

平成 25 年度
順天堂大学大学院スポーツ健康科学研究科 修士論文

愛媛マンダリン・パイレーツにおける
社会戦略としての CSR 活動に関する研究

スポーツ社会科学領域

所属 スポーツマネジメント学専門分野

氏名 森 浩昭

論文指導教員 水野 基樹 准教授

合格年月日 平成 26 年 2 月 24 日

論文審査員 主査 小笠原悦子

副査 工藤 康彦

副査 水野 基樹

目次

	頁
第1章 緒言	1
第1節 研究背景	1
第1項 企業スポーツの衰退	1
第2項 四国アイランドリーグ plus の誕生	2
第3項 四国アイランドリーグ plus の現状と課題	3
第4項 四国アイランドリーグ plus における社会的戦略	4
第2章 文献考証	6
第1節 社会戦略としての CSR の概念整理	6
第1項 CSR 活動の史的展開	6
第2項 社会戦略としての CSR 活動	10
第3項 スポーツと CSR	12
第2節 研究の目的	14
第3章 研究方法	16
第1節 研究1（地域住民の意識調査）	16
第1項 目的	16
第2項 方法	16
1. 対象者	16
2. 調査期間	16
3. 調査項目	16
4. 調査方法	17
5. 分析方法	17
第2節 研究2（球団幹部へのインタビュー調査）	17
第1項 目的	17
第2項 方法	17
1. 対象者	17
2. 調査日時および場所	17
3. 調査項目	17
4. 調査方法	18

5.	調査者とインタビュースキル	18
6.	分析方法	18
第3節	研究3 (KJ法によるブレインストーミング)	18
第1項	目的	18
第2項	方法	18
1.	調査・分析方法	18
2.	参加者とKJ法スキル	18
第4章	結果および考察	20
第1節	研究1 結果	20
第2節	研究2 結果	30
第3節	研究3 結果	32
第4節	考察	34
第5章	結論と今後の課題	37
第1節	本研究の結論	37
第2節	今後の課題	38
引用文献一覧		39
参考文献一覧		41
Summary		45
謝辞		46
資料		47
1.	付録	48
2.	調査表	71

図表目次

	頁
図 1. 社会人チームの登録数推移	1
図 2. 四国アイランドリーグ Plus における財務状況 (2009 年—2011 年シーズン)	3
図 3. 企業社会責任の研究系譜 (森本, 1994)	8
図 4. 経営戦略の体系と社会戦略 (森本, 1994)	11
図 5. 本論文における研究フロー	15
図 6. 「地域行事・イベント参加」に対する地域住民の認識	21
図 7. 「各種施設の訪問」に対する地域住民の認識	21
図 8. 「野球教室の実施」に対する地域住民の認識	21
図 9. 「各種 PR・キャンペーン活動への参加」に対する地域住民の認識	22
図 10. 「地域行事・イベントの参加」に対する地域住民の評価	22
図 11. 「各種施設の訪問」に対する地域住民の評価	23
図 12. 「野球教室の実施」に対する地域住民の評価	23
図 13. 「各種 PR・キャンペーンへの参加」に対する地域住民の評価	23
図 14. KJ 法の結果 (A 型図解化)	32
表 1. 社会戦略の枠組み	12
表 2. 観戦経験と個人属性の関連	20
表 3. 愛媛マンダリン・パイレーツの CSR 活動に対する地域住民の意見 (肯定的)	24
表 4. 愛媛マンダリン・パイレーツの CSR 活動に対する地域住民の意見 (否定的)	25
表 5. CSR の認知および評価と性別との関連 (t 検定結果)	26
表 6. CSR の認知および評価と観戦経験との関連 (t 検定結果)	26
表 7. CSR 活動の認知と評価および税金投入に対する意識の関連 (相関分析結果)	27
表 8. 愛媛マンダリン・パイレーツに税金投入することに対する地域住民の意見	28
表 9. 地域住民が今後期待する球団の活動・CSR	29
表 10. インタビュー結果の抜粋 I	30
表 11. インタビュー結果の抜粋 II	30
表 12. インタビュー結果の抜粋 III	31
表 13. インタビュー結果の抜粋 IV	31

第1章 緒言

第1節 研究背景

第1項 企業スポーツの衰退

これまで企業スポーツは、従業員の士気高揚や一体感の醸成、福利厚生、企業の広告宣伝などを目的として、高度経済成長を追い風に隆盛し、日本のスポーツ競技を支えてきた。しかし、1990年以降はバブル崩壊や金融危機など、企業を取り巻く経済環境が刻々と変化していったことにより、企業スポーツの在り方に大きな影響を及ぼした。親企業の経営不振はチームの活動費の減少を招き、優秀な選手の確保、補強などに影響を及ぼすようになった。その結果、チーム戦力を低下させるという悪循環の構図が次第に出来上がってきた。

このような企業を取り巻く経営環境の変化により、チームを所有し、維持していくことやスポンサーとして資金を拠出することが困難となり、企業の広告塔として企業がスポーツチームを所有していくことのメリットは薄れていったと言える。経営環境の変化や、親会社の業績不振は、スポーツに直接的な影響を及ぼす。例えば、企業の業績不振により、リストラクチャリングや経費削減策の実施、さらにはステークホルダーへのアカウントビリティ（説明責任）などが要求されると、最初にその対象として目を向けられるのが保有するクラブチームである。その結果、数多くのチームが現在まで廃部や休部に追いやられている。すなわち、景気の波風に大きく影響されがちな企業スポーツの貧弱な体質が浮き彫りとなった形である。図1は財団法人・日本野球連盟のHPから引用したものだが、企業スポーツ数はピーク時の1963年237チームから2013年には90チームまで減少している。

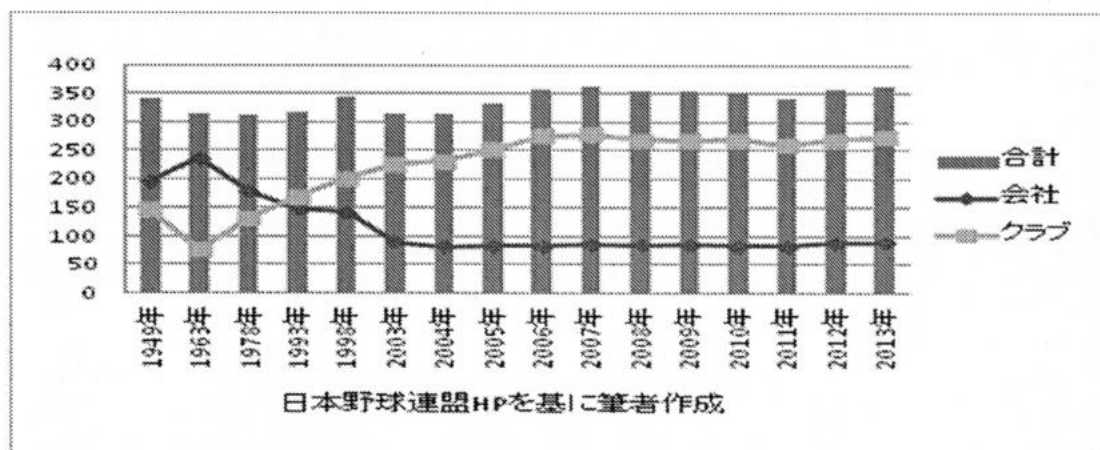


図1. 社会人チームの登録数推移¹⁾

第2項 四国アイランドリーグ plus の誕生

近年、企業スポーツ数の減少に反し、クラブチームの数は増加傾向にある。企業チームからクラブチームへ移行しているケースもあるが、チームの主体が企業ではなく地域へ移行しているケースが多くみられる。例えば、1993年にはサッカーのJリーグが開幕し、1996年からは誰もが「する」「観る」「支える」スポーツ環境作りを掲げた「Jリーグ100年構想」により、地域性を明確にしたリーグ・チーム運営が行われるよう変化していった。このJリーグの取り組みを参考に、地域に根ざしたクラブチームが社会的な注目を集めるようになった。

野球に目を向けると、社会人野球チームの減少により、必然的に社会人野球に所属できる選手に限られるようになった。さらに、日本のプロ野球界（NPB）では、2004年に野球界再編問題が勃発した。当時の大阪近鉄バファローズとオリックス・ブルーウェーブが経営難から合併構想が表面化したことにより、日本プロ野球史上初のストライキが敢行された。結果的には、50年ぶりに新球団（東北楽天ゴールデンイーグルス）が誕生し、日本の野球界は新たな歴史を刻むこととなった。

このような中、2005年には、NPBとは一線を画した新たなプロ野球リーグも誕生した。その名が「四国アイランドリーグ（のちの四国アイランドリーグ plus）」である。四国アイランドリーグは、元プロ野球選手の石毛宏典氏が中心となり発足され、四国地方4県を活動地域とする日本初の独立リーグである。新たな試みと共にプロ野球を日指す環境として誕生・開幕した四国アイランドリーグは『野球界の底辺拡大と選手育成を目指し、①社会人野球チームの減少等から本格的に野球を行う場所を失った若者にチャレンジの場を提供し、NPB球団出身の監督・コーチが質の高い指導を行うこと、②NPB球団と数多くの交流戦を行い、NPBをめざすリーグの選手のレベルアップをはかると同時に、NPB球団にも育成のための実戦の場として活用してもらうこと、そして、地域の活性化と地域貢献、地域における人材育成の場のために、③地域住民から「私たちのチーム」として親しまれ、地域の“にぎわいづくり”に貢献すること、④野球教室の開催や地域のイベントやお祭り等の参加、ボランティア活動を通して、地域の皆様に奉仕する』ことをリーグの理念として掲げている。

さらに、四国アイランドリーグ続き、2007年には北信越のBCリーグ、2009年から関西独立リーグが誕生している。これらのリーグに共通して掲げられているのが「地域密着」であり、リーグ加盟の各チームは、地域に根ざしたチームづくりを行っている。ホームタ

ウンで地域との共生関係の構築を目的としてスポーツ振興をはじめとするさまざまな地域貢献活動を展開し、地域のシンボリックな「おらがまちののプロスポーツチーム」への道のりを歩んでいる。長きに亘り NPB に支えられていた野球界だったが、企業スポーツの衰退から、野球も例外なく地域に根ざしたチーム作りが求められるようになっていった。

第3項 四国アイランドリーグ plus の現状と課題

四国アイランドリーグ plus は、日本初の独立リーグとして当初は注目を集めていたが、NPB や米国のメジャーリーグと比べてコンテンツの価値で劣るため放映権料やスポンサー収入に頼るのは難しく、経営難が続いている。独立リーグにおいて重要な収入源となるのが入場料収入であるが、入場者数は伸び悩んでいる。十分な入場者数を確保することが困難である理由として、BC リーグの代表・村山によると「真新しさで球場に訪れた観戦者をリピーターとして集客できていない」ことが挙げられている。

図2が2009年から2011年の3年間の四国アイランドリーグ plus の4チームの財務報告だが、年々右肩上がりの結果になっているものの、まだ安定した黒字経営ではない。チームが拡大発展していくためには、ファンの拡大・定着化が進み、観客数が増加することが基となり、それによって商品価値が上がり、広告、協賛金、放映権収入などが得られ、その増加した収入でチームへの再投資が可能となることを示している。すなわち、ファンの拡大・定着化と観客数増加は、チームが拡大発展していく過程において、重要な鍵を握るものである。

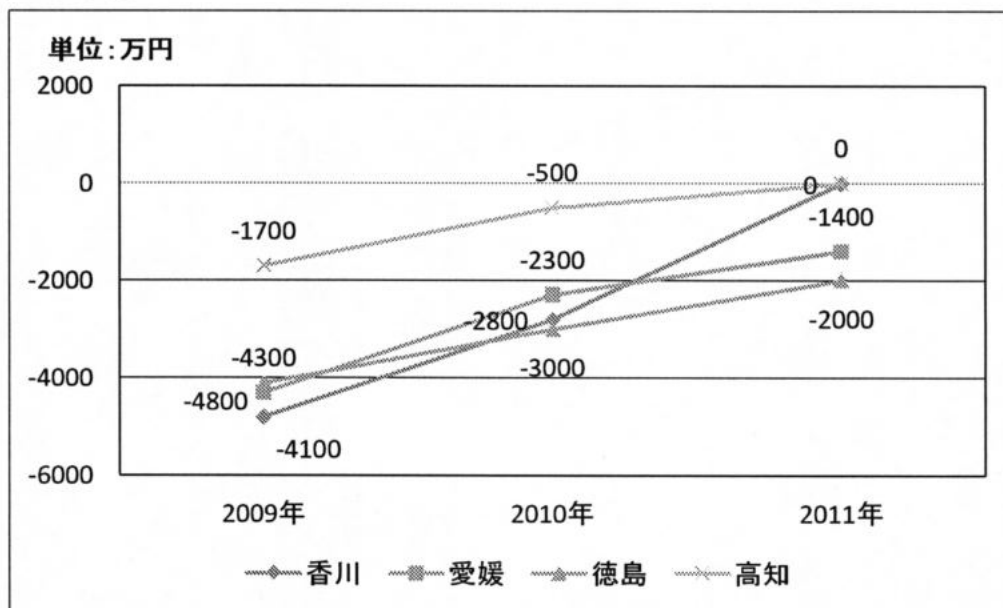


図2. 四国アイランドリーグ plus における財務状況 (2009年—2011年シーズン) ²⁰⁾

第4項 四国アイランドリーグ plus における社会戦略

四国アイランドリーグ plus の設立理念は先にも述べたように大きく2点ある。

1) 日本景気の悪化から企業スポーツの衰退による社会人野球チームの減少により、本格的に野球を行う場所を失った若者にチャレンジの場を提供し、NPB 球団出身の監督・コーチが質の高い指導をする環境を創造することである。そして、NPB 球団と数多くの交流戦を行い、NPB を目指すリーグ選手のレベルアップを図ると同時に、NPB 球団にも育成のための実践の場として活用してもらうことで「野球界の底辺拡大と選手の育成」を行うことである。

2) 地域住民から「私たちのチーム」として親しまれ、地域の“にぎわいづくり”に貢献することである。具体的には野球教室の開催や地域のイベントやお祭り等の参加、ボランティア活動を通じて、地域住民に奉仕し、「地域の活性化と地域貢献、地域における人材育成」を推進していくことである。

このような設立理念のもと、「野球界の底辺拡大と選手の育成」において四国アイランドリーグ plus は近年、着実に成果を上げているといえる。例えば、WBC 日本代表にも選出され活躍している 2013 年現在、千葉ロッテマリーンズの角中勝也選手は高校卒業後、1年間四国アイランドリーグに所属していた。さらに、2013 年に行われた NPB ドラフト会議では四国アイランドリーグ plus から2名の選手が NPB から指名を受けるなど、選手の育成、チャレンジの場を積極的に提供し、野球界底辺の拡大に貢献している。

しかし、「地域の活性化と地域貢献、地域における人材育成」においては現在、模索している段階にあるといえる。Babiak and Wolfe (2006) ¹⁾は、プロスポーツチームが成功するためには、チームがそのコミュニティに密着し、強い絆で結びつかなければいけないとし、リーグとしてコミュニティに対する社会奉仕活動の重要性を示している。さらに、近年では消費者（ファン）の CSR に対する期待は高まっており、それとともに、多くのプロスポーツリーグやチームでは CSR 活動をファンの獲得やチケット等のセールスプロモーションと絡め、より戦略的な視点から CSR 活動を行っているケースが増えてきている。

四国アイランドリーグは 2013 年度、小学生や中学生を対象とした野球教室の開催や老人ホーム等施設行事、施設訪問、東日本大震災募金活動など年間 700 回ほどの活動を行っている。毎日 2 回ペースで活動を行っているが、CSR 活動を選択する際、顧客層や消費者のニーズに適合する活動を選択することがより重要になるであろう。つまり、今後さらに

四国アイランドリーグ plus が地域に支えられ、地域住民から愛される存在となり、財務的・経営的課題を解決していくためには、地域・社会問題や顧客のニーズを調査したうえで戦略的に活動を展開していくこと、つまり社会戦略の一環として、「地域の活性化と地域貢献、地域における人材育成」を考えていくことが求められるといえよう。

第2章 文献考証

第1節 社会戦略としてのCSRの概念整理

第1項 CSR活動の史的展開

近年、安全や品質に関する企業不祥事の頻発、地球環境問題の対策など、「企業と社会」に見られる様々な局面で、企業の社会的責任(Corporate Social Responsibility: CSR、以下CSR)を問う声が高まってきている。このような社会からの要請に対処すべく、大企業を中心に、多くの企業がCSRの取り組みに力を入れ始めている。2003年以降、リコー、パナソニック、帝人、ソニー、キヤノンなど一部の先進企業は、それまでの環境経営からCSR経営の転換を打ち出し、CSR担当組織の設置、CSR担当役員の任命などCSR経営体制の整備を行っている。また、経済団体もCSRに関心を示しており、例えば経済同友会は2003年に15回も企業白書「市場の進化と社会的責任経営」を公表している。その中で、CSRは「議論の段階から実践の段階へ移行すべき時期にある」と述べ、「CSRの実践とその継続を支える哲学と仕組みを経営者自らが評価し、将来の目標の設定と実践を促進していくための企業評価基準」を提案している。同様に日本経団連でも、2004年に「企業の社会的責任(CSR)推進にあたっての基本的な考え方」を公表し、企業行動憲章を、CSRを踏まえて改定した上で、憲章の精神を実践していくための「実行の手引きの要点」を作成している。さらに行政もCSRに積極的に関与する動きを見せている。経済産業省は、ISOのCSRマネジメント規格化の動きに対応すべく、2004年に「企業の社会的責任(CSR)に関する懇談会」を設置している。環境省でも、同じく2004年に「社会的責任(持続可能な環境と経済)に関する研究会」を設置している。

以上のように、社会現象としてのCSR論は、民間経済団体や行政を巻き込みながら、実践・政策の両面において、一部の先進的な企業だけでなく、すべての企業が取り組むべき経営課題として、特に2003年以降広く議論されてきた。しかし、今日議論されているCSRは、論者や時代によって異なる様々なアプローチを内包した、ある意味で総合的な概念であり、その意味するところは極めて多様であるといえる。そのためか、CSRの議論は少々混乱しているようにも思われる。そこで、今改めて、そもそも歴史的にどのような背景からCSRの議論が出てきて、それはどのような諸理論を展開してきたのかを検討しておくことは、今日のCSR論の課題を理解するうえで有意義だと思われる。CSRは、企業の社会における影響力の拡大に伴って議論されてきた背景があるため、CSRが問われるようになった社会的背景として、その時々¹の社会的経済的環境変化と理論展開の双方を考察対象とする必要があ

る。つまり、偶発的な社会運動がそれまでの企業行動の新しい理論形成に大きな影響を与える場合がある一方で、現実と乖離したところで更なる理論展開がなされる場合もある。特に CSR は、それまでの営利追求を是とする古典経済学的な企業モデルとは別次元の企業モデルを想定しており、社会における企業のあり方そのものを問う研究領域であるため、時に NPO や NGO、慈善団体と同じような役割を期待する言説が提示されることがある。しかし、そのような企業の基本的前提としての営利性を放棄した上での議論は現実的ではなく、理想主義といわれても仕方がない。

本節では、以上のような問題意識の下、従来の CSR 論を再検討するとともに、90 年代以降の社会・経済変化の中から議論されるようになってきた新たな CSR の潮流、今日的位置付け、そして今後の方向性について考察を行う。

経営学の文献として、最初に社会責任 (Social Responsibility) の用語を用いてその必要と内容を論じたのは、Sheldon(1924)¹⁹⁾である。つまり、現代の CSR につながる議論の端緒は、米国において近代企業が巨大化し、その社会的影響力が大きくなり始めた 1920 年代にさかのぼることができるといわれている。米国における 1920 年代は、第一次世界大戦の物資の輸出によって発展した重工業への投資、戦争帰還兵による消費の拡大、モータリゼーションのスタートによる自動車工業の躍進などによって、大恐慌(1929-1939)の発端となった 1929 年のニューヨーク市場の大暴落まで、空前の経済的繁栄を遂げ、大量生産・大量消費の生活様式が確立した時期にあたる。1920 年代のこのような社会・経済変化は、近代企業の巨大化と社会的影響力の増大を促すと同時に、企業の規模拡大と高度技術追求のための必要資本の増大による株式の多数化および分散化、そしてその結果、株主の企業支配からの後退と専門経営者による企業支配の台頭、すなわち、Means (1932)²⁰⁾の指摘する「所有と支配の分離」をもたらした。それまでの企業の支配者という立場を離れて「単なる資本の報酬の受取人」になってしまった株主は、従業員、消費者などと並ぶステークホルダー(利害関係者)の一員となった。森本(1994)¹⁵⁾は、この株主から専門経営者への企業支配者の交代が、自己利益の極大化という従来の企業の経営原理に大きな変化をもたらしたという点を指摘した。「いまや、出資者は支配者の座を離れて、労働者、消費者などと並ぶ利益者集団 (interest group) ないしステークホルダー (stakeholders, claimants) の一員となった。経営者を新しい支配者とする企業は、これらステークホルダーの期待ないし利害にこたえるよう経営されなければならない。... (中略) ...このようにして企業は、出資者の所有物である収益性追求機関としての性格を脱し、多様なステークホルダーと相互作用しな

がら、経営者の指導のもとで多数の構成員が共同する社会的機関へと変貌した。それは、ステークホルダーのいずれとも異なる独自の目標と理念をもち、ステークホルダーや構成員の異動から独立した意向と行動をもつようになる。」(pp.2-3)と述べている。

一方、Mitchell(1989-2003)¹⁴⁾は、Berle-Means(1932)²⁾以降の企業の支配形態について分析した諸理論を整理した上で、株主(所有者)支配型企業と経営者支配型企業との間で、利益極大化志向に差はなく、両者の企業で同じように企業社会政策および、CSRの理念が認められた。すなわち、支配形態に関係なく大企業は企業社会政策およびCSRの遂行を行っていたと指摘している。さらに彼は、企業による社会政策およびCSRの遂行の目的は、社会問題の関与ではなく、巨大化した企業が、大衆からの非難を回避し、自らが有する権力の行使を利害関係者から承認され、その社会的存在としての正当性を獲得することである。

いずれにせよ、米国における1920年代の企業の巨大化、影響力の増大と、それに対する社会から批判・懸念が、それまでの利潤極大化一辺倒だった企業の行動原理に大きな変更をもたらしたといえる。その後の大恐慌中の1935年に制定された社会保障法(The social Security Act)を契機に、企業によるこうした社会経営政策の積極的な推進の多くは終焉を迎えることになるが、この1920年代の社会・経済変化、その結果大企業が行った様々な社会経営政策は、現在に通じるCSR、フィランソロピー(社会貢献活動)の原点をなすものと考えられよう。

森本(1994)¹⁵⁾は経営学におけるCSRに関する研究は1920年代に始まり、図3に示すような雁行する3局面の形をとって展開されたことを報告している。

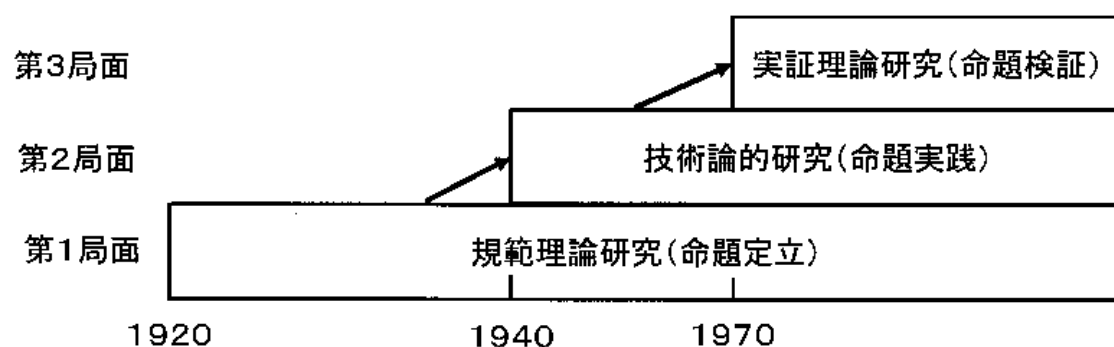


図3. 企業社会責任の研究系譜¹⁵⁾

1950年代には、CSR問題に関する文献で画期的なものとして、Bowen(1953)³⁾の主張が挙げられる。Bowenはビジネスマンとして期待される社会に対する責任とは何かについて考

察し、ビジネスマンの社会的責任を「我々の社会の目標と価値の観点から望ましいと思われる深慮を追求し、意思決定を行い、行動するビジネスマンとしての義務に属するもの」(p.6)と定義している。また、CSR は決して万能薬ではないものの、将来のビジネスの行方を左右するかもしれない重要な真実を内包するものであると考えていた。Carroll(1999)⁹⁾は、Bowen を「CSR の父」と呼ぶべきとしている。

1960 年代～1970 年代にかけて、CSR の意味について学者の取り組みが活発化した。Davis(1960)¹⁰⁾は CSR について、「少なくとも部分的には、企業の直接的な経済性や利益を超えるところの思慮分別のために行うビジネスマンの意思決定や行動」(p.70)と定義している。また、「責任の鉄則」ということばで、社会的責任を果たすことは企業の大規模化に伴う必然であると説いている。また、Steiner(1971)²¹⁾は、CSR への取り組みが企業利益につながりうることを述べ、社会的な活動が長期的には自己利益につながるとして、企業はそれを積極的に行うべきだと主張している。以上のように、1960 年代～1970 年代にかけて、CSR に関してさまざまな議論が展開されている。Carroll(1979)¹¹⁾は、混乱する CSR の概念を「経済的責任」「法的責任」「倫理的責任」「裁量的(社会貢献型)責任」の4つのパートに分けて考え、その企業の社会業績を測定するための方法を提案している。このころ、CSR の遂行と企業利益との関係について提起された「啓発された自己利益」(Steiner, 1971 他)²¹⁾という言葉は、現在でも CSR 論やフィランソロピー(社会貢献活動)と長期的な企業利益の両立を論じる際の根拠として、頻繁に引用されている。しかし一方で CSR に対して、消極的(否定的)な見方も出現した。Friedman(1970)¹²⁾は、倫理的利己主義に立脚し、ビジネスの唯一の社会的責任は、その利益を増大させることであるという理論を展開した。企業の慈善活動は不純な儲け主義を内に秘めた偽善行為に他ならないとし、そうした行為は個人が自らの判断で行えばよいと主張している。

1980 年代には、CSR 論は「社会的即応性」、「企業社会業績」、「企業倫理」、「ステークホルダー論」などへと細分化していった。ここでとりわけ注目されるのは、Freeman(1984)¹³⁾による「ステークホルダー・アプローチ」である。ここでは企業と利害関係者(ステークホルダー)が相互に影響しあうその関係を捉え、単に企業側からの視点でなく、利害関係者からの視点も重要とする考えである。Fredrick et al.(1992)¹⁴⁾は、このような互恵的な信頼関係に内在する原理が stewardship(奉仕)であり、charity(慈善)と並んで CSR の二大原理になるとしている。

1990 年代以降、CSR 論は再び注目を集めている。その背景として以下の2点が挙げら

れている。一つ目は、名門企業による重大な違法行為ないし不正行為の頻発である。これにより、法令遵守や内部監査・内部統制の強化を木手とした法律が次々と成立する。もう一つは、90年代以降の環境破壊、人権、貧困、紛争、差別など、これら諸問題に関する企業の責任とその解決のために企業の積極的な対応を強く求める動きが国際社会の様々な機関・組織から見られるようになってきた。

以上を踏まえると、CSRとは、企業が自己に対するステークホルダーの諸期待に応えることを自発的に自己の責任とし、それによって、制度としての自己の存続を万全にすることである。このようなCSRの本質は、自発的行動による正当性 (legitimacy) の獲得にある。この場合、正当性とは正義 (justice) にかなうものとして「行動が社会に受容される度合い」(Price, 1968)¹⁷⁾をいう。

「自発性」と並ぶCSRのキーワードは「責任」である。「責任」(responsibility)は、「自己が引き受けてしなければならない任務」であるが、責任の特質は他人に応答すること (respond) である。したがって、責任は単に規則等で定義された任務ではなく、行動を通じた他人の期待への対応でなければならない。つまり、責任は、まず他人の期待に応じて行動すること (対人応答義務) であると同時に、その行動の結果が他人の期待を満たすもの (結果責任) でなければならない。そこで、CSRは社会ないし各種ステークホルダーの期待に沿った行動をすること (正当性の必要条件) に加えて、その内容ないし結果がそれらの期待を満たすものでなければならない (正当性の十分条件) と考えられる。

第2項 社会戦略としてのCSR活動

すべての企業行動には、一方で投入される資源・能力に機会主義的要因の制約がつきまとい、他方で独自性の発揮が求められるから、両者を調整するための手段選択の基本原則である戦略 (strategy) が必要になる。このことは、CSRも例外ではなく、戦略の必要性は一段と重くなる。この必要に応えるためには①要請されるCSRを分析し、②現有する顕在的・潜在的なCSR遂行能力ないし資源を明確にし、③自己の経営理念に即して優先順位の高い項目すなわち戦略的CSR項目 (社会的プロジェクト) を識別し、④それらについて実践計画を策定し実施すること、⑤その経過と結果について測定・評価し監査することが必要である。戦略的CSR項目の識別とそれらに向けた手段・方法・資源の選択を左右する基本原則を、ここでは企業の社会戦略 (social strategy) と呼ぶ。

さらに、社会戦略は、マクロの視点では、次のような意味を持つ。すなわち、企業によ

る社会貢献、例えば寄付は、財の特定者への提供であるが、それは、市場メカニズムによる私的財の提供ではなく、また一定の対価をとって公開的・集合的に利用させる公共財の提供でもない。それは両者の隙間を埋める意味で、準公共財の提供であり、その提供先は、市場メカニズムと行政メカニズムのいずれもが作用しない分野である。社会貢献は、いわば市場の失敗と行政の失敗を補完する機能を持つと考えられ、市場と行政の失敗のどの部分をどのように補完するのかの選択にかかわることになる。個別企業から見れば、この選択こそ社会戦略の問題になる。社会戦略はその実践を経て、社会的評価を生み、究極的には企業の有効性を左右することになる。

社会戦略もまた企業行動の一環を形成するものであるかぎり、経営戦略の一環を形成し、経営システムの中に位置づけられなければならない。社会戦略は、マクロの視点では、市場の失敗と行政の失敗を補完する機能をもつと考えられる。複雑多様な CSR の内容を、何を基準にして、どのように選択し、どのような態度で実践してゆくべきかの基本的指針が、社会戦略を必然的に求めるようになってきている。森本(1994)¹⁵⁾は、経営理念を、CSR を含む経営活動全般を貫く理念でなければならぬとし、経営戦略は図4に示すような体系をもち、本業のための通常の経営戦略と、CSR のための社会戦略とから構成され、経営理念によって統合されるとした。

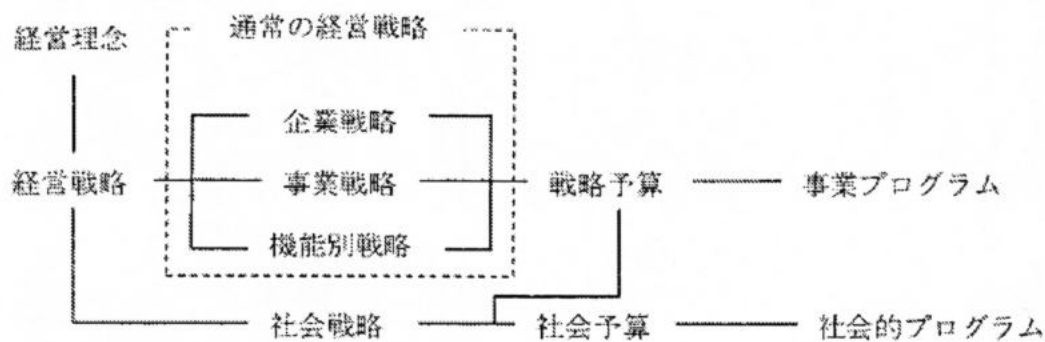


図4. 経営戦略の体系と社会戦略 (森本, 1994) ¹⁵⁾

森本(1994)¹⁵⁾は社会戦略の枠組みを「ドメイン (domain)」を援用し試みた。経営戦略のドメインは「その企業が生産し供給する製品・サービスに関する社会的期待、その企業が駆使している生産技術（純工学的技術と経営管理技術）や技能に関する社会的期待、及び、研究・開発・生産・マーケティング活動に関する社会的期待を充足する責任領域」と定義し、簡略に言えば本業に関連する CSR である。しかし社会戦略ではドメイン外（ア

ウトドメイン)からの期待を考慮しなければならず、換言すれば本業に関連のない、環境主体の期待に対応しなければならないとし、それをまとめたものが、表1である。

表1. 社会戦略の枠組み¹⁵⁾

(「チャリティ」→「自発性」→「フィロソフィ」)	社会貢献	【本業関連社会貢献】 社会貢献のためのクラブ・協議会参加 美・景観整備 (育児・ボランティア) 休暇制度 人材の社会的活用 技術・技能の社会的活用	【周辺領域社会貢献】 インキュベータ事業 マッチング・ギフト 地域・国際交流	【外延領域社会貢献】 社会福祉支援 教育支援 文化・芸術・学術支援
	制度的責任	【本業関連制度的責任】 社会的商品・事業の開発・展開 付加給付充実 労働時間短縮 資源の有効利用 社会的少数派の雇用・登用 物的環境の保全 環境に配慮した製品の開発・生産	【周辺領域社会貢献】 福祉事業の経営 リサイクル事業の経営 組織的地域活動 地域・国際交流 退職教育 能力・キャリア開発 施設の開放・公開	
	義務性	(法的諸責任)		
	法的責任			
	ドメイン		周辺領域	外延領域
			アウトドメイン	

また、Frederic et al(1992)⁷⁾は、CSRの基本原則として、①stewardship (奉仕) または trusteeship (信託) と②charity (慈善) の両者をあげ、①は企業ないしその経営者が、公益 (the general public's interest) のために行動すること、そうすることが各種の資源を企業に信託する社会的基盤になり、私的所有の企業による利益追求を可能にする。②は社会の富める構成員が恵まれないものに対して慈善的 (charitable) でなければならないこと、したがって富める企業は社会のために慈善活動をしなければならないことをいう。この原理が企業フィランソロピー (corporate philanthropy) となる。

第3項 スポーツとCSR

1. スポーツにおけるCSR活動

スポーツ業界においても企業スポーツチームやプロスポーツクラブによる社会貢献活動は近年盛んにおこなわれている。そのなかでも、プロスポーツクラブや企業スポーツチームによる社会貢献活動が消費者に与える影響に関する研究は、認知レベルのものや実際の消費行動に関連するものまで多岐にわたる。特に、プロスポーツクラブや企業スポーツチームによる社会貢献活動の実施とチーム・ロイヤルティやチーム・アイデンティフィケーション、さらに観戦意図や観戦行動との関連に多くの関心が寄せられている。それら多

くの研究が、社会貢献活動が消費者の企業チームやプロスポーツクラブへの愛着に対して積極的な影響を与えていること(松橋・金子, 2007)¹²⁾、さらに、チーム・ロイヤルティおよびチーム・アイデンティフィケーションと観戦意図には強い相関があることが明らかとなっている(大西・原田, 2008)¹³⁾。

松村(2010)¹⁴⁾は、プロスポーツの行う CSR 活動には大別して3種類の形態があるとしている。①リーグが推進する活動②各チームがそれぞれで行う活動③選手個人が行う活動である。今回は②各チームがそれぞれ行う活動について具体例を挙げる。

2. 東北楽天ゴールデンイーグルスの例

2013年に日本一になった東北楽天ゴールデンイーグルス(以下「楽天イーグルス」とする)は、2004年の球団創設以来、地元仙台の人の多くがその関心を失うことなく、熱心に応援し続けている。その背景には、球団が積極的に地域と関わりを持ち、地域に球団を根付かせる努力をしてきたことがある。また、地域密着活動のコンセプトとして「観戦から参戦へ」ということを掲げている。主な取り組みとして以下三点があげられている。

まず一点目は、地元のファンが球団運営に直接携わることができる「ボランティアスタッフ制度」である。この制度は、「地域密着の実現」を目的とし、「エコボランティア」(環境活動=1試合で約3トン出るゴミの分別および観客への環境活動の普及・啓発)や「スタジアム案内ボランティア」(試合中のスタジアムの見学・案内)、「医療ボランティア」(急病人などの救護)の3分野でボランティアを活用している。彼らは、参加回数によりグッズと交換ができる、あるいは「ボランティア感謝祭」として選手との懇親会に参加できるといった目に見える特典に加え、楽天イーグルスの一員であるかのような感覚になれるという目に見えないメリットも生み出している。

二点目は、「新しい観戦文化の創出」である。これは試合を観戦するファンが試合に参加し、体験する楽しさを感じられるというものである。学校やコーラスグループによる国歌斉唱。地域の伝統芸能を伝承する大名行列など、球団創設時から多くの参加者があり、累計参加者は5万人を突破している。

三点目は、未来のイーグルスファンとの交流を目的とした「東北ろっけん活動」である。幼稚園から中学校までを対象にして行われており、野球教室のみならず、小学校高学年を対象に夢をかなえるための手助けや、球団スタッフの仕事体験なども行っている。

3. アルビレックス新潟の例

アルビレックス新潟は、近年入場者数を飛躍的に向上させ、J1リーグ1クラブあたりの平均入場者数を大きく上回り、2003～2005年度は3年連続でJ1・J2リーグ通じて1位の観客動員数を誇っている。アルビレックス新潟は行政を中心にプロ化を実現したのではなく、運営会社である株式会社アルビレックス新潟が中心となって、地域に浸透させていくことに成功したのである。アルビレックス新潟の地域貢献活動は、以下三点があげられている。

一点目は、ボランティアの募集・採用である。これは前述の楽天イーグルスと同様に、ボランティア制度を活用している。主に席案内、半券チェック、身障者対応、関係者受付などをおこなっているが、スタジアムのゴミ減量化など環境問題にも積極的に取り組んでいる。

二点目は、地域のスポンサー企業との積極的なコラボレーション事業である。チーム認定のお菓子のスポンサー企業である亀田製菓株式会社の「勝ちの種」（柿の種）を販売することで、シナジー効果を狙っている。

最後に、サッカー普及事業である。新潟県に9つのスクールを運営しており、初心者コースから、プロを目指すコースまで、年齢や性別に合わせたコースが設けられている。また、それ以外にも「NICふれあいサッカー教室」という名前で、サッカー教室のみならず各種教室を開いている。学校の授業やPTA活動、地域活動などを通じて親子やシニア、運動が苦手な子どもまでが楽しめる内容になっている。

第2節 研究の目的

論文考証をした結果、企業のCSR活動が、その企業の認知や評価を得るためにいかに重要かつ有効であることがわかる。ただし、企業のCSR活動は、自発的行動による正当性をもって、社会やステークホルダーの期待に沿った行動をすることに加え、その内容や結果が、社会やステークホルダーの期待を満たすものでなければならないのである。

特に地域密着型スポーツ組織において、現行のCSR活動に注目することで、複雑多様なCSRの内容を、何を基準に、どのように選択し、どのような態度で実践してゆくか、そこには社会戦略を創出する工夫が必要であることを導き出した。

そこで本研究では、地域密着型のプロスポーツ組織である愛媛マンドリン・パイレーツ（四国アイランドリーグplus）を対象に、現在愛媛県下、各地域で行われている、野球教

室やスポーツイベント開催など、球団の CSR 活動に注目し、その有効性を検証することで、今後の球団経営における社会戦略としての CSR 活動について有益な知見の創出を目的とした。

そのため、まず予備調査として球団 HP や球団職員へのヒアリングから愛媛マンダリン・パイレーツの CSR 活動、取り組みを整理した。そして、研究 1 では予備調査を踏まえ、愛媛県在住の地域住民を対象に愛媛マンダリン・パイレーツの CSR 活動に対する認識や評価をアンケート調査より明らかにした。さらに、研究 2 では球団幹部（社長および取締役 2 名）へのインタビューを実施し、球団経営や種々の取り組み・活動の現状とその狙いについて明らかにした。最後に、研究 3 では、研究 1、2 を踏まえ、KJ 法により球団の現状把握と経営改善の提案を行った。

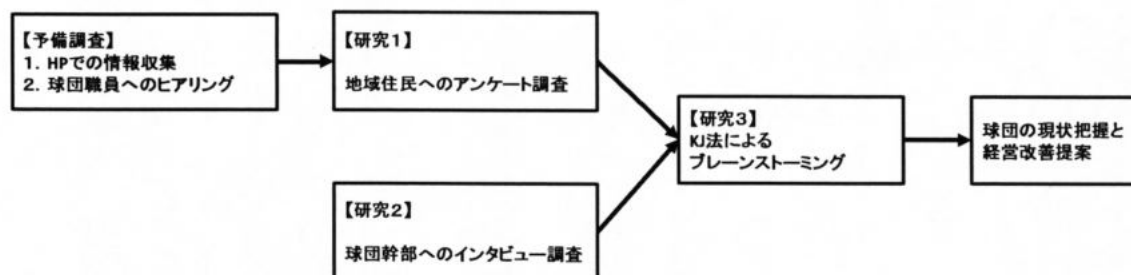


図 5. 本論文における研究フロー

第3章 研究方法

第1節 研究1（地域住民の意識調査）

第1項 目的

愛媛マンダリン・パイレーツのCSR活動に対する地域住民の認知や評価を明らかにする。

第2項 方法

1. 対象者

愛媛県在住の地域住民270名（男性126名、女性144名、平均年齢26.34歳、SD=13.68、Range15-79）を研究1のサンプルとして選定した。サンプルの詳細な内訳は表2の通りである。

2. 調査期間

2013年6月～9月の28日間

3. 調査項目

球団HPの情報や球団職員へのヒアリング（予備調査）に基づき、研究1で用いる調査項目を設定した。具体的には年齢や性別、職業、観戦頻度など個人属性を問う項目。そして、愛媛マンダリン・パイレーツの様々な地域社会貢献活動（地域行事・イベントの参加、野球教室の実施、各種施設の訪問、各種PR・キャンペーン活動への参加）の認知およびその評価についてその程度を7件法（7：詳しく知っている 1：全く知らない、7：非常に評価している 1：全く評価できない）で回答を求めた。さらに、今後の活動への住民からの要望等についても回答、記述を求めた。また、愛媛マンダリン・パイレーツは2008年より、愛媛県や松山市など地方自治体がスポンサーとなっている。球団経営に対し税金が投入されたことに対する住民の意識についても7件法（1：強くそう思う 7：全くそう思わない）で評価させた。具体的には「1.地方自治体の活動として適切である」、「2.地方自治体が愛媛マンダリン・パイレーツのスポンサーになることに賛成である」の2項目を質問項目として採用した。また、愛媛県や松山市など地方自治体がスポンサーになっていることに対する地域住民の率直な意見を自由記述によっても回答を求めた。最後に、今後愛媛マンダリン・パイレーツにおこなって欲しい活動・CSRについても多重選択形式で回答させた。

4. 調査方法

愛媛県松山市の商店街、県内企業の事務所において、直接配布回収法によるアンケート調査を実施した。

5. 分析方法

個人属性と愛媛マンダリン・パイレーツの CSR 活動に対する認知や評価との関連や、その傾向を明らかにするために基礎集計（クロス集計）およびカイ二乗検定、t 検定、相関分析をおこなった。尚、分析には IBM 社製統計解析ソフト SPSS.ver.18 を用いた。

第2節 研究2（球団幹部へのインタビュー調査）

第1項 目的

愛媛マンダリン・パイレーツの球団幹部3名（社長および取締役2名）へのインタビューを実施し、球団経営や種々の取り組み・活動の現状とその狙いについて明らかにする。

第2項 方法

1. 対象者

愛媛県民球団株式会社（愛媛マンダリン・パイレーツ）

- ・代表取締役（球団社長、65歳、男性）
- ・取締役球団統括マネージャー（40歳、男性）
- ・常務取締役（31歳、男性） 計3名

2. 調査日時および場所

2013年12月27日、愛媛県松山市の球団事務所内会議室

3. 調査項目

以下の4つの質問項目を設定し、約60分間の半構造化面接法によるインタビューを実施した。

1) 愛媛マンダリン・パイレーツにおける球団経営の現状について

（経営課題や財務状況、マーケティング戦略、経営戦略など）

2) 愛媛マンダリン・パイレーツはじめ四国アイランドリーグ plus が担うべき使命や役割

について（対地域住民、選手、スポンサー企業などステークホルダー）

3) 球団経営における CSR 活動についての捉え方やねらいについて

(地域社会貢献、ステークホルダーに対する責任という視点から、戦略、経営の一環として CSR 活動をどのように捉えているのか?)

4) 真の地域密着型のプロスポーツ球団になっていく、さらに球団が発展していくために必要なことについて (今後の展望やビジョンについて)

4. 調査方法

はじめにインタビューの目的、概要を説明し、録音の快諾を得た上で 60 分程度の時間で上記 4 つの視点から半構造化インタビューを実施した。

5. 調査者とインタビュースキル

調査者は筆者と首都圏におけるスポーツ系の 4 年制大学に勤務する助手、組織行動学、スポーツマネジメントを専門に学んでいる博士後期課程の大学院生の 3 名で実施した。いずれの調査者も過去に調査経験を有し、十分なインタビュースキルを兼ね備えている。

6. 分析方法

得られたインタビューの音声データを文字化したのち、上記の 3 名でインタビュー内容を丁寧に吟味した。

第 3 節 研究 3 (KJ 法によるブレインストーミング)

第 1 項 目的

研究 1 および 2 から得られた結果に基づき、愛媛マンダリン・パイレーツの球団の現状把握と経営課題の提案にむけた有益な知見を創出することを目的とした。

第 2 項 方法

1. 調査・分析方法

分析には文化人類学者、川喜田二郎氏 (元東京工業大学教授) が考案した KJ 法を採用した。つまり、KJ 法のメソトロジーを踏襲し、研究 1、2 より得られた結果を踏まえ、愛媛マンダリン・パイレーツの球団の現状把握と経営課題の提案にむけた有益な知見を創出することを目的としたブレインストーミングをおこなった。そして、得られた発想を整序し、

問題解決に結びつけていくことを目指した。具体的には以下の5つのステップを踏襲し、愛媛マンドリン・パイレーツの現状把握および、球団経営課題の具体的な提案をおこなうための有益な視点の創出を目指した。

1) キーワードの収集 (情報カードの作成)

まずは、ブレインストーミングなどで出されたアイデアや意見、または各種の調査の現場から収集された雑多な情報を1枚ずつ小さなカード(ポストイット)に書き込む。

2) グループ化

まず、カード群を机の上などにディスプレイして、1枚1枚のカードに書かれた内容を丹念に読みとる。そして、近い感じのカードを集める。さらにグループができれば、グループにカードたちの意味をびたりと言い表した「表札(タイトル)」をつける。

3) 空間配置

中グループや大グループへと組立てられて、輪ゴムで束ねられたカードの束を模造紙などの上で空間的に配置をして、姿・形をもったものにしていく。また、グループ間の関連の内容を表す記号を用いて、空間配置の論理関係がわかるようにする。

4) A型図解化

囲い線や記号などで、グループ同士の関係を表示し、全体が姿・形を持った図解となるようにしていく。

5) B型文章化 (叙述化)

A型図解を元に、内容や各要素の関係をストーリー化、文章化する。

2. 参加者と KJ 法スキル

KJ 法の参加者は筆者と首都圏におけるスポーツ系の4年制大学に勤務する助手、組織行動学・スポーツマネジメントを専門に学んでいる博士後期課程の大学院生の3名であった。いずれの参加者も過去に KJ 法を用いた分析を数多くこなしており、十分なスキルを兼ね備えていると考えられる。

第4章 結果および考察

第1節 研究1 結果

1. 観戦経験と個人属性の関連

まず、観戦経験と年代、性別、職業等に関連があるのかを検証するために、カイ二乗検定をおこなった。その結果、性別においては観戦経験との間に有意な関連があることが示された。つまり、女性よりも男性の方が観戦している割合が高いことが示された。

表2. 観戦経験と個人属性の関連

		観戦経験あり		観戦経験なし		χ^2	P
		n	%	n	%		
年齢	10代	67	24.8	78	28.9	9.24	0.100
	20代	30	11.1	13	4.8		
	30代	15	5.6	12	4.4		
	40代	17	6.3	9	3.3		
	50代	12	4.4	11	4.1		
	60代以上	3	1.1	3	1.1		
性別	男	83	30.7	43	15.9	14.92	<.001
	女	61	22.6	83	30.7		
職業	学生	85	31.5	82	30.4	6.99	0.136
	会社員	55	20.4	35	13.4		
	主婦	0	0	1	0.4		
	非正規	1	0.4	5	1.9		
	無職	0	0	0	0		
	その他	3	1.1	3	1.1		

2. 愛媛マンダリン・パイレーツの CSR 活動に対する地域住民の認識と評価（基礎集計）

まず、愛媛マンダリン・パイレーツの様々な地域社会貢献活動に対する住民の認識と評価を得られた得点を基準に3つのグループに分類した。具体的には、「全く知らない、全く評価できない（1点）～ほとんど知らない、あまり評価できない（3点）」と「どちらとも言えない（4点）」、「詳しく知っている、非常に評価している（7点）～少しは知っている、少しは評価できる（5点）」の3つに分類した。

その結果、愛媛マンダリン・パイレーツの CSR 活動を「詳しく知っている」から「少しは知っている」と回答した住民はそれぞれ全体の約30%～50%弱であった。具体的には、「地域行事・イベントへの参加」が39%（図6）であり、「各種施設の訪問」は32%（図7）、「野球教室の実施」は49%（図8）、そして「各種 PR・キャンペーン活動への参加」は37%（図9）であった。また、「全く知らない」から「ほとんど知らない」と回答した対象者の割合は各項目で50%弱～60%であった。以上のことから、愛媛マンダリン・パイレーツがおこなっている CSR 活動の認知度はあまり高くないことが示された。

地域行事・イベントの参加

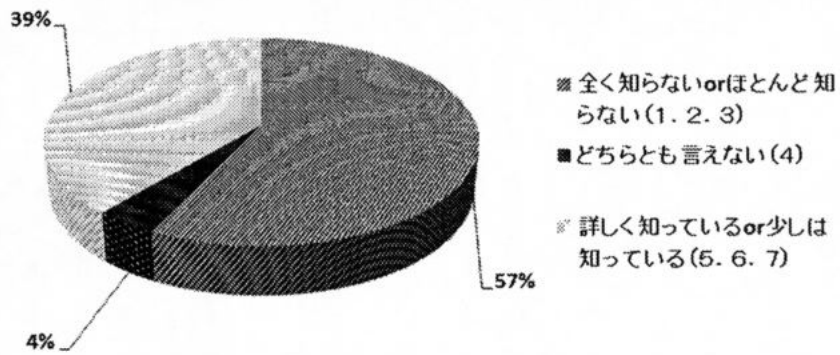


図6. 「地域行事・イベント参加」に対する地域住民の認識

各種施設の訪問

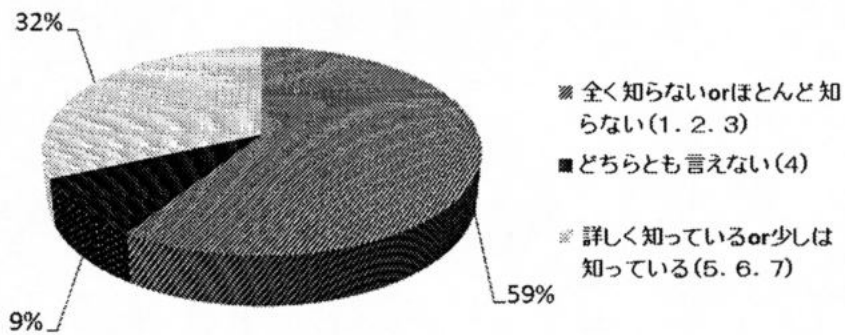


図7. 「各種施設の訪問」に対する地域住民の認識

野球教室の実施

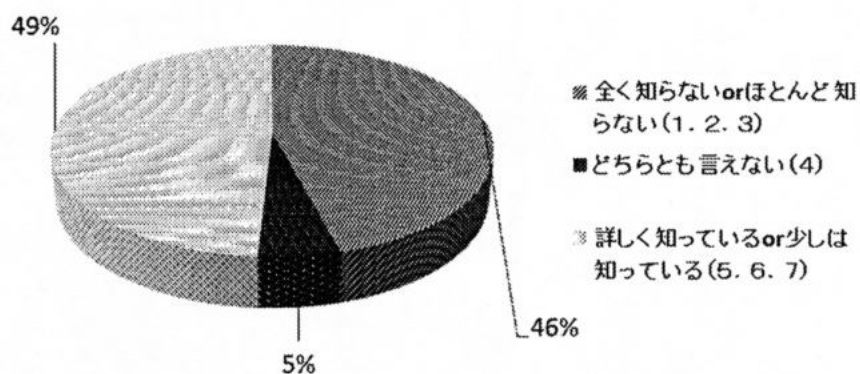


図8. 「野球教室の実施」に対する地域住民の認識

各種PR・キャンペーン活動への参加

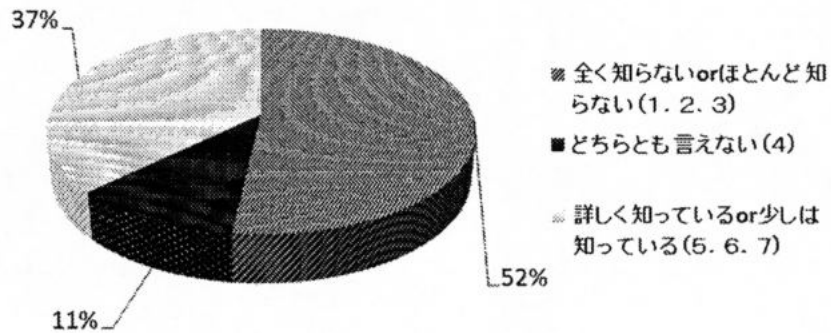


図9. 「各種PR・キャンペーン活動への参加」に対する地域住民の認識

一方、CSR 活動の評価に関する項目では、「非常に評価している」から「少しは評価している」と回答した割合は70%~80%と、多くの地域住民が愛媛マンダリン・パイレーツのCSR 活動に対し、ポジティブな評価をしていることが示された。具体的には「地域行事・イベントへの参加」を「非常に評価している」から「少しは評価している」と回答した住民は73% (図10) あり、「各種施設の訪問」は78% (図11)、「野球教室の実施」は84% (図12)、そして「各種PR・キャンペーン活動への参加」は76% (図13) であった。

以上を踏まえると、愛媛マンダリン・パイレーツのCSR 活動に対する認知はまだまだ高くないが、愛媛マンダリン・パイレーツが現在行っている種々のCSR 活動に対して地域住民はポジティブな評価をしていることが伺える。

地域行事・イベントの参加

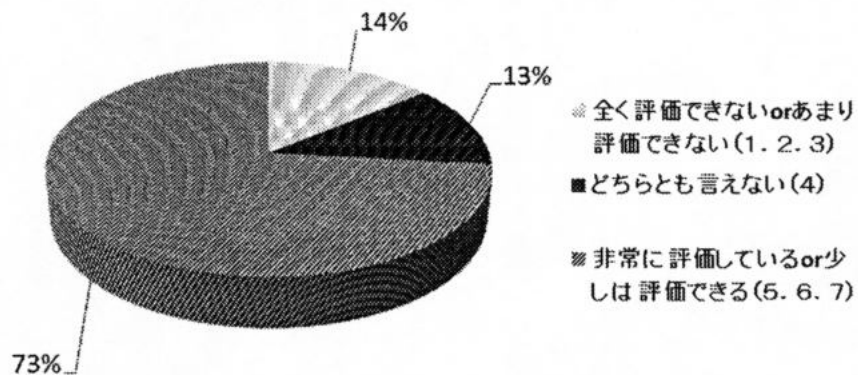


図10. 「地域行事・イベントの参加」に対する地域住民の評価

各種施設の訪問

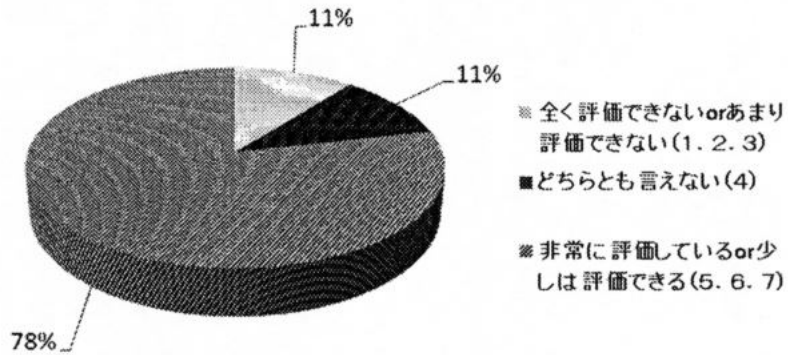


図 1 1. 「各種施設の訪問」に対する地域住民の評価

野球教室の実施

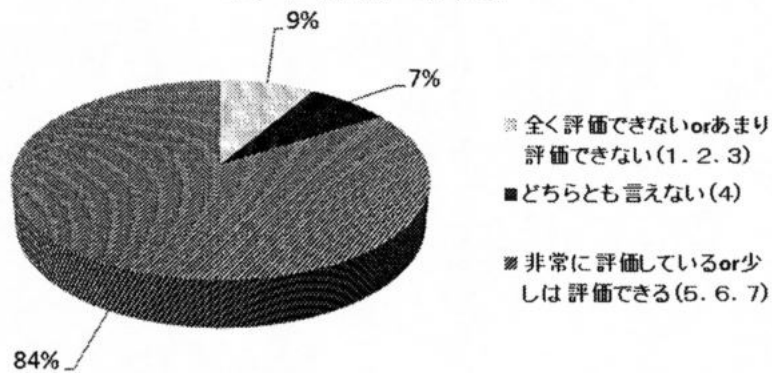


図 1 2. 「野球教室の実施」に対する地域住民の評価

各種PR・キャンペーン活動への参加

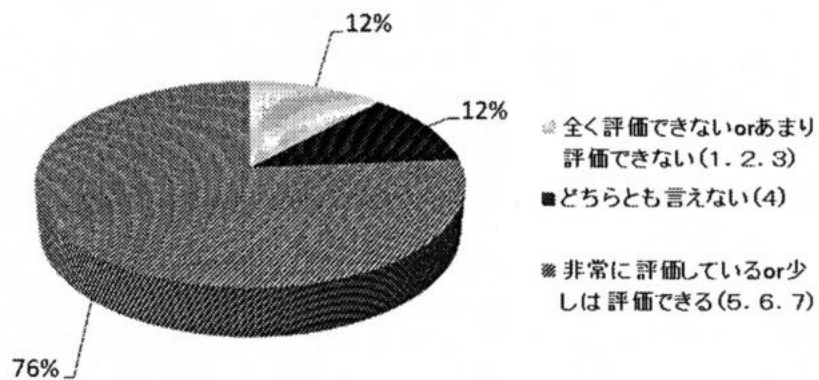


図 1 3. 「各種 PR・キャンペーンへの参加」に対する地域住民の評価

以下に、球団（選手）がおこなう地域貢献活動に関しての地域住民からの率直な代表的意見をまとめた。多くの地域住民は愛媛マンダリン・パイレーツの CSR 活動をポジティブに評価し、今後も継続的に活発的におこなって欲しいという意見が多くをしめている。

表 3. 愛媛マンダリン・パイレーツの CSR 活動に対する地域住民の意見（肯定的）

性別	年齢	職業	自由記述(愛媛マンダリン・パイレーツ所属選手がおこなうCSR活動に対する住民の肯定的な意見)
女性	15	学生	良いと思う。地域の行事に参加すれば盛り上がるし良い。
女性	15	学生	地元の行事に参加してくださっているのですごく活気がでている。
女性	16	学生	病院訪問では患者さん特に子供がとて喜んでた。
女性	16	学生	選手に教えてもらうことはうれしいことだと思う。
女性	17	学生	地域の行事に参加するのはいいことだと思うしそこの関わりなどで応援をしてくれる人もふえてくると思います。
女性	17	学生	練習だけでなく、そういった地域活動に参加するのはいいと思う。
男性	18	学生	野球教室を積極的に行うことで子どもの野球離れを減らすことができていると思う。
男性	19	学生	素晴らしい活動だと思う。
男性	19	学生	地元の方と親しくなれる機会が増えるので良いことだと思います。
男性	19	学生	野球以外にも地域を元気にしてくれるので良いと思います。
男性	20	学生	積極的に参加することは、非常に良い事だと思います。
男性	20	学生	野球教室に関して非常に影響力があるのでもっと増やしてほしい。
男性	20	学生	地域の少年団への野球教室がとていいです。
男性	21	学生	感謝しています。
女性	22	学生	地域活性化と地元ファンをよくするため、増やすために必要。
男性	24	会社員	県民球団だからこそできる活動があると思うので、活躍していただきたいです。
男性	24	会社員	地域社会への貢献活動も熱心に取り組んでいるのは良いことだと思う。
女性	25	会社員	地元住民と触れ合いを持ち、野球についてあまり知らない方々も交流できるのでいいと思う。触れ合いを持つことで地域住民もマンダリンパイレーツに愛着がわくと思う。
男性	25	会社員	地元の方々の出資などもあり、成り立っている球団だと思うので恩返しという意味もこめて重要であると思う。
女性	26	会社員	地元を盛り上げようと頑張っているのが良い。もっと地域の人に受け入れられるとおよい。
男性	26	会社員	球団関係者が行うことにより、えひめ県内の野球熱が高くなるのではないかとと思う。
男性	27	会社員	地域に密着しており、アピールを行うという意味でも有意義だと思う。
男性	27	学生	地域に根付くチームとして必要なこと、今後もやっていく必要あり。
男性	30	会社員	大変良いこと、地域とより密着して色々なことに参加すべき。
男性	31	会社員	素晴らしいと思う。これからも愛媛を盛り上げてほしい。
男性	32	会社員	地道な活動の積み重ねによって知名度が上がっていき思うので引き続きやっていただきたい。
男性	32	会社員	関心や興味を持つきっかけになったり、身近な存在に感じるようになると思います。
女性	33	会社員	地元の人と交流し、地域を盛り上げることはすごく良い。
男性	38	会社員	継続して活動を行ってほしい。
女性	39	会社員	これからの時代を担う子供達が、地元の有名人選手に会ったり、野球を教わったりすることによって野球への憧れ、関心、ひいてはスポーツへの関心につながりとても良いことだと思う。また、小学校のお祭りや地域の行事に参加してくれることで地域行事も盛り上がっていると思う。
男性	39	その他	地域密着なので、地元のひとつと愛されるよう、また、地元のPRを積極的に行うことによって、知名度を上げて、盛り上がり、人が集まるようになっていくことで、地域活性化に繋がってほしい。
男性	41	会社員	選手を身近に感じることができるので、とても良いと思います。
男性	41	会社員	地方球団なのでとて地域活動には参加してほしい。
男性	42	会社員	県民球団野選手としていろいろな行事にどんどん参加してほしい。
女性	44	会社員	応援したい気持ちになる。今後も続けてほしい。
男性	44	会社員	青少年にも良い影響があると思うので、素晴らしいことだと思います。
男性	45	会社員	地道な活動が力になるといいますので、できる範囲で継続していただきたい。
男性	45	会社員	球団、選手が自チームや自分をPRする貴重な機会だと思う。その点で、特に個々の選手がとて地域の方々にかかわってほしい。地域、施設側もPRをどんどん行い相互にメリットのある活動になることが大切だ。
女性	46	会社員	子供から大人まで選手とふれあえることで、選手や球団に対して親近感がわいてきて、興味を持てるようになるので、いろいろな活動に参加してほしいと思う。
女性	46	会社員	それを行うことにより、受け入れ側も喜ぶし、球団のPRになるのであれば、双方にとって良いことだと思います。
男性	49	会社員	知名度の高い選手は少ないためPR活動は大変だと思うが、地道な活動を通じて地域に根付いて欲しい。
男性	51	会社員	子供達がスポーツ(野球)を通して、地域と連帯感を持てるイベントに球団(選手)が参加してほしい。
男性	51	会社員	県民球団としては積極的にやるべきである。
男性	55	会社員	地元住民との距離を縮めていくためにも積極的に活動してほしいと思う。
男性	65	会社員	県内各地で野球教室を行うことは愛媛県の青少年育成の向上につながる。

しかしながら一方で、愛媛マンダリン・パイレーツのおこなう CSR 活動に対して否定的な住民の意見も散見された。特に、「各種のイベントや野球教室などでの選手の態度」や「CSR 活動をおこなう前に野球にしっかり打ち込むべきだ」「PR 不足」といった地域住民からの意見も確認された。

表 4. 愛媛マンダリン・パイレーツの CSR 活動に対する地域住民の意見（否定的）

性別	年齢	職業	自由記述(愛媛マンダリン・パイレーツ所属選手がおこなうCSR活動に対する住民の否定的な意見)
女性	16	学生	行事に参加することはすばらしいけどもっと野球の練習をした方がいいと思いました。
女性	17	学生	正直、野球教室や訪問も知ったのは広告やNEWSを見てで実際しているのは見たことも聞いたこともないからよく分からない。
男性	20	学生	回数が少ないため、意味がない
男性	20	学生	活動の有無が分からないので、告知を増やすべき
男性	23	会社員	少しは知ってるくらいで、どのような活動を行っているのか詳しくわからないので、もっと外部にPRしたら良いのではないかと
男性	26	会社員	地域貢献を通じたもっとしたたかに営業活動をすべきである
男性	32	会社員	活動が多すぎると本業に力が入らなくなる。あくまでチームが成績を上げるが一番の目標なので、本業からかけ離れない事を、本業がおろそかにならない程度でやるべき
男性	34	会社員	選手がファンサービスをしっかり行うべきである
男性	35	会社員	地域貢献活動も大事だが、まずは勝てるプレーをする為の練習が大事だと思う
女性	37	会社員	社会参加等やっているのでしょうか？PRされてないのを知りませんでした
男性	37	会社員	12月に堀江杯という少年野球大会があります。そこでアイランドリーグの選手が主審してくれました。そこまではよかったのですがとても面倒くさそうにされている姿を見て幻滅しました(4-5年前)3年前に主審してくれた方(当時の主審)はしっかりしてました。子供たちに夢を与えること、一生懸命プレイすることを教えてほしかったのに逆のことをされて正直とても腹が立っています。なので、よっぽど素晴らしい活動をされていないと今後応援することはないと思います。
男性	39	会社員	以前愛媛新聞でニックネームをつけてその方の特集を組んでいた？がある程度告知が必要なのでは？知らない人がきてもなかなか反応がないと思います。
女性	46	会社員	行うこと自体は評価するが、行っていることをもっと広く知らせる方法を考えてほしい
男性	46	会社員	地域貢献活動に参加することも大切だと思いますが、野球の実力を上げることによりファンを増やすことがもっと大切だと思います
男性	51	会社員	態度があまり良くないという評判がある
女性	54	アルバイト	テレビ等で活動しているということで、毎週でもアピールを(すでにされていたらすいません)
男性	56	会社員	別になくても、野球だけすればいい!!
男性	59	会社員	地域貢献活動の前に「チームが好きだ」「選手が好きだ」がないと始まらないのではないのでしょうか。当初、来場に対する感謝の表現が、次回の来場になったと思う。

3. CSR の認知および評価と性別、観戦経験の関連 (t 検定)

次に、愛媛マンダリン・パイレーツが現在おこなっている CSR 活動に対する認知および評価と性別の関連を検証した。その結果、認知に関する全ての項目（「地域行事・イベントの参加」、「野球教室の実施」、「各種施設の訪問」、「各種 PR・キャンペーン活動への参加」）について男性の方が女性よりも有意に高い得点を示した。また、評価の側面では「野球教室の開催」、各種 PR・キャンペーン活動への参加以外の項目では統計的に有意な得点の差異は確認できなかった（表 5）。さらに、愛媛マンダリン・パイレーツが現在おこなっている CSR 活動に対する認知および評価と観戦経験の関連を検証した。その結果、認知に関する全ての項目（「地域行事・イベントの参加」、「野球教室の実施」、「各種施設の訪問」、「各種 PR・キャンペーン活動への参加」）について観戦経験のある住民の方が観戦経験の無い住民よりも有意に高い得点を示した。一方、評価の側面の全ての項目では統計的に有意な得点の差異は確認できなかった（表 6）。以上を踏まえると、愛媛マンダリン・パイレーツがおこなっている CSR 活動の認知は女性よりも男性の方が高く、そして観戦未経験者よりも観戦経験のある地域住民の方が有意に高いことが明らかになった。

表5. CSRの認知および評価と性別との関連 (t検定結果)

Aspects	Items	男性(n=126)		女性(n=144)		t-Value	p
		M	SD	M	SD		
認知	(1) 球団(選手)が地元の地域行事(お祭りなど)に参加しているのを知っている。	3.93	1.876	2.69	1.838	5.469	p<.001
	(2) 球団(選手)が県内各地で野球教室を開催しているのを知っている。	4.28	1.803	3.33	1.965	4.094	p<.001
	(3) 球団(選手)が地元の幼稚園や授産施設などを訪問しているのを知っている。	3.76	1.944	2.65	1.853	4.807	p<.001
	(4) 球団(選手)が各種PR・キャンペーン活動に参加しているのを知っている。	4.07	1.758	2.92	1.776	5.337	p<.001
評価	(5) 球団(選手)が地元の地域行事(お祭りなど)に参加する。	5.42	1.504	5.10	1.653	1.645	.101
	(6) 球団(選手)が県内各地で野球教室を開催する。	6.05	1.300	5.51	1.600	3.019	p<.01
	(7) 球団(選手)が地元の幼稚園や授産施設などを訪問する。	5.57	1.450	5.25	1.584	1.708	.089
	(8) 球団(選手)が各種PR・キャンペーン活動に参加する。	5.58	1.477	5.17	1.573	2.232	p<.05

表6. CSRの認知および評価と観戦経験との関連 (t検定結果)

Aspects	Items	観戦経験有(n=144)		観戦経験無し(n=126)		t-Value	p
		M	SD	M	SD		
認知	(1) 球団(選手)が地元の地域行事(お祭りなど)に参加しているのを知っている。	3.86	1.877	2.60	1.821	5.620	p<.001
	(2) 球団(選手)が県内各地で野球教室を開催しているのを知っている。	4.40	1.789	3.06	1.875	5.998	p<.001
	(3) 球団(選手)が地元の幼稚園や授産施設などを訪問しているのを知っている。	3.73	1.976	2.52	1.770	5.264	p<.001
	(4) 球団(選手)が各種PR・キャンペーン活動に参加しているのを知っている。	3.99	1.758	2.83	1.770	5.359	p<.001
評価	(5) 球団(選手)が地元の地域行事(お祭りなど)に参加する。	5.34	1.561	5.13	1.610	1.129	.260
	(6) 球団(選手)が県内各地で野球教室を開催する。	5.88	1.426	5.63	1.548	1.415	.158
	(7) 球団(選手)が地元の幼稚園や授産施設などを訪問する。	5.48	1.514	5.32	1.542	.852	.395
	(8) 球団(選手)が各種PR・キャンペーン活動に参加する。	5.48	1.496	5.21	1.578	1.400	.163

4. CSR 活動の認知と評価および税金投入に対する意識の関連（相関分析）

また、愛媛マンダリン・パイレーツの CSR 活動に対する認知と評価、さらには税金投入に対する住民意識の関連を調べるために、得られた各得点に対して相関分析を実施した。その結果、愛媛マンダリン・パイレーツの CSR 活動に対する認知と評価、さらには税金投入に対する住民意識との間には有意な相関関係があることが示された。つまり、愛媛マンダリン・パイレーツの CSR 活動を認知している住民ほど評価も高く、税金投入に対してもポジティブな印象を有していることが明らかとなった。

表 7. CSR 活動の認知と評価および税金投入に対する意識の関連（相関分析結果）

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
認知	(1)球団(選手)が地元の地域行事(お祭りなど)に参加しているのを知っている。	—	.691**	.736**	.760**	.369**	.354**	.325**	.322**	-.311**	-.284**
	(2)球団(選手)が県内各地で野球教室を開催しているのを知っている。	—	.699**	.691**	.325**	.385**	.336**	.316**	-.279**	-.238**	
	(3)球団(選手)が地元の幼稚園や授産施設などを訪問しているのを知っている。	—		.780**	.323**	.349**	.395**	.328**	-.248**	-.175**	
	(4)球団(選手)が各種PR・キャンペーン活動に参加しているのを知っている。	—			.376**	.360**	.370**	.370**	-.217**	-.178**	
評価	(5)球団(選手)が地元の地域行事(お祭りなど)に参加する。				—	.762**	.866**	.887**	-.0289	-.261**	
	(6)球団(選手)が県内各地で野球教室を開催する。					—	.789**	.776**	-.203**	-.160**	
	(7)球団(選手)が地元の幼稚園や授産施設などを訪問する。						—	.855**	-.214**	-.163**	
	(8)球団(選手)が各種PR・キャンペーン活動に参加する。							—	-.220**	-.203**	
税金の投入	(9)地方自治体の活動として適切である。								—	.888**	
	(10)地方自治体が愛媛マンダリンパイレーツのスポンサーになることに賛成である。									—	

**p<.001

さらに、以下に、愛媛県や松山市が愛媛マンダリン・パイレーツのスポンサーになっていることに対する地域住民からの率直な代表的意見をまとめた。多くの地域住民は愛媛マンダリン・パイレーツの運営に対し税金が投入されていることを好意的に捉えている（「地域貢献の為に良いのではないか」「県民球団としては地域全体が支援している感じがあり、良いと思う。」「マンダリンの存在意義や地域での役割を考えると妥当である」という意見が数多く確認された）。しかしながら、「税金をなぜ野球だけに投入するのか？（競技偏重ではないか?）」といった意見や「合理的な理由が見いだせない」などといった否定的な意見も散見された。

表8. 愛媛マンダリン・パイレーツに税金投入することに対する地域住民の意見

性別	年齢	職業	自由記述(愛媛県や松山市が愛媛マンダリン・パイレーツのスポンサーになっていることに対する地域住民の意見)
女性	16	学生	一般の方よりは信頼できると思うので賛成です。
女性	17	学生	地域を代表するものを応援するのはいいことだと思います。
女性	17	学生	地域活動が活発になっているのだからいいと思います
男性	18	学生	スポンサーになることで四国アイランドリーグがもっと活性化していけばいいと思う。
男性	19	学生	とても良いと思うので、続けてほしい
男性	20	学生	野球の活性化のために良い
男性	21	学生	大変素晴らしいことだと思う
女性	22	学生	愛媛の野球を盛り上げるために必要なことであり、地域連携の一つとして大切
男性	24	会社員	地域活性化の面から見て、良いことだと思います
男性	24	会社員	地方自治体がスポンサーとなることで、球団運営より堅実になるのではないのでしょうか。
女性	25	会社員	野球の街、松山として野球を応援する事に関してすごくいいことだと思います。
男性	25	会社員	地元がスポーツ球団を盛り上げているという意味合いで非常に良いことだと思う
男性	26	会社員	地元で野球発祥の地という風土があるため、地域全体で盛り上げていく姿勢が大切であり、地公体がスポンサーとなることは至極当然である。
男性	30	会社員	もっと力を入れてやるべき
男性	32	会社員	地域社会や四国アイランドリーグが活性化していくには地方自治体の支援活動は不可欠だと思います。
女性	33	会社員	一緒に地域を盛り上げ、県民球団の存続に意味がある
女性	35	会社員	地域アピールにもっとマンダリンパイレーツとFを使ったら良いと思う。
男性	35	会社員	地元活性化のためによいと思う
男性	35	会社員	県民球団としては地域全体が支援している感じがおり、良いと思う。
女性	37	会社員	地元チームとして良いのではないのでしょうか
女性	39	会社員	財源など難しい面もあると思うが、青少年の育成、選手の育成ということ考えると、他の編成事に予算を使うよりは良いと思う。また、野球は全国にもアピールできる松山の特徴なので守っていった方が良く思う。
男性	39	会社員	自治体の応援なしでは存続は難しいと思います。
男性	39	その他	本来は自己運営が望ましいが、地域の特色を打ち出したい。地域の発展の為にかつどうしていくことがあるので、ある程度のバックアップは必要。また、運営費の厳しいなか、観のバックアップが無いと厳しいと感じる
男性	40	会社員	地方行政が地域のプロスポーツに協力し、地元の有力コンテンツに育てることは大切である
男性	41	会社員	愛媛県は小学生から高校生まで野球のさかんな地域なのでスポンサーとして全面バックアップは当然の事であり、もっと県民あげて応援すべきである。
男性	42	会社員	地元に応援する対象があること自体が有責感と感じる
男性	42	会社員	県民球団として、行政のバックアップは必要
男性	45	会社員	プロスポーツの存在意義を感じ、それを支援応援していく風土が愛媛、松山のみならず四国全体に根付いていないのが非常に残念だと感じている。そうゆう風土、土壌を育んでいくためにも、行政がリーダーシップをとって支援していく必要もあると思う。アルビレックス新潟のような地域で盛り上げられるプロスポーツを創出してほしい。
女性	46	会社員	県民球団なので、むしろ積極的に松山市や県がスポンサーとなり、サポートすべきだと思います。
男性	46	会社員	地域のプロ野球チームとしてできる範囲で支援してあげてほしいと思います
男性	49	会社員	松山フェニックス、愛媛FC等地域のスポーツを応援していくことは当然のこと。しかし、興行の面もあるならば、チーム独自の努力がもっと必要。
男性	53	会社員	地元で密着した球団として地元活性化の一翼を担っていくうえからは、地方自治体の支援は欠かせないと考えます。
男性	55	会社員	サッカーにしろ野球の地域(方)球団にしろ地域密着、おらがチームとなって栄えていくのでは。そういう意味では自治体も支援して良いと思う。
男性	65	会社員	県、市がスポンサーになっていることによってスポーツの向上につながる
男性	65	その他	当然だと思う
女性	24	会社員	愛媛や松山市などのPRIに貢献することができているかが重要だと思う
女性	26	会社員	税金を使っているので、地域貢献や地元のPRIにも大きな成果を見せてほしい
男性	31	会社員	税金のあり方から外れている気もする。将来の松山市を見据えてやっているのであれば、とりあえず見守るしかないと思う。
男性	41	会社員	県や市などが、応援するのは良いと思うが、...
男性	42	会社員	私も年間10万の協賛をしています。クラブの立上げ時には数人で大型バスも協賛しました。もっと愛媛県内の企業にスポンサーになってもらう様に協力したらいいんじゃないかと思えます。
男性	44	会社員	数多くあるスポーツの中で、野球だけ特別扱いしてスポンサーになることについては多少疑問が残ります
女性	46	会社員	メリットがあるなら良いと思うが、無駄の無いようにしてほしい
男性	51	会社員	税金を出す必要とする意味が理解できない。
男性	51	会社員	県民、市民レベル全般での意識とのずれが生じていると思います。
男性	51	会社員	より一層市民の球団と思われるような運営を求めます
男性	51	会社員	行政の介入は中途半端な感じがする。やるならやるで予算内でもっと積極的に介入すべき。
男性	52	会社員	チームを存続する為には仕方ないと思う
女性	54	アルバイト	マンダリンパイレーツ=野球=甲子園(春・夏・高校野球)出場校に対して県が応援旗を贈呈するのはおかしい。スポーツで全国大会に出場するチームは他の種目でも多くある。公費の使い方がかたよっている。
男性	56	会社員	県民の税金を使っているのを、知らない人が、多いと思います。もっと税金の使い道を発表してほしい!!!

5. 地域住民が今後期待する球団の活動・CSR

最後に、地域住民が今後期待する愛媛マンダリン・パイレーツの活動・CSRについて選
 択させた(複数回答可)。その結果、地域住民期待する活動は高い順に、「野球教室(63.7%)」、
 「地域アピール・活性化(31.1%)」、「青少年育成活動(21.1%)」、「お祭りなど、各種地
 域行事への参加(20.4%)」、「交通安全運動(19.3%)」であった。

表9. 地域住民が今後期待する球団の活動・CSR

住民が期待する活動・CSRの内容	n	%
野球教室	172	63.7
地域アピール・活性化	84	31.1
青少年育成活動	57	21.1
お祭りなど、各種地域行事への参加	55	20.4
交通安全運動	52	19.3
地域清掃活動	42	15.6
福祉・健康活動	28	10.4
商工会議所や商店街との協力	22	8.1
防災・防犯活動	16	5.9
リサイクル活動	15	5.6
その他(TV中継、営農、レベルアップ等)	7	2.6

第2節 研究2 結果

1. インタビュー結果

半構造化インタビューを以下の表10、11、12、13にまとめた。

表10. インタビュー結果の抜粋Ⅰ

	質問①「愛媛マンダリン・パイレーツにおける球団経営の現状」
社長	<ul style="list-style-type: none"> ・2期連続の黒字にできそう。 ・スポンサー収入と、後援会と、チケットの販売で半分賄っている。 ・地方自治体と有志企業の融資があり、名実ともに県民球団である。
常務	<ul style="list-style-type: none"> ・スポンサーについては、広告の効果があるからしているという企業は多分いないと思う。
統括マネジャー	<ul style="list-style-type: none"> ・5年前に民間企業75社、自治体21の96社に増資をいただき、経営危機を乗り越えた。

表11. インタビュー結果の抜粋Ⅱ

	質問②「愛媛マンダリン・パイレーツおよび四国アイランドリーグplusが担うべき使命や役割について」
社長	<ul style="list-style-type: none"> ・試合で感動してもらう車の輪と地域貢献の輪。 ・優勝というのも県民への還元だが、あいさつもナンバーワン、そういう感動を与えられるチームができたらいい。 ・行政がやらなければならない活動を球団が行う。
常務	<ul style="list-style-type: none"> ・指導者を育てなければならない。 ・夢を追いかける場所であるとともに、夢をあきらめさせる場所。
統括マネジャー	<ul style="list-style-type: none"> ・NPBを目指す若者に夢を与える場であり、目指す過程を地域と共有頂き応援し合っていく。 ・セカンド・キャリアをサポートするということに重きを置いている。

表 1 2. インタビュー結果の抜粋Ⅲ

	質問③ 「球団経営における CSR 活動についての捉え方やねらいについて」
社長	<ul style="list-style-type: none"> ・地域貢献は球団の存在価値であり、県民に感動という配当をしていくのが県民球団の使命。 ・地域貢献活動は公式戦の開催数より多くできるので、いろいろな施設等訪問することでわが町の球団だと思ってもらえるような取り組みをしたい。
常務	<ul style="list-style-type: none"> ・スポンサー企業には費用対効果以上に地域貢献の評価や選手の夢を応援していただきたい。
統括マネジャー	<ul style="list-style-type: none"> ・CSR の予算を取ってというところまではいっていない。 ・CSR はセカンド・キャリアのために選手の教育の一環と考えている。 ・試合の前後に地域の幼稚園にちびっこ野球をしたりするなかで支援を募っていく。

表 1 3. インタビュー結果の抜粋Ⅳ

	質問④ 「真の地域密着型のプロスポーツ球団になっていく、さらに球団が発展していくために必要なことについて」
社長	<ul style="list-style-type: none"> ・野球観戦を通じ、その町の住民が元気になり健康増進になる、そうやって国の医療費負担の軽減を考えれば、国が予算化し、日本地域独立リーグ機構を作ることに大義があるのではないかと。 ・スポンサー企業には、この球団の一部を支えているということを誇りに思ってもらうことが県民球団の使命である。 ・県民球団であるこの形が、全国の地域独立リーグに広がればいい。
常務	<ul style="list-style-type: none"> ・地域貢献活動を通じて、球団の姿勢や価値を認めてもらう。
統括マネジャー	<ul style="list-style-type: none"> ・スポンサー収入は景気に左右されるため、一個人のファン（後援会やファン組織）を拡大しなければ安定しない。

第3節 研究3 結果

1. 図解化と説明

KJ法により、研究1、2の結果を踏まえ、図8に図解化し、図解を元に内容や各要素の関係をストーリー化、文章化を行なった。

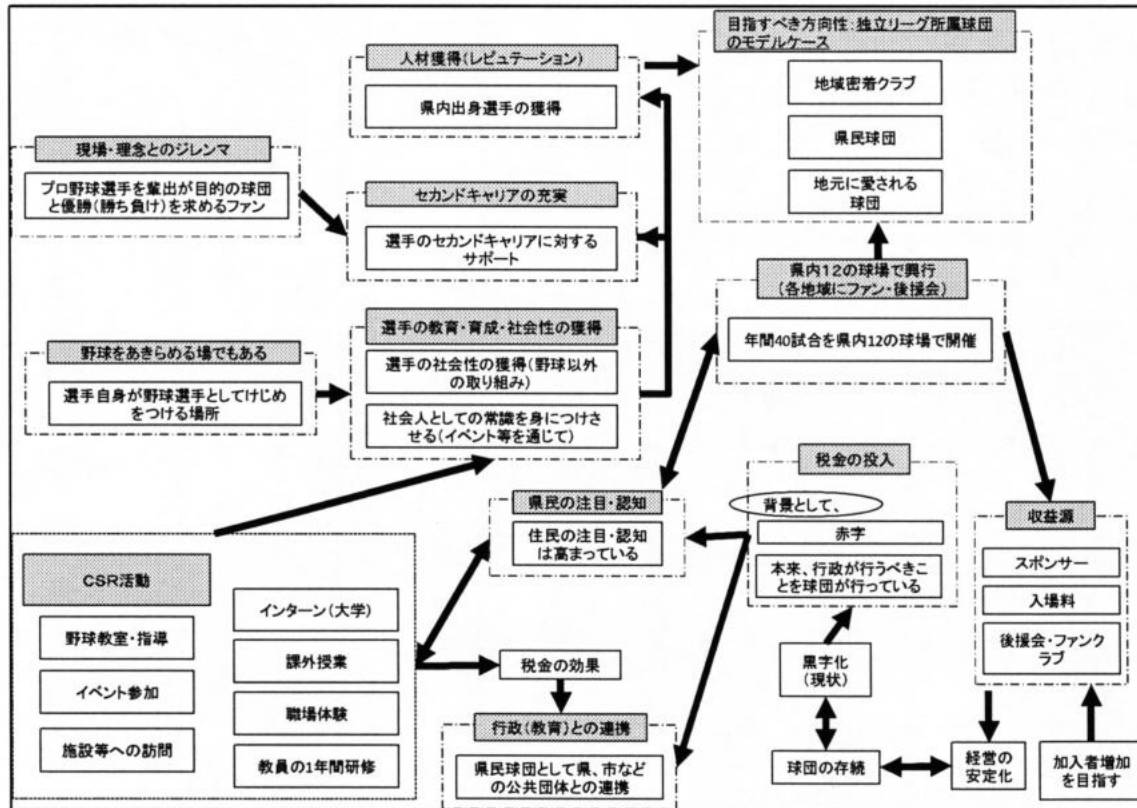


図14. KJ法の結果 (A型図解化)

KJ法を用い図解化した結果、設立年度から毎期数40百万円～50百万円の赤字を計上していた5年間と、赤字幅が軽減し、直近の2期は黒字経営に転換したここ3年間では、球団経営に大きな進化が見られる。経営改善の進行が、経営ビジョンの明確化へと導かれ、予算組み、人的資源(の投入)、興行の組織化、CSRの充実化等、問題提起から実践へ、そしてその検証をすることにより新たな課題への取り組みという健全な企業にみられる組織フローができつつある。

ターニングポイントとなったのは、2009年、地方自治体からの税金の投入と、有志企業による増資であることは明らかである。地方自治体からの税金の投入と、有志企業による増資は結果的に、より良い意味でも悪い意味でも地域住民からの注目、認知を高めた。特に、税金の投入は、県民球団として教育委員会をはじめとする県、市の公共団体との連携

確立に大きく寄与している。その連携の結果、小、中、高校における課外授業の受け入れや、職業体験、さらには教職員の1年間の研修の受け入れがスムーズに展開されている。また、県内の4年制大学とも連携し、授業の一環として単位を付与するインターンシップの実施も展開されている。

このように、地方自治体からの税金の投入と、有志企業による増資は単なる財政の安定化や球団の存続に関わるだけでなく、様々な付随効果を生み出していることが伺える。例えば、これまでは活動は単なる球団のPR、広報活動にとどまるが多かった活動が、地域や社会、さらには所属選手にも多様な恩恵をもたらしている。特に、これまで野球の世界しか知らなかった選手も、野球以外の活動を通じて、様々な気づきや、コミュニケーション能力をはじめとする社会性を獲得し、選手のセカンド・キャリアの構築や、選手の親御さんや指導者、地域住民の球団にたいする信頼やレピュテーションの構築につながっている。

このように愛媛マンダリン・パイレーツは地方自治体から税金が投入されたことで、まさにWin-Winの関係が構築され、好循環を生み出しているといえる。以上を踏まえると、地方自治体からの税金の投入と、有志企業による増資は愛媛マンダリン・パイレーツに様々な好影響をもたらすトリガーであった。

ではなぜ、地方自治体は愛媛マンダリン・パイレーツへの税金の投入を決断したのだろうか。球団社長へのインタビューから、もちろん反対する人、反対意見も少なくなかったのは事実であるが、当時の県知事が愛媛マンダリン・パイレーツの活動を評価しており、「本来地方自治体が担うべき地域活性化や青少年の育成等の機能を愛媛マンダリン・パイレーツが担っている」こと、さらに「設立理念でもある若者の、地域の夢の火を消してはいけない」ことが地方自治体からの税金の投入の理由であったと語ってくれた。

また、球団社長も将来的に一番重要なこととは球団の存続であり企業として継続することであると明言しており、地域密着のプロ野球球団として地方自治体からの税金の投入事例は将来のあるべき地域スポーツ球団、クラブのあり方を投影しているのかもしれない。

現在、愛媛マンダリン・パイレーツの主な収益源は「スポンサー収入」「後援会（ファンクラブ会費）」そして「入場料収入」である。しかしながら、収益の大部分は「スポンサー収入」にその多くを依存していることから、地元企業の経営状況に左右されかねない。その具体的な改善策としては、「後援会（ファンクラブ会費）」の会員増加である。

このような球団への愛着や信頼、レピュテーションを確立していくためには、愛媛マン

ダリン・パイレーツのコア事業である野球の興行が重要であることは論を俟たない。しかしながら、そこにはある一種のジレンマも存在している。つまり、勝つことを期待する地域住民と、四国アイランドリーグの設立理念でもある「本格的に野球を行う場所を失った若者にチャレンジの場の提供」「NPB をめざすリーグの選手のレベルアップ」を目標に掲げる現場との間に期待の不一致が少なからず生じている。

また、現実的にはNPBに行くことができる選手はごくわずかであることから、「夢を諦める場」としての性格も併せ持つ、このような地域、選手、球団間のジレンマを発展的に解消し、球団への愛着や信頼、レピュテーションを確立していくためには、選手のセカンド・キャリアを含めた人材開発・育成が重要になる。そして、効果的な選手のセカンド・キャリアを含めた人材開発・育成の実現に向けては、野球を通じた人材開発・育成もさることながら、社会戦略としてのCSRの展開が鍵となる。

つまり、社会戦略は、マクロの視点では、市場の失敗と行政の失敗を補完する機能をもつと考えられ、複雑多様なCSRの内容を、何を基準にして、どのように選択し、どのような態度で実践してゆくべきかの基本的指針である。

社会戦略としてのCSRの実践は、社会的評価を生み、究極的には企業の有効性を左右することになる。そのため、愛媛マンダリン・パイレーツが今後、さらに地域密着のクラブ、県民球団、地元で愛される球団になっていくためには、愛媛マンダリン・パイレーツの社会戦略が重要になる。

第4節 考察

愛媛マンダリン・パイレーツが、過去に例のない、税金投入の独立リーグ球団の成功事例としてのモデルケースになることができれば、日本の野球界の構造そのものにも影響が与えられる契機になる可能性がある。そして、その先にこそ「真の地域密着型のクラブ」、「県民球団」、さらには「地元住民から愛される球団」の実現が期待されるのではないだろうか。

このようなストリームをさらに加速し、促進していくためには、「資金調達の安定化」、「選手のセカンド・キャリア」、「社会戦略としてのCSRの展開」が解決すべき喫緊の課題として指摘できる。

その中でも特に重要になるのは「社会戦略としてのCSRの展開」であろう。つまり、現代企業のCSRの本質は、企業がそのステークホルダーの期待に応え、正当性を獲得す

ることにある。この場合の正当性とは、その企業が社会的に望ましい正義のある存在であるとの認知及びそれに基づく支持のことである。いいかえれば、企業が良い社会構成員（Good Corporate Citizenship）として、その存在を評価されることである。このような正当性の獲得が企業にとってなぜ必要なのか。それは、現代企業が制度的存在であることによる。すなわち、企業は独自の経営目的（経営理念と経営目標）を持ち、ステークホルダーへの貢献を調整しながら目的達成活動を展開し、その成果をもってステークホルダーが企業に寄せる期待に応えなければならない。しかもこのような循環活動は、現代企業にあっては、持続的に遂行されなければならないであろう。つまり、ここにCSRが現代企業の基本課題となる理由を見出すことができる。

企業にとって、正当性は、発展し成長する基盤となる。企業の発展・成長とは、ステークホルダーの期待を充足しながら自己の目的をより高度に達成することをいう。発展・成長は企業の社会的影響力すなわち権力をより大きくする。視点を変えれば、企業自体及び産業経済の発展・成長により、企業の環境は拡大し、ステークホルダーは多様化する。このような企業自体の権力強化と、ステークホルダーの多様化による期待の膨張・多元化は、正当性の獲得を本質とするCSRを加重し、この傾向はさらに加速することはあっても逆転することはない。

以上のような制度的基盤と長期的展望の中で、企業はCSRの実践に取り組まなければならない。CSR実践の要諦は、経営活動全体に相即してCSRが遂行されることである。すなわち、経営理念を明確にし、経営目標の体系にCSRの内容を取り込み、経営戦略の一環として社会戦略を策定し、適切な執行体制を通じてそれを実現化することである。

このようなシステムの中で、最も重要で具体的な要因は、社会戦略である。社会戦略の固有指標は、正当性の獲得・向上にあるが、そのためには、①現代企業のCSRは、本業と無関係な「陰徳」としてではなく、本業そのものについて、あるいは本業ではなくともそれと一体の理念のもとに実践されなければならない。②CSRの内容には基本的優先順位がある。それを誤らないようにすること。法的責任や経済的責任を閑却した社会貢献は、企業としては無意味であり、現実に永続しない。華やかな冠イベントによる社会的名声が1件の談合事件によって雲散霧消したような事例は、枚挙に事欠かない。③CSRのための独自資源を明確にすること。責任発達の論理が作用する状況の中では、機会主義的要因がますます重要になる。自己の資源の強み弱みを十分に吟味し、正当性の維持・高揚に即した資源の動員を図らなければならない。このことは、単に企業の側からのみ肯定されるの

ではなく、社会的な視点からも必要な措置である。④これらをふまえて社会戦略が策定されることになるが、自発性の高い責任については、経営理念との整合性に配慮し、主体性の發揮に努めなければならない。独自の希薄な社会貢献は、正当性獲得効果、換言すればステークホルダーの期待充足効果を低下させるであろう。

さらに忘れてはならないのが、企業にとって社会戦略が企業行動の一環を形成するものであるため、経営戦略の一環を形成し、経営システムの中に位置づけられなければならない点である。その実践の先にこそ、愛媛マンダリン・パイレーツの更なる発展と社会的価値が創造されるものと期待される。

第5章 結論と今後の課題

第1節 本研究の結論

本研究では大きく3つの研究を統合し、以下の結論を導いた。

1. 女性よりも男性の方がスタジアム観戦している割合が高い。
2. 愛媛マンダリン・パイレーツのCSR活動に対する認知はまだまだ高くない(⇒PRが足りない、自由記述より)が、愛媛マンダリン・パイレーツが現在行っている種々のCSR活動に対して地域住民はポジティブな評価をしている。
3. 愛媛マンダリン・パイレーツがおこなっているCSR活動の認知は女性よりも男性の方が高く、そしてスタジアム観戦未経験者よりもスタジアム観戦経験のある地域住民の方が優位に高いことが明らかになった。評価には明確な差異は確認できない。
4. 愛媛マンダリン・パイレーツのCSR活動を認知している住民ほど評価も高く、税金投入に対してもポジティブな印象を有している。
5. 多くの住民は愛媛マンダリン・パイレーツの運営に対し税金が投入されていることを好意的に捉えているが、「税金をなぜ野球だけに投入するのか？(競技偏重ではないか?)」といった意見や「合理的な理由が見いだせない」などといった一部否定的な意見も散見された。
6. 地域住民の期待する愛媛マンダリン・パイレーツの活動・CSR活動は高い順に、「野球教室(63.7%)」、「地域アピール・活性化(31.1%)」、「青少年育成活動(21.1%)」、「お祭りなど、各種地域行事への参加(20.4%)」、「交通安全運動(19.3%)」
7. 県民球団となった愛媛マンダリン・パイレーツが、今後更なる発展とステークホルダーからの信頼、評価を勝ち取っていくためには、「資金調達安定化」、「選手のセカンド・キャリア」、「社会戦略としてのCSRの展開」が希求される。特に、球団経営の現状から「資金調達安定化」、「選手のセカンド・キャリア」がCSR活動に連動していることが解明された中、「社会戦略としてのCSRの展開」が有効であり、その展開が重要となる。

第2節 今後の課題

四国アイランドリーグ plus 並びに他球団への調査はおこなわず、今回は地域住民および愛媛マンダリン・パイレーツの経営陣への調査のみに終始していた。そのため多様なステークホルダー、特に選手自身やスポンサー企業が、愛媛マンダリン・パイレーツの野球以外の活動、CSR活動、選手のセカンド・キャリアについて、どのように認識しているのか、

推察の域を脱しない。そこに、更なる調査の必要性が確認される。

引用文献一覧

1. Babiak, K., & Wolfe, R. (2006) More than just a game? Corporate Social Responsibility and Super Bowl XL. *Sport Marketing Quarterly*, 15(4), 214-222
2. Berle AA & Means, G.G.C.(1932) *The Modern Corporation and Private Property*. Transaction books
3. Bowen, H.R. (1953) *Social responsibilities of the businessman* (No.3). Harper& Row.
4. Carroll, A.B. (1979) A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management review*, 4(4), 497-505
5. Carroll, A.B. (1999) Corporate social responsibility evolution of a definitional construct. *Business& society*, 38(3). 268-295
6. Davis, K. (1960) Can Business Afford to ignore Social Responsibility?, *California Management Review*, Spring, 2 (3), 70-76
7. Frederic, W.C., K. Davis, and J.E. Post (1992) *Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*, 7th ed., McGraw-Hill.
8. Freeman, R.E. (1984) *Strategic Management-A Stakeholder Approach*, Pitman.
9. Friedman, M. (1970) The Social Responsibility of Business is to increase its Profits, *New York Times Magazine*, Sep. 13.
10. Irwin, R.L., Lachowetz, T., Cornwell, T.B., & Clark, J.S. (2003) Cause-related sport sponsorship: An assessment of spectator beliefs, attitudes, and behavioral and socialization in the initial development of team loyalty. *Leisure Sciences*, 23, 233-261
11. 公益財団法人・日本野球連盟 HP (2013) 「加盟チームの推移」
(<http://www.jaba.or.jp/team/clubteam/suii.pdf>)
12. 松橋崇史, & 金子郁容 (2007) スポーツ組織マネジメントにおける地域コミュニティ戦略--Jクラブの事例研究. *スポーツ産業学研究*, 17(2), 39-55
13. 松村浩貴 (2010) プロスポーツが行う CSR の役割について. *人文論集*, 45, 25-37
14. Mitchell, D.W. & Coles, C.B. (2004) Business model innovation breakthrough moves. *Journal of Business Strategy*, 25(1), 16-26

15. 森本三男 (1994) 「企業社会責任の経営学的研究」白桃書房
16. 大西孝之, & 原田宗彦 (2008) プロスポーツチームが行う地域貢献活動の消費者に与える影響: 大学生のチーム・アイデンティフィケーションと観戦意図の変化に注目して. スポーツ科学研究, 5, 253-268
17. Price, J. (1968) Organizational Effectiveness: An inventory of Propositions, Richard D. Irwin. 森本三男訳(1970) 『組織効率』産業能率短期大学出版部
18. Roy, D.P., & Graeff, T.R. (2003) Consumer attitudes toward cause-related marketing activities in professional sports. Sport Marketing Quarterly, 12(3), 163-172
19. Sheldon, O. (1924) The philosophy of Management, Sir Isaac Pitman and Sons Ltd. 田代義範訳(1974) 『経営管理の哲学』未来社
20. 四国アイランドリーグ plus における財務状況 (2012)(四国アイランドリーグ plus 財務資料より)
21. Steiner, G.A. (1971) Business and Society. New York eNY NY: Random House
22. Varadarajan, P.R., & Menon, A. (1998) Cause-related marketing: A coalignment of marketing strategy and corporate philanthropy. Journal of Marketing, 52(Jul) 58-74

参考文献一覧

1. Abegglen, C.J. (1958) *The Japanese Factory. Aspects of its Social Organization*, The Free Press. (訳書: 山岡洋一訳(2004)『日本の経営<新訳版>』日本経済新聞社)
2. Abegglen, C.J. (2004) *21st Century Japanese Management -New Systems, Lasting Values-* (訳書: 山岡洋一(2004)『新・日本の経営』日本経済新聞社)
3. Abt, C.C. (1974) *The Social Audit Technique for Measuring Socially Responsible*
4. Abt, C.C. (1977) *The Social Audit for Management*, AMACOM.
5. 会田義雄 (1978) 「ソーシャル・アカウンティングの実態」『産業経理』38-6
6. 青山芳之 (1996) 「スポーツマーケティングに関する一考察」埼玉女子短期大学紀要,
7. 浅井慶三郎 (2003) 「サービスとマーケティング—パートナーシップマーケティングへの展望」同文館 P93
8. 藤井敏彦 (2005) 「ヨーロッパの CSR と日本の CSR」日科技速出版
9. 藤本淳也 (2003) 「スポーツファンを知る・見るスポーツ」スポーツ産業論入門, 原田宗彦著, 第3版, 杏林書院
10. 藤本淳也, 原田宗彦 (2001) 「潜在的観戦者のマーケット・セグメンテーションに関する研究—特に観戦意図に注目して—」大阪体育大学紀要, 第32巻, 1-11
11. 藤本淳也, 原田宗彦, 松岡宏高 (1996) 「プロスポーツ観戦回数に影響を及ぼす要因に関する研究—プロ野球のチーム・ロイヤルティに注目して—」大阪体育大学紀要, 第27巻, 51-52
12. 藤本淳也, 原田宗彦 (2001) 「潜在的観戦者のマーケティング・セグメンテーションに関する研究—特に観戦意図に注目して—」『大阪体育大学紀要』第32巻, 1-11
13. 福島良一 (1991) 「大リーグ物語」講談社
14. ジメット, アリス (1991) 「企業におけるフィランソロピーの実践と役割—マーケット・インの文化支援を中心に」起業研究会『Business Research』799
15. Glueck, W. F. (1980) *Business Policy and Strategic Management*, McGraw-Hill
16. 合力知工 (2004) 「現代経営戦略の論理と展開」同友館
17. 原田宗彦 (2000) 「Jリーグにおけるコアファンとフリンジファンに関する研究」スポーツ産業学研究, 第9回大会, 17-19

18. 原田宗彦 (2000) 「スポーツファンの消費行動, スポーツファンの社会学」 杉本厚夫編,第 3 版, 世界思想社
19. 原田宗彦 (2003) 「スポーツ産業論入門」 第 3 版, 杏林書院
20. 林知己夫編 (2005) 「社会調査ハンドブック」 朝倉書店 P157
21. Heald, M. (1988) *The Social Responsibility of Business: Company and Community, 1900~1960*, Transaction Books
22. 疋田聡, 塚田朋子 (1993) 「サービス・マーケティングの新展開」 同文館
23. 広瀬一郎 (1994) 「プロのためのスポーツマーケティング」 電通
24. 堀龍二 (2005) 「日本の人事部・アメリカの人事部ー日本企業のコーポレート・ガバナンスと雇用関係ー」 東洋経済新報社
25. 伊吹英子 (2005) 「CSR 経営戦略」 東洋経済新報社
26. 飯塚健司, 滝井寿紀 (2005) 「アルビレックス新潟の奇跡ー白鳥スタジアムに舞う」 小学館
27. 池田克紀, 北洞誠一, 波多野義郎, 室屋隆吾 (1984) 「スポーツ消費行動の社会心理的要因」 東京学芸大学紀要, 36, 133-145
28. 井上一男, 久保正秋, 豊嶋建広 (1987) 「スポーツにおけるアマチュアリズムについての一考察」 『東海大学紀要』 体育学部 16:pp.1-10
29. Jacoby, N. H. (1973) *Corporate Power and Social Responsibility: A Blueprint for the future*, Macmillan
30. 加賀田和弘. (2006). 企業の社会的責任 (CSR): その歴史的展開と今日的課題. *KGPS review: Kwansei Gakuin policy studies review*, 7, 43-65.
31. 樫井通晴 (2005) 「コーポレート・レピュテーション」 中央経済社
32. 川西正志, 森谷友一朗, 萩裕美子他 (2006) 「四国アイランドリーグにおける観戦者からみたスポーツのローカル化への期待と満足度に関する研究」 研究報告書, 鹿屋体育大学生涯スポーツ実践センター, P13
33. 経済同友会 (2003) 「第 15 回企業白書「市場の進化」と社会責任経営企業の信頼構築と持続的な価値創造に向けて」 経済同友会
34. 経済産業省 (2004) 「企業の社会的責任(CSR)に関する懇談会中間報告書」 経済産業省
35. Kennedy, R. G. (1975) *Portfolio Decisions and Social Responsibility*, in, Bank man, J. (ed.) *Social Responsibility and Accountability*, New York University Press

36. 小林俊治, 百田義治編 (2004) 「社会から信頼される企業」 中央経済社
37. Linowes, D. (1973) Let's get on with Social Audit: A Special Proposal, BSR, 4. 「特別提案—今こそ社会監査に着手するとき」 プレジデント 10月号
38. 眞野脩 (1974) 「企業と地域社会—社会的責任の遂行度」 『ニューフロンティア』 11
39. 松野弘, 堀越芳昭, 合力知工編著 (2006) 『「企業の社会的責任論」の形成と展開』 ミネルヴァ書房
40. 松岡宏高 (2000) 「スペクテイターサービスの消費行動」 スポーツ産業学研究, 第9回大会, 13-16
41. Merton, R. K. (1957) Social Theory and Social Structure, rev. ed., Free Press. 森東吾・森好夫・金沢実・中島竜太郎訳(1961) 『社会倫理と社会構造』 みすず書房
42. 水口剛, 園部克彦他 (1998) 「ソーシャル・インベストメントとは何か」 日本経済新聞社
43. 宮沢健 (1978) 「現代経済の制度的機構」 岩波書店
44. 森本三男 (1990) 「企業社会業績の測定・評価—CEPの企業考課」 『青山国際政経論集』 17
45. 森本三男 (1992) 「企業倫理とその実践体制」 『青山国際政経論集』 25
46. 森本三男 (1994) 「企業社会的責任の経営学的研究」 白桃書房
47. 森本三男 (2001) 「現代経営組織論」 学文社
48. 中村一彦 (1977) 「企業の社会的責任—法学的考察」 同文館
49. 中村一彦 (1979) 「会計学の領域に対する法学的アプローチ—企業の社会的責任の視点から」 『企業会計』 31-11
50. 中村瑞穂 (2003) 「企業倫理と企業統治」 文英堂
51. 野村総合研究所 (2006) 「企業スポーツと企業スポーツのあり方に関する調査研究」 大崎企業スポーツ研究助成財団
52. 大野貴司 (2008b) 「経営戦略とソーシャル・イノベーション—プロスポーツビジネスの視点から」 『経営会計研究』 第10号, 69-84
53. 岡本大輔 (1996) 「企業評価の視点と手法」 中央経済社
54. Price, J. (1968) Organizational Effectiveness: An Inventory of Propositions, Richard D. Irwin. 森本三男訳(1970) 『組織効率』 産業能率短期大学出版部

55. 佐伯年詩雄 (2004) 「現代企業スポーツ論～ヨーロッパ企業のスポーツ支援調査に基づく経営戦略資源としての活用～」 不昧堂出版
56. 左近允輝一 (2000) 「不況とともに崩壊 企業スポーツ(上)」『朝日総研レポート』No.145, pp.4-11
57. 桜井勝彦 (1976) 「現代企業の社会的責任」 千倉書房
58. 桜井勝彦 (1979) 「現代企業の経営政策－社会的責任と企業経営」 千倉書房
59. 桜井克彦 (1990) 「現代の企業と社会」 千倉書房
60. 高田馨 (1974) 「経営者の社会的責任」 千倉書房
61. 高田肇 (1974) 「経営者の社会的責任」 千倉書房
62. 高田肇 (1979) 「社会的責任論と経営目的論」『大阪大学経済学』28-4
63. 高田肇 (1987c) 「経営倫理文化と社会的責任」『追手門経済論集』12-1
64. 高田肇 (1989) 「経営の倫理と責任」 千倉書房
65. 丹下博文 (2001) 「企業経営における社会性研究」 中央経済社
66. 谷本寛治 (1987) 「企業権力の社会的制御」 千倉書房
67. 谷本寛治 (2004) 「CSR 経営－企業の社会的責任とステイクホルダー」 中央経済社
68. 谷本寛治 (2013) 「責任ある競争力－CSR を問い直す」 エヌティティ出版
69. 谷本寛治 他, 企業と社会フォーラム (2012) 「持続可能な発展とマルチ・ステイクホルダー (企業と社会シリーズ)」 千倉書房
70. Thomas J. Peters/Robert H. Waterman, Jr. 著 大前研一訳 (2003) 「エクセレント・カンパニー」 英治出版
71. 十川廣國 (2005) 「CSRの本質 企業と市場・社会」 中央経済社
72. 上柿和生 (2009) 「企業スポーツ休・廃部の変遷」 杉山茂・岡崎満義・上柿和生編『特集 企業スポーツの撤退と混迷する日本のスポーツ』創文企画, pp.76-91
73. 山形休司 (1977) 「社会責任会計論」 同文館
74. 山形休司 (1981) 「社会責任報告制度化の展開」『会計』119-1
75. 山中芳朗 (1993) 「企業の地域社会貢献」『公益事業研究』45-1

A Study on Social Strategic CSR activity

— Focused on Ehime Mandarin Pirates —

Hiroaki MORI

Summary

Sports in Japan had been grown and strengthened mainly with the corporate sports clubs. However, during economic stagnation of Japan (cf.: bubble economy collapsed in the early 1990's and Lehman crisis in 2008), many corporate sports clubs were forced to abolish or suspend on their activities. Especially, the corporate baseball clubs had been decreased to 90 teams in 2013 compared with 237 teams at peak year 1963. On the other hand, the community sports clubs are growing up under such declined environment of the corporate sports clubs. In case of baseball, the independent league was established for the first time in Shikoku at 2005 in Japan. The name is "Shikoku Island League" (current: Shikoku Island League plus). However, the management of the teams of "Shikoku Island League plus" are unstable and unprofitable currently.

Then, the purpose of this study was to create a team management improvement measures of Ehime Mandarin Pirates belong to Shikoku Island League plus from the view point of CSR as a social strategy. First, we carried out a questionnaire-based investigation among people living in Matsuyama city in Ehime prefecture (research 1). Second, semi-structured interview survey was carried out targeting to 3 males, the Board of Directors of Ehime Mandarin Pirates (research 2). Finally, research 3 was carried out brainstorm with KJ method – from the result of research 1 and 2, discussing and analyzing current team management and suggesting the subjects to the management.

Ehime Mandarin Pirates management indicated the significant improvement as they showed profit for the last two terms for the first time since the establishment. Such progress of the management improvement was led to the vision clarification, as well as the organization flow-chart of the budgeting, man-power resources, event organization, and CSR repletion. It was very clear that the turning point of the management was when the investment of the local taxes by Ehime Prefecture and its cities as well as the capital increase by the voluntary corporates was made. Therefore, the most important subject was found that Ehime Mandarin Pirates should clarify their management policy, and incorporate social strategic CSR into the management strategy.

In order for the further growth and to win the confidence of the local citizens and corporates, this study provided the following three remarks. Ehime Mandarin Pirates needs 1) stabilization of the fundraising, 2) second-career management and education of the players, and 3) development of the social strategic CSR. Especially, 3) development of the social strategic CSR was most important.

謝辞

本修士論文の作成にあたり、終始適切な助言を賜り、丁寧なご指導を賜りました水野基樹准教授に深く感謝申し上げます。特に、社会人大学院生として、また、3年目に入った今年は、愛媛に居ての論文作成作業ということで、定例行事等にもなかなか参加できない中、いつも気に掛けていただき、励ましていただいたおかげで、本論文を完成することができました。

また、博士後期課程の芳地泰幸先輩には、常日頃より理論的、技術的なご指導をいただき、また愛媛まで来ていただき、半構造化インタビューの取りまとめ、KJ法による分析でも多くのアドバイスをいただきました。芳地先輩からいただいた激励とご指導に深く感謝致します。同じく愛媛まで来てお手伝いいただいた、中山貴太先輩にも感謝の念でいっぱいです。そして、水野研究室の学部生、院生の皆様の、多大なご協力と励ましをいただくことができなければ、零細企業の経営者と院生のという2足のわらじは到底続きませんでした。本当にありがとうございました。

また、キャンパスを訪れるたび、多くの先生方にお声掛けや励ましのお言葉をいただいたことで、あきらめずに続けることができました。本当にありがとうございました。

さらに、本研究の主旨をご理解いただき、アンケート調査にご協力いただきました、愛媛県下の住民の方々、特に、社員の皆様にお声掛けをしてくださった、松山南ロータリークラブの皆様、そして、学生の調査も必要ではと、ご協力をいただきました、松山大学、聖カタリナ女子高等学校の先生方、学生の皆様、本当にありがとうございました。

そして何よりも、年末の大変忙しいスケジュールの中、快くインタビュー調査にご協力いただきました愛媛県民球団株式会社（愛媛マンダリン・パイレーツ）、薬師神代表取締役社長、薬師神常務取締役、田室取締役に心より感謝申し上げます。本研究が、ほんの少しでも球団経営の一助となればこんな幸いなことはありません。私自身、今後も愛媛県民として愛媛県民球団、マンダリン・パイレーツを応援してまいります。

最後に、私に野球独立リーグのなんたるかを説いていただき、本研究のきっかけを作っていたいただいた石毛宏典氏に心より感謝申し上げます。

この3年間、順天堂大学を通じ、多くの方々に出会い、お世話になりました。このご縁を忘れず、また大切にして、今後の人生に活かしたいと思います。皆様、本当に心より感謝申し上げます。

資料

1. 付録

研究2 インタビュー全容

2. 調査表

四国アイランドリーグプラス 地域社会貢献に関する研究（県民用）

1. 付録

研究2 インタビュー全容

以下に結果としてのインタビューを示す。△はインタビュアーの発言である。

1. 取締役球団統括マネージャー（40歳、男性）

△1：プロフィールを教えてください。

球団統括マネージャー：昭和48年5月生まれ、40歳です。アイランドリーグ、マンドリン・パイレーツに携わったのが、ちょうど10年前となります。このリーグに発足当初からですね。もともと、石毛さんがこのリーグを立ち上げるという報道を某スポーツ新聞載せていたのを見て、薬師神と一緒に石毛さんの連絡先を飛び込み聞きました。そのときは、私は広告会社の人間として立ち上げにポスターの制作とか、リーグの名前を付けたりする部分でお手伝いさせていただいたのがきっかけです。その他にも、スポンサーというのを広告会社の位置で、一営業マンとして携わりました。それ以降、四国4県に4チームに分社化する際に、星企画というところが親会社として面倒を見ました。そこから、携わりました。それがちょうど10年前の発足の時期です。現在は球団統括マネージャーとして、チームのことから、球団の経営から営業まで活動しています。

△1：独立リーグならではの困難さはあったか？

球団統括マネージャー：独立リーグならではのというか、四国4県4チーム、全てのチームが球団経営に携わったことがなかったんですね。まー、経営者の集まりで、当然何が成功事例であるのか、NPB球団がもう1球団増えて、スタッフも増えてというような基礎知識が全くない状況で、本当に手探り状態でスタートして、色々NPBリーグやJリーグのところにスポーツマネジメントの事例、実績を聞きながら球団経営に携わっていました。

△1：なぜ野球なのか、魅力を感じたのか？

球団統括マネージャー：野球は好きでした。当時は、ホリエモンが球団を買収するとか、NPBの再編の時期で、坊ちゃんスタジアムを本拠地するためにホリエモンが視察に来たりというような時代でした。そこで石毛さんがやるということで、手伝わせてくださいといったのが1番最初です。四国の他の経営者も一緒です。スポーツマネジメントを学んだことのない経営者の人でスタートさせましたので手探り状態で今の勉強をはじめたのが実態です。当然マンドリン・パイレーツに関しても、いろんな企業の業者さんに関しても株主や親会社になってくださいっていうお願いには行きましたが、初年度に何千万や何億の

赤字が出たリーグに対してなかなか面倒みようという親会社もいなかったのも、四月の開幕が差し迫って来て、どうすることも無くなって、薬師神がとりあえず先発ピッチャーみたいな感じでうちの会社で引き受けますという感じでしたのが一番最初でした。そして球団を引き受けましたけれど、広告会社なんて球団の経営とか社長もスタッフも誰もやったことがないところからのスタートでした。本業と一番近かったのがスポンサー営業だったと思うんで、そこで営業を中心にしてたんですけど、ファン拡大とかそういうような所はおろそかになってた部分はあったと思います。そして年間数千万という赤字経営が数年間続いたんですけど、赤字補填をすることができなくなってきて、そんなときに前の加戸前知事がそれまでの4年間の活動を評価いただいたところで地域の活性化活動だけはずっとやってきたので。そこらは自治体とか行政の方が中心になってやらなきゃいけない部分をスポーツでパイレーツがやってくれてた、そういうような大義をつけて株主の方にパイレーツを応援しようという気運を作っていただきました。それが今から5年前です。その5年前に加戸前知事が愛媛県と21自治体に呼びかけました。それで21自治体だけが出資するのは駄目だから、民間企業にも呼びかけました。民間企業は75社、自治体21の96社に最終的には増資という形で、何とか経営の危機は乗り越えて、社名も愛媛マンダリン・パイレーツ株式会社だったものを県民球団株式会社に社名変更しました。

△1：広告、スポンサー等々、どうやって経営していったのか？

球団統括マネージャー：選手に関しては、高校野球以上プロ野球未満ぐらいの技術なので、本当NPBのように、1プレーを見てもらう、そこに入場料を払ってもらえるようなモノなのかと。やはりひたむきに上のレベルを目指しているということを必死にアピールして、あとは地域の皆様と一緒に上を目指す姿を共有して頂くというところが1番目指すところなんです。そこでいま県下12球場で試合をして、試合の前後には地域の幼稚園にちびっ子野球教室をしたりするなかで、支援を募っていこうというのがざっくりとした考えです。

△1：マンダリン・パイレーツの理念は？地域の役割は？

球団統括マネージャー：とにかく、NPBを目指す若者に夢を与える場。石毛さんもそう考えていたので、当然、球団もまず目指す。その目指す過程を一緒に共有していただいて、応援し合って行こうと。

△1：平均入場者数は？

球団統括マネージャー：670人です。

△1：どうやって、その理念を貫いているのか。親会社との兼ね合いも含めて、広告効果はあるのか？

球団統括マネージャー：正直スポンサー営業をするなかで、色々なお願いの仕方において、費用対効果がこれだけありますというのはしてないです。今後、いろんなテレビ局さんに放映をしてくださいというお願いをして、それこそケーブルテレビなんかにもお願いして、実現に向けて、これからスタートしようと思います。今はとにかく、球場で来て頂いた方々への露出、時には新聞で取材して頂いたときくらいしかないので、そのときに愛媛県のプロスポーツクラブを応援してくださいというお願いをしています。なので、媒体実績といった数値的なものは一切入れてないです。単純に数値を出す、例えば坊ちゃんスタジアム年間 40 試合するので、平均入場者数を出すことはできるんですよ。でも、一試合にかかる費用もかなり大きく、球団の身の丈にあってない価格なので、どうしても使用料の安い球場で試合をします。そうすれば、人口も含め、球場のキャバも小さくなるので、どうしても来場者数が 400 人だったりする試合も出てきます。それを平均すると 3000 人台来場する試合も出て来ます。

△1：それは意図的に色んな球場で試合をしているのか、仕方なくしているのか？

球団統括マネージャー：今、12 の球場を使っているのですが、最初に皆さんに知っていただく近い球場に来て頂くという戦略の中で、12 に広げました。これを最終的に坊ちゃんスタジアム 1 つにするかというとはしませんが、ただ、12 が本当に良いのかという、若干の縮小というようなことはこれから考えていかないといけないと思います。外野、まだラヴァーフエンスではないようなところとか、色んな控え室バックヤードとか、これから中継も入ってもらう上で中継のハード面も決して 100% ではない。そういうところを省いて、他の球場に来て頂くような働きかけをしていって、少し球場の数自体は減らすかもしれません。ただそれは、すぐどうこうということではなくて、それぞれの球場ごとにそれぞれの地元の支援者のみなさんが、数百名規模で地区の後援会ができあがっていますので、いきなりそこを無視することはしませんが、

△2：財務的なことを言うと、経営そのものを抜きに考えたら、東予や宇和球場にも行ったことがあって、お店も出て、ボランティアもあって、形にはなってますよね。密着という面では、非常にいい感じではきていると思うのですが、それだけでは経営が出来ない。そのところの大変さがあるかと思うのですが…

球団統括マネージャー：パイレーツという球団の認知度は高くはなっているとは思

ます。ただ、そのような方たちがどうやったら球場にきて頂けるかというようなところは本当の課題。それと 12 の球場を使うとサッカーと比べるとサッカーは会場が決まっているから、いつやりますと告知すれば場所は決まっている、しかし、我々の場合は、いつ、どこで、何時からということ県内に告知しないといけないので、金土日の 3 連戦だったとしても金、土は松山、日曜日は新居浜ということもざらにあるので、お客さんにもいつ、どこで、何時からということを知って頂くのは非常に難しくなっている。プロ野球のジャイアンツは東京ドームみたいな本拠地があるが、我々は本拠地があつてないようなものなので、その告知は非常に難しい部分なので、それも課題になっている。

△1：基本的には日頃の練習なんかは…

球団統括マネージャー：愛媛銀行さんのグラウンドです。

△2：あとは、よく行く飯屋さんでも熱狂的な愛媛 FC の選手やサポーターが集まる場所があるんですけど、J リーグのサポーターはすごい熱狂的ですね。なんでサッカーが地域に根付くのがこんなに早かったんですかね。

△1：そもそも四国はサッカー文化がないですよ。

球団統括マネージャー：サッカーなんかはそもそも目的が優勝することだけじゃないですか。だから、県をあげて応援しよう。応援して優勝しようという想いがあつたんじゃないんですかね。我々は、順位なんかどうでもよかった。プロに行かす為のリーグだったので、4 球団で香川の指導者が愛媛の選手に声をかけるということは普通だったんですよ。だけど、4 つの県に分かれて、1 年 2 年 3 年していくと、勝ち負けもそれなりにお客さんから求められ始めて、今となつては愛媛だけ 9 年間で総合優勝していないチームになってしまいました。

△1：そうなんですか、愛媛と香川は強いイメージがあると思うのですが…

球団統括マネージャー：周りのお客さんからはプロに何人行かせた、プロにいったかよりも、今年は優勝だなと強く求められてきた。サッカーの場合は、自分たちが勝ちたい、自分たちが上の順位にいきたいというのがあつたから、熱狂的になつたのかもしれない。

△1：サッカーは少ないですから試合が、そこに集中できますから住民も、野球はこの春からなら、どれにしようかなという感じだが、サッカーはこの日とこの日に試合があつてこの日にこの日になんとしても行くというようなこともあるのかな…

△2：地域と親睦を図るということころでうまく機能しているのではないかと思うのは、小・中・高の野球人口がサッカー人口を下回った。地域だけではなくて、全国的なワール

ドカップとかの影響があるのかもしれないが、それにしても早いなどは思う。

球団統括マネージャー：これは、野球界とサッカーのシステムの違いは1つあると思います。幼稚園のときから、サッカーはボール1個あれば遊べるではないですか、だからお金もかからないですし、学校側も設備等の準備もしやすい。松山近郊の中学校の野球部先生も半分くらいが野球経験したことがない方らしい。サッカーはピラミッドがあって、トップリーグから下まで1つで全部できるじゃないですか。でも、野球の場合は、高野連は高野連、大学は大学と一貫した指導が受けられないし、イコール経験してきた方が現場で携われないことが現状なので、今はリトルとかシニアが少しずつチームは増えていっているかもしれないですけど、中学校の野球部自体が機能している所が少ない。

△1：今、大学生でも大学で体育の免許を取るといったときに、野球の授業がない、まず、指導要領に野球という指導がないので、先生なりたくて来ている子は野球をせずに先生になっていっている。そして、たまたまいった学校で野球の顧問がいないからやってくれと言われる。6 大学とか東都リーグに加盟している「野球、野球」って言ってきた学生は免許がとれなくなっている。今、私の大学でも、明德から野球で東京国際大学にいて「将来指導者になりたい」のがいるのですが、でもそのためには授業にでなければいけない。「でも、お前は野球できているのだから授業出るのであれば、グラウンドに来い」という感じになると、卒業までに単位が取れなくて…ということがあったりすると、なかなか難しい、そういうところもあるのかなと。

球団統括マネージャー：県の教育委員会さんが仲介して頂いて、中学校の野球部にオフの間に、何時間かという形で放課後の時間に何校かいかしてもらっている、ここ数年間。手を上げて下さる学校は、だいたい野球経験がない監督さんのところである。技術的な指導ができないから、優秀な子は部活動ではなく、シニアのクラブに入ったりする。

△1：そういう指導者の派遣を行ったりしているんですね。

球団統括マネージャー：しています。今では、1、2、3年生でも1チーム15人しかいなかったりですか、そんなの僕らの時代では考えられなかった、一学年の人数みたいですね。

△1：それは営業であったりホームページ上でアナウンスしたりですか、オーダーがあれば対応するっていうふうな感じですか？

球団統括マネージャー：それは、教育委員会さんが間に入ってマッチングしていただいているので、我々からの攻撃的なアプローチではないです。

△1：今、本業が野球で、それ以外活動のサポートですとか、野球教室ですとかあると思うのですが、意識的に他にどういった取り組みされているのか？

球団統括マネージャー：

色々やっています。福祉施設訪問であったりとか、子供たちとの合宿授業とかということはやっています。ただこれは、一番最初は球団のPRという意味合いがあって、広げていった。結果、今となっては選手の教育の一環と考えている。1年、2年でダメだった選手は次セカンドキャリアを探さないといけないじゃないですか。それでは、2年立って野球しかしてきてない人がいきなり就職活動やれって言っても全く役に立たない状況になってしまうんで、色々な所に少し強制をしながら行かせるようにはしています。でも、18歳で高校卒業して1月2月で合流して来た子たちに大きな声で自己紹介させるんですが、できないんですよ。1年間210回お祭りに参加して、人前に出るようにするじゃないですか、20回30回も参加しているうちに秋になれば人前で、自己紹介や自分の特技だったりを人前でできるようになるんですよ。1年で19歳になって面接にいったりしても、ある程度度胸がすわっているというか、場数を踏ます意味でもある。ただ、大体は球団の告知と地域の支援、サポートを行っている。

△1：色々選手の教育についても考えているんですね。

球団統括マネージャー：本業の野球という面では、NPBに行ける人はほんの一握りの選手なんで、そこをどう精度を上げていくかだと思うんですけど、25人いて1年に行けるか行けないかなんで、24人はいけない。行けない子をどうやって次のステップに進めてあげるかを考えて、知人とか後援会長さんにも協力いただきながら、セカンドキャリアをサポートするということでは重きを置いています。

△1：その一貫として、野球以外でも携われるようなことであったり、ひいてはそれがアピール、PRになって球場にきてもらうであったり、好循環が生まれると理想ですよ。

球団統括マネージャー：なんで愛媛県の選手もっと入れないのかと言われるのですが、高校の監督、部長さんは進学させてなんぼ、就職させてなんぼという評価をされるじゃないですか。だから、パイレーツみたいにいつクビにさせられるかわからないところには、就職させないですよ、普通は。監督でも部長でも。

△2：僕らは仕組みをよくわかっているから、東都にしる、6大学にしる、関西にしる、最低全国や最低地域ベスト4とかに良い選手はいっぱいいて、プロに行って飯を食べようにも食べれる選手は一握りで、それ以外の選手で社会人にも強豪リーグにもかからない人

間は、逆に言ったら、地域の球団に入ってプロを目指す方が、早いかもしれないね。

球団統括マネージャー：それで、そのあとのセカンドキャリアをほぼ 100%に近づけることが出来れば、今、森さんが言われたように、高校の先生でもとりあえず、2 年間でもパイレーツで勝負してこいや、ダメだったとしてもパイレーツは就職の世話までしてくれるからというような、あとの道でもできれば理想。

△1：昔の選手は、野球できて、野球がダメだったら社員をしてというのがあったけれど、それが崩れていってどんどん下がっているのではないか。

△2：女子バスケの場合、本当にトップレベルの子は、早稲田や筑波大学の誘いを蹴って実業団に入って JAPAN を目指したいってやるんだけど、セカンドキャリアとして大学にもう一度入ってもう一回勉強して行ってやつが結構多い。そういう道筋を社会人の指導者であったり、高校の指導者がやんないといけないよね。

△1：女の子の場合は、匂が早い。年齢的な匂が男に比べて。

球団統括マネージャー：愛媛県で、うちを辞めて県内で就職をしたい選手には、ほぼ 100% くらいの斡旋、世話はできている。むしろ、パイレーツに来てなかったら入れてはいないだろうというくらいのところもある。金融機関とか。公務員は試験があるので無理ですけど、それでも試験さえ頑張れば、面接なんて有って無いようなものですから、消防士にもなったりしている。それくらい株主さんとかスポンサーさんとかの支援していただいているところに、「1 人だけ採用していただいけませんか。」といったら「いいよ。」とってくれるような関係にはなってきている。

△1：だから、野球を通じて成長していると。野球は技能だけではないところも指導されているからなんでしょうね。

球団統括マネージャー：もともと体育会系の人気もある。

△2：逆に、NPB とのパイプはどうなんですか。何かアプローチはされているのですか？

球団統括マネージャー：少しずつ。ただ、西のウエスタンの方。なかなかイースタンの方は距離的に行けてないのが現状です。ただ、スカウトさんはずっと関係なく来ていただいて、そのなかで、交流っていう意味では NPB からの派遣制度みたいのができたじゃないですか。育成選手を派遣していく。去年広島カーブから一人育成選手を送り込んでいただいて、うちに広島所属で、お金は広島が払って、その選手を一年間経ったら返して。結果的に育成から支配下登録されたんですけど。育成ではイースタン、ウエスタン共に育成選手なかなか試合に出ることができないので、実践を積める環境として、交流をしながら例

えぼカーブとか球団と球団の関係はできつつあるんじゃないんですか。ソフトバンクは定期交流戦でも常に試合をしています。

△2：本当に数年前と比べて環境は整ってきているんですね。

球団統括マネージャー：明日、まあ今日ぐらいにも発表しようと思うんですけど、今度うちのトレーナーも楽天に行くことになりました。

△1：引き抜かれて？

球団統括マネージャー：はい。だからこういうのも愛媛のトレーナーなんですけど河原学園で資格取ってゆくゆくはJでもNPBでもトップでトレーナーになりたいっていう夢を持って、いきなりはまず専門学校からは行けませんから。2〜3年、3年くらいは実践の修行を積んで今度晴れて楽天のトレーナーとして取っていただいたんですよ。選手だけでなくトレーナーとかいう部分も道を作ってくれたんで。

△2：そういう意味では、話違うけど昨日某大学の名誉教授が野球選手のピッチャーの肩の関節、人工関節・人口靭帯も含めてなんですけどその研究の第一人者で、それを専門でやる方が来るんですよ。

△1：女性なんですけど、筑波大学を出られて。今選手25人でスタッフさんはどれくらいいらっしゃるんですか？

球団統括マネージャー：監督コーチが3人、トレーナーが1名

△2：後は？球団を運営する？

球団統括マネージャー：完全に分けてます。

△2：マンダリンさん付きの人は？

球団統括マネージャー：は、僕入れて5人です。実働部隊は。

△2：県とか市は入れてないんですか？

球団統括マネージャー：今はないですね。県の教育委員会から1年間学校の先生が研修員がいます。

△1：試合の時に5人だけだと厳しいじゃないですか。のぼりを立てたり、チケットを配るとか、そういう時は学生さんを使うんですか？

球団統括マネージャー：運営になると、現場、現場のボランティアさんに手伝ってもらっています。地方に行けば、その市の職員さんとか有志、企業の職員さん。まあ、愛媛で言ったら愛媛銀行さんとか、愛媛信用銀行さんとか、県の地方局さんとかそういうボランティア活動を大事にされてる企業から何人かずつ来ていただいて。

△1：まあ、野球目指してるビジネスって、ウグイス嬢はいっぱいいますからね。僕の高校の人も色々行ってますからね。高校時代マネージャーやってるとウグイス嬢出来るみたいでやらされてます。

△2：そうそう、僕もこの間、ヤクルトの戸田球場行ったときにあれ？って思ったんですよ。大学の野球部のマネージャーやってた子がウグイス嬢をやってたんで。

△1：今後のビジョンを改めて、これまでの話と今現在の活動を詳しく教えていただいて、今後もっともっと本当の意味で夢を応援してもらえるような球団、選手が夢を追いかけて、その夢を応援してもらえるような球団になっていくために、どういった取り組みをもっともっとやっていこうですか、描いてるものがありましたら最後教えていただきたいと思うんですけど。

球団統括マネージャー：まあやらなきゃいけない部分に関しては、経営的な部分で行くと後援会、俗にいうファンクラブですよね、今法人で10万円コースと3万円コース、個人で1万5千円ジュニアの500円という会員がいるんですけど、ここを今3300人去年今年ぐらいまでは来てるんですけど、近いうちに5000人という会員様を増やしていくことが経営的には一番。スポンサーで何千万というところが今数社ある。これを100万とか500万とかいう単位で減額されるとすごいガラッと景気の良し悪しにもよるじゃないですか。いきなりスポンサーをどうこういっても非常に無理が生じる。一個人のファンを増やさないと安定はしないと思ってるんで、経営的には後援会、ファン組織を拡大するイコールそこには入場チケットを付けてるんで、会員が増えれば入場チケットが上がる仕組みにはしてる。だからいかに数を増やすかが経営的にはポイントだと思う。

△2：成功事例で言うとHハムだと思うんですけど、勉強されました？

球団統括マネージャー：1度意見交換をしたくらいで、深くは勉強まではいけてないです球団には。

△1：その最たるものはFCバルセロナですよね。組織ですから、農協みたいな会費…

球団統括マネージャー：後援から輪が広がって地域、地域の方に支援いただいて、少しずつ右肩上がりが増えていってるので、ここを早く充実させることですね。

△1：それはどういう風に登録。私になりたい場合は、IIP上から登録すれば。

球団統括マネージャー：IIPからも申込みできるようになってますし、今は人海戦術でお願いに行ってる。

△2：特にCSRについての今後のありよう、予算でも今後どのようにしようとかありま

すか。

球団統括マネージャー：CSRを予算をとってという所まではいけてないですね。やらなきゃいけないのは、原点に戻って来場者数もそうですが、野球少年や野球を好きな子供世代をどうやって球場に来てもらうか、強制も含めて、その活動をしっかりやらないといけないと思ってます。後は幼稚園・保育園・小学校低学年くらいにこっちから訪問活動をしていって小さい頃から野球に関心、パイレーツも知ってもらったりして、お父さん、お母さんを連れてきてもらうことですね。

△1：元々野球熱はないんですかね。今の若者は、一つ指導者の問題があるし。

球団統括マネージャー：指導者の問題もあるし、今幼稚園とか小学生でもいろんなイベントしててびっくりしました。幼稚園とか小学生でももちろん野球教室は出来ないんですけど、小っちゃい子は、野球遊びみたいな、置きティーやストラックアウトみたいなものでも、びっくりするようなスイングしたり、投げ方したりしてて。だからもう、もっと大きい話をすれば、ボール使って遊べる公園なんてないし、小さい時からキャッチボールしたり野球したりする場所もないじゃないですか。

△1：キャッチボールする場所がないですよ。女の子が投げるような投げ方を男の子がしてる。

球団統括マネージャー：そうそうそう。

△1：B to B化してるってことですね。

球団統括マネージャー：小さい子供たちに、「はい、いくよー」ってボール転がしても、もう虫取りですよ。なんでもうなん？こうやろって。っていうところからなんで。それが今の、そうゆう状況なんで。そら、もうニュースで全力で子供の体力が低下しているとかわかりますよ。だから、まあ大きいこと言うようですけど、そんなを小さい時からいろいろとやらないと。

△2：そうですね。まあそういう意味では大きなものを担っているなって思うね。こんなん言うのも失礼ですけどすごい嬉しいですね。本当に球団経営が進化してますね。

球団統括マネージャー：一回テレビ局の人が来て言われたんですけど、子供の体力がどうかとか言いますが、それはもうあくまでも自分が直感する感覚でしかないんで。それじゃあもう誰も賛同とかしてくれないんで、それはもう大学とかどっかでちゃんとした研究、理論武装していかなくちゃダメですよって言われるんですけど。

△1：それはもうね、仰る通りだと思います。キャッチボールしている風景がないですも

ん。道端で。

球団統括マネージャー：愛媛の国体がある件だと思うんですけど、子供の体力向上委員会とかの僕委員とかに、建の教育委員会から言われまして、好き放題言ってるんですけど。もうそういう場所もないし、そういう実態なんで。体力も落ちてるし。外で遊ぶ外で何とかするというものもないし。学校行っても先生が野球したことないサッカーしたことない人が言ったら、部活動の顧問の先生なんでたぶんどんな指導をしたらいいかというような実態だと思うんです。

△1：そうですね。びっくりしますよね。

球団統括マネージャー：びっくりしますよ。三分の一から半分ぐらいがもうそんな経験したことがない方が顧問だっという。

△2：やっぱ、勉強ができる方を取りたいんですかね。教育的に。どうなんですかね。

球団統括マネージャー：そんな人もあったんで、幼稚園とか小学校とか小さい世代の子からに対する活動ってのはやっていかなければならないし、やっていきたいなって思ってます。

△2：まあ大きな枠で言うと、地域型スポーツが結局どっかの団体の母体やらになって、逆にリトルやらシニアやらっていうのは学校体育から見たらNGっていうのやし。難しいですよ。仕組みが難しいね。それもなんとなく、今言われたようにサッカーの場合はクライアントも含めて上手くやっていますよね。

球団統括マネージャー：連盟とか協会、サッカー協会とかあれがうまく功を奏してる。

△3：100年構想っていう構想という名のもとに動いているんで、47都道府県で緑のピッチを作って意識が統一されていますから。上から下まで。共存共栄がとれるような分配金の制度だったりいろんな派遣のやつだったり。

球団統括マネージャー：そうそうそう。

2. 代表取締役（球団社長、65歳、男性）、常務取締役（31歳、男性）へのインタビュー

△1：めざすところ、将来的にこういうものにしたというゴールを、どのように描かれていますか？

社長：あの、石毛さんは、やっぱりあの、東アジア独立リーグみたいなことを、日本・台湾・韓国・中国とかいう構想はあの、スタートされたらと、我々もやっぱり創設者の精神は

受け継いでいく必要があるなど思っています。ま、現実問題はなかなか難しいと思うんですけども、やっぱそういう構想を持たれて、四国に始められたので、これはできるできないとはまた別にしてこういう創設者の目標は大事にしたいなど思っています。愛媛を考えるとやっぱりあの、まあ経営の基盤を確立するのが経営者としての大きな役目だと思うんですよ。やっぱ赤字が続いたら球団が存続できなくなる。でやっぱ単年で黒字を出していくのが経営者としての最大の課せられた使命。特にうちは税金入ってるから。3月には株主総会もするんです。県や市の方も来られるんでね…やっぱ球団としては、日本で唯一のやっぱ県民球団なんですよ。ま、長野なんか県民球団という名前はついているけど、愛媛県と松山市とすべての市と町の税金が入っているのと、で79社の県内の有志企業の出資が入っていますから、そういう意味で、うーん、県民球団、名実ともに県民球団なんで、私はあの、この形を、全国の地域独立リーグにこの形が広がればいいなど思っています。

△1：あー、そうですね…、ほんとに。

社長：そうしたら、あの、経営の基盤も図れるのと、県民のみなさんの意識が変わってくると思っています。やっぱ県民球団化していくというのが、ま、愛媛の参考にさせていただいて、経営面からみた私の目標ではありますね。

△1：地域に根差しているという意味ではそっちのほう絶対…商品を買うのではなくて、自分たちの持ち物なんだ、というまあ、県民の方に思っただけだと、もっともっと米場、愛していただけのような…

常務：石毛さんが井戸掘ってくれたから、大先輩の△2さんとも出会えましたし、みなさんとも、すっごいいろんな人との出会いがあつて…球場でもやっぱみなさんそうなんですよ。久しぶりにこう野球の試合を見に来て会ったりとか、そこで友達になったりとか…

△2：実際に始められたころ、例えば5年前、あるいはその…スポンサーが集まって、増資をして、税金が入ったあとも、関連のスポンサーとか役所じゃなくて、一般の地域住民のその、まあ感覚でもええんですけど、その…球団を見る目だとか、応援する目だとか、そういうのってやっぱりちよつとこう、どう、感じるものとかってありますか？変わったとか…

社長：あ、それはやっぱありますね。あの、すべての方じゃないですけども、そういう税金が入っている、税金を投入しているっていう球団だという認識を持っている方は、あの、まあ行政の方が一番それは強いんですけども、そういう意識を持っている人は増えてきています。はい。それからやっぱり、そういう意味では地域貢献活動の車の両輪、一つの

輪にして、試合で感動してもらおう車の輪と、もうひとつは地域貢献。ホームゲームが 40 試合しかできんから、愛南町…、四国中央でも年間 1 試合とかしかできないんですよね。で、雨が降ったらあとはできなくなるんで、でただ、地域貢献活動は、その公式戦の開催日よりも多くできるんで、そういう部分でやっぱ、いろんな施設にお邪魔することによって、わが町の球団だなと思ってもらえるような、そういう取り組みをやっぱ地域貢献活動とっているんですよね。

△2：そういうのはやっぱ、一生懸命やっても反応ないとき…

△1：当初の設立したときの使命、その存在意義というのと、税金が入ってまあ、極端な話をすると、中小企業さんでも傾いてくると、税金なんかはいらずに、そのままバタンであるっていうのが多いと思うんですけど、でもマンダリンさんには支援があった、そこでやっぱ…あの…責任っていうんですかね、期待されていることって変わったり、ないしは今、こういうことを求められているという責任的なことって、経営者として何かございますか。

社長：経営の責任は、絶対会社をつぶしてはいけません。もうこれだけです。これ…つぶしてしまうと選手に援助ができなくなってしまう。これは赤字が続くと、資本金食いつぶしたら倒産しますよね。これやっぱあの、単年で黒字を出していくっていうのが、誰からどんなことを言われても、社長の、まあ私から社長が誰か変わっていても、それは社長の責任になる。

△1：いまスポーツ界を野球に限らずいろんなところを見させてもらっているのですが、Jリーグも Bj リーグも、単年で、まあプロ野球もそうですけど、黒字になっているところのほうが少ないのが現状ですよ、どこもうまくいっていないというような、プロ野球で、広島と…何球団しかないですよ、単年黒字。あとはだいたい親会社の広告費・宣伝費で税金もかからず補てんされているのが現状なんで…

△3：いま高知はどうなんですか？2 年くらい前、高知一度、黒字か何か、出したですよ、ね？ちょうど。

常務：去年は追いつかなかったようですね…

社長：今年はまだ聞いてないけど、まあちょっと厳しそうなのは聞いてます。

常務：まあ、新しい取り組みをよくやられています。高知球団は。

社長：今月が決算なんで、うちはなんとか 100 万くらい黒字に、2 期連続黒字にできそうなんで…モリモ商事さんの恩恵もあって、スポンサー収入と、後援会とかそれから、チケ

ットの販売、これで半分回してますから…まあ本当にあの、資金不足やったら選手の給料も払えませんから、この、明日選手の給料日やけど…お金が底をついて払えないんで、ちょっと来月まで待ってもらおうことですね、そういうのは何日かありました。そんなん考えたら、朝になっているとか…

△2：まあ、やっぱり赤字が何年か続くっていうのは、私も経営者の端くれですけど、やっぱり大変ですよ。やっぱり。

社長：赤字になるっていうのは、やっぱ放漫経営は別にして、やっぱ存在価値が認められてない時、ということにもなるんで、経営者はそこが一番責任がありますよね。でまあ、一番私が、大事にしているのが、当時の愛媛県知事がマンダリン・パイレーツの火を消してはいけないということで、現金を3000万出資してくれたんですよ、で当然議会も承認を得たんで。赤字球団に税金を使ってはいけないという反対派の議員もいたんですけど、そこを押し切ってくれたのが、あの、愛媛マンダリン・パイレーツが地域貢献をしてる、本来自治体が、行政がせんといけないという、活動をこの地域独立リーグの球団がやってくれているんで、赤字である、ないという選択肢とは別に、こういう球団の灯を消してはいけないというのは、加戸知事が議員を説得してくれた理由だったんですよ。だからそういう意味では、地域貢献というのはこの球団の存在価値だったし、当時、これからもそうだと思うんですよ。で、加戸さんにせっかく出資してもらったんやけど、ちょっとあの、赤字の球団なんで、配当金はなかなか出されるようにならんと思うんで、ちょっと怒らないでくださいと話したら、いや、配当は期待してません。県民に感動という配当をください。加戸さんというのはやっぱユーモアというか、感動という配当をくださいと言われてたんで、ま一年ほっともしてないんやけども、まあそこが私の県民球団としてのもう一つのまあ責任だなあというのはある程度感じました。選手はやっぱ優勝というのも一つの県民の皆さんへの還元ですけど、あいさつもナンバーワン、きちっとそういうことができるとかですね、そういうのもみなさんにこう感動を与えられるようなチームができたらいいなと思って。なだなんか浸透しきれてないんですけどね。

△1：単にうまい下手というか…

社長：監督コーチにはそこはお願いしているんですよ。

△1：時代が変わると昔は近所のおじちゃんおばちゃんにそういう礼儀作法だとか、挨拶しろを教えられたり、親に教えられてたり、キャッチボールなんかも回りでできていたのが、できなくなったりとかして、東京に出ていって、そういうのをつなぎとめる役割とし

て、まあこう考え…

社長：ええ…

常務：チームによって、挨拶なんかもできるチームとできないチーム、両極端に分かれま
すね。やっぱり、僕らはなんも言えないですけど、石毛さんがよく言いますね。指導者の
方を育てないといけないと。もうびっくりするくらいだと思います。いまは。子供たちは。
特にあの、この前うち、ピッチャーで河原純一さんいますけど、あの北海道の方に試合の
方に呼ばれて野球教室行ったらしいんですけど、10チームくらい来ていたらしいんですけ
ども、全チーム完璧だったらしいんですよ、挨拶が。で、愛媛がそういうところで落ち
ていると、レベルが。そういうところから変えていかないと、レベルが落ち続けるんじや
ない？ということも言っていましたけど。

△1：そうですね、ほんとにもうプロになって野球だけで、生涯。野球だけしとけばなん
とかなる人なんていないですから。なったとしても、その前に人間ですから。

△2：やっぱ人ですよ、ほんと。

常務：ほんと、うちら選手にも言いますが、なかなかわからないんですよ。やっぱやっ
てるときって、野球を。

△1：うまけりゃいいってやつですよ。

常務：引退して、会社に遊びにきたりするんですけど、変わってるんですよ、気づけ
るんです。社会に出て。

△1：入団した時は、血気盛んでNPBに行くんだと、そんなことやってる暇があったら
もう野球だけ、野球、野球って。でもちょっとその夢が遠のいて消えかけてきたときに気
づくんですよ。

常務：夢を追いかける場所ということで、選手に来てもらってますけど、夢をあきらめさ
せる場所でもあるんです。

△1：先ほども、25人いていけるのが一人…

常務：いたらいいですね…

△1：あと24人、その人たちはどうする…？

常務：まあ、20代後半になっても、私は野球選手です、まあそれもいいと思いますけど、
社会にも送り出してあげないといけないんで、だからまあありがたいことに、ほんと愛媛
のチームはいろんな、今、企業さんが選手のセカンドキャリアを受け入れてくれるという
話もいただいたりしているので。でそういうのが、ほんとしっかり謳えれば、大学だっ

たり、高校の監督さんとかも、アイランドリーグを薦めることもできると思うんですよ。とりあえずお前夢に挑戦しろと。お父さんお母さんなんて特にですよ。

△1：今もう大学の経営も厳しいじゃないですか。潰れる。やっぱり親御さんの心配というのは、資格が取れるかというのと、卒業後に就職世話してくれるのかっていうのが、やはり大学を選ばれるときの親御さんの目なので、それとおんなじような感覚なんですかね。好きな野球…

常務：結構その企業さんが言われるのは、元気がいいとか、挨拶ができるそういう子がほしいというのを言われるんですよ。だから、資格も必要だと思うんですけど、まあそもそも人間として持っておいたらこう、すごくプラスになるという基礎的なところっていうのが、僕は大事だと思っているんで。うん。ほんとに、いろいろあってもやっぱり人じゃないですか。

社長：うーん、うちも経営的に上昇して、助かっているんですけど、やっぱりあの、球団の経営をこう継続していくためには、毎年決まった助成金とか補助金とかが一番ありがたいんですよ。それで、まあいろんなあの…順天堂大学さんからも独立リーグに向けてレポートとか情報発信をこれからしていただけたらいいんですけども、あの…、二宮清純さんというスポーツライターが、愛媛出身の方がいて、まあいろいろ相談にも乗ってもらっているんですけども、二宮さんがいう取材では、アメリカがやっぱマイナーリーグの方で、そういうチームがあって試合がある日には、その町の人たちが、お年寄りなんかもずいぶん野球の観戦に行って応援して、一緒にあの、みなさん元気になって、いわゆる健康増進にこういう地域の独立リーグが貢献できていて、統計をとってもその地域は医療費が少ないらしいんですよ。州や国が負担する医療費が。病院に行く人が統計的に少なくなって、でそういう意味では我々もあの、まあファンのみなさんが我々の世代以上の方が、定年過ぎた人とかが時間があるので、見に来る人多いんですけどね。そういう意味では総合的に国の予算なかでも、全国の地域独立リーグが、まあ継続していくことによって、年寄りがやっぱ元気が、健康が維持できて、病院に行く回数が減ったら、国の医療費の負担が減るじゃないですか。だから、総合的に考えると、やっぱ、まあ私の経営的な面での夢というか展望というのは、例えば日本地域独立リーグ機構みたいなものを国が作ってですね、そこに北信越とか四国の独立リーグも加盟するようにして、で国の予算として、地域の独立リーグに毎年1球団、例えば3000万とか5000万とか、だから10球団でも5000万やったら5億じゃないですか。国の予算からしたら、ほんとと微々たるものなんで、でこの野球とい

うスポーツを通して、健康増進にも貢献できてるということで、国がやっぱそういう予算化を毎年して、そのためには日本地域独立リーグ機構みたいな機構を作って、そこから独立リーグの存続のためにやっていくということも、私は大義があるんじゃないかと思っています。どっかの時点で、まあ地元の議員さん通してでも、国の方にそういう要請なんかね、していきたいなと思っています。

△1：そうですね、楽しみができる、家から出るきっかけができますから、高齢の方とかですね。ずっと家にいるとやっぱり…

社長：まあ、権祐（筆者注・常務）なんかも、そういうのをよく触れていますけど、やっぱりうつ病で家に閉じこもっていた方が、野球見に来てですね、観客はまだ少ないですけども、一緒にみんなでメガホンをもって応援しよう姿を見て、自分のどっちかと言ったら、元気になっていって、家に閉じこまらなくなって、応援にきているという人もずいぶん聞くんですよ。そういうのもありがたいし、なんか励みになるんですけどね。

常務：亡くなられましたけど、メミタさんなんか生きがいでしたからね。

社長：家が火事になって焼死されたんですよ、いきなり。

常務：よくご飯なんかも呼んでもらって。

社長：選手みんながユニフォームにサインして、棺に入れに行ったんですけどね。

常務：僕も結構行きましたね、お葬式。ファンの方で。もう10年ですからね…

△2：まあでも、独立リーグに、尽くしているんやったら、税金なんか入れるわけないんですから、それはもうやっぱり、独立リーグもそうやって評価をするとともに評価をされたんでしょけど、そういうすばらしい活動ができるっていうね、将来の愛媛のために…すばらしいですね。

社長：まあいろんな、赤字の球団に税金を入れることに反対の議員さんもいたんやけど、最終的には議会は満場一致で、承認を得た。

△1：そのハードルが、他のところだとできないですよ。愛媛だからできた…

△2：かもわからんね。僕も、その企業用のアンケートはやらなかったんですけど、一回知りたいなと思ったのは、スポンサーがどういう目的で、マンダリンに協賛して、寄付しているか、何を期待しているんだろうか。そこらは、じっくりと調査したいなと…実際のところどうなんかですね。思ったんですけど、ちょっと今回は…やらなかったんですけど。

常務：まあうちも、是企业両は広告会社なんで、その広告の効果とかということについては、非常に関心を持っているんですよ、お得意先でテレビのスポット、新聞の折り込みのチラシを入れる、その費用対効果みたいなことは広告会社にもいろいろやられるんですけども、このマンダリン・パイレーツのスポンサーについては広告の効果があるからしてくれる、というスポンサーは多分いないと思います。地域貢献をしてることとか、選手の夢を応援するとか。

△2：社員さんのためにとか…

△1：でも、それもスポンサーの企業さんからすると、株主総会で、それだったら配当増やせとか、それだったら従業員の給料をもっと増やせとか、マンダリンさんにスポンサード、夢を応援するためにやる費用があるんだったら、なんで配当に、給与に、ボーナスにと、仰られる方もいらっしゃるなか、経営者の方、ご決断されてスポンサーを。そうなってくるとやはりどうしても見える化するという形で球団としてはやっていかなきゃいけないのかなと、個人的には思っているんですけども。その…なんていうんですかね。難しいな…

社長：まあファンの方が、例えば横断幕のスポンサーとか、懸賞幕とか、こういうところのスポンサーを見られて、どう感じているかというようなことを、ヒアリングはしていないのでわかりませんよね。まあ、こちらの気持ちとしてはこういう、選手の給料少なくて頑張っている、マンダリン・パイレーツに広告を出しているその自分の会社の、うちがスポンサーであるという企業姿勢、広告効果じゃなくて、企業姿勢にその会社の社員の人もできたら満足してほしいですよ。この球団は自分たちの会社がスポンサーして、一部を支えているんだということを誇りに思ってもらえるような、それも一つの県民球団の使命というか、そう感じてもらうこと。

常務：やっぱそこにも僕は結びついているのは、地域貢献活動だと思っていまして、幼稚園児、小さいお子さんから、高齢者の方々の施設まで選手ら訪問するんですけど、どこかで何かしらこう接点ができきて、マンダリンの人が来てくれとったよというのが、だんだんこうみなさんにつながっていくようになってきているんです。だから、ほんと企業姿勢もそうですけど、価値としても認めてもらえるように…

社長：だからたぶんはあの、愛媛に、徳島はサッカーJ1になりましたけど、愛媛FCもマンダリン・パイレーツもなかった、あのどうなのかなというの、ま、それで生活に支障がないんでしょうけども、やっぱりそういう何かスポーツ文化というのがないと、NPBの

試合も年に何回かしかないし、できたらその県民球団のひとつの在り方の中の一つとして、ま、25名の登録選手の中に10人くらいは県内出身選手がいてくれると、これもひとつの県民球団の形だと思うんで。

△1：だから楽天がそれで成功していますよね、東北地区の出身者をしっかり取って。

社長：ただ入団テストを受けてくれたんが、今年も一人か二人なんかな？県内。

常務：いない…

△1：県内野球盛んですから…

社長：そういう意味では、セカンドキャリアの受け皿も、パイレーツでチャレンジしてダメだったらどっか就職できるみたいだよ、みたいな…ですね。そういう努力も我々とかしていかなと、親御さんがなかなか…出しにくいんかなという気もしているんです。

△1：大学から見ていると、学生の進路指導をいろんな先生方がされているときに、その、日本、例えばサッカーですと、J2とかJFL行くくらいだったら、普通の一般の企業に入るほうがいいと。日本代表になれないんだったら、サッカー置いて趣味でやれと。そのほうが将来の人生を考えるとたぶん幸せだと。その、新卒で就職できるっていうのが大きいじゃないですか。その大学で、厳しいですけど。そういう指導をされる方もいらっしやったり、あのどうしても一回そこに行っちゃうと、中途採用、民間に戻ってくるときに中途採用ですし、やはりある程度即戦力、大手なんかは無理…ですから、そういう大学の意識なんですよ、おそらくその…親御さんのそういう期待が…

△2：それと、子供自身が守りに入ってますよね。外出たほうがいいとか…

社長：やっぱりあの、人生の価値をどこに置くかゆうこと、違いもありますよね。やっぱり、一流大学を出て官僚になることとか、やっぱ大学卒業してできたら大手企業に…

△2：一部上場に行くとか

社長：私が選手とは対談する時に感じるのは、ほとんどあの…ほんと100%近くが後悔している選手がいないんですよ。高校でも大学でもドラフトにかからなかった子が来てるじゃないですか。だから最後のチャレンジはやっぱここでやって、自分の夢をあきらめる場でもあったんですよ。ほとんどあの、青春時代の野球に後悔がない。いうことをあの、こっちのほう勉強になるくらいあっさりしているゆうか。最近やっぱあの選手たちが結婚式があってよく、私も権祐も呼ばれて行くんですけど、あのパイレーツと一緒に試合をした選手を必ず、少なくとも5人、多かったら10人以上呼んだ結婚式になるんですけどね。それはやっぱあの、NPBに行くとか、一流企業に行けなかったという価値じゃなく

て、ここでやっぱ最後まであきらめずにチャレンジした同志というか、達のつながりができているんですね。私はこのこと自体もこれからの長い人生の中の大きな財産だと思っているんですよ。大手企業という選択肢ではないですけども。そういうところに価値観を置けば、なんだろ…ここでチャレンジすることが無駄な人生では私はないと思うんですけど…だからそれは押し付けがましい話になるので、そういうことをこう思ってくれる親御さんとかが増えてくると有り難いんですけどね。

△2：そうですね…

常務：ほんと、僕も同世代の初代の選手たちっていうのは、同世代なんですけど、この前、初期のメンバーが集まってたんですけど、まあ、社会に出るのが遅れましたよね。全然でも出遅れてないんですね。逆に追い越してるくらいじゃないですかね。やっぱこういうあの独立リーグで経験したことがすごく生かされてて。もうほんと、社長なんかよくお分かりやと思うけど、野球でのつながり言うたら、なんかはかり知れないものがありますもんね。星企画でのつながりなんかもう圧倒されますよ、ほんとに。

△2：ほんとに、野球っていうのはすごいですよね。

常務：野球やってたっていうだけでいいですもんね。

△1：高感度アップしますね、野球やってたら。

△2：これがつながりだよ。

常務：ですよ。

社長：そのことで、こう、意気投合できるというかね…

△2：先ほどのお話で言えば、日本人はね、生き急いでるんよ。だから私は、プロ野球選手なりたくてもなれなくて、野球終わってすぐにスペイン行ったんですけど、当時はバブルですから、三井銀行、興銀、三和銀行、伊藤忠…ありとあらゆる語学研究生が、企業の連中が、語学学校に来ているわけですよ。でいうと25でしょ。25でスペイン行って、森さん何やってたの？いや、僕は私費留学ですと言うとですね、もう即ね、僕はドロップアウト組になるわけですよ。で、まあ当時国連に勤めていた日本人の方がいらして、森さんねって、それからいろんなこととお話されたんですけど、まあ確かに周りを見たら、例えばスイスの仲間はスイスエアーの管理職、スイスエアーはもうなくなっちゃいましたけど、それをやめて40くらいで、俺はこれからキャリアアップを目指しているんだよ、だから次があるんだよっていうね。で、ポンとやめてスペインに来て一緒に机並べてスペイン語勉強して。そういう連中ばかりなんですよ。だから日本人はもうまず…なんていうか…

やっぱり生き急いでると思いますね。うーん。まあ人生いかにね、そう、やりたいことをやって、今仰ったように、じゃあ次はなにをやろう。それは遠回りでもなんでもないのですよね…すばらしいことだと思うんですね。

△1：今の若い子はなかなかわからないかもしれないですね。あの…

△2：いや、それはでもびっくりするんだよね。ヨーロッパ人とかは、あのその日本のシステム、例えば僕だったらドロップアウトだって思われてんだよ、っていうこと、お前いくつだよ、25…って…（笑い）、ほんとありえねーだろって、やりたいことをやっているんだろ？って次には夢があるんだろ？って。そこが起点じゃないですか、やっぱり。まあ日本も変わってきたと思いますよ。もうそんなの25、6年前の話だから…もっとよくなったりしてね。

△1：や一、でもやっぱ学生見ても就職活動をやるじゃないですか、大学3年生くらいですけど。で、今は仲いいんですよ。半年くらい年明けて5月か6月くらいにギクシャクするんですよ。彼はどこ。私は決まってない…彼女は？私はだめだ。そんなことばかり言ってるんですよ。そうですよね？森さん。学内の学生も。で、最後に決まればいいんですけど、行く前はもう行きたかったのはほんとはここで、彼は第一志望に行けてると、一部上場企業だ。私は違う。そんな。

常務：教育の在り方というのは、僕は高校も、まあ先輩前に申し訳ないですけど、やめようとしてましたし、大学もあの自分が決めて、まあ事業を継承することを学べる学科が京都にできるという機会があって、でそこに行ったんですけど、すぐやめたい。その時に言われたのが、まあよく、出会いは財産っていうんですけども、人生の宝物を作ってから…で、僕はサークルを立ち上げたりもしたんですけど。周りはいいいきっかけだったよな、あれがなかったら今の自分はないと思っているんで。でも僕らも年間通じて、球団投資企画ってあの学生の受け入れをいろいろさせてもらっているんですよ、両方、両方でですね。小学生から大学生まで。で、長期のインターンシップとか、あの球団の方は、聖カタリナ大学さんが、あの聞きました、ボランティアで試合に来てくれるんですよ。それで、単位がもらえるんですよ。一週間球団でも職場体験をするんですけども、でも、関東もそういう現実があるんですね。

△1：なんか、周りがせわしいですね。時間のあれもそうですし、もうみんな急いでますね、関東の人は。

社長：私らもね、時々東京に出張しても、急に歩きよると、抜いていかれますもんね。

△1：僕もすごく早歩きですよ。

△2：愛媛の人やったら、間違いなくね、八幡浜の伊方の人と、愛南町の人が2人東京に来たとき、空港でピックアップして、あっちです行きましようって言って、ぱっと後を見たらもう10m位後ろにいる…まあでも、ほんとね、出会いつちゅうのは大事で…、今度順大はですね、あの…野球部120人くらいいるんですよ。で、もうほとんど先生になるんですけど、8割くらいは先生ですからね、指導者、高校、中学の。そこの野球道具を今度森さんと、部長が言ってくださって、やるんですけど、あの、メーカーあるじゃないですか、ゼットとか、SSKとか…

常務：社長、森さんは、スポーツ事業もやられてるんです。

△2：いうのは、あれだよ。みんなね、たぶん8割から上の人間はみんな中学、高校の指導者で帰れるんだよ。そんな中でまあミズノはもう殿様ですからええんですよ。みんなミズノ、ミズノ言ってね。ほんで選手がミズノしか使ってなかったら、今度就職して先生になってまた指導者になってもミズノやでって。ミズノはいいよって。だからそういう指導者の卵を攻めろって。うん。だからもっと営業を一生懸命やってくれたらね、ミズノじゃない、SSK、ゼットを一生懸命売るよって。

△1：そうですね。将来、中学高校の先生になるのがほとんどですから、多いですから、でまた自分が部活を持った、その時ユニフォームはどうするか、道具はどこから買うか。

△2：ミズノにしとけ。間違いない、って指導者が言ったらさ、もうそんで終わりじゃん。

△1：で、学生のとくにお世話になっていたところに電話をさせていただきますから…。

△2：だから、逆にいうとさっき指導者の話も出たけど、球団が、例えば順天堂大学、学校の先生として、一番採用率がいいわけよ。で、こういった、まさに指導者の問題もあるから、こういうところと、まあ鹿屋や筑波にしろちゃんとやっているんだろうけど、まあね、是非そういうところとは、指導者を生むようなところとは、パイプを持っておいてっていうのは僕はいいことだと思う。

△1：うちの大学は、なぜかわからないですけど、愛媛県と所縁があるんですよ。多いんですよ、愛媛県にOBが。四国の中でも群を抜いて多いんです。愛媛…。いまでこそ、民間企業に行くようになりましてけど、昔はもう先生養成の、9割は中高の体育の先生で、1%でもう、先生になんない人がドロップアウトと言われてましたから。

常務：そうですね。うちも球団に、愛媛県さんから、小中高の先生が来てるんですよ。一年間出向で。いまは、小学校の先生ですけど。僕らもいろんな先生出会いましたけど、衝

撃的な方もいらっしゃるんですね。学校しか知らないんで。

△1：今、文科省がそういうこというんですよね。社会性があまりにも乏しいっていう。大学の先生も典型ですよね。大学の先生ほど学生に民間行って来いって…言っていますよね、恩師は。

〔常務〕：すごいもう、ねえ、転職こっちにしたいという、前に先生やめて球団に入りたいって。奥さん了解してくれたのかな？いまだに来てくれていますよね。試合。

〔社長〕：あの人体育の先生だったん？体育が、陸上かなんかやってたやんな。

〔社長〕：ちょっと私はあの、あいさつ回りに行かんとならないんで、なんかありませんかね。

△1：すみません、あの…お忙しい中…

〔社長〕：かまへん、権祐、あと。私だけ先…

〔常務〕：僕も行かんと…

〔社長〕：あ、そっか。(…笑)

△2：お忙しいところすみません。

〔社長〕：こちらこそ

△2：またちょっとどんな結果になるかわからんけど、修論…書いてまして、こっち来て報告をさせていただきたいと思います。

〔常務〕：いろいろ対外的なアピールもしてください。是非。良い悪いは別にして、やっぱ地域独立リーグというものを…

△1：僕はもう、生まれも育ちも香川県だったのでなじみがあるんですけども、千葉に帰るとやっぱり、四国の事情っていうのは全然こないですよね。メディアにももっと取り上げてもらえればいいんでしょうけど…含めてちょっと、よろしくお願いします。

四国アイランドリーグプラス 地域社会貢献に関する研究(県民用)

本アンケートは、学術的な情報を収集することを目的に、皆様を対象に実施しております。ご回答は匿名で頂き、すべて統計的に処理致しますので、皆様にご迷惑をおかけすることは絶対にごさいます。

以上の主旨をご理解いただき、率直なご回答とご意見をお寄せいただきますようお願い致します。

順天堂大学大学院スポーツ健康科学研究科
スポーツ経営組織学研究室 森 浩昭
指導教員 水野 基樹

【問1】 以下は愛媛マンダリンパイレーツ(球団、選手、マスコット)の地域社会貢献活動のに関する質問です。

1-1. あなたは以下の項目(活動)に対して、どの程度知っていますか、最もあてはまる数字に○をつけてください。

	全く 知らない	あまり 知らない	少しは 知っている	詳しく 知っている			
(1) 球団(選手)が地元の地域行事(お祭りなど)に参加しているのを知っている。	1	2	3	4	5	6	7
(2) 球団(選手)が県内各地で野球教室を開催しているのを知っている。	1	2	3	4	5	6	7
(3) 球団(選手)が地元の幼稚園や授産施設などを訪問しているのを知っている。	1	2	3	4	5	6	7
(4) 球団(選手)が各種PR・キャンペーン活動に参加しているのを知っている。	1	2	3	4	5	6	7

1-2. あなたはあなたは以下の項目(活動)を、どの程度評価していますか、最もあてはまる数字に○をつけてください。

	全く 評価できない	あまり 評価できない	少しは 評価できる	非常に 評価している			
(1) 球団(選手)が地元の地域行事(お祭り等)に参加する。	1	2	3	4	5	6	7
(2) 球団(選手)が県内各地で野球教室を開催する。	1	2	3	4	5	6	7
(3) 球団(選手)が地元の幼稚園や授産施設などを訪問する。	1	2	3	4	5	6	7
(4) 球団(選手)が各種PR・キャンペーン活動に参加する。	1	2	3	4	5	6	7

1-3. 球団(選手)がおこなう地域貢献活動に関して、率直な意見をお聞かせください。

1-4. 今後球団(選手)におこなってほしい活動を以下からお選びください。(※複数回答可)

1. 交通安全運動	2. 地域アピール・活性化	3. お祭りなど、各種地域行事への参加	
4. 商工会議所や商店街との協力	5. 地域清掃活動	6. リサイクル活動	7. 青少年育成活動
8. 福祉・健康活動	9. 野球教室	10. 防災・防犯活動	11. その他()

【問2】 愛媛県や松山市など地方自治体が愛媛マンダリンパイレーツに対してスポンサーとなっていることに関する質問です。

2-1. 最もあてはまる数字に○をつけてください。

	強く そう思う	どちら ともいえない	まったく 思わない				
(1) 地方自治体の活動として適切である。	1	2	3	4	5	6	7
(2) 地方自治体が愛媛マンダリンパイレーツのスポンサーになることに賛成である。	1	2	3	4	5	6	7

2-2. 愛媛県や松山市など地方自治体が愛媛マンダリンパイレーツのスポンサーとなっていることに関する率直な意見をお聞かせください。

⇒次にお進みください

【問3】 あなたのことについてお聞かせください。(あてはまる数字に○をつけてください)

①性別 【 1. 男 ・ 2. 女 】

②年齢 【 歳 】

③職業 【 1. 学生 2. 会社員 3. 主婦 4. アルバイトorパート 5. 無職 6. その他()】

④未既婚【 1. 未婚 ・ 2. 既婚 】

⑤お住まいの地域 【 〒 - 】

⑥試合会場(坊ちゃんスタジアム)までの所要時間 【 時間 分 】

⑦観戦経験のある方はどなたとご来場されましたか。(あてはまるもの全てに○をつけてください)

1. お一人 2. 友人 3. 恋人
4. 家族 5. 職場関係者 6. その他()

⑧野球/ソフトボールプレー経験 【 1. 有 ・ 2. 無 】

⑨昨年(2012年シーズン)の四国アイランドプラス観戦回数 【 回 】

⑩応援しているチーム 【 1. 有() ・ 2. 無 】

⑪四国アイランドリーグプラスの試合情報はどこから入手していますか。(あてはまる数字に○をつけてください)

1. テレビ 2. チームのHP 3. 新聞 4. 口コミ
5. モバイルサイト 6. 選手のブログ 7. 職場 8. チラシ・ポスター
9. その他()

⑫観戦チケットはどのように入手されていますか。(もっとも多いものに○をつけてください)

1. 販売店(前売り券) 2. 会場(当日券) 3. チームから購入
4. チーム・企業関係の招待券 5. その他()

⑬好きな野球選手をお書きください。 (選手)

⑭2012年シーズン、どのカテゴリーの試合を観戦されましたか。(観戦されたもの全てに○をつけてください)

1. 独立リーグ 2. 大学野球 3. 高校野球 4. 小・中学野球
5. 社会人野球 6. プロ野球(NPB)
7. その他()

⑮初めて四国アイランドリーグプラスを観たきっかけは。(あてはまるものに○をつけてください)

1. 友人の誘い 2. 家族の誘い 3. 自分がプレーをしていたから
4. 家族がプレーをしていたから 5. ポスター・告知物を見て
6. 招待券をもらったから 7. その他()

⑯四国アイランドリーグプラスについて、下記のあてはまるもの全てに○をつけてください。

1. 選手はもっと貪欲にプロ野球(NPB)を目指してほしい
2. 地域活性化のためにもっと地域の野球教室の回数を増やしてほしい
3. 外国人枠を増やして活性化してほしい
4. プロ野球(NPB)との交流試合をもっと増やしてほしい
5. わからない
6. その他(自由記述:)

⑰毎年日本の各独立リーグの優勝チームが集まり独立リーグ日本一決定戦を開催していることをご存知ですか。

1. 知っている 2. 知らない

以上で質問は終了です。ご協力ありがとうございました。