

# 参加型スポーツイベントが開催地域にもたらすインパクトの最大化

—イベントレバレッジ戦略に着目して—

押見大地\*

山口志郎\*\*

## 抄録

本研究では「どのようにして参加型スポーツイベントにともなう経済・社会的インパクトを最大化することが出来るのか?」というリサーチクエッション (RQ) を立て、予備調査を含めて計6団体を対象としたインタビュー調査を行った。分析は、グランデッド・セオリー・アプローチを採用し、Fairley & Kelly (2017) らが使用したイベントレバレッジモデルを参考に、①レバレッジのための資源、②レバレッジの機会、③戦略目標、④手段、⑤検討事項、⑥重要なステークホルダー、をコーディングの基準として内容分析を行った。また、補足的な調査として全国の自治体を対象として持続的なスポーツイベントの開催に必要な要素を検討する質問項目を含めた質問紙調査 (n=1,104) を実施した。調査の結果、レバレッジの機会・戦略目標に関する要素として、ほぼすべてのインタビュー結果から共通して得られたのが、「参加型スポーツイベントの開催に伴う交流人口の増大」や「メディアからの注目拡大」に伴った都市イメージ向上の機会 (チャンス)、それらを「イベントの持続的な経済・社会的成功」に結びつけ、地域の活性化に繋げるという戦略目標であった。また、イベントが地域内の「ソーシャルキャピタル (SC) の醸成や維持」の機会となっていることも読み取れた。戦略目標を達成する手段として、「マーケティング戦略」と「インフラ整備」が抽出され、これらの結果は量的調査結果からも支持された。重要なステークホルダーとしては、「メディア関連団体」、「地元住民・企業・市民団体」、そして「地元行政・警察・消防」が挙げられ、今後の検討事項として、「人材の高齢化」や「イベント効果測定の未実施」などが述べられた。本研究の意義として、参加型スポーツイベントを対象にミックスメソッドを採用してレバレッジ戦略に関わる要素を抽出し、モデル化したことによる新規性・独自性・信頼性が挙げられる。

キーワード：イベントレバレッジ戦略， イベントインパクト， 参加型スポーツイベント

---

\* 東海大学 〒259-1292 神奈川県平塚市北金目 4-1-1

\*\* 流通科学大学 〒651-2188 兵庫県神戸市西区学園西町 3-1

# Leverage strategies for maximizing the impact of sporting events on host cities

Daichi Oshimi \*  
Shiro Yamaguchi \*\*

## Abstract

This study explores how event organizers leverage sporting events to maximize the benefits to host cities. Accordingly, six semi-structured interviews were conducted with key event organizers involved in developing leverage strategies for host cities. We applied a grounded-theory approach to develop a model of the strategic planning for leveraging a sporting event. The interview results were coded based on the model by Fairley & Kelly (2017), including 1. leverage resource, 2. opportunity, 3. strategic objective, 4. means, 5. considerations, and 6. key stakeholders. Furthermore, a questionnaire survey (n = 1104) was conducted to strengthen the validity of the interview results. A common result in every interview in terms of “opportunity” and “strategic objective” in the leveraging process was that holding a sporting event that attracts participants and media attention leads to a maximization of the economic and social impact (e.g., city image development) for the host city. Furthermore, holding a sporting event is an opportunity to strengthen social capital within the host city before, during, and after the event. The marketing strategy and infrastructure development were extracted as a “means” to accomplish the “strategic objective” and these qualitative results were also supported by quantitative results (i.e., the responses to the questionnaire survey). Media-related organizations and local residents/companies/citizens’ organizations were regarded as “key stakeholders” and an aging workforce and lack of (or insufficient) assessment of event impact were taken as “considerations.” In summary, this study provides insight into the strategic planning process of event organizers to maximize benefits (including short- and long-term benefits) by developing a model for leveraging a sporting event. Furthermore, considering the lack of research applying mixed-method (qualitative and quantitative) analysis, the research method strengthens the validity of the results of the study.

Key Words : event leveraging, event impact, sporting event

---

\* Tokai University, 4-1-1 Kitakaname, Hiratsuka, Kanagawa 259-1292

\*\* University of Marketing and Distribution Sciences, 3-1 Gakuen nishimachi, Nishi-ku, Kobe, Hyogo 651-2188

## 1. はじめに

近年、日本全国において数多くの参加型スポーツイベント（例えば、市民マラソン）が開催されており、そこから波及するインパクト（効果）は多様であることがわかっている（山口ら, 2018）。具体的には、経済効果が代表的な例であるが（e.g., Crompton et al., 2001）、近年では社会効果（例えば、開催都市イメージの向上）を含めた様々な効果が実証されてきており（e.g., Kim & Petrick, 2005）、イベントに求められる便益は千差万別になってきている。また、イベント数の量的拡大に伴う競争原理から、イベントの質的向上が問われるようになってきており（原田, 2016）、イベントに対する費用対効果の最大化は迫らざるべき経営課題といえる。

これまで行われてきたスポーツイベントに関連した研究群として、スポーツイベントの経済・社会的効果が開催地域に与える影響を検証するインパクト（e.g., 経済・社会効果）研究が存在する（e.g., Balducks et al., 2011）。これらは、スポーツイベントが持つ正負両面のインパクトを定量化し、イベント開催の妥当性を検証する上で重要な貢献を果たしてきた（Fredline, 2005）。しかしながら、これらの研究群における課題として、スポーツイベントにおけるインパクトをどうすれば最大化出来るのかといった観点からの研究が極めて少なかったことが挙げられる（Fairley & Kelly, 2017）。イベントレバレッジ戦略とは、イベントから得られる潜在的な便益を分類、最大化、配分する戦略的かつ主体的な取り組みであり（Chalip, 2014）、現在イベントマネジメント研究領域で期待される研究は、どのようにして良質なスポーツイベントを作り上げていくのか、その過程や戦略の構造を明らかにすることに関心が移ってきている（Chalip, 2014）。これらの研究は探索的研究であり、そのメカニズムのモデル化を目指すことはスポーツマネジメント領域における研究の発展に大きく貢献するといえるだろう。

## 2. 目的

そこで、本研究におけるリサーチクエッションを「どのようにして参加型スポーツイベントにともなう経済・社会的インパクトを最大化することが出来るのか？」と設定する。そのうえで、スポーツイベントへの投資から得られる便益の最大化を目指す「レバレッジ戦略（Chalip, 2006）」に着目し、参加型スポーツに伴うインパクトの最大化に向けた要因を探ることを目的とする。本研究は、質的研究手法を中心として、補足的に量的研究手法を用いるミックスメソッドを採用

するが、これまでのスポーツイベントに関連した研究は量的研究のみに強く偏っており（Weed, 2006）、双方の研究手法を用いる点においても新規性及び独自性を見出すことができる。

## 3. 方法

本研究におけるリサーチクエッションから導かれるリサーチデザインは、イベントインパクトの最大化に向けた戦略を、探索的に明らかにする仮説（構造モデル）生成型研究（やまだ, 1997）として位置付ける。したがって、データ収集・分析方法は記述に基づく質的アプローチが有効と考え、半構造化インタビュー手法によるインタビュー調査を行った。インタビュー対象の選定は、構造構成的質的研究法におけるサンプリング手法である関心相関的サンプリング（西條, 2007, 2008）の考えにもとづいて行った。これは、研究者自身が持つリサーチクエッションに照らし合わせ、相関的に対象者をサンプリングする方法で、研究を構成するすべてのツールや材料（事例数及びサンプル数など）は、①現実的制約を勘定しつつ、②リサーチクエッションや研究目的に合わせて研究対象を選択する、という考えにもとづいている。

本研究におけるリサーチクエッションや目的から導出されるインタビュー対象の条件としては、特に、①継続的に開催されている参加型スポーツイベントであること、②国内参加者のみならず海外からの参加者も含まれていることに留意した。①の理由について、レバレッジ戦略は、ホストコミュニティに長期的な便益をもたらすうえで重要であるという指摘にもある通り（Chalip, 2006, 2014）、短期的のみならず長期的視野に立った戦略であることから、継続的に開催されている参加型スポーツイベントを研究対象とした。②については、インバウンドツーリストの増加に伴った外国人スポーツツーリストへの期待の高まりを踏まえ（原田, 2016）、海外参加者に対する施策を探ることはレバレッジ戦略において有効だと判断した。最初に、インタビュー調査手順や質問内容の内容的妥当性を確保するための予備調査として、トライアスロンを対象イベントとしてインタビュー調査を行い（表 1 参照）、その後本調査を展開した。

主な質問項目としては、スポーツイベントを対象としてレバレッジ戦略を探索的に検証した先行研究を参考に（Fairley & Kelly, 2017）、①どのようにしてイベントを最大化する機会を作り発展させてきたのか？②そうした戦略を立案・実行するにあたって重要なステークホルダーは誰だったのか？③戦略を実施するにあ

表1. インタビューの概要

No. イベント種類 (総開催数)	申込者数(%県外・%海外)	予算規模	事務局員数	インタビュー数 (役職)	インタビュー時間 (時期)
A トライアスロン(33回)	約700人(数値なし)	約2,000万円	1名(常勤)	1名(事務局長)	約85分(2018年8月)
B 市民マラソン(38回)	約13,000人(約40%・約0.4%)	約1億円	2名(常勤)	2名(事務局員)	約110分(2018年8月)
C 市民マラソン(34回)	約28,000人(約40%・約3%)	約2億円	2名(常勤)	2名(事務局次長、事務局員)	約60分(2018年9月)
D サイクルイベント(30回)	約5,000人(約59%・約9%)	約6,500万円	4名(常勤)	2名(事務局長、事務局員)	約90分(2018年9月)
E サイクルイベント(9回)	約1,500人(約45%・約0.2%)	約1,400万円	4名(常勤)	1名(代表取締役)	約70分(2019年1月)
F サイクルイベント(9回)	約1,500人(約58%・約0.2%)	約1,500万円	4名(常勤)	1名(代表取締役)	約70分(2019年1月)

たり、実際にどのようなことを実行したのか?④どのような協力者・事業パートナーが重要な役割を果たしたのか?といった点を中心に探った。なお、調査に関する倫理的配慮に関しては、調査参加者から書類によるインフォームドコンセントを得たうえで調査を実施した。分析は、グランデッド・セオリー・アプローチ(以下GTA)を採用し、データの切片化を行い、それぞれの切片に対して定性的にコーディングを行った。コーディングに関しては、著者及び共同研究者1名計2名の合意のもと行った。コーディングの基準としては、Fairley & Kelly (2017) が使用したイベントレバレッジモデルおよび Schlenker & Schlenker (2017) を参考に、①レバレッジのための資源、②レバレッジの機会、③戦略目標、④手段、⑤検討事項、⑥重要なステークホルダーを中心に内容分析を行った。

また、補足的な調査として全国の自治体を対象として持続的なスポーツイベントの開催に必要な要素を検討する質問項目を含めた質問紙調査を実施した。調査期間は、2018年11月20日～12月20日であり、全国の都道府県および市区町村を対象としている(n=1,780)。有効回答数は1,104部であり(有効回答率62.0%)、内訳は以下の表のとおりであった(表2)。

質問内容は、「持続可能なスポーツイベントに重要なそれぞれの要素について、ご自身の考えに最も近い番号に○をつけてください」とし、「とても重要である」から「まったく重要でない」の7段階リッカート尺度で評価してもらった。

表2. 回収サンプルの概要

回収エリア			行政区分		
	度数	パーセント		度数	パーセント
北海道	118	10.7	都道府県	31	2.8
東北	132	12.0	指定都市	16	1.4
関東	224	20.3	中核市	44	4.0
中部	205	18.6	特例市	20	1.8
近畿	152	13.8	その他	972	88.0
中国	63	5.7	23区	21	1.9
四国	45	4.1			
九州	165	14.9			
合計	1,104	100.0	合計	1,104	100.0

## 4. 結果及び考察

### 4.1. レバレッジの資源

図1には、参加型スポーツイベントにおけるレバレッジモデルを示している。まず、レバレッジの資源は、参加型スポーツイベントの開催となるが、イベントを開催するにあたって必要な資源として、「イベント開催が可能なインフラの存在」や「イベントに対する行政サポート・人脈人材・産業の存在」、そして「過去のイベント開催に伴うノウハウの蓄積」の3つである。インタビュー結果から、以下のような回答が得られた。

「〇〇市というのは大きい湖に面しているという特性があって、サイクリングロードが湖岸に一周ある(イベントF)」

「自転車ゆかりの地で、〇〇工業という、自転車の部品のリムをつくらしている会社があって、結構ゆかりの地でもあるんです(イベントE)」

「〇〇年に〇〇国体がございまして、国体を機にこういうレースをやったので、そのノウハウを1回で捨てるのはもったいないということと培った自転車競技運営のノウハウを何か生かせないか(イベントC)」

### 4.2. レバレッジの機会・戦略目標

レバレッジの機会・戦略目標に関する主な記述として以下のような回答が得られた。

「(イベント開催の経緯を)簡単に言えば、〇月の〇日からだいたい5、6日までは年末年始でホテルが忙しいのですよ。3週間後の土日となればガランと下がって、宿泊客が。これ、専門的に冬枯れというのですけどね。冬枯れ対策として(のイベント開催)。うちは観光地なものですから、どうしても〇〇(開催地)の知名度を皆さんに知ってもらいたい。マラソンだけではなく、普通の春休みとか夏休み、冬休みでも来ていただくのが本当の目的(イベントC)」

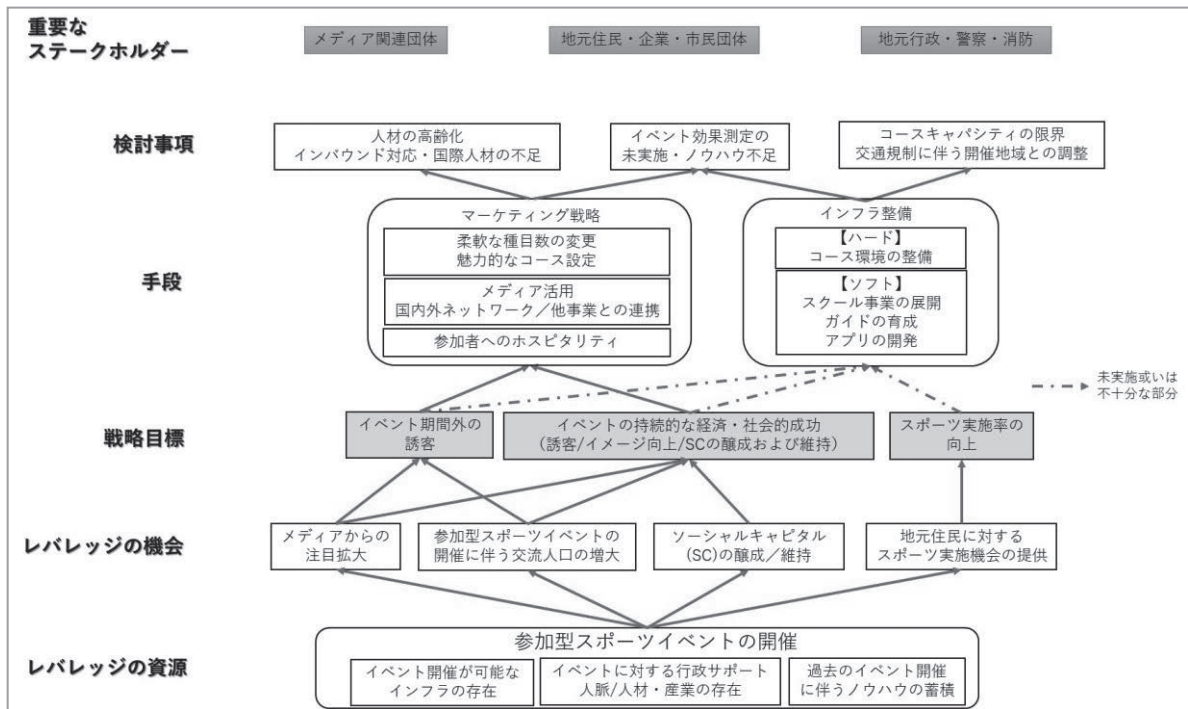


図1. 参加型スポーツイベントにおけるレバレッジモデル

ほぼすべてのインタビュー結果から共通して得られたのが、「参加型スポーツイベントの開催に伴う交流人口の増大」や「メディアからの注目拡大」に伴った都市イメージ向上の機会（チャンス）、それらを「イベントの持続的な経済・社会的成功」に結びつけ、地域の活性化に繋げるという戦略目標であった。その他、開催地域の住民をターゲットとして「スポーツ実施機会の提供」による健康増進や競技の普及なども挙げられている。また、イベント期間内に留まらず、イベント期間外の誘客の定着を意図する「イベント期間外の誘客」に関連する回答が複数あった（下記）。

「最終的には自転車レースで来てもらったお客さんに、〇〇温泉の良さを体験してもらって、また来て欲しいというのが一番（イベントE）」

すなわち、イベント期間以外に開催地域に人を呼び込むことで、イベントの波及効果をイベント期間外にも拡大する取り組みといえる。また、以下の回答からは経済波及効果のみならず、地域内の「ソーシャルキャピタル（SC）の醸成や維持」にイベントが影響を及ぼしていることが読み取れる。

「（イベント開催に伴う）地域連携とかがあるので、・・・中略・・・昔からやっている大会だから、無くしてはいけないという思いの熱い役員の方もいて。高齢なので、もう道に立たなくていいよと言っても「俺が道に立たないと、誰が立つんだ」みたいな方がいた

り。これだけ他の町村と一緒にあって、同じ日にやるイベントというのはないので、やっぱり名実共に本当に町村一体となってやっていますね。（イベントD）」

言い換えれば、イベントが当該地域において一つの定例行事になっており、継続して開催することにより様々な地域の人々を巻き込みながら、イベントを中心として地域が連携する手段となっていることが伺える。

#### 4.3. 手段

戦略目標を達成する手段としては、2つの要素が抽出された。1つ目は「マーケティング戦略」であり、2つ目は「インフラ整備」である。マーケティング戦略の中には「柔軟な種目数の変更/魅力的なコース設定」、「メディア活用/国内外ネットワークの活用」、そして「参加者へのホスピタリティ」が抽出された。

##### 4.3.1 マーケティング戦略

「柔軟な種目数の変更」について、以下の回答が得られた。

「種目を増やしていくことで、いろんなニーズを拾っていった。50キロで走り慣れた人は次の100キロに参加する・・・中略・・・ステップアップを図れるような仕組みづくり。いままで出られなかった層まで枠を広げることで、どんどん広がっている（イベントD）」

該当イベントは現在27種目のレースを用意し、顧

客のニーズに合わせてその数や種類を変更させてきた。現在、多くのスポーツイベントでも多種多様なコース設定が行われているが、その狙いは、距離の長さや難易度の異なるコースを提供することで幅広い顧客層に対応することにある。その結果、例えば、自己成長といった参加者の挑戦意欲（柴田，2014）が刺激され、再参加意欲の向上（リピーターの獲得）が期待できる。あるいは、素人や子供も参加可能な種目を用意することで、イベントのターゲット拡大に繋がるだろう。

「メディア活用」については、テレビ（ローカル放送）や新聞といったマスメディアの影響が特に大きく、他にもダイレクトメールやチラシの配布、そしてマンガとのコラボレーション企画が新規客の誘引となったことが挙げられた。すなわち、プロモーション効果によって新たな顧客の獲得に成功してきたことが下記のコメントから示唆される。

「（イベントを）大きくしてきたのは、メディアがやっぱり大きいと思いますね。最初の（広告代理店）〇〇さんが入ったのと地元の（メディア企業）〇〇さんが入っているので・・・中略・・・「〇〇（マンガ）」の影響というのもだいぶありました（イベントC）」

「国内外ネットワークの活用」については、大会や地域に関係する様々なステークホルダーとの連携を通じて広告料の獲得やPRに繋げたり、人や企業とのネットワークを利用して海外で開催される旅行博などで大会のPRをすることなどが挙げられた。「他事業との連携」については、下記の回答の通り他イベントとのコラボレーションによって、新規顧客の獲得や参加者に対する付加価値の提供に繋がることが示唆される。

「こっただけ（グルメフェス）で3,000人ぐらい来るのですよ。グルメフェスに来ることが目的のお客さんたちも、初めてそこで自転車に乗っているレースの姿を見られて、そこで試乗会とかやっているの・・・中略・・・両者の交流というか、交わりというのが新しい価値を提供できているのでは（イベントF）」

「参加者へのホスピタリティ」については、地元住民によるコース沿道での応援や、ボランティアによる大会の支援、地元企業からの資金・物品・労働力の支援などが挙げられる。参加型スポーツイベントにとって、沿道の応援は参加者のPush要因として非常に重要なことが指摘されており（山口ら，2011）、本調査からもコース沿道において私設エイドステーションを自費で

設けて参加者をもてなす地元住民の姿が語られた。

「沿道の応援が途切れないって皆さん、参加された方々がみんないいいます。ウチがどうこうして大きくなったのかは、〇〇（地域）の県民性というか、地域の沿道の応援があつてからこそ、地域住民の理解と協力があつてからこそ、この〇〇マラソン大きくなったのかなとはというのがあつた（イベントC）」

#### 4.3.2 インフラ整備

「インフラ整備」については、「ハード」と「ソフト」があり、「ハード」については、公道のキャパシティを拡大（あるいはコース変更）することによって参加者の拡大を可能としている。参加型スポーツイベントは公道を使用することが多く、警察や消防との連携が必要不可欠となるが、その際、公道のキャパシティやセキュリティの観点から参加人数の制限を設けざるを得ない場合がある。そのため、イベント参加者を増やしていくためには、いかにしてコースを拡張（あるいは変更）し、参加者にとって魅力的なコース作りをしていくかが重要となる。また、イベント期間外に地域を訪れた際に使用可能な施設の整備に加え（例えば、サイクルステーション）、おススメコースを表示してくれるアプリケーションの開発や、ランニング・自転車教室によって潜在参加者を拡大していく「ソフトインフラ」の整備も重要な取り組みである。しかしながら、こうした事業はソフト開発をする人材やノウハウの不足から十分に進んでいないのも現状である。

#### 4.4. 検討事項

今後の検討事項として、「人材の高齢化」、「インバウンド対応」、「国際人材の不足」、「イベント効果測定の未実施」、「ノウハウ不足」、「コースキャパシティの限界」、そして「交通規制に伴う開催地域との調整」が挙げられた。以下、得られた回答である。

「一番今危惧しているのは、後継者、ボランティアの高齢化、そういうのが心配です。今後続けていく上で、若い方がいないというのは、この地域が相当疲弊してはいるのだろうなと（イベントB）」

「外国人の方が宿泊施設を取れないのは、うち、リゾートホテルが多いものですから。だから（金額が高くて）ニーズ的に合わない。あと事務局で、中国語、英語で対応ができない。そんな（人を雇う）お金がないということです（イベントB）」

「イベントをどうやって拡大していくかで、3万人の（コース上の）上限があって、もうほぼ3万人ぐらいの申し込みがある状況。これ以上増やすとなると、コースを変えないといけない感じ（イベントC）」

「むちゃくちゃ多いですよ、（地域住民からの）クレーム。「取りあえず仕事行きたい、行けない、どうしてくれるんだ」とか（イベントC）」

「走りに来ている人の数は、明らかに増えてきているというのは言われますね。ただ、数値的に取っているかということ、なかなか難しい（イベントF）」

#### 4.5. 重要なステークホルダー

以上の結果を踏まえると、レバレッジ戦略における重要なステークホルダーには、プロモーションに関連する「メディア関連団体」、インフラ整備に関連する「地元行政・警察・消防」、そして大会運営や顧客サービスに関連する開催地域、特に、「地元住民・企業・市民団体」が重要であることが下記の回答からも読み取れる。

「重要なステークホルダーでいうと、〇〇交流協議会さん（地域の市民団体）というところで、そこは、ガッチリ（連携している）。〇〇交流協議会さんの熱意というか、開催地域を盛り上げたいので協力して下さいみたいなところに共感してくださって応援してくれているここ（との連携）が一番の肝（イベントE）」

レバレッジ戦略の実行にはこうしたステークホルダーとの緊密な連携が必須であり、企業セクター、公的セクター、市民セクターの良質なエコシステム（服部, 2018）を形成することが、イベントインパクトの最大化に繋がることがインタビュー結果からは示された。特に、スポーツイベントの実施には税金の支出や公共施設の貸与、交通規制にともなう混乱を伴うことから、開催地域との緊密な関係なしにはイベント実施に伴う持続的な経済・社会的成功は困難となる。

#### 4.6. 量的調査結果

表3は量的調査の結果を示している。持続可能なイベント運営において最も重要な要素として、「安全管理が行き届いた運営」が挙げられ、「地元行政・警察・消防」といったステークホルダーとの連携の重要性が再確認された。また、「開催地域住民との良好な関係づくり」や「開催地域の風土を味わえる仕組み」、「イベン

トマネジメントのノウハウを持った人材」、または「イベント期間外でも誘客可能な仕組みづくり」といった要素が高い値を示しており、インタビュー調査における戦略目標や手段でも指摘されていた要素が量的調査によっても支持されることとなった。

表3. 持続可能なイベント運営に重要な要素

	平均値	標準偏差
開催地域の風土を味わえる仕組みづくり	6.15	1.03
イベント期間外でも人が来てくれる仕組みづくり	6.02	1.05
メディアとの良好な関係づくり	5.63	1.08
開催地域住民との良好な関係づくり	6.33	0.86
イベントマネジメントのノウハウを持った人材の存在	6.06	0.96
過剰サービスを行わないイベント運営	5.47	1.18
安全管理が行き届いた運営	6.41	0.85
他イベントとの差別化を図る取り組み	5.65	1.19

#### 5. まとめ

本研究の意義としては、参加型スポーツイベントを対象にレバレッジ戦略に関わる要素を抽出し、モデル化したことによる新規性・独自性が挙げられる。また、本研究における研究対象イベントは、継続開催されている参加型スポーツイベントであり、レバレッジ戦略における長期的な視点（Chalip, 2006, 2014）からすると、普遍性の観点からも有用である。また、質的データと量的データを組み合わせたミックスメソッドを採用した点においても研究結果の妥当性を向上させた。一方で、本研究の対象イベント数は6つであり、今後の追加調査や他のステークホルダーの観点からの分析、さらなる量的調査を踏まえたイベントインパクト最大化モデルの精緻化を目指していく必要がある。

#### 【主要参考文献】

- Chalip, L. (2006). Towards social leverage of sport events. *Journal of Sport & Tourism*, 11(2), 109-127.
- Chalip, L. (2014). *From legacy to leverage*. In J. Grix (Ed.), *Leveraging legacies from sports mega-events: Concepts and cases* (pp. 2-12). New York: Palgrave MacMillan.
- Fairley, S., & Kelly, D. M. (2017). Developing leveraging strategies for pre-Games training for mega-events in non-host cities. *Marketing Intelligence & Planning*, 35(6), 740-755.
- やまだようこ編著（1997）モデル構成をめざす現場心理学の方法論：現場心理学の発想，新曜社。

この研究は笹川スポーツ研究助成を受けて実施したものです。