

# サイクルイベントから生じるインパクトの最大化

## —ステークホルダー視点のイベントレバレッジ戦略と社会効果の検証—

山口 志郎\*

押見大地\*\*

### 抄録

本研究では、ステークホルダーの視点から、「レバレッジ戦略」と「社会効果」を明らかにすることを目的とした。本研究では、ステークホルダーのレバレッジ戦略を確認するため、「ツール・ド・おきなわ」と「ツール・ド・フランスさいたまクリテリウム」のステークホルダーを対象とし、沖縄とさいたまにおいて半構造化インタビューを実施した。本研究は、サイクリングイベントのレバレッジモデルを開発するために、テーマ分析 (Braun & Clarke, 2006) を採用した。インタビューは、Fairley and Kelly (2017) と押見・山口 (2019) を基に、1) レバレッジの資源、2) レバレッジの機会、3) 戦略目的、4) 手段、5) 期待事項の順でコード化を行った。次に、2019年11月27日から12月2日にかけて、「ツール・ド・おきなわ」と「ツール・ド・フランスさいたまクリテリウム」が開催される18歳以上の成人を対象にネットリサーチを行った。その際、類似性と相違性の観点から、社会効果と支援意図の関係性を検証した。

ステークホルダーへのインタビューの結果、ツール・ド・おきなわにおいては、大会の質的向上を図りつつ、自転車文化の醸成や国内外へのプロモーションといった中長期的目標を掲げていることが明らかとなった。ツール・ド・フランスさいたまクリテリウムでは、様々なステークホルダーと連携・協働しながら、新たなビジネスを作り出し、観戦者を飽きさせない取り組みを行っていることが確認された。最後に、沖縄とさいたまの地域住民を対象としたネットリサーチの結果、社会効果はサイクルイベントの支援意図に影響を及ぼすことが明らかとなり、その効果はサイクリングイベントによって異なることが示された。

**キーワード：サイクルイベント，最大化，ステークホルダー，イベントレバレッジ，社会効果**

---

\* 流通科学大学 〒651-2188 兵庫県神戸市西区学園西町3丁目1番

\*\* 東海大学 〒259-1292 神奈川県平塚市北金目4-1-1

## Maximizing of impact from cycle events

—Event leveraging strategies and social impact from the perspective of stakeholder—

Shiro Yamaguchi \*

Daichi Oshimi\*\*

### Abstract

This study aimed to investigate event leveraging strategies and social impact from stakeholder perspectives. The study targets two events of stakeholders – Tour de Okinawa and Tour de France SAITAMA CRITERIUM – and employs semi-structured interviews, which were conducted in Okinawa and Saitama, as the method to identify the event leveraging strategies of the event stakeholders. We applied thematic analysis (Braun & Clarke, 2006) to develop a model of strategic planning for leveraging cycling events. The interview results were coded with reference to the model adopted by Fairley and Kelly (2017) and Oshimi and Yamaguchi (2019), which covers (1) leverage resource, (2) leverage opportunity, (3) strategic objective, (4) means, and (5) expectation. Next, to verify the social impact of both events on local residents aged 18 and older, an internet-based survey was conducted between November 27th and December 2nd. Then, we examined the relationship between the social impact and support for the cycle events from the perspective of similarities and differences.

Results of the stakeholders' interview revealed that the Tour de Okinawa has been engaged qualitative improvements of the event and aimed to a medium- to long-term goal for fostering cycling culture and promotion to domestic and overseas. On the other hands, results of stakeholders' interview indicated the Tour de France SAITAMA CRITERIUM has been conducted cooperation and collaboration with various stakeholders and hold the attention of the spectator, creating a new business. Finally, internet-based survey for local residents both Okinawa and Saitama showed that the social impact had an influence on support for the cycle events, but the impact differs depending on the cycle events.

Key Words : cycle events, maximizing, stakeholder, event leveraging, social impact

---

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

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

## 1. はじめに

近年、国内外の誘客・消費拡大に繋がる観光資源として、サイクルツーリズムの振興が全国各地において進んでいる(藤本, 2019)。サイクルツーリズムの推進において、近年注目を集めるのがサイクルイベントである。サイクルイベントの開催は、開催都市のイメージ向上や異文化への興味増大といった社会効果をもたらすことから(Balduck et al., 2011)、多くの自治体においてサイクルイベントの開催が行われている。

そうした中、サイクルイベントに限らず、スポーツイベントの開催において重要とされるのが、ステークホルダーマネジメントである(青山ら, 2019)。ステークホルダーマネジメントとは、イベントに関連するステークホルダーを特定し、ステークホルダーのニーズやウォンツ、エンゲージメントの程度を特徴ならびに優先順位づけしながら、戦略的にマネジメントするとされている(Parent & Smith-Swan, 2013)。ステークホルダーは何を期待し、どういった目標を達成したいのか。またイベントの効果を最大化させるために、ステークホルダーはどういった戦略的な取り組みを実践しているのか、といった命題を明らかにすることは、イベントマネジメントの観点から重要と考えられる。そうした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をレバレッジ戦略と呼ばれ(Chalip, 2014)、メガスポーツイベントに限らず地域で開催される生涯スポーツイベントにおいても、レバレッジ戦略は重要とされている。

一方、イベント戦略実施の結果として生じる社会効果の重要性が指摘されており(Chalip, 2017)、サイクルイベントにおいても、地域住民を含む様々なステークホルダーがイベントを通じて得られる社会効果を受益しているかを把握することは、持続可能なスポーツイベントの開催においても重要と考えられる。

## 2. 目的

本研究では、「ツール・ド・おきなわ」と「ツール・ド・フランスさいたまクリテリウム」に焦点を当て、「レバレッジ戦略」とイベント開催に伴う当該地域へのインパクトを示す「社会効果」をステークホルダーの視点から比較・検証する。その際、社会効果の検証については、サイクルイベントのステークホルダーである地域住民を対象に、社会効果と支援意図の関連性をイベントごとに検証した。

## 3. 方法

調査対象である「ツール・ド・おきなわ」は、1989年から開始され、国際レースからホビーレースまで合計27種目を開催する参加型サイクルイベントである。一方「ツール・ド・フランスさいたまクリテリウム」は、2013年にツール・ド・フランス100回を記念して開始された観戦型国際サイクルイベントである。本研究では質的研究と量的研究のミックスメソッドを用い、流通科学大学研究倫理審査委員会(2019001号)の承認を得て調査を実施した。本研究は質的調査を軸に据え、ステークホルダーが実践しているレバレッジ戦略が地域住民に社会効果として認識されているかを量的調査によって確認している。そのため、量的な調査は補助的な役割として位置づけている。

### 3.1. ステークホルダーに対するインタビュー調査

本研究では、「ツール・ド・おきなわ」の主催者であるNPO法人ツール・ド・おきなわ協会と「ツール・ド・フランスさいたまクリテリウム」の主催者である一般社団法人さいたまスポーツコミッションに対し、メールにてステークホルダーの特定を依頼した。次に、両イベント主催者から、ステークホルダーを紹介いただき、なぜそのステークホルダーが重要だったのか、半構造化インタビューを実施した。その際、一般社団法人さいたまスポーツコミッションに対しては、2018年度の研究と同様の質問を行った(押見・山口, 2018)。NPO法人ツール・ド・おきなわ協会については、2018年度本助成において調査済であったが、今回の名護訪問の際、補足的にインタビューを実施した。

次に、2019年12月20日(金)から2020年2月6日(木)に、「ツール・ド・おきなわ」とツール・ド・フランスさいたまクリテリウム」のステークホルダーに対し、半構造化インタビューを実施した(表1参照)。ステークホルダーに対する質問項目は、先行研究(Fairley et al., 2017; Gao et al., in press)を基に、①イベントにおける自社、組織の役割、②イベント参画の経緯と主催者との関係性、③効果を最大化するために行った具体的な取り組み、④他のステークホルダーとの関係性、⑤ステークホルダーからみたイベントの課題などである。調査に関する倫理的配慮については、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上で調査を実施した。

本研究では、ステークホルダーから得られたデータを定性的な手法を用い探索的に明らかにすることから、テーマ分析(Braun & Clarke, 2006)の手法を用いた。

表1. インタビュープロフィールの概要

ツール・ド・おきなわ			ツール・ド・フランスさいたまクリテリウム				
No.	イベントにおける役割	インタビュー人数（役職）	インタビュー時間	No.	イベントにおける役割	インタビュー人数（役職）	インタビュー時間
1	主催	1名（事務局長）	40分（2020年2月）	2	主催	3名（リーダー、課長、主任）	53分（2020年12月）
1-A	スポンサー・ボランティア（ホテル）	2名（支配人、マネージャー）	68分（2020年2月）	2-A	共催（行政）	2名（課長、主査）	57分（2020年12月）
1-B	スポンサー（自転車専門店） 兼後援（サイクリング協会）	1名（代表取締役）	52分（2020年2月）	2-B	スポンサー（メディア）	1名（統括部長）	46分（2020年1月）
1-C	協力（競技団体）	1名（事務局長）	46分（2020年2月）	2-C	事務局支援業務（広告代理店）	1名（部長）	54分（2020年1月）
1-D	共催（行政）	3名（事務局長、事務局員2名）	62分（2020年2月）	2-D	協力（競技団体）	2名（理事長、副理事長兼事務局長）	53分（2020年2月）
1-E	特別協力（メディア）	1名（営業局副部長）	51分（2020年2月）				

本研究では、Fairley and Kelly (2017) と押見・山口 (2019) のレバレッジモデルを基に、コード化を行った。分析は、2名の研究者によって行われ、第1著者がフレーズに従いコード化を行った。次に、第2著者1名と確認・協議を行い、イベントごとのレバレッジ戦略を明らかにすることに注力した。

### 3.2. 地域住民を対象としたネットリサーチ

2019年11月27日から12月2日にかけて、「ツール・ド・おきなわ」が開催される12市町村と「ツール・ド・フランスさいたまクリテリウム」が開催される「さいたま市」に在住する18歳以上の成人を対象にネットリサーチを行った。マクロミルに登録するモニターの中から、12市町村の市民を有意に抽出し、309名から回答が得られた。一方「ツール・ド・フランスさいたまクリテリウム」については、さいたま市の人口構成比に合わせ、性別と年齢を割付し、624部回収した。

調査項目は、属性、イベント関与度・経験、社会効果11因子33項目（押見, 2018）、支援意図1因子3項目などである。分析方法は単純集計、確認的因子分析、合成信頼度（CR）と平均分散抽出（AVE）の算出、イベントごとに社会効果11因子を独立変数に、支援意図を従属変数に重回帰分析を行った。分析には、IBM SPSS Statistics 24.0 と Amos 24.0 を使用した。

## 4. 結果及び考察

### 4.1. ステークホルダーに対するインタビュー調査

#### 4.1.1. 「ツール・ド・おきなわ」

##### 4.1.1.1. レバレッジの資源

図1には、「ツール・ド・おきなわ」におけるステークホルダー視点のレバレッジモデルを示している。ステークホルダーがツール・ド・おきなわへの参画にあたり、必要な資源は、「過去のイベント開催に伴うノウハウ」、「人脈／人材の存在」、「組織内の理解者／賛同者」の3つの要素が抽出された。

“海邦国体のあとに、何らかのイベントとして残せない

かというのが始まりで（1-B）”

“〇〇社長というのがいるのですけれども、自転車が大好きなんです。自転車が大好きなので、マニアックな部屋も作ってですね（1-A）”

5団体中4団体が1987年に開催された海邦国体海邦国体をきっかけに参画していることが明らかとなった。そのため、国体の開催によってもたらされたレガシーがスポーツイベントに継承された例と言える。

#### 4.1.1.2. レバレッジの機会

レバレッジの機会として、「ビジネス拡大」、「組織の認知度向上」、「審判員の派遣」、「経済効果」、「メディアとしての発信」の5つの要素が抽出された。

“宿泊としてのメリットもあるのではということで、協賛を始めまして、このツール・ド・おきなわを軸にしたビジネスを広げていくというのはこの2年（1-A）”

“記事で選手の紹介とか、イベントの紹介とかですね。交通規制とか、そういった部分を発信して、全体のイベントを県民に知らしめて、理解を（1-E）”

レバレッジの機会は、ビジネスとして捉える組織もあれば、人材の活用と捉える組織もあり、ステークホルダーによってニーズが異なると言える。

#### 4.1.1.3. 戦略目標

戦略目標に関しては、「イベント期間外の誘客」、「スポーツツーリズムの推進」、「自転車競技人口の拡大、競技力の向上、審判員の鍛錬向上」、「地域住民との交流」、「地域貢献」の5つが抽出された。

“レンタルサイクルも10年ぐらい前から力を入れてやりだしたので、海外からのお客さんとかでも、ツール・ド・おきなわに参加して、〇〇のレンタサイクルがあるというのを知って（1-B）”

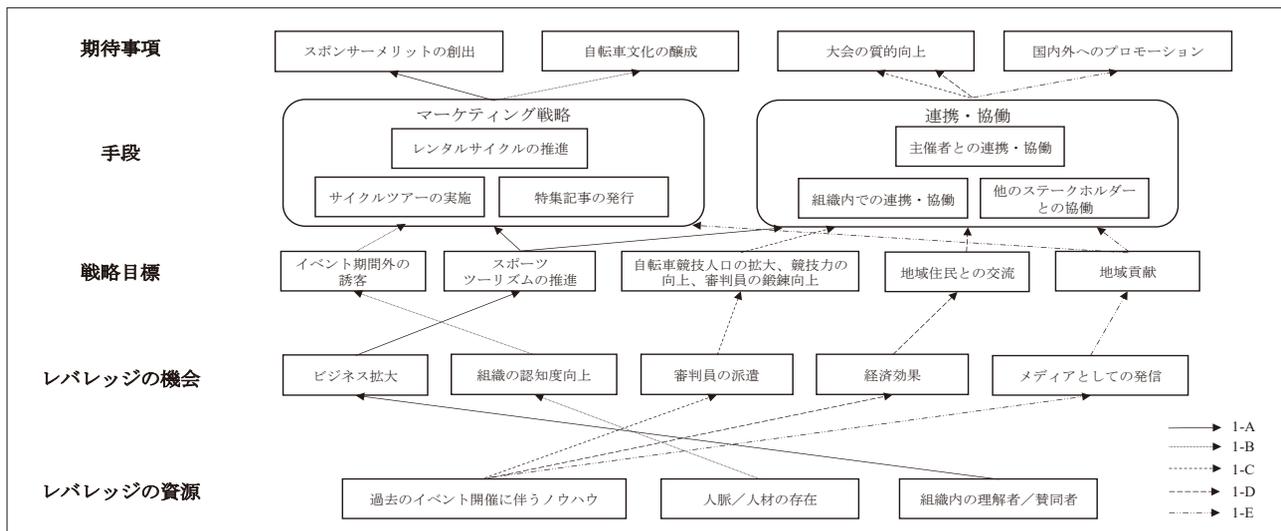


図1. ツール・ド・おきなわにおけるレバレッジモデル

“サイクリングを増やすことにより、各市町村に休憩場を設け・・・中略・・・プラス、住民との触れ合いが作れるため、サイクリングを充実させようと (1-D)”

ツール・ド・おきなわの 2019 年の参加者は 4,552 名であり、外国人参加者が 370 名いることから、インバウンド誘客の機会やスポーツツーリズムの推進を戦略目標と捉えている組織が多いことが伺える。

#### 4.1.1.4. 手段

戦略目標を達成する手段は、1 つ目はマーケティング戦略であり、具体的には「サイクルツアーの実施」、「レンタルサイクルの推進」、「特集記事の発行」の 3 つが抽出された。2 つ目は連携・協働として、「組織内での連携・協働」、「他のステークホルダーとの協働」、「主催者との連携・協働」の 3 つの要素が抽出された。

“サイクリングツアーを一緒にやってるんです。国内でもですが、インバウンドも・・・中略・・・独特のホスピタリティじゃないですけども、スポーツツーリズムの強さというのは、他の〇〇にはないもの (1-A)”

“基本的には内製ですね。通訳も社内のスタッフで・・・中略・・・それぞれ事業部が声を掛けて、一緒にやっていこうと。かなり密接に (1-A)”

イベント開催において、連携・協働の重要性が指摘されており (Parent, 2008)、ツール・ド・おきなわにおいても、組織内外の組織と連携・協働することにより、イベントの効果を最大化できると推察される。

#### 4.1.1.5. 期待事項

期待事項としては、「スポンサーメリットの創出」、「自転車文化の醸成」、「大会の質的向上」、「国内外へのプロモーションの拡大」の 4 つの要素が抽出された。

“企業の紹介とか、ホテルのお部屋紹介とか。そこにツール・ド・おきなわ料金を載せましょうと。そこがスポンサーとしてメリットが一番目に見える (1-A)”

“大会の質をしっかりと上げて、安全・安心な大会をつくりあげていく、安心的にですよ (1-D)”

イベント数が増加する昨今、大会の質的向上が叫ばれており (原田, 2016)、ツール・ド・おきなわにおいても、大会の質的向上を図りつつ、自転車文化の醸成や国内外へのプロモーションといった中長期的目標を掲げている。

### 4.1.2. 「ツール・ド・フランスさいたまクリテリウム」

#### 4.1.2.1. レバレッジの資源

図 2 には、「ツール・ド・フランスさいたまクリテリウム」におけるステークホルダー視点のレバレッジモデルを示している。ステークホルダーがツール・ド・フランスさいたまクリテリウムへの参画にあたり、必要な資源は、「組織内の合意形成」、「行政機関としての連携・調整」、「運営ノウハウ」、「市長との関係」の 4 つの要素が抽出された。

“スポンサーに関して、地域法人で決裁できる額ではないので、本社マターということで、うちの社長と本社の方の経営層で最終的には話し合う (2-B)”

“この予算規模で、どういうテレビ局の放送がつけられるか、プロポーザルの前に、結構社内のグループ内

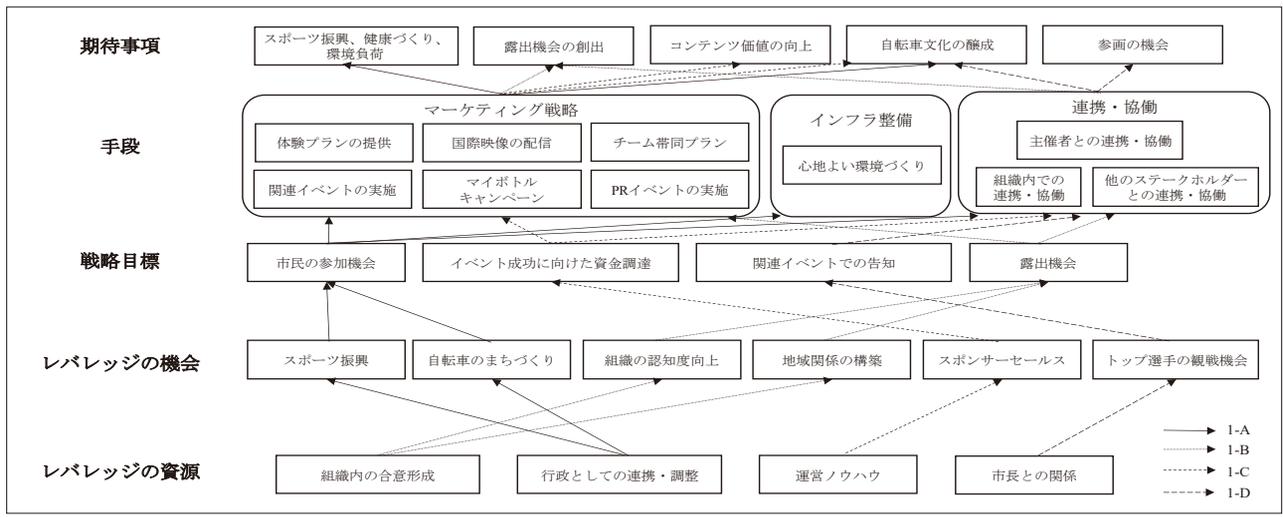


図2. ツール・ド・フランスさいたまクリテリウムにおけるレバレッジモデル

で話をして、この体裁だったら受けられるかと(2-C)”

トでの告知]、「露出機会」の4つの要素が抽出された。

ツール・ド・フランスさいたまクリテリウムの場合、キーパーソンが存在よりも、イベントをどのように活用するかといったレバレッジの視点が参画の時点でステークホルダーにあることが推察される。

“一般体験走行への参加の枠を少しでも広げてくれているとか、参加型の事前の【Road to さいたま】という自転車の企画を始めているとか。参加して頂いたり、啓発を含めているところが増えていけば、より一層クリテリウム自体の認知度も高くなるでしょう(2-A)”

4.1.2.2. レバレッジの機会

レバレッジの機会として、「スポーツ振興」、「自転車のまちづくり」、「組織の認知度向上」、「地域関係の構築」、「スポンサーセールス」、「トップ選手の観戦機会」の7つの要素が抽出された。

“受託を受けているので、大会を成功させる。お金集めも含めて、そのお金を使って、事故のないように運営をしてというのを含めて、大会成功が第一(2-C)”

“スポーツの所管ですから、スポーツ振興というのが大きいと思うのですよね。特に自転車というものの自体に対する親和性ってさいたまは非常に高く(2-A)”

“われわれ大会をやっているんですよ。クリテリウムとかそういう時に案内はありますよ(2-D)”

“地域関係をこのスポンサーによって、より強固なものにしていくというのが2番目の大きな柱(2-B)”

ツール・ド・フランスさいたまクリテリウムは観戦型サイクルイベントであるものの、サイクリングの参加者を増やす仕掛けづくりも積極的に行われており、様々なステークホルダーがイベント期間に限らず、年間を通し、仕掛けづくりを行っていることが伺える。

“ツール・ド・フランスの海外の選手が来るわけじゃないですか。われわれも含めて、一般の人たちがそれを見て、すごいなーという感じで来ている(2-D)”

4.1.2.4. 手段

さいたま市は自治体が主導となって、ツール・ド・フランスさいたまクリテリウムを活用した都市のイメージ作りによる都市ブランディングを行っており(押見・原田, 2017)、その効果としてスポーツ振興や自転車のまちづくりに期待していることが伺える。

戦略目標を達成する手段は、1つ目はマーケティング戦略であり、具体的には「体験プランの提供」、「関連イベントの実施」、「国際映像の配信」、「マイボトルキャンペーン」、「チーム帯同プラン」、「PRイベントの実施」の6つが抽出された。2つ目がインフラ整備としての「心地よい環境づくり」の1つが抽出された。3つ目が連携・協働として、「組織内での連携・協働」、「他のステークホルダーとの連携・協働」、「主催者との連携・協働」の3つが抽出された。

4.1.2.3. 戦略目標

レバレッジの戦略目標については、「市民の参加機会」、「イベント成功に向けた資金調達」、「関連イベン

“クリテリウムで選手の記者発表があるタイミングに併せて、周知するようなイベントをやったり (2-B)”

“選手と触れ合える体験をオフィシャルサポーターの特典にしていく (2-C)”

“警備だとか誘導も含めて、来ている来場者が心地よく大会を見ていってもらえる環境づくり (2-C)”

ツール・ド・フランスさいたまクリテリウムでは、様々なステークホルダーと連携・協働しながら、新たなビジネスを作り出し、観戦者を飽きさせない取り組みを行っていることが示唆される。

#### 4.1.2.5. 期待事項

期待事項としては、「スポーツ振興、健康づくり、環境負荷」、「露出機会の創出」、「コンテンツ価値の向上」、「自転車文化の醸成」、「参画の機会」の5つが抽出された。

“スポーツ振興だとか、健康づくりだとか、環境の不可欠だとかという意味も含めて。結果として、こういう成果があるというのを捨えるといいな (2-A)”

“やっぱり露出機会をどれだけ増やせるかですね。それはイベント当日だけではなくて、それに至るまでの間も含めてですね (2-B)”

“コンテンツの価値を高めていかないと事業規模自体も大きくはなっていない。コンテンツの価値大きくしていくことが僕らのビジネスも大きくなる (2-C)”

ツール・ド・フランスさいたまクリテリウムのステークホルダーは、単発イベントとして捉えるのではなく、年間を通した仕掛けづくりを行い、イベントの成果や価値向上に努める必要があると感じていることが示唆される。

#### 4.2. 地域住民を対象としたネットリサーチ

「ツール・ド・おきなわ」におけるサンプルに関して、イベントへの関心度は、「非常に興味がある」、「興味がある」、「すこし興味がある」と回答した人の割合は33.7%であり、約3割の地域住民が興味を抱いていたが、イベントに参加・観戦・ボランティアに参加した地域住民はわずか2.9%であった。一方、「ツール・ド・フランスさいたまクリテリウム」におけるサン

ルに関して、イベントへの関心度は「非常に興味がある」、「興味がある」、「すこし興味がある」と回答した人の割合は27.7%であり、約3割の地域住民が興味を抱いていたが、イベントに観戦・ボランティアに参加した地域住民はわずか3.7%であった。

両イベントごとに重回帰分析を行った(表2)。その結果、ツール・ド・おきなわは、「経済活動の促進 ( $\beta = .21, p < .01$ )」、「快感情の獲得 ( $\beta = .29, p < .001$ )」、「快感情の獲得 ( $\beta = .29, p < .01$ )」が支援意図に有意な関連性を示した。決定係数 ( $R^2$ ) は、支援意図の58%を説明している。

一方、「ツール・ド・フランスさいたまクリテリウム」には、「経済活動の促進 ( $\beta = .28, p < .001$ )」、「イメージ・認知度の向上 ( $\beta = .15, p < .001$ )」、「多様性への理解・新たな機会の獲得 ( $\beta = .15, p < .01$ )」、「社会資本の構築促進 ( $\beta = .36, p < .001$ )」、「開催経費の過負担 ( $\beta = .07, p < .05$ )」が支援意図に有意な関連性を示した。決定係数 ( $R^2$ ) は、支援意図の72%を説明している。このことから、イベントごとに社会効果の影響は異なることが示された。

## 5. まとめ

本研究では、「ツール・ド・おきなわ」と「ツール・ド・フランスさいたまクリテリウム」を事例に、ステークホルダー視点のレバレッジ戦略を明らかにし、地域住民を対象とした社会効果の検証において、イベントごとに社会効果と支援意図の関連性は異なることが示された。本研究の意義として、ステークホルダーに焦点を当てながら、参加型と観戦型サイクルイベントのレバレッジ戦略の要素を抽出できたことに、新規性と独創性があると言えよう。

#### 【参考文献】

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.

押見大地・山口志郎 (2019) 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。2018年度笹川スポーツ研究助成研究成果報告書, 8(1), 146-152.

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。

