

# 企業広報における共助システムの構築

## —スポーツ NPO による社会起点の関係構築を視点に—

米村 真悟<sup>1</sup>      伊吹 勇亮   尾原 弘恭      川戸 和英  
 (放課後 NPO アフタースクール) (関西大学) (関西医療大学) (情報開発研究所)  
 黒澤 寛己      内藤 正和   横山 勝彦  
 (びわこ成蹊スポーツ大学) (愛知学院大学) (同志社大学)

要旨：現代の企業広報には社会課題を起点とした関係構築が求められているが、既存の OPR 研究は自組織を起点とする二者関係に依拠してきたため、社会課題領域における関係構築はいわば手段化されており、昨今の関係性の実態を十分に説明できていない。本稿は、この課題を補う枠組みとして共助に着目し、スポーツ NPO が果たす社会起点の媒介機能を検討する。スポーツ NPO は、スポーツ参加による社会課題の現場との接続、社会関係資本の醸成、共感を伴った広報資源といった共助的価値と機能を通じて、社会起点の関係構築に寄与する装置となる。本稿ではスポーツ NPO の関係構築のメカニズムを抽出し、それが企業価値に還元されることで、企業広報における共助システムとして機能することを示す。

キーワード：共助、NPO、スポーツ NPO、関係構築、無形資産

### 1. 問題の所在

#### 1-1. 企業広報における関係構築の要請

現代の企業経営には、単なる経済合理性の追求にとどまらず、社会課題解決への貢献が企業の存続と不可分のものとなりつつある。このような潮流は、SDGs (Sustainable Development Goals) へのコミットメント、社会の公器としての存在意義を誇示するパーパス経営の要請、ESG (Environment, Social, Governance) 投資に象徴される非財務情報の開示責任の重要性などからも明らかであろう。この文脈において、企業広報 (Public Relations) には、単なる情報発信やレピュテーション管理 (reputation management) のみならず、単体では解決することができない社会課題の解決に向けて多様な組織やステークホルダーと持続的な関係性を設計し、社会全体で問題解決に向かう情報発信や関係構築を担う役割の重要性が高まっている。

#### 1-2. 広報研究における組織起点の限界

ところが、現在の企業広報研究が昨今の多様な組織との関係構築の実態を解明し切れているとはいえない。企業広報の研究群において、組織とパブリックとの双方向の関係性に関する議論は、Organization–Public Relationship (以下、OPR) 研究にその蓄積がある。OPR は、情報伝達的手段としての役割を中心に論じてきた従来の広報研究から、パブリックとの良好な関係性の構築と維持こそ広報の目的であると再定義した Ferguson (2018)<sup>2</sup> の提起に始まり、Grunig ら (2008) による双方向対称モデル、Kent & Taylor (2002) による対話的コミュニケーション理論 (Dialogic Communication Theory) によって議論を深化させながら、広報を組織の有効性を高める戦略的マネジメント機能とし

1 本稿は日本広報学会「スポーツ NPO と PR」研究会での議論、調査を基に執筆している。著者の並び順は研究会主査で責任執筆者の米村以外は 50 音順としている。また、著者の所属は投稿時のものである。

2 元となった口頭報告は 1984 年に行われた。

て位置づけることに寄与してきた。

また、OPR 研究の直接的な系譜には含まれないものの、2000 年代以降には、Habermas の公共圏理論、Bourdieu のフィールド理論、Luhmann のシステム理論などを参照しながら、広報を社会における制度的役割を担う営みとして再定義した Ihlen & van Ruler (2009) の研究、広報の規範的役割には Putnam が示す社会関係資本の創出があることと主張した Sommerfeldt (2013) の研究など、社会との関係性を捉える視座を得るために社会理論との接続を試みる研究も存在する。これらの研究は、広報を社会的制度として捉え直すことで、広報の射程を拡張することに一定の貢献を果たしてきた。

しかし、より一層、多様な社会のステークホルダーと共に社会課題の解決が求められる昨今の企業広報を鑑みると、Cheng (2018) が述べているように、これまでの多くの OPR 研究は双方が利益を共有するという暗黙の前提に立脚しており、利害対立や非対称的关系を十分に捉えることができていないという点が指摘できる。その要因には、現実では複数の主体が絡み合うにもかかわらず、自組織の利益を前提とした二者関係モデルに依拠してきたことがある。ここでいう二者関係モデルとは、自己利益の最大化を前提とする自組織を主体に置き、関係性を築く対象を客体と捉えるものである。この前提には、自社にもたらされる利益が明示できない限り、他者との関係構築に意義を見出せないという考えが存在する。それは、企業における社会課題の解決が自己利益を最大化するための手段と化しており、課題解決のための関係性が直接的な自己利益をもたらさないのであれば関係構築は企業にとって意義を見出せないものになってしまうことを意味する。

すなわち、企業広報の今日的課題として、社会起点の関係構築を説明する枠組みが求められていることが指摘できる。ここでいう社会起点の関係構築とは、特定の社会課題の解決という目的に向かって、ステークホルダーと協働することを指す。その関係性を俯瞰的にみれば、企業にとっての経済的利益は、協働の結果として生じるものである。しかし、いうまでもなく利益追求を存在意義とする企業において、直接的な利益をもたらしにくい社会課題の解決やそのためのステークホルダーとの関係構築には合理的な説明責任が求められる。既存の企業広報研究にはこのようなジレンマに答え得る十分な理論的含意があるとは言い難い。

### 1-3. 研究目的と方法

その社会起点の関係構築を表す枠組みとして、本稿では、共助システムに着目する。共助とは、共に助け合うことを意味する概念であり、自助と公助では補えない公共領域を市民や NPO によって補完する領域を指す。この領域には、近年、経済合理性を求める企業の参画も期待されている。本稿では、多様な主体との関係構築を媒介する共助システムの装置としてスポーツ NPO を捉えることで、企業広報に求められる社会起点の関係構築のメカニズムを明らかにする。すなわち、本稿のリサーチクエスションは、「どのようなメカニズムによって、スポーツ NPO は企業における社会起点の関係構築をもたらすのか」である。この点について、本稿では実証的な因果検証ではなく、企業広報における共助システムの輪郭を明らかにすることを目的とする。そのため、以下の3つの段階に分けて分析を進めた。

- (1) 共助・NPO・スポーツの先行研究および政策文書のレビューを通じて、スポーツ NPO の共助的価値を理論的に整理する。
- (2) その理論枠組みに基づき、スポーツ NPO の事例も取り上げながら、社会起点の関係構築をもたらす媒介機能・メカニズムを抽出する。
- (3) 抽出されたメカニズムを、CVC 理論および IIRC の無形資産フレームと照合しながら、企業広

報における共助システムの概念モデルとして再構成する。

なお、本稿で述べるスポーツ NPO とは、スポーツの価値を通じて、何かしらの社会課題の解決や公益の創出をミッションとする広義な意味での NPO（民間非営利組織）を想定している<sup>3</sup>。法人格、事業規模、活動分野などの具体的な特定はしないものの、本稿の目的から鑑みれば、任意団体やボランティア組織は含まれず、大手企業との事業連携ができる程度の組織規模やガバナンスを持つ組織を想定する。

## 2. 共助/NPO/スポーツに関する理論的検討

### 2-1. 共助とは

共助とは「互いに助け合うこと」（日本国語大辞典）を意味するが、共助は自助、公助と並び、社会に広く影響を及ぼすリスクに対処する政策用語として用いられてきた言葉でもある。内閣府の防災調査では、自助を「自らの身は自ら守ること」、公助を「国や自治体による救助」、共助を「地域や身近な人同士による助け合い」と定義している（内閣府, 2015）。東京都「共助社会づくりを進めるための検討会」の提言書では、共助とは『『お互い様』の心をもって、みんなでもとに生きることができる社会を創りあげること』であり、その根底には「一人ひとりの存在を大切にする」という精神性を持つ。さらに、「人助けの相手に自分も同じ立場なのだから、過大な感謝や謝罪は不要とする意味で用いられるこの言葉が実践に結びつくことで、地域の人々が自然に助け合う社会」を共助社会だとしている（東京都, 2015）。

共助が公文書に初めて登場したのは 1990 年代以降の社会保障政策の文脈である（飯田, 2021）。内閣府の「21 世紀福祉ビジョン」（1994）では少子高齢社会を見据えた地域福祉システムの理念として、内閣官房が定めた「今後の社会保障の在り方について」（内閣官房, 2006）では国民の生活リスクを分散するものとして、共助が用いられてきた。自助を基盤としつつも、地域組織や NPO などの身の回りの存在によって補い合う共助の役割が期待され、それでも補えない部分を公助が担うという自助・共助・公助の三層構造が定着した。

しかし、2010 年以降、東日本大震災などの災害時のボランティアの重要性、ソーシャルビジネスの登場、企業における社会貢献活動の増加を受け、共助の担い手は多様化する。内閣府「共助社会づくり懇談会」（2013–2015）では、地域住民、地縁組織、NPO、企業、ソーシャルビジネス、地域金融機関、教育機関、行政といった主体が連携し合いながら社会課題に取り組むことが期待された。さらに、近年、経済同友会（2023）は「共助資本主義」を掲げ、企業がパーパスや共感を起点に NPO などのソーシャルセクターと協働して社会課題解決に取り組むことを推奨している。これは、市場原理による利益追求だけでは説明しきれない社会課題領域に企業が関与するための、新たな合理性を求めようとする動向と捉えられる。この潮流を踏まえると、共助はもはや地域の相互扶助のみならず、企業を含む多様な主体が公共として担い合う仕組みとして再定義されつつある。

担い手が多様化しつつある共助には、これまでの政策的系譜に連なる地域や現場での実践から、三つの要素が内包されていると言える。第一に、関係性である。共助は、個人の行為が他者との関係構築を通じて意味づけられる営みである。この過程において蓄積される他者との信頼やネットワークが、Putnam が指摘する個々人やコミュニティとの協調行動や社会の効率化をもたらす社会関係資本

---

3 本稿では NPO 法人や認定 NPO 法人など制度上の法人格の有無を問わず、広く民間で活動する非営利組織および非政府組織(NGO)を指す。今後の理論構築においては、より詳細な検討が必要であることは論をまたない。

を蓄積する要素となる。第二に、互酬性である。共助には、お互い様という文化的規範から、即時的な見返りを前提とせずとも、互いに助け合うことで長期的に自らに還元されるという感覚を共有するものである。第三に、自発性である。共助活動とは、制度的義務ではなく、個々人が主体的に他者や社会のために行動する自発性に支えられている。この自発性こそが、短期的な経済合理性では説明しきれない互酬的な協働を可能にし、社会を維持する基盤となる。

これらの要素を踏まえると、本稿における共助は、次のように定義できる。すなわち共助とは、「自らができることを起点に、他者との助け合いを実践すること」である。さらには、その「個々の行為が徐々に公共性を帯び、その価値が再び自らに戻ってくる循環のプロセス」である。後段の定義には、自分の当事者性が他者にも伝播し、公共性を帯びていくプロセスを指す。この意味で、共助には、従来の自己利益を前提とした関係構築では説明しきれない、企業広報における社会起点の関係構築を説明する新たな視座として機能しうる。

## 2-2. NPO の特性

1998年に施行された特定非営利活動促進法そのものが、「ボランティア元年」の1995年阪神淡路大震災で芽生えたボランティア精神の組織化・制度化がその根底にあることを踏まえれば（宮本, 2020）、NPOが共助の主な担い手として位置づけられてきたことは自然であろう。実際、先述の経済同友会（2023）では、企業が連携すべきソーシャルセクターをもっとも代表する組織として広義でのNPO（民間非営利組織）が想定されている。

共助の要素を具現化する組織体としてのNPOの特性は、経済学（Hansmann, 1980；Weisbrod, 1988）や組織論（田尾, 1999）など、これまでの古典的なNPO研究から説明できる。一つめに、社会課題に対する当事者性である。活動のきっかけや存在意義そのものが現場でおきた課題から生まれており、課題の当事者の声に基づいた活動が行われている。二つめに、公共的主体としての正当性である。NPOは、制度上、組織内での利益分配を制限されることなどから、透明性のあるガバナンスをもって組織運営なされることが期待される。三つめは、収益の多元性である。NPOは、社会課題の特性上、サービスの受け手からサービス料を受け取れない場合がある。つまり、事業収益のみならず、寄付や会費、助成金や企業協賛といった多元的な収益源を持ちながら、サービスの提供をし続ける必要がある。四つめは、成果の可視化である。事業そのものが社会的活動であるため、成果の可視化は容易ではない。そのため、自らの取組の正当性を担保するために、様々な評価手法を用いて自らの活動の正当性を発信する必要がある。五つめは、媒介性である。NPOは、財政基盤において脆弱性を持つ。それゆえ、企業による協賛・委託、行政による補助金や委託、市民や財団からの寄付やボランティアといった資源獲得が必要であり、その過程で媒介者としての役割が生じ、自らのミッションの達成とそのために組織を維持し続けることが求められる。

以上のように、NPOは当事者性、公共の正当性、収益の多元性、成果の可視化、媒介性という特性から、共助の要素を自ずと内包する組織体である。そのことが市場や行政では必要なサービスを提供しにくい公共領域に先駆的かつ専門性を持って参画し、同時に多様な他者の参画を促す媒介として機能する。

## 2-3. スポーツの共助性

スポーツとは、身体活動を通じて、他者との共同行為や相互理解を自然と促し、人と人との関係を築く文化的営みである（中西, 2012）。この点でスポーツは共助が内包する要素を日常的に体験する装

置としての機能を持つ。共助の要素である関係性・互酬性・自発性をベースにすると、スポーツの共助的価値には以下のようなものがある。まず、関係性において、スポーツは、競技や練習、観戦といった身体感覚に基づく共同・共通体験を通じて、言語を越えた相互理解や信頼を形成し、他者との関係構築を促す文化的ツールである。次に、スポーツには、公正なルールの順守、チームメイトとの助け合い、競争相手に対するフェアプレー・敬意など、チーム内外の他者との競争と協働が高次元で併存し合うことで成立する。このため、短期的な損得ではなく関係性の維持を重視する互酬性と近い。そして、本質的に、スポーツへの参加は主体的な選択に基づいており、楽しさや達成感といった内発的動機に基づくものである。これらの観点からスポーツは共助のプロセスを引き出す媒介装置であると言える。

このようなスポーツの価値は、既に企業における組織内外のコミュニケーション活動においても活用されてきた。宮原（2024）は企業におけるスポーツ活用の変遷を「勃興期」「拡大期」「変遷期」「共創期」に区分している。勃興期には、長時間労働や機械化による負担を和らげるために、社員の健康増進や福利厚生を目的として実業団チームが組織され、スポーツは労働者の生活を支える共助の機能を担った。拡大期には、マス・マーケティングや大衆消費社会の進展を背景に、テレビ放送を通じた協賛やメセナ活動が広がり、スポーツは企業と社会をつなぐ広報手段として定着した。変遷期の平成以降には、経営合理化やグローバル化に伴いスポンサーシップの形態が多様化し、国際大会協賛やスタジアム命名権など新しい広報手段が導入された。そして2010年代以降の共創期には、サステナビリティ経営や社会課題解決との接続が進み、企業の存在意義を示す媒体として活用される。したがって、スポーツは企業内福利厚生から社会課題解決まで、時代ごとの企業経営の課題に応じて、その共助的価値を変化させながら、企業とステークホルダーをつなぐ媒介装置として活用されてきたと言える。

このように、スポーツは共助の要素を体現する文化的装置であり、2-2でみたようにNPOとして組織化されることで、共助の要素と当事者性、公共的正当性、収益の多元性、成果の可視化、媒介性といったNPOの特性が結びついたスポーツNPOとして企業と社会課題をつなぐ機能を持つのである。

### 3. スポーツNPOがつくる関係構築

#### 3-1. スポーツNPOの共助的価値

スポーツNPOは、企業と社会課題の当事者との間を取り巻くステークホルダーの媒介となり、関係性を構築する。このスポーツNPOが有する共助的価値は、これまでの共助の要素、NPOの特性、スポーツの共助性の議論から三つの機能に整理ができる。第一に、社会課題の現場と接続する機能である。スポーツにはスポーツが行われる実体を伴う場が欠かせない。これは企業単独ではアクセス困難な社会課題の当事者との接点を持つことにつながる。この接続は、企業が自らの理念に基づいた社会的活動を志向する上で、課題の当事者と触れることで、社会起点の意味を考え、現場感のある情報を取得する格好の場となる。第二に、社会関係資本を醸成する機能である。スポーツの場では身体的な共同体験を通じて参加者同士との交流が生まれる。ここで大事なことは、共助やスポーツが内包する互酬性と自発性によって、自然な形で、異なるコミュニティ、文化、価値観などを持った人々同士が交流できることである。このことにより、社会課題の当事者やその当事者を取り巻く支援者との出会いは、日常の職場やコミュニティとは異なる人的ネットワークを築く機会となる。第三に、共感的価値を伴った広報資源としての機能である。スポーツNPOが展開する活動には、課題の当事者の変化や地域社会の変容を成果として可視化することが求められる。企業にとっては、スポーツNPOに求

められる可視化された成果への貢献そのものが、社会へ共感を持って発信する情報となり、実態を伴う社会貢献やストーリーテリングの資源となることで、社会からの信頼を蓄積する。これにより、企業広報は単なる情報発信ではなく、社会課題解決のプロセスに参画する企業のスタンスそのものを社会に伝えることが可能となる。

### 3-2. スポーツ NPO による関係構築

スポーツ NPO の共助的価値とその機能を表す事例として、公益社団法人日本非営利組織評価センターが実施するグッドガバナンス認証<sup>4</sup>を取得している、日本ブラインドサッカー協会（以下、JBFA）をとりあげる。JBFA は、「ブラインドサッカーを通じて視覚障がい者と健常者が当たり前に混ざり合う社会」の実現をビジョンに掲げ、日本代表の育成・強化を目的とした事業、国内のブラインドサッカー及びロービジョンフットサルの普及事業、国内のブラインドサッカーの競技者・指導者の育成事業、ブラインドサッカーおよびロービジョンフットサルの国内大会事業、D&I（ダイバーシティ&インクルージョン）事業の5領域で多様なステークホルダーと関係性を構築している（日本ブラインドサッカー協会, n.d.）。なかでも D&I 事業は、視覚障がい者の理解促進を目的に、ブラインドサッカーを用いた体験・教育プログラムやダイバーシティ研修を企業向けに展開し、視覚障がい者と健常者が一つの場・フィールドで交わる体験を提供する。その活動は、障がいを持つ人々を単なる支援の対象としてではなく、共に社会を形づくるパートナーとして位置づける点に特徴があり、社会のインクルージョンを促進し、JBFA の掲げるビジョンを体現する基幹事業の一つである。

また、こうした JBFA が掲げるビジョンに共鳴する形で、各事業やプロジェクト毎に多くの企業パートナーシップが交わされる。たとえば参天製薬株式会社（以下、参天製薬）とは、2020 年に長期パートナーシップを締結し、「“見える”と“見えない”の壁を溶かし、社会を誰もが活躍できる舞台にする」という共通ビジョンを掲げ、「共同体験でそれぞれの個性や強みを理解する」、「見えるに関するイノベーションを創出する」、「視覚障がい者の Quality of Life（生活の質：QOL）を向上する」という3つのゴールを設定し、様々な活動を展開している。例えば、JBFA が展開する D&I 事業の一つである小中高生を対象とした体験型ダイバーシティ（多様性）教育プログラム「スポ育」には、参天製薬の視覚障がいのある社員を選手として、視覚障がい者のない社員をファシリテーターとして派遣し、社員自身が子どもたちへの障がい者理解の促進やコミュニケーション、チームワークといった学びの場を提供している。参天製薬は、目に特化したビジネスを展開するスペシャリティカンパニーとして、「Happiness with Vision」を掲げており、視覚障がいにとってのスポーツ、新たな職業、イノベーションへの参画など、視覚に障がいのある人々の多様な社会参画への架け橋となることも目指しているという（参天製薬, n.d.）。自社のビジョンにも共鳴する、JBFA のビジョンや事業への参画や協力を起点に、自社単独では実現しえない様々なステークホルダーとの接点を持ち、関係を築いている。

この JBFA の事例からは、スポーツを媒介として社会課題の当事者と企業を含む多くのステークホルダーを結び付け、共感と信頼を基盤とした関係性を創出する共助の実践が体現されていることがわ

4 グッドガバナンス認証とは、理念や社会的使命の明確さ、理事会の機能、情報公開や説明責任、財務管理の健全性、法令遵守といった観点から NPO の活動を評価し、一定の基準を満たした団体を認証している。評価され、認証を受けた団体は、当事者性や公共性を基盤にしつつ、収益の多元性や説明責任を担保し、企業や行政との協働を通じて社会課題に取り組んでいることから、本稿で論じる共助の担い手としての特徴を持つと考えられる（日本非営利組織評価センター, 2021）。

かる。

### 3-3. スポーツ NPO が築く関係構築のメカニズム

表 1 は、3-1 で示したスポーツ NPO の共助的価値とその三つの機能に基づいて、JBFA の事例を整理したものである。JBFA の取組からは、共助的価値がいかに関係構築へ展開されるかが具体的に確認できる。第一に、社会課題の現場へ接続できる機能である。言うまでもなく、スポーツの現場には実体を伴う。すなわち、ブラインドサッカーやロービジョンフットサルが行われる現場では、視覚障がい者の当事者と出会う機会が創出される。このことは、企業からすれば、本来アクセスが難しい社会課題の当事者と接続する場となり、社会における自社理念の位置づけや社会起点を内省化する場となる。第二に、社会関係資本を醸成する機能である。スポーツを楽しみたい、といった自発性を持って行われる身体的共同体験には、異なるコミュニティや価値観を持つ人同士の交流をもたらす。実際、ブラインドサッカーやロービジョンフットサルの現場や教育プログラムにおいて、プログラムを受講する青少年、講師としての視覚障がい者とファシリテーターとして参加する企業社員、障がい者と健常者など異なる立場、考え方を持った人同士が自然と混ざり合う空間が生み出されている。第三に、共感的価値を伴った広報資源としての機能である。JBFA が掲げるミッションに共感し、長期的パートナーシップを締結することは、掲げる社会へのコミットメントを誇示することにつながり、更なるステークホルダーへの共感をもたらす。さらには、そのコミットメントを具体化し、実践するスポーツ NPO の活動に参画したり協業したりすることは、同様にミッション達成に向けたプロセスに参画する企業のスタンスを社会に伝え、自社単体では接点を持つことができなかつたステークホルダーへのレピュテーションの蓄積につながる。

これら JBFA の関係構築の事例から、スポーツ NPO の有する共助的価値とその機能は、スポーツ NPO のミッションに基づく社会起点の関係構築を可能とする。ここでは、スポーツ NPO は企業が社会における公共的な存在であることを意味する社会的正統性を高め、社会起点でのステークホルダーとの信頼関係を醸成する広報戦略上の媒介主体として位置づけられる。とりわけ、企業がパーパスを具体的な社会実装として示すことが求められる現代において、スポーツ NPO との協働は企業広報に求められる社会との関係構築の一助となる共助システムの装置として寄与するのである。

表 1 JBFA における共助的価値・機能と関係構築

スポーツ NPO の共助的価値による機能	JBFA における関係構築の事例
社会課題の現場への接続	<ul style="list-style-type: none"> <li>ブラインドサッカーなどのスポーツ参加による視覚障がい者との出会いと当事者理解</li> </ul>
社会関係資本の醸成	<ul style="list-style-type: none"> <li>教育プログラムを通じた、青少年、企業人、障がい者・健常者といった異なるコミュニティ・価値観の人との交流及び信頼の醸成</li> </ul>
共感的価値を伴った広報資源	<ul style="list-style-type: none"> <li>長期パートナーシップ伴う自社及び共通ビジョンやそれに向けた実践・プロセスの発信による一般消費者含む幅広いステークホルダーへのコミットメントの訴求とレピュテーションの蓄積</li> </ul>

(出所) 筆者作成

## 4. 企業広報における共助システム

### 4-1. スポーツ NPO がもたらす社会的価値

企業広報において、社会起点の関係構築を生み出す装置として機能するスポーツ NPO は、企業に何をもたらすのだろうか。企業と NPO との協働は、しばしば企業の社会戦略と呼ばれ、その社会戦略としての研究に一定の知見がある。企業における社会戦略とは「企業が社会的活動を戦略的に遂行すること」であり、「企業の社会的活動目的と経済的目的の双方を達成するために、企業の社会的活動を事業活動と連携させる試みや、事業活動を通して社会的活動を実行するもの、また社会的活動プロセスに戦略的視点を導入した展開」とされる（横山, 2003, p.81）。ここでは、企業間同士の組織間関係と企業と NPO の組織間関係の理論前提の違いから、企業の社会戦略上の NPO との協働の価値が述べられている（横山, 2017, p.17）。すなわち、企業と NPO との関係構築には、お互いの経済的価値の最大化、あるいは競争優位の獲得が目指される企業間の組織間関係構築と比べ、社会的価値創造の最大化がその鍵になるとされる。

では、そのような社会的価値創造においては、どのようなプロセス、資源循環がなされるのだろうか。企業と NPO の協働価値創造フレームワーク（the Collaborative Value Creation Framework、以下 CVC フレームワーク）を提唱した Austin & Seitanidi（2012a, b）によれば、その協働関係における深さと戦略的統合度から、両者の関係性は四つの段階に整理される。その第一段階は、企業が NPO に資金を提供し、NPO は企業に対し社会的正当性を提供するといった、一方的な寄付や資金提供を中心とする関係を指す慈善的段階である。第二段階は、サービス提供やコズリレーテッドマーケティングなど、相互にメリットがある関係を指す取引的段階である。第三段階は、双方が組織的資源を統合し、共同で事業やプロジェクトを設計・運営する関係で、統合的段階である。そして、第四段階は、単なるプロジェクトを超え、社会システムや産業構造そのものに変革をもたらす長期的パートナーシップの関係を指す変革的段階である。スポーツ NPO との関係構築によって企業における共助システムを実現させるためには、第三段階以降を目指すべきであろう。なぜなら、第三段階以降に、互いの組織間の経営資源が共同化し、互いの共通目的となる社会的価値創出がなされ、また自己利益の確保という課題が克服され、場合によっては第四段階目で示される新プラットフォームのように、NPO と企業間の高次の協働や多層的な関係構築がなされることにつながるためである。

### 4-2. 社会的価値と無形資産

ところで社会的価値とは、経済的価値と異なり、可視化されづらく、主観的で多元的であり、それゆえに、関係性により生まれる資源交換も自ずと多元的となる。この多元的な資源交換の意味を明示することが、社会起点の関係構築が企業に価値をもたらすためには必要である。そのために重要になる考え方が、無形資産である。無形資産は、2013年に国際統合報告評議会（International Integrated Reporting Council, 以下 IIRC）が発表した統合報告フレームワーク（IIRC, 2013）にてその重要性が強調され、財務数値に表れない無形資産を企業価値の創造に活用することが求められている。表2は、その統合報告フレームワークの記載に基づいた、企業とスポーツ NPO の協働によってもたらされる双方の有形・無形資産の価値の例である。特に、前述のスポーツ NPO の媒介性が重要視されるのは、知的・人的・社会関係資本である。例えば、社会課題の現場により当事者性を持って取り組む NPO との協働は、社会課題解決のノウハウや知識の獲得・イノベーションの源泉となり得る。実際、日本ブラインドサッカー協会と長期パートナーシップを組む企業には、視覚障がい者を含めた多様な人々の社会参画につながる事業・イノベーションの萌芽を見出そうとする狙いが見られる。この無形

表2 企業とスポーツ NPO の有形資産と無形資産

資本の種類		企業にもたらされる資産	スポーツ NPO にもたらされる資産
有形資産	財務資本	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 寄付による税制優遇</li> <li>• スポンサーシップによる広告宣伝</li> <li>• ESG 評価の向上による投資資金獲得</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 企業からの寄付・協賛・助成金・共同事業による安定的な収益源</li> </ul>
	製造資本	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 共助活動を通じたアイデアから生まれたソーシャルプロダクト、新規製品・サービスの差別化・ブランド資産や新規事業開発の種、</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• スポーツ活動に必要な企業からの物的リソース（会場・設備・IT 支援など）・物流・製品供給のインフラ支援</li> </ul>
無形資産	知的資本	<ul style="list-style-type: none"> <li>• NPO が持つ社会課題解決のノウハウや知識の獲得・共助活動を通じた新規イノベーションの知見</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 企業の技術力・マネジメント知識の移転・事業設計や評価手法の導入</li> </ul>
	人的資本	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 企業理念やパーパスに近いスポーツ NPO の活動参加による理念浸透</li> <li>• 社員のスポーツ参加によるモチベーション向上・越境学習を通じた人材育成（リーダーシップ・共感力）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 企業人材のプロボノ（専門性を活かした無償の社会貢献活動）・ボランティア参加・人材研修やスキル移転による組織力強化</li> </ul>
	社会関係資本	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 社会的信頼や正統性の向上・多様なステークホルダーとのネットワークの拡張</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 企業協働による社会的認知度の向上</li> <li>• 政策や地域社会に対する影響力の強化</li> </ul>
	自然資本	<ul style="list-style-type: none"> <li>• スポーツ NPO との環境保全活動</li> <li>• 環境配慮に基づくスポーツ環境やスポーツ施設整備への貢献による ESG 報告の材料</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 企業からの環境技術や資源効率化の支援・環境分野での協働による正統性強化</li> </ul>

(出所) IIRC (2013) を参考に筆者作成

資産とその社内外への還元が、社会起点での関係構築をもたらすメカニズムとなるのである。

#### 4-3. 企業広報における共助システム

ここまでの議論を踏まえ、企業広報における社会起点の関係構築を説明するための理論枠組みとして共助システムを提示する。図 1 は、3-3 で確認したスポーツ NPO との協働によって生まれる社会起点の関係構築のメカニズムと、4-1 ならびに 4-2 で確認したその協働が企業にもたらす社会的価値創造の議論から、企業広報における共助システムのマネジメントプロセスを図示した価値循環図である。外枠の①～④は、社会課題の解決に向けて、ステークホルダーとの関係構築が求められる企業に求められる一連の行動を指す。

まず、①取り組むべき社会課題やその課題の明確化が必要となる。そこで重要となるのが、①該当する社会課題の当事者を理解することである。ここでは、スポーツ現場のように、自発的に社会課題の現場にアクセスし、当事者理解を深めることが肝要となる。次に企業に求められるのは、②社会課題の解決に資する協働事業の企画立案・計画策定である。自社の理念やミッションに基づき、どのようなステークホルダーとパートナーシップを組むことが求められるかを検討した上で、②適切なスポーツ NPO との本格的な協働関係を築くこととなる。

そして、③本格的なパートナーシップの下、スポーツ NPO と共に、社会課題の解決に資する協働事業に取り組む。CVC フレームワークでみたように、理想的に言えば、この段階では、一方的な寄付や資金提供を指す慈善的段階や、協働でのサービス提供など相互にメリットがある合理的な取引的段

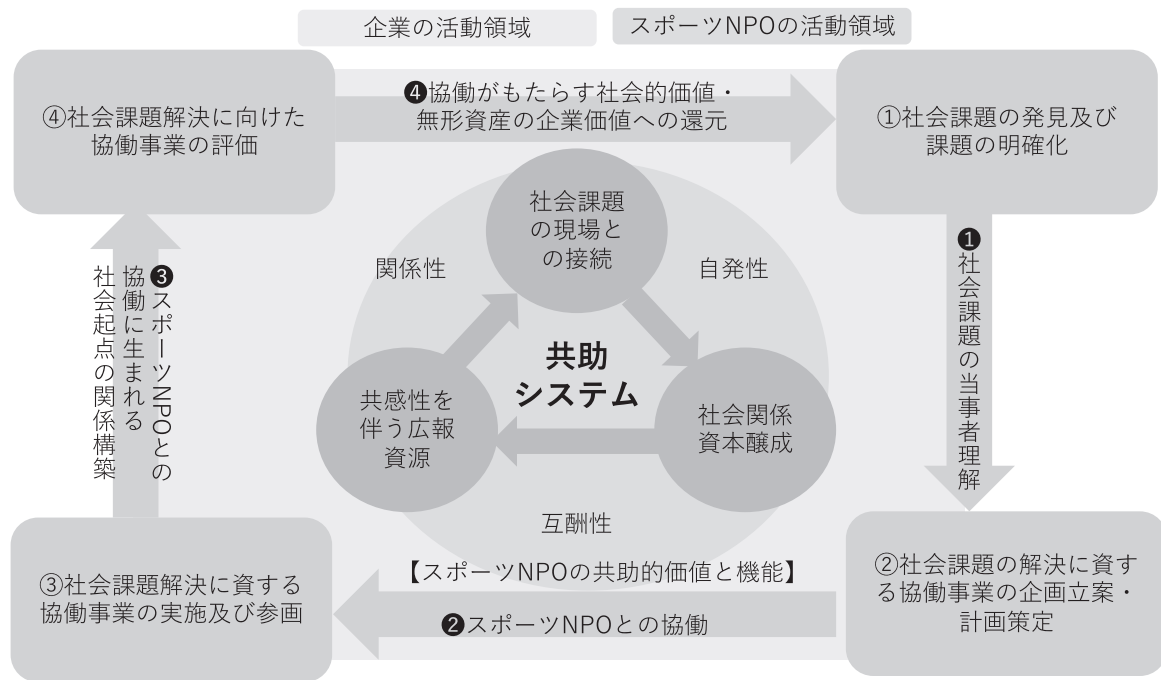


図1 企業広報における共助システムのマネジメントプロセス

(出所) 筆者作成

階を超え、双方の組織的資源を活かし、共同で事業やプロジェクトの設計・運営がなされる統合的段階であることが望ましい。そのような段階にいたる上では、共助の要素の一つである互酬性の相互理解が不可欠である。また、①でみた社会課題の当事者への深い理解がなされていれば、取組みに共感性が生まれ、より多くのステークホルダーとの社会起点での関係構築がもたされることとなり、自ずと自組織起点のジレンマの脱却につながる。

最後に、④ここまでの一連の協働事業の評価である。4-1ならびに4-2で述べたように、ここで評価すべき焦点は、財務・製造資本といった有形資産のみならず、④社会的価値の創出によってもたらされる知的・社会関係・人的資本といった無形資産を企業価値に還元することである。スポーツNPOとの協働によって創出されるこの無形の社会的価値が可視化されることで、企業広報としての意義が社内外に認知され、表出されるのである。

社会課題解決に迫られる企業広報において、共助システムとは、企業において多様な主体と協働しながら社会課題解決に向けた企業行動を円滑にする一連のマネジメントプロセスである。そこでは、スポーツNPOに象徴される関係性・互酬性・自発性といった共助に内包される要素とそれにより関係構築をもたらす社会課題の現場へのアクセス、社会関係資本の醸成、共感性を伴う広報資源といった機能が、関係構築によってもたらされる有形・無形の価値を循環させるドライバーとなるのである。この共助システムのプロセスは、社会課題の解決に向けた取組を起点とすることで、従来のOPR研究が前提としてきた自組織起点の限界を克服することにつながる。

## 5. まとめ—広報研究への貢献と今後の課題—

本稿は、企業広報において、自組織起点ではなく、社会起点の関係構築を説明する枠組みが求められているという問題意識の下、では「どのようなメカニズムによって、スポーツNPOは企業における社会起点の関係構築をもたらすのか」をリサーチクエスチョンとし、そのメカニズムの解明を試み

た上で、企業広報における共助システムの輪郭を描いてきた。このリサーチクエストに簡潔に答えるならば、スポーツ NPO に象徴される共助価値、すなわち、関係性・互酬性・自発性の特性を持った NPO とのパートナーシップを築くこと、そしてそのパートナーシップによってもたらされる社会的価値について、有形・無形資産として企業価値に還元することである。このメカニズムを通じて互いの組織間の経営資源が共同化され、互いの共通目的となる社会的価値の創出が社会課題解決につながり、多様なステークホルダーとの関係構築が求められる企業広報の行動を円滑にする。さらには、本稿で問題提起した自組織起点の関係構築のジレンマを脱却することができるだろう。

本稿は、あくまでも企業広報における共助システムという概念の可能性を示したに過ぎないものの、以下の三つの点で広報研究に示唆を提示するものだと考える。まず、従来の OPR 研究が組織起点の二者関係モデルに依存してきた限界を批判的に整理し、共助システムという構想の下、社会課題や公共性を軸とした社会起点の関係構築をもたらし理論基盤の必要性を提示したことである。次に、この社会起点の関係構築について、共助の概念とそれを具現化するスポーツ NPO が築く関係性から、どのように具体的に立ち現れるのかを明らかにしたことである。そして、最後に、このスポーツ NPO が築く関係構築から、企業における社会的価値が、無形資産、特に人的・社会関係・知的資本として企業価値へと転換されるプロセスを、CVC および IIRC の枠組と接続して概念化したことで、企業広報における共助システムという新たな理論的可能性を提示したことである。

最後に、本稿で残された課題について言及する。一つめは、スポーツ NPO の定義である。本稿では、概念的にスポーツ NPO を定義したものの、本稿で示すスポーツ NPO の実態については、法人格、事業規模、組織的特性など、議論の余地が残る。二つめは、間接的な関係構築のメカニズムの解明である。本稿では、企業とスポーツ NPO の協働関係について、共助に結び付く社会的価値創造について描いてきた。しかし、NPO との協働を通じて、間接的に関与した第三者、第四者との組織間関係において、どのような相互作用があるかは検討ができていない。三つめは、その関係構築におけるバウンダリースパナの問題である。例えば、企業及び NPO 側の広報担当者がどのような観点でつながり、情報交換がなされることで、協働関係になり得るのか、また、NPO との協働を通じて、間接的に関与し得るその他の組織の担当者とはどのように関係性が築かれ、それが企業と NPO の関係性そのものにどのように影響し得るのかの検証が必要である。四つめとしてスポーツ NPO 以外の一般的な NPO の検討が必要である。スポーツ以外の事業に取り組む NPO でも共助システムの構築を実現できるかどうかについての検討はできていない。そして、最後に、無形資産として企業価値化される社会的価値の可視化である。昨今、企業経営やサステナビリティ経営における重要性が高まりつつある社会的インパクトは、この無形資産の可視化という意味においても実務的な意義をおびてくるものである。これらの課題については、今後の企業広報における共助システムの実証研究を通じて解決に努めたい。

## 謝辞

本稿は、日本広報学会 2023・2024 年度学会研究助成 B による支援の成果である。長期間の研究へのサポートに対して感謝を申し上げたい。なお、研究会には鳥羽賢二先生（大阪成蹊大学・当時）にもご参加いただいていた。議論、調査へのご協力に、特に記して感謝申し上げたい。また、本稿について有意義なご助言を頂いた匿名の査読者（2 名）にも深く感謝いたします。査読者からのコメントが本稿の内容を向上させるうえで、大変参考となりました。

## 参考文献

- Austin, J. E., & Seitanidi, M. M. (2012a). Collaborative value creation: A review of partnering between nonprofits and businesses: Part 1. Value creation spectrum and collaboration stages. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41 (5), 726–758.
- Austin, J. E., & Seitanidi, M. M. (2012b). Collaborative value creation: A review of partnering between nonprofits and businesses: Part 2: Partnership processes and outcomes. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41 (6), 929–968.
- Cheng, Y. (2018). Looking back, moving forward: A review and reflection of the organization-public relationship (OPR) research. *Public Relations Review*, 44, 120–130.
- Ferguson, M. A. (2018). Building theory in public relations: Interorganizational relationships as a public relations paradigm. *Journal of Public Relations Research*, 30 (4), 164–178.
- Grunig, J. E., & Grunig, L. A. (2008). Excellence theory in public relations: Past, present, and future. In E. L. Toth (Ed.), *The future of excellence in public relations and communication management: Challenges for the next generation* (pp. 327–347). Lawrence Erlbaum Associates.
- Hansmann, H. (1980). The role of nonprofit enterprise. *Yale Law Journal*, 89 (5), 835–901.
- Ihlen, Ø., & van Ruler, B. (2009). *Public relations and social theory: Key figures and concepts*. Routledge.
- 飯田 高 (2021). 自助・共助・公助の境界と市場 経済研究 70 (3), 203–222.
- International Integrated Reporting Council (IIRC). (2013). *The international <IR> framework*. IIRC.
- 経済同友会 (2023). 共助資本主義 —「企業のパーパス」と「共感」を起点とした「アニマル・スピリッツ」の覚醒— 経済同友会 <https://www.doyukai.or.jp/> (最終アクセス2025年7月6日)
- Kent, M. L., & Taylor, M. (2002). Toward a dialogic theory of public relations. *Public Relations Review*, 28 (1), 21–37.
- 宮垣 元 (2017). 入門ソーシャルセクター ミネルヴァ書房
- 宮原 直之 (2024). 企業がスポーツの価値を享受するために —第1回 企業価値向上に資するスポーツの活用観点— アビームコンサルティング ウェブサイト <https://www.abeam.com/jp/ja/insights/026/> (最終アクセス2025年7月6日)
- 内閣官房 (2006). 今後の社会保障の在り方について 内閣官房社会保障の在り方懇談会報告書
- 内閣府 (1994). 21世紀福祉ビジョン —少子・高齢社会に向けて— 内閣府高齢社会福祉ビジョン懇談会
- 内閣府 (2015). 共助社会づくり懇談会報告書 内閣府 [https://www.npo-homepage.go.jp/uploads/report33\\_8\\_houkoku\\_all.pdf](https://www.npo-homepage.go.jp/uploads/report33_8_houkoku_all.pdf) (最終アクセス2025年7月6日)
- 中西 純司 (2012). 『文化としてのスポーツ』の価値 人間福祉学研究 5 (1), 7–24.
- 日本非営利組織評価センター (2021). NPOの信頼性を可視化するグッドガバナンス認証の評価基準(28項目) 日本NPOセンター [https://jcne.or.jp/evaluation/good\\_governance/](https://jcne.or.jp/evaluation/good_governance/) (最終アクセス2025年8月15日)
- 参天製薬 (n.d.). ブラインドサッカーを起点としたインクルージョン <https://www.santen.com/ja/sustainability/inclusion/inclusion001> (最終アクセス2025年12月5日)
- Sommerfeldt, E. J. (2013). The civility of social capital: Public relations in the public sphere, civil society, and democracy. *Public Relations Review*, 39 (4), 280–289.
- 田尾 雅夫 (1999). 非営利組織論 —理論と実際— 有斐閣
- 東京都 (2015). 東京における共助社会づくりを進めるための取組について—お互い様の心を大切にしたい社会を— 共助社会づくりを進めるための検討会 [https://www.seikatubunka.metro.tokyo.lg.jp/documents/d/seikatubunka/kyoujyo\\_teigen](https://www.seikatubunka.metro.tokyo.lg.jp/documents/d/seikatubunka/kyoujyo_teigen) (最終アクセス2025年12月5日)

日本ブラインドサッカー協会 (n.d). ビジョンとミッション

[https://www.b-soccer.jp/jbfa/vision\\_mission](https://www.b-soccer.jp/jbfa/vision_mission)（最終アクセス2025年12月5日）

Weisbrod, B. A. (1988). *The nonprofit economy*. Harvard University Press.

横山 恵子 (2003). 企業の社会戦略とNPO —社会的価値創造にむけての協働型パートナーシップ— 白桃書房

横山 恵子 (2017). 企業とNPOの組織間関係における協働価値創造と自己利益の関係性 —共同開発事例の比較分析— 組織科学 50 (3), 16-29.

**【論文履歴】** 初稿受理日：2025年8月31日 掲載確定日：2026年1月15日

**【著者連絡先】** 米村真悟：beison0817@gmail.com

## Constructing a Mutual Assistance System in Corporate Public Relations: A Perspective from Relationship Building by Nonprofit Sports Organizations

Shingo YONEMURA

(Houkago NPO Afterschool)

Yusuke IBUKI

(Kansai University)

Hiroyasu OHARA

(Kansai University of Health Sciences)

Kazuhide KAWATO

(Information Development Laboratory)

Hiroki KUROSAWA

(Biwako Seikei Sport College)

Masakazu NAITOU

(Aichi Gakuin University)

Katsuhiko YOKOYAMA

(Doshisha University)

### Abstract

Corporate public relations today is expected not only to disseminate information but also to play a role in managing relationships with society. However, existing OPR studies have tended to adopt an organization-centered perspective, lacking a perspective on relationship building oriented toward social sustainability. This paper focuses on “mutual assistance” as an alternative framework. In particular, nonprofit sports organizations, which combine the public mission and agency of NPOs with the communal and embodied nature of sports, can bridge diverse stakeholders and contribute to constructing a mutual assistance system in corporate public relations.

**Keywords:** mutual assistance, nonprofit organization, nonprofit sports organization, relationship management, intangible assets