

特集：いま、注目を集めるスポーツビジネス

第3章 スポーツビジネスマネジメント ——地域と結びつくスポーツクラブチームの構築



林 泰良

東京都中小企業診断士協会

1. スポーツクラブチームとは

スポーツクラブチームというと、NPBに所属する野球球団やJリーグのクラブを想像する方が多いと思うが、日本のクラブチームはそれだけではない。世界中で大きな感動を呼んだラグビーのワールドカップは記憶に新しいが、日本代表の選手が多く所属するトップリーグのチームは、企業チームである。

また、サッカーのアマチュア最高峰のリーグであるJFLには、企業チームだけでなく、アマチュアメンバーで構成されるようなクラブも存在する。地方に行けば、BCリーグや四国アイランドリーグといった野球の独立リーグに所属するクラブもある。

図表1 日本の主要なスポーツリーグ

種目	リーグ名	参加クラブ
野球	NPB	プロ
	BCリーグ	プロ
	四国アイランドリーグ	プロ
サッカー	Jリーグ	プロ
	JFL	プロ/企業/アマチュア
フットサル	Fリーグ	プロ
バスケットボール	Bリーグ	プロ/企業
アイスホッケー	アジアリーグアイスホッケー	プロ/企業
ラグビー	トップリーグ	企業
アメリカンフットボール	Xリーグ	企業
バレーボール	Vリーグ	企業
ハンドボール	日本ハンドボールリーグ	企業
バドミントン	日本リーグ	企業

クラブが置かれるカテゴリや考え方により、さまざまな種類に分類できるが、本章では（収益は別にあるとしても）スポーツを軸に活動している、または将来、主な収益をスポーツから得たいと考えているクラブチームやリーグに焦点を当てて紹介する。

(1) スポーツクラブチームの規模

野球やサッカーなどメジャーなスポーツや話題性のあるスポーツは、雑誌やニュースなどのメディアで取り上げられることも多く、専門の雑誌も発刊されている。日本のプロスポーツは大きな市場がすでにでき上がっているようにも見えるが、実はそうでもない。

プロ野球の中でも売上が大きいと言われる福岡ソフトバンクホークスでも280億円、サッカーに至っては浦和レッズの60億円が最大となる。プロのクラブチームの多くは大企業の規模ではなく、中小企業の規模の範囲に入る。そのため、クラブチームの経営支援は診断士の支援の領域と言える。また、一般企業とは異なった特殊性があるがゆえ、経営者側も我々のような支援する側にも、人材やノウハウが不足しているのが実情である。

(2) スポーツクラブチームの特徴

クラブチームの収入は大きく、スポンサー収入、入場料収入、物販の収入に分けられる。クラブの規模が大きくなればなるほど、スポンサー収入の割合が大きくなり、小さいクラ

ほど入場料収入の割合が大きくなる。

また、収益の多くはチームの強化費にあてられる。強化費を削減すれば利益は増えるが、チーム力が落ちて人気に影響が出る。人気が落ちると、スポンサー収入や入場者数に影響を与える。一方で、収益の多くを強化費に回すと、利益が悪化する。トレードオフとなる利益の追求と強化費のバランスが、クラブチームを経営するうえで難しいところと言える。

2. スポーツクラブチームの実情と課題

スポーツビジネス研究会では、これまでにクラブチームやリーグの支援を行ってきた。支援先のクラブの多くは、トップのカテゴリを目指して新たに発足したクラブチームである。種目やクラブの置かれているカテゴリは異なるが、その理念や目指す方向性、抱えている問題は共通している。ここでは、クラブチームの実情と課題を紹介する。

(1) クラブの存在意義・理念

研究会を通して支援したすべてのクラブに共通していたことが、経営理念に盛り込まれた「地域」というフレーズである。経営者はクラブのホームタウンと何らかの関係があり、クラブを通して地域に恩返しをしたいと考えられていた。

地域を盛り上げることや地域の子どもに夢を与える手段の1つとして、自分がかかわってきたスポーツを通じて実現を目指している。

(2) クラブの抱える課題

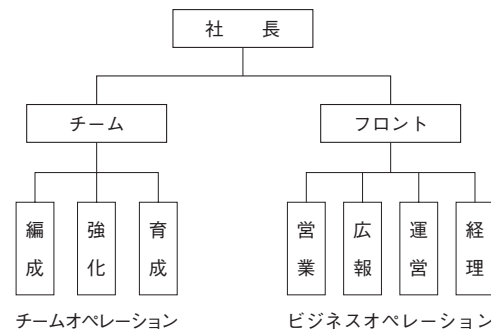
①当面の収益の確保

立ち上げて間もないクラブにとって、入場料収入やスポンサー収入だけでクラブを運営していくことは難しい。将来的にはスポーツでの収入をメイン事業にしたいとは考えていても、当面の間はクラブを支えるための事業を検討する必要がある。また、その事業は経営理念から大きく外れたものではなく、クラブの方向性とずれていない必要がある。

②人の不足

クラブの組織は通常、2つに大別されることが多い。1つがチームオペレーションで、チームの強化・編成や選手の育成を行う。もう1つがビジネスオペレーションで、フロントという呼び方をされることもある。チケットの販売やスポンサーとの契約、経理、総務などが相当する。

図表2 スポーツクラブチームの組織例



出典：矢野経済研究所「2015年スポーツ産業白書」

少なくともこの程度の組織・人員が必要となるが、実際に十分な人数で運営できているクラブは少ない。社長が営業を兼ねていることや、平日は営業で休日は運営など、1人の担当者が複数の業務を兼任することも多い。

ホーム試合開催時の入場者数が数百人から千人程度のクラブに対して、スタッフの数が圧倒的に少ない。試合運営のほとんどをアルバイトやボランティアに頼ることになる。クラブから見れば、支払いの発生しないボランティアスタッフを継続的に集めることが重要になる。安定した入場者数を得るためには、安定したボランティアの参加者数が必要不可欠である。

自治体や商工会議所との連携、地元の大学との連携など各クラブの特性を活かしながら、少数の社員で試合運営をするフレームワークづくりが、安定化につながる。

③スタジアム・アリーナ施設の確保

クラブにとって、定期的にホームタウンで試合を開催するためには、スタジアムやアリ

ーナ・体育館の確保が必須事項となる。トップのカテゴリに所属するチームや企業チームと比べて、地元自治体の支援が少ないと、1つのクラブが同じ設備を確保し続けることは難しい。野球やサッカーなどは特に、高校野球や高校サッカーと重なる時期の場所の確保が難しくなる。自治体をはじめ、地元の関係者に理解を得ていくことが重要である。

④設備の充実

場所を確保できたとしても、自治体を中心となって作られた設備は、スポーツを「する」側に立った建設がされており、スポーツを「観る」側に立ったつくりになっていない。

地域に根差して、小さな子どもから高齢者にまで観ていただくというビジョンを持ちながら、最寄り駅からスタジアムまでが遠かったり、施設がバリアフリーになっていなかったりするなど、高齢者や小さな子どもを持つ家族には優しくない施設が多い。



ベビーカーを持ってスタジアムに入る女性

施設をすぐに変えることは難しい場合が多いが、それぞれのクラブがアイデアと工夫をこらすこと、また、そういった課題を抱えていることにいち早く気づくことが大切である。

3. リーグの役割

ここまでクラブチームについて述べてきたが、過去にクラブを束ねるリーグの支援も行ってきた。リーグについても少し触れておきたい。

クラブチームが入場料やスポンサーから収入を得るのに対し、リーグはリーグ全体のス

ポンサーやクラブから加盟料としての収入を得る。リーグによって異なるかもしれないが、クラブはリーグにとって顧客の関係になる。リーグは所属するクラブを増やし、加盟料として収入を増やす一方で、クラブを経営的に支援する役割も持つ。Jリーグが、その典型的な例と言える。

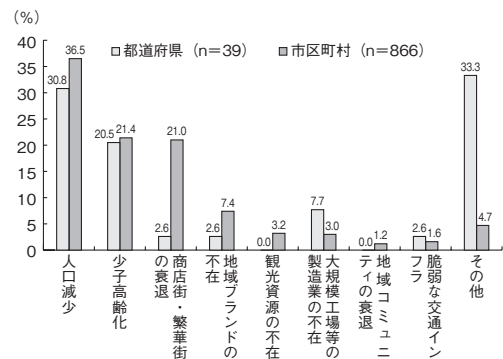
ただし、Jリーグのように分配金を各クラブへ配分できる場合は少なく、各クラブから利益の一部を収入として得ていても、分配はできていない。限られた地域リーグの場合、リーグ全体を盛り上げることと各クラブの地域が盛り上がるのが両輪とならないと、経営は安定しない。リーグとクラブの進む方向性は、日頃から確認しておく必要がある。

4. スポーツクラブチームの未来

(1) 地方クラブの可能性

最近、自治体が認識している課題として、人口減少、少子高齢化、商店街・繁華街の衰退が挙げられている。

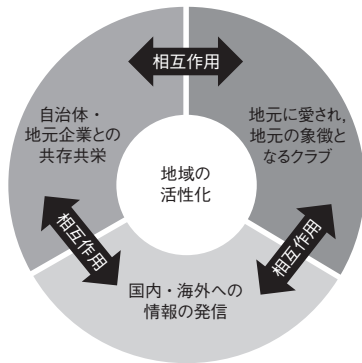
図表3 自治体が認識している課題



出典：2014年版中小企業白書

こういった地域が抱える課題に対して、クラブがスポーツを通じて地域のコミュニティ形成に役立つこと、「地元企業と住民」、「行政と市民や企業」のハブのような存在になることで、地域の発展・活性化を図ることができる可能性がある。また、同時にそれは、クラブチームへの愛着につながる。

図表4 地域クラブのモデル



(2) 地域の課題をスポーツで解決

①地域のブランドの広告塔として

自治体や商工会は、人口減少によって地域内での経済規模縮小が進んでいるため、外部からの流入を期待している。その手段として、クラブチームの利用価値がある。

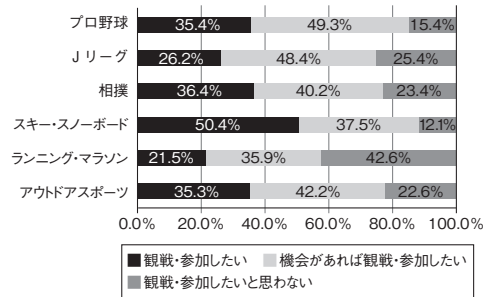
リーグを戦うクラブは、ホームでの試合開催時に他の地域からアウェイ（対戦相手）のファンやサポーターが訪れ、その試合会場で地元をアピールできる。実際にJリーグのクラブなどでは、試合開催時にスタジアムで物産展を開催することがよくある。

また、クラブのHPを通して、地域の特産品を購入できるようにする取組みもある。クラブが地域の広告塔になり、クラブを通して購入された金額の一部をクラブにも還元することで、Win-Winの関係を構築することができる。

②少子高齢化対策として

少子高齢化により、地域の働き手の減少をクラブが支える取組みもある。小さなクラブでは、本業のスポーツ選手としての収入だけでは生計を立てていくことが難しい。そこで、平日は地元の企業で働いたり、選手のセカンドキャリアとして引退後も地域の働き手になれたりするようにする。筆者が支援しているクラブは、人材派遣サービスの企業を立ち上げ、選手がその担い手となる方法を模索している。

図表5 スポーツにその他の魅力を付加した際の観戦・参加意向 (n=1600)



出典：スポーツツーリズム推進基本方針

③国内・海外の地域間のハブとして

最近では、インバウンドも「モノ」から「コト」に需要が移りつつある。有名な観光地を中心に訪れていた外国人も最近では、体験を求めて訪日することが多くなってきている。

こういった需要を取り込むための1つの手段として、クラブチームが役割を担える可能性がある。今後は、地方であってもグローバルな視点が必要となる。クラブを通して国内・海外を問わず、「地域」と「地域」の人／企業／行政を結びつけるためのハブ的な役割を担うことができるだろう。

このような地域密着を重視したクラブ運営は、各地域でクラブの存在意義を与え、地域住民にクラブへの愛着を生む。チームを応援することで、地域住民自身にも地元への愛が生まれる。地域の課題を解決し、地域に活力を与えるクラブが全国に数多く生まれていくよう、微力ながら支援を続けていきたい。

林 泰良

(はやし やすよし)
佐賀大学生体機能システム制御工学修士課程修了後、システム開発会社に勤務。会計・原価管理のシステムの構築に従事。2009年中小企業診断士登録。スポーツビジネス研究会会員。スポーツに関連する企業を中心に支援を行っている。

