

平成17年度「調査・研究事業」

スポーツ・マネジメントへの  
関与法・関連技法に係る研究  
報 告 書

平成18年 2 月

社団法人 中小企業診断協会

# 目 次

• はじめに	1
• 研究概要	2
• 第1章 スポーツを巡る最近の話題・潮流	3
• 第2章 スポーツ・マネジメントに係るケース・スタディ	6
• 第3章 スポーツ・マネジメントに係る職種	29
• 第4章 スポーツ・マネジメントへの中小企業診断士の関わりを目指して	34
• おわりに	40

## はじめに

1984年のロサンゼルス・オリンピック以降、スポーツの各種目においてプロ化・商業化が進展し、いまや単なる運動・演示・観戦という枠組みを超えて、スポーツ・チームや個人プレーヤーのいずれの側面からも「経営」の視点が非常に重要となっている。しかしながら、これまでの日本のスポーツ・チームや個人プレーヤーは、“企業の広告塔”として損益勘定から遊離した存在となっていたり、純粹に運動・競技を楽しむ自己満足の追求に終始したりしており、スポーツを「経営」として捉える視点が欠落していた。

欧米におけるスポーツを経営として考える動きが隆盛になるにつれて、近時、日本でも「スポーツ・マネジメント」ということが関連各方面で注目を集めている。反面、中小企業診断士の、この領域への進出・関与は弁護士・税理士等、他の関連士業と比較して、大幅に遅れ気味である。

こうした状況の下、経営支援のプロたる中小企業診断士として、チーム・選手を対象としたマネジメントへの関与法、マネジメントに関連した技法に係る研究を行うことを目論んだ。いままでの経営理論が通用しなかったり、調査・ヒアリング先から提供される情報・データが過小であったり、調査は困難を極めた。あくまで研究の第一歩を踏み出した証として、本事業を位置付け、その概況を報告するとともに、今後一層の関連した領域での研究・実践に努めていきたい。

## 研究概要

### ① 実施方法

- ・関係者ヒアリング：多方面の関係者からのヒアリングにより、現況・課題を抽出・検討した。
- ・先進事例調査：国内外の先進事例につき、現地調査を実施した。

### ② ヒアリング・現地調査

#### i) 関連企業

- ・IMG：世界最大のスポーツ・マネジメント企業。
- ・(株)電通：スポーツ・イベント等、豊富なノウハウ。
- ・(株)フルキャストスポーツ：選手を主体としたマネジメント・サービス企業。
- ・(株)スポーツビズ：選手を主体としたマネジメント・サービス企業。
- ・(株)リンクスポーツマネジメント：選手を主体としたマネジメント・サービス企業。
- ・(株)ベースボール・マガジン社：雑誌からスタートし、各種スポーツ・チーム、イベント等のマネジメント・サービスも提供。

→上記諸企業については、匿名・抽象論でしかヒアリングが出来なかった。

#### ii) チーム・関連協会・団体等

- ・東北楽天ゴールデンイーグルス：プロ野球に半世紀振りで新規参入。最悪の戦績も好業績を確保。
- ・アルビレックス新潟：Jリーグ経営のモデル。サッカー不毛の地で好業績確保。
- ・湘南ベルマーレ：地域との良好な関係の構築等にも注力。
- ・WASEDA CLUB：大学のブランドを生かし、新たなビジネス・モデルを構築。

### ③ メンバー表：所属支部（支会）および氏名

- ・土肥健夫（東京支部（三多摩支会））
- ・小林幹彦（神奈川県支部）
- ・後閑和子（東京支部（城南支会））
- ・小林 哉（東京支部（三多摩支会） 入会準備中）
- ・関口健二（神奈川県支部）

## 第1章 スポーツを巡る最近の話題・潮流

### 1. 日本のスポーツ

日本では、ほとんどの種目において、アマチュアリズム至上主義が浸透していた。そのため、企業スポーツ（ノンプロ）が日本の競技レベルを向上させる中心的な役割を果たしてきた。しかし、バブル経済崩壊後、企業のリストラの一環として多くの企業スポーツチームが休部・廃部に追い込まれた。あのプロ野球ですら単独では採算が取れず、合併騒動にまで発展したことは記憶に新しい。

すなわち、日本における企業スポーツ・プロスポーツは、親企業の広告塔の1つでしかなかったと言えよう。それゆえに、チームを「経営する」という視点に欠けていた。

### 2. プロ化・商業化の流れ

#### (1) プロ化・商業化とは

プロスポーツとは、「高度なスポーツ技術を販売して成立する職業」ということが出来よう。言い換えれば、「一般の愛好者では出来ないような高度な技術を見せることで報酬を得る職業」である。また、スポーツがプロ化するためには、プロスポーツ・プロ選手を「有料で」見て楽しむ観客が必要である。

そして、プロスポーツと観客の間には、スポーツをコンテンツとして販売するという商行為が発生する。これをスポーツの商業化ということが出来る。

#### (2) プロ化・商業化の流れ

アマチュアの祭典と言われたオリンピックも、「世界最高の競技大会である」との理念のもと、プロ選手の参加を容認し、アマ選手とプロ選手の垣根が取り払われた。

さらに、1984年のロサンゼルス・オリンピックの成功により、スポーツの各種目においてプロ化・商業化が進展し、いまや単なる運動・演示・観戦という枠組みを超えて、スポーツ・チームや個人プレーヤーのいずれの側面からも「経営」の視点が非常に重要となっている。

しかしながら、前述の通り日本のスポーツ・チームや個人プレーヤーは、“企業の広告塔”として損益勘定から遊離した存在となっていたり、純粋に運動・競技を楽しむ自己満足の追求に終始したりしており、スポーツを「経営」として捉える視点が欠落していた。

欧米におけるスポーツを経営として考える動きが隆盛になるにつれて、近時、日本でも「スポーツ・マネジメント」ということが関連各方面で注目を集めている。

### 3. 媒体としての位置付けの変化

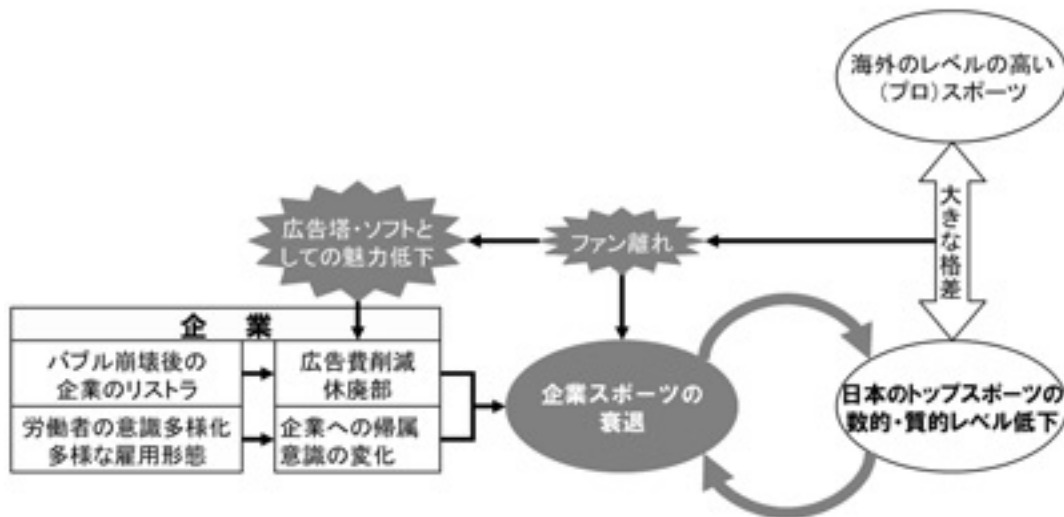
日本では、社内意識統合や社員の福利厚生の一環、また企業の広告塔として企業スポーツが発展してきた。

しかし1990年代になると、労働者の意識の多様化、雇用形態の多様化が企業に対する帰属意識の

低下を引き起こした。

さらに各種メディアの発達により、世界トップレベルの試合を簡単に観戦できるようになり、それと比較してレベルの低い日本のスポーツについては、広告塔としての価値も低下してしまったのである。

そのため、日本においてスポーツ産業の隆盛を図るためには、単なる「企業の広告塔」から、独立採算で収益をあげることができる「事業」へと変化していく必要がある。

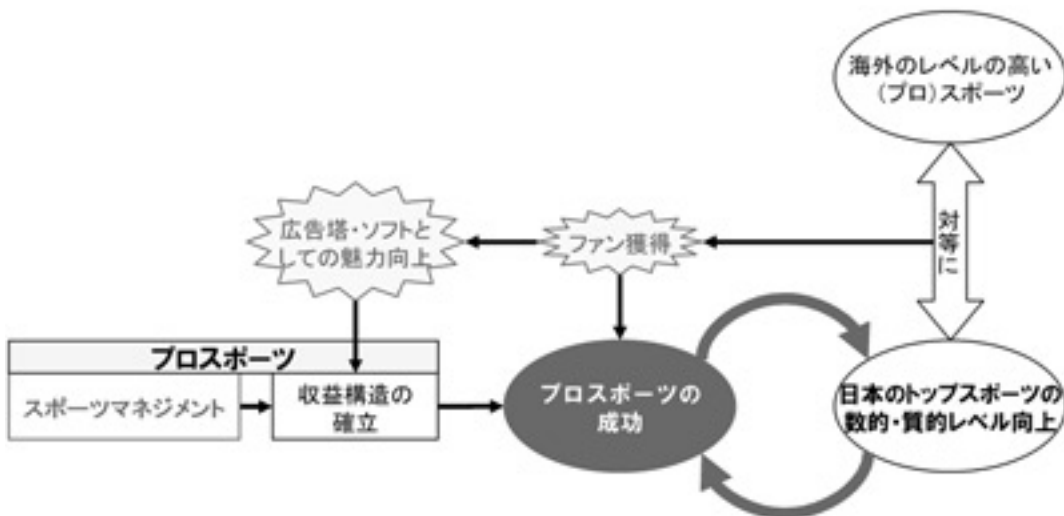


図表 1-1 媒体としての位置付けの変化

#### 4. マネジメント発想の隆盛

スポーツが従来の「企業の広告塔」からその位置付けを変え、独立採算で収益をあげることができる「事業」へと変化するためには、マネジメントの発想が必要不可欠である。

欧米では早くからスポーツのプロ化・商業化に取り組んでいたが、日本においても遅ればせながらスポーツを経営する＝マネジメントするという発想が台頭し始めている。



図表 1-2 スポーツ・マネジメントによるプロスポーツの成功

## 5. 地域との連携

欧米においては、プロ化・商業化の中心が地域のスポーツクラブであった。それゆえに地域に深く根差しており、安定的・永続的な関係を作り上げてきたといえる。

一方、日本においては企業スポーツが中心となってきたわけだが、前述の通り、企業スポーツを中心としていく仕組みは、限界を迎えているといえよう。

端的に言えば、Jリーグの成功とプロ野球の失敗の差といっても過言ではない。

Jリーグはホームタウン制を採用し、地域住民や行政と密接に関わったことでコアなファンを作り出し、安定的かつ永続的な収入源を得ることを可能としていると言える。

一方、プロ野球は、地域の概念を軽視してきたがために、制度疲労を起こしているとも言えよう。強ければファンが増えるが、弱くなればあっさりで見限られてしまう状況になっているのではないか。

一般的な商業の場合と同様、ロイヤルティを向上させる対象として地域に着目し、積極的に関係を構築してきたJリーグのマネジメントは、今後プロ化・商業化を図ろうとする競技にとって大いに参考になるだろう。

## 第2章 スポーツ・マネジメントに係るケース・スタディ

スポーツ・マネジメントに関して、最近注目されている事例を、以下で取り上げる。各事例ごとに注目すべき点が異なるため、構成はそれぞれの事例の注目点を基軸にしたものとして、統一はしない。

### 1. 東北楽天ゴールデンイーグルス～地域密着戦略で成績不振も好業績

#### (1) 50年振りのプロ野球界への新規参入

##### ① 近鉄球団の吸収合併に伴う球団減

2004年初夏、プロ野球界はオリックス・ブルーウェーブによる大阪近鉄バファローズの吸収合併という話題に沸いた。近鉄が吸収合併されれば、これまでのセントラル・リーグ6球団、パシフィック・リーグ6球団の合計12球団という体制が崩れて、パシフィック・リーグの球団数が奇数となり、シーズン中も常に1球団が試合をしていない状態が生じたり、球団数減少がそのまま観客動員数、ひいてはチームの経営状態や野球観戦自体の魅力までを低下させたりするようなことが懸念された。

##### ② 球界再編まで波及しかねない議論に

パシフィック・リーグに限らず、プロ野球界全体で関連した議論が盛り上がった。従前の読売巨人軍の人気に過剰に依存し、自助努力を怠った営業体質、2リーグ制の維持の是非、青天井で高騰一方の世間相場とはかけ離れた選手の年俵、人気球団に有力選手が偏るドラフト制度やフリーエージェント（FA）制度等、多様な論議が活発に行われた。

##### ③ 更なる再編の可能性

議論が活発化したのは、球界の制度・仕組み等が、金属疲労を起こすような状態となっていたことにもよる。特に球団経営自体に関しては、親会社の広告費的な扱いで、他の経営体と比較しても、厳格な意味での収益性が要求されていないことが多かった。球団経営を圧迫する下方硬直的な選手の年俵も、ドラフトでの新人有望選手の獲得やフリーエージェントでの有力選手の流出防止・自球団への繋ぎ止めのために、不問に伏せられていたようなところがあった。

世間全体を見渡すと、プロ野球が最盛期であった昭和30年代～昭和40年代と比較して、大きな変化が見られた。観戦や自分自身でプレーする競技種目も多様化し、子供の間でも、これまでの野球一辺倒から、Jリーグの誕生等を契機にして、サッカー人気が急速に盛り上がっていった。野球の観戦者数や野球中継の視聴率は低下し、親会社にとっても折からの景気停滞の下、いつまでも野球を自社の“広告塔”的な位置付けで放任しておく訳にはいかないような状況になりつつあった。

再編の契機となった近鉄の場合、グループの不採算事業の大きなものとして、近鉄球団があった。同じように、プロ野球の球団を保有するグループの中で、経営不振に喘ぐものがあった。特に深刻だったのは、再生機構による再生手続きの途上にあつたダイエー・グループである。



グループでは福岡ダイエー・ホークスを保有していた。南海電鉄から引継ぎ、大阪から福岡へとフランチャイズを移転したにも関わらず、クラウンライター・ライオンズが西武ライオンズと名前を変えて所沢へと転出して以来、フランチャイズ球団が存在しなかった九州マーケットを確実に深耕し、健闘していた。ただしグループ再建の中で、球団の売却が不可避となり、IT業界大手のソフトバンクへと売却することとなった。同時に、パシフィック・リーグの複数の球団でも、他企業への球団売却や合併等の動きが活発化した。ただし、これらの動きは水面下に留まり、実現するまでには至らなかった。

#### ④ 新規参入の動き

近鉄をはじめとした球団売却・撤退で、球界は縮小志向で動いた。パシフィック・リーグ、セントラル・リーグ合わせて12球団で構成されていたプロ野球球界が11球団、あるいは10球団以下になり、場合によっては2リーグ制自体の存否までもが話題になった。

こうした動きを覆すように、近鉄球団の買収による新規参入という、全く予期されなかった状況が生まれた。当初、主役となったのは、新興IT企業のライブドアであった。ライブドアは近鉄球団のオリックス球団への吸収合併が問題となった当初から、ライブドアによる買収と仙台への本拠地移転、12球団の維持を表明した。近鉄側では、オリックスとの合併を前提に約定しており、ライブドアによる買収を拒否した。

親会社・経営サイドによる混乱の下、プロ野球選手会やファンは、経営の論理を前面に出した現場やファン不在の縮小志向の議論に対して反発し、署名集めやストライキ等までもが企図された。そうした渦中、ライブドアに続いて同じくIT企業の楽天が、ライブドアとは異なるが、新球団の設立、ライブドア同様、仙台を本拠地としての球界への参入を表明した。同時期、ライブドアも、近鉄・オリックス間の約定のかたさから、近鉄球団の買収を諦め、楽天同様、新球団の設立による球界への参入を再表明した。

日本プロ野球機構では、当初は新規参入に消極的だったが、現場やファンの非常に強いアピールを受けて、楽天・ライブドアの新規参入を前向きに考えざるを得ない状態となった。こうして日本プロ野球機構は、楽天・ライブドアの2社のプランを審査し、プロ野球に参画するという意思表示については後発だったものの、2004年11月2日に楽天の新規参入を認める決定をした。50年振りの新球団、仙台市を本拠地とする東北楽天ゴールデンイーグルス（以下、「楽天イーグルス」と略す。）が誕生することとなった。

## (2) 地域との関係

### ① 公約としての地域密着

仙台市を本拠地としてプロ野球への新規参入が決まった楽天だが、参入を表明した当初は、長野市等、他の地域を本拠地とすることを掲げていた。このような経緯もあり、ライブドアが当初から本拠地として位置付け、様々な働き掛けを行ってきた仙台市側では、極めて微妙な雰囲気があった。

楽天ではこのような雰囲気を払拭するため、正式な参入表明、参入決定等の機会があるごとに、地域との緊密な関係を構築することを強調してきた。象徴的なこととして、球団名称に「東北」という名前を入れ込み、本拠地・仙台市のほか、2軍が本拠地を置く山形市等を含めた東北地域への積極的な密着を表明した。

## ② 苦闘の初年度も、盛り上がる地域

日本プロ野球機構は、楽天の球界への新規参入を決めた。ただしエクспанション・ドラフト（拡張ドラフト）を開催しない状況の下でチーム編成を行わざるを得なかった影響もあってか、戦力面で他球団と比較しても圧倒的な劣位にあった。結果、参入初年度の2005年のシーズンは38勝97敗1分という成績で終え、パシフィック・リーグの最下位となった。

厳しい戦績にも関わらず、地元・仙台市の多くの人達は、楽天イーグルスへの関心を失うことなく、熱心に応援し続けた。熱心な応援が、成績不振にも関わらず継続されてきた背景には、プロ野球が地元の人々にとって新鮮であったということだけでなく、楽天イーグルスが積極的に地域と関わりを持ち、様々な活動を地域と共に行ってきたことがある。以下、地域との関係について概観する。

## ③ 宮城県との関係

地域密着球団を目指す楽天イーグルスは、宮城県・仙台市等の行政機関と大きな関わりを持っている。まずは球場についてである。楽天イーグルスが使用する宮城県営宮城野球場（現在の名称は「フルキャスト・スタジアム宮城」）の所有者が宮城県であったことから、楽天イーグルスは、プロ野球参入決定直後、宮城野球場の利用に関して、宮城県との間で「宮城野球場フランチャイズ基本協定」を締結した。

協定によって楽天イーグルスは、宮城野球場を含む都市公園内のスポーツ施設の内、宮城野球場の使用管理運営許可を宮城県から与えられた。具体的な役割分担だが、球場の改修費用を楽天側が全額負担し、更に改修後の宮城野球場を宮城県に寄附することになった。楽天と宮城県の、それぞれの特質を整理する。楽天側にとっては、宮城野球場を利用しつつ固定資産税を払う必要がないといった利点がある。他方、宮城県側としては、費用の負担を伴うことなしに、自己の所有物である宮城野球場を改修出来るといったメリットがある。

事業	単位：千円	
	金額	
プロ野球長期定着支援金	16,200	
球団支援連携事業	100	
プロ野球地域密着推進事業	5,000	
新球団活用産業振興事業	5,000	
「食材王国みやぎ」WEBマーケティング支援事業	3,500	
携帯端末等情報発信システム（ポケットみやぎ）事業	774	
合計	30,574	

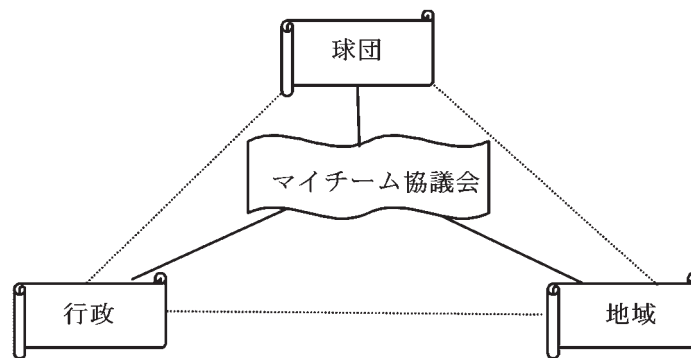
図表2-1 宮城県プロ野球球団本拠地振興費の内訳

宮城県はこうした中で、2004年度に楽天による宮城野球場改修と連動して、球場と隣接した駐車場等の整備を行った。更にいよいよ新規球団がスタートする2005年度には、プロ野球球団本拠地振興費として約30,000千円を拠出している。その内容はプロ野球長期定着支援金(16,200千円)やプロ野球地域密着推進事業(5,000千円)等、地域活性化を促進するための諸事業を実施するための貴重な原資となっており、新規プロ野球球団・楽天イーグルスの宮城県への長期定着、及び地域密着事業を促進することとなっている。

④ 仙台市・仙台商工会議所との関係

仙台市も、楽天イーグルスが仙台に本拠地を置くことを決定後、宮城野球場周辺の宮城野区を中心に開催された駐車場・ごみ・騒音等の問題について話し合う市民懇談会に積極的に協力をすることとなった。ただ、このような消極的な取り組みに留まらず、シーズン中には障害者や高齢者を公式戦に無料招待する資金を援助する等、積極的に楽天イーグルスと地域とを結びつける活動に取り組んでいる。

宮城県・仙台市等の行政機関だけでなく、地域の経済団体である仙台商工会議所は、楽天イーグルスが仙台市に本拠地を置いてくれたことを契機に、「楽天イーグルス・マイチーム協議会」(以下「マイチーム協議会」と略す。)を組織化して、楽天と地域との親密な関係の構築・維持を企図した。



図表 2 - 2 マイチーム協議会の位置付け

マイチーム協議会は、地域密着球団を目指す楽天イーグルスが仙台市、宮城県、更には東北地方にしっかりと根を下ろすようにするために行う様々な活動を支援し、地域振興、並びにスポーツ振興に寄与する目的を有する。マイチーム協議会は宮城県、仙台市、商工会議所、地元マスコミ、民間企業、商店街等によって設立された組織である。楽天イーグルス、行政、地域を結び付ける貴重な橋渡しとなっている。

楽天イーグルスはプロ野球への参入以来、述べたように積極的な地域密着を標榜している。ただ楽天イーグルス単独で活動することはほとんどない。基本的にマイチーム協議会と連携しながら、地元の人々の意見を取り入れた様々な地域密着事業を展開してきた。これによって地域での楽天イーグルスを応援する機運を醸成することに成功したのである。

### (3) 地域密着活動の実態

楽天イーグルスは、球団を地域に根付かせるために、マイチーム協議会と連携しながら様々な地域密着事業を展開し、多くの効果を地域にもたらしてきた。以下に、マイチーム協議会が中心となり、地元の人々の意見を取り入れて、楽天イーグルスと共に取り組んだ主な地域での活動等について紹介する。

#### ① ボランティアの募集・採用

楽天イーグルスは、他のプロ野球の球団に先駆けてボランティアを活用している。ボランティアに関しては、Jリーグ・ベガルタ仙台のボランティア活動で既に活躍している MELON と SV2004という2つのボランティア団体等の協力を得て、マイチーム協議会の「市民参加を考える専門部会」において、ボランティアの組織体制、実務業務、役割分担、募集方法等について話し合われた後、楽天イーグルスがボランティアスタッフを募集・採用し、ボランティアシステムを運営している。

ボランティアスタッフは、主にエコサポート（環境活動＝1試合約3トンのごみの分別取り組みおよび観客へ環境活動の普及・啓発）と、スタジアムサポート（フルキャストスタジアム宮城の見学・案内）を行う。ボランティアスタッフの中には、夏場の熱射病患者の救急対応等で活躍している医師もいる。

こうしたボランティアスタッフの起用や活動によって、楽天側では人件費等の経費削減が可能となっている。他方、ボランティアスタッフは、ボランティア活動への参加回数によって楽天イーグルスのオリジナル・グッズと交換出来る、あるいは楽天イーグルス選手との懇談会に参加出来るといったメリットがある。楽天のファンにとっては、単なるボランティア活動に携わったという感覚に留まらず、あたかも楽天イーグルスの一員であるような感覚に浸ることが出来る。同時にごみの分別取り組み等のボランティア活動によって観客に環境への意識が高まり、大人がごみを持ち帰るようになったことで、子供がそれを真似るといった相乗効果も生まれている。

#### ② 応援ルールの制定

マイチーム協議会の「市民参加を考える専門部会」応援委員会における意見等を参考にし、楽天イーグルスはフルキャストスタジアム宮城における応援ルールを定めている。

- 1) 鳴り物については原則禁止
- 2) 応援旗について大きさを制限
- 3) 敷物について過度な座席確保のための使用を禁止
- 4) 拡声器、ラジカセ等球団がふさわしくない物と指定するものの持ち込み禁止
- 5) ルールを遵守しない行為があった場合は退場

応援ルールを決定した当初は、応援委員会の意見等を参考にしたにも関わらず、他球団が行っている鳴り物を禁止したこと等について、マイチーム協議会や球団に対して頻繁に抗議の電話が来た。だがシーズンが開幕した後は、来場するファンの多くにもフルキャストスタジアム宮

城ならではの応援スタイルが浸透し、抗議の電話は極端に減った。最近ではむしろ、どこの球場でも主体となっているVメガホンを叩く音がうるさいという意見が出るほど観客や応援の質が高まって来ている。

#### ③ 楽天イーグルスお披露目「出陣パレード」の実施

春季キャンプ開始直前の2005年1月22日、楽天イーグルスとファンとの交流イベントとして、楽天イーグルスお披露目「出陣パレード」を実施。三木谷オーナー、田尾監督はじめ、コーチ・選手が各商店街で街頭パレードを行い、約3万人の地元市民が参加した。

#### ④ 応援フラッグの掲出



図表2-3 仙台駅構内に掲げられた応援フラッグ

地域を挙げて楽天イーグルスを応援する機運を醸成するため、マイチーム協議会では2005年3月17日から応援フラッグをJRや仙台市中心部の商店街等に購入してもらい、仙台市内商店街、球場周辺、仙台駅等JR関係などに掲げた。当初は5月までという期限を切って、購入者に掲げてもらう予定であったが、地元からの反響が非常に大きかったこともあり、プロ野球のシーズンが終了する9月まで掲げ続けることになった。

#### ⑤ 野球塾やマーティ塾の開講

マイチーム協議会では楽天イーグルスと協力して、野球やスポーツをテーマにした教育プログラムを実施した。野球塾や、楽天イーグルスの初期のジェネラル・マネージャー（2005年のシーズン途中からはチーム・アドバイザー）であったマーティ・キーナート氏が行うマーティ塾がそれである。

野球塾では、球団スカウトで地域密着推進部の上岡良一氏（元日本ハム投手）が塾長となり、宮城県内の中学校の野球部員や指導者に野球教室を行っている。この野球教室では、技術論のみならず、挨拶等の人間としての初歩的なマナーや道徳等、野球をやる上での基本を学ぶことに重点を置いている。またマーティ塾では、チーム・アドバイザーのマーティ・キーナート氏が宮城県内の中学校を訪問し、「文武両道、日本になし」と題して、スポーツと勉強を両立す

る重要性について講演を行っている。

これらの活動に共通するのは、野球やスポーツだけが重要なのではなく、それらと同じくらい、あるいは、それ以上に大切なことが多くあるということを教えている点である。社会教育プログラムとして、地域でも好評を博した。

#### ⑥ 障害者・高齢者の公式戦無料招待

マイチーム協議会では、仙台市在住の障害者・高齢者の方を対象に、楽天イーグルスの公式戦のチケット・プレゼント企画を実施した。障害者については、合計3,264名の応募に対して1,600名を招待し、高齢者については9月24日の対千葉ロッテマリーンズ戦を該当試合として、5,500名の応募に対して1,000名を招待した。

公式戦無料招待に掛かる経費だが、仙台市が約10,000千円をマイチーム協議会に出資し、委託する形で賄った。当初は、障害者計1,000名、高齢者計1,000名の募集予定であったが、予想を遥かに上回る応募があったことから、楽天イーグルス側も積極的に協力して、8月24日と9月2日に障害者を各300名ずつ追加で招待した。

##### 1) 障害者招待

- a) 7月2日(土) 北海道日本ハムファイターズ戦(250名)
- b) 7月9日(土) 千葉ロッテマリーンズ戦(250名)
- c) 8月6日(土) 福岡ソフトバンク戦(250名)
- d) 8月24日(水) オリックスバファローズ戦(300名) : 球団が招待
- e) 9月2日(金) オリックスバファローズ戦(300名) : 球団が招待
- f) 9月3日(土) オリックスバファローズ戦(250名)

##### 2) 高齢者招待

- a) 9月24日(土) 千葉ロッテマリーンズ戦(1,000名)

#### ⑦ ホテル等による野球観戦案内の告知

平日ナイターの観客増を目的として、仙台に出張・来訪する宿泊客への野球観戦案内の告知協力を仙台市内のホテル関係者に呼び掛けた。2005年8月25日現在、26ヶ所のホテル等が球団と協力し、ホテル・フロントでの当日試合案内やチケット空き情報をお客様に提供し、平日ナイターの観客増加に貢献している。

#### (4) 本ケースの総括

##### ① 成績不振も好業績

プロ野球参入初年度の2005年のシーズン、楽天イーグルスは100敗に迫る大変厳しい戦績でシーズンを終了した。シーズン半ばにはジェネラル・マネージャーが、またシーズン終了と同時に監督・コーチ陣が更迭され、現場サイドの責任が厳しく追及された。ただし営業成績は、こうした戦績と全く対照的で、参入初年度としては予想もしなかった収益化を達成することとなった。プロ野球参入時に立てられた当初の計画では、15億円ほどの損失が予想されていた。

ところがシーズンに入ると、成績不振にも関わらず、前述したような地域密着戦略や、ボランティア活用による経費節減等の成長著しいIT企業ならではの経営努力が実り、TV等の放映権を除き、チケット売上、広告・スポンサー収入、ファンクラブ関連収入等がいずれも当初の計画を上回った。2005年度の通期決算は2006年2月の発表であり、本報告書の執筆時点では明らかではないが、最終利益は15億円程度の黒字となる公算と見られる。

若干、内訳を見ると、楽天イーグルス主催の観客動員数は、仙台市以外で開催する地方ゲームを含め、97万7,000人と予想を上回った。またロイヤリティ収入も含めたグッズ販売は、現時点で約11億円が見込まれている。一方、球団の本拠地となったフルキャストスタジアム宮城の改修費は30億円を要したが、10年で減価償却する方針である。

## ② 本ケースの注目点

本ケースの注目点として、3つの事項を挙げる。

- 1) 当初から球団経営単独での収益化を企図
- 2) 徹底した地域密着
- 3) 参加型経営による経費節減

まず当初からの収益化の企図であるが、これまでプロ野球の球団経営は、親会社が広告・宣伝戦略の柱として位置付けて、球団経営単独での収益化は事実上断念し、親会社の企業グループ全体の収益化を目指していくことが常識であった。ところが楽天の場合には、当初から可能な限り早期に、球団経営単独でも収益化することを企図していた。このようなきちんとした計画が立てられていたこともあって、現場サイドの成績不振という逆境も、営業サイドでの的確な取り組みが補って、計画以上のスピード・水準で収益化を成し遂げることとなった。

次に徹底した地域密着であるが、仙台市・宮城県、そして東北地方という市場自体の特性も優位に影響したと考えられる。具体的には、25年ほど前までは、現在の千葉ロッテ・マリーンズの前身のロッテ・オリオンズが仙台市を準本拠地と位置付けて、宮城野球場で多くの主催ゲームを行っていた。オリオンズが、現在の千葉市に本拠地を固定した後は、年間何試合かのプロ野球のゲームが宮城野球場で行われはするものの、自分の、また地域の球団としての強い思い入れを持って応援出来るような球団は、東北地方には存在しなかった。こうした“飢餓感のあるプロ野球空白地”を本拠地として楽天イーグルスが立ち上がったということは、初期の市場獲得上は、極めて優位な状況にあったと言えよう。

楽天はこうした事情を踏まえた上で、前述したような「地域密着戦略」を掲げた。これによって、自分の、そして地域のプロ野球球団に飢えていた広範な野球愛好者をチームのファンとして引き付けるとともに、ファンクラブやボランティア組織・活動等を通して、継続的な顧客として組織化・固定化することに成功したのである。

また参加型経営であるが、本来ならばコストセンターになるような清掃・応援をはじめとした業務を、ボランティアを使うことで大幅に経費節減するとともに、球団・選手との一体感・親密さを求めるファン心理を巧みに刺激し、あたかも球団に参加しているかのような仮想体験

にまで仕立てて、球団へのロイヤリティを強烈なものとしていった。球団が弱ければ、余計に我が事として心配になり、肩入れもしたくなる。最下位という戦績ながら、好業績を挙げた要因は、このようなことにもよると思われる。



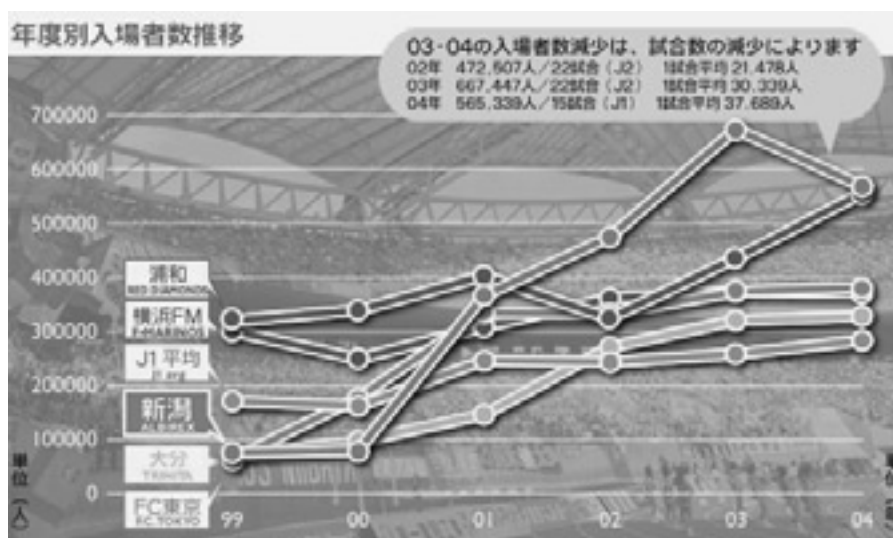
## 2. アルビレックス新潟～Jリーグ経営のモデルとなる市場開拓・確立戦略

### (1) “サッカー不毛の地”の開拓

#### ① 非常に大きな観客動員数

Jリーグ屈指の観客動員数を誇るのが、アルビレックス新潟である。いまや“アルビレックス新潟の聖地”とまで呼ばれるようになった新潟スタジアム、愛称ビッグスワン（以下「ビッグスワン」と略す。）をホームスタジアムとし、年間入場者数は56万人（2004年度実績、15試合、1試合平均37,689人）を超えている。J1リーグ1チーム当たりの1試合平均入場者数が18,965人（2004年度）であることからすれば、この数字が如何に凄いかを認識することが出来る。現在、Jリーグを構成するJ1・J2リーグを通じて、2年連続（2003年度、2004年度）で1位の観客動員数を誇っている。

#### ② 徐々に地域に浸透



図表2-4 アルビレックス新潟 年間入場者数の推移

出典：アルビレックス新潟ホームページ

アルビレックス新潟は、恵まれた事業環境の下でスタートした訳ではない。当然のことながら、チームを設立した当初から、記録的な観客動員を誇っていた訳でもない。

新潟県はかつて、“サッカー不毛の地”と呼ばれていた。このサッカー不毛の地にプロサッカーチームを結成しようという機運が高まる契機となったのが、日韓共催によるサッカー・ワールドカップの新潟県誘致である。新潟県は、圧倒的不利と言われた下馬評を見事覆し、ワールドカップ誘致を勝ち取り、開催地として必要な施設系の条件である観客数4万人収容という基準に適合したスタジアムである、ビッグスワンが完成した。

加えて2001年に新装なったビッグスワンのこけら落としの試合で、アルビレックス新潟にとって後に“伝説の試合”とも言われるシーソーゲームを展開したことで、皆が興奮・感動・熱狂し、サッカーというスポーツの持つ魅力への理解を促した。このような非常に魅力的なビッグ

スワンの開幕戦を経た後、徐々にアルビレックス新潟というクラブだけでなく、サッカーというスポーツ自体が地域に浸透していき、アルビレックス新潟自体も順調に観客動員数を増加させていった。2002年、日韓共催ワールドカップの成功によって、地域におけるアルビレックス新潟、及びビッグスワンの人気は不動のものとなっていったのである。



図表 2-5 大観衆を集めるビッグスワン

いまではアルビレックス新潟は全国から大きな注目を集めるようになり、他球団からも取り組みを注目されるチームへと変貌を遂げることとなったのである。以下で、リーグ屈指の観客動員数を誇るアルビレックス新潟の取り組み、及び今後の可能性を見ていくことにする。

## (2) 厳しい環境下からのスタート

### ① 当初は消極的な行政

アルビレックス新潟は、他のクラブと違い、もともと母体となる企業があったわけではない。その点ではベガルタ仙台と同様であるが、行政を中心にプロ化を実現させたベガルタ仙台と異なり、アルビレックス新潟は、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り、民間主導のもと運営を続けてきた。そのため、設立当初は行政の協力を簡単には得られなかった。

設立当初、新潟県はワールドカップ誘致に積極的であったため、アルビレックス新潟のJリーグ加盟に協力的であった。ただしその新潟県も、2009年に開催される新潟国体でビッグスワンを使うことが決まっていたので、ワールドカップ誘致さえ出来れば地域への効果はある程度充分であり、アルビレックス新潟がJリーグ加盟は出来なくても良いと考えていた部分もある。また新潟市は、ワールドカップ誘致自体に消極的であり、アルビレックス新潟のJリーグ加盟にも反対を唱えていた。このためアルビレックス新潟は、新潟市の説得に多くの時間を要した。

### ② アルビレックス新潟に対する評価の変化（その1）

アルビレックス新潟に対する消極的な行政の対応は、前述したビッグスワンの開幕戦やワールドカップの開催を契機として、クラブの存在価値が地域で急速に高まったことによって変わっ

ていった。いまでは新潟県と新潟市はそれぞれ15,000千円ずつクラブに補助金を出しており、県知事、市長ともに選挙でアルビレックス新潟のユニホームを着てアピールをするほどになっている。また、アルビレックス新潟の練習グラウンドやクラブハウスのある「新潟聖籠スポーツセンター」の建設の際にも、新潟県と新潟市がそれぞれ40,000千円の補助金を出している。

### ③ アルビレックス新潟に対する評価の変化（その2）

アルビレックス新潟側も、地域行政によるこのような評価の好転に積極的に応えようとしている。詳しくは後述するが、新潟県や新潟市から依頼されたイベントに積極的に選手を派遣すること等で、行政と良好な関係を築いており、地域での活動が新潟県やメディアから注目され、数々の賞を受賞するに至っている。

#### 1) 主な受賞歴

- a) 2003年11月 新潟県知事賞表彰
- b) 2003年12月 第53回日本スポーツ賞
- c) 2004年4月 第12回スポニチ文化芸術大賞「優秀賞」
- d) 2005年1月 平成16年度財界賞・経営者賞
- e) 2005年3月 第15回ニュービジネス大賞 アントレプレナー大賞部門

#### 2) 最優秀賞

- a) 2005年4月 第22回新潟県経済振興賞

（※上記の受賞歴の中には、地域の取り組みで受賞したものだけでなく、株式会社アルビレックス新潟の運営について受賞したのも掲載。）

### (3) 地域での活動と収益概況

#### ① 当初は消極的な行政

新潟市・新潟県は、前述したようにサッカーについては馴染みの薄い地域であった。これは冬季の悪天候や降雪等の自然条件も大きく起因していた。むしろバスケットボールのような屋内型のスポーツの方が競技人口も観客動員も大きかった。

このような難しい市場環境の下で、アルビレックス新潟が選定したのは、楽天が仙台市で実施したような地域密着戦略であった。以下で、主な活動を概観する。

#### ② ボランティアの募集・採用

アルビレックス新潟は、Jリーグの他クラブと同様に、ボランティアを活用している。新潟では2002年ワールドカップの新潟での開催をきっかけとして、ボランティア活動の存在が顕在化し、それ以降スタッフも年々増え続けている。現在、ボランティアへの登録は150人程度、その内の70~80人が毎試合ボランティア活動に参加している。地元新潟のサッカー専門学校「JAPAN サッカーカレッジ」の生徒、地元の中高生も、アルビレックス新潟の主催試合において試合中にボールを供給するボール・パーソンや、スポーツマンシップに則った公正な試合の展開を象徴するフェアプレー・フラッグの行進等に参加し、試合の盛り上げに協力している。

ボランティア・スタッフは、具体的な業務としては、主に試合の運営補助（来場者の座席への案内、もぎり半券のチェック、身障者への対応、場内清掃、関係者受付等）を行う。

ボランティア活動等の基軸として、環境問題にも積極的に取り組んでいる。アルビレックス新潟は「クリーン&セーフティ宣言」を展開し、来場者にきれいで安心・安全なスタジアム作りを呼び掛けるとともに、スタジアムのゴミ減量化にも着手している。このような活動が認められ、2003年にビッグスワンで開催された日本代表の試合においては、協力を申し出た他のクラブ関連のボランティアに先んじて、アルビレックス新潟のボランティアが採用された実績を持っている。

このようなボランティア活動の結果、アルビレックス新潟サイドには、人件費等の経費が削減される直接的な効果もたらされた。他方でボランティア・スタッフにとっても、選手が参加する懇親会に出席したり、アルビレックス新潟の試合の観戦チケットをもらえたりといった特典を得た。間接的にも、自分がアルビレックス新潟の一員であるかのように認識することが出来、クラブのファンにとっては大きな生き甲斐を感じることもなった。

ボランティア活動が恒常化した今日では、サッカーに限らず他の地域のボランティアとの交流も行われ、Jリーグオールスターでは各クラブのボランティアが集まって活動している。

### ③ 後援会

アルビレックス新潟では、当初の非常に厳しい財政状況に対応するため、任意団体である後援会組織を立ち上げていた。後援会組織はまた、アルビレックス新潟の地域密着事業にとっても非常に重要な役割を担っている。

まず後援会の概要を見る。2005年4月5日現在、後援会の会員数は個人会員9,061人、法人会員1,116社となっている。会員は、後援会が主催する各種のイベントの優先的な案内を受けたり、アルビレックス新潟のチーム情報誌「アシストプレス Albirex」を送ってもらったりするだけでなく、シーズンパスの割引制度がある等、会費以上のメリットを享受することが出来る。このため多くの人々に支持されており、会員の継続比率も高い。

アルビレックス新潟は、サッカーという競技自体に対する地域の理解を促進するため、当初から積極的かつ計画的に無料招待券を配布してきた。無料招待事業を主体となって取り組んだのが、後援会である。無料招待事業の得失を、主体ごとに考える。まず地域の人々にとっては、無料でアルビレックス新潟の試合を観戦し、感動を味わうことが出来るという利点がある。他方、アルビレックス新潟にとっては、直接的・短期的には収益化出来ないものの、観客動員数を増やし、潜在的な観客層を開拓・深耕することができるといったメリットを有する。従前、無料招待については、課税の対象とするか否かという問題があった。アルビレックス新潟のように、無料招待事業を、クラブ本体でなく運営母体の異なる後援会が、無料招待引換券（実券ではない。）を配布する形式にしたことで、アルビレックス新潟にとっては、無料招待券に関する課税問題から免れることも可能となったのである。

後援会からの支援は、会が発足した当初の目的通りアルビレックス新潟の収益源の1つにも

なっている。後援会からアルビレックス新潟に納められる「後援会支援金」は、2004年度には96,500千円にも上っている。

#### ④ サポーターズクラブ

ファンを囲い込む組織としては、後援会組織とは別に、「アルビレックス新潟サポーターズクラブ」がある。両者の差異だが、後援会組織が財政面での支援や、地域活動の中核という役割を主務としているのに対して、サポーターズクラブは一般的なファンの囲い込みやファン・サービスを軸としているというような整理が出来る。本事業に関連したヒアリングの当時（2005年12月1日～3日現在）では、個人会員・ファミリー会員含め6,121人が会員として登録されている。会員数は2002年以降順調に増加してきている。またサポーターズクラブの継続率も7割程度を維持しており、毎年3割程度の新規入会者を新たな会員として囲い込むとともに、既存会員も7割以上を維持するという状況となっている。

会員の特典としては、チーム・グッズの優待割引、各種イベントへの優待参加、チケットの優待販売、サポートショップでの買い物時の優待等が受けられるようになっている。

サポーターズクラブの年会費等により、アルビレックス新潟は29,443千円（2004年度）を収入として計上出来ており、後援会と比べれば低額ではあるが、クラブとしては貴重な収入源となっている。

#### ⑤ スポンサー、他企業とのコラボレーション

アルビレックス新潟は、多くのスポンサー企業に支えられている。2004年度のアルビレックス新潟の広告収入は689,620千円となっており、クラブ全体の収入の約27%を占めている。スポンサー契約は、様々な種類がある。例えばユニフォームに名入れをするユニフォーム・スポンサー、アルビレックス新潟の活動全般を支援すると同時に、積極的に自社をアピールしていくオフィシャル・クラブ・スポンサー、バナー類に名入れをして協賛するバナー・スポンサー等が主なものである。

設立当初と全く異なり、現在ではアルビレックス新潟の知名度やイメージは新潟県内を中心に非常に高いものとなっている。したがって企業等がスポンサーとしてアルビレックス新潟に資金を支援することで、スポンサー企業には企業名の露出度のアップや、アルビレックス新潟応援マークの使用権を得られる等、地域での営業戦略上で非常に優位なメリットが用意されている。

このようなオーソドックスなスポンサー制度のほか、企業とのコラボレーションも行っている。Jリーグの協定で部門ごとに企業数が限定されてはいるが、例えばアルビレックス新潟は、チーム認定のお菓子を、スポンサー企業である亀田製菓株式会社とコラボレーションして製作・販売している。具体的な商品は、従前から有名な「柿の種」をベースとした「勝ちの種」というもので、人気商品となっている。このほか、アルビレックス新潟のオフィシャル・クラブ・スポンサーであるローソンの一部の店舗を、チーム・カラーであるオレンジ色で装飾したりもしている。

#### ⑥ サッカー普及事業

アルビレックス新潟は、サッカーを地域に普及させ、ファン層の拡大・拡充に努めるための事業として、地域でサッカー・スクールを展開している。サッカーを基本から一貫して指導、育成する場を用意することで、より多くの子供達にサッカーの楽しさを提供するとともに、サッカーを通じて、心身の健全な育成とスポーツへの正しい理解を深めてもらうことを目的としている。2004年7月現在、新潟県内には5つのスクールが存在している。現在の会員数は1,000人程度の登録であるが、将来的には新潟県全域で5,000人の登録を目標としている。

サッカー・スクールは収益性という点でもアルビレックス新潟の経営を支えている。2004年度で115,162千円が、アルビレックス新潟の収入として計上されている。また引退した選手の雇用機会や、アルビレックス新潟のサポーターの増加にもつながるといったメリットがある。

サッカー・スクールとは別に、サッカー普及活動として、新潟県内を中心にサッカー教室を実施している。教室はアルビレックス新潟単体で実施するのではなく、新潟県・新潟市・地元新聞社等、地域内の各団体と協力して、年間300回以上行われている。

これらの事業を通じてアルビレックス新潟では将来的に、アルビレックス新潟自体で活躍する選手を育て上げること、あるいはアルビレックス新潟から日本代表チーム入り出来る選手を育て上げることが目標としている。

#### ⑦ 「がんばろう！新潟」キャンペーン

アルビレックス新潟では2004年10月23日に発生した新潟県中越地震で被災した方々へのお見舞いと震災復興を支援するために、「がんばろう！新潟」というキャッチ・フレーズを掲げ、「新潟県中越地震復興支援アルビレックス本部」をクラブ内に設置し、緊急的・長期的にわたっての支援活動を展開している。

一例として緊急的な取り組みとしては、Jリーグ、Jリーグ加盟クラブ、Jリーグ選手協会及び各支部、クラブスポンサーや個人の方々等から義援金、支援物資の提供の申し出といった厚意を募ると共に、これらの義援金や物資を確実に被災された方々に届けるため取り次ぎを行った。

また2004年12月4日には、ビッグスワンにおいて「ジーコ・ジャパン・ドリームチーム対アルビレックス新潟戦」を開催する等、単なる募金活動だけでなく、被災者を勇気付ける取り組みも行ってきた。更に選手自身も募金活動を行う等、アルビレックス新潟のみならず所属選手も、積極的に「がんばろう！新潟」キャンペーンに参加している。

### (4) スポーツ・マネジメントのモデルとなるような、アルビレックス新潟の成功による影響

#### ① 経済効果

アルビレックス新潟は、地域経済に大きな波及効果をもたらしている。直接的にはアルビレックス新潟の興行・行催事収入があるほか、波及して遠方のサポーターの新潟訪問による宿泊・飲食・土産品購入、新潟駅～ビッグスワン間のシャトル・バスをはじめとした交通機関の利用、

関連商品の販売等、効果は広範にわたる。新潟県統計課の推計によれば、J 1 リーグ昇格を成し遂げ、盛り上がりを見せた2003年の経済効果は、直接需要・間接需要を合わせて31億4,700万円（J 1 昇格記念セール等の経済効果を含まず。）であったとされている。

## ② 地域の一体感の強化

アルビレックス新潟を契機に、いままでサッカーと馴染みの薄かった人達もサッカーを観るようになり、サポーター間でアルビレックス新潟を共に応援し他クラブに誇れるチームと感じるような想いを共有することで、地域内の一体感が醸成・強化された。その結果、アルビレックス新潟がクラブハウスや練習場を建設するに際しても約45,000千円が、また現在建設中の選手寮についても、約20,000千円もの募金が集まったのである。



図表 2 - 6 建設中の選手寮

## ③ 地域の活性化

アルビレックス新潟の試合がビッグスワンで開催されるたびに、県外からも多くのサポーターが新潟を訪れている。アルビレックス新潟が誕生する前までは、新潟に足を踏み入れていなかったような人達もサッカーの試合のために新潟にやってくるようになっており、地域活性化につながっている。

また2002FIFA ワールドカップの開催を記念し、財団法人日本サッカー協会記念事業推進委員会が、更なるサッカー・スポーツ振興を目的に行った「サッカーを中心としたスポーツ環境整備モデル事業」の助成金、及び新潟県・新潟市・アルビレックス新潟の補助金を利用して、新潟聖籠スポーツセンターが総事業費4億8千万円で整備された。従来、工業地帯であった場所に、天然芝ピッチ4面、人工芝ピッチ2面、400メートル・トラック4レーン、屋根付きフットサルピッチ1面、クラブハウスが建設され、地域開発にもつながっている。



図表 2-7 屋根付きフットサルピッチ

(5) 本ケースの総括

① 不毛と考えられた市場を、地域密着の発想で深耕

アルビレックス新潟は、“サッカー不毛の地”新潟に本拠を置く。本来ならば、サッカー・チーム経営等は成り立たないはずのところを、無料招待券の配布によって、まずサッカーの面白さを理解させ、更にチーム自体を強くすることで、応援することの意義を強化し、徐々に市場を拡大・深耕していった。

選手の実行事への参加、サッカー教室の開催、震災復興への協力等、地域に密着した取り組みは継続され、これによって地元での選挙戦でも、候補者がアルビレックス新潟のユニフォームを着るほど、地域に人気が定着してきている。

このように、楽天同様、地域密着の発想で経営を行っていくならば、先行他チームと比較して劣位な市場環境下でも、十分に経営を成り立たせることが出来るという点が非常に注目される。

② 徹底したマネジメント発想

次は、徹底したマネジメント発想である。話題となった無料招待券の配布も、きちんと来場出来る日を選び、満員の状況を作って選手の動機付けやスポンサー獲得をする等、収益化の機会を損失する以上の効果を狙って取り組まれている。

また優良・多彩なスポンサーの確保、ボランティアによる経費節減と、チームへの愛着心の昂揚等も、民間の一般企業以上に高い水準で実践している。更に同じスポーツ・マネジメントということで相乗効果が期待出来るバスケット・ボールの Bj リーグに参戦したり、プロのチアリーディング・チームを組織化する等、複合的・多角的な収益軸確保や、興行の演出に多大の努力を行っている。

③ 若干の課題

非常に順調な経営を行うアルビレックス新潟であるが、経営上の課題も存在する。現在、ク



クラブ運営に携わっている中心的な人材は、アルビレックス新潟がJFL時代から関わってきた人材である。ただ彼らを継承していくような次の世代の人材が育ってきていない。確かにサッカーが好きという理由で入社してくる人材はいる。ただし趣味と仕事とのギャップは大きく、途中で退職してしまう人材も多い。クラブ経営に真に必要とされる人材は、地域のことを思い、アルビレックス新潟と運命共同体であると感じられる人材である。そのような人材が育つことが早急に望まれる。

また現在、同ネームで活動を続けているBjリーグの新潟アルビレックスについても、相乗効果と同時に、スポンサー契約等の競争も顕在化してきており、今後、経営面でのマイナス要因となることも懸念されている。

今後もアルビレックス新潟は地域において、大きな役割を果たしていくであろう。2005年にBjリーグが開幕したことで、今後はサッカーだけでなく、バスケットボールを含めた総合スポーツ・チームとして、アルビレックス新潟が新潟の地域振興の一役を担っていくことが期待される。

### 3. 湘南ベルマーレ

#### (1) クラブ概要

##### ① クラブの概要

図表 2-8 を参照。

会社名	株式会社湘南ベルマーレ		本社所在地	神奈川県平塚市大神3489-1	
ホームタウン	厚木市・伊勢原市・小田原市・茅ヶ崎市・秦野市・平塚市・藤沢市・大磯町・寒川町・二宮町の7市3町				
設立	1999年12月8日	決算期	1月	資本金	369,800,000円
株主	(財)平塚市開発公社・平塚市 他322名				
事業内容	1. サッカークラブの運営 2. サッカー選手、指導員の育成 3. サッカー試合の開催、運営 4. サッカー競技場等スポーツ施設の保有・運営・管理 5. プロサッカー選手のマネジメント業務 6. スポーツに関するイベント企画・運営・管理他 7. 広告・宣伝業 8. 前各号に付帯する一切の業務				

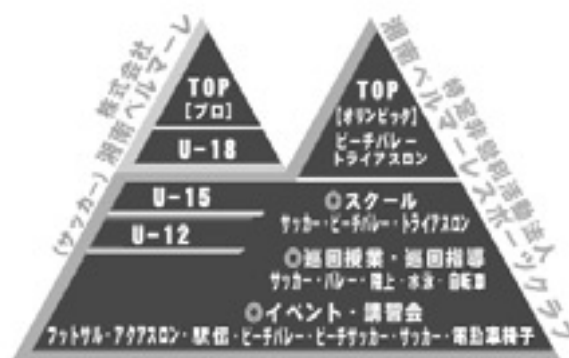
図表 2-8 株式会社湘南ベルマーレの概要

(出典：株式会社湘南ベルマーレホームページ)

##### ② クラブの組織

図表 2-9 を参照。

サッカークラブの経営やチームの成績の好不調で地域スポーツの活動が左右されないよう、プロサッカーと地域スポーツ振興をそれぞれ独立させることで、両者の健全な経営を目指している。



株式会社湘南ベルマーレ	NPO法人 湘南ベルマーレスポーツクラブ
プロサッカーチームを有するサッカークラブとして、常に高いレベルのチームづくりを推進し、プロサッカーの興行・運営ノウハウの充実を図る。	総合型スポーツクラブを目指し、湘南ベルマーレの指導のもと、サッカーの育成・普及活動の充実を図り、サッカー以外のスポーツにも積極的に取り組み、地域のスポーツ振興を図る

図表 2-9 クラブの組織

(出典：株式会社湘南ベルマーレホームページ)

## (2) クラブのあゆみ

湘南ベルマーレの前身は、株式会社フジタを母体とする実業団チーム、「藤和不動産サッカー部」(1968年創設)。

1990年、「フジタサッカークラブ」に社名を変更し、1993年にはチーム名を「ベルマーレ平塚」に改称して、本格的なプロのサッカークラブづくりをスタート。

1993年のJリーグ開幕には名を連ねることができなかったものの、JFL 1部で優勝を果たし、翌1994年にはJリーグ昇格を果たす。

しかし1999年、長引く不況の影響で、出資会社として支援してきた(株)フジタが撤退。存続も危ぶまれたが、多くのサポーターの熱意に支えられ、(株)ベルマーレ平塚から営業権を引き継ぐ形で、親会社をもたない市民クラブ、「(株)湘南ベルマーレ」として生まれ変わった。この年、J2へと降格するも、2000年にはホームタウンを平塚市から厚木、伊勢原、小田原、茅ヶ崎、秦野、平塚、藤沢、大磯、寒川、二宮の7市3町へと拡大。

2001年には、目標とする総合型地域スポーツクラブへの第一歩として、「湘南ベルマーレビーチバレーチーム」を発足。

2002年1月には「湘南ベルマーレトリアスロンチーム」を創設し、4月には、「NPO法人湘南ベルマーレスポーツクラブ」が認証された。

## (3) クラブの経営

### ① クラブが目指す姿

株式会社湘南ベルマーレ(以下、ベルマーレという。)は、1999年に親会社が撤退し存亡の危機をむかえたが、地元市民・企業・行政の支援を受けることで存続することができ、いわゆる親会社を持たない“市民クラブ”として活動してきた。親会社を持たないがゆえに、トップチームの経営状況によって、Jリーグが提唱する「スポーツ文化の確立」という目標の達成が左右されることがないよう、他のJリーグのチームに先駆けてNPO法人を立ち上げるという工夫をしている。

現在、ベルマーレは、トップレベルのサッカーチームに成長することを目的に、J2リーグを始めとする試合運営、選手の育成・チーム強化、指導者の育成に励みながら活動している。一方、NPO法人湘南ベルマーレスポーツクラブは、湘南地域の特徴を生かした地域スポーツの普及・振興に努めている。

### ② クラブの経営

平成13、14年度と赤字を計上していたが、平成15年度にはわずかながら経常利益を計上している。

プロ球団の経営は予算規模を小さくすれば安定するというものではなく、逆に魅力がないクラブと写ってしまえば大幅な収入減をもたらす、赤字幅が大きくなる可能性もはらんでいる。プロスポーツチームの使命として、また魅力として“強いクラブ”であることは言うまでもな

いが、どんなに強豪と言われるクラブであっても必ずしも勝ち続けられるわけではない。もし負けがこんでしまい、魅力がないクラブと写ってしまっても、親会社があればクラブの赤字を広告料収入等で補填することができるが、親会社を持たない市民クラブであり、J2に降格したベルマーレには、確実かつ十分な予算はない。

そこで、基本的なスタンスとして、勝利だけではなく“より地域に愛されるクラブ”となれるよう行動している。それは、必ずしも勝利があげられなかったとしても、クラブが地域に愛されていれば、ファンによる入場料収入が安定的なものとなるためである。

ベルマーレでは、安定的な経営を確立するためには広く浅く収入を確保することが必要であると考えており、現在、大きな割合を占める広告料収入に依存する割合を50%以下にしていこうと考えている。広告料収入の比率を下げ、ファンによる入場料収入の比率を上げ、経営の安定を図ろうとしているのである。

### ③ 市民・行政との関係

#### 1) 市民との関係

市民クラブとして、地域の方々からの出資を受けているため、出資者が324名もいる。

地域活動として、NPO 法人とともに小中学校で巡回授業を実施している。また、コーチの派遣なども実施している。将来的には、市民の方々にベルマーレの医療スタッフ、トレーナー等のメディカルチェックが受けられるようにし、予防医学の街にしていきたいと考えている。

#### 2) 行政との関係

試合会場は、公共施設を格安で使わせてもらっている。

行政からは、地元の小中学校に対する指導や、教育委員会を通じて部活動の指導を求められている。また、行政がイベントを開催する際のコーチ派遣や指導者講習会を行っている。今後は、ホームタウンの各市町、体協やサッカー協会と連携し、公共の施設にクラブ拠点をかまえ、管理業務等の委託を受けたいと考えている。

行政の後押しがなければチーム運営は難しいが、行政がサッカーのみに注力すれば、他のスポーツからの突き上げもある。

結局はいち株式会社にすぎないため、地域にとっていかに大切な財産か、ということを理解してもらうことに苦勞している。

### ④ 選手との関係

選手のセカンドキャリア対策として、一般企業への再就職については、特にサポートしていない。Jリーグでキャリアサポートに取り組んでいるが、まだ受け入れ企業が少ない。プロサッカー選手は、プロ野球選手と違って契約金も年金もないため、今後は選手の待遇について考えていかなければならない。

## 4. WASEDA CLUB

### (1) 理念

早稲田大学のラグビー部OB等が主体となって、従来の枠組みにとらわれない新しいスポーツクラブの形態を創出し、スポーツ分野におけるベンチャー・ビジネスの創造、文化としてのスポーツを理解・実践・継承していくことが出来る人材の輩出を目標として設立されたのが、WASEDA CLUBである。具体的には、以下2つが志向されている。

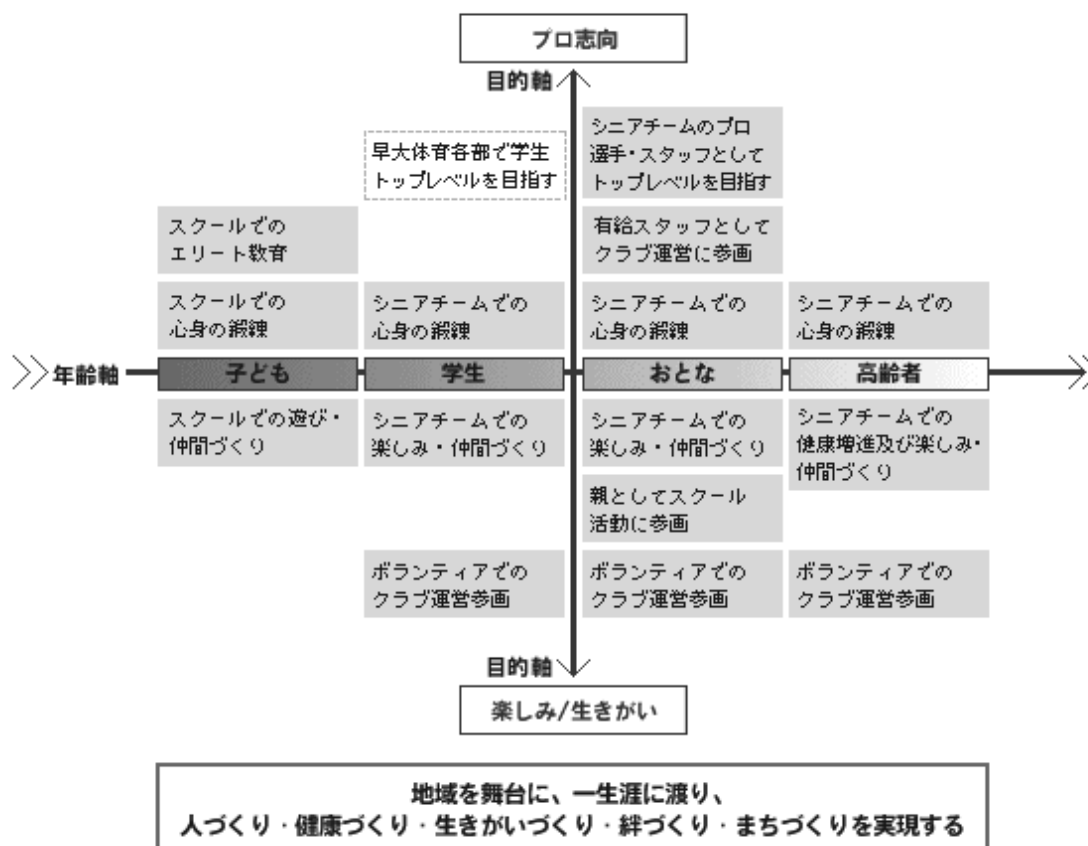
- ① 大学関係者のみならず、全ての人々を対象に「スポーツをする・みる・ささえる」機会を提供。
- ② 産官学民協働のスポーツを媒体とした新しい地域コミュニティを構築。

### (2) 基本的な目標

上記の理念の下、以下2つの目標を掲げている。

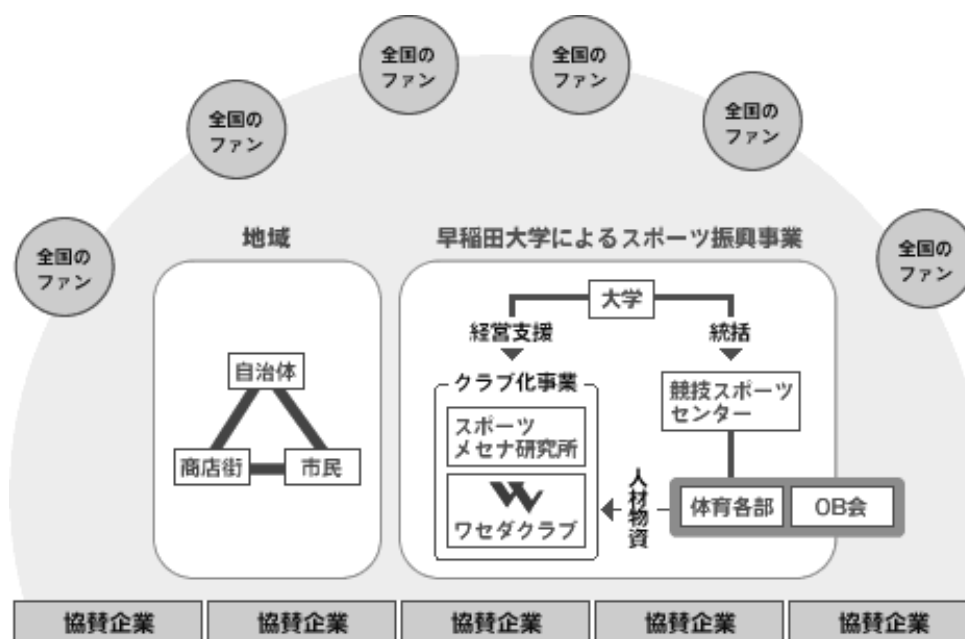
- ① すべての人々に“スポーツとともに生きる場”のチャンスを提供。
- ② そのために以下のような、多様な層の多彩な要求に応えられるようなクラブ運営を目指す。

#### 人々とワセダクラブとの関わり方



(3) 具体的な展開イメージ

具体的には、下図のように、大学や地域、協賛企業等と一体となった構成がされている。



ワセダクラブでは、主に以下の3つの事業活動を地域と協働しながら展開している。

- ① 各種スポーツのスクール運営
- ② 成人を対象とした各種スポーツ・チームの育成・指導
- ③ これらの活動を支援するサポーターズクラブの運営

これらの運営経費は、各々の会員からの会費、及び協賛企業の援助、また地域からの助成金等で賄われている。またクラブ側でもオリジナルグッズ等の物販事業を展開することにより、将来の独立採算に向けて収入源を確保している。収益化後は、収益を大学の選手強化、地域のスポーツ振興等の原資として還元していくことが予定されている。

(4) 本ケースの総括

大学が母体となり、関連企業やファンを巧みに巻き込んだ枠組みとして、非常に興味深い。早稲田大学というブランド・イメージが、当初段階の順調な展開を支えている。新興の大学、イメージが希薄な地域等での模倣は難しいかも知れないが、今後類似した展開がなされるものと思われる。

## 第3章 スポーツ・マネジメントに係る職種

スポーツ・マネジメントについては、関連した職種のイメージが一般的でないため、理解しづらい部分が多い。こうした状況を打破するため、良く知られている関連した職種について、概説する。

### 1. 監督・コーチ等、指導者

#### (1) 業務概要

文字通り現場の最高責任者である。基本的には、与えられた戦力で優勝を目指すことが目標として設定される。

#### (2) 契約・報酬について

競技や親会社との関係等によって千差万別である。契約形態は、一般的には1年を基本とするシーズン単位の場合が多い。

報酬については、アマチュアのチームの場合、文字通り手弁当であるし、プロ野球の監督等の場合、1億円以上の報酬を得ているケースも多い。

#### (3) 就職方法と中小企業診断士としての関与の可能性

基本的には、プレイヤー出身者で卓越した戦略・戦術論と人間性、場合によっては知名度や人気を持っている者が選定される。ごく稀に、評論家等の部外者が招聘されるケースもある。

現場の責任者であることから、競技を実演出ることも含めて、高度なノウハウ・経験を必要とすることから、中小企業診断士が関与出来る可能性は、余程の個人的経歴・技能の特殊性を有する者を除いては、希薄である。

### 2. スクール・コーチ

#### (1) 業務概要

監督を補佐する一般のコーチとは別に、ファン対策等のために設けられるスクールでの指導者である。どれだけきちんと教えられるかという技術的な水準と同時に、受講者を楽しませることの出来る能力も要求される。

#### (2) 契約・報酬について

競技や親会社との関係等によって千差万別である。契約形態は、こちらもスクールが1つのコースやプログラムを完結する1年を単位とする場合が多い。参加者からのアンケート等によって、契約が更新されるかどうか定まる。

報酬については、プロ野球・サッカーとも、同年代のサラリーマン程度の年収400万円～600万

円程度のケースが多い。

(3) 就職方法と中小企業診断士としての関与の可能性

参加者にアピールすることが大切なため、基本的にはプレイヤー出身者で、ある程度の知名度や人気を持っている者が選定される。

競技を実演出来ること、楽しく競技させられることが必要なことから、中小企業診断士が関与出来る可能性は、余程の個人的経歴・技能の特殊性を有する者を除いては、希薄である。

### 3. トレーナー

(1) 業務概要

選手の身体管理や故障からの回復のアシストをする仕事である。最近では、高度なフィットネス理論に則って、長期・継続的に身体能力を高めていくような指導も主体となってきている。

(2) 契約・報酬について

競技や親会社との関係等によって千差万別である。契約形態は、基本的には年俸制で、選手の身体能力の向上・故障からの回復・選手やコーチ等からの評価等によって、契約が更新されるかどうか定まる。

報酬については数百万円から、プロ野球の非常に優秀な人材の場合、1千万円以上を得ている場合もある。

(3) 就職方法と中小企業診断士としての関与の可能性

身体管理等が主務となるため、スポーツ医学、鍼灸等の専門的知識が要求される。ただ資格を持っているだけでは通用せず、一般的にマッサージ、体幹育成等、専門領域を有し、高度な理論をアピール出来る者が選定される。

専門領域が全く異なることから、中小企業診断士が関与出来る可能性は、余程の個人的経歴・技能の特殊性を有する者を除いては、希薄である。

### 4. 通 訳

(1) 業務概要

プロ野球、Jリーグ、ラグビー等では、外国人選手がチームの一員となるのが当たり前になってきている。競技で、また日常生活で、選手やスタッフ同士が緊密なコミュニケーションを取る上で、通訳は不可欠となる。通訳は、こうした外国人選手を含めたコミュニケーションのため、非常に重要な役割を果たしている。



## (2) 契約・報酬について

競技、外国人選手の有無、コミュニケーションの必要性等によって千差万別である。契約形態は、外国人選手の所属するシーズンを対象とした年俸制の場合が多い。これらの条件の変化で、契約が更新されるかどうか定まる。

報酬については、一般的に数百万円程度だが、特に高度で専門的な技能が必要とされる場合、より高額な報酬を得ている場合もある。

## (3) 就職方法と中小企業診断士としての関与の可能性

所属する外国人選手が話す言語を完璧に習得していること、当該競技に関するテクニカル・タームを使いこなすことが出来ること等を基準に、募集がされる。ただし、基本的には、親会社や当該外国人選手のツテ等で、ある程度内部的な選定がされた上で決まりがちである。

単なる言葉だけでなく、当該競技自体に精通していることが絶対条件となる。したがって、単に英語検定やTOEIC・TOFELのような資格を持っているだけでは通用しない。

当該競技、及び所属外国人選手の話す言語に精通している場合、更にマネジメント面での相談にも乗れる人材として、中小企業診断士が関与出来る可能性もわずかながらもある。

## 5. 写真管理業務

### (1) 業務概要

プロのスポーツ・チームでは、商材として選手の肖像権や試合自体の写真を管理・活用することが重要となる。撮影した選手の写真の管理業務の担当者は、写真管理会社かチームに所属する。日常的に写真を整理・蓄積した上で、新聞社・出版社・スポンサー等からの依頼に応じて、最適な写真を適正な対価を得て提供することを主たる業務としている。

### (2) 契約・報酬について

写真管理会社・チームのいずれかに所属するのが一般的である。ごく稀に選手のマネジメントをやりながら、合わせて写真管理の業務をやっているケースもある。

報酬は、一般的に同年代のサラリーマン程度の年収400万円～600万円程度のケースが多い。

### (3) 就職方法と中小企業診断士としての関与の可能性

基本的に、写真管理会社かチームへの就職という形になる。当該競技、特にそのファン心理に精通し、写真自体の良否を見極められることがポイントとなる。

当該競技やファン心理に精通している場合、更に写真のプロモーションや商品価値の適切な設定等、マネジメント面での相談にも乗れる人材として、中小企業診断士が関与出来る可能性もある。

## 6. 広 報

### (1) 業務概要

プロのスポーツ・チームでは、ファンやマスコミ向けに、選手やチームに関する情報を的確に提供していくことが求められる。関連した情報を収集・整理すると共に、適切な形で提供していくことが主な業務となる。記者発表、記者会見のアレンジ、メール・マガジンや広報誌の編集・発行等、チームの方針によって多様なことに取り組むことが必要となる。

### (2) 契約・報酬について

チーム、またはチームの親会社に所属するのが一般的である。ごく稀に、選手のマネジメントをしながら、その一環として広報業務まで取り組んでいるケースも存在する。

報酬は、一般的に同年代のサラリーマン程度の年収400万円～600万円程度のケースが多い。

### (3) 就職方法と中小企業診断士としての関与の可能性

基本的に、チームまたはその親会社への就職という形になる。当該競技、特にそのファン心理に精通し、提供する情報自体の良否を見極められることがポイントとなる。

当該競技やファン心理に精通している場合、更にプロモーションや情報自体の商品価値の適切な設定等、マネジメント面での相談にも乗れる人材として、中小企業診断士が関与出来る可能性もある。

## 7. プロデューサー

### (1) 業務概要

当該スポーツの興行や関連した番組・雑誌等の事業化のため、計画、資金集め、実施・演出、損益の配賦等の総合的な責任者となるのが、プロデューサーである。ただチームや立場によっては、この内の一部の業務のみをやっていたり、職制上の名称としてのみ使用していたりする場合にも、プロデューサーという名称を使っていることも多い。

広範な業務にリーダー的な形で関与する。特に興行等を主体とした、スポーツ・マネジメントの最重要課題である事業採算・ファイナンス面での責任は、最も重い。換言すると、監督が現場レベルでの最高責任者であるのに対して、プロデューサーは事業面での最高責任者という形で整理することが出来る。

### (2) 契約・報酬について

チームや関連媒体の制作会社等に所属するのが一般的である。ごく稀に、チームや選手のマネジメントをしながら、その一環としてチームに係る一部の業務のプロデュースにまで取り組んでいるケースも存在する。

報酬は競技の性格、事業採算性や資金調達難易度、親会社の意向等によって千差万別である

が、一般的に親会社の管理職程度の、年収数百万円～1千万円以上のケースが多い。

### (3) 就職方法と中小企業診断士としての関与の可能性

基本的に、チームや関連媒体の制作会社等への就職という形になる。当該競技や、そこから派生する様々な事業機会に精通し、新たな事業を生み出す企画力、関係する広範な層を的確にコーディネートしたり、動機付けしたりする能力の有無がポイントとなる。

当該競技や関連した事業機会に精通している場合、高度なマネジメント面での相談にも乗れる人材として、中小企業診断士が関与出来る可能性もある。

## 8. 選手キャリア・マネジメント

これまでの日本のトップレベルのスポーツは、企業スポーツが中心となっていたため、スポーツ選手のキャリア・マネジメント、特に“引退後にどうするのか？”というセカンドキャリアについては真剣に考えられていなかった。このセカンドキャリアが真剣に考えられるようになったのは、他のプロ競技に先駆けて、Jリーグに「Jリーグキャリアサポートセンター」が開設された2002年頃からであろう。

プロ選手のうち、現役時代に「引退後の生活を心配しないだけの収入」を得られるのはごく一部である。また、現役引退後に自分が所属していたプロスポーツの世界で生きていく可能性をもっているのもごく一部の選手のみである。

さらに、同世代の一般的な会社員が仕事のスキルに磨きをかけてきたのに対し、スポーツに大半の時間を割いてきた分、同世代の一般的な会社員と比較して仕事のスキルが高いとは考えにくいいため、一般企業への再就職も困難であると思われる。

これらのことを勘案すると、現役よりも長い引退後の生活設計は、現役時代から必要不可欠であるのは火を見るよりも明らかである。

そこで、一流になり得なかった選手（Ex. 解説者やチームスタッフのオファーを受けられないレベルの選手）に特化して再就職支援を行い、一般企業へ就職させることによって、スポーツに向けてきた情熱を新たな仕事に向け、引退後の生活を充実したものとするニーズがあると考えられる。

## 第4章 スポーツ・マネジメントへの中小企業診断士の関わりを目指して

### 1. 関与スタンス

スポーツ・マネジメントに関しては、前章までのような状況、事業機会等となっている。ここで“経営の専門家”としての中小企業診断士の、前述したような状況下での、スポーツ・マネジメントに係る関与スタンスを、以下3つの切り口で概観する。

#### (1) チーム関連企業スタッフ、及び企業からの受託主体としての関与

最初の切り口が、チーム自体でなく、チームをスポンサードする関連企業の内部スタッフ、及び当該企業からの受託主体としての関与である。

我が国の場合、現状を是認する訳でないが、基本的にスポーツ・チーム自体のマネジメントは、それ単体では“儲からない”という認識がなされている。こうした認識もあって、チーム経営に掛かる経常的な経費を更に上乘せする形で、新たに経営コンサルティング等の業務を外部に発注する可能性は、それほど高くない。このような状況から、業務は自ずと内部的に処理されがちとなる。

したがって、最も事業機会を得やすいのは、このようなチーム関連企業のスタッフとして、あるいは関連企業にアプローチし、この企業からチーム等についての業務を間接的に受託するような形を取るようになると思われる。

実際、現在、先駆的に類似業務に従事している層を見ると、述べたような内部スタッフ、ないしは関連企業自体のコンサルタントとしての派生業務として関与しているケースが多い。

この点で、中小企業診断士の中で高比率を占める、いわゆる“企業内診断士”の方で、関連企業に勤めておられる方々等にとっては大きなチャンスである。これらの方々が、中小企業診断士としての専門性を発揮して、先行事例を形作ることが出来れば、後進にとって、また以降の独立して、チームや選手からの直接的な受託を目論む主体にとっても、非常に良い活路となることであろう。

#### (2) チーム・選手からの直接的な受託主体としての関与

2つ目の切り口が、チーム・選手から、直接的に受託する形での関与である。欧米では、すでに主流となっている。日本では一部の芸能プロダクションや弁護士事務所が手掛け始めているが、中小・零細な経営コンサルティング事務所等にとっては、あまり見られない形態である。実際、前述の事例調査の中でも、「余程困った時に、非常に安価、ないしは専門的で高質なサービスの提供が受けられれば可能性はあるが…」という、消極的な意見が聞かれた。

繰り返しになるが、我が国ではスポーツ自体で収益化するというよりも、“スポーツをツールとして、本業で収益を確保”するような発想をしている場合が多い。したがって本業との連携、すなわちチームをスポンサードしている企業の事情に精通していることが、鍵を握っている。このことから、本類型での関与が限られてくる。ただ昨今では、プロ化の進展によって、チーム

単体としての自立性・収益性についての問題意識も高まっている。加えて、様々な関連経営技法の検討も進められてきている。

したがって、こうした専門的な知識・ノウハウを収集・蓄積し、ノウハウ・サービスの集合体として提供していくことが出来れば、必ず欧米並みの事業機会として育っていくものと思われる。近似は、芸能プロダクションの広報・プロモーション、弁護士事務所の契約支援等が、本類型での中心的な取り組みとなっている。ただこれらはスポーツ・マネジメントという広範な領域のごく一部に過ぎない。このことから、先行する大手が対応出来ない隙間は非常に大きく、この類型でも十分に事業の旨みを得ることが出来ると考える。

### (3) 外部・第三者的な“チーム・選手利活用者”へのアプローチ

もう1つの類型が、我が国のスポーツ・マネジメントに係る特性を反映した、“チーム・選手利活用者”に対してアプローチする形式である。

スポーツのチームを持つだけの財政的な余力は持たないが、スポーツ・チームや選手を利用して、自社の事業に役立てていきたいと考える主体も多い。こうした層にアプローチして、チームや選手を、どのようにうまく経営のために使っていくのかということコンサルティングする形である。

スポーツ・マネジメントに係る知識・ノウハウ以上に、本来的な経営に係る知識・ノウハウが要求されがちである。したがって中小企業診断士にとっては、前記2者よりはむしろ取り組みやすい可能性もある。

## 2. 関与すべき機会

スポーツ・マネジメントに関与すべき機会を「対企業体としてのチーム」・「対選手」に大別して概観する。

### (1) 対企業体としてのチーム

企業体としてのスポーツ・チームを直接的な対象とした事業機会の主なものとしては、以下3つが想定される。

#### ① 本来的な経営コンサルティング

まずは“企業体としてのチーム”に対する経営コンサルティングである。これは中小企業診断士としての“本来業務”に属するものであり、最も専門性が発揮出来る事業機会と考える。チームとしての戦略・戦術、収入・経費構成、“商品であり、労働者でもある”選手の構成、顧客としてのファンやスポンサー、広報・プロモーションの在り方等の診断と、改善のための提案を積極的に行っていくようなことが考えられる。

#### ② 戦略・計画の検討・作成

次は①の一部分となるが、チームとしての戦略の検討や作成である。スポーツ・チームにとっても、マネジメントの大前提である「マネジメント・サイクル」は非常に大切である。したがっ

て、その端緒となる戦略や計画を誤ると、チームの成績だけでなく、チームという企業体の経営自体が非常に厳しい状況に陥る。

中小企業診断士としては、SWOT分析やバランスト・スコア・カードをはじめとする様々な経営技法を用いて、企業体としてのチームの経営戦略・経営計画の策定を支援していくようなことが考えられる。

### ③ 経営関連業務の総合的な支援・代行

もう1つが、非常に裾野が広い、経営関連業務の総合的な支援・代行等である。スポーツ・チームに関しては、非常に様々な業務が動いている。興行、選手管理、広報、ファンやスポンサーとの良好な関係の構築・維持等、多様で煩雑な業務が発生している。これらを専門的で高質なサービスを売り物に、支援・代行していくような形である。以下、具体的な業務を例示する。

#### 1) ファン＝顧客の管理

一般的な経営理論では、CRM（Customer Relationship Management、顧客の意向をきめ細やかに反映した経営の意味。）的な発想に則ったファン、すなわち顧客の管理の支援である。前述した事例でも、試合観戦・イベント参加等のファンの活動（一般的な経営で言えば消費行動）の実績や、好みの選手や対戦カード（一般的な経営で言えば、好みの商品）を把握している。

このような業務は、一般的な経営に関する商品管理や顧客管理の発想・技法の応用も可能な部分が多い。したがって、例えばファンクラブの会員の嗜好・活動状況を分析したり、会員との親密な関係を構築・維持するためのサイト、ブログ、メール・マガジン等の作成・編集を代行したりするような事業機会が存在する。単に安価で請け負うのではなく、中小企業診断士としての専門性を生かした高質なサービスの提供を売り物にして、良い事業機会としていくことが期待される。

#### 2) 財務管理

チーム単体としてのマネジメントに関心が集まっている状況下、チームに係る精緻な財務管理が求められている。プロ野球やJリーグのような、バックに大企業が存在する組織では、財務管理が出来る専門的な人材も存在する。ただし、多くのチームでは、このような人材を単独で確保・維持していくことは難しい。

中小企業診断士にとっては、財務管理も本来的・専門的な業務の範疇に属するものである。したがって、同じ士業で、会計分野を専門とする税理士・公認会計士と連携し、チームの財務管理を支援・代行していくような取り組みも、興味深い。

#### 3) チームにおける選手構成

選手の能力・可能性・人気度等を見極める高い専門性を必要とする業務領域である。従前、管理・編成等の専門的職制が取り組んできた。

無論、中小企業診断士にとって、スカウティング、能力開発・育成等については、余程個

人的に特殊な経験・ノウハウを持たない限り、対応不可能であるし、対応するべきでもない。ただし、前述したようなファン、すなわち顧客の管理と連動し、チームにとっての商品である選手の魅力・経営への貢献度等を経営的な視点から分析・評価していくことは、1つの事業機会として想定することが出来ると思う。

#### 4) 関連業者との対応

チームを運営していく上では興行、試合会場の維持・修繕、来場者への物販・飲食・サービスの提供、競技用具や消耗品の確保等、様々な業務が発生する。それぞれについて、専門の関連業者が営業機会としている。

経営改善や財務管理を進めていく場合、収入・経費の精緻な管理が重要となる。例えば試合会場の物販・飲食店は直営・テナントのいずれが良いのか、テナント料は適切なのか、用具や消耗品等の調達原価は節減出来ないのか等、業績に直結するような事柄の管理を、関連業者の管理・交渉を通して行っていくことが必要である。このような業務も、1つの事業機会となり得ると考える。

## (2) 対選手

スポーツ・チームを構成する商品にも擬せられる選手を対象とした事業機会の主なものとしては、以下4つが想定される。

### ① 本来的な経営コンサルティング

選手にとっては、自分自身の当該競技に関する卓越した技能が売り物、すなわち商品となる。中小企業診断士が、選手の持つ技能の価値・商品力を見極めることは難しい。ただ関連分野の専門家とタイアップしつつ、他の選手の技能、自他チームの選手構成等から、選手自身の商品性が最大化される形で所属チームや移籍、契約条件の適否、キャリア開発・形成の方向性等をコンサルティングしていくことが、1つの事業機会として期待される。欧米では、弁護士事務所等を中心にスポーツ、広告・PR、法務・会計等の専門家をネットワークした、選手自身の価値の最大化を支援する総合マネジメント業務が育ってきている。我が国での、こうした選手向け総合支援サービスを提供する専門家集団の中核として、中小企業診断士も積極的な取り組みを図っていくことが望まれる。

### ② 契約支援

最も狭義のマネジメント支援サービスが、チームと選手との間の契約を支援するサービスである。欧米では、すでに大半のスポーツで主流となっている。我が国でも近時、プロ野球での契約更改において弁護士を主体とした代理人による交渉を容認すべきか否かということで、話題になり始めている。

契約書自体は、特に法務面での専門的な知識を要求される。このため最終的に弁護士・司法書士等に依存すべき部分が多い。中小企業診断士としては彼らと協力し、特に前述したような選手の商品性・価値の最大化に資するような契約の締結を支援していくことが期待される。

### ③ 売り出し・プロモーション支援

選手にとっては、本来的な競技で良い成績を取るとともに、人気を高めて、多くのファンをつかみ、TV やラジオの番組・イベント等への参加、選手関連商品の販売、引退・退団後の転職等を優位に進めていきたいと考えるものである。このような考えを実現するためには、選手自体の強力な売り出し・プロモーションが必要不可欠である。

現状、関連した業務は、芸能プロダクション等が展開している。中小企業診断士にとって、マスメディアをはじめとする広報・プロモーション・チャンネルとのつながりが希薄な場合が多い。このため、単独での業務は極めて厳しい。現実的には芸能プロダクションやマスコミ等と連携し、選手の特長やプロモーション・チャンネルの分析を通じて、最適な売り出し・プロモーション支援に協力していくような取り組みが期待される。

### ④ 入団から退団・引退後までのキャリア管理

スポーツ選手の競技期間は、種目によって長短はあるが、概ね比較的短い。自分の特殊技能やキャラクターという商品を、どのように生かして短期間で高収益を確保したり、退団・引退後までもアピール出来るような知名度やタレント性を創造したりしていくことが必要となる。

このような入団から退団・引退後までに跨ったキャリア管理についても、中小企業診断士として関与し得る可能性がある。前述したような選手キャリア・マネジメントのような事業の立ち上げ、資産管理やキャリア開発に係る助言・支援、退団・引退後の“個人事業者としての選手”の事業計画の作成・実現支援等、診断士の専門性の範囲内でも、かなり対応可能な部分は存在する。これらの事業領域について、診断士としての専門性を生かして、また芸能プロダクション、人材派遣会社、教育機関等と連携しつつ、積極的に関与していくことが期待される。

## 3. 中小企業診断協会における支援について

以上のように、スポーツ・マネジメントに関しては、中小企業診断士にとっても注目すべき事業機会と考える。ただし中小企業診断士とスポーツ・マネジメントとの関係性に係る一般的な認識の希薄さ、一部を除いては関連したノウハウの不足等もあって、十分な対応が出来ていない。こうした状況を打開し、中小企業診断士がスポーツ・マネジメントに関わっていくため、中小企業診断協会における支援について、3点ほど概観する。

### (1) 事例・情報・ノウハウ等の収集・整理・蓄積

まずは事例・情報・ノウハウ等の収集・整理・蓄積である。本事業でも、いくつか事例に当たった。ただし私どものネットワークの限定性や中小企業診断士に対する理解の不足等もあって、特に経営数値や定量的なデータの収集を含めた詳細な調査は困難を極めた。ただ関連する様々な機関でも、それぞれ自分に関連した情報を保持しているのみで、マクロ的な情報を持っているところがないことが明らかになった。

それゆえ、今後スポーツ・マネジメントという非常に裾野の広いテーマにつき、協会としても研究会や本事業のような形で情報を集め、整理していくことで、既存の関係主体に対して、比較



優位性のある情報・ノウハウの蓄積が可能になるものとする。

(2) 関連人材の発掘・ネットワーク・紹介

次は、関連人材の発掘・ネットワーク・紹介である。スポーツ・マネジメントは非常に広範な領域に跨っている。したがって1人の診断士が網羅的に対応することは出来ず、別の専門家・専門機関等と連携していくことが不可欠である。

そこで現在、診断協会が行っているビジネス・クリニック・センターのような形で「スポーツ・マネジメント・センター」のようなものを組織化して、中小企業診断士を軸に、関連する多方面の人材を発掘・ネットワークし、紹介していくようなことも興味深いと考える。このような仕組みが出来れば、スポーツ関係者からの引き合いもあり、また中小企業診断士としても新たな事業機会に繋がるものと思われる。

(3) 関連主体としての、積極的な広報・プロモーション

そのほかとしては、「中小企業診断士が経営の専門家であり、スポーツ・マネジメントにも有益・有用な情報・ノウハウを保持している」ということのアピールである。現状、スポーツ・マネジメントと中小企業診断士との関係性について、業界での認知度は皆無に等しい。こうした状況を打破し、中小企業診断士の事業機会を拡大していくためにも、積極的な広報・プロモーションが期待される。

## おわりに

プロ野球、サッカーJリーグ、ラグビー等を主体に、チーム、及び広範な関係者にヒアリングを行った。“プロ化”という流れが定着した昨今でも、依然として親会社の“広告・宣伝ツール”という位置付けに甘んじ、戦略的経営や計数管理という意識自体が希薄なケースも多く見られた。

スポーツ・チームや選手は、一般の企業と異なり、単純な経営戦略や計数管理のみに馴染むものではない。ただし、これまで中小企業診断士が培ってきた経営に係る高度な専門性やノウハウを生かす機会は、十分に存在すると思われた。

今後、各個が関連した知識・ノウハウの蓄積に努めるとともに、個人として、また様々な専門家・専門機関と連動しつつ、積極的にスポーツ・マネジメントに関わっていくことで、中小企業診断士の業務領域の拡大にも繋がると考える。機会があるごとに、関連した研究・調査を継続・拡充していきたい。

最後に、調査・研究を通じてご協力を頂いた皆様に、心より感謝を申し上げたい。

以 上

社団法人 中小企業診断協会

〒104-0061 東京都中央区銀座1-14-11 銀松ビル

電話 03(3563)0851

本書の全体または一部を、無断で複写・複製することはできません。

転載等をされる場合は、上記までお問い合わせ下さい。



社団法人 中小企業診断協会