

地方都市Jリーグクラブの成長戦略に関する研究 —ツエーゲン金沢を事例として—

Study on the growth strategy of local city J-league club
—Based on the case of Zweigen Kanazawa—

佐々木 達也 (人間科学部スポーツ学科講師)

Tatsuya SASAKI (Faculty of Human Science, Department of Sports Science, Lecture)

田島 良輝 (大阪経済大学人間科学部准教授)

Yoshiteru TAJIMA (Osaka University of Economics, Associate Professor)

神野 賢治 (富山大学人間発達科学部講師)

Kenji KAMINO (University of Toyama, Lecture)

〈要旨〉

1993年にプロサッカーリーグJリーグが誕生して、今年で24年目となった。当初、10クラブでスタートをしたJリーグだが、2016年現在で、J1、J2、J3と3部制となり、53クラブが所属するまでに成長をした。その中に、2006年に創設をした石川県にホームタウンを置く、「ツエーゲン金沢」が存在する。10年間で、地域リーグからJ2へと成長した。多くの地方都市に所属するクラブがJリーグ入りを目指す中で、ツエーゲン金沢の成長戦略を明らかにすることで、他の地方都市に所在するクラブのベンチマークになることを目指した。本研究は、ツエーゲン金沢の法人格、観客数、収益、人員体制の推移等について調査し、その上で、「壁とアクション」の視点により、壁が立ちはだかるタイミングとその攻略を分析し、成長したクラブの成功要因を明らかにした。

〈キーワード〉

Jリーグ、ツエーゲン金沢、成長戦略、トリプルミッション

1 はじめに

1-1 研究の背景

日本プロサッカーリーグ（以下、Jリーグ）は1993年に開幕し、23年が経過している。プロリーグ化される以前の日本サッカー界は、ワールドカップ（世界選手権）など主要な世界大会に出場することはできず、国内においては「マイナースポーツ」として位置付けられていたと言っても過言ではない。

現在は、Jリーグ百年構想の下、クラブ数は増加の一途を辿り、38都道府県に53クラブが誕生しており、今後も増え続けていくことが予想される。Jリーグ加盟を目指しているクラブは全国に多数存在する一方、トップリーグ加盟への道のりは遠く志半ばで解散したクラブも実在する。様々な要因が考えられるが、クラブの経営が一般企業の経営と大きく違う点にある。

一般企業は、売上高を伸ばし、利益を創出することで、株主や社員に還元することを主な目的とするが、クラブの

場合は、売り上げを伸ばし利益を上げて、「勝利」を得ることがなければ顧客が離れてしまう。すなわち、プロスポーツの場合、チームパフォーマンスがコントロールできないため、不確定要素が強く、資産価値が不安定にならざるを得ない状況が絶えず続く。また、その資産価値の測定も観戦者（消費者）の知覚という観点に基づいている点から、プロスポーツクラブ経営のビジネスモデルは非常に特殊だと言えよう。

1-2 先行研究の検討

国内におけるプロスポーツクラブのビジネスモデルに関する研究では、平田（2008）は、トリプルミッションモデルを使って浦和レッズとアルビレックス新潟の成功要因を明らかにした。

浦和レッズとアルビレックス新潟の成功要因は、「主体的に経営を担う人物」「特定企業に依存しない資金調達」「広告料収入に匹敵する入場料収入」「人件費比率のバランス

を適切に保つこと」「地域のバックグラウンドに即した観客数増加戦略」「スタジアムの建設とW杯の開催への働き」であった。

また、本多(2010)は、上位安定クラブの鹿島アントラーズを対象とした研究において、同様にトリプルミッションモデルを使い、上位安定要因を検討している。その結果、「チーム編成原則に基づく大卒・高卒選手の獲得」、「チーム編成原則に基づく外国人選手の獲得」、「チーム編成原則に基づく監督の招聘」、「全国的な人気・ブランド力の高さ」、「財務的安全性」、「アジアを意識した目標設定」をクラブの上位安定要因と指摘した。

1-3 研究の目的と意義

ツエーゲン金沢は、北信越リーグへの参戦(2006年)以来、10年間でJ2への昇格(2015年)、J1ライセンスの取得(2015年)と競技面と経営面の課題を乗り越えてきた。そこで、本研究では石川県金沢市⁽¹⁾をホームタウンとするJ2クラブ ツエーゲン金沢の成長プロセスを平田らのトリプルミッションモデルのフレームワークを用いて分析を行うこととした。

2016年現在、Jリーグは、J1に18クラブ、J2に22クラブ、リーグからの配分金が少ないJ3に13クラブで構成されている。また、Jリーグへの加盟を目指しているクラブも多く、日本フットボールリーグ(以下JFL)で6クラブ、地域リーグで31クラブ、都道府県リーグ所属のクラブには30近くのクラブの約70クラブが存在すると推測している⁽²⁾。

最近の傾向としては、FC今治やいわきFCのように地方都市型のクラブがJリーグ加盟を目指している。これは、地域の町おこしとしての役割を期待されている部分もあるだろう。

これまでの分析は比較的都市の規模が大きいクラブの事例が多く、比較的人口の少ない地方都市における研究知見は多くない。そこで、本研究では、激しい競争環境のなか、人口40万人規模の地方都市でJ1ライセンスを取得し、プロスポーツクラブとしての基盤を確立したツエーゲン金沢の成長プロセスを明らかにすることで、今後、Jリーグ加盟を目指すクラブが、一定期間でプロスポーツクラブの基盤を確立するための有用な知見を提示できると考えている。

1-4 研究の方法

本研究では、ツエーゲン金沢というクラブの成長を、「市場」、「勝利」、「普及」の要素から分析を行う平田(2008)のトリプルミッションモデルを分析枠組みとして用いる。トリプルミッションモデルは、「勝利」「市場」「普及」の3つのミッションを達成し、好循環を生むことで効果的な

マネジメントが実現できるという概念である(図1)。

平田(2013)は、プロスポーツクラブにおける勝利の要素に「クラブの成績」、普及の要素に「観客動員数」、「クラブ会員数」、「スクール会員数」、「メディア露出」を用いている。市場の要素を「放映権収入」、「スポンサー収入」、「入場料収入」などと定義している(表1)。

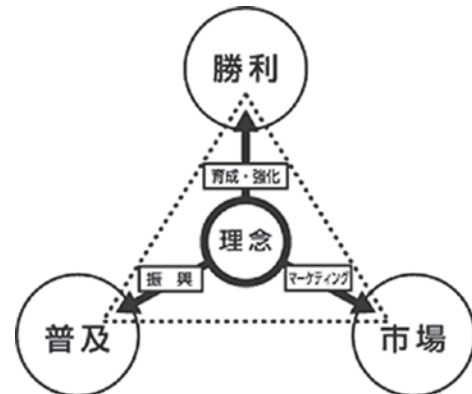


図1 トリプルミッションモデル

表1 クラブ・球団のトリプルミッション

クラブ・球団	勝利	クラブの成績
	普及	観客動員数, クラブ会員数, スクール会員数, メディア露出
	市場	放映権収入, スポンサー収入, 入場料収入, グッズ収入

2 ツエーゲン金沢の変遷

2-1 ツエーゲン金沢の歴史

1956年創設の「金沢サッカークラブ」を前身として、2006年に「ツエーゲン金沢」を創立した。創立の発起人として、現在の取締役(非常勤)であるKM, 星稜高校サッカー部監督K, 北陸大学サッカー部監督KSが中心となり、「石川県にJクラブを」を合言葉にJリーグ入りを目標とした、プロスポーツクラブを設立した。

2007年に法人化に伴い、「有限責任中間法人石川フットボールクラブ」を設立し、2009年に一般社団法人石川フットボールクラブへ変更、2010年に現在の形である株式会社ツエーゲン金沢となった。

表2 ツエーゲン金沢の法人格の変化

年表	法人の変化
1956年	金沢サッカークラブ 創設
2006年	ツエーゲン金沢 設立
2007年	有限責任中間法人石川フットボールクラブ設立
2009年	一般社団法人石川フットボールクラブ 設立
2010年	株式会社ツエーゲン金沢 設立

2011年にJリーグ準加盟申請をするも、スタジアム整備や経営基盤により、継続審議となる。2013年2月に準加盟申請が承認され、同年9月にJ2クラブライセンスが交付されたのち、11月に2014年に創設されるJ3リーグの入会が決定した。

2-2 経営体制の変遷

2007年に有限責任中間法人化をして、2007年から2011年までは金沢市にある一部上場企業のAが経営トップを務めたが、その後、同市にあるコングロマリットの社長Bへと交代した。

2010年より全国アマチュアリーグの最高峰である、JFLへ加盟をし、リーグ規定で常勤の取締役（理事）を配置しなければならないため、コングロマリットよりCがこの職に就任した。また、事業強化のため2012年より現在も代表取締役ゼネラルマネージャーを務めるNがゼネラルマネージャー（GM）となり、2014年に経営基盤強化のために元浦和レッズや東京ヴェルディで取締役を経験したYが取締役に就任した（表3）。

表3 ツエーゲン金沢の経営体制

年度	カテゴリー	社長/理事長	GM	常勤理事/取締役	強化部長
2007	北信越リーグ	A	KM		
2008	北信越リーグ	A	KM		栗本 直
2009	北信越リーグ	A	KM		栗本 直
2010	JFL	A	KM	C	栗本 直
2011	JFL	A	KM	C	東川 昌典
2012	JFL	B	N	I	東川 昌典
2013	JFL	B	N	I	東川 昌典
2014	J3	B	N	Y	田端 秀規
2015	J2	B	N	Y	田端 秀規
2016	J2	B	N	Y	田端 秀規

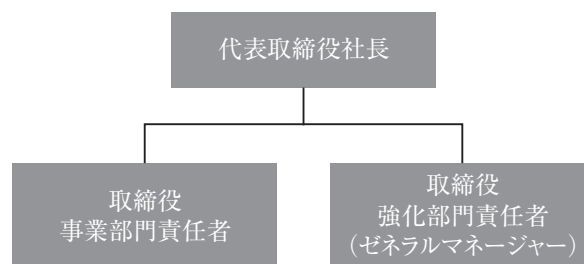
2-3 ガバナンスの特徴

現状のツエーゲン金沢の経営体制は、他クラブと大きく異なっているところがある。それは、代表取締役社長のBは常勤ではないため代表取締役ゼネラルマネージャーのNが、常勤としてクラブの事業並びにチームにおける意思決定を行う。BがCEO（chief Executive officer）で、NがCOO（chief operating officer）となる。経営判断が必要な意思決定に関してはBが行い、事業に関する意思決定は

Nが行う。

通常のクラブは、チーム強化の最高責任者としてゼネラルマネージャーの職位を用いることが多い。しかしながら、ツエーゲン金沢は設立当初から、事業とチームの業務執行責任者をゼネラルマネージャーとして置いており、当初から日本の他のクラブとは一線を画した体制でクラブ運営を行っていたといえる。

一般的な体制



ツエーゲン金沢の体制

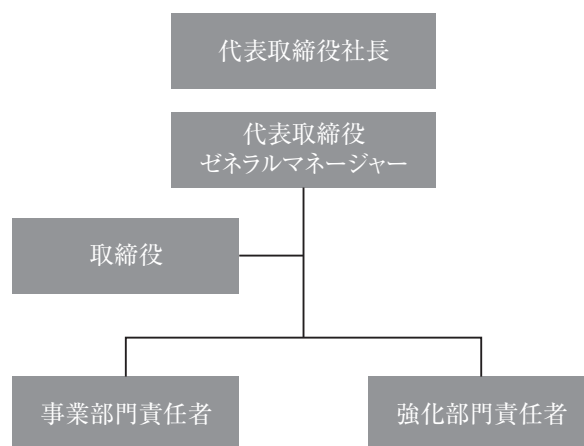


図2 ツエーゲン金沢の経営体制

2-4 トップチームの体制

ツエーゲン金沢が創立されて、地域リーグで4年間足踏みをした。スーパーバイザーというポジションで実質強化担当責任者に宮澤ミッシェルを招いたがJFLへの昇格は叶わなかった。

かつてコンサドーレ札幌（現北海道コンサドーレ札幌）や京都パープルサンガ（現京都サンガF.C.）で強化責任者を務めた経験のある栗本直をGKコーチ兼任の強化責任者に招聘、同時に監督をかつては京都パープルサンガのヘッドコーチ等を務めた上野展裕（現レノファ山口監督）に変えて、2009年に全国社会人大会で準優勝をして、日本フットボールリーグ（JFL）への昇格が決定した。

2011年には、石川県出身者初のJリーグ選手（ジュビロ磐田）となった東川昌典が強化責任者として加わり、東川の人脈により2012年に森下仁之監督を招聘した。

2014年の新設J3リーグで優勝してJ2に初昇格、2015年はJ2で12位と中位の成績を残した（表4）。

表4 ツエーゲン金沢トップチームの体制

年度	カテゴリー	監督	順位	強化担当 責任者
2006	北信越1部リーグ	小川雅巳	4位	宮澤ミッシェル
2007	北信越1部リーグ	池田司信	4位	宮澤ミッシェル
2008	北信越1部リーグ	池田司信	3位	宮澤ミッシェル
2009	北信越1部リーグ	上野展裕	3位	栗本直
2010	JFL	上野展裕	9位	栗本直
2011	JFL	上野展裕	7位	東川昌典
2012	JFL	森下仁之	14位	東川昌典
2013	JFL	森下仁之	7位	東川昌典
2014	J3	森下仁之	1位	田端秀規
2015	J2	森下仁之	12位	田端秀規
2016	J2	森下仁之	21位	田端秀規

3 トリプルミッションによる分析

3-1 データの収集方法

3-1-1 勝利、普及、市場に関するデータの収集

表5 本研究でのトリプルミッションデータ

クラブ・ 球団	勝利	クラブの成績、監督の変遷
	普及	観客動員数、クラブ会員数、
	市場	スポンサー収入、入場料収入

「クラブの成績」は、クラブ公式のデータを使用した。観客動員数は、Jリーグ入会後は、リーグ発表公式データを使用した。JFL時においてもJFL発表公式データを使用した。地域リーグ時のデータは、クラブ内の記録を使用した。「(ファン)クラブ会員数」は、クラブ内の記録として残っているデータを使用した。「スポンサー収入」「入場料収入」はJリーグ入会後のデータは、Jクラブ個別情報開示資料より用いた。それより以前は、クラブ内の記録を使用している。

3-1-2 クラブ経営に関するインタビューデータの収集

表6の通りインタビュー調査を実施し、データを収集した。

表6 インタビュー実施日時内容

日付	対象者(役職)	何を
2016.3.2	GM	事業の定量的データについて
2016.3.10	非常勤取締役	クラブ創設時について
2016.3.12	常勤取締役	クラブの経営体制について
	元強化責任者	過去の強化体制について

3-2 トリプルミッションの分析結果

3-2-1 勝利(クラブの成績とチーム体制)

前身の「金沢サッカークラブ」から2006年に設立したクラブは、北信越1部リーグからスタートをした。初代監督は、小川雅巳で選手兼監督であった。2007年から2008年までの2年間は初代日本女子代表監督を務めた池田司信が務めた。2009年から2011年は現在J2リーグ所属レノファ山口監督の上野展裕が務め、攻撃的なサッカーにより、北信越1部リーグ3位、全国社会人大会2位で、JFLに昇格を果たした。上野監督が3年間務めた後、2011年にアビスパ福岡で強化責任者の森下仁之を監督として招聘をした。上野監督が築いた攻撃的なサッカーを標榜し、JFLを2年間戦った。2014年に新設のJ3リーグに参入し、J2昇格を目指したことでチーム戦術を堅守速攻のチームに変化させ、初代J3チャンピオンとなり、初のJ2昇格を果たした。

3-2-2 普及

① 観客動員数の変遷

2006年の北信越リーグでは1試合平均観客動員数953人であった。2010年の全国リーグであるJFLに参入して観客数が伸びた。JFL参入から有料試合となる。2010年、1試合平均観客数は微増であったが、試合数が14試合のホームゲーム7試合から、34試合ホームゲーム17試合と試合総数が増加したために観客総数も増加した。

2011年には1試合平均観客数が2,504人に達し、観客総数は40,070人とJFL在籍時では最も高い数字となった。

この年、「1万人チャレンジデー」と称した集客キャンペーン試合で11,234人と2015年のJ2ジュビロ磐田戦でこの記録を塗り替えるまではこの数字が歴代トップの観客動員を誇る試合であった。その後、2012年、2013年と観客数は減退する。2013年J3に参入すると、1試合あたりの観客動員数は3,440人、観客総数は61,920人となる。ホームゲームは18試合あるが、13試合目にJ2昇格規定の平均観客動員数3,000人超を達成するなど、前半戦の集客には苦勞をした。2015年J2へ参入し、1試合平均観客数、観客総数共に過去最高を更新する。特に前半戦で一時首位に立つなど「金沢旋風」を巻き起こし、ジュビロ磐田戦では12,353人と現在の最大観客動員数を記録した。2016年は、チームが第2節以降の最高順位が20位と、シーズンのほとんどが最下位22位と21位となり、チームが低調であったため前年より観客数が減った結果となった(図3)。

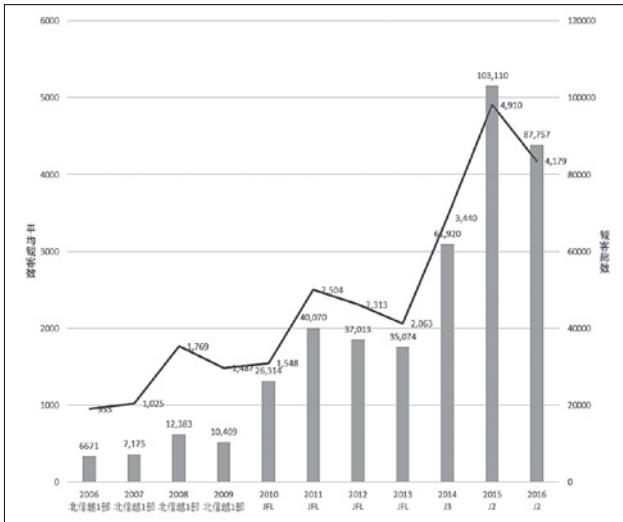


図3 ツエーゲン金沢平均観客動員数と総数

② ファンクラブ・後援会の変遷

2006年チーム設立時には469件であったが、2015年で1,909件と約4倍となっている。一見順調に推移していると考えられるが、2011年、2014年など前年よりも減っている年もある。これは、ファンクラブ担当者の急な退職により、引継ぎ作業がうまくいかないなどクラブのマネジメントに課題があった。

2014年J2参入し、ファンクラブ・後援会数は512件と大幅に増加し、前年比136.6%増となった。J2効果はもちろんのこと、クラブのマネジメント体制を整えたことが一番の要因だと言える。2016年の目標は4,000件と高い目標を設定している(図4)。



図4 ツエーゲン金沢ファンクラブ・後援会数

3-3 市場

3-3-1 スポンサー収入の変遷

2009年から2015年までのスポンサー収入(=広告料収入)のデータを得ることができた。2009年北信越リーグ時の4,100万円から年々増加をしている。2012年1億1,000万円から1億8,300万円と対前年比166.4%伸びた要因は、地元

経済界トップ北國新聞の経営支援によるところが大きい。その後は、営業努力により、2015年には2億2,100万円まで成長した(図5)。

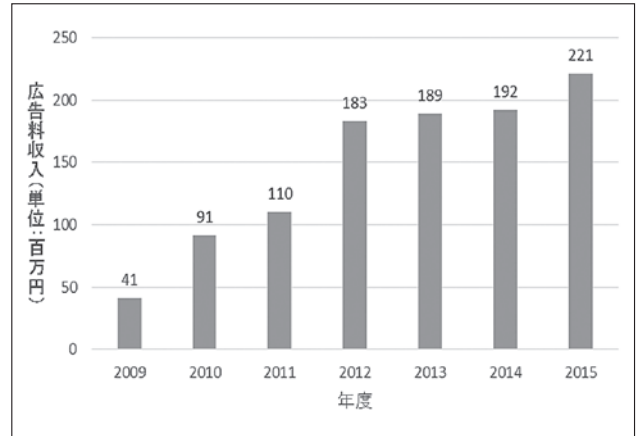


図5 スポンサー収入の推移

3-3-2 スポンサー総数の変遷

2006年の創設当時は、スポンサー50社からスタートしたと、KMは振り返る。ここに、2011年以降のスポンサーの数を挙げた(図6)。

2011年までは二桁止まりであったスポンサーが、2012年に三桁となった。これも地元経済界が経営参入したことにより、多くの企業が支援をしたことが要因と考えられる。

その後、順調に増加をして、2015年には240社となっている。

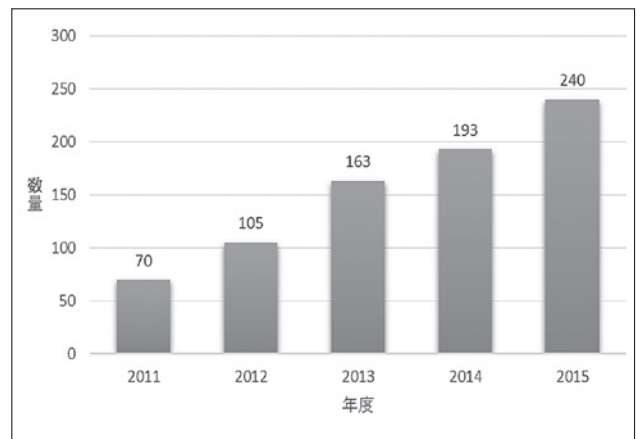


図6 スポンサー総数の変遷

3-3-3 入場料収入の変遷

2011年のJFL在籍時に1,400万円まで入場料収入を上げた。この年は、中盤戦で首位に立ったこともあり、チーム状態が良かったことが影響を与えた。2012年森下体制1年目は、チームは下位に沈み、入場料収入も800万円と下落した。2014年J3で優勝した年度は2,000万円と前年を大きく上回ることとなった。2015年J2初年度は、7,400万円の入場料収入となり、前年の3倍以上を売り上げた(図7)。

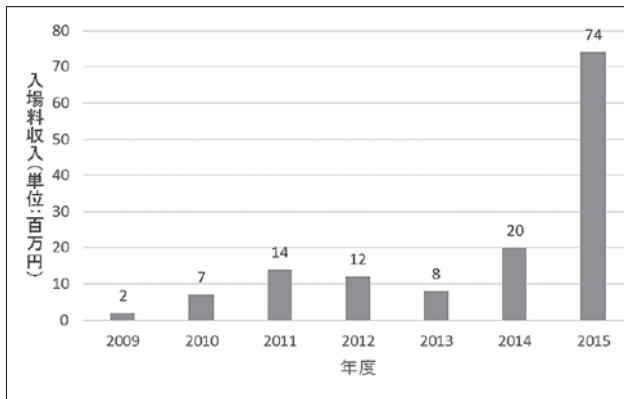


図7 入場料収入の推移

3-3-4 ツエーゲン金沢営業収益・営業費用・経常利益

決算書を2009年の北信越1部リーグの年から見てみると、全国リーグのJFL（日本フットボールリーグ）に昇格すると必要な予算は1億円を超えることがわかる。

2009年北信越1部リーグ時は約8,400万円の経費で運営できるところ、全国リーグのJFLでは約1億2,400万円、昇格するためには2億円を超えている。J3で3億超、J2では5億超で残留である（図8）。

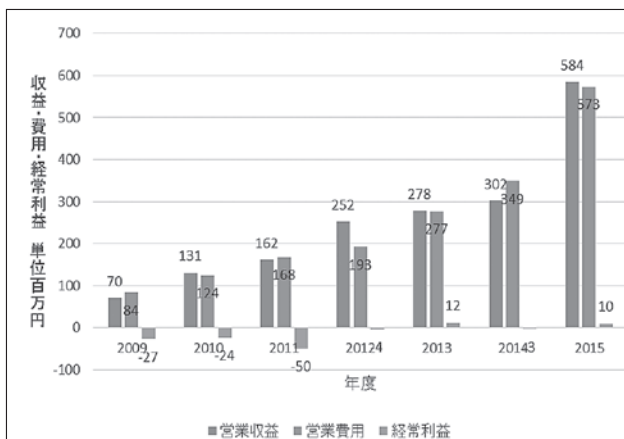


図8 営業収益・営業費用・経常利益の推移

3-4 分析のまとめ

ツエーゲン金沢の場合、地域リーグからJFLへ、またJFLからJ3、J3からJ2へと上位のカテゴリーに昇格することを契機に、観客数やファンクラブ会員数を着実に増やしていったことが明らかになった。そして、その「勝利」の背景には、強化体制やフロントの基盤強化、それを可能にする「資金」の確保を地元経済界の支援を受けつつ進めてきたことも明らかにできた。

以上より、ツエーゲン金沢は、地元企業の支援という「資金」を起点に、フロントや強化体制が整備されることで「勝利」を獲得し、その勝利がきっかけに地元ファンの認知度を高めつつ、「普及」拡大につなげていくというモデルを提示することができた。

4 考察

4-1 ツエーゲン金沢の壁とアクション

平田（2008）の壁とアクションの手法を用いて、ツエーゲン金沢の発展過程を踏まえて、今日に至るまでの壁とその壁を乗り越えるアクションを、その結果について以下に分析した（表7）。

表7 ツエーゲン金沢の壁とアクション

	壁	アクション	結果
1	地域リーグ敗退が続く ⇒JFLへ昇格できず	監督を上野展裕氏、強化担当責任者を栗本直しへ交代	1年でJFL昇格
2	2010年Jリーグ準加盟申請するも破棄	株式会社ツエーゲンに法人を変更	収入が対前年比181%増収した
3	2011年2度目の準加盟申請も破棄	地元財界の経営参画	収入が対前年比156%増収した 2013年準加盟申請承認 2014年からのJ3リーグ参加承認
4	2014年J3リーグにて集客力不足によりシーズン終盤まで平均観客動員数3000人未満	2014年4月由井昌秋氏取締役就任	平均観客動員3,440人達成
5	2015年J2一時首位に立つもJ1昇格不可能	市民からの嘆願により、専用練習場とクラブハウスを建設	J1クラブライセンスが付与された

4-1-1 地域リーグ敗退の壁

チーム創設をして、3年連続で地域リーグからの昇格を逃し、チーム存続の危機と騒がれた時期もあった。4年目の2009年、監督に現在J2レノファ山口の監督を務める上野展裕を、強化部長に現在ヴィッセル神戸の派遣コーチで神戸学院大学監督の栗本直を迎えて、選手もブラジル人選手3人補強をした。その結果、北信越リーグで3位となり、第33回全国地域サッカーリーグ決勝大会で、予選ラウンドを1位で通過した。決勝ラウンドでは3位となったものの、JFL17位のFC刈谷との入れ替え戦で1勝1分けとなり、翌年のJFL昇格を決めた。⁽³⁾

4-1-2 Jリーグ準加盟申請の壁

ツエーゲン金沢は、2010年4月9日に公式ホームページにて準加盟の申請書を提出したことを発表した。当時のJリーグ準加盟規定の規約・規定集に「適法かつ適正に決算が行われ、財務諸表が作成されるとともに、短期的に資金難に陥る可能性が極めて低いとJリーグが評価できる状態

にあること」とあるという点に接触し、申請は却下された。前年度2009年ツエーゲン金沢の営業収益は7,000万円しかなく、「短期的に資金難に陥る可能性が極めて低い」という点でJリーグの評価を得ることができなかった。そこでツエーゲン金沢は、クラブを運営する法人組織を株式会社ツエーゲンに変更をし、Jリーグを目指すためにより収入を確保することを明確化する戦略を取った。その結果、2010年決算では営業収益が対前年比181.7%伸びて1億3,100万円の営業収益を上げることとなった。

4-1-3 2度目の準加盟申請見送り

2011年1月7日に再びJリーグ準加盟申請書を提出した。しかし、同年11月27日のホームページにて「11月末時点でのJリーグ準加盟申請の見送り」と題して発表しており、2度目の準加盟申請も失敗に終わった。

Jリーグはクラブに対して①ホームタウン自治体がホームスタジアムの具体的改修計画の提出 ②クラブが安定した経営基盤を構築し、その内容の提出の2点を修正点として指摘した。そのアクションとして、2012年2月に地元財界の中心的企業である、北國新聞と北国銀行の経営参画を決定し、人的な関係構築を深めるだけでなく、スポンサーとなる企業への後押しをした。

その結果、2011年の営業収益が、1億6,200万円に対して2012年は2億5,200万円と対前年比155.6%増加した。

そして、3度目のJリーグ準加盟申請を2012年11月16日付けで再々提出をし、2013年2月26日に承認され、同年11月には翌年から新設されるJ3リーグへの参戦となった。

4-1-4 J2昇格に向けた壁

2014年シーズンは、新設されたJ3リーグへの参戦となった。前年度、JFLでの順位は7位と振るわず、J3参戦での期待も高くはなかったが、開幕から好調をキープして、第25節以降、首位に立ちそのまま逃げ切り優勝した(図9)。

しかし、J2昇格のためには「平均観客動員数3,000人以上」という規定があったものの、前半戦の平均観客動員数は約1,000人台と低迷していた。しかもJリーグクラブ勤務経験者が誰もおらず、長年勤務した社員も当年退職しており、プロスポーツクラ

ブビジネスの経験が浅いスタッフしかいないという体制であった。そこで、4月末にJ1とJ2クラブの役員を経験し、Jリーグ経営諮問委員等を歴任したYを取締役として迎えた。Yの他に他クラブで経験のある、Sが加わり観客増の戦略を立てて、9月以降の試合を乗り切った。GMはスポンサー獲得と事業における決裁に集中できる体制となり、この時から現在まで同様の体制となっている。

4-1-5 J2昇格元年での壁

J2に昇格をして初年度、ツエーゲン金沢は旋風を巻き起こす活躍をした。一時首位に立つなど、前半戦はJ2リーグを盛り上げた。石川県民も盛り上がる中、J1昇格に関して話題が上がるが、専用練習場とクラブハウスの不備により、J1ライセンスを取得することができない状況であった。世論が盛り上がり、市民による署名活動もあって、金沢市が安原運動公園をツエーゲン金沢に貸与をして、クラブハウス建設の土地と専用練習場を作ることが可能となった。そこにも尽力したのが、取締役のYであった。行政との折衝Yの働きが実り、J1ライセンスを付与されることとなり、選手の環境を大きく改善することができた。

5 結論と今後の課題

5-1 結論

本研究の目的は、J2クラブ ツエーゲン金沢の成長プロセスを平田らのトリプルミッションモデルのフレームワークを用いて分析し、明らかにすることであった。

その結果、ツエーゲン金沢は地元企業の支援という「資金」を起点に、フロントや強化体制が整備されることで「勝利」を獲得し、その勝利をきっかけに地元ファンの認知度が高まり、「普及」拡大へとつながっていったという

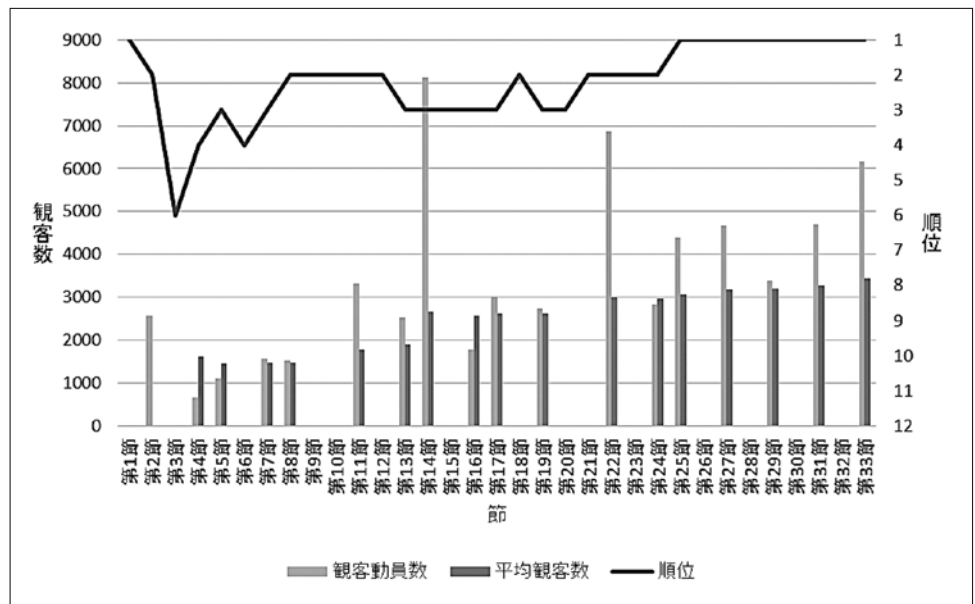


図9 2014年順位と観客数の推移

好循環モデルが提示できた。

ただし、このような循環が順調に行われたわけではなく、①地域リーグからなかなか昇格できなかった壁 ②準加盟申請が2度も却下された経営基盤の壁 ③J2昇格の際に起きた集客の壁 といった課題に直面をした。その際にかぎとなったのは、①については監督、強化部長、選手補強 ②については、地元企業による支援 ③は、経験豊富な人材の登用と、すべての壁においてクラブ内部にはなかった外部資源を獲得し、アクションにつなげたことが成果達成につながったと考える。

JFLやJ3比較的小規模のクラブの多くは、同様の課題を抱えていることが推察される。しかし、クラブの設立当初から万全な経営資源を有しているクラブは皆無であり、その必要に応じて外部資源を活用できるかが、クラブの経営と競技の基盤を整えるカギになることを明らかにしてきた。

5-2 今後の課題

今後、Jリーグ昇格を目指すクラブが直面する壁をどの

ようなアクションを通して乗り越えていけばよいのか、本研究の分析からいくつかの示唆を得た。

勝利のためには、監督や強化責任者に中期的に任せる環境をつくること、その基盤として地域リーグで1億円、JFLで2億円、J3クラブで3億円規模の当期収入を確保すること、さらに、それら収入を確保するためにも地域リーグで1,000人、JFLで2,000人、J3クラブで3,000人の集客が可能でフロントの体制を築くことも重要であるという点だ。今後は、以上の基準を踏まえて、どのような好循環モデルのパタンがあるのか、事例を蓄積する必要がある。

また、本研究の成果として、地域リーグからスタートをしてJ2クラブとして競技と経営の基盤を確立するためのモデルを提示することができたが、J2からJ1に昇格するためには、これまでと別次元の好循環を稼働させる必要があると考えられる。2015年にツエーゲン金沢、2016年にはノファ山口がJ2に新規参入し、今後も地方都市に拠点を置くクラブがJ2に昇格してくる。J2までの経営戦略の知見の蓄積と合わせて、J1昇格のための好循環モデルの構築も今後の課題である。

注記

- (1) 金沢市人口466,385人（平成28年12月1日現在）
- (2) JFL所属では、ラインメール青森、ヴァンラーレ八戸、プリオベッカ浦安、栃木ウーヴァFC、東京武蔵野シティFC、MIOびわこ滋賀、FC大阪、奈良クラブ。地域リーグからは、岡田武史氏がオーナーのFC今治が最も有名。都道府県クラブからは、アンダーアーマーの日本代理店である株式会社ドームが経営するいわきFCなど。
- (3) 第1戦は12月13日に津幡運動公園陸上競技場で2,176人の観客の中行われ、1-0で勝利。第2戦は12月19日にウェーブスタジアム刈谷で行われ、1-1の引き分け。

引用・参考文献

- 1) 平田竹男, 地域におけるプロサッカークラブの持続的成長ビジネスモデルに関する研究, 東京大学博士論文, pp46-61, 2008
- 2) 奥下諒, Jリーグクラブにおけるトリプルミッションモデルの定量的分析に関する研究, 早稲田大学修士論文, pp3, 2015
- 3) Jリーグ公式ホームページ
- 4) 日本サッカーリーグ (JFL) 公式ホームページ
- 5) ツエーゲン金沢公式ホームページ
- 6) 横塚聡, プロスポーツクラブにおける多角化の研究—Jクラブ多競技化における経営資源、ケイパビリティの移転・共有に着目して—, 早稲田大学修士論文, pp8, 2010
- 7) 柴田勇樹, プロスポーツクラブにおける地方自治体との菅家に関する研究—Jリーグ加盟を目指すクラブおよびJリーグ加盟後間もないクラブを対象として—, 早稲田大学修士論文, 2011
- 8) 萩谷宏樹, Jリーグとの比較から考える日本プロ野球のビジネスモデルの問題点, 商大ビジネスレビュー, 2015
- 9) 山倉健嗣, 中小企業の成長戦略と組織・組織間関係, 横浜国際社会科学学会, 2009
- 10) 山田啓一, 企業の成長・発展と経営戦略—ソフトバンクの事例による成長・発展モデルと成長・発展戦略の研究—, 関東学院大学博士論文, 2007