

審査の結果の要旨

氏名 平田竹男

本研究は、我が国においては、新興のスポーツであり、クラブ経営のビジネスモデルが確立されていないサッカーを取り上げ、データの分析と丁寧なケース・スタディにより、クラブ経営の成功要因を抽出したものである。

プロサッカーリーグであるJリーグの開幕（1993年）以降、日本サッカーは飛躍的な発展を遂げてきている。Jリーグの最大の特徴は地元地域に密着したクラブ経営を志向したことである。これは我が国プロスポーツの中では他に余り例のないものである。地域密着型のクラブ経営は、市民のホームタウンへの意識を刺激し、地域アイデンティティを形成することで地域活性化へと繋がっている。下部リーグであるJリーグディビジョン2（以下、J2）が設立されると、より地域色の濃いチームがJリーグへと参戦している。2006年度の経営資料を見ると、J2全13クラブ中8クラブが赤字、全クラブの平均も赤字となっており、決して多くのクラブが安定した経営を行えているわけではない。

このような状況の下で、プロスポーツによる地域活性化を今後行っていきたいと考える地域クラブは数十存在しているが、成功のためのノウハウが蓄積されていないため、地域のリーダー、住民、スポンサー、競技団体、地方公共団体などが何に向かって行動を起こすべきか理解できずにおり、明確なビジネスモデルが形成されていない状況である。

また、先行研究という面でも溝は大きい。スポーツビジネスは、欧米において学術的研究の対象となっており、W杯などのスポーツイベントの経済効果についての研究や、プロスポーツリーグの観客数を規定する要因を明らかにしている研究などが存在する。しかし、特定のプロスポーツクラブを対象として、そのビジネスモデルについて検証を行っている研究はほとんど存在しない。また少数存在する先行研究についても、欧米のプロスポーツは長い歴史によって積み上げられた強固な基盤が存在するため、発足して15年あまりのJリーグのような新興スポーツリーグにとって参考とすべき要素が十分に検証されていない。つまり、日本におけるプロスポーツクラブのビジネスモデルに関して言及された既存研究は存在せず、Jリーグクラブのビジネスモデルを検証することは学術的にも大きな意義があると考えられる。

これらのような課題認識の下、本研究では、地域サッカークラブ持続経営のビジネスモデルを提示することを目的として、Jリーグにおける成功クラブとその成功要因の抽出を行なっている。

具体的には、最初に、わが国におけるプロサッカークラブを取り巻く背景としてのJリーグとJFAの歴史を確認した結果、わが国のプロサッカーリーグにおける成功クラブとしては、「収益」「普及」「成長」という3つを満たすことが必要であることを明らかにしている。そして、以上の3つの観点をを用いてJリーグクラブの現状評価を、経営情報

を元に定量的に実施した結果、アルビレックス新潟と浦和レッズという 2 つのクラブを J リーグにおける成功クラブとして選出している。

次に、この 2 つの成功クラブについて、「クラブがこれまでに直面した壁と、その壁に対して行ったアクション」を明らかにするために、文献・新聞・ホームページなどの資料の分析、及び、両クラブの経営関係者へのインタビュー調査による丁寧な事例検証を行っている。その際、観客数と収入のマトリックス上で時系列の動きをみる枠組み、ホーム-アウェイ観客数マトリックス等の独自の検討の視点を提示している。その結果、アルビレックス新潟、浦和レッズに共通するものとして、5 つの壁とそれを乗り越えるアクションを明確に抽出している。

更に、以上の史実の整理を踏まえて、アルビレックス新潟と浦和レッズに共通するものとして、「特定企業に依存しない資金調達」「地域のバックグラウンドに即した観客数増加戦略」「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」「主体的に経営を担う人物」「スタジアムの建設と W 杯の開催への働きかけ」という 6 つの成功要因を抽出している。

「スタジアムの建設と W 杯の開催」という時期が限定をされた要因を除く 5 つの成功要因は、将来的に J リーグへの参入を目指す地域プロスポーツクラブに一般化することが可能であり、地域プロスポーツクラブが成功を収めるために必要な条件であると考えられる。結果として、サッカーに関して、プロスポーツクラブのビジネスモデルを構築する上で、一般的に考慮すべき成功要因を 5 点抽出することに成功している。

既存研究においては、新興ビジネスである我が国サッカークラブが参考とすることが可能な学術的知見に乏しい。そのような状況下で、本研究は、以上のような 5 つの成功要因を抽出し、地域サッカークラブ持続経営のビジネスモデルを提示している。また、サッカークラブ経営の分析について、新たな視座を多く提示している。本研究は、成長や新規参入を目指す地域のサッカークラブや関係者に対して、独創性があり有益な学術知識を提供すると共に、サッカークラブに代表される、我が国特有の条件下で独自のモデルを開拓するビジネスに関するビジネスモデル研究について、多くの可能性を示したものと考えられる。

よって本論文は博士（工学）の学位請求論文として合格と認められる。