

プロスポーツクラブの 地域密着活動の意味と意義は何か

早稲田大学 スポーツ科学学術院

教授 武藤 泰明



1. 「冬の時代」に伸びているスポーツの特徴は何か

いわゆる世界同時不況に伴い、スポーツ冬の時代がやってきたという意見が多い。前回の「冬」は1990年代半ばからで、企業スポーツの休廃止が相次いだ。それが今世紀に入ってようやく収まったというのに、また試練がはじまっているということである。

しかし一方で、ほぼ同じ時期に、Jリーグは10クラブでスタートし（1993年）、現在は37クラブである。バスケットボールのbjリーグも13チームになっている。フットサルの全国リーグも生まれ、野球の独立リーグは北信越、四国、九州、関西の3か所に誕生した。駅伝も人気競技になったと言ってよいだろう。冬ばかりではなかった。発展しているスポーツが、意外に多い。

これらの例には、何か共通点があるだろうか。すべてにあてはまるということではないが、特徴としては、次のような点があげられるように思われる。

○国内最高水準ではないプロスポーツ

第1は、プロスポーツである。サッカー、バスケットボール、野球がこれに該当する。ただし、プロという言葉から一般的に想像されるような、国内で最も競技水準の高いものはサッカーだけで、バスケットと野球はこれに該当しない。プロサッカー（Jリーグ）が創設当初か

ら大きな成功をおさめたことから一時は競技水準の高いいくつかのリーグにおいてプロ化が指向ないし検討されていたのだが、その中からは、新たなプロリーグは生まれなかった。

また、Jリーグのクラブは増加しているが、現在増えているのはJ2であり、新たに入会したクラブの競技水準は、J1と比べると低い。いきなりJ1レベルのクラブが登場するということはない。国内最高水準のクラブが増えているのではないという意味では、実はサッカーも他の競技と同じなのかもしれない。

○プロ化とプロ「加」・・・レベルの高いスポーツでのプロ・アマの混淆

またフットサルはプロリーグではないが、参加するクラブがプロであっても構わない。同様の状況は、もう1つのバスケットボールリーグであるJBL、そしてバレーボールのVリーグにも見られる。つまり、プロ・アマ混淆が、1つのトレンドになっている。団体競技だけでなく、個人競技にも同じ傾向が見られる。

これらは例外なく、それまでアマチュアの競技として実施されているものにプロが加わるという形をとっている。プロ化ではなく、プロ「加」である。こちらには、レベルの高い競技・リーグが多い。それまで企業スポーツで構成されてきたリーグにプロが加わることで、チー

ム数が増加している。一種の発展と言ってよいだろう。

○プロの地域重視、ハイレベル企業スポーツの地域離れ

第2の特徴は、地域重視である。Jリーグはホームタウンを定義し、クラブ名からオーナーの名称を排除した。bjリーグ、フットサル、そして野球の独立リーグもこれになっている。それだけではない。北海道日本ハムファイターズ、あるいはヤクルト東京スワローズという名称に見られるように、NPBもオーナー名を排除はしていないが地域名を冠するようになった。

かつては、ニチボー貝塚、日立戸塚、あるいは新日鉄釜石のように、典型的なアマチュアチームにも、地域名がついていた。しかしこれらは常に社名とあわせて掲示され、かつその地域名とは、チームが所在する事業所を示すものなので、たとえばニチボー貝塚とは日本紡績の貝塚の事業所のチームということである。厳密に言えば地域名ではないということだ。またしたがって、現在多くの企業スポーツのチームは事業所のチームではなくその企業全体のチームであることが多いため、チーム名に事業所（地域）名を冠することが、皆無ではないが少なくなっている。レベルの高いチームほどそうである。企業スポーツのチーム名は、プロとは逆に「地域離れ」しつつあると言ってもよいだろう。

2. なぜ「プロ」で「地域」なのか

では、このような「プロ」と「地域重視」が進展した理由、あるいは「プロ」と「地域重視」を特徴とするスポーツが成長している理由は何なのか。結論は、地方で事業規模のあまり大きくないスポーツのクラブが成立するようなビジネスモデルが確立されつつあるということなのだろう。そしてそのビジネスモデルでは、今のところクラブはプロであるほうが合理的なのである。（注：以下では語を「地域」に統一するが、小論の趣旨としては、「地方の地域」を意識している。したがって、大都市部の地域については、あまり考慮していない。）

○消去法の結果としてのプロ

事業規模が小さいということは、競技水準が低い（つまり人件費が少ない）か、そもそもその競技のコストが小さいということである。地方では、競技水準の高い企業スポーツが数多く成立することは難しい。これを保有できる企業数が限られるためである。競技水準が低ければ広告価値が低いので、そのスポーツを保有するために支払うことが合理的だと考えられる費用も小さくなる。言い換えるなら、地元のオーナーやスポンサーが負担するコストが小さくてよい。したがって、プロスポーツが地方で成立しやすい。

地元企業が支払い得る費用が小さいとすると、たとえばそのクラブのオーナー企業は複数になる。結果として、企業の内部組織である企業スポーツではなくなる（このような例は、プロ以外でも見られる。たとえば、女子バレーボールの2部であるチャレンジリーグには、複数の地元企業が選手を分担して雇用している例がある。この方式は他の競技にも見られるようである）。そしてそのクラブは必然的にプロないしプロ的なものになる。換言すれば、このようなプロクラブは、企業スポーツがその地域では成立しないために、いわば消去法的に存在しているということでもあるのだろう。

○頂点にきわめて近い底辺：地域プロクラブのレベルはかなり高い

プロクラブの名誉のためにも書いておかなければならないのは、このようなクラブは、日本代表レベルではないが、その次くらいには位置しているということである。日本代表レベルのプロや企業スポーツと、地域や企業の同好会的なスポーツとの競技力格差は大きい。その間にあるのが、地域のプロクラブなのである。換言すれば、地域のプロクラブとは、それぞれの競技において、きわめて水準の高いクラブと、同好会のような、（悪い意味ではなく）底辺を構成しているクラブとの間隙を埋める存在である。つまり、地域のプロクラブは「頂点に近い底辺」なのである。

このことは、競技の側から見ると、とても意義が大き

い。これまでは、トップレベルのチームに入れてもらえなかった選手は、自分のレベルに見合うクラブで競技を続けることができなかった。トップレベルの企業スポーツが休廃部すれば、トップレベルの選手も競技生活を続けられない。そのような選手にとっての競技の場が、地域のプロクラブによって実現している。トップレベルのクラブから見れば、地域のプロクラブは人材を発掘する場所である。この意味において、地域のプロクラブは、トップレベルのスポーツの水準の向上に貢献する。

3. 地域のプロクラブは、必ず地域密着する

○観客が来なければチームが成立しない

プロとなると、運営費を自分たちで稼がなければならない。とはいえ、オーナーから提供される資金は大きくないし、代表レベルではないとすると、大きなスポンサーもつきにくい。スポンサーとなるのは、ほとんどが地元企業のはずである。そうなると、残る収入源は競技会の入場料である。つまり、地元スポンサー、地元住民に支持されることによってクラブが成立する。したがって、このようなクラブは、地元密着が必然となるのである。

○地域密着は、意外に難しい

意外に思われるかもしれないが、これまで、一般的には、スポーツにとって、地元密着は経済的なメリットにつながらなかった。なぜなら、入場料をそのクラブが収入とするためには、

- ① 競技会が地元で行われなければならない
 - ② 入場料を、その地元のクラブが収入にできるようなルールがなければならない
- という条件が必要であり、ほとんどのスポーツはそうっていないからである。

まず地元開催について。地元で競技会を行うためには、競技場が必要である。それも、ある程度優先的に使用できることが確実な競技場でなければならない。競技の3か月前になってやっと使えるかどうかかわかるというのではプロは成立しない。

そして、体育館にせよグラウンドにせよ、自前で整備

できるようなプロクラブは限られる。施設は行政（ないしその外郭団体）か大企業が持っている。地方に大企業が少なくすると、施設を保有しているのは地方自治体である。この点でも、地方のプロスポーツは、行政に支援され得る存在にならなければならない。見方を変えるなら、地方のプロクラブとは、どこでも成立するようなものではないということである。競技場のインフラが整い、地元行政や企業の支援を得られることが成立の重要な条件なのである。

つぎに競技会の入場料についてであるが、クラブが収入として得ているという例は少ない。多いのは、競技団体の収入になるというものである。そしてそうだとすると、クラブは、たとえ地元で競技会が開催されるとしても、その競技会の入場者を増やすための努力が経済的な対価に結び付かないのである。

○覚悟、工夫、努力

一方で、クラブが入場料を自分で得るためにはコストとノウハウ（＝人材）が不可欠になる。チケットを発売し、競技会の開催を告知し、あわせてチケットを買える場所を告知したり、それ以前にチケットを取り扱ってくれる拠点を開拓しなければならない。あるいは、ネットでそのチケットが買えるようにしたければ、取り扱ってくれる事業者とかけあうことになる。競技場では当日券販売で現金を取り扱い、観客の誘導や警備に気を使う。こまごまとした、しかしどれも手を抜けない仕事が多くある。観客が少なければ、コストに見合う収入を得ることができないというリスクもある。

これをこなしていくのが面倒だと思えば、協会に競技会運営とチケットの取り扱いを依存し、自分たちは競技者集団であることに専念・没頭する。そのかわり、いつまでも収入は増えないし、地元のファンも形成されていない。私たちが長く目にしてきた、典型的な企業スポーツの姿である。つまり、クラブが入場料を得るためには、リスクをとるという「覚悟」と、チケットを売るための「工夫と努力」が必要なのである。そして、プロであるとはクラブの運営費を自前の収入でまかなうことを意味

するのだとすると、プロのクラブとは、このような「覚悟」と「工夫と努力」の主体なのだということでもある。つまり、彼らは、必死に地元のファンを拡大しようと努力する人々なのである。

4. 地域から見たプロクラブの意味

つぎに、このような地域のプロクラブを、地域の側から眺めてみることにしよう。はたしてそれは、何を地域にもたらす存在なのだろう。

○地域経済には、ほとんど貢献しない

第1に指摘しておかなければならないのは、このようなクラブは、経済的な側面だけを取り上げるなら、その地域にほとんど貢献しないという点である。これは、よく言われていることとは異なる見解であろう。しかし、それが現実である。

たとえば、プロサッカーのJ2のクラブを例にとるなら、年間売上高5億円程度というクラブが少なくない。5億円でも10億円でもよいが、要はその程度の事業規模である。J1で最大規模のクラブでも、売上高は100億円に満たない。いずれにせよ、あまり大きな規模ではないということである。

たとえば、地元をあげて経済の活性化を期待して活動した結果が、売上高5億円の会社が1つできただけだとすると、その活動が成功したとは評価できないはずである。スポーツのクラブには経済波及効果があるという反論もありそうだ。しかし、経済波及効果なら、他の産業で売上高5億円の会社が生まれる場合にも同様にある。両者の波及効果には驚くような差はないはずで、またしたがって、波及効果はクラブ1つであればかなり小さいとみてよい。競技場が整備されたり、周辺の道路が整備されたりするのは、(個人的にはそうあってほしいとは思いますが)少なくとも経済的な観点からはクラブが生まれたことの結果(波及効果)ではない。スポーツは一般的なビジネスより派手で目立つので、何となく効果が高いような気がしてしまうのだが、現実はそのようなところなのである。

○地域のプロスポーツクラブは行政の機能を代行している

このように、プロスポーツクラブの地域経済効果は、あまり大きくない、というより、ほとんどないのだが、誤解のないように言えば、それで構わないのである。プロスポーツクラブは、運営次第では、経済効果より大きな効果を地域にもたらす。その効果とは、よく言われているように、地域社会を再形成することである。では、なぜプロスポーツクラブは、地域社会の再形成に貢献できるのか。この点を以下では検討してみたい。

スポーツは「するスポーツ」と「見るスポーツ」に大別することができる。地域の行財政とのかかわりでは、スポーツに期待されることは2つある。第1は、住民の健康・体力づくり、およびこれに付随する医療費の低減である。そして第2は、地域社会として実施できる余暇の提供ないし支援である。するスポーツは、この2つの期待を両方とも満たすことができる。見るスポーツは、第2の期待に応える。

ここで、地域で実施されるスポーツを、企業スポーツ、行政スポーツ(おかしな名称だが、行政によってプログラムや会場が提供される地域スポーツをとりあえずこう呼ぶことにする)、プロスポーツに分けて考えてみよう。

企業スポーツは「するスポーツ」だが、スポーツをするのはその企業の役職員の一部に限定される。また企業スポーツは余程競技水準が高くない限り「見るスポーツ」にはなりにくい。

行政スポーツは「するスポーツ」である。ただし多くの場合、そもそもスポーツをする意思があり、日常的にスポーツをしている人を対象にすることになりがちであろう。

これに対して、プロスポーツは典型的な見るスポーツであり、上に述べた2番目の期待を実現する数少ない主体である。

しかし、プロスポーツがしていることは、それだけではないのである。Jリーグを例にとるなら、その「本業」はプロサッカーの興行だが、Jリーグはその理念に基づ

き、各クラブにユース以下の年齢層のチームを持つことを義務付けるとともに、サッカー以外の競技の実施主体となることを求めている。つまり、するスポーツの大きな広がりを経営目的としているのである。

また、プロサッカーにせよ野球の独立リーグにせよ、見るスポーツとして成立するためには、観客が来てくれないといけない。このことを目的として、各チーム、そして選手や監督、あるいはコーチは、地域のイベントに参加したり、施設を訪問したり、幼児や小学生のサッカー教室、野球教室に出向いている。

つまり、プロスポーツクラブは、マーケティングあるいは販売促進活動の一環として、地域活動に積極的に参加している。これらの面において、地域のプロスポーツクラブは、行政目的を、行政とは違う手段で遂行していると言えるのだろう。

○動機は不純でよい：プロクラブの懸命な販売促進活動が地域の活性化をもたらす

ここで、比較対象として米国のアメリカンフットボールのNFLのチームを例にあげるなら、NFLではマーケティングや販売促進活動と、地域社会への貢献活動とは、明確に区別されている。

たとえば、チアリーダーが施設訪問するのは地域貢献でありマーケティングではない。自力ではスタジアムに来ることができない人々に、ふつうならスタジアムでしか見られないチアリーディングを見てもらうために出向いている。その結果として入場者数が増えるかもしれないという期待はないのである。その意味では、日本のプロスポーツクラブの地域活動は、地域貢献に名を借りた販売促進活動であると言ってもよいだろう。ある意味では、動機はかなり「不純」なのである。

それでいいのかというと、いいのだ。理由は2つある。第1は、日本の地域社会には、まだスポーツを観戦するという習慣が形成されていないからである。何しろ、見るスポーツが地元で定期的開催される地域は、プロ野球のNPBのある都市だけであった。いずれも大都市である。地域に地元のクラブがあって、地域住民が観戦・

応援するというライフスタイルが形成されるためには、クラブ側の営業努力が、まだまだ不可欠なのである。

第2の理由は、すでに述べたように、このような地域密着活動がきっかけとなって、地域住民がスポーツや健康増進のための活動をする機会が増えることが期待されるからである。クラブが行う活動は、行政目的から見れば体系的ではないしきわめて部分的だが、それでも体系の一部を満たすことができる。言うなれば、行政が組織を挙げ、知恵を絞って実行・実現したいと思っているような活動や成果の一部を、地域のプロクラブは担っているのである。

○民活だが過去の民活とは異なる

地域のプロクラブのこのような活動は、一種の「民活」と言ってよいのだろうと思う。ただし、これまでの民活とは、徹底的に異なる点がある。それは、行政目的を担う民間部門であるプロクラブが「小さく貧しい」という点である。

かつての民活は、民間企業の資金力や人材の厚み、そしてこれに由来するノウハウ等に期待して実施されていた。したがって、民活の主体となる民間企業を中心になっていたのは、おそらくほとんどが巨大企業である。小さく貧しい民間企業に何かを期待するということは、なかったと言ってよい。このような企業が民活の担い手となり、行政目的の実現に貢献するというのは、おそらく、画期的なことなのではないか。

○営利事業ではない

さらに言うなら、地域のプロクラブは、一般的な理解とはことなり、たとえ株式会社形態であったとしても、実質的には営利法人ではない。営利法人の定義は、余剰(要は利益)を外部の主体、典型的には株主に対して、配当などの方法によって分配するものである。すなわち、営利とは株主の動機であって法人の動機ではないのだが、地域のプロスポーツクラブの株主で、配当を期待している企業や個人があるとは思えない。またそれゆえに、クラブは利益をあげるよりその余剰を強化に使うとし、

結果として高い利益は実現されない。換言すれば地域のプロクラブは、法人格によらず非営利なのである。

もちろん、株式会社形態であれば、公益的な事業目的を持つ必要はない。しかし、すでに述べたように、彼らは存続を目的として、小さく貧しいがゆえに必死に営業活動を行い、それが結果として、公益的な成果を生み出している。

5. おわりに

現在、そしてこれから生まれてくるプロクラブの事業規模が小さくてよいのだとすると、一定のインフラ整備という条件はつくものの、いろいろな地域で、プロクラブが増えていきそうである。参入障壁は低いということが出来るだろう。

ただ、留意しなければならない点が1つある。それは、Jリーグ、bjリーグ、そしてFリーグが、中央集権的に運営されているという点である。これらのリーグは、中央集権的であることによって、小規模なクラブを支援しているのである。すなわち、逆説的に聞こえるかもしれないが、地域にプロクラブが生まれていくためには、集権的な中央組織が必要なのだろう。

この理由は、地域のプロクラブが小規模で、経営・運営面での知識を持たないことが多いためである。企業スポーツなら、このような点は、企業に依存することができた。しかし、プロクラブではそうはいかない。その役割を果たすのがリーグ機構なのである。

とはいえ、あらゆるスポーツが、そのような集権的で能力の高いリーグ機構を持ち得るかといえば、そんなことはとても無理である。では、どうすればよいのか。私は、自治体が、地元のプロクラブを、経営はしないまでも、例えば株主として監視することが有効だし本来の姿なのではないかと考えている。なぜなら、地元のクラブは、リーグの構成員となることによって、同じリーグに属する他のクラブと、他のクラブが所在する地域に対して責任を負うからである。換言すれば、リーグとはクラブの集まりだが、一面では地域の集まりでもあるのだ。またしたがって、地元にはクラブがあるということは、地

域間交流をしているということでもある。地域のプロクラブは、日本代表にはならないかもしれないが、地域を代表して外に出ていく存在である。代表にふさわしい組織になってもらうためにも、地域による経営面の支援が求められるのである。

Profile 武藤 泰明 (むとう やすあき)

早稲田大学スポーツ科学学術院教授。三菱総合研究所主席研究員を経て2006年より現職。

社団法人日本プロサッカーリーグ(Jリーグ)理事・経営諮問委員長
2008年7月より、大分銀行のシンクタンクである大銀経済経営研究所取締役会長。

著作として「プロスポーツクラブのマネジメント」東洋経済新報社2006、「スポーツファイナンス」大修館書店2008ほか多数。