

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 30 年 6 月 22 日現在

機関番号：33111

研究種目：若手研究(B)

研究期間：2016～2017

課題番号：16K16541

研究課題名(和文)イノベーションのジレンマ論を応用したプロスポーツ経営モデルの構築

研究課題名(英文)Developing a business model for professional sport using theories of innovation dilemma

研究代表者

山本 悦史(YAMAMOTO, ETSUSHI)

新潟医療福祉大学・健康科学部・助教

研究者番号：30757670

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 1,700,000円

研究成果の概要(和文)：本研究で得られた成果は以下の通りである。第一に、Jリーグ加盟クラブ(Jクラブ)の創出過程においては、各地域の文化的特性や市場環境への適応よりも、Jリーグが設定する基準への対応が先行するといった現象が確認された。第二に、Jクラブの中には、経営規模の拡大を目指していく過程で、地域側から提案された新しいアイデアの採用基準が「収益性」や「広告価値」といった観点に置かれるようになるといった傾向が確認された。総じて、本研究で取り上げたいくつかの事例からは、リーグやクラブを成長させるための合理的な経営判断が、その後の経営的リスクを増大させる可能性を有していることが示唆された。

研究成果の概要(英文)：The findings in this study are as follows. First, J-league (Japan Professional Football League) can force football clubs to prioritize the quality standard set by the league over the cultural traits and marketing environments of their "hometowns." Second, new ideas for business expansion in some clubs tend to be from the perspective of profitability and advertising value rather than problem solving in the community. Considering the theories of innovation dilemma, the findings in this study imply that rational decision-making to grow their business can increase the business risk for these clubs.

研究分野：スポーツマネジメント

キーワード：イノベーション Jリーグ プロスポーツ経営 地域スポーツ経営 収益性 公共性

1. 研究開始当初の背景

サッカーJリーグの誕生とその後の地域密着戦略の展開は、わが国における「スポーツイノベーション」(スポーツにおけるそれまでとは違った新しい試みが社会的・経済的な変化を生み出すこと)の典型例としても位置づけられている(広瀬, 2004; 佐野, 2007; 原田, 2008; 山下, 2014)。「地域社会と一体となったクラブづくり」を目指すJリーグ加盟クラブ(以下「Jクラブ」とする)は、今日においては単なるスポーツ組織としての枠を飛び越え、健康・福祉・教育をテーマにしたまちづくりや地域間・国際間の交流(スポーツツーリズム)を推進するための重要なアクターへと成長しつつある。しかしながら、全国各地に創出されたJクラブの中には、Jリーグ加盟を目指す過程での急速なチーム強化に加え、短期間のうちに法人化や育成組織の設置といった運営体制の整備が進められる過程で、ホームタウン内部の諸アクター(他の地域スポーツクラブや行政、地元企業等)との関係構築をめぐる困難に直面しているクラブが少なからず存在する。

加えて、わが国のプロスポーツ研究を概観すれば、分野間や領域間で「地域」という概念の捉え方が大きく異なっていることがわかる。現場経験者等による実務的アプローチ(広瀬, 2004; 武藤, 2006; 平田, 2006; 大坪 2011 など)や消費者行動論的アプローチ(松岡ほか, 1996; 藤本・原田, 2011; 原田ほか, 2013; 仲澤・吉田, 2015 など)を中心に展開されてきたスポーツ経営学の分野では、地域をモノやサービスが取引される「市場」として位置づける。これに対して、社会運動論的アプローチ(坂, 2003; 吉田, 2005; 柳沢, 2006 など)の文脈で研究が行われてきたスポーツ社会学や体育経営管理学の分野では、地域が人々の対話と交流の場、あるいは住民の自発的活動や協働の拠点といった「公共空間」として捉えられている。つまり、わが国のプロスポーツ研究は、プロスポーツ組織の企業的成長(顧客創造)と、地域住民の自主性・自発性を基点にした地域スポーツの発展(公共空間の創出)という2つの目標の間で矛盾を抱えているにも関わらず、これらを脱構築するような研究視座の整備が十分に進んでいない状況にある。

2. 研究の目的

プロスポーツ経営と地域スポーツ経営の間にある矛盾を解消し、プロスポーツクラブが地域社会との間に良好な関係性を構築していくためには、どのような方策、あるいはどのような経営モデルが必要になるのか。本研究の出発点はこうした疑問にある。これらの問いに対する答えを得るため、本研究ではプロスポーツクラブの創出および発展の過程で生じた様々な経営的課題の実態を浮き

彫りにし、これらの現象が生じるメカニズムについてイノベーションのジレンマ論の観点から検討することを目的とした。

3. 研究の方法

(1) プロスポーツ経営におけるイノベーションのジレンマ論の応用

上述したプロスポーツ経営と地域スポーツ経営の矛盾は、「地域社会と一体となったクラブづくり」(Jリーグ規約第21条)を目指すJクラブの経営にも様々なジレンマをもたらすことが考えられる。「豊かなスポーツ文化の振興及び国民の心身の健全な発達への寄与」といったJリーグの理念にも代表されるように、各クラブは地域の「公共財」としての役割を果たしていくことが求められている。その一方で、そのほとんどが株式会社として運営されているJクラブにおいては、企業としての責任を果たしていく過程で、重要視すべき顧客のニーズや競合組織、評価すべき人材を明確に定義しながら、一つ一つの仕事に優先順位をつけていくことが必要になってくる。

こうした企業の価値基準をめぐるジレンマの問題は、Christensen(1997)を中心としながら展開されてきた。その他にも、イノベーションに適した組織選択をめぐるジレンマ(Wilson, 1966; Zaltman et al., 1973 など)、さらには組織や産業の成熟化の過程で生じる生産性と創造性のトレードオフをめぐるジレンマ(Abernathy, 1978; Utterback, 1994)など、経営学や組織論の分野ではイノベーションに関わるジレンマの問題が数多く取り上げられ、その実態やメカニズムを明らかにすることが目指されてきた。一方で、プロスポーツ経営の分野において、これらの知見を踏まえた分析・検討を試みている研究は皆無に等しい状況にある。

プロスポーツ経営と地域スポーツ経営の間にある矛盾や葛藤の脱構築を可能にする新しい分析視座を確立させるためには、まずJクラブと地域社会の関係構築をめぐる諸問題の抽出を行った上で、先述したイノベーションに関わるジレンマの知見がプロスポーツ研究にどのような形で援用することが可能であるのかといった点を検討し、その素地を築く必要があった。したがって、本研究では、予備調査(文献調査と関係者への聞き取り調査)と本調査(ケーススタディ)という二つの段階を設定し、上述の課題に関する分析・検討を試みることにした。

(2) 予備調査

本研究の第一段階(予備調査)として、Jクラブと地域のステークホルダーとの関係性に注目し、これらの関係性をめぐる問題がいかなる形で表面化しているのかといった点について、文献調査さらには5つのJクラブの関係者に対する聞き取り調査を行った。

その結果、Ｊリーグへの新規参入に伴う乖離、ホームタウンの拡大や活動拠点の移転に伴う乖離、パートナーシップの解消、という3つの現象が浮かび上がった。

(3) 本調査

第二段階（本調査）では、上記の予備調査で浮き彫りになった3つの現象を踏まえ、これらの典型的事例をそれぞれ選定し、これらの事例に関するケーススタディを実施した。分析の過程では、フィールドワークを通じて得られたＪクラブ関係者、およびクラブを取り巻くステークホルダーに対するインタビュー記録、文書資料（事業計画書、サポーターカンファレンス議事録、その他の提供資料等）、その他の二次資料（新聞・雑誌・インターネット記事等）を使用した。

(4) 事例の概要

第一の事例（事例1）では、Ｊリーグへの新規参入を果たしたクラブが陥るジレンマに関する検証を行った。特に、2000年代以降は、サッカーがあまり盛んではない地域、あるいはそれまでプロスポーツ組織がほとんど活動を展開してこなかった地域にＪクラブが創出されるといった事例も多く確認されるようになってきている。こうしたプロスポーツ後発地域においては、クラブと地域社会の間で様々なコンフリクトが生じやすくなると考えられる。したがって、本研究における対象事例も、2014年のＪ3リーグ開幕以降に新規参入を果たしたＪクラブとした。

第二の事例（事例2）では、ホームタウン拡大に伴う活動拠点の移動がもたらすジレンマの実態について検証を行った。2002年FIFAワールドカップ日韓大会以降にＪリーグに加盟し、Ｊリーグへの昇格を契機にその中心的活动拠点を移転させたという経緯をもつクラブを対象事例として選定した。2002年以降にＪリーグ加盟を果たしたクラブを対象とする理由は、この時期に創出されたクラブの多くが、大企業サッカーチームからの移行やFIFAワールドカップの開催に伴う大規模なスタジアム建設等の背景をもたない市民クラブであったという点が挙げられる。これらのＪクラブは地域社会との関係性のあり方が、クラブの収益にそのまま直結することが多く、それゆえにクラブの活動拠点を設定する（移転させる）際の経営判断がより困難を極めることが予想された。

第三の事例（事例3）では、地域スポーツクラブとＪクラブの間に構築されたパートナーシップが解消されたという事例に対するアプローチを行った。ここではＪクラブ側の視点ではなく、プロスポーツクラブとのパートナーシップを構築するといった選択を行った地域スポーツクラブに生じた変化に焦点を当てることで、プロスポーツ経営と地域スポーツ経営の間にある矛盾や葛藤の構図をより鮮明に描き出すことを試みた。

4. 研究成果

(1) プロスポーツ後発地域におけるＪリーグへの新規参入

事例1においては、全国一律で設定されるスタジアム基準（座席数や照明等）や育成組織（ジュニアユース・ユースチーム）の設置義務といった内容が、特にプロスポーツ後発地域のＪクラブにおいて様々な矛盾や葛藤をもたらしているという現状が浮き彫りになった。プロスポーツ後発地域では、サッカーやプロスポーツに金銭を支払う文化が定着していないだけでなく、練習グラウンドやスクール事業の活動拠点を確保していくこと自体が困難な状況にあり、また選手育成にかかる時間的・経済的コストもプロスポーツ先発地域のそれと比べてより大きくなりやすいといった特徴が確認された。また、現時点では育成組織の設置やスタジアム整備に対する地域ニーズが明らかに存在していない状態にあっても、上位カテゴリ（Ｊ1リーグやＪ2リーグ）への昇格を可能にするためにこれらの投資を実行していくことが求められていた。つまり、本研究において、Ｊクラブは自らが活動を展開するホームタウンの地域的な特徴や市場環境の特性を把握しながらも、Ｊリーグによって提案された画一的な成長プロセスに、自らを適合させなければならないといった状況に直面する場が少なからずあることが明らかとなった。

(2) ホームタウンの拡大および活動拠点の移転

事例2の対象となったＪクラブは、人口一万人以下の小規模な地域（A町）を本拠地としながら、クラブ創設からわずか3年という期間でＪリーグ（Ｊ2）への昇格を果たしたという経緯を持つＪクラブである。地域内の諸アクターとの連携を通じて有力スポンサーの不在などといった様々な壁を乗り越えていく姿は、地域密着型のプロスポーツ経営、さらにはスポーツを活用した地方創生のあり方に新しい風を送り込む先進的な事例としても位置づけられた。他方、Ｊリーグへの昇格を目指す過程では、Ｊリーグの規定に見合ったホームスタジアムの確保と経営基盤の確立を目的としてホームタウンの広域化が図られ、結果としてその実質的な活動拠点は、より人口・経済規模が大きな都市へと移されることになったという経緯がみられる。

当該クラブの創出・発展過程を追跡すると、クラブ発足当初においては、「A町からＪリーグを目指す」という物語（ストーリー）が、行政機関や観光組合等をはじめとする多数の団体・企業からの支援獲得を可能にしていたことが確認できる。しかしながら、Ｊリーグ昇格後における、ホームタウンの広域化を通じた新規市場開拓の過程では、経営資源の獲得を可能にしてきたそれまでの物語が、逆に足枷となってしまうといった傾向もみられる。たとえば、当該クラブ関係者の発言からは、それまでに確立された「A町のクラブ」

というブランドイメージが、新たな顧客や支援企業との関係構築を困難にしていたという状況も窺えた。

(3) パートナーシップの構築と解消

事例3の対象となったのは、Jクラブとの間にパートナーシップを構築した経験をもつ地域スポーツクラブである。当該クラブはJリーグ開幕に向けた気運が高まる1990年代初頭に、地域からのJリーグ参入を目指して設立され、将来的にはヨーロッパ(多国籍・多世代・多志向)型のスポーツクラブへと発展させていくことが目指されたという背景をもつ。その後、県外で活動を行っていた企業サッカーチームの誘致が決定すると、クラブのジュニアユース・ユース部門は1996年の共同運営解消まで、新たに誕生したJクラブの育成組織として機能していくこととなった。2004年のNPO法人化等を経て、2017年現在は会員1,000名以上を抱える総合型地域スポーツクラブとなっている。本事例は、ある特定の地域におけるJクラブの創出過程において、地域外部から誘致されてきた企業サッカーチームと地域内部で創出されたアマチュアクラブという、2つの異なる発展プロセスをもつ組織を組み合わせることによって、Jリーグへの参入が可能になった事例でもある。

こうしたJクラブと地域スポーツクラブの間に存在する共同運営体制は、数年で解消されることになるが、ここで第一に注目すべきは、パートナーシップ解消直後に、当該クラブが深刻な経営難に陥ったという点である。そこでは経営上の危機に直面しているにも関わらず「全体のリーダーが存在しない」「抜本的な改善策を誰も言い出さない、とらない」といった状況が生まれていた。

また第二に、設立当初はサッカーのみが実施されていた当該クラブのプログラムが、2004年のNPO法人化を前後として、テニスやフィットネス、卓球といったように実施プログラムが多様化し、会員数を大幅に増加させていくといった変化も窺える(2001年時点での会員数は90名)。このように地域住民の多様なスポーツニーズを掘り起こすことが可能になった背景には、当該クラブにおける意思決定構造の変化があったと考えることもできる。設立当初は市長を会長、県サッカー協会会長を副会長におき、理事会にも県サッカー協会関係者が多数を占めるという体制であったクラブの意思決定構造が、2000年以降には元々会員として活動していた人材、さらにはサッカー関係者以外の人材が理事会の役員になるなど、次第に組織成員が多様化していくという傾向がみられた。

そして、第三に、当該クラブにおいて地域住民の参加・参画を促進するための仕組みづくりが展開されていく背景には、コンテンツビジネスとしての性質を強めつつあるプロスポーツ産業の限界が明確に意識されてい

たという点である。結果的に、当該クラブとJクラブの事業活動が別々に展開されていくことで、プロスポーツ経営と地域スポーツ経営の間に生じる矛盾が解消されているといった評価を行うことも可能である。一方で、このことは、プロスポーツクラブ単体では、異なった複数の価値基準を共存させることが非常に困難であることを物語っていると考えることもできる。

(4) 本研究の理論的・実践的示唆

事例1では、プロスポーツ後発地域におけるJリーグ参入の過程で、Jリーグによって求められる様々な基準と多様化するホームタウンの地域特性(市場環境)との間に生じる齟齬が拡大しつつある現状が明らかとなった。また、事例2では、それまでのクラブのブランドイメージを構築してきた物語が、その後の市場拡大の機会においては逆に「足枷」になってしまう可能性が示唆された。さらに、事例3では、プロスポーツクラブの成長過程で、異なった複数の価値基準を共存させていくことの困難さが浮き彫りになった。

これら3つの事例から得られる示唆はそれぞれまったく異なったものであるように見えるが、いずれも「リーグやクラブを成長させるための合理的な経営判断が、その後の経営的なリスクを生み出すという可能性」を示しているという点で共通している。以下では、本研究で確認された諸現象と、先行研究において提示されてきたイノベーションに関わるジレンマの知見との関連について検討してみたい。

第一は、Jリーグ全体の理念やサービスを全国各地に普及・定着させていく過程でみられる組織選択の問題である。Jリーグ開幕当初は、首都圏や大都市部に集中していた各クラブのホームタウンも、時間の経過とともに人口規模や経済規模、文化的特性が多様化する方向に進んでいる。その過程では、放映権や商品化権を一括管理するJリーグの中央集権的な組織構造やクラブライセンス制度といった様々な仕組みが、リーグ理念の普及・定着やそこで提供されるスポーツサービスの品質維持において重要な役割を担ってきた。その一方で、本研究では、こうした仕組みが特にプロスポーツ後発地域におけるジレンマの原因となっている側面も存在することが明らかとなった。イノベーションをスムーズに実行するためには、組織の集権化や公式化の度合いを高めていくことが有効であるとされてきた一方で、こうした組織構造が逆に新たなイノベーションにつながる提案を阻害する要因にもなり得ることが報告されてきた(Wilson, 1966; Zaltman et al., 1973)。Jリーグによる規制の中にあっても、各クラブには一定の創意工夫の余地が存在しているという意味では、Jリーグ全体の仕組みが、Jクラブと地域社会の乖離現象を引き起こす原因になり得るのかどうかを現時

点で結論づけることは難しい。しかしながら、Jクラブの創出過程においては、各地域の文化的特性や市場環境への適応よりも、むしろJリーグが設定する基準への対応が先行するといった現象が確認された点は注目に値する。

第二は、主要顧客の声に忠実に耳を傾けることがもたらすジレンマの問題である。とりわけ、事例2は地域内部の行政や企業、住民からの支援・協力を獲得するための「ストーリーテリング」(大野, 2010)を着実に実行し、一定の経営成果を生み出した事例でもある。一方で、巧妙に正当化されてきたイノベーションほど、その正当化のスキームから逃れることができず、汎用的な理由への転換が困難になる(武石ほか, 2012)。つまり、ここではスポーツ組織に対する資源動員の正当性を獲得することに貢献してきた理由が、逆に新たなイノベーションの流れを生み出す際の「足枷」になってしまうといった現象が起こり得ることを示唆している。これらは換言すれば、短期的視野に基づくブランディングは、長期的にみれば大きな経営的リスクをもたらす可能性を孕んでいる、ということでもある。

また、本研究における一連の調査では、Jクラブがその経営規模の拡大を目指していく過程で、より大きな収益が見込めるハイエンド市場への移行を試みているといった傾向も確認された。Jクラブの中には、その成長過程において、地域側から提案された新しいアイデアの採用基準が「収益性」や「広告価値」といった点に明確化されていくといった変化が生じているクラブもある。本研究では、こうした変化の過程で、クラブ関係者の間にも様々な葛藤が生まれていることも明らかとなった。すぐれた経営者は、高い利益率が期待できる高性能製品の市場へと会社を導くことができる一方で、性能や利益率が低いローエンド市場へと降りていくという経営判断を行うことは極めて困難であるとされている(Christensen, 1997)。なぜなら、企業はそれ自体が独立して存在しているわけではなく、様々な企業や顧客との間で、重要視すべき顧客ニーズや競争相手を定義しながら、共通の価値基準を有するネットワークの影響下で意思決定を行っているからである(宮崎, 2000)。「バリューネットワーク」と呼ばれるこれらの関係性は、企業の能力や組織構造、企業文化の形成にも多大なる影響を及ぼすことになる(Christensen, 1997)。これらの議論を踏まえれば、プロスポーツ経営と地域スポーツ経営との間に矛盾・葛藤が生じる背景にも、組織内外における価値基準をめぐる問題のメカニズムが存在している可能性があると考えてもよいだろう。

(5) 今後の課題と展望

本研究で得られた成果の中には、プロスポーツ経営が直面し得るジレンマの実態とメ

カニズムを解明していくための重要な知見が含まれている一方で、同時にいくつかの課題が残されている。

第一に、本研究では、Jクラブと地域社会の乖離現象に関わる3つの事例をもとにしたケーススタディの方法が採用された。事例の選定にあたっては、文献調査および5つのJクラブへの聞き取り調査がベースとなっている。その過程では、クラブの設立年度や経営規模等にある程度の多様性が確保されることが試みられたが、各クラブが直面する経営課題の実態は、ホームタウンの人口・経済規模のみならず、行政や企業との関係性やクラブの組織文化、経営者の資質や考え方等によっても大きく変化するものと思われる。したがって、今後もより多くの事例を取り上げ、分析・検討を行っていく中で、その知見を積み重ねていくことが求められる。

第二に、Jクラブ経営の現場においては、イノベーションのジレンマに関わる既存研究の知見では必ずしも説明ができないような現象が生じていた。たとえば、Jリーグによる「規制」が存在する中であっても、個々のJクラブでは日常的な創意工夫を繰り返す中で、それまでにはなかったような新しい取り組みを開始するといった動きをみせている場合があった。このような動きが生まれてくる背景にも、Jリーグで取り組まれている人材育成や組織学習、さらには個々のクラブが形成する企業文化等といったような様々な要因が影響していると考えられる。また、これまでも触れてきた通り、市場原理にもとづく「競争」を前提とした既存研究とは異なり、プロスポーツ経営においては「公共性」や「公益性」を追及していくことが強く求められることになる。こうした状況が各クラブに様々なジレンマをもたらしているということが、本研究における現時点での見解ではあるものの、実際にはこうしたジレンマが存在すること自体が、プロスポーツ経営の特徴であるといった見方もできる。その意味では、こうしたジレンマの存在が、逆にそれまでにはなかった新しいアイデアを生み出すための一つの土台になっていく可能性もある。

したがって、第三に、今後はこれらのジレンマを乗り越えていくための具体的方策を検討していくことが特に重要な課題となってくる。この点に関して、今日では「組織ポートフォリオ」(谷本, 2001)や「ハイブリッド型スポーツクラブ」(谷塚, 2011)といった新しい経営モデルが提案されている。しかしながら、こうした新しい経営のあり方が実質的に機能していくためには、これらを円滑に運営していくための財務管理や経営戦略等の問題のみならず、地域住民の参加・参画の機会をいかに創出していくのかといった根本的な議論がこれまで以上に活発に行われていくことが求められる。その意味では、Jクラブのサポーター組織や後援会組織が

展開する地域活動，さらには市民持株会が果たす今日的な役割についても再検討が加えられていく必要があるように思われる．

5．主な発表論文等

〔学会発表〕(計1件)

山本悦史 (2017) Jリーグのローカライズ戦略とそのジレンマ：バリューネットワーク論からのアプローチ，日本体育・スポーツ経営学会第40回大会，2016年3月21～23日，鹿児島大学（鹿児島市）

〔図書〕(計3件)

山本悦史 他(2016)図とイラストで学ぶ新しいスポーツマネジメント，大修館書店

山本悦史 他(2017)よくわかるスポーツマネジメント，ミネルヴァ書房

山本悦史 他(2017)テキスト体育・スポーツ経営学，大修館書店

6．研究組織

(1)研究代表者

山本 悦史 (YAMAMOTO Etsushi)
新潟医療福祉大学・健康科学部・助教
研究者番号：30757670