

令和 3 年 6 月 18 日現在

機関番号：33111

研究種目：若手研究

研究期間：2018～2020

課題番号：18K17869

研究課題名（和文）組織能力に応じたプロスポーツ事業創造モデルの検討

研究課題名（英文）Examination of the business creation model of professional sports clubs

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） 2,000,000円

研究成果の概要（和文）：本研究では、Jリーグ加盟クラブ（Jクラブ）における「ビジネス化戦略」と「ローカル化戦略」の実践状況を同時に測定するための指標が開発された。結果として、これらの指標を用いて各クラブを4つのタイプに分類できることが立証されたほか、各タイプに分布するJクラブの経営特性を可視化させることが可能になった。また、これらの調査・分析を実施する過程では、各クラブのビジネス化戦略とローカル化戦略に関わる取り組みの間でジレンマ（矛盾・葛藤）が生じている可能性も浮き彫りになった。こうしたジレンマの発生原理を明らかにすることで、各クラブの組織能力に応じた事業創造のあり方を提案していくことが可能になると考えられる。

研究成果の学術的意義や社会的意義

日本のプロスポーツでは、特に1990年代以降、組織の法人化に伴う経営の自立・自律を意図したビジネス化戦略と、地域コミュニティとの関係構築を可能にするためのローカル化戦略を同時追求することが目指されてきた。しかし、ビジネス化とローカル化の両立をめぐるには、現在も多くのクラブが試行錯誤を続けているほか、これらの同時達成に関する現状・課題を明確化するための分析フレームワークもほとんど存在していない。本研究で提案されたビジネス化指標とローカル化指標、さらにはこれらを用いたクラブの類型化（ABCDモデル）に関する知見は、先述した社会的・学術的課題を克服するための素地を形成するものと考えられる。

研究成果の概要（英文）： In this study, the businessization indexes (three factors, eight items) and localization indexes (two factors, nine items) to understand the management characteristics of professional sports clubs were developed. Using these indexes, the clubs affiliating the J.League were classified into four types: Advanced club (Type-A), Business-oriented club (Type-B), Community-oriented club (Type-C), and Developing club (Type-D). The ABCD model, a perspective of management analysis for professional sports clubs proposed in this study, suggested that a synergy and trade-off between businessization and localization can occur at the same time in the management process of the clubs.

研究分野：スポーツ経営学

キーワード：プロスポーツ イノベーション ビジネス化 ローカル化 共通価値の創造 ジレンマ

## 1 . 研究開始当初の背景

1993 年の Jリーグ開幕以降、組織の経営理念やその日常的な業務プロセスの中に「地域社会と一体になったクラブづくりを目指す」といった価値を組み込むプロスポーツクラブが増加の一途を辿ることとなった。これらのプロスポーツクラブが展開する事業活動の多くは、社会性・市民性・地域性等の要素を含んでおり、今後も健康・福祉・教育をテーマとしたまちづくりや地域間・国家間の交流(スポーツツーリズム)の推進に寄与していくことが期待される。しかしながら、例えば Jリーグにおいて、一時は地域に暮らす人々のスポーツ欲求や問題意識と結びつき、当該地域の新しいブランディングに貢献したクラブであっても、時間の経過とともに、次第に新規顧客や新たな協力者の獲得が難しくなってしまうといった現象が生じることがある。また、経営的に困難な状況が続いているにも関わらず、既存の顧客や支援者との関係性が「足枷」となってしまうことで、こうした状況を打開するためのイノベーション戦略が打ち出せなくなるといったクラブが存在することも示唆されている(山本, 2018)。

プロスポーツ経営に関わる従来の研究では、クラブを取り巻く顧客(参加者や観戦者等のスポーツ消費者)のニーズを適切に把握しながら、これらに見合ったサービスを提供していくといった「マーケティング」に関するアプローチを中心に、多くの重要な知見が蓄積されてきた。他方、イノベーション研究の文脈では、目の前の顧客ニーズに忠実に対応するための「合理的で、正しい経営判断」が、逆に企業を窮地に追い込んでしまうといった現象が、分野・領域を問わず多くの産業で生じていることも報告されている(Christensen, 1997)。つまり、わが国のプロスポーツが抱える経営課題(財源確保や顧客創造をめぐる課題等)を解決し、その持続的発展を可能にするためには、顧客ニーズの把握方法を精緻化していくといった作業だけではなく、こうした顧客ニーズの優劣や優先順位を判断し、サービスの改善や革新に繋げているプロスポーツクラブ(組織)そのものの構造的特徴やその動的変化を捉えることを可能にする新たな研究視座が求められた。

## 2 . 研究の目的

上述の課題は、「組織の能力(できること、できないこと)を決定づける要因」を明らかにすることでその打開策が得られる可能性が高いと考えられた。なぜなら組織の能力は、当該組織がそれまでの経営努力の中で積み上げてきた「資源」や「プロセス」、「価値基準」によって決定づけられるからである(Christensen, 1997)。したがって、本研究では、これらの点を踏まえ、プロスポーツクラブの能力形成とイノベーション・パターンの関係性について明らかにすることを通じて、組織能力に応じた事業創造モデルを提案することを目的とした。

## 3 . 研究の方法

### (1) プロスポーツクラブの発展過程におけるイノベーション・パターンの分析・把握

本研究では、第一段階として、各クラブが展開するイノベーション戦略の特徴および課題を分析するための仮説モデルを構築することが目指された。ここでは、サッカー Jリーグに加盟するプロサッカークラブ(以下「Jクラブ」とする)の 10 クラブを対象としたケーススタディ(クラブ関係者に対する非構造化インタビュー、クラブ公開資料の収集、ホームタウンのフィールドワーク)を実施した。

また、こうした全国的な調査と並行させる形で、同一地域(都道府県)を拠点とする複数競技のプロスポーツクラブの比較分析(ホームゲーム観戦者調査およびクラブ関係者への半構造化インタビュー調査)を実行し、組織の規模や能力が異なる複数のクラブの経営実践が、顧客創造の実態にどのような違いを生み出しているのかといった点に関する検証を行った。ホームゲーム観戦者調査にあたっては、人口統計的変数(性別・年齢・居住地)、行動変数(応援年数・観戦回数・同伴者)、心理変数(観戦理由・チーム愛着)として、同一の調査項目を用いた分析が実行された。また、クラブ関係者へのインタビューでは、クラブの発展過程、経営をめぐる現状と課題、ファンやスポンサー企業の動向等に関する質問を行った。

### (2) 各クラブの経営特性および経営課題を把握するための指標開発と各クラブの類型化

上記(1)で構築された仮説モデルをもとに、各クラブの経営特性を測定するための尺度開発を行った上で、Jクラブ全 55 クラブ(当時)に対するアンケート調査を実施し、各クラブの経営特性および経営実践に関する現状と課題を実証的に把握することを試みた。質問紙調査は、2019 シーズン時点において Jリーグに所属していた 55 の Jクラブを対象とし、2019 年 11 月から 2020 年 3 月(催促状による延期期間を含む)の期間において、郵送法による質問紙調査を実施した。調査票への回答にあたっては、各 Jクラブの運営会社全体の経営に関わっている人物への回答を求めることにした。有効回収標本数および回収率はそれぞれ 35 クラブ、63.6%であった。

収集されたデータは、探索的因子分析(最尤法、プロマックス斜交回転)と信頼性分析、幾何

平均とT得点，相関分析，一元配置分散分析と多重比較，t検定と相関分析を用いた分析が実行され，これらの結果をもとにJクラブの類型化が試みられた．

#### 4．研究成果

##### (1) プロスポーツクラブのイノベーションにみられる2つの文脈

研究開始当初の計画では，プロスポーツクラブにおけるイノベーション・パターンの分析をするための方法として，既存のイノベーション研究(連続的イノベーションと非連続的イノベーション)の知見をもとにした理論枠組みの，プロスポーツ研究における援用可能性(有効性および限界)を検証することが中心的な作業として位置づけられていた．他方，10のJクラブを対象としたケーススタディ，さらには同一地域(都道府県)を拠点とする複数競技のプロスポーツクラブの比較分析の結果，組織の法人化に伴う経営の自立・自律を意図した「ビジネス化戦略」と，向社会的行動を通じた地域コミュニティとの関係構築を可能にするための「ローカル化戦略」のそれぞれが，各クラブの発展過程において重要な役割を果たしてきたことが明らかとなった．

したがって，その後の研究では，プロスポーツクラブにおけるビジネス化とローカル化を両輪として同時追求するという「CSV(Creating Shared Value:共通価値の創造)経営の導入・実践」に関わる一連のプロセスに注目し，各クラブにおけるCSV経営特性の把握とこれらの実現をめぐる課題の抽出を目指すことが，本研究の目的を達成するうえでもより有効であると判断された．

##### (2) CSV経営特性を把握するための指標開発とJクラブの類型化

上記(1)の結果を受けて，ここではプロスポーツクラブ(Jクラブ)のCSV経営特性を把握するための指標開発，さらにはこれらの指標を用いた類型化が試みられた．ここでの研究成果は，以下に示す3つの点にまとめることができる．

第一は，Jクラブ経営のビジネス化戦略とローカル化戦略に関わる指標の構成要素を実証的に明らかにした点である．具体的には，探索的因子分析と信頼性分析を通じて，ビジネス化指標に関しては「スポーツサービスの安定供給」因子，「経営の合理化」因子，「経営基盤の確立」因子からなる3因子8項目，ローカル化指標に関しては「地域連携の基盤構築」因子と「地域スポーツの活性化」因子によって構成される2因子9項目が抽出された(表1および表2参照)．

**表1 ビジネス化指標に関する探索的因子分析・信頼性分析の結果  
(プロマックス斜交回転後の因子パターン)**

各次元を構成する測定用具	1B	2B	3B		
<b>1B スポーツサービスの安定供給 (α=.77)</b>					
B-8 ファンサービスに関わる新しい企画，新しいグッズやスタジアムグルメ等を生み出すことに成功している．	.82				
B-9 組織成員(社員)は，運営・セキュリティ・広報・マーケティング・財務等において高い能力・専門性を有している．	.71				
B-7 ホームゲームに多くの観客を来場させることに成功している(1試合平均入場者数，スタジアム収容率など)．	.62				
B-4 高い客単価(チケット単価およびグッズ単価)を達成している．	.52				
<b>2B 経営の合理化 (SB=.76)</b>					
B-2 高い成長性(売上高伸び率，経常利益伸び率など)を達成している．		.99			
B-5 高い経営効率(勝点1あたりの人件費，勝点1あたりの入場料収入など)を達成している．		.56			
<b>3B 経営基盤の確立 (SB=.67)</b>					
B-3 財務的安定性(自己資本比率，自己資本純利益率など)を維持している．			.90		
B-1 高い収益性(入場料収入，広告料収入，グッズ収入，その他の収入)を達成している．			.49		
	因子間相関	1B	—	.33	.20
		2B	—	—	.24
		3B	—	—	—

† 表中の αは「Cronbachの係数」，SBは「SB係数」を意味する．

**表2 ローカル化指標に関する探索的因子分析・信頼性分析の結果**

(プロマックス斜交回転後の因子パターン)

	各次元を構成する測定用具	1L	2L
<b>1L 地域連携の基盤構築 (<math>\alpha=.82</math>)</b>			
L-8	地域内におけるクラブの存在や事業活動に対する認知度を高めることに成功している .		<b>.88</b>
L-9	地域内における他組織 (地元企業, 地域行政, 教育・医療・福祉機関, 自治会や商店街など) とのコラボレーションが活発に行われている .		<b>.81</b>
L-10	地域住民やサポーターとの日常的なコミュニケーションの機会を設けるようにしている .		<b>.76</b>
L-7	地域貢献活動に対する社員・選手・スタッフ間での共通理解やビジョン・目標の共有ができている .		<b>.64</b>
L-6	地域課題の解決に向けたスポーツ以外の取り組みをより多く実施することに成功している .		<b>.44</b>
L-2	地元出身者やチームのOB/OGを, クラブの社員・スタッフとして採用するようにしている .		<b>.41</b>
<b>2L 地域スポーツの活性化 (<math>\alpha=.71</math>)</b>			
L-4	地域住民のスポーツ参加機会を創出することに貢献している (地域住民対象のサッカー教室や介護予防事業の実施など) .		<b>.98</b>
L-3	地域住民との公共施設 (ホームスタジアムやスクール会場等) の共同利用化ができている .		<b>.66</b>
L-1	地元出身選手や, 育成組織の出身選手をトップチームで獲得するようにしている .		<b>.41</b>
	因子間相関	1L —	.29
		2L —	—

第二は、ビジネス化指標 (3 因子 8 項目) およびローカル化指標 (2 因子 9 項目) の観点から 35 の J クラブを類型化し、各タイプにみられる特徴を可視化した点である。ここでは、ビジネス化指標とローカル化指標間の相関関係が無相関傾向 ( $\rho=.12$ ) を示し、それぞれの J クラブが、ビジネス化指標とローカル化指標の 2 軸マトリックスによって構成される 4 つのタイプ (領域) に一様に散布していることが立証された。また、ここでは、各タイプの特徴を明確化したうえで、これら 4 つのタイプを「先進型クラブ (Advanced Club: Type-A)」「ビジネス先行型クラブ (Business-oriented Club: Type-B)」「コミュニティ先行型クラブ (Community-oriented Club: Type-C)」「発展途上型クラブ (Developing Club)」と命名した (図 1 参照)。なお、ビジネス化指標とローカル化指標によって描き出される 2 軸マトリックスについては、各タイプの頭文字から「ABCD モデル」と名付けることとした。

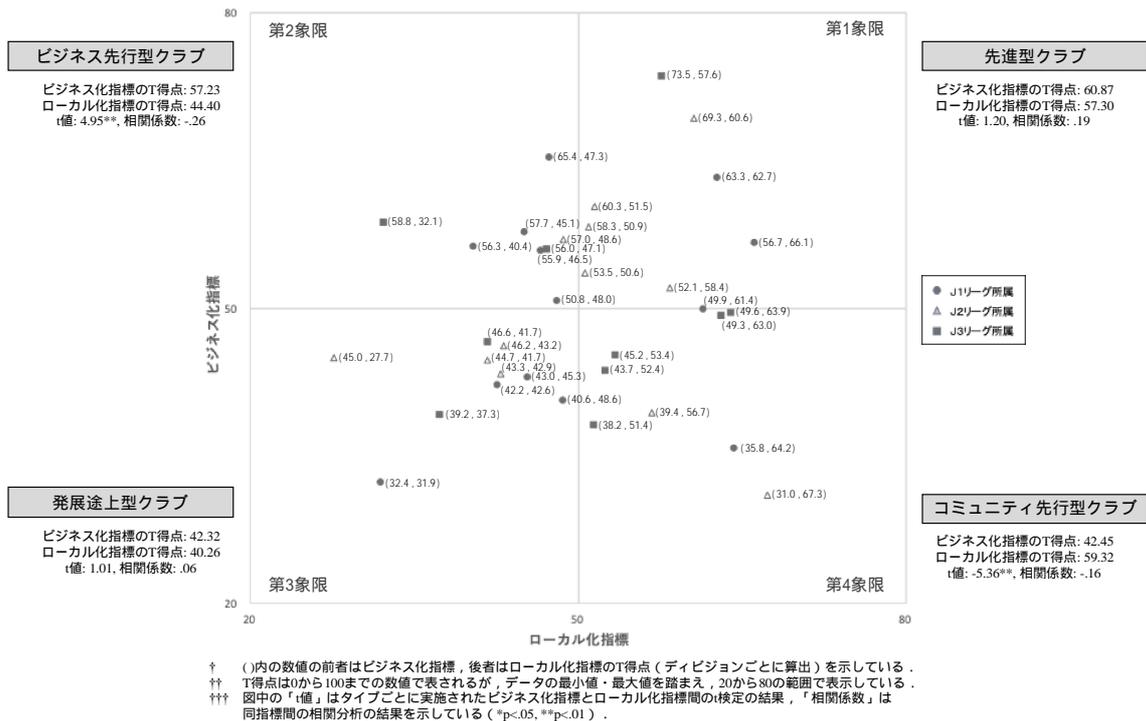


図 1 ABCD モデルに基づく J クラブの分布図

第三は、ABCD モデルの分析視座を用いて、J クラブの CSV 経営特性が各タイプ間で異なっていることを提示した点である。ここでは、ABCD モデルの 4 つのタイプ別に、それぞれビジネス

ス化指標を構成する 3 因子とローカル化指標を構成する 2 因子間の相関分析と t 検定を実施した。その結果、ビジネス化戦略またはローカル化戦略のいずれか一方が先行(遅滞)している「ビジネス先行型クラブ」と「コミュニティ先行型クラブ」、さらにはこれらの両方が遅滞する「発展途上型クラブ」だけではなく、CSV 経営をうまく実践できているはずの先進型クラブでさえも、ビジネス化戦略とローカル化戦略をめぐるトレードオフ(ジレンマ)に直面している可能性がより明確な形で浮き彫りにされた(表 3 参照)。

**表 3 ビジネス化因子群とローカル化因子群に関する t 検定および相関分析の結果**

ビジネス化因子群	×	ローカル化因子群	Type-A (8クラブ)			Type-B (8クラブ)			Type-C (9クラブ)			Type-D (10クラブ)		
			T得点の平均値	t値	相関係数	T得点の平均値	t値	相関係数	T得点の平均値	t値	相関係数	T得点の平均値	t値	相関係数
スポーツサービスの安定供給 (1B)	×	地域連携の基盤構築 (1L)	1B: 60.00 1L: 56.41	1.01	.17	1B: 50.64 1L: 46.30	1.14	-.42	1B: 46.28 1L: 58.24	-3.24*	-.02	1B: 44.83 1L: 40.42	2.05	.18
スポーツサービスの安定供給 (1B)	×	地域スポーツの活性化 (2L)	1B: 60.00 2L: 55.36	1.38	.16	1B: 50.64 2L: 45.43	1.50	.50	1B: 46.28 2L: 56.39	-2.54*	.10	1B: 44.83 2L: 43.61	0.25	-.34
経営の合理化 (2B)	×	地域連携の基盤構築 (1L)	2B: 56.42 1L: 56.41	0.01	.52	2B: 54.56 1L: 46.30	3.13*	.28	2B: 45.08 1L: 58.24	-2.61*	-.27	2B: 45.65 1L: 40.42	1.84	.16
経営の合理化 (2B)	×	地域スポーツの活性化 (2L)	2B: 56.42 2L: 55.36	0.42	.24	2B: 54.56 2L: 45.43	1.49	-.51	2B: 45.08 2L: 58.24	-2.40*	-.07	2B: 45.65 2L: 43.61	0.41	-.50
経営基盤の確立 (3B)	×	地域連携の基盤構築 (1L)	3B: 57.00 1L: 56.41	0.15	.14	3B: 59.25 1L: 46.30	2.70*	-.54	3B: 42.96 1L: 58.24	-4.56**	-.35	3B: 43.34 1L: 40.42	0.80	-.20
経営基盤の確立 (3B)	×	地域スポーツの活性化 (2L)	3B: 57.00 2L: 55.36	0.35	-.57	3B: 59.25 2L: 45.43	3.84**	.26	3B: 42.96 2L: 56.39	-3.59**	-.34	3B: 43.34 2L: 43.61	-0.11	.45

\*p<.05, \*\*p<.01

### (3) 今後の研究課題について

先述の通り、本研究では、先進型クラブも含めた多くの「クラブ」が、ビジネス化戦略とローカル化戦略をめぐる経営的なジレンマに直面している可能性が浮き彫りにされた。したがって、こうした経営的ジレンマの発生原理を「組織能力」という観点から明らかにしていくことが、今後の研究課題と位置づけられる。これらは当初、本研究の期間内に実施される予定であったが、新型コロナウイルス(Covid-19)感染症の拡大に伴う移動制限等の影響により、最終的には大幅な遅延が生じることとなった。したがって、こうした研究課題については、研究期間終了後も継続的に実施していくことで、プロスポーツ経営の現場実践に有益な知見の獲得・蓄積を目指していく。

### <引用文献>

Christensen, C. M. (1997) *The Innovator's Dilemma*, Harvard Business School Press.

山本悦史(2018)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, 科学研究費助成事業 2017 年度研究成果報告書。

## 5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計3件（うち査読付論文 2件 / うち国際共著 0件 / うちオープンアクセス 0件）

1. 著者名 山本悦史・本間崇教	4. 巻 38
2. 論文標題 同一地域を拠点とするプロスポーツ組織の市場分析：新潟県内のプロサッカークラブ・プロ野球球団を対象として	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 新潟体育学研究	6. 最初と最後の頁 51-59
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 本間崇教・山本悦史	4. 巻 38
2. 論文標題 同一地域を拠点とするプロスポーツにおける観戦者特性の組織間比較	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 新潟体育学研究	6. 最初と最後の頁 45-50
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 山本悦史・上田純平・本間崇教	4. 巻 20
2. 論文標題 価値共創の時代を見据えたプロスポーツ経営に関する一考察 新潟県を活動拠点とする3つのクラブの観戦者調査を踏まえて	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 新潟医療福祉学会誌	6. 最初と最後の頁 85
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

〔学会発表〕 計2件（うち招待講演 0件 / うち国際学会 0件）

1. 発表者名 山本悦史・本間崇教
2. 発表標題 同一地域を拠点とするプロスポーツ組織の市場分析
3. 学会等名 新潟県体育学会
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 山本悦史
2. 発表標題 プロスポーツの発展過程に生じるジレンマの実態：Jリーグを事例として
3. 学会等名 日本体育学会第69回大会
4. 発表年 2018年

〔図書〕 計0件

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
研究協力者	中西 純司  (NAKANISHI Junji)		
研究協力者	本間 崇教  (HOMMA Takanori)		

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8. 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関
---------	---------