

# Jクラブ –“サッカー”を超えて– (前編)

～ソーシャルビジネスとしてのJクラブ～

小原 爽子

株式会社日本経済研究所 ソリューション局 主任研究員

## はじめに

### ～予想を超えたJクラブの存在感～

昨年末から今年前半にかけて、「Jクラブの存在が地域にもたらす効果に関する調査」を実施する機会を得た。調査の目的は、Jクラブが地域にもたらす効果を定量的・定性的に把握し、第三者として評価を行うことである。

本調査は、社団法人日本プロサッカーリーグ（Jリーグ）より依頼されたものであり、調査目的は共有したものの、調査の手法や結果については、弊研究所にほぼ一任されるというスタイルであった。そのため、通常の受託調査に比べ自由度が高く、ゆえに、調査結果も予想を超えた展開を見せたというのが、調査を担当した者としての率直な感想である。

予想を超えた展開というのは、本調査の結論において、Jクラブを「ソーシャルビジネス（社会的企業）」としての性格を持つ、とやや大胆に評し、その活動は「ソーシャルキャピタル」や地域力向上の

源泉となり、Jクラブは「地域の重要無形文化財」になり得る、と結んだ点である。

本稿では、本調査の方法と結果につき簡単に解説するとともに、上記のような結論がいかんにして得られたか、その過程をご紹介したい。

## 調査の方法

### ～調査のツールは、ヒアリング・観戦実査・産業連関分析～

調査は、調査対象クラブの抽出、各関係者へのヒアリング、観戦実査、産業連関分析という手順により行った。

まず、Jリーグに所属する全33クラブ（2008年当時）から、地域性、所属ディビジョン（J1・J2）、Jリーグ加盟後年数などのバランスを考慮し、モデルとなるJクラブを抽出した（最終的には、ベガルタ仙台、川崎フロンターレ、ヴァンフォーレ甲府、ガンバ大阪、愛媛FC、大分トリニータの6クラブを抽出）。

次に、定量効果の前提および定性効果を把握するため、各クラブ、クラブのホームタウンとなる自治体、スポンサーにヒアリングを行い、その後ホームゲームを観戦して、クラブが地域にもたらす定性的な効果を体感した。

定量効果は、産業連関分析（都道府県ベース）により「各クラブが1年間活動することにより地域にもたらす経済効果」を算出し、当該経済効果によって生まれる雇用効果および税収効果、スタジアム改修による経済効果も併せて算出することとした。



スタジアムのゴール裏：地元サポーターの熱い応援



【小原爽子のプロフィール】

1994年北海道大学法学部卒業後、神戸大学国際協力研究科国際開発専攻修士課程進学、1996年修了。1999年当研究所入所。専門分野は、PFI、BCP、地域政策など。2008年4月より現職。著書（共著）は、『公共サービスデザイン読本』（ぎょうせい、2008年）。日本スポーツマネジメント学会所属。

調査の実施

～Jクラブの効果は、定量効果より定性効果の評価が高い～

調査方法の設定当初は、定量効果をメインとし、定性効果は定量効果の補完的な役割と位置づけ、これまで定性的にしか表現されなかった効果をどこまで定量化できるかが、本調査のメインテーマになると考えていた。

しかしながら、調査を開始し、クラブや自治体、スポンサーといった各関係者の声に耳を傾け、ゲームを観戦してみると、Jクラブの効果は、経済効果もさることながら、ホームタウン活動と呼ばれる多岐にわたる精力的なコミュニティ活動（表1参照）により、定性効果への評価が大きいことが判明した。また、そうした定性効果のうち、定量化が可能と思

われる事項の数値化を試みたが、根拠が薄く数値化が困難だったり、経済効果に比すると少額で、効果とまで言い難いものであったりと、定性効果を限界まで定量化することは、Jクラブの効果を把握するというそもそもの目的に対し、あまり意味をなさないことがわかった。そこで、当初想定とは逆に、定性効果をメインとし、定量効果を補完的なものと考え、まず、ヒアリングや観戦で得られたありとあらゆる効果を洗い出し、可視化することを試みた。続いて、それらの効果を補完するものとして、経済効果を算出した。

表1 Jクラブの主なコミュニティ活動

主なコミュニティ活動	活動内容
① Jリーグ普及活動	幼稚園や小中学校を巡回してのサッカー教室等 (年間開催回数および参加人数は、クラブによりばらつきがあるが、計100回～550回、6千人～26千人の範囲)
② 各種スポーツ教室	サッカーのみならず、多様なスポーツ教室の展開や指導等
③ 地域イベントの実施・参加	自主イベントの開催や自治体イベント・祭りへの参加等
④ ホームタウンのPR活動	ホームゲーム前のホームタウンの特産品紹介等
⑤ 街づくり活動	商店街とタイアップした行事等
⑥ 介護予防事業	介護施設への訪問等
⑦ その他社会貢献活動等	子ども病院の慰問や障害者とのサッカー活動等



ホームゲーム開催時のスタジアムにて：スポンサーとタイアップしたエコ企画（リユース食器、ゴミの分別）

調査の結果

～カネに直結しない効果の重要性～

ヒアリングや観戦を経て、調査対象クラブが地域にもたらす効果を洗い出し、効果の対象ごとに分類すると、次頁表2のようにまとめられた。ただし、調査対象クラブの全てが下記の効果をもたらしているわけではなく、下記の効果に関し発展途上のクラブも存在する。

表2 調査対象クラブが地域にもたらす効果

<p><b>【対地域住民】</b></p> <p>①地域への新たなアイデンティティの付与</p> <p>②地域愛の源泉</p> <p>③コミュニティ活動の活発化・コミュニティの再生</p> <p>④イベントの増加（日常中の「少しでも非日常的な経験」の増加）</p> <p>⑤若い世代への「夢」の付与</p> <p>⑥他のスポーツ・文化の呼び水</p> <p>⑦その他（市民の健康増進効果・スポーツを楽しむ人々の増加、地域間交流の発生）</p>
<p><b>【対自治体】</b></p> <p>①知名度の向上・イメージアップ</p> <p>②ホームタウン同士のつながり</p> <p>③自治体の宣伝活動へのコンテンツの付与</p> <p>④税収効果</p> <p>⑤自治体所有のスタジアムの有効活用・ネーミングライツによる歳入増大</p>
<p><b>【対地域企業・商店街】</b></p> <p>①各種の経済効果（地域の観光・交通・飲食、印刷、警備業界等への貢献）</p> <p>②雇用の増加</p>
<p><b>【対地域マスコミ】</b></p> <p>①報道内容の多様化・活発化（全国紙との差別化）</p> <p>②売上向上への貢献</p>
<p><b>【対スポンサー】</b></p> <p>①自社の知名度・イメージ・信頼度・評価の向上</p> <p>②クラブとの人間的な付き合いそのものから得られる喜び・楽しみ</p> <p>③スポンサー企業の社員の誇り・レクリエーションの増加</p>

上記効果において特筆すべきは、地域住民への「アイデンティティの付与」や「地域愛の源泉」、「夢の付与」といった、直接的には税収や経済効果に結びつかない効果について自治体が高く評価していた点や、各スポンサーが、「Jクラブのスポンサーをすることにより自社のイメージ・信頼度が上がる」、あるいは「クラブとの人間的な付き合いから来る喜び、社員の誇り」など、これもまた直接的な売り上げには無関係な効果を、重要な効果として指摘した点である。

特にスポンサーについては、メディアでJクラブとの関係が語られる場合、「J2に降格した場合、広告効果が落ちるのでスポンサーが撤退する」、「不



ホームゲーム開催時のスタジアムにて：地域の特産品をユニークなネーミングで売り出す飲食店

況になると途端にスポンサーが撤退する」といった、カネにまつわる話題が多いため、Jクラブの効果についても、企業の利益に直結するものが求められていると考えていた。予想に反して得られたスポンサーのコメントには、興味深いものがある。以下、いくつか紹介したい。

〈スポンサーのコメント（抜粋）〉

「ユニフォームスポンサーをすることによって、サッカーというスポーツ・サッカー選手の持つ清廉さ・爽やかさ・力強さといったイメージが企業にもたらされた。テレビCMなどよりずっと効果的だと思う」

「クラブとの、クラブ・スポンサーという枠を超えた、人間的な付き合いそのものが大きな楽しみなんだ」

「クラブの“地域に貢献したい”というベクトルが、地域企業である我が社と同じであり、そのために互いに協力している。スポンサーというより、パートナーという意識だ」

「クラブが、地域に貢献するという姿勢を継続していけるのであれば、所属ディビジョンがJ1かJ2かに関係なく、協力関係を維持していきたい」

もちろん、すべてのスポンサーが上記のような考えを持っているとはいえないが、カネとは別にJクラブから得られる効果を認識し、目先の利益を超えたレベルでJクラブとのパートナーシップを考えている企業は確かに存在するのである。

表3 調査対象Jクラブの経済効果

	仙台	川崎	甲府	大阪	愛媛	大分
経済効果/年	41億円	33億円	17億円	41億円	5億円	25億円
雇用効果/年	374人	299人	320人	340人	57人	322人
税収効果/年	80百万円	50百万円	30百万円	90百万円	8百万円	40百万円
スタジアム改修効果	4.1億円	3.9億円	1.4億円	—	7億円	1.5億円

※ガンバ大阪のスタジアム改修効果は、データ不足により算出せず

※ホームゲーム数は、リーグ戦およびヤマザキナビスコカップ（2007年度ベース（他の前提データ同様））の合計

※算出にあたっては、都道府県ベースの産業連関表を使用しているが、ホームタウンが政令市のクラブについては、政令市の産業連関表を使用している（この場合は川崎。ただし、仙台については、仙台市が産業連関表を公表していないため、宮城県の産業連関表を使用）

一方、定量効果であるが、上記表3に示すように、Jクラブの経済効果は、目立って大きいとはいえない。モデルとなった6クラブの経済効果を見ると、経済効果は5億円～41億円の間になまっており、例えばプロ野球球団の経済効果が100億円を超えると試算などからすると、試算の前提条件が異なる点を考慮するとしても、やはり若干小粒な結果である。

ところで、5億円のレベルとなると、「一過性のイベントの方が経済効果が大きい」との指摘もあるが、Jクラブの場合は、例え5億円であったとしても、毎年発生するのに対し、イベントは1回きりである。また、プロ野球の本拠地がいずれも大都市・政令市（あるいはその近隣）であるのに対し、Jリーグでは、地方都市をホームタウンとしているクラブも多い。そうした地方都市において、誘致の労力なしに毎年得られる経済効果としては、一定の評価をしてもよいのではないか。

ちなみに、プロ野球との金額差は、プロ野球とJリーグの試合数の差によるところが大きい。プロ野球の場合、ホームゲームは72試合（交流試合含む）あるが、Jリーグの場合、J1で17試合、J2でも24試合しかない（いずれも調査対象年の2007年ベース）。なお、1試合あたりの入場者数は、プロ野球の場合、16,542人（2007年度）<sup>1</sup>で、J1の19,081人（2007年

度）を下回っている（J2は、同6,521人）。

## 結論

### ～“サッカー”を超えたクラブの姿～

モデルとなったJクラブのいくつかは、成績の低迷や観客数の低迷、選手人件費の増大、それらを原因とした経営危機など、数々の苦悩や危機を乗り越えてきたわけだが、前述の表1にあるように、各クラブは、そうした状況下においても、地道なコミュニティ活動を積み重ねることにより、確固たる足跡を地域に刻み、その結果、表2にあるような様々な効果を地域にもたらしてきた。かつて閑古鳥の鳴いていたスタジアムには今、レプリカユニフォームを着て、笑顔で挨拶を交わす老若男女、歓声をあげて



スタジアム内2階席：地元クラブを応援する商店街の横断幕

<sup>1</sup> 週刊ダイヤモンド2008年8月2日号データより算出。球団公表値ではなく、ぴあ総研推計値が基データ

遊び回る子どもたち、観戦前にピクニックを楽しむ家族の姿が大勢見られる。Jクラブが、「サッカー観戦というエンターテインメントの提供」を超越するものに発展し、地域に存在するようになったことが伺える瞬間である。

そのJクラブの「“サッカー”を超えた姿」を、本調査では、最終的に（地域に様々な効果をもたらす、地域になくしてはならない主体として）「地域の重要無形文化財」と呼んだが、報道各紙では、この言葉が若干独り歩きした感があるように思う。真に伝えたかったのは、Jクラブは自らを「サッカーを売る企業体」というより、「サッカーというコンテンツを核に地域社会に貢献する企業体」とみなしており、Jクラブはすでに「ソーシャルビジネス（社会的企業）」としての性格を有しているという点だ。クラブによっては、「そもそも社会貢献をするため

にクラブは存在する」という信念に基づき、当初からソーシャルビジネス的に活動を展開したクラブもあれば、事業が成り立つビジネスモデルを模索するうち、たどりついた場所が「ソーシャルビジネス的であった」クラブもある。いずれにせよ、紆余曲折を経てある程度成熟したJクラブは、「ソーシャルビジネス」的企業体へと変化を遂げている。

一方、近年Jリーグに新規参入したクラブには、観客数の低迷から引き起こされる収入不足→資金力の低迷→人材（選手、スタッフ）の不足→成績の低迷、不十分なコミュニティ活動→地域のクラブとして受け入れられない→観客数の低迷 という「負のスパイラル」に陥り、まだまだ地域の重要無形文化財となりえていないクラブも多い。今回は、そうしたクラブに求められるビジネスモデルについて考えたい。