

平成 30 年度自主研究事業調査報告書

スポーツビジネスによる産業振興

～地域とチームが連携した「普及」活動の手法～

管理者	移住・交流推進課	田染 賢一郎
リーダー	企画課	今井 匠
	企画課	田野 祥行
	移住・交流推進課	松元 聖哉
	クリエイティブ事業室	白川 徹
	クリエイティブ事業室	山口 拡志
	地域づくり情報課	兼平 景一

目次

1.	はじめに	1
	(1) スポーツ産業の現状	1
	(2) 対象とするスポーツビジネス	1
	(3) 「勝利」「普及」「資金」の三要素	1
	①勝利	2
	②普及	3
	③資金	3
	(4) 調査の目的	3
2.	調査事例	3
	(1) 東北楽天ゴールデンイーグルス（野球）	3
	①地域の概要	3
	②球団の概要	4
	③取組内容	4
	(2) 埼玉西武ライオンズ（野球）	7
	①地域の概要	7
	②球団の概要	7
	③取組内容	8
	(3) 浦和レッドダイヤモンズ（サッカー）	10
	①地域の概要	10
	②クラブの概要	11
	③取組内容	11
	(4) 琉球アスティーダ（卓球）	13
	①地域の概要	13
	②クラブの概要	14
	③取組内容	14
	(5) ブルボンウォーターポロクラブ柏崎（水球）	16
	①地域の概要	16
	②チームの概要	17
	③取組内容	17
	(6) 名古屋オーシャンズ（フットサル）	19
	①地域の概要	19
	②クラブの概要	19
	③取組内容	20

3.	おわりに	22
	①大規模チーム	23
	②中規模チーム	23
	③小規模チーム	24

1. はじめに

(1) スポーツ産業の現状

スポーツは、常に人々に感動や共感をもたらし、時として国や社会を変えるほど大きな魅力を発揮する。欧米諸国では、従来からスポーツビジネスを有望産業と捉え、プロ・大学スポーツ事業やスタジアム・アリーナの施設整備事業、スポーツによるヘルスケア事業など、スポーツに係る様々な分野で投資がなされ、巨大な産業となっている。

一方、日本では、スポーツを主に教育政策の一環として捉えてきた経緯があり、スポーツ産業の振興が十分に行われてきたとは言い難く、諸外国に遅れを取っているとの指摘もある。2016 年 6 月に閣議決定された「日本再興戦略 2016」では、名目 GDP600 兆円に向けた「官民戦略プロジェクト 10」の一つとして「スポーツの成長産業化」が掲げられた。この戦略では、2012 年に 5.5 兆円であったスポーツ産業の市場規模を 2025 年までに 15.2 兆円に拡大することを目標としている。この市場規模を達成するためには、2020 年東京オリンピック・パラリンピック競技大会の開催を契機として、国民・民間企業におけるスポーツ関連の消費拡大や投資志向を高める必要がある。スポーツへの関心の高まりが予想される中、この機会を最大限に活用し、2020 年以降も視野に入れてスポーツ産業の活性化に向けた取組を継続して、基幹産業へ成長させることが求められている。

具体的な取組として、エンターテインメント性の高いスポーツイベントの開催、スポーツ施設を中核としたまちづくり、収益性の高いスタジアム・アリーナの整備・運営、多様で多角的な観客との関係構築等が必要とされている。

(2) 対象とするスポーツビジネス

スポーツ産業は、スポーツ用品メーカー専門店・百貨店・量販店等の小売業、ゴルフ場・フィットネスクラブ・スキー場等のスポーツ施設業、野球・サッカー等の興行業、スポーツツーリズムを扱う旅行業など様々な関連ビジネスで構成される。本調査では、ホームスタジアムを拠点として所属選手に報酬を支払っているチームが行うスポーツビジネスを対象とする。

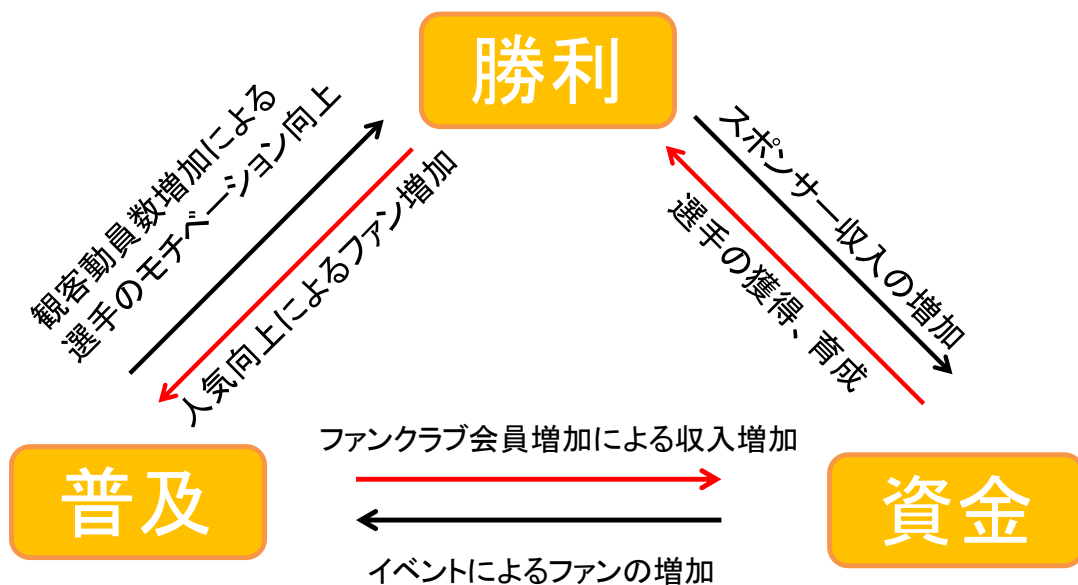
(3) 「勝利」「普及」「資金」の三要素

スポーツビジネスを成功させるため必要なことは「勝利」「普及」「資金」の三要素を好循環させることとされている。(平田竹男 著『スポーツビジネス 最強の教科書[第2版]』) スポーツビジネスには、収益を増加させる「資金」の獲得に加えて、「勝利」という要素が必要となる。「勝利」することで、チームの人气が向上し、観客動員数やファンクラブ会員数の増加ひいてはスポンサーの獲得などによる「資金」獲得の増加につながるためである。これらと併せ、新たなスポーツやチームを「普及」させることが求められている。「普及」

活動によって観客動員数が増加すると、入場料収入が増加し、「資金」の獲得や選手のモチベーション向上による「勝利」につながる好循環が生まれる。ヨーロッパのサッカーやアメリカの4大スポーツ（アメリカンフットボールのNFL、野球のMLB、バスケットボールのNBA、アイスホッケーのNHL）には、すでに多くのファンがあり、競技人口も多いため新たに普及活動をする必要性はそれほど高くない。しかし、日本においては、古くから大衆化されたスポーツであるプロ野球でさえ、テレビ視聴率が低下し、地上波でのテレビ中継数が減少している。また、中学校の野球部（軟式）の男子部員数が2007年に30万5千人であったのが、2018年には16万7千人と約半分に減少している状況を見ると、国民的スポーツである野球でさえ「普及」活動が必要となっている。特に、認知度が低く競技人口が少ないスポーツでは普及活動を展開して、そのスポーツやチームの認知度を向上させることが重要である。

以上の三要素を図式化すると下図のようになる。各要素の成果を他の要素に伝播させ、三要素を好循環させることが、スポーツビジネスの発展には不可欠である。

次に、「勝利」「普及」「資金」の各要素について説明する。



「勝利」「普及」「資金」の好循環の例

①勝利

勝利とは、単に試合に勝つことだけではなく、勝利を追求する過程やチームや選手が勝利できる環境づくりを含む概念である。全てのチームが勝てるわけではないので、勝利という目的を達成するための、チーム理念に基づいた強化や管理といった手段が重視される。また、選手の生活基盤の安定、引退後の就職支援、育成システムの構築など勝利に向けた環境づくりも重要である。

②普及

普及には「するスポーツ」と「観るスポーツ」という 2 つのアプローチの仕方がある。するスポーツに関しては、競技人口の拡大、施設数の増加、スクール会員数の増加、指導者や審判の増加等の要素がある。観るスポーツに関しては、観客動員数の増加、テレビ視聴率の上昇、クラブ会員数の増加、選手の認知向上等の要素が挙げられる。

③資金

資金の種類としては、入場料収入、グッズ収入、スポンサー収入、放映権収入、広告料収入等が挙げられる。収入のうち、他者に依存する広告料・スポンサー収入の割合を下げ、自ら確保できる入場料収入やグッズ収入の割合を増加させることが安定した経営基盤の構築につながる。

(4) 調査の目的

「勝利」「普及」「資金」の三要素のうち、「普及」の取組に着目する。他者に依存しない入場料収入やグッズ収入を増加させ、安定的にチームを運営するためには、チームが地域に密着し、地元の人にスタジアムやアリーナ等のホームグラウンドまで継続的に来場してもらう必要がある。このためには、スポーツ自体が地域に愛され、チームが地域に愛されるように「普及」に向けた取組が不可欠である。

本調査では、スポーツビジネスを行うチームが、地域と密接な関係を構築しながらチームやスポーツ種目を普及させる手法を考察することを目的とする。

2. 調査事例

競技人口や知名度が偏らないようにスポーツ種目及びチームを選定した。

(1) 東北楽天ゴールデンイーグルス（野球）

①地域の概要

東北楽天ゴールデンイーグルス（以下「楽天イーグルス」という。）は、宮城県に本拠地を置く、パシフィック・リーグ所属の日本プロ野球チームである。宮城県仙台市にある宮城球場（ネーミングライツにより 2019 年現在は「楽天生命パーク宮城」と呼称）を本拠地として発足した。

仙台市は、108 万人（2016 年）の人口を有する東北地方



がんばろう東北のワッペン
（出典）東北楽天イーグルス
ホームページ

で唯一の政令指定都市である。首都圏からのアクセスも良好で、周辺市町村を含め約 150 万人の仙台都市圏を形成し、東北地方の経済の中心となっている。

②球団の概要

楽天イーグルスは、2004 年にパシフィックリーグの大阪近鉄バファローズとオリックス・ブルーウェーブの合併により、1 球団減少した際に 12 球団を維持するため 50 年ぶりにプロ野球に新規参入した、東北エリアを拠点とする唯一の球団である。球団名称について、「東北楽天」は東北のアミューズメントパークを目指すため仙台や宮城ではなく東北とし、「ゴールデンイーグルス」は東北地方の世界遺産・白神山地に棲息する猛禽類イヌワシに因んでいる。

チーム発足にあたり、大阪近鉄バファローズとオリックス・ブルーウェーブから 40 名の選手が入団した。事務職員は楽天本社から派遣された 3 名のみであった。当時はユニフォームのデザインも決まっておらず、初練習は大阪府にある大阪近鉄バファローズのホームスタジアムであった藤井寺球場で行った。人手も資金も不足していた 1 シーズン目の成績は 38 勝 97 敗 1 分のリーグ最下位だった。しかし、「野球を通じて感動を創り、夢を与える集団であること」を経営理念とし、感動を与えるため強いチームを目指した末、2013 年にはリーグ優勝と日本シリーズ優勝を果たした。2013 年以降優勝こそしていないが、「FAN」「TOHOKU」「RESPECT EACH OTHER」をチームの合言葉に、2017 年度には黒字決算を達成し、観客動員数は増え続けている。



観客動員数の推移

楽天イーグルスは、本拠地は宮城県に置いているが「東北の皆様に愛される球団でありたい」と仙台市や宮城県に限らず東北全体を球場外活動の対象としている。東日本大震災の際には、「がんばろう東北」を掲げ被災地における野球教室の開催や被災者の球場への招待などを行っている。また、「TOHOKU SMILE PROJECT」という任意団体を設立して「スポーツの力でこどもたちを笑顔に！」をテーマに、野球をはじめとするスポーツを安全に楽しむためのスポーツ施設を被災地に建設するなど東北各地の震災復興に尽力している。

③取組内容

ア 球場での取組

(i) 楽天ボールパーク化構想

殆どの観客は、野球を観戦する目的で球場に足を運んでいる。この価値観を変え、野球

ファンだけではなく幅広いファン層をつかむため、スタジアムそのものを楽しむことができるボールパーク化を進めている。

2016 年に球場内にオープンした「スマイルグリコパーク」を中心に、子ども、親、お年寄りの、全世代が楽しめる球場として、日本初の球場内観覧車をはじめ、メリーゴーラウンドや広い芝生エリアを兼ね備えている。球場グルメは、牛タンなどの地元名物だけでなく、楽天イーグルスの選手がプロデュースしたメニューなどがあり人気を集めている。試合がある日は東北各地の屋台や露店が並び、お祭りのような雰囲気になっている。

他にも楽天イーグルスグッズを購入できるショップや球場内の雰囲気を発信するインターネットラジオ「Rakuten. FM TOHOKU」のスタジオ、地元の専門学校や短期大学と連携した託児所、ネイルサロンなど様々なコンテンツを提供し 1 日中飽きることのないよう工夫している。

球場を「野球を見るための場所」としてとらえるだけでなく、パークに遊びに来るという選択肢を提供することにより、野球にあまり詳しくなく誰かに誘われないと球場に来ないライトなファン層の獲得に大きな成果を上げている。

(ii) 多様な観客席

席種は一般席種、ボックス席種、パーティーデッキあわせて 51 もの種類があり (2018 年時点)、日本の球場では最も多い。野球に集中したいコアなファンから、食事や酒を楽しみつつ賑やかに応援したいライトなファンまで、ファンの多様なニーズに対応する席が用意されている。中にはチケットに牛タン焼代が含まれた「牛たんモリモリデッキ」などのユニークなネーミングの席もあり、ファンを楽しませている。



レフト側に位置する観覧車

また、地元企業の福利厚生等にも活用されており、年間シートの毎年の購入リピート率は 90%を超えている。

(iii) 全員が広報マン

選手はもちろんのこと、スタッフや経営陣も「地域密着」を意識し、ファンとのコミュニケーションを大事にしている。

選手たちには、勝敗に左右されず、ファンサービスをしっかり行うという方針が浸透している。ヒーローインタビューで、自分の話だけではなく「ファンの皆様ありがとうございます、また来てください」とファンに感謝を伝える受け答えができるのかできないのかは、その考えが本人にあるかないかの違いであり、楽天イーグルスの選手は、その考えが

身についている。

また、ファンとスタッフの距離を近く感じることのできるような仕掛けもある。球団スタッフに声をかければもらえるカードを集めることで、記念品と交換できる仕掛けで、小さな子どもがスタッフに積極的に話しかけてくれるようになり、ファンとスタッフの距離が近くなった。ファンとの距離が近ければ近いほど、ファンの要望を肌で感じることが出来るため、迅速に対応することができるという。

イ 地域貢献活動

(i) 東北ろっけん活動

野球をはじめとしたスポーツ振興・青少年育成並びに東北各地の地域活性化に貢献することを目指した活動である。各地域に根差した活動を通じて、1人でも多くの東北を愛するファンに親しまれ、誇れる「東北の球団」を作り上げていくことが「東北に唯一あるプロ野球球団の使命」であるという考えから下記のような活動を行っている。



カードをもらうためスタッフに声をかける子供

(ア) 未来塾

元選手で構成された楽天イーグルスアカデミーコーチとチアチームである東北ゴールデンエンジェルスがドリームアンバサダー(夢の伝道師)として自らの体験談を交えながら、東北各地の小中学生に「夢」や「目標」を持つ大切さを伝えている。

(イ) フレンドシップジャーニー(幼稚園訪問)

公式マスコットであるクラッチくん、クラッチーナちゃん、スイッチくんが毎オフシーズンに、東北各地の幼稚園・保育園・保育所・こども園を訪問し、体を動かすことの楽しさを伝えている。

(ウ) 学校訪問

現役選手が東北各地の小学校を訪問し、子どもたちにバッティングの指導や、プロ同士のキャッチボールを披露し、子どもたちと選手が触れ合う機会を作っている。

(ii) TOHOKU SMILE PROJECT

寄付金を募り、子どもたちが元気にのびのびと体を動かせるスポーツ施設を建設することを目的とした任意団体である。

公民の協働によってスポーツ施設を建設することにより、より一層、地域のシンボルとなり得る場ができると考え、震災以降、屋外でのびのびと遊ぶ機会が少なくなっている子どもたちの心身の健康を育むスポーツ施設をすべての人々の力を結集し、建設することを目指し設立された。

これまで、「相馬こどもドーム」「大槌こどもグリーンフィールド」が建設され、震災に

より運動不足だった子どもたちがのびのびと体を動かす機会を提供している。2019 年現在も東北各地に「こどもスタジアム」を建設すべくチャリティ活動の呼びかけを続けている。

(2) 埼玉西武ライオンズ（野球）

①地域の概要

埼玉西武ライオンズは、埼玉県所沢市を本拠地とし、同市のメットライフドームをホームスタジアムとしている。

所沢市は、埼玉県南西部にある人口約 34 万人の市で、県内で 5 番目の人口規模である。池袋を起点とする西武池袋線と新宿を起点とする西武新宿線の 2 つの路線が西武鉄道所沢駅に乗り入れており、都心へは約 50 分で移動できることから東京のベッドタウンにもなっている。また、同市の駅前には西武百貨店、西武鉄道など、西武の名を冠するビルが多数存在し、西武グループとの深い関わりが感じられる。



メットライフドーム

②球団の概要

ライオンズの歴史は、福岡に西鉄クリッパーズというプロ野球球団が誕生した 1950 年に遡る。この球団は翌年の 1951 年から西鉄ライオンズとなり、1954 年には南海ホークスとの接戦を制し、初のリーグ優勝を成し遂げた。1954 年から 1958 年までの 5 年間は「西鉄黄金時代」と呼ばれ、特に 1956 年から 1958 年までの日本シリーズ 3 連覇は日本プロ野球史に強烈なインパクトを与えた。

しかし、1970 年には球界「黒い霧事件」が発生し、主力選手の多くが永久追放などでチームを離れたため成績が低迷、成績不振を背景にチームは経営難に陥った。

そこで、1978 年には、西武グループがチームを買収し球団オーナーとなりチーム力の向上に取り組んだ結果、1982 年には日本一に再び咲いた。

西武グループが球団オーナーとなって以降、西武鉄道の沿線地域に根ざした活動を展開していたが、2008 年に球団名称を西武ライオンズから現在の埼玉西武ライオンズに変更してからは、埼玉県営大宮公園野球場で公式戦を開催する等、西武鉄道沿線から埼玉県全体に密着した活動に力を入れている。

埼玉西武ライオンズとなった 2008 年には、渡辺久信監督の下で、13 度目の日本一を達成し初のアジア制覇も成し遂げた。西鉄ライオンズ発足から現在に至るまで、リーグ優勝 22 回、日本シリーズ優勝 13 回、クライマックスシリーズ優勝 1 回を誇る。昨シーズンはリーグ優勝を収め、ゲーム平均入場者数は 24,833 人でパ・リーグ 6 チーム中 3 番目だった。

③取組内容

ア 新規ファン、ライト層ファン、コアファン獲得の取組

(i) 新規ファン獲得の取組

埼玉県内の各市町とフレンドリーシティ協定を締結しており、2018 年 1 月現在の協定締結自治体は 36 市町にのぼる。協定の目的は協定締結自治体にライオンズの資源を活用してもらうことにある。具体的には、球団マスコットやパフォーマンスチームの自治体イベントへの派遣や、ライオンズ OB の各自治体の野球教室へのコーチ派遣を行っている。

また、メットライフドームに来場するきっかけづくりとして、協定先に招待チケットを提供している。招待チケットの配布方法は各市町に一任しているが、新規ファンの来場につながるように依頼している。また、ライオンズを身近に感じてもらえるように 2018 年には埼玉県下の小学校の児童 32 万人にベースボールキャップを配布した。ライオンズファンになってもらうことよりも、まず、スポーツを好きになってもらい、外に出て遊ぶきっかけを提供することが狙いである。この取組は 2019 年以降も継続する予定である。

(ii) ライト層ファン獲得の取組

ライト層ファンに対しては、ターゲットをそのライト層に絞ったイベントを開催している。例えば、女性を対象とした取組の場合、女性限定のユニフォームを配布するウーマンフェスタを開催し、「ユニフォームを着てみたい」、「球場で騒いでみたい」というニーズに応えることで、来場するきっかけづくりを行っている。

その他、生ビール半額デーを設けたり、メディアを通じてスタジアムグルメを宣伝することもライト層ファンの獲得には有効であると考えている。

(iii) コアファン向けの取組

コアファンは、オールドファンが多いため、目新しい取組より、過去の思い出を想起させる取組を重視している。

例えば、ライオンズの過去を振り返るイベント「ライオンズクラシック」を開催し、選手がチーム黄金期の復刻ユニフォームを着てプレーするほか、復刻ユニフォームの配布や復刻ユニフォームを着た球団マスコットのぬいぐるみを販売している。

また、選手との距離を縮めてもらうために、ファンクラブのステージが上がるごとに、選手のサイン、記念写真を撮る機会を増やす等、選手との距離がよ



球場前の壁面を使った選手紹介



武蔵野うどん

(出典：埼玉西武ライオンズホームページ)

り近づく仕組みを設けている。

イ スタジアムグルメについて

スタジアムグルメの充実特に力を入れているという。例えば、本格的な石釜で焼いたピザやキッチンカーを利用した多彩な地元グルメを提供している。埼玉県在地元食である武蔵野うどんや狭山茶を使ったメニューの評判が良い。埼玉県の B 級グルメを集めたイベントを球場前で開催した際は話題になった。

グルメの PR には、SNS でファン共通のグルメに関するハッシュタグがあった方が食べたのを探しやすいのではないかと考え、「ねこまんま」とかけた「#ししまんま」というハッシュタグを導入した。しかし、球団としての表立った発表はせず、ファンの自然発生的な拡散を期待し、SNS 上の新メニューの告知投稿に、「#ししまんま」をつけることから始めた。この取組には、まず一部のファンが気づき、何度か投稿を繰り返すうちに多くのファンが注目し始め、今では 1 試合終わるごとに、10 件以上の #ししまんまのハッシュタグのついたファンの投稿がアップロードされるようになってきた。年間 70 試合がホームでの試合なので、投稿数 700 件を目標にしている。グルメに力を入れる理由は、野球だけ見せればいいという時代ではないという認識が根底にある。球場が、野球を観に来ながらも、グルメをはじめとした野球以外のエンターテインメントでも盛り上がり、訪れた人同士が一体感を共有し、充実した時間を過ごすことができる場所になる必要があると考えている。野球以外のコンテンツも今以上に充実させ、最終的には野球を軸としたライブエンターテインメントの実現を目指している。

ウ 今後の構想

(i) ボールパーク化構想

ライオンズ史上最大の 180 億円を投資し、球場の改修とボールパーク化を進め、2021 年の完成を目指している。ボールパーク化とは、野球を観戦するだけではなく、飲食やファンサービス、公園などスタジアム内外の滞在時間そのものを楽しむことを目的としたスタジアムづくりのことである。ファンに、より熱く、快適に観戦してもらえるように老朽化した施設の改修と、これまでの球場にない「新しい価値」を提供することで、新たなファンの来場を狙う。

ボールパーク化を進めるにあたり職員の顧客志向とマーケティング能力などを強化するとしている。現在は、顧客志向を持ち観客と積極的に交流できる球団関係者はブルーレジェ



バックネット裏 VIP ラウンジのイメージ



外周エリアの拡張、獅子ビルの改修のイメージ
(出典：埼玉西武ライオンズホームページ)

ンズ（ライオンズのチアリーディングチーム）のメンバーなど少数である。今後は会社全体で顧客満足度の向上施策に取り組まなければならない。球団職員と観客との距離が近くなり、共に球場を盛り上げる空間をつくることがボールパーク化には不可欠である。今後は、ファンと積極的に接して楽しみたいと思うタイプの職員を採用することも顧客満足度を高める一つの方法だと考えている。

(ii) 地域貢献活動

ライオンズは「L-FRIENDS」という、地域、ファン、選手、スタッフが一つの仲間になって地域活動に取り組むプロジェクトを実施している。以前から野球を通じた社会貢献活動や地域振興の活動は数多く実施していたが、L-FRIENDS の下にこれまでの活動を集約し、既存の活動同士を繋げ、これまで以上に活動の幅を拡大していくことが狙いである。

今後は、地域の人たちの健康寿命を延ばす取組の他、病院内の憩いの場、地域の交流スペース等において、何らかの形でライオンズのコンテンツが活用され、住民の生活に溶け込むことを目指す。直接収益に結びつかない活動ではあるが、「ライオンズがこういったところにも貢献している」と市民に認められることで、活動の幅が広がり、結果としてファンの獲得にもつながると考えている。



キャップ配布の様子

(出典：埼玉西武ライオンズホームページ)

(3) 浦和レッドダイヤモンズ（サッカー）

① 地域の概要

浦和レッドダイヤモンズは、埼玉県さいたま市をホームタウンとするプロサッカークラブで、1992年に旧浦和市を本拠地として発足した。当時の浦和市は、県内最大の人口を有し、県庁所在地として県行政の中核を担っていたが、2001年に浦和市、大宮市、与野市の3市が合併しさいたま市となり、2003年の政令指定都市への移行・区制施行に伴い、概ね旧浦和市域にあたる部分が浦和区、南区、桜区、緑区の4区に分けられたが、現在でも旧浦和市域を総称して浦和（地区）と呼ぶことが多い。

浦和のサッカーの歴史は、100年を超える。1908年に埼玉県師範学校（国立大学法人埼玉大学教育学部の前身の一つとなった師範学校）でサッカーが行われるようになり、卒業生が県内の学校に赴任してサッカーを普及させた。1937年の埼玉県師範学校による全国高校選手権大会優勝に始まり、その後も埼玉県内の高校が全国高校選手権大会の



クラブエンブレム

出典：浦和レッズホームページ

優勝を重ね、浦和はサッカー強豪校がひしめく全国有数のサッカーの街になった。

なお、埼玉師範学校の校舎「鳳翔閣」は浦和レッズのエンブレム（上部）に描かれている。

②クラブの概要

クラブ創立の 1992 年 4 月から 1996 年 1 月までは「三菱浦和フットボールクラブ」という名称であったが、1996 年 2 月にクラブ名を「浦和レッドダイヤモンズ」に変更した。ただし、創立時より「浦和レッズ」の呼称で呼ばれている。

浦和レッズは今でこそ J1 の強豪クラブと認識されているが、J リーグ元年の 1993 年は連敗が続き、メディアや J リーグサポーターの一部からは、「J リーグのお荷物クラブ」と言われることもあった。クラブは J2 降格を経験したが、1 年で J1 に復帰し、リーグ開幕から 24 年が経過した 2017 シーズン終了時点で、J リーグ優勝 1 回、J リーグステージ優勝 3 回、J リーグカップ優勝 2 回、天皇杯優勝 3 回と国内 3 大タイトルを手にし、更に AFC チャンピオンズリーグにおいて、J リーグクラブでは初となる 2 度目の優勝を果たすなど、大きな躍進を遂げている。

また、2017 シーズンの観客動員数は 1 試合平均約 33,000 人を誇り、2 位の FC 東京に約 7000 人の差をつけての 1 位となっている。これには、浦和には長いサッカーの歴史があり、サッカー文化が根付いていた土地柄であることが大きく関係していると、浦和レッズは考えている。

日本のスポーツは学校や企業が支えていた経緯があり、サッカー界においても、親会社に関係する場所にホームタウンをつくる場合が多い。しかし、浦和レッズは、親会社であった三菱自動車工業株式会社と特に関係のない浦和をホームタウンとした。そして、サッカー文化が根付いている浦和で、サッカー熱を地域住民と共有し、地域と共にサッカークラブをつくっていく考え方を貫き、活動してきた。観客動員数の多さは、こうしたクラブの思いや取組が地元のサポーター達に通じた結果であると考えられる。



浦和レッズサポーターで埋まる
埼玉スタジアム 2002

③取組内容

ア レッズランド

浦和レッズは J リーグ百年構想で掲げられているスローガン「スポーツで、もっと、幸せな国へ」を具現化するため、誰もがスポーツを楽しむことができる場を提供することで

健康づくりを支援している。その一翼を担うのが「レッズランド」である。

浦和レッズは、サッカーを文化にするためにはコミュニティが必要であり、コミュニティをつくるためには、そのための施設が必要であると考えている。そこで、コミュニティを創出し、スポーツを「する」「学ぶ」ための施設として、2005 年 7 月にさいたま市西部の荒川河川敷に会員制のスポーツランド「レッズランド」をオープンさせた。サッカーコート 20 面分の広さがあるレッズランドでは、天然芝サッカー場や人工芝サッカー場、天然芝と人工芝のハイブリッドサッカー場の他、テニスコート、バーベキューができるデイキャンプエリア、農業体験ができるアグリフィールドを用意した。天然芝サッカー場ではラグビーや野球もできる。現在、年間約 9 万人が利用している。

また、レッズランド周辺では、地域住民から農地（田）を借りて、レッズランド会員のみならず、広く一般に田植え体験を提供している。秋にはレッズランド内のアグリフィールドで育てた農作物と合わせ、収穫祭を開催している。

今は「浦和レッズが好き」「浦和レッズの関係施設だから行ってみよう」という動機で利用する者が多いが、今後は浦和レッズと関係なく純粋に施設利用目的でレッズランドを訪れた利用者同士がつながり、新たなコミュニティが形成されていくことが望ましいと考えている。そして、このコミュニティの中から浦和レッズに興味・関心を持ち、スタジアムに足を運んでくれるサポーターが現れてくれることを願っているという。



レッズランド配置図
出典:レッズランドホームページ

一方で課題もある。現在のレッズランドにはスポーツをするための一定の施設は整っているが、スポーツを楽しんだ後も利用者に 1 日中滞在してもらうための工夫やスポーツをする人以外の集客手段が不足している。当然のことながら、施設の経営の観点からもさら

に利用者数を増やす必要がある。

これらの課題を解決するためには、施設の拡充が必要と考えている。具体的には、宿泊施設やコンベンションセンターの増設による指導者育成のための研修センター等の機能の追加、グランドゴルフやゲートボールスペースの設置による利用可能な種目の拡大、温泉施設の設置によるコミュニティづくりの強化等である。そして、将来的にはサッカー等のスポーツを楽しむためだけでなく、子どもたちの遠足の場所として、また、地元住民が何気なく集う地域の拠点を目指しているという。

イ 地域貢献活動

さいたま市は現在でも人口が増加しており、新規転入者が多い。その転入者に「浦和はサッカーの街である」ことを知ってもらい、街に愛着を持ってもらうことを目的に JR 東日本と協働して取り組んでいるプロジェクトがある。2018 年 3 月にオープンした「URAWA SOCCER STREET（浦和サッカーストリート）」である。JR 浦和駅の地下通路の壁面にデジタルサイネージを施すことでエンターテインメント性のある空間とし、画面に触れることで浦和レッズやさいたま市のイベントなどを確認することができる。



浦和サッカーストリート

また、浦和レッズはハートフルクラブ活動を行っている。体を鍛え、テクニックを磨くことだけでは、スポーツは上手にならない。スポーツで一番大切なものは「こころ」であるとの思いから、「一生懸命やる」、「楽しむ」、「思いやりを持つ」をキーワードに、地域の学校に出向き、授業や教員との意見交換等を行っている。



愛称は Reds Rose
出典：浦和レッズホームページ

さらには、バラによる地域の緑化活動を行っている。「浦和レッドダイヤモンド」という品種のバラを育成し、2010 年にレッズローズを商品化した。現在、埼玉県営公園を含め 30 か所に植えられている。単に植栽するのではなく、地域のボランティア団体等にバラを提供し、彼らと一緒に植栽を行っている。

(4) 琉球アスティーダ（卓球）

①地域の概要

沖縄と卓球の関係は古く、沖縄県での卓球は、大正の初期に沖縄県立師範学校と沖縄県立第一高等女学校で初めてプレーされたことに始まる。戦後の 1953 年には沖縄県卓球協会

が設立され、翌年の 1954 年の北海道国体初参加を皮切りに、本土の卓球界との交流が活発になる。その後、1962 年、九州卓球連盟へ加盟することによって、全九州卓球大会が誘致され、初の九州大会開催を契機として、県卓球界も急速なレベルアップを遂げた。

②クラブの概要

琉球アスティーダは沖縄県をホームタウンとして 2013 年 4 月に設立された卓球のプロチームであり、卓球の国内リーグ¹ Tリーグの T プレミアリーグに参戦している。アスティーダの英語表記 Asteeda は、「明日（未来）」と「ていだ（沖縄の方言で太陽）」を合わせたもので、未来を照らす太陽となるクラブになることを目指している。

クラブのテーマは「沖縄から世界へ！」である。沖縄からオリンピック、世界選手権の代表選手を輩出すること、そして沖縄の卓球の普及・強化・育成を通じ、沖縄の卓球界発展のために寄与することをチームの理念に掲げている。所属選手には、2016 年のリオデジャネイロオリンピック男子団体の銀メダリスト丹羽孝希選手や台湾のエースとしても活躍する陳建安選手がいる。

運営母体は琉球アスティーダスポーツクラブ株式会社で、代表は実業家の早川周作氏が務めている。早川氏は、約 90 社の経営コンサルティング業務に加え、都内と沖縄に飲食店等を展開する SHG ホールディングス株式会社の代表取締役で、過去に羽田孜元首相の議員秘書を務めたこともある経歴の持ち主であり、卓球界で注目を集めている。



Tリーグポスター



クラブエンブレム
(出典：琉球アスティーダ
ホームページ)

③取組内容

ア コアファンの獲得

「1 万人のライトファンより 100 人のコアファンを集める」というファン獲得の方針を掲げている。ライトファンは、チームや選手の成績低迷により離れていくことが多いが、コアファンは好調な時期はもちろん、低迷期においても試合観戦やグッズ購入等を通じて支えてくれるためである。また、ファン獲得の上で主なターゲットは沖縄県民であるが、県内人口は約 145 万人のため、県内のファン数を増やすにも一定の限界があることも理由の一つである。

コアファンを獲得するためには個性豊かな選手を集めることが重要である。例えば、所属する丹羽孝希選手は、実力があることに加え、喜怒哀楽を表に出さないクールなプレースタイルと寡黙な雰囲気が特徴であり、熱狂的な女性ファンが多い。このような魅力を持

¹世界トップレベルの選手を擁するチームから、趣味でプレーする地域のチームまでの、全ての卓球愛好者が集まることを目指す国内リーグ。2018 年 10 月 24 日には、その先駆けとして、世界トップレベルの選手が出場する「T プレミアリーグ」が開幕した。

った選手が集まることで、クラブの戦績や選手個人の實力とは関係なく常に応援してくれるコアファンが獲得できるとしている。

また、試合結果よりも「地域に愛されること」、「プロスポーツとして良いプレーをすること」の 2 点を重視し、常にファンの視線を意識している。このため、選手に対しては、一般常識やファンに対する行動に関して厳しく指導している。これは選手のセカンドキャリアも考えた上での方針である。

その他に、卓球のプロチームのない県において積極的にイベントを開催することで新たなファンを獲得している。こうした卓球になじみの薄い地域で交流した選手は、ファンにとって唯一無二の選手となるため、コアなファンづくりにつながっている。2018 年 10 月には佐賀県で、所属するプロ選手や YouTuber が出演するファンイベントを開催し、300 人もの参加者を集めた。「地方にこそ足を運ぶ」という考えは早川氏が政治の世界で学んだことだという。

イ TAKKYU バル

琉球アスティーダは、沖縄県内で²バル業態店舗を 7 店舗運営するバルコラボグループとコラボレーションし、「バルコラボ Takkyu バル奥武山公園」を那覇市で 2017 年にオープンした。

店内は、一般的な飲食スペースの他、卓球台が設置された一室があり、来店者は誰でも卓球ができるようになっている。

琉球アスティーダは、この店舗を情報発信基地として考えており、まずは多くの人に卓球で遊んでもらい、卓球を身近に感じてもらう「卓球への入り口」となることを目指している。総合運動公園のすぐ近くにあることから、他のスポーツ愛好家の運動後の打ち上げ会場としても利用されている。また、卓球のイメージを「オシャレでカッコいい」に変えたいという狙いもあり、店内の内観はモダンで落ち着いた雰囲気となっている。



店の内観



店内の卓球スペース

ウ メディアの活用

(i) クラウドファンディングの実施

卓球教室開設の準備資金、選手派遣、講習会開催費用の調達を目的としたクラウドファンディングを 2018 年 4 月末から開始したところ、目標金額 100 万円に対し、開始 2 日で 160 万円、5 月末終了時には総額 309 万 5000 円が集まり、最終的には目標額の 309%の資金

² 食堂とバーが一緒になった飲食店

を調達することに成功した。この一連の様子は、地元メディアはもちろん、Yahoo ニュースにも取り上げられ大きな注目を集めた。資金調達だけではなく、チーム PR にも貢献する取組であった。

(ii) YouTuber の活用

琉球アスティーダには、卓球 YouTuber で知られる「ぐっちい」(本名：山口隆一) が所属している。ぐっちいは YouTube 日本スポーツ部門全体で 1 位の 9 万人のチャンネル登録者数を誇り、動画の総再生回数は 1 億回を超える日本卓球界で最も人気のある YouTuber である。配信する動画は、卓球のテクニック伝授だけでなく、有名選手との対戦等のユニークな企画が特徴で、卓球の楽しさ、面白さを伝える内容となっている。琉球アスティーダは、ぐっちいを通して一般メディアでは届かないファン層に対するチームの PR とさらなる卓球の普及を期待している。

エ 演出の工夫

異分野のコンテンツを積極的に試合の演出に取り込んでいる。例えば、格闘イベントのリングアナウンサーや、お笑い芸人の漫才を試合の間に取り入れている。また、2018 年 12 月のホームゲームで、大蔵流狂言師・人間国宝一家の善竹富太郎氏(琉球アスティーダ所属)による狂言のパフォーマンスを試合会場で披露し、スポーツと伝統芸能の融合を実現した。分野を超えた企画を実施することで、来場者により楽しんでもらうことを意識している。

(5) ブルボンウォーターポロクラブ柏崎(水球)

① 地域の概要

ブルボンウォーターポロクラブ柏崎(以下「ブルボン KZ」という。)は、新潟県柏崎市を本拠地とする水球チームである。柏崎市の人口は 86,833 人で、県内 6 番目である。柏崎市の水球は歴史が長く、1964 年の第 19 回新潟夏季国体に柏崎市が水球の会場として選ばれたことに始まる。当時の柏崎には水球チームが無く、市内の中学校の水泳選手を柏崎高校に集中的に入学させ、1962 年に柏崎高校水泳部水球チームが編成された。



取材風景

当時、東京教育大学(現筑波大学)水球部キャプテンの内田力氏が指導者に抜擢され、集中的なチーム強化により、優勝候補と言われるまで実力をつけたが、大会目前に起こった新潟地震により国体優勝という夢は潰えることとなった。そうしたなか、市主催の全国高校選抜水球競技大会が柏崎市営総合プールで開催されることになり、柏崎高校チームは次々と勝利を収め、全勝優勝を成し遂げた。

さらに 1964 年第 32 回日本高等学校水泳競技大会水球の部(インターハイ) で念願の初優勝を遂げ、翌 1965 年第 33 回インターハイでも 2 連覇を成し遂げ黄金時代を築き上げた。その後、50 年間柏崎の水球は一度も途絶えることはなく、2010 年には青柳勸ゼネラルマネージャーのもとブルボン KZ が発足し、日本最大級のクラブチームへと成長を遂げた。このように柏崎の水球は常に誰かの手に支えられ受け継がれている、まさに伝統である。



チームロゴ・マスコットキャラクター
出典：ブルボンホームページ

②チームの概要

ブルボン KZ は上述のとおり、日本における水球の第一人者である青柳勸氏が 2010 年に設立した水球チームである。柏崎に本社を置く製菓業のブルボンとチーム命名権契約を結んでいる。2015 年にはジュニア水球チームであった柏崎アクアクラブと統合し、総勢 150 名のビッグクラブへと成長を遂げ、2017 年に一般社団法人化された。小学生から社会人まで一貫してレベルの高い水球指導を行うことで、柏崎からオリンピックの日本代表を輩出するべく、充実したトレーニング環境のもと日々活動を行っている。さらに、選手の強化にとどまることなく、全国の小学校で水球教室を開催することなどにより、水球の普及活動にも積極的に取り組んでいる。

③取組内容

ア 優秀な選手の獲得

ブルボン KZ は優秀な選手を獲得する上で、最も重要な要素は「環境」と考えている。選手は魅力的なサポートが受けられる環境に身を置きたいと考え移籍するからだ。

プロスポーツではない水球界で、選手が集まる環境整備とは、選手の所得を確保することである。現状では、選手が自己負担で水球をするというのが当たり前となっており、競技を優先すると仕事ができず、仕事を優先すると競技が続けられないという状態である。いかに優秀な選手でも、経済的な壁にぶつかり辞めてしまうことが多い。

そこで、青柳氏は、仕事と水球の両立ができる環境を整備することを第一優先に考えた。これは、水球界では革命的なことだった。1 つのスポンサー企業が選手を抱える仕組みでは、その企業の経営状況が悪化した途端に支援を打ち切られてしまいチームが廃止されて



スポンサー企業のパネルなど

しまう。そのため、地域に根差した多くの企業に対し、水球のまちづくりに理解を求めるとともに、1 社につき 1 選手を雇用してもらうよう働きかけ、水球と仕事の両立ができる環境づくりに成功したのである。

すると、日本中から代表レベルの選手が柏崎市に集まってくるようになった。その結果、チームが強くなり、日本一の水球チームが誕生したのである。地域としても日本代表が集まる地域として全国に PR ができる。また、日本代表レベルの選手たちが仕事と競技を両立しながら練習ができるので日本代表チームも強くなり、オリンピックに出場できる可能性も高まった。この好循環を柏崎市で生みだし、地域とともに水球というスポーツを盛り上げているのである。

イ 教育機関との連携

青柳氏は水球を普及させるために、まずは水球が柏崎市の誇りとなる必要があると考えた。そこで、少なくとも市内の全小学生は水球を経験したことがあるという状況をつくりたいと考え、ブルボン KZ の選手が市内の各小学校で水球を教えている。

45 分間の授業の中で、30 分は水泳を教え、最後の 15 分で水球を教えている。ブルボン KZ に所属している大学生が水泳を無料で教えることを提案したところ、どの小学校でも採用された。このような活動を通じて、市内の全小学生と水球や選手とのつながりをつくった。そして、その中から水球に興味を持つ子ども達にブルボン KZ に入会してもらい、水球の競技人口を増やすという取組を進めている。



小学生水泳授業の実施
出典：ブルボンホームページ

競技水準を向上させるためには、ジュニアの数

(裾野の広さ) は重要だが、現在のところ、裾野の拡大を重要視していない。柏崎市の子どもの人数を考えると水球をやるジュニア数を 100 人にすることは現実的に不可能であり、どれだけ頑張っても 10 人が 11 人、12 人になるという規模感だということを理解している。

そこで、10 人のジュニア数を 100 人にするピラミッド型の育成システムではなく、10 人のジュニア選手たちが年齢とともに上の段階に上がっていけるスカイツリー型の育成システムを創ることを目指した。ピラミッド型は競技人口の多いメジャースポーツの普及方法だと青柳氏は考えている。しかし現実には、どのマイナースポーツもピラミッド型を目指そうとしていることが多い。

スカイツリー型で成果を上げるためには、「小学校・中学校・高校・大学・社会人」の各段階で同じ競技を同じ地域内で続けられる環境をつくり、選手を強化・育成する必要がある。全国的には、どこかの段階で他の競技や他の地域へ流れてしまうケースが非常に多い。柏崎市は新潟県内で唯一「小学校・中学校・高校・大学」に水球チームがある。これに仕事と水球を両立できる「社会人」の段階を上乗せすることでスカイツリー型の育成システ

ムが完成したのである。

ウ 自治体等との連携

ブルボン KZ は海外をターゲットとした「ホストタウン」誘致を積極的に展開している。特にアジアを中心に合宿誘致や大会前の調整地として誘致している。彼らは国の代表チームとして国費で来日するため、資金が豊かで、宿泊や食事など、地域内で多く支出してくれる。東京オリンピックのホストタウンに関しても、セルビアとモンテネグロの誘致が決まっている。市はこの取組がまちのプロモーション等に役に立つことを理解しており、現在では市のスポーツ課（8 人）の中に「水球推進室」という専門の部署（3 人）を設けている。



水球ができる水深のある県営プール

また、50 年という長い水球の歴史があるため、競技関係者がまちづくりに関わる組織の中で、発言力のある役職に就いているケースが多い。このため、加速度的にスポーツのまちづくりが進んだ。これが 10 万人規模のまちづくりだと青柳氏は言う。「少人数・歴史・関係者の配置」がポイントである。これらを背景として、ブルボン KZ の構想が実現している。民間のスポーツクラブは頑張っているが、行政は殆ど関与しない地域が多い中で、非常に手厚い支援体制が構築されていると言える。

(6) 名古屋オーシャンズ（フットサル）

①地域の概要

名古屋オーシャンズは愛知県名古屋市をホームタウンとするプロフットサルクラブである。名古屋市は人口 232 万人を擁し、プロ野球の中日ドラゴンズや、Jリーグの名古屋グランパスエイトなどのホームタウンにもなっている。



取材風景

②クラブの概要

名古屋オーシャンズが発足したきっかけは、サッカーに対する熱い想いを持った二人の人物の出会いであった。その人物とは当クラブの代表取締役である櫻井嘉人氏と名古屋を本拠地とする大洋薬品工業の新谷重樹社長（当時）である。

櫻井氏は早稲田大学、名古屋相互銀行（現名古屋銀行）でサッカー部に所属していた。1996 年に独立し、株式会社バンフスポーツを設立して全国でフットサル場を展開し、自社のフットサルクラブが支援するチームを東海リーグに参戦させていた。一方、中学校・高

校・大学と名古屋の南山学園でサッカーをしていた新谷氏には、地域貢献や会社のイメージ戦略として J リーグのチームを持ちたいという思いがあった。櫻井氏にも同様にフットサルのプロチームを創りたいという思いがあり、ある企業を通じて紹介されて、意気投合し、大洋薬品を母体としたフットサルプロチームの設立、さらにはフットサル専用スタジアムの建設まで一気に事が決まったという。

2006 年に日本初のプロフットサルチーム「大洋薬品／BANFF」として発足し、2007 年に日本フットサルリーグ (F リーグ) に参入を表明した。その後、ホームスタジアムである武田デバオーシャンアリーナが名古屋港の近くにあることから、「海を越え世界へはばたいて行きたい」という意味を込め「名古屋オーシャンズ」というチーム名に変更した。以降、獲得した主要タイトルは、計 26 回 (AFC フットサルクラブ選手権 3 回・F リーグ 10 回・F リーグオーシャンカップ 7 回・全日本フットサル選手権大会 5 回・FUTSAL 地域チャンピオンズリーグ 1 回) という日本屈指の強豪チームである。



クラブエンブレム

出典：名古屋オーシャンズホームページ

③取組内容

ア 競技人口を増やすための取組

名古屋オーシャンズは、U-10、U-12、U-15、U-21、サテライト、トップチームといった多種多様な選手育成のメニューを用意している。また、愛知県内各地でフットサルスクールを開催している。

日本ではフットサルを大人になってから始める人が多いが、サッカー先進国では子どもの頃にまずフットサルを始めて、その後サッカーへ移っていくことが多い。日本にもそのような流れを作ろうと取り組んでおり、U-15 まではサッカーとフットサルを両立している選手が多く、高校に進学する際にサッカーかフットサルかを選択するという流れが生まれつつある。また、近年ではフットサル選手志望のジュニアも増えてきており、当クラブにも U-15 から在籍し、現在はトップチームでプロとして活躍している選手もいる。

当クラブでは約 10 年を費やし、このようなジュニアからプロにつながる一体的な選手育成体制を創り上げてきた。トップチームやサテライトチームには他チームから移籍してくる選手ももちろん在籍しているが、なるべく内部のスクール生がトップチームに上られる体制を重視している。



武田デバオーシャンアリーナ

イ フットサルファンを増やす取組

約 10 年前に F リーグが創設された頃は、地域リーグのアマチュア団体が参戦するにとどまっていた。当時の選手たちは個人でフットサルスクールを開催したり、チケットを手売りしたり、それぞれが選手個人とつながるファンを増やし、集客を行う営業マンとしても活動していた。

しかし今日では、F リーグ創設時に活躍した選手が引退し、今活躍している選手たちは F リーグの設立以後に選手になっているため、選手としての能力は高いが、かつてのようなファンと直接のつながりのある選手が少なくなっている。つまり、集客などの営業活動はクラブ側がやってくれると認識している選手が多い。その結果、応援してくれるサポーターの数は 10 年前から激減しているという。それはチケット販売等の集客実績に如実に現れてきているという。

そこでクラブとしては、一人ひとりが現状に危機感を持ち、選手個人とつながるファンを増やすよう選手たちに指導を行っている。少しずつでもファンを増やし、観客動員数を増加させなければ、スポンサーとしてもメリットが認められず、運営資金の獲得も困難となるからだ。一方、フットサルの実力だけで試合を観に行きたいと思ってもらえるようなスター選手を輩出することも観客動員数を増やす上で重要な課題である。

ウ 地域貢献活動

「ボールを通じて、すべての方を笑顔に」という思いのもと、名古屋オーシャンズはピッチの上にとどまらず、フットサルを通じた社会・地域への貢献活動、普及活動を行っている。クリニックの開催、施設訪問、チャリティ活動、育成への貢献など、様々な形で地域との交流を図っている。

特に、児童養護施設でのフットサル大会は、クラブ設立以来、10 年以上に亘って毎年実施し、名古屋オーシャンズサテライトの選手たちが、審判ボランティアとエキシビジョンマッチに参加している。また、フットボールを通じて精神疾患・精神障がいのある人を中心に、様々な人々が心豊かに生活できる社会の実現を目指す NPO 法人「日本ソーシャルフットボール協会」と共にフットサル大会を行っている。また、公益財団法人日本サッカー協会が主催する「JFA こころのプロジェクト(夢先生)」を通じて、名古屋オーシャンズの選手が地域の小学校で「フェアプレー精神」や「夢を持つことの素晴らしさ」「それに向かつて努力することの大切さ」「失敗や挫折に負けない心の強さ」を子どもたちに伝える活動にも参加している。

エ 大学生ファンの獲得

名古屋オーシャンズのファンはファミリー層が多く、大学生が非常に少ない。大学生に



名城大学の学生プログラム
出典:名城大学ホームページ

は、フットサル観戦がエンターテインメントとして根付いていないと考えられる。そこで名古屋オーシャンズでは2018年11月から、名城大学名古屋ドーム前キャンパスの人間学部、都市情報学部、外国語学部の学生とともに、マーケティング課題の解決に取り組んでいる。大学生自身に大学生ファンを増やすための方法を一緒に考えてもらうというのは非常に効果的な取組ではないだろうか。

3. おわりに

調査結果をまとめるにあたり、スポーツの種類によって、スポーツビジネスを運営する事業体の名称や競技会場の名称が異なることから、混乱を避けるため用語を統一する。本章では、球団、クラブなどのスポーツビジネスを運営する事業体の名称は「チーム」、球場やアリーナなどの競技会場の名称は「スタジアム」とする。

国は、「日本再興戦略 2016」において「スポーツの成長産業化」を掲げており、2015年に5.5兆円であったスポーツ市場規模を2025年には15.2兆円まで拡大するとしている。幸いにも、2020年の東京オリンピック・パラリンピックの開催決定によって、国民のスポーツに対する関心は高まりを見せており、スポーツを産業として発展させる上で非常に強い追い風になるであろう。この機運の高まりに乗じて我が国のスポーツ産業を更に発展させることで、地域のスポーツ人口やスポーツに関心を持つ者の増加が見込まれる。そして、スポーツをすることによって健康寿命の延伸や医療・介護費の抑制などの社会的効果や、選手や観戦者の宿泊・飲食・観光に係る消費行動の拡大など地域への経済的効果も期待できる。

本調査では、スポーツ産業を発展させる上で重要な要素となる「勝利」「普及」「資金」の三要素のうち、特に地域との関わりが深い「普及」に着目した。いずれの視察先でも、「普及」というテーマはチームがその地域で継続性のある経営を行う上で重要であると認識しており、新たなファンの獲得や、既存のファンが更に愛着を持ってくれるよう、地域との密接な関係を構築するために様々な取組を展開していた。一方で、チームの規模やスポーツの認知度によって「普及」に向けた取組方針やどのような層をターゲットにしているかについて違いがあった。そのため、各調査先を「大規模チーム」「中規模チーム」「小規模チーム」の三つに分類し、それぞれの「普及」活動を整理・比較し本調査のまとめとしたい。

分類の基準についてはいくつか考えられるが、ここではチームの事業規模に着目したい。「普及」活動に投入できる費用はチームの事業規模に概ね比例すると思われるからである。そして、リーグ加入金はチームにそのリーグで活動するに見合う経営基盤を求めるものであることから、分類基準としてチームが所属するリーグへの加盟金額を採用する。Jリー

グは J1、J2、J3 に分かれているが、我々が考える「大規模チーム」「中規模チーム」「小規模チーム」のイメージと各ディビジョンに所属するチームの規模が合致する。したがって、本章では、Jリーグの各ディビジョンの加入金額を参考に、加入金額が 6,000 万円以上を「大規模チーム」、2,000 万円以上 6,000 万円未満を「中規模チーム」、2,000 万円未満を「小規模チーム」とする。

これに従って、楽天、ライオンズ、浦和レッズは「大規模チーム」に、琉球アスティーダは「中規模チーム」に、ブルボン KZ、名古屋オーシャンズは「小規模チーム」に分類した。

①大規模チーム

楽天のボールパーク化構想やライオンズの各自治体とのフレンドリーシティ協定の締結、浦和レッズのレッズランドを核とした地域拠点整備に共通していることは、試合観戦やスタジアムへの来場以外でもチームに触れてもらうきっかけを提供していることである。大規模チームの強みである安定した経営基盤のもと、スタジアム内の付帯施設を充実させることによってスタジアム自体の付加価値を高めるとともに、スタジアムとは離れたエリアに拠点を置くことで、これまで野球やサッカーに関心の薄かった潜在的なファンの獲得を図っている。

また、楽天の「東北ろっけん活動」やライオンズの「L-FRIENDS」、浦和レッズの「ハートフルクラブ」など、いずれのチームでも地域貢献活動や復興支援活動を積極的に行っている。企業として利益を追求するだけでなく、企業の社会的責任を果たすべく、教育的・社会的な観点からも取組を展開していることが特徴である。とりわけ、浦和レッズではレッズランド開設の目的として、チームやスポーツを普及させるだけでなく、レッズランドに訪れた利用者同士が新たなコミュニティを形成することも狙いとしており、昨今叫ばれている地域コミュニティの脆弱化という社会課題にも対応すべく取組を進めている。

大規模チームは、サッカーや野球など競技人口も多く、既に多くの熱心なコアファンを一定数獲得済みである。このコアファンを大事にしながら、地域貢献活動や復興支援活動、社会課題への対応等を通じて、そのスポーツやチームに現状では関心が薄いライトファンの獲得に力を入れている傾向にあった。

②中規模チーム

琉球アスティーダでは、「1 万人のライトファンより 100 人のコアファン」という理念の下、実力はもとより、個性豊かな選手を獲得する方針でチーム作りを進めている。この方針の下、実力があることに加え、クールな一面も兼ね備える丹羽孝希選手のような魅力的な選手を獲得することで、チームの戦績や選手個人の実力に関係なく常に応援してくれる熱狂的なファンがつくようになり、これまで卓球が定着していなかった地域にそのイメー

ジを植え付けることに成功している。当然、ライトファンを獲得するための取組も同時に展開しており、具体的には、選手でもある YouTuber の活用や狂言師とのコラボレーションなどといった「卓球×メディア」「卓球×伝統芸能」等の他分野と連携した普及活動も行っている。

中規模チームでは、安定的な収益を得るため、ライトファンの獲得のための取組も展開しているが、よりチームを愛してくれるコアなファンを獲得する取組が中心となっており、リーグに頼らない経営基盤づくりに特に力を入れている。

③小規模チーム

ブルボン KZ、名古屋オーシャンズは、チームや競技そのものを幅広い世代に普及させることを重視している。ブルボン KZ の選手による小学生への水泳の指導や、名古屋オーシャンズの大学生と連携したプログラムは、地域住民にチームや競技を知ってもらうために必要不可欠であり、地域住民をメインターゲットに据えた普及活動として重点的に取り組んでいる。

競技人口が少なく競技の認知度もさほど高くない小規模チームでは、安定的な経営体制を築くことが急務となっており、そのためには、地域の教育機関や企業、福祉施設等と連携しながら、地道ではあるが地域が応援したくなるチームづくりに向けた取組を展開している傾向にあった。

以上のように、いずれの場合でも、スポーツをビジネスとして展開し、経営の持続性を確保するために、「普及」に係る取組が重要視されている。チームの規模によって取組の規模・内容やターゲットは異なるが、その根底にあるのは、地域とチームが二人三脚の関係にあるという認識であった。その関係を強化するためには、チームは親会社や球場・スタジアムの運営会社といった関係団体のみならず、地域住民をも巻き込んで普及に向けた取組を進めていかなければならない。スポーツビジネスによりスポーツ産業を発展させるためには、チームが地域を巻き込みつつ、チームの理念に沿った普及活動に積極的かつ継続的に取り組むことが基本となるのである。

【参考文献】

- ・平田 竹男 著 (2017) 『スポーツビジネス 最強の教科書 [第2版]』 東洋経済新報社
- ・スポーツ庁 経済産業省 (2016) 『スポーツ未来開拓会議中間報告書』
- ・文部科学省 (2018) (『平成 29 年度 文部科学白書』)