

# 地方クラブチームの経営面から見た環境分析

-高知ファイティングドッグスを対象として-

1170395 今井 裕司

高知工科大学マネジメント学部

## 1. 概要

現在プロ野球独立リーグができてから11年を過ぎたが、まだどのチームも経営的に安定して成功しているとはいえない状況にある。本研究では成功事例のあるクラブチームと高知ファイティングドッグス（以降高知FD）のそれぞれの於かれている環境を比較し、高知FDの経営的可能性を提示していく。

## 2. 背景

2005年に日本で初めてのプロ野球独立リーグとして四国に誕生した四国アイランドリーグplusは四国の4県それぞれにチームを作り、本格的に野球をする場所を失った若者にチャレンジの場を提供し、もう一度NPB（Nippon Professional Baseball Organization, 日本野球機構）への挑戦をできる場所を誕生させた。高知FDはこの四国アイランドリーグに所属している高知で唯一のプロスポーツチームである。NPBでもトップ選手として活躍している千葉ロッテマリーンズの角中選手も高知FDで野球をした経験がある。しかし、リーグが発足して今年で12年目になるがまだ経営的に成功しているという事例はない。

これまでに四国アイランドリーグや高知FDの経営についての先行研究としては、海地[1]、武藤泰明等[2]、大阪体育大学富山ゼミ2[3]、高林喜久生ゼミ[4]等がある。

これらの論文は、経営難を脱却するためには経営の方法を工夫すればうまくいくという、経営的アプローチの観点から論じられていた。しかし、本論ではその立場をとらず、高知という環境でプロスポーツチームを経営していくこと自体が難しいから経営難になっているのではないかと、また高知という環境が市場規模として妥当なのかという立場に立つ。そのため、成功事例のあるクラブチームと高知FDの於かれている環境を比較し、これからの高知FDの経営的可能性(市場規

模=観客の顕在化率、詳細は後述)を検討していく。

## 3. 目的

本研究では、成功事例のクラブチームと高知FDの於かれている環境を比較し、高知FDの経営的可能性を分析することを目的とする。

## 4. 研究方法

本研究を行うに当たって、まずは文献調査を行いクラブチームの成功事例を見つける。その結果参考文献、海地[1]、豊田[7]、宇野[8]、榎等[9]、山田[10]よりアルビレックス新潟を成功事例とする。そのアルビレックス新潟と高知FDとの比較検討を行う。そしてその成功事例と比較検討を行う。比較検討するに当たっては、先行研究ではそのような分析を行っていなかったため、本研究では独自のフレームワークを構築する。

## 5. 本研究のフレームワーク

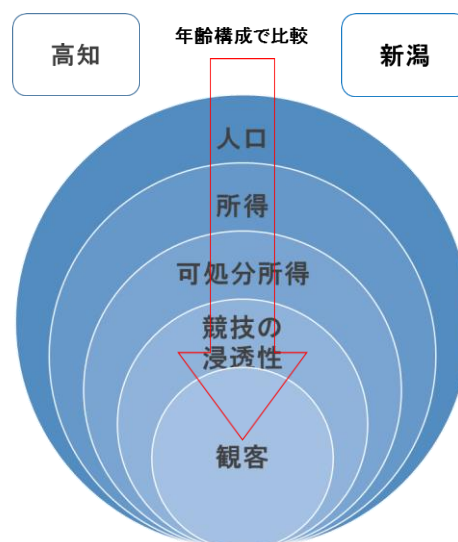


図1 分析フレームワーク

まずは、人口の多寡が観客数に大きく影響すると考えられる。次に、試合を観戦するためには球場までの交通費、入場に必要なチケットの購入、球場内での飲食代などある程度の金額がかかる。そのため所得と可処分所得を見て比較する。更に、競技自体がその地域に受け入れられていれば観客になりやすいと考えられる。そこで、競技の浸透性として、競技の受け入れ度合を競技者数とチーム数を見て判断する。以上のような比較検討をするに当たって、観客の年齢層を軸に据える（図1）。

## 6. 比較検討結果

アルビレックス新潟は新潟市をホームタウンとしたJリーグに加盟しているプロサッカークラブである。スポーツ不毛の地と言われた新潟で地域密着型クラブとして県民から愛されるチームになっている。チームができてからしばらくは認知度もなく、観客は少なかった。しかし、試合の無料招待券を配るなどして当初4000人/試合ほどだった観客を4年間で約3万2000人/試合まで伸ばすことに成功している[11]。

上述のフレームワークに従い、高知FDとアルビレックス新潟の観客の年齢層を見ると、どちらも40代～50代の観客が多くなっている（図2）、[12]、（図3）、[13]。よって、以降の比較検討には40代～50代を軸に据える。

表1 高知市と新潟市の人口構成

	高知市	新潟市	全人口に対する割合(高知市)	全人口に対する割合(新潟市)
人口	約34万人	約81万人	—	—
人口密度	1100km <sup>2</sup> /人	1100km <sup>2</sup> /人	—	—
0～19歳	約6万人	約13.4万人	17.6%	16.5%
20～39歳	約7.5万人	約17.8万人	22.0%	21.4%
40～59歳	約8.8万人	約21.2万人	25.8%	26.1%
60～79歳	約8.5万人	約20.6万人	25.0%	25.4%
80～99歳	約2.7万人	約6.8万人	7.9%	8.3%

まず初めにそれぞれのチームのホームタウンの人口を比較していくと、人口規模は新潟市が圧倒的に多い（表1）。しかし人口密度、各年齢の全人口に対する割合はほぼ同じといえる。どちらも40～59歳までの人口が一番多い。これは高知FDとアルビレックス新潟の一番多い観客の年齢と同じになっている。

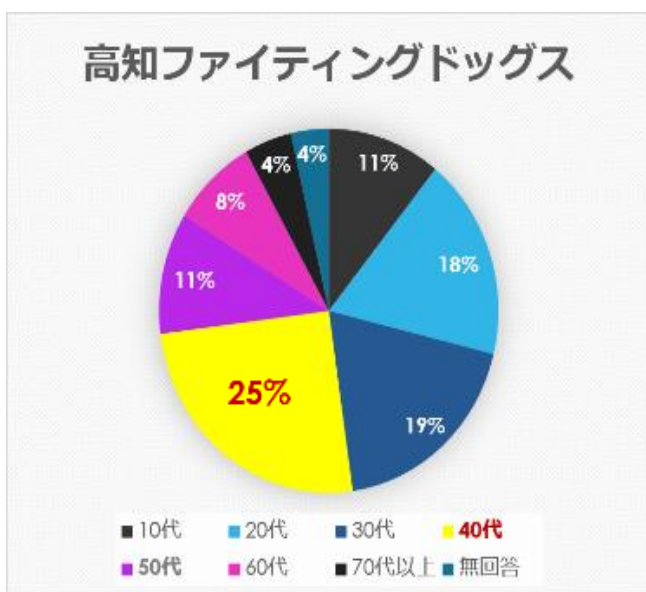


図2 高知FD観客構成

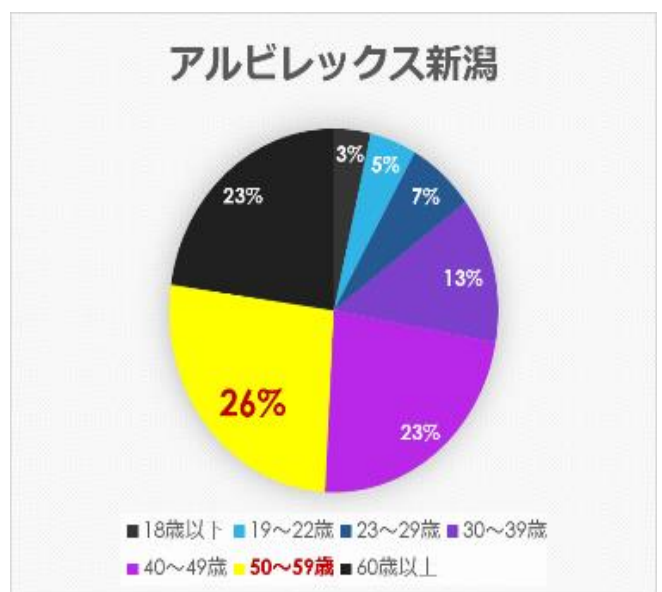


図3 アルビレックス新潟観客構成

表2 高知市と新潟市の所得、可処分所得

	高知市	新潟市
二人以上の世帯のうち勤労者世帯		
世帯主の年齢	56.5歳	48.6歳
有業人数	1.78人	1.86人
実収入	515,196円	503,147円
可処分所得	417,669円	413,918円

次に所得を見ていくと世帯主の年齢は高知市が8歳ほど高くなっている(表2)。有業人数は高知市の方が少し少なくなっている。有業人数とは一世帯あたりの働いている人数をさす。所得を比較すると、高知市が10万円ほど高くなっている。可処分所得においてはほとんど変わりなく同じといえる。

それぞれ高知県の軟式野球の競技人口とチーム数を新潟県のサッカーの競技人口とチーム数で比較する。まず高知県の軟式野球連盟に登録している競技者数を高知の野球競技人口とする。野球には軟式と硬式があるが硬式野球の競技人口は軟式野球の競技人口の16%ほどなので本研究では軟式野球の競技人口を使用する。次に、サッカーの競技人口は、日本サッカー協会に登録している人口をサッカー競技人口とする。この競技人口とチーム数を比較していく上で、本研究では観客のメインである40～50代で比較をしていくため、中学生以下の競技者とチーム数は対象外とする。まず競技人口を比較していくと、高知県の15歳～64歳までの軟式野球競技人口は高知県の15歳～64歳までの男性人口に対して約2.20%(表3)となっている。そして新潟県の15歳～64歳までのサッカー競技人口は新潟県の15歳～64歳までの男性人口に対して約0.84%となっている。高知県の軟式野球の競技人口とチーム数は、参考文献[14]からデータを引用している。新潟県のサッカー競技人口及びチーム数は全体のデータしか無く新潟県の年齢別でのデータがなかったため、独自に算出している。その算出方法は以下に示す通りである。

表3 高知市と新潟市の競技人口割合

	競技人口	
	高知県	新潟県
一般男子(15歳～64歳までの男性人口に対する割合)	約2.2%	約0.84%

15歳～64歳までの新潟男性人口に対する新潟県の15歳以上の男性競技者の割合

$$= \text{新潟の15歳以上の男性競技者数}$$

$$\div \text{新潟県の15歳～64歳までの男性人口} \quad (1)$$

上記の計算式から15歳～64歳までの男性人口に対する割合が算出される。

新潟の15歳以上の男性競技者数

$$= \text{新潟のサッカー競技者数}$$

$$\times \text{全体に対しての15歳以上の男性競技者の割合} \quad (2)$$

全体に対しての15歳以上の男性競技者の割合

$$= \text{全国の15歳以上の男性競技者数}$$

$$\div \text{全国のサッカー競技者} \quad (3)$$

全国の15歳以上の男性競技者数

$$= \text{全国の第1種競技者(表5)}$$

$$+ \text{第2種競技者} + \text{シニア} \quad (4)$$

次に新潟県のサッカーチームの全チーム数に対する15歳以上で構成されたチームの割合を以下の計算式で算出する。

新潟県の全チーム数に対する割合

$$= \text{新潟の15歳以上の男性で構成されたチーム数}$$

$$\div \text{新潟県の全チーム数} \quad (5)$$

新潟の15歳以上の男性で構成されたチーム数

$$= \text{新潟のサッカーチーム数}$$

$$\times \text{全体に対しての15歳以上の男性で構成さ}$$

$$\text{れたチームの割合} \quad (6)$$

全体に対しての15歳以上の男性で構成されたチームの割合

$$= \text{全国の15歳以上の男性で構成されたチーム数}$$

$$\div \text{全国のサッカーチーム数} \quad (7)$$

全国の15歳以上の男性で構成されたチーム

$$= \text{全国の第1種チーム数(表6)} + \text{第2種チーム数}$$

$$+ \text{シニアのチーム数} \quad (8)$$

表4 高知県と新潟県のチーム数

チーム数		
	高知県	新潟県
	全日本軟式野球連盟に登録しているチーム	全日本サッカー協会に登録しているチーム
全体チーム数	363チーム	506チーム
一般チーム数(15歳以上で構成されたチーム数)	214チーム	約192チーム
全体に対する一般チームの割合	約59%	約38%

表5 全国のサッカー選手登録数

選手数	
	2015年
第1種	153,836人
第2種	176,708人
第3種	264,808人
第4種	302,606人
女子	27,169人
シニア	26,332人
合計	951,459人

表6 全国のサッカーチーム登録数

チーム数	
	2015年
第1種	5,775
第2種	4,109
第3種	7,436
第4種	8,926
女子	1,235
シニア	905
合計	28,386

表7 総合評価

	高知	新潟
人口(40歳~59歳)	約8.8万人	約21.2万人
所得	515,196円	503,147円
可処分所得	417,669円	413,918円
競技人口(15歳~64歳までの男性人口に対する割合)	約2.2%	約0.84%
チーム数(全体に対する一般チームの割合)	約59%	約38%

上述の計算式で使われている第1種競技者、第2種競技者、シニア、第1種チーム数、第2種チーム数、シニアのチーム数の分類は、第1種とは年齢を制限しない選手により構成されるチーム、第2種とは、18歳未満の選手により構成されるチーム。ただし、高等学校在学中の選手には、この年齢制限を適用しない。シニアとは、40歳以上の選手により構成されるチームである[15]。

競技人口の割合では高知県が大きく上回っている(表3)。次にチーム数を比較していく。新潟県の15歳以上で構成されたサッカーチーム数は約192チームで全世代のチーム数506チームの約38%となっている(表4)。それに比べて高知県の15歳以上で構成された軟式野球チーム数は、214チームで全世代のチーム数363チームの約59%と競技人口とともに新潟県を大きく上回る数になっている。この競技人口とチーム数を比較した結果を見てみると成功事例である新潟県より高知県のほうが競技に対する浸透性は高いといえる。

以上のことをまとめると、(表7)に示す通りである。主たる観客の人口規模は劣るが、その他の指標は高知が凌駕している。この点を積極的に評価すると、観客頭在化率はアルビレックス新潟と同様に適用できると考えられる。但し、アルビレックス新潟と同様なマネジメント努力をすることが前提となる。ここで言う観客頭在化率とは以下の通りである。

観客頭在化率

$$= 1 \text{ 試合平均観客数} \div \text{全市民} \quad (9)$$

この観客頭在化率を用いて高知FDの経営の将来性を以下に試算する。

アルビレックス新潟の観客頭在化率

$$= 1 \text{ 試合平均観客数} \div \text{新潟市の総人口} \quad (10)$$

$$32,000 \div 810,000 = 0.395$$

高知FDの理想の観客数

$$= \text{高知市の人口} \times \{ \text{新潟市の観客頭在化率} \\ \times (\text{高知市営球場駐車場数} \\ \div \text{球場収容人数}) \} \quad (11)$$

$$340,000 \times \{ 0.0395 \\ \times (800 \div 6000) \}$$

$$= 1,786 \text{ (人)}$$

地方都市のため、試合会場までの主たる交通手段は自家用車とするものと考えられるため、駐車場数と球場の収容人数を考慮して算出した。

そうすると高知FDの理想の観客数は1,786人となる。2015年の高知FDの1試合平均観客数は約520人だったので今より3倍強の集客が見込める。

次に高知FDの観客が1200人増えた場合のチケットの売り上げを計算していく。高知FDの観客の試算前提として、(図2)の観客構成より、大人9割、小中学生1割とする。チケットの値段は大人1,000円、小中学生500円である。

大人  $1,200 \times 0.9 = 1,080$  人

小中学生  $1,200 - 1,080 = 120$  人

チケット売り上げ

$$1,080,000 + 60,000 = 1,140,000 \text{円}$$

チケットの利益率を20%だとすると1試合当たりのチケットの利益は

$$114 \text{万円} \times 0.20 = 22.8 \text{万円}$$

2015年に高知FDが高知市営球場で行った試合は23試合、この23試合に1試合あたりのチケット利益をかけ合わせると、

$$22.8 \text{万円} \times 23 \text{試合} = 524.4 \text{万円}$$

2015年の高知FDの経常利益は1000万円だった。観客が1200人増えることで2015年の経常利益の半分をチケット利益で伸ばすことができる。

## 7. 結論

先行研究では本研究のようなクラブチームの経営的可能性に言及していない。そこで、本研究で初めて経営的可能性を分析するためのフレームワークを提案し、それに基づき、高知FDの経営的可能性を分析した。一方、今後の課題としては、本研究の結果を高知FDの方にレビューしてもらおうと、観客とする顕在化の方法を明らかにすることである。

## 参考文献

[1]海地 修平:『高知ファイティングドッグスのスポーツマーケティング～観客増加メカニズム～』,高知工科大学マネジ

メント学科プロジェクト研究, 2013年

[2]武藤泰明,作野誠一,中村 映里子:『国内独立リーグの現状 The actual condition of domestic Independent Baseball League』早稲田大学修士論文(?)

[3]大阪体育大学 富山ゼミ2:『四国アイランドリーグ～球場のエンターテイメント化～』

[4]高林喜久生ゼミ:『プロ野球とJリーグのデータ分析』2011年度インゼミ大会論文集

[5]豊田 浩司:『栃木SCと栃木県のスポーツ文化まちづくりにむけて～Jリーグの百年構想と地域活性化～』,宇都宮大学国際学部 卒業論文,2005年

[6]宇野 陽祐:『Jリーグにおけるスタジアム観戦者増加要因に関する事例的研究-松本山雅FCを中心に-』,慶応義塾大学大学院経営管理研究科修士課程 学位論文,2015年度

[7]榎 新二,長沢 伸也:『アルビレックス新潟4万人動員のマネジメント』:経験価値創造の事例研究(第5報)(2. 研究発表会の要旨)((社)日本品質管理学会 第34回年次大会)

[8]山田 修助:『観客動員数増加による球団経営の自立化』:アルビレックス新潟を事例にして(06 体育経営管理,一般研究発表),日本体育大学大会予稿,(56),283,2005-11-01

[9]高知市の統計:『高知市統計書平成27年度版 110P』  
<http://www.city.kochi.kochi.jp/soshiki/2/toukei.html>

[10]新潟市統計書データ:『新潟市統計書平成27年度版10-71P』  
[https://www.city.niigata.lg.jp/shisei/toukei/00\\_03toukeisyo/index.html](https://www.city.niigata.lg.jp/shisei/toukei/00_03toukeisyo/index.html)

[11]FootballGEIST Jリーグ年別財務比較データ

<http://footballgeist.com/team/アルビレックス新潟>

[12]高知ファイティングドッグス観戦者調査報告書,前田和範

[13]Jリーグ スタジアム観戦者調査2015サマリーレポート, <http://www.jleague.jp/aboutj/spectator-survey/>

[14]長久保 由治,畔蒜 洋平,原 章展,平田 竹男:『各都道府県における軟式野球の現状とその発展策に関する研究-組織的な観点から-』,スポーツ産業学研究,Vol.22, No.2 (2012),295~304

[15]公益財団法人 日本サッカー協会(JFA)

[http://www.jfa.jp/about\\_jfa/organization/databox/layer.html](http://www.jfa.jp/about_jfa/organization/databox/layer.html)