

地域密着型サッカークラブマネジメントにおける
成長概念モデル・プロ事業化へ向けた意思決定モデル
の構築と分析

2013年11月

石川 慎之助

地域密着型サッカークラブマネジメントにおける
成長概念モデル・プロ事業化へ向けた意思決定モデル
の構築と分析

石川 慎之助

システム情報工学研究科
筑波大学

2013年11月

概要

我が国においてスポーツを支えてきたのは主として学校と企業であったが、1990年代後半から実業団チームの休廃部が相次ぎ、その限界が明らかになってきている。これに対応して、文部科学省は総合型地域スポーツクラブの設立を推進し、地域密着型のスポーツクラブが数多く出現するようになった。特にサッカーにおいては、地域密着型からプロ化を目指すクラブが数多くある。

地域密着型サッカークラブの発展については、ヴィジョン、マーケティング、人的資源管理などといったスポーツビジネスの視点から研究されているが、クラブの発展段階に応じたマネジメントモデルの構築は確立されていない。本論文では、この課題に挑戦し、地域密着型サッカークラブマネジメントにおける成長概念モデルを構築し、さらにプロ事業化へ向けた意思決定モデルを開発し、リアル・オプション・アプローチに基づく最適オプション・投資戦略を決定するための数値解法を確立する。

成長概念モデルの構築に関しては、クラブの萌芽期からプロクラブの設立にいたるまでの『サッカークラブと主要ステークホルダーとの提携深化過程』に焦点を当て、どの発展段階において何を主要な課題として取り組むべきかに関する指針を提供することを目指す。具体的には、特例市に存在するクラブの事例調査を参考に、クラブの発展段階に応じて、主要ステークホルダー（特に地方自治体）との提携を把握し、深化させるための概念モデルを提案する。

プロ事業化へ向けた意思決定モデルとしては、地域密着型サッカークラブがプロ事業化を目指す過程で直面する意思決定問題を動的計画問題として定式化し、リアル・オプション・アプローチに基づく最適オプション・投資戦略を決定するための数値解法を確立する。また、ヴァンフォーレ甲府およびつくばFCを参考に、モデルを記述するパラメータの標準値を設定し、標準値からの乖離が意思決定の結果にどのような変化を与えるかに関する感度分析を行う。実際の経営状況と数値解析を比較・検討し、モデルの検証を行う。

目次

第1章	序論	7
1.1	研究背景	7
1.2	先行研究	12
1.3	本研究の目的と論文の構成	14
第2章	サッカークラブとステークホルダーにおける提携深化過程の概念モデル構築	15
2.1	サッカークラブとステークホルダーを取り巻く環境	15
2.2	サッカークラブとステークホルダーの提携深化マトリクス	20
2.3	サッカークラブと地方自治体の提携深化マトリクス	21
2.3.1	事例調査対象クラブと地方自治体	21
2.3.2	調査方法	25
2.3.3	ヴァンフォーレ甲府	26
2.3.4	ガイナレ鳥取	30
2.3.5	つくばFC	35
2.3.6	サッカークラブと特例市における提携深化	42
2.3.7	サッカークラブと特例市の提携深化過程レーダーチャート	46
2.3.8	分析結果	47
2.4	地方自治体以外のステークホルダーとの提携深化マトリクス	49
2.5	特例市に存在するJリーグクラブと地方自治体の提携深化過程概念モデル	61
2.5.1	事例対象クラブ	61
2.5.2	調査方法	61
2.5.3	分析方法	61
2.5.4	理論的飽和化についての検証	62
2.5.5	サッカークラブと特例市における提携深化過程概念モデルと注釈点	62
2.5.6	考察	66
2.5.7	結論	68
第3章	地域密着型サッカークラブのプロ事業化に向けた意思決定モデル	69
3.1	モデル構築の背景	69
3.2	モデルの概要	70
3.3	動的計画法による定式化	73
3.4	負債・残存価値と継続成功確率の具体例	76
3.5	標準パラメータ値の推定	77
3.6	感度分析に関する数値結果	79
3.7	数値解析と実際の比較	83
3.7.1	事例となるクラブのパラメータ設定	83
3.7.2	数値解析の結果	84
3.7.3	数値解析と実際の比較	87
第4章	結論	89
	謝辞	91
	参考文献	92

図目次

図 1：年次別・企業スポーツ休廃部数一覧.....	7
図 2：スポーツシュレの宿泊施設（ドイツ・デュイスブルグ）	8
図 3：生涯スポーツを楽しむ風景（ドイツ・デュイスブルグ）	9
図 4：女子選抜チームの活動風景（ドイツ・デュイスブルグ）	9
図 5：日本サッカー界のピラミッド.....	16
図 6：サッカークラブとステークホルダーの関係モデル	19
図 7：事例とした特例市における組織図	24
図 8：山梨県営小瀬スポーツ公園陸上競技場	26
図 9：つくば FC 体育館での活動展開.....	35
図 10：つくば FC によるゲストティーチャープロジェクト	36
図 11：つくば FC 万博グラウンド	37
図 12：つくばスポーツアワード	38
図 13：JFA グリーンプロジェクトの様子.....	39
図 14：つくば FC のフラッグパートナー.....	40
図 15：フラッグパートナー加盟店.....	40
図 16：ヴァンフォーレ甲府と地方自治体における提携深化過程レーダーチャート.....	46
図 17：ガイナレ鳥取と地方自治体における提携深化過程レーダーチャート.....	46
図 18：レベル1の時期におけるヴァンフォーレ甲府・ガイナレ鳥取・つくばFCと 各地方自治体の提携深化状況.....	47
図 19：特例市における J リーグクラブと地方自治体の提携深化過程概念モデル.....	63
図 20：プロ化を目指すスポーツクラブの意思決定モデルの状態推移.....	72

表目次

表 1：総合型地域スポーツクラブの普及状況.....	10
表 2：日本におけるサッカークラブ運営形態の分類.....	15
表 3：J 1・J 2・準加盟の加盟条件.....	17
表 4：サッカークラブとステークホルダーXとの提携深化マトリクス.....	20
表 5：地域密着型アマチュア・クラブ発足のJリーグ加盟クラブ（2011年）.....	22
表 6：Jリーグ加盟クラブ数と都市区分（2011年3月31日）.....	23
表 7：事例としたクラブの概要.....	23
表 8：ヴァンフォーレ甲府年表.....	29
表 9：ガイナレ鳥取と鳥取市における鳥取力向上プロジェクトに関する提携関係 （2011年度）.....	32
表 10：ガイナレ鳥取年表.....	34
表 11：つくばFC年表.....	41
表 12：サッカークラブの発展段階と地方自治体のクラブに対する基本姿勢.....	42
表 13：特例市におけるサッカークラブと地方自治体の提携深化マトリクス.....	45
表 14：一般企業とサッカークラブの提携深化マトリクス.....	50
表 15：メディア・マスコミとサッカークラブの提携深化マトリクス.....	52
表 16：サッカー協会・連盟組織とサッカークラブの提携関係マトリクス.....	55
表 17：クラブ内関係者とサッカークラブの提携深化マトリクス.....	58
表 18：市民とサッカークラブの提携深化マトリクス.....	60
表 19：標準値.....	77
表 20：クラブ運営開始時点における最適投資額とプロジェクト価値（ $p \setminus q$ 、撤退オプション有）.....	80
表 21：クラブ運営開始時点における最適投資額とプロジェクト価値（ $p \setminus q$ 、撤退オプション無）.....	80
表 22：クラブ運営開始時点におけるオプション価値($p \setminus q$).....	80
表 23：クラブ運営開始時点における最適投資額とプロジェクト価値（ $upro \setminus u-pro$ 、撤退オプション有）.....	81
表 24：クラブ運営開始時点における最適投資額とプロジェクト価値（ $upro \setminus u-pro$ 、撤退オプション無）.....	81
表 25：クラブ運営開始時点におけるオプション価値（ $upro \setminus u-pro$ ）.....	82
表 26：ヴァンフォーレ甲府、ガイナレ鳥取、標準値におけるクラスIのパラメータ	83
表 27：ヴァンフォーレ甲府に関する満期変動に応じた状態推移と最適投資額・プロジェクト価値（撤退オプションあり）.....	84
表 28：ヴァンフォーレ甲府に関する満期変動に応じた状態推移と最適投資額・プロジェクト価値（撤退オプションなし）.....	85
表 29：ガイナレ鳥取に関する満期変動に応じた状態推移と最適投資額・プロジェクト価値（撤退オプションあり）.....	85
表 30：ガイナレ鳥取に関する満期変動に応じた状態推移と最適投資額・プロジェクト価値（撤退オプションなし）.....	85
表 31：標準クラブに関する満期変動に応じた状態推移と最適投資額・プロジェクト価値（撤退オプションあり）.....	86

表 32：標準クラブに関する満期変動に応じた状態推移と最適投資額・プロジェクト価値（撤退オプションなし）	86
--	----

第1章 序論

1.1 研究背景

我が国のスポーツ界においては、これまで学校スポーツと企業スポーツが主流であった。学校スポーツとは、いわゆる部活動のことであり、本格的な競技者となることを志す者は、全国大会などで上位の成績を収めることを目指し、進学に伴ってステップアップしていく。卒業後、なお本格的に競技に取り組もうとする者の受け皿となっていたのが、実業団と呼ばれる企業スポーツシステムである。実業団とは、企業が所有している運動部のことを指し、これまでにオリンピックを含む数多くのトップレベルの大会に選手を派遣してきた。企業側から見ると、トップレベルの選手を輩出することによる広告宣伝効果は大きく、高度経済成長期を通じて積極的に投資し、選手の育成・強化に励んできた。しかし、バブル崩壊後の経済不況の影響を受け、1990年代後半から実業団チームの休部、廃部、規模の縮小が相次いで起こった(図 1)。また、学校スポーツにおいても、少子高齢化による部活動参加者の減少や指導者の慢性的な不足等の問題が生じており、松野¹⁾は企業スポーツにおける業績悪化に伴う実業団チームの休廃部に加え、学校スポーツにおいても、少子高齢化による部活動参加者の減少や慢性的な指導者不足等の問題が表面化し、日本における従来型のスポーツシステムが機能しなくなってきていると指摘している。

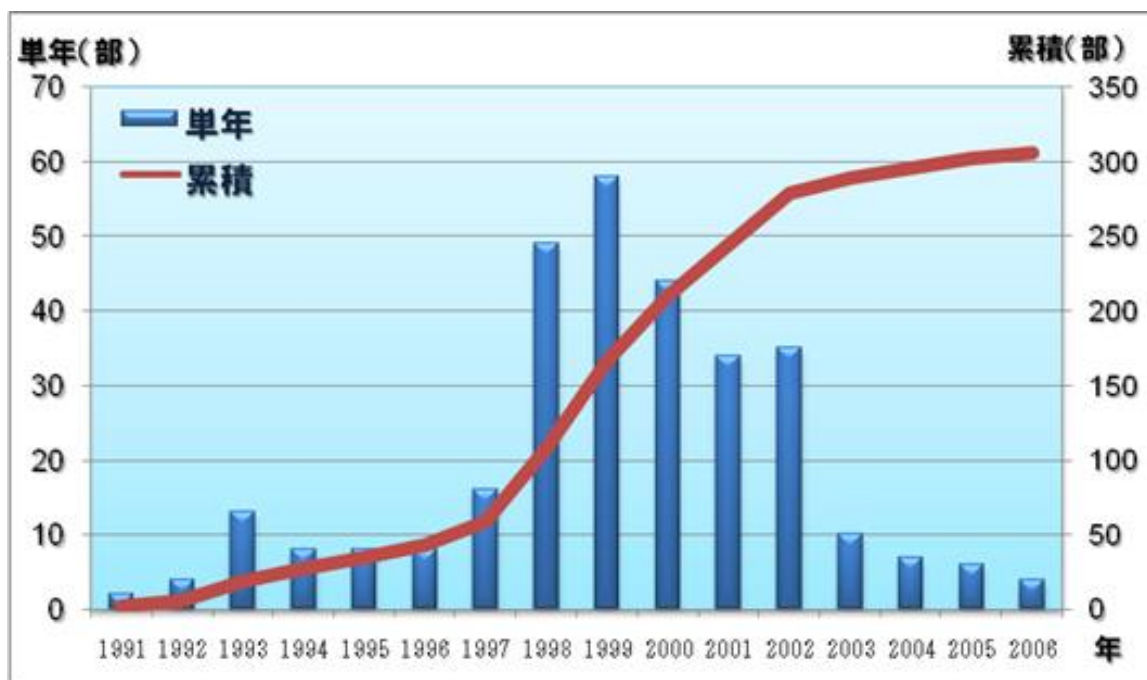


図 1：年次別・企業スポーツ休廃部数一覧

(発表年で集計、クラブ化したチームも含む)

出典：(株)スポーツデザイン研究所、2009

企業スポーツの崩壊と地域密着型スポーツクラブへの脱皮を象徴的に示しているものとして、1993年に発足したJリーグを挙げる事ができる。Jリーグに所属するほとんどのクラブは、企業が保有するサッカー部として出発した。発足当初は、多くの観客動員が見込めたこともあり、企業側の積極的な支援が得られたが、バブル崩壊と共に支援を取りやめる企業が増え始めた。その顕著な例が、1998年の横浜フリューゲルス消滅であり、出資元の佐藤工業ならびに全日空の経営不振が原因であった。こうした流れは、読売ヴェルディ、浦和レッズ、清水エスパルス、セレッソ大阪等にも波及し、ドイツの影響を受けて、企業サポート中心から地域密着型へと変化する道が拓かれることになる。

ドイツでは1954年に「第2の道」と「ゴールデンプラン」の2つをスポーツ振興政策の柱に据え、スポーツクラブがその中心的役割を果たすよう定めた法律が施行された。エリート選手の育成を中心に行う「第1の道」ではなく、広く一般市民がスポーツを楽しむ活動としての「第2の道」の推進と、スポーツシュレーと呼ばれるスポーツ施設の整備方針を掲げた「ゴールデンプラン」により、スポーツの振興を目指す計画であった。スポーツシュレーには、スポーツを行う施設のみならず、宿泊施設やレストラン等も整備され、地域住民の交流の場となった(図2)。この施策においては、地域住民が主体となり、自治体や体育協会など地域の各種組織・団体と連携して運営される地域密着型スポーツクラブを中心とすることが定められており、老若男女を問わずスポーツを楽しめる地域密着型のスポーツクラブが各地に展開される原動力となった(図3)。地域住民の間ではクラブライフを中心とする生活様式が定着し、このスポーツの裾野の広がりにより、「第1の道」を目指すエリート選手の育成も強化される結果となった(図4)。



図2：スポーツシュレーの宿泊施設（ドイツ・デュイスブルグ）



図 3 : 生涯スポーツを楽しむ風景 (ドイツ・デュイスブルグ)



図 4 : 女子選抜チームの活動風景 (ドイツ・デュイスブルグ)

ドイツ型スポーツ振興政策の影響を受け、文部科学省は 1995 年から「総合型地域スポーツクラブ育成モデル事業」を開始した。2004 年には地域スポーツクラブ育成のために約 10 億円の予算を計上し、地域スポーツクラブの設立を奨励した。現在では、独立行政法人日本スポーツ振興センターが中心となり、サッカーくじ toto の余剰金からなるスポーツ振興助成金を基本的な財源として、スポーツ振興のための助成事業を推進している。「いつでも」「どこでも」「だれでも」継続的にスポーツを楽しめる、地域に根ざした自主運営・複合型スポーツクラブの普及を目指したこの取り組みによって、表 1 に示す通り、日本でも「総合型地域スポーツクラブ」が根付き始めている。

表 1：総合型地域スポーツクラブの普及状況

	平成 14 年度 (2002 年度)	平成 24 年度 (2012 年度)	伸び率
クラブ数	541	3,048	5.6 倍
育成市町村数	426	1,742	4.1 倍
クラブ育成率	13.1%	78.2%	6.0 倍

(出典：文部科学省ウェブサイト, <http://www.mext.go.jp>)

この流れを受けて、J リーグは、1996 年に「J リーグ百年構想 ～スポーツで、もっと、幸せな国へ～」というスローガンを掲げ、J リーグならびに J リーグを目指す各クラブが共通して達成すべきミッションとして、3 項目からなる J リーグ百年構想を提唱した。

- ① あなたの町に、緑の芝生におおわれた広場やスポーツ施設をつくること。
- ② サッカーに限らず、あなたがやりたい競技を楽しめるスポーツクラブをつくること。
- ③ 「観る」「する」「参加する」。スポーツを通して世代を超えた触れ合いの輪を広げること。

J リーグならびにその所属クラブの目指すところとして、サッカー選手によるエンターテインメントとしての事業に偏ることなく、トップアスリートのみならず広く一般の人々まで楽しめるスポーツ環境の整備や、サッカーだけでなく多種多様なスポーツの振興、地域に密着した活動の展開をしていくべきだとし、地域に密着した総合スポーツクラブの活性化を目標としている。J リーグ加盟を希望したクラブは、クラブ運営に特化した法人を設立し、企業名が付かないチーム名を登録した他、専任スタッフを雇用して地域型の独立クラブとなった。例えば、J リーグ発足初年度に加盟した清水エスパルスは、J リーグ構想が発表された時期にはまだ専任スタッフを雇用していない地域型のアマチュア・クラブであったが、J リーグ加盟条件を念頭に法人化や専任スタッフの雇用等を行い、地域型の独立クラブとなっている。

プロ化に成功したクラブは、クラブ設立当初の理念を具現化するため、また、より多くのサポーターを獲得するため、得た利益を地域住民が使えるスポーツ施設の整備やスポーツ活性化のためのイベントへと投資していく。例えば、前述したアルビレックス新潟や浦和レッズは地域住民向けに総合スポーツ施設を整備し、地域巡回スポーツ教室を実施している。地域密着型スポーツクラブのプロ化は地域スポーツの発展にもつながっていく。また、アルビレックス新潟は、湘南ベルマーレと共に、J リーグ運営母体となる会社法人の他に NPO 法人などの非営利法人を併設し、サッカー以外の種目、たとえばバスケットボール、陸上競技、スキー・スノーボード、フットサル、ビーチバレーなどをスポーツクラブとして複合的に事業化し、異種競技間交流による地域スポーツの発展も推し進めている。

アルビレックス新潟やガイナレ鳥取は教員チーム、ヴァンフォーレ甲府は甲府第一高校のOBチーム、FC 岐阜は総合型の地域スポーツクラブを母体とする等、地域型のアマチュア・クラブから J リーグ加盟を目指し、実現するクラブも日本各地で見られるようになった。しかし、J リーグ昇格後数年経った現在でも、資金面を中心とする多くの課題を抱えている。規模も小さく、人的にも金銭的にも非常に厳しい資源環境の中で経営を行っており、クラブ・マネジメントも手探り状態にある。J2 昇格を目指しているクラブは、さらに規模も小さく、人的にも金銭的にもより厳しい資源環境の中で経営を行っており、J リーグ昇格への道は長く険しいものとなっている。2014 年度から発足する予定の J3 を目指すクラブには、更に厳しい道程が待ち受けている。

ベンチャー企業として捉えられるべき地域密着型サッカークラブにおいて、地方自治体、企業、市民ボランティア組織等のステークホルダーは、経営資源の確保、サポーターの獲得と組織化、信用の増大などに強い影響を及ぼすため、クラブの発展に伴って関係を深化させていくことが必要となる。特に、地方自治体は、J リーグがそれとの関係深化を参入条件にしているほど重要なステークホルダーである。民間企業と比較して、地方自治体は意思決定から実行までに時間を必要とし、俗に縦割り行政と揶揄されるように、部門をまたぐ活動に対する対応は不得手である。地域密着型サッカークラブが J リーグへの階段を上っていく過程で発生する課題、たとえば地方自治体も一体となった応援体制作りやスタジアムの整備等は、地方自治体が実施している既存の事業で対応できるものばかりではなく、部門間の調整を必要とする場合も多い。従って、地域密着型サッカークラブの発展段階に応じた地方自治体との関係深化過程を概念モデル化することは有用である。

地域密着型サッカークラブは全てのクラブがプロ化を目指しているわけではなく、法人格を所有し、専任のスタッフを雇用しているものの、プロ化を目標としないサッカークラブも多数存在する。J リーグに昇格した地域密着型サッカークラブを待ち受けているのは厳しい経営環境であり、優秀な選手・スタッフを獲得し練習環境を整備するためには莫大な投資が必要なことから、『プロ事業化』に対して二の足を踏んでいると思われる。しかし、J リーグに所属することによって、子どもたちに夢を与えられるだけでなく、地域経済の活性化にも寄与することができることから、地域密着型サッカークラブにとって J リーグチームの保有は可能であれば目指したい目標であることは間違いない。

しかし、J リーグを目指して活動したが昇格叶わず消滅してしまったクラブが存在し、また、J リーグに昇格したものの昇格後も赤字経営となっているクラブは 2011 年度において実に 47.4% に上る現状がある。チーム強化のために監督・選手等に対して行う投資がその主たる原因となっており、広瀬 ②は、選手のパフォーマンスは他の選手との連携や相性によって影響される他、けがによってプレーそのものができない可能性すらあり、その投資の成否には多くの不確実性を伴うと指摘している。地域密着型スポーツクラブのプロスポーツチーム保有に関する意思決定は地域密着型サッカークラブにとって重要な転回点であるが、前述した不確実性を踏まえ、投資に関する判断を適切に行う必要がある。

1.2 先行研究

各地で多くの地域密着型スポーツクラブが設立され、プロスポーツクラブとして事業化されつつある一方、プロ野球再編問題に象徴されるように、スポーツビジネスの経営環境は他の産業分野と同様に厳しさを増している。こうした現実に対応して、Pitts and Stotlar³⁾、尾崎⁴⁾、猿渡・安藤・大山⁵⁾、内海⁶⁾に代表されるように、スポーツクラブ経営を対象とする経営・マーケティング戦略の研究が進められてきた。しかし、筆者の知る限りでは、本論文で主要テーマとしている地域密着型サッカークラブの成長段階におけるステークホルダーマネジメントとサッカークラブのプロ化への意思決定モデルをテーマにした既存研究は見当たらない。ここでは、本論文での2つの主要なテーマそれぞれについて、参考となる先行研究を纏めることとする。

まず、地域密着型サッカークラブの成長段階におけるステークホルダーマネジメントに関しては、中小企業経営、組織間関係論、ステークホルダーマネジメントの視点が必要となる。J1リーグに所属するクラブの平均売上は約30億円、J2リーグに所属するクラブの場合約10億円であり、地域密着型サッカークラブは間違いなく中小企業に位置付けられる。中小企業経営において、山倉⁷⁾は、多様で密度の高いネットワークを持つことが、中小企業の経営資源獲得の確率を高め事業創造を容易にすると主張し、吉田⁸⁾は、そうしたネットワークが組織発展上発生する不確実性を削減すると論じている。また、Jeffry⁹⁾は、中小企業においては、成長に必要な経営資源や能力不足を補うため、外部資源の活用や取引先に対するコントロール能力を有することが重要であることを指摘している。

組織経営の面から組織間の関係性の形成・発展に着目した研究としては、山倉¹⁰⁾がある。内・外部の資源からのアプローチだけでなく、組織と組織の関係から生まれる資源や能力に注目し、組織間の関係性をいかに形成し発展させていくかを論じている。さらに、組織間関係を形成するに際しては、経済的な合理性の追求といった目に見える動機付けがない場合もあることを指摘している。地域密着型サッカークラブと地方自治体は、地域における文化面での重要な役割を協働して構築していく関係にあり、これを目に見えない動機付けの一例と捉える事ができる。武藤¹¹⁾が主張するように、地域密着型のサッカークラブは、一般の事業会社と異なり、地方自治体の理念と共鳴する存在であり、経済合理性だけではない価値を持つことから、この指摘は本論文にとって重要である。

スポーツクラブ経営における組織間関係構築深化についての既存研究としては、ヘルス/フィットネスクラブ同士が諸資源の結合・連関(ネットワーキング)を模索している点に関して、ヘルス/フィットネスクラブ経営体相互の依存性と内部特性の関係から分析している山下¹²⁾による論文や、企業型スポーツクラブの存在意義と、企業型スポーツクラブがステークホルダーに提供できる価値を体系的に整理し、組織間関係構築についての検討を行っている石井¹³⁾を挙げる事ができる。古市¹⁴⁾は、総合型地域スポーツクラブについて、設立に至るまでの経緯を時系列で追いながらステークホルダーとの関係構築について論じているが、プロ化を目指しているクラブに関する研究ではなく、設立後の発展段階についても触れていない。武藤¹¹⁾は、プロスポーツクラブに関わるステークホルダーを列挙した上で、クラブとステークホルダーとの関係を類型化し、自治体との提携について、メリット・デメリットの両面から議論している。また、Adamson¹⁵⁾は、プロスポーツクラブにおけるファンのマネジメント手法を提案しているが、個人をターゲットとした

リレーションシップ・マネジメント手法の開発に主眼が置かれ、組織間関係の構築には言及していない。八代¹⁶⁾は、資源依存パラダイムに基づき、4つの経営資源（人・物・金・情報）の視点から地域型スポーツクラブと地方自治体の提携関係について、両者の得意・不得意を中心に検討しているが、経営資源を軸にクラブと地方自治体の提携深化を論じたものではない。

地域密着型サッカークラブとステークホルダーとの提携深化は、経済的合理性を伴う提携を経営資源面から把握してだけでなく、動機が目に見えにくい非利益提携にも着目して把握していくべきであることが分かる。また、中小企業として地域密着型サッカークラブを捉えても、地域資源を獲得・コントロールしていくために外部とのネットワークを密に構築していくことが重要だと言える。さらに、既存研究においては、地域密着型サッカークラブの成長戦略について、Jリーグ参入への発展を見据えた各成長段階におけるステークホルダーとの提携深化という視点で把握していく取り組みはなされていない現状が分かる。

サッカークラブのプロ化への意思決定モデルについて、筆者の知る範囲では、スポーツクラブ経営の意思決定モデルを構築し、その最適オプション・投資戦略を数値的に分析・検証した既存研究は見当たらない。本研究では、地域密着型スポーツクラブがプロ化へ向けて事業展開を図るプロセスを動的計画問題として定式化し、様々なシナリオを採算性の観点から定量的に評価することを目指す。ここで、スポーツクラブのプロ化とは、そのクラブのトップチームに所属する選手とスタッフ全員が、所属クラブに関係する活動だけで生計を立てることが可能な組織になること、と定義する。

方法論としては、金融工学におけるリアル・オプション理論を援用し、スポーツクラブの意思決定モデルを構築する。近年、Mun¹⁷⁾、Amram and Kulatilaka¹⁸⁾、山本・刈屋¹⁹⁾に見られるように、不確実性の高い事業環境下でプロジェクト評価を行い、最適な意思決定を行うための理論として、リアル・オプション・アプローチが実務家及び研究者の間で注目を集めている。例えば、リアル・オプション評価問題を動的計画問題として定式化し、最適投資戦略を構造的に分析した研究として、住田・伊勢²⁰⁾がある。多くの既存研究において外在変数として扱われている投資額を意思決定変数として取り扱い、オプション評価のみならず投資戦略そのものを分析の対象としている点に、この研究の特徴がある。本研究では、住田・伊勢²⁰⁾が導入したプロジェクト・マネジメント・モデルを参考にスポーツクラブ経営の意思決定モデルを構築し、プロ化して継続する、プロ化せずに継続する、あるいは撤退するという3つのオプションに焦点を合わせ、有限期間における最適オプション・投資戦略を数値的に評価する。

1.3 本研究の目的と論文の構成

本論文は、2つの主要テーマに基づいて構成されている。第1のテーマとして、厳しい経営環境の中で地域密着型アマチュア・サッカークラブが抱える様々な問題を克服するため、その萌芽期からプロ化までの発展段階を概念モデル化し、サッカークラブとステークホルダーとの提携関係を深化させる過程を体系的に把握し、各発展段階における具体的な活動指針を導くことに取り組む。さらに、そうした協力関係をイノベーション・マネジメントの観点から再検討する。第2のテーマとしては、プロ化を巡る意思決定数理モデルを確立し、リアル・オプション・アプローチに基づく最適オプション・投資戦略の数値解法を開発し、いくつかの事例から主要なモデル・パラメータを導出した上で、数値実験を通してそれらパラメータの感度分析、数値モデルと実際の比較・検証を行う。

本論文の構成は以下の通りである。第2章では、サッカークラブとステークホルダーにおける提携深化過程が把握可能な2つのモデルを提案する。

1つ目は、クラブの萌芽期からプロクラブの設立にいたるまでのサッカークラブの発展段階を4段階に定義して縦軸に配置、さらに4つの経営資源（人、物、金、情報）に「協働事業」を加えた5つの項目を横軸に配置したマトリクスを作成し、クラブとステークホルダーに対して事例調査を実施して得られた情報をマトリクス内に整理していくことで、提携深化を把握できる概念モデルとする取り組みである。特例市に存在する3つのクラブ（ヴァンフォーレ甲府、ガイナレ鳥取、つくばFC）を事例対象とし、特例市に存在するクラブの発展段階に応じた地方自治体との提携深化マトリクスを提案する。

2つ目は、特例市に存在し、Jリーグ昇格を果たしたヴァンフォーレ甲府とガイナレ鳥取を事例に、それぞれのクラブが存在する地方自治体との提携深化について、修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ（以下、M-GTA）を用いて、提携深化過程概念モデルを構築する。

第3章として、リアル・オプション・アプローチに基づくプロジェクト最適投資戦略の構造解析を応用したモデルを提案する。地域密着型スポーツクラブがプロ事業化を目指す過程で直面する意思決定問題を動的計画問題として定式化し、有限期間における最適オプション・投資戦略の数値解法を確立する。負債・残存価値と継続成功確率を、定式化において設定された条件を満たす関数として具体的に表現し、必要とされるパラメータ群について検討した上で、ヴァンフォーレ甲府とつくばFCを参考に標準パラメータ値を推定する。さらに、主要パラメータの標準値周りにおける最適オプション・投資戦略に対する感度分析を行う。ヴァンフォーレ甲府、ガイナレ鳥取、標準値による標準クラブについて数値解析を行い、実際の経営状況と比較・検討する。

第4章では、結論を述べる。

第2章 サッカークラブとステークホルダーにおける提携深化過程の概念モデル構築

2.1 サッカークラブとステークホルダーを取り巻く環境

【サッカークラブの運営形態】

サッカーの活動はチーム単位で行われ、1 つ以上のチームを保有している組織をサッカークラブと呼ぶ。日本サッカー協会に登録しているサッカークラブは、クラブ発足からの経緯は問わず、運営主体によって、①地域型サッカークラブ、②企業型サッカークラブ、③学校型サッカークラブ、④協会型サッカークラブの 4 つに類型でき、本論文では①を対象とする。さらに①を、ア) 地域型の独立クラブ、イ) 地域型のアマチュア・クラブ、ウ) 地域型のユースクラブに分類する。ア) は、地域型サッカークラブのうち、Jリーグを頂点とするリーグ戦に参加する社会人年代のチームを保有し、なおかつ専任スタッフを雇用しているクラブを指し、さらに、プロ選手の保有の有無によって、A) プロ型とB) ノンプロ型に分類される。イ) は、地域型サッカークラブのうち、Jリーグを頂点とするリーグ戦に参加する社会人年代のチームを保有するものの、専任スタッフを雇用していないクラブを指す。ウ) は地域型サッカークラブのうち、Jリーグを頂点とするリーグ戦への参加チームを保有せず、ユース年代の選手育成を中心としたクラブを指し、本論文では、地域型サッカークラブが発足からJリーグへと向かう発展過程について論じていることから、調査対象外とする。対象クラブは表 2 の青色部分となる。

表 2：日本におけるサッカークラブ運営形態の分類

クラブ分類	クラブ細分類	プロ選手保有 有：プロ型 無：ノンプロ型	クラブ概要	代表例
地域型サッカークラブ	地域型の独立クラブ	プロ型	地域型サッカークラブのうち、Jリーグを頂点とするリーグ戦に参加する社会人年代のチームを保有し、なおかつ専任スタッフを雇用し、プロ選手を保有しているクラブ	鹿島アントラーズ、水戸ホーリーホック、ヴァンフォーレ甲府、ガイナレ鳥取、等
		ノンプロ型	地域型サッカークラブのうち、Jリーグを頂点とするリーグ戦に参加する社会人年代のチームを保有し、なおかつ専任スタッフを雇用しているものの、プロ選手を保有していないクラブ	つくばFC、常総アイデンティ、等
	地域型のアマチュア・クラブ	ノンプロ型	地域型サッカークラブのうち、Jリーグを頂点とするリーグ戦に参加する社会人年代のチームを保有するものの、専任スタッフを雇用していないクラブ	茨城教員葵FC、鹿島さわやかFC、等
	地域型のユースクラブ	ノンプロ型	地域型サッカークラブのうち、Jリーグを頂点とするリーグ戦への参加チームを保有せず、ユース年代の選手育成を中心としたクラブ	FC古河、FCジュネス、等
企業型サッカークラブ		ノンプロ型	企業内のサッカークラブ	常陽銀行、LIXIL FC、など
学校型サッカークラブ		ノンプロ型	中学、高校、大学単位で活動しているクラブ	竹園高校、筑波大学、等
協会型サッカークラブ		ノンプロ型	日本サッカー協会主導で選手を育成しているクラブ	JFAアカデミー

【日本におけるサッカークラブの発展段階】

日本のサッカー界は、Jリーグを頂点としたピラミッド型になっており、本論文では図 5 に示すように、都道府県に所属する段階をレベル 1、地域リーグに所属する段階をレベル 2、JFL に所属する段階をレベル 3、Jリーグ（J2・J1）に所属する段階をレベル 4 と定義する。

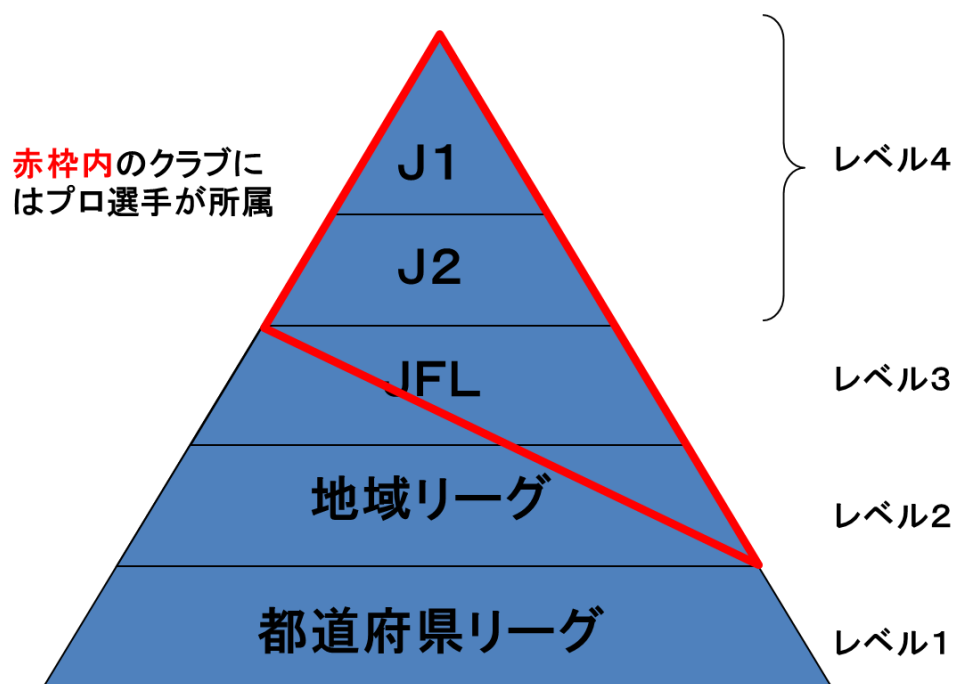


図 5：日本サッカー界のピラミッド

レベル 1 である都道府県リーグは、日本サッカー協会にチーム登録および選手登録を行った上で大会に出場する所定の手続きを取れば実力を問わず参加可能であり、参加者はほとんどアマチュア選手である。2 部もしくは 3 部のリーグで構成されることが多く、勝ち上がり、1 部リーグで優勝すると地域リーグ参入戦に出場することができる。地域リーグ参入戦にて所定の優秀な成績を収めると、レベル 2 の地域リーグに昇格する事ができる。地域リーグは、各都道府県リーグを勝ち上がり、それらを代表する立場となるため、都道府県内では一目置かれる存在となる。地域リーグ所属段階で、Jリーグ昇格を目指して選手のプロ化を行うクラブがごく稀に存在するが、地域リーグ参加クラブの選手のほとんどはアマチュア選手である。地域リーグは 1 部もしくは 2 部で構成される事が多く、1 部で優勝すると JFL 参入をかけた全国地域リーグ決勝大会に出場する事ができる。この大会にて所定の優秀な成績を収めると、レベル 3 の JFL に所属する事ができる。JFL は地域を代表した立場であり、有料試合が行われる。2012 年度の場合、JFL に所属しているクラブの約半分が Jリーグ昇格を目指しており、所属選手の一部もしくは全員をプロ選手化している。JFL から J2・J1 といったレベル 4 への昇格については、Jリーグ準加盟が認められてから所定の成績を収めると J2 へ、J2 で所定の成績を収めると J1 へ昇格できるようになっている。J1 昇格に際しては、成績だけではなく、表 3 に示すように選手のプロ化や経営面での審査が入るなど多岐に渡る審査基準を満たさなければならない。また、上述した下位リーグから上位リーグへの昇格規程の裏側には、上位リーグから下位リーグへの降格規程が存在する事を注意しておく。

表 3：J 1・J 2・準加盟の加盟条件

	J 1 入会（昇格）	J 2 入会	準加盟
競技	J 2 リーグ戦で 3 位以内 プロ A 契約選手、15 名以上 25 名以内 サテライトチームを編成できる	JFL で 4 位以内かつ準加盟クラブのうち上位 3 クラブ トップに S 級、育成に B 級以上の指導者 プロ A 契約選手、5 名以上	都道府県リーグ、地域リーグ、または JFL
法人	経営面の昇格基準を満たしている	公益法人、または株式会社 常勤役員 1 名以上、常勤社員 3 名以上 年間収入 1.5 億円以上 債務超過ではない。*1 入会后広告収入として 1 億円以上確保	公益法人、株式会社、特定非営利活動法人 常勤役員 1 名以上、常勤社員 2 名以上 適正に運営されている
ホームタウン	_____	自治体を確定すること 自治体および都道府県サッカー協会が具体的な支援内容を文書で提出	自治体および都道府県サッカー協会が応援姿勢を文書で示していること
ホームスタジアム	J リーグ基準を満たすスタジアム（椅子席 1 万 5 千以上など）で、ホームゲームを 80% 以上開催することなど	J リーグ基準を満たすスタジアム（椅子席 1 万以上など）で、ホームゲームを 80% 以上開催することなど	リーグ戦を相当数開催できる J リーグ基準を満たすか、将来 J リーグ基準に改修可能
ファン・サポーター	_____	JFL で平均 3 千人以上の入場者数 ファンクラブ、後援会などの整備	規程なし
育成	第 2 種（18 歳以下）、第 3 種（15 歳以下）、第 4 種（12 歳以下）のチームを保有 ※第 4 種はスクール、クリニック等で可	第 2 種、第 3 種、第 4 種のチームを保有 ※第 4 種はスクール、クリニック等で可 ※いずれか一つは 3 年間猶予	規程なし
その他	_____	準加盟認定後、1 年程度経過 ※入会前々年の 11 月 30 日までに申請 J リーグが必要と認めた項目	規程なし
費用	入会金 6 千万円、年会費 4 千万円	入会金 2 千万円、年会費 2 千万円	入会金なし、年会費 120 万円

*：債務超過とは、総資産から総負債を引いた値（純資産）が、負であること。

J リーグ入会審査における債務超過の判定は、（ [1] 前期末の純資産）＋（ [2] 今期の収支見込み）＋（ [3] 今期中の増資）によって行う。

このうち [2] は、11 月末時点で、当期の決算時の損益を予測することになる。この予測は経営諮問委員会が、クラブの財務諸表を査定して行う。

【サッカークラブと主要ステークホルダー】

武藤¹⁴⁾によると、サッカークラブには、株主、経営者、従業員、選手、外国人選手、監督、コーチ等チーム・スタッフ、サポーター、観客、スポンサー、地方自治体、リーグ機構、リーグに加盟する他のクラブチーム、ジュニア・ユース選手、ジュニア・ユース選手の保護者、外部協力者（チームドクター等）がステークホルダーとして存在し、全てが地域型サッカークラブのステークホルダーとして不可欠である。本論文では、武藤による分類を参考に、サッカークラブを取り巻くステークホルダーを、大きく一般企業、メディア・マスコミ、サッカー協会・連盟組織、クラブ関係者（運営組織メンバー、選手、サポーター等）、市民、地方自治体に分類する。

一般企業は、法人格の有無を問わず、営利事業を行っている企業である。メディア・マスコミは一般企業の一つでもあるが、サッカークラブは多くの人に見られることで価値が付加されるビジネスであり、メディア・マスコミは特に重要な存在であることから、一つのカテゴリとして位置付ける事にする。サッカー協会・連盟組織には、日本サッカー協会、都道府県サッカー協会の他、Jリーグを運営している一般社団法人日本プロサッカーリーグ等が含まれる。日本サッカー協会並びに都道府県サッカー協会は選手およびチームの登録業務を行っているため、サッカークラブであれば必ず所属することになる。一般社団法人日本プロサッカーリーグの他にも、中学生・高校生年代のチームを所有するクラブが加盟している一般社団法人日本クラブユースサッカー連盟、なでしこリーグを運営している一般社団法人日本女子サッカーリーグ等、Jリーグクラブと関係が深い連盟組織もいくつかあるが、Jリーグ参入への発展を見据えた各成長段階におけるステークホルダーとの提携深化について分析する観点から、本論文では、それらを代表する組織として一般社団法人日本プロサッカーリーグのみを取り扱う。クラブ関係者としては、株主、スタッフ、選手、サポーター等が挙げられる。スタッフは経営者・事務スタッフ・監督・コーチ、チームドクター等、サッカーのプレーは行わないがクラブにおいて活動する場がある者であり、選手はプロ・アマチュアを問わずクラブに所属してプレーする者を意味する。サポーターには選手の保護者も含まれ、クラブを物心両面で支える存在である。市民としては、一般市民・周辺住民、周辺教育機関、各種スポーツ団体、スポーツ以外の市民団体、青年会議所・ロータリークラブ等のボランティア団体、商工会等経済団体を幅広く網羅する事にする。一般市民はすべての市民を指し、周辺住民はクラブの事務所や使用しているグラウンド、クラブが広報活動を展開している商店街などクラブの活動圏と同一生活圏の住民である。周辺教育機関は、その周辺地域にある公立・私立の幼稚園から大学、専門学校まで、全ての教育機関を含む。各種スポーツ団体はその名の通りであり、スポーツ以外の市民団体としては、子育て支援やまちづくりを目指す市民団体等があり、法人格の有無を問わない。青年会議所・ロータリークラブ等のボランティア団体は、まちづくりを目指す活動を行う全国ネットワーク組織である。商工会等経済団体は、主に経済面からまちの活性化を目指す団体を意味する。市民として位置付けられたものには、個人や団体、法人および任意団体など、様々な形態があるが、一般企業およびメディア・マスコミと異なり、営利活動を主たる目的とはしない点に特徴がある。地方自治体とは、都道府県・市町村単位で自治を行う公共組織であり、市民や地域内にある一般企業、メディア・マスコミからの税収を財政的基盤としている。これら多様なステークホルダーの存在を、図6に纏める。

全てが地域型サッカークラブのステークホルダーとして不可欠であるが、JFLからJリーグへの昇格に当たり、Jリーグを統括している（社）日本プロサッカーリーグが地方自治体からの支援体制構築を必須条件として挙げている事、Jリーグ参戦にはJリーグ基準のスタジアムが必須

であるが、クラブがスタジアムを所有する事はあまり現実的ではなく、地方自治体であれば保有している、あるいは整備できる可能性が大きい事などから、本論文では地方自治体との提携深化について他のステークホルダーよりも詳細に論ずる。

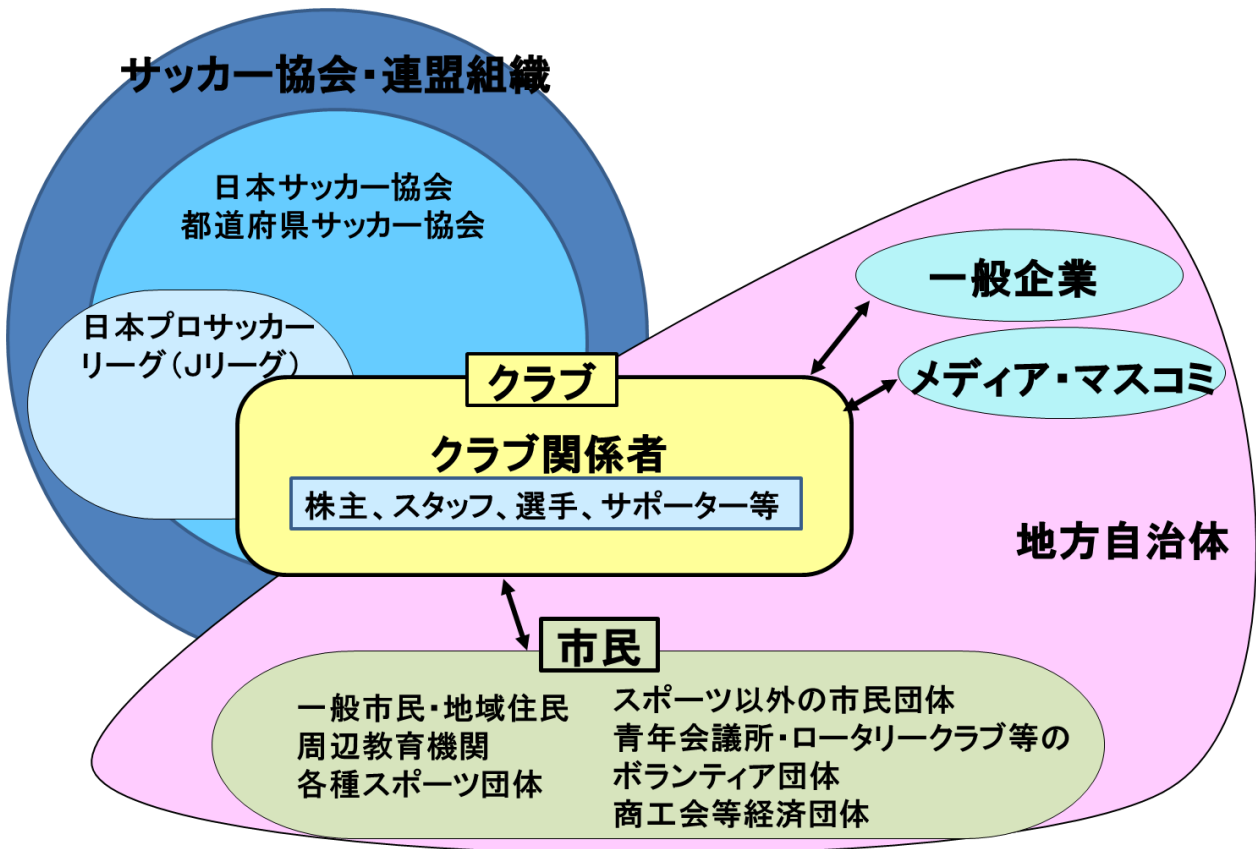


図 6：サッカークラブとステークホルダーの関係モデル

2.2 サッカークラブとステークホルダーの提携深化マトリクス

ス

山倉¹⁰⁾によれば、組織間における経済的合理性が主たる要因となる提携関係は、4つの経営資源（人・物・金・情報）に基づいて分類可能だが、教育・文化面等、非利益提携関係は、4つの経営資源からだけでは把握できない。例えば、サッカークラブと各種スポーツ団体や一般市民、地域住民、周辺教育機関といったステークホルダーとの提携関係は、地域における教育・文化活動の振興を目的とする場合が大半である。また、一般企業やメディア・マスコミにおいても、広告宣伝効果を見込まない社会貢献活動（いわゆるCSR）としてサッカークラブと提携関係を構築していく場合がある。こうした提携は経済的合理性を理由とするものではなく、スポーツクラブとステークホルダーとの提携深化を資源依存パラダイムにのみ依拠して理解することには無理がある。この問題を克服するため、経済的目的を離れた「協働事業」を通じて表現される提携関係を一つの視点として加えることにする。

サッカークラブとステークホルダーの提携深化をモデル化するため、各ステークホルダーに対し、サッカークラブの発展4段階のそれぞれについて、4つの経営資源（人・物・金・情報）と協働事業の観点から、提携関係のあるべき姿を特定し、マトリクスとして表現する。あるステークホルダーXに対し、表4に示すマトリクスを作成し、これを「サッカークラブとステークホルダーXとの提携深化マトリクス」と呼ぶ。ここで、レベルnに記載した提携関係は、レベルn以上においても維持されるべきであることを注意しておく。

表4：サッカークラブとステークホルダーXとの提携深化マトリクス

レベル	クラブの所属リーグ	特徴	人	物	金	情報	協働事業
レベル1	県リーグ	ほとんどアマチュア選手					
レベル2	地域リーグ	県代表としての立場になるが、ほとんどアマチュア選手					
レベル3	JFL	地域を代表した立場でプロアマ混合					
レベル4	J2/J1	日本中からの注目を集めるプロリーグ					

2.3 サッカークラブと地方自治体の提携深化マトリクス

2.3.1 事例調査対象クラブと地方自治体

【事例調査対象クラブ】

事例対象クラブの選定に当たっては、地域型のアマチュア・クラブから発足し、2011年度にJリーグに加盟していたクラブであることを条件とした。Jリーグ所属のサッカークラブは、活動を展開している基礎自治体や広域自治体をホームタウンとして定め、Jリーグに申請している。複数の基礎自治体および広域自治体をホームタウンとしているクラブもあるが、クラブハウスや練習グラウンド、ホームゲームを頻繁に開催するスタジアムの所在地などを考慮すると、主たる活動拠点と言える基礎自治体（以降、第1ホームタウン）が存在する。

早稲田大学スポーツビジネスマネジメント研究室ら²⁴⁾によると、地方自治体はスポーツイベントに対する効果として、地域コミュニティの活性や地域インフラの整備といった地域資産形成よりも、地域の知名度向上、地域イメージの向上、地域の経済効果といった域外交流振興を高評価している。域外交流効果は、ホームタウンとしている複数の基礎自治体の中でもスタジアムが存在する第1ホームタウンにおいて最も大きくなる。広域自治体がスタジアム保有者である場合もあるが、スタジアム周辺の交通環境の整備や誘客のための仕掛けなどは第1ホームタウンが担う事業であり、第1ホームタウンの責務は大きい。また、広域自治体は管轄する全ての基礎自治体の発展・振興に配慮する必要性もある。以上より、クラブと地方自治体の提携関係構築の中心は第1ホームタウンであると言え、本論文では第1ホームタウンを調査対象とする。

第1ホームタウンの人口と地方自治法によって定められている都市区分²⁵⁾を併せて、表5に整理した。都市は、①人口50万以上の市のうちから政令で指定される指定都市、②人口30万以上の市の申出に基づき政令で指定される中核市、③人口20万以上の市の申出に基づき政令で指定される特例市、④人口5万以上と中心市街地の戸数が全戸数の6割以上等の条件により認められるその他の市、⑤当該広域自治体がそれぞれ条例で定める「町」としての各要件（人口、都市計画において、区画をまたいで建築物ないし街区が繋がっていることを示す連坦戸数あるいは連坦率、必要な官公署等、産業別就業人口割合等）を満たした時に定められる町、⑥村、に区分される。

表 5：地域密着型アマチュア・クラブ発足の J リーグ加盟クラブ (2011 年)

所属 リーグ	クラブ名	母体クラブ・企業	第 1 ホームタウン		
			都市名	人口(人)	都市区分
J2	ザスパ草津	東日本サッカーアカデミー	草津町	7,148	町
J2	ガイナレ鳥取	鳥取教員団	鳥取市	197,391	特例市
J1	ヴァンフォーレ甲府	甲府第一高校 OB チーム	甲府市	198,838	特例市
J2	FC 岐阜	NPO スティックルボックス スポーツクラブ	岐阜市	413,239	中核市
J2	大分トリニータ	大分フットボールクラブ	大分市	473,955	中核市
J2	栃木 SC	地元教員チームから	宇都宮市	511,296	中核市
J2	愛媛 FC	松山サッカークラブ	松山市	517,088	中核市
J2	ファジアーノ岡山	リバーフリーキッカーズ	岡山市	709,622	指定都市
J2	横浜 FC	サポーター出資による組織	横浜市	3,689,603	指定都市

大杉²³⁾によれば、広域自治体の一部権限を有する指定都市やそれに準ずる中核市と特例市、一般市町村とでは事務権限が大きく異なり、基礎自治体の組織形態を一律に論ずる事は出来ない。サッカークラブと第 1 ホームタウンとなる基礎自治体の提携深化を論ずるに当たっては、サッカークラブが存在する第 1 ホームタウンとなる基礎自治体の組織形態を考慮し、同規模の都市に存在するサッカークラブとその基礎自治体を分析対象とすべきである。2011 年度 J リーグ加盟クラブにおいて、地域型アマチュア・クラブを起源としているクラブと J リーグ加盟全クラブの数を調査し、表 6 の通り存在する都市区分ごとに分類した。J リーグは百年構想を掲げ、その公式ウェブサイトにおいて「J クラブ 100、地域スポーツクラブ 10,000」を目指すべきだと大住良之氏が提案している²⁴⁾。都制、政令都市、中核市、特例市の合計数は 102 であり、100 クラブを目指すのであればこれらの都市に 1 つずつクラブが存在する事が目安となる。現在、J リーグには J1、J2 合わせて 40 クラブが所属するが、2014 年度から J3 が発足し、更に 10~12 クラブが参加する予定となっている。クラブ数の増加に伴い、今まで以上に特例市に存在するクラブ数の増加が予想される。一方、J リーグクラブは多くの地域住民による支援が必要であり、地域の人口規模の大小はクラブ運営上最も重要な指標である事から、J リーグを目指して取り組むホームタウンとしては、都制、政令都市、中核市、特例市の順に最も難易度が高くなる。現実に 2011 年度に地域密着型アマチュア・クラブを起源としている J リーグ加盟クラブは 2 クラブしか存在しない。

早稲田大学スポーツビジネスマネジメント研究室ら²¹⁾は、J リーグ等のプロスポーツクラブはシティセールス効果や経済効果の原動力となる事から、地域におけるスポーツイノベーションの一つであると位置付けし、スポーツイベントの誘致・開催意向について都市区分ごとに調査している。ぜひ誘致・開催したいという意向を示す政令指定都市は 38.5%、中核市は 37.0%であるが、特例市においては 17.9%の誘致・開催意向となっており、倍以上の差が出ている。スポーツイベントの誘致・開催の意向が低い特例市においては、クラブと地方自治体における提携深化の難易度が高い事が推察される。

表 6： Jリーグ加盟クラブ数と都市区分（2011年3月31日）

	都制 (内、特別区)	指定 都市	中核市	特例市	その他市	町	村
地域密着型アマチュア・クラブを起源とする Jリーグ加盟クラブ数	0(0)	2	4	2	0	1	0
Jリーグ加盟クラブ数	2(0)	18	7	6	4	1	0
日本全国で指定されている都市数	1(23)	20	41	40	686	754	184

こうした背景から、本論文では、特例市における取り組みが促進される事を期待し、特例市における地域密着型アマチュア・クラブを起源としている Jリーグ加盟クラブを分析対象とする。また、Jリーグ加盟を目指してはいるものの、まだ到達していない特例市における地域密着型アマチュア・クラブとして、つくば FC を事例として取り上げる。これら 3クラブの概要を表 7 に纏めておく。

表 7：事例としたクラブの概要

クラブ名	第 1 ホームタウン		所属リーグ(年)			
	都市名	人口(人)	県リーグ	地域リーグ	JFL(日本リーグ含む)	Jリーグ
ヴァンフォーレ甲府	甲府市	198,838	1965 ～1967	1968 ～1970	1971～1998 (1971～1991 は日本リーグ)	1999 ～現在
ガイナレ鳥取	鳥取市	197,391	1983～2000 (昇降格)		2001～2010	2011 ～現在
つくば FC	つくば市	214,660	1993 ～現在			

本論文の分析対象に該当する 3つのクラブが存在する市のウェブサイト（甲府市ウェブサイト²⁵⁾、鳥取市ウェブサイト²⁶⁾、つくば市ウェブサイト²⁷⁾）に掲載されている組織図を基に、3つのクラブとその市へのヒアリングと併せ、サッカークラブと関係性の深い部・課を把握しやすくする事を念頭に作成した市組織図を図 7 に示す。これら 3つの市における地方自治体組織は市長によって運営され、副市長が市長を補佐し、その下に、企画運営部門、都市計画部門、生活部門が置かれている。それらとは独立する形で、議会、消防本部、各種委員会が設置されている。サッカークラブにとって特に重要な存在であるスポーツ振興課は、鳥取市およびつくば市では教育委員会に所属し、甲府市では独立部署として存在しているが、本論文では教育委員会組織に内包する。

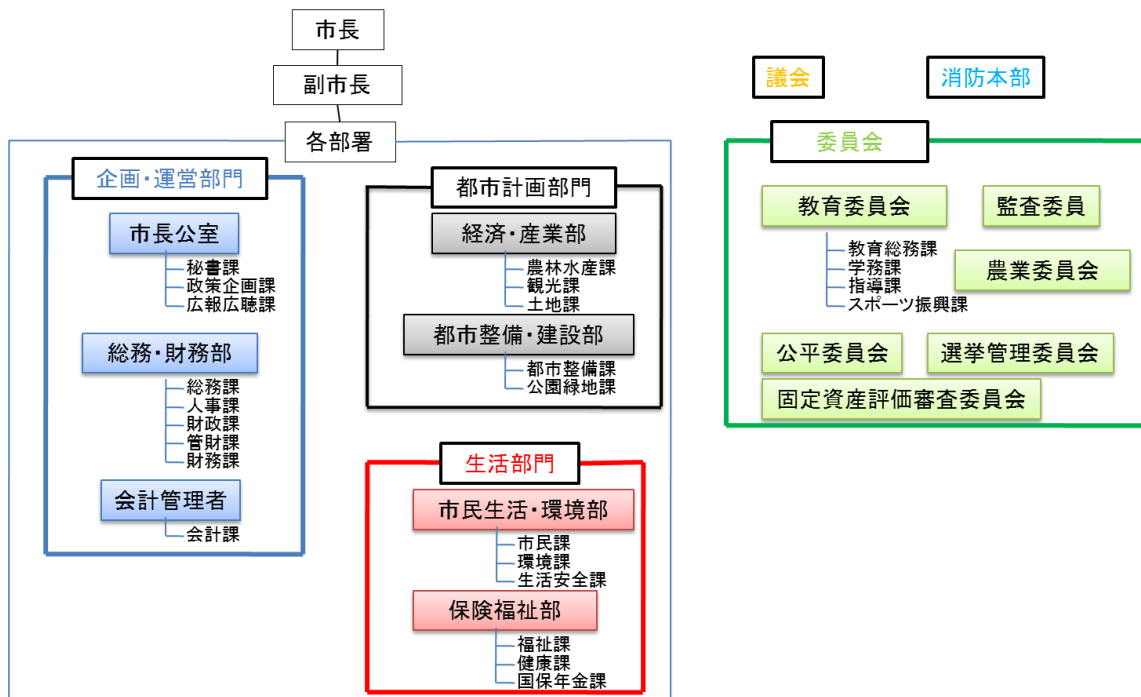


図 7：事例とした特例市における組織図

2.3.2 調査方法

本論文では3つのクラブを調査対象としている事から、サンプル数が少なく、量的研究法を採用する事は難しい。また、提携深化に関する既知の研究も少ない事から、帰納的アプローチによる質的研究法が適切であると考ええる。

【調査対象者】

ヴァンフォーレ甲府については、Jリーグ昇格時からクラブに関わり、クラブの事情に詳しいクラブ常務取締役1名と、ヴァンフォーレ甲府との提携深化を担当した甲府市スポーツ振興課職員2名を対象とした。ガイナレ鳥取については、地域リーグ時代からヒアリング当時までクラブに関わり、現在代表取締役を務めている役員1名と、ガイナレ鳥取との提携深化を担当した鳥取市スポーツ振興課職員1名、当時提携深化を担当し、異動により鳥取市広報広聴課の職員となっている1名とを対象とした。つくばFCについては、クラブ発展時期からクラブに関わり、現在取締役を務めている役員1名と、つくばFCとの提携深化を担当しているつくば市スポーツ振興課職員1名、つくば市広報広聴課の職員1名とを対象とした。調査対象者の人数は少ないが、調査対象となるクラブが少なく、発展段階におけるクラブと地方自治体の提携深化に関する事情に詳しい者を選定する必要性から、適正であると判断する。

【調査期間】

ヴァンフォーレ甲府は2008年11月1日から2009年1月26日の期間、ガイナレ鳥取は2011年10月26日に、つくばFCは2008年11月1日から2009年1月26日の期間で面接による調査を行った。ヴァンフォーレ甲府については、2012年11月20日まで随時出てきた疑問点について電話調査を実施した。調査を行った時期が異なり、社会的背景等に相違があるが、クラブと地方自治体の提携深化時期についてのヒアリングである事から、提携深化過程を十分に知っている者を調査対象者として選択する事で、時期についての問題はなく、調査内容は十分保証される。

【調査手順】

クラブ役員については個別に、スポーツ振興課職員については2名同時に、1時間程度の面接を実施した。クラブの歴史について事前調査を行い、簡単に纏めた参考資料を配布し、半構造化された内容によるインタビューガイドを作成した上で、録音の許可を得てインタビューを行い、全て逐語に書き起こした。また、疑問が生じた点については、後日、電話調査を行った。

【調査項目】

事前にクラブの歴史について調査した上で、クラブ役員に対しては「クラブ設立あるいはクラブに関わるまでの経緯」、「クラブの成長経路」、「クラブの組織運営」、「クラブとステークホルダーとの提携例」、「将来への展望」を主要な項目とした。地方自治体職員については、「地方自治体から見たJリーグクラブの存在価値」「Jリーグクラブと地方自治体との提携例」「Jリーグクラブの抱える問題点」「特例市の組織」を主要な項目とした。クラブ役員、地方自治体職員それぞれの立場を考え、話しやすさを考慮して、異なる質問内容を準備したが、クラブと地方自治体の提携深化に関する調査という目的を意識して面接を行った。

2.3.3 ヴァンフォーレ甲府

ヴァンフォーレ甲府は、甲府第一高校のOBを中心としたメンバーで構成される鶴城（かくじょう）クラブとして発足し、全国社会人大会出場権を得たことをきっかけに他の高校出身者も加えた甲府クラブとなり、Jリーグ加盟を目指して1995年にヴァンフォーレ甲府と改称された²⁸⁾。1997年には、JリーグがJ1とJ2の二部制に再編される1999年からのJ2リーグ参戦を許可され、株式会社化された。株式会社には県や市による出損が行われ、ホームスタジアムと定めた山梨県営小瀬スポーツ公園陸上競技場（図8）も、J2基準（1万席以上の椅子席の確保や、1500ルクス以上の夜間照明設備、電光掲示板の設置等）を満たすスタジアムに改修され、予定通り参戦を果たす。



図 8：山梨県営小瀬スポーツ公園陸上競技場

しかし、株式会社設立当初からプロ化した選手雇用費用によって赤字を積み重ね、1999年にJリーグ参戦しても改善されず、赤字を積み重ねる。2000年2月にはクラブからの支援要請によって、山日YBSグループ（山梨県内のマスメディアグループ）、山梨県、甲府市、韮崎市を中心としたメンバーによる経営検討委員会が開催される³¹⁾も、改善策は打たれず、2000年度末には累積赤字が4億4,780万円にも積み上がってしまった。こうした状況を受け、Jリーグの経営諮問委員会から2001年度中に次の3つの数値目標を満たさなければ翌年度以降のJリーグ加盟を見直すという通達がなされることとなる。

- ① 広告収入 5,000 万以上
- ② サポーター会員 5,000 人以上
- ③ 一試合平均入場者数 3,000 人

2000年の実績は、広告収入は2,600万円、サポーター会員は2,698人、観客動員数は1,850人であり、Jリーグから提示された条件は非常に高いハードルであった。

存続の危機に陥ったヴァンフォーレ甲府は、当時、ヴァンフォーレ甲府の筆頭株主である山梨日日新聞の広告代理店のアドブレン社取締役常務を務めていた海野一幸氏を社長に迎え、広告料収入の増加から改善を図っていった。広告料収入の中でも大きな割合を占めるスタジアムの広告看板に対して、クラブは掲載料を数百万円程度に設定することが多く、大企業しか看板広告費を捻出できないが、地方都市の場合、大企業の数に限られることから、広告協賛企業を探すことが難しい。そこで、地元の中小企業も広告協賛企業となれるよう、少額で掲載可能な広告スペー

スの捻出を考え、通常はサッカーグラウンド周辺を1重に取り囲むように看板を設置するスペースに、最大で4重も取り囲むように看板を設置できるようにして看板の数を増やし、看板1枚当たりの単価を下げてでも収支が成り立つように工夫した。また、負傷した選手を運ぶ担架や選手が座るベンチにも広告を掲載できるようにし、新たな広告掲載スペースを考案した。こうした斬新なアイデアによって、広告料収入は5112万円となり、条件をクリアすることができた。サポーター会員や入場者数の増加に向けては、クラブが不得手としていたマスメディアを活用した広報活動が重要だと考え、山梨日日新聞や山梨放送などに海野氏個人の繋がりを生かして協力を依頼し、特集記事や特別番組を依頼した。山梨県も協力依頼に応じ、県のホームページ内に「がんばれヴァンフォーレ甲府」と題したヴァンフォーレ甲府経営検討委員会のページを開設して、経営再建に向けての取り組みや試合日程を中心とした情報を掲載した他、県の広報誌「ふれあい」において特集記事を組み、庁舎等の掲示板にポスターの掲載を許可し、県民情報プラザ内にヴァンフォーレ甲府コーナーを設置した。甲府市も同様に、広報誌「こうふ」においてクラブ情報の掲載を開始し、庁内にはホームゲーム日程等の情報案内板を、ロビーには「ヴァンフォーレ甲府コーナー」を設置した。市報や庁舎内における協力だけでなく、駅や商店街など市内各所に「がんばれヴァンフォーレ」などと掲載したのぼり旗1,000本作成して設置した。

韮崎市も、広報誌「にらさき」において広報宣伝活動への協力を行った。山梨県・甲府市・韮崎市は、共に、職員へのクラブサポーター加入促進やホーム開幕戦およびナビスコカップ観戦を働きかけた。こうした広報活動の結果、最終的にサポーター数5,571人、観客動員数3,097人を達成し、Jリーグの経営諮問委員会から与えられた課題を全てクリアすることができた。ヴァンフォーレ甲府は地方自治体との提携を、広報面だけでなく様々な面で深化させていく。山梨県は、山梨県が所有し、山梨県体育協会が指定管理者になっている小瀬競技場の使用料を減免にした他、ヴァンフォーレ甲府のグッズやチケットの販売を促進した。甲府市・韮崎市は、ホームゲームにおいて特産品のプレゼント等を行う甲府市デー・韮崎デーを実施した。山梨県は、ヴァンフォーレ甲府に代わって経済団体（商工会議所連合会、商工会連合会、中小企業団体中央会、JA中央会ほか4連合会、建設業協会等）や山梨県人会（東京・大阪）への支援要請を行った。甲府市・韮崎市は、市内の自治会をはじめ、市内の各種団体の会議開催時に会員募集の用紙配布をするなどの働きかけを行い、商工会議所等を通じて支援企業を紹介した。

ヴァンフォーレ甲府は、存続の危機を乗り越えるために結成された経営検討委員会をきっかけに、ステークホルダーとの提携関係深化を推し進め、2001年以降は黒字経営を続けている。2006年にはJ1に昇格し、J1基準のスタジアム（収容人数15,000人以上）が必要だったが、山梨県の協力を得て17,000人収容に改修された。2007年にはスポンサー企業は23社、広告収入は7億7,800万円、サポーター数は9,561人、平均観客動員数は13,734人にまで達した他、ボランティア協力者も150人にのぼり、当日のグッズ販売、チケット売り、ゴミ拾い、駐車場への誘導などはすべてボランティアが行うようになっている。

ヴァンフォーレ甲府の動向とヴァンフォーレ甲府と地方自治体との提携深化を表8に纏めておく。

なお、ヴァンフォーレ甲府が抱えている現在の課題は、ホームスタジアム設備の充実である。元々、小瀬スポーツ公園陸上競技場は国体を開催するために造られたスタジアムであり、設計上、スポーツを観る人よりスポーツをする人の利用を中心に考慮したスタジアム設計になっている。観客席にはほとんど屋根がかかっていない他、電光掲示板もスコアや選手名を表示するだけのシンプルなもの、リプレイなどを見る事ができず、売店も観客が利用するにはスタジアムからい

ったん外に出なければならないなど、改善を要する点が多い。練習グラウンドに関しても、チーム専用の天然芝のグラウンドがなく、県内 13 ヶ所の練習場を移動しながら練習を行っている状態であり、その確保が課題となっている。選手寮については、山梨県が 40 年前に建設した施設を活用しているが、施設が古く、設備も不十分であり、選手へ十分な環境を提供できていないことから、その確保も緊急ではないものの課題の一つとなっている。ステークホルダーとの提携を深化させるため、ヴァンフォーレ甲府は選手のイベント参加回数が多い。多くのイベントに選手が参加すると、練習や試合との日程調整はもちろん課題となるが、別の課題も存在する。チーム強化を考える現場の監督・コーチは、選手にとっては休息も大切な仕事と考え、イベントへの参加回数を限定したい。クラブ経営側は、選手がイベントに参加することでステークホルダーの満足度を高めることができることから、その参加回数を増やしたい。経営側も勝利を得るためには選手の疲労を考慮する事が重要であることは理解しており、ステークホルダーの満足度を如何にして高めていくかが課題となっている。

表 8：ヴァンフォーレ甲府年表

年	クラブ動向	レベル	人	物	金	情報	協働事業
1965	クラブ発足	1		・公共施設をスタジアム、練習場として使用			
1967	地域リーグ所属	2					
1972	JFL(当時はJSL)所属	3					
1995	チーム名の改称	3					
1997	会社法人設立	3					
1998	リーグ昇格決定	3				・県・市よりリーグ参入推薦文書	
1999	J2参戦	4		・県よりホームスタジアム使用許可 ・県・市より練習場の優先使用許可	・市を中心とした近隣市町村が4000万円の出損	・クラブによるサッカー教室の開催 ・クラブによる祭りなどのイベント参加 ・クラブによる職場体験受け入れ ・クラブによる老人ホームなどの施設訪問 ・クラブによる主に小学校を対象とした選手との交流を図るイベントの開催	
2000	経営問題表面化						
2001		4	・県・市職員によるクラブサポーターへの加入 ・県・市職員によるホームゲームでのボランティアスタッフ協力	・県より選手寮提供	・スタジアム、練習場の使用料減免 ・県営スタジアムへの広告看板設置の減免	・県・市職員によるボランティアスタッフ募集の手伝い ・試合日程やクラブサポーターへの店内掲示 ・クラブサポーター加入申し込みの店内設置 ・庁舎、駅、商店街へのクラブPR用ポスターやのぼり旗の設置 ・庁舎内にクラブPRコーナー設置 ・自治体広報誌にクラブ特集記事掲載 ・県による経済団体や県人会への支援要請 ・県関連施設においてクラブグッズやチケットの販売促進 ・市商工会議所等を通じて支援企業を紹介 ・市庁舎内各所で会員募集の用紙配布をするなどの働きかけ	・スタジアム内で提携自治体による特産品プレゼントなどのイベントの開催
2005	J1昇格決定	4		・県によるスタジアム拡張	・県、市合わせて1億4000万円の出損		
2006	J1参戦	4					
2007		4					

2.3.4 ガイナーレ鳥取

ガイナレ鳥取は、鳥取県の教員チーム「鳥取教員団」として 1983 年に発足し、1989 年に SC 鳥取と名称変更して活動の活性化を図ったが、2000 年まで鳥取県リーグと中国リーグを行き来し、上位リーグになかなか昇格できずにいた。2000 年にようやく JFL に昇格し、2001 年に NPO 法人やまつみスポーツクラブ、2006 年 12 月に株式会社 SC 鳥取が設立され、2010 年に JFL で優勝して J リーグ昇格を果たした²⁹⁾。

今回、ヒアリングに対応していただいた株式会社 SC 鳥取代表取締役の塚野真樹氏は、ヴィッセル神戸などでプロ選手として活躍した後、1998 年に鳥取 SC に加入し、選手として昇格に貢献する一方で、NPO 法人やまつみスポーツクラブでは事務局長として、株式会社 SC 鳥取では代表取締役として設立時から関わり、現在のガイナレ鳥取を作ってきた。JFL 昇格後、資金問題やスタジアム問題など多くの課題と向き合ってきた塚野氏によると、そもそも鳥取県は、日本の中でも最も人口が少なく（588,667 人：平成 22 年 10 月 1 日推計）、経済面でも県民所得は人口 1 人当たり 2,304 千円（全国第 37 位、平成 20 年）という県であり、多くの人に応援してもらう事が大切なクラブビジネスとしては当初から大きなハンデを負ってスタートしており、課題克服のために様々な取組を進めた結果、現在の地方自治体との提携関係深化が実現されたという。

鳥取県は、経済の中心である米子地域と、県庁が存在し政治の中心である鳥取市が主要都市であるが、両市は東西に 100 km 近く離れているにも関わらず、高速道路がないことから、両市間の移動には 2 時間を要する。クラブは米子地域を中心に発足し、NPO 法人やまつみスポーツクラブは現在も米子市を中心に活動しているが、米子市にあるスタジアムの観客収容人数は J リーグ加入基準を満たせず、プロ選手にふさわしい練習環境も不足している事から、プロサッカークラブ経営母体である株式会社 SC 鳥取は、米子市で法人登記をしているものの、鳥取市を中心に活動し、鳥取市に支部として東部事務所を設置している。

JFL に昇格した 2000 年頃、塚野氏は青果市場で働きながら平日の夜 2 回と土日に練習していたが、一念発起して 2001 年に NPO 法人やまつみスポーツクラブを設立した。この法人では、空き倉庫を改築してフットサル場（ジョイフット米子）を整備し、フットサル場経営とサッカースクールを中心とした自主事業を開始した。同時に、子どもの外遊びを支援する地域貢献事業として、公園に妖怪ガキ大将なるクラブスタッフが訪れて子ども達と外遊びを楽しむ「復活！公園遊び」を実施し始める。この活動が高く評価され、スポーツ振興くじ toto や地方自治体から助成金を得ただけでなく、米子市や境港市の教育委員会や生涯学習課との連携の契機となり、当時、副知事だった平井氏（現知事）を中心とした県との提携の礎となった。

クラブの認知度は徐々に高まっていったが、JFL で勝ち星を積み重ねることは難しく、J リーグ昇格は遥か遠い道のりだった。そうした状況を打破すべく、2006 年 12 月に株式会社 SC 鳥取を設立し、チーム名もガイナレ鳥取と改称する。発足当初の資本金は 950 万円、2007 年には鳥取県から 1000 万円の出損を受ける。会社設立後、地方自治体からのホームタウン承諾書を添えて J リーグへ準加盟申請した。その際行われた J リーグチェアマンのヒアリングで鳥取県と鳥取市との提携の充実を進めていくよう助言される。J リーグ昇格に向けて、月額 10 万円程度の給与とスポンサー企業でのアルバイトによるプロ選手の雇用を行った。徐々に成績が上がりだしたが、借金は積み重なり、2009 年には最大で月額 2000 万円もの赤字を計上するほどになってしまった。金融機関に頼るが融資は得られず、2008 年に財団法人鳥取市公園・スポーツ施設協会から

1,000万円、鳥取市町村振興協会（いわゆる市長会・町村会）から4,000万円の補助を受けた他、ガイナレ鳥取応援団によるユニフォームスポンサープロジェクト（「ガンバロウ鳥取」という文字をユニフォームの背中に掲げて個人スポンサーを集めるプロジェクト）によって、個人のいわゆるたんす預金を1000万円以上集めてやり繰りに成功し、ついに2010年のJFL優勝を迎える。JFL優勝を受けて、近隣市町村から合計5400万円の出損と銀行からの融資が得られ、2億8000万円あった累積赤字の解消によってJリーグ加盟に至る。

鳥取県と鳥取市において、ガイナレ鳥取と提携する目的は異なる。鳥取県にとって、ガイナレ鳥取は県の認知度を高めるための広告塔であり、鳥取市にとっては鳥取市内における数少ないエンターテインメントの一つである。鳥取県は、スポーツによる地域おこしおよび情報発信支援策として、鳥取オープンテニス開催に対する補助金制度をガイナレ鳥取にも適用し、ガイナレ鳥取の遠征費の一部を援助している。鳥取市は鳥取の魅力を外部に発信する「鳥取力向上プロジェクト」に位置付け、ホームゲーム開催支援を行っている。ホームゲームにおいて、スタジアムグルメ「G's Deli」を楽しめる16店舗の設置を補助し、ワンコインで気軽に楽しめる地元飲食店によるメニューの提供を依頼している他、親子連れ対象のイベントや郷土芸能ステージを用意して試合観戦者以外のスタジアムへの誘引を行っている。スタジアムが不便な場所にある上、駐車場が不足していることから、観客のスタジアムへの円滑な移動と街なかへの誘客を目的として、街なかの駐車場の無料サービスと、無料シャトルバスの運行を実施している。試合時でなく平時の支援として、のぼりの設置や地上絵による応援プロジェクトを実施し、気運の醸成を行っている。ガイナレ鳥取と対戦する相手クラブのサポーター向けに、市内観光地への誘導・リピーターの確保を目的としたウェブサイトを開設し、内容の充実によるサービス向上を目的にこれら的一部もしくは全部を、ガイナレ鳥取に委託している。ガイナレ鳥取にとっては、資金面、運営の質の向上、人的資源確保等の観点からクラブ運営に対するサポートとなっている。2011年度に予算化されたものを事例として、表9に纏めておく。

表 9 : ガイナーレ鳥取と鳥取市における鳥取力向上プロジェクトに関する提携関係 (2011 年度)

事業名	事業詳細	事業内容	予算(千円)
鳥取市の観光・物産・食をPRし、市外に売り込むことを狙いと する事業	アウェイ試合での鳥取市PR費	アウェイ試合会場での鳥取市PRイベント展開	1,120
	鳥取市ホームタウンデー開催費	ホームにおける鳥取市ホームタウンデーのPRイベント展開	220
	県外来場者向け鳥取情報PR費	県外来場者に向け、交通・観光・飲食・宿泊などの情報を提供する専用ホームページを開設。ニュースソースの収集とサイトの開設・管理を委託(緊急雇用創出事業により4名雇用)	21,450
	ガイナレ版観光パンフレット作製費	バードスタジアムを中心とした観光情報や交通情報を掲載した観光パンフを作成	1,628
来場者の満足度を高め、もてなしの力の向上を狙いと する事業	交通サイン、交通整理委託	スタジアムへの交通経路や駐車場表示の看板設置及び交通整理業務の委託	2,520
	シャトルバス補助金	来場おしゃの交通手段の確保のためのシャトルバス運行経費補助	4,050
	スタジアムグルメ開設費	スタジアムの飲食コーナーでの地元特産グルメの充実と飲食スペースの環境整備費を補助	1,714
経済効果の向上を狙いと する事業	中心市街地駐車場確保補助金	来るまでの来場者を中心市街地駐車場に誘導し、駐車場確保と中心市街地経済効果の向上を図る	3,456
クラブのノウハウを活用した公益活動の展開を狙いと する事業	子どもの体力増進委託事業	ガイナレ鳥取が、未就学園児や小学生に屋外遊びの手印象活動を展開する事業を委託(ふるさと雇用交付金事業2名雇用)	7,830

地方自治体によるクラブへの人的資源面での支援としては、ホームゲーム開催に当たってのボランティアスタッフ協力とスタッフの出向による協力が挙げられる。ボランティアについて、当初は鳥取県・鳥取市の職員が直接ボランティアを行い、現在は、鳥取県は有志のみ、鳥取市は全庁的に呼びかけて継続している。ホームゲームのスムーズな開催や観客の満足度向上による地域活性化は、地方自治体に取り組むべき課題であり、職員が運営に協力していくことも職務と考えることもできるが、クラブもあくまで一企業であり、その企業が収益事業として開催している試合運営に対して、職員がどこまで協力していくべきかの線引きは難しい。実際、鳥取県職員の間ではこの協力事業に対して賛否両論分かれ、現在は有志による協力となっている。

鳥取県はボランティアスタッフとしての協力事業については、現在一歩引いた形をとっているが、職員の出向による支援を行っている。出向している職員は、クラブとスポンサーの共同企画

の立案および実行の他、クラブと鳥取県・鳥取市の調整役としての役割を果たしており、鳥取県にとっても、民間企業でマネジメント業務を担当することによる実践力の養成の他、クラブと鳥取県の連携事業の中心となり得る人材育成等の利点がある。2011年11月現在、出向スタッフは2人目となっている。鳥取市は職員の定員適正化計画を実行しており、出向スタッフの派遣は難しく、行われていない。

金銭面での支援や人的支援を地方自治体が行うに当たっては、クラブを支援する大義名分が必要であるが、広報宣伝での協力やイベントへの参加・イベント共催事業等は、地方自治体とクラブの両者にとってその実行における阻害要因が少なく、JFL昇格後から取り組みが開始されている。広報面では、地方自治体施設内におけるポスター掲示やチラシの配布の他、ウェブサイトや市報を用いた広報活動への協力が挙げられる。鳥取県との共同イベントとして、視覚不自由者によるブラインドサッカーイベントに選手が参加する他、鳥取市との共同イベントとして、鳥取県内最大級のお祭りである鳥取しゃんしゃん祭りパレードや、鳥取砂丘の活性化イベントに選手が参加して地域の魅力発信の一助となる取り組みを行っている。

上述したガイナール鳥取の動向と地方自治体の提携深化を表10に纏めておく。

クラブと地方自治体が挙げている今後の課題は、スタジアムに関するものがほとんどである。2011年度には芝生の改修がなされ、2012年度には夜間照明の照度アップとオーロラビジョンの設置が予定されている。屋根の設置も検討されている。

表 10：ガイナール鳥取年表

年	クラブ動向	レベル	人	物	金	情報	協働事業
1983～ 1986	クラブ発足	1					
1987～ 1988	地域リーグ所属	2					
1989～ 1990	県リーグ所属、 チーム名の改称	1					
1991～ 1994	地域リーグ所属	2					
1995～ 1997	県リーグ所属	1					
1998～ 2000	地域リーグ所属	2					・地域貢献イベント 開催
2001	JFL所属、NPO法人 設立	3					
2006	株式会社設立、 チーム名の改称	3		・スタジアム提供			
2007		3			・県から1000万円 出捐		
2008		3			・市関係団体から 補助金		
2009	リーグ昇格決定	3					
2010	リーグ昇格	4	・ホームゲームの 支援 ・ホームゲーム開 催に当たってのポ ラントイアスタッフ 協力 ・スタッフの出向		・市町村から合わ せて5400万円の 出捐 ・銀行から融資 ・アウェーゲーム の遠征費の補助	・ポスター掲示や ちらしの配布 ・ウェブサイトや市 報を用いた広報活 動への協力	・イベントへの選手 参加 ・放課後子ども教 室
2011	リーグ所属	4		・グラウンドの芝生 状態の改善			

2.3.5 つくば FC

つくば FC は、1993 年に筑波大学の女子サッカー部を作った小林美由紀氏が、大学卒業後、自身もまだプレーを続けられる環境を作ることを目的に、つくば地域の女性を誘って始めた「女子サッカーチーム」としてスタートした³⁰⁾。同年、筑波大学蹴球部（サッカー部）に関係していた教授らも、大学サッカー指導に関するノウハウを地域に伝えるため、また、大学院生の指導実践の場づくりのため、小・中・高校生向けの「サッカー教室」をつくば FC と名付けて開催し始めた。この2つの取り組みは、お互いに同じ名前で活動している事は知っていながらも、合流することなく別々に活動を進めていく。

「サッカー教室」は、筑波大学内の施設を拠点に毎週土曜日の夕方に活動し、多い時は 70～80 名の参加者があったが、「サッカー教室」の活動を開始した当初は少なかったつくば市内のサッカー少年団の数が増え、これらの少年団は土曜日の午後に活動していたため、「サッカー教室」への参加者は 20～30 人ほどになってしまっていた。当時、筑波大学の修士の学生だった石川慎之助は、筑波大学の教授から「サッカー教室」のマネジメントを任されることになり、活動時間を土曜日から日曜日に、活動場所を筑波大学内の施設からつくば市内の芝生農地サッカーグラウンドに変えて再建を図る。活動時間については、前述の通り土曜日に 2 回練習することになってしまいう子ども達の負担を考えてのことであり、活動場所については、筑波大学内の施設もサッカー少年団の活動拠点である小学校のグラウンドも土のグラウンドであり、芝生グラウンドでのサッカーに対して地域住民のニーズがあると判断したこと、ちょうど芝生の需要が落ちてきていることを受け、芝生農地の周囲にフェンスを張って仮設グラウンドにすることに協力的な芝生農家が現れたことから実現した。平日の「サッカー教室」も需要があると考え、夜間照明が付いているグラウンドを探したが、筑波大学のグラウンドは土曜日の夕方以外は部活動優先であり、その他、つくば市内には 1 か所も無かったことから、無料開放されている市内の小中学校の体育館を利用し、体育館での「サッカー教室」をスタートする（図 9）。こうした取り組みによって参加者が増え始め、2002 年には「サッカー教室」の小学生クラスを卒業した中学生の活動を日本サッカー協会にチーム登録する形で発展させ、2005 年には高校生の活動も本格的に始め、「サッカー教室」からサッカークラブへと変貌を遂げていく。こうした流れの中、2003 年には NPO 法人つくばフットボールクラブとして法人格を取得し、専任スタッフも雇用され始めていた。



図 9：つくば FC 体育館での活動展開

「女子サッカーチーム」は、設立から 10 年を経過したが、世代交代をうまく行えておらず、選手数が不足しつつある状況であった。その解決策として地元の小・中・高校生を対象とした女子サッカー活動を展開し、一貫指導によって長期的に選手を確保できる道を模索し始めていた。しかし、自分たち自身がサッカーをすることを目的として活動を始めた経緯もあり、「サッカー教室」を運営していく上で必要な、経営ノウハウ・指導ノウハウが不足していた。そこで、「サッカー教室」運営のノウハウを持つ NPO 法人つくばフットボールクラブと合流することとなり、別々の活動であったつくば FC は一本化されることとなった。2003 年から週 1 回、初心者向けの女子サッカー教室を始め、2004 年には、下部組織として女子中高生を対象としたガールズユースチームを立ち上げ、翌 2005 年にはさらに下の年代を対象とした女子小学生チームの活動も開始し、全ての年代で活動する女子サッカークラブとなった。さらに、一貫指導を行ってだけでなく、広く地域に愛される活動を展開していく必要があると考え、2003 年から、小学校や幼稚園・保育園に女子選手・コーチが出向き、正規の授業時間中にサッカーの指導を行うゲストティーチャープロジェクトを開始した（図 10）。学校教育機関におけるサッカー指導活動は、J リーグのクラブが地域貢献として行ってきた事例もあるが、女子サッカーの活性化を主たる目的とした活動としてはほとんど事例がなく、日本サッカー協会から補助金を得て活動を行うことができた。日本サッカー協会からの補助金は 3 年後に減額されたが、それまでの活動を評価したつくば市は独自にこの活動に対して補助金を付け、現在も継続して実施されている。近隣の市町村からも要望があり、周辺 6 市に活動範囲が広がっている。



図 10：つくば FC によるゲストティーチャープロジェクト

NPO 法人つくばフットボールクラブとして、男女問わずサッカーを楽しめる活動を展開し、ゲストティーチャープロジェクトも行う事で地域住民の評価も高まり始める中、大きな転機が訪れたのは 2005 年だった。土浦市にフットサル場が新規オープンし、その運営管理を委託されることになったのである。委託元から、NPO 法人ではなく、会社法人と契約したいという要望があった事を契機に、株式会社つくば FC が創業され、以降、サッカーを始めとした市民参加型のスポーツ活動を NPO 法人で、スポーツ施設の管理や物品販売などを株式会社で行うこととなる。フットサル場の運営管理受託事業がサッカークラブに与えた影響は大きかった。「サッカー教室」の開催場所は、芝生農地や体育館から夜間照明付きでサッカー用人工芝のフットサル場になり、天然芝のように雨天中止が無く、のびのびした屋外環境でサッカーを楽しめるようになって参加者の満足度が向上した。体育館や農地よりも商業施設のフットサル場での活動は人目に付きやすく、「サッカー教室」の認知度も高まった。フットサル場の運営管理受託事業からは資金面での余

裕も生み出され、フットサル場の運営管理の話が浮上する以前（2003年ごろ）から検討されていた、クラブで自前のグラウンドを所有するプロジェクトが本格的に動き出した。2006年に、科学万博記念公園（つくば市）の隣地を賃借し、選手やスタッフが手作業で天然芝を植え付け、夜間照明も備えたクラブ専用グラウンド（つくばFC万博グラウンド：図11）が整備された。



図 11：つくばFC万博グラウンド

フットサル場の運営管理業務を担当するスタッフを専任で雇用し、そのスタッフのフットサル場業務時間外の有効活用を図って、新しい事業を展開した。地域内の他のスポーツクラブと協働して発行し始めた地域スポーツ情報誌 Vision はこの典型例である。この情報誌は、つくば近隣のスポーツ情報を知る事ができるページと、この取り組みを支援するパートナー企業の広告からなり、株式会社つくばFCが編集と広告営業を担当している。スポーツ情報を提供している各スポーツクラブはもちろん、つくば市近隣の店舗、学校や市役所と言った公的な施設にもフリーペーパーとして配布されている。参加している各スポーツクラブが抱える選手数は限られているが、集合体になることで大きな母体となり、公的な色合いも強くなる特徴を生かした取り組みである。参加しているスポーツクラブは、普段、各クラブで発行している会員向けの会報誌を安く、多く、高品質にできる。会報誌では自クラブの会員しか読まないが、この情報誌であれば他クラブの会員も自クラブの情報に目を通し、参加会員の増加につながる可能性がある。企業は、地域のスポーツクラブが発行する情報誌に対し、広告宣伝効果を見込むのではなく、社会貢献活動として広告を掲載する場合が多い。企業は広告掲載について、発行部数と購読率、そして読者層を考慮してその効果を判断する。発行部数が多くても購読率が悪ければ広告効果は小さくなる。フリーペーパーにおいては、購読率を正確に把握することは難しく、フリーペーパーへの広告掲載の判断は慎重になされることが多い。しかし、この情報誌は各クラブの会報としての位置付けがあり、各クラブの会員が必ず読むヘビーユーザーとして存在していることから、高い購読率が保証されている。発行地域が限られ、スポーツ好きに絞られているため、効果的な広告宣伝も期待できる。結果として、広告宣伝効果を見込んだパートナー企業からの広告出稿も得る事ができる。つくばFCは、他のスポーツ団体と同様にクラブ会員増のための広告宣伝効果が見込め、さらに、編集・発行を担当している立場から、誌面への広告協賛を多く集めることができれば、通常はコストセ

ンターとなる広報宣伝事業をプロフィットセンターにしていくことが可能となる。

誌面作りを通して構築された地域のスポーツ団体と企業のネットワークを Vision ネットワークと名付け、この Vision ネットワークによってつくばスポーツアワード（図 12）というイベントも開催している。これは、毎年 1 度、その年に活躍したつくばにゆかりがあるスポーツ選手や団体、裏方として支えた人を対象としてその活動を表彰する取り組みであり、地域のスポーツ情報の提供と共に、スポーツ文化の醸成に繋がっている。このようなイベントには、市長や教育長を始めとした地域の代表者も出席するため、各スポーツクラブの活動に対する理解が進むと同時に、こうした席ではざくばらんな話ができるため、市とスポーツ団体が協働して行う新たな取り組みが提案されることもあり、貴重な場となっている。



図 12：つくばスポーツアワード

男女問わずサッカーを楽しむことができるクラスが整備され、練習環境も整い始めたことから、トップチームの強化に力を入れ始めた。特に、クラブ発足の経緯から女子サッカーに力を注ぎ、2006 年には、「なでしこリーグ参入宣言」を行った。女子サッカーはトップレベルの選手であってもプロ選手になれる者は稀であり、ほとんどの選手が別に仕事をしながらサッカーを続けている。そこで、女性の社会進出支援を推進している地元企業から選手雇用の協力を得て、本格的に選手募集を開始した。2011 年にはなでしこチャレンジリーグの入替戦に出場するが敗退し、現在も茨城県リーグに留まっている。男子サッカーについては、2003 年に、筑波大学蹴球部 OB が主力メンバーであるジョイフル本田サッカークラブの名称をジョイフル本田つくば FC と変更した上で、共同運営する形をとり、男子トップチームとして活動を展開している。

つくば FC 万博グラウンドで培った天然芝グラウンドの管理ノウハウも、クラブの主要な収入源へと変化していく。つくば市スポーツ振興課の担当者がつくば FC 万博グラウンドを視察した際、その芝生グラウンド管理ノウハウを生かしたいと考え、芝生が悪い状態だったつくば市営高崎サッカー場の部分補修をつくば FC に依頼した。良い状態に修復した結果が評価され、つくば FC は高崎サッカー場の年間維持管理業務への入札参加が認められるようになり、入札の結果、現在も維持管理を担当している。日本サッカー協会の関係者がつくば FC 万博グラウンドを訪れ、芝生管理ノウハウがあり、グラウンドの周囲に余裕スペースがあることから、その空き地で芝生の苗を育て、全国の芝生化を希望する学校のグラウンドや広場などに届ける JFA グリーンプロジェクト（図 13）も開始された。JFA が主催するこのプロジェクトに対し、つくば FC は苗作りを行って全面協力し、毎年およそ 20 ヶ所ずつ芝生化している。この他にも、日本各地から芝生

グラウンドを作りへの協力依頼を受け、クラブの売り上げの10%程を占める一大事業になっている。



図 13 : JFA グリーンプロジェクトの様子

順調に拡大・発展の道を進んできたつくば FC だが、2008 年に運営管理していたフットサル場のオーナー会社が民事再生法適用企業となり、フットサル場が取り壊されるという事態に陥る。雇用していたスタッフの仕事の確保やフットサル場に替わる練習拠点の確保、未回収になってしまったフットサル場の運営管理業務の委託金（1,000 万円以上）の問題が発生した。スタッフの仕事の問題については、天然芝グラウンドの管理受託を担当したり、地域スポーツ情報誌 Vision の広告営業を担当したりする事で解決し、練習拠点の問題については自前の天然芝グラウンドに主たる拠点を移す事で回避することができた。

地域内におけるクラブ認知の高まりを受け、近隣のスポーツクラブからサッカー教室の業務を依頼されるようになる。フットサルコートを所有する民間のスポーツクラブにおけるサッカー教室の他、つくば市内の公園においては、2009 年からその公園を管理する指定管理業者に協力する形で、5 か所の公園でサッカー教室を担当し、つくば市に新たに造られた人工芝サッカー場においては、その指定管理業者と共催の形でサッカー教室を開催している。なお、この人工芝サッカー場は、2002 年に開催された日韓ワールドカップの余剰金によるサッカー場整備の助成金を活用した茨城県フットボールセンターとして整備されたが、つくば FC がつくば市に助成金の利活用を提言した経緯がある。

つくば FC では、地域との結び付きを強化することを目的としてホームタウン推進室を設置し、様々な取り組みを行っている。地域の商店に1本5,000円でクラブのフラッグを設置してもらうフラッグパートナー（図 14）には、現在、120店舗（図 15）以上が加盟している。フラッグパートナーはクラブのウェブサイトやクラブのラジオ番組など通じて宣伝活動ができる他、クラブとタイアップしたオリジナル商品の開発、販売の特典を得る。クラブのグラウンドに隣接している空き地を畑にして、ほうれん草を育て、フラッグパートナー店がそのほうれん草を利用したオリジナルメニューを提供するという取り組みもある。農業法人と提携して、田植え前の田んぼでサッカーをするどろんこサッカー大会を企画し、その企画には多くの参加者が集まった。どろんこサッカーのイベント後、クラブメンバーが田植えをして取れたお米は、筑波山の梅祭りなどのイベント時に、選手がおにぎりを結んで提供する取り組みに活用されている。フットサルやサッカーイベント実行のノウハウを活用し、企業の宣伝や企業内レクリエーションを目的としたフッ

トサルやサッカーのイベントを提案・企画する事業も行っている。



図 14：つくば FC のフラッグパートナー

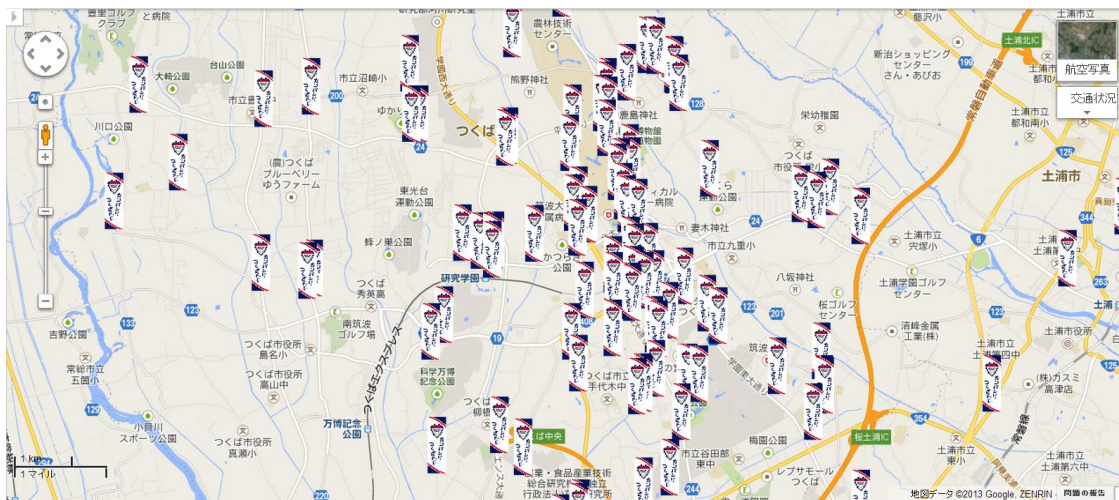


図 15：フラッグパートナー加盟店

スポーツ環境の整備にも注力していく中で、サッカー等に使用できるロングパイル人工芝に着目し、株式会社つくば FC の商材として扱い始めることとなる。この人工芝は、つくば FC が人工芝の長さや太さ、材質などを決定し、中国の工場で生産、スポンサー企業である株式会社ジョイフル本田が流通を担当し、筑波大学が品質の改善を目指すという産学連携プロジェクトとして位置付けられている。筑波大学発ベンチャー企業を支援している筑波大学産学連携支援室の助成金を活用し、日本サッカー協会公認の仕様を持つ人工芝として認定されている。

NPO 法人つくばフットボールクラブはサッカーを中心としたスポーツ活動を展開してきたが、そのスポーツ指導ノウハウを生かし、ダンスや野球、初心者向けのスポーツ教室としての公園遊びなどを開催し始め、2009 年から独立行政法人日本スポーツ振興センターが行っているスポーツ振興くじ toto による総合型地域スポーツクラブ向けの助成金も活用している。

上述したつくば FC の動向と地方自治体の提携深化を表 11 に纏めておく。

表 11：つくばFC年表

年	クラブ動向	レベル	人	物	金	情報	協働事業
1993 ～2001	・女子の活動を日本サッカー協会にチーム登録 ・筑波大学のグラウンドを活用したサッカー教室の運営	1	・つくば市よりクラブ運営に 対する相談、 助言	・練習場として公 共施設借用 ・市内の小中学校 の体育館借用			
2002	・中学生の活動を日本サッカー協会にチーム登録	1					・市のイベントへの参加
2003	・NPO法人つくばフットボールクラブ設立 ・ジョイフル本田サッカークラブからジョイフル本田つくばFCに変更	1			・日本サッカー協会より女子サッカー活性化プロジェクトに対する補助金享受		・市内幼稚園・小学校におけるゲスト ティーチャープロジェクト開始
2005	・高校生の活動本格化 ・フットサル場の運営管理受託 ・株式会社つくばFC創業	1		・民間企業所有 フットサル場の安 価利用		・つくば市に対してクラブイベントに対する後援名義の発行依頼 ・つくば市への政策提言による市内サッカー場整備	・民間企業よりフットサル場の運営管理 受託
2006	・クラブ専用グラウンド整備	1	・地元企業に よる選手雇用			・つくば市内教育関係 各所におけるVision(クラブ情報誌)の配布依頼	・地元企業に対して企業宣伝や企業内 レクリエーションを目的としたフットサル やサッカーのイベントの提案・企画
2007		1					・他のスポーツ団体等とVision(クラブ 情報誌)の共同作成
2008		1			・市よりゲストティー チャープロジェクト対 する補助金享受		・JFAグリーンプロジェクトへのポット苗 作成協力 ・つくば市営サッカー場の天然芝管理 業務受託
2009		1			・市営グラウンドの年間 維持管理業務への入 札参加 ・日本スポーツ振興セ ンターより総合型地域 スポーツクラブ向けの 助成金享受		・公園指定管理者より市内5カ所の 公園でサッカー教室共催 ・スポーツクラブからサッカー教室業務 依頼
2010		1			・筑波大学産学連携支 援室より人工芝開発に 関する助成金	・フラッグパートナー	・ジョイフル本田・筑波大学との連携に よる人工芝の開発・販売 ・フラッグパートナー企業とオリジナル 商品の共同開発
2011		1					・地元農家と田植え、どろんこサッカー の実施 ・地域イベントにおけるおにぎり提供

2.3.6 サッカークラブと特例市における提携深化

Jeffrey⁹⁾は、中小企業においては、成長に必要な経営資源や能力不足を補うため、外部資源の活用や取引先に対するコントロール能力を有することが重要である指摘している。サッカークラブも中小企業の一つであり、ステークホルダーである地方自治体を上手に活用し、コントロールする事が求められる。地域密着型アマチュア・クラブがJリーグへ発展する過程における地方自治体との提携は、地方自治体による応援体制の確立やクラブに対する資金面での援助の他、スタジアムや練習環境の整備等が挙げられるが、地方自治体が実施している既存の事業では対応できず、新規事業として部門間の調整を必要とする場合が多い。しかし、地方自治体は、既存の行政サービスの範囲ではない事業や、部門をまたぐ活動に対する対応が不得手であり、意思決定から実行までにかかなりの時間を要してしまう。リーグ戦で既定の優秀な結果を残し、上のリーグに昇格可能な状況にも関わらず、Jリーグへの昇格条件として定められている地方自治体の支援体制が整わずに昇格できないと言う事態に陥らないよう、サッカークラブは地方自治体との提携関係を日頃から形成しておかなければならない。地方自治体との提携に際しては、市長および議会に理解を求める活動と並行して、クラブの経営ビジョンに基づいて将来想定される地方自治体との提携内容を踏まえ、その提携の実務に従事する各部課と事前打ち合わせ等の調整をしておくが良い。実務に当たる部課が、部門間の調整を行い、担当者レベルから裁量権者までの下打ち合わせを行っておくと、提携関係構築に至る時間の浪費を抑える事が可能となるからである。サッカークラブの発展段階と地方自治体のクラブに対する基本姿勢を表 12 に纏めておく。

表 12：サッカークラブの発展段階と地方自治体のクラブに対する基本姿勢

レベル	クラブの所属リーグ	特徴	地方自治体のクラブに対する基本姿勢
レベル 1	県リーグ	ほとんどアマチュア選手	実力を問わず参加可能な県リーグに所属している事から、客観的に優遇できる理由に欠けるため、既存の仕組みによる後方支援に留まる
レベル 2	地域リーグ	県代表としての立場になるが、ほとんどアマチュア選手	県を代表するクラブという客観的に応援できる口実の出現により、既存の仕組み内ではあるが積極的に関与
レベル 3	JFL	地域を代表した立場でプロアマ混合	全国リーグ参入により、新しい仕組みによる支援開始
レベル 4	J2/J1	日本中からの注目を集めるプロリーグ	クラブを全面的に生かしたまちづくりの推進

事例とした3つのクラブとそのクラブが存在する地方自治体との提携関係を整理し、表 13 のマトリクスに整理した。また、地方自治体を上手に活用し、コントロールするため、提携事業の実現に際して関わりの深い部課もマトリクス内に整理して記載した。なお、マトリクス内における窓口の色は図 7 で整理した各課の色に依拠している。

人に関する提携は、図 5 に示したレベル 1 の段階から始まり、スポーツ振興課によってクラブが継続的に運営可能となるような助言がなされる。レベル 2 になると、J リーグを目指しているクラブであるならば、政策企画課からの呼びかけにより職員によるボランティアスタッフ形成が行われる可能性がある。レベル 3 になると、政策企画課が事務局となってクラブ活性化検討委員会などが開催される。レベル 4 になると、政策企画課の企画によってクラブへのスタッフ出向が行われる。

物に関する提携は、スポーツ振興課を通じてどんなスポーツ団体でも可能な公共施設の通常利用から始まる。レベル 2 になり、県を代表する活動になると、スポーツ施設を保有しているスポーツ振興課や公園緑地課を窓口に、練習用施設の優先利用が可能となる場合がある。県を代表する立場で地域リーグに参加し、ホームゲームの会場を確保する必要性から、公式戦スケジュールを基に、スポーツ振興課、公園緑地課と事前調整する事で、自治体が所有しているスタジアムの優先利用が可能となる場合が多い。レベル 3 になると、有料試合が開催される事から、ホームスタジアムの誘致・整備について、スポーツ振興課、公園緑地課を中心にプランが作成され、議会承認を待つ事になる。レベル 4 になると、クラブは地方自治体におけるスポーツ振興の中心に位置付けられ、公共施設の管理・運営委託が行われる可能性があり、その場合は、管財課、スポーツ振興課、公園緑地課を中心に選定基準が定められ、選定委員会の審査後、議会承認によって指定管理者となる。地方自治体が宿泊可能な施設を所有している場合は、選手寮確保に対しての支援が行われる事があり、管財課、教育総務課を中心に、議会承認によって実行される。スタジアム周辺道路に課題がある場合は、道路課、都市整備課、議会を中心に道路の整備が行われる他、巡回バスによる観客送迎サポートや駐車場の確保等も行われ、交通安全、交通渋滞対策がなされる。継続的に観客の満足度を高く維持するために、管財課、スポーツ振興課、公園緑地課を中心に特徴あるスタジアム作りに向けた改修工事計画がなされ、議会承認によって実行される。

金銭面における提携は、レベル 1 の段階では地域を代表としたサッカークラブとは言えず、大義名分の不足から提携が行われる事はない。レベル 2 になると、スポーツ振興課によって公共施設使用料減免措置がなされる事や、財政課を通じてクラブ主催イベント等に対しての助成金がなされる事がある。レベル 3 になると、地域を代表したクラブになる事から全国への広告塔としての位置付けがなされ、政策企画課、スポーツ振興課、管財課の企画によって遠征費の補助の提案がなされ、議会承認を経て実現される。クラブが株式会社化され、J リーグ参入に向けて本格的に活動していると認められれば、地方自治体からの出資（出捐）が行われる事がある。管財課、政策企画課、スポーツ振興課を中心になされた提案を議会が承認する形が採られる。レベル 4 になると、第 1 ホームタウン以外の地方自治体からの出捐も得られるようになり、同じく管財課、政策企画課、スポーツ振興課の提案を議会が承認し、実行される。

情報については、レベル 1 の段階では、スポーツ振興課を窓口として、他のスポーツ、他のクラブと同様にクラブ作成チラシの配布に対する協力がなされる。レベル 2 になると、広報広聴課によって、市報や市のウェブサイトでの情報提供の他、公的な場所へのポスター展示やのぼり設置による広報宣伝の協力がなされる。政策企画課を通じて、ボランティアスタッフ募集の協力が行われる事もある。レベル 3 になると、JFL 加盟に伴い、加盟条件として示されている地方自治体による応援姿勢を文書によって JFL 事務局に提出しなければならない。政策企画課、スポーツ振興課によって文書が作成され、議会による承認を受ける必要がある。レベル 4 になると、J リーグ加盟条件である具体的な支援内容の文書化が必須となり、政策企画課、スポーツ振興課によ

る文書作成と共に、議会承認を得る必要性がある。スポーツ振興課を通じて、クラブのグッズ・チケット販売促進を目的とした情報展開がなされる事もある。

協働事業については、レベル1の段階では、クラブ主催のイベントに対して、スポーツ振興課、秘書課を通じて後援名義の発行が行われる他、スポーツ振興課が開催する市主催イベントへの参加がなされる。レベル2になると、スポーツ振興課を窓口にして市とイベントの共催がなされることだけでなく、こうした市主催イベントの開催や各種業務について政策企画課やスポーツ振興課から運営・管理委託を受ける場合がある。レベル3になると、クラブはプロ選手を保有し始める事から、プロ選手による公共施設訪問イベントが実施されるようになる。学校や福祉施設への訪問が多く、スポーツ振興課、教育総務課、福祉課が窓口となる。レベル4になると、Jリーグ加盟に伴い、ホームゲームが開催されるようになる。スポーツ振興課を中心に運営上で発生する問題、課題に逐次対応していく事になる。

表 13：特例市におけるサッカークラブと地方自治体の提携深化マトリクス

レベル	人	物	金	情報	協働事業
1	クラブ運営に対する助言	公共施設の通常利用	地域を代表としたサッカークラブとは言えず、大義名分が不足しており、提携関係はない	クラブ作成ビラの配布協力	クラブ主催イベントに対する後援名義の発行
	→スポーツ振興課	→スポーツ振興課		→スポーツ振興課	→スポーツ振興課、秘書課
					市主催イベントへの参加 →スポーツ振興課
2	職員によるボランティアスタッフ形成	練習用施設の優先利用	公共施設使用料減免措置	市報や市のウェブ・公的な場所へのポスターやのぼり設置による広報宣伝の協力	イベントの共催
	→政策企画課	→スポーツ振興課、公園緑地課	→スポーツ振興課	→広報広聴課	→スポーツ振興課
		既存スタジアムの優先利用 →スポーツ振興課、公園緑地課	クラブ主催イベント等に対するの助成金 →財政課	ボランティアスタッフ募集の協力 →政策企画課	市主催イベントの開催・各種業務の委託 →政策企画課、スポーツ振興課
3	活性化検討委員会などへの役員の出席	ホームスタジアムの誘致・整備	遠征費の補助	応援姿勢の表明(JFL加盟条件)	選手による公共施設訪問イベント実施
	→政策企画課	→スポーツ振興課、公園緑地課、議会	→管財課、政策企画課、スポーツ振興課、議会	→政策企画課、スポーツ振興課、議会	→スポーツ振興課、教育総務課、福祉課
			出捐 →管財課、政策企画課、スポーツ振興課、議会		
4	クラブへのスタッフ出向	公共施設の管理・運営委託	本拠地を置く地方自治体以外からの出捐	具体的な支援内容の文書化(Jリーグ加盟条件)	Jリーグホームゲームの開催
	→政策企画課	→管財課、スポーツ振興課、公園緑地課、議会	→管財課、政策企画課、スポーツ振興課、議会	→政策企画課、スポーツ振興課、議会	→スポーツ振興課
		選手寮の確保支援 →管財課、教育総務課、議会		グッズ・チケット販売の促進 →スポーツ振興課	
		スタジアム周辺道路整備等の交通対策 →道路課、都市整備課、議会			
		特徴あるスタジアムへ改修 →管財課、スポーツ振興課、公園緑地課、議会			

*公共施設の管理運営については、金や事業とも捉えられるが、クラブが公共施設を活用して金に替える努力をした結果であり、物に分類した。

2.3.7 サッカークラブと特例市の提携深化過程レーダーチャート

クラブとステークホルダー関係深化マトリクスから、ヴァンフォーレ甲府とガイナレ鳥取について図 5 に示したレベル1～4の推移を把握できるレーダーチャートを作成した(図 16 および図 17)。また、レベル1の時期におけるヴァンフォーレ甲府・ガイナレ鳥取・つくばFCと各地方自治体の提携関係深化状況を把握するため、図 18 のように整理した。

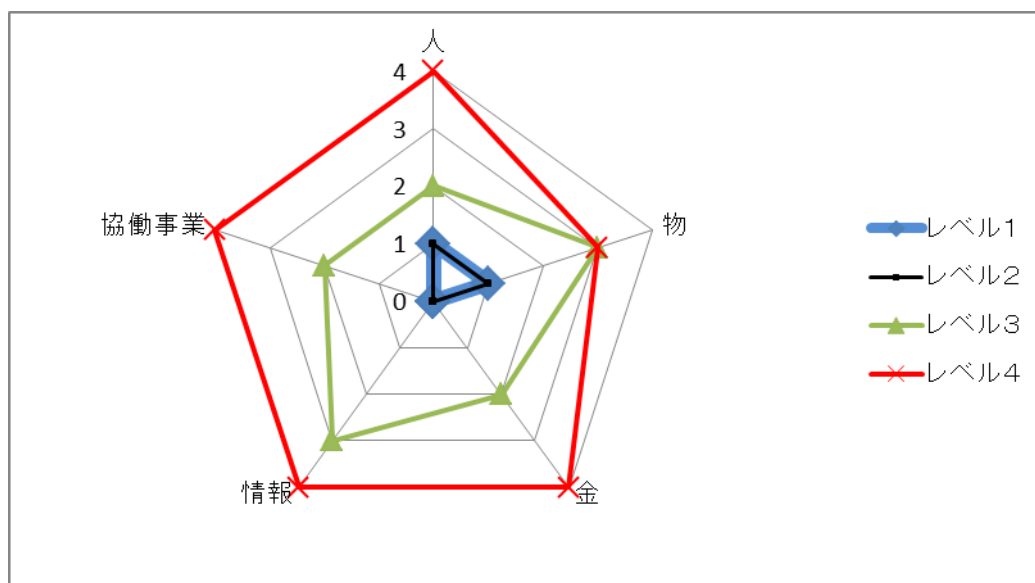


図 16：ヴァンフォーレ甲府と地方自治体における提携深化過程レーダーチャート

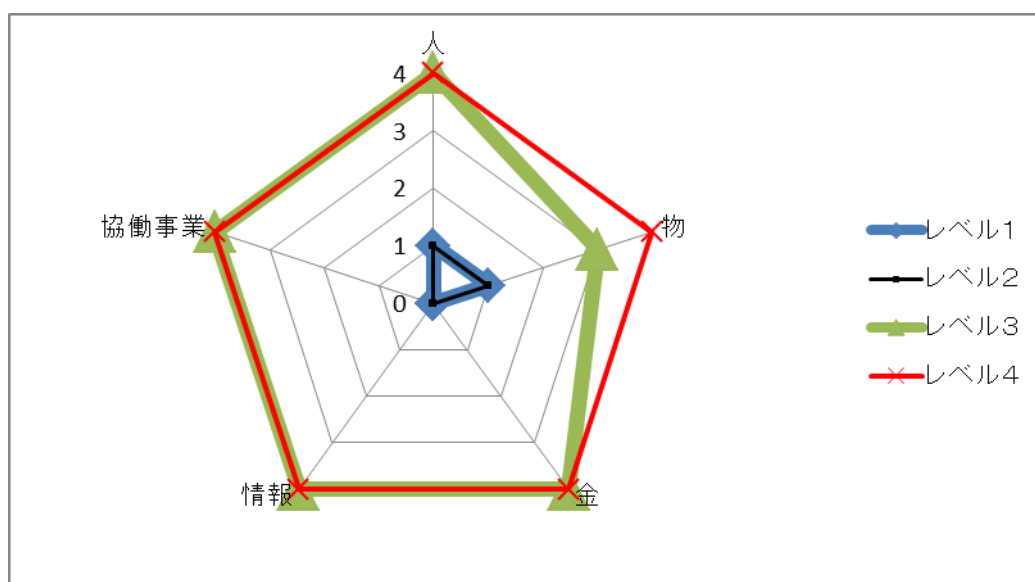


図 17：ガイナレ鳥取と地方自治体における提携深化過程レーダーチャート

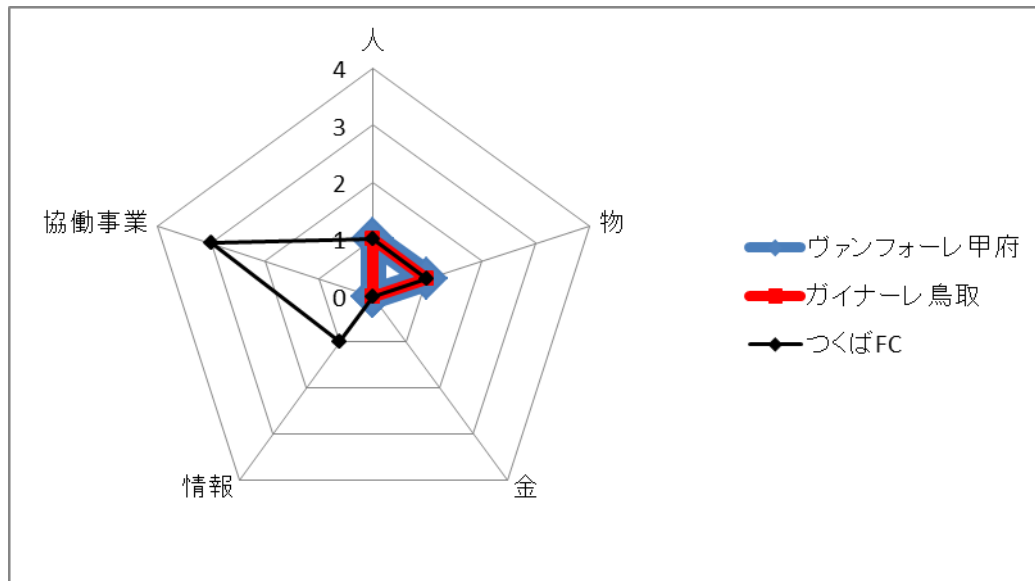


図 18：レベル1の時期におけるヴァンフォーレ甲府・ガイナーレ鳥取・つくばFCと各地方自治体の提携深化状況

2.3.8 分析結果

特例市におけるサッカークラブと地方自治体の提携深化マトリクス（表 13）を見ると、レベル1の時期における金の項目については3クラブとも何の提携関係もなかったことが特徴となっている。この時期は県レベルでの活動であり、地域を代表としたクラブではないことから、地方自治体からするとサッカークラブを公的に応援していくための根拠が少ないため、最も説明責任が要求される金銭面での提携関係が進まないことは当然と言える。

レーダーチャート（図 16～図 18）を見ると、各クラブの経営方針・たどった歴史によって差が生まれていることが分かる。たとえば、ガイナーレ鳥取はレベル3の時期にほとんどの項目でレベル4に達することができているが、これはJFL時代が長く、この時期にNPO法人格を取得し、株式会社も設立することで、提携関係深化を進めていったためであると考えられる。ヴァンフォーレ甲府はレベル4の時期になってから一気に関係深化を進めている。これは、クラブが街の象徴になり、支援を得やすくなったからであるという捉え方もできるが、レベル3の時期までの累積赤字による経営問題がレベル4の時期になってから明るみに出たことにより、当該自治体も問題意識を共有し提携関係が進んだという背景もある。レベル4に到達するまで有力な地元企業（地元マスコミ各社）が全面的にバックアップしていたため、地方自治体の応援をそれほど必要としていなかったことが主要因ではないかと考えられる。一方、つくばFCはレベル1でしかないが、他のクラブよりも地方自治体との提携関係深化は進んでいる。すでにNPO法人格および会社法人格を取得し専任スタッフも雇用しており、レベル1期時点でのクラブ内整備の進み具合が要因として考えられる。

ヴァンフォーレ甲府は、地方自治体との提携深化よりも他のステークホルダーとの提携深化を優先したクラブの経営戦略を採ってきた。その事業展開方針が悪いわけではなく、むしろ経営判断が遅くなりがちな地方自治体との提携深化を待つよりも、その他のステークホルダーとの提携深化で事業を展開していくのは正しい判断だと言える。しかし、図 6 から分かる通り地方自治体

が他のステークホルダーに与える影響は大きく、地方自治体との提携関係深化によってクラブの信頼性向上を図り、他のステークホルダーとの提携深化につなげていくことは経営戦略の一つとなり得る。事実、ヴァンフォーレ甲府は地方自治体との提携深化から他のステークホルダーとの提携深化を進め、更なる飛躍を成し遂げている。地域密着型サッカークラブのほとんどはベンチャー企業であり、経営資源が不足しているが、協働事業による提携はレベルを問わず、金銭的負担も少なく進めていく事が可能である。地方自治体との提携を図りたいクラブにとって、協働事業による提携は一つの糸口となり、新しい経営指針を得る事が可能となる。理論上、4つの経営資源の視点からだけでなく、協働事業面での視点を持ってステークホルダーとの提携を捉えていく事の大切さが言われていたが、実際の提携深化状況からも明らかになった。

2.4 地方自治体以外のステークホルダーとの提携深化マトリクス

クス

ガイナレ鳥取・ヴァンフォーレ甲府・つくばFCへのヒアリングを通じて得られた情報を基礎として、他クラブの情報も併せ、サッカークラブと各ステークホルダーの提携深化マトリクスを作成した。

【一般企業】

サッカークラブと一般企業における提携深化マトリクスが表 14 である。

人の視点を見ると、レベル 1 において、クラブ側は厳しい財務状況から選手やスタッフを雇用できる状況ではなく、協力企業に社員兼選手・社員兼スタッフ雇用をお願いしている。レベル 2 になると、試合運営の充実を図るため、試合時における運営協力スタッフの派遣を依頼している。レベル 3 では試合運営規模の拡大のため人手が必要となり、また、クラブの社会的価値も上がることから運営スタッフを常勤社員として、出向で派遣してもらえるよう依頼している。レベル 4 になると、一般企業からクラブに対して出資等の資本提供が行われるようになり、資本提供先の経営を監督するため、社外執行役員あるいは監査役員といった経営者を出向で派遣してもらえるよう依頼している。

物の視点では、レベル 1 で、クラブ活動を展開していく上で必須な、練習環境や運営拠点、活動に伴う用品の提供を依頼し、レベル 2 では活動が広域化により、バス等交通手段の提供依頼を行っている。レベル 3 になると、全国リーグへの参戦により、サポーターの定着と広域化が進む事からグッズ購入も重要な事業となり、こうしたクラブオリジナルグッズの共同開発も行われ始める。レベル 4 になると新人若手選手の適切な育成を目指し、あるいは高校生年代の優秀な選手を全国から集めて育成する目的のため、寮の整備が必要となり、企業が既に所有している寮の利活用を図っていく場合がある。

金の視点では、レベル 1 の段階で、クラブ旗や広報誌に対する広告掲載、クラブのユニフォームへの広告掲載等によるスポンサー提携が行われている。レベル 2 では、活動の広域化に伴って増加する遠征費に対する補助を依頼している。レベル 3 になると、試合会場が単なる芝生グラウンドから観客席が付いたスタジアム規模になり、観客動員が見込めることから、スタジアムへの広告出稿依頼が行われるようになる。一般企業がシーズンチケットを購入し、資金面での援助と観客動員面での支援を行い、同時に企業内の社員に対する福利厚生の実施を図る事業もある。レベル 4 になると Jリーグの試合が行われ、更なる観客動員とテレビによる放送が行われることから、スタジアム広告料金の段階的値上げが行われるようになる。クラブの経営安定のため、出資依頼も行われる。クラブが海外へ分校等を作って進出する場合もあり、海外進出時のスポンサー受け入れを依頼する事もある。

情報についての視点では、当初はクラブ自体の情報発信能力が不足していることから、レベル 1 やレベル 2 では、クラブ側が協力企業に対して、企業広告における選手やチーム写真等の活用によってクラブの情報発信を依頼する立場であるが、レベル 3 になり、クラブがプロ選手を保有するようになると、クラブに対して企業側がプロ選手の肖像権の利用を申し出る立場になる。また、メディア・マスコミがクラブを 1 つのコンテンツとして取り上げ、クラブも独自に情報発信

できる力量を備えるようになるなど、クラブの情報発信能力の向上によって、それまでとは逆に企業側がクラブの情報発信能力を利用する事になる。

協働事業についての視点では、レベル1の段階であっても比較的容易に取り組める、イベントに対する共同出店、共同でのイベント開催が行われる。スタジアムで試合が行われるレベル3からは、協力企業がスタジアム内に設置されるブースに出店するようになる。レベル4になり、国内におけるクラブの立場が確立されると、海外に分校等を進出するクラブがあり、海外でのイベント開催も行われている。

表 14：一般企業とサッカークラブの提携深化マトリクス

レベル	人	物	金	情報	協働事業
1	協力企業への社員兼選手・社員兼スタッフの受け入れ依頼	練習環境・運営拠点の確保に関する協力依頼	フラッグパートナー受け入れ依頼、クラブ広報誌への広告掲載依頼	協力企業からのクラブ支援情報の発信	イベント時に共同出店依頼
		スポーツグッズの支給依頼	ユニフォームスポンサー受け入れ依頼	企業広告における選手やチーム写真等の活用依頼	共同でのイベント開催依頼
2	試合運営スタッフの派遣依頼	遠征用バス等交通手段の提供依頼	遠征費の補助	上記情報発信地域の広域化	上記イベントの広域化
3	協力企業からの運営スタッフ出向派遣依頼	協力企業とのグッズ共同開発	スタジアム広告出稿依頼	協力企業によるプロ選手肖像権の利用依頼	協力企業に対してスタジアム内での商品販売機会の提供
			シーズンチケット購入依頼		
4	協力企業からの経営者(社外執行役員・監査役員)の出向派遣依頼	寮など厚生施設の整備に関する協力依頼	スタジアム広告料金の段階的値上げ	クラブの情報発信力を協力企業に提供	海外へ分校等進出時に共同でのイベント開催
			出資依頼		
			海外へ分校等進出時にスポンサー受け入れ依頼		

【メディア・マスコミ】

サッカークラブは、多くの人に見られることで価値が付加されるビジネスモデルであり、その中核を担うメディア・マスコミは重要なステークホルダーである。近年のインターネット技術の発展により、サッカークラブが独自に広報展開でき、動画・音声の提供や、地域に限定されない情報の発信が可能になる等、クラブから発信される情報の質・量が充実してきても、メディア・マスコミによる情報提供は、その客観的な立場により、多くの人の信頼を得る情報源となる。また、クラブ独自の情報発信では、既にクラブを応援している、あるいは興味がある人など、その情報提供先が限定的となってしまうが、メディア・マスコミの場合、情報提供先は限定されず、新たなサポーターの喚起につながる可能性を秘めている。また、Jリーグの試合は全てJリーグが放映権を握り、一元管理しているため、クラブがインターネットを通じて生中継するなどの情報発信が規制されている。メディア・マスコミが試合の生中継やクラブ紹介の特集を組むなど、クラブを積極的に取り上げてくれるよう、提携を深化させておく事が重要となる。メディア・マスコミとサッカークラブの提携深化マトリクスが表 15 である。

人の視点で提携深化を見ると、サッカークラブはメディア・マスコミに対して、レベル 3 になるとチーム担当者の任命を依頼し、レベル 4 ではクラブ内の広報スタッフの出向派遣を依頼している。レベル 1・2 においては、サッカークラブとメディア・マスコミの間に提携は見られない。レベル 1・2 のサッカークラブは、全てのメディア・マスコミではないが、大半のメディア・マスコミから、地域を代表するレベルのサッカークラブとは見なされず、クラブにプロ選手も不在であることから話題性も乏しく、関心対象として未成熟だと判断されるからである。

物に関しては、メディア・マスコミも一般企業と変わらない提携事業を行っている。

金に関しては、レベル 1 においては、メディア・マスコミにクラブの広告を掲載する際の料金の割引が行われる程度で、一般企業とメディア・マスコミの関係と違いは無いが、レベル 2 になるとクラブの社会的意義が認められ、クラブ用特別枠による特集記事の掲載や無料での広告掲載など、一歩進んだ形で取り上げられる事になる。レベル 3 では、全国リーグへの参戦により、クラブ・スポンサーとしての協力依頼、レベル 4 になると、クラブへの出資依頼が行われる場合がある。また、場合により、クラブへの取材謝礼金や放映権利金が発生する事もある。

情報に関しては、レベル 1 では、試合の結果のみが掲載され、サッカーに関する活動に焦点を当てた記事が取り上げられる事はほとんどない。しかし、たとえば、サッカークラブによる農業への取り組みといったサッカー以外の分野との連携等、特殊な取組については、記事として取り上げられる事がある。レベル 2 で、サッカークラブにフォーカスした内容での取材が行われ始め、クラブからのプレスリリースを受け、サッカーに関する記事掲載がなされるようになる。レベル 3 で、全国リーグへの参戦により、全国ネットでの取材・放送が行われることがあり、レベル 4 で、Jリーグクラブを 1 つのコンテンツとして位置付けるため、クラブとの独占放映契約の締結が行われることがある。

協働事業としては、レベル 1 の段階のクラブは人に関する視点と同じく関心対象として未成熟であり、提携事業が見られないが、レベル 2 になると共同イベントの開催が行われることがある。レベル 3 になると、全国リーグへの参戦により、ウェブサイト作成や動画配信といったインターネットメディア事業での提携が行われる事がある。レベル 4 では、クラブのメディアにおけるコンテンツとしての価値の高まりから、レギュラー番組の制作やクラブのマーケティング業務での提携が行われる事がある。

表 15：メディア・マスコミとサッカークラブの提携深化マトリクス

レベル	人	物	金	情報	協働事業
1	協力企業の 関心対象として未成熟である	練習環境・運営 拠点の確保に関する協力依頼 スポーツグッズ の支給依頼	クラブ広告の掲載料割引依頼	特殊な取組(サッカー以外の分野との連携など)に対する取材依頼 試合結果の掲載	協力企業の関心対象として未成熟である
2	協力企業の 関心対象として未成熟である	遠征用バスの提供依頼	クラブ用特別枠(記事・広告)の提供依頼 無料広告掲載依頼	クラブにフォーカスした内容での取材依頼 プレスリリースに対する記事掲載依頼	共同イベントの開催
3	協力企業におけるチーム専任担当者の任命依頼	協力企業とのグッズ共同開発	クラブ・スポンサー受け入れ要請	全国ネットでの取材・放送	ウェブサイト作成や動画配信といったインターネットメディア事業での提携
4	協力企業からの広報スタッフの出向派遣依頼	寮など厚生施設の整備に関する協力依頼	取材謝礼金の発生 放映権利金の発生 出資依頼	独占放映契約の締結	レギュラー番組の制作 マーケティング業務での提携

【サッカー協会・連盟組織】

サッカークラブは日本サッカー協会・都道府県サッカー協会、および各種大会を主催している各種連盟組織に所属しなければならず、各クラブはサッカー協会・連盟が定めた規則に従ってクラブ運営をする必要がある。また、サッカー協会・連盟は、いくつものクラブあるいは学校チームの集合体であり、ある特定のクラブあるいはチームだけを常時特別待遇する事は、その設立の趣旨からしてあり得ない。こうしたパワーバランスを考慮すると、Jリーグ昇格を目指すサッカークラブにとって、クラブに影響を与えるサッカー協会・連盟の位置付けを整理しておくことは重要である。サッカー協会・連盟との提携深化マトリクスは表 16 の通りである。

人の視点では、レベル 1 でサッカークラブがサッカー協会に対して競技者の登録を行い、各クラブはクラブに所属している選手を地域選抜チーム・育成プログラムへ選手派遣している。都道府県を代表するクラブとなるレベル 2 になると、都道府県サッカー協会が実施している共同事業・社会貢献プロジェクトに対して、スタッフや選手の派遣協力が行われるようになる。レベル 3 になり、Jリーグ準加盟申請を行うと、Jリーグの『アドバイザー・ボード』によるサッカークラブの経営状態・実施事業への助言が行われ、Jリーグの準加盟規則に則ったクラブ運営を目指して、自立支援が行われるようになる。この段階からJリーグを目指し、プロ選手や外国人選手との契約が行われ、プロ選手や外国人選手の登録申請手続きが発生する。レベル 4 としてJリーグに所属する段階になると、クラブに対して、一般社団法人日本プロサッカーリーグへの理事や、都道府県サッカー協会の理事・評議員等の就任依頼がある。

物に関する視点では、サッカークラブがサッカー協会や連盟が所有する物品やサッカー施設を借用する事がレベル 1 の段階からあり得る。レベル 2～4 については、それ以外の物品・施設の提供支援は協会・連盟組織の趣旨にそぐわず、行われない。

金に関しては、各レベルでリーグへの参加費を支払うことになり、レベル 1 では県リーグへの参加費、レベル 2 では地域リーグへの参加費、レベル 3 では JFL への参加費、および Jリーグに準加盟した場合は Jリーグ準加盟費、レベル 4 では、Jリーグ加盟費が発生する。レベル 1 の段階から、都道府県サッカー協会や日本サッカー協会が主催するノウハウが必要な事業、たとえばつくば FC における JFA グリーンプロジェクトへの協力等、クラブが事業への協力を請け負う場合はその委託金が支払われる。クラブが企画提案し、主催する事業に対しても、サッカー協会あるいは連盟の活動趣旨に合致している場合は、協賛・共催・後援事業として、都道府県サッカー協会や日本サッカー協会から経済的支援が行われることがある。レベル 4 になると、Jリーグから、Jリーグが管理している放映権料や入場料の分配金が支払われる他、サッカー協会が主催する試合の主管に伴う当該試合純益の一部納付が行われる。

情報としては、レベル 1 の段階で、サッカークラブはサッカー協会・連盟に対してチーム登録を行い、認可されることになる。複数チームで活動している場合はクラブ申請を行い、クラブとして活動する。レベル 2 になると、サッカークラブの所属するリーグが広域になるが、この段階へ進んだ際に特別な手続きはない。レベル 3 になり、Jリーグ準加盟申請を行う段階になると、都道府県サッカー協会の支援表明を文書で提出する必要がある、その他の条件を満たしていると Jリーグによって Jリーグ準加盟申請が承認される。レベル 4 になり、所定の優秀な成績を収め、J2 リーグ参入条件を満たすと Jリーグへの入会が許可され、J2 リーグに所属できる。さらに良い成績を収め、J1 リーグ参入条件を満たすと J1 に昇格できる。Jリーグ所属クラブは活動レポート・クラブ収支の報告が義務付けられている他、Jリーグニュースなどの取材に協力する事が

求められる。

協働事業としては、レベル1からサッカー協会・連盟が主催する国内競技会に参加し、共同でイベントを実施する事になり、レベル2においてイベントの実施範囲および規模が拡大する。レベル3においては、JFL参戦に伴う有料試合開催に対する協力として、都道府県サッカー協会がチケット販売の斡旋を行う事がある。レベル4では、JリーグとJリーグ百年構想の実現に向けた社会貢献活動を共同で実施する事になる。

表 16：サッカー協会・連盟組織とサッカークラブの提携関係マトリクス

レベル	人	物	金	情報	協働事業
1	競技者の登録	協会・連盟が 所有する物 品・施設の借 用	県リーグ参加費の支 払	チーム登 録・認可	国内競技 会への参 加
	県サッカー協会・日 本サッカー協会主催 事業の委託業務の 要請				
	地域選抜チーム・ 育成プログラム への選手派遣受 け入れ要請		協賛・共催・後援事 業に関する経済的支 援	クラブ申請	共同イベ ントの実施
2	共同事業・社会 貢献プロジェクト への専門家派遣	物による支援 は協会・連盟 組織の趣旨 にそぐわない	地域リーグ参加費の 支払	この段階へ 進んだ際の 特別な手続 きはしない	上記イベ ントの実施 範囲・規模 の拡大
3	Jリーグ準加盟 後、『アドバイザー ・ボード』による クラブ事業への 助言と自立支援	物による支援 は協会・連盟 組織の趣旨 にそぐわない	JFL 参加費の支払	都道府県サ ッカー協会 の支援表明	協会・連盟 に対する チケット販 売への協 力依頼
	プロ選手・外国人 選手との契約に 関する登録申請		Jリーグ準加盟費の 支払	Jリーグ準 加盟承認	
4	理事・評議委員と しての役員派遣 依頼	物による支援 は協会・連盟 組織の趣旨 にそぐわない	Jリーグ加盟費の支 払	Jリーグへ の入会・昇 格	Jリーグ 百年構想 の実現に 向けた社 会貢献活 動の共同 実施
			Jリーグ入会に伴う 分配金(放映権料・ 入場料)の受領	活動レポー ト・クラブ収 支の報告	
			サッカー協会主催試 合の主管に伴う当該 試合純益の一部納 付	Jリーグニュ ースの取材 協力	

【クラブ内関係者】

サッカークラブ経営においては、サッカークラブ外部のステークホルダーとだけでなく、サッカークラブに近い関係者とも強固な提携関係を築く必要がある。サッカークラブに参加・従事している競技者およびスタッフの能力によって、サッカークラブは多くのサポーター・会員を集める事が可能となる。多くのサポーター・会員が集まると優秀な選手やコーチを雇用する事ができ、それによりさらなる応援・支援が得られるようになる。この好循環を生み出す原動力と言えるクラブ内関係者とサッカークラブの提携深化を表 17 に整理した。

人の視点で見ると、レベル 1 におけるサッカークラブの中核事業はサッカースクールである事から、早急にサッカー協会のライセンスを持つ指導者を確保する必要がある。クラブのレベルに関わらず、クラブの理念を理解し、支援してくれる個人サポーターを募集する事も可能である。レベル 2 になると、都道府県リーグでは曖昧であったホーム&アウェイの位置付けが明確になり、ホームゲーム開催時には緊急時のドクターを確保する事が必要になる。レベル 3 になると、それまで以上に良い選手を確保するため、スカウト情報網を確保していく必要が生じる。JFL 参入による有料試合開催に当たり、スタジアム内外部の運営の質を向上する必要性から、スタジアム運営を支えるボランティアの組織化が必要となる。より多くの観客動員を実現するため、クラブの支援団体の結成も望まれる。J リーグ準加盟申請に当たり、J リーグによって定められた常勤役員 1 名以上、常勤社員 2 名以上と言った人に関わる条件を遵守しなければならない。レベル 4 になると、J リーグ加盟条件として、常勤役員 1 名以上、常勤社員 3 名以上、また、S 級ライセンスを持つ指導者の確保が求められる。競技者として、J リーグからプロ選手数の確保 (J2:プロ A 契約選手 5 名以上、J1:プロ A 契約選手 10 名以上) が定められ、サテライトチームの編成も求められる事になる。チーム構成上、外国人選手を必要とする場合は、外国人選手のスカウトおよび獲得といった活動も必要になる。

物については、レベル 1 では、用具・グラウンドといった最低限の練習環境の確立が急務となる。レベル 2 においては、広域でのリーグに参加する事から、バス等移動手段を確保する必要性が生じる。レベル 3 では、J リーグ昇格に向けて、良い選手を集めるため、良いトレーニングを実施するために、練習施設および環境の向上が必要となる。レベル 4 として J リーグに所属すると、J リーグ参入条件ではないものの、プロ選手が出入りし、メディア・マスコミに対応するに相応しい専用のクラブハウスを確保すべきである。また、若手選手の適切な育成、あるいは高校生年代の優秀な選手を全国から集めて育成するため、寮の整備が必要となる。熱烈なサポーター・会員向けに観客用 VIP シート、プレミアム BOX 等の設置を行う場合もある。

金に関しては、レベル 1 では、サッカースクール事業が中心であり、競技者からの月謝収入とサポーター・会員からの賛助会費が主たる収入源となる。レベル 2 においては、まだ有料試合は開催されないため、上記収入の拡大を目指す事になる。レベル 3 になると有料試合が開催され、サポーター・会員を中心にした観客による入場料収入の確保を目指すようになり、クラブを勝利に導き、観客動員を増加させるために必要な、専任スタッフおよびプロ契約選手への人件費支払いが行われるようになる。レベル 4 になると、レベル 3 までに必要とされた収入の拡大と人件費支出の増加が見られ、それらを上手にマネジメントする必要がある。

情報としては、レベル 1 の段階ではクラブに参加している競技者向けの情報が必要とされ、練習・試合スケジュールの公開やクラブ参加メンバー間での情報共有を中心とした情報の発信・共有が行われる。クラブ参加者向けの情報はインターネットを通じて行われることが多くなって

いるが、会員向け会報誌や機関紙等の発行を通じてアナログな情報発信も行われている。サポーター・会員はクラブの存在する広域自治体内在住者が中心であり、広域自治体内でのサポーター・会員募集が展開される。レベル2になると、地域リーグに所属する事から、サポーター・会員の地域圏内への拡大が見られ、クラブ側も更なる広域化を狙って、既存の会員以外向けの情報誌・機関紙等の発行を行う事がある。レベル3になると、有料試合への観客動員増加を狙い、クラブの売りである選手やコーチに注目してもらうために選手名鑑を作成するようになる。所属するJFLが全国リーグであることから、サポーター・会員の全国的拡大も見られるようになる。レベル4になると、海外からも注目される存在となるため、浦和レッズのように海外向け情報発信（ウェブサイトの構築等）を行うクラブも見られるようになる。

協働事業としては、レベル1の段階で、クラブ所属のスタッフ・コーチと共に一貫指導体制の構築を目指し、サッカー教室・スポーツ教室の開催を行う他、競技者やコーチが幼稚園・保育園や小学校などを訪問し、地域と交流する事業も行われる。レベル2の段階で、戦力の強化を目指し始め、セレクション等が本格的に開催されるようになる他、サポーター・会員向けの交流イベントも開催されるようになる。レベル3になると、JFLに所属し、有料試合が開催されることを受け、クラブのサポーター・会員を中心に構成される支援団体によって、チケット販売活動の組織化が図られるようになる。サッカークラブとプロ契約した選手がいる場合は、プロサッカー選手によるサッカー教室が開催されるようになる。レベル4になると、チーム強化や国際大会への参加のため、海外遠征実施される。海外でサッカー教室を開催する場合もあるばかりか、海外リーグに参戦するサッカークラブも存在する。

表 17：クラブ内関係者とサッカークラブの提携深化マトリクス

レベル	人	物	金	情報	協働事業
1	D級ライセンス以上を持つ指導者の確保	最低限の練習環境の確立	競技者からの月謝収入	練習・試合スケジュールの公開	一貫指導体制の構築
	個人サポーターの募集			メンバー間での情報共有	地域交流事業への選手派遣
2	ホームゲーム開催時のドクターの確保	バス等移動手段の確保	上記収入の拡大	会員向け会報誌・機関紙等の発行	サッカー教室・スポーツ教室の開催
				サポーターの都道府県内での拡大	セレクション等の本格開催
3	スカウト情報網の確保	練習施設・環境の向上	専任スタッフ・プロ契約選手への人件費支払	選手名鑑の作成	チケット販売活動の組織化
	支援団体の結成 スタジアム運営ボランティアの組織化		会員からの入場料収入の確保	サポーターの全国的拡大	プロ選手によるサッカー教室の実施
4	Jリーグ加盟条件にある専任スタッフ数の遵守	専用のクラブハウスの確保	上記収入・支出の拡大	海外向け情報発信(ウェブサイトの構築等)	海外遠征の実施
	S級ライセンスを持つ指導者の確保	選手寮の確保			海外におけるサッカー教室の実施
	Jリーグ加盟条件にある選手数の確保	VIPシート、プレミアBOX等の設置			海外リーグ参戦
	外国人選手のスカウト・獲得				

【市民】

市民として、一般市民・周辺住民、周辺教育機関、各種スポーツ団体、スポーツ以外の市民団体、青年会議所・ロータリークラブ等のボランティア団体、商工会等経済団体を分類した。これらとサッカークラブは、地域における教育・文化活動の振興を目的の中心とした非利益提携を行っており、経済的合理性を主たる提携目的としている一般企業、メディア・マスコミとは相違している。物や金といった資源面での提携よりも、人的資源の活用による提携が中心となるため、比較的レベルが低い段階でも提携が可能であり、低レベル段階での最重要ステークホルダーと言える。市民との提携深化に関して、表 18 に纏めた。

人の視点では、ボランティアによる関係構築が見られる。レベル 1 で、クラブが地元イベントに対してボランティアスタッフとして参加する事から関係が発生し、レベル 2 になると、逆にクラブに対して青年会議所・商工会議所等の呼びかけによってボランティアスタッフの募集が始まり、レベル 3 になるとサポーター・ボランティア等による応援活動の組織化に発展する。教育機関とは、レベル 1 の段階からインターンシップ生の受け入れによる提携が行われ、良い人材だと認められると、選手あるいはスタッフとして雇用される事になる。同様に一般市民・周辺住民・各種スポーツ団体等からも、良い人材であれば雇用に結び付く。レベル 4 になると、周辺の高校・大学と言った教育機関のサッカークラブに所属する優秀な選手を J リーグ特別指定選手として受け入れ、所属チームを変えずに J リーグの試合に出場させる事もある。

物の視点では、サッカークラブ運営においては経常的に使用できるグラウンドを確保する事がどのクラブも抱える当初の課題であり、教育機関が所有しているグラウンドを借り受ける提携を進める場合が多い。欧州においては、地域型スポーツクラブを中心にスポーツ振興が進んだため、地域スポーツクラブや地方自治体がスポーツ施設を所有しているが、日本においては、学校教育機関における体育の授業や部活動を中心にスポーツ振興が進んだ歴史的背景から、ほとんどの学校教育機関がスポーツ施設を所有しており、発足当初で資源に限られるレベル 1 のサッカークラブが、学校教育機関の所有施設を利活用するのは当然と言える。グラウンドを自己保有している、あるいは他のステークホルダーとの提携によって市民に提供する権利を持つグラウンドがある場合は、市民へのグラウンドの貸し出しも行われる。レベル 2 に昇格してもレベル 1 と比較して物に関する提携深化は見られず、レベル 1 の提携が継続される。レベル 3 になるとクラブがオリジナルグッズ販売を検討し始め、クラブ関連グッズ開発に伴うデザイン等を中心とした市民との提携が見られるようになる。レベル 4 でもレベル 3 までの提携が継続される。

金に関する視点では、レベル 1 の段階から、地元 NPO 法人等によるスポーツプログラム事業実施に際して、専門プログラムを提供できるクラブとして運営受託を依頼され、その受託金が収入となる場合がある。レベル 2 になると、青年会議所・商工会議所等のメンバーによる組織的な募金活動が開始され、レベル 3 になると、青年会議所・商工会議所等の組織による直接的な資金援助が行われる。提携している地元大学からのスポンサーが得られる場合もある。レベル 4 でもレベル 3 までに構築された提携が継続される。

情報の視点では、レベル 1 の段階でクラブから地元市民・地元クラブへの情報提供・発信が行われる。クラブが地元大学と提携している場合は、サッカーの指導法やスポーツクラブマネジメント、スポーツ施設管理等に関する知的財産の共有がなされる場合がある。レベル 2 では、レベル 1 における提携先が地域圏に拡大する。レベル 3 になって、有料試合が開催される JFL に所属する事から、チケット情報の配信とその販売に関する協力依頼がなされる。また、全国リーグ

参戦に伴い、全国へ情報が発信されるようになる。レベル4になり、Jリーグや天皇杯等の優勝クラブは日本を代表して海外クラブと試合を行うようになる他、海外リーグ参戦や、海外遠征、海外でのサッカー教室等を行うようになる。クラブは情報提供先を海外にも拡大するため、海外向け情報発信（ウェブサイトの構築等）を行うようになる。協働事業としては、レベル1の段階から、クラブ・市民の双方にとって物的・金銭的な負担が少ない共同イベントが実施される他、幼稚園や小学校と言った初等教育機関を中心に、巡回指導者の派遣によるサッカープログラムの提供が行われる。地元大学と連携しているクラブは、産学連携によるサッカー教室やイベント開催等による提携を行う。レベル2になると、地元団体からクラブ関係者を講師とした講演会等への出席依頼がなされる。レベル3になり、スタジアムを使用した試合開催に伴い、スタジアム内外を活用したイベント開催に対して市民からの協力を依頼する事になる。レベル4になっても、レベル3までに構築された提携が継続される。

表 18：市民とサッカークラブの提携深化マトリクス

レベル	人	物	金	情報	協働事業
1	クラブがボランティアスタッフとして地元イベントに参加	教育機関所有のグラウンドの借り受け	地元NPO法人等からスポーツプログラム事業の運営受託	地元市民団体への情報提供	共同イベントの実施
	インターンシップの受け入れ	クラブによる市民へのグラウンドの貸し出し		地元クラブへの情報発信	地元教育機関への巡回指導者の派遣
	選手・スタッフとして雇用			地元大学と知的財産の共有	地元大学と産学連携による事業推進
2	青年会議所・商工会議所等の呼びかけによるボランティアスタッフの募集	上記提携の継続	青年会議所・商工会議所等によるクラブ支援を目的とする募金活動の組織化	上記活動の地域圏への拡大	地元団体によるクラブ関係者を講師とする講演会等の開催依頼
3	サポーター・ボランティア等による応援活動の組織化	関連グッズ開発へのデザイン等に対する市民からの協力依頼	青年会議所・商工会議所等による資金援助	チケット情報配信・販売に関する協力依頼	スタジアム内外でのイベント開催依頼
			地元大学に対するスポンサー受け入れ要請	全国規模での情報発信	
4	高校・大学からの特別指定選手受け入れ	上記提携の継続	上記提携の継続	海外向け情報発信（ウェブサイトの構築等）	上記提携の継続

2.5 特例市に存在するJリーグクラブと地方自治体の提携深化過程概念モデル

本論文で事例調査対象とした3つのクラブのうち、ヴァンフォーレ甲府とガイナレ鳥取は現在Jリーグに所属している。この2つのクラブと、各クラブの第一ホームタウンとの提携について、その過程と要因について分析を行い、地域型サッカークラブと地方自治体の提携深化に関する概念モデルを作成する。

2.5.1 事例対象クラブ

事例調査対象は、2.3.3 項 ヴァンフォーレ甲府、2.3.4 項 ガイナレ鳥取で紹介済みである。

2.5.2 調査方法

【調査対象者】

調査対象者は、2.3.2 項 調査方法【調査対象者】と同様であるが、つくばFCならびにつくばFCの関係者は、本章では対象外となる。

【調査期間】

調査期間は、2.3.2 項 調査方法【調査期間】と同時期である。

【調査手順】

調査手順は、2.3.2 項 調査方法【調査手順】と同様である。

【調査項目】

調査項目は、2.3.2 項 調査方法【調査項目】と同じ内容である。

2.5.3 分析方法

地域型のアマチュア・クラブがJリーグを目指していく過程における地方自治体との提携深化要因を探るといふ本論文の目的を考慮し、木下²⁹⁾が提唱する修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ（以下、M-GTA）を用いる。M-GTAは、社会における人間・組織の行動や現象に関するデータについて類似した社会状況における主要な変化と関連付けながら分析する事で、研究対象となる事象の経緯と要因を把握できる理論を生成する手法である。社会的相互作用が関係する人間行動の説明と予測に優れ、本研究のように複数のクラブと地方自治体における提携深化過程とその要因を探る分析手法として適している。

具体的には、以下の手順を取る。収集したデータを文章化し、地方自治体との提携深化に関連していると考えられる部分を抜き出し、それを解釈して概念化する。概念化においては、研究する人間による視点を重視し、研究する人間の問題意識を背景にデータに深い解釈を加えて概念生

成に至る。概念を分類して纏める作業を繰り返し、サブカテゴリを生成し、さらにそれらの関係を検討してカテゴリ化する。特に、提携深化に関する結果とその結果が生起する条件、要因、状況といった構造的側面と、提携深化の展開、方法、やり取りなどのプロセス的側面から捉えられるよう、注意しながら整理を行い、概念モデルを作成する。

2.5.4 理論的飽和化についての検証

M-GTAにおいては、研究対象の限定および分析データ範囲の設定、分析結果完成度の適切な判断による方法論的限定によって、理論的に飽和した状態を作り出し理論の生成に至る。本論文では、特例市におけるJリーグクラブを事例とし、発展段階における調査をテーマに掲げる事で、研究対象の限定と分析データの範囲を設定する。概念生成プロセスにおいて、木下²⁸⁾が提案する分析ワークシートに則り、理論的メモおよび理論的メモ・ノートの作成によって類似例と対局例を検討しつつ、定義と命名を確定し、個々の概念に関しての理論的飽和化を行うと同時に、全体について結果図に纏め、新たな概念やプロセスの検証からの問題点が生じなくなるまで作業を繰り返す事で、分析結果の完成度を高め、理論的飽和化へと導いた。

2.5.5 サッカークラブと特例市における提携深化過程概念モデルと注釈点

【サッカークラブと特例市における提携深化過程概念モデル】

分析により生成された結果図は図 19 の通りであり、これが特例市におけるJリーグクラブと地方自治体の提携深化過程概念モデルとなる。カテゴリは《 》、サブカテゴリは【】、概念を□で示す。片方向の太矢印は時間経過による変化、両方向の太矢印は対立、細矢印は影響による方向を示す。太線の角が丸い四角の中は支援を示し、点線の角が丸い四角の中は要因、実線の四角の中は行動を表す。調査対象者の多くが、特に重要であると述べていた概念【上位を目指すべきかの議論】、【経費増大】、【クラブの自己努力に対する高評価】を斜体太文字で示す。カテゴリは提携深化過程に当たる《クラブ始動》、《Jリーグ昇格に向けた動き》、《提携深化期》と、人的、物的、金銭的、情報面の提供を中心とした提携をそれぞれ《人的提携》、《物的提携》、《金銭的提携》、《情報面での提携》とし、クラブ、地方自治体の双方が複数の経営資源を活用し合って行う事業を《協働事業による提携》とした。クラブと地方自治体の間における理念や目標の共有に関わらず、地方自治体が既存の地方自治体サービスの範囲内で行う資源提供も提携とする。クラブ発足初期、クラブと地方自治体の間で理念や目標の共有が十分になされているとは言えない状況において、地方自治体が既存の地方自治体サービスの範囲内、たとえば一般予約による市営グラウンドの使用許可といった資源提供も提携であり、クラブの活動が活性化し、地方自治体との間で理念や目標の共有が進んだ状況における官民協働も提携である。特にクラブの経緯、地方自治体の経緯、提携事例について、時系列を追って把握しやすいように整理した。

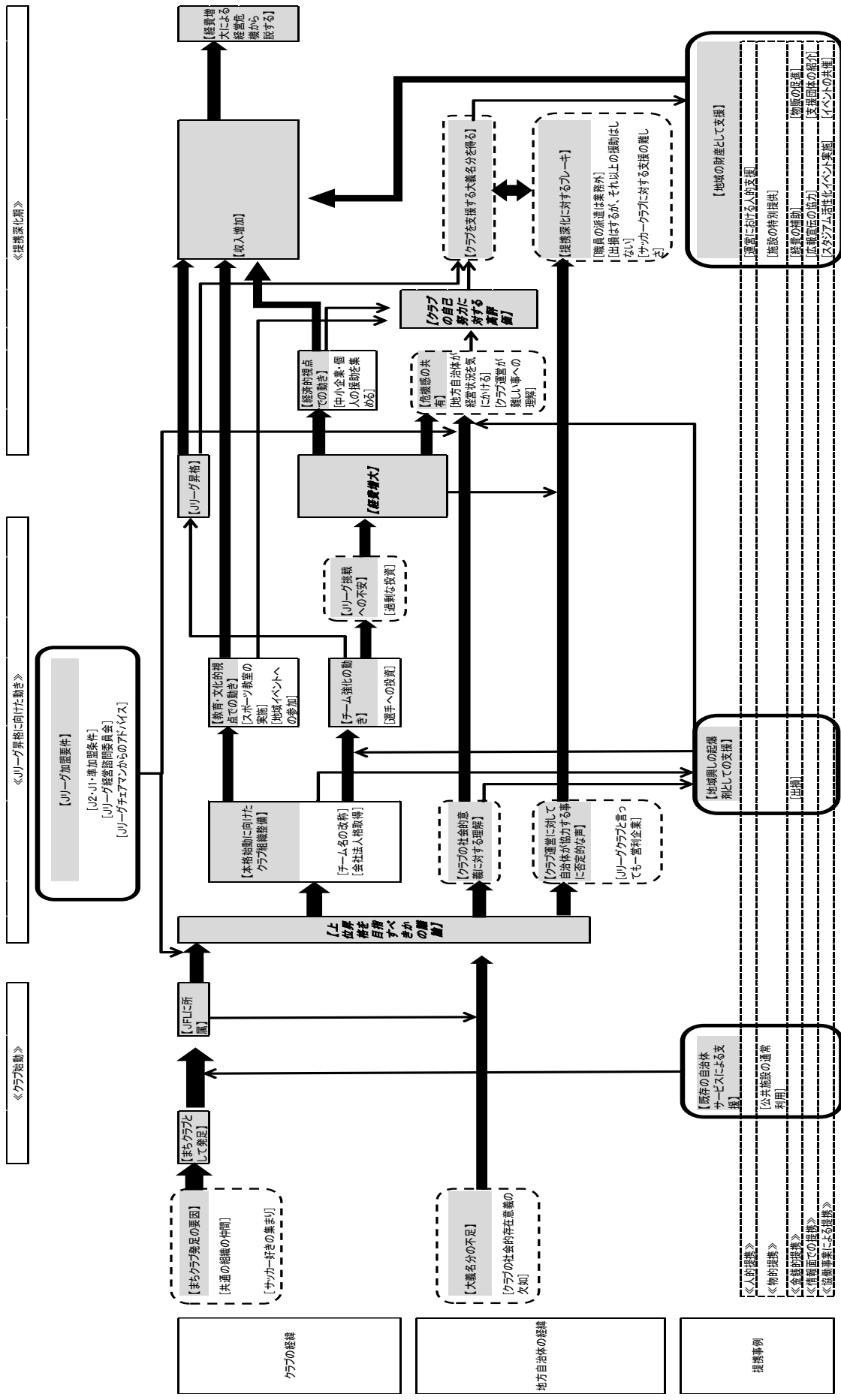


図 19：特例市における J リーグクラブと地方自治体の提携深化過程概念モデル

《クラブ始動》の時期において、クラブは〔共通の組織の仲間〕や〔サッカー好きの集まり〕といった【まちクラブ発足の要因】によって【まちクラブとして発足】し、上位リーグ昇格を目指していなかった。クラブは、運営上、第1ホームタウンと特別な提携を行う必要はなく、第1ホームタウンは《物的提携》として〔公共施設の通常利用〕といった【既存の地方自治体サービスによる支援】を行うのみであった。

クラブが上位リーグに昇格し、【JFLに所属】するようになると【Jリーグ加盟要件】として定められている【J2・J1・準加盟条件】を念頭に【上位昇格を目指すべきかの議論】がクラブ、第1ホームタウン内においてなされ、《Jリーグ昇格に向けた動き》へと発展する。クラブは【本格始動に向けたクラブ組織整備】として〔チーム名の改称〕や〔会社法人格取得〕を行いJリーグ加盟の準備を開始する。第1ホームタウンの首長、市民、その代表としての議員等においては、クラブ支援積極派および消極派が存在し、都道府県リーグや地域リーグに所属する段階では〔クラブの社会的存在意義の欠如〕から、消極派を説得するに値する【大義名分の不足】によって、第1ホームタウンの首長はクラブに対する積極的な支援を決断しなかった。しかし、全国リーグである【JFLに所属】を受け、市民における【クラブの社会的意義に対する理解】が進んだとして、【地域興しの起爆剤としての支援】として第1ホームタウンからクラブに対して〔出損〕による《金銭的提携》がなされ、株主となった第1ホームタウンにはクラブ監視義務が生じる事となる。消極派は〔Jリーグクラブと言っても一営利企業である〕とし、市民による【クラブ運営に対して地方自治体が協力する事に否定的な声】を代弁し、議会において積極派・消極派それぞれの立場での論議が展開される。クラブは、【本格始動に向けたクラブ組織整備】に伴い、〔スポーツ教室〕や〔地域イベントへの参加〕といった【教育・文化的視点での動き】を開始すると同時に、第1ホームタウンから得た【地域興しの起爆剤としての支援】によって〔選手への投資〕といった【チーム強化の動き】も開始する。【チーム強化の動き】は【Jリーグ昇格】をもたらず一方、【Jリーグ挑戦への不安】を背景にした〔過剰な投資〕によって【経費増大】を招いてしまう。クラブは【経費増大】に対する再建策として、〔中小企業・個人の援助を集める〕を中心とした【経済的視点での動き】を開始する。Jリーグは、地方自治体がクラブを支援する事をJリーグ加盟条件として定めている事から、〔Jリーグ経営諮問委員会〕や〔Jリーグチェアマンからのアドバイス〕は地方自治体に対してクラブ支援を行うよう働きかけを行い、第1ホームタウン内で〔地方自治体が経営状況を気にかける〕、〔クラブ運営が難しい事への理解〕といった【危機感の共有】が進んだ。

【危機感の共有】を後押しし、【クラブを支援する大義名分を得る】に至った要因は、【教育・文化的視点での動き】と【経済的視点での活動】を背景とする【クラブの自己努力に対する高評価】と【Jリーグ昇格】である。消極派からは、〔職員の派遣は業務外〕や〔出損はするが、それ以上の援助はしない〕といった声が聞かれ、積極派や首長の指示を実行する第1ホームタウンの職員は〔サッカークラブに対する支援の難しさ〕を感じる事となる。消極派による【提携深化に対するブレーキ】も依然残っているものの、積極派による【地域の財産として支援】すべきという意見が勝り《提携深化期》を迎える。首長は《人的提携》として〔運営における人的支援〕、《物的提携》として〔施設の特別提供〕、《金銭的提携》として〔経費の補助〕〔物販の促進〕、《情報面での提携》として〔広報宣伝の協力〕〔支援団体の紹介〕、《協働事業による提携》として〔スタジアム活性化イベント実施〕〔イベントの共催〕を行う決断をする。【Jリーグ昇格】によって獲得された入場料やJリーグからの配分金等の新たな財源の他、【教育・文化的視点での動き】によるサッカー教室やイベント開催による収入、【経済的視点での動き】によるスポンサーの増加、

第1 ホームタウンが【地域の財産として支援】する《金銭的支援》によって【収入増加】となり、最終的に【経費増大による経営危機から脱する】事となる。

【サッカークラブと特例市の提携深化過程における注釈点】

作成した概念モデルは類似点を中心に纏められた図になっており、概念そのものや概念モデルの作成過程において、理論メモや理論メモ・ノートに書き記した対局例等の中で、重要だと考えられる点をここで纏めておく。

ヴァンフォーレ甲府はクラブ発足から7年後にJFLに昇格し、21年後の法人化から赤字となる。22年後にJリーグ昇格を決め、23年後からJリーグに所属したが累積赤字は解消せず、25年後にようやく赤字から脱した。ガイナレ鳥取はクラブ発足から18年後にJFLに昇格し、23年後に法人化した。ガイナレ鳥取はJFL昇格から10年間でJリーグに昇格している点に異なるとは、ガイナレ鳥取はJFL在籍時に赤字を積み重ね、Jリーグ昇格を機に解消している。

クラブと特例市の提携事例のヴァリエーションには若干の相違がある。ヴァンフォーレ甲府においては、【提携深化期】に選手寮の確保支援による《物的提携》が行われている。ガイナレ鳥取は【Jリーグ昇格に向けた動き】において助成金支給による《金銭的提携》が見られ、【提携深化期】においては、第1 ホームタウン職員がスタッフとして出向する事による《人的提携》が行われている。運営における《人的提携》の具体例として、ヴァンフォーレ甲府は第1 ホームタウン職員によるボランティアの加入促進に留まっているのに対して、ガイナレ鳥取では第1 ホームタウン職員がボランティアとして参加している。

2.5.6 考察

Jリーグに昇格した地域型のアマチュア・クラブと特例市の提携深化は、《クラブ始動》から【上位を目指すべきかの議論】を経て《Jリーグ昇格に向けた動き》へと向かう。Jリーグへの昇格を目指すクラブは【Jリーグ挑戦への不安】から[過剰な投資]を行い、【経費増大】を招く。クラブは【経費増大】を脱するため【経済的視点での動き】を活発化させる。一方、Jリーグが[Jリーグ経営諮問委員会]や[Jリーグチェアマンからのアドバイス]を通じて地方自治体に対してクラブ支援を行うよう働きかけた事により、第1ホームタウンにおいてクラブの経営状況に対する【危機感の共有】が進む。【教育・文化的視点での動き】と【経済的視点での動き】によって、第1ホームタウンにおいて【クラブの自己努力に対する高評価】がなされ、《提携深化期》に移行する事になる。カテゴリを分岐する【上位を目指すべきかの議論】と【経費増大】、ヒアリング対象者が口を揃えて重要だったと話した【クラブの自己努力に対する高評価】を中心に、この概念モデルの考察を行う。

クラブ内の議論とは別に、地方自治体の首長や議員は積極派と消極派に分かれ、【上位を目指すべきかの議論】を行った。「地方自治体の中には、何でサッカーばかりと言う人もいますし、スポーツ自体が好きじゃない人もいます」という発言から推察されるように、首長がクラブとの提携深化を決断するには消極派を納得させる大義名分が必要となる。クラブが都道府県リーグや地域リーグに所属している段階での上位リーグへの進出は、クラブと地方自治体の提携深化の契機にはならないが、地域住民が興味・関心を持ち始め、地方自治体内で【上位を目指すべきかの議論】が開始される契機となっている。

クラブは【本格始動に向けたクラブ組織整備】に着手し、【教育・文化的視点での動き】と【選手への投資】という2つの動きに発展する。【教育・文化的視点での動き】は順調に進んだが、【選手への投資】については、「Jリーグ昇格後の目標が上へ上へ、だったので、過剰な投資があったかも知れない」、「Jリーグのレベルが分からず、とにかく良い選手を確保しようとしていた」といった【Jリーグ挑戦への不安】が存在した心理状況が選手への[過剰な投資]による【経費増大】を導き、クラブの経営状況の悪化を招く重要な分岐点となっている。

株主となり、また、Jリーグからクラブへの支援要請を受けた地方自治体は、クラブの運営状況に関心を持ち、【経費増大】による経営状況の悪化を知って【危機感の共有】に至る。「クラブが苦しい中、がんばっている姿を見て応援しなきゃと思った」、「単なるサッカークラブならこんなことしないんですよ」、「地方自治体にとって欠かせない存在になりつつある」といった【クラブの自己努力に対する高評価】と【Jリーグ昇格】によって、消極派を納得させるに値する【クラブを支援する大義名分を得る】事になり、地方自治体との提携深化が促進された。

注釈点に纏めた、ヴァンフォーレ甲府およびガイナレ鳥取の歴史的背景の相違と、ヴァリエーションの相違について考察を加える。

ヴァンフォーレ甲府はJリーグに昇格してからも赤字を積み重ね、その後解消を迎え、ガイナレ鳥取はJFL在籍時に赤字を積み重ね、Jリーグ昇格を機に解消している。ここから、【Jリーグ昇格】はクラブと地方自治体の提携深化において必要条件ではあるが、必要十分条件ではなく、【クラブの自己努力に対する高評価】によって【クラブを支援する大義名分を得る】事も条件となる。

ヴァンフォーレ甲府は【提携深化期】に[選手寮の確保支援]による「物的提携」が見られるが、これは地方自治体がちょうど適した資源を保有していた事による。

ガイナレ鳥取では【Jリーグ昇格に向けた動き】において既に[助成金支給]による「金銭的提携」が見られているが、これは[会社法人格取得]以前に[NPO法人格の取得]を行い、すでに自己努力を開始していたためであると考えられる。

[運営における人的支援]の具体例として、ヴァンフォーレ甲府は[自治体職員によるボランティア加入促進]、ガイナレ鳥取は[地方自治体職員がボランティアとして参加]と[地方自治体職員がスタッフとして出向]という形で、ガイナレ鳥取の方が深い提携関係を構築している。ヴァンフォーレ甲府においては、[出損]実施の際、「今後の資金援助およびスタッフの出向は行わない」という条件が付けられているのに対し、ガイナレ鳥取においては、[観光資源]としての位置付けをクラブに見出し、「地域資源であるクラブを職員も一体となって応援するのは当然である」としている。クラブと地方自治体の提携における背景が、提携のヴァリエーションに影響を及ぼしている事が判明した。

Jリーグに昇格した地域型のアマチュア・クラブと第1ホームタウンである特例市における提携深化が、一般の事業会社と地方自治体における提携深化とどのように異なるかについて考察しておく。Jリーグ昇格を目指す地域型のアマチュア・クラブは、チームの勝敗の他に、地方自治体によるクラブ支援など、Jリーグ加盟条件を満たさねばならない。

山倉³³⁾によると、企業は、地域社会への依存は自主性が制約されるものであると考え、自らのパワーを拡大するために4つの方策を取ろうとする。①無くてはならない企業になる、②他の地域でも資源を得られるようにする、③より上位のレベルの行動主体を戦略的に利用する事によって、地域社会からの自主性を獲得する、④当該地域社会自体の必要性そのものを無くす。【教育・文化的視点での動き】を中心とした【クラブの自己努力に対する高評価】が「提携深化期」への移行を促進しているが、これはクラブが自己努力し、①の方策を採用した結果と言える。地方自治体にとってJリーグは、山倉³³⁾が指摘する上位レベルの行動主体には該当しない。しかし、地方自治体においては積極派・消極派に分かれてJリーグ加盟条件を念頭に置いた【上位昇格を目指すべきかの議論】がなされ、Jリーグ加盟に当たっては、Jリーグが加盟条件として定めている地方自治体がクラブを支援する旨を記載した書面を提出して、クラブ支援を明言している。また、[Jリーグ経営諮問委員会]や[Jリーグチェアマンからのアドバイス]による地方自治体に対するクラブ支援への働きかけに応じている実態がある。こうした実情を踏まえると、Jリーグは地方自治体にとって上位レベルの行動主体に類似する影響力を持つ可能性がある事から、Jリーグの戦略による影響は、③に分類する事ができる。

Jリーグ昇格を目指す地域型サッカークラブにとって、Jリーグおよびその加盟条件によって②や④の方策は取り難い。例えばスタジアムについて考えてみると、クラブが保有する事は容易では無いし、条件に合致したスタジアムを保有する地方自治体も限られる。

分析方法にM-GTAを用いた点についても考察を加える。ケースを個別に纏め、比較する事例研究は、研究対象とする「ある個人や場面に関する記述」が研究結果の中心となる事から、概念モデルの生成は難しく、まとまりのある概念モデルは生成しにくい。しかし、M-GTAを利用した分析は、データを解釈して抽象化した概念を基に概念モデルが構築され、概念間の関係である

カテゴリ、その相互関係が把握しやすく、まとまりのある概念モデルの提示が可能となる。M-GTAを利用して構築した概念モデルは、社会状況が類似している地域型サッカークラブと地方自治体における提携の経緯と要因、社会的相互作用が把握でき、同様の社会状況において実際の実務や分析に当たる実務者・研究者の一助となる。

なお、M-GTAは、全く同じ社会的状況は無いという前提に基づいて分析を進めており、別の事例に適用した際、本論文の概念モデルが当てはまらない場合も考えられる。また、研究する人間が異なれば、問題意識の相違から本論文と異なった概念モデルが生成される事もあり得る。M-GTAを利用して構築された概念モデルには、実務者や研究者（以下、応用者とする）による視点が必要不可欠であり、応用者による検証が必要である。また、応用者がその概念モデルを活用する際には、その時の自分の状況特性と目的に基づき、必要に応じて修正を加える必要がある。

2.5.7 結論

特例市に存在する地域型サッカークラブが、発足からJリーグへと向かう発展段階における地方自治体との提携深化過程と要因について、M-GTAを用いて分析し、特例市における地域型サッカークラブと地方自治体の提携深化に関する概念モデルの作成を行った。組織間の提携深化過程と要因を探る研究において、M-GTAを利用する事でまとまった概念モデルの生成が可能となり、有効な研究手法の一つである事が示された。

本章では、クラブの存在している地方自治体の規模を考慮して、2011年度においてJリーグ加盟クラブで特例市に存在しているものを事例対象としたため2事例のみが対象となったが、事例数としては少ない。2012年度には特例市を第1ホームタウンとする松本山雅FCがJ2に加盟し、さらに今後もJ3の発足に伴って事例増加も見込まれる。事例増加に応じ、検証および修正が必要となる。

特例市以外の規模の地方自治体に存在するクラブを事例対象とした概念モデル化やJリーグ所属全クラブを事例対象とした概念モデル化等を行う事、そうして生成された異なる事例を対象とした概念モデル同士を比較、検討する事も今後の課題である。

第3章 地域密着型サッカークラブのプロ事業化に向けた意思決定モデル

3.1 モデル構築の背景

Jリーグ昇格を目指している地域密着型サッカークラブはベンチャー企業に位置付けられ、経営資源に限られる事から、ステークホルダーとの提携によりステークホルダーが所有する資源を生かした経営戦略が重要となる。本論文で提案したサッカークラブとステークホルダーの提携深化マトリクスやサッカークラブと特例市の提携深化過程レーダーチャートの活用によって、サッカークラブとステークホルダーとの提携状況がクラブの発展段階に応じて適切なものであるか把握可能となるばかりでなく、その提携深化の方策を検討する事も可能となる。

ここで注意しなければならないのは、Jリーグ昇格を目指してチーム強化を進めていく場合には、ステークホルダーとの提携を深化させ、ステークホルダーが保有する経営資源を活用した経営戦略を採るだけでは不十分であり、クラブの責任においてチームに勝利をもたらす有能な選手を獲得するための投資が必要となってくる点である。しかし、チーム強化のための選手への投資は不確実性を伴う。過剰な投資を生み、経費増大を招いてクラブの経営危機に発展してしまう事が、2.5節の特例市に存在するJリーグクラブと地方自治体の提携深化過程概念モデルによっても示されている。Jリーグ昇格を目指すサッカークラブには、プロ選手の雇用等を目的とした投資に関して、投資時期や投資金額等を戦略的に判断し、適切な投資を行う力が求められると言える。

しかし、1.2節の先行研究で指摘した通り、地域密着型サッカークラブの投資戦略について、数値的な分析・検証に基づいて意思決定が可能となるモデルは見当たらない。そこで本章では、住田・伊勢²⁰⁾が導入したプロジェクト・マネジメント・モデルを参考に、サッカークラブ経営のプロ事業化における意思決定モデルを構築する。

3.2 モデルの概要

【リアル・オプション・アプローチに基づく最適オプション・投資戦略の数値解法】

現時点 $t=0$ においてプロ化していないスポーツクラブの経営を考える。 T を満期とし、 $0 \leq t \leq T$ を満たす離散時点 t に対して、 t と $t+1$ の間の期間を $t+1$ 期とする。 T 期以降のキャッシュフローの時点 T における期待値を s_0 とする。 s_0 はプロ化を目指すプロジェクトが進行するにつれて増加あるいは減少する。各時点 t において、1) プロ化してスポーツクラブ経営を継続、2) プロ化しないでスポーツクラブ経営を継続、3) スポーツクラブ経営から撤退、の3つの選択肢を考える。撤退を決定した場合には、残存価値が発生する。この残存価値は、時点 t におけるプロジェクト成果の期待推定価値（すなわち時点 t で再評価される s_0 の値）の増加関数とする。

撤退しない場合には、プロ化する（ PRO ）か否（ $-PRO$ ）かを選択する。1度 PRO を選択すると、その後は $-PRO$ を選択できないものとする。 PRO を選択した場合、 $t+1$ 期における投資額 x_{t+1} を決定する。プロジェクトは確率 $\alpha(x_{t+1})$ で次期まで継続され、この継続成功確率は投資額 x_{t+1} の増加関数である。すなわち、投資額を増やすことによって成功確率を高めることができると考える。一方、確率 $1-\alpha(x_{t+1})$ でプロジェクトは継続不能となり、負債を生じる。ここで、プロジェクト成果の期待推定価値が大きければその負債額も大きくなるものとする。この仮定は、大型プロジェクトの失敗による負債は中・小型プロジェクトのそれより大きくなるという観点から自然である。

$-PRO$ を選択した場合、 $t+1$ 期における投資額 y_{t+1} を決定するが、この場合のプロジェクトの継続成功確率を y_{t+1} の増加関数 $\beta(y_{t+1})$ で表す。すなわち、確率 $\beta(y_{t+1})$ でプロジェクトは次期まで継続され、確率 $1-\beta(y_{t+1})$ で続行不能となり、撤退を選択した場合のそれとは異なるが、やはりプロジェクト成果の期待推定価値の増加関数で表される残存価値を得る。

PRO を選択し、かつ継続に成功した場合、プロジェクト成果の期待推定価値は確率 p で u_{PRO} 倍になり、確率 $1-p$ で d_{PRO} 倍になる。 $-PRO$ を選択し、かつ継続に成功した場合、プロジェクト成果の期待推定価値は確率 q で u_{-PRO} 倍になり、確率 $1-q$ で d_{-PRO} 倍になる。ただし、

$$0 \leq d_{PRO} \leq 1 \leq u_{PRO}, \quad 0 \leq d_{-PRO} \leq 1 \leq u_{-PRO}, \quad 0 \leq p \leq 1, \quad 0 \leq q \leq 1 \quad (3.2.1)$$

を満たすものとする。ここで、 p と q を上昇確率、 $1-p$ と $1-q$ を下落確率と呼ぶことにする。

前述した意思決定モデルの状態推移の構造を示すため、時点 t における状態空間をノード (t, τ, k, l) のTree構造で表す。ここで、 τ, k, l は以下のように定義される。

τ : 時点 t までにプロ化された期間数

k : 時点 t までにプロ化された場合、それ以後時点 t までにプロジェクト成果の期待推定価値が上昇した回数

l : 時点 t において、プロ化以前にプロジェクト成果の期待推定価値が上昇した回数

ここで $0 \leq k \leq \tau \leq t$ 、 $0 \leq l \leq t - \tau$ である。時点 t におけるノード数は、次式によって与えられる。

$$\sum_{\tau=0}^t (\tau+1)(t-\tau+1) = \frac{1}{6}(t^3 + 6t^2 + 11t + 6) \quad (3.2.2)$$

ノード (t, τ, k, l) においては、 S_0 はプロ化前に l 回上昇、 $(t - \tau - l)$ 回下落、プロ化以後に k 回上昇、 $(\tau - k)$ 回下落したことになる。このノードにおけるプロジェクト成果の期待推定価値を $S_{t, \tau, k, l}$ とすると、前述した議論により次式が成立する。

$$S_{t, \tau, k, l} = S_0 \cdot u_{-PRO}^l \cdot d_{-PRO}^{t-\tau-l} \cdot u_{PRO}^k \cdot d_{PRO}^{\tau-k}, \quad 0 \leq k \leq \tau \leq t, \quad 0 \leq l \leq t - \tau \quad (3.2.3)$$

オプションの選択と投資による継続成功確率の増加に対する効果は、ノード (t, τ, k, l) におけるプロジェクト価値によって表現される。その際、プロ化を選択した後もスポーツクラブ経営からの撤退が許される場合と許されない場合を区別して考える必要がある。クラブのプロ化後、プロジェクト価値よりも撤退した場合の残存価値の方が大きい場合があり得るが、Jリーグ等のプロスポーツリーグにはアマチュア・クラブはリーグに所属できない規約が存在する場合があり、こうしたケースにおいては、再びアマチュア化する選択はできず、投資を継続し、スポーツクラブをプロのまま継続する選択肢しか残らない。前者と後者の差としてプロ化後の撤退オプション価値を評価する為、 $V_{t, \tau, k, l}$ と $\hat{V}_{t, \tau, k, l}$ を

$V_{t, \tau, k, l}$: *PRO*選択後でも撤退可能な場合のノード (t, τ, k, l) におけるプロジェクト価値
 $\hat{V}_{t, \tau, k, l}$: *PRO*選択後は撤退できない場合のノード (t, τ, k, l) におけるプロジェクト価値
と定義する。

$V_{t, \tau, k, l}$ および $\hat{V}_{t, \tau, k, l}$ は、期待推定価値に対し、オプションの選択とプロジェクトの営業費用および運営費用を考慮したものである。以下の状態の推移構造を示す議論においては $V_{t, \tau, k, l}$ のみを論じるが、 $\hat{V}_{t, \tau, k, l}$ についてもほぼ同様であり、その差異を指摘するに留める。

ノード (t, τ, k, l) においてプロジェクトから撤退する意思決定を行った時、状態はノード $(R: t, \tau, k, l)$ へ推移するものとする。このときの残存価値を $V_{R: t+1, \tau, k, l}$ で表す。すなわち、

$V_{R: t+1, \tau, k, l}$: ノード (t, τ, k, l) で撤退する意思決定を行った場合のプロジェクトの残存価値

本論文を通して、プロジェクト継続成功確率を表す2つの関数 $\alpha(x)$ と $\beta(y)$ に関し、 $x \geq 0, y \geq 0$ に対して以下を仮定する。

$$\alpha(0) = 0, \quad 0 \leq \alpha \leq 1, \quad \alpha'(x) > 0, \quad \alpha''(x) < 0 \quad (3.2.4)$$

$$\beta(0) = 0, \quad 0 \leq \beta \leq 1, \quad \beta'(y) > 0, \quad \beta''(y) < 0 \quad (3.2.5)$$

ただし、 $g'(x)$ と $g''(x)$ はそれぞれ関数 $g(x)$ の微分と2階微分を表す。この仮定は、投資額を増加すると継続成功確率は高まるが、その投資効率は逡減することを意味している。

*PRO*を選択してプロジェクトが継続され、かつその成果の推定価値が上昇する確率は $\alpha(x_{t+1, \tau, k, l}) \cdot p$ で与えられるが、これに対応して状態は (t, τ, k, l) から $(t+1, \tau+1, k+1, l)$ へと推移する。同様に、*PRO*を選択してプロジェクトが継続され、かつその成果の推定価値が下落する確率は $\alpha(x_{t+1, \tau, k, l}) \cdot (1-p)$ となり、この場合に状態は (t, τ, k, l) から $(t+1, \tau+1, k, l)$ へと推移する。

プロジェクトは、確率 $1 - \alpha(x_{t+1, \tau, k, l})$ で継続失敗となる。この状態を $(F_{PRO}: t+1, \tau, k, l)$ とし、対応する負債額を $V_{F_{PRO}: t+1, \tau, k, l}$ で表す。すなわち、

$V_{F_{PRO:t+1,\tau,k,l}}$: ノード (t, τ, k, l) においてプロジェクトの継続を決定し、 PRO を選択、あるいは PRO を継続するも、継続失敗となった場合の負債額

PRO を選択した時のプロジェクト価値を $V_{PRO:t,\tau,k,l}$ と書くと、これは、上述した 3 つの場合の期待値として得られる。 $\neg PRO$ を選択した場合も同様の構造を持ち、記法上、 PRO を $\neg PRO$ に置き換えて表現する。

ノード (t, τ, k, l) における、プロジェクト価値 $V_{t,\tau,k,l}$ は、 $V_{PRO:t+1,\tau,k,l}$ 、 $V_{\neg PRO:t+1,\tau,k,l}$ 、 $V_{R:t+1,\tau,k,l}$ の最大値として求まる。以上述べてきた状態推移の構造を図 20 に示す。 $\hat{v}_{t,\tau,k,l}$ に関しては、 PRO 選択後には V_{R_t} に対応する分枝が存在しないが、その他については $V_{t,\tau,k,l}$ と全く同様である。

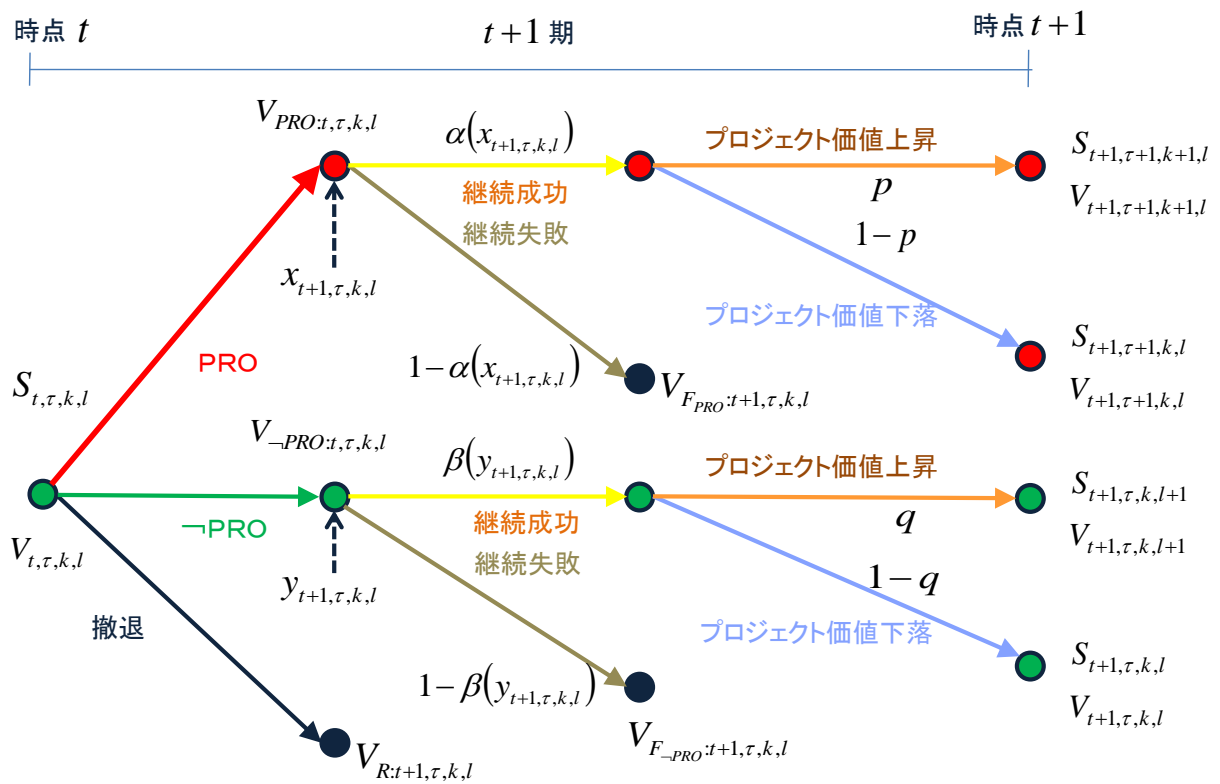


図 20 : プロ化を目指すスポーツクラブの意思決定モデルの状態推移

3.3 動的計画法による定式化

まず、プロ化後も撤退可能な場合を考える。満期 T までプロジェクトが継続され、ノード (T, τ, k, l) に到達したとすると、

$$V_{T, \tau, k, l} = S_{T, \tau, k, l} - X_T \cdot M(\tau, T) - Y_T \cdot \{1 - M(\tau, T)\} \quad (3.3.1)$$

と書ける。ここで、 $S_{T, \tau, k, l}$ は(3.2.3)式で与えられ、 $M(\tau, t)$ は時刻 t までにプロ化したか否かを示す指示関数で、

$$M(\tau, t) = \begin{cases} 1 & (\tau \geq 1) \\ 0 & (\tau = 0), \end{cases} \quad 0 \leq k \leq \tau \leq t, \quad 0 \leq l \leq t - \tau \quad (3.3.2)$$

と定義される。また、 X_T は、 $M(\tau, T)=1$ の場合、満期 T 以後のキャッシュフローを生み出すための営業費用を表し、 Y_T は $M(\tau, T)=0$ の場合に対応する運営費用である。

$V_{R:t+1, \tau, k, l}$ と $V_{F-PRO:t+1, \tau, k, l}$ を $S_{t, \tau, k, l}$ の増加関数、 $V_{FPRO:t+1, \tau, k, l}$ を $S_{t, \tau, k, l}$ の減少関数として定義する。

$$V_{R:t+1, \tau, k, l} = W_R(S_{t, \tau, k, l}) \quad (3.3.3)$$

$$V_{F-PRO:t+1, \tau, k, l} = W_{F-PRO}(S_{t, \tau, k, l}) \quad (3.3.4)$$

$$V_{FPRO:t+1, \tau, k, l} = W_{FPRO}(S_{t, \tau, k, l}) \quad (3.3.5)$$

ただし、いずれも $S_{t, \tau, k, l} = 0$ の場合には0をとり、 $\alpha(x)$ 、 $\beta(y)$ と同様に単調増加あるいは単調減少で凹関数であることを仮定する。

記法の便宜上、 $0 \leq \lambda \leq 1$ に対して $G(\lambda, A, B)$ を

$$G(\lambda, A, B) = \lambda \cdot A + (1 - \lambda) \cdot B \quad (3.3.6)$$

と定義する。これにより、ノード (t, τ, k, l) におけるプロジェクト価値 $V_{t, \tau, k, l}$ は、 PRO を選択する際の投資額 $x_{t+1, \tau, k, l}$ と $-PRO$ を選択する際の投資額 $y_{t+1, \tau, k, l}$ 、現在価値の割引利率 r を用いて以下のように表現できる。

$$V_{t, \tau, k, l} = \max \left[\begin{array}{l} M(\tau, t) \cdot [G(\alpha(x_{t+1, \tau, k, l}), G(p, V_{t+1, \tau, k+1, l}, V_{t+1, \tau+1, k, l}), V_{FPRO:t+1, \tau, k, l})) \cdot e^{-r} - x_{t+1, \tau, k, l}], \\ \{1 - M(\tau, t)\} \cdot [G(\beta(y_{t+1, \tau, k, l}), G(q, V_{t+1, \tau, k, l+1}, V_{t+1, \tau, k, l}), V_{F-PRO:t+1, \tau, k, l})) \cdot e^{-r} - y_{t+1, \tau, k, l}], \\ V_{R:t+1, \tau, k, l} \end{array} \right] \quad (3.3.7)$$

事業投資に関するプロジェクト価値の算出を行っている本モデルにおいて、行った投資は期末に残存しないものであると仮定することが適しており、期待推定価値から投資額を引いたものをプロジェクト価値としている。

時点 T における端末ノードから出発して、上記漸化式を遡ることにより、 $V_{0,0,0,0}$ を求めることが出来る。こうして求めた $V_{0,0,0,0}$ が辿った選択が、プロジェクト価値を最大化する選択であり、この時の投資額がオプション価値を最大化する投資額である。この問題は、以下の動的計画問題 $DP-V$ として定式化される。

[$DP-V$]

$$\max [x_{t+1, \tau, k, l}, y_{t+1, \tau, k, l}] \quad V_{0,0,0,0}$$

Subject to (3.3.7)

$$x_{t+1, \tau, k, l} \geq 0, \quad y_{t+1, \tau, k, l} \geq 0, \quad 0 \leq k \leq \tau \leq t, \quad 0 \leq l \leq t - \tau, \quad 0 \leq t \leq T - 1.$$

$G(p, V_{t+1, \tau+1, k+1, l}, V_{t+1, \tau+1, k, l})$ はPROを選択してプロジェクト継続に成功したときのプロジェクト価値であり、一方、 $V_{F_{PRO}:t+1, \tau, k, l}$ はPROを選択するもプロジェクト継続に失敗した場合のプロジェクトの残存価値である。このプロジェクトは一度プロ化すれば後は撤退しても良いと言う取り組みではなく、選手・スタッフ全員が生計を立てるにあたってはプロ化して継続する事に意味があり、前者が後者よりも大きくなる事を条件とする必要があることから、

$$G(p, V_{t+1, \tau+1, k+1, l}, V_{t+1, \tau+1, k, l}) > V_{F_{PRO}:t+1, \tau, k, l} \quad (3.3.8)$$

を仮定する。

同様に、 $G(q, V_{t+1, \tau, k, l+1}, V_{t+1, \tau, k, l})$ と $V_{F_{-PRO}:t+1, \tau, k, l}$ に対して、以下の式を仮定する。

$$G(q, V_{t+1, \tau, k, l+1}, V_{t+1, \tau, k, l}) > V_{F_{-PRO}:t+1, \tau, k, l} \quad (3.3.9)$$

PROを選択した後は撤退が許されない場合は、 $-PRO$ の場合にのみ撤退オプションが許されるが、それ以外の構造は撤退が許される場合と同じである。従って、対応する動的計画問題 $DP-\hat{V}$ は、

$$[DP-\hat{V}]$$

$$\max_{x_{t+1, \tau, k, l}, y_{t+1, \tau, k, l}} \hat{V}_{0,0,0,0}$$

Subject to

$$\hat{V}_{t, \tau, k, l} = \max \left[\begin{array}{l} M(\tau, t) \cdot [G(\alpha(x_{t+1, \tau, k, l}), G(p, V_{t+1, \tau+1, k+1, l}, V_{t+1, \tau+1, k, l}), V_{F_{PRO}:t+1, \tau, k, l})] \cdot e^{-r} - x_{t+1, \tau, k, l}, \\ \{1 - M(\tau, t)\} \cdot [G(\beta(y_{t+1, \tau, k, l}), G(p, V_{t+1, \tau, k, l+1}, V_{t+1, \tau, k, l}), V_{F_{-PRO}:t+1, \tau, k, l})] \cdot e^{-r} - y_{t+1, \tau, k, l}, \\ \{1 - M(\tau, t)\} \cdot V_{Rt+1, \tau, k, l} \end{array} \right]$$

$$\hat{x}_{t+1, \tau, k, l} \geq 0, \quad \hat{y}_{t+1, \tau, k, l} \geq 0, \quad 0 \leq k \leq \tau \leq t, \quad 0 \leq l \leq t - \tau, \quad 0 \leq t \leq T - 1.$$

(3.3.8)および(3.3.9)と同様の理由により

$$G(p, \hat{V}_{t+1, \tau+1, k+1, l}, \hat{V}_{t+1, \tau, k, l}) > V_{F_{PRO}:t+1, \tau, k, l} \quad (3.3.10)$$

$$G(q, \hat{V}_{t+1, \tau, k, l+1}, \hat{V}_{t+1, \tau, k, l}) > V_{F_{-PRO}:t+1, \tau, k, l} \quad (3.3.11)$$

を仮定する。

$DP-V$ あるいは $DP-\hat{V}$ のノード (t, τ, k, l) における最大プロジェクト価値を $V_{t, \tau, k, l}^*$ と $\hat{V}_{t, \tau, k, l}^*$ と書く。この時、オプション価値 $ROV_{t, \tau, k, l}^*$ を

$$ROV_{t, \tau, k, l}^* = V_{t, \tau, k, l}^* - \hat{V}_{t, \tau, k, l}^* \quad (3.3.12)$$

と定義する。 $V_{PRO:t, \tau, k, l}^*$ 、 $V_{-PRO:t, \tau, k, l}^*$ 、 $\hat{V}_{PRO:t, \tau, k, l}^*$ 、 $\hat{V}_{-PRO:t, \tau, k, l}^*$ についても、 $ROV_{PRO:t, \tau, k, l}^*$ と $ROV_{-PRO:t, \tau, k, l}^*$ を同様に定義する。PRO選択後に、撤退が可能である場合と不可能である場合におけるプロジェクト価値の差をオプション価値とする事で、プロ化後も撤退せずに投資を行わねばならない場合のリスクを検証することが可能となる。

$DP-V$ において、PRO選択に伴う最適投資額 $x_{t+1, \tau, k, l}^*$ と $-PRO$ 選択に伴う最適投資額 $y_{t+1, \tau, k, l}^*$ を求める。なお、プロ化の選択と投資額の決定は同時になされるものであり、 $x > 0$ ならプロ化、 $x = 0, y > 0$ ならばプロ化せずに継続、 $x = 0, y = 0$ ならば撤退という判断になる。 $DP-\hat{V}$ に対する最適投資額は同様にして求まるので、省略する。

ノード (t, τ, k, l) において、PROを選択した場合のプロジェクト価値を投資額 x の関数として捉え、

$$\begin{aligned} V_{PRO:t, \tau, k, l}(x) &= G(\alpha(x), A_{t, \tau, k, l}, B_{t, \tau, k, l}) - x \\ &= \alpha(x) \cdot A_{t, \tau, k, l} + \{1 - \alpha(x)\} \cdot B_{t, \tau, k, l} - x \end{aligned} \quad (3.3.13)$$

と定義する。ここで、

$$\begin{aligned} A_{t,\tau,k,l} &= G(p, V_{t+1,\tau+1,k+1,l}^*, V_{t+1,\tau+1,k,l}^*) \cdot e^{-r} ; \\ B_{t,\tau,k,l} &= V_{F_{PRO}^{t+1,\tau,k,l}} \cdot e^{-r} \end{aligned} \quad (3.3.14)$$

である。明らかに、

$$\begin{aligned} V'_{PRO,t,\tau,k,l}(x) &= \alpha'(x) \cdot A_{t,\tau,k,l} - \alpha'(x) \cdot B_{t,\tau,k,l} - 1 \\ &= \alpha'(x) \cdot (A_{t,\tau,k,l} - B_{t,\tau,k,l}) - 1 \end{aligned} \quad (3.3.15)$$

$$V''_{PRO,t,\tau,k,l}(x) = \alpha''(x) \cdot (A_{t,\tau,k,l} - B_{t,\tau,k,l}) \quad (3.3.16)$$

が成立する。ここで(3.3.8)と(3.3.14)より、

$$A_{t,\tau,k,l} > B_{t,\tau,k,l} \quad (3.3.17)$$

が成立し、(3.2.4)より、

$$V''_{PRO,t,\tau,k,l}(x) < 0 \quad (3.3.18)$$

が成立する。

ここで $V'_{PRO,t,\tau,k,l}(0) \leq 0$ が成立すれば、 $V_{PRO,t,\tau,k,l}(x)$ は $x=0$ で最大値をとる。一方、 $V'_{PRO,t,\tau,k,l}(0) > 0$ が成立する場合には、 $V'_{PRO,t,\tau,k,l}(x)=0$ となる点 x が $V_{PRO,t,\tau,k,l}(x)$ を最大にする。よって、(3.3.15)より、

$$\alpha'(x) \cdot (A_{t,\tau,k,l} - B_{t,\tau,k,l}) - 1 = 0 \quad \Leftrightarrow \quad \alpha'(x) = \frac{1}{A_{t,\tau,k,l} - B_{t,\tau,k,l}} \quad (3.3.19)$$

従って、最適投資額 $x_{t+1,\tau,k,l}^*$ は

$$x_{t+1,\tau,k,l}^* = \begin{cases} 0 & \text{if } V'_{PRO,t,\tau,k,l}(0) \leq 0 \\ \alpha'^{-1}\left(\frac{1}{A_{t,\tau,k,l} - B_{t,\tau,k,l}}\right) & \text{else} \end{cases} \quad (3.3.20)$$

として一意的に求まる。

ノード (t, τ, k, l) において、 $-PRO$ を選択する場合の最適投資額も全く同様に求まる。すなわち、 $C_{t,\tau,k,l}$ と $D_{t,\tau,k,l}$ を

$$\begin{aligned} C_{t,\tau,k,l} &= G(q, V_{t+1,\tau,k,l+1}^*, V_{t+1,\tau,k,l}^*) \cdot e^{-r} \\ D_{t,\tau,k,l} &= V_{F_{-PRO}^{t+1,\tau,k,l}} \cdot e^{-r} \end{aligned} \quad (3.3.21)$$

と定義すると、

$$y_{t+1,\tau,k,l}^* = \begin{cases} 0 & \text{if } V'_{-PRO,t,\tau,k,l}(0) \leq 0 \\ \beta'^{-1}\left(\frac{1}{C_{t,\tau,k,l} - D_{t,\tau,k,l}}\right) & \text{else} \end{cases} \quad (3.3.22)$$

となる。

3.4 負債・残存価値と継続成功確率の具体例

数値シミュレーションを準備する為、(3.3.3)~(3.3.5)で与えられた W_R 、 W_{F-PRO} 、 W_{FPRO} を具体的に表現する。原点で0の値を取る単調増加あるいは単調減少関数の内、最も単純な関数である線形関数を想定する。線形係数 λ_R 、 λ_{F-PRO} 、 λ_{FPRO} に対し、 $0 < \lambda_{F-PRO} < \lambda_R$ と $\lambda_{FPRO} < 0$ を仮定し、

$$W_R(S_{t,\tau,k,l}) = \lambda_R \cdot S_{t,\tau,k,l} \quad (3.4.1)$$

$$W_{F-PRO}(S_{t,\tau,k,l}) = \lambda_{F-PRO} \cdot S_{t,\tau,k,l} \quad (3.4.2)$$

$$W_{FPRO}(S_{t,\tau,k,l}) = \lambda_{FPRO} \cdot S_{t,\tau,k,l} \quad (3.4.3)$$

と定義する。すなわち、撤退オプションを選択した場合、あるいは $-PRO$ を選択して継続に失敗した場合には現在価値に比例する残存価値が発生し、 PRO を選択した後に経営に失敗した場合には現在価値に比例する負債が生じる。

プロジェクト継続成功確率 $\alpha(x)$ と $\beta(y)$ は、 $a > 0$ および $b > 0$ に対して、

$$\alpha(x) = \frac{a \cdot x}{1 + a \cdot x} \quad (3.4.4)$$

$$\beta(y) = \frac{b \cdot y}{1 + b \cdot y} \quad (3.4.5)$$

と仮定する。この時(3.3.18)より、

$$\frac{a}{(1 + a \cdot x)^2} = \frac{1}{(A_{t,\tau,k,l} - B_{t,\tau,k,l})}$$

投資額 $x \geq 0$ であることから、解は一意に定まり、 $x = \frac{-1 + \sqrt{a(A_{t,\tau,k,l} - B_{t,\tau,k,l})}}{a}$

PRO を選択した場合の最適投資額 $x_{t,\tau,k,l}^*$ は、 $x_{t,\tau,k,l}^* = \frac{-1 + \sqrt{a(A_{t,\tau,k,l} - B_{t,\tau,k,l})}}{a}$

同様に $-PRO$ を選択した場合の最適投資額は、 $y_{t,\tau,k,l}^* = \frac{-1 + \sqrt{b(C_{t,\tau,k,l} - D_{t,\tau,k,l})}}{b}$

$DP - \hat{V}$ の最適投資額 $\hat{x}_{t,\tau,k,l}^*$ と $\hat{y}_{t,\tau,k,l}^*$ も同様にそれぞれ以下のように求まる。

$$\hat{x}_{t,\tau,k,l}^* = \frac{-1 + \sqrt{a(\hat{A}_{t,\tau,k,l} - \hat{B}_{t,\tau,k,l})}}{a}$$

$$\hat{y}_{t,\tau,k,l}^* = \frac{-1 + \sqrt{b(\hat{C}_{t,\tau,k,l} - \hat{D}_{t,\tau,k,l})}}{b}$$

ただし、

$$\hat{A}_{t,\tau,k,l} = G(p, \hat{V}_{t+1,\tau,k,l}^*, \hat{V}_{t+1,\tau+1,k,l}^*) \cdot e^{-r}$$

$$\hat{B}_{t,\tau,k,l} = \hat{V}_{FPRO,t+1,\tau,k,l} \cdot e^{-r}$$

$$\hat{C}_{t,\tau,k,l} = G(q, \hat{V}_{t+1,\tau,k,l}^*, \hat{V}_{t+1,\tau,k,l}^*) \cdot e^{-r}$$

$$\hat{D}_{t,\tau,k,l} = \hat{V}_{F-PRO,t+1,\tau,k,l} \cdot e^{-r}$$

3.5 標準パラメータ値の推定

前章までで確立された最適オプション・投資戦略を求める数値解法は、どのようなパラメータ値に対しても実行可能である一方、具体的に数値シミュレーションを行う為には、現実を反映したパラメータ値を推定する必要がある。標準値を推定するに当たり、パラメータ群を以下の3つのクラスに分類する。

- ・クラスⅠ：満期 T における推定値として表現されるパラメータ群
- ・クラスⅡ：満期 T に至る過程でオプション・投資決定に影響するパラメータ群
- ・クラスⅢ：外在的パラメータ群

これらのクラスに対応するパラメータ群と、主としてヴァンフォーレ甲府とつくばFCを参考にして求めたそれぞれの推定値を表 19 に纏める。以下、その推定理由について簡単に述べる。

表 19：標準値

クラス	記号	標準値
Ⅰ	S_0	50,000 (万円)
	X_T	50,000 (万円)
	Y_T	10,000 (万円)
	T	5 (年)
Ⅱ	p	0.5
	q	0.5
	u_{PRO}	2.37
	d_{PRO}	0.78
	u_{-PRO}	1.50
	d_{-PRO}	0.80
	a	0.0001
	b	0.01
Ⅲ	$\lambda_{F_{PRO}}$	-0.1
	$\lambda_{F_{-PRO}}$	0.1
	λ_R	1
	r	0.001

時点 T におけるプロジェクト成果の期待推定価値 S_0 を推定することは容易ではないが、プロ化しJリーグに参入出来たとして、最低でもその資本金程度の価値を持つ必要があると判断し、Jリーグの資本金の平均値から $S_0 = 50,000$ 万円と設定する。プロ化した場合に時点 T 以降のキャッシュフローを生み出す為に必要な営業費用 X_T に関しては、2005年度データに基づくと、JリーグによるJ2入会時のモデルでは15,000万円程度、入会后1年目で30,000万円、2年目で50,000万円が目安となっている。ヴァンフォーレ甲府は57,900万円、J2最低営業費用は水戸ホーリーホックの21,000万円であり、以上から $X_T = 50,000$ 万円を仮定する。J1とJ2の営業費用の比はほぼ3:1であり、これから満期までにプロ化した場合の営業費用 X_T と $-PRO$ のまま満期を迎えた場合の営業費用 Y_T の比を5:1と仮定し、 Y_T を10,000万円とする。

満期については、 $T=5$ と設定した。クラブが存在する地域によってリーグの構成は異なり、プロである J2 リーグまで最短で昇格できる年数は異なるが、仮に都道府県 1 部リーグに所属しているクラブを想定し、順調に昇格するとした時、地域 2 部リーグに昇格、地域 1 部リーグに昇格、JFL リーグに昇格、J2 リーグに昇格、と 4 回の昇格が必要となる事から 1 年余裕を見て 5 年とした。

クラス II に属するパラメータの標準値を推定するに際しては、1993 年から 1994 年まで $-PRO$ であり、1995 年に J2 入りし 1998 年に J1 昇格を果たしたヴァンフォーレ甲府と、1993 年に女子部を発足させ、2001 年よりプロ化を目指して活動を本格化させているつくば FC のデータを参考とする。上昇確率に関しては、 PRO を選択した場合の p と $-PRO$ 継続の場合の q を、それぞれの期間に対応するヴァンフォーレ甲府の順位変動の割合で推定すると、ほぼ同じであり、共に 0.5 と設定する。上昇・下降倍率に関しては、ヴァンフォーレ甲府の 1997 年～2008 年までの純利益前年比を参考にし、上昇分の平均を $u_{PRO} = 2.37$ 、下降分の平均を $d_{PRO} = 0.78$ と設定する。同様に、つくば FC のデータを参考に $u_{-PRO} = 1.50$ 、 $d_{-PRO} = 0.80$ とする。ヴァンフォーレ甲府とつくば FC は、共に現在まで経営が継続しているので、(3.4.4)と(3.4.5)に与えられている成功確率のパラメータ a と b を推定する資料は存在せず、ここでは $a = 0.0001$ 、 $b = 0.01$ と設定する。

クラス III に属するパラメータとしては、まず、残存価値を決定する線形係数 $\lambda_{F_{PRO}}$ 、 $\lambda_{F_{-PRO}}$ 、 λ_R が挙げられるが、この値を推定する為の資料は存在せず、これらの値を $\lambda_{F_{PRO}} = -0.1$ 、 $\lambda_{F_{-PRO}} = 0.1$ 、 $\lambda_R = 1$ と設定する。安全資産の利子率 r は、日本の 10 年物国債から 0.001(0.1%)を採用する。

3.6 感度分析に関する数値結果

PRO 選択後と *-PRO* での上昇確率 p と q に対する感度分析を行い、撤退オプションがある場合とない場合について、プロジェクト価値、意思決定の時期、クラブ運営開始時点 ($t=0$) における最適投資額、プロジェクト価値の差としてのオプション価値に関する数値結果を表 20～表 22 に示す。白色立体文字は運営開始当初から撤退、灰色斜体文字は満期までプロ化しない、赤色立体文字は満期においてプロ化、青色斜体太文字は第 1～4 期にプロ化を示す。セルの上段はクラブ運営開始時点 ($t=0$) における最適投資額、下段はプロジェクト価値を示す。表における単位は万円である。

表 20 の通り撤退オプションがある場合、 $0 \leq p \leq 0.4$ 、 $0 \leq q \leq 0.3$ の範囲でプロジェクトは実行するに値しない。 $0.4 < q$ に対しては、 $0 \leq p \leq 0.4$ の範囲にあるどの p に対しても、満期まで *-PRO* に留まることが最適オプションであり、そのプロジェクト価値はその範囲の p に依存せず、 q が増加するに連れて増加する。 $0.5 \leq p$ に対しては、 $0 \leq q \leq 0.4$ である場合には第一期で *PRO* を選択することが最適オプションであり、そのプロジェクト価値はその範囲の q に依存せず、 p が増加するに連れて増加する。 $0.5 \leq p$ 、 $0.4 < q$ の範囲においては、第一期で *PRO* を選択するか満期まで *-PRO* に留まるかの分岐線が階段状を成し、特に $0.7 \leq p$ であれば q の値に関わらず第一期に *PRO* を選択することが最適オプションとなる。

表 21 の通り撤退オプションがない場合は、満期まで *-PRO* に留まる領域が拡大している。また、撤退オプションの有無にかかわらず、撤退、プロ化の意思決定は全てクラブ運営開始時点においてなされている。

表 22 の通り、オプション価値は $p = 0.5$ 、 $0 \leq q \leq 0.3$ の範囲で最大値 12,647 万円を取り、ここでは第一期に *PRO* を選択することが最適オプションとなる。

クラブ運営開始時点 ($t=0$) における最適投資額は、撤退オプションがある場合もない場合も、満期までプロ化しない場合は p の値に関わらず、 q の値によって定まり、運営開始時点でプロ化する場合は p の値によって定まり、 q の値に関わらない。満期までプロ化しない場合の最適投資額の最大値は 5,530 万円であり、満期における営業費用 $Y_T = 10,000$ 万円であることから、適正な投資額と言える。運営開始時点でプロ化する場合の最適投資額の最小値は、撤退オプションがある場合は 26,008 万円、撤退オプションがない場合は 40,291 万円となっている。撤退オプションがある場合は撤退オプションがない場合よりも慎重に投資を行う事が可能であると言え、現実的に考えて妥当である。この投資額は満期における営業費用 $X_T = 50,000$ 万円を考慮すると、適切な投資額になっていると言える。

表 20 : クラブ運営開始時点における最適投資額とプロジェクト価値
(p\q、撤退オプション有)

p \ q	0	0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8	0.9	1
0					2138	2509	2991	3555	4168	4826	5530
	50000	50000	50000	50000	50715	67941	94481	131388	178681	237902	310815
0.1					2138	2509	2991	3555	4168	4826	5530
	50000	50000	50000	50000	50715	67941	94481	131388	178681	237902	310815
0.2					2138	2509	2991	3555	4168	4826	5530
	50000	50000	50000	50000	50715	67941	94481	131388	178681	237902	310815
0.3					2138	2509	2991	3555	4168	4826	5530
	50000	50000	50000	50000	50715	67941	94481	131388	178681	237902	310815
0.4					2138	2509	2991	3555	4168	4826	5530
	50000	50000	50000	50000	50715	67941	94481	131388	178681	237902	310815
0.5	26008	26008	26008	26008	26008	2509	2991	3555	4168	4826	5530
	62647	62647	62647	62647	62647	67941	94481	131388	178681	237902	310815
0.6	41113	41113	41113	41113	41113	41113	41113	41113	4168	4826	5530
	164035	164035	164035	164035	164035	164035	164035	164035	178681	237902	310815
0.7	61183	61183	61183	61183	61183	61183	61183	61183	61183	61183	61183
	369347	369347	369347	369347	369347	369347	369347	369347	369347	369347	369347
0.8	84790	84790	84790	84790	84790	84790	84790	84790	84790	84790	84790
	713940	713940	713940	713940	713940	713940	713940	713940	713940	713940	713940
0.9	111526	111526	111526	111526	111526	111526	111526	111526	111526	111526	111526
	1238802	1238802	1238802	1238802	1238802	1238802	1238802	1238802	1238802	1238802	1238802
1	141390	141390	141390	141390	141390	141390	141390	141390	141390	141390	141390
	1994112	1994112	1994112	1994112	1994112	1994112	1994112	1994112	1994112	1994112	1994112

表 21 : クラブ運営開始時点における最適投資額とプロジェクト価値
(p\q、撤退オプション無)

p \ q	0	0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8	0.9	1
0					2138	2509	2991	3555	4168	4826	5530
	50000	50000	50000	50000	50715	67941	94481	131388	178681	237902	310815
0.1					2138	2509	2991	3555	4168	4826	5530
	50000	50000	50000	50000	50715	67941	94481	131388	178681	237902	310815
0.2					2138	2509	2991	3555	4168	4826	5530
	50000	50000	50000	50000	50715	67941	94481	131388	178681	237902	310815
0.3					2138	2509	2991	3555	4168	4826	5530
	50000	50000	50000	50000	50715	67941	94481	131388	178681	237902	310815
0.4					2138	2509	2991	3555	4168	4826	5530
	50000	50000	50000	50000	50715	67941	94481	131388	178681	237902	310815
0.5					2138	2509	2991	3555	4168	4826	5530
	50000	50000	50000	50000	50715	67941	94481	131388	178681	237902	310815
0.6	40291	40291	40291	40291	40291	40291	40291	40291	4168	4826	5530
	157345	157345	157345	157345	157345	157345	157345	157345	178681	237902	310815
0.7	61038	61038	61038	61038	61038	61038	61038	61038	61038	61038	61038
	367570	367570	367570	367570	367570	367570	367570	367570	367570	367570	367570
0.8	84767	84767	84767	84767	84767	84767	84767	84767	84767	84767	84767
	713556	713556	713556	713556	713556	713556	713556	713556	713556	713556	713556
0.9	111523	111523	111523	111523	111523	111523	111523	111523	111523	111523	111523
	1238751	1238751	1238751	1238751	1238751	1238751	1238751	1238751	1238751	1238751	1238751
1	141390	141390	141390	141390	141390	141390	141390	141390	141390	141390	141390
	1994112	1994112	1994112	1994112	1994112	1994112	1994112	1994112	1994112	1994112	1994112

表 22 : クラブ運営開始時点におけるオプション価値(p\q)

p \ q	0	0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8	0.9	1
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0.1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0.2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0.3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0.4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0.5	12647	12647	12647	12647	11932	0	0	0	0	0	0
0.6	6691	6691	6691	6691	6691	6691	6691	6691	0	0	0
0.7	1777	1777	1777	1777	1777	1777	1777	1777	1777	1777	1777
0.8	384	384	384	384	384	384	384	384	384	384	384
0.9	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

PRO選択後と-PROでのプロジェクト価値の上昇倍率 u_{PRO} と u_{-PRO} に対する感度分析を同様に
行い、その数値結果を表 23～表 25に示す。表内の色分けは p と q における数値結果と同様であ
る。

表 23 : クラブ運営開始時点における最適投資額とプロジェクト価値
($u_{pro} \setminus u_{-pro}$ 、撤退オプション有)

$u_{PRO} \setminus u_{-PRO}$	1	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	1.8	1.9	2
1.87					2218	2509	2852	3243	3656	4098	4563
	50000	50000	50000	50000	54193	67941	86340	110178	138641	172891	213169
1.97					2218	2509	2852	3243	3656	4098	4563
	50000	50000	50000	50000	54193	67941	86340	110178	138641	172891	213169
2.07					2218	2509	2852	3243	3656	4098	4563
	50000	50000	50000	50000	54193	67941	86340	110178	138641	172891	213169
2.17					2218	2509	2852	3243	3656	4098	4563
	50000	50000	50000	50000	54193	67941	86340	110178	138641	172891	213169
2.27					2218	2509	2852	3243	3656	4098	4563
	50000	50000	50000	50000	54193	67941	86340	110178	138641	172891	213169
2.37	26008	26008	26008	26008	26008	2509	2852	3243	3656	4098	4563
	62647	62647	62647	62647	62647	67941	86340	110178	138641	172891	213169
2.47	30792	30792	30792	30792	30792	30792	30792	3243	3656	4098	4563
	89822	89822	89822	89822	89822	89822	89822	110178	138641	172891	213169
2.57	35904	35904	35904	35904	35904	35904	35904	35904	3656	4098	4563
	123915	123915	123915	123915	123915	123915	123915	123915	138641	172891	213169
2.67	41746	41746	41746	41746	41746	41746	41746	41746	41746	4173	4577
	169281	169281	169281	169281	169281	169281	169281	169281	169281	179100	214509
2.77	48166	48166	48166	48166	48166	48166	48166	48166	48166	48166	4760
	227003	227003	227003	227003	227003	227003	227003	227003	227003	227003	231526
2.87	55000	55000	55000	55000	55000	55000	55000	55000	55000	55000	55000
	297500	297500	297500	297500	297500	297500	297500	297500	297500	297500	297500

表 24 : クラブ運営開始時点における最適投資額とプロジェクト価値
($u_{pro} \setminus u_{-pro}$ 、撤退オプション無)

$u_{PRO} \setminus u_{-PRO}$	1	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	1.8	1.9	2
1.87					2218	2509	2852	3243	3656	4098	4563
	50000	50000	50000	50000	54193	67941	86340	110178	138641	172891	213169
1.97					2218	2509	2852	3243	3656	4098	4563
	50000	50000	50000	50000	54193	67941	86340	110178	138641	172891	213169
2.07					2218	2509	2852	3243	3656	4098	4563
	50000	50000	50000	50000	54193	67941	86340	110178	138641	172891	213169
2.17					2218	2509	2852	3243	3656	4098	4563
	50000	50000	50000	50000	54193	67941	86340	110178	138641	172891	213169
2.27					2218	2509	2852	3243	3656	4098	4563
	50000	50000	50000	50000	54193	67941	86340	110178	138641	172891	213169
2.37					2218	2509	2852	3243	3656	4098	4563
	50000	50000	50000	50000	54193	67941	86340	110178	138641	172891	213169
2.47	28404	28404	28404	28404	28404	28404	2852	3243	3656	4098	4563
	75685	75685	75685	75685	75685	75685	86340	110178	138641	172891	213169
2.57	34510	34510	34510	34510	34510	34510	34510	34510	3656	4098	4563
	114099	114099	114099	114099	114099	114099	114099	114099	138641	172891	213169
2.67	40894	40894	40894	40894	40894	40894	40894	40894	40894	4153	4577
	162236	162236	162236	162236	162236	162236	162236	162236	162236	177499	214509
2.77	47555	47555	47555	47555	47555	47555	47555	47555	47555	47555	4724
	221157	221157	221157	221157	221157	221157	221157	221157	221157	221157	228152
2.87	54496	54496	54496	54496	54496	54496	54496	54496	54496	54496	54496
	291982	291982	291982	291982	291982	291982	291982	291982	291982	291982	291982

表 25：クラブ運営開始時点におけるオプション価値 ($u_{pro} \setminus u_{\neg pro}$)

$u_{PRO} \setminus u_{\neg PRO}$	1	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	1.8	1.9	2
1.87	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.97	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.07	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.17	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.27	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.37	12647	12647	12647	12647	8453	0	0	0	0	0	0
2.47	14137	14137	14137	14137	14137	14137	3481	0	0	0	0
2.57	9816	9816	9816	9816	9816	9816	9816	9816	211	0	0
2.67	7045	7045	7045	7045	7045	7045	7045	7045	7045	1601	0
2.77	5846	5846	5846	5846	5846	5846	5846	5846	5846	5846	3374
2.87	5519	5519	5519	5519	5519	5519	5519	5519	5519	5519	5519

基本的には、

表 20、表 21 の結果と同じ傾向が見られるが、第一期以降満期前までに *PRO* 化を選択することが最適オプションとなる場合（青色斜体太文字）が現れる点が新しい。撤退オプションがある時には、 $(u_{PRO}, u_{\neg PRO})$ が $(2.57, 1.8)$ 、 $(2.67, 1.9)$ 、 $(2.67, 2.0)$ 、 $(2.77, 2.0)$ の値を取る 4 ケース、撤退オプションがない場合には、 $(2.67, 1.9)$ 、 $(2.67, 2.0)$ 、 $(2.77, 2.0)$ の値を取る 3 ケースについてそのような最適オプションが見られる。これらのケースの最適投資額は、表 23、表 24 の灰色部分に着目し、 $u_{\neg PRO}$ が一定の場合の他の投資額と比較すると、若干大きな金額になっている。

満期までプロ化しない場合の最適投資額の最大値は 4,563 万円、プロ化した場合の最適投資額の最小値は 26,008 万円となっており、適正金額であると言える。p と q に対する感度分析の結果と同様、撤退オプションがある場合は撤退オプションがない場合よりも慎重な投資が可能となっている。

表 25 の通り、オプション価値は $u_{pro} = 2.47$ 、 $1 \leq u_{\neg pro} \leq 1.5$ の範囲で最大値 14,137 万円を取り、そこでは第一期に *PRO* を選択することが最適オプションとなる。

3.7 数値解析と実際の比較

3.7.1 事例となるクラブのパラメータ設定

ヴァンフォーレ甲府、ガイナレ鳥取の実際の経営状況と、各クラブのパラメータを地域密着型サッカークラブのプロ事業化に向けた意思決定モデルに適用したものを事例に、プロ化および黒字化に至るまでの経緯を中心に検討する。3.5 標準パラメータ値の設定で定めた標準値による標準クラブも事例対象とする。

ヴァンフォーレ甲府は、JFL 昇格後、プロ化せずに運営を行い、2年後に本格的にJリーグ参戦を目指して会社法人格を取得し、翌年、J2 リーグ加盟許可を得て、翌々年にJリーグ昇格を果たす。Jリーグ加入後も赤字が続いたが、2年後に黒字化を果たした。つまり、本格始動から2年間プロ化せず、2年後に法人格取得、4年後にJリーグ昇格、6年後に黒字化に成功している。ガイナレ鳥取は、JFL 時代に、プロ化せずに上位昇格を目指す活動をNPO 法人として行い、5年後に会社法人格も取得し、本格的にJリーグ参戦を目指して選手等への投資を行った。赤字が続いていたが、5年後のJFL 優勝によってJリーグへ昇格し、同時に黒字化も果たした。つまり、本格始動から5年後に法人格取得、10年後に昇格と同時に黒字化に成功した。

モデルに適用する各クラブのパラメータについて検討する。黒字化した年度の資本金を基準に、時点 T におけるプロジェクト成果の期待推定価値 S_0 を定める事とし、ヴァンフォーレ甲府は33,500 万円、ガイナレ鳥取は14,800 万円とした。プロ化した場合に時点 T 以降のキャッシュフローを生み出す為に必要な営業費用 X_T に関しては、黒字化した年度の費用を基準とし、ヴァンフォーレ甲府は22,641 万円、ガイナレ鳥取は57,200 万円とした。 $-PRO$ のまま満期を迎えた場合の営業費用 Y_T に関しては、法人化をプロ化とみなし、法人化する直前の決算を参考とするのが最適だと考え、ヴァンフォーレ甲府は31,294 万円、ガイナレ鳥取は31,600 万円とした。標準クラブについては3.5 標準パラメータ値の推定で定めた通りの値である。ヴァンフォーレ甲府、ガイナレ鳥取、標準クラブの3つのクラブについて、満期を1~10年の範囲で変動させ、満期の設定に応じた経営判断の変化と最適投資額およびプロジェクト価値を求める。数値解析に使用するパラメータは、3.5 標準パラメータ値の推定で定めた値と比べてクラスIに分類されているものについては異なる。3つのクラブ各々について表26に纏めておく。クラスIIとクラスIIIは、3.5 標準パラメータ値の推定で定めた値と同じであるため省略する。

表 26：ヴァンフォーレ甲府、ガイナレ鳥取、標準値におけるクラスIのパラメータ

クラス	記号	ヴァンフォーレ甲府	ガイナレ鳥取	標準値
I	S_0	33,500 (万円)	14,800 (万円)	50,000 (万円)
	X_T	22,641 (万円)	57,200 (万円)	50,000 (万円)
	Y_T	31,294 (万円)	31,600 (万円)	10,000 (万円)
	T	1~10 (年)		

3.7.2 数値解析の結果

ヴァンフォーレ甲府、ガイナレ鳥取、標準クラブに関して、満期を1～10年で変動させ、撤退オプションがある場合とない場合の2つの場合の数値解析を行い、満期設定によって状態推移と最適投資額、プロジェクト価値がどのようになるかについて表27～表32に纏めた。白色立体文字は撤退、灰色斜体文字はプロ化せず継続、赤色斜体太文字は満期においてプロ化、青色斜体太文字は満期までにプロ化を示す。上段は最適投資額を、下段はプロジェクト価値を示し、表における単位は万円である。

表27と表28はそれぞれ、ヴァンフォーレ甲府について撤退オプションがある場合とない場合の数値解析を行い、状態推移を分析した結果である。撤退オプションがある場合もない場合も、満期が1～5年の場合はプロ化せずに満期前年まで運営し、満期に撤退するという経営判断がなされる。満期が6年の場合、撤退オプションがある場合は5年目にプロ化、撤退オプションがない場合は6年目にプロ化するという判断になっている。7～10年の場合は、撤退オプションがある場合もない場合も、初年度からプロ化するのが最適経路となっている。

表29と表30はそれぞれ、ガイナレ鳥取について撤退オプションがある場合とない場合の数値解析を行い、状態推移を分析した結果である。撤退オプションがある場合もない場合も、満期が1～3年の場合は初年度に撤退、4～7年の場合は満期直前までプロ化せずに継続し満期に撤退する経営判断がなされる。満期が8年の場合、撤退オプションがある場合は初年度からプロ化する判断がなされ、撤退オプションが無い場合は満期が7年までと同様に満期直前までプロ化せずに継続し満期に撤退する経営判断がなされる。満期が9～10年の場合は撤退オプションがある場合もない場合も、初年度からプロ化するのが最適経路となっている。

表31と表32はそれぞれ、標準クラブについて撤退オプションがある場合とない場合の数値解析を行い、状態推移を分析した結果である。標準クラブの場合は、撤退オプションがある場合もない場合も全て同じ経営判断となっており、満期が1年の場合は撤退、2年の場合はプロ化せず運営するが満期に撤退、3～5年の場合はプロ化せず満期まで継続、満期が6～10年の場合は初年度からプロ化するのが最適経路となっている。

表 27：ヴァンフォーレ甲府に関する満期変動に応じた状態推移と最適投資額・プロジェクト価値（撤退オプションあり）

状態推移(年目)\満期(年)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	33500	1775 34837	1824 36600	1884 38844	1957 41642	2052 45452	31498 95864	46377 211733	67473 451919	96105 920268
2		50250	2196 53238	2278 56907	2374 61357	2499 67488				
3			75375	2712 81071	2834 87863	3000 97541				
4				3344 113063	3563 123104					
5					169594	45863 193400				

表 28：ヴァンフォーレ甲府に関する満期変動に応じた状態推移と最適投資額・
プロジェクト価値（撤退オプションなし）

状態推移(年目)\満期(年)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1		1775	1824	1884	1957	2047	30196	45779	67198	95950
	33500	34837	36600	38844	41642	45246	87832	206230	448208	917299
2			2196	2278	2374	2491				
		50250	53238	56907	61357	67055				
3				2712	2834	2985				
			75375	81071	87863	96640				
4					3344	3537				
				113063	123104	136392				
5						4155				
					169594	189566				
6						53487				
						260672				

表 29：ガイナレ鳥取に関する満期変動に応じた状態推移と最適投資額・
プロジェクト価値（撤退オプションあり）

状態推移(年目)\満期(年)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1				1165	1184	1209	1246	14310	24887	40743
	14800	14800	14800	15059	15506	16096	17011	19000	60456	164522
2				1448	1481	1523	1576			
				23175	24145	25412	27057			
3				1769	1817	1878	1950			
				34619	36359	38579	41349			
4					2189	2270	2366			
				49950	52907	56540	60949			
5						2703	2825			
					74925	80571	87305			
6							3333			
						112388	122349			
7								168581		

表 30：ガイナレ鳥取に関する満期変動に応じた状態推移と最適投資額・
プロジェクト価値（撤退オプションなし）

状態推移(年目)\満期(年)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1				1165	1184	1209	1246	1293	23624	40259
	14800	14800	14800	15059	15506	16096	17011	18202	54329	160600
2				1448	1481	1523	1576	1641		
				23175	24145	25412	27057	29151		
3				1769	1817	1878	1950	2035		
				34619	36359	38579	41349	44754		
4					2189	2270	2366	2475		
				49950	52907	56540	60949	66254		
5						2703	2825	2963		
					74925	80571	87305	95296		
6							3333	3505		
						112388	122349	134057		
7								4105		
							168581	185364		
8									252872	

表 31：標準クラブに関する満期変動に応じた状態推移と最適投資額・
プロジェクト価値（撤退オプションあり）

状態推移(年目)\満期(年)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1		2190	2273	2384	2509	34799	48932	69271	96938	133597
	50000	52962	56666	61809	67941	116102	234441	474852	934712	1779833
2			2707	2856	3016					
		75000	80790	89049	98429					
3			3187	3386	3585					
			112782	125897	139779					
4				3987	4228					
				175805	195616					
5					4955					
					270803					

表 32：標準クラブに関する満期変動に応じた状態推移と最適投資額・
プロジェクト価値（撤退オプションなし）

状態推移(年目)\満期(年)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1		2190	2273	2384	2509	33111	48146	68848	96683	133473
	50000	52962	56666	61809	67941	104636	226804	469016	929772	1776500
2			2707	2856	3016					
		75000	80790	89049	98429					
3			3187	3386	3585					
			112782	125897	139779					
4				3987	4228					
				175805	195616					
5					4955					
					270803					

3.7.3 数値解析と実際の比較

各クラブの実際の経営状況と数値解析による状態推移を比較する。

ヴァンフォーレ甲府は実際、本格始動から2年間はプロ化せず、2年後に法人格取得によってプロ化、4年後にJリーグ昇格、6年後に黒字化に成功している。Jリーグに加盟してからの撤退は不可能であるとし、撤退オプションがない表28を参照すると、満期を4年にした場合は3年間プロ化せず、満期に撤退するのが最適経路となっている。満期を6年にした場合は、5年間はプロ化せず6年目にプロ化する経路を示している。実際には、ヴァンフォーレ甲府は6年後に黒字化に成功している。表28の結果の通り、ヴァンフォーレ甲府の場合、4年後ではなく6年後のプロ化を目指していれば深刻な経営危機を迎えず健全経営を行えたかも知れないが、実際にはJ2が新たに発足する機会を利用してJリーグ入りにチャレンジしており、その後の経営再建が適切であった事から結果的には良い判断をしたと言える。表27と表28の満期5年を参照すると撤退オプションの有無による差異が明確となっている。撤退オプションがある場合は、撤退オプションがない場合よりも1年早くプロ化を決断している。撤退オプションがない場合はプロ化後の撤退が不可能である事から、プロ化に対して慎重的な判断姿勢が見られる。

最適投資額は、満期が1~5年の場合は撤退オプションの有無に関わらず同じ金額である。満期が6年以上の場合は、撤退オプションがある場合の方が、撤退オプションがない場合よりも総じて高額となっている。ただし、満期が6年の場合、プロ化を判断した年の最適投資額を比較すると、撤退オプションがある場合の方が撤退オプションがない場合よりも少額となっている。撤退オプションがある場合は5年目にプロ化を決断し、撤退オプションがない場合は6年目に決断している判断の時期の差がプロ化年度の最適投資額に影響を与えている。プロ化しない場合の最適投資額の最大は撤退オプションありの場合3,563万円で、撤退オプションなしの場合は4,155万円となっている。満期における営業費用は $Y_T=10,000$ 万円であることから、適正な投資額と言える。プロ化した場合の最適投資額の最少は撤退オプションありの場合31,498万円、撤退オプションなしの場合30,196万円となり、この投資額は満期における営業費用 $X_T=50,000$ 万円を考慮すると、適切な投資額になっていると言える。撤退オプションあり、なしに関わらず、満期が9年の場合は67,000万円台、10年の場合は95,000万円以上の最適投資額になっており、現実的にこの投資が可能であるとは考えにくい。こうした状態推移や最適投資額を総合して考えると、ヴァンフォーレ甲府の場合は満期を6~8年に設定して経営プランを構築していくのが適していると考えられる。

ガイナレ鳥取は実際、本格始動からしばらくはプロ化せずに非営利法人で運営し、5年後に株式会社法人格取得によってプロ化し、10年後に昇格と同時に黒字化に成功した。撤退オプションがない表30の数値解析による状態推移によると、満期を5年に設定した場合は4年間プロ化せず、5年目に撤退するのが最適経路となり、満期を10年に設定した場合は初年度からプロ化するのが最適経路となっている。表30を見ると、8年目までプロ化せずに撤退するが、9年目は初年度からプロ化を行う事が最適経路となっている。ガイナレ鳥取の実際においては、非営利法人での運営期間を取って、長期プランに基づいた経営方針を感じさせるが、経営難に陥った時期がある。Jリーグ昇格によって収入の大幅増が見込めるが、Jリーグ昇格に関わる勝ち負けを完全にコントロールする事はできず、より一層慎重な姿勢が求められると推測される。表29の通り、撤退オプションがある場合は撤退オプションがない場合よりも1年早くプロ化の決断をしており、積極的なプロ化の判断が見られる。

プロ化しない場合の最適投資額については、撤退オプションがある場合は最大3,333万円、撤退オプションがない場合は4,105万円となっている。これらは、ヴァンフォーレ甲府の場合と同様に妥当である。プロ化する場合の最適投資額の最少は、撤退オプションありの場合で14,310

万円、撤退オプションなしの場合で 23,624 万円となっている。 $S_0 = 14,800$ 万円を考慮すると、撤退オプションなしの場合は若干高めの投資額となっていると言える。満期を 10 年に設定した場合、最適投資額は 40,000 万円台となっており、ベンチャー企業であり、中小企業であるサッカークラブにおいて、この投資額を工面するのは難易度が高そうである。ガイナレ鳥取の場合は 8~9 年を満期に設定した経営プランを構築するのが適していると考えられる。あるいは、資本金を多く集めたり、非営利法人での活動を積み重ねてクラブの信用を高めたりする事で、プロジェクト成果の期待推定価値 S_0 を大きくする活動も必要になってくると考えられる。

標準クラブに関しては、表 31、表 32 の通り、ヴァンフォーレ甲府やガイナレ鳥取と異なり、撤退オプションの有無に関わらず、満期が 3~5 年の場合はプロ化せず満期まで継続という経営判断がなされている。実際、現実にあるサッカークラブの多くのクラブは J リーグ昇格を目指すもプロ化せずに継続し、プロ化の機会をうかがっている。J リーグへの昇格による増収と投資の不確実性を勘案し、昇格を目指して増収を図る経営戦略は確実性が低いと判断し、標準クラブのように 3~5 年間の満期で考え、状況によっては満期までプロ化せずに継続するという選択肢は現実的でもある。

プロ化しない場合、撤退オプションの有無に関わらず、最適投資額の最少は 4,955 万円であり現実的である。プロ化した場合の最適投資額の最少は、撤退オプションがある場合は 33,111 万円、撤退オプションがない場合は 34,799 万円であり、営業費用 $X_T = 50,000$ 万円を考えると現実的である。満期が 8 年の場合は約 69,000 万円、9 年の場合は約 97,000 万円、10 年の場合は 133,000 万円が最適投資額となっており、特に 9 年、10 年の場合は現実的に考えられる投資額ではないと言える。以上より 3~8 年を目安に満期を設定して考えていくのが適していると考えられる。

3 つのクラブの実際の経営状況と本モデルによる数値解析の検討から、本モデルによる経営判断は投資計画を検討するための 1 つの判断材料とする事ができると考える。その際には、3~8 年を目安に満期設定を検討していくのが適している。全ての数値解析の結果を見ると、満期設定がある年数以上になると、初年度からプロ化するのが最適な経営判断となる。しかし、初年度からプロ化するには多くの投資額を必要とし、中には余りにも現実的でない投資額が示されているケースもある。こうした事から、最大投資額の設定を行えるようにし、現実的な投資額の基で経営判断を進めていけるようにする事も今後の課題となる。本論文で取り上げたクラブ以外についても検討を加え、他のクラブを考慮したパラメータ設定や、他のクラブの経営状況と本モデルによる経営判断と比較する事も今後の課題である。

第4章 結論

厳しい経営環境の中、地域密着型アマチュア・サッカークラブは様々な問題を抱えている。その克服を目指し、地域密着型アマチュア・サッカークラブの萌芽期からプロ化までの発展段階を概念モデル化し、サッカークラブとステークホルダーとの協力関係を深化させる過程を体系的に把握し、各発展段階における具体的な活動指針を導くことに取り組んだ。

まず、サッカークラブとステークホルダーにおける提携深化過程を把握する事が可能な2つのモデルを提案した。

1つ目は、クラブの萌芽期からプロクラブの設立にいたるまでのサッカークラブの発展段階を4段階に定義して縦軸に配置、さらに4つの経営資源（人、物、金、情報）に「協働事業」を加えた5つの項目を横軸に配置したマトリクスを作成し、クラブとステークホルダーに対して事例調査を実施して得られた情報をマトリクス内に整理していくことで、提携深化を把握できる概念モデルとする取り組みである。クラブとステークホルダーにおける提携深化について、4つの経営資源によって分類している取り組みは存在するが、非利益提携関係を「協働事業」とし、これに加えた5つの視点から、クラブとステークホルダーの提携関係を分類、整理した取り組みは存在しない。構築した提携深化マトリクスを基礎として、提携深化過程レーダーチャートも作成した。このレーダーチャートによって、サッカークラブとステークホルダーの提携深化状況について時系列を追って、また、他のクラブとの比較も一目で可能となった。ステークホルダーの中でも最重要に位置付けられる地方自治体について、その組織について整理し、提携担当部門を明確化した。これにより、提携関係構築に至る時間の浪費を抑える事が可能となる。

2つ目は、特例市に存在し、Jリーグ昇格を果たしたヴァンフォーレ甲府とガイナレ鳥取を事例に、それぞれのクラブが存在する地方自治体との提携深化について、修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ（以下、M-GTA）を用いて、提携深化過程概念モデルを構築した。M-GTAにおいては、研究対象の限定、分析データ範囲の設定、分析結果完成度の適切な判断による方法論的限定によって、理論的に飽和した状態を作り出し理論の生成に至る。本論文では、特例市に存在し、Jリーグに昇格したヴァンフォーレ甲府とガイナレ鳥取のJリーグ昇格までの過程を事例対象として、研究対象・分析データ範囲を限定し、その分析結果を検証していく過程によって方法論的限定に至っている。

この概念モデルから、地域密着型アマチュア・サッカークラブがJリーグへの挑戦に向けて選手獲得のための投資を行う事によるクラブの経営悪化と、その経営悪化を契機にした地方自治体との提携深化過程が浮き彫りとなった。組織間の提携深化過程と要因を探る研究において、事例研究からではまとまった概念モデルの生成は難しい。本論文のようにM-GTAを用いる事でまとまった概念モデルの生成が可能となる事から、M-GTAの利用は有効な研究手法の一つである事が示された。ただし、本研究においては対象となる事例数が少なく、J3の発足によって今後の対象事例の増加が見込まれている。事例の増加に応じ、検証および修正が必要となるため、さらに多くのクラブを事例対象とした概念モデル化や、そうして生成された概念モデル同士を比較、検討する事が今後の課題となる。

次に、プロ化を巡る意思決定数理モデルを確立し、リアル・オプション・アプローチに基づく最適オプション・投資戦略の数値解法を開発し、実際のクラブの経営実績から主要なモデル・パラメータを導出し、数値実験を行った。本研究は、プロ化して継続する、プロ化せずに継続する、

あるいは撤退するという3つのオプションに焦点を合わせ、有限期間における最適オプション・投資戦略を数値的に評価した点が新しい。主要パラメータの標準値周りにおける最適オプション・投資戦略に対する感度分析を行い、ヴァンフォーレ甲府、ガイナレ鳥取、標準値による標準クラブについて、数値解析に基づく経営判断と状態推移を現実と照らし合わせ、本モデルの適否と各クラブの経営判断について検討を加えた。

実際のクラブの経営判断と本モデルによる数値解析を照らし合わせた結果、本モデルによる経営判断は投資計画を検討するための1つの判断材料とする事ができると考える。なお、今後の課題として、投資額の最大値設定を組み込み、現実的な投資額に基づき経営判断を行うためのモデル作りが挙げられる。また、本論文で取り上げたクラブ以外についても検討を加え、他のクラブを考慮したパラメータ設定や、他のクラブの経営状況と本モデルによる経営判断との比較も今後の課題である。

Jリーグ発足から20年。地域密着型アマチュア・サッカークラブからJリーグを目指す取り組みは、まだ始まったばかりである。これから新たに生じる課題もあるだろうし、本論文の取り組みとは別の課題解決方法も検討しなければならないだろう。本論文での取り組みも完成ではなく、今後なすべき課題が残っている。Jリーグの理念でもある「スポーツで、もっと、幸せな国」に共感し、その実現のために、今後の更なる研究推進を誓い、願い、本論文を結ぶ事とする。

謝辞

本当に多くの方々のお力添えをいただき、本論文の完成を迎える事ができました。

誰より初めに、そして最も深く、住田潮教授に御礼を申し上げなくてはなりません。本論文ならびに日々の研究に対して、多大なご助言をいただきました。論文執筆に当たり、半ば諦めかけている私に対していただいた叱咤激励が無かったら、本日を迎える事はできませんでした。人としてどうあるべきか、どんな夢を持ち、その夢を実現するためにどのように行動していくべきかについてまでご指導いただきました。本当にありがとうございます。

本論文並びに研究についてだけでなく、私の社会人としての活動についてまで、いつも気にかけていただき、お力添えをいただいた大澤義明教授にも心より御礼申し上げます。学会誌への投稿が私にとって最も高い壁でしたが、ご助言、ご支援をいただくことで乗り越える事ができました。本論文の審査に当たり、多くのご助言をいただいた張勇兵教授、渡辺真一郎教授、イリチュ美佳教授、ならびに、他大学の学生にも関わらずご助言、ご指導いただいた早稲田大学の間野義之教授にも併せて御礼申し上げます。先生方から頂きましたご指導は全て暖かく、私は本当に恵まれていたと思います。

学会誌への投稿ならびに本論文執筆に当たり、お力添えをいただいた住田研究室の皆さま、特に吉井淳さん、飯沼亮太さんに心から御礼申し上げます。本論文の核となる部分の完成は、お二人のご協力無しにはあり得ませんでした。調査・研究にご協力いただいたヴァンフォーレ甲府、甲府市役所、ガイナレ鳥取、鳥取市役所、つくば市役所関係の皆さまにも御礼申し上げます。

私の論文執筆に理解を示し、私の仕事放棄を容認してくれた私の職場の皆さま、ありがとうございます。これから得た知識を還元していきます。

ここに書ききれないほど、多くの方々にご支援いただきました。私を支援していただいた皆さま、本当にありがとうございます。

そして、最後になりましたが、私の大学院進学を応援して下さった両親、そして家族の皆さま、心から感謝しています。大学の教授を目指しているわけでも、研究者を目指しているわけでもない私の趣味による進学でしたが、それを認めて下さった皆さまのご支援無しにこの論文の完成は不可能でした。本当にありがとうございます。

皆さまにいただいたご支援に対して、本論文の完成だけでは報いた事にならないと思っています。本論文を活用し、私が経営しているつくばFCが本論文の目指す成功事例となり、モデルケースとなる事が一番の御礼になると考えています。ここに、本論執筆に当たったの御礼を述べさせていただくと共に、クラブの成功を目指して粉骨砕身していく私自身の覚悟を記させていただきます。謝辞とさせていただきます。

参考文献

- 1) 松野将宏; 地域プロデューサーの時代 - 地域密着型スポーツクラブ展開への理論と実践 -, 東北大学出版会, 2005.
- 2) 広瀬一郎; 「Jリーグ」のマネジメント, 東洋経済新報社, 2004.
- 3) B. G. Pitts, D. K. Stotlar 編著, 首藤禎史, 伊藤友章訳; スポーツ・マーケティングの基礎, 白桃書房, 2006.
- 4) 尾崎正峰; オーストラリアにおけるサッカーの「プロ化」の動向と背景, 一橋大学スポーツ研究, Vol.25, pp.39-42, 2006.
- 5) 猿渡康文, 安藤順三, 大山達雄; プロ野球現場の戦略 - スコアラーによるデータの収集と整理と活用, オペレーションズ・リサーチ, No.44, Vol.2, pp.119-124, 1999.
- 6) 内海和雄; プロ・スポーツ論 - プロ・スポーツとスポーツの公共性 -, 一橋大学スポーツ研究, Vol.22, pp.27-35, 2003.
- 7) 山倉健嗣; 中小企業の成長戦略と組織・組織間関係, 横浜国際社会科学研究所, Vol.13, No.6, 2009.
- 8) 吉田孟史; 組織の変化と組織間関係 - 結びつきが組織を変える -, 白桃書房, 2004.
- 9) Jeffrey A.T.; New Venture Creation Entrepreneurship For The 21st Century, Richard D.Irwin, Inc., 1994.
- 10) 山倉健嗣; 戦略マネジメント論の挑戦 - 21世紀企業の経営戦略, 横浜経営研究, Vol.24, No.4, pp.275-291, 2004.
- 11) 武藤泰明; プロスポーツクラブのマネジメント - 戦略の策定から実行まで -, 東洋経済, 2006.
- 12) 山下秋二, 他; ヘルス/フィットネスクラブ経営にみる組織間関係の分析; 組織相互依存性の諸相, 体育学研究, Vol.40, No.1, pp.1-13, 1995.
- 13) 石井智; スポーツの価値と企業政策 - 「CSR」の視点から -, 同志社政策科学研究, Vol.8, No.1, pp.135-147, 2006.
- 14) 古市勝也, 他; 日本における「総合型地域スポーツクラブ」の設立構造の要因と設立の手順・手法に関する研究, 九州女子大学紀要, Vol.37, No.3, pp.1-23, 2001.
- 15) Garry Adamson, Warwick Jones and Alan Tapp; From CRM to FRM: Applying CRM in the football industry, Database Marketing & Customer Strategy Management, vol.13, No.2, pp.156-172, 2006.
- 16) 八代勉, 他; 地域スポーツの経営をめぐる組織間関係の研究 - 地域スポーツにおける組織間関係論モデルの提案 -, 筑波大学体育科学系紀要, vol.16, pp.1-9, 1993.
- 17) Johanathan C. Mun 著, 川口有一郎, 構造計画研究所訳; 実践リアルオプションのすべて - 戦略的投資価値を分析する技術とツール -, ダイアモンド社, 2003.
- 18) Martha Amram and Nalin Kulatilaka 著, 石原雅行[ほか]訳; リアル・オプション - 経営戦略の新しいアプローチ -, 東洋経済新報社, 2001.
- 19) 山本大輔著, 刈屋武昭監修; 入門 リアル・オプション - 新しい企業価値評価の技術 -, 東洋経済新報社, 2001.
- 20) 住田潮, 伊勢恒寿; リアル・オプション・アプローチに基づくプロジェクト最適投資戦略の構造解析, ジャレフジャーナル 2006, pp.180-220, 2006.
- 21) 早稲田大学スポーツビジネスマネジメント研究室, 株式会社電通ソーシャルスポーツ・イノベーションチーム; 地方自治体におけるスポーツ施策イノベーション調査報告書, 2011.
- 22) 総務省; “地方公共団体の区分”, 総務省ウェブサイト

- <http://www.soumu.go.jp/main_sosiki/jichi_gyousei/bunken/chihou-koukyoudantai_kubun.html>, (参照 2013-10-7).
- 23) 大杉寛; 日本の自治体行政組織,自治体国際化協会, 2009.
- 24) Jリーグ; “「Jクラブ100、地域スポーツクラブ1万の夢」”,Jリーグ公式ウェブサイト
<<http://www.j-league.or.jp/100year/about/column-osumi.html>>, (参照 2013-10-7).
- 25) 甲府市; “甲府市組織図”, 甲府市公式ウェブサイト
<https://www.google.com/url?q=http://www.city.kofu.yamanashi.jp/somu-somu/21toukeisho/documents/16-13_soshiki.xls>, (参照 2011-10-20).
- 26) 鳥取市; “鳥取市組織図”, 鳥取市公式ウェブサイト
<<https://www.city.tottori.lg.jp/www/contents/1315877079162/activesqr/common/other/4e715c67027.pdf>>, (参照 2011-10-20).
- 27) つくば市; “組織図”, つくば市公式ウェブサイト (広報つくば)
<https://www.city.tsukuba.ibaraki.jp/dbps_data/_material/_localhost/kou004/201004/sintyosyaP6.pdf>, (参照 2011-10-20).
- 28) ヴァンフォーレ甲府; “クラブの歴史”, ヴァンフォーレ甲府公式ウェブサイト
<<http://www.ventforet.co.jp/about/history/>>, (参照 2013-10-7).
- 29) ガイナーレ鳥取; “クラブ沿革”, ガイナーレ鳥取公式ウェブサイト
<<http://www.gainare.co.jp/clubs/history/>>, (参照 2013-10-7).
- 30) つくばFC; “つくばFCの歴史”, つくばFC公式ウェブサイト
<<http://www.tsukuba-fc.com/club/history/>>, (参照 2013-10-7).
- 31) 山梨県; “ヴァンフォーレ甲府”, 山梨県公式ウェブサイト
<<http://www.pref.yamanashi.jp/kurashi/shimin/ventforet/index.html>>, (参照 2013-10-7).
- 32) 木下康仁; グラウンデット・セオリー・アプローチの実践～質的研究への誘い, 弘文堂, 2011.
- 33) 山倉健嗣; 組織間関係—企業間ネットワークの変革に向けて, 有斐閣, pp.248-269, 1993.