

プロスポーツ団体を活用した地域活性化支援策 I

——スポーツは地域資源——

永 田 靖*

はじめに

広島県を中心とした中国地域では、20年前をピークとして人口が減少している。これにより、内需が構造的に減少する極めて大きな要因であり、現状の経済水準を維持するためには、雇用等の新たな産業を創出して産業構造を転換することも考えなければならない。そのためには、域外からの消費を獲得するとともに、域外からの経営資源の獲得による域内での消費活動を促し、資金が地域でフローする仕組みづくりが重要であると考えられる。

特に、広島県には多くのトップスポーツの拠点があり、地方都市としては内外ともに極めて稀な地域である。しかし、地域密着、さらに活性化のために各スポーツ組織は、公共性の性質を持ち経営活動をしているが、組織自身の存続のための運営に力点が置かれているのが現状である。

本稿は、産業構造の転換に「スポーツ」というコンテンツを活用することで、域外からの人口の流入による消費機会の増大を企図し、かつ、スポーツコンテンツを農林水産物や観光資源といった地域資源と同様に、外貨獲得の地域資源であることを検証するものである。

つまり、マーケットとして域内の内需に慢性的な疲労が感じられている。そこで、地域資源と同等の外需獲得のコンテンツとして、新たな仕組みづくりが喫緊の課題であると考えられる。

のため、現状での課題を明確に捉え、解消に向けた施策を検討する。

1. 調査概要

1.1 現状

鳥取県をホームタウンとするガイナレ鳥取が2011年に開催したFC東京戦は、アウェーのサポーターの鳥取市内消費推計額が約3,000万円（市内交通費・入場チケット含まず）、間接波及効果を含めた経済波及効果は3,900万円であった（鳥取市発表）。

中国山地の中山間地域である岡山県美作市に湯郷ベルという女子サッカーチームがあり、この地では、2011年 FIFA 女子ワールドカップ優勝後になでしこジャパンの代表合宿が1週間実施された。この時に美作地域にもたらされた経済効果は、1次効果が6億5,000万円、付随する雇用などを含めて総計10億円にも達したと美作市が発表している。

広島県は元々スポーツ観戦が盛んな地域であったが、2～3年前からユニフォームやグッズなどを身に付け、広島東洋カーブを応援する女子たち「カーブ女子」の出現がみられ、広島のみならず全国へと広がっている。中国電力エネルギー総合研究所の2014年発表によると、2014年の広島東洋カーブとマツダスタジアムの経済効果も県内だけで年間214億円と算定されているなかで、主催試合の観客動員数も約190万人と増加し、グッズ売り上げも過去最高になっている。

さらに、2015年においては、黒田投手の復帰

* 広島経済大学経済学部教授

などの影響を受けて過去最高の観客動員2,110,266人を記録している。これを受け、マーチャンダイジングの売上増や放映権料収益の増加などの多くの好循環が見受けられた。

1.2 背景

上記したように、中国地域の人口減少は進んでいる。そのために、域外消費の獲得を目論むために、域外から人を呼び込み、地域での消費行動につなげる施策によって、資金が地域で循環する仕組みづくりを検討することが重要であると考えられる。

スポーツについて着目するとJリーグやbjリーグ等の設立を機に、中国地域において地域密着型のプロスポーツチームが設立されつつある。これらのチームは地域に新たな雇用を生み出すいわゆるベンチャー企業であり、選手等の加入は域外からの移住を生み出し地域人口の社会増にも貢献している。

さらに、ホームゲーム開催時に域外から観戦客を呼び込み、地域における集客交流機能を担っており、これは観光地と同様の効果を持っている。また、地域の企業と連携してグッズなどの新商品を域外に販路開拓し、地域における外需の獲得にも貢献している。

このように、地域密着型のプロスポーツチームは、歴史・史跡・農水産物といったいわゆる地域資源と同様の効果を生み出すものと考えられ、上記のとおりその地域への経済波及効果は確実なものがある。

1.3 目的

上記の事実を踏まえ、農林水産物や観光資源といった地域資源と同様に外貨獲得の手段として地域密着型プロスポーツを認識し、産業政策という観点から地域密着型プロスポーツチームを中心とした地域活性化策を検討することを目的として、調査を実施することとした。

2. 調査内容

上記の目的を踏まえ、以下の内容を実施した。

(1) プロスポーツチームに対する調査

中国地域に所在するプロスポーツチーム10団体を対象に、収支内容や地元との連携内容、求める支援策、課題等を把握するアンケート調査票を送付した。そのうち6団体には現地ヒアリングを実施した。

調査票送付時期：平成27年1月9日

ヒアリング調査時期：平成26年12月下旬～
平成27年2月中旬

回収状況：9団体

(2) プロスポーツチームが所在する地域の企業（団体）に対する調査

上記1の調査対象チームが所在する地域において、そのチームが所在することによりメリットを享受している、または地域活性化の手段としてチームを支援すると想定される26企業・団体に対してアンケート調査票を送付した。そのうち6企業・団体には現地ヒアリングを実施した。

調査票送付時期：平成27年1月9日

ヒアリング調査時期：平成26年12月下旬～
平成27年2月中旬

回収状況：19団体

(3) スポーツを街づくりや地域活性化の手段として捉えて活動する団体に対する調査

スポーツを街づくりや地域活性化の手段として捉えて活動している団体のうち、以下の3団体の先進事例について現地ヒアリング調査を実施した。

現地調査時期：平成27年1月

- ・さいたまスポーツコミッション
- ・福岡ソフトバンクホークス株式会社
- ・おかもとスポーツプロモーション研究会

(4) プロスポーツチーム経営等の専門家へのヒアリング

国内のプロスポーツチーム経営及びスポーツ

を活用した地域活性化に係る専門家に、課題等のヒアリングを実施した。

- ヒアリング時期：平成27年1月～2月初旬
- ・早稲田大学スポーツ科学学術院教授
- ・広島経済大学経済学部スポーツ経営学科教授

2.1 中国地域に所在するプロスポーツ団体

2.1.1 回答団体の属性

1. 回答団体の属性

(1) 調査チーム所在地域

中国地域内のプロスポーツ団体への調査県別内訳は図1の通りである。

鳥取県	島根県	岡山県	広島県	山口県
1 団体	1 団体	2 団体	4 団体	1 団体

図1 県別内訳

(2) プロスポーツ団体設立の目的

中国地域でも様々なスポーツ団体が設立されているが、設立の目的はチーム理念にも掲げられているように地域住民にとって“誇り”となるよう夢・感動・元気を与え、地域の発展に寄与することなどとしている。

(主な回答)

- 「県民が夢・感動・元気を共有できる存在」
- 「地域の誇りとなる存在」
- 「県民の誇りを背負って戦う選手と子ども達が仲間になる」
- 「家庭と地域と学校の三者が協働できる社会づくりに貢献する」
- 「県出身のプロ選手を中心とするチームを目指す」

(3) 法人格の状況

7割が「株式会社」の形を取っており、理由としては出資者を広く集めていくため、多くの会社との取引への信頼性等が考えられる。株式会社の形態をとっている団体は、一般的な営利

目的の株式会社とは異なり、株主も配当を期待しているわけではなく、地域貢献として株主になっているケースがほとんどである。一方、設立時に任意団体からの経緯で一般社団法人や特定非営利法人の形態をとっているチームもある。

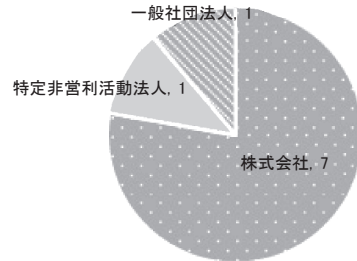


図2 団体種類 (回答数：9 団体)

(4) 資本金及び社員数

平成26年度の各団体の資本金は、6割以上が1億円以内であり、社員数も50人以下である。

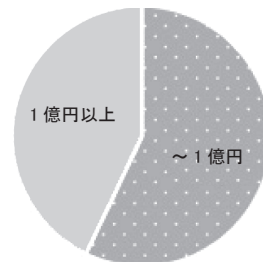


図3 平成26年度の資本金 (回答数：8 団体)

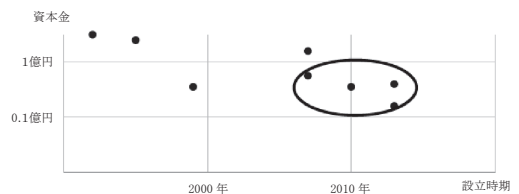


図4 設立時期と資本金 (回答数：8 団体)

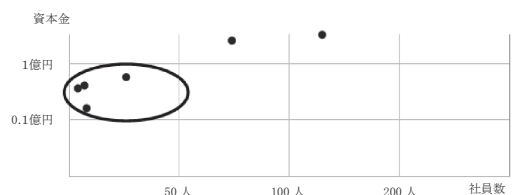


図5 社員数と資本金 (回答数：6 団体)

(5) 株主数（個人株主含む）・理事数（平成26年1月現在）

株主及び理事数は、一般的な中小企業に比べ多い傾向にある。今後の増資予定では1社のみが予定ありとの回答であったが、これまでに複数のチームが増資をしている。

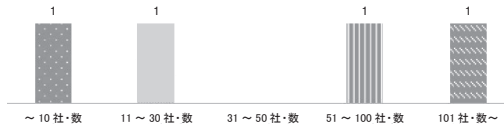


図6 株主数（個人株主含む）・理事数（回答数：4団体）



図7 今後の増資予定（回答数：6団体）

地域の発展に寄与するという意図により、スポーツ団体は法人として組織化されている。しかし、資本金は1億円以下が6割を占めている上に、株主数も多くなっていることから、広く資金を集めること、多額の出資ではないことが考えられる。さらに、株主側は配当目的の出資ではなく、地元スポーツ団体への出資することでの地域貢献を目的としていることが明確となった。増資についても現段階では企図されていないが、スポーツ団体の財務状況により、必要になってくることが予想される。

2.2 売上高

(1) 売上高

平成26年度の各チームの売上高は、6割以上のチームが10億円以下である。

売上高の内訳をみると、約5割以上がスポンサー料等の営業収入になっており、営業収入が7割を超えている企業もある。入場料収入は試合の成績による観客数の変動に左右されるため、

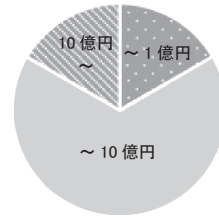


図8 平成26年度売上高（回答数：6団体）

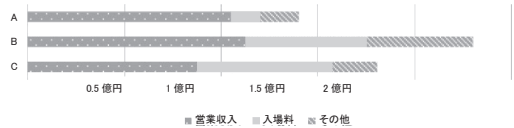


図9 平成26年度売上高内訳（回答数：3団体）

小学生の試合等を本試合開始前に実施することにより、入場料を確保していくという団体も数件あった。その他の売上は、グッズや飲食、スクール等である。

多くのスポーツ団体が、成績によってファンクラブ数及び観客動員数が変動し、それと連動する形でグッズ販売にも影響を及ぼしている。一方で、スポンサー料は、必ずしもチーム成績とは連動していない。これは、スポンサー企業が地域のプロスポーツ団体の公共性を重視し、地域貢献として同団体を応援する形で資金提供等を行っているほか、広告宣伝効果を狙った企業広告としてスポーツ団体を利用していることの両面から生じているものと考えられる。

売上規模自体は、中小企業と同様であり、華々しいゲームや選手の裏側には、厳しい財務管理が必要であることがわかる。

(2) 営業スポンサー数及び傾向（平成26年1月現在）

スポンサー数の数は平均すると100社~300社が多く、料金も1~2万円から数百万円、数千円と金額は幅がある。スポンサー料金の種類も多岐にわたっている。

「営業スポンサー種類」

- ・オフィシャルスポンサーとしてユニフォームやWEB等の媒体にスポンサーとして

参加。

- ・特別イベント型チケット購入
- ・自社商品の販売金額におけるロイヤリティ
- ・社名入ノベルティ製作権
- ・入場ゲートバナー掲出等（ヒアリングによる）

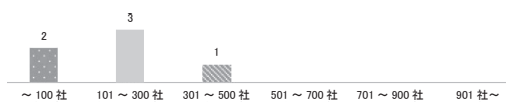


図10 営業スポンサー数（回答数：6団体）

ほとんどの団体が上記のような多岐にわたるスポンサー料金を設定しているため、スポンサー数は増加傾向、あるいは横ばい傾向であったが、一部には試合の勝ち数等によってスポンサー件数及び金額が増減すると答えた団体があった。



図11 スポンサー数の傾向（回答数：6団体）

営業収入には計上していない選手の一部の雇用や住居の支給、用具の提供、事務所家賃等について地元団体・企業から提供されているケースが7割以上あった（ヒアリングによる）。

いずれの球団も資金に関しては決して良好とは言い難い状況であるが、スポンサー企業の確保等によって何とか運用している状況がみられる。通常のオフィシャルスポンサー料以外に、企業側が広告宣伝効果を狙ってスポーツ団体の応援商品を企画販売し、売り上げに応じてそのスポーツ団体へ資金提供する動きも一部にみられた。こうした応援商品販売活動によって当該商品の売上増にもつながっており、その分団体への資金提供も増えている状況もみられる。ま

た、スポーツ団体の選手を雇用する形で支援している企業もあり、企業側も選手の練習に支障を生じないような勤務形態や仕事の役割などをうまく割り当てている。スポンサーとスポーツ団体が相互にWIN-WINの関係となることが重要であり、スポンサーの内容も地域ならではのものとなっている。

また、金融機関においても、応援定期預金などの商品開発と普及運動によって当該金融機関の利用客が増加している状況もみられた。金融機関も、こうしたメリットを捉えて、融資ではなくスポンサーとしての資金提供の形をとっているところが多い。

(3) 売上と平均観客数

売上と平均観客数グラフをみると、スポーツ種目によってそのスケールの大きさの違いから観客数は大きく違っている。プロ野球やサッカー（J1）のような大きな会場では1試合に2万人前後の観客を生み出し、バスケットでは1,000～2,000人の観客を生み出している。



図12 平成26年度売上高と観客数（回答数：5団体）

(4) ファンクラブ会員数及び傾向（平成26年1月現在）

ファンクラブの会員数も設立時期や団体規模によって差が出ている。傾向として減少傾向が多くなっているのは、試合の成績不振、PR不足、或いは募集時期が遅れた等の意見があった。増加傾向の団体は、認知度の向上とリーグ昇格をあげており、中には会員数を制限している団体もあった（ヒアリングによる）。

その他にファン醸成ツールとして、最近ではSNSの活用がある。野球やサッカー（J1）の

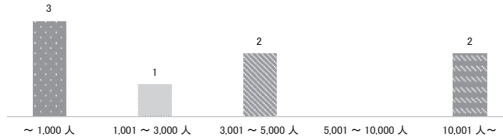


図13 ファンクラブ会員数 (回答数: 8団体)

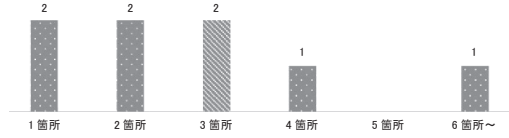


図15 ホームゲーム開催地箇所 (回答数: 8団体)

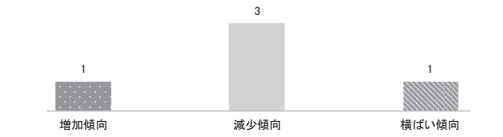


図14 会員数の傾向

11の「売上高と平均観客数」にもあるように、売上高5億円以下ホームゲーム試合数25試合以下、平均観客数5,000人以下の団体が多い事が窺える。

チームではほとんどが活用されているが、サッカー J2 以下やその他の競技団体は、未活用の団体も多い。Jリーグスタジアム観戦者調査2013報告書ではチームの情報入手経路で SNS系が33.8%であったが、2014報告書では37.0%に増加している。クラブ公式 HP とテレビ、一般紙に次ぐ回答数だが、昨年からの伸び率は3.2%でトップである。中国地方のチームからも WEB や SNS の活用が出来ていないのが課題である、と挙げているチームもあった(ヒアリングによる)。

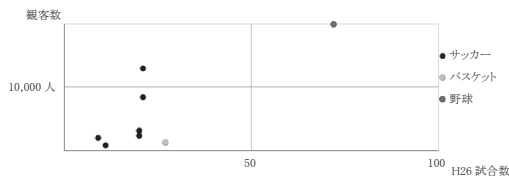


図16 平成26年度ホーム試合数と観客数 (回答数: 8団体)

課題として、SNS を活用することで、スポーツ団体の情報を発信することが重要であると考ええる。容易かつ簡単に、スポーツ団体の情報にアクセスできない現状を考えると、ライトファンに関しては、発信する情報に接する機会がない。観客動員を拡大させるためには、喫緊の課題である。

(2) ホームゲーム試合会場所有者
調査回答数8団体(試合会場数10会場)すべてのホームゲーム試合会場は、地方自治体が所有している。

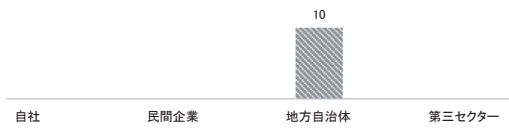


図17 所有者 (回答数: 8団体)

2.3 ホームゲーム開催地

(1) ホームゲーム開催地箇所数

1団体が使用しているホームゲーム時の開催場所数を見ると県内2カ所、3カ所と数カ所で開催している団体が多く、多いところでは6カ所以上になっており、練習場も3~5カ所になっているチームもある(ヒアリングによる)。

(3) ホームゲーム試合会場管理者
試合会場の管理者は、第3セクターを入れると8割近くが地方自治体の管理者になっている。

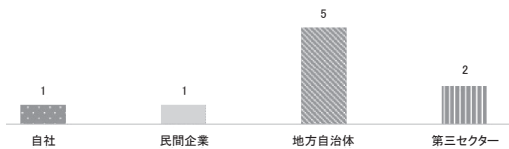


図18 管理者 (回答数: 8団体)

ホームゲーム試合数と観客数では、25試合以下、平均観客数5,000人以下の団体が多い。図

2.4 プロスポーツチーム運営経費

(1) 経費の内訳

運営経費の内訳としては、全経費の約50%が選手の契約金であり、そのほかホームゲーム会場費、移動費、事務所経費、広報費等に分類できる（ヒアリングによる）。

(2) ホームゲーム年間会場使用料

平成26年度のホームゲームの会場費の年間使用料（回答数4団体）は、地域間の差や設立間もないチームに対する支援のあり方や地方自治体の支援のあり方の差によって使用料の差が出ている。

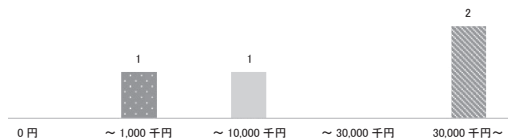


図19 年間使用料（回答数：4団体）

年間使用料と売上高の相関関係についてみると、売上高に対する年間使用料の比率は約2.5～3%を占めている。売上高の低いチームの中には、使用料が6%を占めるチームもあり、どのチームも金額を下げる努力を実施していた（ヒアリングによる）。

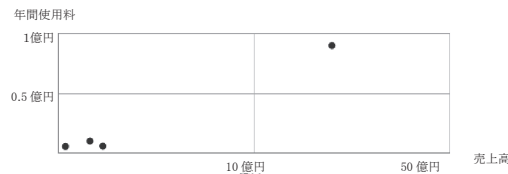


図20 年間使用料と売上高（回答数：4団体）

(2) で述べたとおり、多くの団体は自らホームゲーム試合会場を持っておらず、公共の施設を行政から借受け、施設使用料の軽減を受けて利用しているところが多い。施設利用料の負担も決して軽くはなく、大きなコストとなっている。一部には来年から賃料が上がることもあり、チームにとって大きな負担となっている。

このような施設の場合、施設管理も自治体及び関連団体が行っている（図18）。

(3) 事業所事務所費

事務所費のうち、事務所が自社物件或いは賃貸物件かを調査したところ、すべての団体が賃貸物件であった。

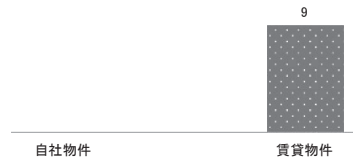


図21 物件種類（回答数：9団体）

(4) 金融機関からの借入状況（平成26年1月現在）

金融機関からの借入状況は、団体競技種目によっても異なっている。サッカーはJリーグの規約があるため、リーグからの借入もなく、基本的に金融機関からの借入も無い（ヒアリングによる）。

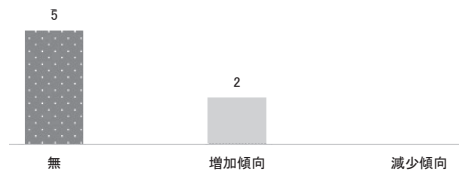


図22 金融機関からの借入状況（回答数：7団体）

(5) その他経費

運営面で8割以上の団体が地域のボランティアの活用を挙げている。1試合40～50人のボランティアで運営面をサポートしているケースも多々ある。ボランティアへのお礼として、観戦チケットを渡しているところも多かった（ヒアリングによる）。

2.5 運営戦略

(1) 商圈

プロスポーツ団体が運営上の商圈として考え

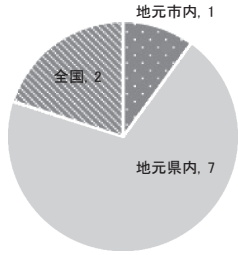


図23 商圈設定 (回答数：9団体)

ているのは、所在している地域の県内全域と8割の団体が答えている。

(2) 平均観客数

平成26年度の平均観客数は、競技種目の違いで動員数が異なる。その他の一般的な平均観客数の推移として、団体の経歴年数、試合の成績等が左右している。また、この2～3年の傾向として、県外からの対戦相手の観客数が増加傾向にある。これまでは県外からの観客も日帰りがほとんどであったが、ゲームの観戦の他に、地元の温泉や食事を楽しむといった傾向が出てきている(ヒアリングによる)。

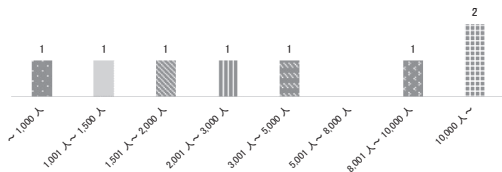


図24 平成26年度平均観客動員数 (回答数：8団体)



図25 平成26年度来場観客 県外割合 (回答数：4団体)

(3) 集客認知度向上施策

認知度を向上させるための施策については、チラシ配布やイベントが多く、メディアを利用した施策は少ない。オフ時に小学校クリニック(プロ選手と一緒にボールに触れる楽しさを学

ぶ)や人権擁護委員等社会活動を務めたり、CSRの面から集客認知度向上施策を講じている。その他には、ファンクラブの会員と食事会、スタジアム前広場の活用(飲食提供)等があった。

その他にファン醸成ツールとして、最近ではSNSの活用がある。野球やサッカー(J1)のチームではほとんどが活用されているが、サッカーJ2以下やその他の競技団体は、未活用のチームも多い。Jリーグスタジアム観戦者調査2013報告会ではチームの情報入手経路でSNS系が33.8%であったが、2014報告会では37.0%になっている。クラブ公式HPとテレビ、一般紙に次ぐ回答数だが、昨年からの伸び率は3.2%でトップ。中国地方のチームの多数はWEBやSNSの活用が出来ていない、テレビやラジオの活用が出来ていないのが課題、と挙げているチームも多かった(ヒアリングによる)。

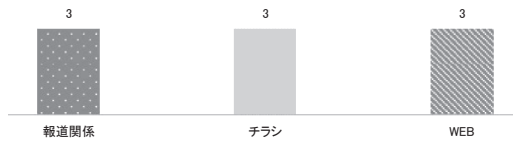


図26 活動媒体 (回答数：6団体)



図27 主要イベント/年回数 (回答数：4団体)



図28 地域イベント/年回数 (回答数：5団体)

(4) 年度別グッズ販売種類数(平成26年度)

グッズの販売種類の推移をみると各団体ともグッズには力を注いでおり、販売高、種類等は年々増加傾向にある。中には企業とのコラボによる開発や選手のセカンドキャリアを考え選手

に企画・販売させ、利益を選手に還元する等、工夫を凝らした回答もあった。しかしながら調査対象の7割のチームからは、グッズ開発に関し、現在のファン数と経費コスト（商品ロットの問題、人件費の問題等）の課題を挙げている（ヒアリングによる）。



図29 平成26年度グッズ販売（回答数：4団体）

2.6 地方自治体や企業との連携

(1) 地元の地方自治体や企業との連携及び内容（平成26年1月現在）

地方自治体や企業とは概ね連携している。選手の雇用に関しても地方自治体や民間企業に支援されている団体もある（ヒアリングによる）。チームを盛り立て、地方を引き立てる〔団体メンバー〕を募集し、地元漁業者と連携して故郷産品を発送している事例がみられた。3カ月で2,700万円の売り上げに繋がり、産品のリピート客の獲得につながっている。そのほかにセミ・アマチュア選手が多い団体は、練習の空き時間を活用して、デイケアサービス等で雇用をしてもらっており、デイケアサービス人材不足の課題をクリアし、喜ばれている（ヒアリングによる）。

地元住民とも地域内小学校でスポーツクリニックを開催したり、地域イベントに参加、試合前に地元名産のカニを利用し、観客にカニの味噌汁等をふるまうなど、地域に密着した連携



図30 地方の地元自治体や企業との連携（回答数：9団体）

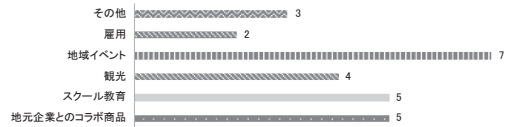


図31 連携内容（回答数：7団体）

が行われている。

(2) 地方自治体からの支援（平成26年1月現在）

9割以上の団体が地方自治体からの支援を受けている。支援内容も公共施設である試合会場の使用料の一部減免支援や、学校教育の事業として選手が学校で生徒に夢を語ったりスポーツ教室を開催したりする事業を請け負っているところも一部にみられ、行政は教育行政の視点での支援が主であると思われる。1～2件ほど観光イベント、雇用人件費、応援観戦等の支援があった（ヒアリングによる）。



図32 地方自治体からの支援（回答数：9団体）

(3) 今後の行政との連携と支援への要望

どの団体も行政との連携及び支援を希望している。助成金や観光イベント、施設使用減免等が多く、市の広報誌の活用等で直接集客に繋がる広報や広告物規制の緩和等の声もあった（ヒアリングによる）。

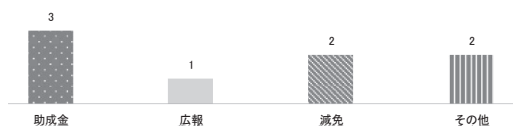


図33 今後の行政との連携と支援への要望（回答数：6団体）

(4) その他全般的な課題

最も多かったのが、収益を上げる事である。その次が試合会場や練習場のコスト削減や確保、

認知度の向上、移動費のコスト等となっている。中には、全体的な経費削減の仕方や露出の仕方が分からない等の課題もみられた。その他地域社会との連携に関しても事務所の人材不足から十分に実施出来ていない等の課題もみられた。

3. ま と め

スポーツ組織では、安定した収入構造になるまでに長期間必要となる。さらに、資金調達において、スポンサーの支援には限界があり、支援する側のメリットを明確にすること、また、中小企業向けの各種税制措置の活用や地域経済活性化支援機構の活用も必要である。

その他、人材の絶対的な不足があり、マーケティングや営業が十分に行えない。これは、債務超過を出さない企業経営が優先されるため、人材への先行投資は優先度が低いためと考えられる。

また、地域企業・団体においては、スポーツ組織への資金提供の際のインセンティブがなく、CSRとしての資金拠出と考えられている。スポーツ組織の公共性から資金提供の際の税制上の優遇措置が期待される。

4. 次回への課題

スポーツ組織の持つ公共性は疑いがないもの

の、経済産業の政策的に親和性が高いことも感じられる。スポーツ組織自体の経済規模は中小企業と同一であり、中小企業施策から補助金、税制、融資制度の活用を可能にする事も考えなければならない。

さらに、地域との交流による中心市街地や商店街の活性化という視点から商業振興策を活用できる可能性がある。

近年、自治体主導によるスポーツコンテンツの活用による「街づくり」が各地で実施されている。まさに、スポーツを地域の資源として、域外の外貨獲得による地域振興を意図するものである。さらに、ワンストップ機能により、域内の調整を円滑にし、地域情報の提供を行う機能が「スポーツコミッション」にある。

他府県との差別化、域内の観光促進を意図するならば、当該団体の有益性は認められるべきである。

参 考 文 献

- Jリーグ『Jリーグスタジアム観戦者調査』各年版。
永田 靖「スポーツビジネスにおけるCRMの重要性：顧客リレーションシップによる満足度の向上」広島経済大学『経済研究論集』第37巻第3号, pp. 43-50, 2014年。
永田 靖「Jリーグクラブの財務健全化への施策：クラブライセンス制度の功罪」広島経済大学『経済研究論集』第37巻第1号, pp. 1-16, 2014年。