

2008 年度リサーチペーパー

フットサルクラブの発展に関する研究

-府中アスレティック F.C. の F リーグ参入からトップクラブ定着へ-

The study on Futsal Club Development

- Case of Fuchu Athletic F.C. from F-League entry to Top Club -

早稲田大学 大学院スポーツ科学研究科

トップスポーツマネジメントコース

5008A325-8

中村 恭平

NAKAMURA KYOHEI

研究指導教員： 平田竹男 教授

フットサルクラブの発展に関する研究 -府中アスレティック F.C.の F リーグ参入からトップクラブ定着へ-

トップスポーツマネジメント

5008A325-8 中村 恭平

研究指導教員：平田 竹男 教授

2007 年、競技スポーツの世界で、日本国内の最高峰リーグとしては、最も新しいリーグとなる日本フットサルリーグ「F リーグ」が設立された。F リーグが創設されたことによって、フットサル界では、それまで地域リーグに所属していたクラブが全国規模のリーグに参入することができる構造が確立された。

しかし、将来、全国規模の最高峰リーグに身を置くチームを持ちたいと考えるとしても、どのようにすれば良いのか、定めた目標に向かって着実に進もうにも、その方法論が見えづらいのが現状である。筆者がその創設から運営に携わっている府中アスレティックフットボールクラブは、地域密着型のクラブであり、2006 年には、第 8 回関東フットサルリーグを 2 位で、第 12 回全日本フットサル選手権大会本大会を準優勝で終え、競技面での実績を残しながら、F リーグ参入の最終選考で落選した。そこには、F リーグ参戦の権利が単に「勝利」という意味の実力だけではないことを物語っている。このように、地域スポーツクラブが新たに創設された最高峰リーグに参入するためのノウハウは整理されておらず、そのリーグ参入を果たした後、地域スポーツクラブが継続的に発展していくために、どのようなクラブ経営が必要なのかも明らか

になっていない。

そこで、本研究では、地域スポーツクラブがトップスポーツビジネス化することで、全国規模の最高峰リーグへの参入を果たし、ステージが上がった後も継続的に発展していくための参考となる、クラブ経営のノウハウを明らかにすることを研究目的とする。

2 章では、上記の目的を達成するための分析手法を述べる。本研究の分析手法としては、まず府中アスレティックが F リーグ参入までに直面した壁と、乗り越えるために行ったアクションを整理し、地域スポーツクラブが F リーグに参入するまでのノウハウを検証する。次に、F リーグ参入後のさらなる発展策を検証するために、すでに F リーグに所属しているクラブの財務分析および、クラブの経営的指針を得るために関係者へのインタビュー調査を行う。また、クラブがさらなるステップアップをしていくために、世界の中で、トップクラスの競技レベルをもっており、プロリーグとして運営が行われているスペインおよびイタリアのリーグの現状を関係者へのインタビュー調査を行うことによって分析する。

3 章では、それらの分析結果を述べる。府中アスレティックの F リーグ参入までの発展過程の分析を行った結果、最高峰

リーグに参入するクラブに求められたものには、経営面としての「市場」・競技力としての「勝利」・フットサル及びクラブ自体の普及面としての「普及」・地域の支援力としての「後援」・クラブ経営にも影響を与える施設面としての「アリーナ」という大きく 5 つの参入障壁があることが明らかになった。そして、それを乗り越えるためのアクションとして、「クラブの法人化」「地域への普及・貢献活動」「人的環境の整理」「自治体への働きかけ」が必要となることが明らかになった。また、F リーグクラブや海外クラブへのインタビューの結果、それらの 5 つの項目はトップリーグに参入した後のさらなる発展のためにも必要な要素であり、未だ、市場規模が小さい F リーグの場合は特に「クラブ独自の普及策」が必要であることが明らかになった。

以上の分析結果を踏まえると、4 章で述べたように 2009 年度シーズンから F リー

グに参入した府中アスレティックが、今後さらなる発展を達成するための施策について、既存の F リーグクラブを参考とした市場規模の拡大策および、独自の普及策が必要だと考えた。そこで、筆者が経営に携さわる、ダイレクトマーケティング支援事業でも活用しているデータベースマーケティングを参考とし、株式会社 DeNA が運営するモバイルサイト「モバゲータウン」などを例として、携帯電話を使用した普及策の提案を行った。

本研究によって、地域クラブが発展するために、最高峰リーグに参入するためのノウハウの整理がされたことに加えて、トップリーグ参入後もリーグで上位の成績を残し、さらに世界でも通用するクラブに発展を続けていくために参考となる経営要素が明らかになった。

目次

第1章	序論.....	1
第1節	背景.....	1
第1項	フットサルの人気とFリーグの新設.....	1
第2項	フットサルとは.....	5
第3項	府中アスレティックフットボールクラブ.....	6
第2節	問題意識.....	6
第3節	研究目的.....	7
第2章	分析手法.....	8
第1節	研究対象.....	8
第2節	調査項目.....	8
第1項	Fリーグ参入までの壁とアクションの整理.....	8
第2項	Fリーグ参入後の継続的な発展のための分析.....	8
第3章	結果.....	9
第1節	府中アスレティックフットボールクラブの歴史.....	9
第2節	Fリーグ参入までの壁とアクションの整理.....	13
第1項	「市場」の壁.....	16
第2項	「勝利」の壁.....	18
第3項	「普及」の壁.....	21
第4項	「後援」の壁.....	23
第5項	「アリーナ」の壁.....	26
第6項	府中アスレティックにおける壁とアクションの整理.....	30
第3節	Fリーグ参入後の継続的な発展のための分析結果.....	31
第1項	Fリーグクラブの財務分析結果.....	31
第2項	インタビュー調査の結果.....	34
第3項	欧州クラブの分析結果.....	37
第4章	考察.....	42
第1節	Fリーグへの参入条件.....	42
第1項	【市場】についての考察.....	42
第2項	【勝利】についての考察.....	43
第3項	【普及】についての考察.....	44
第4項	【後援】についての考察.....	45
第5項	【アリーナ】についての考察.....	46

第2節	Fリーグ参入後のさらなる発展に向けて	46
第1項	Fリーグでトップクラブになるために	47
第2項	世界に通用するクラブへの発展策	53
第3節	世界で戦うためのトリプルミッションと好循環	56
第5章	結論	59
第1節	本論文の結論	59
第2節	今後の課題	60
第3節	結語	61
	謝辞	61
	引用文献	62
	添付資料	63
図 1	フットサルの公式大会開催構造（2006 年以前）	2
図 2	Fリーグ所属クラブの分布（2008 年時点）	4
図 3	2007・2008 年フットサル観客数 1 試合あたりの平均観客数	4
図 4	府中アスレティックの収入規模の変遷	16
図 5	府中アスレティックの競技成績の変遷	18
図 6	府中アスレティックにおけるカテゴリー数合計と会員数	22
図 7	設立準備委員会の概念図	25
図 8	府中市立総合体育館平面図	27
図 9	府中市スポーツ振興推進計画	28
図 10	Fリーグ加盟チーム収入とその内訳	32
図 11	Fリーグクラブの支出	32
図 12	Fリーグクラブの支出割合	33
図 13	Fリーグクラブの支出入	34
図 14	クラブ組織図	45
図 15	Fリーグクラブにおけるトリプルミッションモデル	49
図 16	モバゲータウンのビジネスモデル	51
図 17	モバイルサイトを活用した府中アスレティックの普及策	52
図 18	世界チャンピオンズリーグの構想	55
図 19	携帯電話を使用したトリプルミッションモデル	56
図 20	5TM+動力モデル	57
図 21	絆づくりモデル：三位 + α	58

表 1 府中アスレティックの歴史の整理	12
表 2 Fリーグ2009年度新規参入クラブ応募要項・提出書類	17
表 3 Fリーグ2009年度新規参入クラブ応募要項・提出書類	21
表 4 2008年度地域での普及・貢献活動年間計画表	27
表 5 Fリーグ昇格審査における壁とアクションと結果	32

第1章 序論

第1節 背景

第1項 フットサルの人気とFリーグの新設

フットサルは、「いつでも、どこでも、だれでも」楽しめるユビキタスな競技として、多くの人に受け入れられ、ここ数年、急速に人気を得てきている。日本国内においても、1994年に初めて民間の常設施設（人工芝フットサルコート）が誕生して以来、その数は着実に増え続け、2006年時点の統計で527施設1204面にも上っている。

こうした民間のフットサルコートだけでなく、地域の体育館などでフットサルを趣味として楽しむ人たちはエンジョイプレイヤーと呼ばれ、これらの人々は2008年時点で推定250万人とされており、財団法人日本サッカー協会（以降JFA）はこれを2016年に400万人まで増やしたいとしている。

フットサルは、接触プレーが少ない、何度でも交代できる、会場が室内や人工芝なので汚れにくい、といった理由から、女性や年配者のエンジョイプレイヤーも多い。また、親睦目的で社内フットサル大会を開催する企業や、大学生の学生サークルがフットサルをするなどサッカーをやったことのない人がフットサルで初めてボールを蹴るという人が多いのも特徴である。最近では、「出会い系スポーツ」などと云われ、インターネットで申し込んだ個人参加のフットサル練習会で、出会った男女が将来のパートナーを見つけたということも聞かれるようになった。

さらに、競技レベルも年々高まり、国内では日本代表の試合や、女子芸能人チームによるリーグ戦のなどがテレビなどに報道され、「観る」ファンの増加も見込まれてきている。つまり「する」・「観る」両方の愛好者はこのスポーツの魅力によって、爆発的に増え続けている。

一方、フットサルを競技として行う人も増えており、これまで都道府県リーグができ、地域リーグが整備されるなど、リーグ戦を中心とした全国的な競技大会の整備がJFAを中心に、短期間に行われてきた経緯がある。全国規模の大会としては、2006年の時点で、「地域チャンピオンズリーグ」、「全日本選手権」、「全国選抜フットサル大会」の3大会が存在した。「地域チャンピオンズリーグ」は形態については多少異なるが、サッカーにおけるJリーグに値し、リーグ戦方式でクラブチームの国内NO.1を決する大会として位置付けられている。日本フットサル連盟は、この大会をベースに都道府県および全国9地域のリーグ戦の発展を目的に開催していた。また、「全日本選手権」はサッカーにおける天皇杯に値し、リーグ戦に参加しないチームも参加ができる大会として、全国で約2,000チーム以上が参加する大会としてJFAが主催していた。また、「全国選抜フットサル大会」はサッカーにおける国民体育大会に値し、都道府県の競技フットサルの普及の目的で都道府県選抜チームのカップ戦として開催している。以下の図1はフ

ットサル全国リーグ設立以前の日本におけるフットサルの公式大会開催構造である。

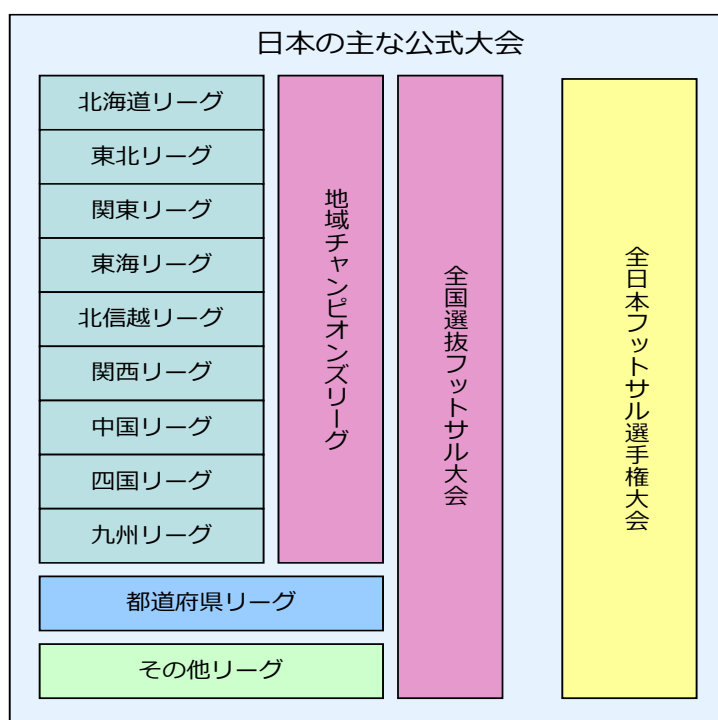


図1 フットサルの公式大会開催構造 (2006年以前)

全国規模の大会形式が整った2003年頃には、日本の競技フットサルにおいて、有料試合として、大会を運営することに対する議論が何度もされていた。その結果、2004年にJFAとしては初のフットサル国際親善試合を有料として行った。これは、台湾で行われたフットサル世界選手権に向けた壮行試合として行われ、フットサル日本代表とアルゼンチン代表との対戦であった。その後、JFAは全日本選手権（現在のPUMA Cup）の決勝戦などを対象に、フットサルの有料試合をテスト的に実施することで、アリーナ観戦スポーツとしての有料化の可能性を探っていた。

こうした状況の中、フットサル人気に後押しされ、全国大会が有料開催される環境の中で、全国の中で注目は関東リーグに集中する傾向にあり、メディアやスポンサーの関心は関東のチームに集中してしまっていた。その結果、良い選手はおのずと関東に集まり、チーム力はもちろんであるが、観るスポーツとして人気にも、地域格差が生じてしまった。全国的な普及、さらなる市場の拡大、世界と戦うための強化つまり勝利を目指すために、JFAは、全国リーグを設立することにした。そこで2005年、JFAフットサル委員会内にフットサル全国リーグ設立検討プロジェクト委員会が設置され、全国リーグの実施について検証を行った。その結果、フットサル全国リーグの設立を決定し、その設立準備と運営を日本フットサル連盟に移行した。以下、プロジェクトより提出された概要である。

【フットサル全国リーグ設立検討プロジェクトの答申概要】

1. 全国リーグの必要性の高まり

- (1) 競技力向上志向者の受け皿が必要
- (2) アジアンナンバー1を目指す
- (3) フットサル競技者の着実な増加
- (4) フットサル環境の整備

2. 全国リーグの概要

- (1) 地域に根差したチームを目指す 8 チームが参加
- (2) ホームアンドアウェイ方式による 2 回戦もしくは 3 回戦総当たりリーグ戦
- (3) 秋（9 月）～春（3 月）シーズン
- (4) 日曜日の開催
- (5) 2 千人以上収容の体育館での開催
- (6) 2007 年 9 月リーグ開幕

3. 参加チーム経費

4 千 5 百万円程度を予想

内訳 リーグ年会費（8 百万円）のほか、クラブ運営費、大会運営費、試合遠征経費、練習関連費、選手関連費など

【今後のスケジュール】

- ・全国リーグ設立準備委員会立上げ 2006 年 4 月～
- ・全国リーグ参加条件発表 2006 年 7 月～
- ・参加チーム公募審査および決定 2006 年 7 月～11 月
- ・全国リーグ開幕 2007 年 9 月～

上記の概要を検証した結果、予定通り 2006 年 7 月にリーグの参加条件が発表された。その中では、

- ・財団法人日本サッカー協会、日本フットサル連盟、日本フットサルリーグの諸規定を遵守すること。
- ・地域のフットサルリーグに一定の実績を有すること。
- ・クラブは特定の市区町村をホームタウンとして定めること。
- ・ホームゲームの試合会場として、ホームタウンに定められた条件を満たすアリーナ（体育館）を 確保すること。などの条件があった。

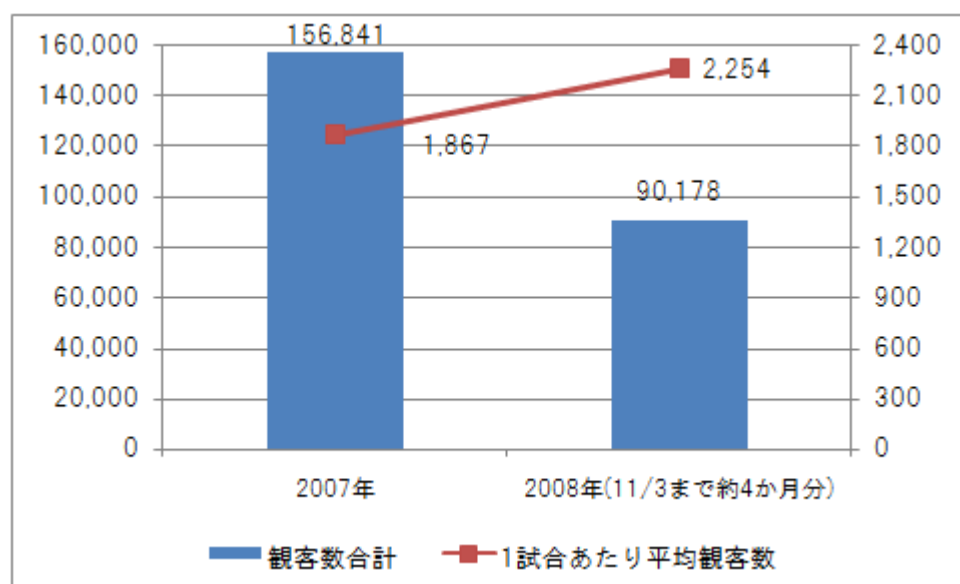
その結果、全国より 15 チームの応募があり、日本フットサル連盟は厳正な審査の上で、以下の 8 クラブ（ステラミーゴいわて花巻、バルドラール浦安フットボールサラ、ASV ペスカドーラ 町田、湘南ベルマーレフットサルクラブ、名古屋オーシャンズ、シユライカー大阪、デウソン神戸、バサジィ大分）の選定を行っている。（以下図 2）



出典：日本フットサル連盟

図 2 Fリーグ所属クラブの分布（2008年時点）

このように、Fリーグをピラミッドの頂点とする最高峰リーグが、2007年9月23日に開幕した。その開幕戦となった国立代々木競技場第一体育館は2日間で13,707人もの観客を集め、華々しいリーグの幕開けを迎えた。このリーグの創設で、実際にプレーする人をはじめ、プレーはしないが見て楽しむ人が増え、Fリーグ初年度は、全総入場者数はシーズン前の目標である15万人を上回る156,841人を数え、1試合あたりの平均入場者数は1,867人に達した。また2008年度は、1試合あたりの平均入場者数が11月3日時点で前年を上回る2,254人にも達しており、入場者数の増加傾向が見られる。



出典：日本フットサル連盟調査

図 3 2007・2008年フットサル観客数1試合あたりの平均観客数

近年日本のスポーツ界では、Fリーグと同様にピラミッドの頂点となる最高峰リーグが相次いで設立されている。スポーツ競技は、都道府県リーグから地域リーグへ、地域リーグから全国リーグへ、全国リーグからプロリーグへ等次第に発展する過程を辿る。特に、地域クラブがトップリーグへの参入を目指す動きは顕著で、最終的にサッカーのJリーグやバスケットのBJリーグのようにプロチームを設立することもある。つまり、一定水準を満たす地域クラブが、トップクラブを目指し、さらに発展できる可能性が出てきているのだ。このような、トップリーグ新設の潮流の中で、トップスポーツにおけるビジネス化も含めた新たな課題も出てきている。

第2項 フットサルとは

2007年に、日本国内のトップリーグとしては最も新しいリーグとなる日本フットサルリーグ「Fリーグ」（以降Fリーグ）が設立された。フットサルはサッカーを意味する「Fut」と、室内を意味する「Sal」の合成語で、語源はスペイン語とポルトガル語にあると云われている。また、過去にはインドアサッカー、ミニサッカー、サロンフットボールなどと呼ばれ、世界中で古くから親しまれており、それぞれの独自ルールで行われていた競技種目を、1994年に国際サッカー連盟（FIFA）が「フットサル」として統一して出来た比較的新しい競技である。日本でもJFAの中にフットサル委員会を設置し、普及・発展に取り組んでいる。また、日本各地の普及に関しては、都道府県・地域毎のリーグ戦を統括する日本フットサル連盟が行っている。競技の基本特性はサッカーと似ているが、サッカーとフットサルの相違点として、コートサイズと選手の人数が挙げられる。フットサルは横20m×縦40mと、サッカー（横68m×縦105m）の約1/9の面積のピッチ内で、1チーム5人で行われる。その他に危険な接触プレーが規制されていることや、オフサイドがない、選手交代が何度でも自由、ファールの累積による第2PKがある、ボールがピッチから出ると時間計測が止まるなど、単なる”小さなサッカー”とは言い切れない独自の面白さを持った競技であることが特徴である。また、屋内競技で、コートが狭いためどこからでもゴールが狙えることや、一瞬の判断ミスやプレーのミスがすぐに失点につながってしまうため、多くのゴールシーンを見られるという面白さもある。また、足の裏を器用に使ったボールコントロールや複数の選手が連動したサインプレーなどは、フットサルらしさの代名詞でもある。選手は常に素早く正確な判断とプレーを求められ、このことが結果的にスリリングで目の離せない試合展開を生み出している。Fリーグ元年における1試合平均ゴール数は、6.08ゴール、6分35秒に1ゴールが生まれた計算になり、このスポーツのスピーディーさを物語っている。また、観客席とピッチとの距離感の近さが観客に選手との一体感を与え、サッカーにはない大きな魅力を提供し、「観る」スポーツとして世界中で広まってきている。

第3項 府中アスレティックフットボールクラブ

2007年のFリーグ開幕に向けて、加盟クラブの審査をしていた2006年にFリーグ加盟への申請をしながら、最終的に加盟を見送られたクラブの一つが、筆者が創設時から深く関わっている府中アスレティックフットボールクラブである。同クラブは2000年、東京都府中市で活動していた複数の少年サッカークラブ出身者が中心となり、「府中市民の誇りとなる地域密着型サッカー/フットサルクラブ」を目指して設立された。

発足当初、意外にもサッカー・フットサルが盛んな地域であったにもかかわらず、府中市民は府中アスレティックを受け入れてはくれなかった。それは、当時、府中市の各地区にあったサッカー少年団から「敵チーム」だと認識されたこと、また地域全体からはスポーツを通して地域から営利を得ることを目的とする団体との誤解を受けたからである。

そこで、課題解決の一助として2003年にNPO法人化することにより、非営利団体としてのアプローチを行うと共に、本格的に地域に受け入れてもらえる地域貢献活動を積極的に行うことにした。結果、周囲からの様々な誤解も解けはじめ、地域に少しずつ受け入れられるようになっていった。

現在では、クラブビジョンの賛同者やクラブ会員も年々順調に増加し、クラブが開催する各種スクールには多くの小・中学生が参加するようになった。また、クラブは地域へのスポーツを通じた社会貢献活動を行うNPO法人として広く認知されるようになり、法人としての信頼により、民間企業から資金や、用具及び会場の提供等を得られるようになった。2007年にFリーグが発足することになり当該クラブも加盟申請を行ったが、要件を満たすことが出来なかったために参入には至らず、クラブの発展における大きな苦難を受けたが、2009年度にはその苦難を乗り越え、参入を承認された。

第2節 問題意識

府中アスレティックは、地域密着型のクラブであり、Fリーグ申請時の2006年には、第8回 関東フットサルリーグ：2位、第12回 全日本フットサル選手権大会 本大会：準優勝で終え、勝つという意味での実績を残す実力を持ちながら、Fリーグ参入の最終選考で落選した。そこには、Fリーグ参戦の権利が単に「勝利」という意味の実力だけではないことを物語っている。しかし、府中アスレティックが2009年度の新規追加クラブの参戦切符を手に入れることができたのはなぜなのか。

Jリーグ発足以降、地域密着型の市民クラブにもトップリーグへ加入できる可能性が見出せるようになった。原田・小笠原は、『スポーツマネジメント』（2008）の中で、スポーツが誘発する地域イノベーションとして、「Jリーグが誘発した最大のイノベーションは、どのような地域にでも、コミュニティビジネスとしての地域密着型プロクラブ

をつくり、実力次第でＪリーグまで上り詰めることができるというプロスポーツの民主化を実現したことである」と述べている。

しかし、ここで云う実力とは何だろうか。もし自分のクラブをトップリーグに入れたと考えても、或いは将来トップリーグに身を置くクラブを持ちたいと考えるとしても、どのようにすれば良いのだろうか。定めた目標に向かって着実に進もうにも、その方法論が見えづらいのが現状である。

また、プロリーグに所属するクラブに関しては、平田ら（2007, 2008）などのように、Ｊリーグのアルビレックス新潟や浦和レッズを対象として、クラブの経営手法およびビジネスモデルに関する研究がなされている。また、Ｊリーグクラブの観客数に影響を及ぼす要因について重回帰分析を用いて検証した河合らの研究（2008）や、Ｊリーグクラブの成績と選手への賃金総額との関係性について単回帰分析を用いて検証した内田らの研究（2008）など、クラブ経営にとって参考となる指標を明らかにするための研究も行われている。しかし、それらの研究は、Ｊリーグというトップリーグに所属している段階での経営について分析を行っており、地域クラブからトップクラブに発展していく過程のノウハウ、および地域クラブがトップリーグに参入した後の経営スタイルの変更の必要などを分析した研究ではない。

第３節 研究目的

地域スポーツクラブが地域に根差した活動を経て発展を目指すとき、次第にステージを変えながら、トップクラブへと成長を遂げていく。しかし、地域スポーツクラブが新たに創設されたトップリーグに参入するためのノウハウは整理されていない。また、トップリーグ参入というステージの変化を達成した後も、地域スポーツクラブが継続的に発展していくために、どのようなクラブ経営が必要なのかも明らかになっていない。

そこで、本研究では、地域スポーツクラブがトップリーグへの参入を果たし、ステージが上がった後も継続的に発展していくために参考となるクラブ経営のノウハウを明らかにすることを研究目的とする。

第2章 分析手法

第1節 研究対象

本研究では、日本国内で一番最近発足した最高峰リーグである、「Fリーグ」を研究対象とする。そしてFリーグのクラブの中から、2007年度のリーグ創設時に参入審査で落選しながらも、2度目のチャレンジとなる2009年度の新規参入クラブの選定において参入が決定し、筆者がクラブの創立時より深く関わってきた府中アスレティックを分析対象として選定する。これは、最高峰リーグ参入を目指し、成し遂げるに至った活動を通して、地域クラブがトップクラブへと移行する際の課題と成功要因を明らかにするためである。

第2節 調査項目

第1項 Fリーグ参入までの壁とアクションの整理

ここでは府中アスレティックがFリーグ参入までに直面した壁と、乗り越えるために行ったアクションを整理し、検証する。Fリーグ申請の際に日本フットサル連盟から求められた提出書類を分析することにより、参入に必要な条件を、リーグ参入の壁として分類し定義する。そして、それぞれの壁について、府中アスレティックがどのようなアクションを行い、壁を乗り越えたのか整理する。

第2項 Fリーグ参入後の継続的な発展のための分析

Fリーグ参入後の継続的な発展とさらなるステップアップのために、まず既存クラブの財務分析として、収支規模と収支構造の分析をおこなう。また、クラブ運営の経営的指針を得るために関係者へのインタビュー調査を行う。対象クラブとしては、Fリーグで最大の収益規模を獲得している名古屋オーシャンズ、収入面では中規模であるバルドール浦安と必要最低限の運営費でクラブ運営を行っている小規模クラブを取り上げる。このクラブについては、クラブ名を公表しないという同意の下でインタビュー調査を行ったため、本論文ではチームXとする。また、クラブがさらなるステップアップをしていくために、世界の中でトップクラスの競技レベルをもっており、プロリーグとして運営が行われているスペインの関係者（カハ・セゴビア会長 ルイス・サンツ・エレロ氏）およびイタリアのリーグの現状を関係者（ペルージャ外国人大学教授・イタリアサッカー協会関係者 中澤昭憲氏）へのインタビュー調査を行うことによって分析する。

第3章 結果

第1節 府中アスレティックフットボールクラブの歴史

府中市は、「フットサルの町」といわれるほど市民の中にフットサルが普及している。2009 年で 23 回を数える府中市フットサル大会には全 11 カテゴリー235 チーム、総勢 3,200 人以上の市民が参加する。そのカテゴリーには＜少年の部＞、＜中学生の部＞、＜一般男子の部＞、＜壮年の部男子 A＞、＜壮年の部男子 B＞、＜シニアの部＞、＜スーパーシニアの部＞、＜女子の部 A＞、＜女子の部 B＞、＜女子の部 C＞、＜女子の部 D＞と子供から大人、男女のカテゴリーが年齢別にあり、全国でも珍しいまさに、老若男女が参加できる大会が、市内の一大イベントして行われている。

1996 年、JFA の主催によって、日本ではじめてのフットサル全国大会、第 1 回 NISSAN CUP フットサル全日本選手権が開催され、筆者の所属する府中市の選手で構成された府中水元クラブも、初年度から東京都予選・関東予選を突破し、全日本選手権においても活躍した。その翌年、1997 年には、第 2 回全日本選手権で同クラブが優勝を果たした時に、NHK の BS 放送にて全国ネットで放送されたことなどで、府中は一躍フットサルの強豪チームのいる町として全国に認知されるようになった。このような府中のフットサルの歴史はいずれも、今年で 23 回目を数える、市民大会が普及させ、多くのフットサル選手を生み出した結果だったとも云える。

その後、府中には日本一を争うチームが幾つも出来、多くのフットサルプレーヤーが生まれ、フットサルをやるために全国から選手が上京するという現象まで起こった。また、そのような普及と強化がうまくいった背景には、自治体である府中市の努力があった。20 年以上前から、府中市では小学校・中学校の体育館を学校開放によって、フットサルでの使用を認めている。また、市民大会を通じて多くの市民がフットサルを通年でプレーする人が増えたことで、9 か所にある全ての地域体育館でのフットサルの使用も認めている。府中アスレティックも、そのような普及という土壌のある町で、選手の強化をすることが出来たという意味では、フットサルの地域クラブを発展させるための環境としては恵まれていたと云える。

そのような環境のもとで、府中アスレティックは 2000 年に東京都府中市の複数の少年サッカークラブ出身者が中心となり、「府中市民の誇りとなる地域密着型サッカー/フットサルクラブ」を目指して設立された。

下記の表 1 は府中アスレティックがクラブの設立からの歴史を年表にまとめたものである。

表 1 府中アスレティックの歴史の整理

2000 年	・府中市の少年サッカー出身者の有志が集まり設立
2001 年	・会費収入の会計監査報告等を初年度より実施 ・事業カテゴリーを拡大する ・東京都サッカー協会に加盟し、サッカー・フットサルで公式戦に参戦
2002 年	・第 4 回 関東フットサルリーグに初参戦：9 位
2003 年	・NPO 法人化とともに事業の拡大を開始 ・活動カテゴリーが 8 となり、会員数も 100 名を超える ・第 5 回 関東フットサルリーグ：3 位
2004 年	・事業の順調な拡大が続くと同時にスポンサー獲得も成果がでる ・活動カテゴリーが 11 となり、会員数も 250 名を超える ・第 6 回 関東フットサルリーグ：2 位
2005 年	・府中市フットサル大会の運営を請け負う、ファンクラブの設立 ・第 7 回 関東フットサルリーグ：8 位 ブラジル人監督を招聘も低迷 ・フットサル全国リーグ設立の動きが JFA 内に起こる
2006 年	・F リーグ参入へ向けて新規スポンサーの獲得を積極化 ・活動カテゴリーが 12 となり、会員数は 400 名を超える ・第 8 回 関東フットサルリーグ：2 位 第 12 回全日本選手権 準優勝 ・F リーグ設立準備委員会の設立 ・日本フットサルリーグ「F リーグ」第 1 期募集にて落選
2007 年	・クラブ総事業費が 23,470 千円となる。 ・イタリアよりプロフットサルチーム A. S. D ROMA を招聘し交流戦を行う ・第 9 回 関東フットサルリーグ：4 位（A クラスを維持） ・地域での社会貢献活動を積極展開 ・体育館の改修計画についての検討、都内の代替施設へのアプローチ
2008 年	・地域内でのフットサル大会など普及活動を積極展開 ・第 10 回 関東フットサルリーグ：4 位 ・自治体および地域協会との関係強化 ・施設の改修計画、代替施設の確保見通しが立つ ・F リーグ参入決定
2009 年	・第 3 回 日本フットサルリーグ「F リーグ」参戦予定

同クラブは、クラブの発展のためのミッションとして以下の5点を掲げ、活動を行っており、普及推進している。

- 1) 生涯スポーツとしてのサッカー/フットサルの定着・発展
(老若男女を問わずサッカーとフットサルが楽しめる環境の整備・提供)
- 2) サッカー/フットサルを通じての子供たちの健全なる成長の手助け
- 3) クラブのサッカー/フットサルのトップチームの強化
(ジュニアユースからの一貫指導体制の構築、及び市民の誇りとなる日本代表クラス、ワールドクラスのプレイヤーの輩出)
- 4) 優秀な指導者の育成
(日本サッカー協会公認S級ライセンス取得者の育成・輩出)
- 5) トップレベルの審判員の育成
(日本サッカー協会公認スペシャルレフリー資格取得者の育成・輩出)

2001年には、クラブ内部の財務透明化のために設立1年目から会計報告および監査を実施し、今後のクラブの発展のために内部統制が可能となる礎を作っていた。このように、クラブ代表である千葉岳志氏は、設立時から地域からの信頼を得るための活動を行い、府中市民から愛されるクラブ作りを目指していた。このような理念と活動は、地域のサッカー・フットサルの普及に繋がり地域にとって手放しで受け入れられると思っていた。発足当初、府中アスレティックは府中市民には簡単に受け入れてもらえなかった。当時、府中市の各地区にあったサッカー少年団から「競合となる敵チームが出来た」と認識され、また地域全体からはスポーツを通して地域から営利を得ることだけが目的のクラブが設立されたと思われたからであった。一方、競技面では、サッカーディヴィジョン、フットサルディヴィジョンというカテゴリを作り、2カテゴリ共に東京都の公式リーグ戦に参入し、クラブとしての活動を順調にスタートさせた。その結果、フットサルディヴィジョンは、関東リーグ参入戦に臨み優勝で、関東リーグに昇格した。

2002年には、設立後見えてきた課題を解決するためにNPO法人化を検討し始めた。同時にクラブの理念を理解してもらえる会員や賛助会員を増やす活動を行っていた。一方、フットサルディヴィジョンは、関東リーグに参戦するも大きな壁にあたる。12チーム中9位と低迷し、かろうじてリーグ降格を免れる。

そこで2003年には、フィジカルコーチやトレーナーといった監督以外のスタッフを充実させた。また、府中市出身の元Jリーグのクラブに所属していた選手の補強をし、さらに所属の選手を強化するために練習環境を整えて行った。その頃、既にクラブメンバーは8カテゴリおよそ100名を超えていた。徐々に活動は広がり当初の目的であるサッカー・フットサルの普及活動も信頼と実績を作ってきていた。

2003年地域からの誤解を解く課題解決の一助としてクラブをNPO法人化することにより、非営利団体であることを広く認知させ、本格的に地域に受け入れてもらえる地

域貢献活動をすることにした。その際、我々の経営資源をフットボールクラブに集中させて発展することの方が、重要であるという判断のもと、東京都では初めてのフットボールに特化した NPO 法人が受理された。その結果、周囲からの様々な誤解も解けると共に地域に少しずつ受け入れられるようになって行った。

2004 年は法人化の好影響もあり、事業は順調に拡大する。スクール事業には多くの子供たちが加入し、一般の広告収入も徐々に集まるようになってきたことで大幅な収入増となった。安定した収入とフットサルチームの活躍で、チームに人気が出てきたこともあり、会員数は 11 カテゴリー250 名と大幅に増加した。この年、関東リーグではついに優勝に後一步にまで近づいている。

2005 年には、後一步までたどりつきながら手の届かなかった日本一に向けて、強化から始動する。2 月にイタリア遠征を行い 7 日間で 6 試合と強行日程にトップチームとサテライトチームを海外遠征させている。また、このときブラジル人監督の候補をコーチとして帯同させ、他のチームに先駆けて新シーズンをスタートさせていた。この遠征で、府中アスレティックが日本一を目指して活動していることが内外に示され、シーズンのはじめまでに、日本代表クラスの選手を 4 名獲得している。しかし、05-06 シーズンは新監督を迎え新しくなったスタッフ陣と代表メンバーなど新たに加入した選手たちでのスタートが、後々大きな苦難となる。新チームとなり、戦術的にも大幅な変更を行ったことで、選手たちが新しい戦術ルールを覚えることが出来ないままシーズンを終えることになってしまった。これまで上位で優勝を争っていたチームはいきなり 8 位と低迷し、シーズン終了後には古くからクラブに所属していた複数の選手がチームに不信を抱き、チームを去ることになってしまった。また、普及面でも限界を迎えており、各カテゴリーにおける会員数は増加することがなかった。しかしながら、この時勝利にむけて様々な活動を行うために、一般企業からの協賛金を獲得するなど市場の拡大に励み、その結果として、収入としては大きく上昇している。この頃、JFA ではフットサルの全国リーグの設立の検討が始まっており、チームの強化と資金の調達が非常に重要な要素となると感じていた。

2006 年になると、いよいよフットサルの全国リーグの話が本格化してきた。3 月には F リーグとして 2007 年度からスタートすることが発表され、上述の募集要項が出されている。府中アスレティックも当然、参入に向けた準備を進めていた。チームのほうは現場に筆者が監督として復帰し、ブラジル人コーチとフィジカルコーチと 3 人 4 脚でチームをつくり、不振に終わった 2005 年の失敗を繰り返さないようなトレーニングを行っていた。順調にリーグ戦でも結果をだしてきた。また、市場においても複数のスポンサーより支援を取り付けるなど募集要項に出された要件をほぼ満たして来ていた。しかし、府中アスレティックはホームスタジアムの観客席が規定に満たなかったために、F リーグ参入には落選してしまった。その結果、シーズンを終了することを待たずに、多くの選手が今季限りの退団を申し出てきたために、勝利のために築いてきたものが、全

て振り出しに戻るようになってしまった。市場の面でも。Fリーグへの参入を条件にサポートを約束してくれていた協賛社からはサポートを断られることもあり、国内最高峰リーグに参戦していることが、広告収入にも大きく影響を受けることとなった。さらに、普及面においてもFリーグ参入に向けて設立した、Fリーグ設立準備委員会がFリーグへの参入がなくなったことで、当面は活動する場面がなくなってしまうといった問題を抱えることになった。

そんな中でも2007年には、クラブの総事業費が2347万円となり、クラブ史上最大の収入をあげることとなる。これは、トップリーグを目指して、スポンサー獲得の働きかけをしていたこと、またスクール事業を幅広く展開していたことで収入が増加した形である。強化面では、4名の残った選手を主力として、残りはサテライトチームの選手を昇格させた。また、セレクションを実施することで新たな戦力を獲得するなどして補強を行った。また、若い選手に海外チームとの交流戦を行うなど、モチベーションを保つ工夫をした。その結果、チームは関東リーグで上位クラスにとどまった。普及活動としては地域での社会貢献活動とフットサル大会の運営を積極的に行った。また、懸案となっていた体育館の改修についての可能性を府中の体育館と東京の体育館の両面から模索していた。

2008年、安定的にクラブ運営を継続しながらも、将来のFリーグ参入へ向けて、チームの強化を行うためにイタリアリーグで長年若手の指導を経験してきたイタリア人監督を招聘し世界的に進んでいるヨーロッパの戦術をチームに取り入れることにした。そのような状況の中、2009年度からのFリーグ参入クラブの追加募集の発表がされた。府中アスレティックはこれまでの活動をベースに、自治体や所属協会、支援企業、多くの市民から後援を受け、最終的に体育館の改修計画を引き出すことで、再申請に応募し、ついに参入が決定した。

現在では、クラブビジョンの賛同者は増加し、クラブ会員も年々順調に伸びている。また、クラブが開催する各種スクールには多くの小・中学生が参加するようになり、大人向けのフットサルクリニックも好評である。さらに、地域へのスポーツを通じた社会貢献活動を行うNPOクラブとして認知され、法人としての信頼度が向上したことにより民間企業は資金の提供・用具の提供・会場の提供等を得られるようになった。

第2節 Fリーグ参入までの壁とアクションの整理

本節では府中アスレティックの発展の過程でトップリーグへの参戦に臨んだ際に直面した壁と、その壁を乗り越えるために行ったアクションと結果をまとめる。以下は、表2は実際に2009年度日本フットサルリーグ（Fリーグ）新規参入審査時に必要とされた提出書類である。その書類には、「1. 遵守」、「2. 法人」、「3. チーム」、「4. ホームタウン」、「5. ホームスタジアム」、「6. その他」といった項目があり、それぞれの項

目において必要な書類として整理がされている。それらの各項目について、平田・中村（2008）が提唱するトップクラブにおける重要なミッションである「勝利」「普及」「市場」のトリプルミッションに当てはめて分類を行うことによって、Fリーグに参入するために必要な条件を「Fリーグ参入の壁」として整理する。

まず、「2. 法人」の項目においては、登記簿謄本、株主名簿、スポンサー名簿、会社組織図、役員全員の略歴、従業員名簿、事業計画書、収支計画予定表、収支計画予定表、決算期、過去3期の決算書といった、財務体質を中心とした市場の中の安定性、競争力を問われた。つまり、Fリーグ参入のためには「市場」の壁があったと言える。

次に、競技成績面での条件として、「3. チーム」の項目内の所属リーグの日程及び順位表、指導者名簿（氏名、年齢、契約形態、保有ライセンス）、練習場名とその所有者、練習場借用時の所有者からの支援がFリーグ参入の条件として提示された。また「6. その他」の項目においても、スタッフ名簿（現状のもの）、選手名簿（現状のもの）、来季のメンバー構想、チーム活動状況（試合と練習の頻度）、チーム実績・経歴（過去の大会の記録など）、その他クラブをPRする文書、資料などといった、チームの勝利の競争力を問われた。つまり、3つのミッションの「勝利」の壁があったと言える。

「4. ホームタウン」の項目においては、「ホームタウン内でのフットサル普及の施策及び将来の取り組みに関する方策」というのは「普及」の壁であり、「都道府県サッカー協会の承諾書（支援する内容が明示されていること）、都道府県フットサル連盟の承諾書（支援する内容が明示されていること）、ホームタウン自治体の支援」といった内容は、今後の経営を安定して進めていく上での関係各所から必要な「後援」の壁であった。

さらに、「5. ホームアリーナ」の項目で示されたのが施設面だった。施設面としては、「体育館（所有者・管理者）が発行しているパンフレット（図面、収容人員等が確認できる資料が明示されていること）、最近3年間のフットサル競技の使用実績、基準に満たない個所の説明書、前述の改修見通しを説明する施設所有者からの文書」の提出が必要でここから、トップスポーツには欠かすことができない舞台設備が問われており、それらの項目について「アリーナ」の壁があったと言える。

以上のように、Fリーグ参入のために必要な条件を整理した結果から、Fリーグ参入のために必要な壁として、「市場」「勝利」「普及」「後援」「アリーナ」の5つの壁を抽出した。以下では、5つの壁を乗り越えた際のアクションについて、クラブの財務データや競技成績データ、会員数データの変遷などから客観的に整理することで、地域クラブがトップクラブに発展するための成功要因の検証を行う。

表 2 Fリーグ 2009 年度新規参入クラブ応募要項・提出書類

日本フットサルリーグ(Fリーグ)2009 新規参入クラブ応募要領・提出書類		
項 目	提出書類	
1. 遵 守	1-1 日本フットサルリーグ(Fリーグ)2009参入申請書[様式1]	指定書式を使用
	1-2 日本フットサル連盟宛の誓約書[様式2]	
2. 法 人	2-1 会社約款	公益法人、NPO法人の 場合は、左記に準ずる 書類を提出する。
	2-2 登記簿謄本	
	2-3 株主名簿(出資額を明示)	
	2-4 スポンサー名簿(金額を明示)	
	2-5 会社組織図	
	2-6 役員全員の略歴(常勤、非常勤の明示)	
	2-7 従業員名簿(氏名、年齢、雇用形態、職責)	
	2-8 事業計画書	
	2-9 収支計画予定表(予算書)	
	2-10 収支計画予定表(月額資金繰り表)	
	2-11 決算期	
	2-12 過去3期の決算書	
3. チーム	3-1 所属リーグの日程及び順位表	書式は自由
	3-2 指導者名簿(氏名、年齢、契約形態、保有ライセンス)	
	3-3 練習場名とその保有者	
	3-4 練習場借用時の保有者からの支援	
4. ホームタウン	4-1 都道府県サッカー協会の承諾書(支援する内容が明示されていること)	書式は自由
	4-2 都道府県フットサル連盟の承諾書(支援する内容が明示されていること)	
	4-3 ホームタウン自治体の支援	
	4-4 ホームタウン内でのフットサル普及の施策及び将来の取り組みに関する方策	
5. ホームアリーナ	5-1 体育館(保有者・管理者)が発行しているパンフレット (図面、収容人員等が確認できる資料が明示されていること)	書式は自由
	5-2 最近3年間のフットサル競技の使用実績	
	5-3 基準に満たない個所の説明書	
	5-4 前述の改修見通しを説明する施設保有者からの文書	
6. その他	6-1 スタッフ名簿(現状のもの)	書式は自由
	6-2 選手名簿(現状のもの)	
	6-3 来季のメンバー構想	
	6-4 チーム活動状況(試合と練習の頻度)	
	6-5 チーム実績・経歴(過去の大会の記録など)	
	6-6 その他クラブをPRする文書、資料など	

第1項 「市場」の壁

市場とは、経営面としての「市場競争力」である。経営面における登記簿謄本、株主名簿（出資額を明示）、スポンサー名簿（金額を明示）、会社組織図、役員全員の略歴（常勤、非常勤の明示）、従業員名簿（氏名、年齢、雇用形態、職責）、事業計画書、収支計画予定表（予算書）、収支計画予定表（月額資金繰り表）、決算期、過去3期の決算書といった、財務体質を中心とした市場の中の安定性、競争力、つまり市場競争力である。府中アスレティックが地域クラブから現在に至る過程において最初に直面した壁はまさに「市場」の壁であった。のちにFリーグの参入条件の中でも問われる経営面の審査でも、参入クラブが申請時点では法人化されていることが条件だった。

以下の図4は府中アスレティックの収入の変遷を表したものである。なお、NPO法人格の場合、物品提供などを受けた場合にも金銭換算をして収入額に示さなければならぬため、現金での収入以外のものも含まれている。

図に表示されている総収入金額は設立以来、クラブの理念に基づいた活動を続け徐々に発展したことで、収入を増加させている。しかし、右肩上がりに収入を増やし続ける過程では幾つかの壁があった。その壁とアクションを2000年の設立当初から現在に至る収入の推移より、分析する。

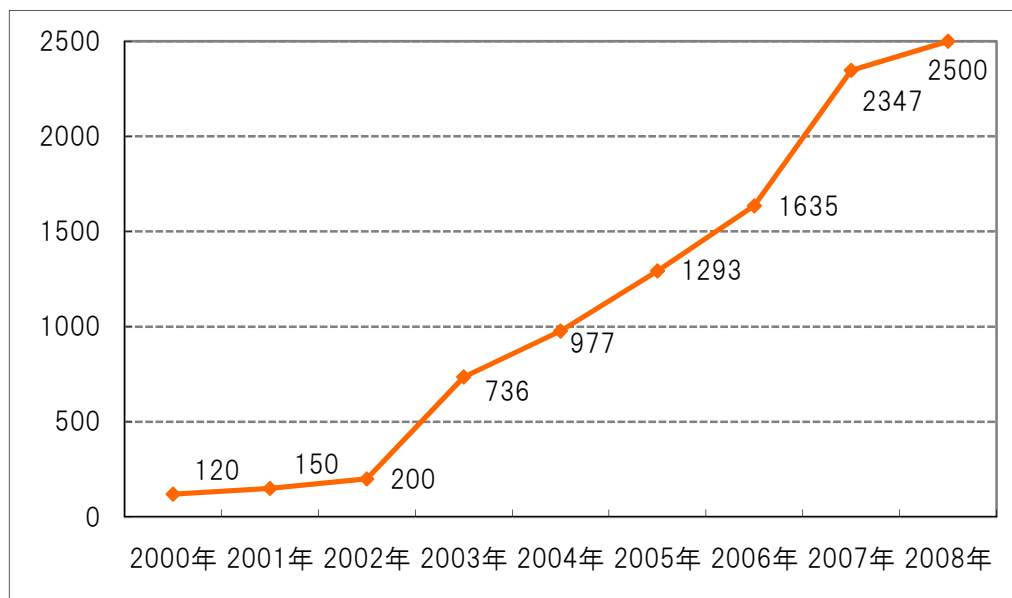


図4 府中アスレティックの収入規模の変遷
金額（万円）

Fリーグの参加条件として、「法人化されているクラブであること」という項目が存在している。府中アスレティックはFリーグ参入の審査があった2007年にはNPO法人

格を取得していたが、法人化を行うことで、クラブの収益は増大していた。

府中アスレティックは 2000 年の設立時は地域クラブという特性上、会員からの会費収入が中心となっていた。サッカーディヴィジョン・フットサルディヴィジョン・フットサルエンジョイディビジョンの 3 つの部門からスタートし、その後 2002 年に至るまでの 2 年間、約 120 万円から約 150 万円とゆるやかながら順調に部門と会員数が増え、その会員数に応じて収入も増加してきた。

しかし、さらなるクラブの発展のために、地域からの理解を得て、社会的信頼も獲得するために NPO 法人化をする必要が出てきた。そこで 1 年間の準備の結果、翌年の 2003 年に「NPO 法人格の取得」に成功している。当時、東京都の申請にあたり、NPO 法人化には社会的問題も多く発生しているため、審査も厳しいものだった。最終的には受理に至ったが、これまで総合型スポーツクラブとしての受理事例はあったが、フットボール（サッカー・フットサルの普及）を主とした活動として申請は異例の事態として受け止められた。当時、特定のスポーツに特化した NPO スポーツ法人は、東京都では初めての申請受理事例であった。このように法人化についてはすでに終えていたことで、当該クラブにとっては、法人化の壁は、新たに乗り越えなくてはならない壁とはなかった。

そして、NPO 法人格を取得したことによって、社会的信頼を得ることに成功し、スポーツメーカー 1 社から、ユニフォームおよび移動着、その他トレーニング用具約 500 万円分の物品提供を得ることになった。

法人化による理念遂行の壁

2003 年に今後の発展を目指し、法人化を行ったことで、新たな課題が出てきた。それは、クラブ理念である「府中市民の誇りとなる地域密着型サッカー/フットサルクラブ」を遂行するために、会員がプレーをする環境の整備だけではなく、地域への貢献としての活動を行う必要が出てきたからだ。そこで、スクール事業や地域貢献活動を積極的に開始した。

2004 年には、NPO 法人化の好影響もあり、クラブ設立当初に受けた競合クラブとして、また営利目的団体としての誤解が解け始め、少年を対象としたスクール事業が軌道に乗った。また、このとき法人格の取得とクラブの理念遂行の情熱が伝わり徐々にスポンサーを獲得していった。

もう一つは、フットサルトップチームへのスポーツ用品メーカーからのユニフォーム提供とスポーツ用品販売会社からの用具の提供、フットサルコートの特典の使用権の提供等のクラブ運営に必要な資源の提供を受けられるようになった。

Fリーグ参入水準を満たす収入確保の壁

2005年に、JFAがフットサル全国リーグ設立要件を論議し始めたことにより、府中アスレティックでは、Fリーグに参入できるためのチームの強化だけではなく、さらなる収入の確保が必要であるとの認識から経営基盤を強化する準備を始めていた。

2006年には、日本最高峰リーグ設立が本格的に叫ばれるようになり、安定経営のための収入拡大が必要となった。そこで、Fリーグへの参入を目指すクラブであるということ強調して、営業を積極的に行った。その結果、長年ユニフォームなど用具の提供の支援をしてくれた、㈱デサント社から㈱アディダスジャパンとのパートナー契約に切り替えることになった。同社とのマーケティングパートナー契約を締結したことにより、他の企業からもの信頼を得たことで、一般企業からの広告収入も増加した。これらの活動を通じて2007年には総収入を2,347万円としている。

第2項 「勝利」の壁

以下の図5は府中アスレティックの成績の変遷を表した図である。

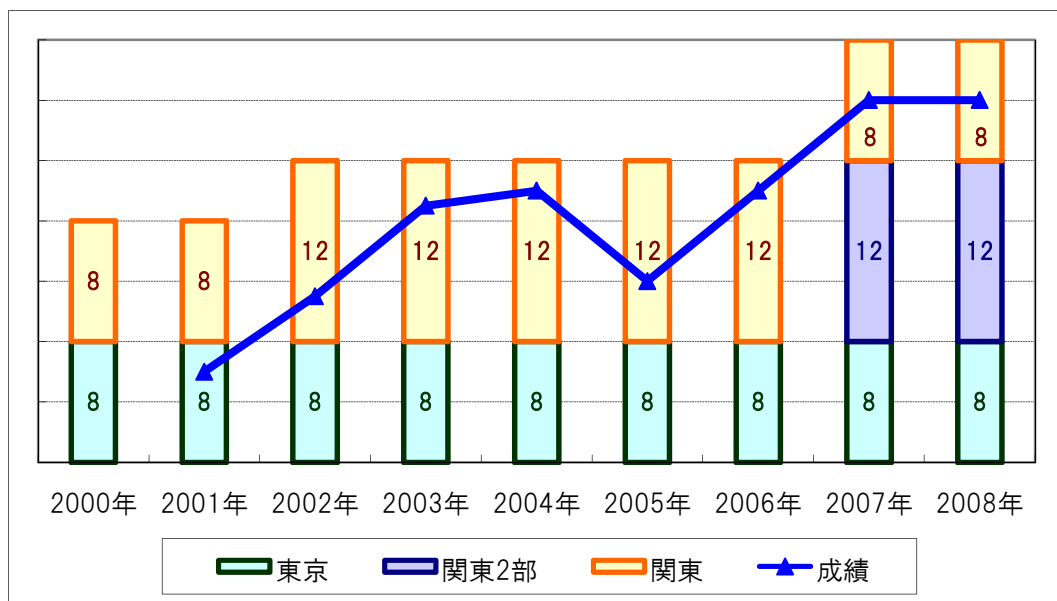


図5 府中アスレティックの競技成績の変遷

勝利とは、競技力としての「チームの実力」である。競技成績面としては、所属リーグの日程及び順位表、指導者名簿、練習場名とその所有者、練習場借用時の所有者からの支援。また項目6.でも、スタッフ名簿、選手名簿、来季のメンバー構想、チーム活動状況、チーム実績・経歴（過去の大会の記録など）、などといった、チームの競技力を問われた。

このように東京都リーグへの加盟から当時の最高峰リーグであった関東リーグにおける競技成績も常に上位にいたわけではなかった。特にチーム設立から日本一の目標を持って運営されたチームにおいては以下勝利の年表3のような歴史の中で、様々な壁があり、それに応じるアクションで乗り越えてきた。ここではその中でも勝利の壁とアクションの整理を行った。

表 3 Fリーグ 2009 年度新規参入クラブ応募要項・提出書類

2000 年	・府中市の少年サッカー出身者の有志が集まり設立 A：全国制覇を目指して日本代表クラスのメンバーと地元若手選手召集
2001 年	・東京都リーグ：2 位 関東リーグプレイオフ優勝→関東リーグへの昇格決定
2002 年	・第 4 回 関東フットサルリーグ：9 位 壁：地域リーグからの脱出の壁
2003 年	A：特定非営利活動法人の申請を機にスタッフの充実と練習環境の整備 ・第 5 回 関東フットサルリーグ：3 位
2004 年	・第 6 回 関東フットサルリーグ：2 位 壁：日本一への壁
2005 年	A：日本一を目指してブラジル人アドリアーノ監督を招聘 下部組織の充実 ・関東フットサルリーグ：8 位 壁：地域リーグからの脱出の壁
2006 年	A：監督を復帰させ、スタッフ及び練習環境をさらに強化 ・第 8 回 関東フットサルリーグ：2 位 ・日本フットサルリーグ「Fリーグ」第 1 期募集にて落選 ・第 12 回 全日本フットサル選手権大会 本大会：準優勝 壁：Fリーグ落選による選手流出の壁
2007 年	A：Fリーグへの参入を目指し、残留した 4 名の選手と下部組織の選手で再編成 ・イタリアよりプロフットサルチーム A. S. D ROMA を招聘し交流戦を行う ・第 9 回 関東フットサルリーグ：4 位（Aクラスを維持） 壁：Fリーグへの再申請の壁
2008 年	A：イタリア人監督セルジオ・ガルジェッリを招聘 ・第 10 回 関東フットサルリーグ：4 位 ・Fリーグ参入決定
2009 年	・第 3 回 日本フットサルリーグ「Fリーグ」参戦予定

地域リーグ下位からの脱出の壁

2000 年の設立年にはシーズンの途中だったために公式戦への登録はできなかった。しかし、2001 年の正式登録にむけて当時の日本代表選手と若手の選手を獲得して、スーパーリーグ（プライベートリーグ）へ参加した。翌年 2001 年は東京都リーグ 1 部に在籍し、8 チーム中 2 位の成績で東京都代表として関東リーグ参入戦に臨み、関東リーグ参入戦では、優勝で当時日本の最高峰リーグである、関東リーグに参入した。しかし、一年目の戦績は 12 チーム中 9 位で、下位クラスに低迷し、地域リーグの壁に直面した。

そこで府中アスレティックが行ったアクションは、監督に加えフィジカルコーチ、トレーナーという人的環境を整えたことである。それまで、全国でトップクラスのレベルであった関東リーグの他のクラブでも、フィジカルコーチやトレーナーが所属しているクラブは少なく、アマチュアクラブにおいては勝利を得るために重要な要素となった。

また、同時に練習を週 2-3 回だったものを 4-5 回に増やしたことでフィジカルコンディショニングの強いチームとしてチームの特色を出して行った。その際、練習回数を増加することにより、練習場所をさらに確保する必要が出て来てしまった。そこで、学校開放制度というシステムを利用し、スペースは十分ではないが、地域中学体育館の夜間の時間を利用にしたことにより、十分な練習時間を確保できるようになった。その結果、フィジカル面ではリーグ随一となり、2003 年 3 位、2004 年 2 位と首位に近づきリーグ内での順位の上昇につながった。

関東リーグ上位定着の壁

人的環境と練習場所を整えたことによつて、2004 年のシーズンは首位のチームとも引けを取らない戦い出来るようになったが、優勝は果たすことができなかった。

そこで、さらなるチーム力強化ために、経験豊かなブラジル人監督の招集により世界基準の戦術をチーム内に導入し、これまで監督として関わってきた筆者は、強化部門より一線を退いた。その結果、良い監督と良い練習環境から日本代表クラスの選手が府中アスレティックの門戸をたたくことが増加し、多くの代表選手の獲得に成功した。それと共に最高峰リーグに参入し、その後も継続的な勝利を目指すために、安定的に良い選手をクラブの中から生み出す仕組みとして、U15（15 歳以下）、U18（18 歳以下）という年齢制限をもった下部組織と、年齢制限を持たないサテライトカテゴリーを創設して、選手の獲得・育成のアクションを起こした。

ところが、新監督の就任初年度は、8 位と低迷する。それは古くからチームに所属する日本代表クラスの選手と監督とのコミュニケーションが上手く行かなかったことが原因だった。主要選手がピッチで結果を出せず、シーズン終了後にはチームを去ってしまうという事態にまで発展した。

そこで筆者は現場に復帰し、前年監督だったブラジル人を監督からコーチとし、戦術的な部分はコーチ、選手のモチベーション管理は筆者が行い、選手のコンディショニングをフィジカルコーチにするなど役割分担を明確にした。結果、関東リーグ2位、日本選手権ではFリーグを見据えて作られた日本初の完全プロチームである名古屋オーシャンズに決勝1-3で敗れるものの準優勝となり実質日本で優勝を争えるチームとなった。このチーム体制は、Fリーグ参入条件を満たすレベルに達することに成功したと云える。

Fリーグ落選による選手流出の壁

しかし、その年度の11月にはFリーグの落選が決定してしまっていた。そして、主力選手13名が来期のFリーグのチームへの移籍を希望してチームを去ってしまうという壁に直面した。この時点では誰から観ても、翌年も所属しなければならない関東リーグで戦えるチームレベルではないほどの戦力になってしまったのである。

そこで、残留した4名の選手と下部組織のサテライトチームからの若手選手たちにクラブはFリーグへの参入をあきらめることなく続けていくことを伝えるためのミーティングや、一人一人と面談を行うなどして何としても再度Fリーグの申請をするための条件である関東リーグ上位を目指して再出発することを誓った。このクラブ最大の壁は2004年に作っていた練習環境と下部組織であるサテライトチームを作っていたことで大きな低迷を防ぐことができた。若手を中心に再出発をした際には、イタリアのチームを招いての国際交流試合を行うなど経験をつませ、Fリーグチームとのテストマッチを積極的に実施し、時にFリーグのチームにも勝利させるなど、再度Fリーグを目指すということを選手たちに常に認識させたことで、モチベーションを保って行った。その結果、2007年シーズンは関東リーグの上位クラス4位にぎりぎり留まった。また、2008年シーズンには、イタリア人プロ監督を招聘し、さらなるチームの強化の姿勢を示し続けた。落選後、このようにFリーグ再申請への取り組みを続けたことが評価に繋がった。

第3項 「普及」の壁

「普及」とは、地域におけるフットサル及びクラブ自体の「人気」である。つまり、ホームタウン内でのフットサル普及の施策及び、将来の取り組みに関する方策などといった計画性と実行力を問われた。これは、その地域のリーダーとしてフットサルの普及に寄与することができるかどうかを問われたのだ。以下の図6は府中アスレティックの会員数の変遷を表したものである。これは「する」スポーツとしての会員数であり、「観る」スポーツとしてのファンなどの数字を含まないものである。

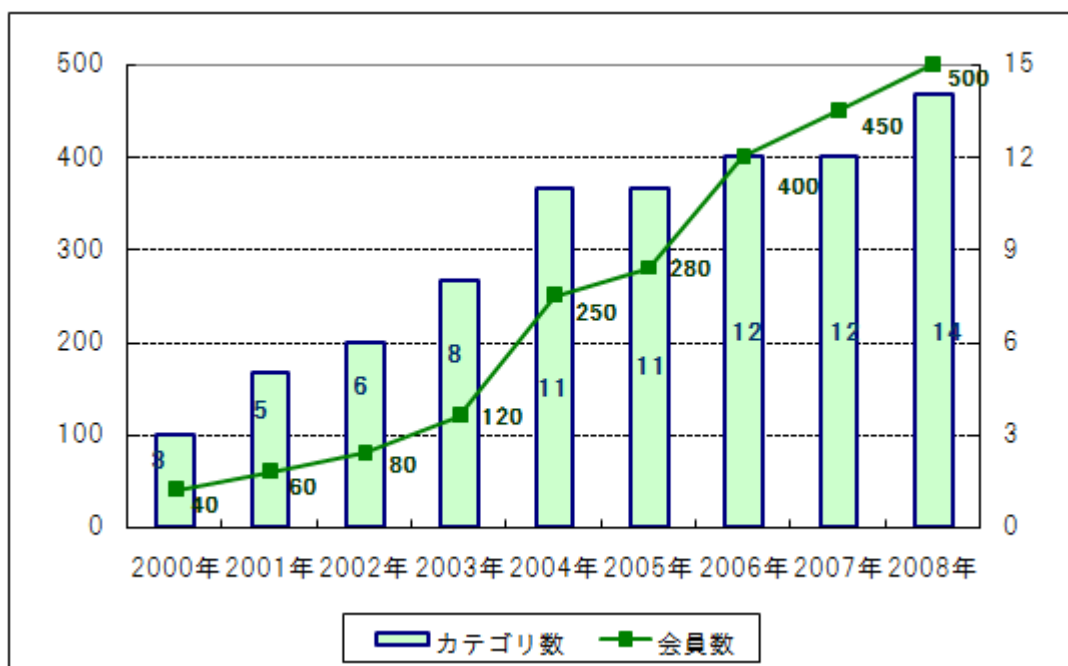


図 6 府中アスレティックにおけるカテゴリー数合計と会員数

2000 年のチーム設立後、徐々にカテゴリーを増やし、同時に会員数もカテゴリーを一つ増やす毎に会員数は約 20 人増加していった。

クラブ会員数飽和の壁

設立から僅か 2 年目の 2002 年にはクラブ会員数は、順調に普及してきた結果、サッカーディビジョン、フットサルディビジョン、フットサルエンジョイディビジョン、レディースディビジョン、サッカーエンジョイディヴィジョン、女子エンジョイディヴィジョンの 6 つのカテゴリーで 200 人を超す会員を、持つクラブへと発展して来た。しかし、各カテゴリーを増やしていくことはできても、それぞれのカテゴリーでの適正な人数は 20 人前後であるため、このままカテゴリーを増やして行っても、会員数が思うように増やせず、クラブ会員数飽和の壁、つまり、クラブ発展限界が訪れた。

そこで行ったアクションは、さらなる会員数の拡充を狙い、少年対象のフットサルクリニックと一般対象のフットサルクリニックという、ターゲットを変えたスクール事業展開を行うことであった。その結果、クラブの会員数は約 200 名から 300 名に増大した。しかし地域からは、クラブが事業拡大をしたことに対しての反発という大きなマイナスの反響が返ってきてしまった。

地域からの反発の壁

府中市の少年サッカーは学校・クラブ単位で非常に充実しており、中村憲剛、村上佑介、佐々木達也など多くのＪリーガーを輩出している府ロク少年団のように東京都を代表するような少年団サッカークラブがひしめく環境がある。また、少年のころからフットサル大会に参加させるこの土壌が、多くのフットサル日本代表選手を輩出することで「フットサルの町 府中」と言われている。そんなサッカー環境が充実した地域において、府中アスレティックは地域の更なる発展と普及を目指しスクール事業の計画をしていた。しかし、既に少年団のひしめくこの地域にとっては、別の競合チームを作り、スクールにより講習料を取るという営利を目的としたクラブとして受け取られてしまい、反発に合ってしまった。

2003 年、その誤解を解くためにまず、NPO 法人化を行い、営利目的ではないこと、スクール事業はいわゆる普及目的に塾のような存在とする内容にするなどし、新たな競合チームでもないことをアピールした。

その結果、営利目的のクラブであるという地域からの誤解が解け、さらに法人化をしたことによって、地域の民間施設との優先的な施設利用の権利も取得し、安価な少年向けのフットボールスクールができるようになった。サッカーもフットサルもやったことのない少年や大人たちにボールに触れる機会とフットボールの楽しさを与えることに成功した。

第 4 項 「後援」の壁

後援とは地域から得られる「支援力」である。この点には都道府県サッカー協会の承諾書（支援する内容が明示されていること）、都道府県フットサル連盟の承諾書（支援する内容が明示されていること）、ホームタウン自治体の支援といった府中アスレティックを支える自治体や関連する協会、連盟といった関係各所からの支援が得られるかを問われた。

所属都道府県協会から後援獲得の壁

2008 年に行われた 2 度目の F リーグ参入審査の時点で、東京都サッカー協会所属クラブとしては、既にペスカドーラ町田が F リーグへ参戦していた。

そのような状況において同じ都道府県からの参加には、東京都サッカー協会としても推薦をする以上、F リーグに提出する内容と同じものを審査で求められていた。支援の壁にはまずは、東京都協会からの審査をパスし、推薦をもらう必要があり、また、その上で、推薦後の支援の内容については、都内の施設の確保に協力してもらう必要があった。

東京都サッカー協会には様々なカテゴリーが存在するが、これまで府中アスレティッ

クはサッカー社会人リーグ・フットサル・フットサル女子・フットサルU18・U15・U12などの競技大会へ参加している。また、チームの審判部のメンバーが審判の協力をしているなど設立以来、協会の事業に携わっている。さらに、筆者もフットサル技術部の部長を3年間務めた経験もあり、普及と強化の両面をクラブで取り組んできた。これらの活動実績と府中におけるフットサルの普及活動を評価してもらい、今回の申請に至っている。

このような地元サッカー協会の活動への協力の中心には、クラブ代表者である理事長千葉岳志氏の存在が欠かせない。千葉氏は所属する関係各所からの支援の構図をクラブ設立よりイメージしており、将来クラブがあるべき姿として協会からの後援が不可欠であることを理解していた。クラブ内での陣頭指揮をとる傍ら、自らも今後のクラブの発展のためにJFAスポーツマネージャーズカレッジの受講生となるために、何度も東京都の推薦をもらえるようなアクションを行った。そしてFリーグ落選後、むしろそのアプローチはさらに強い意志となり、クラブ設立以来、続けてきた努力と情熱を評価され2008年度の受講生となっている。

そして、その結果、支援文書を交付してもらうことにも成功している（参考資料1参照）。また、特に施設の確保の支援内容は後述するアリーナの壁を超えるための証明に大きな影響を与えた。

ホームタウンの関係団体からの後援獲得の壁

この支援文書では後述する施設面の支援と広報面の支援の約束を取り付けている。また、以下の図7はホームタウンにおける支援を得るために、2006年に第一回目のFリーグ参入の申請を行う際に設立した「Fリーグ支援準備委員会と地域のバックアップ」が得られる仕組みを描いた概念図である。

図から分かるように、ホームタウンとなる府中市における自治体及び、後援関係団体を巻き込むための支援組織を作った。この組織は前回の第一回目の審査において基準をクリアしていた。その後Fリーグの申請にもれたが、再申請にむけて、関連団体と連携を取りながら、以下の表4のような普及・貢献活動を行った。

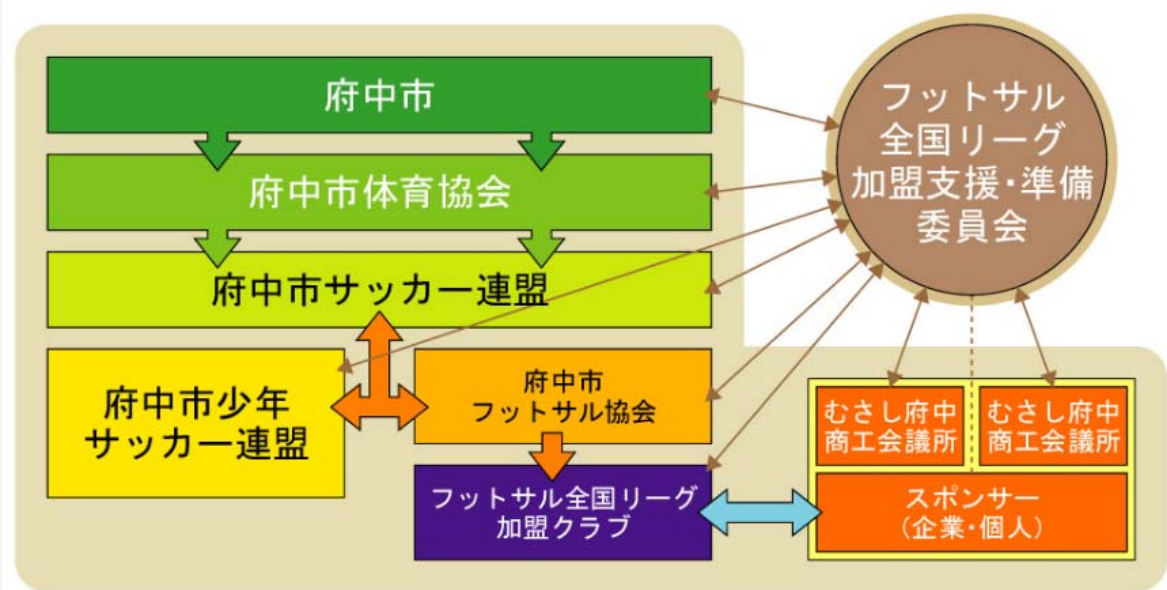


図 7 設立準備委員会の概念図

表 4 2008 年度地域での普及・貢献活動年間計画表

実施時期	活動名	主催者	活動内容
4月	多摩川清掃	府中市	市内多摩川河川敷のゴミ拾い
4月28日	アスレカップ	特定非営利活動法人府中アスレティックF.C.	大会の企画・実施
5月18日	プチ・アスレカップ	特定非営利活動法人府中アスレティックF.C.	大会の企画・実施
6月15日	ホールふれあいフェスタ	府中市	サッカーアトラクションの運営サポート
6月21日	グランドサッカー・東日本選手権「チャレンジカップ2008」	日本視覚障害者サッカー協会	大会への設備(テント)貸し出し
7月20日	府中朝日特別支援学校夏祭り	東京都立府中朝日特別支援学校	運営サポート
8月23日	「R-30フットサル運動会2008」	関東フットサル施設連盟	イベントへのチーム派遣
8月24日	けやきフェスタ	府中市	特設ブースにてキックターゲット実施
9月14日	プチ・アスレカップ	特定非営利活動法人府中アスレティックF.C.	大会の企画・実施
10月5日	府中スポーツガーデンオープン5周年記念大会	府中スポーツガーデン	大会の企画・実施
10月4日・5日	EUフットサルクリニック	EUフットサルクリニック実行委員会	運営サポート
10月11日	関東フットサルリーグ@府中＝アスレホームデー	関東フットサルリーグ	特設ブースにてグッズ販売、試合上映 他
10月13日	新宿区フットサルフェスティバル	新宿区サッカー協会	エキシビジョン披露、クリニック実施
11月9日	「なかまフットサル」	武蔵府中法人会	運営サポート
11月15日	NPO・ボランティアまつり	府中市	特設ブースにて試合上映、キックターゲット実施
12月6日・20日(予定)	調布特別支援学校サッカー教室	東京都立調布特別支援学校	運営サポート
12月21日(予定)	プチ・アスレカップ	特定非営利活動法人府中アスレティックF.C.	大会の企画・実施
1月10日・11日・12日(予定)	府中市フットサル大会	府中市フットサル協会	大会の企画・実施
1月17日・31日(予定)	調布特別支援学校サッカー教室	東京都立調布特別支援学校	運営サポート
2月7日(予定)	調布特別支援学校サッカー教室	東京都立調布特別支援学校	運営サポート
3月1日(予定)	プチ・アスレカップ	特定非営利活動法人府中アスレティックF.C.	大会の企画・実施

上記の活動は、府中市やその関係団体と連携をして行ってきたため、特にクラブの主たる活動であるサッカー・フットサルを通じた社会貢献活動は自治体からの信頼を得ることともに、広く市民からも支持を得ることができた。

自治体からの支援獲得の壁

府中市は前回の落選で今回も施設の件で懐疑的な点が残ることなどから申請について慎重な意見もあった。しかし、上述のようにすでに府中市内での関係各所への働きかけ、普及・貢献活動は、多くの市民を巻き込む可能性を生み出していた。申請直前に市民を中心に行った署名活動では 5749 名の署名をもらうことができ、トップスポーツの招致が多くの市民に有益であることを理解してもらうことに成功した（参考資料 2 参照）。

その結果、二回目の申請時の際にも府中市からは以下の協力支援文書を交付貰うことが出来た。前回の申請の際と大きく異なるのが、施設の改修についてより具体的に記述している点である。この点については詳しく次の項目で後述する。

参考資料 3 に添付した支援文書からも分かるように府中市は「スポーツタウン府中」として、日本フットサルリーグを一流のスポーツ（トップスポーツ）として捉えている。そして、F リーグ観戦が、観るスポーツ文化振興に寄与するものとして、積極的なチーム支援の意志を感じさせることができる内容となっている。

第 5 項 「アリーナ」の壁

アリーナとはクラブ経営にも影響を与える「施設」である。そこで、項目 4 の「ホームアリーナ」では、トップスポーツを行う上で重要な要素となる「アリーナ」について問われている。具体的にはホームスタジアムとなる体育館の状況を「体育館（所有者・管理者）が発行しているパンフレット（図面、収容人員等が確認できる資料が明示されていること）」、最近 3 年間のフットサル競技の使用実績を提出するという形で詳細に情報提供を求められている。また募集要項では原則として 2,000 名以上の収容人員と正規のピッチを作れることが一つの基準となっており、これらの基準に満たない場合は、基準に満たない個所の説明書、前述の改修見通しを説明する施設保有者からの文書が必要だった。

参入基準を満たすアリーナ確保の壁

前回申請の際に、府中アスレティックは、府中市の公共施設である府中市総合体育館をホームスタジアムとしたが収容人員が最大で 1520 人しか入らない状況であった。またフットサル正規サイズとしてはクリアしているものの F リーグが理想とする縦 40m × 横 20m のスペースが取れないという二つの大きな問題を抱えていた。以下の図 8 は申請時に提出した府中市総合体育館に最大収容した時のコートイメージ図である。

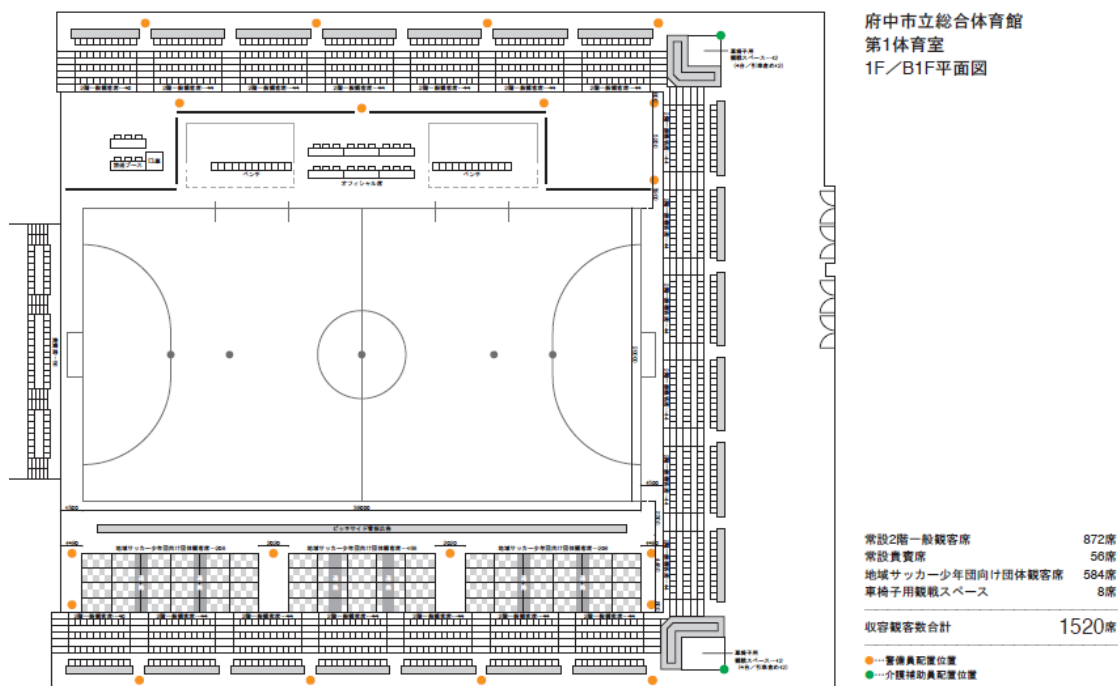


図 8 府中市立総合体育館平面図

この収容人員の不足とコートサイズが、リーグの理想より少し小さいという二つのマイナス要因は、まさに 2006 年の落選時の際に超えられなかった最大の壁であり、2008 年の第 2 回目の申請時においても同様に、越えなければならない大きな壁であった。この壁を乗り越えるには「体育館の改築もしくは改修」をしなければいけなかった。

そこで、ホームタウンである府中市の施設をホームスタジアムとするためのアクションとして、問題の府中市総合体育館を改修計画について 2006 年に計画された「府中市スポーツ振興推進計画」に注目した。以下図 9 はその計画の一部であるが、このようなスポーツ振興の計画は、スポーツを取り巻く社会的環境の整備を目的に、国や都道府県が積極的に進めており、全国の市区町村ごとに存在していることが分かった。そこで、今回の F リーグチームの招致は府中市におけるスポーツ振興計画の基本目標として掲げられた 4 つの柱の中の第 2 の柱「観るスポーツの振興」に正に合致すると考えたのである。

6 計画の基本目標

この計画では、次の4つの基本目標を定めます。

- 《スポーツタウン府中の実現に向けて》
『スポーツで市民みんなが元気で、にぎわいと魅力あふれるまちづくり』
- 第1の柱 『自立したスポーツ活動』の振興
 - 第2の柱 『みるスポーツ』の振興
 - 第3の柱 『貢献するスポーツ』の振興
 - 第4の柱 『パートナーシップによるスポーツ』の振興

第1の柱 『自立したスポーツ活動』の振興

市民の自立したスポーツ活動を振興するために、

- ・これまでの市内6地区による地域スポーツ活動の圏域を見直し、より地域に密着したスポーツ活動の振興を図ります。
- ・市民の必要に応じて直接・間接的な行政の支援や行政サービスを行います。

第2の柱 『みるスポーツ』の振興

みるスポーツを振興するために

- ・市民が競技者との一体感や達成感を共有できる施設づくりを目指します。
- ・一流プレイヤーのスポーツを身近で観戦できるように、ゲームの招へいなどを行います。
- ・だれもが気軽に観戦できるようなサポート体制をつくります。

第3の柱 『貢献するスポーツ』の振興

貢献するスポーツを振興するために

- ・スポーツを通じての社会貢献事業の評価基準の整備を進めます。
- ・スポーツ・ボランティアなどのマンパワーの強化を目指します。
- ・社会貢献するスポーツ団体の育成に努めます。

第4の柱 『パートナーシップによるスポーツ』の振興

パートナーシップによるスポーツを振興するために

- ・市内のトップチームの資源を十分に活用した施策を展開します。
- ・民間との連携を深め、府中の特性を活かした協働事業を進めます。
- ・スポーツ団体のNPO法人化を支援し、連携の強化に努めます。

7 計画の期間

平成18年度から平成25年度までの8年間とします。

図9 府中市スポーツ振興推進計画

このように基本目標の中の第2の柱『みるスポーツの振興』には具体的に以下の8つの

ことを行うとしている。

- 1 観戦施設の整備
- 2 一流アスリートによるゲームの招聘
- 3 スポーツツアーの実施
- 4 観戦サポート体制の充実
- 5 スポーツ情報の発信機能の充実
- 6 スポーツ情報の充実
- 7 パブリックビューの実施
- 8 交通網の強化

これらの計画を実行するにはフットサルの全国リーグ参入が最適なソフトとして成り立つということをフットサルに活動に理解の深い市議会議員や府中市の体育課を巻き込んで粘り強く協議し、共有できたことで、上述の後援の壁における支援文書交付につながっている。こうして、アリーナの改修計画の壁をクリアすることが出来たが、改修時の代替施設として、「東京都内の別の施設もホームスタジアムにする必要が出てきた。

改修時の代替施設確保の壁

実際には、改修計画を取り付けるアクションと同時に、万が一府中市からの支援と改修計画の実行へのコミットメントが取れないかもしれないという壁に立ち向かわなければならぬ状況があった。また、リーグへの参入は 2009 年であり、改修計画が無事に進んだとしても、改修が実行され施設を利用できるまでの期間は、別の会場を確保しなければならない壁があった。

そこで、クラブはチーム名をこれまでの「府中アスレティックフットボールクラブ」から「東京府中アスレティック F C」と府中をホームタウンにすることは変えないまでも、東京の中の府中であるということを意識した戦略を今後打ち立てていくことを決意する。東京都サッカー協会からは府中アスレティックだけが、東京のクラブであるとの誤解を招く可能性もあるとして、このチーム名変更に関しては慎重な議論もされたが、これまでの府中アスレティックの活動実績と F リーグへの参入後の東京全体のフットサルの発展に寄与したいクラブの意思と情熱をくみ取ってもらった結果、上述の後援の壁における支援文書において触れた支援文書には、『駒沢オリンピック公園総合運動場体育館・屋内球技場、東京体育館、国立代々木競技場等、国または東京都の施設の使用に関して、各施設管理運営団体との調整・交渉を支援する。』という内容のコミットメントを得られた。この支援内容からわかるように、施設が整備されるまでの代替施設を確保できる可能性があることを示した。

その結果、リーグ参入基準満たない施設の改修計画については上述の通り公的文書を発行してもらえた。観戦設備整備がどうしても必要であることの理由から基準に満たな

い箇所である、観客席の整備と施設の拡張についての公的なコミットメントとしていつまでに・どのような改修を行うのかの見通しが必要だった。基本計画は出来上がっているものの、この文章には最終的に議会での承認が必要となるため以下のような慎重な表現となっているが内容としてできるだけ早いタイミングで F リーグの基準に合う施設の改修を行うという公約を交わすことに成功した（参考資料 4 参照）。

以上の結果から、一つ目の壁であったホームタウンである府中市の総合体育館の改修計画について計画を確実に実行するという内容の公的文書を交付してもらい、二つ目の壁であった改修期間中のアリーナの確保には東京都サッカー協会ならびに東京都フットサル連盟からの東京都内の会場確保の支援の約束をとることで最大の難関で合ったアリーナの壁を乗り越えた。

第 6 項 府中アスレティックにおける壁とアクションの整理

以下は、上述の府中アスレティックが乗り越えた壁とアクションとその結果得られたことをまとめた表 5 である。

表 5 F リーグ昇格審査における壁とアクションと結果

	壁	アクション	結果
市場	・地域での事業展開 ・法人化による理念遂行 ・条件を満たす収入増	・ N P O 法人化の手続き ・会費以外の収入の確保 ・事業化と広告収入増加	・社会的信頼の向上 ・支援の幅が広がる ・健全経営の指針が見えた
勝利	・下位からの脱出 ・上位定着 ・選手流出	・スタッフと練習環境の整備 ・外国人の専任監督の招聘 ・再申請を宣言し、強化を継続	・チームの順位上昇 ・一時低迷するも 2 位の成績 ・地域リーグ上位を維持
普及	・会員数飽和 ・地域から反発	・スクール事業の計画 ・ N P O 法人化	・地域の反発にあった ・誤解が解け、事業を拡大
後援	・都道府県協会の支援 ・ホームタウンの関係団体 ・自治体	・これまでの協会への貢献 ・地域での普及・貢献活動 ・トップスポーツ招致の重要性説明	・活動の評価と支援の約束 ・支援組織の設立 ・活動の理解と支援約束
アリーナ	・基準を満たすアリーナ ・改修時の代替施設確保	・自治体の計画との整合性 ・東京都内の施設利用を模索	・改修方針を示す公的文書 ・東京都協会の支援の約束

第3節 Fリーグ参入後の継続的な発展のための分析結果

第1項 Fリーグクラブの財務分析結果

Fリーグに所属する複数のチームから2007年度の損益計算書をベースに関係者へのヒアリングを行った。その結果、名古屋オーシャンズの代表取締役兼GMである櫻井嘉人氏及びバルドラール浦安の代表取締役である塩谷竜生氏とその他複数のFリーグ関係者からのインタビューから以下の分析を行った。ヒアリング応じてくれたチームの収入と支出についての分析結果が得られた。

図10のように、Fリーグにおいて、最大の収入規模を誇る名古屋オーシャンズは、約2億5,000万円の収入を挙げていることがわかる。一方で中堅クラブであるバルドラール浦安は総収入が約9,000万円であり、名古屋オーシャンズの半分以下の収入規模である。さらに、Fリーグの中でも小規模クラブであるチームXは、総収入の規模が約3,000万円強と、中規模クラブであるバルドラール浦安の1/3程度と、同一リーグ内での収入規模の格差が非常に大きいことがわかる。また、収入においてはクラブ間では、総収入額に大きく差があるものの、その収入内訳は「広告料収入」、「入場料収入」、「その他の収入」の3つに分類にできることが分かった。それぞれの収入の分類における費目は以下の通りである。そして、クラブの収入規模に関わらず、Fリーグクラブの最大の収入項目は広告料収入である。

1. 広告料収入；看板、ユニフォーム、その他（ホームページ・販売促進費）
2. 入場料収入；一般チケット、シーズンチケット
3. その他の収入；グッズ販売、ファンクラブ・後援会費、スクール事業収入

一般的にサッカーのプロチームの収入項目と比較をすると、上記の3つの収入以外に「放送権料」と「選手の移籍金」などがあるが、Fリーグはまだ出来たばかりの発展途上のスポーツであることと、最高峰リーグといえどアマチュアリーグであることから、これらの収入は発生していないという結果であった。また、以下のグラフで分かるように全収入の中で、「入場料収入」、「その他の収入」の割合は低く、スポンサーからの「広告料収入」に頼った1年目のスタートとであったと云える。

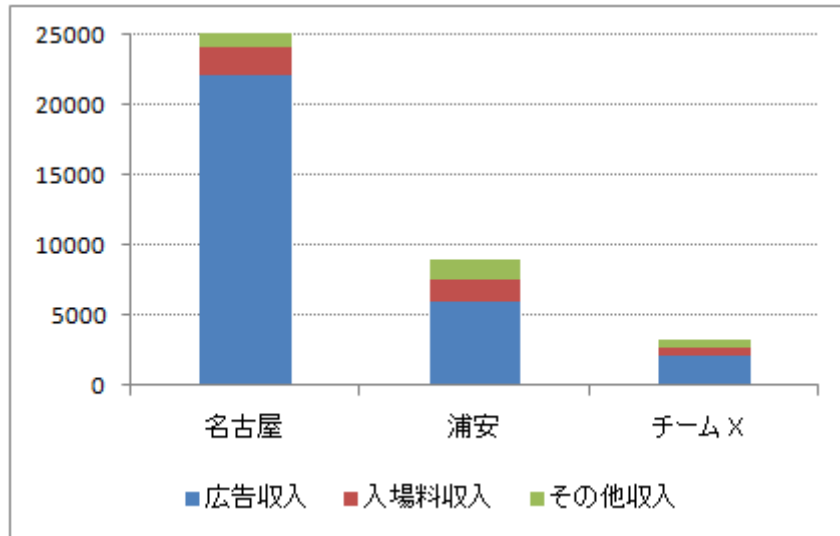


図 10 Fリーグ加盟チーム収入とその内訳

一方、支出についても同様に分析を行った。その結果、図 11 で示すとおり、名古屋オーシャンズは約 2 億 7,500 万円、パルドラール浦安は約 9,800 万円、チーム X は約 5,000 万円の総支出であった。そして、クラブの支出規模の大小に関わらず、支出項目としては、人件費、運営費、普及費、一般管理費の 4 つに分類できることが分かった。それぞれの支出の分類における費目は以下の通りである。

1. 人件費；監督、コーチ、スタッフ、選手に支払った報酬
2. 運営費；ホームゲームの運営費、アウェイゲームの遠征費、練習会場費等
3. 普及費；広報費、グッズ販売、ファンクラブ・後援会費、スクール運営費等
4. 一般管理費；事務局の人件費及び事務所家賃等いわゆる一般管理費

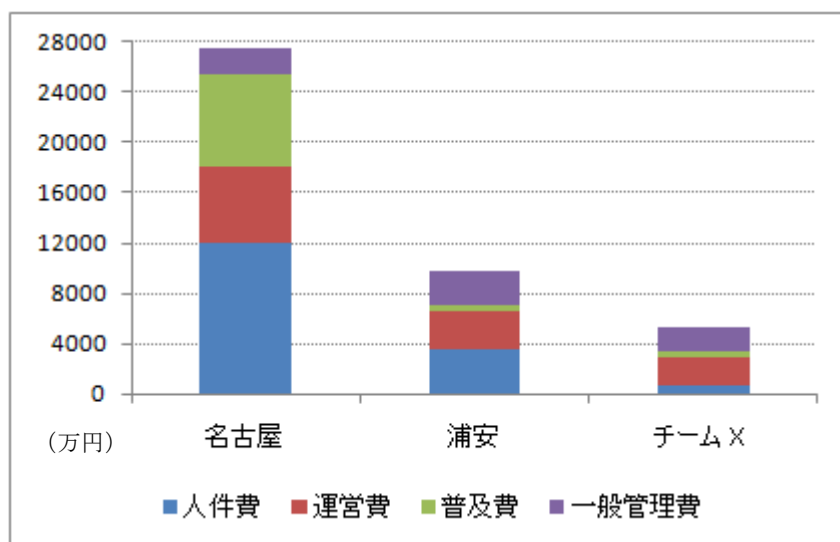


図 11 Fリーグクラブの支出

以下の図 12 からわかるように、収入規模に応じた支出額となっているもののそのバランスには特徴があることが分かった。

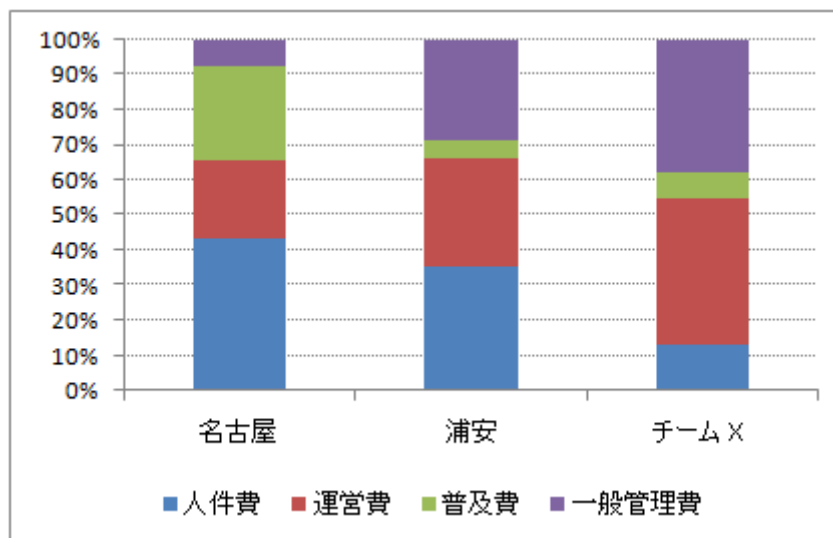


図 12 F リーグクラブの支出割合

名古屋オーシャンズの場合、選手に対する人件費と普及費としてTV番組の制作や地元新聞でのプロモーション活動を積極的に行っていることが分かった。また、バルドラル浦安は「人件費」、「運営費」、「一般管理費」をバランスよく3等分にして配分している。しかし、「普及費」としては、本来もっとかけなければならないもの、と理解していながらも使うべき原資がないという状況であった。またチームXにおいては「人件費」として監督や選手に対して、ほとんど払っていない状況であった。

以上の結果から、収入規模が大きいクラブほど、人件費支出の割合が高いことがうかがえる。なお、人件費を支出の中である程度確保した名古屋オーシャンズとバルドラル浦安はリーグの優勝争いに絡んでおり、チームXのこのシーズンの戦績は下位に低迷し、シーズンを終了している。

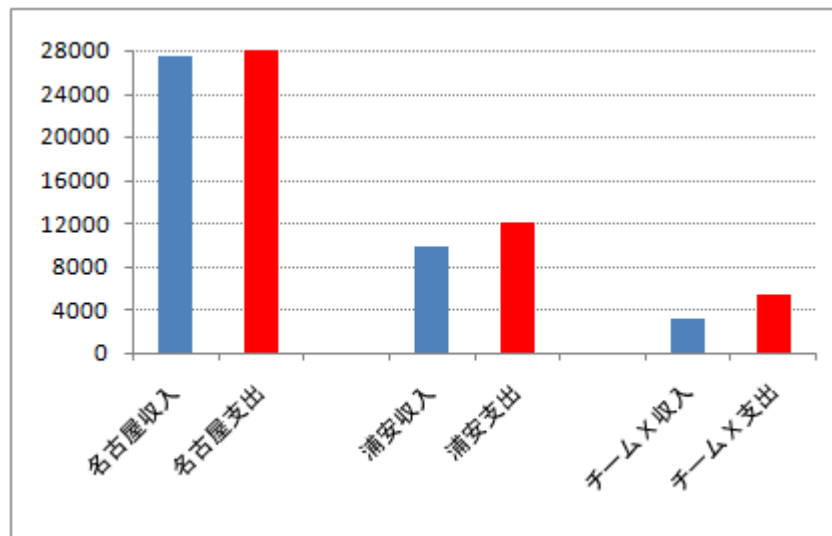


図 1 Fリーグクラブの支出入

収入と支出の項目とバランスを分析した結果、1年目の損益計算では図13のように、どのチームも損失を出しており、その収入についてはクラブによって総収入に大きな差があるものの、収入の分類としてはどのチームもスポンサー収入に頼る傾向にあった。また支出に関してはクラブの総収入の規模に応じて支出されており、その内容も分類された4つの費目への使用割合には特色があるという結果だった。

第2項 インタビュー調査の結果

上記のFリーグ1年目での各クラブの財務分析の結果を踏まえて、既に2シーズン目の運営を行っているそれぞれのチームに分類された収入と収支のそれぞれの項目に関する内容とその収支バランスのとり方について、インタビュー調査を行った。

3.3.2.1 インタビュー調査： 名古屋オーシャンズ

名古屋オーシャンズは大手製薬を親会社とした事業会社が運営を行っている。これは一般的な企業スポーツと異なる点でもあるが事業会社はフットサル事業を主として行う完全子会社となっている。

収入においては、全面的にバックアップしている大手企業がオフィシャルスポンサーとなっており、「広告料収入」が大部分を占めている。また「入場料収入」もスポンサー企業の社員に用に配られるシーズンチケットの収入によるものがほとんどで、一般チケットの入場料収入は現段階ではあまり見込んでいないのが現状であった。「その他の収入」としてはファンクラブ・後援会費・賛助会員の会費としており、特に賛助会員は

複数の地元企業からの支援として現金及び物品提供などを受けており、企業チームの色合いが濃いチームといえども地域にとってクラブの存在が重要と考える支援者がいることが確認できた。また、櫻井氏はFリーグが放映権を含め、様々な権利の管理をリーグが行っているにもかかわらず、分配金がないことが今後の課題で、もしも今が分配する時期でないのであれば、フットサルとFリーグの普及に繋がる露出を上げることで収入増に繋がると指摘している。

一方支出においては日本一そしてアジアのチームを目指しているチームの方針から「勝利」はチームの最大の目標となっている。従って「人件費」は監督スタッフも合わせると年間で1億2,000万円程度を予算化している。これはスペインやイタリアのプロリーグにおける上位チームの支出額とほぼ同じぐらいの予算と云える。当然、監督・選手はすべてプロとしての契約をしており、シーズン中は週6回、1日8時間の拘束で1日2回の練習、もしくはチームのイベントに参加することが義務づけられている。このため、試合のない週末には、チームの普及活動に協力している。また、「運営費」では、一般的に施設使用料とその演出に大きな支出がなされるが、当該クラブにおいてはホームゲームを行うスタジアムは親会社が総工費40億円を投じてFリーグのために建設している。その建設費用は、20年間で毎年2億円ずつ減価償却して行く計画で、年間1億円かかる維持費もスタジアムの所有者であり事業会社の親会社である企業が負担しているため今回の支出の中にはカウントされていない。従って他のFリーグチームと比較をすると、施設使用料はあまりかかっておらず、ホームゲームではフットサルの試合を盛り上げる演出が行いやすくなっている点でも、大きな支出とはならない利点を持っていた。また、同スタジアムではチーム練習やその他のプレマッチなどにも自由に利用できるため、運営費としての支出としては他のチームよりも小さくなく、その分選手強化のための合宿などに使われた金額が大きかった。

「普及費」についてはスポンサーメリットの最大化のために地元テレビ局に週1回の30分番組をもち地元新聞に月1回の全面15段広告特集をくませ、チームの状況や地域でのフットサルの普及活動に惜しみなく資金を投じている。観るスポーツとしての普及に大きな支出をしていることが分かった。

3.3.2.2 インタビュー調査： バルドラール浦安

バルドラール浦安はもともと千葉県に所属するチームだったが、そもそもFリーグ設立前には、特定のホームタウンを持たずにチームの活動を行っていた。しかし、2006年のFリーグ申請の際、後援する自治体と2,000名以上収容可能なホームスタジアムが必要となったことで、浦安市をベースに活動を行うことになった。つまり、チームとしては、存在していたが、Fリーグがきっかけで、地域にとっては全く新しいクラブが出来たことになる。

収入においては、「広告料収入」では特定の企業が大きく負担しているという状況では無く、ユニフォームやホームスタジアムの看板等に複数の企業から集めた協賛金となっている。また「入場料収入」も一般入場料収入が多く、少しずつ固定客が訪れるが、シーズンチケットはまだ多く売れていない状況だった。「その他の収入」としてはファンクラブ・後援会費の獲得に注力しながら、特に賛助会員として地元企業からの支援を得るための活動を積極的に行っている。しかしながら、古くから地元根付いた基盤のあるではないために「おらがまちのチーム」として協賛金を集めるに至っていない現状があった。

支出においては「勝利」を目指すために、どちらかというと選手よりも監督・スタッフに支払う報酬を重視している。もちろん選手には勝利給や出場給といった報酬などを支払っているが、一部プロ契約している選手を除き、クラブが斡旋する仕事を日中はさせるなど、クラブから支払う報酬を最低限にする方策をとっている。従って「人件費」は監督スタッフも合わせると年間でおおよそ3,500万円程度を予算化している。実際、この予算の中で選手を獲得し、選手に対する強化の環境を作らなければならなくなる。選手たちは、日中の仕事を持ち、仕事を終えた夜21:00から練習を行わなければならない、そのような状況を皆で共有しながら、勝利を目指している。また、「運営費」では、当該クラブにおいてはホームゲームを行うスタジアムは地元自治体からの強力なサポートをしてもらっている。前述の深夜の練習時間も条例を変更して使用許可を得るなど市長のスポーツを通じた社会貢献に対する理解があることが分かった。施設使用料には優遇処置を受けることも出来ているようだが、Fリーグを観るスポーツとして盛り上げるための演出には様々な外注先との運営が必要で当該チームは多くの観客動員を目指してホームゲームの運営費に多くの資金を投入していることが分かった。さらに、「普及費」については現状の収入額では資金さけないために、最低限の支出に抑えている。しかし、2008年度には地元ローカルテレビ局にユニフォームスポンサーとなってもらうことでチームの活動を伝えるレギュラー番組を編成させることに成功している。観るスポーツとしての普及にメディアの活用が重要だとクラブ代表者は語ってくれた。また、リーグの課題として、スペインのプロリーグが成功した過程にはテレビの放送枠をリーグが買い上げたことで一気に普及のベースが出来た例などから、リーグ自体の価値を上げていく努力が必要だと指摘している。

3.3.2.3 インタビュー調査： チームX

Fリーグは全国リーグの名のもと、地域性を加味し、全国の地域に分散するように設立された。また、地域性以外にも、それぞれのクラブには様々な強みと弱みがあることは承知の上でスタートした最高峰リーグである。そのため、Fリーグとしての運営を行う上で、全てのチームを均一の条件下では測れない。このチームXは特に、地域スポー

ツクラブとしてはFリーグの必要条件を満たしているものの、クラブとしては、初年度には慎重な経営を行ったことで収入としては非常に苦戦したクラブである。

収入においては、総収入額が最高峰リーグに所属しているチームとしては著しく少ない。バルドラル浦安と同様「広告料収入」については、特定の企業が大きく負担しているという状況では無く、ユニフォームやホームスタジアムの看板等に複数の企業から集めた協賛金となっているがその協賛金額は低い。これは、企業側からの視点からすると、広告価値が高いとは思われていないからだと思われる。さらに「入場料収入」は、一般入場料収入が多く、シーズンチケットはほとんど売れていない状況で、ホームゲームを行うごとにマイナスが出るという状況もあるほどであった。このような少ない収入を補填するものとして、「その他の収入」はファンクラブ・後援会費特に賛助会員として地元企業からの支援を得るための活動を積極的に行ったり、もともと運営をしていたスクール事業などを行ったりし、そこからの収入を支出に充てている状況が散見された。

支出においては「勝利」を目指すにも、監督・スタッフ・選手に支払う報酬をほとんど拠出出来ていない。当然優勝争いをするレベルに行くには非常に困難な状況で、上述のバルドラル浦安同様に、選手にも日中はクラブが斡旋する仕事をさせるなどして、クラブから支払う報酬を最低限にする方策を取っている。また、「運営費」では、ボランティアの協力や協賛社からの物品提供などがあり、最低限の運営はできる内容となっているが、どうしても圧縮できない遠征費などの運営費用が収益をマイナスとする原因となってしまう。さらに、「普及費」は現状の収入額では充てるほどの資金がないため、最低限に抑えている。このクラブが仮に一般の企業だとしても、当然この状態では経営の存続は難しい。分析の結果、早期に財務体質強化と改善が必要だと分かった。

第3項 欧州クラブの分析結果

世界における欧州のフットサルプロリーグは、世界最高峰と云われている。その中でもスペインとイタリアは常に欧州のフットサルをリードし、欧州選手権では常に決勝に進んで来た存在である。ただし、競技面では、上位の両リーグでも、そのリーグの運営方法に大きな差が見られ、本研究ではこの2つの国のリーグを検証する。

3.3.3.1 スペインの事例

スペインのフットサル最高峰リーグは、国内の法律であるスポーツ法に定められたプロリーグである。そのリーグは、スペインサッカー協会の管轄下にあるリーガナショナルフットボールサラ（以降 NFSL）が運営を行っている。リーグの総収入は、年間で約6億円となっている。リーグの主な業務は、マーケティング・スポンサー獲得・財務管理・リーグの普及・その他のイベントである。プロリーグになるまでには、地域スポーツクラブから、NPO法人化されたスポーツクラブと発展し、最終的にスポーツ企業

としてプロの競技として興業を提供している。

特記すべき点は、リーグ自体がサッカー協会と自治体と協定を結び、普及・発展を目指していることである。例えば、フットサルの普及活動を、各種の学校、市役所、及び地元組織、日本における都道府県地域に向けて行っている。さらにスペインの国営放送・報道機関に対し、積極的な報道をしてもらえるよう情報提供を行っている。特に、フットサルプロリーグのマーケティング戦略の施策としてテレビ放送は重要と考え、リーグ自体が資金を提供して放送枠を確保し番組の放映権料を（TV 局から？）受領することなく放送をしてもらっていた。最近では、人気のあるチーム同士の試合やチャンピオンシップの試合は放映権料を受領できるコンテンツとして成長した。」

以下では、クラブチームにおける発展の要因をこれまで抽出してきた 5 つの要素で検証する。

「市場」

LNFS に所属するクラブは、全てスポーツ企業として法人化されていなければならない。また、地域のフットサルの普及という使命を与えられている。その上で、経営の安定性を常に NFSL に評価されている。クラブ年間運営予算は、およそ 1 億 5,000 万円から 3 億程度である。その収入源は、日本と同様入場料・スポンサー・その他の収入である。それ以外の収入として特徴的なのは、自治体からの支援金と選手の移籍金の 2 つである。しかし、一般的なプロスポーツの収入の中で重要な放映権料はまだ十分に確保することはできない状況である。

「勝利」

LNFS は、世界一のリーグである。ここで好成績を収めることは、欧州フットサル選手権の出場権を得ることにつながる。つまり、国内での成績は欧州での成績に繋がるという勝利の目標が明確となっている。勝つためにはクラブは良い選手を獲得しなくてはならないが、現在上位を争うクラブのほとんどが、スペイン人の選手ではなく、ブラジル人選手がチームの勝敗を握っている。そこで、スペイン人の有望な選手を育てる仕組み作りと個人の能力に頼らなくても勝てる戦術を構築することに注力している。その結果、スペインの独自のフットサル戦術は世界のフットサルを常にリードしている。スペインの世界屈指の戦術を支えているのは、LNFS が開発した映像分析システムである。これは、毎試合の映像を収録し、その映像を簡単に再生、保存することが可能で、相手チームの弱点や、自チームの抱える課題を視覚化して伝えることができる画期的なシステムである。このシステムが勝利に及ぼした影響は大変大きい。

「普及」

LNFS のチームが存在する町の人口は 5 万～6 万人程度が一般的である。それらの地域

での人気はサッカーチームに劣らないほどであるが、それ以外の地域ではサッカーの人気と比べるとまだまだフットサルは認知されておらず、地道な普及活動が必要であると云える。

「舞台」

自治体はフットサルの有望なチームが設立されたときには、既存の体育館を躊躇することなく提供している。これは驚くべき事実であり、自治体そのものが率先して、町の誇りとなるクラブが活躍するスタジアムを作り、もしくは改修し、その施設を優先的に提供することは、地域スポーツの発展にとっては非常に大切であるということが分かる事例である。

「後援」

国、地域、県、市といった行政の管轄下にある様々な地域の自治体がスポーツクラブの安定経営を望んでおり、クラブが勝つことで多くの市民に夢を与えることを目指している。従って、どのクラブチームにも必ず自治体が多くのアドヴァンテージを与えていることが日本と大きな差である。

3.3.3.2 イタリアの事例

イタリアにおいて、サッカーはプロリーグとしてセリエ A、B、C-1、C-2 の 4 つのカテゴリーに、アマチュアのリーグとして D 以下の 2 カテゴリーが存在する。一方でフットサルリーグは、イタリアサッカーにおけるセリエ D のカテゴリーにあたり、ここに所属しているクラブは必ずしも株式会社化されている必要がないアマチュアとプロが混合しているリーグである。そのリーグは、CALCIO5（カルチョチンクエ）と呼ばれ、イタリアサッカー協会の管轄下に置かれている。

特記すべき点としては、リーグ自体がサッカー協会の管轄下ではあっても、関与はほとんど受けていないことである。各クラブは、独自に地元の自治体やスポンサーや有力者が中心となってクラブを運営しているとのことであった。イタリアクラブチームにおける発展の要因をこれまで抽出してきた 5 つの要素ごとに分類し、関係者へのインタビュー調査を行った。

「市場」

イタリア CALCIO5 に所属するクラブは、NPO 法人が多く、地域の発展のために活動しており、営利を目的としていないことが特徴的であるとのことであった。ただし、上位を狙うチームは、スポーツ法人化している場合もあるとのことであった。しかし、法人化が行われてはいるものの、クラブの経営が安定しているわけではないとのことであった。

その例として、CALCIO5 ペルージャが挙げられる。このチームは2004年まで、優勝を争うほどの選手を持つ、強豪チームだったが、ある日突然クラブが潰れてしまったという。それは、選手の移籍金などを含めたクラブの資金を持ち逃げされたため、チーム存続が出来なくなったからだ。元々、サッカー協会が管理する基準が曖昧であり、選手の移籍やその移籍金も口約束や公的ではない文書の形が多いため、決定的な証拠を突きつけることが難しく、トラブルがあっても泣き寝入りすることも多々あるという。つまり、これらによって生じたバックヤードの事情の変更によって、クラブが頻繁に出来たり潰れたり、既存のクラブでも経営陣が変わるといったことがあるとのことであった。

セリエ A1 に所属するクラブの年間運営予算は、およそ8,000万円から2億円で運営されている。その収入源は、日本とほぼ同様の入場料・スポンサー・その他の収入であるが、その3つの収入のうち入場料収入とスクール収入などのその他の収入はほとんど無いとのことであった。さらに、スポンサー収入に関しては、地元の有力者がオーナーとなっている会社からが多い。つまり、極端に社（個人）に依存した収入構造であると言える。また日本のクラブと大きく異なる点としては、上記の3つ以外の収入源として、選手の移籍金が大きな収入源となっているクラブも存在することである。これは、若いブラジル人選手をイタリアに移住させ、クラブで育てた選手をスペインやイタリアの上位のクラブへ移籍させることが、日常的に行われている。最後に、放映権料であるが、サッカーのセリエ A などとは異なり CALCIO5 の放映権料はほとんど無いということであった。

「勝利」

CALCIO5 では、三親等以内の親族にイタリア国籍を持つ人が居る場合、イタリア国籍として見なされるとのことである。仮にオーナーが勝利を望めば、イタリア国籍を取得することが容易な南米からの外国系選手を海外からスカウトすることであった。つまり、イタリアの上位チームの勝利のカギは外国系選手が握っており、その選手を入手できるかどうか、勝利にかかっているのだ。

このため、CALCIO5 には、ブラジルなどから多くの外国人選手が流入し、イタリア人選手の育成が継続して進められない状況に陥っているという。そして、イタリアの子供たちがフットサルのプロ選手になることを夢みたり、下部組織が実力を付けて上位に上がっていくなどのイタリア自体のベースアップによる勝利とは異なるものになってしまったと云える。

「普及」

クラブの普及状況については、クラブの人気は郊外であればある程高く、娯楽の少ない町のクラブなので人気はある。多くのクラブは、地方小規模都市をホームタウンとしている。

それらの都市においては、選手は町から愛されている。選手が町のレストランに食事に行くと、声を掛けられ、サービスを受けるといったように、その町の中でのクラブだという認識は高い。しかし、町で人気であっても、イタリア中で、世界でといった広域に渡る人気とは異なる。フットサルという競技自体の普及、CALCIO5 というリーグ自体の普及が不十分であるとのことであった。つまり、これはフットサル自体のステイタスが確立されていないまま、地域に根付いたスポーツ文化を形成していると云える。

「舞台」

イタリアでは1,000人程度を収容できる程度の小規模の体育館でも、申請さえすれば、リーグに認可を受け、セリエAのゲームを行うこともできるという。つまり「アリーナ」は参入基準において大きな問題ではないのだ。入場料をあまりとらないことが一般的になってしまっていることは、観る側からすればありがたいことだが、経営面でみるといつまでもクラブが自立することが難しいことになってしまっていた。市民の娯楽のためのクラブのゲームとなるために、スペインと同様に、ホームアリーナの多くは、自治体が既存の体育館の提供を惜しまずしてくれるとのことであった。しかし、イタリアではアリーナ使用については市長の権限が強く、仮に市長がバスケットボールを好きならば、スタジアムはバスケットボールが優先権を持つとのことであった。

「後援」

後援については国、地域、県、市といった行政の管轄下にある様々な地域の自治体がスポーツクラブの安定経営を望んでおり、クラブが勝つことで多くの市民に夢を与えることを目指している。

従って、どのクラブチームにも必ずと言って良いほど自治体がクラブに多くのアドヴァンテージを与えていることが日本と大きな差である。体育館の提供から、金銭的なサポートまでしてくれる自治体もあるという。さらに、地元の企業は、金額としては大きくないがチームを応援し、お金を出すことが多い。自治体にしてもスポンサーにしても、日本と異なるのはクラブと個人の歴史との関わり方があった。あるイタリアの市長は、自分自身が元選手だったり、数年前の監督は親戚に当たる、友人の友人が選手、従兄が体育館で働いているなど、個人との関わりが小さな町だけに少なからずある。また町の人々が応援し、サポートしているという姿勢がそもそものスポーツ文化を支えている貴重な動力であり資源となっているのである。イタリアでは、これらはすべて短期間に出来たものではなく、何十年と時間を掛けて出来た熟成されたスポーツ文化が地域からの後援という形になって現われている。

第4章 考察

第1節 Fリーグへの参入条件

Fリーグの参入において、求められた提出書類から読み取れる5つの参入障壁のなかで分類できた、経営、競技成績、普及という3つの条件はまさに、平田・中村が提唱するトップスポーツビジネスにおけるトリプルミッション（市場・普及・勝利）を示していた。さらに求められた、「アリーナ」と「後援」の2つは、Fリーグをトップスポーツビジネス化させるために、そして、トリプルミッションをより円滑に循環させるために必要なものとして、求められていたものだった。「アリーナ」とは、観るスポーツとしての発展性を考える上で非常に重要な「スタジアム」の存在のことである。良い「アリーナ」があると、集客が容易となるため「普及」も進む。そのアリーナで活躍する人気のチームには「市場」からの支持を得ることが容易になり、その支持によって市場から得られた潤沢な資金は、良い選手の獲得につながり、「勝利」にさらに近づくことになるだろう。つまり、トップスポーツビジネスの好循環を生み出すためには、設備となる「アリーナ」が重要となると思われる。さらに、永続的にクラブを存続していくためには地域からの「後援」も不可欠である。市政や地域の関係者からの後押しは、「アリーナ」・「市場」・「普及」に対する大きな「支援」であり、財政的な援助のみならず、健全にクラブ運営を行えることにつながるという意味で重要と考えられる。

これまで、Fリーグへの参入条件を府中アスレティックがFリーグ参入の際に過程に乗り越えてきた歴史とも共に検証してきたが、地域クラブからトップクラブに発展していくためには、「市場」・「普及」・「勝利」・「アリーナ」・「後援」が必要な要因であった。本節では地域クラブが発展のために必要なそれぞれの要因について考察する。

第1項 【市場】についての考察

フットサルチームとして地域に根差して活動する団体はたくさんあるが、実は、法人化して事業を運営しているクラブは必ずしも多いとは言えない。そのため、この時点で今回のFリーグへの参入を断念したクラブは多かった。しかし、府中アスレティックは、「スポーツを行うだけの集まりではなく、地域のフットボールの普及を掲げた」クラブ理念の遂行を目的とし、設立当初に法人化を行っていたことが重要であった。審査においてはクラブの安定経営の計画性と実効性を問われたが、府中アスレティックの場合、収入が安定的に伸びており、主たる目的以外の投資や負債を抱えていなかったことや税務報告をきちんと行っていたことで健全な経営が行われていることを説明することが容易であった。主たる3収入は、「広告料」、「入場料」、「その他」である。この3つのうち、どれか一つに頼りすぎると経営は安定しない。府中アスレティックの場

合、その他収入にあたるスクール事業と会員からの会費収入があり、なおかつFリーグに入った時のサポートを約束してくれた複数の企業からの広告料収入があったことで評価をされた。結果的に、3収入のバランスが良かったこと、つまり入場料収入以外に単数特定企業からのサポートでないことと、その他の収入があることが重要であったと思われる。

通常、プロスポーツにおける投資の多くは、良い選手を獲得するための人件費に充てる。しかし、フットサルは、まだ、アマチュアスポーツを完全に抜け切れていない競技であるため、良い選手を雇用することに多くの人件費を割くことは、一部のクラブを除いてまだ行われていない。これは、府中アスレティックも同様である。ただし、フットサルという競技は、良い選手を獲得するための人件費ではなく、選手たちの生活を保障するという意味で、まだ選手に対する報酬を払う必要や義務が発生していない。これは大きな課題であり、これは日本の最高峰リーグにおける状況を物語っているとも云える。

資金面の目安として、フットサル連盟より、Fリーグには当初4500万円の費用が最低限かかるとの試算が出されていた。府中アスレティックも当時各クラブ同様に、その壁を乗り越えるための準備を進めており、Fリーグの参入を条件に、ある程度の収入を見込めるところまで辿り着いていた。しかし、2006年落選の時点で当然Fリーグに入ることを前提に約束をしてくれていたスポンサーが引き続き、Fリーグへと所属していないチームのサポートをしてくれることは無かった。しかも、Fリーグのチームへの参加の可能性は3年後という予定がまことしやかに叫ばれ、そういった状況の中で新たなスポンサーを獲得することは不可能だった。クラブとしては、今後の参入が不確かなクラブに対して、また限りなくその可能性の低い事業への協賛を依頼すること自体が、むしろ信頼を損なうと考えたため、身動きが取れなかった。従って、目標を失いかけていたクラブ経営陣は、落選後もクラブを支えてくれた企業に、むしろを大いに励まされる結果となった。

第2項 【勝利】 についての考察

府中アスレティックは、2006年Fリーグ落選後、トップチームのみならず下部組織さえも目標を見失ってしまった。次にいつFリーグへの門が開かれ、どうすれば再度参入することが可能なかが、明確になっていなかった時期は、そうした選手のモチベーションをコントロールすることに大変な労力を割いた。クラブとしては、なんとしてもこの状況を打開するために、改めて、目標を「可能な限り早くFリーグに参入すること」に設定し、全力でそこに向かっていくことを宣言した。Fリーグへ再挑戦の宣言を全カテゴリー伝えたことを受け、若く可能性ある選手が集まってきた。いつになるかわからないFリーグの参入条件は、現在所属する地域リーグにおいて、常に上位を争っていないければならない必要があった。2007年シーズンでは2部リーグへの降格が予想されたが、上位クラスで何とかシーズンを終えた。しかし、若手の活躍による上位クラスの成

績に驚きをもって終わることができたが、2008 年のシーズン開幕前には、何人かの主力選手から、F リーグに入っているチームや海外のチームへの移籍についての相談を受けていた。つまり、良い選手ほど勝利への思いが強いために、クラブは常に最高峰リーグに所属し、その中でも選手にとって勝つという経験を与えることが出来ないと、クラブにとって大切な資産である選手たちが流出してしまうということが分かった。前述のとおり、F リーグの所属クラブになったとしても、現状のままでは選手にとって、大きな経済的な変化があるわけではない。選手たちはお金だけではなく、たとえば、日本代表選手になることや、最高峰リーグに所属しているという誇りがクラブを選ぶのに重要な要素となっている。ということは、最高峰リーグへの参入を目指す意思を持ち、そのための明確な目標設定と練習環境の整備をし、それをサポートする優秀な監督・スタッフを揃えることが出来ないクラブには、優秀な選手を獲得することが難しく、勝利にはなかなか近づけないことが分かった。つまり、最高峰リーグに向けてクラブは運営を行うことが重要であると考えられる。

第3項 【普及】についての考察

落選後、トップチームの選手のほとんどがチームを去り、F リーグクラブへ移籍したため、クラブの日本一を目指すという目標は不確定で、かなり困難な目標であると思われた。府中アスレティックをこれから観る側として応援しようとしていた人たちの士気も下がってしまっていた。クラブを応援するファンクラブ組織の活動も盛り上がりを見せることなく、一時休止したままとなってしまうほどであった。また、チームのホームページへのアクセスも大きく落ち込むなど、目に見えにくいところへの影響が生じたことは、最高峰リーグから降格した時のクラブが、破たん寸前に追い込まれるケースもあるというサッカーのプロクラブがあることがこのように普及している様々なところに影響を及ぼすことが分かった。一方すでに、500 名近い「する」ことを目的とした会員にとって F リーグへの参入の可能性はなくなったわけではなく、落選後いち早く目標の再設定をしていることでそれぞれにおいて影響が抑えられたというものの、自然と下部組織にも普及の勢いが止まってしまった。それは当時、クラブの理念は「勝利」では日本一を決めるリーグで活躍する「市民の誇りとなるクラブ」だったため、普及のゴールもあくまでも F リーグ参入だったからだろう。

しかし、府中アスレティックは、目指すべきステージが与えられなかったとしても、クラブの理念を変えずに地道に活動を続けた。地域クラブが活動エリアを中心として、クラブの繁栄を目指すためには、その理念に賛同する人を増やさなければならない。理念に沿った活動を行うことで、同じ思いを持つ、メンバーを次第に拡大していかなければならない。そのためには、それぞれのステージに応じて、徐々にカテゴリーを増やし、それぞれのカテゴリー自体の規模を拡大することで、同じ理念を共有した深い絆を持っている幅広い関係者を、いかに増やし続けるかが重要と言える。

府中アスレティックの場合、クラブ理念を貫くことで、最終的に 2008 年の再申請時には以下の図 14 のような組織とディヴィジョンが出来、さらに発展し続けていた。この組織は競技部と普及部、コミュニケーション部、会計部の 4 つの部署から構成されており、「する」スポーツクラブとしてだけでなく「ささえる」スポーツクラブとしての役割が明確になっている。これらの活動をしていたことで、クラブが様々な人から後援しているという証として、5,000 名を超える署名を集めていることは、以下の組織図のもとにクラブに絆を持っている関係者が、F リーグ入りに向けて力を一つにすることができたことが良かった。

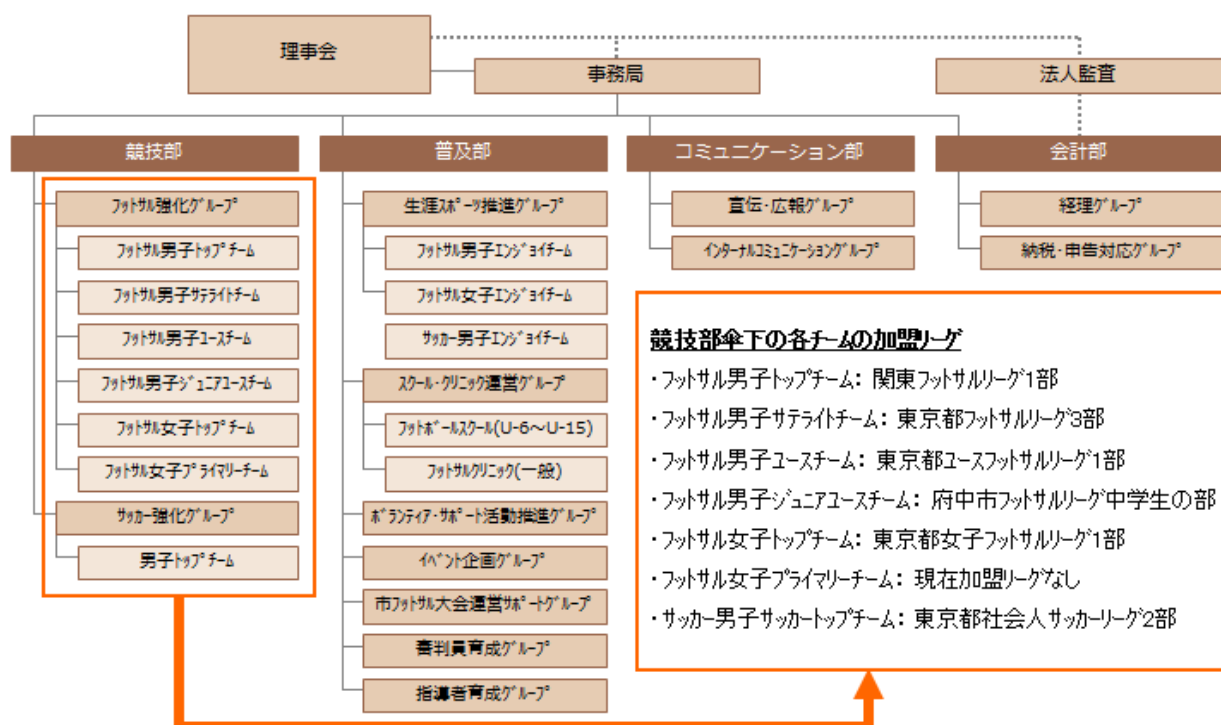


図 14 クラブ組織図

第 4 項 【後援】 についての考察

後援には、地道な活動と時間をかけた信頼関係の構築が重要だ。府中市という自治体自体が市民だれもがスポーツに親しむ環境を整備し、市民のための「スポーツタウン府中」を目指していたことが、府中アスレティックにとって、プラスの大きな要因となったこともあった。さらに、都道府県協会からは、これまで様々な場面で協会の事業や大会の運営に関わってきたことを含めた実績により、協力が得られた。

第5項 【アリーナ】についての考察

アリーナは集客装置として、自治体が保有していても、プライベートのものであって関係なく、先ず存在していること自体が必要条件であり、立地と収容力は十分条件に過ぎない。トリプルミッションである、勝利・普及・市場に対し、アリーナは多大な影響を与える。その舞台となるアリーナは、一般には、公共の施設である。そのために、使用に際しては、地元自治体や関係各所からの後援が必要となることが分かった。府中アスレティックの場合、ホームアリーナの改修・整備についての嘆願を、自治体に働きかけることが出来たのは、スポーツ復興計画文書を手に入れることが大きなきっかけとなったと云える。

国や都は、社会環境の変化に伴い、スポーツの機会を提供する公的主体及び民間主体と、利用する住民や競技者が一体となった取組を積極的に展開し、一層のスポーツ振興を図ることにより、21世紀における明るく豊かで活力ある aq21 社会の実現を目指し、区市町村がそれぞれのスポーツ振興の基本計画を策定することを期待するとしている。そして、この計画は、スポーツを取り巻く社会的環境の整備を目的とし、今後のスポーツ活動が心身の健康維持増進のみならず、スポーツ活動を通じた地域のコミュニティの再生や青少年に対する地域の教育力の再構築に重要な役割を果たすと考えられていることが分かった。

第2節 Fリーグ参入後のさらなる発展に向けて

第1節で、Fリーグに参入するために必要な施策を明らかにすることができた。それでは、Fリーグに参入した後、継続的に発展し、スポーツにおけるトリプルミッションの各要素を拡大していくにはどのような施策が必要になるであろうか。

そもそも、設立されたばかりのFリーグには多くの課題が残っている。「市場」としてはまだまだ、どのチームも収益を生み出すほどの収入を得るには至っていない。また、「勝利」においても2008年に行われたフットサル世界選手権では予選リーグ敗退と多くのファンを失意に陥れる結果となってしまった。奇しくも、名古屋オーシャンズの代表取締役兼GMである櫻井 嘉人氏は、このリーグ事態が存続し続けるかどうかクラブ経営で最もリスクだと考えていることを、インタビューの中で語ってくれた。その背景には名古屋の場合、40億もの投資で専用アリーナを建てており、20年間でこの投資額を減価償却する方針であるということがある。また、Fリーグ事態の経営課題について、初代事務局長であり、バルドラール浦安の代表取締役である塩谷竜生氏はFリーグ自体の価値を上げていかなければ、クラブも十分なスポンサー料を獲得することができず、クラブの存続さえ危ぶまれる状況にあると語っていた。後述するが、その両チームが共通して取り組んでいることが、フットサルや、Fリーグの魅力を知ってもらうことで、

チーム自体の価値を上げる取り組みである。また、スペインではリーグの経営においてテレビ放送を非常に大事なことととらえて運営を行っている。つまり、これは普及に値する。この「普及」こそ、日本のフットサルクラブが発展するために必要であり、強力なアドヴァンテージとなり得る要素と考えられる。

第1項 Fリーグでトップクラブになるために

トリプルミッションの「勝利」に焦点をあてると、Fリーグ参入後、次に設定する目標としては、日本一のクラブになることが挙げられる。そして、「普及」に焦点をあてると、クラブのホームタウンにおけるフットサルの愛好者を増やして、フットサルを市民共通の財産にすることである。最後に「市場」に焦点をあてると、Fリーグのチームの中で最も収益をあげることである。そのために考えられる施策として、3章で明らかにした名古屋オーシャンズとバルドラール浦安の事例を導入することを検討する。

名古屋オーシャンズが、Fリーグのチームの中では随一の収入を得ているのは、資金面を大洋薬品が一括で支えているからだ(市場)。従って、豊富な資金力を背景に全ての所属選手とプロ契約を締結している唯一のクラブとなっている。この結果、Fリーグ最初のシーズンのチャンピオンとなっておいる(勝利)。また、地元TV局にチーム単体の番組を保有することで、チームの人気を高めることが出来ている(普及)。このように見ると、名古屋オーシャンズのモデルは、トリプルミッションの全てを満足しているように見える。しかし、図15(a)に示すように、明らかに親会社への依存度が高いモデルであり、親会社からの資金提供が滞った時には直ちに、トリプルミッションの全ての要素が成立しなくなる可能性がある危険を有している。よって、資金面を一括して負担してくれる親会社が見つかったとしても、このモデルは府中アスレティックが導入を検討すべきモデルではない。

一方、バルドラール浦安では、一社辺りの資金提供は大きくはないが、幅広い資金提供先を持っている。収入合計では、名古屋オーシャンズほどの潤沢な資金は有していない代わりに、ポイントを絞った支出を行うことが、Fリーグ最初のシーズンにおいて第2位の成績を収めたことに繋がっている。しかしながら、浦安市をホームタウンとしたのが、2007年4月からとクラブが設立してからの活動期間が短く、現段階では、普及は促進していない。したがって図15(b)に示すとおりトリプルミッションの普及の要素が小さいモデルである。この点においては、府中アスレティックがバルドラール浦安のモデルを導入した場合、トリプルミッションにおいて、バルドラール浦安以上の効果を発揮することが可能となると考えられる。なぜなら、府中アスレティックはバルドラール浦安が課題としている地域での普及の要素を既に達成しているからである。つまり、図15(c)に示すとおり、府中アスレティックの普及の要素とバルドラール浦安の市場および勝利の要素がバランスよく循環することが考えられる。その結果、バルドラール浦

安以上の成功を収めることが可能となる。しかし、このままではチャンピオンである名古屋オーシャンズを越えることは困難だ。そこで考えた府中アスレティックが実施すべき施策は以下の図 15(e) のモデルである。ここでは、府中の強みである「普及」を利用し、スポンサーやクラブ会費など様々な方面からの支援の数を増加させることでリスク分散を図りながら、名古屋オーシャンズと同等の資金を得る方法を検討する。この結果、図 15(d) に示すとおり、相対的に市場の要素が拡大する。すると更なる補強が可能となり勝利の面においても日本で一番の成功を収めることが可能となる。また、このモデルは同時に、普及も促進することが可能であるため、図 15(e) に示すとおりトリプルミッションの要素がそれぞれ拡大した形でバランスよく循環させることができると考える。つまり、このモデルであれば、名古屋オーシャンズのモデルと異なり、支援するところが複数であるために、リスク分散も実現できているために永続的にクラブの発展を出来る形と考えられる。

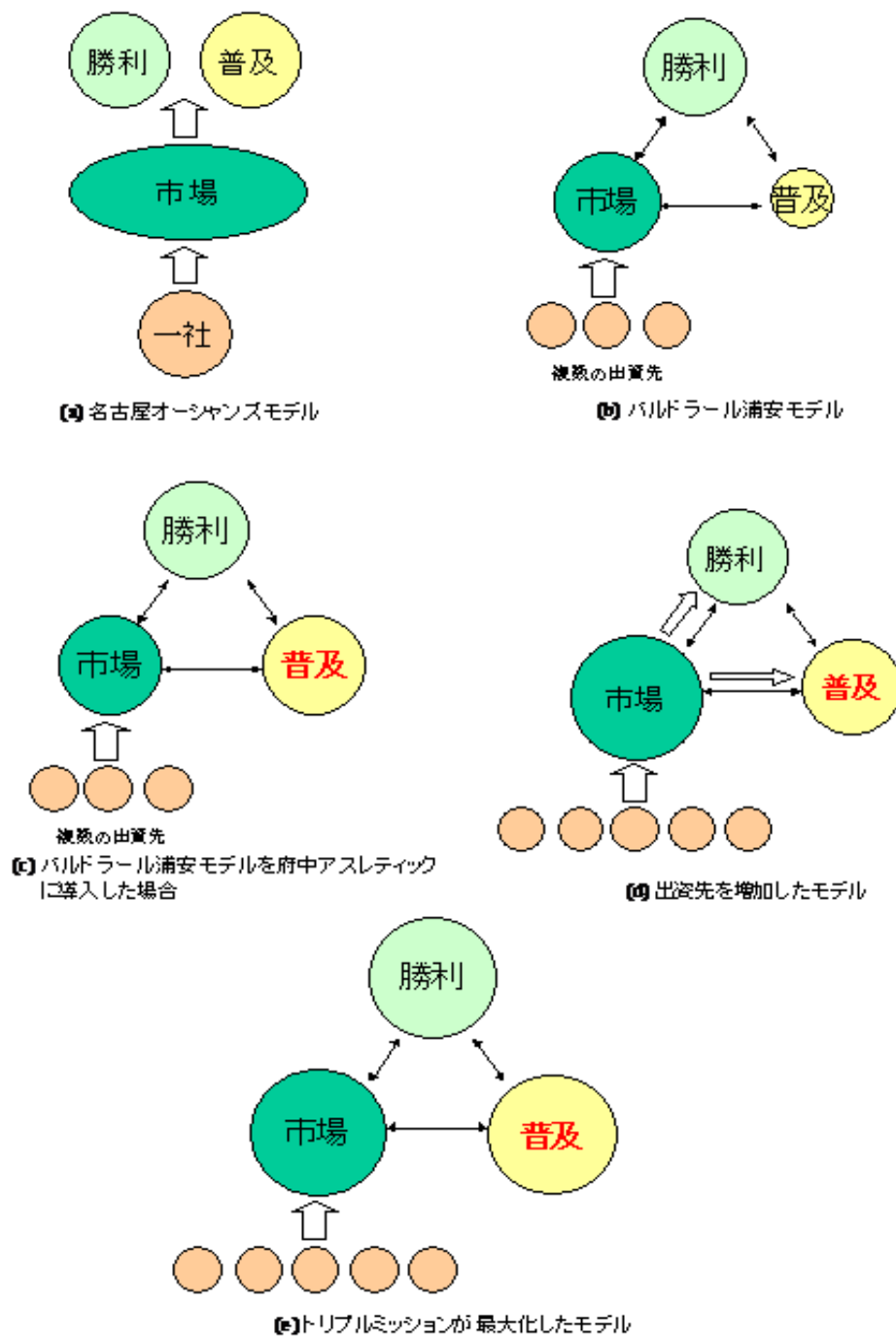


図 2 Fリーグクラブにおけるトリプルミッションモデル

以上のように出資をしてくれる支援の数を増加することでリスク分散を図るという、「市場」の面での施策であるが、さらなる発展に向けては加えて、「普及」の面でも拡大を目指す施策が必要となるであろう。

府中アスレティックは、現在、約 500 名のクラブ会員数を抱えている。今後は現在ある会員のネットワークを生かしながら「普及」の拡大をするための施策が必要となる。

そのような施策を考えた時、データベースマーケティングの手法を用いる必要があると考えた。筆者はダイレクトマーケティングの支援事業を行う会社の経営を行っており、通信販売などで獲得した顧客データベースを活用することで、最大の利益を生み出すということをビジネスとしている。このような顧客データベースを利用したカスタマーリレーションシップマーケティングが今後のスポーツの発展に重要であると考えていた。また、デジタル化によって大きく変化を迎える 21 世紀のメディア事情にあって、コンテンツビジネスが今後一層重要なことを感じている。そこで、フットサルを普及させ、お金を生み出すコンテンツとするために、アリーナスポーツとしてのメリットを最大限に生かし、デメリットを逆手に取ったコンテンツビジネスを展開することを考察してみた。

それは、株式会社 DeNA が運営を行っているモバイルサイトである「モバゲータウン」のような無料加盟のコミュニティーサイトの運営を例とし、携帯電話を媒体としたネットワークサービスの構築することを提言したい。ここで提言するサイトとは、モバイルサイトで随一の会員数と PV 数を誇るモバゲータウンのビジネスモデルを包括し、さらに発展したサービスを提供することができると考える。

モバゲータウンは、無料ゲームを提供することで新規加入を促進し、ユーザをコミュニティーサイトに誘導し、ユーザ同士の交流を促進している。このことは会員の確保率向上にも貢献している。モバゲータウン内で交流するのには、自身の分身となるアバターを用いることになる。ユーザはアバターを着飾るためにサイト内ポイントである「モバ G」を獲得しなくてはならない。モバ G を獲得するためには、会員の紹介や広告先のサイトへ登録すること、つまりモバゲータウンが利益を得られる行動をしなくてはならない。以上のようにモバゲータウンは、無料ゲームによる会員獲得、会員をサイト内で交流させる、ユーザがポイントを使用したくなる仕組みを構築して会員数と広告費の増大を図る三段階のビジネスモデルを採用している。また、様々な商品の販売に加え、アバター自体を商品として販売する手法も最近になって導入している。図 16 はモバゲータウンのビジネス構造を図示したものである。

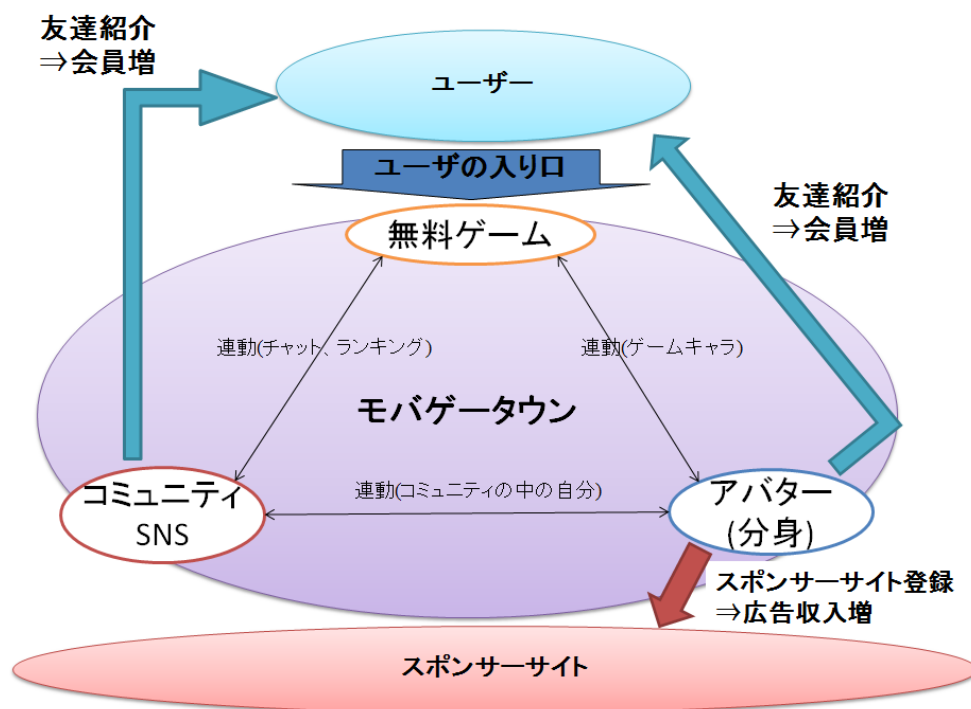


図 3 モバゲータウンのビジネスモデル

一方、以下図 17 で示す筆者が考える無償参加型クラブマネジメントサイトでは、獲得したファンにモバゲータウンと同様にファン同士のコミュニティを提供している。また、モバゲータウンよりスポーツ向きに発展している点として、ファン同士だけではなくクラブ関係者との交流も可能としている。物販コンテンツもさらに充実することが可能と考えた。ただし、モバゲータウンが会員獲得の窓口として利用している無料ゲームほどのコンテンツ力かどうかはその魅力によることになる。しかし、入会後のサービスはクラブ会費などの回収などの課金システムを構築することができれば、モバゲータウンよりも絆が深い分、信頼における情報発信と金銭のやり取りが相互に出来る点で充実しているので、会員の確保率は同等以上となることが予想できる。つまり、より有力なポータルコンテンツを開発すれば、会員確保率は維持したままで更なる会員獲得を図ることが可能となる。また、府中アスレティックが府中を代表するクラブから日本を代表するクラブに成長するに伴い、会員候補となるユーザの絶対数は増加するため、より多くの会員を獲得することが可能となり、クラブのトリプルミッションを拡大することにつながるだろう。図 17 は府中アスレティックが携帯電話を用いた普及策を実施した際のビジネス構造を図示したものである。

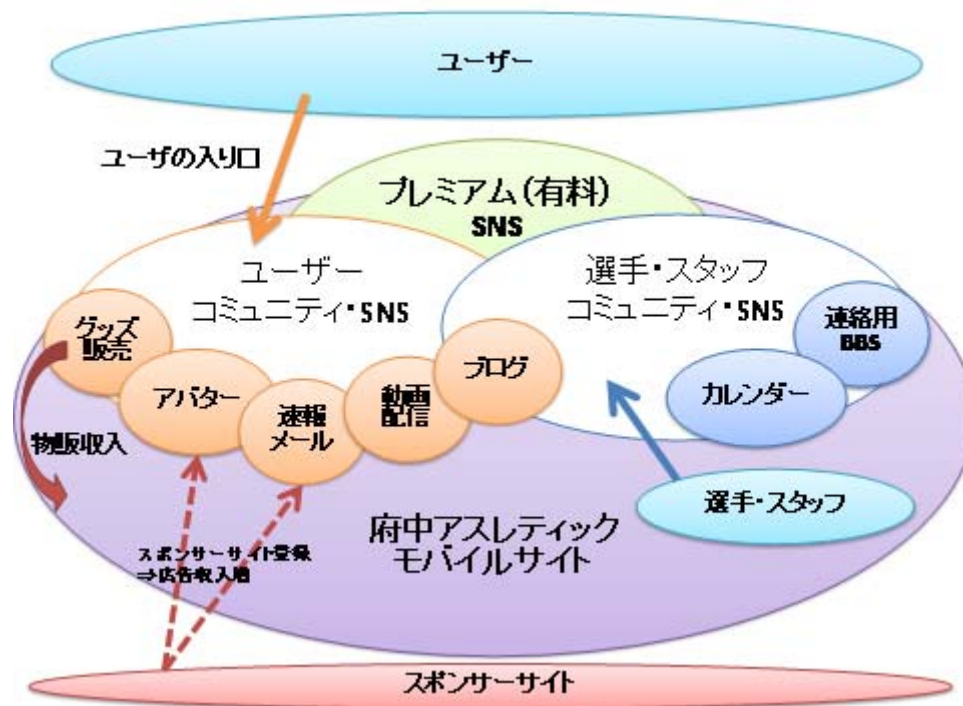


図 4 モバイルサイトを活用した府中アスレティックの普及策

実際に、2008 年より府中アスレティックは、ファン拡大、クラブ内でのコミュニケーション緊密化、広告収益の獲得、物販収入の獲得を目的とした、無償参加型クラブマネジメントサイトを開発に取り組んでいる。このサイトは、携帯電話、パソコンのいずれからでもアクセスが可能であり、以下に示すサービスの概要を目指している。

① ファンの拡大(普及)

ファンが無償参加型クラブマネジメントサイトに参加するための手続きは、携帯電話のアドレスとパスワードを登録し、アンケートに答えるだけの簡便なものにする。無償参加型クラブマネジメントサイトに登録したファンは、様々なサービスを楽しむことができる。例えばファン同士が交流できるコミュニティや、それに留まらずクラブ関係者とも交流が可能なサービスである。サイトに登録したファンは、クラブからの情報、選手からの情報及びチケット情報なども率先的に受信可能である。このようなサービスを楽しむファンは、クラブをより身近なものと感じるようになり、普及につながる

② クラブ内のコミュニケーション緊密化(勝利)

クラブの関係者はマネジメントサイトに無償で参加できる。クラブ内のコミュニケーションを強化するコミュニティツールや、スケジュール調整ツールが用意する。また、コーチや選手間のコミュニティツールとしても使用できるので適切な強化に適用できると考える。その結果、試合において勝利を得ることが可能となる。

③ 広告収入の獲得(市場)

無償参加型クラブマネジメントサイト参加者の属性が明らかになるため、広告出稿元にとって効果的な広告戦略が可能となる。広告は、メールに挿入されるもの、サイト上に表示されるもの、アバターを利用するものに大別される。特に、アバターを利用する広告は、ユーザの各アバターが着用する衣類にスポンサーのロゴが入るなど、大変特徴的なサービスである。このような広告戦略を推進すれば、府中アスレティック自体の広告収入も増大し、収益の向上に貢献できる。

④ 物販収入の獲得(市場)

無償参加型クラブマネジメントサイトでは、希望者に対して課金コンテンツを有料で提供する。提供されるコンテンツは、チケットやグッズ、映像や情報である。

Fリーグで上位の成績を収めるためには、このような「普及」から「市場」への施策を行うことが必要となると考える。

第2項 世界に通用するクラブへの発展策

Fリーグで常に優勝するクラブとなった時に、次の目標は世界に通用するクラブになることである。そこで、まずはアジアへの進出が考えられる。代表チームに関しては、過去10年間、毎年アジアフットサル選手権が行われてきた。その大会は、アジア40カ国が参加するほどまで発展してきた。2008年5月には、記念すべき第10回大会が日本で開催されている。そこに参加する国の各国内でのフットサルの普及を見てみると、過去10年の間に、イラン、中国、タイなどの国々に、プロリーグが設立されている。つまり、ナショナルチームの大会を作った結果、国内で代表チームを強化するために、クラブの最高峰リーグが創設され、プロリーグにまで発展したのである。日本も同様に、プロリーグにはなっていないが、その過程を見据え全国リーグのFリーグが出来ている。

このような潮流の中で、クラブのアジア選手権を作ろうという動きがAFCアジアサッカー連盟の中で起きており、2009年から、隔年でフットサルアジアクラブ選手権が開催されることとなった。このアジアクラブ選手権には、日本からは、2008年度のFリーグチャンピオンが参加する。すなわち、Fリーグで優勝すれば、次のステージとしてアジアの舞台でアジアを目指して戦えるということである。

アジアの中で、優勝を狙える大会ができたということはすなわち、クラブの目標をアジア制覇へと設定できるということである。ではアジアチャンピオンを目指すためには何が必要なのであろうか。当然日本一であり続けることが求められるが、さらなる強化が必要になるだろう。言い換えれば、世界標準の強化が求められるのである。ここで注意しなければならないのは、ナショナルチームのレベルは、現時点では日本代表よりイラン代表が上回っており、タイ代表や中国代表も急速に強化が進んでいるということである。

ある。すなわち、府中アスレティックが日本代表選手でチームを組んでも、イランのクラブがイラン代表クラスの選手で固めてきた場合勝つチャンスは非常に低いということである。この状況を打破するためには、他国の強豪選手で固めるか、ナショナルチーム選出クラスの選手のレベルアップを図るしかないだろう。

アジアチャンピオンとなった場合、次の目標となり得るのは、世界一である。しかし、現状では、府中アスレティックがどんなに強くなったとしても、世界一にはなれない。なぜなら、フットサルにはクラブの世界一を決める大会が存在しないからである。しかし、世界中で急速に発展しているフットサルの競技レベルの発展で世界大会を開催する需要はあると考えられる。欧州で最もレベルの高い選手が集まっているスペインリーグでさえ、TV放映権が売れていないのが現状である。言い換えれば、世界中で最もレベルが高いフットサルリーグでさえ、スポーツコンテンツとしての魅力をまだまだ認められてはいないのである。よってさらに魅力的なコンテンツを作る必要性というものは、スペインであっても存在するのである。そこで考えられる舞台が、世界中のトップクラブを集めた世界チャンピオンズリーグである図 18。例えば、欧州から 3 クラブ、北中米、南米から 2 クラブ、アジアから 2 クラブ、アフリカから 1 クラブの合計 8 クラブで、世界中でセントラル開催の試合を行い、チャンピオンを決める。

この世界チャンピオンズリーグの最も大きな利点は、市場の広がりである。国内リーグではその国のみが市場であるのに対し、世界チャンピオンズリーグでは、世界中が市場になる。当然世界で最もレベルの高いクラブ同士が戦うリーグであり、国を代表した戦いでもあることから注目を集める可能性は高く、TV 放映権も取引されるだろう。サッカーでは欧州チャンピオンズリーグが注目を集めているが、フットサルではそれを超える規模の大会を行うことで、世界からの注目を集めることも可能であると考えた。

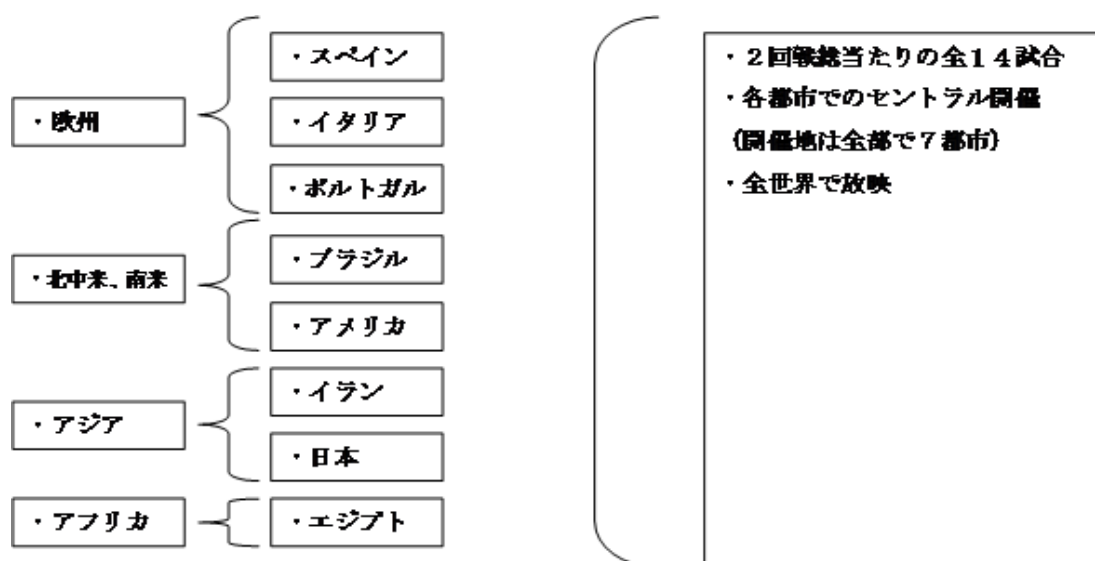


図 18 世界チャンピオンズリーグの構想

世界リーグを構築したことで、日本のクラブチームが世界一になるチャンスが構築されたと仮定する。

それでは世界一のクラブチームになるためには、どのような施策が必要になるだろうか。3章で明らかにしたイタリアの施策は適さないことは明らかである。具体的な案としては可能性を秘める有能な子供たちに、世界屈指のトレーニングを施すことが考えられる。日本には、2009年で18回目を数える全日本少年フットサル大会（バーモントカップ）という大会が存在する。この大会は全国47都道府県、総勢6万人以上の子どもたちが参加している。過去に決勝大会に出た子供たちの中から、小野伸二、山瀬功治ら、Jリーガーも誕生している。すなわち、この大会から原石を発掘し、エリート教育を施して、トップチームまで上げることで、強化につながるのではないかと考えられる。これまで、Fリーグが存在しなかったため、サッカーをしている有能な選手の主な希望進路はJリーグであった。Jリーグに進んだプレーヤーの中には、サッカーよりもフットサルに適正を有する選手も少なからず存在したものと思われる。しかし、2007年にFリーグが発足し、適正を持った選手がフットサルに進路を設定することが可能となった。これに伴い、バーモントカップで、有能な選手の発掘を重点的に実施すれば、これまでよりもさらにフットサルに適正を持った子供たちを見出すことが可能となるのではないだろうか。

このようにして見出した有能な子供たちに、世界の最新のトレーニング手法を適用することで、フットサルの競技力はさらに向上する。つまり、これまでよりもフットサルに適した才能を持つ選手に、これまでよりも効果的なトレーニングを施すことで、世界一に近づくことが可能となる。なお、スペインでは、サッカーとフットサルは似て非なるスポーツと捉え、フットサルの選手に必要なことは瞬間的な判断力としている。（元スペイン監督 ハビエル・ロサーノ氏）そこでいかなる状況でも瞬時の判断力を養うことを目的として、制限を設けるなどの工夫に満ちたトレーニングを実施している。この結果、選手一人一人が瞬時に戦術を実行できるようになり、世界一のチームプレーが可能となった。そして2000年、2004年のワールドカップで連続優勝し、世界チャンピオンに輝いた。

ここまでの施策は、世界一に近づくために、既にスペインが実施しているトレーニングを踏襲するモデルである。しかしながら、世界のトップに近づくことはできても世界一になることは、このままでは困難である。そこで、新たな施策としてフットサルの文化を世界のほかのどの国よりも向上することを検討する。

サポーターによりフットサルに触れてもらうシステムとしては、第5章2節2項で述べた携帯電話を使用した普及策のさらなる拡大が挙げられるのではないだろうか。Fリーグで上位を狙う段階では、府中市や東京都を中心とした会員をターゲットユーザーと設定し、ターゲットを関東、日本全国へと拡大をすることによって世界に通用するクラ

ブへと発展可能と考える。日本のフットサルクラブの各ホームタウンは、スペインのそれよりも遥かに多くの周辺人口を有している。つまり、より多くの人にフットサルの魅力に触れてもらうチャンスがあるということである。現在スペインフットサル協会では、選手の戦術理解を向上させるために、ビデオによる検証システムを構築している。日本では、このシステムをフットサルの魅力を伝えるものとして選手のみならず、フットサル文化を支える全ての人に提供することを考えてみた。このシステムを日本に適用することは、周辺人口が多いため、他のどの国よりもフットサル文化の向上に効果的である。フットサル文化が向上すれば、底辺の拡大を図ることが可能となる。また、プレーに対する暖かくかつ厳しい視線に注目されることで選手の競技力はさらに向上する。その結果、世界一の座につくことが可能となると考察した。

また、この携帯電話を使用した施策は府中アスレティックがモデルケースとなって成果を収めた際には、Fリーグの運営を行っている日本フットサル連盟も事業を展開する可能性が高い。連盟での実用化が実現した場合、先駆的役割を担った府中アスレティックも全国への展開など比較的スムーズに行えると考えられるため、より成功する確率が高くなると考えられる。

以上の施策によって、トリプルミッションの3つの要素が好循環することとなり、世界に通用するクラブに近づくことができるのではないだろうか。

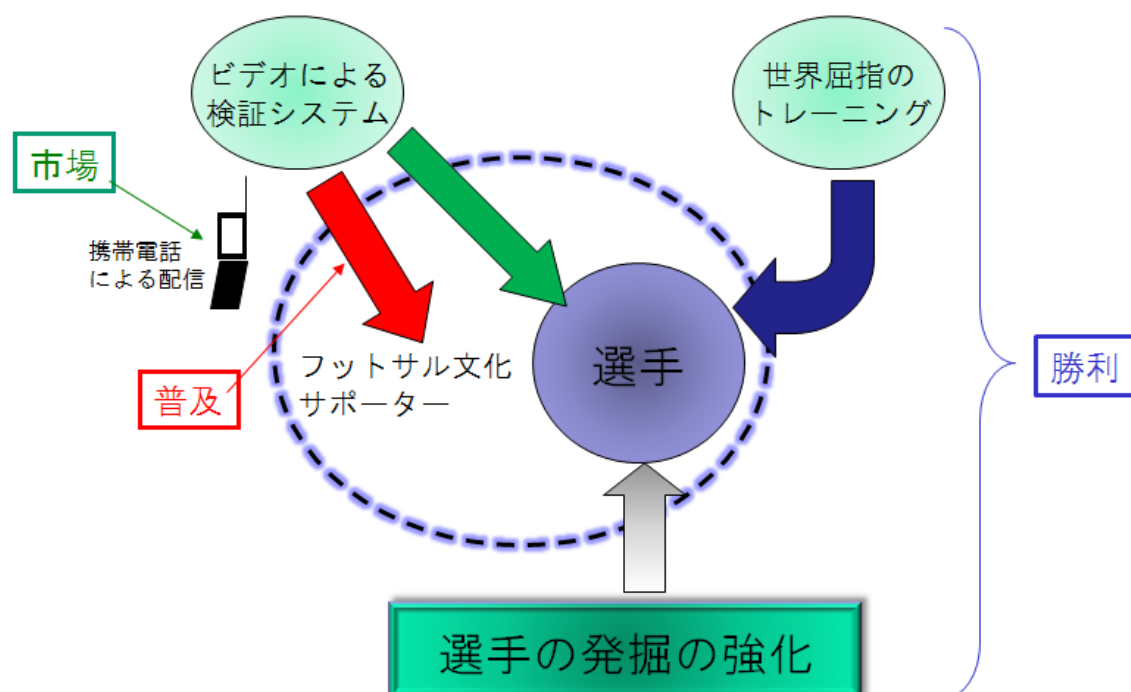


図 19 携帯電話を使用したトリプルミッションモデル

第3節 世界で戦うためのトリプルミッションと好循環

前節までにおいて、「勝利」「普及」「市場」のトリプルミッション拡大の重要性、そしてその好循環を支える「アリーナ」の必要性和、安定的にその環境を維持するための「後援」の重要性を述べた。すなわち、Fリーグのトップクラブ、さらに世界に通用するクラブになるためには、「勝利」「普及」「市場」に加え、トリプルミッションを円滑に動かすための動力源として「アリーナ」「後援」の要素が必要だということが明らかになったのである。府中アスレティックが地域クラブからFリーグに昇格する際に、クラブ発展するためにはトリプルミッションとそれを発揮するための『アリーナ』と『後援』が必要だったことは、ここまでに述べてきた。またFリーグに昇格後もさらなるクラブの発展を目指し、日本一、そしてアジア一、さらに世界一を目指した時にもトリプルミッションに加え、それらの各要素に好循環を生み出すための2つの要素を拡大させていく必要があることが分かった。したがって、発展の過程、つまり戦うステージが上に行けば行くほど、トリプルミッションを大きくしていく必要があり、その舞台も大きく拡大していく必要があるということである。以下図20は舞台を大きくしながらトリプルミッションを拡大させていく時のイメージである。

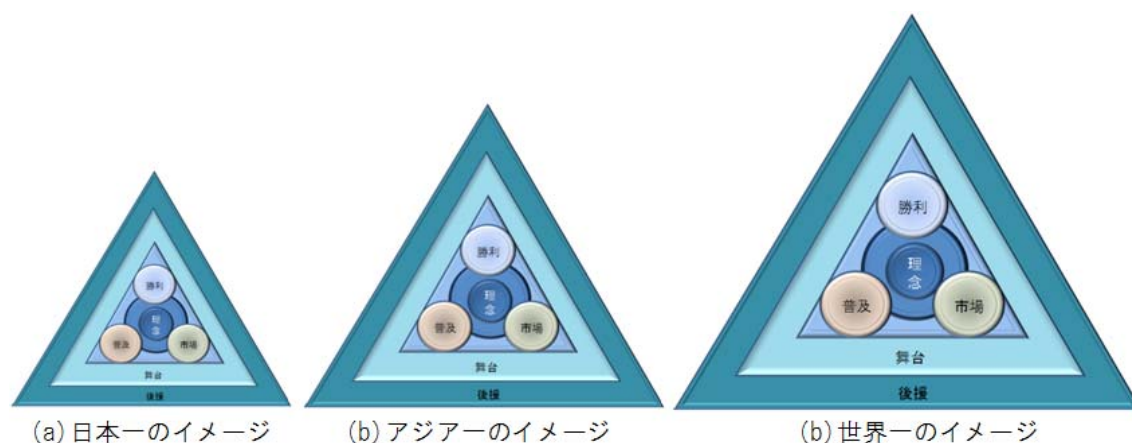


図5 トリプルミッションとその動力拡大モデル

例えば地域スポーツクラブにとっての「勝利」は、都道府県リーグで優勝する実力を付けることであるが、このために必要な「市場」は、府中アスレティックのケースで云えば200万円ほどで良いのかもしれない。またその地域の中での人気を最大化するための「アリーナ」は、地域の体育館で良いのかもしれない。その時の「後援」は、地域の自治体、商店街で事足りる。

しかし、世界で戦うとなると、「勝利」はアジアでトップクラスの実力をつけることであり、そのために必要な市場は、10億円程度は必要になってくるかもしれない。「普及」は、アジアの中で最も人気があるチームになるべきだろう。つまりスポーツにおけ

るトリプルミッションを最大化する必要があると云える。また、最大化させるための動力として必要な「アリーナ」では、1万人規模の人数を収容できる「アリーナ」で、地域に限らず日本全体の「後援」を受けて試合を開催することが必要となってくるだろう。

つまり、これらの要素をレベルに合わせて拡大していく必要があり、それぞれのステージと要素が同価であり対比・対応できるものではないと、要素はあっても好循環が生み出せず破たんするであろうことが考察できる。

クラブが発展を遂げるためには、誰もが賛同するような「理念」が必要である。賛同を呼び込める理念の上に、トリプルミッションを好循環させながら最大化するための確なマーケティング必要である。加えてそれを実行する人材が必要となるだろう。その上で、図 21 のようなしっかりとした理念をもった地域クラブを中心とし、人々が誇りと喜びを共有できることが重要であると考える。

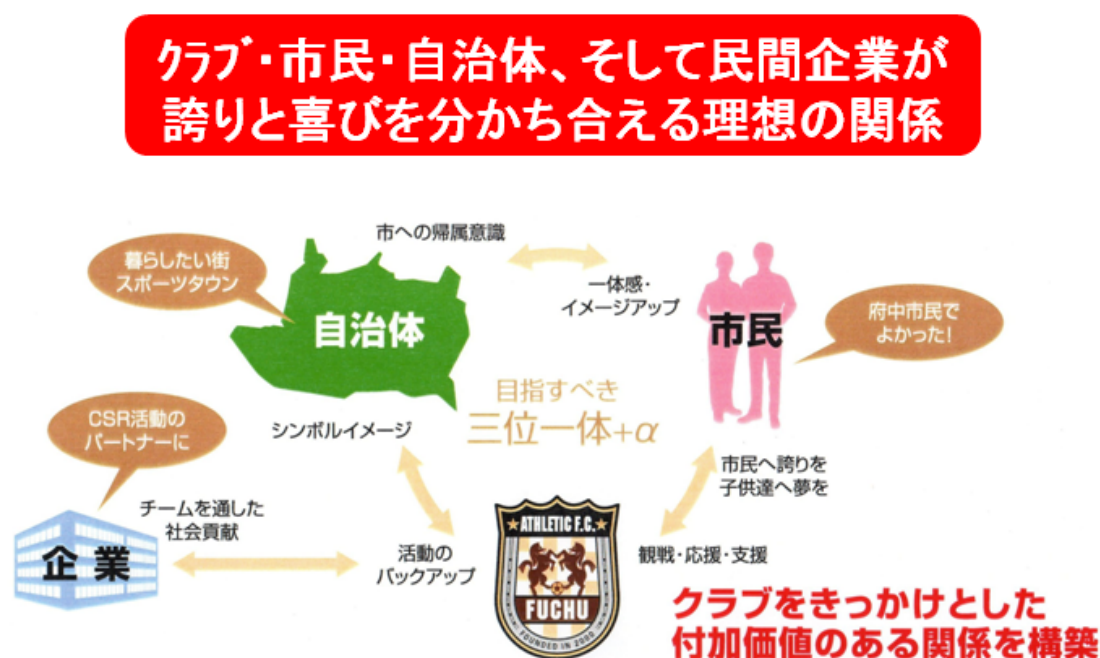


図 21 絆づくりモデル：三位 + α

第5章 結論

第1節 本論文の結論

2007年、競技スポーツの世界で、日本国内の最高峰リーグとしては、最も新しいリーグとなる日本フットサルリーグ「Fリーグ」が設立された。Fリーグが創設されたことによって、フットサル界では、それまで地域リーグに所属していたクラブが全国規模のリーグに参入することができる構造が確立された。

しかし、将来、全国規模の最高峰リーグに身を置くチームを持ちたいと考えとしても、どのようにすれば良いのか、定めた目標に向かって着実に進もうにも、その方法論が見えづらいのが現状である。筆者がその創設から運営に携わっている府中アスレティックフットボールクラブは、地域密着型のクラブであり、2006年には、第8回関東フットサルリーグを2位で、第12回全日本フットサル選手権大会本大会を準優勝で終え、競技面での実績を残しながら、Fリーグ参入の最終選考で落選した。そこには、Fリーグ参戦の権利が単に「勝利」という意味の実力だけではないことを物語っている。このように、地域スポーツクラブが新たに創設された最高峰リーグに参入するためのノウハウは整理されておらず、そのリーグ参入を果たした後、地域スポーツクラブが継続的に発展していくために、どのようなクラブ経営が必要なのかも明らかになっていない。

そこで、本研究では、地域スポーツクラブがトップスポーツビジネス化することで、全国規模の最高峰リーグへの参入を果たし、ステージを上昇させた後も継続的に発展していくための参考となる、クラブ経営のノウハウを明らかにすることを研究目的とする。

2章では、上記の目的を達成するための分析手法を述べる。本研究の分析手法としては、まず府中アスレティックがFリーグ参入までに直面した壁と、乗り越えるために行ったアクションを整理し、地域スポーツクラブがFリーグに参入するまでのノウハウを検証する。次に、Fリーグ参入後のさらなる発展策を検証するために、すでにFリーグに所属しているクラブの財務分析および、クラブの経営的指針を得るために関係者へのインタビュー調査を行う。また、クラブがさらなるステップアップをしていくために、世界の中で、トップクラスの競技レベルをもっており、プロリーグとして運営が行われているスペインおよびイタリアのリーグの現状を関係者へのインタビュー調査を行うことによって分析する。

3章では、それらの分析結果を述べる。府中アスレティックのFリーグ参入までの発展過程の分析を行った結果、最高峰リーグに参入するクラブに求められたものには、経営面としての「市場」・競技力としての「勝利」・フットサル及びクラブ自体の普及面としての「普及」・地域の支援力としての「後援」・クラブ経営にも影響を与える施設面としての「アリーナ」という大きく5つの参入障壁があることが明らかになった。そして、それを乗り越えるためのアクションとして、「クラブの法人化」「地域への普及・貢献活

動」「人的環境の整理」「自治体への働きかけ」が必要となることが明らかになった。また、Fリーグクラブや海外クラブへのインタビューの結果、参入した後のさらなる発展のためにも「市場」・「勝利」・「普及」・「後援」・「アリーナ」は必要な要素であり、市場規模が小さいFリーグの場合は特に「クラブ独自の普及策」が必要であることが明らかになった。

以上の分析結果を踏まえると、4章で述べたように2009年度シーズンからFリーグに参入した府中アスレティックが、今後さらなる発展を達成するための施策について、既存のFリーグクラブを参考とした市場規模の拡大策および、独自の普及策が必要だと考えた。そこで、筆者が経営に携わっている、ダイレクトマーケティング支援事業でも活用しているデータベースマーケティングを参考とし、株式会社DeNAが運営するモバイルサイト「モバゲータウン」を例として、携帯電話を使用した普及策の提案を行った。

本研究によって、地域クラブがトップスポーツビジネス化することで、最高峰リーグに参入するためのノウハウの整理がされたことに加えて、Fリーグ参入後もリーグで上位の成績を残し、さらに世界でも通用するクラブに発展を続けていくために、参考となる経営要素が明らかになった。

第2節 今後の課題

スポーツはする人だけではなく観る人やそれを支える人の心を豊かにするもので世界共通の文化とも云える。本研究を進めている最中にも国内最高峰リーグを支えていた企業スポーツクラブの廃部など日本におけるスポーツ文化の衰退を感じさせるニュースがあった。

今後の日本のスポーツ文化を考えた時に、最も新しくできた最高峰リーグであるフットサル日本リーグ「Fリーグ」の発展にはあまりにも多くの課題が存在する。その中でも、今後フットサルクラブがトップスポーツビジネス化することを考える中、礎となる日本のアリーナスポーツ自体の成功事例が余りに少ないことが分かった。

企業スポーツチームが中心となって運営されている最高峰リーグは複数存在するが、地域スポーツクラブが中心となって経営が行われているフットサルのFリーグには、どの程度の収入と支出が妥当なのかも理解されていない。財務分析と各チームからのインタビューからも分かったことだが、出来たばかりのリーグと云えども、経営の健全化をめざして黒字経営がなされなければ持続的な発展はあり得ない。今後フットサルが優良なスポーツエンターテイメントとして、観客からの入場料収入を取る以上、最高峰の試合を披露し続けなければならない。しかし、ハード面では自治体の管理する体育館には入場数の限界や、魅力的な演出に対する制限が多くあり、ソフト面においても人々を魅了するようなプレーを見せる選手たちの環境は、現状ではあまりにも過酷な状況であることが分かった。

最大の問題として見えて来たのが、自治体や企業のスポーツに対する理解とサポートが得られていないことだ。これはサポートをする側の自治体や企業側の問題なのか、それともサポートをしてもらう側のクラブの持つソフトの魅力の問題なのかはわからないが、日本のスポーツ文化の発展のためには大相撲のような日本古来の伝統的スポーツとして継続してきたように、それぞれのスポーツが日本の誇る文化としてまた、明確なアイデンティティーを持てるようにしなければならない。その競技のもつ魅力を最大限に引き出す方策が求められていることが分かった。

第3節 結語

本研究を通じて、スポーツの発展を考えた時に、地域スポーツクラブが果たす役割は大きいと感じた。そのクラブを中心とした地域スポーツの発展にはクラブと協会、クラブと自治体、クラブと企業、クラブと市民といったクラブを中心とした様々な関係者との理念の共有と共生が大切であると感じた。両者にとって共通のメリットがある。クラブは、スポーツを通じて豊かな社会を創るという大きな役割がある。その役割を果たすために、クラブが掲げた理念が関係する人たちの利益に繋がる時に大きな力を発揮する。

互いの利益の接点をいかに見つけて行くかが重要で、最初に掲げた理念が正しいものであればあるほど、その利益の接点は多い。自治体、サッカー協会、リーグそのものは、クラブにとって共通のゴールを持っている。決して諦めることなく、その共通のゴールを探り当て、互いにどのような方策で両者の利益を最大化することでスポーツ文化はさらに発展を遂げて行くと思う。

謝辞

早稲田大学に入学を決意したのは、自らが深く関わってきた府中アスレティックフットボールクラブが、2006年の審査の際に新設されるFリーグに参入できなかったために、その後の再挑戦に向けて、トップクラブに必要な成功要因とトップスポーツビジネスの最前線を学びたいと考えたことであつた。

ところが、本リサーチペーパー執筆の準備をしている2008年10月16日に当該クラブがFリーグへの参入が決定し、目的は達成したかに思えた。しかし、リーグへの加盟が問題ではなく、さらなるクラブの発展の研究が重要であり、まさにそこから研究が始まっていたことに気付かされたのは、本リサーチペーパーを書き終える直前であつた。

本研究を進めるには、先行研究が少なく、筆者自らが経験したFリーグ参入までのアクションの整理と関係者へのインタビューという形をとったが、今後のフットサルクラブの発展のために行っている研究という趣旨を理解し、多くの方から、現状の課題と今後の展望を聞かせていただけたことは、とても感謝している。中でも、カハ・セゴビア会長 ルイス・サンツ・エレロ氏およびペルージャ外国人大学教授 中澤昭憲氏・長谷川恵美氏には度重なるインタビューに快く応じていただいた。また、名古屋オーシ

ヤンズの櫻井嘉人氏ならびに、バルドラール浦安の塩谷竜生氏の協力なくして本論文は成り立たず、深く感謝申し上げたい。

2008 年 1 月の願書提出の際は、自らが創業した会社が株式上場に向けて、まさに山場を迎えていた時であったが、早稲田大学の平田竹男教授の「苦しい時に学んだことにこそ意味がある」との助言を受け、会社とクラブの両方に生かす経営を学ぶことを決意し早稲田大学に入学した。以来、本リサーチペーパーの執筆にあたり、平田竹男教授には丁寧に、熱意をもってご指導いただき、この助言・予言通り、この時をのがしては、本研究は成り立たなかったと心より深く感謝申し上げたい。

また、スポーツ科学研究科の中村好男教授には度重なる助言を頂き、スポーツを科学することで豊かな社会が実現する可能性を示していただけたことは筆者の人生においても大きな糧となったことをこの場を借りてお礼申し上げたい。

さらに、早稲田大学大学院平田研究室の内田亮君、河合慎祐君、川名光太郎君、表英毅氏、府中アスレティックフットボールクラブの千葉岳志氏、安井貴士氏、書き記せないほど多くの方々から多大なご助力をいただいたことで、本リサーチペーパーが完成した。すべての方々に、感謝の意を表したい。

末筆ながら、2006 年に F リーグ落選後、失意のなかでもがいていた私に、入学試験の段階から本研究が終わるまで、励まし、支援してくれた藤村幸絵に、深く感謝する。

引用文献

- ・ 平田竹男, 佐藤峻一, 梶川裕矢; アルビレックス新潟成功の秘密ーなぜ無料招待券配布は成功したのか, ビジネスモデル学会論文誌, Vol. 4, 2007
- ・ 平田竹男, 佐藤峻一, 浦嶋亮介, 柴田尚樹, 梶川裕矢; 浦和レッドダイヤモンズの自立的経営と成長要因, スポーツ産業学研究, Vol. 18, No. 1, pp. 59-77, 2008
- ・ 河合慎介, 平田竹男, J リーグにおける観客数の規定要因, スポーツ産業学研究, Vol. 18, No. 1, pp. 79-86, 2008
- ・ 内田亮, 平田竹男, プロスポーツクラブにおける成績と選手賃金(推定年俸)の関係ーJリーグクラブにおける分析, スポーツ産業学研究, Vol. 18, No. 1, pp. 79-86, 2008
- ・ 平田竹男, 中村好男編著; トップスポーツビジネスの最前線 2007ーモーニング娘。のフットサル普及から中田英寿引退プロジェクトまで, 講談社 BIZ, 2007
- ・ 原田宗彦, 小笠原悦子編著; スポーツマネジメント, 大修館書店, 2008
- ・ 府中アスレティック F. C. 監修; すぐ勝てるフットサル戦術 40 ; MCプレス

添付資料

東京都サッカー協会からの支援承諾書

平成20年8月25日	
日本フットサル連盟 会長 大仁邦彌様	
財団法人東京都サッカー協会 会長 安田一男	
	
<u>支 援 承 諾 書</u>	
財団法人東京都サッカー協会は、「特定非営利活動法人府中アスレティックフットボールクラブ」が日本フットサルリーグ(Fリーグ)への加盟申請を行うことを承諾し、貴連盟より加盟承認をいただいた場合には、下記の点につき支援していくことを確約致します。	
記	
1. 駒沢オリンピック公園総合運動場体育館・屋内球技場、東京体育館、国立代々木競技場等、国または東京都の施設の使用に関して、各施設管理運営団体との調整・交渉を支援する。	
2. 当協会ホームページとリンクして、チーム情報(試合情報含む)の提供を支援する。	
以 上	

2008年9月20日

日本フットサル連盟
会長 大仁 邦彌 様

特定非営利活動法人
府中アスレティックフットボールクラブ
理事長 千葉 岳志



**特定非営利活動法人府中アスレティックフットボールクラブの
日本フットサルリーグ（フリーグ）加盟を支援・支持する署名**

本ファイルは、私たちが8月23日から9月7日の16日間で行った「特定非営利活動法人府中アスレティックフットボールクラブの日本フットサルリーグ（フリーグ）加盟を支援・支持する署名」の結果となります。

府中市民からアプローチ始めた取り組みが瞬く間に全国各地に拡がり、最終的に5749名分の署名が集まりました。

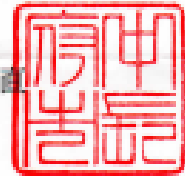
日本フットサル連盟、及び日本フットサルリーグの皆様におかれましては、是非ともこの結果をご考慮いただき、府中のフリーグへの加盟をご承認いただけますよう、よろしくお願い申し上げます。

以 上

支援自治体からの支援文書

日本フットサル連盟
会長 大 仁 邦 彌 様

府中市長 野 口 忠 直



日本フットサルリーグ加盟に関する支援承諾書

府中市をホームタウンとする特定非営利活動法人府中アスレティックフットボールクラブが、日本フットサルリーグ（Fリーグ）に加盟し、全国各地の強豪クラブを迎えてホームゲームを行うことは、市民が身近なところで一流のスポーツを観戦する「見るスポーツ」の振興に大いに寄与するものであり、府中市が目指す「スポーツタウン府中」の理念にも合致するものと期待しております。

今回の加盟申請が受理された際には、特定非営利活動法人府中アスレティックフットボールクラブが、地元でのホームゲームの開催や普及・貢献活動等を通じて、広く市民から応援を受けられるよう、府中市として以下の支援を行うことを約束致します。

- 1 府中市立総合体育館においてホームゲームを開催すること
- 2 府中市内の体育施設を練習場所として提供すること
- 3 府中市民へのホームゲームの開催を告知すること

なお、前回申請時に条件未達と判断された府中市立総合体育館の改修・整備については、平成23年度（2011年度）中の工事終了を目指し、現在、環境調査等を実施しているところでございます。

今後、「フットサルのまち、府中」の復活を目指し、市をあげて盛り上げていく所存ですので、特定非営利活動法人府中アスレティックフットボールクラブの日本フットサルリーグへの加盟を是非ともご承認いただきますよう、よろしくお願い申し上げます。