

2010年度 修士論文

プロスポーツクラブにおける多角化の研究

-Jクラブの多競技化における経営資源、ケイパビリティの移転・共有に着目して-

Diversification in Professional Sport Clubs: Sharing and Transferring Resources
and Organizational Capabilities in the Diversification of Football Clubs in Japan

早稲田大学 大学院スポーツ科学研究科

スポーツ科学専攻 スポーツビジネス研究領域

5009A091-6

横塚 聡

Yokotsuka, So

研究指導教員： 武藤 泰明 教授

目次

第1章	序論	1
1-1	研究の背景	1
1-2	問題意識と研究の目的	6
第2章	フレームワークの検討	8
2-1	多角化の動機	8
2-2	多角化の経済的根拠	9
2-3	資源・ケイパビリティの移転・共有	11
2-4	移転・共有方法	13
第3章	方法	15
第4章	湘南ベルマーレ 事例	19
4-1	湘南ベルマーレ 事例	19
4-2	湘南ベルマーレ ビーチバレーチーム 事例	22
4-3	湘南ベルマーレ ソフトボールチーム 事例	24
4-4	湘南ベルマーレ フットサルクラブ 事例	26
第5章	新潟アルビレックス 事例	28
5-1	アルビレックス新潟 事例	28
5-2	新潟アルビレックス BB 事例	32
5-3	新潟アルビレックス・ベースボール・クラブ 事例	34
5-4	新潟アルビレックス・レーシング・チーム 事例	37

第6章	考察	39
6-1	多競技化の動機	39
6-2	資源・ケイパビリティの移転・共有	41
6-3	結論	43
6-4	限界と今後の展望	48
参考文献一覧		49

第1章 緒言

1-1 研究の背景

1996年2月にJリーグは「百年構想」を打ち出している。「百年構想」では、スポーツの発展とスポーツ文化の醸成を目的とし、「緑の芝生に覆われたスポーツ施設や広場を作る」「サッカーを核に様々なスポーツクラブを多角的に運営し、アスリートから障害学習にいたるまであなたが今やりたいスポーツを楽しめる環境作りを目指す」「スポーツを通して様々な世代の人たちが触れ合える場を提供する」ことを謳っている。特に2番目の様々なスポーツクラブを多角的に運営することに関し、JリーグはJリーグに所属する各プロサッカークラブ（以下、Jクラブ）に補助金を出し、各Jクラブはホームタウンでサッカーだけではなく様々な競技の振興を行っている（表1-1）。本稿では、このようなプロスポーツクラブが、以前から行っていた競技とは別の競技を実施することを「多競技化」と呼ぶこととする。この「多競技化」については、Jクラブは主に3つの方法を用いて実現している。1つ目は地域住民に向けてスクール事業を行うことである。2つ目は、大会などのスポーツイベントを実施することである。3つ目は、サッカー以外のトップチームを保有し、競技会に参加することである。スクール事業や、大会などのスポーツイベントの実施は積極的に行われているものの、この3つ目のトップチームの保有は、現状では積極的には行われていない（表1-2）。そこで、本研究では、トップチームを保有するクラブ保有型の多競技化を中心に検討する。

表 1-1 各 J クラブのスポーツ振興 (1997 - 2010)

クラブ	スポーツ	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
札幌	Fu's								乗馬、登山、スキー、ウォーキング、MTB、カーリング、スノボ、リージュ、スケルトン等						
	スキー												スキー		
	ソフトテニス		ソフトテニス							ソフトテニス					
	バスケットボール		バスケットボール					バスケットボール							
仙台	バレーボール							バレーボール							
	バドミントン		バドミントン					バドミントン							
	障がい者サッカー									障がい者サッカー					
	健康体操									健康体操					
	女子サッカー									女子サッカー					
	●介護事業●														健康体操・栄養講習
山形	駅伝									駅伝					
	●介護事業●														トレーニング・ウォーキング・フィットネスなど
	ミニバスケットボール	ミニバス								ミニバスケットボール					
鹿島	テニス				テニス										
	剣道												剣道		
	バレーボール										バレーボール				
	障がい者サッカー													障がい者サッカー	
水戸	チャリティーディング													チャリティーディング	
	女子サッカー											女子サッカー			
	女子ラグビー														女子ラグビー
	●介護事業●														体障・ストレッチ
栃木	障がい者サッカー														障がい者サッカー
	陸上競技												陸上競技		
浦和	フットサル				フットサル								フットサル		
	テニス												テニス		
	ランニング													ランニング	
	ウォーキング													ウォーキング	
大宮	野球				野球										
	バドミントン			バドミントン											
	フットサル			フットサル											
	障がい者サッカー														障がい者サッカー
	●介護事業●														グラウンドゴルフ
千葉	●介護事業●														ストレッチ
	ミニバスケットボール				ミニバスケットボール										
	フットサル				フットサル										
	丁馬、やが、やが										ゴルフ、キャンプ、サッカー				
	バレーボール										バレーボール				
柏	サッカー、アメフト										サッカー、アメフト				
	サッカー、フットサル													サッカー、フットボール	
	バレーボール		バレーボール												
	バレーボール										バレーボール				
	フットサル		フットサル												
東京V	トライアスロン												トライアスロン		
	駅伝													駅伝	
	フットサル														
	女子サッカー														
	ミニサッカー														
川崎	ミニバスケットボール														
	バスケットボール														
	●介護事業●														ウォーキング・ヨガ・ピラティス
	タイエット・ヨガ														タイエット・ヨガ・空手・トレーニング
	チャリティーディング											チャリティーディング			
横浜FC	マリンスポーツ														カヌー、ウィンドサーフィン、タイムレース等
	障がい者サッカー														障がい者サッカー
横浜FC	チャリティーディング												チャリティーディング		

クラブ	スポーツ	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
湘南	電動車椅子サッカー														
	ビーチサッカー														
	駅伝														
	ビーチバレー														
	トライアスロン														
	ビーチ競技														
	フットサル														
	Ladiesフットサル														
	ソフトボール														
	オージャンスイム														
甲府	●介護事業●														
	フットサル														
	バレーボール														
	スポーツ教室														
	障がい者サッカー														
	●介護事業●														
	●介護事業●														
	バスケットボール														
	ゲートボール														
	ランニング														
新潟	アルペンスキー														
	コンディショニング														
	ウォーキング														
	フロアカーリング&ウォーキング														
	野球														
	ビーチサッカー														
	●介護事業●														
	バスケットボール														
	ゲートボール														
	ランニング														
富山	サッカーピクス														
	ダンス														
	ドラゴンボート														
	フットサル														
	マラソン														
	フットサル&バレーボール														
	ミニバスケットボール														
	ヨガ														
	ソフトバレーボール														
	エアロビック														
名古屋	フットサル														
	フットサル														
	フラッグフットボール														
	ドッチビー														
	体力測定														
	バスケットボール														
	ゲートボール														
	ランニング														
	アルペンスキー														
	コンディショニング														
岐阜	ウォーキング														
	フロアカーリング&ウォーキング														
	野球														
	ビーチサッカー														
	●介護事業●														
	バスケットボール														
	ゲートボール														
	ランニング														
	アルペンスキー														
	コンディショニング														

クラブ	スポーツ	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
京都	フットサル	フットサル													
	エアロビクスなど				エアロビクス、体操、ダンス、スイミング、アクアビクス等										
	水泳、陸上、体操				水泳、陸上、体操										
	スカイクロス				スカイクロス										
	テニス				テニス										
	健康体操				健康体操										
	スタンブラリー				スタンブラリー										
	バスケットボール				バスケットボール						バスケットボール				
	女子サッカー				女子サッカー						女子サッカー				
	ハレーボール				ハレーボール						ハレーボール				
大阪	ラグビー												ラグビー		
	ビーチサッカー												ビーチサッカー		
	ハンドボール、サッカー												ハンドボール、サッカー		
	チャリーディング												チャリーディング		
	●介護事業●												ストレッチ・エクササイズ・健康生活指導等		
	フットサル				フットサル										
	クロスカントリー														
	障がい者サッカー												障がい者サッカー		
	●介護事業●												障がい者ハレーボール		
	●介護事業●												ストレッチ体操		
神戸	フットサル	フットサル													
	障がい者サッカー														
	●介護事業●														
	障がい者サッカー														
	フットサル														
	バドミントン、フリンゴ														
	女子サッカー														
	障がい者スポーツ														
	フットサル														
	●介護事業●														
岡山	フットサル														
	トッブス広島														
	●介護事業●														
	●介護事業●														
	フィットネス、女子サッカー														
	ハレーボール														
	障がい者サッカー														
	マラソン		マラソン												
	フットサル				フットサル										
	障がい者サッカー														
鳥取	トッジボール														
	ラグビー														
	●介護事業●														
	ビーチサッカー														
	●介護事業●														
	ビーチサッカー														
	ビーチサッカー														
	ビーチサッカー														
	ビーチサッカー														
	ビーチサッカー														
大分	ラグビー														
	野球														
	障がい者サッカー														
	女子サッカー														
	●介護事業●														
	●介護事業●														
	●介護事業●														
	●介護事業●														
	●介護事業●														
	●介護事業●														

(出典：社団法人日本プロサッカーリーグ 資料)

表 1-2 J クラブによるサッカー以外の競技クラブの保有状況

クラブ名	競技名
モンテディオ山形	駅伝
アルビレックス新潟	バスケットボール、チアリーダーイング、ウインタースポーツ、陸上 野球、モータースポーツ
清水エスパルス	バイク、
ジュビロ磐田	ラグビー、バイク
FC 東京	バレーボール
東京ヴェルディ	バレーボール、トライアスロン
湘南ベルマーレ	ビーチバレー、トライアスロン、ソフトボール、トライアスロン

(各 J クラブ オフィシャルウェブサイトから横塚作成)

1-2 問題意識と研究の目的

競技を追加していくということは、すなわち、事業としての競技を追加していくこととなる。その点では、一般事業会社が行ってきた多角化に類似するものであると考えることが可能である。一般事業会社は、自社の余剰資源をはじめとする経営資源をフルに活用することにより、収益や付加価値の拡大を求めて多角化を実施する (Montgomery, 1994)。そして、追加していく事業については、一定の収益性や、既存事業とのシナジーを求める。経営学では、多角化の研究蓄積があり、一般事業会社は、これらの経済的な目的を、既存事業で培われた経営能力を含めた経営資源を移転することにより達成しているとしている。たとえば、既存事業が保有する資金を新規事業に投資したり (資金の移転)、既存事業で用いられている技術を新規事業に用いたり (Kim and Kogut, 1996)、既存事業に従事している人材を新規事業に異動させる (Farjoun, 1994) ということを行っている。

しかし、プロスポーツクラブが様々な競技を追加していくということは、一般事業会社が行っている多角化とは全く同じ論理構造で行われているとは考えづらい。プロスポーツクラブの多くは、株式会社として運営されているものの、その実態としては、非営利的性格を持つものである (武藤, 2006)。そのため、収益や付加価値の拡大という経済的インセンティブにより、この多競技化が行われているとは考えづらい。また、プロスポーツクラブでは、余剰資金は、より競技成績を上げるために、選手の獲得などに用いられるため、プロスポーツクラブで資金や人材などの余剰資源が発生しているとは考えづらい。しかし、現実には湘南ベルマーレや新潟アルビレックスなど積極的にクラブ保有型の多競技化を展開しているケースが見られる。しかも、一般的に多角化は、企業にとって重要な戦略であるが、その失敗例も多いと指摘されているものの (上野, 1994)、湘南ベルマーレ、新潟アルビレックスともに、新規の競技を追加して 10 年経つが、この 10 年で撤退した競技クラブは存在しない。10 年間撤退したクラブがないということは、各競技クラブは存続するだけの経済的なパフォーマンスをあげていることを意味すると考えられる。しかし、この多競技化に関して多角化という観点から研究されていない。そこで、本研究では、経営学で展開されてきた多角化の論理を援用し、このようなプロスポーツクラブの多競技化という現象が、どのような動機によって引き起こされるか、そして、なぜ多競技化が存続可能なのかを明らかにしたい。多競技化が存続しているということは、何かしらかの経営資源やケイパビリティなどが移転されているはずである。これが明らかになれば、プロスポーツ

クラブがコアの競技だけではなく、どのようにすれば他の競技にも参入できるかが明らかになる可能性がある。それを明らかにするため、積極的に競技クラブを追加している湘南ベルマーレ、新潟アルビレックスの 2 クラブを関係者へのインタビューを中心に調査しプロスポーツクラブの多競技化についての考察を行う。

第2章 フレームワークの検討

多角化とは、「複数の事業を自社の境界内に保有すること」(Barney,2003)である。第二次世界大戦後、アメリカ、ヨーロッパ、日本などで、このような多角化する企業が飛躍的に増加した結果、経営学、経済学の領域で、この多角化について様々な研究がなされてきた(Rumelt, 1982)。スポーツにおいて、一つのプロクラブが他の競技のプロクラブを設立するということは、事業を追加していることとなり、多角化の一つであるとみなすことが出来る。そこで、本稿では、経営学で述べられてきた多角化の理論を援用して、多競技化という現象について考察したい。

2-1 多角化の動機

Grant (2007) は、企業が多角化する動機について、リスクの回避、収益性の追求、成長性の追求の 3 つの要因を挙げている。また、成長性の追求については、Collis and Montgomery(1998)は、2つの視点から分析している。1つ目は、外的成長誘因である。企業を新規事業への参入へ駆り立てる外部環境のことである。2つ目は、内的成長誘因である。これは、企業が新規事業へ参入する企業内部の環境条件のことである。こちらは、自社の持つ資源をフル活用したいという欲求から生じる。企業は、十分に活用されていない資源である、余剰資源を保有しており、この余剰資源の有効活用により企業は多角化に駆り立てられる (Penrose, 1959)。

このように企業は多角化を通じて、事業のリスク分散、収益性、成長性を追求し、自社の収益や付加価値を増大させようとしている。多角化は企業にとって見ると経済的合理性を追求した結果なのであると考えられる。

2-2 多角化の経済的根拠

多角化を行うことにより、企業は経済的なメリットを得ることが出来る。多角化による経済的なメリットについて、浅羽（2004）は、リスク分散、範囲の経済、シナジーの3つに整理している。

リスク分散とは、多角化を行うことにより、収益のピークが異なる事業を企業の保有する事業ポートフォリオに組み込むことにより、企業は収益を安定的に得ることができるという考え方である。また、範囲の経済とは、一つの企業の中で複数の事業を行うことにより、その事業を別個の独立した企業で行うよりもコストが低くなることを言う（Panzar and Willig, 1981）。最後に、シナジーとは、Ansoff（1965）は「企業の資源から、その部分的なものの総計よりも大きな結合利益を生み出す」と説明しており、販売シナジー、操業シナジー、投資シナジー、マネジメントシナジーの4つに分類している。これは、 $2+2=5$ と表されることがあり、異なる事業を組み合わせることにより、収益を拡大させることを指す（伊丹, 2003）。これら3つにより、多角化を行うと、企業は経済的なメリットを享受することが可能となる。

多角化と経営成果について、Rumelt(1982)は、会計情報を用いて、多角化した企業を主要な事業の売上が企業全体の売上に占める割合や、垂直統合の関係にある事業の売上比率、同じ技術など関連資源の共有を示す関連比率を用いて、企業を7つに分類した。専門型、垂直型、本業・集約型、本業・拡散型、関連集約型、関連・拡散型、非関連型である。これらの企業の中で、本業・集約型、関連・集約型の二つのタイプが、高い業績を発揮していたと報告された。このように、本業と追加された事業との関係に関連性がある方が、各事業間に全く関係のない非関連多角化に比べてよりパフォーマンスが高いということは、資源の共有や移転が原因であるということが指摘されている（Markides and Williamsom, 1996, Chatterjee and Wernerfelt, 1991）。

また、Porter（1987）は、アメリカ企業の多角化について、会計情報ではなく、その事業が存続したかどうかで分析している。Barney(2003)は、経営学で用いられている事業のパフォーマンスの測定方法について、事業存続期間、ステークホルダーアプローチ、純粋な会計数値、修正した会計数値の4つに整理している。Rumelt(1982)は、会計情報を用いたアプローチを取っているが、各プロスポーツクラブの会計情報は公表されておらず、会計情報を取得するのが困難なため、本稿では、Porter(1987)の例をならい、存続しているか

どうかを多競技化のパフォーマンスとして捉える。

2-3 資源・ケイパビリティの移転・共有

多角化による経済性の根拠となっているものは、リスクの分散、範囲の経済、そしてシナジーということになるが、それらは、企業の持つ資源の共有や移転によって実現されると説明されてきた。それでは、資源とはいったい何なのであろうか。資源については、80年代以降、経営戦略論で資源ベース理論として、注目されてきた。資源ベース理論とは、企業を「資源の束」とみなし、企業のパフォーマンスは、その企業の持つ独自の資源によるものであると考える理論である。その中では、企業の資源についての分析がなされていた。スポーツマネジメント研究では、わが国において、資源ベース理論からの研究は乏しく（大野,2010）、また、選手を資源として分析した Poppo and Weigelt (2000)があるが、海外における研究でも、あまり充実しているとは言えない。

資源とは、企業が保有する生産に用いることが出来る資産である（Grant, 2007）。研究者によって分類方法は異なるが、Grant（2007）は、資源を有形資源、無形資源、人的資源、ケイパビリティに分類している。有形資源は、資金などの財務的資源や、工場や、製造装置、土地などの物理的な資源で構成される。Chatterjee and Wenerfelt(1991)によると、特に資金に関しては、多角化を進展するうえで、他のタイプの資源に比べて柔軟に利用できるとしている。無形資源は、有形資源に比べ、企業活動に大きな影響を与えると考えられている(Kaplan and Norton, 2004)。無形資源について、Grant(2007)は、代表的なものとして、ブランド、評判、技術、特許の4つを挙げている。人的資源は、従業員や、従業員の持つ専門性や技能、企業に対する忠誠心などが含まれる。しかし、資源は、適切に組み合わせられて一体化し、それらの資源が協働することで価値が創出される。その資源の組み合わせがケイパビリティである（中橋,2007）。Grant(2007)もケイパビリティとは、企業が出来ること（what the firm can do）であり、特定のタスクを遂行する際に、望ましい結果を生むため有形資源、無形資源、人的資源などを統合させる企業の能力であると述べている。また、近年では、知識が企業の重要な資源であると考えられている（Nonaka and Takeuchi,1996）。Grant(1996)は、知識は組織ではなく個人によって作られ、ケイパビリティは、その組織構成員個々人の知識を統合していると指摘している。

このような資源が事業間で共有、移転されることにより、範囲の経済、およびシナジーという経済的なメリットを享受することが出来る。特に、ブランドのような無形資源については、物的な資源と異なって、使用しても消滅しない他、用途が限定されないため、移

転、共有が可能となり、異なる事業でも用いることが出来る。しかし、資源の多くは、その企業が独自に長い期間をかけて構築してきたものである。特に、ケイパビリティは、言葉では表すことが出来ない知識である暗黙知や長年の試行錯誤ののちに生まれたルーチンを含む (Collis and Motgomery , 1998)ため、移転、共有するのは困難である。Dierickx and Cool, (1989) は、このような資源、ケイパビリティは、経路依存性、因果関係の不明瞭性があるため、模倣や移転が困難であると指摘している。経路依存性とは、特定の企業の資源やケイパビリティは、長い時間をかけて作られたものであり、その資源、ケイパビリティの創造のためのプロセスを模倣するのは困難であるということである。また、因果曖昧性とは資源やケイパビリティは、複雑な社会構造などが織り込まれており、複製するための方法が分からないということである。そのため、同じ企業の中においても、資源やケイパビリティを移転・共有するのは困難となる。

2-4 移転・共有方法

資源、ケイパビリティの移転、共有は困難であるが、各事業の活動の調整などの方法を取るによりこれらを実現できる (Kaplan and Norton, 2006)。Grant(2007)は、2つのレベルで資源、ケイパビリティの移転、共有に向けた調整方法を述べている。

1つ目のレベルは、全社的な共有、移転である。つまり、本社を中心として、事業部もしくは子会社に対して、資源が移転、共有されることである。この方法として、本社が共通のサービスを行うことを挙げている。たとえば、本社が人事や経理、広報機能を一括して行い、その他の職能については、各事業部、もしくは子会社が独自に行うということである。このための組織構造を、武藤 (2006) は、「非フルセット型」と呼んでいる。事業部、もしくは子会社が非フルセット型の組織構造を取るにより、ある特定の職能についての資源、ケイパビリティが全社で共有することが可能となる。

2つ目のレベルは、事業間の共有、移転である。Porter(1987)は、この事業間での共有・移転について、ふたつの方法を挙げている。まず、スキルの移転である。スキルの移転は、人事異動により、ある特定の専門知識やスキルを持った人材を違う事業部、子会社に異動させることで、スキルを移転させるという方法である。また、ベストプラクティスの移転という方法もある。これは、ある事業部でうまくいった方法を違う事業部、子会社で真似することである。スキルの移転の他に、活動の共有を挙げている。これは、ある特定の事業部、子会社での間で、流通や営業などの活動を一元化させることである。活動の共有により、資源、ケイパビリティが共有されることとなる。

また、知識の移転は、ある個人、組織が他者の経験に影響を受けることであると定義されており (Argote et al, 1990)、多角化企業における範囲の経済、シナジーの源泉であると言われている (Gupta and Govindarajan, 1991)。特に知識は、同じ知識を多数の人が使用しても、有形資源のように価値が減るかとはなく、広く利益を生む収穫逓増の性質や、自空間を越えて移転可能である非有限性、生産と消費の不可分性、知識を組み合わせる新しい知識を生み出すことが可能であるという分節による価値創出が可能であるという性質を持つ (野中ら, 2010) ため、複製して多数の主体で共有することが可能である。知識は、形式知、暗黙知に分類される。形式知は、言葉で表すことができる知識であり、暗黙知は、言葉で表すことができないような知識である。形式知については、マニュアルなどで、移転することが出来るが (Winter and Szulanski, 2001)、暗黙知について、移転は困難であ

る。そして知識には創造されたコンテキストに依存する粘着性 (stickiness of knowledge) があるため、移転、共有が困難であると言われている (Szulanski, 1996)。知識移転は、本社からの中央集権的な移転と、タスクフォースやミーティング、日常的な仕事での接触などの従業員の個人的な関係を基盤とする非公式で、水平的な移転がある。(Inkpen and Tsang, 2005)

以上より、全社的、もしくは事業間での資源、ケイパビリティ、知識の共有、移転行動が起こることにより多角化企業は、範囲の経済、シナジーの恩恵を享受することが可能となる。そして、多角化企業は各事業を継続することが可能となる。

第3章 方法

前章では、経営学において展開されている多角化の理論をレビューし、多角化は、企業から見ると、経済的合理性を追求する行動であり、その経済的合理性の根源には、資源やケイパビリティ、知識の共有、移転があることを説明した。そして、資源の移転困難性から共有・移転のためには、仕組みが必要であることが明らかになった。本稿は、プロスポーツクラブの多競技化は、果たしてなぜ実施されるのかということ、経済的合理性を実現できているかということ、もし経済的合理性が実現されているならば、それがなぜ実現できているかについて検討することを目的としている。

そこで、多競技化を積極的に展開している湘南ベルマーレ、新潟アルビレックスの2クラブのケーススタディを行った。湘南ベルマーレは、サッカークラブだけではなく、ビーチバレー、トライアスロン、ソフトボール、フットサルの5競技のトップチームを保有している。また、新潟アルビレックスは、サッカー、バスケットボール、チアリーディング、陸上、ウィンタースポーツ、野球、モータースポーツの7競技のトップチームを保有している。湘南ベルマーレ、新潟アルビレックスの関係者への対面でのインタビュー（表3-1）と、文献、記事調査により、多競技化の動機と、多競技化の現状、そして、資源、ケイパビリティ等の共有、移転について明らかにする。インタビューは、まずサッカークラブである湘南ベルマーレ、アルビレックス新潟の両クラブの責任者に行った。湘南ベルマーレ、アルビレックス新潟がなぜ多競技化を行っているのかという動機や多競技化を行うことでサッカークラブがどのようなメリットを得ているかについて明らかにすることを目的とした。質問内容については表3-2にまとめた。

次に、競技クラブ間でどの資源、ケイパビリティの共有、移転が行われているか、どのようにして、共有、移転が行われているか、またクラブに参画するメリットについて明らかにするため、湘南ベルマーレ、新潟アルビレックスに参画している競技クラブの責任者にインタビュー調査を行った。質問項目については、表3-3にまとめた。

表 3-1 インタビュー実施者

クラブ名	競技	インタビュー	インタビュー実施日
湘南ベルマーレ	サッカー	眞壁潔 代表取締役社長	2010 年 6 月 10 日
湘南ベルマーレ ビーチバレーチーム	ビーチバレー	川合庶 ジェネラルマネージャー	2010 年 12 月 24 日
湘南ベルマーレ ソフトボールチーム	ソフトボール	安藤美佐子 監督	2010 年 12 月 20 日
湘南ベルマーレ フットサルクラブ	フットサル	佐藤伸也 ジェネラルマネージャー	2010 年 12 月 24 日
アルビレックス新潟	サッカー	小山直久 取締役事業本部長 兼 業務部長	2010 年 7 月 8 日
新潟アルビレックス B B	バスケットボール	日野明人 代表取締役社長	2010 年 12 月 18 日
新潟アルビレックスベースボール・クラブ	野球	藤橋公一 代表取締役社長	2010 年 12 月 17 日
新潟アルビレックスレーシング・チーム	モータースポーツ	中村寿和 代表取締役社長	2010 年 12 月 3 日

表 3-2 サッカークラブへの質問項目

質問 1	現在、プロサッカークラブの運営の他に、どのような競技クラブ、スポーツ教室、スポーツイベントを実施していますか。
質問 2	それぞれの競技クラブを保有した経緯と、動機について教えてください。
質問 3	多競技化を行った動機について教えてください。
質問 4	競技クラブを複数持つことによるメリットを教えてください。
質問 5	競技クラブを複数持つことによるデメリットを教えてください。
質問 6	湘南ベルマーレ/新潟アルビレックス全体で共有している経営資源や職務機能を教えてください。
質問 7	複数の競技クラブで共同で行っていることを教えてください。
質問 8	競技クラブを新規に始める際、そのクラブに対してどのような協力をしていますか。

表 3-3 サッカークラブ以外の競技クラブへの質問項目

質問 1	貴社の組織図、売上、従業員数を教えてください。
質問 2	湘南ベルマーレ/新潟アルビレックスに所属していることによるメリット、デメリットを教えてください。
質問 3	設立時に、他の湘南ベルマーレ/新潟アルビレックスの競技クラブからどのような支援を受けましたか。
質問 4	他の湘南ベルマーレ/新潟アルビレックスの競技クラブと、どのような資源(資金、施設、土地、車両など)を共有していますか。
質問 5	現在、他の湘南ベルマーレ/新潟アルビレックスの競技クラブとどのような繋がりを持っていますか(公式的な繋がり、非公式的な繋がり)
質問 6	湘南ベルマーレ/新潟アルビレックスに参加することで、現在所属しているリーグの他のチームに比べてどのような優位な点がありますか。
質問 7	新しい競技が追加されることで、スポンサーの取り合いが起きるのではないかと心配になりませんか。
質問 8	今後、他の湘南ベルマーレ/新潟アルビレックスの競技クラブにどのようなことをしてもらいたいですか。
質問 9	他の湘南ベルマーレ/新潟アルビレックスの競技クラブに「教えたこと」、「教えてもらったこと」を教えてください。

第4章 湘南ベルマーレ 事例

4-1 湘南ベルマーレ 事例

湘南ベルマーレは、2010年、サッカーJ1に参戦しているサッカークラブである。元々、1968年に創部された、株式会社フジタを母体とする、藤和不動産サッカー部が起源である。1993年には、Jリーグが開幕すると、チーム名を「ベルマーレ平塚」と改称し、平塚市をホームタウンとし、プロサッカークラブとして本格的にスタートさせた。翌94年には、Jリーグ昇格を果たした。しかし、不況の影響で、1999年、出資会社であった株式会社フジタは、2000年3月期をもってベルマーレ平塚の経営から完全に撤退することを決定した。存続の危機であったが、行政からの支援や地元企業、地元住民からの支援を受けて親会社を持たない市民クラブである「株式会社湘南ベルマーレ」として、再出発した。2000年には、ホームタウンを平塚市から厚木、伊勢原、小田原、茅ヶ崎、秦野、平塚、藤沢、大磯、二宮、寒川の神奈川県湘南エリアの7市3町へと拡大し、Jクラブで初の広域型クラブとなった。また、Jリーグの百年構想の理念から、地域に住む全ての人が日常的に気軽にスポーツを楽しめる環境を創造するため、ヨーロッパのスポーツクラブを参考にし、サッカーだけではなく様々な競技種目が楽しめる総合型地域スポーツクラブを目指した。その一環として、元々平塚市で盛んなスポーツであったビーチバレーを取り込み、2001年、湘南ベルマーレビーチバレーチームを発足させた。また、2002年には、湘南ベルマーレトライアスロンチームを設立した。そして、その年、NPO法人湘南ベルマーレスポーツクラブが認証され、サッカーの下部組織、そして、ビーチバレーチーム、トライアスロンチームがNPO法人に加わった。2005年には、元シドニーオリンピック日本女子ソフトボール代表である安藤美佐子氏を中心として厚木市を本拠地とするソフトボールクラブを設立した。2007年には、地元で活動していたP.S.T.C. Londrinaのトップチームを湘南ベルマーレに加え、フットサルリーグ、Fリーグに参戦した（表4-1）。

組織構造として、湘南ベルマーレは、図4-1の通り、株式会社湘南ベルマーレとNPO法人湘南ベルマーレスポーツクラブ（以下、NPO法人）の「二頭立て」を取っている。株式会社湘南ベルマーレでは、ファン・サポーターの皆さんが観戦して感動や興奮を味わえる試合をし、地元の人々に誇りや勇気を与え、地域のシンボルとして愛されるチームづくりを目標としている。そのため、株式会社湘南ベルマーレでは、サッカーのトップ（プロ）

と、サテライト、アンダー18の選手の強化、育成、そして、試合運営などを行っている。NPO法人では、総合型スポーツクラブを目指し、湘南ベルマーレの指導のもと、サッカーの育成・普及活動の充実を図り、サッカー以外のスポーツにも積極的に取り組み、地域のスポーツ振興を図ることを目的とし、サッカーのアンダー15、アンダー12の育成だけではなく、各競技のスクール事業、小学校などへの巡回授業、巡回指導、イベントや講習会の実施、そして、ソフトボール、ビーチバレー、トライアスロンの競技クラブを保有している。また、フットサルクラブはNPO法人に所属していたが、2010年には、株式会社小田原スポーツマーケティングを設立しNPO法人から分離、独立している。機能については、株式会社湘南ベルマーレ、NPO法人湘南ベルマーレスポーツクラブ、フットサルクラブで、ブランド管理、広報機能を共有している。また、NPO法人湘南ベルマーレスポーツクラブに所属している、ビーチバレーチーム、トライアスロンチーム、ソフトボールチームとフットサルクラブは、経理機能を共有している。運営業務については、株式会社湘南ベルマーレが他の競技をサポートすることもあるが、スポンサー営業等その他の機能については、各競技団体が独立して行っている。

サッカー側として、多競技に展開している動機としては、地域にスポーツを文化として根付かせるため、総合型地域スポーツクラブを目指すという理念の達成が大きい。インタビューでは、眞壁氏は多競技化での収益の増加は期待しておらず、多競技化を進展させることにより経済的なメリットは感じていないと指摘していた。むしろ、競技が増えることにより、コストが増えることとなる。そのため、各競技クラブに対して、サッカーやその他の競技に依存しない、自立した経営を求めている。また、各競技クラブは、地域へのスポーツの浸透のためという理由のほかに、収入を得るためにイベントやスクール事業を実施している。特にトライアスロンについては、ランニング、自転車、水泳と3種目行うため、イベントやスクール事業を展開しやすい。

眞壁氏によると、多競技化によるシナジーについてはあまりない。確かに、サッカーのサポーターが他の競技を観戦しに行く現象はあるが、眞壁氏によると、収益面ではあまりインパクトはない。また、競技クラブは皆、独立して、湘南地域といえどもばらばらの場所で活動している。同じ場所で運営出来れば、様々なメリットを得ることができるかもしれないが、ハードの問題などからそれが出来ない状況である。

新しく始めた競技クラブについては、基本的に特別な支援は行っていない。しかし、新規競技クラブが、スポンサーの探し方などの営業のノウハウなどについて、詳しい者に尋

ねるということがある。こうした方法を用いて、営業の仕方やその他、競技クラブを独立
的に運営するための知識を移転している。

表 4-1 湘南ベルマーレ 競技追加歴

年	競技クラブ名	競技
1968 年	藤和不動産サッカー部	サッカー
1993 年	ベルマーレ平塚に改称	サッカー
2000 年	湘南ベルマーレに改称	サッカー
2001 年	湘南ベルマーレビーチバレーチーム	ビーチバレー
2002 年	湘南ベルマーレトライアスロンチーム	トライアスロン
2005 年	湘南ベルマーレソフトボールチーム	ソフトボール
2007 年	湘南ベルマーレフットサルクラブ	フットサル



出典：湘南ベルマーレ オフィシャルウェブサイト ビジョン・マニフェスト 730

(<http://www.bellmare.co.jp/?cat=21>、2010 年 12 月 28 日アクセス)

図 4-1 湘南ベルマーレ組織図

4-2 湘南ベルマーレビーチバレーチーム 事例

湘南ベルマーレビーチバレーチームは2000年に現GMの川合庶氏によって設立されたビーチバレークラブである。当クラブから北京オリンピック、ビーチバレー男子日本代表の白鳥勝浩選手が輩出された。当クラブは、収入を企業からの協賛金と、Jリーグからの助成金から得ている。選手は、JBVツアー、アジアサーキット、ワールドツアーなど賞金が出る大会に参戦している。選手に対しては、給与を支払っているが、旅費、宿泊費等は、選手が負担している。現在、トップチームに2名所属し、サテライトに1名、コーチ2名、そして監督（川合氏）1名が当クラブに所属している。

湘南ベルマーレに参画した経緯は、90年代はじめから川合氏自身もビーチバレーの選手として活躍する傍ら、平塚の常設コートで5月—10月の間、毎週のように大会を開催していた。しかし、日本におけるビーチバレーという競技の知名度は低く、オリンピック競技ではあるもののトップクラスの選手でさえアルバイトをしながら競技を続けるという状況であった。川合氏はビーチバレーの普及、そして選手が競技に専念出来る環境を作り出すための方法を模索していたが、当時、親会社のフジタの撤退により市民クラブとして再出発した湘南ベルマーレの現社長の眞壁氏に出会い、ヨーロッパ型の総合型クラブを目指す湘南ベルマーレの理念に共感し、湘南ベルマーレでビーチボールクラブを設立することを決めた。

川合氏は湘南ベルマーレに所属するメリットとしては、サッカーで作られたベルマーレのブランドを使用できることを挙げた。ベルマーレの確固たるブランドのおかげで、小学生のバレーボール大会などのイベント開催が行いやすい。また、サッカーのサポーターが、ビーチバレーの大会に応援に来てくれることもある。初期は、神奈川県での大会のみサポーターは応援に来ていたのだが、最近では、大阪などでの大会でも応援に来てくれる。また、サッカーを含む他の競技の成績など、選手同士で刺激になるところがある点を挙げていた。

他の湘南ベルマーレの競技団体との共有している有形資源について特にない。機能については、NPOで経理機能を共有している。また、広報機能もサッカーが一元管理している。

設立当時、川合氏が営業経験がなかったこともあり、サッカークラブがビーチバレーの営業を行っていたが、眞壁氏と営業廻りをするようになり、営業のノウハウを得た。また、当時サッカーのスポンサーをしていた企業が何社かビーチバレーのスポンサーも行ふこ

ととなった。スクール事業についての運営ノウハウもサッカーから教えてもらうことで獲得した。そして、サッカーで獲得していた人脈へのアクセスが可能となった。

湘南ベルマーレに参画している他の競技クラブとの公式的な接点としては、月一回の会議である。各競技クラブの GM 同士での日常的なコミュニケーションも行われており、情報交換がなされている。たとえば、トライアスロンからは、JOC への報告書の書き方などを教えてもらっただけでなく、競技面としては、砂の上でのトレーニングの仕方のアドバイスをもらったり、事業面ではスクール事業の集客、運営ノウハウを学んでいる。また、フットサルクラブには、小田原の企業を紹介してもらった。

湘南ベルマーレビーチバレーチームとその他のクラブとの資源共有、移転関係については、図 4-2 の通りである。

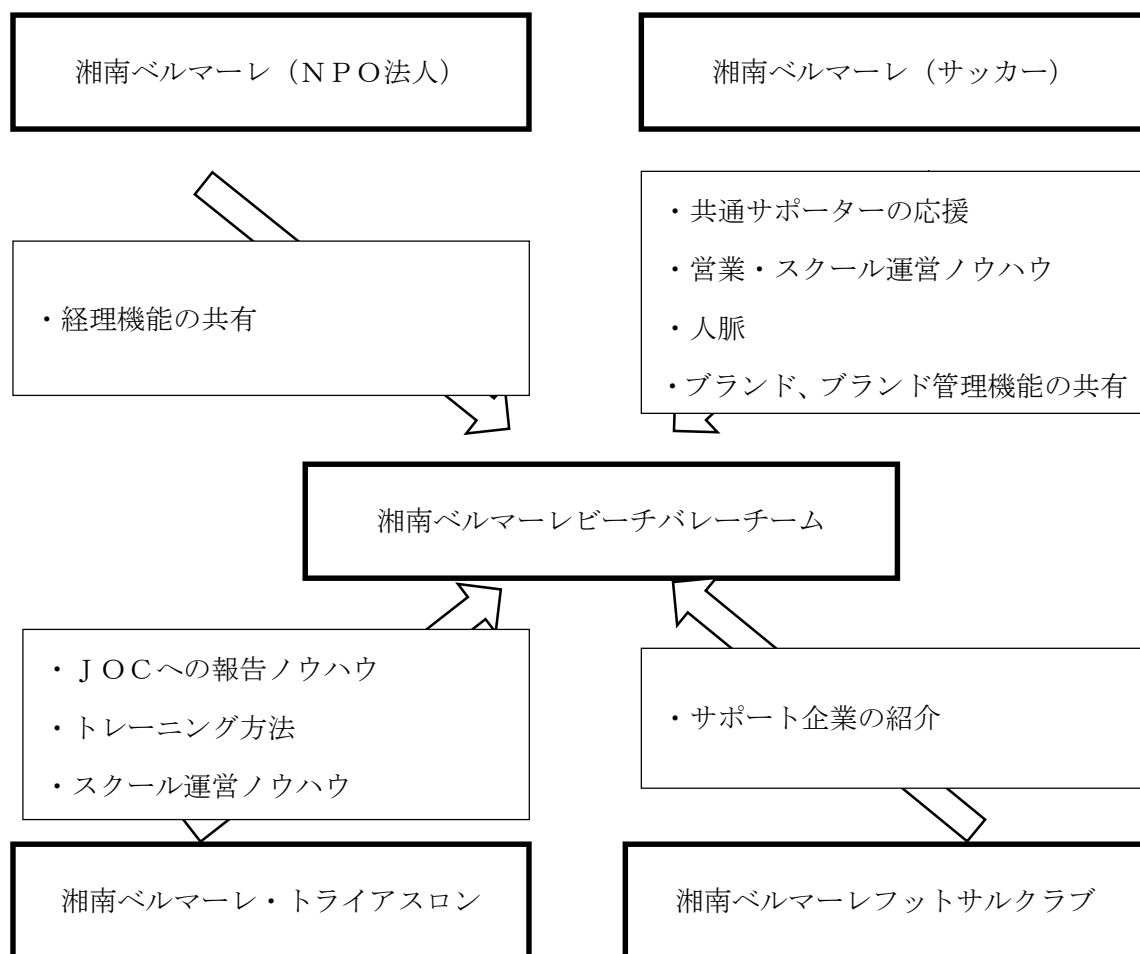


図 4-2 湘南ベルマーレビーチバレーチーム、資源共有、移転関係

4-3 湘南ベルマーレソフトボールクラブ 事例

湘南ベルマーレソフトボールクラブは、2005 年安藤美佐子氏が立ち上げたソフトボールクラブである。現在、日本女子ソフトボールリーグ 2 部、ホープセクションに所属している。2000 年シドニーオリンピックでは、女子ソフトボール日本代表は銀メダルを獲得したが、安藤氏は、その時のメンバーである。安藤氏は、2005 年に当時所属していたデンソーを解雇され、他の実業団チームに移籍するという選択肢もあったものの、地域に愛されるクラブを作りたいということから、湘南ベルマーレに、ソフトボールクラブ初のクラブチームを設立した。神奈川県厚木市を中心に、相模原市、平塚市で活動を行っている。厚木市は、全国でもソフトボールが盛んな都市である。ソフトボールは、収入はほぼなく、選手は、複数の選手受け入れ企業で就労しながら練習を行っている。そのため、実業団チームに比べて、練習時間は少なくなってしまう。また、用具費や遠征費などの活動費については、NPOに依存している状況である。

湘南ベルマーレに所属していることによるメリットとしては、他の競技から学べるところである。学んでいる内容としては、サッカーのチーム運営の仕方やイベントについて、また競技の面では、他競技からの練習上のアドバイスなど得ている。しかし、競技ごとに活動場所が異なるため、他競技の指導者とのコミュニケーションの頻度はあまり高くない。

湘南ベルマーレに所属する他のクラブとの資源の共有については、ロゴやブランドの共有の他、NPO内での資金の共有を行っている。また、NPOでは、経理機能を共有している。

スタートアップ時には、サッカーに協賛しているスポンサーだけではなく、寄付金が集まった。また、湘南ベルマーレ本体からチーム運営に関するアドバイスを受けた。

湘南ベルマーレソフトボールチームが、湘南ベルマーレのその他の競技クラブとの資源、ケイパビリティの共有、移転関係については、図 4-3 に示した。

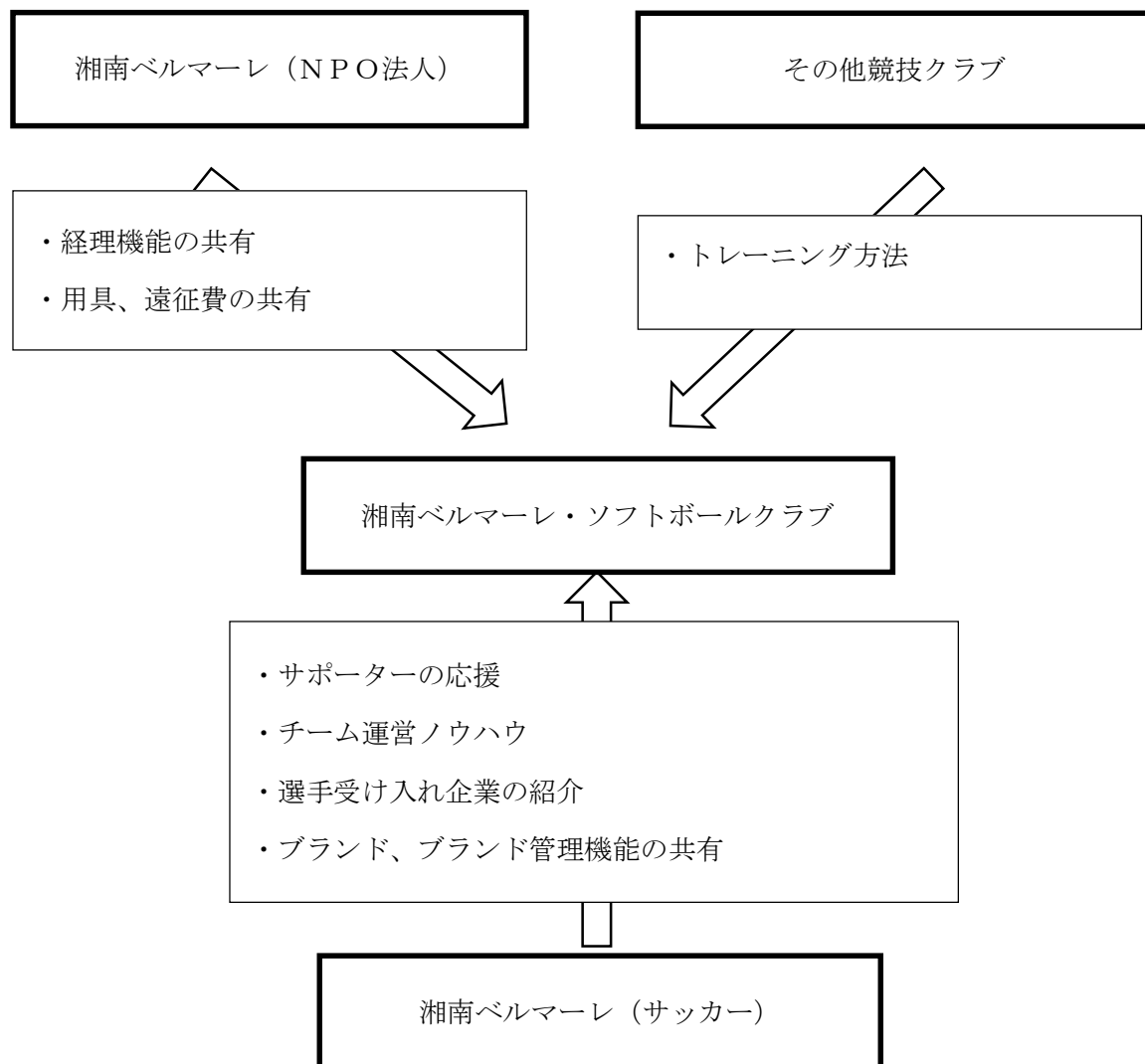


図 4-3 湘南ベルマーレソフトボールチーム、資源共有、移転関係

4-4 湘南ベルマーレフットサルクラブ 事例

湘南ベルマーレフットサルクラブは湘南ベルマーレに所属するフットサルリーグ、Fリーグに参加するクラブである。Fリーグ唯一のJクラブから参戦しているクラブである。現在、神奈川県小田原市をホームタウンとして、小田原市を中心として活動している。2008年からは、小田原市の観光大使に任命され、小田原市の観光PRを精力的に行っている。たとえば、試合では、小田原の名物である提灯を持って選手が入場している。NPO法人に所属していたが、2010年にはNPOから分離して株式会社小田原スポーツマーケティングを設立した。尚、NPOは、株式会社小田原スポーツマーケティングに出資している。

選手への給与はクラブからは出されていない。選手は、選手受け入れ企業で就業している選手もいるが、湘南ベルマーレが行っている事業で就業している者が多い。たとえば、サッカーのスクール事業では、フットサル選手、フットサルの監督が指導している。また、株式会社湘南ベルマーレが藤沢市で運営しているフットサル場の運営をする選手や、NPO法人が指定管理している小田原スタジアムや馬入ふれあい公園にて就業している。

湘南ベルマーレに参画したメリットとして、湘南ベルマーレのブランドの共有を挙げている。湘南ベルマーレのブランドを使用できることにより、協賛企業を獲得しやすくなり、行政や地域住民との関係もうまくいった。また、サッカーのサポーターが試合に応援に来るということも挙げている。

他の湘南ベルマーレに所属している競技クラブとの資源の共有について、小田原市をホームタウンとしているため、他のクラブとの地理的な距離があり施設や土地などは共有していない。機能は、経理についてNPOで一括して行っているため、共有しており、広報もサッカーが一括して行っている。また、運営についてもサッカーの運営委員がフットサルの運営委員を兼務しており、サッカーと共有している。その他に、通訳もサッカーの通訳を使っている。

また、他の湘南ベルマーレに参加している競技クラブとは、月一回の会議にて公式的に関係を持っている。共同での活動について、2月にはベルマーレワンダーランドを開催している。ベルマーレワンダーランドでは、午前中は馬入ふれあい公園で湘南ベルマーレに参加している全競技の選手が一堂に会して、合同トレーニングをし、午後には、全員で地域の祭りに参加している。また、2010年6月には、「F vs J」として、藤沢市秋葉台文化体育館で、サッカーの湘南ベルマーレと公式戦申請をして、フットサルでの試合を開催した。

サッカーからは、選手の契約や評価の仕方を教えてもらった。特に、選手との契約書については、Fリーグでは統一契約書がないため、サッカーの契約書を用いている。また、サッカーをクラブ運営全般について、参考になっている。

このように、湘南ベルマーレフットサルクラブは、特にサッカークラブである湘南ベルマーレから資源、ケイパビリティの移転や共有がある（図4-4）。

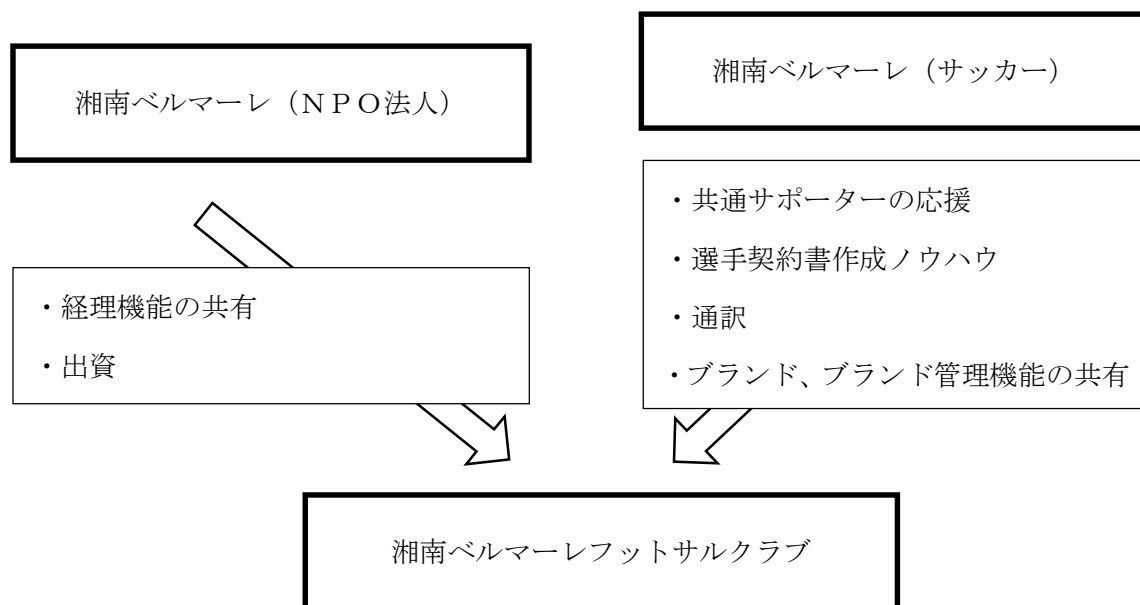


図4-4 湘南ベルマーレフットサルクラブ、資源共有、移転関係

第5章 新潟アルビレックス 事例

5-1 アルビレックス新潟 事例

アルビレックス新潟は、2010年現在、サッカーJ1に参戦しているプロサッカークラブである。1955年に創設された「新潟イレブンサッカークラブ」を母体として96年「アルビレオ新潟FC」としてプロサッカークラブとしての活動を開始した。1992年に、日韓ワールドカップで新潟のスタジアムが使われることが決定した。そこで、県内では、サッカーのプロクラブ設立が叫ばれるようになり、県内の企業が出資して、この県内初のプロスポーツクラブが設立された。97年には現在の名称である「アルビレックス新潟」と改名した。1997年、日本サッカー協会よりJ2リーグ参加承認を得て、1999年にJ2に参戦した。そして、2003年にはJ2優勝を果たし、J1昇格を果たした。アルビレックス新潟は、Jリーグの理念の下、地域に根差したまちづくりや、豊かなスポーツの文化の創造に寄与するというミッションの下、サッカーだけではなく総合スポーツクラブの旗手として活躍している。新潟アルビレックスには、現在、bjリーグに参戦しているバスケットボールクラブ「新潟アルビレックスBB」（2000年から名称共有）、女子サッカーの「アルビレックス新潟レディース」、プロチアリーダーズの「アルビレックスチアリーダーズ」、ウインタースポーツ「チームアルビレックス新潟」、陸上競技「新潟アルビレックスランニングクラブ」、独立リーグBCリーグに参戦しているプロ野球球団「新潟アルビレックス・ベースボール・クラブ」、モータースポーツチームである「新潟アルビレックス・レーシング・チーム」の7種目8チームが参加している（表5-1）。また、2010年10月、現在経営再建中である日本航空の女子バスケットボールクラブ「JALラビッツ」が来年よりアルビレックスの名称で再出発するという発表した。

新潟アルビレックスが、多競技化を行った動機として、Jリーグ百年構想を下に、スポーツを通じて新潟の発展に寄与するという理念のもと、総合型地域スポーツクラブを目指しているということが挙げられる。

これらの各競技クラブは、個々に独立した法人のもと、運営されている。サッカーは、「アルビレックス新潟」の名称で運営しているが、Jリーグの規則でサッカー以外のクラブは「新潟アルビレックス」の名称を冠している。資金は共有されておらず、アルビレックス新潟の創業者である池田弘氏が経営する新潟総合学園（NSG）グループが各競技クラブの株式

を一定数持っているものの、各競技クラブはお互いに株の持ち合いもしていない。また、各クラブが独立して別々のところで運営されているため、土地や施設の共有もない。また、ブランド管理、広報はサッカーで一括して行われているが、その他の機能については、個々のクラブが独自に行っている。共有している資源として、「アルビレックス」のブランドと、アルビレックス新潟で培ってきたビジネスモデルを挙げている。アルビレックス新潟は、96年プロクラブとして再出発した当初より、県民クラブとしてスタートしたため、特定の親企業を持たず自治体、企業、県民から物心両面でクラブを支える後援会組織を県内各地に作っていくなど、「広く薄く」支援を得ていた。この「広く薄く」支援を得るというのがアルビレックス新潟のビジネスモデルである。新規競技クラブが参加する際には、資金的な援助は行われないが、サッカーで培ったノウハウの提供を行っている（図5-1）。

アルビレックス新潟として、総合型スポーツクラブである新潟アルビレックスの競技が増えることは、誰もが自分にあったスポーツを行える環境を作るというクラブのミッションに合致しているものであり、多競技化が進むにつれて、新潟の発展に寄与できるというメリットを挙げている。多競技化することによる経済的なメリットは感じていない。また、デメリットとしては、スポンサーの取り合いが起こる点を挙げている。スポンサー営業は、各競技クラブが独立して実施しているため、営業の現場で、異なる競技クラブの営業担当者同士がバッティングすることもある。

各競技クラブ間で、イベントの共同実施も行っている。アルビレックス新潟と新潟アルビレックス・ベースボール・クラブでは、サッカー観戦時のマッチデープログラムを野球の試合に持っていくと、野球が無料で観戦出来るなどのイベントを実施している。また、新潟駅駅南広場にて、サッカーのアウェーの試合を大型ビジョンで放映するパブリックビューイングを行い、その際サッカー以外の競技クラブもそのイベントに参加するということも行っている。しかし、各競技クラブは別法人で運営されていることもあり、共同のイベント実施は現状難しいということである。

表 5-1 新潟アルビレックス 競技追加歴

年	競技クラブ名	競技
1955 年	新潟イレブンサッカークラブとして創部	サッカー
1994 年	アルビレオ新潟 FC に改称	サッカー
1997 年	アルビレックス新潟に改称	サッカー
2000 年	休部となったホットブリザーズの受け皿として新潟アルビレックス BB が誕生	バスケットボール
2001 年	アルビレックスチアリーダーズ発足	チアリーディング
2002 年	アルビレックス新潟レディース発足	サッカー（女子）
2004 年	チームアルビレックス新潟発足	ウインタースポーツ
2005 年	新潟アルビレックスランニングクラブ発足	陸上
2006 年	新潟アルビレックス・ベースボール・クラブ発足	野球
2010 年	新潟アルビレックス・レーシング・チーム発足	モータースポーツ

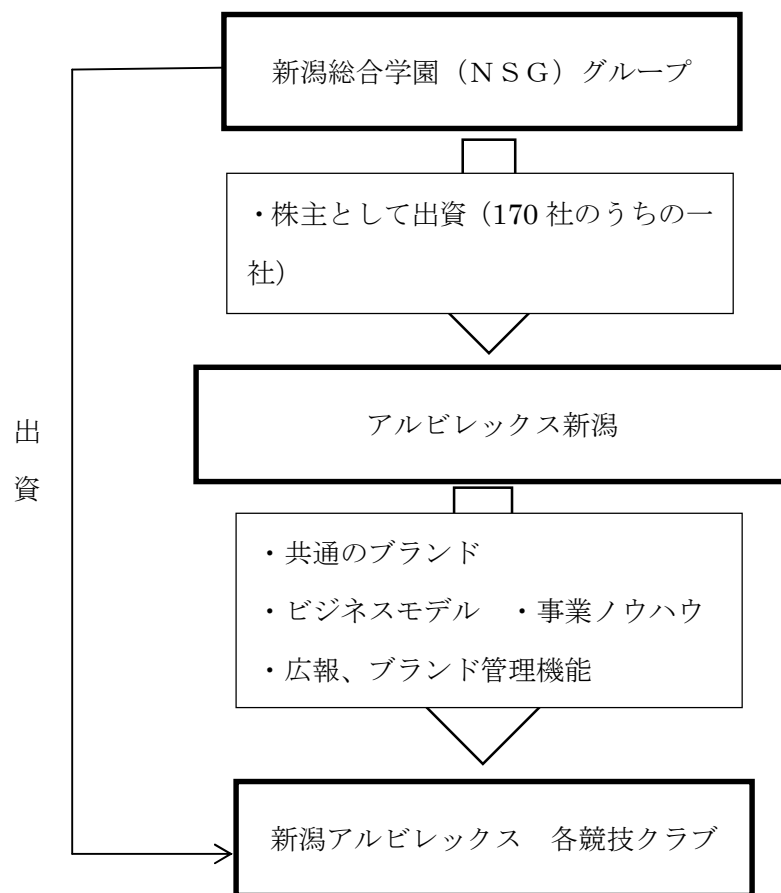


図 5-1 新潟アルビレックス 組織関係図

5-2 新潟アルビレックスBB 事例

新潟アルビレックスBBは、1954年に設立された大和証券男子バスケットボールクラブを起源としている。大和証券男子バスケットボールクラブは、1993年、日本リーグ1部に昇格し、ホットブリザーズと改称する。しかし、不況の影響で、2000年ホットブリザーズは休部となる。そこで、この年、ホットブリザーズの受け皿として、日本初のプロバスケットボールクラブである新潟アルビレックスBBが設立された。2005年には、今までの実業団中心のリーグではなく、プロクラブで構成されるリーグを設立するため、日本初のプロバスケットボールリーグである「bjリーグ」を立ち上げた。

現社長の日野氏は、新潟総合学園（NSG）グループのアップルスポートスカレッジを経て、1999年に後援会理事として、サッカークラブであるアルビレックス新潟に参画した。その後、新潟アルビレックスBBの設立に参画し、2007年より社長に就いている。現在、従業員は13名おり、日野氏以外でサッカーから異動してきた従業員はいない。

新潟アルビレックスに所属しているメリットとして、サッカーで得たアルビレックスの認知度や評判により、地元の協力が得やすいところを挙げている。また、アルビレックスに所属している他の競技クラブとのイベントなどを通じた連携が可能であるという点を挙げている。このように他クラブとの協働が可能であるというメリットが存在するものの、他クラブとはスポンサーを取り合う競合としての関係がある。他クラブとの関係は、協働しながらも競合しているコーペティションの関係である（Brandenburger and Nalebuf, 1997）。

アルビレックス所属の他の競技クラブとの資源共有については、資金、土地や施設など一切ない。しかし、サッカークラブ、ベースボール・クラブのボランティアが新潟アルビレックスBBでもボランティアをするケースがあるということを挙げていた。

日野氏はサッカーで後援会専務理事をしていた関係で、立ち上げ当初よりクラブの運営の仕方やマーチャンダイジングなどのスポーツビジネスの基礎にあたる知識や、後援会を作るノウハウ、知識を持っていたため、それを新潟アルビレックスBBでも活用した。

他のアルビレックス傘下クラブとの関係としては、公式的にはオールアルビレックス会議のみである。サッカークラブで働いていたため、他クラブとはパーソナルな関係はある。また、サッカークラブで働いていた経験から無意識のうちに、アルビレックス新潟の事業のやり方について影響を受けているところがある。そして、普段からサッカーや野球の試

合を見に行くことで、運営の仕方というものを見る機会があり、各クラブの決算書などの資料により、資金面について情報を得ている。

このように、新潟アルビレックス BB は、他の新潟アルビレックス競技クラブと、図 5-2 のような資源、ケイパビリティの共有、移転関係がある。

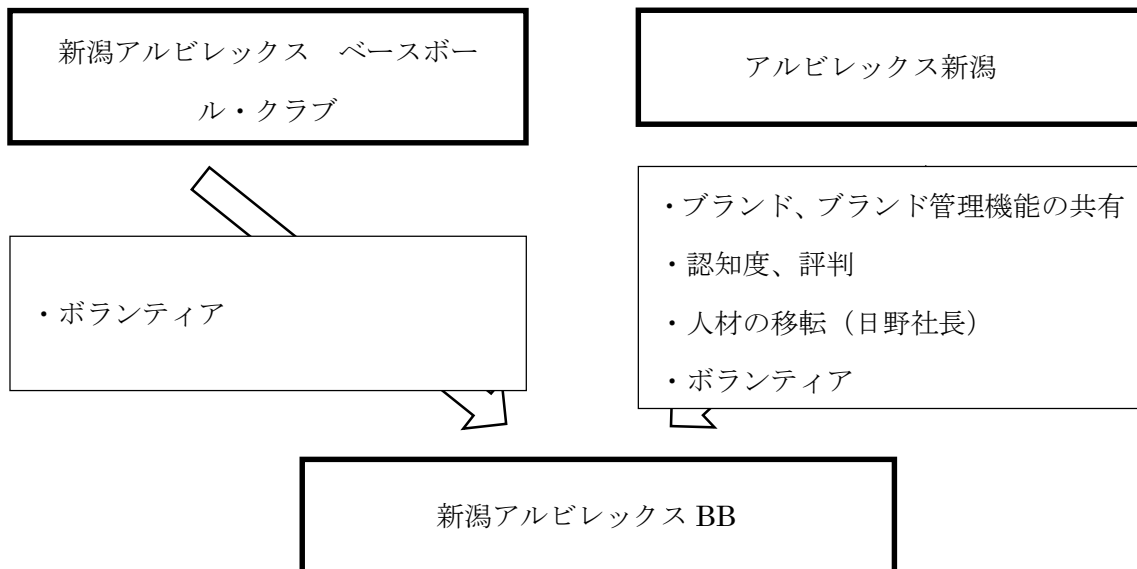


図 5-2 新潟アルビレックス BB、資源共有、移転関係

5-3 新潟アルビレックス・ベースボール・クラブ 事例

新潟アルビレックス・ベースボール・クラブは、2005 年設立された野球チームである。2004 年、当時のオリックス・ブルーウェーブ、大阪近鉄バフアローズの球団統合計画から起こったプロ野球再編問題の中で、J クラブ、アルビレックス新潟の池田弘社長は、新潟県に、NPB（日本プロフェッショナル野球機構）に参入を目指し、県民球団を作ろうと「新潟に県民球団を創る会」を発足させた。球界再編騒動は、オリックス・ブルーウェーブと、大阪近鉄バフアローズが合併し、新球団、オリックス・バフアローズが設立され、新規球団として東北楽天ゴールデンイーグルスが新規参入することになり、収束した。そして、新潟は、「NPB に参入する」という当初の目標から「独立リーグを創る」という方針に転換し、2005 年プロ野球独立リーグ BC リーグを立ち上げ、現在も BC リーグに所属している。従業員数は 8 名おり、直近の決算では黒字を達成している。社長の藤橋氏は、2000 年から 2004 年までサッカークラブであるアルビレックス新潟に後援会専務理事として参画していた。藤橋氏が、過去、サッカークラブで後援会専務理事を務めていたため、アルビレックス新潟のビジネスモデルである、広く薄く支援を集めるという方法がベースボール・クラブにも移転されている。その他の社員は、サッカーやその他のアルビレックス傘下クラブからの異動はない。

新潟アルビレックス参画のメリットとしては、新潟県内でのアルビレックスの認知度が高いため、出資やスポンサーが受けやすいところである。サッカーで培われたアルビレックスブランドの認知度や評判が、ベースボール・クラブにも移転されている結果である。また、デメリットとしては、ロゴ・ブランド使用について、サッカーが統括しているということもあり、許可を得るのに時間がかかるという点を挙げている。

藤橋氏が、サッカークラブでの業務経験を有していたため、サッカークラブで培った後援会を集めるノウハウや、クラブ運営についての知識を最初から有していた。このことは、人事異動による、サッカークラブからベースボール・クラブへのケイパビリティの移転が発生していたこととなる。

他の新潟アルビレックス傘下クラブとの資源共有については、土地や施設などの共有は全くなく、職務機能についても、ブランド管理を除いて、一切他のクラブとの共有はない。遠征用のバスについて、新潟アルビレックス B B（バスケットボール）との共有の話があったが、ベースボール・クラブの株主は中越交通で、新潟アルビレックス B B の株主が新

潟交通であった関係上、実現しなかった。

競技間の連携として、サッカーとの連携を行っている。アルビレックス新潟の試合で配布されるマッチデープログラムを野球の試合に持っていくと、野球観戦が無料になるというイベントを何度か実施した。また、逆に、野球の試合観戦をすると、サッカー観戦が無料になるイベントも実施している。

他のアルビレックス傘下競技クラブとは、公式的には、オールアルビレックス会議を通じて関係を持っている。また、藤橋氏が、サッカーで働いていた経験があるため、日ごろからサッカークラブ等との非公式的な関係はある。営業担当者については、スポンサーなどの企業情報を交換している。

2010 年よりスクール事業である「野球塾」を開始し、力を入れているが、サッカーやバスケットボールが行っているスクール事業を参考に事業を立ち上げている。また、アルビレックスチアリーダーズに対し、ベースボール・クラブが発行している「イヤーズブック」の制作ノウハウ、協賛の集め方などを教えた。

図 5-3 に新潟アルビレックス・ベースボール・クラブとその他の新潟アルビレックス参加団体との資源、ケイパビリティ移転、共有の関係を示した。

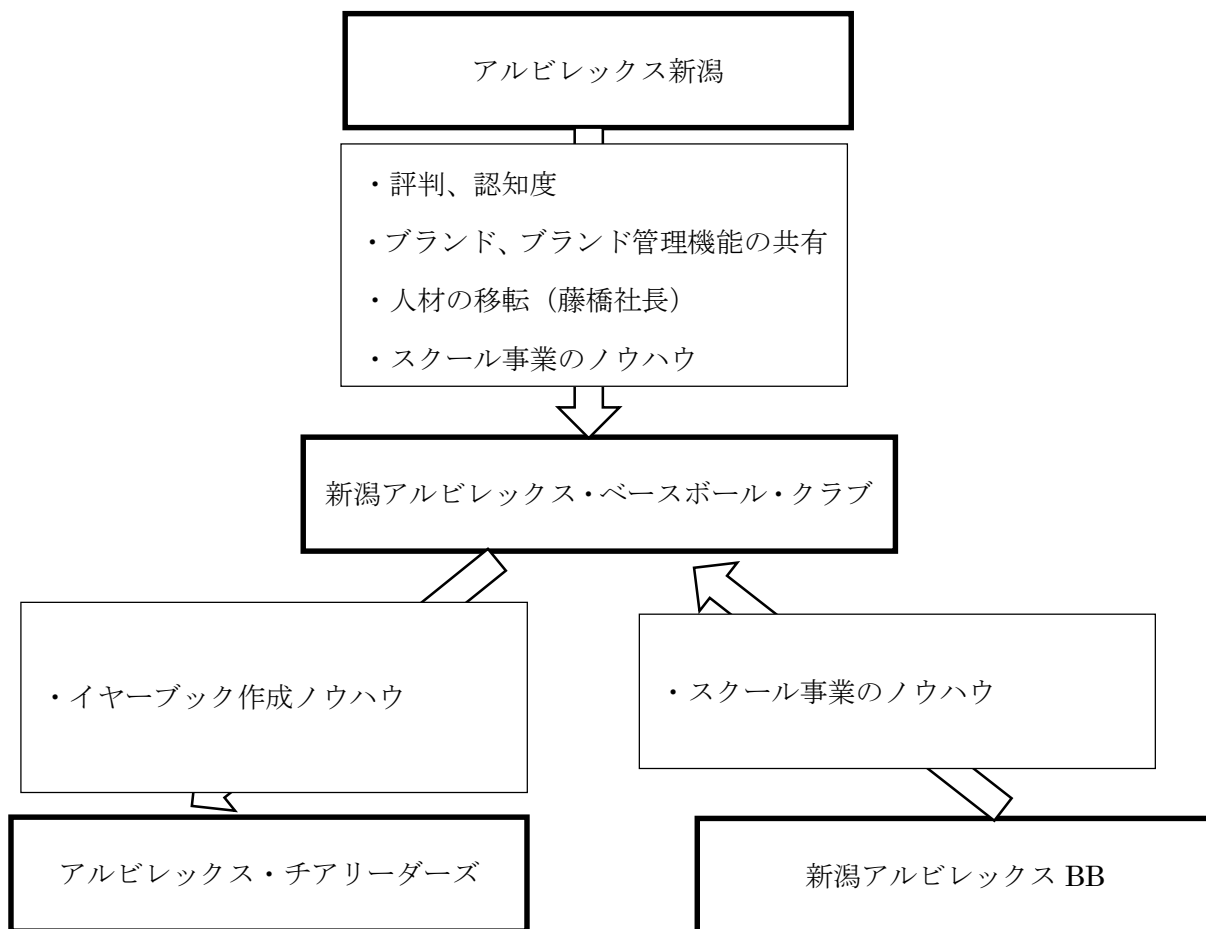


図 5-3 新潟アルビレックス・ベースボール・クラブ 資源共有、移転関係

5-4 新潟アルビレックス・レーシング・チーム 事例

アルビレックス・レーシング・チームは、2010 年設立されたモータースポーツのプロチームである。現在は、フォーミュラーレーシングの入門カテゴリーであるスーパー F J に参戦している。現在、従業員は、3 名おり、2 名がメカニック、そして社長の中村氏である。契約選手は、13 名いる。中村氏は、チームの監督業の他、選手との契約、スポンサーへの営業、経理等の運営に関わる仕事すべてに携わっている。アルビレックス・レーシング・チームの収益は、スポンサー収入、選手の契約金、選手へのサービス（マシーンのリースおよびそのメンテナンス、試合会場への輸送）のほか、運営している新潟スピードパークの収益である。これらを合わせると約 6000 万円程売上げを計上している。

もともと新潟総合学園が運営していた新潟自動車専門学校でレーサーを育成していた。しかし、専門学校の 2 年間では教えられる範囲に限られてくるだけではなく、新潟自動車専門学校から他のチームに就職した選手が好成績をあげていた。その状況がもったいないと感じた中村氏がレーシング・チームを設立した。

中村氏によると、アルビレックス傘下でレーシング・チームを設立することで、様々なメリットを得ている。一般的に、スーパー F J クラスでは、チームというよりもレーサー個人にファンが付く。しかし、アルビレックス・レーシング・チームはチーム自体にファンがついている。また、アルビレックスの注目度の高さから、同カテゴリー内では、比較的注目度が高い。そして、サッカーやバスケットボール、野球などの試合で、マシーンを展示する機会があるため、サッカーやバスケットボール、野球のファンを取り込むことが出来る。デメリットとしては、スポンサーの問題がある。オールアルビレックスでスポンサー営業がバッティングしないように、調整しているほか、スポンサー営業の現場で、気づくと他の競技とバッティングすることもある。

他のアルビレックス傘下団体との資源共有については、全く行われていない。他の競技から資金を提供しているということも、施設を共有することもしていない。また、IT などのインフラに関しても、独自のものである。設立当初についても、資金の提供はなく、支援としては、バスケットボールから株主関係（株主総会のタイミングなど）について、アドバイスを得たのみであった。経営機能についても、ブランド管理以外全てをレーシング・チームにて行っている。

他のアルビレックス傘下団体とのアクセスについては、公式的な繋がり、オールアル

ビレックスの会議のみである。また、非公式な繋がりとしては、野球、サッカー、バスケットボールに対してのマシーンの展示の打ち合わせがまずあげられた。そして、特に野球の藤橋社長との情報交換を頻繁に行っている。理由としては、主に、選手育成ノウハウの情報交換である。野球チームは、NPBへ選手を供給することをまず目的としてあげており、いわゆる育成カテゴリーにいるアルビレックス・レーシング・チームはその育成制度を吸収しようとしている。営業ノウハウについては、モータースポーツの特性で自動車業界を中心に行っているという特殊な状況なので、他競技団体からアドバイスを得ることはない。選手については、現在全ての選手が新潟県外在住のため、選手同士の繋がりはない。また、2名のメカニックについてもその他競技団体との繋がりはない。

その他の新潟アルビレックス競技クラブとの資源、ケイパビリティの移転、共有については、図5-4にまとめた。

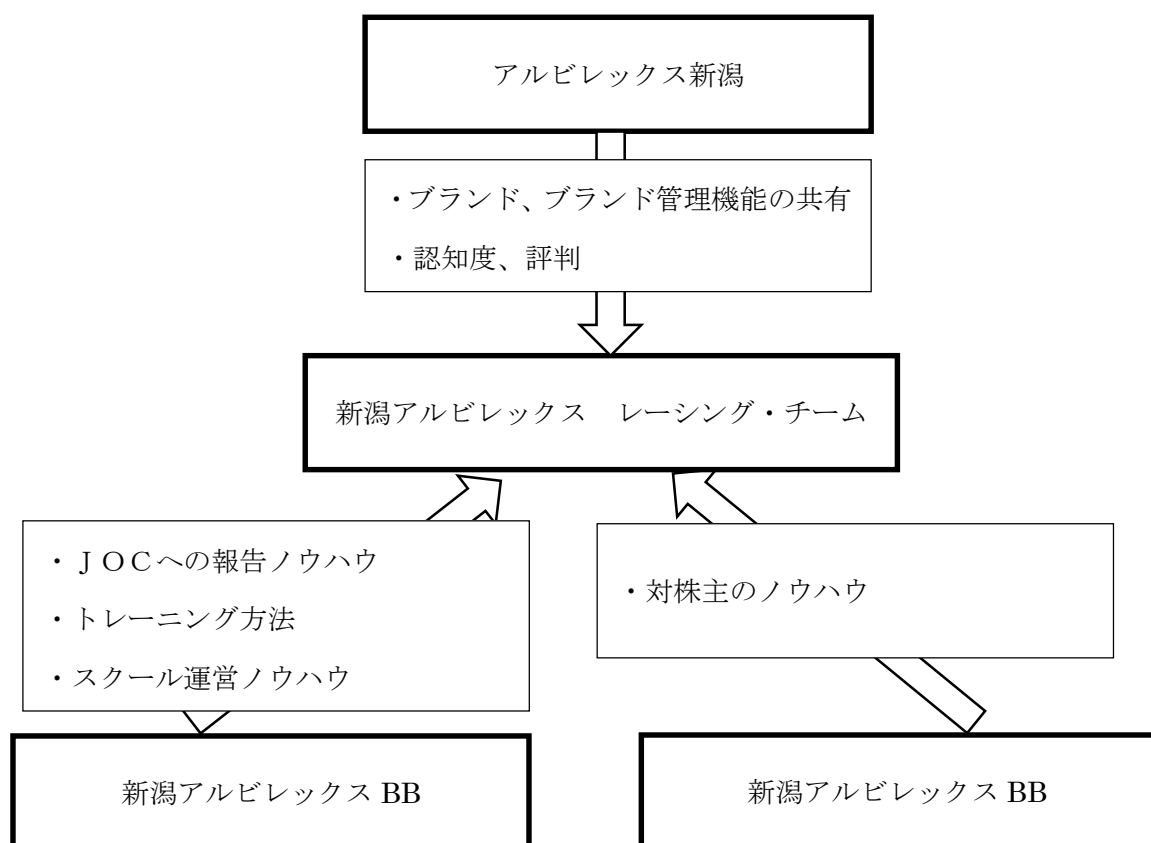


図5-3 新潟アルビレックス・レーシング・チーム 資源移転、共有関係

第6章 考察

第4章、第5章では、文献・記事調査、および関係者へのインタビューを行うことで、湘南ベルマーレ、新潟アルビレックス両クラブが、実際にはどのようにして多競技化を行っているのかについて記述した。両クラブとも、立ち上げた競技クラブは全て存続している。第2章で検討した多角化におけるパフォーマンスに照らし合わせると、存続しているということは、経済的合理性が発揮されていると見做すことが出来る。本章では、湘南ベルマーレ、新潟アルビレックスの事例を踏まえて、第2章で検討した経営学で研究されてきた多角化についての理論を援用し、どのように多競技化を実現しているのかという点、そしてなぜ両クラブの多競技化が経済的合理性を発揮したのかを検討したい。

6-1 多競技化の動機

一般的には、企業はリスク分散、収益性の追求、成長性の追求という経済的合理性の達成を目指し、多角化を実行する（浅羽, 2004 Grant, 2007）。しかし、湘南ベルマーレ、新潟アルビレックスについては、経済的合理性の実現のために新規競技クラブを立ち上げるのではなく、Jリーグの百年構想が掲げるビジョンに共感し、スポーツを通じて地域を活性化させるためサッカー以外の新規競技クラブを設立していった。プロスポーツクラブは、経済活動を行う主体ではあるが、理念の実現を追求する主体であり（武藤, 2006）、その理念を共有する仲間を作ることが根底にある（武藤, 2009）。

つまり、プロスポーツクラブの多競技化は収益性、付加価値の増大への手段ではなく、理念実現のための手段となっているのである。理念実現の手段としているものの、いまだ湘南ベルマーレ、新潟アルビレックス両クラブとも撤退した競技クラブは存在しない。つまり、理念実現を目的とし、収益性、付加価値の拡大を目指しているわけではないにも関わらず、これらを実現しているのである。

また、企業は、余剰資源の有効利用のために、新規事業に参入する（Penrose, 1959）。しかし、湘南ベルマーレ、新潟アルビレックス両クラブともに、スタッフや資金などの資源に余裕のない状況から多競技化が実現された。

余剰資源がないため、サッカーからの人事異動は新潟アルビレックス BB、新潟アルビレ

ックス・ベースボール・クラブのトップレベルの人材では行われていたものの、サッカー以外の競技間の人事異動は全く見られなかった。また、職務機能についても、企業ではフルセット型の構造が一般的であるが（武藤，2006）、新潟アルビレックスにおいては、ブランド管理機能のみ共有し、他の機能については、各競技クラブが独立して保有していた。また、湘南ベルマーレについては、ブランド管理機能を全競技クラブで共有し、サッカー以外のクラブで NPO 法人にて経理機能を共有していた。

スポーツを通じての地域活性化という理念の追求を目的とし、余剰資源のない状況から多競技化しているため、新規に競技を始める際には厳格な審査が行われるか、新潟アルビレックス BB や、新潟アルビレックス・ベースボール・クラブのように、サッカークラブの中核で働き、理念を十分に理解している人材が事業を開始する。

6-2 資源・ケイパビリティの共有・移転

多角化の経済的合理性の実現のためには、資源の共有、移転が重要である (Grant, 2007)。有形資源については、湘南ベルマーレでは、サッカー以外で構成されている NPO 法人において一部資金が共有されているものの、土地や施設などの有形資源の共有は見られなかった。また、新潟アルビレックスについては、資金、土地、施設などの有形資源の共有は見られなかった。非フルセットではないところ、有形資源の共有、移転がほぼないところから、各競技クラブは独立した存在であり、独立採算型のクラブの集合体であるとみなすことが可能と思われる。また、こうした有形資源の共有を阻む要因として、各競技クラブ間の地理的な距離が挙げられる。湘南ベルマーレ、新潟アルビレックス両クラブとも、サッカークラブから見ると、リスクを取らないで多競技化を実現している。

無形資源については、ロゴや名前などのブランドの共有や評判の共有がなされている。湘南ベルマーレ、新潟アルビレックス両クラブともに、各競技クラブは、湘南ベルマーレ、新潟アルビレックスの名前を冠している。このように重要な資源であるがゆえに、ブランドは湘南ベルマーレ、新潟アルビレックス両クラブではサッカー事業が一括管理している。また、インタビューより、サッカーで得た評判や認知度は各競技クラブの運営をする上で、重要な資源となっている。特に、事業開始時にこのような評判、知名度は、地域企業、地域行政、地域住民との関係性を円滑に構築することに役立ち、各ステークホルダーからの支援を受けることが可能となる。

また、ケイパビリティや知識について、移転や共有のための公式的な仕組みはあまり存在していなかった。湘南ベルマーレ、新潟アルビレックス両クラブとも、全競技クラブの責任者が集まる会議を実施している。しかし、その中での情報共有は限定的である。また、共同での活動は、徐々にはなされてきているが、いまだ十分とは言えず、インタビューでは各競技クラブ合同でのイベント実施の充実を訴える声もあった。インタビューによると、共同でのイベント開催が出来ない理由としては、各競技クラブが共同でのイベントを行うだけの余裕がまだないということが挙げられていた。各競技クラブ間でのケイパビリティや知識の移転に寄与していたのは、各競技クラブの責任者間での個人的な情報交換である。各競技クラブの責任者は、自身のクラブの運営上、競技上のパフォーマンス向上のために、日ごろから情報共有を行っている。たとえば、新潟アルビレックス・レーシング・チームは、現在スーパーFJ というカテゴリーに参戦しているが、選手を育成し更に上位のカテゴリ

リーに上げなくてはならない。新潟アルビレックス・ベースボール・クラブも、NPB への選手輩出を目指している。そこで、新潟アルビレックス・レーシング・チームは、新潟アルビレックス・ベースボール・クラブの選手育成方法を参考に、選手育成方法を現在検討中である。また、新潟アルビレックス・ベースボール・クラブは、2010 年に新規事業として「野球塾」を立ち上げた。その際、先行してスクール事業を行っているサッカークラブや新潟アルビレックス BB より、スクール運営方法を学んだ。このように、多競技化を行うことで、他の競技クラブの知識やノウハウにアクセス出来る。また、新潟アルビレックス BB、新潟アルビレックス・ベースボール・クラブについては、サッカークラブであるアルビレックス新潟の理事をしていた従業員がそれぞれ立ち上げから参加している。この人事異動によって、サッカークラブであるアルビレックス新潟で培ったスポーツビジネスのモデルをそのまま移転している。

こうした、ブランドや評判を中心とした無形資源と、プロスポーツクラブ運営を可能とするケイパビリティ、および知識の非公式的な方法を用いた移転・共有により、湘南ベルマーレ、新潟アルビレックスともに、いまだ 1 クラブも撤退していないというパフォーマンスを発揮しているのである。

6-3 結論

多競技化は、多競技化したサッカークラブについては、スポーツを通じて地域を活性化させるという理念実現のために有効な手段となりうるであろう。この多競技化は、親会社を持たない市民クラブ、県民クラブは、地域のステークホルダーからの共感やその結果による支援を受けなくてはならないために、地域の発展を掲げ、その手段として行っているのではないだろうか。また、「独立採算型」の組織構造を取ることによって、人材や資金を含む余剰資源を持たずして、また、新規の投資コストをかけずに新規競技クラブの設立が可能となる。つまり、「独立採算型」は、サッカークラブにとって初期投資とリスクを最小限に抑えて多競技化することを可能としている。独立採算型の組織構造を作るために、湘南ベルマーレ、新潟アルビレックスともに、新たな競技を増やす際には、クラブが掲げる理念を十分に把握し、かつ独立採算型の事業が出来るかについて厳しい審査を行う。経営史の泰斗、チャンドラーはアメリカの多角化戦略の推進と事業部制導入の因果関係を『経営戦略と組織』の中で明らかにしたが、その結果、事業部制という組織構造は、多角化という成長戦略に伴って導入された事実を発見し、ここから「構造は戦略に従う」という命題が導き出した(Chandler, 1962)。「構造は戦略に従う」という命題は、湘南ベルマーレ、新潟アルビレックスに事例にも適用可能であり、親会社を持たないクラブとして出発したため、地域の支援を「広く薄く」募っていかなくてはならないため、地域の発展のため、戦略の一環として、多競技化を進展し傘下にある各競技クラブが「独立採算型」の組織構造を取っていると言うことが出来るのではなかろうか。また、スポーツ振興の面でも、一つのサッカークラブが多数の競技のスクールを運営するよりも、効率的かつ効果的と思われる。インタビューでは、各競技クラブにとって、スクール事業等の競技の振興事業は一つの重要な収入源であるということが分かった。各競技クラブは、収入を得るという経済的インセンティブの中、自身の競技振興を進める。そして、サッカークラブよりも、各競技クラブはその競技についての専門知識を持っている。そのため、多競技化を進める方が、単独で複数競技を振興することに比べ、より効果的、効率的に行える。

一方、新規でクラブを作りたい側としては、サッカーで培ったブランドや評判、知名度を共有することにより、地域企業、地域行政、地域住民などのステークホルダーに対し、はじめからゼロから始めることに比べ、円滑なコミュニケーションを取ることが可能となる。また、有形資源の移転、共有はないものの、サッカー事業で培ったクラブ運営のノウ

ハウやスクール運営のノウハウなどのスポーツビジネスに必要な事業ノウハウが移転されていた。

Collis and Motgomery(1998)は、資源は時として、新規参入を容易にさせる「跳躍台」としているが、多競技化でも資源は「跳躍台」として機能していると思われる。また、Govindarajan and Trimble (2005) は、多角化企業内で新規で始めたビジネスは、既存事業の資源を使うことにより、初期コストを低くすることが可能であると指摘している。多競技化したクラブに属することにより、初期のコストを抑えることが可能であると考えることが出来る。

また、新潟アルビレックスでは、サッカーで培われたスポーツビジネスについての考え方が、他の競技の運営に大いに影響を与えていた。サッカーで培われてきた後援会組織の結成などの「広く薄く」支援を得るという考え方である。湘南ベルマーレにおいても、1999年に経験した親企業の撤退から、永続的な組織を構築するためにこのような考え方を持っている。この事業についての考え方について、Prahalad and Bettis(1986)はドミナント・ロジックとして取り上げている。ドミナント・ロジックは、「事業を成功に導くと考えられている支配的な論理」であり、既存の事業での勝ちパターンである（福澤, 2008）。湘南ベルマーレ、新潟アルビレックスに参画する各競技クラブは、地域の支援を「広く薄く」集めるということを念頭において行動している。

こうしたビジネスについての基本的な考え方が各競技クラブの根本にあるものの、各競技クラブは、自身のコンテキストに合わせて独自のビジネスを展開している。たとえば、新潟アルビレックス BB の日野氏によると、新潟アルビレックス BB は「広く薄く」支援を募る方法を取るなど、アルビレックス新潟のスモールタイプを作るつもりで運営しながらも、バスケットボールという競技の特性上、アメリカの NBA をお手本にして、サッカーに比べて試合中に MC を導入するなど、よりエンターテイメント志向を強めた。湘南ベルマーレフットサルクラブでも同様に、小田原市とより密着するため、2008 年から小田原市観光大使になり、小田原市の名産である提灯にスポンサー名（アウェー時には、スポンサー名ではなくチーム名）を入れ、試合時に選手が入場する際にはその提灯を持って入場したり、蒲鉾板にスポンサー名を入れ、試合会場に飾るなど、独自の取り組みがなされている。こうした経営の自由度は、「独立採算型」の組織構造によって確保されている。横塚 (2009) は、アメリカにおけるウォルト・ディズニー社が、NHL アナハイム・マイティダックスと、MLB アナハイム・エンジェルス傘下に収め、ウォルト・ディズニー社の優れた資源を移

転したが、経営が失敗した原因について、各プロスポーツクラブが本社に依存しすぎているため経営の自由度が低下し、その結果両クラブが自身のコンテキストに合致するような資源やケイパビリティを形成出来なかったと指摘している。湘南ベルマーレ、新潟アルビレックスは、「独立採算型」から経営の自由度があるため、ドミナント・ロジックを維持しながらも、自クラブのビジネスの責任を負いながら、サッカーとは違った独自の取り組みを行うことが可能である。

先行して事業を行ってきたサッカーからは、他にも、スポーツビジネスについての基本的なケイパビリティが移転されている。たとえば、新潟アルビレックス BB の日野氏は、新潟アルビレックス BB の立ち上げ以前にアルビレックス新潟でサッカービジネスに携わっていたため、新潟アルビレックス BB に参画する以前から、スポーツビジネスに必要な運営やマーチャンダイジングなどのノウハウを知っていた。また、湘南ベルマーレビーチバレーチームの GM 川合庶氏は、立ち上げ時には運営、営業などのノウハウは全くなかったが、サッカークラブである湘南ベルマーレの眞壁氏らに教えてもらうことにより、そうした知識を獲得できた。サッカーが先行して蓄積してきたケイパビリティ、知識について、人事異動、もしくは「教えてもらう」という知識移転の結果、傘下の競技クラブに移転している。

また、コア事業であるサッカー以外でも、運営や競技面で、他の競技から学ぶことが可能である。この相互学習は、各クラブが自身の運営に精一杯であるという事情や、地理的な遠さから全体会議やタスクフォースなどで公式的に行われるわけではなく、各競技クラブの責任者の個人的な非公式的な方法をもって実現されている。相互学習の中では、運営、競技面での問題解決に繋がる知識、ノウハウが移転されている。これは、コア事業であるサッカーを中心に移転されているわけではなく、各競技間で行われている。また、スポーツクラブの運営全般に渡るものではなく、育成の仕方や、スクール運営の仕方など一部分での移転が行われている。このことについては、Malone (2004) は、知識移転は、事業全体について、起こらなくても、事業の重要な一部分で起こるだけでも十分範囲の経済の発生に寄与するということを指摘している。知識論では、新制度派経済学で研究されてきたような取引コストの最小化のために企業が生まれるのではなく、知識移転や利用が企業というコンテキストの方が外部市場を利用するよりも効率的、効果的に実施できるため、企業という制度が生まれるとしている (Zander and Kogut, 1995)。湘南ベルマーレ、新潟アルビレックスともに、こうした知識移転が、競技面、運営面において、行われているとい

うことが確認できた。この知識移転は、共通の理念の下、同じ名前を冠し、活動することにより誘発されている。Nonaka and Takeuchi (1996) は、個人の持つ知識、特に暗黙知は個人の体験によって獲得されるため、言葉で表すことが出来ないと指摘し、それらが複数人で共有するためには、個人の感情、想い、メンタル・モデルの共有が必要であると述べている。共通の理念を持ち、シンボルとして同じ名前を持つことにより、感情や思い、メンタル・モデルの共有が可能となり、知識共有に向けた基礎が出来ている。また、知識共有の場としては、「コミュニティ・オブ・プラクティス」が注目されている (Tagliaventi et al, 2010)。「コミュニティ・オブ・プラクティス」とは、「あるテーマに関する関心や問題、熱意などを共有し、その分野の知識や技能を、持続的な相互作用を通じて深めていく集団」である (Wenger et al, 2002)。湘南ベルマーレ、新潟アルビレックスともに、各競技クラブの責任者には「スポーツを通じて地域を活性化させる」という熱意があり、同じスポーツクラブの運営という面で、問題意識を共有している。知識共有において、湘南ベルマーレ、新潟アルビレックスは、「コミュニティ・オブ・プラクティス」として機能しているということが言えるであろう。インタビューでは、ある特定の競技に従事していると、その競技内のネットワークに依存することとなり、その競技に流通している常識にとらわれることが多いが、様々な競技が参加しているクラブに属することで、違う競技の考え方を学習できるという声があった。「コミュニティ・オブ・プラクティス」としての多競技化クラブに所属していることにより、自身が所属している競技の世界で流通している常識だけではなく、クラブ内で競技横断的に様々な競技の考え方にアクセスすることが出来る。そして、その競技では従来考えられなかったような新しい運営方法が生み出される可能性がある。

以上より、一般企業の多角化とは異なり、湘南ベルマーレ、新潟アルビレックスは、収益や成長性の拡大などの経済的インセンティブを目指して多競技化を進展したわけではなく、クラブの掲げる理念と、Jリーグが掲げる百年構想という理念が動機となって引き起こされていた。そして、資金や物的資源である有形資源の移転はほぼなく、人的資源の移転も極めて少なかった。その一方、ブランドを同じくすることで評判、知名度が、移転、共有されるに至り、また、事業についてのノウハウも「教えてもらう」ことにより移転されていた。サッカー以外の競技クラブ間では、非公式的な人的な繋がりにより、トレーニング方法などの競技上の知識、または、事業上の知識が移転されていた (図 6-1)。このように、先行して事業を行っているサッカークラブからの無形資源、およびケイパビリティや

知識の移転が「跳躍台」となるため、単独でゼロから競技クラブを始めるよりも、効率的に競技クラブを運営できる。また、「独立採算型」の組織構造を取ることで、サッカーとしては、万が一追加した競技クラブが破綻したとしても、価値の毀損には繋がらず、リスクを回避できるうえに、追加された競技クラブは経営の自由度が増すと考えられる。

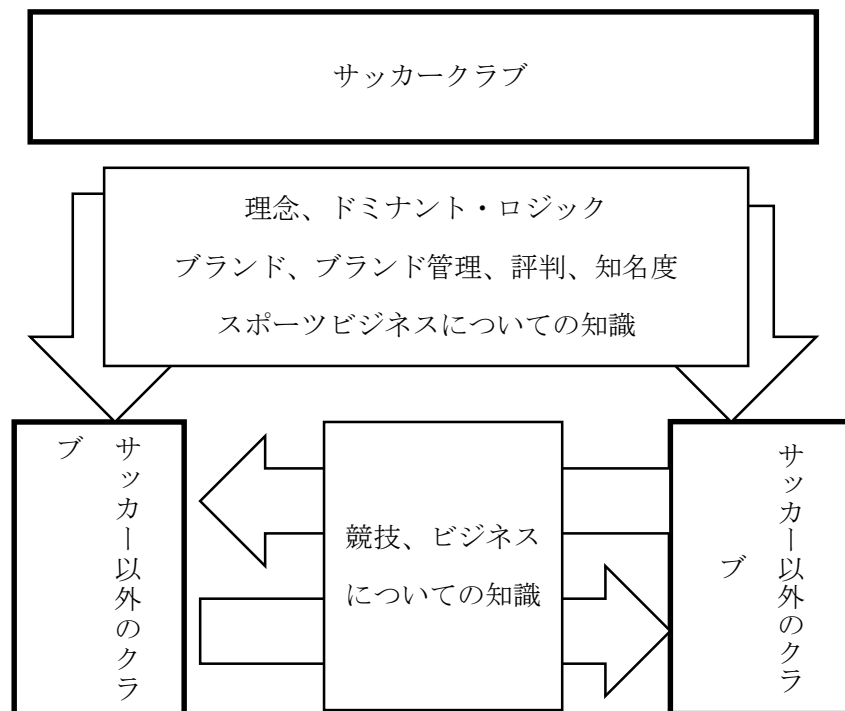


図 6-1 多競技化クラブによる資源、ケイパビリティの移転・共有

6－4 限界と今後の展望

本稿では、多競技化が行われる動機と、その経済的根拠について論じてきた。特に、資源やケイパビリティ、知識というものの共有、移転について、湘南ベルマーレ、新潟アルビレックスの2クラブについて調査し、考察した。しかし、この2クラブの他にも多競技化を実践しているクラブは存在する。たとえば、Jクラブでは、FC東京は、サッカークラブを保有している他、バレーボールクラブも保有している。また、Jクラブ以外では、たとえば、堺ブレーザーズがある。堺ブレーザーズはバレーボールクラブだけではなく、柔道チームや車椅子バスケットボールクラブを保有している。特に湘南ベルマーレ、新潟アルビレックスともに親会社のない市民クラブ、県民クラブとして多競技化を実施しているが、親会社を持つプロスポーツクラブについての検討も今後必要となるだろう。また、海外においても、多競技化を実施しているプロスポーツクラブが多数存在する。欧州では、伝統的に多種競技が行われている総合型のスポーツクラブが設立されている。アメリカでは、ケーブルテレビ局を中心にコンテンツの源泉としてプロスポーツクラブが複数保有されているケースがある（Stotler, 2000）。また、オーストリアの飲料水メーカーであるレッドブル社は、F1チームを保有し、サッカークラブ Red Bull Salzburg（オーストリア）、Red Bull New York（アメリカ）を保有するなど、世界各地にプロスポーツクラブを展開している。

本稿では、多競技化を実践しているクラブについて、経営学で展開されてきた多角化、特に資源、ケイパビリティの移転、共有について考察した。プロスポーツクラブを対象とする研究においては、価値創造の源泉である資源、ケイパビリティに基づく研究は少ないが、プロスポーツクラブの発展を考える際には、有効な手段となりうるのではないだろうか。今後、このような研究がなされることで、プロスポーツクラブがどのようにして価値を生み出しているのかを明らかにすべきである。

参考文献一覧

Ansoff, H. I. (1965) *Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, New York: McGraw-Hill (広田寿亮訳、『企業戦略論』、産業能率大学出版部、1969 年)

Argote, L., Beckman, S. L., and Epple, D. (1990) "The persistence and transfer of learning in industrial settings", *Management Science*, Vol. 36, No. 2, pp 140–154.

浅羽茂 (2004) 『経営戦略の経済学』 日本評論社

Barney, J. B. (2003), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Pearson Education. (岡田正大訳『企業戦略論』 ダイヤモンド社, 2004)

Brandenburger, A. M. and Nalebuff, B. J. (1997), *Co-opetition*, Helen Rees Literary Agency, (嶋津祐一・東田啓作訳『ゲーム理論でかつ経営 競争と協調のコーペティション戦略』 日本経済新聞社, 2003 年)

Chandler, A. (1962) *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, MIT Press (有賀裕子訳、『組織は戦略に従う』ダイヤモンド社、2004 年)

Chatterjee, S. and Wernerfelt, B (1991) "The Link between Resources and Type of Diversification: Theory and Evidence", *Strategic Management Journal*, Vol. 12, No. 1, pp. 33-48

Collis, D. J. and Montgomery, C. A. (1998) *Corporate Strategy: A Resource Based Approach*, McGraw-Hill. (根来龍之, 蛭田啓, 久保亮一訳『資源ベースの経営戦略論』, 東洋経済新報社, 2004 年)

Dierickx, I. and Cool, K. (1989) "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage", *Management Science*, Vol. 35, No. 12, pp. 1504-1511

Farjoun, M. (1994) "Beyond Industry Boundaries: Human Expertise, Diversification and Resource-Related Industry Groups", *Organization Science*, Vol. 5, No. 2, pp. 185-199

福澤光啓 (2008) 「なぜ多角化は難しいのか?—経営学輪講 Prahalad and Bettis (1986) ー」 『赤門マネジメント・レビュー』 第7巻、第7号、pp 535-544

Govindarajan V, and Trimble, C. (2005), "Building Breakthrough Business Within Established Organizations", *Harvard Business Review*, Vol. 83 Issue 5, pp 58-68

Grant, R, M. (1996) "Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration", *Organization Science*, Vol. 7, No. 4, pp. 375-387

Grant, R, M. (2007) *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications 5th ed.*, Blackwell.

Gupta, A. K., and Govindarajan, V. (1991) "Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations", *Academy of Management Review*, No. 16, Vol 4, pp 768–792.

Inkpen, A. C. and Tsang, E. K. (2005) "Social Capital, Networks and knowledge Transfer", *Academy of Management Review*, Vol. 30, No. 1, pp 146-165

伊丹敬之 (2003) 『経営戦略の論理 第3版』 日本経済新聞社

Kaplan, R. S, and Norton, D. P. (2004) *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press (櫻井通晴、伊藤和憲、長谷川憲一訳、『戦略マップ バランスト・スコアカードの新・戦略実行フレームワーク』、ランダムハウス講談社、2005 年)

Kaplan, R. S, and Norton, D. P. (2006) *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*, Harvard Business School Press (櫻井通晴、伊藤和憲訳、『BSC によるシナジー戦略 組織のアラインメントに向けて』、武田ランダムハウスジャパン、2007 年)

Kim, D. J. and Kogut, B. (1996) "Technological Platforms and Diversification", *Organization Science*, Vol. 7, No. 3, pp. 283-301

Malone, T. W. (2004) *The Future of Work: How the New Order of Business Will Shape Your Organization, Your Management Style, and Your Life*, Harvard Business School Press (高橋則明訳、『フューチャー・オブ・ワーク』、武田ランダムハウスジャパン、2004 年)

Markides, C. C. and Williamsom, P. J (1996) "Corporate Diversification and Organizational Structure: A Resource-Based View", *The Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 2 , pp. 340-367

Montgomery, C. A. (1994) "Corporate Diversification", *The Journal of Economic Perspectives*, Vol. 8, No. 3 , pp. 163-178

武藤泰明 (2006) 『プロスポーツクラブのマネジメントー戦略の策定から実行まで』 東洋経済新報社

武藤泰明 (2009) 「経営論から見た日本のプロサッカー」 『一橋ビジネスレビュー』 Vol.56,No.4 pp.20-31

Nonaka, I. and Takeuchi, H (1995) *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford Univ Press (梅本勝博訳、『知識創造企業』、東洋経済新報社、1996 年)

野中郁次郎, 遠山亮子, 平田透 (2010) 『流れを経営する ―持続的イノベーション企業の動態理論』 東洋経済新報社

中橋國蔵 (2007) 「組織能力と個人知識」 遠山暁編著 『組織能力形成のダイナミックス ―Dynamic Capability』、中央経済社、pp 2-22

大野貴司 (2010) 『プロスポーツクラブ経営戦略論』 三恵社

Panzar, J. C. and Willig, R. D. (1981), "Economies of Scope", *American Economic Review*, Vol. 71, No. 2, pp. 268-272

Penrose, E. T. (1959) *The Theory of the Growth of the Firm*, 2nd. Ed., Oxford, UK; Basil Blackwell (末松玄六訳『会社成長の理論 (第2版)』、ダイヤモンド社、1980 年)

Poppo, L. and Weigelt, K (2000) "A Test of the Resource-Based Model Using Baseball Free Agents", *Journal of economics & management strategy*, Vol. 9, No. 4, pp 585-614

Porter, M. E (1987) "From competitive advantage to corporate strategy", *Harvard Business Review*; Vol. 65 , No.3, p43-59

Prahalad, C. K., and Bettis, R. A. (1986) "The dominant logic: A new linkage between diversity and performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 7, No. 6, pp 485-501

Rumelt, R. (1982) "Diversification Strategy and Profitability", *Strategic Management Journal*, Vol. 3, No. 4 , pp. 359-36

Stotlar, D. K. (2000) "Vertical integration in sport", *Journal of Sport Management*, Vol. 14, No 1. pp 1-7

Szulanski, G. (1996) "Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Within the Firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 17, Special Issue: Knowledge and the Firm, pp 27-43

Tagliaventi, M. R., Bertolotti, F. and Macri, D. M. (2010) "A perspective on practice in interunit knowledge sharing", *European Management Journal*, Vol.28, No. 5, pp. 331-345

上野泰裕 (1994) 「多角化戦略とシナジー効果」『大阪府立大学経済研』 第 39 巻、第 2 号, pp. 81-102

Wenger, E., McDermott, R. A. and Snyder, W (2002) *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge*, Harvard Business School Press (櫻井祐子 訳 『コミュニティ・オブ・プラクティス—ナレッジ社会の新たな知識形態の実践』、翔泳社、2002 年)

Winter, S. G. and Szulanski, G. (2001) "Replication as Strategy", *Organization Science*, Vol. 12, No. 6, pp. 730-74

横塚聡 (2009) 「なぜディズニーはプロスポーツ事業の経営に失敗したのか? - 経営資源の観点から - 」 日本スポーツマネジメント学会第 2 回大会報告資料

Zander, U. and Kogut, B. (1995) "Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities: An Empirical Test", *Organization Science*, Vol. 6, No. 1, pp. 76-92