

# 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 -

スポーツビジネス研究領域

5009A091-6 横塚 聡

研究指導教員：武藤 泰明 教授

## 第1章

### 研究の背景

Jリーグは、日本全国にスポーツ文化を根付かせるため、「百年構想」を打ち出している。この「百年構想」では、「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」ことを謳い、Jリーグは、各Jクラブのサッカー以外の競技の実施を奨励している。各Jクラブは、スポーツ教室の開催、スポーツイベントの開催、そして競技クラブの所有により、サッカー以外の競技を実施している。この競技クラブが自身が行っている競技以外の競技を実施することについて、本研究では、「多競技化」と呼ぶ。多競技化では、スポーツ教室の開催、スポーツイベントの開催は多く行われているものの、競技クラブを保有する、クラブ保有型の多競技化はあまり実施されていない。

### 研究の目的

多競技化は、事業としての競技を追加していくことと考えることが出来る。その点では、一般企業の多角化と類似のものと考えられる。しかし、プロスポーツクラブは、株式会社としての形態を取りながらも、非営利的性格を有している（武藤, 2006）。そのため、一般企業の多角化とは全く異なる論理で多競技化は展開されていると考えられる。しかし、多競技化について、多角化の観点から研究されたものは存在しない。そこで、本研究

では、クラブ保有型多競技化がなぜ起こるのかという動機と、なぜ多競技化が存続可能かということ を明らかにするため、経営学で展開されてきた多角化の論理を援用し検討する。

## 第2章

本章では、経営学で展開されてきた多角化の議論について整理した。

一般企業では、多角化は、リスク回避や収益性、成長性の向上をという企業の収益性や付加価値の増大を目的に実施されている (Grant, 2007)。

多角化による範囲の経済、シナジーにより企業の収益・付加価値の増大が実現される。範囲の経済や、シナジーは、事業部間、もしくは子会社間の経営資源やケイパビリティの移転・共有により起こる (Markides and Williamsom, 1996)。しかし、経営資源やケイパビリティは、経路依存性や因果曖昧性などの性質を有し、複製困難である (Dierickx and Cool, 1989)。そこで、移転・共有を実施するためには、全社レベル、事業間レベルで活動が調整されなくてはならない (Grant, 2007)。この活動の調整が行われることにより、経営資源、ケイパビリティの移転・共有が実現され、範囲の経済、シナジーが生まれるのである。

## 第3章

本研究では、多競技化の動機と、経済性の根拠である経営資源やケイパビリティ等の

移転・共有を検討するため、ケーススタディを実施した。ケーススタディの対象は、クラブ保有型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クラブを対象とした。調査では、新聞、雑誌やの記事や内部資料の検討、両クラブのサッカークラブ、両クラブに参加するその他の競技クラブの関係者へのインタビューを実施した。

#### 第4章

ここでは、文献調査、インタビュー調査をもとに、サッカークラブである湘南ベルマーレと、湘南ベルマーレビーチバレーチーム、湘南ベルマーレソフトボールチーム、湘南ベルマーレフットサルクラブについての事例を取り上げた。

#### 第5章

本章では、文献調査、インタビュー調査をもとに、アルビレックス新潟、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、新潟アルビレックス・レーシング・チームの事例を取り上げた。

#### 第6章

第4章、第5章で展開した湘南ベルマーレ、新潟アルビレックスの事例より、多競技化の動機、および経営資源、ケイパビリティの移転、共有について検討した。

#### 多競技化の動機

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。また、湘南ベルマーレ、新潟アルビレックスともに、未だ撤退した競技クラブはなく、理念実現を目的としているにも関わら

ず、収益、付加価値の増大が実現されていた。

#### 資源・ケイパビリティの移転・共有

湘南ベルマーレ、新潟アルビレックスでは、各競技クラブ間での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。また、機能の共有も限定的であり、各競技クラブが同じ名前を冠しながらも、事業は個別に展開していく「独立採算型」の組織構造を取っていた。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、共有されていた。そのため、両クラブともに、ブランド管理は一括してサッカークラブが実施している。また、競技クラブを運営する上で必要な事業ノウハウもサッカークラブがその他の競技クラブに教える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、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。

#### 結論

競技クラブを追加する際、サッカークラブは、「独立採算型」の組織構造を取ることにより、資金や人材等の余剰資源を持たずして、競技クラブを追加することが可能である。投資コストを抑えて、理念を実現することが可能であると考えられる。

傘下に入る競技クラブから見ると、有形資源の移転はあまりないものの、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」(Collis and Motgomery, 1998)となるため、単独でゼロから競技クラブを始めるよりも、効率的に事業を開始、運営できると考えられる。

