

IBM アメリカンフットボール部における 持続的経営モデルに関する研究

トップスポーツマネジメントコース
5010A336-8 水島 正浩

研究指導教員：平田 竹男 教授

本研究は、筆者が所属していた IBM アメリカンフットボール部が持続的に経営できるモデルの構築を行う研究である。

第1章では、研究に至った背景と研究の目的について述べた。昨今の経済状況の影響を受け、日本の社会人スポーツの多くが休部・廃部に追い込まれており、80%近くがその理由として、会社の業績不振や経済環境の悪化をあげている。筆者が所属していた IBM アメリカンフットボール部も同じように大幅な予算削減を強いられ、厳しい経営状況にある。このような社会人スポーツの衰退は、学生が卒業後もスポーツを高いレベルで継続する環境を奪うだけでなく、国際大会における日本人選手の成績や、日本のスポーツ産業界全体にも悪い影響を及ぼすことが懸念される。一方で、時代や環境に即した社会人スポーツの経営モデルが存在するはずである。本研究では、IBM アメリカンフットボール部が持続的に経営できるモデルを構築することを目的とした。

第2章では、研究の手法について述べた。研究に際しては、トリプルミッションの視点から分析を行った。特にトリプルミッションにおける「市場」を「資金獲得」と置き換え、その「資金獲得」軸に研究を行った。また、「資金獲得」から「勝利」「普及」への影響の分析を行い、「資金獲得」の改善により好循環を実現するモデルの検討を行った。なお、本研究では、IBM アメリカンフットボール部とその他の社会人スポーツチームを対象として、関係者にインタビューとアンケート調査を行い、それぞれ指標を設けてデータの分析を行った。

第3章では、IBM アメリカンフットボール部の研究の結果である。IBM アメリカンフットボール部は、ここ数年「資金獲得」において削減が続いており、2010年にいたっては前年度から30%強の削減を強いられていた。予算の削減傾向とIBMの経営業績の傾向は一致しており、「資金獲得」が、会社の経営環境に強い影響を受けていることが明らかとなった。「資金獲得」の方法としては、その他にスポンサー企業を募集する方法とファンクラブからの会員費収入があるが、どちらともに十分な対応ができておらず、「資金獲得」の有力な手段となっていないことが明らかとなった。また、「資金獲得」の削減は、合宿や専任のスタッフ及び外国人選手との契約等の強化費、試合の広告やファンクラブへの告知等のPR費の削減につながっており、「勝利」「普及」に大きな影響を及ぼしていることもわかった。特にIBMアメリカンフットボール部は専任のスタッフや外国人選手の契約により成績を向上させており、「勝利」が「資金獲得」に強く関係していることが明らかとなった。「普及」に関しては、試合のPR活動によりファンの勧誘を行ったり、地元自治体のイベントへの参加等の地域活動や子供・学生向けにフットボール・クリニックの活動を行っているが、資金とスタッフの不足により、十分な成果をあげていないこともわかった。

第4章では、他の社会人スポーツチームの研究の結果である。社会人アメリカンフットボールに関しては、「資金獲得」ができていないチームが良い成績を収めており、

「資金獲得」と「勝利」の関係が深いことが明らかとなった。企業チームにおいては、従来の福利厚生型で企業に一方的に依存する形から、社会貢献やCSR活動などを行い、企業イメージ向上の戦略の一部となっているチームがあることもわかった。このようなチームは「資金獲得」も福利厚生費からブランド戦略費に予算科目が変更されており、会社に対してバリューを提供する位置付けに変わっていることがわかった。また、特定の企業に「資金獲得」を依存できないクラブチームにおいては、「資金獲得」に苦勞しており、従来の宣伝広告としてのスポンサー契約に限界を感じ、チームがスポンサー企業に対してビジネス創出の場を提供するような新しいビジネスモデルを検討していることがわかった。更に、地場に根ざしたスポーツチームの特性を生かすことで、新たな事業開発を行い、多角経営を実践して「資金獲得」のリスク分散を行う必要性を感じている。

また、社会人アメリカンフットボールの公式戦への来場者に対するアンケート調査の結果からは、多くのファンがお金を支払っても試合を見に来たいと回答しており、ファンに対するマーケティング活動の見直しを行うことで、入場料やファンクラブの会費が、チームの「資金獲得」につながる可能性があることも明らかとなった。

「普及」に関しては、「資金獲得」ができてきているチームが、その戦略の中で「普及」の活動を効果的に行っており、「資金獲得」との関係が強いこともわかった。

第5章では、これまでの研究の結果をもとに考察を行った。IBM アメリカンフットボール部が持続的に経営を行うためには、まず「資金獲得」の改善を行うことである。そのためには、社会貢献やCSR活動等を会社の顔として実践して、会社のブランド戦略に位置づけることで、従来のコストセンターから会社に価値を提供できるバリューセンターに変革することが必要であると考

えた。これが実現できれば「資金獲得」を福利厚生費ではなく会社のブランド戦略費として獲得することが可能となり、会社の業績にチーム運営が左右される可能性が低くなると考えられる。チームが会社の経営戦略の一部として位置付けられるために何ができるかを問い、自ら会社にコミットメントを行うことが必要であるが、そのためには、チーム全体のベクトルを合わせ、ステークホルダーにガバナンスをきかせるための「理念」も重要である。また、企業スポンサーやファンの開拓も戦略的に行うことで、IBM 社内だけに頼るのではなく、広い「資金獲得」も可能となり、リスクを避けることができると考えた。更に、「資金獲得」によって得られた資金を効果的に強化策に投下することで「勝利」をつかみ、試合の告知等のPR活動や地元地域活動、CSR活動にも投下することで、「普及」の実現にもつながると考えた。このように「資金獲得」の改善を行うことで多くの資金を得て、それを効果的に投下することで「勝利」と「普及」を実現し、次に更に大きな「資金獲得」を実現する、好循環サイクルの実現が可能であると考えた。

本研究によってIBMアメリカンフットボール部のみならず、社会人スポーツの持続的な経営実現に少しも寄与できれば幸いである。