

新型コロナウイルス感染症流行による経営悪化において Jリーグクラブが行った対応策の類型化に関する研究

スポーツビジネス研究領域

5019A041-3 高楠 和志

研究指導教員：間野 義之 教授

1. 緒言

2019年に中華人民共和国湖北省武漢で発生し世界中に流行をもたらした新型コロナウイルス感染症（以下『COVID-19』と表記する）は多くの国や地域で死者を出し、ロックダウンや緊急事態宣言など外出や移動の制限による経済活動の縮小が見られ、COVID-19の流行によって甚大な影響を及ぼした。

COVID-19の影響はスポーツ界にも広がっており、2020年7月に開催予定であった東京オリンピック・パラリンピックが2021年に延期が発表されるなど、国際的なスポーツイベントはもちろんのこと各国のスポーツリーグがリーグの中止や中断に追い込まれ、リーグや試合が再開できても無観客試合や観客動員に制限がかかった状態により入場料収入が絶たれ大幅な減収が見込まれる。

現代のプロスポーツチームの経営において、スタジアムやアリーナに観戦者を一杯にすることが最重要課題であり（佐野, 1999）、観戦者の増加が、収入の4つの柱といわれる入場料収入、放映権料収入、スポンサー収入、マーチャンダイジング収入それぞれの増加に密接に関係している（大西 & 原田, 2008）とされており、プロスポーツチームの主要な収入源である入場料収入が大幅に減少している現在、チーム経営を維持するためにさまざまな施策を打ちチームの経営状態を安定させる必要がある。

2. 研究目的

そこで本研究は、COVID-19が流行し試合やリーグの中断や無観客試合、制限付きの観客動員試合などにより大幅な減収が見込まれているJリーグクラブの施策の実態を把握するために、施策のカテゴリ化および2つの概念で構成され

たフレームワークを用いた類型化を行い、示されたカテゴリや形態を用いてJリーグクラブが取り組んだ施策の特徴を明らかにし、感染症流行などの突発的な災害時における継続的なクラブ経営の検討を行うことを目的とした。

3. 研究方法

3.1 手続き

2020年シーズンJリーグ1部18クラブの公式HPおよび関連ウェブサイトとし、収集および抽出した施策の内容の中から同様の解釈ができるものをカテゴリに分類した。またWang et al. (2020)が開発したイノベーション類型モデルをもとに、次に説明する筆者が作成した2つの分類尺度を用いた類型モデルを用いて分析作業を行った。

3.2 類型モデル

Wang et al. (2020)が開発したマーケティング戦略の類型モデルとこれまでの企業行動理論の先行研究をもとに、COVID-19流行下のJリーグクラブの施策の類型モデルを、「施策に対する動機」と「スポンサー企業の関与」の2つの尺度を用いて類型化を試みた。「施策に対する動機」尺度は「予想されるクラブの業績の低下に対し、従来のクラブ環境の状態に戻すためにチーム運営費に向けた収益確保やスタジアムの観客動員や盛り上がりを元の状態に戻そうとする施策であるか否か」と、「スポンサー企業の関与」尺度を「各クラブのスポンサー企業とタイアップして取り組んだ施策であるか否か」と設定し分析を行った。

4. 結果

4.1 施策のカテゴリ化

311件の施策について内容分析を行った結果、382のコードが抽出され、16のカテゴリが確認された。具体的なカテゴリは「オンラインギフトイン

グ」,「オンライン企画」,「試合・練習配信」,「SNS 拡散」,「メッセージ・チャント」,「スタンド掲示」,「スタジアム企画」,「ライブビューイング」,「販売」,「配信・配布」,「オークション」,「特別チケット」,「寄付」,「システム導入」,「クラウドファンディング」および「スポンサー・地域支援」の 16 のカテゴリがあり,「オンライン企画」が 106 件と最も多くの施策数を数えた。

4.2 施策の類型化

J リーグクラブが COVID-19 流行下において開催した 311 施策に関して,2 つの尺度を用いて検討を行うためにクロス集計を行った。

「施策に対する動機」と「スポンサー企業との関与」による分類は「問題解決型サーチ・スポンサー関与型」,「従来型サーチ・スポンサー関与型」,「問題解決型サーチ・クラブ独立型」,および「従来型サーチ・クラブ独立型」の 4 つに種別された。

5. 考察

5.1 施策のカテゴリ化

「オンライン企画」の実施が加速した要因は,いずれのクラブも『YouTube』などのオンライン配信プラットフォームを以前から導入しており,また『Zoom』などオンライン会議システムの導入も他の施策に比べて比較的安価に抑えられ,施策に取り組むことが容易であったことが考えられる。また,新たな施策として「オンラインギフティング」も 24 件確認され,拡大した要因として,COVID-19 の観戦拡大防止のため無観客や観客動員に制限がかかった状態で試合を開催することになり,入場料収入を大幅に失うクラブが新たな収入源を確保するために施策を行ったと考えられる。

5.2 施策の類型化

「問題解決型サーチ・スポンサー関与型」に分類される施策が 15 件と少ないながらも確認され,オンラインギフティングやクラウドファンディング,他にもスポンサー企業とタイアップしてグッズ販売を行いクラブ運営費の補填に充てるなどの施策が行われていた。プロスポーツチームの収入の 4 つの柱といわれるのが入場料収入,放映権料収入,スポンサー収入,マーチャンダイジング収入であり

(大西 & 原田,2008),このうちの大部分を占める入場料収入が無観客試合および観客動員の制限により,その収入を大きく減らしている。スポンサー企業やホームタウンなど様々なステークホルダーとクラブが協力をすることで,これまで利用しなかった新たな技術やノウハウを活用してクラブの収入を少しでも確保することが重要だと考えられる。

また,「スポンサー関与型」に分類された施策が 49 あり,通信企業とタイアップして,スタジアム内でのモバイルオーダーシステムの導入などデジタル技術を用いた施策がみられた。COVID-19 流行により,J リーグクラブだけでなく多くのスポンサー企業も減収が見込まれる中,IT・通信業界は COVID-19 流行の外出自粛による巣ごもり・自宅学習・テレワーク等の需要が喚起され(KPMG,2020),他の業界に比べて業績が落ち込んでいないことが J リーグクラブに深く関与できる要因の一つであると思われる。

6. 結論

本研究は,COVID-19 が流行し試合やリーグの中断や無観客試合,制限付きの観客動員試合などにより大幅な減収が見込まれている J リーグクラブの施策の実態を把握するために,施策のカテゴリ化および 2 つの概念で構成されたフレームワークを用いた類型化を行い,示されたカテゴリや形態を用いて J リーグクラブが取り組んだ施策の特徴を明らかにし,感染症流行などの突発的な災害時における継続的なクラブ経営の検討を行うことを目的とした。

施策について内容分析及び類型化を行った結果,COVID-19 流行下の J リーグクラブの施策は 16 のカテゴリ,4 つの類型に分類されることが明らかとなった。また,IT・通信企業が多くスポンサーとして施策に関わっており,チームの運営費の確保するための施策に関わっていることが多いことが明らかとなった。

今回の結果は今後も継続するであろう COVID-19 流行下における,プロスポーツチームの健全な経営に向けて重要な基礎資料になることが期待される。