

日中プロサッカークラブチームにおける対外的経営理念の比較研究 —チーム外周的ステークホルダーの視点から—

スポーツビジネス研究領域

5020A050-9 童 逸凡

研究指導教員: 木村 和彦 教授

【研究背景】

近年、中国民衆の期待を載せ、2010 年に今の広州 FC が恒大集団に購買されたことをはじめ、大資本は中国サッカー産業に入場し、リーグの競技力向上を目的にして中国サッカー産業への投資が大きくなっていく。

だが、近年中国サッカーにおけるクラブチームの発展が順調だとはいえない。今年、政策によるクラブチーム改名の前、去年中国スーパーリーグの一位を取った江蘇蘇寧チームは親会社資金問題のため、クラブチームが運営停止の状態になった。このような実例が多く、2020 に 16 クラブチームは解散したことによって、大変な事態になった。

したがって、中国サッカーにおけるクラブチームが継続するため、どのようにクラブチームを運営していくかという検討が必要である。そして、企業スポーツから地域密着型スポーツクラブへ脱皮をしたJリーグは中国サッカーにとって、発展が参照できるものである。

さらに、中国のプロサッカーリーグまたはクラブチームの発展は日本のJリーグまたはクラブチームとよく比較される。しかし全般に見ると、基本的に発展水準の違いまたは青少年学校サッカーの発展に注目し、クラブチームのステークホルダーに関する研究はほぼ検討されていない。

【先行研究】

経営理念は、組織体として公表している、文化された価値観や信念(高尾・王, 2011)と定義され、会社の使命や存在意義についての経営理念(狭義)、これを具体化し実行するための経営方針、さらに組織成員の行動を支持する行動指針の 3 つの階層からなる複合的な概念である(奥村, 1994)。そして、柴田(2016)は、図1のように広義として経営理念をとらえて

いる。組織の経営理念は行動方針が決まるが、逆に組織今の経営活動から経営理念を見られる。それで、クラブチームとステークホルダーの連携活動により、クラブチームの経営理念を把握できる。

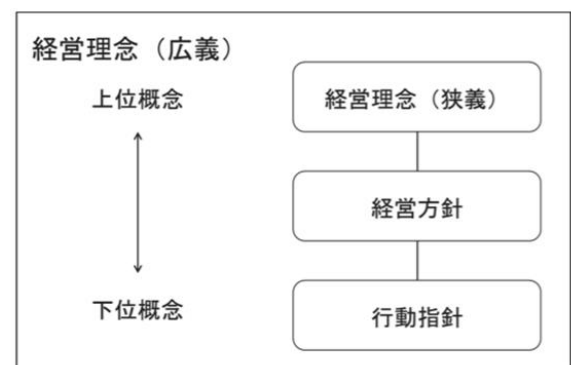


図1 経営理念(広義)の構造(柴田, 2016)

武藤(2020)により、プロサッカーチームにおけるステークホルダーと指摘された。また、プロ化に成功したクラブは、クラブ設立当初の理念を具現化するため、また、より多くのサポーターを獲得するため、得た利益を地域住民が使えるスポーツ施設の整備やスポーツ活性化のためのイベントへと投資していく(石川, 2013)。一方、中国の場合、王・王(2021)または大井(2016)によれば、中国クラブチームは社会的正当性や責任を重視しないと指摘するため、中国クラブチームは社会にかかわるステークホルダーを重視しないと考えられる。

【研究目的】

日中両国における、クラブチームと各外周的ステークホルダーの連携現状の比較・分析を通して、両国クラブチームの連携方式と現時点の対外的経営理念を明らかにすることを目的とする。

【研究方法】

クラブチームのホームページと公式 SNS で、日本と中国における既存の各外周的ステークホルダーと日本・中国のクラブチームの連携に

ついの先行研究または文献を検索し、日本・中国のクラブチームと外周的ステークホルダー連携の現状を総合的に把握し、具体的な連携状況をまとめる。日本のクラブチームが J1 リーグの 20 クラブチームを対象と選定された。中国のクラブチームが中国スーパーリーグの 16 クラブチームを対象と選定された。

そして、両国クラブチームが連携現状による反映された経営理念を、小川(2017)提出したプロスポーツチームの 16 の対外的下位経営理念にまとめる。

【結果と考察】

表 1 各ステークホルダーとの連携方式の特徴

	日本のクラブチーム	中国のクラブチーム
理念	① 特定の数は事業的に多い ② 地域社会・地域貢献 ③ 地域社会貢献がクラブチーム理念になっていることがある ④ 大企業・企業との関係が強い ⑤ 地域社会との関係が強い ⑥ 地域社会との関係が強い	① 特定の数は事業的に多い ② 地域社会・地域貢献 ③ 地域社会貢献がクラブチーム理念になっていることがある ④ 大企業・企業との関係が強い ⑤ 地域社会との関係が強い ⑥ 地域社会との関係が強い
サポーター	① クラブチームはファンクラブ(会費)から資金をもらっている ② ファンクラブはクラブチームの収益源となっている ③ ファンクラブはクラブチームの収益源となっている	① クラブチームはファンクラブ(会費)から資金をもらっている ② ファンクラブはクラブチームの収益源となっている ③ ファンクラブはクラブチームの収益源となっている
観客	① スタジアム観客と観客席が広い ② スタジアムでのサービスとイベントが多い ③ 観客席はクラブチームの収益源となっている ④ スタジアムの観客が多い ⑤ 観客席の観客が多い	① スタジアム観客と観客席が広い ② スタジアムでのサービスとイベントが多い ③ 観客席はクラブチームの収益源となっている ④ スタジアムの観客が多い ⑤ 観客席の観客が多い
スポンサー	① 観客企業が多い ② スポンサーの数は多い ③ スポンサーの数は多い ④ スポンサーの数は多い	① 観客企業が多い ② スポンサーの数は多い ③ スポンサーの数は多い ④ スポンサーの数は多い
地域社会	① 連携活動は多岐にわたる ② 地域社会への貢献が強い ③ 地域社会への貢献が強い ④ 地域社会への貢献が強い	① 連携活動は多岐にわたる ② 地域社会への貢献が強い ③ 地域社会への貢献が強い ④ 地域社会への貢献が強い
地方自治体	① クラブチームへの直接助成がある ② 地域社会への貢献が強い ③ 地域社会への貢献が強い	① クラブチームへの直接助成がある ② 地域社会への貢献が強い ③ 地域社会への貢献が強い
リーグに加盟する他のクラブチーム	① ほかのチームとの交流 ② ほかのチームとの交流 ③ ほかのチームとの交流	① ほかのチームとの交流 ② ほかのチームとの交流 ③ ほかのチームとの交流
ジュニア・ユース選手と保護者	① 選手にジュニア・ユース選手と保護者を持つ ② ジュニア・ユース選手はクラブチームの収益源となっている ③ ジュニア・ユース選手はクラブチームの収益源となっている	① 選手にジュニア・ユース選手と保護者を持つ ② ジュニア・ユース選手はクラブチームの収益源となっている ③ ジュニア・ユース選手はクラブチームの収益源となっている
リーグ関係	① リーグの運営は地域社会の責任を重視している ② リーグの運営は地域社会の責任を重視している	① リーグの運営は地域社会の責任を重視している ② リーグの運営は地域社会の責任を重視している

結果として、表 1 がまとめたように、日本クラブチームと各外周的ステークホルダーの連携方式の特徴は、方式が多様で、地域社会への貢献を重視し、スポーツ振興に注目している。そして、中国クラブチームと各外周的ステークホルダーの連携方式の特徴は、連携方式の多様性が低く、つまり連携活動が少ない。また、連携はサッカーの普及を重視し、サッカー市場の開発とファンの拡大に注目している。

表 2 から見ると、中国クラブチームは地域発展を重視していない状態である。各外周的ステークホルダーとの連携により、反映された経営理念は基本的にスポーツの発展と顧客の満足に集中している。

一方、日本クラブチームの方は、地域志向と顧客志向全部重視していると考察できる。

表2 両国クラブチーム対外的な経営理念の比較

中位概念	下位概念	日本クラブチーム	中国クラブチーム
地域愛着志向	地域密着	○	○
	地域の誇り	○	○
地域発展志向	コミュニティの醸成	○	○
	地域交流・国際交流	○	○
	まちづくり	○	○
	地域経済の発展	○	○
	メディアとしての役割	○	○
	共生社会の実現	○	○
地域の人づくり志向	人材育成	○	○
	青少年の健全育成	○	○
スポーツの発展志向	社会に開かれたスポーツ環境の整備	○	○
	生涯スポーツの充実	○	○
顧客志向	娯楽としてのスポーツ施設	○	○
	夢や感動の提供	○	○
	ファンとの交流・愛着	○	○
	顧客ニーズの重視	○	○

【結論】

本研究では、日中両国最上位リーグのクラブチームと各外周的ステークホルダーの連携方式を明らかにした。そして、連携により、表現された両国クラブチームの対外的経営理念を整理した。それで、結論は以下となる。

① 日本クラブチームは地域発展に貢献する経営理念を持つ、地域貢献の活動によく参加し、地元各業界から獲得した支持の程度が深い。

② 日本クラブチームと各外周的ステークホルダーとの多様な連携により、収益源は多様になる。

③ 中国クラブチームは日本より、オンラインによる試合放送と商品販売が便利で、リーグの市場開発、ファンの拡大という経営理念が反映されている。新メディアとの連携は、日本クラブチームより、緊密である。

④ 日本クラブチームはサッカーだけでなく、各種類のスポーツ項目の普及を重視している。中国クラブチームはサッカーでの発展を重視している。

さらに、中国のクラブチームの具体的なチームビジョンが書いてないため、今後中国のクラブチームにインタビューの調査をする必要となる。

また、クラブチームにとって、対内的な経営理念も重要であり、今後クラブチームの対外的経営理念を明らかにする必要と考えられる。