

2022年度 3月修了 修士論文

スタジアムを使った AC 長野パルセイロの
スポンサー収入増加策

The Development of Stadium Sponsorship
in AC Nagano Parceiro

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 トップスポーツビジネスコース

5022A322-3

堀江 三定

研究指導教員： 平田 竹男 教授

目次

第1章	背景	1
第1節	Jリーグにおける地域クラブの特徴.....	1
第2節	Jリーグのスポンサーに関する規程.....	4
第3節	AC長野パルセイロ	4
第1項	AC長野パルセイロの発足と歩み	4
第2項	筆者の立場	5
第3項	長野パルセイロの経営状況	6
第4項	長野パルセイロの成績.....	7
第5項	長野リスタジアム	10
第4節	本研究の問題意識.....	11
第5節	先行研究	12
第6節	目的.....	12
第2章	方法	13
第1節	文献調査	13
第2節	甲府経営者のインタビュー	13
第3節	現地調査	13
第3章	結果	14
第1節	各クラブのスポンサーカテゴリーとスポンサー数.....	14
第2節	各クラブのスタジアム露出の現状	19
第1項	スタジアム露出の権利.....	19
第2項	権利別のスポンサー数.....	21
第3項	スタジアム露出アイテム	22
第3節	甲府の経営者へのインタビュー.....	23
第4節	長野のスタジアム露出の現状	27
第1項	カテゴリーとスポンサー数。	27
第2項	スタジアム露出の権利.....	28
第3項	スタジアムでの新たな露出権利	33
第4章	考察	35
第1節	各クラブの実態	35
第2節	長野への応用	36
第1項	スタジアム露出機会	36
第2項	長野の実施策と試算	37
第3節	本研究の課題と限界	40
第5章	結論	41
謝辞		42
参考文献		43

図表目次

図 1	地域クラブのホームタウン人口とスポンサー収入の相関図(2021)	3
図 2	AC 長野パルセイロの収支状況(2007~2021)	6
図 3	長野スポンサー収入と入場者収入推移(2007~2021)	7
図 4	観客動員数推移	9
図 5	チーム人件費推移	10
図 6	長野Uスタジアム	11
図 7	2022 年 5 月 15 日松本戦	11
図 8	選手バナー	29
図 9	選手バナー	29
図 10	ゴール裏コンコースバナーイメージ図	33
図 11	バックスタンドコンコースバナーイメージ図	33
図 12	アクセスロードバナーイメージ図	34
図 13	2 階席コーナーバナーイメージ図	34
図 14	メインスタンドコンコースバナーイメージ図	38
図 15	外周バナーと入場ゲート看板イメージ図	38
図 16	待機列アドボードイメージ図	39
図 17	マスコットと補助ビブスイメージ図	39
図 18	車椅子席バナーイメージ図	39
表 1	地域クラブのホームタウンと人口	1
表 2	地域クラブの営業収入、スポンサー収入と比率	2
表 3	長野の成績	8
表 4	ヴァンフォーレ甲府ホームページ掲載カテゴリー	14
表 5	ファジアーノ岡山ホームページ掲載カテゴリー	15
表 6	アルビレックス新潟ホームページ掲載カテゴリー	15
表 7	レノファ山口ホームページ掲載カテゴリー	16
表 8	ブラウブリッツ秋田ホームページ掲載カテゴリー	16
表 9	ロアッソ熊本ホームページ掲載カテゴリー	17
表 10	松本山雅 FC ホームページ掲載カテゴリー	18
表 11	ホームページ掲載スポンサー数	19
表 12	スタジアム露出のスポンサー権利の有無と金額(目安)(2022)	20
表 13	スタジアム露出権利数	20
表 14	権利別スポンサー数(2022)	21
表 15	ピッチ看板のスポンサー数	22
表 16	インタビュー内容	24
表 17	長野のホームページ掲載カテゴリー	27

表 18	大口スポンサーの主な権利.....	28
表 19	少額スポンサーの露出範囲.....	28
表 20	長野のスタジアム露出権利の現状.....	28
表 21	他クラブ権利の長野転用の可否	30
表 22	長野スタジアム露出実施策と試算（3 年間）	37

第1章 背景

第1節 Jリーグにおける地域クラブの特徴

日本プロサッカーリーグ（以下Jリーグ）は、2022年現在J1～J3まで全国に58クラブが在籍している。Jクラブは、大きく親会社（経営に関わる企業）を持つクラブと親会社が無く地域に支えられている地域クラブの2つに分けられ、近年はJリーグデビジョン3（以下、J3）への新規参入により地域クラブが増えている。2022シーズンの地域クラブのホームタウンとその人口を示した（表1）。地域クラブはJ1—1クラブ、J2—13クラブ、J3—15クラブの合計29クラブとなり半数が地域クラブで占めている。

表1 地域クラブのホームタウンと人口

チーム名	カテゴリー	ホームタウン	ホームタウン人口(人)	チーム名	カテゴリー	ホームタウン	ホームタウン人口(人)
北海道コンサドーレ札幌	J1	全道	5,139,522	Y. S. C. C. 横浜	J3	横浜市(1市)	3,771,961
アルビレックス新潟	J2	全県	2,152,664	F C岐阜	J3	全県	1,945,350
ザスパクサツ群馬	J2	全県	1,913,236	福島ユナイテッドF C	J3	全県	1,789,221
ファジアーノ岡山	J2	全県	1,862,012	ギラヴァンツ北九州	J3	北九州市(1市)	1,306,165
F C琉球	J2	全県	1,468,634	カマタマーレ讃岐	J3	全県	933,758
レノファ山口F C	J2	全県	1,312,950	A C長野パルセイロ	J3	長野市 (6市5町5村)	703,287
ツエーゲン金沢	J2	全県	1,117,827	鹿児島ユナイテッドF C	J3	鹿児島市(1市)	589,676
大分トリニータ	J2	全県	1,106,294	愛媛F C	J3	全県	509,216
ベガルタ仙台	J2	仙台市(1市)	1,099,239	ガイナーレ鳥取	J3	全県	543,615
ブラウブリッツ秋田	J2	全県	929,937	松本山雅F C	J3	松本市 (5市2町2村)	472,799
ヴァンフォーレ甲府	J2	全県	801,620	ヴァンラーレ八戸	J3	八戸市 (3市11町2村)	467,075
ロアッソ熊本	J2	熊本市 (1市)	737,850	藤枝M Y F C	J3	藤枝市 (4市2町)	446,212
水戸ホーリーホック	J2	水戸市 (5市3町1村)	698,429	テゲバジャーロ宮崎	J3	宮崎市 (2市1町)	443,607
栃木S C	J2	宇都宮市(1市)	514,966	アスルクラロ沼津	J3	沼津市 (1市)	185,806
				F C今治	J3	今治市(1市)	146,903

地域クラブの営業収入、スポンサー収入とスポンサー収入が占める比率は表2の通りであり、スポンサー収入の比率が50%以上のクラブが16クラブであった。地域クラブの営業収入は、カテゴリーで大きな開きがあるが、親会社からの資金提供が無い地域

クラブにとって、地元スポンサーからの資金獲得は重要な課題である。今回のコロナ禍の様な外部環境の変化は影響が大きくスポンサー収入を、維持拡大することはクラブの経営に大きく作用する。

表 2 地域クラブの営業収入、スポンサー収入と比率

チーム名	営業収入	スポンサー収入	比率
北海道コンサドーレ札幌	3,392	1,445	42.6%
アルビレックス新潟	2,208	954	43.2%
ベガルタ仙台	2,121	1,104	52.1%
大分トリニータ	2,096	758	36.2%
松本山雅 F C	1,903	968	50.9%
ファジアーノ岡山	1,571	757	48.2%
ヴァンフォーレ甲府	1,292	718	55.6%
ギラヴァンツ北九州	1,094	500	45.7%
レノファ山口 F C	1,010	529	52.4%
栃木 S C	978	495	50.6%
F C 今治	917	562	61.3%
愛媛 F C	845	395	46.7%
水戸ホーリーホック	824	313	38.0%
ブラウブリッツ秋田	775	388	50.1%
ツエーゲン金沢	761	313	41.1%
F C 岐阜	750	465	62.0%
A C 長野パルセイロ	708	432	61.0%
鹿児島ユナイテッド F C	692	400	57.8%
F C 琉球	641	248	38.7%
ザスパクサツ群馬	637	323	50.7%
ロアッソ熊本	550	319	58.0%
カマタマーレ讃岐	408	198	48.5%
ガイナレ鳥取	381	159	41.7%
福島ユナイテッド F C	367	172	46.9%
アスルクラロ沼津	361	191	52.9%
藤枝 M Y F C	358	274	76.5%
ヴァンラーレ八戸	337	167	49.6%
テゲバジャーロ宮崎	291	197	67.7%
Y. S. C. C. 横浜	252	136	54.0%

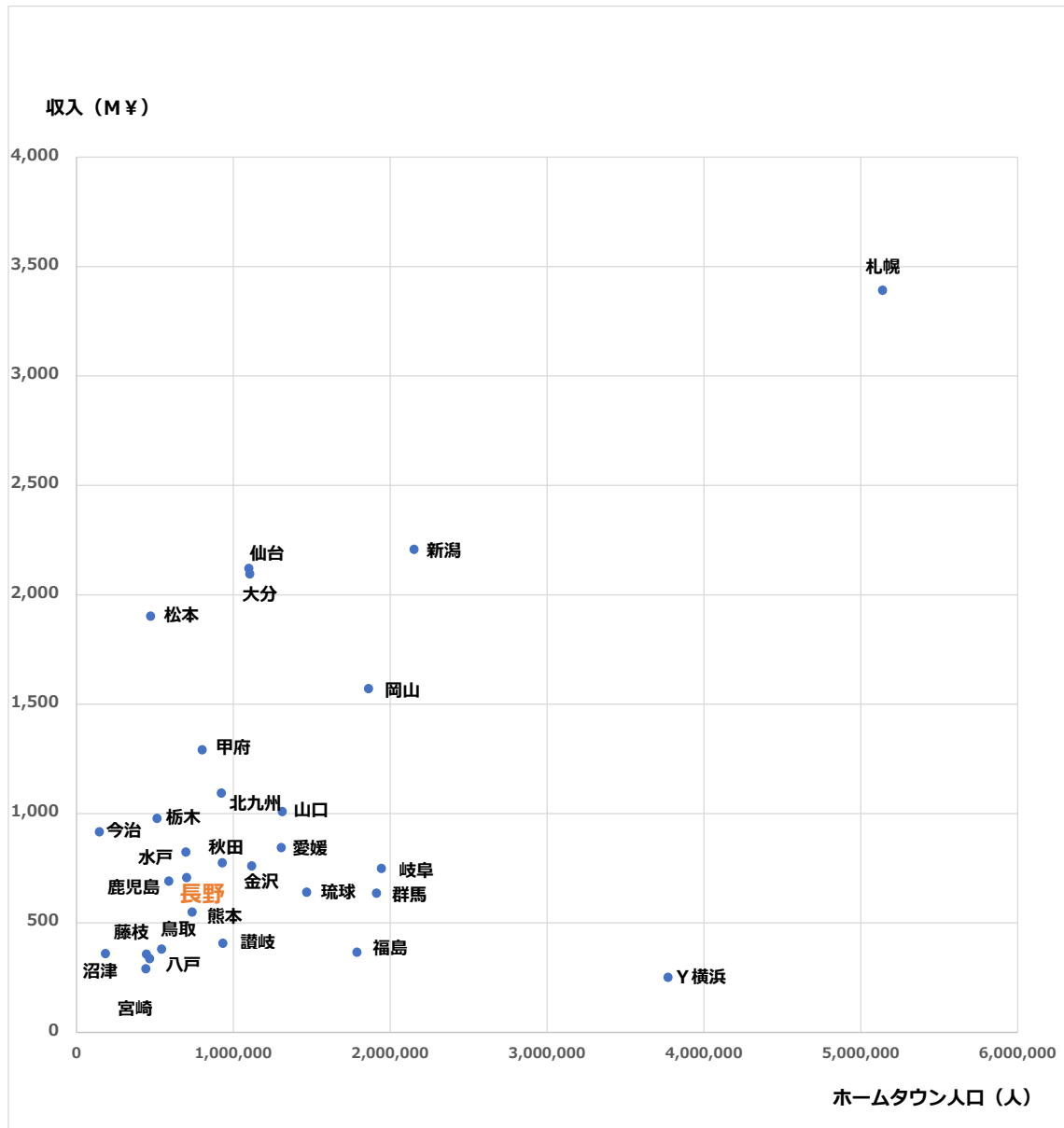


図 1 地域クラブのホームタウン人口とスポンサー収入の相関図 (2021)

地域クラブのホームタウン人口とスポンサー収入は図 1 の通りで、ホームタウンは、本拠地の市、複数の市町村、全県にまたがるクラブがあるが、収入規模を見てみると岡山以外 J 1 経験があるクラブの収入が多く、J 2 以下のみ経験をしているクラブにおいては、10 億円以下の規模である。地域クラブにとって、ホームタウンの支援は重要であるが、人口の規模より成績に重きを置かれる傾向にあり、収入にも影響を及ぼしていると考えられる。

J クラブの現状は、経営的に大変厳しいクラブが多く、リーグの発表によると 2021 年度、単年赤字 20 クラブ、債務超過 10 クラブである。その内、地域クラブは、単年赤字

14 クラブ、債務超過 6 クラブであった。本来は、ライセンスを失うクラブもあるが、コロナ禍の影響を考慮し現在は時限的な特例措置が取られている。

以上のように、地域クラブにとって、収入の柱であるスポンサーからの資金の獲得がクラブの安定経営において重要課題となっている。

第 2 節 J リーグのスポンサーに関する規程

J リーグの規定において、スポンサーに関するものとしてユニフォーム要項がある。要項の第 10 条〔広告の表示〕の 4 項に表記され、掲載箇所、サイズが次のように決められている。

① シャツ

イ. 場 所：前面の選手番号上部または下部 1 か所 サイズ：300 cm²以下

ロ. 場 所：前面の鎖骨部分左右 2 か所 サイズ：各 50 cm²以下

ハ. 場 所：背面の選手番号上部または下部 1 か所 サイズ：200 cm²以下

ニ. 場 所：裾 1 か所

（背面の選手番号の下から裾までを 3 等分した下部 2/3 のスペース内とする） サイズ：150 cm²以下

ホ. 場 所：左袖の任意の場所に 1 か所 サイズ：50 cm²以下

② ショーツ

イ. 場 所：前面左側の任意の場所に 1 か所 サイズ：80 cm²以下

ロ. 場 所：後面左右いずれか 1 か所（中央線をまたいではないものとする）

シャツに 5 か所で 6 社、ショーツに 2 か所 2 社で合計 8 社のスポンサーを掲載することが出来る。

その他の規程には、リーグ戦試合実施要項にピッチ上看板設置エリアの表記はあるが、数やエリア面積等についての規程は無く、またその他場所においてもスポンサーの広告についての記載が無いことから、スポンサーの露出機会は各クラブの工夫次第で拡大することが出来る。

第 3 節 AC 長野パルセイロ

第 1 項 AC 長野パルセイロの発足と歩み

AC 長野パルセイロ（以下長野）は、長野県長野市（人口 371,200 人 [2022 年 1 月]）を本拠地とし、16 の市町村（人口 703,287 人）をホームタウンとするサッカー клубである。J3 に所属するトップチーム、Women Empowerment League（以下 WE リーグ）に所属するレディースチーム、中高生のアカデミーチーム、小学生のスク

ールの運営並びにホームスタジアムの指定管理者としての事業を行っている。別組織運営ではあるが、長野パルセイロアイスホッケークラブ、長野パルセイロバトミントンクラブ、サンディエゴパルセイロレディースと提携も行っている。

我々は、地域社会とクラブがともに手を携えて、強いパートナーシップで共生する「地域密着協働型スポーツクラブ」を目指して活動している。

現在 J3 に所属するトップチームは、長野エルザサッカークラブ（1990 年設立）を母体に、2007 年の法人化に合わせ AC 長野パルセイロに名称変更し J リーグ参入を目指した。長野県はサッカー後進県であるが、県内を 4 つの地域（北信・東信・中信・南信）に分けると、当クラブの属する北信地区（長野市を中心としたエリア）は、特に後進地域であった。長野県から J クラブをとの掛け声のもとスタートを切ったが、同時期に中信地区の松本においても、山雅クラブが J を目指して立ち上がったことから、地域リーグからしのぎを削るライバル関係になった。北信越リーグから幾多の挑戦を経て、2011 年日本フットボールリーグ（以下 JFL）に昇格、JFL では初年度から 2 位→2 位→優勝と、J2 の昇格に見合う成績を上げたが、当時の昇格に必要なスタジアム基準が充足せず、J2 昇格は果たせなかった。一方松本山雅 FC（以下松本）は、当クラブより早く 2010 年 JFL 昇格、2011 年に JFL4 位で J2 昇格をきめ、先に J クラブの仲間入りを果たした。

スタジアム条件が満たせず J2 昇格が叶わない中、地元住民の理解もあり、2015 年に長野市が総額 80 億をかけた球技専用競技場である長野 U スタジアムが建設され、15,491 人収容、全面屋根に覆われた全国でも屈指のホームスタジアムが完成した。

そんな折 2014 年に J3 が開設され、創設時メンバーとしてリーグに参戦した。同年 J2 ライセンスを取得し、J3 初年度 2 位で J2 入れ替え戦に臨むも敗退、その後は成績が振るわず 2022 年現在も J3 に低迷している。また、レディースチームは、2021 年 9 月に設立された女子初のプロサッカーリーグの WE リーグにオリジナルメンバーとして参画、2 つのプロチームを配下に持つクラブとなっている。

第 2 項 筆者の立場

筆者は、地域クラブの一つである長野の社長を 2015 年から 5 年間務めた。2005 年、母体である長野エルザサッカークラブが J を目指すと表明したことにより、地元経済界で支援団体「アスレ長野」を設立し初代理事長に就任した。そこからクラブと関わり主に資金獲得に努めてきた。2007 年の法人化により役員となり、一旦スタジアム建設に関わるためクラブ役員を退いたが、2015 年新スタジアム完成時に社長の任についた。クラブ経営と共に県のサッカー協会の役員、市のスポーツ協会の役員も兼務し、主に資金集めと行政との調整役としての役割も担った。長野の様な地域クラブにとって、親会社からの資金提供や人的支援が無い場合、筆者も球団社長として如何にスポンサー獲得により資金を集め安定経営に繋げるかが最重要課題であった。

ホームタウンの長野市は人口が 37 万人で、観光業は盛んであるが、同市を拠点とする上場企業をはじめ大企業は少なく資金獲得に苦労した。大口のスポンサーは経済界の繋がりもあり獲得に繋がったが、小口スポンサーについては、きめ細かな動きやスタッフを総動員した動きが取れず提案の工夫も欠けていた。2021 年からは、非常勤役員としてサポートは続けているが、現在の厳しい経営状態からの脱却を早急にするべく資金獲得の対策に力を注いでいる。

第 3 項 長野パルセイロの経営状況

長野は、2007 年 J リーグ昇格を目指し法人化され、JFL 昇格を経て 2014 年から新たに設立された J3 に参入した。2007 年から 2021 年迄の経営数値を示す（図 2）。

収入は 2007 年から増加傾向で、JFL 昇格の 2011 年からわずかであるが単年で収益が出るようになった。2013 年にユニフォームサプライヤーとの契約問題で大きな損益を出したが、2017 年まで黒字が続いた。しかしながら 2018 年に選手人件費増加と観客減による入場料収入減少が影響し大幅な損益を計上した。その後コロナ禍の影響により 3 期連続の赤字となり、2020 年には債務超過に陥った。本来はライセンス剥奪の可能性もあったが、J リーグのコロナ禍による救済措置によりライセンスは継続できた。2021 年に黒字化、増資等も実施し債務超過は解消したが、厳しい経営状況が続いている。2021 年はレディースチームの WE リーグオリジナルメンバーでの参入効果、女子のスポンサーの増加、またリーグ分配金収入もあり黒字化となったと考えられる。しかしながら WE リーグは J リーグと異なりシーズン秋冬制を導入しており、今後は経営状況に影響を及ぼすことが考えられる。プロ 2 チームを配下にする事で、益々厳しい状況が予想され、経営の抜本的改善と収入を増加させることが近々の課題である。

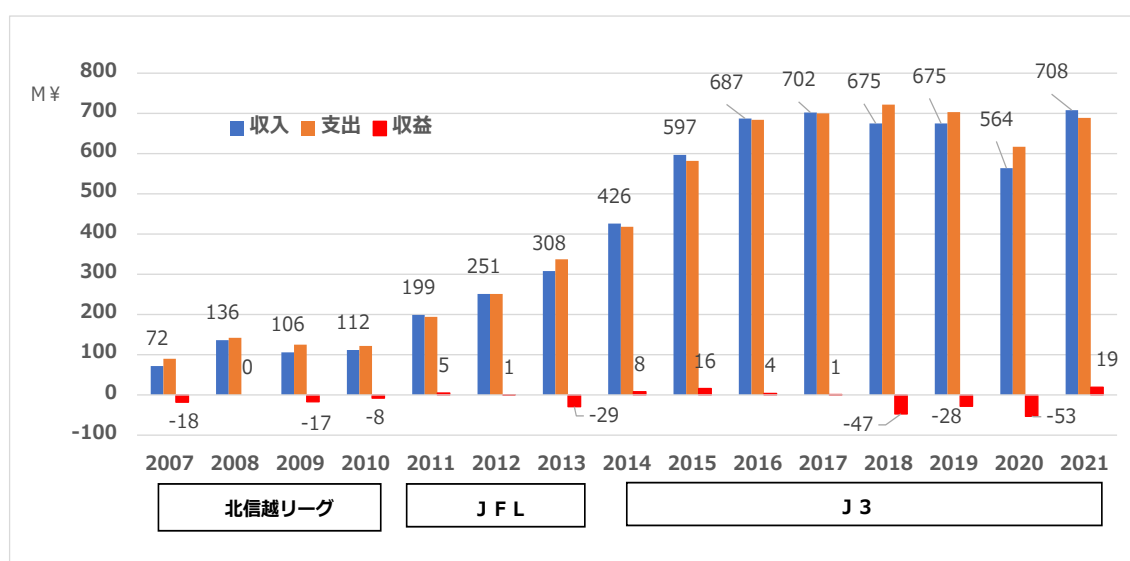


図 2 AC 長野パルセイロの収支状況（2007～2021）

総収入の中で大きな要素であるスポンサー収入と入場料収入の推移を示した（図3）。

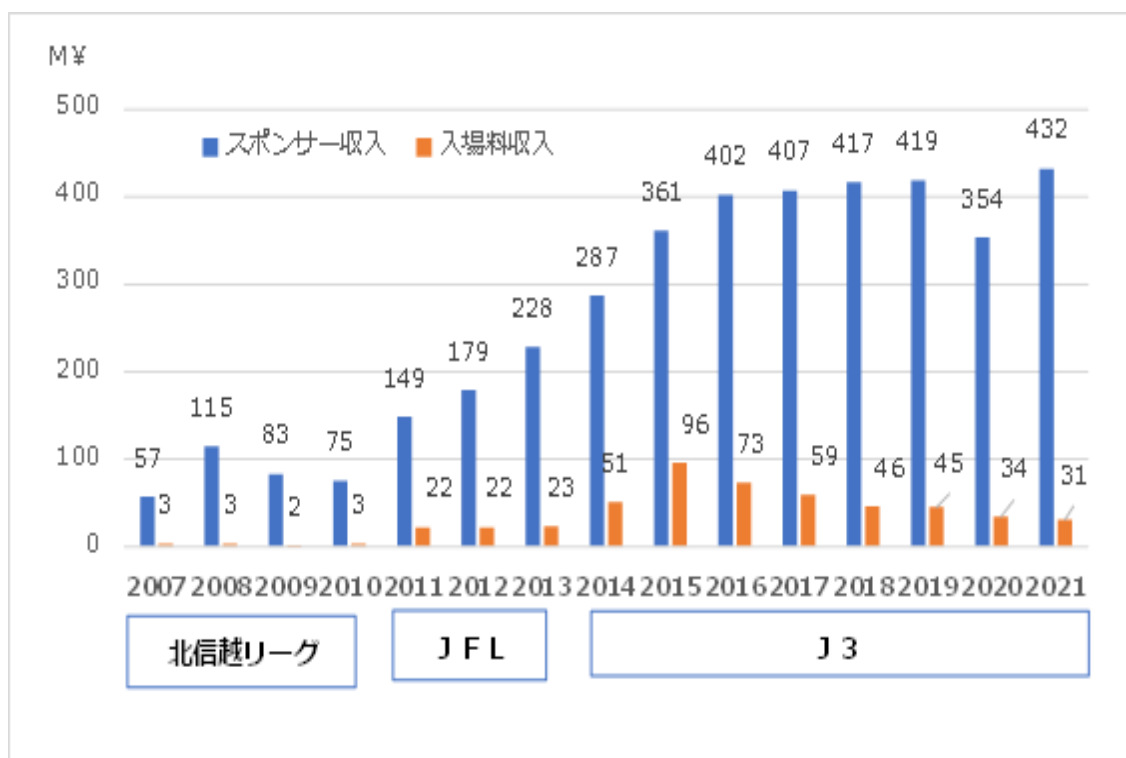


図3 長野スポンサー収入と入場者収入推移（2007～2021）

2007年の法人化以降、スポンサー収入は順調に伸びている。2020年にコロナの影響があり減少したが、翌年のWEリーグ参戦で、女子分の増額と女子のみのスポンサー獲得により増加傾向となった。入場収入については、スタジアムが完成した2015年をピークに減少を続けている。昇格が達成できず中々成績が上がらないことやコロナ禍の制限がさらに拍車をかけ大変厳しい数字になっている。観客を増加させることも大きな課題である。

第4項 長野パルセイロの成績

1) 順位

長野が法人化し北信越リーグに所属していた2007年からのリーグでの順位を示した（表3）。

地域リーグから幾多の苦難を経て、JFLに昇格し、在籍の3シーズンJ2昇格条件をクリアしていたが、スタジアム基準を充足せず昇格を逃した。そんな中J3が設立されJクラブの仲間入りは果たし、最初のシーズン（2014）は2位となり、J2との入れ替え戦に臨んだものの昇格を果たすことが出来ず、また2020シーズンは、残り2試合で1勝すれば昇格のチャンスがあったもののそれを逃がしJ3在籍が続いている。J3創設から来シーズン（2023）で10年目を迎えるが、目標であるJ2昇格を果たせていない。

表 3 長野の成績

シーズン	リーグ	順位	チーム数	
2007	北信越リーグ	2位	8	
2008	北信越リーグ	1位	8	全国社会人優勝、地域決勝敗退
2009	北信越リーグ	2位	8	
2010	北信越リーグ	1位	8	JFL昇格（地域決勝2位）
2011	JFL	2位	18	昇格出来ず（昇格順位利有）
2012	JFL	2位	17	昇格出来ず（昇格順位利有）
2013	JFL	1位	18	JFL優勝
2014	J3	2位	12	J3創設・J2入れ替え戦敗退
2015	J3	3位	13	
2016	J3	3位	16	
2017	J3	5位	17	
2018	J3	10位	17	
2019	J3	9位	18	
2020	J3	3位	18	
2021	J3	9位	15	
2022	J3	8位	18	

2) 観客動員数

JFL に昇格した 2011 年から観客動員数の推移を示した（図 4）。2014 年 J3 参入により平均 3,000 人を超えた。新スタジアム建設中であり、代替使用として佐久市と長野市の陸上競技場の開催であったが、新たに創設された J3 への関心で観客が増加した。翌 2015 年に新スタジアム完成、柿落としの 3 月 22 日 SC 相模原戦は、8,621 人の観客を動員し、新スタジアムの影響で平均 5,018 人の観客動員数を記録した。その後は、成績低迷の影響もあり減少に転じた。2016 年、2017 年と 10,000 人動員を目指したプロジェクトを実施するも 2016 年のカターレ富山戦で記録した 10,377 人 1 試合のみ目標を上回った。コロナ禍によりさらに観客動員の減少となったが、2022 年、同県にある松本との試合（地元では、信州ダービーと呼ぶ）がリーグで実現し、過去最高の 13,244 人の観客動員を記録した。しかしながら、他の殆んど試合が 3,000 人を超えることはなく、観客を増やすことはクラブにとっての課題であり、スタジアム利点を有効に使う工夫が必要である。

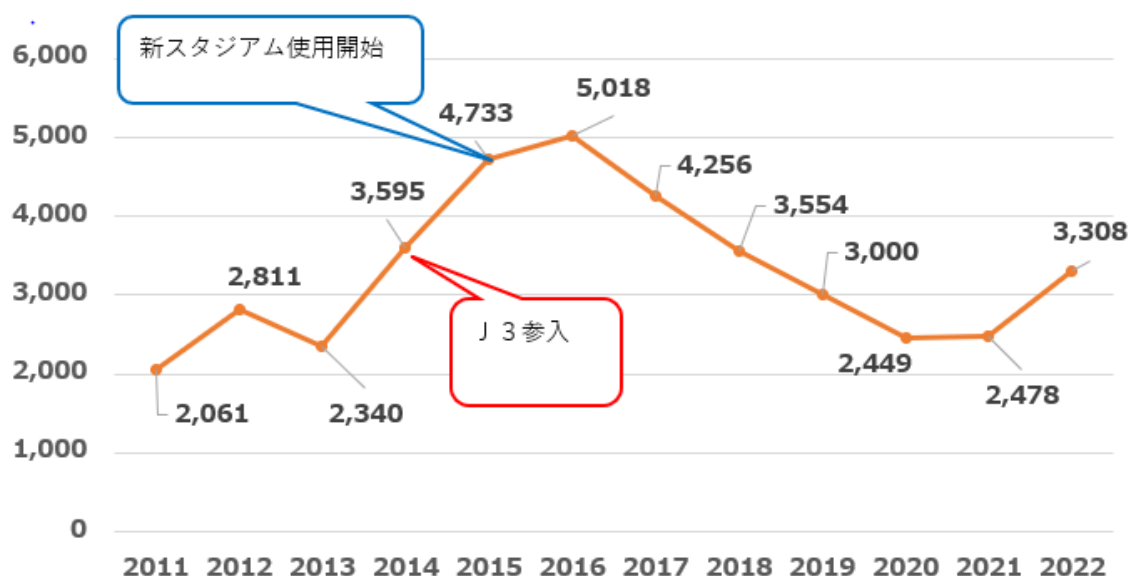


図 4 観客動員数推移

3) チーム人件費

支出で大きな要素を占めるのは、チーム人件費である。昇格を目指しているチームにとって勝利をつかみ取るために重要である。しかしながら人件費を増やす事で必ずしも勝利に結びつくとは言えず費用対効果を考える必要がある。J3 に参入した 2014 年から長野のチーム人件費と J2、J3 の平均を示した（図 5）。

J3 リーグ開幕当初の 2014～2016 まではリーグでトップであった。毎年昇格争いもあり選手強化に力を入れたがあと 1 歩のところまで昇格を逃した。2019 年まではトップ 2 であったが、その後は 4 番目となった。2020 年は、年棒の低い若手選手に切り替え強化費を下げて臨んだが、結果は昇格にあと一歩の 3 位で終えた。平均と比較すると J3 では、平均を上回っているが他クラブが近年増加傾向にある。J2 との比較では、大きな開きがあり、J2 昇格実現時は資金が必要となる。昇格を達成するには、チーム人件費を上げるだけではないと思うが、資金を増加させ強化に投入することは重要である。昇格という勝利に向かい、資金獲得を増加させ、スポンサーや観客動員増による応援環境を整えることで普及を広げて行かなければならない。トリプルミッションを好循環させていくことは長野の優先事項でもある。

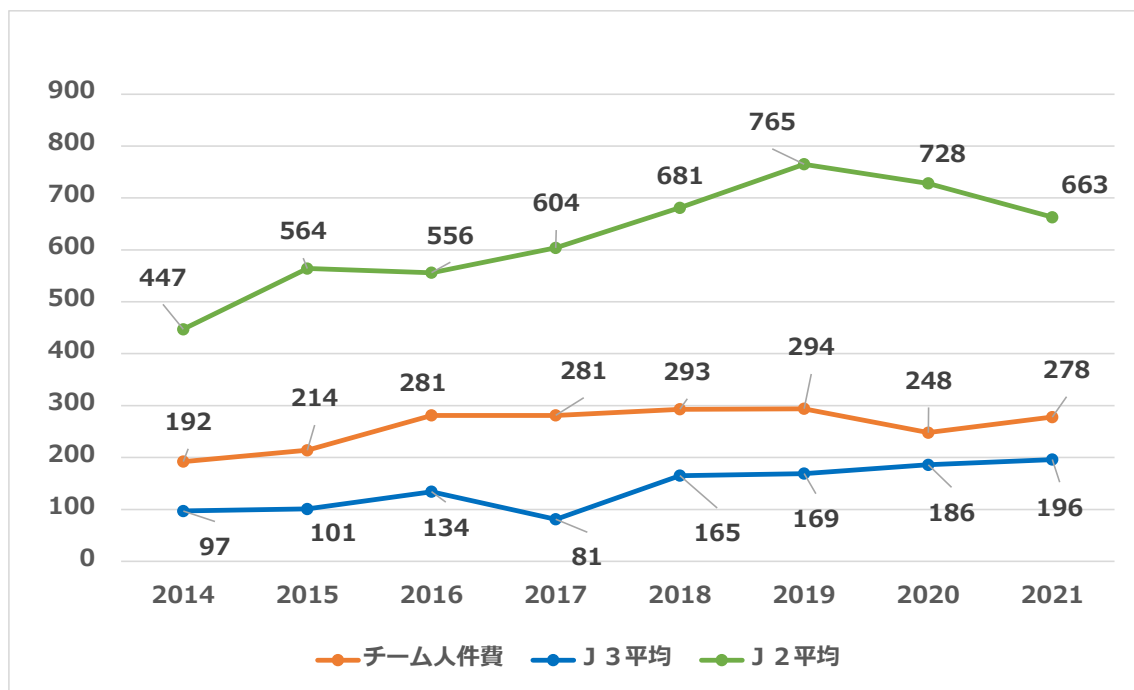


図 5 チーム人件費推移

第5項 長野Uスタジアム

長野のホームスタジアムと使用している長野Uスタジアムは、1998 年開催された長野冬季オリンピックのメイン会場となった長野オリンピックスタジアム（開閉会式場として使用）を含む南長野運動公園内の施設として存在する。2002 年、収容人員 6,000 人の小規模な球技場だったが、長野の J リーグ参入目標を視野に施設の全面改築を実施、2013 年 8 月に既存施設が取り壊され、2015 年 3 月に全面改築工事が完了した（図 6）。

新スタジアムは上から見た姿がアルファベットの「U」字型をしており古代オリンピックが行われたコロシウムをイメージして設計されている。収容人員は、15,491 人で全面屋根付きの専用スタジアムであり、J1 のスタジアム基準をクリアしている。所有は長野市、管理は共同企業体での指定管理で、長野の運営会社がそのメンバーとなり関わっている。J リーグとレディースチームが所属する WE リーグの試合を中心に使用されている。またなでしこジャパンの国際試合も 3 試合開催され、2015 年 5 月 28 日開催されたイタリア女子代表戦は 14,453 人の観客動員を記録した。J リーグにおいても 2022 年 5 月 15 日同県にある松本との試合（信州ダービー）にリーグ戦過去最高の 13,244 人の観客動員を記録した（図 7）。

このような素晴らしいスタジアムを有するクラブとして、観客動員を増やすと共にスタジアムを有効利用し収入を増やすことが課題である。



図 6 長野Uスタジアム



図 7 2022 年 5 月 15 日松本戦

第 4 節 本研究の問題意識

筆者は、地域クラブの社長として主に資金獲得に注力をしてきたが、スポンサーメリットの提案と細部までフォローが出来ず十分な資金を集められなかった。親会社からの資金的な支援が無い地域クラブにとって、地域のスポンサーからの資金獲得が重要である。他の地域クラブがどのような工夫をしてスポンサーを獲得しているのか？他の試合会場を訪れる際、それぞれのスタジアムでスポンサーの社名が露出される光景を目にしてきた、各クラブがスタジアムでの露出をどのように工夫しスポンサーのメリットに答えているのだろうか？と疑問を持っていた。

隣県にあるヴァンフォーレ甲府（以下甲府）は、経営危機から脱却し安定経営を続けており、J1にも3度昇格したクラブである。またスタジアムの露出に特徴があるクラブでもある。関係者の話や文献等に大に関心を持っていた。清田(2009)が、ヴァンフォーレ甲府の経営危機から脱却した要因の1つとして小口スポンサーの獲得で挙げているように、親会社を持たない地域クラブにとってユニフォームスポンサー等の大口の獲得も重要であるが、経営を維持するためには多くの小口のスポンサー獲得は経営を安定させる上で必要不可欠である。スポンサー企業の露出箇所についてユニフォームス

ポンサーはリーグで決められているが、主に小口スポンサーに提供するスタジアムの露出箇所を含めた権利の開発はクラブで独自に作ることが可能である。従って、Jクラブは如何に権利を開発し企業に対してメリットのある提案をするかが重要である。しかし、クラブによってどのような露出機会を提供されているのかがまとめられていない状況である。小口スポンサーは地元企業であるケースが多い為、クラブ間でスポンサーを取り合うケースは少ないことから各クラブの知見を共有することに意義があると考えられる。

スポンサーによる資金の獲得が重要課題の長野において、甲府をはじめ各クラブの実態を把握すること、特にスポンサーのスタジアム露出について長野に実際に活用できれば本研究は大いに意義あるものとする。

第5節 先行研究

Jクラブに関する研究では、クラブの経営面において、経営危機からの脱却、再生や成功事例に焦点を当てている。例えば平田(2008)では親会社を持つ浦和レッドダイヤモンズと地域クラブアルビレックス新潟(以下新潟)の共通した成功要因として「特定企業に依存しない資金調達」、「地域のバックグラウンドに即した観客数戦略」、「広告料収入に匹敵する入場料収入」、「収支規模に対する人件費の比率のバランスを適切に保つこと」、「主体的に経営を担う人物」の5つを挙げている。そして、この5つの要因を満たすモデルが地域におけるプロサッカークラブの持続的成長ビジネスモデルであるとしている。また大村(2020)はアビスパ福岡の経営危機の脱却とその後の失敗の要因について明らかにし、経営目標を達成するためにはトリプルミッションの各項目に明確な目標を立て拡大することと経営主体の明確化が必要と述べている。さらに佐々木(2020)では、V・ファーレン長崎が経営危機から経営者交代による再生を果たし、チーム成績上げた要因として、アクション(行動)、パッション(情熱)、ミッション(理念)を経営者がクラブに落とし込んだことが挙げられ、経営実績のあるプロフェッショナルの経営者がJクラブの経営に参画することは、公共的な存在であるプロスポーツクラブにとって意義のあると述べている。経営面の改善や成功要因を明らかにした研究があるが、地域クラブの資金獲得、特にスポンサーのスタジアム露出を含む権利等を調査した研究は行なわれていない状況である。

第6節 目的

本研究では、長野のスポンサー収入増加の観点から見た地域クラブのスタジアムでの露出事例を確認し、長野での実施策を提示することを目的とする。

第2章 方法

第1節 文献調査

1) 対象

地域クラブ 29 の中で、公開資料で露出機会の内容が明らかな 8 クラブ

- ・ J2 (2022) 甲府・新潟・ファジアーノ岡山 (以下、岡山) レノファ山口 (以下、山口)・ブラウリッツ秋田 (以下、秋田)・ロアッソ熊本 (以下、熊本)
- ・ J3 (2022) 松本・長野

2) 調査内容

- ・ スポンサーカテゴリーとスポンサー数
- ・ スタジアムの露出の実態 (権利の種類・露出箇所・スポンサー数)

3) 分析方法

- ・ 長野の現状分析と他 7 クラブ間での調査項目の比較

第2節 甲府経営者のインタビュー

甲府の経営者へのインタビューを行った。(運営会社の元社長、現社長、営業責任者)
また、インタビュー内容から、逐語録を作成しスポンサー獲得に重要な要素となる項目に分類し、さらに文献調査との照らし合わせを実施した。

第3節 現地調査

各クラブで実施しているスタジアム露出が実際長野 U スタジアムにおいて適応が可能か、また、新たな露出箇所が無いか調査を行った。そして、可能と思われる箇所についての実施策と試算を行った。

第3章 結果

第1節 各クラブのスポンサーカテゴリースポンサー数

各クラブは、スポンサー名をホームページに掲載している。掲載は2パターンに分離でき、1つはスポンサーの権利をカテゴリースポンサー名を掲載、もう一つは金額毎にカテゴリースポンサー名を掲載しているものであった。前者には、甲府、秋田、熊本、松本が入り、岡山、新潟、山口が後者であった。ホームページから2022シーズン公表されているスポンサーカテゴリースポンサー数を纏めた(表4~10)。併せてクラブ資料や関係者からの聞き取りによりわかったクラブについては金額(目安)を付記した。

表4 ヴァンフォーレ甲府ホームページ掲載カテゴリースポンサー数

ヴァンフォーレ甲府			
	スポンサーカテゴリースポンサー	数	金額(目安)
1	ユニフォームスポンサー	8	
2	練習着スポンサー	12	
3	地域交流ウェアスポンサー	3	
4	ユニフォームサプライヤー	1	
5	ドリンクサプライヤー	1	
6	選手入場ロードスポンサー	1	
7	ビジョンスポンサー	2	
8	チケットディングパートナー	1	
9	地域パートナー	1	
10	ベンチバナースポンサー	3	
11	ピッチ看板スポンサー	93	400万
12	砂場保護シートスポンサー	3	
13	アカデミースポンサー	1	
14	担架スポンサー	2	
15	バックスタンドバナースポンサー	6	
16	HPバナースポンサー	1	
17	フェアプレースポンサー	1	
18	フェンス横断幕スポンサー	103	200万
19	応援定期預金	1	
20	ベンチ前看板	4	
21	ボールパーソンビブス	1	
22	ベンチパネルスポンサー	5	
23	サポーティングスタッフビブス	1	
24	担架隊ビブス	1	
25	エスコートキッズスポンサー	1	
26	カート看板スポンサー	2	
27	ボール台スポンサー	1	
28	ベンチ内側スポンサー	3	
29	メインスタンドバナースポンサー	6	
30	メイン・バックスタンドコンコースバナースポンサー	18	
31	メインスタンド最前列バナースポンサー	5	
32	その他のスポンサー	7	
33	SDG s スポンサー(ブラチナ)	2	
34	SDG s スポンサー(ゴールド)	4	
35	SDG s スポンサー(シルバー)	6	
36	グルメパートナー	11	
37	サポートカンパニー	19	
		341	

表 5 ファジアーノ岡山ホームページ掲載カテゴリー

ファジアーノ岡山			
	スポンサーカテゴリー	数	金額(目安)
1	オフィシャルスポンサー	21	
2	CSRスポンサー	1	
3	クラブスポンサー	149	
4	ダイヤモンドパートナー	22	50万
5	プラチナパートナー	39	30万
6	ゴールドパートナー	70	20万
7	シルバーパートナー	126	10万
8	ブロンズパートナー	129	5万
		557	

表 6 アルビレックス新潟ホームページ掲載カテゴリー

アルビレックス新潟			
	スポンサーカテゴリー	数	金額(目安)
1	ユニフォームパートナー	7	
2	オフィシャルパートナー	1	
3	オフィシャルパートナーS	1	
4	地域支援パートナー	1	
5	エコロジーパートナー	1	
6	トレーニングウェアパートナー	4	
7	オフィシャルクラブパートナー	39	
8	アドボードパートナー	8	440万
9	バナーパートナー	17	220万
10	アシストパートナー	8	
11	オフィシャルサプライヤー	3	
12	リガバリーパートナー	1	
13	メディアパートナー	16	
14	スタジアムグルメパートナー	13	
15	サポートカンパニー	32	
16	アルビレッジパートナー	18	
17	ビックスワンネーミングライツパートナー	1	
18	スタジアムグルメパートナーアシストパートナー	3	
19	PRパートナー	1	
		175	

表 7 レノファ山口ホームページ掲載カテゴリー

レノファ山口			
	スポンサーカテゴリー	数	金額(目安)
1	オフィシャルトップパートナー	16	
2	オフィシャルプレミアムパートナー	11	
3	オフィシャルパートナー	97	
4	クラブサポーターダイヤモンド	13	30万
5	クラブサポーターブラチナ	20	20万
6	クラブサポーターゴールド	112	10万
7	クラブサポーターシルバー	96	5万
8	クラブサポーターブロンズ	92	3万
9	応援うちわサポーター	24	
10	サプライヤー	12	
		493	

表 8 ブラウブリッツ秋田ホームページ掲載カテゴリー

ブラウブリッツ秋田		
	スポンサーカテゴリー	数
1	スペシャルスポンサー	1
2	サプライヤー	1
3	ユニフォームスポンサー	5
4	ユニフォームパンツスポンサー	4
5	トレーニングユニフォームスポンサー	11
6	砂場ビックバナースポンサー	1
7	食育プロジェクトスポンサー	1
8	ビッグオブジェスポンサー	2
9	ビッグバナースポンサー	5
10	ベンチバナースポンサー	2
11	審判ベンチスポンサー	1
12	ピッチボードスポンサー	32
13	ボランティアスポンサー	3
14	大型映像装置スポンサー	4
15	キッズバススポンサー	1
16	スペシャルメディアパートナー	1
17	メディアパートナー	5
18	ホームタウン自治体	6
19	バックスタンドボードスポンサー	17
20	デンタルスポンサー	1
21	ブララゴンユニフォームスポンサー	5
22	ベンチ裏サインボードスポンサー	25
23	スクールコーチスポンサー	5
24	入場口サインボードスポンサー	3
25	観戦シートスポンサー	1
26	ホームページスポンサー	49
27	ゆめすくスポンサー	4
28	屋内練習場スポンサー	5
29	栄養サポートスポンサー	1
30	noteスポンサー	1
31	その他スポンサー	3
32	アカデミーバススポンサー	1
33	BBプレススポンサー	12
34	アカデミーゴールズスポンサー	2
35	ラジオスポンサー	1
36	冠マッチスポンサー	15
37	支援自治体	1
38	サポートカンパニー	17
		255

表 9 ロアッソ熊本ホームページ掲載カテゴリー

	ロアッソ熊本		
	スポンサーカテゴリー	数	金額(目安)
1	オフィシャルトップパートナー	8	
2	オフィシャルパートナー	4	
3	ユニフォームパートナー	5	
4	ユニフォームサプライヤー	1	
5	Webサプライヤー	1	
6	オフィシャルドリンクサプライヤー	1	
7	健康促進パートナー	1	
8	公式トレーニングウェアパートナー	6	
9	練習用トレーニングウェアパートナー	5	
10	選手ビブスパートナー	1	
11	アクティビティーパートナー	1	
12	オフィシャルスーツサプライヤー	1	
13	SNSオペレーションパートナー	1	
14	ゲートバナーパートナー	1	
15	ピッチボードパートナー（バックスタンド側）	2	150～600
16	ピッチボードパートナー（ゴール裏1列目）	4	
17	ピッチボードパートナー（メインスタンド側）	3	
18	ピッチボードパートナー（ゴール裏2列目）	12	
19	ピッチボードパートナー（ゴール裏3列目）	8	
20	バックスタンドバナーパートナー	2	
21	火の国もりあげタイ！パートナー	1	
22	砂場シートパートナー	2	
23	選手ベンチボックスパートナー	1	
24	第4審判ボックスパートナー	1	
25	ロアッソくんパートナー	5	
26	トレーニングウェアパートナー	2	
27	エントランスバルーンパートナー	2	
28	試合球スタンドパートナー	1	
29	ビジネスイノベーションパートナー	1	
30	アカデミーユニフォームスポンサー	6	
31	サッカースクールパートナー	1	
32	キッズキャラバンパートナー	5	
33	アカデミートレーニングウェアパートナー	8	
34	地域振興パートナー	1	
35	地域振興パートナー:阿蘇	5	
36	地域振興パートナー:人吉	11	
37	サポートカンパニー（キング）	2	80万
38	サポートカンパニー（ハート）	23	60万
39	サポートカンパニー（ダイヤ）	48	35万
40	サポートカンパニー（スPEED）	79	15万
41	サポートカンパニー（クローバー）	132	7万
42	シートパートナー	1	
43	サプライヤー	25	
44	マッチデイプログラムパートナー	1	
45	スタグルパートナー（ユニフォーム）	15	
46	スタグルパートナー（バックボード）	45	
		492	

表 10 松本山雅 FC ホームページ掲載カテゴリー

松本山雅FC			
	スポンサーカテゴリー	数	金額(目安)
1	ユニフォームスポンサー	5	
2	ブラックティス(練習着)スポンサー	6	
3	オフィシャルパートナー	1	
4	センターバナーズスポンサー	1	
5	ゲート3コーナーバナーズスポンサー	1	
6	緩衝バナーズスポンサー(北側ゴール裏)	2	
7	オーロラビジョン横壁面スポンサー	2	
8	北側ゴール裏LEDスポンサー(1/2)	5	550万
9	ベンチバナーズスポンサー	2	
10	バックスタジアム壁面スポンサー	12	440万
11	北側ゴール裏LEDスポンサー(1/3)	17	330万
12	南側ゴール裏アドボードスポンサー(1列目)	13	330万
13	選手入場口スポンサー	1	
14	ボランティアアウエアスポンサー	1	
15	ビブススポンサー(前面)	1	
16	ビブススポンサー(背面)	1	
17	担架スポンサー	1	
18	チームタオルスポンサー	1	
19	ベンチ横ステッカーズスポンサー	4	
20	ベンチ横ステッカーズスポンサー	3	
21	バックスタンド車椅子席スタジアムバナーズスポンサー	7	220万
22	メインスタンド側アドボードスポンサー	3	198万
23	北側ゴール裏LEDスポンサー(1/6)	13	165万
24	ゴール裏アドボードスポンサー(2列目)	7	165万
25	メインスタンド側スタジアム壁面スポンサー	14	165万
26	北側ゴール裏LEDスポンサー(1/12)	6	110万
27	メインスタンド車椅子席スタジアムバナーズスポンサー	10	110万
28	ガンズくんふわふわ遊具スポンサー	2	
29	サウス側コンコース外向けバナーズスポンサー	6	88万
30	会場外待機列アドボードスポンサー	4	88万
31	北側コンコース外向けバナーズスポンサー	2	88万
32	会場内コンコース内側バナーズスポンサー	9	88万
33	子供夢スポンサー	11	
34	補助員ビブススポンサー	1	
35	スタジアムのぼり旗スポンサー	1	
36	スタジアムバックスポンサー	1	
37	入場ゲートスポンサー(ゲート1・ゲート4)	1	
38	ベンチシートキャップスポンサー	1	
39	スタジアムマットスポンサー	1	
40	試合ハイライトスポンサー	1	
41	試合球置き台スポンサー	1	
42	ホームチームゴールズスポンサー	1	
43	ホームチームコーナーキックスポンサー	1	
44	ゲームリポートスポンサー	1	
45	選手交代スポンサー	1	
46	アディショナルタイムスポンサー	1	
47	『アルWIN TV』スポンサー	1	
48	入場者数スポンサー	1	
49	チケット封筒スポンサー	1	
50	SNSスポンサー	2	
51	SNSバースデイスポンサー	1	
52	マッチデイプログラムスポンサー	3	
53	チケットディングパートナー	1	
54	アドパートナー	1	
55	Webパートナー	1	
56	ITサービスパートナー	1	
57	メディアリレーションパートナー	1	
58	UV事業パートナー	1	
59	ヒューマンリソース・ストラテジー・パートナー	1	
60	ユーススポンサー	5	
61	女子スポーツ支援スポンサー	6	
62	バラススポーツ支援スポンサー	4	
63	ユースアカデミー情報スポンサー	1	
64	普及パートナー	13	
65	サプライヤー	14	
66	パートナーカンパニー 5 0	35	50万
67	パートナーカンパニー 3 0	44	30万
68	パートナーカンパニー 2 0	99	20万
69	パートナーカンパニー 1 0	190	10万
		614	

掲載スポンサー数は、松本の 611 社から新潟の 175 社となっていた。甲府、新潟、秋田以外のクラブについては、金額が少額（50 万以下）のスポンサーが多く掲載されていた（表 11）。クラブの資料を確認すると主な権利はホームページの掲載と配布、掲示物への連名掲載となっており、スポンサー名を確認するのは大変であることが解った。岡山、松本、山口は 300 社を超える少額スポンサーを獲得していた。また新潟は、後援会組織が活発に活動しており、2021 年には 1 億を超える額をクラブに提供している。その中で法人会員（3.3 万円/口）が 820 社あり会報誌に社名掲載されていた。

金額は、大口スポンサーに複数の権利を提供するなど、それぞれのクラブによって幅を持たせた金額設定を行っていた。また少額のスポンサーに限り、金額を掲載したクラブもあったが、詳細を掴むことはできなかった。

表 11 ホームページ掲載スポンサー数

	甲府	岡山	新潟	山口	秋田	熊本	松本
HP公表スポンサー数	341	557	175	493	253	492	611
ホームページ、連名掲載が 主のスポンサー数（50万以下目安）	26	386	20	333	49	259	368

第 2 節 各クラブのスタジアム露出の現状

第 1 項 スタジアム露出の権利

スポンサー権利の中で、スタジアムへの露出はスポンサーメリットが高く、各クラブの工夫が発揮できる。ホームページからスポンサーのスタジアム露出の状況を知ることが出来るクラブは甲府、秋田、熊本、松本の 4 クラブであった。その他のクラブについては、スポンサー募集等の資料によりスタジアム露出権利の実態について纏めた。クラブが提案した権利は名称や形状等で若干の相違があったが、独自に 37 権利に分類し各クラブの権利の有無（表 12）と権利数（表 13）に纏めた。金額については、スタジアム露出の代表的なアイテムである看板、バナーについて資料等から目安な金額を付記した。

表 12 スタジアム露出のスポンサー権利の有無と金額（目安）（2022）

スポンサー権利	甲府		岡山		新潟		山口		秋田		熊本		松本	
	有無	目安金額	有無	目安金額	有無	目安金額	有無	目安金額	有無	目安金額	有無	目安金額	有無	目安金額
1 ピッチ看板（アドボード看板）	○	400万	○	300万	○	440万～	○	150万～	○		○	150万～	○	198～330万
2 フェンス横断幕・スタンドバナー（緩衝帯含む）	○	200万	○	200万	○	77～220万	○	100万	○		○	150万～	○	385～660万
3 ベンチバナー・幕	○		○		○		○		○		○		○	440万
4 ボール台	○		○		○		○		×		○		○	
5 担架広告	○		○		○		○		○		×		○	
6 補助員ビブス（ボランティア、担架隊、ボールP、キッズ）	○		○		○		○		○		×		○	
7 第4審判ベンチ看板・バナー	○		○		○		○		○		○		○	
8 メイン側・ベンチ（前・横・裏）看板	○		○		○		○		×		×		○	
9 砂場保護シート（アップエリア横）	○		○		×		○		○		○		×	
10 入場ゲート看板	×		×		○		○		○		○		○	
11 選手入場ロード	○		○		○		○		×		×		×	
12 壁面看板	×		×		○	440万	○		○		×		○	165～550万
13 マスコット	○		×		×		○		○		○		×	
14 センターサークルバナー	×		○		○		○		×		×		○	
15 ベンチ横（パネル、ステッカー）	○		○		×		×		×		×		○	
16 大型ビジョン演出（ゴール・CK等）	×		○		×		○		×		×		○	
17 ビジョン	○		○		×		×		○		×		×	
18 選手等身大パネル	×		○		×		○		×		○		×	
19 LED広告看板（全面・1/2・1/3・1/6・1/12）	×		×		○	165～330万			×		×		○	110～880万
20 メインスタンドコンコースバナー	○		×		○	77万～	×		×		×		×	
21 コーナーエリア立体看板	×		×		○		○		×		×		×	
22 観戦シート	×		×		×		×		○		○		×	
23 カート看板	○		×		×		×		×		×		×	
24 飲水タイム	○		×		×		×		×		×		×	
25 選手入場口バナー	×		×		×		×		×		×		○	
26 車椅子席バナー	×		×		×		×		×		×		○	
27 のぼり旗スポンサー	×		×		×		×		×		×		○	
28 外周コンコースバナー（内外）	×		×		×		×		×		×		○	88万
29 スタジアムマット	×		×		×		×		×		×		○	
30 待機列アドボード	×		×		×		×		×		×		○	
31 ベンチシートキャップ	×		×		×		×		×		×		○	
32 遊具	×		×		×		×		×		×		○	
33 スタメンボード	×		○		×		×		×		×		×	
34 アドシート（コーナー）	×		×		○		×		×		×		×	
35 会場記念撮影ボード	×		×		○		×		×		×		×	
36 ボールパーソン椅子	×		×		×		○		×		×		×	
37 エントランスバルーン	×		×		×		×		×		○		×	

表 13 スタジアム露出権利数

	甲府	岡山	新潟	山口	秋田	熊本	松本
スタジアム露出権利数	16	16	17	16	13	11	22

7クラブ全てにある権利は、ピッチ看板、横断幕・スタンドバナー、ベンチバナーの3か所で、1クラブのみの権利は、甲府が2か所、岡山1か所、新潟が2か所、山口1か所、熊本1か所、松本8か所あった。権利数については、松本が22か所と最も多く、熊本が11か所と最も少なかった。松本は、クラブ独自の権利も多く、スタジアムでの露出を工夫し権利を提供していた。

第2項 権利別のスポンサー数

各クラブの分類された権利における、各クラブのスポンサー数を纏めた（表14）。

表14 権利別スポンサー数（2022）

	スポンサー権利	甲府	岡山	新潟	山口	秋田	熊本	松本
1	ピッチ看板（アドボード看板）	93	81	67	44	54	41	32
2	フェンス横断幕・スタンドバナー（緩衝帯含む）	120	46	26	25	5	27	3
3	ベンチバナー・幕	3	4	2	4	2	1	3
4	ボール台	1	1	1	1	—	1	1
5	担架広告	2	1	1	2	1	—	1
6	補助員ビブス（ボランティア、担架隊、ボールP、キッズ）	4	3	2	0	3	—	2
7	第4審判ベンチ看板・バナー	0	1	1	2	1	1	0
8	メイン側・ベンチ（前・横・裏）看板	4	2	10	8	25	—	3
9	砂場保護シート（アップエリア横）	3	2	—	0	1	2	×
10	入場ゲート看板	—	—	11	3	3	1	1
11	選手入場ロード	1	1	1	1	×	—	—
12	壁面看板	—	—	22	14	17	—	28
13	マスコット	0	×	×	0	5	5	—
14	センターサークルバナー	—	1	1	0	—	—	1
15	ベンチ横（パネル、ステッカー）	8	0	—	—	—	—	4
16	大型ビジョン演出（ゴール・CK等）	—	1	—	0	—	—	7
17	ビジョン	2	0	—	—	4	—	—
18	選手等身大パネル	—	0	—	6	—	2	—
19	LED広告看板（全面・1/2・1/3・1/6・1/12）	—	—	5	—	—	—	41
20	メインスタンドコンコースバナー	18	—	4	—	—	—	×
21	コーナーエリア立体看板	—	—	0	0	—	—	×
22	観戦シート	—	—	—	—	1	1	—
23	カート看板	2	—	—	—	—	—	—
24	飲水タイム	0	—	—	—	—	—	—
25	選手入場口バナー	—	—	—	—	—	—	1
26	車椅子席バナー	—	—	—	—	—	—	17
27	のぼり旗スポンサー	—	—	—	—	—	—	1
28	外周コンコースバナー（内外）	—	—	—	—	—	—	18
29	スタジアムマット	—	—	—	—	—	—	1
30	待機列アドボード	—	—	—	—	—	—	4
31	ベンチシートキャップ	—	—	—	—	—	—	1
32	遊具	—	—	—	—	—	—	2
33	スタメンボード	—	0	—	—	—	—	—
34	アドシート（コーナー）	—	—	0	—	—	—	—
35	会場記念撮影ボード	—	—	4	—	—	—	—
36	ボールパーソン椅子	—	—	—	0	—	—	—
37	エントランスバルーン	—	—	—	—	—	2	—
	選手バナー	—	—	—	—	—	—	—
		261	144	158	110	122	84	172

スポンサー数については、甲府が261社と最も多かった。権利のアイテムについては、露出効果が高いピッチ看板や横断幕・バナーの数が多かった。

第3項 スタジアム露出アイテム

1) ピッチ看板

ピッチ看板の設置場所は、バック側のタッチライン、ゴール裏、ホーム側、コーナー部分と4か所可能であるが、バック側は、リーグスポンサーの看板設置もある為、ゴール裏が主であり、テレビ、ネット中継での露出効果が高い。ホーム側は、ベンチの前後、横の設置となるが、テレビ等の露出効果はあまり期待できない。しかし陸上競技場使用ではスペースが確保出来るため数を増やすことが可能であった。コーナーは、設置無かった。各クラブの数を示した(表15)。

表 15 ピッチ看板のスポンサー数

	甲府	岡山	新潟	山口	秋田	熊本	松本
ピッチ看板(バック・ゴール裏)	93	81	67	44	54	41	32
ピッチ看板(メイン・ベンチ周辺)	4	2	10	8	25	×	3
LEDピッチ看板	×	×	5	×	×	×	41

バック・ゴール裏は、甲府が93社、岡山が81社と多く、松本が32社と少なかった。メイン側は、秋田が25社と最も多かった。多いクラブは、スペースのある陸上競技場を使用しており、少ない松本は専用スタジアムであった。専用スタジアムには、ピッチサイドのスペースが狭い為設置数が限られていた。形状であるが、クラブ用のサイズは最大4500×900mmであり、屋外競技の為風への影響がないように松本以外はA型看板であった。松本は、スペースの有効利用するためL型看板であった。金額については、大口のスポンサーの複数権利の1つにもなっており、幅があるがピッチ看板だけの設置の場合150～400万円が目安となっていた。製作費は、甲府、新潟以外は別となっており、20万(目安)であった。また風の影響を防ぐ為重量もあり、設置、撤去が大変である。その対策として甲府では、毎試合地元サッカー協会の協力が無償で行われていた。

LED看板については、新潟、松本の2チームが使用していたが、いずれもJ1経験クラブであった。松本は、アウエーゴール裏に49000×962mmのサイズの1基配置、掲載サイズを5パターンにし、30秒×32回で16分掲載していた。新潟は、両ゴール裏に38400×900mmのサイズを設置し1社30秒で繰り返し掲載していた。本体価格と標準工事費などを含めて、幅1mで約150万と言われおり、管理費等を考えても資金力のあるクラブでないと設置は難しい。しかし露出効果は期待出来る為、スタジアム所有者等への働きかけクラブ外の資金を有効に使った設置を考えて行くことも必要と考える。

2) 横断幕・スタンドバナー

甲府はフェンス横断幕が多く設置されていたが、壁面看板の代用であった。壁面看板は、設置撤去が大変の為取り外しが容易な横断幕としていた。新潟や松本のようにスタ

ジアムに常設的に設置できれば利点もあり、設置できるフェンスの位置が観戦の妨げにならない為有効であった。スタンドバナーについては、観客席の手すりに設置していた。観客の目線の問題で観戦の邪魔になることも考えられるため工夫し設置していた。また、バナーの場合は、サイズをクラブ独自で設定でき、有効なスペースを見つけ設置していた。横断幕やバナーの材質については、屋外使用で耐久性の良いもので考えていた。

第3節 甲府の経営者へのインタビュー

第1回のインタビューは下記日程で行った。

日時 令和4年10月19日（水）11時から（1時間程度）

場所 株式会社ヴァンフォーレ山梨スポーツクラブ本社事務所

対象者 海野一幸氏

（株式会社ヴァンフォーレ山梨スポーツクラブ最高顧問

元代表取締役社長・会長）

高原幸次氏

（株式会社ヴァンフォーレ山梨スポーツクラブ取締役営業統括部長）

第2回のインタビューは下記日程で行った。

日時 令和4年11月16日（水）10時から（1時間程度）

場所 株式会社ヴァンフォーレ山梨スポーツクラブ本社事務所

対象者 佐久間悟氏

（株式会社ヴァンフォーレ山梨スポーツクラブ代表取締役社長兼GM）

インタビュー内容から、逐語録を作成しスポンサー獲得に重要な要素となる項目に分類した。その結果を示す(表16)。

表 16 インタビュー内容

発言者	発言内容	コード	カテゴリー
海野氏	経営危機で受けてどうするかと言ったときに、胸にもスポンサーなかったんですね。ユニフォームには全くなかった。	最優先事項はユニフォームスポンサーの獲得	優先的に取り組むこと
海野氏	元々報道関係で営業の責任者をしていたので、スポンサー関係、会社の経営陣と友達になって、その方々が今度大変だろうから会を作って応援してやるよと。会社の企業経営者、当時若手の経営者を中心の会で、ヴァンフォーレの海野さんの応援にと。そこで知り合ったのが、はくばくさんの長澤社長です。	支えてくれる仲間の存在とチームを応援する地元企業の経営者の会の設立	スポンサー獲得を促進する因子
海野氏	はくばくさんは、自分の会社の経営コンサルタントにヴァンフォーレ応援したいんだけれどどうかと相談をしたら、いいじゃないですかってということで、私がお願いをしたのと、たまたま経営コンサルタントの推薦をしたというようなことも相まって、はくばくさんがついてくれることになったんです。	経営コンサルタントの後押し（賛意）	スポンサー獲得を促進する因子
海野氏	社長のポケットマネーではなく、広告宣伝で経費で落ちるので、国に大きな税金を納める一部を地域貢献活動ということで応援してくださいと。横断幕出すとチケットつきますからそれ社員にあげてください。福利厚生でも落ちますよ。というような話をして口説いた。	営業背景	スポンサー獲得を促進する因子
高原氏	現物支給等が多い要因は、存続の危機を経験したスタッフが多いため、各自がクラブに不足している物は何かを考え、スポンサー企業から現物支給が可能か、クラブで購入（スポンサー企業から）か、もしくは新規スポンサーとのパートナーなのかを常に考え相談している。「ただより高い物はない」の考えもあり、金銭的支援は出来無いが現物支給なら良いという企業、団体も多いので、常にアンテナを高くして繋がり大切にしている。	営業背景	スポンサー獲得を促進する因子
海野氏	うちの場合は全員営業ですから、総務関係までも、営業までやらせます。ぼぼスタッフは山梨県内の出身者ですので、小口のところは、飛び込みも含めて。近所の人だったり、兄弟。親戚あるいは知人、友人、学校というようなところのネットワークをフル活用しています。	営業背景	スポンサー獲得を促進する因子
海野氏	大口になりますとそう簡単に決まるものではありませんので、いろんな情報をまず集めること、知らない企業たくさんありますし、人のつながり大事にして、情報を得ることは重要であり、地域貢献もこれだけしてますよということも大切である。	営業背景	スポンサー獲得を促進する因子
海野氏	営業収入は限られたユニフォームのスペースだけでなく、一番広く使えるのは競技場ですから、看板が一番多いわけです。そこまで金出せないのなら横断幕でどうですか？そこまで金出せないでしたら、ちょっと目立たないけど形変えてと場所を増やしていった。	営業背景	スポンサー獲得を促進する因子
佐久間氏	昇降格時は特別な手を打ったことはなくて、やはり関わってる皆さんが多くいらっしゃるんで、その人たちが降格しても、昇格しても、ほとんど理解してくれている。	営業背景	スポンサー獲得を促進する因子
佐久間氏	スポンサー様の考え方からすると広告媒体としては全く考えてないんです。そこに看板が出てるということの安心感や地域の中の信頼を得るため甲府に看板を出している。	営業背景	スポンサー獲得を促進する因子
海野氏	スポンサーになった2年目ぐらいに工場がちよっと火事になったんです。それでサポーターがすね、甲府に今まで無かったユニフォームスポンサーになってくれて助けてくれたんだから俺たちも助けようとネットで配信して、はくばく製品買おうと声を上げかなり売れたんです。そんなことで、やはりサッカーは地域とともにあるな、サポーターもついてるなって言う意識で、その後も応援をし続けてくれています。	ファンを中心としたSNSマーケティング	スポンサー獲得を促進する因子（スポンサー企業のニーズと効果）
海野氏	一番やっぱり胸が入ると言うことは、県内でどちらかというところのほうですから。だからあそこが出すのなら、俺たちもビッチ看板ぐらいは応援しなきゃなって言う感じのムードが出てきたんです。	胸スポンサーの効果（認知）	スポンサー獲得を促進する因子（スポンサー効果）
海野氏	もう一つはですね。同時並行的に地域貢献活動を新聞の紙面を使ってPRした。一年間行えば地域に出て、Jリーグの理念である地域貢献活動をしようと言って、徹底的に外に連れ出した。その結果、ヴァンフォーレは強くないけど。あの選手たち来てくれたから、じゃあ試合を見に行こうか？というところから始まった。	情報の活用	地域貢献活動の効果（スポンサー獲得）
海野氏	選手たちには、こんな厳しい環境で状況なのだから午後にも少しくても空いている時間があれば地域に出て、Jリーグの理念である地域貢献活動をしようと言って、徹底的に外に連れ出した。その結果、ヴァンフォーレは強くないけど。あの選手たち来てくれたから、じゃあ試合を見に行こうか？というところから始まった。	選手の活用	地域貢献活動の効果（集客の促進）
佐久間氏	選手のイベントは、クラブの関係者やスポンサーさんは言われれば100パーセントほぼ出してました。いわゆる現場とクラブが一体になってるってところが非常に重要である。	選手の活用	地域貢献活動の効果（集客の促進）
佐久間氏	選手には、その地域の中でこう生きるとか社会の中で一員として生活するという事を思っって貰い、サッカー界という小さな中で生きるではなく、選手とかJリーガーという言い方はせず社会の一員であることを考え地域に貢献する活動を行わせている。	選手の活用	地域貢献活動の効果（集客の促進）
高原氏	根底にはやはり地域密着っていうところが大切で、人のつながりを大事にして来ましたので。目先のお金に飛びつくのではなく、長らく支えていただいている方々を大切にしていることがいづれ、自分達に返ってくるんじゃないかなっていうふうに、ずっと考えている。	人的ネットワーク	地域貢献活動の効果（集客の促進）
海野氏	『勝てない』『客が少ない』『スポンサーも付かない』『成績が悪い』というマイナスのスパイラルをどう脱却するか一番の問題でした。この負のスパイラルをプラスにするのに、今になって振り返って考えますと、最初からスポンサー付くわけがない。お客が動員出来るわけではない。じゃあ何するか？負けてもいいから観に来てくれる方が必要です。それによって客が増える、スポンサーも貢献活動しているから出してもいい。それで看板が増える、横断幕が増える。お客様がまた増える。そうすると多少収入が増え、良い選手が呼べる。勝っていける。というプラスのスパイラルになった。	経営危機からの脱却	安定経営の継続（応援する環境の構築）
海野氏	スポーツビジネスの難しさっていうのは利益を出して、内部留保を作って会社をプラス発展させる普通の会社経営と違って、一方でチームを強くするためには投資しなきゃいけないわけですから、経営判断やコントロールは難しいです。	経営者の役割	安定経営の継続
佐久間氏	Jリーグの社長が1番大変なのは、一緒にそのクラブで右腕になって一緒に働いてくれる人探す事で、それにより社長の考え方が企業の経営に反映される。	経営者の役割	安定経営の継続
海野氏	人口が47都道府県の下から数える都市で、責任企業はなく、苦しく潰れそうな市民チーム甲府が、後ろ向けば何億でもだしてくれるような企業はついて無いのにJ1に行けたのだからということで他の地域のクラブがどんどんどんどん増えていったと思う。そういう意味できっかけを作ったチームと我々は自負してんんです。	自クラブの強み	他クラブへの影響（クラブスタイルの構築）
海野氏	韓国K2のチームですけれども、全く甲府と同じ地域貢献活動を一年間徹底的にやって、地域から好評となり、Kリーグで表彰を受けました。	自クラブの強み	他クラブへの影響
海野氏	地域に愛されるというか、地域に浸透するきちっとしたクラブは当然、地域貢献をするし、地域の人たちからも応援していただけるようなチームだと甲府は自負している。こういう関係を築いていくということが一番大事で、負けても落ちてでも応援してくれるような環境が作られている。	自クラブの強み	他クラブへの影響

インタビューの結果、3名の発言は5つにカテゴリーに分類できた。

(1) スポンサー獲得の優先事項

- ・メインになる胸スポンサーが無く、まず優先事項として社長個人がかねてからの交友のあった「はくばく」の社長にターゲットを絞り自らセールスし獲得した。
- ・胸スポンサーが決まったことにより、他の企業がスポンサーとして応援しようというムードが上がり、スポンサー獲得に繋がった。
- ・経営危機段階では、金額ではなくとにかくユニフォームの空いている個所を埋めることを重視した。

(2) スポンサー獲得の因子

- ・営業の担当は2名であるが、トップセールスも含め、スタッフはほぼ地元出身者である事から総務やアカデミーなどの他部署のスタッフも加わり、知人や友人をはじめ身近な関係を頼りにスポンサー獲得をした。このことにより広く山梨県全域をカバーできた。
- ・大口スポンサーについては、情報収集を徹底に行った。それに基づきあらゆる人脈や方策を駆使し、トップと役割を分担し獲得に努めた。小口スポンサーについては、飛び込みも含め、営業以外の他部署のスタッフの交友関係等を使い担当ベースで広く獲得に努めた。
- ・スポンサー収入を増やすために、スタジアムで空いている個所を探して掲示箇所を増やす事、そしてピッチ看板がダメなら横断幕へと数を増やす事に注力した。
- ・広告媒体という考え方ではなく、看板が出ることの安心感とクラブを応援し地域に貢献しているという信頼感がスポンサーになる大きな要因である。
- ・社長のポケットマネーではなく、企業の地域貢献することにより広告宣伝や福利厚生の特典を訴えスポンサー獲得に繋がった。

(3) 地域貢献活動の効果

- ・選手、スタッフを地元の人たちと触れ合わせるため、学校、病院、施設や地元イベントに連れ出し、地域貢献活動を徹底的に行った。その情報をマスコミ報道や目に見える情報として企業に持ち込み、サッカーだけ出なく地域に根差したクラブとしての認知を挙げスポンサーの応援意欲を上げ獲得につなげた。現在まで活動は継続的続けてきた。

(4) 社長の役割と安定経営の継続

- ・クラブ経営は、他のビジネスと違い利益を出して、蓄積させることにより発展をさせていくだけでなく、その利益をチームが強くなるために投資をしていかなければならず、それをコントロールしていくことが社長の重要な役割である。
- ・社長が1番大変なのは、一緒にそのクラブで右腕になって一緒に働いてくれる人探す事であり、社長の考え方を浸透させることに繋がる。

（５）地域型クラブ展開（他クラブへの影響）

・責任企業が無く、人口の少ない地域に存在するクラブにとって地域に愛されるクラブになる事は重要であり、甲府は、そのきっかけを作ったクラブであると自負している。地域に浸透したクラブは、当然地域貢献をするし、地域の人達から応援して頂けるチームであり、このような関係を築くことが一番大事である。

・「勝てない」、「人が集まらない」、「スポンサーが集らない」の負のスパイラルからプラスに転じたことが安定への転換点であった。目先のお金に飛びつくのではなく長らく支えていただいている方々を大切にしていることが、いずれ自分のところに帰ってくるという考えで継続して地域貢献活動を行っている。また、長い目で見ると「負けても」、「落ちてても」応援してくれる環境を作ることも大切である。

・韓国の K2 リーグのクラブが、甲府モデルに研修をして、徹底的に地域貢献を行った結果、地域から好評を博し、クラブも立ち直り K2 リーグから表彰を受けた。同じ親会社を持たない地域クラブが韓国でも成功した。

ヴァンフォーレ甲府の経営危機からの脱却については、文献で多く取り上げられている。その内容も調査してみた。

サッカーJ+（2005+）では、海野氏とはくばく長澤社長のとの対談記事から、両名の関係、経営コンサルティング費用を甲府の経営支援の一部として使用しスポンサーになった事、そしてスポンサーになったことにより、双方の「潮目が変わった」と記述されている。

清田（2008）では、小口スポンサー獲得について、「海野改革の特徴は、ひとえに『マスの総取り』という点にありました。細かなターゲットを重視せず地域に存在するすべての法人と提携を結ぼうと試みたのです。それが小口看板や現物支給というユニークな結果を生み出したわけですが、よく考えてみるとこれかなり試みです。」さらに「大都市でこの手法を取り入れようとする、営業活動するにもきりが無いし、人員、物理的にも無理があります。しかし、甲府の規模では不可能ではありません。さらに山梨県は県内の都市部が一定の範囲に集中している地理的特徴も後押ししました。『マスの総取り』は、甲府及び山梨県だからこそ実現したという一面もあるでしょう。」と述べている。

吉田（2014）は、大企業の後ろ盾のない地方の小クラブである甲府はいつの間にか、Jクラブのモデルとしてとらえられるようになった。地域貢献を徹底し、地元の多数の企業から支援を受ける甲府方式が存在すると述べている。

インタビュー調査と文献調査の結果を照らし合わせた結果、甲府の経営危機からの脱却およびスポンサー獲得の戦略は以下の３点にまとめることが出来た。

・経営危機を乗り越える際に胸スポンサーに決めた事が起点となり、ユニフォームをはじめとするスポンサーの獲得が加速した。スタジアム露出については、空いている場所を探し権利を増やす工夫をした。ユニフォームスポンサーの獲得と、J1昇格時の増額交渉とJ2降格時の減額防止交渉は社長が先頭に立ち行った。

・社長が強化部や監督に働きかけ選手が地域貢献活動なるイベントに積極的に参加できる環境を整え、その活動を企業に対してPRし、広告媒体というではなく地域貢献の証としての意義を感じられるような企画提案や権利の開発を行った。

・ピッチ看板及び横断幕スポンサーの獲得は主に現場スタッフの役割とし、営業部だけでなく総務、アカデミーやホームタウン担当が身近な関係を駆使し、スポンサー獲得の業務を担った。それにより広く山梨県全域の企業に営業を行っていた。そして運営費等も地元団体の協力でコストを抑えた。

第4節 長野のスタジアム露出の現状

第1項 カテゴリーとスポンサー数。

長野は、ユニフォームスポンサー以外金額毎にカテゴリーを決め公表し、スポンサー数は291社であった(表17)。調査したクラブの中では6番目であった。ユニフォームは、露出箇所6か所を埋めていた。カテゴリーは16に分かれ金額は幅を持たせ、大口スポンサーはそれぞれが複数の権利を行使していた。100万円以上のスポンサーは72社で全体の25%であった。

表17 長野のホームページ掲載カテゴリー

(レディースチームのみのスポンサー数は除く)

	スポンサーカテゴリー	数	金額(目安)
1	ユニフォームスポンサー	6	
2	スペシャルパートナー	1	
3	ユニフォームサプライヤー	1	
4	スーツサプライヤー	1	
5	ゴールドスポンサー	11	250万～500万
6	シルバースポンサー	27	130万～250万
7	ブロンズスポンサー	25	100万～130万
8	レギュラーズスポンサー	18	75万
9	サポートスポンサー	27	50万
10	パートナーズスポンサー	36	30万
11	オレンジスポンサー	61	12万
12	準企業スポンサー	15	6万
13	賛助スポンサー	33	3万
14	育成普及スポンサー	14	
15	クラブサプライヤー	5	
16	タウンパートナー	10	
		291	

大口スポンサーの複数権利の内容は次のようになっていた（表 18）。

表 18 大口スポンサーの主な権利

大口スポンサーの主な権利	
ユニフォームスポンサー	ユニフォーム・ピッチ看板・インタビューボード・ビジョン掲示
スペシャルパートナー	練習着・ピッチ看板・インタビューボード・ビジョン掲示
ゴールドスポンサー	練習着・ピッチ看板・インタビューボード・ビジョン掲示
シルバースポンサー	ピッチ看板・壁面看板いずれか・ビジョン掲示
ブロンズスポンサー	壁面看板・ビジョン掲示

また、少額（レギュラーズスポンサー以下）の露出範囲は次のようになっていた（表 19）。

表 19 少額スポンサーの露出範囲

少額スポンサーの露出範囲	
会場アナウンス	レギュラーズスポンサーまで（上位スポンサーから）
スタジアム入口看板	サポートスポンサーまで連名表記（上位スポンサーから）
新聞広告	パートナーズスポンサーまで連名表記（上位スポンサーから）
マッチデープログラム	全てのスポンサーを表記
公式ホームページ	全てのスポンサーを表記

第 2 項 スタジアム露出の権利

1) 権利とスポンサー数

長野のスタジアム露出権利の状況は、権利数が 11 と他の調査クラブと比べ一番少なく、ピッチ看板 28 社、壁面看板 35 社、他クラブにはなく長野独自の選手バナー 25 社が主であった。ピッチ看板のスポンサー数も、他の 7 クラブと比べ一番少なかった。また 2022 シーズンにおいては権利のスポンサー数は、98 社で未充足が 62 社あった（表 20）。金額は、スポンサーによって幅があり、複数の権利を行使していた。また製作費は別で、ピッチ看板で 20 万（管理費込）となっていた。

表 20 長野のスタジアム露出権利の現状

	スポンサー権利	設置可能 スポンサー数	2022 スポンサー数	2022での 未充足数
1	ピッチ看板（アドボード看板）	40	28	12
2	ベンチバナー・幕	4	1	3
3	ボール台	1	1	0
4	選手入場ロード	1	1	0
5	壁面看板	74	35	39
6	大型ビジョン演出（ゴール・CK等）	7	4	3
7	選手入場口バナー	1	1	0
8	車椅子席バナー	5	0	5
9	スタメンボード	1	1	0
10	のぼり旗スポンサー	1	1	0
11	選手バナー	25	25	0
計		160	98	62

長野は専用スタジアムでピッチと観客席が近いことから、ピッチ上の露出を増やす事は難しく、ピッチ看板は、最大36設置可能で2019年には32社あったが、2022年28社に減少、8社設置が可能である。壁面看板はスタジアムにシーズン常設しているが、当クラブがスタジアムの指定管理のため可能となった。設置でのコスト低減が出来た為、設置面積を拡大し74箇所まで設置可能とした。しかしながら中々埋まらずまだ39か所の空きがある。但し、サポーターのバナー掲示スペースもありこれ以上の増設は不可能である。また大型ビジョン演出は工夫を凝らせばもっとアイテムを増やす事が可能であった。

選手バナーは、当クラブ独自のアイテムである。観客がアクセスする通路の外周フェンスに取り付けられていた。県内のプリントメーカーからのサプライを受けて等身大に近いサイズの物を掲示し、ファンサポーターの写真スポットにもなっていた（図8、図9）。



図 8 選手バナー



図 9 選手バナー

2) 長野が他クラブから適用可能な権利

長野のスタジアムで実際に適用が可能かどうか、現地調査した結果、他クラブで調査し分類された37の権利のうち長野においてスタジアムで使用されていない権利数は27であり、その内適用可能な権利は9件で、すぐに適用が不可能な権利が18件あった。設置できない理由として、スタジアム構造上9件、コスト、運営管理面で6件、その他3件であった(表21)。

表 21 他クラブ権利の長野転用の可否

	スポンサー権利	可否	不可の理由等
1	メインスタンドコンコースバナー	○	バック・ゴール裏も適用
2	外周コンコースバナー(内外)	○	
3	待機列アドボード・バナー	○	
4	第4審判ベンチ看板・バナー	○	
5	補助員ビブス(ボランティア、担架隊、ボールP、キッズ)	○	
6	担架広告	○	
7	マスコット	○	
8	入場ゲート看板	○	
9	飲水タイム	○	
10	フェンス横断幕・スタンドバナー(緩衝帯含む)	×	スタジアム構造
11	ベンチ(前・横・裏)看板	×	スタジアム構造
12	ベンチ横(パネル、ステッカー)	×	スタジアム構造
13	砂場保護シート(アップエリア横)	×	スタジアム構造
14	ビジョン	×	スタジアム構造
15	コーナーエリア立体看板	×	スタジアム構造
16	ボールパーソン椅子	×	スタジアム構造
17	ベンチシートキャップ	×	スタジアム構造
18	アドシート(コーナー)	×	スタジアム構造
19	LED広告看板(全面・1/2・1/3・1/6・1/12)	×	コスト
20	遊具	×	コスト、運営面
21	センターサークルバナー	×	コスト、運営面
22	スタジアムマット	×	運営管理面
23	観戦シート	×	運営管理面
24	エントランスバルーン	×	運営管理面
25	選手等身大パネル	×	その他(他で代用)
26	会場記念撮影ボード	×	その他(他で代用)
27	カート看板	×	その他(使用無)

適用可否についての具体的な検討結果は次のようになる。

設置可能権利

①メインスタンドコンコース

設置が有効であり、ゴール裏やバックスタンドに展開が出来る。壁面のスペースが取れることから多くの掲載が可能である。コンコースの中であれば、雨の心配もなく材質も落とせ安価で製作が可能のため、スポンサーにも利点がある。取り付け方を工夫することにより、設置、撤去の容易さとシーズン中の常設も可能である。

②外周バナー

設置可能である。現在選手バナーを外周のフェンスに設置しているがまだスペースがあり可能である。設置場所や設置方法を工夫することにより効果はあると考える。

③待機列アドボード・バナー

待機列通路の両面に壁面やスペースがあり対応可能ある。アドボードでも壁面でも対応できる。

④第4審ベンチ看板バナー

ベンチ上部に小型バナー設置可能。但し、サイズと目立たせる工夫が必要である。

⑤補助員ビブス

ボランティア、担架隊、ボールパーソンに対応可能である。

⑥担架広告

シール等にて対応が可能であるが、担架の置き場所に工夫が必要である。

⑦マスコット

スポンサー掲載は可能である。数も増やすこともできる。

⑧入場ゲート看板

ゲート上部に設置可能、サイズに工夫が必要である。

⑨飲水タイム

大型ビジョン演出で時間内広告掲示は可能である。但し期間限定になる。

設置不可能権利

①フェンス横断幕、スタンドバナー

スタジアムの構造用、スタンドのフェンス、手すりに付けると観戦の妨げになる、壁面看板とサポーターの応援バナーで占められるため不可である。現状観客数が少ないため抽出したエリアの座席をつぶし設置することは可能であるが、観客の制限を設けなければならないことと、松本戦は観客の入りで設置できないと予想される為不可とした。

②ベンチ（前・横・裏）看板

ピッチとの距離が無い為不可である。

③ベンチ横（パネル、ステッカー）

ベンチ横は観客から見えづらい為不可である。

④砂場保護シート（アップエリア横）

専用スタジアムで砂場が無く、ピッチのアップエリアも狭い為不可である。

⑤ビジョン

ビジョンに看板を設置するのはスタジアム構造上不可である。

⑥コーナーエリア立体看板

コーナーエリアのスペースが狭く不可である。

⑦ボールパーソン椅子

壁面にとの距離が無く不可である。

⑧ベンチシートキャップ

シートに設置不可である。

⑨アドシート（コーナー）

スペースが取れず不可である。

⑩LED 広告看板(全面・1/2・1/3・1/6・1/12)

設置コストがかかり不可である。専用スタジアムでは効果があると思うが J3 レベルでは厳しい。

⑪遊具

コストがかかり、管理の人員を配置が難しい為不可である。スタジアム内にキッズルームがありそれで対応できる。

⑫センターサークルバナー

コストと補助員の増員が難しい為不可である。但し今後設置検討は出来る。

⑬スタジアムマット

松本の事例で玄関マットのビックサイズである。屋外設置では、悪天候時の管理、また、スポンサー名を踏むことによる抵抗感の為不可である。

⑭観戦シート

管理が難しい為不可である。

⑮エントランスバルーン

熊本の事例であるが、管理が難しい為不可である。

⑯選手等身大パネル

選手バナー掲示しているため代用できる。

⑰会場記念撮影ボード

選手バナー掲示しているため代用できる。

⑱カート看板

カートの使用が無く不可である。

適用可能箇所の中で、特にバナーについては、今迄長野が積極的に提案してこなかった権利であるが、スタンドだけでなく、コンコース、外周や待機列エリアを有効に使うことにより効果があることが明らかになった。適用が不可と判断した権利においてもコストや運営面においての検討、工夫をすることによって可能となる権利もあった。事前の調査を行い新たな場所の創出が出来ればスタジアム露出によるスポンサー収入の増加が見込める。

第3項 スタジアムでの新たな露出権利

長野Uスタジアムで、38（7クラブ37・長野1）の権利以外の露出可能権利はないか調査・検討した結果、新たに3つの露出に関する権利があった。

ピッチとスタンド回りは制約があることから、長野のスタジアムの特徴である、1階席の後方にあるコンコースを有効に使うことが考えられる。構造上客席側は柱だけで、客席と反対側は、多くのスペースが取れる壁となっており利用が出来、アウエーゴール裏を除き、メイン側、バック、ゴール裏へのバナーの設置は有効である。また、アクセスロード、2階席コーナーにもバナーの設置が可能であることが解かった。イメージ図を示した（図10、図11、図12、図13）

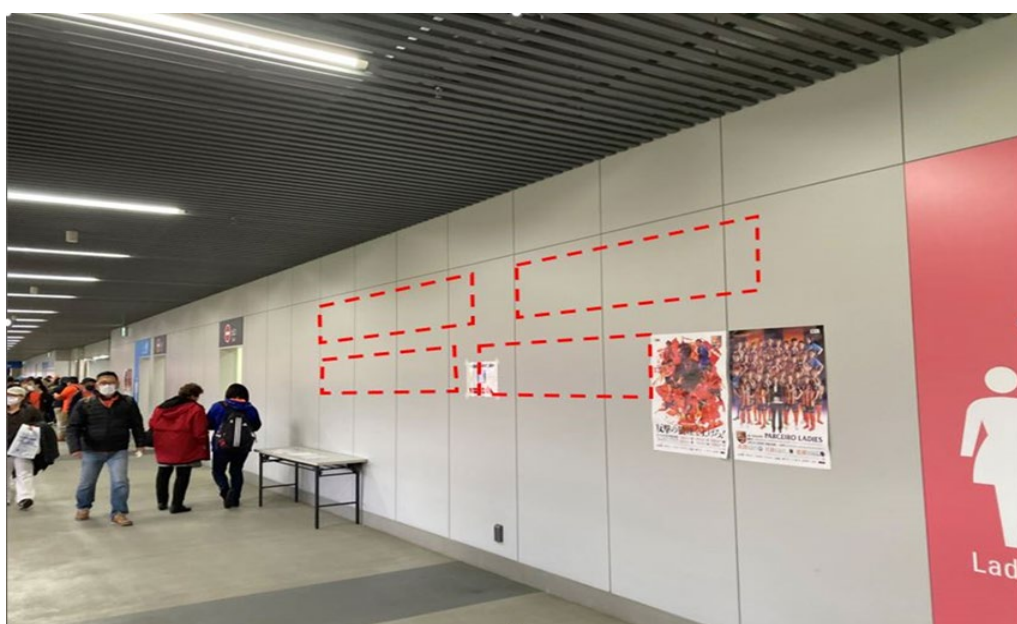


図 10 ゴール裏コンコースバナーイメージ図

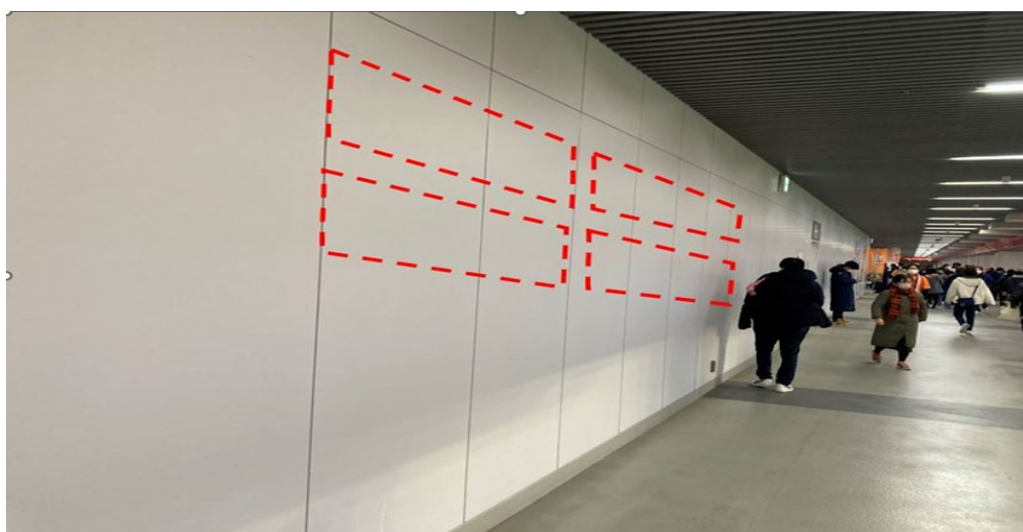


図 11 バックスタンドコンコースバナーイメージ図



図 12 アクセスロードバナーイメージ図



図 13 2階席コーナーバナーイメージ図

第4章 考察

各クラブを調査し、長野の実態と比較した結果、他クラブに比べ明らかにスタジアム露出に対する対応が劣っていることが明らかになった。スポンサー収入を増加させることが経営悪化からの脱却の重要課題である中このような状況を打開するための取り組みが必要となる。

第1節 各クラブの実態

今の長野にとって、各クラブの実態を知ることが重要である。現状から打開するためにはスタジアムの種類や構造上の特徴も大きいが各クラブがどのような工夫を凝らしスポンサーを獲得しているかが重要であり大いに参考になったと考えられる。今回調査した7クラブについては、露出の状況や関係資料による公表がオープンであり、各クラブ共通に、スタジアムの種類やスペースを有効に使い、露出箇所に工夫が感じられた。

露出のスポンサー数が多かった甲府は、クラブスタッフが身近な関係から獲得に努めており、権利のバリエーションを増やして対応していた。その背景には、選手、スタッフが地域貢献活動に積極的に参加し、スポンサーに地域貢献としての参画を醸成させていることもスポンサー数の多さに表れていると考える。ピッチ看板やフェンス横断幕の数が各クラブを上回ることから露出を重視していることが考えられ、設営や撤去についても地元サッカー協会の協力を受け地域を挙げてサポートしている点も数の多さに繋がっていると考えられる。

権利件数の多かった松本は、専用スタジアム使用のクラブであったが、スペース的な制約ある中、スタジアムの特徴を生かした提案していたと考えられる。ピッチ看板を、他クラブと形状の異なるL字型形状やLED看板を採用していることから工夫が感じられた。岡山は、ピッチ看板を多く掲載しているなどスタジアム露出については甲府と類似していた、少額のスポンサーを多く集めていることも特徴であった。新潟は、公表のスポンサー数は少ないがスタジアム露出については、ピッチ看板やスタジアムの特徴を生かした壁面看板・バナーの設置などスタジアムをクラブのグループ会社が管理している利点を発揮していると考えられる。また、後援会組織の充実で、個人会員のほか法人会員を800社以上集めている。今回のスポンサー数には含まれていないがクラブの収入に大きく寄与しており地域に浸透していることが考えられる。山口は、権利のバリエーションは他クラブに類似し提案されており、少額のスポンサーを多く集めていた。秋田は、公表されているスポンサー数は少なかったが、スポンサーの権利内容まで公表し露出においても工夫が感じられた。熊本は、露出の権利やスポンサー数少なかったが、露出内容が明らかに公表していた。各クラブとも地域スポンサーの露出効果を重視しスポンサー獲得をしていると考えられる。またこのような権利は、スポンサー企業側にとって広告媒体としての価値だけではなく、露出をされている安心感や地域貢献の証というメ

リットももたらししているのではないかと考えられる。

スタジアム露出の大きなアイテムであるピッチ看板やバナーは、スタジアムの種類や構造等の違いだけでなく、設置、撤収作業の運営パワーやコストにも関係すると考えられる。製作費の面についても金額に含まれるクラブと別途のクラブがあるが、クラブにとっては、収益性も重要であり、設置在りきではなく維持管理費も含めたコストの検討も必要と考える。

今回専用スタジアムは、松本と長野の2クラブで、6クラブは陸上競技場の使用であった。専用スタジアムは、興行面や試合の臨場感を高める点で大きな利点がある。今回スタジアム露出調査をしてスタジアムの露出の面から考えると、スタジアムの構造にも影響があるがピッチスペースをはじめ露出スペースの制限が多い。特にピッチ看板については設置数に差があった。しかしLED看板の様に多くのスポンサーを掲示できれば解決できるが、設置費用が幅1mで約150万と言われており、コスト面の負担が大きく簡単に設置は難しい。今回の調査でLED看板設置のクラブは、専用スタジアム使用の松本と専用でないスタジアム使用の新潟であった。両クラブともJ1の経験もあり今回調査の中でも収入が上位のクラブであった。スタジアムの形状だけでなく効果的な掲示方法を取るにしても管理面も含めたコスト面が大きなネックと考えられる。今後露出機会を増やす意味では期待されるが施設管理者やリーグをはじめクラブ外からの支援なども必要と考える。

また今後新たな専用スタジアムの建設を期待したいが、計画時から完成後スタジアムでのスポンサーの露出が有効に活用できるような点を検討することが良いと考える。

第2節 長野への応用

各クラブの実態から、各クラブがスタジアム露出を工夫してスポンサー獲得を行っている現状がつかめた。他クラブに比べ提案件数が少なくスタジアム露出の少ない長野にとって、どのように他クラブの事例を落とし込み、露出を増やすことが出来るか重要となる。実際にスタジアムでの可能性を現地調査した結果も踏まえスタジアム露出を増やす取り組みについて考える。

第1項 スタジアム露出機会

専用スタジアム使用の長野にとって、専用スタジアムの利点を生かした露出機会を作らなければならない。今まで、スタジアムの構造上やスペースの制約を理由に新たな露出機会を追求して来なかったことは大きな反省材料であるが、適切な設置計画を設定しなければならない。

他クラブ事例を参考に長野に無いものについて設置可否を判断したところすぐにで

も提案可能な9か所を抽出できた。また新たに現地調査により他クラブ(37)と長野(1)の合計38種類の他新たな権利3か所を加えた12か所の権利が追加できることが解った。

屋内のコンコースバナーについては、設置、撤去を考えた取り付け方に工夫が必要であるが、屋外で無いことから常設も視野に入れることが可能となる。また、材質も雨等で濡れる心配もないことからコスト面でも安価で制作が可能である。露出の機会を増やす為コンコースを中心としたバナー掲示を推進したい。次に屋外ではあるが、観客がスタジアムに向かうロード沿い、また待機列に沿った壁面へのバナーは、観客の目に留まる機会も多くメリットがあると考え。その他、入口ゲート看板、補助員ビブス、担架、マスコット、大型ビジョン演出も露出機会として効果があると考え。

第2項 長野の実施策と試算

スタジアムを使った提案可能な露出機会の実施案を考え、3年間の設置可能な数と金額を設定し試算を行った。設置数は現地での調査に基づき、金額は現状のスポンサー額の最低額とした。また、併せて既設権利で現在提案済みであるが未充足62も加えた。

既存権利(未充足分)、新規権利(他クラブ参考)、新規権利(オリジナル)の3年間の実施策とスポンサー収入の試算をした(表22)。また主な設置イメージを示した(図14、図15、図16、図17、図18)。

表 22 長野スタジアム露出実施策と試算 (3年間)

項目	スポンサー権利	金額目安	1年目 (2023)		2年目 (2024)		3年目 (2025)	
			設置数	金額(千円)	設置数	金額(千円)	設置数	金額(千円)
既存権利 (未充足分)	ピッチ看板	250万～	2	5,000	3	7,500	3	7,500
		150万～	1	1,500	1	1,500	2	3,000
	壁面看板	100万～	8	8,000	13	13,000	18	18,000
	ベンチ上バナー	100万～	1	1,000	1	1,000	1	1,000
	大型ビジョン演出	100万～	1	1,000	1	1,000	1	1,000
	車椅子席バナー	75万～	2	1,500	2	1,500	1	750
新規権利 (他クラブ参考)	外周コンコースバナー	75万～	20	15,000	25	18,750	25	18,750
	メインスタンドコンコースバナー	75万～	5	3,750	7	5,250	8	6,000
	待機列アドボード・バナー	75万～	2	1,500	2	1,500	2	1,500
	第4審判ベンチ看板・バナー	75万～	1	750	0	0	0	0
	入場ゲート看板	75万～	1	750	1	750	2	1,500
	担架広告	50万～	2	1,000	0	0	0	0
	マスコット	50万～	1	500	1	500	0	0
	飲水タイム	50万～	1	500	0	0	0	0
	補助員ビブス(ボランティア、担架隊、ボールP、キッズ)	50万～	2	1,000	2	1,000	0	0
新規権利 (オリジナル)	コンコース壁面バナー(バック・ゴール裏)	75万～	20	15,000	25	18,750	25	18,750
	アクセスロードバナー	75万～	2	1,500	3	2,250	3	2,250
	2階席コーナーバナー	75万～	1	750	1	750	0	0
	計		73	60,000	88	75,000	91	80,000
	累計						252	215,000



図 14 メインスタンドコンコースバナーイメージ図



図 15 外周バナーと入場ゲート看板イメージ図



図 16 待機列アドボードイメージ図



図 17 マスコットと補助ビブスイメージ図



図 18 車椅子席バナーイメージ図

試算の結果、1年目は、73社への提案で6,000万円、2年目は、88社で7,500万円、3年目は、91社で8,000万円の収入が見込めることが明らかになった。累計すると3年目にスポンサー252社、2億1,500万円のスポンサー収入増加が考えられる。

現在長野市周辺地域からのスポンサー獲得が中心であるが、ホームタウンが16市町村あり、特に、長野市から離れている佐久市、まだホームタウンではない上田市を含むエリアと首都圏企業への開拓によってスポンサーを増やす事が可能であると考ええる。

現在J3所属の長野は、J2昇格を目指し、収入（2021年）は7億円である。スタジアムの露出を工夫しスポンサー収入を着実に増やすことで、現在の厳しい経営状態から脱却することは出来ると考えるが、安定経営を続けていくには更なる資金獲得が必要である。J2の平均収入は15億であり、まず収入規模を10億円に上げていくことが課題であり目標である。今回の施策を実現させることが現時点の重点事項と考える。

スポンサー収入による資金の獲得から、J2昇格という勝利を達成し、選手・スタッフが積極的に地域貢献に努めて観客や応援の輪を増やす普及を進めていくことが、長野においてのトリプルミッションの好循環に繋がると考える。

第3節 本研究の課題と限界

本研究において、金額に関する情報を十分に把握することが出来なかった。少額スポンサーについては、金額が公表されていたが、大口のスポンサーは、クラブ、スポンサー間での交渉事で金額決定がなされ、他のスポンサーとの違いを明らかにできない為金額を掴むことは難しいと考えられる。

親会社を持つクラブの実態や各クラブ特徴や工夫を凝らしていた他の露出機会（配布物やスポットの企画物など）に関するデータは把握することが出来なかった。

今回、新しい露出権利を導入するコストについては十分試算が出来ていない。今後導入コストについても精査が必要である。

スタジアムについては、松本、長野の2クラブ専用スタジアムであった。今後専用スタジアムの増加が見込まれるため、スタジアム別の特徴を知ることも必要と考える。

これら4点を中心にスタジアム露出の権利の可能性、収入への影響についてはさらに研究を続ける必要がある。

第5章 結論

今回の研究において、長野は、他のクラブと比べスタジアムでの露出提案が少なく、また工夫に欠けていた。長野と他クラブの調査から 38 の権利と新たな 3 つの権利を見つけ、長野に新たに、12 の権利について適用の可能性があることがわかった。

スポンサーのメリットを考え、スタジアムを有効利用し露出を工夫することによりスポンサーの新たな獲得に繋がりスポンサー収入の増加が見込めることが解った。

大口のユニフォームスポンサーから、小口のスポンサー獲得にはそれぞれのクラブの特徴を生かされており、特に地域クラブにとっては、広告媒体としてのメリットだけでなく地域貢献に参画しているという安心感や参加意識が重要であり、スポンサー獲得には地域貢献を軸とした提案やトータルコストを考えた金額の設定が重要である。

地域クラブは小額のスポンサーが多い。ホームページや連名での記載では参画意識が欠け、スポンサー離れ防止の観点からもスポンサー個々の社名露出を工夫する必要がある。

スタジアムを使った露出の増加を試み実現していくことが出来れば、スポンサー収入が3年目に252社、2億1500万円の増額を生み出すことが可能と考えられた。

今回具体的な実施策を自ら提示できたことは、大いに意義がある事であり、スポンサー獲得に繋げ、スポンサー収入を増やしていく為にスポンサーメリットを考えたスタジアム露出に対する工夫をして実現を図る必要がある。また、今回の案を実施し、LED看板等の更なる露出機会を増やす事でスポンサー収入の増加を期待する。

謝辞

本研究を通して、指導教官である平田竹男教授には、多方面にわたり様々なご指導・ご助言を頂き心より感謝申し上げます。特に私の弱い部分をご指摘いただき先生のご期待に応えられたとは思いますが、少しは自分自身変化することが出来、今後に活かしていけると思っております。本研究においても、中々テーマが絞り込めず一番心配をお掛けしました。しかし、色々な分野の勉強が出来たことはこれから必ず役に立つとも思っております。そして先生の的確なご指導無くして纏めることが出来なかったと重ねて御礼を申し上げます。

問題意識や視点の修正等できめの細かなご指導を頂きました中村好男先生にも深く感謝申し上げます。児玉ゆう子先生には、論文作成に当たり手法や論理的道筋を細かくご指導頂き、畔蒜洋平先生には、本当に細かな部分までご指導頂き、考え方の道筋と足りない視点を示していただきました。改めて深く感謝申し上げます。

また、各クラブの関係者の皆様にも快く資料の提供を頂きました。特にヴァンフォーレ甲府運営会社の元社長海野一幸氏、現社長佐久間悟氏、取締役高原幸次氏には、お話しをお聞きすることが出来、本研究作成にあたり大変参考になりました。厚く御礼申し上げます。

そして、17期同期のメンバーには、多忙なメンバーばかりではありましたが、色々な助言を頂くともに ONE TEAM として協力しあえることが出来ました。良い仲間、絆が築けたと思っています。学生修士の皆さんにも色々のご協力を頂き感謝致します。

長野在住で、この年齢での決断は、正直想像以上に厳しいものがありました、しかしながら、事前に先生からのご指導で体力の増強を図った事、色々な皆さんに支えられた事が無事に今回の論文提出までに繋がったと思っております。また、今回心配ながらも快く送り出し、辛抱強く見守ってくれた家族にも感謝いたします。

最後に、今回の研究に際しご協力いただいた全ての皆様に深く感謝を申し上げます。

参考文献

〈引用文献〉

- ・ 平田竹男. (2008). 地域におけるプロサッカークラブの持続的成長ビジネスモデルの研究
- ・ 大村浩次. (2019). アビスパ福岡の経営危機とその克服の経緯. スポーツ産業学研究, 29(4), 223-226.
- ・ 大村浩次. (2020). アビスパ福岡の経営の失敗. 早稲田大学修士論文
- ・ 佐々木達也. (2020). プロフェッショナル経営者による J クラブ変革-V・ファーレン長崎の経営危機と昇格に関する事例研究. スポーツ産業学研究, 30(4), 401-413
- ・ 清田隆之. (2009). ヴァンフォーレ甲府—小口スポンサーの獲得で再生に成功した「営業」の底力. (SMR SPECIAL 16 年間の歳月は, 「チーム力」と「経営力」を育んだ.“世界基準”で見た J リーグ. (J リーグ「クラブ 100 景」. —それぞれのマネジメント.). SMR, 12, 36-38.
- ・ 熊崎敬. (2022) “J リーグでよく見る”あの LED ビジョンは 1m でなんと約 150 万円！担当者に聞いた「最も進化しているリーグは、どこの国？」『Sports Graphic Number』掲載
<https://number.bunshun.jp/articles/-/854152> (最終閲覧日 2023 年 1 月 8 日)
- ・ J リーグ経営情報資料
<https://aboutj.jleague.jp/corporate/managemen>
(最終閲覧日 2022 年 12 月 24 日)
- ・ J リーグ規約・規定集 2022
<https://aboutj.jleague.jp/corporate/regulation>
(最終閲覧日 2022 年 12 月 25 日)
- ・ ヴァンフォーレ甲府公式サイト
<https://www.ventforet.jp/> (最終閲覧日 2022 年 12 月 24 日)
- ・ ヴァンフォーレ甲府 HOME TOWN REPORT2021
- ・ ファジアーノ岡山公式サイト
<https://www.fagiano-okayama.com/> (最終閲覧日 2022 年 12 月 24 日)
- ・ アルビレックス新潟公式サイト
<https://www.albirex.co.jp/> (最終閲覧日 2022 年 12 月 24 日)
- ・ アルビレックス新潟 CLUB PARTNER GUIDO
- ・ レノファ山口 FC 公式サイト
<https://www.renofa.com/> (最終閲覧日 2022 年 12 月 24 日)
- ・ レノファ山口 FC OFFICAL PARTNER NENU
- ・ ブラウブリッツ秋田公式サイト
<http://blaublitz.jp/> (最終閲覧日 2022 年 12 月 24 日)

- ・ ロアッソ熊本公式サイト
<https://roasso-k.com/> (最終閲覧日 2022 年 12 月 24 日)
- ・ 松本山雅 FC 公式サイト
<https://www.yamaga-fc.com/> (最終閲覧日 2022 年 12 月 24 日)
- ・ 松本山雅 FC SPONSOR BOOK2022
- ・ A C 長野パルセイロ公式サイト
<https://parceiro.co.jp/> (最終閲覧日 2022 年 12 月 24 日)

〈参考文献〉

- 1) 松橋崇史, & 金子郁容. (2007). スポーツ組織マネジメントにおける地域コミュニティ戦略—J クラブの事例研究—. スポーツ産業学研究, 17(2), 39-55.
- 2) 境田雅章, 伊藤裕顕, & 河村和徳. (2018). J リーグのクラブ経営に関する一考察. 愛知学院大学教養部紀要, 65(3), 1-13.
- 3) 高井直之. (2022). ヴァンフォーレ甲府が低予算で結果が残せる訳. 東洋経済
- 4) 高井尚之. (2018). 人口減の地方で J2 クラブが生き残る方法
<https://president.jp/articles/-/24468> (最終閲覧日 2022 年 12 月 24 日)
- 5) 吉田誠一. (2013). クラブの存続を左右した激動の 1 年＝奇跡の甲府再建・海野一幸会長 第 2 回
<https://sports.yahoo.co.jp/column/detail/201307300008-spnv>
(最終閲覧日 2022 年 12 月 24 日)
- 6) 吉田誠一. (2014). 甲府方式” 運営は地方クラブの見本＝奇跡の甲府再建・海野一幸会長 最終回
<https://sports.yahoo.co.jp/column/detail/201403100008...>
(最終閲覧日 2022 年 12 月 24 日)
- 7) 山梨県企画部企画課. (2003). サッカーJ2 ヴァンフォーレ甲府の再生. 自治フォーラム 2 月号
- 8) サッカーJ+. (2005). VOL. 01