

**「カマタマーレ讃岐」のボトルネック解消に向けて  
～インタビュー調査及びJリーグに所属するクラブとの比較から～**

**09 E 330 宮内 由梨亜**

## I. はじめに

## II. 地域密着型スポーツクラブとは

### 1. スポーツクラブの定義

### 2. スポーツクラブの歴史

- (1) スポーツクラブの誕生と「企業スポーツクラブ」への成長
- (2) 「企業スポーツクラブ」の崩壊と「地域密着型スポーツクラブ」の誕生
- (3) 「地域密着型スポーツクラブ」の広がり

## III. 香川県に存在する4つの地域密着型スポーツクラブ

1. 香川アイスフェローズ
2. 香川オリーブガイナーズ
3. カマタマーレ讃岐
4. 高松ファイブアローズ

## IV. カマタマーレ讃岐の課題

1. カマタマーレ讃岐を選んだ理由
2. 目標である「Jリーグへの加盟」の条件と現状・課題
  - (1) Jリーグへの加盟が地域にもたらすメリットとは
  - (2) Jリーグに加盟する為の条件
  - (3) カマタマーレ讃岐の現状と課題

## V. カマタマーレ讃岐の課題解決に向けた2つの実例

1. 資金確保の成功例：「ヴァンフォーレ甲府」
  - (1) 「ヴァンフォーレ甲府」とは
  - (2) ヴァンフォーレ甲府が行った資金確保策
2. 入場者数増加の成功例：「川崎フロンターレ」
  - (1) 「川崎フロンターレ」とは
  - (2) 川崎フロンターレの入場者数増加に繋がった取り組み

## VI. カマタマーレ讃岐がJリーグに加盟する為の提案

1. 資金の獲得に向けた提案
2. 入場者数の増加に向けた提案

## VII. おわりに

1. 各章の要約
  - (1)第II章
  - (2)第III章
  - (3)第IV章
  - (4)第V章
  - (5)第VI章
2. 結論
3. 今後の展望と課題

## I. はじめに

「カマタマーレ讃岐」というサッカークラブをご存知だろうか。このクラブは、1956年に、高松商業高校のOBサッカー部として設立され、2010年から現在に至るまで、Jリーグの下部リーグであるJFLに所属し、「地域密着型スポーツクラブ」として、ホームタウンとする香川県で地域貢献活動を行いながら、Jリーグへの昇格を目指している。

筆者が初めてカマタマーレ讃岐に関わったのは、大学4年生の8月の事である。筆者が所属しているゼミナールの先生が、カマタマーレ讃岐のスタッフの方と知り合いであった事から、カマタマーレ讃岐のボランティアスタッフとして、試合の運営に携わった事がきっかけであった。ボランティアとして参加した際に、筆者は、カマタマーレ讃岐のスタッフの方々と話す機会があったのだが、その時、スタッフの方が、「クラブ全体としてJリーグへの加盟を目指しているが、ただサッカーが強いだけではJリーグに昇格する事はできない。主に資金不足の問題を解消する必要がある、スタッフは資金集めに奮闘しているが、なかなか実を結ばない」と仰っていた。香川県で生まれ育った私は、地元のサッカークラブがJリーグに加盟し、香川県全体を盛り上げて欲しいという思いを持っている事から、本稿のテーマとして、「カマタマーレ讃岐」を取り上げ、Jリーグへの加盟を果たす為に、ボトルネックとなっている課題の解消に向けた提案を行いたいと考えた。

本稿では、まず、カマタマーレ讃岐がクラブ理念として目標にしているJリーグへの加盟を果たす為に満たさなければならない条件と、実際にカマタマーレ讃岐のスタッフの方にインタビューを行う事で明らかになる現状を照らし合わせる事で、カマタマーレ讃岐のボトルネックとなっている課題を導き出す。次に、成功例とする「ヴァンフォーレ甲府」及び「川崎フロンターレ」が行う取り組みを、その取り組みを行うに至った経緯を見ていく事で、それらのクラブの成功要因を探り、カマタマーレ讃岐のボトルネックとなっている課題の解消に向けた提案を行っていく。

以下では5つの章を用いて、カマタマーレ讃岐のJリーグへの加盟を阻んでいるボトルネックの解消方法を探っていく。

まず、第II章の「地域密着型スポーツクラブとは」では、本稿で用いるスポーツクラブを定義し、日本にスポーツクラブが誕生してから、地域に密着するまでの過程を述べる事で、現在のスポーツクラブの主流となっている「地域密着型スポーツクラブ」が誕生した経緯を示していく。

続いて、第III章の「香川県に存在する4つの地域密着型スポーツクラブ」では、香川県をホームタウンに定めている4つの地域密着型スポーツクラブの活動拠点、今までの成績、及びクラブ理念等を説明する事で、各スポーツクラブの概要及び実際の活動状況を明らかにする。

そして、第IV章の「カマタマーレ讃岐の課題」では、日本サッカー協会が、Jリーグへの加盟を果たす為に、一般的なサッカークラブに対して求めている条件を示し、その後、筆者

がカマタマーレ讃岐のスタッフの方に行ったインタビュー調査によって現状を明らかにする。その現状と条件を照らし合わせる事で、カマタマーレ讃岐が満たしていない5つの条件を浮き彫りにし、それら5つの条件の類似点を見つける事で、Jリーグに加盟する為に解決しなければならないボトルネックとなる課題を2つに絞っていく。

そして、第V章の「カマタマーレ讃岐の課題解決に向けた2つの事例」では、第IV章で述べる2つの課題を解消する為に、それぞれの課題に対する成功例として、Jリーグに加盟するサッカークラブである「ヴァンフォーレ甲府」及び「川崎フロンターレ」を挙げ、それらのサッカークラブが、課題の解決に向けて行った取り組みと、それらの取り組みが発案された過程を見ていく事で、カマタマーレ讃岐が抱える課題を解消する為に必要な成功要因を導き出し、その成功要因を基に、カマタマーレ讃岐の課題を解消する為の提案を行う。

最後に、第VI章の「カマタマーレ讃岐がJリーグに加盟する為の提案」では、第V章で示す成功要因を基に、カマタマーレ讃岐がホームタウンとする香川県の地域の特徴と、成功例として挙げる「ヴァンフォーレ甲府」と「川崎フロンターレ」のホームタウンである山梨県や神奈川県の特徴を比較する事でカマタマーレ讃岐の課題を解消する為の提案を行っていく。

このような5つの章を通して、『カマタマーレ讃岐』のボトルネック解消に向けて～インタビュー調査及びJリーグに所属するクラブとの比較から～というテーマに対しての本稿の考えを表明すると共に、カマタマーレ讃岐がJリーグへの加盟条件を満たす為の提案を行いたい。

それでは、次章では、「カマタマーレ讃岐」というスポーツクラブを説明する前に、一般的なスポーツクラブの定義や、日本にスポーツクラブが誕生し、地域に密着するまでの経緯を述べる事で、カマタマーレ讃岐もその1つの形態である「地域密着型スポーツクラブ」が誕生するまでの過程を示していく。

## II. 地域密着型スポーツクラブとは

この章では、本稿のテーマとして選んだ「カマタマーレ讃岐」というスポーツクラブを説明する前に、一般的なスポーツクラブの定義を示し、日本にスポーツクラブが誕生し、地域に密着するまでの過程を述べる事で、なぜ、「地域密着型スポーツクラブ」が、現在の主なスポーツクラブの形態になったかを明らかにする。

まず、第1節では、辞書等を用いて、いくつかの「スポーツクラブ」の意味を吟味し、本稿で用いるスポーツクラブの定義を示す事にする。次に、第2節では、時代と共に変化したスポーツクラブの形態に焦点を当て、「(1)スポーツクラブの誕生と『企業スポーツクラブ』への成長」、「(2)『企業スポーツクラブ』の崩壊と『地域密着型スポーツクラブ』の

誕生」、及び「(3)『地域密着型スポーツクラブ』の広がり」の3つの期間に分けて、それぞれの時代背景と共に、変化するスポーツクラブの形態を述べていく。

以上を通して、現在のスポーツクラブの主流となっている「地域密着型スポーツクラブ」が誕生した経緯を示していく。

## 1. スポーツクラブの定義

本節では、辞書と文部科学省の定義を引用しながら、本稿で用いるスポーツクラブの定義を明確にしていく。

まず、スポーツクラブを辞書的に定義づけるのであれば、「企業や地域のスポーツ活動を行う組織」である(新村 2008, pp.1518)。また、文部科学省では、「スポーツ愛好家の自発的、自主的な結合に基づいて継続的にスポーツ活動を行い、健康の増進と相互の協調・親睦を図るもの」<sup>(1)</sup>だと定義づけている。

以上に示した2つの定義の共通点は、「スポーツ活動を行う『組織』」という点である。逆に言えば、単体で行うスポーツ活動は、スポーツクラブに値しない。そこで、本稿では、スポーツクラブを「スポーツ活動を行う為に、複数人によって結合された組織」であると定義づけておく。次の2. では、本節で定義づけしたスポーツクラブが、日本にいつ、どのように伝達し、導入され、発展していったのかを明らかにする。

## 2. スポーツクラブの歴史

本節では、スポーツクラブの歴史を、時代と共に変化したスポーツクラブの形態に焦点を当て、「(1)スポーツクラブの誕生と『企業スポーツクラブ』への成長」、「(2)『企業スポーツクラブ』の崩壊と『地域密着型スポーツクラブ』の誕生」、及び「(3)『地域密着型スポーツクラブ』の広がり」の3つの期間に分けて述べていく。

まず、「(1)スポーツクラブの誕生と『企業スポーツクラブ』への成長」では、1871年に日本でスポーツクラブが誕生してから、企業が所有するまでに至る1990年までの過程を述べる。次に、「(2)『企業スポーツクラブ』の崩壊と『地域密着型スポーツクラブ』の誕生」では、1991年に「企業が所有するスポーツクラブの形態」が崩壊した歴史的背景から、「日本プロサッカーリーグ」が発足した事で、スポーツクラブの形態が「企業スポーツクラブ」から、「地域密着型スポーツクラブ」へ移行し、その結果、日本スポーツ界の停滞を打破する事となった1993年までの経緯を明らかにする。最後に、「(3)『地域密着型スポーツクラブ』の広がり」では、1993年以降、「日本プロサッカーリーグ」によって誕生した「地域密着型スポーツクラブ」が、現在どれほど広まっているかを、サッカー以外のスポーツの実例を示しながら、考えていく。

---

(1) 「文部科学省」公式HP(2012, 12月28日閲覧)を参照せよ。

以上を通して、企業に支えられてきたスポーツクラブが、「地域密着型スポーツクラブ」と呼ばれるまでに至る現在までの過程を明らかにしていく。

### (1)スポーツクラブの誕生と「企業スポーツクラブ」への成長

ここでは、1871年に日本でスポーツクラブが誕生したきっかけから、スポーツクラブが広がり、企業が所有するに至った1990年までの過程を、人々のスポーツに対する考え方の変化と共に説明していく。

明治時代以前、いわゆるスポーツとは、武術の鍛錬や祭りの儀式の為に行われる武道であった。その為、現在のような娯楽として行われるスポーツは存在せず、また、それらを行う為に組織されるスポーツクラブも存在しなかった。日本でスポーツクラブが誕生したのは、1868年から始まった明治時代以降である。

明治時代、政府は、他国との競争に勝つ為に、生産技術の向上や軍事力の強化が必要であると考えた。そこで、西洋が持つ知識や技術を日本に取り入れる為に、積極的に外国人労働者を迎え入れた。その頃、外国では、野球やサッカー等が盛んであり、それらは娯楽として親しまれていた為、労働の為に来日した外国人労働者は、余暇時間にサッカーや野球等のスポーツをして楽しんだ。

当時、武術の鍛錬や祭りの儀式として行う剣道等の個人戦を、スポーツとして認識していた日本人にとって、労働の余暇時間に行う野球やサッカー等の団体スポーツは、非常に新鮮で、興味深いものであった事から、日本人にも広まっていき、各企業でスポーツクラブが組織されるようになった。始めは企業内だけで試合が行われていたのだが、企業内で強いとされたスポーツクラブは、対外試合を臨むようになった。ある企業が別の企業を破るようになると、企業内で自社のスポーツクラブを応援する動きが活発になっていった。企業同士の試合が活発になるにつれて、各企業は、自社で組織されたスポーツクラブの勝利を、宣伝・広告に繋げたいと考え、クラブ名に企業名を組み入れる事を指示するようになった。クラブ名に企業名を入れる事は、試合で勝利したクラブと共に、企業名にも注目が集まるという事もあり、企業間の戦いに拍車をかけ、練習資金の援助や練習場所の確保等、企業によるチーム強化の動きを活発化させていった(大谷 2008, pp.230-232)。

このように、明治時代に海外から移住した外国人労働者が、野球等の近代スポーツを企業に持ち込んだ事がきっかけとなり、「企業の広告塔」という役割を担った『企業スポーツクラブ』は誕生した。次の(2)では、企業で結成された「企業スポーツクラブ」が崩壊し、現在、スポーツクラブの形態として主流となっている「地域密着型スポーツクラブ」が誕生した経緯を述べていく。

## (2) 「企業スポーツクラブ」の崩壊と「地域密着型スポーツクラブ」の誕生

ここでは、まず、企業が所有する「企業スポーツクラブ」という形態が崩壊した1991年の歴史的背景を述べ、続いて、企業スポーツクラブの解散によって、有能な選手が育たなくなるという状況を打破する事となった「日本プロサッカーリーグ」が発足する1993年までの過程を説明する事で、「地域密着型スポーツクラブ」が誕生した経緯を明らかにする。

各企業の広告塔という役割を担っていた「企業スポーツクラブ」であるが、1991年に起きたバブル経済の崩壊をきっかけに、多くの企業は所有するスポーツクラブを解散させた。なぜなら、バブル崩壊時、経済不況により倒産の危機に陥った各企業は、経費を削減する為に、宣伝・広告効果をある程度は期待できるものの、売上に繋がらないスポーツクラブを解散させた方が、企業経営を健全にできると考えたからである。その結果、解散したスポーツクラブの選手達は、引退を余儀なくされ、また、解散せずに済んだスポーツクラブの選手達は、経済の動向に左右される企業にいつ引退を迫られるか分からないという不安を、常に抱えざるを得なくなった。

この状況を打破したのが、1993年に発足された「日本プロサッカーリーグ (Japan Professional Football League : 以下ではJリーグと呼ぶ) <sup>②</sup>」である。当時、野球が国民的スポーツとされた日本で、サッカーを流行させ、強化させたいと考えた川淵三郎氏が中心となって組織された「公益財団法人 日本サッカー協会 (Japan Football Association : 以下ではJFAと呼ぶ) <sup>③</sup>」は、ヨーロッパや南米の強豪国が設立していたプロサッカーリーグを参考に、日本でもプロサッカーリーグを起ち上げたいと考えた。しかし、経済の浮き沈みや動向に左右されるクラブによるリーグでは、有望な選手が育たないと考えた為、企業から独立したクラブによって構成されるリーグを目指した。その際に川淵氏は、「スポーツが人々の日常生活の一部として生活の中に溶け込む事で、人々のスポーツに対する意識と態度を変化させ、スポーツを地域社会の中に定着させたい」と考え、「企業に依存するスポーツクラブ」の脱却と共に、リーグ参加を希望するクラブに、以下の3つを義務化する事で、『地域密着型スポーツクラブ』を目指した。

---

<sup>②</sup> 「日本プロサッカーリーグ」とは、公益財団法人 日本サッカー協会及び公益社団法人 日本プロサッカーリーグが主催する日本のプロサッカーリーグの事である。加盟する為には、いくつかの条件があり、現在は40クラブが加盟している(「Jリーグ」公式HP 2012, 12月28日閲覧)。

<sup>③</sup> 「公益財団法人 日本プロサッカー協会」とは、Jリーグを主催する2つの法人の1つであり、Jリーグの管理・運営を行っている。ちなみに、川淵三郎氏は、現在、最高顧問に任命されている(「公益財団法人 日本サッカー協会」公式HP 2013, 01月15日閲覧)。



- ①クラブ名には、企業名ではなく地域の名称を入れる事。
- ②各クラブが「ホームタウン<sup>(4)</sup>」を定める事。
- ③定めたホームタウンで、地域貢献活動を行う事。

Jリーグが以上の3つを義務化した結果、サッカークラブのクラブ名に企業名ではなく、地域の名称を入れる動きが活発になった。そして、それぞれが定めたホームタウンで、試合や地域貢献活動を行う事で、スポーツクラブは「企業が所有するもの」ではなく「地域に根付いているもの」という印象を強め、その結果として、『地域密着型スポーツクラブ』が誕生することとなった(大谷 2008, pp.19-25、堀・木田・薄井 2007, pp.32-35)。

このように、バブル経済の崩壊がきっかけとなり、企業スポーツクラブは崩れ去ったが、Jリーグの発足に伴い、地域密着型スポーツクラブが誕生する事となった。次の(3)では、地域密着型スポーツクラブが、現在、日本全国にどのような広がりを見せているかを明らかにする。

### (3)「地域密着型スポーツクラブ」の広がり

ここでは、Jリーグが発足した1993年以降、「地域密着型スポーツクラブ」が、現在、日本全国でどれほど主流となっているかを、サッカー以外のスポーツを実例に用いる事で明らかにしていく。

上記(2)で述べた地域密着型スポーツクラブを組織する動きは、1993年にJリーグが発足して以降、他の競技にも広がった。例えば、野球界では、「北海道日本ハムファイターズ」は、2004年に「日本ハムファイターズ」から「北海道日本ハムファイターズ」にクラブ名を変え、また、「東京ヤクルトスワローズ」は、2006年に「ヤクルトスワローズ」から「東京ヤクルトスワローズ」にクラブ名を変える等、野球界のスポーツクラブは、クラブ名に地域の名称を入れるようになり、優勝した際には、各クラブが定める地域で優勝パレードを行っている。他にも、2005年に発足された「四国アイランドリーグ plus<sup>(5)</sup>」や、2007年に発足された「北信越BCリーグ<sup>(6)</sup>」では、「企業スポーツからの脱却」を宣言し、リーグ参加条件として「各ホームで地域に密着した活動を行う事」を掲げたりす

---

(4) 「ホームタウン」とは、「プロスポーツクラブ等の本拠地の事」である(松村 1999, 2427 ページ)。ちなみに、Jリーグの規約には、「Jリーグに所属するクラブは『ホームタウン』と定めた地域で、その地域社会と一体となったクラブづくりを行いながらサッカーの普及、振興に努めなければならない」と記されている(「Jリーグ」公式HP 2012, 12月28日閲覧)。

(5) 「四国アイランドリーグ plus」とは、2005年に発足された、四国4県を活動地域とする野球の独立リーグである(「四国アイランドリーグ plus」公式HP 2012, 12月28日閲覧)。

(6) 「北信越BCリーグ」とは、2007年に発足された、石川、群馬、富山、長野、新潟、及び福井の6チームで試合を行う野球の独立リーグである(「BCリーグ」公式HP 2012, 12月28日閲覧)。

る等、サッカーだけではなく、野球界にも「企業スポーツクラブ」を脱却し、「地域密着型スポーツクラブ」へ移行する流れができていく(谷塚 2008, pp.18-20)。

このように、日本のスポーツクラブの形態は、従来の「企業スポーツクラブ」から、「地域密着型スポーツクラブ」へと変化してきた。では、私たちが住む香川県にはどのような地域密着型スポーツクラブが存在するのか。次のⅢ.からは、私達が住む香川県をホームタウンとする4つの地域密着型スポーツクラブを、クラブ理念やこれまでの成績を示しながら紹介していく。

### Ⅲ. 香川県に存在する4つの地域密着型スポーツクラブ

この章では、筆者の地元である香川県をホームタウンに定めている4つの地域密着型スポーツクラブを1つずつ紹介し、私たちが住む香川県にはどのようなクラブが存在し、どういった活動を行っているかを示していく。

最初に説明する「1. 香川アイスフェローズ」では、まず、「香川アイスフェローズ」の活動拠点、及びクラブ名の由来を説明し、次に、これまでと現在の活動を明らかにする為に、所属しているリーグと、そのリーグでのこれまでの成績を示す。最後に、クラブ理念を述べる事で、今後目指している方向性を明らかにしていく。以降、「2. 香川オリーブガイナズ」、「3. カマタマーレ讃岐」、及び「4. 高松ファイブアローズ」も、同じ要領で説明する。

以上を通して、香川県をホームタウンとする4つの地域密着型スポーツクラブの概要と、各スポーツクラブの実際の活動状況を明らかにしていく。

#### 1. 香川アイスフェローズ

ここでは、「香川アイスフェローズ」の活動拠点、クラブ名の由来、所属リーグ、これまでの成績、及びクラブ理念を説明する。

「香川アイスフェローズ」とは、香川県高松市を中心に活動するアイスホッケークラブで、ホームアリーナは香川県木田郡三木町にあるトRESTA白山アイスアリーナである。チーム名の「アイスフェローズ」とは、英語で「氷上の仲間達」を意味している。

主な所属リーグはJアイス・ウエスト・リーグ<sup>(7)</sup>であり、当リーグでは、発足された2005年から2012年を通して、8年連続でリーグ優勝を果たしている。

---

(7) 「Jアイス・ウエスト・リーグ」とは、2005年から始まった、日本アイスホッケー連盟が主催する社会人リーグの事である。北海道を中心とする東日本のJアイス・ノース・リーグと、西日本のJアイス・ウエスト・リーグ及びJアイス・サウス・リーグの3つに分けられる(「日本アイスホッケー連盟」公式HP 2012, 12月28日閲覧)。

クラブ理念は6つあり、「①四国香川から日本一のクラブチームを目指します。②香川アイスフェローズは、アイスホッケーを通して夢と感動を与えます。③クラブ員は常に「フェアプレー&リスペクト」精神に徹し、全てのスポーツマンの目標になります。④地域の活性化のためにスポーツ文化を育成します。⑤頂点へ挑戦します。⑥四国香川からオリンピック日本代表選手を選出し、日本代表チームを支援します。」である。

以下の図1は、香川アイスフェローズのクラブロゴである。

(図1)香川アイスフェローズのクラブロゴ



(出所)<http://kagawa-icefellows.com/index.php>

以上が、香川アイスフェローズのクラブ概要である。次に、野球クラブである「香川オリーブガイナース」を紹介する。

## 2. 香川オリーブガイナース

ここでは、「香川オリーブガイナース」の活動拠点、クラブ名の由来、所属リーグ、これまでの成績、及びクラブ理念を説明する。

「香川オリーブガイナース」とは、香川県で活動する野球クラブで、ホームスタジアムは高松市にあるレクザムスタジアムである。「オリーブガイナース」というクラブ名は、香川県の県木であるオリーブと、讃岐弁の「強い」を意味する「がいな」、そして英語の「guy」を組み合わせた造語である。

香川オリーブガイナースは、発足した2005年から四国4県が参加するプロ野球独立リーグ「四国アイランドリーグ plus」に所属しており、発足1年目の2005年は4チーム中3位で終えたものの、2年目の2006年から4年目の2008年の3年間を通してリーグ優勝を果たしている。その後、2009年は優勝を逃し、3位であったが、2010年には優勝を果たしている。2011年は再びリーグ3位だったが、2012年には再び優勝を果たしている。

クラブ理念は、ホームページに記載がなかった為、省略する。

次のページに示した図2は、香川オリーブガイナースのクラブロゴである。

(図2)香川オリーブガイナースのクラブロゴ



(出所) <http://www.olivegunners.jp/>

以上が香川オリーブガイナースのクラブ概要である。次に、サッカークラブである「カマタマーレ讃岐」を紹介する。

### 3. カマタマーレ讃岐

ここでは、「カマタマーレ讃岐」の活動拠点、クラブ名の由来、所属リーグ、これまでの成績、及びクラブ理念を説明する。

「カマタマーレ讃岐」とは、香川県高松市と丸亀市を中心とした香川県全域で活動を行っているサッカークラブであり、ホームグラウンドは香川県丸亀競技場と香川県営サッカー・ラグビー場である。また、「カマタマーレ」というクラブ名は、香川県の名物うどんの1つである「釜玉うどん」のカマタマと、イタリア語で「海」を表す「マーレ」を組み合わせた造語である。

所属リーグは、現在、Jリーグの下部リーグである「日本フットボールリーグ (Japan Football League : 以下ではJFLと呼ぶ)<sup>(8)</sup>」である。1994年に、JFLの下部リーグである地域リーグの1つ「四国社会人リーグ」で優勝し、2010年には、日本に9つある各地域リーグの優勝クラブが、JFL昇格を懸けて戦う「全国地域サッカーリーグ決勝大会」で優勝し、JFLへの加盟を果たしている。JFL所属1年目である2011年は、18チーム中11位だったが、2012年は前年より7つも順位を上げ、4位で幕を閉じた。

クラブ理念は「地域のシンボルたるJクラブチームを目指して活動し、豊かなスポーツ文化の振興と青少年の健全育成、地域の活性化に貢献します」である。

次のページに示した図3は、カマタマーレ讃岐のクラブロゴである。

---

<sup>(8)</sup> 「日本フットボールリーグ」とは、1999年に始まった公共財団法人 日本サッカー協会及び一般社団法人 日本フットボール協会が主催する、Jリーグと地域リーグの間に位置するリーグである(「日本フットボールリーグ」公式HP 2012, 12月28日閲覧)。

(図3)カマタマーレ讃岐のクラブロゴ



(出所) <http://corp.cecile.co.jp/csr/local/sports/>

以上がカマタマーレ讃岐のクラブ概要である。次に、バスケットボールクラブである「高松ファイブアローズ」を紹介する。

#### 4. 高松ファイブアローズ

ここでは、「高松ファイブアローズ」の活動拠点、クラブ名の由来、所属リーグ、これまでの成績、及びクラブ理念を説明する。

「高松ファイブアローズ」とは、香川県高松市を中心に活動を行っているバスケットボールクラブであり、ホームグラウンドは高松市総合体育館である。「ファイブアローズ」というクラブ名は、平安時代末期の武将である那須与一が現在の高松市内屋島での戦いで、「矢（アロー）」で扇の的を射抜いた故事に由来しており、「ファイブアローズ」すなわち「5本の矢」とは、①プロフェッショナルとしての意識、②誇りと使命、③信頼と絆、④勇気、及び⑤感謝を表している。

所属リーグは 2005 年から発足した「日本プロバスケットボールリーグ<sup>(9)</sup>」であり、発足1年目と2年目である 2006 年／2007 年と、2007 年／2008 年の2年間は、リーグ準優勝を果たしたが、3年目の 2008 年／2009 年は、順位を3位に落とし、更に、4年目の 2009 年／2010 年から6年目の 2011 年／2012 年シーズンの3年間は、3年連続でリーグ最下位となった。7年目である 2012 年／2013 年は、現時点<sup>(10)</sup>で 10 チーム中7位である。

クラブ理念は3つあり、「①強く、魅力的なチームとなり、全国トップリーグで活躍する。②地域のバスケットボール振興に貢献する。③地域の経済活性化に貢献する。」である。

次のページに示した図4は、高松ファイブアローズのクラブロゴである。

<sup>(9)</sup> 「日本プロバスケットボールリーグ」とは、2005年から始まった株式会社日本プロバスケットボールリーグが主催する日本のプロフェッショナルバスケットボールリーグである(「日本プロバスケットボールリーグ」公式HP 2012, 12月28日閲覧)。

<sup>(10)</sup> 「日本プロバスケットボールリーグ」公式HP(2013, 01月23日閲覧)を参照せよ。

(図4)高松ファイブアローズのクラブロゴ



(出所) <http://www.fivearrows.jp/>

以上が高松ファイブアローズのクラブ概要である。

この章では、香川県に存在する4つの地域密着型スポーツクラブのクラブ概要を説明してきたが、本稿では、4つのスポーツクラブの中でも、「カマタマーレ讃岐」に焦点を当てて、論じていく事としたい。次のIV. では、カマタマーレ讃岐に焦点を当てた理由を述べた上で、カマタマーレ讃岐の目標と現状を明らかにする事によって、カマタマーレ讃岐の課題を浮き彫りにしていく。

#### IV. カマタマーレ讃岐の課題

この章では、III. で述べた4つの地域密着型スポーツクラブの中から、「カマタマーレ讃岐」に焦点を当てた理由を述べた上で、カマタマーレ讃岐の目標であるJリーグ昇格に必要な条件を、大きく3つに分けて説明し、その後、カマタマーレ讃岐のスタッフの方に行ったインタビュー調査の結果から、カマタマーレ讃岐の現状と課題を明らかにする。

まず、「1. カマタマーレ讃岐を選んだ理由」では、香川県に存在する4つの地域密着型スポーツクラブの中でも、カマタマーレ讃岐に焦点を当てた理由を述べる。次に、「2. 目標である『Jリーグへの加盟』の条件と現状・課題」では、Jリーグに所属するサッカークラブがホームタウンにもたらす効果を、岡山県のサッカークラブである「ファジアーノ岡山」の実例から明らかにし、その上で、サッカークラブが「Jリーグへの加盟」を果たす為に、満たさなければならない条件を、大きく3つに分けて示す。その後、筆者がカマタマーレ讃岐のスタッフの方に行ったインタビュー調査の結果を基に、カマタマーレ讃岐の課題を2つに整理する。

以上を通して、カマタマーレ讃岐がJリーグへの加盟を目指す上で、解決すべき課題を浮き彫りにしていく。

## 1. カマタマーレ讃岐を選んだ理由

本節では、Ⅲ. で述べた4つの香川県をホームタウンとする地域密着型クラブチームの中で、「カマタマーレ讃岐」をテーマに選んだ理由を示しておく。

本稿のテーマにカマタマーレ讃岐を選んだ最大の理由は、「カマタマーレ讃岐のスタッフの方々が、Jリーグへの加盟に向けて、熱心に取り組んでいる姿を目の当たりにしたから」である。筆者は過去に2度、ボランティアスタッフとしてカマタマーレ讃岐のホームゲームの運営に携わった経験があるのだが、その際に、経営陣が一丸となってJリーグへの昇格を目指し、計画を練っている姿を目の当たりにした。例えば、次節の2. で説明するのだが、Jリーグの加盟条件である「平均3,000人以上の入場者数の確保」を達成する為に、8月5日に行った初のナイター試合を、何カ月も前から企画し、観客に楽しんでもらう為に、ダンス等の催し物を熱心に考えている姿を見た。このような、カマタマーレ讃岐のスタッフの方々による、「Jリーグへの加盟」という目標を達成しようとする熱意を強く感じた時に、筆者も力になりたいと思ったからである。

以上のように、「カマタマーレ讃岐のスタッフの方々が、Jリーグへの加盟に向けて熱心に取り組んでいる姿を目の当たりにしたから」という理由から、本稿のテーマを「カマタマーレ讃岐」に絞る事にした。次の2. では、カマタマーレ讃岐の運営を行うスタッフの方々が、Jリーグへの加盟に向けて奮闘しているにも関わらず、カマタマーレ讃岐がJリーグに加盟できていない理由及び加盟する為に必要な条件を明らかにしていく。

## 2. 目標である「Jリーグへの加盟」の条件と現状・課題

本節では、カマタマーレ讃岐がクラブ理念として掲げる「Jリーグへの加盟」によるメリットを説明した上で、Jリーグへの加盟に必要な条件を示し、その後、カマタマーレ讃岐のスタッフの方に行ったインタビュー調査の結果から、カマタマーレ讃岐の現状を把握し、カマタマーレ讃岐のJリーグ加盟へのボトルネックとなる課題を明確にしていく。

まず、「(1)Jリーグへの加盟が地域にもたらすメリットとは」では、香川県の近県である岡山県をホームタウンとし、Jリーグに加盟するクラブである「ファジアーノ岡山」の実例を基にして、岡山県にもたらした経済効果を述べる事で、サッカークラブのJリーグへの加盟が地域にもたらすメリットを説明する。次に、「(2)Jリーグに加盟する為の条件」では、Jリーグへの加盟に必要な条件を、「クラブライセンスを取得する為の条件」、「準加盟クラブに認定される為の条件」、及び「その他の条件」の3つに分け、それぞれを表で示し、カマタマーレ讃岐の目標である「Jリーグへの加盟」を果たす為に満たさなければならない条件を明確にする。最後に、「(3)カマタマーレ讃岐の現状と課題」では、筆者がカマタマーレ讃岐のスタッフの方に行ったインタビュー調査の結果から明らかになったカマタマーレ讃岐の現状と、(2)で示す「Jリーグに加盟する為に必要な条件」を照ら

し合わせる事で、カマタマーレ讃岐の課題を探る。

以上を通して、カマタマーレ讃岐がＪリーグへの加盟を果たす為に、解決すべき課題を導き出していく。

## (1) Jリーグへの加盟によるメリットとは

ここでは、香川県の近県ある岡山県を拠点に活動するサッカークラブである「ファジアーノ岡山」の実例を基に、ファジアーノ岡山のＪリーグへの加盟が岡山県にもたらした経済効果を示す事で、サッカークラブがＪリーグに加盟する事によるメリットを述べる。

まず、「①『ファジアーノ岡山』とは」では、香川県の近県であり、5年前にＪリーグに加盟し、カマタマーレ讃岐の参考となる「ファジアーノ岡山」の、活動拠点やクラブ理念等を示す。次に、「②ファジアーノ岡山が地域にもたらした効果とは」では、ファジアーノ岡山がＪリーグに加盟した事で岡山県にもたらした経済効果を、「直接的経済効果」、「1次波及効果」、及び「2次波及効果」の3つに分けて説明する。

以上を通して、サッカークラブがＪリーグに加盟する事によって得られるメリットを明らかにしていく。

### ①「ファジアーノ岡山」とは

ここでは、Ｊリーグへの加盟によるメリットを述べる前に、カマタマーレ讃岐の参考となる「ファジアーノ岡山」の活動拠点、クラブ名の由来、所属リーグ、これまでの成績、及びクラブ理念を述べていく。

「ファジアーノ岡山」とは、岡山市、倉敷市、及び津山市を中心とした岡山県全域にホームタウンを置くサッカークラブであり、ホームグラウンドは「kanko スタジアム」である。また、チーム名の「ファジアーノ」は、おとぎ話の「桃太郎」に登場する動物で、岡山県の県鳥である雉をイタリア語で読んだ言葉である。

所属リーグは、Ｊリーグのディビジョン２（以下ではＪ２と呼ぶ）<sup>(11)</sup>であり、2008年にJFLからＪリーグ（Ｊ２）に昇格した。Ｊリーグに所属した1年目である2009年は最下位であったが、2年目である2010年は19クラブ中17位、3年目である2011年は20クラブ中13位と、年を重ねる毎に順位を上げ、4年目である昨年の2012年は、22クラブ中、過去最高順位である8位で幕を閉じた。

クラブ理念は、「子どもたちに夢を！」として、以下の3つを目標にしている。それは、「①岡山の誇りを背負って戦う選手と子どもたちが仲間になる」、「②家庭と地域と

---

<sup>(11)</sup> 「ディビジョン２」とは、Ｊリーグの２部リーグの事である。ちなみに、１部リーグは「ディビジョン１」と呼ばれ、「Ｊ１」と略される（「日本プロサッカーリーグ」公式HP 2013年、01月23日閲覧）。



学校の三者が協働できる社会づくりに貢献する」、及び「③岡山の誇りとなる存在になる」である。

以下の(図5)は、ファジアーノ岡山のクラブエンブレムである。

(図5)ファジアーノ岡山のクラブエンブレム



(出所) <http://www.fagiano-okayama.com/>

以上が、Jリーグ(J2)に加盟しているサッカークラブである「ファジアーノ岡山」の説明である。次の②では、ファジアーノ岡山のJリーグへの加盟が、ホームタウンとする岡山県にもたらしたメリットを明らかにする。

## ②ファジアーノ岡山が地域にもたらした効果とは

ここでは、ファジアーノ岡山がJリーグに加盟した事で、岡山県にもたらした経済効果を、株式会社トマト銀行及び日本政策投資銀行が2010年に共同で発表した論文を基に、Jリーグに加盟した1年目である2009年と、JFLで試合をした最後の1年である2008年とを比べる事で、「Jリーグへの加盟」により、1年間で経済効果はどれくらい変化したのかを明らかにする。

株式会社トマト銀行と日本政策投資銀行が岡山県産業関連表<sup>(12)</sup>を用いて行った分析によると、ファジアーノ岡山がJリーグに加盟した事による経済効果は、「直接的経済効果」、「1次波及効果」、及び「2次波及効果」の3つに分けられる。以下では、この3段階の経済効果を1つずつ説明していく。

まず、「直接的経済効果」とは、入場者数の増加に伴って発生する、スタジアムでの飲食やグッズの売り上げ、他県から試合観戦に訪れた観客の宿泊費、スタジアムまでの交通費等である。ファジアーノ岡山がJFLに所属した最後の1年である2008年は、2億600万円であったのに対して、Jリーグに加盟した1年目である2009年は、約5億6,200万円と、その差は、3億5,600万円である。

(12) 「岡山県産業関連表」とは、一定地域で、通常1年間に行われた財・サービスの産業間の取引を一覧表にまとめたものである。この表によって産業構造や産業部門間の相互依存関係等、県経済の構造を総合的に把握・分析する事ができ、また、各種計数を用いて経済計画の策定や経済施策の効果測定等を行う際の有効な情報源となる(「岡山県」HP 2013, 01月25日閲覧)。

次に、「1次波及効果」とは、直接的経済効果に伴って発生する、原材料や運送費等である。ファジアーノ岡山が、ホームタウンである岡山県にもたらした1次波及効果は、JFLに所属していた2008年は、約6,500万円だったのに対して、Jリーグに加盟した2009年は、約1億8,900万円と、約1億2,400万円の差があった。

最後に、「2次波及効果」とは、1次波及効果に伴って発生する、選手や関連産業の従業員の所得が増加した事による県内消費等である。ファジアーノ岡山がホームタウンである岡山県にもたらした2次波及効果は、JFLに所属していた2008年は、約1億6,600万円であったのに対して、Jリーグに加盟した2009年は、約3億6,600万円と、約2億円の差があった。

以上の、「直接的経済効果」、「1次波及効果」、及び「2次波及効果」を合計すると、ファジアーノ岡山が、ホームタウンである岡山県にもたらした経済効果は、約11億1,700万円である。JFLに所属していた2008年に、ファジアーノ岡山が岡山県にもたらした経済効果は、約4億3,800万円であった事から、Jリーグに加盟した事による増加分は、約6億7,900万円となる(トマト銀行&日本政策投資銀行 2010, pp1-3)。

このように、サッカークラブがJリーグに加盟する事は、地域の経済を活性化させるメリットを持つ。では、サッカークラブがJリーグに加盟する為には、どのような条件を満たさなければならないのだろうか。次の(2)では、Jリーグへの加盟に必要な条件を、大きく3つに分けて、順に示していく。

## (2) Jリーグに加盟する為の条件

ここでは、JFAが毎月発行する雑誌である「JFAnews No.343」(pp.30-31)及びJリーグの公式ホームページを参考に、Jリーグへの加盟に必要な条件を、大きく3つに分けて説明する。その3つとは、「①クラブライセンスを取得する為の条件」、「②準加盟クラブに認定される為の条件」、及び「③その他の条件」である。以下では、これら3つの条件を、1つずつ詳しく見ていく。

### ①クラブライセンスを取得する為の条件

ここでは、まず、Jリーグが定めた「クラブライセンス制度」の概要を明らかにし、その後、クラブライセンスを取得する為に、各クラブが満たさなければならない条件を、5つの項目に分けて示す。

「クラブライセンス制度」とは、元々、ドイツの国内リーグである「ブンデスリーガ」が、所属クラブの経営破綻を防ぐために、リーグへ加盟する際の基準として設けた制度である。この制度が導入されて以降、ブンデスリーガでは、経営が破綻するクラブ数が減った事から、2012年から、日本でも導入された。Jリーグは、クラブライセンスの取得に必要な条件を、競技面、施設面、人事体系・組織運営面、法務面、及び財務面の5項目に分け、全ての条件を満たしたクラブにのみ、クラブライセンスを認めている(大川

「JFAnews」2012, pp.30-31)。

次のページに示した表1に、5つの項目を整理している。

(表1)クラブライセンスを取得する為に満たさなければならない条件

| 項目             | クラブライセンスの取得に必要な条件                                 |
|----------------|---|
| 競技面            | 育成年代のチームを育てる環境が整っている。                             |
| 施設面            | 設備の整った安全なスタジアムやトレーニング施設が確保されている。                  |
| 人事体系・<br>組織運営面 | 監督やコーチを始め、運営やセキュリティ、マーケティング等、組織として欠かせない人材を確保している。 |
| 法務面            | JFA規約・規程やJリーグ規約等が遵守されている。                         |
| 財務面            | クラブ運営の安定化や財務能力の向上等についての基準が制定されている。                |

(出所)公共財団法人 日本サッカー協会 (2012), 30-31 ページを参考に筆者が作成。

表1は、JFAが、2012年の11月に発行した「JFAnews No.343」(pp.30-31)に掲載されている「Jリーグ クラブライセンス制度」を基に、筆者が表に整理したものである。表の縦軸は5つの項目を示しており、上から順に、競技面、施設面、人事体系・組織運営面、法務面、及び財務面である。また、横軸は、左側の項目に関するクラブライセンスを取得する為の条件を示している。

表1を上から見ていくと、まず、1つ目の項目である競技面での条件とは、12歳までの子どもが参加できるジュニアスクール等のチームを育てる環境が整っている事である。次に、2つ目の施設面での条件とは、設備の整った安全なスタジアムや、選手が強化に専念出来るトレーニング施設が確保されている事である。続いて、3つ目の人事体系・組織運営面での条件とは、監督やコーチだけでなく、例えば、クラブの宣伝・広告やマーケティングを担当する者等、サッカークラブを運営する上で欠かせない人材を確保している事である。そして、4つ目の法務面での条件とは、JFAが定める規約及び規程やJリーグが定める規約等が遵守されている事である。最後に、5つ目の財務面での条件とは、各クラブが、クラブの運営の安定化や財務能力の向上等の基準を定めている事である。

以上が、クラブライセンスを取得する為の条件である。次に、「準加盟クラブに認定される為の条件」を、①と同様に、表に整理して説明する。

## ②準加盟クラブに認定される為の条件

ここでは、まず、Jリーグが定めた「準加盟クラブ制度」の概要を明らかにし、その後、各クラブが準加盟クラブとして認められる為に満たさなければならない条件を、5つの項目に分けて示す。

準加盟クラブ制度とは、JFLの中には、Jリーグ昇格を目指すクラブとそうでないクラブが混在している事から、これらを明確に分類する為に導入された制度である。Jリーグは、この準加盟クラブとして認定する為の条件を、競技面、法人面、ホームタウン面、スタジアム面、及び費用面の5つに分けており、全ての条件を満たしたクラブのみを、準加盟クラブとして認めている<sup>(13)</sup>。

以下の表2に、5つの項目を整理している。

(表2)準加盟クラブの認定に必要な条件

| 項目        | 準加盟クラブとして認められる為の条件   |
|-----------|--|
| 競技面       | 都道府県リーグ、地域リーグ、またはJFLに所属している。   |
| 法人面       | a.公益法人、株式会社、及び特定非営利活動法人である。<br>b.常任役員1名以上、また、常勤社員が2名以上存在する。<br>c.適正に運営されている。 |
| ホームタウン面   | 自治体及び都道府県サッカー協会が応援姿勢を文書で提示している。  |
| ホームスタジアム面 | a.相当数のリーグ戦が開催できる。<br>b.Jリーグの基準を満たすか、将来的にJリーグ基準に改修可能である。                      |
| 費用面       | 年会費として120万円を支払能力がある。   |

(出所)「Jリーグ準加盟クラブ認定に必要な条件」を参考に筆者が作成

(Jリーグ公式HP, <http://www.j-league.or.jp/> 2012年12月28日閲覧)。

表2は、Jリーグの公式ホームページに公表されている「Jリーグ準加盟クラブ認定に必要な条件」を基に、筆者が表に整理したものである。表の縦軸は、5つの項目を示しており、上から順に、競技面、法人面、ホームタウン面、ホームスタジアム面、及び費用面である。表の横軸は、左側の項目に関する、準加盟クラブとして認定される為に満たさなければならない条件を示している。

表2を上から見ていくと、まず、1つ目の項目である競技面での条件とは、Jリーグの下部リーグであるJFL、地域リーグ、及び地域リーグの下部に存在する都道府県リーグに所属している事である。次に、2つ目の法人面での条件とは3つあり、まず1つ目は、公益法人、株式会社、及び特定非営利活動法人である事、2つ目は、常任役員1

<sup>(13)</sup> 「日本プロサッカーリーグ」公式HP(2013, 01月23日閲覧)を参照せよ。

名以上、または常勤社員が2名以上存在する事、そして3つ目は、サッカークラブの、運営が適切に行われている事である。続いて、3つ目のホームタウン面での条件とは、自治体及びJFAの下部組織である都道府県サッカー協会が、そのスポーツクラブを応援する姿勢を、文書で提示している事である。そして、4つ目のホームスタジアム面での条件とは2つあり、まず1つ目は、相当数のリーグ戦が開催できる事、そして2つ目は、ホームスタジアムが、Jリーグの定める基準を満たしているか、または改修する事で将来的に満たす事である。最後に、5つ目の費用面での条件とは、Jリーグの年会費として、毎年120万円を払う事ができる事である。

以上が、Jリーグの準加盟クラブに認定される為に満たさなければならない条件である。次の③では、「その他の条件」を、①・②と同じく、表に整理して説明する。

### ③その他の条件

ここでは、Jリーグへの加盟を果たす為に、満たさなければならない①及び②以外の条件を、9つの項目に分けて、下の表3に整理した。

(表3)①及び②以外で、Jリーグに入会する為に満たさなければならない条件

| 項目        | その他の条件  |
|-----------|---|
| 競技面       | a. JFLで2位以内である。<br>b. トップにS級、育成にB級以上の指導者が存在する <sup>(14)</sup> 。<br>c. プロA契約者 <sup>(15)</sup> が5名以上存在する。 |
| 法人面       | a. 公益法人又は株式会社である。<br>b. 常勤役員1名以上、常勤社員3名以上存在する。  |
| 財務面       | a. 年間収入が1.5億円以上である。<br>b. 債務超過に陥っていない。<br>c. 入会后広告収入として1億円を確保できる。                                       |
| ホームタウン面   | a. 自治体が確定している。<br>b. 自治体及び都道府県サッカー協会が具体的な支援内容を文書で提出している。  |
| ホームスタジアム面 | Jリーグ基準を満たすスタジアムで、ホームゲームを80%以上   |

<sup>(14)</sup> 「S級」及び「B級」とは、JFAが公認する指導者資格の位の事である。JFAが公認している位は、S級が最高位であり、以下A級、B級、C級、D級、及びキッズリーダーと続く(「日本サッカー協会」公式HP 2013年, 01月24日閲覧)。

<sup>(15)</sup> 「プロA契約者」とは、Jリーグが、年棒の上限を基準に、プロとしてクラブと契約する選手を、「プロA契約者」、「プロB契約者」、及び「プロC契約者」の3つに分けた内の、年棒に上限がない選手の事である。プロA契約者になる為には、プロC契約者として3年間過ごすか、または、JFLで22時間30分以上、試合に出場する必要がある(「日本サッカー協会」公式HP 2013年, 01月29日閲覧)。

|            |   |
|------------|---|
|            | 開催している。   |
| ファン・サポーター面 | a. J F Lで平均 3,000 人以上の入場者数を確保している。<br>b. ファンクラブ及び後援会が整備されている。 |
| 育成面        | 第 2 種、第 3 種、第 4 種のチームを保有している。                                 |
| 費用面        | 入会金として 2,000 万円、及び年会費として 2,000 万円の支払いができる。                    |
| その他        | 準加盟認定後、1 年程度経過している。   |

(出所)「Jリーグ加盟 その他の条件」を参考に筆者が作成

(Jリーグ公式HP, <http://www.j-league.or.jp/> 2012 年 12 月 28 日閲覧)。

表 3 は、Jリーグの公式ホームページに公表されている「Jリーグ加盟 その他の条件」を基に、筆者が表に整理したものである。表の縦軸は、9つの項目を示しており、上から順に、競技面、法人面、財政面、ホームタウン面、ホームスタジアム面、ファン・サポーター面、育成面、費用面、及びその他の9つの項目を表している。表の横軸は、左側の各項目に関する、Jリーグ入会に必要な①及び②以外の条件を示している。

表 3 を上から順に見ていくと、第 1 の競技面の条件は 3 つあり、まず 1 つ目は、J F L で 2 位以内の成績を収める事、次に 2 つ目は、クラブに、J F A が定める資格制度の最高位である S 級の指導者がおり、更に選手の育成に B 級以上の指導者が存在している事、最後に、3 つ目は、プロ A 契約者が 5 名以上存在する事である。第 2 の法人面での条件は 2 つあり、まず 1 つ目は、公益法人又は株式会社である事、そして 2 つ目は常勤役員 1 名以上及び常勤社員 3 名以上存在する事である。第 3 の財務面での条件は 3 つあり、まず 1 つ目は、クラブの収入が年間 1.5 億円以上ある事、次に 2 つ目は、クラブが債務超過に陥っていない事、最後に 3 つ目は、Jリーグへの加盟後に、スポンサーによる広告収入として 1 億円を確保できる事である。第 4 のホームタウン面での条件は 2 つあり、まず 1 つ目は、クラブが所属する自治体が確定している事、次に 2 つ目はその自治体及び都道府県サッカー協会が、クラブへの支援を示し、その支援の内容を、文書で提出している事である。第 5 のホームスタジアム面での条件とは、椅子席が 10,000 席以上ある等の Jリーグ基準を満たすスタジアムで、試合を 80%以上開催している事である。第 6 のファン・サポーター面での条件は 2 つあり、まず 1 つ目は J F L で平均 3,000 人以上の入場者数を確保している事、次に 2 つ目は、ファンクラブ及び後援会が整備されている事である。第 7 の育成面での条件とは、高校生世代である第 2 種、中学生世代である第 3 種、小学生世代である第 4 種のチームを保有している事である。第 8 の費用面での条件とは、Jリーグの入会金として 2,000 万円と、Jリーグ入会後に、年会費として 2,000 万円の支払いができる事である。最後の第 9 のその他の条件とは、準加盟クラブに認定されてから 1 年程度が経過している事である。

以上が、クラブライセンスの取得及び準加盟クラブの認定以外で、Jリーグへの加盟

を果たす為に満たさなければならない条件である。

このように、Jリーグに加盟する為の条件は、大きく分けて「①クラブライセンスを取得する為の条件」、「②Jリーグ準加盟クラブに認定される為の条件」、及び「③その他の条件」の3つであり、これら全てを満たさなければ、Jリーグに加盟する事ができない。

では、これらの条件の内、カマタマーレ讃岐は、どの条件を満たせていないのだろうか。次の(3)では、カマタマーレ讃岐のスタッフの方に行ったインタビュー調査の結果から、カマタマーレ讃岐がJリーグへの加盟を果たす上で満たしていない条件を浮き彫りにする。

### **(3)カマタマーレ讃岐の現状と課題**

ここでは、カマタマーレ讃岐のスタッフの方に行ったインタビュー調査の結果から、(2)で示したJリーグへの加盟に必要な条件の内、カマタマーレ讃岐が満たしていない条件を明確にしていく。

まず、①では、インタビュー調査の概要を明らかにし、その後、Jリーグへの加盟に必要な条件の内、カマタマーレ讃岐が満たしていない条件を明確にする。次に、②では、①で示した5つの条件の類似点を見つける事で、課題を2つに集約していく。

以上を通して、カマタマーレ讃岐がJリーグに加盟する為に解決すべき課題を明らかにする。

#### **①インタビュー調査の概要及びカマタマーレ讃岐が満たしていない5つの条件**

ここでは、まず、筆者が行ったインタビュー調査の概要を説明し、その後、インタビュー調査の結果から、(2)で示したJリーグへの加盟に必要な条件の内、カマタマーレ讃岐が満たしていない条件を明確にしていく。

まず、筆者が行ったインタビュー調査は、カマタマーレ讃岐で営業を担当しているスタッフの方を対象に、1月21日の月曜日に2時間、高松市内のファミリーレストランで行った。インタビューした内容は、主に「Jリーグへの加盟に必要な条件に関するカマタマーレ讃岐の現状」であった。

次に、本節の(2)で示したJリーグに加盟する為の条件の内、インタビュー調査の結果から明らかになった、カマタマーレ讃岐が現在満たしていない条件は5つあり、「クラブ運営の安定化や財務能力の向上等についての基準が制定されている」、「JFLで2位以内である」、「年間収入が1.5億円以上である」、「Jリーグに入会后、広告収入として1億円を確保できる」、及び「JFLで平均3,000人以上の入場者数を確保している」である。それぞれの条件を、カマタマーレ讃岐の現状と共に、1つずつ説明していく。

まず、1つ目は、表1の5つ目の財務面での条件である「クラブ運営の安定化や財務能力の向上等についての基準が制定されている」事だが、これは、カマタマーレ讃岐の

スタッフの方によると、2009年に、ユニフォームの胸スポンサーである穴吹工務店の経営破綻が主な原因となり、現在、カマタマーレ讃岐は深刻な資金不足に陥っているという。

次に、2つ目は、表3の1つ目の競技面の条件である「JFLで2位以内である」事であるが、これは、カマタマーレ讃岐のスタッフの方が、クラブの戦力を強化する為には、他のクラブから監督や選手をスカウトしたり、選手のトレーニング施設を整えたりする等、まとまった資金が必要であると仰っていた事から、この条件を満たす為には、多くの資金を確保する必要があると考える。

続いて、3つ目は、表3の3つ目の財務面の条件である「年間収入が1.5億円以上である」事である。これは、1つ目と同じく、穴吹工務店の経営破綻による資金不足により、年間収入が1.5億円に至っていない現状である。

そして、4つ目は、3つ目と同じく、表3の3つ目の財務面の条件である「Jリーグに入会后、広告収入として1億円を確保できる」事である。これも、1つ目及び3つ目と同じく、穴吹工務店の経営破綻による資金不足が原因であり、現在のカマタマーレ讃岐がJリーグに加盟しても、1億円の広告収入は見込めない。

最後に、5つ目は、表3の6つ目のファン・サポーター面の条件である「JFLで平均3,000人以上の入場者数を確保している事」である。カマタマーレ讃岐のスタッフの方によると、2012年のカマタマーレ讃岐の入場者数は、1試合あたり平均で2,344人であり、条件にある1試合あたり平均入場者数の3,000人を満たす為には、1試合あたり656人以上の入場者数を確保しなければならない。昨年は、主に無料で入場券を配る事で集客を図ったが、無料で入場券が手に入ると知った多くの観客は、通常料金で購入しなくなった為、結果としてカマタマーレ讃岐の財政を圧迫した。以上の事から、入場券の割引以外の方法で入場者数の獲得策を練る事が必要とされる。

以上を通して、インタビュー調査の結果から、カマタマーレ讃岐が満たしていない5つの条件が明らかになった。次の②では、それら5つの条件の中から、類似点を見つける事で、カマタマーレ讃岐が満たしていない5つの条件を、2つに整理していく。

## ②カマタマーレ讃岐が抱える2つの課題

ここでは、①で示した5つの条件の類似点を見つける事で、2つの課題に集約していく。以下では、1つずつ見ていく。

### 【課題1】多くの資金を確保する事

この課題は、「クラブ運営の安定化や財務能力の向上等についての基準が制定されている」、「年間収入が1.5億円以上である」、「Jリーグに入会后、広告収入として1億円を確保できる」、及び「JFLで2位以内である」の4つの条件を満たしていない事から導き出した課題である。まず、「クラブ運営の安定化や財務能力の向上等についての



基準が制定されている」、及び「Jリーグに入会后、広告収入として1億円を確保できる」の条件は、資金を確保する事が直接、条件の達成に繋がり、また、クラブの戦力を強化する為には、まとまった資金が必要である事から、「JFLで2位以内である」という条件を達成する為には、この課題を解消する事が必要である。

このように、Jリーグへの加盟に必要な条件の内、「クラブ運営の安定化や財務能力の向上等についての基準が制定されている」、「年間収入が1.5億円以上である」、「Jリーグに入会后、広告収入として1億円を確保できる」、及び「JFLで2位以内である」の4つを満たせていない事から、1つ目の課題として「多くの資金を確保する事」をあげた。続いて、2つ目の課題である「入場者数を増加させる事」を見ていく。

### 【課題2】入場者数を増加させる事

この課題は、「JFLで平均3,000人以上の入場者数を確保している」の条件を満たせていない事から、2つ目の課題として、「入場者数を増加させる事」をあげた。

以上のように、本稿では、カマタマーレ讃岐がJリーグに加盟する為に解決すべき課題として、「多くの資金を確保する事」及び「入場者数を増加させる事」の2つをあげた。次章では、Jリーグに加盟しているスポーツクラブの成功例を参考にして、この2つの課題を解決する為の提案を行っていく。

## V. カマタマーレ讃岐の課題解決に向けた2つの実例

この章では、前章で導き出した、カマタマーレ讃岐の2つの課題である「多くの資金を確保する事」及び「入場者数を増加させる事」を解消する方策を見つけ出す為の参考となる成功例をそれぞれ1つずつ示し、それらのクラブが行った取り組みの面から考察していく事で、カマタマーレ讃岐が課題を解消する為に必要な成功要因を導き出す。

まず、「1. 資金確保の成功例：『ヴァンフォーレ甲府』」では、1997年から、資金不足によって、赤字に陥ったが、スポンサーからの支援の形態に着目して、資金確保に取り組んだ結果、2001年には黒字に転換した「ヴァンフォーレ甲府」を取り挙げ、このクラブが、資金確保の為に取り組んだ策を、赤字経営に陥り、黒字に転換するまでの過程と共に見ていく事で、資金の確保に成功した要因を明らかにしていく。

次に、「2. 入場者数増加の成功例：『川崎フロンターレ』」では、J1からJ2に降格した事により入場者数が大幅に減少したが、スタジアムで行うイベントを充実させた事で、2001年から2009年まで、8年連続で入場者数を伸ばしたサッカークラブである「川崎フロンターレ」を取り挙げ、川崎フロンターレがイベントを発案するに至るまでの経緯を見ていく事で、入場者の増加に成功した要因を明確にする。

以上を通して、カマタマーレ讃岐が抱える2つの課題を解消する為の成功要因を探っていく。

## 1. 資金確保の成功例：「ヴァンフォーレ甲府」

本節では、資金不足からの脱却に成功した山梨県のサッカークラブである「ヴァンフォーレ甲府」を取り上げ、このクラブが実際に、赤字経営に陥ってから、黒字に転換するまでの過程を見ていく事で、ヴァンフォーレ甲府が資金確保の面で成功した要因を明らかにする。

まず、「(1)『ヴァンフォーレ甲府』とは」では、本稿で資金確保の成功例とする「ヴァンフォーレ甲府」の、活動拠点やクラブ理念等を示す。次に、「(2)ヴァンフォーレ甲府が行った資金確保策」では、実際に、ヴァンフォーレ甲府が、赤字から黒字に転換した経緯を見ていく事で、ヴァンフォーレ甲府が資金確保に成功した要因を明確にする。

以上を通して、カマタマーレ讃岐が資金を確保する為に、必要となる成功要因を導き出す。

### (1)「ヴァンフォーレ甲府」とは

ここでは、資金不足を解消する為の具体策を考える上で、カマタマーレ讃岐の参考となる「ヴァンフォーレ甲府」の所属リーグ、ホームスタジアム、クラブ名の由来、今までの成績、及びクラブ理念を示す。

「ヴァンフォーレ甲府」とは、山梨県の甲府市を中心とした山梨県全域にホームタウンを置くサッカークラブであり、ホームグラウンドは「山梨中銀スタジアム」である。また、チーム名の「ヴァンフォーレ」は、「vent (風)」及び「forest (林)」というフランス語の組み合わせであり、「風のように疾く、ときには林のように静かに」で知られる戦国時代の武将である武田信玄の旗印の「風林火山」に基づいている。

所属リーグは、Jリーグ(J2)であり、1999年にJFLからJリーグ(J2)に昇格したが、J2に所属した1年目である1999年から3年目である2001年まで、3年連続で最下位であった。4年目である2002年に、12クラブ中7位になり、初めて最下位から脱出し、5年目である2003年には、更に順位を上げ、12クラブ中、5位であったが、6年目である2004年では、順位を落とし、7位に終わった。しかし、7年目である2005年には、過去最高である12クラブ中3位になり、更に、J1・J2の入れ替え戦で勝利した事から、J1への昇格を決めた。J1昇格後、1年目となる2006年は、18クラブ中15位と振るわず、2年目である2007年では更に順位を落とし17位になり、J1・J2入れ替え戦で敗北した事により、J2に降格した。ところが、J2降格後、1年目である2008年は15クラブ中7位、2年目である2009年は4位と、徐々に順位を上げた結果、3年目である2010年には準優勝し、再びJ1への昇格を果たした。J1復

帰後、1年目となる2011年は、16位と思わしくない順位によって再度J2への降格を決めたが、昨年である2012年は、J2で優勝を果たし、3度目のJ1昇格を決めた。

クラブ理念は、「ホームタウンの生活に深く根ざした、地域に新しい喜びをもたらすクラブ」である。

図6は、ヴァンフォーレ甲府のクラブロゴである。

(図6)ヴァンフォーレ甲府のクラブロゴ



(出所) <http://www.ventforet.co.jp/index.html>

以上が、ヴァンフォーレ甲府のクラブ概要である。次の(2)では、このヴァンフォーレ甲府が資金を確保する為に行った取り組みを説明する。

## (2)ヴァンフォーレ甲府が行った資金確保策

ここでは、ヴァンフォーレ甲府が、資金不足を解消し、赤字から黒字に転換するまでに至った経緯を明らかにしながら、ヴァンフォーレ甲府がスポンサーを獲得する際に行った、2つの取り組みを説明していく。

まず、「①ヴァンフォーレ甲府の当期純利益の推移」では、Jリーグに加盟してから現在に至るまでのヴァンフォーレ甲府の当期純利益の推移を示す事で、今回、ヴァンフォーレ甲府を成功例としてあげた理由を示す。次に、「②ヴァンフォーレ甲府が行った取り組み」では、実際に、ヴァンフォーレ甲府が、資金不足を解消する為に、赤字経営に陥ってから、黒字に転換するまでの過程を見ていく事で、ヴァンフォーレ甲府が資金の確保に成功した要因を明らかにする。

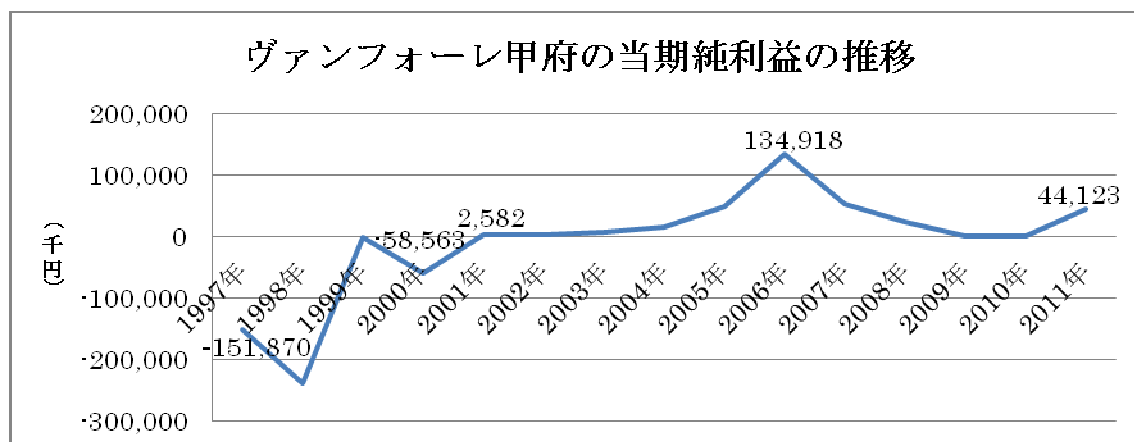
以上を通して、カマタマーレ讃岐が多くの資金を確保する為に、ヴァンフォーレ甲府の成功要因を導き出す。

### ①ヴァンフォーレ甲府の当期純利益の推移

ここでは、ヴァンフォーレ甲府がJリーグに加盟した1997年から、最新のデータである2011年までに計上した当期純利益の推移を述べる事で、今回、ヴァンフォーレ甲府を成功例としてあげた理由を明らかにする。

図7は、ヴァンフォーレ甲府が、Jリーグに加盟してから現在に至るまでの、14年に及ぶ当期純利益の推移を表したものである。

(図7) ヴァンフォーレ甲府の当期純利益の推移



(出所)山梨県, 「ヴァンフォーレ甲府 経営委員会」, 『<http://www.pref.yamanashi.jp/>』  
(2013年1月29日閲覧)。

図7は、ヴァンフォーレ甲府のホームタウンである、山梨県のホームページの「ヴァンフォーレ甲府 経営委員会」に掲載されている、ヴァンフォーレ甲府の過去14年間に及ぶ当期純利益のデータを図にしたものである。この図は、縦軸に当期純利益の額、横軸に計上した年をとっており、ヴァンフォーレ甲府が発足した1997年から、最新である2011年までのデータを、1年毎に載せている。なお、調査結果の全ての数値を載せると見えにくくなるを考え、表の考察に必要な数値しか載せていない。

図7を見ると分かるように、ヴァンフォーレ甲府は、発足1年目である1997年に約1億5,200万円の損失を計上している。これは、クラブが発足した当初から、多額の費用を費やして選手の強化を図った事が原因であり、当時のJリーグは、加盟条件として、財務面での安定を重視していなかった為、ヴァンフォーレ甲府は、3年目の1999年に、Jリーグ(J2)への加盟を果たした。しかし、発足した1997年から2000年まで、4年連続で赤字を計上し、累計赤字が約4億5,000万円になった事から、山梨県や甲府市等、ヴァンフォーレ甲府に資金援助等を行っている地方公共団体に、「このような経営を続けるようなら、クラブを解散させる」と宣言された為、ヴァンフォーレ甲府は、赤字続きの経営から脱却するべく、経営の建て直しを図った。その結果、2001年に約2,582千円の利益を計上し、初の黒字を達成した。それ以降、最新のデータである一昨年の2011年に約4,400万円の利益を計上するまで、11年連続で黒字が続き、累積赤字は約9,000万まで萎んでいる<sup>(16)</sup>。

このように、資金不足を解消し、赤字だった経営の黒字化に成功した事から、成功例として「ヴァンフォーレ甲府」をあげる事にした。次の②では、実際に、ヴァンフォーレ甲府が行った取り組みを述べていく。

<sup>(16)</sup> 「山梨県」のHP(2013, 01月29日閲覧)を参照せよ。

## ②ヴァンフォーレ甲府が行った取り組み

ここでは、ヴァンフォーレ甲府が、実際に、資金を確保する為に行った取り組みを、赤字経営に陥ってから、黒字に転換するまでの経緯を見ていく事で、ヴァンフォーレ甲府が資金確保の面で成功した要因を明らかにしていく。

ヴァンフォーレ甲府は、クラブが発足した 1997 年から 4 年連続で赤字経営を行っていた為、財務の健全化に動き出した 2001 年に、スタッフがスポンサーを集めようと奮闘しても、スポンサーとなってくれる企業は見つからなかった。そこで、ヴァンフォーレ甲府は、少しの大口スポンサーではなく、多くの小口スポンサーを集める事で、資金を確保しようと考えた。この多くの小口スポンサーを確保する為に、行った取り組みは 2 つある。

まず、1 つ目は、「資金以外の援助を求める事」である。これは、例えば、クリーニング屋に試合で使用したユニフォームを無償でクリーニングしてもらったり、散髪屋に散髪代を無料にしてもらったりと、スポンサーとなる企業や店舗に対して、資金ではなく、現物やサービスでの支給を求める事である。

そして 2 つ目は、「広告媒体を多様化させる事」である。これは、例えば、スタジアムで観客に配る団扇や負傷者を運ぶ担架等、スタジアムで観客の目に触れるものは、徹底して広告媒体として活用する事である。

この結果、ヴァンフォーレ甲府の経営改善に協力したいが、多額の資金による援助が困難な小さな企業や店舗が、ヴァンフォーレ甲府とスポンサー契約をしてくれるようになり、これらの取り組みによって、財務の健全化を始めた 2001 年には、赤字経営から黒字への転換に成功している(後藤 2009, pp.68-71)。

このような事から、筆者は、ヴァンフォーレ甲府が資金不足を解消した要因を、「多くの小口スポンサーを獲得する為に、資金以外での支援を受け、更に広告媒体を多様化した事」であると考えた。

以上のように、本節では、発足後 4 年間続いた赤字から、たった 1 年間で黒字への転換に成功したヴァンフォーレ甲府の成功要因として、「多くの小口スポンサーを獲得する為に、資金以外での支援を受け、更に広告媒体を多様化した事」を導き出した。では次に、川崎フロンターレが、入場者数の増加をさせた取り組みを見て行く。

## 2. 入場者数増加の成功例：「川崎フロンターレ」

本節では、入場者数の増加に成功した事例として、神奈川県サッカークラブである「川崎フロンターレ」を取り挙げ、入場者数を増加させる為に行った取り組みと、その取り組みを立案した経緯を見ていく事で、川崎フロンターレが入場者数の増加に成功した要因を探っていく。

まず、「(1)『川崎フロンターレ』とは」では、入場者数が増加している事から、「川崎

フロンターレ」の、活動拠点やクラブ理念等を示す。次に、「(2)川崎フロンターレの入場者数増加に繋がった取り組み」では、川崎フロンターレが、2001年から2009年まで、8年連続で、入場者数を増加させる為に行った取り組みと、その取り組みが発案された過程に注目する事で、川崎フロンターレが集客面で成功した要因を明らかにする。

以上を通して、カマタマーレ讃岐が多くの入場者数を確保する為に、必要となる成長要因を導き出す。

### (1)「川崎フロンターレ」とは

ここでは、「川崎フロンターレ」の所属リーグ、ホームスタジアム、クラブ名の由来、今までの成績、及びクラブ理念を示す。

「川崎フロンターレ」とは、Jリーグ(J1)に所属する、神奈川県の川崎市をホームタウンとするサッカークラブで、ホームスタジアムは「等々力陸上競技場」である。チーム名の「フロンターレ」は、イタリア語で「正面」という意味であり、これは、常に最前線で挑戦し続け、正面から正々堂々と戦う姿勢であるフロンティアスピリッツを表している。

所属リーグは、Jリーグ(J1)であり、1998年に、JFLからJ2に昇格した。J2に昇格した1年目である1999年は、早くも優勝を果たし、J1に昇格したが、J1に昇格後1年目である2000年は、リーグで最下位になり、J2へ降格した。しかし、J2に降格してから、1年目である2001年は、12クラブ中7位、2年目である2002年は4位、3年目である2003年は3位と、徐々に順位を上げていき、4年目である2004年には、遂にJ2で優勝し、J1への復帰を決めた。J1に復帰後1年目である2005年は、18チーム中8位だったが、2年目である2006年は準優勝と好成績を収め、3年目である2007年は5位だったが、4年目である2008年及び5年目である2009年は準優勝を果たした。ところが、6年目である2010年は5位に落ち、2011年はJ1に復帰後、最低の順位である11位であったが、昨年の2012年は順位を4つ上げ、8位で終えている。

川崎フロンターレのクラブ理念は、「スポーツ文化の振興及びスポーツによる地域社会への貢献」である。

図8は、川崎フロンターレのクラブロゴである。

(図8)川崎フロンターレのクラブロゴ



(出所) <http://www.frontale.co.jp/>

以上が、川崎フロンターレのクラブ概要である。次の(2)では、この川崎フロンターレが、入場者を増加させる為に行った取り組みを説明していく。

## (2)川崎フロンターレの入場者数増加に繋がった取り組み

ここでは、入場者数を増加させる為に、「川崎フロンターレ」が行った取り組みを、その取り組みを行った理由と共に説明していく。

まず、「①川崎フロンターレの入場者数の推移」では、川崎フロンターレが発足してから現在に至るまでの入場者数の推移を述べる事で、今回、成功例として、このクラブをあげた理由を示す。次に、「②川崎フロンターレが行った取り組み」では、実際に、川崎フロンターレが行った、入場者数を増加させる為の取り組みと、その取り組みが発案された過程を見ていくことで、川崎フロンターレが入場者を増加させる事に繋がった取り組みを明らかにする。

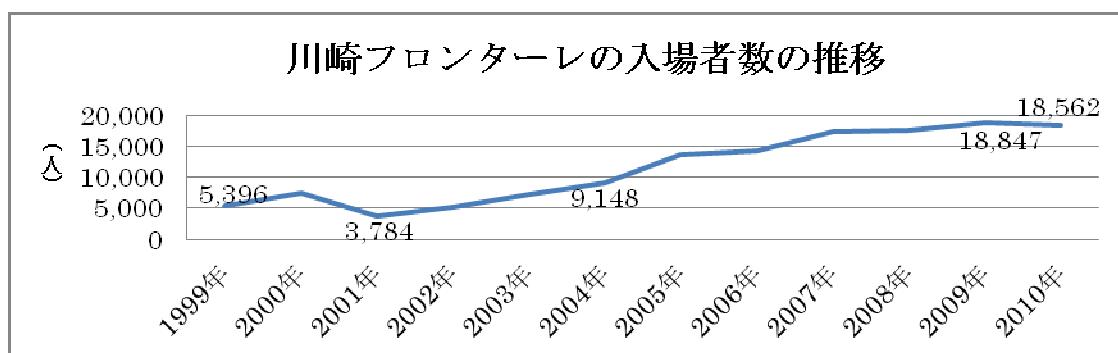
以上を通して、カマタマーレ讃岐が入場者数を増加させる為に必要となる成功要因を導き出す。

### ①川崎フロンターレの入場者数の推移

ここでは、川崎フロンターレが発足した1999年から、最新のデータである2010年までの、川崎フロンターレのホームスタジアムである等々力競技場に訪れた入場者数の推移を述べる事で、多くの入場者数を獲得した成功例として、川崎フロンターレをあげた理由を示す。

図9は、川崎フロンターレがJリーグに加盟してから現在に至るまでの入場者数の推移を表している。

(図9)川崎フロンターレの入場者数の推移



(出所) Jリーグ、「クラブ別入場者数」、『<http://www.j-league.or.jp/>』

(2013年1月29日閲覧)。

図9は、Jリーグの公式ホームページに掲載がある「クラブ別入場者数」のデータを図にしたものである。この図は、縦軸に入場者数、横軸にその入場者数を記録した年をとっており、川崎フロンターレがJリーグに加盟した1999年から、最新のデータである2010年までのデータを1年毎に載せている。なお、図7と同じく、調査結果の全ての数値を載せると見えにくくなると考え、表の考察に必要となる数値しか載せていない。

図9を見ると、Jリーグに加盟した1年目である1999年は、平均入場者数は5,396人であったが、J2に降格後1年目となる2001年には、3,784人と、大幅に落ち込んだ。しかし、その後、入場者数は徐々に増加し、J2で優勝を果たした2004年は9,148人であった。J1に昇格した2005年からは、更に伸び続け、2009年には過去最高となる18,847人であった。最新のデータである2010年は、前年より285人減り、18,562人だったが、川崎フロンターレは、J2に降格した2001年を境に、8年連続で入場者数を伸ばした。

このように、安定した入場者数を確保している事から、本稿では、カマタマーレ讃岐の課題の1つである「入場者数を増加させる事」を達成する為の成功例として、「川崎フロンターレ」をあげた。次の②では、川崎フロンターレが行った入場者数を獲得する為の取り組みを明らかにしていく。

## ②川崎フロンターレが行った取り組み

ここでは、入場者数を増加させる為、川崎フロンターレが行った取り組みと、その取り組みを立案するまでの過程を明らかにする事で、川崎フロンターレの成功要因を導き出す。

川崎フロンターレが行った主な取り組みは、「スタジアムでファミリー向けのイベントを開催する事」である。この取り組みは、川崎フロンターレのホームスタジアムである等々力競技場の周辺には、子ども連れの家族層が多い事から開催されたものであり、例えば、小学生以下を対象にした牛の乳搾り体験や、小学生が子ブタを追いかけてレースをする「フロンターレ牧場」、ポニーに乗ったりヒヨコとふれあったりできる「フロンターレ動物園」等を運営し、更に選手と子どものハイタッチサービス、山形や甲府等のアウェイチームの物産展、託児所の開設等、スタジアム周辺に住む家族が訪れたいと感じる環境を作った。その結果、入場者数は2001年の3,784人から、翌年の2002年には5,237人と、約4割も増加した。その後も、このような家族向けのイベントを定期的に行う事によって、現在までの安定した入場者数を確保している(天野 2011, pp.96-103 & 136-141)。

以上の事から、川崎フロンターレが入場者数を増加させた要因は、「スタジアム周辺の世帯形態に注目し、その地域に住む人々が求めるイベントをスタジアムで開催したから」であると考えられる。



次の章では、これら2つの事例から導いた成功要因を基に、カマタマーレ讃岐の課題を解決する為の提案を行っていく。

## VI. カマタマーレ讃岐がJリーグに加盟する為の提案

この章では、第V章で示したヴァンフォーレ甲府及び川崎フロンターレの成功要因を基に、第IV章で示したカマタマーレ讃岐の2つの課題である「多くの資金を確保する事」及び「入場者数を増加させる事」を、カマタマーレ讃岐のホームタウンである香川県、ヴァンフォーレ甲府のホームタウンである山梨県、及び川崎フロンターレのホームタウンである神奈川県の特徴を見ていく事で、解消に導いていく。

まず、第1節では、ヴァンフォーレ甲府が資金確保の為にに行った「多くの小口スポンサーを獲得する為に、資金以外での支援を受け、更に広告媒体を多様化する事」が、ホームタウンである香川県で実践しても成り立つかを、山梨県と香川県の「小口スポンサーの数」に着目し、県内の企業を規模の大きさを分類し、比較する事で明らかにする。

次に、第2節では、川崎フロンターレが入場者数の増加を目指して行った「スタジアム周辺の世帯形態に合ったイベントの開催」を基に、カマタマーレ讃岐が主に試合を行う香川県丸亀競技場がある丸亀市の世帯形態を明らかにして、ターゲットをどの世帯にして、スタジアムでのイベントを考えていくべきかを示し、その後、カマタマーレ讃岐が入場者数の確保の為にすべき取り組みを述べていく。

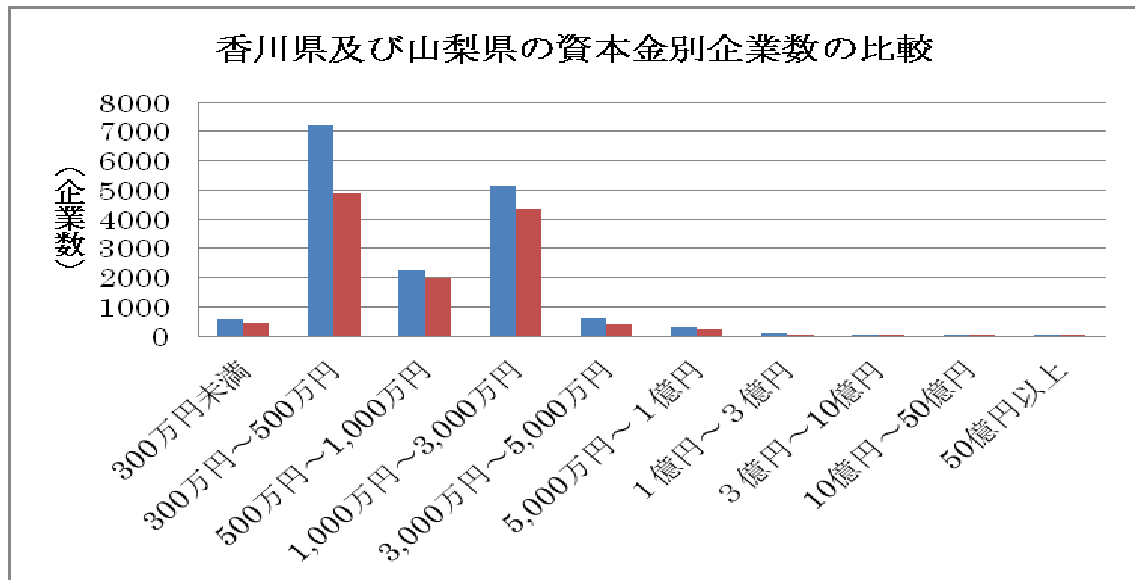
以上の2つを通して、カマタマーレ讃岐がJリーグへの加盟を果たす為に達成しなければならない2つ課題を、解消に導いていく。

### 1. 資金の確保に向けた提案

本節では、ヴァンフォーレ甲府が資金獲得の為にに行った「多くの小口スポンサーを獲得する為に、資金以外での支援を受け、更に広告媒体を多様化する事」が、ホームタウンである香川県で実践しても成り立つかを明らかにする為に、企業規模を測る基準として資本金の額を使用し、香川県及び山梨県の企業を、資本金の額によって10の区分に分類して、比較する事によって、ヴァンフォーレ甲府の取り組みは香川県で実践しても成功するかを示していく。

まず、図10で、香川県及び山梨県の資本金額の大きさを分けた企業数の比較を見ていく。

(図 10)香川県及び山梨県の企業数の比較



(出所)総務省 統計局, 「資本金別企業数」, 『<http://www.stat.go.jp/index.htm>』  
(2013年1月29日閲覧)。

図 10 は、総務省の統計局のホームページに掲載されていた、「資本金別企業数」のデータを図にしたものである。この図は、縦軸に企業数、横軸に資本金をとっており、グラフの青色が香川県、赤色が山梨県である。また、300万円未満、300万円から500万円まで、500万円から1,000万円まで、1,000万円から3,000万円まで、3,000万円から5,000万円まで、5,000万円から1億円まで、1億円から3億円まで、3億円から10億円まで、10億円から50億円まで、及び50億円以上の、10個の区分に分けて示している。また、総務省のホームページによると、資本金の大きさで企業を区分したこの調査は、2010年を最後に取りやめたと示していた事から、今回は2010年のデータで表を作成した。

図 10 を見ると、資本金が300万円未満の企業数は、香川県は595社、山梨県は463社と、132社しか変わらず、300万円から500万円までは、香川県は7,237社で、山梨県は4,884社であり、どちらの県とも最も多かった。500万円から1,000万円までは、香川県は2,268社で、山梨県は2,009社であり、両県とも、3番目に多かった。1,000万円から3,000万円までは、香川県では5,131社、山梨県では4,362社であり、両県とも2番目に多かったが、3,000万円から5,000万円は、香川県では632社、山梨県では411社と、両県とも大幅に減った。5,000万円から1億円までは、香川県では303社、山梨県では221社と、両県とも企業数が少なく、1億円から3億円までは、香川県では90社、山梨県では64であり、3億円から10億円までは、香川県では42社、山梨県は33社であり、10

億円から 50 億円までは、香川県では 15 社、山梨県では 14 社であり、最後に、50 億円以上は、香川県では 14 社、山梨県では 4 社であった。

以上の事から、香川県の総企業数は 16,327 社、山梨県は 12,465 社と、両県で企業の数は違うが、例えば、資本金が 300 万円から 500 万円までの企業数が最も多く、2 番目に 1,000 万円から 3,000 万円、3 番目に 500 万円から 1,000 万円までが多い事や、3,000 万円以上になると企業数が急激に少なくなる等、多くの似ている特徴がある事が分かる。この事から、筆者は、ヴァンフォーレ甲府が小ロスポンサーに注目して行った、「大口スポンサーを募るのではなく、多くの小ロスポンサーと契約する」という取り組みは、カマタマーレ讃岐が香川県で行ったとしても、成功すると考える。

次節からは、川崎フロンターレの成功要因を基に、カマタマーレ讃岐が入場者数を獲得する為の提案を行っていく。

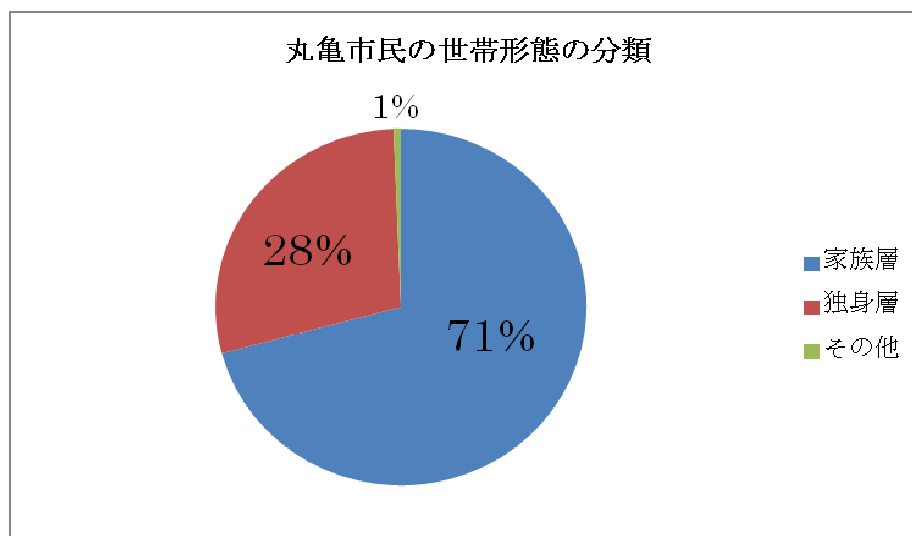
## 2. 入場者数の増加に向けた提案

本節では、川崎フロンターレが入場者数を確保する為に行った「スタジアム周辺の世帯形態に注目し、その地域に住む人々が求めるイベントをスタジアムで行う事」を、カマタマーレ讃岐で実践する為、まず、カマタマーレ讃岐のホームスタジアムがある丸亀市に住む人々の世帯形態を明らかにする事で、スタジアムでのイベントを考えるに当たってのターゲットを絞り、どのようなイベントを開催すべきかを考えていく。

まず、図 11 で、丸亀市に住む人々の世帯形態の割合を示していく。また、カマタマーレ讃岐のホームスタジアムは、香川県丸亀競技場及び香川県営サッカー・ラグビー場の 2 つあるのだが、カマタマーレ讃岐が昨年、ホームで行った 16 試合中 10 試合は、香川県丸亀競技場で行われており、半数以上の試合を香川県丸亀競技場で行っていた事と、Jリーグが定めたホームスタジアムの基準を満たしているスタジアムは香川県丸亀競技場のみである事から、カマタマーレ讃岐は香川県丸亀競技場をメインスタジアムとして扱っていると考え、丸亀市に住む人々の世帯形態から、香川県丸亀競技場で行うイベントを考えていく事にした。

図 11 は、総務省の統計局ホームページの「2010 年 国勢調査」に掲載があるデータを図にしたものである。

(図 11)丸亀市の世帯形態の割合



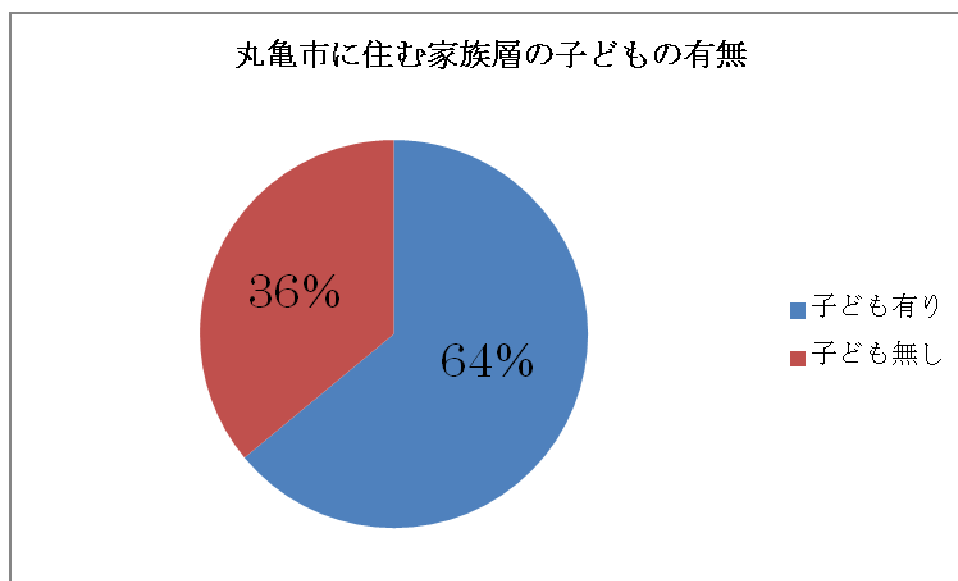
(出所)総務省 統計局, 「国勢調査」, 『<http://www.stat.go.jp/index.htm>』  
(2013年1月29日閲覧)。

この図は、丸亀市に住む人々の世帯形態を3つに分類しており、まず「家族層」は、夫婦のみの世帯、夫婦と子どもから成る世帯、男親と子どもから成る世帯、及び女親と子どもから成る世帯の4つの形態が含まれている。次に、「独身層」は、誰とも暮らしておらず、1人で住んでいる世帯を表している。最後に、「その他」は、親族ではない人と同居している世帯を表している。

図 10 を見ると、丸亀市の世帯数は全部で 42,895 世帯あるのだが、その内、最も多い形態は「家族層」であり、30,355 世帯と全体の 71% を占めていた。次に多い形態は「独身層」であり、12,217 世帯と全体の 28% を占め、最後に最も少ない形態は「その他」であり、274 世帯と全体の 1% であった。

以上の事から、丸亀市に多い世帯形態は、「家族層」である事が分かった。では、次に、図 12 では、子どもの有無で家族層を分類している。

(図 12)丸亀市の家族層の子どもの有無



(出所)総務省 統計局, 「国勢調査」, 『<http://www.stat.go.jp/index.htm>』  
(2013年1月29日閲覧)。

図 12 を見ると、丸亀市で暮らしている家族層の中でも、夫婦、男親、及び女親と子どもから成る、「子どもがいる世帯」は、19,427 世帯と、全体の 64% であり、夫婦のみである、「子どもがいない世帯」は、10,928 世帯と、全体の 36% であった。

以上の事から、丸亀市に最も世帯形態は、「子ども連れの家族」であり、その数は 19,427 世帯と、全世帯数の 42,895 世帯の内、45% を占めている事が分かる。これは、第 V 章で、入場者数の増加に成功し、実例として使用した「川崎フロンターレ」と同じである事から、筆者は、カマタマーレ讃岐が入場者数を増加させる為には、川崎フロンターレが子ども連れの家族層向けに、スタジアムで行っている、「フロンターレ牧場」等と同じイベントを行う事によって、「入場者数を増加させる」事を達成できると考えた。

以上のように、本稿では、カマタマーレ讃岐の J リーグへの昇格に影響を与えているボトルネックとして、「資金の不足」及び「入場者数の少なさ」をあげ、このボトルネックに対し、資金以外の援助や広告媒体を多様化する事で、多くの小ロスポンサーと契約する事、また、ホームスタジアムで、子ども連れの家族が喜ぶイベントを開催する事による入場者数の確保によって、これらは解消する事ができると考えた。

この章では、第 II 章から第 VI 章までで導き出した、カマタマーレ讃岐が J リーグに加盟する為の「安定した財源の確保」及び「入場者数の増加」の 2 つの課題を解決する為に、2 つのクラブによる事例から成功要因を導き出し、それぞれの成功例がホームタウンとす

る地域の特徴と、カマタマーレ讃岐がホームタウンとする地域の特徴が似ていることから、成功例としてあげたクラブと同じ取り組みを行う事で、ボトルネックとなる課題を解消できると考えた。もちろん、香川県に合った細かな調整が必要である事は言うまでもない。

次の章では、本稿で言及してきた事を要約し、結論を述べ、今後の課題と展望を述べていく。

## Ⅶ. おわりに

この章では、本稿の要約、結論および今後の展望と課題を述べていく。まず、第1節では、本稿の考察を各章ごとに要約していく。次に、第2節では、本稿の「カマタマーレ讃岐のボトルネック解消に向けて～インタビュー調査及びJリーグに所属するクラブとの比較から～」というテーマの結論を明らかにする。最後に、第3節では、第1節の要約と第2節の結論を踏まえて、今後の展望と課題を述べる。

### 1. 各章の要約

この節では、本稿の要約を各章ごとに行っていく。

#### (1)第Ⅱ章

この章では、本稿のテーマである「カマタマーレ讃岐」というスポーツクラブを説明する前に、本稿で用いるスポーツクラブを、「スポーツ活動を行う為に、複数人によって結合された組織」と定義し、その後、日本にスポーツクラブが誕生してから地域に密着するまでの過程を述べる事で、現在のスポーツクラブの主流となっている「地域密着型スポーツクラブ」が誕生した経緯を示した。

#### (2)第Ⅲ章

筆者の地元である香川県をホームタウンに定めている4つの地域密着型スポーツクラブである「香川アイスフェローズ」、「香川オリーブガイナーズ」、「カマタマーレ讃岐」、及び「高松ファイブアローズ」の、クラブの活動拠点、今までの成績、及びクラブ理念等を説明する事によって、香川県をホームタウンとする4つの地域密着型スポーツクラブの概要及び各スポーツクラブの実際の活動状況を明らかにした。

#### (3)第Ⅳ章

まず、第Ⅲ章で述べた4つの地域密着型スポーツクラブの中から、「カマタマーレ讃岐」に焦点を当てた理由を述べ、サッカークラブがJリーグへの加盟を果たす為に必要とな

る条件と、筆者がカマタマーレ讃岐のスタッフの方に行ったインタビュー調査によって明らかになった現状を照らし合わせる事で、カマタマーレ讃岐が満たしていない5つの条件を浮き彫りにした。その後、それら5つの条件の類似点を見つける事で、Jリーグに加盟する為に解消しなければならない課題を、「多くの資金を確保する事」及び「入場者数を増加させる事」の2つに絞った。

#### (4)第V章

第IV章で述べた「多くの資金を確保する事」及び「入場者数を増加させる事」の2つの課題を解消する為に、それぞれの課題に対する成功例として、Jリーグに加盟するサッカークラブである「ヴァンフォーレ甲府」及び「川崎フロンターレ」をあげ、各サッカークラブが、課題の解決に向けて行った取り組みと、それらの取り組みが発案された過程を見ていく事で、カマタマーレ讃岐が抱える課題の解消する為に必要な成功要因を導き出した。その成功要因とは、資金面では「多くの小ロスポンサーを獲得する為に、資金以外での支援を受け、更に広告媒体を多様化する事」、及び集客面では「スタジアム周辺の世帯形態に合ったイベントを開催する事」である。この2つの成功要因を基に、カマタマーレ讃岐の課題を解消する為の提案を行った。

#### (5)第VI章

第V章で導き出した成功要因を基に、第IV章で抽出したカマタマーレ讃岐の課題を解消する為の提案を行った。まず、「資金の不足」は、第V章で、成功例として示した「ヴァンフォーレ甲府」の活動拠点である山梨県及び香川県の、資本金別企業者数を比べたところ、よく似た特徴であった。筆者は、ヴァンフォーレ甲府と同じく、小ロスポンサーに焦点をあて、たくさんの契約を結ぶ事で、解消できると考えた。次に、「入場者数の増加」は、第V章で成功例として示した「川崎フロンターレ」の、ホームスタジアム周辺には、子ども連れの家族が多く住んでいるという点が、カマタマーレ讃岐と共通している事に注目し、川崎フロンターレが子ども連れの家族をターゲットに行っている、例えば、フロンターレ牧場等のイベントを、カマタマーレ讃岐も行う事で、入場者数は増加すると考えた。

## 2. 結論

本稿では、カマタマーレ讃岐がJリーグへの昇格を果たす為に、満たさなければならない条件の内、カマタマーレ讃岐が満たしていない5つの条件から、類似点を示す事で、カマタマーレ讃岐の課題を、「多くの資金を確保する事」及び「入場者数を増加させる事」の2つに絞った。

この2つの課題を達成する為に、過去にそれぞれの課題を解消した、「ヴァンフォーレ

甲府」及び「川崎フロンターレ」の2つのサッカークラブが、課題を解消する為に行った取り組みを説明した結果、「多くの小ロスポンサーを獲得する為に、資金以外での支援を受け、更に広告媒体を多様化する事」及び「スタジアム周辺の世帯形態に注目し、その地域に住む人々が求めるイベントをスタジアムで行う事」という2つの成功要因を導き出した。

まず、1つ目の、「多くの小ロスポンサーを獲得する為に、資金以外での支援を受け、更に広告媒体を多様化する事」だが、これは、資金を確保した成功事例として用いた「ヴァンフォーレ甲府」の本拠地である山梨県及びカマタマーレ讃岐が本拠地とする香川県の、資本金別企業数には多くの共通点がある事から、ヴァンフォーレ甲府のように、多くの小ロスポンサーと契約を結ぶ事で、資金面での課題を解消する事ができると考えた。

次に、2つ目の、「スタジアム周辺の世帯形態に注目し、その地域に住む人々が求めるイベントをスタジアムで行う事」だが、これは、入場者数が増加した成功事例として用いた「川崎フロンターレ」とカマタマーレ讃岐では、どちらもホームスタジアム周辺の世帯形態に、子ども連れの家族が、他の世帯形態に比べて多い事から、川崎フロンターレが子ども連れの家族をターゲットに行っている、例えば、フロンターレ牧場等を、カマタマーレ讃岐が行う事で、入場者数は増加すると考えた。

### 3. 今後の展望と課題

この節では、第1節の要約と第2節の結論を踏まえて、今後の展望と課題を述べていく。

本稿では、Jリーグに加盟する為に必要な条件を、筆者がカマタマーレ讃岐のスタッフの方に行ったインタビュー調査の結果を基に、カマタマーレ讃岐のボトルネックとなる課題を明らかにし、その課題を解消する為の成功要因として、「多くの小ロスポンサーを獲得する為に、資金以外での支援を受け、更に広告媒体を多様化する事」及び「スタジアム周辺の世帯形態に注目し、その地域に住む人々が求めるイベントをスタジアムで行う事」を導き出した。

次の調査ステップとしては、本稿で求めたこれらの成功要因が、既にカマタマーレ讃岐で、全部あるいは一部が行われているかもしれない事を確認し、行われている事に対しては、検証を、まだ行われていない事に対しては、実施の提案を行い、更にオリジナリティのあるボトルネック解消方法を考えていきたい。

以上が今後の展望と課題である。



#### <参考文献>

- 天野春果,『僕がバナナを売って算数ドリルをつくるワケ』,小学館,2011年。
- 伊藤武彦,『Jリーグ百年構想と「地域スポーツ」』,週刊サッカーマガジン,2012年。
- 大川正明,『JFAnews 11月情報号』,『Jリーグクラブライセンス制度』公共財団法人  
日本サッカー協会,2012年。
- 大谷善博,『変わりゆく日本のスポーツ』,世界思想社,2008年。
- 後藤 勝,『サッカー批評』,『ヴァンフォーレ甲府が「クラブ再建のヒント」』双葉社,2009  
年。
- 澤野雅彦,『企業スポーツの栄光と挫折』,青弓社,2005年。
- 新村 出,『広辞苑 第六版 あ-そ』,岩波書店,2008年。
- 日本政策投資銀行・トマト銀行,『「ファジアーノ岡山」の地域経済・社会への効果〜スタ  
ジアムに足を運んで、広く深い効果の実現を!〜』,『ファジアーノ岡山の経済効  
果』,日本政策投資銀行・トマト銀行,2010年,1-3ページ。
- 谷塚 哲,『地域スポーツクラブのマネジメント』,株式会社カンゼン,2008年。
- 藤井純一,『日本一のチームをつくる』,ダイヤモンド社,2011年。
- 傍士銑太,『プロスポーツのビジネス環境』,日本経済研究所,2009年。
- 堀 繁・木田 悟・薄井充裕,『スポーツで地域をつくる』,東京大学出版会,2007年。
- 松村 明,『大辞泉』,小学館,1999年。
- 松村 洋介,『Jクラブのプラットフォーム分析〜川崎フロンターレを事例として〜』,2011  
年。
- 武藤泰明,『プロスポーツクラブのマネジメント』,東洋経済新報社,2006年。

#### <参考URL>

- 岡山県HP,  
「<http://www.pref.okayama.jp/>」(2013年01月25日閲覧)。
- 香川アイスフェローズHP,  
「<http://kagawa-icefellows.com/>」(2012年12月28日閲覧)。
- 香川オリーブガイナーズHP,  
「<http://www.oliveguyners.jp/>」(2012年12月28日閲覧)。
- カマタマーレ讃岐HP,  
「<http://www.kamatamare.jp/>」(2012年12月28日閲覧)。
- 公益財団法人 日本サッカー協会HP  
「<http://www.jfa.or.jp/>」(2013年01月15日閲覧)。
- セレッソ大阪HP  
「<http://www.cerezo.co.jp/>」(2013年01月23日閲覧)。
- Jリーグ公式HP,

「<http://www.j-league.or.jp/>」(2012年12月28日閲覧)。  
四国アイランドリーグ plusHP,  
「<http://www.iblj.co.jp/>」(2012年12月28日閲覧)。  
総務省HP  
「<http://www.soumu.go.jp/>」(2013年01月30日閲覧)。  
高松ファイブアローズHP,  
「<http://www.fivearrows.jp/>」(2012年12月28日閲覧)。  
日本アイスホッケー連盟HP,  
「<http://www.jihf.or.jp/>」(2012年12月28日閲覧)。  
日本フットボールリーグHP,  
「<http://www.jfl.or.jp/jfl-pc/view/s.php?a=1>」(2012年12月28日閲覧)。  
日本プロバスケットボールリーグHP,  
「<http://www.bj-league.com/>」(2012年12月28日閲覧)。  
BCリーグHP,  
「<http://www.bc-l.jp/>」(2012年12月28日閲覧)。  
ファジアーノ岡山HP,  
「<http://www.fagiano-okayama.com/>」(2012年12月28日閲覧)。  
フロンターレ川崎HP,  
「<http://www.frontale.co.jp/>」(2013年02月23日閲覧)。  
文部科学省HP,  
「<http://www.mext.go.jp/>」(2012年12月28日閲覧)。  
山梨県HP  
「<http://www.pref.yamanashi.jp/>」(2012年01月30日閲覧)。