

研究ノート

Jリーグのホームタウン活動 の現状と方向性

～FC東京の活動事例より～

宮崎純一 古屋佐知^{*1}

キーワード

Jリーグ
ホームタウン活動
「Jリーグ百年構想」
マーケティングスタッフ
スポーツマネジメント

目次

はじめに

1. Jリーグの理念と「Jリーグ百年構想」の提唱
2. FC東京の取り組み
 - (1) ホームタウン活動の現状
 - (2) キャラバン活動
 - (3) スクール活動
3. ホームタウン活動の今後の発展性について

^{*1} 慶應義塾大学大学院健康スポーツマネジメント研究科

はじめに

1993年に10クラブで創設されたJリーグは、14シーズン目を迎える2006年には1部リーグであるJ1に18クラブ、2部リーグであるJ2に13クラブ、計31クラブで構成されるまでになり、わずか十余年の間にその規模は3倍に拡張した。この間にJリーグは、「スポーツ文化の振興」、「地域に根ざしたスポーツクラブづくり」、「ホームタウン」など、それまでの日本スポーツ界には無かった斬新な概念を打ち出し、社会全体に大きな衝撃を与えた。

しかし、Jリーグの発足直後の1990年代半ばは「日本経済界の失われた10年」²⁾と称される通り経済全般が沈滞した時代でもあった。この余波を受け多くの企業スポーツ団体は、運営資金の削限により解散を余儀なくされた。Jリーグにおいてもスポンサー企業の撤退による合併、解散の危機を迎えるチームが出現した。多くのJリーグチームは、先述したリーグの理念に基づく活動を発足以来継続してきたことにより、各自治体、地域サポーターの支援を受け、このような危機を乗り越えて成長する契機としてきた。近年、この事例にならないプロバスケットボールリーグ「bjリーグ」も地域に密着したチーム経営を軸にリーグを発足している。

本研究は、このようなJリーグの根幹を支える重要な活動の一つである「ホームタウン活動」について、東京都をホームタウンとするJリーグチーム「FC東京」を調査対象とし検討を加えるものである。また、本研究の資料は、共同研究者である古屋のインターンシップ期間中（2006年2月～3月、5週間）に実施した調査及びその後の追跡取材に基づき提供されたものである。

1. Jリーグの理念と「Jリーグ百年構想」の提唱

JリーグはTab.1に示す3つの理念を掲げている。特筆すべきは、サッカーという単一種目の普及・育成に限定せず、スポーツ文化の振興に言及している点である。

Tab.1

Jリーグの理念

- ・ 日本サッカーの水準向上及びサッカーの普及促進
- ・ 豊かなスポーツ文化の振興及び国民の心身の健全な発達への寄与
- ・ 国際社会における交流及び親善への貢献

1996年からは、より広範で身近にこの理念を周知することを目的として「Jリーグ百年構想 ～スポーツで、もっと、幸せな国へ。」というスローガンを掲げた理念告知活動を展開している。Jリーグの公式ウェブサイトには、「Jリーグ百年構想」(Tab.2)を解説するセクションが設けられており、社会全般から多くの支持、理解が得られるよう告知活動を展開している。

Tab.2

Jリーグ百年構想 ～スポーツで、もっと、幸せな国へ。(www.j-league.or.jp)

- ・あなたの街に、緑の芝生におおわれた広場やスポーツ施設を作ること
- ・サッカーに限らず、あなたがやりたい競技を楽しめるスポーツクラブを作ること
- ・「観る」「する」「参加する」。スポーツを通して世代を超えたふれあいの輪を広げること

Jリーグに所属する各クラブは、このような理念を具現化するために活動を実践する義務が規定されている。Jリーグ規約によれば、「Jリーグ・クラブ（以後Jクラブ）はそれぞれのホームタウンにおいて『地域社会と一体となったクラブづくり（社会貢献活動を含む）を行ない、サッカーをはじめとするスポーツの普及および振興に努めなければならない』と謳っており、こうした活動は総じて「ホームタウン活動」と呼ばれている。Jリーグでは、Jクラブの本拠地のことを「ホームタウン」として、プロ野球のフランチャイズの意味するところが「保護地域」（地域権により保護される地域のことを指し、野球上のすべての利益が保護される）とは異なる概念として扱われている。

また、Jクラブの呼称は「地域名＋愛称」で構成されているが、これに関してJリーグ規約に明確な規定は無く、各クラブの自主的な配慮とJリーグの指導によるところが大きい。しかし、ホームタウンという概念を理解すれば、地域名を呼称に含めることはJクラブが地域への密着性を高めサポーターの帰属意識を育む大きな要因となっていることが理解できる。

2. FC東京の取り組み

FC東京は、1935年に創部された「東京ガスフットボールクラブ」がその前身となる。1998年には、アマチュアの全国リーグJFL所属の「東京ガスフットボールクラブ」から「FC東京フットボールクラブ株式会社」に運営母体を移し、1999年の1・2部制導入時にJリーグ入りを果たした。2000年にはJ1に昇格し、2005年シーズンは10位という成績を残している。東京都をホームタウンとしており、ホームスタジアムは東京都調布市に位置する「味の素スタジアム」で、5万人の観客を収容することができる。Tab.3には、活動の基本となるクラブ理念を示した。

(1) ホームタウン活動の現状

Jリーグの理念を具現化すべく、Jクラブがそれぞれの「ホームタウン」において「ホームタウン活動」を行なう義務があるという経緯は先述した通りである。FC東京は、クラブオフィスのある東京都内3ヵ所（小平市・江東区深川・調布市）周辺

エリアを中心に「ホームタウン活動」を行っており「地域イベントへの参加」、「ホームゲームの告知活動」、「協力商店会の発掘、営業活動」などその内容は多岐に渡る。

クラブ内の所轄は「コミュニティ・アフェアーズ」という部署が担当しているが、所属部署を問わずほとんどのスタッフは担当エリアを持っており、クラブ全体でホームタウン活動に取り組む体制が敷かれている。この活動を通じて各エリアのサポーターとコミュニケーションを図り、要望や意見を吸い上げつつFC東京について身近に感じ理解が得られるよう、親密な関係づくりに取り組んでいる。しかし、このように互いに「顔の見える」関係は理想的ではあるが、東京という広範なエリアを開拓すべきクラブにとって、全員出勤態勢に近い現状はスタッフの過剰業務負担や業務の煩雑化を招く危険性も併せ持つ。その点から今後の発展性を考慮し、双方を統括するスーパーバイザーのもと現場活動とマーケティング活動を分離し、的確な情報収集、管理と蓄積が必須といえよう。

Tab.3

FC東京の基本理念

次に掲げる理念の具現化を地域社会・行政・企業の協力体制により組織的に推進し、長期的視点から真の「都民のための地域密着型Jリーグクラブ」づくりを目指します。

1. サッカーを通じて青少年の健全な心身の発達および都民の健康や喜びづくりに寄与し、スポーツ文化の振興ひいては地域社会の発展、国際交流・親善に貢献する。
2. 将来的には、サッカー以外のスポーツを含め、競技スポーツとレクリエーションの両分野で地域社会に貢献できるような「生涯スポーツ」を視野に入れた展・拡大により実現していく。
3. 都民のシンボルとなり、青少年に夢を与える首都東京に相応しいサッカーチームを育て、多くの都民のファンをつくり、都民の連帯感(地域社会への帰属意識)の醸成・地域社会の活性化に寄与する。
4. サッカークリニック・サッカースクール・各種イベントと中心に、学校や各地区におけるサッカー活動等との連携・協力を図り、青少年をはじめ都民各層に対するサッカーの指導・普及活動に努める。

(2) キャラバン活動

FC東京は、小平・深川・調布を中心に「キャラバン活動」を行なっている。こ

の活動は小学校の体育授業にFC東京の普及活動専従の有資格コーチを派遣し、サッカーを通じてスポーツの楽しさを紹介し、次世代のスポーツ文化を担う子供達を育てることを目的としている。これはFC東京のクラブ理念に掲げられた「サッカーを通じて青少年の健全な心身の発達に寄与する」に基づいており、2005年度は合計88回、10,105名の子供達の参加実績をあげている。

本研究では、2006年3月9日府中市内で行なわれたキャラバン活動に同行し、小学4年生の体育授業を取材した報告に基づき検討を加える。

体育の授業を対象としたこの活動においてクラス内の児童は、男女混合で、競技経験や競技レベルも一定ではない。ここでは男女、競技レベルを問わず、児童がサッカーを楽しみ、積極的に参加することが目的となる。そのため、「サッカーの技術を習得する」よりも、「サッカーボールに触れ、足でボールを扱う楽しさを感じる」ことに主眼を置いた活動が展開される。授業の最後には児童全員が参加するミニゲームが実施され、全員がボールに触れ、ボールを蹴る楽しさを体験するプログラムが提供されていた。

今回、授業終了後に児童に対しキャラバン活動に対する感想を問うインタビュー取材を実施し、参加した子供達からは以下のような回答を得ている。「サッカーは嫌いだったが、今日の授業は楽しかった」、「サッカーは好きではないが、FC東京は好きになった」などの発言のように総じて、サッカーまたはFC東京に対して好意的な内容であり、本活動の主目的を概ね果たしていたと考えられる。

また、受講した児童のみならず、担当教師も熱心に授業内容や進行方法についてメモを取るなど、指導する教師にとっても有意義な機会となっていたようである。

このように取材中に収集した情報は、重要なマーケティング資料として示唆に富むものが多く、今後の活動に役立つ資料が多数認められている。しかし、現状の組織ではこれらを蓄積、評価し長期的活動に反映させる体制が十分に整備されているとはいえない。キャラバン活動に帯同し、フィードバック情報を収集、管理するマーケティングスタッフの専任化は本活動を充実させ、安定したブランドイメージを定着させるため有用であると考ええる。

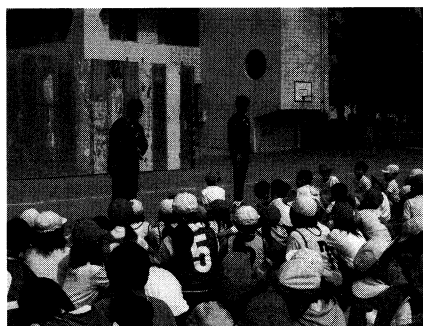
(3) スクール活動

Jクラブは下部組織として、選手育成を目的とした若年層のチームと普及を目的としたスクールの設置が義務付けられている。FC東京では、プロ選手で構成されるトップチーム以外に、高校生を対象としたユースチーム、中学生を対象としたジュニアユースチーム、園児・児童（4～12歳）を対象としたスクールにより構成されている。ジュニアユースとユースは競技性の高い活動を行なう選抜チームであり、各種大会に参加している。スクールは「サッカー教室」という形態をとっており、

チームとしての活動は行っていない。

現在都内10ヵ所でスクール活動を行っており、そのうちの3校は今年の4月以降に開校された新規スクールである。クラスは年齢に合わせて区分されており、技術レベルによるクラス分けは行なわれていない。1クラスを担当するコーチの数は2名程度で、子供達のコンディションや集中力などに注意を払いながらの指導が行なわれている。コーチは全員が有資格者である。

このようなスクール活動はJクラブに限らず様々な地域で実施されているが、「Jクラブの主宰するスクール」というブランドイメージは、子供達のモチベーションを喚起し、保護者のスクールに対する信頼感を向上させる影響力を持っている。Jクラブは、この分野で他のスクールに先んじており、今後も大きな収入源となりうるが、あくまでもホームタウンにおけるブランドイメージ向上の先行投資的意味づけを見失わないことが肝要であろう。この活動において園児・児童は潜在的なFC東京の将来の支持者、日本サッカーを支えるサポーターと位置付けられる。今後、この潜在的な支持層を更に確保するために新しいカテゴリーの開拓が必要となろう。一例として、児童・園児の保護者層いわゆる「ママさん」、「父さん」をいかにこのような活動にコミットしてもらうよう働き掛けるかが課題となる。この活動の成否はJクラブの存続にも大きな影響を及ぼすであろう。ここにおいても、マーケティングスタッフを専任化し多くの情報をもとに他に先んじたプログラムを提供していくといった、「現場」と「フロント」の分業化と、それぞれをつなぐインターフェイス的職種の専任化が望まれる。



キャラバン活動の様子



スクール活動の様子

3. ホームタウン活動の今後の発展性について

ここまで述べたようにJリーグが掲げる「ホームタウン」という概念には多種多様な解釈が存在すると考えられる。これらFC東京の取り組みを通じて、その活動は老若男女、幅広い年齢層をターゲットとして多面的な働きかけが必要な活動であ

るということを確認した。

現状では、こうしたホームタウン活動を客観的に評価する指標が少なく、スポーツマネジメント分野においてもアンケート調査を基に活動評価を試みている先行研究が数例認められるものの³⁾、継続的、実践的に活用されている例は少ない。

ホームタウン活動の適正な評価が可能になれば、コストパフォーマンスに応じて各種活動の優先順位付けを行い、非効率な活動をから手を引く「やめる」という決断が下せるようになる。つまり、ホームタウン活動に振り分ける資源の「選択と集中」が効果的に行なわれるようになる。しかし、前述したように公共性の高い「スポーツ活動」を対象としたビジネスにおいて利便性、効率のみを優先した選択は将来の発展性に対して危険を伴う。あくまでも先行投資という意味を多く含んだ地域貢献活動という側面があること、公益性の高い活動であることを忘れるべきではない。その上で活動の取捨選択を行なう判断材料としてマーケティング活動を大いに採用していくことは有用であり、この業務を専任化することは、今後のJクラブの発展に必要となろう。

本研究ではJクラブにおけるホームタウン活動の現状を調査した結果、長期的視野で地域社会に根付いたスポーツ文化を育てるべく、現場におけるホームタウン活動を客観的に評価して、次の活動に生かしていくマーケティング活動、マネジメント業務専任化及びそれらに関連するプログラムの実践を提案するものである。

【参考文献】

- 1) 原田宗彦 (2004) 「スポーツマーケティング」, 株式会社大修館書店
- 2) 広瀬一郎 (2004) 「Jリーグのマネジメント」, 東洋経済新報社
- 3) 仲澤真 (2006) 「Jリーグ観戦者に関する調査研究」日本フットボール学会発表抄録集
- 4) NAKAZAWA, Makoto. "Segmenting J league spectators based on length of time as a fan." Sport Marketing Quarterly 8 (4), 1999
- 5) 佐伯年詩雄 (2004) 「現代企業スポーツ論～ヨーロッパ企業のスポーツ支援調査に基づく経営戦略資源としての活用～」, 株式会社不昧堂出版
- 6) 佐野毅彦・町田光 (2006) 「Jリーグの挑戦とNFLの軌跡～スポーツ文化の創造とブランド・マネジメント～」, ベースボール・マガジン社
- 7) 山下秋二・中西純司・畑攻・富田幸博 (2006) 「スポーツ経営学 改訂版」, 株式会社大修館書店