

公益社団法人 全日本能率連盟
全能連マネジメント・アワード2022
第2次審査（発表会）報告資料

経済価値と社会価値の同時実現を可能にする マネジメント手法の検討

～プロスポーツクラブが直面する経営的ジレンマの問題を手掛かりとして～

山本 悦史（新潟医療福祉大学）

中西 純司（立命館大学）

撮影：申請者

研究の背景

CSV

(Creating Shared Value)

共通価値の創造

SDGs

(Sustainable Development Goals)

持続可能な開発目標

ESG

(Environment, Social, and Governance)

環境・社会・ガバナンス(への投資)

経済価値と社会価値の同時実現

※CSRやCSVをめぐる研究では、経済価値と社会価値を生み出す活動のトレードオフを解決するための議論が未だ十分には行われていない(磯辺, 2019)。

研究の背景

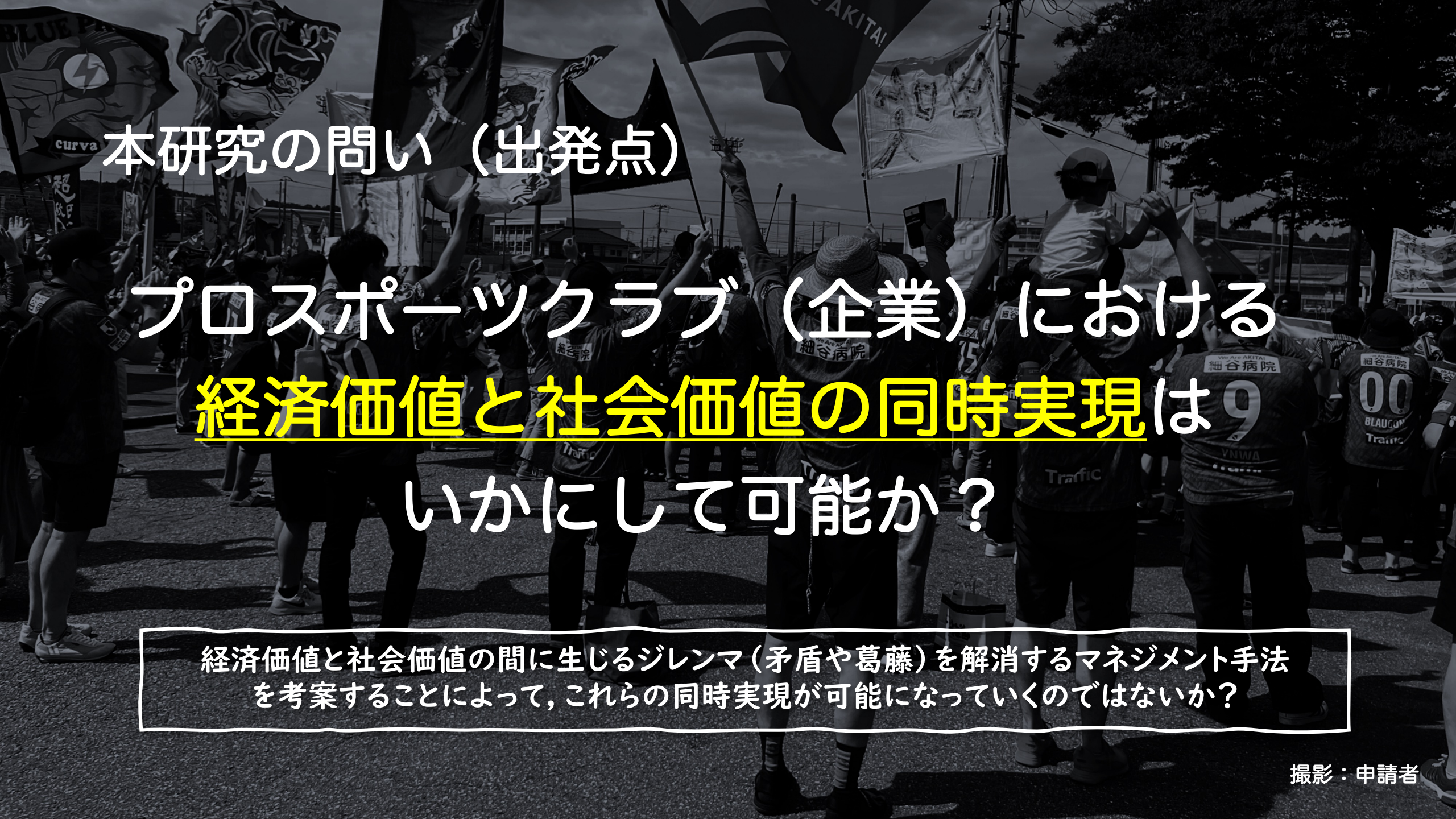
ヨーロッパ型の
プロスポーツ

アメリカ型の
プロスポーツ

欧米諸国におけるプロスポーツの発展過程には「真逆」とも受け取れるような違いが存在している一方で、組織のビジネス化を推進するためのマネジリアル・マーケティングと、地域コミュニティへの貢献・浸透といったローカル化を可能にするソーシャル・マーケティングの両方が相互補完的に展開されてきたという点では、一つの共通点が見出せる。

日本型の
プロスポーツ？

※日本のほとんどのプロスポーツクラブは「株式会社」の形態を採用している。



本研究の問い（出発点）

プロスポーツクラブ（企業）における 経済価値と社会価値の同時実現は いかにして可能か？

経済価値と社会価値の間に生じるジレンマ（矛盾や葛藤）を解消するマネジメント手法を考案することによって、これらの同時実現が可能になっていくのではないか？

研究の目的

「地域社会と一体になったクラブづくり」を掲げてきたサッカーJリーグに所属するプロサッカークラブ（Jクラブ）の経営に関わる事例を手掛かりに、

- 1) それぞれのJクラブが展開する経営戦略（ビジネス化戦略とローカル化戦略）の実践状況を測定するための尺度開発
- 2) Jクラブの類型化を通じた経営の実態把握

という2つの作業を通じて、Jクラブが直面する「**経済価値と社会価値をめぐる経営的ジレンマ**」の発生メカニズム解明、およびその超克に向けた科学的知見を獲得する。

研究の方法

- 1 Jリーグに所属する55クラブ（2019年シーズン時点）
の役員または管理職を対象とした質問紙調査
- 2 統計分析（探索的因子分析および信頼性分析）を用いた
「ビジネス化指標」と「ローカル化指標」の開発
- 3 Jクラブの類型化を通じた実態把握
（ビジネス化指標とローカル化指標の相関分析を実行）

研究の方法

測定用具の開発 ※経営学および社会学を中心とした文献研究による。

Jクラブ経営におけるビジネス化指標（2次元10項目）

指標	次元	測定指標	測定用具（質問項目）
ビジネス化指標 （過去3年間）	組織成果	①収益性	B-1 高い収益性（入場料収入，広告料収入，グッズ収入，その他の収入）を達成している。
		②成長性	B-2 高い成長性（売上高伸び率，経常利益伸び率など）を達成している。
		③財務的安定性	B-3 財務的安定性（自己資本比率，自己資本純利益率など）を維持している。
		④生産性（客単価）	B-4 高い客単価（チケット単価およびグッズ単価）を達成している。
		⑤生産性（経営効率）	B-5 高い経営効率（勝点1あたりの人件費，勝点1あたりの入場料収入など）を達成している。
	スポーツサービスの 安定供給	⑥競技環境	B-6 選手の競技環境（ホームスタジアムやトレーニング施設など）が整備されている。
		⑦ホームゲーム入場者数	B-7 ホームゲームに多くの観客を来場させることに成功している（1試合平均入場者数，スタジアム収容率など）。
		⑧新規市場の開拓策	B-8 ファンサービスに関わる新しい企画，新しいグッズやスタジアムグルメ等を生み出すことに成功している。
		⑨組織成員の能力・専門性	B-9 組織成員（社員）は，運営・セキュリティ・広報・マーケティング・財務等において高い能力・専門性を有している。
		⑩コーポレートガバナンス	B-10 業務上のミスや不正を防止するための仕組みが構築されている。

※測定スケールは，加護野（1980）および中西（2007）を参考に，質問項目全体との整合性を踏まえたうえで，
「1. まったくあてはまらない」「2. あてはまらない」「3. あまりあてはまらない」「4. どちらともいえない」
「5. おおむねあてはまる」「6. あてはまる」「7. かなりあてはまる」のリッカート型7段階評定尺度を用いた。

研究の方法

測定用具の開発 ※経営学および社会学を中心とした文献研究による。

Jクラブ経営におけるローカル化指標（4次元10項目）

指標	次元	測定指標	測定用具（質問項目）
ローカル化指標 （過去1年間）	地域資源の活用・共有	①選手獲得における地域性	L-1 地元出身選手や、育成組織の出身選手をトップチームで獲得するようにしている。
		②社員・スタッフ採用における地域性	L-2 地元出身者やチームのOB/OGを、クラブの社員・スタッフとして採用するようにしている。
		③公共施設の共同利用化	L-3 地域住民との公共施設（ホームスタジアムやスクール会場等）の共同利用化ができています。
	ローカルなスポーツニーズへの適合	④スポーツ参加機会の創出	L-4 地域住民のスポーツ参加機会を創出することに貢献している（地域住民対象のサッカー教室や介護予防事業の実施など）。
		⑤ボランティア参加機会の創出	L-5 ホームゲーム等におけるボランティア参加者の獲得・維持に成功している。
	地域課題の解決に向けた取り組み	⑥地域課題の解決に向けたスポーツ以外の取り組み	L-6 地域課題の解決に向けたスポーツ以外の取り組みをより多く実施することに成功している。
		⑦地域貢献に対する組織文化の醸成	L-7 地域貢献活動に対する社員・選手・スタッフ間での共通理解やビジョン・目標の共有ができています。
	ローカルネットワーク	⑧地域におけるクラブの認知度	L-8 地域内におけるクラブの存在や事業活動に対する認知度を高めることに成功している。
		⑨他組織との連携・協働	L-9 地域内における他組織（地元企業、地域行政、教育・医療・福祉機関、自治会や商店街など）とのコラボレーションが活発に行われている。
		⑩日常的なコミュニケーション	L-10 地域住民やサポーターとの日常的なコミュニケーションの機会を設けるようにしている。

※測定スケールは、加護野（1980）および中西（2007）を参考に、質問項目全体との整合性を踏まえたうえで、
「1. まったくあてはまらない」「2. あてはまらない」「3. あまりあてはまらない」「4. どちらともいえない」
「5. おおむねあてはまる」「6. あてはまる」「7. かなりあてはまる」のリッカート型7段階評定尺度を用いた。

研究の方法

データ収集

- 調査対象：2019年シーズンにJリーグに所属していた55のJクラブ
- 調査期間：2019年11月～2020年3月（催促状による延期期間を含む）
- 各クラブの運営会社全体の経営に関わっている人物への回答を依頼
- 2019シーズンに同じディビジョンに所属していた他クラブとの比較（2019シーズンの状況をどのように評価しているか）
- 有効回収標本数：35クラブ、回収率：63.6%

- 回答者の役職：
役員（代表取締役社長または取締役）4名
管理職（部長など）28名
役職不明 3名
- 回答者の所属部署（役員および無記名を除く）：
総務部9名、管理部8名、経営企画部4名
マーケティング部3名、事業部3名、強化部2名
ホームタウン推進部1名

本研究のサンプル特性 →

各クラブの特性				n		%	
				n		%	
2019シーズンの ディビジョン	1. J 1 リーグ	13	37.1	18	32.7		
	2. J 2 リーグ	12	34.3	22	40.0		
	3. J 3 リーグ	10	28.6	15	27.3		
リーグ加盟年	1. 1991～1999年	18	51.4	25	45.5		
	2. 2000～2009年	6	17.1	11	20.0		
	3. 2010年以降	11	31.4	19	34.5		
事業規模 (2018年度営業収益)	1. 40億円以上	4	11.4	10	18.2		
	2. 30億円以上～40億円未満	4	11.4	5	9.1		
	3. 20億円以上～30億円未満	5	14.2	7	12.7		
	4. 10億円以上～20億円未満	7	20.0	11	20.0		
	5. 10億円未満	13	37.1	22	40.0		
J 1 リーグ在籍経験	1. あり	20	57.1	30	54.5		
	2. なし	15	42.8	25	45.5		

(※参考：全55クラブのデータ)

研究の方法

データ分析 ※IBM Statistics 27を使用.

① Jクラブ経営におけるビジネス化指標とローカル化指標の構造把握

- ・ 調査協力が得られた35クラブのデータに対する探索的因子分析（最尤法，プロマックス斜交回転）
 - ビジネス化指標とローカル化指標が，実際にはどのような潜在変数から構成されるのかを明確化するとともに，構成概念妥当性（因子的妥当性）の検証を行う。
- ・ 信頼性分析（Cronbachの α 係数，Spearman-Brown係数）
 - α 係数が.70以上であれば内的整合性があると判断（.50未満であれば再検討）。
 - 抽出された因子が2項目で構成された場合は，折半法による信頼性分析を実施（Eisinga et al., 2013）。
- ・ Kaiser-Mayer-Olkin（KMO）の標本妥当性の測度，Bartlettの球面性検定
 - KMOの標本妥当性の測度については，.50未満を因子分析に適さない値とする（Kaiser, 1974）。
 - Bartlettの球面性検定については，これらに有意性があれば，因子分析に適したデータと判断。

研究の方法

データ分析 ※IBM Statistics 27を使用.

② ビジネス化指標とローカル化指標の2軸によるJクラブの類型化

- ・ **ビジネス化指標とローカル化指標それぞれの幾何平均値を算出**

→算術平均ではなく，全体のバランスを奨励するという特徴（張，2017）を有する幾何平均を採用.

- ・ **それぞれの幾何平均値に対する相関分析（Spearmanの順位相関係数）をディビジョン別を実施**

→ビジネス化指標とローカル化指標の2変量の相関係数がどのような値を示すのかを確認.

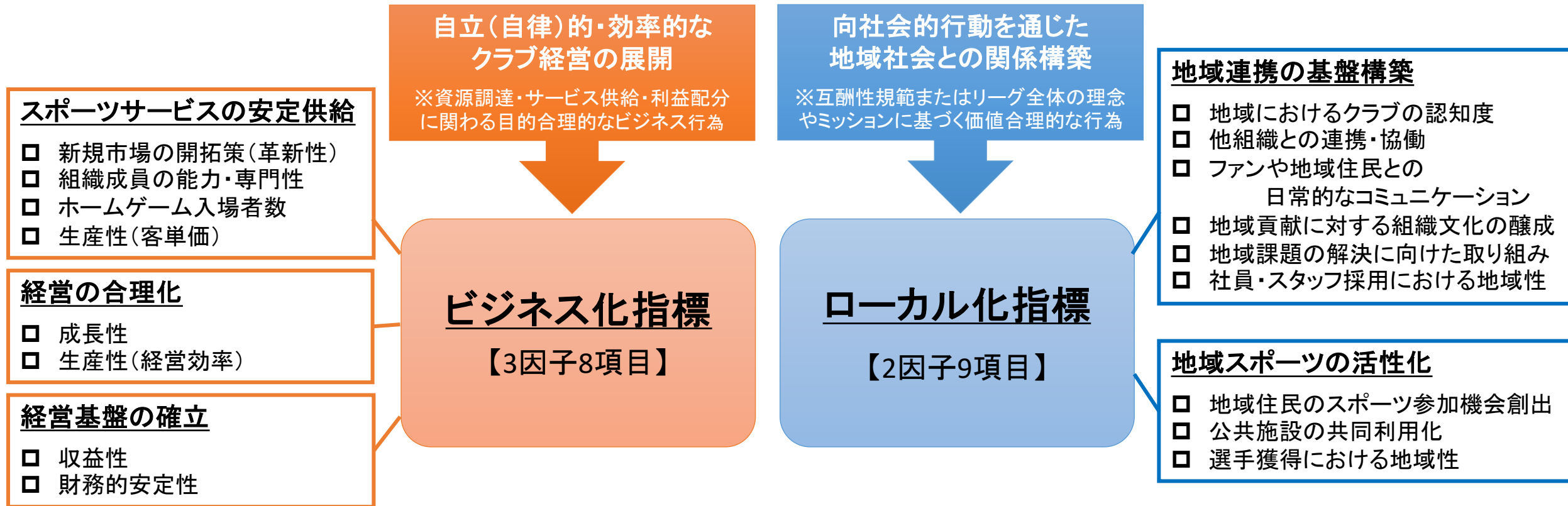
→「外れ値」の影響を受けにくい（小塩，2018）とされるSpearmanの順位相関係数を採用.

→相関係数の値については，「.00～.20（ほとんど相関がない）」「±.20～±.40（低い相関がある）」
「±.40～±.70（かなり相関がある）」「±.70～±1.00（高い相関がある）」という基準（小塩，2018）
を採用.

結果および考察

ビジネス化指標とローカル化指標に関する探索的因子分析・信頼性分析の結果

ビジネス化指標とローカル化指標の具体的項目



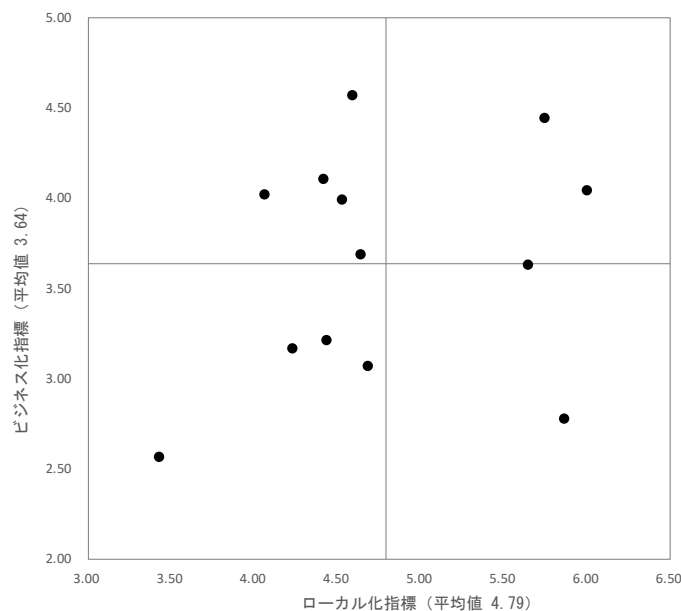
† 各指標の開発には、探索的因子分析(最尤法・プロマックス回転)および信頼性分析(Cronbachの α 係数またはSpearman-Brown係数)が用いられた。

†† 探索的因子分析の実行にあたっては、KMOの標本妥当性の測度、Bartlettの球面性検定を用いて、分析に用いるサンプルに問題がないことを確認した。

結果および考察

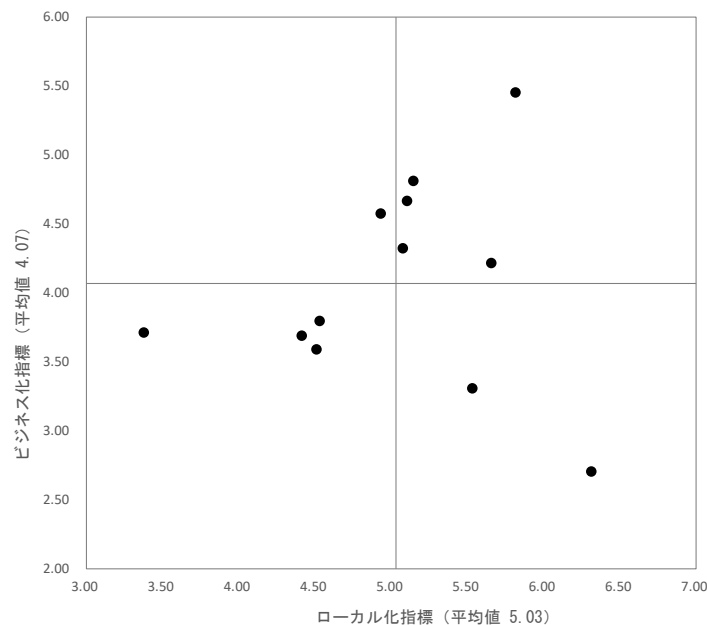
ビジネス化指標とローカル化指標の相関分析の結果 ※各指標の幾何平均値による

J1リーグ



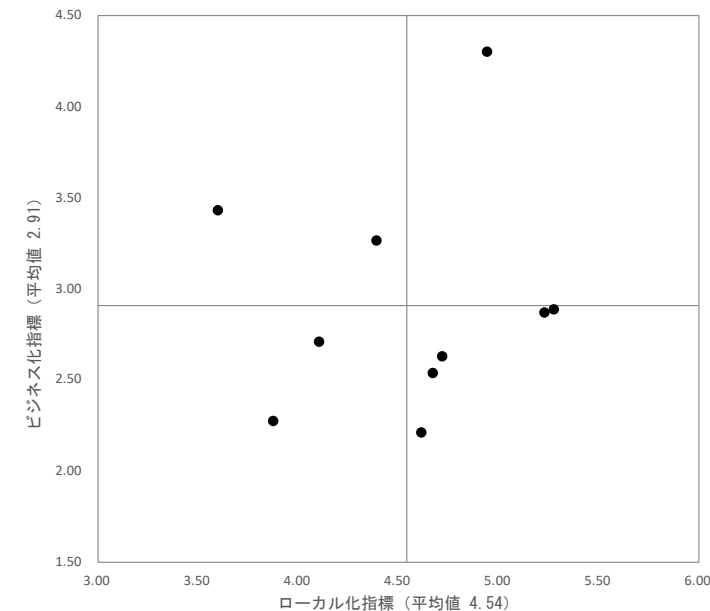
$$\rho = .17$$

J2リーグ



$$\rho = .15$$

J3リーグ



$$\rho = .15$$

すべてのディビジョンにおいて「無相関傾向 (.00～.20)」を示していることが確認された。
→ それぞれのJクラブを「4つのタイプ」に分類することが可能である。

結果および考察

※ 各タイプの頭文字から「ABCDモデル」と命名

Business-oriented Club (ビジネス志向型クラブ)

ビジネス化を先行的に
実践するクラブ

Developing Club (発展途上型クラブ)

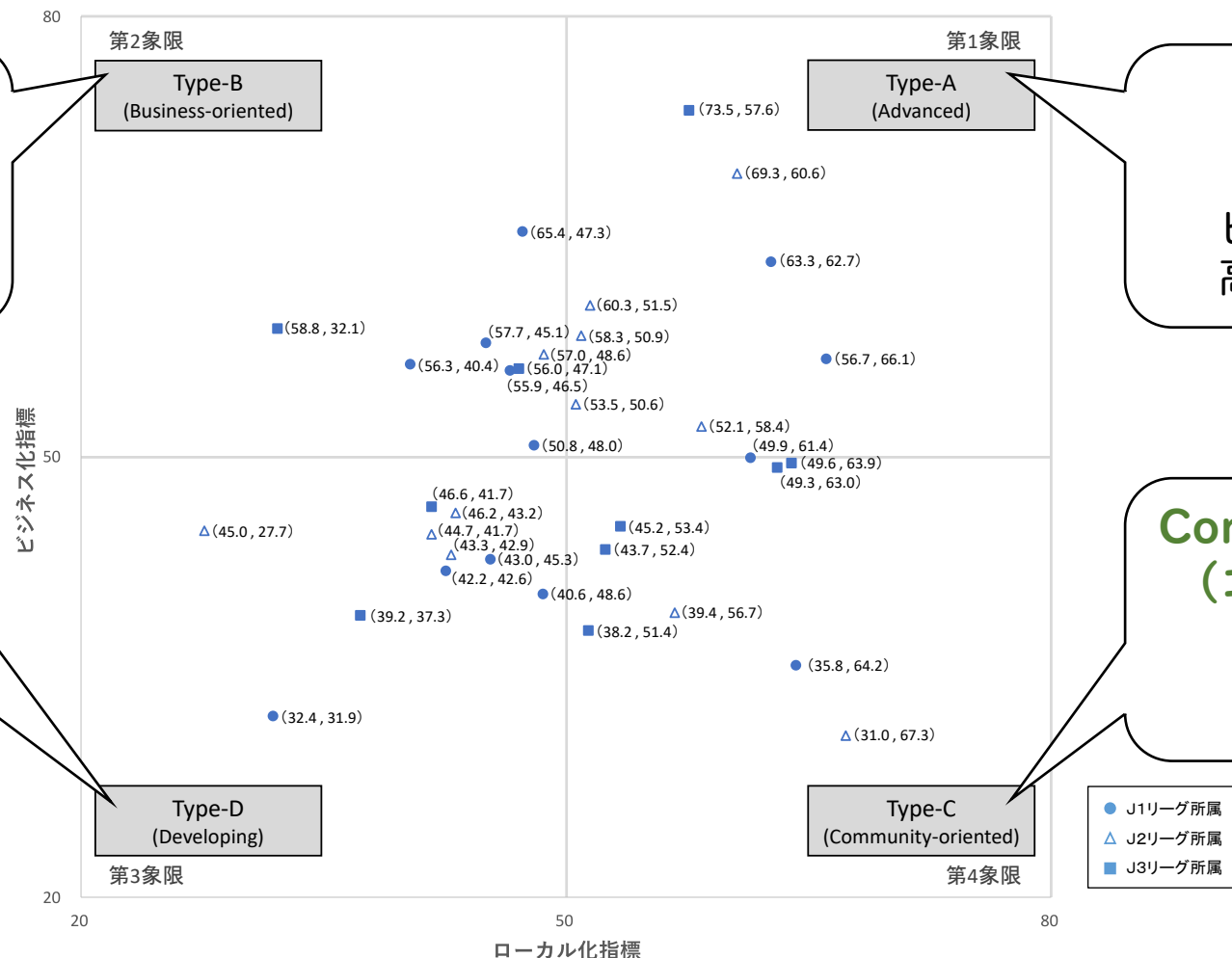
ビジネス化とローカル化が
どちらも遅滞するクラブ

Advanced Club (先進型クラブ)

ビジネス化とローカル化を
高い次元で両立するクラブ

Community-oriented Club (コミュニティ志向型クラブ)

ローカル化を先行的に
実践するクラブ



† ()内の数値の前者はビジネス化指標、後者はローカル化指標のT得点を示す。
†† T得点は0から100までの数値で表されるが、データの最小値・最大値を踏まえ、20から80の範囲で表示している。

結果および考察

J1リーグ

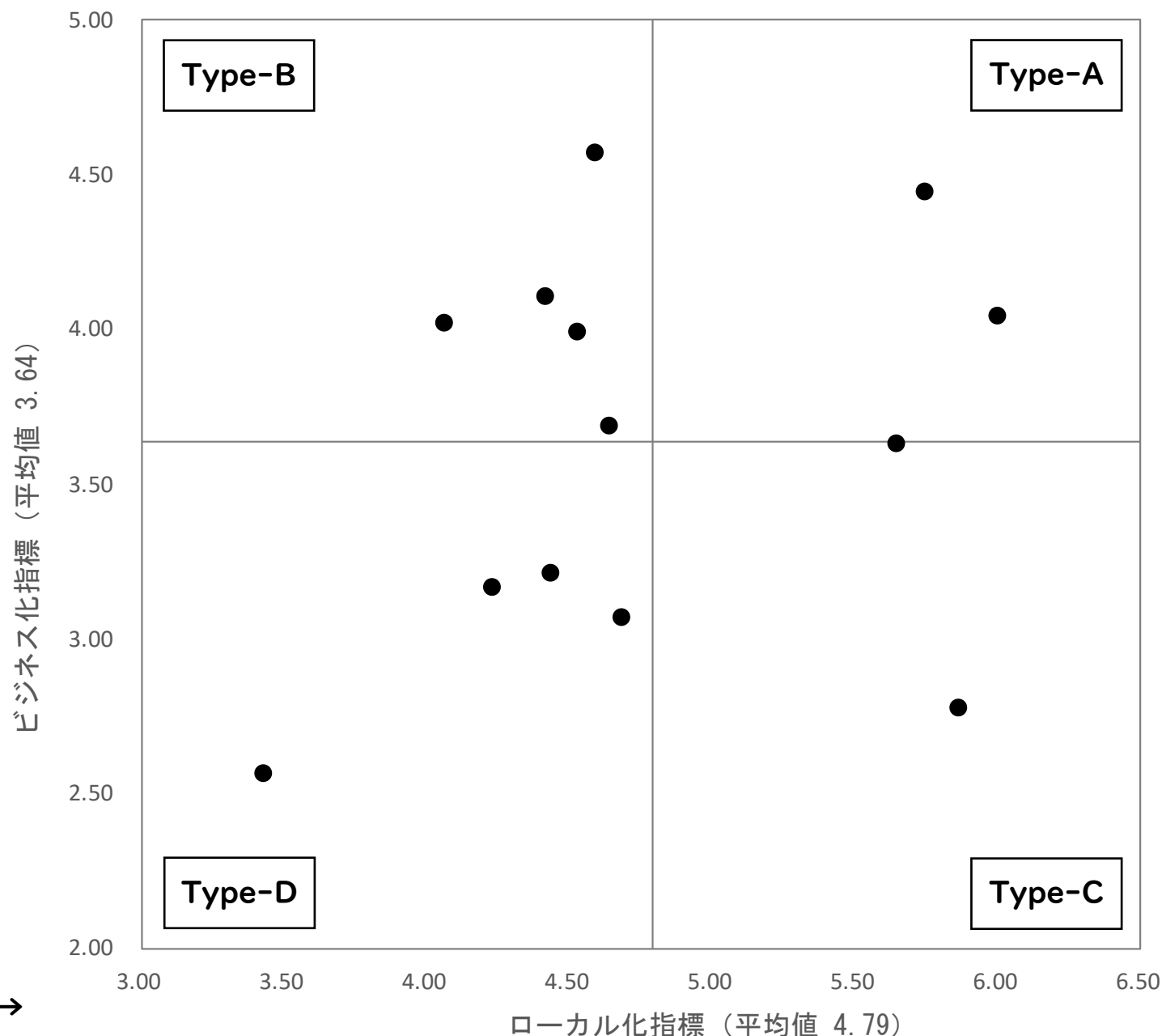
※13クラブ

Type-A . . . 2クラブ (15.4%)

Type-B . . . 5クラブ (38.5%)

Type-C . . . 2クラブ (15.4%)

Type-D . . . 4クラブ (30.8%)



ABCDモデルに基づくJクラブの分布図(J1リーグ) →

結果および考察

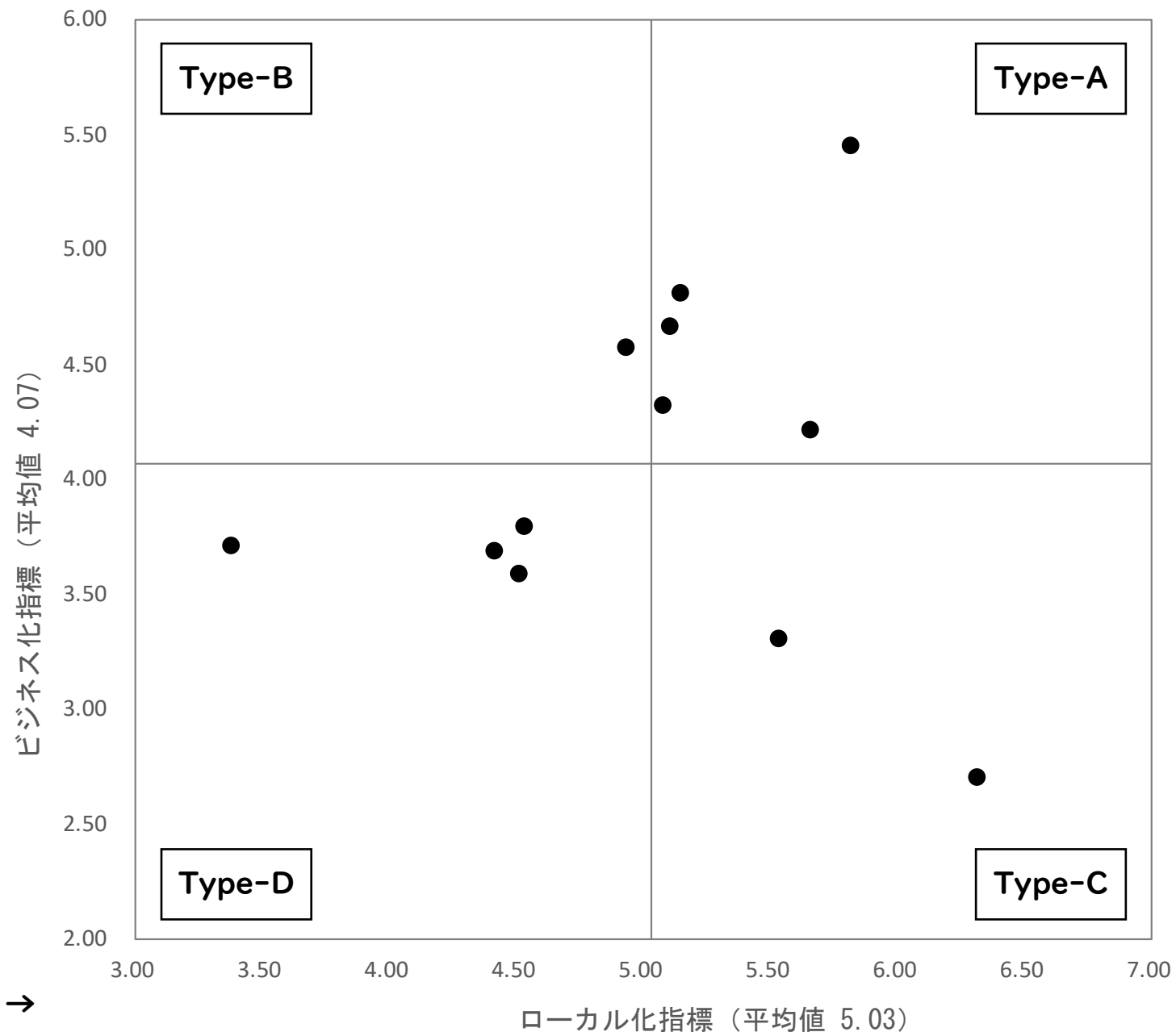
J2リーグ ※12クラブ

Type-A . . . 5クラブ (41.7%)

Type-B . . . 1クラブ (8.3%)

Type-C . . . 2クラブ (16.7%)

Type-D . . . 4クラブ (33.3%)



ABCDモデルに基づくJクラブの分布図 (J2リーグ) →

結果および考察

J3リーグ

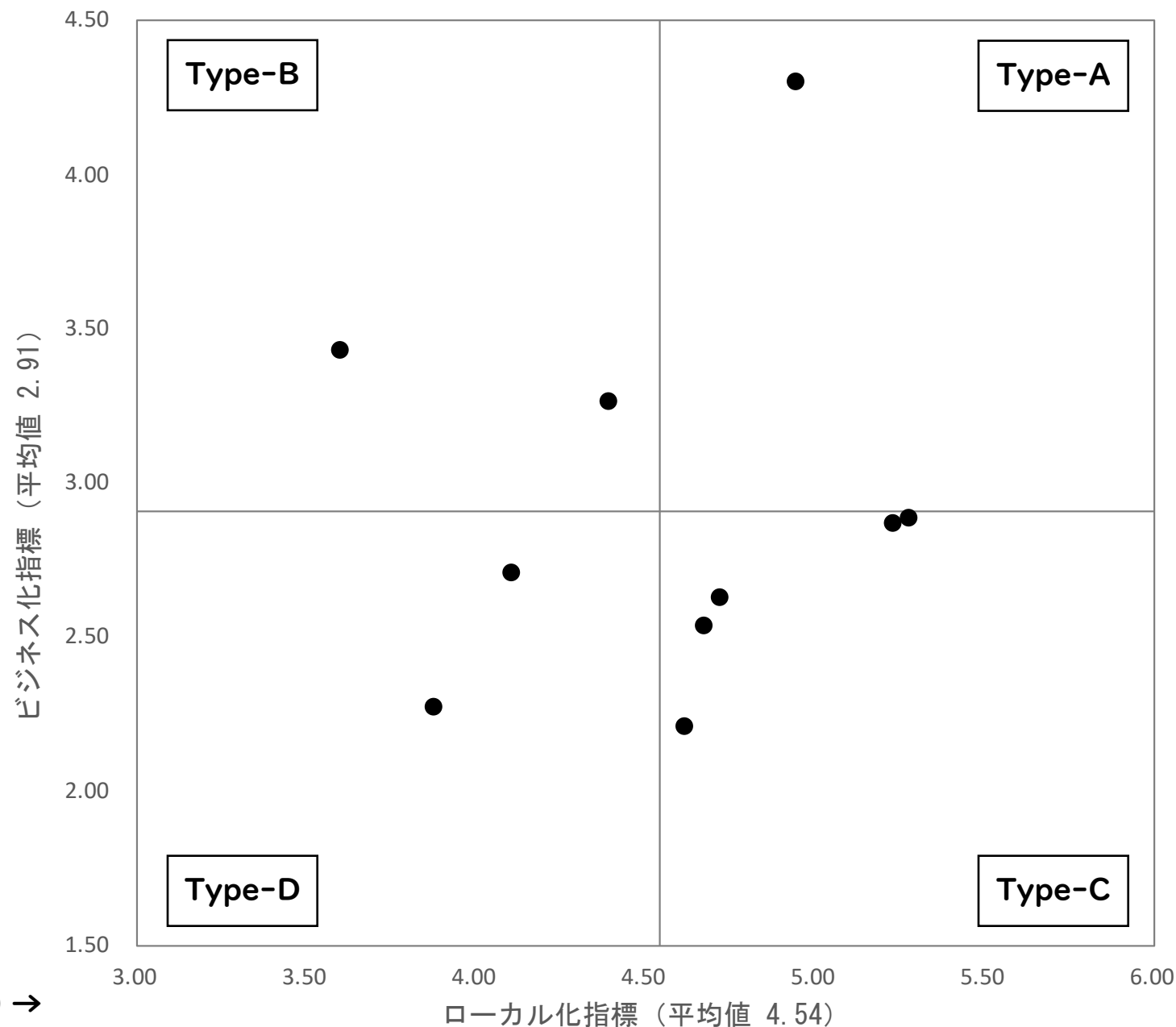
※10クラブ

Type-A . . . 1クラブ (10.0%)

Type-B . . . 2クラブ (20.0%)

Type-C . . . 5クラブ (50.0%)

Type-D . . . 2クラブ (20.0%)

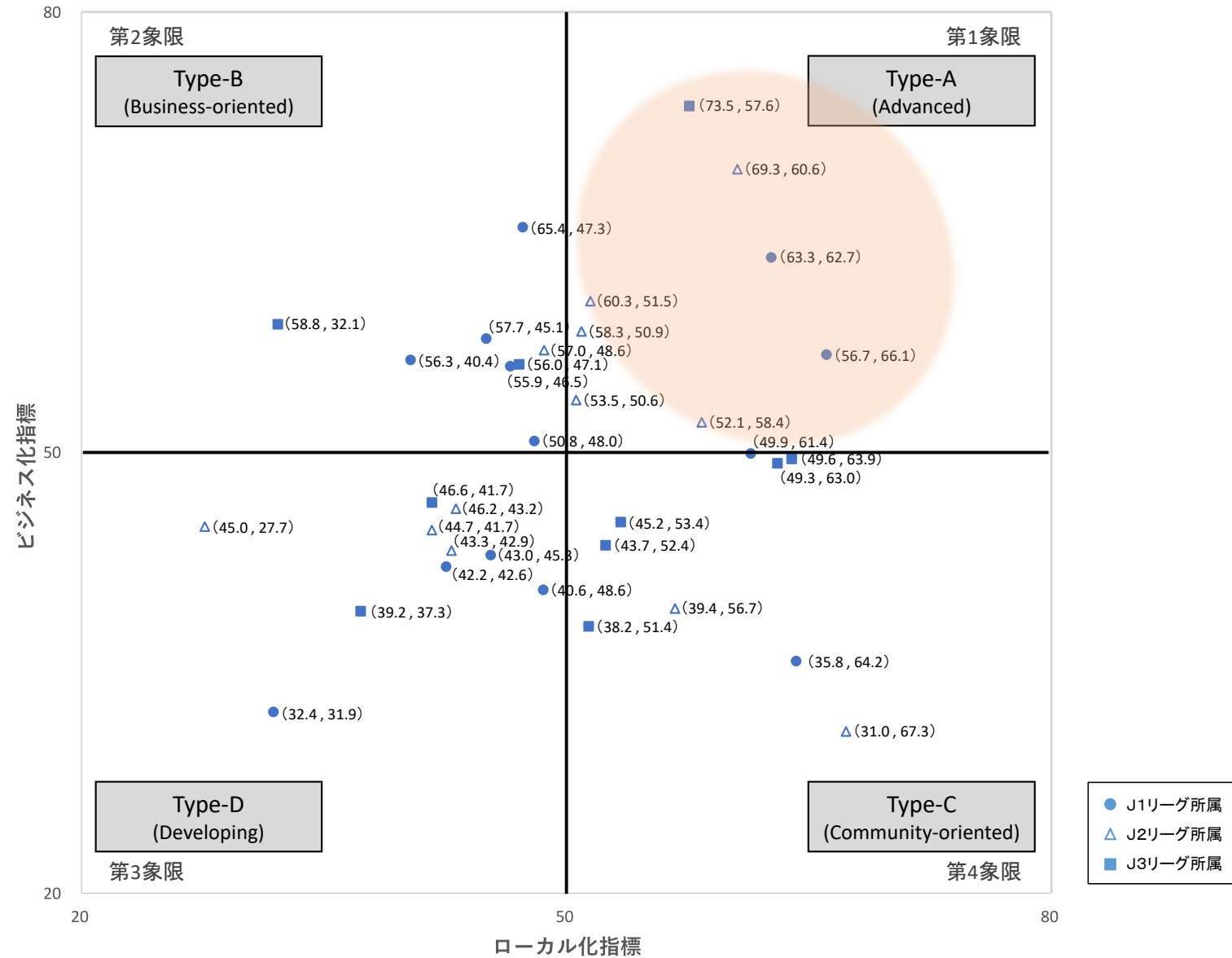


ABCDモデルに基づくJクラブの分布図 (J3リーグ) →

結果および考察

先進型クラブ（Type-A）：

- ビジネス化戦略とローカル化戦略が相乗効果を生み出す関係性（正の相関関係）として捉えられている状況にあることが予想される。
- ビジネス化戦略とローカル化戦略の間に生じる経営的ジレンマに直面しながらも、様々な経営努力や創意工夫を通じて、これらを超克したという経験を有している可能性が高いと推察できる。



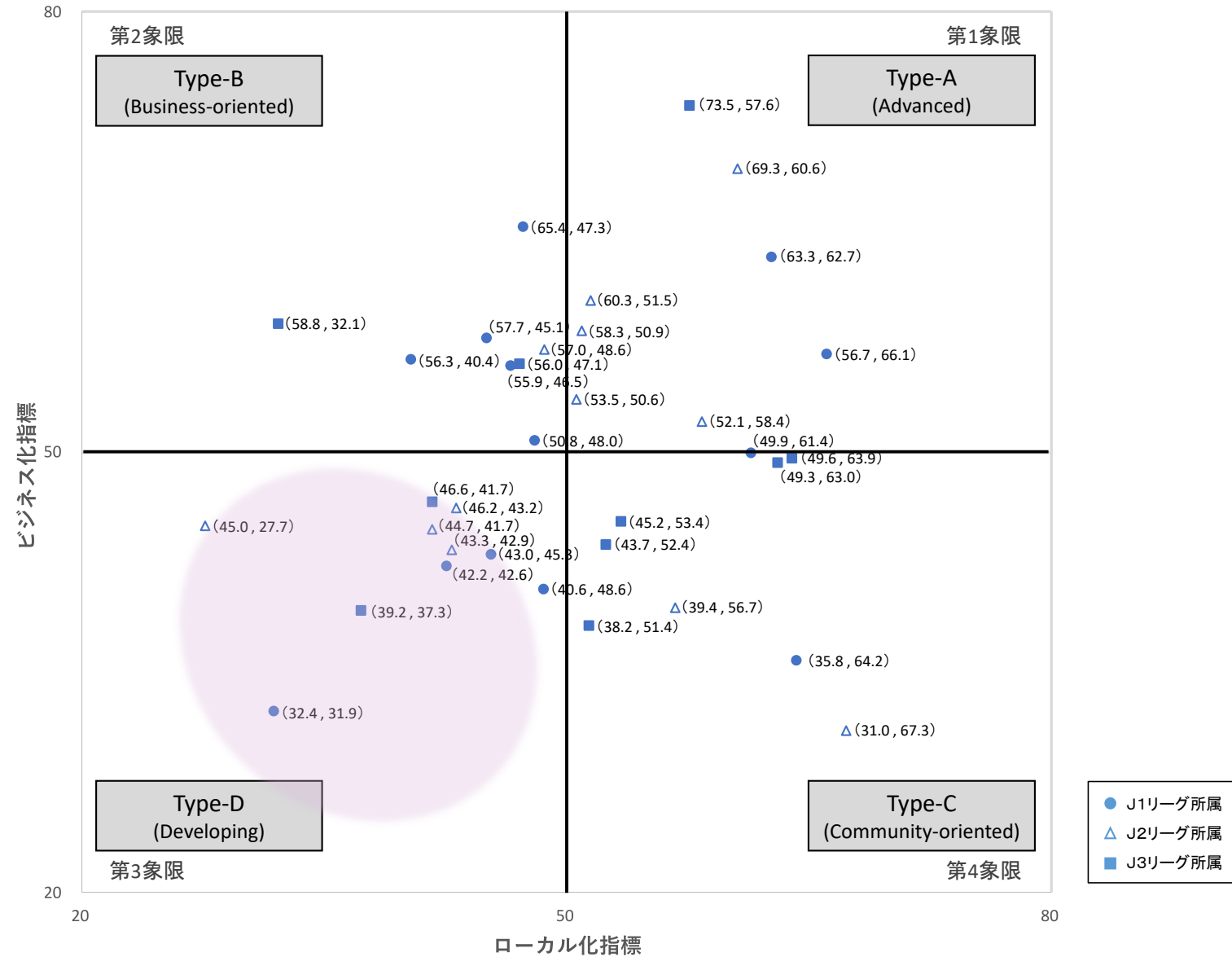
† ()内の数値の前者はビジネス化指標、後者はローカル化指標のT得点を示す。

† † T得点は0から100までの数値で表されるが、データの最小値・最大値を踏まえ、20から80の範囲で表示している。

結果および考察

発展途上型クラブ（Type-D）：

- ビジネス化戦略とローカル化戦略に関わる個別の取り組みが互いに足を引っ張りあうことで、これら両方の戦略に関わる成果が伸び悩んでしまうといった状況が発生している可能性。
- スポンサーの撤退や地域コミュニティとの関係悪化によって、何らかの経営的なリスク（たとえば、ガバナンスに関する問題など）に直面している可能性もあわせて想定しておく必要がある。



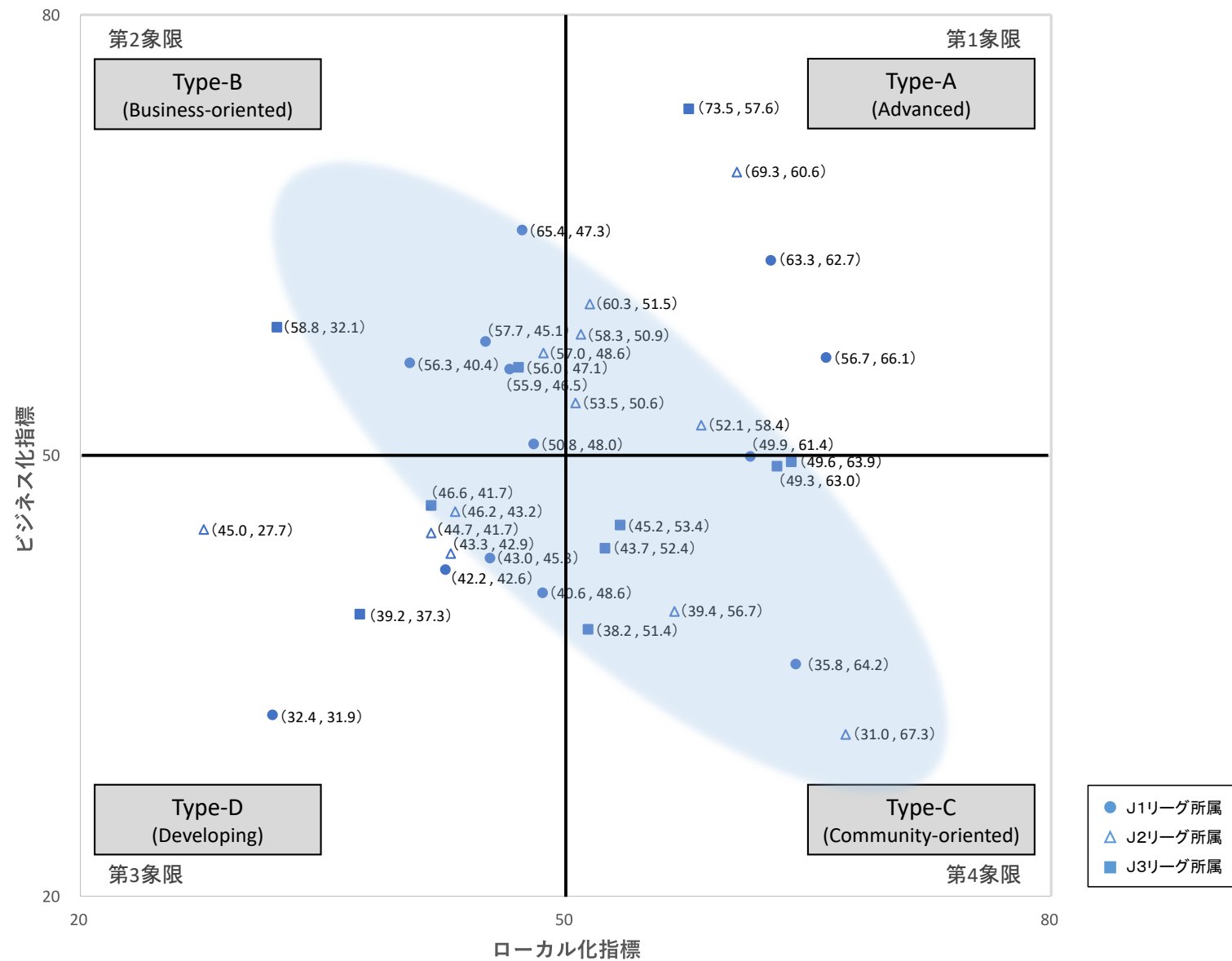
† ()内の数値の前者はビジネス化指標、後者はローカル化指標のT得点を示す。

† † T得点は0から100までの数値で表されるが、データの最小値・最大値を踏まえ、20から80の範囲で表示している。

結果および考察

ビジネス志向型クラブ (Type-B) コミュニティ志向型クラブ (Type-C)

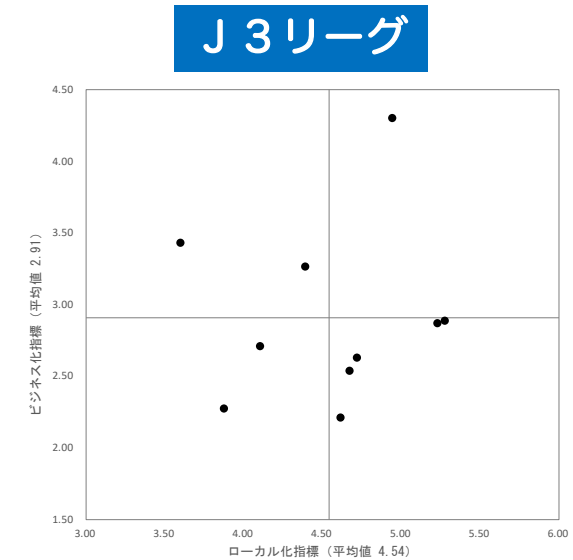
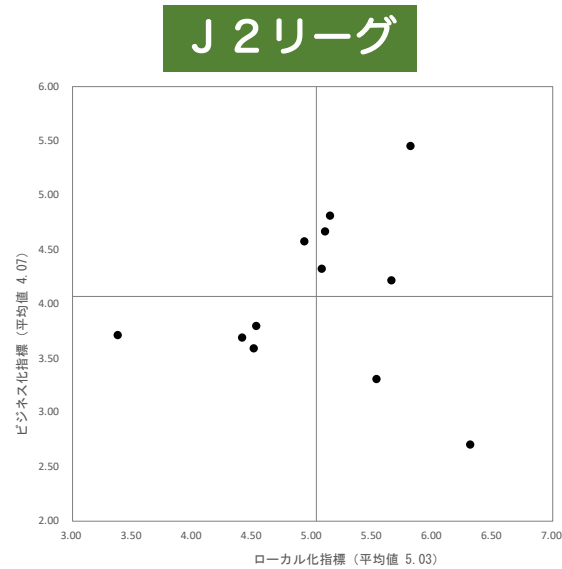
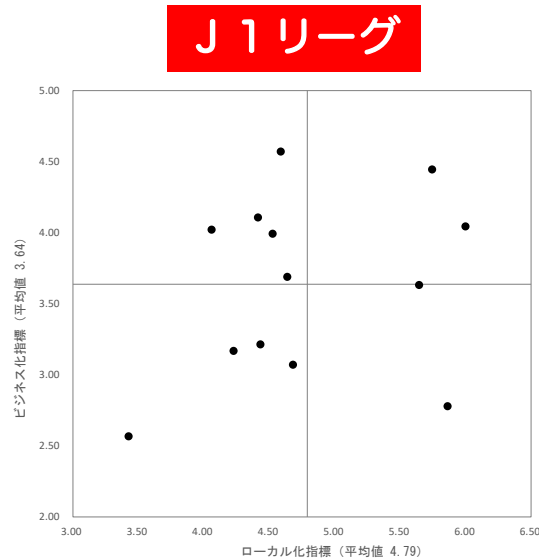
- ビジネス化戦略とローカル化戦略がトレードオフ，または二律背反の関係（負の相関関係）に陥っている可能性。
- ビジネス化戦略またはローカル化戦略のいずれか一方が先行することで，もう一方の戦略に悪影響が及んでいる可能性があると推察される。



† ()内の数値の前者はビジネス化指標、後者はローカル化指標のT得点を示す。

† † T得点は0から100までの数値で表されるが、データの最小値・最大値を踏まえ、20から80の範囲で表示している。

結果および考察



- J 1 リーグでは、ビジネス志向型クラブ (Type-B) の割合が最も大きい。
- J 2 リーグでは、先進型クラブ (Type-A) の割合が最も大きい。
- J 3 リーグでは、コミュニティ志向型クラブ (Type-C) の割合が最も大きい。

- それぞれのディビジョンによって、クラブ経営に求められる価値基準が異なっている可能性。
- ディビジョン間の移動（昇格・降格）やリーグ加盟期間の長短が、各クラブの収益規模や収益構造の変化だけではなく、ビジネス化戦略とローカル化戦略をめぐる価値基準や組織文化そのものの変容にも、何らかの影響を及ぼしている可能性がある。

今後の課題

- 各タイプに分類されたJクラブのケーススタディを通じた、経営的ジレンマの実態把握やその発生メカニズムの解明、さらにはジレンマを乗り越えるための具体的なマネジメント手法の検討。
- 実際の経営成果や活動実績に関わる客観的データを用いた検証や議論。
- ビジネス化指標およびローカル化指標を構成する個別の因子・項目間の関係性に注目したより詳細な分析（定性的アプローチを含む）。
- 国外や他競技のプロスポーツリーグ・クラブとの比較分析。

本研究の独創性・革新性

- 日本のプロスポーツクラブのビジネス化戦略とローカル化戦略の間にジレンマが生じる可能性を実証的に明らかにした初めての研究.
- 日本のプロスポーツクラブ関係者（代表取締役社長などのクラブ役員や管理職）を対象とする他の研究と比較して、申請者の研究が最も多い水準（クラブ数）の量的データの収集に成功.
- スポーツの成長産業化およびプロスポーツを活用したまちづくりの推進という社会的波及効果への期待（企業経営全般でも重要な経営課題となり得る）.



撮影：申請者

本研究の実行性・有効性

- 現場実践への貢献可能性（業界内における自組織の相対的なポジションの可視化，各企業の経営課題の明確化，組織成員間における目的・目標の共有，組織内外のステークホルダーとのコミュニケーションの活性化）。
- ローカルSDGs（地域循環共生圏づくり）を推進し，地域資源を活用・共有・循環していくことに対する寄与。
- ある特定の地域（都道府県や市区町村など）を拠点とした「地域密着」型の事業活動に関する経営診断・分析への応用可能性。



撮影：申請者

本研究の普遍性・発展性

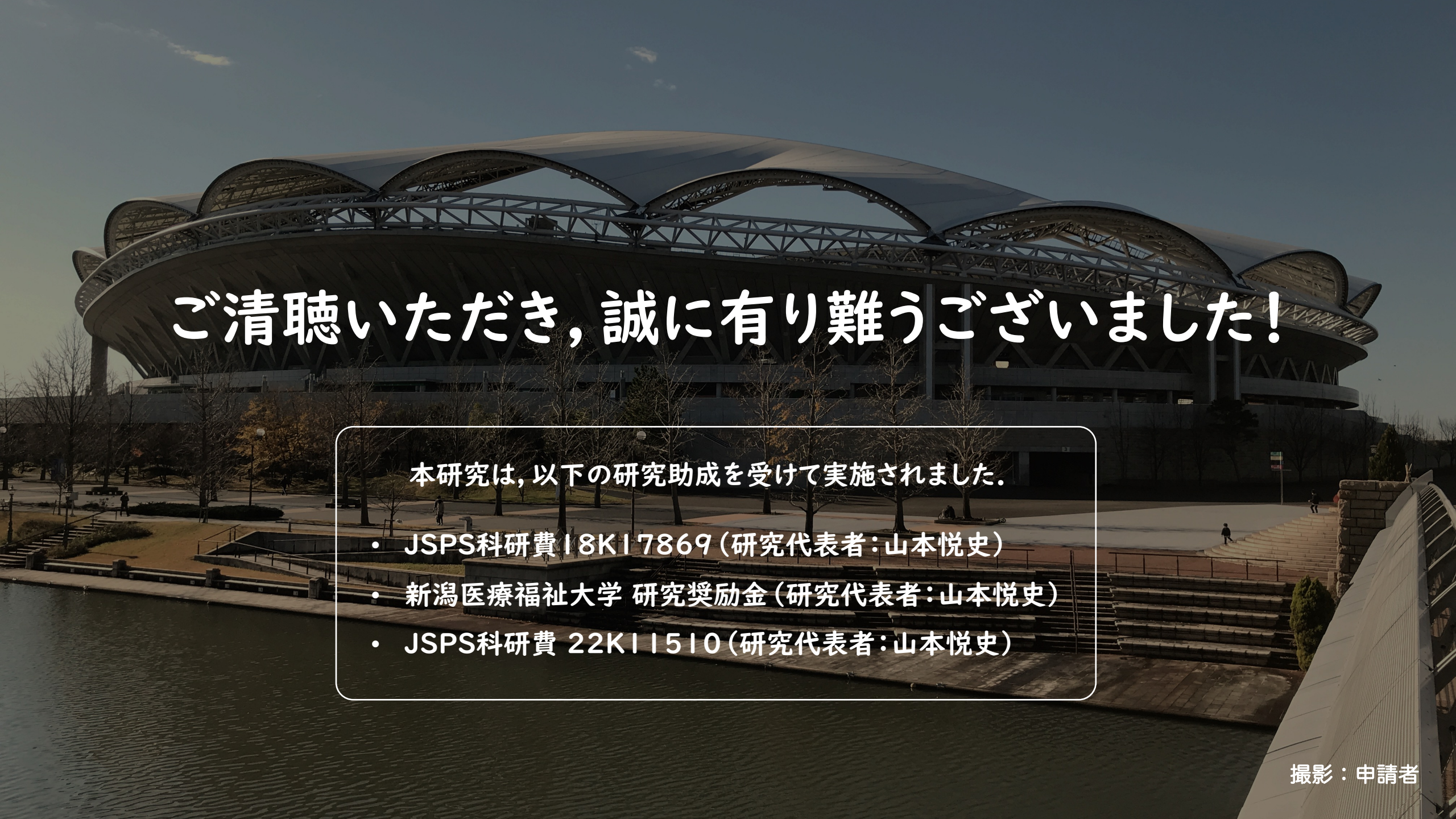
- **企業経営における普遍的課題**としての「経済価値と社会価値の同時実現」
- 「企業の社会的責任」や「共感経営（野中・勝見, 2020）」の**先端事例としてのプロスポーツクラブ経営**（地域の文化・歴史・政治・経済, さらには住民の生活習慣と密接な関係をもち, 公共性・公益性の高い活動が求められるという特徴）.
- **資源・プロセス・価値基準といった組織の能力が, その組織における無能力の決定的要因になる**（Christensen, 1997）という知見との関連.



撮影：申請者

引用・参考文献

- 張興和（2017）経済分析における幾何平均の活用－事例を重視した教材研究を中心に－．
旭川大学経済学部紀要 76：19-31.
- Christensen, C. M. (1997) The innovator's dilemma, Harvard Business School Press.
- Eisinga, R., et al. (2013) The Reliability of a Two-item Scale: Pearson, Cronbach, or Spearman-Brown? International Journal of Public Health 58(4): 637-642.
- 磯辺剛彦（2019）世のため人のため、ひいては自分のための経営論：ミッションコア企業のイノベーション．白桃書房．
- 加護野忠男（1980）経営組織の環境適応．白桃書房．
- Kaiser, H. F. (1974) An Index of Factorial Simplicity. Psychometrika 39(1): 31-36.
- 中西純司；民間スポーツ・フィットネスクラブにおけるヒューマン・サービス組織特性に関する実証的研究．体育学研究 52：273-287.
- 野中郁次郎・勝見明（2020）共感経営 「物語り戦略」で輝く現場．日本経済新聞出版．
- 小塩真司（2018）SPSSとAmosによる心理・調査データ解析－因子分析・共分散構造分析まで（第3版）．東京図書．



ご清聴いただき、誠に有り難うございました！

本研究は、以下の研究助成を受けて実施されました。

- JSPS科研費 18K17869 (研究代表者：山本悦史)
- 新潟医療福祉大学 研究奨励金 (研究代表者：山本悦史)
- JSPS科研費 22K11510 (研究代表者：山本悦史)