

サッカークラブの経営資源に関する研究

－ JFL 及び地域リーグに所属するクラブを対象として －

隅野美砂輝*, 山崎利夫*

A Study of Managerial Resources of Soccer Clubs: Focused on the Club of JFL and Regional Leagues

Misaki SUMINO*, Toshio YAMAZAKI*

Abstract

The objective of the present study was to obtain basic data on the management of soccer clubs and soccer leagues by focusing on the club managerial resources owned by the Japan Football League (JFL) and local leagues (Hokkaido, Tohoku, Kanto, Hokushinetsu, Tokai, Kansai, Chugoku, Shikoku, and Kyushu) and by comparing organizations based on their management structures and club goals. Surveys were sent via postal mail to a total of 104 clubs, and the responses yielded the following results.

- 1) Although the teams primarily take the form of sports departments established within companies, a wide variety of structures were observed among the clubs in terms of their attributes. Clubs also consisted of a mixture of those that aspire to join the J League and those that do not.
- 2) In terms of human resources, considerable disparities were evident between clubs with regard to their ownership of professional contract athletes, their ownership of subordinate organizations, and their status regarding the hiring of staff. Depending on their management structure, clubs reported significant differences in their owned property, measured based on whether they have secured a practice field. Their financial resources also vary, as considerable differences in revenues were evident.
- 3) Even among clubs that aspire to join the J League, there were major differences with regard to their management structures and current managerial resources.

These results suggest that JFL and local clubs are very diverse in terms of their management structures, managerial resources, and goals. These differences could have an impact on the management of affiliated leagues and individual clubs. This report also discusses the management of clubs aspiring to join the J League, and the current and future management-related issues facing the JFL and local clubs.

KEY WORDS : Soccer Club, Managerial Resources, JFL, Regional Leagues

I. 緒言

2008年現在、Jリーグは16年目のシーズンを迎えている。1993年のJリーグスタート当初には10クラブであったJクラブも、Jリーグディビジョン1（以下J1）に18クラブ、Jリーグディビジョ

ン2（以下J2）に15クラブ、合計33クラブと増加している。また、2009シーズン以降のJリーグ入りを目指して、Jリーグの下位リーグにあたる日本フットボールリーグ（以下JFL）に所属するファジアーノ岡山、ニューウェーブ北九州、カターレ富山がJリーグへの入会申込みを行えるJリー

*鹿屋体育大学スポーツライフスタイル・マネジメント系

グ準加盟の登録を済ませている。さらに、JFLの下部リーグにあたる全国の地域リーグや都道府県リーグでも、将来的なJリーグ入りを目指し活動しているサッカークラブが増加しており、その数は30クラブ以上にものぼっている¹⁵⁾。

日本のサッカーリーグの構成は、図1のようになっている。プロリーグであるJリーグの下位リーグとして前述したJFLが位置する。また、JFLの下には9つ(北海道、東北、関東、北信越、東海、関西、中国、四国、九州)の地域リーグがあり、それぞれの地域リーグの下には各都道府県リーグがある。またさらにその下には、地区や市町村のリーグが存在している。それぞれの階層のリーグでは、リーグ成績に応じて上位リーグへの昇格と下位リーグへの降格というシステムが存在しているため、成績次第で上のリーグへ進む道が確保されている。しかしながら、JFLからJ2への昇格についてはリーグでの成績だけでは昇格が認められない。Jリーグ規約¹¹⁾によると、Jリーグへ入会するにはJFLの上位のクラブで(1)クラブの法人化、(2)プロA契約書を締結した選手5名以上の保有、(3)トップチーム(第1種)のほかに、高校生年代(第2種)、中学生年代(第3種)及び小学生年代(第4種)のチームの保有、(4)ホームスタジアムの確保、(5)監督・コーチが一定のコー

チライセンスを取得していること、以上の5つの条件を満たしていることが求められている。すなわち、Jリーグ加入を目指すクラブは競技力の向上に加え、これらの条件を満たすためのクラブ経営を行うことが求められるのである。

しかしながら、JFLや地域リーグにおいてこれらの条件を満たすためのクラブ経営を行うことは非常に困難である。JFLでもリーグ加盟料は年間1,000万円、試合のための旅費等の経費を合計すると年間3,000万円程度の経費を要するといわれている¹⁾。したがって、Jリーグ加入を目標とするクラブは自主事業やスポンサー獲得によってこれらの経費をカバーする収入を確保し、自立した経営を行ないながら要求される条件を整備していかなければならない。こういった動きを受け、日本サッカー協会も2005年10月にJリーグ将来構想委員会を発足させ、2006年3月には第1回報告「J2リーグの将来像」を発表した。ここではJ2リーグのクラブ数を22以上にする将来像が打ち出され、「Jリーグ準加盟クラブ」制度を制定してJリーグ入りをを目指すクラブの活動をサポートする体制がとられたことが報告された^{2), 15)}。

一方、JFLや地域リーグにはJリーグ加入を目標としていないクラブももちろん存在している。企業内運動部のクラブや、大学のクラブ、地域のアマチュアのクラブなど、その形態や規模は様々である^{5), 7)}。このようなクラブにおいても、所属するリーグに応じて、競技活動やその他の付随する活動が継続できるように経営を行っていかねばならない。

これまで、Jリーグに所属しているクラブや高校生年代以下のサッカークラブの経営に関する研究は難波ら¹⁰⁾や井上³⁾、武田ら¹³⁾など、いくつか報告されているが、JFLや地域リーグのサッカークラブの経営に関する研究は高藤ら¹²⁾のものを除けば皆無であり、法人格の有無など、経営に関する基本的な情報すらほとんど明らかにされていないのが現状である。このような状況の中、JFLや地域リーグのサッカークラブの経営に焦点を当

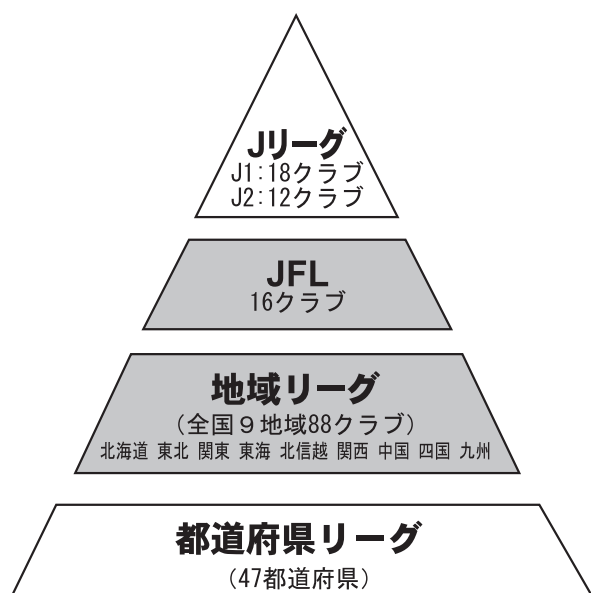


図1. 日本のサッカーリーグ構成(第1種, 2005年時点)

てて研究を行うことは有用であると考えられる。また本研究では、特に経営資源に着目して研究を行うこととした。経営資源とは「個々の企業がその事業を遂行・展開し、目標を達成するのに必要な潜在能力をやどしているもの⁶⁾」と定義されて

おり、組織の経営を分析する際に最も基本的な情報となるものである。経営資源は、大きく「人的資源(ヒト)」「物的資源(モノ)」「資金的資源(カネ)」に分けることができるが¹⁴⁾、サッカークラブにおいて「人的資源」はクラブスタッフ・指導者・選手、「物的資源」は事務所・練習場所、「資金的資源」は年間総収支支出規模、事業資金等が該当する。

本研究の目的は、JFLと地域リーグ(北海道、東北、関東、北信越、東海、関西、中国、四国、九州)に所属しているクラブの経営資源に着目し、所属リーグ別、運営形態別やクラブの目標別の比較から、クラブ経営及びリーグ経営に関する基礎資料を得ることである。

2. 研究方法

調査対象は、2005年度JFLに参加していた全16クラブ及び各地域リーグ(北海道、東北、関東1部2部、北信越、東海、関西1部2部、中国、四国、九州)に参加している全88クラブ、

合計104クラブとした(表1)。調査方法は調査対象である全104クラブに対して郵送法によるアンケート調査を実施した。アンケート送付は2005年10月下旬に行い、回収は12月上旬を最終締め切りとした。この結果30クラブから回答が得られた。

表1. 本研究の対象クラブとその所在地

JFL (日本フットボールリーグ)	
1	Honda FC 静岡県浜松市
2	YKK AP 富山県黒部市
3	愛媛FC 愛媛県松山市
4	ソニー仙台FC 宮城県多賀城市
5	佐川急便東京SC 東京都江東区
6	FCホリコシ 群馬県高崎市
7	栃木SC 栃木県宇都宮市
8	Aアローズ北陸 富山県富山市
9	佐川急便大阪SC 大阪府大阪市
10	佐川印刷SC 京都府向日市
11	横河武蔵野FC 東京都武蔵野市
12	SC鳥取 鳥取県米子市
13	デンソー 愛知県刈谷市
14	三菱水島FC 岡山県倉敷市
15	流通経済大学 茨城県龍ヶ崎市の
16	ホンダロック 宮崎県宮崎郡佐土原町

地域リーグ	
北海道リーグ	
1	ノルブリッツ北海道FC 北海道札幌市
2	ペアフット北海道 北海道札幌市
3	サンクFCくりやま 北海道夕張郡栗山町
4	ブラックベッカー函館FC 北海道函館市
5	トヨタ自動車北海道 北海道苫小牧市
6	札幌蹴球団 北海道札幌市
7	R・シュェルブ 北海道釧路市
8	ACCSC 北海道旭川市
東北リーグ	
1	盛岡ゼブラ 岩手県盛岡市
2	グルージャ盛岡 岩手県盛岡市
3	TDK 秋田県由利郡仁賀保町
4	新日鐵金石 岩手県釜石市
5	NECトーキン 宮城県仙台市
6	ヴィーゼ塩釜 宮城県塩釜市
7	FCプリメーロ 福島県郡山市
関東リーグ1部	
1	ホンダミノッソ狭山FC 埼玉県狭山市
2	埼玉SC 埼玉県狭山市
3	エリースFC東京 東京都練馬区
4	ジェフユナイテッド市原アマチュア 千葉県市原市
5	海上自衛隊厚木マーカス 神奈川県横浜市
6	東邦チタニウム 神奈川県茅ヶ崎市
7	矢板SC 栃木県矢板市
8	横浜スポーツ&カルチャークラブ 神奈川県横浜市
関東リーグ2部	
1	蕨崎アストロスFC 山梨県蕨崎市
2	神奈川教員SC 神奈川県横浜市
3	九曜FC 東京都中央区
4	東芝府中 東京都府中市
5	青梅FC 東京都青梅市
6	日立栃木 栃木県下都賀郡大平町
7	古河電工千葉 千葉県市原市
8	飯能ブルーダー 埼玉県飯能市
北信越リーグ	
1	フェルブオーザFC 石川県金沢市
2	JAPANサッカーカレッジ 新潟県北蒲原郡聖籠町
3	新潟経営大学 新潟県加茂市
4	長野エルザSC 長野県長野市
5	金沢SC 石川県河北郡内灘町
6	テイヘンズFC 石川県白山市
7	FCアンテロープ 長野県松本市
8	FC上田ジェンシャン 長野県上田市

東海リーグ	
1	矢崎バレンテ 静岡県島田市
2	名古屋クラブ 愛知県名古屋
3	中京大学FC 愛知県豊田市
4	マルヤス工業 愛知県名古屋
5	静岡FC 静岡県静岡市
6	ホンダ鈴鹿FC 三重県鈴鹿市
7	藤枝市役所 静岡県藤枝市
8	中央防犯SC 静岡県藤枝市
関西1部	
1	ASラランジャ京都 京都府京都市
2	アイン食品 大阪府和泉市
3	FC京都 1993 京都府京都市
4	神戸FC1970 兵庫県神戸市
5	パンディオンセ神戸 兵庫県神戸市
6	エルマーノ大阪 大阪府大阪市
7	高田FC 奈良県大和高田市
8	三洋電機洲本 兵庫県洲本市
関西2部	
1	京都紫光クラブ 京都府京都市
2	紀北蹴球団 和歌山県伊都郡かつらぎ町
3	大阪ガス 大阪府大阪市
4	三菱重工神戸 兵庫県神戸市
5	テクノネット大阪FC 大阪府大阪市
6	神戸FCシニアC 兵庫県神戸市
7	佐川急便京都 京都府京都市
8	ルネス学園甲賀 滋賀県甲賀市
中国リーグ	
1	広島フジタSC 広島県広島市
2	佐川急便中国 広島県広島市
3	日立製作所笠戸 山口県下松市
4	石見FC 島根県益田市
5	JFEスチール西日本 広島県福山市
6	山口県サッカー教員団 山口県下関市
7	ファジアーノ岡山FC 岡山県岡山市
四国リーグ	
1	南国高知FC 高知県高知市
2	愛媛しまなみFC 愛媛県今治市
3	高松FC 香川県高松市
4	三和クラブ 高知県高知市
5	アレックスSC 徳島県板野郡板野町
6	三洋電機徳島 徳島県板野郡松茂町
7	バンターナAC 愛媛県東温市
8	昭和クラブ 高知県高知市
九州リーグ	
1	ニューウェーブ北九州 福岡県北九州市
2	新日鉄大分 大分県大分市
3	三菱重工長崎 長崎県長崎市
4	V. フェーレン長崎 長崎県南高来郡国見町
5	ロッソ熊本 熊本県熊本市
6	サン宮崎FC 宮崎県宮崎市
7	ヴォルカ鹿児島 鹿児島県鹿児島市
8	FC琉球 沖縄県那覇市
9	沖縄かりゆしFC 沖縄県那覇市
10	沖縄海邦銀行SC 沖縄県那覇市

回収率は28.8%であった。

調査内容は、まずクラブの属性として 所属リーグ クラブの運営形態 (独立法人, 任意団体など) について, Jリーグ加入目標の有無についてたずねた。次にクラブの経営資源として「人的資源」「物的資源」「資金的資源」についての質問を用意した。「人的資源」についてはクラブスタッフや選手の人数, 雇用形態, 業務内容について, また下部組織の有無やクラブ運営におけるマネジメント専門家の必要性について質問を行った。「物的資源」については 活動場所に関する質問 (練習場所の有無, 事務所の有無など) を, 「資金的資源」については 2004年度年間の収入・支出についてたずねた。なお, 質問項目の設定に関しては, 中学生及び高校生年代のサッカークラブについて調査を行った武田ら¹³⁾の研究, スポーツ統括団体について調査を行った宮崎ら⁸⁾, 森本ら⁹⁾の研究を参考とした。

またそれぞれの経営資源の分析については, クラブの属性ごと, すなわち所属リーグ別, 運営形態別, クラブの目標別に比較を行った。

3. 結果

3.1. クラブの属性

まず所属リーグで見ると, JFL が7クラブ (23.3%), 地域リーグは23クラブ (76.7%) であっ

表2. 所属リーグ

	総クラブ数	回答クラブ数	%	回収率
JFL	16	7	23.3	43.8
地域リーグ	88	23	76.7	26.1
北海道	8	1	3.3	12.5
東北	7	2	6.7	28.6
関東(1部・2部)	16	4	13.3	25.0
北信越	8	4	13.3	50.0
東海	8	2	6.7	25.0
関西(1部・2部)	16	3	10.0	18.8
中国	7	2	6.7	28.6
四国	8	3	10.0	37.5
九州	10	2	6.7	20.0
合計	104	30	100.0	28.8

た。地域リーグの内訳では, 関東, 北信越が4クラブ (13.3%) と最も多く, 関西, 四国が3クラブ (10.0%) であった (表2)。運営形態について見てみると, 最も多いのが企業内運動部で14クラブ (46.7%), 次いで任意団体が10クラブ (33.3%) であった。一方, 株式会社, 有限会社, NPO のクラブは各1クラブ (3.3%) であり, 独立法人格を有するクラブは3クラブ (10.0%) となっていた (表3)。

次に, Jリーグ加入目標の有無については, Jリーグ加入目標ありのクラブは全体で6クラブ (20.0%) であった。またJリーグ加入目標の有無について所属リーグ別に見てみると, JFL では1クラブ (14.3%), 地域リーグでは5クラブ (21.7%) と地域リーグの方がJリーグ加入を目標としているクラブが多い傾向にあったが, フィッシャーの正確確率検定の結果では有意な関連はみられなかった (表4)。Jリーグ加入を目指しているクラブの運営形態を見てみると, 任意団体が4クラブ (66.7%) と最も多く, 次いで独立法人が2クラブ (33.3%) という結果が得られた。企

表3. 運営形態

	n	%
企業内運動部	14	46.7
任意団体	10	33.3
独立法人	3	10.0
NPO	1	3.3
株式会社	1	3.3
有限会社	1	3.3
行政	1	3.3
大学	1	3.3
専門学校	1	3.3
合計	30	100.0

表4. Jリーグ加入目標の有無

	JFL		地域リーグ		全体	
	n	%	n	%	n	%
Jリーグ加入目標あり	1	14.3	5	21.7	6	20.0
Jリーグ加入目標なし	6	85.7	18	78.3	24	80.0

(d.f.=1, n.s.)

表5. 運営形態×Jリーグ加入目標の有無

	Jリーグ加入目標あり		Jリーグ加入目標なし	
	n	%	n	%
独立法人	2	33.3	1	4.2
任意団体	4	66.7	6	25.0
企業内運動部	0	0.0	14	58.3
その他(行政,大学等)	0	0.0	3	12.5

業内運動部やその他のクラブ(行政や大学のクラブ)でJリーグ加入を目指しているクラブは0であった(表5)。

3.2. クラブの経営資源

3.2.1. 人的資源

3.2.1.1 クラブスタッフ

人的資源として、まずクラブスタッフについてたずねた。ここでは指導・事務等の業務内容や、有給・無給、ボランティア等の身分を問わずクラブ全体のスタッフについての問いとした。まず人数についてみると、1クラブあたりの平均は

8.7人であった。クラブスタッフの最小は2人(東北リーグ、四国リーグ所属クラブ)、最大が34人(北信越リーグ)となっていた(表6)。

所属リーグ別にクラブスタッフ数の平均を比較したところ、統計的に有意な差は認められなかったが、JFLが9.3人、地域リーグが8.5人と上位リーグであるJFLでスタッフが多い傾向にあった(表7)。

また、運営形態別にクラブスタッフ数の平均を比較したところ、統計的に有意な差は認められなかったが、任意団体が13.3人、次いで独立法人が12.7人と、企業内運動部の5.4人やその他(行政、大学等)の5.0人と比べて多い傾向がみられた(表8)。企業内運動部やその他(行政、大学等)のクラブは企業や大学といった親組織の中に位置づけられるため、組織外部の人間をスタッフとし調達・活用することが比較的困難であることが考えられる。一方、任意団体や独立法人のような組織として独立しているクラブのほうが、人的資源

表6. クラブスタッフ数

	クラブ数	最小(人)	最大(人)	平均(人)	標準偏差
クラブスタッフ	30	2	34	8.7	8.3

表7. 所属リーグ×クラブスタッフ数

	クラブ数	最小(人)	最大(人)	平均(人)	標準偏差
JFL	7	3	20	9.3	6.6
地域リーグ	23	2	34	8.5	8.9

(t=0.21, n.s.)

表8. 運営形態×クラブスタッフ数

	クラブ数	最小(人)	最大(人)	平均(人)	標準偏差
独立法人	3	2	20	12.7	9.5
任意団体	10	4	34	13.3	11.4
企業内運動部	14	2	16	5.4	3.8
その他(行政,大学等)	3	4	6	5.0	1.0
全体	30	2	34	8.7	8.3

(F=2.57, n.s.)

表9. Jリーグ加入目標の有無×クラブスタッフ数

	クラブ数	最小(人)	最大(人)	平均(人)	標準偏差
Jリーグ加入目標あり	7	2	34	13.9	11.5
Jリーグ加入目標なし	23	2	31	7.1	6.6

(t=1.48, n.s.)

の調達・活用に関しては柔軟に対応ができているものと推察される。

さらにJリーグ加入目標の有無別にスタッフ数を比較したところ、統計的に有意な差は認められなかったが、Jリーグ加入目標ありのクラブが13.9人、なしのクラブが7.1人と、Jリーグ加入目標ありのクラブのスタッフ数が多い傾向にあることが分かった(表9)。

次にスタッフの雇用形態についてみると、有給スタッフ(正職員, アルバイト問わず)をひとりでも抱えているクラブは16クラブ(53.3%), 逆にボランティアスタッフのみで運営をおこなっているクラブは12クラブ(40.0%)という結果が得られた。Jリーグ加入目標の有無別に有給スタッフの有無についてみると、統計的に有意な関連は認められなかったが、有給スタッフをひとりでも抱えているクラブはJリーグ加入目標ありのクラブで3クラブ(42.9%), 加入目標なしのクラブで13クラブ(56.5%)と、加入目標なしのクラブの方が多い傾向にあった。Jリーグ加入を目指しているクラブであっても、それ以外のクラブに比べて有給のスタッフを抱える体制が整っているとはいえない状況にあることが分かった。

3.2.1.2. 選手・チーム

まずクラブ全体の選手数についてたずねたところ表10のような結果が得られた。選手数の平均は58.7人、最も多かったクラブは関東リーグに所属しているクラブで557人であった。次に、表11の

表10. 選手数

	クラブ数	最小(人)	最大(人)	平均(人)	標準偏差
選手数	30	19	557	58.7	98.5

ようにクラブ選手数を人数ごとに4つに分けてみたところ、クラブ選手数が25人以下と答えたクラブが14クラブ(46.7%)と最も多かった。リーグや大会での選手エントリー数が約25人程度ということ考えると、選手数が25人以下のクラブは1種のみで活動していると考えられる。また、101人以上のクラブも僅かではあるが2クラブ(6.7%)あった。

表11. 選手数

	n	%
~25人	14	46.7
26~50人	9	30.0
51~100人	5	16.7
101人~	2	6.7
合計	30	100.0

また、1種に登録している選手数を調べたところ表12のような結果が得られた。1種登録選手数を25人以下と答えたクラブが15クラブ(50.0%)と最も多かった。次いで36人以上と答えたクラブが9クラブ(30.0%), 26人以上35人以下と答えたクラブが6クラブ(20.0%)であった。1種登録選手が最も多かったクラブは、北信越リーグに所属しているクラブで76人であった。

表12. 1種登録選手数

	n	%
~25人	15	50.0
26~50人	6	20.0
36~	9	30.0
合計	30	100.0

表13は下部組織の有無についてたずねた結果である。これによると下部組織を保有しているクラブは6クラブ(20.0%), 保有していないクラブ

が24クラブ (80.0%) であった。Jリーグ加入目標の有無別に下部組織の有無についてみると、Jリーグ加入目標ありのクラブでは下部組織を保有しているのは1クラブ (16.7%) で、統計的に

表13. 下部組織の有無

	n	%
下部組織あり	6	20.0
下部組織なし	24	80.0
合計	30	100.0

有意な関連はみられなかったがJリーグ加入目標なしのクラブ (5クラブ, 20.8%) よりも下部組織の保有率が低い傾向にあることが分かった (表14)。下部組織の保有はJリーグ加入の条件のひとつとなっているが、条件整備の優先順位としては高いとはいえない状況にあると推察される。

表15は、プロ契約選手の保有状況を調査したものである。これによると7クラブ (23.3%) がプ

表15. プロ契約選手保有の有無

	n	%
プロ契約選手 あり	7	23.3
プロ契約選手 なし	23	76.7
合計	30	100.0

ロ契約選手を保有していた。プロ契約選手を最も多く保有していたクラブは、九州リーグに所属するクラブで29人であった。次に所属リーグ別にプロ契約選手保有の有無についてみると、統計的に有意な関連はみられなかったが、JFLでは2クラブ (28.6%)、地域リーグでは5クラブ (21.7%) がプロ契約選手を保有していた (表16)。また、運営形態別にプロ契約選手保有の有無についてみると、独立法人でプロ契約選手を保有しているクラブが2クラブ (66.7%) と、任意団体、企業内運動部、その他 (行政、大学等) でプロ選手を保有しているクラブより多い傾向にあることが分かった (表17)。

表14. Jリーグ加入目標の有無 × 下部組織の有無

	下部組織あり		下部組織なし		全 体	
	n	%	n	%	n	%
Jリーグ加入目標あり	1	16.7	5	83.3	6	100.0
Jリーグ加入目標なし	5	20.8	19	79.2	24	100.0

(n.s., d.f.=1)

表16. 所属リーグ × プロ契約選手保有の有無

	プロ契約選手あり		プロ契約選手なし		全 体	
	n	%	n	%	n	%
JFL	2	28.6	5	71.4	7	100.0
地域リーグ	5	21.7	18	78.3	23	100.0
全体	7	23.3	23	76.7	30	100.0

(n.s., d.f.=1)

表17. 運営形態 × プロ契約選手保有の有無

	プロ契約選手あり		プロ契約選手なし		全 体	
	n	%	n	%	n	%
独立法人	2	66.7	1	33.3	3	100.0
任意団体	2	20.0	8	80.0	10	100.0
企業内運動部	3	21.4	11	78.6	14	100.0
その他(行政, 大学等)	0	0.0	3	100.0	3	100.0
全体	7	23.3	23	76.7	30	100.0

表18. Jリーグ加入目標の有無×プロ契約選手保有の有無

	プロ契約選手あり		プロ契約選手なし		全 体	
	n	%	n	%	n	%
Jリーグ加入目標あり	4	66.7	2	33.3	6	100.0
Jリーグ加入目標なし	3	12.5	21	87.5	24	100.0
全体	7	23.3	23	76.7	30	100.0

(Phi=0.512, p < .05, d.f.=1)

Jリーグ加入目標の有無別にプロ契約選手保有の有無についてみると5%水準で有意な関連が認められ、Jリーグ加入目標ありのクラブ(4クラブ, 66.7%)のほうがJリーグ加入目標なしのクラブ(3クラブ, 12.5%)よりもプロ契約選手を保有していた(表18)。

3.2.1.3. マネジメント専門家

クラブ経営におけるマネジメント専門家の必要性について質問したところ、必要であると答えたクラブは17クラブ(56.7%)であった。また、どのような業務でマネジメント専門家が必要であるかたずねたところ、プログラム開発・企画(76.5%)、資金調達(70.6%)、人事管理(70.6%)、スポンサー獲得(64.7%)、施設管理(58.8%)といった、こちらが用意した選択肢のほとんどにおいて高い回答率が得られた。一方、マネジメント専門家を必要としない理由についてたずねたところ、Jリーグを目指すクラブではないから、営利目的ではないため、(企業スポーツであり)アマチュアでの活動だからといった回答が見られた。

次にクラブ経営におけるマネジメント専門家の有無について質問したところ、マネジメント専門家がいると答えたクラブは僅か4クラブ(13.3%)であった。クラブ経営におけるマネジメント専門家が必要であると答えたクラブが17クラブ(56.7%)であったことを考えると、必要であると感じているが実際には配置できていない状況にあることが窺える。

所属リーグ別にマネジメント専門家の必要性及び有無について分析したところ、いずれも統計的

に有意な関連は見られなかった。必要性についてはJFLでは4クラブ(57.1%)、地域リーグでは13クラブ(56.5%)がマネジメント専門家が必要であると答えた(表19)。マネジメント専門家の

表19. 所属リーグ×マネジメント専門家の必要性

	必要		不要		全体	
	n	%	n	%	n	%
JFL	4	57.1	3	42.9	7	100.0
地域リーグ	13	56.5	10	43.5	23	100.0
全体	17	56.7	13	43.3	30	100.0

(n.s., d.f.=1)

有無についてはJFLのクラブは1クラブ(14.3%)、地域リーグのクラブは3クラブ(13.0%)でマネジメント専門家がいると回答があった(表20)。

クラブの運営形態別にマネジメント専門家の必

表20. 所属リーグ×マネジメント専門家の有無

	いる		いない		全体	
	n	%	n	%	n	%
JFL	1	14.3	6	85.7	7	100.0
地域リーグ	3	13.0	20	87.0	23	100.0
合計	4	13.3	26	86.7	30	100.0

(n.s., d.f.=1)

要性及び有無について分析をおこなった。まず必要性については、独立法人のクラブでは3クラブ(100.0%)、任意団体のクラブでは7クラブ(70.0%)が必要であると回答しており、企業内運動部クラブの6クラブ(42.9%)、その他クラブの1クラブ(33.3%)といった組織として独立していないクラブと比較すると、組織として独立

しているクラブでマネジメント専門家を必要と答える割合が高いことが分かった (表21)。専門家の有無についても、独立法人のクラブで1クラブ (33.3%), 任意団体のクラブで2クラブ (20.0%) が専門家がいると答えており、企業内運動部クラブの1クラブ (7.1%), その他クラブの0クラブ (0.0%) と比べると、組織として独立しているクラブのほうがマネジメント専門家を配置できている傾向にあることがわかった (表22)。

最後に、Jリーグ加入目標の有無別にマネジメント専門家の必要性及び有無について分析をおこなった。まず必要性については、Jリーグ加入目標ありのクラブでは6クラブ (100.0%) 全てでマ

ネジメント専門家が必要という回答があった。一方、Jリーグ加入目標なしのクラブでは11クラブ (45.8%) が必要ありと答えており、統計的に有意な関連がみられた (表23)。次に、専門家の有無についてみたところ統計的に有意な関連はみられず、専門家がいると答えたクラブはJリーグ加入目標ありのクラブで1クラブ (16.7%), Jリーグ加入目標なしのクラブで3クラブ (12.5%) となっていた。Jリーグ加入目標があるクラブにおいては、どのクラブもマネジメント専門家が必要であるとの認識があるものの、実際にはJリーグ加入目標なしのクラブと同程度の配置状況にあることが確認された (表24)。

表21. 運営形態×マネジメント専門家の必要性

	必要		不要		全体	
	n	%	n	%	n	%
独立法人	3	100.0	0	0.0	3	100.0
任意団体	7	70.0	3	30.0	10	100.0
企業内運動部	6	42.9	8	57.1	14	100.0
その他(行政, 大学等)	1	33.3	2	66.7	3	100.0
全体	17	56.7	13	43.3	30	100.0

表22. 運営形態×マネジメント専門家の有無

	いる		いない		全体	
	n	%	n	%	n	%
独立法人	1	33.3	2	66.7	3	100.0
任意団体	2	20.0	8	80.0	10	100.0
企業内運動部	1	7.1	13	92.9	14	100.0
その他(行政, 大学等)	0	0.0	3	100.0	3	100.0
全体	4	13.3	26	86.7	30	100.0

表23. Jリーグ加入目標の有無×マネジメント専門家の必要性

	必要		不要		全体	
	n	%	n	%	n	%
Jリーグ加入目標あり	6	100.0	0	0.0	6	100.0
Jリーグ加入目標なし	11	45.8	13	54.2	24	100.0
全体	17	56.7	13	43.3	30	100.0

(Phi =0.437, p < .05, d.f.=1)

表24. Jリーグ加入目標の有無×マネジメント専門家の有無

	いる		いない		全体	
	n	%	n	%	n	%
Jリーグ加入目標あり	1	16.7	5	83.3	6	100.0
Jリーグ加入目標なし	3	12.5	21	87.5	24	100.0
全体	4	13.3	26	86.7	30	100.0

(n.s., d.f.=1)

3.2.2. 物的資源

3.2.2.1. 事務所

まずクラブの事務を行う事務所の有無についてたずねたところ、事務所があると答えたクラブは15クラブ (50.0%)、事務所はないと答えたクラブは15クラブ (50.0%) という結果となった。次に、確保している事務所の詳細について質問を行った。結果として、事務所を設けている場所として最も多かったのが「オフィスビルのテナントとして」が6クラブ (40.0%) であった。その他には「サッカー協会事務所の一画を借用している」、「元コンビニを賃貸で利用している」といった回答が見られた。

所属リーグ別に事務所の有無について分析を行ったところ、統計的に有意な関連がみられ、事務所があると答えたクラブは JFL で6クラブ (85.7%) だったのに対して、地域リーグでは9クラブ (39.1%) で、JFL のクラブのほうが事務所を確保している割合が高いという結果が得られた (表25)。次にクラブの運営形態別に事務所の有無について分析を行った。事務所があると答えたクラブは独立法人のクラブでは3クラブ (100%) だったのに対して、任意団体のクラブで

表25. 所属リーグ×事務所の有無

	ある		ない		全体	
	n	%	n	%	n	%
JFL	6	85.7	1	14.3	7	100.0
地域リーグ	9	39.1	14	60.9	23	100.0
合計	15	50.0	15	50.0	30	100.0

(Phi=0.394, $p < .05$, d.f.=1)

4クラブ (40.0%)、企業内運動部のクラブで6クラブ (42.9%) という結果であった (表26)。最後に、Jリーグ加入目標の有無別に事務所の有無について分析をおこなった。統計的に有意な関連は認められなかったが、事務所があると答えたクラブは、Jリーグ加入目標ありのクラブでは5クラブ (83.3%) であったのに対して、Jリーグ加入目標なしのクラブでは10クラブ (41.7%) となっていた (表27)。

3.2.2.2. 練習場所

クラブとして競技活動を行っていくうえで、練習を行う練習場所は必要不可欠である。そこで練習場所の確保状況について質問を行った。その結果、13クラブ (43.4%) が練習場所を所有しているということが分かった。残りの17クラブ (56.7%)

表26. 運営形態×事務所の有無

	ある		ない		全 体	
	n	%	n	%	n	%
独立法人	3	100.0	0	0.0	3	100.0
任意団体	4	40.0	6	60.0	10	100.0
企業内運動部	6	42.9	8	57.1	14	100.0
その他(行政, 大学等)	2	66.7	1	33.3	3	100.0
全体	15	50.0	15	50.0	30	100.0

表27. Jリーグ加入目標の有無×事務所の有無

	ある		ない		全 体	
	n	%	n	%	n	%
Jリーグ加入目標あり	5	83.3	1	16.7	6	100.0
Jリーグ加入目標なし	10	41.7	14	58.3	24	100.0
全体	15	50.0	15	50.0	30	100.0

(n.s., d.f.=1)

については公共施設または学校のグラウンド等を借用していることが分かった。

所属リーグ別に練習場所の確保状況について分析を行ったところ、統計的に有意な関連は見られなかったが、練習場所を所有しているクラブは、JFLでは5クラブ(71.4%)だったのに対して、地域リーグでは8クラブ(34.8%)となっていた(表28)。

表28. 所属リーグ×練習場所の確保状況

	自前		借用		全体	
	n	%	n	%	n	%
JFL	5	71.4	2	28.6	7	100.0
地域リーグ	8	34.8	15	65.2	23	100.0
合計	13	43.3	17	56.7	30	100.0

(n.s., d.f.=1)

クラブの運営形態別に練習場所の確保状況について分析をおこなった。その結果、独立法人のクラブ及び任意団体のクラブでは、練習場所を所有しているクラブは0であった。一方、企業内運動部のクラブでは11クラブ(78.6%)、行政及び学校クラブでは2クラブ(66.7%)が練習場所を所有していた(表29)。

最後に、Jリーグ加入目標の有無別に練習場所の確保状況について分析をおこなった。結果とし

て統計的に有意な関連がみられ、クラブとして練習場所を保有しているクラブは、Jリーグ加入目標ありのクラブでは0クラブだったのに対し、Jリーグ加入目標なしのクラブでは12クラブ(52.2%)で、約半数のクラブが練習場所を保有しているという結果が得られた(表30)。

これらの分析の結果、練習場所の確保状況に関しては、企業内運動部や行政及び学校のクラブでは母体となる組織がグラウンドを所有しており、そこを練習場所として使用できる環境にあることが推察される。一方、組織として独立している独立法人クラブや任意団体クラブにとっては、グラウンドを所有することは非常に難しく、借用に頼らざるを得ないという現状がみてとれる。

3.2.3. 資金的資源

まず、クラブ運営における各クラブの前年度収入・支出規模について調査を行った。収入・支出のそれぞれについて記述統計をみると、収入では平均が1,471.9万円、標準偏差が3,332.8万円となっていた。一方支出では平均が1,545.5万円、標準偏差が3,272.8万円であった。収入・支出とも範囲は最小値60万円から最大値1億5,000万円までと大きな幅があるため、標準偏差が大きな値となっ

表29. 運営形態×練習場所の確保状況

	自前		借用		全体	
	n	%	n	%	n	%
独立法人	0	0.0	3	100.0	3	100.0
任意団体	0	0.0	10	100.0	10	100.0
企業内運動部	11	78.6	3	21.4	14	100.0
その他(行政, 大学等)	2	66.7	1	33.3	3	100.0
全体	13	43.3	17	56.7	30	100.0

表30. Jリーグ加入目標の有無×練習場所の確保状況

	自前		借用		全体	
	n	%	n	%	n	%
Jリーグ加入目標あり	0	0.0	6	100.0	6	100.0
Jリーグ加入目標なし	13	54.2	11	45.8	24	100.0
全体	13	43.3	17	56.7	30	100.0

(Phi =0.437, p < .05, d.f.=1)

ている。

表31, 表32は, 所属リーグ別に収入・支出規模

表31. 所属リーグ×前年度収入規模(単位:万円)

	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
JFL	3	788	3,910	2,582.7	1,612.6
地域リーグ	18	60	15,000	1,286.8	3,536.6

($t=0.61$, n.s.)

表32. 所属リーグ×前年度支出規模(単位:万円)

	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
JFL	3	788	3,190	2,342.7	1,348.2
地域リーグ	19	60	15,000	1,381.7	3,464.1

($t=0.47$, n.s.)

を比較したものである。その結果, 統計的に有意な差はみられなかったが, 平均を見ると JFL 所属クラブは収入2,582.7万円, 支出2,342.7万円, 地域リーグ所属クラブは収入1,286.8万円, 支出1,381.7万円であり, JFL のクラブのほうが総収入・総支出ともに大きい傾向にあることが分かった。

表33, 表34は, クラブの運営形態別に収入・支出規模を比較したものである。その結果, 標準偏差が大きいものの, 独立法人のクラブが収入平均6,466.7万円, 支出平均6,486.5万円と最も大きな規模であることが分かった。

表35, 表36は, Jリーグ加入目標の有無別に収

表33. 運営形態×前年度収入規模(単位:万円)

	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
独立法人	3	400	15,000	6,466.7	7,606.1
任意団体	8	83	3,910	737.8	1,295.7
企業内運動部	7	60	3,050	701.4	1,062.0
その他(行政, 大学等)	3	150	278	232.7	71.7
全体	21	60	15,000	1,471.9	3,332.8

($F=3.71$, $p<.05$)

表34. 運営形態×前年度支出規模(単位:万円)

	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
独立法人	3	400	15,000	6,486.7	7,596.5
任意団体	8	83	3,190	646.9	1,044.8
企業内運動部	8	60	3,060	993.4	1,291.1
その他(行政, 大学等)	3	150	278	232.7	71.7
全体	22	60	15,000	1,512.7	3,251.5

($F=3.89$, $p<.05$)

表35. Jリーグ加入目標の有無×前年度収入規模(単位:万円)

	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
Jリーグ加入目標あり	5	271	15,000	4,073.8	6,288.1
Jリーグ加入目標なし	16	60	4,000	658.8	1,142.0
全体	21	60	15,000	1,471.9	3,332.8

($t=1.21$, n.s.)

表36. Jリーグ加入目標の有無×前年度支出規模(単位:万円)

	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
Jリーグ加入目標あり	5	271	15,000	3,929.8	6,301.1
Jリーグ加入目標なし	17	60	4,060	801.8	1,260.1
全体	22	60	15,000	1,512.7	3,251.5

($t=1.104$, n.s.)

入・支出を比較したものである。その結果，統計的に有意な差は見られなかったが，Ｊリーグ加入目標ありのクラブでは，収入・支出規模ともにＪリーグ加入目標なしのクラブと比べ大きな規模にあることがわかった。

4. 結 論

本研究では，JFL と地域リーグ（北海道，東北，関東，北信越，東海，関西，中国，四国，九州）に所属しているクラブの経営資源に着目し，運営形態別やクラブの目標別の比較から分析を行った。調査の回収率は28.8%と，研究対象全体を把握できるデータが得られたとは言い難いが，以下のようなクラブ経営及びリーグ経営に関する基礎資料を得ることができた。

4.1 JFL 及び地域リーグ所属クラブ全体について

まずクラブの属性においては，企業内運動部のクラブを中心として，任意団体，独立法人，行政，大学，専門学校のクラブと，様々な運営形態のクラブが混在していることがわかった。本研究の調査では独立法人格を有するクラブは3クラブ（9.9%）と少ない傾向が窺えた。またＪリーグ加入目標ありのクラブは7クラブ（23.3%）という結果が得られ，この点においても目標の異なるクラブが JFL 及び地域リーグには混在している現状がみてとれた。

次に経営資源については，まず人的資源に関してプロ契約選手の保有状況，下部組織の保有状況，スタッフの雇用状況においてクラブ間で大きなばらつきがみられた。また物的資源については，主に運営形態によって練習場の確保状況に違いがみられた。資金的資源については，収支規模においてクラブ間に大きな開きが認められた。

以上のことから，JFL と地域リーグには運営形態，目標，経営資源のそれぞれに関して，多種多様なクラブが混在していることが改めて浮き彫りとなった。このことがリーグの日程や有料試合の

開催など，各リーグの運営に影響を及ぼす可能性があると考えられる。各リーグの運営に関しては，運営委員会が最高議決機関としてリーグ事業計画や予算決算，リーグ規約及びリーグ運営要綱の改廃を業務として行っている。その運営委員会の構成メンバーは，リーグに所属する各クラブから選出されているため，所属するクラブの意向がリーグ運営に反映される仕組みとなっている。したがって，リーグ運営に関する決定では，例えばプロ選手を抱え収入の確保に迫られたクラブとアマチュア選手主体の企業クラブで意見の齟齬がみられることが予想される。

4.2 Jリーグ加入を目標とするクラブについて

クラブの属性においては，Ｊリーグ加入を目標とする6クラブ全てが独立した運営形態をとっていた。しかしながらそのうち独立法人格を有しているクラブは2クラブ（33.3%）であり，残りの4クラブ（66.7%）は任意団体であった。

人的資源に関しては4クラブ（66.7%）がプロ契約選手を保有しているものの，下部組織を保有しているクラブは1クラブ（16.7%）となっていた。競技力の向上に直結する人的資源の確保が優先順位として高く，将来の選手育成や地域貢献といった役割を持つ下部組織の整備までには至っていない現状にあることが推察される。マネジメント専門スタッフに関しては，6クラブ全てが必要を感じているものの実際に専門のスタッフを確保できているクラブは1クラブ（16.7%）であった。

物的資源に関しては，特に練習場の確保状況において，全てのクラブが公共施設や学校施設のグラウンドを借用しており，練習場を所有しているクラブは0であった。

資金的資源に関しては，Ｊリーグ加入を目標とするクラブ間でも収支規模において271万円から1億5千万円までと，非常に大きな開きがあることがわかった。ちなみに日本サッカー協会¹⁶⁾では，Ｊ2入会前年度に望まれる事業収入として1

億5千万円という数字を目安として掲げている。このことから資金的資源の点においては、Jリーグ加入の条件をクリアする段階にまで達しているクラブも存在していることも明らかとなった。

5. 今後の課題

本研究では、基本的なクラブの属性による比較から経営資源の分析を行ったが、クラブ経営の一部分について扱ったにすぎない。それぞれのクラブや、クラブが所属するリーグの経営改善等の現場のマネジメントに資するためには、それぞれの経営資源についてのより詳細なデータの収集や分析が必要であると思われる。また経営資源以外にも、クラブをとりまくステークホルダーや組織体系、クラブの情報などといった、クラブ経営に関連する変数についての分析も不可欠であろう。

日本サッカー協会では、2004年度より「JFA スポーツマネージャーズカレッジ」を創設し、営利・非営利を問わずスポーツ組織の創設・発展・維持に必要なスポーツ組織マネジメントの知識・スキル・センスをもった「人材づくり」を行っている¹⁾。またJリーグでは、JFLや地域、都道府県リーグに所属し、Jリーグ加入を目指しているクラブを対象に、クラブの経営状態や常勤役員がいるなどといった条件をもとに「準会員」制度を設け支援をはじめている²⁾。このような流れから、クラブ経営におけるマネジメント専門家や経営に関する研究の重要性がますます高まってくることが示唆され、リーグレベルやプロアマにかかわらず、このようなクラブの経営についての研究がおこなわれることが期待される。

クラブの経営. スポーツ産業学研究第6回学会大会号. pp.79 - 82.

- 4) JFA スポーツマネージャーズカレッジ (2005) スポーツマネージャーズカレッジとは. <https://smc.jfa.or.jp/about/>
- 5) JFL (2007) 日本フットボールリーグガイドブック 2007. 日本フットボールリーグ事務局: 東京, p. 4.
- 6) 金森久雄, 荒憲治郎, 森口親司 (2002) 経済辞典 第4版. 有斐閣: 東京. pp.208 - 209.
- 7) 九州社会人サッカー連盟 (2007) 九州サッカーリーグ2007. pp.6-45.
- 8) 宮崎千枝, 原田宗彦, 林幹広 (2001) スポーツ統括団体運営におけるマネジメント能力の必要性に関する研究. 日本体育・スポーツ経営学会第24回大会号. pp.42 - 43.
- 9) 森本崇資, 原田宗彦, 世戸俊男, 横山誠 (2000) スポーツ・レクリエーション統括団体におけるマネジメント能力を備えた人材の必要性について. 日本体育・スポーツ経営学会第23回大会号. pp.41 - 42.
- 10) 難波修二郎, 原田宗彦, 藤本淳也 (2000) 時列系データにもとづくJリーグのチーム経営に関する研究 特に、関西地区のJリーグチームに注目して. 日本体育・スポーツ経営学会第22回大会号. pp.42 - 43.
- 11) (社)日本プロサッカーリーグ (2005) J.LEAGUE HANDBOOK 2005 Jリーグ規約・規定集. pp.14 - 37.
- 12) 高藤順, 八代勉, 柳沢和雄, 中尾健一郎 (2000) サッカークラブ経営における周辺外部組織との関係 兵庫県姫路市サッカー協会の取り組み事例を中心として. 日本体育・スポーツ経営学会第23回大会号. pp.19 - 20.
- 13) 武田隼, 高田一慶 (2005) JCY アンケート結果発表. 第1回ジュニアクラブユースパイロット研修会議事録. pp.6 - 7.
- 14) 占部都美, 海道進 (1989) 経営学大辞典. 中央経済社: 東京. p.291.
- 15) (財)日本サッカー協会 (2006) Jリーグ将来構想委員会第1回報告「J2リーグの将来像」. p.1.
- 16) 同 (2006) p. 5.

<引用・参考文献>

- 1) 秋元大輔 (2007) Jリーグクラブをつくろう!. ノースランド出版: 東京, p. 19.
- 2) 朝日新聞 (2006). Jリーグ「準会員」制度を導入へ. 2006.1.18. 朝刊第18面.
- 3) 井上俊也 (1998) 持ち株会社解禁とプロサッカー