

# 北海道コンサドーレ札幌による 地域活性化事例

The role of Hokkaido Consadole Sapporo Football Club in regional activation

大木 裕子  
OKI Yuko

## 要旨

本稿は、Jリーグに加盟する北海道コンサドーレ札幌を対象としたプロサッカークラブがもたらす地域活性化の事例研究である。札幌を中心に北海道をホームタウンとする北海道コンサドーレ札幌は、市民を株主とする市民クラブとして発足し、市民とのよい関係を構築しながらクラブ運営を進めてきた。パットナム（1993）は、市民共同体としての地域の重要性に着目し、第一に「公的諸問題への市民的積極的参加」、第二に「権威と従属の垂直的關係ではなく、互酬性と協力という水平的な関係」、第三に、「連帯し、信頼しあい、互いの相違に寛容であること」、第四に「内部で協力するための習慣や連帯、規範を育て、外部にそれらを普及させる自発的結社が活発であること」をあげ、「信頼や規範、社交ネットワークといったソーシャル・キャピタルの蓄積は、自然に強化され蓄積されていく傾向を持つ」ことを指摘している。詳細なヒアリング調査による事例研究からは、北海道コンサドーレ札幌の活動は、地域に根ざした経営により社会的信頼、互酬性の規範、ネットワークの三要素が相互に好循環をもたらし、ソーシャル・キャピタルを向上させていることが提示された。なお、本稿は2017年度に実施したプロジェクト研究<sup>1</sup>による研究成果の一部である。

キーワード：ソーシャル・キャピタル 市民クラブ Jリーグ 持株会

## 1, はじめに

本研究はスポーツ・マネジメント教育の教材開発のために、多様なスポーツ・マネジメントに関するケースを作成することを目的として実施されたプロジェクト研究の一部である。本稿では、研究成果としてこれまで作成した多様なケースの中から北海道コンサドーレ札幌を取り上げ、スポーツチームによる地域活性化事例をソーシャル・キャピタルの視点から提示することとする。研究の方法は、公開資料を中心とした情報収集及び関係者への詳細なヒアリング調査による事例研究である。これらの調査研究は2017年度に実施した。

## 2, 研究の枠組

まず、本研究の枠組となるソーシャル・キャピタルの概念について提示する。

パットナム (Putnam 2000) によれば、ソーシャル・キャピタル (Social Capital) の概念はハニファン (Hanifan 1916) に遡り、社会的集団の構成員相互の善意、友情、共感、社交といった日常生活の中に存在する社会的絆を表すものであった。近年になってソーシャル・キャピタルが注目されるようになったのには、コールマン (Coleman 1988, 1990) の功績が大きい。コールマンはソーシャル・キャピタルを共通の地域、家庭、学校、宗教、職業などを土台とした人と人との生産的な関係性にあるとし、社会構造における個人や組織の目標を達成するための行為を促すものとして、物的資本 (Physical Capital)、人的資本 (Human Capital) と同等に重要な資本であると捉えている。コールマンはソーシャル・キャピタルがもたらす利益は長期的な利益をグループや社会全体にもたらすというものであることから、ソーシャル・キャピタルの多くは公共財であると主張する。

コールマンの説を受け継いだパットナムによれば、ソーシャル・キャピタルとは「調整された諸活動を活発にすることによって社会の効率性を改善できる、信頼、規範、ネットワークといった社会組織の特徴」(Putnam, 1993: 167) を表す概念である。パットナムは、南北イタリアを対象としてその地域が市民共同体 (Civic community) であるかが重要であると考え、第一に「公的諸問題への市民的積極的参加」、第二に「権威と従属の垂直的關係ではなく、互酬性と協力という水平的な関係」、第三に、「連帯し、信頼しあい、互いの相違に寛容であること」、第四に「内部で協力するための習慣や連帯、規範を育て、外部にそれらを普及させる自発的結社<sup>2</sup>が活発であること」をあげ、「信頼や規範、社交ネットワークといったソーシャル・キャピタルの蓄積は、自然に強化され蓄積されていく傾向を持つ」ことを指摘し、ソーシャル・キャピタルの蓄積は人々が新たな取組をする際の「協働を促す社会資産」になると述べている (Putnam, 1993: 35-42)。

こうした人間関係的なソフトの重要性が再び着目されるようになった背景には、市場万能主義政策による経済発展の閉塞感が存在する。こうした現代社会を変えていく原動力として、社会に様々なインパクトを与えてきた自律型の市民活動による地域活性化の研究は、ソーシャル・アントレプレナーやソーシャル・イノベーションの視点から体系化されつつある (京都産業大学ソーシャル・マネジメント研究会編 2009、坂井他編 2017)。もっとも、我が国における地域社会とスポーツ組織の関係性に着目した研究は、コミュニティ・スポーツの社会的機能の研究 (飯田 2010)、地域におけるスポー

スポーツ振興が人々の生活をより豊かにするとともに、副次的産物として地域振興やコミュニティの再生といったまちづくりに寄与することを証明しようとしたスポーツ振興とソーシャル・キャピタルの相互補完性に関する研究（長積仁他 2006）などいくつかの事例研究はあるものの、大西（2012）の指摘するように「スポーツ産業の振興による地域活性化という言葉からは漠然としたイメージを掴むことができるのみである」。総合的な理論構築のためには、イン（Yin, 1996）の指摘するように複数の事例分析を積み重ねる必要がある。このため、本稿では体系化された理論構築を目指して必要とされる事例研究の蓄積の一助となることを目指している。

### 3、事例研究～北海道コンサドーレ札幌

#### 3-1 Jリーグの概要

Jリーグが発足したのは1993年である。もともと日本ではスポーツ観戦といえば野球が圧倒的な人気を誇っており、アマチュアのサッカーリーグはあったものの、観客数・収益も見込めず、親会社の支援も十分ではなかった。しかし、ワールドカップの誘致とサッカー日本代表の強化を目的としてサッカーリーグのプロ化が検討されるようになり、1990年にはプロリーグ検討委員会が組織され、1993年5月15日にはJリーグとしてスタートすることになった。

当初のJリーグへの参加チームは10チームに過ぎなかったが、次第に参加チーム数を増やし、1999年には26チーム二部制となり、一部リーグから二部リーグへの昇格・降格制度が導入された。その後もクラブ数は増加傾向にあり、2014年からは3部制に移行している。3部はプロアマ混在のリーグだが、ライセンスを満たし入れ替え戦で勝利すればプロリーグの2部に昇格することも可能である。2017年6月現在で、Jリーグ全体では54チームが参加する（図表1を参照）。全国でJリーグのクラブがないのは、青森、福井、三重、滋賀・奈良・和歌山、島根、高知、宮崎の9県のみで、神奈川4、静岡4、東京3、茨城・埼玉・長野・大阪・福岡各2など複数のチームが存在する県も多い。

Jリーグは誕生以来順調に市場規模を拡大し、2008年に営業収入が過去最高となったが、2009年以降は観客動員数も減少傾向にある。入場料収入を増やすことができないことから、広告収入に頼らざるを得ない状況で、安定的経営が難しいことに加え、選手や監督などの人件費に投資できるような魅力的なリーグづくりが期待されている（図表2を参照）。

2016年度のJ1/J2/J3の事業規模は約930億円（前年度比55億円増加）で、2011年度以降6年連続で増加しているが、同時に営業費用も増加しており拡大均衡の状態である。営業収入のトップは浦和の

図表1：Jリーグ所属チーム

J1	18 チーム
J2	22 チーム
J3	16 チーム

(2017年7月現在)

図表2：Jリーグの収入項目と内容

収入項目	内容
広告料収入	スポンサー企業からの協賛金
入場料収入	チケット販売による収入
Jリーグ配分金	公式戦の放映権料やJリーグに対するスポンサー料の各クラブへの配分金
アカデミー関連収入	ジュニアスクール等の育成スクールに関する収入
その他収入	商品販売による収入や移籍金収入等

66億600万円。クラブワールドカップ準優勝などの賞金を得た鹿島が55億8,200万円、市立吹田スタジアムが完成して入場料収入が増加したG大阪が51億4,600万円が続いた。営業収益では、鹿島がリーグ戦優勝やクラブワールドカップでの好成績もあり約12億円の増加、そしてG大阪も吹田スタジアムでの入場料収入を約6億円増加させたことにより大幅に増加。また、広告料収入では、J1で鳥栖が4億円、名古屋が3億円アップ、J2では清水が3億5千万、札幌が2.7億、C大阪が2.3億アップさせている。入場料収入では、J1ではG大阪（6億）と浦和（2億）、川崎Fが1億円以上増加させている。またJ2では山口が1億円以上の入場料収入をアップさせている。ただし、J1・J2では仙台、群馬、町田、金沢、京都、讃岐、愛媛、長崎が単年度で赤字。J3では盛岡、福島、鳥取、琉球が単年度赤字となっている。J1とJ2で参加資格を失う債務超過や3期連続赤字のクラブは14年度から3年連続で出ていない。

Jリーグ設立当初は企業の単独出資が大半であったが、市民や自治体から出資を募る「脱企業」への動きが加速している。企業色を薄めて地元市民の共感を呼び、共存共栄を目指すことが重要な鍵となってきた。

### 3-2 北海道コンサドーレ札幌の設立経緯

本稿で取り上げる北海道コンサドーレ札幌は、日本プロサッカーリーグ（Jリーグ）に加盟するサッカークラブである。前身は1935年に創設された東芝堀川町サッカー部で、1996年に北海道に移転して株式会社北海道フットボールクラブを設立し、1998年にJリーグに加盟した。札幌ドームをホームスタジアムとして活動している。「コンサドーレ」とは、北海道産の馬や北海道生まれの人を指す「道産子」の逆さ読みに由来する。2016年にチームの名称を「北海道コンサドーレ札幌」、社名を株式会社コンサドーレと変更した。ホーム試合は札幌ドームを日本ハムファイターズと分かち合う形で使用しており、練習場には、オフィシャルスポンサーの石屋製菓が所有する宮の沢白い恋人サッカー場と、札幌ドームの敷地内にある屋外サッカー練習場を使用している。2016年にはJ2で優勝を果たし、5年ぶりにJ1に昇格している。

設立の経緯をみると、1993年にJリーグが発足し日本がJリーグブームを迎える中、北海道にもサッカーチームを作りたいという機運が高まっていた。94年に札幌青年会議所がJリーグ誘致を目指した署名には、31万人が名を連ねた。札幌市民の約6分の1にあたる。こうした市民の声を受け、95年には「札幌SJクラブ」が発足し、当時リストラの一環としてサッカー部の廃部に動いていた東芝のクラブが移転することになった。このため、チームを運営するフロントとして、株式会社北海道フットボー

図表 4：HFC主要株主 資本金25億5,000万円

株主	%
サポーターズ持株会	21.50
石屋製菓	15.67
丸井今井	10.00
北海道	5.87
札幌市	5.87
サッポロビール	3.13
大成建設	1.96
北海道新聞社	1.17
北洋銀行	1.17
その他（224 団体）	33.60

出所：「開発こうほう」 06.09 p.13

ルクラブ（HFC）（2016年に「株式会社コンサドーレ」と社名を変更）が設立された。フロントは、予算執行、スポンサーからの資金集め、選手・コーチの人事、アカデミーやスクールの運営、ファンクラブの運営、ホームゲームの運営など多彩な業務をこなしている。

コンサドーレ札幌の設立にあたっては、不況色が強い道内の経済界で企業が運営を支える仕組みに疑問視する声も強かった。そこに札幌市と北海道が2～3億円の出資を検討していることが呼び水となって、「資本金50%を超す株主をつくらず、小さな力を広く集める市民クラブ」という発想で1口5万円のサポーターズ持ち株制度を発足することになった。これがチームを応援したいという市民の心をつかみ、Jリーグが掲げる「市民、企業、行政の三位一体のチーム」理念に近づけることにもつながった。

現在、株式会社コンサドーレ札幌には200を超える株主がいる。出資会社や団体の数が多いことが特徴だ。更に、企業株主だけでなく市民株主からの出資もあり、サポーターズ持株会として株主になっている。設立当時、地元市民からの直接支援の比率は総株式の10%程度だったが、2000年末に増資をした結果、資本金全体（25億円）の20%にあたる5億円（約1万口）の筆頭株主となった。現在のサポーターズ株の発行は31,000株で、一人平均1～2株購入しており、約1万人の株主がいる。株主は自分たちが経営者だと思っており、株を有していることが「自分たちのクラブ」という思いとなり、地元市民の誇りにもつながっている。

チームが地域密着を図ることで、住民に身内意識が芽生え、チームを支えようとするようになる。チームは市民の財産で、生活の潤いにもつながると気づくことで、北海道民の95%は「チームが北海道に元気をもたらした」と感じている<sup>3</sup>。

### 3-3 観客：サポーターとファンの違い

北海道コンサドーレ札幌のオフィシャル・ファンクラブは1996年に発足し、2002年doZe、その後2011年にはCLUB CONSADOLEに移行した。年会費3,500円と9,000円の2つのタイプのファンクラブ、



札幌開催のホームゲームが無料で観戦できる年会費2,500円のキッズクラブのほか、20,500円～147,500円のシーズンシートがある(2018年シーズン)。

サポーターの多くは、特定の選手ではなくチームを追っている。移籍により選手が入れ替わることが多いスポーツだからこそ、スター選手ではなくチーム自体を追ってくれるサポーターの存在は貴重だ。北海道コンサドーレ札幌は、1997年から北海道全土にU-18、U-15、U-12<sup>4</sup>のコンサドーレ札幌アカデミー組織を展開し、トップまで続く一環した育成システムを確立している。こうしたユースから育った選手がどのように試合をするのかといったことにも興味を持っているので、北海道コンサドーレ札幌もユース出身の選手も両方応援する、といった見方もする。とにかく地元愛が強いのが特徴だ。勝負やどの選手のファンといったこととは違う他の楽しみ方を身につけているし、アウェイでは試合だけではなく観光を楽しみにしているという。

ただ、北海道コンサドーレ札幌のフロントスタッフ三谷淳氏は、「こうした熱烈なサポーターが近年どんどんファン化してきているように感じている。昔のようなパワーがなくなってきた」という。「スポーツだけではなく他に色々な楽しみが増えてきているし、ネット社会の進展で情報があふれてきている。みんなで会って、その現場で話をして盛り上がりとういうバイタリティが希薄になってきているのかもしれない。そうすると、観客と興行主という関係になってきてしまう。観戦も生活の一部というよりは、レジャー寄りになりつつある。サッカーのコアなサポーターは野球の観戦に行ったりすることは少ないが、周辺に位置するファンたちは、コンサートに行こうか、サッカーに行こうかという選択肢の中で選ぶようになって、この比率が年々増えていっているように感じている。」というのが三谷氏の見方である。

「J1に昇格すればコアなサポーターが増えるという直接的な関連性が明確に見えるわけではないが、ファンは確実に増える」という。北海道コンサドーレ札幌の観客の平均年齢は44歳。毎年1歳ずつ上がっている。中学生くらいまでは三世代でやってくるが、高校生、大学生になると、他の楽しみもたくさんあり、サッカーの観戦を生活の一部にしようというところまで持っていくことは困難だという現状がある。

試合ごとに目標値も設定しており、例えば浦和戦は満席(38,000人)にしよう、といった個別の目標も達成しながら集客を図っており、時にはユニフォームを配布したり、現在の入場予定数をHPで掲示したりしてコアファンにはまだなっていないライト層を取り込みながら、ファンやサポーターを増やす工夫を重ねている。

### 3-4 競技場～札幌ドーム

スポーツが文化として定着していなかった北海道のスポーツを大きく変えたのが札幌ドームの設立であった。1996年に札幌市が建設を決定し、総事業費537億円を投じて建設された。恒常的な利用を見込めるコンサドーレ札幌の誕生が、4万人を収容するスタジアムのドーム化に拍車をかけた。ドーム完成の翌年には日韓ワールドカップが開催され、日本では札幌、宮城、新潟、茨城、埼玉、横浜、静岡、大阪、神戸、大分の10か所のスタジアムが使われた。更に、2004年には日本ハムファイターズが札幌に移転したが、これも札幌ドームの存在なくしては実現しなかった。

2018年現在札幌ドームを本拠地としているスポーツチームは、北海道コンサドーレ札幌と日本ハム

ファイターズの2チームである。札幌ドームは市営地下鉄福住駅から徒歩10分とアクセスもよく、4万人以上の収容人数を有する。賃料は1回の試合で約800万円以上かかる。札幌ドーム内での飲食店の売上も札幌ドームに入る。札幌市からは日本ハムにドームの野球専用化案を示したが、日本ハムは新たに新球場建設を思案しており、現在は多目的施設として使用されている。日本ハムは年間約15億円以上を札幌ドームに使用料として支払っており、経営上の負担となっていた。新球場は収容3万人程度で総事業費は500億円規模、ホテルや商業施設など球場周辺の開発も計画している<sup>5</sup>。

日本ファイターズが札幌に来たことで、北海道コンサドーレ札幌の人気も影を潜めたことは否めないが、人気という尺度だけでスポーツやチームの価値を評価するべきではない。大企業依存ではなく、北海道の道民がみんなでゼロから築きあげた北海道コンサドーレ札幌の「純地場産」市民クラブとしての存在意義は大きい。

### 3-5 北海道コンサドーレ札幌に対するイメージ

2012年シーズンにはJ1からJ2へ降格したにも関わらず、同年に行ったアンケート調査<sup>6</sup>によると、ユニフォームの胸スポンサー<sup>7</sup>は「白い恋人」(石屋製菓)だが、スポンサー名とチーム名が一致すると回答したのは73.8%と高く、応援しているチームでも4位に選ばれている(図表5)。

北海道コンサドーレ札幌を応援している理由としては、(1) 地元のチームだから(80.3%)、(2) 出身地のチームだから(34.4%)、(3) 地域貢献しているから(19.7%)、といった、地元ゆえに応援している人が多いことが分かる。続く理由は、(4) 弱いチームだから(19.7%)、(5) 好きな選手がいるから(18.0%)、(6) マスコットキャラ(ドーレくん)が好きだから(16.4%)という人や、(7) チアリーディング(コンサドルズ)が好きだから(14.8%)という人、(8) スタジアム(札幌ドーム)が近いから(14.8%)となっている。

サポーターの居住地調査では、当然ながら北海道民が多いが、その割合は75.4%だった。4分の1は道外にサポーターがいることになる。(千葉県(6.6%)、東京都(4.9%)、神奈川県(3.3%)、大阪

図表5：北海道コンサドーレ札幌のイメージ

胸スポンサーの認知度	
1位	白い恋人(札幌) 73.8%
2位	NISSAN(横浜 FM) 72.3%
3位	TOYOTA(名古屋) 71.2%
4位	楽天(神戸) 70.1%
5位	Panasonic(G 大阪) 69.7%
応援しているチーム	
1位	浦和レッズ 10.9%
2位	横浜 F・マリノス 6.8%
3位	名古屋グランパス 6.6%
4位	コンサドーレ札幌 6.1%
5位	ガンバ大阪 6.0%

出所：産業能率大学が実施した調査結果より

府 (4.9%)

毎試合200~300人程度は道外からの観戦者になるが、北海道の人たちの「よく来てくれました」というウェルカムな雰囲気、知り合いではなく友達に会いに行くという感覚になって、何度もリピートすることになるという声も聞かれる。

### 3-6 経営面の特徴

サッカーは地元自治体との関係を強く持つことで設立されたところが多く、コンサドーレもこれまでの歴代社長は天下りで雇われ社長の域を出ることなく営業努力も発揮されてこなかった。もっとも社長が野々村に代わり、河合、小野、稲本の3名の日本代表経験者をチームに入れ、ホームゲームの中継など観客を増やそうという努力がみられるようになった。広い北海道ではなかなか札幌まで試合を見に来られないが、有料TVを契約してまで見ないという人々が大勢いる。日本ハムについては道内の民放が頻繁に取り上げてり、随時順位なども伝えてくれるが、コンサドーレに関しての情報は自ら取りにいかないという声も聞かれる。このため、「情報を何とか道内に広く伝えていくことが大切だと考えている」(三谷氏)。

ファン層の拡大を考えると、日本ハムとコンサドーレの観客と共通化させることが大切なポイントとなるのかもしれない。もっとも、コンサドーレの観客数は約1万5千人。プロ野球で知名度も高い日本ハムの集客には遠く及ばない。この数字からも、日本ハムはコンサドーレのことを競争相手とは捉えていないことが窺える。

三谷氏によれば「比較的にリラックスして観戦できる野球と違って、サッカーの場合には観客が休めるのはキックオフまでの時間とハーフタイムだけになる。その間にトイレに行って飲食もするので、3時間開いていても必ず2つの山が来るので集客を平準化できない。そのために販売の人員も投下しなければならないし、効率が悪い。日本では試合のために長時間現地に滞在するが、ヨーロッパでは始まる直前に入って、終わるとさっと帰ってしまう。スタジアムではなく、周りの商業施設での滞在時間が長いのが特徴で、試合が終わってから議論するようなヨーロッパとはかなり状況も異なる」。

収入の内訳としてはチケット収入、スポンサー収入、グッズ販売・放映権・配分金の割合は3分の1ずつになっているが、協賛・スポンサー収入は近年比率が格段に上がってきている。また、北海道は基本的に補助金体質である。Jリーグで市から補助金をもらっているのはコンサドーレだけである。市からの補助金は2,000万円に及ぶ。

三谷氏は、「利益が上がったらすぐにチームに投下することがベストで、それが株主である市民への一番のお返しにもなる。そういう意味では株式会社の形態でも利益を残すような経営は必要ないと思うが、日本ではまだスポーツビジネスというのが成立していない。たにまちのようなものがあるスポーツはスポーツビジネスとして成り立っているが、野球ですら純粋に黒字で経営しているところはまずないだろう。親会社から広告料などの名目で補填をしている」。

神社の祭りの感覚で、氏子が祭りにお金を出している構造がずっと続いているが、なぜお金を出すのかということ疑問に思うことはない。楽しいから寄付もしてくれる。サッカーは、スポーツの中でもその構造に似ている。」と指摘する。

行政の窓口も2~3年で人が交代してしまう。感覚が合う担当がいれば迅速に決めることができる



が、そうでない場合には2～3年我慢するしかない。

取材した2017年のシーズンはJ1に残れるか、勝負の年でもあった。しかし、「例えば4,000万円を強化費用に使おうとすると、粗利が約40～50%であることを考慮し、8,000万円以上を売り上げなければならないことになる。その場合、現況の1割を積み上げることになる。市民クラブであるため親会社に泣きつくこともできない」という厳しい現実がある。

コンサドーレでは、ヨーロッパのような総合型スポーツクラブを目指している。選手の半数以上が北海道出身という年もある。現在でも3分の1は北海道出身だが、裏を返せば自前で育てないとならないという事情も見えてくる。

#### 4. 考察

本事例研究からは、北海道コンサドーレ札幌が地域の市民共同体として機能していることがわかる。第一に、北海道に存在していなかったプロのスポーツチームを作るために「資本金50%を超す株主をつくらず、小さな力を広く集める市民クラブ」として発足したことは、北海道民の「公的諸問題への市民的積極的参加」を示している。同時にこうした発足の経緯は、クラブチームと市民の間に、第二の条件である「権威と従属の垂直的關係ではなく、互酬性と協力という水平的な関係」を作りあげることとなった。そしてクラブチームと地元企業、チームクラブとファンとの長期的な関係は、第三の「連帯し、信頼しあい、互いの相違に寛容であること」を示している。そして、特に熱心なサポーターの存在は、第四の条件である「内部で協力するための習慣や連帯、規範を育て、外部にそれらを普及させる自発的結社が活発であること」を示している。このように、北海道コンサドーレ札幌の地域に根ざした経営により、社会的信頼、互酬性の規範、ネットワークという3つの要素が相互に好循環をもたらし、ソーシャル・キャピタルを向上させていることがわかる。1万人もの市民が株主となり、株を所有することが「自分たちのクラブ」という思いにつながり、地元市民の誇りにもなっている。石屋製菓を中心とした地元企業の継続的支援は、サポーターからの感謝にも表われ、社員に「誇り」をもたらしている。北海道全土でも、北海道コンサドーレ札幌があることで北海道民の95%が「チームが北海道に元気をもたらした」と感じていることが理解できた。

地域振興に有効であろうと思われるスポーツには、本稿で取り上げたサッカーばかりでなく、日本のプロスポーツの代表的存在である野球や、今後期待されるバスケットボールやバレーボールなど多様な種目があり、相互の市場を侵食することなくスポーツ界全体の裾野を広げていく努力が必要とされている。そのためにも、スポーツチームは企業色を薄めて地元市民の共感を呼び、共存共栄を目指すことが鍵となってきている。もちろん、北海道コンサドーレ札幌の成功要因が地方都市の弱小プロチームに共通するものと捉えるのは早急であり、チームを取り巻く外的環境を見極めながら最適な組織づくりをすることが重要である。北海道コンサドーレを取り巻く環境には、毎日のように多様なエンタテインメントが繰り広げられる東京とは異なり、北海道では開催されるイベントが限定されていること、また、雪に閉ざされる中で育まれた都会的文化水準の高さもある。こうした背景に、北海道ならではの食材や自然など観光資源の魅力や、インバウンド景気といった外部的な環境も追い風となって、北海道コンサドーレ札幌の躍進劇は継続できていると言えよう。チームの今後の課題としては、

公共性の強い文化的団体にありがちな補助金体質から抜け出す方法を模索する中で、自力で稼ぐためのマネジメント力を強化し、更に強いチームを目指して人的資源管理・人材育成力を高めることにあるだろう。

## 5, おわりに

本研究は、東洋大学ライフデザイン学部2017年度プロジェクト研究助成により実現した。この研究では、日本ハムファイターズや石屋製菓の社会貢献活動についても取材をしてケースにまとめており、本稿にあげた北海道コンサドーレの事例は、本プロジェクト研究の一部に過ぎないことを付記しておく。もっとも、今年度に抽出した複数のケースだけでは、スポーツ・マネジメントに関する普遍的な理論を構築することには限界もある。しかしながら今回のプロジェクト研究では、スポーツ・マネジメントに関する多様なケースを集めることができ、結果としてスポーツ・マネジメントの理論構築のために必要とされる実証研究の蓄積に対して貢献することができた。これから更に多様なケースを収集し、それらを総合的に整理してスポーツ・マネジメントの理論構築に努めていくことを今後の研究課題としたい。

### 参考資料

#### 1, スポンサー企業がチーム支援を行う理由

##### 道新調査

「道民チームを応援したい」38%

「社会貢献として」27%

「営業的なメリットを狙って」33%

民主導の設立運動は、スポンサー企業を同じ「同志」として応援するサポーターの存在も大きい。「道内企業として道民に何ができるのか」という意識改革を促した。

石屋製菓は35億円を投じて専用練習場を建設、2005年には旭川ユースのために、地元の進藤病院が照明・フェンスつきの専用練習場を建設している。

「サポーターと企業の深い絆、他チームには到底真似できないものが札幌にはある。頼るものがないければみんなで支え合う—北海道ならではの知恵でコンサドーレは生きている。」<sup>8</sup> (北海道新聞 僧都儀尚氏)

「自分から考え自分から動き出す—これまで公民が一番苦手としてきたことが、サポーターは応援を通じて少しずつできるようになってきた。ボランティア、財政支援などは、そのどれもが人に頼らず「自分がやる」という強い意志で生まれたもの。コンサドーレがもっと北海道に定着すれば、自主的に考え行動できる人が増える。それは町の元気につながる。」<sup>9</sup> (サポーターの言葉)

## 2. コンサドーレのCSR活動

## ○かんきょうみらいカップ

小学生を対象として、スポーツ・レクリエーション活動を通じ環境活動に興味を持たせることを目的に、2004年から開催している。環境に関するレポートの提出や環境クイズなどを実施し、年間約240名が参加している。

## ○コンサ百年の森事業「森の教室」

図表6：コンサドーレ札幌 年別観客数

年度	カテゴリー	観客数	収容率
2016	J2	143,410	33.4%
2015	J2	251,161	30.3%
2014	J2	232,255	29.6%
2013	J2	211,568	33.3%
2012	J1	204,141	36.8%
2011	J2	199,162	36.9%
2010	J2	193,280	35.7%
2009	J2	265,376	35.7%
2008	J1	247,305	46.4%
2007	J2	290,676	42.5%
2006	J2	251,476	35.7%
2005	J2	244,935	35.7%
2004	J2	208,241	34.7%
2003	J2	236,861	38.6%
2002	J1	287,098	59.1%
2001	J1	333,425	86.6%
2000	J2	258,206	67.9%
1999	J2	197,752	58.5%
1998	J1	203,195	65.6%

出所：FootballGEIST <http://footballgeist.com/audience?id=team> (2019.11.1参照)

図表7：コンサドーレ札幌 年別1試合あたりの観客数

年度	カテゴリー	観客数	収容率
2016	J2	13,038	33.4%
2015	J2	11,961	30.3%
2014	J2	11,060	29.6%
2013	J2	10,075	33.3%
2012	J1	12,009	36.8%
2011	J2	10,483	36.9%
2010	J2	10,738	35.7%
2009	J2	10,207	35.7%
2008	J1	14,548	46.4%
2007	J2	12,112	42.5%
2006	J2	10,479	35.7%
2005	J2	11,134	35.7%
2004	J2	9,466	34.7%
2003	J2	10,767	38.6%
2002	J1	19,140	59.1%
2001	J1	22,229	86.6%
2000	J2	12,911	67.9%
1999	J2	10,987	58.5%
1998	J1	11,953	65.6%

出所：FootballGEIST <http://footballgeist.com/audience?id=team> (2019.11.1参照)

注

- <sup>1</sup> 本研究は東洋大学ライフデザイン学部プロジェクト研究「スポーツ・マネジメントに関する研究」(健康スポーツ学科大木裕子、健康スポーツ学科山下玲、生活支援学科高橋直美)によるもので、本稿は、研究成果として研究の一部を研究代表者がまとめたものである。
- <sup>2</sup> 「同業組合、相互扶助協会、労働組合、サッカー・クラブや読書会」、あるいは「合唱団や野鳥の会」などの諸団体(アソシエーション)に代表される。
- <sup>3</sup> 株式会社 北海道新聞情報サービス 「コンサドーレ札幌の観客意識調査」2006年
- <sup>4</sup> U-18は札幌、U-15は札幌、旭川、釧路、室蘭、U-12は札幌、釧路、東川、室蘭に置いている。
- <sup>5</sup> 日本経済新聞 5月24日「日本ハムが新球場計画 札幌近郊の候補地調査」
- <sup>6</sup> 産業能率大学スポーツマネジメント研究所(神奈川県)が実施した「Jリーグ各チームのサポーターに関する調査結果(n=1,000) <https://pucchi.net/hokkaido/funlog/201211consadole.php> 2018.6.20参照
- <sup>7</sup> 選手の胸に企業名が入る胸スポンサーはフットボールの大きな収入源となっており、多くの人の目に触れる広告価値のみならず、熱心なファンは自身がサポートするクラブのユニフォームに印字された会社の商品を積極的に

購入するということもある。

<sup>8</sup> 北海道開発協会（2006）「開発こうほう」2006年9月号, p.17.

<sup>9</sup> 同上

## 謝辞

本プロジェクト研究を助成していただいた東洋大学ライフデザイン学部ならびに、本ケースの作成にあたり貴重なお時間の中お話を伺わせていただき、原稿のチェックまでしていただきました北海道コンサドーレ札幌の三谷淳氏には、この場をお借りして改めて感謝申し上げます。

## 参考文献

- Bourdieu, P. & Passeron, J.C. (1964) *Les heritiers : les etudiants et la culture*, Paris : Les Editions de Minuit. (戸田清ほか訳 (1997) 『遺産相続者たち—学生と文化』藤原書店.)
- Burns, T. & Stalker, G. M. (1961) *The Management of Innovation*, London : Tavistock Publication Limited.
- Coleman, J. S. (1988) “Social Capital in the Creation of Human Capital”, *American Journal of Sociology*, The University of Chicago Press, 94, pp.95-120.
- Coleman, J. S. (1990) *Foundations of Social Theory*, MA : Belknap Press of Harvard University Press. (久慈利武監訳『社会理論の基礎』青木書店、2004年.)
- Hanifan, L. (1916) “The Rural School Community Center”, *Annals of the American Academy of political and social Science*, Vol.67, pp.130-38.
- 池田謙一 (2002) 「2000年参議院選挙における社会関係資本とコミュニケーション」『選挙研究』17, pp.5-18.
- 飯田義明 (2010) 「地域社会におけるスポーツ実践とソーシャル・キャピタルの可能性」『社会関係資本研究論集』第1号, pp.91-108.
- 加護野忠男 (1980) 『経営組織の環境適応』白桃書房.
- 金谷信子 (2008) 「ソーシャル・キャピタルの形成と多様な市民社会：自律型市民活動の都道府県別パネル分析」『The Nonprofit Review』8-1, pp.13-31.
- 金玟兌「地域社会でスポーツ組織が担うべき役割に関する研究—コミュニティ機能の再生に向けたスポーツによるソーシャルキャピタルの醸成—」『SSFスポーツ政策研究』第1巻1号, pp.91-100.
- 北井万裕子 (2017) 「パットナムのソーシャル・キャピタル概念再考—共同体の美化と国家制度の役割」『立命館経済学』65.6, pp.311-323.
- 京都産業大学ソーシャル・マネジメント研究会編 (2009) 『ケースに学ぶソーシャル・マネジメント』文眞堂.
- Lawrence, P. R. & Lorsch, J. W. (1967) *Organization and Environment : Managing Differentiation and Integration*, Boston : MA, Harvard Business School, Division of Research. (吉田博訳『組織の条件適応理論：コンティンジェンシー・セオリー』東京：産業能率短期大学出版部、1977年.)
- Marshall, A. (1890) *Principle of Economics*, London : Mac Millan and Co. (永沢越郎訳『経済学原理』信山社.)
- 長積仁、榎本悟、松田陽一 (2006) 「スポーツ振興とソーシャル・キャピタルの相互補完的關係」『徳島大学総合科学部 人間科学研究』第14巻, pp.9-24.
- 大西孝之 (2012) 「スポーツ産業の振興による地域活性化：概念の整理と検討」『環境と経営』18, 2, pp.97-109.
- Putnam, R. D. (1993) *Making Democracy work : Civic Tradition in Modern Italy*, Princeton, NJ : Princeton University Press. (河田潤一訳『哲学する民主主義—伝統と改革の市民的構造』NTT出版、2001年.)
- Putman, R. D. (1995) “Bowling Alone : America’s Declining Social Capital”, *Journal of Democracy*, 6 (1) , pp.65-78 (坂本治也、山内富美訳、宮川公男、大守隆編『ソーシャル・キャピタル—現代経済社会のガバナンス基礎』東洋経済、2004年.)



- Putman, R. D. (2000) *Bowling Alone: the collapse and Revival of American Community*, New York: Simon and Schster. (柴内康文訳『孤独なボウリング—米国コミュニティーの崩壊と再生』柏書房, 2006年.)
- 佐藤誠 (2003) 「社会資本とソーシャル・キャピタル」『立命館国際研究』16-1, 2003. June, pp.1-30.
- 坂本恒夫、丹野安子、菅井徹郎編 (2017) 『NPO、そしてソーシャルビジネス：進化する企業の社会貢献』文真堂.
- Smith, A. (1950) *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*, 6th ed., Edwin Cannan, 3 vols, London: Methuen. (大内兵衛・松川七郎訳 (1969) 『諸国民の富』第1分冊, 岩波書店.)
- Woodward, J. (1965) *Industrial organization: Theory and practice*, London, UK: Oxford University Press. (矢島鈞次、中村寿雄訳『新しい企業組織：原点回帰の経営学』日本能率協会, 1970年.)

## The role of Hokkaido Consadole Sapporo Football Club in regional activation

OKI Yuko

### **Abstract**

This paper is a study of a local revitalization model using Hokkaido Consadole Sapporo football club as a case study which is a member of the Japanese professional football league. It is a member of the Japanese professional J1 football league. Hokkaido Consadole Sapporo was established as a civic club and the citizens of Hokkaido are the main shareholders. They succeeded in building a good relationship with the local people, local enterprises, fans and core supporters. The team functions as a civic community and it increases the social capital of the local area by establishing the social trust, social networks as a part of the norm of reciprocity. Data was collected from public materials and interviews were conducted with the team managers in 2017.

**Keywords** : social capital, civic club, J-league, stock ownership