

〈論文〉

# スポーツまちづくりにおけるプロスポーツクラブの 権利ビジネスと多主体協働の間のジレンマと その対応方法

鹿嶋市と鹿島アントラーズのケーススタディ

松橋 崇史

## 要 旨

本研究では、日本プロサッカーリーグに所属する鹿島アントラーズとフランチャイズ地域の自治体、企業・団体、市民等の多主体との関係に着目する。特に、2019年に株式会社メルカリが経営権を取得したことを契機に生じた、メルカリ・アントラーズ・鹿嶋市の関係とその進展に着目し、その中で生じてきた、スポーツまちづくりの新たな事業の実態やその成果を把握する。そして、プロクラブの既存の権利ビジネスとスポーツまちづくりを推進するための多主体との協働の間に生じうるジレンマへの対応方法を検討する。

鹿島アントラーズおよび鹿嶋市の関係者へのインタビュー調査の結果から、以下の3つの方法が、ジレンマを抑えるために有意義であることが示唆された。第1に、プロクラブが自治体と包括連携協定等結び、自治体がプロクラブの経営資源を活用しやすい状況、ならびに、自治体がプロクラブのために活動を行いやすい状況を生み出す方法である。第2に、予め、スポーツまちづくりを推進するために協働する民間事業者のコミュニティを創る方法である。第3に、プロクラブがまちづくりを目的とする別法人を設置して、地域の多主体との協働を推進する方法である。

キーワード：Jリーグ、スポーツマネジメント、スポーツ政策

## 1 緒言

日本プロサッカーリーグ（以下、Jリーグと略す）が創設当初に打ち出した「地域密着」が象徴するように、多くのプロスポーツクラブ（以下、プロクラブと略す）は経営安定のためにフランチャイズ地域<sup>1)</sup>の自治体、企業・団体、市民等の多主体（以下、「地域」と略す）との関係構築を積極的に進めてきた。チーム名に地域名を冠し、地域貢献等の様々な活動を行うことで、「地域」の協力を引き出そうとしてきた。2000年代後半以降、プロクラブと「地域」の関係はさらに接近し、プロクラブを活かしたスポーツまちづくりを推進したい自治体と、自らの事業拡大のためにスポーツまちづくりに関与したいプロクラブが連携協定等結び、様々な事業を協働で行う事例が現れ、増加してきた。本研究では、スポーツまちづくりを、実践的な文脈で議論した松橋・高岡（2019）

やその定義を試みた高岡・松橋(2024)を参考に、「地域」の多主体による、プロクラブを介した「地域」の価値創造<sup>2)</sup>のための持続的かつ波及的な取り組み、と考えることにする。

本研究では、日本プロサッカーリーグ(以下、Jリーグと略す)に所属するプロクラブ(以下、Jクラブと略す)の鹿島アントラーズ(以下、アントラーズと略す)と「地域」の関係に着目する。特に、2019年に株式会社メルカリ(以下、メルカリと略す)が経営権を取得したことを契機に生じた、メルカリ・アントラーズ・「地域」(特に鹿嶋市)の関係とその進展に着目し、その中で生じてきた、スポーツまちづくりの新たな事業の実態やその成果を把握する。そして、プロクラブによる既存の権利ビジネスとスポーツまちづくりを推進するために「地域」と協働することの間に生じうるジレンマをどのように回避していくのかについて検討する。

## 2 プロクラブによる権利ビジネスとスポーツまちづくり推進の間のジレンマ

本研究の課題を権利ビジネスとプロクラブと「地域」の協働の2つの視点から整理する。

### (1) 権利ビジネスと地域密着

スポーツビジネスを駆動させるスポーツマーケティングの本質は、イベント主催者やプロクラブが有する権利の取引・販売にある(中西2017, 原田2018)。1984年の米国ロスアンゼルスオリンピックによって定型化されたこの方式は、従来の観戦権の販売(入場料)に加えて、独占的放送権販売(放送権料)、公式スポンサー・サプライヤー制度(スポンサー料)、商品ライセンスによるマーチャンダイジング(商品化権料)といったスポーツが生み出す「権利」を取引するスポーツビジネスの方程式であり、それを事業として軌道に乗せた(原田2018)。中西(2017)は、スポーツマーケティングの本質を「スポーツパフォーマンス」を交換するものと定義する。スポーツメガイベント等では、複合的交換を創造する必要があると指摘し、それらの交換においてコンテンツホルダーたるイベント主催者やプロクラブは、自らが有する様々な権利を販売(「交換」)することを通じて収益を得る。

プロクラブの収益拡大には、この権利ビジネスの展開・拡大が不可欠であり、各プロクラブや各プロリーグは4大収入源とされる入場料収入、スポンサー料収入、商品化権料収入、放映権料収入の増加を目指して活動を行っている。

権利ビジネスを前提にした時、プロクラブが地域密着を進める大きな理由は2つあるだろう。1つ目の理由は、フランチャイズ地域の自治体からゲームの場となるホームスタジアムの提供を受け、必要に応じて増改築を行ってもらうためである(広瀬2012)。2つ目の理由は、「地域」から多くの入場料収入やスポンサー料収入を得るためである(武藤2020)。1990年代後半以降、一部のプロクラブは、フランチャイズ地域での売上増加による経営安定を目的に、「地域コミュニティ戦略」(松橋・金子2007)を展開し、2000年代中盤以降、他のプロクラブにも参照されていった。

従って、ホームスタジアムが確保されていることを前提に、フランチャイズ地域をマーケットとして重視する必要性が低ければ、プロクラブは、フランチャイズ地域に必要以上に、地域貢献活動等で接近する必要は無い。山本・中西(2022)は、Jクラブ経営のビジネス化戦略とローカル化戦略の度合いを把握し、両立を図っていると認識しているJクラブが一握りであることを提示してい

る。これはローカル化戦略の重視が必ずしも収益拡大に結び付かないと捉えているJクラブが存在していることを示唆している。

## (2) スポーツまちづくりを推進するプロクラブと「地域」の協働

プロクラブがスポーツまちづくりを推進するために「地域」と協働するというのは、松橋・金子(2007)が地域コミュニティ戦略の対象となる活動として提示した、小学校への巡回授業や地域のお祭りへの参加などの諸活動を行うことと同義ではない。これらの諸活動は、スポンサーへのアクティベーションを含め、プロクラブが「地域」へ貢献を行っていることが主であり、スポーツまちづくりに求められる「地域」の多主体の取り組みを生み出したり、誘発したりすることが目指されているわけではないと考えられるためである。

プロクラブがスポーツまちづくりを推進するためには、「地域」の課題解決や価値創造にプロクラブが関わり、プロクラブの経営資源(ヒト・モノ・ブランド、ネットワーク等)を活かし、プロクラブが「地域」と協働して、多主体の取り組みを促したり、誘発したりすることが求められる。

プロクラブがスポーツまちづくりに関わり、推進する背景には次の2点があるだろう。第1に、「地域」からの期待を受けて、プロクラブがスポーツまちづくりに協力するという側面である。第2に、プロクラブ自身が新たな収益源を確保するためにフランチャイズ地域において新たな事業を生み出す必要があるという側面である。プロクラブは4大収入源以外の収入源を模索していく必要があると考えられる。

一方、権利ビジネスを推進する中では、スポーツまちづくりに結び付き、関わる主体のメリットになる協働事業だとしても、その協働事業が制約されることがある。例えば、スポンサー以外の主体と協業を始めることは、丁寧に検討する必要がある。なぜなら、プロクラブにはスポンサーの権利を保護することが求められ、一業種一社の原則、スポンサー間の支援意図を統合する必要性(中澤2017)、個々のスポンサーのスポンサーフィットへの配慮(山口2015)、アクティベーションの不均衡が起きないようにする必要があるためである(武藤2020)。プロクラブの有する権利に十分な使用料を払っていない主体と新たな協働を生み出すために、プロクラブが有する権利を供与することは、権利ビジネスを前提とした、プロクラブとスポンサーの既存の関係を齟齬をきたす可能性がある。類似の課題は、商品化権でも放映権でも発生しうる<sup>3)</sup>。

プロクラブはホームスタジアムでゲームを行い、日常的に地域貢献活動を展開し、フランチャイズ地域内外での市場価値の維持・向上に努めてきた。その価値を権利ビジネスとして「売る」だけでは、スポーツまちづくりに求められる多主体の参画を促そうとすることに限界がある、ということである。これが本研究が指す「プロクラブによる権利ビジネスとスポーツまちづくり推進の間のジレンマ」である。権利ビジネスの最大化とスポーツまちづくりへの推進の間をどのように調整し、同時並行で進めるのが、地域においてプロクラブの経営資源を活かしたスポーツまちづくりを推進するためにも、プロクラブが地域において新たな収益源となる事業を創出していくためにも重要となるのである。

### 3 対象

#### (1) 調査対象プロクラブの選定と特徴

上記で導出された経営課題に直面するプロクラブは、それぞれどのように対応を試みているのだろうか。本論では、アントラーズとホームスタジアムが立地する鹿嶋市の関係とそこで生じた新たな事業の実態や成果に着目する。

アントラーズを調査対象に選定した理由を、アントラーズが所属するJリーグディビジョン1に属する他のJクラブと比較しながら説明する。

JリーグはJリーグ規約内で「Jクラブはホームタウンにおいて、地域社会と一体となったクラブ作り（社会貢献活動を含む）を行い、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。」と規定している。各Jクラブは、フランチャイズ地域との関係構築を推進しなければいけない状況がある。

一方、前節までに説明したような、フランチャイズ地域のスポーツまちづくりに、個々の取り組みを超えて組織的に取り組んでいるJクラブは限られると考えられる。

2024年シーズンで、Jリーグディビジョン1に所属し、スポーツまちづくりに関与するプログラムや組織を設け、2024年シーズンに具体的な取り組みを行っているJクラブには、アントラーズ以外に、コンサドーレ札幌、FC東京などがある。コンサドーレ札幌は、道内の有志企業と連携し、2023年4月に株式会社まちのミライを創設した（株式会社コンサドーレ2023）。公共スポーツ施設の管理建設に関わると共に、サッカー以外のスポーツ事業にも取り組もうとしている。FC東京は、2024年4月に、それまでサポーターとFC東京が連携して模索してきた試みをTokyo Social Collaborationとしてプログラム化した。これは、FC東京とサポーターが議論して設定した社会課題の解決に取り組むものである（東京フットボールクラブ株式会社2024）。こうした各Jクラブの試みに先行して、スポーツまちづくりへの関与を鮮明にしてきたJクラブがアントラーズである。

本論で分析対象とするアントラーズは、2019年に親会社が変わったことを契機にフランチャイズ地域との関係を、それまで以上に深めていった。鹿嶋市との包括連携協定締結によって官民協働の様々な事業を進め、地方創生に関心のある民間事業者と連携したコミュニティを創り、フランチャイズ地域のまちづくりに貢献するための会社を創設した。本論では、こうした取り組みの実態や成果を把握していく。

#### (2) 調査対象者

調査対象者と調査実施日時は、表1の通りである。調査手法はD氏を除き半構造化インタビュー調査を実施した。D氏はD氏がアントラーズと地域との関係をテーマにした講演を聴講することで情報を得た。鹿嶋市に対して包括連携協定締結に携わった政策企画部政策秘書課（当時）のA氏に対して3度の調査を実施した。また、市民生活部廃棄物対策課B氏に対しても調査を実施した。アントラーズには地域連携事業に長く従事してきたC氏に調査を実施した。D氏はマーケティング全体の統括に長年関わってきた人物である。株式会社KXは2名の職員に調査を実施した。KXとは、アントラーズの小泉文明社長やD氏らが創設した組織である。KXは、Kashima

Transformation の略であり、鹿島地域で今までにない先進的で魅力的な街づくりにチャレンジすることを目指している。なお、2019年8月に株式会社鹿島アントラーズFCの代表取締役社長に就任した小泉文明氏の意向については、2019年8月30日の就任記者会見の記録動画（株式会社鹿島アントラーズFC 2019）、および2023年3月16日に開催された内閣官房主催の地方創生SDG s 国際フォーラム2023の特別講演「サッカーチームを通じた、地域の魅力向上に向けて」の記録動画（内閣府地方創生推進事務局2023）、小泉（2023）を通じて確認した。

なお、結果で記載している内容は調査対象者に事実内容を確認している。

表1 本研究の調査対象者一覧

調査対象者	調査実施日時	調査手法
茨城県鹿嶋市政策企画部政策秘書課（初回ヒアリング時）A氏	2021年10月15日、2023年3月1日、2024年8月19日	半構造化インタビュー
茨城県鹿嶋市市民生活部廃棄物対策課B氏	2024年8月19日	半構造化インタビュー
株式会社鹿島アントラーズFC C氏	2023年3月1日	半構造化インタビュー
株式会社鹿島アントラーズFC D氏	2023年10月13日、2024年6月5日	講演の聴講
株式会社KX E氏	2023年3月1日	半構造化インタビュー
株式会社KX F氏	2024年6月5日	半構造化インタビュー

## 4 結果

### (1) 鹿島におけるアントラーズ創設の意味<sup>4)</sup>

鹿嶋市は茨城県の南東部分、太平洋ベルトの最東部に位置する。元々は半農半漁の地域であったが高度経済成長期に鹿島港が整備され、鹿島臨海工業地帯が整備されるに至った。工業地帯が整備され、そこで仕事に従事する人々が多く移住してきた。元々居住していた住民を旧住民、そうして移住してきた方々を新住民と呼んだ時、これらの人々の双方に喜んでもらいながら双方の関係をよくするような政策が求められてきた。

Jリーグ創設に際して、加入を希望した住友金属工業蹴球部に対して、99.99999%不可能だと当時の川淵チェアマンが発言したことは有名である。他の参入クラブと比較して商圏人口が少なく、鹿嶋町は、当初要件を満たすスタジアムを持たなかった。この状況に対して茨城県は、鹿島臨海工業地域の発展に期待をかけてカシマサッカースタジアムを建設し、Jリーグへの加盟を後押しした。Jリーグ入りを目指す中で、アントラーズは、ブラジル代表として長らく活躍してきたジーコの招聘に成功し、強豪クラブとして、Jリーグ界において重要なポジションを維持し続けることになる。

アントラーズが強いクラブであり、鹿行地域の1つの娯楽として多くの市民がスタジアムに足を運び、首都圏からも多くのファンがスタジアムに足を運んだ。旧住民と新住民を結びつける新たな鹿島のストーリーがアントラーズによって紡がれていくことになった。

## (2) Jクラブの地域密着と地域コミュニティ戦略

Jリーグは、開幕した1993年から3年続いたJリーグバブル終焉後、経営難のJクラブを多く抱えることになった。バブル経済の崩壊に伴ってJクラブの親会社の中にも経営が不安定になることが現れ、その結果、1997年に横浜フリューゲルスが消滅し、横浜マリノスに吸収されることになった。1999年にはJ2が創設され、クラブ経営を支える責任企業が存在しないクラブがJリーグに参入することになった。

2000年代に入ると、松橋・金子（2007）が指摘した地域コミュニティ戦略を重視するJクラブが登場し、Jリーグがビジョンとして掲げた地域密着をクラブ経営戦略として収益向上に結び付けていこうとした。都市部では川崎フロンターレやFC東京が地域に対するマーケティング活動を強化し、入場者数の増加を図っていった。地方では、責任企業を有さない湘南ベルマーレやヴァンフォーレ甲府が経営危機に陥ったが、「地域」の支援を積極的に受け入れる方策を採用し、経営状況を回復させていくことになった。

C氏によるとアントラーズが地域貢献事業に担当者を配置したのは、Jリーグが地域貢献活動の展開をJクラブに求め始めた2006年のことである。それまでは、当時の親会社の住友金属株式会社と同等に、総務部が地域対策的に、地域の要望等に対応してきた。2007年5月にはアントラーズおよびホームタウンである5市とパートナーや地域団体を構成メンバーとするアントラーズホームタウン協議会を立ち上げた。協議会設置の第一の目的は、情報を均等に早く伝えることである。早めにホームタウンの各自治体に情報を提供し、自治体のイベントとアントラーズの試合日程をかぶせないように、自治体側に努力を促していくことになった。2011年にはホームタウンに準ずるフレンドリータウン<sup>5)</sup>を設置、2018年には鹿嶋市等の要望を受けて一般社団法人アントラーズホームタウンDMO<sup>6)</sup>を設置し、鹿行地域のスポーツツーリズム推進を主導するようになった。

## (3) メルカリによる買収 包括連携協定とアントラーズと地域の協働の推進

2019年7月、アントラーズの親会社であった日本製鉄株式会社が保有していたアントラーズの株式の61.6%を、メルカリが取得するという発表が行われた。新たなる社長に就任した小泉氏は、地域と共存共栄できるようなクラブ作りをしていくことを表明した（株式会社鹿島アントラーズFC 2019）。

2020年2月にメルカリ、アントラーズ、鹿嶋市は「鹿嶋市における地方創生事業に関する包括連携協定」を締結した。この協定は、メルカリが持つIT技術やアントラーズの地域における影響力、鹿嶋市の行政力を結集し、地域全体の活性化を目指したものであった（A氏、2021年10月15日インタビュー）。実際、多くの事業が包括連携協定締結以降動き出すことになった（図1）。

連携協定締結によりメルカリの持つノウハウを活かした鹿嶋市の庁内DXの推進など分かりやすい変化が生じた。そして、より重要なことは、2010年代以降進められてきた、アントラーズと「地域」の協働関係を連携協定という形で発表したことにあり、このことで、三者がそれぞれに協働しやすくなった。A氏によるとメルカリ買収前のアントラーズと「地域」の関係は、アントラーズが活動主体で「地域」は受け手側である意識が強かったという。アントラーズが地域貢献活動を行ったり、ホームタウンやフレンドリータウンの自治体のPRブースをスタジアム内に設けたり、



図1 包括連携協定後に動き出した事業  
(鹿嶋市 A 氏へのインタビュー調査時配布資料より転載)

子供向けのプログラムを行ったり、などであり、「地域」はそうしたアントラーズの活動に応じるように活動をしていた。メルカリ買収後、この流れが徐々に変化し、特に鹿嶋市は、協定を背景にアントラーズに対して積極的に働きかけを行えるようになった（A 氏、2023 年 3 月 1 日インタビュー調査より）。

2020 年に Covid-19 の影響でプロクラブの収入が減少し問題化した。それに対して、鹿嶋市は“アントラーズをみんなで支える”を名目にアントラーズと共に「ふるさと納税型クラウドファンディング」を実施し、2599 人から約 1 億 3 千万円の寄付を集めた。2021 年は“アカデミー専用グラウンドの建設”を名目に 2 億 590 万円の寄付を集め、2022 年は“クラブハウスのトレーニングスペースやグラウンドの改善”を名目に 1 億 206 万円の寄付を集め、2023 年は“クラブ施設の環境改善”を名目に 1 億 1666 万円の寄付を集めた。

鹿嶋市はメルカリからアントラーズに出向していた社員の紹介で日本の大企業、世界中のスタートアップ、そして地方自治体によって構成されるコンソーシアムである「SmartCityX」<sup>7)</sup>にオブザーバーとして参加するなどして、様々な企業の実証実験プログラムを協働で展開していくことになった（A 氏 2023 年 3 月 1 日インタビュー調査より）。

企業との公民連携事業の一つとして、例えば、デジタルインフラモニタリングとしては、出光興産株式会社と連携した。これは出光グループの製品配送車両及び市所有の公用車に取り付けられた車載カメラで市内道路の路面を撮影し、その映像をリアルタイムで AI で解析し、道路上に空いた

危険なポッドホールと呼ばれる損傷個所を市職員のPC上にマッピングするという監視システムである。インフラの効率的なメンテナンスと早期問題検出という成果を生み出した。

デジタルヘルスケアとして、住友生命相互保険会社（以下、住友生命と略す）と株式会社 PREVENT と連携したプロジェクトも動き出した。これは、個人の健康診断結果やレセプトデータを元に、株式会社 PREVENT の「Myscope<sup>8)</sup>」を用いて生活習慣病の重症化リスクを分析し、その結果に応じて、健康維持群には住友生命が提供する健康プログラム「Vitality 体験版<sup>9)</sup>」、重症化予防群には株式会社 PREVENT が提供する生活習慣改善支援プログラム「Mystar<sup>8)</sup>」を実施するというものである。一日当たりの歩数の増加や健康に対する意識向上などの成果を生み出した（A 氏 2024 年 8 月 19 日インタビュー調査より）。

#### (4) アントラーズビジネスクラブの創設

2020 年に入り、アントラーズは「Antlers Business Club」を創設した。C 氏によると、アントラーズビジネスクラブ創設の背景は次のようなものだ。アントラーズが、パートナー（アントラーズでは「スポンサー」を「パートナー」と呼称している）や有料会員であるソシオの営業を続けている中で、主にローカル企業を中心にパートナーメニュー契約まではできないがアントラーズを応援したいという声が多くあり、それに対応することが課題であった。ビジネスクラブはその課題に対し、「地域創生を共に目指す」企業の皆様と活動を共にする会員制の組織”として創設し、地域内で事業を営む企業を中心に理念協賛金を払って加盟する。理念協賛金はオフィシャルパートナーに比べて安価に設定されていることもあって、アントラーズビジネスクラブの創設によって従来ではつながりを持てなかった企業と関係を持つことが可能となり、98 社が参加している。なお、98 社にはオフィシャルパートナーやクラブパートナー（いわゆるスポンサー）も含まれており、既存のスポンサーからも理解を得ながら活動を進めている側面もある。

メルカリが親会社となった 2019 年 7 月以降の施策ではあるものの、それ以前からの課題感によって創設された（C 氏 2023 年 3 月 1 日インタビュー調査より）。2020 年 12 月に第 1 回のビジネスミーティングを実施し、現在まで継続的に活動を行っている。アントラーズビジネスクラブでは、定期的なビジネスミーティングの開催を基本に、地域貢献や社会貢献活動を行ったり、合同企業説明会、転職フェアなどを展開したりしている。アントラーズが活動を主導し、そこに加盟企業が参加することでネットワークの形成にも繋がっている（D 氏 2024 年 6 月 5 日講演内容より）。

次々節で説明するグランピング事業<sup>10)</sup>に参画する企業がアントラーズビジネスクラブから誕生したことなどに現れているように、アントラーズビジネスクラブは、アントラーズに関わることで地方創生に貢献したり、事業を成長させたい企業を集め、コミュニティを生み出し、そして、それがスポーツまちづくりの担い手の育成にも結び付いていると言える。

#### (5) 鹿嶋市がアントラーズの経営資源を活かした事例：水平リサイクル<sup>11)</sup>

2021 年に鹿嶋市主導で始まったペットボトルの水平リサイクルは、鹿嶋市がアントラーズとの関係性で培ったネットワークを活かした好例である。

B 氏によると、鹿嶋市では、資源有効利用促進法の改正や容器包装リサイクル法の改正等を受けて、資源物のリサイクル収集を推進していくことにしたが、この時に、回収したペットボトルを材

料にペットボトルを再生する水平リサイクル技術の導入を模索した。この動きを主導したB氏は、2014年に、市からの派遣研修としてアントラーズで活動を行っていた。

ペットボトルの水平リサイクルは、アントラーズのオフィシャルパートナーのサントリーにとっても重要な課題となっていた。B氏は、アントラーズを經由してサントリーに協働を申込み、2021年5月に、鹿嶋市とサントリー（サントリー MONOZUKURI エキスパート株式会社とサントリー食品インターナショナル株式会社）の間で「ボトル to ボトル」水平リサイクルに関する協定が結ばれた。鹿嶋市で収集されたペットボトルが水平リサイクルの原料として利用されるようになった。

B氏によると、この取り組みは、その後、アントラーズのホームタウンである鹿行地域の4市にも広がっていくことになった。また、ペットボトルの水平リサイクルにはボトル洗浄とペール化という中間処理が必要であり、これをアントラーズビジネスクラブの会員であるガラスリソーシング株式会社が担っている。

アントラーズは、鹿嶋市とサントリーの取り組みが進んだ後の2023年5月に、クラブパートナーである東洋製罐グループホールディングス株式会社と鹿嶋市の3者間で「資源循環と持続可能な社会の形成に関する包括連携協定」を締結し、スタジアムでの水平リサイクルの実施及びキャップの回収およびその有効活用を行っていくことになった。鹿嶋市は鹿島スタジアムで実施することによって水平リサイクル等のPR及び啓発活動につながり、東洋製罐グループは回収キャップの有効活用に向けた実証実験の場として活用、そして、アントラーズはSDGsに関連した活動の推進になって2024Jリーグシャレン！アワードにエントリーした<sup>12)</sup>。鹿行地域のペットボトルの水平リサイクルを推進するきっかけをアントラーズが作ったということで、Jリーグシャレン！のキーワードである「Jリーグを使おう！社会のために」を体現した活動となった。

## (6) まちづくり会社：KXの創設

2022年に、アントラーズの代表取締役社長である小泉氏やD氏が中心となって、地方創生関連の新規事業推進や地域内の新たな事業の立ち上げを支援する株式会社KXが創設された。KXが支援・推進する取り組みは、自治体が支援したいが公的な立場からの関与に限界があったり、アントラーズが取り組みたいが、そこまで手を回せなかったり、パートナーとの関係性に配慮したりすると積極的に取り組めなかったりする活動であるという。実際、C氏へのインタビュー調査では、アントラーズの内部で地方創生関係の事業を検討したり、外部から事業の提案を受けたりすることもあるというが、様々な事業に優先順位をつけていく中で、アントラーズでは取り組みにいたらない事業は多くある、ということであった。

KXの取り組みとしては、まずは、全国のまちづくり事例を学び、まちづくりの人的ネットワークを構築することに重点を置いてきた（D氏講演内容、E氏インタビュー調査より）。活動としては、鹿島神宮門前町の整備への参画、スポーツ関連イベントの支援を行ってきた。2024年3月にはモビリティサービス開発のベンチャー企業であるPathfinder株式会社と連携し「カタレン for カシマ」の運航開始を発表した。このサービスは乗り捨て料金無料で片道での利用が可能なレンタカーサービスで、鹿島神宮駅前と茨城県立カシマサッカースタジアムへの乗り捨てを可能にすることで鹿嶋地域の観光振興と地域活性化を目指す（Pathfinder株式会社2024）、というものである。2025年春

から、「地方創生」×「スポーツ」×「リカバリー」をテーマとしたグランピング”の運営を始める。グランピング施設の建設・運営は、2023年10月に、都内の関連企業とKXの事業として発表された（ツキヒホールディングス株式会社2023）が、実行段階になって地元などから15社が事業参画し、コンセプトの見直しなどが進み（F氏インタビュー調査より）、オープンも半年以上遅れた（ツキヒホールディングス株式会社、2024）。F氏によると15社の中には、アントラーズビジネスクラブに加盟する企業も3社含まれている。小泉氏が指摘する「KXは旗振り役や最初のリスクをテイクするのみで、共創していくことが大事」との発想から、地元からの参画事業者を募り、時間をかけて議論を行い、鹿嶋市の活性化に結びつけるようにしている（小泉2023）。

## 5 考察と結論

本研究が指す「プロクラブによる権利ビジネスとスポーツまちづくり推進の間のジレンマ」を回避しながら、プロクラブが権利ビジネスを推進しつつ、プロクラブの経営資源を活かしたスポーツまちづくりを推進していく方法、および、そのことを通じて、プロクラブが地域において新たな収益源となる事業を創出していくための方法について、検討していく。

調査結果から、以下の3つの方法が、重要な方法として示唆できるだろう。

### (1) プロクラブと自治体の連携に関する方法

第1に、プロクラブと自治体が包括連携協定等を選び、自治体がプロクラブの経営資源を活用しやすい状況、ならびに、自治体がプロクラブのために活動を行いやすい状況を生み出す方法がある。

鹿嶋市がアントラーズの経営資源を活用することによって、鹿嶋市と住友生命や出光興産との連携が生まれた。これはメルカリからアントラーズに出向してきた社員の紹介で、鹿嶋市が「SmartCityX」に参加することによって実現した。アントラーズの権利ビジネスとの兼ね合いで考えれば、生命保険会社の住友生命や出光興産との連携は、アントラーズが関わっていれば既存のスポンサーの権利との齟齬を生むだろう<sup>15)</sup>。しかし、アントラーズが直接関わらない形で、鹿嶋市と住友生命や出光興産が連携することで事業が進んだ。また、水平リサイクルの実施と他市への普及、鹿島スタジアムにおける水平リサイクルの実施は、アントラーズで研修を行ったことがあるB氏がアントラーズのネットワークを活かしながら主導した事業で、プロクラブの経営資源を活用した好例であろう。

鹿嶋市がアントラーズのために活動を行いやすくなった例としては、「ふるさと納税型クラウドファンディング」がある。2020年には、2599人から約1億3千万円の寄付を集めた。アントラーズにとって自治体の支援をより受けやすい環境が醸成されつつある。

なお、権利ビジネスと「地域」の協働の間に生じるジレンマは、プロクラブと民間事業者の関係性の比較において生じやすく、プロクラブと自治体の関係性は比較対象になりにくいと考えられる。つまり、民間事業者であれば権利ビジネスの観点から問題視されるような連携事業をプロクラブと自治体が行い組み立てたりしても既存のスポンサーは違和感を持ちにくいと考えられる。これは、繰り返しになるが、Jクラブと自治体の連携が不可欠であるためである。自治体がホームスタジアムを保有している場合にはその連携が当然とされるし、Jリーグ規約<sup>13)</sup>やクラブライセンス制

度<sup>14)</sup>にも、自治体との関係強化の重要性が明記されている。本論が対象とするジレンマを抑えるためには、プロクラブが、地方創生等、自治体への貢献を意図する活動の中で、「地域」との協働を推進していくことが重要になると考えられる。

## (2) プロクラブと民間事業者の連携に関する方法

第2に、予め、スポーツまちづくりを推進するために協働する「地域」の民間事業者のコミュニティを創る方法がある。本論では、アントラーズビジネスクラブの創成がこの方法に該当する。アントラーズビジネスクラブは、スポンサー契約ほどの金額を支払うことはできないが、アントラーズを支援したい企業が加盟し、地方創生の理念等を共有しながら、社会貢献などに取り組むものであった。

アントラーズビジネスクラブには、鹿嶋市やKXと協業することになる企業も含まれていた。水平リサイクルのガラスリソーシング(株)、グランピング施設の建設・運営に参加した企業もアントラーズビジネスクラブに加盟する企業であった。つまり、アントラーズビジネスクラブは、スポーツまちづくり推進に向けて、発展的に協業する可能性のある企業を引き寄せもした。

加えて、次の点が重要であろう。

アントラーズビジネスクラブは、権利の売買という側面を有しつつも、原則的には、理念を共有し、共同で活動を行うことを前提にしている。アントラーズビジネスクラブのようなコミュニティで生じる、理念志向型の取り組みであれば、既存のスポンサーの権利に沿わない活動も許容される可能性がある。既存のスポンサーは、地方創生等に寄与する理念志向型の活動を主導するプロクラブを望ましいと捉えたと考えられるためである。

## (3) 別法人の設置を通じた「地域」との協働推進

第3に、別法人を設置して、「地域」との協働を推進する方法がある。スポーツまちづくり関連事業に関わる場合に、プロクラブが直接関与するのではなく、別法人を設置して関与することで、プロクラブの権利ビジネスとの齟齬を回避しやすくなると考えられる。

KXが取り組む、地域内の様々なスポーツまちづくり関連事業への関与、アントラーズのスポンサーでない企業との新規事業推進、グランピング事業等の新規事業に多くの参画事業者を募ること、などはアントラーズだと、資源的制約や権利ビジネスへの配慮から取り組みにくい事業になると考えられる。

なお、KXも前節で指摘したアントラーズの理念、地方創生の理念を追求する組織である。そうした「理念」を追求する活動であるからこそ、アントラーズのステークホルダーから理解を得られやすい側面もあると考えられる。

## 6 今後の課題

本研究の課題を2点、提示する。

第1に、調査対象となったアントラーズが推進するスポーツまちづくりの事例は、Covid-19の流行の影響を受けて、本格的に動き出したのは2021年以降である。鹿嶋市が取り組む官民協働の

各種取り組みや KX の取り組みなどの評価にはもう少し時間が必要と考えられる。引き続き調査を続けていく必要がある。特に、新たな収益源による事業については、2024 年 10 月時点で確認できていない。

第 2 に、アントラーズ以外の事例でのケーススタディが求められる。本研究が前節で示唆した方法論はアントラーズの事例から抽出されたものである。権利ビジネスとの齟齬を回避しながら、プロクラブがスポーツまちづくりを推進するための方法という点では一定の汎用性をもちうると考えられるが、現実的な方法として、他の事例で汎用性をもちうるのかについては、追加のケーススタディが不可欠である。地域コミュニティ戦略の経営戦略上の意義が経営規模によって異なっていた(松橋・金子, 2007) ように、プロクラブの経営規模、所属するカテゴリでプロクラブがスポーツまちづくりを推進することに対する期待や意義が異なる可能性がある。また、種目が変われば、プロクラブとリーグや「地域」との関係性の前提が変化することも考えられる。どちらにしても、プロクラブが行ってきた地域貢献活動とスポーツまちづくりの推進を峻別し、プロクラブがスポーツまちづくりの推進に積極的に関わるケースから、経営課題を抽出していく必要があると考えられる。

#### 《注》

- 1) プロクラブのフランチャイズ地域とは、そのプロクラブが本拠地として活動する地域のことであり、興行を行う権利を持つ地域を指す。フランチャイズ (franchise) は本来、企業が他の企業に商標やビジネスモデルの使用権を与える契約を指すが、スポーツにおいては、特定の地域を拠点として活動・興行する権利を意味する。Jリーグでは、フランチャイズ地域を「ホームタウン」と呼んでいる。
- 2) 「地域」に含まれるフランチャイズ地域の自治体、企業・団体、市民等にとっての価値には多様なものが含まれ、本論では、分析対象となる自治体や企業が置かれた文脈に沿って価値を考えていくことにする。
- 3) 商品化権では、例えば、自治体が市民に配布するグッズにマスコットやロゴなどを表示する際に、それを安価に行えるのかどうかという問題が生じる可能性がある。
- 4) 本節は 2021 年 10 月 15 日に実施した A 氏および 2023 年 3 月 1 日に実施した C 氏へのインタビュー調査結果に基づいている。
- 5) アントラーズのフレンドリータウンは、ホームタウンである鹿行 5 市 (鹿嶋市、潮来市、神栖市、行方市、銚田市) 以外に、アントラーズと地域振興などを目的とした協定を締結している 10 市 1 町 1 村のことである。これは、アントラーズが地域貢献活動をより広範囲に展開するための独自の制度である。
- 6) 一般社団法人アントラーズホームタウン DMO は、アントラーズのホームタウンである鹿行地域 (鹿嶋市、潮来市、神栖市、行方市、銚田市を中心とする地域) において、スポーツツーリズムを核とした観光振興、地域経済の活性化などを目的として設立された団体である。Jリーグクラブが設立した初の DMO (Destination Management/Marketing Organization) でもある。
- 7) 「SmartCityX」は、デジタル化やコロナ禍の社会変容を前向きな未来への変革の機会と捉え、産業や技術の視点ではなく、生活者目線で価値の高いサービス及びアプリケーションを共創することを目指すグローバル・オープンイノベーション・プログラムである (スクラムスタジオ株式会社 2020)。鹿島市は、地域課題の解決を目指し、オープンイノベーション・プログラム「SmartCityX」にオブザーバーとして参画している。この取り組みは、鹿島市と株式会社アントラーズ・エフ・シーが地方創生に関する包括連携協定を締結したことに基づいている (株式会社鹿島アントラーズ FC 2020)。
- 8) 株式会社 PREVENT が提供する「Myscope」と「Mystar」は、生活習慣病の重症化予防を目的としたサービスである。「Myscope」は、個人の健康診断結果・レセプトデータ等もとに重症化予測モデルを用いて、各個人の生活習慣病重症化リスクを算出するものである (住友生命保険相互会社 2023)。「Mystar」は、Myscope で抽出された重症化リスクの高い方々に対して提供される生活習慣改善支援

- プログラムである。スマートフォンアプリを通じてライフログの記録やモニタリングを行い、医療専門職との電話面談を組み合わせることで、日々の生活習慣改善をサポートする。このプログラムは、生活習慣病の重症化リスクを低減させることを目的としている（株式会社 PREVENT n.d.）。
- 9) 住友生命相互保険会社（n.d）によれば「Vitality」は、健康増進を目的としたプログラムと保険が一体となった商品である。Vitality の最大の特徴は、日々の健康活動に応じてポイントが貯まり、そのポイントに応じて保険料が割引になる仕組みである。具体的には、歩数や運動の記録、健康診断の受診、食生活の改善などを通じて「Vitality ポイント」が付与され、貯まったポイントに応じてステータス（ブロンズ、シルバー、ゴールド、プラチナ）が上がり、保険料の割引や提携企業からの特典（例：スポーツクラブの割引、食料品の割引など）が受けられるものである。
  - 10) グランピングは、「グラマラス（glamorous）」と「キャンピング（camping）」を組み合わせた造語で、従来のキャンプよりも快適で豪華なアウトドア体験を指す。テントの設営や食事の準備といった手間をかけずに、自然の中でホテル並みの快適さやサービスを享受できるようにすることが特徴である。
  - 11) ペットボトルの水平リサイクルとは、使用済みペットボトルを原料として、再びペットボトルを作るリサイクルのことである。従来のペットボトルのリサイクル（縦型リサイクル）では、ペットボトルを繊維や他のプラスチック製品などにリサイクルしていたが、新しいペットボトルを作る際には石油から新たに原料を生成する必要がある。しかし、水平リサイクルでは、使用済みペットボトルを繰り返し新しいペットボトルに再生するため、石油などの化石資源の使用量を削減し、CO2 排出量の抑制にも貢献できる。
  - 12) Jリーグ（n.d）によると、シャレン！ は、社会課題や共通のテーマ（教育、ダイバーシティ、まちづくり、健康、世代間交流など）に、地域の人・企業や団体（営利・非営利問わず）・自治体・学校などとJリーグ・Jクラブが連携して、取り組む活動を指す。シャレン！ の活動は、3者以上の協働者と、共通価値を創る活動を想定しており、これらの社会貢献活動等を通じて、地域社会の持続可能性の確保、関係性の構築と学びの獲得、それぞれのステークホルダーの価値の再発見に繋がるものを想定している。
  - 13) Jリーグ規約第24条においてJリーグクラブは、「特定の市町村または特別区をホームタウンとして定め」、「ホームタウンにおいて、地域社会と一体となったクラブ作り（社会貢献活動を含む）を行い、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」とされている。
  - 14) Jリーグクラブライセンス交付規約の第9章施設基準では、一定規模以上のスタジアムを所有していること、もしくは使用できることがライセンス交付の条件となっている。自前でスタジアムを所有しているケースは少なく、多くの場合は、スタジアムを有している地元自治体と連携する必要が生じる。
  - 15) アントラーズならびにJリーグには明治安田生命保険相互会社がスポンサーになっている。また、エネルギー関連企業としては、ENEOS株式会社と深いつながりを持つ関閩商事株式会社がスポンサーになっている。

#### 参考文献

- 広瀬一郎（2012）サッカービジネスの基礎知識～「Jリーグ」の経営戦略とマネジメント～. 東邦出版.
- 原田宗彦（2018）スポーツマーケティングとは. 原田宗彦・藤本淳也・松岡宏高編, スポーツマーケティング改訂版. 大修館書店. pp. 2-35.
- Jリーグ規約：[https://aboutj.league.jp/corporate/assets/pdf/regulation/jleague/jleague\\_terms\\_and\\_conditions.pdf](https://aboutj.league.jp/corporate/assets/pdf/regulation/jleague/jleague_terms_and_conditions.pdf)（2024年8月20日確認）
- Jリーグクラブライセンス交付規約：[https://www.jleague.jp/docs/aboutj/clublicense2020\\_01.pdf](https://www.jleague.jp/docs/aboutj/clublicense2020_01.pdf)（2024年8月20日確認）
- 株式会社鹿島アントラーズFC（2019）【鹿島アントラーズ】代表取締役社長 小泉文明 記者会見. <https://www.youtube.com/watch?v=ytEZzemR8oQ>（2024年6月26日確認）
- 株式会社コンサドレ（2023）株式会社コンサドレ 新会社「株式会社まちのミライ」設立について. <https://www.consadole-sapporo.jp/news/2023/04/8699/>（2024年12月26日確認）
- 株式会社 PREVENT（n.d）生活習慣改善支援プログラムマイスター. [https://sckenpo.or.jp/system/data/news/283/283\\_2.pdf](https://sckenpo.or.jp/system/data/news/283/283_2.pdf).（2024年12月26日確認）
- 小泉文明（2023）KX Inc. の第一弾プロジェクト発表. <https://note.com/koizumi0926/n/nd66fc235681b>,（2024年8月20日確認）

- 公益社団法人 日本プロサッカーリーグ (n.d) シャレン! について <https://www.jleague.jp/sharen/about/> (2024年12月26日確認)
- Pathfinder 株式会社 (2024) 「カタレン for カシマ」運行開始: Pathfinder と鹿嶋でまちづくりを進める KX 社が連携し, 東京-鹿嶋間で片道レンタカーサービスの実証実験を開始~片道レンタカーで作り出す新たな鹿嶋旅のスタイル~. <https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000031.000067457.html>, (2024年8月21日確認)
- 松橋崇史・高岡敦史編 (2019) スポーツまちづくりの教科書. 青弓社.
- 松橋崇史・金子郁容 (2007). スポーツ組織マネジメントにおける地域コミュニティ戦略——Jクラブの事例研究——. スポーツ産業学研究, 17 (2) : 39-55.
- 内閣府地方創生推進事務局 (2023) 特別講演③: サッカーチームを通じた, 地域の魅力向上に向けて. [https://www.youtube.com/watch?v=Df3HuyHT\\_iE](https://www.youtube.com/watch?v=Df3HuyHT_iE) (2024年6月26日確認)
- 武藤泰明 (2020) プロスポーツクラブのマネジメント——戦略の策定から実行まで—— 第3版. 東京経済新報社.
- 中西純司 (2017) スポーツマーケティングの本質. 仲澤眞・吉田政幸編, よくわかるスポーツマーケティング. ミネルヴァ書房. 東京, pp. 22-25.
- 中澤眞 (2017) スポンサー企業の視点. 仲澤眞・吉田政幸編, よくわかるスポーツマーケティング. ミネルヴァ書房. 東京, pp. 124-125.
- 住友生命保険相互会社 (2023) ~三者間包括連携協定第1号~ Vitality 体験版を活用した茨城県鹿嶋市・PREVENT との 社会実装事業がスター <https://www.sumitomolife.co.jp/about/newsrelease/pdf/2023/230403a.pdf>. (2024年12月26日確認)
- 住友生命相互保険会社 (n.d) Vitality 公式ウェブサイト <https://vitality.sumitomolife.co.jp/> (2024年12月26日確認)
- 高岡敦史・松橋崇史 (2024) スポーツまちづくりの定義. 体育・スポーツ経営学研究. Advance online publication. <https://doi.org/10.24519/jsmpes.380002>
- 東京フットボールクラブ株式会社 (2024) "TOKYO SOCIAL COLLABORATION" のスタート及び石川直宏氏の「コミュニティジェネレーター (Community Generator)」就任のお知らせ. <https://www.fctokyo.co.jp/news/15538> (2024年12月26日確認)
- ツキヒホールディングス株式会社 (2023) 【茨城・カシマ】「スポーツ」×「エンタメ」×「リカバリー」の新たな体験. 茨城県鹿嶋市に誕生するリトリートグランピング施設のビジュアルイメージを初公開. <https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000020.000115218.html> (2024年9月25日確認)
- ツキヒホールディングス株式会社 (2024) 【茨城・カシマ】茨城県鹿嶋市グランピングプロジェクトの新コンセプトならびに施設名称が決定. 地域課題解決に向け, 新しい枠組みで目指す新しいコンセプトの体験型宿泊施設が来年誕生予定. <https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000028.000115218.html> (10月20日確認)
- 山口志郎 (2015) スポーツイベントにおけるスポンサーフィット: 先行研究の検討. スポーツマネジメント研究, 7 (1), 3-22.
- 山本悦史・中西純司 (2022) Jクラブ経営におけるビジネス化戦略とローカル化戦略の諸相: ABCD モデルを用いたマーケティング・ジレンマの発生可能性の推察. スポーツ産業学研究, 32 (1) : 97-116.

(原稿受付 2024年11月5日)