

## スポーツ・マネジメントにおける会計情報の視座

—— プロスポーツの収益拡大への成功要因 ——

永 田 靖\*

### はじめに

わが国において、「Jリーグ」は1993年に開幕し、今日ではスポーツ産業において確固たる地位を築いている。同様に、「プロ野球（NPB：Nippon Professional Baseball）」も第二次世界大戦後から人気を博している。この種の「プロスポーツ」に関するチーム経営<sup>(1)</sup>においては、「勝利＝成功」であると言えないことは明白である。つまり、企業経営とは経営資源を有効に活用することにより、利益の極大化を目指すものである。プロスポーツにおけるチーム経営も同様であるだろう。しかし、チーム経営における利益極大化の追求には「勝利」という付加価値が付随しなければならぬ。また、「利益」と「勝利」は多くの場合トレードオフの関係にある。

2007年に初めてJリーグは「クラブ経営の透明性の向上」のためとして、Jクラブの個別経営情報として財務情報を公開した。そこでは、Jリーグを構成する30クラブ（J1：18チーム、J2：12チーム）の2005年度決算財務データが示されている。そのなかから、国内有数のプロスポーツを有する地方都市である広島をホームタウンとしているプロスポーツチームを取り上げ、当該チームの活動によりもたらされた会計情報の意義に関する検証をおこなう。その際には、当該チーム経営がもたらす会計情報から収益拡大につながるような会計情報の有用性とその効果的活用および定性的な情報の活用について会計学としての検討と、スポーツ・マネジメントの側面からの検討を加え、双方を融合させることでより実務的に利用可能となるようなマネジメント・アプローチの一側面を提案したい。

なお、本論文における会計情報とは、財務諸表を公表することによりもたらされる情報という意図であり、その公表の行為を称して財務報告ということとしたい。

---

\* 広島経済大学経済学部准教授

## 第I部 会計学からの検証

### 第1章 会計情報の必要性

プロスポーツクラブにおける会計情報の提供は、クラブ経営に関する透明性を利害関係者にもたらしめるものであり、地域を基盤にするクラブ経営をより円滑なものにする。

会計学における会計情報の有用性は、一般の証券投資者が投資判断の意思決定に役立つ会計情報の特性と考える。証券投資者は株式・債券へ投資する際には、当該投資に必要な現時点での現金と、投資から期待できる将来の現金に関する現在価値を比較し、そして、投資にともなうリスクを考慮して投資の意思決定をおこなうと考えられる。証券投資者にとって株式・債権への投資から得られる将来の現金とは、株式ならば配当金および株式の売却による現金収入であり、債権であれば利息と償還または売却による現金収入である。

また、証券投資者は利害関係者の一部を構成するものであり、日本におけるプロスポーツチームの経営形態は株式会社制度によっているが、実質的には企業集団の持ち株による子会社的な形態を有している。その場合における利害関係者とは親会社集団およびそれを取り巻く関係者という色彩が強い。そのため、会計情報の公表対象は主として親会社になると考えられる。

#### 1. 利用者ニーズ

本来の会計情報である財務報告は、「それ自体が目的ではなく、企業の意思決定や経済的決定をするのに有用な情報を提供することを意図したものである<sup>(3)</sup>」。つまり、財務報告というのは、企業経営や経済活動での希少資源の代替利用についての合理的選択をするためのものであるというものである。それならば、財務報告の目的は利用者のニーズによって規定されてくることとなる。財務報告は利用者のニーズに役立つことに目的があるのであるから、利用者のニーズがどこにあるのかを知ることが財務報告の目的規定での決定的な要因となる。

そのような利用者ニーズはそれぞれの利用者が経済的諸活動を営んでいる国での「経済的・法的・政治的・社会的環境によって影響される<sup>(4)</sup>」としている。したがって、利用者ニーズを知るためには、それぞれの国の社会経済的諸特徴を明らかにすることが必要である。その一方で、財務報告はそれが提供できる「情報の性格と限界<sup>(5)</sup>」によっても、目的が規定されてくる。したがって、財務報告の目的は、財務報告によっても提供できる情報の性格と限界、言い換えるならば、会計の計算技術的

特徴によっても財務報告の目的は規制されてくることとなる。

今日のように高度に発展した資本主義経済体制の国家では、社会的分業がなされ、各人は必要な財貨や用役を貨幣によって購入する貨幣経済のシステムが形成されている。一国のある年度の生産物は、消費か投資に充当されるのであるが、この場合において、ある年度の国民所得のうち貯蓄された部分が投資となる。したがって、貯蓄と投資は事後的に合致するが、投資の担い手は主として「企業」である。その企業は経営者によって支配され、株主、債権者、従業員、顧客、仕入先、政府などの利害関係者集団の利害対立の見られる組織である。そして、「市場」の存在が、そのような企業活動の効率的遂行を助ける場としての役割を演じ、市場の力のバランスに大きな影響を及ぼすものとして「政府」の存在が重要であるということになる。

こうした社会経済的状況下での財務報告の機能は、「企業についてとか、企業への投資ないしは貸付についての経済的決定をする人々にとって有用な情報を提供する<sup>(6)</sup>」ことである。言い換えるならば、企業についての経済的決定をする人々に、それぞれの代替的活動過程の期待利益とリスクの評価をするのに、助けになるような情報の提供が財務報告の重要な任務なのである。

一方、日本におけるプロスポーツチーム経営に関しては、チームの親会社からの資金調達が容易であり、本来の財務報告機能の目的は性格を異にする。つまり、会計情報を構成する財務報告の目的は、親会社に対するクラブ経営活動の報告的な意味合いが強く、一般的な企業経営活動の究極的な目的である利益極大化の追求結果を示すものではなく、チーム経営のある一会計期間の結果としての「活動報告」と思われる。したがって、会計情報の利用者は、証券投資者が対象ではない。それら以外の利害関係者に対し、チームを円滑に経営するための諸活動に関する信頼性の担保を要求するものである。

## 2. 会計情報の報告目的

次に、会計情報をもたらす財務報告が提供する情報は、会計先進国であるアメリカの財務会計基準審議会（FASB：Financial Accounting Standards Board 以下、FASB と記す）の「財務会計基礎概念ステートメント第1号（SFAS：Statements of Financial Accounting Concepts 以下、SFAC 第1号と記す）」にある「企業財務報告の諸目的<sup>(7)</sup>」で次の4つの情報を挙げている。<sup>(8)</sup>

1. 企業の経済的諸資源、諸債務ならびに所有者持分についての情報。
2. 企業の業績についての情報。
3. 企業がどのようにしてキャッシュを入手し支出したかとか、借入とか

返済についてとか、所有者たちに対する現金配当とかその他の企業資源の配分を含む資本取引とか、企業の流動性ないしは支払能力に影響しうるその他の諸要因についての情報。

4. 企業の経営者が委託された企業資源の利用によって所有者に対するそのスチュアードシップ責任をどのようにして果たしたかについての情報

それらにより、会計情報の目的は「経済活動のなかで財務会計と財務報告の役割の枠内で、公共の利益に役立つことを意図し期待しているが、それは公正な財務情報やその他の市場の効率的機能を容易にし、経済のなかでの希少資源の効率的配分を促進することの助けになることである。」<sup>(9)</sup>としている。つまり、FASBの意図している財務会計基礎概念の確立は、そのことにより国民経済のなかでの公共の利益に役立つ、効率的市場原理の発揮や希少資源の効率的配分の促進に役立つ情報の提供にあるということである。また、FASBは「財務諸表は財務報告の中心的な部分をなすものである」とし、「財務諸表は企業外部の人々に会計情報を伝達するための基本的な手段である。」<sup>(10)</sup>としている。

また、FASBは財務報告の目的を規定する場合に「一般的なものより、特殊なものへと進んでいく」と説明している。つまり、財務報告の目的の規定に際して、「一般より特殊へ」の方向で目的の定義づけをしているということである。この場合において、財務報告の一般的な目的というのは「投資とか信用供与の決定に有用な情報」ということになり、そのような広範な目的の定義づけをおこない、次第にフォーカスしている。2番目に出てくる目的は、「企業への投資や貸付から受け取るキャッシュの予測についての投資家や債権者たちの第一義的関心事と企業の予測とそれらの人々の予測との関連性に焦点をあてた」ものとなっている。そして最後に、「企業の経済的諸資源、それらの諸資源に対する請求権、ならびに企業業績の測定も含めた諸資源や請求権での諸変化についての情報に焦点をあてるが、これは企業のキャッシュ・フローの予測の判定で有用である。」という。したがって、FASBは財務報告の目的を「投資と信用供与の決定に有用な情報」、「キャッシュ・フロー予測の判定に有用な情報」、「企業の諸資源、諸資源に対する請求権、それらの諸変化についての情報」の三つであるとしている。これらの三つの財務報告の目的は、一般的なものから特殊なものへの方向で並べられており、財務報告の目的を投資や信用供与の決定に有用な情報と定義づけても、そのことは財務報告の目的が投資家や債権者だけのものであり、その他の利用者たちの利用を排除しているということを意味するものではないことに注意しなければならない。

そして、目的というのは「投資家、債権者あるいは情報を利用するその他の人々の目標とか、経済や全体としての社会の目標であるよりは、財務報告の目的である。経済のなかでの財務報告の役割は、経営の意思決定とか経済的決定での有用な情報を提供することであり、そのような決定がどうあるべきかを定めることではない」としている。つまり、「財務報告の役割は、公正で、中立的で、偏りが無い情報を提供する」ことにある。そのような情報を投資家や債権者がどのように利用するかとか、利用の結果としてどのような事態が生じたかについては、財務報告の目的の関知することではない。財務報告は公正で中立的で偏りのない情報を提供することだけが任務であって、そのような情報を受け取って意思決定をするのは人間であり、財務報告の目的とは直接かかわりが無いことであるということである。

FASBは、財務報告の第一の目的を次のように規定している。「財務報告は、現在ならびに潜在的な投資家や債権者やその他の利用者たちが、合理的な投資、信用供与やその他の同様な決定をするのに有用な情報を提供すべきである。」そして、情報は合理的な理解力があり研究をしたいと思う人々にとって「理解可能なもの」でなければならないとし、「財務情報は用具 (tool) である」として、それを使えない人や使う気のない人、誤った使い方をする人々にとっては助けになりえないとしている。それは、情報利用者たちの企業環境や経済状態、事業活動、証券市場などの問題についての理解度に幅があるため、このことを考慮して財務情報の理解可能性を増大させるための努力が必要となる。その逆に、目的適合的な情報はそれがあつた人々にとっては理解することが困難であるという理由だけで除外してはならないことになる。

財務報告の第二の目的について、FASBは「財務報告は、現在ならびに潜在的な投資家や債権者やその他の人々に、配当もしくは利子からの期待キャッシュ受入額や、証券またはローンの売却・償還・満期からの受取額の金額、タイミングならびに不確実さを判定することを助ける情報を提供すべきである」と説明する。

財務報告の第三の目的について、財務報告は「企業の経済的諸資源、それらの諸資源に対する請求権ならびに諸資源や諸資源に対する請求権を変化させる取引、事象ならびに状況の影響についての情報を提供」すべきであるとしている。

伝統的な会計の用語を使用すれば、このパラグラフは貸借対照表と損益計算書の作成を強いている。つまり、FASBは「財務報告は、企業の経済的諸資源、諸債務ならびに所有者持分についての情報を提供」すべきであるとする。このような情報は、企業の財務的強さと弱さを認識し、企業の流動性や支払能力の判定に役立つものである。

これらのことから、チーム経営が財務報告する目的に関して SFAC 第1号に合致するものは、そこで述べられている内容において部分的なものである。つまり、プロスポーツチームを経営する場合においては次に示すものになる。

- ① トップアスリートを獲得することを目的とする合理的な投資、信用供与やその他の同様な決定をするのに有用な情報を提供
- ② チーム経営に関する諸資源の状況に関する情報を提供

このように、プロスポーツチーム経営は FASB による財務報告の目的にすべて合致するものではない。それは、親会社を報告対象とし、一会計期間のチーム経営活動の成果ではなく「結果」を報告すれば良いからである。その他の利害関係者に対しては、チーム経営に付随する活動への信用および信頼性を担保する情報を提供すれば良いのである。

## 第2章 財務報告とセグメント別報告

2007年にJリーグより公表された30の所属クラブに関する会計情報は、FASBの定義からは正規の会計情報とはいえないだろう。公表された財務情報は、各クラブの項目ごとの数値は記載されているが、貸借対照表および損益計算書は公表されていない。既述したように、チーム経営に関する財務報告の対象が一部の利害関係者に向けた報告であり、いわゆる一般的な企業における財務報告とは性質を異にする。それは、財務諸表による報告ではなく、ある一定の項目に関する数値の公表であるため、利害関係者全般を対象として考えているのではなく、特定の利害関係者へ向けた報告であるように思われる。つまり、チームの親会社へ向けた財務報告であり、Jリーグ機構自体の財務情報を構成するための部分的情報であるように思われる。すなわちセグメント別の会計情報と同様であると思われる。Jリーグが本社機能であり、各30クラブがそれぞれの支店的な役割を担っているように思われる。

### 1. セグメント報告との類似性

セグメント情報とは、売上高や営業損益、その他の財務情報を、事業の種類別および地域別に分類したものである。セグメント情報の目的は、企業経営の多角化、国際化の実態を財務諸表に適切に反映させることにある。わが国においては、1988年に企業会計審議会から「セグメント情報の開示に関する意見書」並びに「セグメント情報の開示基準」が公表されている。

しかし、セグメントには開示基準がある。開示対象セグメントの定義には、同種・同系列の製品またはサービスに基づく「事業系列別セグメント」と、何らかの地域

区分に基づく「地域別セグメント」、そして顧客に基づくものなどがある。地域別セグメントでは、売上高または収益、営業損益または経常損益および資産の開示が要求される<sup>(11)</sup>。2007年にJリーグより公表された財務報告によれば、同一種目のスポーツにかかわるチーム経営であるために事業系列は同じということになり、かつ、公表された報告内容の項目からも「地域別セグメント」に酷似している。

## 2. セグメント情報の課題

次いで、セグメント情報の開示実態における課題をまとめてみる。

開示対象セグメントは経営者の経営意思決定の所産である内部組織構造や内部報告制度に基づいて識別され、開示が求められる情報は、経営者の意思決定に際して使用されるか否かにより決定される。さらには、情報の入手可能性やコスト面での実行可能性に関する経営者の判断もまた、開示対象セグメントの識別や開示項目を左右することとなる。

国際会計基準 (IAS: International Accounting Standards) 第14号<sup>(12)</sup>が、1993年における国際会計基準委員会 (IASC: International Accounting Standards Committee) の「財務諸表の比較性改善プロジェクト」に基づき、代替的方法を制限することによって形式的な比較可能性を高めることを求めたのに対して、SFAS 第131号<sup>(13)</sup>のマネジメント・アプローチが、経営戦略という主観的な経営者の考え方の把握および評価を可能にするという意味で、企業間の経営戦略の実質的な比較可能性を高めたと主張される。この場合には、同一企業内での会計処理や手続の継続性は、形式的な期間比較可能性を確保するための方策とみることができる。実質的な意味での企業間比較や期間比較では、企業間あるいは年度間でのセグメント情報の多様性こそが分析の対象とされることになる。そうした分析では、将来のキャッシュ・フローを予測するために有用な情報をいかにして導出するか、また、経営者の経営戦略上の判断とセグメント情報の操作を意図した示威的な判断をいかにして区別するかということが課題になると考えられる。また、同一企業内でのセグメント間の相互依存関係等といった経営戦略のダイナミックな変化を的確に反映した情報に対する要求が一層に高まると考えられる。その意味において、セグメント間の内部取引に関する情報をさらに充実させることも重要な課題になると考えられる。

IAS 第14号においては、企業の組織構造と内部報告は、そのセグメントを識別する基礎であるとしている<sup>(14)</sup>。また、取締役会および最高経営意思決定者に対して、過去の業績評価および将来の資源配分に関する意思決定のための情報が提供されている組織構造をセグメントと定義することも明確にしている<sup>(15)</sup>。つまり、これがマネジ

メント・アプローチである。この定義に忠実に従うならば、外部報告目的セグメントと最上位の内部管理目的のセグメントと両セグメント間の実質的な差は狭まることになる。

特に、トップマネジメントに対して、将来の資源配分に関する意思決定のために情報が提供されている組織構造単位をセグメントとするということは、戦略的計画設定のなかの重要な一要素である資源配分に関する意思決定への役立ちを考慮したセグメントという戦略的プランニングの側面としての定義にはかならない。また、トップマネジメントに対して、過去の業績評価のための情報が提供されている組織構造単位については、戦略的に重要で分権化のレベルが投資責任にまで及ぶ内部管理目的のセグメントを想定していると解釈することも可能であり、これは戦略的コントロールの側面であることになる。その結果として、これらはまさに、企業戦略レベルのセグメントにはかならない。

そこで、Jリーグ公表の財務報告の現状では、各チームごとが報告の単位となっている。しかし、IAS 第14号により近付けるためには、チーム内の詳細、すなわちトップチーム、サテライトチームおよびユース、ジュニアユース等を単位として財務報告をする必要があるだろう。

## 第II部 スポーツ・マネジメントからの検証

### 第3章 スポーツ・マネジメントの現状と課題

#### 1. 現状

わが国において、近年スポーツ活動形態の急激な多様化、細分化が顕在している。それは各種メディアからの情報による支持者の変化や、スポーツと競技者を取り巻く環境のグローバル化に影響されていると考える。つまり現在のスポーツを成立させている個人および社会的単位に起因するものである。

現代スポーツは、「労働力（＝ヒトおよびモノ）」、「資本（＝カネ）」および「メディア（＝情報）」という経営資源に分類した場合に、ヒトおよびモノは人間行動学および心理学という形態で、また情報はメディアおよびジャーナリズムという形態で検証されている。しかし、カネという分野に関しては、明確な検証がおこなわれているとは言い難い。つまり、現代スポーツは、①スポーツチームという集団およびチームに属する個人としての組織論または人材育成という視点、また、②スポーツをビジネスと考える経営学的な視点、③チーム存続のための利益追求という会計学的な視点からのアプローチがあまり検証されていないように思われる。これらは国際的にみても急速な社会変動とスポーツの巨大化や、スポーツ産業の多様化に研究



活動が追い付かないという現状があるように思われる。つまり、スポーツをビジネスとしての学問的検証が世界的に後進している状況にある。

スポーツ・マネジメント研究の代表的機関である NASSM (North American Society for Sport Management) と、EASM (European Association for Sport Management) での研究は、「スポーツマーケティング」, 「ヒューマンリソースマネジメント」などのスポーツに関する組織管理および組織行動への関心が大半であり、その他では、「スポーツ法と政策」, 「スポーツ倫理」, 「スポーツイベントマネジメント」がみられる。つまり、ビジネス的関心はあるがスポーツの科学的究明が先行したという現実がある。

## 2. 経営学的な視点との相違

経営学は企業組織の形成と他者を利用し実践させることで、合理的かつ効率的な活動を通じて、極大化の利益獲得を追究する学問である。

経営における組織は、単純にヒトを動かすだけの仕組みではなく、「生産および販売」という経済活動を示し、市場の変動にともなった的確な組織の再編をおこなわなければならない。それと同時に経営プロセス自体を効率的なものにするために絶えず経営の実態を把握しなければならない。一方、現代スポーツにおける組織は複雑である。スポーツにおけるチームとクラブの使い分けが不明確であることから推察できる。

次いで、多様で複雑なスポーツ経営の実態を簡略的に示してみる。

- ① (調達) 優秀な選手をスカウト
- ② (生産) トップアスリートを育成
- ③ (販売) 選手をトップチームへ輩出
- ④ (成果) 優秀なチーム成績による観客動員数の増加
- ⑤ (消費) トップアスリートのリタイア
- ⑥ (再調達) 新たな選手のスカウト

こうした経営サイクルにおいて円滑な活動をおこなうためにスポーツ組織は努力を尽くしている。これらの経営サイクルには、組織としての効率性が必要であることは当然であるが、活動の基盤にあるのが活動自体を支える資金の存在である。いわば最小限の経営資源投入で最大限の成果を追究することが宿命であり、同時に一般の営利目的企業と同様の性質を有するのである。

## 3. 資金のマネジメント

資金の実態としては、プロ、アマチュアともに拠出する「元」が必要となる。わが国の実態ではチームのスポンサーである親会社からの資金流入により活動が保証される。こうした資金によるチーム経営のための経営サイクルを効率良くおこなうことがチームに求められる。しかし、わが国におけるプロスポーツ運営の実態は、「経営」という言葉があてはまるものではないだろう。つまり、企業は営利目的のために効率的な経営をおこなうことを追究するが、チーム経営においては、すべてのチームではないが、資金に余裕がある場合に、その営利目的よりもチームの勝利を優先にするため、トップアスリートを率先して他のチームより集めるという莫大な人件費に資金を投じてしまう傾向にある。

例えば MLB の2004年の決算状況や、企業価値の評価額をみると、<sup>(16)</sup> ニューヨークヤンキースは、年間売上は290億円（\$1=¥110換算、以下同じ。）であり、企業価値としては1,045億円となっており、MLB30チーム中で第1位であると評価されている。しかし、営業利益は約41億円の赤字であり、30チーム中で最下位になっている。この要因には、スター選手が多いために人件費が227億円にも上り、利益が赤字となったものである。一方、日本において人気がある球団としてイチロー選手が所属するシアトルマリナーズは、2004年は63勝99敗と大きく負け越し、アメリカンリーグ西地区のワースト記録であったにもかかわらず、企業価値は30チーム中5位の457億円であり、年間売上は190億円（同4位）、そして利益は12億円（10位）となっており、シアトルという必ずしも大きくない市場（都市圏としては全米15位）を基盤としていることを考慮しても、その経営手法には特筆しなければならない。その要因にはイチロー選手効果、また彼に関連する日本人効果が大きいことが推察できる。

このように、チーム経営は、①トップアスリートを所属させ、②「勝利」を目指すことでファンを獲得し、③観客動員を増加させて安定した入場料収入をあげ、④その結果として安定したチーム経営ができるように利益を得なければならない。しかし、これらをすべて満たすことは容易ではない。それぞれがトレードオフの関係にあるものが少なくないからである。それは、次のようなものが考えられる。

- A トップアスリートを所属させても勝利は保証されない
- B トップアスリートを所属させるためには莫大の人件費が必要であり、利益が得られるとは限らない
- C 勝利は観客動員に直結しない

#### 4. チームのマネジメント

スポーツ組織には、経営者としての「トップ」、[ビジネススタッフ]、[マーケティングスタッフ]、そしてファン等から組織される顧客と対面的な関係をつくる「コンタクトパーソン」等が必要となる。つまり、トップ—ミドル—ローアの相応した配置であり、一般的な企業と同様である。

その組織のマネジメントは、スポーツという文化の伝播および普及の形態を考えると理解しやすい。つまり、近代スポーツの多くは、ある特定の国のスポーツ組織が一定のルールやマナーをつくり、いくつかのスポーツ組織の介在により世界的に流布したものである。これは、一般的にあるメーカーが消費の現場から離れている工場で規格商品を大量かつ集中的に生産をおこない、それらを流通チャネルに合わせて販売をおこなうことと類似している。

また、スポーツというモノを消費するコンシューマーは、既製のスポーツを購入するのではなく、消費する現場での自らのスポーツ活動を通じて「出会う」ということになる。しかし、ここでは「顧客満足」という重要なキーワードがある。コンシューマーはスポーツとの「出会い」により、自己の活動というニーズに満足しなければならない。それと同時に、スポーツ組織はコンシューマーのニーズを最大限に満たさなければならない。つまり、当該組織は人的・物的資源を可能である限り集中させて、出会いというスポーツ活動を提供しなければならない。

#### 5. マネジメントコントロール

マネジメントとは、「ヒト・モノ・カネという経営資源を通して、組織が目標達成を目指して効率的に活動する過程」ということになる。それらの過程では、基礎的、全般的、長期的等に活動の目標設定が必要であり、その目標に合わせた経営資源の集中が必要となる。つまり、組織として相互に関連し整合性を保ちながら効率的に活動しなければならない。そのためにはマネジメント自体を管理する手法が必要となる。それをマネジメントコントロールと呼ぶこととしたい。

マネジメントコントロールをおこなうためには、組織を構成するヒトのスキルを最大限に活用しなければならない。また、そのスキル自体を育成し集中させ管理しなければならない。当然ながらヒトとしての人間性の追求のためには個人の動機である「モチベーション」維持させなければならないし、個人動機の満足度と組織目標の達成度を対立なく統合させるように「意思決定」が必要となる。こうした内生的な要素への取り組みだけではなく、外生的な要素である環境を安定させるために適合できるように活動しなければならない。しかし、その外生的要素は常に変動するため、積極的に環境に対して働きかけなければならない。そのためには、マネジ

メントコントロール自体をある特定の目標に設定し、効率的におこなわなければならない。つまり、そこにマネジメントへの戦略理論の必要性が生じることとなる。

## 6. マネジメントの戦略

戦略的な行動が必要な要素には内生的な要素と外生的な要素があることは上述の通りである。内生的要素への働きかけは、スポーツ組織に限らず一般企業のそれと同様である。しかし、「勝利＝組織としての成功＝利益追求」が成り立たないため、外生的な要素の分析が必要となる。既述した要素には環境を例示したが、これを取り巻く要因のなかに内生的要素と同質のものがある。つまり、「ヒト（人材）およびファン」である。さらに言い換えるならば、スポーツ組織に属する「ヒト」がスポーツ活動を通じてファンである「ヒト」に適合しなければならない。

それは「顧客満足」に他ならないし、顧客の最大限のニーズに適合したスポーツ活動の成果をもたらすならば、顧客の満足度は達成されることになる。その場合、顧客は再度満足度の達成を要求する場合にそれに見合った組織としての活動成果をもたらせば、「リピーター」となり安定した外生的要素を構成するようになる。そのようなりピーターは特定のスポーツ組織の活動自体に付加価値を見出し、さらなる強固なりピーターとなる。つまり、スポーツ組織の活動にブランド価値を見出すことになる。そうした場合、スポーツ組織は安定した活動がおこなうことができ、収益も安定することになり、より顧客を満足させるような活動に向けた資金を留保することが可能となる。

述べてきたように、スポーツ組織の活動に満足度を達成させられたファンを獲得し増大させるような行動をスポーツ組織はおこなわなければならない。そのためには外生的要素を分析し、顧客のニーズを最大限に満たす活動をおこなうと同時に、潜在的な顧客にも向けてスポーツ活動を通じてメッセージを発しなければならない。

## 第4章 地域活性化への行動

### 1. 現状把握

スポーツ組織には、その組織自体が属する地域、いわゆるホームタウンがある。それはプロ・アマチュアに限らず地域という外生的要素と密接な関係を持たざるを得ない。つまり、チーム経営においては当該地域の住民を顧客にしなければならないのである。Jリーグ30チーム、NPB12チームがそれぞれ独自のホームタウンが存在するが、地域住民は平準化されておらず、独自の人口分布となっている。

そのなかで「広島市」は2007年6月1日現在で全国では第11位の約116万人から構

成されている。その広島市には多くのプロスポーツが存在する。東京23区の約864万人で構成される地域と同様な状況のプロスポーツチーム（広島東洋カープ、サンフレッチェ広島、JTサンダース、湧永製薬、広島メイプルレッズ等）が広島市には存在する。しかし、プロスポーツの観客動員数の現状は広島市を代表するような「サンフレッチェ広島」および「広島東洋カープ」ともに低迷を続けている。

観客動員低迷の要因を検討するために2006年にJリーグで実施された観戦者調査の内容をみってみる。図1からわかるのは「18歳以下」では7.4%、「19-22歳」では7.1%、そして、「23-29歳」では16.3%となっており、全観戦者からみても3割程度である。つまり、「29歳以下」年代の観戦者割合が少ないことである。性別割合も男性：女性は58.9：41.1となっている。また、試合観戦の頻度は10.8となっている。

Jリーグの試合形式は18チームによる2回総当りホーム&アウェイ方式1シーズン（通年制 34試合）の成績で順位を決定するレギュラーシーズンと、カップ戦、天皇杯、チャンピオンシップ等の試合があり、年間総試合数は約50である。また、その半数がホームタウンでの主催試合と想定しても約25試合であり、観戦者調査において主催クラブ側の応援者を対象にされたことを考慮すると試合観戦頻度がJリーグ平均10.8試合という低い状態である。この平均値の詳細を示すのが図3である。

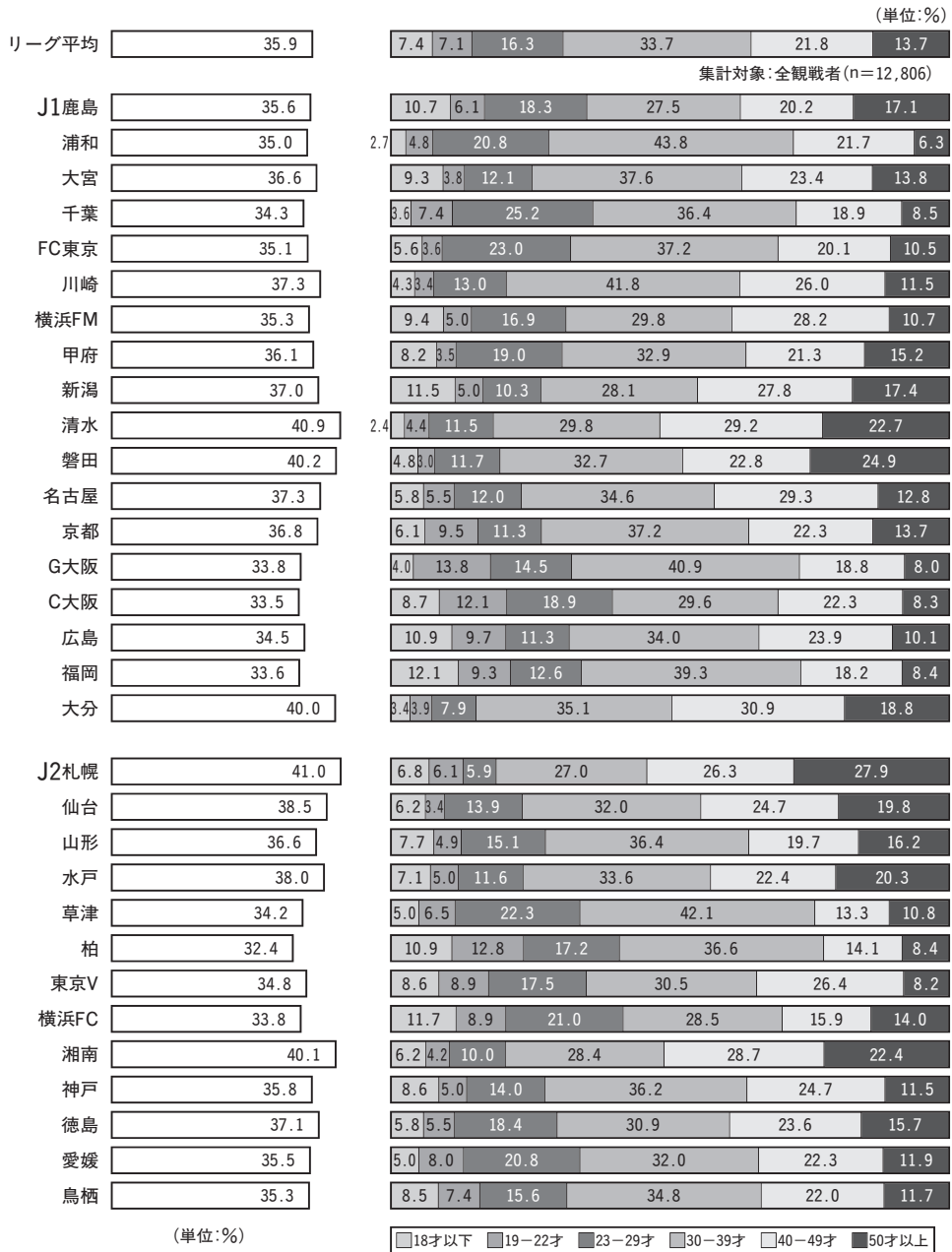
ここで分かるのが、10回以下の試合観戦者の割合が57.5%となっていることと、16回以上の観戦者が31.6%となっていることである。つまり、平均試合観戦頻度は30%の割合で存在する熱狂的な観戦者によってもたらされていることである。そして、38.1%という全体の4割近くが5回以下の試合観戦頻度である。

## 2. 現状課題の検討

ここで、Jリーグの現状での課題を整理してみると、次のようになるだろう。

- ① 29歳以下の観戦者が少ない。特に「19-22歳」世代が低調である。
- ② 観戦頻度が高い割合が3割程度である。
- ③ 観戦者の性別割合は男性が6割である。

これらの課題はJリーグのみにあられたものではなく、プロスポーツ全体のトレンドを示していると思われる。特に、「19-22歳」世代のプロスポーツ観戦離れの要因は、その世代が学業をおこなうと同時に、アルバイトや他の遊戯施設に価値を見出し、結果としてプロスポーツ観戦に付加価値をみいだせない状況にあるだろう。趣味趣向の多様性が叫ばれる昨今では、プロスポーツにおいても細分化の波が押し寄せていることは間違いない。



出典：2007年Jリーグ公表資料

図1 Jリーグクラブ別の観戦者平均年齢および年齢分布

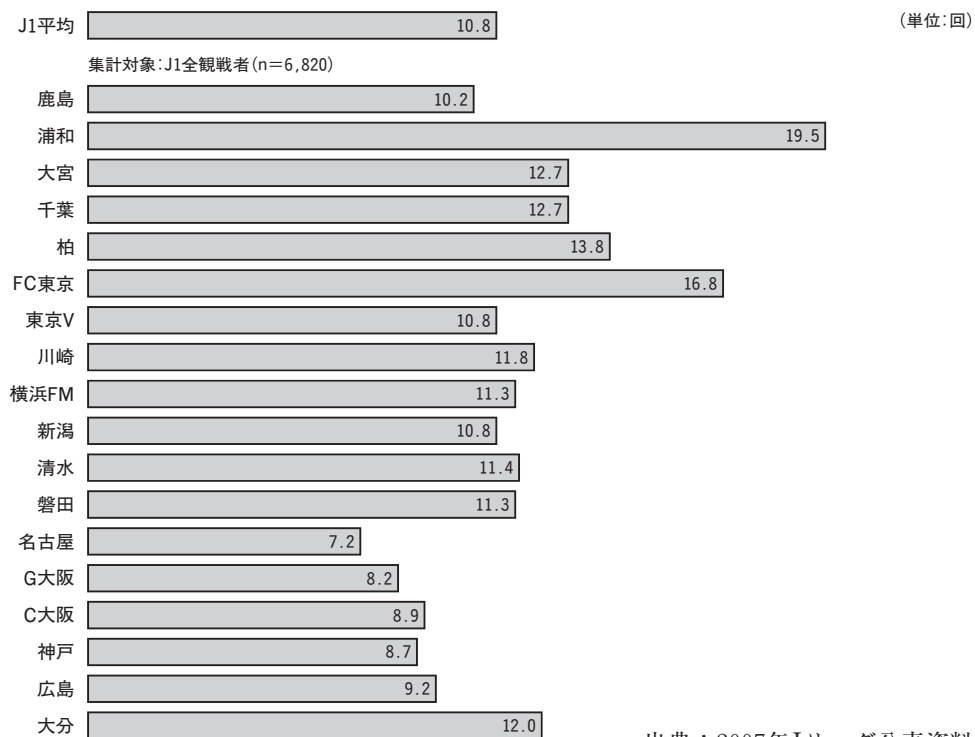
2-1. サンフレッチェ広島の事例

2-1-1. Jリーグ実態調査からの検証

ここでは、Jリーグサンフレッチェ広島の状態を検証してみる。

図1の観戦者平均年齢および図2の観戦頻度は、ともにJリーグ平均を下回っている。このクラブにおいても現状の課題は先に考察した内容があてはまる。さらに、サンフレッチェ広島には特殊な事情が加わる。それはスタジアムへのアクセス費用とアクセスの時間である。Jリーグ平均1,230円となっているが、サンフレッチェ広島の場合はアクセス費用が1,860円となっている。この数値は、Jリーグクラブ中最も費用が低い川崎のアクセス費用390円より約4.8倍になっている。しかし、その一方でアクセス時間が60分以上の観戦者が多いことも顕著である。特に2006年度においては、29.4%の観戦者が60分以上のアクセス時間をかけてスタジアムに来ている。また2005年度比において遠距離観戦者が1.5倍増になっている。この数値は鹿島、浦和、清水に次ぐ高い数値となっている。

サンフレッチェ広島でのスタジアムへのアクセス費用が高額になっているのは、スタジアムに直結するアクセス手段が第三セクターの運営するアストラムライン(新交通システム)しかなく、当該交通システムの運賃設定が要因と考えられる。



出典: 2007年Jリーグ公表資料

図2 2005年実績観戦頻度

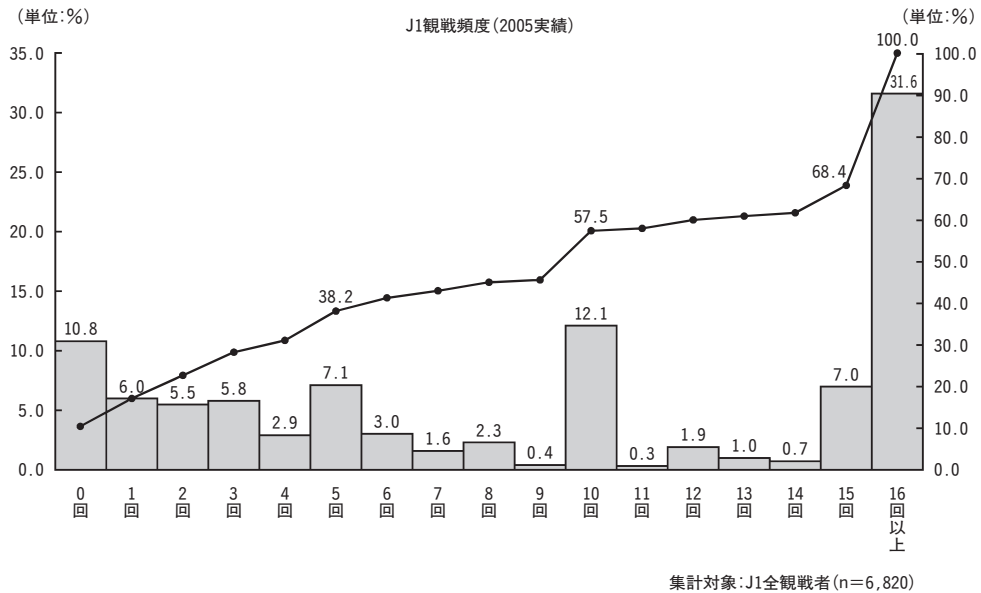


図3 J1リーグ試合観戦頻度分布

出典: 2007年Jリーグ公表資料

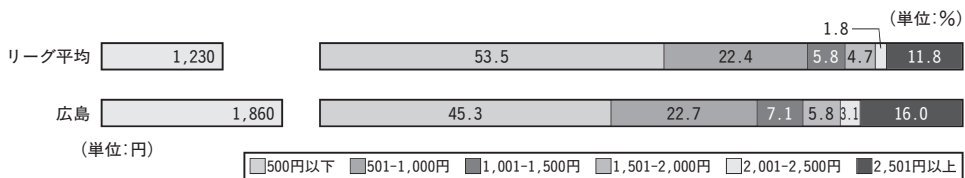


図4 スタジアムへのアクセス費用

出典: 2007年Jリーグ公表資料

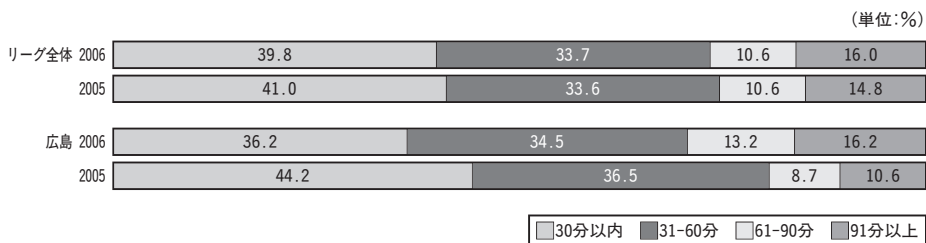


図5 スタジアムへのアクセス時間分布

出典: 2007年Jリーグ公表資料

2-1-2. 広島市の人口構成

表1から表4においてわかることは、広島市の人口構成で最も主軸になっているのは「安佐南区」である。区内にはサンフレッチェ広島のホーム主催試合が開催さ



表1 市区町別推計人口および世帯数

市区町	推計人口・世帯数 (平成19年6月1日現在)				
	推 計 人 口			世 帯 数	人 口 増減数
	総 数	男	女		
広島県	2,873,994	1,389,284	1,484,710	1,168,247	575
市 部	2,688,892	1,299,918	1,388,974	1,095,890	620
郡 部	185,102	89,366	95,736	72,357	△ 45
広島市	1,160,961	562,315	598,646	498,975	697
中区	128,457	60,156	68,301	69,510	105
東区	120,380	57,766	62,614	49,733	30
南区	139,062	68,131	70,931	65,115	△ 18
西区	185,722	89,509	96,213	85,606	124
安佐南区	223,746	110,406	113,340	90,507	385
安佐北区	151,139	72,025	79,114	56,138	△ 70
安芸区	78,023	38,878	39,145	30,041	81
佐伯区	134,432	65,444	68,988	52,325	60

出典：2006年人口移動統計調査

表2 住民基本台帳による広島市の年齢別人口(2006年12月末現在)

項目名	0~4歳	5~9歳	10~14歳	15~19歳	20~24歳	25~29歳	30~34歳	35~39歳	40~44歳	45~49歳	50~54歳	55~59歳	60~64歳	65~69歳
全市 総数(男女計)	55,709	57,858	56,453	57,915	67,518	77,897	97,960	92,532	73,362	68,321	71,050	96,953	72,126	60,757
・男	28,532	29,627	28,964	29,751	33,639	38,597	48,801	46,086	36,646	33,963	35,243	47,732	35,028	28,978
・女	27,177	28,231	27,489	28,164	33,879	39,300	49,159	46,446	36,716	34,358	35,807	49,221	37,098	31,779
中区 総数(男女計)	4,701	4,430	4,412	5,047	7,632	9,492	10,682	9,654	7,712	7,376	7,652	10,428	7,647	6,469
・男	2,444	2,263	2,262	2,513	3,381	4,434	5,007	4,582	3,745	3,605	3,762	5,103	3,557	2,801
・女	2,257	2,167	2,150	2,534	4,251	5,058	5,675	5,072	3,967	3,771	3,890	5,325	4,090	3,668
東区 総数(男女計)	5,640	6,252	6,421	6,340	6,620	7,286	9,347	9,468	8,300	7,700	7,670	9,908	7,732	6,561
・男	2,874	3,225	3,307	3,180	3,225	3,522	4,721	4,652	4,049	3,871	3,881	4,822	3,767	3,128
・女	2,766	3,027	3,114	3,160	3,395	3,764	4,626	4,816	4,251	3,829	3,789	5,086	3,965	3,433
南区 総数(男女計)	6,109	6,244	6,218	6,714	8,559	9,398	11,646	10,898	8,893	8,207	8,212	11,058	8,342	7,242
・男	3,158	3,159	3,096	3,570	4,479	4,824	5,977	5,475	4,542	4,135	4,235	5,640	4,064	3,389
・女	2,951	3,085	3,122	3,144	4,080	4,574	5,669	5,423	4,351	4,072	3,977	5,418	4,278	3,853
西区 総数(男女計)	9,274	9,222	8,649	8,688	10,937	13,592	16,599	15,705	12,452	11,163	11,211	14,419	10,028	8,709
・男	4,716	4,760	4,466	4,475	5,406	6,654	8,207	7,743	6,211	5,516	5,630	7,228	4,845	4,003
・女	4,558	4,462	4,183	4,213	5,531	6,938	8,392	7,962	6,241	5,647	5,581	7,191	5,183	4,706
安佐南区 総数(男女計)	13,707	13,466	11,579	10,340	11,872	15,722	22,098	20,492	14,088	11,852	11,856	16,763	12,946	10,792
・男	7,062	6,904	5,868	5,312	6,060	7,915	11,095	10,457	7,338	6,024	5,852	8,067	6,242	5,296
・女	6,645	6,562	5,711	5,028	5,812	7,807	11,003	10,035	6,750	5,828	6,004	8,696	6,704	5,496

安佐北区	総数(男女計)	6,132	7,463	7,942	8,903	9,215	8,747	10,868	10,327	8,470	9,044	10,552	15,484	11,585	9,570
	・男	3,110	3,825	4,203	4,495	4,500	4,414	5,438	5,112	4,100	4,329	5,019	7,494	5,690	4,789
	・女	3,022	3,638	3,739	4,408	4,715	4,333	5,430	5,215	4,370	4,715	5,533	7,990	5,895	4,781
安芸区	総数(男女計)	3,866	4,055	4,113	3,936	4,332	4,979	6,172	6,275	5,047	4,362	4,499	6,562	5,205	4,524
	・男	1,958	2,050	2,071	2,083	2,351	2,565	3,114	3,232	2,562	2,290	2,238	3,214	2,576	2,230
	・女	1,908	2,005	2,042	1,853	1,981	2,414	3,058	3,043	2,485	2,072	2,261	3,348	2,629	2,294
佐伯区	総数(男女計)	6,280	6,726	7,119	7,947	8,351	8,681	10,548	9,713	8,400	8,617	9,398	12,331	8,641	6,890
	・男	3,210	3,441	3,691	4,123	4,237	4,269	5,242	4,833	4,099	4,193	4,626	6,164	4,287	3,342
	・女	3,070	3,285	3,428	3,824	4,114	4,412	5,306	4,880	4,301	4,424	4,772	6,167	4,354	3,548

出典：住民基本台帳（広島市）

表3 年齢3区分別人口数（単位：人）

	項目名	若年人口 0～14歳	労働人口 15～64歳	高齢人口 65歳以上	計
全市	総数(男女計)	170,020	775,634	199,740	1,145,394
	・男	87,123	385,486	83,632	556,241
	・女	82,897	390,148	116,108	589,153
中区	総数(男女計)	13,543	83,322	24,259	121,124
	・男	6,969	39,689	9,118	55,776
	・女	6,574	43,633	15,141	65,348
東区	総数(男女計)	18,313	80,371	21,696	120,380
	・男	9,406	39,690	9,043	58,139
	・女	8,907	40,681	12,653	62,241
南区	総数(男女計)	18,571	91,927	25,466	135,964
	・男	9,413	46,941	10,397	66,751
	・女	9,158	44,986	15,069	69,213
西区	総数(男女計)	27,145	124,794	29,760	181,699
	・男	13,942	61,915	12,183	88,040
	・女	13,203	62,879	17,577	93,659
安佐南区	総数(男女計)	38,752	148,029	32,247	219,028
	・男	19,834	74,362	14,196	108,392
	・女	18,918	73,667	18,051	110,636
安佐北区	総数(男女計)	21,537	103,195	30,172	154,904
	・男	11,138	50,591	13,047	74,776
	・女	10,399	52,604	17,125	80,128
安芸区	総数(男女計)	12,034	51,369	13,737	77,140
	・男	6,079	26,225	5,989	38,293
	・女	5,955	25,144	7,748	38,847
佐伯区	総数(男女計)	20,125	92,627	22,403	135,155
	・男	10,342	46,073	9,659	66,074
	・女	9,783	46,554	12,744	69,081

出典：住民基本台帳（広島市）

表4 平均年齢（単位：歳）

	総数	男	女
全市	41.76	40.39	43.05
中区	44.00	42.20	45.54
東区	42.11	40.74	43.38
南区	42.48	40.89	44.01
西区	41.01	39.64	42.29
安佐南区	39.34	38.27	40.39
安佐北区	43.53	42.17	44.81
安芸区	41.76	40.50	43.00
佐伯区	41.61	40.43	42.73

出典：住民基本台帳（広島市）

れる「広島ビッグアーチ」がある。図5でアクセス時間「30分以内」の観戦者が2005年度44.2%、2006年度36.2%ということから、同一区内からの観戦者であると容易に判別できる。また、区内人口の平均年齢は39.34歳と広島市において最も若く、労働人口世代も148,029人であり、推計人口および世帯数においても最大の人口数である。また、表2における「15～29歳」までの人口においても37,934人と最大数である。つまり、推計人口および世帯数、平均年齢、労働者人口数等から推察してわかることは、Jリーグ観戦者で最も少ない世代である「19-22歳」というターゲットが豊富に存在し、若年人口も38,752ということから若いファミリー層が多いことがわかる。

若年人口層は労働人口層の扶養により生計をたて、ファミリーという単位でその労働人口層の活動に付随することとなる、また、若年人口層はいずれ労働人口層へと移る。すなわち、プレ労働人口層である若年人口層を、また、「19-22歳」世代はプレ・ファミリー層をターゲットにして、観客動員に向けた活動をおこなわなければならない。

## おわりに

本稿では、スポーツ・マネジメントにおいて当該チーム経営の結果としてもたらされる会計情報は、どのような視点から必要性および有用性を見いだせるのかについて検討してきた。チーム経営においてその主たる収入の大部分は「入場料収入」であり、次いで「スポンサー広告収入」、「関連グッズ販売収入」、「イベント収入」および「ファンクラブ・後援会収入」である。また、支出の大部分は「アスリート人件費」であり、次いで「スタッフ人件費」および「諸経費」である。ここで挙げ

た収入と支出の差額が企業としての利益であるが、プロスポーツにおいてもチーム経営である以上は、また、存続のためにも利益を計上しなければならない。しかし、既述のとおりチーム経営は「勝利＝成功＝利益計上」ではなく、プロスポーツという特殊な事情により多くのチーム経営においては「勝利」と「利益」の関係はトレードオフにある。チーム経営としての「成功」は、どのような尺度で評価するかによって異ってくる。ただし、チーム経営である以上は利益追求を免れないし、勝利を追究することも同時に免れない。そのためには、経営資源を効率的活用し、かつ、会計情報を利用して当該チーム経営のトレンドを把握することで戦略を立案しながらチームそれぞれが、独自の経営をしなければならない。しかし、その結果として、親会社から広告費として各チームに対して資金流入があったとしても問題にはならないだろう。その実態にはチーム経営にかかわる親会社は、チームのスポンサーになることで経済的効果を楽しんでいるのであり、その対価としてチームへの資金提供は正規の経済活動の一環である。ただし、チーム経営側も親会社からの資金提供に甘んじてはならないし、「経営」のための最大限の努力は必要であることは言うまでもない。

会計情報は、利害関係者である人間の行動にバイアスをかけることは否定できない。これは他のいかなる情報でも同様であり、結果として得た情報により、何らかの行動を人間が起こすのは当然の事実である。会計情報とその他の情報の本質を見極め、積極的にチーム経営をするために、タイムリーな情報を開示しなければならないし、利害関係者をチーム経営にとって有利になるように誘導させるような戦略的思考が必要である。

## 注

- (1) 本稿における「チーム経営」と「クラブ経営」は同様の意味をもつものとした。つまり、チームとクラブは同様のスポーツ経営組織を示す。
- (2) その他には、プロ野球「広島東洋カープ」、バレーボール「JTサンダース」、ハンドボール「湧永製薬」・「広島メイプルレッズ」などがあり、1998年に広島県を本拠地とする「広島東洋カープ」以外の団体が「トップス広島（正式名称：広島トップススポーツクラブネットワーク）」を組織し、地域密着型総合スポーツクラブ作りの実現へ向けた相互交流を実施し、スポーツを見る、する、支える、全ての人たちの共感を与えようという趣旨の元に結成している。
- (3) FASB [1978], par.9.
- (4) *Ibid.*, par.9.
- (5) *Ibid.*, par.9.

- (6) *Ibid.*, par.16.
- (7) *Ibid.*, [1978]
- (8) *Ibid.*, *op. cit.*, par. 11. これ以外に, FASB Concept Statement No. 1, par.41, pars. 42-48, par. 49 and pars. 50-53 を参照。
- (9) *Ibid.*, Highlights.
- (10) *Ibid.*, par.6.
- (11) 連規第15条の2 第2項, 連規様式第二号・記載上の注意2.
- (12) IASCにおいては, 1981年に国際会計基準第14号「セグメント別財務情報の報告」を公表した。その後 IASC は1994年に, 同基準に形式的な改訂を施した改訂版 (「旧 IAS 第14号」)を公表した。しかし, 1997年8月に, 旧 IAS 第14号を抜本的に見直した国際会計基準第14号 (1997年改訂)「セグメント別報告」(「IAS 第14号」)を公表して現在に至っている。
- (13) 1976年に, FASB から財務会計基準書第14号「企業のセグメント別財務報告<sup>13</sup>」(「SFAS 第14号」)が公表された。1997年6月には, それらを抜本的に改訂した財務会計基準書第131号<sup>13</sup> (「SFAS 第131号」)が公表されて今日に至っている。
- (14) IASC [1997], par.13, 27.
- (15) *Ibid.*, par.31.
- (16) Forbs [2005].

## 参 考 文 献

- 新井野洋一 [2003], 「スポーツマネジメント論の課題 地域スポーツのマネジメント」静岡産業大学論集『環境と経営』第9巻 第2号, 静岡産業大学, 2003, pp.31-39.
- FASB [1978], SFAC No.1, *Objectives of Financial Reporting by Business Enterprises*, November 1978. 邦訳: 平松一夫・広瀬義州『FASB 財務会計の諸概念 改訂新版』, 中央経済社, 1994年, pp.1-43.
- Forbs [2005], “*Seattle’s Best-Kept Secret*,” Forbs, Apr. 25, 2005, pp.86
- IASC [1997], IAS 14 (revised 1997), *Segment Reporting*, 1997.
- Jリーグ [2007a], 『事業計画書 (平成18年度)』 社団法人日本プロサッカーリーグ, 2007.
- Jリーグ [2007b], 『J. LEAGUE HANDBOOK 2007』 社団法人日本プロサッカーリーグ, 2007.
- Jリーグ [2006], 『事業計画書 (平成17年度)』 社団法人日本プロサッカーリーグ, 2006.
- 永田 靖 [2006] 「キャッシュ・フロー情報の意義 —FASB 概念を中心にして—」『経済研究論集』 広島経済大学 第29巻 第1号, 2006年, pp67-91.
- 山下秋二・原田宗彦 [2005], 『スポーツマネジメント』 大修館, 2005.