

# スポーツビジネスと地域イノベーション

岩 田 慎 平

**キーワード：総合型地域スポーツクラブ 利益の法則 コスト管理と粘着性 プラットフォーム戦略 学習する組織**

## 1. はじめに

昨今のわが国の地域経済は、失われた 20 年という日本経済全体の悪化状態に呼応し、ますます疲弊しつつある。地元に戻りたくてもそこには雇用がなく、そのため都市部に留まるしかない。かかる選択をせざるを得ない人々が、私の周りにも多数存在している。どのように地元経済に新しいビジネスモデルを提供することができるのか。本研究科で実践的な経営学にふれる機会を得たことによって、地域経済（ローカルエリア）に「新基軸」、「新しい切り口」、「新しい活用方法」、を創造する方法を考えることにした。いわゆる地域活性化につながるビジネスイノベーションを起こすことができないうか考えたのである。専門演習でのプレゼンや本研究科での多くのケーススタディを経験していく中で、指導教授からのアドバイス等も加え、筆者が一番興味を持てる領域としてスポーツを取り上げ、そのスポーツに関わる事業、いわばスポーツビジネスに基づく地域活性化という観点から、ローカルエリア内での事業改革を達成するためのビジネスモデルを考察することが、本稿のねらいである。

ところで、文部科学省は、平成 22 年 8 月に今後概ね 10 年間を見据えスポーツ立国の実現に向けて、必要となる施策の全体像を示す「スポーツ立国戦略」を策定している<sup>1</sup>。かかる戦略によれば施策を総合的かつ積極的に推進し、わが国一層のスポーツ振興に取り組むことでスポーツ立国の実現を目指すことを目的としている。わが国のスポーツ界の構造は、トップスポーツを頂点とし、地域スポーツを底辺とするピラミッド構造となっている<sup>2</sup>。このピラミッドにおいてトップスポーツが占める割合は、数パーセントでしかない。つまり、その大多数は私たちが日々行っている地域スポーツが

<sup>1</sup> スポーツ立国戦略については、文部科学省の HP (<http://www.mext.go.jp/>) を参考されたい。

<sup>2</sup> ここでいうトップスポーツとは、プロアマ問わず、各種目でトップレベルにあるスポーツ、もしくは競技する選手を指している。

占めているということである。文部科学省が目指す、スポーツ立国の達成では、日本のスポーツ界の底辺から環境を変えていく必要がある。そのためには総合型地域スポーツクラブの存在が不可欠であり、かかるマネジメントに注力することが求められる。そこで、総合型地域スポーツクラブのマネジメントを通して、先に述べたように、地域（ローカルエリア）経済にイノベーションを起こし、最終的に雇用の創出を目指すものとして、海外の2つのフットボール・クラブのビジネスモデルを比較および検討をすることによって、総合型地域スポーツクラブ創出に向けた新たなスポーツビジネスモデルを提案したい。

## 2. レアル・マドリッドとアヤックスのビジネスモデル

世界でもっとも豊かなスポーツクラブの一つであるレアル・マドリッドとオランダのフットボール・クラブである、アヤックスをビジネスの側面から見てみると、そこには総合型地域スポーツクラブ創出のヒントとなるビジネスモデルが見えてくるのではないかと考える。そこで、かかる2つのクラブにおけるビジネスモデルの特色を取り上げることで、両者の違いに注目していきたい。

(プレミアリーグとチャンピオンシップのクラブ、1998～2007年)

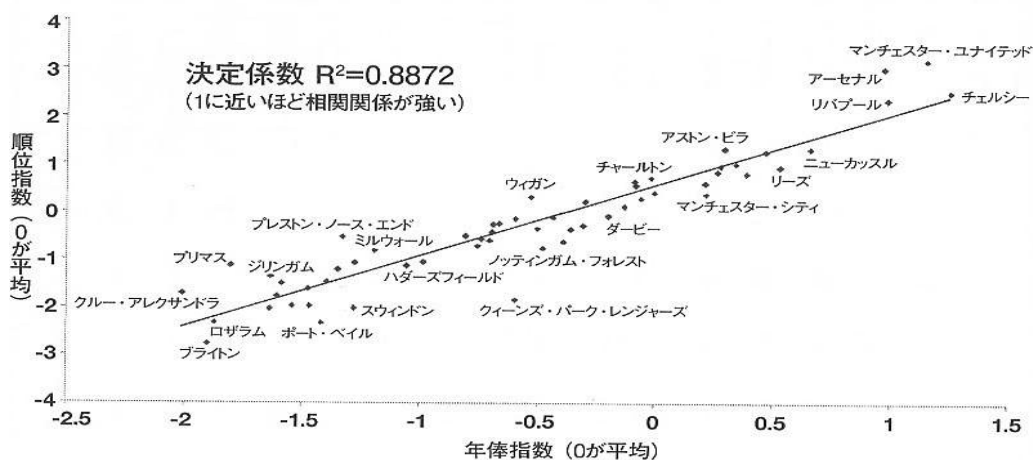


図1：プレミアリーグとチャンピオンシップクラブにおける順位と売上高との相関

(出典：サイモン・プーパー／ステファン・シマンスキー (2010) P. 61 より引用)

フットボールを統計学的視点から読み解いた、サイモン・プーパー／ステファン・シマンスキー (2010) 著『「ジャパン」はなぜ負けるのか』によると、年俸総額とリー

グ順位には強い相関があるということが示されている（図1を参照されたい）。

確かに強いチームを目指すには優れた選手が必要であり、その優れた選手の年俵を保証するためにも売上高を増大させなければならないようにトップクラブは活動していることになる。また、欧州チャンピオンズリーグでの優勝回数ランキング（表1を参照されたい）を見ると、そのトップはレアル・マドリッドである。それ以降に、ACミラン、リヴァプール、バイエルン・ミュンヘン、そしてFCバルセロナと続いている。さらに、世界的な監査法人デロイトが発表しているデロイト・フットボール・マネー・リーグによれば、2010-11シーズンでは、これらのクラブはいずれも売上規模ではトップ10に入っている。加えて、ベスト4クラブ（レアル・マドリッド、FCバルセロナ、バイエルン・ミュンヘン、チェルシーFC）では、売上高もトップ6に入っている。そして、レアル・マドリッドや前々回の覇者FCバルセロナは、2010-11シーズンまで、6年連続で売上高トップ3に入るビッグクラブである。具体的な数字をあげると、2010-11シーズンにおける収入は、レアル・マドリッドが4億7,900万ユーロ、FCバルセロナが4億5,000万ユーロ、マンチェスター・ユナイテッドが3億6,700万ユーロとなっている<sup>3</sup>。ここまでは、まさに法則通りの状態であると言える。

表1：欧州チャンピオンリーグにおけるクラブ別優勝回数

順位	クラブ名	優勝回数
1	レアル・マドリッド	9
2	ACミラン	7
3	リヴァプール	5
4	バイエルン・ミュンヘン	4
4	FCバルセロナ	4
4	アヤックス	4
7	インテル・ミラノ	3
7	マンチェスター・ユナイテッド	3

（出典：ウィキペディア

（<http://ja.wikipedia.org/wiki/%E3%83%A1%E3%82%A4%E3%83%B3%E3%83%9A%E3%83%BC%E3%82%B8>）のUEFAチャンピオンズリーグの項目より引用し、筆者作成）

<sup>3</sup>デロイト HP（[http://www.deloitte.com/view/en\\_GB/uk/index.htm](http://www.deloitte.com/view/en_GB/uk/index.htm)）を参照されたい

表1中のアヤックス以外のチームは、すべて有名な欧州のビッグクラブである。この表1で注目してもらいたい点がある。それは、優勝回数欄のアヤックスがバイエルン・ミュンヘン、FCバルセロナと並んで4回の優勝している点である。これは注目点と同時に大変興味深い点でもある。

表2：2010-2011 シーズン欧州フットボール・クラブ売上高比較表

順位	クラブ名	売上高 (100€m)
1	レアル・マドリッド	479.5
2	FCバルセロナ	450.7
3	マンチェスター・ユナイテッド	367.0
4	バイエルン・ミュンヘン	321.4
5	アーセナルFC	251.1
6	チェルシーFC	249.8
7	ACミラン	235.1
8	インテル・ミラノ	211.4
9	リヴァプールFC	203.3
10	シャルケ04	202.4
⋮	⋮	⋮
不明	アヤックス	97.1

(出典：Deloitte Football Money League2012

(<http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedKingdom/Local%20Assets/Documents/Industries/Sports%20Business%20Group/uk-sbg-dfml-2012-final.pdf>) 及び AjaxJaarverslag2010-2011

(<http://www.ajax.nl/web/show/id=64243>) を参考に筆者作成)

さらに、表2を注目してもらいたい。売上高を比較すると明らかに、アヤックスは他ビッグクラブチームの5分の1程度の規模になっている。つまり、アヤックスはいわば普通の（決してビッグクラブとは呼べない）フットボール・クラブである。その普通のクラブであるアヤックスは、1971年から1973年にかけて、何と三連覇を成し遂げた輝かしい歴史を持っているチームである。しかしながら、1995年の優勝を最後に、優勝レースからは遠のき、現在のチーム力としては、レアル・マドリッドには遠く及ばないというのが実情のようである。

このように、一見同じフィールド（市場）で戦っているように見えるレアル・マドリッドとアヤックスの両者であるが、実はクラブの経営戦略的視点から見ると、両者は明らかに異なるクラブチームとして存在しているのである。それは、いわゆる「利益の法則」にその違いがあると言えるからである。そこで、レアル・マドリッドとアヤックスの「利益の法則」の違いに注目しながら、両クラブの「ビジネスモデル」の特徴について見ていくことにする。

既出のデロイトのレポートによると、レアル・マドリッドは、7年連続で世界一の売上高を誇るフットボール・クラブである。そして、1999年から2011年までの売上高では、毎年平均すると14%ずつの増加をしている。国際親善試合の開催や、オンラインでの発信・物販などにおいても、精力的にその「拡大路線」を推進している状況にある。そして、その拡大路線の要となるのが多くのスター選手の獲得である。獲得したスター選手が活躍することで、世界中の多くのフットボールファンを魅了させる。その結果、放映権料、スタジアム収入、スポンサー料やグッズ販売等のマーケティングの増収も実現できる。具体的には、2000-2001シーズンと比較すると売上高は3倍以上になっている<sup>4</sup>。その中でも、マーケティング関連の増収率が高いことは、かかる拡大路線の成果を裏付けるものである。

また、レアル・マドリッドの年次報告書「Real Madrid —2010-2011 annual report」によると、2009-10シーズンは7,100万ユーロ、2010-11には5,100万ユーロとなっている。これは、確かに選手獲得にコストを掛けていることが窺える。また、同報告書によれば、2010-11の売上高、営業利益はそれぞれ4億8,000万ユーロ、1億4,800万ユーロ（前年比33%増）となっている。これは、売上高で10%強、営業利益で34%に相当する資金を選手獲得に当てているのと同じである。一方で、同報告書96ページのバランスシートに目を移すと、移籍金収入は2,000万ユーロにとどまっている。こうした結果は、同クラブの選手獲得に対する強気な姿勢がある、ということを示しているものである。このように、レアル・マドリッドは、獲得したスター選手が活躍するとまた新たなスター選手を獲得するというサイクルを通じて、クラブの売上高をアップさせることに繋がるという正のスパイラルを徹底的に構築していることになる（図3を参照されたい）。

---

<sup>4</sup> Real Madrid 2010-2011 annual report  
([http://www.realmadrid.com/StaticFiles/RealMadrid/img/pdf/AnnualReport2011\\_web\\_021211.pdf](http://www.realmadrid.com/StaticFiles/RealMadrid/img/pdf/AnnualReport2011_web_021211.pdf)) の92Pを参照されたい。

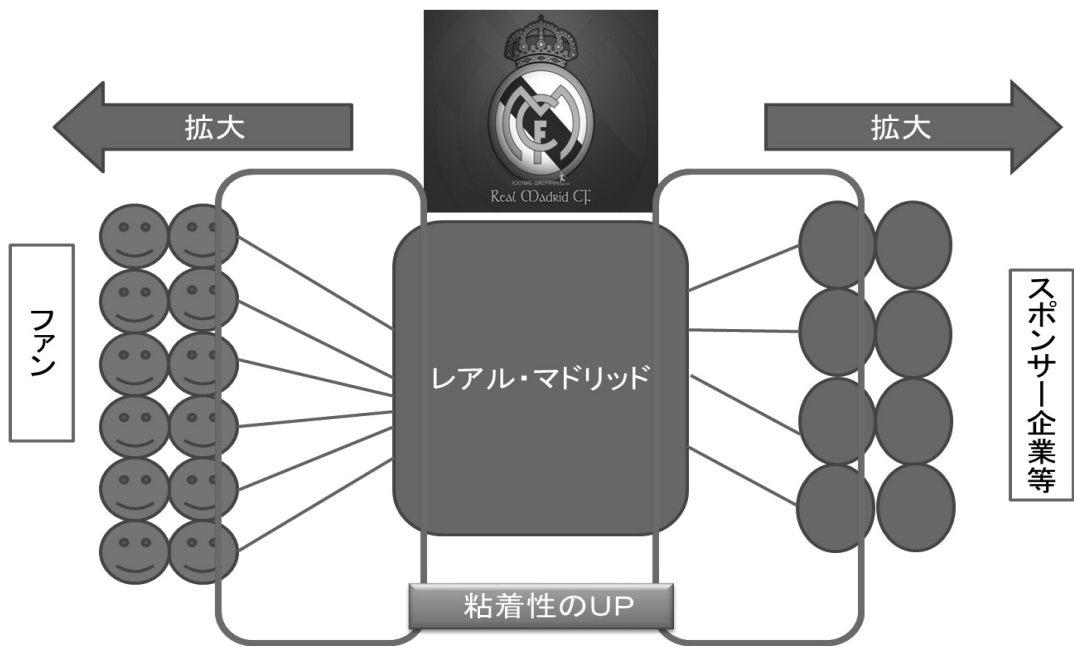


図3：レアル・ビジネスモデルの骨格

(出典：Number web (<http://number.bunshun.jp/>) より引用し、筆者による一部加筆修正)

図3より明らかなように、レアル・ビジネスモデルの中核は、世界中のフットボールファンを魅了するために、スター選手を獲得し世界中のフットボール・クラブの中でNo.1の称号を得るところである。このレアルモデルは、欧州チャンピオンズリーグやリーガ・エスパニョーラで優勝しなければ、自クラブのビジネスモデルを作り上げたことにならないという厳しさにも繋がるものとも言える。すべては「世界中のファンのため」、そして試合に勝ち続けなくてはならないチーム事情を考えると、今回の欧州チャンピオンズリーグにおける準決勝敗退は、レアル・ビジネスモデルにおけるチームマネジメントのミッションを欠く結果に終わったことになる。この結果は、レアルにとっては大きな痛手以外の何物でもなかったことは想像に難くない。

一方、アヤックスの年次報告書によると<sup>5</sup>、売上高9,710万ユーロになっている。これは、ほぼレアルの5分の1の規模に相当するものである。ここ10年を見ても、クラブの収入は、1.75倍の伸長に留まっている(2001年と2010年を比較するとわずか1.25倍)。そのために、アヤックスは、王者レアル・ビジネスモデルを模倣することなく、独自のビジネスモデルを立ち上げているものと推測できる。それは、勝者の模倣をし

<sup>5</sup> Ajax Jaarverslag 2010-2011 (<http://www.ajax.nl/web/show/id=64243>) を参照されたい。

ていては、その勝者以上に成長するのは難しいと考えているものと推測できるからである。そもそも独自の戦略で成長を持続させるためには、自分たちのもつ環境や歴史、資産（選手、スタッフ、ファン等）等の内部リソースの特性を考えた上で、「独自」のビジネスモデルを設定することが必要になる。言い換えれば、内部リソースの最大限活用である。

ところで、アヤックスのビジネスモデルでは、その独自性を如何に設定しているのか。その答えとして考えられるのは、顧客の捉え方であると思われる。ファンやスポンサー企業のように、従来からの顧客を顧客として考えるのではなく、もう一つの顧客に注目している点に独自性が見られるのである。ここでのもう一つの顧客とは、欧州の「ビッグクラブ」を指している。アヤックスは、もう一つの顧客であるビッグクラブに対して、一体何を提供しているのか。

欧州のビッグクラブでは、自らのビジネスモデルを作り上げるために「スター選手」を必要不可欠な要素にしている。アヤックスの狙いは、そこにある。つまり、それを需要として、自らが「スター選手」を提供できる主体と捉えていることである。つまり、アヤックスで一流選手を育て上げ、ビッグクラブに対して「価値」ある商品を提供できる有力な取引先としての位置を確保する。これが、アヤックスにとって強固な「利益モデル」を構築する絶好の機会になり得るものと確信しているからである。そのため、若くて無名の選手を育て上げることに専念し、若手選手中心のチームを組成していく中で、欧州チャンピオンズリーグで善戦する（場合によっては、リアル・マドリッドを脅かす存在になる）ことになれば、ビッグクラブからのオファーがかかる選手が生まれる。これはアヤックスにとって、選手育成に付加価値を創造したことになり、十分な顧客満足（CS）を提供し得る経済主体となり、市場性の高い事業戦略に成功しているビジネスモデルを構築していることに他ならない（図4を参照されたい）。

たとえば、現在イタリア一部リーグのセリエAのインテル・ミラノの10番（チームの要選手が持つ背番号）として活躍しているスナイデルは、かつてアヤックスの下部組織で育成された選手であり、2007年にリアル・マドリッドへの移籍を果たしている。その移籍金は、何と2,500万ユーロ（約25億円）とも言われている。そのスナイデルとの交換で750万ユーロを支払って獲得したルイス・スアレスは、2011年に2,280万ポンド（約27億円）でリヴァプールFCへ移籍しており、4年間で日本円にして約40億円超の利益を生み出したことになる。

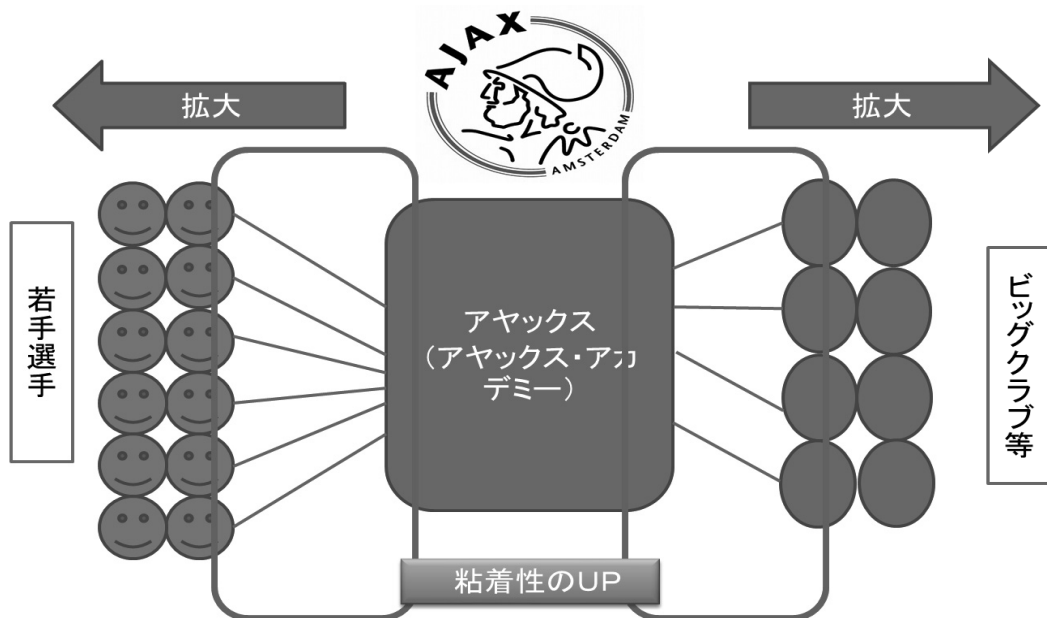


図4：アヤックス・モデルの骨子

(出典：Number web (<http://number.bunshun.jp/>) より引用し、筆者による一部加筆修正)

ここまでは、レアル・マドリッドとアヤックスを例に利益モデルについてみてきたが、もちろんこうした違いは様々な企業に当てはまることになる。

身近な例としては、「スターバックス」と「ドトール・コーヒー」が挙げることができる。両社ともコーヒーを提供するサービスとしては、一見すると同じ市場で闘っているように見える。しかしながら、スターバックスは、ちょっと自分に贅沢なご褒美を送りたい女性を主要なターゲットにしている。一方で、ドトール・コーヒーは、勤務中の商談や休憩に気軽に立ち寄りたいたい人を主要なターゲットにしている。

スターバックスでは、コーヒー以外にも女性心をくすぐる「ベアリスト」なるクマのぬいぐるみやミュージック CD 等の商品も販売している。また、内装も異なり、コーヒーの単価も異なっている。スターバックスは、ドリップコーヒーが 300 円から、高いもので 600 円を超えるのもある。一方のドトール・コーヒーでは、ブレンドコーヒーが 200 円で、そのほとんどの飲み物が 400 円前後に設定されている。これは、気軽に毎日足を運んでもらえるように考えたドトール・コーヒーの価格戦略である。かかる価格帯であれば、意識することなく来店する頻度も高まるものと思われる。

これらのコーヒーストア業界の事例からもわかるように、「ターゲットを定める」ことは利益モデルを策定する際の基本になっている。そのため、市場で勝利するための



利益モデルは決して一つではなく、様々なパターンがあり、同一市場、同一モデルで戦ったからといって必ずしも勝つことができるとは限らないのである。そこで、利益モデルの再考し、組織の変革につながる可能性を見ていくことにしたい。

「利益モデル」を描きことは、当然ながら「持続的競争優位性」の確立と密接に結びついているものである。そのため、利益モデルを考える際には、少なくとも次の2つの視点を考慮しなければならない。その2つとは、

- 1) 誰に対してどのような価値をいくらで提供していくのか (売上)
- 2) その活動 (プロセスや必要な経営資源) をどの程度のコストで行うことができるのか (費用)

と、いう視点である。

アヤックスのビジネスモデルで見てきたように、かかる段階では「顧客は誰か」について考えることは最も重要な事項である。それは、顧客を誰と規定するかによって、以下の「売上高を考える際の3つの視点」が大きく左右されるからである。

- 1) 顧客基盤 (顧客数) を拡大する
- 2) 顧客の購入頻度を増大する
- 3) 顧客単価を上げる

さて、ここでコストについても考えておく。コストを考慮すると言えば、コストカットをイメージされることがもっぱらであるが、そのコストカットにも経営実践上は限界がある。一般に、企業では、投資活動を維持・拡大するために一定のコストが必要になる。ここで重要なのは、コストの設定というよりはむしろ、コストをどのように使いこなすかである。そのため、以下の2つを考える。

- ① 自社にとってかけるべきコスト、つまり組織の持続的成長のための「固定費」としてのコストは何かを理解する。
- ② 固定的なコストを無駄なものと言わせないために、どのように使うことが効果的なものかを理解し、投資する以外により良いコスト活用がないかも考える。

前述した2チームをコストという側面から考えると、リアル・マドリッドは「選手」という商品に集中的にコストをかけ、スター選手を様々な形でレアルの投資に貢献できる対象として位置付けている。一方、アヤックスは、全く別のモデルをとっている。つまり、選手獲得に大きなコストをかけるのではなく、育成システムそのものにコストをかけ、できるだけ多くのスター選手の卵が巣立っていくように育成システム (インキュベーションの構築) にコストを最大限活用している。共通しているのは、それぞれのコスト利用を徹底的に活用していることである。

そこで、次節では、コスト利用に基づく利益モデルの理解として「顧客を増やす仕組み」を取り上げ、今注目されつつある「プラットフォーム戦略」に基づいて、利益モデルのあり方を見ていく。筆者は、とりわけ、総合型スポーツクラブの運営に焦点を絞り込み、それに対する「プラットフォーム戦略」の有効性および同様のプラットフォーム戦略に基づき市場性を活かした事業をしているグーグルやアマゾンのコストマネジメント、いわばコストの効果的活用を目指したビジネスモデルの構築を提案していく。

### 3. 総合型スポーツクラブのプラットフォーム戦略による新しいビジネスモデル提案

アメリカの経済誌であるフォーブス誌のHPのMLBの資産価値とフットボール・クラブの資産価値リストによると、メジャーリーグの中で最も裕福な球団はニューヨーク・ヤンキースであり、その売上高は4億3,900万ドルである。メジャー選手の高額な年棒や移籍金のニュースは、日本人大リーガーの増加につれて日本でも話題になってきている<sup>6</sup>。また、世界中のフットボール・クラブで最も豊かであるレアル・マドリッドの収入は、ドルに換算して約6億9,500万ドルで、ニューヨーク・ヤンキースに比して、約1.6倍の規模になっている。

かかる収入の多くを占める一つが放映権料である。レアル・マドリッドが積極的にコストを掛けて獲得したスター選手が活躍すれば、その分ファンからの注目度が増す。

そして、そのファンにアプローチできることでさらなるメリットを見出す企業が番組スポンサーとなっていく。その結果、番組スポンサー料が増すのでリーグやクラブが手にする放映権料も増していくのである。また、多くのスター選手が揃い、その結果、チームの成績も向上すれば、マーケティング収入の一つであるクラブスポンサー料もそれに応じて増加していく。スター選手やクラブのイメージとともに企業ブランドイメージも向上させ、かかるブランドイメージによって、多くのファンにイメージが浸透するにつれて、スポンサー企業としての付加価値向上の機会を創出できる。これが、コストを掛ける意義と役割である。

既出の年次報告書「Real Madrid 2010-2011 annual report」によると、レアル・マドリッドは、約40社とのスポンサー契約や広告契約を締結し5,200万ユーロの収入を得ている。さらに、ライセンス契約企業なども含めると340以上もの企業との取引を

---

<sup>6</sup> ForbesのHP (<http://www.forbes.com/lists/>) を参照されたい。

することで2億4,000万ユーロもの収入を得ているのである。

多くの企業がリアルとパートナーシップを組むことに価値を見出せば、クラブへの収入は増加する。そこで得た資金を元に、多くのスター選手や監督、スタッフをさらに獲得できる機会が広がる。その結果、一層多くのファンがリアルの試合をさらに楽しむことができるようになる。リアルに注目するファンが増えれば、企業にとってもリアルとのパートナーシップにさらなる価値（付加価値）が生まれる。

このように、リアルは世界一の数を誇る2億2,800万人のリアル・マドリッドファン（2006年ハーバード大学の調査による）と、そのファンにマーケティングバリューを見出す**bwin**をはじめ、アウディやコカ・コーラのような企業とを結びつけ、両者に提供できる価値を向上させ続けることで、さらにファンや企業の数を増やしているのである<sup>7</sup>。一方アヤックスでは、スター選手獲得に奔走するビッグクラブの需要を狙うため、若くて無名の選手（青田買いして）を育て上げることに注力している。その育成機関として、彼らは世界屈指といわれるアヤックスアカデミーを持っている。

プロとして活躍する選手を多く輩出するためには、素質があり、かつ人間性にも優れたプロの卵をアヤックスアカデミーに集めなければならない。そのためには、アヤックスアカデミーがビッグクラブで活躍するための登竜門として認識されることが必要になる。その点で、アーセナルに移籍して活躍したデニス・ベルカンブや、バルセロナなどで一緒にプレーした双子のデブール兄弟、パトリック・クライファートなど歴代の名選手を送り出した実績があり、現在もスナイデル（インテル）、クラレンス・セードルフ（ACミラン）、マールテン・ステケレンブルク（ASローマ）、ラファエル・ファンデルファールト（トッテナム）など、著名な選手が活躍していることは、アヤックスアカデミーにとって価値あるビジネスをしていることに他ならない。このように、アヤックスもアカデミーを通して、若手選手とビッグクラブを結びつけることによって顧客を増やしながらか、自らの利益モデルを構築、ならびに市場を開拓している。

リアル・マドリッドもアヤックスも、様々なグループが結びつく場としての存在価値を創り出すことによって、顧客を増やしていることに違いない。これは、両クラブが「プラットフォーム」化していることを意味している。プラットフォーム化している状態とは、プラットフォームに参加する人が増えるにつれて、享受できる価値が向上するサイクルがつくられていることである。このサイクルを機能させるには、まずバイラル（口コミ）効果を狙った仕組みを作ることが必要である。口コミによるプラ

---

<sup>7</sup> **bwin** とは、オーストリアに本社をおくブックメーカーであり、リアル・マドリッドをはじめ、多くのフットボール・クラブとスポンサー契約を結んでいる。

ットフォームに参加する人の数を増やす仕組みの構築である。そして、もう一つ重要なのは、「粘着性」を発揮する仕組みの構築である。参加した人々が他のプラットフォームにスイッチングすることを防ぎ、さらに利用頻度を増やすこと、つまり、**粘着性**（イーザーカム、ハードゴアの枠組づくり）を向上させることである。例えば、アヤックスアカデミーでは、若手選手に無料でトレーニングを受けさせて、費用の心配がなくアカデミーに留まりやすいことをアピールしている。さらに、サッカースキル以外にも、「フィジカル」や「コミュニケーション能力」、「協調性」、「洞察力」など、サッカー選手に必要な幅広いトレーニング等をアカデミーを通して受けることができる仕組みを持っている。これらは、若手選手とアヤックスというクラブの粘着性を高める仕組みの好例である。より多くの顧客を得るためには、プラットフォームに参加する人数を増やすことだけに奔走しがちだが、人々が集まるのはアカデミーというプラットフォームの「質」が担保されているという前提があつてのことである。プラットフォーム自体の信頼性という質を失うことのないようにしておくことが極めて重要になる。しかしながら、誰もがトレーニングを受けられるアカデミーであれば、アカデミーの質が下がり、ビッグクラブからの信頼も薄くなってしまうことになる恐れは十分にある。これでは、プラットフォームビジネスが成立しないことも決して少なくない。これまで、欧州の2つのクラブの「顧客を増やす仕組み」をみてきたが、この考え方こそが「プラットフォームビジネス」を応用した仕組みと言える。

今年、ナスダック市場に歴史的な上場を果たしたフェイスブックは、公開時の時価総額が1,000億ドルを超えている。無料で登録でき、かつ友人同士での情報共有形式の自由度が高いことから、既存ユーザーが友人に登録を勧めることもあり、世界中で多くの人々が利用し、登録をするようになっている。

このように、多くの人が登録すればするほど、友人を探しやすくなり、フェイスブック上で頻繁にメッセージの送受信が可能になるため、他のプラットフォームにスイッチしにくくなる。むしろ、他のプラットフォームからフェイスブックへスイッチしてくるケースの方が増加している。フェイスブックの利用者は、現在では世界で9億人以上と言われている。フェイスブックは、2011年の収入として37億1100万ドルの大部分を広告収入から得ているが、この利用者を集める仕組みこそが、ビジネスモデルの中核になっている。より多くの人々が利用すれば、その利用者を対象にプロモーションする企業が増えるため、収入に結びついているものと考えられる。

これ以外に、グーグルやアマゾンでも同じような仕組みを構築している。グーグルでは、高度な検索機能、スケジューラー、Gmailなどの利用者を増やすことによって、

広告企業と結びつけている。アマゾンでは、一般消費者とメーカーを結びつける場を提供している。アマゾンでのショッピングをする利便性が上がれば、多くの人がアマゾンに集まってくる。多くの人が集まれば、メーカーにとっても販売チャンスが増える。そして、多くのメーカー商品がアマゾンに集まれば、さらに多くの人々がアマゾンでのショッピングを楽しむことができるという仕組みになっている。

ここまで見てきたように、プラットフォームを築く上で重要なのは、

- 1) ユーザーが増えれば増えるほど享受できるメリットが拡大し、口コミでさらにユーザーが増える仕組みをつくる
- 2) ユーザーのスイッチングを防ぐような、プラットフォームへの粘着性を築く
- 3) プラットフォームという「場」の質を担保する仕組みを構築することになる。

ところで、ショッピングモールも、アマゾンの仕組みと非常に似ている。ショッピングモールにより多くのショップが入れば入るほど、集客力が増し、集客力が増せば増すほど多くのショップがテナントに入り、集客がアップする。そして、バラエティに富んだショップが入れば、人々はそのショッピングモールで一通りの買い物ができるため、特別な事由がない限り、他のモールに行く必要がない。これは、ショッピングモール自体がプラットフォーム化していることに他ならないのである。

自社の顧客が増えれば、それに価値を見出す人が出てくる。そのようなグループを創り出すことで、会社の利益モデルも様々なパターンを見出すことができる可能性が増加する。例えば、自らがプラットフォームとなり、そのプラットフォームの価値を認めるような新たな顧客を見出すことも、これからのビジネスモデルとしては必要であると思われる。

その際のビジネスモデルのポイントとして、以下3つをあげることができる。その3つとは、

- (1) 自社と顧客がつながっていること自体に価値を感じる、第3のポテンシャル顧客の存在を考える（新たな利益モデルの創出機会）。
- (2) 自社の顧客（+ポテンシャル顧客）を増やすためには、口コミ効果と粘着性が効果を発揮する。
- (3) 顧客数にばかり目を奪われず、ルールや規範などで「場」のクオリティをコントロールする。

これら3つを念頭に置いて、筆者が考える総合型地域スポーツクラブのビジネスモデルは以下のようなになる（図5を参照されたい）。

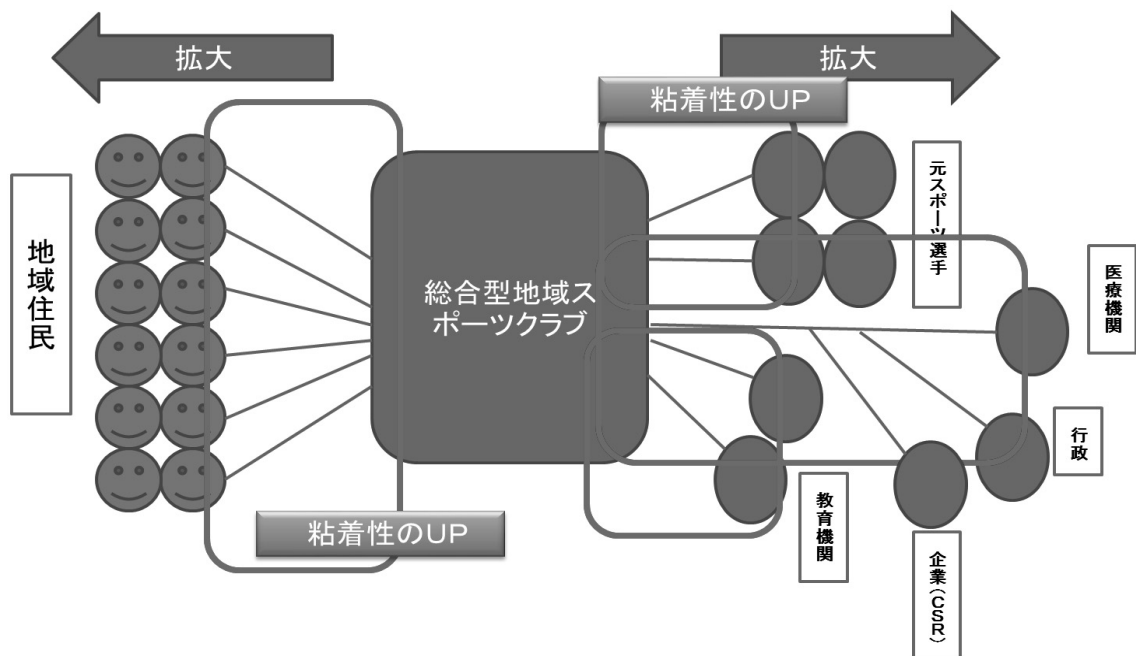


図5：総合型地域スポーツクラブのビジネスモデルの骨格

(出典：筆者作成)

図5に示したこのビジネスモデルの特徴は、複数の顧客を総合型地域スポーツクラブというプラットフォームとして結びつけている点にある。モデルで示された顧客の一つは「地域住民」であるが、その「地域住民」と結びつく顧客として「教育機関」、「元スポーツ選手」、「行政」、「医療機関」等、を捉えている。

筆者が「総合型」というものにこだわる理由は、それはスポーツだけに特化せずに、スポーツを行っている隣で、英会話教室や生け花教室等の文化的活動も合わせて行えば、顧客としての地域住民にいつものサービスを提供できるものとして、かかる結び付きを強調していくことができる。そして、何より図5に列挙した顧客が、横断的に増加していけるものと考えているからである。

このビジネスモデルで、筆者が達成したいと考えることは、

- ① 地域の社会問題を解決する
- ② スポーツで「地域」を創造する

の2つである。

この2つを達成するための目的としては、下記のように考えている。

1) 地域の安全、高齢化社会、医療費、健康問題、子育て、子供の体力低下、雇用問題、地域（コミュニティ）の崩壊、過疎化等、これまで行政がその役割を担ってきた部分は、その「非効率」「非採算」「硬直性」を考えると、今後に期待が持てるものではない。そこで、従来のボランティア等の考え方ではなく、そこにビジネスモデルを提案し民間型、事業型の組織・事業体・収益モデルを確立することで、上記のような社会問題を解決する目的である。

2) 総合型地域スポーツクラブは「多種目多世代」がキーワードとなる。スポーツだけに限定せず、文化活動も合わせて行っても良いのではないだろうか。地域にスポーツクラブを作るのが目的ではなく、万人に受け入れられやすい、スポーツというツールを使って社会問題に取り組み、地域（コミュニティ）を構築する役割を果たす組織を目指すことが目的である。

ここで強調したいのは、総合型地域スポーツクラブとの結びつきをさらに強めなければならないことである。すなわち、粘着性の向上である。この粘着性の向上のキーワードとなるのが、「学習する組織」の構築である。つまり、この総合型地域スポーツクラブは、「学習する組織」であることが求められるのである。

そこで、『スティーブンP. ポピンス (2009)「組織行動のマネジメント」』によれば、学習する組織とは、下記のような5つの特徴を備えている。

1. すべての人が合意した共有のビジョンが存在する。
2. 従来の考え方や、問題解決、業務遂行にかかわる標準的に決められた方法を放棄する。
3. メンバーがすべての組織内プロセス、活動、機能、環境との関わりを、相互関係システムの一部であると認識している。
4. 批判や罰を恐れることなく、お互いに（縦横の境界線を越えた）オープンなコミュニケーションをはかる。
5. 個人的な自己利益や分断された部門ごとの利益を昇華させ、組織の共有ビジョンを達成させるために協力する。

ここで提案するビジネスモデルは、既存のスポーツクラブとは異なるビジネスモデルのため、組織のゴーイングコンサーンを目指すのであれば、上記の5つの特徴を備えた学習する組織でなければならない。組織内のメンバーがこの特徴を備えていることはもちろん、顧客との粘着性を向上させること考えると、顧客も含めた図5のよう

なビジネスモデルを構築するメンバーも、かかる特徴備えておく必要がある。また、粘着性を高めるということは、組織と顧客が対立的関係をとるのでなく、むしろ一体化し、互いの成長（または利益）に貢献しあう関係性を構築できることである。

とりわけ、粘着性の強い状態とは、総合型地域スポーツクラブ携わるメンバー（構成員）が「自分の成長や働きがいが高めることは組織の価値を高める」という捉え方に基づいて仕事を行い、それを実感している状態のことを言うのである。一方で、粘着性の強さは、従来の帰属意識や忠誠心（ロイヤリティ）、終身コミットメントという関係性によって強められるのではない。それは、顧客を組織構成の一つの要素として捉えるのではなく、顧客と組織はそれぞれの「目的変数」を高めるために互いに貢献しあい、共に成長できる関係として捉えるべきものである。例えば、この総合型地域スポーツクラブにサッカーをするために参加した人が、選手としてだけでなく、監督やコーチ等の指導者としても、この組織に自ら関わり、また次の選手を育成し、そこに喜びを見出すことができるというような状態を構築していかなければならない。

われわれ自身が組織内での活動を通して、組織や地域社会に役立っているという「貢献感」、組織に参加することが自分らしいと感じる「適合感」、そしてお互いに共感できる人々が組織に参加しているという「仲間意識」といった3つを目的変数として捉え、それぞれを互いに高めていくことこそが、筆者がここで強調したい粘着性の強化である。前述の例のように、プラットフォーム化される組織を単なるブームに終わらせない戦略、いわば粘着性に富んだ総合型地域スポーツクラブを組成する（意欲だけでなく実行していくこと）ことが、地域における持続可能な成長を確実に実現させ得るビジネスモデルであると、本稿において筆者は位置付けたい。

## 参考文献

- 天野春果（2011）『僕がバナナを売って算数ドリルをつくるワケ』株式会社小学館  
広瀬一郎（2004）『「Jリーグ」のマネジメント』東洋経済新報社  
谷塚 哲（2008）『地域スポーツクラブのマネジメント』株式会社カンゼン  
フェラン・リアーノ（2009）『ゴールは偶然の産物ではない』アチーブメント出版株式会社  
鈴木友也（2011）『勝負は試合の前についている！』日経BP社  
サイモン・カーパー/ステファン・シムスキー（2010）『「ジャパン」はなぜ負けるのか』NHK出版  
スティーブンP. ロビンズ（2009）『組織行動のマネジメント』ダイヤモンド社  
久繁哲之介（2010）『地域再生の罫』株式会社筑摩書房  
高間邦男（2005）『「学習する組織」現場に変化のタネをまく』株式会社光文社