

# 奈良クラブ新拠点プロジェクトに関する事例研究

米田 剛

キーワード：奈良クラブ、新拠点プロジェクト、JFL、Jリーグ、ビジネスモデルキャンパス、両利きの経営、逸脱事例、地域貢献、地方創生

## 1. はじめに

日本のプロサッカーリーグであるJリーグは1993年5月15日に開幕し、今年29周年を迎える。Jリーグは発足以来、サッカーを通してあらゆるスポーツを老若男女が楽しめる豊かな国をめざしたいという思いから、「Jリーグ百年構想 ～スポーツで、もっと、幸せな国へ。～」というスローガンを掲げてスポーツ振興・地域貢献に取り組んできた。Jリーグは、J1・J2・J3の3つのカテゴリーで構成されるプロリーグとして位置づけられ、また、アマチュアリーグとしては、日本フットボールリーグ（以下、JFL）、地域リーグ、都道府県リーグが存在し、JFLはアマチュアリーグの最高峰として位置づけられる。JFL所属クラブは、要件次第でJリーグへの加入が認められるため、多くのJFL所属クラブがJリーグへの加入を目指し奮闘している。今回取り上げる奈良クラブもJFLに所属し、Jリーグを目指しているサッカークラブである。

一方、参加要件は厳しく、サッカーでの実力はもちろん、スタジアムなど環境条件・集客力・財政面・地域貢献など多岐に渡っている。JFL所属クラブは、限られた経営資源の中で地域貢献に対し、どのように取り組み貢献しているのかは未知数と言える。そのような中、奈良クラブ（JFL所属）は2022年2月9日に「新拠点プロジェクト<sup>1</sup>」を発表し、地域貢献というコンセプトとサッカークラブとしてのビジョンについて

---

<sup>1</sup> 新拠点プロジェクト：日本フットボールリーグ（JFL）の奈良クラブは9日、奈良市内で記者会見を開き、三郷町内にクラブの拠点となる新施設を建設すると発表した。同町勢野にある奈良学園大学信貴山グラウンドの跡地を活用。練習場やクラブハウス棟を備え、地域にも開かれた施設とする。来年1月の竣工を目指し、総工費は7.4億円を予定。建設資金の大半は大和信用金庫が融資する。

（出所：奈良新聞デジタル：<https://www.nara-np.co.jp/news/20220210215904.html>）

の概要が公表された。本稿では、JFL 所属の奈良クラブが発表した「新拠点プロジェクト」を逸脱事例として取り上げる。逸脱事例とは「ほかの大多数の事例とは異なり、これまでの通説に適合しない事例」(井上、2014) や「基本パターンへの例外事例」(田村、2006) と定義される。

本稿の目的は、「なぜ、JFL 所属の奈良クラブが新拠点プロジェクトを実現することができるのか?そして、どのような価値をもたらすのか?」ということを明らかにすることである。記者会見で公表された地域貢献という側面だけでは無く、ビジネスモデルの観点からこのプロジェクトを捉え、実現に至る要因とその価値について分析する。

本稿の残りの構成は以下の通りである。第2節・3節・第4節では、Jリーグ及び奈良クラブについての概要を示し、「新拠点プロジェクト」に至る背景について紹介する。第5節では、「新拠点プロジェクト」の概要、第6節ではインタビューを通して得られた実現に至るプロセスについて考察を行う。第7節では新拠点プロジェクトがどのようにビジネスモデルに貢献しているのかを「ビジネスモデルキャンバス」を用いて検証・分析し、第8節では分析結果に基づき考察を行う。最後に結びとして、本稿の要約と今後の課題について述べる。

## 2. Jリーグ

Jリーグは日本のプロサッカーリーグであり、J1 (18 クラブ)・J2 (22 クラブ)・J3 (18 クラブ) の全 58 クラブで構成されている。さらに、アマチュアリーグの JFL において参加要件を満たせば、Jリーグへの参画が可能となっている(図1)。また、発足以降、サッカーの普及はもちろんスポーツ全体の振興や地域貢献に積極的に関わっている。

### 2-1. Jリーグの理念

Jリーグの経営理念は以下の通りである。

#### 【理念】

- ・日本サッカーの水準向上及びサッカーの普及促進
- ・豊かなスポーツ文化の振興及び国民の心身の健全な発達への寄与
- ・国際社会における交流及び親善への貢献

また、このようなJリーグの理念を分かりやすく示すために、1993年の発足当時から

らJリーグは「Jリーグ百年構想～スポーツで、もっと、幸せな国へ。」というスローガンを掲げ、「地域に根ざしたスポーツクラブ」を核としたスポーツ文化の振興活動に取り組んでいる。

### 【Jリーグ百年構想】

- ・あなたの町に、緑の芝生におおわれた広場やスポーツ施設をつくること。
- ・サッカーに限らず、あなたがやりたい競技を楽しめるスポーツクラブをつくること。
- ・「観る」「する」「参加する」。スポーツを通して世代を超えた触れ合いの輪を広げること。

このように、Jリーグでは日本サッカーの水準向上や普及はもちろん、スポーツ文化や地域への貢献という理念を有している。

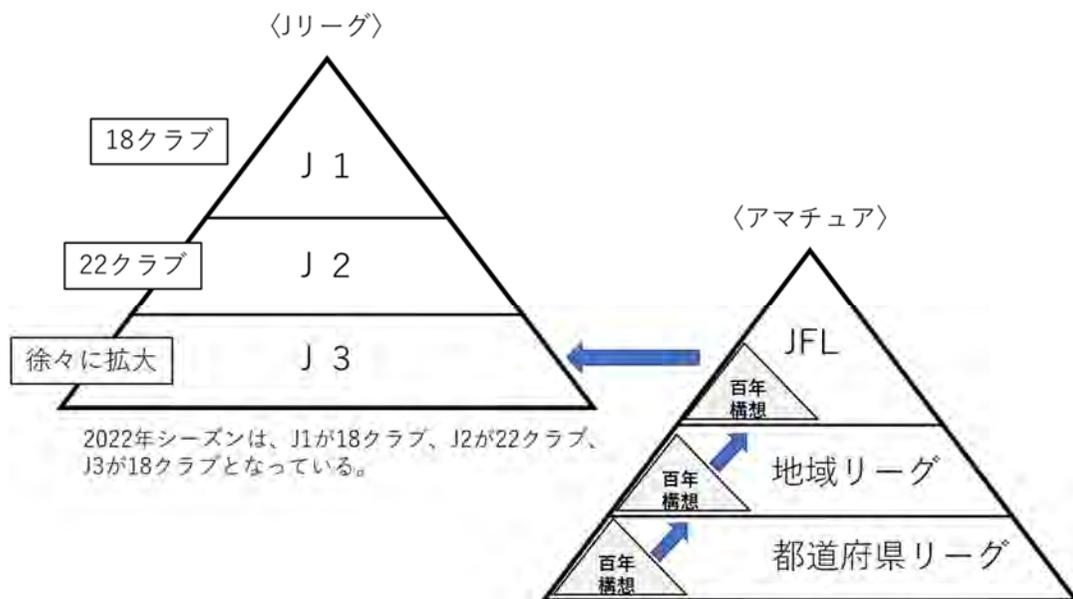


図1：Jリーグ入会（J3リーグ参加）について

出所：Jリーグ入会（J3リーグ参加）の手引きより筆者作図

## 2-2. Jリーグ入会（J3リーグ参加）要件

Jリーグ入会までの道のりは以下の4つのステップとなる。

- ① Jリーグ百年構想クラブに認定されること
- ② J3クラブライセンスが交付されること

③ Jリーグ入会を理事会で承認されること

④ JFLでの競技成績

Jリーグへの参加へJリーグの理念や方針への理解と賛同が必要となり、Jリーグ入会の手引にも次のように明記されている。『Jリーグへの参加を目指すということは、Jリーグの理念に共鳴し、「DO!ALL SPORTS」のキャッチフレーズのもと、Jリーグと共に推進する役割を担う者として、地域に根差したスポーツ文化の振興活動に取り組むということです。』（2022年3月改訂、Jリーグ入会の手引き）

また、競技成績では『入会直前年度のJFLのリーグ戦における最終順位が4位以内であり、かつ、JFLに属する百年構想クラブのうち、上位2クラブに入っていること』が必要となる。

つまり、Jリーグへの参画要件には「Jリーグの理念・方針の理解と実践」「サッカークラブとしての実力」が求められている。

### 3. 奈良クラブ

株式会社奈良クラブ（以下、奈良クラブ）は、奈良県奈良市に所在し、主な事業内容はサッカークラブの運営である。

クラブ理念は「サッカーを通じて、奈良の未来を共に創る」であり、「奈良の地域の一員として、サッカー、スポーツを通じて、市民、県民の皆様と、より良い奈良を共に創っていくことに全力を尽くします。」と明記されている。現在は、アマチュアリーグの最高峰であるJFLの所属し、Jリーグの参画要件「百年構想クラブ」に認定を受けており、Jリーグ参画に向けて取り組んでいる。

#### 3-1. 沿革

奈良クラブの設立は1991年に遡る。1991年「都南クラブ」という名称でクラブを設立し、1992年に奈良県サッカー協会に登録されている。2007年には元Jリーガーの矢部次郎氏が加入し、翌年にはチーム名を「奈良クラブ」へ改称。さらに、奈良出身の元Jリーガー5名（東幸一、中村祥朗、石田雅人、水越潤、橋垣戸光一※敬称略）が加わり、天皇杯奈良県予選で初優勝を果たしている。2010年には、下部組織（ジュニア・スクール）設立、電動車椅子サッカー・チアリーディングを含め「総合型地域スポーツクラブ」として認定された。2013年には、Jリーグ準加盟クラブ（現Jリーグ百年構想クラブ）として、承認を受けた。2014年にはアマチュアリーグ最高峰である

JFL への入会が認められ、2015 年の JFL 総合順位で 7 位の成績をおさめている。2018 年には、新シーズンに向けた新体制を発表。トップチームの運営を新設する「株式会社奈良クラブ」に移管し、代表取締役社長にクラブスポンサーでもある中川政七商店会長の十三代・中川政七氏が就任した。これまで、Jリーグ加入に向けて一歩ずつ階段を登ってきたが、2019 年に長期（2015～2019 年度）にわたる「入場者の水増し<sup>2</sup>」が明らかになった。この水増しの背景として、クラブは以下のように説明を行なっている。『2015 年度に JFL 参入後、J3 昇格基準である年間入場者数 3 万人を達成するため、なるべく多く見せたいとの気持ちが働き、徐々に水増しすることが常態化していききました。本年は水増しを止めようと開幕戦に臨みましたが、開幕戦・2 試合目と入場者数が伸びず、このままではシーズン早々に年間 3 万人を達成できないことが確定してしまうとの危機感から、2 試合目から水増しが再開され、その後常態化し、シーズン終了まで続きました。』（2019 年 12 月 7 日、奈良クラブプレスリリース）

これによって、日本サッカー協会からクラブおよび社長に対する処分が科され、2020 年 1 月 31 日付けで中川氏は代表取締役社長を辞任し、2 月 1 日付けで浜田満氏が代表取締役社長に就任した。2020 年 1 月 30 日には、Jリーグから、解除条件を伴った Jリーグ百年構想クラブの失格処分が下されたが、同年 6 月 23 日に失格処分が解除された。

### 3-2. 現在の状況

奈良クラブは浜田社長就任以降、2020 年 11 月にはサッカーサービス バルセロナ社<sup>3</sup>（SOCCER SERVICE BARCELONA, S. L. 本社：スペイン）とパートナーシップを締結し、「Ekkono Method（エコノメソッド）<sup>4</sup>」を導入した。さらに、2021 年シーズンよ

---

<sup>2</sup> 入場者数の水増し：2019 年 11 月 29 日に SNS で「観客席の写真とともに入場者を水増ししている」との投稿により調査を実施。その結果、2015 年～2019 年の長期に渡って継続的に入場者水増しの事実が発覚した。

出所：ホームゲーム入場者数のカウントに関する調査報告（2019 年 12 月 7 日、奈良クラブプレスリリースより）

<sup>3</sup> サッカーサービス バルセロナ社：世界各地でのクリニック開催や、世界各国の主要リーグで活躍するプロ選手に対して指導を行うスペイン・バルセロナの指導者集団。彼らが唱える指導メソッドを「Ekkono Method（エコノメソッド）」という。日本でも育成年代向けに、サッカーキャンプ・スクールの開催や Jリーガーをはじめ、各年代のトップレベルの選手に対して個人コンサルティングを実施している他、指導者向けのクラスも実施しており、トレーニング方法やメソッドの普及にとりくんでいる。2019 年 3 月からは J2 アルビレックス新潟と業務提携し、Jクラブ初のメソッド部門を創設し、スペインよりコーチが派遣され育成世代の強化を図っている。引用：（サッカーサービス バルセロナ社とのパートナーシップ締結 ならびにメソッド部門新設のお知らせ | 奈良クラブ | NARA CLUB Official Site）

<sup>4</sup> Ekkono Method（エコノメソッド）：サッカーサービス・バルセロナ発の世界で通用するトップ選手育成のための指導法。指導方法は、判断力、想像力に長けた賢い選手の育成を目標としており、エコノメソッドを構成している 4 つの要素（ゲーム、コンセプト、認知、問いかけ）を使ったトレーニングを行うことにより、世界で通用するトップ選手を育成している。引用：（サッカーサービス バルセロナ社とのパートナーシップ締結 ならびにメソッド部門新設のお知らせ | 奈良クラブ | NARA CLUB Official Site）

りスペイン人監督のフリアン・マリン・バサロ氏を招聘し強化を図ってきた。2021年は年間総合で10位、2022年は8月8日現在3位であり、着実に力をつけてきている。また、「百年構想クラブ」としての認定も受けており、前述のJリーグ参加要件を踏まえると十分にJリーグへの昇格の可能性がある位置付けと言える。

#### 4. 株式会社 Amazing Sports Lab Japan

現在の奈良クラブを語るにあたり、株式会社 Amazing Sports Lab Japan（以下、ASLJ）は重要な存在である。なぜなら、奈良クラブの代表取締役社長である浜田満氏が2004年に設立した会社であり、ASLJの代表も務めているためである。ASLJはもともと奈良クラブのスポンサーの1つであった。しかし、2019年に発覚した「観客数水増し」を受けて、白羽の矢が立ったのが、ASLJ代表取締役社長である浜田満氏であった。そのため、現在の奈良クラブにとってASLJは単なるパートナー企業ではなく、意思決定そのものに大きく関わる存在と言える。

企業理念は以下の通りである。

- ・日本に文化としてのサッカーを根付かせたい。
- ・日本サッカーを強くしたい。
- ・サッカーを通じて日本を元気にする。
- ・世界で活躍できる人材を育成する。

表1：株式会社 Amazing Sports Lab Japan 会社概要

	企業情報
社名	株式会社 Amazing Sports Lab Japan
設立	2004年9月8日
代表取締役	浜田満
資本金	3,000万円
従業員数	38名
所在地	東京本社、福岡オフィス、熊本サテライト、奈良オフィス、大阪オフィス、山梨オフィス、横浜オフィス、広島オフィス
関連会社	株式会社ミライク、株式会社奈良クラブ、特定非営利活動法人奈良クラブ
事業内容	サッカー関連事業（クラブ運営事業、スクール事業、キャンプ事業、トップエリート事業、大会運営事業、留学・遠征事業、エージェント事業、セミナー事業、オンライン事業）

出所：株式会社 Amazing Sports Lab Japan 公式ホームページより筆者作図

#### 4-1. 浜田満氏について

1975年奈良市に生まれ、現在は株式会社 Amazing Sports Lab Japan 代表取締役、株式会社奈良クラブ代表取締役社長を務める。

右京小学校、平城西中学校、一条高校を経て、関西外国語大学スペイン語学科卒業。自身も高校時代までサッカーに打ち込む。関西外国語大学卒業後、食品メーカー、商社、在ベネズエラ日本大使館勤務等、3回の転職を経て、欧州サッカークラブのマーチャンダイジングライセンスビジネスにおいて FC バルセロナ<sup>5</sup>とのビジネスに携わる。

<sup>5</sup> FC バルセロナ：1899年に創立にされたスペイン・カタルーニャ州バルセロナに本拠地を置くサッカークラブ。スペインのみならず、世界を代表するサッカークラブの1つである。引用：FC バルセロナ - Wikipedia

勤務先の会社の民事再生を機に 2004 年 6 月、FC バルセロナソシオ<sup>6</sup>の日本公式代理店として独立。

英語、スペイン語、イタリア語の三か国語を操り、FC バルセロナ、AC ミラン、アーセナル、ユベントスなどの欧州ビッグクラブのライセンスビジネスやマーケティングに携わる。現在は、バルサアカデミーキャンプ<sup>7</sup>、バルサアカデミー<sup>8</sup>、U-12 ジュニアサッカーワールドチャレンジ<sup>9</sup>を主催するほか、ジュニアユース選手向け寮制アカデミーを運営。また、2009 年以降、育成年代のトップ選手のサポート業務をはじめ、サッカーサービス社と日本におけるエコノメソッド<sup>10</sup>導入に尽力。著書に『サッカービジネスほど素敵な仕事はない』（出版芸術社）、『世界で通じる子供の育て方 サッカー選手を目指す子供の親に贈る 40 のアドバイス（徳間書店）』、「ゼロに飛びこんでイチを作る FC バルセロナとのビジネスから学んだ未来の開き方」、訳書に『FC バルセロナの人材獲得術と育成メソッドのすべて』がある。

※出所：株式会社 Amazing Sports Lab Japan 公式ホームページ

## 4-2. 沿革

ASLJ は 2004 年に設立しサッカー関連事業を中心にビジネスを展開している。ここでは、ASLJ 代表取締役社長の浜田満氏が奈良クラブ社長に就任するまでの沿革について整理する。

2004 年 1 月：バルサグッズ専門店「Botiga Blaugrana」オープン

2004 年 6 月：FC バルセロナ公認ソシオ入会受付代理店契約締結

2004 年 9 月：有限会社ムンドアレグレ設立

---

<sup>6</sup> FC バルセロナソシオ：ソシオは会員の会費により運営を支えている組織の事。サッカークラブのファンクラブなどの事をソシオと呼ぶ（スペイン語）。FC バルセロナは一般市民などからの会員を募り、その会費でチームを運営している。会員は現在世界中で 18 万に達しており、日本でも 2004 年 6 月より会員の募集が行われている。引用：FC バルセロナ - Wikipedia(アクセス：2022 年 8 月 1 日)

<sup>7</sup> バルサアカデミーキャンプ：ASLJ が運営。FC バルセロナと正式なライセンス契約を結日、現地スペインのバルセロナスクールで年間を通して行われている最先端のトレーニングメソッドと同様のトレーニングを、バルセロナから来日する 6 人のコーチ陣とともに短期集中的（1～5 日）に行うサッカーキャンプ。（2019、浜田、p122）日本代表の久保建英選手が 2009 年に MVP を獲得し、FC バルセロナ入団のきっかけとなった。

<sup>8</sup> バルサアカデミー：FC バルセロナから派遣されたテクニカルディレクターが常駐し、年間を通して指導するプログラム。（2019 浜田、p130）

<sup>9</sup> U12 ジュニアサッカーワールドチャレンジ（以下、ワールドチャレンジ）：育成年代の強化と国際交流を目的に、バルサやアーセナル、リバプール、マンチェスター・シティ、AC ミランなどの強豪クラブを初め、海外のクラブの下部組織が日本に終結して開催される 12 歳以下世代の世界大会。（2019、浜田、p162）

<sup>10</sup> エコノメソッド：サッカーのプレー改善コンサルティングやメソッド構築のプロ指導者が運営するサッカーサービスバルセロナ社が提唱するメソッド。日本では 2011 年以降、ライセンス契約を結び ASLJ が事業展開。

2006年7月：スペインのFIFA<sup>11</sup>エージェントであるAmazing Sports Labと業務提携

2006年8月：株式会社Amazing Sports Lab Japanに社名変更

2006年10月：FCバルセロナクレジットカードPR協力（楽天）

2007年7月：FCバルセロナキャンプ企画・運営

2008年8月：FCバルセロナキャンプ開催（以降、毎年各地で開催）

2009年11月：奈良クラブ（奈良からJリーグを目指すクラブ）支援業務開始

2011年2月：サッカーサービス社と代理店契約締結、サッカーサービスクリニックを開催

2011年9月：久保建英選手、FCバルセロナ入団

2013年8月：U12ジュニアサッカーワールドチャレンジ2013開催

2015年6月：FCバルセロナスクール福岡校・葛飾校開校（以降、奈良・熊本・品川）

2016年12月：Jリーガーへのプレーコンサルティング実施

2019年8月：ASLJトップエリートクリニック実施

2020年2月：株式会社奈良クラブ 代表取締役社長就任

出所：株式会社Amazing Sports Lab Japan 公式ホームページより一部抜粋

#### 4-3. ASLJ「両利きの経営」の実践

ASLJはFCバルセロナソシオの日本公式代理店としてビジネスを行うために、誕生した企業といえる。浜田氏の著書（浜田、2019）でも「バルサと関わらなかつたら、今の僕はどこで何をしていたらろう。」と述べられている。そして、FCバルセロナとのビジネスが創業から現在に至るまでASLJのコアコンピタンスとなっている。さらに、注目すべきはグッズ販売やソシオ会員代理ビジネスといったファン向け事業から育成事業へのシフトを行った点である。

ファン向け事業は2006年までは順調に成長<sup>12</sup>したようだが、ファンマーケットの落ち込みにより2007年以降低迷していった。一方、育成ビジネスは2007年のFCバルセロナキャンプをきっかけに、FCバルセロナスクール・ワールドチャレンジ開催など

---

<sup>11</sup> FIFA：国際サッカー連盟。スイスの法律に基づいた自立法人であり、本部はスイスのチューリッヒに置かれている。

<sup>12</sup> 会社を立ち上げた2004年から2006年までは、弊社の売上は右肩上がり、2億円弱に達していたのですが、ファンマーケットの落ち込みにより、1.8億円（2007年）、1.4億円（2008年）、1.5億円（2009年）と売上の微減が続き、2007年と2008年は赤字に転落（2019、浜田、p119）

育成ビジネスに積極的にチャレンジし、会社の売り上げ拡大<sup>13</sup>に貢献している。

入山 (2019) は、「両利きの経営」について次のように述べている。「両利きの経営」は世界のイノベーション研究でもおそらく最も重要な経営理論である。企業活動における両利きは、主に「知の探索<sup>14</sup>」と「知の深化<sup>15</sup>」という活動が高い次元で取れていることを指す。(中略) 知の深化に偏って、結局はイノベーションが起こらなくなる状況は、「サクセストラップ (成功の罠)」と呼ばれる。(図 2)

ASLJ のファンビジネス (深化) から育成ビジネス (探索) へのシフトはまさに「両利きの経営」の実践といえる。ファンビジネスによる売上低迷前の 2007 年より育成ビジネスであるバルセロナキャンプの企画・運営をしており、サクセストラップに陥らないための「知の探索」を行っていることがわかる。浜田 (2019) では、ビジネスにおける具体的な取り組みについて、次のように述べている。

壁を一つひとつ乗り越えて会社を成長させられているのは、あることを常に実践しているからだと考えています。それは、8割は事業を継続させるための (守備)、残りの 2割でサッカー界によりよい未来を開くためのチャレンジ (攻撃) をするという事です。(中略) うまくいっているときこそ、新しいことを仕掛ける。(中略) 1つの案件を立ち上げてみただけで成立させようとすると、うまくいかない時が必ずやってきます。それを乗り越えるために、日々新たなモデルを作っていく必要があるのです。

このように、ASLJ は「知の探索」と「知の深化」についてバランスをとりながら実践し、会社の成長に繋げてきた。また、奈良クラブにおいても「両利きの経営」の経営を実践している。次の節では、「知の探索」の 1つである「新拠点プロジェクト」に関しての概要を提示する。

---

<sup>13</sup> 選手の育成に関する事業が売上のほとんどを占めています。起業してから長らくメイン事業であったファン向けの事業は、現在では全体の 5%にも満たない規模となっています。(2019、浜田、p118)

弊社は 2018 年 4 月決算実績で、100%子会社のミライク (エコノメソッド事業) を入れると売上 6.5 億円。2019 年 4 月期決算予想でいくと売上 8.7 億円ぐらいの数字になります。(2019、浜田、p188)

<sup>14</sup> 知の探索：自身・自社の既存の認知の範囲を超えて、遠くに認知を広げていこうとする行為。引用：『両利きの経営』東洋経済新報社、2019 年

<sup>15</sup> 知の深化：自身・自社の持つ一定分野の知を継続して深掘りし、磨きこんでいく行為。引用：『両利きの経営』東洋経済新報社、2019 年

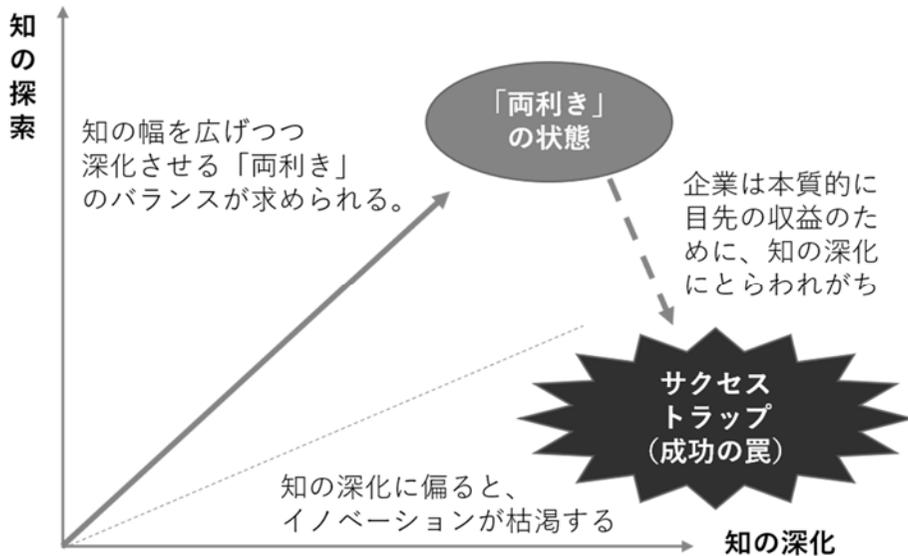


図2: 「知の探索」と「知の深化」とサクセストラップ

出所: Charles A. O' Reilly III & Michael L. Tushman (2016) *Lead and Disrupt: How to Solve the Innovator's Dilemma* (入山章栄監訳・解説、富山和彦解説、渡部典子訳『両利きの経営』東洋経済新報社、2019年)、p8を参考に筆者作図

## 5. 新拠点プロジェクト概要

2022年2月9日に「大和ハウスグループ みらい価値共創センター」(奈良市西九条町4-1-1)にて、「奈良クラブ新拠点プロジェクト」の記者発表会見を実施された。

### 【出席者】

- ・三郷町 町長 森 宏範
- ・学校法人奈良学園 理事長 伊瀬 敏史、奈良学園大学 学長 辻 毅一郎
- ・奈良県サッカー協会 副会長 山口 浩
- ・大和信用金庫 理事長 森川 善隆
- ・株式会社奈良クラブ 代表取締役社長 浜田満
- ・奈良クラブトップチーム選手 (小谷祐喜、平松遼太郎、都並優太)

※敬称略

会見では、産官学金連携事業となる本プロジェクトに関わる各企業・団体の代表者からの挨拶、その後に奈良クラブ代表取締役社長・浜田満より、プロジェクトの概要

について説明が行われた。

その概要及び目的は以下の通りである。(以下、奈良クラブ公式 HP より抜粋)

#### 【コンセプト】

奈良クラブが考える地域貢献を実現する場所とする。地域交流の拠点、三世代の社交場とする。産官学金連携でのスポーツツーリズムを活用した地方創生事例として広げていきたい。

- ・地域保育園、幼稚園などの子どもたちへの開放
- ・地域の老人ホームとのスポーツ交流イベント
- ・地産の農産物などの販売、寮・食堂での利用
- ・地域向けに様々なスポーツ教室（奈良の子どもたちの運動能力底上げ）
- ・アスリート向けメニュー、地域の方が立ち寄れるカフェ
- ・県外から訪れた選手による地域寺社仏閣などの観光
- ・こども食堂
- ・災害時の避難場所(食料備蓄を含め)

地域の社交場として、老若男女問わず、誰もがふらっと訪れる場所作り。

#### 【サッカークラブとして】

持続可能な事業モデルを構築しつつ、日本を代表するような選手を輩出する。

- ・コロナ禍において、スポーツをする機会がなくなり、運動能力が低下している子供たちにグラウンドを開放し、さまざまなスポーツ教室を行うことで、地域の子どもの健康向上に貢献する。
- ・アスリート向けの食事を提供することにより、食事の大切さを育成年代の選手たちに広く伝える。
- ・奈良クラブ選手寮（中学生、高校生、合計 46 人）として、県内外からの選手を受け入れる。
- ・トップチーム選手が利用するクラブハウスと食堂などを共有することにより、すでにプロで活躍している選手との交流を促すことで、育成年代の選手たちの成長を促す。
- ・現在の県内のサッカー公式戦グラウンドはまだ不足しており、より多くの選手が芝生でプレーする機会を提供できるよう活用する。
- ・奈良県サッカー全体のレベル向上のため、奈良県サッカー協会との連携し、トレセン・指導者養成・研修等に活用する。



図3：奈良クラブ新拠点

出所：奈良クラブ公式ホームページより抜粋

表2：新拠点プロジェクト概要

<b>概要</b>
<p>【名称】 奈良クラブトレーニングセンター（仮）</p>
<p>【所在地】 奈良県生駒郡三郷町の勢野 2162-4</p>
<p>【スペック】 練習場 2 面（人工芝フルピッチ(105m x 68m) フットサル場 1 面（38m x 17.5m) クラブハウス・寮・合宿所（合計 356.4 坪）</p>
<p>【設立の経緯】 奈良学園大学跡地を奈良クラブで活用したいと提案し、売買契約を締結。現在、奈良県、三郷町の協力の下、地区計画を策定し、開発許可申請準備中。2022年5月着工、2023年1月に竣工予定。第一期工事は、グラウンド、クラブハウス棟（合宿・寮）。第二期工事は、2023年度中に店舗棟完成を目指す。第1期工事総工費7.4億を予定。第2期工事総工費は未定。資金は大和信用金庫より全額融資を受け、20年かけて返済予定。年間総売上高は1億～最大1.5億程度を見込む。年間合宿受け入れ数4200人（延べ泊）、施設利用者数年間15万人（延べ人数）を見込む。</p>

出所：奈良クラブ公式ホームページより筆者作図

## 6. インタビュー調査

インタビュー調査においては株式会社奈良クラブ・代表取締役社長である浜田満氏にご協力頂いた。浜田氏は前述の通り、奈良クラブの他、株式会社 Amazing Sports Lab Japan の代表取締役社長でもある。本節では、インタビュー結果から、「新拠点プロジェクト」についての詳細を考察していく。

### 6-1. インタビュー概要

インタビュー調査の日時・場所、応対者については以下の通りである。

- ・日時：2022年5月22日(日)10時～12時
- ・場所：スターバックスコーヒー奈良鴻ノ池運動公園店
- ・調査対象：浜田満氏

(株式会社奈良クラブ代表取締役社長、株式会社 Amazing Sports Lab Japan 代表取締役社長)

### 6-2. インタビュー内容

#### 6-2-1. 新拠点プロジェクトの目的

まずインタビューの冒頭に「新拠点プロジェクト」に関する概要と目的について話を伺った。記者会見及びホームページでの公表では新拠点を通しての地域貢献が主な内容であったが、インタビューでは下記のようにご回答頂いた。

サッカーを強くするためにソフト面とハード面が必要です。ソフト面ではスペイン人監督を含めたエコノメソッドでの強化を図っています。一方、ハード面も揃わないとソフト面を最大化できません。そのため、ソフト・ハードの両面を強化していく必要があります。新たな練習拠点をすることはハード面の強化に繋がっていきます。

(中略)

目的は奈良クラブのためだけではなく ASLJ のビジネス展開のためにも重要となります。例えば、ASLJ のアカデミーでサッカーを行う子供たちの次のステップにも繋がります。アカデミーの TOP レベルの選手が次にやりたくなる場所を作っています。奈良クラブのエコノメソッドは魅力の1つですが、それ以外でプレーしたいと思う魅力が必要となります。また、記者会見で発表したような地域貢献にも繋がります。現

在、奈良クラブ・ASLJにおいて、練習場の確保でコスト的には年間 約 1500 万円の予算が割かれています。新拠点を作ることで練習拠点のコストを抑えられ、さらに、TOP チームのライセンスも埋めることにも繋がります。そして、新拠点を活かしてクラブの収益にもなります。このように 1 つの目的では無く、一つのプロジェクトの中に 4 つも 5 つも様々な意味が含まれて、そういうやり方なのですよね。(中略)

奈良クラブはアメージング (ASLJ) の小会社。アメージングと奈良クラブは一心同体であり、「アメージング奈良クラブ」といった組織というイメージです。

新拠点プロジェクトでは、サッカー強化と ASLJ のビジネスモデル強化に向けての目的意識が強いことが分かった。もちろん地域貢献に関しても目的の 1 つであるが、サッカー強化とビジネス強化の 2 点を重要視していると言える。また、「新拠点プロジェクト」という 1 つのプロジェクトの中に、サッカーの強化・育成、地域貢献、収益化、コスト削減など様々な狙いがあることが明らかになった。そして、「アメージング奈良クラブ」という言葉から、奈良クラブと ASLJ の立ち位置が明らかになった。これは、それぞれの「サッカー」という共通のテーマにおいて理念を共有していることやそれぞれの TOP が浜田氏であることにより実現できるものといえる。

## 6-2-2. 実現のためのプロセス：事業計画

「新拠点プロジェクト」実現のためのプロセスについて話を伺った。JFL 所属クラブは J リーグと比べて資金的にも潤沢とは言えず、7.4 億円もの予算を費やすことは困難といえる。当然、奈良クラブにおいても例外では無く、2019 年シーズンは約 2.8 億円あった売り上げが、観客水増し問題により 2020 年シーズンは約 1.3 億円にまで激減し、翌年は約 1.6 億円に回復が見られたが、厳しい状況であった<sup>16</sup>。その中で、資金調達を行い実現に至るプロセスは大変興味深い点である。この点に関しては以下のように述べられている。

やはり実現するために大きな問題になるのが、資金面でした。お金をどう生み出せるか？現状は奈良クラブの売上の 9 割がスポンサーで成り立っている状況です。

(中略)

自分が奈良クラブの社長になるとリリースされたのが、2019 年 12 月 26 日でした。

---

<sup>16</sup> 【NARACLUB2022】シーズン新体制発表会～PART1～：<https://www.youtube.com/watch?v=0rSQJbKxgww>  
(アクセス：2022 年 8 月 1)

そこから、(ユニフォームの)胸スポンサーが撤退し、また、2020年1月30日に百年構想クラブの資格失格のニュースが出たこともあり、背中スポンサーが撤退。実際に公式に引き継ぐことになった2020年2月1日(2020年シーズン初日)には、2020シーズン想定営業赤字が8000万、債務超過、グラウンド、クラブハウスなど、ハード面は何もない状態でした。正直、本気でやばい状況でした。(中略)

資金調達を奈良クラブでやってしまう(できたとしても)と、万が一事業が回らなくなった場合、奈良クラブを潰してしまう可能性があると考え、奈良クラブのリスクをできる限り減らす仕組みを考えました。そこで考えたのが、僕が運営している株式会社 Amazing Sports Lab Japan(2021年4月期売上5.5億)で土地を取得し、土地の担保+事業計画の合わせ技で長期融資を引き出すという方法です。様々な事を考慮し、事業計画を立てていくと、なんとか6億円を20年返済で借りると帳尻があうと計算が立てることができました。

経営的にも奈良クラブ単独での実現は困難であり、事業計画においてASLJが主体であることが明らかになった。

### 6-2-3. 実現のためのプロセス：新拠点の土地確保・施工業者・資金調達について

次に、「新拠点プロジェクト」が三郷町という場所に至った経緯については下記のようにお答え頂いた。

様々な候補地を検討したが、どこもハードルが高く難しい状況でした。そこで、藁にもすがる思いで奈良県庁のある部門の部長に相談したところ、「そういえば、奈良学園が移転することになったけど、グラウンドは売却する方針だったなあ」という話を教えてもらい、そこから三郷町長へつないでもらい、即奈良学園の理事長に提案に行きました。とはいえ、相場なんてわからない。ただ、土地の取得に大金を投じてしまうとそのあとの開発ができない。また、土地を担保にしないと銀行からの借入れが厳しい。そう考えて、自分たちが出せるギリギリの額を提示しましたが、地域のためになるならと快諾していただきました。奈良学園としても他からも引き合いはあったとのことですが、地域の皆さんに喜んでいただけることに活用していただきたいという想いを話しておられ、今後もさまざまな取り組みを一緒に行っていくことになっています。

記者会見においても産官学金連携のプロジェクトであり、奈良学園大学跡地の土地購入であったことは明らかになっていた。インタビューでは土地の購入費用等の詳細は不明であったが、公表されている総工費 7.4 億円（土地代含む）を考えると破格の価格であったことが想定される<sup>17</sup>。また、新拠点プロジェクトがもたらす地域に対する貢献度が決め手であったことが窺えた。

そして、クラブハウス・寮・合宿所などの施工業者の選定に関しては次のように述べられた。

まず ASLJ が運営するワールドチャレンジのスポンサーでもある大和ハウス様に相談をしました。大和ハウス様は奈良クラブに対しては、当時スポンサーではありませんでした。そこで、今回の新規拠点に関わる施工を発注することで奈良クラブのスポンサーになってもらうことも狙いの 1 つとしてありました。大和ハウス様はワールドチャレンジではスポンサーとして毎年協力を頂いています。これを継続することと奈良クラブとのスポンサー契約に結びつける狙いがありました。最終的には 360 坪の建物を大和ハウス様に任せて、グラウンドは別会社に発注し、奈良クラブのスポンサーとしてもご協力頂くことに繋がりました。

これまで培った ASLJ での繋がりがあってこそそのプロセスといえる。大和ハウスとの繋がりは、2013 年のワールドチャレンジ開催に遡る。ワールドチャレンジ開催においても、大和ハウスの協力無しでは実現し得なかった（浜田、2019）。長年に渡るパートナーシップを大切に、「新拠点プロジェクト」を通してさらに長期的かつ強固な関係を継続していく狙いがあることが読み取れる。そして、最後に資金調達に関しては以下のように述べられた。

土地の担保+事業計画で提案し、大和信用金庫様に、20 年という期間で融資していただけることとなりました。さらに奈良クラブに対して 100 万円のスポンサーを 20 年続けていただけるという形で着地しました。利子としては、20 年で 9000 万ですが、奈良クラブにスポンサーいただき、今後の奈良クラブを応援していただけるということで、すごくいい取り組みになったなと思っています。

---

<sup>17</sup> 「三郷町土地価格 15.4 万円/坪」で算出すると、土地代のみで 9 億円を超える土地価格である。  
出所：【SUUMO】生駒郡三郷町(奈良県)の土地価格相場情報を調べる（アクセス日：2022 年 8 月 10 日）

資金調達に関しては、大和信用金庫の融資を受けて実現に繋げ、ここでも長期的な視野に基づき 20 年に渡るスポンサーを獲得している。

この章では実現のプロセス（土地取得・施工業者選定・資金調達）に関して、インタビューの内容を記載した。注目すべきは、全てのプロセスにおいて産官学金との長期的なパートナーシップを築きながら、実行している点である。また、ASLJ での長年の経験や経営ノウハウの蓄積が実現に向けてのプロセスにおいて重要な要素であったといえる。

#### 6-2-4. 奈良クラブの危機をどう乗り越えたのか？

これまで新拠点プロジェクトに関する目的や実現プロセスについてお話を伺ったが、スポンサーやサポーターからの信頼回復が重要であることは想定される。

社長就任時の厳しい状況下で、どのように信頼回復に取り組まれたのかについて話を伺うことができた。

うまくいっていても一瞬崩れたらその崩れたものを立て直すのは難しいです。奈良クラブも 2019 年のあの状況（観客水増し問題）が起こって 2020 年 2021 年ぐらいの影響が残るのでそんなすぐには良くなりません。その中で考えると今はだいぶ良くなってきたなというのは思います。あまり否定的に言われなくなってきています。チームも良くなってきて強くなってきました。（社長就任時は）チームの成績どん底、クラブの雰囲気どん底、サポーターからも批判を受けているという状況でした。（中略）

サポーターとはかなり積極的に対話を行なっています。結局、奈良（奈良クラブサポーター）も少ないから全然喋っていいのですよ。たとえお互いに 100%理解できなくてもいいのです。「(浜田氏が) 言っていることは自分（サポーター）の考え方とは違うけど、分からなくは無いですよ」っていう。そういう状況になったら批判にはなりません。とにかくみんなと喋らないと。対話を積み重ねるとちゃんとした考え方は持っていることだけは理解してもらえます。

サポーターとも積極的に直接コミュニケーションを取られていることが印象的であった。実際にサポーター向けの双方向での説明会の実施やサポーターとの直接面談や SNS と通してのコミュニケーションなどを積極的に実施されていることがサポーターのブログでも窺える。今回、筆者のインタビュー依頼にも快く引き受けて頂き、丁寧に説明を頂いた。

このように奈良クラブを取り巻くすべての関係者との対話を日常的に行っている真摯な姿勢は特筆すべき事象である。浜田氏のインタビューでサッカーを強化するためにはソフト面とハード面の両方が重要であることをお示し頂いたが、クラブ経営においても「新拠点」というハード面だけではなく、ステークホルダーとの「対話」を大切にされていることが印象的であった。

#### 6-2-5. インタビュー内容：新拠点プロジェクトの持続可能性と将来展望

最後に、新拠点プロジェクトの収益とコストを含めた持続可能性と将来展望に関して、お話を伺った。

収益源としては、まず寮生の月謝があげられます。寮には中高生が約40名入居することになっています。また、合宿棟には約80名くらいが宿泊できるのですが、様々な地域から来ていただけます。あとは、グラウンドの貸し出しによる収益もあります。さらにテナント棟には、カフェやコンビニに入って頂く予定で、テナント料の収益も得られます。駐車場もあるので、そこからの収益も見込めます。大手コーヒーチェーン店からは地域的にもかなり集客が期待できるということで積極的にアプローチを頂いており、利用客が増えることでの看板広告などの広告収入も期待できます。

コスト面では様々な人件費や管理運営費（光熱費、水道・浄化水槽費、維持費など）はかかってきますが、これまで練習のためにグラウンド費用を払っていたのがコストとして抑えられます。売上の的には数年後に1~1.5億を想定しており、1年目から黒字化も見通せています。

長期的には、リニアモーターカー（の駅）が（奈良に）できれば、東京からのアクセスも良くなりますし、奈良の注目度も上がっていきます。その頃、奈良クラブもJリーグにいたらクラブの価値も上がっています。時間軸を長いスパンで考えるとバルサアカデミープロ<sup>18</sup>っていう可能性はもちながらも奈良クラブの強化をやっていくので、最終的にはパートナーシップ結んだら面白くなるのではないかと考えています。

鹿島アントラーズから安部裕葵選手がFCバルセロナに行ったように、将来的には

---

<sup>18</sup> バルサアカデミープロ：U-13からU-18の選手が対象で、寮を完備し、教育機関と連携した上で、登録チームとして戦うプロ選手専用アカデミー。バルサはバルサアカデミープロの選手に対して5人のプロテクト枠を設けており、その選手には現地スペインのカンテラでトレーニングを受けることができる。現在、世界にアリゾナ・ニューヨーク・海口の3校。（2019、浜田、p156 - 157）

奈良からバルサ直接みたいなのもありえる話です。良い選手がいれば僕らは提案できるわけですから。それはとても夢があります。

テナントのカフェでは二階からサッカーが見られるようにしたいです。カフェに集うおじいちゃんやおばあちゃんがコーヒー片手に目の前でサッカーを見るなど地域住民が集い語り合える場所を作っていきたいです。将来的には、ゲートボールチームを作るなど、あらゆる可能性を探っていければ良いと考えています。

## 7. 分析

分析においては「ビジネスモデルキャンバス」を援用する。ビジネスモデルキャンバスを用いれば、ビジネスモデルの全体像をシンプルかつ視覚的に示すことが可能であり、「新拠点プロジェクト」がビジネスモデルを構成する様々な要素にどう影響しているのかを明確に示せる。この節では、新拠点プロジェクトがビジネスモデルにおいてどのような役割を果たすのかをビジネスモデルキャンバスを用いて提示する。

### 7-1. 「ビジネスモデルキャンバス」について

Osterwalder&Pigneur (2010) によると、ビジネスモデルとは「どのように価値を創造し、顧客に届けるかを論理的に記述したもの」と定義されている。ビジネスモデルキャンバスは、4つの領域（顧客、価値提案、インフラ、資金）をカバーする、9つの構築ブロックで構成されている（図4）。Osterwalder&Pigneur (2010) が示した9つのブロックは以下の通りである。

#### ① 顧客セグメント (CS : Customer Segments)

顧客はビジネスモデルの根幹をなしている。顧客なしに、企業は生き延びることはできない。顧客を満足させるためには、共通のニーズ、行動、態度によって、顧客をグループ化し、わかりやすくセグメント化することが重要である。そして、どのセグメントに関わり、どのセグメントを無視するのか決定する。ビジネスモデルをデザインするには、まず顧客セグメンを決め、そのニーズを深く理解することが不可欠である。

#### ② 価値提案 (VP : Value Propositions)

価値提案とは、顧客の抱えている問題を解決し、ニーズを満たすもので、顧客がなぜその会社を選ぶのかという理由になる。価値提案は、特定の顧客セグメントが必要とする製品とサービスの組み合わせであり、企業が顧客に提供できるベネフィットの総体と言える。

### ③ チャンネル (CH : Channels)

チャンネルは顧客セグメントとどのようにコミュニケーションし、価値を届けるのかを示すものである。顧客とのタッチポイントであり、顧客の経験に重要な役割を果たす。

### ④ 顧客との関係 (CR : Customer Relationships)

企業は、それぞれの顧客セグメントに対して、どのような関係を構築したいのかをはっきりさせなければならない。関係とは、パーソナルなものから自動化されたものまで、さまざまである。顧客獲得・顧客維持・販売拡大といった動機に基づき、関係が構築される。

### ⑤ 収益の流れ (RS : Revenue Streams)

収益の流れは、企業が顧客から生み出す現金の流れを表現している。ビジネスモデルにおける収益の流れには、「一見客によるし取引収益」「既存顧客への価値提案、もしくはカスタマーサポートによる継続支払いからなる二次収益」の2つのタイプがある。

### ⑥ リソース (KR : Key Resources)

リソースはビジネスモデルの実行に必要な資産である。リソースがなければ、企業は価値を生み出すことも、マーケットにリーチし、顧客との関係を維持することも、収益を上げることもできないからである。

### ⑦ 主要活動 (KA : Key Activities)

主要活動とは企業が経営を成功させるために必ずやらなければならない最も重要なアクションである。リソース同様、価値提案を作り、マーケットへリーチし、顧客との関係を維持して、収益を上げるのに欠かせないものである。

### ⑧ パートナー (KP : Key Partners)

企業はさまざまな理由からパートナーシップを構築し、多くのビジネスモデルの土台となっている。パートナーシップを作るための、次の3つの動機を区別することが大切である。1つは「最適化と規模の経済」である。全ての活動を1つの企業が行うのは合理的ではなく、最適化と規模の経済が求められる。

### ⑨ コスト構造 (CS : Cost Structure)

コストは、価値を生み出し、届け、顧客との関係を維持し、利益を生み出すのに必要な全てのコストである。

<b>パートナー</b> Key Partners	<b>主要活動</b> Key Activities	<b>価値提案</b> Value Propositions	<b>顧客との関係</b> Customer Relationships	<b>顧客セグメント</b> Customer Segments
	<b>リソース</b> Key Resources		<b>チャネル</b> Channels	
<b>コスト構造</b> Cost Structure		<b>収益の流れ</b> Revenue Streams		

図4：ビジネスモデルキャンバス

出所：Osterwalder&Pigneur（2010）（『ビジネスモデル・ジェネレーション ビジネスモデルの設計書』2012年、p44）を参考に筆者作図

## 7-2. ビジネスモデルキャンバスによる奈良クラブの分析

ビジネスモデルキャンバスを用い奈良クラブの分析を行なっていく。特に、「新拠点プロジェクト」が9つの構成するブロックに対して、それぞれ何をもたらすのかに注目したい。インタビューでも明らかになったことであるが、新拠点プロジェクトの主体はASLJであり、奈良クラブと切り離せない関係である。ここでは、浜田氏の言葉をお借りして、「アメージング奈良クラブ」と捉えて分析を行う。

### ① 顧客セグメント（CS：Customer Segments）

奈良クラブの顧客はサポーター（奈良クラブのサッカーファン）及び、地域住民である。また、サッカー育成事業も行なっていることから各年代でのサッカーをする小中高生や保護者も対象となる。そして、新拠点PJにより新たに「全国のスポーツ合宿を行う団体」が追加される。

### ② 価値提案（VP：Value Propositions）

奈良クラブの試合を通しての興奮や感動、そしてサッカーを学びたい子どもたちへのエコノメソッドによる質の高い指導・大会運営による成長機会の提供と言える。さらに、様々な価値提案が追加される。具体的には、地域住民の集いの場、宿泊、スポーツツーリズム、大会運営、地元運動会、子ども食堂、避難所・緊急災害時の食糧の備蓄など多岐に渡る。

### ③ チャンネル (CH : Channels)

営業やメディア・SNS、スポンサー企業、口コミによる顧客へのリーチを行なっている。新拠点PJによりメディアの注目度の高まり、三郷町・奈良学園・大和信用金庫などの新たな支援が得られることにより顧客へのタッチポイント強化へと繋がる。

### ④ 顧客との関係 (CR : Customer Relationships)

サポーター・地域との共創を大切にしている。また、新拠点PJは、サッカーへの興味関心が無い地域住民に対しても、より身近な存在として関係構築をもたらす。

### ⑤ 収益の流れ (RS : Revenue Streams)

スポンサー企業からの収益、観客収入、サッカースクールでの収益が主な収益であったが、「新たに寮生の月謝・合宿・グラウンドの年貸し・テナント料金・駐車場収入」など様々な収益源が生まれることになる。

### ⑥ リソース (KR : Key Resources)

リソースは奈良クラブの選手、スタッフ(監督・コーチ・その他サポート人材)、ASLJが持つサッカービジネスのノウハウがメインであったが、「新拠点」という強力なリソースを手に入れることになる。

### ⑦ 主要活動 (KA : Key Activities)

主要活動はサッカー及びサッカースクール事業、顧客へのアプローチである。新たに加わるものは、「新拠点」の活用と運営であり今後の重要な活動となる。

### ⑧ パートナー (KP : Key Partners)

パートナーはスポンサー企業であるが、新拠点PJにより大和ハウス・三郷町・奈良学園・大和信用金庫といったパートナーシップの強化につながる。

### ⑨ コスト構造 (CS : Cost Structure)

コスト構造は人件費(選手・監督含めあらゆる関係者)・管理費・練習グラウンド使用料などである。新拠点PJがもたらすものとしては、プラス要因として練習グラウンド使用料の削減、マイナス要因としては毎月の返済(ASLJ負担)や新拠点に関わる人件費・管理費・光熱費などがあげられる。

これら9つの構成要素をビジネスモデルキャンバスに当てはめた図を下記に示している(図5)。新拠点ができることで、新たに追加されるものに注目するため、それらを太字で記載している。

<b>パートナー</b> ・スポンサー企業  <b>産官学企パートナー</b> →大和ハウス →三郷町 →奈良学園 →大和信用金庫	<b>主要活動</b> ・サッカー ・サッカー育成関連ビジネス ・顧客開拓と管理  <b>新拠点の活用事業</b>  <b>リソース</b> ・奈良クラブの選手、スタッフ ・ASLJが持つノウハウ  <b>新拠点</b>	<b>価値提案</b> ・試合を通しての興奮や感動 ・エコノメソッドによる質の高い指導 ・子供の成長機会提供  <b>グラウンドの開放</b> ・カフェ（集いの場） ・宿泊の提供 ・スポーツツーリズム ・大会会場の提供 ・地元運動会、子供食堂 ・避難所 ・緊急災害時の食糧備蓄	<b>顧客との関係</b> ・顧客との共創  <b>地域の社交場としてのより密接な繋がりが</b>  <b>チャンネル</b> ・営業、メディア ・SNS、口コミ  <b>新たなパートナーによる、タッチポイント強化</b>	<b>顧客セグメント</b> ・サポーター ・地域住民 ・サッカーをする小中高生や保護者  <b>全国のスポーツ合宿を行う団体</b>
<b>コスト構造</b> ・人件費、管理費、グラウンド費用、広告費  <b>グラウンド費用の消滅</b> <b>新拠点の管理費</b> <b>新拠点に関わる返済金（ASLJ負担）</b>		<b>収益の流れ</b> ・スポンサー企業からのスポンサー料 ・観客収入 ・ファンクラブ、グッズ販売 ・サッカー育成関連ビジネスによる収益  ・寮生の月謝、合宿、グラウンド貸し、テナント料、駐車場収入、広告収益		

図5：ビジネスモデルキャンパス（奈良クラブ及びASLJ関連ビジネス）

出所：筆者作成

このように「新拠点プロジェクト」により、ビジネスの9つの構成要素に様々な影響を与えていることが明らかになった。Osterwalder&Pigneur（2010）では、ビジネスモデルイノベーションの震源地として、9つのブロックのいずれも出発点になり得ることを指摘している。現時点でのビジネスモデルキャンパスを用いた分析では、新拠点というリソースにより、多くの価値提案を生み出すことや他の構成要素にも影響を及ぼしており、イノベーションの震源地はリソース主導といえる。今後は多くの価値提案を生み出すことや、顧客セグメントの追加、収益の流れの変化により、価値提案主導・顧客主導・ファイナンス主導もしくは複数の組み合わせにより新たな価値創達が期待できる状況といえる。

## 8. 考察

原田（2020）は、スポーツ振興における補助金に頼らない自立型事業体への転化について、「稼ぐ力を内包したハイブリッド型事業体」を提示している（図6）。地域内のマーケットを対象としたスポーツ振興において、スポーツによって住民の健康と幸せを最大化する「地域資産形成型」のインナー政策を動かす一方、地域外のマーケッ

トを対象にして、スポーツイベントや合宿誘致など地域外からビジターを呼び込み、地域を活性化する「域外交流振興型」のアウトター政策を同時展開するなど、これら事業体は、インナー・アウトターの両方に稼ぐ力を内包している。

また、浜田氏は著書（浜田、2019）で以下のように述べられている。

スポーツビジネスをやる上での重要なテーマとして、「みんなが喜ぶ仕組みで、自分たちのビジネスを自走させる」ということがあります。弊社は直接的に助成金や補助金を自治体や行政から受けたことはありません。（中略）スポーツ業界が自分たちでお金をまわせる仕組みを作らないと、いつまでたっても「スポーツは儲からない」という永遠の課題を解決できません。助成金をどこから引っ張ってこられるかよりも、来てくれた方が喜んでお金を払ってくれ、「あそこの〇〇がいいよ！」と他の人を連れてきてくれるレベルのものを作ることに全力を尽くすべきだと思うのです。

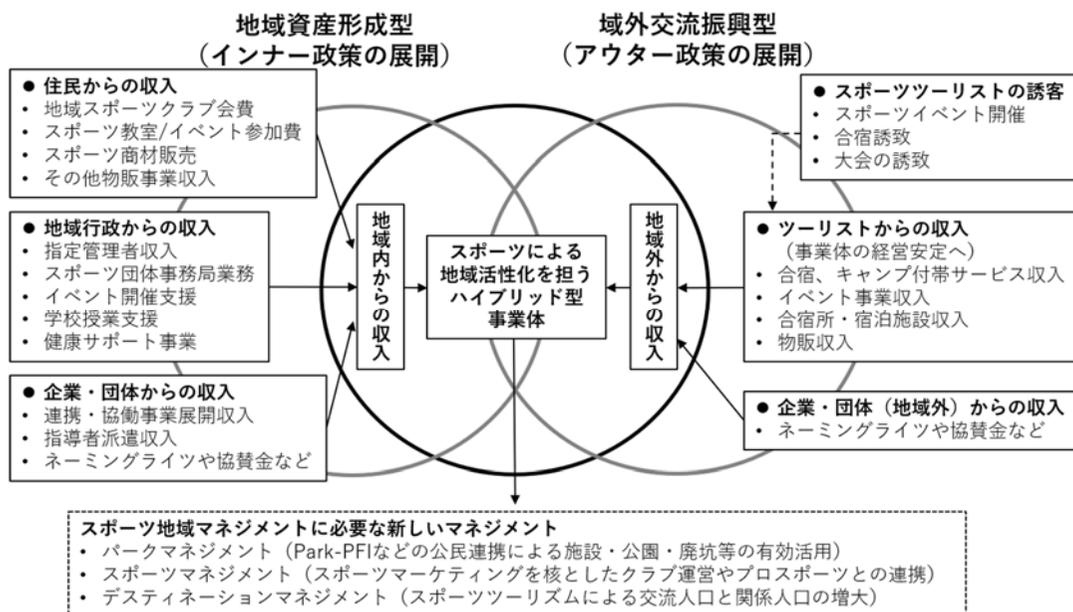


図6：インナーとアウトターの性質を有したハイブリッド型事業体

出所：原田宗彦（2020）、p53 を参考に筆者作図

スポーツビジネスにおいて、事業体が自立し収益をあげることは重要な課題といえる。その中で、ハイブリッド型事業体の展開はスポーツビジネスにおいて収益化のための1つの方向性を示している。ビジネスモデルキャンバスで示した通り、奈良クラブは新拠点を得ることで、様々な価値提案を生み出し、地域内のみならず、地域外か

らの収益も期待できるビジネスモデルとなっている。このことは、他の総合型スポーツクラブにおいても1つの参考事例となり得る。一方で、新拠点の本格始動は2023年以降であり、その効果検証は現時点では測定不能である。成功のモデルケースとしては今後の状況を見守る必要がある。

地域貢献・地方創生という視点でも「新拠点プロジェクト」は大変興味深い取り組みといえる。Jリーグが目指す「地域に根ざしたスポーツクラブ」に合致しており、サッカー界への影響は大きい。また、サッカー界のみならずスポーツビジネス全体へのモデルケースとなり得る。このプロジェクトは既に地域貢献への第一歩を踏み出しており、地域経済の活性・雇用創出・少子高齢化対策が期待される。例えば、新拠点を通してのスポーツツーリズム<sup>19</sup>は観光・飲食など様々な地域経済の活性化に繋がる。また、新拠点ではカフェやコンビニエンスストアのテナント誘致もあるため、地域の雇用創出が生まれる。増田(2018)は、人口減少対策のモデルケースとして「産業誘致型・ベッドタウン型・学園都市型」など複数のモデルケースを提示しているが、スポーツ地域活性型という新たなモデルケースとしても期待できる。

さらに、インタビューで伺った「カフェに集うおじいちゃんやおばあちゃんがコーヒー片手に目の前でサッカーを見るなど地域住民が集い語り合える場所を作っていきたい。将来的には、ゲートボールチームを作るなど、あらゆる可能性を探っていければ良いと考えている。(浜田氏)」には他に例を見ない可能性を感じる。日本は超高齢社会<sup>20</sup>の道を辿っており、高齢者の生きがいとなり得る地域貢献の可能性がある。新拠点プロジェクトは地域活性・地方創生の観点からも高いポテンシャルを秘めており、今後の動向に注目していきたい。

## 9. 結び

本稿では、奈良クラブの新拠点プロジェクトを取り上げ、「なぜ、JFL所属の奈良クラブが新拠点プロジェクトを実現することができるのか？そして、どのような価値をもたらすのか？」についてインタビューやビジネスモデルキャンバスでの分析を通して明らかにすることができた。しかし、新拠点プロジェクトには産官学金の関係者はもちろん、サポーター・地域住民など多くの人々が関わっているため、今回の研究に

---

<sup>19</sup> スポーツツーリズム：スポーツ資源とツーリズム（旅行・観光）を融合する取り組みをいい、既存のスポーツ資源のほかにも地域資源がスポーツの力で観光資源となる可能性も秘めています。出所：日本スポーツツーリズム推進機構

<sup>20</sup> 厚生労働省：<https://www.mhlw.go.jp/shingi/2006/09/d1/s0927-8e.pdf>

は限界がある。また、本プロジェクトが本格始動となるのは2023年以降であり、効果検証は継続して行う必要がある。そのため、研究対象の幅を広げること・長期的に継続した研究を続けることが今後の課題となる。今後も、新拠点プロジェクトの動向に注目し、継続した研究を続けることで新たな示唆が得られるように取り組んでいきたい。

## 謝辞

本稿の執筆にあたり多くの時間を割いて頂き、ご指導をくださいました兵庫県立大学大学院社会科学研究科の橋本浩幸准教授に感謝申し上げます。また、大変ご多忙の中、インタビューにご協力頂きました株式会社奈良クラブ・代表取締役社長、浜田満様に厚く御礼申し上げます。そして、奈良クラブのJリーグ加入と株式会社 Amazing Sports Lab Japan の益々のご発展を心より祈念しております。

## 参考文献（引用文献を含む）

- [1] 浜田満 (2019) 『ゼロに飛びこんでイチをつくる FCバルセロナとのビジネスから学んだ未来の開き方』 内外出版社。
- [2] 原田宗彦 (2020) 『スポーツ地域マネジメント：持続可能なまちづくりに向けた課題と戦略』 学芸出版社。
- [3] 橋本俊詔 (2019) 『「地元チーム」がある幸福 スポーツと地方分権』 集英社新書。
- [4] 宇都宮徹壺 (2016) 『サッカーおくのほそ道 J リーグを目指すクラブ 目指さないクラブ』 カンゼン。
- [5] 増田寛也 (2018) 『地方消滅』 中公新書。
- [6] Alexander Osterwalder & Yves Pigneur (2010) *Business Model Generation*, John Willey & Sons. (小山龍介訳 『ビジネスモデル・ジェネレーション ビジネスモデルの設計書』 翔泳社、2012年)
- [7] Charles A. O' Reilly III & Michael L. Tushman (2016) *Lead and Disrupt: How to Solve the Innovator's Dilemma* (入山章栄監訳・解説、富山和彦解説、渡部典子訳 『両利きの経営』 東洋経済新報社、2019年)  
*Business Model Generation*, John Willey & Sons. (小山龍介訳 『ビジネスモデル・ジェネレーション ビジネスモデルの設計書』 翔泳社、2012年)
- [8] 井上達彦 (2014) 『ブラックスワンの経営学 通説をくつがえした世界最優秀ケーススタディ』 日経BP。

[9] 田村正紀 (2006) 『リサーチ・デザイン～経営知識創造の基本技術』 白桃書房。

## 引用ホームページ

[1] 日本サッカー協会ウェブサイト

<https://www.jfa.jp/> (2022年8月1日アクセス)

[2] 日本プロサッカーリーグ (Jリーグ) ウェブサイト

<https://about.jleague.jp/> (2022年8月1日アクセス)

[3] 日本フットボールリーグ (JFL) ウェブサイト

<http://www.jfl.or.jp/> (2022年8月1日アクセス)

[4] 奈良クラブウェブサイト

<https://naraclub.jp/> (2022年8月1日アクセス)

[5] 株式会社 Amazing Sports Lab Japan ウェブサイト

<http://aslj.net/ja/> (2022年8月1日アクセス)

[6] 一般社団法人 日本スポーツツーリズム推進機構

<https://sporttourism.or.jp/sporttourism.html> (2022年8月1日アクセス)