
研究ノート

香川オリーブガイナースの現状と課題

神 吉 直 人

1. はじめに

本稿では、四国アイランドリーグ⁽¹⁾に所属する香川オリーブガイナース（以下、ガイナース）の現状を整理し、直面する課題⁽²⁾について考察する。

現在、日本各地で地域に根差したスポーツが盛んである。野球やサッカー、あるいはバスケットボールのようにプロリーグとして行われているものもあれば、アマチュアの団体によるものもある。これら地域スポーツの意義は、いわゆるNPB（プロ野球）やJリーグのように、営利を主な目的としたメジャースポーツとは異なり、地域スポーツならではの仕組みが必要である。また、そのようなチームは経営危機に瀕しているところも多く、そのマネジメント・システムの構築は喫緊の課題であり（大野、2010）、そのための知見の蓄積が求められている。

香川大学ではガイナースに関して、チームやリーグの概略をまとめた松岡（2007）、

(1) 九州の2球団（福岡レッドワブラーズ、長崎セインツ）が加盟していた2007～2010年度は「四国・九州アイランドリーグ」、そして2011年度は四国4県の球団に三重スリーアローズを加えた5球団でリーグ戦が行われ、リーグの名称は「四国アイランドリーグ plus」であった。しかし、2012年度開幕前に三重が資金不足により脱退し、以降は4球団で行われている。本稿では、おそらく以後も名称の中核として残るであろう「四国アイランドリーグ」を呼称として用いる。

(2) 本稿の素材となる情報の多くは、2011年度の香川大学経済学部・神吉ゼミ（1期生）の活動の一環として、ガイナースとのコラボレーションイベントを企画・運営した際に得られたものである。リーグ開催中の多忙な折にもかかわらず、多くの協力をしてくださった球団関係者の皆様、および貴重なご縁をいただいた球団副社長でありスマイルゲート株式会社代表取締役の竹内哲也氏に深く感謝いたします。

大石・平島・松本・村尾・山田（2008）、田井（2011）や、山田・松岡（2010）などの先行研究が行われてきた。中でも山田と松岡の研究では、社会的企業家の観点から、リーグの設立者で運営会社である株式会社 IBLJ の 2 代目経営者・鍵山誠氏への聞き取りを中心にリーグ設立の経緯や社会的意義がまとめられている。本稿では、ガイナーズが現在抱える課題を整理し、それらについて考察する。

2. 地域スポーツの意義

ガイナーズが直面している課題について考える前に、現在、地域スポーツが注目される理由として、その意義を簡単に整理しておく。地域スポーツが耳目を集める文脈は、主に地域活性化である。地域スポーツ団体は、地域活性化の担い手、および地域の連帯感の熟成に資する機会になりうるものと位置づけられている（原田・小笠原、2008）。これら 2 つの点に関して、スポーツを統合軸としたコミュニティが中間共同体として機能することが挙げられる。つながりや絆といった言葉が流行し、ソーシャルメディア（SNS など）の活用などコミュニティの再生や活性化に関する議論も盛んな昨今において、地域スポーツはひとつの有効な手段になりうるものと、多くの期待を集めている。

スポーツがコミュニティの形成に有効と考えられる理由として、まずスポーツとコミュニケーションの親和性がある。コミュニティの形成にはコミュニケーションが欠かせないが、スポーツは会話のきっかけに適したものの 1 つといえる。また、コミュニケーションを円滑に進めるには、相互の共感が必要である。スポーツは、音楽や書物などと同様に、共感の基礎となる共通点になりうる。

次に、スポーツは人に出会いを与える。ブラジルのサッカースタジアムは、そのチームのファンが集まり選手に声援を送ると同時に久闊を叙するコミュニティの場であり、その点において教会と同じような機能を果たしているといわれる⁽³⁾。著名なサッカー解説者であり、現在はアイスホッケーチーム・日光アイスバックスのシニアディレクターであるセルジオ越後氏は次のように語っている。

(3) 平川克美・えのきどいちろう・セルジオ越後の 3 氏の鼎談より（「セルジオ越後の「スポーツの底力」」USTREAM 中継 2012 年 2 月 27 日）。

「試合（会場）で会って、友達になって、地域で交流するようになる。そしてコミュニティができる。人間はコミュニティの中で生きる動物。コミュニティがないと住みにくい。だから、（スポーツは）続けなければならない。…コミュニティの仕掛けは、街づくり、国づくりに欠かせない⁽⁴⁾」

さらに、セルジオ氏は企業スポーツと地域ナショナリズムの関係に触れ、スポーツを介して地域同士が競い合うことが、国全体の活性化につながりうることにも言及している。例えば、春と夏に開催される高校野球の全国大会を観る時に、自身の出身地や居住地の高校を応援するファンは少なくない。多くのスポーツ観戦を通じて地域対地域の構図が明確になることで、より地域への所属意識が高められる可能性がある⁽⁵⁾。地域スポーツに住民の地域アイデンティティの構築の効果を期待するのも同様の文脈の議論である（大野，2008；2010）。そして、地域に根付いて発展していくという考え方は、日本における現時点での新興プロスポーツの成功モデルである、Jリーグ（プロサッカーリーグ）の「Jリーグ100年構想」にも掲げられている⁽⁶⁾。四国アイランドリーグと同じ国内の独立リーグであるBCリーグ（ベースボール・チャレンジ・リーグ）も「地域と、地域の子どもたちのために」存在するという明確な基準をBCL憲章として掲げている（村山，2011）。

また、ガイナースと同じく香川県高松市に本拠地を置く、プロバスケットボールbjリーグ・高松ファイブアローズの球団代表である星島氏は、スポーツによる地域活性化の観点から地域スポーツの意義を次のように語っている⁽⁷⁾。

(4) 「セルジオ越後の「スポーツの底力」『ラジオの街で逢いましょう Podcast』(2011年11月24日配信)

(5) スポーツがナショナリズムの高揚に用いられた悪例も数多く、この点を我々は看過してはならない。例えば、1936年のベルリン・オリンピックは、当時政権の座にあったヒトラーによって国威発揚のために利用されたとされる。

(6) Jリーグ百年構想では、「地域のスポーツクラブに行けば、老若男女、だれでも、どんなスポーツでも、うまい下手に関わらず楽しめる施設があり、指導者がいる」という環境を100年かけて作り上げることを目指している（川淵，2003）。これはスポーツを核とした地域交流の場づくりであり、この理念をより多くの人と共有し実現して行こうという活動が行われている（社団法人日本プロサッカーリーグ，1999；白石，2013）。

(7) 星島郁洋氏講演「プロスポーツ球団が地域を元気にする!!」(2011年6月28日，於香川大学)

「超一流のチームが香川にあれば、また自分たちの地元のチームがプレーオフに行く、優勝するなど全国で活躍することがあれば、職場、学校、家族で話題になる。Jリーグのアルビレックス新潟の観客は常時3万人。勝てば食卓が賑わう。これは街の元気に影響している」

「コミュニティ、人と人とのつながりのよさは、歳を取るほど身に染みて感じる。スポーツはそこに影響力をもつことができる。ファイブアローズを応援する集まりは現在100人くらいで、皆かなり仲がよい。アウェーの試合を観に行ったり、BBQをしたりしている。ボランティアで運営に協力もしてくれる。「仲間が好きだから」という理由で協力してくれている」

この星島氏の話にも、地域活性化の必要性が語られる昨今において、スポーツが1つの手段になりうることが表れている。

そして、学術的な観点からの研究も行われている。松野（2013）は、社会構成主義の枠組みから、地域スポーツクラブがいかにして社会的文脈において意味づけられ、受け入れられていくのかについて考察している。彼の研究では、Jリーグのベガルタ仙台とNPBの楽天ゴールデンイーグルスを例に、プロスポーツチームがステイクホルダーとの対話を通じて、自律的に地域密着を意味づける様が描かれている。

スポーツには、主に地域活性化の観点から以上のような意義がある。ガイナーズも香川県においてこれらの機能を担うことが期待されている。そして、地域スポーツが住民に対する機能を果たすには、逆に住民をはじめとする地域からの支援を得て、地元でしっかりチケットを売る必要がある（小林，2009）。しかし、その運営には数多くの課題があり、支援を得られにくいという現状がある。次節では、ガイナーズの現状と直面している課題を明らかにする。

3. 大学生の視点から見る、香川オリーブガイナーズの現状と課題

ガイナーズは、香川県に本拠を構えるプロ野球球団であり、2005年4月のリーグ創設時から四国アイランドリーグに参加している。2006年3月9日の各球団の分社化により、香川オリーブガイナーズ球団株式会社となった。2013年12月の時点で筆頭

株主は株式会社セイヤ、資本金 3,305 万円である。ホームページにはオフィシャルスポンサーとして 92、応援ボードスポンサーには 69 の企業や団体が掲載されている。⁽⁸⁾ 22,000 人収容のレグザムスタジアムをホームスタジアムとし、監督、計 3 名のコーチとトレーナーの他、2011 年シーズンは選手 32 名と練習生 4 名、2012 年は選手 24 名で構成されている。

図表 1：香川大学生が考えるガイナースの試合の問題点

試 合	長いので間延びを感じる
	他の観客が少ない (G. W. にもかかわらず)
	J リーグや NPB のような音 (鳴り物や歓声) が少なく、わくわくしない
	選手のエキサイティングな動きが少ない
	集団ではなく、個人での応援になっている
会 場	トイレが汚い
	座席にドリンクホルダーがない
	屋根が小さく、日光を遮るものがないので暑い
	交通手段がない、シャトルバスの本数が少ない
	バス停 (高松駅など) がわかりにくい
	路線バスの交通費がかなり高い
	入場までの看板等が少なく、わかりにくい。歓迎されている感じがしない
売店の商品 (飲食) の値段が高い	
観 客	若い層 (大学生くらい) が極端に少ない
	途中から入場無料になるためか、途中から観戦する人が多い
	それぞれの選手に対するファンが少ない
	小さい子が野球を楽しんでいない (そのため将来性を感じない)
	好きな選手を持っていない。選手の名前をほとんど知らない
その他	各選手の知名度が低い
	高松ファイブアローズやカマタマーレと比べてポスターなどの量が少ない
	ホームページが見にくい
	グッズの値段が高い
	球状内の販売スタッフ (売り子) の持つ商品と気候のミスマッチ
	地域密着を大切にしている感が伝わらない

出典：学生による聞き取り、ディスカッションを基に筆者作成

(8) 以上のデータは「香川オリーブガイナースホームページ」(<http://www.oliveguyners.jp/>)を参照した (2013 年 12 月 18 日)。

後述するように、ガイナーズはリーグ屈指の強豪チームであるが、運営上いくつかの課題に直面している。その中には観客の側からもいくつか指摘できる点がある。2011年の4月から5月にかけて、数試合を観戦した筆者の演習受講学生が行ったディスカッション、および観客へのインタビューでは、図表1のような問題点が感想として挙げられた。

これらはいずれも学生ならではの歯に衣着せぬ意見であり、球団が抱える事情などは一切考慮していない。しかし、球団側も「大学生の観客（ファン）を拡大したい」という意向を常に表明しており、彼らの世代に訴える魅力を整備することは課題として認識されている。以下では、これらについて個々に現状を検討し、その対策について考察する。

3-1. 試合、選手の魅力

まず、試合に関しては観客の少なさとそれに起因する事柄が指摘されている。2011年のデータによると、最も集客が見込める日曜日のナイターの試合ですら、1試合平均732人の観客であった⁽⁹⁾。空席が目立つこと自体が、スタジアムの熱気を薄めている観は否めない。図表1にも挙げられているが、NPBやJリーグにおける、平均数万人の観客による一体感ある応援のような非日常の環境を、ガイナーズの試合に求めることは現状として難しい。

ガイナーズは、2005年のリーグ創設以来、5度の年間総合優勝を果たしている強豪である（2006～2008年、2010年、2012年）。このうち2008年と2010年のシーズンには全国の独立リーグ優勝チームで争うグランドチャンピオンシップも制している。それにもかかわらず集客が伸びないという現状は、四国アイランドリーグ全体の問題とも考えられる。プレイの質をはじめとし、様々な点においてリーグ全体のレベルを底上げする必要がある。四国アイランドリーグとして次代を担うファンの獲得が望まれるものの、図表1に「若い層（大学生くらい）が極端に少ない」という意見があるように、若年層の支持を得ているとはいえない。試合そのものの魅力という観点

(9) ガイナーズ球団運営マネージャー／広報グループリーダー（当時）・近藤達洋氏への聞き取りより。

は、大学生らに対して、街で得られる映画やボウリング、カラオケなどの娯楽やテレビ、携帯電話などといった代替行為と比してどれ程の訴求ができるか、という点からも重要である。

また、「各選手の知名度が低い」という指摘も見逃すことはできない。⁽¹⁰⁾ 野球はチームスポーツでありチームにファンが付くことも多いが、それでも個々の選手の魅力によるところは大きい。優れた選手を抱え、彼らのファンが定期的に観戦に訪れることが1つの理想的な状態である。⁽¹¹⁾ しかし、独立リーグである四国アイランドリーグでは、球団の人気の維持を特定の選手に頼ることが構造的にできない。なぜなら、リーグで目立った活躍をした選手は、秋のドラフト会議でNPBの球団に指名されてしまう。そもそもリーグ設立の主旨がNPBを目指す人材の育成であり、NPB選手の輩出はリーグの成功の1つの指標である。

実際、2011年のドラフト会議では、ガイナースから主力4選手がNPBに進んだ。⁽¹²⁾ 彼ら4人のうち3人がこの年のチームの顔として宣伝ポスターに抜擢された看板選手であった。ファンの立場からすれば、支持している選手から順にチームから抜けてしまうことが常態であり、チームとしてはそれだけブランドや人気の維持が難しい。

また、例え主力でなくても、生来のキャラクターやNPBを目指してひたむきに努力する姿からファンに愛される選手はいる。しかし選手の収入は月に10~40万円程度といわれており、長く現役を続けられるわけではない。⁽¹³⁾ 選手たちは毎年「どこまで夢を追いかけるのか」という選択を迫られる立場にあり、長く在籍することは稀であ

(10) なお、チームとしては、2011年の調査で香川県民による認知度87.0%、観戦経験者18.5%であった(『四国新聞』2011年1月9日)。

(11) 個々の選手にファンが付くことの例としては、2012・13年シーズンに所属した、前・阪神の桜井広大選手が挙げられる。彼は人気球団・阪神の主軸として将来を囑望された選手であり、多くのファンの支持を得ていた。彼の在籍時は、阪神の応援法被を着たファンの姿が見られた。

(12) 富田康祐投手(横浜(当時。現横浜 DeNA)・育成1 巡目指名)、西森将司捕手(横浜・育成2 巡目)、亀澤恭平選手(福岡ソフトバンク・育成2 巡目)、中村真崇選手(広島・育成2 巡目)の4選手である。なお、ガイナースは2005年から2013年の間に、計18人をNPBに輩出した(うち17人がドラフト会議での指名による。残り1人は2013年のWBCイタリア代表でもあるアレックスandro・マエストリ投手(オリックス))。四国アイランドリーグ全体からのドラフト指名選手は37人であり、ガイナースの実績は抜き出ている(「日本野球機構オフィシャルサイト」(<http://www.npb.or.jp/>))。

⁽¹⁴⁾このように、長期的なチームの成長の方策として、個々の選手の育成に頼ることはできない。地域のスポーツチームとしては、個々の選手よりも球団自体に愛着を持ってもらうことが望ましいが、ファンの支持の対象としては個々の選手の方がわかりやすく、非常に難しい課題である。

さらに、NPB との関係にも改善の余地がある。例えば、選手の肖像権など権利問題が挙げられる。高知ファイティングドッグスからロッテに入団した角中勝也選手（2006年・大学・社会人ドラフト7位）は、NPB の2012年シーズンに独立リーグ出身選手として初めて首位打者のタイトルを獲得した。彼はその年日本代表にも選出され、第3回WBCでも活躍している。しかし、権利関係の問題のため、四国アイランドリーグとして彼らに焦点を当てた広報活動を行うことは容易にはできない⁽¹⁵⁾。角中選手はシーズンオフに高知を訪れるなど、独立リーグへの恩返しとなる活動を行っているが、彼の人気などのポテンシャルを十分に営業に活かしているとはいえない。この点に関してNPBに何らかの譲歩を求めることは、今後のファン獲得のための課題であると考えられる。ガイナズとしても、2013年11月のドラフト会議において、又吉克樹投手が中日から独立リーグ史上最高の2位で指名され、今後の活躍が期待されるため、この問題には積極的に関与する必要があるだろう。

3-2. メディアへの露出、観客との接点の増加

試合を直接観ることができないファンのためには、試合内容や結果を知らせる仕組みの充実が課題となる。ガイナズでは、試合経過をインターネットに随時アップしているが、やはり既存メディアの協力をさらに獲得することが望まれる。中でも、テ

(13) リーグ創設時には、年俸は一律約204万円、給料は月に約12万円（シーズン期間中はミールマネーとしてさらに月10万円）が支払われるという契約であった（松岡、2006）。

(14) 2006年から13年にかけてガイナズに8年間在籍した国本和俊選手のような例外もあるが、選手の在籍期間は平均して2年程度である。

(15) 例えば、ガイナズのホームページで「過去の所属選手の今」のような項目を作り、NPBでの彼らの成績を掲載することは、現在のルールではできない。これは、ファンにとって自分が早くから注目し、巣立った選手を見守ることで球団への愛着を抱くといった行為を阻むものである。また、後述するテレビなどのメディア露出にも、この問題は関連している（ガイナズ球団副社長・竹内哲也氏への聞き取りより）。

レベ放送は、インターネットの普及に伴って影響力の低下が指摘されているものの、依然として大きなインパクトがある。テレビで活躍が報道されたことによって観客が増加した例としては、近年では女子サッカーが記憶に新しい。女子サッカーの日本代表チームは2011年のFIFAワールドカップで優勝し、翌年のロンドンオリンピックでも銀メダルを獲得した。「なでしこジャパン」と呼ばれるなど選手らのメディアへの露出が増え、それに伴って観客動員数も伸びた。

この点、ガイナースの試合がテレビ中継されることはほぼなく、西日本放送(RNC)ラジオが「GO! GO! オリブガイナース」、NHK高松放送局が「NHKガイナースナイター」とそれぞれ題した中継番組を放送しているのみである。また、四国新聞では、四国アイランドリーグの試合結果を比較的大きく取り上げているものの、ファンが香川県を出てしまうと、試合結果にアクセスすることは一気に難しくなるのが現状である。

確かに全国版のスポーツ新聞には小さいながらも結果が掲載されるし、インターネットで確認することもできる。だが、これらの情報に触れるにはファンが主体的にそれらを求めて行動することが必要である。一方、NPBでは「父親など家族の誰かが特定のチームを虜にしていて、家ではずっと試合が流れていたのだから自然に自分も応援するようになった」というようなことがよくある。つまり、現状では受動的な形で、偶々ガイナースの試合に触れ、そこからファンになるという流れが発生しにくい。実際、NPBの福岡ソフトバンクや阪神、北海道日本ハムなどの球団は、朝昼夕晩のニュースで試合や選手の情報が地元の地上波で採り上げられ、それが地元密着度の高さにつながっている(小林, 2009)。

このような状況の改善策として、既存メディアに浸透していくことは現在の文脈では困難であろう。その中で、よりいっそうの地域密着を目指すためには、既存のプロスポーツの常識を越えるようなやり方を模索する必要がある。例えば、たくさんの人が集まり、かつ手持無沙汰な状態であることが多い医療施設の待合室や駅などで試合のダイジェストを流したり、広報冊子を置いたりすることは考えられないであろうか。

また、メディア以外にも地域との接点を増やし、ガイナースが香川県民の日常にあ

るようにする、草の根活動も検討しうる。例えば、繁華街の個人経営の店舗との連携には様々な可能性があるだろう。さらに、地域のアマチュア野球の活性化にも貢献すべきではないだろうか。日本学生野球憲章などプロとアマチュア間の協定が存在するため選手や指導者による接触には限界があるものの、規約の範囲内のできることに思いを巡らせることが必要である。この点に関して、bjリーグの高松ファイブアローズは、人間教育の観点から地域の子どもたちを対象としたバスケットボール教室を開催している。ここでは、宿題せずに参加することや遅刻を認めないなど、単なる営利を目的としておらず、保護者からの信頼も大きいという⁽¹⁶⁾。ガイナーズもボランティアで子どもたちを対象としたスクール事業は行っているが、まだ改善の余地は大いにありそうである。例えば高齢化社会に対応してシニアのチームを試合に招いたり、高松商業高校など県内の高校野球の名門校のOBからニーズを汲み上げた取り組みを行ったりすることが考えられる。

3-3. スタジアムと集客の問題

試合が行われる球場は、マーケティング・ミックス（4P）の枠組みでいえばPlaceに相当し、ファンの獲得にとって非常に重要な要素である。施設利用の問題の重要性と論点は、広瀬（2009）や間野（2009）などにおいて詳細に検討されている。また、観戦者の住宅とスタジアムの近接性が再観戦率に影響することも、既に明らかにされている（松岡・原田・藤本、1996）。

ガイナーズの本拠地のレグザムスタジアムは、正式名称を「香川県総合運動公園レグザムスタジアム」という⁽¹⁷⁾。球場の所在地は高松市郊外の生島町であり、近辺に電車の路線は通っていない。また、市の中心部にあるJR高松駅からでも自動車で約20～30分の移動を要する。試合の際にシャトルバス（片道大人300円、小人150円（2013年時））が出されることもあるが、これは不定期運行である⁽¹⁸⁾。私営の路線バス（コトデンバス）を利用すれば往復で1,000円を要する。これは大人の観戦チケット（小人

(16) 同脚注(7)。

(17) なお、レグザムスタジアムの前身は香川県営野球場であり、1982年までは市の中心部（現・高松市立中央公園。高松市番町1丁目）にあった。ファンからはその時代を惜しむ声が多く聞かれる。

(中学生以下)は500円)と同額であるため、割高感を感じさせ来場への心理的障壁となることは否めない。割高感は、図表1にある「若い層(大学生くらい)が極端に少ない」という点に関しても深刻である。アルバイト代など限られた生活費で暮らす彼らにとっては、値ごろ感は購買意思決定において特に重要な要因である。

このような現状のために、ガイナースの試合へのアクセスには自動車が用いられることが多い。自動車で球場に行くと、特に夏の醍醐味である、ビールを飲みながらの野球観戦が叶わない。これは縁側でのんびりと観戦するような牧歌的風景という独立リーグの魅力を損ねてしまう。また、球場内の売店での販売を促進して顧客単価を上げることは収益につながるポイントであるが、⁽¹⁹⁾自家用車による来場はこの点においても阻害要因となりうる。さらに、自家用車の利用はシャトルバスの運行をさらに減らす要因にもなっている。そして、アクセスの問題は、レグザムスタジアム以外に香川県内で試合が開催されるアークバリアベースボールパーク志度(志度総合運動公園)と観音寺総合運動公園でも同様である。

また、図表1で示したように学生からはトイレや座席の問題が指摘されている。レグザムスタジアムは、2013年4月から指定管理者であるいくしまスポーツチャレンジ共同体によって管理・運営されている。⁽²⁰⁾ガイナースにとって球場は借り物であり、球場内の設備に自由に手を加えることはできない。しかし、不満要因となりうる事柄に関しては、利用者として意見を積極的に述べ、例え小さなことからでも取り除いていくことが、潜在顧客の獲得には必要である。

例えば、個人よりも家族をまとめて取り込む方が顧客獲得としては効率がよいが、小さな子どもがいる家庭の場合、子どもの機嫌が悪くなれば他の観客に気を遣って帰らざるを得ないこともある。仮に夫婦のうち夫が野球ファンで妻がそうでなければ、子どもの対応に手間取った妻が「もう野球には行きたくない」という感情を抱いてしまうかもしれない。このような時に、託児施設があれば機会損失を招く可能性が減る。

(18) リーグ創設の2005年シーズンには、ほぼ全試合にシャトルバスが運行されていた。しかし、主に行政からの補助金の減額による経費不足のため、年々本数が減少している。

(19) 2011年の時点で、飲料店の売上平均は1試合4万5千円であった(同脚注(9))。

(20) 同共同体は、穴吹エンタープライズ、香川県造園事業協同組合、ミズノから成る。それまでは、香川県の管轄の下、香川県総合運動公園管理事務所によって管理されていた。

ドイツのサッカースタジアムの中には、子どもを遊ばせておけるスペースを設けているところがある⁽²¹⁾。当然、コストなどとの相談になるが、レグザムスタジアムの外野席は芝生スペースであり、ここに子どもが遊べる遊具などを置くことは検討されてもよいかもしれない。スタッフについても、例えば大学には育児を専門に学習する学生がいたり、育児ボランティアサークルがあったりすることもある。そのような外部資源の利用も視野にいれ、改善点を増やしていくべきであろう。

そして、収益に関わるチケット収入と集客数の問題も看過できない。チケット収入は、物販、放送権、ライセンス、そしてスポンサーシップとともにスポーツ興行ビジネスの収益の柱を構成する(小林, 2009)。現在、四国アイランドリーグの観戦チケットは1試合1,000円と既に非常に安価であるため、あまり工夫の余地がない⁽²²⁾⁽²³⁾。もちろん値引きすることはできるが、一般に価格競争は最後の手段であり、簡単に手を出すことは控えるべきである。また、消費者が一度安価な状態に慣れると、それ以上の支払い意思を持たなくなるという点からも、値引きは望ましい策ではない。通常、チケットの売り上げはチームの成績に左右されることが多いが、前述のようにガイナースは常にリーグで上位に位置するチームであるため、現在の需要の低迷は独立リーグ全体の問題といえよう⁽²⁴⁾。

4. 香川オリーブガイナースの経営学的課題

ガイナースの現状について、以上のように問題点を列挙した。もちろんこれらの他

(21) 例えば、レバークーゼンのスタジアムには、ガラス張りの幼稚園のような施設があり、試合中に体験授業を受けられるようになっている(「Jリーグもスタジアム施設を充実させ、家族連れのサポーター増を目指せ!」『Number Web』2011年1月30日 <http://number.bunshun.jp/articles/-/83521>)

(22) ガイナースの試合では、11枚セットの回数チケット(大人8,000円、小人4,000円)や公式戦年間入場パス(大人20,000円、同10,000円)も設定されている。

(23) NPBでは、広島のマツダスタジアムが座席に様々な工夫をしていたり、楽天がフレックス・プライスを導入してチケット価格を試合日によって変動させたりしているなど、球場によって工夫がなされているところがある。このようなことが可能なのは、そもそもNPBの試合に供給(座席数の限界)を超える需要があることにも拠る。

(24) 広瀬(2005)は、プロスポーツビジネスの特徴として、競技とビジネスという2つの領域のバランスの重要性を挙げている。大野(2010)はこれを受けて、チームの勝利に依存した経営を行うべきではないと述べている。

にも多くの困難があるだろう。これらの課題に対処し、少しでも多くの顧客を創造することが求められている。以下では、これらの課題について、経営学的な観点から検討を加える。

4-1. 他からの学習

プロ野球のリーグである四国アイランドリーグには、NPBという上位の組織が存在し、これが強いモデルとなりうる。例えば、NPBにはチームの資金面を読売新聞社や阪神電気鉄道などの親企業が支える文化がある。ガイナースでも予算不足が問題となるとき、まずはスポンサー企業からの支援が話題に上るといふ。この「資金はスポンサーから」という発想が第一に想起されることは、何らかの認知枠組みが機能していると考えられる。しかし、NPBのように確実な収益が見込まれ、広告塔としての効果への期待から親企業だけでなく多くのスポンサーを集めやすい環境におけるモデルを、独立リーグの文脈に持ち込むことは適切ではない。また、脚注23で述べた広島や楽天のチケット価格の事例も、需要のあるNPBだから可能なことである。

つまり、ガイナースをはじめ独立リーグの球団は、戦略策定などに際して、同じ野球であるものの明らかに状況の異なるNPBではなく、何か別のモデルを参照する必要がある。地域スポーツ団体として香川県の地域活性化に貢献することが求められるという文脈を考慮に入れば、ガイナースが参考にすべきなのは地方で成功を収めている他の競技のモデルであろう。日光アイスバックスやアルビレックス新潟のケースをガイナースの経営環境に応用する議論は、さらに行われるべきである。

例えば、高松ファイブアローズの星島氏は、バスケットボールを知らなくても楽しめる場作りを目指しているという。

「バスケットを観てもらっただけではない…エンターテインメント、いわばお祭りの場として作っている」⁽²⁵⁾

(25) 同脚注(7)。

ファイブアローズは、バスケットボールならではの早いゲーム展開をDJによる音楽やMC、チアリーダーのパフォーマンスによって活かし、会場全体を盛り上げることを目指している。また、試合の間に徳島の阿波踊りなど地域のパフォーマーを招いたり、会場内に夜店のような飲食店を出店させたりする試みも実施している。

野球とバスケットボールでは、スポーツとしてのペースや試合の山場などが異なる。また、バスケットボールが行われる体育館と野球場では、音響効果をはじめあらゆる条件が違っている。特定の方法はその方法が用いられる状況においてのみ機能するものである。一般的な企業が他社の成功事例を単純に真似しても意味がないように、野球の文脈に沿わない成功例をそのまま導入することは愚策である。しかし、成功例の本質を見極め、そこを学習し、ガイナーズが置かれた環境において有効な策を講じることは重要である（井上，2012）。

4-2. 経営資源の欠如と心理的障壁

ここまで述べてきたあらゆる問題の根源として、ガイナーズにおける経営資源の欠如を指摘することができる。多くの地域スポーツ団体において金銭、人手など経営資源が不足していることは既に指摘されているが（原田・小笠原，2008）、ガイナーズの球団運営でも同様に、特に資金と人材が不足している。

資金に関しては、ガイナーズの現状は大口スポンサーの獲得に適しているとはいえない。前述のように、NPBをはじめ、日本のスポーツは企業によって担われてきたという歴史があり、今でもその部分が大きい。景気の低迷などに伴って業績の確保に苦慮する企業にとって、貴重な資金をスポーツに投資することはだんだん難しくなっている。それでも、NPBのようにメディアなどへの露出があれば、ある程度の広告効果を期待することができる。しかし、ガイナーズにそれを望むことには限界がある。CSR（企業の社会的責任）の観点から地域貢献に熱心な地元企業の支援を受けることも考えられるが、その実現も決して容易ではない。

次に人的資源に関して、例えば2011年シーズンの場合、チームを支えたガイナーズのチームスタッフは8人であった。効率的な分業を実現できないため、彼らの業務は多岐に渡る。試合のない日でも、他球団との調整、広報、営業、選手や監督との連

絡など様々な日常的業務が存在している。試合がある日はこれらに加えて球場の設営にも携わる。

そのため、試合の際には非常勤のアルバイトやボランティアを集め、入場チケットのもぎり、物販、警備、ゴミの回収などを任せている。一般に、ボランティアスタッフは継続性が乏しく、知識の蓄積が難しいため、常勤スタッフは毎回指示に追われることになりがちである。また、スポットで参加するスタッフは単位時間あたりの収入を動機にした者も少なくないので、観客に対するサービスが不十分になり、結果としてチームブランドの維持にネガティブに作用しかねないというジレンマもある。とはいえ、コスト面などを考慮すれば、対価がなくてもチームのために貢献したいという地域のボランティアの力を借りることは不可欠である。そのような人々といかに連携していかも大きな検討課題といえる。⁽²⁶⁾

そして、ガイナースにおける人的資源の不足は、いわゆる「仕事がまわらない」という状態を招いている。多くの日常業務に追われる中で、「新規の企画案件は少ないが、新しい取り組みに割く時間はあまりない」とスタッフはいう。例えば、上記のように交通アクセス対策はガイナースにとって重要な課題である。これに関して、バス会社との交渉や行政に対する補助金の獲得交渉などが必要であることは認識されているものの、実際にはなかなかそれらに人を割くことができない。あるいは、Jリーグのファジアーノ岡山が行っているように、⁽²⁷⁾ 球場の充実のために新規の出店を呼び込むことが必要と考えていても、ではどのような店に、どのように依頼していくかとなると二の足が踏まれる。⁽²⁸⁾

また、ただ日々のノルマをこなしていきただけでも、それに付随して組織外部との関係は増えていく。⁽²⁹⁾ 関係性が増えれば日常のルーチンも増大し、新たな取り組みの余地

(26) また、筆者のゼミが行ったように産学連携として策を講じることも1つの手段として考えられる。しかし、個々の大学生の在学期間にも概ね4年という限界があり、継続性は課題として残る。とはいえ、地域スポーツと地方大学が置かれた状況が似ていることや、就職活動などの動機で実践的な経験の場を求める学生のニーズが存在し、マッチングの余地は大いにあると考えられる。

(27) ファジアーノ岡山は2014年シーズンまではJ2に所属している。テナントに厳しいハードルを設定するなどして、スタジアムをフードコートとしてブランド化する取り組みを実施している。

が減る。一般に、ルーチンワークが創造的な仕事を駆逐する、計画のグreshamの法則と呼ばれる事態がある（サイモン、1989）。このような日常によるマネジメント層の忙殺は、アンソフが日常業務的意思決定を戦略的意思決定と分離すべきと述べたことの所以である（アンソフ、1990）。従業員レベルにおいても3Mの15%ルールに代表されるように、新規の案件に思考を巡らせるためには日常業務から上手く離れることが必要とされる。

さらに、目の前の課題や問題が増え処理能力の限界を超えると、それらがどのような業務であるのかを整理することすらもできなくなってしまう。加えて、日常業務は何らかの経営目標を達成するための手段であるが、このような状況に陥りそれに対する内省が行われなくなると、方法の自己目的化と呼ばれる弊害が生じる。手段が自己目的化すると、組織的な改善や改革の気運は減退し、個人の変化へのモチベーションも低減する。そのような状況では、直面している明確で容易な課題にも対処できなくなってしまいかねない。

そして、できないことが増え、それらに対する仕分けも行われなければ、仕事群に紛れ込む「心理的には困難（手間）であるが、実際にはできないことではない」仕事まで、「できない」仕事として認知的にカテゴライズされてしまう⁽³⁰⁾。換言すれば、資源的制約の存在が、心理的制約を招いてしまう。

インタビューの言外から感じ取られたことであり想像の域を超えないが、ガイナーズにおいては、このような事態が生じているのではないだろうか。つまり、経営資源の不足に端を発する負のスパイラルにより、全ての苦境の原因をそれらに帰してしま

(28) 仮に、新規の集客対策イベントとして、居酒屋などの飲食店と提携し、試合観戦後にその店で打ち上げをするようなプランが提案されたとする。しかし、市営バスのルートは法律で定められており、現状では、例えその店が規定の路線にあるとしてもそこに停車することはできない。実現のためにはルートの変更が必要であり、それには一定の労力を要する。現状ではこのような困難が認知された時点で、例え魅力的な案であったとしても諦められてしまう。

(29) 一般に、プロスポーツクラブでは、スタジアムの収容定員の関係上、一定以上の観客を動員することができず、収益の多様化の必要性が存在する。また、それに伴って関わり合うステイクホルダーも多様化する（大野、2010）。

(30) 人間はそのようにしてストレスなど心理的負荷を減らすという、いわば処世術としての側面はある。

う、ある種の慣性が働いているのではないだろうか。ガイナースが直面する問題の中には、実は資源的な問題ではなく、面倒と思う気持ちや躊躇などに拠る心理的な問題が含まれているのではないかと考えられる。もしそうだとすれば、この物理的負担と心理的負担が相互に転化し合うような負のスパイラルをどこかで止め、状況を好転させることが必要である。

5. おわりに

昨今の潮流に違うことなく、地域コミュニティの活性化に資するために、地域スポーツ団体であるガイナースの盛り上がりは重要である。本稿では、研究ノートとしてガイナースが直面している様々な問題点や課題を列挙する形で議論してきた。

本稿の結論は、まず、地域スポーツ団体として香川県の地域活性化への貢献が求められるという文脈を考慮し、NPBだけではなく、地方で成功を収めている他の競技のモデルから学習すべきであるという点である。成功へ向けた本質的な模倣が要求される。

そして、ガイナースの経営陣は、業務改善のためによきこと・すべきことを認識しつつも、資源的制約などのためそれらを実行することができていない。この資源的制約に起因して、他の制約条件と区別できないような形で、心理的制約が生じているように思われる。これに対しては「お金がない、人がいない」と思考停止せず、小さくてもできることからやることが肝要というありきたりな処方箋しかないのではないか。この、一見八方ふさがりな状況においても、冷静に問題を列挙し、それらを区別することが求められる。

この後に続く研究では、個々の問題に焦点を当てて深く考察し、その解決策を導くような試みが行われることを期待する。また、ガイナースに関する議論を一般化して、社会全体の問題を考えることも不可能ではない。例えば、主力選手を毎年NPBに輩出するという問題は、一般企業にも該当する。近年の企業組織では人材の流動性が高まっており、特定の個人に頼った業務設計をしていると、その人が何らかの事情で欠けたときに事業を継続することができない。そのために、業務の執行を継続するための仕組みをつくる必要がある。

以下では本稿のインプリケーションとして、ガイナズズの今後の試みをいくつか提案することで締めくくりとする。前述のセルジオ越後氏はUstream中継の中でガイナズズに触れ、県民がチームの運営に参加しているという喜びを感じさせることができる仕組みを考える必要があると述べている⁽³¹⁾。ここまで議論してきたように、ガイナズズの現状では新たな仕組みを考えることは難しいが、ガイナズズから先進的な仕組みを発信するという気概の下、検討が進められることが望ましい。

また、新たな事業機会を創出することは常に念頭に置いておきたい。近年、地域活性化の文脈に「地域資源」という概念が用いられるようになってきた。例えば香川県であれば、讃岐うどんや四国88か所巡りと合わせて、ガイナズズを県外からの観光客に売り込むことが考えられる。さらに、松野(2013)は、スポーツが過去の歴史において、時々の歴史的、文化的、社会的文脈において合意された価値を取り込むことにより、自らの存在と活動を正統化してきたと述べている。この観点からいえば(甚だ安易な考えであるが)、健康志向という価値観に沿った戦略が考えられるかもしれない。また、来るべき高齢化社会における娯楽として売り込む方策があるかもしれない。さらに前向きに考えれば、ガイナズズ、および独立リーグを観戦するということから始まる価値観を、世に向けて発していくこともありうる。

プロ野球に関連した仕事に携わることを一度でも夢見たことがある人は少なくないだろう。ガイナズズのスタッフも、総じて野球好きであり、香川に独立リーグを根付かせるという大きな夢を抱いている。彼らは、いわゆる夢と現実の間で、なんとかモチベーションを保っているようにみえる。彼ら以外にも、野球のことが心底好きで、例え厳しい労働条件でも働いてみたいという人は少なくない。そのような人々のモチベーションを保つためにも、人的資源の不足に端を発する物理的負担と精神的負担の問題は、上手くマネジメントされる必要がある。

(31) 同脚注(4)。

参 考 文 献

- ・アンソフ, H. I 著, 中村元一・黒田哲彦訳 (1990) 『最新・戦略経営－戦略作成・実行の展開とプロセス』産能大学出版部.
- ・原田宗彦・小笠原悦子 (2008) 『スポーツマネジメント』大修館書店.
- ・広瀬一郎 (2005) 『スポーツ・マネジメント入門』東洋経済新報社.
- ・広瀬一郎 (2009) 「スポーツリーグ産業の構造・特質・リスク」『一橋ビジネスレビュー』56巻, 4号 (SPR), pp. 6-18.
- ・井上達彦 (2012) 『模倣の経営学』日経BP社.
- ・川淵三郎 (2003) 「トップの視点」『クオリティマネジメント』vol. 54, no. 8, pp. 2-7.
- ・小林至 (2009) 「産業としての日本のプロ野球とマネジメント」『一橋ビジネスレビュー』56巻, 4号 (SPR), pp. 44-61.
- ・間野義之 (2009) 「自治体を知る」広瀬一郎編著『スポーツ・マネジメント理論と実務』東洋経済新報社, 第13講, pp. 292-307.
- ・松野将宏 (2013) 『現代スポーツの制度と社会的構成』東北大学出版会.
- ・松岡宏高・原田宗彦・藤本淳也 (1996) 「プロ・スポーツ観戦回数に影響を及ぼす要因に関する研究－特に, プロ野球のチーム・ロイヤルティに注目して－」『大阪体育大学紀要』第27号, pp. 51-62.
- ・松岡久美 (2007) 「四国アイランドリーグ」『香川大学大学院地域マネジメント研究科ワーキングペーパーシリーズ』, p. 24.
- ・村山哲二 (2011) 『もしあなたがプロ野球を創れと言われたら』ベースボールマガジン社.
- ・大石純也・平島和樹・松本匡史・村尾圭亮・山田仁一郎 (2008) 「ケース・四国アイランドリーグの開幕と事業展開」『香川大学経済学部ワーキングペーパーシリーズ』, No. 134, p. 35.
- ・大野貴司 (2008) 「経営戦略とソーシャル・イノベーション－プロスポーツビジネスの視点から－」『経営会計研究』第10号, pp. 69-84.
- ・大野貴司 (2010) 『プロスポーツクラブ経営戦略論』三恵社.
- ・白石春奈 (2013) 「マイナースポーツを浸透させるために」『香川大学経済学部卒業論文』.
- ・サイモン, H. A. 著, 松田武彦・高柳暁・二村敏子訳 (1989) 『経営行動』ダイヤモンド社.
- ・社団法人日本プロサッカーリーグ (1999) 「Jリーグ百年構想」『文部科学時報』1474号, pp. 28-30.
- ・田井邦明 (2011) 「日本野球界における四国アイランドリーグ plus の組織進化メカニズムの探究」『香川大学修士論文』, p. 71.
- ・山田仁一郎・松岡久美 (2010) 「社会的企業家活動の出入り口: 四国九州アイランドリーグと鍵山誠氏」『香川大学経済学部ワーキングペーパーシリーズ』, No. 159, p. 35.