

SANNO SPORTS MANAGEMENT

SPORTS MANAGEMENT RESEARCH CENTER, SANNO UNIVERSITY, JAPAN

VICTORY 「勝利」

Vol.

11





SANNO UNIVERSITY

マネジメント理論と実践を柱に ビジネスプロフェッショナルを育成

産業能率大学は、世の中で実際に役に立つ能力を育成する実学教育を根幹としています。
社会人・職業人としての基本的な能力やビジネスの実務知識とスキルを身につけ、
また、主体性を持つ自立したビジネスパーソンとしての教養を養うため、
「真剣に取り組む力」「実行する力」「深く学ぶ力」に焦点を絞リカリキュラムを設計しています。
また、コンサルティング機関である総合研究所と連携し、
ビジネスの最新情報や最先端の動向を教育に取り入れるべく企業や団体との提携に取り組むなど、
産業界に最も近い大学として学外とのコラボレーションを積極的に進めています。



CONTENTS

VICTORY 「勝利」

- 04-06 **01 産業能率大学サッカー部 関東リーグ 2 部昇格記念**
小湊隆延監督 ロングインタビュー ー本学サッカー部の今後の目標と現状の課題ー
経営学部 准教授 齊藤 弘通
- 07-08 **02 湘南ベルマーレ 水谷尚人社長インタビュー**
情報マネジメント学部 教授 西野 努
- 09-11 **03 MANAGEMENT FOR REAL**
情報マネジメント学部 准教授 椎野 睦
- 12-13 **04 Victory を取り戻す戦い ～横浜ビー・コルセアーズの挑戦～**
経営学部 教授 木村 剛
- 14-15 **05 湘南ベルマーレ ルヴァンカップ初優勝**
情報マネジメント学部 教授 西野 努

RESEARCH REPORTS

- 16-17 **06 本学と台湾銘傳大学の学生による台湾プロ野球観戦者向けイベントの開催**
- 18-19 **07 強さとチーム人件費の関係について**
～Jリーグ・Bリーグ決算書からの考察～
- 20-21 **08 学際教育としてのスポーツの可能性**
- 22 **09 メンタルコンディショニングとパフォーマンス**
- 23 **10 本学姉妹校 台湾 銘傳大学「スキー・日本文化体験研修」実施報告**
- 24-25 **11 大学運動部サポートプログラム：
第2期リーダーシップ養成プログラムの実施**
- 26 **12 2018 年 J リーグクラブ監督のパフォーマンス分析**
- 27 **13 SANNO SPORTS TOPICS 2018**
- 28-29 **14 SANNO スポーツマネジメントのあゆみ (2004-2017)**
研究員紹介

01

産業能率大学サッカー部 関東リーグ2部昇格記念

小湊隆延監督 ロングインタビュー
—本学サッカー部の今後の目標と現状の課題—

インタビュー・文：齊藤 弘通



産業能率大学サッカー部
小湊 隆延 監督

昨年11月17日に、関東大学サッカーリーグへの昇格をかけた昇格決定戦が開催され、本学サッカー部は対戦相手の明治学院大学を2-0で破り、4年ぶりに関東リーグ2部への昇格を果たした。スポーツマネジメント研究所では、就任1年目にして関東リーグへの昇格を成し遂げた小湊隆延監督にインタビューを行い、関東リーグ昇格までの道のりや、部員に対する指導・育成の方針、チームの今後の目標や課題についてお話を聞いた。

—今回、本学サッカー部は関東リーグ2部に4年ぶりに昇格しました。監督に就任されてからここまでの歩みをどのように振り返られますか？

神奈川県リーグでのチームの状況についてはよく知らない状態でスタートしましたが、3年間、県リーグでもがいていた彼らの状況を見たときに、サッカーが上手い子も揃っていて、昇格できるはずの大学なのに、チームとしてまとまって一つの目標を成し遂げるということに関して、「何かが足りていないのだろうな」というのは感じていました。

サッカーはチームスポーツなので、皆が同じベクトルをあわせるという作業が必要です。これを可能な限り、僕からの押し付けではなくて、彼ら自身が「そうしたい」、「そうなりたい」という方向に持っていきたいというのがスタートでした。

結果として、最後の決定戦は相手の大学を圧倒した内容でしたので、皆が同じ方向を見え、一人ひとりが役割を持って成果を出すことができたのではないかと考えています。

—昇格前のチームには「何かが足りていなかった」とのことですが、それは具体的にはどのようなことなのでしょう？

個々のメンバーが、「俺はこうしたい」という気持ちが強く、皆が同じ方向を見ていないという感じ、「俺は俺のサッカー観があるし・・・」という感じは受けました。

高校選手権も出ているようなレベルの高い学生もいるのですが、「俺が頑張っていれば大丈夫」というようなところがあったかもしれません。チームとして、よりきめ細かく、お互いがつながる意識が希薄だった感じがします。

—昇格に向けてどのような練習を行ってきたのでしょうか？

練習を多様にやるというよりは、例えば「ボールを蹴る」「止める」といった基本をより正確にできるよう、徹底してやってきました。「相手が右足で欲しい」と思っているのに、左足に出してしまったなどということがあると、たった30センチ位の話かもしれませんが、それによって相手にボールを奪われてしまいます。そうした「細かいことにどれだけこだわれるか」ということを何度も話したと思います。

—監督はチームのメンバーとコミュニケーションを取る際、どのようなことを意識されていますか？

今、部員が126名いますが、ちょっとでも全員に声をかけるようにしています。

接し方も色々ありますが、部員は息子くらいの歳なので、時には厳しく、時には友達のように、「俺はこうだ!」というよりは色々な形で接するようにしています。先日1年生から「監督!」と言われたので、「監督と呼ぶのはやめてくれ。コミさんでいいから」と伝えました。

—監督はあまり上下の関係性を作らないんですね。

社会に出れば上司など、目上の方と仕事をしなければいけない場面もありますので、挨拶だったり、しっかりやらなければいけないところは躰をしながら、友達として接する部分と、監督として接する部分、親として接する部分を使い分けながら接するようにしています。

あとは、僕はできるだけ部員と話をして、何か落ち込んでいるような部員がいたら、「何かあったか?」と声をかけることを心がけています。監督というよりは親でいたいかなと。だから、「良くないことは叱るし、良いことは良いと褒める」ことを心がけています。

——なるほど。他に部員の指導・育成上、意識されていることはありますか？

部員には、卒業した時に社会に出て困らない4年間を過ごして欲しいと思っています。

学生のうちは、守られていることが多いですから、社会に出る前のリハーサルだと思って色々失敗して欲しいとも思っています。どんな仕事に就いたとしても一流になっていけるような基盤、より厳しい世界で自立できる基盤を、この4年間で身につけて欲しいと思っています。それがたまたま僕らの場合は「サッカーを通じて身につけていく」ということなんですけど、サッカーそのものがそういう基盤を身につけることにつながっていると思っています。「サッカーそのものが人生につながっている」ということを、ほぼ毎日、練習前後や試合前のミーティングで話しています。

——監督自らが、自らの言葉で語る機会が多いですね。

ミーティングでは他にどのようなことを話しているのですか？

試合の映像を見ながら、良かった部分や悪かった部分を取り上げて、「このシーンのこのプレーはみんなどう思う？」と問いかけます。これは我々のスタイルからしたらやっていいことなのか、悪いことなのか、自分たちで基準を作っていくこうねと。ただ上手くなるということだけではなくて、自分たちのスタイルの確認をしています。

——チームとしてどのようなスタイルを追求しているのですか？

「相手よりも早く走る」「より長く走る」「ボールも激しく奪いに行く」「一人ではなくチームとして闘う」といったスタイルを追求しています。

点を取るの一人かもしれないですが、そこまでつながっていくプロセスが大事です。「ひとりが誰か抜けて点を取る」、「一人が頑張ってる」ということではなく、「全員で守り、全員で攻める」スタイルです。

私も湘南ベルマーレから来て、曹監督の下でやっていたというのもあるので、ベルマーレのいわゆる「湘南スタイル」のようなイメージで、「産能スタイル」のようなものを一緒に作りあげていこうと言っています。

——試合の映像を見ながらこれは「産能スタイル」じゃないぞとか、そういう議論をしているのですか？

そうですね。「Goodシーンはこれに近づけよう」、「Badシーン

は排除していこう」というのを棲み分けしながらミーティングで確認しています。僕が一方向的に「こうしよう」、「ああしよう」と言うのではなく、「こんなこともしてみたい」というのを彼ら自身が生み出せるようにしていこうと思っています。

——「産能スタイル」のサッカーのあり方を学生たちと一緒に考えているんですね。

そうですね。今までチームには「信頼 (Trust)」というキーワードがありましたが、本年度、新たに「進化」・「深化」・「伸化」という3つのキーワードを掲げました。

「進化」は、「このぐらいいいや」と思うのではなくて、常に前に進んでいくということ、「深化」は、今までやってきたことも大事にし、深めていくことを意味しています。それに伸びる「伸化」。以前よりあった「信頼」というキーワードに、この3つを新たに加えて、「過去も振り返りつつ、未来もしっかり見つめながら一步一步前に進んでいこう」と学生に伝えているところです。

——「自分たちで自分たちのサッカーのスタイルを考える」ということについて、学生は戸惑う部分もあるのではないのでしょうか？

戸惑う部分もあると思います。練習中も、「俺もあんまり言わないよ」と最初に言ったりすると、仲間同士で言い始めたりとか、「声をせよ」とかそういう雰囲気にはなっています。でも、それもまだ、僕がスイッチを入れているという感じなので、それをなんとか自分たちでスイッチを入れて活動しはじめるという形に持っていけたらいいなと思っています。

——監督が目指している理想のチームはどのようなイメージでしょうか？

学生自身が2部から1部に上がりたいと思ってやっていると思うんですね。ですから、1部に上がるために必要なことを、僕から押し付けるのではなくて、彼ら自身から「こうしていきたい」とか、「こんなサッカーをしていきたい」とか、「こんなサッカー部でありたい」と考えて動いていくようになったら理想だなと思います。それでサッカー部のブランド、さらには、大学としてのブランドが更に向上するような活動にしていけたらと思っています。

——そうした「自分たちで自分たちのことを主体的に考えることができる状態」を理想とした場合、現状はどのような状態だとお感じですか？

山登りで言うと、5合目に行くか行かないかという感じです。

「とにかく自分で掴みに行け」と言っているんですが、まだ誰かに指示を言われるのを待っている感じがあります。自分で掴みに行くことで、自分で責任を持つことができますし、それが自立していくこと、自分で考えることにつながるのかなと思っています。

——自分で考えるようにするために何か取り組まれていることはありますか？

去年から「振り返りシート」を書かせています。試合が終わった後に、必ず、食事はどうだったか、睡眠はどうだったか、1週間のコンディションはどうだったか、ウォーミングアップはどうだったか、



前半はどうだったか、後半はどうだったかなどを書かせています。もともとCチームのカテゴリにいた学生で、Aチームに上がった学生がいるのですが、サッカーに対する考え方など、書いてくる内容が途中からすごく整理されてきた学生がいました。内容が良くなると明らかにプレーも良くなってくるのですが、逆に、適当に書いている学生はプレーも適当になる傾向があります。振り返りシートにはコメントを書いて本人にフィードバックをしています。

——マメに内省を促すアプローチをされているんですね。

最後に、今期の目標についてお聞かせ頂ければと思います。

去年、「2部に昇格する」という目標を掲げたのですが、同時に去年から「1部に上がろう」とも言っていました。2部に上がってそこに腰掛けるのではなくて、1部がある以上、1年でも早く、そこを目指してやろうと去年から話をしていました。

現実的にはリーグ2部に「定着」とか「残留」が目標になると思うのですが、でも残留できなければ降格じゃないですか。ですから、そういう目標ではなくて、あくまでも関東リーグにいる以上は、リーグ1部に昇格できる位置にいるというのを目標にしようとしています。でも、それも勝手に僕が決めてしまうのではなく、「みんなどう思う？その目標でいいかな？」と確認しまして、学生も「そうしましょう」と言ってくれたので、今年の目標は1部に上がろうと。「2部に上がったけど、さらに上がろう」と。

——その目標に向けて現状はどのようなことが課題になっていますか？

「自分たちで考える質を高め、深めること」が課題です。

そのために、ビデオ映像などで、できていないプレーを見たときに、そこをなァなァにするのではなくて、どこまでができていて、どこからができていないのかを明確にしていこうとしています。できていないプレーをきちんと指摘することで自分も改善しなければいけないことがしっかり見えてくるからです。

——今後の試合に向けて一言お願いします。

県リーグではちょっと隙を作っても相手がミスしてくれるから失点をしない、1回シュートミスをしても次は入るという感じでしたが、関東リーグではちょっと隙を作ると失点してしまったり、相手のチャンスになってしまうところが見られます。そうした点を次に生かせればと思っています。

サッカーはチームプレーなので、一人上手い選手がいても勝てるというわけではありません。みんなでまとまって同じ考えで90分闘い続けることができれば関東リーグで結果を出すことも決して不可能ではないと思っています。

本日は長時間にわたり、誠に有難うございました。

今後のサッカー部の活躍に期待しております。



02

湘南ベルマーレ

水谷尚人社長 インタビュー

～もう一步先へ やらなければならないことを！～

インタビュー・文：西野 努

クラブ創設50周年を迎えた2018年は、湘南ベルマーレにとって様々な出来事があったシーズンでした。その2018年を振り返り、2019シーズンとこれからを水谷尚人代表取締役社長に語ってもらいました。



株式会社湘南ベルマーレ
代表取締役社長 水谷 尚人 様

Jリーグ YBC ルヴァンカップ優勝 ～無形の価値～

昨年のルヴァンカップ決勝（2018年10月27日埼玉スタジアム2002）は、多くの方々とその場を共有できたことが非常に大きかったと思っています。チーム関係者だけでなく、サポーターをはじめ地域の方々、スポンサー企業の方々、クラブスタッフ、またその家族、アカデミーの選手達もたくさん応援に駆けつけてくれました。あの、最高の瞬間の喜びを分かち合えたことは、目に見えない価値として今のクラブに様々な影響を与えてくれていると思います。

感情的な影響だけでなく、スポンサー収入もふえています。2018シーズンの湘南ベルマーレは、経営上の事情から、14ヶ月の決算となりました（1月末決算から、3月末決算へ変更）が、2004年に約7億円だったクラブの総収入も2018シーズンは25億円を見込んでいます。将来的には、新スタジアムでの事業

も見込んで35億が一つの目標となります。一方で、J1の平均収入が2018年で49億円（2017年は41億円 約20%増）へアップするなど、大幅に売上を増やした現状でもまだJ1平均の約半分の規模で、J1で定着して戦うためにはタフな状況が続くことになります。

～楽しそうなら、やってみる！ 様々な新規事業への挑戦～

アマゾン（コミュニティパートナー）や世界の医療団（社会貢献パートナー）との提携は、新たなパートナーシップの価値を作り出していると思っています。たとえば、アマゾンは、グローバル企業ではありますが、ロジスティクス（物流）については、ローカルな事業展開であり、地域での活動を重視していますし、人材の採用に注力している企業です。企業が活動している地域での、地域貢献活動という観点では、Jリーグクラブとの親和性が非常に高いといえます。

世界の医療団についても、決して数値的な価値だけでははかれない様々なメリットを両者が享受できていると思っています。

eSportsについては、クラブの持つスタイルや育成力を活かしながら、いわゆるゲーマーのイメージを変えていきたいと思っていますし、選手達の活躍や知見・経験がプログラミング教育等に展開、活用できないかと考えています。

育成型クラブの活動としては、昨年設立された法人、一般財団法人メルディアの支援を得ながらの育成選手のサポートもはじめています。能力がありながらも、十分な育成環境を与えられない若い選手に対して様々なサポートの提供する青少年スポーツ支援と障がい者支援を行っている財団になります。「走れる選手」をある程度の年代過ぎてから「うまい選手」にすることよりも、



アマゾン パートナーシップ締結会見



世界の医療団 パートナーシップ締結発表



eSports 選手契約の記者発表

「うまい選手」を「走れる選手」へ育てていくということも考え方は。すでに、湘南エリア以外から、優秀な選手達が集まり、このサポートのもとで活躍し始めていますので、将来が楽しみです。

東南アジアでのビジネスについても、フィリピンでサッカースクールをはじめていますが、クラブだけではなく、クラブのパートナーにとっても東南アジアにおいてビジネスチャンスをつかむきっかけを作ることを見据えています。まだ、目に見える価値とはなっていませんが、可能性は高いと思っています。

様々な新規事業をはじめていますが、とりあえずは、楽しそうだとおもったら、やってみるというスタンスをとっています。

～楽しいことだけではなく、やらなければならないことも～

社内のガバナンスについても、やらなければならないことに着手しています。

株式会社あしたのチームの協力を得て、人事評価の整備にも取り組んでいます。組織の目標を各部署・担当者の行動目標・数値目標へ落とし込んでそれをベースに評価し、がんばればしっかりと評価され、給与に反映される仕組みをつくり運営しています。ブラックだといわれているスポーツビジネス界の環境を変えていかなければならないと思っています。

社内の整備をすること、チームを魅力的にすること、若い選手が育つクラブにしていくことで、選手も、スタッフも、スポンサーも、地域をはじめとする多くの人や組織が集まるクラブになっていくと思っていますし、そのようになってきている実感もあります。

～チームの成長～

チームの成長を実感させてもらったのが、今シーズン浦和レッズ戦の誤審に対する選手達の反応でした。(2019シーズンのJ1リーグ12節で杉岡大輝の明らかなゴールが認められず、0-2から3点とって逆転勝利した。)

前半の明らかなゴールが認められず、ハーフタイムで、私はマッチコミッショナーに話をしにいきましたし、チームには後半プレーしなくて良いくらいに思っていました。しかし、曹監督はその判断を選手達にゆだね、選手達が「プレイする。3点取って逆転勝利しよう。」と、文字通り一丸となって3点とっての大逆転勝利を収めました。なお、ハーフタイム、試合後に審判団に抗議を行った選手が一人もいませんでした。

結果だけでなく、サッカーと試合に取り組む姿勢を大事にしているチーム・クラブとしては、それが体現されたことをうれしく思いましたし、選手・監督には改めての尊敬の念を抱きました。

～新スタジアムから次のステージへ～

スタジアム構想についても、2019年5月に一般社団法人グリーンスタジアムが設立され、実現へむけて一歩前進しました。陸上トラックなしの、サッカー（ラグビー）専用の複合型スタジアムが想定されています。現状は、ホームタウン内で候補地を絞るステージにあり、実現には、まだどれくらい時間がかかるかは何ともいえない段階ですが、少しずつ形にしていく事になります。

オーナー企業が存在・新スタジアム構想・その他の新規事業等、クラブは明らかに成長スパイラルへ踏み込んでいる。さらなるクラブの成長には、チームのパフォーマンスは当然だが、より多くの人々や組織を、関わるみんなが楽しみながら巻き込まれていくことがポイントになる。

関わるみんなで、クラブの成長に寄与し、楽しみながら、輪を広げていきたい！



03

MANAGEMENT FOR REAL

インタビュー・文：椎野 睦

今年球団設立70周年を迎え、また4000勝を達成した横浜DeNAベイスターズ。本稿では「勝利」を経営の視点からどのように考えているのかを中心に、近年の球団経営について尋ねました。



株式会社横浜 DeNA ベイスターズ
ブランド統括本部 広報部
河村 康博 様

——4000勝おめでとうございます。今号は「VICTORY（勝利）」ということがテーマなのですが、「勝利」というものを横浜DeNAベイスターズのマネジメントサイドはどのようにとらえてきたか、そしてそれをビジネスマネジメントにおける戦略としてどのようにとらえてきたかおしえてください。

まず前提としていくつかあります。私たちはプロ野球球団なので、明確に「勝利」やその先にある「優勝」を求めているのが大前提です。

ときどき「勝たなくてもビジネスがうまくいってればいいんでしょ？」みたいな声を聴いたりしますが決してそんなことはありません。やはり勝たなければ得られないことってすごく大きいんです。そこを目指して、チームを中心としながら会社一丸となって動いているのは確かです。ただ、球団というものを成すときに大きく要素が2つあって、それはもしかしたら他の企業と違うところかもしれませんが、チームという勝ちを求める人たちと、いわゆる事業で会社を成す人たち（会社の利益や売り上げを作っていく部署）がいます。たとえばメーカーさんなど事業というのが中心となって営業がいて広報がいて人事がいてというような会社とは、スポーツである以上、やはりチームというものが大きくウエイトを占めるのはたしかです。その2つが車の両輪のようにうまく回ることが横浜DeNAベイスターズという組織を回していくためには必要不可欠で、片方だけがうまくいても片方がうまく回らなければ真っすぐ前には進めない、両方がいいバランスで動いていくということが組織を前に進めるものだと思います。

私たち事業側でチームを勝たせられることはやはり少ない。プレーするのは選手であり、采配をとるのは監督であり、それ

を後押しするのがコーチです。営業担当がスポンサー企業と契約を結ぶことも大切な要素であるけれども、チームの勝利に直接結び付けることはむずかしい。私たちにできることは多くのお客様に足を運んでもらい楽しんでもらう。チームを後押ししてもらおう。営業やグッズ、飲食などを通して売れ上げを高め、球団経営を安定させる。

広報でいうとファンの皆様とチームをうまく結びつけるためにしっかりその間のパイプに目詰まりをおこさないように循環させることが必要であり、そこからファンの皆さんや地域の皆さんや企業の皆さんとコミュニケーションをとっていく。そういうものの積み重ねがチームという存在にも良い影響が出てくるのではないかと考えています。

——逆に勝つことで困ることや苦労することってありますか？

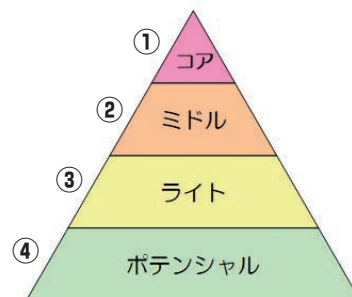
ありませんね。業務的に優勝パレードや祝勝会の準備など新しい業務が出てきたりするので頑張る必要がありますが、それがマイナスに働くことはまったくありません。

——昨年は久しぶりにBクラスでした。やはり数字に影響はありましたか？

影響がないということはありません。クライマックスシリーズに出れない場合と出れる場合、日本シリーズに出れない場合と出れる場合は色々変わってきます。

——「勝利」というものは簡単に操作できないものであると思います。「勝利」が遠いときの戦略や工夫はどのようにされていますか？

お客様ないしはファンのみなさんはいくつかのステージに分かれると思います。



年代的なメインターゲットはアクティブサラリーマン層（20代後半から30代）ですが、上記のファン層を想定すると、④を③にすることを優先順位たかくやってきました。勝敗に依存した形だと③や④はなかなか満足度があがらないものです。毎試合

勝てばいいけれど、それは難しい。そうなると思えば勝敗に依存しない形でいかにお客様の満足度を高めることができるかを大切にしてきました。もちろん勝ち負けだけが満足度であるという人々もいます。ですが、それだけにならず野球観戦という体験自体に満足感を覚えていただくこと、私たち事業側はその質を高める努力をすることが大切です。お客様に足を運んでもらい、そこで得られる体験をちゃんとクオリティ高いものとし、お客様が求めているものをご提供するという事です。

——④を③にする上で、勝敗に左右されないサービスやプロジェクトというのは、具体的にどのようなものがあるのでしょうか？

わかりやすいところですと飲食ですね。3時間という時間とスタジアムという空間でお客様が求めているものとどうリンクし、クオリティの高いものを提供できるか。たとえば選手が寮で食べているカレーを提供してみたり、試合観戦の付き物となっているビールや売り子さんによる販売をいかにアップデートできるか、まずはそういうところが挙げられます。球界では先がけて、オリジナルビールも開発・販売を始めています。

——近年商品開発・販売されているメンチカツや餃子は？

上述の通り「オリジナルビールに合う」という考えのもと開発しました。野球観戦に「飲食しに来る」ということはあまりないはず。となると「野球観戦にあった食べ物」を提供することがニーズに則していることになると言えます。たとえば球場でラーメンを美味しく食べながら楽しく応援・観戦できるかといえればそれは厳しい。そうなると思えば必然的に席で気軽に食べられるものとなります。

「ベイ餃子」に関していえば醤油やタレを付けずに食べられる味付けにしました。チキンレッグなどもそうです。

——2019年から設置された個室観覧席「NISSAN STAR SUITES」や外野の「ウィング席」はどのようなものであり、どのような意図から新設されたのでしょうか？

「NISSAN STAR SUITES」は先にあげたピラミッドが「B to C」だとすると、これは「B to B」の考えのもと新設したものです。今までは「B to C」中心でやってきたのですが、社員同士で観戦したい、接待に使いたいといった企業の方々が野球を通してコミュニケーションを育んでもらって仕事を上手く進めてもらうというように目的の試合観戦は「B to C」とは多少違ったりするので、そういう企業さんが求めるものを提供することが課題の1つでした。

「ウィング席」はわかりやすく客席を増やすという意図です。2020年にはレフトのウィング席も完成する予定です。さらにもう1つは来シーズン完成予定なのですが横浜スタジアムの外周を回遊できるデッキを作っています。これは試合が行われてない日も活用できる場所、「日常使いできる横浜スタジアム」を目指している意図があります。ウィング席などの増築は野球をやっている日より多くのお客様に足を運んでもらって満足度を上げることが目的であり、「NISSAN STAR SUITES」もまた今のところの段階では試合観戦時のみの利用です。行く行くは一種の横浜の社交場みたいな場としても使ってもらいたいと思っています。横浜スタジアムはみなとみらいにも近く、ホテルなどのレストランのように綺麗な夜景が望める場所です。「NISSAN STAR SUITES」もそういう使い方のポテンシャルを秘めていると考えています。たとえば、試合をやっていない日も「NISSAN STAR SUITES」は稼働していて、個人でも団体でも利用していただく。そんな日常から使える横浜スタジアムとなることを目指しています。

——回遊デッキはどのような意図でしょうか？

回遊デッキはどちらかというと「B to C」向けの日常使いのイメージです。横浜スタジアムはレギュラー試合で年間70数試合で、オープン戦・ポストシーズンを含めても80試合くらいです。

つまり年間の2割くらいしかプロ野球は開催されておりません。現状では試合以外に一般の人たちが一生懸命足を運んでくるような場所ではありません。それを回遊デッキなどを整備することによって「今日野球やってないけど、横浜スタジアムに遊びに行こう」とか、「買い物に行こう」、「ランニングしようとおもうけど横浜スタジアムを拠点にやろう」などのように、日常使いしてもらえると、横浜の街にとって大きなメリットになるだろうと思っています。

——そのような横浜スタジアムのビジョンと「勝利」との関係性はいかがでしょう？

本業はプロ野球なので勝利には当然こだわりますが、それ以外でのポテンシャルを秘めたスタジアムの活用法も多いと思います。球場と一体経営している今、新しいビジネスをつくる。そしてお客様によるこんでもらう、場合によっては対象は横浜市民の皆さんかもしれません。さらには市民じゃなくて海外からの観光客かもしれない。つまり、色んな方たちにうまく使ってもらえると、球団・球場の経営としては新しいことができていけるし、それによって前に進んでいけると思っています。



©YDB



©YDB



©YDB

——それは先程のピラミッドでいうところの「④を③に」ということになるのでしょうか？

そうですね。ひょっとしたら、ベ이스ターズなんか見向きもしなかったというような⑤の人たちにも響くかもしれません。そういう可能性を秘めています。買い物とか特別なプロポーズとか、様々な活用をしてもらえると良いですね。

——「②を①に」や「③を②に」といったことは考えていますか？

その辺は求めているものが上述とは異なるので、チームが強くなる必要があります。たとえば海外球団との連携などに積極的に取り組んでいます（豪州のキャンベラ・キャバルリーや米国のアリゾナ・ダイヤモンドバックス）。オーストラリアはシーズンが日本と逆なので、日本のオフシーズンに派遣しています。オフの時期の使い方は選手に委ねられています。その選択肢を増やすことも球団としてできることであると考えています。プロ野球の規定で決まっていることもあるので簡単にその時期に試合やりましょうということではできません。そういう中で海外と連携をすることで新しい価値が生まれると考えています。またこのような海外という選択肢は今まで指名を受けた選手が行っていました。ですが、私たちは選手の自主性に委ねています。選手それぞれの課題は異なりますし、怪我等のリスクや責任もありますが、リスクは考慮した上でこのような場を用意しました。そのように自ら考え取り組むことが結果的に良い影響を及ぼしていると感じています。

——経営陣がチームの勝利やレベルアップのためにできることをやる、それが②や①の層への満足度向上へとつながるわけですね。

そうですね。チームの組織をレベルアップする、チームの価値を高める、データ分析をする。もちろん実際プレーするのは選手であり、その選手をまとめるのは監督なのですが、そういう人たちの役に立てることは何なのかをいつも考えて取り組んでいます。一方で事業側は、より多くのお客さんに来てもらって、より多くの人に満足してもらって、そこでお金を生み出して、それを最終的にチームに還元して、そしてチームが強くなるという良い循環を回すために取り組んでいます。

またシーズンオフに上映するドキュメンタリー作品だったり、試合のない月曜日を基本に特別コラムの掲載など行なっています。それも①や②の方に向けたという色が強いように思います。チームを成す要素は表層的なところで言うと「勝敗」「打った」「抑えた」というところですが、実はその裏にあるストーリーもすごく沢山あります。通常では見られないそのようなストーリーをお見せすること、「勝敗」を成すためにどのような道筋を歩んできたのかをお見せすることによって、より満足していただけるのではないかと思います。

——最後に、読者の皆様へ一言お願いします。

私たちは様々な形でスポーツ・野球・ベ이스ターズと関わってくださる方たちがいるとおもっています。そういう人たちに支えてもらって私たちは存在しているとも思っています。「スポーツ＝公共財」であり、誰のものでもある意味ないと思っています。おそらく皆さんのもので、その皆さんのものを私たちは「お預かりして運営している」という建付けでしかないと思っています。それぞれに合った関わり方でコミュニケーションをとっていければと思います。スポーツと関わることがこれからの世の中や日々の生活を豊かにすることは自信をもって確かだと思っています。観戦でも実際に自らすることでも。スポーツというものを自分の生活を豊かにするために活用してもらってもらえればと思いますし、その中にベ이스ターズや野球というものを少しでも入れてもらえると嬉しいなと思います。



04

Victoryを取り戻す戦い

～横浜ビー・コルセアーズの挑戦～

インタビュー・文：木村 剛



横浜ビー・コルセアーズ
CEO 岡本 尚博 様

1. Victoryからの転落

横浜ビー・コルセアーズはかつて、日本一を経験しているクラブである。2010-11シーズンにbjリーグ（当時）に参加したビー・コルセアーズは、参入初年度にプレーオフ進出（リーグ3位）、2年目には有明アリーナで決勝を勝ち抜き日本一となった。当時、純粋なプロリーグはbjリーグのみであり、その意味で横浜ビー・コルセアーズは日本一のプロバスケットクラブとなったわけである。まさにVictoryを手にした瞬間であった。しかし、その栄光は地に落ちた。経営破綻をきっかけとして成績が低迷、以降、bjリーグでは一度もプレーオフに進出することはなかった。

そして3年前、NBLとbjリーグが統合して、「Bリーグ」が誕生した。願ってもないB1からのスタートで心機一転、飛躍が期待されたが、3年連続で残留プレーオフにかかってしまうなど苦戦が続いている。では何故、一度はつかんだ栄光から一転、長期低迷に陥ってしまったのだろうか。かつての栄光を取り戻す戦いを続けている運営サイドからお話を伺うことで、この疑問について掘り下げてみたい。

2. 集客を成績のせいにしたら負け

横浜ビー・コルセアーズは、2年目にbjリーグチャンピオンとなった以降、低迷を続けている。細かな理由はいくつかあるが、根本的な課題は経営状態にあるといっても過言ではない。現経営陣が経営を引き継いだ段階で、スタッフや選手への給料の未払いやチーム運営に関わる多くの会社からの督促が届くなど、実質的な破産状態であった。株式の一般公募など、どうにかしてチームは存続することができたが、ゼロからのスタートではなく、マイナスからのスタートであったことは間違いない。こうした状況を考えると、いきなり優勝争うチームづくりというのは難しい。まずは経営基盤を安定させ、そのうえで次のステップに進んでいく。そうした段取りと時間が必要となる。これは、岡本CEOが当初から思い描いてい

たプランであった。自らが率いてから最初の5年を1つのフェーズとして捉え、その間に経営を安定させていきたいというプランである。昨年のインタビューで、岡本CEOは次のように述べている。

「まだまだ足りないところだらけで、目につくところ全て満足していません。まだ普通の体に戻るには時間がかかります。」

特に、岡本CEOが気にかけていたのが、集客であった。より多くの人に横浜ビー・コルセアーズの試合に来てもらい、ファンになってもらう。そのためには何をすればよいのか。今でこそ、徐々に注目を集めてきているバスケットボールだが、bjリーグの時代は、知名度の低さから集客も芳しいものではなく、平均観客数は1500人程度であった。しかしBリーグになったことで5000人収容のアリーナ（B1の参入条件）を抱えるところからスタートし、このアリーナを満杯にすることが求められた。このとき、岡本CEOはスタッフに次のように呼びかけたという。

「もしも、お客さんが入らないことをチームの成績のせいにしたら。それはフロントの負けだぞ」

およそスポーツである限り、チームの成績はついてくるものである。成績不振で観客が減ってしまうことは当たっている部分もある。しかしこの点に対して、岡本CEOの考えは異なっている。それはスポーツ観戦のチケット代の持つ最低限の価値を次のように定義していることによる。

「お客様は、試合に来る前にチケット代を払ってくれているんです。チームが負けたときに得るものがなかったら、詐欺みたいなものじゃないですか。入場料は、会場で時間を過ごしただけで、ある程度はペイできるものにしておかなければいけない。その上で、チームが勝ってくれたら付加価値が付く、と」

様々な施策を実施したこともあり、横浜の集客数は現在Bリーグでも上位に入っている。残念ながら成績はそれに伴っていないが、成績に関係なく集客できたことは注目に値する。前述の通り、横浜ビー・コルセアーズはBリーグ開幕から3シーズン連続の残留プレーオフに回るなど成績がついてきていない状況にある。しかし、いつまでも弱いままではブースターはついてきてくれない。第1フェーズから第2フェーズへ、新たなステップを踏み出す段階に差し掛かっている。経営の安定と、集客力の維持そしてチームの成績、この3つのバランスをいかに図っていけばよいのか。こうした点について、今シーズンの振り返りと来期への展望について岡本CEOからお話を伺った。

3. 岡本CEOに聞く今シーズンの総括と来期への展望

3-1. 今シーズンの総括

—まずは、B1残留おめでとうございます。

ありがとうございます。正直ホッとしています。決して満足のできるかたちでの残留ではありませんでしたが、与えられた機会を生かしていければと思います。B1とB2はとても違いますから。

—昨年、お話を伺ったときに、岡本さんはチームに携わってからの5年間で第1フェーズとして捉え、「全ての質の向上を図ること。チームのことも、演出とか、組織体制の整備とか。会社としての条件をしっかり整える。まずそれをきっちりとやって、第2フェーズにつなげていきたい」とおっしゃっていました。計画とは大分異なった結果になってしまったとお考えですか。

Bリーグ参入3年で、チームとしても、経営的にもまずベースを作り、次の3年に向けて舵を切っていくという段階でしたから、1STステップの決算という意味でも残念な結果となってしまいました。ただ、幸運にもB1残留という結果（注：B2の上位2チームがB1ライセンスを持たなかったため横浜の残留が決定）になりましたから、そこに向けてやるべきことをやる、というところですね。

—今シーズンはステップアップして、中位くらいの成績をめざしているかと昨年同期でした。結果を見ると当初想定していなかった結果になったと思うのですが。

横浜ビー・コルセアーズは、個性の強い、インパクトのある選手を集めてきて、それが1つの魅力になっていました。しかし強くなるためには限界もあります。そこで強力な指導者としてトーマス・ウィスマンHCを招聘しました。ビー・コルセアーズが持つ個性の強さと監督が求めるdiscipline（筆者注：規律などの意味）がうまく融合してくれることを期待したのですが、それがうまくいかなかった。

—途中で大幅な軌道修正を図ったことや考えたことはあったのでしょうか。

いいえ。考えはしましたが、あえてそのままにしていました。というのも、今季はこのままやってみた方が良いかなと判断したからです。もちろん外人の入れ替えや、話し合いも行い、多少の軌道修正は行ってきましたが、基本的には今季はこのスタイルでどこまで行けるかやってみようと。ただ、それでも残留プレーオフに回るとは考えていませんでしたけれど（笑）。

—今回の結果を受けて、横浜ビー・コルセアーズは、エース格の川村選手や湊谷選手、細谷選手の両キャプテンなど、これまでチームを支えてきた選手の解雇に踏み切りました。ファンからすると、人気もあり愛着もあった古参の選手だっただけに衝撃が走りました。

ショックだったと思います。しかし現体制で3年間やってきて、3年間残留プレーオフに回ってしまったのは紛れもない事実です。若手中心でやって、長期計画で徐々に良くなるというなら話は別ですが、このまま現体制のままやっていても明るい未来は描けない。冒険でもあり、大変なことは承知していますが、次のステップに行くためにはやるしかないということで、決断しました。また、B1に残留できるかどうか、結論が出るまでに時間がかかってしまいました。ですが、残留が決まってすぐに来季のことは考えられる状況にはありませんでした。一方で、クラブに多大な貢献をしてくれた実績のある選手を、中途半端な状況で縛っておくのはクラブのエゴであるとの判断から、苦渋の決断をしました。

3-2. 集客力の向上について

—一方で、観客動員数は昨年並みを記録しました。これは水曜日（平日）開催が相当増えたことを考慮すると、かなり良かったと思います。またホームの横浜国際プールが初めて満員になるということがありました。

それを目指してきたので、素直に嬉しかったですね。あのアリーナが満員になるとは予想していなくもなかったのですが、思いがけないことでした。入場できないお客様が出てしまったことは申し訳ありませんでしたが、より多くのお客様に来ていただけるようにしていきたいと思います。

—集客に関して、心がけていることを教えてくださいませんか。

バスケットだけでなくスポーツ全般について言えることかと思うのですが、怖いというイメージがあると思います。例えばサッカーでも過激で熱烈なファンがいますし、バスケットでも、フリースローの時に大きなブーイングが起こったりしますが、見る人が怖いという場面はあると思います。でも、そういったネガティブなイメージを持たないように、来て良かった、楽しかったと思えるような状態で帰っていただきたいと考えています。そのために我々は何ができるのか、試行錯誤しながらやっているという感じです。

3-3. 来シーズンに向けて

—最後に横浜ビー・コルセアーズのブースターやバスケットに興味のある皆さんに向けて、何かメッセージをお願いします。

相変わらず横浜ビー・コルセアーズはピンチです（笑）。ですが、ここから必ず上がっていく。すぐには難しいですが、成長を実感していただけるようにしていくことが大事だと思っています。なので、今後とも横浜ビー・コルセアーズにご支援をお願い致します。

—どうもありがとうございました。

来期に向けての編成会議中に、わざわざお時間を作ってくださり、インタビューにご協力頂いた横浜ビー・コルセアーズ岡本尚博 CEO に深く感謝の意を表します。

<参考・引用文献>

〔「海賊をプロデュース」, 2018, 産業能率大学出版部〕



B-CORSAIRS/T.Osawa

05

湘南ベルマーレ ルヴァンカップ初優勝

情報マネジメント学部 教授

西野 努

2018年10月27日 埼玉スタジアム2002にて、湘南ベルマーレは横浜Fマリノスを下し、ルヴァンカップ初優勝を遂げた。ルヴァンカップ（2016年まではヤマザキナビスコカップ）は、クラブが成長スパイラルに入る大きなきっかけとなるタイトルである。湘南ベルマーレがこのタイトル獲得に至るまでの経緯を、この大会の特徴と歴史とともに振り返りたい。

～大会フォーマットとコンセプト～

JリーグYBCルヴァンカップという大会のルーツからその位置づけについて振り返ってみる。

第一回は、1992年秋。翌年に開幕するJリーグの前哨戦的な位置づけでスタートした。日本におけるプロサッカーのスタートとなる大会であり、1993年からの盛り上がりをも十分に予想させる人気と評判の大会となって始まった。

大会の開催時期が、所謂、インターナショナルマッチデー（国際的に、代表チームの試合が開催される期間として定められる日）等に当たるため、各チームの主力選手となる日本代表選手の出場が期待できないことが多い。また、主力となる代表選手が不在であることから、各チームにとっては、リーグ戦で出場機会のない若手を含む選手達を起用する機会となる。こうしたことから、1996年からは“ニューヒーロー賞”という満21歳以下の選手対象の賞が設定され、活躍する若手選手にチャンスを与える大会という位置づけと見なされるようになった。

大会ルールについても、プロの興業として、またスポンサーの立場も考え、ベストメンバー規定というものも設定され、所謂セカンドチームで戦うことを防ぐルールも設定された経緯はあるが、基本的なコンセプトは変わらないといえる。

2017年からは、新たにU21枠を設定し、スタメンに必ず21歳以下の選手を含めることを義務づけている。大会側、スポンサー側の意図がこのルール変更からも伺うことができる。

別表は、Jリーグが発足したのちの、国内プロサッカーのタイトル獲得クラブ一覧であるが、リーグカップ戦は、各クラブにとって初タイトル獲得の機会となっていることが多い。

そして、このタイトル獲得を契機にその後数々のリーグタイトルや天皇杯を獲得する流れとなるクラブが多数見られる。



若手の育成

潜在的に力のあるクラブがタイトルを獲得してその後飛躍するきっかけ

このリーグカップ戦（JリーグYBCルヴァンカップ）は、プロサッカー界において上のような位置づけとなる。

攻撃的なサッカー”湘南スタイル”の萌芽 ～曹貴裁監督の就任～

攻撃サッカーのルーツは、1990年代のベルマーレ平塚時代からあったが、スタイルとなってチームとクラブ浸透し始めそれが加速したのは、曹貴裁氏の監督就任後ではないだろうか。

「サッカーの原則（90分たって、一つでも相手のゴールにたくさんボールを入れれば勝ち）」

「勝つための戦術や方程式はない。勝つ可能性を高めるプレーを増やすだけ」

「選手は練習や試合を通じて、成長したいし、サッカーを楽しみたい。」等

曹監督から発せられた言葉から、チームコンセプトが浮かび上がってくる。

若い選手、他クラブで出番を失った潜在能力を発揮仕切れていない選手の成長ボタンを押す事に長けている曹監督は、個を伸ばし、存分にその才能を引き出し、チームのために発揮させ、そのチーム自体をパフォーマンスさせる事をこの湘南ベルマーレで実現させている。

チーム人件費（クラブ年間売上も）がJ1の中では最低レベルにありながらも、J1に残留し、カップ戦でタイトルを獲得することで、またそのマネジメント能力の高さに一つの証拠が付与されることになった。

カップ戦、特に決勝トーナメントは、チームの勢いが優勝するチームには必要だが、その勢いがそのまま結実した事例と振り返ることができる。

～クラブ経営のさらなるプロフェッショナル化～

2018年春は、衝撃的なニュースから湘南ベルマーレは始まった。株式会社ライザップによる連結子会社化。

毎年のように主力となる選手が移籍で出ていく現状を打破するために、また、安定して地域のためになるクラブ作りをするために、この経営統合は実現したといえる。

上場企業であるライザップによる子会社化は、クラブ経営に様々な

影響を与えている。株式会社とNPO法人の位置づけ再定義、財務の健全化はもちろん、労務環境の整備や人材管理（育成・評価等）、経営全般にたいして、上場企業という高い公共性が求められる企業経営のスタンダードが注入されている。

その発表のタイミングで、“3年以内に何らかのタイトル奪取”を宣言したクラブは、1年目でその目標を達成することとなった。

2018年のリーグ戦では、残留争いをしながら、2019年シーズンもJ1で戦う順位で終えた。

経営環境の変化

曹監督によるチームの成熟

カップ戦という初タイトルへの機会（チャンス）

この3つが合わさり、2018年に湘南ベルマーレは1994年の天皇杯優勝以来のタイトルを獲得した。このタイトル獲得は、クラブだけではなく、いままで支えてきたスポンサー企業や地域、サポーター、アカデミーやスクールの選手達（OBOG含む）にとって、クラブに関わってきて良かったと思える瞬間だったのではないだろう。

Jリーグクラブが地域にある意義

湘南ベルマーレが湘南エリアにある意味

それぞれの立場で、それぞれが感じ、この後への更なる期待に胸を膨らませるきっかけとなったはずである。

図表1. リーグカップ戦データ

年代	優勝チーム	天皇杯優勝チーム	リーグカップ優勝チーム	ルールの変遷
1992		横浜マリノス	ヴェルディ川崎	
1993	ヴェルディ川崎	横浜フリューゲルス	ヴェルディ川崎	
1994	ヴェルディ川崎	ベルマーレ平塚	ヴェルディ川崎	
1995	横浜マリノス	名古屋グランパスエイト	開催なし	
1996	鹿島アントラーズ	ヴェルディ川崎	清水エスパルス	ニューヒーロー賞新設
1997	ジュビロ磐田	鹿島アントラーズ	鹿島アントラーズ	
1998	鹿島アントラーズ	横浜フリューゲルス	ジュビロ磐田	
1999	ジュビロ磐田	名古屋グランパスエイト	柏レイソル	
2000	鹿島アントラーズ	鹿島アントラーズ	鹿島アントラーズ	
2001	鹿島アントラーズ	清水エスパルス	横浜F・マリノス	
2002	ジュビロ磐田	京都パープルサンガ	鹿島アントラーズ	
2003	横浜Fマリノス	ジュビロ磐田	浦和レッズ	
2004	横浜Fマリノス	東京ヴェルディ1969	FC東京	
2005	ガンバ大阪	浦和レッズ	ジェフユナイテッド千葉	
2006	浦和レッズ	浦和レッズ	ジェフユナイテッド千葉	
2007	鹿島アントラーズ	鹿島アントラーズ	ガンバ大阪	
2008	鹿島アントラーズ	ガンバ大阪	大分トリニータ	
2009	鹿島アントラーズ	ガンバ大阪	FC東京	
2010	名古屋グランパスエイト	鹿島アントラーズ	ジュビロ磐田	
2011	柏レイソル	FC東京	鹿島アントラーズ	
2012	サンフレッチェ広島	柏レイソル	鹿島アントラーズ	
2013	サンフレッチェ広島	横浜Fマリノス	柏レイソル	
2014	ガンバ大阪	ガンバ大阪	ガンバ大阪	ベストメンバー規定の緩和
2015	サンフレッチェ広島	ガンバ大阪	鹿島アントラーズ	
2016	鹿島アントラーズ	鹿島アントラーズ	浦和レッズ	
2017	川崎フロンターレ	セレッソ大阪	セレッソ大阪	U-21枠新設
2018	川崎フロンターレ	浦和レッズ	湘南ベルマーレ	

※ニューヒーロー賞

満21歳以下の選手対象

※ベストメンバー規定

J1・JリーグYBCルヴァンカップにおいて、スターティングメンバーは、プロA契約選手と外国籍選手を6名以上含まなければならない。（2014シーズンより）

※U-21枠

満21歳以下の選手を先発メンバーに1名以上含める
1992年（Jリーグ発足）以降のクラブにとっての初タイトル（優勝）



06

本学と台湾銘傳大学の学生による台湾プロ野球観戦者向けイベントの開催

情報マネジメント学部 教授 中川 直樹

日本と台湾における野球交流

これまで、日本プロ野球（NPB）においては多くの台湾出身の選手が活躍し、2019年シーズンにおいても陽岱鋼選手をはじめとする10名の選手が在籍している。2019年に台湾プロ野球（CPBL）の1チームであるラミゴモンキーズから日本プロ野球（NPB）の日本ハムファイターズへ、王柏融（ワンボーロン）選手が入団した。王選手は25歳ながら、入団2年目（2016年）から打率4割、200安打を記録、さらに2017年は4割に加え三冠王（打率、本塁打、打点）となりCPBLでは「大王」という異名を持つスーパースターである。

王選手が注目されるのは、選手としての魅力はもちろんのことであるが、台湾球界から初めて「ポストティング制度（海外FA権を取得していない選手の海外移籍を可能とする制度）」を利用してNPBに移籍したことも理由の1つである。CPBLは1990年に開幕を迎えたが、その後に幾度かの八百長問題等の不祥事が発生したことからリーグへの信用が失墜し、台湾のアマチュア選手はCPBLへは行かずにNPBを目指す選手が多くなった。また、ヤンキースで19勝した王建民投手のように、MLBを目指す選手も増えてきている。いずれにせよ、ポストティング制度で移籍した王選手が日本ハムで活躍することは、CPBLの実力と健全さの証明に繋がるものと期待されている。



2018年12月から3月まで台湾プロ野球30周年特別展が開催された
(台北市華山1914文創園區にて)

NPBは、特にパシフィックリーグ（以下、パ・リーグ）を中心として、ファンマーケットを開拓する1つの手段として、CPBLとの連携を構築してきた。現在NPBに在籍する台湾選手10名のうち8名はパ・リーグのチームに所属しており、台湾の野球ファンにとってパ・リーグは身近に感じられる存在であろう。そして、パシフィックリーグマーケティング株式会社（以下、PLM）と台湾のスポーツ専門局であるFOXスポーツ台湾との間で、2019年シーズンから3年間台湾におけるパ・リーグ主催試合の放送契約の締結（1週間に10試合以上、年間では300試合以上の中継）が発表され、さらなる台湾ファンの拡大を目指している。FOXスポーツ台湾の許乃仁アナウンサーは、実況にあたっては、野球に関することだけでなく、日本の文化や習慣、さらには祝日など日本の様々な事柄を紹介し、台湾のファンに対して、NPBや日本文化をより身近に感じてもらえるよう努力していると語っている¹⁾。

こうした試みもあってか、陽岱鋼選手がまだ日本ハムに在籍していた当初は、台湾ファンにとって「北海道」や「札幌」はな

じみのある場所であったし、事実インバウンドとして球場へと足を運ぶファンも多かった。同様に千葉ロッテマリーンズも2019年の3月にホームであるZOZOマリンスタジアムで、ラミゴモンキーズと交流試合を開催し、台湾からのファンを集めていた。

PLM代表取締役CEOの根岸友喜氏は、「台湾のファンに、日本の球場で感じた経験、体験、文化などを台湾に持ち帰ってもらい、生活の中に野球がより根付いていくための貢献をしていきたい」語った¹⁾。これはどちらかと言えば受容的である日本のグローバル化に対し、スポーツを通じて日本の生活文化に関する情報を発信する1つの行動であり、相互の理解を促進させる事例となると筆者は捉えている。しかしながら、スポーツを通じた教育、文化等における交流を行うという意味では、FOXスポーツ台湾アナウンサーが行った試みなど、日本でも参考にすべき点がまだまだ残されている。



台湾流の応援が繰り広げられた交流戦
(2019.3.14 ZOZOマリンスタジアム)

日本からのスポーツマーケティングに関する知見の発信

ラミゴモンキーズの応援の代名詞といえば、ベンチ上の舞台上で華やかなダンスを中心に観客を盛り上げる「Lami Girls（ラミガールズ）」であるが、この応援形態は韓国プロ野球チームの模倣なのだとすることを球団関係者から聞いた。特にラミゴモンキーズでは広い視野で独自の野球文化を確立しようと、ファン獲得のために観戦応援を盛り上げる手法を積極的に試行錯誤している。例えば、2019年5月のラミゴモンキーズ公式戦開催時に行われたイベントである、日本フェスタ「YOKOSO 桃猿」においては、日本ではおなじみではあるが、まだ台湾ではそれほど行われていない7回表終了時の「ジェット風船発射」をPLMの協力のもと再現している。FOXネットワークグループアジア副総裁兼中華圏（台湾・中国）最高業務責任者の蔡秋安氏は、PLMとの間では今後も様々な展開が可能だとし、具体的な例として、日本プロ野球を通じたスポーツマーケティング教育を挙げている。蔡氏は、大学でワークショップを開催して野球解説者を招いたり、試合中継を利用して、より多くの台湾の若者が、スポーツマーケティングのほか、エンターテインメントやレクリエーションについて学べたりする場を作っていく構想を明かした¹⁾。本研究所でもプロスポーツ（野球、サッカー）の黎明期を迎えた台湾において、日本プロ



球団職員とのミーティング



本学・銘傳大学と二宮町観光の紹介



賑わう学生達のブース



記録カード用写真撮影が人気



盛り上がった体力測定



参加した両大学の学生達

スポーツ界での経験値や先行事例を共有し、台湾プロスポーツ発展の可能性を探るため、台湾の姉妹校である銘傳大学との協働による Project Based Learning (PBL) プログラムを学生教育に取り入れる構想案を発表した²⁾。

実行を、銘傳大生（日語応用学科）が来場者への呼び込みやイベント内容の説明を中国語と日本語を駆使して行い、ブースの運営は両者が協働して行った。イベントには、8月31日は18:00～19:15で113名の方に、9月1日は14:00～17:00で231名の方に来場頂いた。



本学と銘傳大学との協働による国際的 PBL 構想案

学生企画による CPBL 公式戦観戦イベントの実施

2018年8月31日（金）と9月1日（土）に、台湾桃園市にある桃園国際棒球场において、ラミゴモンキーズ対中信兄弟戦の来場者に対し、学生企画の観戦イベントを球場前広場にて実施した。初めてとなる今回は、PBL 構想案に従って観戦イベントを通じてスポーツを支える、スポーツに関わる活動に参加し、今後のプログラム充実を図る機会とすることを目標に実施した。具体的には、小学生等の子どもや親子づれをメインターゲットとした参加型イベントである、握力と座位ステップ回数測定会を実施した。記録カードとして、選手の顔写真と共に握力の記録を掲出したボードの前でインスタントカメラにて参加者を撮影した写真を利用した。また、親子連れの保護者をメインターゲットにした情報提供型イベントとして、本学と包括的協定を締結している、神奈川県伊勢原市および二宮町の観光情報についてポスター掲示を行うと共に、クルリンシールやニーノとミーヤのカードをはじめとする資料配布によって紹介するコーナーを設置し、伊勢原シティーセールスに組み込んだ。さらには、イベントを運営する学生所属の、本学と銘傳大学に関する情報提供も同様に行った。原役割分担としては、本学学生が観戦者イベント企画の立案と

イベントを終えて

今回は、台湾プロ野球の試合会場において、台湾人にはあまり馴染みのない握力やステップングといった体力測定を体験してもらい、その際に伊勢原市（大山）や二宮町といった外国人に観光地とそれほど認知されていないスポットを紹介する試みを学生の研修課題として設定した。幸いに、インスタント写真や体力測定が人気であったため、順番待ちの間に、展示ボードを見て頂いたりシールやカードを配ったりしながら説明をすることができた。特に、台湾人の中では日本のアニメが流行しており「クルリン」や「ニーノとミーヤ」は格好の PR の材料となった。

今回の試みを定量的、定性的に評価するところまでは行っていないが、地方自治体の観光情報を直接的に台湾人へ届ける一手段としてのスポーツイベントの活用は、学生にとって良い学びの機会となったに違いない。また、学生の振り返りからは、語学（英語・中国語）の必要性が挙げられ、語学学習への興味関心を刺激することにもつながった。そして、学生が日本を離れた台湾で、銘傳大学の学生と協働して台湾人向けのプロジェクトを遂行できたことは、グローバル社会に生きる上でのヒントを学び得られたのではないと思われる。

今回のプロジェクトを行うにあたり、関係各位からのご理解とご協力に心より感謝を申し上げる次第である。

<参考・引用文献>

- 1) PLM が FOX 台湾と3年間の放送契約に合意 バ・リーグの台湾戦略は新たなステージへ Full-Count <https://full-count.jp/2019/01/16/post282228/> 2019.01.16 版
- 2) 本学姉妹校台湾銘傳大学とのスポーツを通じた交流 SANNO SPORTS MANAGEMENT Vol.10 p.16-17

強さとチーム人件費の関係について ～Jリーグ・Bリーグ決算書からの考察～

経営学部 教授 **木村 剛**

1. プロ・スポーツにおける強いチームづくりとは

スポーツは筋書きのないドラマであり、それゆえに多くの人を感動させる力を持っている。応援しているチームが勝つと、我が事のように喜ぶのは万国共通の光景である。スポーツが勝負事である以上、そのチームにはより多くの勝利が求められる。そしてその可能性を高めるのは、チーム編成にかかっている。優秀な監督、コーチ陣、有力な選手が揃うと勝つ可能性はより高まる。

優秀な監督、選手はもちろん高額報酬を受け取る。資金に余裕のあるチームは優秀な選手、スタッフを揃え試合に臨むことになる。これは当然のことで、野球でいえば、メジャーリーグのニューヨーク・ヤンキース、NPBの読売巨人軍、サッカーでいえば、レアル・マドリードなどがあげられる。金満チームなどと言われるが、プロで勝負している以上、可能な限りそこに投資をするのは当然のことと言ってよい。

またそうした選手の待遇改善が、当該競技の選手の底上げやファン層の拡大につながっていく。プロになっても年俸が低い、オリンピック種目ではない、そもそもプロが存在しないようなマイナースポーツの選手になりたい人は多くないだろう。強くなり、いたいチームがその競技全体を盛り上げていく。

ただ、ここで強調しておきたいのは、スポーツでは、強さ＝結果ということが至上ということを行っているのではない。後述するが、結果はあくまで結果であって、強くなろうとしている姿勢をファンに見せることが重要だということだ。強いチームにも正面から挑み、勝利を勝ち取る姿はそれだけでファンを引き付けるものだ。

2. データでみる人件費と強さの関係

一般に製造業などの場合、より大きな売り上げを目指すなら、研究開発やプロモーションなどに積極的な投資が必要となる。プロ・スポーツでもこれは同様で、チームの人件費により大きな投資が出来るチームが優位となるのは当然のことである。だからこそ低予算のチームが、強いチームを倒すことは世間の耳目を集める。では本当に、チーム人件費が高額であれば成績もそれに呼応してついてくるのであろうか。その点について確認するために、クラブ決算書が公開されているJリーグ（サッカー）とBリーグ（バスケットボール）について、データをまとめてみた。

図表1はJリーグの2017年度決算書から作成したものである。

チーム人件費の高い神戸から最も低い甲府まで全18クラブあり、J1の平均値も算出した。Jリーグ（J1）平均は19億

図表1. Jリーグのチーム人件費と成績の関係

	チーム 人件費	人件費 順位	最終 順位	比率
神戸	3104	1	9	0.11
浦和	2644	2	7	0.29
鹿島	2382	3	2	1.50
川崎F	2339	4	1	4.00
C大阪	2334	5	3	1.67
柏	2308	6	4	1.50
G大阪	2212	7	10	0.70
横浜FM	2118	8	5	1.60
FC東京	2010	9	13	0.69
J1 平均	1914			
鳥栖	1899	10	8	1.25
大宮	1792	11	18	0.61
清水	1680	12	14	0.86
広島	1602	13	15	0.87
磐田	1553	14	6	2.33
新潟	1227	15	17	0.88
札幌	1206	16	11	1.45
仙台	1165	17	12	1.42
甲府	883	18	16	1.13
(単位: 百万円)				

1400万円で、最も高い神戸で31億400万円、最も低い甲府が8億8300万円となっている。最も多い神戸と最下位の甲府の差は約3.4倍であった。全体的な結果を見ると、やはりJリーグ平均より多いクラブの成績は上位になっている。投資の費用対効果を考えると当然のことで、むしろこうならないとおかしい。ちなみにここで言う比率とは人件費と最終成績の関係性を表しており、1を超え、大きな数値になるほど投資に見合った結果が得られたということになる。簡単に言えばコスト・パフォーマンスが高かったということである。この数値が最も良かったのは優勝した川崎フロンターレで、最も悪かったのが最もチーム人件費が最も高額だった神戸という結果となった。多くのスポンサー企業の協力を仰ぎ、補強費を強化していくことは各クラブの共通の課題といえるが、急な補強は難しい。ドラフト制度やFA制度などと

図表2. Bリーグのチーム人件費と成績の関係

	チーム人件費	人件費 順位	2017-18 最終順位
A東京	519672	1	東2
栃木	478045	2	東4
千葉	466040	3	東1
川崎	409645	4	東3
三河	407601	5	中1
琉球	328037	6	西1
名古屋D	291599	7	中2
SR渋谷	286770	8	東5
B1平均	279660		
大阪	269672	9	西4
島根	215891	10	西6
三遠	203351	11	中4
横浜	200797	12	中6
富山	190917	13	中5
京都	185879	14	西2
新潟	160898	15	中3
滋賀	154075	16	西3
北海道	151906	17	東6
西宮	113076	18	西5
(単位：1000円)			

いったシステムを整備し、下位のチームでは若い選手を育成しつつ、時間をかけて徐々に人件費を強化していくしかない。ちなみに世界有数のクラブであるレアル・マドリードやバルセロナの人件費総額は2400万ユーロ（約3000億円）を超えていると言われており、こうしたクラブチームとFIFAクラブワールドカップなどで戦うことを考えると、金額的にはJリーグもまだまだ伸張の余地はある。

次にBリーグについてみてみよう。図表2はBリーグの2017-18シーズンのB1クラブの決算書から作成したものである。B1の人件費トップはアルバルク東京の約5億2000万円で、最も低いクラブは西宮ストークスの約1億1300万円であった。4億円の開きは大きい。B1クラブの平均金額は約2億8000万円となっている。尚、Bリーグは東地区、中地区、西地区の3地域に分かれているため、比率は算出していない。このデータを見ると、やはり人件費と成績の相関は高い。特に元NBLのクラブは強力なスポンサーを有しているクラブが多く、元bjリーグのクラブはB1リーグ平均以下のところがほとんどである。Bリーグも3年目を迎え、次第にその格差は縮小してはいるものの、その格差は厳然として存在している。逆の言い方をすれば、プロ・バスケットクラブを運営する側は、3億円以上の人件費を確保しないと、優勝争いには絡むことは難しいといえる。

3. 経営の安定化とチーム強化

勝利第一主義は正しいか。これはプロ・スポーツクラブに課せられた永遠の課題である。結論から言えば、YesでもありNoでもある。より多くのファンを獲得し、広告効果をより高めるためにも、優勝争いを目指すのはプロのクラブとして正しい姿と言える。時間をかけて、経営を安定させ徐々に経営規模を拡大し、チーム人件費中心に投資額を増やしていくことは不可欠であり、その点においてスポーツの経営も一般の企業の経営も変わりはない。しかし、その一方で成績が振るわなければ、存続は不可能かと言えば、必ずしもそうとはいえない。「優勝争いをする」と「ファンの満足度を高めること」は、リンクしている部分とそうでない部分がある。ファンと共に成長していく。ファンと共に苦楽を共にする。そうしたファンとの一体感を醸成していくこともプロ・スポーツでは重要な要素である。難しい課題ではあるが、これこそが、一般企業とプロ・スポーツクラブの決定的な違いである。成績とファンの満足度を高めることは相反するものではない。スポーツ・マネジメント独特の領域と言えるこの課題に対してどのようにアプローチすべきなのか、今後も考察を続けていきたい。



(C)B-CORSAIRS/T.Osawa



(C)B-CORSAIRS/T.Osawa

<参考・引用文献>

- 1) 2017年度 J1クラブ決算一覧・Jリーグ
URL: <https://www.jleague.jp/docs/about/club-h29kaiji.pdf>
2019年6月1日アクセス
- 2) (2017年度)クラブ決算概要・B.LEAGUE(Bリーグ)
URL: https://www.bleague.jp/files/user/about/pdf/financia_settlement_2017.pdf
2019年6月1日アクセス

価値観が多様化した現代社会において、オリンピック(以下、五輪)とFIFAワールドカップ(以下、サッカーW杯)は、大多数の国民が共通の話題として盛り上がることのできる数少ない国民的行事の双璧である。筆者は本研究所において両スポーツ祭典に関する世論調査を担当してきた。当該調査の特長は、一般の人々でもその結果を享受できるところにある。本レポートでは、一般的な大学生がデータ分析を楽しく学び、研究の面白さを知る上で果たす両調査の貢献を、筆者の経験をもとに報告したい。

1. 調査の概要

五輪およびサッカーW杯に関する調査は、即時性の観点からインターネット調査を利用し、最新の人口統計比に基づくサンプリング(都道府県別の性別・世代区分からの層化抽出)を行った上で、大会の開幕直前(N=10,000)と閉幕直後(N=1,000)に行っている。調査内容は主に分析対象となる日本代表選手に関する質問である。本研究の独自性として、日本代表の全選手を対象に調査を実施している点が挙げられる(ただし閉幕後の追加招集や出場辞退等の例外あり)。調査フレームは「4Aモデル¹⁾」(Funk & James 2006)を参考に、事前調査でAwareness(認知)とAttention(注目)を測る質問を実施し、事後調査ではAudience(視聴)とAdmiration(称賛)を測る質問を実施している²⁾【図1】。



図1 オリジナルの「4Aモデル」と筆者がアレンジした「4Aモデル」

2. 五輪調査を用いたデータ分析演習

最初に五輪調査の教育的意義について、データ分析演習を例に述べたい。当該データは、初歩的な「単純集計」、ベーシックな「クロス集計」から、やや発展的な内容まで幅広く活用できる。本稿では「正規化」「相関分析」「回帰分析」の3つについて紹介したい³⁾。

第1の正規化は、異なる尺度をならすために必要な処理として理解できる。本調査の4フェーズ【図1】は、認知と視聴は百分率なのに対し、注目と称賛は程度を尋ねるリッカート尺度だ。したがって4指標すべてを同じ解析で扱うためには「正規化」を修得しなければならない。

第2の相関分析は、「相関」という言葉自体は身近であるが、相関係数が-1.0から+1.0のレンジを取ることは案外理解していない学生が多い。日本代表選手を対象(この場合のN)とした4フェー

ズ間の相関係数は【表1】のように極めて高い正の相関係数(すべて0.00%有意)という課題は抱えるが、相対的に「認知×注目」の相関係数が高いことは感覚として理解しやすく、「認知×称賛」「注目×称賛」の値がやや低い点も、競技結果は必ずしも期待通りとはいかず、逆に予想外の選手が好成績を残す場合もありうることから自然な解釈を助ける。

そして最後の回帰分析についても、中等教育時点で $Y=aX+b$ 型の方程式を学んでいることから、目的変数(従属変数)をYとし、それを説明する変数が説明変数(独立変数)Xであるという概念自体は理解されやすい。多変量解析ではその方程式が長くなり、 $X_1, X_2, X_3 \dots$ ごとに係数が変わるため手計算はほぼ不可能だが、統計アプリを用いれば容易に算出できる。【表2】は「称賛」を目的変数とし、競技結果を説明変数として回帰分析を行った結果である。この結果から、メダル獲得(3位以上)の影響はそれ以下とは別格である点や、例外的な大会⁴⁾についてその要因を探るなど、物事を定量的に捉える楽しさを修得することができる。

表1. 「認知」「注目」「視聴」「称賛」間の相関係数

季節	年	開催都市	N	Pearson相関係数 ※有意確率はすべて0%有意						
				認知×注目	認知×視聴	認知×称賛	注目×視聴	注目×称賛	視聴×称賛	
夏季	2008	北京	339	.971	.768	.446	.746	.416	.820	
	2012	ロンドン	293	.982	.836	.736	.860	.753	.963	
	2016	リオ	333	.961	.833	.750	.844	.796	.973	
冬季	2010	バンクーバー	94	.994	.901	.838	.915	.864	.966	
	2014	ソチ	113	.998	.883	.812	.881	.813	.980	
	2016	平昌	124	.940	.876	.598	.813	.603	.797	

表2. 「称賛」の競技成績による回帰分析

季節	年	開催都市	定数項 (切片)	金メダル 係数	銀メダル 係数	銅メダル 係数	4位入賞 係数	5位入賞 係数	6位入賞 係数	7位入賞 係数	8位入賞 係数
夏季	2008	北京	-.409	2.173	1.431	1.940	.591	.269	-.190	.044	.039
	2012	ロンドン	-.488	2.548	1.571	1.174	.812	.158	-.018	-.018	.049
	2016	リオ	-.360	2.472	2.122	.931	.279	.251	-.033	.065	.089
冬季	2010	バンクーバー	-.338		1.921	3.248	2.018	.327	-.237	.110	.604
	2014	ソチ	-.450	4.473	1.822	1.807	.770	.583	1.770	.298	.068
	2016	平昌	-.341	1.469	1.806	1.789	.500	-.117	.059	.332	.356

3. サッカーW杯調査を起点にした研究への展開

次にサッカーW杯調査の意義についても紹介したい。五輪調査第1のデータマイニングは【表3】の例に見ることができる。この表は2018年のロシアW杯の最終メンバー発表前に実施した調査の要素別ランキングである。あらかじめ用意した208選手

の中から「日本代表に必要な選手」を10人以内で選んでもらい、自身が選んだ各選手について、必要な理由として当てはまるものを8項目の中からすべて選んでチェックしてもらった。ランキングは通常、絶対数を基準に「支持度」【表3左】として作成するが、データマイニングの手法を用いれば、その理由に特化した選手を「確信度」【表3右】として文字通りマイニング（発掘）することも可能であり、コアなファンをも唸らせることができる。

第2のテキストマイニングは、データマイニングをテキストすなわち定性分析に応用させた手法である。こちらも今日では『ユーザーローカル』(https://textmining.userlocal.jp/)のような無料Webアプリも開発され、学生たちも手軽に実行できるものとなっている。ただし、形態素や基本的アルゴリズムにはなかなか学生の関心は向かない。だが【図2】のようにサッカー日本代表が分析対象であると、彼らは目を輝かせて熱心に分析に取り組んでくれる。

第3のシミュレーションは、筆者の想像を超えた事例である。調査結果（国民が代表に推したい選手）を参考にしながら、テレビゲーム『ウイニングイレブン』（コナミデジタルエンタテインメント）を用いて、仮想的なW杯で日本代表がどの程度の戦績を残すかを検証する学生チームが現れた。この研究は所与のゲーム設定を前提としている課題は抱えるものの、学生たちが普段は娯楽のツールとしてしか考えていないテレビゲームを、研究用途に応用した画期的な事例であると同時に、「eスポーツ」の新たな可能性

を拓くものとして筆者を驚かせた。

今回は紙幅の関係上、五輪調査とサッカーW杯調査の事例紹介にとどまるが、スポーツが持つ学際教育のポテンシャルの高さを、上記2事例だけからでも十分に理解することができるに違いない。

表3. 日本代表に必要なサッカー選手の要素別1位

理由	支持度		確信度	
	選手名	%	選手名	%
スター性	香川真司	4.55	三浦知良	83.1
将来性	柴崎岳	1.56	久保建英	75.2
突破力	長友佑都	3.70	乾貴士	64.5
決定力	岡崎慎司	3.80	武藤嘉紀	58.8
正確性	香川真司	2.69	中村憲剛	61.5
守備力	川島永嗣	6.20	昌子源	80.7
スタミナ	長友佑都	5.22	長友佑都	52.8
メンタル	長谷部誠	3.92	長谷部誠	62.1

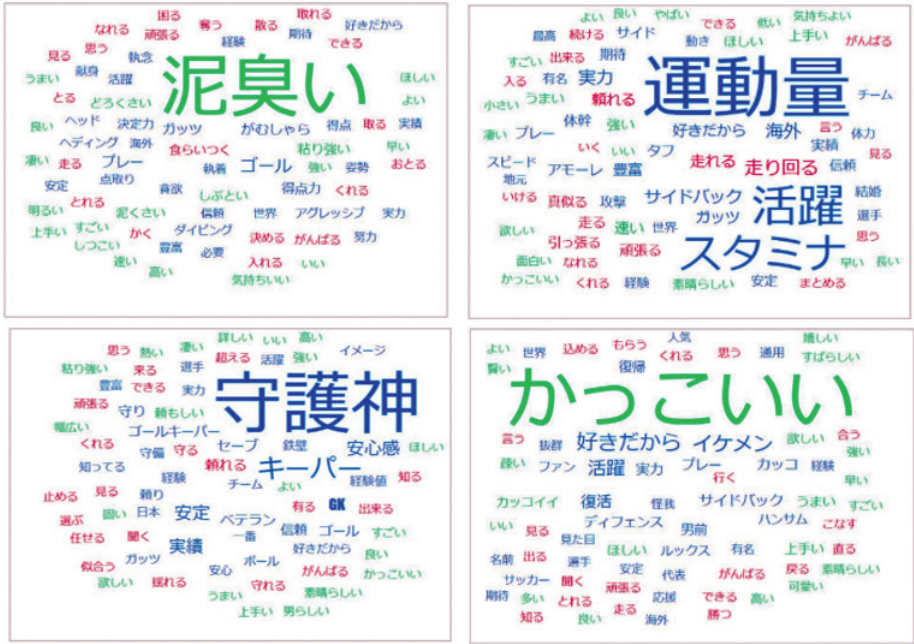


図2 日本代表に選びたい理由のテキストマイニング結果
(左上：岡崎慎司選手、右上：長友佑都選手、左下：川島永嗣選手、右下：内田篤人選手)

<参考・引用文献>

- 1) Funk, Daniel C. and Jeffery D. James (2006): "Consumer Loyalty: The Meaning of Attachment in the Development of Sport Team Allegiance", Journal of Sport Management, 20, 189-217.
- 2) 小野田哲弥 (2009): 「社会的「期待—一致 / 不一致モデル」に基づく北京オリンピック日本代表選手の評価類型」, 『スポーツ産業学研究』, 19(2), 185-196.
- 3) 単純集計とは調査対象を100%として該当率を「(ある選手の)認知率」のように算出する演習、クロス集計とは性別・世代・地域などの異なる属性によって差を比較する演習であり、後者は学生の理解度に応じて統計的有意検定まで教えても良いだろう。
- 4) ちなみに【表2】において2010バンクーバー五輪の4位の係数が大きい理由は、日本代表選手のコメダル獲得がなかった大会であることに加え、長きにわたり女子モーグルを牽引してきた上村愛子選手の健闘が讃えられたからと考えられる。また2016ソチ五輪の6位の係数の大きさは、女子フィギュアスケートのショートプログラムで15位と不調だった浅田真央選手が、フリープログラムの演技で自己最高得点を叩き出し、国民的な感動を呼んだことが背景にある。
- 5) たとえばサッカーW杯調査では、応援しているJリーグクラブとの関連性、スタジアム観戦経験やサッカー用語の認知から「コアファン」「ライトファン」「一般層」にユーザを分類した上での比較分析などを行った実績がある。小野田哲弥 (2014): 「日本におけるサッカー文化の成熟に向けて - ファンの3階層モデルに基づく事例研究 -」, 日本マーケティング・サイエンス学会第96回研究大会, 筑波大学東京キャンパス。

1. はじめに

スポーツや武道の世界では「心・技・体」という言葉をよく耳にする。それはスポーツにおいて“こころ”“ぎじゅつ”“からだ”が重要であるということの意味すると考えられる。近年では横浜 DeNA ベ이스ターズのラミレス監督(2018)は「野球の7割はメンタルで、3割がフィジカル」とメンタルのコンディショニングの重要性を提唱している。それは技術を遺憾なく発揮し、ケガを防止する上でも心構えや心理的な洞察と気づき、そしてコントロールが重要であることを意味していると考えられる。つまり、「技・体」を効果的かつ健全に活かすためにもメンタルのマネジメントは極めて重要であると考えられる。

2. 目的

アスリートが遺憾なくその実力を発揮するためにはプレッシャーによるネガティブな心理的影響をどれだけ軽減できるかが重要であると考えられる。また、そのネガティブと捉えられがちなプレッシャーを転じてポジティブなものとする事ができれば、メンタルをマネジメントすることの意義は大きいと考えられる。そこで本研究では、「観客からの否定的な発言(いわゆる野次)」がアスリートのパフォーマンスにどのような影響をもたらし、また介入する変数としての心理はどのような機能と役割を果たすのかを検討した。尚、本研究は学生教育の一環として椎野ゼミ4期生である田中美久、佐藤響、守屋魁人、小林皐稀を中心としたアスリート研究チームと共に進めた。

3. 方法

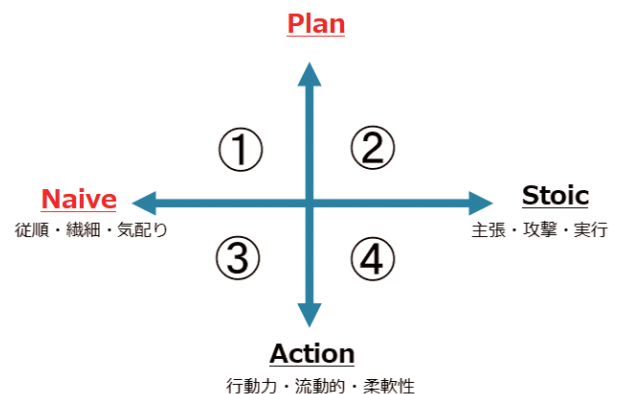
プレッシャー状態の測定として、本研究では唾液に含まれる消化酵素の1つである α アミラーゼを測定した。測定にはニプロ株式会社の『唾液アミラーゼモニター』を使用した。本機器は専用チップを舌下に挿入し唾液を浸み込ませ、採取したチップを本体に挿入し、約60秒後には唾液中のアミラーゼ活性がKIU/Lの単位で表示される。測定結果は、「0～30: ストレスなし」「31～45: ストレスややあり」「46～60: ストレスあり」「61以上: ストレスがかなりある」という基準となっている。尚、本機器は広く研究一般で活用されている物であり、侵襲性の低い測定機器である。本測定をオーディエンスのいない「ノンプレッシャー状態」と、野次を放つオーディエンスがいる「プレッシャー状態」で測定した。

またパフォーマンスの測定としては、「注意力」「集中力」等の総合的な能力を測定するため、ジェンガを用いて、その成績(1分間にジェンガタワーを崩さず何本のブロックを抜き取ることができたか)とプレッシャーとの関係性を考察した。

さらに、その背景にあると推察される性格要因を測定するために、KT性格検査(Kretschmer Type Personality Inventory)を使用して性格要因を測定した。実験参加者は20名のスポーツ経験豊富な男子大学生であった。

4. 結果と考察

結果として、 α アミラーゼの高低とパフォーマンスの有意な差異は伺われず、その直接的な関係性は認められなかった。しかし「FAUL(ジェンガタワーを崩壊させてしまった)」となった最下位2人と、20名中2位と3位であった者、すなわち成績下位者と成績上位者との間に興味深い性格的要因が見出された。まず、KT性格検査をもとに図1のような4象限を想定した。



まずFAULとなった2人は上記4象限において①に位置づけられた。一方、成績上位者であった2人は④に位置づけられた(尚、最優秀者は②であった)。この結果から、KT性格検査に則して考察すると「自己抑制」「繊細」といった性格要因は環境の刺激に対してネガティブな影響が生じやすく、プレッシャーに弱い性格要因であるということが推察される。一方、「自己解放」「信念確信」といった性格要因は環境の刺激に対してネガティブな影響を生じさせにくく、プレッシャーに強い性格であるということが示された。本研究の結果から、環境からの刺激に対するプレッシャー認知については性格要因が影響を及ぼしていることが推察された。

今後の展望および課題として、アスリートのパフォーマンスに影響を及ぼす一層精緻な心的要因の明確化が求められる。そして、その心的要因とバイタルコンディションとの関係性を明らかにし、そのコントロールを行うことができることは有意義であると考えられる。

本学姉妹校 台湾 銘傳大学 「スキー・日本文化体験研修」実施報告

客員教授 行方 剛 / 情報マネジメント学部 教授 中川 直樹
研究員 高瀬 裕也、安武 孝展

1. はじめに

2019年2月9日(土)～15日(金)の期間で、新潟県湯沢町にある「かぐらスキー場 田代エリア」を中心に、本学姉妹校である台湾の銘傳大学に対して、「スキー・日本文化体験研修」を実施した。

本研修の実施目的は、以下の2点である。

- ①本学と銘傳大学との友好を深めること
- ②本学と湯沢町や田代・二居観光協会との関係性を深化させ、授業や観光プログラム等の開発を目指すこと

銘傳大学からの参加者は男性7名、女性7名の計14名であった。参加者は「ロッヂ・サンモリッツ」に宿泊し、布団の敷き方、和室の畳、和食、お風呂などの「生の日本文化」を体験してもらった。

夕食後のガイダンスでは、スポーツマネジメント研究所員より、スキーウェアの着方、スキーブーツの履き方などを説明し、翌日からのスキー体験に期待が高まっていった。

2. スキー体験

2月10日(日)、スキーレッスン初日のゲレンデの天候は雪、気温は氷点下10℃、風もやや強くシーズン中で最も厳しいバッドコンディションの中、開講式を行った。最初はスキーの履き方、スキーを履いての歩行練習後、なだらかな斜面で繰り返し練習し、午後からはグループ別にレッスンをを行った。午後のレッスンの終わりにビデオ撮影を行い、練習の成果を撮影し、夕食後のミーティングにて自分の滑りを検証した。

訪日前の台湾は、25℃の温暖な気候であったが、日本では正反対の、極寒の中での研修であったため、レッスン1日目終了時には、大変疲労が溜まっている様子であった。

2月11日(月・祝)、スキーレッスンも2日目になると、ブルークボゲンにてゲレンデを滑走できる参加者が多くなった。また、上達の速い参加者は、基礎パラレルターンの操作ができるまでに上達した。この日も練習を撮影したビデオ映像を上映し、熱心に検証を行った。

夕刻より、「歓迎会」兼、本学の授業科目「シーズンスポーツA(スキー)」の履修学生との「交流会」を行った。会に先立ち、

田村正幸湯沢町長をお招きし、歓迎のご挨拶をいただいた。

さらなる交流のためにゲームなどの催しが行われた後、SNSのアカウントを交換するなど、銘傳大学と本学学生間の交流が進んだ。

2月12日(火)、スキーレッスン3日目は、簡単なウォーミングアップ滑走を行った後に、SAJバジジテストを実施し、全員がこれまでの練習の成果を発揮し、無事検定が終了した。バジジテストの結果は、3級9名、4級4名が合格となり、受験者全員が合格し、合格証とバジジがそれぞれに手渡され、喜びを露わにしていた。

3. 日本文化体験

2月12日(火)、スキー以外の「日本文化体験」として、田代のご協力で二居観光協会ならびにかぐらスキー場のスタッフの方々、宿舎前に「かまくら」を作ってもらい「インスタ映え」する写真を各自で撮影できる場所を作ってもらった。また、「もちつき体験」を企画してくださり、つくたての餅の味を賑やかに楽しんだ。

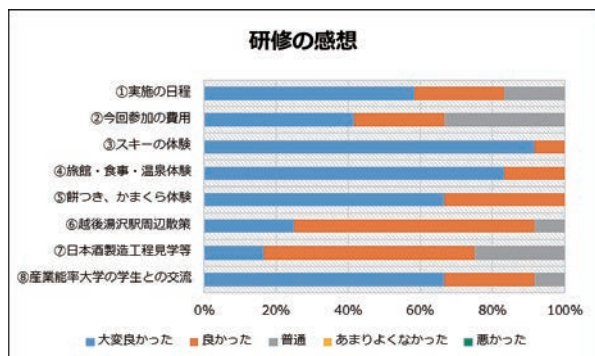
その後、越後湯沢駅構内のショッピングモール「がんぎ通り」にてショッピングを楽しんだ後、希望者が共同温泉浴場「宿場の湯」を訪問し、温泉を堪能した。

2月13日(水)、八海酒造「魚沼の里」を訪問して、日本酒醸造工程見学、折り紙体験等を楽しんだ後、昼食に蕎麦を食べ、東京へ移動し、2月14日(木)、東京では1日間、自由行動を楽しみ、翌2月15日(金)、台湾に無事帰国した。

4. アンケート結果と今後に向けて

銘傳大学の参加者アンケート集計結果は以下のとおりである。「スキー体験」、「旅館・食事・温泉体験」の評価が比較的高い結果となった。また、各項目について「あまりよくなかった」、「悪かった」と回答した者はいなかったため、満足度の高い研修プログラムであったと評価できる。

来年の継続実施に向けて、日程や実施内容、運営方法などをブラッシュアップして、さらに満足度の高い研修プログラムとしていくため、銘傳大学との連携を密にしながら、スポーツマネジメント研究所で取り組んでいく。



銘傳大学からの参加者のうち、引率者を除く12名によるアンケート結果



成田空港到着時の記念写真(2019年2月9日撮影)

大学運動部サポートプログラム： 第2期リーダーシップ養成プログラムの実施

経営学部 准教授 齊藤 弘通

本学スポーツマネジメント研究所では、本学運動部員のキャリア形成や人間的成長を支援するためのサポートプログラムを展開し、本稿で述べる「リーダーシップ養成プログラム」も当該プログラムの1つとして位置づけられている。本稿では、2018年度、大学運動部特別強化クラブ部員に対して実施した「リーダーシップ養成プログラム」の概要と結果、今後の課題を述べる。

1. はじめに

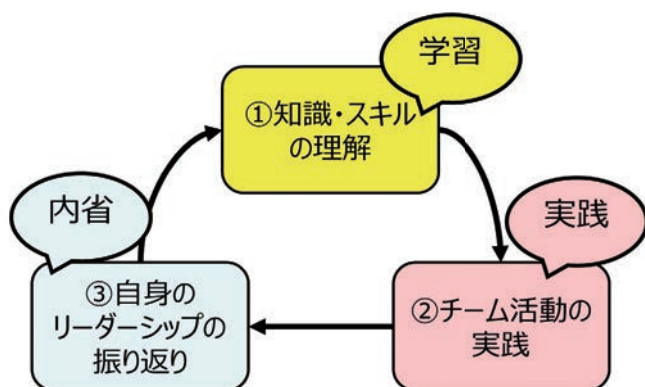
筆者は、本学運動部員を対象とした「リーダーシップ養成プログラム」の企画および講師を担当している。2018年度は、大学の特別強化クラブであるサッカー部、女子ビーチバレー部、バレー部、野球部の選抜メンバー12名（2年生10名・3年生2名）に対して、2018年9月から2018年12月にかけて全8回の研修を実施した。

以下、2018年度の「リーダーシップ養成プログラム」の概要と、確認された研修の効果を述べ、今後の課題を概観する。

2. リーダーシップ養成プログラムの全体像

「リーダーシップ養成プログラム」は、大きく、「①知識・スキルの理解・習得」「②チーム活動の実践」「③自身のリーダーシップの振り返り」の3つの側面から構成されている。

図表1：リーダーシップ養成プログラムの構成



単に、リーダーシップの考え方やリーダーシップを発揮するために必要なスキルを理解・習得するだけでなく、学習したリーダーシップの考え方やスキルを様々なチーム活動で実践し、自身のリーダーシップがどの程度発揮できたのかを都度振り返り（内省）、リーダーシップを発揮する上での教訓や知見を自分の言葉で紡ぎ出すことを目指して設計されている。それぞれの詳細は下記の通りである。

①知識・スキルの習得

「知識・スキルの習得」フェーズでは、2017年度に本学サッカー部メンバーの協力を得て開発したオリジナルの映像教材を用い、リーダーシップを発揮するために有用な知識・スキルに関する学習を行った。この映像教材はリーダーとしての指示の出し方や方針説明の仕方、傾聴の仕方など、リーダーシップを発揮するための発言・行動のあり方をケースで学ぶものである。映像に現役のサッカー部員を登場させ、運動部員が日常的に遭遇しやすい場面を題材としてストーリーを構成することで、リーダーシップを自分たちの日常にできるだけ引きつけて考えさせるための工夫を施した。今後も、リーダーシップを学ぶ上で有用な映像教材のバリエーションを増やしていくことが課題である。

②チーム活動の実践

「チーム活動の実践」フェーズでは、リーダーシップを発揮する上で有用な知識・スキルを実践する機会として、研修中に楽しく取り組める様々な演習を企画・実施した。

具体的には、3人一組となり、5分間でひたすらレゴを高く積み上げる「レゴの高積み」や、与えられた素材を使って、講師が提示するミッションに即したサンドイッチを作る「創作サンドイッチ演習」、運動部単位でチームを作り、部の中で問題になっていることを1つとりあげ、その解決策を考え、実行する「小集団活動」などである。

こうしたチーム活動の過程で、個々人が、「情報収集力」「情報分析力」「構想力」「課題形成力」「計画立案力」「指示」「問いかけ」など、リーダーシップを発揮する上で有用な能力項目を意識しながら実践することができるかどうかを確認するのが目的の演習である。



「レゴの高積み」演習の様子

③実践の振り返りと概念



創作サンドイッチ演習の様子

3人1組になり、与えられた素材を使って、講師が提示するミッションに即したサンドイッチを作る（ミッションの例：用意されている素材・備品を用いて、50分で、「インスタ映える＆美味しいサンドイッチ」を作り、Instagramにアップする。）

前述の通り、受講生が楽しく取り組めるよう、チーム活動の演習には「遊び」の要素を取り入れたが、演習実施後は、単に「勝った」「負けた」で終わるのではなく、「何がうまくいった要因なのか」、「何がうまくいかなかった要因なのか」、「どうすればより質の高い成果を出すことができるか」をチームごとに振り返らせ、それを「言葉」で書き出し、他者に説明するリフレクションの時間を重視した。また、研修の事後課題として毎回、「チーム活動で意識したリーダーシップ項目」や「あまり発揮できなかったリーダーシップ項目」、「自分が果たした役割」などを「活動振り返りシート」に書き出させ、活動プロセスを内省させた。こうしたリフレクションを繰り返し、その後、再度同様のアクティビティに取り組ませることで、活動に質的な向上が見られたチームも見受けられた。

3. 研修の効果と今後の課題

2018年度のリーダーシッププログラムでは、2017年度に比べ、受講者層や内容についていくつかの変化があった。まず受講者層について、2017年度はサッカー部員のみを対象としたが、2018年度はその他の運動部員も研修に参加したため、受講者層に多様性が生まれた。同じ「運動部員」でも競技によって、あるいは部が置かれている状況によって、リーダーシップの発揮の仕方や部が抱えている課題が異なり、研修中の受講者相互の対話では、リーダーシップのとり方に対する様々なスタンスや考え方が共有でき、サッカー部単独で実施したとき以上に、受講者はリーダーシップの発揮の仕方に関する多様な視点を獲得できたと思う。

次に、2018年度は、「チーム活動の実践」フェーズにおいて「レゴの高積み」や「創作サンドイッチ」演習など、個々人がチームの中で効果的にリーダーシップを発揮しながら、制限時間内に成果を出すことができるかを競い合うアクティビティを複数取り入れた点に、2017年度との違いがある。これらの演習は、受講者にとって興味・関心を惹くような内容にすることや、チーム同士の「競争」を促すことを意識して企画したため、2017年度に実施した「チーム活動」（サッカー部の問題解決活動）に比べ、受講者の参加姿勢がより積極的になったと感じられた。実際の競技でも常に対戦相手との競争を意識しなければならない運動部員にとって、「競争」を意識させる演習を導入したことは効果的であったと考える。たとえ研修中のアクティビティであっても常に「勝ちにこだわる」姿勢を植えつけていくことは重要であると考えており、引き続き、個々の運動部員がチーム活動を通してリーダーシップを発揮できる演習を考案・試行することが今後の課題である。

一方で、こうしたユニークなアクティビティを導入したことで、受講者は演習内容の面白さにばかり意識が奪われてしまい、チーム活動の中で発揮すべきリーダーシップ項目に対する注意が薄れてしまうといった問題も見受けられた。アクティビティのユニークさは残しつつも、常にリーダーシップ項目を意識しながら演習に取り組ませるようにするにはどのような方法が考えられるかについて検討することも今後の課題である。



創作サンドイッチ演習の優秀作品

「インスタ映える＆美味しいサンドイッチを作る」というミッションを踏まえて、細部にわたり、こだわりを持って作成された。

12

2018年 J1リーグクラブ監督のパフォーマンス分析

情報マネジメント学部 教授 西野 努

スポーツビジネスにおいて、チームのパフォーマンスや監督のパフォーマンス評価は、最終順位という結果以外に明確な指標がない。この点が今後業界として取り組まなければならない課題の一つである。

今回、スポーツマネジメント研究所では、2018シーズンのJ1リーグ各監督個人のパフォーマンスを勝ち点とチーム人件費という観点から分析してみた。

～ 1 試合あたりの獲得勝ち点数 1.2 がボーダーライン～

監督別に 1 試合あたりの獲得勝ち点数を調べてみると、1.2 という勝ち点が監督統・J1 残留を決める一つの基準にすることがこの表から見て取れる。

	監督	2018シーズン獲得 勝ち点	指揮試合数	1試合あたり獲得勝 ち点
柏レイソル	岩瀬 健	6	2	3.00
浦和レッドダイヤモンズ	大槻 毅	10	4	2.50
サガン鳥栖	キム ミョンヒ	11	5	2.20
川崎フロンターレ	鬼木 達	69	34	2.03
ガンバ大阪	宮本 恒雄	33	17	1.94
サンフレッチェ広島	城福 浩	57	34	1.68
鹿島アントラーズ	大岩 剛	56	34	1.65
北海道コンサドーレ札幌	ベトロビッチ	55	34	1.62
浦和レッドダイヤモンズ	オズワルドオリヴェイラ	39	25	1.56
セレッソ大阪	ユン・ジョンファン	50	34	1.47
FC東京	長谷川 健太	50	34	1.47
清水エスパス	ヤン・ヨソソ	49	34	1.44
ヴィッセル神戸	吉田 孝行	36	26	1.38
ベガルタ仙台	渡邊 晋	45	34	1.32
柏レイソル	下平 隆宏	17	14	1.21
ジュビロ磐田	名波 浩	41	34	1.21
湘南ベルマーレ	曹 貴載	41	34	1.21
名古屋グランパス	風間 八宏	41	34	1.21
横浜Fマリノス	ボスデコグラー	41	34	1.21
ヴィッセル神戸	リージョ	9	8	1.13
サガン鳥栖	フィッカデンティ	30	29	1.03
柏レイソル	加藤 望	16	18	0.89
Vファーレン長崎	高木 琢也	30	34	0.88
ガンバ大阪	クルビ	15	17	0.88
浦和レッドダイヤモンズ	堀 孝史	2	5	0.40

※柏レイソル・ジュビロ磐田・湘南ベルマーレは決算期が3月末のため、2018シーズンの決算情報が未確定
※Jリーグ2018経営情報より
※監督別試合数や勝ち点のデータは、産業能率大学学生が分析

上位3名は、シーズン終了間際、もしくは、次期監督就任までにつなぎとして数試合指揮を執った監督になるため、参考的な情報ということになるが、チーム単位ではなく、監督個別のパフォーマンス分析としては興味深い結果が見られる。各クラブは、1 試合平均勝ち点 1.2 を境に、監督を解任するか、もしくは、1.2 を下回ると降格することになる。

監督を続投させるか、解任し、新しい監督をシーズン中に迎えるかの一つの指標となり得る数字である。

～コスト効率の高い高木監督～

次に、チーム人件費を考慮し、監督別に、勝ち点 1 あたり獲得に必要なチーム人件費をランキングにしてみた。

言葉を換えると、チームに投じられた予算をどれだけ効率的に勝ち点へ結びつけているかを表すデータとなる。

	監督	2018シーズン 獲得勝ち点	指揮試合数	1試合あたり 獲得勝ち点	2018シーズン チーム人件費 (百万円)	指揮試合あ たりのチーム 人件費 (百万円)	勝ち点1獲 得に必要な 人件費(百 万円)
Vファーレン長崎	高木 琢也	30	34	0.88	814	814	27.1
北海道コンサドーレ札幌	ベトロビッチ	55	34	1.62	1502	1502	27.3
ベガルタ仙台	渡邊 晋	45	34	1.32	1232	1232	27.4
サンフレッチェ広島	城福 浩	57	34	1.68	1864	1864	32.7
ガンバ大阪	宮本 恒雄	33	17	1.94	2193	1097	33.2
浦和レッドダイヤモンズ	大槻 毅	10	4	2.50	3108	366	36.6
清水エスパス	ヤン・ヨソソ	49	34	1.44	1811	1811	37.0
川崎フロンターレ	鬼木 達	69	34	2.03	2614	2617	37.9
サガン鳥栖	キム ミョンヒ	11	5	2.20	2670	384	34.9
FC東京	長谷川 健太	50	34	1.47	2133	2133	42.7
セレッソ大阪	ユン・ジョンファン	50	34	1.47	2334	2334	46.7
鹿島アントラーズ	大岩 剛	56	34	1.65	3157	3157	56.4
浦和レッドダイヤモンズ	オズワルドオリヴェイラ	39	25	1.56	3108	2285	58.6
横浜Fマリノス	ボスデコグラー	39	34	1.15	2301	2301	59.0
名古屋グランパス	風間 八宏	41	34	1.21	2823	2823	68.9
ガンバ大阪	クルビ	15	17	0.88	2193	1097	73.1
サガン鳥栖	フィッカデンティ	30	29	1.03	2670	2277	75.9
ヴィッセル神戸	吉田 孝行	36	26	1.38	4477	3424	95.1
ヴィッセル神戸	リージョ	9	8	1.13	4477	1053	117.0
浦和レッドダイヤモンズ	堀 孝史	2	5	0.40	3108	457	228.5
柏レイソル	岩瀬 健	6	2	3.00	-	-	-
柏レイソル	下平 隆宏	17	14	1.21	-	-	-
ジュビロ磐田	名波 浩	41	34	1.21	-	-	-
湘南ベルマーレ	曹 貴載	41	34	1.21	-	-	-
柏レイソル	加藤 望	16	18	0.89	-	-	-

※柏レイソル・ジュビロ磐田・湘南ベルマーレは決算期が3月末のため、2018シーズンの決算情報が未確定
※Jリーグ2018経営情報より
※監督別試合数や勝ち点のデータは、産業能率大学学生が分析

このデータからは、チームを降格という結果で終わらせ、Vファーレン長崎を退任した高木琢也監督が、最もコスト効率が良い監督という事になる（勝ち点 1 獲得するのに、約 2700 万円）。この観点からは、与えられた、時には限られた戦力をいかにチームとして機能させてパフォーマンスさせているか、そのチームマネジメントに長けているかがうかがえる。あくまでも仮説だが、Vファーレン長崎が抱えていた問題は、高木監督の指揮能力ではなく、チーム人件費だという見方ができる。

この分析はあくまでも 2018 シーズンだけを切り取って分析したものであり、監督個人のパフォーマンスを正確に分析するには、その他の多くの指標や継続的なデータ収集が必要となる。

ここで伝えたいのは、このようなデータを積み重ねることで、クラブが意思決定をする際に有効なデータになっていくということと、このようなデータを経営側がどのように扱い、活かしていくかが、クラブにおける経営判断の質を上げていくことにつながるということである。

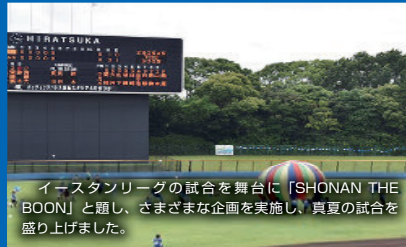
13 TOPICS 2018

5/19 湘南ベルマーレ
産業能率大学スペシャルデー 実施



2004年から15年目を迎えるスペシャルデー。本学の学生、教職員が様々なイベントを催し、試合を盛り上げました。試合は、14,385人の観客が応援する中、湘南ベルマーレがジュビロ磐田に1-0で勝利しました。

7/7 横浜DeNAベイスターズ
産業能率大学スペシャルゲーム 実施



イースタンリーグの試合を舞台に「SHONAN THE BOON」と題し、さまざまな企画を実施し、真夏の試合を盛り上げました。

7/7-8 ビーチバレーボール世界大学選手権大会
14位 石坪/柴 (21ヶ国32チーム出場)



在学中の実績から2018年3月卒業生2人が日本代表出場し、14位 石坪/柴 (21ヶ国32チーム出場)の成績を残しました。

7/14-15 ビーチバレーボールNEXT2018
第1回全日本ビーチバレーボールU-23男女選抜優勝大会 若井/山田ペアが優勝。



第1回大会で、若井/山田ペアが優勝しました。

7/14-15 第25回ビーチバレーボール関東大学選手権大会
本学の10連覇を達成



若井/山田ペアが優勝し、本学の10連覇を達成しました。
優勝 若井/山田、5位タイ 小久保/谷田・相原/岡田

8/7 第30回全日本ビーチバレーボール
大学選手権大会



若井/山田ペアが準優勝しました。

8/16-19 第29回全日本ビーチバレー女子選手権大会に
4人の部員が出場



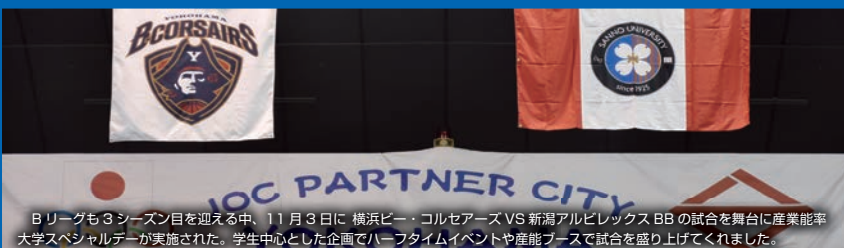
全日本女子選手権に、4人の部員が出場しました。9位タイ 若井/山田、17位タイ 相原/岡田という成績を残しました。

10/20 SANNO CUP 2018 実施



イベントプロデュースが運営する小学生のビーチバレーボール大会「SANNO CUP 2018」。今年度は「やってみなきゃはじまらない」をテーマに様々な企画がされ、ハイレベルな試合が展開された。

11/3 横浜ビー・コルセアーズ 産業能率大学スペシャルゲーム 実施



Bリーグも3シーズン目を迎える中、11月3日に横浜ビー・コルセアーズVS新潟アルビレックスBBの試合を舞台に産業能率大学スペシャルデーが実施された。学生中心とした企画でハーフタイムイベントや産能ブースで試合を盛り上げてくれました。

11/17 第51回関東大学サッカー大会
昇格決定戦に勝利



昇格決定戦では、総理大臣杯準優勝校である明治学院大学との死闘を制し、関東大学サッカーリーグへの昇格を決めました。

12/11 関東大学サッカーリーグ2部
昇格祝勝会を実施



関東大学サッカーリーグ2部への昇格の祝勝会と同時に、活動の報告がされました。

12/20 第37回大山登山競技大会を実施



絶好のマラソン日和、快晴の中実施されました。今年の優勝チームは、男子は「サッカー部A」、女子は「女子ビーチバレー部」、混合は「ちえこ LOVERS AGAIN (三浦ゼミ)」。

2/12 サッカー部 2018年度プロ入団会見を実施



2018年度は、サッカー部から4名のプロ選手を輩出し、入団会見を本学で実施しました。
(左) 植田涼吾 (プリオベッカ浦安) (中左) 渡邉りょう (アスルクラロ沼津) (中右) 佐藤尚輝 (アスルクラロ沼津) (右) 河西真 (福島ユナイテッドFC)

14

SANNOスポーツマネジメントのあゆみ (2004-2017)

2004

4月

「スポーツビジネス実践講座」開催

6月23日

湘南ベルマーレ SANNOサックスデー開催

2005

7月13日

湘南ベルマーレ SANNOサックスデー開催

2006

4月

スポーツマネジメント科目2科目を開催

6月21日

湘南ベルマーレ SANNOスペシャルデー開催

10月

サッカー強化・人材育成プロジェクト開始

10月

湘南キャンパス第1・第2グラウンド改修

2007

1月

横浜ベイスターズと提携

2月1日

サッカー部監督に坂下博之氏が就任

4月

情報マネジメント学部「スポーツマネジメント」コースを開設

4月

横浜ベイスターズとの共同授業「スポーツ企画プロジェクト」開催

6月27日

湘南ベルマーレ SANNOスペシャルデー開催

8月14日

湘南シーレックス 産業能率大学スペシャルゲーム開催

10月

スポーツマネジメント研究所設置

10月

女子ビーチバレー部発足川合恵氏がヘッドコーチ就任

12月16日

湘南キャンパスにビーチバレーコート竣工

2008

1月

湘南ベルマーレ・沖縄キャンプにて選手・コーチ陣を対象とするキャリア支援プログラムを実施

4月7日

ビーチバレーコート開設記念式典開催

5月

産業能率大学 collaboration with 湘南ベルマーレ スポーツ教室スタート

6月25日

湘南ベルマーレ SANNOスペシャルデー開催

8月30日

湘南シーレックス 産業能率大学スペシャルゲーム開催

11月

サッカー部関東2部昇格への初挑戦

2013

11月30日

女子ビーチバレー部第2回アジア大学ビーチバレー選手権大会(清江選手・石田選手)

1月26日

横浜ビー・コルセアーズ 産業能率大学スペシャルゲーム

4月

サッカー部監督に加藤望氏が就任

5月25日

湘南ベルマーレ 産業能率大学スペシャルデー開催

8月11日

女子ビーチバレー部 全日本ビーチバレー(清水選手・中丸選手) 大学男女選手権大会進優勝

8月27日

産業能率大学スペシャルゲーム開催

10月13日

SANNO CUP 2013開催

10月21日

ビーチバレー SANNOオープン2013開催

11月24日

サッカー部 関東リーグ2部昇格!

2014

3月21日

サッカー部 越智選手がU-19 日本代表候補選手に選出

5月31日

湘南ベルマーレ 産業能率大学スペシャルデー開催

6月15日

2014 FIFAワールドカップブラジルバブリックビューイング開催

8月9日

横浜DeNAベイスターズ 産業能率大学スペシャルゲーム開催

8月10日

全日本ビーチバレー 大学男女選手権大会優勝(沢選手・足立選手)

9月21日

第3回SANNOオープン開催

10月18日

SANNO CUP 2014開催

11月4日

Sports Policy for Japan 2014にて 小野田ゼミが優秀委員

11月15日

サッカー部関東リーグ2部残留決定

2015

5月25日

湘南ベルマーレ 産業能率大学スペシャルデー開催

6月28日

産業能率大学スペシャルゲーム2015 (SHONAN COOLFEES)

8月9日

ビーチバレー ボール・ジャパン・カレッジ2015鈴木・石坪ペア優勝

10月18日

SANNO CUP 2015開催

10月25日

湘南ベルマーレ 産業能率大学×自由が丘スペシャルデー開催

11月15日

サッカー部神奈川県リーグから再スタートへ

産業能率大学は、湘南ベルマーレ、横浜 DeNA ベイスターズ、横浜ビー・コルセアーズと提携関係を結び、情報マネジメント学部の授業科目の共同開発や研究活動を行ない、大学の行事や活動への協力など、数々の取り組みを展開してきました。本学のスポーツマネジメントの今日までの取り組みについて紹介します。

2009

11月20日	東京アパッチ 産業能率大学スペシャルゲーム開催
6月21日	SANNO スペシャルデー開催
8月	第21回全国ビーチバレー 大学男女選手権大会で準優勝（清江選手・大原選手）
8月18日	湘南シーレックス 産業能率大学スペシャルゲーム開催
10月18日	神奈川県大学 サッカー秋季リーグ出場
11月14日	ビーチバレーフェスタ2009 開催

2010

5月	女子ビーチバレー部 清江選手・石田選手平成22年度日本ビーチボール協会ビーチバレー強化委員会強化指定選手に選出
5月16日	湘南ベルマーレ SANNO サンクスデー開催
8月	第22回全国ビーチバレー 大学男女選手権大会にて準優勝（大原選手・中村選手）
10月16日	ビーチバレーフェスタ2010 開催
11月	女子ビーチバレー部 清江選手 第16回アジアオリンピック評議会アジア競技大会出場
11月	サッカー部 関東大学サッカー大会出場

2011

5月29日	湘南ベルマーレ 産業能率大学スペシャルデー開催
7月	女子ビーチバレー部 第26回ユニバーシアード競技大会出場
8月	女子ビーチバレー部 世界選手権出場（石田選手）
8月	女子ビーチバレー部 第26回ユニバーシアード競技大会出場
9月11日	横浜ベイスターズ SANNO スペシャルゲーム2011開催
10月15日	女子ビーチバレー部 FIVB ビーチバレージュニア世界選手権出場（石田選手）
11月	サッカー部 関東大学サッカー大会出場
12月18日	ビーチバレー SANNO オープン2011 開催

2012

6月9日	湘南ベルマーレ 産業能率大学スペシャルデー開催
8月12日	女子ビーチバレー部 全国ビーチバレー 大学男女選手権大会で初優勝（中村選手・石田選手）
9月29日	第21回よこすかリーグゲーム・産業能率大学スペシャルゲーム開催
10月20日	SANNO CUP 2012 開催
11月	サッカー部 関東大学サッカー大会出場

2016

12月5日	第4回ビーチバレーボール SANNO オープン開催
12月25日	横浜ビー・コルセアーズ 産業能率大学スペシャルゲーム
4月23日	第40回総理大臣杯 全日本大学サッカートーナメント 神奈川県予選 優勝
5月21日	湘南ベルマーレ 産業能率大学スペシャルデー2016 開催
7月13日	第8回世界大学ビーチバレーボール選手権大会（中村選手、鈴木選手出場）
7月28日	第27回全日本ビーチバレー 女子選手権大会5名出場
8月3日	（おいでよ！バレースタ☆ガーデン）を開催
10月15日	産業能率大学スペシャルゲーム2016
10月16日	サッカー部 神奈川県リーグを全勝にて優勝
12月4日	SANNO CUP 2016 「笑顔の花を咲かせよう」 開催
12月10日	横浜ビー・コルセアーズ 産業能率大学スペシャルゲーム開催 B.L.U.C.E
12月16日	湘南国際マラソンのボランティアに本学学生が約70名が参加

2017

4月22日	サッカー部 総理大臣杯 全日本大学サッカートーナメント 神奈川県予選 準優勝
5月27日	湘南ベルマーレ 産業能率大学スペシャルデーを実施
5月27日	バレーボール部 28年ぶり関東2部リーグ復帰
6月17日	サッカー部 神奈川県大学 サッカーリーグ・春季リーグ 優勝
7月2日	産業能率大学スペシャルゲーム「セフェスタ（たなふえすた）」実施
7月8日	女子ビーチ 第24回関東大学 ビーチバレーボール選手権大会 9連覇
7月10日	女子ビーチ 国際バレーボール連盟主催ビーチバレーボール U21世界選手権大会2017 小久保莉菜・メリーが出場
8月8日	女子ビーチ 第29回全日本ビーチバレーボール大学男女選手権大会 4連覇
8月17日	女子ビーチ 第28回全日本ビーチバレー 女子選手権大会 6人の部員が出場
10月14日	サッカー部 秋季リーグ 準優勝
10月29日	SANNO CUP 2017 実施
12月2日	横浜ビー・コルセアーズ 産業能率大学スペシャルゲームを実施
12月3日	湘南国際マラソン大会に本学学生がスポーツボランティアスタッフとして参加
12月16日	サッカー部 浜下 瑛（4年） J2 栃木サッカークラブ 加入決定
12月21日	第36回大山登攀競技大会を実施

研究員紹介

Staff

■ 研究所長



中川 直樹

産業能率大学
情報マネジメント学部 教授

■ 研究員



西野 努

産業能率大学
情報マネジメント学部 教授

■ 研究員



木村 剛

産業能率大学
経営学部 教授

■ 研究員



齊藤 弘通

産業能率大学
経営学部 准教授

■ 研究員



小野田 哲弥

産業能率大学
情報マネジメント学部 准教授

■ 研究員



椎野 睦

産業能率大学
情報マネジメント学部 准教授

■ 研究員



高瀬 裕也

産業能率大学
総務部秘書課

■ 研究員



安武 孝展

産業能率大学
総合研究所 第2普及事業部
普及事業6課

■ 客員研究員



行方 剛

行方剛スキークリニック
産業能率大学 客員教授

■ 客員研究員



川合 俊一

日本ビーチバレーボール連盟
会長
(株)ケイ・プロス代表

■ 客員研究員



川合 庶

産業能率大学
女子ビーチバレー部 ヘッドコーチ
産業能率大学
情報マネジメント学部 兼任講師

■ 客員研究員



水谷 尚人

株式会社 湘南ベルマーレ
代表取締役社長
産業能率大学 客員教授

■ 客員研究員



中島 靖弘

NPO 法人湘南ベルマーレスポーツクラブ トライアスロンチーム
ヘッドコーチ

■ 客員研究員



植田 哲也

横浜ビー・コルセアーズ
球団代表

※研究員肩書きは
2019年4月1日現在のものです

SANNO SPORTS MANAGEMENT

Vol.11

Editor in Chief

中川 直樹 Naoki NAKAGAWA

Editorial Staff

西野 努 Tsutomu NISHINO

木村 剛 Tsuyoshi KIMURA

小野田 哲弥 Tetsuya ONODA

椎野 睦 Makoto SHIINO

齊藤 弘通 Hiromichi SAITO

高瀬 裕也 Yuya TAKASE

安武 孝展 Takanobu YASUTAKE

河原 行雄 Yukio KAWAHARA

木谷 みちる Michiru KIDANI

SANNO SPORTS MANAGEMENT Vol.11

2019 年 6 月発行

< 編集 / 発行 >

産業能率大学 スポーツマネジメント研究所

〒259-1197 神奈川県伊勢原市上粕屋 1573

TEL:0463(92)2211

©SANNŌ University. All Right Reserved.

SANNO SPORTS MANAGEMENT

SPORTS MANAGEMENT RESEARCH CENTER, SANNO UNIVERSITY, JAPAN

