

タイトル	スポーツと第3セクター (<特集論文>経営学部でスポーツPart2 : 経営学と健康・スポーツ科学の相互理解による新しい価値の創造)
著者	菅原, 浩信
引用	北海学園大学経営論集, 6(3): 177-193
発行日	2008-12-25

## スポーツと第3セクター

菅 原 浩 信

### 目 次

- I はじめに
- II スポーツという財・サービス
- III 第3セクターとは
- IV 第3セクターをめぐる諸問題
- V 第3セクターのマネジメント
- VI スポーツを提供する第3セクターのマネジメント
- VII スポーツと第3セクター
- VIII おわりに

### I はじめに

本稿は、スポーツを提供する第3セクターのマネジメントを分析することにより、スポーツを提供する第3セクターのあり方について検討することを目的とする。

なお、本稿は、2008年度経営学部市民公開講座において、筆者が担当した第4回「スポーツと第3セクター」の内容を大幅に加筆・修正したものである。

### II スポーツという財・サービス

スポーツを提供される側（スポーツの受け手）から見ると、スポーツに対しては、高齢者の生きがいづくり、地域のコミュニティの形成・活性化、親子や家族の交流、子どもの体力づくり、余暇時間の有効利用、世代間交流の促進、青少年の健全育成といった様々な効果を期待する。これより、スポーツは「み

んなにとって必要なもの」であり、「みんなのもの」であるといえよう。したがって、スポーツを公共財とみなすことができる。

一方、スポーツを提供する側（スポーツの担い手）から見ると、スポーツはどのようなものといえるだろうか。

「見るスポーツ」の場合、プロ野球やJリーグの試合を観戦できる人数は限られており、リアルタイムでの試合観戦を楽しむことのできる人とそうでない人が存在する。つまり、プロ野球やJリーグの試合は、競争性と排除性がともに強く、民間財とみなすことができる。

一方、「するスポーツ」の場合、例えば、スポーツクラブはメンバー制を採用することにより、利用できる人数を制限している。しかし、いったんメンバーになってしまえば、自分が満足できるだけのサービスの提供が受けられる。つまり、スポーツクラブは、排除性は強いが、競争性は民間財よりも弱く、クラブ財（準公共財）とみなすことができる。

また、ちょっとしたスポーツを楽しむことのできる公園は、当該自治体の住民でないからといって、その利用を制限されることはないし、公園内が混雑して全く利用ができないということも考えにくい。つまり、公園は、排除性も競争性も弱く、公共財とみなすことができる。しかし、公園内に質の高い施設（例えば、芝生のあるグラウンド等）があれば、その施設の利用を希望する人たちが殺到する

可能性がある。この場合は、競争性が高くなるため、準公共財（地方公共財）とみなすことができる。

このように、スポーツという財・サービスには、様々な側面があるといえよう<sup>2)</sup>。

ところで、スポーツが「みんなのもの」「みんなにとって必要なもの」（公共財，準公共財）であるならば，継続して提供されなければならない。一方で，スポーツを継続的に提供していくには，相応の収益を確保していかなければならない（民間財，準公共財）。したがって，スポーツの提供においては，「公共性」と「経済性」の両方が求められる。つまり，スポーツの提供主体には，「公共性」と「経済性」の両立が必要とされる。「公共性」と「経済性」の両立が課せられた組織形態として，第3セクターがあげられる<sup>3)</sup>。そこで，スポーツの提供という役割を担う組織の1つとして，第3セクターを考えることができるのではないか。

### III 第3セクターとは

#### 1. 第3セクターの定義

総務省が毎年実施している『第三セクター等の状況に関する調査』において，調査対象となっている「第三セクター等」は，①会社法の規定に基づいて設立されている株式会社，合名会社，合資会社，合同会社又は特例有限会社のうち，地方公共団体等が出資を行っている法人，②民法の規定に基づいて設立されている社団法人又は財団法人のうち地方公共団体等が出資を行っている法人，③地方住宅供給公社，地方道路公社又は土地開発公社，④地方独立行政法人の4つである。

一方，第3セクターの定義については，「地域社会の新しいニーズに対応するための巨大開発プロジェクトの推進や地域振興方策の担い手として，公共が策定したプロジェクトに民間の資金と経営能力を導入することを

目的として，地元地方公共団体（時にはさらに政府機関）と民間との公私共同出資によって設立された株式会社<sup>4)</sup>，「公民共同出資の商法法人と民法法人」<sup>5)</sup>，「『所有』か『経営』かのいずれかの面ではなく，その双方の面で，公・私相互に混合・共同するもの」<sup>6)</sup>等の指摘がなされている。

ここで，地方住宅供給公社，地方道路公社，地方土地開発公社等のような，公共の100%出資によって設立されている法人は，公共部門の一員としてとらえるべきである。また，公共が出資して第3セクターを設立するのは，何らかの公共目的を実現するためである。さらに，そもそも公共には，経営のノウハウが十分蓄積されているとは言い難い。そのため，民間のノウハウを導入することにより，公・民が共同で意思決定を行うべきである。

したがって，本稿においては，第3セクターを「何らかの公共目的を実現するために，公共と民間の共同出資・共同経営によって設立・運営される組織」と定義する。

#### 2. 第3セクターの歴史

##### (1) 第3セクターの先行形態<sup>7)</sup>

第3セクターの先行形態としてあげられるのが，特殊会社である。特殊会社とは，その会社に対する固有立法に基づいて設立された株式会社のことであり，政府による一部出資等の特典がある一方で，政府のきわめて厳しい規制と監督が定められていた。

特殊会社には，特殊銀行（横浜正金銀行等），植民地支配を目的としたもの（南満州鉄道等），新産業の導入に対する国家的支援を目的としたもの（日本無線電信，日本製鉄等）があった。

第2次大戦後，ほとんどの特殊会社は占領軍によって解体された。しかし，講和後，電源開発や日本航空等の特殊会社が新たに設立された。

## (2) 第3セクターの推移<sup>8)</sup>

その後、1960年代から1970年代にかけて、各地で地域開発・都市開発関連の第3セクターが相次いで設立された。この背景には、1969年の「新全国総合開発計画」や1973年の「経済社会基本計画」において、第3セクターの考え方が取り入れられたことがある。また、地方自治体の財政硬直化に伴い、民間資金の導入が必要になったことや、事業の効率的推進のために、民間の経営能力の採用が不可欠となったこともあげられる。

さらに、1980年代後半には、各地で公共施設やリゾート施設の管理運営を行う第3セクターが相次いで設立された。この背景には、東京一極集中に伴う地方の人口減少や雇用機会の減少を解決すべく、公共施設やリゾート施設を整備する地域振興プロジェクトが展開されたことがあげられる。また、民活法(「民間事業者の能力の活用による特定施設の整備の促進に関する臨時措置法」)やリゾート法(「総合保養地域整備法」)等の、第3セクターの設立・運営を支援する法律が相次いで制定されたことや、企業側が経営多角化を推進すべく、新たなビジネスチャンスを求めて第3セクターに参画してきたこともあげられる。

## (3) 第3セクターの現状

総務省の『第三セクター等の状況に関する調査』によれば、2007年3月31日現在、「第三セクター等」は9,007法人となっている。このうち、会社法法人および民法法人は7,775法人であり、そこから公共100%出資の法人を除いた、本稿における「第3セクター」は、5,772法人である。

「第三セクター等」の業務内容を見ると、地域開発、農林水産、観光・レジャー、教育・文化の順に多くなっており、ここまですべてそれぞれ1,000法人を超えている。以下、その他(庁舎管理、シンクタンク、ケーブルテ

レビ等)、商工、社会福祉・保健医療、運輸・道路、生活衛生、住宅・都市サービス、国際交流、情報処理、公害・自然環境保全の順となっている。

このように、第3セクターは幅広い分野で事業を展開している。

## 3. 第3セクターの役割

ところで、競合性と排他性が強い民間財は、利用者からの料金収入が得られ、利益を追求することが可能である。したがって、民間財は、主として民間企業等によって提供される。一方、競合性も排他性も弱い公共財は、みんながその財を必要であると考えれば、主として行政によって、税金を財源として提供される。

しかし、準公共財は、行政によっても、民間企業によっても提供されない可能性がある。つまり、人々のニーズがあるにもかかわらず、需要規模が小さい等の理由で採算が確保できないことから、民間企業では提供することが困難であり、財政難や公平性の原理に反する等の理由で、行政も提供することが困難という場合である<sup>9)</sup>。

一般に、このような財・サービスを提供する主体としてはNPOがあげられるが、第3セクターもその提供主体の1つとして考えられるのではないかと。

また、準公共財は、市場メカニズムにゆだねると、事業の採算性から提供が困難になるが、提供することに社会的な必要性があり、誰もが利用できるようにすべきものである。つまり、準公共財の提供にあたっては、公共性(社会的必要性)と経済性(相応の採算性の確保)の両立が求められる。そこで、準公共財であるならば、行政が関与し、非市場的手段(補助金等)を一部導入して、第3セクターが財・サービスの実際の提供を担うということが考えられる。

## IV 第3セクターをめぐる諸問題

### 1. 第3セクターの近年の状況

1990年代になると、営業不振、累積赤字の増大、ずさんな経営管理等の問題点が噴出する第3セクターが続出した。

そして、泉佐野コスモポリス（1998年特別清算、負債607億円）、苫小牧東部開発（1999年清算、負債1,781億円）、むつ小川原開発（2000年清算、負債1,852億円）に代表される大型の経営破綻が相次いだ。

その他、特定調停（例えば、大阪ワールドトレードセンター、アジア太平洋トレードセンター、湊町開発センター）に至った第3セクターや、経営難に陥った第3セクターが数多く出現している。

### 2. 第3セクターをめぐる動向

こうした状況をうけて、旧自治省は、1999年5月に「第三セクターに関する指針」を提示した。これは、①第3セクターの経営状況の点検評価を行うとともに、積極的に運営の改善を促し、設立団体の財政運営に影響が及ぶことのないよう指導監督に努める、②役職員の数および給与の見直し、組織機構のスリム化等を行うとともに、類似業務を行うもの、すでに目的を達成したと思われるもの、事業の存続が困難と思われるもの等の統廃合を積極的に進める、③第3セクターに対する地方公共団体の信用の付与や支援のあり方について見直す、④第3セクターの事業や公的関与の内容について積極的な情報開示に努めるという4点を地方公共団体に留意するよう求めるものであった。

その後、第3セクターを取り巻く社会環境状況の大きな変化や、第3セクターの経営が一段と厳しさを増していること等を背景として、2003年12月に「第三セクターに関する指針」が改定された。改定のポイントとして、①外部の専門家による監査を活用する等監査

体制の強化を図る、②政策評価の視点もふまえて点検評価の充実、強化を図る、③情報公開様式例を参考に積極的かつわかりやすい情報公開に努める、④完全民営化を含めた既存団体の見直しを一層積極的に進めるという4点が提示されている。

また、2005年3月、総務省は、地方公共団体に対して、①事務事業の再編・整理、②民間委託等の推進、③定員管理の適正化、④給与の適正化、⑤第3セクターの見直し、⑥経費削減等の財政効果について、2005年度を起点とし、おおむね2009年度までの具体的な取り組みを明示した「集中改革プラン」を策定・公表するよう要請した<sup>10)</sup>。

さらに、2007年6月に「地方公共団体の財政の健全化に関する法律」が公布された。この法律では、地方公共団体は、毎年、①実質赤字比率、②連結実質赤字比率（全会計）、③実質公債費比率、④将来負担比率（公営企業や出資法人（第3セクター）等を含む）の4つの健全化判断比率を公表しなければならないとし、いずれかの比率が一定基準以上であれば、財政早期健全化計画あるいは財政再生計画を定めなければならないとしている。これによって、赤字の第3セクターが表面化することとなり、関係する地方公共団体は何らかの措置を講じなければならなくなった。

### 3. 第3セクターの経営破綻等の原因

では、第3セクターは、なぜ経営破綻等に陥ったのであろうか。2003年12月に民事再生法を申請したヴィッセル神戸（J1ヴィッセル神戸の運営会社であった第3セクター）を取り上げて、その分析を試みる<sup>11)</sup>。

#### (1) 沿革

神戸は横浜と並んで「日本サッカー発祥の地」として知られており、サッカーに対する市民の愛着は深かった。1993年にJリーグが誕生したことが、市民のサッカー熱を盛り

上げ、プロチーム設立に向け24万人の署名が集まった。

こうした「神戸にプロサッカーチームを」という市民の強い要望にこたえるべく、「神戸発祥」のダイエーや伊藤ハム等の有力企業を中心となり、神戸市も出資して、1994年にチーム運営会社が設立された。しかし、1995年の阪神・淡路大震災で筆頭株主のダイエーが甚大な被害を受け、チーム運営に参加できなくなった。そこで、チーム運営会社は、商号を「ヴィッセル神戸」と改め、神戸市をメインスポンサーとして再出発した。

Jリーグへの早期昇格を目標に、戦力強化のため、初年度から資金を集中的に投下した結果、1996年JFL2位となり、Jリーグへの昇格を果たした。しかし、Jリーグ昇格を急ぐあまり、採算度外視の過大投資を続けたことで、1997年度には債務超過に転落した。そこで、神戸市は1998年度に運転資金9億円を貸し付けたが、経営悪化には歯止めがかからず、その後も毎年融資を継続せざるを得なかった。2002年度には累積損失が42億3,000万円に膨らんだことから、神戸市はスポンサー探しを本格化させた。その結果、楽天の三木谷社長から前向きな返答が得られたことから、2003年12月に民事再生法を申請、2004年2月に三木谷社長が運営する「グリムゾン・フットボールクラブ」に営業譲渡した。

## (2) 背景

地元神戸の経済界は、阪神・淡路大震災や長引く不況の影響から、チームを支えるだけの余裕がなかった。大阪にも京都にもJリーグのチームがあることから、大阪や京都の企業から支援が得られることは考えにくく、ある意味、広告料収入の低迷は必然であった。したがって、「Jリーグに昇格さえすれば、新たなスポンサーが見つかり、入場料収入も増える」として、採算度外視の過大投資を

行った当時の経営陣の見通しは甘かったと言わざるを得ない。

この採算度外視の過大投資が、資金不足をもたらしたことから、若手の育成にまで資金がまわらず、チームの編成は移籍金の不要なベテランが中心となった。かつての日本代表の選手等が集まったことで話題にはなったが、チームの成績は上昇せず、観客の足が遠のいた結果、入場料収入の低迷、資金不足につながっている。

一方、神戸市が1998年に9億円の運転資金融資を行ったことで、ヴィッセル神戸には「市が何とかしてくれるのでは…」という依存体質が生まれたのではないかと考えられる。そうでなければ、1999年に伊藤ハムがユニフォーム胸部の広告から撤退した後に、しばらく新たな広告主が現れなかったということは考えにくい。

また、ヴィッセル神戸は、市民に対して、「自分たちのチーム」「地元のチーム」という意識を喚起・定着させることがもっと必要だったのではないかと考えられる。地元に着目したチームであれば、いくら成績不振だったとはいえ、入場料収入が大きく低迷することは考えにくい。さらに、1社がメインスポンサーとして支えることが困難であるならば、アルビレックス新潟のように「広く薄く支えてもらう」という発想への転換が必要だったのではないかと考えられる。

## (3) 原因

以上の事例における経営破綻等の原因は、以下の3点に集約することができる。

### ① 環境面

環境への働きかけ（特に、企業や市民等の利害関係者への働きかけ）が不足している。

### ② 戦略面

計画性が欠如している（過大な初期投資、甘い見通し）。

### ③ 組織面

行政への依存体質が強い（行政の資金援助頼み、危機感のなさ）。

これらは、すなわち、ヴィッセル神戸におけるマネジメントの不在、あるいは不適切さということができる。

第3セクターがうまくいっていない（経営破綻や経営難等）のは、第3セクターという仕組み、第3セクターそのものに問題があるという考え方が存在する。仮に、第3セクターの仕組みやそのものが問題であれば、全国すべての第3セクターの組織成果が低くなるはずである。

しかし、全国の第3セクターの中には、経営状況が改善された第3セクター（例えば、しなの鉄道）、事業継続を断念した民間企業の受け皿として設立され、業績が順調に推移している第3セクター（例えば、えちぜん鉄道）、中山間地域の活性化に貢献し好調な業績を実現している第3セクター等も存在している。そうした第3セクターでは適切なマネジメントが展開されている<sup>12)</sup>。

したがって、第3セクターのマネジメントが適切に展開されれば、今後とも財・サービスの重要な提供主体の1つたりうはずである。

## V 第3セクターのマネジメント<sup>13)</sup>

では、第3セクターにおけるマネジメントとは、どのようなものであろうか。

第3セクターのマネジメント全体を分析する枠組は、図1に示す通りであり、(1)環境、

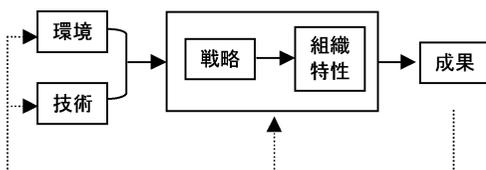


図1 第3セクターのマネジメント全体の分析枠組

(2)技術、(3)戦略、(4)組織特性、(5)成果の5つの要素から構成されている。

(1)の環境は、第3セクターに対して直接的あるいは間接的に影響を及ぼす諸要素である。このうち、外部の利害関係者が、第3セクターに対して強い影響を及ぼす。利害関係者は、第3セクターに対して有形・無形の関与を行うことによって、自らが有する利害を充足させようとする。このため、第3セクターは、自らの存続を図るために、利害関係者に対して適切な関係を展開していかなければならない。

第3セクターの利害関係者は、①第3セクターにヒト・モノ・カネ・情報・ノウハウ等の経営資源を提供している資源提供者、②第3セクターと同一地域で、競争もしくは協調しながら、同一もしくは類似のサービスを提供している競合他組織、③第3セクターの提供するサービスを享受する顧客の3つに要約される。

第3セクターは、これら環境によって、その組織目標の設定、サービスの提供内容・方法の決定およびドメインの定義を行う際に大きな制約を受ける。したがって、第3セクターは、環境に対して主体的に働きかけることにより、自らの存続を図っていかなければならない。

(2)の技術は、作業対象を改変するためにそれに働きかけるタスク（課業）ないしは行為である。具体的には、第3セクターが提供するサービスの内容や、サービスを提供する際に用いられる方法を指している。

(3)の戦略は、第3セクターがその組織目標を達成するために展開する、第3セクターと環境との相互作用のあり方である。この戦略には様々な類型が存在するが、本稿では、事業拡大戦略、事業効率化戦略、協調戦略の3つを取り上げる。

事業拡大戦略は、サービスの内容の多様化を図ることによって、タスクの不確実性の削

減や、独自能力の確保を目指す戦略である。事業効率化戦略は、サービスの効率的な提供を図るために、事業の組み替え等を注意深く行うことによって、組織の存続の確保を目指す戦略である。協調戦略は、他組織との協力活動によるリスクやコストの削減、他組織からの人材等の受け入れによる情報や専門能力等の導入および他組織の支持の獲得等によって、タスクの不確実性を削減し、より安定的で予測可能な環境を作り出そうとする戦略である。

一方、戦略を構成する要素としては、①ドメインの定義、②資源展開、③競争優位性の確立の3つがある。

①のドメインの定義は、第3セクターが生存していくドメインを決定することである。第3セクターは、地域社会の様々なニーズに基づき、その組織目標が設定されることから、組織内部だけではなく地域社会の同意を得られるようなドメインを適切かつ明確に定義しなければならない。

②の資源展開は、第3セクターが経営資源を資源提供者から獲得し蓄積するとともに、限られた経営資源を効率的かつ効果的に展開することである。第3セクターは、一般に経営資源の蓄積が乏しいため、いかに他組織から経営資源を獲得していくかが重要となる。

③の競争優位性の確立は、第3セクターが個々のドメインにおいて、同一ドメイン内の競合他組織よりも優れた能力を有している状態を確立することである。一般に、同一ドメイン内において競合他組織を有する第3セクターは数少ない。したがって、多くの第3セクターにおいて、競合他組織の存在は軽視される傾向にある。

(4)の組織特性は、第3セクターにおける統治、組織構造、組織行動の全体を指している。

統治は、組織目標が達成されるための適切なマネジメントが行われるように、経営管理者をコントロールする制度・慣行を指してい

る。第3セクターの場合、取締役には関係地方公共団体の首長等が非常勤で就任することが多く、経営管理者には地方公共団体や民間企業の出向者・退職者が常勤で就任することが多い。したがって、第3セクターにおいては、民間企業とは異なり、取締役と経営管理者が分離しているのがほとんどである。

組織構造は、組織メンバーの行動をコントロールし、組織内の権力行使、意思決定、組織活動の実行の枠組を作り出すための、第3セクターにおける分業や権限関係のパターンである。一般に、組織構造は、集権化(組織階層間の権力の分布)、公式化(組織における規則化の程度と規則の重要性)、複雑性(組織における専門職の数と専門職に必須の知識水準の高さ)の3次元によって把握される。第3セクターの多くは、財・サービスを1種類しか提供していない。つまり、第3セクターの多くは、単一の技術を有する組織であることから、職能別組織を採用している。

組織行動は、組織メンバーによる対人的相互作用を指しており、具体的には、リーダーシップ(リーダーの個人的特性に基づき、フォロワーの自発的服従を引き出す能力)、コンフリクト解消(意思決定の標準的なメカニズムにおける破綻のために、個人あるいは集団の行為の選択が困難になる状況を解消する方法)、コントロール(ある集団ないし個人が、その意図を実現するために、他の集団ないし個人の行動に影響を及ぼすこと)の3つの次元で示される。第3セクターの経営管理者の多くは、地方公共団体や民間企業の出向者・退職者である。彼らは、自らの出身組織における事業活動のあり方を踏襲しつつ、リーダーシップを発揮し、事業活動を展開することが多い。

(5)の成果は、経済的有効性と社会的有効性の2つに大別できる。経済的有効性は、第3セクターが果たす経済的機能に関するものであり、その指標としては、売上や営業損益等

があげられる。一方、社会的有効性は、経済的機能を超えた、より広い機能に関するものであり、その指標としては、第3セクターの事業活動を通じた地域への貢献があげられる。前述のように、第3セクターは公共目的を実現するための組織である。公共目的の実現を図ることは、社会的有効性の向上につながると思われる。しかし、第3セクターが財・サービスを提供し続けるためには、経済的有効性の向上を図っていくことも必要である。

## VI スポーツを提供する第3セクターのマネジメント

では、スポーツを提供する第3セクターは、どのようなマネジメントを展開しているのか。

本稿では、北海道フットボールクラブと札幌ドームの2つの第3セクターを取り上げ、前節で提示した分析枠組に基づき、そのマネジメントについて分析を試みる。

北海道フットボールクラブは、J1のコンサドーレ札幌を運営する第3セクターであるが、その他にサッカー教室の開催、ボランティア活動の機会提供（コンサドーレ札幌ボランティアスタッフ、すいか隊）等の活動を行っている。

また、札幌ドームは、コンサドーレ札幌や北海道日本ハムファイターズの本拠地（札幌ドーム）を管理・運営する第3セクターであるが、あわせて、併設するトレーニングルームや野球・サッカーの練習場の提供、展望台の開放等の活動を行っている。

つまり、北海道フットボールクラブと札幌ドームのいずれも、その提供する財・サービスには様々な側面があるといえよう。

### 1. 北海道フットボールクラブ<sup>14)</sup>

#### (1) 沿革

1994年4月、札幌青年会議所が地元のJリーグチームの発足を目指し、署名活動を開

始したのが、チーム設立に向けた本格的な活動の第一歩であった。そこで、31万人の署名が集まったことから、活動が動き出した。1995年1月、札幌の財界人を中心とする誘致組織「札幌SJクラブ」が発足し、東芝サッカー部の札幌誘致に向けて働きかけを始めた。1996年3月、東芝サッカー部の札幌移転が決定し、チームの愛称が「コンサドーレ札幌」となった。同年4月、チームの運営会社として北海道フットボールクラブが設立され、北海道や札幌市もそれぞれ出資する第3セクターとなった。

1997年10月JFL優勝を果たし、Jリーグ昇格を決めたが、1998年のJ1リーグ参入決定戦に敗退し、J2への降格が決まった。2000年J2優勝を果たし、2001年J1残留を決めるが、2002年J1最下位で再びJ2に降格することとなった。

Jリーグへの早期昇格を目指して大型補強を行ったため、設立初年度から大幅な赤字が続き、1998年度には債務超過となった。その後、2000年度および2001年度は単年度黒字を計上したものの、債務超過は解消されず、事実上の倒産状態が続いていた。しかし、「日本一のサポーター」という最大の財産や、スポーツ振興の重要性をふまえ、経営刷新によって組織の継続が可能と判断された。

そこで、2003年12月に「コンサドーレ札幌強化計画」が策定された。そこでは、①最小コストの経営とチームの若返り、②経営基盤の強化とチーム力の底上げ、③経営基盤の拡大とチーム力の更なる向上、④積極経営とチームのベースの確立、⑤経営の安定化とチーム力の完成という5つのステップが示され、この方針に基づいてチームの強化が図られることとなった。

その後、2007年J2優勝により、6年ぶりのJ1昇格を果たしたが、2008年J1最下位が確定し、3度目のJ2降格が決定している。

## (2) 環境

### ① 資源提供者

北海道フットボールクラブの資源提供者としては、北海道、札幌市、コンサドーレ札幌サポーターズ持株会、コンサドーレ札幌北海道後援会、民間企業、ボランティア（コンサドーレ札幌ボランティアスタッフ、すいか隊）等があげられる。

北海道は、出資（出資比率3.8%）<sup>15)</sup>、貸付金（500,000千円、1998年度～2002年度）<sup>16)</sup>、補助金（100,000千円、2000年度～2002年度）等の資源提供を行っている<sup>17)</sup>。札幌市も、出資（出資比率3.8%）<sup>15)</sup>、貸付金（500,000千円、1998年度～）<sup>16)</sup>、補助金（1999年度～、2005年度以降は90,000千円）等の資源提供を行っている<sup>18)</sup>。

コンサドーレ札幌サポーターズ持株会は、1人1口（10,000円）以上の拠出金により、北海道フットボールクラブに出資することによってコンサドーレ札幌の活動を支援する組織である。12,363名（2008年8月29日現在）の会員で構成され、北海道フットボールクラブの筆頭株主（出資比率29.89%）<sup>15)</sup>となっている。コンサドーレ札幌北海道後援会は、コンサドーレ札幌の活動を支援するための組織である。会員（2007年度は1,985名）から納入された会費のうち、必要経費等を差し引いた金額を北海道フットボールクラブに寄付している（2007年度は9,000千円）。全道各地や関東地方に計25の地区後援会が設立されている<sup>19)</sup>。

民間企業は、出資、スポンサー等の形で資源提供を行っている。大株主としては、石屋製菓、丸井今井、ニトリ等があげられる。スポンサーとしては、ユニフォームスポンサー（2008年度は、ニトリ、石屋製菓、サッポロビール、日本航空）、トレーニングウェアスポンサー（2008年度は、JR北海道）等があり、幅広い企業・団体等がスポンサーとして北海道フットボールクラブを支えている。

コンサドーレ札幌ボランティアスタッフは、ホームゲーム時の運営補助（入場・場内管理、案内接待、交流促進等の活動）を担っているボランティア組織である。すいか隊は、コンサドーレ札幌の練習場の芝生のメンテナンスの補助等を担うボランティア組織である。

### ② 競合他組織

北海道フットボールクラブの競合他組織としては、北海道という同一地域で活動するプロのスポーツチームである北海道日本ハムファイターズや、ファンタジスタエンタテインメント（バスケットチーム「レラカムイ北海道」の運営会社）、サッカーの試合という同一の財・サービスを提供するJリーグの各チーム（J1の他17チーム、J2の15チーム）があげられる。

### ③ 顧客

北海道フットボールクラブの顧客としては、直接的にはコンサドーレ札幌のサポーターやファンがあげられる。しかし、北海道唯一のプロサッカーチームであることから、広く一般の道民を、顧客としてとらえることができよう。

## (3) 技術

北海道フットボールクラブの技術は、「コンサドーレ札幌というプロサッカーチームの運営による、サッカーの試合観戦の機会の提供」である。

しかし、北海道フットボールクラブの役割は、それにとどまらず、地域のスポーツ振興、青少年の健全育成、地域住民の社会参加の促進等に寄与することが期待されている。こうした役割を果たしているか否かの評価を行うにあたっては、定量的な評価基準では困難であり、定性的な評価基準によらざるを得ない。

したがって、北海道フットボールクラブの提供するサービスは、主としてサッカーの試合観戦の機会の提供ではあるが、成果の評価基準が定性的であることを考慮すると、タス

クの不確実性は高い。

#### (4) 戦略

北海道フットボールクラブは、全道各地で実施しているサッカー教室をはじめ、介護予防事業等の地域に密着した取り組みを行っている。また、2005年には、北海道教育大学との間で、スポーツ文化、教育、学術および地域振興に関する各分野の協力を深めるための相互協力協定を締結している。さらに、2006年には、北海道コカ・コーラボトリングとの協働により、恵庭市に災害対応型コンサドーレ自販機（災害時に自販機内の飲料水を無料で提供、平常時は売り上げの一部をコンサドーレ札幌の運営資金として支援）が設置されている。これらは、地域の支持を得るための取り組みであるとみなすことができる。したがって、北海道フットボールクラブは協調戦略を採用している。

一方、北海道フットボールクラブのドメインは「コンサドーレ札幌のサポーターやファンを中心とした一般の道民に対し、サッカーの試合を観戦したいというニーズを充足すべく、札幌を中心とする道内において試合を主催し、観戦の機会を提供する」と定義づけることができる。また、北海道フットボールクラブは、行政（北海道、札幌市）や企業、ボランティア等からの様々な資源提供を受け、チームの強化・育成等の積極的な資源展開を図っている。さらに、北海道フットボールクラブは、「日本一のサポーター」という財産によって、他のJリーグのチームとの差別化を図っている。しかし、北海道日本ハムファイターズ等との差別化は容易ではなく、全体として競争優位性が確立されているとはいえない。

#### (5) 組織特性

##### ① 統治

北海道フットボールクラブの代表取締役社

長および専務取締役は北海道新聞社のOBである。また、その他の役員10名中9名が民間企業・団体の在籍者・OBである。したがって、公組織の出資比率が7.7%<sup>20)</sup>であることを反映した統治構造となっている。

一方、筆頭株主であるコンサドーレ札幌サポーターズ持株会が、毎年北海道フットボールクラブの経営陣に、クラブの経営状況やチームの強化体制等に関する説明を求めるサポーターズ集会を実施している。このサポーターズ集会は、一定程度の統治機能を果たしているといえよう。

##### ② 組織構造

北海道フットボールクラブの組織構造は、総務、営業、運営等の各部からなる職能別組織である。これは、「コンサドーレ札幌というプロサッカーチームの運営による、サッカーの試合観戦の機会の提供」という単一の技術を有する組織に適した組織構造である。

##### ③ 組織行動

北海道フットボールクラブの従業員数（就業人員）は33名である。このうち、社外からの出向者や契約社員（チームスタッフ）を除くと、常勤職員は16名である<sup>21)</sup>。このような小規模の組織であることから、経営管理者は率先して業務の指示を行うとともに、組織メンバーは自社の方針を理解し業務に取り組む必要がある。一方、社内に戦略事業グループを設け、会員10万人を目指す新たなファン・サポーター組織の立ち上げを目指す「10万人計画」の検討を行っている。

#### (6) 成果

北海道フットボールクラブの2007年度売上高は1,255,636千円で、経常利益7,633千円を計上した。しかし、2007年度の累積損失は2,748,331千円であり、192,081千円の債務超過となった。

この債務超過の解消を図るべく、2008年5月に資本金の額の80%（2,045,000千円）

の減少と、第三者割当による新株式253,000千円の発行を行った。その結果、資本金は764,250千円、累積損失875,144千円となった。今後も第三者割当による新株発行が予定されており<sup>15)</sup>、債務超過の解消および財務状況の改善が見込まれている。

しかし、2008年度中間決算の売上高は744,128千円(前年同期比135.2%)となったが、興行収入の伸び悩み等により、経常損失153,432千円を計上している。したがって、北海道フットボールクラブの経済的有効性はきわめて低いといわざるを得ない。

一方、北海道フットボールクラブは、前述の地域に密着した取り組み(サッカー教室、介護予防事業等)や、「日本一のサポーター」という財産だけではなく、チームに対する道民の愛着心や連帯感を醸成したり、地域のスポーツ振興、青少年の健全育成、地域住民の社会参加の促進等に寄与したりしている。したがって、北海道フットボールクラブの社会的有効性は高いといえよう<sup>22)</sup>。

## 2. 札幌ドーム<sup>23)</sup>

### (1) 沿革

1992年7月、札幌市が2002 FIFAワールドカップ大会の国内開催地に立候補し、翌1993年1月に内定した。1996年1月、札幌市は、2002 FIFAワールドカップ大会会場を整備するにあたり、サッカーだけではなくプロ野球等の多目的に利用できるドーム化を決定した。

1997年2月に設計技術コンペを実施、同年6月にドーム建設地を取得、翌1998年6月に着工された。同年10月に、札幌ドームの管理運営会社として、札幌市が出資する第3セクターの(株)札幌ドームが設立された。1999年3月に札幌ドームの愛称が「HIR-OBABA」と決定、同年10月にはシンボルマークも決定した。

2001年5月に札幌ドームが竣工、同年6

月2日に開業した。翌2002年6月には、2002 FIFAワールドカップ大会が開催された。札幌ドームでは、コンサドーレ札幌の本拠地としてJ1およびJ2の試合が行われるとともに、2004年からは北海道日本ハムファイターズの本拠地としてプロ野球パシフィックリーグの公式戦が行われている。

2006年3月には来場者が1,000万人を突破し、さらに、北海道日本ハムファイターズの日本一(2006年)およびパシフィックリーグ優勝(2007年)等を背景として、2007年10月には来場者が1,500万人を突破している。

一方、2007年2月には、FISノルディックスキ世界選手権札幌大会が開催され、2008年10月にはFIA世界ラリー選手権「パイオニア・カロツェリア ラリージャパン」が開催されている。

また、B'z, SMAP, GLAY, 桑田佳佑, MISIA, BON JOVI, Kinki Kids, ERIC CLAPTON, CHAGE & ASKA, AEROSMITH, イーグルス, Mr. Children, サザンオールスターズ, THE ROLLING STONES, BILLY JOEL, DREAMS COME TRUE等の国内・外の多数のアーティストによるコンサートが開催されている。

さらに、「毎日就職EXPO」、「リクナビLIVE北海道」、「USSスーパー中古車市」、「ヤマダ電機家電フェア」、「家族で遊ぼうふわふわアドベンチャー」、「ウルトラマンキングダム」、「Winter Athletic Field~Hirobaで遊んで、学んで」等の各種イベントが開催されている。

### (2) 環境

#### ① 資源提供者

(株)札幌ドームの資源提供者としては、札幌市および民間企業・団体があげられる。

札幌市は、出資(55%)、職員出向(2名)、補助金<sup>18)</sup>、業務委託(札幌ドームの指

定管理（2006年度指定管理費134,335千円）および関連道路施設等維持管理（2006年度委託料10,500千円）等の資源提供を行っている。

民間企業・団体は、出資（主な株主として、札幌商工会議所、北海道電力（以上、出資比率5.0%）、北海道瓦斯、北海道新聞社、北洋銀行、北海道銀行、サッポロビール、プリンスホテル（以上、出資比率3.0%）等）や、職員出向（設立からワールドカップ大会終了までにかけて）等の資源提供を行っている。

### ② 競合他組織

札幌ドームは、他には例のない、野球とサッカーができる多目的の施設である。こうした施設を管理運営していくためには、相応の準備やノウハウの蓄積が不可欠である。しかし、そうしたノウハウのある企業はまず考えにくい<sup>24)</sup>。

また、札幌ドームでのコンサートは、一般に2～3万人の集客がないと、採算が確保できない。この程度の収容能力を持つ類似施設は、北海道内には存在していない。むしろ、アーティストの集客能力に応じて、施設間ですみ分けができてきている状態にある。

したがって、(株)札幌ドームにおける競合他組織は、今のところ存在していないといえよう。

### ③ 顧客

(株)札幌ドームの顧客としては、まず、札幌ドームを本拠地として利用する北海道日本ハムファイターズとコンサドーレ札幌（北海道フットボールクラブ）、コンサートやイベントの主催者等があげられる。

その他、草野球・サッカー練習場・トレーニングルームの利用者としての一般市民、展望台見学やドーム見学ツアーに参加する観光客、さらにはイベント等への来場者等も顧客とみなすことができる。

### (3) 技術

(株)札幌ドームの技術は「札幌ドームという施設を活用した、イベントへの貸出等、それに付随する飲食・物販サービス、観光サービス、市民の利用機会等の提供」である。

(株)札幌ドームの場合、組織成果を評価する際には、売上、営業損益、来場者数、稼働日数等の定量的で明確な評価基準が採用されている。

しかし、イベントへの貸出等、飲食・物販サービス、観光サービス、市民の利用機会の提供は、それぞれの顧客とそのニーズ、サービスの提供方法等が大きく異なる。

つまり、(株)札幌ドームは、4つの異なるサービスを提供しているとみなすことができる。したがって、(株)札幌ドームのサービスの多様性は高く、タスクの不確実性も高いといえよう。

### (4) 戦略

当初、(株)札幌ドームで開催されるイベント等は、野球とサッカーの試合が大半であった。しかし、前述のように、2007年にはノルディックスキー大会、2008年には自動車ラリーが開催されている。その他にも、中古車販売店や家電量販店のイベント等、多種多様なイベント等が開催されるようになってきている。つまり、(株)札幌ドームが、多種多様なイベントに対して、適切に対応することが可能になってきている。すなわち、(株)札幌ドームは、提供するサービスの多様化を図っているとみなすことができる。したがって、(株)札幌ドームは、事業拡大戦略を採用している。

一方、(株)札幌ドームのドメインは「北海道日本ハムファイターズとコンサドーレ札幌（北海道フットボールクラブ）、コンサートやイベントの主催者等、一般市民や観光客といった多様な顧客に対し、スポーツや音楽等のエンターテインメントを提供したい（あるいは、楽しみたい）」というニーズを充足すべ

く、多種多様なイベント等の円滑な運営に必要なサービスを提供する」と定義づけることができる。また、(株)札幌ドームは、札幌市や民間企業・団体からの様々な資源提供を受け、札幌ドームの効率的かつ効果的な管理運営を行うとともに、そのことによってノウハウの蓄積を図っている。その結果、(株)札幌ドームは、野球とサッカーができる多目的の施設の管理運営に関するノウハウを有している。これは、おそらく他の組織にはない経営資源であり、競争優位性が確立されているといえる。

## (5) 組織特性

### ① 統治

(株)札幌ドームの社長には、これまで札幌市の在籍者やOBが就任していたが、現在の社長は、民間企業(JR北海道)のOBである。しかし、その他の役員12名中3名(取締役副社長、常務取締役、監査役)が札幌市の在籍者・出身者である。したがって、札幌市の出資比率55%をある程度反映した統治構造といえよう。

### ② 組織構造

(株)札幌ドームの組織構造をみると、事業本部の下に、総務部・施設部・事業部・経営企画室の3部1室がおかれている。このうち、事業部については、事業企画課(自主イベントの企画運営、フェンス広告等の販売等)、営業1課(プロサッカー興行、コンサートや展示会等の誘致・運営等)、営業2課(プロ野球興行、アマチュアスポーツ興行の誘致等)、商業課(飲食店舗や物販店舗等の管理運営)の4課から構成されている。

これより、(株)札幌ドームの組織構造は、職能別組織を基本としながらも、事業部制組織の要素を一部に取り入れたものといえよう。これは、4つの異なるサービスを提供していることを反映したものともみなすことができる。

### ③ 組織行動

前述のように、(株)札幌ドームは4つの異な

るサービスを提供していることから、業務内容は多岐にわたっており、高い専門性が要求される。また、特にイベントについては、日々新たな問題点・課題が出現する。さらに、(株)札幌ドームは、従業員数は61名<sup>25)</sup>と小規模な組織である。

したがって、業務の執行については、臨機応変な対応が可能となるように、ある程度組織メンバーに任せている。そのために、各種会議等によって、組織メンバーにおける情報の共有を図っている。

一方で、意見を言いやすい、常に新しいアイデアを出そうという雰囲気醸成を心がけ、何年か先を見通したアイデアを出していくようにしている。そのことが、サッカーや野球だけにとらわれず、前述のノルディックスキー大会や自動車ラリーを開催することにつながっているといえよう。

## (6) 成果

(株)札幌ドームの2007年度の売上高は、3,676,989千円であり、経常利益541,886千円、当期純利益317,736千円を計上した(いずれも過去最高)。開業以来、7期連続で黒字を確保できている。また、イベント等開催日数は141日、イベント来場者数は287万人を数え、いずれも過去最高であった。これより、(株)札幌ドームの経済的有効性は、きわめて高いといえよう。

一方、(株)札幌ドームは、2008年3月に「札幌ドーム環境方針」を策定し、売店におけるレジ袋の削減、北海道日本ハムファイターズ戦におけるエコバッグの配布、分別ごみ箱「リサイクルポスト」の設置、「バイオマスプラスチック」製カップの導入、「イベントニュース」等の印刷用紙の変更(森林認証紙)、グリーン購入・エコマーク商品等の購入の推進といった様々な環境への取り組みを推進している<sup>26)</sup>。また、コンサドーレ札幌・北海道日本ハムファイターズの札幌ド

ム開催試合に、札幌市内の小学3年生を保護者とともに無料で招待する「札幌ドーム みらいシート」という取り組みを行っている。さらに、札幌市スポーツ振興基金へ50,000千円の寄付を行っている。

ところが、草野球・サッカー練習場・トレーニングルームの利用者は、年間36,000人程度にすぎない。もともと、これらの市民利用の主たる目的は、札幌ドームが稼働していない（イベント等のない）日の施設の有効活用である。札幌ドームの2007年度の総利用日数は266日（稼働率は72.7%）<sup>27)</sup>であることから、さらなる市民利用に対応できる日数が限られている。とはいえ、市民利用に十分対応できているとはいえない<sup>28)</sup>。また、札幌ドームは、札幌市の観光客2,000万人の実現に向け、中核となる観光スポットの1つに位置づけられているが、展望台・ドームツアー利用者は年間66,000人程度と伸び悩んでいる。これより、(株)札幌ドームの社会的有効性は、必ずしも高いとはいえない。

## Ⅶ スポーツと第3セクター

### 1. 「公共性」と「経済性」の両立

前述のように、北海道フットボールクラブは、地域に密着した取り組み等によって、地域のスポーツ振興、青少年の健全育成、地域住民の社会参加の促進等に寄与している。しかし、減・増資によっても、累積損失を解消することができず、依然として、債務超過状態が継続している。

つまり、北海道フットボールクラブには、サッカーの試合観戦の機会という「見るスポーツ」を効率的かつ効果的に提供し、収入の増加、コストの削減等を図っていくことが求められる。

これより、北海道フットボールクラブは、スポーツの提供主体に求められる「公共性」と「経済性」のうち、「公共性」は実現され

てはいるが、「経済性」は実現されていないといえない。

一方、札幌ドームは、野球・サッカーの試合やコンサート等の多種多様なイベント等の円滑な運営に必要なサービスを提供することによって、売上高、経常利益、当期純利益、イベント来場者数等が、いずれも過去最高となっている。また、環境への取り組み等を積極的に推進しているが、市民利用事業や観光事業については、伸び悩んでいる。

つまり、札幌ドームは、草野球・サッカー練習場・トレーニングルームの利用という「するスポーツ」の機会を適切に提供し、市民利用の促進を図っていく必要がある。

したがって、札幌ドームは、スポーツの提供主体に求められる「公共性」と「経済性」のうち、「経済性」は実現されているが、「公共性」は十分には実現されていない。

前述のように、スポーツの提供においては、「公共性」と「経済性」の両方が求められ、その提供主体には、「公共性」と「経済性」の両立が必要とされる。現時点では、北海道フットボールクラブおよび札幌ドームのいずれも、「公共性」と「経済性」の両立が実現できているとはいえない。

しかし、前述のように、「公共性」と「経済性」の両立を実現する可能性の高い組織形態は第3セクターであろう。したがって、北海道フットボールクラブおよび札幌ドームは、スポーツの提供主体として、「公共性」と「経済性」の両立の実現を目指したマネジメントを展開すべきである。

### 2. スポーツを提供する第3セクターの今後の方向性

北海道フットボールクラブにおいては、まず、野球等との差別化を図るために、サッカー教室や介護予防事業に加え、より多くのサッカーに親しむ機会を提供することが求め

られる。つまり、サッカーの観戦機会の提供にとどまらず、サッカーそのものを提供していくことが求められる。

また、1人でも多くの道民に、サッカーの試合を観戦してもらうための取り組み(例えば、アルビレックス新潟が行った町内会を経由した無料招待券の配布等)を行い、これまでのサポーターやファン以外に、1人でも多くの新しいファンを開拓していくことも求められる。

これは、ドメインを「広く一般の道民に対し、サッカーに親しみたいというニーズを充足すべく、サッカーそのものを提供する」と再定義することに他ならない。すなわち、北海道フットボールクラブは、市場深耕を目指したドメインの機能的再定義を行う必要がある。

一方、札幌ドームにおいては、市民利用の推進を図っていくことに加え、体育館やグラウンド等の公的施設や、民間企業等との連携を図っていくことによって、広く市民に対し、より多くの「するスポーツ」の機会を提供することが求められる。また、札幌市内の観光資源(公的施設、民間企業等が運営する施設)間の連携によって、観光客の誘引を図っていくことも求められる。

これは、札幌ドームが中心となって、公共セクターと民間セクターを連携させることにより、スポーツの振興や入込観光客の増加を図っていくことに他ならない。すなわち、札幌ドームは、自らが媒介役となって、公・民パートナーシップを展開することにより、スポーツの振興をはじめとする地域活性化を図っていく必要がある<sup>29)</sup>。

## VIII おわりに

本稿では、スポーツを提供する第3セクターのマネジメントを分析することにより、スポーツを提供する第3セクターのあり方に

ついて検討を試みた。

スポーツが「みんなのもの」「みんなにとって必要なもの」であるならば、継続して提供されなければならない。一方で、スポーツを継続的に提供していくには、相応の収益を確保していかなければならない。したがって、スポーツの提供においては、「公共性」と「経済性」の両方が求められる。そこで、スポーツの提供主体の1つとして、「公共性」と「経済性」の両立が課せられた組織形態である第3セクターが考えられる。

近年の第3セクターの経営破綻等は、そのマネジメントの不在、あるいは不適切さによるものである。したがって、第3セクターは、そのマネジメントが適切に展開されれば、今後とも財・サービスの重要な提供主体の1つたりうるはずである。

そこで、スポーツを提供する第3セクターとして、北海道フットボールクラブと札幌ドームの2つを取り上げ、そのマネジメントの分析を行った。その結果、北海道フットボールクラブは「公共性」は実現されているものの「経済性」は実現されておらず、一方、札幌ドームは「経済性」は実現されているものの、「公共性」は十分には実現されていないことが明らかとなった。

今後、北海道フットボールクラブと札幌ドームは、スポーツの提供主体として、「公共性」と「経済性」の両立の実現を目指したマネジメントを展開すべきである。具体的には、北海道フットボールクラブは市場深耕を目指したドメインの機能的再定義を行う必要がある、札幌ドームは公・民パートナーシップの展開による地域活性化を図っていく必要がある。

今後、スポーツを提供する第3セクターについて分析を深めていくためには、本稿での結論が、他の事例についても妥当するか否かを検証する必要がある。

注

- 1) 菅原 (2007) p.97.
- 2) 伊佐 (2008) pp.106-111 等を参考にした。
- 3) 第3セクターにおける「公共性」と「経済性」の両立の可否については、「株式会社形態の第三セクターにとって、経済性と公共性の調和的達成こそが最大の経営課題といってもよいことになる」(太田 (1994) p.35.) という指摘にもあるように、「マクロの都市経営・財政の視点からみると経済性と公共性は合致する」(高寄 (1991) p.22.), 「株式会社形態の第三セクターは、経済性の面では営利性(原価回収+無限報酬)を本質とし、最大限の利潤を追求することが組織上の目的となる。他方、その公共性や公益性の有無については、さしあたり問いようがない。」(成瀬 (1992) p.98.) 等、様々な議論がなされている。しかし、第3セクターは、何らかの公共目的を実現するための組織であり、民間のノウハウを導入した組織であることを考えれば、「公共貢献を企業目的とし利益追求は企業目的とせず、当該事業の中で収支改良を図る」(宮木 (1995) p.97.) ことによって、「公共性」と「経済性」の両立を図っていく組織とみなすべきであろう。
- 4) 遠山 (1994) p.19.
- 5) 寺尾 (1990) p.117.
- 6) 佐々木 (1994) p.6.
- 7) 寺尾 (1990) pp.118-128 等を参考にした。
- 8) 寺尾 (1990) pp.129-131 および pp.135-136, 遠山 (1994) pp.18-22 等を参考にした。
- 9) 出井 (2002) pp.32-33, 伊佐 (2008) pp.112-114 等を参考にした。
- 10) 総務省が、2006年7月31日現在における「集中改革プラン」の取り組み状況を調査したところ、第3セクターに対する点検評価を実施しているのが267の地方公共団体、第3セクターの役職員数や給与の見直しを行っているのが310の地方公共団体、既存の第3セクターの見直しを行っているのが299の地方公共団体という結果になっている。
- 11) 『官製サッカー』不況に“敗退”、『日経ビジネス』(2004年3月29日号):169-172. を参考にした。
- 12) 例えば、徳島県上勝町の「葉っぱビジネス」で有名な第3セクター「いろどり」では、「よそ者」である横石副社長が、山にある葉っぱと元気なお年寄りという地域資源を活用し、この葉っぱ(潜在的供給)と本物の葉っぱを使いたい料理人(潜在的需要)を結びつけ、需要に応じた出荷を可能にする体制(役場、生産者、JAを結ぶ情報システム)を確立させ、ビジネスとして成立させている。
- この他、上勝町には、4社の第3セクターが存在し、温泉施設等の運営、椎茸の生産・販売、木材の生産・加工販売、測量・設計コンサルタント等の事業を展開している。これら第3セクターは、雇用機会の創出等により地域活性化に貢献しているとともに、相応の収益をあげている。
- 13) 菅原 (2001) を参考にした。
- 14) コンサドーレ札幌ホームページ (<http://www.consadole-sapporo.jp/>), 「有価証券報告書(第12期)」「半期報告書(第13期中)」(以上、北海道フットボールクラブ), 北海道新聞情報研究所編 (2001), 「関与団体点検評価調査」(北海道), 「事業評価調査」(札幌市), 『北海道新聞』等を参考にした。
- 15) 2008年8月29日を払込期日とする第三者割当による新株式26,210千円の発行(割当先: コンサドーレ札幌サポーターズ持株会)が行われている。本稿における北海道、札幌市、コンサドーレ札幌サポーターズ持株会の出資比率は、この新株式発行後のものである。
- 16) 北海道および札幌市の貸付金については、北海道フットボールクラブから2008年3月末に計60,000千円が返済されるとともに、新たな長期返済計画(北海道5年返済, 札幌市10年返済)が策定され、合意が得られている。
- 17) この他、北海道サッカー協会に500,000千円を寄付し、「コンサドーレ基金」を造成、年間100,000千円を限度に、育成・普及費に対して補助を行っている(2003年度~2007年度)。
- 18) この他、コンサドーレ札幌が札幌ドームを利用する際の利用料金の1/3を減免する措置を講じ、その減取相当分を(株)札幌ドームへ補助金(札幌ドーム利用料金減免補填補助金)として交付している(2006年度は31,992千円)。
- 19) この他の支援組織として、北海道フットボールクラブが運営する「コンサドーレ札幌オフィシャルファンクラブ」(会員は10,672名(2008年6月30日現在))がある。
- 20) 北海道および札幌市以外に、少額ではあるが栗山町、七飯町、室蘭市、帯広市が出資している。
- 21) 2007年12月31日現在。
- 22) 2008年11月27日に公表された「2009北海道フットボールクラブ経営方針」によれば、「2009経営方針」として、①共有体感できるチームの創造、②共有体感できる場の提供、③共有体感できるコミュニティの形成の3点をあげている。これらは、北海道フットボールクラブの社会的有効性

- の向上を図ろうとするものといえよう。
- 23) ㈱札幌ドームの城戸事業本部長, 山越総務部長に対するインタビュー調査(2008年5月21日実施), ㈱札幌ドームホームページ(<http://www.sapporo-dome.co.jp>), 「第10期事業報告」, 「第10期計算書類」(以上, ㈱札幌ドーム), 「事業評価調査」, 「平成19年度 出資団体評価シート」(以上, 札幌市)等を参考にした。なお, 本項中, 「札幌ドーム」は施設を指し, 「㈱札幌ドーム」は会社(第3セクター)を指している。
- 24) 千葉マリンスタジアムの指定管理者は, 2006年4月より㈱千葉ロッテマリーンズとなっているように, 野球場であればプロ野球チームの運営会社による管理運営は可能であろう。しかし, 野球場とサッカー場の両方の管理運営を, プロ野球やJリーグのチーム運営会社が単独で行うことは容易ではない。したがって, 北海道日本ハムファイターズや北海道フットボールクラブが競合他組織として参入することは考えにくい。
- 25) 2008年3月31日現在。契約社員および臨時社員を含むが, パート社員は含まれていない。
- 26) この他, 設備・施設においても, 自然採光の積極利用, 深夜電力の積極利用等の取り組みを進めている。
- 27) 内訳はイベント利用141日, 設営・撤去28日, プロ野球等の練習26日, 市民利用38日, 場面転換(野球⇔サッカー)33日となっている。
- 28) ㈱札幌ドームが札幌市より得ている指定管理費(2006年度134,335千円)には, アマチュア大会の実施費用79,600千円(札幌市が札幌ドームを借り, 草野球大会等を実施する)が含まれている。したがって, 市民利用については, 札幌市の政策的判断にも依存する面がある。
- 29) 第3セクターが, 高い成果を実現するためには, (1)市場環境および制度環境を中心とする環境状況を適確に認識するとともに, 課せられた組織目標

が達成すべきものか否かをとらえなおした上で, 達成すべき組織目標としてより具体的に特定する, (2)市場の深耕を目指したドメインの機能的再定義を行う, (3)公・民パートナーシップを展開し, 地域の活性化を図っていくという3点が必要である(菅原(2001))。

## 参考文献

- 北海道新聞情報研究所編(2001)『コンサドレー札幌 赤と黒の奇跡』, 北海道新聞社。
- 出井信夫(2002)『都市・地域政策と公民連携・協働—PPP・PFI・NPO・基金・公益信託・第3セクターの研究—』, 地域計画研究所。
- 伊佐 淳(2008)『NPOを考える』, 創成社。
- 宮木康夫(1995)『第三セクター経営の理論と実務』, ぎょうせい。
- 成瀬龍夫(1992)「公社・第三セクターの問題点」, 宮本憲一・自治体問題研究所第三セクター研究会編『現代の地方自治と公私混合体(第三セクター)』:90-112。
- 太田 正(1994)「『第三セクター』の公共性と経済性」, 『岐阜経済大学論集』28(2・3):1-41。
- 佐々木弘(1994)「第三セクターの現状と課題」, 『都市問題研究』46(5):3-17。
- 菅原浩信(2001)『第3セクターの経営戦略と組織』, 北海道大学博士(経営学)学位論文。
- 菅原浩信(2007)「スポーツがみんなのものになるために」, 『経営論集』(北海学園大学経営学会)5(3):95-101。
- 高寄昇三(1991)『外郭団体の経営』, 学陽書房。
- 寺尾晃洋(1990)「第三セクターの歴史的展開」, 『関西大学商学論集』35(4):117-144。
- 遠山嘉博(1994)「第三セクターの現状と将来展望」, 『都市問題研究』46(5):18-36。