

平成１８年度マスターセンター補助事業

北海道におけるプロスポーツを活用した
中小企業振興の可能性について

報 告 書

平成１９年１月

社団法人 中小企業診断協会 北海道支部

プロスポーツチームの元気を北海道の中小企業の元気に、 中小企業の元気を北海道のプロスポーツチームの元気に！

はじめに

本調査・研究は、「プロスポーツチームの元気を北海道の中小企業の元気に、中小企業の元気を北海道のプロスポーツチームの元気に！」を主題に、プロスポーツを活用した中小企業振興の可能性を探ることを目的に実施されました。

私たちが、このテーマを調査・研究対象とした理由は、全国的に景気回復が進む中で、北海道が依然として“元気がない”状態にあるからです。政府系金融機関のレポートは¹、北海道は、「全国一回復が遅い景気」、「全国最悪の失業率」、「厳しい財政逼迫」といった3つの大きな問題に直面していると分析しています。その北海道の経済を支えている企業の99.8%が中小企業なのです。

しかしながら、厳しい経済環境の北海道にも、個人消費の持ち直しや観光の改善など特徴的な明るい動きがありました。具体的には、「旭山動物園や知床観光が牽引した来道客数増加」、そして、「北海道日本ハムファイターズの日本シリーズ優勝！」です。44年ぶりのプロ野球日本一に輝いたファイターズの優勝パレードには、冷え込む中を、14万3,000人のファンが札幌駅前通の沿道を埋め尽くし、ファイターズの優勝を熱く祝福しました。この“ファイターズの元気を北海道の中小企業の元気に！”が本報告のメインテーマです。

中小企業の継続的な成長は、刻々と変化する外部環境に自社の経営方向を常に合わせて、必要な施策を積み重ねる努力を続けることによって可能となります。北海道日本ハムファイターズの優勝も、地域の一つの意義ある外部環境の変化としてとらえ、ビジネスチャンスとして活用することができるものと考えます。

本報告書は以下の6つの章から構成されています。

第1章では、北海道内のプロスポーツ3チームの現状を概観し、それらの情報を基に北海道のプロスポーツの特徴と課題を明らかにしました。

第2章では、プロスポーツの地域に与えるインパクトを社会効果と経済効果の両面からとらえ、特に、経済効果については詳しく言及し、プロスポーツを活用した経済効果創造の基本モデルを示しました。

第3章では、分析対象を北海道日本ハムファイターズに絞り、3C分析のフレームワーク、即ち、『自社の側面：北海道の中小企業』、『顧客の側面：ファイターズファン』、『競合の側面：ファイターズを取り巻く企業』、を用いて、北海道の中小企業の事業機

¹ こくきん創業支援センター北海道：北海道元気ビジョン立ち上げ！団塊の世代，平成18年11月。

会（ビジネスチャンス）を特定しました。

第4章では、北海道日本ハムファイターズに関わる「応援活動のビジネスへの活用状況」、「今後の活用の可能性」及び「今後の連携の可能性」などについての意向を把握するために実施したアンケート調査（対象：道内の商店街振興組合）の結果を示しました。

第5章では、北海道日本ハムファイターズを活用している企業等の事例を示し、活用の成功要因と失敗要因の分析を行いました。

第6章では、以上の分析結果を考察し、北海道日本ハムファイターズを活用した中小企業振興のための提言を『基本方向』、『提言内容』、『戦術案』の3つの階層に整理して、「北海道の中小企業」と「北海道日本ハムファイターズ」への提言という形で示しています。

本調査・研究は、社団法人中小企業診断協会の「支部における調査・研究事業（マスターセンサー補助事業）」として実施され、北海道支部の委員が調査・執筆にあたりました。

最後になりましたが、今回の調査・研究事業にご協力をいただいた皆様に厚く御礼を申し上げますとともに、今後の益々のご発展を心よりお祈り申し上げます。

平成19年1月

社団法人 中小企業診断協会 北海道支部
支部長 笹山 喜市

委員 中小企業診断士 伊藤 司
中小企業診断士 小川 孝二
中小企業診断士 佐々木恵一

目 次

第1章 北海道のプロスポーツの現状	1
1. プロスポーツとは？	1
2. 北海道のプロスポーツの年譜	1
3. コンサドーレ札幌の現況	5
4. 北海道日本ハムファイターズの現況	8
5. プロバスケットチームの準備状況	10
6. 北海道のプロスポーツの特徴と課題	11
第2章 プロスポーツの地域に与えるインパクト	16
1. プロスポーツの地域に与えるインパクトの類型化	16
2. プロスポーツの経済効果	19
3. プロスポーツを活用した経済効果創造の基本モデル	26
第3章 北海道日本ハムファイターズを活用した事業機会の探索	29
1. 北海道の中小企業（自社の側面）	29
2. ファイターズファン（顧客の側面）	34
3. 株式会社北海道日本ハムファイターズを取り巻く企業（競合の側面）	42
4. ファイターズを活用したビジネスチャンスの特定	49
第4章 スポーツ事業と中小企業振興に関するアンケート調査結果	50
1. アンケート調査方法	50
2. アンケート回収実績	50
3. アンケート結果概要	51
4. アンケート結果詳細	53
第5章 北海道日本ハムファイターズを活用した中小企業等の取組み状況	58
1. 活用の取組み効果が得られている要因	58
2. 活用の取組み効果が得られていない要因	59
3. 事例企業の取組状況	60
4. 事例企業のポジショニング	64
第6章 ファイターズを活用した中小企業振興のための提言	65
1. 提言の基本方向	65
2. 提言内容	65
3. 具体的な戦術案の提示	66
おわりに	69
参考文献	70
付属資料：アンケート調査票様式	71

第1章 北海道のプロスポーツの現状

本章では、本調査・研究で取り扱うプロスポーツを定義した上で、北海道のプロスポーツの年譜を概観し、道内のプロスポーツ3チームの現状、即ち、道内プロスポーツチーム第一号である「コンサドーレ札幌」の現状、北海道移転3年目にして44年振りに日本一となった「北海道日本ハムファイターズ」の現状、2007年から道内3番目のプロスポーツチームとなる「プロバスケットチーム」の準備状況をみて行きます。そして、それらの情報を基に北海道のプロスポーツの特徴と課題を明らかにします。

1. プロスポーツとは？

プロスポーツとは、プロフェッショナルスポーツ (Professional sports) の略で、スポーツを職業とし、報酬を得ている選手や指導者などで構成されたスポーツ団体、またはスポーツ組織のことを意味しています²。プロスポーツは、それらの報酬の源泉の違いにより、表1-1に示したように、3つのタイプに分類することができます。

本研究において対象とするプロスポーツは、『分類Ⅰ：入場料、放送権料、スポンサー料などによって報酬を得る』タイプとします。

表1-1：報酬の源泉の違いによるプロスポーツの3分類³

分類	特 徴	該当するプロスポーツ	備考
Ⅰ	入場料、放送権料、スポンサー料などによって報酬を得るもの	プロ野球、Jリーグ、大相撲、プロレス、K-1 など	
Ⅱ	観客への投票券販売によって報酬を得るもの	競馬、競艇、競輪、オートレース など	(公営競技)
Ⅲ	スポンサーの賞金や企業との契約によって報酬を得るもの	ゴルフ、テニス、ボーリングなど	(個人競技)

2. 北海道のプロスポーツの年譜

(1) プロスポーツチーム誕生前

北海道はその気候的な特徴（12月から翌3月までの間雪や氷に覆われること）から、スポーツといえば、スキー、スケート、アイスホッケーなどのウィンタースポーツが主であり、つい最近までは、野球やサッカーといったフィールドスポーツを行うには大きなハンディがあると考えられていました。プロスポーツの分野においても、個人のプロスキーヤー（北海道では三浦雄一

² フリー百科事典『ウィキペディア (Wikipedia)』

³ 小泉賢一：プロスポーツクラブが地域と経済に果たす役割に関する研究，感性文化学通信 第9号，2006.

郎氏が有名）が活躍する程度で、その活動範囲は北海道に限ったものではありませんでした。そのため、プロスポーツと地域活性化や商業振興が結びつくという発想は生まれづらい環境にあったと言えます。

（２）札幌ドームのインパクト

ところが、ワールドカップサッカー大会の日本招致活動とともに札幌ドーム構想が浮かび上がってから、北海道とプロスポーツの関係は大きく変化しました。札幌ドームが完成するまでのあゆみを追ってみると、表１－２に示した通りになります。



表１－２：札幌ドームが完成するまでのあゆみ

年	月	出来事
１９９２	７月	札幌市議会がＦＩＦＡワールドカップ大会の札幌市への招致を決定
１９９６	１月	ワールドカップサッカー大会会場をドーム化することを札幌市が決定 ドーム化構想はサッカー場だけでなく野球場等多目的利用を想定
	５月	２００２年のＦＩＦＡワールドカップ大会の日韓同時開催が決定
	１２月	ワールドカップ大会の開催地に札幌市も含めた国内１０自治体が決定
１９９８	６月	札幌ドームの建設着工
２００１	５月	竣工（２６日）
	６月	開業（２日）

札幌ドームの完成により、北海道でも、野球やサッカーを通年で楽しむことのできる環境が整い、プロサッカーチームであるコンサドーレ札幌の誕生、プロ野球チームの北海道日本ハムファイターズの移転が相次いで実現しました。この意味から、札幌ドームの完成は、北海道のスポーツの歴史を大きく変える出来事と言えます。なお、野球に関しては、ドーム以外にも、室内練習場の整備が北国のハンディを克服するのに大きく貢献し、プロ野球球団の北海道移転の一因となっています。

（３）プロスポーツチーム第一号コンサドーレ札幌の誕生

北海道のプロスポーツの歴史を語るうえで欠かすことのできないのが、道内プロスポーツチーム第一号である「コンサドーレ札幌」の誕生です。ここで、コンサドーレ札幌が誕生するまでの背景を振り返ってみます。

① Jリーグ開幕

日本サッカーは、1964年の東京オリンピックでのベスト8入り、1968年のメキシコオリンピックでの銅メダル獲得により、その人気は急速に高まりました。しかし、その後は目立った成績をあげることができず、長い低迷の時代を迎えることとなります。そこで、日本サッカー協会は、低迷する日本サッカー界を活性化しようと、1988年に活性化委員会を組織し、翌1989年には、ワールドカップ大会の日本開催実現へ向け招致準備委員会を組織すると同時に、プロリーグ検討委員会を設置しました。ワールドカップを日本で開催しようという気運の高まりと、サッカーのプロ化構想は、サッカー人気回復への大きな引き金となりました。1993年に開幕したJリーグは、一大ブームを巻き起こし、それまでメジャーだったプロ野球を凌ぐ人気を獲得し、順調なスタートをきることになりました。

② コンサドーレ札幌の誕生まで

大都市を中心に本拠地を持っていたプロ野球とは対照的に、Jリーグでは、「企業に過度に依存しない経営」「地域住民や自治体との連携」という考えの下、日本各地にチームが誕生しました。札幌においても、その流れの中、1995年に「Jリーグ札幌ホームタウンチーム設立推進協議会」が発足し、Jリーグサッカーチームの誘致活動を活発化させていました。その一方で、川崎に本拠地を置く東芝サッカー部はJリーグ昇格を目指していたものの、同じく川崎に本拠地を置くヴェルディ川崎の陰に隠れ、昇格は厳しい状況にありました。この両者の利害が一致する形で、1996年に設立された運営会社である北海道フットボールクラブ株式会社が東芝サッカー部を受け入れることになり、「コンサドーレ札幌」が誕生しました。

（４）北海道日本ハムファイターズの誕生（北海道移転）

コンサドーレ札幌に続き2004年に北海道日本ハムファイターズが二番目のプロスポーツチームとして北海道に誕生しました。日本で最も人気のあるスポーツ（プロ野球）であること、また、きめ細かなファンサービスを展開したこと、更には、コンサドーレ札幌がJリーグ全体の衰退ならびに自身の成績の低迷により人気落ち込んでいたこともあり、北海道日本ハムファイターズは、急速に北海道民に浸透し、地元のプロスポーツチームとしての地位を確かにしました。最近では、コンサドーレ札幌との共通チケットの販売やファンの交歓も活発になっており、互いの相乗効果にも一役買っております。その意味で、北海道日本ハムファイターズの存在は、北海道のプロスポーツを一層活性化させ、かつ北海道におけるプロスポーツの基盤を固めるうえで大きな役割を果たしていると言えます。

以下では、北海道日本ハムファイターズが誕生（北海道移転）するまでの経緯をたどってみることにします。

① 日本ハム球団の誕生（北海道移転まで）

日本ハム球団は、その前身である日拓フライヤーズを日本ハムが買収して誕生しました。日本ハム球団は、プロ野球参戦当初よりプロ野球チーム人気ナンバーワンの巨人と同じ後楽園球場（後に東京ドーム）をフランチャイズとして使用していました。そのため、同球場（ドーム）の使用に関しては、日程面で大きく不利を強いられていました。その事態を打開するため、日本ハム球団は北海道が誘致を進めてきたプロ野球計画に名乗りをあげ、2002年ペナントレース開幕前に本拠地を札幌市に移す構想を打ち出しました。

② 北海道日本ハムファイターズ誕生（移転）前後

日本ハム球団はチーム名も「北海道日本ハムファイターズ」として、移転する前より地域（北海道）に密着した球団作りを行っています。道内の小学校や商業施設への選手の派遣（野球教室、握手会、トークショー、イベントへの参加等）や、札幌ドーム公式戦においては、北海道民になじんだネーミングの「なまらチケット」（一塁側内野指定席券の一律1,500円販売）や会社帰りに観戦しやすい「730チケット」（午後7時半以降は一律子供料金）の販売など、北海道民に身近に感じてもらえるような、そして気軽に札幌ドームへ足を運んでくれるようなサービスを打ち出しています。また、北海道移転の2004年には、アメリカから帰ってきた新庄選手を獲得するなど、球団の魅力アップにも努めています。これらのきめ細かいファンサービスと新庄選手のファンを喜ばせるパフォーマンスのおかげで、地元のプロ野球球団としてしっかりと定着することができました。

（5）プロバスケットチームの誕生決定

コンサドーレ札幌、北海道日本ハムファイターズに続いて、2007年にはプロバスケットチームが第三のプロスポーツチームとして北海道に誕生する予定であり、現在その準備が進められています。新しく誕生する男子プロバスケットリーグは、現在のJBLスーパーリーグが2007年からプロ化するもので、それに伴い新規チームの募集が行われ、株式会社 Fantasia Entertainment（チーム運営会社・札幌市）が参加を表明し内定したものです。これにより、北海道は3つのプロスポーツチームが共存する新たな時代を迎えることになります。

以上、3つのプロスポーツチームが北海道に誕生するまで（プロバスケットチームは誕生準備中）の流れを見てきました。以下では、その3チームが現在どのような状況にあるのかをみて行きます。

3. コンサドーレ札幌の現況

(1) 沿革

① プロ化当初のコンサドーレ札幌

北海道プロスポーツチーム第一号であるコンサドーレ札幌は、Ｊリーグ人気と相まって、１９９６年に華々しくデビュー（当初はＪＦＬに参戦）し、２年後にはＪリーグ昇格を果たしました。しかし、資金力が乏しいにもかかわらず選手や監督の獲得に多くの資金を投入したため、財務的には慢性的な赤字体質に陥りました。

Ｊリーグ昇格は実現したものの、レベルの高いＪリーグの中では、上位チームとの実力の差は大きく、昇格した初年度は４勝１３敗と振るわず１６位という結果に終わりました。翌１９９９年よりＪリーグが２部制に移行することになり、コンサドーレ札幌は好成績を収めなければＪ１に残ることができない状況に追い込まれますが、監督解任などの内部的な混乱もあり、結果を残せず、Ｊ２への降格が決まりました。Ｊ１残留のため行った選手補強に資金を費やし、また、Ｊリーグ昇格により増加を見込んでいた観客動員数も思っていたほど伸びず、財務体質は更に悪化し、多額の累積損失を抱えることになりました。

② 岡田監督時代

チーム成績の低迷、財務内容の悪化に歯止めをかけるべく、コンサドーレ札幌は日本代表監督を務めていた岡田武史氏を監督として迎えます。就任１年目は、チーム成績は若干上昇したもののＪリーグ昇格には手が届かず、財務内容もスポンサー収入の減少などにより依然厳しい状態が続きました。そこで就任２年目は、岡田監督自らがクラブ経営の見直しを図り、かつ選手の獲得も自ら行いました。その結果、３１勝４敗５分という成績を残しＪ１昇格を果たします。また成績の上昇とともに観客動員数も増え、初めて単年度黒字を達成しました。

Ｊ１復帰の２００１年は、上位チームにも善戦し、１０勝１５敗５分とＪ１残留を果たします。観客動員数も同年に完成した札幌ドームの集客効果も加わり大きく増加し、セカンドステージの平均観客数は２万６千人弱にまで達しました。財務面でも２年連続単年度黒字を達成しています。岡田監督の就任により、コンサドーレ札幌は、チームの成績、クラブ運営ともに大きな改善を果たし、その後も安定していくかに見えましたが、岡田監督の退任、主力選手の移籍などが重なり、再び混迷の時期を迎えることになります。

③ 岡田監督以降のコンサドーレ札幌

岡田監督退任後の２年間（２００３年・２００４年）は、まさに混迷の時期と言えます。低下した戦力を立て直すため次々に行った選手補強はうまくいかず、成績の低迷により監督もめまぐるしく交代しました。２００３年には再びＪ２降格となります。頻繁に行った選手補強と

監督の交代、成績の低迷による観客動員数の減少により財務内容も再び赤字体質に戻ります。

④ 柳下監督時代（現在）

コンサドーレ札幌は、低迷するチーム成績、悪化し続ける財務体質から抜け出すために、2003年12月、各種リストラによる財務体質の強化と若手選手育成によるチーム力の強化を柱とした長期計画「コンサドーレ札幌強化計画」（後述）を打ち出します。計画を実践するに当たり、コンサドーレ札幌は若手育成に実績のある柳下正明氏を監督として迎えました。若手選手中心で臨んだ計画初年度の2004年は5勝24敗15分とJ2最下位に終わりましたが、柳下監督の下、若手選手が着実に成長し、この年の終わりの天皇杯ではベスト8に進出します。翌2005年はシーズン後半までJ1昇格戦線に絡み、順位は6位と大きく躍進しました。成績の上昇と、小中学生対象のスポーツスクール開校など新たな営業活動も展開し、観客動員数・広告収入はともに増加しました。また、計画初年度より進めている経費の削減も奏功し、2年連続単年度黒字を達成し、財務内容も大きく改善することができました。

柳下監督就任3年目の2006年は、主力選手の怪我により苦しいスタートとなりましたが、主力選手復帰後の後半戦は中位グループにつけ、安定した成績を収めています。

（2）成績・観客動員数の推移

コンサドーレ札幌の成績及び観客動員数の推移は、表1－3に示した通りです。

（3）コンサドーレ札幌強化計画

「コンサドーレ札幌強化計画」は、チーム戦力の向上と財務内容の改善を図るため、2003年12月に抜本的な改善計画として打ち出されました。この計画により岡田監督退任以来混沌としていたチームは落ち着きを取り戻しています。計画の内容を簡単に示すと表1－4の通りとなっています。計画を打ち出し、2004年よりそれを実践に移すことにより、財務内容は大幅に改善されています。また、チーム戦力も、計画通り若手を中心に充実してきており、成績も安定してきています。誕生以来、紆余曲折はあったものの、現在は、北海道のプロサッカーチームとして着実にその基盤づくりを行っています。

表 1－3：コンサドーレ札幌の成績・観客動員数の推移

年度	所属	勝敗	順位	監督	平均 観客数
1996	J F L	20 勝 10 敗 00 分	5 位	高橋武夫	
1997	J F L	26 勝 04 敗 00 分	優勝		
1998	J・1st	04 勝 13 敗 00 分	16 位	フェルナンデス	10,815
	J・2st	08 勝 09 敗 00 分	10 位	フェルナンデス／石井肇	12,963
1999	J 2	17 勝 13 敗 06 分	5 位	岡田武史	10,986
2000	J 2	31 勝 04 敗 05 分	優勝		12,919
2001	J・1st	06 勝 06 敗 03 分	8 位		18,049
	J・2st	04 勝 09 敗 02 分	14 位		25,885
2002	J・1st	02 勝 13 敗 00 分	16 位	柱谷哲二／イバンチェビッチ	18,214
	J・2st	03 勝 11 敗 01 分	16 位	イバンチェビッチ／張外龍	19,950
2003	J 2	13 勝 18 敗 13 分	9 位	ジョアン・カルロス／張外龍	10,766
2004	J 2	05 勝 24 敗 15 分	12 位	柳下正明	9,466
2005	J 2	17 勝 15 敗 12 分	6 位		11,133

表 1－4：コンサドーレ札幌強化計画の概要

	項 目	内 容
①	現状の把握（問題点の整理）	1) 最大の問題は債務超過状態 2) 慢性的な赤字構造 3) 2003年度は大幅な収入源で赤字の見込 4) 入場者数の大幅な減少 5) 機能しなかった補強 6) 選手育成環境の整備
②	存続に向けた課題（問題点に対する改善の方向性）	1) 経営体制の整備・・・役員的大幅入替、サッカー協会との関係強化 2) 経費最小化 3) サポーターとの信頼関係 4) チームの強化 5) フロント機能の安定強化
③	アクションプログラムの方針（具体的な行動計画）	1) ステップ 1：最小コストの経営とチームの若返り 2) ステップ 2：経営基盤の強化とチーム力の底上げ 3) ステップ 3：経営基盤の拡大とチーム力の更なる向上 4) ステップ 4：積極経営とチーム力の確立 5) ステップ 5：経営の安定化とチーム力の完成

4. 北海道日本ハムファイターズの現況

(1) 北海道移転後の日本ハムファイターズ

本拠地を札幌市に移すことを決定した日本ハム球団は、「地域に密着したチームづくり」を目指し、チーム名も「北海道日本ハムファイターズ」とし、運営会社の株式会社北海道日本ハムファイターズを設立し、球団運営権を日本ハム球団株式会社より引き継ぎました。

チームの成績は、表1-5に示したように、移転した2004年には3位とAクラス入りを果たし、その年から開始されたプレーオフ（上位3チームの戦いによりパリーグ優勝を決める制度）への出場権を獲得しました。プレーオフでは惜しくも第1ステージで西武に敗れたものの、プレーオフに出場したことで、移転初年度は大いに盛り上がり、新庄選手入団の効果と相まって、北海道のプロ野球チームとしての基礎を固めました。2年目の2005年は「プレーオフを札幌で!」という目標を掲げましたが、結果は5位に終わりました。3年目の2006年では、2年目の教訓を活かしスモールベースボールへ戦術の大転換を行い、投手陣が充実したこともあり、レギュラーシーズンを1位で通過し、念願の札幌ドームでプレーオフを戦うことができました。プレーオフでは、第2ステージを勝ち上がってきたソフトバンクと戦い、2連勝で1981年以来25年振りにリーグ優勝を果たします。そして、中日ドラゴンズとの日本シリーズでは、4勝1敗の成績で44年ぶりの日本一に輝きました。

表1-5：北海道日本ハムファイターズの成績・観客動員数の推移

年度	本拠地	勝敗	順位	監督	平均観客数
2001	東京ドーム	53勝84敗03分	6位	大島康徳	9,828
2002	東京ドーム	61勝76敗03分	5位		9,000
2003	東京ドーム	62勝74敗04分	5位	トレイ・ヒルマン	9,421
2004	札幌ドーム	66勝65敗02分	3位		12,150
2005	札幌ドーム	62勝71敗03分	5位		10,041
2006	札幌ドーム	82勝54敗00分	優勝		11,790

※2005年より観客数は実数発表

2006年は、成績が上昇したことに加え新庄選手の引退発表もあったことから、シーズン中の観客数も増加し、札幌ドームで4万人を越えた試合が8試合もありました。また、ドームで行われたプレーオフと日本シリーズでは連日満員を記録し、多くのファンが球場へ足を運ぶようになりました。リーグ優勝と日本シリーズ進出は北海道民に活気を与えてくれましたが、経済の面

においても、地下鉄東豊線の増収や大型小売店のセールによる売上増など⁴、目に見える形で大きな効果をもたらしました。

その一方で、今後は、新庄選手の引退後の集客の落ち込みや、成績が低迷した場合の人気の低下などの懸念材料もあげられています。北海道日本ハムファイターズが道民球団として更に定着し、プロスポーツを北海道の文化として根付かせるためには、このブームを一過性のものに終わらせないことが、今後の大きな課題と言えます。そのためには、球団、ファン、ならびに経済効果を享受している事業者・団体が、Win-Winの関係を築き、互いに努力していくことが不可欠と考えられます。

（２）北海道日本ハムファイターズの取組み

北海道日本ハムファイターズが３年目にして、北海道民に受け入れられ、多くのファンを獲得したのは、新庄選手の加入や２００６年に日本シリーズ優勝を果たしたことも大きな要因ですが、その陰で、球場以外での地元北海道に根を張ったサービスを地道に行ってきたことが大きな支えになっています。

ファイターズの球場外の活動内容は、表１－６に示した通りです。個人ファン向けのサービスが主となっていますが、「旬感！北海道」や「北海道日本ハムファイターズを応援する会」などの道内事業者との連携や企業が販促にも活用できるサービスも含まれています。

表１－６：北海道日本ハムファイターズの球場外の活動

	活 動 内 容
①	YOSAKOIソーラン祭り等の地域文化活動
②	O.B、北海道出身選手による毎週末のコーチングキャラバン
③	B．B（球団マスコット）イベント出張
④	ファンからの年賀状を一般募集、選手と食事会
⑤	選手たちの学校訪問
⑥	練習施設の一般公開
⑦	HNFベースボール・クラブ（オフシーズンに行う中学３年を対象にした週１回の野球塾）
⑧	オフィシャルショップ（丸井今井南館）、レストラン（アリオ内）
⑨	「旬感！北海道」というサイトを球団ホームページに設置 ～道内の生産者と協力し道産品（農水産品・乳製品・加工品）を紹介し販売するサイト
⑩	「北海道日本ハムファイターズを応援する会」の立ち上げ

⁴ ２００６年１０月に行われた日銀支店長会議でも言及されている。

球団サイドとしては、個人レベルから事業者・団体レベルへとサービスの対象を広げることにより、一層支持基盤を固めることが可能となります。そのためにも、事業者・団体に対しサービスの周知・浸透を図ること、更には、より活用しやすいサービスを企画開発することが課題と考えられます。また、事業者・団体サイドにおいては、球団の強い基盤ならびに自身の成長発展を実現するためにも、球団にとっても自身にとってもメリットを享受できるような関係を築くことが課題と考えられます。そして、その関係を築くためには、球団が提供しているサービスの活用はもとより、球団サイドへのサービス企画や連携の提案を行っていくという、積極的な姿勢を持つことが必要であると考えられます。

5. プロバスケットチームの準備状況

前述の通り、2007年より、北海道で3番目のプロスポーツチームとなるプロバスケットチームが誕生します。運営会社である株式会社 Fantasia Entertainment は「プロバスケットボールを通じて、北海道の人々の生活に、夢と楽しみを提供するとともに、北海道内の市町村を結ぶ、北海道とアジアを結ぶ存在になりたい」と宣言していることから、北海道に軸足を置いた運営方針であることがうかがえます。

男子プロバスケットボールリーグは2007年10月に誕生予定となっていますが、開幕にむけての同社の現在の準備状況（予定）は表1-7の通りとなっています。コンサドーレ札幌、北海道日本ハムファイターズとの相乗効果により、北海道のプロスポーツ文化の定着のみならず、地域活性化・中小企業振興の面でも貢献が期待されます。

表1-7：プロバスケットチームの準備状況

年	月	予 定
2006	4月	株式会社 Fantasia Entertainment 設立
	6月	スポーツマネジメントスクール開校
	10月	チアリーディングメンバー募集 プロリーグ開幕の周知のため「全道PRキャラバン」開始 (19日より1ヶ月半をかけ全道各地を訪問予定)
	12月	チアリーディングチーム結成
2007	1月	プロバスケットチーム名募集 プロバスケットチームロゴ募集 プロバスケットチームマスコット募集
	4月	プロバスケットチーム名発表 チアリーディング活動開始
	5月	選手獲得開始
	10月	バスケットボールリーグ開始

6. 北海道のプロスポーツの特徴と課題

以上、北海道のプロスポーツチームの誕生から現状に至るまでを概観してきましたが、最後に、この3チームの特徴と今後の課題をまとめます。

(1) 北海道のプロスポーツの特徴

プロスポーツ3チームの主な特徴を以下の表にまとめました。各チームともその運営方針に地域密着を掲げ、フィールド内外でさまざまな活動を展開しています。特に、コンサドーレ札幌、北海道日本ハムファイターズは、北海道移転前は首都圏に本拠地を置き、その存在感を示すことができなかった経験から、地域に認められることがチームの存続・発展につながるということを強く意識しているものと考えられます。

表1-8：北海道のプロスポーツチームの特徴

	コンサドーレ札幌	北海道日本ハムファイターズ	Fantasia Entertainment
誕生の背景	・同じ川崎を本拠地としていたヴェルディ川崎に隠れ、厳しいチーム運営を強いられていた東芝サッカー部が、プロサッカーチームを誘致していた北海道と利害が一致し、移転を決定した。	・前身の日本ハムも、人気チームである巨人と同じ後楽園球場（後に東京ドーム）を本拠地としていたため、人気があがらず、日程面でも不利を強いられていたため、北海道移転を計画した。	・2007年に男子プロバスケットリーグが誕生するのに伴い、新規チームの募集が行われ、参加を表明した。
基本理念	・地域に根ざしたチームづくり ・サポーターとの信頼関係	・地域に密着したチームづくり	・北海道の人々の生活に、夢と楽しみを提供するとともに、北海道内の市町村を結ぶ、北海道とアジアを結ぶ存在になりたい。
出資企業	・サポーターズ持株会、石屋製菓、丸井今井、札幌市、北海道が上位を占めている。	・北海道移転により、日本ハム以外に北海道の有力企業より出資を受けている。	
場外活動	・小中学生対象のスポーツスクール開校	・YOSAKOI ソーラン祭り等各種イベントへの参加 ・コーチングキャラバン、学校訪問等	
その他	・主に企業対象の応援組織“コンサドーレ札幌サポートシップスポンサー”を展開	・主に企業対象の応援組織“北海道日本ハムファイターズを応援する会”を展開	

(2) 北海道のプロスポーツの“地域密着度”

道内プロ3チームのみならず、地方を本拠地としているプロスポーツチームの特徴に共通するのが“地域密着”です。また、本報告においても、そのテーマを表すキーワードとして、“地域密着は”終始登場する言葉です。そこで、“地域密着”とは何を意味するのかを、ここで改めて考え、その定義を明確にしたうえで、今後の議論を進めていくこととします。

“地域密着”とは、Jリーグがクラブ運営の方向性を表す言葉として使い始めたもので、最近では、ホームタウン制を持つ他のスポーツでも良く使われるようになりました。Jリーグが進めた地域密着型クラブ運営の特徴は、以下の3点にまとめることができます。

地域への還元

クラブが地域に対し、年齢・性別・競技レベルを問わず行えるスポーツ活動の場を提供することにより、スポンサーや自身の活動によって得られた利益を地域へ還元すると言うもの。Jリーグでは下部組織の保持が条件となっていますが、これも還元活動の一環とされています。

企業との関係

スポンサー企業の経営動向に左右されないクラブ運営をすること。すなわち、一企業に経営を依存せず、クラブの地元の企業から広くスポンサーを募って活動資金を集め、そこで地元住民と地元企業のマッチングを図りつつ、一企業の業績に左右され難い経営体制となることを推奨しています。

チーム名

Jリーグでは、チーム名に企業の名前を入れることを「ファンが限定される」「自治体との協力体制や市民参加が得難い」として認めず、チームの呼称を「地域名+愛称」とすることで「地域に根差したスポーツクラブ」としての存在を示すとしています。また地域名を冠することで地元住民の帰属意識を刺激し、集客などの経営面での好影響があるとの見方もあります。

上記Jリーグの地域密着型クラブ運営を参考に、本報告では“地域密着”を以下の通り定義します。

<地域密着の定義>

- ① **【運営参加】** 地域の行政、企業、住民が積極的にチーム運営に参加することができること。
- ② **【帰属意識】** チームが、地域住民の帰属意識を高めるシンボリックな存在になること。
- ③ **【相互利益創造】** 地域の行政・企業・住民とチームが協同することによって、さまざまな利益を得ることができること、そしてそれが等しく還元されること（Win-Winの関係）。

この“地域密着”の定義に従って、北海道のプロスポーツチームの運営状況を評価すると、表1-9に示したように整理することができます。まず、北海道日本ハムファイターズについては、**【運営参加】**に関しては、北海道移転以来ファンの要望を取り入れる努力・姿勢を継続しており、

地元参加型運営を行っていると言えます。【帰属意識】については、平成18年のパリーグ優勝、日本シリーズ優勝は、ファンとチームが一体となって勝ち取ったものと広く認識されており、その意味では正に北海道民のシンボリックな存在となりました。一方、コンサドーレ札幌も、【運営参加】については「コンサドーレ札幌強化計画」を打ち出して以来ファンとの対話を重視しており地元参加型運営を強めています。また、【帰属意識】に関しても、北海道日本ハムファイターズほどではないものの、北海道のサッカーチームとしての地位を築いています。

これらのことから、両チームとも、【運営参加】と【帰属意識】については、“地域密着”型経営を行っていると言えます。しかしながら、協同による【相互利益創造】という観点については、取り組む余地がまだ大きいと言えます。



表1-9：北海道のプロスポーツチームの地域密着に関する評価

基準	北海道日本ハムファイターズ	コンサドーレ札幌
運営参加	○ 地元参加型運営	○ 地元参加型運営
帰属意識	○ 道民のシンボリックな存在	○ 北海道のチームとしての地位
相互利益創造	△ 取り組む余地大	△ 取り組む余地大

両チームの地域密着型チーム運営の中核的な仕組みである「コンサドーレ札幌サポートシブスポンサー」と「北海道日本ハムファイターズを応援する会」の概要を表1-10に示しました。両者とも企業向けの応援組織で、会員企業に対して、チームを販促に使う際の販促ツールや特典が与えられます。販促ツールや内容において両者に大きな差は見られませんが、使い勝手や費用面から考えると、「北海道日本ハムファイターズを応援する会」の方が、販促という面からすると、利用しやすいものと考えられます。また、全試合数、および北海道でのホームゲーム数等から見ても、ファイターズの方が効果的と言えます。これらの応援組織は、未だ浸透度、活用度は高くはありませんが、“地域密着”における協同による【相互利益創造】を実現するうえでの基盤になると考えられます。

表 1-10 : 「コンサドーレ札幌サポートシップスポンサー」と「北海道日本ハムファイターズを応援する会」の概要

サポートシップスポンサー	北海道日本ハムファイターズを応援する会
① スポンサーマークの販促使用権 	① 応援する会マークの販促利用 
② サポートシップ・スポンサー・ステートメント「〇〇（店名等）はコンサドーレ札幌のサポートシップ・スポンサーです」の販促使用権	② 「私たちは北海道日本ハムファイターズを応援する会の会員です」「北海道日本ハムファイターズを応援しよう」等の表現の使用が可能
③ 上記①②は新聞折込、ポスティングチラシ広告、インターネットなどで使用可、テレビ、ラジオ、雑誌の広告は不可	③ ①についてはマークを利用した商品、折込チラシ、新聞、雑誌の広告などで使用可 ②については特に規定なし
④ コンサドーレ札幌オリジナル「タペストリー（壁掛）」の進呈	④ 「応援する会」のポスターを進呈、球団公式ポスターの提供
⑤ ホームゲーム招待券または割引券の進呈	⑤ 団体に公式戦を観戦する統一観戦デーに招待、日券割引・入場券事前割引
⑥ クラブグッズ・観戦チケット（購入の必要あり）の販促使用権	⑥ 観戦チケット（購入の必要あり）の販促活動
⑦ 公式戦ホームゲームでのスタジアム内スポンサー名表示、コンサドーレ札幌オフィシャルガイドブックでのスポンサー名紹介、オフィシャルホームページ内スポンサー名表示	⑦ 応援する会のホームページや新聞紙上で会員名を紹介、“勝ったら企画”など会員の応援活動を会報誌や一部は新聞紙上で紹介
⑧ 登録金：52,500円／年度	⑧ 参加費用：5,000円／年度
⑨ 参考情報 全試合数：48試合 ホームゲーム：24試合	⑨ 参考情報 全試合数：136試合 ホームゲーム：68試合

（３）北海道のプロスポーツの課題

上述のとおり、現段階で北海道のプロスポーツチームが存続しているのは、地域密着型チーム運営がある程度軌道に乗っている成果と言えます。ただし、今後目を見てみると、楽観できる状況とは言えません。両チームが抱える固有の課題、北海道のプロスポーツチーム全体が抱える課題、更には、プロスポーツチームを支えるファンサイドの課題をまとめると、表 1-11 に示した通りになります。それぞれ固有の課題を抱えてはいますが、それらを集約すると、地域密着型のチーム運営の中で、地元とチームとの Win-Win の関係をいかに築いていくかということが、

課題を解消する大きなテーマと言えます。⁵

表 1－11：北海道のプロスポーツの課題

区分	課題
コンサドーレ札幌の課題	・北海道日本ハムファイターズに比べると場外活動の幅が狭い。 ・一部熱心なサポーターは存在するが、全道的に見ると、一般住民や中小企業の応援参加は少ない。 ・成績低迷が続くと、人気低迷⇒財務の悪化⇒チーム力の低下⇒更なる成績低迷という悪循環に陥ることが懸念される。 ・「コンサドーレ札幌サポートシップスポンサー」の浸透度が低く、利用しやすい点で疑問が感じられる。
北海道日本ハムファイターズの課題	・新庄選手の引退による新庄ファンのファイターズ離れ。 ・成績が落ち込んだ場合の一時的なファンのファイターズ離れ。 ・「北海道日本ハムファイターズを応援する会」の会員は増加したが、それが十分に活用される状態には至っていない。
北海道プロスポーツチーム全体の課題	・チーム同士の連携に関して取り組む余地が大きい、(連携による相乗効果を考えることもチーム運営上効果的と考えられる)。 ・“にわかファン”をどのようにつなぎとめていくか、そのためには、地域密着型のチーム運営として、地元とチームとの Win－Win の関係をどのように構築していくかが鍵と考えられる。
ファンサイドの課題	・個人、企業とも“にわかファン”は、一方的な利益の享受を求めている。 ・地元とチームとの Win－Win の関係を、ファンサイドからも構築する努力が必要である。

⁵ 本章では次に示す情報を参考としました。

コンサドーレ札幌：コンサドーレ札幌公式サイト，<http://www.consadole-sapporo.jp>

日本プロ野球史探訪クラブ：日本プロ野球史探訪クラブウェブサイト，www.d7.dion.ne.jp

北海道日本ハムファイターズ：北海道日本ハムファイターズ オフィシャルガイドブック 2006，北海道新聞社，2006.

北海道日本ハムファイターズ：北海道日本ハムファイターズホームページ www.fighters.co.jp

Fantasia Entertainment：Fantasia Entertainment 公式サイト，www.camjam.jp/fantasia.htm

Wikipedia：「プロ野球」「北海道日本ハムファイターズ」「コンサドーレ札幌」「地域密着」，<http://ja.wikipedia.org>

第2章 プロスポーツの地域に与えるインパクト

本章では、上述の特徴を有する北海道のプロスポーツが、地域社会の中でどのような役割を果たしているのかについて、プロスポーツの主たる地域活性化機能を示した上で、それらの機能によって地域にもたらされる社会効果と経済効果について特定します。特に、プロスポーツの経済効果に関しては、その分析方法、北海道における具体的な効果算定事例、経済効果算定上の問題点などについて詳述します。そして、プロスポーツを活用した経済効果創造の基本モデルを提示します。

1. プロスポーツの地域に与えるインパクトの類型化

(1) プロスポーツが地域社会の中で果たす役割

一般に、プロスポーツが地域社会との関係の中で果たす役割としては、図2-1に示した通り、3つの地域活性化機能、即ち、「① 地域のイメージを向上させる機能」、「② 地域の連帯感を向上させる機能」、「③ 消費を誘導する機能」が存在します。これら3つの機能は、次に示す通りの特徴を持っています。

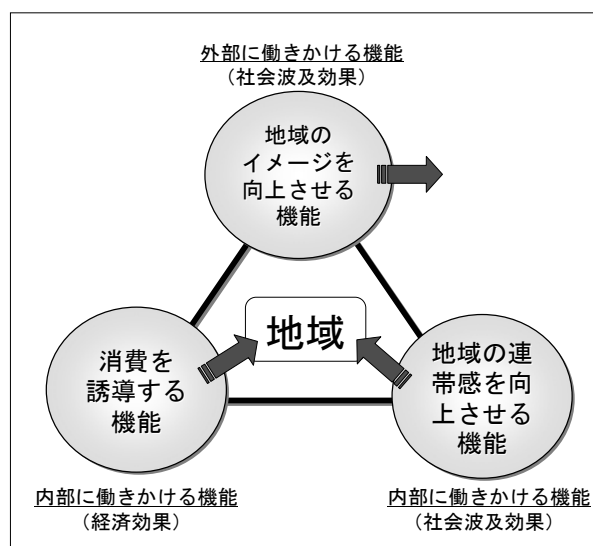


図2-1：プロスポーツの3つの地域活性化機能

① 地域のイメージを向上させる機能

プロスポーツチームが本拠地を置く地域のイメージは、地理的な場所のイメージではなく、チームが生み出した感動や興奮、人々の笑顔とともに人々の心の中に定着します。それらの感動等は、マスメディアを通じて全国に発信されることにより、地域のイメージを向上させます。この地域活性化機能は地域の外部に働きかける機能として位置づけることができ、後述するよう、社会波及効果を地域にもたらします。

② 地域の連帯感を向上させる機能

プロスポーツは地域の人々に健全な娯楽の機会を提供し、職業、年齢、性別、所属集団などに関係なく、地域におけるファン同士の交流や連携を促進させるなどして、地域の連帯感を向上させることができます。この活性化機能は地域の内部に働きかける機能として位置づけることができ、社会波及効果を地域にもたらします。



③ 消費を誘導する機能

プロスポーツは、スタジアムの入場者等による消費行動を誘導し、地域経済を活性化することができます。スポーツツーリスト⁶を含むプロスポーツ観戦客は、食事をし、みやげ物を買、宿泊をして、地域経済はこれらの消費行動によって潤います。一般的に、スポーツツーリストは、一般観光客よりも飲食やみやげ物により多くのお金を使うことが知られています⁷。この活性化機能は、地域の内部に働きかける機能として位置づけることができ、経済効果（直接及び波及効果）を地域にもたらします。

（２）プロスポーツの社会効果及び経済効果

上述のプロスポーツの「３つの地域活性化機能」は、地域活性化効果として、社会効果と経済効果をもたらします。表２－１に機能別効果区分別の効果内容を示しました。

まず、社会効果については、「①地域のイメージを向上させる機能」と「②地域の連帯感を向上させる機能」からもたらされ、２つの機能から生じる効果は両者とも波及効果（間接効果）として地域社会の活性化に寄与するものと考えられます。昨今、既述の通り、多くのプロスポーツチームが、これら２つの機能を含めた地域との関わりを“地域密着”というキーワードの下で積極的に展開しています。２つの機能の具体的な効果としては、前者からは「地域から全国への情報発信」、「観光による集客の増加」、「定住者人口の増加」、「企業の誘致の増加」の４項目、後者からは「アマチュア・スポーツの振興」、「スポーツに対する積極的な態度の育成」、「青少年の健全育成」、「世代間・所属集団間の交流及び連携の促進」、「健康なライフスタイルの定着」、「地域コミュニティの再生」の６項目が期待される内容として挙げるすることができます。

社会効果は、イベントなどの結果として起るイメージや影響等であるため、数値化することはできませんが、大まかに起る可能性を「ランク付け」することにより概ねの評価を行うことは可能です。その結果についても表２－１に併せて示しましたが、下線で示した４項目が比較的短期

⁶ スポーツ・ツーリストとは、スポーツ観戦を主目的とする旅行者のこと。

⁷ 原田宗彦：スポーツイベントの経済学，平凡社新書，2002。

に大きな社会的波及をもたらす効果であると考えられます。

プロスポーツが地域に与える社会効果には、表 2-2 に示したように、上述のプラス効果とともにマイナス効果が存在します。予測されるマイナス効果は、「暴徒化した観客などが暴力的な行為を行い地域の治安が悪化する」というものです。欧州のサッカー応援団（サポーター）の中には、暴れる事そのものを目的とするフーリガンと呼ばれる暴徒集団が存在し社会問題となっており、失業問題や民族、人種、宗教間の対立等の様々な問題が根底にあると言われています。日本では全体として安全なスタジアム観戦が可能です。最近では FIFA ワールドカップでサッカー日本代表の試合が終わった際などに、大都市の歓楽街で興奮してフーリガンと化した若者達による暴動が起きてきています。

マイナス効果は事前に予測することによって軽減する取り組みを準備することが可能です。経済効果は定量的に示すことができ発表のインパクトが大きいことから、「〇〇が優勝した場合の経済効果は〇〇〇億円！」といった形で、マスメディアでよく紹介されていますが、プラス効果とともにマイナス効果も有する社会効果についても合わせて注目する必要があります。

表 2-1：プロスポーツの効果区分別の効果内容

機 能	効果区分		効果の内容
地域のイメージを向上させる機能	社会効果	波及効果 (間接効果)	・ <u>地域から全国への情報発信</u> [大] ・ 観光による集客の増加 [中] ・ 定住者人口の増加 [小] ・ 企業の誘致の増加 [小]
地域の連帯感を向上させる機能	社会効果	波及効果 (間接効果)	・ <u>アマチュア・スポーツの振興</u> [大] ・ <u>スポーツに対する積極的な態度の育成</u> [大] ・ <u>青少年の健全育成</u> [大] ・ 世代間所属集団間の交流及び連携の促進 [中] ・ 健康なライフスタイルの定着 [小] ・ 地域コミュニティーの再生 [小]
消費を誘導する機能	経済効果	直接効果	・ 観戦者による土産物購入や飲食等の消費支出 ・ 観戦者による宿泊サービスへの消費支出 ・ 観戦者による交通費への消費支出
		波及効果 (間接効果)	・ 直接効果の卸売りや流通、製造業などへの 1 次及び 2 次波及効果

注：括弧内の“大中小”は期待できる効果のランク付け

表 2-2：プロスポーツが地域に及ぼす社会効果（マイナス効果）

機 能	効果区分		効果の内容
地域のイメージを低下させる機能	社会効果	波及効果 (間接効果)	・ 暴徒化した観客などが暴力的な行為を行うことによる地域の治安悪化

次に、経済効果についてですが、この効果は「③消費を誘導する機能」からもたらされる効果です（表2－1）。この機能から生じる効果は直接効果と波及効果（間接効果）として地域経済の活性化に寄与するものと考えられます。経済効果は、後述するように、産業連関表を用いた「経済波及効果分析」として、定量的な数値の算出（推定）がなされています。この経済波及効果分析により算出される経済効果は、プロスポーツのスタジアムへの入場者の総消費支出の推定を基本として、直接効果としての地域の小売・飲食業やサービス業等の売上げの増加を推定した上で、波及効果（間接効果）として生じることが期待される卸売りや流通、製造業など事業者間取引の増加を加えて算出されています。この効果の算出方法の詳細および北海道のプロスポーツの経済効果の実際については、次項で説明を加えます。

2. プロスポーツの経済効果

（1）経済効果とは？⁸

経済効果とは、大型の公共投資や各種イベントが計画されたときに、それらの経済に対する影響（インパクト）を貨幣価値で定量的に推計するもので、「直接効果」と「波及効果」から構成されます。経済波及効果ともいわれます。表2－3に経済効果の構成要素を示しました。『直接効果』とは、「消費や投資などの最終需要によって生じる最初の生産増加額」のことで、例えば、大きなスポーツイベントのために新設される体育館などの建設で業者に支払われる費用（公共投資額）が、直接効果（需要発生額）になります。また、施設整備が伴わないスポーツイベントの場合には、開・閉会式の式典関連、パンフレット類の印刷、案内板の設置、会場美化などの大会運営費のほか、選手・監督・観客など来場者の消費支出（宿泊費や飲食費など）が直接効果となります。

一方、『波及効果』とは、「直接効果により生じた原材料等の投入によって関係産業部門で誘発された生産額」のことで、体育館の新設の例では、建設のためにセメントや鉄骨などの建築資材が新たに生産され、これらの資材を生産するために電力、鉄鉱石の生産がもたらされるなど、原材料を供給するための生産活動が発生します。これらの直接効果から誘発された生産額のことを「第1次波及効果」といいます。そして、これらの生産活動の活発化は雇用者所得を誘発し、その誘発分の一部が消費に回ることによって、さらなる生産活動が引き起こされることになります。これら直接効果及び第1次波及効果に伴って生じる雇用者所得が新たな消費需要（民間消費支出）にまわり、それにより誘発される生産額のことを「第2次波及効果」といいます。スポーツイベントの例では、大会運営費や来場者の消費支出により、製品・原材料の生産活動が引き起こされ、サービス需要が発生します（第1次波及効果）。そして、製造業、サービス業などの雇用者所得

⁸ 本項参考文献：中国電力：経済波及効果とは何か，経済調査統計月報，2005年12月号。

が誘発され、その誘発分の一部が消費に回ることによって、さらなる生産活動が引き起こされることとなります（第2次波及効果）。

この循環は、その後、第3次、第4次・・・と、規模を縮小しながら収束するまで繰り返されることとなりますが、一般的に、経済（波及）効果という場合には、「直接効果」「第1次波及効果」「第2次波及効果」の3つを合算した金額を指します。

表 2－3：経済（波及）効果の構成要素

区 分	説 明
直接効果	消費や投資などの最終需要により生じる最初の生産増加額
第1次波及効果	新たな生産（直接効果）により生じた原材料等の投入によって各産業部門で誘発される生産額
第2次波及効果	直接効果と第1次間接効果に伴って発生した雇用者所得が新たな消費需要（民間消費支出）にまわり、それにより誘発される生産額
経済（波及）効果	直接効果、第1次波及効果、第2次波及効果の合計額

図 2－2 に経済効果算定の流れの概念図を示しました。第1次波及効果および第2次波及効果の算定の段階で「産業連関表」が使われ、関連産業への波及効果が計算されます。

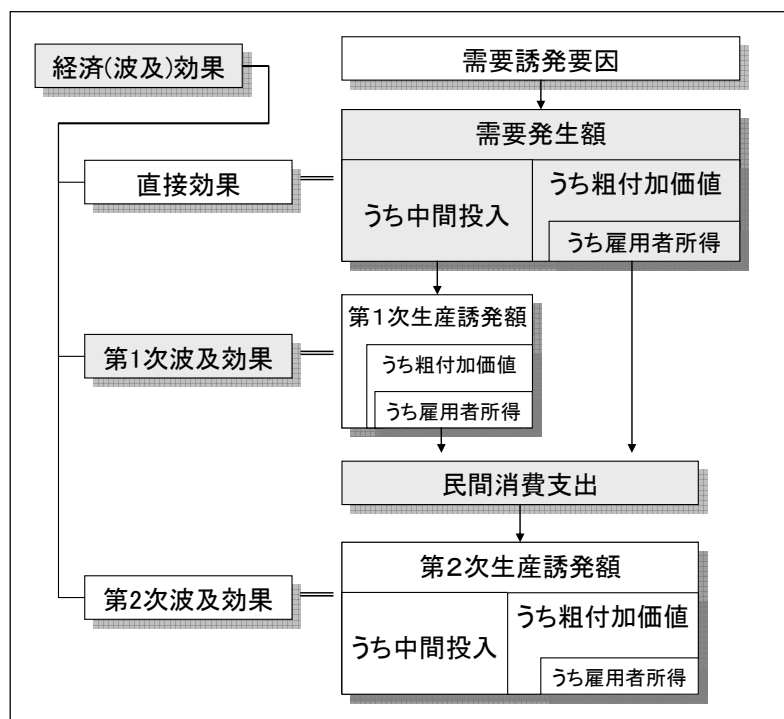


図 2－2：経済効果算定の流れ

（２）北海道のプロスポーツの経済効果

上述の分析方法を用いて算定され公表されている北海道のプロスポーツの経済効果推定値を、その他の大規模イベントの推定値とともに、表２－４に示しました。

日本ハム球団の２００６年シーズン（レギュラーシーズン及びプレーオフ）の経済効果は、205億1,000万円と推定されており、これに日本一を決めた日本シリーズの札幌開催３戦分の17億3,200億円を加えると、日本ハム球団が２００６年シーズンに北海道に与えた経済効果は222億4,200万円と推定されています。この推定値は、パリーグ３位でシーズンを終えた２００４年シーズンの推定値186億6,200万円の約1.2倍にあたります。

一方、コンサドーレ札幌は、新聞記事によると、概ね50億から60億円の経済効果を北海道経済に与えており、札幌市に対しては28億円程度の経済効果があると推定されています。コンサドーレ札幌の経済効果は日本ハム球団の1/4程度の規模となっています。

「日本ハム球団の２００６年レギュラーシーズン及びプレーオフ」の経済効果を基準[=1.0]として他のスポーツイベントの経済効果の推定値をみると、表２－４に示した通り、「FIFAサッカーワールドカップ・２００６年ドイツ大会」の国内経済への波及効果は20.3倍の4,171億円、「２００５年のタイガース優勝」の全国への経済効果は7.1倍の1,455億円と推定されています。一般的に、こういった全国規模のスポーツイベントでは、コアとなる「直接効果」が大きいこと、１次及び２次波及効果として直接効果の1.2～1.6倍程度⁹の効果が期待できることから、算出される経済効果は結果として大きくなります。これに対して、地域を限定した場合には、コアとなる「直接効果」が比較的小さいこと、１次及び２次波及効果の一部が地域外へ漏出することにより（地域内の１次及び２次波及効果は直接効果の0.5～0.7倍程度⁹となるため）、結果として算定される経済効果は小さくなります。

次に、同様に「日本ハム球団の２００６年レギュラーシーズン及びプレーオフ」の経済効果を基準[=1.0]として、北海道内の大規模プロジェクト及びイベントと比較すると、表２－４に示した通り、日本ハム球団による経済効果は、「YOSAKOI ソーラン祭り」と同程度のレベル、２００３年３月に開業した JR 札幌駅の大規模複合商業施設「JR 札幌タワー」の1/5程度で、それほど大きな規模の経済効果ではないことがわかります。

表２－５に（社）北海道未来総合研究所が２００４年１１月に公表した『日本ハム球団の主催試合による道内経済への波及効果について（改訂・２００４年シーズン）』¹⁰の経済効果算定事例を示しました。この算定事例では、日ハム球団の道内における主催試合53試合の総入場者数（127.9万人）を経済効果算定の基礎として、物販・土産物購入費および飲食費、宿泊費、交通

⁹ 中国電力：経済波及効果とは何か，経済調査統計月報 2005年12月号。

¹⁰ （社）北海道未来総合研究所：日本ハム球団の主催試合による道内経済への波及効果について（改定・2004年シーズン），2004. 11.18.

費の項目別に入場者が支出する金額、即ち、消費支出（108 億 5,230 万円）を求めています。この消費支出が直接効果となります。そして、「北海道産業連関表」を用いて、第 1 次波及効果（9 億 4,970 万円）および第 2 次波及効果（68 億 5,990 万円）が計算され、それら 3 つの値の合計値として経済効果（総生産効果：186 億 6,620 万円）が算出されています。

表 2－4：経済効果の算定事例

（単位：百万円）

対象範囲	イベント	直接効果	経済効果	倍率	公表年
プロスポーツ					
全国	FAFA サッカーワールドカップ ドイツ大会（2006 年）	253,700	417,100	20.3 倍	2005 年
全国	タイガース優勝	64,800	145,500	7.1 倍	2005 年
東北	東北楽天ゴールデンイーグルス	12,000	19,500	0.95 倍	2005 年
沖縄	プロ野球春季キャンプ	－	1,130	0.06 倍	2000 年
青森	冬季アジア大会（2003 年）	5,600	8,600	0.42 倍	1999 年
北海道	日本ハム球団 2006 年 （レギュラー＋プレーオフ）	－	20,510	1.0	2006 年
北海道	日本ハム球団 （2004 年シーズン）	10,852	18,662	0.91 倍	2004 年
北海道	コンサドーレ札幌	－	5,000－6,000	0.24－0.29	－
札幌市	コンサドーレ札幌	－	2,800	0.14 倍	2000 年
北海道	日本ハム球団 2006 年 日本シリーズ（札幌 3 戦）	－	1,732	－	2006 年
その他分野					
全国	シルバービジネス市場	14,900,000	36,400,000	1,774 倍	2000 年
全国	デジタル家電の普及	304,900	795,200	38.8 倍	2004 年
北海道	北海道新幹線建設	1,050,000	1,917,100	93.5 倍	2005 年
北海道	札幌 JR タワー （大規模複合商業施設）	74,379	98,108	4.8 倍	2004 年
北海道	札幌カジノ構想	22,219	42,121	2.1 倍	2005 年
北海道	さっぽろ雪まつり（第 56 回）	17,781	31,563	1.5 倍	2005 年
北海道	YOSAKOI ソーラン祭り（第 15 回）	－	23,834	1.2 倍	2005 年

注：「直接効果」は経済効果の内数、「経済効果」は直接効果、第 1 次波及効果、第 2 次波及効果の合計
「比率」は日本ハム球団 2006 年（レギュラー＋プレーオフ）の経済効果推定値を「1.0」とした時の倍率

出典：（社）北海道未来総合研究所：開業 1 周年を迎える札幌 JR タワーの経済効果，2004. 3. 2.

（社）北海道未来総合研究所：北海道都市型観光資源（札幌カジノ）の調査研究報告書，2005. 1. 11.

（社）北海道未来総合研究所：56 回さっぽろ雪まつりの経済効果について，2005. 2. 14.

（社）北海道未来総合研究所：日本ハム球団の主催試合による道内経済への波及効果について（改定・2004 年シーズン），2004. 11. 18.

札幌市：札幌市スポーツ街づくり振興課資料，2000. 2.，及び新聞情報による

表 2－5：日本ハム球団の主催試合による道内経済への波及効果（改訂・2004 年シーズン）

【要 旨】

- 日本ハム球団の北海道内における主催試合を開催することによる経済波及効果について、主催者発表による来場者数実績が明らかになったことから、前回試算（2003 年 12 月）を改訂した。
- 北海道における主催試合数は 53 試合（札幌ドーム 50 試合、その他 3 試合）と前回試算時より 2 試合減少しているが、来場者数は 107.6 万人（前回試算時）から 127.9 万人へ上方修正となった。
- この結果、消費支出が 108 億 5,230 万円、1 次生産波及効果が 9 億 4,970 万円、2 次生産波及効果が 68 億 5,990 万円となり、合計で年間 186 億 6,620 万円の総生産効果をもたらすものとなった。
- また、年間の所得形成効果は 113 億 200 万円で、1,524 人の就業者数増加をもたらす結果となった。
- これらの試算は、道外からの観光客増加や試合運営費、球団移転に伴う各種効果等を見込んでいない。

【前提条件】

- 入場者は以下の通り条件設定した。

主催試合（年間 53 試合：中止の 2 試合を除く）の総入場者数を、同球団の発表記録より 121 万 6 千人とした。

試合数 53 試合 × （平均）24,132 人 ＝ 127.9（万人）

- * 道内、道外などの出発地別の推計は困難なため、一律「道内（札幌市を含む）」とした。

- 消費支出の各項目は以下のように推計した。

(1)物販・土産物購入費および飲食費

「北海道の観光経済；消費と経済効果」より、道内客（札幌市民を含む）の物販・土産物購入費の 1 人あたりの単価」を求めた。なお、道外客は考慮していない。

また、観客による会場内での消費、関連グッズの購入等もこれに含まれると仮定した。

物販・土産物購入費

道内客 2,629 円 × 127.9 万人 ＝ 3,362.5（百万円）

道外客 10,240 円 × 0 万人 ＝ 0.0（百万円）

飲食費

道内客 1,803 円 × 127.9 万人 ＝ 2,306.0（百万円）

道外客 6,048 円 × 0 万人 ＝ 0.0（百万円）

出典（社）北海道未来総合研究所：日本ハム球団の主催試合による道内経済への波及効果について
（改定・2004 年シーズン），2004. 11. 18.

表 2－5：日本ハム球団の主催試合による道内経済への波及効果（改訂・2004 年シーズン）

＜続き＞

(2) 宿泊費

「北海道の観光経済；消費と経済効果」より、道民世帯が 1 年間に行う観光行動の回数（31.3 回）に占める宿泊旅行の回数（6.6 回）の比率 21.1%を、入場者数に当てはめ宿泊客数（25.6 万人）と仮定した。また、宿泊単価についても、「北海道の観光経済；消費と経済効果」から設定した。

宿泊費

道内客 6,239 円 × 27.0 万人 = 1,682.5（百万円）

＊万単位の小数点一位で四捨五入

(3) 交通費

道内客の札幌ドーム等までの交通費を推計するのは困難であるため、「北海道の観光経済；消費と経済効果」より、日帰り旅行および 1 泊旅行の平均的な交通費で代替し、消費支出に含めた。

交通費

道内客 2,738 円 × 129.7 万人 = 3,501.9（百万円）

(4) 交通費

運営費及び球団関係費等については、年間おおよそ 35 億円程度と推定されるが、支出内訳等が不明のため、ここでは考慮しない。

【推計結果】

「表 2－6：日本ハム球団の主催試合札幌ドーム開催による道内経済への波及効果」参照

出典（社）北海道未来総合研究所：日本ハム球団の主催試合による道内経済への波及効果について
（改訂・2004 年シーズン），2004. 11. 18.

表 2－6：日本ハム球団の主催試合札幌ドーム開催による道内経済への波及効果

単位：百万円、人

	消費支出 A	1次波及 効果 B	2次波及 効果 C	総生産 効果 D=A+B+C	所得形成効果 D×付加価値係数	雇用機会 創出効果 D×雇用係数
耕種農業	109.5	65.3	117.7	292.5	180.8	46.4
畜産	0.0	69.8	61.3	131.1	52.8	20.8
林業	0.0	6.8	10.8	17.7	9.5	3.3
漁業	107.2	12.2	35.5	154.9	98.4	26.7
石炭	0.0	2.8	3.1	5.9	3.5	0.6
その他の鉱業	0.0	12.7	11.6	24.3	12.6	2.3
と畜・肉・酪農品	69.7	18.2	71.7	159.7	28.7	7.7
水産食料品	106.7	-37.8	59.4	128.3	29.7	6.2
その他の食品	730.2	-112.8	414.2	1,031.6	369.2	49.6
繊維	244.3	-193.8	35.7	86.1	31.6	4.1
製材・家具	0.0	22.6	22.7	45.3	15.5	2.2
パルプ・紙	0.0	53.6	38.9	92.5	31.2	4.4
出版・印刷	25.9	69.1	69.9	164.9	90.1	7.9
化学製品	63.4	-44.1	22.7	42.0	15.5	2.0
石油・石炭製品	0.0	77.1	75.9	153.0	80.6	7.4
皮革・ゴム	36.5	-32.2	3.4	7.8	3.4	0.4
窯業・土石製品	31.4	7.6	16.6	55.6	21.3	2.7
鉄鉄・粗鋼	0.0	1.9	1.1	2.9	0.7	0.1
鉄鋼一次製品	0.0	3.7	3.5	7.2	2.0	0.3
非鉄金属一次製品	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
金属製品	0.0	20.5	23.0	43.5	18.7	2.1
機械	93.6	-53.9	49.0	88.6	33.5	4.3
その他の製造品	215.8	-140.1	33.2	109.0	39.4	5.2
建築・土木	0.0	95.2	80.2	175.4	80.3	13.1
電力・ガス・水道	0.0	250.3	290.9	541.3	323.3	15.5
商業	1,428.5	-7.7	1,275.9	2,696.8	1,912.5	351.3
金融・保険・不動産	0.0	585.1	1,541.5	2,126.5	1,695.4	66.6
運輸・通信・放送	3,601.0	-22.7	618.8	4,197.1	2,643.7	294.2
公務	0.0	5.1	31.2	36.3	24.2	3.8
公共サービス	0.0	74.9	563.7	638.7	431.8	49.7
サービス業	3,988.6	48.6	1,218.6	5,255.7	2,997.4	513.2
事務用品	0.0	29.6	17.5	47.2	0.0	2.3
分類不明	0.0	61.9	40.7	102.6	53.3	8.2
経済波及効果計	10,852.3	949.7	6,859.9	18,662.0	11,330.2	1,524.5

注 1：雇用係数（就業者ベース）は、道民経済計算年報（平成 10 年度値）より推計した。

注 2：付加価値係数は、北海道開発局「平成 7 年北海道産業連関表（33 部門）」より推計した。

資料：北海道開発局「平成 7 年北海道産業連関表（33 部門）」、北海道「平成 10 年度道民経済計算年報」

出典：(社)北海道未来総合研究所：日本ハム球団の主催試合による道内経済への波及効果について(改定・2004 年シーズン)，2004. 11. 18.

（３）経済波及効果分析の問題点

経済効果は、「〇〇が優勝した場合の経済効果は〇〇〇億円！」といった形で、定量的にインパクトを与える形で効果を示すことができ、他のプロジェクトやイベントとの比較も可能となることから、便利な効果予測の道具（ツール）として、いろいろな場面で使われています。しかしながら、表２－７に示したように、「産業構造の変化への対応」、「効果の漏出」、「波及の中断」、「前提条件への依存」に関する技術的な問題が存在しています。特に「前提条件への依存」の問題が分析結果に大きく影響を与えます。初期値（前提条件）をどうとらえるかによって、その結果が全く違ったものになってくるのです。従って、分析の際には実態に即した形で前提条件を設定することが極めて重要になります。そうしたことを十分に認識した上で、中小企業振興施策等の立案のために有効活用して行くことが必要であると考えられます。

表２－７：経済効果算定の問題点

問題点	説 明
①産業構造の変化への対応	分析に用いる産業連関表が５年に１度の頻度で更新され、該当する年度の数年後に公表されるため、古い産業構造・投入構造を使った分析にならざるを得ない。
②効果の漏出	経済効果は地域内で完結していないため、波及効果を地域内のみで見ることに無理がある。
③波及の中断	波及効果はある製品の生産が増えた場合、それに関連した製品の生産も滞りなく増えていくことを想定している。しかしながら、在庫を保有しているため原材料を調達する必要がなかった場合や、海外の安価な原材料を調達した場合には、そこで波及が中断することになる。
④前提条件への依存	分析方法そのものは単純で分析者の独自性を発揮する余地はなく、初期値（前提条件）をどう捉えるかによって結果が大きく異なる。

３．プロスポーツを活用した経済効果創造の基本モデル

プロスポーツイベントとその直接効果および波及効果の関係を概念図として図２－３に示しました。概念図では、プロスポーツの試合を中心イベントとして、その周りに直接効果が、その直接効果の周りに波及効果（１次及び２次）が生じています。この「コアイベント単体型」が既述の経済効果発生の基本モデルです。しかしながら、プロスポーツイベントの場合には、「北海道新幹線建設」、「札幌 JR タワー」、「さっぽろ雪まつり」等とは異なり、『スタジアムから離れた遠隔地でも応援に参加することができる』という特徴を有しています。

例えば、２００６年のプロ野球日本シリーズ第５戦の際には、札幌地域で５２．５％という驚異的な平均視聴率を示し、多くのファンがテレビを通じて応援を行い、札幌市内の３つの大規模商業

施設では公認のパブリック・ビューイング¹¹ がイベントとして開催され、地方都市のスポーツバーや居酒屋などではテレビ観戦会が開催されました。パリーグのプレーオフの際には伊達市、天塩町、東川町などの地方都市でも独自のパブリック・ビューイングが開催されています。また、年間を通じてファイターズの応援セールなどのイベントを行った小売店舗なども多くありました。

このように、中心イベントとしてのプロスポーツの試合の周りにパブリック・ビューイングや応援セールといった“意図的に創造された小規模な応援イベント”が派生的に生じることになり、その派生したイベントのそれぞれが、経済的な直接効果と波及効果を生み、結果として、図2-4に示したような「イベント創造型」モデルの経済効果が生じることになります。そして、もし、個々の意図的に創造された小規模な応援イベントが連携し、図2-5に示したような「イベント連携型」モデルをとることができれば、その経済効果は飛躍的に拡大するものと考えられます。プロスポーツの応援を活用した小規模イベントの創造とそれらの連携が、新たな経済効果の創造につながって行くのです。プロスポーツを活用した経済効果創造の可能性がここに存在しているのです。

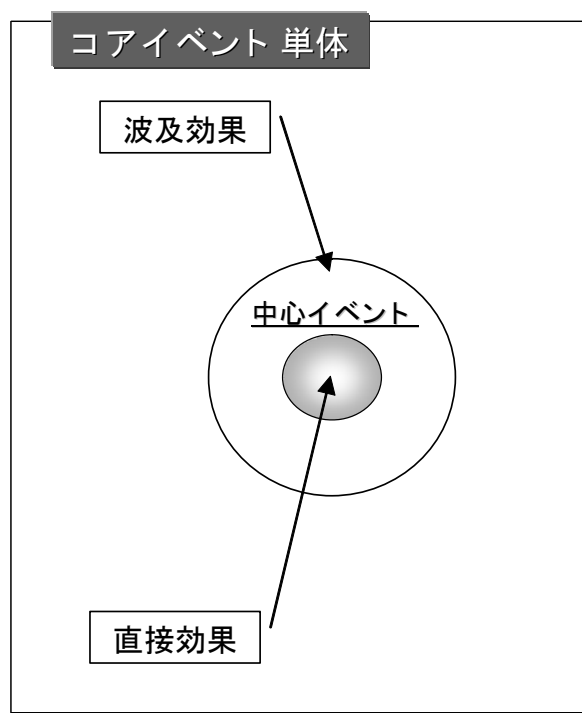


図2-3：コアイベント単体型モデル

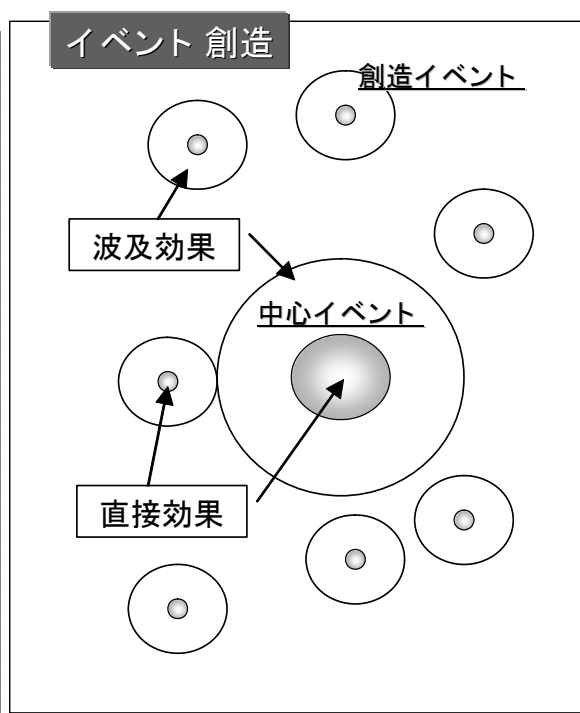


図2-4：イベント創造型モデル

¹¹ パブリック・ビューイングとは、スタジアムや街頭などにある大型の映像装置を利用してスポーツ競技の観戦を行うイベントのことである。入場チケットを持っていないファンのために開催する場合や、応援するチームがフランチャイズから遠く離れた場所で試合をする場合などに開催される。

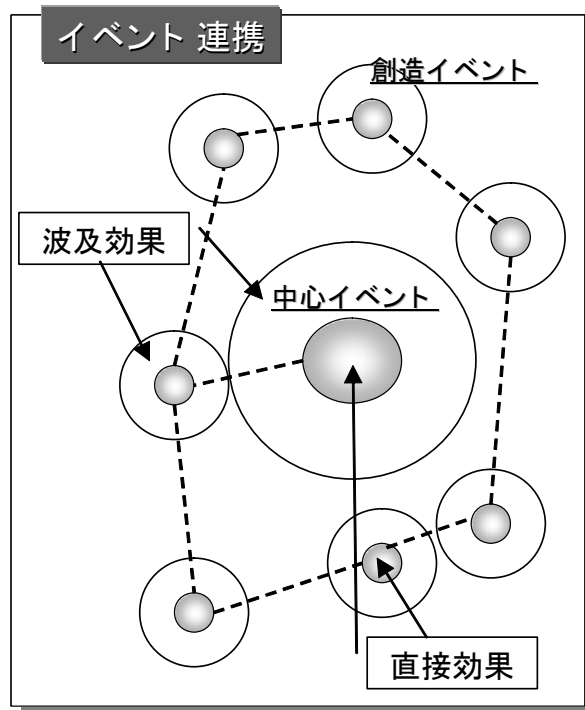


図 2-5 : イベント連携型モデル

第1章では、北海道のプロスポーツの年譜を概観し、「コンサドーレ札幌」および「北海道日本ハムファイターズ」の現状と「プロバスケットチーム」の準備状況を整理して、それらの情報を基に北海道のプロスポーツの特徴と課題を明らかにしました。そして、第2章では、プロスポーツの地域に与えるインパクトを社会効果と経済効果の両面からとらえ、特に、プロスポーツの経済効果に関しては、分析方法、具体的な効果算定事例、経済効果算定上の問題点などについて詳しく言及し、プロスポーツを活用した経済効果創造の基本モデルについて示しました。

次章では、分析対象を「北海道日本ハムファイターズ」に絞り、球団が地域に与えている経済的效果について検討を加えて、中小企業振興のための事業機会（ビジネスチャンス）を探索します。

第3章 北海道日本ハムファイターズを活用した事業機会の探索

本章では、分析対象を北海道日本ハムファイターズに絞り、球団ビジネスが地域経済に与えているインパクトを見て行きます。分析のフレームワークとしては、ビジネス環境を分析するための切り口として知られている「3C分析」を用いています。3C分析とは、ビジネス環境を、Customer（顧客）、Competitor（競合）、Company（自社）の3つの視点から分析・考察するもので、大事な情報を見落とすことなく、精度の高い考察ができるといわれています。

具体的には、表3-1に示したように、Company（自社）は企業群としての「北海道の中小企業」、Customer（顧客）は「ファイターズファン」、Competitor（競合）は「株式会社北海道日本ハムファイターズを取り巻く企業」として設定して、それらの分析結果から北海道の中小企業の事業機会（ビジネスチャンス）の洗い出しを行いました。

表3-1：ファイターズを活用した事業機会の分析フレームワーク（3C分析）

区 分	対 象
Company（自社）	北海道の中小企業
Customer（顧客）	ファイターズファン
Competitor（競合）	株式会社北海道日本ハムファイターズを取り巻く企業

1. 北海道の中小企業（自社の側面）

（1）北海道の産業構造と中小企業

北海道の面積は、表3-2に示した通り、全国土の22.1%を占め、その大きな面積と長い海岸線、そして雄大な大自然を利用した農林水産業と観光業が基幹産業となっています。農業産出額は人口構成比の2.8倍、漁業生産額、ホテル・旅館客室数は、それぞれ、4.0倍、1.7倍と高い値を示しています。

北海道は国際的な自由貿易体制が確立するまでは、この恵まれた農林水産資源の供給基地として栄えてきましたが、世界経済の発展と我が国の加工貿易立国化に伴い、資源供給基地としての存在意義は薄れてきています。外部環境変化に伴う産業構造の転換が大きく進展しなかった北海道は、公共投資への依存度が高く（同上比1.5倍）、北海道の2003年の製造品出荷額等は、人口構成比の半分にも満たない全国の1.8%にすぎず、日本の主力産業である加工組立型製造業の蓄積が少ない地域となっています。

北海道では、表3-3に示したように、171,406（全国シェア4.0%）の法人及び個人事業所が企業活動を行っています。このうち大企業はわずか350事業所のみで、99.8%が中小企業となっており、北海道の産業は、日本全体と同様に、多くの多様な中小企業によって担われていると言

うことができます。

これら中小企業が担っている北海道の産業が、ターゲットとしている市場と北海道の地域資源の特徴を整理すると、表３－４及び５の通りに要約することができます¹²。

表３－２：北海道経済の主要指標

項目	単位	年	北海道	全国	シェア%
面積	km ²	2005	83,456	377,915	22.1
人口	万人	2005	563	12,776	4.4
事業所数	千事業所	2004	239	5,728	4.2
総生産(名目)	億円	2003	195,044	4,974,850	3.9
農業産出額	億円	2004	10,942	89,143	12.3
漁業生産額	億円	2004	2,615	15,002	17.4
製造品出荷額等	億円	2004	52,626	2,844,721	1.8
行政投資額	億円	2003	21,577	315,941	6.8
建設工事費	億円	2004	27,388	529,330	5.2
卸・小売業年間販売額	億円	2004	198,026	5,389,316	3.7
ホテル・旅館客室数	室	2004	113,470	1,551,876	7.3

出典 北海道企画振興部地域振興・計画局参事 経済調査グループ：北海道経済要覧 [2006(平成18)年度版]

表３－３：北海道の企業数（民营、非一次産業、2004年）

区分	中小企業				大企業		合計	
	企業数	構成比 (%)	うち小規模企業		企業数	構成比 (%)	企業数	構成比 (%)
			企業数	構成比 (%)				
北海道	171,056 (4.0%)	99.8	147,324 (3.9%)	86.0	350 (3.0%)	0.2	171,406 (4.0%)	100.0
全国	4,326,342	99.7	3,776,863	87.1	11,793	0.3	4,338,135	100.0

出典 中小企業庁：中小企業白書 2006年版。

¹² 中小企業金融公庫総合研究所：地域資源を活用した地域中小企業の取り組みの現状と展望（北海道編），中小公庫レポートNo. 2004-8，2005年3月25日。

表 3－4：北海道の市場の特徴

北海道の市場の特徴	
① 域内需要における最終消費及び公共工事のウエイトが全国平均に比べて高いという特徴があります。	
② 人口は1995 年以降減少に転じています。全国平均を上回る最終消費の伸びは、主として1人当り最終消費支出の増加が寄与しており、背景には「高齢化の急速な進展」があると考えられます。	
③ 原材料等の中間消費は、ウエイトが比較的低い上に、1991年度以降低減しています。背景には「製造業等からサービス業等へのシフト」などが考えられます。	
④ 移入の供給合計に対する比率が全国平均を大幅に下回っています。また、移入が減少傾向にあり、移入超過は縮小しつつあります。「中間投入・総固定資本形成から最終消費支出へのシフト」「製造業等からサービス業等へのシフト」が同時に進展する中で、中間消費・設備に係る移入が減少するとともに、域内で供給可能な最終消費需要のウエイトが高まったことが主因と考えられます。	

出典 中小企業金融公庫総合研究所:地域資源を活用した地域中小企業の取り組みの現状と展望(北海道編), 中小公庫レポートNo. 2004-8, 2005年3月25日.

表 3－5：北海道の地域資源の特徴

区分	北海道の地域資源の特徴
人材	全国平均に比べ、生産工程・労務作業者、専門的・技術的職業従事者の比率が低く、農林漁業や運輸・通信、サービス業等への従事者の比率が高くなっています。専門的・技術的職業従事者は医療や対個人サービスを中心に特化係数 ¹³ が高くなっています。
地域特産品	農産物・畜産物・水産物については多様な産物において全国的な主産地となっています。工業製品については、食料品・飼料、農業関連製品・機器、木材・木製品、紙製品、窯業・土石製品、産業用機械、船舶改造・修理等が特徴的です。
交通インフラ	高速道路は道央を中心に主要幹線が整備されつつありますが、道北・道東は未整備のところが多くなっています。空港については相応に整備が進んでいますが、道内主要都市及び東京・大阪・名古屋以外へのアクセスはまだ不便です。港湾は主として国内の貨物や自動車航送、輸入の拠点となっています。
域内企業・事業所	全国平均に比べ農林漁業、建設業、運輸通信業、サービス業等のウエイトが高くなっています。製造業は全体ではウエイトが低く、食料品、木材・木製品、パルプ・紙・紙加工品、窯業・土石製品等の集積が特徴的です。
技術クラスター 研究開発リソース	理系学部のある大学、工業高専が相応にあり、工学部、医学部、機械工学、電気電子工学といった分野のほか、水産・畜産・獣医・酪農学部など地元産業との関連の深い分野があります。公設研究機関については、工業技術センターのほか農林水産業関係が充実しています。
観光資源	多様かつ豊かな自然環境に恵まれ、観光資源が豊富で、温泉が豊富、豊かな自然と食材もあって温泉宿泊施設が高稼働となっています。

出典 中小企業金融公庫総合研究所:地域資源を活用した地域中小企業の取り組みの現状と展望(北海道編), 中小公庫レポートNo. 2004-8, 2005年3月25日.

¹³ 特化係数とは、「北海道の構成比÷全国の構成比」という算式で計算した比率で、産業構造が全国平均と比較してどの程度の偏りを持っているか調べることができ、1.0を超えていれば全国に比べ相対的に特化しているといえます。

(2) 中小企業が担う北海道経済の現状

北海道経済産業局は、2006年10月時点での北海道地域の経済を「緩やかに改善している」状況にあると分析しています¹⁴。全体的な動向としては、生産は横ばいとなっているものの設備投資は増加し、個人消費は持ち直し傾向にあります。雇用は厳しさが残っていますが、観光は改善傾向にあり、全体として引き続き緩やかな改善傾向にあるという現状評価になっています。個別の動向として特徴的な事項は、表3-6に示した通りで、また、本年の特筆すべき話題としては、「原油高騰の企業収益への影響」、「旭山動物園及び知床観光が牽引した来道客数の増加」、「プロ野球日本ハムの経済効果220億円(日本シリーズ開催前の試算)」が挙げられています。

表3-6：北海道経済の個別動向

区分	動 向	特徴的な動き
生産	横ばい	鉄鋼、輸送機械が高水準を維持しているほか、パルプ・紙は堅調に推移、窯業・土石、金属製品等に弱い動きがある。
設備投資	製造業、非製造業ともに増加	輸送機械、食料品、電子部品・デバイス、放送、小売、リサイクルなどに動きがある。
雇用情勢	厳しさが残るが改善が続く	食料品、一般機械、情報サービス、小売などで積極的な雇用確保の動きがある。
個人消費	持ち直し	スーパー、コンビニが堅調なほか、家電、軽乗用車販売も好調である。

出典 北海道経済産業局：拡大経済産業局長会議における当局からの報告（管内経済の動向）について，平成18年10月30日．

北海道経済の状況を他地域と比較すると、表3-7に示したように、改善の程度は未だ不十分な状況にあります。有効求人倍率で改善の程度を見ると、東海、北陸、関東の改善が著しく、緩やかな改善に留まっている北海道の有効求人倍率は依然として低く、全国平均の1.08を大きく下回る0.63となっています。政府系金融機関は、『北海道の経済は「全国一回復が遅い景気」、「全国最悪の失業率」、「厳しい財政逼迫」といった3つの大きな問題に直面している」¹⁵と現状分析をしています。

¹⁴ 北海道経済産業局：拡大経済産業局長会議における当局からの報告（管内経済の動向）について，平成18年10月30日．

¹⁵ こくきん創業支援センター北海道：北海道元気ビジョン 立ち上がれ！団塊の世代，平成18年11月．

表 3－7：北海道の経済動向の他地域との比較

	前回調査(18年6月)	前回調査(18年11月)	有効求人倍率(8月) 全国平均 1.08
北海道	緩やかに改善	緩やかに改善	0.63
東北	緩やかに改善	緩やかに改善	0.76
関東	改善している	改善している	1.24
東海	改善している	改善している	1.76
北陸	改善している	改善している	1.32
近畿	改善している	改善している	1.12
中国	緩やかに改善	緩やかに改善	1.21
四国	緩やかに改善	緩やかに改善	0.90
九州	緩やかに改善	緩やかに改善	0.79
沖縄	改善している	改善している	0.50

出典 北海道経済産業局：拡大経済産業局長会議における当局からの報告（管内経済の動向）について，平成18年10月30日．

本項では、99.8%が中小企業で構成される北海道の産業構造を概観するとともに、市場及び地域資源の特徴についても整理し示しました。「公共工事のウエイトが高い」、「中間投入・総固定資本形成から最終消費支出へのシフト」、「製造業等からサービス業等へのシフト」等を含めた特徴を持つ北海道の産業、即ち、北海道の中小企業は、日本の景気回復を牽引している製造業（鉄鋼、自動車、電子部品、半導体など）による急速な業況改善を望むことはできません。一方、北海道の中小企業にとって、外部環境要因の変化として、ビジネスチャンスとしてとらえられる動きもありました。例えば、北海道における「1人当たりの最終消費支出の増加」です。

企業の継続的な成長の源泉は、刻々と変化する外部環境に自社の経営方向を常に合わせて行くこと、経営戦略を常に持つことです。そして、経営戦略は実現の可能性のある戦術（施策）の積み重ねによって達成されることになります。44年ぶりの北海道日本ハムファイターズの日本一達成、この“ファイターズの元気”を、一つの意義ある外部環境の変化としてとらえ、大企業ばかりではなく、後述するように、中小企業もビジネスチャンスとして活用することが重要なのです。

2. ファイターズファン（顧客の側面）

Customer（顧客）としての北海道日本ハムファイターズのファンは、表3－8に示したように、大きく3つのグループ、即ち、「見込み客（プロスペクティブカスタマー）」、「一般顧客（カスタマー）」、「優良顧客（ロイヤルカスタマー）」に分けることができます。これら3つのグループは、図3－1に示したように、球団との“絆（きずな）の強弱”、換言すれば“プロチームのブランドへの共感の強弱”の点から3つの階層を成しています。下層に位置するのが「見込み客（プロスペクティブカスタマー）」、中層が「一般顧客（カスタマー）」、上層には「優良顧客（ロイヤルカスタマー）」が位置します。

以下では、これらファイターズファンの3類型の特徴について分析し、北海道の中小企業の“見込み顧客”としての実態を探ります。

表3－8：ファイターズファンの3類型

区分	用語の意味	構成者
<見込み客> プロスペクティブ カスタマー	・ある製品・サービスを購入(利用)する可能性のある人や法人	テレビ視聴者など
<一般顧客> カスタマー	・ある製品・サービスを購入(利用)する人や法人	スタジアムの観客
<優良顧客> ロイヤルカスタマー	・相互の信頼関係を前提としている忠実な固定客 ・この商品はこの店でしか買わないと言うスタンスの顧客 ・ブランド固有の価値に共感してブランドを購入(利用)する顧客	観客のうち会員組織に加入している者

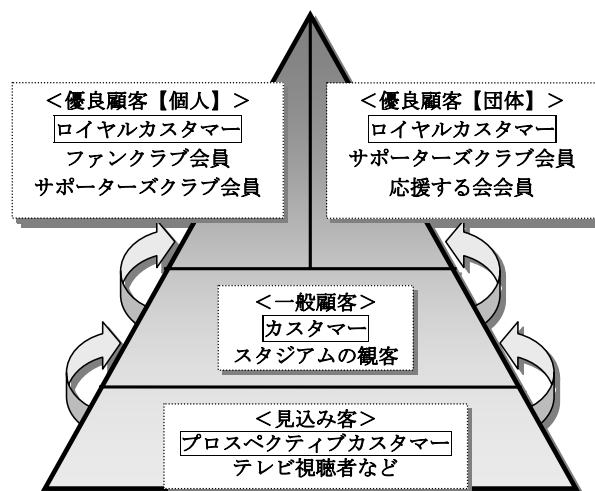


図3－1：ファイターズファンの3類型

(1) 見込み客（プロスペクティブカスタマー）

ファイターズファンの3階層のうち下位に位置するこの階層は、ファイターズ戦をテレビで応援する視聴者で構成されます。現状ではファイターズの顧客とはなっていませんが、スタジアム観戦をする顧客となる可能性を有している個人や法人のことです。例えば、2006年日本シリーズの優勝をかけたシリーズ第5戦の札幌地区の平均テレビ視聴率は52.5%を記録しましたが、単純に札幌市（855千世帯、人口1,890千人）及び北海道（2,380千世帯、人口5,627千人）の世帯数にこの視聴率を掛けると、札幌市では449千世帯（992千人）、北海道内では1,250千世帯（2,954千人）がファイターズ戦をテレビ観戦していたことになります。この数字は44年振りの日本一がかかった特別な試合のもので、レギュラーシーズンの平均視聴率はもっと低い値になりますが、見込み客の最大規模としては、北海道内で1,250千世帯（2,954千人）程度が期待できるわけです。

消費者が購買行動に至る反応プロセスとしては、AIDAモデルが知られています。このモデルは、消費者の反応が「注目（Attention）」、「関心（Interest）」、「欲求（Desire）」、「行為（Action）」の順で生じることを示しています。まず、消費者の注目を引き出し、製品・サービスに対する関心を高め、使ってみたい所有してみたいという欲求を発生させ、最終的に購買行為に結びつけるという流れです。ファイターズの場合は、2006年の日本シリーズ優勝を経て、「注目（Attention）」と「関心（Interest）」の反応が見込み顧客に既に生じているものと考えられます。従って、「欲求（Desire）」を発生させる、最適な組み合わせで準備された、マーケティング・コミュニケーション（広告、セールスプロモーション、人的販売、パブリシティ）による働きかけが、見込み客の一般顧客への転換のためには重要となります。

(2) 一般顧客（カスタマー）

ファイターズファンの3階層のうち中位に位置するこの階層は、スタジアム観戦をする個人や法人で構成されます。2006年レギュラーシーズンのファイターズ道内59試合では、144万人（平均2万4千人/試合）のファンが観戦しましたが、このうちの相当数がこの一般顧客層に属しているものと考えられます。しかしながら、この一般顧客は移り気な性格を有しています。例えば、ファイターズが不振に陥った場合、歴史的に道内で人気が高いジャイアンツの応援へ簡単にシフトしてしまうかもしれませんし、コンサドーレ札幌が優勝に絡んだ場合には、野球からサッカーへのファンのシフトが起きるかもしれません。

このことから、ファイターズにとっては、一般顧客の固定化、即ち、優良顧客化が極めて重要となります。一般的に、上位20%の優良顧客が売上の80%に貢献し、下位の30%の顧客は3%の売上にしか貢献しないと言われています。顧客のもたらす利益に応じて顧客を適切に扱うために、顧客のセグメンテーション（細分化）を行い、観戦チケット購入金額の多い顧客により多く

の特典を付与するなどの優遇プログラムを設けて対応することになります。ファイターズも、第1章及び次項で示したように、各種会員制度と特典プログラムの仕組みを準備して、一般顧客の優良顧客化に努めているところではありますが、2006年日本シリーズ優勝を絶好の機会として捉え、固定客確保の取組みを強化する必要があります。

（3）優良顧客（ロイヤルカスタマー）

ファイターズファンの3階層のうち上位に位置するこの階層は、3つの異なる性質の会員組織、「ファンクラブ会員（個人）」、「サポーターズクラブ会員（個人・団体）」、「北海道日本ハムファイターズを応援する会会員（企業・団体）」により構成されています。これらの顧客と球団の間には確固たる信頼関係が相互に構築されており、顧客はファイターズ・ブランドの価値に共感し、基本的に、他のチームの観戦はしない、1試合でも多くの試合を観戦し応援するという行動をとります。3つの会員組織の概要は、表3-9に示した通りです。

球団にとっては、既存の優良顧客の維持と一般顧客の優良化が極めて重要で、「勝敗」に関連した顧客満足だけではなく、「勝敗にかかわらず享受できるもの」、即ち、ひとつのエンターテイメントとして顧客満足を追及し続けることが重要となります。

表3-9：ファイターズファンの会員組織

会員組織	概要
ファンクラブ	・ファンクラブには、中学1年生以上を対象としたルーターズクラブ（年度更新制：年間3,000円）と小学6年生以下の子供を対象としたキッズクラブ（年度更新制度：年間3,000円）があります。 ・ルーターズクラブにはチケット割引購入などの特典プログラムが、キッズクラブには無料入場などの特典プログラムが準備されています。 ・2004年3月時点での会員数は2万5千人で現在はもっと増えているものと思われます。
サポーターズクラブ	・サポーターズクラブには、ファイターズを応援する北海道に居住する個人と、ファイターズを応援する北海道に本社/支社/活動拠点がある企業やサークル・グループなどの団体が登録することができます。 ・サポーターズクラブに登録すると、ホームページなどの情報を公開することができます。 ・現在のところ、328人の個人会員、31の団体会員がサポーターズクラブに登録しています。
北海道日本ハムファイターズを応援する会	・北海道日本ハムファイターズを応援する会には、企業、団体、商店、グループなどが加入することができます。 ・基本的に、応援をすることを目的としています。応援活動を通じて、“街の活性化”につながることも期待して組織されています。 ・現在のところ、801の団体会員が応援する会に参加しています。

(4)「北海道日本ハムファイターズを応援する会」の会員の特徴

ここでは、北海道日本ハムファイターズを応援する会会員（企業、団体、商店、グループなど）を「所属する業界」と「所在する市町村」で分類し、ファイターズの優良顧客（ロイヤルカスタマー）の特徴の一端を探ります¹⁶。

① 応援する会加入企業等の業界分類

まず、表3-10に示した通り、応援する会に所属する801の企業等を「日本標準産業分類(総務省:平成14年3月改定)」に基づき分類しました。応援グループなどの日本標準産業分類に含まれない団体については、「その他」の分類に含めました。

産業分類別で最も会員数が多かったのは、「卸売・小売業」（196 事業所：構成割合 26.2%）で、次いで「サービス業」（160 事業所：21.4%）、「複合サービス事業（郵便局）」（154 事業所：20.6%）、「飲食・宿泊業」（81 事業所：10.8%）の順でした。これら構成割合（a）を「事業所・企業統計調査確報結果（北海道：平成16年）」で示されている北海道全体の産業分類別の事業所構成割合（b）と（産業分類別会員加入倍率：a／bとして算出し）比較すると、加入倍率が飛びぬけて多いのは「複合サービス事業（郵便局）」（34.33倍）で、次いで「情報通信業」（2.11倍）、「製造業」（1.29倍）の順となっていました。これらに対して「不動産業」（0.15倍）、「医療・福祉」（0.33倍）、「金融・保険業」（0.57倍）、「運輸業」（0.57倍）の加入倍率は低い値となっています。

分類をもっと細かく業種レベルでみると、表3-11に示したように、「郵便局」（154局：20.6%）が最も多く、次いで「新聞販売業」（120店：16.1%）、「理美容業」（87店：11.6%）、「飲食業」（73店：9.8%）の順となっています。新聞販売業のほとんどが出資企業でありスポンサーでもある㈱北海道新聞社の新聞販売所であること、また、札幌理容



協同組合が「北海道日本ハムファイターズ後援会」（会員 201 店）により組織的な取組みを行っていることなどから、新聞販売業、理美容業、そして、郵便局の3業種の会員が多いことは、組織的な会員加入が推進された結果であると推察されます。札幌理容協同組合の後援会では、各種イベントの開催の他に「ファイターズカット（髪型）の提案」といったユニークな取組みも行っています。これら3業種（361 事業所）で会員総数の45.1%を占めており、地域密着の観点からは偏りがある業種別の会員構成になっています。

¹⁶ 北海道日本ハムファイターズを応援する会の会員名簿については、「北海道日本ハムファイターズ ホームページ www.fighters.co.jp」で公開されているものを使用しました。また、個別企業の産業分類及び所在地の特定はインターネット検索により得られた情報に基づき行いました。

表 3－10：「北海道日本ハムファイターズを応援する会」会員企業等の業界分類

産業分類	「応援する会」		北海道全体の 事業所	産業分類別 会員加入倍率
	会員数	構成割合 (a)	分類構成割合 (b)	a/b
卸売・小売業	196	26.2 %	28.3 %	0.93
サービス業	160	21.4 %	20.5 %	1.04
複合サービス事業	154	20.6 %	0.6 %	34.33
飲食・宿泊業	81	10.8 %	17.1 %	0.63
建設業	50	6.7 %	10.4 %	0.64
製造業	49	6.6 %	5.1 %	1.29
情報通信業	14	1.9 %	0.9 %	2.11
医療・福祉	13	1.7 %	5.1 %	0.33
運輸業	12	1.6 %	2.8 %	0.57
金融・保険業	9	1.2 %	2.1 %	0.57
不動産業	8	1.1 %	7.2 %	0.15
電気・ガス・熱供給・水道業	1	0.1 %	0.1 %	1.00
計	747	100 %	100 %	1.00
その他	33			
不明	21			
合計	801			

注 1) 産業分類は「総務省：日本標準産業分類(平成 14 年 3 月改訂)」に基づき設定した。

注 2) 日本標準産業分類に含まれない応援組織などについては「その他」に分類した。

注 3) 北海道全体の事業所の構成割合は「北海道：平成 16 年事業所・企業統計調査（簡易調査）確報結果」に基づき算出した。

表 3－11：「北海道日本ハムファイターズを応援する会」に加入が多い業種

業種	会員数	構成割合
郵便局	154	20.6%
新聞販売業	120	16.1%
理美容業	87	11.6%
飲食業	73	9.8%
(合計)	(747)	(100%)

② 応援する会加入企業等の市町村別分布

次に、北海道日本ハムファイターズを応援する会に加入している企業等の市町村分布（道内）を、表 3－12 に示しました。所在地が特定された 750 事業所うち、道外に本店を置く企業が 8.0%にあたる 60 事業所で、残りの 690 事業所（92.0%）が道内企業等となっています。これら道内企業等の所在地を市町村別にみると、ファイターズが本拠地を置く札幌市所在の会員が 550 事業所(79.7%)と最も多く、次いで旭川市の 15 事業所(2.2%)、江別市の 11 事業所(1.6%)の順となっています。

それぞれの市町村で事業所数が異なることから、会員数 (a) を市町村全体の事業所数 (b) で除

して、会員加入率(a/b)を算出し比較すると表3-12に示した通りになります。会員加入率においても札幌市の会員加入率が0.771%と最も高く、次いで当別町の0.504%、江別市の0.378%、芦別市の0.377%、恵庭市の0.324%、石狩市の0.314%、北広島市の0.300%の順となっています。ファイターズは、旭川市、函館市、釧路市、帯広市を準本拠地としています。それぞれの会員加入率は、0.096%、0.039%、0.040%、0.033%と、全道平均の会員加入率0.356%に対して極めて低い値となっています。

表3-12：「北海道日本ハムファイターズを応援する会」企業等の市町村別分布

市町	「応援する会」 会員数(a)	構成割合	市町村全体の 事業所数(b)	会員加入率 a/b	札幌からの 距離
札幌市	550	79.7%	71,293	0.771%	0
旭川市	15	2.2%	15,555	0.096%	113.37 km
江別市	11	1.6%	2,910	0.378%	15.46 km
小樽市	7	1.0%	7,005	0.100%	32.5 km
千歳市	7	1.0%	2,849	0.246%	36.04 km
石狩市	6	0.9%	1,913	0.314%	12.54 km
岩見沢市	6	0.9%	3,390	0.177%	37.27 km
苫小牧市	6	0.9%	8,520	0.070%	51.76 km
函館市	6	0.9%	15,327	0.039%	152.58 km
恵庭市	6	0.9%	1,851	0.324%	26.96 km
北広島市	4	0.6%	1,334	0.300%	18.99 km
釧路市	4	0.6%	9,952	0.040%	246.04 km
帯広市	3	0.4%	8,991	0.033%	150.46 km
北見市	3	0.4%	5,877	0.051%	221.08 km
当別町	3	0.4%	595	0.504%	22.28 km
八雲町	3	0.4%	1,024	0.293%	126.26 km
芦別市	3	0.4%	796	0.377%	84.44 km
室蘭市	3	0.4%	5,057	0.059%	88.61 km
10 市町	10 × (2 事業所)	2.9%			
24 市町	24 × (1 事業所)	3.5%			
小計 (52 市町)	690	100.0%	193,936	0.356%	
道外	60				
計	750				
不明	51				
合計	801				

注1) 市町全体の事業所数は「総務省統計局：平成16年事業所企業統計調査都道府県別集計」による

注2) 「札幌からの距離」は、札幌市役所から各市町村の役場所在地までの直線距離

北海道の地域活性化プラットフォーム会議が、平成18年3月に示した報告書¹⁷においても、ファイターズを活用した地域振興という観点から、「地方の盛り上りの創出」が重要な課題として取り上げられていますが、図3-2に示したように、応援する会への加入率と札幌からの直線距離の関係をみると、札幌から遠くに離れるほど会員の加入率が低くなる傾向があることがわかります。

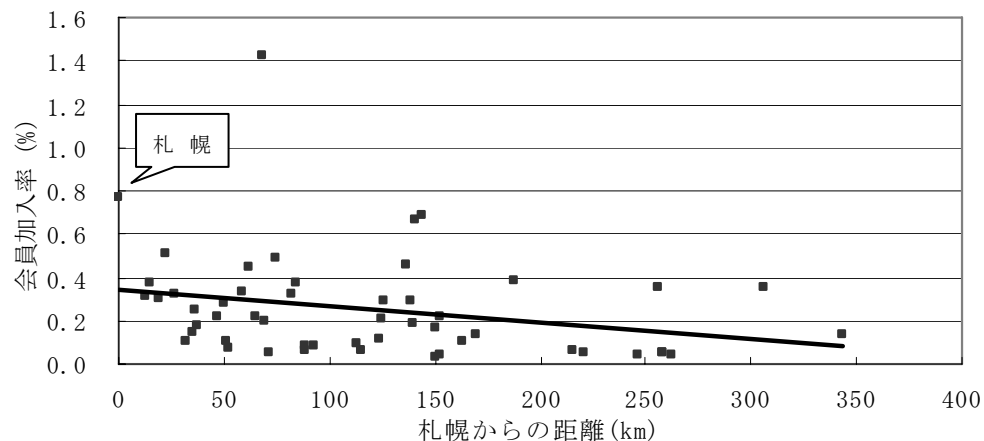


図3-2：市町の札幌からの距離と会員加入率との関係

注1)「札幌からの距離」は、札幌市役所から各市町村の役場所在地までの直線距離
 注2)道内52市町、690事業所を対象としてグラフ化

以上のことから、ファイターズの優良顧客（ロイヤルカスタマー）である北海道日本ハムファイターズを応援する会会員企業等の特徴としては、表3-13に示した通りに整理することができます。北海道の企業等が主体となっていることについては、地域密着の観点から、評価することができますが、会員企業等が特定の業種に偏っていること、札幌市に極端に集中していることは課題です。

表3-13：「北海道日本ハムファイターズを応援する会」会員企業等の特徴

	特 徴
1)	会員企業等が特定の業種に偏っている
2)	北海道の企業等が主体となっている
3)	札幌市に著しく集中しており札幌から遠くに離れるほど加入率が低くなっている

¹⁷ 地域活性化プラットフォーム会議：北海道日本ハムファイターズを活用したスポーツと地域振興，平成18年3月。

(5) 北海道の中小企業の“見込み顧客”としてのファイターズファンの特徴

以上の分析から特定された北海道の中小企業の“見込み顧客”としてのファイターズファンの特徴等は、表3-14の通りとなります。

基本的なスタンスは、ファイターズと中小企業の両者の協同による【相互利益創造】で、ファイターズの一般顧客や優良顧客が増加すれば、それらをターゲット（見込み客）としたイベント等を中小企業が連携をした形で展開し、それらイベント等の展開がファイターズの顧客をさらに増加させるというループ状の構図です。

ここで注意しなければならないことは、中小企業側がファイターズファンの“顧客ニーズ”を的確に捉えて、それらに応じた商品やサービスを提供することです。そのニーズは「とにかく、皆と一緒にビールを飲みながら応援したい!」、「ファイターズ・ブランドの商品を持ちたい!」といった直接的なものなのかもしれませんが、プロスポーツが有している地域活性化効果の「地域から全国への情報発信」や「アマチュア・スポーツの振興」に関連する間接的なニーズなのかもしれません。個々の中小企業が自社の業種・業態にあった形でターゲットとするファイターズファンのニーズを具体的に特定することが重要です。

表3-14：北海道の中小企業の“見込み顧客”としてのファイターズファンの特徴

区分	特徴等
＜見込み客＞ プロスペクティブカスタマー	・テレビ視聴者などで構成される顧客類型 ・2006年日本シリーズ第5戦の札幌地区平均視聴率52.5%から単純計算すると北海道内1,250千世帯(2,954千人)が見込み客の最大規模 ・2006年日本シリーズを経て「注目(Attention)」と「関心(Interest)」は充足されていると考えられ「欲求(Desire)」を発生させる施策の展開が「一般顧客」への転換の鍵
＜一般顧客＞ カスタマー	・スタジアムの観客で構成される顧客類型 ・2006年レギュラーシーズン道内59試合では観客数144万人を記録 ・ファイターズの不振時の顧客減少が懸念 ・優勝を絶好の機会として捉え優良顧客化の取組強化が必要
＜優良顧客＞ ロイヤルカスタマー	・観客のうち、ファンクラブ、サポーターズクラブ、応援する会に加入している者で構成される顧客類型 ・球団と確固たる信頼関係が相互に構築されている ・ファンクラブ：2万5千人(2004年3月)、サポーターズクラブ(個人)：328人(団体)：31団体、応援する会：801企業等 ・優良顧客確保のためには勝敗だけではなく勝敗にかかわらず享受できるエンターテインメントとしてのイベントの顧客満足を追及し続けることが重要 ・応援する会企業は特定業種に集中し札幌市に著しく集中 ・勝敗にかかわらず楽しめるエンターテインメントとして顧客満足を追及し続けることが重要

3. 株式会社北海道日本ハムファイターズを取り巻く企業（競合の側面）

「株式会社北海道日本ハムファイターズ」の営業活動を取り巻く多種多様な企業群は、図3-3に示したように、4つの側面から、「出資型」（インベスター型）、「広告主型」（スポンサー型）、「取引型」（ビジネスコネクション型）、「応援型」（サポーター型）に分類することができます。

本項では、先ず、株式会社北海道日本ハムファイターズの企業理念について概観し、4つの企業群の特徴を明らかにします。そして、これら競合企業の動きから中小企業が参入可能な事業機会（ビジネスチャンス）を特定します。

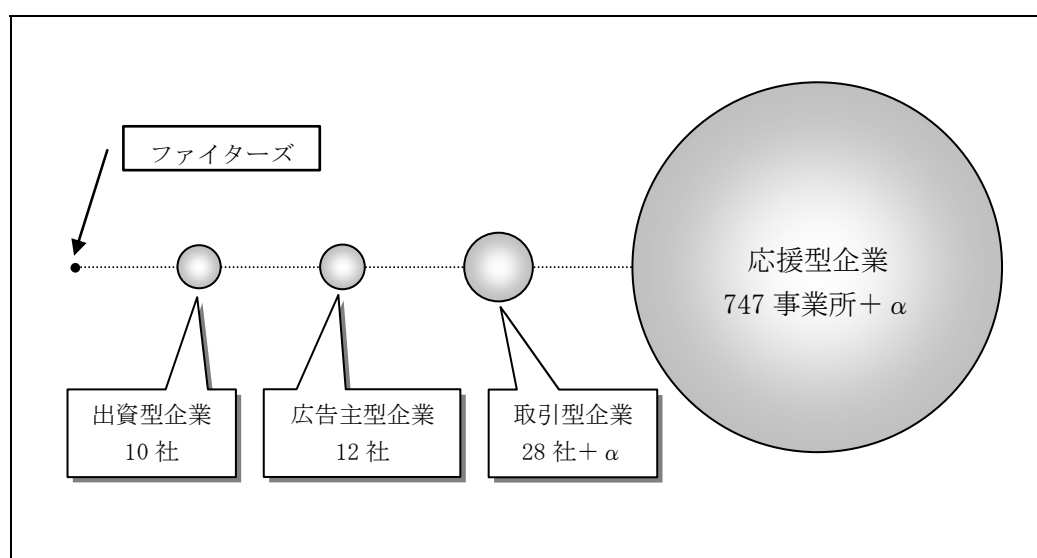


図3-3：株式会社北海道日本ハムファイターズを取り巻く企業

（1）株式会社北海道日本ハムファイターズの企業理念

株式会社北海道日本ハムファイターズは、表3-15に示した事項を企業理念として設定しています。企業理念とは、企業の社会的役割と存在意義、また、その役割をどんな形で果たしていくのかという企業の経営姿勢を明らかにしたものです。製造業であればその企業で作る製品が社会に必要なからこそ受注することができ、流通業であれば消費者に商品を届けるという役割があり、サービス業ならば提供するサービスがお客様にとってなくてはならないものであるからこそ、企業が存続できるわけです。そして、企業理念を簡潔に示したものがコーポレート・スローガンで、企業の行動方針を明示しています。ファイターズは、「Sports Community = スポーツと生活が近くにある社会」をコーポレート・スローガンとし、その実現への寄与を誓っています。即ち、『地域密着』が球団の行動の指針となっているのです。

表 3－15：北海道日本ハムファイターズ 企業理念

「Sports Community」 スポーツと生活が近くにある、 心と身体を健康をはぐくむコミュニティを実現するために、 地域社会の一員として地域社会との共生をはかる。 ・スポーツは人々の健康に貢献し、人と人が触れ合う交流の機会となり、人と人との心がつながるコミュニティを創造する力となる。 ・ファイターズは「スポーツと生活が近くにある社会 = Sports Community」の実現に寄与したい。

このファイターズによる地域密着の取組みは、スポーツを通じた人々の健康増進への貢献を主目的としていますが、企業、団体、商店などの応援活動が街の活性化につながることも球団は期待しています。具体的には、「北海道日本ハムファイターズを応援する会」への加入を促進し、表 3－16 に示したメニューで、ファイターズの応援活動を通じた街の活性化を支援しています。



表 3－16：「北海道日本ハムファイターズを応援する会」特典メニュー

＜北海道日本ハムファイターズによる“街”の活性化支援メニュー＞ ■ ファイターズ応援ポスターの販売促進のための活用 ■ 「応援する会」マークを使用した商品の販売 ■ 「応援する会」マークの販売促進利用（折込チラシ、新聞、雑誌の広告など） ■ 観戦チケットの販売促進活用 ■ 応援セール（優勝セールは不可） ■ 「ファイターズ勝ったら企画・特典」の実施 など 年会費：5,000 円 詳細情報：http://www.fighters.co.jp/hokkaido/ouen/sanka.html
--

（2）株式会社北海道日本ハムファイターズを取り巻く企業の 4 類型

資本金の規模では中堅企業として位置付けられる「株式会社北海道日本ハムファイターズ」ですが、多くの企業と多様な関係を持って企業活動を行っています。それら企業は表 3－17 に示した通りの 4 つのタイプに分類することができます。

表 3-17：株式会社北海道日本ハムファイターズを取り巻く企業の 4 類型

	企業類型	説明
①	出資型（インベスター型）	株式会社北海道日本ハムファイターズに出資しているグランドパートナー10 企業
②	広告主型（スポンサー型）	株式会社北海道日本ハムファイターズのオフィシャルスポンサーとなっている 12 企業
③	取引型（ビジネスコネクション型）	株式会社北海道日本ハムファイターズと取引のある企業。この類型には企業活動に係る全ての取引先が含まれますが、それらの実態を把握することはできないため、ライセンス商品の製造販売を行っている 28 企業に着目し分析を行います。
④	応援型（サポーター型）	北海道日本ハムファイターズを応援している企業。ここでは上述の「北海道日本ハムファイターズを応援する会」に加入している 747 企業に着目し分析を行います。

① 出資型（インベスター型）企業

2003 年 8 月に球団運営権譲渡の手続きにより誕生した「株式会社北海道日本ハムファイターズ」は、その地域密着の方針が資本構成にも反映されています。球団の資本金は 2 億円で、ゼネラルパートナー（オーナー企業）の日本ハム株式会社（本社：大阪）と 10 社のグランドパートナー（出資企業）が出資をしています。パートナーの出資構成の詳細は公表されていませんが、報道によると¹⁸、㈱札幌ドーム、㈱北海道新聞社がそれぞれ 1,000 万円、北海道旅客鉄道㈱、北海道電力㈱、札幌商工会議所などがそれぞれ 400 万円となっています。これらパートナー企業の概要は表 3-18 及び 19 に示した通りで、9 つのグランドパートナーが北海道に本社を置く企業及び団体で、サッポロビール㈱のみが道外企業（東京）となっています。「日本プロフェッショナル野球協約 2006」¹⁹では、球団は発行済み資本総額 1 億円以上の株式会社で、このうち日本に国籍を有しないものの持株総計が 49 パーセントを超えてはならないと規定されていますが、それ以外の、例えば、市民持株会による出資等に関する制約条件はありません。

プロ球団への出資に関する地域密着事例としては、プロサッカーチーム（J2）の「水戸ホーリーホック支援持株会」の取組みを挙げることができます²⁰。水戸ホーリーホック支援持株会は、水戸ホーリーホックが地域に根付き市民球団として育っていくことを支援している組織で、会員から 1 口（1 万円）以上の拠出を募り、それを取りまとめて水戸ホーリーホックの運営会社に出資しています。現状の持株会（2,550 人）の出資比率は 54.05%に達し球団の支配株主となっています。この水戸ホーリーホックの事例は、究極の出資に関する地域密着事例であり、ファイター

¹⁸ 出典 毎日新聞：http://www.mainichi.co.jp/syuppan/economist/041130/1.html

¹⁹ 出典 日本野球機構：日本プロフェッショナル野球協約 2006.

²⁰ 出典 水戸ホーリーホック支援持株会：http://www.mito-hollyhock.net/motikabukai/index.html

ズの地域密着促進のための参考となるものと考えられます。例えば、中小企業がファイターズ支援持株会に出資を行い、地域密着型のチーム経営に参画して、協同による【相互利益創造】の観点から Win-Win の関係を築いていくのです。

表 3-18：ゼネラルパートナー（オーナー企業）の概要

企業名	事業内容	資本金	従業員数	売上高
日本ハム株式会社 (本社：大阪)	肉製品製造・卸売業	242 億円	28,104 名	9,637 億円 (連結)

表 3-19：グランドパートナー企業（出資企業）の概要

企業名	事業内容	資本金	従業員数	売上高
株式会社 札幌ドーム (本社：札幌)	ドームの貸館経営等	10 億円	64 名	—
株式会社北海道新聞社 (本社：札幌)	新聞事業等	3 億 4,650 万円	1,569 人	659 億円
北海道旅客鉄道 (株) (本社：札幌)	旅客鉄道事業等	90 億円	8,543 人	886 億円 (営業収益)
株式会社 北洋銀行 (本社：札幌)	銀行業	711 億円	2,961 人	1,440 億円 (経常収益)
株式会社 北海道銀行 (本社：札幌)	銀行業	935 億円	1,724 人	882 億円 (経常収益)
北海道電力株式会社 (本社：札幌)	電力事業	1,142 億円	5,826 人	5,134 億円
北海道瓦斯株式会社 (本社：札幌)	ガス事業	50 億円	649 人	471 億円
ホクレン (本社：札幌)	経済事業を行う道内 農協の連合会	213 億円 (出資金)	2,081 人	1 兆 4,441 億円 (取扱高)
サッポロビール (株) (本社：東京)	ビール等の製造・販売	466 億円	—	4,536 億円 (連結)
札幌商工会議所 (事務所：札幌)	中小企業を中心とした 24,000 社を超える企業が加盟する札幌市最大の経済団体			

注) 売上高等は直近決算期の値

② 広告主型（スポンサー型）企業

この類型は、株式会社北海道日本ハムファイターズのオフィシャルスポンサー 12 社で構成されています。ファイターズは、表 3-20 に示したように、12 の企業とオフィシャルスポンサー契約を締結しています。オフィシャルスポンサーとは、ファイターズの球団運営に賛同し、スポンサード契約を締結した法人です。これらスポンサー型企業は、広告宣伝活動などを通じて、ファイターズの活動とともに企業の成長を図るという目的を有しています。

12 の広告主型企業の本社所在地を見ると、過半数の 7 社が道内企業（札幌市：6、登別市：1）となっており、この点においても地域密着の方針が反映されているといえるかもしれません。

それら7社のうち「株式会社道新スポーツ（資本金：3,000万円、従業員数：88人）」と「野口観光株式会社（4,500万円、89人）」が中小企業に該当します。

同じパリーグに属する福岡ソフトバンクホークスは、オフィシャルスポンサーを8つのカテゴリー、即ち、1)ファシリティネームスポンサー、2)ヘルメットスポンサー、3)ユニホームスポンサー、4)メディアスポンサー、5)ホークスパートナーズ・ゴールドスポンサー、6)ホークスパートナーズ・シルバースポンサー、7)ゲームデースポンサー、8)メセナシートスポンサー、に細分化しています。合計で140もの法人がホークスとスポンサー契約を結んでいます。

特筆すべきは、より多くのスポンサーを確保するために、2005年度に新たな公式スポンサー制度として導入された「ホークスパートナーズ」制度です。有限会社を含めた多種多様な96の企業がシルバースポンサーとなっています。この福岡ソフトバンクホークスの取組みと比較すると、ファイターズのスポンサー数は極端に少なく、中小企業を含めた法人に広く開かれているとはいえない状況にあります。中小企業がオフィシャルスポンサーとして参入できる制度の新設が望まれます。

表3-20：オフィシャルスポンサー企業

企業名	事業内容	資本金	従業員数	売上高
株式会社北海道新聞社 (本社：札幌)	新聞事業等	3億4,650万円	1,569人	659億円
株式会社道新スポーツ (本社：札幌)	新聞事業等 北海道新聞の子会社	3,000万円	88人	—
ホクレン (本社：札幌)	経済事業を行う道内 農協の連合会	213億円 (出資金)	2,081人	1兆4,441億円 (取扱高)
株式会社ローソン 北海道支社(本社：東京)	コンビニエンスストアの フランチャイズチェーン展開	585億円	8,366店	1兆3,617億円 (全店売上高)
サッポロビール(株) (本社：東京)	ビール等の製造販売	100億円	—	4,536億円 (連結)
サッポロ飲料(株) (本社：東京)	清涼飲料水の製造及び販売	29億円	462人	641億円
株式会社 アインファーマシーズ (本社：札幌)	調剤薬局・ドラッグストア チェーン展開	33億円	1,838人	511億円
全日本空輸株式会社 (本社：東京)	航空運送事業等	1,600億円	12,523人	1兆3,687億円 (営業収益)
北海道旅客鉄道(株) (本社：札幌)	旅客鉄道事業等	90億円	8,543人	886億円 (営業収益)
株式会社スガイ・エンタテインメント (本社：札幌)	アミューズメント施設 経営・映画興行	9.5億円	105人	69億円
野口観光株式会社 (本社：登別)	旅館、ホテル経営等	4,500万円	89人	—
美津濃(株) (本社：大阪)	スポーツに関わる製品 製造、卸売、販売	261億円	1,831名	1,210億円

注) 売上高等は直近決算期の値

③ 取引型（ビジネスコネクション型）企業

この類型には、株式会社北海道日本ハムファイターズの企業活動に係る全ての取引先が含まれますが、その実態を詳細に把握することはできないため、表3-21に示したライセンス商品の製造販売を行っている28企業（ライセンシー）に絞ってその特徴を見ます。ライセンシーは、球団のマークやマスコット等のプロパティ（7種）を使用し商品化する権利を持ち、それらの活用により販路拡大や商品のイメージアップを図ることを目的としています。

28社のライセンシーのうち、9社（32.1%）が北海道の企業となっています。それ以外の所在地としては、東京都（10社）、愛知県（4社）、京都府（2社）などです。商品のカテゴリーとしては、「フード・ドリンク」が10社と最も多く、次いで「文具・玩具・楽器」の4社、日本一となった2006年シーズンの特徴として「優勝記念品」の製造販売が4社によって行われています。資本金及び従業員数が不明の会社もありますが、これら取引型企業の大半が中小企業です。

経済のグローバル化等が進展する中で、農林水産業の生産地や、中小企業集積地、伝統工芸品産地では、地域特性を活かして、付加価値の高い商品づくりに取り組み、地域ブランドを確立することで活路を見出そうとする動きが活発化しています。ブランドは、商品の基本的な価値である「基本価値」、ブランドがもたらす「情報価値」ととも



に、商品とは直接関係がないけれども、お客様にとって重要な意味を持つ「周辺価値」を有しています²¹。ファイターズのライセンス商品は、お客様にこの周辺価値を与えることを可能とします。ライセンシーにとっては、商品の差別化が可能となり、市場におけるポジションが明確になり、競争相手に対する優位性を確保することができます。ファイターズのロイヤルカスタマーを自社の優良顧客とすることが可能となるのです。

北海道の中小製造業にとっては、ファイターズブランドを活用したライセンス商品の開発が、差別化という観点から、ビジネスチャンスになるものと考えられます。

²¹ 金子和夫：地域ブランドでまちおこし 特産品の効果的なマネジメント，地域活性化センター『地域づくり』9月号，2002.

表 3-21：取引型（ビジネスコネクション型）企業

企業名	ライセンス商品	事業内容	資本金	従業員	所在地
松本徽章工業(株)	優勝記念品	バッジ等の製造販売	4,800 万円	—	東京都
(株)ベースボール マガジン社	優勝記念品	出版事業	5,000 万円	225 人	東京都
(株)ノリタケ テーブルウェア	優勝記念品	洋食器販売	3 億 5,000 万円	—	愛知県
グローバル産業(株)	優勝記念品	金属地金商	—	—	東京都
(株)アマノ樹工	アクセサリ	プラスチック製品製造販売	1,000 万円	30 人	山梨県
セロリー(株)	アクセサリ	バッジ等の製造販売	—	—	札幌市
(株) ウエルコム	アクセサリ	用品雑貨貿易	—	—	東京都
富士製旗(株)	インテリア 応援グッズ	旗製造・販売	—	—	東京都
(有)サンレイ	インテリア	石材業	—	—	大分県
(株)ニッタクス	スポーツグッズ	合板製造・販売	9,000 万円	140 人	東京都
(株)マルシン産業	スポーツグッズ	スポーツ用品メーカ	—	—	札幌市
日本クラウン(株)	DVD・CD	DVD 等の製作・販売	—	—	東京都
道栄紙業(株)	日用品・健康用品	製紙業	1 億 2,500 万円	95 人	俱知安町
(株)ホロン	日用品・健康用品	健康用品販売	—	—	札幌市
宝酒造(株)	フード・ドリンク	酒類等の製造・販売	10 億円	—	京都府
黄桜酒造(株)	フード・ドリンク	酒類の製造・販売	6,000 万円	283 人	京都府
(株)壺屋総本店	フード・ドリンク	菓子製造・販売	4,900 万円	52 人	旭川市
(株)札幌駅立売商会	フード・ドリンク	駅弁の製造・販売	—	—	札幌市
(株)マックドゥ	フード・ドリンク	菓子類販売	3,000 万円	11 人	東京都
(株)サトーブランド	フード・ドリンク	菓子類販売	—	—	愛知県
佐藤食品(株)	フード・ドリンク	弁当製造・販売	1,000 万円	—	千歳市
カネジン食品(株)	フード・ドリンク	麺類製造卸	3,000 万円	—	札幌市
(有)ジェイワックス	フード・ドリンク	日用雑貨製造・卸売	300 万円	—	愛知県
(株)長登屋	フード・ドリンク	菓子の製造・販売	9,600 万円	330 人	愛知県
JR 北海道バス	文具・玩具・楽器	旅客自動車運送事業	30 億円	850 人	札幌市
(有)あさひ工房	文具・玩具・楽器	沖縄三線の製造販売	300 万円	7 名	沖縄県
(株)デジタルゲイン	文具・玩具・楽器	写真付切手販売	1,000 万円	—	東京都
(株)エポック社	文具・玩具・楽器	玩具製造・販売	3 億 8,000 万円	162 名	東京都

④ 応援型（サポーター型）企業

「北海道日本ハムファイターズを応援する会」の会員企業（747 企業＋α）が、この類型に該当します。前述の通り、応援する会は、会員企業等が特定の業種に偏っており、北海道の企業等が主体となっているものの、札幌市に著しく集中しているという特徴を有しています。

この応援型企業の類型には 2 つのタイプが存在します。ひとつが「純粋応援型」で、もうひとつのタイプが「応援活用型」です。現状では純粋応援型企業が大半で応援活用型企業は少数となっています。次章で詳述する全道の商店街振興組合を対象としたアンケート調査の結果によると、約 6 割の商店街振興組合がファイターズを応援して



いるものの、応援活動を商店街振興のために活用しているのは、それらの約3割（全体の2割弱）の組合のみでした。そして、約7割の商店街が、地域支援の枠組みを持つ応援する会の存在を知らないと答えており、このことが低い活用の原因と考えられます。しなしながら、今後の活用の可能性については、約6割の商店街が活用について前向きな姿勢を示していることから、「純粋応援型」から「応援活用型」への転換は難しくはないものと考えられます。なお、応援活用型の企業の取組み状況については第5章で事例を紹介します。

4. ファイターズを活用したビジネスチャンスの特定

株式会社北海道日本ハムファイターズを取り巻く4つのタイプの企業群の分析から洗い出された事業機会（ビジネスチャンス）は表3-22に示した通りに整理することができます。これら4つのビジネスチャンスの詳細は第6章で示しますが、ファイターズの地域密着型経営の下、球団と北海道の中小企業がWin-Winの関係（相互利益創造の関係）を構築することを共通の前提条件としています。

表3-22：企業類型ごとのファイターズを活用したビジネスチャンス

企業類型	ビジネスチャンス
出資型（インベスター型）	(1) 支援持株会の組成による中小企業の経営参加 【効果】 経営参画による球団と中小企業の相互利益創造 【条件】 球団の支援持株会設立承認
広告主型（スポンサー型）	(2) 中小企業のオフィシャルスポンサー参入 【効果】 広告宣伝活動などを通じた相互利益創造 【条件】 球団によるオフィシャルスポンサー制度の拡大
取引型 （ビジネスコネクション型）	(3) 製造業を中心としたライセンス商品開発 【効果】 球団及び中小企業の売上向上 【条件】 積極的な球団による広報活動と中小企業の参入
応援型（サポーター型）	(4) 応援する会を活用したイベント等の創造 【効果】 球団及び中小企業の売上向上 【条件】 積極的な球団による広報活動と中小企業の加入

第4章 スポーツ事業と中小企業振興に関するアンケート調査結果

本アンケート調査は、北海道商店街振興組合連合会（札幌市）に所属する商店街振興組合（152組合）を対象として、北海道日本ハムファイターズに関わる「応援活動の現状」、「応援活動のビジネスへの活用状況」、「今後の活用の可能性」及び「今後の連携の可能性」についての意向等を把握するために実施されました。

結果を要約しますと、約6割の商店街がファイターズの応援を現状でしていますが、応援活動を商店街振興のために活用しているのはそのうちの3割程度で、効果として売上増加や来店（来街）者の増加にはつながっていないことが示唆されました。ファイターズの地域活性化支援の取組みである「北海道日本ハムファイターズを応援する会」については、約7割がその存在を知らず、現状では認知度が極めて低いものの、今後の活用の可能性および全道的な連携イベントへの参加については約6割の商店街が前向きな回答を寄せています。

調査結果の概要等は次に示した通りです。

1. アンケート調査方法

- （1）調査期間：平成18年10月11日～10月31日
- （2）調査対象：北海道商店街振興組合連合会に所属する全道の152商店街振興組合
- （3）調査票配布・回収方法：郵送

（発送日：平成18年10月11日、最終回収日：平成18年11月14日）

- （4）主な調査項目：全11問（「付属資料Ⅰ アンケート調査票様式」参照）

- ① 北海道日本ハムファイターズの応援活動の有無・内容
- ② 応援活動の商店街振興への活用の有無・内容・効果
- ③ 北海道日本ハムファイターズを応援する会の認識の有無・活用の可能性
- ④ ファイターズを活用した全道的なイベントへの参加の可能性
- ⑤ スポーツ事業と中小企業振興に関する自由意見

2. アンケート回収実績

152商店街振興組合のうち58組合から回答をいただきました。回収率は38.2%でした。市町村別の配布及び回収状況は表4-1に示した通りです。

表 4－1：アンケート配布及び回収数

市町村	配布数	回収数	市町村	配布数	回収数
札幌市	37	8	深川市	4	0
旭川市	7	2	紋別市	4	2
帯広市	9	4	名寄市	3	2
北見市	4	4	網走市	1	0
江別市	4	2	美唄市	1	1
留萌市	5	3	稚内市	3	2
千歳市	7	4	富良野市	2	0
釧路市	9	4	夕張市	2	1
岩見沢市	3	1	根室市	4	0
苫小牧市	3	2	赤平市	1	1
小樽市	8	3	芦別市	3	2
函館市	5	1	伊達市	4	1
恵庭市	2	0	登別市	2	2
滝川市	5	2	士別市	1	0
室蘭市	8	3	石狩市	1	1
			合計	152	58
				回収率	38.2%

3. アンケート結果概要

(1) 北海道日本ハムファイターズの応援活動の有無・内容

回答があった商店街振興組合のうち、58.6%にあたる 34 の商店街が、組合あるいは組合の有志の取組みとして、北海道日本ハムファイターズを応援しています。

応援の内容は、「応援ポスターの掲示(16)」「旗やノボリの設置(8)」、「応援会(テレビ観戦等)の地元開催(8)」、「情報誌の配置(6)」、「観戦ツアーの実施(4)」などで、「応援メッセージボード(1)」を設置している商店街や「パブリック・ビューイング (1)」を開催している商店街もありました。

(2) 応援活動の商店街振興への活用の有無・内容・効果

応援活動を商店街振興（販売促進）のために活用している組合は、全体の 19.0%、応援をしている商店街の 32.4%にあたる 11 組合のみでした。活用の取組みとしては、「観戦チケットの販売促進活用(5)」が最も多く、次いで「応援セールの実施(4)」、「ポスターの販売促進活用(3)」、「勝ったら割引・特典付与の実施(2)」の順となっています。「応援する会ロゴ付商品の販売(1)」、「商店街主催の展示会の開催(1)」や「商店街主催のパブリック・ビューイングのチケットを配布(1)」も行われていました。応援する会のロゴの販売促進ための活用は行われていませんでした。

応援活動の商店街振興への活用に関する効果については、現状では大きな売上増加につながっている商店街はなく、来店(来街)者増加の効果があった商店街は 1 組合のみでした。経済的

な効果が出ていない理由としては、地域住民に取り組み内容が浸透していないことがあげられていました。一方、その他効果として、応援活動の活用によりお客様との共通の話題が増えたという効果をあげている商店街がありました。

（３） 北海道日本ハムファイターズを応援する会の認識の有無・活用の可能性

ファイターズが「北海道日本ハムファイターズを応援する会」を組織し、商店街等の活性化支援等の取り組みを行っていることについて、知っていたのは25.9%の商店街のみで、69.0%が知らなかったと答えています。これに対して今後の活用の可能性について尋ねたところ、60.3%の商店街が「活用したい（活用中を含む）」又は「活用を検討したい（関心・興味がある）」との意向を示していました。具体的に活用（検討を含む）したいメニューとしては「応援ポスターの販売促進活用」が19組合と最も多く、次いで「観戦チケットの販売促進活用(17)」、「ファイターズが勝ったら割引ポイント特典付与(14)」、「応援セール開催(13)」の順となっていました。

広報活動の工夫により、「北海道日本ハムファイターズを応援する会」の存在を広く知ってもらうことができれば、会員を容易に増やすことができ、多くの商店街が活性化支援策の活用の機会を持つことができるものと考えられます。

（４） ファイターズを活用した全道的なイベントへの参加の可能性

商店街による全道的な連携に関しては、63.7%の組合がファイターズの“元気を”商店街の振興につなげる広域的な連携に「参加したい」又は「参加を検討したい（関心・興味がある）」との前向きな意向を示していました。参加しない理由として「球団のある札幌から遠く離れた地域においてメリットがない」ことをあげている商店街がありました。

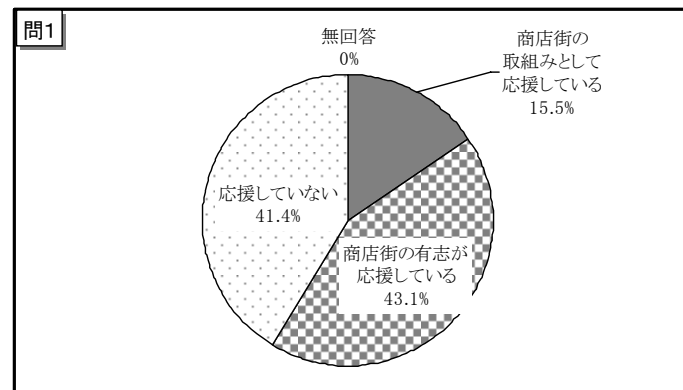
イベントの連携に関しては6割以上の商店街が前向きな姿勢を示していますが、実現に向けての課題としては、連携のための「コーディネーターの選定」があげられます。

（５） スポーツ事業と中小企業振興に関する自由意見

自由意見としては、野球だけがスポーツではなく、土地柄や商売柄で広がりがあるという指摘があり、また、アイスホッケーを資源として地域振興を模索しているという情報提供もありました。また、地方の商店街からは、ファイターズ関連のメリットは札幌近郊のみであり、地方では一時の人気に頼るのではなく地域に根付いた取り組みが重要であるとの意見がありました。応援活用の取り組みの障害としては、ロゴマーク入りのサポート旗などの使用制限が厳しいこと、応援経費の工面などがあげられていました。

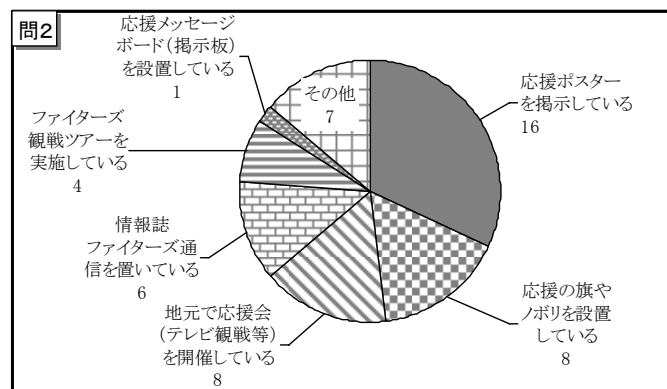
4. アンケート結果詳細

問1：あなたの商店街では、北海道日本ハムファイターズの応援活動を行っていますか。



選択肢	回答数	構成比
商店街の取組みとして応援している	9	15.5%
商店街の有志が応援している	25	43.1%
応援していない	24	41.4%
無回答	0	0.0%
計	58	100.0%

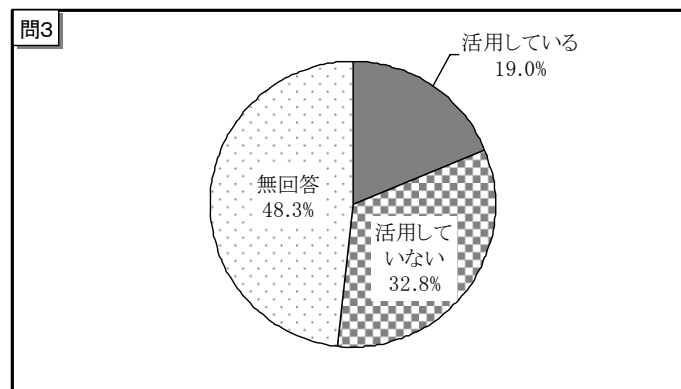
問2：商店街や有志の取組みとして応援している方々は、具体的にどのような応援活動を行っていますか。（全て）



選択肢	回答数	構成比
応援ポスターを掲示している	16	20.8%
応援の旗やノボリを設置している	8	10.4%
地元で応援会（テレビ観戦など）を開催している	8	10.4%
情報誌（ファイターズ通信）を置いている	6	7.8%
ファイターズ観戦ツアーを実施している	4	5.2%
応援メッセージボード（掲示板）を設置している	1	1.3%
その他	7	9.1%
無回答	27	35.1%
計	77	100.0%

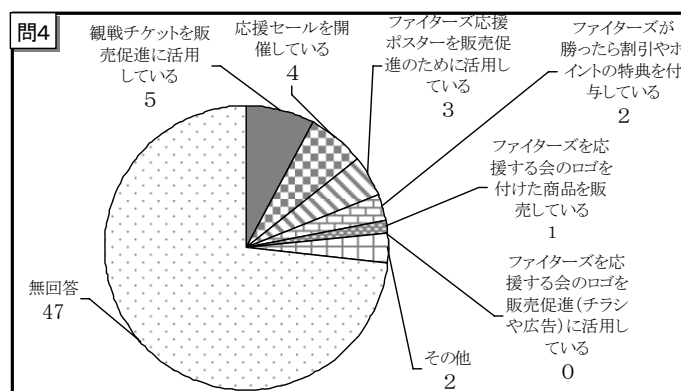
- その他の取組み：「商店街主催のパブリック・ビューイングの開催(1)」「商店街主催の展示会の開催(1)」「有志が地元応援団・ファンクラブに入会(3)」

問3：商店街や有志の取組みとして応援している方々は、現在行っている応援活動を商店街振興（販売促進）のために活用していますか。



選択肢	回答数	構成比
活用している	11	19.0%
活用していない	19	32.8%
無回答	28	48.3%
計	58	100.0%

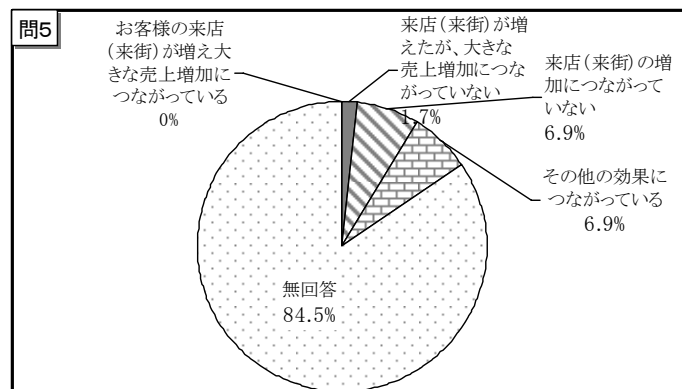
問4：商店街や有志の取組みとして応援活動を商店街の振興（販売促進）のために活用している方々は、具体的にどのような活用の取組みを行っていますか。（全て）



選択肢	回答数	構成比
観戦チケットを販売促進に活用している	5	7.8%
応援セールを開催している	4	6.3%
ファイターズ応援ポスターを販売促進のために活用している	3	4.7%
ファイターズが勝ったら割引やポイントの特典を付与している	2	3.1%
ファイターズを応援する会のロゴを付けた商品を販売している	1	1.6%
ファイターズを応援する会のロゴを販売促進（チラシや広告）に活用している	0	0.0%
その他	2	3.1%
無回答	47	73.4%
計	64	100.0%

- その他の取組み：「商店街主催の展示会の開催(1)」、「商店街主催のパブリック・ビューイングのチケットを配布(1)」

問5：商店街や有志の取組みとして応援活動を商店街の振興（販売促進）のために活用している方々は、活用の取組み効果をどのように評価していますか。



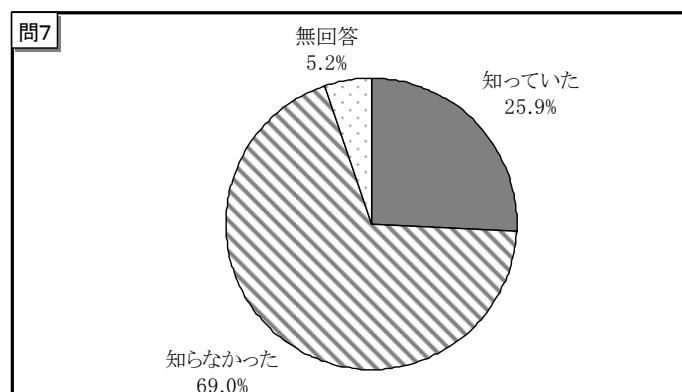
選択肢	回答数	構成比
お客様の来店（来街）が増え大きな売上増加につながっている	0	0.0%
お客様の来店（来街）が増えたが、大きな売上増加につながっていない	1	1.7%
お客様の来店（来街）の増加につながっていない	4	6.9%
その他の効果につながっている	4	6.9%
無回答	49	84.5%
計	58	100.0%

- その他の効果：「お客様とのつながり商店街内のつながりが強くなった(1)」、「話題性がある(1)」、「今後も継続的に前向きに取り組もうという気運が生まれた(1)」

問6：回答いただいた活用の取組み効果(問5)となった理由は、どのようなことですか。

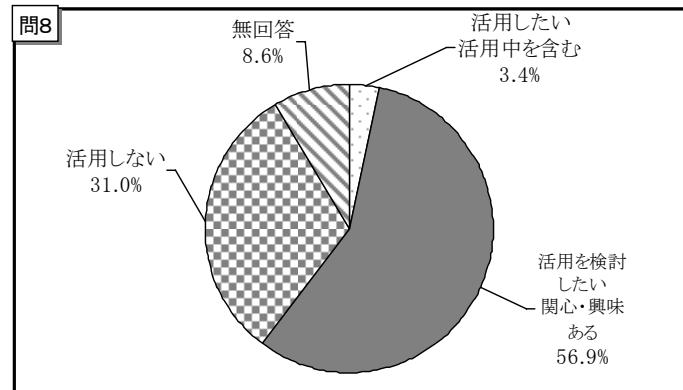
- 【来店（来街）が増えたが、大きな売上増加につながっていない】：地区住民の理解がまだ薄い、浸透していない。観戦チケットの振替えをする固定客はいるが、商品全体の売上げ増となっていない。よって、更に情報を住民に与えたい。
- 【来店（来街）の増加につながっていない】：固定客が多いため。でも話題が増えたようだ。

問7：ファイターズは「北海道日本ハムファイターズを応援する会」を組織しファイターズの応援活動を通じた商店街等の活性化支援の取組みを行っていますが、この支援策の存在を知っていましたか。



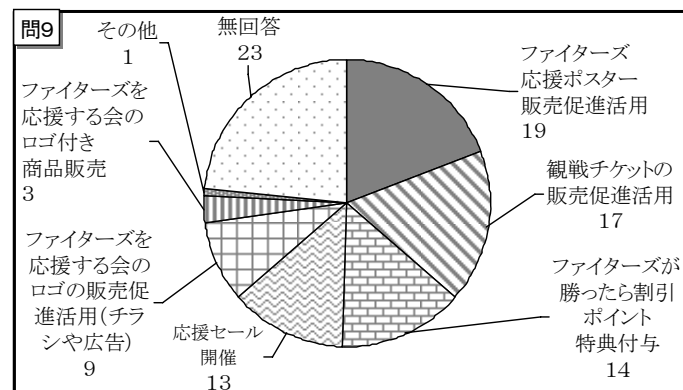
選択肢	回答数	構成比
知っていた	15	25.9%
知らなかった	40	69.0%
無回答	3	5.2%
計	58	100.0%

問8：「ファイターズによる商店街等の活性化支援の仕組み」について、今後、活用したいと思いますか。



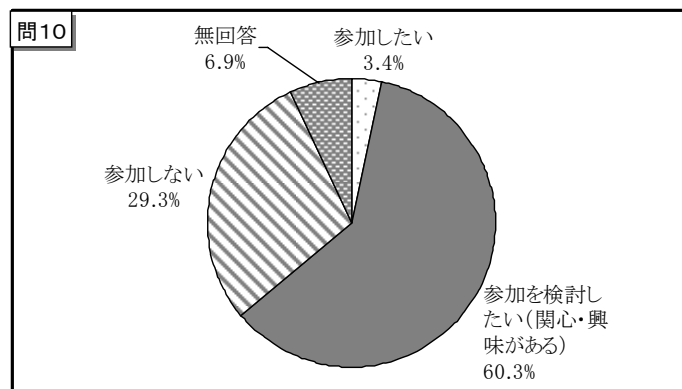
選択肢	回答数	構成比
活用したい（活用中を含む）	2	3.4%
活用を検討したい（関心・興味がある）	33	56.9%
活用しない	18	31.0%
無回答	5	8.6%
計	58	100.0%

問9：ファイターズによる商店街等の活性化支援の仕組みを「活用したい」又は「活用を検討したい」としている方々は、どのような販売促進メニューを活用したいと思いますか。



選択肢	回答数	構成比
ファイターズ応援ポスターの販売促進のための活用	19	19.2%
観戦チケットの販売促進活用	17	17.2%
ファイターズが勝ったら割引やポイントの特典を付与	14	14.1%
応援セールの開催	13	13.1%
ファイターズを応援する会のロゴの販売促進活用（チラシや広告）	9	9.1%
ファイターズを応援する会のロゴを付けた商品の販売	3	3.0%
その他	1	1.0%
無回答	23	23.2%
計	99	100.0%

問１０：全道の商店街が連携しファイターズの“元気”を街の振興（販売促進）につなげるイベントを企画した場合、その連携に参加しますか。



選択肢	回答数	構成比
参加したい	2	3.4%
参加を検討したい（関心・興味がある）	35	60.3%
参加しない	17	29.3%
無回答	4	6.9%
計	58	100.0%

問１１：スポーツ事業と中小企業の振興に関して、ご意見やご提案などがありましたら記入願います。

- わが街ではアイスホッケーをメインにスポーツ振興を考えていますが、なかなか勝つことができずに、街としてどのようにスポーツを資源として活用できるか、これからアクションです。
- 球団が有る札幌近郊にはメリットがあるが、地方において一時的人気上昇に乗った事業より、地元根付いて振興事業に取り組む方が、同じ労力を使うのに値すると思います。
- 本組合には私を含めて巨人軍ファンが多いです。しかし、道民が結束してファイターズを応援するということは、コンサドーレを含めて宜しいことだと思います。
- スポーツ事業の振興については大賛成ですが、野球だけがスポーツではありません。十勝はスピードスケート等たくさんのスポーツがあります。土地柄もあります。商売柄もあります。少しばかり直線的なアンケート調査ではないですか。
- 応援したいファンはたくさんいるのに、ロゴマーク入りのサポート旗など企画制限が厳しく、一部企業スポンサーの外は、街頭や小売店の個店には装飾にも使用出来ないことが、普及や振興の障害となっているのではないだろうか。
- スポーツを企業（商店街）として応援するのはボランティアとしてであります。ある程度応援の資金はかかります。その工面が大変です。よって、商店街、小規模店舗へのなんらかの助成、活気づける資金の助成等をお願いしたい。

第5章 北海道日本ハムファイターズを活用した中小企業等の取組み状況

本章では、実際に北海道日本ハムファイターズを活用している企業等の事例を示し、「活用の取組み効果が得られている要因」と「活用の取組み効果が得られていない要因」の分析を行いました。事例企業に関する情報収集は、面会、文書、電話による取材等により行っています。調査をおこなった事例企業は、表5-1に示した5業種・6事業所で、(1)～(3)が中小企業に分類されます。これらのうち、「立地」を強みとして応援を活用している企業等が4社、イベント企画で応援を活用している企業が1社、北海道のリーディングカンパニーとして出資・広告主・応援といった広い分野で活用しているのが1社、という内訳になっています。これら6つの事例については、「3. 事例企業の取組状況」に概要表を示しました。

また、事例企業について、「中小企業にとっての効果」及び「ファイターズにとっての効果」を2軸にとったポジショニング分析を行い、今後の基本的な改善方向を描いています。

表5-1：北海道日本ハムファイターズを活用している企業等の事例一覧

	企業・団体	業種	類型	
(1)	ファイターズ通り商店街	商店街	応援活用型	立地型
(2)	レストランA	飲食業	応援活用型	立地型
(3)	食堂B	飲食業	応援活用型	立地型
(4)	本州資本総合スーパーC	小売業	応援活用型	立地型
(5)	全国チェーンホテルD	ホテル業	応援活用型	イベント型
(6)	J R 北海道	旅客運送業	(全方位型・リーダー型)	

1. 活用の取組み効果が得られている要因

6つの事例の分析から、取組みが効果に結びついているケースの要因として、大きく2つの事項「(1)理念の一致」と「(2)確固たる戦略・経営基盤」が特定されました。

(1) 理念の一致

J R 北海道のように、自社の経営理念（“北海道の魅力づくりに努め、地域の経済と文化の発展に貢献していく”）と、北海道日本ハムファイターズの活動方針（地域密着・ファンサービス最優先）がマッチし、出資もしている企業にとっては、ファイターズを活用した営業活動自体が、自社の理念を実現することになります。そのため、企画や営業活動にも積極的に取り組むことに

なり、その結果として、効果にも結びついています。〔J R 北海道〕

（２）確固たる戦略・経営基盤

単に応援するだけではなく、自社の戦略をしっかりと持ち、その枠組みの中でファイターズを営業に活用している企業、あるいは、まずは経営基盤を固め、そのうえでファイターズを応援・活用している企業については、自社の経営にプラスの効果をもたらしている様子がうかがえます。〔本州資本総合スーパーC、全国チェーンホテルD、J R 北海道〕



２．活用の取組み効果が得られていない要因

次に、ファイターズを営業に活用しているものの、その取組みの効果が十分に得られていないケースの要因としては、「(1)事業機会の捉え方」と「(2)ファイターズへの依存」の２つをあげることができます。

（１）事業機会の捉え方

要因のひとつは、ファイターズを事業機会として捉えていないことです。ファイターズを営業に活用しながら、その効果が表れていない企業の多くに見られるのは、活用の効果を得ることよりも、北海道日本ハムファイターズを応援すること自体に満足しているということです。経営資源の少ない中小企業にとっては、機会を捉えて、環境の変化に柔軟に対応していくことが、生存・成長のために極めて重要と考えられます。その意味で、身近にあるファイターズを事業機会と捉え、応援するだけではなく、積極的に自社の営業に活用することが今後の大きな課題と言えます。

地域とともに成長・発展を目指すファイターズにとっても、球団の存在が中小企業の営業活動に貢献し、それが地域経済の活性化につながり、その結果、球団が更に発展するという循環がベストな形と言えます。

（２）ファイターズへの依存

もうひとつの要因は、ファイターズへの依存です。上述の要因については、効果を求めず“一方的に与える姿勢”とも言えますが、それとは逆に、効果を“一方的に求める姿勢”も見られます。即ち、自身の営業努力以上に“北海道日本ハムファイターズ”の効果を期待しているということです。大企業でも、自身の経営資源や事業機会を活用する努力をしなければ効果は得られません。特に中小企業においては、経営資源や事業機会の存在に依存し、何とかしてくれるだろう

という姿勢でいるのではなく、大企業に比べて数少ない経営資源・事業機会だからこそ、経営資源や事業機会を積極的に活用することが重要になってきます。

事例から特定された4つの要因、「理念の一致」、「確固たる戦略・経営基盤」、「事業機会の捉え方」、「ファイターズ（ステークホルダー²²）への依存」は、企業経営の基本事項です。“ファイターズの元気”というビジネスチャンスを活用するためには、自社の経営戦略を明確とし、経営の進捗管理を行う仕組みを作るなどの基盤を固める必要があります。

3. 事例企業の取組状況

（1）商店街：応援活用・立地型

企業・団体名	ファイターズ通り商店街（札幌市東区）
概要	北海道日本ハムファイターズの屋内練習場近くにある800メートルほどの商店街。2003年5月に日本ハムの練習場の建設を機に、「ファイターズ通り商店街」と愛称をつけた。有志で応援団を結成し、横断幕やそろいの法被で応援したりイベントに参加したりしている。昨年から通りが、YOSAKOIソーランの会場にもなった。シーズンの節目に商店街で祝勝会も開き、商店街が元気だといわれるようになっている。
業種	小売・飲食業が中心の商店街
類型	応援活用型（立地型）
取組み経緯	・ファイターズの練習場が商店街の近くに位置することから、球団ならびに商店街からファイターズを盛り上げようという気運が高まり、球団にちなんだ商店街のネーミングの話が出た。 ・商店街としても、通称「ななめ通り」として栄えていた商店街をもう一度人通りのある商店街にしたいとの思いがあり、ファイターズの活用を商店街活性化へのチャンスとして捉えた。 ・札幌市経済局の助成と商店街の負担により、フラッグ掲揚・舗装のプリント等を行った。
取組み内容	・ファイターズのフラッグを街路灯へ掲揚し、歩道にはファイターズのマークがプリントされている。 ・飲食店ではファイターズにちなんだメニューを用意。 ・試合で勝った場合の特典を提供する店舗もある。
取組み効果	・お客様、商店街内の商店同士の会話は増えた。 ・ファイターズファンが来ることも多くなった。 ・特に飲食店は、テレビ等で紹介された後は来店客が増えている。 ・5店あった空き店舗は、そば屋などが新たに開業。
球団への要望	・2軍も北海道で活動（練習・試合等）すると、球団の浸透度、北海道の経済効果は上がると思うので、北海道へ移転して欲しい。
コメント	・集客効果はあるものの売上高等計数面での明確な効果は確認されていない。 ・フラッグのメンテナンス状況、商店街内における足並みに課題が見られる。

²² ステークホルダーとは、株主や債権者・取引先・顧客などの企業の利害関係者のこと。

(2) 飲食業：応援活用・立地型

企業・団体名	レストランA（札幌市東区）
概要	ファイターズが北海道へ移転してきたのを機に、球団の練習場近くへ店舗を移転し営業。選手名を用いたメニューの開発、サイン色紙や写真の掲示など、ファイターズを活用した店作りを行っている。ファイターズファンの顧客が増加したが、中心街から離れた立地のため一般来店客が少なく、全体的な売上は伸び悩んでいる状況にある。
業種	飲食業
類型	応援活用型（立地型）
取組み経緯	・ファイターズが北海道へ移転してきたのを機に、市内の旧店舗から球団の練習場近くへ移転し営業。 ・練習場に近かったことから球団とのつながりも増え、その関係でファイターズファンの来店客が増加。
取組み内容	・ファイターズの選手名を用いたメニューを開発。 ・ファイターズの選手のサイン色紙、写真等を掲示。
取組み効果	・ファイターズ選手が来店。 ・ファイターズファンの顧客が増加。 ・中心街から離れた立地のため一般来店客が少なく、全体的な売上は伸び悩んでいる。
球団への要望	・ファイターズの移転当初は、「北海道日本ハムファイターズを応援する会」を中心に小まめに訪問してくれたが、最近は訪問していないので、もう少し小まめに回って欲しい。
コメント	・立地は中心街より離れており、通行人も少なく、店舗も目立たないため、多くの一般客の来店は望めない。 ・メニューは豊富であり、ファイターズの選手も来店し、ファンにとっては魅力的と思われるが、それらを十分に活かしきれていない様子。

(3) 飲食業：応援活用・立地型

企業・団体名	食堂B（札幌市豊平区）
概要	ファイターズが北海道へ移転してきたのを機に、道外から札幌ドームの近くへ店舗を移転し営業。札幌ドームに近いことから球団関係者や試合観戦のファンが多く来店し、ファイターズにちなんだメニューの提供、関連グッズ等の販売等を含めて、ファイターズ色が濃い店作りを行っている。札幌ドーム直近の立地のため、ファイターズ観戦客の増加が店の売上増加に直接的につながっている。ファイターズを集客に積極的に活用しているが、“お客様に満足してもらう味・サービスを第一に”というモットーで経営を行っている。
業種	飲食業
類型	応援活用型（立地型）
取組み経緯	・ファイターズが北海道へ移転してきたのを機に、道外の旧店舗から札幌ドームの近くへ移転し営業。 ・札幌ドームに近いことから、球団関係者や試合観戦のファンが多く来店するようになり、次第にファイターズ色が濃くなってきた。
取組み内容	・ファイターズにちなんだメニューを提供。 ・野球・サッカー等の試合日には営業し関連グッズ等の販売も行っている。 ・ファンはもちろんのこと、お客様に満足してもらう味・サービスを第一に心がけている。

取組み効果	- ファイターズ観戦客の増加が店の売上増加に確実につながっている。 - ファンがファンを呼びあう相乗効果が大きい。 - ファイターズファンとともにコンサドーレのファンも来店。 - 最近では試合日以外でも球団関係者やファンが来店している。
コメント	まずは、お客様へのサービスが一番であり、その上でファイターズを応援するという姿勢が強く感じられた。

(4) 小売業・応援活用・立地型

企業・団体名	本州資本総合スーパーC（札幌市豊平区）
概要	札幌ドーム近傍の本州資本総合スーパーの支店。従業員の提案で関連グッズの販売等を試合日に合わせて店舗レベルで実施している。札幌ドーム近傍という立地の強みと的確なマーケティング戦略により、集客と売上増を確実に獲得しているものと思われる。
業種	小売業
類型	応援活用型（立地型）
取組み経緯	地元球団を応援したいという従業員の提案に応じて、キャンペーン、グッズの販売等を店舗レベルで実施。
取組み内容	- ファイターズの試合日に合わせて関連グッズの販売を行う。 - 応援セール等のキャンペーンも実施。
取組み効果	- 計数の公表はしていないが関連グッズの販売は効果が大きいと推測される。 - パリーグ制覇、日本一にちなんだセールにより売上増加が認められている。
コメント	事業規模が大きく、マーケティング戦略もしっかりしていることから、関連グッズ販売、キャンペーンとも的確なタイミング・品揃えで行われ、集客と売上増を確実に獲得しているものと思われる。

(5) ホテル業：応援活用・イベント型

企業・団体名	全国チェーンホテルD（札幌市中央区）
概要	「ファイターズ入場券付宿泊プラン」の提供や「勝ったら企画・特典」の実施により、ファイターズを営業活動に積極的に活用し、集客の効果をあげている。
業種	ホテル業（全71室）
類型	応援活用型（イベント型）
取組み内容	「がんばれ北海道！がんばれファイターズ！」をキャッチコピーとして、ファイターズ入場券付宿泊プランを通年提供。 「勝ったら企画・特典」をホテル内のレストランで実施（ドリンク類の半額提供）。 - プランの宣伝は、ホームページや関連の広報誌で行っている。
取組み効果	- プラン実施による集客の効果は大きい（計数の公表なし）。 - 集客効果が大きいため、来年度も同様のプランやキャンペーンを実施予定。
コメント	計数による効果は確認できないが、ファイターズを営業活動に積極的に活用し、相応の効果を得ていると判断される。

(6) 旅客運送業：全方位型（リーダー型）

企業・団体名	J R 北海道（札幌市中央区）
概要	北海道のリーディングカンパニーとして、自社の営業活動を通じて、ファイターズの認知度を高める活動を積極的に行っており、それらのファイターズを盛り上げる活動が自社の営業につながり、W i n－W i n の関係が築かれている。
業種	一般旅客運送業
類型	出資型・広告主型・応援活用型（リーダー型）
取組み経緯	「北海道の魅力づくりに努め、地域の経済と文化の発展に貢献していく」という当社の経営理念と、ファイターズの地域密着およびファンサービス最優先の活動指針がマッチしており出資等を行うようになった。
取組み内容	- 当社会長が「北海道日本ハムファイターズを応援する会」の会長をつとめており、「道民球団」としてファイターズを応援している。 「43,000人プロジェクト」に賛同し、札幌駅内で、選手参加イベントや特設チケットブースの設置、特急「ファイターズ号」の運転を行った。 - 札幌駅・白石駅の社員がユニフォームを着用、新庄選手引退へのメッセージボード設置、選手の写真パネル展示など。
取組み効果	- ファイターズのデザインを使用した宣伝物の作成や、スポンサー権益として実施できる応援ツアー、選手の移動手配などで、当社の収益に大きな効果がある。 - レール&ホテルパックは、商品のキャラクターとしてダルビッシュ投手を起用し、TVCM等で広告宣伝を実施した結果、商品の認知度が高まった。 - 札幌ドーム応援ツアー（観戦チケット&列車）の実施により、地方都市から札幌への流動を増加させることができた。 - 応援企画を実施したことによりメディアへの当社の露出が高まった。
今後の取組み	- 地元企業として多くの方々に試合を見ていただけるよう、球団のイメージの露出、チケットの販売など、球団の認知度のアップとともに、積極的な営業展開を図る。 - 地方都市での球団の認知度の向上を目指し、J R 北海道のネットワークを生かして、応援ツアーや駅を利用したパネル展などを実施する。
コメント	- 北海道のリーディングカンパニーとして、自社の営業活動を通じて、積極的にファイターズの認知度を高める活動を行っている。 - ファイターズを盛り上げる活動が自社の営業につながっており、W i n－W i n の関係が築かれている。

4. 事例企業のポジショニング

第3章で類型化した株式会社北海道日本ハムファイターズを取り巻く企業群（3C分析：競合の側面）ならびに本章で紹介した事例企業を、【縦軸】に「中小企業にとっての効果」、【横軸】に「ファイターズにとっての効果」をとりマトリックスに示すと、図5-1の通りになります。

中小企業にとってもファイターズにとっても効果が大きい領域（右上）が、両者にとってWin-Winの関係を築くことができる最良のポジションです。マトリックスを見ると、JR北海道以外の事例企業はWin-Winの領域には位置していません。

今後、双方が最良の関係を築くためには、応援型・単なる取引型企业⇒応援活用型・取引応援型企业⇒広告主型企业⇒出資型企业へと、ともにステップアップしていく努力・工夫が必要です。

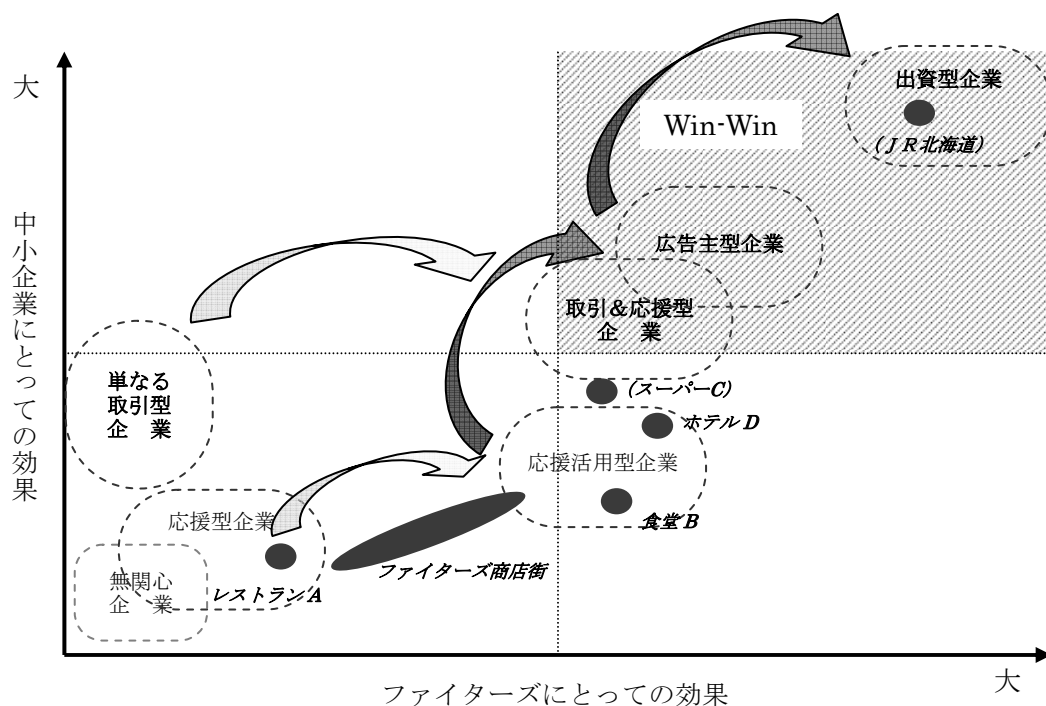


図5-1：Win-Win関係構築のための企業類型マトリックス

第6章 ファイターズを活用した中小企業振興のための提言

本章では、これまでの分析結果を考察して、北海道日本ハムファイターズを活用した中小企業振興のための提言を示します。提言は、「基本方向」、「内容」、「戦術案」から構成されています。

1. 提言の基本方向

提言にあたっては、冒頭に示した主張「プロスポーツチームの元気を北海道の中小企業の元気に、中小企業の元気を北海道のプロスポーツチームの元気に！」を提言の基本としています。従って、両者が Win-Win の関係を構築することを目指すことを前提としているため、提言については「北海道日本ハムファイターズ」と「道内中小企業」を対象として示しています。

2. 提言内容

本調査・研究に基づく提言は次の4項目です。

- (1) ファイターズは、地域密着型チーム運営の強化の中で、中小企業を含めた地域とチームとの Win-Win の関係（相互利益創造の関係）を積極的に構築する必要があります。《第1章》
ファイターズの地域密着経営の強化は、ファイターズの顧客の増加と北海道の中小企業の“見込み客”の確保を可能とします。《第3章》
- (2) 北海道の中小企業は、「全国一回復が遅い景気」、「全国最悪の失業率」、「厳しい財政逼迫」という困難な経済状況の中、44年ぶりの北海道日本ハムファイターズの日本一達成、この“ファイターズの元気”を、一つの意義ある外部環境の変化（ビジネスチャンス）として捉え行動することが必要です。企業の継続的な成長の源泉は、刻々と変化する外部環境に自社の経営方向を常に合わせて行くこと、経営戦略を常に持つことです。そして、経営戦略は実現の可能性のある戦術（施策）の積み重ねによって達成されることになります。《第3、5章》
- (3) 北海道の中小企業は、ファイターズファンを“見込み客”として認識し、その特徴及びニーズを理解して、「北海道日本ハムファイターズを応援する会」などの仕組みを積極的に活用し、ファイターズとの Win-Win の関係（相互利益創造の関係）を積極的に構築する必要があります。《第3章》
- (4) 北海道の中小企業は、プロスポーツを活用した経済効果創造モデルのうち、現状の受身的な「コアイベント単体型モデル」を、能動的かつ積極的な参加により「イベント創造型モデル」へと転換し、更には全道の中小企業が連携をとった「イベント連携型モデル」へと発展させる必要があります。プロスポーツの応援を活用した小規模イベントの創造とそれらの連携が、新たな経済効果の創造につながって行くのです。プロスポーツを活用した経済効果創造の可能性がここに存在しています。《第2章》

3. 具体的な戦術案の提示

提言の内容を実施するための具体的な戦術を次の通りに提案します。実際に施策を実施して行く際には、多くの制約事項等が存在しますが、ここでの戦術案は“ゼロベース”でのアイデア提案の形をとっています。

(1) ファイターズの戦術案：北海道の中小企業の元気をファイターズの元気に！

目的：中小企業を含めた地域とチームとの Win-Win の関係（相互利益創造関係）の構築

No	戦術	内 容
①	支援持株会制度の創設による中小企業からの出資の受入れ	●株式会社北海道日本ハムファイターズに「支援持株会」を通じて北海道の中小企業が出資することができる制度を創設する
②	中小企業も参加しやすいスポンサーシップ制度の創設	●現在のスポンサーシップ制度を拡大し北海道の多くの中小企業がスポンサーとなることができる枠組みにする
③	北海道日本ハムファイターズを応援する会の質的拡大	●意図した活用が十分に行われていない「応援する会」の質的な改善を図る ・各種セミナーの開催（例：業界別セミナー） ・地域別交流会の開催（例：準本拠地の旭川、函館、釧路、帯広） ・ライセンス商品開発セミナーの開催 ・「応援する会」の広告宣伝（例：パブリシティの活用）
④	北海道日本ハムファイターズを応援する会の量的拡大	●加入率の低い地方都市を重点地域として「応援する会」の会員数を増加させる ・「応援する会」の広告宣伝（例：パブリシティの活用） ・地方都市における加入促進キャンペーンの実施（例：準本拠地の旭川、函館、釧路、帯広） ・業界別の加入促進キャンペーンの実施（例：不動産、医療福祉、金融保険、運輸業など）

(2) 北海道の中小企業の戦術案：ファイターズの元気を北海道の中小企業の元気に！

目的：中小企業を含めた地域とチームとの Win-Win の関係（相互利益創造関係）の構築

No	戦術	内容
①	支援持株会の設立によるファイターズへの出資	●北海道の中小企業が中心となって「支援持株会」（上記提案事項）を設立し、株式会社北海道日本ハムファイターズへ出資を行う
②	ファイターズとのスポンサー契約	●拡大される（上記提案事項）ファイターズのスポンサーシップ制度を活用し、多くの北海道の中小企業がファイターズのスポンサーとなる
③	中小製造業によるライセンス製品の開発促進	●北海道の地域ブランドとして育ちつつある「ファイターズブランド」を積極活用し、多くのライセンス商品を北海道の中小製造業者が開発する ・開催される（上記提案事項）ライセンス商品開発セミナーの活用
④	北海道日本ハムファイターズを応援する会への加入・活用・連携促進	●北海道の中小企業が積極的に「応援する会」へ加入する ●北海道の中小企業が積極的に「応援する会」の仕組みを活用する ●北海道の中小企業が積極的に「応援する会」の連携を図る ・地方都市にもファイターズ通りを作る（例：準本拠地の旭川、函館、釧路、帯広） ・全道商店街連携セールの実施（例：Fのつく日はファイターズデー！） ・パブリックビューイングの連携開催 ・地域連携観戦ツアーの開催 ・ビジネス名刺へ応援マークをプリントし営業ツールとして使う など

(3) 「ファイターズの元気＝北海道の中小企業の元気」の概念図

以上述べてきました戦術を北海道日本ハムファイターズと北海道の中小企業の双方が実施することにより、Win-Winの関係を築き上げることが可能となります。図6-1はその概念図を示したものです。

ファイターズの元気を北海道の中小企業の元気へ！！

Win-Win !

イベント創造・連携型モデル
の実現

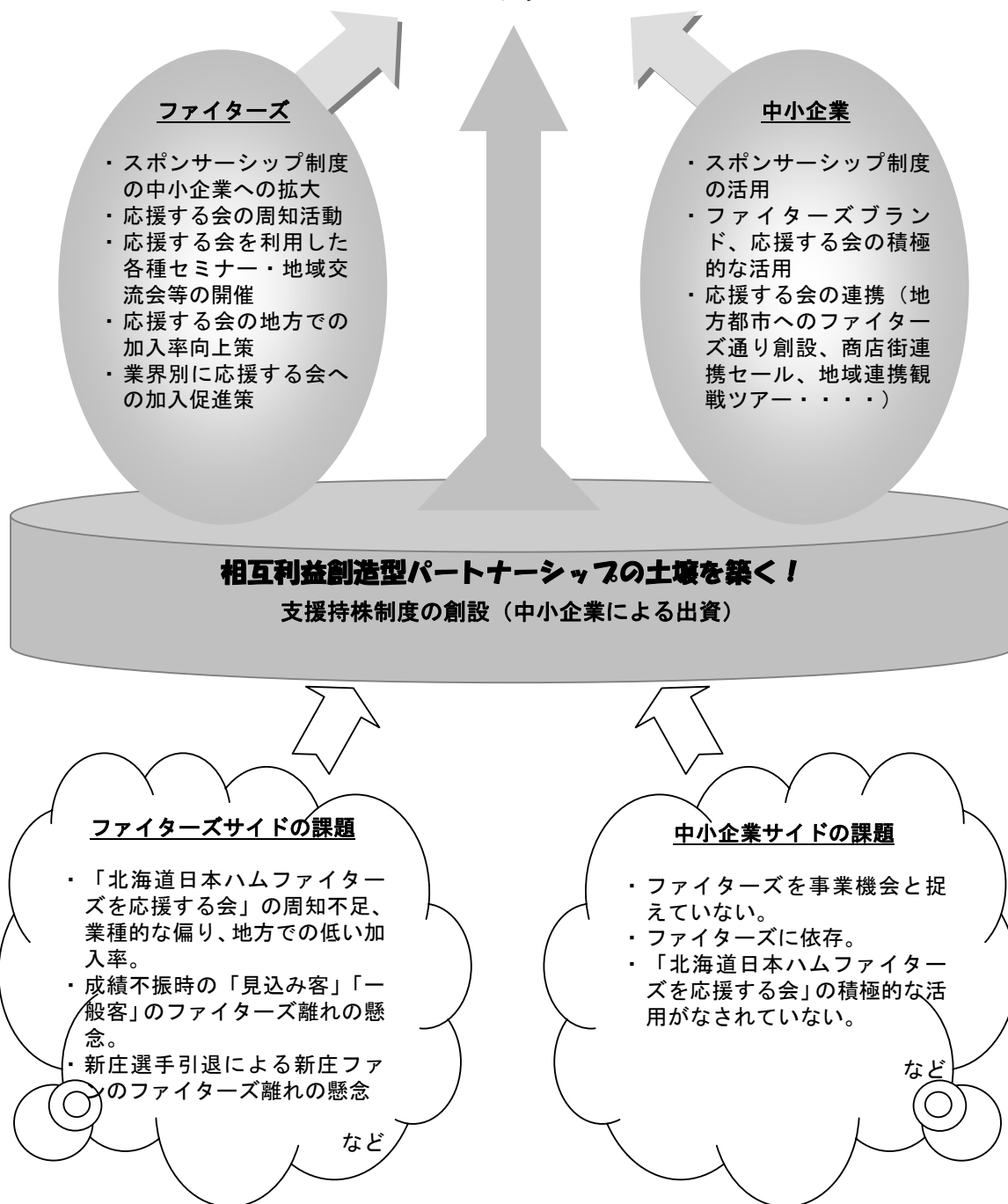


図 6 - 1 : Win-Win 関係の構築概念図

おわりに

最近、プロスポーツ関連のニュースがマスメディアで大きく取り上げられることが多く、プロスポーツのマネジメントに関する良書も出版されるようになってきています²³。また、(社)中小企業診断協会においても、平成18年2月に『スポーツ・マネジメントへの関与法・関連技法に係る研究報告書』が作成され、スポーツ・マネジメントの関連分野は、今、注目すべき分野のひとつになってきているものと思われます。

本調査・研究は、「プロスポーツチームの元気を北海道の中小企業の元気に、中小企業の元気を北海道のプロスポーツチームの元気に！」を主題に、プロスポーツを活用した中小企業振興の可能性を探ることを目的に実施されました。今日的な話題と中小企業振興という組み合わせにおいては、ユニークな切り口を示すことができたものと思われますが、マクロ的な視点での議論に終始してしまったきらいがあります。

従って、今後のこの分野における調査・研究としては、例えば、対象を「コンサドーレ札幌」や「発足予定のプロバスケットチーム」に絞った内容で、ミクロ的な視点での調査・研究の実施等が考えられます。

本報告が、北海道の中小企業の振興に僅かながらでも貢献することができれば幸いに存じます。本調査・研究事業にご協力いただきました皆様に厚く御礼申し上げます。

平成19年1月

社団法人 中小企業診断協会 北海道支部

²³ 例えば、武藤泰明：プロスポーツクラブのマネジメント 戦略の策定から実行まで，東洋経済新報社，2006.
広瀬一郎：スポーツ・マネジメント入門 24のキーワードで理解する，東洋経済新報社，2005. など

参考文献

- 愛知県プロスポーツ地域振興協議会：愛知県プロスポーツ地域振興協議会設立趣意書。
- 泉 直樹：輝け！ファイターズ，北海道新聞社，2004。
- 金子和夫：地域ブランドでまちおこし 特産品の効果的なマネジメント，地域活性化センター『地域づくり』9月号，2002。
- 上条典夫：スポーツ経済効果で元気になった街と国，講談社新書，2002。
- 小泉賢一：プロスポーツクラブが地域と経済に果たす役割に関する研究，感性文化通信 第9号。
- こくきん創業支援センター北海道：北海道元気ビジョン 立ち上がれ！団塊の世代，平成18年11月。
- コンサドーレ札幌：コンサドーレ札幌公式サイト，<http://www.consadole-sapporo.jp>
- 総務省統計局：平成16年事業所・企業統計調査都道府県別集計。
- 地域活性化プラットフォーム会議：北海道日本ハムファイターズを活用したスポーツと地域振興，平成18年3月。
- 中国電力：経済波及効果とは何か，経済調査統計月報 2005年12月号。
- 中小企業金融公庫総合研究所：地域資源を活用した地域中小企業の取り組みの現状と展望（北海道編），中小公庫レポート No. 2004-8，2005年3月25日。
- 中小企業庁：中小企業白書 2006年版。
- 日本プロ野球史探訪クラブ：日本プロ野球史探訪クラブウェブサイト，www.d7.dion.ne.jp
- 原田宗彦：スポーツイベントの経済学 メガイベントとホームチームが都市を変える，平凡社新書，2002。
- 広瀬一郎：スポーツ・マネジメント入門 24のキーワードで理解する，東洋経済新報社，2005。
- 北海道：平成16年事業所企業統計調査（簡易調査）確報結果。
- 北海道企画振興部地域振興計画局参事経済調査グループ：北海道経済要覧[2006(平成18)年度版]
- 北海道経済産業局：拡大経済産業局長会議における当局からの報告（管内経済の動向）について，平成18年10月30日。
- 北海道日本ハムファイターズ：北海道日本ハムファイターズ オフィシャルガイドブック 2006，北海道新聞社，2006。
- 北海道日本ハムファイターズ：北海道日本ハムファイターズホームページ www.fighters.co.jp
- 北海道未来総合研究所：日本ハム球団の主催試合による道内経済への波及効果について（改定・2004年シーズン），2004. 11. 18。
- 武藤泰明：プロスポーツクラブのマネジメント 戦略の策定から実行まで，東洋経済新報社，2006。
- Fantasia Entertainment：Fantasia Entertainment 公式サイト，www.camjam.jp/fantasia.htm
- Wikipedia：「プロ野球」「北海道日本ハムファイターズ」「コンサドーレ札幌」「地域密着」，<http://ja.wikipedia.org>

付属資料：アンケート調査票様式

「スポーツ事業と中小企業振興に関するアンケート調査」 ご協力をお願い

謹啓

時下ますますご清祥のこととお慶び申し上げます。

さて、この度、社団法人中小企業診断協会北海道支部では『北海道におけるプロスポーツを活用した中小企業振興の可能性について』というテーマで、今後の道内中小企業の発展につなげるために、調査・研究を実施することとなりました。

現在、北海道では「北海道日本ハムファイターズ」が、札幌ドームに本拠地を移して以来、地元球団としての存在感を増し、大きな経済効果を生んでいると言われています。今回、当協会の行う調査・研究では、その経済効果が道内の中小企業にはたしてどのような影響を与えているのか、そして、中小企業が更に発展していくために、その存在をどのように活用し、あるいは連携していけばよいのかということを考察してまいります。

本アンケート調査は、調査・研究の一環として、道内の商店街の皆様の意向および取り組み状況を把握することを目的としており、本調査・研究の活動を通じて、道内中小企業の発展に寄与してまいりたいという趣旨をご理解いただき、なにとぞご協力のほどよろしくお願い申し上げます。

謹白

平成18年10月11日

社団法人 中小企業診断協会北海道支部

担当者 伊藤 司

小川 孝二

佐々木 恵一

＜アンケートの返送について＞

別添調査票に回答をご記入の上、**調査票**を添付しました**返送用封筒**で**平成18年10月31日までに『社団法人 中小企業診断協会北海道支部 マスターセンター調査委員会』宛に送付願います。**

＜調査票に関する問い合わせ先（送付先）＞

〒060-0004 札幌市中央区北4条西6丁目1番地 毎日札幌会館4階

社団法人 中小企業診断協会北海道支部 マスターセンター調査委員会

TEL: 011-231-1377 FAX: 011-231-1388

E-Mail: sindnhkd@iris.ocn.ne.jp 調査担当：伊藤 司

「社団法人 中小企業診断協会 北海道支部」とは？

【 沿 革 】

<名称>

社団法人中小企業診断協会北海道支部 J-SMECA
Japan Small and Medium Management Consultants Association

<目的>

中小企業診断士相互の連携を深め、資質の向上に努めると共に、中小企業の振興に寄与することを目的としています。

<設立>

1959年（昭和34年）北海道支部が設立されました。

<組織>

東京都中央区に本部を置き、全国の都道府県に支部を擁する全国組織のビジネスコンサルタント団体です。

<会員>

北海道支部会員約150名、中小企業支援法に基づき、経済産業大臣が認定し登録した、専門性の高い中小企業診断士が所属しています。

【 概 要 】

社団法人 中小企業診断協会 北海道支部は、経営コンサルタント唯一の国家資格「中小企業診断士」で構成される全国組織『社団法人中小企業診断協会』の北海道での窓口です。北海道支部は、所属する約150名の中小企業診断士とともに、下記の使命を達成するために活動を行っております。

- 経済・社会の変化を敏感に察知し道内経済産業の発展に寄与すること
- 診断支援スキルの研究・開発、高度な知識・能力のレベルアップを図ること
- 企業経営・地域振興・産業支援の専門家集団として各種事業を行うこと

支部所属の中小企業診断士は、経営支援の専門家として、公的診断のほか、企業経営のコンサルタントとして幅広く活動しております。

【 6つの事業 】

北海道支部は、所属する中小企業診断士とともに、深い専門性と広いネットワークで産業を支援するための6つの事業を展開しています。

- | | | |
|------------|---------------|------------|
| (1) 公的診断事業 | (2) 民間の診断支援事業 | (3) 相談指導事業 |
| (4) 講師派遣事業 | (5) 調査・研究事業 | (6) 能力開発事業 |

スポーツ事業と中小企業振興に関するアンケート調査票

調査実施機関：社団法人中小企業診断協会北海道支部

◎貴団体について教えてください。

団 体 名		ご連絡担当者名	
-------	--	---------	--

[現状の取組みについて]

問1 あなたの商店街では、北海道日本ハムファイターズの応援活動を行っていますか。
当てはまるもの **1 つ**に○印をつけて下さい。

- | |
|--|
| 1 商店街の取組みとして応援している
2 商店街の有志が応援している
3 応援していない |
|--|

問2 問1で①および②に○印をつけた方にお聞きします。商店街や有志の方々は、具体的にどのような応援活動を行っていますか。当てはまるもの全てに○印をつけて下さい。

- | | |
|---|------------------------|
| 1 | 応援ポスターを掲示している |
| 2 | 応援の旗やノボリを設置している |
| 3 | 情報誌（ファイターズ通信）を置いている |
| 4 | 応援メッセージボード（掲示板）を設置している |
| 5 | 地元で応援会（テレビ観戦など）を開催している |
| 6 | ファイターズ観戦ツアーを実施している |
| 7 | その他（ |

問3 問1で①および②に○印をつけた方にお聞きます。商店街や有志の方々は、現在行っている応援活動を商店街の振興（販売促進）のために活用していますか。当てはまるもの1つに○印をつけて下さい。

- | | |
|---|---------|
| 1 | 活用している |
| 2 | 活用していない |

問 4 問 3 で①に○印をつけた方にお聞きします。商店街や有志の方々は、具体的にどのような活用の取り組みを行っていますか。当てはまるもの全てに○印をつけて下さい。

- 1 ファイターズ応援ポスターを販売促進のために活用している
- 2 ファイターズを応援する会のロゴを付けた商品を販売している
- 3 ファイターズを応援する会のロゴを販売促進（チラシや広告）に活用している
- 4 観戦チケットを販売促進に活用している
- 5 応援セールを開催している
- 6 ファイターズが勝ったら割引やポイントの特典を付与している
- 7 その他（ ）

問 5 問 3 で①に○印をつけた方にお聞きします。活用の取り組みの効果はいかがですか。当てはまるもの 1 つに○印をつけて下さい。

- 1 お客様の来店（来街）が増え大きな売上増加につながっている
 - 2 お客様の来店（来街）は増えたが大きな売上増加にはつながっていない
 - 3 お客様の来店（来街）の増加につながっていない
 - 4 その他の効果につながっている
- （ ）

問 6 問 5 に回答した方にお聞きします。回答いただいた効果となった理由（効果が生じた要因、生じなかった要因）はどのようなことですか。具体的な理由を簡単にご記入下さい。

[今後の取組みの可能性について]

問 7 北海道日本ハムファイターズは、「北海道日本ハムファイターズを応援する会」を組織し、下記に示したメニューで、ファイターズの応援活動を通じた商店街等の活性化支援の取組みを行っています。これら「応援する会」による活性化支援策の存在を知っていましたか。当てはまるもの **1 つ**に○印をつけて下さい。

- 1 知っていた
2 知らなかった

＜北海道日本ハムファイターズによる“街”の活性化支援メニュー＞

- ファイターズ応援ポスターの販売促進のための活用
- 「応援する会」マークを使用した商品の販売
- 「応援する会」マークの販売促進利用（折込チラシ、新聞、雑誌の広告など）
- 観戦チケットの販売促進活用
- 応援セール（優勝セールは不可）
- 「ファイターズ勝ったら企画・特典」の実施

年会費：5,000 円

詳細情報 : <http://www.fighters.co.jp/hokkaido/ouen/sanka.html>

問 8 問 7 で示した「ファイターズによる商店街等の活性化支援の仕組み」について今後、活用したいと思いますか。当てはまるもの 1 つに○印をつけて下さい。

- 1 活用したい（現在活用中を含む）
- 2 活用を検討したい（関心・興味がある）
- 3 活用しない

問 9 問 8 で①および②に○印をつけた方にお聞きます。どのような販売促進メニューを活用したいと思いますか。優先順位の高いものから 3 つまで○印をつけて下さい。

- 1 ファイターズ応援ポスターの販売促進のための活用
- 2 ファイターズを応援する会のロゴを付けた商品の販売
- 3 ファイターズを応援する会のロゴの販売促進活用（チラシや広告）
- 4 観戦チケットの販売促進活用
- 5 応援セールの開催
- 6 ファイターズが勝ったら割引やポイントの特典を付与
- 7 その他（ ）

問 1 0 全道の商店街が連携しファイターズの“元気”を街の振興（販売促進など）につなげるイベントを企画した場合、あなたの商店街は、その連携に参加しますか。
当てはまるもの 1 つに〇印をつけて下さい。

- | |
|----------------------|
| 1 参加したい |
| 2 参加を検討したい（関心・興味がある） |
| 3 参加しない |

[その他]

問 1 1 スポーツ事業と中小企業の振興に関連して、ご意見やご提案などがありましたら、空欄に記入願います。

<ご意見・ご提案>

以上

本調査票を返送用封筒に入れ下記住所へ
平成 1 8 年 1 0 月 3 1 日までに送付願います。
ご協力ありがとうございました。

〒060-0004 札幌市中央区北 4 条西 6 丁目 1 番地 毎日札幌会館 4 階 社団法人 中小企業診断協会北海道支部 マスターセンター調査委員会
