

コンサドーレ札幌、
この10年の軌跡

2001年5月12日の対鹿島戦。スポンサー企業が配布したひざかけで赤と黒に染まったスタジアム。奥には白字で「SAPPORO」の文字。

北海道の自立と希望を掲げて誕生したコンサドーレ札幌は、今年で10年を迎える。長期低迷が続き、2005年度の累積赤字は約26億円に膨らむなど、財政事情が苦しいコンサドーレだが、この10年で北海道にもたらしたさまざまな効果は特筆すべきものがある。また、市民、企業、自治体の三位一体による連携体制は海外でも注目を集め、韓国からは3度も視察団が訪れている。

ここではチームの足跡に触れながら、その効果を検証する。

(株)北海道新聞情報研究所 専任研究員

僧都 儀尚

● Text : Souzu Norihisa

長い間、北海道経済は「官主導」が続いてきた。その中で、道内若手経済人を中心とした民間の力でプロチームが誕生したことの意義は大きい。

Jリーグがスタートしたのは1993年5月。Jリーグ元年のこの年の総観客数は419万人に上り、テレビの視聴率も過去のサッカー番組の常識を覆す高い数字を挙げた。北海道でチーム設立運動が具体的に動き出したのは、札幌青年会議所（JC）が「Jリーグプロチーム誘致推進特別委員会」を発足させた'94年1月。それまでも草の根的な市民運動が展開されていたが、JCがこれらの運動を集約する形で夢への挑戦、「We want J」運動をスタートさせた。

4月以降、運動を推進する組織を行政、経済界、道サッカー協会などの主要団体で設立する方針だったが、具体的な進展が見られなかった。「だれが主導するのか」「最終責任はどこが負うのか」という各界の思惑が先に立ち、それが停滞ムードを招いた。

しかし、札幌市民の18%に当たる31万人の署名が集まったことで、徐々に風向きが変わり始める。だが、チーム誕生の方法論をめぐるのは、地元アマチュアチームを強化する「自生型」の道内経済団体と、Jリーグの下部組織にあたるJFL（ジャパン・フットボールリーグ）に所属しているチームを移転させる「誘

致型」の若手経済人らとの間で意見が分かれ、両者の溝は最後まで埋まらなかった。

'95年1月、札幌の若手経済人は市民参加型の組織「札幌SJ（スポーツ&Jリーグ）クラブ」を発足させた。市民や企業から幅広く会費を募り、行政を絡ませながらチーム設立運動を横断的に展開することが狙いだった。同クラブはチームの早期実現を目指し、水面下でJFL所属の東芝（本拠地＝川崎市）と交渉を開始。以後、設立運動の中核的な役割を担っていく。

6月には札幌SJクラブの招きで、高橋武夫東芝サッカー部監督が来札。翌月には、東芝サイドから「道内経済界の結束など受け入れ態勢が整えば前向きに検討したい」との吉報が届く。だが、10～15億円ともいわれるチーム運営会社設立に、「今のところ、そのための資金を集める経済界の旗振り役がない」と、以前から懸念されていた「リーダー不在」が露呈してしまう。

運動が再度後退する危機を救ったのは、またしても若手経済人だった。費用、人材は自腹で負担する背水の陣でこの難局を乗り切ろうとした。慎重論が根強い道内経済界から積極的な賛同が得られにくいことから、チーム運営を複数の企業と市民持ち株会などによる共同支援方式とし、7月には運営会社の前身として「札幌フットボールクラブ設立準備室」を早々に立ち上げ、11月には正式な受け皿会社を設立させて誘致実現にこぎ着けた。

経済基盤が弱く官依存型の北海道で中小企業家たちが発起したチーム設立運動は、過去の固定概念を打ち破る戦いであり、そのチャレンジ精神は道民に元気と自信をもたらした。これにより、道内経済界は地元企業としての地域貢献を問われ、「官」からの自立を促された。こうした自主自立路線が数年後、北海道国際航空（エア・ドゥ）の設立に結びついた。

10年間の成績

年度	所属リーグ	年間順位	1試合平均入場者数
1996	JFL	5位	5,533
1997	JFL	1位	10,212
1998	J	14位	11,953
1999	J2	5位	10,986
2000	J2	1位	12,910
2001	J1	11位	22,228
2002	J1	16位	19,140
2003	J2	9位	10,766
2004	J2	12位	9,466
2005	J2	6位	11,133



北海道のスポーツ文化を大きく変えた札幌ドーム。ドームの誕生で、北国でも四季を問わずスポーツを楽しむことができるようになった。コンサドーレはドーム建設、そして「2002FIFAワールドカップ(W杯)」の札幌開催に密接に絡んでいる。

道が全天候型の「ドーム構想」を打ち上げたのは'81年。それから15年後の'96年に札幌市が建設を決定し、'01年に総事業費537億円を投じた夢の巨大施設は完成した。

「共和汚職」事件で一度とん挫したドーム構想が復活するきっかけは、札幌市のW杯国内開催地への立候補。だが、4万人収容のスタジアムの後利用問題に加えて、ドームの屋根部分の建設費、110億円が重荷となり、札幌市はドーム化に踏み切れないでいた。当時、W杯後のスタジアムの効率的な利用問題を解決する唯一の方法はプロサッカーチームの誕生しかなく、スタジアム建設とチーム設立は切り離せない関係にあった。

こうした中、'95年12月に東芝の札幌移転が決定した翌'96年1月に、桂信雄札幌市長はドーム化を決断。恒常的な利用が見込めるコンサドーレ札幌の誕生がドーム化に拍車をかける格好となった。

ドーム完成の翌年、オリンピックをしのぐ「世界の祝祭」、日韓W杯が行われた。本大会に駒を進めた32チームが日本と韓国の20会場を舞台に熱戦を繰り広げた。

日本の会場は札幌、宮城、新潟、茨城、埼玉、横浜、静岡、大阪、神戸、大分の10カ所。当初、単独開催を想定していた日本では上記の10都市以外に青森、千葉、愛知、京都、広島を加えた15の自治体が誘致に名乗りを上げていたが、'96年5月に韓国との共同開催が決まると一転して開催枠10をめくりし烈な誘致合戦が展開された。12月に札幌開催が決まったが、プロチームの存在、ドーム建設、収容能力のある宿泊施設などが決め手になった。

開業から5年を迎えた札幌ドームは雪国のハンディを跳ね返し、スポーツを通して道民に夢を与え続

けている。'72年冬季五輪以来となる国際スポーツイベントとなった日韓W杯で札幌は再び世界の脚光を浴び、世界初のサッカー、野球併用型スタジアムは関係者の度肝を抜いた。'04年には日本ハムファイターズが札幌に移転し北海道初のプロ野球チームが誕生したが、これはまさにドームの存在なしでは実現できず、まさにコンサドーレが北海道のスポーツ文化の礎を築いたといえる。

市民クラブ化へ

'96年始め、北海道初のプロチーム誕生に道民の期待は膨らんだが、チームの運営会社・北海道フットボールクラブ(HFC)は資金問題に直面する。一足先にJFLからJリーグ入りした福岡ブルックス(現アビスパ福岡)は札幌と同様に、静岡県藤枝市から誘致移転したチーム。資本金は25億円以上、株主総数は自治体を含む82企業・団体と、1社丸抱え体制ではなく、複数企業で支える仕組みも似ていた。福岡は選手強化に力を入れて1年でJ昇格に成功したが、初年度の赤字は15億円に膨らんだ。こうした先行事例を見ながら本格的な資金集めは始まったが、不況が色濃い道内経済界では疑問視する声が強かった。

そうした中、札幌市と道が合わせて2~3億円の出資を検討していることが判明。自治体のバックアップは、道内企業や道民の出資意欲の大きな呼び水となった。また、「資本金50%を越す株主をつくらず、小さな力を広く集める市民球団」という発想で導入された1口5万円のサポーターズ持ち株会制度は、「チームを応援したい」と意気込む道民の心をつかむと同時に、Jリーグが掲げる理念「市民、企業、行政の三位一体のチーム」に近づける役割も果たした。全国規模の有力企業がない道内経済界の実情を反映させた苦肉の策ともいえる制度だった

■ HFCの主要株主

資本金=25億5,600万円 (%)	
サポーターズ持ち株会	21.56
石屋製菓	15.67
丸井今井	10.00
北海道	5.87
札幌市	5.87
サッポロビール	3.13
大成建設	1.96
北海道新聞社	1.17
北洋銀行	1.17
その他(224団体)	33.60

が、以後、これが道民球団を形づくる決定打となった。実際、'00年にはサポーターズ持ち株会が3億円の増資を達成。総出資額は5億5,045万円に上り、Jリーグで唯一市民が筆頭株主のチームとなった。

依然続く厳しい経営

こうした道民の後押しにもかかわらず、HFCの経営は設立以来、厳しい状態が続いている。この10年で昇格、降格を2度繰り返し、'02年を最後にJ2に甘んじるなど不安定な成績が経営基盤を大きく揺るがしてきた。初年度の赤字額は8億円に達し、J昇格を狙い大型補強した'97年には10億円と過去最高を記録。'98年からは債務超過に陥っている。

プロ野球と違い、2部制（J1、J2）を敷くJリーグでは絶えず経営リスクが伴う。どのチームも降格を回避するため、無理をしてでも選手強化費を捻出しなければならず、それが経営を圧迫する。まして、J1に比べて営業収益が見込めないJ2から昇格を果たすには巨額の赤字が必至で、さらに有力企業がない地方チームにとっては経営危機に直結してしまう。

こうした危機にひんしたチームは札幌だけではない。市民持ち株会制度があった清水エスパルスは'97年、累積赤字が20億円に膨らみ、運営会社は解散に追い込まれた。佐賀県のサガン鳥栖は2度も運営母体が変わり、神戸市や地元企業が支援してきた

ヴィッセル神戸は'03年、累積赤字が40億円で民事再生法を適用し経営破たん、楽天に営業譲渡され辛うじて生き残った。資本金34億円のアビスパ福岡は今年、9,000万円へ減資して31億円の累積赤字を相殺するなど、地方チームの苦悩は続くばかりである。

路線変更で生き残り

拡大路線を掲げるJリーグは13年間でチーム数を10から31へと増やした。今後は生き残りを懸けて、各チームの経営手腕が一段と問われることになる。地方でありながらリーグトップの観客動員数を誇るアルビレックス新潟。新潟は招待券を配布することで観客を増やし、昨年度は1試合平均入場者数が4万人を超えた。

HFCは'03年に初めて常勤社長を迎えて組織を立て直し、同年末には過去の「ギャンブル経営」と決別する「コンサドーレ札幌強化計画」を発表した。これは単年度昇格を見送り、5段階のステップを踏みながらチーム強化と経営基盤の確立を目指すもの。計画初年度の'04年には最下位となったが、3年ぶりに黒字に転換し、過去最高の3億5,700万円を記録。債務超過は今年度中に解消される予定で、健全経営にはほど遠いものの、経営が改善しつつある。しかし、「08年問題」という難局が立ちほだかる。

■ HFCの経営推移

(単位：百万円)

勘定科目名	1996年度	1997年度	1998年度	1999年度	2000年度	2001年度	2002年度	2003年度	2004年度	2005年度
営業収入	465	851	1,088	1,047	1,192	1,867	1,794	1,572	1,375	1,255
営業支出	1,257	1,841	1,669	1,415	1,358	1,936	2,016	1,881	1,235	1,392
営業収支	-792	-990	-581	-368	-166	-69	-222	-309	140	-137
営業外収入	5	21	71	223	275	275	286	266	232	206
営業外支出	5	13	30	16	23	18	13	13	11	12
営業外収支	0	8	41	207	252	257	273	253	221	194
経常損益	-792	-982	-540	-161	86	188	51	-55	362	57
特別損益	0	0	-429	-53	-10	-29	-137	-138	-4	0
税引前当期損益	-792	-982	-969	-214	76	159	-86	-193	358	57
法人税	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2
単年度収支	-793	-984	-970	-215	75	158	-87	-194	357	56
累積損益	-793	-1,777	-2,747	-2,962	-2,887	-2,729	-2,816	-3,011	-2,654	-2,598
資本金	1,500	2,184	2,216	2,226	2,243	2,556	2,556	2,556	2,556	2,556
債務超過	707	407	-531	-735	-644	-173	-260	-455	-98	-42

*主な営業収入は入場料収入、広告料収入、販売収入で、主な営業支出はチーム人件費、興行費、一般管理費。営業外収入は寄付金、補助金、移籍金など。

チーム設立以来、道と札幌市の資金援助は名目を変えながらも続けられ、それはコンサドーレの生命線となっている。特定の民間企業に対する公的資金の投入は今でも議論を呼ぶが、'03年に北海道新聞社が実施した調査(道新調査)では「補助金が必要」と答えた道民が85%に達し、チーム定着とともに理解を示す人は増えている。しかしながら、道、札幌市の資金援助は'08年で期限切れとなる。チームの地

■コンサドーレ札幌北海道後援会

年	会員数(人)	口数(口)	会費総額(千円)	寄付金(千円)
1998年	7,781	10,881	54,405	25,000
1999年	8,899	18,209	91,045	80,000
2000年	8,620	13,825	68,567	50,000
2001年	7,070	10,551	52,311	50,000
2002年	4,291	5,125	25,178	25,000
2003年	3,319	4,009	18,158	10,000
2004年	2,587	3,185	14,774	10,000
2005年	2,045	2,509	11,812	6,000
合計			336,250	256,000

*北海道後援会は'98年発足。一般から広く会費を募り、必要経費を差し引いた金額をHFCに寄付する団体。

■地区後援会

全国24地区、会員数770人

設立年月日	地区名
1999年 6月 2日	北稔山
1999年 12月 22日	鶴居村
1999年 12月 27日	上ノ国
1999年 12月 27日	砂川
2000年 1月 22日	オホーツク枝幸
2000年 1月 25日	稚内
2000年 1月 26日	士別
2000年 1月 27日	室蘭
2000年 3月 1日	函館
2000年 4月 28日	遠軽
2000年 6月 8日	恵庭
2000年 10月 6日	帯広
2000年 11月 25日	中標津
2000年 12月 12日	伊達
2001年 2月 28日	旭川
2001年 11月 19日	栗山
2002年 3月 9日	北見
2002年 3月 19日	当別
2002年 3月 31日	釧路
2002年 6月 13日	奥尻
2002年 12月 11日	斜里
2003年 1月 12日	浦河
2003年 3月 9日	苫小牧
2006年 3月 25日	関東

域波及効果は大きいとはいえ、財政難にあえぐ道と札幌市の現状を考えると、援助継続は予断を許さない。

こうした状況を踏まえ、HFCは札幌市と地元経済界が連携して'98年に設立した「コンサドーレ札幌北海道後援会」の強化に動きだし、'06年4月には1年9カ月空席だった同後援会会長職に知名度が高く、道内経済界とのパイプも太い堀達也前知事が就任した。また、同後援会の地方組織、「地区後援会」は24あり、応援の輪が着実に広がっている。経営改善と支援強化の両面をこの3年でいかにして確立していくのか。チームは正念場を迎えようとしている。

チームを支える担い手

サポーターのチーム支援の第1の舞台はスタジアムである。だが、大企業の後ろ盾がなく、せい弱な経営基盤という宿命を背負うコンサドーレの場合、その支援の舞台はスタジアムにとどまらない。財政援助、ボランティア、スポンサーの獲得など経営的な支援にまで踏み込んだのが最大の特徴である。このように地域住民がチーム支援に参画するきっかけとなったのが、J昇格を決めた直後の'97年暮れに発覚した18億円の累積赤字。それはチーム存続問題に発展したが、サポーターが単に声援を送るファンからチームを支える「担い手」に変わる大きな転機となった。

サポーターが行う支援活動を大別すると、チーム支援と企業支援があり、前者はさらに収入、支出の両面で展開されている。

■市民、企業からの寄付金の推移

総額：461,722千円 (千円)

年	金額(千円)
1996年	3,000
1997年	18,763
1998年	69,543
1999年	119,331
2000年	73,980
2001年	70,375
2002年	72,298
2003年	17,093
2004年	5,052
2005年	12,287

■コンサドーレ・ボランティア・スタッフ(CVS)

登録者数 (人)

年	登録者数
1998年	97
1999年	156
2000年	223
2001年	281
2002年	365
2003年	336
2004年	367
2005年	352

収入面での支援の一つ目は、集客運動である。これは毎年、札幌市内の街頭で観戦を呼びかけるチラシを配る活動で、札幌ドーム周辺の住宅地で行われたこともある。二つ目は財政援助。その中には寄付や基金設立などもあるが、財政的に最も貢献しているのはサポーターズ持ち株会である。

支出面、つまり経費削減につながる活動もサポーターは行っている。毎年春に400人規模で行われる札幌ドームの除雪作業もそうだが、代表格は何といっても、試合運営費の削減としてサポーターが提案したコンサドーレ・ボランティア・スタッフ (CVS) である。

CVSは来場者へのプログラム配布、来賓、報道関係者の受付、座席案内や清掃など幅広い分野で試合運営を支える。拘束時間は6時間以上で、スタジアムへの往復時間を入れると丸一日を費やす。そうした無報酬のボランティアの活動が年間約1,700万円の経費削減につながっている。長時間労働で交通費は自己負担、そして試合観戦は厳禁という悪条件にもかかわらず、CVSの登録者は年々増えている。'00年に200人を超え、'02年からは300人を突破。継続率も7割台と高い。



スタジアムの清掃業務もCVSの仕事

支援の矛先

一般的にスポーツビジネスは、企業がチームに支援し、その見返りとして消費者からイメージアップや売り上げ増などの利益を得ることで成り立つ。だが、

プロスポーツ不毛時代が長く続いた北海道では、コンサドーレ誕生後も、こうした図式はなかなか定着せず、チームとの関係を「お付き合い」とする見方がスポンサー企業の大半を占めていた。しかし、'97年の経営危機以後、サポーターの支援対象がスポンサー企業にまで及び始めると事態が一変する。

両者の関係が初めて「お付き合い」から「ビジネスパートナー」に変わったのが、'99年のサッポロビールが実施したキャンペーン。サッポロビールはチーム設立以来のスポンサー企業。「札幌が会社発祥の地だから」という理由で支援を始めたが、その見返りとして利益が跳ね返ってきたことで、同社の姿勢は大きく変わることになった。

このキャンペーンは北海道限定販売のサッポロクラシック1缶につき1円をチームに寄付するもの。当時、発泡酒に押されてビール全体の消費が各社ともに落ち込む中、クラシックの売り上げは急上昇。一躍トップに躍り出てビール業界を驚かせた。広告を一切打たず口コミが威力を發揮したこのキャンペーンで、寄付金は1,500万円に達した。

サポーターがスポンサー支援に走るのは、札幌特有のお家事情がある。横浜F・マリノス（日産自動車）、ガンバ大阪（松下電器）など、他チームでは大企業が丸抱えするケースが多い。それは「チームはつぶれない」との安心感をサポーターに抱かせ、サポーターは応援、企業は支援と完全にすみ分けされる。一方、札幌は233の企業など団体が出資する草の根チーム。しかも、巨額の赤字を抱えて、昇格と降格を繰り返す。それ故に、常に危機感を抱くサポーターは応援と支援の二役を演じ、その支援の矛先はチームのみならずスポンサー企業にも向けられる。

道新調査では、スポンサー企業の8割が「自社製品の購入などサポーターからの反響がある」と回答している。サポーターの目には、企業がチームを共に支える「同志」に映っている。

企業からサポーターへの恩返しもある。'01年5月12日に札幌で行われた対鹿島戦。スポンサー企業の石屋製菓は400万円を投じて入場者全員に赤と黒のひざかけを無料配布し、2万人による人文字が生

まれた。サポーターが心を一つにできるようにと、企業がその演出に一役買った一例である。

サポーターと企業の深い絆。他チームには到底真似できないものが札幌にはある。頼るものがなければみんなで支え合う一北海道ならではの知恵でコンサドーレは生きている。

地域貢献が旗印

コンサドーレの商品価値が高まるにつれて、自社のビジネスに絡ませてチーム支援を展開する企業も増えている。だが、そうした営業・販売促進を目当てにしている企業はそれほど多くない。道新調査によると、スポンサー企業の中でチーム支援を行う理由として最も多いのは「道民チームを応援したい」の38%で、以下「社会貢献として」の33%、「営業的なメリットを狙って」の27%となり、7割が地域貢献・還元と答えている。こうした姿勢の背景にはチーム設立運動がある。過去の固定概念を打ち破る「民主導」の設立運動は、彼らに「道内企業として道民に何ができるのか」という意識改革を促した。また、自己犠牲をいとわず、スポンサー企業を同じ「同志」として応援するサポーターの存在も大きい。

石屋製菓は35億円を投じて専用練習場を建設したが、それに続けと'05年には旭川ユース（中学生以下）のために、地元の進藤病院が照明とフェンス付きの専用練習場を上川管内東川町に建設した。地方企業によるチーム支援では過去最大規模。地域貢献の芽が地方にも出始めている。

純地場産としての存在

日本のスポーツ界は大きな転換期を迎えている。キーワードは「地域密着」。親会社の広告塔として長年君臨してきたプロ野球でさえも、地域密着主義を掲げ始めている。地域密着型を理念とするJリーグでも、「脱企業」への動きが加速している。リーグ設立当初は企業単独出資が大半だったが、今では市民や自治体から出資を募るところが増えている。ど

のチームも企業色を薄めて、地元住民の共感を呼ぼうと懸命である。もはや地域との共存共栄路線以外に、プロスポーツは存続できない時代が到来したといえる。

チームが地域密着を図れば、住民に身内意識が生まれてチームを支えようとする。そうすると、チームはみんなで喜びを共有できる財産で、生活の潤いになるということに住民が気づく。こうした関係が根づいたからこそ、道民の95%は「チームが北海道に元気をもたらした」と思うのである（道新調査）。また、すべての住民は土地に合った生活をしている。その土地とちの生活の知恵もある。ならばプロスポーツチームの経営も地域の実情に見合った方法を探る必要がある。決してマニュアルはないのだ。

ファイターズの台頭ですっかり陰が薄くなったコンサドーレだが、その生い立ちと副産物を考えると、人気という単純な尺度で評価すべきでない。

「自分から考え自分から動きだす－これまで道民が一番苦手としてきたことが、サポーターは応援を通じて少しずつできるようになってきた。ボランティア、財政支援などは、そのどれもが人に頼らず『自分たちがやる』という強い意志で生まれたもの。コンサドーレがもっと北海道に定着すれば、自主的に考え行動できる人が増える。それは町の元気につながる」。サポーターの言葉に、コンサドーレの存在意義が込められている。

大企業依存ではなく、道民みんなでゼロから築き上げたのがコンサドーレ。「純地場産の市民クラブ」というこのチームならではの存在感を私たちは忘れてはならない。

PROFILE

(株)北海道新聞情報研究所 専任研究員

僧都 儀尚 (そうず のりひさ)

1966年札幌市生まれ。米国ユタ州立大政治学部卒業。著書に「夢に挑む Consadole 10th Anniversary」(北海道新聞社)、共書に「コンサドーレ札幌『赤と黒』の奇跡」(北海道新聞社)、「主役交代～ひと目でわかる北海道政治地図」(北海道新聞情報研究所)。