

プロスポーツチームのオーナーシップ： 3×3 PREMIER.EXEの現状と課題

新潟経営大学 准教授 福田 拓哉
立命館大学 経営学研究科 研究生 佐藤 慎一
立命館大学 教授 種子田 穰
大阪体育大学 教授 藤本 淳也

キーワード：3人制プロバスケットボール、オーナーシップ、M-GTA

1. はじめに

「3×3 PREMIER.EXE (スリー・バイ・スリー・プレミアドットエグゼ)¹⁾とは、2014年に世界に先駆けてわが国に誕生した3人制バスケットボールのプロリーグの名称である。その特徴は、①チームの保有権であるオーナーシップが一般公募されていること、②各チームに所属するプレイヤーはリーグ戦が行われる4ヶ月間(6月～9月)のみの契約であり、試合に関する週末のみチームでの活動が行われること(つまり、週末のみプロプレイヤーとして活動する)、③大会が全国各地を会場としたツアー形式で実施されることである。

年間のチーム運営費は400～600万円程度と、わが国における野球やサッカーといった他のプロチームよりも遥かに低い。そのため、リーグ事務局も個人はもちろん、商店街単位でのチーム保有を呼びかけている。実際、2016年シーズンにリーグに加盟した12チームのうち、TACHIKAWA DICE.EXEというチームは立川市内の経済団体(商工会議所・商店街振興組合連合会・観光協会・青年会議所)が発起し、組織された地域密着型のチームである。それ以外にも、金沢、静岡、岡山、大分、そして韓国からこのリーグに参戦しているチームもみられる。また、BREX.EXEのように、5人制プロバスケットボールBリーグに加盟するチームが参戦するケースもみられる(表1)。

このように、「3×3 PREMIER.EXE」は、プロバスケットボールチームの保有を通じた地域活性化を促進

表1：3×3 PREMIER.EXE 2016加盟チーム・本拠地

Northeast Conference	Southeast Conference
BREX.EXE (栃木県宇都宮市)	AGLEYMINA.EXE (静岡県浜松市)
SUNS.EXE (神奈川県藤沢市)	ALBORADA.EXE (茨城県つくば市)
TACHIKAWA DICE.EXE (東京都立川市)	CRAYON.EXE (神奈川県横須賀市)
TRYHOOP OKAYAMA.EXE (岡山県岡山市)	DIME.EXE (東京都渋谷区)
WILL.EXE (韓国ソウル市)	STAMPEDE.EXE (大分県大分市)
ZETHREE.EXE (石川県金沢市)	YOKOHAMA CITY.EXE (神奈川県横浜市)

させる可能性を有している²⁾。その力を発展させるためには、リーグ創設初期にオーナーシップの実態に関して多角的視点から分析・評価をする必要があるといえよう。そこで、筆者らはリーグ事務局の協力に基づき「3×3 PREMIER.EXE」の研究プロジェクトを設立し、この分析・評価に着手した。

本研究の目的は、「3×3 PREMIER.EXE」のオーナーシップに関して、獲得の誘引、チーム運営上の事前想定と現実との差、現行制度に対する評価と課題点を明確にし、今後のリーグ発展に向けた基礎資料を提示することである。

2. 「3×3」とは

本論に入る前に、「3×3」という競技について述べたい。その始まりは2007年に遡る。この年、国際バス

ケットボール連盟（FIBA）は競技人口増加戦略の一環として、従来の「3 on 3（スリー・オン・スリー）」に正式な統ルールを設定した上で、名称を「3×3（スリー・バイ・スリー）」とし、クラブチームによる世界選手権を開催しはじめた。元々存在した市場にFIBAの公認を与えたこともあり、その後「3×3」は世界各地で急速に普及した。2016年11月末現在における競技人口（FIBA登録者ベース）は411,406人、世界大会に参加した国と地域は172にのぼっており、さらなる発展を遂げるため2020年東京オリンピックでの種目化を目指し国際オリンピック委員会（IOC）に申請を行っている³。

5人制バスケットボールとの主な相違は、出場する大会や成績に応じて選手にポイントが与えられる仕組みになっており、試合はチームで戦うものの、選手個人の成績評価にはテニスのようなランキング形式が採用されている点である。一方で、5人制同様国別の世界ランキングも発表されており、2016年11月1日時点で日本は世界の16位となっている⁴。

わが国では、FIBAおよび日本バスケットボール協会（JBA）公認のもと、スポーツ用品販売大手のゼビオグループの運営によって2014年に世界初の3×3のプロリーグである「3×3 PREMIER.EXE」が開幕した。2014年および2015年は8チーム、2016年からは12チームがリーグ戦に加盟している。リーグの運営はゼビオグループのクロススポーツマーケティング社が行っている。

3. 調査方法と対象

本研究は、「3×3 PREMIER.EXE」のチームを所有すること、すなわちオーナーシップを対象としている。その理由は、プロスポーツチームの所有権が一般に広く開放されているケースは極めて稀であり、それは「する・みる・ささえる」以外の「もつ」という新たなスポーツの楽しみ方に繋がる可能性があるからである。また、その可能性を発展させるために、オーナーシップの現状と課題を整理する必要があると考えたからである。

そこでまず、「3×3 PREMIER.EXE」のオーナーシッ

プに関する制度を調査した上で、各チームのオーナーに対し質的ウェブアンケート調査と対面でのヒアリング調査を実施した。ウェブアンケートの調査対象は3×3 PREMIER.EXE 2015に参戦したチームの全オーナー8名であり、リーグ事務局から回答依頼メールを送信した。回答期間は2015年9月25日から10月16日までであり、6名から回答を得られた。ウェブアンケートの結果をより具体的で信頼性の高いものにするべく、ヒアリング調査を実施した。研究者チームで個別に現役オーナーと前オーナーに調査協力を依頼したところ、3名の方へのヒアリングが実施できた。調査対象者は下記に示すとおりである。

- ① 上田浩光氏（ZETHREE.EXEオーナー）：2015年11月28日
- ② 安藤正彦氏（YOKOHAMA CITY.EXEオーナー）：2016年1月28日
- ③ 吉岡大和氏（GC OSAKA.EXE前オーナー）：2016年1月29日

4. 調査結果と考察

4-1. 3×3 PREMIER.EXEのオーナーシップ獲得条件とビジネスモデル

はじめに、チームのオーナーシップ獲得条件からみていきたい。下記4点がオーナーになれる条件として設定されている⁵。

- ・日本法に基づき設立された法人または個人で、継続性のある経済的基盤を備えていること
- ・3×3 PREMIER.EXEに対して所定の入会金および年会費を支払うこと
- ・最高水準の競技力を保持するチームを編成し得て、かつそのチームが3×3 PREMIER.EXEにふさわしい試合を行うことのできる競技力を保持し強化すること
- ・チーム名に「.EXE」を付与すること

上記条件を満たす希望者をリーグ事務局が審査し、最終的なオーナーが決定する流れになっている。オー

ナー希望者の数であるが、初年度の大阪では30名程度が説明会に集まったという⁶。その後、ドラフト会議において所属選手が決定し、全国のツアー大会に参加する形になっている。

次にビジネスモデルについてのべる。「3×3 PREMIER.EXE」の各オーナーの具体的な経済負担額については、入会金が50万円、年会費が200万円である。その他にも、オーナーは自チームの練習、大会参加にかかる旅費および食費、選手スタッフ人件費、スポンサーやファンクラブ会員獲得にかかる営業費用等を負担する。そのため、入会金と年会費の他に首都圏チームの年間活動経費は200万円から300万円程度、地方都市のチームでは、旅費負担が大きくなるため600万円程度になる⁷。なお、選手の基本報酬はリーグ事務局が支払うこととなっている。

一方の収入であるが、「3×3 PREMIER.EXE」の観戦は基本的に無料であるため、チケット収入は発生しない。各大会での成績によってリーグ事務局から出る賞金とファンクラブの会費、グッズの売上がオーナー（チーム）の主たる収入となる。オーナーが大会の主催者（オーガナイザー）になることで、試合会場での物販収入などを得ることができるが、別途主催料として100万円程度が必要となるため大会を主催したオーナーはこれまでに存在しない。

4-2. オーナーシップの現状と課題

続いてウェブアンケートとヒアリングの結果から、オーナーシップの現状と課題について整理する。調査内容は、3×3 PREMIER.EXEを知った経緯、オーナーシップを獲得するに至った経緯、リーグ参入前の事前検討項目、リーグ参入後における事前検討結果との相違、チーム運営における苦労と工夫、チーム保有の目的、オーナーになったことによるメリット・デメリット、リーグおよび自チームの改善点の7つが中心であった。

ウェブアンケートの結果とヒアリング内容は全てテキスト化し、それを木下（2005）にしたがい修正版グラウンテッド・セオリー・アプローチ（M-GTA）の手法を用いて分析した。この手法は、ヒアリング内容

を中心とするテキスト情報から研究者の課題意識を通じて具体例となる箇所を複数抽出し、類似例や対極例を考慮しながら概念を構築していくものである。また、構築された各概念の関係性から、研究対象として設定した事象の深い解釈を行うものである。

下記に本調査で概念を構成する際に作成した分析ワークシートの一例を示す（表2）。

表2：作成した分析ワークシートの一例

概念名	世界との繋がり
定義	3×3 Premier.EXEが有する世界とのつながりが入会決断のポイントになった
具体例	① 五輪とのつながり ② 世界大会への挑戦権 東京オリンピック正式種目化に向けてのFIBAやJBAの活動 ③ FIBA 3x3 WORLD MASTERSの 出場権。オリンピック種目化への可能性。
理論的メモ	この概念が【ビジョン】【メリット】【保有目的】にも含まれている

本研究では、全部で24の概念を構築した。各概念間の関係性をまとめた結果図と、そこから導き出された分析結果（ストーリーライン）は下記に示すとおりである。

【ストーリーライン】

3×3 Premier.EXEは、FIBA主催「3×3 World Tour」につながるJBAが公認する国内唯一のプロリーグである点が1つ目の特徴である。調結果からも、この点が《3×3 Premier.EXEの魅力》として如実に現れていた。例えば、3×3 Premier.EXEが持つ【世界とのつながり】は＜入会の契機＞になっているだけでなく、＜入会を決断＞する際にも重要視されていることがわかった。また、チームの＜保有目的＞と＜ビジョン＞には、【世界への挑戦】が組み込まれてされており、オーナーとしてチームを保有する＜メリット＞においても同様の点が重要視されていた。実際に世界大会に出場したチームや、所属選手が3人制バスケットボールの日本代表に選ばれた例もあり、チームを保有することで【世界とのつながり】と【世界への挑戦】を実感できる可能性の高さが3×3 Premier.EXEにおける

オーナーシップの重要な魅力になっているといえる。その影響から、チームの〈ビジョン〉と〈保有目的〉に【バスケ普及・地域貢献】を掲げるオーナーも多くみられた。以上のように、【世界とのつながり】、【世界への挑戦】、活動を通じた【バスケの普及と地域貢献】はオーナー側から見た中心的な《3×3 Premier.EXEの魅力》であるといえよう。代表例として、以下の発言を提示する。

- ・2020年のオリンピックに選手として出られる可能性がある人と、一般の人が。変な話、今5人制のプロとして活躍している人はエリート街道じゃないですけど、高校大学とインターハイ出場とかインカレとかいう世界の人らが行けるところになってしまっているの。3×3だと彼ら（選手達）もそうなんですけど、一般のサラリーマンで、どこかでプロへの道、時代もあったと思うんですけど、それが叶わなくて、それでもバスケが好きで続けているって人たちに世界に挑戦できる環境を作るってもの僕の役目だと思いますし。
- ・今2020年の東京オリンピックの正式種目を目指して動いているわけで、そういった中でチームから日本代表が出て、東京オリンピックに出るってことを考えただけでももうワクワクしますし。
- ・今、世界ランク4位くらいですか、男子は⁸。なので単純にいったらメダル圏内。とれる可能性があるっていう中で、今彼も肌で感じていると思うんですが、◆◆（所属選手）のほうが。そこまで手が届かないほど実力の差があるかって思っていないんですよ。僕も見てて、僕もバスケやっているので、去年の仙台のワールドツアーを見に行くと、そこまだったんですよ。これはもう無理だ勝てないというレベルじゃなかったの、彼らにも可能性があるなって本当に思ったんですよ。じゃあ、今から彼らだけでなく、そういった選手を育てていければ、2020年に出れる可能性があるなって、はい。
- ・あの、子供らの顔つき、顔の輝き方、目の輝き方がやっぱりやっててよかったなって思いますよ

ね。そっちが一番思いますね。試合に勝つってことも凄い嬉しいですけど、優勝したとか準優勝したとか。そこも嬉しいですけど、自分のチームが成績を収めること、個人タイトルを取ること、個人として世界に挑戦していけることも嬉しいんですが、やっててよかったと思うんですが、そういったプロチームとして子供ら、中学生、高校生に伝えられている環境（を作れたこと）が一番やっててよかったなって思いますけどね。

これらの他にも、新たな【ネットワーク構築】や、【ビジネスチャンス拡大】といったチームを保有することで生まれる〈メリット〉や【プロチームのオーナーになれる】ことに魅力を感じて〈入会を決断〉していることも明らかとなった。

こうした魅力に突き動かされながらも、オーナーはリーグ参入後のチーム運営を考慮するため、【収益性】と【3×3の可能性とバスケ界のしがらみ】を〈検討事項〉に設定していることがわかった。前者について、3×3 Premier.EXEは、チーム保有・運営のコストが年間約300から400万円程度（地方都市の場合は800万円程度）と他のプロスポーツと比較して格段に低いとされているが、オーナーは投資した金額の回収方法や、チーム運営の資金計画を慎重に検討している。後者については、3×3自体が2020年の東京オリンピックの正式種目採用を目指していることを重視する一方で、契約選手が他のリーグやチームにも所属するケースが多いため、他の所属先との調整に困難が生じる可能性とその克服方法が検討されていることがわかった。

しかし、実際に活動してみると、事前の〈想定との相違〉も多い。収入の少なさや逆にかさむコストから【運営資金面】での問題を抱えたり、レフェリーのジャッジの質や選手の招集といった【競技面】の問題が現れたりしている。また、オーナーの【業務負担】が予想以上に大きく膨らんでいるケースや、選手の招集において他の所属元や別リーグと【関係悪化】に陥ったケースもみられた。これらの問題を克服するため、オーナーは【コスト削減と売上確保】に奔走し、【選手管理と調整】に時間を費やしている。また、【他競

技クラブとの連携】も模索しながら新たな可能性の開拓にも取り組んでいる。したがって、3×3 Premier.EXEのオーナーには、こうした〈運営の苦労と工夫〉が常につきまとうといえよう。これらの代表例として、以下の発言を提示する。

- ・(自分のチーム)をじゃあ運営しだそうってなった時に一番苦労した点で言うと、やっぱりスポンサーでしたね。(中略)最終的に十万の小口を100人集めようかなと思っていたんですけど、全然集まらなくて。で、最終的に困り果てて、1万円の会員みたいなのをバーっと広く行ったっていう感じでしたね。もう、(金額を)落として、落として、落として、みたいな。
- ・いや、本当にやってみて分かりましたよ。最初はプロスポーツチームのオーナーになれるってことは一つの魅力でもありますし、規模的にも何億とか何十億の世界じゃなくて、大体予算というのは見えていましたし。でも、その予算も実際にやってみて「全然や」っていう、「まだまだだね」ってこともわかりましたし、本当に手探り状態です。
- ・普通のプロスポーツチームと違って興行してもチケット収入というのはないので、どうしても運営資金の7割8割はスポンサー収入ですね。残り2割はグッズやイベントのギャラだとかというところになってくるので、毎年1年契約でスポンサー契約はしているんですけど、8割をどう確保するかという点が毎年課題ですよ。
- ・選手がバラバラだったんで、大分、熊本、埼玉、名古屋、それで大阪2人だったんですよ。ということは1回大阪で練習するだけで15万くらいかかるんですよ。交通費だけで200万円くらい行きましたね。宿泊費もかかりますし、やっぱりご飯も行かなきゃいけないじゃないですか。(中略)そこはちゃんとしないと威厳がなくなるし、そういうのもあってやっぱりそれくらいかかりますね。
- ・あの、僕らも特別なんですよ。結局地方からの移動距離が。あの今関東にチームが集中している部分があって、あちは移動経費がそんなにかかっ

ていないと思うんですけど、僕らは本当に移動距離、まあ(チームの地元の)選手が例えば関東でやるって行って、まあ3人制の場合なんですけど、往復で安く見積もっても4、5万くらい、一泊付きで。なので、3人連れて行くと15万。

- ・あとは選手のモチベーションですね。はい。なんでかという、基本的に選手はリーグと契約しているんです。チームではないので。一応、約束としてチームに従ってください、となっていて、うちとは契約を交わしていないんですよ。契約ごとではないわけです。そう意味では、例えば会社の飲み会がある。それを断ってまで練習に行く、というモチベーションが生まれていないんです。それは去年めっちゃくちゃありましたね。でも、しょうがない、と思っていました。なんでかという、仕事がメインなので、当然。その仕事の飲み会があります、自分も行かなければいけません。となると、それは断れないという理由もありますし、それに対して僕は何も言えないというものがありましたし。
- ・練習場の確保は僕らも課題としている部分なんです、色々議員さん、先月??という□□の隣の街なんですけど、そこの市長さんともお会いして、練習場の提供をお願いしますということで話を持って行ったんですけど、中々「はい、分かりました」とはならないので、やはり何か市に対する貢献度だとかが必要だと思います。

以上からオーナーが抱く〈3×3 Premier.EXEの課題〉をまとめると、プレー面では【競技・運営レベルの向上】と【バスケ界での関係性構築】の2点に集約される。また、ビジネス面では【チームでの売上確保】を図るため、リーグ事務局に対して【PRとブランディング】に注力することや【大会の地元開催権】をオーナーに対して付与すること、ユニホームに3枠までと規定されている【スポンサーシップに関する規制緩和】を求めていることもわかった。具体的な発言は以下のとおりである。

- ・やっぱりまだルールも認識されていないですし、3対3というのはみんなわかっているんですけど、中々その部分で5人制のバスケット言うものが一般的に広がってしまっているの、「3×3って何？」っていうのが。まあ、読み方から始まりましたよ。「3かける3って？」
- ・僕のプレゼン能力の問題もあったと思うし、やっぱり企業さんは費用対効果をみますんで。それを見た時に、僕ら〇〇のチームじゃないですか。まあ、これは言い訳になるんですけど、〇〇での大会が1回もないんですよ。地元の応援ができないということは、例えば〇〇の居酒屋さんがスポンサーしても何の意味も無いじゃないですか。全国チェーン展開している企業さんじゃないと、(3×3へのスポンサーシップは)費用対効果の何の意味もないんですね。
- ・今シーズン8大会やって、今8チームあるので、1チームのホームゲームを各大会で作ってくればより他のチームもそうですし、より盛り上げられるのかなと。僕らもスポンサー営業もやりやすいというものもあるんですよ。やっぱりホーム

ゲームでやるってのも、スポンサーの看板作ったりとかでアプローチかけられるので。

- ・そういう面(リーグが得ているスポンサーからの支援)を僕らチームにも還元してくれという意味で地元でも(試合を)やってほしいし、ユニホームや用具用品を支給してくれと。そうじゃなかったらアディダスじゃなくて自分でウェアメーカーを決めさせてくれと。靴にしろ、ソックスにしろ、色々ウェア(のスポンサー)は付けられると。プラス、アディダスのユニホームは買い取りで、スポンサーのロゴ枠を3枠しかくれなかったんですよ。胸、足、背中(の3枠)しかなかったんですよ。それ以外の違う場所には載せたらダメだと。3枠でどう資金を集めると?ポクシングだったら一杯載ってるじゃないですか。プロのバスケットチームも一杯載ってるし、チームで自由が効くから。

こうした課題に対して、リーグ事務局の対応に不満を抱くオーナーも多いことから、【リーグとオーナーとの信頼関係構築】も解決すべき課題となっている。

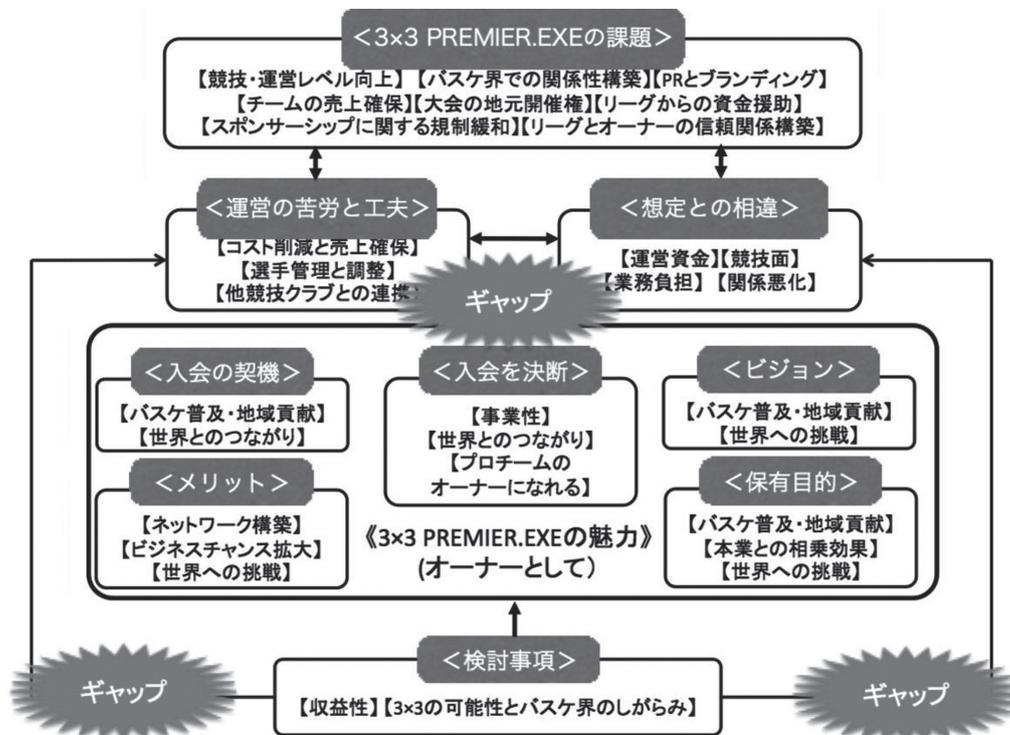


図1：「3×3 PREMIER.EXE」オーナーシップの現状と課題 (M-GTA結果図)

5. まとめ：今後の発展に向けた提言

本研究は、「3×3 PREMIER.EXE」のオーナーシップに関して、その獲得の誘引、チーム運営上の事前想定と現実との差、現行制度に対する評価と課題点を明確にし、今後のリーグ発展に向けた基礎資料を提示することであった。分析の結果からオーナーシップ獲得の誘引に関しては、「3×3」という競技自体が持つ世界的な舞台へのアクセス可能性、バスケットボールの普及や活動を通じた地域貢献への想いがオーナーシップ獲得の大きな誘引になっていることが明らかになった。そのため、「3×3」のメジャー化と、その象徴たるオリンピック種目化を達成することが今後の発展に向けた大きなポイントの1つになるであろう。また、チームによるバスケットを通じた地域貢献活動をリーグ事務局が費用やノウハウ面でサポートし、オーナーがチーム保有の社会的意義をより多く実感できる機会を設けることも重要になろう。

チーム運営上の事前想定と現実との差に関しては、費用資金の獲得、競技環境や審判のレベル、オーナーの業務負担の拡大、他のバスケットボール組織との関係悪化という4点で落差が大きいことが明らかとなった。特に資金面の問題はオーナーの中心的な悩みとなっている。そのため、売上増加や費用削減に様々な工夫をしているものの、それが所属選手のモチベーションを低下させたり、オーナー自らの業務負担を増加させたりといった悪循環につながっている。

こうした理由から、リーグ事務局に対するオーナー側の要求にはチームの売上拡大に関するものが多く挙がっている。特にスポンサーシップの規制緩和を求める声が多いという状況である。リーグ事務局としては、これを認めるか、その代わりとしてリーグビジネスを促進し、各チームに配分金を出したり、スクールビジネス等で成功しているチームのノウハウを他チームにも横展開したりすることでチームの収入増加を支援する策を取ることが求められるだろう。

つまり、「3×3 PREMIER.EXE」のオーナーシップの価値を高めるためには、一般ビジネス同様、オーナーの出資額を基にした拡大再生産と、活動を通じた社会的意義を作り出すことの2点が求められているといえる。

【謝辞】

本研究は、ゼビオ社からの助成を受けて実施した「3×3.EXE Academic Research Project（リーダー：立命館大学種子田穰教授）」の研究成果の一部である。調査研究に際し、クロススポーツマーケティング社代表取締役社長の中村考昭氏をはじめ、3×3 PREMIER.EXEリーグ事務局の皆様や、各チームのオーナーの皆様にも多大なるご協力を賜った。ここに記して謝するものとする。

【注】

- ¹ 「3×3 PREMIER.EXE」のもとには、国内最大規模のオープンーナメント大会である「3×3 TOURNAMENT.EXE」、アマチュア向けにプレー環境の提供を目的とした「3×3 GAME.EXE」、普及を目的とした「3×3 FESTIVALE.EXE」という3つのカテゴリがあり、全体を「3×3.EXE」というブランドで包括している。詳しくは、種子田（2016）を参照のこと。
- ² オーナーシップの保有権は、基本的に一年間であり、継続も可能である。他のプロリーグと比較して、新規参入および撤退の障壁が極めて低いのが特徴的である。
- ³ JBA 3×3 Official Web Site (<http://3x3.japanbasketball.jp>) より。
- ⁴ FIBA公式資料 (<http://www.fiba.com/en/Module/85132837-66aa-4ff3-a063-8cdf44ea14d/fcfb53bf-cc76-4528-91ea-73ddc234db6a>) より。
- ⁵ 3×3 PREMIER.EXEリーグ事務局資料より
- ⁶ 前GC OSAKA.EXEオーナー吉岡大和氏へのヒアリング（2016年1月29日実施）より
- ⁷ 3×3 PREMIER.EXEリーグ事務局資料およびZETHREE.EXEオーナー上田浩光氏へのヒアリング（2015年11月28日実施）より
- ⁸ インタビュー実施時のランキング

【参考文献・資料】

1. FIBA公式資料：
<http://www.fiba.com/en/Module/85132837-66aa-4ff3-a063-8cdf44ea14d/fcfb53bf-cc76-4528-91ea-73ddc234db6a>
2. 3×3 PREMIER.EXEリーグ事務局資料
3. 種子田穰（2016）日本のスポーツ市場創造におけるイノベーション、立命館経営学、54（4）、pp.65-76.
4. 木下康仁（2005）グラウンテッド・セオリー・アプローチの実践 質的研究への誘い、弘文堂.