

## 論 説

## 日本のスポーツ市場創造におけるイノベーション

種子田 穰

## 目 次

はじめに

I. 「顧客創造」とスポーツの使命

II. 日本におけるスポーツの発展経緯による特殊性と「3x3. EXE」

III. 「3x3. EXE」のビジネス展開

IV. イノベーションと「3x3. EXE」

おわりに

## はじめに

日本のスポーツビジネスは、アメリカ、ヨーロッパなどのそれに比べ、未だ発展途上にある。しかし全体として、日本は、戦後の復興から高度経済成長、バブル経済の隆盛とその崩壊を経て、成熟した時代を迎えているといえることができる。このような状況の下では、多くの産業が成熟し、量的、質的、双方でのさらなる成長を望むことのできるビジネス領域は数少なく、スポーツビジネスは今後の発展を展望できる数少ない領域の一つであるといえることができる。

サービスビジネスとしてのスポーツビジネスは、フィットネスビジネスに代表される「する」スポーツビジネスとプロスポーツ、観戦型スポーツイベントなどの「みる」スポーツビジネスに大別することができる。このスポーツビジネス発展のためには、「裾野が広く、高いピラミッド」の形成が不可欠である。ここで、裾野の広さは母体層の広がりを指し、高さはそれぞれのスポーツ種目における競技レベルの高度化を指す。スポーツの母体層が広がるためには、誰もがスポーツに参加して楽しみ、また見て楽しむことのできる環境が必要であると考えられ、楽しくスポーツに参加する大勢の中から、そのスポーツについての能力に秀でた者が現われ、競技スポーツの世界に踏み出し、そのレベルの高度化に貢献するものと考えられる。しかし、日本におけるスポーツ発展の経緯は、スポーツの高度化には多くの関心を向けさせたものの、母体層を広げることには必ずしも大きな関心を向けさせなかった。また、精神的側面が強調されてきた嫌いがあることから、スポーツを楽しむことよりも、修養を積む場であるとされることが多くみられた。

したがって、日本のスポーツの全体像を表すピラミッドは、野球やサッカーなどの多くの世界的プレイヤーの輩出に代表的にみられるように、その高さこそあるものの、必ずしも十分に裾野が広がっているといえる状況ではない。スポーツの高度化に関連したビジネスはもちろん存在するし、その意味も大きいですが、成熟し、ライフスタイルや価値観が多様化し、人と人との

繋がりが希薄になった今日の社会で、スポーツがよりよく社会に貢献するためには、裾野の広がりが必要である。裾野の広がりがあってこそ、スポーツと人々の生活の距離が近くなり、生活の中にスポーツが溶け込み、ひいてはスポーツが日本人の文化として定着し、日本のスポーツ市場は広がりをみせ、スポーツビジネスは社会が求める役割を果たすことができると考えられる。

こうした日本の今日のスポーツを巡る状況にあつて、3人制バスケットボールの普及、発展を通じて新しいスポーツの市場創造をめざす「3x3. EXE (スリー・バイ・スリー・ドット・エグゼ)」の展開は、これからの日本のスポーツをめぐる構造や考え方に大きな変革をもたらす可能性がある。

そこで本稿では、スポーツに期待される役割と日本のスポーツの発展経緯からもたらされたその特殊性、そして、その中での「3x3. EXE」の展開をみることにより、それがイノベーションであり、今後の日本におけるスポーツのありよう、そして、スポーツ市場の大きな変革をもたらすものであることを明らかにしようと試みる。それは、単に「3x3. EXE」のみならず、多くのスポーツ団体がその普及と高度化の可能性を広げ、社会に貢献するうえでの契機を与えるものであると考えるからである。

## I. 「顧客創造」とスポーツの使命

よく知られているように、ドラッカーは「事業の目的は顧客の創造である」という。一般に、事業の目的、企業の目的が利益の獲得、あるいは、利潤の極大化とする経営学、経済学の文献は多い。しかし、ドラッカーは、それが事業の目的ではなく、そこに至るプロセスである顧客の創造こそが目的であり、利益はその結果である。そして、その利益は新たな顧客の創造に資するものとして再投下されるという。これはドラッカーマネジメント論の重要な主題である。事業は企業をはじめとする組織によってなされることから、「事業」は「企業」と置き換えられるのであるが<sup>1)</sup>、ドラッカーは「マネジメント」第I部 第4章「マネジメントの役割」の冒頭で以下のように述べる。

「企業をはじめとするあらゆる組織が社会の機関である。組織が存在するのは、組織それ自体のためではない。社会的な目的を実現し、社会、コミュニティ、個人のニーズを満たすためである。組織は目的ではなく手段である。したがって問題は、その組織は何かではない。その組織は何をなすべきか、あげるべき成果は何かである。

マネジメントは、それらの組織の機関である。(中略) 組織から離れたマネジメントは、マ

---

1) ドラッカー, P.F. (1973), 上田惇生訳書 (2008), p.73 参照。

ネジメントでさえない。<sup>2)</sup>」

したがって、マネジメントは組織がその目的を実現することに貢献するものでなければならないが、ドラッカーは、「マネジメントには、自らの組織をして社会に貢献させるうえで三つの役割がある<sup>3)</sup>」とし、次の三つの役割を挙げている。

- 「(1) 自らの組織に特有の目的とミッションを果たす。
- (2) 仕事を生産的なものとし、働く人たちに成果をあげさせる。
- (3) 自らが社会に与えるインパクトを処理するとともに、社会的な貢献を行う。<sup>4)</sup>」

上田は、上記(1)について、それぞれの組織に特有の社会的機能を全うすることであり、事業を通じて社会に貢献することであると、(2)について、組織に関わる人々が、生産的に働き、仕事を通じて自己実現できるようにすることであるという。そして(3)について、社会的責任を果たすことであると説明している<sup>5)</sup>。

そしてドラッカーは、これらの役割は「異質ではあるが同じように重要である<sup>6)</sup>」とする。

そこで冒頭の「事業（企業）の目的は顧客の創造である」ことに立ち返ると、マネジメントは企業の目的の実現に貢献するものでなければならないが、マネジメントの3つの役割はそれぞれ、「顧客の創造」に資するものでなければならない。すなわち、マネジメントの役割は、「事業としての顧客」「組織内における顧客」「顧客としての社会」の創造に貢献するものであると考えることができる。

このようにみると、健全な社会に健全な企業が存在し、健全な企業で働く人々が意欲を持って人々に有用な魅力ある商品を生み出し、その商品を消費した人々が健全な社会を形作る。この好循環が健全な社会と企業の発展と人々の幸福を生むのである。

事業としてのスポーツも例外ではない。スポーツ市場の創造は「顧客の創造」の営みそのものであり、事業としてのスポーツは、社会に貢献するものであることが求められる。

今日の日本社会は急速に「個」が重視される社会に変化している。

あらためていうまでもなく、日本において、従来は親密であった生活の中での人と人との繋がりは希薄なものになっている。大家族の消滅、近所づきあいの減少、年齢を超えた子供たち

2) ドラッカー, P.F. (1973), 上田惇生訳書 (2008), p.42.

3) ドラッカー, P.F. (1973), 上田惇生訳書 (2008), p.42.

4) ドラッカー, P.F. (1973), 上田惇生訳書 (2008), p.42.

5) 上田惇生 (2006), pp.106-107.

6) ドラッカー, P.F. (1973), 上田惇生訳書 (2008), p.43.

のコミュニティの消滅などその事例は枚挙に暇がない。人々の価値観の多様化もその傾向に拍車をかけているといえよう。

企業社会もまた同様である。明治以来の「経営ナショナリズム」を底流に、戦後の荒廃から高度経済成長期の驚異的な日本企業の発展は海外からも注目され、アメリカを中心に「日本的経営」の研究が盛んに行われた。日本的経営は、「終身雇用制」「年功序列型賃金」「企業別組合」に特徴付けられ、それらは、「経営家族主義」の下で機能した<sup>7)</sup>。「経営家族主義」の下ではその言葉通り、同じ企業で働く役員、社員は「家族」であり、社内での人と人との関係は緊密であった。他方、この「日本的経営」の三つの特徴は、日本経済の「右肩上がりの成長」を前提として機能し得るものであった。しかし、日本経済の成熟とバブル経済の崩壊は、「右肩上がりの成長」を過去のものとした。そして、企業活動発展の道筋の不透明化は、それまでの「日本的経営」の底流を流れてきた平等主義をも過去のものとした。今日では、これまでの集団を重視する考え方から、「能力主義」の導入、転職をキャリアアップの契機とする考え方が一般的である。

事業としてのスポーツである、サービスビジネスとしてのスポーツビジネスは、「時間消費型ビジネス」であり、エンターテインメントビジネスである。「する」スポーツビジネスであれ、「みる」スポーツビジネスであれ、そこには必ず、人と人との繋がりが存在する。「個」が重視される社会であっても、人が独りで生きていくことは難しいことで、人は、人と人との繋がりを感じながら生きていくものである。「人は独りでは生きていけない」といっても過言ではない。人は、一緒に応援することで喜びや悔しさを共有し、ともにプレイすることで一体感を感じ、プレイを応援されることで励まされるというように、時間をともに過ごし、空間を共有することで、今日、希薄になった、人と人との繋がりを実感する。スポーツがそれを人々に実感させる役割を果たす。それはスポーツの持つ「公共財」としての機能であり、スポーツの社会への貢献であると考えることができる。

しかし、日本のスポーツは、その発展経緯から、特殊な側面を有している。

## II. 日本におけるスポーツの発展経緯による特殊性と「3x3. EXE」

日本に野球、サッカー、ラグビー、テニス、陸上競技、ボクシングなどの欧米で誕生した、いわゆる近代スポーツが伝えられたのは明治時代の文明開化以降、1871年から1877年ごろであるとされる<sup>8)</sup>。換言すると、それまで日本にはスポーツが存在しなかった。しかし、独自の

7) 佐伯年詩雄 (2004), pp.71-78 参照。

8) 玉木正之 (2006), p.46 参照。

「身体文化」は存在しており、剣道、柔道、空手道、合気道など、武道がそれである。玉木は、武道では、「それらの行為をとおして精神を磨くことが「道」として強調されている<sup>9)</sup>」という。また、日本には集団競技が存在しなかったため、個人対個人の闘いに焦点が当てられ、今日でも、例えば野球のような集団競技であっても、日本的な理解から、打者対投手の一騎打ちに注目が集まる嫌いがある。

もともと、スポーツは人々がともに楽しむための遊びであるが、それまで日本に存在しなかったスポーツは、移入とともに、日本古来の「道」の影響を強く受けることによって、精神鍛錬の道具として精神性が強調されるものとなった。

当然のことながら、日本に「スポーツ」は存在しなかったのであるから、「スポーツ」に対応する日本語が存在せず、「体育」とされた。本来、体育は、「知育」「徳育」「体育」の体育で、学校教育の一環として身体を鍛えることが目的であり、遊びとしてのスポーツとは異なる。しかし、このようにしてスポーツは体育として、学校教育に取り入れられて、学校教育を通じて普及していった。

また、明治以降、日本に移入したスポーツは「体育」として、欧米に追いつき、追い越そうとする政府の「富国強兵」政策に沿って発展していった。第二次世界大戦の終結まで、体育の授業として、軍事教練が行われていたことは、その典型的な事例である。いうまでもなく、軍事教練に、スポーツのもともとの意味である「遊び」の要素は皆無である。

その後、第二次世界大戦の敗戦による終結は、「富国強兵」政策から「経済復興」政策への転換をもたらした。佐伯によれば、すなわちそれは、「産業立国＝再生日本をになう表舞台に、戦前の「軍」に変わって新たに「企業」が登場したことを意味する。<sup>10)</sup>

戦後の経済復興の中心は、投資額の少なくて済む労働集約型産業、とりわけ、紡績・繊維工業が果たすことになったが、そのためには、安価で良質な労働力を安定して供給することが必要であった。それを可能にしたのが「集団就職」である。集団就職では、地方から若年労働者、とりわけ、多くの女子若年労働者が都会に出て、親元から離れ、初めて出会う仲間と生活することとなった。そこで、企業は、職場宥和と福利厚生のための仕組みとして、バレーボールなどのスポーツを取り入れた<sup>11)</sup>。それは、若年女子労働者が生活を律し、仲良く仕事をするための職務モラルや企業アイデンティティを涵養するための企業からの仕掛けではあったが、スポーツを楽しむという点において、スポーツがもつ本来の意味に近いものであったといえるであろう。その後、この企業の仕掛けは、「企業スポーツ」として発展することになった。

---

9) 玉木正之 (1999), p.22.

10) 佐伯年詩雄 (2004), p.71.

11) 佐伯年詩雄 (2004), pp.36-37 参照。

1960 年代に日本が高度経済成長期を迎え、「高度大衆消費社会」といわれる時代になると、日本企業の安価で品質の高い製品は、国内市場、海外市場に進出することとなった。この時期に、一般家庭にもテレビが普及し始めたことから、企業スポーツは、製品の広告・宣伝媒体としての機能を期待され、新しいメディアバリューを持つことになった。企業スポーツの広告・宣伝媒体としての価値の上昇は、企業間のスポーツ競争を激化させた。その結果、競技者のプロ化、チームの専門化が進むこととなった<sup>12)</sup>。

佐伯は、このような経緯をみて、「こうした企業スポーツの変容は、結局、一方においては企業・商品イメージの高揚に機能する高いメディアバリューを獲得することになったにもかかわらず、他方においては、それがこれまで有していた組織統合と組織活性化の機能を急速に失うことになった<sup>13)</sup>」と指摘している。

企業スポーツは、その後、放映のグローバル化や BS、CS などのメディアの多様化により、海外のよりレベルの高い、テレビにとってコンテンツとしての価値の高いスポーツが視聴されるようになってメディア価値が減少し、また、企業によるスポーツチームの所有からスポンサーシップへの転換により企業チームの廃部が相次ぐ状況にある。しかし、企業スポーツが、学校を卒業後、選手がスポーツを継続するうえでその受け皿となり、日本のスポーツの発展に果たした役割は大きい。

しかしまた、初期には、職場宥和と福利厚生をその目的とし、職務モラルと企業アイデンティティを涵養する仕掛けであった企業スポーツは、自社製品の広告・宣伝媒体としての価値の高まりによって、企業間の競争が激しくなるにつれ、企業の仕掛けとしての役割を果たしながらのスポーツの普及から、その高度化に重点が置かれることとなった。

この傾向は今日も継続しており、日本のスポーツ団体は、そのほとんどが特定競技の高度化を目指す競技者団体であり、その競技の普及は団体の主たる目的ではない。2020 年の東京オリンピックの開催が確定してからも、メダルの獲得に向けて、JOC に加盟する各競技団体はその高度化に力を入れるが、スポーツへの関心の高まりを好機に、その普及活動に本格的に取り組もうとする競技団体の話題を耳にすることはない。

さきにみたように、スポーツの発展のためには、「裾野が広く、高いピラミッド」の形成が不可欠である。しかし、これまでみたように、日本のスポーツは高度化に偏重している嫌いがある。

高度化が無意味なのではなく、当然そこには意義も認められ、高度化を支えるスポーツビジネスも存在するのであるが、高度化をさらに進めるためにも「広い裾野」が必要であり、それが実現してこそ、日本の人々の生活とスポーツの距離は近くなって、「して楽しむ」「みて楽し

---

12) 佐伯年詩雄 (2004), pp.39-56 参照。

13) 佐伯年詩雄 (2004), p.39.

む」スポーツビジネス市場の発展も望めるのである。

その点で、「3x3. EXE」はこれまでの日本におけるスポーツの構造に捉われず、自らその構造を作り上げ、新しいスポーツ市場の創造に挑んでいる。

### Ⅲ. 「3x3. EXE」のビジネス展開<sup>14)</sup>

#### 1. 「3x3. EXE」の理念

「3x3. EXE」は3x3を展開するトータルブランドとして位置づけられており、2014年7月に、そのピラミッドの頂点であるプロリーグ、「3x3 PREMIER.EXE」の開幕により完成した。

「3x3. EXE」は、その理念として、プレイヤーに対して、「プレイ機会の創出とプレイ品質の向上」をめざし、3x3の普及により、誰もが気軽にスポーツを楽しめる環境を整備し、多くのプレイヤーが国内トップ、さらに世界に挑戦できる門戸を開く。ファンに対しては、気軽に楽しめるスポーツの観戦スタイル、身近なトップ選手、音楽やファッションとの融合など、エンターテインメント要素を盛り込むことにより、ファンの感情にも訴え、「する」と「みる」の垣根をなくす、新しいスポーツの楽しみ方というこれまでにない価値を提供する。それにより、日本においてスポーツが文化として定着し、多くの人々が豊かで幸せな生活を送ることに寄与する。そして、社会に対して、参入障壁が低く持続性の高い新しいトップスポーツ運営モデルを創造し、スポーツが産業として発展するとともに、永続的に社会に貢献できる存在になることを目指す。すなわち、これまでごく限られた者のみを得ることのできたオーナーシップを一般化し、持続可能なビジネスモデルの確立により、プロ選手の一般化を果たす。

#### 2. 「3x3. EXE」の構造

「3x3. EXE」は、3人制バスケットボールである「3 on 3 (スリー・オン・スリー)」に、国際バスケットボール連盟 (FIBA) が統ルールを定めたことにより、バスケットボールの新種目として確立されたスポーツである。「3x3. EXE」は、3x3の普及活動から公式大会、トップリーグまで裾野が広く、より高いピラミッドを自ら完結して創造することを目指して、総合的に取り組まれている。

「3x3. EXE」はFIBAの公認による協調関係のもとで、日本バスケットボール協会 (JBA: NF) とゼビオグループが共同で運営し、ゼビオグループのクロススポーツマーケティングがその運営主体を担っている。民間企業が主体となって運営する事業をFIBAが公認する希少な事例であるが、「3x3. EXE」は、ドラッカーのいう、営利、非営利を問わず、企業は社会に

14) 本章は、「3x3. EXE」の運営主体である、クロススポーツマーケティング株式会社代表取締役の中村考昭氏へのインタビュー（2015年7月に実施）と、同社資料にもとづく。

貢献し、顧客を創造する存在であることを示す好例である。「3x3. EXE」は FIBA 3x3 Advisory Board Meeting を務めており、年 1, 2 回の 3x3 コンgressに参加している。

「3x3. EXE」のピラミッドは、その裾野から、「3x3 FESTIVAL.EXE」、「3x3 GAME.EXE」、「3x3 TORNAMENT.EXE」、そして、ピラミッドの頂点の「3x3 PREMIER.EXE」で構成される。

いずれもオープンな会場で観戦料は徴収せず、その点でも 3x3 の裾野の広がりにも貢献している。

「3x3 FESTIVAL.EXE」は、年齢、性別に関わりなく、参加可能なオープン型イベントである。3x3 の普及、浸透を目的にバスケットボールイベントはもちろん、バスケットボールに関わらなくともショッピングモールの広場や他のイベント、催事会場などで行われる。多くの人が集まるお祭りなど地域イベントなどにも出張し、バスケットボールや 3x3 に関する情報やプレイの機会を提供する。

「3x3 GAME.EXE」は、試合がしたいプレイヤーが参加するアマチュア 3x3 大会である。会場は屋外だけではなく、体育館などの屋内も利用し、設備環境が整った会場で、3x3 をプレイする環境を提供する。「3x3 GAME.EXE」は、初心者対象の「1E クラス」から上級者対象の「4E クラス」の 4 段階にレベル分けされ、戦績によって 4 つのクラス間を昇降格する。この仕組みにより、クラス内のレベルはほぼ均等に保たれ、プレイする楽しみが増す。また、4 段階のレベル分けとは別に設けられた「Road to Tournament」カテゴリーでの勝者は「3x3 TORNAMENT.EXE」へ導く。

「3x3 TORNAMENT.EXE」は、12 大会 (2014 年シーズン。2013 年シーズンは 10 大会) すべてが FIBA 承認のオープントーナメント公式大会で、ゼビオグループが主催し、JBA が共催する大会である。「3x3. EXE」は、「3x3 TORNAMENT.EXE」をプロへの登竜門と位置付け、アマチュアプレイヤーに、注目され活躍できる環境を提供し、プレイヤーの FIBA ポイントランキングの向上を目指す。ファッション、音楽など、エンターテインメント要素を盛り込み、多くの人々が集う人気の場所や人の往来の多い繁華街の広場などで華やかに行う。

「3x3 TORNAMENT.EXE」2014 年シーズンには、男子 202 チーム、765 名、女子 20 チーム、74 名が参加した。また、参加者の 70% が 20 歳代、70% が社会人プレイヤーであった。さらに、参加者の 38% が大学まで、36.3% が高校までバスケットボールをプレイし、そのうち、8.6% が大学全国大会に、10.3% が高校全国大会の出場経験者であった。

「3x3 PREMIER.EXE」は、8 大会 (2015 年シーズン。2014 年シーズンは 6 大会) すべてを FIBA が承認し、JBA が公認する 3x3 のプロトップリーグで、ゼビオグループが主催する。各大会、8 チームによるトーナメント方式で行われ、「3x3. EXE」のトッププレイヤーを創出するとともに、「3x3 TORNAMENT.EXE」と同様、多くの人々が集う人気の場所や人の往

来の多い繁華街の広場などを会場に、誰もが観て楽しめるエンターテインメント興行としての確立を目指す。「3x3 PREMIER.EXE」は、「3x3. EXE」のピラミッドの頂点として、3x3の象徴としての役割を担う。各チームは、大会ごとの順位にもとづいてプレミアポイントを獲得し、全大会の合算による総合ポイントの高いチームが総合優勝となる。「3x3 PREMIER.EXE」への参加チームは、一般公募と審査を経て決定され、チーム所属選手はドラフトにより選抜される。

「3x3 PREMIER.EXE」2014年シーズンのイベント接触者数<sup>15)</sup>は175,332人、ライブ配信視聴者数は11,213人、「3x3. EXE オフィシャルサイト」訪問者数は4月から9月の一ヶ月平均で34,613人であった。

「3x3 TOURNAMENT.EXE」のスプリングシーズン優勝チームと「3x3 PREMIER.EXE」の指定された大会の優勝チームは、FIBA 3x3 World Tourのアジア予選、FIBA 3x3 World Tour Mastersに出場する権利を有する。FIBA 3x3 World Tour Mastersの2014年の参加チームは1,035チーム、選手4,105人、観戦者は推計で123万人に上るといふ。

### 3. 「3x3. EXE」のマネジメント

3人制バスケットボールの「3x3. EXE」のシーズンは通常の5人制バスケットボールとは重ならないように設定され、競合を避けるように配慮されている。このシーズン設定により、NBLの強豪チーム、リンク栃木ブレックスをオーナーとする「BREX. EXE」の2015年シーズンからの「3x3 PREMIER.EXE」への参加が可能となり、リンク栃木ブレックスがエリアによりよく根付くツールとしての役割を果たしている。

「3x3 PREMIER.EXE」の運営は、スポンサーシップによる収入とオーナー加盟金による。「3x3. EXE」の2014年シーズンのスポンサーは、3x3. EXE オフィシャルメインスポンサー5社、3x3. EXE オフィシャルスポンサー3社から成り、オフィシャルパートナーが1社である。オーナー加盟金は年間数百万円であり、これは他のスポーツリーグでは考えられないほどの低額で、この金額の低さが「3x3 PREMIER.EXE」への参入障壁をきわめて低いものになっている。選手年俸はリーグが負担するが、選手は他の仕事との兼業が前提であることから年俸はプロ選手としては低額で、選手年俸が財政を圧迫することがない。各大会の優勝賞金は30万円、シーズン優勝賞金は200万円である。これらのリーグ運営資金はさきに述べたようにスポンサー収入とオーナー加盟金の範囲で運営されることから、リーグの財政的リスクは回避される。

「3x3 TOURNAMENT.EXE」の運営はスポンサーシップ収入と1チーム12,000円（2014年

15) 会場への導線となる場所、数箇所を、1分間に会場に向う人数をカウントし、1時間の来場者数を算出する。それを数時間ごとに繰返すことにより算出した人数をいう。

シーズン)のチームごとの参加費による。「3x3 GAME.EXE」はチームごとに徴収される参加費により、「3x3 FESTIVAL.EXE」はスポンサーシップ収入により運営され、「3x3. EXE」全体として、健全な財政を保つことのできる構造が形作られている。

このように、「3x3. EXE」のビジネス展開は、これまでの日本におけるスポーツのありように捉われない意欲的なものであった。

そこで、イノベーションについての代表的な諸説を参照し、「3x3. EXE」の新しいスポーツビジネス市場創造をイノベーションの視点からみることとしたい。

#### IV. イノベーションと「3x3. EXE」

シュムペーターは、「問題はつねに、もろもろの物および力の相互関係を変更すること、現在分離されている物および力を結合すること、物および力を従来の関係から解放することである。<sup>16)</sup>」「生産をするということは、われわれの利用しうるいろいろな物や力を結合することである。生産物および生産方法の変更とは、これらの物や力の結合を変更することである。<sup>17)</sup>」と述べ、それらが「新結合」の概念であるとする。そして、清成によれば、「「発展」は生産手段の「新結合」(neue Kombination)を通じて「非連続的」(diskontinuierlich)に現われる、こうした「新結合」を遂行することが「革新」(Innovation)である」と言う<sup>18)</sup>。シュムペーターは、「新結合」の概念として有名な5つの場合をあげ、そのうちの一つに、「新しい組織の実現、すなわち独占的地位(たとえばトラスト化による)の形成あるいは独占の打破<sup>19)</sup>」が含まれている。

ドラッカーは、イノベーションを、「消費者が資源から得られる価値や満足を変えること<sup>20)</sup>」であるという。さらにドラッカーはいう。

「イノベーションとは、市場や社会における変化である。それは顧客に対してより大きな利益をもたらし、社会に対してより大きな富の増殖能力、より大きな価値、より大きな満足を生み出す。イノベーションの値打ちは、顧客のために何を行うかによって決まる。同じく企業家精神も、つねに市場指向、市場中心である。<sup>21)</sup>」

また、クリステンセンらは以下のように述べている。

「いま必要なのは、数々の社会問題において、これまでとは異なるアプローチによって既存構造そのものを改革し、しかも波及効果が高く、かつ持続性に優れているソリューションを生み

16) シュムペーター, J.A. (1926), 塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳書 (1977), p.50.

17) シュムペーター, J.A. (1926), 塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳書 (1977), p.182.

18) シュムペーター, J.A., 清成忠男編訳書 (1998), p.156.

19) シュムペーター, J.A. (1926), 塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳書 (1977), p.183.

20) ドラッカー, P.F. (1985), 上田惇生訳書 (2007), p.42.

21) ドラッカー, P.F. (1985), 上田惇生訳書 (2007), p.308.

出す組織への支援を強化することである。我々は、これを「触媒的イノベーション」と呼んでいる。触媒的イノベーションの特徴は、本稿執筆者の一人、クレイトン・M・クリステンセンの破壊的イノベーション・モデルに共通する。破壊的イノベーションは、ニーズが十分満たされていない顧客に向けて、最高のものではなくとも、ニーズに応えるには十分かつシンプルな製品やサービスを提供し、業界に風穴を開ける。同じく触媒的イノベーションも、サービスが充実していない社会問題に対して、ベストではないものの、必要十分なソリューションを提供することで現状を打開する。触媒的イノベーションは、社会改革一時には国家レベルの改革にもなる一を対象とした破壊的イノベーションの一種といえる。<sup>22)</sup>「破壊的イノベーションは社会改革そのものを目的としている。<sup>23)</sup>」

「3x3. EXE」は、高度化が強調され、裾野の広がり意識されることの少なかった日本のスポーツに、みんなで楽しむスポーツからレベルの高いプロまでの一貫したピラミッドを実現させた。また、「3x3. EXE」は、これまでみることのできなかった、参入障壁の低いオーナーシップ制度や、選手がプロとしてプレイする場を提供している。さらに、エンターテインメント要素を盛り込み、観戦料を徴収せず、新しいスタイルで、顧客であるファンを創造し、スポーツ市場にこれまではなかった新たな市場を生み出している。

このようにみると、「3x3. EXE」のビジネス展開は、シュムペーターやドラッカー、クリステンセンらのいうイノベーションのスポーツビジネスにおける具体化であるといえよう。

## おわりに

「3x3. EXE」は、これまで日本では意識されることの少なかった裾野の広がり、すなわち、ファンの広がりを強く指向している。ファンはスポーツビジネスにとっての顧客であり、その広がり、新しいスポーツ市場の広がりを意味する。その点で、「3x3. EXE」は、日本において、スポーツ市場が「裾野が広く高いピラミッド」を形成することにより発展するという、スポーツ市場創造のモデルケースになる可能性がある。すなわち、「3x3. EXE」の全体をデザインし運営する者、チームを所有する者、プレイする者、ゲームを観て楽しむ者、楽しい場の雰囲気に入る者などが相互に影響を及ぼしながら、人と人が繋がる心の通った社会の実現に貢献することが望まれるのである。

しかし、昨今、スポーツ界を巡っては、世界的組織における汚職などの金銭腐敗問題、大規模な組織ぐるみのドーピング問題、プレイヤーによる賭博問題など、望まれる方向とは全く逆の社会問題が生起している。生活の中の文化として、社会への貢献が望まれるスポーツではあ

22) クリステンセン, C.M., DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部編訳書 (2013), p.246.

23) クリステンセン, C.M., DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部編訳書 (2013), p.247.

るが、スポーツのもともとの成り立ちは勝ち負けを追及する人間の闘争本能にもとづくものであるとも考えられ、知的な努力なしに今日の社会が求める貢献を持続的に果たすことはできない。したがって、さまざまな角度からスポーツへの関わりを持つあらゆる者が、今こそ冒頭に述べた、健全な社会に健全な企業が存在し、健全な企業で働く人々が意欲を持って人々に有用な魅力ある商品を生み出し、その商品を消費した人々が健全な社会を形作り、この好循環が健全な社会と企業の発展と人々の幸福を生むということを肝に銘じなければならない。

#### 【文献】

- Christensen, C.M., Baumann Heiner, Ruggles Ruddy, Sadtler, T.M. (2013), DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部編訳「破壊的イノベーションで社会改革を実現する」『クリステンセン経営論』ダイヤモンド社 (原著: 2006)
- Schumpeter, J.A. (1977), 塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳『経済発展の理論』(上) 岩波文庫 (原著: 1926)
- Drucker, P.F. (2008), 上田惇生訳『マネジメント』(上) ダイヤモンド社 (原著: 1973)
- Drucker, P.F. (2007), 上田惇生訳『イノベーションと企業家精神』ダイヤモンド社 (原書: 1985)
- 上田惇夫 (2006) 『ドラッカー入門』ダイヤモンド社
- 佐伯年詩雄 (2004) 『現代企業スポーツ論』不昧堂出版
- 玉木正之 (1999) 『スポーツとは何か』講談社現代新書
- 玉木正之 (2006) 『スポーツ解体新書』朝日文庫