

論 説

日本のスポーツ経営の現状と取り組むべき優先課題
—スポーツ経営における「ブランド」の重要性—

町 田 光

目 次

1. はじめに 日本におけるスポーツ経営への関心の高まり
2. スポーツ経営の特殊性 スポーツにおける「公共性」という概念
3. 日本のスポーツ経営におけるスポーツマーケティングの果たす役割
4. スポーツ組織が取り組むべき優先課題「理念の構築」
5. スポーツ経営における「ブランド」の意味と重要性
おわりに

1. はじめに 日本におけるスポーツ経営への関心の高まり

近年日本国内においてスポーツ経営に対する関心が高まっている。この背景には日本でもようやくスポーツを産業としてとらえ、スポーツを「経営する」という観点が一般の人々に認識されてきたことと、企業がスポーツを保有する、という日本独自のスポーツの存在の有り様が構造的に変化した事実が挙げられる。

1993年、当初多難が予想される中でスタートしたJリーグは、様々な困難や試行錯誤を繰り返しながらも2005年、2006年、2007年の3年間を見ると連続して観客動員が800万人を超えているように¹⁾、安定期を迎えているといえることができる。またリーグの掲げる「地域密着」という設立当時は日本においてまだ一般的ではなかった概念が、今ではスポーツ経営を語る上での常識となるなど、Jリーグは日本社会においてすでに安定した存在感を有しており、一応の成功を収めているといえることができるだろう。この新しいプロフェッショナルスポーツの成功は日本にも大型のスポーツ産業が育つ可能性があることを人々に実感させた。

一方で2004年、リーグの再編問題をきっかけにして明らかになった日本のプロ野球(NPB)の経営危機は、日本で最も高い人気を誇り、長い歴史を持つプロスポーツであるNPBの経営の実態が、読売巨人軍などの1部の球団を除くと慢性的な赤字経営体質²⁾であり、親会社の広告塔の機能を持つこととの引き換えにその赤字補填されることで成立している、企業スポーツの延長でしかないことを社会に示すことになった。そのため、それまで「負け組」の代表であったパシフィックリーグの千葉ロッテマリーンズや、北海道日本ハムファイターズ、福岡ソフトバンクホークス、そしてまさにその再編の混乱の中から生まれた、東北楽天ゴールデンイーグル

1) Jリーグ「Jリーグ入場者数総括」『J.LEAGUE NEWS vol. 144』2008年1月10日

2) NPBは全チームとも経営数字は未公開のため、当時の記事や報道を参考にしている

ルスなどのチームが、現在では観客動員数を拡大し、メディアからの注目度を高め、収益を改善していることは人々に驚きをもって受け止められた。そしてそれらが「スポーツマネジメント」「スポーツマーケティング」などのスポーツ経営の手法を球団経営に積極的に取り入れたことによる成果である、ということがスポーツメディアのみならず一般のビジネス誌などでも取り上げられ³⁾、このテーマへの関心を高めることになった。

さらに野球における松井秀樹、イチロー、松坂大輔、サッカーの中田英寿、小野伸二などの実力、人気ともにトップクラスの日本人選手が相次いで MLB やヨーロッパのプロサッカーリーグなどに参加し、彼らの活動の様子が日常的にテレビ、新聞などのメディアで伝えられるようになり、また海外のトップレベルのプロスポーツチームやプレーヤーが来日することも頻繁になってきた。これらを通じて、欧米のスポーツリーグやチームへの関心が高まり、リーグ運営やチームマネジメント、テレビ放送権、スポンサーシップ、PR 活動など、すべてにおいて日本よりもはるかに巨大でまた洗練されているといわれるスポーツ経営への関心が高まったことも大きな要因である。

このように国内外の様々なプロフェッショナルスポーツが注目を浴びているその裏側で、日本のスポーツをこれまで支えてきた企業スポーツのシステムの崩壊が進行していることがスポーツ経営の必要性を強く認識させたもう一方の理由である。

日本においてスポーツは明治時代に海外から輸入されたときに日本古来の「武道」と混同され、いわば「精神と肉体を鍛えるツール」として認識、理解されたという経緯がある。そしてそれは「体育」と翻訳され、学校の教材として教育現場に導入され、明治政府の富国強兵策を担う人間の育成する役目を持つことになった。その後第 2 次世界大戦の敗戦後、経済復興を果たすことが最大の課題となった日本は、工業製品の大量生産、大量販売（大量輸出）にその突破口を見出したが、それを支える人材の育成のためにもやはり体育の重要性は高まっていった⁴⁾。

一方で徐々に経済が復興してくるに従って、企業はいわゆる日本独自の家族主義的企業経営の安定的運営のため「社員の一体感」「忠誠心の涵養」が必要となり、その装置として、戦争中は途絶えていたスポーツチームの保有を復活するようになった⁵⁾。この企業スポーツという仕組みはその後メディアの発達とともに有効な企業広告の、また人材不足解決に対応するリクルーティングのツールとして、日本の企業社会に広がり、定着していった。それは 1980 年代

3) 例えば、日経ビジネス [2004, 9, 20] 『プロ野球は死んだのか』、週刊東洋経済 [2008,1,26] 『スポーツビジネス完全解明』など

4) 佐野毅彦 町田 光 [2006] 『J リーグの挑戦と NFL の軌跡』ベースボールマガジン社 pp.19~26

5) 佐伯年詩雄 [2004] 『現代企業スポーツ論』不昧堂出版 p.71

後半のバブル経済の時代まで続いたのである。

この企業スポーツという世界に類を見ないスポーツの在り様は、武道とスポーツを混同した精神主義と相まって、スポーツに関わる人々（プレーヤー、競技関係者）に「金の心配をしないでスポーツができる」というメリットを与えたものの、半面に日本のスポーツ界の底流にある「スポーツとビジネス＝経済活動とは相いれないもの」という意識を生み出し、強化することになった。この考え方に正当性を与えているのが「アマチュアリズム」の概念である。もともとはイギリスの富裕層が社交を目的にスポーツを楽しむという特権行為を維持するために、労働者層を差別、排除するために生み出したのがアマチュアリズムである⁶⁾。しかしこの概念は日本のスポーツ界に「経済性を持ちこませない、それがスポーツの美しさを守る理念である」という一種の神聖化された確信を植え付けることとなった。しかし実態は「国家政策としての人材育成」と「企業の人事労務政策、広告戦略」の中に守られた「一般の仕事をしていないでサラリーを得るスポーツ選手、コーチ、スタッフ」が大量に存在し、それらを「部数拡張、視聴率獲得」を目指すメディアが利用するという状況が続いて来たのである⁷⁾。

この状況を大きく変えたのが、1990年台初頭のバブル経済の崩壊と、その後の長い経済の低迷である。(株)スポーツデザイン研究所の調べによれば1991年から2001年の10年間で日本リーグや実業団リーグで活躍していたトップレベルの企業チーム210が休廃部に追いやられた⁸⁾。企業はスポーツを保有する経済的な余力がなくなっただけでなく、終身雇用制の崩壊や人材の流動化は、スポーツを通じた社員の一体感の醸成の必要性に根本から疑問を投げかけ、リクルーティングも、広告戦略も、必要な時に必要なものを必要なだけ利用するという戦略に移行した。日本経済が復活した2000年以降もその後もこの傾向は続いていることは言うまでもない。

これら、日本のスポーツの存続を脅かしかねない巨大な構造変化と、他方Jリーグの成功などの新たなスポーツ発展の可能性を目の前にして、日本にもようやくスポーツの存続と発展には経済的な基盤が必要不可欠であり、スポーツは社会の中で経済的な自立を図らなければならず、そのためには経営の手法を取り入れる必要がある、という当たり前のことが認識されてきたのである。

これらスポーツ経営への関心の高まりに対応してこの分野の研究も盛んになってきている。「スポーツマネジメント」「スポーツマーケティング」「スポーツファイナンス」「スポーツと

6) 佐野毅彦 町田 光 [2006]『Jリーグの挑戦とNFLの軌跡』ベースボールマガジン社 pp.25~30

7) 佐伯年詩雄 [2004]『現代企業スポーツ論』不昧堂出版 pp.71~83

8) 佐伯年詩雄 [2004]『現代企業スポーツ論』不昧堂出版 p.13

メディアビジネス」などのスポーツ経営の各分野を分析、解説した書籍や、Jリーグ、NFL、MLB、イングランドプレミアムサッカー、などの国内外のスポーツリーグの研究レポートなど、様々な視点からスポーツ経営を捉えた出版が相次いでいる⁹⁾。

またこの分野を志す若者の増大と、今後需要が拡大するであろうと予測されるスポーツ産業を担う人材の育成という双方のニーズを受ける形で、スポーツ学系の学部、学科の新設が相次いでいる。また経営学部、経済学部、社会科学部などの既存学部の中にスポーツを学ぶコースや、プログラムを取り入れる例も拡大している¹⁰⁾。

そして昨年 12 月には「日本スポーツマネジメント学会」が発足した¹¹⁾。このことはスポーツが日本において一つの独立した産業であると認識されたことの一つの象徴といえるのではないだろうか。

本稿においてはまずスポーツが内包する「公共性」という特質がもたらすスポーツ経営の特殊性について触れ、その後マーケティングの役割について述べる。そして、スポーツにおける理念の重要性について述べた後、最後にスポーツ経営におけるブランドの価値について述べてゆく。

2. スポーツ経営の特殊性 スポーツにおける「公共性」という概念

広瀬は「新スポーツマーケティング」の中で¹²⁾

- ・「スポーツの(まだ潜在的な)機能が現実化し、社会的に有用であると認知され、社会的地位が向上し、結果として企業にとって「マーケティング・ベース・ツール」になり、企業の継続的な支援を確保し、スポーツのマーケットが安定的に拡大されるためにはどうしたらいいのだろうか」と問題を提起した上で、
- ・「スポーツの側が自らの社会的立場を正しく認識し、相応の対応をすること、つまり外部に
対し正しい理解を進める」ことの必要性を訴えている。また同じ本の別のところでは
- ・「スポーツの側がスポーツの社会的価値についての見解、つまり哲学を示し、その実現に向

9) 例えば広瀬一郎 [2005]『スポーツマネジメント入門』東洋経済新報社、原田宗彦 他 [2008]『スポーツマーケティング』大修館書店、武藤泰明 [2008]『スポーツファイナンス』東洋経済新報社、早川武彦 編 [2006]『グローバル化するスポーツとメディア、ビジネス』創文企画、種子田 謙 [2007]『アメリカンスポーツビジネス-NFLの経営学』角川学芸出版、大坪 正則 [2002]『メジャー野球の経営学』集英社、などが挙げられる。

10) 代表的なものとして早稲田大学「スポーツ科学部」2003年開設、同志社大学「スポーツ健康科学部」2008年開設、明治大学「スポーツ科学部」(仮称)2009年開設予定、慶応義塾大学「健康マネジメント学科(大学院)-スポーツマネジメント専攻」2005年開設などが開設されている

11) 日本スポーツマネジメント学会はスポーツマネジメントを研究するために設立されたものであり、今までの社会学などを基盤にしたスポーツ関連の学会とは異なる。

12) 広瀬 一郎 [2004]『新スポーツマーケティング』創文企画 p.218

けて現実的なプログラムを明らかにしなければならない」と述べている。これらのことは次のように言い換えることができるだろう。

スポーツがビジネスとして成長し、社会において安定的存在となるには、スポーツの側が、社会が抱える課題や問題を認識、理解し、それに対してスポーツは何ができるのかについて、その見解と哲学を社会に示し、問題解決のプログラムを作り、実行することが必要である。

ここで広瀬は「顧客の抱える問題、課題に対しソリューションを提供する」というあらゆるビジネスに共通する原則に従って、スポーツ経営を発展させるためにはスポーツの社会的価値、つまり「スポーツは、社会における、どの問題を、どのように解決できるのか」に関する理念を持ち、具体的な課題を立て、実行しなければならないと主張しているのである。

またここではスポーツにおける顧客を「社会」という広い対象としている。それは単にだれでもスポーツのファンになりうる、という意味だけではない。人々がスポーツというものを思ったり、考えたりするとき、「スポーツとは公共的なものだ」という共通の意識や感覚を持つ、という事実である。Jリーグの「プロ」サッカー選手が、「スポンサー企業」とのタイアップで、「民間経営」のショッピングモール内で「サッカーの楽しさを伝えるイベント」を行う、という様なことが「社会貢献の一環」とであると説明されたとき、多くの人が違和感を持たないのである。また公共放送であるNHKをはじめとして、テレビや新聞などのメディアが、1年365日毎日欠かさずことなくスポーツニュースに時間や紙面を大きく割くという事実は、スポーツが競技者や熱心なファンだけのものではなく、「広く社会的な存在である」ことが人々に共有されているという認識を前提にしなければ成立し得ないものである。このように、ビジネスやマーケティングという観点からは一つの「商品」であるスポーツを多くの人々が公共的なものである、と感じているということは、スポーツという商品の特徴であり、他の商品との競合上、優れた優位性を持っているということができるのである。

しかし言うまでもないが「スポーツが公共的なものである」ということはア・プリオリな事実ではなく、社会を構成する相当数の人々が共通にそのように思うことによって初めて成立するフィクションである。

スポーツをする者にとってそれは音楽や映画や文学などの芸術のような、表現者が「自らの世界観やメッセージを人々に伝達する」行為ではない。スポーツをする者は記録、順位、勝敗、楽しみなどの目的のため全力をつくしているだけであり、それは自己完結的な行為であると言えるだろう。スポーツを見る側の人間がそこに何らかの意味づけを行うのである。（芸術においても、作者が意識しない感情や、意識下にある世界観などを、受け止める側があれこれ意味付けを行っている）。そしてそれらの意味付けは、個人性によるものもあるが、同時にそれらの人々を等

しく取り巻く時代背景や社会環境に無意識に強く規定されているのである。つまりスポーツを見る、見せる、という観点、言い換えれば、スポーツを社会との関係の中でとらえたとき、スポーツは社会を生きる人々の共通の「生の様相」を映し出す鏡という側面を持っているのである。

このように考えたとき「スポーツの存在価値に対する見解と哲学を示す」ということは、「現代社会の抱える諸問題」を認識し、また「社会を構成する人々がスポーツに対して抱く共通の肯定的な感情」を深く理解した上で、この2つの間の「物語」を構築することであると言えるのではないだろうか。この「物語」とは、一つの時代、一つの社会の中でそれぞれ固有の生を生きる人々の間の、スポーツを通じた「共同幻想」の物語である。

このことは、現代社会の諸問題とは何か、なぜそれは起きているのか、それをどのように捉えているか、解決すべき優先課題は何か、人間の幸福とは何か、ビジネスとは何か、スポーツに人はなぜあれほど熱狂するのか、などの事柄について様々な観点からの思考や判断を必要とする。そこにはスポーツ経営を推進する人間一人ひとりの世界観や価値観が大きく作用することになるのである。言い方を変えれば、「スポーツと社会が、そしてその関係がどのようなものでありたいと願うのか」に対する哲学や理念が求められるのである。この「物語」が広く深く人々に理解され共感され「共同幻想」となるか否かは、その人間の価値観や世界観の普遍性が問われる問題であるとともに、人や社会との絶えることのない対話やコミュニケーションによって決定されるのである。

広瀬はこの「物語」という言葉を、「マーケティングは、消費における行動規範を提案する、」という側面を持つことを指摘したうえで、「スポーツマーケティングはスポーツ経営におけるステークホルダー間に「物語」を構築する行為に他ならない¹³⁾」というところで使っている。マーケティングという科学の世界に「物語」という非合理的な性格を持つ言葉を持ち込むことに違和感と抵抗感を持つ人がいるかもしれない。しかしそれがスポーツという、人間の「生の様相」や「公共性」を扱い、そこに哲学や理念、つまり主観的な要素が介在するこのビジネスの特異性なのである。

このスポーツマーケティングの大きな特徴である非合理性に関係する記述として、原田は「スポーツ消費者の特異性」の中で「スポーツ観戦は（人との交わり）の中で起きるスポーツ経験消費であり（中略）ファンの得る経験価値の高さがスポーツマーケティングのパワーの源である」とし、「このことに関する科学的考察は進んでいないが、今後は非合理的な経済行動を解

13) 広瀬一郎 [2004] 『新スポーツマーケティング』創文企画 p.51

き明かそうとする「神経経済学」に倣い「神経経営学」的な探求が必要になるかもしれない」と述べている。そして「ハッピーなビデオを見たあとでは、単語を覚えるといった高度な認知能力が高まる」という研究成果の存在を例にあげ、このような研究を手掛かりに「スタジアムでのファンのハッピーな経験が、スポンサー企業の認識力を向上させる」といった仮説を作り、検証することの必要性を指摘している¹⁴⁾。

健康飲料のマーケティングにおけるスポンサーシップの対象として、「子供へのスポーツの普及活動」と「子供が好きなお笑いタレント」からの二者択一、というようなことが現実である中、大変興味深いテーマである。しかし一方でこれは「文学の作品や哲学者の主張を心理学や精神医学で分析する」行為のようでどこか違和感を覚えるのも事実である。微分的な科学の分析と同時に、スポーツについて社会学や人文学からの考察を深め、両方の側面から捉えたスポーツの価値を明らかにし、啓蒙活動による社会的な認識や理解を得ることが必要だろう。

3. 日本のスポーツ経営におけるスポーツマーケティングの果たす役割

スポーツが市場開拓を行う「スポーツマーケティング」にはスポーツのマーケティング「marketing of sports」と（このofをforとする時もある）、スポーツを通じたマーケティング「marketing through sports」の2種類がある。言いかえれば「of」はスポーツ自体のマーケティングであり、「through」は企業のマーケティングである。

前者のスポーツ自体のマーケティングとは。スポーツの価値を高めるためのあらゆる活動がこれに当たる。スポーツの普及活動を行い子供から大人まで様々なレベルのプレイヤーを育成し、また指導者や審判などの育成を行い、競技会を開催する。消費者と直接的にあるいはメディアなどを利用して活発なプロモーションやコミュニケーション活動を展開しファンを獲得することはテレビ放送権の獲得、スポンサーシップ拡大にとって必要不可欠である。CRMなどを利用した顧客の管理やリサーチなどを行い顧客満足の向上に努めることも重要である。これらを推進しマネジメントするスポーツ組織の運営もまた「of」のマーケティングである。

一方後者は企業などがスポーツを活用してマーケティングなどを行い企業価値の向上を目指すものである。企業はスポーツの持つ「感動」「喜び」「美しさ」「健康的」「ドラマ性」「一体感」などのイメージの良さやそれが作り出すメディアヴァリューに着目しており、これをマーケティングやプロモーションに有効活用したいと考えている。スポーツイベントやスポーツ選手へのスポンサーとなることで様々なプロモーションやマーケティングの活動を展開する。またスポーツチームのロゴマーク、選手の肖像権などを利用し商品開発を行うライセンスビ

14) 原田宗彦 [2006] 「スポーツマーケティングの醍醐味」『日経広告手帳 2006年9月号』

ビジネスも拡大している。またテレビ局や新聞、雑誌などのメディアが、視聴者や読者を獲得するため、つまり視聴率や部数の向上にスポーツをコンテンツとして利用することも「through」のマーケティングである。

この「of」と「through」の2つのマーケティングがどちらか一方に偏ることがなく、それぞれがバランスを保ちながら拡大してゆくことで、スポーツも企業もともに成長してゆくことができるのである。

このスポーツのニーズと企業のニーズ、つまり「of」と「through」のマーケティングを見事に融合することでスポーツの経営を大きく変革させたのが1984年のロスアンゼルスオリンピック大会である。

それまでのオリンピックは公共財政の投入により運営され、あとには巨額の赤字が残り、市民の税金で長期の返済を行うことを繰り返していた。アメリカ経済が停滞していた1984年当時、時のレーガン政権はロスアンゼルスオリンピックに国の財政支出を行うことを容認しなかった。そのため窮余の策として外部の民間資本と、マーケティングなどの経営手法を大胆に取り入れざるを得なかったのである。しかしその新たな試みの結果ロスアンゼルスオリンピック大会は2億ドル以上といわれる黒字をもたらす大成功を収めることになった。

この大会の意義はスポーツが持つ魅力を、最高の「ソフト」、「コンテンツ」として商品化し、さらにそれを、放映権、スポンサーシップ、ライセンスなどの「権利」として整理し、企業に販売した点にある。このノウハウはその後のオリンピックのみならず、サッカーのワールドカップなどの国際的なスポーツイベントから、ローカルなスポーツ競技大会に至るまでスポーツ経営の基本となった。

日本において、この成功を最も近いところで体験しそのノウハウをいち早く自らのものとしたのは、電通や博報堂などの広告代理店である。広告代理店とは企業の宣伝広告を代理するのがその業務の基盤であり、彼らは企業のマーケティング活動、プロモーション活動に有効な媒体、ツールを常に探している。その中でスポーツを活用することがクライアント企業のニーズに対し極めて有効であることを認識したのである。同時にこの企業とスポーツの関係に、広告代理店の重要な事業分野であるメディアを有機的に結合することにより、それぞれの価値が最大化され、相乗効果を生み出し、結果として極めて大きなビジネスが生まれることを発見した。そこにおいてはスポーツそのものや、クライアントとしてのスポーツ団体も彼らに利益をもたらすことを学んだのである。

現在これらの広告代理店は、スポーツ団体とスポンサー企業、メディアを結びつけスポーツビジネスを創造するプロデューサーの役目を果たしており、スポーツの経営において欠かすことのできない存在になっている。また最近ではテレビ局の事業部などメディアがプロデューサー役となり、広告代理店のノウハウやネットワークを活用しながらスポーツイベントなどを展開

する例も増えてきている。

いうまでもないが、「of」と「through」のマーケティングのバランスがうまく機能するためにはスポーツ側にマーケティングを含む経営能力が存在することが絶対条件となる。しかし日本のスポーツ組織を冷静に見たとき、その能力を保有しているとは言い難いのが現実である

企業スポーツの崩壊によりスポーツ界が経済的な自立を果たすことを余儀なくされたことは先に述べたとおりである。しかし現状のスポーツ界は、その文化や思想、また組織や人材など、旧態依然のままであると言わざるを得ない。スポーツ競技団体はもともと競技者が競技を行うために組織したものであり、スポーツに対する盲目的信仰という同質性に支えられた、内向的な閉鎖社会という性格を持っている。本質的に社会や市場という概念はここになく、ゆえに経営が存在しない。経済的な基盤が失われ、廃部、休部が相次ぎ、さらに少子化や価値観の多様化に伴う競技人口の減少という事実と直面するスポーツ界は、他方日進月歩で進むスポーツの高度化、国際化などに対応するためには、安定的な財政の獲得が必要不可欠であるという課題に直面している。まさにスポーツの経営を必要としているわけであるが、そのノウハウも人材も保有していないのが実情である。このことはスポーツの価値を創造する源であり、本来ならばその主体であるはずのスポーツ組織が、スポーツ経営においてその果たすべき役割を果たすことができない状況を作り出している。それは「through」と「of」のマーケティングのバランスを崩し、「through」のマーケティングの圧力にスポーツが引きずられる状況を生むのである。これが引き起こす様々な問題はすでにいろいろな形で現象化している。

記憶に新しいものとしては、スポーツの過度な演出、という問題がある。バレーボールの日本代表戦に見られる、ジャニーズなどのタレントによる、会場の観客も巻き込んだあからさまな日本最良の応援は、社会からの批判、疑問の声を浴びることになった。またボクシングの亀田一家の過剰なパフォーマンスや、その正当性に大きな疑問のある対戦相手の選択、判定などはスポーツのショービジネス化の行きすぎた例という観点から。当時多くの新聞等のメディアでも取り扱われ、社会の指弾を浴びた¹⁵⁾。

さらにこれらのことは「フェアである」というスポーツの基本に対しても、人々に疑問を抱かせることになった。これはスポーツの本質的価値を棄損することにつながる極めて重い事実として認識しなければいけないだろう。

これらの事柄はいずれもテレビの視聴率の向上＝スポンサーシップ価値の向上を最優先することが引き起こす問題である。これに対して「それでもその仕掛けにより、より多くの人

15)・J-cast ニュース 2006年11月17日 <http://www.j-cast.com/2006/11/17003888.html> など

・msn 産経 ニュース 2007年10月15日 <http://sankei.jp.msn.com/sports/martialarts/071015/mrt0710152342012-n1.htm> など

のスポーツに触れるのだから意味がある」という反論があり、そのことには一定の理解を払うことはできるだろう。

しかしここで問題とすべきなのは、当のスポーツ団体がこの事態に対しあいまいな態度を取り続け、明確な意思表示をすることを避けたことである。そしてその裏で「広告代理店とテレビ局にやられた」というような被害者の立場をとること¹⁶⁾にある。ここではほとんどスポーツ組織は自らがスポーツ経営の主体となることを放棄しているのである。

スポーツ経営は、これまで述べてきた様にその中心となる価値が「世界観」「理念」「哲学」「物語」などの言葉で表現するしかない抽象的なものである点、またスポーツ自体がそこに「勝敗」「記録」「順位」といった強い目的を内包している、いわば自己完結的な性格を持つものであり、そもそも経済財として生産されたものではない点、さらにプレイヤー、消費者、ファン、メディア、スポンサー、自治体などステークホルダーが多様で、その関係が複雑である点、など極めて特異な性格を持つビジネスである。しかしこれらの特異性こそがスポーツの商品価値の源泉であり、そこにスポーツ産業の他にはない可能性がある。そしてそれは多分に属人的な仕事でもあるという側面を持つ。この特異で複雑な性格と構造を持つ属人性の高いビジネスの牽引力となり、リーダーシップを取っているのが、マーケティングの「of」としてのスポーツの側ではなく、「through」としての企業側であるという現状は健全な状態といえるだろうか。

この事実を考えると、日本のスポーツの将来性に大きな不安を抱かざるを得ないが、しかしその解決は、スポーツ産業が成長し、雇用機会が生まれ、有能な人材が参加し、経営哲学と手法を徐々に獲得し、若年の人材が育成される……、という長い試行錯誤のサイクルを待つしかないこともまた事実である。

いまスポーツの側が取り組むべき事は、先に挙げた広告代理店の持つプロデュース機能をスポーツビジネスの中心装置として活用し、ファンやファン予備軍である一般の消費者、メディア、スポンサーやライセンサーなどの企業、さらには自治体など、様々な外部のステークホルダーとの関係を深め、それぞれの持つニーズや課題に立ち向かい、理解を深めてゆくことではないだろうか。そこからスポーツの側が取り組むべき優先課題が見えてくるはずである。

4. スポーツ組織が取り組むべき優先課題「理念の構築」

スポーツの存在価値に対する人々の理解と共感を獲得するための物語の構築には「理念」が不可欠だと述べてきた。ビジネスにおいて「理念」は英語でいう「Vision」にあたるだろう。Vision とは、事業プラン作成において、戦略や戦術に優先する「Mission」「Vision」「Value」

16) テレビで取り上げられたスポーツ団体の関係者の取材による

という3つの概念の中において、「何のために、それをするのか」を定める極めて重要な要素である。ビジネスは社会に対して何らかの価値を提供することにより対価を得る活動である。そこにもし Vision がなければ、ビジネスの対象も、提供する価値も定められない目標を持たないビジネスということになる。それは結局のところ利益を上げることだけが目標となり、目先の経済的な合理性の追求に明け暮れ、最後には市場から見捨てられるのである。

スポーツ組織における「理念」をみると「国民の心身の健全な発展に寄与する」（日本バレーボール協会）「スポーツを通じた国際交流と親善」（日本バスケットボール協会）「社会文化の向上に寄与する」（日本アメリカンフットボール協会）、など、美しい言葉に満ち溢れている。しかしそこには、なぜそれを選択したのか、そしてそれをどのようにして実現しようとしているのかなど、説得力のある説明はほとんど存在しない。これでは「理念」は存在しないと同様である。日本のスポーツに本当の「理念」が存在しないのは、これまでそれが必要でなかったからである。企業スポーツというシステムの中に守られ、「スポーツに対する盲目的信仰という同質性に支えられた内向的な閉鎖社会であり社会や市場という概念が不在」だったからである。

それが近年になり、スポーツの発展には、ビジネスの概念や手法を取り入れなければならないという認識がスポーツの内外で高まり、スポーツマーケティングやスポーツのメディア戦略など、スポーツ経営に関する出版、研究、教育などが活発化しているということは冒頭で述べたとおりである。

しかしそれらの中身を見てゆくと、そこで扱われている情報は、「リーグのチームのガバナンス方法」や「チームの経営戦略」のようなマネジメントに関わる大きなテーマから、一方で「スポンサーシップの獲得ツール」や「CRM を利用した顧客管理」などの日常の業務に直結するテーマに至るまで、海外のスポーツの例から引用した技術論がほとんどである。これらの情報やノウハウは現在スポーツ経営の現場で働いている人々にとって極めて切実なものであろう。またスポーツ経営を志す人々にとっては大変興味深いものかもしれない。

しかし日本におけるスポーツ経営の現状は「スポーツ用品などのモノづくりにおいては長い歴史を持つが、複合的なスポーツエンターテインメント産業としては浅く、よちよち歩きの脆弱な産業でしかない」¹⁷⁾（原田）のである。そうであれば今急務なのは技術論ではなく、その前提となる「何のために、なぜそれをするのか」に関する徹底した認識を確立することではないだろうか。

このようにスポーツの商品価値が理念性に支えられていること、また日本のスポーツ経営が、黎明期にあるという事実を認識したとき、日本のスポーツが現在取り組むべき最大の優先課題

17) 原田宗彦 訳 [2006]『アメリカ・スポーツビジネスに学ぶ経営戦略』大修館書店, p.280

は、「理念の構築」なのである。

それはスポーツを対象化し、その存在価値を社会との関係において、つまり「スポーツは人や社会に何ができるのか、」という観点から具体的に捉え直す作業である。それゆえ、スポーツという自己完結的な存在にとって、更に言えば、スポーツ組織の内向的かつ閉鎖的性格にとって、全く逆のベクトルの視点、認識、発想、が求められる困難な作業である。しかしスポーツを取り巻く消費者、ファン、メディア、スポンサー、広告代理店、自治体などの多種多様なステークホルダーがそれぞれの立場で役割や機能を持つ中、スポーツ組織はスポーツの価値を生産する主体としてこのことに取り組みねばならないはずである。なぜならすべてのステークホルダーはスポーツ組織が何を考え、どのようなメッセージを発するかを見ているからである。いやこのことはむしろこう言うべきであろう。

スポーツ組織は人や社会がそこに抱えている様々な問題に対し、なんらかの前向きな解決策を提示してくれる特別な存在として、常に見られる対象でなければならない、と。

このようにスポーツが人々にとって「自分にとって肯定的な気持ちで受け止められるものであって欲しいと願う」存在であるということは、ビジネスにおける生産者と顧客との関係を考えたとき、それは他では存在し得ない強力な差別化要因である。

私はこのことを「スポーツに許された権利であり、社会に対する義務である」と呼びたいと思う。

これらの観点から改めてスポーツ経営とは何かを考えてみたい。

スポーツという存在が「社会を生きる人々の共通の生の様相を映し出す」ものであり、また「人間の生に関する直截的な問い直しの契機を与える機会を提供しうる」¹⁸⁾ものであるならば、それは一つの企業の広告宣伝活動のために存在するのではなく、また競技者や一部のファンだけのものではなく、人や社会が良いものであって欲しいと願うすべての人に共通の財産である。そしてスポーツが社会の共通の財産であり続けるためには、広く社会の中から経済的、精神的、人的（ボランティアなど）な支持を集め、自立した存在になることが必要である。その意味で社会全体がスポーツ経営におけるステークホルダーなのである。

選手は、最高のパフォーマンスを発揮し、人々が求める非日常の感動を創造する特別な存在であり、またそれはスポーツの持つすべての世界観を体現する象徴であり、十分に尊重される

18) 広瀬一郎 [2004]『新スポーツマーケティング』創文企画 p.208

べきである。選手自身も自らが尊敬される存在であることを意識しなければならない。しかし同時に自分がすべてのステークホルダーに支えられていることを強く認識しなければならない。

スポーツ経営を行うものは、その優先課題として、スポーツと社会、それぞれに対する認識と哲学を持ちその社会的価値を明らかにし、それを人々と共有し、問題の解決を図るプログラムを示さねばならない。またこのことにスポーツ（組織）の一人ひとり主体性を持って取り組まねばならない。なぜならこれまで繰り返して述べてきたようにスポーツの経営はそのコアに「公共性」「世界観」「哲学」「感動」などの要素が混在し、それが人々を魅了する根源なのである。その複雑な要素を「理念」として構築しようとする行為は、それをを行う人間（達）にとって、スポーツの価値とそれを求める人間の「あらゆること」を論理と感性とで学習し続ける「discipline」だからである。そしてこの学習を通じた様々な発見を社会に向けて「物語」り、それに対する人々の反応に耳を傾けることもまた「discipline」である。このようにして「理念」は鍛えられてゆく。この継続がスポーツの価値を高め、他のビジネスとの強い差別化をさらに進めてゆくのである。これはブランドの構築と、ブランドマネジメントの活動であるといってもいいだろう。

他方、ゲームの運営、マーケティングやプロモーション、スポンサーシップセールス、ライセンスリング、などの業務上の多くの部分は広告代理店や制作プロダクションなどへのアウトソースが可能である。個々の領域のノウハウや知識、テクノロジーは他の一般のビジネスと大きく異なるものではない。これらのことはビジネスオペレーションにおけるマネジメントの課題として解決できる。

これらのことを集約し、私はスポーツ経営について以下のように定義したい。

スポーツ経営とは「選手」「チーム」「ファン」「メディア」「スポンサー」「広告代理店」「自治体」そして「一般市民」などの幅広いステークホルダーの間に「スポーツは社会を幸福にする」という物語を構築、共有し、それぞれが持つ機能や意志に対応する役割と権限を与え、互いの調整を行いながら、その物語の実現を通じて、すべてのステークホルダーがそれぞれの価値を獲得し、自己実現を果たしてゆく運動体である。

この運動体を牽引するのがスポーツ組織でなくて誰であろうか。スポーツ組織は「スポーツに許された権利と社会に対する義務」の番人でありそれを行使する者である。理念とはその永久運動における、憲法のようなものである。

5. スポーツ経営における「ブランド」の意味と重要性

ところで「理念」という言葉を広辞苑¹⁹⁾で引くと最初に「感覚世界の個物の原型である非物體的な永遠の真実在」とある。また「神の精神の中にある個物の原型」や「理論的認識の対象とはならないが認識の限界や目標を定める規制的原理」などという表記もある。要するに理念とは「ある世界観や意味を規定する原理的なもの」といったようなことであろうが、そこには「神」や「永遠」という言葉が出てくるように崇高なニュアンスがある。

これらを考えると、理念という概念をビジネスにおける現実的な活動の「何のためにそれをするのか」を設定するときにあてはめるのは、実は困難を伴うことになる。なぜなら、企業の持つ商品やサービスの価値や社会的存在意義を原理的にかつ崇高に突き詰めてゆくと結局のところ、どの会社も「最高の品質」とか「社会に貢献する」とか「未来を切り開く」などの「絶対善」の言葉に集約されてしまい、そこにはリアリティもなければ、他と差別化を図る個性もないのである。

先に私は、理念を鍛え上げる作業がスポーツという商品の差別化を強化することにつながり、それはブランドマネジメントの活動といえるのではないかと述べた。スポーツ経営を「ブランド」という観点から捉えるとその特性や取り組むべき課題が見えてくるのではないだろうか。ブランドという概念は複雑で、様々な解釈があり、また対象となる商品やサービスによっても意味や取組が異なる。以下、スポーツという特異な商品にとってのブランドの意味について、ブランドに関するいくつかの記述を見ながら考えてみたい。

J.N. カプフェレは彼の著書「ブランドマーケティングの再創造」²⁰⁾の中で、ブランドには強い使命感が不可欠であり、確固たる存在理由なくして企業は従業員と顧客を説得できない、とした上で、企業は自社のブランドについて以下のような問いかけが必要であると述べている。

1. そのブランドの、強固で本質的な主観的ヴィジョンはなにか？
2. 何がそのブランドに対する欲求を作り出しているのか？
3. そのブランドは、市場においてどのような変化を生み出し、そして何を消費者に提供しようとしているのか？
4. 理想を現実と変えるためにそのブランドはどのような手段あるいは能力を持っているのか？

19) 広辞苑 第4版 [1991] 新村 出 編 岩波書店

20) Jean-Noel Kapferer [2000] *Remarques-Les marques al'epreuve de la pratique*, Edition d'Organisation.Paris.France J.N. カプフェレ [2004]『ブランドマーケティングの再創造』東洋経済新報社 p.53

5. そのブランドは、製品の基本的性能や属性を通じて顧客とどのような価値を共有しようとしているのか。

要約すると「人間の欲求に対して何ができるのか」という主観的ヴィジョンがブランドを支えており、そのヴィジョンの実現を目指す活動がブランドの社会的価値を高める。となるだろう。

これは（スポーツがビジネスとして成長するためには）「スポーツの側が、社会が抱える課題や問題を認識、理解し、それに対してスポーツは何ができるのかについて、その見解と哲学を社会に示し、問題解決のプログラムを作り、実行する」と述べたことと見事に対応している。

「主観的な理念」がブランドのコアであり、「理念を実現する活動」がブランドを創造するということである。

このカプフェレの例は企業側の視点におけるブランドについて述べたものであるが、他方、消費者にとってのブランドとは何かについて述べたものとして、博報堂ブランドデザインによるものから引用すると、次のようなものである。

「たとえば「熱海」と聞くとどのようなものが思い浮かぶだろうか。温泉、旅館、海の幸、花火といった具体的な連想から、伝統のある、ゆったりとしたなどの抽象的なイメージ、熟年夫婦や観光ツアー客といったターゲットイメージまでいろいろなものが出てくるだろう。ブランドとはこうした頭に思い浮かんだものすべて、つまり価値観や世界観、イメージなどの総体のことを指す。決して「熱海」という文字自体がブランドなのではない。この言葉から思い出す様々な世界がブランドなのである。ブランドはよく脳の中の構造にたとえられる。個人のいろいろな経験が脳の中で複雑に絡み合っている連想のネットワークを構成する。たとえば「花火」という記憶は単独で終わるものではなく、夏、夜、きれい、ワクワク、混雑といった他の記憶と絡み合っている脳に蓄積されている。この脳内の「記憶の集合体」がブランドなのである。この記憶の集合体が大きくてかつほかにはない独自のものであればあるほどそのブランドは強いということができる。」そして「ブランディングとはその連想を意図的に設計することに他ならない。（企業や商品名から）連想される価値や、世界観の総体をデザインする作業である」²¹⁾

つまり消費者にとってブランドとは、企業から送り出されるメッセージやイメージだけではなく、個人の実際の体験や友人知人の感想、テレビや雑誌の取材記事などの様々な経験や情報

21) 博報堂ブランドデザイン [2006] 『ブランドらしきの作り方』ダイヤモンド社 pp.38~40

などの「記憶の集合体」なのである。

B. Joseph Pine II と James H. Gilmore は「経験経済」²²⁾の中で、現代のビジネスにおいて顧客の需要の源は「感動」でありそれは、商品やサービスの提供では満たされず、時間や空間における「経験」の提供がそれを可能にする、という考え方にに基づき、コモディティ、製品、サービス、に次ぐ第 4 の経済価値として「経験価値」提示した。そして「(経験価値の提供を行う企業は)製品やサービスそのものではなく、それをベースに顧客の心の中に作られる感覚的に鮮やかな経験を提供する。これまでの経済価値はすべて買い手の外部に存在しているが、経験は本質的に個人に属している。経験は感情的、身体的、知的、さらに精神的なレベルでの働きかけにこたえた人の心の中に生まれる。」そして「経験の価値はその作品に魅了された個人の記憶として残る」²³⁾と述べている。

この「経験価値」という概念は、スポーツは正に経験を提供しているという点で当てはまる面が大きく、大変示唆に富んでおり、現実のビジネスの運営においても参考になるものである。

またこの書籍のあとがきの中で、訳者である岡本は、この経験価値への関心の背景をマーケティングやマネジメントの領域における 3 つの今日的課題がある²⁴⁾とし、その 2 つ目として「ブランド構築における経験の場の問題」を挙げている。その中で

「消費者は単に企業が送りだすシンボルやイメージに従ってブランドに対する知識を形成しているわけではなく、様々な「場」を通じたインタラクティブな関係の中でブランドについての知識を蓄積したり創造したりしている」そして「ブランドが持つ暗黙的で、言語によっては表現しにくい世界を具体的な「場」における「経験」として身体的、直観的に共有してゆくことがブランド知識の大きな部分を占める」と述べている。

そして「ブランドとは、社会的に形成された共同主観(社会的知識)であり」「ブランドは常に意味生成の行われる社会的知識であるという観点でとらえ、知識創造のプロセスを理解することでより高いレベルの知識としてブランドを育ててゆくことをめざす」という考え方が生まれてきていると記している。

この岡本の記述のうち前半の部分は、熱海のブランドに関する記述の内容と極めてよく似ている。それは観光ビジネスが、(スポーツと同じく)「経験を通じた感動」を扱うものだからである。

22) B. Joseph Pine II, James H. Gilmore *The Experience Economy* [1999] Harvard business school press『「新訳」経験経済』ダイヤモンド社 2005 年

23) 上掲書 pp.29~30

24) 上掲書 p.272

「経験」は「記憶の集合体」として人々の内側に蓄積され、ブランドの中核を形成するのである。

そして後半の、ブランドは「共同主観」（多くの人々が共通して主観的に同調できる認識、感性、感覚、…筆者注）であり、常に意味生成の行われる社会的知識であると捉えた考え方は極めて興味深く、またスポーツにおける理念やブランドの特質を考える上で正鵠を得た認識であるといえるのではないだろうか。

ブランドが「共同主観」「社会的知識」である、ということは、ブランドが企業側に存在するのではなく、人や社会の中に存在するということである。これは Gilmore らの「これまでの経済価値はすべて買い手の外部に存在しているが、経験は本質的に個人に属している。」に通底している。ブランドはそれに対するいろいろな経験（実際に体験する、情報、伝聞、など）を経た人々の主観の間で様々な解釈、意味付けが絶えずおこなわれている。このプロセスを理解するとは、そのブランドが、現在を生きる人々の中でどのように受け止められているか、そのように受け止める人々の「生の様相」とはどのようなものなのか、それに対し何ができるか、などについて学習するということである。このプロセスがブランドをより高いレベルの「共同主観」「社会的知識」にする、つまり強いブランドに成長させるのである。

私は「理念の構築」のところで、「Discipline」という表現を使ったが、それはここでいう「知識創造のプロセスを理解することでより高いレベルの知識としてブランドを育ててゆくことをめざす」ということなのである。スポーツ組織の、またスポーツ経営にかかわる個人の「主観的理念」は人々の生の様相の「るつぼ」に放り込まれ、様々な解釈や意味付けが繰り返し行われながら徐々に「共同主観」、つまりブランドとして鍛えられてゆくのである。

ここで重要となるのが「ブランドが持つ暗黙的で、言語によっては表現しにくい世界を具体的な「場」における「経験」として身体的、直観的に共有してゆくことがブランド知識の大きな部分を占める」ことである。このことについて「タッチポイント」という考え方を示したい。

タッチポイントとは消費者とブランドが接する機会である。スポーツでいえば、試合、サイン会などのイベント、社会貢献活動、選手、コーチ、スタッフ、従業員（の態度や言動）、スタジアム、ロゴマーク、テレビ放送、新聞記事、ウェブサイト、広告、印刷物、ライセンス商品、スポンサーのキャンペーン、伝聞、風評、など、数え切れないほどのタッチポイントが存在する。ステークホルダーが多様なスポーツはタッチポイントが多いという特徴がある。人々はこれらすべてのタッチポイントを通じてスポーツの世界観、価値観、理念、哲学、に触れることになる。ここにおいてもスポーツは「消費者のほう積極的にタッチポイントを求める」という特異性、優位性がある。人々は様々なタッチポイントに触れることで自分の中にあるブランドに対する「思い」を確認したり、新たな世界観を発見したりしたいのである。だからスポー

ツ（組織）はタッチポイントを積極的、戦略的に活用し、あらゆる機会で消費者とコミュニケーションを行ない「良い経験」を提供し、ブランド価値を高めなければならない。タッチポイントが多いということはチャンスであると同時にリスクでもあるからそれらのすべてを適切に運営、管理しなければならない。まさにブランドマネジメントである。たとえばスポーツにおける主力商品は試合の観戦であるが、それは正確に言えば試合の観戦を通じた「感動体験」である。その感動体験の中身は、その試合自体の面白さや勝敗もさることながら、自分自身が心の中に宿しているスポーツに対する思い²⁵⁾を最も強力に、リアルに実感する、という面が強いのではないか。彼らはいつも自らの心の中にスポーツに関する自分の物語を築いている。そしてスタジアムに来る前からそこにおける自分自身がどのような風景の中に在り、どれほどに感動しているかのイメージを作り上げているのである。スタジアムは自己の描いたイメージを確認する場所である。だからそのイメージと一致、あるいはそれ以上の経験を得た時、人々の感動は爆発的な力となるのである。そういう意味において逆に期待を裏切るもの、例えば「大きなスタジアムで観客がパラパラ」という様なことはブランドマネジメントにおけるタッチポイントのあり方として極めて問題なのである。

また上に挙げたタッチポイントの例の中で「社会貢献活動」を挙げたが、スポーツ（組織）にとってこれは大変重要な意味を持っている。以前に人々の間で「スポーツは公共的なものだ」という意識や感覚が共有されていると述べたが、それは「共同主観」が成立しているということであり、スポーツのブランド価値を構成する重要な要素が「公共性」であることを意味している。だからスポーツ組織はスポーツが公共的なものであるということ、タッチポイントにおける経験を通じて人々により深く理解させ、深い記憶に刻み込まなければならないのである。それを可能にするのが社会貢献活動への積極的な取り組みである。その活動は「社会が抱える課題や問題の解決のプログラムを作り、実行する」ことに他ならない。教育、高齢化問題、家族などのコミュニティの崩壊など、スポーツに関わることのできる課題、問題は山ほど存在する。この問題、課題の数だけタッチポイントの可能性があり、と考えるべきであろう²⁶⁾。これらへの取り組みを行う選手、運営スタッフ、その活動で何かの価値を受け取った人、それを伝える記事、放送などもまたタッチポイントになる。またボランティアは、参加する人が「ブランドを構築する体験をしながら自己実現を図る」ことであり、ブランド理解にとって極めて有益である。だから積極的にそして継続的に人々にボランティアの場を提供することはスポーツ経営にとって極めて重要である。このようなたくさんの人々の多様な経験を通じてスポーツの「公共性」というブランド価値は「高いレベルのブランド」となるのである。そしてその活

25) このような思いとして、たとえば「スポーツは人々の一体感を生む」などが挙げられる。

26) このような考え方に立った時、サッカー組織がサッカーをやっている子どもにサッカー教室を開催することがここでいう「社会貢献」であるかどうかは疑問がある。

動が社会の中に定着し人々の日常のものとなり、いつかその活動が人々から求められるようになったとき、スポーツは真に「社会の公共財」となる。ある商品が公共財となったとき、その商品は最強の商品であるといえるだろう。

スポーツ経営におけるブランドマネジメントとは「スポーツは社会を幸福にする」という共同幻想の物語を社会の中に構築し定着させることなのである。

このようにスポーツ経営はブランドが持つ意味や様々な要素を強く反映したビジネスである。いやむしろブランドという概念が持つ意味や機能性や可能性を最高に生かすことができるビジネスであると言えるのではないか。この観点から見ると、日本のスポーツ経営は「スポーツ組織がスポーツ競技をスポーツファンに見せる」という原始的な構造の中に留まっているように見える。「地域密着」や「社会貢献」など、ブランド育成につながる取り組みを行いながら、それをすることの意味やそれが作り出す価値について明確な戦略的な理解がされているように見えないのである。またエンターテインメントの要素を盛り込むとして音楽や映像を利用したイベントを付け加える試みが盛んになされている。確かにそれはサービスの向上という付加価値作りにおける一つの方策として有効であろう。しかしスポーツの商品価値である「深い感動体験」を作り出すのはスポーツと人々の間の共同幻想の存在なのである。それをブランドとして社会の中に確立することがスポーツ経営を他に例のない高付加価値ビジネスとするのではないだろうか。

よちよち歩きを始めたばかりの日本のスポーツ経営にとって、その重要課題はスポーツ経営をブランドビジネスという観点から捉えなおし、その組織、人員、活動などすべてを見直すことである。そしてそれはスポーツの発展のためには経営が必要、という観点において、プロスポーツは勿論、アマチュアスポーツにおいても同様にあてはまるのである。

お わ り に

本稿は日本のスポーツ経営を長期的な視点でとらえたとき、現在はいまだ黎明期の試行錯誤の段階にあると捉え、そこにおける優先的な課題を挙げたものである。「競技者の競技者による競技者のため」の存在である日本のスポーツ組織は、スポーツを経営資源として対象化することができず、スポーツは良いものだから人々が支援してくれる、という発想から抜け出せない。しかしスポーツを、社会における存在価値、という視点から捉えたときそこに「公共性」という概念が現れ、それはスポーツ経営にとって強い差別価値となることを述べた。さらにそれを「ブランド」として捉えることによりスポーツ経営のあり方や、具体的な活動が明確になってくることを示した。スポーツ経営は多様なステークホルダーに取り巻かれ、社会から常に見られる存在であるという特徴を持っているが、この「力学」を最大に活用、ブランドをマネジメントすることで、スポーツを高付加価値の産業として育ててゆくことができるのではないだ

ろうか。

アメリカにおける人気スポーツの 2007 年度の売上は 1 位の NFL が 75 億ドル、2 位の MLB が 60 億ドル、3 位の NBA が 35 億ドルである²⁷⁾。これに対し日本のプロスポーツをすべて合計しても 2400 億円程度 (推計) でしかない²⁸⁾。日米の GDP 比率が 1 対 2.5 であることを考えると、その規模の差はあまりにも大きい。ちなみに GDP 比が日本の約半分のイギリスのそれは 50 億ドル²⁹⁾ (推定) である。

以前、アメリカのスポーツ経営に関わるシニアパーソン (イギリス人) と日本のスポーツ産業の将来性について話し合ったとき、彼が「日本のビジネスマンは月曜日に出勤したとき仲間と何の話題をするのか」と質問を投げかけてきた。その時私を含む日本人が「特に決まった話題があるわけではないが、まあテレビのことだろうか」と答えると彼は驚いて「アメリカでもイギリスでもみんな週末のスポーツの話をする」「アメリカは人種も宗教も違ういろいろな人間がいるから、スポーツがないとみんなバラバラになってしまう」とアメリカ社会におけるスポーツの価値の大きさについて語った。それを受けて私が「日本社会は成熟化を迎え、価値観が多様化し、つまり人々の存在がバラバラになり、コミュニティが崩壊し…」という話をしかけたところ「OK、要するにこれまで日本はスポーツがなくても幸福な国だったんだ。幸か不幸か、日本人はこれからスポーツを必要とする。日本でもスポーツ産業は成長できるぞ」と笑っていたのを思い出す。

アメリカは「スポーツは人々の心を健全にする、バラバラな存在の人々を一つにしてくれる、社会に欠かせない重要な存在だ」という共同幻想が成立している (必要とする) 国なのである。多民族、多宗教、多言語、経済格差、つまり多元的価値社会において人々をつなぐ共通の社会装置としてスポーツを置くことは人間の知恵というべきだろう。それがあの巨大なスポーツマーケットを作る基盤なのだ。そのマーケットの中で 4 大スポーツをはじめとし、自動車レース、格闘技、サッカー、などなど大小多種多様なスポーツがひしめきあい、競争し、マーケットを拡大している。企業の側もこのスポーツの存在の巨大さ、社会的な重要性を認識しているからこそ巨額のスポンサーフィーを支払う。企業がスポンサーとして投資するイベントのうち 66% がスポーツのイベントなのである。

日本社会は成熟化やグローバルイゼーション、本格的な資本主義社会化が進行し「人々がバラバラになる」社会に突入している。現在はその巨大な転換期ゆえのゆがみ、ねじれ、痛みが

27) これらのスポーツリーグは経営数字を公開していないためあくまでも推計の数字である。大坪 正則 [2007] 『スポーツと国力』朝日新聞社 p.39、大坪正則 [2002] 『メジャー野球の経営学』集英社 p.20、を参考に関係者の取材を通じて推計した

28) NPB (経営数字を公開せず) が推定 1100 億円、J-リーグが、リーグ、J1、J2 合計で約 800 億円、他大相撲、bj-リーグなど。
大坪正則 [2007] 『スポーツと国力』朝日新聞社 p.39 及び p.171 を参考に、関係者の取材を通じて推計した。

29) NFL International 調べ。

あらゆるところで噴出しているが、この混乱の先日本が目指すのは「自立した市民社会」であり「多様な個が共生する社会」である。このおそらく長期にわたるプロセスの中で、そしてその先の日本社会の中でスポーツが社会に果たす役割とその重要さの度合いがスポーツ産業の成否とそのサイズを決めるだろう。

私は日本においてスポーツは今後人々の共同幻想の装置としてこれまでとは比べ物にならないほど社会的に重要な存在となり、それはスポーツ産業を大きく発展させることになると思う。

しかしそれがどれほどの規模と、社会的な重要性を持ちうるかどうかは、ひとえにスポーツ組織の経営にかかわっていることは言うまでもないだろう。

アメリカで最大の人気を誇るプロスポーツ、NFLのスポンサーシップセールス用の企画書「NFL OVERVIEW」は「Power of the NFL brand」として以下の言葉から始まる。

To be seen, thought of and experienced as “the” premiere sports and entertainment brand that brings people together, connecting them socially and emotionally like no other.

この確信に満ちた言葉を日本のスポーツ組織は持ち得るだろうか。

今後は、日本の社会環境の変化やそこにおける人々の心理的、精神的な状況など、マクロ的な視点における、第3次産業としてのスポーツ産業（スポーツサービス産業）の将来性やそのあり方に関する研究が必要であろう。同時にこれまでの日本のスポーツ経営について、それを成立させてきた社会背景を含めて改めて過去から現在を総括する必要がある。一例をあげれば、価値観の多様化や、地方分権社会の進行は中央集権的な色彩の強い現在の日本のメディア状況を大きく転換させるだろう。メディア環境の変化が、スポーツ経営を大きく左右することは言うまでもない。この様な事さらにこれらに関する十分な認識と理解の上に初めて今後の日本の社会構造、文化的特性に合致したスポーツ経営のあり方や方法論が構築できるのではないだろうか。

またどんなビジネスにおいても次世代の消費者を育成してゆくことがマーケティングにとって重要であることは言うまでもない。少子化や価値観の多様化、そして子供のスポーツ離れなどの状況が進行する中、いかにして子供たちにスポーツの魅力に触れさせ、理解を得、継続的な顧客になってもらうかはスポーツマーケティングにとって極めて重要な課題であり、この分野での研究も欠かせないだろう。

参考文献

- ・石澤明彦 [2004] 『「売れるブランド」のつくり方』 阪急コミュニケーションズ
- ・大坪正則 [2002] 『メジャー野球の経営学』 集英社

- ・大坪正則 [2007] 『スポーツと国力』 朝日新聞社
- ・佐野毅彦, 町田 光 [2006] 『J-リーグの挑戦とNFLの軌跡』 ベースボールマガジン社
- ・佐伯年詩雄 [2004] 『現代企業スポーツ論』 不昧堂
- ・多木浩二 [1995] 『スポーツを考える』 筑摩書房
- ・中村敏雄 [1995] 『スポーツルール学への序章』 大修館書店
- ・西山哲郎 [2006] 『近代スポーツ文化とは何か』 世界思想社
- ・原田宗彦 [2008] 『スポーツマーケティング』 大修館書店
- ・博報堂ブランドデザイン [2006] 『ブランドらしさの作り方』 ダイアモンド社
- ・広瀬一郎 [2004] 『新スポーツマーケティング』 創文企画
- ・BJ バイン JH ギルモア [2005] 『「新訳」 経験経済』 ダイアモンド社
B. Joseph Pine II. James H. Gilmore *The Experience Economy* [1999] Harvard Business School Press
- ・バード・H・シュミット [2004] 『経験価値マネジメント』 ダイアモンド社
Bernd H. Schmitt *Customer Experience Management* [2003] John Wiley & Sons, Inc.
- ・J.N. カプフェレ [2004] 『ブランドマーケティングの再創造』 東洋経済新報社
Jean-Noel Kapferer [2000] *Remarques-Les marques al'epreuve de la pratique*, Editions d'Organisation, Paris, France
- ・デビット・M・カーター, ダレン・ロベル [2006] 原田宗彦訳 『アメリカ・スポーツビジネスに学ぶ経営戦略』 大修館書店
Carter, David, M, Rovell Darren *On the Ball; What You Can Learn About Business from America's Sports Leaders* [2003] Pearson Education, Inc.,