

3 . スポーツ産業論～私論

早川 武彦

はじめに

スポーツ産業論はいかなる対象と方法を用意したらよいのか。スポーツ産業・ビジネスの急激な台頭によってスポーツもその有り様や位置づけが変化してきている。とりわけ、マスメディア・TV によるスポーツの徴用は、スポーツの権利ビジネスを派生させ、スポーツ組織、選手、企業（スポンサーシップ）そしてファンに多大な関心を引き起こし、スポーツのあり方に大きな影響を与えてきている。今後さらにこうした傾向は拡大していくであろうが、同時にそこに潜むスポーツにとっての新たなマイナス要件、不安材料も見過ごすことができない。スポーツがグローバル化する中で、アメリカの大リーグ（Texas Rangers）選手（Alex Rodriguez）の年俵が 28 億円近くに高騰し、球団経営自体を不安定にしていることや、ヨーロッパのサッカークラブ（Real Madrid）が一選手（Z.Zidans）補強のために移籍金を 88 億円も支払うなど、パブル経営に突き進んでいる事態は決して喜ばしい状況とは言えない。そこでは、スポーツの文化的な質を豊かにするという発想は影を潜め、スポーツが完全なるヘッジファンド化したマネーゲームを愉しむと言った構図が描かれているかのようだ。

スポーツ産業論が総体として求められるのはスポーツ産業とスポーツ文化の調和的発展の論理であり、両者の望ましい関係を如何に導き出すかの方法論である。それ故スポーツビジネスの有り様や方向もこの関係において問題とせざるを得ない。

スポーツ産業の対象は、スポーツ関連の施設建設やグッズなどのハード面と、いわゆるスポーツビジネスと言われるプロスポーツに関わる経営などのソフト面に大きく分類できる。ここでは後者のスポーツビジネスについて考えることにする。なおスポーツビジネスの定義については、『モノ』『場』『サービス』『情報』を提供する総合ビジネスであり、

その基本姿勢は、スポーツの文化的側面や公益性を十分に認識した上で『いかに多くの人を（見る、する）スポーツに巻き込み、エンジョイしてもらうか』を最大の課題としている」（『Jリーグに続け プロスポーツビジネス』通商産業省サービス産業課編、1994）とあるが筆者は「スポーツビジネスは良質のスポーツ文化を多くの人たちと共に創造する」ことであると考えている。

そこで、以下ではスポーツ産業論を展開していく基本的なスタンスと方向性を覚え書き風に示してみたい。

1 . スポーツ産業論はスポーツ文化とスポーツビジネスの調和的発展を展望する。

スポーツ文化を享受することは、経済的な見方からすると消費することである。しかし文化はこの消費を通して再生産されるものであり、その意味から消費と生産はセットで考える必要がある。その場合、消費と生産のプロセスでは、これを上手く展開するために、マネージメントの機能が求められ、それをさらに効率的に進める手法としてのマーケティングが用意される。つまり、スポーツ文化享受に際し、それをスムーズに進めるための経営ノウハウをもった運営（マネージメント）とそれが再生産に結びつくための利潤の確保（マーケティング）が必要となる。この関係が好循環するところにスポーツとビジネスの調和が保たれる。

2 . スポーツ産業論は、文化の普及・発展の観点からスポーツにおける金の流れを追う。

スポーツ社会学は、主に人間や組織自体、そしてそれらの相互関係からスポーツの意味や価値を論じ、スポーツに関わる様々な現象を解明し、問題抽

出や課題解決に向けた方向性を提示する。スポーツ産業論は、それらの成果を踏まえながら独自の方法をとる。それはスポーツ文化に関わるハード（グッズ、用具、機器、施設など）とソフト（クラブ経営、メディアスポーツ、サービスなど）両面において金の流れを中心にみることになる。とくにスポーツビジネスでは、経営の観点からスポーツ現象やスポーツの関係性を分析し、一定の利潤を視野に入れて、スポーツ文化の生産と消費の合理的な関係（金の流れ）を方向付けていく。

3. スポーツ産業論における金の流れは、人、場、モノ・情報において見られる。

スポーツ文化の消費と生産の合理的な関係を読み解く金の流れは、人・組織、場、モノ・情報とこれらの流通に関わっている。スポーツ文化は「する・みる」をコアとし、これを「ささえる」関係者によって成り立つ。とりわけ最近のプロスポーツはこの関係が明確に区分される。プレイする選手集団、それを見る観戦者集団、そしてそれらを仕組む組織・運営集団である。さらにこれらの集団間を上手く調整する情報・流通・サービスが加わり全体がひとまとまりのイベントとして成立する。それぞれに関わるコストは、それぞれの内部で算出、処理させるのではなく、相互の関連を重視して全体が首尾よく営まれるように調和を保つことが望まれる。これらが別個に分断されて処理されると相互にひずみが生じ、長期的には大きな失敗を招く。

たとえば、選手の年俸や移籍金、チケット料、球団の利益、放映権料、商品化権料などは個別の問題として処理されるのではなく、相互の関係を視野に入れたコストの算出方法を導入することが求められる。現在は、個別に処理されているがために選手の移籍金や年俸が高騰し経営を圧迫している。

4. 良質なスポーツ文化を再生産するには金がかかる。

スポーツ文化を育むには金がかかる。高度な技術、

質の高いパフォーマンスが求められるスポーツ文化ほど人、場、モノ・情報・流通の関係が広範かつ密接で、それぞれの専門的な知識や情報を必要とし、そのためのコストがかさむことになる。

プロスポーツは高度な技術やパフォーマンスを求められ、選手個人が抱えるコストは単なるスポーツ愛好家のそれとは比べものにならない。心身のトレーニング、技術開発、施設利用、コーチングスタッフ、コンディショニング、食事管理さらには身体資本への保険などそれぞれの専門家を抱えるための費用、さらには合宿や試合等移動し生活を賄う費用など相当額に昇る。またそうした選手を抱えるプロ球団自体も多大な経費を用意しなければならない。例えば、2000年度、J1リーグの選手は、チーム平均11億1100万円の人件費を要し、選手一人平均3270万円かかる。クラブの平均収入は約23億円。1チームの抱えるスタッフが選手含めて50名としても一人4500万円費やすことになる。プロチームや選手に限らず、トップレベルでの試合を展開していくには数億円単位の経費が必要となる。企業チームの解散が増加しているのも、その額の大きさが問題となるからである。

5. 消費と生産、その好循環の金のフローを考える。

1) 何故、どうして、何のためにそれだけの額が必要なのか。

誰もがスポーツ文化を享受しうるためにはする・みる・ささえるいずれの場面でもコストがかかる。必要な用具・器具から施設、指導者の確保、観戦料など基本的な条件を確保するだけでもコストがかさむ。しかもその額たるは巨額である。全国の地域・コミュニティで消費する総額は、1995年度、国・自治体で1兆863億円にのぼる。また、民間部門でも9兆7740億円という数字が示されるほどである。（大鋸順『スポーツの文化経済学』芙蓉書房、1999）。これらの数字は、公共部門では、国、都道府県、市町村の学校教育費を除くスポーツ振興費などを、民間部門では用品の製造販売からサービス業、施設建設費などを含んだものであり、1億2000万

人の人口を擁するわが国の国民一人あたりに換算すると公共部門では、9000 円に、民間部門は、その約 10 倍の 81450 円に匹敵するものである。

公共部門での支出はほとんどが施設整備であり、これは個人の負担では賄いきれないものである。わが国の公共施設は学校を含めて全体の 8 割弱を占める。巨大な施設になればなるほど公共に依存しなければならない。だが、最近では巨大施設を民間が立ち上げ、賃貸料で収益をあげる企業も出始めている。わが国では東京ドームや福岡ドームなどに見られるが、英国のウエンブリー・スタジアム社や米国のスペクタコ・マネージメント・グループなどは巨大な施設を建設し、その運営、管理で収益をあげている（前掲）。

巨大施設は公共性を帯びるが、それらを活用してのスポーツ活動はそれぞれの負担で行われる。民間部門の消費は私的なものであるだけに、ここでの消費額の増大とその適正さに関心が向けられる。つまりスポーツ産業にとってこの額の膨張は望まれることであるが、それが全体の消費バランスを保てるものであるかどうか、を吟味しなければならない。

2) どのようにして必要な額を徴収するのか。

スポーツ活動で消費される額は需要と供給のバランスが上手く作用して決められるものであるが、個々の場面では、実際売り手市場の意向に沿って決められる場合が多い。例えば、スポーツグッズの価格は生産者の利益が確実に見込まれることを想定して決められる。そこで生産されたものがスムーズに販売されるためのマーケティング戦略（宣伝・広告、リサーチなど）が採られるが、そのコストは相当額に昇る。またそうして作り上げられた商品に特定のイメージが付与され、これがブランドを形成する。そうなればブランド商品としてブランド価格が設定され、商品はさらに高価な値を付与される。

これは単にスポーツグッズに限ったことではない。スポーツイベントやプロスポーツのチケット価格も同じ理屈で価格決定される。消費者は、そのチケットが適切な価格であるかどうか判断する材料は少なく、前評判や主催者の情報を手がかりに買う

か買わないかの選択しかできない。

一般に価格は市場原理に基づいて需要と供給のバランスで決定される。しかしスポーツ文化においてこの方式をそのまま当てはめることは危険である。それは、消費する側の経済的階層性（金次第）で価格が決定される（ゴールドシート価格、年間シート価格）、プレーヤーにしても経済的な階層性の原理が働く（財政的豊さによって、好条件でトレーニングが可能）、クラブやチーム間の収益格差が拡大する、などスポーツ文化の消費と生産のバランスを欠く可能性が生ずるからである。つまり全体として高値安定で価格が決定されていくことになり、スポーツ文化の担い手が経済的富裕層に限られてしまう。

こうした提供する側の一方的な価格決定方式を可能な限り改め、消費者の意向を反映させる仕組みを開発する必要がある。それにはいわゆる「消費者の権利」（安全が守られる権利、情報と選択が確保される権利、意向が反映される権利など）をスポーツビジネスの実態に即して創造的に適応していくことも一案である。消費者側は積極的にチケット価格とその（夢と感動を共有しうる）内容にコミット可能なシステム開発が求められ、そのための消費者意識の形成も自助努力として進めなくてはならない。

3) その消費方法はいかなる方式が求められるか。

スポーツグッズの購入に際してはその商品が不都合であれば次回から買わないことができる。しかしチケットは今回つまらないからと言って次回買わないことにはならない。あるスポーツメーカーのシューズを購入し、着用したからと言ってそのメーカーと一緒にシューズの生産に加わっていると考えことはまずない。一方チームや選手を応援し支えることは自分も積極的にそのチームに同化し、スポーツ活動への参加を意識することを意味している。そこには単なる「夢と感動をあたえ（られ）る」といったレベルを超えて、観戦者自らもこの「夢と感動を創る」過程に参画しているという積極的な関わりを可能にする何かが存在している。それは何もサ

ポーターとか支援者とかといった最上のチームを応援する人に限らない。観戦する行為自体がゲームやチームや選手にコミットすることであり、観戦回数に如何に関わりなく、潜在的継続性（可能であればリピーターになる）をうちに含んでいるからである。

ところが現実には面白くないスポーツゲームやスポーツイベントのチケットは確かに買わない（売れない）。ゲームは、不特定地域から不定期に出向くテーマパークやエンターテイメントを楽しむ人々と異なり、チケット購入者・観戦者の継続的な関わりを前提に成り立つものである。つまり「夢と感動を共に創り出す」ところに「面白さ」が味わえる。従って、面白くないゲームというのはクラブ側と観戦者側双方に問題があると考えべきだろう。

この問題はスポーツビジネスを考えていく今後の中心的なテーマの一つとなるであろう。「感動を共に創り出す」ために、まずは前者のクラブ側が地元の住民・地域に対して「共に創る」ための戦略的働きかけを行う必要がある。良好な会社は幹部（経営側）も従業員も共に経営的な自覚を持つと言われる所以はここにある。

観戦者側にとってもまた同様の認識が求められる。「夢や感動を共に創造する」ためには少しのアクションでいい。仲間を誘うだけでもいい。それが積極的であればあるほどその実感は大きくなる。観戦者が地域に広がることで、その感動もより大きくなる。創造的な観戦の方法を創り出し、ゲームの側面的な盛り上げに加わっていく意識がゲームの面白さ創出しうる。この意識こそが「面白さ」を創造する源泉である。

観戦者の地元にはスポーツビジネスを展開する上での潜在的な需要や資源が埋蔵されている。この需要や資源を掘り起こすことが今後の大きな課題となろう。スポーツクラブ経営におけるスポーツマネジメントやスポーツマーケティング戦略は単に、スポンサーシップや放映権料などの即戦力となる方向に向かうだけでなく、クラブを支え、それを育む地域・住民との共同作業づくりにも向けられる必要がある。この共同作業

は、その地域を構成する人々、組織、商店、企業などその地域社会全体を構成する人々や集団・組織の総合的な取り組みであることが望まれる。実は、ここ（地域）にも、マーチャンダイズ権、スポンサーシップや放映権等々の問題が内包されているはずである。こうして新たなプロスポーツクラブ経営の戦略が描かれるとき、スポーツ産業論としてのスポーツビジネスのありようが見えてくる。スポーツ産業論を構築していく上で、「Jリーグの百年構想はそうした方向性を示したものとして非常に示唆的である。