

# 企業ステークホルダーとしてのスポーツ ——事業とスポーツの相互作用——

豊 田 聡

## Sports as a Corporate Stakeholder: Interaction between Business and Sports

Satoshi TOYODA

The objective of this article is to discuss how the worlds of sport and business interact with each other by looking at sports as elements of corporate stakeholders and / or as goods for exchange. As indicated by Elias and Dunning (1994), their close relationship is evident particularly in highly constrained, “civilized” societies such as Japan, based on the assumption that the primitive, and necessarily the only, feature shared by entities of business and sports is “motion”. For instance, a variety of events derived from sports for watching, doing and learning are commercialized. Image rights of athletes or teams are valued and traded. The impact of sports can also be found among non-commodity transactional stakeholders such as employees or licensing authorities. On the other hand, in spite of being originated from leisure, some sports entities have been promoted for the improvement in terms of profitability rather than professionalism. In this article, I will first introduce the situation of sports in show business and adjacent businesses. After that, I will explain the different elements of corporate stakeholders derived from sports from the perspective of business management. Lastly, I will attempt to examine the aspect of “sportization” of business, which has so far received less attention compared to commercialization of sports.

キーワード：ステークホルダー、事業活動、動作、相互依存、スポーツ化

### 1. はじめに

本論の目的は、企業による事業活動 (corporate business activity) の、ス

スポーツとの相互作用を整理検討することにある。わが国では広範囲の企業群による事業経営にスポーツの存在が深くかかわっている。報道に占めるスポーツニュースの構成価値は恒常的であり、民間テレビ放送やインターネット報道では、スポーツコーナーやスポーツタブが常設され、野球やサッカーの国内リーグをはじめとした対戦結果やチーム状況あるいは選手の変化を報じ、視聴者を満たしている。公式通年試合や国際試合の配信がスポーツに対する好意や興味を更に高め、有力企業群はこぞってスポンサーシップに加わり、人々の消費行動に影響を及ぼしている。

スポーツの国内影響力を重視した政府は、施策を総合的に推進するため、平成27年10月、スポーツ庁を発足させ、スポーツは国策としての名と実を正規に備えた。これが通商産業省でなく文部科学省の外局として設置されたことは、産業促進よりもむしろ文化と公教育に軸足を置いた施策の展開であることも示唆する。スポーツ基本法の基本理念で「とりわけ心身の成長の過程にある」と主要対象視されている青少年層にしてみれば、スポーツとかわる環境がいっそう整備強化され、公教育でスポーツを理解し取り組んだ層としていずれ産業社会での生産ないし消費プレーヤーとなってゆく。

しかし、これまで、職業スポーツ団体主催によるスポーツ興行業そのものがわが国の産業全体の売り上げや利益において主導的だったわけでは決してない。最有力の国内リーグ経営種目であっても売上高は限定的で、利益確保にも苦慮している。そもそもスポーツという術語は気晴らし(disport)を起源としていることが知られており、仕事ないし労働を繁栄の旨とする事業経営とはその源流において対極にあるといってもみなされてもやむを得ない関係性である。

日本投資政策銀行(DBJ)は2015年の調査<sup>1)</sup>で2012年時点の名目GDSP(国内スポーツ総生産)を11.4兆円と試算した。これは同年の国内総生産494.9兆円の2.3%に相当するが、決して小さくはないその金額比を更に上回る、経営文化への影響力には説明を要し、本論の意義にも通じる。スポーツの諸要素を経営に導入する企業は多大である。1つは交換財としてのスポーツであり、前述のDBJ調査でスポーツ産業に挙げられた項目に

よればスポーツを扱う施設とスクール・用品・建設・放送・新聞・ドリンク・旅行へと産業が派生し、これら商材とサービスの取引合計はスポーツ観戦料を凌駕している。もう1つは経営文化としてのスポーツであり、アスリートや実業団の雇用、福利厚生へのスポーツ導入、スポーツとたがわれない経営方針に至るまで、検証困難ながらも影響力を与えている。

政府・自治体は、有力スポーツイベントを手がける事業に対しては、誘致、公有地占有許可あるいは人員などで協力姿勢が目立つ。そして、スポーツと事業経営の場で用いられる術語には、類似性がみられる。それは一体なぜなのだろうか。スポーツの取り込みにより、企業はビジネス構造上かつ文化上、どのような諸相を示すのであろうか。

分析方法として、まず、スポーツの事業化状況を整理する。興行業と関連事業に分け、スポーツがビジネスとなっている現状を概観する。次に、企業経営におけるスポーツの多様なステークホルダー化状況を記述する。企業一般のステークホルダー構造へ、カウンターパートとしてのスポーツを照合させることで知見を得る。最後に、事業のスポーツ化について考証する。余暇からスポーツが生成されてゆく過程を明かしたエリアス・ダニング(1995)の相互依存(interdependence)の論点に基づき、スポーツの事業化研究に比して検討の少ない、事業のスポーツ化を観察し、事業とスポーツの、相互作用のありようの議論の場とする。

## 2. スポーツ経営の事業化

スポーツは、わが国にとっては明治期の移入概念である。そのため、運動、体操あるいは競技といった漢字語の意と重なり部分を持ちつつも、妥当な一致をみることは、こんにちまでない。そのプレーヤーがスポーツを実施することそのものが採算性を確保した継続的ビジネスになる事例がある。本論ではこれをスポーツ興行業とし、派生して成立したスポーツ関連産業群と業種上の区別をする。スポーツ興行ビジネスモデルの典型は試合の有償観賞者を主収入、選手への報酬と興行場使用料を主支出として利益を生み出すものである。しかしこのスポーツ興行業種は日本の全産業規模に比較して至極限定的である。平成28年度企業活動基本調査によると「生

「活関連サービス業」<sup>2)</sup>の売上合計は3.3兆円であり全産業総額687.2兆円の4.8%である。また国の特定サービス産業実態調査(平成26年)によれば「興行場、興行団」の主要年間売上高は8,272億円である。「興行場、興行団」には興行場(2,094億円)、劇団(2,085億円)などを含み、スポーツの種別ではプロ野球球団(948億円)、プロサッカークラブ(506億円)が形態別売上高統計を示している。

スポーツの種目中、わが国で最大の事業規模を有する野球を取り上げ、規模と公開性について述べる。日本プロ野球においては12の球団が株式会社として2リーグ制の興行を行い、プレーオフを除き1シーズンに858試合を催行する。すべての球団が上場歴と計画を持たない。うち11の球団が65年以上の事業継続を行っている。12社中7社については平成28年度の決算公告を発見するに至ったが、総資産額は20億円から105億円に分布している。比較して、全国上場企業中総資産額第100位の北海道電力の額が1.8兆円(平成28年3月期)であることから、スポーツ興行業各社の企業規模がうかがえる。野球同様にチーム対戦型球技であるサッカーではJリーグを結成し、所属クラブチームが採算、地域貢献そして種目の発展の鼎立を目指し全土に拡散して事業を行っている。個人競技のゴルフでは、国内外の異なる大会主催者が出場選手へ順位別の賞金を与え、それらをめぐる選手をツアープロと称する。その様子が中継され、あるいはギャラリーと呼ばれる見学者を得ることで、試合自体が直接間接の広告の場となり、大会主催者の収支の思惑を満たしている。これら以外ではプロ興行化を果たせる種目は国内でわずかである。

スポーツ特有の、事業化、独立採算による興行化を困難にしている要素を、スポーツ興行という業態の核心的構成要素であるアスリートの観点から述べる。第一に、アマチュア競技者・団体の存在である。もしアマチュアのプレーがプロと比べて遜色ない、あるいは却って見ごたえがあるとしたら、プロ団体は採算に合う入場料の設定に窮する。しかしながら、アマチュア競技者層の厚みは、種目の人気の基盤であるとも言え、あわせて優れたプレーヤーの供給源ともなることから、常にディレンマの構造にある。第二に、競技者とそのコンディションの確保である。高度な身体能力

を有し、発揮してこそ、非日常として有償観賞に値するプレーができるのがプロフェッショナルアスリートである。その到達と保持のためには肉体だけでなく精神、時間、資金を投下する。トッププレーヤーのみ採算が成り立つ事情の種目ではなおさら、他の職業との兼務が困難となるばかりでなく年齢による能力減衰も伴う。長寿時代をむかえ、現役引退後のセカンドキャリア課題は競技者本人にとりいっそう切実であるし、その課題に対して種目全体として悲観的になればプロスポーツは不成立となる。プロリーグ制のもとでのアスリートは自身のプレーが有限期間の商品であると認め、条件と環境を求めチーム間の移籍に応じる。これらも、事業上、成長のディレンマである。第三に、企業統治の問題である。格闘技種目を筆頭に、特に命と身体の危険を伴う競技においては、プロスポーツ団体の経営幹部に、過去に一時代を築いた元選手が就任している。経営執行のマネジメント対象は、競技者という“労務”だけでなく財務、法務、購買、商務と高度かつ広範である。本論の対象である、株式会社を主とする企業は法人形態として合理システムの極致であるが、スポーツ興行業では、取締役ないし執行役員の選出において、合理の追求に限界を呈している。経営陣が選手の苦悩を体得しているかどうか、あるいはセカンドキャリアとして興行経営への就業を視野に入れられるかが、選手視座にあると考えられる。一定以上の情緒的文化は、資本や融資の得策ではないという判断が、情緒的文化の拠り所になり、資本や融資の視座からは収益性や回収率の懸念材料になりうる。選手から企業幹部へのシリアルキャリアについては、合理と情緒のディレンマである。

このように、視点によっては株式会社制度への適合性において厳しさをかかえるスポーツ興行である。そのようななかで、業態の多様化およびステークホルダーの変容で環境適応をはかることで、既存団体は存続と伸展に勤しみ、また悲願のプロ化を果たしてゆく種目もある。

スポーツの興行化を成り立たせるためには、種目そのものおよびプレーに、視聴するだけの魅力が継続的にあり、また事業体が構成プレーヤーの欲求にこたえる互惠の確立が前提となる。興行者と興行場で成り立つ伝統的スポーツビジネスモデルは、試合や演技の観賞者と、選手への報酬が価

値交換の主であったが、以後観る消費からする消費・教わる消費へと展開することになる。更にまた、試合や選手をメディアビジネスのコンテンツとすることで新聞・ラジオ・テレビ・インターネットでの報道と配信、用具・グッズ・球場経営・仮想ゲーム・くじといった拡張型のモデルが発達し、そこでは著作権・肖像権などの権利ビジネスを展開した。これらを次節でのべる。

### 3. ステークホルダー観点からの事業構造

Freeman (1984) が「企業の目的達成に影響を及ぼすことができる、あるいは影響を受ける集団または個人」と定義したステークホルダー (stakeholder) の英語表現は、株主 (shareholder) と韻を踏んで採用された、というアメリカの諸学説を水村 (2004) は紹介している。ステーク (stake) は杭あるいは掛け金のことであり、アメリカ新大陸への移住民が、自らの土地の保有を第三者に主張するために立てたもの、あるいはその上で賭けごとをしていたことに由来する (谷本編、2004)。利害関係者、あるいは環境主体 (森本、1998) と和訳される。宮坂 (2000) は、一般的に、との前提でステークホルダーを「ある特定の会社の活動によって利益を得たり害を受けたりあるいは妨害されたり尊敬されたりするグループや個人」と定義し、水村 (2004) は「企業に対する固有の要求の実現を権利として主張しうる個人または集団」とした。本論では水村の定義に準拠しステークホルダーを論じ、必要に応じて狭義の設定を行う。水村 (2004) は Goodpaster (1991) の論文を引用しながら、個別概念に基づく「ステークホルダーの分析的定義」と、集合概念による「ステークホルダーの総合的定義」の併存を示した。前者の例としてフリーマン理論の流れをくんだ Post ら (2002) が示したステークホルダー分布図がある。これによれば企業は「投資家 (株主・債権者)」「顧客・消費者」「従業員」「労働組合」「行政機関」「立法機関」「供給連鎖上の企業」「合弁・アライアンス企業」「各種団体・その他」および「地域社会・住民」と個別に関係を構築するとした。ステークホルダーの分析的定義に対しては、権利意識の濃淡が異なる各種ステークホルダーを並列的に捉えていることと、時代および状況変化が及ぼす限界

の存在が指摘されている（水村、2004）。後者では、Carroll（1996）が経営管理上ステークホルダーを特定しうる総合的（synthetic）定義を示した。企業と法的あるいは契約上の関係性、言い換えれば権益、持分ないし請求権を有する集団および個人を第一次ステークホルダーとしたうえ、現状で契約の実態はなくとも経営管理者の判断により利害関係を持つとみなされた集団および個人を第二次ステークホルダーとして区分した。本論では後者の定義に沿い、第一次ステークホルダーに焦点をあて、スポーツビジネスにおける、交換を伴う顕在ステークホルダーの特色を述べることで、目的を果たす。

株式会社制度上の企業を、有機体として成り立たせているのが、企業外部との常態的な交換（transaction）である。企業が、求める財の外部からの恩恵にあずかり互恵が成立する交換は事業規模と複雑性につれて多岐にわたるが、ステークホルダーとの関係性、換言すれば与え合う機能の別に、豊田（2015）の試論をもとに整理する。

すべての株式会社は、当初の資産の全部または一部を出資者から得て、当初取締役による申請のもと、設立地の法により許認可を受けた法人として誕生する。出資の目的は、出資者とは別人格と認められた主体性を持つ企業の、活動結果である剰余金の利益配分にあるとされ、ために企業は活動を通して資産を殖やす責を追う。資産を殖やす合法的な活動とは、自社の資産を用いて商品もしくはサービスを創出してその提供先から対価を得、商品創出に要した社外資産取り入れの支払い対価に充当し、差額を得るという、一連の交換の動作である。企業は許可政府ならびに取引先より、活動を継続するゴーイング・コンサーンとみなされ、信用に基づく諸取引をも成立させてゆく。これらの活動を可能にするために、必要に応じ自然人を雇い入れ、あるいは出資では不足する金銭を借り入れ、それぞれに対して対価を支払う。ゴーイング・コンサーンという前提が、中長期の雇用や長期貸付といった取引慣習の文化を成り立たせている。ここに挙げた、企業の活動に価値交換でかかわる6種の機能提供者をそれぞれ企業へのベンダー・従業者・許可者・融資者・出資者および購入者とし、本論において交換ステークホルダー<sup>3)</sup>として図表化する。

表1 交換ステークホルダーの機能別6分類(豊田(2015)198頁、一部加筆)

機能	カウンターパート(CP)呼称	契約上の交換関係性 上: CPから企業への提供機能 下: 企業からCPへの提供機能	企業がカウンターパート(CP)に求めるパフォーマンス
1	納入者/ ベンダー Vendor	[CP → 企業] 財・サービス (goods and service) の納入 [企業 → CP] 代金 (price) の 支払	・品質(原材料・商材)の保持 向上 ・納入価格の低減あるいは安定 ・納期と納品数量のイニシア チブ ・川上情報の提供、提案
2	従業者 Employee	[CP → 企業] 労働 (labor) の 提供 [企業 → CP] 賃金 (wage) の 支払	・労働の質の保持向上 ・雇用と解雇の安定性、柔軟 性 ・賃金の低減あるいは安定
3	許認可者 Licenser	[CP → 企業] 許可・認可 (approval / license) [企業 → CP] 税 (tax)、使用料 (royalty) の支払	・金額(使用料、税額)の軽減 ・使用权の保全、拡大 ・保護、あるいは競合の排除
4	債権者/ 融資者 Creditor	[CP → 企業] 貸付・貸与 (loan / lending) [企業 → CP] 金利/賃借料 (interest) および元本返済	・金利・賃借料負担の軽減 ・融資と返済のイニシアチブ
5	株主/ 出資者 Shareholder	[CP → 企業] 出資 (raising / invest) [企業 → CP] 配当 (dividend)、 取締役任命権	・高配当化要求の抑制 ・株式流通性の確保(公開企 業) ・経営陣への長期安定的信任
6	購入者 Purchaser	[CP → 企業] 代金 (price) の 支払 [企業 → CP] 財・サービス (goods and service)	・購入価格の上昇あるいは安定 ・納期と納品数量のイニシア チブ ・川下情報の提供、提案

表1の6機能は企業とカウンターパート(counterpart、取引相手)による互恵を前提に発展的に継続される。完全自由経済市場においては、互恵が成り立たない場合は企業とステークホルダーは相互に離反が可能であり、第二次ステークホルダーのなかから代替カウンターパートないし代替財を探すこととなる。あらたなカウンターパートとのあいだでは、不慣れな信用構築コストとリスクが発生するので、これがコミュニケーションを取った既存取引継続が選好される主因となる。

#### 4. 企業経営におけるスポーツのステークホルダー化

現代では多様化したスポーツ関連産業のなかから、まずスポーツ興行業をステークホルダー機能別に論じる。スポーツ興行業の特徴を決定づける企業カウンターパートは、プレーヤーであり、有償の観賞者である。試合(match)の場合、プレーヤーを競技者と呼ぶが、企業を相互依存的に支えるために競技者が提供する機能は、プレーというサービスの納品、あるいは従業である。この違いで、法行為として依拠し庇護を行う法律も異なり、前者は民法・商法、後者は労働基準法と区別される。以下のステークホルダー機能論では、競技者をベンダー、従業者の双方で言及する。ここでは、各第一次ステークホルダーの6つの機能について、カウンターパートの呼称ごとに述べる。

##### 4.1. ベンダー〔Vendor 納入者、サプライヤーとも〕

スポーツ興行業が産出する価値の基幹、すなわち有償観賞者のためのスポーツ実施は、プレーを「仕入れる」ことで確保できる。この場合競技者は競技の実施というサービスを企業へベンダーとして“納入”し、出場料や賞金といった名目での代金を得る。身体運動であるためプレーパフォーマンスの結果もしくは欠場については競技者・興行者双方への大きなリスクが伴う。欠場やプレー結果から生じる争議を避けるためには、綿密な契約が成される。興行を成り立たせるために、企業が外部に求める主たるベンダーとして、他に競技場の運営者、競技用具提供者、会場整備・演出請負者そして広告宣伝者を挙げる。これらは観賞者およびプレーヤー双方が

満足するために欠かせない出費であり、これらカウンターパートの発展が後述するスポーツ産業群としてみなされることになる。

日本プロサッカー協会に加盟するクラブチームは毎年度揃ってJリーグウェブサイト上でクラブ決算を公表しており、費用構成のあらましがわかる。2016年度J1所属18チームの費用項目平均額を金額順に列挙するとチーム人件費〔選手と指導者の報酬総額〕1,575百万円(営業総費用平均3,523百万円と比べ44.7%)、販売および一般管理費〔労務費、各種賃借料、業務委託費、Jリーグ年会費ほか〕999百万円(同28.3%)、トップチーム運営経費〔移動関連費、施設関連費、寮関連費、代理人手数料含む〕310百万円(同8.8%)、試合関連経費〔スタジアム使用料、警備費、チケット手数料、運営設営費含む〕305百万円(同8.6%)、物販関連費〔商品原価、グッズ運営管理費、広報活動費ほか〕222百万円(同6.3%)となっている。Jリーグでは選手報酬は従業員賃金にカテゴライズされており、それを含むチーム人件費、労務費を除く上記経費が球団経営におけるベンダーの特性と大きさを示している。一方、プロゴルフのツアーにおける大会主催者は、出場選手を従業者とせず、プレーに対する賞金の支払い対象者、即ちベンダーと位置付けるビジネスモデルの典型である。

#### 4.2. 従業者〔Employee 職員、被雇用者、スタッフとも〕

カウンターパートによる労働成果物の納入を受けることと、企業に直接労働を提供させる雇い入れとは、産業発展の歴史上、法律を区別することで、基本的人権と産業界を保守している。

アスリートを雇い入れる場合、競技者は、競技を“労働”として雇用先の企業に提供し、従業者として賃金を得る。リーグ戦で活躍する競技者は職務コンピテンシーが他の被雇用者とはあきらかに異なり、雇用や解雇の条件を分けている場合もあるため、アスリートとしての労働組合が発足することもめずらしくない。アスリート以外の興行会社の特徴的な従業者としては、チーム種目であれば監督の契約起用または雇用が発生する。更に、アスリートのコンディションを保ち、戦績などのチーム目標を果たすため、フィジカルおよびメンタルコーチ、データアナリスト、トレーナー、

## 企業ステークホルダーとしてのスポーツ

スカウトなどの専門職を置くことが当業界の特徴となる。いずれの職も、会社が受けるステークホルダー機能として、従業員、あるいはベンダーとして派遣を行うことを選択となる。

国内プロスポーツの従業員開示資料は、全社が非上場であることから入手困難であるが、海外の上場例から人員構成を推し量る。直近のニューヨーク証券取引所提出財務諸表によるとマンチチェスターユナイテッド社 (Manchester United plc) は2017年6月期現在、865人(月平均)の従業員を擁している。うちサッカー選手は74人、サッカー技術部門者およびコーチは136人である。ロゴや肖像権などライセンス料の収益センターである商業部門は120人、放映権料の収益センターであるメディア部門は90人。間接部門で管理部門ほかは445人であった。

スポーツ団としては独立の法人格を持たず、企業の一部門として存立し、アスリートとスタッフがその部門に従業する例として、わが国では実業団スポーツが特徴的である。陸上、ラグビー、バスケットボール、野球、卓球、柔道などで対戦が盛んである。収益力のある企業が本業つまり事業部門で計上する収益で、競技チームを費用として運営する。鑑賞者から入場料を得る場合もあるが、チームの維持費を賄うだけの収入をあてこんでいないのが実業団の特徴である。社内事業区分上の赤字、あるいは事業区分としない福利厚生経費としてみなされる。人気種目よりチーム規模の一例を挙げると、6人制バレーボール・Vプレミアリーグ女子の名門チームのひとつで、2016-17年度優勝のNECレッドロケッツ(日本電気株式会社(NEC)女子バレーボール部(1978年創部))はウェブサイト上で選手とスタッフの人数をそれぞれ16人、13人と紹介し、練習場を自社事業場内と公表している。雇用形態の詳細はあきらかではないが、仮に29人全員が従業員雇用契約とすれば、同社ラグビー部(トップリーグ所属NECグリーンロケッツ)とともに、NEC全従業員21,444人(連結、2017年3月現在)の一員ということになる。

アスリートが競技を開始する年齢と人口は、種目の人気が高いほど低年齢化し、競技人口も広がる。第一生命保険株式会社は第28回「大人になったらなりたいもの」全国男児・女兒アンケート調査結果を発表したが、男

児の第1位がサッカー選手(12.1%)で、これは7年連続の結果となった。その他4位に野球選手、8位に水泳選手がランクインし、この幼少からの憧れがアスリート供給の源泉として外せないものになっている。なお、女児についてはスポーツ選手が「大人になったらなりたいもの」のトップ10にランク入りしていない。

#### 4.3. 許可者〔Licenser 業種により認可者、当局とも〕

企業はその誕生においてと同様に、事業活動自体にも許認可の必要に迫られる。政府・自治体が許認可者の典型であるが、主たる理由は政府・自治体構成員の財の保護である。財の中には、共同体としての生活の質や規範、福利厚生、自然鉱物を含む資源、治安と安全保障システム、産業システムなどが含まれ、企業の諸活動を許認可制にすることで支配地の秩序ある発展をもくろむ。企業は被許認可の対価として納税をし、また処罰や不利益を避けるために遵法行動をとる。

わが国の興行場法は、興行場すなわち施設運営者に対して都道府県知事の許可を求める。他方、興行主に対しては業特有の許認可制度が存在せず、民法上の公序良俗性に抵触しない限り、スポーツはこの点で実施の自由そのものは認められている。それではスポーツ興行団にとっての許認可ステークホルダーは誰であるか。選手・チームが所属する団体が協約ないし契約のなかで許可権限を有していることに注目する。定期的な対戦や大会を興行する場合は、主催者は個々のチームや選手でなく、対抗戦または大会の運営団体にある。この運営団体は、加盟者に出場便益を提供することの見返りに、協約のなかで、加盟しているチームや選手個人の、他団体との自由な対戦や交流を制限することができる。一例を挙げると、一般社団法人日本野球機構の内部機関である日本プロフェッショナル野球組織は、2つのリーグを通して加盟する、株式会社形態を有する12の球団と日本プロフェッショナル野球協約を結び、合議・議決事項として「わが国で行われるこの組織に属する球団又は選手選抜チームと外国チームとの野球試合の承認」や「野球その他の体育団体又は社会事業に対するこの組織の協力に関すること」などが同組織の実行委員会の承認事項であると明文化

している。「コミッショナーが下す指令、裁定、裁決及び制裁」最終決定として従うべきものとしている。球団あるいはコミッショナーは、統一契約書違反に該当する選手に対しても、出場停止や出場停止選手名簿の記載、参稼報酬の減額など、処分を科す権限を有するとしている。日本のプロ野球に限らず、いずれの有力種目においても協会ないし連盟といった中央団体を設立している。2017年8月1日現在59の種目が全国中央競技団体を設立し日本体育協会に加盟している。これは興行成立あるいは種目の発展のためであり、その大きな共通目標としているのがオリンピックやワールドカップに代表される世界大会への出場であり、出場選手の公正な選出プロセスの確保である。暴力やドーピングを排し、大衆の注目のなかで堂々と高成績を修めることで競技人口と観賞人口を増長させたいという動機が、各種目の有力プレーヤーやチームへ自主規制を課する許可機能を支える一因となっている。

政府・自治体による許認可に議論を戻す。自地域でのスポーツの興隆は好ましい文化・経済的波及効果をもたらすと捉えられることが多い。2002年の日韓共催 FIFA ワールドカップにおいても、また2020年の東京オリンピックにおいても、競技開催会場ならびに練習場の選定をめぐって自治体間の誘致競争が繰り広げられ、それらは行政事業としてのインフラ整備を約束するものとなった。これら国際大会でなくても、サッカーやバスケットなどの国内プロリーグではクラブチームを地元で誘致しようとする市民団体が発足したり、あるいは誘致前や誘致後の球団経営を行政的に支援すべきという議論が各地方議会の場で常態的になされたりする。競技場に集約できない陸上種目であるマラソンや駅伝競技では、行政と警察が協業して非日常的な交通制限と動員のもとひろく公道が供され、その規模はしばしば共同体の年中祭事を上回るほどである。このように、いち株式会社に向けられるものとはあきらかに異なる公共的感情を享受できているのが、人気化したスポーツ興行業である。

#### 4.4. 融資者〔Creditor 債権者、貸付者とも〕

借りるという事業行為は物品でも行われるが、貨幣単位という媒介の融

通である金融は、借り受け後の用途を選ばず、また返済時にも借り受けた当時の実物貨幣を充当する必要がないことから、現代の企業経営においては物品の借り受けとは別格の機能として存在している。融資が事業に果たす大きな役割として、各ステークホルダーとの決済で生じる時間差・場所差および信用差を埋め合わせている。企業ごと、あるいは事業ごとの融資の可否もまた信用に基づいている。スポーツ興行業に特有と考えられる融資ステークホルダー事象を発見することは困難であった。しいて2点ほど挙げるならば、まずスポーツでは興行業と興行場経営は分離も一体化も可能であるなか、興行業単独経営の場合は固定資産の維持が軽微なぶん銀行への担保差出物件は限定される点である。もう一つは収益の安定性懸念である。プロ野球選手と監督を歴任した野村克也氏は『最強の組織をつくる野村メソッド』その他の著書のなかで「プロ野球は人気商売である」「プロ野球は、ショービジネスである」と述べている。その通りであれば、この変動要因が金融機関にとっては長期貸付の懸念材料となる。スポーツ興行の魅力の一因に対戦結果の予想のつきにくさがあるとすれば、事業経営の根底においても安定や安泰とは対極にあるのかもしれない。

#### 4.5. 出資者〔Shareholder 出資者、株主とも〕

投資と出資の区別は厳密ではないが、売却差益であるキャピタルゲインも配当収入であるインカムゲインも目的としない抛出はむしろ出資と呼ばれる。ポーター(1980)は競争を語るうえで、投資収益率が、政府の長期債に資本損失のリスクを上乗せした下限収益率に近づいてゆき、投資家は、長期的に、この利回り以下での収益率はがまんできない、と論じた。この利回りを下回り続ければ投資家は離反し、その結果当該企業は破産し、逆にこの率以上の収益率が実現すると、資本流入が起こる、とする。さて、わが国に現存するスポーツ興行業で、株式上場例は皆無である。また株式配当実施があきらかになった事例もない。リーグを常設する国内2大スポーツ興行とされるプロ野球およびJリーグでは、球団のすべてが株式会社形態であり、またすべてが非上場である。プロ野球球団においてはいまでも“親会社”という通念が存在している<sup>4)</sup>。日本プロフェッショナル野球

協約では、球団は株式会社であることが規定されている。12球団中11球団は筆頭株主の企業名を球団の正式名称の一部として背負っている。この親会社が40年以上不変の球団が6社あり、球団株保有がキャピタルゲイン目的ではない実相が読み取れる。プロ野球が株式公開への消極姿勢を鮮明にしたのがいわゆる阪神タイガース球団株上場問題である。2005年、村上世彰氏が代表をつとめる株式会社 M&A コンサルティングが球団の親会社である阪神電鉄株の39.77%を保有していることが判明、阪神電鉄の株主価値向上策としてタイガース球団の株式上場を阪神電鉄に面談し提言した(2005年10月11日阪神電気鉄道株式会社広報室名による報道むけリリース)。人気球団を資本上でも公器化するという提言ともとれ、スポーツ新聞をはじめ賛否両論を呼んだ<sup>5)</sup>。この一連の動きは同じく関西を基盤にする阪急電鉄による阪神電鉄 TOB によって収束したが、この一件で、少なからず球団株保有会社が球団上場に消極的であることを示すこととなった。海外ではスポーツ興行業の上場例があり、イギリスのプロサッカークラブ・マンチェスターユナイテッドの持ち株会社が2012年8月にニューヨーク証券取引所上場(注: ロンドン証券取引所にて2008年上場廃止からの再上場)を果たしている。2017年9月11日現在のデータとして、米国居住株主数を2,740名の米国居住株主が40,192,596株(クラスA普通株式)を所有していると年次報告書で記載している。

#### 4.6. 購入者〔Purchaser 顧客、バイヤー、クライアントとも〕

企業は産出した商品・サービスを購入者に提供し代金を受け取る。本業がもたらすもうけは、ひとえに、この購入代金と、残りの支払費用の合計の差から生じる。業態により購入者はクライアント、カスタマーあるいは利用者とも呼ばれる。自由経済において購入は任意であり、企業の製品・サービスは常に需要者から比較または交渉にさらされる。需要増は値上げの機会となるが新規参入リスクあるいは納入者からの値上げリスク、品薄リスクをもたらし、需要減は購入者からの値下げ圧力がはたらく。スポーツ興行業者に対してサービス対価を支払う第一のカウンターパートは入場観賞者であり、個人の生活サービス産業にカテゴライズされるゆえんであ

るが、有力種目における興行はこれに放送業者が放映権料を購入する法人として加わったことで独自のビジネスモデルを飛躍させたことを後述する。

以上、ステークホルダーが企業に提供する機能を6類別しそのカウンターパートに準拠して述べたが、ここでスポーツ興行業のビジネスモデルの構造と問題を検証する。売り上げは、まずもって観賞チケット収入を基本とする。劇や演奏と同じ、伝統的仕組みだけに、この収益化(monetization)モデルが、情報技術時代にははやくもボトルネックになる。この入場料モデルで、テクノロジーに頼らず収入増を図る方法として、①1回のチケット代金を値上げする②1回の入場者数を増やす③年間催行回数を増やす、という3手法が浮上する。しかし①は既存客の離反懸念、②は競技場の大型化による固定費増の発生問題、③は観賞の稀少価値を減じるダイリューション(希薄化)懸念および選手のコンディション問題がつかまとう。入場料徴収という単純モデルのみでは経営レバレッジが効かず、卓越したプレーで観客を魅了する選手にふさわしい報酬支払いの保持はたやすいものではなく、技術革新を採り入れた新規のビジネスモデルに期待がかかる。そこで通信の革新・普及とともに考案されたのがメディア放映権販売と競技場の広告媒体化ビジネスであり、あるいは来場者への物販であり、あるいはライセンスビジネス展開である。以下ビジネスモデル変容と、伴うステークホルダー構成への影響に焦点をあてて概観する。

## 5. 産業技術の発展とスポーツ産業および事業ステークホルダーの変容

戦後、スポーツがよき大衆娯楽として普及したのは、メディアの発達と、時代に合ったコンテンツとしての種目開拓の両輪が、国家社会および地域社会と相互に呼応してきたことに起因する。敗戦と復興の世相に光を投げかける大役の一翼を、スポーツの生中継が果たしていった。力士より転じた力道山による協会設立(1953)と活躍に始まるプロレス、テレビ視聴率不倒記録(1954)を叩き出した白井義男に代表されるボクシング階級

別世界タイトルマッチの数々、そして戦前からの人気スポーツの野球では、大学野球からプロ野球へのメディア上の主役交代<sup>6)</sup>など、これらが1950年代の花形として、戦後復興と国際社会復帰への興奮と癒しを担い、ラジオを追ったテレビの世帯普及率を押し上げた。多種目が一気に華やいだのが1964年の東京五輪で、メダルを獲得した種目を中心に、水泳、体操、陸上、バレーボールなど女子種目を含む快挙が国民の歓喜を呼び、国内の競技人口増へ拍車をかけた。「経済力で先進国の仲間入り」を目指した政府にとっても、戦後復興さなかの日本が世界と肩を並べることが可視化できるスポーツは好ましい身体文化とされ、公教育の体育、部活動や漫画・ドラマの主題へと盛んかつ奔放に採り入れられた。

「人気スポーツの無料視聴ビジネスモデル」の長期成功を支えたのが民放・スポンサー企業・広告代理店の互惠体制である。民放テレビ局は中継放映権料を人気興行団体に払い、スポンサーは試合の合間にスポット広告を流し、大手広告代理店はその仲介をするなかでスポーツマーケティングノウハウを蓄積してゆき、広告枠の仲介にとどまらず、番組制作および広告制作の両翼でコンサルティングと請負ができる能力を磨いた。チームと選手は、団体名称として、あるいは競技ユニフォームのスペースとして文字通り企業名を背負う媒体となり、競技場や中継での競技観賞者のみならず、試合結果がニュース欄や番組にて定番で取り上げられることで、広告効果は広がりや安定性をみせた。4年に一度のオリンピックへの国民の関心は衰えず、新型テレビへの買い替えサイクルとしての役割も果たし、複数のメーカーは技術革新と販売でしのぎを削り、培った勢いを国際市場獲得にも生かしていった。メディアの高度化につれ、コンテンツとしてのスポーツ番組の発展と相互刺激を繰り返してきた諸芸術や政治経済、ドラマなども、時代を反映したカルチャー、カウンターカルチャーあるいはサブカルチャーとして興隆する。

メディア構成の画期は、インターネットの登場である。双方向かつ安価なデジタルデータの送受信インフラが、都市生活者の隅々まで行き渡り、文字、音声、画像、動画そして与信までがスムーズにゆきかうことで、メディアと人々とのありかた、あるいは社会のありかたを再定義する存在と

なった。これらの潮流のなかで、芸能音楽などスポーツ以外のコンテンツが、権利の二次使用というレバレッジを効かせたビジネスを進展させ、試合を見聞きさせてきたスポーツビジネスも姿を変えてゆくことになる。

原田ら(2004)は、明治期以降わがくにで発展してきたスポーツ産業の伝統的3領域として、(1)スポーツ用品産業、(2)スポーツサービス・情報産業、(3)スポーツ施設・空間産業を挙げ、その後のスポーツ産業の発展ないし複合化を記述ないし展望している。スポーツ産業の核心はスポーツ興行業であり、これら3領域はスポーツ興行と相互依存しあう派生分野であるというのが本論の主張であるが、これに基づき、計4領域でビジネスが分化や融合を生じているさまを、ステークホルダーとの関係性、とりわけベンダー——購入者関係の機能に注視して整理する(表2)。なお同表の事業体の業態分類および産業構成比欄は日本政策投資銀行(DBJ)『2020年を契機とした国内スポーツ産業の発展可能性および企業によるスポーツ支援～スポーツを通じた国内経済・地域活性化～』(2015年5月)による。

#### (1) スポーツ用品産業

スポーツ用品とはスポーツの実施に資する装身具および用具であり、すなわち製造業である。種目ごとの道具の製造販売は、市場における競技人口と競技回数の増減に伴うものであり、競技と競技者の普及を互惠状況として希求してゆく。用具に加え、シューズやユニフォーム・練習着も、勝敗にかかわる機能性からやがてデザイン性と話題性を備えたファッション領域へと発展を遂げ、競技をしない人々の購入へと、市場規模の拡大に成功している。

#### (2) スポーツサービス・情報産業

試合中継というメディアに端を発した同産業カテゴリーは、情報技術の発展に伴い、試合・選手・チームの価値の二次利用マーケットとして大きな変化を遂げている。プレー観戦と直結する事業拡張機会として、メディア機能を挙げる。人気スポーツ団は選手のユニフォームや装身具に広告を受け入れることでスポンサー料を獲得する。またウェブサイトや出版を、

企業ステークホルダーとしてのスポーツ

表2 スポーツ産業のひろがりとステークホルダー機能

事業体の業態 産業構成比	主要ベンダー (支払代金の請求名目)	主要購入者 (受取代金の請求名目)
小売業 23.6%	スポーツ用具・ウェア・ シューズメーカー(商品代金) アスリート(コンサルテー ション、モデル契約費)	競技者・公教育機関・愛好 家・一般ファッション志向者 (購入代金)
興行業 4.0%	選手(ギャランティー) スポーツ興行場(会場使用料)	競技観賞者(入場料/会場物 品購入代金) 放送局(放映権料)
施設運営業 29.9%	競技場およびスポーツ施設建 築会社(建設費) 保持会社(維持費) エネルギー(光熱費) インストラクター(指導費)	利用者(利用料/入場料/ レッスン料)
賃貸業 0.4%	スポーツ用品・器具(商品代 金)	利用者(レンタル料)
旅行業 10.5%	スポーツ施設・用具(使用料) 宿泊施設(宿泊費) 旅客業(運賃)	スポーツツーリズム利用者 (旅行代金)
公教育機関 22.2%	スポーツ用具・器具(商品代 金)	在学者〔授業料に含まれる利 用料〕
放送・新聞 5.9%	競技団体(放送権料/配信権 料) スポーツ記者・編集者(原稿 料/給料)	視聴者〔民放は無償モデル〕 購読者(購読料)
書籍・雑誌出版業 1.8%	スポーツライター・編集者 (原稿料/給料) 印刷会社(印刷代金)	書店等小売会社(卸代金) 読者(直販代金)
ゲーム・ビデオ 0.4%	選手・球団・協会(ロゴ使用 権/肖像権)	一般ゲーム愛好者・ゲーム小 売業者(商品代金/プレー費)
その他 1.4%	〔例〕スポーツくじ当選者(払 戻金)	〔例〕スポーツくじ購入者(購 入代金)

あるいは次に述べる競技場を、競技団自らが経営すれば、競技場をメディア化して、試合と選手の注目度にふさわしい広告費や観戦課金も得られる。過去催行試合の記録映像再販は言うに及ばず、である。スポーツ以外の余暇産業、例えば卓上ゲームやモバイルゲームへの選手肖像権貸与や、文具・食品・ヘルスケアなど、チームのロゴやデザインといった権利の付与は入場料を超える収入源となりうることを複数のスポーツ団が実証している。また、勝利を求める選手・選手団が発展させてきたスカウト、コーチング、コンディショニング、データマネジメントといった機能がそれぞれプログラム化および独立事業化されて、課金可能な産業へと発展してゆく。対戦中や合間に提供されるエンタテインメントのノウハウとコンテンツ、独自の解説やコンピュータ審判のテクノロジーなどは、一般的ビジネス界や教育界に応用される。

### (3) スポーツ施設・空間産業

競技場、練習場の有償貸し出しである。興行業者の試合催行日以外の日に興行場を貸し出せるのであれば、興行場の経営は上向く。更に、興行がなくても利用者で施設が埋まるのであれば、ビジネスとして及第、魅力的である。つまり、スポーツの「する」を主体とした産業群であり、フィットネスクラブやゴルフ場、ボウリング場経営などを典型とする。種目の競技人口と観賞人口が増えることで、当該専用施設はビジネスとして栄える。また、経営が、種目ごとの人気の浮沈に耐えられるよう、多種目への汎用性をもたせた空間あるいは複合型常設空間も考案され、運用されている。この産業カテゴリーは、発展するごとに、スポーツとスポーツ以外の境界を、あるいはスポーツ産業と非スポーツ産業の境界の再定義をわれわれに問いかけてくる。アーケードゲーム場などスポーツに含まれない遊技場と、温泉など癒しの場と、あるいは海や山岳といった非事業資産・自然の場と、スポーツ関連産業はすでに隣接しているか、重なり合って新業態を提供している。

このように、スポーツ関連産業は、産業技術の進歩という時間軸に沿っ

で発展的変容を遂げているが、これはメディアごとの経営努力とコンテンツとしての競技種目別の努力が縦糸横糸で織りなしたものである。人々のスポーツへの関心を保持発展させることはスポーツ関連産業共通の利益であるが、種目間、メディア間でまさに競争と協調を形成してきたのと並行して娯楽の多様化、メディア端末の個人化が急速に進み、まさに関係性のパラダイム転換現象と言える。皆が同じアスリートや種目を知り、同時に関心を寄せるというスポーツの環境、あるいは社会現象は、いっそう成り立ちにくくなっているかもしれない。

## 6. 相互依存が生む事業のスポーツ化：エリアス理論からの導出

スポーツそれ自体は採算性を容易に持ち得ないことを述べた。にもかかわらず、企業群がスポーツを果敢に取り込む要因を、営利に資する商材だから、という合理だけで十分に覆っているとは言えない。事業体にとり、スポーツが交換の具で終わらず、カウンターパートとの折衝や交換を通して経営文化へと響きをもたらされることに注目する。事業とスポーツに共通する要諦は、それらが動作(motion)であることにある。人の動作を統合することではじめて成り立ち、意味を持ち価値を創造するのが、事業でありスポーツである。「目標管理」「知識労働者」「民営化」などの経営概念と術語を創造し世に広めたドラッカーは、『ポスト資本主義社会』のなかで、仕事のためのチームには3種類の型があるとし、3種目のチームスポーツをメタファーとすることにためらいがない。そしてこのなかで、テニスのダブルス型チームを、自己規律に基づき、構成メンバー相互が強みと弱みに対応した調整を条件反射的に行うことができるという理由で、あらゆるチームのなかで最強としている<sup>7)</sup>。事業とスポーツとの類似的性質について、競争性の内在を加える。ポーターは『競争の戦略』のなかで、業界の競争が、既存の競争業者だけの競争ではないとして、新規参入の脅威、代替製品の脅威、購入者の交渉力および納入者の交渉力を加えた五つの力を広義の競争要因とした。これにより、既存ステークホルダーとの競争と共同の状態も描き出している。これら競争、戦略、戦術、目標あるいはチームワークといった、事業とスポーツの共通語から両者の類似性を述べた

が、ここでスポーツ生成の経緯から両者の相違性を、そして再び、経営に資する事業とスポーツの類似性、すなわち経営と事業組織自体が望む事業の「スポーツ化」について論じる。スポーツ化(sportization)はエリアスとダニングのスポーツ社会学探求成果であり、暴力を内在しうる余暇の文明化過程をさす。ダニングは「あらゆるスポーツは本質的に競争的であり、それゆえ攻撃性と暴力性を喚起する」とした(エリアス・ダニング、1995:332)。スポーツ化の最初の舞台は18世紀のイギリスであり、時代背景として、イギリスの議会制度主義が百年ばかりをかけてようやく、政敵との和解が成り立つまでに感情統制メカニズムへと収束させた。その相対物として、自由でしばしば暴力的であった余暇を相互依存と自制のある特別な娯楽へと昇華させたスポーツとその誕生理由が存在することを明かした。そのため、術語・概念・動作の様式に至るまで、ドイツ、フランスはじめ各国が移入していった経緯を記している。本論で述べるのは事業のスポーツ化であり、余暇のスポーツ化という生い立ちを持つそのスポーツが、時を経て、事業と対極化しつつ相互依存をすすめた考察を行う。

『スポーツの文明化 興奮の探究』(原題 Quest for Excitement: Sport and Leisure in the Civilizing Process)でエリアスとダニングが解明し主張している、機能、構造を主とするスポーツ観と現代社会観を約言し、検討する。スポーツは「高度に規制された形式で人々が競って肉体を行使すること」である。スポーツは、それ以外にもみられる現象である、二つの極を内包し「相互依存」する「二分法の複合体」であるとしている。スポーツの内側で成立している両極現象は、以下の通りである。「競争」と「協調」。「対立」と「和解」。「肉体」と「精神」。「真剣さ」と「遊び」。「仕事であること」と「娯楽であること」。「経済的」と「非経済的」。「緊張」と「弛緩」。そして、「自由」と「規制」。そして、スポーツの実施で人々に発生するのは、「楽しい興奮」であり、その場にもともと興奮が発生しているのであればそれを統御し、その場にもともと興奮がないのであればそれを喚起する。スポーツは本来「構成する個々人の、開かれた、過程的な、本来は他人指向」の性格を持ち、「さまざまなレベルで、多様な方法でお互いに結びついている相互依存的人々の織物」のひとつである。スポーツを誕生さ

せ、世界に広まらせることになった先進社会は、以下のような状態ないし構造を有している。「先進工業社会では、余暇活動が、人前で過度に興奮を表す行動を喚起することを社会的に認める飛び地を形成している」。「ほとんどの人間社会は、われわれが理解する限りでは、それ自体が生み出す抑圧の緊張に対する対抗策を発展させる」。「感情規制の公的、更には私的レベルが、あまり高度に分化していない社会のそれと比べて、一般に高くなってきたことに気づかなければ、これらの社会で余暇が持っている特殊な性格や機能を理解できない」。「非余暇的生活において感情の安定した抑制を保ってくれる楽しい興奮のための人間の欲求を満たすことは、人間社会が満たしてやらなければならない基本的な機能のひとつ」である。「一般的な感情の抑制や慎重さを要求する現代社会では、自由に表される激しくて、楽しい感情の範囲は厳しく制限されている」。

そもそも、ビジネスつまり事業は、上記二分法の一極を担うための機能と場である、という把握のされかたが通用していても新しい驚きはない。しかし、事業がスポーツ化するならば、事業体と職域が「楽しい興奮」の発生の場となり、二分法の複合の場として存立し、かかわるステークホルダーとの相互作用の質を変容させてゆくことになる。従業員を含むステークホルダーが変わらず合理的一極的交換価値を求め続けるかもしれないが、それでもカウンターパートとの互惠を継続するため、競争下の協調であれ、真剣な快楽であれ、非経済的経済であれ、各事業場ではかる統合的な解決を、経営文化上のイノベーションと呼んでも過言ではない。経営管理者が考える、“良質のふるまい”に対する、ステークホルダーからの暗黙かつ一定程度の容認現象だと捉えることもできる。その対価が感動、感謝、チームワークという情緒的であり非取引的なものであってもステークホルダーはしばしば是認するのである<sup>8)</sup>。これは日本の伝統的企業群にとっては新しい現象ではない。明治近代国家形成期に自らの手による資本制度の輸入にあたってその威力による弊害を戒めるべくはげしく徳を説いた渋沢栄一や、またその明治期以前から従業員へのヒューマニズムを説いた石田梅岩の影響に例をとるまでもなく、労働対価に関して金銭価値以

外の情緒的価値が軽視された時期は、近現代日本社会のガバナンスにはないのである。日本の伝統的企業組織にはそもそも“余暇の内製化”文化が花開いており、アスリートの採用<sup>9)</sup>、実業団チームの保持、企業経費負担の運動会や社員旅行、社内サークルといったレクリエーション、あるいは退社時間後の同僚との親睦など、働く組織づくりへの貢献と弊害が、言葉どおりに同居してきた。

さて、エリアスらの目に留まった現代社会の傾向は、喝破ののち20年を経過して強まりこそすれ緩和や逆行はみられない。ながく製造部門においてオートメーション化により工具の職務が大きな影響を受け続けているように、サービス部門においても、人工知能含む情報技術と人間との役割分担が変容した。コンピュータシステムはじめ人間以外の構成要素の肥大化に呆然とする、あるいは過度の分業化により勤労と事業体の動きに同期性を感じられないなど、従来通りの気概を見いだしにくくなっている可能性を否定できない。産業社会の構成員に合理要求への適合過剰が起こっていて、「先進社会」の労働環境から肉体性、弛緩性、そして喜怒哀楽の感情という非合理性の比が低下し、しかもそれらがかつて及第の割合であったとするならば、その手当てとして果たして人々が自己防衛できているだろうか。法人格としての企業が、例えばスポーツのメタファーを得て楽しい感情、楽しい興奮を内包し発信することが保持できるなら、成員はその欲求を他所の「飛び地」に求めずに済ませることができ、仕事そのものに生氣をみなぎらせることもできる。競争や対立、弛緩、興奮の発生も事業体のタブーではないと言い切るためには、対極の現象である協調や和解、緊張、冷静も発生していることが文化上の手当てとなる。

## 結 語

かつて統治からの気晴らしであった余暇の一部が統治者の接近を受けてスポーツとなり、相互に作用した。スポーツの一部は、ビジネスと接触して事業化した。スポーツと事業は、動作というわずかな共通点から接触をかさね、やはり相互に影響した。事業のスポーツ化とは、ビジネス、事業

という合目的的とみられがちな動作に楽しい興奮を認め、あるいは促進し、仕事の肉體性を保持復活する・させる現象である。それらが要因かつ目的となり、企業は従業員を含むステークホルダーの各カウンターパートと、合理と感情の並立的価値交換をかさね、あるいはスポーツそのものを素材として扱うことで影響を共有する、二分法の複合体として社会に存立する。真剣さと遊び、緊張と弛緩などといった現象ないし価値観が、二律背反にならず内包できる過程が、相互作用であり、それがイノベーションである。これが人格を持つ事業体の欲求であると結び、ステークホルダーとのたゆまぬ価値の往来を介しての、事業のスポーツ化現象のゆくえに、注目してゆく。

#### 注

- 1) 『2020年を契機とした国内スポーツ産業の発展可能性および企業によるスポーツ支援～スポーツを通じた国内経済・地域活性化～』2015年5月、日本政策投資銀行
- 2) 日本標準産業分類(第12改訂)では「プロ野球球団」「プロサッカークラブ」は「劇場」「興行場」とともに大項目「生活関連サービス業」、中項目にて「娯楽業」、小項目「興行業、興行団」に属する区分である。
- 3) 対照的に、非交換ステークホルダーは互恵合意的、固有の債権債務関係のないカウンターパートであり、地域住民や環境団体などが含まれる。
- 4) プロ野球選手経験を有する小林至江戸川大学教授が一橋ビジネスレビュー(2009年春号)特集論文でも言及。執筆当時福岡ソフトバンクホークス現職取締役も兼務。
- 5) 2005年10月22日付の日本経済新聞朝刊では、阪神タイガースが加盟するセ・リーグ理事会が同日、「好ましくない」と反対の姿勢をかためた、と報じた。
- 6) 立教大学野球部のスーパースター長嶋茂雄選手が読売巨人軍へ入団した1957年を境に、同球団は親会社である読売新聞社グループの放映・報道コンテンツとなり、東京六大学野球からプロ野球リーグへと主役の座が移ったとされており、以後テレビだけでなくラジオ、新聞でもプロ野球の年間興行が安定してコンテンツとしてのスポーツの主軸となった。
- 7) 残りの2つは、野球型とサッカー型である。
- 8) 広告代理店、スポーツスポンシングメーカー、スポーツ興行団経営者からのコメント例である。米倉實株式会社博報堂スポーツ事業局長は「スポーツイベントは企業の伝えたいメッセージを有効に伝える、テレビなどよりも更に有

効な媒体となったわけで共感、感動を伝えやすい」とする。またキリンビール株式会社執行役員大島仁志氏は自社にスポーツイベントが多い理由として「スポーツは活動的で躍動的でしかも健康的で私どもの目指すべき企業イメージにぴったりであるからなんです。私たちは直感的にスポーツというのはビール、清涼飲料、食品のイメージに合うと考えています」としている(いずれも『ゼミナール 現代日本のスポーツビジネス戦略』上西康文編 2000より)。コングロマリット経営を推進する楽天の三木谷浩史会長兼社長は、テニス・サッカー・野球と国内スポーツ事業を積極的に手がけてきたが、米国 NBA ウォリアーズへのユニフォーム社章スポンサーシップ参入、大型契約にあたり「個を捨ててチームワークを優先させるスタイルが美しいと思った。」と、参入理由を話している。合理と感情を複合する判断の一例と言えよう。(日刊スポーツウェブ版 2017年9月13日記事「楽天、ウォリアーズと契約会見 三木谷氏が抱負語る」<https://www.nikkansports.com/sports/news/201709130000436.html>)

なお三木谷氏は別のインタビュー(「経営者通信」28号、2013年11月)で、インターネット初期に大手企業が運営したインターネットショッピングモールがことごとく失敗し、そのなかで起業直後の同社が成功した理由について、なにがなんでも成功させる、という経営者の気迫の有無の差であり、「気合いと根性が重要ですよ。」と回答した。創業期の資金繰りも、「気合と根性で乗り切った」としている。<http://k-tsushin.jp/interview/rakuten/>

- 9) 日本の新卒採用には体育会系採用というカテゴリと需要が伝統的に存在し、支援ビジネスもある。主な体育会系新卒学生就職支援を手がける専門会社は以下の通りであり運動部に所属している学生のみを登録対象としてウェブサイトや企業説明会を運営し、企業の採用ニーズにこたえている。株式会社アスリートプランニング、株式会社ガーディアンシップ〔“体育会ナビ”運営〕、株式会社スポーツフィールド〔“スポナビ”運営〕。

#### 参考文献

- Elias, N. & E. Dunning (1994) *Quest for Excitement: Sport and Leisure in the Civilizing Process*. Blackwell Publishing.
- エリアス、N・E. ダニング(大平章訳)(1995)『スポーツと文明化: 興奮の探求』法政大学出版局
- 谷本寛治編(2004)『CSR 経営企業の社会的責任とステイクホルダー』中央経済社
- 豊田聡(2015)「中小企業のステークホルダー・アプローチ: 鉢物コチョコウラン生産の企業戦略」『神田外語大学紀要』27号、185-204頁
- ドロッカー、P. F. (上田惇生・佐々木美智男・田代正美訳)(1993)『ポスト資本主義社会』ダイヤモンド社
- 原田宗彦編著(2004)『スポーツ・マーケティング』大修館書店

## 企業ステークホルダーとしてのスポーツ

- パークハウス、B. L. (日本スポーツ産業学会監訳) (1995) 『スポーツビジネスの理論と実際』 大修館書店
- ポーター、M. E. (土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳) (1982) 『競争の戦略』 ダイアモンド社
- 水村典弘 (2004) 『現代企業とステークホルダー：ステークホルダー型企業モデルの新構想』 文真堂
- 宮坂純一 (2000) 『ステイクホルダー・マネジメント：現代企業とビジネス・エシックス』 晃洋書房
- 森本三男 (2001) 『現代経営組織論』 学文社
- 山下秋二・中西純司・畑攻・富田幸博 (2006) 『スポーツ経営学改訂版』 大修館書店
- Carroll, A. B. (1996) *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, 3rd ed. Cincinnati, Ohio: South-Western Publishing.
- Freeman, R. E. (1984) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Goodpaster, K. E. (1991) Business ethics and stakeholder analysis. *Business Ethics Quarterly*, 1(1), pp. 53–73.
- Mitchell, R. K., B. R. Agle & D. J. Wood (1997) Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), pp. 853–886.