

[招待論文]

# 大学スポーツも企業スポーツも 地域スポーツも、みんなスポーツビジネス School Sports, Company Sports and Local Community Sports are all Sports Business

村林 裕

慶應義塾大学総合政策学部教授

Yutaka Murabayashi

Professor, Faculty of Policy Management, Keio University

**Abstract:** スポーツをするためにはお金がかかる。スポーツを観る価値、まちにスポーツがある価値が上がれば、負担者を増やすことができる。スポーツに関わる人はスポーツの価値を上げるために努力すべきで、車内で高齢の方に席を譲らずバッグで通路を妨げている行為がスポーツの価値を下げていることを知るべきである。

2020年東京オリンピック・パラリンピックに向けて競技の強化は重要だ。同時に簡単に解決ができない課題を2020年をきっかけに取組むことも大切である。中学生の部活、障害者のスポーツの環境を含む経済的な課題を解決させることすべてがスポーツビジネスの範疇と考える。

It takes some money to do sports. The bearer of the fund will increase when the value of watching the games and having sports in the community rise. Everyone involved in sports should pay utmost effort to raise the value of sports. They should know that negative behaviors such as not yielding the seat to elderly or occupying the aisle are lowering the value of sports.

It is important to reinforce the capacity of players aiming at 2020. It is also important to start tackling difficult problems at the same time. These are school sports activities of junior high school students and sports environment of disabled persons. Solving all economic task is within the task of sports business.

**Keywords:** スポーツビジネス、サポーター、スポーツの価値、育成

## 1 はじめに

私が学生時代（40年前）に、“スポーツビジネス”という言葉は、一般的な用語ではなかった。就職先を考える際に、「スポーツビジネス関連企業」というアイデアは少なくとも私にはなかった。ただし、私の学生時代より遡る1966年に Ohio University にてスポーツマネジメントというカリキュラムが設立されていたわけで、私ならびにその周辺が敏でなかったともいえる。その後、1984年のロサンゼルスオリンピックを経て、“スポーツビジネス”は一気に人気業種となっていった。とくにトム・クルーズ主演の「ザ・エージェント」が大ヒットし、スポーツビジネス＝エージェントとされた時代は、そう昔のことではない。最近の学生に尋ねると「ザ・エージェント」という映画の存在も知らず、“スポーツビジネス”を夢の商売と感じておらず、われわれが、若者に夢を与えてこれなかったことを恥じることしきりである。オリンピックは地球最大の商業イベントとさえいわれ、日本人はこのほか大好きであるにもかかわらず、大学や地域のスポーツ試合を、さらにはトップレベルの試合でさえお金を支払ってエンターテイメントとして楽しむ習慣が低い。“スポーツビジネス”のマーケット規模が非常に小さい。もっと“スポーツビジネス”のエリアを上げられたならば楽しそうなのだが、なかなか妙案が見つからない。

同時に、2020年東京オリンピック・パラリンピックに向けて多くの提言がされている。まるで万能特効薬のようにきこえる反面、具体的な計画は「競技力の向上」「メダル獲得数」が優先されているようにみえてならない。本来はスポーツに関連するあらゆる課題の解決のきっかけとすべきであり、目立つテーマだけにとらわれないことが肝要である。

## 2 スポーツの環境を良質にする

アメリカでは“スポーツビジネス”はエンターテイメントビジネスとされているが、私は「スポーツの環境を良質にする」分野を含むべきと考える。“スポーツビジネス”とは「スポーツに関連する商品の価値を上げること」であって、プロだけが対象とか、企業スポーツ・学校スポーツはビジネスとして論じるべきではないといった考えた方に与しない。さらに日本においては、スポーツと教育が強く結びついてこそ、スポーツの価値を上げることが可能

となると考える。ただし、この考え方は従来の教育としての体育、あるいはいたずらにスポーツは教育とする考え方とは大きく異なる。スポーツにとって必要な要素は施設と指導者であって、どちらも良質なものとするにはお金がかかるということを通じての市民が意識することが必須となる。そのためにもスポーツのもっている力が教育に有効であることを意識した“スポーツビジネス”という考え方を広げることが大切である。

日本のスポーツの発展を企業スポーツと学校スポーツが妨げているとの説がある。その意をすべては否定しないが、少々考え方を考えてみてはと感じる。企業スポーツも、学校スポーツも、スポーツビジネスの対極に位置しているわけではないにもかかわらず、アメリカのエンターテインメントビジネスとしての“スポーツビジネス”、商業主義化という言葉による“スポーツビジネス”の否定という固定観念に問題があるように思う。1976年私が大学を卒業したころ、都市対抗野球はすでに最盛期の人気ではなかったが、現在とは比べ物にならぬほどの活気があった。ほとんどの企業が入場券を会社が購入し、社員に配っていた。しかし、東芝は社員が購入していた。数字の比較はないが、東芝のスタンドは常に満員だった。川崎球場での川崎予選は、まさに超満員、その熱気と感動は40年近くたつ今でも脳裡をはなれない。東芝の野球施策は立派な“スポーツビジネス”だったと考えてよいと思う。「企業スポーツの弊害」をあげるとすれば、「試合はただで観るもの」との認識を試合を観るファンである社員に定着させてしまったことと感じる。FC東京がJリーグに参加した当初、試合開始後の関係者受付にいと、サッカー関係者（他のチームのスタッフ）が続々顔パスで入場しようとしてきたことを思い出す。チケットなしで入場できる人は、“ID”をもっている人、つまり主催者がこの試合において一定の役割を担っていると認めた人のみであって、たんに試合を観たい人は有料なのだという「常識」が定着していなかった。この点にサッカー関係者よりも先に気づいたのが“サポーター”である。彼らはJリーグになる前は、企業チームから入場券を配布されて応援をしていたが、「サポーターとは頼まれて応援をしているのではない」、「サポーターとは入場券を購入してチームを鼓舞する者」とし、「観客は招待券ではなく入場券を買う」という文化を定着させた。このことはスポーツビジネスの観点では、非常に大きな功績である。

---

残念ながら他に追隨する種目が登場していないように感じる。

なお、FC 東京のメインスポンサーである東京ガスの会長社長以下多数の役員は利用可能な指定席券があるにもかかわらず、高額の間指定席をそれぞれが個人で購入していることを付記しておきたい。このことは「企業スポーツの弊害」を説明するためには重要な点である。Jリーグの試合にスポンサー企業の社長は、スポンサーに配布された特別入場券をみせなくても、「顔」で入場ができるのだろうか？ 時によっては、ロッカールームに入場が許されている場合がある。よくみる光景として、秘書が警備の人に対し堂々と「社長がとおるから」と通行禁止ゲートをとおすことがある。私も以前はそれが普通と勘違いしていた。2002年日韓ワールドカップの際、関係者に配布されると予想されていた「ID(identification)」がなく、代わりに「AD(accreditation)」という考え方で統一されていることを知った。身分証明書はスタジアムでは何ら効力がなく、全てが「認可された者」という考え方によってコントロールがされることを知った。どんなに大スポンサーの社長であっても、ADを所有していなければあるラインより中（ロッカー・ピッチなど）にたとえ試合開始前でもはいることはできない。警備員からすると、「社長」であるかどうかは無関係なのであって、「大会本部が事前に入場を認めた人」かどうかが唯一の判断基準なわけである。試合観戦時は、試合運営者と観戦者しかいないのであって、一人一人がADまたは入場券を所有している必要がある。さらには招待券はなく、すべての人が入場料金（スポンサー協賛金という方法を含む）を支払っていることがスポーツ観戦の基本でなくてはならない。

毎年春の隅田川での早慶レガッタは両校先輩方の大変な努力によって開催されている。この大会は“スポーツビジネス”のまさに範疇である。10月に柔道の早慶戦が講道館で行われる。パンフレットを有料で販売するそうだ。講道館に会場使用料をいくら支払うのかをうかがっていないが、この会場にて行うことで選手の気持ちは昂るであろうし、観客も増えることと思う。その際、経済的根拠をどう確保するのか？ けっして商業主義とよぶ必要のない、されど“スポーツビジネス”と考えてよい行為なのではないだろうか？

大学スポーツを最も身近なものとして接している今、大学スポーツも“スポーツビジネス”の重要な一部と考えるようになった。ただし、アメリカの

NCAA (National Collegiate Athletic Association) を後追いつけるものでもない。「スポーツビジネス」のもつ華やかな一面を大切にしながら、「スポーツによって社会問題を解決することができる」という考えに立ち、そのことを証明する若者を社会に輩出したいと強く感じている。

スポーツをすると周囲をみることができるとの話を聞く。そうであってほしいが、残念ながら現状はそうになっていない。車中にて、〇〇大学、〇〇高校、〇〇クラブと大きく書かれたバッグを通路において通行を妨げたり、その名前を堂々とみせながらシートを2席占領しパンや握り飯やアイスクリームを食べている光景を頻繁に目にする。イヤホンをして周囲の動きに全く気付かず、老齢の方が乗っていらっしゃっても席を譲らないジャージ姿の選手をみることもある。はたしてスポーツをしている人は、それだけで社会性を学んでいるのだろうか？ それも複数でいて、その内の一人が気付いて声をかけてもよさそうだが、誰一人周りをみていない。スポーツの価値を上げること、スポーツの環境をよくしたいと思うならば、スポーツ界は、こうした社会性を身に付けることが何よりも大切なのではないだろうか？ 慶應義塾の清家篤塾長は「奴隷」の話をされる。私は「周囲に流されず、自らの判断をすることができる友をもつ、友になる」ことの大切さを表していると解釈し、車中でバッグが邪魔になっていたら「どかさう」といつてくれる友、高齢の方が乗車されたならば「席をゆずろう」と気づく友の存在が大切であるという話と理解している。スポーツを通じて自ら判断することの大切さを学ぶこと、こうした人間関係を築くことが可能であるし、そうでなくてはならない。

体育会の学生から、「どうしたら観客が増えるでしょうか？」と問いかけられる。彼(女)らに問いかえすと「PR が足りない」と答える。ならば「HP を日々更新しているか？」「HP で試合速報を流しているか？」「HP はOBOG のために facebook のみになっていないか？」それに対し、「人がいないから」「OBOG からは、HP なんかないから facebook で流してくれよといわれます」「私の担当ではない」といった回答がなされる。「キャンパスの中に何人友人がいて、その友人は試合を観に来てくれているか？」この質問にたいしても多くの学生が「NO」と答える。まるで私は競技をする人、人集めは他の人のすべきことといった考えにみえる。日常の中でできる観客を増やす努力をし

---

ていないということに気づいてほしい。「観客が少ない」「人気がない」という前に、スポーツ界がすべきことはたくさんある。

### 3 スポーツって素晴らしい？

大学に着任したすぐのころ、「スポーツが好きか？」と学生に尋ねたことがある。当時の私は、世の中の人みんながスポーツが好きで、「スポーツって素晴らしい」を疑っていなかった。全く間違っていた。半数の学生が「好きではない」と答え、最も多い理由は「スポーツにいい思い出がない」だった。私自身の考えを変えなければならないと同時に、その原因は何なのだろう？

その原因を変えなくてはいけないのではと考えるようになった。大学生になる前の体験からくるものであることは明らかだ。しかし、「本心はスポーツが好きだけど」という人が多いとも感じている。それだけに大学生になってからでも、よきスポーツ人との出会いによって、「やっぱりスポーツが好き」になることは可能だと信じている。そのためには、自分の学校、自分のクラブからスター選手が生まれることを喜ぶ、誇りに思う気持ちを醸成したい。冷やかに「私には関係ない」とか、「なんで私ではなくあの人の方がスターなの？」といったひがみとも思える気持ちをやめさせたい。ライバルは比較の勝者ではなく、両者がそれぞれの分野で、それぞれのフィールドで勝者になるために切磋琢磨することと理解してほしいと思う。

運動不足が社会問題といわれている。「多忙（仕事・育児・家事）、好きでない、年をとった、身体が弱い」の4つが主な理由とのこと、とくに若い人は「多忙」と「好きでない」が2大理由である。「好きでない」の解決策を見つければ社会問題の解決につながる。そのためには、①良質な指導者の配置、②施設の充実の2点に尽きる。国は「総合型地域スポーツクラブ」の創設を宣言している。私も賛成だ。しかし、現状よい方向に進んでいるだろうか？ 文部科学省のいう定義にしばられていないか？ もっとクラブ個々の個性があっていいのではないかと思う。さらに課題を具体的に見だし、その解決に制約なしで取り組むべきと思う。地域のスポーツクラブが盛んなヨーロッパ特にドイツと比較して、施設の貧困さは比較のしようもない。しかし日本にはグラウンド・体育館・プールがそろった小・中学校という存在がある。これ

らを加えるとドイツと比べても遜色がないといわれている。一部は地域スポーツクラブの施設として利用がされているが極少数。学校は在校生の教育の場、優先権は在校生といわれるが、安全という第一優先事項さえふみはずさなければ解があるはず。これだけ「地域」という言葉が定着してきたならば、もう少し地域にあった運営があつてしかりなのではないだろうか？ 地域の中における学校とスポーツ施設の建設・運営は“スポーツビジネス”の範疇とって何ら不思議ではない。

地域スポーツクラブのあり方とJリーグクラブのあり方は同じ観点で議論されるべきであつて、何ら“スポーツビジネス”の範疇を制限する必要はない。クラブにとってファン・サポーターとの位置関係は非常に大きな課題である。“スポーツビジネス”の観点からファン・サポーターは直接の顧客であると同時に口コミの媒体であり、クラブのイメージ・ブランド価値そのものといえる。クラブ経営者とファン・サポーターは対等であるべきと考える。クラブのファンを作り、ファンがクラブのメンバーとなり、有能なクラブ運営者を育て、メンバーがクラブを育てる。このステップが何より大切だ。

#### 4 地域のスポーツクラブこそ育成を

さらに地域スポーツクラブにとって忘れられていると感じる点が、「育成」である。自分のクラブから日本代表や、オリンピックのメダリストをだすことが、どれだけクラブの誇りとなるか。子供たちの目の輝きとなるか。どちらかという「普及」に満足をしているのではと感じる。

私は、今でもFC東京のユースチーム出身者のおっかけをしている。2002年から2014年までの13年間で、159名が、高校生年代クラブチーム（以下U-18という）を卒業（高校卒業と同義）し、すぐにFC東京とプロ契約16名（10.1%）、他チームとプロ契約6名（3.8%）、大学サッカー部にてプレイを続行129名（81.1%）であつた。大学経由でプロ契約を結んだ選手は、2002年から2010年まで大学進学者89名の内、31名（34.8%）である。U-18卒業113名の内48名（42.5%）がプロになった。どのチームに誰がいて、試合に出場しているか、活躍しているか、つどチェックをすることは労力を要するが、それも楽しい、これぞクラブライフだと思う。クラブチームの楽しさは、彼ら

---

のその後を見守る喜びにある。

「育成」について話を続ける。錦織圭選手が全米オープンで大活躍をした。ではこのビッグニュースを機にテニスの育成環境はどこまで話題となっているだろうか？ アメリカのフロリダの錦織選手がトレーニングを積んだ環境（施設・指導者）は、日本にできるのだろうか？ 同じものでなくても、似ていなくても、日本独自の方法で10年後の世界のベストプレイヤーを育ててほしい。併せて、彼を育てるために経済支援が存在していたことを認識しなければならない。なお印象的だったことは、彼が通訳を介さず英語でメディアとのやりとりをしたことである。このことによって、錦織選手ならびにテニスのイメージがどれほど上がったであろうか？ スポンサーの評価をはね上げたことは間違いない。語学力を身に付け世界に発信できる力を育てることもスポーツビジネスであることに異論はないものと思う。

サッカーの武藤嘉紀選手が大学在学のまま、サッカー部（慶應はソッカー部）を退部してプロ選手になった。長友佑都選手も同様の経歴だ。バレーボール部の柳田将洋選手は、4年生の秋のリーグ戦に出場せずに日本代表としてアジア大会に出場している。水泳・体操・スケートは、大学生といえども、大学スポーツという枠組みを超えて、世界という舞台上で戦っている。大学スポーツは、けっしてプロ選手の養成所ではない。だからといってプロ選手の輩出を拒むものでもない。大学生であることと、大学の大会にて戦うことの両立・バランス、そのマネジメントは今後の日本のスポーツの大きな課題である。地域のスポーツクラブも同じである。「育成」（部員・会員が勝利をめざす）と、「普及」（スポーツを楽しむ）は分けて考えると同時に、共通して必要なことは①良質の指導者 ②良質の施設、そして③良質の運営者であるということを認識しなければならない。すべてにお金が必要となる。その解決を担うのが“スポーツビジネス”の感覚であり、“スポーツビジネス”を志す若者の存在だと思う。大学スポーツの商業主義化という言葉におきかえず、どうすることが大学生のスポーツ環境を良好なものとするのできるのかを考えることは非常に大切なことである。

サッカーのトッププレイヤーの出身についてみなさんに尋ねる。予想はいかがだろうか？ 「関東大学リーグ1部12校の2014年9月後期開幕節のベ

ンチ登録 18 選手の出身は高校サッカーチーム（以下高体連という）とクラブチームのどちらが多いだろうか？」18 名×12 校＝216 名中、高体連 137 名（63.4%）、クラブチーム 79 名（36.6%）。では「日本代表の出身は？」2014 年 9 月サッカー日本代表 23 名中、高体連 14 名（60.9%）、クラブチーム 9 名（39.1%）、その内数として、大学出身者は 6 名（26.1%）だった。この比較をどう感じるかはそれぞれであろうが、白黒はっきりさせて、どちらがよいと軍配を上げる必要がないということがわかる。高体連だクラブだけではなく指導者の質次第であることは間違いない。

## 5 スポーツビジネスという講義

「スポーツビジネス」という入門編と位置づけた講義を始めて 10 年が経過する。学生の中から、将来このビジネスに取組み、スポーツを通して社会をリードする人材が登場してほしいと願いながら、每学期工夫を凝らして取り組んでいる。私の授業では、ビジネスとはいいながら、アメリカ流の“Entertainment”とはわりきっていない。テーマの一部を並べてみよう。

スポーツ用品メーカーのグローバル戦略／スポーツ用品メーカーのブランド戦略／代理人という仕事／サッカー放送の仕組み／オリンピック放送の仕組み／プロ野球球団の経営／日米プロ野球ビジネスの違い／パーソナルトレーナーという仕事／ヨーロッパのサッカークラブのファンクラブ組織／健康と食とスポーツ／F1 ビジネス／障害者スポーツ／大相撲／スポーツビジネスの起業／スポーツデータビジネス／スポーツチケット／bj リーグによる地域活性化策／他である。

1 学期間でこのすべてを講義することはできないので、学期ごとに異なる。また 90 分の講義では、各テーマのすべてを話すことはできず、ただし、薄く概論で 90 分を使うことは避けたく、各テーマの一部を深く、できるだけ学生が興味をもてる、ひきこまれるような内容にしたいと考えている。アメリカの大学院におけるスポーツビジネスのように、マネジメント／ガバナンス／法務（労働法・独占禁止法）／ビジネス倫理／社会学／リーダーシップ／マーケ

---

ティング&コミュニケーション／イベント・施設／財務会計／といった整理がされていない。私がめざしていることは、スポーツが好きな学生が、“スポーツビジネス”という存在を知り、興味をもち、結果、スポーツの価値を上げ、スポーツを通じて社会問題の解決を実行できる人材を輩出することに他ならない。研究会において今学期かかげたテーマをみていただきたい。少子化とスポーツビジネス／高齢化とスポーツビジネス／ITとスポーツビジネス／ITのセキュリティとスポーツビジネス／健康とスポーツビジネス／地方創生とスポーツ／中学生のスポーツ環境／10才代の英才教育／大学生の競技スポーツ／何と多様であり、面白い分野なのだと感じる。

## 6 30才の新卒入社

最後に大学のスポーツとも関連することをのべて終わりたい。18才で大学に進むことだけでなく、競技に専念する環境に進み、その後20才代中頃でトップ競技レベルから身を引いた後、それから大学に入学することを社会が認めるべきである。そうした彼(女)らが大学に入学して大別して二つの道がある。一つは勉学に専念、もう一つは指導者の役を含め選手として部に所属して競技を続ける。技術の高い部員がはいることで部員全体の競技レベルが上がり、かつプロあるいはトップレベルを経験した指導者を迎えるのと同じことから、部員の精神的レベルが上がる。さらに高いレベルの指導者養成が可能になる。一見申し分ないようにみえるこの制度には大きな課題がある。現在の大学卒の就職が毎年4月に新卒採用に集中している実態を変えなくてはならない。明確なルールではないのだろうが、2浪までが新卒との噂はあちらこちらからきこえる。何の意味があるのであろうか？30才の新卒者（そんな言葉も不要になってほしい）がいていいのではないだろうか？彼(女)は18才から30才まで、たゆまぬ努力と広い人間関係を培ってきている。そうした人材に企業が広く門戸を開いてほしい。

[受付日 2014. 10. 1]