



2011 年度

同志社大学

スポーツ健康科学部

二宮ゼミ 2 期生

スポーツ・マネジメント関連図書

書評



SPORT MARKETING

目次

- 1 『ワールドカップは誰のものか FIFA の戦略と攻略』
相原 恵
- 2 『スポーツビジネス・マーケティング―歓声のマーケティング―』
有好 孝平
- 3 『W 杯に群がる男たち～巨大サッカービジネスの闇』
臼井 真之
- 4 『楽天が巨人に勝つ日―スポーツビジネス下剋上―』
大山 修司
- 5 『トヨタが「プロ野球」を持たない理由』
岡野 駿介
- 6 『極私的サッカー見聞録～フットボールと世界がつながる 11 章～』
奥野 邦彦
- 7 『イシューからはじめよ 知的生産のシンプルな本質』
鍵谷 圭介
- 8 『NAKATA ビジネス』
芝原 尚基
- 9 『アメリカンスポーツスタイル
(アメリカスポーツブランドのマーケティング戦略)』
竹川 泰考
- 10 『「尊重」と「覚悟」を育むスポーツマンシップ立国論
～日本に求められる人材育成戦略～』
福川 陽子

『ワールドカップは誰のものか FIFA の戦略と攻略』

後藤健生 文藝春秋 2010年

1F090002 相原 恵

4年に1度、世界最大のサッカーイベントであるワールドカップが世界の何処かの国、地域で開催される。本書は、サッカーワールドカップの開催国を決める裏側に焦点をあて、その華やかな舞台裏では、様々なお国事情や、FIFA内部の権力争い、政治的、経済的権力の介入という事実があることを指摘している。2010年大会は何故アフリカという地域、南アフリカという国で行われることになったのか、その裏にはやはり独裁者の介入があり、FIFAの歪んだ組織体制が見えて来る。本書では、FIFAの思惑をワールドカップの歴史を振り返りながら、過去の大会の開催経緯について述べられているが、ワールドカップはそういった思惑や権力といったものをも超える大きな魅力とエネルギーを持っており、特定の人の利益のために大会を利用しようとも、大会の大衆的な祝祭としての側面を消し去ることは決して出来ないとし、本大会は人々の心を動かし、開催国の社会を大きく変える力を持っていると著者は述べている。そして改めて世界最大のスポーツイベントの1つであるサッカーワールドカップを開催することによって開催国にもたらされる利点を開催国におけるサッカーの普及という面と、スポーツによる国民意識の形成、人種差別問題など社会的問題や、政治的、経済的な面の両方について述べている。そして最後に2022年ワールドカップ招致に関して、我が国日本は他の国と比較し、どのような点をアピールしていくべきか、2002年の日韓ワールドカップが「微笑みのワールドカップ」と言われていることを挙げ、「安心とスマイルの大会」をアピールし、目指すべきではないかと主張している。

ワールドカップは、その開催国に大きな富をもたらす。かつて、1つの土地を巡り国対国の戦争が起こった様に、大会を開催する権利を獲得するために多くの国が競い合う。そのため、裏では様々な根回しが行なわれたりする。しかし、決して忘れてはならないことは、「ワールドカップは一体誰のために行われるのか」ということである。世界規模で開催大会であるからこそ、世界平和や、今後の世界規模でみたサッカーの普及を念頭に置かねばならないと私は思う。FIFAは地球上でトップのサッカー協会である。個人の利益を考えるのではなくより多くの人がサッカーを通して幸せになる戦略と攻略を考えるべきだとこの本を読み感じた。

『スポーツビジネス・マーケティング―歓声のマーケティング―』

小林淑一 朝日新聞出版 2009年.

1F090008 有好 孝平

本書において筆者は「スポーツマーケティングとは対象となるステークホルダーがスポーツの価値を十分理解しイベントの実施や施設の運営、選手のマネジメント、企業による協賛、メディアの中継・報道など、スポーツにかかわるさまざまな活動を通じて、その価値を高め利益を得るための一連のプロセスである」（p25）とはじめに述べたうえでスポーツマーケティングを行っていくうえで必要であると思われる知識をテキスト的に解説している。以下にその中から一部を抜粋する。

著者はオリンピックにおけるマーケティングを通して見えてくるスポーツマーケティングの変遷について述べている。ここではピーター・ユベロスによるマーケティングでオリンピックの商業化に成功した第23回オリンピックロサンゼルス大会（1984年）のことを、ユベロスが使った「テレビ放映権販売」「スポンサー権販売」「入場券販売」「物販販売」ごとに分類して解説が行われている。

また、スポーツビジネスと法についてスポーツイベントのメディア権契約、スポンサーシップ契約を用いて述べている、メディア権とはあるイベントの映像及び音声の商業的利用をいい、具体的にはテレビ放送権、ラジオ放送権、インターネット配信権モバイル機器配信権、上映権（パブリックビューイング）、ビデオ化権などがある。マーケティング権はスポンサーシップ権、ライセンス権入場券販売などである。

これらの他にも日本におけるスポーツマーケティング、またその担い手となる企業、商品となる各スポーツの課題点や今後の展望などを解説している。

このように、本書は以上のような項目をわかりやすく説明しているという点で今後スポーツを商品として扱い、働いていく人間にとって、非常に有意義なものであると私は感じた。スポーツというものは商品であるが感動や経験といった無形の商品であることが多い。その点でスポーツマーケティングによって付加価値をプラスしていき商品の価値を高めていくことは非常に重要であると同時に難しいことである。この作業をしっかりと行いスポーツという商品をさまざまな形に変えて消費者に消費させるというところに本書で述べられているマーケティング戦略の重要性が感じられる。

『W杯に群がる男たち～巨大サッカービジネスの闇』

田崎健太 新潮文庫 2010年

1F090149 臼井 真之

本書にはサッカーワールドカップを用いたビジネスの発展が、ノンフィクションで書かれている。第六章で構成され、時系列にそり、アディダスやコカコーラ、電通などの各国企業のワールドカップを含めたサッカービジネスへの参入、そして FIFA、UEFA 内の闘争から 2002 年の日韓ワールドカップ共同開催に至った経緯が書かれている。

FIFA 前会長のアベランジェは 1974 年の会長選で、政治的資金を使い、アフリカ、アジア、北中米、南米の票を集め、初のブラジル人会長に就任した。その後アディダスとコカコーラは FIFA と組み、サッカーを広告に使うことを始める。FIFA にとってもこの 2 つの企業は大きな財源となり、サッカーをビジネスに使うことが始まるのである。その後ペレの「ペレ・サヨナラゲーム・イン・ジャパン」を日本で開催することから、サッカーのビジネス界に電通が参入することになる。電通はさらに、ワールドユース開催に貢献し、アメリカでのワールドカップで、電通の名を世界へ轟かせ、アディダスとともに FIFA のスポンサー契約を扱う ISL 社創設を図る。ここからスポーツの放映権料という権利を売るビジネスが主流となり、電通は世界一の広告代理店となる。サッカーワールドカップがビジネスとして大きくなると同時に、アベランジェに対する反発が欧州で生まれてくる。そこから UEFA が誕生し、UEFA 会長ヨハンソンがアベランジェに対抗するのである。そして現会長ブラッターに会長選で敗北してしまうのが、アベランジェは依然として権力を握っていたのである。その中で、日本と韓国で 2002 年ワールドカップの招致合戦が始まる。バーチャルスタジアム構想や経済力などをとると日本が有利であるが、韓国は莫大な政治資金を使い招致活動をするのである。しかし投票を行えば日本単独開催で決定だったが、アベランジェが日本を支持したことにより欧州は日本を支持しなくなり、日韓共同開催が決定されるのである。2002 年の開催地は FIFA と UEFA の権力争いに使われたのである。その中で開催されたワールドカップは大成功をおさめる。このワールドカップから放映権料が高騰し、今後もサッカーのビジネスは発展していくだろうと筆者は考えている。

この書籍はサッカーワールドカップを開催している FIFA やそのスポンサー企業の実態を知ることができる。その中心人物、世界各国の記者などの直接の意見をきくことができる。ワールドカップが個人や企業の利益を考えて作られていることをノンフィクションで歴史を追ってみていくことができ、莫大な金を生むスポーツビジネスを知ることができるという点が本書は優れているといえる。

『楽天が巨人に勝つ日—スポーツビジネス下剋上—』

田崎健太, 学研新書, 2008 年.

1F090102 大山 修司

この書籍には、プロ野球の東北楽天イーグルスが新規参入し、経営面でなぜ成功したのかについて記されている。また、現在プロチームの経営に成功している福岡ソフトバンクホークス、Jリーグの浦和レッズなどの例もあげ、今後経営に課題のある四国独立リーグについても記されている。

大阪近鉄バファローズとオリックス・ブルーウェーブの合併によるプロ野球再編で、東北楽天ゴールデンイーグルスが 2005 年に約半世紀ぶりに新規参入球団となった。プロ野球球団の収支、特に人気の薄いパシフィック・リーグでは、年間に 20~30 億円の赤字が常識とされており、新規参入の楽天イーグルスでも財政面で大きな赤字を計上することは予想されていた。このような多額の赤字を出しながらもパシフィック・リーグが存続してきたのには、球団の赤字分は、親会社の広告宣伝費で処理できると認められていたからであり、親会社が黒字である限り、球団は赤字でも問題がなかった。そのため球団経営は厳密に追い求められることがなかった。しかし、楽天イーグルスは初年度からチームの成績はシーズンで 97 敗してしまうという結果であったものの、財政面では 2 億 4000 万円の黒字を計上した。そこにはこれまでのプロ野球チーム経営の悪しき常識にとらわれない裏方がいた。楽天イーグルスは自分たちの経営努力によって収入を増やそうと考え、特に広告収入とチケット収入に重点をあてた。そこで、広告収入をより多く得るためにも、まずスタジアムを“自前”のものにしようとして「管理許可」制度を宮城県から得ることで、球場の運用及び、営業収入面での自由を得た。また、チケット収入を得るためにも、スタジアムのテーマパーク化を目指し、日々の主催試合にイベントを設けてなんとか自分たちのイベントで人を呼ぼうと努力をした。さらに球場内だけでなく、球場外にも目を向け、試合が行われる日は 1 日球場に滞在してもらおうと考え、球場外のテーマパーク化を図った。

この書籍には楽天以外にもプロスポーツチームの経営方法なども多く記されており、プロスポーツチームの経営方法について様々な角度から捉えられている点で優れていると言える。また、球団経営に携わったチームの裏方の人の生の声が記されており、様々な政策を行っていく中での苦悩なども記されており、リアルな現場の状況を知ることが出来るという点も優れていると言える。

『トヨタが「プロ野球」を持たない理由』

加藤 鉦 宝島社 2005年

1F090091 岡野 駿介

本書はタイトルの通り、トヨタがプロ野球を持たない理由について述べている。タイトルに反して「トヨタ」ではなく「プロ野球」を中心に述べるという少し矛盾した形を取っているが、プロ野球界や各チームが直面している、今後迫っている危機、それに対する改善策について数多く触れ、トヨタの歴史や経営理念に上手く話を絡めることでプロ野球を持たない理由を説明している。

この本は11章で構成され、各章ごとに野球界や各チームに迫る危機や問題点に対し具体例を挙げながら示し、章の最後で改善策を述べる形を取っている。そして、最終章でプロ野球界に2005年以降起こるだろう危機を述べ、各章で取り上げられてきた改善策をまとめ、プロ野球界にトヨタが絡むことの意義や野球界を魅力的にする方法などを端的に説明している。トヨタがプロ野球を持たない理由については各章に散りばめられて説明されているので、その中で私が興味を持った一例を以下に挙げてみることにする。

野球は日本を代表とする人気スポーツであるにもかかわらず、なぜトヨタともあろう大企業がチームを持とうとしないのか。それは、日本のプロ野球が儲からないシステムになっていることや広告媒体としてのメリットがないこと、何より世界の市場環境が激変するなかで次々と経営改革を断行してきたトヨタの経営方針に合わないからであると著者は主張している。確かに、ここ数年でプロ野球界の目立った変化といえばセパ交流戦やプレーオフ制度の導入などにとどまり、日々変化と改革を目指すトヨタの方針とは全くと言っていいほど合致しない。では、プロ野球界にこれ以上の変化を望めないのかといえばそうではない。欧州サッカーリーグやJリーグ、意外なところではアメリカの映画産業のモデルなど変化のきっかけとなるモデルは逸るところに存在している。現状のままではプロ野球は発展が望めず、衰退の一途を辿ってしまうことは目に見えている。プロ野球界が危機を感じ、改革を推し進めていくことは必須であり、トヨタを始めとする大企業を惹き付けるための魅力的なモデルを何としても提示しなければ野球界に先はない。

私が思う本書の意義について考える際の一つの指標は、著者が日本のプロ野球界が大リーグや他スポーツと比べ、企業やファンにとって魅力的ではないという点を読者に強く訴えている点である。確かに日本でプロ野球は人気であるが、それはプロ野球界の努力の賜物ではなく、日本人の野球を愛する国民性ゆえに獲得できたものである。このことをプロ野球界が強く自覚し、ファンや企業に対してアクションを起こす必要がある。この本を通して野球界の危機を感じ取る人が増えることが今後の発展の一役を買うのではないかと感じた。

『極私的サッカー見聞録~フットボールと世界がつながる 11章~』

広瀬一郎 東邦出版 2010年

1F090093 奥野 邦彦

本書はサッカー界の出来事と世界の歴史、政治、経済、文化を結びつけた話を中心となっている。サッカーは世界的にも一、二の人気を誇るスポーツであり、その歴史は深く長い。著者は、本書において知られざるサッカー界の表と裏を読み解き、世界の歴史とサッカーの関係について著者の経験談を交えながら11章に分けて述べられている。内容も章ごとにバラエティに富んでおり、サッカーを知っている人、知らない人に関わらず興味深い一冊となっている。その中でも今回は、複数の章において述べられていたナショナリズムに注目し取り上げようと思う。

スポーツとナショナリズムは結びつきやすいものである。日本ではナショナリズムの問題は一般的にアレルギー反応が強く、特に日の丸国旗掲揚、国歌斉唱がある。しかし、代表戦前に流れる「君が代」に対しては特に問題視する者はいない。つまり、「スポーツの場では、自然にナショナリズムが受け入れられる」、「スポーツの場では、自分のアイデンティティを確認できる」ということである。また、ナショナリズムと同様に国家内での民族問題についても取り上げられている。例えばスペインにバルセロナとレアル・マドリーというチームがある。スペインはカスティーリャ中心の国家であり、独立を指向するカタルーニャ解放戦線やバスク解放戦線といった問題を抱えている。バルセロナはカタルーニャ独立といった思いを託され、カタルーニャの誇りを象徴したチームである。一方レアルはカスティーリャ体制の象徴とされた。この二チームによる対戦は『エル・クラシコ』と呼ばれ現在も世界でもっとも熱いダービーの一つであるが、設立された当初は「カタルーニャ対カスティーリャ」の意味合いが強かった。このようにサッカーとナショナリズム、民族問題は密接な関係を持って歩みを進めてきたと言える。

このようなことは世界的には一般的であるが、私たち日本人はこうした問題に疎いのが現実である。この本を読んで、スポーツと政治は切るに切れない関係があることを再認識させられたが、その関係の在り方を今一度考えなおすべきだと感じた。

『イシューからはじめよ 知的生産のシンプルな本質』

安宅和人 英治出版 2010年

1F090043 鍵谷 圭佑

この書籍には、人生という限られた時間の中でいかにして優れた知的生産をするかという手法が、経営コンサルタントや脳科学の研究を行い、現在はヤフーのCOO室長として様々な経営課題や提携案件の推進に関わっている著者の経験に基づいて記されている。

本書は0章から5章の全6章からなり、それぞれの章で優れた知的生産のするための方法が記されている。0章では本書における基本的な考え方を示している。まず、多くのアウトプットを得るために、ただやみくもに仕事をこなし、アウトプットを得ることを著者は「犬の道」と評して否定している。さらには、価値のある仕事をしているならば仕事を手抜きしても良いとまで述べている。

そこで前述したような「犬の道」に入らないために必要なアプローチとしての第一段階がイシューを見極めることであると著者は述べている。このイシューとは「問題に答えを出す必要性の高さ」のことである。そして良いイシューの条件として、本質的な選択肢である、深い仮説がある、答えが出せる、の3つを挙げている。

次の段階は、イシューを分解し、ストーリーラインを作り、その分析イメージを作ることである。ポイントとしてイシューの分解ではダブリも漏れもなく分解すること、ストーリーはできるだけ前倒しで作ること、分析イメージは、どのような結果が欲しいのかを起点に大胆にイメージすることを挙げている。

次に実際に分析等を行っていく段階である。この段階では、いくつもの手法を持つこと、丁寧にやりすぎず、取り組む回数を重視し、受け手にとって十分なレベルを理解することが重要だと述べられている。

最後は伝えることをまとめる段階である。ここでは、ここまで行ってきたことを一気に仕上げるのが重要であると述べられている。そして、受け手は専門知識は持っていないが、基本的な考えや前提は持っている「賢いが無知」な存在であると認識するように書かれている。このようなことを繰り返せば、圧倒的に生産性の高い人になれると著者は述べている。

私は本書を通して、限られた時間で質の高い仕事をするにはどこに重点を置いて行えば良いのか、ということを知ることができた。本書では企業での仕事を例にしていたが、スポーツ・マネジメントやこれから私たちが行う研究や卒業論文など、どのような分野においてもこの考え方は重要であると思う。私は本書を読んで、自分が行ってきたことが「犬の道」であったことが分かり、今後どのようにして研究活動に取り組まなければならないかを考えさせられる良い機会となった。

『NAKATA ビジネス』

次原悦子、講談社、2007年

1F090114 芝原 尚基

中田英寿という名前を聞いて人は何を思い浮かべるだろうか。サッカーをしている司令塔の中田の姿だろうか。天を仰ぎ、ピッチに長々と横たわる中田の姿だろうか。もしかしたら世界を旅する中田の姿かもしれない。いや、そういった中田英寿をつくりあげる「NAKATA」を想像する人もいないだろうか。

本書は、PR会社であるサニーサイドアップがPR的発想を武器にどのようにして「中田英寿という人間の市場価値」を高めていったのか、そして、PR的発想に基づいた「中田ビジネス」の誕生以前と以降では、従来の選手マネジメント手法がいかに変化し、選手マネジメントビジネスの役割、領域がいかにより拡大したかを検証したものである。

「PRとはまさしくニュースをつくる仕事」である。これはもともとPR会社であったサニーサイドアップが、中田英寿をマネジメントしていく際に用いたPR的発想のコアとなるワードである。「選手を守る立場として、メディアへの露出をどこまで許容するかという守りのマネジメントではなく、どうしたら中田でニュースをつくり、中田のパートナーとなった企業等に満足を与えられるか」ということを常に考えたものが、「中田ビジネス」なのである。

私が特に興味深いと感じた部分は、「中田ビジネス」がインターネットの個人ホームページにいち早く注目し、「nakata.net」を開設することで、個人ホームページから正確な第一報を発信するというスタイルを確立したというところである。以前は、メディアの事実誤認の記事やそれに関するバッシングに対処することができず歯がゆい思いをしていたが、「nakata.net」開設以降はホームページを主体的な情報発信の場として活用し、そういったことに対処する手段を作り出した。この本では、そういった戦略はどのような目的があり、どのような効果があったのかをしっかりと検証しているので、「中田ビジネス」の裏側を覗くことができ、スポーツマネジメントを学ぶにあたり非常に参考になる。

たしかに、中田はサッカー選手としても一流であり、セカンドキャリアを意識した人生設計を行っている人物でもある。それゆえ今日でも一挙一動が注目されている人物なのである。この本では、中田の市場価値をいかにあげていったのかといったマネジメントに焦点が当てられている。しかし、読めば読むほど中田英寿のポテンシャルの高さがあったからこそ成功したのではないだろうかというものも少なくない。いや、ほとんどがそうであろう。「PRとはまさしくニュースをつくる仕事」という言葉が本文にあったが、人生においてもそういったPR的発想が必要なかもしれない。

『アメリカンスポーツスタイル
(アメリカスポーツブランドのマーケティング戦略)』

渡辺孝二 織研新聞社 2002年

1F090130 竹川 泰考

本書の構成は現在のスポーツブランドがどのような位置づけにあるか、またスポーツブランドの消費者や市場について前半で解説し、後半は各市場の主要な企業をそれぞれの成り立ちやマーケティング戦略とともに紹介する、といった形式になっている。消費者についての記述では、主に現在の50代が中心となるベビーブーマーと、10代、20代が中心のジェネレーションYの二つの世代の比較を多用しながら、ジェネレーションY中心に記述されている。これはすでにほとんどの市場で消費の中心がジェネレーションYになっているからである。そのため、本書の内容もジェネレーションYのメインストリームになっている。サーフィン、スケートボード、スノーボードのクロスボードスポーツが中心になっている。前半はまずベビーブーマー世代からジェネレーションY世代にどのようにして消費の中心が移ったのかをライフスタイルの変化とともに説明している。後半の企業の紹介ではその企業の成功した戦略、また失敗した戦略を説明しているので、より現在の市場の状況が分かりやすくなっている。

アメリカと日本の市場環境は似ている。むしろアメリカの市場環境の変化に合わせて日本の市場環境が変化しているのである。つまり、アメリカで成功した経営戦略は日本にも通用するということである。私は本書54頁あたりのこのような内容に非常に興味を持った。企業が成功するためにアメリカの後を追うことはもちろん一つの手であると思うが、私は日本、もしくはアジア独自の新しい市場を開拓していくことも重要になってくるのではないかと考える。

しかし、本書では専門用語が非常に多く使われている。初めての読者にはとても読みづらいので、もう少しわかりやすい表現に改善すべきである。また、本書はスポーツブランドについての書籍であるが、専門的なスポーツ用品に関する記述はあまり見られず、ファッションアパレルについての記述がほとんどである。私はスポーツブランドのアパレルがファッションアパレル化してきている現在の状況に興味を持っていたので、この件に関する記述も記載されていた本書は非常に役に立った。私のようにスポーツブランドに興味を持っている人にも、ファッションアパレル業界に興味を持っている人にも役に立つ書籍になるであろう。

『「尊重」と「覚悟」を育むスポーツマンシップ立国論
～日本に求められる人材育成戦略～』

広瀬一郎 小学館 2010年

1F090018 福川 陽子

本書は全11章で構成され、各章でスポーツマンのエピソードを取り上げることで、社会のあらゆる局面で必要とされる現実的な能力として「スポーツマンシップとは何か？」を理解、普及させようとしたものである。

スポーツマンシップとは、スポーツ自体が持っている「真剣さ」と「楽しむ」という2つの価値を認める、つまり尊重し、自らがその価値を作り出すことに関わる覚悟を持つことであると著者は述べている。さらに、その価値に基づいてこそスポーツにおいて勝つ意味が成立するため、勝つことのみを優先すれば、それはもはやスポーツではないとも述べているのである。

スポーツマンというと、どのような人を思い浮かべるだろうか？運動能力や体格などの身体的な要素とは別に、スポーツマンに必要な能力として二つのことが挙げられる。第一に、知的な能力、すなわち「知育」としての分析力・目標設定能力・コミュニケーション能力・実行力・想像力・判断力/決断力である。第二に、道徳的/倫理的な能力、すなわち「徳育」としての勇気・正義感・誠実寛容・思いやりである。現在の日本においては「スポーツマン」と呼ぶに値する人はほとんどいない。健全な社会の形成には健全な成員を育成する以外に方法はなく、したがって、スポーツマンが増えると結果的に社会が健全になる。スポーツマンシップは、スポーツを通じて身につける現実的な社会への適応力だと言うことができ、スポーツに携わっていることはスポーツマンシップを身につける機会に恵まれた立場にあるということである。よって、スポーツマンシップは人格的な総合力を育てるとも言えるのである。

本書でも述べられているように、日本におけるスポーツはしばしば勝つことが絶対目標とされ、大相撲での八百長など数々の不祥事が起こり、スポーツの価値が問題になっていると考える。スポーツとは何なのかを自分自身に今一度問いかけ、スポーツマンであろうとすること、スポーツを通して自己成長すること。それこそがスポーツに携わる人間にとって重要であり、社会から求められていることではないだろうか。本書は、スポーツを出発点としているが、最終的にはスポーツの枠を超えて、人としてどうあるべきかを考えさせる良い機会であった。