

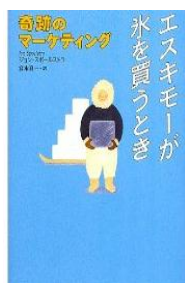
2013 年

同志社大学

スポーツ健康科学部

二宮ゼミ 4 期生

スポーツ・マネジメント関連図書
書評



目次

1. 『パ・リーグがプロ野球を変える～6球団に学ぶ経営戦略～』
蒼山洲士
2. 『スポーツマーケティング』
石田理都
3. 『ビジネスで大事なことはマンチェスター・ユナイテッドが教えてくれる』
北川陽
4. 『エスキモーが氷を買うとき』
兒玉望生
5. 『ハーバードで学び、私が実践したビジネスプラン』
榎本希
6. 『地域スポーツクラブのマネジメント』
岡野由布己
7. 『女子大生が立ち上げたプロスポーツのビジネス戦略ストーリー』
菅野卓弥
8. 『チャンピオンズリーグの20年』
辻和真
9. 『監督・選手が変わってもなぜ強い？ 北海道日本ハムファイターズのチーム戦略』
上野隼輔

『パ・リーグがプロ野球を変える～6球団に学ぶ経営戦略～』

大坪正則 朝日新聞出版 2011年

1F110060 蒼山 洲士

1950年のシーズンから2リーグ制になり、パ・リーグ6球団、セ・リーグ6球団の合計12球団体制が創設して以降、パ・リーグ球団は赤字が続いた。親会社が変わっても赤字が改善されることは無かった。さらに、2004年、バブル経済の崩壊及びそれに続く経済の長期低迷により、パ・リーグは窮地に立たされ、旧態依然の経営では球団の経営を維持するのが困難となった。しかし、今のパ・リーグは交流戦や日本シリーズで強さを発揮し、観客動員は右肩上がり、球団経営も各チーム、好転している。パ・リーグに何が起きたのか。

本書はプロ野球史に残る2004年のストライキまで、低迷時代が続いたパ・リーグの状況を紹介し、ストライキ後のパ・リーグ6球団それぞれの改革とこれからの課題を記し、論じている。さらに現行のプロ野球のリーグ制度について著者の意見を述べ、最後に今後のパ・リーグの将来戦略について論じている。

本書において、パ・リーグ各球団の黒字経営化と安定化の鍵として2つがあげられている。1つは、「球団と球場の経営の一体化」だ。球場の営業権を取得することにより、球場内の物品販売や広告看板販売の権利を球団が所有することが出来、球団の収入を大きく増大させることが出来る。収入が増えることにより、選手補強や選手の年棒に費用を充てることが出来、強いチームを維持することが出来る。2つ目は、「ファンの獲得」である。ファンを獲得し、球場を訪れてもらうことにより、安定したチケット収入が得られる。セ・リーグのタイガースやジャイアンツのような人気球団ならば、ファンも多く、収入も安定するが、赤字経営が続いていたパ・リーグ球団にはファンを獲得することは難しかった。しかし、パ・リーグ球団の北海道日本ハムファイターズはストライキにより試合中止になった時、ファンの為にサイン会を行った。これが北海道の根強いファンを掴むきっかけになったという。

この2つの鍵は、パ・リーグに更なる発展をもたらすと考える。各球団の経営安定はもちろんだが、パ・リーグ全体の人気上昇にも繋がる。人気が増えると、テレビ放送も数多く行われるようになるだろう。大観衆が見守る球場で行われるパ・リーグの試合が、数多くテレビ放映される日がくると考える。そうなれば、パ・リーグ各球団に更なる収入が期待されるだろう。

本書を読んで、球団経営の実態を知ることができた。経営に関する知識があまりない自分でも読みやすく、解りやすい本であったと考える。プロ野球ファンは勿論だが、プロスポーツに興味のある人にお勧めしたい1冊である。

『スポーツマーケティング』

原田宗彦 藤本淳也 松岡宏高 大修館書店 2008年

1F110030 石田 理都

本書でスポーツマーケティングとは、「スポーツと人の間で起きる交換を活性化させ、両者の距離をより近づけるために行われる、売り手側の仕組みづくり」と定義されている。本書では、「見るスポーツ」と「するスポーツ」という市場領域において、消費者のニーズを満たすための売り手側の戦略について詳しく書かれている。第一章では、スポーツマーケティングの歴史から始まり、基礎知識が書かれている。第二章、三章ではマーケティングの基本であるプロダクトの分析と、消費者のニーズとベネフィットの理解について説明されている。第四章でマーケティング戦略の作成手順が提示されていて、第五章からはさらに実践的なマーケティングプランについて書かれている。

初めに実践的な学問として、スポーツマーケティングが飛躍的に発展した地は、言うまでもなくアメリカであり、その背景には巨大な集客力をもつ四大プロスポーツの発展と、それを支える広範なスポーツ関連産業の存在がある。アメリカではプロスポーツの広告宣伝価値を十分に活用したスポンサー・シップの市場が確実に伸びており、スポンサー市場の約七割がスポーツを対象とするものである。このような市場が生まれた背景には、スポーツの持つ感情面での訴求力の大きさが企業に理解された点、幅広いマーケット・セグメントのスポーツビジネスの存在、スポーツ施設建設における都市経営戦略の発展、スポーツビジネスを推進する人材の育成と普及、がある。これらは、今の日本のスポーツ産業では、まだまだ不足している。

特に、人材育成で、アメリカではスポーツマーケターを育てる制度化された大学教育が盛んであり、在学中からインターンとしてプロチームで働き、専門家としてのキャリアを積んでいく制度が整っている。アメリカでは、競技経験に関係ない専門家を事務局長や会長におくなどということが日常的に行われている。スポーツ組織において、事業の拡大を目指すのは日本もアメリカも変わらない。しかし、日本のスポーツ組織では事業の拡大のために、ファンサービスの向上、チーム力向上に力を注いでいるが、スポーツビジネスの専門知識を持った人材の積極的起用がまだまだ足りなのではないだろうか。日本の多くのスポーツ連盟の組織トップには、その競技の経験者が就いている。私は、これからの日本のスポーツ産業の発展には、スポーツマーケティングを学問として学び、専門的知識を身に着けた人材の育成が重要であると感じた。

本書は、スポーツマーケティングの基礎知識から、実践的な手順までが、図や表を用いて詳しく説明してあり、専門知識を身に着けるためには非常に読み応えのある一冊であった。

『ビジネスで大事なことはマンチェスター・ユナイテッドが教えてくれる』

広瀬一郎 山本真司 近代セールス社 2013年

1F110048 北川 陽

ビジネスにおいて、時代の大きな流れに対応し、成功を遂げた最高事例、その一つがマンチェスター・ユナイテッドである。本書は「マンチェスター・ユナイテッドというサッカービジネスを生業とする一企業がどのような変遷を経て、成長・発展してきたか」を著者同士の対談形式によって検証、論評している。本書で特徴的なのは、実際のビジネスにも通用する経営戦略のあり方や経営リーダーのあり方を提示している点である。もちろんサッカーを中心に話は進むのだが、そういったものを超え、いろんなビジネス分野で通用するような考え方が所々に散りばめられている。また、マンチェスター・ユナイテッドばかりに焦点を当てるのではなく、最新のサッカービジネス事情、例えば「プラティニ改革」というサッカークラブの戦力均衡化を図るルール作りやJリーグの今後のあり方などが随所に盛り込まれており、読んでいて飽きない内容となっている。

大きな流れとして、1・2章では、歴史的変遷を基にマンチェスター・ユナイテッドの経営戦略の内容と成功した理由について、3章では成功の陰に隠れた数々の失敗について述べ、最終章でビジネスリーダーとはどうあるべきかについて、Jリーグとも関連させながら論述している。

個人的に印象に残った点は、「サッカークラブの経営を行う上で大事なものは、一クラブの経営のみならず、リーグ全体の価値を高めることこそが重要である」という考え方である。例えば、スペインリーグはバルセロナとレアルマドリードの二強であり、ほぼ毎年この2チームで優勝争いをしている。こういったリーグ運営はスポーツの醍醐味を著しく欠如しており、リーグ全体の価値を高めるという点においては低い評価を与えざるを得ない。つまりリーグを構成するチーム間の戦力を均衡させることがリーグ全体の価値を保つことにつながるのである。これを実際のビジネスに置き換えて考えてみると、「木を見て森を見ず」という言葉に象徴されるように、ビジネスにおいても全体を俯瞰してみることの重要性が窺える。

最後に、この本の中で一貫して語られているのは、マンチェスター・ユナイテッドという企業が、時代の大きく変化した1990年代において、その時代に合った経営戦略を的確に行ってきたという点である。「スポーツはあくまでスポーツであり、ビジネスとは別物だ」という考え方が主流であった時代に、マンチェスター・ユナイテッドは一企業として株式を上場し、そこで得た資金をスタジアムの建設や若手の育成に投資してきた。また、CRMというIT技術を活用するなど、時代に即した経営手法を駆使し、適切な意志決定を行ってきたのである。繰り返すことになるが、本書はあくまでビジネスに関する書であり、特にスポーツビジネス分野を志す者にとっては必見の内容となっているので、ぜひ一度手に取ってみる

ことをお勧めしたい。

『エスキモーが氷を買うとき』

ジョン・スポールストラ きこ書房 2002年

1F110049 兒玉 望生

企業が抱える主要な問題の根は、すべて過少な売上高が原因で生まれると私は信じている。売上高が多すぎて困った事業に陥った企業など、これまで一社も見ることがない。この本には、私が最も得意とすることを書いている。つまりマーケティングを武器に売り上げを増加させる、ということだ。

表紙をめくると、まずこの文が目に入る。

この本の筆者、ジョン・スポールストラは NBA27 球団中、最下位だったニュージャージー・ネットスを最弱のまま、チケット収益の伸びを全米 1 位にして高収益チームに変貌させた人物である。前作「エスキモーに氷を売る」に続き、本書では、彼自身の人生から彼のマーケティング手法とその哲学を学ぶことができる。

この本の 1 つのテーマは、「常識破りのマーケティング」である。そして、この「常識破りのマーケティング」をまとめると、常識破りのマーケティングは面白いものであり、政治的な観点からは正しくないものであり、想像力が必要なものであり、人から笑われても動じてはならないものであり、なにをさておいても売上げが最優先されるものであり、従来の思い込みを捨てて、全く新しい観点で始めることが必要なものであり、無難なマーケティングとは正反対なものである。

つまり、「常識破りのマーケティング」とは言葉では簡単に言えるが、中身は一言で言い表せられるものではない。

本書で紹介される彼のやり方は、いずれも実際に会社にキャッシュを呼び込む方法ばかりである。そして、彼のやり方に共通していることは、どれもお客さんの心に直接働きかけるやり方であるところだ。お金をかけずに、消費者の「買いたい」という心理を直接揺さぶり、魔法のように財布を開いていくのだ。

マーケティングというと多くの企業に「素人には太刀打ちできないもの」「お金がかかるもの」という先入観がある。この本を読んで自分のマーケティングに対するそんな先入観は限りなく覆された。

だが同時に改めて感じたことは、マーケティングとは、結局人対人のコミュニケーションであるということだ。これからの時代は「常識破りのマーケティング」が必要とされる時代であることから今後の活動においても役立たせることができるものなのではないかと感じた。

何かを売りたいと考える人には、非常におすすめしたい。

『ハーバードで学び、私が実践したビジネスプラン』

岩瀬大輔 ビジネス新書 2013年

1F110065 榎本 希

ライフネット生命という保険会社はご存じだろうか。生命保険を対面ではなく、ネットで販売するという保険業界に新たな革新をもたらせた会社である。本書はライフネット生命、副社長であり、革新の立役者の1人、岩瀬大輔氏の著書である。岩瀬氏がハーバードビジネススクールで学び、新事業立ち上げ時に実践したビジネスプランと同時に、事業を進める際の心構えがかなりわかりやすく記されている。新しい事業を興したい方や、まだまだビジネスに関する知識が足りない方には、目から鱗の内容が数多くあるだろう。実際、私も将来的には自分で事業を立ち上げようと考えていた身であるので、そのためのヒントをたくさん得る事が出来た。ひとつを例に挙げると、「今の自分に何が出来るかではなく、何が世の中に求められているか。から発想して実行に移せば、ヒト、モノ、カネ、はあとからついてくる。」という言葉があった。私は自分の能力では一体何ができるのか、とよく考えていたのだが、この言葉によりその考えを一新させられた。「確かにそうだ。」と。また本書では実際に事業を立ち上げた後、どのようにして会社の土台を作り、さらにその会社をどのように発展、拡大させていくのかが、ライフネット生命を具体例として事細かに記されている。まずネット生保という分野を選んだことにも、「誰もが日常的に行っていること」、「そこで多くの人が不便に感じていること」、「その不便を解消する新しい方法を提供すること」という3つの大きな原則にのっとりたものである。その原則は成功する事業には欠かせないものであり、大きなベンチャー企業などはおそらくすべてこの原則に当てはまると私は考える。

全体を通しての著者の主張として、起業することはそれほど難しいことではないと言う。むしろどんどん起業するべきであると。大半の人は起業することには大きなリスクを伴うが見返りも大きい、ハイリスクハイリターンのものだと考えがちであるがそれは誤りで、起業さえしてしまえばコツコツ確実な利益をあげることで出来るビジネスチャンスはそこら中に転がっており、大きなリスクを背負わずとも成果を出すことができると、筆者は述べている。

現在の日本では、以前のITベンチャーブームの頃のようなベンチャービジネスの勢いが無いのが現実である。少しでも自分で事業を興したいという意思があるならば一度本書を手にとって、内容に触れてみてはいかがだろうか。きっと背中を後押ししてもらえはるはずであると私は考える。

『地域スポーツクラブのマネジメント』

谷塚哲 カンゼン 2008年

1 F110094 岡野 由布己

Jリーグの誕生をきっかけに、スポーツは企業主導型から地域主導型へと方向性を変えていった。我々は、スポーツをする機会を企業に与えてもらうのではなく、自らの手でスポーツをする機会や場所を作り上げていく必要があり、そのためにヨーロッパを手本に、地域にいつでも・誰でもが利用できるスポーツクラブを設立していくべきであると筆者は本書の第一章で述べている。続く第二章から第五章では、法の視点からスポーツクラブの設立から運営方法・リスクなどについて述べ、最後の第六章でスポーツ選手のセカンドキャリアや、プロスポーツとの協働などを含め、これからのスポーツクラブの形について述べている。その中でも特に重要な要素である、組織化と活動資金について紹介する。

運営を行うにあたって、まずはクラブを組織化（＝法人化）することが重要である。これにより、クラブ自体が権利の主体となることができる。地域スポーツクラブにおける法人化のほとんどが特定非営利活動法人（＝NPO法人）であり、公益的な活動を行うことが義務付けられている。法人化の最大のメリットは信頼の獲得であり、組織の中には遵守すべき法律が存在するが、周囲からの信頼度は上がる。次に行うことは、活動資金を集めることである。冒頭でも述べた通り、地域スポーツクラブは自立した運営を行うべきだが、現状は寄付金や助成金頼みのクラブが多いこの状況を打破するためにも、入会費・年会費、スポンサーからの収入、事業収入を得ることが今後の課題である。ここで注意しておくのが、スポンサー収入である。資金を提供する代わりに企業の広告・宣伝を行うのがスポンサー収入の仕組みだが、一社から大きな額を提供してもらうのではなく、少ない額で多くのスポンサーを集めたほうが、どこかが降りた時のダメージが少なく済み、安定した活動資金を得ることができる。経営者は、リスクマネジメントも行わなくてはならない。

筆者は変化しつつある現在のスポーツの在り方を的確にとらえている。本書は、これからますます必要性が高まるであろう地域スポーツクラブの設立・運営の教科書のような印象を受けた。特にスポーツクラブ運営を志している者は、ぜひ読んでみるべきである。疑問に答えるような形で書かれている箇所が多いので、少々飽きてしまいやすいのが難点だが、クラブ運営を行う時に浮かんでくる疑問、特に法律に関する疑問について詳しく解説してあるので、法律や運営に関する知識が全くなくても、理解しやすく、おすすめの本である。

『女子大生が立ち上げたプロスポーツのビジネス戦略ストーリー』

渡辺保 日刊スポーツ出版社 2012年

1F110120 菅野 卓弥

本書は現役女子大生の美雪が、ひとつのアイデアをもとに新たなスポーツ（ニュースポーツ）を創り、プロスポーツリーグを立ちあげるまでの四年間の物語である。この物語はフィクションだが、著者の渡辺保は『現代スポーツ産業論』（同友社）も出版しており、スポーツビジネスの基礎知識だけでなく事業計画や損益分岐点などの財務に関する内容もあるので、物語にリアリティーがあるのが特徴ではないだろうか。

本書の中で私が特に注目した点は、“起業に向けての準備”が詳しく書かれている点だ。多くのスポーツビジネスに関する本では、スポーツビジネスの五つの収入源（入場料収入、スポンサー収入、後援会収入、物販収入、放送権収入）を書いているものはあるが、それを“どう実践するか”を書いているものは少ないのではないか。本書では、この五つの収入源をビジネスモデルに落としこみ、事業戦略や収入計画などを作り、法人登記をし、チーム運営のために行うスポンサー集めの営業活動なども書いてある。プロスポーツチームを運営する株式会社の代表取締役やGM（ジェネラルマネージャー）の仕事が、まるごと紹介されているようなものだ。

そして、もうひとつ物語のリアリティー性を強調する箇所があるのは、代表取締役の美雪が新入社員の採用面接をする場面だ。スポーツで起業する人間は、どのような人材を選ぶのか、また、どのような人間がスポーツ業界で必要とされるのか、ということを考えさせられる場面でもある。スポーツ業界で働きたいと考える大学三回生には、参考にしようと思うと同時に目をそむけなくなる生々しい場面でもあった。ただ、スポーツにける情熱が何より大事なことは、採用された人物の共通点だという印象を改めて受けた。

ここでは、起業準備に関する業務などを主に取り上げたが、もちろん、スポーツに関することも多く書いてある。前述したプロスポーツの五つの収入源や、スポーツの歴史、スポーツマーケティング、なども書いてある。しかし、あえてそれに関して述べないのは、この著者の渡辺保が書いた『現代スポーツ産業論』（同友社）の方が、より詳しく書かれているからだ。もし、そういったアカデミックなスポーツビジネスを勉強したい方にとっては、あまり読み応えがないものかもしれない。

この一冊はスポーツビジネスで起業をしたい学生にとって不透明な箇所を無くしてくれるものではないだろうか。アカデミックなスポーツビジネスは大学の講義で学べるが、企業経営者の仕事ぶりは見えない点が多い。その点、僕は、美雪の奮闘記を読み、自分にもできるかもしれない、と感じて、スポーツで起業を目指す人間が増えればいいなと思う。

『チャンピオンズリーグの20年』

片野道郎 河出書房新社 2012年

1F110141 辻 和真

サッカー最高峰の舞台はいかに進化したか、それがこの本のサブタイトルである。サッカー好きなら誰もが1度は目に、耳にしたことがあるであろう「チャンピオンズリーグ（以下CLと略記）」。本籍には、その誕生から現在に至るまでの変遷が記されている。各時代の欧州サッカーの戦術的な移り変わりはもちろん、政治的、経済的な面からも言及されており、欧州のサッカーが徐々にビジネス化・商業化し、産業としての地位を確立していく流れが明らかにされている。以下、欧州サッカーの歴史を揺るがした出来事を取り上げながら、CLの進化についてまとめていく。

CLは、欧州サッカー連盟（以下UEFAと略記）が中心となって、1992-93シーズンよりヨーロッパ・チャンピオン・クラブズ・カップが前身となりスタートした。そんなCLの歴史において最も大きな衝撃を与えたのが、現在もその決定が適用されている、1995年12月の「ボスマン判決」である。ボスマン判決は、ベルギーリーグでプレーしていた選手の訴訟により、契約を満了した選手に対するクラブの保有権を否定し、選手の意志による契約満了後の自由な移籍（フリーランスファー）を認めさせたうえ、EU国籍を持つ選手に関する外国人枠の撤廃を義務付けたものである。これは、ローマ条約・マーストリヒト条約を法的な根拠としている。この判決により、自国の若手選手を育成し活躍させ、他クラブに売却して経営を支えていた中小クラブの勢力を急落させ、資金力のあるクラブが台頭する時代のきっかけとなった。その後、TV放映権バブルによってその格差がさらに拡大し、欧州サッカーは大金が動く商業マーケットとなっていった。その影響はピッチ上にも現れ、手塩にかけて育てた自国選手達で構成されたチームが美学とされていた時代が終わり、ピッチ上にその国の国籍を持つ選手が1人もいないクラブが優勝するまでに至っている。そして4年後には、大会フォーマットの改革も噂されており、今後も目が離せない展開となりそうである。

この書籍は、様々な角度からCLについて触れている。戦術的なトレンドの紹介では、過去にTV観戦した試合や歴史に残るゴールなどの解説も多々みられる。このようなファンにはたまらない内容も多く掲載されているのに加え、何より感じられたのは、クラブの繁栄・衰退はピッチ上だけでなくピッチ外のクラブ戦略や経営状況、社会的背景などと強く結びついているということである。この書籍からスポーツと社会の密接な繋がりを学び、今後の日本サッカー、Jリーグの発展に寄与できる知識を身につけていきたいと思える書籍であった。

『監督・選手が変わってもなぜ強い？ 北海道日本ハムファイターズのチーム戦略』

藤井純一 光文社新書 2012年

1F110143 上野 隼輔

「スポーツビジネスとは、他のビジネスと何ら変わりがない」これは著者である藤井純一が北海道日本ハムファイターズの社長時代に行った経営戦略のなかで気づいたことである。この言葉通りの経営戦略を著者は行っており、本書ではその経営戦略について語られている。タイトルを見れば野球について書かれてそうであるが、実際はマーケティング戦略について書かれている。また、終盤では世間を騒がせた2011年、2012年ドラフト会議の裏側についても語られている。マーケティングの専門用語が少なく学生である私でも非常に読みやすい本であった。

内容は1章から7章に分かれており、スポーツビジネスとは何かという根本的なことから解説されている。著者が社長時代に行った経営戦略についての解説がメインの内容である。「観戦者を増し方」「スポンサー探し」「チームの強化方針」など様々なことに対して明確な方針を持って経営を行っており、その方針に従って経営を行っている。そしてなぜその方針が良いのかについても語られている。スポンサー探しを例に挙げてみると「少額だけれど長期間」の企業を優先するスポンサー探しをしている。なぜなら、1年ごとにスポンサーがコロコロ変わっているようでは、1年ごとにそのスポンサーの金額分の穴埋めとなる新規スポンサーを探さなければならないからである。そうなるとスポンサー探しに多くの人員を割かなければならなくなる。だから「少額だけれど長期間」と優先して契約していく姿勢をしっかりと打ち出している。このように1つ1つの事に対しての方針と、その理由について解説されている。

また、日本ハムは地域密着に成功したチームでよく知られているが、そのことについても述べられており、著者自身この本で一番伝えたいことは地域密着であると考えられる。「究極の地域密着とは、地域になくってはならない存在になることである。勝つチームを目指すのではなく、愛されるチームづくりを目指してください。そうすれば、自然と地域密着ができるチームが完成すると思う。」と著者は述べている。この文は本の最後に述べられているが、それまでの本文に書かれていた経営戦略を見ても、ファンから愛されるチーム作りをしていることがよく分かる。

そのような経営戦略が地域密着型のチームを生み出し、地元で愛され、ビジネスとしても成功する。具体例を中心に書かれており、非常に勉強になった本であった。