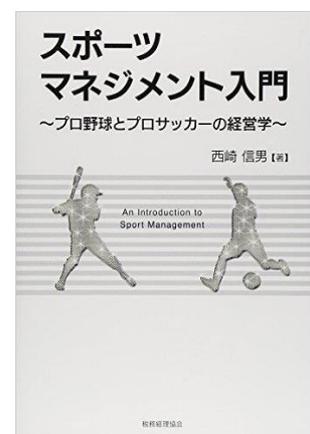
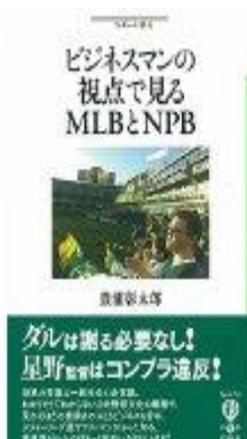
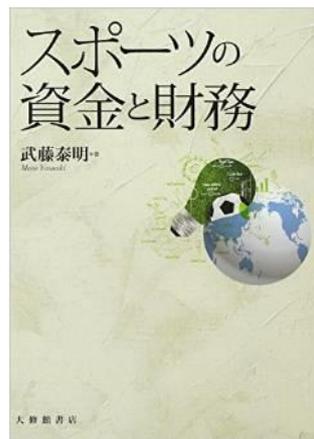
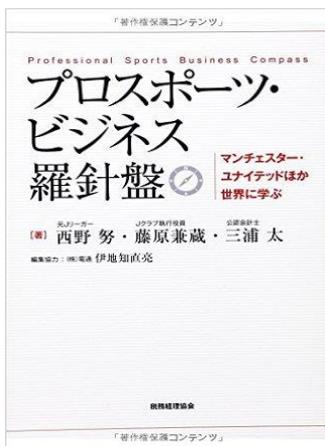
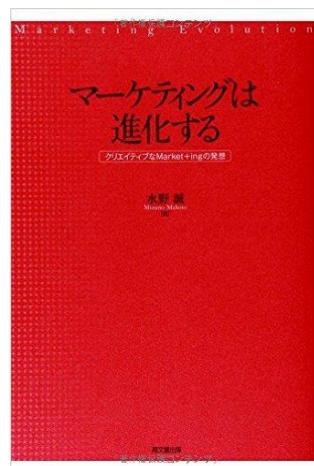
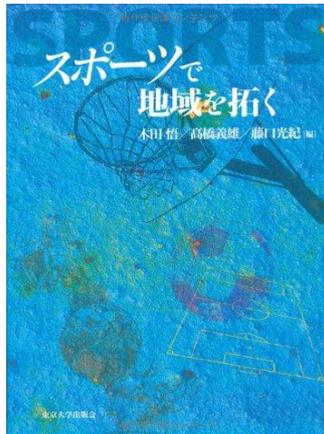


2015 年  
同志社大学  
スポーツ健康科学部  
二宮ゼミ 6 期生

スポーツ・マネジメント関連図書  
書評





## 目次

1. 『プロスポーツ・ビジネス羅針盤  
～マンチェスター・ユナイテッドほか世界に学ぶ～』 赤松真由紀
2. 『スポーツの資金と財務』 浅倉和輝
3. 『地域マーケティングの核心-地域ブランドの構築と支持される地域づくり-』  
秀島万由子
4. 『スポーツマネジメント入門～プロ野球とプロサッカーの経営学～』  
北島将伍
5. 『低予算でもなぜ強い？湘南ベルマーレと日本サッカーの現在地』 小林京平
6. 『スポーツマネジメントとメガイベント』 松村茂槻
7. 『ビジネスマンの視点で見る MLB と NPB』 長永和樹
8. 『サッカービジネスの基礎知識』 小川貴大
9. 『オリンピックマーケティング 世界 No.1 イベントのブランド戦略』  
大野月見
10. 『戦略的サプライチェーンマネジメント 競争優位を生み出す5つの原則』  
山田航平
11. 『スポーツで地域を拓く』 山本慎也
12. 『スポーツコモンズ 総合型地域スポーツクラブの近未来像』 山下智也
13. 『マーケティングは進化する』 柳田友
14. 『「マツダ商店」はなぜ赤字にならないのか？』 安井謙造

# 『プロスポーツ・ビジネス羅針盤』

## ～マンチェスター・ユナイテッドほか世界に学ぶ～』

西野努 藤原兼蔵 三浦太 税務経理協会 2014年

1F130001 赤松 真由紀

「Jリーグを世界のサッカーリーグにしたい！」そんな夢をかなえたい人は、この本で学ぶべきかもしれない。これは、本書を推薦するサッカー日本代表前監督、岡田武史氏の言葉である。本書は、米国の経済紙フォーブズによる、プロスポーツ企業価値資産ランキングにおいて、世界中の一流プロスポーツ・チームを差し置き、4年連続で1位を誇っていたマンチェスター・ユナイテッドを、多角的に分析することで、日本のプロスポーツが将来進むべき方向を指し示している。

本書の中で、印象的に残った言葉がある。「Off the pitch と On the pitch の両面での成功が重要であり、利益を上げただけでは誰にも褒められない」という、プロスポーツ・ビジネスの特徴を表した言葉である。プロスポーツ・ビジネスでは、他のビジネスとは異なり、ビジネス的側面（Off the pitch）での成功だけでなく、試合の勝敗やリーグでの順位といった（On the pitch）での成功も同じかそれ以上に重要視されている。本書で大きく取り上げられているマンチェスター・ユナイテッドは、2013年には、約3億6300万ポンドの収入を上げるなど、Off the pitch の面で成功しているといえる。そして、UEFAチャンピオンズリーグ、FIFAクラブワールドカップ、プレミアリーグでの度重なる優勝など、On the pitch での成功は言うまでもない。この両面での成功が、マンチェスター・ユナイテッドが世界屈指のスポーツクラブである所以であろう。本書では、マンチェスター・ユナイテッドの Off the pitch における成功について、詳しく分析されている。このようなビジネスとして成功している欧米のプロスポーツの事例をヒントにしながらも、各地域の運営の環境の違いを適切に勘案して、独自の様々な取り組みにチャレンジし、試行錯誤を続けることで、必ず日本のプロスポーツも欧米のプロスポーツのように、ビジネスとして大きく成長するための活路を開くことができるであろう。

また、本書は、元Jリーガーである西野努氏、Jクラブ執行役員である藤原兼蔵氏、公認会計士である三浦太氏によって執筆された。それぞれの経験から得た、いわゆる「現場の声」が多く書かれていることが、本書の大きな魅力の一つとなっている。普段なかなか耳にすることのできないプロスポーツ業界の仕事の実情や就職する方法なども記されており、プロスポーツに興味のある者にとって、非常に読み応えのある1冊となるに違いない。

## 『スポーツの資金と財務』

武藤泰明 大修館書店 2014年

1F130005 浅倉 和輝

日本のスポーツ組織において、「エクセレント・カンパニー」と呼べる組織がない。「優れた実学は優れた実践とともにある」と感じている著者は、優れた実践が少ない日本ではスポーツマネジメント研究が低迷期に入りつつあることを懸念している。そこで、経済的に成功した海外のスポーツから優れた実践を学ぶことが必要である。本書では、プロスポーツの経済的成功を議論するためには不可欠な資金と財務をテーマとし、プロスポーツと種目別競技団体を取り扱っている。特に資金・財務に関する公開資料がある程度公開されているサッカーを中心に話が展開されている。

本書の主な内容として、プロスポーツチームの資金の流れや株式上場、スポンサーとメディアの投資価値、スタジアム、スポーツ組織の資産価値、リーグ・ファイナンス、非営利スポーツ法人、種目別全国団体の財務といったあらゆる分野で論述されており、スポーツビジネスに関して学習するのに適した著書であるといえる。また、本書は主に海外の事例を論述した上で日本の現状を述べ、今後の日本の展望について述べられており、より理解しやすいようになっている。

中でも印象的だったのは、スポンサーとメディアの投資価値の章で述べられている内容だ。本書ではスポンサーのことを論じるにあたり国民的長寿番組「サザエさん」を例に論が展開されており理解しやすい。また、メディアに関しては放送権料のことを中心に述べており、スポーツ組織が放送権料をいくりに設定するのかということや著者は視聴率から考え、具体的な計算がなされており割高なのか割安なのかが分かりやすい。それに加え、Jリーグの放送権料を評価しており、現在Jリーグの放送は有料放送が中心であるが、無料の地上波で放送するとしたときに必要な視聴率はいくりになるのかといった興味深い議論がなされている。時間帯別テレビ視聴者率や世帯別視聴率といった細かいことまでしっかりと考慮して計算されており、スポーツのメディアに興味・関心がある人には非常に面白い理論が展開されておりお勧めである。

本書を読み、海外のスポーツ組織の優れた実践を学ぶことができ、そのうえで日本のスポーツ組織の現状を知ることができた。今後、日本のスポーツ組織に携わることを希望する者にとっては、スポーツビジネスの分野を学ぶのに最適の1冊であると感じ、とくに勧めたい著書であった。

# 『地域マーケティングの核心』

## 『地域ブランドの構築と支持される地域づくり』

佐々木茂 石川和男 石原慎士 同友館 2014年

1F130037 秀島 万由子

本書では、地域マーケティング、地域ブランド、地域産業について、網羅的に考察されている。地域のアイデンティティを形成する役割を担う地域ブランド自体を多角的に議論し、それをマーケティングで説明していこうというのが、本書の狙いである。全体はⅡ部構成となっており、第Ⅰ部では、地域マーケティングを考える上で必要となる基本的な視点を学び、第Ⅱ部では、地域ブランド戦略の基本的な考え方から、理論的考察を踏まえ、多数のケース研究を通じて、実践的な視点にも触れる。

地域マーケティングとは、人々や組織に対して、他の地域ではなく、自身の地域を選択してもらうための活動、あるいは標的とする相手の望む地域価値を創造し伝えていく活動である。こうした観点に基づき、まちの特徴を表現したコンセプトを伝えてくれるものが地域ブランドである。地域の活性化を直接、市場と結び付けて認知してもらうためには、地域ブランドという地域の製品開発が出発点となる。

地域ブランドは、われわれの日常生活の知恵や自然環境の営みの中から、ときに時間をかけ、あるいは、人々の出会いの中から、そして、地域外との交流の中からの気づきによってもたらされるなどして、今日の市場に地位を築き上げてきている、と筆者は言う。ブランディングにおいて、製品やサービスと顧客との関係づくりが重要であることは言うまでもない。ブランドに対してどのようなイメージを抱くか、該当するカテゴリの中でいかに想起されるかが、ブランドの価値を決定づけるからである。関係づくりをどのように行うか、成功したブランドでそれがいかに行われたかが、本書の中では具体的に記されている。

本書はマーケティングの基本から地域ブランドの諸戦略まで網羅された一冊である。加えて本書には国内外の豊富なケースが多数用いられており、身近な取り組みを知ることができるため、自分の場合はどうか、ということがイメージしやすくなっていると感じた。また、ディスカッション・トピックスも掲載されており、どういった議論を展開するべきか、アイデアを創出するにあたってとても参考になる。これから地域マーケティングに関わる方はもちろん、地域ブランドを発展させたい実務家にも、初学者を含めた研究者にも是非読んでいただきたい。

# 『スポーツマネジメント入門～プロ野球とプロサッカーの経営学～』

西崎信男 税務経理教会 2015年

1F130075 北島 将伍

本書は、基礎編と応用編に分かれている。基礎編では、スポーツマネジメントについての考え方、サービス業としてのスポーツビジネス、経営学的にスポーツを考えるための基礎ツール、そして経営資源（人、金、モノ）の側面から、プロ野球（MLBやNPBなど）とプロサッカー（UEFAやJリーグなど）についてさまざまな角度から比較し、具体的に分かりやすく説明されている。応用編では、著者の論文のほか、マンチェスターユナイテッド等のサッカーファイナンスの動きについて分析する論文や資料が掲載されている。

内容は1章～13章に分かれており、「スポーツを取り巻く外部環境」「サービスマーケティングの重要性」「ビジネスモデル」など様々な内容に対して、MLBや欧州サッカーなどのリーグやチームを例に挙げながら説明している。「ビジネスモデル」を例に挙げてみると、MLBのリーグ運営はナショナルリーグとアメリカンリーグの2つで昇格、降格なしであるのに対し、欧州サッカー（英国）ではセミプロ含めて9部、昇格、降格ありの完全競争型のリーグ運営を行っている。そのため欧州サッカーのリーグは「勝利第一」であり、競争が激しく、したがって選手の人件費が大きな問題となる。プロサッカーは、人件費とリーグ成績の間に相関関係があるとの実証研究があるため、各クラブ選手の補強に力を入れる。だが、昇格・降格制度があるため、必ず決められた数のクラブが下位のリーグに降格する。そうすると翌シーズン、人気が悪くなるリーグでプレーするため、売上高が激減する。そうなれば高給選手がネックとなり、財務破綻の原因となりうる。このようにプロ野球とプロサッカーの経営について比較しながら具体的に解説されている。

個人に印象に残った点は、スタジアムについての考え方である。今、スタジアムはスポーツをする場所だけでなく、多大な収入を生み出す複合型商業施設として考えられている。これからスポーツ企業にとって試合やイベントが開催されないときにいかに収入をあげるかが課題となっていくと考えられる。今後どのような魅力的な複合型商業施設が建設されていくか注目していくべきであろう。

この書籍は、様々な角度からプロ野球とプロサッカーのマネジメントについて述べられている。スポーツ産業はまだまだ発展途上の分野である。この書籍からスポーツマネジメントについての基礎を学び、今後のスポーツ産業発展にむけより知識を持ちたいと感じる書籍であった。

## 『低予算でもなぜ強い？湘南ベルマーレと日本サッカーの現在地』

戸塚啓 光文社新書 2015年

1F130079 小林 京平

湘南ベルマーレはいわゆる市民クラブであり、予算規模が小さい。しかし彼らは、今年J1リーグに昇格し、キックオフから試合終了まで攻撃的な姿勢を貫く「湘南スタイル」で多くのファンを魅了している。本書では潤沢な予算をもたない彼らが、地元の人々の心をいかにしてとらえ、地域に必要な存在となっていたか、また予算が少なくても勝てるチームへと、成長を遂げていったかについて述べてある。本書は第1～第6章＋終章という構成で、代表取締役会長、取締役会長、監督、テクニカルディレクター、営業本部長、前事業本部長といった「湘南スタイル」を支える人たちが各章のメインとなりその方々のコメントを交えながら書かれている。

本書を読んでいく中で個人的に印象に残った言葉が2つある。1つ目は「どうやって負けるか」という言葉である。私はこの本を読むまでプロチームが負け方について考えることがあるとは思っていなかった。しかし、勝負である以上負けることもある。私はベルマーレがプロサッカーチームとして、サッカーというエンターテインメントを商売としている中で、観に来てくれた人たちに「負けちゃったけれど、お金を払って観に来た価値があったね」や「面白かったね」といった思いをいただいていたという理念を持ち、その理念の基に強化などの様々な活動を行っていること。またそれがぶれないことに感銘を受けた。理念に基づいて行動する、ぶれないということはスポーツだけでなく個人、企業にも言えることだと感じた。2つ目は、「地域社会で評価されれば野垂れ死ぬことはない」という言葉である。ベルマーレは総合型地域スポーツクラブとして発展しており、サッカーのほかに5つのスポーツがベルマーレの名で活動している。サッカー教室や、その他のスポーツのクリニックを行うなどのことを行って、やっぱりスポーツクラブがないとだめだよねという評価を勝ち取ろうとしている。私は今後プロスポーツを発展させていくためには、このようにスポーツが本当の意味で地域に密着し、スポーツがこの地域を良くしているという実感を得てもらえるようにすることが必要なのではないかと感じた。

最後に、本書を通して私は、今後のプロスポーツのあり方について考えさせられるきっかけになり、またよりプロスポーツについて学びを深めていきたいと考えるようになった。この本は私のようにプロスポーツに興味がある人だけでなく、人をまとめる立場にある人や、実際に商売をしているひとにもおすすめできる一冊であった。

## 『スポーツマネジメントとメガイベント』

高橋由明 早川宏子 H.ドレス S.ゾエダーマン 編著

高橋由明 早川宏子 編訳 文眞堂 2012年

1F130101 松村 茂槻

本書は、第一部でスポーツとは何か、その本質、日本でのスポーツの歴史、スポーツ・ビジネスの発展について、Jリーグを例に挙げて考察している。さらに、ヨーロッパやアメリカのプロスポーツの動向、リーグの仕組みなどの比較も行っている。第二部では、アジアのメガスports・イベントに関する論文が紹介されており、日韓ワールドカップやインドでは国民的スポーツであるクリケットの世界大会、韓国のウルトラマラソンといったようなメガスports・イベントが与える経済効果、比較による違いなどが記されている。また、北京オリンピックにおけるスポンサー企業についての分析もしている。

近年、注目されているスポーツ振興、例えばJリーグへのサポーターの支出・支援金、また余暇のためのスポーツ支出などは「国内スポーツ総生産」を増大させ、雇用の増大や医療費の抑制効果をもつ。しかし、地域に根ざしているJリーグでさえも財政基盤が弱く、優秀な選手を補強できないクラブも存在し、他のプロスポーツチームでも様々な問題がある。したがって、地域のスポーツ・クラブをさらに活性化させるために、政府や地域自治体、地域住民も積極的にスポーツに関与していくべきであると感じた。

また、メガスports・イベントに対する考えの変化も起こっている。本書では「メガスports・イベントは、主要都市、地域、国家に非常に大きな影響を及ぼし全世界のメディアから関心を向けられるもの」と定義され、自国を代表し記録を競うスポーツ本来の特徴だけでなく、国のアイデンティティと文化を示し促進するために、一般的な合法的手段を主催国に提供する重要な舞台である。日本で開催されたメガスports・イベントの日韓ワールドカップは、日本やアジアにサッカーをより広く普及させ経済成長を遂げている未開発の市場に参入することや都市の名前を世界に知らせるといった絶好の機会であった。ただ、ワールドカップ開催の主目的であった経済的利益の獲得はほとんど実現できず、国家経済や地域経済に大きな影響を与えることは出来なかった。このことより、スポーツイベントを国家は利益を得ようとするより国の発展と文化の提供のための投資の一環として、捉えるべきであると思う。

このように、プロスポーツの経営やアジアのスポーツイベントの動向について、またその影響など図やグラフで詳しく解説されている。本書から、大学の講義やそれ以外でも活用できる知識を十分に得られるので是非読んでいただきたい一冊である。

## 『ビジネスマンの視点で見る MLB と NPB』

豊浦彰太郎 彩流社 2014 年

1F130117 長永 和樹

本書ではビジネス界のトレンドが日々変化する中で、変わることなくあり続ける球界の常識を一般社会の非常識とし、球界と一般社会との間にあるギャップをビジネスマンである筆者ならではの視点で見解を述べている。本文は3章と付録から構成されており、それぞれの章では、NPBの経営について、日米の野球文化摩擦について、最後の章では野球の本場アメリカのMLBの経営について語られている。本書の中では一貫して、「日本とアメリカ」、「野球界と一般社会」の比較といった論点で論じられており、それぞれの特徴がとても簡潔にまとめられている。

本文の中で、日米の野球文化摩擦に関して紹介されている章に関して、そこで紹介されているのは、MLB レンジャーズのダルビッシュ有が渡米1年目の登板時に不甲斐ない投球をし、ワシントン監督に謝罪した際に、「今後は絶対に謝るな！」と諭されたという例である。日本では100%のパフォーマンスが発揮できなかったアスリートが謝罪するというの一般的なことである。しかしながら、アメリカの地では謝罪は、「落ち度があった」ことを意味し、全力を尽くしたうえでの失敗に関しては、これに含まれないのである。このように謝罪の意味が異なるアメリカにおいて、日本と同じように安易に謝ってしまうと、非を認めることになり、ビジネス面でも不利益を被る可能性もあると筆者は述べている。安易に謝罪するよりも問題解決に向けた具体策を提案することのほうがはるかに重要で生産的であると、ビジネスマンならではの視点でこの単元は締めくくられている。「郷に入っては郷に従え」ではないが、その土地の文化や考え方を理解することが、スポーツ、ビジネスを行ううえでの成功への第一歩なのではないだろうか、と私は感じた。

本書は、野球に限らず、狭い社会の中の価値観をそのまま受け入れるのではなく、ときには距離を置いて見ることで新しい発見があり、それによって新鮮さを味わうことができ、より楽しむことが出来ると筆者が述べて締めくくられている。これは、野球というスポーツをビジネスという異なる側面から見ることで新たな事実や問題点を本書で明らかにした筆者が伝えたかったことであった。私個人としては、本書を読むことで日米の野球に対する新たな見方、考え方が生まれ、一野球ファンとして本書は今後の野球界の展望、発展がより楽しみとなる1冊であった。

## 『サッカービジネスの基礎知識』

広瀬一郎 東邦出版 2012年

1F130141 小川 貴大

本籍は、Jリーグという舞台でのビジネスやマネジメントについて、Jリーグ創設から現在に至るまでの戦略が時代の流れに沿いながら、政治や経済の側面を言及しつつ記されており、サッカービジネスの基礎知識を得ることができる。以下、Jリーグ創設までの歴史と経営戦略をまとめていく。

1965年、Jリーグの前身にあたる日本サッカーリーグ（J S L）がスタートした。スポーツは学生中心のものと思われていた日本において、社会人実業団で構成されたJ S Lは日本のスポーツ界において画期的な変化であった。J S Lは当時、「プロ化」などという意向は全く無かったが、1974年にオリンピック憲章の参加資格から「アマチュア」が削除され、1984年のロサンゼルス五輪ではI O Cがプロの参加を積極的に認めたことにより、1985年、日本体育協会も認めるようになった。これにより、1986-87シーズンにはスペシャルライセンスプレーヤーと呼ばれる初のプロ選手が誕生し、1989年にはスペシャルリーグという名のプロリーグ創設のため、プロリーグ検討委員会が発足したが、当時は実現性が乏しいという意見が常識的であるとされていた。しかし、博報堂の協力によりチーム名称から企業名を外すことなどのノウハウを得ることができた。これがJリーグの成功、スポーツの振興に不可欠な「公共性」である。また、メディアに対して用語選択にもこだわり、サポーターやチェアマンといった聞き慣れない言葉を用い、流行語大賞を受賞するなど、開幕前からメディアに扱われる機会が急増させたことで1993年5月15日Jリーグの開幕戦のスタンドは満員となった。このサッカー人気はJリーグに3つのキャッシュフロー（観客動員による入場料、公式スポンサー権のセールス、MD：商品化）をもたらした。Jリーグによるこれらのマーケットは5000億円以上を創出し、「失われた10年」と呼ばれていた時代において例外的な成功であるといえるだろう。

本籍には、上記以外にもボスマン判決やプレミアリーグ誕生など海外での出来事を取り上げながら、開幕後から現在までの経営戦略も述べられている。加えて、今後のJリーグの発展の為の具体的な企画も著者は提案している。

Jリーグは現在、上記のような戦略で成功し獲得したサポーターの高齢化、新規サポーターの獲得不足という課題に直面しており、それに対して取り組むためには、まず過去の経営や歴史を知る必要があると思われる。この書籍を読むことでJリーグのことを深く知るだけでなく、他競技にも共通する戦略や考え方を学ぶことができ、今後のサッカーのみならず各スポーツの経営の研究に活かすことができると私は考えている。

# 『オリンピックマーケティング

## 世界 No.1 イベントのブランド戦略』

アラン・フェラン/ジャン＝ルー・シャペレ/ベノワ・スガン  
スタジオタッククリエイティブ 2013年

1F130157 大野月見

オリンピックは五大陸にまたがって開催される偉大なスポーツの祭典であり、オリンピックブランドは様々な最高基準の要素合わせ持ち、世界で最も高い認知度を誇っている。このオリンピックシステムのマーケティングは膨大な量のステークホルダーによって構成されている。ステークホルダーは本書の中で重要なキーワードとなっており、「広義には組織目標の実現に影響を及ぼし得る、またはその影響を受け得るすべての個人と団体と考えることができる」と定義されている。本書の構成としては、前半でオリンピックステークホルダーの概要と責務、オリンピック資産についての説明と、オリンピックブランドのマーケティングシステムについて言及し、さらにオリンピックステークホルダーがオリンピックシステム内部で価値を創造するために用いるマーケティング戦略について論じている。後半ではそれぞれの章において、異なるマーケティングアプローチをそれぞれの観点から分析し、ステークホルダーの価値共創の検証・考察を行っている。

世界でもっとも強力で価値が高いブランドのひとつであるオリンピックマークの権利者である国際オリンピック委員会は、ブランディングをマネジメントの最優先事項として位置づけていた。ブランドは単なる名称やシンボル以上のもので、他の製品との差別化に役立つ。また、ブランド名はファンにブランドとの様々な繋がりを思い起こさせてくれる。他にも、例えばオリンピックの伝統行事である聖火リレーやオリンピック休戦などもオリンピックブランドの価値であり、世界中の人々の絆を連想させる。こうしてイベントに普遍的なパワーと魅力を与え、数多くのステークホルダーにとって繋がり持ちたい魅力的な素材となった。オリンピックブランドに関わる多数のステークホルダーすべてが価値共創に関与するネットワークの一部として貢献している。最後に、「10本の鉛筆を1本ずつ折るのは簡単だが、10本をまとめて折ることは不可能である」という比喻でオリンピックマーケティングの強さと団結が表現されており、とても分かりやすくおもしろい表現だと感じた。

本書を読んで、オリンピックのマーケティングの実態について知ることができた。難しい語句も少なく理解しやすい。オリンピックにおけるスポーツマーケティングに興味のある人にはぜひお勧めしたい1冊である。

# 『戦略的サプライチェーンマネジメント』

## 競争優位を生み出す5つの原則』

シヨシャナ・コーエン ジョセフ・ルーセル 栄治出版 2015年

1F130218 山田 航平

私は本書に触れるまで、「サプライチェーン」という言葉になじみがなかった。商品の供給に関連する一連の仕組みを指す言葉であるが、これは特定の業界の人々のみならず、一般の人々の日常生活を支える基盤たる仕組みである。本書では、そのサプライチェーンの各過程、段階において検討すべき事項と、その検討の際に推奨される手順や懸念事項を明確にしながら、戦略的なマネジメントとは何か、を説いている。また、企業の具体例を挙げながらその実用性も同時に示している。専門用語が多用されており、小売業を中心としたサプライチェーンを擁する企業幹部に向けた実用的な一冊となっているため、それ以外の読者にとっては本書の内容を実生活に生かす、という事は困難かもしれない。

しかし、それ以外の読者にとっても読む価値がある、と私は感じた。それは次にあげる2点とその主な理由である。

まず1点目は、SCMにおける考え方が、あらゆるマネジメントにおける考え方と共通部分がある、という事である。例えば、SCMの主要素として「顧客サービス、販売チャネル、バリューシステム、オペレーションモデル、資産配置」の5つをあげている。これらの要素は、スポーツにおけるマネジメントでも同じことが言える。ターゲット顧客を見極め、その顧客層におけるニーズをきちんと把握する。どのようなサービス提供の形が最も適しているかを判断する。総合的なビジネス戦略のもとに提供する価格を決め、顧客にストレスを与えず、コストを抑えながらサービスを提供する。それらのサービスを提供する上で、どこに重きを置くかを明確にする。自社の強みを把握し、全体のバランスも考慮した上で戦略的に展開していくこと、これはスポーツマネジメントにも通じる部分である。

2点目は、SCMにおける物事の捉え方の汎用性が実に広いという点である。責任者を明確化するRACI図や、パートナーとの関係を図式化するコラボレーションのスペクトラムは、組織運営などの場において力を発揮するであろうし、目標へ向けてのロードマップ作成や、本当に必要な情報は何かを見極めてメトリクスを選択していくことは、日常の課題に取り組むうえでも求められる能力であろう。

このように本書は、企業幹部に向けた専門書ではあるが、対象以外の読者にとっても非常に有意義であり、ぜひともお勧めしたい一冊である。

## 『スポーツで地域を拓く』

木田悟 高橋義雄 藤口光紀 東京大学出版会 2013年

1F130221 山本 慎也

本書は大きく2つに分かれている。Ⅰ部ではセルジオ越後氏を中心とした座談会が開催されており、「スポーツとは何か」、「地域と地域づくりと地域活性化」など様々な話題について言及されている。Ⅱ部では「地域づくりを支えるもの」という標題の下、「地域社会を活かす/プロジェクトをつくる/組織をつくる/人と組織を繋ぐ/人を育てる/クラブをつくる/地域を変える/政策を定める/経済が活きる」という小見出しの全9章と7編のコラムによって構成され、スポーツを「ツール」として捉え、どのように活かすのかという理論の構築や問題提起を行っている。ここではその中でも特に印象に残った、第2章「プロジェクトをつくる（鈴木直文）」について触れることとする。

『「スポーツによる地域づくり」というフレーズは、何を意味するのだろうか。』この章の1文目で鈴木はこのような疑問を投げかける。つまり、スポーツで「豊か」になる「地域」とは「誰」なのか、ということである。「豊かさ」とは、物質的に満たされていることなのか、楽しく暮らせていることなのか。「地域」とは、町内会レベルなのか、市区町村をこえるのか。「誰」とは、当該地域に住むランダムに選ばれた1人が豊かになればいいのか、元々豊かな人がさらに豊かになればいいのか。それぞれ様々なケースが予想され、それぞれ違う解決策を考えなければならない。第2章ではまず最初に「スポーツによる地域づくり」というフレーズの曖昧さを指摘したうえで、1.「観る」スポーツを中心に、北ロンドンのアーセナルFCの新スタジアム移転に伴う、その周辺地域の抱える課題を解決した都市開発の例、2.「する」スポーツを中心に、アーバン・フックス・プログラム(UFP)がスコットランド第二の都市グラスゴウの「縄張り主義」の中で生きる若者を健全な方向へ導くプログラムの例、の2つの視点から議論を深めている。そして最後に、重要なことは、「スポーツが地域にどれだけ深く浸透しているか」である。スポーツそのものが物事を解決するのではないが、文化として根付いたスポーツは人の力を集める。その力を課題解決の力へと転化させるには工夫が必要だが、結局「地域」とは「人」なのだという視点が出発点になるだろう、と結んでいる。

ここで触れたのは第2章のみであるが、本書にはまだまだ興味深い部分が数多くあり、読みごたえのある1冊である。本書は「スポーツによる地域づくり」を目指す人にはもちろん、スポーツに関わる人ならば本書を読むことにより得るものが必ずあると思うので是非読んでもらいたい。

## 『スポーツコモンズ 総合型地域スポーツクラブの近未来像』

黒須充 水上博司 創文企画 2014年

1F130224 山下智也

スポーツが持っている力は日本に元気を与えた。2011年3月11日の東日本大震災直後、日本社会が自粛ムードに包まれた。その時、あるプロ野球が「地元の仙台がこんなに被災して大変なときにわれわれは野球なんてやっけていいるだろうか。」と思わず口にしたところ、仙台の人たちは「むしろ、こういうときだからこそやってほしいんだ」と返しました。これはスポーツが単なる娯楽ではなく、人々の生活や暮らしを、いろいろな意味でモチベーションを高めるもの、ある種のエネルギーを与えるものとして支えているのだと受け止めさせる出来事だと思います。また、世界各地で活躍する多くの日本人アスリートたちがメディアを通して、日本にエールを送りました。しかし、エールを送っていたのは日本人アスリートたちだけではありませんでした。日本人のアスリートの背後にはその試合を観戦していた多くの観客たちがパネルや日本の国旗を手にし、エールを送っている姿がはっきりと映っていたのです。それはスポーツが人種や国家、言語、宗教などありとあらゆる違いをすべて超えて人々がつながった瞬間だと思います。

人々がスポーツの力を感している時期と重なるように同年7月には「スポーツ振興法」が50年ぶりに全面改訂された新しいスポーツ法、「スポーツ基本法」の制定、11月には公益財団法人日本体育協会創立100年を記念した「スポーツ宣言日本」の公表、翌年3月には文部科学省が「スポーツ基本計画」を発表しました。3つのスポーツ将来ビジョンがこれからの日本におけるスポーツのさらなる興進につながることは間違いないだろう。

本書はこのような現状を踏まえたうえで7名の執筆者がキーワードを解説しながら総合型地域スポーツクラブをテーマにそれぞれの視点からスポーツの可能性や期待感を記述している。その中でも単一の種目を突き詰める従来の縦の構造ではなく、複数の種目の中から個人の好みや気分で選択し、同じ場所に集まった人たちと緩やかな結びつきを持ちながらそれぞれの目的にそって活動していくというモデルがあります。この新しいモデルでは人々のスポーツの参加しやすさが重視されています。それはスポーツ基本計画でスポーツ未実施者をゼロに近づけることを目標としているからです。それ以外にもこのモデルには人々の集まりやすさも狙いとしてあり、井戸端会議などコミュニティの誘発も期待されています。スポーツが世界の人々を繋げたように、総合型地域スポーツクラブが地域の人々のつながりをつくり、強めることに私は期待しています。

# 『マーケティングは進化する』

水野誠 同文館 2014年

1F130227 柳田 友

本書は、マーケティングについての教科書である。過去から継承された仕組みを理論的に説明する通常の教科書とは異なり、その伝統のマーケティングを試行錯誤し、日々進化していると定義する、現在進行形の教科書である。その中でもマーケティングの考え方が、トップダウン型からボトムアップ型へシフトされていることが強調し書かれている。

トップダウン型とは、マーケットシェアを目標とする場合、市場全体から主要となるターゲットを定め、目標シェア値を決める考え方である。この考えは広く市場全体を眺め戦略を探るには最適とされるが、既存の市場が存在しない場合や顧客や競争相手が増える場合にはイノベーションが困難である。一方ボトムアップ型は企業のアイデンティティ、夢や強力なブランドを確立し、小さな顧客資産の基礎を築く考え方である。この2つの発想を企業の成長や製品ライフスタイルに合わせ使い分けることが望ましいということが強調されている。

本書にはスポーツという言葉が出てこない。しかし、プロ、イベント、メーカーやツーリズムなどのスポーツに応用し活用できるヒントがいくつもあった。ボトムアップ型の考え方である、小さな集団の行動観察により隠れた重要属性の発見する考え方や事例が多く述べられている。その中でデジャヴの反対であるヴェジャヴを見つける方法がある。これは、実際には初めて見た景色を前に見たことがあると感じることの逆の心理であり、いつも見ていた景色を初めて見たと思わせることと述べられている。例えば、幼児向けの歯ブラシは小さくて可愛らしい既存のイメージがあったが、実際に幼児が歯を磨いているところを観察すると歯ブラシを手で握るように握っていることがわかった。そこで握力が弱い幼児でも持ちやすいように柄が太くて柔らかい歯ブラシをデザインしたという発見がある。また、妻に頼まれ仕事帰りに紙おむつを買いに来た父親は、ついでに自分用のビールも一緒に買う傾向があるなどの組み合わせを調査から発見するマーケットバスケットと呼ばれる分析についても述べられている。2つとも直接スポーツと関連づけられてはいないが、トライブと呼ばれる小さな集まりの人に注目し観察して新しい発見をする方法はスポーツマーケティングにも活用することが可能だと私は考える。

本書は、マーケティングの基礎的な知識から、現在の発展について表や図の用いてわかりやすく説明してあり、理解しながら読み進めるには最適な一冊であった。

## 『「マツダ商店」はなぜ赤字にならないのか?』

堀治喜 文工舎 2012 年

1F130229 安井 謙造

現在日本のプロ野球界は多種多様なスポーツの台頭による「するスポーツ」の分散やスター選手の減少、海外移籍によって人気低迷が叫ばれている。また、これによって入場者数の伸び悩みやテレビ中継の減少による放映権料の低下などで親会社からの資金援助なしで球団単体による黒字経営を行うことは阪神、巨人などの人気球団以外では難しい現状がある。この本では広島東洋カープが1975年に初優勝した後40年近く続くカープ球団の黒字経営に着目し1998年から2012年までの15年間もの間Bクラスに低迷し続けた原因を探るべく、カープ誕生からのこれまでの歩みや過去の他球団のオーナーについて触れたうえでカープ球団オーナーの勝利に対する姿勢や経営体質を問う内容となっている。

タイトルにある通りこの本では広島東洋カープを「マツダ商店」と呼んでいる。これは市民球団として生まれたカープが東洋工業（現在のマツダ）社長の松田恒治によって株の一時預かりという名目で一本化が行われ、その後も現在に至るまで松田一族および松田一族の運営する会社でカープ球団株の大半を保有することで世襲制による同族経営をしていることに批判を込めたことである。ここでは一時預かり後の市民への返還がされないままになっている点や経営内容の透明化を図るよう勧告されているにもかかわらず行われていない点、特に2008年に売り上げが71億円ありそれに対する利益が2億円あったにもかかわらず翌2009年の117億円の売り上げに対し利益が4億円しかない問題に関して、観客動員数や選手年俸との裏付けも行いつつ厳しく批判しており勉強になる内容であった。しかし、FA選手や外国人選手の獲得で戦力補強をしないという批判の後で主力選手に外国人選手が多いと外人頼りのチームと批判する一貫性のない主張や筆者の都合よくデータを取捨した表やグラフ、明確な根拠もないまま戦略的な点においてオーナーが自チームに不利になるように働きかけているのではないかと筆者が無理に邪推する内容もあり、公平性に欠け信憑性の乏しい内容も少なくない。

これまでの監督批判や首脳陣の采配批判が主となるようなありきたりの内容ではなく、球団、オーナー批判という新しい分野でこういう視点もあるのかという発見もある。しかし、『「マツダ商店」はなぜ赤字にならないのか』というタイトル通りのカープがビジネスとしてどのように成功し黒字を続けているのかという記述はほとんどなく2012年までの15年間Bクラスが続いた弱いカープに我慢ならない熱狂的なカープファンが溜飲を下げるために読むのにお勧めする本である。