

# 地域ビジネスとしてのスポーツに関する一考察

## A Study on Sports as a Regional Business

老平 崇了<sup>†</sup>  
OIDAIR Takaaki<sup>†</sup>

**Abstract** Recently, commercialization of sports flourish. The commercialization of sports have various meanings, and the trend towards professionalization of sports competition is one of them. Most of the professionalized sports are trying to become what rooted in the community. Some of them aim to have one team in each region. Professionalization justly means the independence of management. I would like to study the regional commercialization of sports as a measure of the management independence.

### 1. はじめに

近年、わが国ではスポーツに関する話題が事欠かない。直近だけでも、2021 年に開催された東京 2020 オリンピック競技大会や 2023 年に行われた 2023 WORLD BASEBALL CLASSIC など多くのメガスポーツイベントが思い起こされる。

メガスポーツイベントでなくても、野球やサッカー、バスケットボール、卓球、格闘技など、さまざまなスポーツイベントが日々開催されている。

ここで注目されるのは、当然、人間の身体活動である「するスポーツ」であるが、同時にそこには「見るスポーツ」といわれるスポーツ観戦、スポーツボランティアのような「支えるスポーツ」も存在する。さらに、これらと深く結びついているのがスポーツビジネスである。要するに、スポーツをコンテンツとしたビジネスの存在である。

最近では、スポーツをコンテンツとしたビジネスの存在が注目され、スポーツビジネスに携わりたいと考える人も多くなってきた。そこで注目されるのが、これらスポーツビジネスをマネジメントする「スポーツマネジメント」の存在である。同時に、このスポーツマネジメントに関する教育を行う「スポーツマネジメント教育」についても、今では多くの人々に認知され、注目されている。

このようにスポーツのビジネス化の土壌は育ってき

たといつてよい。そこで本稿では、このスポーツのビジネス化の流れを推進するべく、スポーツを地域ビジネスとして捉え、地域ビジネスとしてのスポーツに関する議論のスタートとしての位置づけとなることを目的に広範な観点から考察を加えてみたい。

### 2. スポーツビジネスが注目される背景

先にスポーツビジネスが育ってきていることを記したが、スポーツビジネスに対する注目が集まっているのには理由がある。そこにはスポーツビジネスをわが国のビジネスの柱のひとつにしようという国の思惑がある。

その発端は、2015 年にスポーツ庁が発足したことに遡る。それまで、スポーツビジネスは経済産業省、スポーツ振興は文部科学省、スポーツ施設は国土交通省、健康増進は厚生労働省というように縦割りで行われていた。この縦割りに横串を刺そうとスポーツ庁が発足したのである。これによって、これらスポーツ関連行政を一元化し関連する施策を総合的に推進することが期待されたのである。

これと同時にスポーツに対する認識の転換をはかろうという思惑も出てきた。これまで、わが国では、スポーツ政策は教育政策の一環として捉えられてきた。対して、欧米諸国では、スポーツをビジネスとして捉える流れがあった。そこでわが国でも、スポーツによって産業振興を果たそうという発想が出てきた。つまり、スポーツビジネスを産業として育て上げようという意志ある取り組みが行われるようになったのである。

ことにスポーツ庁が発足後、さまざまな審議会などを

<sup>†</sup> 愛知工業大学 経営学部 経営学科(豊田市)

通じてスポーツによる産業振興が議論されてきた。その中でも特筆すべきは 2016 年度のスポーツ経営人材プラットフォーム協議会であろう。

そこでは、日本のスポーツビジネスの全般的な課題として「経営人材の不足」が指摘された。平たくいえば、「経営」に関する知識のある人材が不足しているというのである。とりわけ、ビジネスモデル構築の基礎となるガバナンスやマーケティング、会計など経営活動全般に関わる知識を有する人材が不足しているとされたのである。

これまで、スポーツビジネスを担っていた人材の多くは、その競技において実績ある人が選任されるケースが多かった。しかし、スポーツ庁の調査によれば、スポーツビジネスの経営者に求められる素養は一般企業の経営者と同様のものであり、MBA などの経営知識の定着が必要だと指摘されたのである。

つまり、スポーツのビジネス化を成功させるためには、競技としてのスポーツを理解している人材よりも、ビジネスのコンテンツとしてスポーツを扱うという発想とスキルのある人材が必要であると指摘されたということである。

また、2018 年には、スポーツ産業の市場規模が組上に載った。わが国のスポーツ産業の市場規模がスポーツ産業先進国であるアメリカの 10 分の 1 にも満たないことが問題とされたのである。そこで、わが国でもスポーツ産業の市場規模を 2025 年までに現在の 3 倍の 15 兆円に引き上げるといった目標が掲げられた。

この目標達成に向けて、官民をあげてスポーツ産業の市場規模拡大の努力が行われている。例えば、スポンサーシップ市場の拡大、IT 技術の積極的な活用、他産業との連携などといった新たな施策を次々に計画・実行されているのである。なお、2022 年のわが国のスポーツ産業の市場規模は約 5.5 兆円程度といわれている。

これらの取り組みの成果もあって、スポーツビジネスの拡大を感じる出来事が多数起きている。そこでの大きな流れのひとつが、バスケットボール、卓球、バレーボール、ラグビーなどさまざまなスポーツのプロ化やセミプロ化の流れである。また、e スポーツの躍進も見逃してはならない。さらに、観客を楽しませることに主眼を置いたさまざまなスポーツイベントの開催も頻繁に行われている。

### 3. 学問としてのスポーツビジネス

ここまで、ビジネスとしてのスポーツへの注目が高まっていること、そしてその成功のために多方面からさまざまな試作がとられていることを説明してきた。それでは、学問としてのスポーツビジネスはどうだろうか。

わが国における学問としてのスポーツビジネスの動

向として真っ先に思い浮かぶことが、大学や専門学校におけるスポーツビジネスやスポーツマネジメントに関係する学部や学科、専攻の設置数増加や講義科目の増加であろう。

これらの基礎となる研究に目を向けてみると、わが国のスポーツビジネスの研究の中心は体育学・スポーツ科学や教育学であり、経営学からのアプローチは多いとはいえない。スポーツビジネスの本場のアメリカでは、経営学と体育学・スポーツ科学の双方からのアプローチが盛んであることから考えても、わが国でも経営学においてこの分野が盛んに議論されることが期待される。

このわが国のスポーツビジネスの研究の中心が体育学・スポーツ科学や教育学であるという現実の背景について、大野貴司 (2010b) は以下のような言及を行っている。

そこでは、「スポーツマネジメントが、スポーツ組織の存続・成長を考えていくための学問であるのならば、それは『スポーツ』のあり方について考えていく『体育学』に分類されるものであり、体育学者の手により行われるべきものである」という考え方が体育学者の中にあると指摘される。そのため、『『スポーツ組織のマネジメント』は、『別世界』に身を置く経営学者が行うというよりも、スポーツ組織の現場にいる人々やその領域に身を置き研究活動を実践している研究者（この場合だと『スポーツ』、『体育』を研究対象とする体育学者）により考えられていくものであるとする視点 (大野貴司, 2010b)」が存在するというのである。

このように、「スポーツマネジメント研究においては、『現場のことは現場のものが一番知っている』と言わんばかりに、体育学者や実務家はその主流を占め、経営学という視角は日陰に置かれてきた (大野貴司, 2010b)」のである。しかしながら、大野貴司 (2010b) が指摘するように、「経営学の観点からスポーツ組織のあり方を考えていくということは、スポーツ組織自体の発展にも、スポーツマネジメント研究自体にも有益であるものと考えられる」のである。

このように、学問間でアプローチの違いはあるものの、ここ何年かでわが国でもスポーツのビジネス化が急速に進んだことを考えれば、ビジネスのコンテンツとしてのスポーツに関する研究が進んでいくことが望ましいであろう。

### 4. わが国の地域社会の現状

わが国を取り巻く課題のうちのひとつに首都圏一極化がある。東京都を中心とした都市部へ人口は流入し、

## 地域ビジネスとしてのスポーツに関する一考察

地方は人口が減少している。最近流行した感染症の影響で東京からの若干の人口流出もあるが、基本的には、地方から東京へという人の流れは続いていくであろう。

少子化も進む地方では、一層の人口減少傾向がみられる。このような問題に直面した地方の企業や自治体の中は、人口減少のあおりを受け破たんする例もみられる。そこで、国はこの課題に対処するため、2014年に「まち・ひと・しごと創生法」を立法化した。

「まち・ひと・しごと創生法」の目的は、「我が国における急速な少子高齢化の進展に的確に対応し、人口の減少に歯止めをかけるとともに、東京圏への人口の過度の集中を是正し、それぞれの地域で住みよい環境を確保して、将来にわたって活力ある日本社会を維持していくためには、国民一人一人が夢や希望を持ち、潤いのある豊かな生活を安心して営むことができる地域社会の形成、地域社会を担う個性豊かで多様な人材の確保及び地域における魅力ある多様な就業の機会の創出を一体的に推進すること（以下『まち・ひと・しごと創生』という。）が重要となっていることに鑑み、まち・ひと・しごと創生について、基本理念、国等の責務、政府が講ずべきまち・ひと・しごと創生に関する施策を総合的かつ計画的に実施するための計画（以下『まち・ひと・しごと創生総合戦略』という。）の作成等について定めるとともに、まち・ひと・しごと創生本部を設置することにより、まち・ひと・しごと創生に関する施策を総合的かつ計画的に実施すること」とされている。

要するに、地方の経済力を押し上げることによって地方創生を果たそうというのである。この地方創生の根拠となる法律が「まち・ひと・しごと創生法」なのである。これは、まちづくりによって地方創生をし、日本経済を元気にしようということであろう。

### 5. 地域ビジネスとしてのスポーツ

このように、わが国では地方の経済力を押し上げることが期待されているわけであるが、そこで主体としての機能を有する存在は複数考えられよう。

ただ、資本主義社会が企業社会として機能していることを考えれば、ここでいう主体となるのは広義の企業であることが望ましいことになる。そこで課題となるのが人口の減少が進む地方で何をビジネスのコンテンツとするかということであろう。

いくらインターネット技術が発達したとはいえ、地域発のビジネスがいきなり大掛かりなことをするのは難しい。この点、スポーツは元々地域社会との関係を重視してきた。

例えば、わが国を代表するプロスポーツであるJリーグは、地域社会との関係を非常に重視してきたことで有名である。Jリーグは1993年に開幕したが、その当初から地域社会に密着するという理念を軸に制度設計を行ってきたとされている。つまり、Jリーグは元々、地域社会と深い関係性を築くことによって発展を遂げようと考えたのである。

これは、他国のプロサッカーが地域に寄り添って発展を遂げてきたことから発想を得たとされている。とりわけ、日本サッカー協会と関係が深かったとされるドイツのサッカー協会が地域社会を軸とした発展を遂げてきたことが大きかったといわれている。

さて、このJリーグの地域社会に密着するという理念を端的に表しているのがチーム名であろう。Jリーグ以前から日本で人気のあったプロ野球はチーム名に企業名を冠し、企業からのスポンサーシップによって発展を遂げてきた。対してJリーグは、発足当初からチーム名に企業名を入れることを認めなかったのである。そのかわりに、地域名をチーム名に入れ、地域とともに発展することを期待したのである。

Jリーグでは、チーム名に入っている地域がホームタウン（クラブの本拠地）となり、そこに住む人々が中心となって、主体的にクラブを盛り上げることを目指したのである。

このJリーグの成功をもとに、その後プロ化の道を選んだプロバスケットボールのB.LEAGUEも地域社会との関係性重視している。

さて、現在のJリーグは、シャレン！を合言葉に地域との関係の深化を進めている。JリーグのHP内、About Jリーグの「ホームタウン活動・シャレン！とは？」には以下のように記されている。

シャレン！（社会連携活動）とは、「社会課題や共通のテーマ（教育、ダイバーシティ、まちづくり、健康、世代間交流など）に、地域の人・企業や団体（営利・非営利問わず）・自治体・学校などとJリーグ・Jクラブが連携して、取り組む活動」であるとされている。続いて、「3社以上の協働者と、共通価値を創る活動を想定しており、これらの社会貢献活動等を通じて、地域社会の持続可能性の確保、関係性の構築と学びの獲得、それぞれのステークホルダーの価値の再発見に繋がるものと考えています。また、Jリーグはシャレン！を通じて、SDGsにも貢献しています」とも記されている。

このように、Jリーグでは各クラブの経営方針として地域ビジネスが課されているのである。さらに、ここからスポーツを地域ビジネスとして捉えるにはSDGsについても理解が必要であることがわかる。

## 6. 企業経営と SDGs

先に、スポーツを地域ビジネスとして捉えるには SDGs についての理解があることを記したため、ここでは簡単に SDGs について触れておきたい。SDGs は、昨今、企業経営において盛んに取り上げられているトピックである。

SDGs は、2030 年までに貧困の撲滅、格差の是正、気候変動対策等の国際社会に共通する 17 の目標と 169 のターゲット、そして 232 の指標から構成され、地球上の誰一人として残さないという理念を掲げている。

ここで特筆すべきは、企業が SDGs に取り組まなければならないというような法的拘束力のあるものではなく、企業の SDGs への対応も義務づけられてはいない点である。

それではなぜ企業は SDGs を重視した経営を行っているのだろうか。その背景にあるものが ESG 投資や ESG 経営である。ESG においては、持続的な企業価値の向上、中長期的な投資、企業と投資家の建設的な対話の促進、無形資産等が重視される。これらは非財務的な情報とされるものである。事業成長のためには財務的情報に加えて、こうした非財務的情報の開示が不可欠であるという考え方が ESG の根底にある。

そこで、非財務的な情報に貢献するもののひとつに SDGs があるとして、企業は SDGs に積極的に取り組んでいるのである。

つまり、企業の SDGs への取り組みは、青木崇 (2022) が指摘するように、「企業の SDGs への取り組みは本業を通じて、社会のさまざまな課題を解決しつつ持続的に成長、発展していくための道標として捉えることができる」のである。同時に青木 (2022) は、「企業が身構えることなく、自らの原点に立ち返り、自社の企業理念と強みを活かして企業価値の向上に向けて取り組むことが SDGs 経営である」とも指摘する。

ここから読み取れる含意は、スポーツそのものを地域ビジネスとして発展させられる可能性があるということだけでなく、地域にすでにあるさまざまな企業がスポーツビジネス企業と多様な形で関係することで SDGs 経営に力を注ぐ企業であることを社会に発信することが可能となるということである。

## 7. おわりに

ここまで記したように、近年のわが国ではスポーツのビジネス化が進んでいる。ここでは、スポーツをビジネ

スのコンテンツとして捉え、スポーツビジネスを推進する人材の必要性が課題としてあげられている。

ただ現実には、競技のプロ化に伴って各地域に 1 チーム以上設置されたものの、経営がうまくいっていないスポーツビジネス企業が多数ある。当然、プロ化する競技が増え、それぞれが各地域に 1 チーム以上設置するようになった現在では、競技間の競争も相まってさらに経営が困難になっているとも聞く。

そこで、本稿で扱った地域ビジネスとしてのスポーツビジネスの可能性が出てくる。経営の自立が求められるプロ化の名の下では、いかに収益をあげるかということが課題となる。観客動員数の増加やグッズ販売などの物販に活路を求めるのはもちろん大事であるが、従来のスポンサーからの広告収入をさらに増やすことも重要である。

このスポンサーからの広告収入についても、広告料を提供する企業がメリットを感じづらいということで地域の小さなスポーツビジネス企業は集めるのに苦勞している。これを例えば SDGs と結びつけることができれば現状は改善していくであろう。

スポーツビジネスにおいては、実践が理論を置き去りにし、実践の中でさまざまな課題が湧き出してきたりしながらも解決策が見つからない現状が続いてきた。本稿によって、これまで位置づけが不明確であったスポーツビジネスに地域ビジネスとしての可能性を見出すことはでき、地域社会との関係が明らかになった。

元来、理論と実践は車の両輪の働きをしてきた。当該分野においては、まずは理論が実践に追いつき、互いに手を取り合いながらスポーツビジネスが発展できるようにすることが今後の課題となろう。

## 参考文献

- 1) 青木 崇：日本企業の SDGs 経営における戦略的事業の特徴と課題、現代社会研究第 19 巻、19-27、2022。
- 2) 足立奈津美、松岡宏高：プロスポーツクラブのプロダクト特性の検討 - 製品間競争に着目して -、スポーツマネジメント研究、第 10 巻第 1 号、59-80、2018。
- 3) 老平崇了：日本型コーポレート・ガバナンスの展望と課題、オイコノミカ、第 46 巻第 1 号、39 - 51、2009。
- 4) 老平崇了：現代企業の経営行動に関する一考察 - 企業の責任・倫理・統治および日本型経営 -、新潟経営大学紀要、第 19 号、95 - 105、2013。
- 5) 老平崇了：スポーツ経営論序説 - 経営学的意義と意味をめぐって -、経営情報科学、第 9 巻第 1 号、20 - 30、2013。
- 6) 老平崇了：企業の本質と企業目的に関する一考察、

## 地域ビジネスとしてのスポーツに関する一考察

- 経営情報科学、第 10 巻第 1 号、26-37、2014。
- 7) 老平崇了：スポーツ団体・組織におけるガバナンス - 社会的責任を視野に入れて -、経営行動研究年報、第 25 巻第 1 号、92 - 96、2016a。
- 8) 老平崇了：スポーツ団体・組織のガバナンス・社会的責任・倫理、経営情報科学、第 11 巻 24-36、2016b。
- 9) 老平崇了：スポーツのガバナンスに関する一考察、日本生産管理学会論文誌、第 26 巻第 2 号、77-82、2019。
- 10) 大野貴司：スポーツ経営学入門 - 理論とケース -、三恵社、2010a。
- 11) 大野貴司：プロスポーツクラブ経営戦略論、三恵社、2010b。
- 12) 大野貴司・神谷 拓・竹内治彦編：体育・スポーツと経営 - スポーツマネジメント教育の新展開 -、ふくろう出版、2011。
- 13) 大野貴司編：現代スポーツのマネジメント論 - 「経営学」としてのスポーツマネジメント序説 -、三恵社。2020
- 14) 大野貴司、齋藤れい編：スポーツビジネス論 - 理論と実態 -、三恵社。2021。
- 15) 大野貴司：スポーツマネジメント論序説 - 理論と実践の統合を可能とするマネジメント理論の構築にむけて -、三恵社、2021。
- 16) 菊澤研宗：日本的な経営学としての経営哲学、経営哲学論集、第 30 集、81 - 83 (統一論題報告要旨)、2014。
- 17) 菊池敏夫：現代企業論 - 責任と統治 -、中央経済社、2007。
- 18) 佐久間信夫、井上善博、伊藤忠治編：地方創生のビジョンと戦略、創成社、2017。
- 19) 奈良堂史：スポーツビジネスの特異性に関する一考察 - 先行研究の検討と論点整理 -、関東学院大学経済経営学会研究論集、第 281 巻、11-20、2020。
- 20) 平田光弘：日本企業の経営理念と経営者、ビジネスレビュー、第 30 巻第 3・4 号、21 - 36、1983。
- 21) 平田光弘：経営者自己統治論 - 社会に信頼される企業の形成 -、中央経済社、2008。
- 22) 平田光弘：次世代経営者の育成と経営者教育、経営教育研究、第 12 巻、第 1 号、1 - 17、2009a。
- 23) 平田光弘：企業競争力創成の礎としての CSR 経営 - リコーグループと東芝グループの事例 -、経営力創成研究、第 5 号、65-78、2009b。
- 24) 平田光弘：産学協同と経営実践学の方法、日本経営教育学会全国研究大会研究報告集、第 59 号、13-16、2009c。
- 25) 平田光弘：真の産学協同を目指して、経営教育研究、第 12 巻第 2 号、iii、2009d。
- 26) 平田光弘：21 世紀の日本企業はどの道を歩むべきか - 社会に信頼される企業の形成 -、経営哲学、第 7 巻第 1 号、6 - 23、2010。
- 27) 平田光弘：経営の“学”を考える、経営哲学、第 8 巻第 1 号、6 - 16、2011。
- 28) 平田光弘：望ましい現代経営者とその経営理念、経営教育研究、第 19 巻、第 2 号、33-44、2016a。
- 29) 平田光弘：社会責任経営と経営者行動、経営行動研究年報、第 25 巻第 1 号、5 - 9、2016b。
- インターネットサイト
- 30) J リーグ公式 HP：ホームタウン活動・シャレン！とは？ <https://www.jleague.jp/aboutj/hometown/> (2022/08/01 閲覧)

(受理 令和 6 年 3 月 19 日)