

はじめに

本書は現在の勤務先大学における学部や大学院における講義、あるいは所属学会における既発表の論文をもとにしているが、一般の読者や研究者にも何らかの示唆があるのではと自負している。

小学校から高等学校までの教育は、法規としての性質を持つ学習指導要領に基づいているが、大学教育においてはそうした拘束力のある教育上の指針は存在しないとよい。大げさな言い方になるが大学は知そのものを生み出す学術機関であり、あらかじめ決められ体系化・定型化された知識を伝達するだけの場所ではない。その意味では大学の授業内容は講義担当者の大学教員の問題関心にかなり影響を受けるし、ある程度まで個性的であってしかるべきと考える。

何を言わんとしているかという点、本書は現代のスポーツビジネスについて、スタンダードな基礎知識に言及しつつも、いくつかの社会科学上の概念をスポーツにおけるビジネスという現象にあてはめ、著者なりの解釈を展開しているということである。読者諸賢におかれては批判的に読んでいただきたいところである。

本書の構成は、第1章から第6章は基礎編、第7章以降は応用・発展編という位置づけである。応用・発展編については、読解の参考になるよう各章の冒頭の囲みの中で執筆意図を記載した。また、応用・発展編は著者の発表済み論文を大幅に加筆・修正したものである。大学の教科書は何より研究の成果を反映してしかるべきという考えに基づいている。その意味では現代のスポーツビジネスについてエッジの効いた論考であると自負している。ご笑覧いただければ幸甚である。

なお、サブタイトルの「越境する身体」の意味については、本書を通読して察して頂くとして、ここでの解題は省略する。

最後に、出版情勢が厳しい中、本書の出版企画を引き受けてくださった(株)大学教育出版企画担当の佐藤宏計氏に感謝申し上げます。

初出一覧（応用・発展編 第7章～第13章）

第7章

「スポーツビジネスの本質に関する身体論的視点からの考察」（2020年）
実践経営学会編『実践経営』第57号、pp.123-132.

第8章

「スポーツ言説の特徴とスポーツ産業のイノベーションの関係について」
（2019年）
実践経営学会編『実践経営』第56号、pp.135-144.

第9章

「スポーツにおけるビジネス構築に関する原理的考察」（2025年）
実践経営学会編『実践経営』第62号、pp.151-157.

第10章

「スポーツメーカーの成長戦略における事業ドメインおよびビジネス言説の
変容について」（2022年）
実践経営学編『実践経営学研究』Vol.14、pp.149-156.

第11章

「わが国スポーツビジネスの近年の動向と展望に関する考察～身体性および
テクノロジーを中心に」（2021年）
実践経営学会編『実践経営』第58号、pp.103-113.

第12章

「スポーツメーカーの多角化戦略におけるテクノロジーのスピノフに関する
序論的検討」（2022年）
実践経営学会編『実践経営』第59号、pp.83-91.

第13章

「スポーツブランドとラグジュアリーブランドの協業に関する考察」（2025
年）
実践経営学会第68回全国大会報告論文

※第12章および第13章の元になった研究については、科学研究費補助金
（基盤研究C）の研究助成を受けた（課題番号：22K11487）。

現代のスポーツビジネス
—— 越境する身体 ——

目次

はじめに	i
------------	---

[基礎編]

第1章 スポーツビジネスとは何か	3
------------------------	---

1. ビジネスのはたらき 3
2. スポーツをビジネスにする 4
3. フィットネスクラブのビジネスなど 8
4. 第1章のまとめ 10

第2章 スポーツビジネスにおける経営戦略	11
----------------------------	----

- はじめに 11
1. 経営戦略とは何か 11
 2. アンゾフの成長戦略の枠組み 13
 3. 戦略を策定する際の思考の枠組み～SWOT分析のあらまし 17

第3章 スポーツビジネスと競争戦略	19
-------------------------	----

- はじめに 19
1. 市場の一番手を目指す 20
 2. ニッチ市場で生き残る 21
 3. 競合相手は誰か 21
 4. ビジネスウェア市場への参入と競争 22

第4章 スポーツビジネスにおける経営資源	24
----------------------------	----

- はじめに 24

1. スポーツビジネスの経営資源	24
2. 有形資源	25
3. 無形資源	28
4. 人的資源	33
5. 貨幣的資源	33
第5章 競争戦略と資源戦略～デサントの事例	36
はじめに	36
1. 株式会社デサントの歩み	36
2. アディダスショックから韓国市場へ	37
3. 韓国市場での成功要因	38
4. デサントその後の状況	40
第6章 スポーツビジネスのグローバル化	42
はじめに	42
1. サービスの輸出（コンテンツの輸出）	42
2. ライセンシング（licensing）	46
3. フランチャイジング（franchising）	47
4. 合併会社と海外子会社	47
5. 国際的な企業買収	48
6. 多国籍企業におけるシナジー効果	51

[応用・発展編]

第7章 スポーツビジネスの本質と展望	55
1. はじめに	55

2. スポーツビジネスの本質をとらえる視点	56
3. 身体論からのアプローチ	59
4. 拡張される身体	67
5. 第7章のむすび	73
第8章 スポーツ産業のイノベーション	77
1. はじめに	77
2. イノベーションの阻害要因としてのスポーツ言説	80
3. スポーツ言説とスポーツ産業のイノベーション	83
4. 持続可能性言説としてのスポーツとイノベーションの可能性	88
5. 第8章のむすび	94
第9章 スポーツビジネス構築の論理	99
1. はじめに	99
2. 囲い込みと排除の論理	100
3. 脱分化と新結合の論理	101
4. スポーツビジネスにおける新結合	104
5. アシックスとミズノとデサントの事例	106
6. スポーツビジネスにおけるメンタル・モデル	109
7. 第9章のむすび	111
第10章 スポーツメーカーの成長戦略における事業ドメインの変容	114
1. はじめに	114
2. スポーツメーカーの事業ドメインの変容	115
3. 事業ドメインと経営者のメンタルモデル	120

4. おわりに	121
第11章 スポーツビジネスとテクノロジー	124
1. はじめに	124
2. いわゆるスポーツテックの概要	125
3. 身体知のリソース化	127
4. 身体知のプロダクト化	130
5. スポーツテックと身体の拡張性	134
6. おわりに	135
第12章 スポーツメーカーの多角化戦略におけるテクノロジーのスピノフ	138
1. はじめに	138
2. 研究手順と具体的イメージ	142
3. スピノフ事例と解釈	145
4. まとめにかえて～暫定的な考察	153
第13章 スポーツブランドとラグジュアリーブランドの協業	157
1. はじめに	157
2. スポーツブランドとラグジュアリーブランドのコラボ事例	158
3. おわりに	164

[基礎編]

第1章

スポーツビジネスとは何か

この章では、スポーツビジネスという語句を「スポーツ」と「ビジネス」に分けて、スポーツビジネスについてのイメージを持つことにしよう。

1. ビジネスのはたらき

ビジネスとは何かと問われると金儲けという答えがかえってくることが多い。

しかし、そもそもビジネスとは、そのままでは使用に耐えない素材に手を加えて、生活や社会に多様な価値をもたらすはたらきであると本書ではとらえる。

たとえば山林に生えている木は、切りだして、運搬して、加工・デザインして…という手間暇を経て、家具という生活に役立つものになる。言い換えると、山林に生えている木は多様な手間暇、つまり価値を付与する行為を経て、生活に効用をもたらす財に変換される。

そのままでは使用に耐えない素材に対してどれだけ価値を付与して社会的な効用を生み出せるかは、その国や社会の物的な生産力あるいは経済力の水準を決定する。

個人や社会や国の経済力の水準を見るには、保有している貨幣や不動産などの物的財産の量のみならず、どれだけ価値を生み出せるかという付加価値の生産力を見るのが重要である。経済成長や経済力を比較する指標として、GDP（国内総生産）が使われるのは故なきことでない。この生産力とは付加価値の生産力のことである。

先の家具の例について、家具をこしらえる側の目線（企業視点）に立って言

い換えてみると、まず、こういう家具を作って高く売りたいとか、社会に貢献したいみたいな意図や理念があって、山林に分け入って素材を探す。一人で木を伐採、運搬するのは困難なので、協力してくれる業者を雇う。そして、意図や理念を実現できるように、加工・デザインして店舗に陳列する。家具を作るのは得意でも販売は苦手な場合、営業マンを雇ったり、販売代理店を提携したりして最終的に消費者（顧客）に自慢の家具を届けることになる。さらに、付け加えると販売代金が入金される以前に、素材や運搬代金や店舗の賃借料などが準備されていなければ、銀行から借りたり、手形を振り出して借金する必要がある。

この例をもう少し一般化して整理すると、まず、こうしたい、ああなりたいたいという「経営理念」があって、それを実現するために必要な資金調達をして、素材を探し、素材に付加価値をもたらす組織や個人と連携し、顧客にとって価値のある製品を作り、販売する。同時に社会に価値をもたらしながら自分の利益を得る。

このように「経営理念にもとづいて、企業組織の内外のメンバーと連携して、顧客にとって価値ある製品を創造し、自身も利益を獲得する営み」がビジネスというものである。

ここで注目すべきは、ビジネスの本質は金儲けにあるのではなく、何よりも付加価値を創造するための仕組みづくりにある。

もちろん、利益の意義は軽視すべきでないことは当然である。

(ビジネスの形をわかりやすく表現したビジュアル・ツールとして、ビジネスモデルキャンパスというものが用意されている。第7章第1節参照)

2. スポーツをビジネスにする

スポーツは何より身体活動である。私たちは日常生活の中でさまざまな身体活動を行っている。スポーツはある特定の身体活動をデフォルメしたものである。

デフォルメ (*deformér*) とは、美術用語であり、造形美術などで対象や素

材の形態を意識的に変形して表現することをいう。写真でいえば、魚眼レンズや超広角レンズを使って強烈な遠近感を創り出し、被写体を誇張して撮影する方法を指す。本書では、日常動作の一部を誇張して抽出・体系化する行為としてのスポーツを定義づけるためにデフォルメという語句をあてている。

そして、スポーツビジネスとは何かを定義づけるならば、「デフォルメされた素材としての身体活動に付加価値を施すビジネスとしての営み」ということになる。このデフォルメされた身体活動に付加される価値の態様によって、多様なスポーツビジネスが生まれる。

たとえば、普段の日常生活の中で高速で飛んでくるボールをつかむ動作はあまりないだろうが、こうした身体活動がデフォルメされて、高速で飛来してくるボールを安全にキャッチする捕球という行為に特化した道具、つまりグローブを作成・販売するというビジネスが生まれる。スポーツを「する」には何らかの道具用具が必要になる。スポーツはデフォルメされた身体活動であるがゆえに、その現実的な発現は極端な身体活動になりがちである。極端な身体活動をせざるを得ない身体そのものを保護し、身体活動の外縁を拡張するために（つまり、高速で飛来するボールを安全確実に捕球できるよう、より速く走れるよう、より高く飛べるよう、身体活動の可能性を拡張するために）道具用具が必要になってくる。そこでこうした要請に応える製品を生み出す行為がビジネスとして生成するようになる（企業としては、いわゆるスポーツメーカーが登場することになる）。

デフォルメされた身体活動であるスポーツに対しては多様な価値が生み出される（付加価値の創造）。身体活動そのものの審美的価値であるとか、闘争本能を喚起・満足させるとか、身体そのものが強靱になるとか、おそらく精神力が身につくとか、枚挙にいとまがない。

ビジネスの本質は付加価値を創造するところにある。この価値が創造されるという側面からスポーツビジネスの特徴をみてみよう。付加価値は同時に顧客価値でなければならない。（作られたモノは買われなければならない）さもないとビジネスとしての継続性が失われてしまう。

球技でも格闘技でも何でもよいのだが、鑑賞して楽しめる、興奮を味わえ

るスポーツ競技があるとする。この非日常的ともいえる興奮を創り出せる競技には主催者がいるとして、その主催者は何を考えるだろうか？

こんなに見て楽しめる競技なら、競技場を柵で囲って、入場料を支払わなければ鑑賞できないようにしてやれば多額の入場料収入が見込めるはずである。これこそがスポーツビジネスの原型ともいえるものである。競技場を柵で囲うこと自体が、料金を払わないと鑑賞できないという意味で、競技自体に希少性という価値を持たせることができる。言い換えれば、競技場を柵で囲うことで、競技を鑑賞する権利を創出することができる。権利の対価が入場料ということになる。スポーツビジネスには権利ビジネスとしての性質がある。

スポーツビジネスを「みる」「みられる」身体をめぐるビジネスとすると、「みる」人数が多いほど入場料のような収入が多く得られる。さらに、競技の現場から遠く離れた場所にいる人間にまで競技の様子を伝えることができれば大きな収入源になる。テレビやラジオなどの放送媒体やスポーツ新聞などがスポーツに関連するビジネスとして発達することになる。

より多くの人々にスポーツ鑑賞の機会を与えて収益を拡大したいという競技の主催者の思惑と、現場には足を運べないけれど、遠隔地から競技の様子を見て聴いて楽しみたいという顧客ニーズが合致すればそこにビジネスが生まれる。

テレビなどの放送事業者はプロスポーツチームあるいはリーグに対価を支払って放映権という権利を入手し、スポーツコンテンツ（競技）を仕入れ、編集し、放送する。放映権そのものはチームあるいはリーグによって設定された権利である。わが国のJリーグとプロ野球を比較すると、Jリーグの場合、放映権（公衆送信権という）はすべてリーグに帰属するとされている（Jリーグ規約第119条）。プロ野球の場合、放映権（放送許可権という）はリーグではなく各球団に帰属し、それぞれのホームゲームについて、ラジオ放送、テレビ放送、有線放送、インターネット放送などを利用した公衆送信を許可する権利を持っている（プロ野球協約第44条）。放映権がリーグに帰属するか各球団・クラブに帰属するかはリーグと各球団・クラブとの力関係に依存するところもあるようだ。

権利ビジネスについては他にスポンサー権というものがある。スポンサー権とは、企業や個人がスポーツイベント、チーム、文化活動などに資金や物資を提供（スポンサーシップ）することの対価として得られる権利の総称である。プロスポーツチームの側では、ユニフォーム、スタジアムなどでロゴや企業名、商品名を掲示する広告・露出権を設定して企業等に販売する。また、スタジアム・アリーナ、イベント名に企業やブランドの名称を冠する権利を設定して販売する。これをネーミングライツ（命名権）という。

もちろん、権利ビジネスが成り立つ前提として、競技自体が鑑賞に値するものでなければならない。そこで提供される価値は、「面白さ」「興奮」「感動」「熱狂」といった非日常的な経験である（「経験価値」）。

野球やサッカーのような対戦型の競技の場合、特定のチームがいつも一人勝ちしているとゲームが面白くなるので、プロのスポーツリーグはリーグに所属している各チームの実力がなるべく均衡して白熱した試合を展開できるよう、いろいろな手段を講じている。いわゆる「戦力均衡」という考え方である。一部二部とかに分けているのも戦略均衡の実現に役立っていると思われる。

個々のプロスポーツチームは高額の移籍金を払って、有名選手を雇用する傾向にある（移籍金は選手の所属チームに支払われる）。チームの競技力向上や広告塔としての役割への期待からである。有名選手の獲得をめぐる各チームが競争し、移籍金が高額になることがある。これが行き過ぎるとチームの財政破綻につながる。実はプロスポーツチームというのは、たいていの場合、株式会社という営利組織の形態をとっている。債務超過におちいると、株式会社としての体裁を保てなくなる、つまり倒産するのだが、倒産はチーム自体が存続できなくなることを意味する。そこで、リーグとしてはリーグを構成するチームの株式会社に対して、経営上の収支がバランスするよう規制を設けていることが多い。これを「フィナンシャル・フェアプレイ」(Financial Fair play)という。プロスポーツチームたるもの、競技のみならず財政運営についてもフェアであれということである。このようにプロのスポーツチームは、競技力の向上以外にも経営組織（営利法人としての株式会社）としての財

務的健全性を維持することが必要になる。

また、放映権収入等をリーグが一括して管理し、各チーム・クラブに配分するレベニュー・シェアリング (Revenue Sharing: 収入配分制度) という仕組みがある。Jリーグは欧州のリーグにならってこの制度を導入している (Jリーグ規約第 122 条)。米国大リーグ (MLB) やアメリカンフットボール (NFL) も同様の取り組みを行っている。レベニュー・シェアリングは資金配分の面からクラブ間の戦力均衡を図る仕組みで、個々のチーム・クラブの重要な収入源になっている。(プロスポーツチームの収入源については第 4 章第 5 節参照)

3. フィットネスクラブのビジネスなど

スポーツはデフォルメされた身体活動であり、この基本的な性質を基礎として多様なスポーツビジネスが生まれる。デフォルメされた身体活動を支えるに足りる身体を作り上げなければならない。身体能力そのものを向上させたり、身体活動の水準を計測するビジネスも生まれる。デフォルメされた身体活動を支える身体そのものにリーチするのが、たとえば、フィットネスクラブのビジネスである。

フィットネスクラブにおいては (健康を含めた) 身体能力向上のみならず、審美的な観点から身体を改造することがメニューとして提供されている。この場合、身体とは何らかの動作や活動を行う主体ではなく、他者から見られる、鑑賞される客体として存在する。「する」身体というより「みられる」身体という言い方が当てはまる。やや大げさに言えば、人類の歴史において、人間の身体は活動の主体という意味とともに、鑑賞の客体としてあった。筋肉質で均整のとれた美しい身体、鑑賞者に美感を喚起させる身体を作ることには貢献するのがフィットネスクラブのビジネスである (このように考えると、健康や美容、ファッションもスポーツビジネスの範疇に入る可能性がある。(ファッションとスポーツビジネスの関わりの一例として第 13 章参照)

フィットネスビジネスは、「する」身体のみならず、「みられる」身体を創り

出すビジネスであるが、この「みられる」ことを独自に解釈して成功したビジネス事例がある。

米国発祥のカーブスは女性専用のフィットネスクラブである。フィットネスクラブは大抵どこでもそうであるが、同一のフロアが男女混合で利用されている。しかし、カーブスは、自分が痩身（ダイエット）のために努力する姿を男性にさらされたくないと感じる女性が大部分であるという気づきに基づいて、女性だけの気兼ねのいらぬフィットネス環境を提供して成功した。「みられる」身体を独自に解釈して成功した事例である。

性別に関係なく、ダイエットの成果として（自分なりに）完成された身体を異性に見せることは躊躇なく受け入れるにしても、身体を完成させるプロセスは隠しておきたいということなのだろう。

もっとも、独自に解釈といっても何か特別な思考の結果というよりは、フィットネスの現場で感じていた異性の目にさらされて恥ずかしいという素朴な感情を無視せず、顧客ニーズとして認識してサービス化したものであろう。消費者に接することが多いサービス産業においては、利用者や従業員などの素朴な感情を無視できない。ジェンダーレスが時代の流れであり、それに即した製品・サービスの開発が相次いでいるが、あえて性差を意識して成功した逆張りビジネスといえる。

さて、身体活動はいうまでもなく観念的なものではなく、立体的で空間を占める現実的な存在である（観念的な身体活動ともいえるeスポーツについては第7章第4節参照）。要するに、デフォルメされた身体活動としてのスポーツには「場」が必要不可欠である。したがって、スポーツの場所づくりもビジネスの対象になる。スポーツによるさまざまな価値を生み出す具体的な場所として、スタジアムやアリーナが必要になる。（スタジアム・アリーナについて第4章第2節、第7章第4節参照）

4. 第1章のまとめ

以上のようにスポーツとはデフォルメされた身体活動であり、身体活動には「する」「みる」「測る」「拡張する」など、位相を異にするさまざまな実践を伴う複合的な性質がある。それぞれの実践が身体活動に何らかの価値を与えて（「する」に耐える価値、「みる」に値する価値など）多様なスポーツビジネスが成立する。人間の身体活動を素材として付加価値を創造し、マネタイズする（収益化する）営みがスポーツビジネスともいえる。

第2章

スポーツビジネスにおける経営戦略

はじめに

第2章から第5章にかけて、スポーツビジネスにおける経営戦略を扱う。経営戦略論については競争戦略論と資源戦略論という領域があるが、理論よりも事例を多く挙げているのでイメージをつかんでほしい。

また、経営学の2大領域といえば戦略論と組織論であるが、本書ではスポーツビジネスの本質を扱うという観点から、もっぱら戦略論的な視点に重きを置いており、一部、必要な限りで経営組織に言及する。

1. 経営戦略とは何か

経営戦略とは、組織と環境との関わり方を将来志向的に示す構想をいい、組織の構成メンバーの行動指針となる。少し言い換えると、組織を取り巻く環境の変化に合わせて、組織の存続と拡大を将来にわたって可能にするような経営の方針をいう。企業を含むあらゆる組織は、周囲の環境変化（ここで環境とは組織を取り巻く、政治、経済、社会、文化等あらゆる領域を指す）に合わせて、自己の立ち位置を決めることで組織の維持と拡大を図る。その立ち位置を経営戦略（以下、単に戦略と表記する）という。

このように戦略とは、組織と環境との関係性の定義に関わるものであるが、戦略的な考え方というのは組織のみならず、個人も日常的に行っている。周囲の人間関係のあり方によって個人のスタンスを変えたり、変えなかったり、社会経済環境の変化が予想されるのでキャリアアップを図ったりなど、個人レベ

ルでも戦略的発想やそれにもとづく行動選択をしている。やや大げさな言い方をすれば、個人レベル、企業レベル、社会レベル、国家レベルの戦略が太古の昔から積み重なって現在があるということになる。戦略とは何かを学びたいければ、歴史的事象あるいは個人の生活体験の中から、主体（個人、組織）と環境との関係性という視点をもって、さまざまな事例にふれることが有益である。

組織の例として企業を取り上げると、ある企業が海外市場に進出したとして、当該進出先の国が開発途上国で国全体の所得がそれほど高くないとする。経営を取り巻くこのような環境においては、低コスト低価格の製品を生産・販売しようという方針が成り立つ。国全体の所得が低いということは、生産のための人件費も安くて済むからである。

逆に、所得の高い国に進出する場合、人件費は高くつくが、高品質高価格の高い製品が売れる可能性があるので、生産のための工場を作るよりは販売市場にふさわしい高価格帯の製品を作るという方針が成り立つ。

スポーツビジネスに関連した例をあげると、2000年代以降、わが国のスポーツウェアメーカー各社は、こぞってアスレジャー市場に参入した（アスレジャーとはスポーツウェアをスポーツ場面以外での日常生活の場で着用する習慣をいう）。スポーツの場面のみならず、日常生活の中でスポーツウェアを着用する人口が増えたからである。このような市場環境の変化に対応して、スポーツウェア各社は日常着にふさわしい機能性とデザイン性を兼ね備えた製品の生産・販売という方針をとった。

プロスポーツビジネスでは、Bリーグの例がわかりやすいかもしれない。コロナ禍の中で、スポンサー企業の業績が低迷し、スポンサーを降りる企業が多くなることが懸念された。プロスポーツにおけるスポンサー収入は、入場料収入や放映権収入と並ぶ大事な収入源である。（収入の種類については第4章第5節参照）スポンサー企業の立場からすれば、自社の露出（宣伝）を高めるためにスポンサー料という広告宣伝費を負担している。通常、企業の業績が低迷すると、真っ先に削減対象になるのは広告宣伝費であるから、スポンサー収入を受け入れるプロスポーツ側にこうした懸念が生まれる。ちなみに戦略を考える場合の環境とは、客観的に数値情報などでとらえられるものだけではなく、