

① スポーツとビジネスの歴史

【産業革命とスポーツ】

スポーツが人間の生活に必要な財貨を生産する営みとして、広く社会に認められるようになったのは、産業革命を経て、社会に高度な分業の仕組みが発達する頃からである。富の増大と平準化は、それまで社会の一部の有力者のパトロネージ(庇護者ぶった振る舞い)によってコントロールされていたスポーツを、自由主義経済のもとに引き出すことに成功し、スポーツをめぐっての資本の集中と蓄積が明確になってくるのである。

産業革命は18世紀後半のイギリスで始まり、近代スポーツもその多くが当時のイギリスで誕生した。近代スポーツは常に卓越を追求する文化(ある意味資本主義社会を象徴するもの)であり、そこに新興資本家の投資の目が向けられるのは、自然の成り行きだったと考えられる。しかしそのことが如実に現れるのは、その後のアメリカ社会でのことである。イギリスを中心としたヨーロッパ社会では、スポーツへの私的投資というより、むしろスポーツクラブという一種の共同体の経営に経済活動の主眼が置かれた。これに対して、伝統的な共同体の枠に縛られることのないアメリカでは、スポーツという商品それ自体がもつ交換価値を高めることに集中できたということである。こうした背景の中で、アメリカでは有力なスポーツ企業と興行師が続出することになる。

【スポーツビジネスの萌芽】

正確にスポーツビジネスのイノベーターとして分類され得るかどうかは別として、本格的なスポーツビジネスの時代を迎えるまでの導入部で主要な働きをした人物に、ウィリアム・フルー(William Fuller)とマイケル・フェラン(Michael Phelan)の2人の名が挙げられる。フルーは1824年、南カリフォルニアのチャールストンで、ボクシングを壮麗なショーとして売ることになった。一方、フェランは1846年、ニ

ューヨーク市でビリヤードサロンを開業し、当時の男性バチエラー(bachelor: 独身)文化を背景に、自らのプレイ技術と設備を売ろうとした。これらはまだ、個別のスポーツイベントや地方の出来事に限定されたものではあったが、他のエンターテインメントビジネスの手法や一般的な製品・サービスのマーケティングテクニックが、彼らの手によって積極的に導入されたという事実が残っている。

スポーツビジネスが中世的な商人資本主義から完全に脱却して、近代的な産業資本主義に移行したかどうかの判断は、スポーツの生産手段を継続的に所有し得る組織(特に私企業)の存在がかなり明確になる必要がある。その意味では、スポーツビジネスの萌芽が正式に観察されるようになるのは、野球の商業化が始まる1850年代後半からである。1858年、ファッションコースで行われたニューヨーク対ブルックリンのオールスター戦シリーズで初めて入場料が請求された。以来、入場料の徴収は、費用の充当と選手への支払いの手段として確立していく。南北戦争の終わり頃までには野球選手たちは入場料の分け前を要求するようになり、野球が広くプロフェッショナルなものになる。そして1869年には、世界初のスポーツ企業として、シンシナティ・レッドストッキングスが創設される。これを契機に、野球が商売になると見越した各地の富裕者たちが続々とプロ球団を設立した。1876年にナショナルリーグが産声を上げ、現在のアメリカ大リーグ(Major League Baseball: MLB)の基礎が築かれる。また同年、このリーグの設立に貢献したスポルディング(A.G. Spalding)が800ドルの資本金によってスポーツ用品を製造する会社を設立している(岸野雄三ほか編『最新スポーツ大事典』大修館書店、1987、1124)。

イギリスで産業革命が始まった頃は、日本はまだ封建社会であった。もちろん、当時、日本固有のスポーツ文

化に今日的な経済活動の素地が全くなかったのかといえ、そうではない。勲進相撲が庶民の娯楽とマッチし、営業本位になるのは元禄時代からであったと伝えられるし、剣術などの武術が実用の術から離れ、武士たちの生活を支える重要な教育商品となり始めたのもその頃からである。しかし、日本でのスポーツビジネスの実際上の萌芽(私企業としてスポーツの価値を組織的に創造し、増大させるような行為)は、アメリカから約1世紀近く遅れたと考えるのが妥当であろう。

明治を迎えると日本でも近代スポーツが相次いで輸入されたが、特に金銭的利害と強い関係をもったスポーツといえ、近代競馬である。それまでの神事としての競馬を一変させ、幕末から明治初期にかけての横濱で、すでに馬券が発売されていたという。明治後期になると野球などの球技スポーツがあちこちで実施されるようになり、その用品需要に応える形で、水野兄弟商会(現ミズノ)が1906(明治39)年に大阪で創業する。その後の大正から昭和初期にかけては、日本でもスポーツ産業の業界組織化が盛んに行われた時代である。

1926(大正15)年に財団法人大日本大角力協会(現日本相撲協会)が文部大臣の許可を受け、相撲興行が公にビジネスとして認められる。また、1934(昭和9)年には讀賣新聞社社長(小堀松太郎)が大日本東京野球倶楽部(現巨人軍)を設立し、その2年後には日本職業野球連盟が誕生する。さらには、元大相撲関脇の力道山が1953(昭和28)年に日本プロレス協会を設立し、今日の格闘技ビジネスの草分け的存在となる。この間、スポーツ用品企業も数多く登場し、メーカー、卸、小売りの3層の分化と明確化が始まり、スポーツ産業としての体制が整い始める。

なお、日本におけるスポーツビジネスの導入期には、一方で私的投資以上に公的投資が大きな役割を演じた点も見逃すことはできない。明治時代の競馬は射幸性の強いギャンブルスポーツにすぎず、その弊害もあって馬券発売が一時禁止されてしまうのであるが、1923(大正12)年に競馬法が制定され、勝馬投票券の発売が公認される。これは、その純益金がスポーツのみならず

地方自治体の財源に大きく寄与することを見越してのことである。その後、自転車競技法(1948、昭和23年)、モーターボート競走法(1951、昭和26年)なども制定され、いわゆる公営競技の基礎がこの時代に築かれた。このように、日本のスポーツビジネスは一部のスポーツで公的利潤の追求という特異な側面をもちつつスタートしたのである。【スポーツビジネスの制度的発展】

スポーツビジネスの発展は、1スポーツ企業ないしは1人の興行師が採用するミクロなマーケティングテクニックなどによってのみもたらされるものではない。マクロな外部要因(社会的要因)の影響が大きい。それは市場の成長であり、テクノロジーの変化である。

1880年代はアメリカへの移民が最高潮に達する(人口爆発)の時期である。併せて東部から西部への移住、都市部への人口集中、といった人の動きが市場の成長につながり、1880年から1920年の期間に、非農場労働者の年間所得は急速な割合で増加する。スポーツはこうした発展からの恩恵を受け、産業収益性はこの40年間に一気に増大する。1879年にはたったの86企業しかスポーツ用品を製造していなかったが、1921年には152社にまで増えた。同時期に製造された製品の総価値は、1879年の150万ドル強から1921年には3,470万ドルにまで増大した(United States Department of Commerce: Bureau of Census of Manufacturers, 1924)。1901年にはアメリカンリーグが生まれ、野球ビジネスが本格化する。また、1917年のナショナル・ホッケーリーグ(National Hockey League: NHL)の発足を皮切りに、他のスポーツも活性化される。

こうした市場の成長を後押ししたのが、生産能力、流通とコミュニケーションにおける革命である。大陸を渡る輸送ネットワーク(鉄道線路)が1880年代に完成した。1890年代には長距離通信ラインが開発され、電話が重要なビジネスツールとして台頭した。1890年代終盤には、野球用品を製造するためにベルトコンベヤー方式が採用されるなど、製造業者の生産能力が飛躍的に拡大する。また、1885年から1905年にかけては値段が安く誰もが買える「10セント雑誌」なども出現し、低コス

トでのスポーツ用品の広告が可能となる。これらにより、スポーツ企業は、生産や流通の単位あたりコストを下げる(規模や範囲の経済性)ができるようになり、競争優位性を獲得することができるようになった。1913年ウィルソン社(Wilson)が創設され、スポルディング社を凌駕する競争優位性を獲得することをねらいに、他企業を盛んに買収し始める。これに触発されて、アメリカ国内のスポーツ産業にM&A(Merger and Acquisition: 企業の合併・買収)が一般化することになった。

一方、日本でスポーツ産業の需要が拡大するのは、1960年から1990年の30年間である。1964(昭和39)年の第18回オリンピック大会(東京)開催は、日本の高度成長を象徴する出来事であった。これをきっかけに、様々なスポーツに関心が集まるようになり、1966(昭和41)年に新しい格闘技としてキックボクシングがビジネスに参入したり、1970年前後にはボウリングブームが起こったりした。ボウリングはブブド(ブド: 一時的熱狂)型の流行に終わるが、国民の手軽な「するスポーツ」として受け入れられ、全国各地にボウリング場が乱立する盛況ぶりをみせた。

1979(昭和54)年には、日本オリンピック委員会(JOC)の「がんばれ! ニッ

ポン」キャンペーンが始まり、選手強化のための資金を集める画期的システムとして内外の注目を集めることとなった。現在ではシステムそのものが崩壊の危機に瀕しているが、これがその後の本格的な肖像権ビジネスに火をつけたことになる。そして、これに歩調を合わせるかのように、企業がトップ選手やトップチームを所有し、自社の宣伝広告媒体として活用する日本独自の仕組みが確立していくのである。

1980年代は、日本でフィットネスクラブ(fitness club)がもてはやされた時期である。日本でスポーツビジネスという用語が使用されたのは、まさに、このアメリカから輸入(1960年代後半)された新しいスポーツ商品(当初は「アスレチッククラブ(athletic club)」とか「ヘルスクラブ(health club)」と呼ばれていた)の成長がきっかけである。この時期、日本人のライフスタイルが明らかに変化した。単なる生涯スポーツへの関心だけでなく、ファッションブルな身体活動のプログラムが求められるようになったのである。プール、トレーニングジム、スタジオというフィットネスクラブにおける「三種の神器」を基本とした複合型施設がそれとベストマッチし、全国の都市部に建設されるようになった。この時のリーダー企業がビー

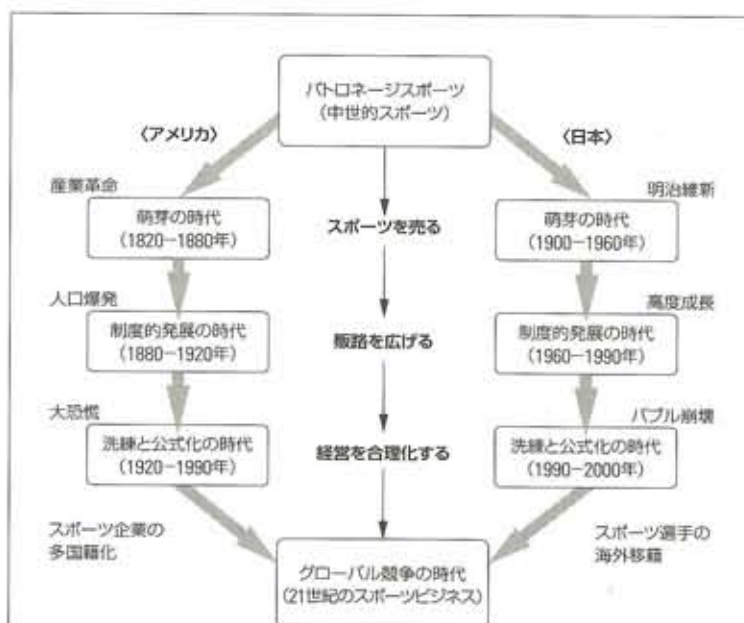


図1 スポーツビジネスの発展段階モデル：日米比較
スポーツを売る時代からその販路を広げる時代へ、そして経営を合理化する時代へと推移するが、影響を与えた社会的要因の違いにより日米間で年代の区切りが大きくなりがちである。