２．新結合：スポーツ史における企業家精神

ド・モントフォート大学教授　ディルウィン・ポーター

> コースで「発見された」、もしくは盗まれたゴルフボールを販売している少年たちの行為は若干迷惑となってきた。……特価品探しにおいてわんぱく少年のゴルフボール販売者をひいきにすることを、多くのゴルファーがためらわないのは公然の秘密である。
>
> ――『スポーツ・ディーラー』1931 年 8 月号、83 頁

業界誌からの上記レポートが示すように、スポーツはおそらく、企業家の流儀で行動する機会を生み出す、市場的な活動である。さらにいえば、企業家精神とスポーツには多くの共通点があるということである。相手に勝る優位性の確保によって支配が達成されるという競争環境において企業家精神が生じまたスポーツも行われる。企業家精神及びスポーツにおいては、成功・失敗のいずれの場合も狙いを定め、つかみ取り、そして奪い去るという機会を伴うものである。それらは、定義することより認識することの方がより簡単であるという点でも類似している。「小規模業者、自営の職人、投機的な冒険家、そして全く新しい技術や産業の創始者と同様にイノベーターや改良者すべて企業家とみなされる」[1]という認識がこれまであった。

そうした、経済学者によって好まれた定義は、時代を経てもそれほど変化してきたものではない。18 世紀の経済学者によって市場の効率的な運営に関して特定の機能を与えられ、主にイノベーターやリスクテイカーとして企業家が定義されたのは、20 世紀中頃になってのことであった。それなのに経営史家たちは、今日では個人レベルというよりは組織的なものに着目する傾向にある。彼らの関心になっているのは、企業家のように行動する能力を開発するために、企業が自身をどのように組織化するのか、という問題である[2]。

一方でスポーツマン／スポーツウーマンに関しては、かつて彼／彼女らが身につけるもので直ちに認識できたほどである。今日では多様な形のスポーツウェアがレジャーウェアとして採用され、自信を持ってどちらがどちらと結びつけることはもはやできない。これは、一旦は他のレジャー活動から分離したスポーツの境界が不鮮明になってきていることの一つの現れである。

こうした状況において「スポーツ」は、サッカーからスケートボードまで、また空手から「フィットネス運動」まで、広範囲の競技及び／あるいはレクリエーション活動を表すために、しばしば、かなり大まかに使われている。欧州評議会（Council of Europe）のスポーツ憲章（1992 年）がこうした傾向を象徴的に示している。それはスポーツを、「気軽にあるいは組織的に参加することより、体力の向上、精神的充足感の表出、社会的関係の形成、あらゆるレベルでの競技成績の追求を目的とする身体活動の総体」と定義した[3]。

このような事情ゆえに、企業家精神とスポーツのどちらも、不安定な概念であるといえる。しかしながらこれは、克服できない困難ではない。最近の経営史研究には、企業家が狙う機会に着目しているものが数多く存在する。どのような条件下で企業家機会が生成されるのか。個人もしくは企業によって、それらはどのように認識され追及されるのか。といったものである。現在では、機会が巡ってきた際の企業家的な意思決定の決定要因を、いかにうまく見極めるかが重要視されている。

これは、過去を見ることによってしか機会が存在したか否かを判断できないという理由で、歴史家が得意とするタスクである。ジョセフ・シュン

ペーターは、経済学の分野における研究の基礎を築いた経済学者だが、次のように繰り返し強調した。「企業家精神の実証的研究は本質的に歴史的な試みであった、なぜならばその問題は、回顧によって最も理解されたからである」[4]と。だが理論家たちは、ディノ・ディモフのいうところの、「企業的機会の耐え難いほどのとらえどころのなさ」に立ち向かい続けている[5]。一方で経営史家は今日、「企業家精神とは、コンテクスト、条件、歴史的過程の参照によってしか完全には理解されない、深い現象だ」という思想に傾倒しているのである[6]。

このアプローチは、スポーツの経営史に役立つことを約束するものであり、激化した商業化及びそれが起こる特定のコンテクストに関する最近の研究で少なからず強調されている。例えば英国では、1960 年以降に生じた、スポーツ運営組織による長きにわたったアマチュア・ヘゲモニーの崩壊が、コミュニケーション・テクノロジーにおける変革とともに、スポーツ - ビジネスの関係を変容させるうえで必須の前提条件を作り出したと指摘されている[7]。スポーツが世に広まる中で、かつてビジネスマンを食い止めていた制約が、企業家機会によって取り除かれたというのである。

トラックスーツやトレーナー、かつてスポーツウェアとして分類されていた他のアイテムは、いまでは普段の生活のどこででも着られている[8]。それらは、今日では「ありふれたもの」として分類し、有意義な方法では定義することは不可能であると、経済学者によってほのめかされている。もしスポーツウェアが、少なくとも目に見えるものだが、分類することが非常に困難であるならば、我々はスポーツそれ自身をどのように考えればよいのか。何のスポーツを消費するかによって自分たちを定義する社会において、スポーツは、複合的に、重なった意味を伴って積み上げられた経験的な商品として、しばしば現れる。

スペインリーグでレアル・マドリードとバルセロナが戦うとき、どのような種類の経験が商品として提供されるのであろうか。クラシコは、今日ではお金を払えばどこでも観られるのだが、スタジアムで料金を払って観戦する顧客と家で衛星テレビチャンネルをつけてアームチェアで観戦する人たちによって消費される、単なるスペクタクルであるか。あるいは、それは主に、興味と興奮を引き起こすことが保証されるスポーツ競技の経験なのか。「サッカー（生でもテレビでも）」、「バルサ」、「レアル」、「クラシコ」、そしてスペインリーグは、他のサッカー関連のブランドあるいは消費者が買うことを促される他の形式の商業化されたエンターテインメントと競っている、単なる商品なのか。試合が、レプリカシャツや他のクラブのスポーツウェアと同時にプレーエリアの外周の電光掲示板に掲載されるかもしれないようないかなる付加的なグッズやサービスを宣伝する機会を供給することはどのように重要なのか。

この種の注目を浴びる試合は、企業家たちが利潤の追求に有効に利用し得る機会を生み出すスポーツの可能性を示す。近年では、アメリカの NFL（ナショナル・フットボール・リーグ）を引き合いに出して、「アメリカンフットボールの試合」は、「それを創出する選手、コーチ、職員そして観客のつかの間の、一貫性のない、そして漠然とした経験かもしれない、しかしそれでも売り買いされる商品である」[9]と見られるようになっている。

以下は、スポーツ商品の経営史に関連している近年のいくつかの研究に関与しそして利用する試みである。その目的は、スポーツと関連させながら企業家がどのように行動したのかに焦点を当てることであり、それによって「企業家たちがある状況でどのように行動したかについてのよりきめ細かな理解」を提供することである[10]。

スポーツ史と経営史

この領域に進んでいるスポーツ史家にとって、1980 年代のステファン・ハーディによってなされた先駆的な研究は出発点を与えてくれる。ハーディの最も重要な方法論的見解はスポーツを 3 つのパーツに分けられる商品とみなすことであった。

すなわち、(1) 活動それ自体もしくは*ゲームの形態*、(2) *スポーツサービス*、(3) そして*スポーツグッズ*の 3 つである。ゲームの形態はそれ自体必ずしも商品とはいえない。しかし、消費者がプレーするために、見るために、または他の方法でスポーツから価値を得るために支払う準備をしたときに、それは商品として扱われるようになる。そして、クラブが観客のためにスタジアムやその他の施設を必要とし、賭博師が賭けをするためのブックメーカーを必要とし、エンターテインメント市場における自身の存在を宣伝するためにスポーツブランドがメディアを必要とするといった、商品化された活動によって生み出された多岐にわたるニーズを、さまざまなスポーツ関連サービスが満たすようになる。スポーツグッズは、各種の要素からなるスポーツ商品の 3 つ目のパートを形成しており、ゲームの形態の必需品――それがなければ活動できないような、プレーヤーが求めるあらゆる用具、衣服あるいは施設のこと――である[11]。

スポーツを 3 パーツからなる商品とみなすハーディの考えは、この領域に分析枠組みを継続して供給している。ジョージ・H・セージ (2004) は、ハーディのモデルに依拠して、*パフォーマンス*、*プロモーション*、そして*プロダクション*と特徴付けられた 3 つの「区分 (segments)」に分類している[12]。セージのこの「区分」はハーディの「パーツ」と概して一致しているが、これは本質的にはラベルの張り替えを行ったものである。

総合すれば、個々のサブディシプリンが慣例的に身を置いている、文化史／社会史で込み合っている箱の外側を考える機会をスポーツ史家に与えることによって、ハーディとセージの研究はスポーツ経済史／経営史を前進させたといえる。

スポーツの理解に経済学や経済史から導き出される視座の活用が有効であると主張しているのは彼らだけではなかった。ノァイ・ヴァンプルー (1988) は、スポーツ史の文献を調査し不足を見つけ、経済史家に、救いの手を差し伸べスポーツに注意を向けるよう促していた。「スポーツやスポーツマンにとっての市場に対して、経済学的概念を単純に応用することでさえ、スポーツ史の新たな視点の開発に役立ち得る」と彼は指摘する[13]。19 世紀終わりに、英国の企業家精神の長所と短所に関心を示している経済史家の間で流行していた議論において、レジャー産業とともにスポーツが見過ごされていることが、そうした可能性を示しているのだとヴァンプルーは認識していた。実際に、研究に何らかの理論的な厳密さを導入しようとしているスポーツ史家にとっての出発点として、ハーディは既に企業家精神を念頭に置いていた。特に、彼はシュンペーターの『経済発展の理論』(初版 1934 年) に注意を向けていた。そこでは企業家的な能力は、「新結合」の発見によって、または同じ結果に到達できるような方法で組織を構成することによって、新しい製品やサービスを生み出す能力と定義されている[14]。

経済理論入門と、それがどのようにスポーツに応用されうるのかを文化史家に教えることが不可欠だと、20 年以上も後になってもヴァンプルーが感じていることは、かなりこうした方向へ進歩がかなり緩やかだったことを示している[15]。とはいえ、スポーツ史において、スポーツの企業家をより簡単に分類し、それらの活動をより精密に定義することを可能する、いくつかの新たな経済学的視座が出現している。

ハーディが気づいていたようにシュンペーターが結合を強調したことは重大であり、この洞察は、この分野における筆者自身の研究に情報を与え始めていた[16]。今日では企業家は、商品としてのスポーツからハーディとセージが導き出してきた、2 つもしくはそれ以上のパーツ／区分にある活動の結合によって何か新たなものを創出する人と認識されている。あるいは、一つもしくはそれ以上のパーツが、同等な企業家的ブレークスルーに到達するために、非スポーツ製品と結びつき得ると考えられている。

このような中、アメリカの野球に関する A. G.

スポルディングの活動は、それらが 3 つすべてのパーツ／区分を総動員して結合を起こしたという点において企業家精神にあふれていたと、記述することができる。第一にスポルディングは、野球のルールブックを改正し、それを 1876 年以降毎年出版された『スポルディングのオフィシャル・ベースボール・ガイド』として販売することによって、ゲームの形態を独占し商品化した。第二に、『～ガイド』や他の出版物は、金銭を支払うつもりのある、野球の職員や選手、観客に対するサービスとなった。第三に、出版物に掲載された広告が示すように、スポルディングは、試合をするのに必要とされる、バットとボールからユニフォーム、グラブそしてプロテクターまでの用具を供給することができた。企業家精神という意味でいえば、新しくて重要だったことは、まさにこうして諸活動を結合することだったのである。さらにスポルディングは、自身のビジネス帝国の成長に伴って、アメリカ国内の市場における優位性の構築とその海外進出を支える企業家精神にふさわしい組織的能力を作り上げていた。「A. G.は」、ハーディによると「野球製品の 3 つの構成要素全てを統合した」のである[17]。

ここでは、ハーディのオリジナルの 3 つのモデルに関するセージの考えがどのように応用されうるかも、考慮されるべきであろう。彼の「パフォーマンス」、「プロモーション」、および「プロダクション」の記述はたとえば、特徴的な月桂冠のロゴが付いた「フレッド・ペリー」のシャツのようなスポーツウェアの出現を説明するうえで有効に応用しうる。これら商品は 1940 年代終盤に製造・販売され、唯一であるがどこでも見られる、スポーツ由来の「デザイナー」タグという概念の草分けとなっている。実際そのシャツは、大衆によく知られた有名アスリートによる商品の推薦を「パフォーマンス」を通して伝えた。ペリーは、アメリカでプロとしてプレーする前の 1930 年代に、テニスでウィンブルドンを制覇していた。それは、「プロモーション」を構成する多様な戦略で市場に出されていた。最後に、それは大量消費の要求にこたえるために、十分な商業的量で「生産された（produced）[18]」。

セージのモデルはまた、1890 年から国際試合で選手が着用している、有名な「バギー・グリーン」キャップの商業的潜在能力を、なぜクリケット・オーストラリアが金銭に変えることができずにいるのかの説明にも役立つだろう。クリケット・オーストラリアが長きにわたって一流のパフォーマンスをしてきたので、スポーツにおける象徴的アイテムとしてのキャップの潜在的価値は高い。プロダクションという意味において、商業ベースで販売・流通できない理由はないように見受けられ、「企業家がバギー・グリーン・キャップを商品化するのを止めるものは何もない[19]」。問題は、プロモーションの領域、すなわち「バギー・グリーン」を着用する権利を勝ち取ってきた一流選手による抵抗と、商業的利用への根強い文化的障壁を成す、オーストラリア国民によって払われる敬意にある。このようにして、企業的機会が与えられなかったのである。

新結合の特徴

この点においてシュンペーターが重要であると認識した新結合の特徴とそれらが現れる状況についてさらなる考察を行うことは有用であろう。新たなグッズやサービスの導入、新技術の出現、新たな供給源の獲得、そして新市場の発見は、既存の経済構造およびそれらを適切に維持するための配置を崩壊しかねない発展の一部をなしている。新たな形態の組織の発展は、同様の効果を持つだろう。そして、それは「企業家精神の最も重要な現象」として、次第に決定的に重要なものとみなされてきている[20]。これらの条件は好機を生み出すが、それらが効果的に利用されるように接合がなさなければならない。それゆえ企業家に着目する近年の文献の多くは、認知過程を重視している。すべての企業家の行動が好機をめぐって展開されるように、この接合をつくり出すプロセスで現れ

る新結合は、機会主義の典型的なものである。しかしながら、企業家精神とスポーツ内やその周辺との関係については、本質的に*寄生的*、*戦略的*、*共生的*なものとして、少なくとも暫定的にカテゴライズできるような結合のパターンがある。

「暫定的に」という言葉がここでは重要である。それは、第一に、後に熟慮へとつながる認知というものが、いくぶん思いつき的なものであり、第二に、結合と結びついた評価が、時とともに新たな特徴を発展させ、あるカテゴリーから他へと移行するということを意味する。英国の「パブ」とスポーツの長年の関係は、当初は*寄生的*と評されるものであったかもしれないが、パブが客のために大画面で主要なサッカーの試合を定期的に中継するとともに、それらは今日テレビスポーツ（televised sports）との新結合を*戦略的*に結んだ第2のスポーツ観戦の場となっている[21]。

主要なスポーツイベントに参加している人は皆、最も基本的な形態のひとつである寄生的な結合に遭遇しているだろう。群衆を引き付ける見込みがあるイベントは、すべて小規模の業者に多様な企業的機会を創出する。「たくさんの売店、ギャンブル施設、そして小さなショーとともに、この名士たちの集会はかなりの人数であった」。1830年代にアイルランドのエニスキレンで行われた競馬競技会の記事には、こう記されている[22]。1914年にサッカーの国際試合のために観客がアムステルダムのスタジアムに足を運んだ時の、街角の商売に関する記事は、スポーツイベントを取り巻いているこの種の機会主義が、ゲームの形態が商業化されたり、商業的なエンターテインメントとして売られているところならば、ごくありふれたものになっていたことを示している。アムステルダムの新聞はいう。「言うまでもなく、多くの小規模小売店の店主たちはこの特別の日を気に留めずに過ごすことはできなかった。早朝から果物売りたち、クワッタ・バーズ（チョコレートの名称）を持った相当な数の若い男たち、花売りやその他、適正な価格のこれらの品々や他のすばらしい贈り物によって、大勢の大衆を喜ばせようとする人々がすでに道路沿いに並び……」。これらの機会主義者たちは、飲食物を売る「富裕な企業家たち」と並んで商売をし、「昔ながらの有名なドーナツの露店でさえこの現代的なスポーツイベントを欠席することはなかった」[23]。

この種の小規模な企業家精神は、最も純粋な形態における寄生的な結合を象徴している。第一に、企業家的な発展は、外部にスポーツ生産（sports product）それ自身によって象徴化される活動のセクターをもたらした。第二に、スポーツそれ自体は、意思決定過程における要因ではなかった。多くの人々が予定された時間に特定の場所に集まるであろうことを予測するのは、充分に可能であった。郊外の定期市あるいは公開処刑でさえ、群衆を引き寄せそうなイベントなら何でも、この種の企業的行動の引き金となりえた。非スポーツ消費財とスポーツの関係をつくり出したマーケティング戦略も、*寄生的*とカテゴライズされるだろう。オランダでは、敵対するたばこの銘柄が、互いにドイツ代表ゴールキーパーのジャスト・ゴーベルの名声を利用しようとした。「ドイツのサッカー選手にとってのゴーベルは、たばこにとってのDEOSである」。スポーツ雑誌の広告にはこう書かれている。それはたばこを吸わないゴーベルが、法的措置に出ると脅す時までつづいた[24]。

しかしながら、もしもこの企業的な発展が、スポーツビジネス内で全体的もしくは部分的に生まれ、スポーツ生産それ自体とは関係のない有益な接合の進行を伴うようになったならば、こうして形成された新結合を*戦略的*と呼ぶことができよう。

19世紀中ごろ、アイルランドにおける競馬大会の興行者たちは、「熱心な女性の来場者がもつ商業的価値に気づいた時から、女性が心地よさを見いだせるようなエンターテインメントの供給に努めた」[25]。このような企業的機会が見出されたダンス、音楽、そして演劇は、競馬の経験の一部となった。実際、この*戦略的*結合の発展の可能性は、たいていは競馬場の盛衰によって決定された。ス

ポーツが商業的エンターテインメントの一形態として発展したとき、例えばサッカークラブは、非スポーツサービスの提供者と*戦略的*な関係を結ぶことに慎重であった。スコットランドのグラスゴー・レンジャーズは、新スタジアムに移転し投資したが、高速輸送機関が確実に採算の取れる観客をホームゲームに運ぶかどうかを心配した。これは、双方にとって有益な発展を促進するという目的の下、地方の鉄道、路面軌道、蒸気機関車の会社への接近をもたらした。1887年にあるクラブのディレクターは、クラブが創出した機会に対して有望な反応があることに満足し、言及している。ベイル・オブ・クライド路面軌道会社は、1ペニーで観客をスタジアムへ輸送する新路線を開通するよう説得されていた[26]。

しかしながら、戦略的な新結合はまた、スポーツ生産のいくつかのパートとの接合の機会を利用したビジネスを通して、非スポーツセクターの中で生み出されてきた。19世紀末のロンドンで、ウォルター・ギャメージは、彼の小売販売店が「間口が5フィートの小さな靴下肌着販売店から、巨大でだだっ広いデパート」へと成長するのを経験した。ギャメージズは、広告で主張しているような「世界最大のスポーツ・競技用具店」であったかどうかはわからないが、そのオーナーは、日頃彼の店を通り過ぎている、余暇時間を身体的なレクリエーション活動に費やし始めた何千人ものオフィスワーカーに、自転車や専門化した一連の衣服と履き物を販売するための新たな小売技術を用いることによって、1880年代のサイクリングブームによって生まれた企業的機会をつかみ取った[27]。

スポーツ生産によって輪郭を現わしたセクターの内部で起こっている新結合は、本質的に共生的であるといえよう。様々な形態のスポーツプロモーションを編み合わせるために活動を拡大しているスタジアムのオーナー（本質的にスポーツサービスの供給者）の事例は数多くある。

例えば、建築業者のH. A.ミアーズが、1896年にスタンフォード・ブリッジにあるロンドン・アスレチック・クラブのグラウンドを購入した目的が、それを販売して利益を得るためであったことは明らかだ。買い手を見つけるのに失敗したミアーズは、彼の資産を観客のための施設の改善に注ぎ込み、別会社としてチェルシー・フットボール・クラブを設立して彼らをテナントにした。ミアーズ所有のさらに別の会社が、試合の日に飲食物を群衆に供給するために設立された。このようにして彼は、スペクテイタースポーツとしてのプロサッカーの人気上昇を現金に換えるひとかたまりの企業的機会をつかむことに成功した[28]。

同様にアーサー・エルヴィンは、より大きなスケールで、1927年にウェンブリー・スタジアムを購入したが、それは、数少ないその年の一流のサッカーの試合の開催だけでその財源を得た時だった。グレイハウンド・レースが英国に出現したのはその1年前だったが、エルヴィンの会社ウェンブリー・スタジアムとグレイハウンド・レースコースは、まさにその好機を利用し、新たなスポーツ――トラックでギャンブルをする機会――を英国最大の都市圏である大ロンドンにもたらした。マイク・クローニンが主張しているように、「エルヴィンによる誘導と彼の企業的な方法の下で、ウェンブリーに出現したドッグレースは、スタジアムの開場を維持する上でその中心をなし、この新たなスポーツの発展とほぼ同時に起った経済不況の困難な年にもかかわらず、採算のとれる利益をもたらした」[29]。エルヴィンは、スタジアムに集まった観客――その多くは女性――にトラックで起こることすべてが楽しい「夜のもてなし」を供給することを目指した。この点においてウェンブリーのバーやレストランはレースと同じくらい重要であった。1890年代にニューヨークのマディソン・スクエア・ガーデンで6日間の自転車レースを開催した興行者のように、エルヴィンは、顧客を引き付けるために「ステーキ（ゲーム形態）」と「ジュージューという音（経験）」の両者が重要であることを認識していた[30]。

スポーツビジネスにおける様々な要素の*共生的*

な結合が、スポーツブランドのプロモーションに関して計り知れない助力となることは明白である。近年の研究は、アメリカンフットボールの創始者であるウォルター・キャンプと A. G. スポルディングとのこの点における関係の重要性を再び強調している。

1878 年以降の大学フットボール協会（IFA）におけるキャンプの影響は､英国で先行するもの〔ラグビー〕とは全く異なるこの新興のゲームを守るうえで重要であった[31]。1890 年代までにスポルディングは､IFA のルールブックを『オフィシャル・フットボール・ガイド』の一部として毎年再刊するとともにキャンプをその編者に就任させることによって、事実上獲得した。そのガイドは、当初より A. G. スポルディング&ブラザーズが、主要な大学チームで使用されるフットボールの独占的な供給会社であったことを明瞭に示していた。これらのボールは、スポルディングにトレードマークと｢大学協会採用球｣という単語をもたらした。新結合はこのようにしてもたらされた。IFA とスポルディングは､｢現在よく知られているブランドをプロモートできたが、それは次の 10 年で国を越えて広がるだろう」[32]。

同様の*共生的*な結合は、1903 年にアンリ・デグランジュが、彼のサイクリング新聞『ロト（L'Auto）』の売り上げの増加を目的として創設したツール・ド・フランスの出現にもみられる。デグランジュは、既存のロードレースの魅力的な変わり種から、あるいは少なくともそのひとつとして、事実上新たなゲーム形態を考案した。各ステージで展開しているツール（Tour）とともに、読者は連載の物語を読んでいるかのようにライダーたちのレースの状況を追うことができ、こうして〔新聞の〕売上の再演が保証された。別個だが関連した発展の中で、自転車製造業は、彼らの自転車を宣伝する機会としてすぐにツールに飛びつき、事実上このレースを支援した[33]。これらの事例は、スポーツビジネスの様々な要素間の戦略的関係の発展が、どのようにして新結合――当初から*共生的*な特徴をもつか非常に素早くそうした特徴を帯びるようになった――を導いたのかを説明するのに有益である。

メディアスポーツの時代における企業家精神

1960 年代以降、特に最近の 30 年、スポーツ、ビジネスそしてメディアの間の関係は変容してきている。二つの同時に起こった発展がこうした変容を可能にした。

第一に、運営組織のアマチュアスポーツへの傾倒が次第に失われていったことである。英国において、これは 1962 年に、当時このスポーツの運営組織であったマリルボーン・クリケット・クラブが、長年行ってきた「ジェントルマン（アマチュア)」と「プレーヤー（プロ)」の区別をやめたことから始まった。そしてそれは、1995 年にラグビー・フットボール・ユニオンがプロフェショナリズムの主張を受け入れたときに終焉した[34]。他のところでも、時期は異なるが、同様の変化が明らかになった。例えば日本体育協会は、1986 年の規約改訂によって各加盟団体にプロ選手の登録と賞金大会を認めるが、アマチュアリズムに関する規定の適用の緩和は、すでに 1970 年代から次第に行なわれるようになっていた[35]。

第二に、スポーツにおけるアマチュア・ヘゲモニーの終焉は、商業的エトス――収入源としての可能性の最大化をめざした時に現れるところの――の出現と同時に起こった。アイルランドでは、ゲーリックフットボールやハーリングのようなスポーツの運営組織である 1884 年創立のゲーリック競技協会（GAA）が、その全歴史を通じて「アマチュアの理念に対する強い信念を表し、プロフェッショナリズムに向けた動きをすべて排除してきた」。しかしながら、GAA は、選抜「オールアイルランド」競技会をメディアやスポンサーにとってより魅力的にするために 2001 年に規定を変更して以降、資金の潤沢な組織でアイルランドのスポーツにおいて最先端の位置にいるというイメ

ージを強めるような積極的な商業戦略を次第に採用してきている[36]。グローバルな運営組織も同じ方向へ動いている。1970 年代に破産寸前だった国際オリンピック委員会（IOC）は、「『アマチュア』が運営するスポーツ組織から数十億ドルの国際企業」へと変容している。今日 IOC は、オリンピックという自身のスポーツ財をひとつのブランドとみなしている。マーケティング戦略の第一の目的は「ブランド資産価値を最大化させること」である[37]。

これらの条件下で、スポーツに関連した企業的機会が増加し、スポーツの周辺の企業的な動きも非常に増加している。しかしながら、第三の発展こそが、ハーディが 1986 年の独創的な研究の中で最初に定義した 3 つのパーツからなる商品の性質を変えているといっていいだろう。「スポーツサービス」は、「ゲームの形態の統制とは別個」の組織によってしばしば統制されているとハーディは述べている[38]。これらは性質上しばしばプロモーショナルと定義される活動と関係しており、それゆえスポーツ関係メディアはこのカテゴリーに適合的であり得た。しかし、スポーツとメディアの関係の特質は、これまでに大きく変化しており、ハーディの 3 パーツからなるモデルの再構成が必要となっている。

19 世紀から 20 世紀の大部分において、スポーツとメディアは互いに有益な関係を享受した。スポーツは出版物、そして後にラジオやテレビによる報道から利益を得、メディアは、スポーツが大勢の読者やラジオ聴取者、テレビ視聴者を魅了することができる無限の源であることを発見した。1990 年代以降の変化としては、コミュニケーション技術の変革がスポーツの見せ方／消費のし方といった方法を変容させていることである。現在のスポーツは、テレビやインターネットを通して消費される間接的な経験して大多数の人々に受け入れられていることから、幾人かの社会科学者は、「メディアスポーツ」としての「スポーツ」という新たな生産の出現を示す合成語を用いている。企業家たちのためではなくて、おそらくこれがゲームを変えている。

これらの条件下で、単にスポーツを提供するだけでなく、それを定義し形成するというメディアの能力が非常に増大してきている。デービッド・アンドリュースにとってそれは、彼が世紀転換期に書いているように、1970 年代から 1990 年代の間にモハメド・アリの間接的なイメージが、アメリカ経済界における関心のなかで変容したということによって例証された。イスラム教で、パン・アフリカ主義者で、反米のという 1970 年代アリは消え去った。1990 年代までに彼は、スポーツアイドル、「だれにでも愛される人物」に置き換えられた。この元ボクシング世界王者は、今日「アメリカの消費者のあいだで主流となっている感覚」に抗議するのではなく、それを支持しているようにみえる。このような著しい変化は、アリが 1996 年のアトランタ五輪で聖火台に点火し、このイベントを全世界の多くの視聴者が中継を通じて消費した瞬間に完成した[39]。ますます強大化するメディアによって、アリがアップルやウィーティー、そしてステーキハウスのチェーンの宣伝キャンペーンの看板として使われるようになったことは、スポーツとメディアの関係バランスが変化したことを証明するものである。

メディアの大御所であるルパート・マードックは、ほかの人々とはちがって、スポーツを当時商業的な目的遂行の手段として利用できると認識した。必要ならば、スポーツはメディアスポーツとして再構成できる。つまりゲームの形態を造り変え、伝統は投げ捨てるか、見栄えがいいように「スポーツ遺産」として創り直す。1996 年にマードックが、ニュース・コーポレーションの株主に申し入れを行ない、よく知られているように、スポーツを会社のグローバルな有料視聴事業のための新たな市場開拓の「破城槌〔古代に城攻めに用いた槌〕」として利用するという彼の意図について通知したが、それはスポーツ―メディアの関係史における歴史的重要性についての暗黙の承認であった

[40]。このことは、今日メディアがこの関係を決定するパワーをもっているということを意味する。これはオーストラリアでは既に明らかであった。1897年に創設されたヴィクトリアン・フットボール・リーグは、1990年にオーストラリアン・フットボール・リーグとして、そのイメージ転換を図った。こうしてひとつの文化的制度が、メディア業界の関心のための交換価値の源として第一に機能する「完全に商業化された全国リーグ」に変容したのである[41]。

世界中の一般観衆に届くというメディアスポーツの可能性に引き付けられたグローバルメディア企業や協賛企業の要求にこたえるために、崇敬されてきたスポーツ制度が買い上げられ、見栄えをよくするということは、どこでも繰り返されているパターンである。トニー・コリンズが指摘しているように、こうした市場化の過程は、「スポーツが行なわれている所ならばどこでも影響力があるため、世界規模で起こっている」[42]。ここでこれから触れなければならない企業家精神の一形態は、*英雄的*——この形容詞は、第一に第一次産業革命期に新たな産業を起し、鉄道で世界を回った個人や会社に適用されている——に述べられているかもしれない。こうしたスケールの企業的な動きは、「膨大な量の資本の増加や新たな組織的方法、そして膨大な人々の共同」を巻き込んでいった[43]。

20世紀末から21世紀初頭という文脈のなかで、ルパート・マードックとニュース・コーポレーションは、そのさまざまな外観によって、この英雄モデルを再現している。これまで見てきたように、スポーツとメディアを結びつける戦略的な新結合を創出した企業家は、マードック以前にも存在した。しかしながら、アマチュア時代がプロの時代に取って代わられ、コミュニケーション技術の革命がグローバルなテレビ市場を切り開いた時、スポーツによって生み出された好機を発見したのは、他の誰よりもマードックと彼の会社の重役たちであった。

この点で、英国プレミアリーグ（1992年）とスーパーリーグ・ラグビー（1995年）がスカイTVの加入者に届けられ、その一方で、アメリカにおけるマードックのもうひとつの会社、フォックス・ネットワークが、NFLの試合の放映権に15億8,000万ドルを支払った（1993年）、1990年代初頭は、決定的に重要な分岐点として特徴づけられる。これらの結合において新しかったのは、ニュース・コーポレーションが、その際にこのような膨大な資金を持っていたこと、そしてその財力を用いながら、長年続いている競技会の再構築、伝統的なゲーム形態の改造といった変革をとおして操縦を行ない、投資したスポーツの構造の中にそれ自体を組み込むことを可能にしたということである。ラグビー・リーグ（13人制ラグビー）は、新たな「スーパーリーグ」をヨーロッパとオーストラリアに創設するとともに、それらの伝統に馴染みの薄い新たな受信加入者向けに、古いゲームをより魅力的にするためのルールの変更を導入したが、この事例ほどメディアスポーツのインパクトを明確に示すものは他にない[44]。

結論

2010年に筆者は、「ゲームの形態とスポーツグッズは、今やメディアに支配されたスポーツ関連サービス分野の周囲に群がっている」[45]ことから、マードックの成功は、ハーディによって定義されたスポーツ商品の再定義を求めると述べた。スポーツ生産を3つの相互に関係する構成要素の一部もしくは部分に分けることは、特にこの領域における企業的行動の結果として創出された新結合をより精密に定義しようとするときには、依然として有益な出発点でありつづけている。これまで見てきたように、好機は、出現した新たな結合の性質によって、*寄生的*、*戦略的*、*共生的*とカテゴライズされるような発展へと導く。これは19世紀後半、そして1990年代までの20世紀におけるスポーツの発展を理解するうえで有益であるが、メディアスポーツの時代においては、ハーディのモデルは修正、さらには放棄されるべきではないだ

ろうか。エリートスポーツの性質が決定される際のメディアの圧倒的な重要性は、現代のスポーツ生産の中心的な構成要素をなしている。かつてはメディア業界がスポーツに奉仕し、スポーツの交換価値を高めるのを助けたが、今やスポーツがメディア業界に奉仕している。(1)ゲームの形態、(2)スポーツ関連サービス、(3)スポーツグッズ、そして(4) メディア・サービス――まさに現在多くの消費者が経験的な商品 (experimental commodity) としてのスポーツにアクセスしているところの――の 4 つのパーツからなるモデルを、3 つからなるハーディのスポーツ生産の定義に対するひとつの有効な代案とすることについて、議論がなされてもいいのではないだろうか。

【注】

[1] See Ricketts, M., 'Theories of Entrepreneurship: Historical Development and Critical Assessment', in M. Casson, B. Yeung, A. Basu and N. Wadeson (eds.), *The Oxford Handbook of Entrepreneurship* (Oxford: Oxford University Press, 2006), 38.
[2] Mason, C. and Harvey, C., 'Entrepreneurship: Contexts, opportunities and processes', *Business History*, 55 (1), (2013), 1.
[3] Cited in Gratton, C. and Taylor, P., *Economics of Sport and Recreation* (London: Spon Press, 2000), 6-7.
[4] Jones, G. and Wadhwani, R.D., 'Entrepreneurship', in G. Jones and J. Zeitlin (eds.), *The Oxford Handbook of Business History* (Oxford: Oxford University Press, 2008), 503.
[5] Dimov, D., 'Grappling with the Unbearable Elusiveness of Entrepreneurial Opportunities', *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35 (1), (2011), 57-81.
[6] Mason and Harvey, 'Entrepreneurship: Contexts, Opportunities and Processes', 3-4.
[7] Porter, D., 'The End of the Amateur Hegemony in British Sport, c.1960-2000', *Hitotsubashi Journal of Social Studies*, 43 (2), (2011), 79-80.
[8] Andreff, W., 'International Trade in Sports Goods', in W. Andreff and S. Szymanski (eds.), *Handbook on the Economics of Sport* (Cheltenham: Edward Elgar, 2006), 62.
[9] Hardy, S., Norman, B. and Sceery, S., 'Towards a History of Sport Branding', *Journal of Research in the History of Marketing*, 4 (4), (2012), 484-85.
[10] Jones and Wadhwani, 'Entrepreneurship', 520.
[11] Hardy, S., 'Entrepreneurs, Organizations, and the Sports Marketplace: Subjects in Search of Historians', *Journal of Sport History*, 13 (1), (1986), 14-33; see also 'Entrepreneurs, Organizations and the Sport Marketplace', in S.W. Pope (ed.), *The New American Sport History: Recent Approaches and Perspectives* (Urbana, ILL: University of Illinois Press, 1996), 341-65.
[12] Sage, G.H., 'The Sporting Goods Industry: from Struggling Entrepreneurs to National Businesses to Transnational Corporations', in T. Slack (ed.), *The Commercialisation of Sport* (London: Routledge, 2004), 29-51.
[13] Vamplew, W., *Pay Up and Play the Game: Professional Sport in Britain 1875-1914* (Cambridge: Cambridge University Press, 1988), 14.
[14] Hardy, 'Entrepreneurs, Organizations and the Sports Marketplace', 20-1.
[15] Vamplew, W., 'Economic Approaches to Sports (and Cultural) History', in C. Eisenberg and A. Gestricht (eds.), *Cultural Industries in Britain and Germany: Sport, Music and Entertainment from the Eighteenth to the Twentieth Century* (Augsburg: Wissner-Verlag, 2012), 110-23.
[16] Porter, D., 'Entrepreneurship', in S.W. Pope and J. Nauright (eds.), *Routledge Companion to Sports History* (Abingdon: Routledge, 2010), 197-215.
[17] Hardy, 'Entrepreneurs, Organizations and the Sports Marketplace', 21.
[18] Porter, 'Entrepreneurship', 207.
[19] Cashman, R., 'The Branding of Australian Cricket: Culture, Commerce, Cricket and the Baggy Green Cap', *Sporting Traditions*, 23 (1), 12-13.
[20] Mason and Harvey, 'Entrepreneurship', 2.
[21] Georgiou, D. and Litherland, B., 'Introduction: Sport's Relationship with Other Leisure Industries', *Sport in History*, 34 (2), (2014), 190.
[22] See Kelly, J., *Sport in Ireland 1600-1840* (Dublin: Four Courts Press, 2014), 113.

[23] *De Courant* (Amsterdam), 6 April 1914, cited in Piercey, N., 'Football Culture in Two Dutch Cities: Amsterdam and Rotterdam between 1910 and 1920', unpublished PhD thesis, University College London, (2011), 116-7.
[24] Piercey, N., 'Investment, Advertisement, and Sponsorship: Business in Dutch Football, 1910-1920', *Dutch Crossing*, 35 (1), (2011), 93.
[25] Kelly, *Sport in Ireland*, 55-6.
[26] Hutchinson, J., *The Football Industry: the Early Years of the Professional Game* (Glasgow: Richard Drew Publishing, 1982), 17-18.
[27] Biddle-Perry, G., 'The Rise of "The World's Largest Sport and Athletic Outfitter": A Study of Gamage's of Holborn, 1878-1913', *Sport in History*, 34 (2), (2014), 299-304.
[28] Mason, T., *Association Football and English Society 1863-1915* (Brighton: Harvester Press, 1981), 45-6.
[29] Cronin, M., 'Arthur Elvin and the Dogs of Wembley', *The Sports Historian*, 22 (1), (2002), 105-6.
[30] De Wilde, A., 'Six-day Racing Entrepreneurs and the emergence of the Twentieth Century Arena Sportscape', *Journal of Historical Research in Marketing*, 4 (4), (2012), 533.
[31] Camp, W., 'Football in the United States', in *Football* (London: Longmans, Green and Co.; Badminton Library of Sports and Pastimes, 1904), 280-98.
[32] Hardy, Norman and Sceery, 'Toward a History of Sport Branding', 491.
[33] Holt, R., Sport and Society in Modern France (Basingstoke: Macmillan, 1981), 85-6, 96-101; Porter, 'Entrepreneurship', 209.
[34] Porter, D., 'British Sport Transformed: Sport, Business and the Media since 1960', in R. Coopey and P. Lyth, (eds.), *Business in Britain in the Twentieth Century* (Oxford: Oxford University Press, 2009), 335-6, 348-9.
[35] Sakaue, Y., 'The End of Amateur Hegemony in Japanese Sport, 1971-2003', *Hitotsubashi Journal of Social Studies*, 43 (2), (2011), 61-67.
[36] Hassan, D., 'Governance and the Gaelic Athletic Association: time to move beyond the amateur ideal?', *Soccer and Society*, 11 (4), (2010), 416-17, 425.
[37] Séguin, B. and O'Reilly, N.J., 'The Olympic brand: ambush marketing and clutter', *International Journal of Sport Management and Marketing*, 4 (1/2), (2008), 64.
[38] Hardy, 'Entrepreneurs, Organizations and the Sports Marketplace', 18-19.
[39] Andrews, D.L., 'Dead and Alive? Sports History and the Late Capitalist Moment', *Sporting Traditions*, 16 (1), (1999), 80-81.
[40] Collins, T., *Sport in Capitalist Society: A Short History* (Abingdon: Routledge, 2013), 119.
[41] Andrew, I., 'From a Club to a Corporate Game: the Changing Face of Australian Football, 1960-1999', *International Journal of the History of Sport*, 17 (2/3), (2000), 225.
[42] Collins, *Sport in Capitalist Society*, 120-1.
[43] Ricketts, 'Theories of Entrepreneurship', 37.
[44] Collins, T., *Rugby League in Twentieth Century Britain: A Social and Cultural History* (London: Routledge, 2006), 172-84.
[45] Porter, 'Entrepreneurship', 212.

参考文献

Andreff, W. (2006) 'International Trade in Sports Goods', in W. Andreff and S. Szymanski, (eds.), *Handbook on the Economics of Sport* (Cheltenham: Edward Elgar), 59-67.

Andrew, I. (2000), 'From a Club to a Corporate Game: the Changing Face of Australian Football, 1960-1999', *International Journal of the History of Sport*, 17 (2/3), 225-254.

Andrews, D.L. (1999) 'Dead and Alive? Sports History in the Late Capitalist Moment', *Sporting Traditions*, 16 (1), 73-83.

Biddle-Perry, G. (2014) 'The Rise of "The World's Biggest Sport and Atthletic Outfitter": A Study of Gamage's of Holborn, 1878-1913', Sport in History (34 (2), 295-317.

Camp, W. (1904) 'Football in the United States', in *Football* (London: Longmans, Green and Co; Badminton Library of Sports and Pastimes), 280-298.

Cashman, R. (2006) 'The Branding of Australian Cricket: Culture, Commerce and the Baggy Green Cap', *Sporting Traditions*, 16 (1), 1-16.

Collins, T. (2006) *Rugby League in Twentieth Century Britain: A Social and Cultural History* (London: Routledge)

Collins, T. (2013) *Sport in Capitalist Society: A Short History* (Abingdon: Routledge).

Cronin, M. (2002) Arthur Elvin and the Dogs of Wembley', *The Sports Historian*, 22 (1), 100-114.

De Wilde, A. (2012) 'Six-day racing entrepreneurs and the emergence of the twentieth century arena sportscape, 1891-1912', *Journal of Historical Research in Marketing*, 4 (4), 532-553.

Dimov, D. (2011) 'Grappling with the unbearable elusiveness of entrepreneurial opportunities', *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35 (1), 57-81.

Gratton, C. and Taylor, P. (2000) *Economics of Sport and Recreation* (London: Spon Publishing).

Hardy, S. (1986) 'Entrepreneurs, Organizations and the Sports Marketplace: subjects in search of historians', *Journal of Sport History*, 13 (1), 14-33.

Hardy, S. (1996) 'Entrepreneurs, Organizations and the Sports Marketplace', in S.W. Pope, (ed.), *The New American Sport History: Approaches and Perspectives* (Urbana, ILL: University of Illinois Press), 341-365.

Hardy, S., Norman, B. and Sceery, S. (2012) 'Toward a history of sport branding', *Journal of Historical Research in Marketing*, 4 (4), 482-509.

Hassan, D. (2010) 'Governance and the Gaelic Athletic Association: time to move beyond the amateur ideal?', *Soccer and Society*, 11 (4), 414-427.

Holt, R. (1981) *Sport and Society in Modern France* (London: Macmillan).

Hutchinson, J. (1982) *The Football Industry: the Early Years of the Professional Game* (Glasgow: Richard Drew Publishing).

Jones, G. and Wadhwani, R.D. (2007) 'Entrepeneurship', in G. Jones and J. Zeitlin, (eds.), *The Oxford Handbook of Business History* (Oxford: Oxford University Press), 501-528.

Mason, C. and Harvey, C. (2013) 'Entrepreneurship: Contexts, opportunities and processes', *Business History*, 55 (1), 1-8.

Mason, T. (1981) *Association Football and English Society 1863-1915* (Brighton: Harvester Press).

Piercey, N. (2011) 'Football Culture in Two Dutch Cities: Amsterdam and Rotterdam between 1910 and 1920', unpublished PhD thesis, University College London.

Piercey, N. (2011) 'Investment, Advertisement, and Sponsorship: Business in Dutch Football 1910-1920', *Dutch Crossing: Journal of Low Countries Studies*, 35 (1), 89-104.

Porter, D. (2009), 'British Sport Transformed: Sport, Business and the Media since 1960', in R. Coopey and P. Lyth, (eds.), *Business in Britain in the Twentieth Century* (Oxford: Oxford University Press).

Porter, D. (2010) 'Entrepreneurship', in S.W. Pope and J. Nauright, (eds.), *Routledge Companion to Sports History* (Abingdon: Routledge), 197-215.

Porter, D. (2011) 'The End of the Amateur Hegemony in British Sport, c.1960-2000', *Hitotsubashi Journal of Social Studies*, 43 (2), 69-80.

Ricketts, M. (2008) 'Theories of entrepreneurship: Historical development and critical assessment', in M. Casson, B. Yeung, A. Basu and N. Wadeson (eds.), *The Oxford Handbook of Entrepreneurship* (Oxford: Oxford University Press), 33-58.

Sakaue, Y. (2011) 'The End of Amateur Hegemony in Japanese Sport, 1971-2003', *Hitotsubashi Journal of Social Studies*, 43 (2), 61-67.

Sage, G. H. (2004) 'The Sporting Goods Industry: from Struggling Entrepreneurs to National Businesses to Transnational Corporations', in T. Slack, (ed.), *The* Commercialisation of Sport (London: Routledge).

Séguin, B. and O'Reilly, N. J. (2008) 'The Olympic Brand, ambush marketing and clutter', *International Journal of Sport Management and Marketing*, 4 (1/2), 62-82.

Sports Dealer (London), August 1931.

Vamplew W. (1988) *Pay Up and Play the Game: Professional Sport in Britain 1875-1914* (Cambridge: Cambridge University Press).

Vamplew, W. (2012) 'Economic Approaches to Sports (and Cultural) History', in C. Eisenberg and A. Gestricht, (eds.), *Cultural Industries in Britain and Germany: Sport, Music and Entertainment from the Eighteenth to the Twentieth Century* (Augsburg: Wissner-Verlag), 110-123.

（翻訳：　阿部　武尊
大学院社会学研究科博士後期課程）

付記

本稿は、2014 年 2 月 4 日にディルウィン・ポーター氏が、彼の論文 Porter, D., 'Entrepreneurship', in S.W. Pope and J. Nauright (eds.), *Routledge Companion to Sports History* (Abingdon: Routledge, 2010), 197-215. をもとに、一橋大学で行った講演原稿を、当日の議論および最新の研究をふまえて加筆修正したものの和訳である。〔〕は訳者による補足であり、1992 年採択の「ヨーロッパ・スポーツ憲章」からの引用部分については、『体協時報』1993 年 2 月号掲載の翻訳を参照した。また、読みやすさを考慮して、原文よりも頻繁に改行した。