

イノベーションとしてのJリーグ —ローカル化戦略の展開とその矛盾に関する一考察—

山本 悦史ⁱ

本論文の目的は、Jリーグのローカル化戦略がわが国のスポーツ構造に及ぼした影響、およびその過程で生じた矛盾の現象を、イノベーションのジレンマの観点から考察することにある。ここでは具体的に、これまで経営学や組織論を中心として展開されてきたイノベーションのジレンマという現象に関わるモデルを「組織性のジレンマ」「生産性のジレンマ」「革新性のジレンマ」といった3つの観点から整理した上で、イノベーション複合体としてのJリーグの急速な全国普及のプロセスに生じている矛盾を仮説的に提示することを試みた。結果として、ここではJリーグとJクラブの組織的な矛盾、Jクラブが供給するスポーツサービスの多様化と画一化をめぐる矛盾、Jクラブを活用した地域振興策をめぐる矛盾といった、イノベーションとしてのJリーグに関する3つの課題が導き出されることとなった。本論文における結論は、あくまでも理論的な枠組みの中で推測される仮説段階のものであると言えるが、イノベーションのジレンマに関わる3つのアプローチは、今日のJリーグが直面する課題を浮き彫りにしていく上でも有効性を持っていると考えられる。

キーワード：Jリーグ百年構想、イノベーションの発展過程、イノベーションのジレンマ、組織の構造特性、支配的デザイン、破壊的イノベーション

はじめに

1993年に開幕したJリーグ（公益社団法人日本プロサッカーリーグ）に所属するクラブ（以下「Jクラブ」とする）の急速な全国普及の背景に確認されるのは、地方自治体や企業、さらには地域住民といった多様なステイクホルダーとの関係構築、そしてそのことによって実現されるスポーツサービスの創出といった光景である。こうした「地域密着」というキーワードを軸に据えた経営を行っていくというアイデアは、プロスポーツの「ローカル化戦略」¹⁾

として、とりわけ1990年代以降のわが国では、プロスポーツ組織の主要な経営戦略のモデルとして定着をみせてきたと言ってもよい（広瀬、2004；武藤2006など）。

Jリーグの組織化は、全国各地で活動していた多数のサッカーチームをシングル・エンティティ（単一事業体）の中に組み込んでいくことで実現される、わが国のスポーツ界におけるビッグビジネス誕生の過程でもある（山本・山下、2013）。したがって、それらは、例えば経済発展の原動力（Schumpeter, 1926）や企業成長の源泉（Penrose, 1959）といった文脈のなかで描かれてきた「イノベーション」のプロセスとも重なるものがある。後述するように、本論文で用いる「イノベーションとしてのJリーグ」

i 立命館大学大学院社会学研究科博士後期課程

とは、プロサッカーという参加型・観戦型のスポーツサービスを包括した新たな「商品」の生産、そしてこれらを生産・販売していくための新しい仕組みの導入のことを包括的に捉えた概念である。

また、ここで中心的に取り上げるのは、こうした「イノベーション複合体」(山下, 2014a, p.194)としてのJリーグが全国各地において受容(または拒絶)されていく過程にみられる諸現象である。Jリーグ開幕当初から打ち出されてきた「ホームタウン制」や1996年に提唱された「Jリーグ百年構想」²⁾から窺えるのは、こうした全国展開の過程で、地域(ホームタウン)という単位が重要視されてきたという点である。ヒト、モノ、カネ、ジョウホウといった(スポーツ)資源を結合し、それらをスポーツサービスとして販売する過程で「スポーツコンシューマー(スポーツ消費者)」と呼ばれる人々のスポーツ活動を生産していくという「スポーツ活動の生産過程」(山下, 2005, p.15; 2006, p.26)を想定すれば、これらを地域内部で循環させていくというJリーグのローカル化戦略は、いわゆる「地産地消」による、プロスポーツ普及の新しい方法を提案するものであったと理解することもできる。

さらに、Jリーグの掲げる理念および「Jリーグ百年構想」には、地域のスポーツ資源、あるいはその供給ルートの再編を通じて、地域社会の崩壊に歯止めをかけていこうとする「新自由主義への対抗戦略」(神野, 2004)としての要素が含まれている。こうした論理がJリーグのローカル化戦略そのものに“正当性”を生み出し、一部の企業による利潤追求、あるいは人口流出や財政難に直面する地方自治体のプロモーション戦略の一環という枠を超えて、地域社会を構成する多様なアクターとの活発な連携を生み出すことを可能にしてきたと考えることもできよう。しかしながら、その一方では、企業や行政への依存体質を強めるなかで、新自由主義的な構造転換という世界的な潮流に飲み込まれていってしまうといった脆さを露呈する一面をみせることもあり、そのことがJリーグのローカル化戦略そのものにも

様々な矛盾を生じさせるといった結果を招いていると思料されるのである。

これらの点を踏まえると、開幕から20年が経過した今日においては、Jリーグまたは個々のJクラブの打ち出す地域貢献策や地域活性化のプログラムが、真に地域のニーズに沿った、新しいコミュニティ創造のプランニングになっているのかどうかを検討するといった作業、言うなれば、スポーツによる社会変革のあり方をあらためて問い直すといった作業が求められている。また、これらの作業は、国家・政府さらには地域行政等の地位および役割が相対化され、公共サービスの供給といった点においても多様なアクターが登場しつつある今日において、プロスポーツクラブを活用した地域振興が孕んでいる問題をより鮮明な形で浮き彫りにするための一助にもなる。本論文では、Jリーグのローカル化戦略がわが国のスポーツ構造に及ぼした影響、およびその過程で生じた矛盾的现象を、これまで経営学や組織論を中心として展開されてきたイノベーションのジレンマの観点から考察することを目的として、以下の議論を進めることにしたい。

I イノベーションとしてのJリーグとその発展過程

1. イノベーションとしてのJリーグ

「イノベーションの祖」とも呼ばれるシュンペーターは、生産物や生産方法、生産手段などの生産諸要素が非連続的に新結合することがイノベーションであり、その遂行が経済変動の原動力になっていくといった点にこれらの概念の本質を求めている(Schumpeter, 1926)。その具体例としては、①新しい財貨あるいは新しい品質の財貨の生産、②新しい生産方法の導入、③新しい販路の開拓、④原料あるいは半製品の新しい供給源の獲得、⑤新しい組織の実現といった5つの要素が挙げられる。

わが国のスポーツ界においてJリーグという新たなスポーツ組織が創出されたという出来事は、単に

プロサッカーを統括するリーグ組織が生み出されたということ以上の意味をもつ。言うなれば、Jリーグの組織化は、プロサッカーの商品化と、それらの商品を生産し、販売していくための新しい仕組みを構築するという試みでもあったということである。この場合、新しい財貨とはプロサッカーというコンテンツを軸においた新しいスポーツサービスのことを意味するが、Jリーグのわが国のスポーツに対する重要なインパクトは、むしろそれらを生産し、販売する仕組みが構築されることによってもたらされたと考えることもできる。

具体的に、Jリーグは学校体育や企業の福利厚生といった従来型のスポーツ生産のシステムとは異なり、地域を基盤とするヨーロッパ型のスポーツの生産方式を導入することを試みている(新しい生産方法の導入)。それは同時に、地域単位でのマーケティング活動を通じて、プロ野球や大相撲といった従来のプロスポーツとは異なる新しい顧客層を取り込みながらプロサッカー市場という新たな市場を開拓しただけではなく、スポンサーシップや社会貢献を通じた企業や自治体との新しい関係性の構築を可能にした(新しい販路の開拓)。また、こうした企業や自治体との関係性の変化は、地域内部に存在するヒト・モノ・カネ・ジョウホウといったスポーツ資源の活用を通じたスポーツサービスの生産および供給を実現することにも繋がったと言えよう(新しい供給源の獲得)。したがって、Jリーグという新しい組織の実現は、全国各地のサッカーチームを「シングル・エンティティ(単一事業体)」という枠組みの中に組み込むことで、これらのイノベーションに関わる諸要素を有機的に組み合わせることを可能にしていたと考えられる(山本・山下, 2013)。Jリーグの組織化は、これらのイノベーションを全国各地に普及させていくための土台を築くものであったと捉えることもできよう。

2. イノベーションの発展過程：生成・普及・帰結 個人や組織、その他の採用単位によって新しいと

知覚されたアイデアが提案・実行され、普及していくといった観点(例えば、Rogers, 2003など)からイノベーションを捉えれば、イノベーションの概念が意味するのは、経済学や経営学の分野で主流となってきた「経済成果をもたらす革新」(一橋大学イノベーション研究センター, 2001)といった内容にとどまらない。特に、スポーツの分野においては、行政(官)のもっている資源と権限を住民(民)に開くという「政策イノベーション」と、住民間の関係性(既得権意識等)を変化させる「社会イノベーション」をいかに起こすかといったことが問われるようになってきている(中西, 2012)。その意味で、Jリーグの展開する活動は一種の“社会変革運動”としても位置づけられる(広瀬, 2004)。

例えば、Jリーグがこれまでに提案してきた、子どもからトップチーム(おとな)までの選手たちが、専門的知識に基づく一貫した指導を受けることが可能になるクラブシステムのあり方は、進学に伴って学校が変われば指導者が変わってしまうといった学校部活動の課題を克服するうえでの重要な機能を果たすことにも結び付いている(佐野, 2007)。また、プロスポーツ組織の経営に必要なスポーツ資源を地方自治体や地域内部の複数の企業との関係構築を通じて確保していくといった経営モデルは、単一の企業ではなく、地域の多様な主体によって構成されるガバナンス体制のなかでプロスポーツクラブを経営していくことを可能にする方法を示すものであったと言える。

さらに、1990年代の後半に横浜フリューゲルスとの合併消滅をはじめとするJクラブ経営の危機的状況が相次いで問題となった際、Jリーグにおいて、個々のJクラブの経営状況に関する情報公開を積極的に行うといったアイデアがいち早く導入されたことは注目に値する。スポーツ組織とそれらを取り巻くステイクホルダーの間に生じる情報収集や情報処理、情報伝達能力の格差、すなわち「情報の非対称性」は、スポーツにおける主体と客体の壁を崩すことを困難にし、地域住民のスポーツを通じた社会参

加の可能性を阻害するだけでなく、既得権意識等からくるスポーツ資源の独占や一部の企業やオーナーによるスポーツの私物化といった「モラル・ハザード」を生じさせる要因にもなってきたと考えられる(山下, 2014b)。その意味で、Jリーグにおける経営情報公開の義務化は、「地域の人々を広くメンバーとして受け入れるという意味と同時に、『公益性』と結びついた『公開性』の意味とあり方」(尾崎, 2000, p.154)を世間に問いかける重要な契機であったと考えることもできる。

また、多くの地方自治体においては、2002年FIFAワールドカップの試合会場または公認キャンプ地として認定されることが地域活性化の「起爆剤」として位置づけられることで、激しい誘致合戦が展開されることになった。そこでは収容人員4万人を超える大規模なスタジアムの建設とワールドカップ開催後の有効活用をめぐる議論のなかでJクラブ創出というアイデアが採用されるといった事例もみられる。同時に、若年層の人口流出といった問題に直面していた茨城県の鹿嶋町(現在の鹿嶋市)や「サッカー不毛の地」とされてきた新潟県新潟市における「成功体験」が生み出されていくなかで、とりわけ1999年のJ2創設以降においては、地方中小都市におけるJクラブの創出もより活発なものになっていった³⁾。これに加えて、バブル崩壊後にチームの休廃部が相次ぐことになった企業スポーツの文脈において、これらのチームを存続させ、行き場を失った選手たちの受け皿をつくるといった目的で、Jクラブを創出するといった動きが生じたことも、Jクラブの急速な全国普及をさらに加速させる一因になっていたと言えよう。この点においては、日本サッカーのプロ化とJリーグの組織化は、1980年以降のわが国にみられる福祉主義から新自由主義的政策への転換プロセス、それに伴うスポーツの民営化と公共化の流れの間に生じる様々な矛盾とも大きく関係しているように思われる⁴⁾。

ここで重要なのは、イノベーションが社会経済に何らかの変化を引き起こすに至るまでのプロセスを

明らかにするためには、イノベーションがどのようにして生み出されるのかといったイノベーションの生成過程に対する視点と、それらが個人や集団、組織等によってどのように採用され、普及していくのかといったイノベーションの普及過程に対する視点という、少なくとも2つの側面からのアプローチが必要になるということである。Rogers (2003)は、ニーズや課題の認識から始まって、イノベーションに関する調査研究、開発、そして商業化を通過し、さらに利用者によるイノベーションの普及と採用を通過して、イノベーションの帰結へと至るすべての意思決定、活動、影響によって構成される一連の過程を「イノベーションの発展過程 (the innovation-development process)」(Rogers, 2003, p.137)と呼んでいるが、ここでもイノベーションの生成過程で生じる決定や出来事が、イノベーションの普及過程に強い影響を与えるといった見解が示される。

Jリーグ創設のプロセスに目を向けた場合、1980年代後半から1993年の開幕までの期間で、日本サッカーのプロ化に向けた議論およびそのための準備が展開されていることがわかる。したがって、これらの期間がイノベーションとしてのJリーグの生成過程に相当すると考えられる。広瀬 (2004)は、Jリーグの創設に関わった中心人物および周辺のステイクホルダーに対するインタビューを通じて、Jリーグの組織化のプロセスに関する詳細な記述を行っている。そこでは、選手待遇の格差や生活保障、観客動員の低下といった当時のJSL(日本サッカーリーグ)が抱えていた問題が議論され、やがて「プロリーグ検討委員会」や「プロリーグ設立準備室」が組織される段階へと進んでいく過程で、イングランドやドイツといったヨーロッパ諸国のプロリーグの制度やルール等を参考に、Jリーグの制度設計が行われていく様子が描かれている。

Jリーグというイノベーションの生成過程が、日本サッカー協会の関係者による人的ネットワークやプロリーグ設立準備室、さらにはその後設立された社団法人日本プロサッカーリーグ(Jリーグ)と

いった、イノベーションの普及機関に相当する組織内部での意思決定や活動によって構成されるものであるとすれば、その普及過程はこれらの組織の外部に位置する存在、すなわちファンや自治体、スポンサー企業などといった普及対象者によるイノベーションの採用によって推進される。つまり、イノベーションの普及過程ではこれらの対象によって行われる意思決定や活動を追跡することでその実態が明らかになるということである。この際、イノベーションの採用とは、地域住民や自治体、企業、あるいはその時点ではJリーグに所属していない地域スポーツクラブなどの諸主体によって、Jリーグの提供するスポーツサービスの利用、あるいはJクラブとの協力関係の構築などが行われるようになることを指し、イノベーションの普及とはこれらの行為がより多くの主体によって採用されていくことを意味する。

3. 本論文の問題

ここで、本論文の問題をさらに明確なものとするために、イノベーションとしてのJリーグがいかなる帰結に向かっているのかといった点についての整理を行っておく。1993年のJリーグ開幕時に10クラブであったJクラブの数は、2014年現在で51クラブにまで拡大し、クラブごとの観客動員数の伸び悩みが問題視されているとは言え、Jリーグの総入場者数は2013年シーズンで916万人を記録するまでになった（大東・村井，2014）。このことは、これまでに展開されてきたJリーグのローカル化戦略に基づく取り組みがわが国のスポーツに対して一定以上のインパクトをもたらしてきたことの表れであるとも言えよう。また、2012年度におけるJリーグの事業規模（経常収益）は約119億円と1993年の開幕当初の約89億円を大きく上回ると同時に、アジアのプロサッカーリーグでは第一位の売上高を記録しているほか、Jクラブにおける売上高（営業収入）の総計も、そこにはクラブ間で大きな差があるものの、2012年度決算では約733億円と過去最高の規模となっている（公益社団法人日本プロサッカーリーグ，2013）。

これらの動きと並行して、1990年には約65万人であったサッカーの競技人口（日本サッカー協会選手登録数）は、2012年の段階で約95万人を超えるまでに増加するといった変化も起こっている。とりわけ、競技人口という点においては、Jリーグ開幕以降の5年間で20万人以上の増加がみられることから、Jリーグの開幕が、サッカーの競技人口の増加のみならず、わが国のスポーツに生じた構造転換の重要な契機になっていることはほぼ間違いない。その意味で、イノベーションとしてのJリーグは極めて「合理的」な形で、その生成と普及の好循環が引き起こされてきたと考えることもできる。

しかしながら、開幕から20年が経過したJリーグに対する世間の関心度は低下の傾向にあり、テレビ放送が減少するなかで放映権料は頭打ちになり、新規顧客の獲得が進んでいかないという状況の中で、毎年のように赤字クラブが続出するといった問題を抱えることとなっている（大東・村井，2014）。2012年度決算においては40クラブ（当時）のうち12クラブ（2011年度決算においては18クラブ）が単年度赤字、9クラブが債務超過に陥っているという状況にある。よって、Jリーグ全体あるいは多くのJクラブでは「Jリーグ百年構想」といった長期的なビジョンの追求に加え、短期的に収益を上げるための方策を検討することが同時に求められているといった状況にある⁵⁾。これらのことはイノベーションのプロセスを合理的に推進していくことが必ずしも「望ましい」帰結、あるいは「予期される」帰結へ向かっていくわけではないということを如実に表していると言ってもよい。そこでは長期的なスパンの中で繰り広げられてきたイノベーションの生成と普及の好循環が、何らかの理由で途切れてしまっている可能性が高い。

本論文では、イノベーションに関する「合理的で、正しい」経営判断が、逆にその後のイノベーションの推進を阻害してしまうといった現象を解明するための理論モデルである「イノベーションのジレンマ」に焦点を当てることで、こうした現象が生じる

メカニズムを紐解いていくための素地を築くことを目指す。これらの理論的見地からJリーグのイノベーションに関わる諸現象にアプローチを行った場合、そこではいかなる課題を浮き上がらせることが可能になるのか。

II イノベーションのジレンマの方法論的検討

1. イノベーションのジレンマにおける3つの視点

以上の議論を踏まえつつ、ここではまず、イノベーションのジレンマに関わる代表的な研究を取り上げ、これらの現象に関わるモデルを「組織性のジレンマ」「生産性のジレンマ」「革新性のジレンマ」といった3つの観点から整理する。

(1) 組織性のジレンマ

イノベーションのジレンマに関わる代表的なアプローチとして、第一に挙げられるのは、イノベーションを実行する組織の構造特性に関わるジレンマである。本論文ではこれらを「組織性のジレンマ」と呼ぶことにする。Wilson (1966) や Zaltman et al. (1973) は、イノベーションのプロセスを「創始段階 (initiation stage)」と「実行段階 (implementation stage)」の2つの段階に分けている。その上で、イノベーションに関わる新しいアイデアの発見・提案が求められる創始段階では低度の集権化と公式化、高度の複雑性といった特徴をもつ「有機的組織」が有効であるのに対して、これらのアイデアを日常的な業務や組織体制に素早く落とし込んでいくことが求められる実行段階では高度の集権化と公式化、低度の複雑性という特徴をもつ「機械的 (官僚制的) 組織」といった組織体制が適していることから、イノベーション遂行のプロセスにおいては、こうした組織選択をめぐるジレンマの問題が生じるとしている。

山下 (1994) は、こうした組織性のジレンマの枠組みに依拠しながら、スポーツ組織におけるイノベーションの採用速度に影響を及ぼす要因に関する検証を行っている。ここでは、組織内での専門職の数

や仕事の分業化の程度を意味する「複雑性」に関して、こうしたジレンマの構図が明らかにされた一方で、組織内の権限と意思決定の集中の度合いを示す「集権化」や、組織内で特定のルールや手続きに従うことが強調される度合いを示す「公式化」といった項目に関しては、明確な結論が導き出されるには至っていない。しかしながら、これらの研究は、スポーツ組織の研究において、組織性のジレンマの枠組みが有効性を持っていることを示すものであると言ってもよい。

さらに、今日におけるスポーツ組織への関心は、スポーツ競技の統括団体のみに向けられるわけではなく、プロダクトとしてのスポーツを取り扱う幅広い組織に対して向けられるようになっている (作野, 2008, p.50)。このことを踏まえれば、スポーツ組織における組織性のジレンマの検証は急務の課題であると考えられるのである。

(2) 生産性のジレンマ

第二に挙げられるのは、産業の成熟化に伴うイノベーションの性質変化によって生じるジレンマの問題に対するアプローチである。Abernathy (1978) や Utterback (2004) は、多種多様な製品が、ほとんど差異の無い標準化製品へと変化していくといった産業のダイナミクスを「生産性のジレンマ」というモデルを用いて説明している。そこでは大多数のユーザー層の要求を具体化することで市場の支配を勝ち取ったデザイン、すなわち「支配的デザイン (dominant design)」の登場を契機として、組織や産業におけるイノベーションが、多種多様なデザインのプロダクトに基づく製品革新 (プロダクト・イノベーション) が頻繁に生じる段階から、製品の大量生産を可能とする生産システムの革新 (プロセス・イノベーション) を主流とする段階へと移行していくといった現象が生じることを明らかにしている。

Abernathy (1978) はこうしたイノベーションのパターンを、自動車産業をはじめとした製造業における技術革新を対象とするなかで実証することを試みている。その議論の基礎には、国際競争の激化と

市場の嗜好変化（とりわけ多様化という状況変化）、なかでも高い業績をあげていた日本企業の生産実践に直面したアメリカの自動車産業の業績悪化という課題の存在が窺える（原，1994）。Utterback（1994）はこれらのモデルが自動車産業以外の産業，例えば、タイプライターやテレビといった組立型製品や厚板ガラスといった素材型製品に関わる産業でも観察されることを証明しようとしている。その一方で、スポーツ産業における検討を行った研究は未だ皆無という状況にある。それは学校体育の観点と結び付けて語られることが多かったわが国のスポーツにおいて「効率」という考え方が度外視されてきたこととも大きく関係しているように思われる。「生産性」という視点はスポーツが商品化され、それらを生産・供給する組織が登場してはじめて、有効な概念になり得るといふことである。

民間フィットネスクラブや総合型地域スポーツクラブ、さらにはJクラブにおいても、今日では量的拡大をもってサービス生産の効率化が図られることが多くなっている。そこではこれらのスポーツサービスが画一的なものとなることで、外部環境への柔軟な対応が困難になってしまうといった事例が散見される。スポーツにおけるこうした現象には、生産性のジレンマの枠組みが示す製品の多様化と画一化（標準化）の間に生じるトレードオフと類似した構造が見出せる。

(3) 革新性のジレンマ

第三は、顧客の声に積極的に耳を傾け、これらに対応するためのイノベーションを実行することで発展を遂げてきた業界リーダーが陥るといふジレンマに対するアプローチである。これまでは組織の硬直化などの理由によってイノベーションが生じなくなることが企業の業績悪化の原因であると考えられることも多かった。しかしながら、以下に示すように、顧客ニーズに素早く対応することが可能な優良企業においても、業績を悪化させてしまうようなリスクが存在していることが報告されることもある。本論文ではこの種のジレンマを「革新性のジレンマ」と

呼ぶ。

Christensen（2001）は、「破壊的イノベーション（disruptive innovation）」という概念を用いながら、業界のトップ企業が、従来とはまったく異なる価値基準をもつ新技術（破壊的イノベーション）に直面することで市場のリーダーシップを失ってしまうといった現象が生じるメカニズムを明らかにしている。そこでは企業が、顧客ニーズを認識して対応し、問題を解決するために投入資源を入手し、競争相手に対処しながら利益を追求するといった極めて合理的な経営判断が、その企業を危機的状況に陥れるといった可能性が示されている。一般にリーダー企業は、競合他社と比べて、特定の価値ネットワークに最も適合的な「経営資源の配分基準」や「収益構造（製品の利益率）」を構築しているが、そのことが逆に分断的な技術革新に対応する上での足かせになってしまうのである（宮崎，2000，p.190）。

Christensenの研究はイノベーションの発生を制約する要因を探求するという点において、Abernathyをはじめとする生産性のジレンマに関する研究と相補的な関係にあると言えるが、技術と関連した組織慣性ではなく、市場ニーズや従来の顧客への対応とそれから生じる組織慣性がイノベーションの発生を制約するといった視点を有している点で、生産性のジレンマに関わるアプローチとは異なった視点を有するものである（生稻，2012）。

また、Christensen（2001）は、とりわけディスク・ドライブ業界を中心としながら、機械式堀削機業界や小売流通業界における同様の現象を取り上げるなかでこの理論の一般化を図っているほか、ノート・パソコンに対する携帯デジタル端末、心臓バイパス手術に対する血管形成術などが破壊的イノベーションであるといった説明がなされるなど、多様な分野においても援用可能であることを示している。しかしながら、こちらのジレンマに関しても、スポーツの研究領域においてこれらの理論の援用可能性を検討した研究は管見の限り見当たらない。

2. イノベーションのジレンマ論の仮説的概念モデル

図1は、本論文におけるイノベーションのジレンマ論に関する仮説的概念モデルを示したものである。イノベーションのジレンマが、組織や企業を悩ませる理由は、イノベーションに関わる経営判断を行う際、そこには必ず「既存の価値を追求するのか、それとも新しい価値の創出を目指すのか」といった相反する2通りの選択肢が存在しているという点にあると言えよう。

組織性のジレンマにおいても、イノベーションに関わる多様なアイデアが発案・提案される機会を抑制し、イノベーションの採用に関わる合意形成を円滑に行える体制を構築するのか、あるいは多様なアイデアの発案・提案を活発化させるなかで、新たな価値が生み出される可能性を高めていくのかといった内容について、組織選択といった観点からその判断が求められることになると言えよう。

生産性のジレンマに関しても、標準化されたより多くの製品やサービスをより効率的に生産していくプロセス・イノベーションの比率を高めていく過程では、技術変化によって経営者や技術者に求められる知識や役割が大きく変化してしまうリスクや組織の構造や価値観が硬直化するというリスクに直面することになることが予想される。一方で、多様な価値やデザインが乱立するプロダクト・イノベーシ

ョンの過程で自社製品を支配的デザインとしての地位に押し上げることが出来なければ、より広範囲におけるイノベーションの普及を実現していくことは難しくなってしまう。

また、革新性のジレンマは、既存の顧客ニーズに対応し、現時点で高い収益をもたらす可能性のある製品やサービス（持続的技術）への投資を行う過程で、シンプルでローコストな製品やサービス（破壊的技術）が、市場における潜在的顧客を少しずつ顕在化させていることに気付かず、結果的にその対応が遅れてしまうといった現象に関わるジレンマである。この際、破壊的技術への投資を行おうとすれば、既存の顧客ニーズに対応することが出来なくなるばかりか、既存市場における競争相手に対しても遅れを取るようになってしまうというリスクに直面することになる。

困難なことに、既存の価値に固執すれば社会や市場の変化に柔軟に対応できなくなるといった危険に曝される。しかしながら、これとは逆に、新しい価値の創出を目指すことになった場合、それまでに築かれてきた価値観や権益、ネットワーク等を手放すことになってしまう。そして、これらの判断が何らかの成果に結び付くといった保障はどこにもないのである。

さらに、もう一つ重要な点は、ここで取り上げて

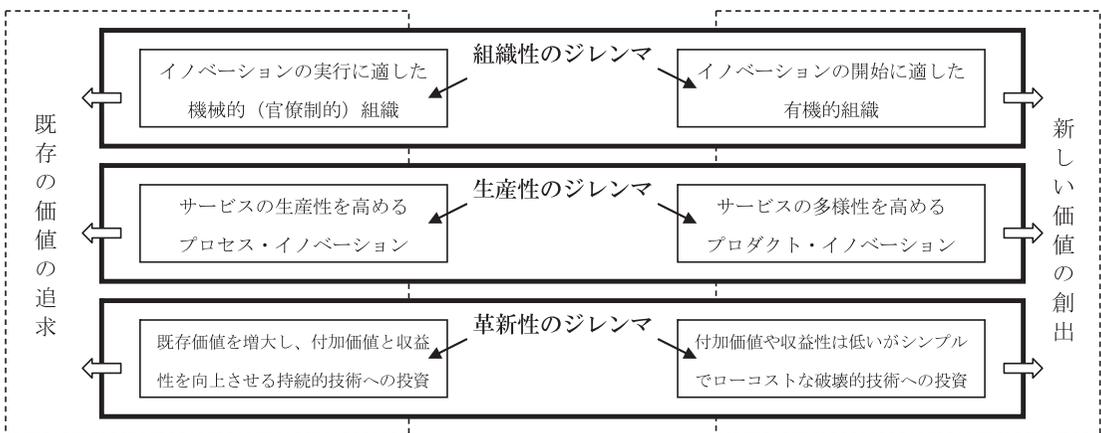


図1 「イノベーションのジレンマ」の仮説的概念モデル

いるイノベーションのジレンマに関わる理論が、時間の経過に伴う組織や企業の変化を前提としているということである。したがって、イノベーションの創始段階、産業における流動期、市場への新規参入時において「新しい」と認識されていた価値は、時間の経過（そこには組織や産業の成熟化も含む）とともに、次第にその新規性を失ってしまうことになるのである。

これに加えて、先の議論を踏まえるとすれば、スポーツの研究領域においてこれらのモデルの援用可能性を検討した研究はほとんど存在していない状況にある。したがって、現段階では「スポーツの領域においてこれらと同様の現象は生じるか」「これらの現象が生じているとすれば、どのような場面において生じるのか」といった点を明らかにするところから検討を行っていくことが求められるということになる。

Ⅲ イノベーションのジレンマ論から理論的に導き出されるJリーグの課題

それでは、イノベーションのジレンマに関わる3つのアプローチに依拠して今日のJリーグをみた場合、理論的に導き出されるリスクにはどういったものが考えられるか。ここでは、イノベーションとしてのJリーグが意図せざる結果として直面しうる矛盾を仮説的に提示することを試みる。

その過程で、本論文が注目するのは、これまでのJリーグあるいは個々のJクラブにおいて、1) イノベーションを円滑に実行するための組織をつくる、2) サービスをより広い範囲で安定的かつ継続的に展開するための生産システムを構築する、3) 顧客のニーズに対して積極的に耳を傾ける、といったように、イノベーションを推進していく上では極めて「合理的」であるとも考えられる手段が講じられてきたという点である。これらはそれぞれ、1) 組織性のジレンマ、2) 生産性のジレンマ、3) 革新性のジレンマという3つのアプローチにおける一側面

に対応すると考えられる。

1. JリーグとJクラブの間に生じる組織的な矛盾

Jリーグに生じる組織性のジレンマとして想定されるのは、Jリーグという組織そのものに生じる矛盾、すなわちJリーグ開幕当初には有効であった中央集権的な戦略実行体制が、今日においては逆に、Jクラブが各地域のニーズに即した新しい地域貢献策を創始する際の足かせになってしまうといった矛盾である。これはJリーグへの権力集中が個々のJクラブにおける新しいイノベーションの創出の可能性を阻害してしまうといったリスクと言い換えてもよい。一方で、それらが掲げる理念および規範が破壊されるリスクが存在するがゆえに、個々のJクラブへの権限委譲が難しくなってしまう。こうした点に組織性のジレンマの構図が浮かび上がってくる。

Jリーグにおいて、個々のJクラブが地域のステイクホルダーとの間にどういった関係性を構築するのかといった点に関しては、それぞれのJクラブの意向に委ねられることもある。一方、スポーツの普及および振興などといったJリーグの理念の根幹をなすような側面に注目した場合、そこでは開幕当初から、育成組織の設置や選手の社会貢献活動の義務化などといった形で中央集権的な戦略実行体制が構築されてきた。それは、学校や企業をスポーツ活動の主要な場とするわが国のスポーツ構造に大きな転換をもたらすことを目指していく上で、サッカー界のみならず、地域スポーツに蔓延する既得権意識等を破壊するほどのインパクトをもった組織的、社会的な変革が求められていたことに起因すると考えられる。それゆえに、地域内部においてスポーツ資源の供給ルートを開拓し、スポーツサービスを生産していくといった「資源転換組織」(山下, 2006, p.32)としての機能をもつJクラブ、そしてそれらを統括していくJリーグといったように、それまでには無かった新しいスポーツ組織を創出することが必須の要件であったと言えよう。とりわけ、開幕当初の企業スポーツや地域スポーツの領域に強く根差してい

た企業依存型、行政依存型のスポーツ経営のパラダイムを打ち崩し、Jリーグの理念を体現するプロサッカークラブを全国に普及させていく上で、中央集権型の戦略実行体制を構築することは極めて合理的で有効な手段であったと評価することもできる。

加えて、Jリーグでは開幕当初より、Jリーグを一つの企業に見立て放映権や商品化権を一元化すると同時に、全体の収益を個々のJクラブに分配するといった方式が採用されてきた。例えば、商品化権についてJリーグ初代チェアマンの川淵三郎氏は「それらをリーグが一元的に管理することによって、統一感のある商品展開をすることも可能になった」(川淵, 2006, p.139)と述べている。これらはとりわけ地方中小都市に本拠地を置くJクラブやJリーグへの新規参入を果たして間もないJクラブなど、経営的に不利な状況にあるJクラブの経営安定化に一定の貢献を果たしてきた。一方で、こうした仕組みは同時に、個々のJクラブによる「逸脱行為」を許さないといった構造のなかでJリーグが運営されてきたことを意味していると言ってもよい。

他方、1999年のJ2創設、2014年のJ3創設といった組織変革を実行するなかで、Jリーグは会員(Jクラブ)の数を年々増加させてきた。その過程では、首都圏や大都市をホームタウンとするJクラブのみならず、地方都市を含むより小規模な自治体をホームタウンとするJクラブが増加することになり、個々のJクラブを取り巻く経営環境はますます多様なものになっている。Jリーグの進むべき道について話し合うJリーグ実行委員会では、Jクラブの数だけ意見があり、「それらを吸い上げ最終的な判断を下していくことには多大なエネルギーを要する」(大東・村井, 2014, p.34-35)とされている。また、クラブ間ではホームタウンの人口規模や経済規模、サッカーの競技人口や地域社会の文化的風土の違いからくる経営資源の格差が深刻化していることから、現在においてJリーグの会員間で意見集約を図っていくことは開幕当初よりもさらに困難な状況にあると言ってもよい。

こうした状況のもとでは、Jリーグにおいて共有されてきた規範と、Jクラブが抱える現実的な経営課題や地域ニーズへの対応といった課題との間で、Jクラブが板挟みになるといった現象がみられることもある。具体的には、Jリーグによってスポンサーの自粛業種が設定されていることによって、2009年に大分トリニータのユニホームスポンサーである株式会社マルハン(パチンコホール業)が撤退し、クラブの経営が窮地に立たされるといった事態が生じたことがあった。この際には、サポーターによって35万人の署名が集められたが、これらことをもってしてもJリーグにおける規制緩和に至ることはなかった⁶⁾。本論文において、これらの業種がJクラブのスポンサーとなることの是非を議論することは行わないが、こうした事例はJクラブの自立的経営やホームタウンで獲得されたコンセンサスよりも、Jリーグ全体のイメージや規範を保守することが優先されるといった構図を示す結果であったと考えることもできよう。それまでになかった業種との新しい結びつき、あるいは新しい顧客(スポンサー企業を含む)の獲得をイノベーションとして位置づけた場合、Jリーグはこうしたイノベーションの機会を抑制する動きをみせたと解釈することも可能である。

さらに、Jリーグが公益社団法人としての運営形態をもつ一方で、Jクラブのほとんどが株式会社として運営を行っているという点も、こうした矛盾をより複雑にしている。谷塚(2011)は、Jクラブの創出過程において株式会社としての運営形態が選択される理由として、株式の発行により広く資金調達ができることに加え、例えば親会社などが議決権の過半数を超える株式を保有することで迅速かつ筆頭株主にとって望ましい形での意思決定が可能になるという点を挙げる。しかしながら、そこでは、株式会社として運営されるJクラブの意思決定が、地域社会全体のニーズから乖離してしまう可能性を有していることも指摘されている。つまり、Jクラブ経営における意思決定は、現実的には筆頭株主、あるいは株主総会における決定に従う形となることから、

ひとたびJクラブに権限委譲がなされてしまうと、これまでにJリーグ全体として掲げてきた理念と、個々のJクラブにおける意思決定との間に矛盾を引き起こしてしまうといったリスクがさらに増大することになるということである。

とりわけ、現在のJリーグにおいては、赤字を計上するJクラブが続出しているだけでなく、これまで親会社からの損失補填によってその経営を成り立たせてきたJクラブにおいても、近年では貸付といった形式が取られることで、実質的にはその経営が危機的状況に陥っているという場合が多くある。一方で、地域スポーツのガバナンスは機能不全に陥っていると言わざるを得ない状況にあり（山本・中西, 2014）、地域スポーツの立場からJリーグおよびJクラブの意思決定に影響を及ぼす仕組みは脆弱であると言わざるを得ない。したがって、これらの点を踏まえれば、今日のJリーグにおいてこうしたリスクが表面化する可能性はさらに高いものになりつつあるように思われる。

2. Jクラブによるスポーツサービスの多様化と画一化をめぐる矛盾

次に、Jリーグにおける生産性のジレンマに関する検討を行う。地域スポーツの領域で生産性のジレンマが生じるとすれば、それは一度その地域のニーズに合致したサービス供給の仕組みが確立されると、今度はそれが足かせとなって、地域住民の多様なニーズに対応できなくなるといった形で顕在化する可能性が高い。また、こうしたことはJクラブのスポーツサービスにおいても十分に起こり得る現象であると考えられる。つまり、ここで検討するのは、ある地域においてJクラブ創出というアイデアが採用されると、地域内部で供給されるスポーツサービスが画一的なものになってしまうといったリスクである。

ここで前提とすべきは、Jクラブを創出するかどうかといった点において、地域の側には選択の余地が存在するという点であろう。中村（2001）は、

栃木県および宇都宮市において FIFA ワールドカップ開催地、キャンプ候補地の申請、Jクラブ誘致が断念された理由として、とりわけ県や市、サッカー協会の間で、スタジアムの建設目的を共有できなかった点を挙げる。Jクラブの創出にあたって、地方自治体や一部のスポンサー企業のみならず、地域内部の金融、交通、報道等に関わる様々な団体または企業、一定数以上の地域住民による理解と支援が必要になるという点を考慮すれば、これまでに創出されてきたJクラブは、地域における一定数以上のコンセンサスを獲得するという「難題」をクリアしてきたということになる。

他方、地域にJクラブを創出するといったアイデアが採用されると、そこからはJリーグが求める条件をいかに満たすかといった課題に焦点が向けられることになる。具体的には、スタジアム環境やプロチームの練習環境の整備を含めた莫大な初期投資およびその後の維持管理にかかる費用の捻出、さらには運営会社の法人化や組織体制の整備、ユースチームやジュニアユースチームといった育成組織の設置などがそれにあたる。また、地方自治体でもJクラブとの協力関係を築くための担当者が設置されるなど、Jリーグのサービスを安定的かつ継続的に供給していくための生産システムが地域内部に構築されていくのである。

Jリーグ開幕当初のブームに乗りかかる形で創出されたJクラブ、あるいはJ2創設やJ3創設に対応する形で組織化が図られたJクラブの創出過程においては、Jリーグ側によって参入可能となるクラブ数の上限が定められていたこともあり、十分な経営基盤あるいは地域内部における支持基盤を持たないまま、Jリーグ参入条件を満たすこと自体が自己目的化するといったことが頻繁にみられることとなった。ほとんどのJクラブでは、「下から」自生していく十分な時間もなく、企業誘致のような方式で急遽組織されたことで、こうしたクラブを地域がどのように支えていくのか、クラブが地域とどのようにつながっていくのか、むしろ「スタート後」から模索さ

れているということになる (中島, 1998)。

したがって、Jクラブの創出から運営に至るまでの過程においては、ドイツのスポーツシュレのような地域スポーツクラブをつくるといった目標のもとで組織化されたスポーツ集団が、Jクラブの下部組織として統合されることで、その活動がサッカーという競技のみに制限されてしまったという事例が確認されることもある (山本, 2013)。また、輪田ほか (2012) では、地域の女子サッカーチームがJクラブの傘下に入ることのメリットとデメリットが検討されているが、そこでは、Jクラブの経営が安定している場合には女子チームが単独で活動を行うよりも充実した環境でのプレーが約束される一方で、女子チームの運営費が男子チーム (トップチーム) の運営予算に組み込まれていることから、これらの状況が女子チーム運営の方向性を左右してしまう可能性があるといった点がデメリットとして挙げられている。

これらの事例は、JクラブがJリーグ全体の理念を追求するために、他のサッカーチーム (育成組織や女子チーム) あるいは他競技の実施主体を統合するといったことが行われる過程で、結果的に地域内部のスポーツ組織による自立的 (自律的)・主体的な活動の展開を制限してしまうといったリスクが存在することを示唆するものであると言ってもよい。これらは支配的デザインに基づくスポーツ生産システムの構築を目指す過程で、地域住民の多様なスポーツニーズに対応できなくなってしまうというリスクと言い換えることも可能である。すなわち、イノベーションとしてのJリーグの急速な全国普及は、そこで提案されたビジネスモデルのあり方がプロスポーツ経営や地域スポーツ振興の「支配的デザイン」としての地位を獲得することによって実現されてきたことが要因になっていると考えられる。Jリーグのサービスを国内の広い範囲で、安定的かつ継続的、また同時多発的に生産していくことを可能にする体制の整備が進んでいく際に、地域スポーツの画一化が引き起こされるといった現象が生じる背景には、

これらの過程で生じるイノベーションの性質変化といった要因が影響している可能性は高いものであると思料される。

さらに、このことは、これまでのJクラブ創出、さらには「Jリーグ百年構想」という理念そのものが、相反する2つの機能を内在させてきたことを意味している。すなわち、サッカー以外のスポーツ競技が淘汰されてしまうことを防止する機能と、その他の競技やチームを「サッカー」や「男性」を中心に据えたフレームワークのなかに統合することによってこれらを周縁化するといった機能である。こうした両義的な側面に、Jリーグが提供するスポーツサービスにおける多様化と画一化をめぐる矛盾の構図が見え隠れしている。

3. Jクラブを活用した地域振興策をめぐる矛盾

最後に、革新性のジレンマの観点からイノベーションとしてのJリーグが直面しうる矛盾についての検討を行いたい。革新性のジレンマは企業の業績悪化に関わる現象に注目したモデルであると言えるが、ここでの議論はJリーグやJクラブの直接的な収益をいかに生み出していくかといった観点ではなく、地域社会、あるいは地域スポーツそのものをいかに動かしていくのかといった社会変革の観点から行われるものであるということを先に述べておく必要があるだろう。その上で、本論文が取り上げるのは、地域の資源や知財に恵まれ、目の前の顧客ニーズに対して忠実に対応できる能力を有するJクラブが、地域内部で生じるシンプルでローコストなスポーツニーズに対応することが出来なくなってしまうといった矛盾である。そこで想定される帰結は、地域の潜在的なスポーツニーズの発見が難しくなるといった点、ひいては開幕当初のようにJリーグが地域スポーツ振興の「先駆者」としてイニシアチブを取っていくといったことが困難になるといった点に見出される。

2002年に日韓共催という形で開催されたFIFAワールドカップの閉幕以降にみられる変化の一つとし

て、第一に、Jクラブがホームタウンのシティ・プロモーションや地元企業の海外進出に対して積極的に関わっていかうとする動きが、これまでよりも一層、顕著になっているという点が挙げられる。そこでは、Jクラブのホームゲームが開催される際、スタジアムの前では県内の市町村が持ち回りで地元の特産品を販売するブースが出され、ときにはアウェーチームのサポーターに地元の特産品が配られることもある。

また、第二に、2012年にJリーグによる「アジア戦略」が打ち出されてからは、個々のJクラブとタイやベトナムといった東南アジア諸国で活動するプロチームとの業務提携が積極的に行われ、トップチームや育成組織のキャンプ地としてもアジア圏の地域が選択されるようになったほか、実際に現地選手の獲得に乗り出すといった事例も頻繁にみられるようになってきている。こうした動きはこれまでのJリーグで蓄積されてきた、地域スポーツの普及振興に関わるノウハウが、アジア地域に移転される形で展開されている。例えば、Jクラブのキャンプ地では地元クラブとのトレーニングマッチが行われるだけでなく、地元の子どもたちを対象としたサッカースクールがクラブスタッフによって開催されることもある。

こうした普及活動はヨーロッパのプロサッカークラブが“アジア遠征”として先駆的に行ってきた取り組みでもある。したがって、Jクラブがこれらと同様の活動を展開する背後には、これまでヨーロッパの諸リーグによって独占状態にあったと言えるアジア地域での放映権の獲得に乗り出していかうとするJリーグの意図、さらに個々のJクラブにおいても、スポンサー企業のアジア進出の窓口になることで地元企業との関係の深化、さらにはスポンサーの新規獲得を目指していかうとする意図などが窺える(大東・村井, 2014)。

これらの事例から確認できるのは、個々のJクラブが経済的な文脈のなかに身を投じることで生き残りを図っていかうとする姿である。そして、そこで

は地方自治体や地元企業がJクラブのもつ情報発信力やネットワークを積極的に活用することで、地域経済の活性化や企業としての業績向上を目指していかうとする姿も窺える。Jクラブはこうしたステイクホルダーの声に忠実に耳を傾けながら、少しずつその取り組みの内容を変化させてきたと言ってもよい。

加えて、2002年 FIFA ワールドカップ日韓大会終了後は、地域社会の諸アクターがワールドカップの誘致、あるいは大会の成功に向けて「一枚岩」となって取り組んでいくといった動きはみられなくなっている。このような状況のもとでは、「Jリーグ」や「サッカー」といった存在が、地域スポーツの変革に関わるイノベーションのプロセスにおいて「資源動員の正当性」(軽部ほか, 2007)を獲得していくことは、以前にも増して困難なものになりつつあるのではないかと思われる。

翻って、地域スポーツに生じる変化に目を向けると、今日においては「新しい公共」論に基づく地域スポーツ振興のあり方が目指されるなかで、地域スポーツの領域においても、NPOをはじめとする様々なアクターによって地域住民を対象とした多様なスポーツサービスが提供されるようになってきている。例えば、サッカーの育成年代を対象としたスポーツサービスに目を向けた場合、Jリーグの育成組織とはまったく異なった場所で、ゴールキーパーや左利きの選手のみを対象としたサッカースクール、個別指導型のサッカースクールなどといった、新しいスポーツ指導のスタイルが生み出されているといった傾向がみられることは注目に値する。それだけではなく、伝統的な地縁の組織においても、老人会による「歩こう会」や青年会によるソフトボール大会、子ども会によるボーリング大会など、地域住民による自発的・主体的なスポーツ活動が、Jリーグとは関係のないところで活発に展開されているといった現状がある。

これらの事例は、地域住民のスポーツニーズがたとえ大規模なスタジアムが莫大な費用をかけて建

設されるといったことが行われなくても一住民たち自身の「手作り」のスポーツ活動によって満たされるような時代が到来しつつあることを我々に教えてくれる。換言すれば、それはライセンス（受け手としての生活者）であっても自由に創造力を発揮することでスポーツを革新していくことができるという「オープン・イノベーション」の時代が到来しつつあるということでもある（山下，2014b）。地域スポーツに生じるこれらの変化は、Jクラブを活用した地域振興策と、地域住民のスポーツニーズとの間に乖離を生じさせるリスクが以前にも増して高まりつつあることを示していると言えるのではないか。

こうした状況において、一部のJクラブでは、トップチーム（または高校生年代の育成組織）の運営母体を株式会社として、育成組織や他競技のスポーツチームをNPO法人または一般社団法人として運営するといった、いわゆる「ハイブリッド型スポーツクラブ」（谷塚，2011）というアイデアを導入することで、地域住民のスポーツニーズに柔軟に対応できる体制を整えようとする事例もみられるようになってきている。それは同時に、Jクラブのステークホルダーとしても位置づけられるJリーグのニーズ（理念）に対応しようとするものでもあると言えよう。しかしながら、これらの取り組みにおいては、Jクラブの経営にとって大きな「負担（コスト）」になりつつある地域スポーツ振興のための予算（スクールや育成組織の運営費、他競技のチーム運営費など）を、税制優遇や各種補助金の獲得を通じて軽減していくための手段としてこれらのアイデアが採用される一方で、その活動自体はそれまでのものと何ら変わりが無いといった状況が生じる可能性が完全に払拭されているわけではない。加えて、現時点においては、会員規程に「会員は事務局が運営し執行することの意思決定に参与することはできません」といった文言を明確に記載しているJクラブも存在する。これらの点については、ここで想定される「スポーツ参加」や「地域スポーツ発展」という概念がもつ本質的な意味を探るといった観点から、今後も議論

が求められることになる。

広瀬（2004）や武藤（2006）、大野（2011）では、他産業とは異なるプロスポーツの特徴として、それらを取り巻くステークホルダーの多様性といった内容が挙げられる。しかしながら、ステークホルダーとの関係性を念頭に置いたプロスポーツの経営戦略論においては、「Jクラブへの支援を前提とした関係性」として、Jクラブを取り巻くステークホルダーが描かれることも多い（山本，2013）。「発言力が弱いステークホルダー、もしくはステークホルダーであるにも関わらず発言力のないものの利益は守られるのであろうか」（三戸，1998）といった指摘を踏まえれば、Jクラブを取り巻く地域のステークホルダーの間においても、それぞれの間に利益相反が生じる可能性は十分にあると考えてもよい。ホームタウンの広域化やホームスタジアムの移転にあたり、Jクラブの経営状況を考慮した上での積極的な理解を示したステークホルダーと、それらの行く末には無関心であったステークホルダーの存在を明らかにした松本ほか（2012）の研究は、こうした状況をよりクローズアップさせていると言えるだろう。

おわりに

本論文の目的は、Jリーグのローカル化戦略がわが国のスポーツ構造に及ぼした影響、およびその過程で生じた矛盾の現象を、これまで経営学や組織論を中心として展開されてきたイノベーションのジレンマの観点から考察することにあつた。ここでは具体的に、組織性のジレンマ、生産性のジレンマ、革新性のジレンマといった3つの観点からJリーグに関わるイノベーションの急速な全国普及における課題を仮説的に提示することを試みた。

結果的に、そこではJリーグとJクラブの組織的な矛盾、Jクラブが供給するスポーツサービスの多様化と画一化をめぐる矛盾、Jクラブを活用した地域振興策をめぐる矛盾といった3つの課題が導き出されることとなった。しかしながら、これらはあく

までも理論的に導き出された仮説であり、Jリーグが現実的に抱えている矛盾を明確に指摘するものではない。これらの矛盾が具体的にどのような現象として、あるいはどのような状況下において顕在化しているのかといった問いに対する解答を得るためには、イノベーションのジレンマに関わるモデルの援用可能性について、理論的な観点からより詳細に吟味していくといった作業が必要になると同時に、今後も実地調査を通じた詳細な検証を行っていくことが求められる。

今日のスポーツ経営学においては、イノベーションという概念が、先に示したイノベーションの発展過程における「帰結」の側面、すなわちイノベーションの生成と普及の結果として生じる社会変化の側面のみを取り上げて理解されることが頻繁にある。それゆえ、Jリーグ研究においては、JリーグやJクラブ、あるいはJクラブを抱える地域でみられる個別の事例から、そこで生じているイノベーションを帰納的にイメージしようとする研究も多く存在していると考えられる。しかしながら、こうした帰納的アプローチのみでは不十分であり、今後は経営学や組織論における理論枠組みを援用した演繹的・理論的研究が行われていくと同時に、これらの知見が個々の事例とどのように結び付くのかを検討するといった作業が求められることになろう。その意味で、本論文はこれから行われるべき膨大かつ壮大な研究作業のスタート地点をほんの少しだけ提示したに過ぎない。

とはいえ、今日のJリーグあるいはスポーツ全体に生じる変化を踏まえれば、Jリーグの直面する、または直面しうる矛盾がイノベーションのジレンマという観点から浮き彫りにされる可能性は高いものであると予想される。それはJリーグにおける経済的な文脈で生じるイノベーションといった視点だけではなく、スポーツをいかに動かしていくのかといったスポーツマネジメントに関わるより広い視点、すなわち社会変革の観点からJリーグという壮大なイノベーションにアプローチするといった作業によ

って明らかにされうるということである。

注

- 1) ローカル化戦略は、「地域(ないし国内)において循環するような製品やサービスを重視していく(あるいはそうした制度的仕組みをつくっていくこと)」(広井, 2013, pp.47-48)と定義される。
- 2) 「Jリーグ百年構想」では、「あなたの町に、緑の芝生におおわれた広場やスポーツ施設をつくること」「サッカーに限らず、あなたがやりたい競技を楽しめるスポーツクラブをつくること」「『観る』『する』『参加する』。スポーツを通じて世代を超えた触れ合いの輪をつくること」といった3つの目標が掲げられている。
- 3) 鹿島アントラーズ創出の経緯等については、菊原・萩野(2003)、柳沢(2006)、永山(2010)などに詳しいが、これらに共通するのは、1960年代に始まった鹿島臨海工業地帯の開発によって発展しつつも、その生活・文化的基盤が脆弱な状態にあった鹿島地域が、自治体の積極的な協力によってJクラブ誘致とその定着を実現したという経緯である。また、三浦(2007)は、Polanyiによる「埋め込み(embedding)」の概念を用いてアルビレックス新潟の事例に関する分析を行っているが、そこでは「サッカー不毛の地」と揶揄された人口約80万人の都市が、全国でも1, 2位を争うほどの観客動員数を記録するに至った経緯を「新潟の奇跡」と表現している。
- 4) 例えば、1989年の保体審答申「21世紀へ向けたスポーツの振興方策について」の特徴として、それまでの保体審答申で初めて競技スポーツの向上が第一の課題とされたほか、バブル経済絶頂期における新自由主義的施策のなかでスポーツ行政における福祉路線を終焉させ、スポーツ産業への道を大きく開くとともに、国のレベルでの国民スポーツの普及費を大きく削減し、それを自治体に肩代わりさせた点、などが挙げられる(内海, 2005, p.111)。こうした流れは1990年代におけるスポーツの高度化と大衆化の両面での萎縮・停滞を引き起こすだけでなく、スポーツの民営化と公共化の矛盾を一層先鋭化し、明確化させるといった状況にも結び付いている(内海, 2005, p.139)。

- 5) 2013年シーズンからの「Jリーグクラブライセンス制度」の導入にあたり、個々のJクラブには年次財務諸表(監査済み)を提出してJリーグの審査を受けること、その際、3期連続(2012年度-2014年度)の当期純損失(赤字)を計上していないこと、2014年度末の時点で債務超過でないこと、移籍金や給与の未払いが生じていないことなどが求められているが、これらの基準を満たすことが出来なかったクラブには、2015年の審査でJリーグクラブライセンスが交付されないこととなっている。
- 6) 大分トリニータにおけるスポンサー撤退をめぐる諸相に関しては、木村(2010)にもその詳細が記されている。

文献

- Abernathy, W. J., 1978, *The Productivity Dilemma*, The Johns Hopkins University Press
- Christensen, C. M., 1997, *The Innovator's Dilemma*, Harvard Business School Press
- 原拓志, 1994, 「アバナシーの『生産性ジレンマ』モデルに関する検討」『経営学・会計学・商学研究年報』40:137-188
- 広井良典, 2013, 『人口減少社会という希望 コミュニティ経済の生成と地球倫理』朝日新聞出版
- 広瀬一郎, 2004, 『「Jリーグ」のマネジメント』東洋経済新報社
- 一橋大学イノベーション研究センター編, 2001, 『イノベーション・マネジメント入門』日本経済新聞社
- 生稲史彦, 2012, 『開発生産性のディレンマ デジタル化時代のイノベーション・パターン』有斐閣
- 神野直彦, 2004, 「新しい市民社会の形成—官から民への分権」神野直彦・澤井安勇編著『ソーシャル・ガバナンス—新しい分権・市民社会の構図』東洋経済新報社, pp.2-16
- 軽部大・武石彰・青島矢一, 2007, 「資源動員の正当化プロセスとしてのイノベーション:その予備的考察」一橋大学イノベーション研究センター『IIR Working Paper WP#07-05』
- 川淵三郎, 2006, 『虹を掴む』講談社
- 菊原伸郎・萩野寛雄, 2003, 「鹿島アントラーズの政策過程と地域貢献」『大阪商業大学論集』130:111-135
- 木村元彦, 2010, 『社長・溝端宏の天国と地獄—大分トリニータの15年—』講談社
- 公益社団法人日本プロサッカーリーグ, 2013, 『2013 J. LEAGUE PROFILE』
- 松本卓也・柳沢和雄・川邊保孝・関根正敏, 2012, 「プロスポーツクラブと地域の関連性に関する研究—Jリーグクラブのホームタウン移転をめぐる—」『体育経営管理論集』4:35-45
- 三戸浩, 1998, 「会社支配論と企業統治論」『横浜経営研究』19(2):187-196
- 三浦倫平, 2007, 「『ポスト成長期』の開発計画における『埋め込み』の一樣相—新潟スタジアムとアルビレックス新潟を事例として」『ソシオロギス』31:170-187
- 宮崎正也, 2000, 「価値ネットワーク」高橋伸夫編『超企業・組織論』有斐閣, pp.183-192
- 武藤泰明, 2006, 『プロスポーツクラブのマネジメント—戦略の策定から実行まで—』東洋経済新報社
- 永山淳一, 2010, 「茨城県鹿嶋市における鹿島アントラーズと地域社会との関係」『学芸地理』65, 47-59, 2010年
- 中島信博, 1998, 「地域社会からみたJリーグ—市民レベルでの交流の可能性—」日本スポーツ社会学会編『変容する現代社会とスポーツ』世界思想社, pp.148-156
- 中村祐司, 2001, 「2002年ワールドカップサッカー誘致・開催と地方自治体の対応戦略—アクターとしての栃木県、宇都宮市、県サッカー協会の動態に注目して—」『宇都宮大学国際学部研究論集 第11号』pp.37-52
- 中西純司, 2012, 「特集の企画・編集にあたって」『日本体育・スポーツ経営学研究』26:1-2
- 大東和美・村井満編 秋元大輔構成, 2014, 『Jリーグ再建計画』日本経済新聞出版社
- 大野貴司, 2011, 『プロスポーツクラブ経営戦略論(第2版)』三恵社
- 尾崎正峰, 2000, 「地域スポーツにおける『地方分権』と『多元的参加』」日本社会教育学会編『地方分権と自治体社会教育の展望』pp.145-158
- Penrose, E.T., 1959, *The theory of the growth of the*

- firm*, Basil Blackwell & Mott Ltd
- Rogers, E. M., 2003, *Diffusion of innovations*, 5th ed, Free Press
- Schumpeter, J. A., 1926, *Theorie Der Wirtschaftlichen Entwicklung*, 2. Aufl. [塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳, 1977, 『経済発展の理論』(上)(下), 岩波書店]
- 作野誠一, 2008, 「スポーツ関連組織のマネジメント」原田宗彦・小笠原悦子編著『スポーツマネジメント』大修館書店, pp.50-73
- 佐野毅彦, 2007, 「Jリーグというイノベーション—日本スポーツ産業の課題と解決策に関する考察—」『KEIO SFC JOURNAL』6(1): 48-65, 2007年
- 内海和雄『日本のスポーツ・フォー・オール—未熟な福祉国家のスポーツ政策—』不昧堂出版, 2005年
- Utterback J. M., 1994, *Mastering the Dynamics of Innovation –How Companies Can Size Opportunities in the Face of Technological Change*. Harvard Business School Press
- 輪田真理・入口豊・井上功一・山科花恵・東明有美, 2012, 「日本女子サッカーリーグ所属クラブの現状と展望(Ⅱ)—『浦和レッドダイヤモンズ・レディース』に焦点を当てて—」『大阪教育大学紀要 第IV部門 教育科学』61(1): 19-32
- Wilson, J. Q., 1966, “Innovation in Organization: notes Toward a Theory,” J. D. Thompson. ed. *Approaches to organizational Design*. University of Pittsburgh Press, pp.193-218
- 山本悦史, 2013, 「Jクラブのサービス・イノベーションと生産性ジレンマ: 浦和レッズのサービス増産過程における浦和スポーツクラブの構造変化に着目して」『日本体育・スポーツ経営学会第36回大会号』pp.37-38
- 山本悦史・中西純司, 2014, 「地域スポーツにおける『新しい公共』とソーシャル・ガバナンスの展望: 『連携』と『牽制』のパラドックスを超えて」『体育・スポーツ経営学研究』27: 63-77
- 山本悦史・山下秋二, 2013, 「Jリーグのイノベーション・タイプ—Abernathy=Clarkのイノベーション・マップによる分析—」『体育経営管理論集』5: 13-24
- 山下秋二, 1994, 『スポーツ・イノベーションの普及過程』不昧堂
- 山下秋二, 2005, 「スポーツを動かす力」山下秋二・原田宗彦編著『図解スポーツマネジメント』大修館書店, pp.6-17
- 山下秋二, 2006, 「スポーツと経営学」山下秋二・中西純司・畑攻・富田幸博編『改訂版 スポーツ経営学』大修館書店, pp.8-30
- 山下秋二, 2014a, 「インタビュー調査データの活用法—Jクラブの戦略評価—」出村慎一監修, 山下秋二・佐藤進編著『健康・スポーツ科学のための調査研究法』杏林書院, pp.188-194
- 山下秋二, 2014b, 「スポーツ経営学のニューパラダイム」『体育・スポーツ経営学研究』27: 117-129
- 柳沢和雄, 2006, 「鹿島開発とワールドカップサッカー—外発的発展としてのW杯—」松村和則編『メガ・スポーツイベントの社会学—白いスタジアムのある風景—』南窓社, pp.57-88
- 谷塚哲, 2011, 『地域スポーツクラブが目指す理想のクラブマネジメント ソシオ制度を学ぶ』カンゼン
- Zaltman, G., Duncan, R., and Holbek, J., 1973, *Innovation and organizations*. John Wiley & Sons

J. League as an Innovation :
The Inconsistency within Strategies for New Service Development and Renewal

YAMAMOTO Etsushiⁱ

Abstract : The organizing of J. League (Japan Professional Football League) and localizing of the professional soccer clubs affiliated with the league (J. Clubs) are regarded as a major “innovation” process in Japanese sports. However, most J. League studies have not focused on the theoretical side of the innovation-development process. The purpose of this paper is to consider the inconsistency within the strategies for new service development and renewal adopted by J. League from the viewpoint of the innovation dilemma. Hypothetical model constructed in this study were based on three concepts. First, high centralization, low complexity, and high formalization facilitate implementation in the innovation process, but these structural characteristics make it difficult for an organization to initiate an innovation. Second, the occurrence of dominant product design alters the character of innovation in a firm and an industry. Third, the successful companies have a practiced capability in taking sustaining technologies to market, routinely giving their customers more and better versions of what they want, but they become unable to address the threat of disruptive innovation because of such a management practice. Therefore, due to this dilemma, J. League as an innovation can be faced with difficulties, such as incompatibility between the league as an umbrella organization and its member clubs, standardization of the services offered by the league and clubs, and conflicts of interests between professional sport and community sport.

Keywords : the One Hundred Year Vision, the innovation-development process, innovation dilemma, characteristics of organizational structure, dominant design, disruptive innovation

ⁱ Doctoral Program, Graduate School of Sociology, Ritsumeikan University