

# 新たな便益を創出するスポーツプロダクトの開発活動： ファジアーノ岡山による新事業「Fagiversity」を事例として

○宇野博武（高松大学経営学部）

スポーツプロダクト プロスポーツ 市場創造型製品開発理論 批判的実在論 事例研究

## 1. 背景・目的

近年のプロスポーツでは、スポーツ組織による新たな便益を創出するスポーツプロダクト（以下「便益創出SP」と略す）の開発活動が散見される。SPの便益とは、SPの利用によって観戦者が享受する効用や使用価値だと考えられる（齋藤，1999）。例えば福岡ソフトバンクホークスの「タカガールデー」では、SPにピンクを基調とした変化が加えられ、SPとは女性が「かわいく、たのしく、女子らしく」野球観戦を楽しめるものだと、新たな評価がなされている（田尻，2016）。

ところが、便益創出SPの開発活動を説明する上で、体育・スポーツ経営学の知見には理論的問題がある。元来この学問では、経営学において論理実証型と呼ばれる、需要決定論・リニア性を仮定する開発理論（石井，1993；川上，2005）によってSPの開発活動を説明してきた（青山，2006；藤本，2018）。しかしながら、特に便益創出SPは未知のニーズに応えるSPであるため、開発活動の契機を市場ニーズに還元できない。開発活動のリニア性についても、今日の経験的研究では支持されていない（宮尾，2016a；陰山・竹内，2018）。

これに対し、体育・スポーツ組織成員の解釈や対話によって革新的な体育・スポーツ事業の論理を説明する知見（高岡・清水，2006；小寺，2009；林田・清水，2019）は、需要決定論批判を回避する有効な視座を提供しているものの、次の課題が残っている。第一に、極端な主意主義批判に対応し得る分析枠組みが検討されていないという課題だ。先行研究の解釈主義的アプローチでは現実の構築性を認めるが故に、現象の原因を過度に行為主体の能動性に還元する極端な主意主義的議論へ陥らないよう注意が必要である（山田，2003）。これを踏まえると、便益創出SPの開発活動も、決定論と主意主義の両局面を捉えられるバランスのとれた枠組みから分析されるべきだと考えられる。

第二に、以上の理論的課題を検討する経験的データが不足している。従来この学問で主張されてきた論理実証型の開発理論は、開発主体によって事後的に構築された物語に過ぎないと批判されている（石井，1993）。従ってSPの開発活動も、開発主体の主観的データが、客観的な資料とともに分析されなければならない。小寺（2009）はこの理論的要請に応えられるものではないため、新たな経験的研究が必要だと言える。

以上のことから本研究では、市場創造型製品開発理論（宮尾，2016b）に依拠した事例研究により、便益創出SPが開発されるプロセスとその契機を検討することを目的とする。体育・スポーツ経営学において以上の理論的課題は看過できない。スポーツ文化を発展させる経営理論の開発という学的要請に応えるためには、便益創出SP開発活動のような、スポーツ文化に変容を生じさせるスポーツ経営的論理について理解を深める作業が不可欠だと考えられるからだ。経営学では既に、決定論—主意主義あるいは実証主義—解釈主義の方法論的融和が問題とされ、研究が重ねられている（川上，2005）。技術の社会的形成アプローチに依拠しながら市場創造型製品の開発活動を分析した宮尾（2016b）は、この問題に示唆を与えるものであった。

## 2. 方法

本研究では図1の分析枠組みを措定した。市場創造型製品開発理論によれば市場では、既存の製品評価の枠組みが物的存在・構造的要因を足場とした市場参加者の対話（相互作用）によって了解されている。ここでは「解釈の柔軟性」が仮定されるため、開発主体が既存の製品評価の枠組みとは矛盾する物的存在・構造的要因を持ち込むことで新製品の構想が可能だと考えられる。ところが、この構想は既存の枠組みでは評価が難しいため反対者が現れる。開発主体はこの反対者に説得的な対話を繰り返すことで、当初の構想を特定の製品コンセプトへ収結させる。従って、便益創出SP開発活動も、スポーツ組織による物的存在・構造的要因を足場とした説得的な対話によって柔軟な解釈による当初の構想を収結させる過程だと考えられる。

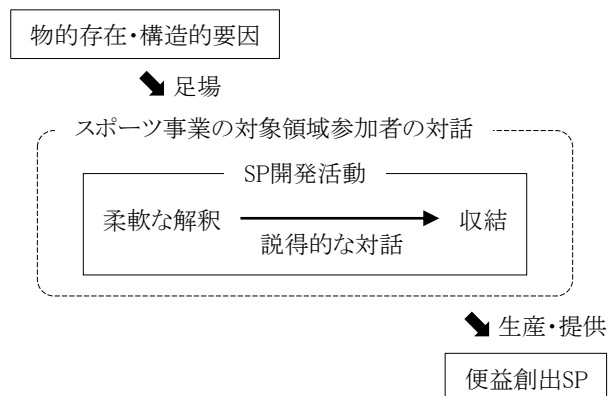


図1 分析枠組み

このように、開発主体の能動性と物的存在・構造的要因の規定性を読み解くため、本研究では批判的実在論という認識論に立脚した。批判的実在論では存在論上、行為主体と構造の分離を仮定する（アーチャー、2007；菅井、2020）。そして、世界に事象を生じさせるメカニズムを、経験的記述と遡行推論によって考察できる（野村、2017）。本研究では先行研究（宮尾、2011、2016a；陰山・竹内、2018）に倣い、開発活動に関わる経験的データより「開発ストーリー」を析出し、製品コンセプトの変移に影響した要因を分析した。

批判的実在論では、「極端な事例」の研究が推奨される（ダナーマークほか、2015）。そこで本研究では、ファジアーノ岡山が2017年に実施した新事業「Fagiversity～学生1000人プロジェクト（大学生無料招待事業）」（以下「Fagiversity」と略す）を対象とした事例研究を実施した。Fagiversityでは「仮装・コスプレラン」など多数の新規イベントが実施され、「大学生がスタジアムでワイワイガヤガヤできる」というこれまでになかった便益の発生が観察された。このようにFagiversityは、新たな便益を創出した極端なSPの開発事例だと考えられ、本研究の対象として妥当だと判断した。また、12回にわたった会議の議事録など、Fagiversityの活動に関わる資料が豊富に残されていたことも研究対象に選定された理由である。

事例記述に必要なデータは、Fagiversityプロジェクトを推進したフロントスタッフA氏（地域コミュニケーション推進部）およびB氏（現：代表取締役社長）、2017年の学生代表を務めたC氏を対象とした半構造化インタビューによって得た（1時間程度、計5回）。また、関係者よりFagiversityの企画・準備・実施に用いられた資料のほとんどを提供してもらった。さらに、Fagiversityは毎年実施される継続事業となっており、2019年Fagiversityの企画会議や試合当日の参与観察も実施した（計3回）。

### 3. 結果・考察

調査の結果、FagiversityはA氏やB氏が「県内高校生無料招待事業の実施」、「大学の集積地に建設されていたスタジアム」という事実認識を利用し構想されていたことが分かった。ファジアーノ岡山は2008年より学生団体「FAGiPiSTA」とともに大学生の有料での集客に取り組んできたが、それは困難であった。従ってFagiversityは、先行研究が主張するように市場ニーズを根拠に構想されたものだと考えられない。そしてそれはまた、A氏やB氏といった行為主体の解釈だけに還元して理解できるものとも考えられない。

本研究ではFagiversityの構想は、既存の評価基準とは矛盾する構造的要因・物的存在が持ち込まれたこ

とによる柔軟な解釈の産物だという見方を提示する。「無意味なバラマキはしない」というクラブの基本思想に象徴されるようにファジアーノ岡山では有料観戦者の多寡がホームゲームを評価する重要な基準となっていた。高校生無料招待事業（構造的要因）、大学の集積地にあったスタジアム（物的存在）は、その評価基準とは矛盾していた。そのためA氏やB氏は、「意味のある招待事業は実施可能」、「大学が多いのならそこには動くべき要素が残されている」などと柔軟な解釈を行い、「大学生が1年に一度、ファジアーノを楽しめる文化」をつくるため、大学生1,000人の動員を目指すプロジェクトを構想したのだと考えられる。

さらに調査より、Fagiversityの製品コンセプトは試合当日に至るまで曖昧かつ流動的であったことが観察された。確かに、Fagiversityの活動を断片的・事後的に解釈すれば、それは先行研究が主張してきたリニアな活動のプロセスであったようにみえる。ところが、当初はFagiversityという表現さえも存在しなかったものであり、その解釈は妥当ではない。またそれは、行為主体の無制限な解釈や対話のプロセスであったようにもみえるが、それではFagiversityがなぜ特定の在り様へ至ったのか妥当な説明をなし得ない。

そこで本研究では、Fagiversityの開発活動は、当初の構想が物的存在・構造的要因を足場とした他者への説得的な対話によって、特定の製品コンセプトへ収結していく過程であったという見方を提示する。Fagiversityの活動では、クラブ社内と既存ファン・サポーターからの抵抗や批判に対応するための説得的な対話が製品コンセプトの変移に影響していた。①当初目標の手段化（構造的要因の支持の利用）、②スタジアム条件に応じたイベント企画（物的存在の支持の利用）、③テーマへの意味づけ（既存の評価基準との妥協）、④直接動員数の事前提示（第三者の支持の利用）の4つが、その説得的対話の具体的内容である。

### 4. 結論・限界

本研究より、便益創出SP開発活動の契機は、開発主体による既存の評価基準とは矛盾する物的存在・構造的要因の持ち込みに伴う柔軟な解釈であり、そしてその開発プロセスは、当初の構想が既存の物的存在・構造的要因を足場とした他者への説得的な対話によって製品コンセプトとして特定の在り様へ収結していく過程であることが示唆される。一方、本研究の限界は、単一事例研究に留まる点と事業領域での便益創出プロセスが分析されていない点だと考えられる。

【付記】本研究はJSPS 科研費 JP18K17841 の助成を受けたものである。

【ご意見・ご質問はこちら】uno@takamatsu-u.ac.jp