

千葉工業大学

博士学位論文

プロスポーツビジネスにおける

レピュテーションのリスクマネジメントに関する実証的研究

－「モニタリングと改善」に着目して－

2023年3月

広岡 勲

論文要旨

1. 研究背景

近年、経営管理において、「レピュテーション (Reputation)」という言葉が聞かれるようになってきた[1]. 端的に言えば、「評判」、「評価」を意味する言葉である[2]が、一般企業ではそれが悪化し事業継続のリスクとなり、看過できない問題となっている[3].

プロスポーツビジネスの世界も同様で、レピュテーションの悪化に起因して組織やチーム運営に支障をきたし、ビジネスの存続を脅かすケースが確認される[4]. 例えば、大相撲の「暴力問題」、「女性差別問題」[5]、プロ野球の「統一球問題」、「ルール改正問題」[6]、また、上記を含む他のプロスポーツでも、ドメスティックバイオレンス (DV)、酒気帯び運転、セクハラ疑惑、女性問題、違法薬物、違法賭博、拳銃所持、その他様々な不祥事などが挙げられる[7].

レピュテーションのリスクが問題視されはじめた背景には、「企業の評価基準の多様化」と「インターネットの普及」が指摘される[8]. 前者は、企業ブランドや人材など、目に見えない無形価値が企業評価を左右する材料になったこと、後者は、SNS などが非常に身近なツールとなったため、情報の流動性を各段に向上させたことである[8].

プロスポーツビジネスは、マスメディアからの注目度が従来のビジネスより高いこともあり、ニュースになりやすい[9]. また、一度報道されると、記事が大きく扱われ長引く傾向があり、レピュテーションに大きく影響する[10]. すなわち、レピュテーションはビジネス継続上のリスクと捉えることができ、その顕在化を防ぐためのリスクマネジメントが重要となってくる[11].

しかしながら、これまでプロスポーツビジネスにおけるレピュテーションのリスクマネジメントに言及した研究は十分とはいえない。そのため、本研究はスポーツ科学ではもちろんのこと、経営工学の分野でも意義あるテーマであると考えられる。

2. 研究目的

本研究では上記の背景を鑑み、プロスポーツビジネスにおけるレピュテーションのリスクマネジメントの「モニタリングと改善」に関する方法論を提案する。続いて、提案したモニタリングと改善のチェックリストや手順を踏まえ、それが実践的に適合し得るかどうか、プロスポーツの事例を扱い評価することを目的とする。従来のリスクマネジメントのプロセスは、「1. リスク特定」、「2. リスク分析」、「3. リスク評価」、「4. リスク対応」、「5. モニタリングと改善」の5つのステップから構成されているが、本研究では最終ステップである「5. モニタリングと改善」に着目した。その理由は、過去の事例ではステップ5の不十分によって再発するケースが多く見られたことから、リスク対応が本当に功を奏し

ているかが明確化されるステップ5が最も重要であると考えられるためである。

3. 研究結果

(1) プロスポーツビジネスのレピュテーションにおけるリスクマネジメントの「モニタリングと改善」のフレームワークについての提案を行った。

具体的には、対策内容と実行状況の「モニタリングと改善」に関するチェックリストと実施手順について提案した。なお、チェックリストについては、施策が顧客に「直接的」に影響するケースと施策が顧客に「間接的」に影響するケースを分けて提案した。

(2) 提案方式の有効性を評価するために、2つの事例を取り上げ従来方式（チェックリストなし）と提案方式（チェックリストあり）を適用したときの結果の差分を比較した。事例としては、施策が顧客に「直接的」に影響するケースとして、プロ野球のルール改正の「試合時間短縮策」を、「間接的」に影響するケースとして、大相撲の不祥事である「暴力問題」を扱った。

その結果、提案方式では従来方式に対して、対策内容の妥当性においては17~31%、実行状況の実態把握においては22%の差分が確認され、提案方式の方がより適切な「モニタリングと改善」が実施できること、すなわち、提案方式の有効性が示唆された。

4. 結論

本研究ではリスクマネジメントの最終ステップである「5. モニタリングと改善」に着目し、プロスポーツビジネスにおけるレピュテーションのリスクマネジメントに関する方法論の確立について論じた。具体的には、まずは、プロスポーツビジネスにおけるレピュテーションのリスクを定義し、プロスポーツビジネスのレピュテーションにおけるリスクマネジメントの一プロセスである「モニタリングと改善」に着目したフレームワークを提案した。さらに、提案方式の有効性を評価するために、2つの事例を取り上げ従来方式（チェックリストなし）と提案方式（チェックリストあり）を適用したときの結果の差分を比較した。

その結果、フレームワークの一部であるチェックリストの内容は、プロ野球、大相撲の両事例を通じた検証評価により、その有効性が示された。今後の課題は、未検証のフレームワークである実施手順の検証、プロ野球、大相撲以外のプロスポーツによる提案内容の検証、「モニタリングと改善」以外のステップ（「リスク特定」、「リスク分析」、「リスク評価」、「リスク対応」）のフレームワークの策定が挙げられる。

参考文献

- [1]チャールズ・J・フォンブラン/セス・B・M・ファン・リール (Charles J. Fombrun/Cees B.M. Van Riel) /花堂靖人 (監訳) /電通レピュテーション・プロジェクトチーム (訳) : コーポレート・レピュテーション, 東洋経済新報社, 2005.4
- [2]五木田和夫 : 企業不祥事とレピュテーション・リスク, 損保ジャパン日本興亜 RM レポート 179, 損保リスクマネジメント, 1-9, 2019.3.27
- [3]櫻井通晴 : レピュテーション・マネジメント 内部統制・管理会計・監査による評判の管理, 中央経済社, 2008.4.1
- [4]広岡勲・下村道夫 : スポーツビジネスにおける内的要因を踏まえた新たなリスクマネジメントの提案及び評価, 国際 P2M 学会研究発表大会予稿集, 406-424, 2019.10
- [5]広岡勲・下村道夫 : 大相撲の暴力問題を防ぐ現行対策の内容と実行状況についての評価, 体育・スポーツ経営学研究 第 34 巻, 日本体育・スポーツ経営学会, 25-43, 2021.12
- [6]広岡勲 : プロ野球におけるエンタテインメントの価値についての考察, 余暇ツーリズム学会誌 第 4 号, 余暇ツーリズム学会, 49-56, 2017.3
- [7]VictorySportsNews 編集部 : 多発する J リーグのスキャンダル, VICTORY, <https://victorysportsnews.com/articles/7871/original> , 2020.1.27 (閲覧 : 2022.1.15)
- [8]PS ONLINE : レピュテーションリスクとは? 過去の事例からわかる損失と 4 つの対策, M&A 情報メディア, <https://paradigm-shift.co.jp/media/reputation-risk-toha/> 2021.9.24 (閲覧 : 2022.1.18)
- [9]新日本有限責任監査法人 : スポーツ団体のマネジメント入門, 同文館出版, 2015.4
- [10]新日本有限責任監査法人 : 最新スポーツビジネスの基礎, 同文館出版, 2016.12
- [11]Ronald J. Alsop/ トーマツ CSR グループ (訳) : The 18 Immutable Laws of Corporate Reputation/ レピュテーションマネジメント, 日本実業出版社, 2005. 4.20

Abstract

Title of Thesis : An Empirical Study on Reputational Risk Management Associated with the Business of Professional Sports: Focusing on "Monitoring and Review"

1. Study Background

In recent years, I have heard "reputation" more often in our working society. In simple terms, "reputation" would refer to "review" or "rating." For some companies, their "reputation" has been put at risk and, at times, significantly damaged to a point where the company's survival becomes questionable.

This has also been seen in professional sports, where a damaged reputation would create difficulty in the operation and even threaten the organization's existence. If I look at the case of the Japan Sumo Federation, violent assaults among wrestlers in private settings and discrimination against women significantly harmed their reputation. For professional baseball, the "juiced (livelier) ball incident" and the steps they took to "revise game rules" ended up causing reputational damage and so on.

The diversification of corporate evaluation criteria and the spread of the internet have been pointed out as the reason reputational risk has begun to be viewed as a problem. Intangible values such as brands and human resources influence corporate evaluations. As SNS and other tools have become very familiar, the flow of information has improved.

Professional sports businesses receive more attention from the mass media than traditional businesses, so they tend to become news. Also, once reported, the article tends to be dealt with extensively and protracted, which greatly affects reputation. In other words, reputation can be regarded as a risk to business continuity, and risk management to prevent its manifestation becomes important.

However, studies on reputational risk management in professional sports have yet to be sufficient up to this point. Therefore, this research is a significant theme not only in sports science but also in the field of management engineering.

2. Purpose of Study

I propose a methodology for "Monitoring and Review" of reputational risk management in the professional sports business. Based on the proposed "Monitoring and Review" checklists and procedures, the purpose is to handle professional sports cases and evaluate whether they can be applied in practice. The risk management process ordinarily involves five steps: "Risk Identification," "Risk Analysis," "Risk Evaluation," "Risk Treatment," and "Monitoring and Review." I focused on the last step of "Monitoring and Review" which is the most important issue in finding the effectiveness of risk management.

3. Study Result

1) I proposed a framework of "Monitoring and Review" of risk management in the reputation of professional sports businesses. Specifically, I proposed checklists for direct and indirect cases and implementation procedures.

2) The study showed the effectiveness of our proposed method for "Monitoring and Review." I validated the two cases: the shortening of baseball games and the violent assault of the Sumo Federation. A difference of 17% to 31% was observed in the validity of the countermeasures and a difference of 22% in understanding the implementation status. In both cases, my proposed method with checklists was effective compared to the traditional method with no checklists.

4. Conclusion

This study focused on the last step of the risk management process, "Monitoring and Review." I discussed establishing a methodology for reputation risk management in the professional sports business. First, I defined the reputational risk of the professional sports business and proposed a framework for "Monitoring and Review" using checklists and procedures. By evaluating two cases in baseball and Sumo, I showed our proposed method with checklists was effective compared to the traditional method with no checklists.

My future assignment will apply our proposed framework for "Monitoring and Review" in other sports fields and evaluate the results. The proposal of a framework for other steps ("Risk Identification," "Risk Analysis," "Risk Evaluation," and "Risk Treatment") will also be my further study.

目次

第1章 序論.....	1
1.1 本研究の背景.....	1
1.2 本研究の目的と方法.....	2
1.3 本論文の構成.....	3
第2章 プロスポーツビジネスにおける現状と課題.....	6
2.1 本章の目的.....	6
2.2 プロスポーツビジネスとは.....	6
2.3 プロスポーツビジネスの現状.....	8
2.3.1 プロスポーツビジネスのステークホルダー.....	8
2.3.2 プロスポーツビジネスの市場規模.....	9
2.3.3 プロスポーツのビジネスモデル～収入源～.....	12
2.4 プロスポーツビジネスの課題.....	13
2.4.1 ファン離れによる経営悪化.....	14
2.4.1.1 特定のプロスポーツに興味を持つ人の減少.....	15
2.4.1.1.1 エンタテインメントの多様化.....	15
2.4.1.1.2 ファンの満足度の低下（価値の低下）.....	17
2.4.1.1.3 イメージの低下.....	19
2.4.1.2 不祥事の多さ.....	19
2.4.1.2.1 ガバナンスとコンプライアンスの欠如.....	20
2.4.1.3 ルールの改悪.....	21
2.5 まとめ.....	22
参考文献.....	25
第3章 プロスポーツビジネスのレピュテーションのリスクマネジメントにおける 現状と課題.....	29
3.1 本章の目的.....	29
3.2 レピュテーションとは.....	29
3.3 レピュテーションのリスクとは.....	30
3.4 プロスポーツビジネスのレピュテーションの主なリスク事例.....	31
3.5 プロスポーツビジネスのリスクマネジメントとは.....	39
3.5.1 従来のリスクマネジメント.....	40
3.5.2 プロスポーツビジネスのリスクマネジメント.....	42

3.5.3	従来のビジネスのリスクマネジメントとプロスポーツビジネスの リスクマネジメントとの共通点と相違点.....	45
3.5.4	従来のビジネスにおけるレピュテーションのリスクマネジメントと プロスポーツビジネスにおけるレピュテーションのリスクマネジメントとの 共通点と相違点.....	45
3.6	プロスポーツビジネスのレピュテーションにおけるリスクマネジメントの重要性	49
3.7	まとめ.....	49
	参考文献.....	50
第4章	先行研究.....	51
4.1	本章の目的.....	51
4.2	先行研究.....	51
4.2.1	レピュテーションについての先行研究.....	51
4.2.2	レピュテーションのマネジメントについての先行研究.....	53
4.2.3	レピュテーションのリスクマネジメントについての先行研究.....	55
4.2.3.1	従来のビジネスにおけるレピュテーションのリスクマネジメント.....	55
4.2.3.2	プロスポーツビジネスにおけるレピュテーションのリスクマネジメント..	55
4.3	まとめ.....	56
	参考文献.....	58
第5章	プロスポーツビジネスのレピュテーションにおけるリスクマネジメントの 「モニタリングと改善」のフレームワークについての提案.....	60
5.1	「モニタリングと改善」に着目した理由と本章の目的.....	60
5.2	モニタリングと改善の「対策内容」のチェックリストの提案.....	61
5.2.1	施策が顧客に「直接的」に影響するケース.....	66
5.2.2	施策が顧客に「間接的」に影響するケース.....	66
5.3	モニタリングと改善の「実行状況」のチェックリストの提案.....	67
5.3.1	施策が顧客に「直接的」に影響するケース.....	70
5.3.2	施策が顧客に「間接的」に影響するケース.....	70
5.4	モニタリングと改善の「実施手順」の提案.....	70
5.5	まとめ.....	72
第6章	提案内容の有効性の検証.....	73

6.1	本章の目的	73
6.2	評価検証の考え方	73
6.3	検証に用いたリスク対策事例	75
6.3.1	施策が顧客に「直接的」に影響するケースにおける実証 「プロ野球」のルール改正の「試合時間短縮策問題」 *付属1を参照	76
6.3.2	施策が顧客に「間接的」に影響するケースにおける実証 「大相撲」の不祥事の「暴力問題」 *付属2を参照	77
6.4	従来方式（チェックリストなし）によるリスクマネジメントプロセスの実施概要	77
6.4.1	施策が顧客に「直接的」に影響するケースにおける「モニタリングと改善」 の実証 *付属1を参照	77
6.4.2	施策が顧客に「間接的」に影響するケースにおける「モニタリングと改善」 の実証 *付属2を参照	78
6.5	従来方式（チェックリストなし）と提案方式（チェックリストあり）の比較の 評価結果	78
6.5.1	「モニタリングと改善の「対策内容」のチェックリスト」の比較の評価結果	79
6.5.2	「モニタリングと改善の「実行状況」のチェックリスト」の比較の評価結果	84
6.6	考察	86
6.6.1	「モニタリングと改善の「対策内容」のチェックリスト」の比較の評価結果の 考察	86
6.6.2	「モニタリングと改善の「実行状況」のチェックリスト」の比較の評価結果の 考察	88
6.6.3	「提案内容の有効性」の評価結果と考察のまとめ	89
6.7	まとめ	90
第7章	結論	91
7.1	本章の目的	91
7.2	本研究の結論	91
7.3	将来に向けた課題	91
7.4	まとめ	92
付属1	プロスポーツビジネスのレピュテーションにおけるリスクマネジメントの「モニタリング と改善」についての評価 / 施策が顧客に「直接的」に影響するケースにおける実証 / プロ 野球のルール改正の「試合時間短縮策問題」	93

付属 2

プロスポーツビジネスのレピュテーションにおけるリスクマネジメントの「モニタリング
と改善」についての評価 / 施策が顧客に「間接的」に影響するケースにおける実証 / 大相
撲の不祥事の「暴力問題」 122

付記..... 151

謝辞..... 152

第1章 序論

1.1 本研究の背景

近年、過去には見られなかった事件が相次ぐようになった。

例えば、2011年4月、大手電機メーカー「SONY」が運営する「プレイステーション・ネットワーク (PSN)」から、世界で約1億人の顧客データが流出した。セキュリティ管理の脆弱性が問題視され、人気、信頼、評判は急降下、サービス配信の停止に追い込まれた。過去最大規模の情報漏洩と批判され、損害額は140億円以上にも上った[1-1]。

この他には、2013年8月、ステーキ・ハンバーグチェーン「ブロンコビリー足立梅島店」にて、アルバイト店員が冷蔵庫に入る姿をTwitterに投稿、SNSで瞬く間に拡散され、非難が殺到した。その後、店舗の衛生管理・人材育成が問題視され、信用回復が見込めず、閉店を余儀なくされた。その後、報道も過熱し、同チェーン店は評判を落とした[1-2]。

さらに、2015年12月、大手広告代理店「電通」の女性社員が自殺で亡くなった。原因は、法外な過重労働によるものであった。この事件は連日のように報道で取り上げられ、最終的に電通には、罰金50万円の有罪判決が言い渡された。それ以降、電通は“ブラック企業”のレッテルを貼られ、評判が地に落ちた[1-3]。

3つの事件に共通していえることは、評判、いわゆる、「レピュテーション」の悪化により、企業が重大なダメージを被り、経営に支障をきたしていることである。近年、レピュテーションのリスクが問題視されはじめた背景には、2つの要因があるという。「企業の評価基準が多様化」と「インターネットの普及」である。前者は、バブル崩壊・リーマンショック後、企業の倒産・買収が相次ぎ、企業ブランドや人材など、目に見えない無形価値が企業評価を左右する材料になったためである。後者は、インターネット、SNSなどの普及が、情報の流動性を格段に向上させたことである。企業の良い評判だけではなく、悪い評判も瞬時に拡散されるため、企業にとっても無視できない存在となってきたという[1-4]。ただ、レピュテーションのリスクへの注目は、何も一般ビジネスの世界に限ったことではないと考えられる。

例えば、2013年6月、日本野球機構が公式戦で使用する統一球を公表しないまま変更していたことが発覚した。選手から「飛ぶようになった」と指摘されたが、同機構側は一貫して「変更はない」と表明した。また、後に情報が漏れないよう変えた事実をメーカーの「ミズノ社」に伏せるよう指示し、隠蔽していたことが明らかになった。プロ野球の信頼を揺るがした事態に選手会から責任を問われ、コミッショナーは引責辞任をしたものの、社会問題にまで発展し、レピュテーションは急降下した[1-5]。

この他の事例としては、2018年4月、京都府舞鶴市で行われた大相撲の地方巡業において、市長が土俵の上で挨拶を述べていた最中、クモ膜下出血を発症し意識を失い転倒した。そこへ、観客として会場に居合わせた女性看護師たちが駆け付け、ただちに救命措置を行っ

た。ところが、この女性たちに対し、日本相撲協会の行司が「女性は土俵から降りてください」との場内アナウンスを行った。理由は、大相撲の土俵には男性しか上がることができないという伝統文化があり、それを守ったためである。この対応に、「女性差別だ」、「人命軽視だ」などの批判が集まり、同協会は「不適切な対応」であったことを謝罪したが、これをきっかけに、大相撲における「女人禁制」という伝統と女性差別とを巡って議論が起こった。連日、テレビのワイドショーを中心としてニュースにも取り上げられ、日本相撲協会のレピュテーションは著しく低下した[1-6]。

さらに、日本プロサッカーリーグが運営するJリーグにおいては、2020年の後半だけで、ドメスティックバイオレンス(DV)、酒気帯び運転、セクハラ疑惑、女性問題など、不祥事の連続が確認された[1-7]。また、上記を含む他のプロスポーツでは、違法薬物、違法賭博、失踪騒動、拳銃所持、議論を呼ぶルール改正など、レピュテーションを大きく脅かす出来事が散見された。

スポーツビジネス、とりわけプロスポーツビジネスは、マスメディアからの注目が一般ビジネスよりも高いこともあり、ニュースにもなりやすい。また、ひとたびニュースになると、記事が大きく扱われ、特集される傾向もあるため、レピュテーションにも大きく影響してしまう。

レピュテーションをリスクと捉え、顕在化を防ぐためには、リスクマネジメントが重要になってくる。しかしながら、これまでに、プロスポーツビジネスにおけるレピュテーションのリスクマネジメントに言及した研究は十分とはいえない。

1.2 本研究の目的と方法

そこで、本研究では上記の背景を鑑み、プロスポーツビジネスにおけるレピュテーションのリスクマネジメントの「モニタリングと改善」に関する方法論を提案する。続いて、提案したモニタリングと改善のチェックリストや手順を踏まえ、それが実践的に適合し得るかどうか、プロスポーツの事例を扱い評価することを目的とする。従来のリスクマネジメントのプロセスは、「1. リスク特定」、「2. リスク分析」、「3. リスク評価」、「4. リスク対応」、「5. モニタリングと改善」の5つのステップから構成されているが、本研究では最終ステップである「5. モニタリングと改善」に着目した。この理由は、過去の事例ではステップ5の不十分により再発するケースが多く見られ、リスク対応が本当に功を奏しているかが明確化されるステップ5が最も重要であると考えられるためである。

また、研究方法は以下のとおりとする。具体的には、まずは、プロスポーツビジネスにおけるレピュテーションのリスクを定義し、従来のビジネスとプロスポーツビジネスにおけるレピュテーションのリスクマネジメントを比較し、共通点と相違点を明確にする。次に、プロスポーツビジネスのレピュテーションにおけるリスクマネジメントの一プロセスである「モニタリングと改善」に着目したフレームワーク(チェックリスト、実施手順)を提案

する。さらに、提案方式の有効性を評価するために、2つの事例を取り上げ従来方式（チェックリストなし）と提案方式（チェックリストあり）を適用したときの結果の差分を比較する。

1.3 本論文の構成

本論文は、図 1-1 のように構成する。

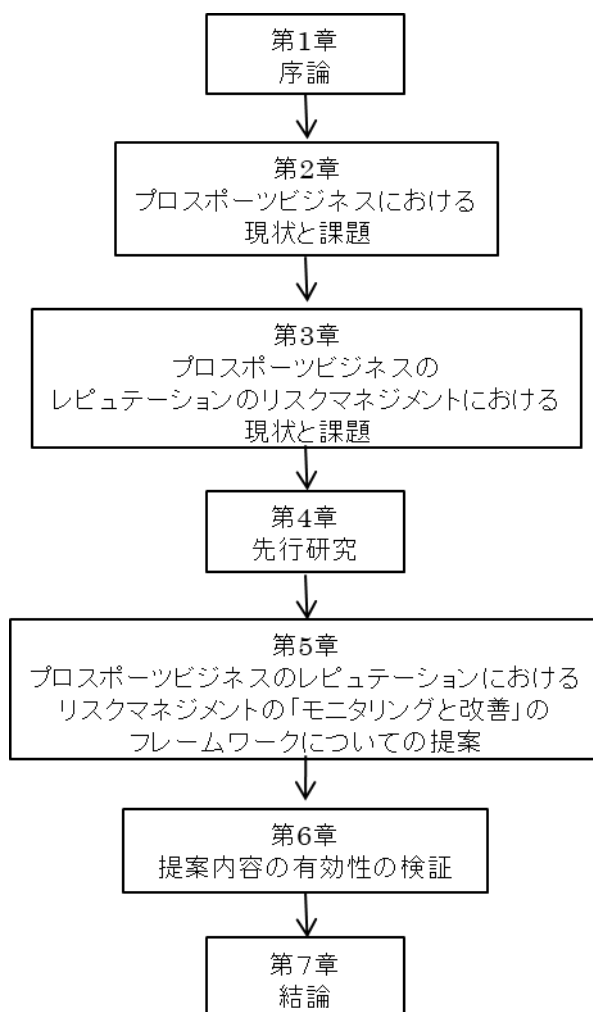


図 1-1 本論文の構成

第1章の序論では、本研究の背景、本研究の目的と方法、ならびに本論文の構成について論じる。

第2章では、本研究の対象となる「プロスポーツ」及び「プロスポーツビジネス」の背景を述べ、プロスポーツビジネスの関連研究を概観するとともに、プロスポーツビジネスの現

状をステークホルダー、市場規模、収入源の観点から論じる。また、プロスポーツビジネスの課題を経営悪化の回避（要因）と経営基盤の強化（手段）の観点から分類し、本研究が経営悪化の回避の内的要因とされる「ファン離れによる経営悪化」に着目する理由を述べ、特定のプロスポーツに興味を持つ人の減少、不祥事の多さ、ルールの改悪について論じる。

第3章では、本研究の主題となる「プロスポーツビジネスにおけるレピュテーションのリスクマネジメント」について、現状と課題を論じる。具体的には、まず、「レピュテーションのリスク」の定義を行い、国内のプロスポーツ界での過去のレピュテーションの主なリスク事例と社会への衝撃度（対象は大相撲、プロ野球、Jリーグ）を整理する。次に、従来のビジネス及びプロスポーツビジネスのリスクマネジメントの共通点と相違点を述べ、プロスポーツビジネスのレピュテーションにおけるリスクをコントロールすることは重要な課題であることを明確にする。

第4章では、第2章、第3章の研究を踏まえ先行研究について述べる。具体的には、先行研究の系列を整理・紹介してから、先行研究で既に明らかにされていること、及びまだ明らかにされていないことについて述べる。

第5章では、プロスポーツビジネスのレピュテーションにおけるリスクマネジメントのフレームワークについて、5つめのステップである「モニタリングと改善」に着目する理由を述べ、対策内容と実行状況の「モニタリングと改善」に関するチェックリストと実施手順について提案する。なお、チェックリストについては、施策が顧客に「直接的」に影響するケースと施策が顧客に「間接的」に影響するケースを分けて提案する。

第6章では、提案方式の有効性を評価するために、2つのリスク対策事例を取り上げ従来方式（チェックリストなし）と提案方式（チェックリストあり）を適用したときの結果の差分を比較する。リスク対策事例としては、施策が顧客に「直接的」に影響するケースとして、プロ野球のルール改正の「試合時間短縮策問題」を、「間接的」に影響するケースとして、大相撲の不祥事である「暴力問題」を扱う。なお、従来方式においては、付属1にてプロ野球、付属2にて大相撲のリスク対策事例を踏まえ、対策内容と実行状況の「モニタリングと改善」についての作業をそれぞれ行う。

最後に、第7章にて、本研究の結論を述べる。

参考文献

- [1-1]SONY：2011年ニュースリリース，不正アクセスに関する現状と今後の対応について，
https://www.jp.playstation.com/info/release/index_2011.html,2011.5.1
(閲覧：2022.1.15)
- [1-2]ブロンコビリー：ブロンコビリー足立梅島店（東京都）退店のお知らせ，
https://www.bronco.co.jp/news/2013/08/12/adachi_umejima_osirase/，2013.8.12
(閲覧：2022.2.1)
- [1-3]日本経済新聞（電子版）：電通に罰金50万円 違法残業事件で東京簡裁判決，
<https://www.nikkei.com/article/DGXMZO21978650W7A001C1000000/>，2017.10.6
(閲覧：2022.1.18)
- [1-4]PS ONLINE：レピュテーションリスクとは？過去の事例からわかる損失と4つの対策，
M&A 情報メディア，<https://paradigm-shift.co.jp/media/reputation-risk-toha/> 2021.9.24（閲覧：2022.2.3）
- [1-5]日本経済新聞（電子版）：統一球変更「隠すつもりなかった」コミッショナー辞任否定，
https://www.nikkei.com/article/DGXNASDH1201S_S3A610C1UU8000/，2013.6.12
(閲覧：2022.1.30)
- [1-6]公益財団法人日本相撲協会：協会からお知らせ，理事長談話，
<https://www.sumo.or.jp/IrohaKyokaiInformation/detail?id=268>，2018.4.28
(閲覧：2022.1.12)
- [1-7]VictorySportsNews 編集部：多発するJリーグのスキャンダル，VICTORY，
<https://victorysportsnews.com/articles/7871/original>，2020.1.27
(閲覧：2022.1.15)

第2章 プロスポーツビジネスにおける現状と課題

2.1 本章の目的

本章では、本研究の対象となる「プロスポーツ」及び「プロスポーツビジネス」について定義する。次に、プロスポーツビジネスにおけるプロスポーツの関連研究を概観するとともに、プロスポーツの現状と課題を明らかにする。

具体的には、「プロスポーツビジネスとは」、「プロスポーツビジネスの現状」、「プロスポーツビジネスの課題」の整理を行い、本研究で取り組むべき課題の明確化を目的とする。

2.2 プロスポーツビジネスとは

スポーツビジネスは、「スポーツ（そのもの）のビジネス」と「スポーツを活用したビジネス」の2つに大きく分けられる。「スポーツ（そのもの）のビジネス」には、野球、サッカー、バスケットボール、相撲などのエンタテインメントビジネス、すなわち、プロフェッショナル・スポーツ（以下「プロスポーツと略す」）、リーグ興行に代表される「観るスポーツ」と、フィットネスジムやマラソン大会など参加する場が提供される、いわゆる「するスポーツ」がある[2-1]。そして、「するスポーツ」には、「最高のパフォーマンスを追求する」という欲求がある。「観るスポーツ」は「するスポーツ」の欲求である「最高のパフォーマンスの追求」をエンタテインメントにしているところに価値があるわけで、筆者はその最たるものが「プロスポーツ」であると考える。

文部科学省は「プロスポーツの役割」と題して、「プロスポーツは『観るスポーツ』として幅広い年齢層に親しまれ、スポーツ全体の振興に寄与している。とりわけ、青少年に対しては、スポーツに対する夢と感動を与え、自らがスポーツを行うきっかけとなることから、青少年の健全な育成やスポーツの裾野を広げる役割を果たすなど、その意義は、極めて大きいものがある」と「観るスポーツ」の重要性を指摘している[2-2]。また、プロの競技者がオリンピック等の国際大会に参加できる競技が増加するなど、世界的にアマ・プロスポーツ間の垣根が低くなる傾向にある中で、「現在はプロスポーツにおける競技力の向上が我が国の国際競技大会における成績に直結している」とプロスポーツの存在意義を高く評価している。

そのため、文部科学省では、公益財団法人日本プロスポーツ協会及びその加盟団体と連携・協力をとりながら、プロスポーツを通じたスポーツの総合的な振興を図っている[2-2]。筆者が同協会ホームページより引用したデータに加筆修正した公益財団法人日本プロスポーツ協会に所属・過去に加盟した団体を表 2-1 に示す。なお、同協会に加盟しているこれらの団体が運営しているプロスポーツは、興行として行われている競技と公営ギャンブルとして行われているものに大別することができるが、本研究では興行として行われているプ

ロススポーツを主として取り扱うこととする。

表 2-1 公益財団法人日本プロスポーツ協会に所属・過去に加盟した団体[2-2]
(筆者が参考資料をもとに加筆)

団体名	競技形態
日本プロサッカーリーグ	興行として競技
日本プロボクシング協会	興行として競技
日本プロボウリング協会	興行として競技
日本ダンス議会	興行として競技
日本レースプロモーション	興行として競技
新日本キックボクシング協会	興行として競技
日本中央競馬会	公営ギャンブルとして競技
地方競馬全国協会	公営ギャンブルとして競技
JKA (競輪)	公営ギャンブルとして競技
JKA (オートレース)	公営ギャンブルとして競技
日本モーターボート競走会	公営ギャンブルとして競技
日本相撲協会 (2020 年退会)	興行として競技
日本プロゴルフ協会 (2020 年退会)	興行として競技
日本女子プロゴルフ協会 (2020 年退会)	興行として競技
日本野球機構 (2019 年退会)	興行として競技
新日本プロレスリング (2005 年退会)	興行として競技
全日本プロレスリング (2002 年退会)	興行として競技

2000 年以降にも新たなプロスポーツが続々と誕生している。プロスポーツリーグとして創設されたのは、2005 年の日本バスケットボール協会の「B リーグ」、2009 年の日本女子プロ野球機構の「日本女子プロ野球リーグ」、2018 年の日本卓球協会の「T リーグ」と日本バレーボールリーグ機構の「V リーグ」、2020 年の株式会社 D リーグによる世界初のストリートダンスの「D リーグ」、2022 年の日本ラグビー協会の「リーグワン」がある。

こうしたプロスポーツの量的拡大傾向をもたらしたものとして、プロスポーツの経営面への一般社会からの興味や、プロスポーツ経営を研究対象とする学術的な関心の高まりがある [2-3][2-4]。実際、国内でプロスポーツ経営を対象とした研究は、2000 年以降に増加傾向を示し、延べ 187 本 (2018 年 7 月 3 日時点) もの論文・図書が発表されるに至っている [2-5]。すなわち、プロスポーツ経営の実践がスポーツ経営現象の一端であることを踏まえると [2-6]、これら多くの研究成果を整理し、批判的な検討を加えることはスポーツ経営学領域において欠くことのできない課業であると考えられている [2-7]。プロスポーツが普及・定着し、プロスポーツに関わる経営現象が人々のスポーツ生活に影響を及ぼすという点を加味

しても、この実践領域を無視することはできない[2-5]といえるであろう。

プロスポーツの経営やビジネスにおける研究内容も多岐にわたっている。前述した 187 本の過去の研究をスポーツビジネスの構造図を手掛かりに収集・分析すると、「観戦者行動」、「経営資源」、「チーム・統括団体」、「経営戦略」、「社会貢献活動」、「方法論・研究動向」、「関連事業」、「イノベーション」、「組織」、「経営評価」、「スポンサー」を対象とした研究群に整理されたことが分かっている[2-5]。

要するに、プロスポーツでは、プロ選手のプレーや人物像に集まる人気を生かしてビジネスを行っていく。つまり、多くのファンをつくり、試合などで入場料を集めることでビジネスが成立していくのである[2-8]。

以上のことから、本研究で扱う「プロスポーツビジネス」については、「スポーツを見せて価値を提供すること、及び、それに付随したビジネスを展開して利益を獲得することを目的としたビジネス」と定義する。

2.3 プロスポーツビジネスの現状

ここでは、プロスポーツビジネスの現状を「プロスポーツビジネスのステークホルダー」、「プロスポーツの市場規模」、「プロスポーツのビジネスモデル～収入源～」から整理し概観する。

2.3.1 プロスポーツビジネスのステークホルダー

英語辞典では、ステークホルダー (stakeholder) は「利害関係者」と訳されている。主として、ビジネス用語として使われ、企業などの組織が活動を行うことで影響を受ける利害関係者を指す。一般的な会社のステークホルダーでは、直接的な利害関係者は、株主、経営者、雇用者の三者であり、間接的な利害関係者は、顧客、地域社会などが挙げられる。一方、プロスポーツビジネスのステークホルダーでは、直接的な利害関係者は、株主、経営者は同じであるが、雇用者は、選手、監督、コーチ、選手、外国人選手、チームスタッフ、従業員など多種多様である。また、間接的な利害関係者は、ファン・サポーター、観客、スポンサー、リーグ機構、地域社会、地方自治体、他のプロチーム、医療関係者、そして、テレビ、ラジオ、新聞や雑誌等のメディアやソーシャルメディアのマスコミなど多岐にわたっている[2-9]。このように、スポーツを取り巻くステークホルダーはより一層広がっており、このことは、スポーツに関する不祥事が与える社会的な影響がより大きなものになる一因となっている。そして、スポーツの高潔性に加えて、ステークホルダーの拡大が後押しするために、スポーツビジネスは高いレピュテーションのリスクと隣り合わせにあるといえるであろう[2-10]。プロスポーツビジネスは非常に多岐にわたるステークホルダーの考慮が必須となる所以である。

一般企業とスポーツ組織のステークホルダーを比較し、構造化したものを図 2-1 に示す。同図は日本プロサッカーリーグ（Jリーグ）のクラブをモデルとしたもので、当該組織の外形にかかわらずステークホルダーが存在していることを示唆している。

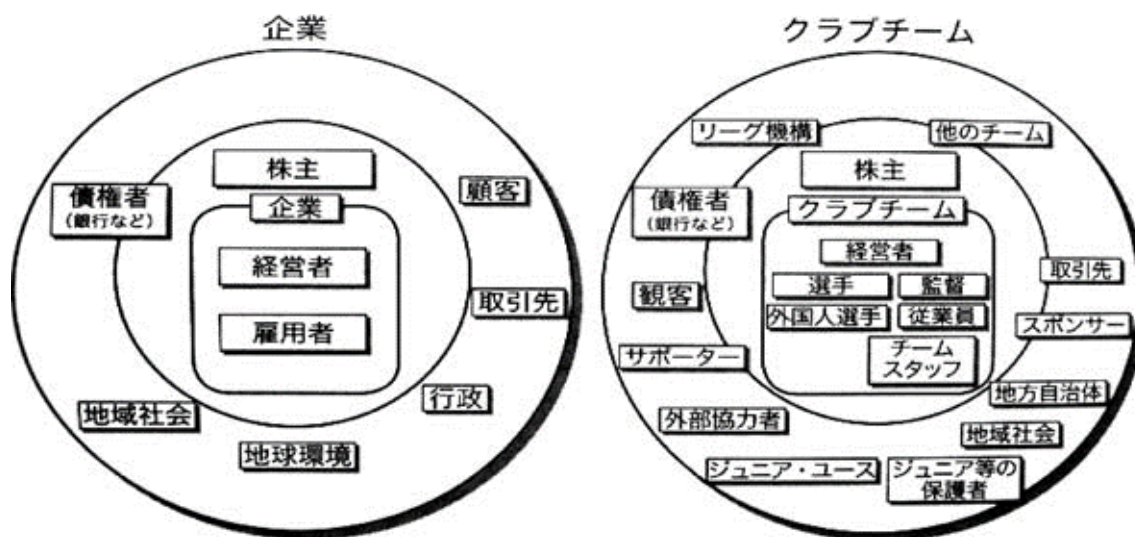


図 2-1 一般企業とスポーツ組織のステークホルダー[2-11]

2.3.2 プロスポーツビジネスの市場規模

プロスポーツビジネスの市場規模を理解する前に、把握しておかなければならないことがある。2002 年～2012 年のスポーツ市場規模の過去 10 年の動向を図 2-2 に示す。それによれば、スポーツビジネスの広がりとは逆に、日本の市場規模は、2002 年の約 7 兆円に対し 2012 年は約 5.5 兆円となり、この 10 年で約 1.5 兆円減少しているという事実がある。

図 2-2 の円柱の下段が指し示しているように、興行・放送等の市場規模がほぼ横ばいの約 1.7 兆円で推移してきたのに対し、上段の小売市場は約 0.2 兆円減少し、1.7 兆円となった。特にフィットネスジム、運動場、野球場、ゴルフ場、テニスコート、スケート場、スキー場などのスポーツ施設業が約 1.2 兆円減少し、約 2.1 兆円となった影響は大きいと考えられる。市場が衰退した理由としては、少子高齢化の進行で、高齢者がプレーヤーとして市場から退出するのとあわせて、若年層も参加が減少傾向にあることがいえる[2-12]。また、こうしたプレーヤー人口の減少は長期にわたり見込まれている。試算によると、まず、全人口に占める 15 歳未満人口の割合は 12.5% (2015 年) から 10.7% (2045 年) に減少する。次に、65 歳以上の人口の割合は 26.6% (2015 年) から 36.8% (2045 年) に大きく増加する。ただし、65 歳以上の人口が、先にあげた施設等を利用するプレーヤーとなり得る見込みは薄いと考えるのが妥当である[2-13]。これらはスポーツビジネスの市場規模のみならず、プロスポーツビジネスの市場規模を把握するうえで大きく影響していることを示唆している。

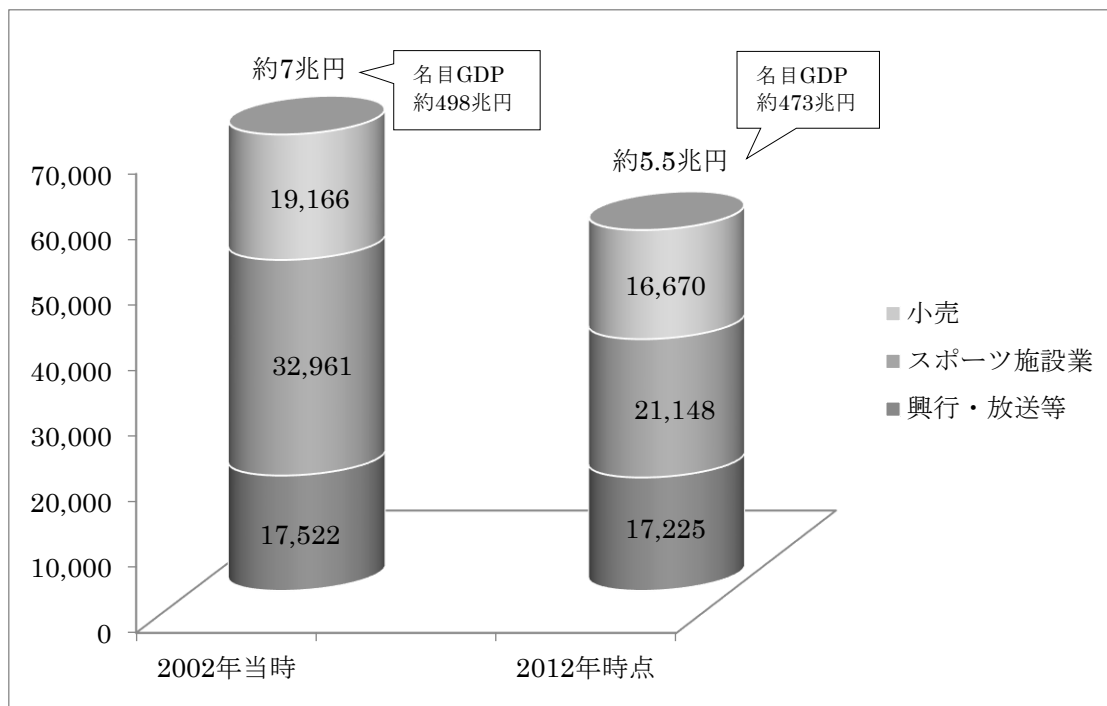


図 2-2 我が国スポーツ市場規模の過去 10 年の動向[2-12]
(筆者が参考資料をもとに再作成)

プロスポーツビジネスの市場規模を把握するにあたっては、2020年5月に公表された市場規模の推計(2019年度試算)[2-14]と2019年度スポーツマーケティングの基礎調査[2-15]を参考にした。そして、本研究での市場規模とは、「特定の市場における、年間の商取引の総額(売上)」と定義した。それらのデータを筆者が加筆したプロスポーツと一般業界の市場規模を表2-2に示す。それによれば、プロスポーツビジネスの市場規模(推定)は、プロ野球が約1800億円、Jリーグが約1300億円と上位を占めており、続いて、差が開いて、Bリーグの約200億円、大相撲の約140億円と安定した数値を維持している。そして、全体としては、日本のプロスポーツビジネスのおおよその市場規模は約4000億円程度と推測でき、一般業界と比較しても、「宝くじ」、「眼鏡」業界と同程度であることが分かった。ただ、この数値はあくまでプロスポーツビジネスの市場規模であり、スポーツビジネス全体の数値ではない。スポーツビジネス全体の数値は2016年にスポーツ庁が推定10兆円と試算していることを補足しておく。

なお、プロスポーツの本場といわれる米国では、“北米5大プロスポーツ”と称されるプロスポーツリーグがある。以下にそのリーグと市場規模を記す。

- NHF (National Football League : プロアメリカンフットボールリーグ) 約150億ドル
- MLB (Major League baseball : メジャーリーグベースボールリーグ) 約105億ドル
- NBA (National Basketball Association : プロバスケットボールリーグ) 約75億ドル

NHL (National Hockey League : プロアイスホッケーリーグ) 約 50 億ドル

MLS (Major League Soccer : メジャーリーグサッカーリーグ) 約 5 億ドル

これらを全て合算すると、総額約 385 億ドルといわれる[2-16]. この数値を 2022 年 1 月 10 日、午前 10 時 42 分の外国為替レート (\$=115 円 59 銭) で換算すると、約 4 兆 4508 億円となった[2-17].

表 2-2 2019 年度の主なプロスポーツと一般業界の市場規模[2-14][2-15]
(筆者が参考資料をもとに加筆)

	競技	団体/リーグ	組織	市場規模(推定)
プロ ス ポ ー ツ	相撲	大相撲	日本相撲協会	約140億円
	野球	プロ野球	日本野球機構	約1800億円
	サッカー	Jリーグ	日本プロサッカーリーグ	約1300億円
	バスケットボール	Bリーグ	ジャパン・プロフェッショナル・バスケットボールリーグ	約200億円
	バレーボール	Vリーグ	日本バレーボール機構	約20億円
	ゴルフ	プロゴルフ	日本プロゴルフ協会	約90億円
	その他 (テニスなど)			約400億円
	計			約4000億円

	業界	主たる企業	市場規模(推定)
一 般 企 業	文具・事務用品	アスクル, 大塚商会, コクヨ, オカムラ, 内田洋行など	[2018年現在] 4576億円
	宝くじ	地方自治体 (全国都道府県と20指定都市)	[2019年現在] 4247億円
	眼鏡	メガネトップ, ジンズHD, パリ・ミキHDなど	[2017年現在] 4072億円
	クリーニング	白洋舎, きょくとう, WASHハウスなど	[2018年現在] 3425億円

以上のように、北米 5 大プロスポーツの市場規模は、日本のプロスポーツ全体の市場規模の約 11 倍であり、日本のプロスポーツビジネス全体の市場規模は、米国のカレッジスポーツの市場規模である約 8000 億円にも満たないことから、レピュテーション損出のウェイトが高くなることが分かった[2-18].

2.3.3 プロスポーツのビジネスモデル～収入源～

プロスポーツビジネスの主要な商品は「試合（ゲーム・競技）」そのものである[2-19]。プロスポーツビジネスは、「試合」という商品（チケット）を販売し、入場料という単一の収入を得ているだけでなく、試合から派生する複数の価値を利用して収入項目を増加させていることで成立している。これを「収入の多様性（化）」という。収入を多様化する理由は、主として2つある。

まず1つは、年々着実に上昇し、とりわけメジャースポーツにおいて莫大なコストを要する選手年俸（参稼報酬）を賄うためである。

もう1つは、試合が開催される競技場には収容人員のキャパシティがあり、それを満たす入場者を得られないことにより入場料（チケット収入）におのずと限界が生じるためである[2-20][2-21]。筆者が小寺の「プロスポーツクラブのビジネスモデル」[2-22]を参考に加筆したプロスポーツの収入源の例を分類化したものを図2-3に示す。

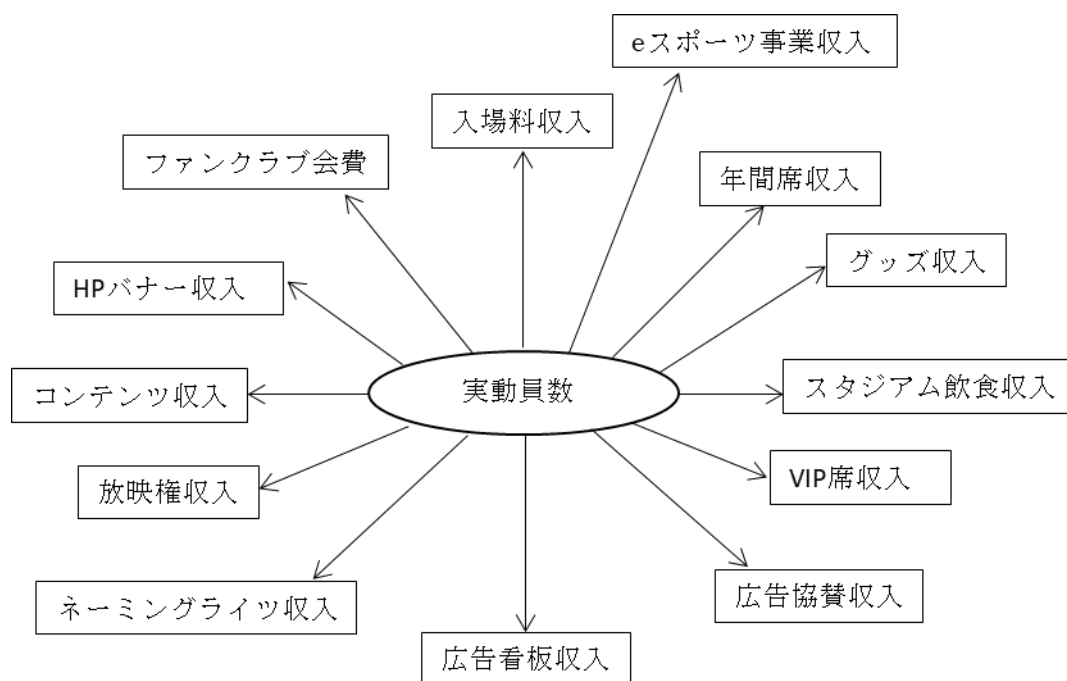


図2-3 プロスポーツの収入源の例[2-22]

(筆者が参考資料をもとに加筆)

図2-3は、競技場への実動員とスポーツビジネスがもつ多様な収入項目との関係を示したものである。この図が示す重要な点は、競技場への実動員（入場料収入）が契機となり、他の関連収入が伸長することである。観戦者がチケットを購入し、競技場への実動員数（観客動員数）が増加すれば増加するほど、以下のことが上昇する。競技場内の広告看板価値、競

技場内の飲食消費量増加, ファンのロイヤリティ向上 (ファンクラブ会員の増加やホームページ閲覧数の増加によるバナー収入の増加), 放送コンテンツとしての価値, グッズ売上の増加などである. このように, プロスポーツは実動員数に応じて関連収入が伸長するというビジネス構造になっていることが確認された[2-21].

また, 近年では, プロスポーツ組織が本格的に e スポーツ (e-sports) に参入し, 新たな収益構造の柱として, ビジネスモデルの構築に取り組む姿勢を見せはじめた[2-23]. e スポーツとは, 「エレクトロニック・スポーツ (Electronic Sports)」の略で, ビデオゲームを使った対戦をスポーツ競技として捉える際の名称を指す[2-24]. 主な収益構造は, スポンサー・広告収入, 放映権収入, 入場料収入, グッズ収入とされ, 海外では成功事例が多く見られるが, 国内では課題も残されており, 市場がまだ成長過程であるという[2-25]. なお, 2018年にプロ野球とJリーグが e スポーツ事業に参入した[2-26].

これらのことから, プロスポーツ組織の収入構成は大きく「入場料収入」, 「放映権 (放送権) 収入」, 「広告収入」, 「物販収入」の4つに分けられることが明らかとなった. そして, 売上の源泉は明らかに実動員数のファンに依存していることが示唆された.

2.4 プロスポーツビジネスの課題

プロスポーツビジネスの課題については, 例えば, 大相撲, プロ野球, Jリーグ, Bリーグ, Vリーグ, プロゴルフなど, それぞれのプロスポーツ競技の特性, 歴史, 経営基盤, 社会との関係性などの要因により, さまざまな事例が考えられる. ここでは, 「2020年スポーツ白書」等を参考とし, プロスポーツビジネスの課題を「経営悪化の回避 (要因)」と「経営基盤の強化 (手段)」の観点から分類し, 「経営悪化の回避 (要因)」の観点は内的要因と外的要因から, 「経営基盤の強化 (手段)」の観点は内的手段と外的手段からそれぞれ課題の抽出を試みた. その結果, 「経営悪化の回避 (要因)」の内的要因には「ファン離れ」, 「ステークホルダーとの関係悪化」, 「様々な規制や圧力」, 「戦力格差を生む制度の不備」など, 外的要因には「自然災害・戦争」, 「選手の海外流出」, 「スポーツ競技人口の減少」, 「疫病」, 「放映権料の低下」などの課題が抽出された. 一方, 「経営基盤の強化 (手段)」の内的手段には「新規顧客獲得」, 「リピーター増加」, 「顧客単価の増加」など, 外的手段には「スポーツ競技人口の増加」, 「スポーツメディアの充実」, 「スポーツイメージの向上」などの課題が抽出された. 筆者が参考資料をもとにプロスポーツビジネスの課題を整理した結果を図 2-4 に示す.

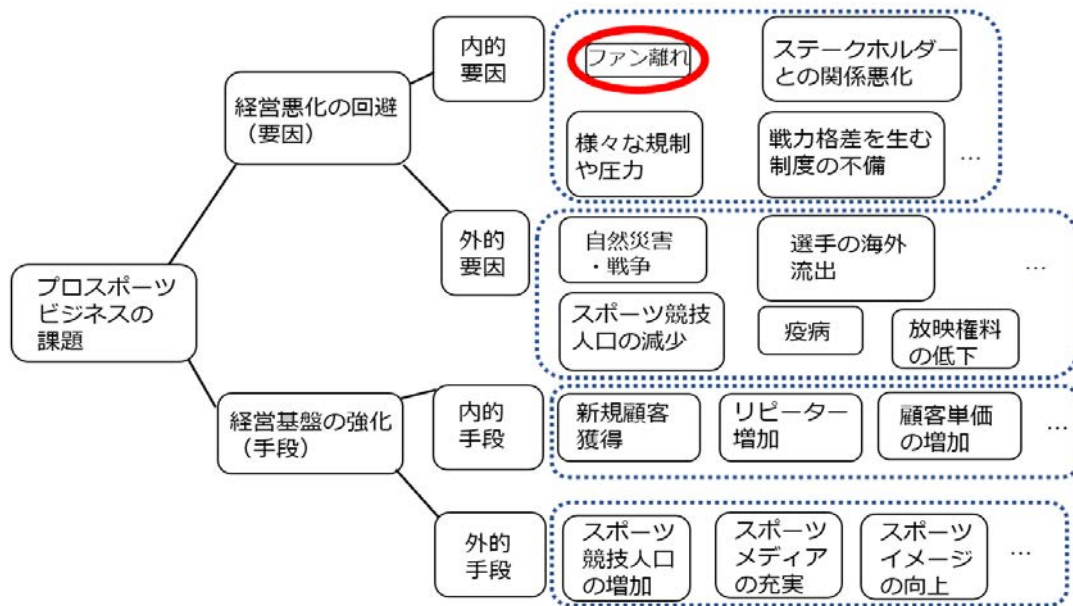


図 2-4 プロスポーツビジネスの主な課題
(筆者が参考資料をもとに作成)

そして、本研究では個々のプロスポーツ組織の共通の最重要課題とされる「ファン離れによる経営悪化」に着目した。理由は、1)死活問題となり得る、2)ある程度のコントロールが可能となる、3)収入額がダイレクトに左右される、と考えたためである。

2.4.1 ファン離れによる経営悪化

「ファン離れ」という言葉は、プロスポーツビジネスの課題を説明するうえで、必要不可欠な言葉として用いられている。三省堂国語辞典編集委員は、「『活字離れ』『浮世離れ』などの言葉には『〇〇から離れる』という意味もあるが、『ファン離れ』、『支持者離れ』という言葉は、『〇〇が離れる』という意味を持ち、使われている」という[2-27]。プロスポーツ界で多く使用されるこの言葉は、プロスポーツ組織や団体の運営において、まさに、死活問題を指している。

「ファン」という言葉は、19世紀初頭から「fanatic」の略語として使用されはじめ、ラテン語における「fanaticus」が意味するキリスト教上における神殿での敬虔な態度、神に対する一種の宗教的な態度を表す言葉を語源としている[2-28]。松田は「この語源から、厳密に推測するファン概念とは、神といった自分とは絶対的な距離をとる他者、共存することが不可能である他者との関係を結ぶことを示すものであった」[2-29]と考察している。ただ、日本特有の文化に照らし合わせた場合、宗教的な意味合いではなく「人気の受け手」、「熱狂的な愛好者」という意味をもち、特別な思い入れのある人々のことを指している[2-30]。上記

に関連したものとして、ファンとは「スポーツや芸能での熱狂的な愛好者、ファナティック (fanatic) の短縮語」と定義し[2-31]、ファンを「対象は人物に限ること、対象は日常では会わない人物であること、自分で自分をファンであると認識していること」[2-32]としている。そこで、本研究では、本研究での目的との関連を踏まえ、ファンとは「プロスポーツにおけるチームや選手に対して、好意を持っていることを自覚している人々」と定義する。

なお、観戦型プロスポーツにおけるファンの心理状況を対象にした研究も数多くあり、それらが共通して指摘するのは、プロスポーツチームやプロスポーツ選手は、単に試合観戦という消費行動の対象ではないということである。「特定のチームや選手に対する愛着や信頼などの心理的な結びつきは、個々人のライフコースにおいて形成された態度であり、ファンとチームや選手を結びつけている重要な要因である」[2-33]という。しかしながら、昨今、何らかの原因によってファン離れが起こり、プロスポーツ事業に大きな支障をきたしている。具体例としては、試合会場での直接観戦者数の減少、チームや選手のグッズ販売の売上の減少、テレビやオンデマンドで視聴する間接観戦者数の減少、広告の減少、スポンサーからの評価の低下などから窺い知れる。よって、以下に、ファン離れによる経営悪化の主な要因として、「特定のプロスポーツビジネスに興味を持つ人の減少」、「不祥事の多さ」、「ルールの改悪」の3つの観点から整理し概観する。

2.4.1.1 特定のプロスポーツに興味を持つ人の減少

ファン離れは様々な要因で起こる。それはすなわち経営悪化に直結する。ここでは、特定のプロスポーツに興味を持つ人の減少要因として考えられる「エンタテインメントの多様化」、「ファンの満足度の低下 (価値の低下)」、「イメージの低下」の主な3つをそれぞれ概観し考察していく。

2.4.1.1.1 エンタテインメントの多様化

エンタテインメントとは、人々を楽しませる娯楽やサービス、催し物などを指す[2-34]。それに準えれば、プロスポーツビジネスは間違いなくエンタテインメントに包含されるといえる。近年では、エンタテインメントの種類も多様化し、人間のライフスタイルの変化や、インターネット技術の発達に応じて新たなエンタテインメントが登場し、今後も益々発展傾向にあるという[2-35]。例えば、「お笑い」は、落語、大喜利、漫談、漫才、コント、ギャグ、講談、曲芸、浪曲、腹話術、ものまねなどに分類され、「ゲーム」はテレビゲーム、アーケードゲーム、スマホゲームに大別される[2-36]。また、スポーツの分野ではeスポーツが新規参入し、2017年の調査では視聴者が世界中で3億8500万人存在するとされる[2-37]。

ライブ・エンタテインメント市場規模の調査によれば、2019年のライブ・エンタテイン

メント市場規模は、統計を開始した 2000 年以降で最高の 6295 億円を記録した（前年比 7.4% 増）という[2-38]。ライブといえば、プロスポーツ興業も含まれているが、近年、業績を伸ばしているのはコンサート、フェスティバル、ミュージカル、演劇、各種ショーなどであり、世界にまん延する新型コロナウイルス感染症拡大下にあっても、無観客ライブや YouTube での配信、リモート出演などは人気が高いという[2-38]。

さらに、エンタテインメントの多様化は、確実に特定のプロスポーツに興味を持つ人を減少させていると考えられる。2012 年～2021 年の 10 年間におけるプロ野球、J リーグ、サッカー日本代表のファン人口の推移を図 2-5 に示す。

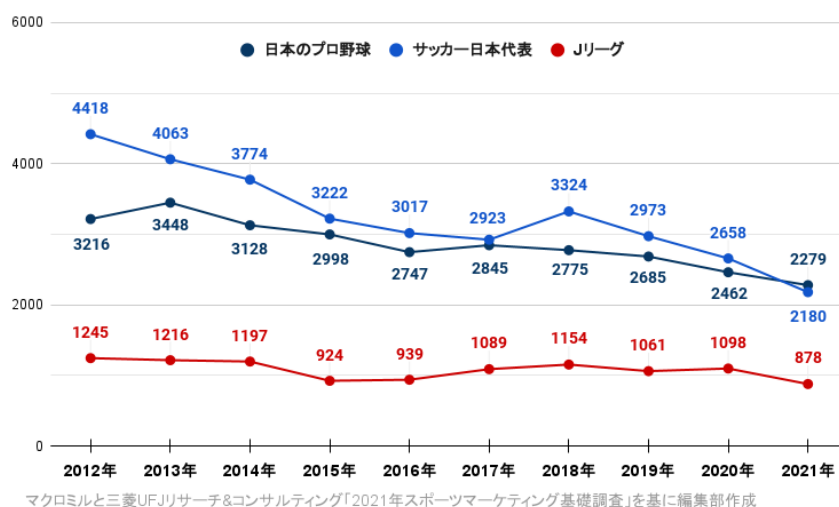


図 2-5 プロ野球、J リーグ、サッカー日本代表のファン人口の推移[2-40]

図 2-5 は、基礎調査（2021 年 10 月 25 日発表）[2-39]をもとに、宣伝会議の「AdverTimes」が加工したものである[2-40]。調査対象は全国の中中学生を除く 15 歳～69 歳で有効回答数は 2000 人、2021 年 9 月 17 日～19 日にインターネットで調査した。それによれば、2021 年のプロ野球チームのファン人口の推計は前年比 184 万人減の 2279 万人であった。サッカー日本代表のファンは同比 478 万人減の 2180 万人であった。この 2021 年は、2012 年以降で初めてプロ野球ファンがサッカー日本代表ファンを上回った年ではあるが、両者ともファンの総数自体は下降の一途を辿っている。ただそのなかでも、両者ともにファンが微増した 2017 年と 2018 年に注目したい。まず、2017 年は WBC (World Baseball Classic) が開催され、日本代表は準決勝に進んだ。そして、2018 年はサッカー W 杯が開催され、日本代表はベスト 16 の結果を残した。こうした大イベントの影響がファン増加をもたらしたと宣伝会議の「AdverTimes」は分析している[2-40]。ただし、2021 年は東京オリンピックが開催され、野球は金メダル、サッカーは 4 位と結果を残したもののファンの増加には至っていない。これは、新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) の感染対策の一環として、無観客や観客数を制限した試合の影響が大きいためであると考えられる。なお、「AdverTimes」によると、そ

他のプロスポーツ競技団体の2021年のファン人口は、Bリーグは567万人、Vリーグは354万人、ラグビートップリーグは327万人であった。

このように、後発のプロスポーツ競技団体にも一定数のファンがおり、スポーツの多様化がファン獲得の競争を激化させているものとみられるが、近年、特定のプロスポーツに興味を持つ人が減少し、プロスポーツ組織の経営悪化を招いていることは明らかである。

2.4.1.1.2 ファンの満足度の低下（価値の低下）

プロスポーツビジネスはファンの支えによって成り立っている。このため、特定のプロスポーツにおける価値が低下すれば、ファンの満足度も低下し、プロスポーツに興味を持つ人が減少することはいうまでもないであろう。プロ野球チームの総合満足度の経年変化を図2-6に示す。

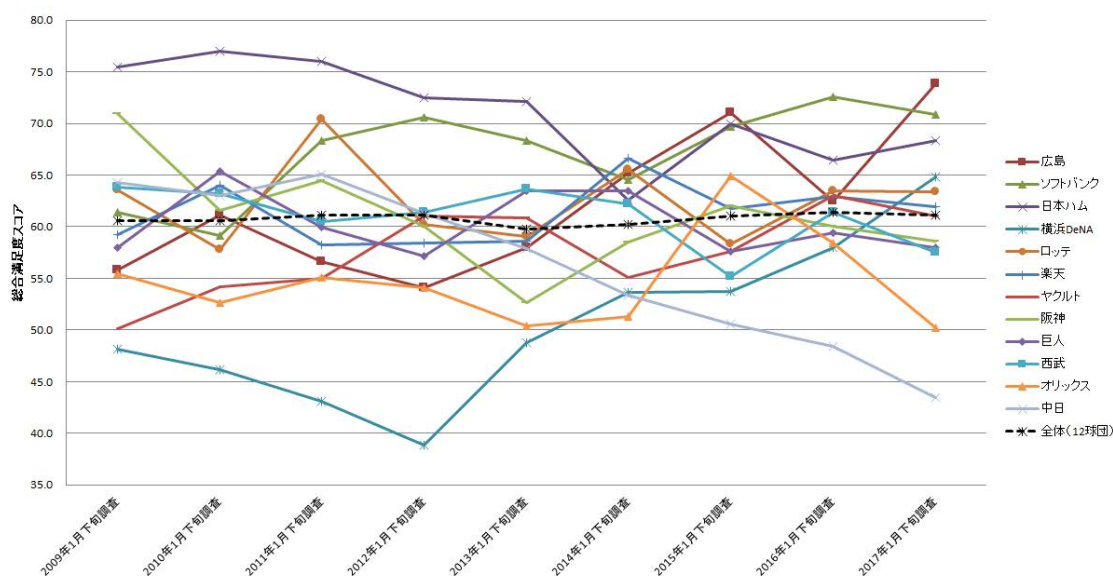


図 2-6 プロ野球チームの総合満足度スコアの経年変化[2-41]

図 2-6 は、2009 年から 2017 年までの 9 年間のプロ野球各チームの総合満足度スコア（潜在変数のスコアを 100 点満点に基準化したスコア）の経年変化を示したものである。プロ野球をサービスの対象として、サービス品質と顧客満足度の因果モデルを構築し、因果関係の検証や数値化が行われた。方法は各チームのファンに対してアンケート調査を実施し、チーム成績、チーム・選手の魅力、ファンサービス・地域貢献、ユニホーム・ロゴ、総合満足度、応援ロイヤルティ（チーム応援の意向など）、観戦ロイヤルティ（球場での観戦意向など）に関する項目、その他の関連項目を評価した。その結果、プロ野球においては、「ファンサービス・地域貢献」が総合満足度に最も影響を与えていることが推察され、ファンサー

ビス・地域貢献が無効となれば、総合満足度が低下することが示唆された[2-41].

また、ファンの満足度を把握するためには、ファンがプロ競技に対してどんな価値を求めているのかを把握する必要がある。ファンは何を求めてプロスポーツを観戦するのか、という観戦動機である。観戦動機測定尺度の構成要素の定義を表 2-3 に示す。

表 2-3 スポーツの観戦動機測定尺度の構成要素と定義[2-42]

動機の構成要素	定義
達成 (Achievement)	チームの勝利や成功と自分を結びつけて、達成感を得る
美的 (Aesthetic)	競技のプレーが持つ美しさ、華麗さ、素晴らしさを見る
ドラマ (Drama)	予測できないドラマティックな試合展開を見ることによって、興奮や緊張感を楽しむ
逃避 (Escape)	日常生活から逃避し、さまざまなことを一時的に忘れる
知識 (Knowledge)	競技の技術を学んだり、知識を深めたりする
技能レベル (Skills)	選手の技能レベルの高いプレーを見て楽しむ
交流 (Social Interaction)	スポーツ観戦を通して、友人・知人や恋人と楽しく過ごすことができる
所属 (Team Affiliation)	自分がチームの一員であるかのように感じる
家族 (Family)	スポーツ観戦を通して、家族で楽しく過ごすことができる
エンタテインメント (Entertainment)	スポーツ観戦をエンタテインメント（娯楽）として単純に楽しむ

スポーツの観戦動機については、これまでいくつかの研究において、観戦動機をカテゴライズしてその構造を確認することが試みられてきた[2-42]. まず、8つのカテゴリーを提案し尺度を開発した。また、12のカテゴリーを提案し尺度の訂正を検討した。さらに、9つのカテゴリーのフレームワークを提案し、測定尺度（Motivation Scale for Sports Consumption: MSSC）を開発した。その後も研究者によって改良は進められ、MSSCをさらに改良し、10因子32項目から構成されるスポーツの観戦動機尺度（Sports Spectator Motivation Scale:以下SSMS）を開発した[2-43]. ファンは観戦動機があるから自ら球場やフィールドへ足を運ぶ。

プロスポーツビジネスにおいては、収入源の中でもチケット販売収入は柱であり、スポーツ消費行動において観戦動機を理解することは重要な要素であるといえる[2-44]。さらに、プロスポーツビジネスにおける観戦動機の構成要素が削減されれば、スポーツビジネスとしての価値は低くなることが想定される。

このように、プロスポーツビジネスにおけるファンの満足度や構成要素の価値の低下は、特定のプロスポーツビジネスに興味を持つ人を減少させることになるどころか、ファン離れによる経営悪化を招くことになる。

2.4.1.1.3 イメージの低下

どんなプロスポーツビジネスであれ、各組織のイメージを低下させるリスクはついてまわる。そして、それらの最大の要因は「ファンを裏切る行為をしてしまう」ことに集約される[2-45]。時代のニーズにマッチしない経営方針や古い企業体質、コンプライアンス違反なども、プロスポーツ組織のブランドを低下させる一因と考えられる。ひとたびイメージが低下すると、ファンは離れ、各プロスポーツ組織は経営悪化に追い込まれる[2-8]。

イメージ低下の要因は主に4つあると考えられる。1)ブランドの風化、2)ブランド力の低下、3)ブランドの侵害、4)ブランドの毀損である。さらに、イメージ低下がプロスポーツ組織に与えるものは主に5つあると考えられる。1)行政からの指導、2)社会的信用の低下、3)売上の減少・業績悪化、4)対策費用の増大、5)組織内のモラル低下である[2-46]。

逆に、イメージアップとなれば、プラスの要因として逆転現象が起こることはいうまでもない。プロスポーツ選手の勝利に向かって戦う姿は企業イメージとリンクし、会社の好感度を上げる。また、シーズンを通じた試合やプロスポーツチームへの協賛を継続している会社は自然とイメージが向上する。プロスポーツチームを継続的に応援することで、企業もチームのサポーターから応援されるようになる[2-8]。だからこそ、プロスポーツビジネスにおけるイメージの低下は、ファン離れによる致命的な経営悪化を招くことになる。

2.4.1.2 不祥事の多さ

プロスポーツビジネスにおいて、不祥事は致命的な打撃を及ぼす。汚職事件や暴力問題、ドーピング、薬物使用、違法賭博、ハラスメントなど、不正行為や不祥事が一度発覚すると、社会から大きな注目を集めることになる。そして、その罪を犯した直接の当事者であるだけでなく、それにかかわったとされる関係者も訴訟に巻き込まれたり、社会的制裁を受けたりすることになる。プロスポーツビジネスには過去にこれまで多くの不祥事が存在した。その度に、チームは多くのファンを悲しませ、ファン離れを招いてきたとされる。ここでは、不祥事の主要因である「ガバナンスとコンプライアンスの欠如」について概観する。

2.4.1.2.1 ガバナンスとコンプライアンスの欠如

不祥事の要因は、ガバナンスの欠如とコンプライアンス意識の欠如といわれる。ガバナンスとは、「会社が株主をはじめ、顧客や従業員、地域社会等の立場を踏まえたうえで、透明・公正かつ迅速・果斷な意思決定を行うための仕組みを意味する」[2-47]ことを指す。一方、コンプライアンスとは、「法令遵守」という概念を指す[2-48]。

昨今のプロスポーツビジネスの不祥事を見ていると、明らかに法律に反していることを行っていると指摘する声がある。企業利益を追求するあまり法令遵守を怠るといったことは、あってはならないことである。それは、個人よりも企業、といった歪んだ価値観が日本社会には根強く残っているためではないかという[2-49]。

2019年6月、スポーツ庁は「スポーツ団体ガバナンスコード」を公表し、その遵守を促すことにより、スポーツ団体の適正なガバナンスの確保を図る仕組みを導入することとした[2-50]。中央競技団体のスポーツガバナンスコードの例を表2-4に示す。

表 2-4 中央競技団体スポーツガバナンスコード 13 の原則[2-50]

#	原則	内容
原則1	組織運営等に関する基本計画を策定し公表すべきである	中長期基本計画、人材の採用・育成計画、財務の健全性確保に関する計画の策定、公表
原則2	適切な組織運営を確保するための役員等の体制を整備すべきである	組織の役員および評議員の多様性（外部理事・評議員、女性理事・評議員）確保／理事会の規模の適正化および実効性確保／役員の新陳代謝を図る仕組みの設定（理事が原則として10年を超えて在任することがないように再任回数の上限を設定等）／独立した諮問委員会としての役員候補者選考委員会の設置及び同委員会構成員への有識者の配置
原則3	組織運営等に必要の規程を整備すべきである	中央競技団体およびその役職員が法令を遵守するために必要な規程、代表選手の選考等に関する規程、審判員の選考に関する規程等の整備
原則4	コンプライアンス委員会を設置すべきである	コンプライアンス委員会の構成員に弁護士、公認会計士等の有識者を配置等
原則5	コンプライアンス強化のための教育を実施すべきである	中央競技団体役員、選手、指導者、審判員向けのコンプライアンス教育の実施
原則6	法務、会計等の体制を構築すべきである	日常的なサポート体制の構築、公正な会計原則の遵守、国庫補助金等の利用の際の法令・ガイドラインの遵守
原則7	適切な情報開示を行うべきである	財務情報、選手選考基準、ガバナンスコードの遵守状況に関する情報等の開示
原則8	利益相反を適切に管理すべきである	役員、選手、指導者等の関係当事者と中央競技団体との間に生じうる利益相反の管理、利益相反ポリシーの作成
原則9	通報制度を構築すべきである	通報制度の設置・周知／不利益取扱いの禁止等、弁護士等の関与
原則10	懲罰制度を構築すべきである	禁止行為、手続等の制定等
原則11	選手、指導者等との間の紛争の迅速かつ適正な解決に取り組むべきである	スポーツ仲裁利用の促進、通知
原則12	危機管理及び不祥事対応体制を構築すべきである	危機管理体制の構築、マニュアルの策定、調査体制の構築、外部有識者の関与
原則13	地方組織等に対するガバナンスの確保、コンプライアンスの強化等に係る指導、助言及び支援を行うべきである	地方組織への指導、助言、研修会の実施

スポーツ庁によれば、プロスポーツビジネスを運営している組織や日本プロスポーツ協会に加盟している団体は、これら 13 の原則への対応状況をホームページ等で毎年報告（自己説明）するとともに、4年に1度、日本スポーツ協会等の上位団体による審査（スポーツ団体ガバナンスコード適合性審査）を受けなければならない[2-50]。プロスポーツビジネス組織が確実なガバナンス体制を構築させ、そこに携わる人々がコンプライアンス意識を高めれば、不祥事は減少し、ファン離れを防ぐことが可能となる。そうでなければ、プロスポーツビジネスは大きな損失を招くことになる。

2.4.1.3 ルールの改悪

プロスポーツビジネスにとって、各スポーツ競技のルール変更・改正は大きなテーマであ

る。なぜなら、ルール変更・改正した試みによって改善されれば問題はないが、改悪と判断された場合は、ゲームそのものの本質を低下させるばかりでなく、ファンの感情を逆撫ですることにもつながり、リーグ全体の経営にも直結する問題となりかねないためである。

そもそもスポーツにおけるルールに関する論考は、「成分・不文が織りなす諸規範の中で、どのような規範を重視すべきか、あるいはどのような規範にスポーツ・競技の価値が現れているのかということ」を論じてきた[2-51]。ただ、これがプロスポーツ、プロスポーツ競技のルールと限定されるといささか状況が変化する。それは、変更・改正されたルールはあくまでファンに受け入れられるものでなければならず、同時に選手と所属するチームが納得するものでなければならぬためである。したがって、ルール変更・改正を取り仕切る機構やリーグの立ち位置は極めて重要になってくる。

しかしながら、プロ野球のように、米国の大リーグのルール変更・改正を追従する形で導入している例もみられる。近年、プロ野球が大リーグのルール変更・改正を参考にして導入した例を表 2-5 に示す[2-52]。

表 2-5 プロ野球が大リーグのルール変更・改正を参考にして導入したルール例[2-52]

ルール	大リーグ導入年		プロ野球導入年
セーブ	1969	→	1974
指名打者	1973	→	1975
ビデオ判定	2007	→	2010
偽投禁止	2013	→	2014
試合時間短縮策	2015	→	2015
コリジョンルール	2014	→	2016
申告敬遠	2017	→	2018

ルール変更・改正導入後のプロ野球界の受け止め方は様々であるという。改善されたルールもあれば、未だに国内には浸透せずに批判や議論を招くルールが存在しているのも事実である。過去には一部のルール改正を巡って、現場の監督が「戦術の邪魔になる」とメディアを通じて批判し、「本来のゲームの楽しさが失われてしまう」と発言した選手もいたが、一番大切なファンの声がしばしば置きざりにされていることもある。ルール変更・改正は改悪のレッテルを貼られる前に度重なるチェックが必要となるであろう。

2.5 まとめ

第 2 章では、本研究の根拠となる「プロスポーツ」及び、その範疇である「プロスポーツ

ビジネス」について定義を行い、次に、プロスポーツビジネスにおけるプロスポーツの関連研究を概観した。具体的には、「プロスポーツビジネスとは」、「プロスポーツビジネスの現状」、「プロスポーツビジネスの課題」の整理を行い、本研究で取り組むべき課題を明確化した。

「プロスポーツビジネスとは」に関しては、スポーツビジネスにおけるプロスポーツビジネスの立ち位置、プロスポーツビジネスの役割、プロスポーツビジネスの存在意義、公益財団法人日本プロスポーツ協会に所属・過去に加盟した団体のデータ、経営学を対象としたプロスポーツビジネスの領域から検証した。

その結果、本研究で扱う「プロスポーツビジネス」については、「スポーツを見せて価値を提供すること、及び、それに付随したビジネスを展開して利益を獲得することを目的としたビジネス」と定義した。

「プロスポーツビジネスの現状」に関しては、「プロスポーツビジネスのステークホルダー」、「プロスポーツの市場規模」、「プロスポーツのビジネスモデル～収入源～」から検証した。

その結果、プロスポーツビジネスのステークホルダーにおいては、直接的な利害関係者は、株主、経営者であるが、雇用者は、選手、監督、コーチ、外国人選手、チームスタッフ、従業員など多種多様であり、間接的な利害関係者は、ファン・サポーター、観客、スポンサー、リーグ機構、地域社会、地方自治体、他のプロチーム、医療関係者、そして、テレビ、ラジオ、新聞、雑誌、ソーシャルメディアなど、メディアやマスコミなど非常に多岐にわたっており、それらの考慮が必須であることが分かった。プロスポーツの市場規模（推定）においては、プロ野球が約 1800 億円、Jリーグが約 1300 億円と上位を占めており、続いて、かなり差が開いて、Bリーグの約 200 億円、大相撲の約 140 億円と安定した数値を維持し、全体としては、日本のプロスポーツのおおよその市場規模は約 4000 億円程度と推測できることが分かった。プロスポーツのビジネスモデルにおいては、プロスポーツ組織の収入構成は大きく「入場料収入」、「放映権（放送権）収入」、「広告収入」、「物販収入」の 4 つに分けられ、多種の収入源は実動員数に依存していることが分かった。

「プロスポーツビジネスの課題」に関しては、「特定のプロスポーツビジネスに興味を持つ人の減少」、「不祥事の多さ」、「ルールの改悪」の側面から「ファン離れによる経営悪化」の要因を検証した。

その結果、特定のプロスポーツビジネスに興味を持つ人の減少においては、エンタテインメントの多様化が要因であり、後発のプロスポーツ競技団体にも一定数のファンがおり、スポーツの多様化がファン獲得の競争を激化させているものとみられるが、近年、特定のプロスポーツに興味を持つ人が減少し、プロスポーツ組織の経営悪化を招いていることが分かった。続く、ファンの満足度の低下（価値の低下）の要因では、プロ野球においては、「ファンサービス・地域貢献」が総合満足度に最も影響を与えていることが推察され、ファンサービス・地域貢献が無効となれば、総合満足度が低下することが分かった。さらに、イメ

ーの低下の要因では、プロスポーツチームを継続的に応援することで、企業もチームのサポーターから応援されるようになり、プロスポーツビジネスのイメージの低下はファン離れによる経営悪化を招くことが確認された。

不祥事の多さにおいては、不正行為などが一度発覚すると社会から大きな注目を集め、その罪を犯した直接の当事者だけでなく、それにかかわったとされる関係者も訴訟に巻き込まれたり、社会的制裁を受けたりすることが確認された。

ルールが改悪と判断された場合は、ゲームそのものの本質を低下させるばかりでなく、ファンの感情を逆撫でし、リーグ全体の経営にも直結する問題となりかねないことが確認された。

参考文献

- [2-1]中村聡宏：特集エンターテインメントビジネス，スポーツビジネス新時代へ
ーB.LEAGUE 開幕，2020TOKYO,そしてその先へー，CUC View & Vision [No.43]，
千葉商科大学経済研究所，38-44,2017.3.31 <https://cuc.repo.nii.ac.jp/>
(閲覧：2022.1.16)
- [2-2]文部科学省：6.プロスポーツの役割，我が国の競技スポーツ
https://www.mext.go.jp/a_menu/sports/athletic/070817/010.htm
(閲覧：2022.1.17)
- [2-3]松岡宏高：プロスポーツ経営に関する研究の動向，体育・スポーツ経営学研究，
21(1)，41-46.2007
- [2-4]大野貴司：わが国プロスポーツクラブの経営学的研究の課題と展望，
岐阜経済大学地域経済研究所，29,93-109,2010
- [2-5]宇野博武：プロスポーツ経営研究の動向と課題，高松大学研究紀要第70号，
1-34,2018.9
- [2-6]中西純司：スポーツマネジメントの実践領域，柳沢和雄・清水紀宏・中西純司編
よくわかるスポーツマネジメント，ミネルヴァ書房，8-9,2017
- [2-7]関尾潤・清水紀宏・関根正敏・川邊保孝・今宿裕，総合型地域スポーツクラブに関する
研究動向，体育経営管理論集，4,71-85,2012
- [2-8]新日本有限責任監査法人：スポーツの未来を考える②最新スポーツビジネスの基礎ー
スポーツ産業の健全な発展を目指してー，同文館出版，2016.12.20
- [2-9]武藤泰明：プロスポーツクラブのマネジメントー戦略の策定から実行までー第3版，東
洋経済新報社，2020.12.10
- [2-10]新日本有限責任監査法人：スポーツの未来を考える①スポーツ団体のマネジメント
入門ー透明性のあるスポーツ団体を目指してー，同文館出版，2015.4.30
- [2-11]武藤泰明：スポーツファイナンス，大修館書店，63，2008
- [2-12]成木祐三：スポーツビジネスとは何か，企業診断ニュース，3-6,2016.9
- [2-13]公益財団法人生命保険文化センター：リスクに備えるための生活設計，少子高齢化は
どれくらい進むのか，<https://www.jili.or.jp/lifeplan/lifesecurity/1159.html>
(閲覧：2022.1.19)
- [2-14]宮本勝浩：新型コロナによるプロスポーツ業界の経済的損失，
関西大学 KU EXPRESS プレスリリース，2020年5月13日，No.8,2020.5.13
<https://www.kansai-u.ac.jp/global/guide/pressrelease/2020/No8.pdf>
(閲覧：2022.1.18)
- [2-15]三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング：【速報】2019年スポーツマーケティング
基礎調査～ワールドカップ日本開催で高まるラグビー人気～，2019.10.11
https://www.murc.jp/publicity/news_release/news_release_191011/

- (閲覧：2022.1.20)
- [2-16]千葉銀行ニューヨーク支店：US インサイト，米国のプロスポーツ事情，
2019年9月号，
https://www.chibabank.co.jp/hojin/other_service/market/pdf/us_1909.pdf
(閲覧：2022.1.15)
- [2-17]為替計算機 keisanki.me,アメリカ・ドルを日本円<JPY>に計算，2022.1.10
<https://keisanki.me/calculator/index/USD/38500000000>
(閲覧：2022.1.10)
- [2-18]日本テレビ：市場規模はMLBと匹敵の約8000億円! 大金を生み出すカレッジ
スポーツは寄付金も桁外れ，日テレNEWS24,2021.12.17.23:44
<https://news.yahoo.co.jp/articles/145e8d89edf8ff33c394481a0d031e391b385c92>
(閲覧：2022.1.11)
- [2-19]須賀優樹：プロスポーツビジネスは4つの収入で稼いでいる，2020.2.11
<https://zerosportsbiz.com/2020/02/11/prosport-income/>
(閲覧：2022.1.12)
- [2-20]大野貴司：プロスポーツクラブ経営戦略論，三恵社，2010
- [2-21]奈良堂史：スポーツビジネスの特異性に関する一考察—先行研究の検討と論点整理—
関東学院大学「経済系」第281集，11-20,2020.11
- [2-22]小寺昇二：「実践スポーツビジネスマネジメント」，日本経済新聞出版社，81,2009
- [2-23]経済産業省：日本のeスポーツの発展に向けて，2020.3
https://www.meti.go.jp/meti_lib/report/2019FY/030486.pdf
(閲覧：2022.1.15)
- [2-24]隈部大地（野村総合研究所）：今さら聞けない「eスポーツとは何か？」
ゲームがオリンピック種目になり得るワケ，<https://www.sbbbit.jp/article/cont1/36046>
(閲覧：2022.1.17)
- [2-25]田中良樹（KPMG）：収益構造からみるeスポーツの展望，2020.5.19
<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2020/05/esports-revenue.html>
(閲覧：2022.1.18)
- [2-26]エンジャパン：e-SportsにNPB,Jリーグが参入。2019年，
ビジネスとしての広がりとは？ 2019.3.27.15:45
https://www.huffingtonpost.jp/entry/e-sports_jp_5c8f28f6e4b0d7f6b0f50db1
(閲覧：2022.1.19)
- [2-27]ライフコラムことばオンライン（日経電子版）：日経ネット Plus,2009.9.4
<https://style.nikkei.com/article/DGXZZO06311960V20C10A4000000/>
(閲覧：2022.1.5)
- [2-28]Oxford University：Oxford English Dictionary,Oxford,UK,Oxford University Press,2010

- [2-29]松田恵示：スポーツのファン体験と共同体の身体性，中間集団としてのスポーツファン，杉本厚夫（編者）『スポーツファンの社会学』，世界思想社，191-210,1997
- [2-30]瀬戸綾：スポーツファンの心理変化プロセスに関する研究－質的研究を用いた変容解明－，早稲田大学大学院スポーツ科学研究科スポーツ科学専攻スポーツビジネス研究領域，修士論文，2011
- [2-31]清水均：現代用語の基礎知識，自由国民社，1997
- [2-32]川上桜子：ファン心理の構造，思春期・青年期の発達課題との関連から，東京女子大学心理学科紀要，創刊号，43-55,2005
- [2-33]藤本淳也：プロスポーツのファンの態度変容に関する研究，大阪近鉄バフファローズ・ファンへの縦断的インタビュー調査．大阪体育大学紀要，37,57-72,2006.
- [2-34]南出康世：ジーニアス英和辞典第5版，大修館書店，2014
- [2-35]湯山成徳：エンタテインメント ビジネス マネジメント講義録「序論」，朝日出版社，24,2015
- [2-36]月刊事業構想編集部：コロナ禍で激変したエンタメ市場，
<https://www.projectdesign.jp/articles/d96b186e-3a40-47f4-a70e-faba85a0e056>
(閲覧：2022.1.3)
- [2-37]一般社団法人日本eスポーツ連合：日本のeスポーツの発展に向けて，eスポーツを活性化させるための検討会，2020.3
- [2-38]ぴあ総研：2020年のライブ・エンタテインメントの市場規模の試算値更新，
https://corporate.pia.jp/news/detail_live_enta_20201027.html (閲覧：2022.8.3)
- [2-39]マクロミル/三菱UFJリサーチ&コンサルティングの(共同調査)：「2021年度スポーツマーケティング基礎調査」，2021,10,25
https://www.murc.jp/wp-content/uploads/2021/10/news_release_211025_02.pdf
(閲覧：2022.1.3)
- [2-40]宣伝会議：「スポーツ参加市場，前年比3割減ファンは野球がサッカー代表上回る」，Adver Times (アドバータイムズ)，2021.10.25
<https://www.advertimes.com/20211025/article366431/> (閲覧：2022.1.8)
- [2-41]鈴木秀男：「事実に基づく管理」の考え方のすすめ－プロ野球チーム満足度調査から学ぶ，慶應義塾大学理工学部ホームページ，
<https://www.st.keio.ac.jp/education/learning/1611.html> (閲覧：2022.8.8)
- [2-42]松岡宏高ら：プロスポーツの観戦動機に関する研究 I:観戦動機の構造と測定尺度の開発，日本・体育学会第53回大会号，2002
- [2-43]丸朋子：スポーツ観戦者の観戦動機に関する研究－アイスホッケー観戦者に着目して早稲田大学大学院スポーツ科学研究科スポーツビジネス研究領域，修士論文，2010
- [2-44]広岡勲：プロ野球におけるエンタテインメントの価値についての考察－直接観戦とファンの満足度，余暇ツーリズム学会誌第4号，2016.12

- [2-45]Isao Hirooka: Analyzing the Value of Japanese Professional Baseball as a Form of Entertainment, ProMac 2018 Bangkok, Thailand, 2018.11
- [2-46]訴訟急増！会社経営のリスクに立ち向かうには：Risk02 企業イメージの低下
<https://www.companymng-risk.com/example/imagedown.html>（閲覧：2022.8.8）
- [2-47]東洋経済 ONLINE：日本組織の「不祥事続発」を招くあきれた体質, 2018.11.16
<https://toyokeizai.net/articles/-/248969?page=3>（閲覧：2022.8.6）
- [2-48]契約ウォッチ編集部：コンプライアンスとは？基本を分かりやすく解説！2021.7.5
<https://keiyaku-watch.jp/media/kisochishiki/compliance>（閲覧：2022.8.18）
- [2-49]森山真稔：スポーツ団体のガバナンス, 2020.3.6
<https://note.com/morinomics/n/nca18bc86542c>（閲覧：2022.8.8）
- [2-50]スポーツ庁：スポーツ団体ガバナンスコード, 2019.6.10
https://www.mext.go.jp/sports/b_menu/houdou/31/06/_icsFiles/afieldfile/2019/08/30/1417895_01.pdf（閲覧：2022.8.8）
- [2-51]Chloe Henderson：組織が考慮すべきビジネスリスク，ZIP forecasting,2020.9.2
<https://zipforecasting.com/ja/business-impact-analysis/types-of-business-risk.html>
（閲覧：2022.1.5）
- [2-52]ナガオ勝司：MLB の“後追い”は成功するのか？ SPORTS PICKS, 2020.2.14
<https://newspicks.com/news/4598548/body/>（閲覧：2022.6.18）

第3章 プロスポーツビジネスのレピュテーションのリスクマネジメントにおける現状と課題

3.1 本章の目的

本章では、本研究の主題となる「プロスポーツビジネスにおけるレピュテーションのリスクマネジメント」について、現状と課題を論じる。具体的には、まず、「レピュテーション」、「レピュテーションのリスク」の定義を行い、国内のプロスポーツビジネスにおける過去のレピュテーションの主なリスク事例と社会への衝撃度(対象は大相撲, プロ野球, Jリーグ)を整理する。次に、従来のビジネス及びプロスポーツビジネスのリスクマネジメントの共通点と相違点を述べ、プロスポーツビジネスのレピュテーションにおけるリスクのコントロールは重要な課題である旨を明確にすることを目的とする。

3.2 レピュテーションとは

「Reputation (レピュテーション)」を英和辞書で引く[3-1]と、①「世評, 評判, 声価」、②「好評, 信望, 声望」、③「名声, 令名」、④「うわさ, 風評, 取り沙汰」の4つの意味に類型化される。これらを企業価値への影響を基準に整理すると、①は価値中立的であるが、②と③は、価値をプラスするポジティブな意味であるのに対し、④は明らかに価値をマイナスする方向に作用するネガティブな意味合いが強くなっている[3-2]。本研究では、④の意味に着目し、言語の意味との照合性を保つことを勘案し、Reputation をそのままカタカナ書きにして、「レピュテーション」とすることとした。

レピュテーションという言葉は、1960年代に欧米で頻繁に使用されるようになったという[3-3]。背景には、経済的成長があり、経営学の観点から「購買者が企業を見る目」、「顧客に製品を訴求できる能力」といった意味で用いられるようになった。1970年代～1980年代になると、地球環境問題や社会貢献活動など「社会公器」としての企業活動のあり方が課題となり、社会的な評価との関連で使用されるようになった。そして、1990年代には、レピュテーションを「企業価値の創造」と関連づける考え方が主流となった。また、日本国内においては、2000年前後からレピュテーションの研究が盛んになり、欧米の先行研究を追いかける成果が多く発表された。このように、用語の使われ方が変遷する背景には、企業を評価する価値観の多様化などがある。すなわち、企業価値の評価視点が財務的・経済的価値に留まらず、無形の資産やCSR経営など社会的価値にまで広がった点が指摘できる[3-3]。

また、レピュテーションという言葉には、いくつかの関係・類似する概念がある。ここでは「ブランド」と「風評」について違いを明らかにする[3-4]。まず、「ブランド」という言葉は、レピュテーションと同じく企業活動に関する無形の価値を表す概念である。ただし、「ブランド」は顧客をターゲットとしたマーケティング戦略の一環としてマネジメントさ

れる。つまり、一般消費者層を主に想定している点で、多様な評価を示すレピュテーションとは概念の違いがある。次に、レピュテーションは「風評」とも異なる。「風評」という言葉は、原子力事故に係る補償問題を議論する際に初めて使用された比較的新しい概念であるという。1990年代以降、原子力以外の環境問題や災害といった事象についても使用されるようになった。また、日本語の「風評」という言葉に対応する適当な英語訳は見当たらず、日本独自の概念である[3-4]といえる。さらに、近年は「風評」にはメディアやインターネット上に流通する「虚偽の情報」といった解釈が広まっている。こうした虚偽の情報、すなわち、悪評はTwitterやブログなどインターネット上の書き込みを通じて広がり、それを追いかけるようにしてマスコミが取り上げるため一気に増幅しやすい。組織や企業はすばやく適切な対応をとらなければ存亡の危機に追い込まれることもある。

一方、レピュテーションは、特定の対象者を想定しているわけでもなく、情報の真偽や評価の方向性といった区別は関係ない。この点でレピュテーションは「ブランド」や「風評」とは異なり、より広義の価値評価を示す概念として位置づけられる。

以上のことから、本研究では、レピュテーションとは「組織や企業などの世間における評判や信用」、「価値を下げる」の意味と理解する。

3.3 レピュテーションのリスクとは

「リスク (Risk)」とは、「①危険. ②保険者の担保責任. 被保険物」と記されており[3-5]、多様な意味を持っている。近年まで「リスク」の解釈は定まっておらず、解説書の著者によってさまざまな定義がなされている。そこで、これまでに提案されてきたリスクマネジメントの分野における「リスク」の解釈をまとめたところ、おおむね以下のとおりとなった[3-6]。

- 1) リスクは事故 (peril) の意味に使用されている。
- 2) リスクは事故発生の不確実性 (uncertainty) と理解されている。
場合によっては、損害の不確実性とされる。
- 3) リスクは事故発生の可能性 (possibility) と理解されている。
場合によっては、損害の可能性とされる。
- 4) リスクはハザード (hazard) の結合であると理解されている。
- 5) リスクは予想と結果の変動であると理解されている[3-7]。

リスクマネジメントが日本に紹介された頃には「危機管理」と同意語に使用されており、「将来、不測かつ突発的に発生し、損失を生じさせる可能性のある事故・災害等自体」であった。近年では、「リスク」の定義自体が混乱しており、2002年に初めてリスクマネジメントに関する統一的な用語集「ISO (国際標準化機構: International Organization for Standardization) /IEC (国際電気標準会議: International Electrotechnical Commission) Guide73」が制定された。この用語の発効後、リスクマネジメントそのものの国際標準化の検討が始まり、2009年

スクマネジメントに関する国際会議「ISO31000」において、リスクの定義を次のとおりとした。

「あらゆる組織は、その目的達成の成否及びその時期を不確かにする内外の諸要因や影響に直面しており、その不確かさが組織の目的に与える影響がリスクである」[3-8]。

ISO31000 の特徴の 1 つは、リスクの影響として、「好ましいもの」と「好ましくないもの」の両方を考えることにある。ここで、初めて損失のみがリスクでないことが確認された。そして、ISO31000 は、組織がおかれている状況を理解する重要なポイントとして、価値を創造し保護するものとしている[3-6]。

また、リスクには大きく分けて、「純粹リスク」と「投機的リスク」の 2 種類があるとされる[3-9]。純粹リスクは、組織や企業に損害や損失のみをもたらすリスクをいい、例えば、火災、水害、地震、自動車事故、テロなどを指す[3-10]。なお、純粹リスクのリスクマネジメントの中心は、マイナス要素が組織や企業にもたらされることで起こる事態の発生や損害・損失の発生を防止・抑制する活動である。投機的リスクは、投資や金利変動、新商品開発など、組織や企業に損失と利益のどちらの可能性ももたらすリスクをいい、例えば、為替変動、事業の多角化などを指す[3-9]。なお、投機的リスクのリスクマネジメントの中心は、プラスとマイナスの影響があり得るためマイナス面を最小限にすることである。

以上のことから、本研究でも ISO31000 の「不確かさが組織の目的に与える影響」を「リスク」と定義し、本研究では、あくまでリスクを「損失」という観点で捉え、プロスポーツビジネスのリスクとは「プロスポーツ組織において、その不確かさが組織の目的に与える影響」、すなわち「何か悪い事象が起こる可能性」、並びに「何か悪い事象が起こった出来事」と解釈し、レピュテーションのリスクとは「組織や企業などの評判が悪化するリスクのことであり、否定的な評価や悪評が広まることで組織や企業の信用やブランド価値が短期間のうちに低下しリスクが顕在化すること」と定義する。そして、プロスポーツビジネスにおけるレピュテーションのリスクとは「プロスポーツビジネスの評判や信用を著しく落とすリスク」と定義する。対策立案時の策定ミス为例にとれば、ルール改悪が伴うことにより、ファンの満足度低下が起こり、レピュテーションに悪影響を及ぼす。ひいてはファン離れによる経営悪化を招くことになる。また、ガバナンスとコンプライアンスの欠如为例にとれば、不祥事の頻発が伴うことにより、イメージの低下が叫ばれ、レピュテーションに悪影響を及ぼす。ひいてはファン離れによる経営悪化を招くことになるのである。

3.4 プロスポーツビジネスのレピュテーションの主なリスク事例

ここでは、2015 年～2019 年の過去 5 年間に起きた国内のプロスポーツ界でのレピュテーションの主なリスク事例を整理する。対象は、2000 年以前に創設したプロスポーツ組織である大相撲、プロ野球、Jリーグを事例とした。3.2 で定義した「何か悪い事象」を根拠に、過去にプロスポーツ組織へ悪い影響をもたらした事例データを関連組織から入手し、整理

した。入手先は運営団体として、日本相撲協会、日本野球機構、Jリーグ、マスコミとして、スポーツ報知（報知新聞社）、日刊スポーツ（日刊スポーツ新聞社）、スポーツニッポン（スポーツニッポン新聞社）、サンケイスポーツ（産経新聞社）に依頼した。さらに、社会への衝撃度の大きさを判断するために、各紙の担当記者にそれぞれ意見を求めた。この社会への衝撃度とは「意外な出来事などによって社会が強く心を揺り動かされる度合い」と定義する。また、度合いはA（強い衝撃）、B（中程度の衝撃）、C（弱い衝撃）の3段階とした。なお、上記4名の記者はいずれも記者歴20年以上で、プロスポーツ競技を現場で取材してきた人物であり、彼らの意見を参考にした理由は、プロスポーツ関連のニュースに非常に強いためである。

2015年～2019年の5年間について、プロスポーツビジネスのレピュテーションの主なリスク事例と社会への衝撃度をリストアップし、＜大相撲＞を表3-1、＜プロ野球＞を表3-2、＜Jリーグ＞を表3-3にそれぞれ示す。

表3-1 2015年～2019年 プロスポーツビジネスのレピュテーションの主なリスク事例と社会への衝撃度
＜大相撲＞

発生年月	該当者	リスク事例	社会への衝撃度			
			報知	日刊	サンスポ	スポニチ
2015年1月	親方	暴行事件	A	A	A	A
2016年10月	親方	暴行事件、部屋閉鎖	B	B	B	B
2017年9月	力士	暴行事件	A	A	A	A
2017年10月	横綱	傷害事件	A	A	A	A
2017年12月	裏方職	暴行事件	A	A	A	A
2018年3月	力士	暴行事件	A	A	A	A
2018年4月	相撲協会	失言、女性蔑視	A	A	A	A
2018年9月	親方	退職	A	A	A	A
2018年10月	力士	無免許運転	A	B	A	A
2018年12月	力士	暴行事件	A	A	A	A
2018年12月	行司	セクハラ	B	B	C	B
2019年3月	横綱	違法行為	A	A	A	A
2019年8月	力士	暴行事件	A	A	A	A
2019年10月	裏方職	暴行事件	A	A	A	A

表 3-2 2015 年～2019 年 プロスポーツビジネスのレピュテーションの主なリスク事例と社会への衝撃度

<プロ野球>

発生年月	発生元	リスク事例	社会への衝撃度			
			報知	日刊	サンスポ	スポニチ
2015 年 3 月	日本野球機構	ルール改正 (試合時間短縮策)	A	A	B	A
2015 年 10 月	巨人	野球賭博	A	A	A	A
2016 年 2 月	ロッテ	銃弾所持	A	A	A	A
2016 年 3 月	日本野球機構	ルール改正 (本塁へのブロック禁止)	B	C	B	C
2017 年 3 月	日本野球機構	ルール改正 (併殺時のスライディング禁止)	C	C	C	C
2017 年 8 月	巨人	暴行 (器物損壊)	B	A	B	A
2017 年 8 月	オリックス	無免許運転事故	A	A	B	B
2018 年 3 月	日本野球機構	ルール改正 (リクエスト制度, 申告敬遠制度)	C	C	B	B
2018 年 6 月	ロッテ	金銭トラブル	B	B	B	B
2018 年 8 月	巨人	全裸写真を SNS に掲載	A	A	A	A
2019 年 3 月	日本野球機構	ルール改正 (投球の間隔 1 球 20 秒)	C	C	B	C
2019 年 7 月	広島	暴力 (ビンタ事件)	B	A	A	A
2019 年 9 月	オリックス	無免許運転・児童買春・詐欺	A	A	A	A
2019 年 9 月	広島	ドーピングで陽性	B	A	C	B
2019 年 10 月	横浜 DeNA	女性問題	B	A	B	A
2019 年 10 月	巨人	女性問題, 重婚	A	A	A	A

表 3-3 2015 年～2019 年 プロスポーツビジネスのレピュテーションの主なリスク事例と社会への衝撃度

<Jリーグ>

発生年月	発生元	リスク事例	社会への衝撃度			
			報知	日刊	サンスポ	スポニチ
2015 年 7 月	京都サンガ F.C.	交通事故	B	B	B	B
2015 年 9 月	FC 東京	交通事故	B	C	B	B
2015 年 9 月	アビスパ福岡	交通事故	C	B	B	B
2015 年 10 月	SC 相模原	交通事故	C	C	B	C
2015 年 10 月	JEF ユナイテッド千葉	交通事故	B	B	B	B
2015 年 11 月	セレッソ大阪	交通事故	B	B	B	B

発生年月	発生元	リスク事例	社会への衝撃度			
			報知	日刊	サンスポ	スポニチ
2015年11月	ロアッソ熊本	暴行	B	A	B	A
2015年11月	モンテディオ山形	交通事故	B	C	C	C
2015年12月	大宮アルディージャ	交通事故	B	B	B	B
2016年1月	ギラヴァンツ北九州	交通事故	C	B	B	B
2016年1月	水戸ホーリーホック	交通事故	B	C	B	C
2016年1月	ガンバ大阪	交通事故	B	B	B	B
2016年1月	鹿児島ユナイテッドFC	交通事故	B	C	B	B
2016年2月	横浜F・マリノス	個人情報流出	B	A	A	B
2016年2月	ガイナレ鳥取	交通事故	B	C	C	B
2016年2月	ガンバ大阪	交通事故	B	A	B	B
2016年2月	徳島ヴォルティス	交通事故	C	C	C	B
2016年3月	ガンバ大阪	交通事故	B	A	B	B
2016年3月	カタレ富山	交通事故	C	B	C	C
2016年4月	大宮アルディージャ	交通事故	B	C	B	B
2016年4月	京都サンガF.C.	交通事故	B	B	B	B
2016年4月	松本山雅FC	交通事故	C	C	C	B
2016年5月	FC東京	交通事故	B	B	B	B
2016年5月	ガンバ大阪	交通事故	B	B	B	B
2016年5月	FC東京	交通事故	B	A	B	B
2016年6月	ガンバ大阪	交通事故	B	A	B	A
2016年6月	ガイナレ鳥取	交通事故	C	B	C	B
2016年6月	ガンバ大阪	交通事故	B	A	B	A
2016年6月	鹿児島ユナイテッドFC	交通事故	C	C	B	C
2016年6月	大宮アルディージャ	交通事故	A	B	C	B
2016年7月	水戸ホーリーホック	食中毒発生	A	B	A	B
2016年7月	横浜FC	交通事故	B	B	C	B
2016年7月	アビスパ福岡	交通事故	C	B	C	B
2016年8月	FC東京（再発）	交通事故	A	A	B	A
2016年8月	水戸ホーリーホック	交通事故	C	B	C	B
2016年8月	ガンバ大阪	交通事故	B	B	C	B
2016年8月	鹿児島ユナイテッドFC	交通事故	C	B	C	B

発生年月	発生元	リスク事例	社会への衝撃度			
			報知	日刊	サンスポ	スポニチ
2016年8月	レノファ山口 FC	交通事故	C	B	C	B
2016年8月	ガンバ大阪	交通事故	B	B	C	B
2016年9月	栃木 SC	顧客アドレス流出	A	B	A	B
2016年9月	ガンバ大阪	交通事故	A	B	B	C
2016年9月	鹿児島ユナイテッド FC	交通事故	B	B	C	B
2016年10月	ジュビロ磐田	女性問題	A	A	A	A
2016年10月	FC 東京	交通事故	A	B	A	B
2016年10月	松本山雅 FC	器物破損	A	B	A	B
2016年10月	サンフレッチェ広島	交通事故	B	B	C	B
2016年11月	モンテディオ山形	児童買春	A	A	A	A
2016年11月	アビスパ福岡	交通事故	C	B	C	B
2016年11月	JEF ユナイテッド千葉	交通事故	B	B	C	B
2016年11月	松本山雅 FC	強制わいせつ	A	A	A	A
2016年12月	モンテディオ山形	交通事故	C	B	C	B
2016年12月	カターレ富山	顧客情報流出	B	A	B	A
2016年12月	大宮アルディージャ	交通事故	C	B	C	B
2016年12月	ガンバ大阪	交通事故	B	B	B	A
2016年12月	サンフレッチェ広島	酒気帯び運転	A	A	A	A
2017年2月	モンテディオ山形	交通事故	C	B	C	B
2017年2月	ガンバ大阪	交通事故	B	B	C	B
2017年2月	ザスパクサツ群馬	交通事故	C	B	C	B
2017年2月	京都サンガ F.C.	交通事故	B	B	C	B
2017年3月	ガンバ大阪	アドレス流出	A	B	B	A
2017年3月	AC 長野パルセイロ	交通事故	C	B	C	B
2017年3月	アビスパ福岡	交通事故	B	B	C	B
2017年3月	清水エスパルス	挑発行為	B	B	A	A
2017年3月	アルビレックス新潟	交通事故	C	B	C	B
2017年3月	セレッソ大阪	交通事故	B	B	C	B
2017年3月	JEF ユナイテッド千葉	交通事故	B	B	C	B
2017年3月	FC 岐阜	酒気帯び運転	A	A	A	A
2017年5月	アルビレックス新潟	交通事故	B	C	C	B

発生年月	発生元	リスク事例	社会への衝撃度			
			報知	日刊	サンスポ	スポニチ
2017年5月	ガンバ大阪	交通事故	B	A	B	B
2017年6月	FC東京	交通事故	B	A	B	B
2017年6月	京都サンガF.C.	交通事故	B	C	C	B
2017年7月	ツエーゲン金沢	交通事故	B	C	C	B
2017年7月	ヴァンフォーレ甲府	DV	A	A	A	A
2017年7月	FC東京	交通事故	B	A	B	B
2017年7月	Y.S.C.C.横浜	交通事故	B	C	C	B
2017年7月	V・ファーレン長崎	観客数水増し報告	A	A	A	A
2017年7月	ファジアーノ岡山	交通事故	B	C	C	B
2017年8月	FC東京	交通事故	B	A	B	B
2017年8月	鹿児島ユナイテッドFC	交通事故	B	C	C	B
2017年8月	アルビレックス新潟	交通事故	B	C	C	B
2017年8月	コンサドーレ札幌	交通事故	B	A	B	B
2017年9月	JEFユナイテッド千葉	暴行容疑逮捕	A	A	A	A
2017年9月	ガンバ大阪	交通事故	B	A	B	B
2017年9月	ガンバ大阪	交通事故	B	A	B	B
2017年10月	モンテディオ山形	交通事故	B	C	C	B
2017年10月	JEFユナイテッド千葉	交通事故	B	A	B	B
2017年11月	ガンバ大阪	交通事故	B	A	B	B
2017年12月	AC長野パルセイロ	交通事故	B	C	C	B
2017年12月	カマターレ讃岐	交通事故	C	C	C	C
2017年12月	セレッソ大阪	交通事故	B	A	B	B
2017年12月	サンフレッチェ広島	交通事故	C	C	C	B
2018年1月	鹿児島ユナイテッドFC	交通事故	B	C	C	B
2018年2月	サンフレッチェ広島	交通事故	B	A	B	B
2018年3月	徳島ヴォルティス	貸与品を出品	A	A	B	A
2018年3月	モンテディオ山形	交通事故	B	C	C	B
2018年3月	FC岐阜	交通事故	B	C	C	B
2018年3月	京都サンガF.C.	交通事故	B	C	C	B
2018年4月	水戸ホーリーホック	USBメモリの紛失	A	B	B	A
2018年4月	セレッソ大阪	交通事故	B	A	B	B

発生年月	発生元	リスク事例	社会への衝撃度			
			報知	日刊	サンスポ	スポニチ
2018年4月	FC東京	交通事故	B	A	B	B
2018年4月	ツエーゲン金沢	交通事故	B	C	C	B
2018年5月	ギラヴァンツ北九州	酒気帯び運転	A	A	A	A
2018年5月	ヴァンフォーレ甲府	交通事故	C	C	C	C
2018年5月	SC相模原	交通事故	C	C	C	C
2018年6月	鹿島アントラーズ	女性問題	A	A	A	A
2018年6月	ギラヴァンツ北九州	交通事故	B	C	C	B
2018年6月	京都サンガF.C.	交通事故	A	C	C	A
2018年6月	JEFユナイテッド千葉	商品の賞味期限切れ	A	A	A	A
2018年6月	大分トリニータ	個人情報流出	A	B	C	A
2018年7月	モンテディオ山形	交通事故	C	C	C	C
2018年7月	ベガルタ仙台	交通事故	C	C	C	C
2018年7月	ギラヴァンツ北九州	交通事故	B	C	C	B
2018年7月	ツエーゲン金沢	交通事故	B	C	B	C
2018年8月	清水エスパルス	帳簿改ざん	A	A	A	A
2018年8月	FC東京	交通事故	B	A	B	B
2018年8月	サガン鳥栖	準強制わいせつ	A	A	A	A
2018年9月	モンテディオ山形	交通事故	B	C	B	C
2018年9月	大分トリニータ	裂傷事故	B	B	B	A
2018年9月	カマターレ讃岐	交通事故	C	C	C	C
2018年9月	柏レイソル	交通事故	B	A	B	B
2018年9月	モンテディオ山形	接触事故	C	C	C	C
2018年10月	FC東京	報告をねつ造	A	A	A	A
2018年10月	ギラヴァンツ北九州	交通事故	B	C	C	B
2018年10月	ヴィッセル神戸	情報漏えい	A	A	B	A
2018年11月	横浜F・マリノス	不正行為	A	B	B	A
2018年11月	ギラヴァンツ北九州	交通事故	C	C	C	C
2018年11月	FC東京	交通事故	A	B	B	B
2018年11月	京都サンガF.C.	交通事故	B	B	B	A
2018年12月	ガンバ大阪	交通事故	A	C	B	A
2018年12月	横浜FC	交通事故	C	B	A	A

発生年月	発生元	リスク事例	社会への衝撃度			
			報知	日刊	サンスポ	スポニチ
2018年12月	水戸ホーリーホック	交通事故	C	C	C	C
2018年12月	大分トリニータ	交通事故	C	C	C	C
2019年1月	ヴァンラーレ八戸	交通事故	C	C	C	C
2019年2月	FC東京	交通事故	A	A	B	C
2019年2月	ジュビロ磐田	交通事故	A	B	C	B
2019年2月	モンテディオ山形	交通事故	C	B	B	C
2019年2月	水戸ホーリーホック	交通事故	C	B	B	C
2019年3月	ガンバ大阪	交通事故	B	A	B	A
2019年3月	JEFユナイテッド千葉	交通事故	B	B	B	C
2019年5月	横浜F・マリノス	交通事故	B	A	B	A
2019年5月	セレッソ大阪	交通事故	B	B	B	B
2019年5月	ツエーゲン金沢	交通事故	C	B	B	C
2019年5月	ガンバ大阪	交通事故	B	A	B	A
2019年6月	ブラウブリッツ秋田	交通事故	C	C	C	C
2019年6月	川崎フロンターレ	無免許運転	A	A	A	A
2019年6月	いわてグルージャ盛岡	交通事故	C	B	B	C
2019年7月	モンテディオ山形	交通事故	C	C	C	B
2019年7月	ガンバ大阪	交通事故	B	A	B	B
2019年7月	ガンバ大阪	交通事故	B	A	A	A
2019年8月	水戸ホーリーホック	交通事故	C	B	B	C
2019年8月	ガンバ大阪	交通事故	A	A	A	A
2019年8月	大分トリニータ	交通事故	C	B	C	B
2019年8月	AC長野パルセイロ	交通事故	C	C	C	C
2019年9月	ヴァンラーレ八戸	交通事故	C	B	C	C
2019年9月	アルビレックス新潟	交通事故	B	C	C	C
2019年9月	鹿児島ユナイテッドFC	交通事故	C	C	C	C
2019年9月	カマターレ讃岐	秩序違反行為	C	B	B	A
2019年9月	ギラヴァンツ北九州	労基法違反	B	C	B	B
2019年9月	FC東京	交通事故	B	A	B	A
2019年9月	松本山雅FC	交通事故	C	B	C	C
2019年10月	モンテディオ山形	交通事故	C	B	B	C

発生年月	発生元	リスク事例	社会への衝撃度			
			報知	日刊	サンスポ	スポニチ
2019年12月	FC東京	交通事故	A	B	B	A
2019年12月	アビスパ福岡	交通事故	B	B	B	B

【注1】スポーツ記者の「社会への衝撃度」について、以下の3段階で回答を依頼した。

「A」社会へ強い衝撃度があると考え

「B」社会へ中程度の衝撃度があると考え

「C」社会へ弱い衝撃度があると考え

【注2】リスク事例の名称については、原則として発表の名称を活かして簡略化した。

その結果、プロスポーツビジネスの主なリスク事例について、大相撲においては、表 3-1 が示すとおり、暴力事件は 9 件、ガイドライン違反が 3 件、その他の 2 件の分類が確認された。

プロ野球においては、表 3-2 が示すとおり、ルール改正が 5 件、女性問題が 2 件、暴力問題が 2 件、無免許運転が 2 件、その他の 5 件の分類が確認された。

Jリーグにおいては、表 3-3 が示すとおり、交通事故が 102 件、情報流出が 6 件、暴力事件が 3 件、飲酒運転が 3 件、女性問題が 2 件、わいせつ事件が 2 件、その他の 15 件の分類が確認された。

また、社会への衝撃度について、大相撲においては、4 人の記者が全て A をつけた事例は、14 事例中 11 件（79%）であり、プロ野球においては、16 事例中 5 件（31%）であり、Jリーグにおいては、133 事例中 15 件（11%）であったことが確認された。

以上のことから、リスク事例には多種多様なものが存在し、社会への強い衝撃が比較的多いのは大相撲とプロ野球であることが分かった。また、大相撲、プロ野球、Jリーグのプロスポーツ組織に共通していえることは、圧倒的に社会的な信頼を失わせるような出来事、つまり、不祥事の多さであり、プロ野球においては、不祥事もさることながら、ルール改正でファンから批判を招き、リスクとなる事例が多く見られた。ただ、それらは、協会や機構、球団やチームのレピュテーション（評判）に大きく影響し、経営にダメージを与える「レピュテーションのリスク」となっていることも分かった。

3.5 プロスポーツビジネスのリスクマネジメントとは

ここでは、プロスポーツビジネスのリスクマネジメントを「従来のリスクマネジメント」、「プロスポーツビジネスのリスクマネジメント」、「従来のビジネスのリスクマネジメント」とプロスポーツビジネスのリスクマネジメントの共通点と相違点、「従来のビジネスにお

けるレピュテーションのリスクマネジメントとプロスポーツビジネスにおけるレピュテーションのリスクマネジメントの共通点と相違点」から整理し概観する。

3.5.1 従来のリスクマネジメント

従来のリスクマネジメントとは、事業や組織の運営に影響を与えるリスク（不確実性のある事象）に対して、適切な予防を施す一連のプロセスをいう[3-11]。「3.3 レピュテーションのリスクとは」でも前述したが、2009年にはリスクマネジメントの国際規格であるISO31000:2009が発行され、2018年にはISO31000:2009がISO31000:2018に改訂され、2020年にはリーガルリスクマネジメントの国際規格であるISO31022:2020が発行された。

近年、世の中は複雑化し不確実性を増しており、そのような環境のなかリスクマネジメントの重要性はますます高まっている。特に組織や企業では、リスクが経営の根幹を揺るがすこともあり、健全な経営にはリスクマネジメントが欠かせないものとなっている[3-12]。

リスクマネジメントは、1)リスク特定、2)リスク分析、3)リスク評価、4)リスク対応、5)モニタリングと改善の5つのステップから構成されるプロセスである。そして、1)2)3)は「リスクアセスメント」、4)は「リスク対応」に大別される[3-13]。リスクマネジメントのプロセスを英語表記で説明した国際版を図3-1、日本版を図3-2にそれぞれ示す。

以下に各プロセスの内容を整理する。1)リスク特定とは、組織の目的の達成を助けるまたは妨害する可能性のあるリスクを発見し、認識し、記述することである。2)リスク分析とは、必要に応じてリスクのレベルを含め、リスクの性質及び特徴を理解することである。3)リスク評価とは、決定を裏付けることである。4)リスク対応とは、リスクに対処するための選択肢を選定し実施することである。5)モニタリングと改善とは、プロセスの設計、実施、結末の質、効果を保証し改善することである[3-13]。そして、リスクマネジメントのプロセスは、しばしばリスクアセスメントとリスク対応のプロセスとして認識され、関心が集まることが多い。しかしながら、リスクアセスメントとリスク対応の各ステップに関しては、コミュニケーションやモニタリング活動を連動させることが大切であるとされる[3-13]。

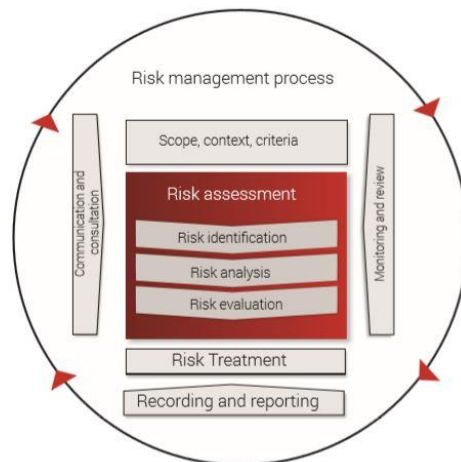


図 3-1 Risk management process ISO31000:2018[3-13]

また、リスクマネジメントにおいて、リスクの処理には大まかにロス・コントロール (Loss Control) とロス・ファイナンス (Loss Financing) があるという。前者は、企業危険の人的資産、物的資産、賠償責任に及ぼす損失の頻度と強度を予防、軽減することを目的としており、後者は、企業の資金操作に関わる問題を扱っている。ロス・コントロールにはプリロス (pre-loss) ・コントロールとポストロス (post-loss) ・コントロールがあり、前者は、企業が将来遭遇するかもしれない経済的損失、企業環境から生ずる不安、法的問題からの回避または解放を目的とし、後者は、現実化した損失からの速やかな、しかも安全なる回復を目的とするものである[3-14]。

リスクマネジメントと類似する言葉に、クライシスマネジメント (Crisis Management) という言葉がある。これは、しばしば「危機管理」とも訳され、発生した事象に対して事後的に対応することにより、損失を最小限に抑える一連のプロセスを指す。リスクマネジメントのプロセスは発生前・発生中のリスクをコントロールする予防的な側面を持つが、クライシスマネジメントのプロセスは対処的な側面を持つ。ただし、広義の意味でリスクマネジメントが使われる場合は、そのなかにクライシスマネジメントの意義が含まれることもある[3-12]。

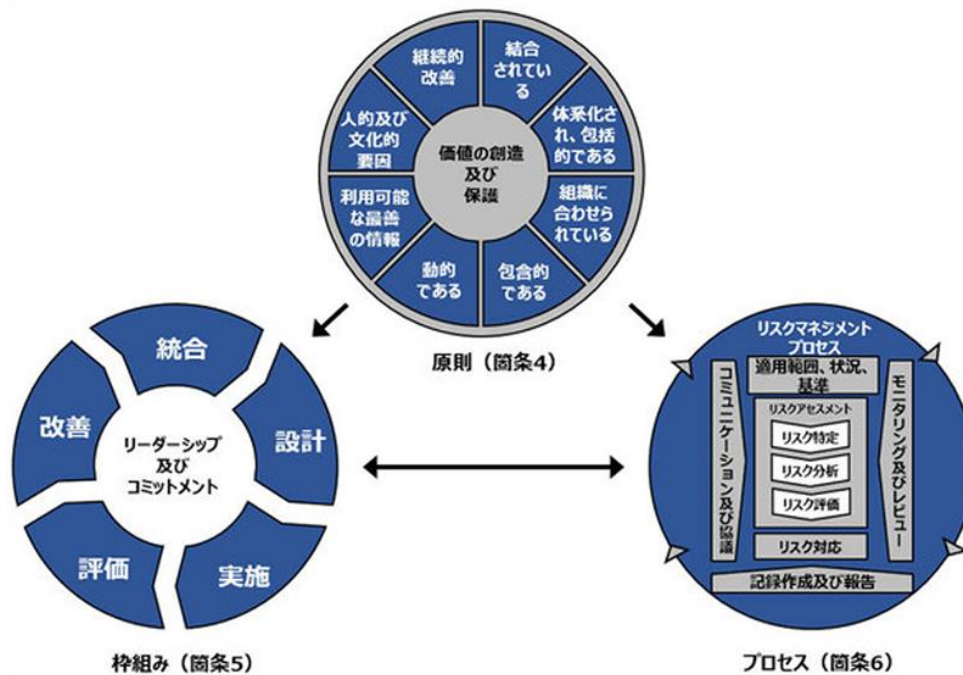


図 3-2 リスクマネジメント プロセス JISQ31000:2019[3-13]

3.5.2 プロスポーツビジネスのリスクマネジメント

リスクマネジメントのフレームワークについては、ISO31000:2018 や JISQ31000:2019 のような従来のビジネスについてのものは存在するが、筆者が調査した限りにおいては、プロスポーツビジネスに特化したフレームワークを把握することはできなかった。しかしながら、世界のスポーツ領域の事例を検証していくと、「選手のけが防止」、「スポーツイベント」などの分野においては、リスクマネジメントのフレームワークを確認することができた[3-15]。Fuller が開発したけがのリスクマネジメントモデルを図 3-3 に示す。

図 3-3 によれば、スポーツ競技の選手がけがや故障をした場合のリスク要因 (Risk Factors) は、内在的 (Intrinsic) なものと外在的 (Extrinsic) なものに大別される。前者は持病や自己疾患 (Participants)、後者は競技場やトレーニングジムなどの施設でのアクシデントや環境面 (Facilities, Equipment, Environment) が影響を及ぼす負傷を指している。そして、それらのリスクを推定 (Risk Estimation) させることが肝要である。その際、重要なことは治療的介入 (Therapeutic Interventions) と予防的介入 (Preventative Interventions) の疫学的 (Epidemiology) な両側面から、リスク評価 (Risk Evaluation) を行うことにある。そして、選手、監督、コーチ、部長 (GM)、保護者、トレーナー、理学療法士、医者、主催者、メディア、スポーツコミュニティなど、想定されるステークホルダーとのコミュニケーション (Risk Communication) が必要となる。つまり、けがのリスクマネジメントモデル (Injury Risk Management Model) は、発生前・発生中のリスクをコントロールする典型的なリスクマネジ

メントのプロセスであることが分かる。

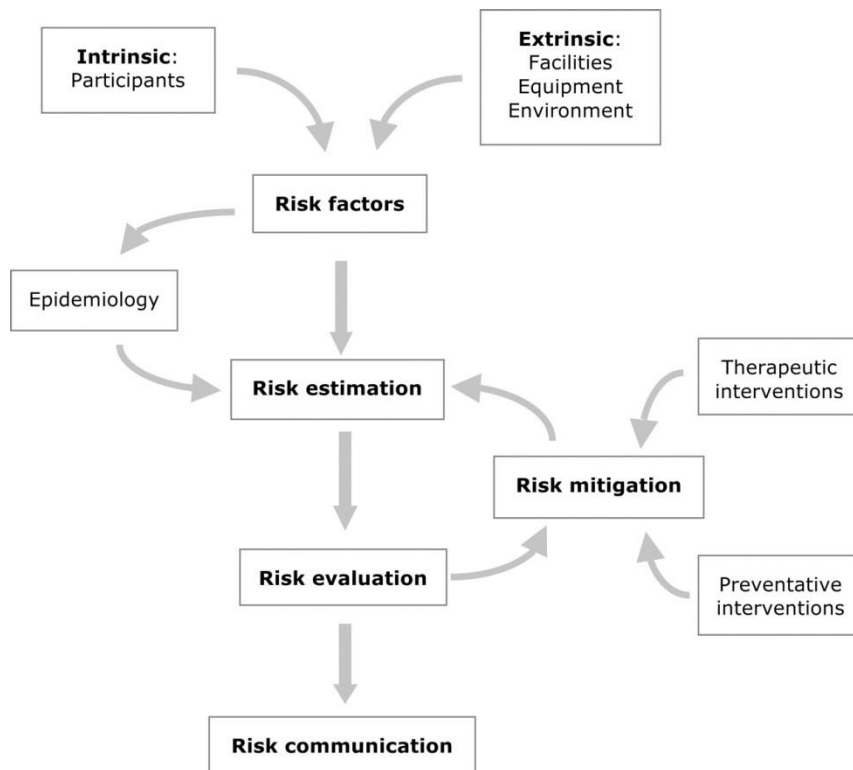


図 3-3 Injury Risk Management Model (けがのリスクマネジメントモデル) [3-15]

また、Fuller and Drawer が開発したスポーツイベントのリスクマネジメントモデルを図 3-4 に示す[3-16].

図 3-4 は、図 3-3 のモデルをさらに進化させたものである。まず、特徴的なのはリスクアセスメント (Risk Assessment) の枠内に、想定されるステークホルダー (Stakeholders) が全て組み込まれていることである。ステークホルダーは、公的機関なのか私的機関なのかによっても差異はみられるが、主催者の構成は、通常、実行委員長、競技委員長を中心に競技本部と運営本部、MC (Sports Facilities, Equipment and activities) からなる[3-6]。そして、公的機関は市の観光課や観光業界がサポートを行い、私的なものは企業のスポンサーや賛助会員などが名を連ねることになる。大規模なスポーツのイベントであれば、テレビ局、ラジオ局、新聞社など、主要なマスメディアはもちろんのこと、飲食業、医療業、建設業、観光業などステークホルダーは多岐にわたる。これらの各ステークホルダーが、状況や場面に応じたリスク (Situational Risks) なのか、イベントそれ自体が持つリスク (Event-based Risks) なのかを見極め、リスク要因 (Risk Factors) の分析とリスク推定 (Risk Estimation) を行い、リスク評価 (Risk Evaluation) を作成する。

その際、図 3-3 で前述したアスリートのリスク軽減 (Risk Mitigation) を視野に入れた予

防的介入 (Preventive Interventions) と治療的介入 (Therapeutic Interventions) をあらかじめリスク要因 (Risk Factors) で検討すること, 医学的なアプローチ (Epidemiological Studies) からリスク推定 (Risk Estimation) を行うことである。ただ, スポーツ競技の選手のけがや故障の場合のリスクモデルと大きく違う点は, リスク推定 (Risk Estimation) からリスク評価 (Risk Evaluation) の段階で, リスクを認識する視点 (Risk Perception) と客観的な視点 (Standards) を併用させた後, リスクコミュニケーション (Risk Communication) を行い, 最後にスポーツコミュニティとのコミュニケーション (Communicate Results to Sports Community) を図っていることである。

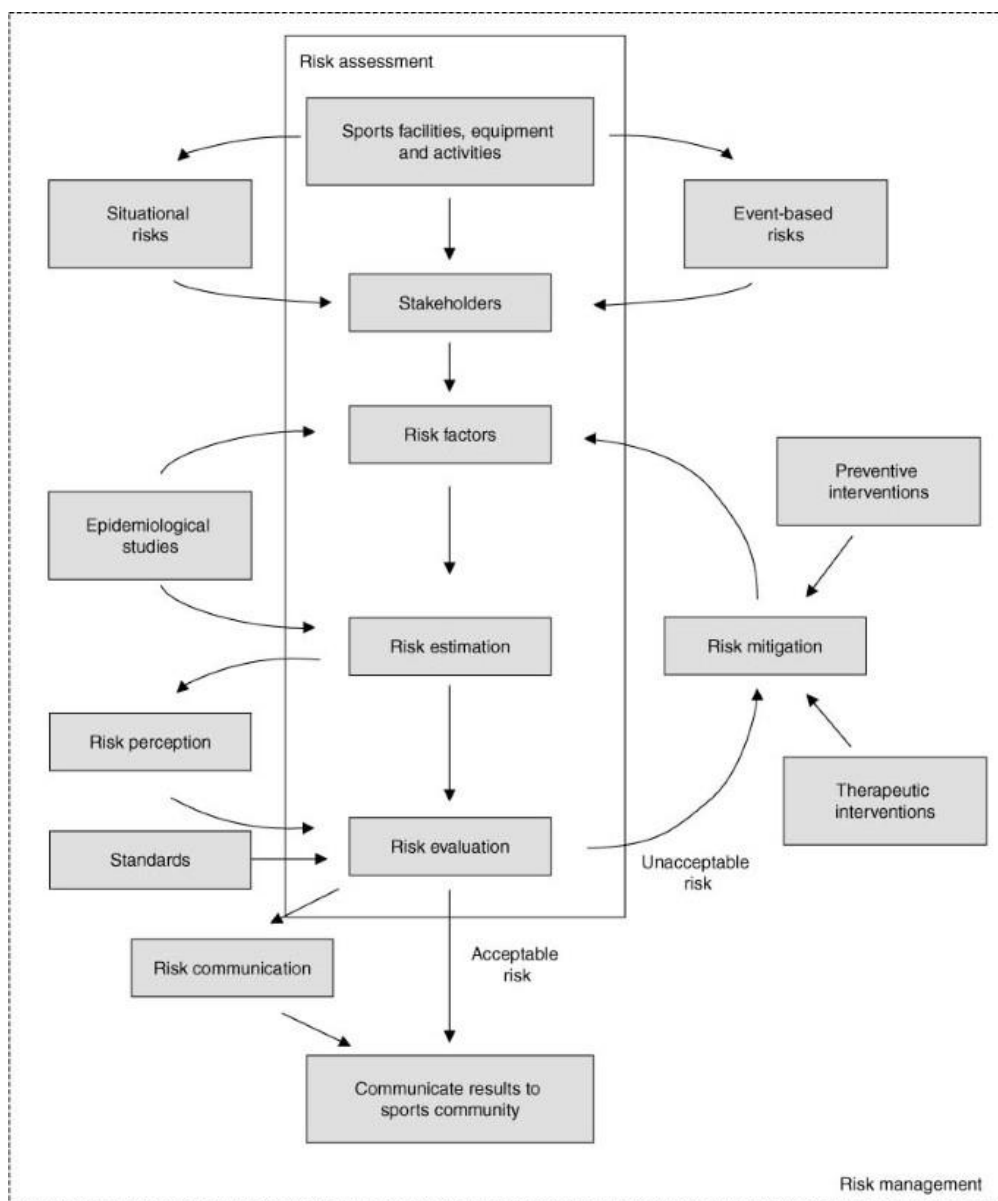


図 3-4 The Application of Risk Management in Sport[3-16]
(スポーツイベントのリスクマネジメントモデル)

3.5.3 従来のビジネスのリスクマネジメントとプロスポーツビジネスのリスクマネジメントとの共通点と相違点

従来のビジネスのリスクマネジメントとプロスポーツビジネスのリスクマネジメントの共通点は、前述した図 3-1、図 3-2 と図 3-3、図 3-4 が示したように、ISO31000 が提唱する 1)リスク特定、2)リスク分析、3)リスク評価、4)リスク対応、5)モニタリングと改善の 5つのステップのエッセンスが、いずれのリスクマネジメントにも有効であり重要視されていることである。特に、大規模なビジネス及びプロスポーツビジネスになればなるほど、最も肝要なのは組織作りであり、組織の力量が理解できなければ対応可能なリスクの特定につながらない。そこで、組織が対応できるリスクの特定・分析を行い、それら进行评估し、そのうえでリスクマネジメントを実施することが必要となってくる。

一方、相違点は2つ明らかになった。第1に、従来のビジネスよりプロスポーツビジネスの方が、圧倒的にステークホルダーが多岐にわたることである。プロスポーツイベントの例でも記述したが、イベント規模が大きくなればなるほど業界も拡大し、反対に業種は細分化されていく。このことがリスクマネジメントの難しさを生む一要因となっている。第2に、取引するビジネス形態が、従来のビジネスよりプロスポーツビジネスの方が複雑な傾向にあることである。通常、従来のビジネスは BtoB (Business to Business, 企業→企業)、BtoC (Business to Consumer, 企業→消費者) が基本であり、状況によっては、BtoG (Business to Government, 企業→行政) や BtoE (Business to Employee, 企業→従業員) といったモデルも見られるが、スポーツビジネスは上記のモデルが常態化されており、リスクマネジメントがさらに複雑化され、難しさを生む要因となっている。

以上のことから、従来のビジネスのリスクマネジメントとプロスポーツビジネスのリスクマネジメントには、共通点と相違点が存在していることが明らかとなった。

3.5.4 従来のビジネスにおけるレピュテーションのリスクマネジメントとプロスポーツビジネスにおけるレピュテーションのリスクマネジメントとの共通点と相違点

これまで得られた知見と先行研究から明らかにされたことを踏まえ、従来のビジネスにおけるレピュテーションのリスクマネジメントとプロスポーツビジネスにおけるレピュテーションのリスクマネジメントを比較し、共通点と相違点を整理した。それらをまとめたものを表 3-4 に示す。

表3-4 従来のビジネスとプロスポーツビジネスにおけるレピュテーションのリスクマネジメントの共通点と相違点

	従来のビジネスにおける レピュテーションのリスクマネジメント	プロスポーツビジネスにおける レピュテーションのリスクマネジメント
共通点	レピュテーションの実態を広い視点で捉える	
	レピュテーションのリスク回避を行うためにリスクの形成プロセスを把握する	
	レピュテーションのリスク評価を測定する	
	レピュテーションのリスク対応として担当組織や部署を設置する	
相違点	リスク顕在化の影響度が低い	リスク顕在化の影響度が高い
	ステークホルダーの内容は業種業態で異なる	ステークホルダーが多種多数である
	再発の確率は業種業態で異なる	再発の確率が圧倒的に高い
	不祥事の種類の種類は業種業態で異なる	不祥事の種類の種類が多様である
	マスコミの注目度は業種業態で異なる	マスコミからの注目度が圧倒的に高い
	対応へのスピード感は業種業態で異なる	対応へのスピード感が求められる

表3-4からも分かるように、従来のビジネスにおけるレピュテーションのリスクマネジメントとプロスポーツビジネスにおけるレピュテーションのリスクマネジメントの共通点は主に4つあると考えられる。

1つめは、いずれも「広い視点で捉える」ことが必要な点である。例えば、昨今では経営者が企業認識と社会認識とのギャップを埋めきれず大きな批判を浴びるケースを目にする[2-8]が、組織の「身の丈」=実態にあった状態への調整が必要であり、レピュテーションは一概に高ければいいと単純に捉えない視点が重要になる。

2つめは、いずれも「リスク回避を行うためにリスクの形成プロセスを把握する」ことが必要な点である。例えば、不祥事や事故が発生すると情報媒体を介して、その真偽や正確性を問わず関連情報が伝えられる。そして、ステークホルダーが把握→メディア報道→SNS上での拡散・炎上→テレビのワイドショーが深掘り→レピュテーションの悪化→再度さらに各種のメディアが煽る→さらなる「負」のレピュテーションの蓄積へ、というパターンが往々にして見受けられる。こうした形成プロセスを学んでおかなければならない。

3つめは、いずれも「レピュテーションのリスク評価を測定する」ことが必要な点である。例えば、レピュテーションと企業の実態のギャップをリスクの定量的指標として把握することは不可欠であるが、そのためにはリスク特定→リスク分析→リスク評価のリスクアセスメントを必ず行わなくてはならない。評価の手法はさまざまであるが、リスクマネジメントのルーティーン自体は両者に共通したものである。

4つめは、いずれも組織内にレピュテーションのリスクを運営する「担当組織や部署を設

置する」ことが必要な点である。例えば、リスク事象が表面化してから慌ててチームを結成するのでは手遅れになってしまう。有事に備え、あらかじめ「広報部」、「危機管理室」、「リスクマネジメント部」など、日頃からレピュテーションのリスクの情報収集を行いマネジメントするためのチームを組織化させることは、両者に共通したリスクマネジメントである。

一方、従来のビジネスにおけるレピュテーションのリスクマネジメントとプロスポーツビジネスにおけるレピュテーションのリスクマネジメントの相違点は、主に 6 つあると考えられる。

1 つめは、「レピュテーションのリスク顕在化の影響度」についてである。なお、比較対象とする従来のビジネスを日本相撲協会（年間売り上げ約 140 億円）とほぼ互角の企業とした場合、プロスポーツビジネスとくらべてリスク顕在化の影響度は低い傾向にあると一般的には想定できる。例えば、従来のビジネスにおけるレピュテーションのリスクの領域は、市場の性質によって変わってくるが、おおむね自組織や取引先に限定されることから影響度の顕在化も領域は集中したものになる。それに対してプロスポーツビジネスは、自組織や取引先のみならず、マスコミやファンなど多岐にわたって影響度が顕在化する傾向がある。

2 つめは、「ステークホルダーの種類と数」についてである。「3.5.3 従来のビジネスのリスクマネジメントとプロスポーツビジネスのリスクマネジメントの共通点と相違点」でも既に触れたが、業界によって違いはみられるもののレピュテーションのリスクマネジメントにおいても、ステークホルダーはプロスポーツビジネスの方が従来のビジネスよりも業種が細分化され数が多く、かつ、広範囲にわたる傾向がある。

e-スポーツを含めるとプロスポーツ組織は積極的に各所とつながっており多種多数となっている。したがって、レピュテーションのリスクマネジメントにおいては、ステークホルダーへの配慮は重要なプロセスに組み込まれることになる。

3 つめは、レピュテーションのリスクにおける事例の「再発の確率」についてである。全体的にプロスポーツビジネスの方が、従来のビジネスよりもリスク事象の種類を問わず再発の確率が圧倒的に高い傾向にある。例えば、プロスポーツ組織のレピュテーションのリスクマネジメントにおいて甚大なリスク事象は、「暴力問題」、「女性問題」、「薬物問題」、「交通事故」、「飲酒運転」などであり、競技団体によっては、未だに根絶されることなく頻繁に発生している。負のレピュテーションが蓄積されようとも再発が止まることはない。「交通事故」のように、ヒューマンエラーが一要因となるものについては従来のビジネスの世界でもしばしばみられるが、常に注目されるプロアスリートが「交通事故」を起こせば、それだけで大きなニュースとなる。にもかかわらず、再発を繰り返すことで組織のレピュテーションのダメージを大きくしている。再発原因を解明し対策を講じることは、プロスポーツビジネスにおけるレピュテーションのリスクマネジメントの重要なテーマであることはいうまでもない。

4 つめは、レピュテーションのリスクの「不祥事の種類」についてである。不祥事の種類においては、プロスポーツビジネスの方が、従来のビジネスよりも多様な傾向にある。プロ

スポーツ組織の不祥事を検証すると(表 3-1~3-3「2015年~2019年 プロスポーツビジネスのレピュテーションの主なリスク事例と社会への衝撃度」を参照),大相撲では「暴力事件」,「傷害事件」,「ハラスメント」,「ガイドライン違反」,「薬物使用」,「違法賭博」,「交通事故」,「女性問題」,「失言(女性蔑視)」,「土俵で死亡」,「無免許運転」など,全てがメディアを通じてニュースになっている。なかでも「暴力事件」と「失言(女性蔑視)」は,連日,ワイドショーやスポーツ紙などでも大きく取り上げられ,社会問題にまで発展した。プロ野球では「野球賭博」,「銃弾所持」,「暴行」,「金銭トラブル」,「女性問題」,「不適切画像の送信」,「ドーピング問題」,「児童買春」,「詐欺」,「重婚」,「無免許運転」,「スピード違反」,「大麻所持」,「失踪」など,こちらも全てがメディアを通してニュースになっている。なかでも「野球賭博」は社会問題にまで発展した。Jリーグでは「交通事故」の多さが際立っており,「個人情報流出」,「食中毒発生」,「児童買春」,「DV」,「女性問題」,「商品の賞味期限切れ」,「セクハラ」,「虚偽報告」,「暴言」,「暴行」など,ほぼメディアを通じてニュースになっている。このように,従来のビジネスでは想像もつかないような多岐にわたる不祥事の多発は,レピュテーションのリスクマネジメントのリスク分析の重要なテーマとなっている。

5つめは,「マスコミの注目度」についてである。これは圧倒的にプロスポーツビジネスが従来のビジネスよりも高い傾向にある。例えば,プロスポーツ選手が不祥事を起こすとトップニュースになる割合は高く,ときには,公式発表を待たずして報道されることすらある。これは,選手たちのネームバリューの高さがニュース素材として扱いやすいという側面を持つことは否めない。しかし,そうしたメディア側の論理であるだけでなく,スポーツを愛する人たちや応援しているファンの立場から見たとき,選手やスポーツ競技団体に寄せる愛着や信頼を裏切る行為への批判の代弁者として,マスコミが機能していると捉えることもできる。従来のビジネスにはない,プロスポーツであるからこそそのレピュテーションのリスクマネジメントが求められる所以でもある。

6つめは,リスクマネジメントにおける「スピード感」についてである。プロスポーツビジネスは従来のビジネスよりも全体的にスピード感を求められる傾向にある。その理由は,5つめの「マスコミの注目度」と密接な関係にある。プロスポーツビジネスは自身とつながる媒体の種類も数も多く,そのことが結果的にマスコミの情報収集の機会を増やすことにつながっているのである。そのため,不祥事の発生から炎上するまでの物理的な時間も,すこぶる速くなる。よって,プロスポーツビジネスにおけるレピュテーションのリスクマネジメントは,常にスピード感を意識し慎重に対応しなければならない。

これらのことから,従来のビジネスにおけるレピュテーションのリスクマネジメントとプロスポーツビジネスにおけるレピュテーションのリスクマネジメントには,複数の共通点と相違点が存在していることが分かった。特に,プロスポーツビジネスには従来のビジネスのレピュテーションのリスクマネジメントでは全てカバーし切れない部分が浮き彫りになり,これらへの注力が必至であることが明らかになった。

3.6 プロスポーツビジネスのレピュテーションにおけるリスクマネジメントの重要性

表 3-1 の 2015 年～2019 年 プロスポーツビジネスのレピュテーションの主なリスク事例と社会への衝撃度〈大相撲〉、表 3-2 の〈プロ野球〉、表 3-3 の〈Jリーグ〉からも分かるように、リスク事例には多種多様なものが存在するが、社会への強い衝撃が目立つのはいわゆる不祥事案件であろう。不祥事の主な要因はガバナンスとコンプライアンスの欠如であるが、不祥事が頻繁に発生するとイメージの低下が叫ばれ、レピュテーションに悪影響を及ぼすことは必至である。そして、ひいてはファン離れによる経営悪化を招く事態となるのである。実際、いくつかのデータもある。

例えば、大相撲においては、2017 年 10 月、傷害事件が起きた翌年（2018 年）の当期純利益は約 3 億円減少し[3-17]、プロ野球においては、2015 年 10 月、野球賭博事件が起きた翌年（2016 年）、プロ野球ファンが約 250 万人減少し[3-18]、Jリーグにおいては、2017 年 7 月、観客数水増し報告の翌年（2018 年）、観客数減により売上が約 1 億円減少した[3-19]という事実がある。

以上のことから、レピュテーションの低下は、ファン離れやそれによる利益減をもたらすことが確認された。定量的、定性的観点を踏まえ、プロスポーツビジネスのレピュテーションにおけるリスクをコントロールすること、すなわち、リスクマネジメントを行うことは喫緊の重要な課題であるといえるだろう。

3.7 まとめ

本章では、本研究の主題となる「プロスポーツビジネスにおけるレピュテーションのリスクマネジメント」について、その背景と重要性を述べ定義した。具体的には、まず「レピュテーション」を定義したあと、プロスポーツビジネスにおける過去の主なリスク事例を整理し、「レピュテーションのリスク」の定義を行った。次に、従来のビジネス及びプロスポーツビジネスのリスクマネジメントの共通点と相違点を述べ、プロスポーツビジネスのレピュテーションにおけるリスクをコントロールすることは極めて重要な課題であることを明確にした。

その結果、従来のビジネス及びプロスポーツビジネスのリスクマネジメントには 1 つの共通点と 2 つの相違点があることが明らかとなった。また、本研究においては、プロスポーツビジネスのレピュテーションにおけるリスクをコントロールすること、すなわち、リスクマネジメントを行うことは重要な喫緊の課題であることが分かった。

参考文献

- [3-1]ランダムハウス英和大辞典：パーソナル版，小学館，1981.3.5
- [3-2]Charles J.Fombrun/Cees B.M.Van Riel/花堂靖人（監訳）/電通レピュテーション・プロジェクトチーム（訳）：コーポレート・レピュテーション，東洋経済新報社，2005.4
- [3-3]五木田和夫：企業不祥事とレピュテーション・リスク，損保ジャパン日本興亜 RM レポート 179,損保リスクマネジメント，1-9,2019.3.27
- [3-4]寺師正俊：レピュテーションリスク（評判リスク）概念整理とマネジメントの方向性，SJRM リスクレビュー，Issue 6,1-7,2009.10
- [3-5]広辞苑：広辞苑無料検索，2020.1.25 に閲覧
<https://sakuraparis.org/dict>（閲覧：2022.2.3）
- [3-6]田中利佳：スポーツイベントのリスクマネジメントーISO31000 を指針としてー，鈴鹿大学紀要 CAMPANA No.23,2016,45-55,2016
- [3-7]亀井利明：リスクマネジメント理論，中央経済社，2002
- [3-8]小林誠：「ISO31000 規格対応初心者のためのリスクマネジメント Q&A100」，インターリスク総研，日刊工業新聞社，9,2011
- [3-9]中小企業庁：「中小企業白書」2016 年版，2016
- [3-10]中国電力：エネルギー総研レビュー，第 5 号，2006.9
- [3-11]語学総研：リスクマネジメントとは，2021.12.20
<https://souken.shikigaku.jp/10357/>（閲覧：2021.12.20）
- [3-12]契約ウォッチ編集部，リスクマネジメントとは，2021.5.13
<https://keiyaku-watch.jp/media/kisochishiki/risk-management>（閲覧：2022.1.3）
- [3-13]リスクマネジメント規格活用検討会（編者）：「ISO31000:2009 リスクマネジメント解説と適用ガイド」，一般財団法人日本規格協会，19,2012
- [3-14]石名坂邦昭：リスク・マネジメント，白桃書房，22,1980
- [3-15]Fuller CW：Managing the risk of injury in sport,Clin J Sport Med,182-7,2007
- [3-16]Colin Fuller and Scott Drawer：The application of Risk Management in Sport, Sport Medicine 34,2012.9.4
<https://link.springer.com/article/10.2165/00007256-200434060-00001>（閲覧：2022.1.3）
- [3-17]公益財団法人日本相撲協会：決算のご報告（平成 30 年度）
https://www.sumo.or.jp/pdf/kyokai/zaimu/h30_kessan.pdf（閲覧：2022.1.4）
- [3-18]三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング：「2016 年スポーツマーケティング基礎調査」2016.10.20
https://www.murc.jp/wp-content/uploads/2016/10/press_161020.pdf（閲覧：2022.1.4）
- [3-19]J リーグ：J クラブ個別経営情報開示資料（2018 年度）
https://www.jleague.jp/docs/aboutj/club-h30kaiji_3.pdf（閲覧：2022.1.4）

第4章 先行研究

4.1 本章の目的

本章では、第2章、第3章の研究を踏まえ、「プロスポーツビジネスにおけるレピュテーションのリスクマネジメント」の先行研究について述べる。具体的には、先行研究の系列を整理・紹介してから、先行研究で明らかにされていること、まだ明らかにされていないことを明確にすることを目的とする。また、先行研究にあたる際には、「レピュテーションの概念と実践の関連性を特定する」、「レピュテーションの概念や理論を、その実践例等と結びつける」、「用いられてきた主な方法論や調査技法を明らかにする」[4-1]ことを指針とする。

4.2 先行研究

ここでは、「レピュテーションについての先行研究」、「レピュテーションのマネジメントについての先行研究」、「レピュテーションのリスクマネジメントについての先行研究」から、それぞれ先行研究について述べる。

4.2.1 レピュテーションについての先行研究

本研究の最重要キーワードである「レピュテーション (Reputation)」という言葉が、近年、ビジネスの世界を中心に頻繁に聞かれるようになってきた。2000年に入ってから、企業の不祥事が世界的に頻発し、企業に対する社会の目は一段と厳しくなり、コーポレート・ガバナンス（企業統治）や企業の社会的責任（CSR）といった経営のあり方や姿勢が強く問われる時代となってきた。管理会計の領域でも、企業のレピュテーションに着目した議論が提起されるようになった[4-2]が、レピュテーションそのものに対する研究は決して長いとはいえない。

「3.2 レピュテーションとは」、「3.3 レピュテーションのリスクとは」でも記述したように、レピュテーションという言葉自体は、1960年代に欧米で使用されるようになったといわれる。背景には、経済的成長があり、経営学の観点から「購買者が企業を見る目」、「顧客に製品を訴求できる能力」といった意味で用いられるようになった。そして、1990年代には、レピュテーションを「企業価値の創造」と関連づける考え方が主流となった[4-3]。

レピュテーション研究の世界的な第一人者は、チャールズ・J・フォンブランであるといわれる[4-4]。フォンブランは、レピュテーションとは、「ステークホルダーによる『認知の集積』であり、認知を得る手段としてステークホルダーとの対話、すなわち『コミュニケーション (Communication)』が不可欠になる」[4-5]と指摘する。また、コミュニケーションを図り良好なレピュテーションを構築するためには、ステークホルダーに対して一貫したメ

ッセージを送る必要があり、そのためには、メッセージが基礎となる強固な「アイデンティティ (Identity)」と「イメージ (Image)」が必要になると述べている。アイデンティティとは企業が自ら確立してステークホルダーに発信するメッセージであり、イメージとはこれを受け取ったステークホルダーが容認し、自分の中に作り上げるものである[4-2]。したがって、イメージにはばらつきが生じるが、それはごく自然な流れでもある。

しかしながら、フォンプランによれば、イメージにはばらつきがあっても、ステークホルダーには「関心の共通性 (mutuality of interests)」が存在するという。全てのステークホルダーは企業の「長期的な実現性 (long-term viability)」に関心を持っており、この点において共通性があるとしている。そして、その共通性の「認知の集積」がレピュテーションを形成している[4-2]と提唱する。

フォンプランは1997年、世論調査を主とするハリス・インタラクティブ社と共同で「レピュテーション指数 (Reputation Quotient=RQ)」を開発し、レピュテーションの数値化に初めて成功したことを発表した[4-6]。マネジメントを行うためには、レピュテーションを評価する仕組みが必要であり、評価できないものをマネジメントすることはできない。フォンプランは、米国ニューヨークにレピュテーション・インスティテュートという研究機関を設立し、レピュテーションの概念を評価する指標を作成した[4-2]。内容は、評価指標として6つの領域と20の属性を設定し、ステークホルダーへのアンケート調査とスコア形式によって、RepTrak™という独自のモデルを使いレピュテーションの評価を行った[4-7]。

世界的に有名なのは、米国の日刊経済紙「ウォールストリートジャーナル (Wall Street Journal)」が1999年から毎年発表している「レピュテーションスコア (Reputation Quotient Score)」である[4-8]。これは、①商品とサービス、②財務業績、③職場環境、④社会的責任 (CSR)、⑤ビジョンとリーダーシップ、⑥情緒的アピールの6つの視点から評価を行い、グローバル企業をランクづけしているものである。2017年度の調査では、1位は「Amazon.com」、2位は「Wegmans」、3位は「Publix Super Markets」で、日本企業からは、16位に「トヨタ自動車」、30位に「ホンダ」がランクインしている[4-9]。さらに、レピュテーション・インスティテュート社は、世界15か国の市民等を対象にオンラインのアンケート調査を実施、①シチズンシップ (市民性)、②財務パフォーマンス (財務業績)、③コーポレート・ガバナンス、④イノベーション (革新性)、⑤リーダーシップ、⑥製品・サービス (品質や価格機能)、⑦ワークプレイス (職場) の7つの視点から、0~100の尺度で評価を行い、「コーポレート・レピュテーション・ランキング (Global RepTrak100)」を毎年、発表している。2020年度の調査では、1位は「Lego」、2位は「The Walt Disney Company」、3位は「Rolex」、日本からは、11位に「ソニー」、14位に「キャノン」、17位に「任天堂」がランクインした [4-10]。また、その他の指標としては、米国の経済誌「フォーチュン (Fortune)」誌が毎年発表する「最も賞賛される企業 (Most Admired Corporations)」がある。同調査は、主要企業の幹部クラスやアナリストに対して実施しているもので、投資価格や経営、商品の質から従業員にとっての魅力度など計9項目を評価している。2021年度の調査では、1位

は「Apple」、2位は「Amazon.com」、3位は「Microsoft」、日本企業からは、34位に「トヨタ」、68位に「全日本空輸（ANA）」がランクインしている [4-11].

しかしながら、レピュテーションの評価を指標とする考え方には、さまざまな捉え方があるのも事実である。特に会計学の観点では、経営学とはまた違った角度で議論がなされている。五木田によれば、レピュテーションは「資産」として評価する考え方もあるという。その理由は、レピュテーションは将来の便益を増加させる、超過収益力の源泉等の位置づけとなるためだという [4-3]. そこで、櫻井は、事例研究からレピュテーションを資産とするなら、リスクによる負のレピュテーションが蓄積されることにより、レピュテーション負債の評価は危機コストになることを検証し [4-12], 北見は、企業の不祥事や製品事故等による株価の変動から、市場に与えるレピュテーションのリスクの影響度の計測を試みた。その結果、過去 70 件の企業不祥事のイベントについて、要因・影響別に 4 つのカテゴリーに分けて比較検討したところ、「企業の規範逸脱行動により実害が発生したタイプ」の影響が最大であったとしている [4-13]. また、ハンニグは、「企業の時価から全資産の価値を取り去って残ったものが、自社ブランドとコーポレート・レピュテーションの財務価値に他ならない」 [4-14] と結論づけている。そして、その後も各研究者により様々な諸説が展開されている [4-3]. レピュテーションの評価の測定について、井上は「いかなる指標にせよ、客観的なレピュテーション評価を得ることによって、企業はステークホルダーに対して、伝えるべきメッセージを明確化することが可能になる。これは企業が戦略的なコミュニケーションを展開し、競争優位なレピュテーションを形成するためには必要なこと」である [4-2] と述べている。

以上のことから、レピュテーションについての先行研究は、レピュテーションの用語の変遷や背景、類似概念などの検討、レピュテーションの数値化についてなどは明らかにされているが、それらは一般的な経営論の範疇であり、スポーツビジネス、とりわけプロスポーツビジネスについての領域は議論されていないことが明らかになった。

4.2.2 レピュテーションのマネジメントについての先行研究

次に、レピュテーションのマネジメントについて、類型別に先行研究を述べる。大西によれば、企業におけるレピュテーションのマネジメントは、1) マーケティングやコミュニケーションを重視する考え方、2) 内部統制を重視する考え方、3) リスクマネジメントを重視する考え方、4) 管理会計手法を重視する考え方の 4 タイプに分けられる。類型手法は、あくまで何を重視するかによって理念的に分けたものであるという [4-4]. それによれば、1) マーケティングやコミュニケーションを重視する考え方は、ステークホルダーのイメージや認識、知覚を通じた操作対象としての側面を強調している。ハンニグトンは、段階を追って、コーポレート・レピュテーションを構築するシナリオを作り [4-14], 松田は「信頼と互酬性の規範にもとづいたつながり」を提唱し協働型マーケティングを通じて、コーポレート・レピュテーションを向上させると述べている [4-15]. 2) 内部統制を重視する考え方は、もともとは管

理会計の一部と解釈できる時代もあったとされる[4-16]。しかしながら、櫻井は、企業外部への目配りはしつつも、その視点はもっぱら企業の内部プロセスにあることを忘れてはならないと指摘する[4-16]。3)リスクマネジメントを重視する考え方は、ティリングアストータワーによれば、各国では様々な議論がなされてきたが、一般的には、ERM (Enterprise Risk Management: 全社的リスクマネジメント)の範囲内で検討されてきたという[4-17]。ただし、櫻井は、コーポレート・レピュテーションのマネジメントにおいては、リスクは負の側面だけを配慮すべきではなく、プラスのハイ・リターンを期待し得るリスクも、リスクとしてERMを適用すべきであると主張する[4-18]。また、松田は「自律的組織を意識し、従業員の自律化が必要である」[4-15]と具体的なリスク対策を述べている。4)管理会計手法を重視する考え方は、バランス・スコアカードなどを活用し、戦略的レピュテーション・マップを示すなど、管理会計手法が主となっている[4-4]。

さらに、ここではレピュテーションのマネジメントの実践について先行研究を述べる。フォンブランとリールは、企業が優れたレピュテーションを構築するためのマネジメントとして、「一貫性創造プロセス」のもと、5ステップを提案している[4-6]。それぞれの役割について以下に引用する。

ステップ1は「全てのステークホルダーとの対話チャンネルの設定」である。企業は全てのステークホルダーと依存関係にあるため、特定のステークホルダーだけに目を向けた経営を行ってはならない。企業と各ステークホルダーとの関係は常に平等であって、そこに差別があってはならない。

ステップ2は「アイデンティティの確立」である。ステークホルダーとの一体感と結びつきを強め、信頼を勝ち取るためには、説得力のあるアイデンティティを確立しなければならない。

ステップ3は「統合型コミュニケーションの役割」である。全てのステークホルダーとの対話チャンネルを設定し、統合型コミュニケーションを展開することが重要である。具体的には、メディア・リレーションズ(広報)、エンployee・リレーションズ(社内広報)、コンシューマー・リレーションズ(広告、プロモーション対応)などを総合的に構築し、展開していくことが重要である。

ステップ4は「従業員とCEOへのコミュニケーション教育」である。コミュニケーションの専門家が従業員やCEO(最高経営責任者)にコミュニケーション教育を行う。なぜなら、組織のトップによるメッセージの発信は企業そのものの発言として、レピュテーションの向上に極めて有効であると考えられるためである。

そして、最後のステップ5は「コミュニケーション活動の評価」である。統合型コミュニケーションの総仕上げは、結果の測定と効果測定である。手法としては、広告費換算や報道内容分析が考えられる。報道内容分析については、「3.6.1.3.3 測定を行う」でも触れたが、広告費換算は自社が取り上げられた記事スペースやテレビ・ラジオの時間数を広告費に置き換えて評価する手法である[4-2]。

いずれのステップにも共通していえることは、ステークホルダーへのきめ細やかな配慮がなされており、「設定」→「確立」→「展開」→「教育」→「評価」のレピュテーションのマネジメント・プロセスが提唱されていることである。それは、「特定」→「分析」→「評価」→「対策」→「モニタリングと改善」のリスクマネジメント・プロセスとモデル体型が類似していることが、先行研究を通して確認された。

以上のことから、レピュテーションのマネジメントについての先行研究は、一般企業に向けたレピュテーションのマネジメントが主であり、マネジメントのタイプや方向性については概説されているが、レピュテーションを負のリスクと捉え、プロスポーツビジネスに特化したマネジメントについては一切明らかにされていないことが分かった。

4.2.3 レピュテーションのリスクマネジメントについての先行研究

ここでは、レピュテーションのリスクマネジメントを「従来のビジネスにおけるレピュテーションのリスクマネジメント」、「プロスポーツビジネスにおけるレピュテーションのリスクマネジメント」から先行研究について述べる。

4.2.3.1 従来のビジネスにおけるレピュテーションのリスクマネジメント

「4.2.2 レピュテーションのマネジメントについての先行研究」で前述したとおり、レピュテーションのマネジメントに関する研究は、まだ世界でも始まったばかりとされる。フォンブランによれば、「優れたレピュテーション・マネジメントは、あらゆるステークホルダーの不安や懸念、及び期待を敏感に察知できる感度を養い、主に1つのステークホルダー・グループに影響を与えて、他の全ての人々の懸念や期待をも察知できる行動がとれるよう、彼らとの間に成熟した対話を確立することである」[4-19]という。また、フォンブランとリールは、「レピュテーション・マネジメントとは、まさに、リスクマネジメントを意味するものであり、自分たちの利害が会社全体の利害から逸れていると感じたステークホルダーの支援を失うという、企業のレピュテーションに対する最悪のリスクを予測し対応することである」と述べている。したがって、レピュテーションのリスクマネジメントに際しては、企業を取り巻く全ステークホルダー・グループが有する不安や懸念、期待のなかで、重要なものを把握するためにステークホルダー・マップの作成が必要となる[4-19]。

4.2.3.2 プロスポーツビジネスにおけるレピュテーションのリスクマネジメント

スポーツビジネスの特性として、新日本有限責任監査法人は3つのことを指摘している。1つめは「高潔性が要求される」ことである。高潔性とは、インテグリティとも呼ばれ、意味は「けがれの無い」こと[4-20]である。2つめは「ステークホルダーが多く、多岐にわたっ

ているため、不祥事が与える社会的な影響が極めて大きなものになる」ことである。そして、3つめは「極めて高い透明性が求められる」ことである。透明性とは、制度の運営や組織の活動状況が、第三者にはっきりと分かるようになっていることである。このように、スポーツビジネスがもたらす特性が後押しし、スポーツビジネスは、常に高いレピュテーションのリスクと隣り合わせにあるといえる[4-20]。とりわけ、それがプロスポーツビジネスに特化されると、ますます社会への注目度は高まるものになり、高いレベルのレピュテーションのリスクマネジメントが要求されると考えられる。

例えば、プロスポーツのルール改正においては、対策立案時に策定ミスをしてしまうと、ルール改悪となり、ファンの満足度は低下する。それは、やがてはレピュテーションに悪影響を及ぼし、ファン離れによる経営悪化を招くことになる。また、不祥事の頻発においては、プロスポーツ組織内でガバナンスとコンプライアンスの欠如が生じると、社会問題となりかねず、イメージは低下する。それも、やがてはレピュテーションに悪影響を及ぼし、ファン離れによる経営悪化を招くことになる。

以上のことから、「3.5.2 プロスポーツビジネスのリスクマネジメント」でも前述したが、リスクマネジメントのフレームワークについては、ISO31000:2018やJISQ31000:2019のような従来のビジネスについてのものは存在するが、プロスポーツビジネスに特化したものは未だ確立されていない。したがって、プロスポーツビジネスにおけるレピュテーションのリスクマネジメントのフレームワークを確認することはできなかった。そこで、次の第5章では、これまで積み上げてきた研究と得られた知見を参考にしたうえで、筆者が、プロスポーツビジネスのレピュテーションにおけるリスクマネジメントの「モニタリングと改善」についての提案を行う。

4.3 まとめ

第4章では、先行研究の系列を整理・紹介してから、先行研究で明らかにされていること、まだ明らかにされていないことを明確にした。具体的には、レピュテーションの歴史的な研究経緯、レピュテーションの測定方法に関する議論、コーポレート・レピュテーションのマネジメントに関する類型別の考察、レピュテーションのマネジメントの実践の観点から、先行研究について述べた。

レピュテーションをいかに機能させ、どのように運営していくべきかというマネジメント研究自体は1990年代に始まったばかりで、その歴史は決して長いとはいえない。だが、先行研究から分かったこととして以下が挙げられる。まず、レピュテーションの評価を指標とする考え方には様々な捉え方がある。次に、従来のビジネスのレピュテーションのマネジメントに関する類型別の考察では、研究者によっては、それぞれ部分的に他の考え方と重複している所がある。また、レピュテーションのマネジメントの実践の観点では「設定」→「確立」→「展開」→「教育」→「評価」というレピュテーションのマネジメント・プロセスが

提唱されていることが確認できる。

そして、先行研究の総論として、レピュテーションのマネジメントの研究については、企業や組織の「レピュテーション」を「正」、「負」の両面で捉え、マネジメントの視点から焦点を当てた研究は少なからず見られるものの、「プロスポーツビジネス」に特化し、レピュテーションをあくまで「負」のリスクと捉え、リスクマネジメントの視点から取り上げたものは未だ見られない。また、プロスポーツビジネスのレピュテーションにおけるリスクマネジメントについて、フレームワークとして明確化している研究はないことが明らかとなった。

参考文献

- [4-1]石川ひろの, 特集: 医学教育研究はじめの一步 先行研究に学び, 活用する, 医学教育 第45巻・第5号, 338-342,2014.10
- [4-2]井上邦夫: レピュテーション・マネジメントとは何か, 月刊資本市場, 2006.8(No.252)
http://kinoueseminar.g2.xrea.com/reputation_management.pdf,2006.8
(閲覧: 2022.1.3)
- [4-3]五木田和夫: 企業不祥事とレピュテーション・リスク, 損保ジャパン日本興亜 RM レポート 179, 損保リスクマネジメント, 1-9,2019.3.27
- [4-4]大西淳也: 管理会計のレピュテーション・マネジメントと行政の信頼性, 信州大学経済学論集 第59号 2008,17-38,2008
- [4-5]Fombrun, Charles.J. : Reputation: Realizing Value from the Corporate Image,
Boston: Harvard Business School Press,1996
- [4-6]チャールズ・J・フォンブラン/セス・B・M・ファン・リール (Charles J.Fombrun/Cees B.M.Van Riel) /花堂靖人 (監訳) /電通レピュテーション・プロジェクトチーム (訳): コーポレート・レピュテーション, 東洋経済新報社, 2005.4
- [4-7]寺師正俊: レピュテーションリスク (評判リスク) -概念整理とマネジメントの方向性-, SJRM リスクレビュー Issue 6,Sompo Japan Risk Management,Inc.2009.10
- [4-8]櫻井通晴: コーポレート・レピュテーション, 中央経済社, 2003
- [4-9]廣瀬武志, 木村剛: 大学のためのレピュテーション・マネジメント研究序説~世界大学ランキングと向き合うために~, 筑波大学国際室ワーキングペーパーシリーズ No.4,2017.8.1
- [4-10]The RepTrak Company : Top 100 Most Reputable Companies in the World,2020 Global RepTrak,2020.3
<https://www.rankingthebrands.com/PDF/Global%20RepTrak%20100%20Report%202020,%20Reputation%20Institute.pdf> (閲覧: 2022.2.10)
- [4-11]Fortune : World's Most Admired Companies 2021,
<https://fortune.com/worlds-most-admired-companies/> (閲覧: 2022.2.10)
- [4-12]櫻井通晴: コーポレート・レピュテーションの測定と管理-「企業の評判管理」の理論とケース・スタディー, 同文館出版, 330,2011.2.25
- [4-13]北見幸一: 企業社会関係資本と資本価値-不祥事企業分析アプローチ-, 学文社, 2010
- [4-14]テリー・ハニングトン, (櫻井通晴=伊藤和憲=大柳康司監訳): コーポレート・レピュテーション-測定と管理-, ダイヤモンド社, 2005
- [4-15]松田貴典ほか: コーポレート・レピュテーション戦略, 工業調査会, 2007
- [4-16]櫻井通晴: レピュテーション・マネジメント 内部統制・管理会計・監査による評判の管理, 中央経済社, 2008.4.1
- [4-17]ティリングアストータワー・ペリン編, 眞田光昭訳「全社的リスク・マネジメント-近

年の動向と最新実務（第2版）」、日本内部監査協会、2005

[4-18]櫻井通晴：レピュテーション・マネジメント 内部統制・管理会計・監査による評判の管理、中央経済社、2008.4.1

[4-19]Charles J.Fombrun/Cess B.M.Van Riel/花堂靖仁（監訳）/電通レピュテーション・プロジェクトチーム（訳）：コーポレート・レピュテーション、東洋経済新報社、2005.4.21

[4-20]新日本有限責任監査法人：スポーツの未来を考える②最新スポーツビジネスの基礎ースポーツ産業の健全な発展を目指してー、同文館出版、2016.12.20

第5章 プロスポーツビジネスのレピュテーションにおけるリスクマネジメントの「モニタリングと改善」のフレームワークについての提案

5.1 「モニタリングと改善」に着目した理由と本章の目的

本章では、まずは提案に先立ち、リスクマネジメントの5つめのステップである「モニタリングと改善」に着目した理由について述べる。前提として、先行研究ではプロスポーツビジネスのレピュテーションにおけるリスクマネジメント（ステップ1~5）は未だ確認されていない。一方で、過去の事例では、「モニタリングと改善」が不十分により再発するケースが多く見られた。「3.4 プロスポーツビジネスのレピュテーションの主なリスク事例」を踏まえ、2015年~2019年の過去5年間に起きた大相撲、プロ野球、Jリーグのプロスポーツ組織において、不十分だった要因として考えられるリスクマネジメントプロセスを整理した結果を表5-1に示す。

表5-1 過去事例における不十分だった要因として考えられるリスクマネジメントプロセス

	1.リスク特定	2.リスク分析	3.リスク評価	4.リスク対応	5.モニタリングと改善
大相撲(14)	1	0	0	4	9
プロ野球(16)	2	0	0	4	10
Jリーグ(133)	不明	不明	不明	12	102

表5-1によれば、大相撲は14事例中9件、プロ野球は16事例中10件、Jリーグは133事例中102件がモニタリングと改善の不十分により再発しているケースが多く見られることが明らかになった。また、関係者の認識を確認したところ、大相撲（日本相撲協会）の元危機管理担当の親方は「対応後の検証は手薄の傾向がある」、プロ野球（日本野球機構）の事務局職員は「策施行＝終了という認識がまん延している」、Jリーグ（日本プロサッカーリーグ）の職員は「交通事故の再発増大は、モニタリングと改善が未完であると認めざるをえない」と3つのプロスポーツ組織の認識はほぼ同じであることが分かった。

そこで、筆者は経営インパクトとして、リスク対応が本当に功を奏しているか、すなわち、ステップ5の「モニタリングと改善」が最も重要であると考え、最後の砦を頑丈にすることは喫緊の課題であると判断した。

本章の目的は、これまで積み上げてきた研究と得られた知見を参考にし、プロスポーツビジネスのレピュテーションにおけるリスクマネジメントの「モニタリングと改善」のフレームワークについての提案を行うことである。具体的には、まずは、モニタリングと改善の「対策内容」のチェックリストを提案し、施策が顧客に「直接的」に影響するケースと施策が顧客に「間接的」に影響するケースに分類した際の事項目を、それぞれ提案する。

次に、モニタリングと改善の「実行状況」のチェックリストを提案し、施策が顧客に「直接的」に影響するケースと施策が顧客に「間接的」に影響するケースに分類した際の事項目を、それぞれ提案する。最後に、それらを実践するにあたり、モニタリングと改善の「実施手順」の提案を行う。

5.2 モニタリングと改善の「対策内容」のチェックリストの提案

モニタリングと改善の「対策内容」のチェックリストについては、視点を「対策内容をモニタリングする」、確認目的を「対策内容をチェックし妥当性を確認する」、観点を「モニタリング計画」、「モニタリング実行」、「モニタリング実績の評価」に設定した。観点を「計画」、「実行」、「評価」に分類した理由は、業務管理における継続的な改善方法である PDCA サイクル (Plan (計画) → Do (実行) → Check (確認) → Action (改善) のサイクルを繰り返し回すことで業務の改善を目指す) というフレームワークの Plan (計画) → Do (実行) → Check (確認) に該当すると考えたためである。

また、項目はそれぞれ「大」、「中」、「小」に分別し、「大項目」には「対策内容の前提条件」、「対策内容時に実施したリスク評価の不変度合」、「対策による効果 (メリット)」、「対策の懸念点 (デメリット)」、「モニタリングの具体的手段」の 5 つを設定した。

「対策内容の前提条件」においては、「中項目」では「対策立案時に特定済み前提条件の不変度合」、「新たに考慮すべき前提条件の検出」の 2 つに分別し、それぞれ、「小項目」では「人」、「物」、「お金」、「時間」、「情報」を設定した。

「対策内容時に実施したリスク評価の不変度合」においては、「中項目」では「発生率」、「影響度」の 2 つに分別し、小項目は設定しなかった。

「対策による効果 (メリット)」においては、「中項目」では「対策立案時に特定済み効果 (メリット) の具現化度合」、「対策立案時には未特定の、対策による新たな効果 (メリット)」の 2 つに分別し、それぞれ、「小項目」では「マイナスの軽減」、「プラスの増大」を設定した。

「対策の懸念点 (デメリット)」においては、「中項目」では「対策立案時に特定済み懸念点 (デメリット) の具現化度合」、「対策立案時には未特定の、対策による新たな懸念点 (デメリット)」の 2 つに分別し、それぞれの「小項目」では「人」、「物」、「お金」、「時間」、「情報」を設定した。

「モニタリングの具体的手段」においては、中項目は設定せず、「小項目」では「人 (誰が)」、「人 (誰に)」、「物」、「お金」、「時間」、「情報」を設定した。

なお、「モニタリング実績の評価」の観点について、「大項目」においては、「モニタリング結果の具体的な分析手法」と「モニタリング結果の将来的な変動リスク」の 2 つを追加設定した。そして、「モニタリング結果の具体的な分析手法」においては、「中項目」では「分析方法」に分別し、それぞれの「小項目」では「ヒアリング調査」、「アンケート調査」、「自

己評価」を設定した。「モニタリング結果の将来的な変動リスク」においては、「中項目」では「変動リスク」に分別し、小項目は設定しなかった。

「モニタリング実績の評価」の観点に限り、大項目を2つ追加設定した理由は、前述したPDCA サイクルを繰り返し回すことで業務の改善を目指すためであり、評価内容によっては、Action（改善）→Plan（計画）へ戻ることを想定したためである。

また、全ての小項目の分類においては、MECE (Mutual Exclusivity and Collectively Exhaustive) のフレームワークを念頭に、時系列、事象の発生度・影響度、スポーツ競技の種別、経営資源、5W2H、メリット/デメリット手法などの観点から抽出した。モニタリングと改善の「対策内容」を踏まえ、作成したチェックリストを表5-2に示す。なお、*1の「人」については、施策が顧客に「直接的」に影響するケースと施策が顧客に「間接的」に影響するケースによって、チェックリストでのモニタリング対象は異なる。施策が顧客に「直接的」に影響するケースは主に「顧客（ファン）」、「スポンサー」を示し、施策が顧客に「間接的」に影響するケースは主に提供者側となる「組織」、「協会」、「選手」などを示す。

表 5-2 モニタリングと改善の「対策内容」のチェックリスト

視点	確認目的	観点	大項目	中項目	小項目	番号	内容
対策内容をモニタリングする	対策内容をチェックし妥当性を確認する	モニタリング計画	対策内容の前提条件	対策立案時に特定済み	人(*1)	1-1	対策立案時に想定した人の前提条件の妥当性は変わっていないか？
				前提条件の不変度合	物	1-2	対策立案時に想定した物の前提条件の妥当性は変わっていないか？
					お金	1-3	対策立案時に想定したお金の前提条件の妥当性は変わっていないか？
					時間	1-4	対策立案時に想定した時間の前提条件の妥当性は変わっていないか？
					情報	1-5	対策立案時に想定した情報の前提条件の妥当性は変わっていないか？
				新たに考慮すべき前提条件の検出	人	1-6	対策立案時に想定していなかった新たな人の前提条件は生じていないか？
					物	1-7	対策立案時に想定していなかった新たな物の前提条件は生じていないか？
					お金	1-8	対策立案時に想定していなかった新たなお金の前提条件は生じていないか？
					時間	1-9	対策立案時に想定していなかった新たな時間の前提条件は生じていないか？
					情報	1-10	対策立案時に想定していなかった新たな情報の前提条件は生じていないか？
			対策立案時に実施したリスク評価の不変度合		発生率		1-11
				影響度		1-12	対策立案時に想定した影響度の前提条件の妥当性は変わっていないか？
			対策による効果(メリット)	対策立案時に特定済み効果(メリット)の具現化度合	マイナスの軽減	1-13	対策立案時に想定した効果(メリット)は実現されているか？
					プラスの増大	1-14	対策立案時に想定して狙った効果(メリット)は実現されているか？
				対策立案時には未特定の、対策による新たな効果(メリット)	マイナスの軽減	1-15	対策立案時には未特定の、対策による新たな効果(メリット)は実現されているか？
					プラスの増大	1-16	対策立案時には未特定の、対策による新たな狙った効果(メリット)は実現されているか？
			対策の懸念点(デメリット)	対策立案時に特定済み懸念点(デメリット)の具現化度合	人	1-17	対策立案時に想定した人の懸念点(デメリット)は生じていないか？
					物	1-18	対策立案時に想定した物の懸念点(デメリット)は生じていないか？
					お金	1-19	対策立案時に想定したお金の懸念点(デメリット)は生じていないか？
					時間	1-20	対策立案時に想定した時間の懸念点(デメリット)は生じていないか？
					情報	1-21	対策立案時に想定した情報の懸念点(デメリット)は生じていないか？
				対策立案時には未特定の、対策による新たな懸念点(デメリット)	人	1-22	対策立案時には未特定の、対策による新たな人の懸念点(デメリット)は生じていないか？
					物	1-23	対策立案時には未特定の、対策による新たな物の懸念点(デメリット)は生じていないか？
					お金	1-24	対策立案時には未特定の、対策による新たなお金の懸念点(デメリット)は生じていないか？
					時間	1-25	対策立案時には未特定の、対策による新たな時間の懸念点(デメリット)は生じていないか？
					情報	1-26	対策立案時には未特定の、対策による新たな情報の懸念点(デメリット)は生じていないか？
			モニタリングの具体的手段	(同左)	人(誰が)	1-27	人(誰が)へのモニタリング手段は何か？
					人(誰に)	1-28	人(誰に)へのモニタリング手段は何か？
					物	1-29	物へのモニタリング手段は何か？
					お金	1-30	お金へのモニタリング手段は何か？
					時間	1-31	時間へのモニタリング手段は何か？
					情報	1-32	情報へのモニタリング手段は何か？

視点	確認目的	観点	大項目	中項目	小項目	番号	内容
対策内容をモニタリングする	対策内容をチェックし妥当性を確認する	モニタリング実行	対策内容の前提条件	対策立案時に特定済み前提条件の不変度合	人	2-1	対策立案時に想定した人の前提条件の妥当性の不変度合を記録したか？
					物	2-2	対策立案時に想定した物の前提条件の妥当性の不変度合を記録したか？
					お金	2-3	対策立案時に想定したお金の前提条件の妥当性の不変度合を記録したか？
					時間	2-4	対策立案時に想定した時間の前提条件の妥当性の不変度合を記録したか？
					情報	2-5	対策立案時に想定した情報の前提条件の妥当性の不変度合を記録したか？
				新たに考慮すべき前提条件の検出	人	2-6	対策立案時に想定していなかった新たな人の前提条件を記録したか？
					物	2-7	対策立案時に想定していなかった新たな物の前提条件を記録したか？
					お金	2-8	対策立案時に想定していなかった新たなお金の前提条件を記録したか？
					時間	2-9	対策立案時に想定していなかった新たな時間の前提条件を記録したか？
					情報	2-10	対策立案時に想定していなかった新たな情報の前提条件を記録したか？
			対策立案時に実施したリスク評価の不変度合	発生率	2-11	対策立案時に想定した発生率の前提条件の不変度合を記録したか？	
				影響度	2-12	対策立案時に想定した影響度の前提条件の不変度合を記録したか？	
			対策による効果(メリット)	対策立案時に特定済み効果(メリット)の具現化度合	マイナスの軽減	2-13	対策立案時に想定した効果(メリット)の具現化度合を記録したか？
					プラスの増大	2-14	対策立案時に想定して狙った効果(メリット)の具現化度合を記録したか？
				対策立案時には未特定の、対策による新たな効果(メリット)	マイナスの軽減	2-15	対策立案時には未特定の、対策による新たな効果(メリット)は記録したか？
					プラスの増大	2-16	対策立案時には未特定の、対策による新たな狙った効果(メリット)は記録したか？
			対策の懸念点(デメリット)	対策立案時に特定済み懸念点(デメリット)の具現化度合	人	2-17	対策立案時に想定した人の懸念点(デメリット)の具現化度合を記録したか？
					物	2-18	対策立案時に想定した物の懸念点(デメリット)の具現化度合を記録したか？
					お金	2-19	対策立案時に想定したお金の懸念点(デメリット)の具現化度合を記録したか？
					時間	2-20	対策立案時に想定した時間の懸念点(デメリット)の具現化度合を記録したか？
					情報	2-21	対策立案時に想定した情報の懸念点(デメリット)の具現化度合を記録したか？
				対策立案時には未特定の、対策による新たな懸念点(デメリット)	人	2-22	対策立案時には未特定の、対策による新たな人の懸念点(デメリット)を記録したか？
					物	2-23	対策立案時には未特定の、対策による新たな物の懸念点(デメリット)を記録したか？
					お金	2-24	対策立案時には未特定の、対策による新たなお金の懸念点(デメリット)を記録したか？
					時間	2-25	対策立案時には未特定の、対策による新たな時間の懸念点(デメリット)を記録したか？
					情報	2-26	対策立案時には未特定の、対策による新たな情報の懸念点(デメリット)を記録したか？
			モニタリングの具体的手段 (同左)	人(誰が)	2-27	人(誰が)へのモニタリング手段を記録したか？	
				人(誰に)	2-28	人(誰に)へのモニタリング手段を記録したか？	
				物	2-29	物へのモニタリング手段を記録したか？	
				お金	2-30	お金へのモニタリング手段を記録したか？	
				時間	2-31	時間へのモニタリング手段を記録したか？	
				情報	2-32	情報へのモニタリング手段を記録したか？	

視点	確認目的	観点	大項目	中項目	小項目	番号	内容
対策内容をモニタリングする	対策内容をチェックし妥当性を確認する	モニタリング実績の評価	対策内容の前提条件	対策立案時に特定済み前提条件の不変度合	人	3-1	対策立案時に想定した人の前提条件の妥当性と結果に差はなかったか？
					物	3-2	対策立案時に想定した物の前提条件の妥当性と結果に差はなかったか？
					お金	3-3	対策立案時に想定したお金の前提条件の妥当性と結果に差はなかったか？
					時間	3-4	対策立案時に想定した時間の前提条件の妥当性と結果に差はなかったか？
					情報	3-5	対策立案時に想定した情報の前提条件の妥当性と結果に差はなかったか？
				新たに考慮すべき前提条件の検出	人	3-6	対策立案時に想定していなかった新たな人の前提条件と結果に差はなかったか？
					物	3-7	対策立案時に想定していなかった新たな物の前提条件と結果に差はなかったか？
					お金	3-8	対策立案時に想定していなかった新たなお金の前提条件と結果に差はなかったか？
					時間	3-9	対策立案時に想定していなかった新たな時間の前提条件と結果に差はなかったか？
					情報	3-10	対策立案時に想定していなかった新たな情報の前提条件と結果に差はなかったか？
			対策立案時に実施したリスク評価の不変度合	発生率	3-11	対策立案時に想定した発生率の前提条件の妥当性と結果に差はなかったか？	
				影響度	3-12	対策立案時に想定した影響度の前提条件の妥当性と結果に差はなかったか？	
			対策による効果(メリット)	対策立案時に特定済み効果(メリット)の具現化度合	マイナスの軽減	3-13	対策立案時に想定した効果(メリット)と結果に差はなかったか？
					プラスの増大	3-14	対策立案時に想定して狙った効果(メリット)と結果に差はなかったか？
				対策立案時には未特定の、対策による新たな効果(メリット)	マイナスの軽減	3-15	対策立案時には未特定の、対策による新たな効果(メリット)と結果に差はなかったか？
					プラスの増大	3-16	対策立案時には未特定の、対策による新たな狙った効果(メリット)と結果に差はなかったか？
			対策の懸念点(デメリット)	対策立案時に特定済み懸念点(デメリット)の具現化度合	人	3-17	対策立案時に想定した人の懸念点(デメリット)と結果に差はなかったか？
					物	3-18	対策立案時に想定した物の懸念点(デメリット)と結果に差はなかったか？
					お金	3-19	対策立案時に想定したお金の懸念点(デメリット)と結果に差はなかったか？
					時間	3-20	対策立案時に想定した時間の懸念点(デメリット)と結果に差はなかったか？
					情報	3-21	対策立案時に想定した情報の懸念点(デメリット)と結果に差はなかったか？
				対策立案時には未特定の、対策による新たな懸念点(デメリット)	人	3-22	対策立案時には未特定の、対策による新たな人の懸念点(デメリット)と結果に差はなかったか？
					物	3-23	対策立案時には未特定の、対策による新たな物の懸念点(デメリット)と結果に差はなかったか？
					お金	3-24	対策立案時には未特定の、対策による新たなお金の懸念点(デメリット)と結果に差はなかったか？
					時間	3-25	対策立案時には未特定の、対策による新たな時間の懸念点(デメリット)と結果に差はなかったか？
					情報	3-26	対策立案時には未特定の、対策による新たな情報の懸念点(デメリット)と結果に差はなかったか？
			モニタリングの具体的手段	(同左)	人(誰が)	3-27	人(誰が)へのモニタリング手段と結果に差はなかったか？
					人(誰に)	3-28	人(誰に)へのモニタリング手段と結果に差はなかったか？
					物	3-29	物へのモニタリング手段と結果に差はなかったか？
					お金	3-30	お金へのモニタリング手段と結果に差はなかったか？
					時間	3-31	時間へのモニタリング手段と結果に差はなかったか？
					情報	3-32	情報へのモニタリング手段と結果に差はなかったか？
					モニタリング結果の具体的な分析方法	分析方法	ヒアリング調査
			アンケート調査	3-34			モニタリング結果の具体的な分析方法はアンケート調査であると考えられたか？
			自己評価	3-35			モニタリング結果の具体的な分析方法は自己評価であると考えられたか？
			モニタリング結果の将来的な変動リスク	変動リスク	3-36	モニタリング結果の将来的な変動リスクはどの程度であると考えられたか？	

5.2.1 施策が顧客に「直接的」に影響するケース

本研究では、施策が顧客に「直接的」に影響するケースとは、施策による変化が直接的に顧客（ファン）に影響を及ぼすケースを指す。例えば、あるプロスポーツ団体が問題を解決するために対策を講じる。そして、その後の変化が直接的にファンに表れる場合、もしくはその後の結果が直接的にファンに反映される場合、それは施策による変化の影響を鑑み、「直接的」と呼ぶことにする。

したがって、プロスポーツビジネスのレピュテーションにおけるリスクマネジメントの「モニタリングと改善」のモデル手法において、モニタリングと改善の「対策内容」のチェックリストを提案するにあたっては、施策が顧客に「直接的」に影響するケースは、顧客（ファン）を必ずモニタリング対象としなければならない。具体的には、チェックリストの小項目における「人」とは「顧客（ファン）」、「スポンサー」を意味し、使用することとする。

5.2.2 施策が顧客に「間接的」に影響するケース

本研究では、施策が顧客に「間接的」に影響するケースとは、施策による変化が間接的に顧客（ファン）に影響を及ぼすケースを指す。例えば、あるプロスポーツ団体が問題を解決するために対策を講じる。そして、その後の変化が間接的にファンに表れる場合、もしくはその後の結果が間接的にファンに反映される場合、それは施策による変化の影響を鑑み、「間接的」と呼ぶことにする（変化や結果はまずはスポーツ団体自身など提供者側に表れ、その後、それらの反応がファンに影響を及ぼす）。

したがって、プロスポーツビジネスのレピュテーションにおけるリスクマネジメントの「モニタリングと改善」のモデル手法において、モニタリングと改善の「対策内容」のチェックリストを提案するにあたっては、施策が顧客に「間接的」に影響するケースは、顧客（ファン）をモニタリング対象とはしない。具体的には、チェックリストの小項目における「人」とは「提供者側」（組織、協会、選手など）を意味し、使用することとする。

そこで、チェックリストの作成時の考慮点として、上記の「施策が顧客に「直接的」に影響するケース」と「施策が顧客に「間接的」に影響するケース」のイメージを比較した図を図 5-1 に示す。

	施策が顧客に「直接的」に影響するケース 例) ルール変更	施策が顧客に「間接的」(組織や選手に直接的)に 影響するケース 例) 組織体質改善
イメージ	<p>リスク対策の施行</p> <p>↓ 影響</p> <p>顧客 スポンサー</p>	<p>リスク対策の施行</p> <p>↓ 変化</p> <p>【提供者】 組織・協会・選手 など</p> <p>↓ 影響</p> <p>顧客 スポンサー</p> <p>施策による 提供者側の変化が 影響</p>
チェックリスト での「人 (モニタリン グ対象)」が 示すものは?	顧客 (ファン) ・ スポンサー	提供者側 (組織・協会・選手など)

図 5-1 施策が顧客に「直接的」及び「間接的」に影響するケース

5.3 モニタリングと改善の「実行状況」のチェックリストの提案

モニタリングと改善の「実行状況」のチェックリストについては、視点を「実行状況をモニタリングする」、確認目的を「対策がどの程度実行されているか確認する」、観点を「モニタリング前の準備」、「モニタリング中の実行度合」、「モニタリング後のまとめ」に設定した。「5.2 モニタリングと改善の「対策内容」のチェックリストの提案」で前述したが、観点を「計画」、「実行」、「評価」に分類した理由は、業務管理における継続的な改善方法である PDCA サイクルの Plan (計画) → Do (実行) → Check (確認) に該当すると考えたためである。

また、項目はそれぞれ「大」、「中」、「小」に分別し、「大項目」には、各観点において、「第1優先検討項目」、「第2優先検討項目」の2つを設定した。「第1優先検討項目」においては、「中項目」では「目的」、「対象者」、「内容」、「方法」の4つに分別し、「方法」においては、「小項目」では「目視確認」、「アンケート」、「ヒアリング」の3つを設定したが、「目的」、「対象者」、「内容」では、小項目は設定しなかった。「第2優先検討項目」においては、「中項目」では「時間」、「場所」、「実施者」、「金額」の4つに分別し、「時間」においては、「小項目」では「開始日」、「終了日」、「期間」、「調査回数とインターバル」の4つを設定し、「実施者」においては、「小項目」では「個人」、「人数」を設定したが、「場所」、「金額」においては、小項目は設定しなかった。なお、「モニタリング後のまとめ」に限り、「大項目」に「その他検討項目」を追加項目として設定した。追加項目を設定した理由は、見直し後の計画や実行方法に基づいて実行したかどうかは、以後繰り返しとなると判断したためである。

そして、「その他検討項目」においては、「中項目」では「結果の連携」、「結果の振り返り」に分別し、「結果の連携」においては、「小項目」として、「記録」、「整理」、「通達」の3つ

を設定し、「結果の振り返り」においては、「小項目」として、「問題点の抽出」、「計画の見直し」の2つを補足説明として追加設定した。

なお、全ての小項目の分類においては、MECE (Mutual Exclusivity and Collectively Exhaustive) のフレームワークを念頭に、時系列、事象の発生度・影響度、スポーツ競技の種別、経営資源、5W2H、メリット/デメリット手法などの観点から抽出した。モニタリングと改善の「実行状況」を踏まえ、作成したチェックリストを表 5-3 に示す。

表 5-3 モニタリングと改善の「実行状況」のチェックリスト

視点	確認目的	観点	大項目	中項目	小項目	番号	内容
実行状況をモニタリングする	対策がどの程度実行されているか確認する	モニタリング前の準備	第1優先検討項目	目的		1-1	モニタリングを行うための目的が明確化されているか？
				対象者		1-2	顧客(来場者、視聴者)、選手、スポンサー、主催団体などが特定されているか？
				内容		1-3	モニタリング対象者の何をモニタリングするのか？(行動/発言、公/私、個人行動/集団行動など)
				方法	目視確認	1-4	目視確認の方法が明確化されているか？
					アンケート	1-5	アンケートの方法が明確化されているか？
					ヒアリング	1-6	ヒアリングの方法が明確化されているか？
			第2優先検討項目	時間	開始日	1-7	モニタリングの開始日は明確化されているか？
					終了日	1-8	モニタリングの終了日は明確化されているか？
					期間	1-9	モニタリングの期間は明確化されているか？
					調査回数とインターバル	1-10	モニタリングの調査回数とインターバルは明確化されているか？
			場所		1-11	モニタリングをどこで準備するか明確化されているか？	
			実施者	個人	1-12	モニタリングは誰が実施するか(氏名、役職など)明確化されているか？	
				人数	1-13	モニタリングは何人で実施するか明確化されているか？	
				金額	1-14	モニタリングの費用はいくらかかるか明確化されているか？	
	モニタリング中の実行度合	第1優先検討項目	目的	2-1	モニタリングを行った目的を記録したか？		
			対象者	2-2	モニタリング対象者を記録したか？		
			方法	目視確認	2-3	目視確認を記録したか？	
				アンケート	2-4	アンケートを記録したか？	
				ヒアリング	2-5	ヒアリングを記録したか？	
		第2優先検討項目	時間	開始日	2-6	モニタリングは決められた開始日で記録したか？	
				終了日	2-7	モニタリングは決められた終了日で記録したか？	
				期間	2-8	モニタリングは決められた期間で記録したか？	
				調査回数とインターバル	2-9	モニタリングは決められた調査回数とインターバルで記録したか？	
		場所	2-10	モニタリングは決められた場所で記録したか？			
		実施者	個人	2-11	モニタリングは決められた実施者(氏名、役職など)で記録したか？		
			人数	2-12	モニタリングは決められた人数で記録したか？		
			金額	2-13	モニタリングは決められた費用で記録したか？		
		モニタリング後のまとめ	第1優先検討項目	目的	3-1	モニタリングの目的は計画通りに実行できたか？	
	対象者			3-2	モニタリング対象者は計画通りに実行できたか？		
	方法			目視確認	3-3	目視確認は計画通りに実行できたか？	
				アンケート	3-4	アンケートは計画通りに実行できたか？	
				ヒアリング	3-5	ヒアリングは計画通りに実行できたか？	
	第2優先検討項目		時間	開始日	3-6	モニタリングの開始日は計画通りに実行できたか？	
				終了日	3-7	モニタリングの終了日は計画通りに実行できたか？	
				期間	3-8	モニタリングの期間は計画通りに実行できたか？	
				調査回数とインターバル	3-9	モニタリングの調査回数とインターバルは計画通りに実行できたか？	
	場所		3-10	モニタリングの場所は計画通りに実行できたか？			
	実施者		個人	3-11	モニタリングの実施者(氏名、役職など)は計画通りに実行できたか？		
人数			3-12	モニタリングの人数は計画通りに実行できたか？			
金額			3-13	モニタリングの費用は計画通りに実行できたか？			
その他検討項目	結果の連携		記録	3-14	モニタリングで得られた情報を計画通りに記録できたか？		
			整理	3-15	モニタリングで得られた情報を計画通りに整理できたか？		
			通達	3-16	モニタリングで得られた情報を計画通りに対策実行者へ通達できたか？		
	結果の振り返り		問題点の抽出	3-17	モニタリングの充足性を評価したか？(計画と実績を比較して問題有無を評価したか)		
			計画の見直し	3-18	モニタリングの充足性が不足する場合に、計画の見直し、または実行方法の見直しなどを行ったか？		

5.3.1 施策が顧客に「直接的」に影響するケース

モニタリングと改善の「実行状況」のチェックリストの提案においても、「5.2.1 施策が顧客に「直接的」に影響するケース」で前述したように、モニタリングと改善の「対策内容」のチェックリストの提案と同様である。

したがって、プロスポーツビジネスのレピュテーションにおけるリスクマネジメントの「モニタリングと改善」のモデル手法において、モニタリングと改善の「実行状況」のチェックリストを提案するにあたっては、施策が顧客に「直接的」に影響するケースは、顧客（ファン）を必ずモニタリング対象としなければならない。具体的には、チェックリストの中項目における「対象者」とは「顧客（ファン）」、「スポンサー」を意味し、使用することとする。

5.3.2 施策が顧客に「間接的」に影響するケース

モニタリングと改善の「実行状況」のチェックリストの提案においても、「5.2.2 施策が顧客に「間接的」に影響するケース」で前述したように、モニタリングと改善の「対策内容」のチェックリストの提案と同様である。

したがって、プロスポーツビジネスのレピュテーションにおけるリスクマネジメントの「モニタリングと改善」のモデル手法において、モニタリングと改善の「実行状況」のチェックリストを提案するにあたっては、施策が顧客に「間接的」に影響するケースは、顧客（ファン）をモニタリング対象とはしない。具体的には、チェックリストの中項目における「対象者」、「実施者」とは「提供者側（組織、協会、選手など）」を意味し、使用することとする。

5.4 モニタリングと改善の「実施手順」の提案

モニタリングと改善の「実施手順」については、手順1は「モニタリングチームを作成する」、手順2は「モニタリング方法を計画する」、手順3は「モニタリングの実施」、手順4は「モニタリング結果の評価」、手順5は「改善すべき事項の反映」とした。手順2の範囲においては、手順2-1に「対策内容の妥当性を評価するためのモニタリング計画を策定し、モニタリングリストを用いてチェックする」、手順2-2に「対策内容の実行状況の評価するためのモニタリング計画を策定し、モニタリングチェックリストを用いてチェックする」でそれぞれ行うことを設定した。手順5では、対策内容に問題があれば、対策内容を見直し、対策の実行状況に問題があれば、実行方法の見直しを行うこと（問題点の解消）を付記した。

なお、手順2, 3, 4で使用するチェックリストについては、施策が顧客に「直接的」に影響するケース、あるいは、施策が顧客に「間接的」に影響するケースのいずれかを見極め、

使用することとする。それらを記述したモニタリングと改善の実施手順を表 5-4 に示す。

表 5-4 モニタリングと改善の実施手順

手順のプロセス	手順の内容	
手順1	モニタリングチームを作成する	
手順2	モニタリング方法を計画する	
	手順2-1	対策内容の妥当性 を評価するためのモニタリング計画を策定し、モニタリングチェックリストを用いてチェックする
	手順2-2	対策内容の実行状況 を評価するためのモニタリング計画を策定し、モニタリングチェックリストを用いてチェックする
手順3	モニタリングの実施 (モニタリングチェックリストを見ながら)	
手順4	モニタリング結果の評価 (モニタリングチェックリストを見ながら)	
手順5	改善すべき事項の反映	
	対策内容に問題あり	→ 対策内容の見直し
	対策の実行状況に問題あり	→ 実行方法の見直し (問題点の解消)

また、手順 5 の改善すべき事項の反映（対策内容と実行方法の見直し）について、ここでは従来方式と提案方式に区別し、その違いによる、レピュテーション向上の流れを補足しておく。

例えば、従来方式において、計画に問題があるケースでは、「モニタリングと改善」を計画し、実施する。レピュテーションの回復が見られない場合は、改善に着手し、「4. リスク対応」、「5. モニタリング改善」の見直しを行い、再び計画を策定してこれらの過程を循環することになる。計画に問題がないケースでは、「モニタリングと改善」を計画し、計画を実施する。そして、レピュテーションの回復へと向かうことになる。

一方、提案方式において、計画に問題があるケースでは、「モニタリングと改善」を計画し、すぐにチェックリスト（対策内容・実行方法）を適用する。したがって、直ちに改善に着手し、「4. リスク対応」、「5. モニタリング改善」の見直しを行うことが可能となる。そして、再び計画を策定してこれらの過程を循環することになる。計画に問題がないケースでは、「モニタリングと改善」を計画し、すぐにチェックリスト（対策内容・実行方法）を適用し、計画を実施する。そして、レピュテーションの回復へと向かうことになる。

すなわち、方式の違いによるレピュテーション向上の流れは、従来方式では、「モニタリングと改善」を実施してみなければ、計画の問題に気付かないため遅くなる。しかしながら、提案方式では、「モニタリングと改善」の計画の問題に対し、実施前に気付くことが可能となるため物理的にも早くなることが想定される。方式の違いによるレピュテーション向上の流れをイメージしたイラストを図 5-2 に示す。

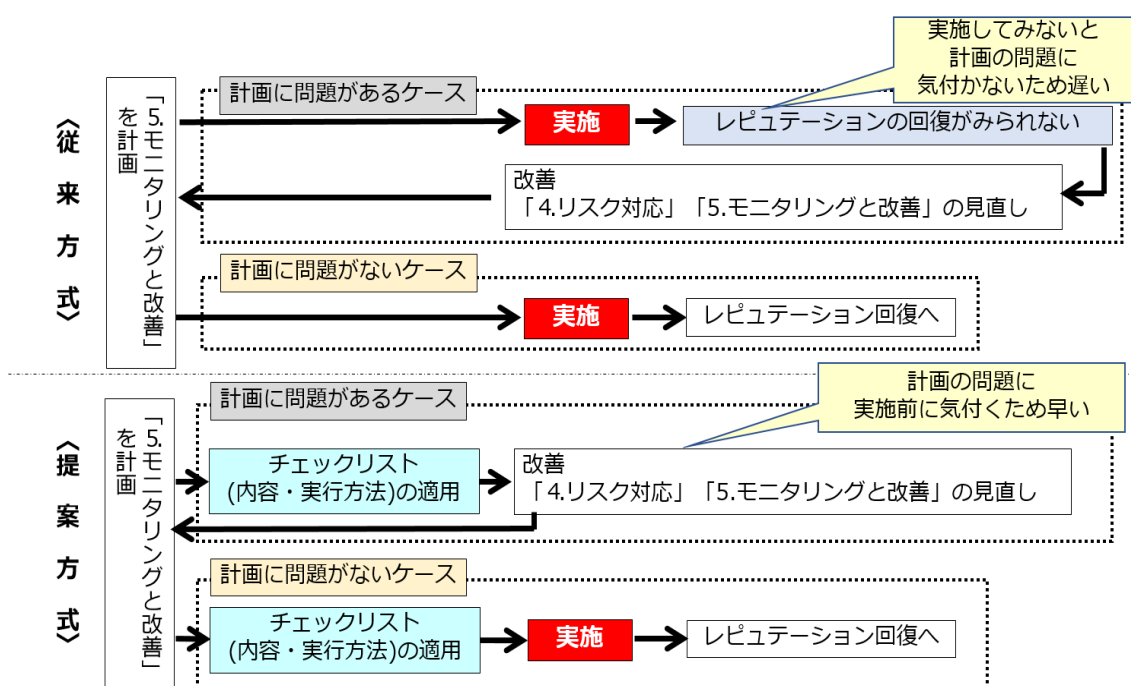


図 5-2 従来方式と提案方式の違いによるレピュテーション向上の流れ

5.5 まとめ

第 5 章では、まずは提案に先立ち、リスクマネジメントの 5 つめのステップである「モニタリングと改善」に着目した理由を説明し、プロスポーツビジネスのレピュテーションにおけるリスクマネジメントの「モニタリングと改善」のフレームワークについての提案を行った。具体的には、モニタリングと改善の「対策内容」のチェックリストを提案し、施策が顧客に「直接的」に影響するケースと施策が顧客に「間接的」に影響するケースに分類した際の事項目を、それぞれ提案した。また、次に、モニタリングと改善の「実行状況」のチェックリストを提案し、施策が顧客に「直接的」に影響するケースと施策が顧客に「間接的」に影響するケースに分類した際の事項目を、それぞれ提案した。最後に、それらを実践するにあたり、モニタリングと改善の「実施手順」の提案を行った。次の第 6 章では、本章で提案したチェックリストの提案内容の有効性の検証を行う。

第 6 章 提案内容の有効性の検証

6.1 本章の目的

第 6 章では、プロスポーツビジネスのレピュテーションにおけるリスクマネジメントの「モニタリングと改善」のフレームワークに関する実証的研究において、提案したモニタリングと改善のチェックリストや手順を踏まえ、それが実践的に適合し得るかどうかが、提案内容の有効性の検証を行うことを目的とする。具体的には、提案方式の有効性を評価するために、2つの事例を取り上げ、従来方式（チェックリストなし）と提案方式（チェックリストあり）を適用したときの結果の差分を比較する。リスク対策事例としては、施策が顧客に「直接的」に影響するケースとして、プロ野球のルール改正の「試合時間短縮策」を、施策が顧客に「間接的」に影響するケースとして、大相撲の不祥事である「暴力問題」を扱うこととする。なお、本研究の評価検証対象はチェックリストとし、実施手順については今後の課題とする。

6.2 評価検証の考え方

本研究では評価検証の考え方は以下のとおりとする。

①「モニタリングと改善」の作業を行う前に、リスク対策事例については、リスクマネジメントの1~4のステップである「1. リスク特定」、「2. リスク分析」、「3. リスク評価」、「4. リスク対応」が踏まえられているか、しっかりと手続きがなされているかを確認し検証題材として取り上げる。それらの手続きを踏む理由は、リスクマネジメントのプロセスは5つのステップで構成されており、5つめの「モニタリングと改善」だけを限定に作業を行うことは難しいためである。リスクマネジメントの1~4のステップである「1. リスク特定」、「2. リスク分析」、「3. リスク評価」、「4. リスク対応」の評価の前準備と評価検証の全体の流れを図6-1に示す。

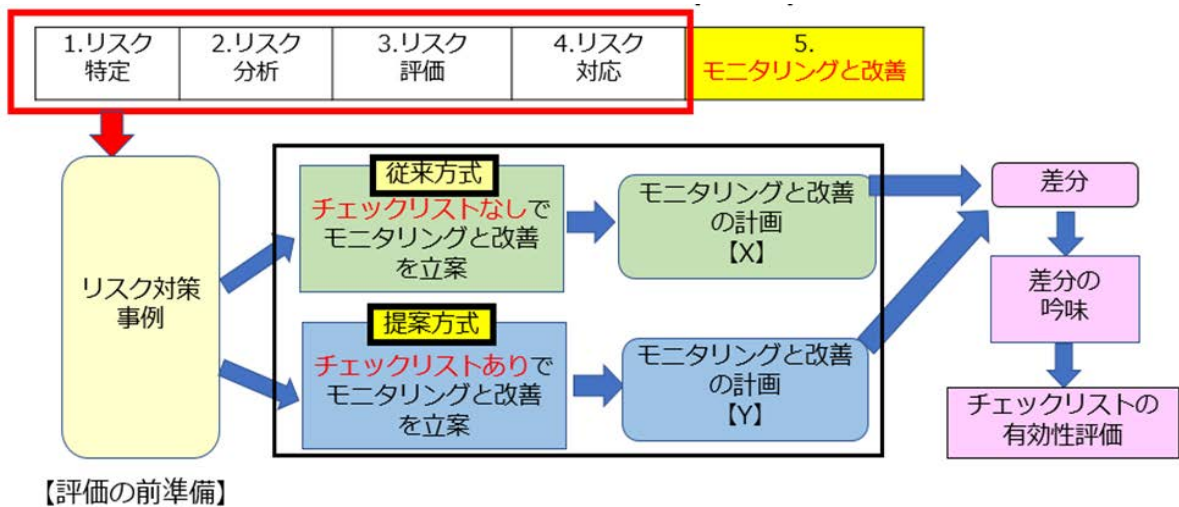


図 6-1 リスク対策事例の評価の前準備の流れ

②リスク対策事例の「モニタリングと改善」を行うに際し、まずはリスクマネジメントの従来方式（提案のチェックリストなしで）に従い、「モニタリングと改善」を立案，計画し，2つの具体的事例について、「モニタリングと改善」の作業を実施する．この際，提案のチェックリストは一切見ないこととする．リスクマネジメントの5つめの「モニタリングと改善」の評価の作業と評価検証の全体の流れを図 6-2 に示す．

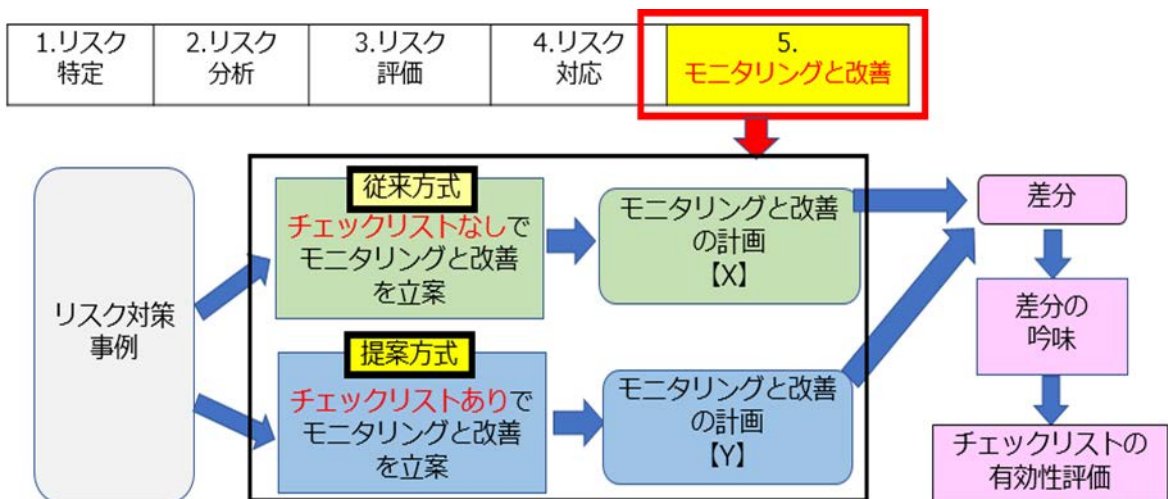


図 6-2 モニタリングと改善の作業の流れ

③一方，リスクマネジメントの提案方式（提案のチェックリストありで）に従い、「モニタリングと改善」を立案，計画し，2つの具体的事例について、「モニタリングと改善」の作

業を実施する。

④②で行った従来方式(チェックリストなし)と③で行った提案方式(チェックリストあり)を適用したときの結果の差分を比較する。

⑤差分がある部分については、本質的な必要性について差分を吟味し、提案したチェックリストの有効性を評価する。

⑥差分の評価については主に以下の4つのパターンが考えられる。従来方式と提案方式における差分の意義、チェックリストの評価を整理した表を表6-1に示す。

表 6-1 差分の評価パターン

	【X】	【Y】	差分の意義	チェックリストの評価
	あり	なし	あり	不足
			なし	有効(*1)
(*1) 【X】を削除することを検討 (*2) 【Y】を追加することを検討	なし	あり	あり	有効(*2)
			なし	過剰

チェックリストの実施項目が従来方式にあり、提案方式にない場合、差分の意義は「あるケース」と「ないケース」が考えられるが、

1) 「あるケース」の場合は、チェックリストの評価は「不足」となる。

2) 「ないケース」の場合は、チェックリストの評価は「有効」となる。

その際、「有効」とは従来方式を削除することの検討を意味する。

また、チェックリストの実施項目が従来方式になく、提案方式にある場合、差分の意義は「あるケース」と「ないケース」が考えられるが、

3) 「あるケース」の場合は、チェックリストの評価は「有効」となる。

その際、「有効」とは提案方式を追加することの検討を意味する。

4) 「ないケース」の場合は、チェックリストの評価は「過剰」となる。

6.3 検証に用いたリスク対策事例

従来方式で行う具体的事例の実証については、施策が顧客に「直接的」に影響するケースと施策が顧客に「間接的」に影響するケースを分けて行う。施策が顧客に「直接的」に影響するケースにおいては、「プロ野球」のルール改正の「試合時間短縮策問題」を選定した。理由は、日本の三大メジャースポーツの一つであり、ルール改正機会は多く、それらは顧客

満足度に影響すると考えたためである。また、施策が顧客に「間接的」に影響するケースにおいては、「大相撲」の不祥事の「暴力問題」を選定した。理由は、日本の国技とも呼ばれ、暴力問題は社会問題化しておりレピュテーションに与える悪影響が大きい。さらに、力士の多国籍化によりモラルハザードが懸念され、今後も大きな問題となり得ると考えたためである。いずれも、従来のリスクマネジメントのステップである「モニタリングと改善」を踏まえ、それぞれに見合った対策がとられたかどうかを確認するために、現行対策の対策内容と実行状況に関する評価を付属1と付属2において実証する。施策が顧客に「直接的」に影響するケースと施策が顧客に「間接的」に影響するケースをそれぞれ選定し、検証に利用したケース、選定理由をまとめたものを表6-2に示す。

表 6-2 検証に用いたリスク対策事例

	検証に利用したケース	選定理由
施策が顧客に「直接的」に影響するケース	プロ野球のルール改正	・日本の三大メジャースポーツの一つ
		・ルール改正機会は多いため
		・ルール改正は顧客満足度に直接影響するため
施策が顧客に「間接的」に影響するケース	大相撲の暴力問題対策	・日本の三大メジャースポーツの一つ
		・社会問題化しておりレピュテーションに与える影響が大きい
		・力士の多国籍化によりモラルハザードが懸念され今後も大きな問題となり得る

6.3.1 施策が顧客に「直接的」に影響するケースにおける実証

「プロ野球」のルール改正の「試合時間短縮策問題」 *付属1を参照

付属1で実証したまとめ（「1）リスク特定」、「2）リスク分析」、「3）リスク評価」、「4）リスク対応」のリスクマネジメントのプロセスにおいて、日本野球機構が行ったことを表6-3に示す。

表 6-3 日本野球機構が行った 1)~4)のリスクマネジメントのプロセス

リスクマネジメントのプロセス	日本野球機構が行ったこと
1)リスク特定	野球協約内容に反した試合時間の遅延をリスクと特定
2)リスク分析	不明
3)リスク評価	不明
4)リスク対応（回避，軽減，転嫁，受容）	【軽減】 既存及び新規に制定した野球協約の遵守を強化

6.3.2 施策が顧客に「間接的」に影響するケースにおける実証

「大相撲」の不祥事の「暴力問題」 * 付属 2 を参照

付属 2 で実証したまとめ（「1）リスク特定」，「2）リスク分析」，「3）リスク評価」，「4）リスク対応」のリスクマネジメントのプロセスにおいて，日本相撲協会が行ったことを表 6-4 に示す。

表 6-4 日本相撲協会が行った 1)~4)のリスクマネジメントのプロセス

リスクマネジメントのプロセス	日本相撲協会が行ったこと
1)リスク特定	暴力問題の解決が出来ないことをリスクと特定
2)リスク分析	不明
3)リスク評価	不明
4)リスク対応（回避，軽減，転嫁，受容）	【回避】 暴力決別宣言と暴力再発防止策

6.4 従来方式（チェックリストなし）によるリスクマネジメントプロセスの実施概要

ここでは，6.3.1「施策が顧客に「直接的」に影響するケースにおける実証」と 6.3.2「施策が顧客に「間接的」に影響するケースにおける実証」の 1)~4)のリスク対策事例を受けて，従来方式のチェックリストなしによるリスクマネジメントプロセスの「5）モニタリングと改善」を立案し，計画を行う。具体的には，施策が顧客に「直接的」に影響するケースにおける実証として，「プロ野球」のルール改正の「試合時間短縮策問題」と施設が顧客に「間接的」に影響するケースにおける実証として，「大相撲」の不祥事の「暴力問題」を扱う。

6.4.1 施策が顧客に「直接的」に影響するケースにおける「モニタリングと改善」の実証

「プロ野球」のルール改正の「試合時間短縮策問題」 *付属1を参照

付属1で実証した5) モニタリングと改善のリスクマネジメントのプロセスにおいて、日本野球機構が行ったことを表6-5に示す。ここでは、チェックリストなしの従来方式で作業を行った。

表6-5 【従来方式】日本野球機構が行った5)のリスクマネジメントのプロセス

5) モニタリングと改善	日本野球機構が行ったこと
現行対策の「対策内容」に関する評価	対策内容に関する以下のチェックを実施 <ul style="list-style-type: none"> ・問題点 ・ファンの意識 ・効果 ・妥当性
現行対策の「実行状況」に関する評価	実行状況に関する以下のチェックを実施 <ul style="list-style-type: none"> ・問題点 ・確認事項 ・計画実行性 ・自己評価

6.4.2 施設が顧客に「間接的」に影響するケースにおける「モニタリングと改善」の実証 「大相撲」の不祥事の「暴力問題」 *付属2を参照

付属2で実証した5) モニタリングと改善のリスクマネジメントのプロセスにおいて、日本相撲協会が行ったことを表6-6に示す。ここでは、チェックリストなしの従来方式で作業を行った。

表6-6 【従来方式】日本相撲協会が行った5)のリスクマネジメントのプロセス

5) モニタリングと改善	日本相撲協会が行ったこと
現行対策の「対策内容」に関する評価	対策内容に関する以下のチェックを実施 <ul style="list-style-type: none"> ・特定済の問題点 ・新たな問題点 ・リスク事象のカバー範囲 ・リスク事象の妥当性
現行対策の「実行状況」に関する評価	実行状況に関する以下のチェックを実施 <ul style="list-style-type: none"> ・問題点 ・確認事項 ・計画実行性 ・自己評価

6.5 従来方式（チェックリストなし）と提案方式（チェックリストあり）の比較の 評価結果

ここでは、モニタリングと改善の「対策内容」と「実行状況」のチェックリストの比較の評価結果をそれぞれ示す。なお、「対策内容」のチェックリストにおいては、「モニタリング

計画」,「モニタリング実行」,「モニタリング実績の評価」の観点についてそれぞれ分けて行う。具体的には,従来方式と提案方式を適用したときの実施計画の差分を比較する。そして,差分がある部分については本質的な必要性について差分を吟味し,提案したチェックリストの有効性を評価する。上記の流れをイメージした図を図 6-3 に示す。

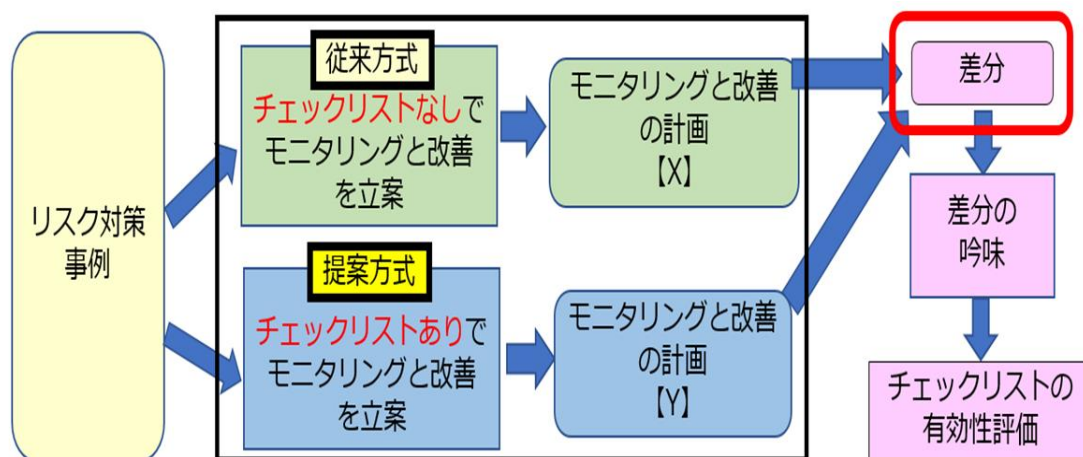


図 6-3 従来方式と提案方式の差分の比較評価

6.5.1 「モニタリングと改善の「対策内容」のチェックリスト」の比較の評価結果

表 6-7 に「モニタリングと改善の「対策内容」のチェックリスト<モニタリング計画>」の比較の評価結果を示す。表 6-8 に「モニタリングと改善の「対策内容」のチェックリスト<モニタリング実行>」の比較の評価結果を示す。表 6-9 に「モニタリングと改善の「対策内容」のチェックリスト<モニタリング実績の評価>」の比較の評価結果を示す。

表 6-7 モニタリングと改善の「対策内容」のチェックリスト<モニタリング計画>の比較の評価結果

確認目的	観点	番号	内容	プロ野球	大相撲
対策内容を 確認し 妥当性を 確認する	モニタ リ ン グ 計 画	1-1	対策立案時に想定した人の前提条件の妥当性は変わっていないか？	√	√
		1-2	対策立案時に想定した物の前提条件の妥当性は変わっていないか？	√	√
		1-3	対策立案時に想定したお金の前提条件の妥当性は変わっていないか？	無	無
		1-4	対策立案時に想定した時間の前提条件の妥当性は変わっていないか？	√	無
		1-5	対策立案時に想定した情報の前提条件の妥当性は変わっていないか？	√	√
		1-6	対策立案時に想定していなかった新たな人の前提条件は生じていないか？	√	√
		1-7	対策立案時に想定していなかった新たな物の前提条件は生じていないか？	√	√
		1-8	対策立案時に想定していなかった新たなお金の前提条件は生じていないか？	無	無
		1-9	対策立案時に想定していなかった新たな時間の前提条件は生じていないか？	√	√
		1-10	対策立案時に想定していなかった新たな情報の前提条件は生じていないか？	√	√
		1-11	対策立案時に想定した発生率の前提条件の妥当性は変わっていないか？	無	√
		1-12	対策立案時に想定した影響度の前提条件の妥当性は変わっていないか？	√	√
		1-13	対策立案時に想定した効果（メリット）は実現されているか？	√	√
		1-14	対策立案時に想定して狙った効果（メリット）は実現されているか？	√	√
		1-15	対策立案時には未特定の、対策による新たな効果（メリット）は実現されているか？	√	√
		1-16	対策立案時には未特定の、対策による新たな狙った効果（メリット）は実現されているか？	√	√
		1-17	対策立案時に想定した人の懸念点（デメリット）は生じていないか？	√	√
		1-18	対策立案時に想定した物の懸念点（デメリット）は生じていないか？	√	√
		1-19	対策立案時に想定したお金の懸念点（デメリット）は生じていないか？	無	無
		1-20	対策立案時に想定した時間の懸念点（デメリット）は生じていないか？	√	無
		1-21	対策立案時に想定した情報の懸念点（デメリット）は生じていないか？	√	√
		1-22	対策立案時には未特定の、対策による新たな人の懸念点（デメリット）は生じていないか？	√	√
		1-23	対策立案時には未特定の、対策による新たな物の懸念点（デメリット）は生じていないか？	√	√
		1-24	対策立案時には未特定の、対策による新たなお金の懸念点（デメリット）は生じていないか？	無	無
		1-25	対策立案時には未特定の、対策による新たな時間の懸念点（デメリット）は生じていないか？	√	無
		1-26	対策立案時には未特定の、対策による新たな情報の懸念点（デメリット）は生じていないか？	√	√
		1-27	人（誰が）へのモニタリング手段は何か？	√	√
		1-28	人（誰に）へのモニタリング手段は何か？	√	√
		1-29	物へのモニタリング手段は何か？	√	√
		1-30	お金へのモニタリング手段は何か？	無	無
		1-31	時間へのモニタリング手段は何か？	√	無
		1-32	情報へのモニタリング手段は何か？	√	√

表 6-8 モニタリングと改善の「対策内容」のチェックリスト<モニタリング実行>の比較の評価結果

確認目的	観点	番号	内容	プロ野球	大相撲
対策内容を 確認し 妥当性を 確認する	モニタ リン グ 実 行	2-1	対策立案時に想定した人の前提条件の妥当性の不変度合を記録したか？	✓	✓
		2-2	対策立案時に想定した物の前提条件の妥当性の不変度合を記録したか？	✓	✓
		2-3	対策立案時に想定したお金の前提条件の妥当性の不変度合を記録したか？	無	無
		2-4	対策立案時に想定した時間の前提条件の妥当性の不変度合を記録したか？	✓	無
		2-5	対策立案時に想定した情報の前提条件の妥当性の不変度合を記録したか？	✓	✓
		2-6	対策立案時に想定していなかった新たな人の前提条件を記録したか？	✓	✓
		2-7	対策立案時に想定していなかった新たな物の前提条件を記録したか？	✓	✓
		2-8	対策立案時に想定していなかった新たなお金の前提条件を記録したか？	無	無
		2-9	対策立案時に想定していなかった新たな時間の前提条件を記録したか？	✓	無
		2-10	対策立案時に想定していなかった新たな情報の前提条件を記録したか？	✓	✓
		2-11	対策立案時に想定した発生率の前提条件の不変度合を記録したか？	無	✓
		2-12	対策立案時に想定した影響度の前提条件の不変度合を記録したか？	✓	✓
		2-13	対策立案時に想定した効果（メリット）の具現化度合を記録したか？	✓	✓
		2-14	対策立案時に想定して狙った効果（メリット）の具現化度合を記録したか？	✓	✓
		2-15	対策立案時には未特定の、対策による新たな効果（メリット）は記録したか？	✓	✓
		2-16	対策立案時には未特定の、対策による新たな狙った効果（メリット）は記録したか？	✓	✓
		2-17	対策立案時に想定した人の懸念点（デメリット）の具現化度合を記録したか？	✓	✓
		2-18	対策立案時に想定した物の懸念点（デメリット）の具現化度合を記録したか？	✓	✓
		2-19	対策立案時に想定したお金の懸念点（デメリット）の具現化度合を記録したか？	無	無
		2-20	対策立案時に想定した時間の懸念点（デメリット）の具現化度合を記録したか？	✓	無
		2-21	対策立案時に想定した情報の懸念点（デメリット）の具現化度合を記録したか？	✓	✓
		2-22	対策立案時には未特定の、対策による新たな人の懸念点（デメリット）を記録したか？	✓	✓
		2-23	対策立案時には未特定の、対策による新たな物の懸念点（デメリット）を記録したか？	✓	✓
		2-24	対策立案時には未特定の、対策による新たなお金の懸念点（デメリット）を記録したか？	無	無
		2-25	対策立案時には未特定の、対策による新たな時間の懸念点（デメリット）を記録したか？	✓	無
		2-26	対策立案時には未特定の、対策による新たな情報の懸念点（デメリット）を記録したか？	✓	✓
		2-27	人（誰が）へのモニタリング手段を記録したか？	✓	✓
		2-28	人（誰に）へのモニタリング手段を記録したか？	✓	✓
		2-29	物へのモニタリング手段を記録したか？	✓	✓
		2-30	お金へのモニタリング手段を記録したか？	無	無
		2-31	時間へのモニタリング手段を記録したか？	✓	無
		2-32	情報へのモニタリング手段を記録したか？	✓	✓

表 6-9 モニタリングと改善の「対策内容」のチェックリスト<モニタリング実績の評価>の比較の評価結果

確認目的	観点	番号	内容	プロ野球	大相撲
対策内容を 確認し 妥当性を 確認する	モニタ リング 実績 の評 価	3-1	対策立案時に想定した人の前提条件の妥当性と結果に差はなかったか？	✓	✓
		3-2	対策立案時に想定した物の前提条件の妥当性と結果に差はなかったか？	✓	✓
		3-3	対策立案時に想定したお金の前提条件の妥当性と結果に差はなかったか？	無	無
		3-4	対策立案時に想定した時間の前提条件の妥当性と結果に差はなかったか？	✓	無
		3-5	対策立案時に想定した情報の前提条件の妥当性と結果に差はなかったか？	✓	✓
		3-6	対策立案時に想定していなかった新たな人の前提条件と結果に差はなかったか？	✓	✓
		3-7	対策立案時に想定していなかった新たな物の前提条件と結果に差はなかったか？	✓	✓
		3-8	対策立案時に想定していなかった新たなお金の前提条件と結果に差はなかったか？	無	無
		3-9	対策立案時に想定していなかった新たな時間の前提条件と結果に差はなかったか？	✓	無
		3-10	対策立案時に想定していなかった新たな情報の前提条件と結果に差はなかったか？	✓	✓
		3-11	対策立案時に想定した発生率の前提条件の妥当性と結果に差はなかったか？	無	✓
		3-12	対策立案時に想定した影響度の前提条件の妥当性と結果に差はなかったか？	✓	✓
		3-13	対策立案時に想定した効果（メリット）と結果に差はなかったか？	✓	✓
		3-14	対策立案時に想定して狙った効果（メリット）と結果に差はなかったか？	✓	✓
		3-15	対策立案時には未特定の、対策による新たな効果（メリット）と結果に差はなかったか？	✓	✓
		3-16	対策立案時には未特定の、対策による新たな狙った効果（メリット）と結果に差はなかったか？	✓	✓
		3-17	対策立案時に想定した人の懸念点（デメリット）と結果に差はなかったか？	✓	✓
		3-18	対策立案時に想定した物の懸念点（デメリット）と結果に差はなかったか？	✓	✓
		3-19	対策立案時に想定したお金の懸念点（デメリット）と結果に差はなかったか？	無	無
		3-20	対策立案時に想定した時間の懸念点（デメリット）と結果に差はなかったか？	✓	無
		3-21	対策立案時に想定した情報の懸念点（デメリット）と結果に差はなかったか？	✓	✓
		3-22	対策立案時には未特定の、対策による新たな人の懸念点（デメリット）と結果に差はなかったか？	✓	✓
		3-23	対策立案時には未特定の、対策による新たな物の懸念点（デメリット）と結果に差はなかったか？	✓	✓
		3-24	対策立案時には未特定の、対策による新たなお金の懸念点（デメリット）と結果に差はなかったか？	無	無
		3-25	対策立案時には未特定の、対策による新たな時間の懸念点（デメリット）と結果に差はなかったか？	✓	無
		3-26	対策立案時には未特定の、対策による新たな情報の懸念点（デメリット）と結果に差はなかったか？	✓	✓
		3-27	人（誰か）へのモニタリング手段と結果に差はなかったか？	✓	✓
		3-28	人（誰に）へのモニタリング手段と結果に差はなかったか？	✓	✓
		3-29	物へのモニタリング手段と結果に差はなかったか？	✓	✓
		3-30	お金へのモニタリング手段と結果に差はなかったか？	無	無
		3-31	時間へのモニタリング手段と結果に差はなかったか？	✓	無
		3-32	情報へのモニタリング手段と結果に差はなかったか？	✓	✓
		3-33	モニタリング結果の具体的な分析方法はヒアリング調査であると考えられたか？	✓	✓
		3-34	モニタリング結果の具体的な分析方法はアンケート調査であると考えられたか？	✓	✓
		3-35	モニタリング結果の具体的な分析方法は自己評価であると考えられたか？	✓	✓
		3-36	モニタリング結果の将来的な変動リスクはどの程度であると考えられたか？	✓	✓

表 6-7 によれば、「対策内容」の「モニタリング計画」については、まず、モニタリング対策項目が従来方式にあり、提案方式にないものは、プロ野球、大相撲いずれも 0 件であった。次に、モニタリング対策項目が従来方式になく、提案方式にあるものは、プロ野球は 32 項目中 6 項目が該当し、19%の差分があったことが確認された。また、大相撲は 32 項目中 9 項目が該当し、28%の差分があったことが確認された。従来方式と提案方式を比較したモニタリングと改善における「対策内容」の「モニタリング計画」の評価結果を表 6-10 に示す。

表 6-10 対策内容の「モニタリング計画」の評価結果

モニタリングと改善の計画		プロ野球	大相撲
従来方式【X】	提案方式【Y】		
あり	なし	0	0
なし	あり	6/32 (19%)	9/32 (28%)

表 6-8 によれば、「対策内容」の「モニタリング実行」については、まず、モニタリング対策項目が従来方式にあり、提案方式にないものは、プロ野球、大相撲いずれも 0 件であった。次に、モニタリング対策項目が従来方式になく、提案方式にあるものは、プロ野球は 32 項目中 6 項目が該当し、19%の差分があったことが確認された。また、大相撲は 32 項目中 10 項目が該当し、31%の差分があったことが確認された。従来方式と提案方式を比較したモニタリングと改善における「対策内容」の「モニタリング実行」の評価結果を表 6-11 に示す。

表 6-11 対策内容の「モニタリング実行」の評価結果

モニタリングと改善の計画		プロ野球	大相撲
従来方式【X】	提案方式【Y】		
あり	なし	0	0
なし	あり	6/32 (19%)	10/32 (31%)

表 6-9 によれば、「対策内容」の「モニタリング実績の評価」については、まず、モニタリング対策項目が従来方式にあり、提案方式にないものは、プロ野球、大相撲いずれも 0 件

であった。次に、モニタリング対策項目が従来方式になく、提案方式にあるものは、プロ野球は 36 項目中 6 項目が該当し、17%の差分があったことが確認された。また、大相撲は 36 項目中 10 項目が該当し、28%の差分があったことが確認された。従来方式と提案方式を比較したモニタリングと改善における「対策内容」の「モニタリング実績の評価」の評価結果を表 6-12 に示す。

表 6-12 対策内容の「モニタリング実績の評価」の評価結果

モニタリングと改善の計画		プロ野球	大相撲
従来方式【X】	提案方式【Y】		
あり	なし	0	0
なし	あり	6/36 (17%)	10/36 (28%)

表 6-7~9 の全体を通した評価では、まず、モニタリング対策項目が従来方式にあり、提案方式にないものは、プロ野球、大相撲いずれも 0 件であった。次に、モニタリング対策項目が従来方式になく、提案方式にあるものは、プロ野球は 100 項目中 18 項目が該当し、18%の差分があったことが確認された。また、大相撲は 100 項目中 29 項目が該当し、29%の差分があったことが確認された。

以上のことから、従来方式と提案方式を比較したモニタリングと改善における「対策内容」全体を通しての評価結果については、17% (プロ野球の「モニタリング実績の評価」の差分) ~31% (大相撲の「モニタリング実行」の差分) の差分が確認されたことが明らかとなった。

6.5.2 「モニタリングと改善の「実行状況」のチェックリスト」の比較の評価結果

続いて、表 6-13 に「モニタリングと改善の「実行状況」のチェックリスト」の比較の評価結果を示す。

表 6-13 モニタリングと改善の「実行状況」のチェックリストの比較の評価結果

確認目的	観点	番号	内容	プロ野球	大相撲
対策がどの程度実行されているか確認する	モニタリング前の準備	1-1	モニタリングを行うための目的が明確化されているか？	✓	✓
		1-2	顧客（来場者、視聴者）、選手、スポンサー、主催団体などが特定されているか？	✓	✓
		1-3	モニタリング対象者の何をモニタリングするのか？（行動/発言、公/私、個人行動/集団行動など）	✓	✓
		1-4	目視確認の方法が明確化されているか？	無	無
		1-5	アンケートの方法が明確化されているか？	✓	✓
		1-6	ヒアリングの方法が明確化されているか？	✓	✓
		1-7	モニタリングの開始日は明確化されているか？	✓	✓
		1-8	モニタリングの終了日は明確化されているか？	✓	✓
		1-9	モニタリングの期間は明確化されているか？	✓	✓
		1-10	モニタリングの調査回数とインターバルは明確化されているか？	✓	無
		1-11	モニタリングをどこで準備するか明確化されているか？	✓	✓
		1-12	モニタリングは誰が実施するか（氏名、役職など）明確化されているか？	✓	✓
		1-13	モニタリングは何人で実施するか明確化されているか？	✓	✓
		1-14	モニタリングの費用はいくらかかるか明確化されているか？	無	無
	モニタリング中の実行度合	2-1	モニタリングを行った目的を記録したか？	無	無
		2-2	モニタリング対象者を記録したか？	✓	✓
		2-3	目視確認を記録したか？	無	無
		2-4	アンケートを記録したか？	✓	✓
		2-5	ヒアリングを記録したか？	✓	✓
		2-6	モニタリングは決められた開始日で記録したか？	✓	✓
		2-7	モニタリングは決められた終了日で記録したか？	無	無
		2-8	モニタリングは決められた期間で記録したか？	✓	✓
		2-9	モニタリングは決められた調査回数とインターバルで記録したか？	無	無
		2-10	モニタリングは決められた場所で記録したか？	✓	✓
		2-11	モニタリングは決められた実施者（氏名、役職など）で記録したか？	✓	✓
		2-12	モニタリングは決められた人数で記録したか？	✓	✓
		2-13	モニタリングは決められた費用で記録したか？	無	無
	モニタリング後のまとめ	3-1	モニタリングの目的は計画通りに実行できたか？	✓	✓
		3-2	モニタリング対象者は計画通りに実行できたか？	✓	✓
		3-3	目視確認は計画通りに実行できたか？	無	無
		3-4	アンケートは計画通りに実行できたか？	✓	✓
		3-5	ヒアリングは計画通りに実行できたか？	✓	✓
		3-6	モニタリングの開始日は計画通りに実行できたか？	✓	✓
		3-7	モニタリングの終了日は計画通りに実行できたか？	✓	✓
		3-8	モニタリングの期間は計画通りに実行できたか？	✓	✓
		3-9	モニタリングの調査回数とインターバルは計画通りに実行できたか？	✓	✓
		3-10	モニタリングの場所は計画通りに実行できたか？	✓	✓
		3-11	モニタリングの実施者（氏名、役職など）は計画通りに実行できたか？	✓	✓
		3-12	モニタリングの人数は計画通りに実行できたか？	✓	✓
		3-13	モニタリングの費用は計画通りに実行できたか？	無	無
		3-14	モニタリングで得られた情報を計画通りに記録できたか？	✓	✓
		3-15	モニタリングで得られた情報を計画通りに整理できたか？	✓	✓
3-16	モニタリングで得られた情報を計画通りに対策実行者へ通達できたか？	無	✓		
3-17	モニタリングの充足性を評価したか？（計画と実績を比較して問題有無を評価したか）	✓	✓		
3-18	モニタリングの充足性が不足する場合に、計画の見直し、または実行方法の見直しなどを行ったか？	✓	✓		

表 6-13 によれば、まず、実行状況の確認観点が従来方式にあり、提案方式にないものは、プロ野球、大相撲いずれも 0 件であった。次に、観点が「モニタリング前の準備」では、実行状況の確認観点が従来方式にはなく提案方式にあるものは、プロ野球は 14 項目中 2 項目が該当し、14%の差分が確認された。大相撲は 14 項目中 3 項目が該当し、21%の差分が確認された。観点が「モニタリング中の実行度合」では、実行状況の確認観点が従来方式にはなく提案方式にあるものは、プロ野球は 13 項目中 5 項目が該当し、38%の差分が確認された。大相撲は 13 項目中 5 項目が該当し、38%の差分が確認された。観点が「モニタリング後のまとめ」では、実行状況の確認観点が従来方式にはなく提案方式にあるものは、プロ野球は 18 項目中 3 項目が該当し、17%の差分が確認された。大相撲は 18 項目中 2 項目が該当し、11%の差分が確認された。

表 6-13 の全体の評価では、実行状況の確認観点が従来方式にはなく提案方式にあるものは、プロ野球は 45 項目中 10 項目が該当し、22%の差分が確認された。大相撲は 45 項目中 10 項目が該当し、22%の差分が確認された。従来方式と提案方式を比較したモニタリングと改善における「実行状況」の評価結果を表 6-14 に示す。

表 6-14 「実行状況」の全体の評価結果

モニタリングと改善の計画		プロ野球	大相撲
従来方式【X】	提案方式【Y】		
あり	なし	0	0
なし	あり	10/45 (22%)	10/45 (22%)

以上のことから、従来方式と提案方式を比較したモニタリングと改善における「実行状況」全体を通しての評価結果については、11%（プロ野球の観点が「モニタリング後のまとめ」の差分）～38%（プロ野球と大相撲の観点が「モニタリング中の実行度合」の差分）の差分の幅が確認されたことが明らかとなった。

6.6 考察

ここでは、「モニタリングと改善の「対策内容」のチェックリスト」、「モニタリングと改善の「実行状況」のチェックリスト」、「提案内容の有効性」についての比較の評価結果の考察をそれぞれ述べる。

6.6.1 「モニタリングと改善の「対策内容」のチェックリスト」の比較の評価結果の考察

観点が「モニタリング計画」では、プロ野球は32項目中6項目（差分は19%）が該当し、大相撲は32項目中9項目（差分は28%）が該当した。「モニタリング実行」では、プロ野球は32項目中6項目（差分は19%）が該当し、大相撲は32項目中10項目（差分は31%）が該当した。「モニタリング実績の評価」では、プロ野球は36項目中6項目（差分は17%）が該当し、大相撲は36項目中10項目（差分は28%）が該当した。「モニタリングと改善の「対策内容」のチェックリスト」の全体を通した評価では、プロ野球は100項目中18項目（18%）が該当し、大相撲は100項目中29項目（差分は29%）が該当した。

これについては、施策が顧客に「直接的」に影響するプロ野球の「試合時間短縮策問題」の事例では、モニタリングと改善の「対策内容」のチェックリストには質問項目が存在するものの、「お金」に関する内容の項目は該当しなかった。例えば、観点の「モニタリング計画」では5項目、「モニタリング実行」では5項目、「モニタリング実績の評価」では5項目が該当せず、3つの観点では、計15項目が「お金」に関する内容の項目であり、それだけで全体の15%（残り3%は「その他」）のチェック漏れがあったと考えられる。「お金」に関する項目は対策内容の判断を行うためにも極めて重要であり、プロ野球を主催する日本野球機構は、経費、費用対効果などを考慮することは必須であると考えられる。それは、すなわち、チェックリストの有効性があることの証左であるといえるであろう。

一方、施策が顧客に「間接的」に影響する大相撲の「暴力問題」の事例では、モニタリングと改善の「対策内容」のチェックリストには質問項目が存在するものの、「お金」と「時間」に関する内容の項目が該当しなかった。例えば、観点の「モニタリング計画」では「お金」は5項目、「時間」は4項目、「モニタリング実行」では「お金」は5項目、「時間」は5項目、「モニタリング実績の評価」では「お金」は5項目、「時間」は5項目が該当せず、3つの観点では計15項目が「お金」、計14項目が「時間」に関する内容の項目であり、両項目の全体の29%にチェック漏れがあったと考えられる。「お金」と「時間」に関する項目は、プロ野球同様、対策内容の判断を行うためにも極めて重要であり、大相撲を主催する日本相撲協会は「お金」と「時間」、すなわち経費、費用対効果、対策の速やかな実行などを考慮することは必須であると考えられる。それは、すなわち、チェックリストの有効性があることの証左であるといえるであろう。上記を整理したものを表6-15に示す。

表 6-15 モニタリングと考察の「対策内容」の評価結果と考察

モニタリングと改善の計画		差分		差分の内容	差分の意義	チェックリストの評価
従来方式【X】	提案方式【Y】	プロ野球	大相撲			
あり	なし	0	0			—
なし	あり	18/100 (18%)	29/100 (29%)	お金	対策立案時に見積もった費用を超過していないことの確認は必須	有効
				時間(*1)	対策立案時に見積もった所要時間を超過していないことの確認は必須	有効

(*1) 大相撲のみ

6.6.2 「モニタリングと改善の「実行状況」のチェックリスト」の比較の評価結果の考察

観点が「モニタリング前の準備」では、プロ野球は 14 項目中 2 項目（差分は 14%）が該当し、大相撲は 14 項目中 3 項目（差分は 21%）が該当した。「モニタリング中の実行度合」では、プロ野球は 13 項目中 5 項目（差分は 38%）が該当し、大相撲は 13 項目中 5 項目（差分は 38%）が該当した。「モニタリング後のまとめ」では、プロ野球は 18 項目中 3 項目（差分は 17%）が該当し、大相撲は 18 項目中 2 項目（差分は 11%）が該当した。「モニタリングと改善の「実行状況」のチェックリスト」の全体を通した評価結果では、プロ野球は 45 項目中 10 項目（差分は 22%）が該当し、大相撲は 45 項目中 10 項目（差分は 22%）が該当したことが明らかになった。

これについては、プロ野球も大相撲も、モニタリングと改善の「実行状況」のチェックリストには質問項目が存在するものの、「目視確認の方法が明確化されているか?」、「目視確認を記録したか?」、「目視確認は計画通りに実行できたか?」などの目視確認に関する内容の質問項目や、「モニタリングの費用はいくらかかるか明確化されているか?」、「モニタリングの費用は計画的に実行できたか?」などの費用に関する内容の質問項目が該当せず、チェックリストにある質問項目の全体の 22%にチェック漏れがあったと考えられる。

「目視確認」に関する質問項目は、具体的方法がモニタリング結果にも影響を及ぼし、「費用」に関する質問項目は、費用対効果のチェックには必須であることから、実行状況の判断を行うためにも、プロ野球を主催する日本野球機構にとっても、大相撲を主催する日本相撲協会にとっても、極めて重要になってくる。それは、すなわち、チェックリストの有効性が

あることの証左だといえるであろう。上記を整理したものを表 6-16 に示す。

表 6-16 モニタリングと改善の「実行状況」の評価結果と考察

モニタリングと改善の計画		差分		差分の内容	差分の意義	チェックリストの評価
従来方式【X】	提案方式【Y】	プロ野球	大相撲			
あり	なし	0	0			—
なし	あり	10/45 (22%)	10/45 (22%)	目視確認の方法の実績が記録されているか？	モニタリング計画立案時に策定した目視確認方法で実施できているかの確認は必須	→ 有効
				モニタリングの方法の費用実績は記録されているか？	モニタリング実行時の費用実績が記録されているかの確認は必須	→ 有効

6.6.3 「提案内容の有効性」の評価結果と考察のまとめ

提案した「モニタリングと改善の「対策内容」のチェックリスト」と「モニタリングと改善の「実行状況」のチェックリスト」において、施策が顧客に「直接的」に影響するケースである「プロ野球」と施策が顧客に「間接的」に影響するケースである「大相撲」が、それぞれの各項目に対し、確実に機能を果たしているかどうか、実施内容結果と提案チェックリストを適用したときの結果の差分を比較し、差分がある部分については、本質的な必要性について吟味し、提案チェックリストは有効であるか考察を行った。

その結果、本研究の分析結果は、プロ野球と大相撲における「対策内容」と「実行状況」の各チェックリストは実施内容を包含しているといえるだろう。理由は、プロ野球の事例では、モニタリングと改善の「対策内容」のチェックリストの評価では質問項目の 82%が該当し、18%の差分が確認された。また、モニタリングと改善の「実行状況」のチェックリストの評価では質問事項の 78%が該当し、22%の差分があったことが確認された。すなわち、全体を通して質問項目の平均 80%が該当し、20%の差分があったことが確認された。

一方、大相撲の事例においても、モニタリングと改善の「対策内容」のチェックリストの評価では質問項目の 71%が該当し、29%の差分があったことが確認された。また、モニタリングと改善の「実行状況」のチェックリストの評価では質問事項の 78%が該当し、22%の差分があったことが確認された。すなわち、全体を通して質問項目の平均 75%が該当し、25%の差分があったことが確認された。

また、「6.5.1「モニタリングと改善の「対策内容」のチェックリスト」の比較の評価結果の考察」と「6.5.2「モニタリングと改善の「実行状況」のチェックリスト」の比較の評価結

果の考察」でも前述したとおり、プロ野球、大相撲の事例においても、モニタリング実施内容結果と提案チェックリストの差分は、本来、必須な実施内容であったことが示唆された。上記を整理した内容を表 6-17 に示す。

表 6-17 モニタリングと改善の「提案内容の有効性」の評価結果と考察のまとめ

	漏れの項目				漏れの割合 [%]				「モニタリングと改善の計画」 の評価
	プロ野球		大相撲		プロ野球		大相撲		
	対策内容	実行状況	対策内容	実行状況	対策内容	実行状況	対策内容	実行状況	
従来方式 【X】	お金	目視確認 お金	お金 時間	目視確認 お金	18	22	29	22	漏れがあり 不十分
提案方式 【Y】	なし	なし	なし	なし	0	0	0	0	漏れがなく 良好

以上のことから、提案したチェックリストの内容はおおむね有効であると考えられる。また、本研究で取り上げた提案に基づき、プロ野球と大相撲の事例を改めて実証出来たことは、本研究の分析結果が実践的にも十分活用可能であることを示す結果であるといえるであろう。

6.7 まとめ

第 6 章では、「プロスポーツビジネスのレピュテーションにおけるリスクマネジメントの「モニタリングと改善」に関する実証的研究」において、提案内容の有効性について述べた。また、これまで論じてきたことに対して俯瞰した考察を行った。

具体的には、提案方式の有効性を評価するために、2つの事例を取り上げ従来方式（チェックリストなし）と提案方式（チェックリストあり）を適用したときの結果の差分を比較した。事例としては、施策が顧客に「直接的」に影響するケースとして、プロ野球のルール改正の「試合時間短縮策」を、「間接的」に影響するケースとして、大相撲の不祥事である「暴力問題」を扱った。結果として、提案方式では従来方式に対して、対策内容の妥当性においては 17%~31%、実行状況の実態把握においては 11%~38%の差分が確認され、提案方式の方が漏れなく、より適切な「モニタリングと改善」が実施できること、すなわち、提案方式の有効性が示唆された。

第7章 結論

7.1 本章の目的

本章では、「プロスポーツビジネスにおけるレピュテーションのリスクマネジメントに関する実証的研究―「モニタリングと改善」に着目して―」について、これまで論じてきたことに対する結論を述べる。具体的には、「本研究の結論」、「将来に向けた課題」について論じる。

7.2 本研究の結論

本研究ではリスクマネジメントの最終ステップである「5. モニタリングと改善」に着目し、プロスポーツビジネスにおけるレピュテーションのリスクマネジメントに関する方法論を提案した。続いて、提案したモニタリングと改善のチェックリストや手順を踏まえ、それが実践的に適合し得るかどうかが、プロスポーツの事例を扱い評価した。

はじめに、プロスポーツビジネスにおけるレピュテーションのリスクを定義し、プロスポーツビジネスのレピュテーションにおけるリスクマネジメントの一プロセスである「モニタリングと改善」に着目したフレームワークの提案を行った。具体的には、対策内容と実行状況の「モニタリングと改善」に関するチェックリストと実施手順について提案した。なお、チェックリストについては、施策が顧客に「直接的」に影響するケースと施策が顧客に「間接的」に影響するケースを分けて提案した。

続いて、提案方式の有効性を評価するために、2つの事例を取り上げ従来方式（チェックリストなし）と提案方式（チェックリストあり）を適用したときの結果の差分を比較した。事例としては、施策が顧客に「直接的」に影響するケースとして、プロ野球のルール改正の「試合時間短縮策」を、「間接的」に影響するケースとして、大相撲の不祥事である「暴力問題」を扱った。

その結果、提案方式では従来方式に対して、対策内容の妥当性においては17~31%、実行状況の実態把握においては22%の差分が確認され、両事例で示されたモニタリング実施内容結果と提案チェックリストの差分は、明らかな考慮漏れであり、本来、必須な実施内容であったことが示唆された。以上のことから、提案方式の方がより適切な「モニタリングと改善」が実施できること、すなわち、提案方式の有効性が示唆された。

7.3 将来に向けた課題

今後の課題としては、提案した「プロスポーツビジネスのレピュテーションにおけるリスクマネジメントの「モニタリングと改善」の未検証のフレームワーク（モニタリングと改

善の「実施手順」)の検証, プロ野球, 大相撲以外のプロスポーツによる提案内容の検証, 「モニタリングと改善」以外のリスクマネジメントの他のステップ(「リスク特定」, 「リスク分析」, 「リスク評価」, 「リスク対応」)のフレームワークの策定が挙げられる。

7.4 まとめ

第7章では, 「プロスポーツビジネスにおけるレピュテーションのリスクマネジメントに関する実証的研究—「モニタリングと改善」に着目して—」について, これまで論じてきたことに対する結論を述べた。具体的には, 「本研究の結論」, 「将来に向けた課題」について述べた。

本研究の結論については, 提案方式では従来方式に対して, 対策内容と実行状況の妥当性における差分が確認され, 提案方式の方がより適切な「モニタリングと改善」が実施できること, すなわち, 提案方式の有効性が示唆された。

将来に向けた課題については, 提案した「プロスポーツビジネスのレピュテーションにおけるリスクマネジメントの「モニタリングと改善」」の未検証のフレームワーク(モニタリングと改善の「実施手順」)の検証, プロ野球, 大相撲以外のプロスポーツによる提案内容の検証, 「モニタリングと改善」以外のリスクマネジメントの他のステップ(「リスク特定」, 「リスク分析」, 「リスク評価」, 「リスク対応」)のフレームワークの策定が挙げられた。

本研究成果のアピールについては, プロスポーツビジネスのレピュテーションに関するリスクマネジメントプロセスの「モニタリングと改善」について, これまでに明らかにされていないフレームワークを提案し, 実証検証を通して, 有効性についての一定の示唆を得たと考える。今後, 提案内容を使用することで, より適切な「モニタリングと改善」が実行できると考えられる。

最後に, 研究をさらに継続・発展させることによって, 明確な回答を提示することが本研究に取り組んだ研究者としての責務であることを改めて認識した。

付属 1

プロスポーツビジネスのレピュテーションにおけるリスクマネジメントの「モニタリングと改善」についての評価 / 施策が顧客に「直接的」に影響するケースにおける実証 / プロ野球のルール改正の「試合時間短縮策問題」

目次

- 1.1 付属 1 の目的
- 1.2 提案された評価方法：施策が顧客に「直接的」に影響するケース
 - 1.2.1 問題事例の背景
 - 1.2.2 関連調査と目的
 - 1.2.3 調査方法
 - 1.2.4 調査結果
 - 1.2.4.1 調査・整理
 - 1.2.4.1.1 プロ野球の直接観戦状況
 - 1.2.4.1.2 1 試合の平均試合時間 (9 回)
 - 1.2.4.2 評価 1 「対策内容」に関する問題点の明確化
 - 1.2.4.2.1 ファンが求めている価値
 - 1.2.4.2.2 ファンが求めている価値の構成要素
 - 1.2.4.2.3 顧客満足度のアンケート調査
 - 1.2.4.2.4 直接観戦がもたらす野球関心度と満足度についての相関分析
 - 1.2.4.3 評価 2 「実行状況」に関する問題点の明確化
 - 1.2.4.3.1 日本野球機構職員と球団関係者による自己評価
 - 1.2.4.3.2 アンケート手法による実行状況に関する意識調査
 - 1.2.5 調査考察
 - 1.2.6 結論
- 1.3 まとめ

参考文献

注 1) 本文内の図表及び参考文献は A (番号) - (番号) と表示する

1.1 付属 1 の目的

付属 1 では、リスクマネジメントの従来方式 (提案のチェックリストなし) に従い、プロ野球のルール改正である「試合時間短縮問題」の具体的事例について、「モニタリングと改善」の作業を実施することを目的とする。この際、提案のチェックリストは一切見ないこととする。なお、具体的事例の選定理由は、プロ野球は日本の三大メジャースポーツの一つで

あり、ルール改正機会は多く、それらは顧客満足度に影響し、レピュテーションに大きく負の影響を及ぼすと考えられるためである。

1.2 提案された評価方法：施策が顧客に「直接的」に影響するケース

プロ野球のルール改正における「試合時間短縮策問題」について、本研究のリスクマネジメントにおける「モニタリングと改善」のモデル手法は、施策が顧客に「直接的」に影響するケースを採用する。理由は、プロ野球の「試合時間短縮策問題」が施策による変化が直接的に顧客（ファン）に反映すると考えられるためである。

1.2.1 問題事例の背景

日本のスポーツ文化において、野球は重要な位置を占めてきた。プロ野球の試合では、年間約 2000 万人の来場者を動員しており、試合観戦は国民の重要な余暇活動の一つになっている[A1-1]。しかしながら、プロ野球を統括する日本野球機構（Nippon Professional Baseball Organization：NPB）の熊崎勝彦コミッショナー（当時）は、開幕 2 日前の 2015 年 3 月 25 日、異例とも呼べる、コミッショナー宣言を行った。以下に、原文のまま記す[A1-2]。

「80 年以上の歴史を持つプロ野球が、将来に向け更なる発展を遂げ、「文化的公共財」であり続けるためには、試合そのものを常に魅力あるものにしなければならない。そのために今回、初めて 12 球団、監督、コーチ、選手、審判員等プロ野球関係者が一体となり、いかにすればよりよい試合をファンの皆様にご覧いただけるかを真剣に話し合うことになった。プロフェッショナルである以上、最高の技術をぶつけ合い、フェアプレイの精神の下、常に子供たちの模範となり、憧れの存在であることを忘れてはならない。そして、多くのファンに歓迎される試合をすることは、プロ野球に携わる者全ての責務である。今シーズンより、ゲームオペレーションの一つとして、日本プロ野球の素晴らしさを高めるべく、スピーディーな試合進行の実現に挑戦する」

熊崎コミッショナーが目指したのは「試合時間短縮策」と呼ばれるルール規則の改正であった。同時に、「試合のスピードアップについて」という注意書きを作成し、セ・パ両リーグのアグリーメントに記載されている時短に関するルールを各球場のロッカールームに掲示することも発表した。以下にその内容を原文のまま記す[A1-3]。

「インングインターバルは 2 分 15 秒以内」

「インング間の投手交代は 2 分 45 秒以内」

「インング途中の投手交代通告から 2 分 45 秒以内にプレー再開」

「準備投球は 5 球以内」

「捕手から返球を受けたら速やかに投球位置につく」

- 「走者がいないとき、投手はボールを受けた後 15 秒以内に投球すること。」
- 「違反した場合、球審は『ボール』を宣告する」
- 「捕手がマウンドに行く回数は 3 回（延長 1 回）まで」
- 「先頭打者は投手の準備投球が終わるまでに打者席の近くにいないといけない」
- 「打者は速やかに打席に入る」
- 「打者はみだりに打者席から離脱してはならない」
- 「サインを見る必要がある際は、打者席内で見る」
- 「攻守交代は全力疾走で行う」
- 「むやみにタイム及びボール交換の要求はしない」
- 「5 分を過ぎても負傷した選手に回復のメドが立たない場合は交代させる」
- 「マウンドでの作戦会議の時間は 1 分以内に終わる」
- 「選手が打席に向かう際のテーマソングの演奏時間は 10 秒以内とする」

試合時間短縮策のルール改正を掲げた背景には、主に 2 つの理由が挙げられる。1 つめは、プロ野球の試合時間を 3 時間以内に収めたいという構想である。熊崎コミッショナーによれば、「3 時間を超えるエンタテインメントは原則的にはない。熱戦は別として 3 時間に収まるはずの試合は収めなければならない。野球というスポーツは、7、8、9 回が面白い。（午後 6 時試合開始で）試合を観に足を運んだ子供が球場から午後 9 時には帰ることが可能でなければならない」という[A1-2]。2 つめは、プロ野球人気低下への危惧である。ひとえに「人気低下」といっても、様々な要因が考えられるが、熊崎コミッショナーが指摘した根拠は、プロ野球の地上波放送回数の減少、プロ野球の地上波放送視聴率の低下、野球人口の著しい減少などであった[A1-2]。実際、巨人関係者によれば、地上波の巨人戦中継放送回数は、2007 年の 92 回から 2015 年は 36 回と激減している。同じく巨人戦の地上波年間平均世帯視聴率は、2007 年の 8.8%から 2015 年は 5.8%と低下している。要するに、プロ野球の試合時間を 3 時間以内に可能とすれば、プロ野球のコンテンツである「試合」は、さらに魅力あるものとなり、テレビ局は再び放映権を購入し、多くのファンは生放送（ライブ）を楽しむことになるだろう、という考えがあった。ただ、この着想には、別のヒントがあったとされる。

なぜなら、日本野球機構から異例のコミッショナー宣言が発出される約 1 カ月前の 2015 年 2 月 21 日、野球の発祥地である米国の野球組織、大リーグ機構（Major League Baseball : MLB）のロブ・マンフレッドコミッショナー（当時）が就任会見において、同様の宣言を行っていた[A1-4]。「大リーグのゲームにおいて、スピーディーでエキサイティングな商品開発に取り組む」。そして、その理由として挙げたのが、主に 2 つであった。1 つめは、若者の消費行動の変化である。マンフレッドコミッショナーによれば、「スマホやタブレットの発達によって、若者のライフスタイルは一変した。今や、若者が 3 時間もテレビの前にかじりついて野球観戦している姿を想像するのは難しい」というものである[A1-4]。2 つめは、

他プロスポーツ競技へのファン流出の危惧であった。米国では、かつては、野球を含む「北米4大プロスポーツ」という言葉があったように、アメリカンフットボール、バスケットボール、アイスホッケーが人気を博していた。2000年代になってからは、少年少女がサッカーに興味を持ち始め、近年では人気も過熱し、従来の人気スポーツの野球を脅かす存在になっている[A1-5]。「試合時間短縮策」の推奨という観点では、時を同じくして、日米のプロスポーツ組織が、同じタイミングで、同じ策を掲げたことになった。

しかしながら、日本の試合時間短縮策は、そんな期待を裏切るかのごとく、評判（レピュテーション）は芳しいものではなかった[A1-2]。

主な意見は、

「野球のプレー自体に影響を及ぼしてしまう」

「規則事項によっては無理が生じる」

「野球は『間』のスポーツであり、時間に左右されない所が醍醐味ではないのか」

「投手と打者が互いに相手の呼吸を外そうとする駆け引きが見られなくなる」、

痛烈な批判では、

「誰のための、何に対しての、ルール変更なのか？」

「そもそも、本当に、ファンはそれを望んでいるのか？」などであった[A1-6]。

これらのことから、良かれと思って実行したルール改正が裏目となり、結果的には、リスクに転じた可能性が出てきた。すなわち、プロ野球の試合時間短縮策がこのまま継続されれば、日本のプロスポーツビジネスの代表的なプロ野球の人気を脅かす存在となり、大きな問題になる可能性があるものと考えられる。

1.2.2 関連調査と目的

プロスポーツビジネス、とりわけ、プロ野球を対象とした研究は数多く見られる。ここでは、「1.2.1 問題事例の背景」で前述した「プロ野球の人気」に及ぼす影響（リスク）の観点から論じることを踏まえ、それらに関連する「プロ野球の歴史の概要」、「プロ野球におけるメディア」についての先行研究、国内における「プロ野球を扱う原著論文の研究事情」についての先行研究を概観する。

まずは、「プロ野球の歴史の概要」についてであるが、プロ野球は、1872年(明治5年)に日本に導入されたといわれる。野球は東京大学の前身である旧制第一高等学校でのアメリカ人教師による学生への指導から浸透した[A1-7]。学校を中心に日本全国に普及され、大学野球リーグ、中等学校（現高校）の大会が人気を博す。アマ球界の野球熱が高まる中で、読売新聞社の正力松太郎社長が「本当の野球を見せたい」と、1931年に米大リーグ選抜を日本に招いた。これが第1回の日米野球で、大学球界、社会人野球から全日本チームを選抜し、各地で試合を行った。これが成功を収めた一方で、1932年3月に文部省が野球統制令を発令し、日本の学校チームがプロ野球選手と試合をすることが出来なくなった。そのため、

今後、日米野球を開催するためには、プロ野球のチームを編成する必要があった[A1-8].

1934年(昭和9年)、第2回の日米野球でベーブ・ルースを中心とする米大リーグ選抜と対戦するため、巨人軍の母体となる「大日本東京野球倶楽部」が創設された。初代オーナーに就任した正力の呼びかけに応える形で、1935年12月には大阪野球倶楽部(球団名は大阪タイガース、後の阪神タイガース)が誕生した[A1-9]。1936年1月には、大日本野球連盟名古屋協会(名古屋軍)、東京野球協会(東京セネターズ)、大阪阪急野球協会(阪急)、同年2月には大日本野球連盟東京協会(大東京軍)、名古屋野球倶楽部(名古屋金鯱軍)が相次いで誕生した。これらの7球団により「日本職業野球連盟」が結成され、1936年9月18日からリーグ戦がスタートした[A1-7].

1941年に太平洋戦争が勃発し、1945年にはリーグ戦が中止となり、同年8月の戦争終結により翌年に再開された。1950年には2リーグ15球団に分裂し、セントラルリーグ(セ・リーグ)8球団、パシフィックリーグ(パ・リーグ)7球団で開催するとともに、各リーグの優勝チームが日本一を争う日本シリーズが始まった。巨人は1965~1973年には王貞治、長嶋茂雄の「ONコンビ」が中心となり、川上哲治監督のもとでセ・リーグ及び日本シリーズを9連覇し、新聞、テレビを通じて巨人の国民的人気を確立するとともに、プロ野球界でも「盟主」として不動の地位を築いた[A1-10].

巨人の連続優勝が途絶えた1974年に長嶋が現役を引退すると、以降は、戦力の均衡が進む。セ・リーグでは広島が1979、1980年と日本シリーズを2連覇し、1992、1993年にはヤクルトがセ・リーグを2連覇した。パ・リーグでは西武が1982年から1994年までの13年間でリーグ優勝を11回、日本シリーズ制覇を8回果たし、黄金時代を築いた。1989年には南海がダイエーに球団を譲渡し、ホークスが大阪から福岡に本拠地を移した。長い低迷を経て王監督のもと1999、2000年とリーグ連覇を果たす。2004年に東京から札幌へ移転した日本ハムは2006、2007年とリーグを連覇した[A1-7].

一方で、2004年の近鉄・オリックス統合に端を発した球界再編問題を経て、仙台に楽天が誕生した。日本球界では50年ぶりの新規参入であった。翌2005年からは各球団が主催試合の観客動員数(入場者数)の実数発表を開始した(2004年までは主催者の推定による発表)。2004年の球界再編問題を経て、各球団は観客への特典や球場でのイベントの充実など、ファンサービスの強化を進めた。巨人は2005年を球団改革元年と位置付け、その柱として「ファンサービス部」を新設し、それまで広報部と企画部が担当してきたファンサービス部門を一元化した。また、前年に近鉄と球団を統合したオリックスも、ファンサービス部門の強化を目的として2005年にファンサービス部を新設した[A1-11].

次に、「プロ野球におけるメディア」についてであるが、1936年にスタートした日本職業野球連盟の7球団は全て、新聞社あるいは電鉄会社の支援を受けて設立されていた。新聞社は新聞の拡販につなげるため、電鉄会社は球場へと導く沿線の乗客を増やすためである[A1-9]. これについて杉本は、新聞と鉄道が「明治時代に生まれたニューメディアであった。そのいずれもが舶来の遊びである野球をとりこもうとしたところが興味深い」と指摘し、「情

報の担い手であり、コミュニケーションの主体である人間を、直接に移動させる装置。鉄道のこの機能は、まさしく『メディア』と呼ぶにふさわしいものである」と主張した[2-29]。いずれの「メディア」も、ファンの拡大に十分機能したといえる。

日本シリーズが始まった1950年当時、人気の拡大に寄与していた主なメディアは新聞とラジオであった。読売、中日、毎日の各新聞社が球団を保有しており、ラジオの普及率は1950年には55.4%、1955年には73.8%にまで達していた。ラジオは日本で1925年に放送を開始し、2年後の1927年から早慶戦や春夏の甲子園大会を放送するようになった[A1-12]。ライブ（生放送）による情報の大量伝達という意味において、爆発的にファンの拡大に寄与した。通信省と日本放送協会が調査した1937年の「番組種目嗜好及び聴取状況」によれば、野球は全国平均63.6%で相撲の55.5%を上回ってスポーツの中で最高であった[A1-13]。

プロ野球の地上波でのテレビ中継は、日本では1953年にスタートした。ラジオに続き飛躍的なファンの拡大をもたらした。普及台数が100万台を超えた1957年に、巨人が初の球団黒字化を達成している[A1-14]。プロ野球は放映権の交渉がリーグ一括ではなく、各球団の個別交渉であり、巨人戦は最も高い時期で51試合あたり1億2000万円以上に達していたといわれる[A1-15]。

しかし、1994年には平均23.1%を記録した巨人戦の視聴率は、10年後の2004年には12.2%にまで低下する[A1-16]。この2004年には巨人戦の視聴率低下、番組数の減少、放送延長の打ち切りなどが始まった[A1-9]。

近年では野球を含む地上波でのスポーツ中継数、スポーツ報道量の全般が減少傾向にある。野球は2007年に278回あった中継が2012年には201回に減り、報道量も2007年の1069時間54分から2012年には681時間5分へと減った。スポーツ報道量の合計も2007年の2863時間6分から2012年には2246時間46分に減った[A1-17]。一方で、インターネットでのオンデマンド放送が北米4大スポーツ（MLB, NFL, NBA, NHL）を中心に始まり、4大スポーツでは有料で全試合のライブ配信・アーカイブ視聴が可能になっている[A1-18]。日本のプロ野球ではパ・リーグが「パ・リーグTV」として同様のサービスをスタートさせている。このサービスではリーグ全試合の放送が可能というコンテンツの収容力、アーカイブ（保存記録）により好きな時に見られる利便性などにより、テレビのような巨額な放映権徴収は困難でも、視聴者層を格段に広げられるメリットがある[A1-18]。

また、ここでは、国内における「プロ野球を扱う原著論文の研究事情」について概観する。2022年2月19日の時点で、学術論文の検索サイトであるGoogle Scholarに「プロ野球」、「原著論文」の用語を入力し、検索を試みると、461件の記事が該当した[A1-19]。続いて、「ルール改正」の用語を加えると、94件の記事が該当することが確認できた。そして、それらの論文を逐一確認すると、「ルールに関する考察」、「報復死球への是非への考察」、「延長戦に関する考察」の3つの先行研究を確認することが出来たものの、上記の関連研究のほとんどは、プロ野球の「試合時間短縮策」というルール改正問題の遠因に関連するものであり、日本野球機構が策定したルール改正をレピュテーションのリスクと捉え、それらの取り

組みを直接的に評価したものは存在していない。

以上のことから、本調査では、リスクマネジメントの従来方式に従い、プロ野球のルール改正である「試合時間短縮策問題」の具体的事例について、「モニタリングと改善」の作業を実施し、日本野球機構が議論を呼ぶルール改正に取り組んでいる実態解明を行うことを目的とする。

1.2.3 調査方法

本調査の目的を達成するため、以下の3つのステップを行った。まず、試合時間短縮策を取り巻く状況を確認するために、「直線観戦状況」と「試合時間の長さ」の観点から要点整理を行った【調査・整理】。次に、試合時間短縮策の「内容」に関する評価を行った【評価1】。さらに、試合時間短縮策の実行状況に関する評価を行った【評価2】。

評価を2つに分けた理由は、継続的な業務のマネジメントの改善を促す技法であるPDCAサイクルを参考としたためである。リスクマネジメントを構築するためには、ルールに関する計画を策定し(Plan)、その計画を実行し(Do)、その結果を評価したうえで(Check)、是正と改善(Action)を加える、つまり、Plan→Do→Check→ActionというPDCAサイクルによる継続的改善を前提としたマネジメント構築が重要になると考えられている。そこで、本調査では、必要十分な対策と実行力が日本野球機構に存在すれば試合時間短縮策問題を改善させることが可能になると考えられることから、PDCに着目する価値があると判断し、本調査では「内容(P)」と「実行状況(D)」の評価(C)を行った。各ステップの具体的内容を以下に述べる。

調査・整理では、プロ野球の入場者数の過去10年間(2005年～2019年)の推移を調査した。そして、直線観戦状況を把握するうえで、他のプロスポーツ競技であるJリーグの入場者数の過去24年間(1993年～2016年)と比較した。また、プロ野球と大リーグの1試合の平均試合時間(9回)を比較し、専門家の見解として、日本を代表するプロ野球出身者である長嶋茂雄と松井秀喜へインタビューを依頼し、見解を聞いた。

評価1では、現行対策である試合時間短縮策の内容を評価した。調査の手順は、まずは、プロ野球をエンタテインメントとして位置づけ、ファンが求めている価値の構成要素をディシジョンツリーによって分析した。続いて、抽出された構成要素をもとに、実際に、東京ドームへ足を運んだファンに対し、顧客満足度のアンケート調査を行った。さらに、直接観戦がもたらす野球関心度と満足度について相関分析を行い、試合時間短縮策の内容が適正かどうかを評価した。

評価2では、現行対策である試合時間短縮策を実行することができるか否かを評価した。調査の手順は、まず、現行対策を実行させる立場にある日本野球機構事務局関係者と球団関係者にヒアリング調査を行い、実行状況を確認するとともに、現行対策が適切に実行されているかどうかについて自己評価を依頼した。さらに、ファンを対象にアンケート手法

による実行状況に関する意識調査を定量的に行った。

1.2.4 調査結果

ここでは、「調査・整理」、「評価1「対策内容」に関する評価」、「評価2「実行状況」に関する評価」の調査結果を述べる。

1.2.4.1 調査・整理

「調査・整理」について、「プロ野球の直接観戦状況」と「1試合の平均試合時間（9回）」の結果を示す。

1.2.4.1.1 プロ野球の直接観戦状況

「プロ野球の直接観戦状況」については、2015年度の基礎調査によれば、野球は12年連続で「好きな見るスポーツ」部門の1位となっている[A1-20]。また、過去1年間に体育館・スタジアム等へ足を運んで直接観戦した種目別「直接スポーツ観戦状況」では、プロ野球は2014年に15.8%でJリーグの5.5%を大きく上回る1位となっている。さらに、同データによると、今後の直接スポーツ観戦希望種目（複数回答）においてもプロ野球が最も高い34.2%で、その内訳も継続観戦希望（リピーター）率が12.9%、新規観戦希望率が21.3%と、いずれも他のスポーツとくらべて最高値であった。また、直接観戦状況においては高校野球（5.3%）が3位、大学・社会人などその他のアマチュア野球（2.6%）が5位にランクインしている。テレビ観戦率では高校野球（47.9%）が4位、大リーグ（24.8%）が12位に入っており[A1-21]、これらも「見るスポーツ」としてのプロ野球を相補的に支えていると考えられる。

観客動員数においても、日本ではプロ野球が最も高い数値を示している。確かに、テレビ視聴率の低下や中継数、報道量が減少している傾向は確実にあるが、そのことをもってしても、プロ野球の前途が明るくないとはいいい切れない。なぜなら、今やテレビ視聴環境は多様化しており、また、情報取得の方法も多岐にわたって充実しているためである。日本野球機構が発表しているプロ野球入場者数の推移を図A1-1、[A1-22]、Jリーグが発表しているJリーグ入場者数の推移[A1-23]を図A1-2に、それぞれ示す。

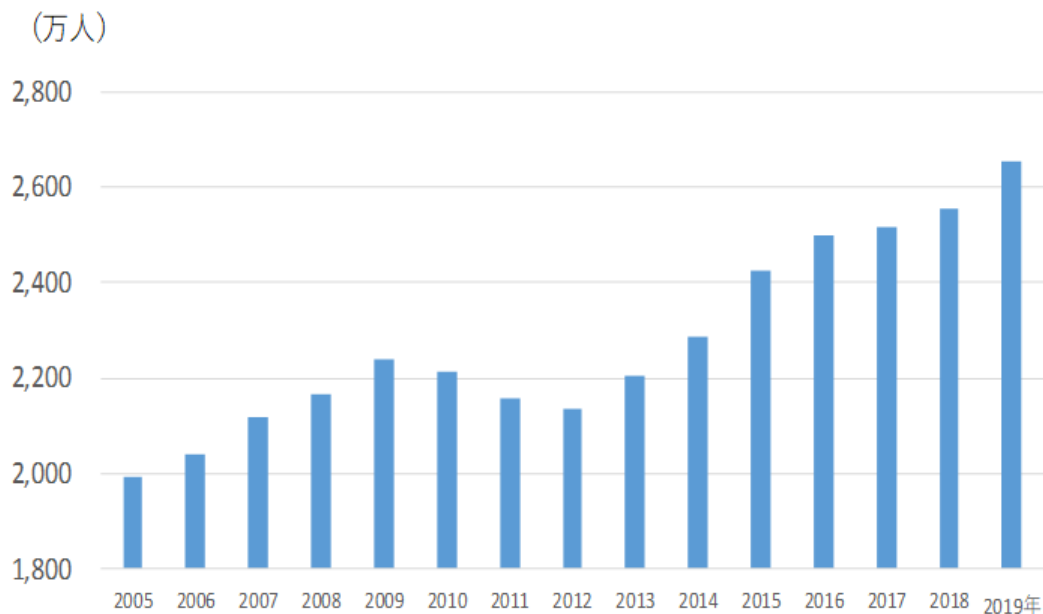


図 A1-1 プロ野球入場者数の推移[A1-22]

図 A1-1 によれば，2006 年から現在までの観客動員数(通年)は 12 球団合計で 2000 万人を超えており，これに対して，図 A1-2 によれば，プロサッカーの Jリーグは J1, J2 を合わせて（2014 年から J1 が 18 クラブ，J2 が 22 クラブ）も年間 700~800 万人台で推移している。1 試合平均の観客動員ではプロ野球が 2005 年までは，2 万 4000~8000 人台で推移しているのに対して，Jリーグは 1 万 7000~8000 人で推移している。

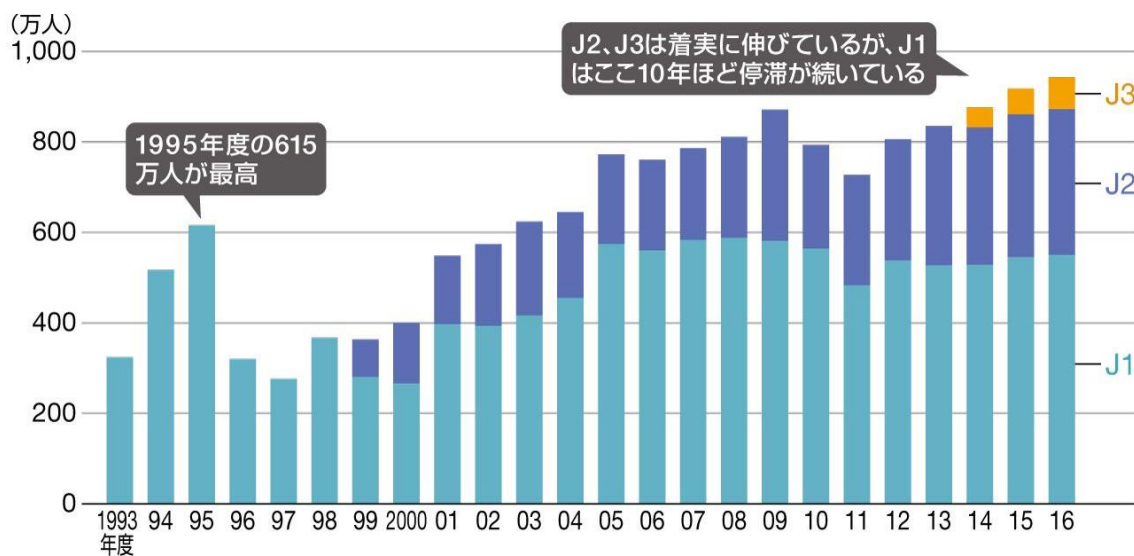


図 A1-2 Jリーグ入場者数の推移[A1-23]

Jリーグとプロ野球は試合数に差があるため、単純な比較は難しい。しかしながら、2013年には前年比3.2%増、2014年には前年比3.7%増、2015年には前年比96.8%増という近年の観客動員の増加傾向もあり、テレビ視聴率の低下や巨人戦中継数の減少がある現状においても、なおプロ野球の価値は十分に高いと考えられる。

これらのことから、プロ野球の直接観戦状況を概観する限りにおいては、レピュテーションに負やマイナスの影響を及ぼす直接的なリスクの可能性は少ないことが明らかになった。

1.2.4.1.2 1試合の平均試合時間（9回）

日本野球機構の公式ホームページによれば、2015年度のセ・パ両リーグの1試合の平均試合時間（9回）は、3時間14分であった。1970年度は2時間35分で、2010年度は3時間13分であった。1970年度と2015年度を比較すると、統計データを見る限り、セ・パ両リーグの1試合の平均試合時間（9回）は、45年間に39分間も増加していたことが分かる[A1-22]。そのため、日本野球機構は、2015年2月、組織内に「ゲームオペレーション委員会」を設置し、試合時間短縮に向けた措置を協議、現場の理解を求めた。以下に、示された基本方針を記す。

- 「選手交代の迅速化」
- 「テーマソング10秒以内の徹底」
- 「むやみに打席を外さないこと」
- 「ボール回しの撤廃」
- 「グラウンド整備の回数減」

ただ、一見、データと事実を踏まえ、問題が設定されたようには見えたものの、残念ながら、このゲームオペレーション委員会では、重要なことが欠落していたと考えられる。以下に、基本方針を示された後にマスコミから指摘された一部の意見を記す。

- ・この議論は、そもそも「誰のため」になされるべきものなのか
- ・策定した「試合時間短縮策」は、本当に、人気回復のための真の切り札となるのか
- ・適正かつプロ野球の理想的な試合時間など、本当に存在するのであろうか
- ・仮に存在するとした場合、その具体的数値はいくらなのであろうか
- ・大リーグはこの問題に対し、どのように対峙しているのであろうか
- ・大リーグとプロ野球には時間短縮において、どんな違いが存在するのであろうか

などであった。しかしながら、大リーグのア・ナ両リーグにおける1試合の平均試合時間（9回）は、かねてから2時間後半台を推移しており、日本のプロ野球の方が明らかに長いことが、統計データから確認出来る。プロ野球と大リーグの1試合の平均試合時間（9回）を整理した推移を図A1-3に示す[A1-24]。

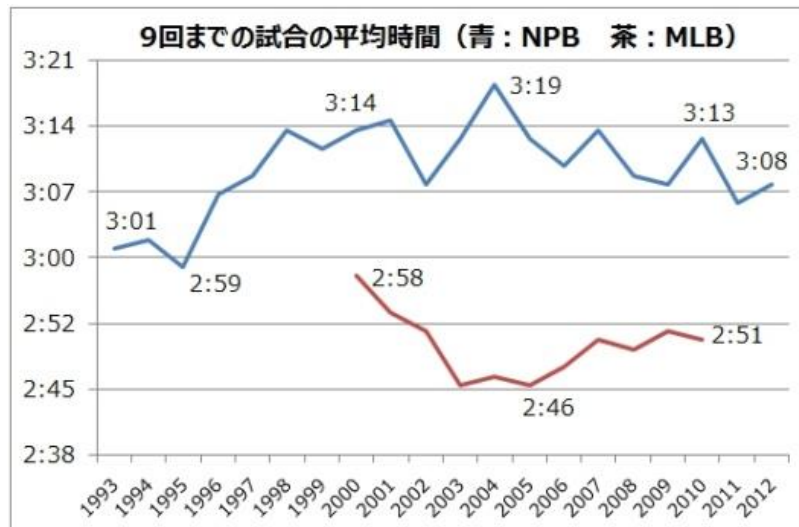


図 A1-3 プロ野球と大リーグの1試合の平均試合時間(9回) [A1-24]

図 A1-3 によれば、プロ野球の1試合の平均試合時間(9回)は増加傾向にあることが分かる。したがって、日本野球機構は試合時間短縮策を講じ、ルール改正を行ったものと見られる。しかしながら、「1.2.4.1 調査・整理 プロ野球の直接観戦状況」で明らかになったように、プロ野球の直接観戦者数は年々増加傾向にあり、そのような環境化の中で、果たして、試合時間短縮策を講じることが有効であったかどうか、また、それらを講じることがリスクとなり得るのかどうかという判断は、慎重になされなければならない、ステークホルダーを含めての議論の余地があるところでもある。

そこで、まずは、プロ野球の1試合の平均試合時間(9回)における意見を2人のプロ野球出身者、長嶋茂雄と松井秀喜にインタビュー調査を行った。彼らに依頼した理由は、プロ野球における功績もさることながら、プロ野球にとって試合時間短縮策はとても重要な問題と捉え、メディアにおいても持論を展開していたからに他ならない。その結果、長嶋は「時間短縮を意識するがゆえに、野球の面白さの本質を失いはしないであろうか」と問題提起し、松井は「野球は、間のスポーツ。間の駆け引きの中に、勝負の醍醐味がある。忙しさを求めすぎると野球本来の楽しさも半減する恐れがある」と独自の見解を述べた。2人に共通している点は、試合時間短縮策の内容によってはファンを失望させる要因となり、そのまま継続することでリスクとなり得る可能性もあるという懐疑的な意見であった。

1.2.4.2 評価1「対策内容」に関する問題点の明確化

「評価1「対策内容」に関する問題点の明確化」について、「ファンが求めている価値」、「ファンが求めている価値の構成要素」、「顧客満足度のアンケート調査」、「直接観戦がもたらす野球関心度と満足度についての相関分析」の結果を示す。

1.2.4.2.1 ファンが求めている価値

得られた知見を整理すると、ファンは、プロ野球に対して、試合時間という要素以上に様々な娯楽的要素を求めていることが確認された。娯楽とは、すなわち、エンタテインメント、「Entertainment」の訳語であるが、ここでは、プロ野球の価値をエンタテインメントの視点から分析する。まずは、エンタテインメントの定義を語源的、歴史的、社会学的に読み解き、先行研究から考察を行った。続いて、観戦型スポーツとしてのプロ野球がそれに当てはまるかどうかを明らかにした。

「Entertainment」の言葉の辞書的な意味は、①「entertaining or being entertained」、②「thing that entertains: public performance (at a theatre, cinema, circus)」である。そして、「Entertain」の意味は、①「receive somebody as guests; provide food and drink for somebody」、②「amuse somebody」、③「be ready and willing to consider something」、「hold something in the mind or feelings」である[A1-25]。また、日本語の「エンターテイメント (エンタテインメント)」は「人を楽しませるもの。楽しむためのもの。娯楽」であり、「娯楽」は「心を慰め、楽しむこと。また、そのような物事。笑い」と定義される[A1-26]。

エンタテインメントとスポーツの結びつきについては、ヨハン・ホイジンガが1938年に著した「ホモ・ルーデンス」で、「技芸、力、忍耐の競争は、古くから、時には祭祀と結びつけられ、また、時には単なる子供の遊び、祭りの余興として、どんな文化の中でも、いつも重要な役割を占めて来た」としている[A1-27]。さらに、「スポーツの組織化と訓練が絶え間なく強化されていくとともに、長い間には純粋な遊戯内容が、そこから失われていくのである。このことは、プロの競技者とアマチュア愛好家の分離の中に現れている」[A1-27]と論じ、プロ選手の出現によって、純粋な遊びであったスポーツが変容したと分析した。その変容について、丹羽は、19～20世紀において、スポーツに5つの傾向を指摘した。①生活水準の向上などによる「大衆化」、②オリンピックや選手権大会の発展、プロスポーツの台頭による「高度化」、③スポーツをサービスして利益をあげる「企業化」による普及と拡大、④学校などでの教育目的や娯楽による営利目的などといった「手段化」、⑤規模の拡大により経済や政治とも関係が及ぶ「社会化」である[A1-28]。

また、湯山は、エンタテインメントを「単なる娯楽以上のものとして、何らかの行事（イベント）を実施し、それに伴って行われる芸術的、芸能的、あるいはスポーツなどのパフォーマンスやプレゼンテーションにより、多くの人々の心に直接訴えかけて感動を与え、共感・同調を呼び起こし、希望を与え、生きる喜び、そして、未来への夢と、生きていくための力を与えること、すなわち人々に幸福をもたらすこと」としている[2-35]。さらに、ヴォーゲルは、「楽しく満足が得られる体験を生み出すもの」と定義している[A1-29]。これらのことから、エンタテインメントを要約すると、「何らかの行為や現象が受け手の心理を揺さぶること」であり、結果、そうした心の躍動によって、「人を楽しませること」となる。端

的にいえば、エンタテインメントは「人を楽しませること」であると定義することができ、観戦型スポーツであるプロ野球は、この定義に値するといえる。歴史を振り返る中でも、相当な規模において価値を生み出していることは明白であり、球場での観戦者は増えており、観戦型スポーツとしての価値は下がっておらず、むしろ上がっていると考えられる。

以上のことから、ファンがプロ野球に求めている価値は、エンタテインメントであり、その価値の構成要素が重要となることが示唆された。

1.2.4.2.2 ファンが求めている価値の構成要素

ファンが求めている価値の構成要素を分析するために、ディシジョンツリー手法を用いた。ディシジョンツリーとは、別名、「決定木」ともいわれ、とり得る選択肢や起こり得るシナリオ全てを樹形図の形で洗い出し、それぞれの選択肢の期待値を比較検討したうえで、実際にとるべき選択肢を決定する手法である。現況をくまなく分析し、どの選択をすればどんなことが起こり得るか、そして、どの選択が最も正しいと考えられるか論理的に判断するために役立つとされる。プロジェクトマネジメントによれば、一般的には、リスクマネジメントの分析手法として、主にリスク分析を行う際に、ディシジョンツリーや **Risk Breakdown Structure (RBS)** 手法が適当とされており、本研究では、定量的な分析を目標としている観点から、ディシジョンツリーを用いることとした[A1-30]。プロ野球におけるエンタテインメントの価値の構成要素を整理し、まとめたものを図 A1-4 に示す。

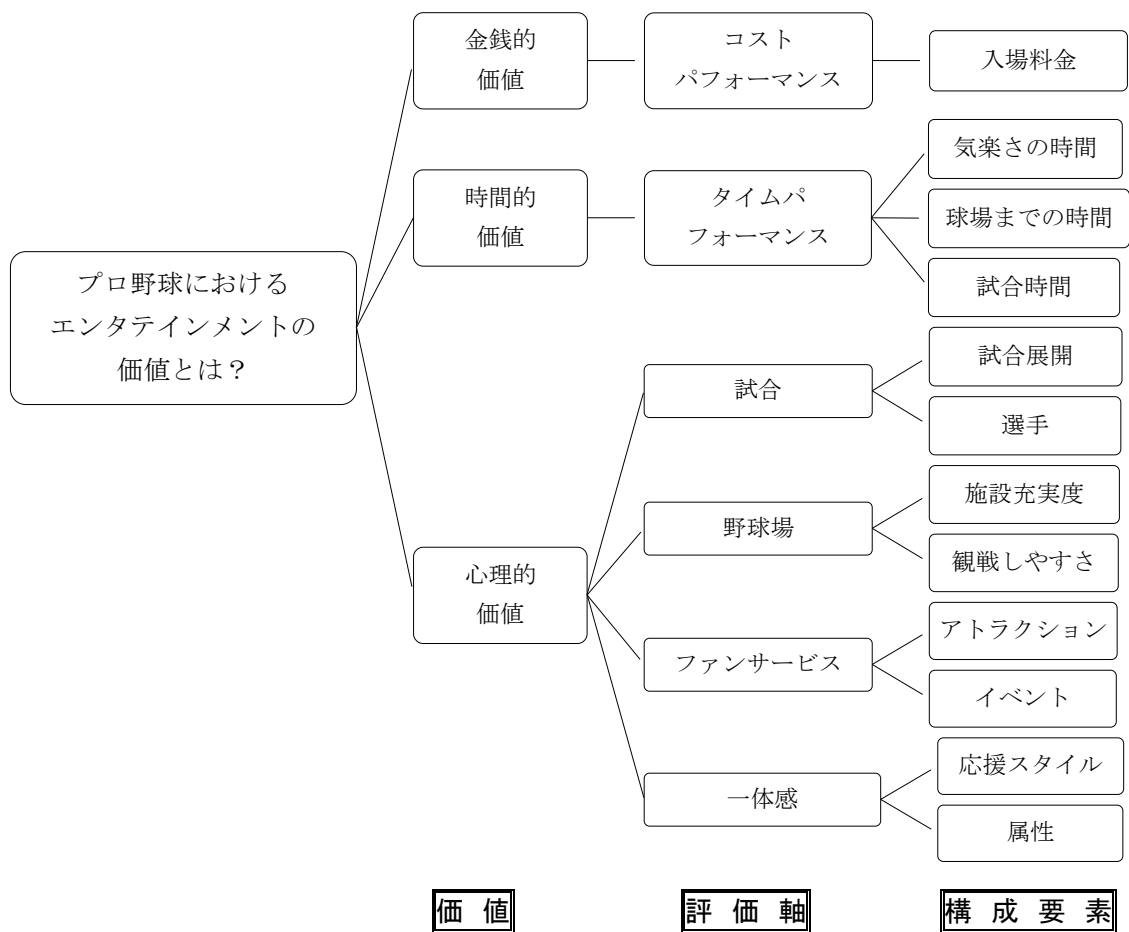


図 A1-4 プロ野球におけるエンタテインメントの価値の構成要素

図 A1-4 が示しているように、ディシジョンツリーのテーマ、意思決定の題材を「プロ野球におけるエンタテインメントの価値とは？」に定めた。そして価値の種類を金銭的、時間的、心理的の3つに分類した。価値の種類を3つにした理由は、プロ野球において、直接観戦者がエンタテインメントの価値を判断する基準は、自宅や勤務先から出発し、球場に到着し、試合を観て、再び家路につくまでの一連の行動から考えなくてはならない。そのようなことから、尺度については、人間の満足度を測定するうえでの基本的なアプローチ、「お金」、「時間」が代表とされ、「心を揺さぶる楽しさ」のエンタテインメントには、心理的な側面が加わることから、「金銭」、「時間」、「心理」からのアプローチを採用することとした。

その結果、金銭的価値からの評価軸には「コストパフォーマンス」、時間的価値からの評価軸には「タイムパフォーマンス」、心理的価値からの評価軸には「試合」、「野球場」、「ファンサービス」、「一体感」の4つが抽出された。続いて、コストパフォーマンスの評価軸からは「入場料金」が構成要素として分類され、タイムパフォーマンスの評価軸からは「気楽さの時間」、「球場までの時間」、「試合時間」の3つ、試合の評価軸からは「試合時間」、「試合展開」、「選手」の3つ、野球場の評価軸からは「施設充実度」、「観戦しやすさ」の2つ、

ファンサービスの評価軸からは「アトラクション」、「イベント」の2つ、一体感の評価軸からは「応援スタイル」、「属性」の2つが構成要素として分類され、抽出された。したがって、ディシジョンツリーによって、プロ野球におけるエンタテインメントの価値は、合計13の要素から構成されていることが示唆された。

以上のことから、プロ野球におけるエンタテインメントの価値は、試合時間も含めて、様々な要素で構成されていることが分かった。また、同時に、試合時間短縮策が、ファンが決して求めているものとは言い切れず、エンタテインメントの要素までも削減している可能性が生じていることが分かった。やがて、それらはファンの不満要因となり、大きなリスクを孕んでいる可能性があることも明らかとなった。

1.2.4.2.3 顧客満足度のアンケート調査

ここでは、「モニタリングと改善」の観点から、プロ野球の「試合時間短縮策問題」のレピュテーションのリスクを評価した。具体的には、ファンは果たしてプロ野球のエンタテインメントとしての価値を「どのように捉えているのか?」、「どのように感じているのか?」という問いを設定し、リスク分析での考察を基に、各々の範疇に適合する評価軸と尺度を立て、直接観戦者における満足度を評価した。評価手法は、顧客満足度指数を用いた。顧客満足度の測定法と先行研究については、以下に述べる。

顧客満足度に関する研究について、日本では、経済産業省の委託事業として、サービス産業生産性協議会が JCSI (Japanese Customer Satisfaction Index=日本版顧客満足度指数) を開発し、2009年に公開し、2010年から運用が始められた[A1-31]。日本版として公表されている顧客満足度指数を可視化したものを図 A1-5 に示す。

それは1977年にリチャード・オリバーが開発した、商品購入前の期待と購入後に感じられた成果の不一致によって顧客満足度を評価する「期待不一致モデル」に端を発している。1989年にクラエス・フォーネルが SCSB (Swedish Customer Satisfaction Barometer=スウェーデン版顧客満足度指数) を開発した。これは、オリバーのモデルを基礎として、顧客満足の形成過程と結果を含ませ、総合的な見地から顧客満足度を指数化したものである[A1-32]。

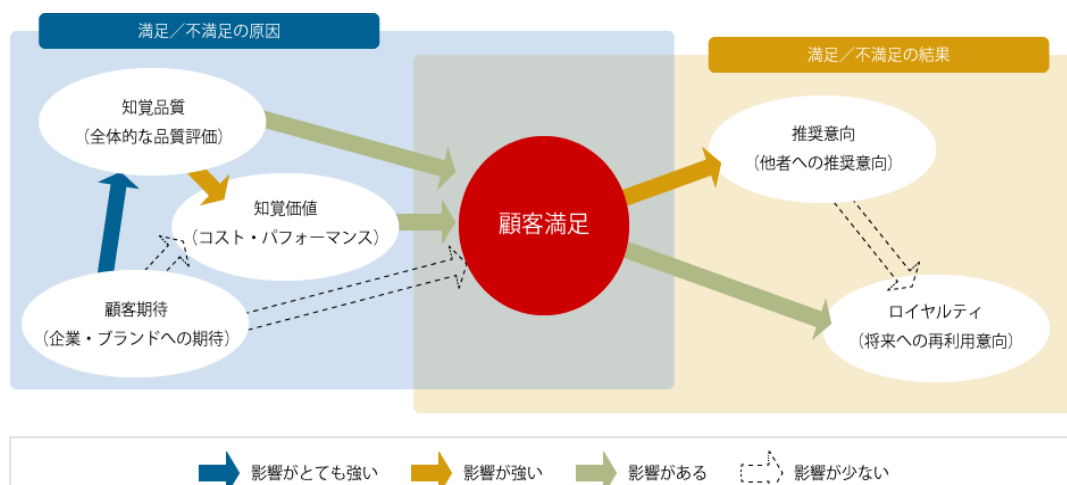


図 A1-5 日本版顧客満足度指数[A1-33]

さらに、SCSB を基礎として、1994 年にミシガン大学・CFI (Class Formal International) グループが ASCI (American Customer Satisfaction Index=アメリカ版顧客満足度指数) を運用した。ASCI は SCSB にある「知覚効果」を「知覚品質」と「知覚価値」に分けたうえで、「顧客期待」、「知覚品質」、「知覚価値」、「顧客苦情」、「顧客ロイヤルティ」を用いて、満足度を測定する。JCSI も ASCI を基礎とし、日本の独自性を持たせる形で開発された。JCSI はアメリカで頻繁に発生する「苦情 (クレーム)」という消費者行動の評価軸ではなく、日本人の消費者行動を鑑みた「他者への推奨意向 (クチコミ)」を採用し、顧客満足度を測定するものである[A1-33]。

また、プロ野球における顧客満足の代表的な先行研究としては、鈴木による「プロ野球チームの顧客満足度の指数化に関する研究」がある。それによれば、プロ野球チームの顧客満足度指数モデルの意義として、「プロ野球はサービス業であり、サービス品質を可視化 (または見える化) することで、様々なビジネスアクションに結びつく。また、ファンの満足度というものが、チームの成績にプラスに影響を与えることも考えられる。競技データだけでなく、ファンの満足度の数値化は、スポーツオペレーションに対しても、重要な課題である」と述べられている[A1-34]。さらに、「消費者であるファンに対して、応援するチームのサービス水準の情報が提供できる。また、ファンが認識することで、各チーム経営に活性化を与えることが期待できる。チームに対しては、ベンチマークやデータ、大きな改善ポイントが示され、サービス品質の向上に寄与すると期待できる」と論じ、チームとファンの双方に生まれるメリットを指摘した[A1-34]。

そこで、先行研究の知見を踏まえ、球場に直接足を運ぶ観客を対象にアンケートによる意識調査を行い、データ集計を試みた。理由は、プロ野球におけるエンタテインメントの価値の構成要素の満足度がどのようなものかを調査し、その結果によって、リスク評価が可能になると考えたためである。以下に調査の概要を記す。

今回の調査は、2016年9月27日に東京ドームで開催された巨人対中日戦の試合前（16時00分から17時30分）、「プロ野球観戦の楽しみ方等に関するアンケート調査」と題し、5人の調査者が、球場を訪れた観客125人に対面方式で行った。使用したアンケート項目を表A1-1に示す。有効回答数は125件であった。

表 A1-1 プロ野球観戦の楽しみ方に関するアンケート項目

プロ野球観戦の楽しみ方に関するアンケート項目	
1	チケット料金と観戦内容に釣り合いが取れているか
2	球場内でチームや選手のグッズ購入に喜びを感じるか
3	チームグッズの価格帯は妥当だと思うか
4	飲食物を購入し観客席で飲食するのは観戦の楽しみか
5	飲食メニューの価格帯は妥当だと思うか
6	球団から発信される情報は観戦意欲を高めるか
7	球場コンコースのイベント、アトラクションは必要か
8	インニング間のイベントや演出に魅力を感じるか
9	球団マスコットのデザインに魅力を感じるか
10	ユニホームやチームロゴのデザインに魅力を感じるか
11	大型ビジョンの内容は雰囲気盛り上げているか
12	場内の娯楽施設は観戦の雰囲気づくりになっているか
13	試合前の始球式やセレモニーは楽しみか
14	試合前の練習見学も観戦の楽しみ方の一つか
15	選手直筆サインを所有することは特別感をもたらすか
16	打者の登場曲は試合の盛り上がりには十分な長さか
17	インニング間の時間(2分15秒以内)は試合構成に適切か
18	インニング間の時間は応援する際に十分な余裕があるか
19	そのチーム独特の応援方法は誰もが参加しやすいか
20	各球場の応援ルール(鳴り物禁止等)に納得しているか
21	球場での応援により周囲のファンと一体感を感じるか
22	球場での応援により選手への親近感を覚えるか
23	球場での応援は非日常の感動を与えてくれるか
24	球場での観戦を周囲の人にも勧めたいか
25	昨年の平均試合時間(3時間14分)は楽しむのに妥当か
26	そのチームの戦術に独自性を感じるか
27	選手たちはプロのパフォーマンスを発揮しているか
28	直接観戦したことでプロ野球をより好きになったか
29	直接観戦することで自身の人生に喜びをもたらすか

表 A1-1にあるプロ野球の直接観戦に関連した29項目の質問について、回答者には、1～10段階で評価してもらった。1は「全く思わない」、「全く感じない」、3は「とても思わない」、「とても感じない」、5は「どちらともいえない」、「あってもなくても構わない」、7は「とても思う」、「とても感じる」、10は「絶対にそう思う」、「絶対にそう感じる」という尺度である。なお、125人の調査対象者の男女比は男性81人に対して、女性が44人であった。居住地

域は東京，千葉，茨城，埼玉，福島，神奈川，新潟，大阪，山形，群馬，愛知，栃木の12都府県にわたっている。男女比と年齢比，2016年のシーズンにおける観戦回数の割合を，表A1-2の「調査対象者」に示す。それによれば，男性は20代が30人(37%)で最も多く，次いで10代が18人(22%)と多かった。女性は10代の11人(25%)が最多で，次いで40代が10人(23%)と多かった。男性は50代(4人，5%)，女性は60代(2人，5%)が最少であった。

表 A1-2 調査対象者

調査対象者				
	男	(割合)	女	(割合)
10代	18	(22%)	11	(25%)
20代	30	(37%)	9	(20%)
30代	9	(11%)	8	(18%)
40代	15	(19%)	10	(23%)
50代	4	(5%)	4	(9%)
60代	5	(6%)	2	(5%)
計	81	(100%)	44	(100%)

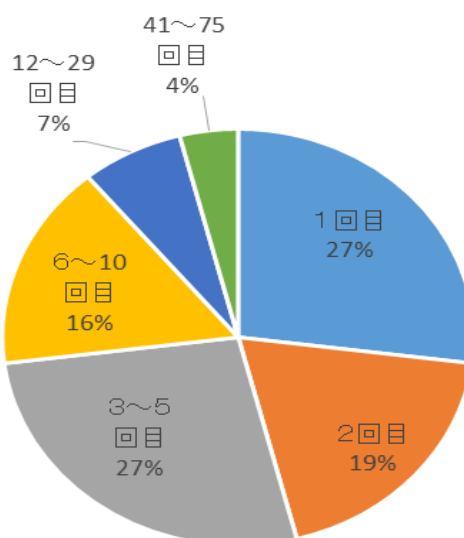


図 A1-6 観戦回数の割合

表 A1-3 観戦回数の違いによる回答の各平均値

観戦回数の違いによる解答の各平均値						
観戦回数	1 料金と内容の均衡	2 現場でのグッズ購入	3 グッズ価格	4 観戦中ながら飲食	5 飲食物価格	6 観戦動機への情報量関与
1 回	6.03	6.76	5.27	8.12	4.55	6.64
2 回	6.29	6.67	5.67	7.75	5.08	6.88
3～5 回	6.50	7.50	5.03	7.68	4.88	7.59
6～10回	6.70	7.65	6.65	8.90	6.25	8.30
12～29回	6.11	7.67	6.33	7.00	4.33	7.78
41～75回	6.80	5.60	5.00	8.40	4.80	7.20
平均	6.41	6.97	5.66	7.97	4.98	7.40
観戦回数	7 コースのイベント	8 イニング間のイベント	9 マスコットのデザイン	10ユニホーム等デザイン	11大型ビジョンの上映内容	12場内娯楽施設
1 回	7.30	6.97	6.48	7.06	7.94	6.76
2 回	6.71	7.04	6.29	7.08	7.83	7.29
3～5 回	7.88	7.82	7.76	7.97	8.50	6.91
6～10回	8.35	8.15	7.65	8.45	8.95	7.75
12～29回	7.56	7.89	8.00	7.33	8.44	6.00
41～75回	7.40	5.60	7.00	7.80	7.00	5.00
平均	7.53	7.25	7.20	7.62	8.11	6.62
観戦回数	13試合前イベント	14試合前練習見学	15選手直筆サインの特別感	16打者の登場曲の長さ	17試合へのインターバル時間妥当性	18応援へのインターバル時間妥当性
1 回	6.27	8.45	7.97	7.39	7.12	7.09
2 回	7.83	8.54	8.67	7.46	6.50	6.29
3～5 回	7.21	8.62	9.29	7.38	6.94	7.00
6～10回	8.15	8.70	8.65	8.00	8.05	7.55
12～29回	7.00	9.89	9.11	7.44	7.44	6.89
41～75回	5.40	8.60	9.20	7.20	9.00	7.00
平均	6.98	8.80	8.82	7.48	7.51	6.97
観戦回数	19応援への参加しやすさ	20応援ルールの妥当性	21応援による他のファンとの一体感	22応援行為による選手への親近感	23応援がもたらす非日常的感動	24球場観戦の他者への推奨
1 回	6.18	6.85	7.64	7.67	7.97	7.73
2 回	6.00	6.75	8.08	7.29	8.54	8.29
3～5 回	7.00	7.38	8.50	8.15	8.68	8.71
6～10回	8.65	8.90	9.35	8.95	9.40	9.35
12～29回	7.89	7.78	8.67	8.78	9.44	9.11
41～75回	8.00	8.60	8.40	7.60	9.40	9.80
平均	7.29	7.71	8.44	8.07	8.91	8.83
観戦回数	25平均試合時間の妥当性	26チーム戦術等の独自性	27選手パフォーマンスのレベル	28直接観戦がもたらす野球関心度	29直接観戦がもたらす自己効力感	
1 回	6.39	6.73	7.12	7.82	7.64	
2 回	6.54	7.25	7.25	8.54	8.08	
3～5 回	7.44	7.41	8.15	9.32	9.29	
6～10回	7.70	7.55	8.25	9.50	9.45	
12～29回	8.33	7.00	6.89	9.89	9.78	
41～75回	8.40	6.40	5.80	9.60	9.80	
平均	7.47	7.06	7.24	9.11	9.01	

また、観戦回数の割合をまとめたものを図 A1-6 に示す。それによれば、観戦回数は1回目と3～5回目がいずれも27%で最も多く、今回の対象者には観戦30～40回のファンはいなかった。

29項目のアンケート結果を、観戦回数の違いをもとに分類したのが表 A1-3 の「観戦回数の違いによる回答の各平均値」である。質問 28「直接観戦をすることでプロ野球をより好きになったか」では、直接観戦すること自体がもたらす野球関心度の高まり、満足度を示している。そして、質問 29「プロ野球を直接観戦することは、自身の人生に喜びをもたらすか」も同様に、直接観戦の全般的な満足度を測る質問である。すなわち、プロ野球を直接観戦することにエンタテインメントとしての価値があるかどうかを導き出すものとなっている。

1.2.4.2.4 直接観戦がもたらす野球関心度と満足度についての相関分析

続いて、質問 28 と他の項目との相関分析を実施した。そこでは、楽しみ方と比較的、強い正の相関が認められた。0.40 以上の相関が認められたのは下記の 12 項目である。直接観戦がもたらす野球関心度と満足度について、0.40 以上の正の相関が認められた質問項目を表 A1-4 に示す。

表 A1-4 直接観戦がもたらす野球関心度 (28) と満足度について
0.40 以上の正の相関が認められた質問項目

	質問項目	相関係数
6	球団から発信される情報は観戦意欲を高めるか	.50
10	ユニホームやチームロゴのデザインに魅力を感じるか	.41
11	大型ビジョンの内容は雰囲気盛り上げているか	.50
14	試合前の練習見学も観戦の楽しみ方の一つか	.49
15	選手直筆サインを所有することは特別感をもたらすか	.45
20	各球場の応援ルール(鳴り物禁止等)に納得しているか	.43
21	球場での応援により周囲のファンと一体感を感じるか	.55
22	球場での応援により選手への親近感を覚えるか	.48
23	球場での応援は非日常の感動を与えてくれるか	.50
24	球場での観戦を周囲の人にも勧めたいか	.64
25	昨年の平均試合時間(3時間14分)は楽しむのに妥当か	.43
29	直接観戦することで自身の人生に喜びをもたらすか	.79

0.50 の相関が認められた質問 6 の「球団からの発信情報」は、観戦動機に関して、試合、チーム、選手についての情報の量や質が関与していることを示している。また、直接観戦しなければ味わえないものとして、質問 10 の「大型ビジョンの上映内容」が 0.50、質問 14 の「試合前の練習見学」が 0.49 という相関が認められた。また、球場で応援するという行為

は、「他のファンとの一体感」(質問 21=0.55)、「選手への親近感」(質問 22=0.48)、「非日常的感動」(質問 23=0.50)など、さまざまな形で満足度と相関が認められている。さらに、直接観戦がもたらす自己効力感は 0.79 と、強い正の相関が認められた。また、試合構成要素として「2分 15 秒というイニングの間のインターバル時間の妥当性」(質問 17)と、「応援するためのインターバル時間の妥当性」(質問 18)との間には 0.74 と、強い正の相関が認められた。さらに、「応援行為による他のファンとの一体感」(質問 21)と、「応援行為による選手への親近感」(質問 22)の間にも 0.73 と、強い正の相関が認められた。

この調査結果により、プロ野球における楽しみ方については、いずれの構成要素も直接観戦をすることによる満足度が関連している可能性が示唆された。また、ファンは「試合時間」の要素よりも、「応援行為による他のファンとの一体感」、「選手への親近感」などの要素を重視している傾向があり、試合時間短縮策はファンのエンタテインメントの価値まで削減していることが明らかとなった。このまま同策を継続していけば、日本野球機構はファンが求めている「商品」を販売することにもなりかねず、プロ野球そのものの価値を落とし、レピュテーションは低下し、ファンがプロ野球から離れてしまうリスクを孕んでいることも示唆された。

1.2.4.3 評価 2「実行状況」に関する問題点の明確化

「評価 2「実行状況」に関する問題点の明確化」について、「日本野球機構職員と球団関係者による自己評価」と「アンケート手法による実行状況に関する意識調査」の結果を示す。

1.2.4.3.1 日本野球機構職員と球団関係者による自己評価

現行対策である試合時間短縮策を実行することができるか否かを評価した。方法は、現行対策を実行させる立場にある日本野球機構職員と球団関係者の計 2 人にヒアリング調査を行い、実行状況を確認するとともに、現行対策が適切に実行されているかどうかについて自己評価を依頼した。2 人からのヒアリングを採用した理由は、同策を実行させるために具体的な活動を作成し、日程を管理し、審判団に実行させる立場にいるのは日本野球機構職員と当該の球団関係者に他ならず、実行状況の評価できる人物として適切であると考えたためである。なお、自己評価は目標の達成状況を 10 点満点とし、プロ野球のペナントレース期間である 2015 年 3 月～10 月の 15 日と 30 日に行い、報告された情報を参考として評価を依頼した。日本野球機構職員と球団関係者へ行った実行状況の自己評価結果をまとめ、表 A1-5 に示す。

表 A1-5 によれば、目標の達成状況を 10 点満点として対策の自己評価を実施した結果、日本野球機構職員の平均値は 9.5、球団関係者の平均値は 9.3 となり、2 人の平均値は 9.4 となった。なお、集計は小数点以下第 2 位を四捨五入した。

また、日本野球機構職員には、実行状況における確認事項を直接、インタビューした。日本野球機構の職員に行った実行状況における確認事項を表 A1-6 に示す。

表 A1-6 によれば、6つの確認事項において、日本野球機構は「1) 定期的に自己評価を行っているか?」についてはクリアされておらず、それ以外の5つの確認事項についてはクリアされていることが明らかとなった。確認事項は、実行状況を評価するとともに、その活動が形骸化することを防ぐために必要なプロセスである。また、確認事項で発見された問題を速やかに改善し、それらを是正することは大切なことである。問題は、そのしかるべき体制が日本野球機構には整えられているのかどうか、また、整えられているのであれば、それらは適切に機能されているのかが重要となる。

表 A1-5 日本野球機構職員と球団関係者による実行状況の自己評価結果

現行対策の実行状況		日本野球 機構職員	球団関係 者	
自己評価の平均値(10点満点)		9.5	9.3	9.4
2015: 3/30		10	10	
2015: 4/15		10	10	
2015: 4/30	一部の球団で問題あり	8	8	
2015: 5/15		10	10	
2015: 5/30		10	10	
2015: 6/15		10	10	
2015: 6/30	一部の球団で問題あり	9	9	
2015: 7/15		9	9	
2015: 7/30		10	10	
2015: 8/15	一部の球団で問題あり	8	8	
2015: 8/30		10	8	
2015: 9/15		9	9	
2015: 9/30		9	9	
2015: 10/15		10	9	
2015: 10/30		9	10	

表 A1-6 日本野球機構の実行状況における確認事項

確認事項	回答
1) 定期的に自己評価を行っているか？	いない
2) 誰が自己評価を行うのか？	日本野球機構
3) 定期的にリスクマネジメント監査（内部監査）を行っているか？	いる
4) 改善の検討時期は決められているか？	いる
5) 改善の責任者は誰であるのか？	コミッショナー
6) 改善点は誰がどのように実行するのか？	コミッショナーが指示し実行に移す

1.2.4.3.2 アンケート手法による実行状況に関する意識調査

現行対策を直接講じられる立場であるファンを対象に、アンケート手法による実行状況に関する意識調査を定量的に行った。2015年11月23日、東京ドームで開催された「ジャイアンツファンフェスタ」の来場者に対し、試合時間短縮策についての意見を聞いた。実行状況について実際ファンへ行った意識調査の概要を表 A1-7 に示す。

表 A1-7 実行状況におけるファンへの意識調査

日時	2015年11月23日(月) 午前10時～12時(ファンフェスタイベント開場までの時間帯)
場所	東京ドームのゲート外(GATE20、21、22、23、24、25)
調査対象	ジャイアンツファンフェスタ来場者194人 (有効回答数194)
質問項目	「今年4月、日本野球機構(NPB)が試合時間短縮策を打ち出しました。あなたは評価しますか？」 回答者の評価具合を「全く評価できない、評価できない、どちらでもない、評価できる、とても評価できる」の5段階から1つ選択のうえ、その理由を自由回答で記述してもらった。

この時期（日本シリーズ終了直後）をあえて選んだ理由は、「試合時間短縮策」が1シーズンにわたって実行されたことで、ファンは果たして何を感じたのか、また、効果はあったのかを検証するためである。なお、ファンフェスタ来場者を対象とした理由は、プロ野球のイベントにおいてファンフェスタはいわゆるファン感謝祭の立ち位置にあり、そのチーム

の熱烈なファン、コアなファンに意見が聞けると考えたためである。意識調査は、来場者のうち 194 人に対し、対面によるアンケート調査を行った。質問事項は、「今年 4 月、日本野球機構（NPB）が試合時間短縮策を打ち出しました。あなたは評価しますか？」とし、「とても評価できる」、「評価できる」、「どちらでもない」、「評価できない」、「全く評価できない」の 5 段階の尺度から 1 つを選択してもらい、その理由を自由回答で聞いた。

その結果、有効回答数 194 件に対し、「とても評価できる」、「評価できる」と答えた人の合計が 30%、「どちらでもない」が 32%であったのに対し、「評価できない」、「全く評価できない」と回答した人の合計が 38%であった。後者の評価を下した理由としては「選手のパフォーマンスに影響を及ぼすので面白くない」、「打者や投手の間合いを壊すので面白くない」、「選手が時間を気にしてプレーしているように映った」などの意見が中心であった。

1.2.5 調査考察

調査結果についての考察を各々以下に記す。

【評価 1】 現行対策の「対策内容」に関する結果の考察

対策内容における研究結果を総合的に踏まえると、試合時間短縮策、すなわちプロ野球のルール改正については、大きく分別すると、スピード感を持った 2 つの対応が迫られることが考察される。まずは、ルール改正における考え方を見直すことである。そして、もう 1 つが、試合時間短縮策の代案を策定することである。前者は、概念の捉え方でもあるが、ルールは規則であり、法ではない。本研究の中でも、既に定義を行い、それについての見解を述べたが、プロスポーツは要約すると「ファンを楽しませる」イベントである。また、そうではなくてはならない。よって、ルールは遊び方を定めたものに他ならない。いうなれば、レピュテーションを低下させるような策をこれからも作ってはならず、講じてはいけない、ということになる。

2 つ目は、上記の見解を踏まえたものであるが、ルールを策定する際には、プロ野球のエンタテインメントの価値を吟味し、試合時間短縮策を見直さなければならないということである。エンタテインメントの価値まで削減することは、プロ野球の本質から遠ざかることと同じであり、それは間違いなく、負のレピュテーションを仰ぐ要因となる。そのため、最大のステークホルダーとも呼べるファンの反応を確認する必要がある。日本野球機構が選手や球団に対する調査ではなく、ファンの意識調査の定点観測を積極的に行わなくてはならないであろう。

しかしながら、日本野球機構関係者にインタビュー調査を試みたところ、これらの対応については、「懐疑的である」との回答が返ってきた。そして、「観客動員数が増加されていることが、かえってそれらの対応を鈍らせているのではないか」との見解が示された。リスク対応を評価する観点からすれば、日本野球機構は、これまで以上に細かなルールの改善が重要であり、合理的なよりよいルールを策定することが必要となってくる。ルール改正におい

では、プロ野球界だけでなく、大相撲、プロサッカー、プロバスケットボール界なども、様々な問題に直面し着手しており、同様の事情も散見できる。全12球団の経営者の会議を定期的に行うこともマネジメントの観点からは大切であるが、スポーツマネジメントを専門とする有識者だけのチームを第三機関とし、チェック&バランス体制を敷くなどの対応も一考であるかもしれない。

試合時間の短縮を実行する立場は、選手や監督をはじめとする球団であるが、それに協力することはファンであることを忘れてはならないであろう。

【評価2】対策内容の「実行状況」に関する結果についての考察

日本野球機構職員と球団関係者の2人が、目標の達成状況を10点満点として自己評価を実施した結果、平均値が9.4であり、これは比較的高い値であると考えられる。球団関係者によれば、「導入された新たなルールについては、審判団はかなり時間をかけて協議を行い、実践に向けて尽力していた」というものであり、重要な施策であることの意識が浸透していることが分かる。

しかしながら、対策内容の実行状況における6つの確認事項において、日本野球機構は「1) 定期的に自己評価を行っているか？」についての質問はクリアされておらず、それ以外の5つの確認事項についてはクリアされていることが明らかとなった。その理由について、日本野球機構関係者は「評価はファンが決めるものであるから」と説明した。そして、ある関係者の主観的な意見として、「そもそも試合時間短縮策は、若者の消費行動の変化によって、若者の野球離れが起り得る危惧を懸念して、2015年のシーズンから実践されたものであった。しかしながら、年を追うごとに、監督、コーチ、選手や審判、いわゆる現場における意識が徐々に薄れていったような感がある。また、それを許してしまった空気も存在していた。なぜなら、試合時間を無理に短縮する努力をしなくても、このままでも大丈夫なのではないか、といった安心感が生じていたためである。恐らく、ファンがそれを決して望んでいるわけではない、ということに気付いたからであると思う」と説明した。確かに、試合時間短縮策の細かなルールは毎年、微調整されており、投球をすることなく故意四球することが可能となる「申告敬遠」などのルール改正は、プロ野球界に定着し、受け入れられているといえる。とはいえ、試合時間短縮策が導入される以前の2014年の1試合平均時間は、3時間17分であったの対し、2015年は3時間13分、2016年は3時間11分、2017年は3時間8分、2018年は3時間13分、2019年は3時間16分と、一向に短縮されていない。球界関係者によれば、「そのシーズンごとの事実の検証こそが、実は、プロ野球界のモニタリングなのである」ということなのかもしれないが、試合時間短縮策がファンに受け入れられ、レピュテーションのリスクとならぬようルール改正を行うためには、やはり、適切なリスクマネジメントの「モニタリングと改善」の対応は不可欠であり、必至であると考えられる。

また、アンケート手法による実行状況に関する意識調査によれば、「今年4月、日本野球

機構 (NPB) が試合時間短縮策を打ち出しました。あなたは評価しますか?」の質問に対し、「とても評価できる」、「評価できる」と答えた人の合計が 30%、「どちらでもない」が 32%であったのに対し、「評価できない」、「全く評価できない」と回答した人の合計が 38%であった。このことから、ファンは「試合時間短縮策」を全面的に否定しているわけではないが、どちらかという評価していない傾向が見て取れた。一方で、日本野球機構側は、シーズンを通して対策を確実に実行していたことも明らかになった。この結果は、来季以降も試合時間短縮策が継続されればレピュテーション (評判) に大きく影響し、良かれと思われたルール改正が逆にリスクとなる可能性を示唆している。

1.2.6 結論

本事例調査では、リスクマネジメントの従来方式 (提案のチェックリストなし) に従い、施策が顧客に「直接的」に影響するケースを想定し、プロ野球のルール改正について、日本野球機構が取り組む「試合時間短縮策問題」の具体的事例において、「モニタリングと改善」の作業を行った。

具体的には、以下の 3 つのステップを行った。まずは、試合時間短縮策を取り巻く状況を確認するために、「直接観戦状況」と「試合時間の長さ」の観点から要点整理を行った【調査・整理】。次に、現行対策の試合時間短縮策の「内容」に関する評価を行った【評価 1】。さらに、試合時間短縮策の実行状況に関する評価を行った【評価 2】。

【評価 1】の結果、現行対策の内容は不十分であることが明らかとなった。そして、ファンは、「試合時間短縮策」の内容を全面的に否定しているわけではないが、どちらかという評価していない傾向にあることが分かった。続いて、プロ野球におけるエンタテインメントの価値は、試合時間も含めて、様々な要素で構成されていることが分かった。プロ野球における楽しみ方については、いずれの構成要素も直接観戦をすることによる満足度が関連している可能性が示唆された。さらに、試合時間短縮策はファンのエンタテインメントの価値まで削減している可能性があることが明らかとなった。

【評価 2】の結果、現行対策の実行状況はおおむね遵守され、適切な運営が行われていることが実行する側とファンの意見として示唆された。具体的には、現行対策を実行させる役割を担う日本野球機構職員と球団関係者への自己評価の平均値が 9.4 (10 点満点) と高い数値を示し、ファンのアンケートでは積極的な回答が見られた。また、日本野球機構関係者にインタビューを試みたところ、6 つの確認事項のうち 5 つはクリアしていることが明らかとなった。

以上のことから、試合時間短縮策の内容については、改善の余地があることが示唆された。今後、日本野球機構が同策を継続しても、それは、ファンが決して求めているものとは言い切れず、やがて、それらはファンの不満要因となり、プロ野球そのものの価値を落とし、大きなレピュテーションのリスクを孕んでいる可能性があることが明らかとなった。喫緊の

課題としては、プロ野球のエンタテインメントの価値の構成要素を再考察し、試合時間短縮策の改善、ルール改正の変更などが挙げられる。

1.3 まとめ

付属1では、事例研究として、リスクマネジメントの従来方式（提案のチェックリストなし）に従い、日本野球機構が取り組んでいるプロ野球のルール改正について、「モニタリングと改善」の作業を行った。具体的には、施策が顧客に「直接的」に影響するケースを想定し、「試合時間短縮策問題」の実態解明をそれぞれ評価した。

その結果、現行対策の内容には改善の余地があり、実行状況はおおむね遵守されていることが示唆され、今後、日本野球機構が現行対策を遵守しても、プロ野球のレピュテーションには大きく影響し、良かれと思われたルール改正が逆にリスクとなる可能性があることが明らかとなった。同時に、プロスポーツビジネスのレピュテーションにおけるリスクマネジメントの「モニタリングと改善」の重要性が改めて認識された。

参考文献

- [A1-1]公益財団法人日本生産性本部：2015 レジャー白書，生産性出版，2015.8.7
- [A1-2]永瀬郷太郎：プロ野球の試合時間は必ず短縮できる，東洋経済 ONLINE,2015.3.27
<https://toyokeizai.net/articles/-/64440>（閲覧：2022.2.10）
- [A1-3]週刊ベースボール ONLINE：熊崎勝彦コミッショナー“時短”への強い決意，2015.4.2
https://column.sp.baseball.findfriends.jp/?pid=column_detail&id=002-20150413-08
（閲覧：2022.2.11）
- [A1-4]Tyler Kepner：New Rules Are Set Out to Reduce the Length of M.L.B.Games,The New York Times,2015,2.20
<https://www.nytimes.com/2015/02/21/sports/baseball/baseball-rules-are-changed-to-pick-up-the-pace-of-games.html>（閲覧：2022.2.10）
- [A1-5]中村武彦：MLS から学ぶスポーツマネジメント，東洋館出版社，2018.12.17
- [A1-6]里崎智也：何のための試合時間短縮なのか？/里崎ウォッチ 2,日刊スポーツ，2018.3.6
<https://www.nikkansports.com/baseball/news/201803060000104.html>
（閲覧：2022.2.11）
- [A1-7]ベースボール・マガジン社編：日本プロ野球 80 年史 1934-2014—大型版—，ベースボール・マガジン社，18,2014.12.24
- [A1-8]脇村春夫：日本の野球の歩み—普及・発展・低迷—，54,2007
- [A1-9]橘川武郎，奈良堂史：ファンから見たプロ野球の歴史，15,日本経済評論社，2009
- [A1-10]公益財団法人野球殿堂博物館：<https://baseball-museum.or.jp/exhibitions/history/>
（閲覧：2022.2.10）
- [A1-11]スポーツニッポン：2004 年 12 月 17 日付 5 面，スポーツニッポン新聞社
- [A1-12]黒田勇編者：メディアスポーツへの招待，ミネルヴァ書房，8-9,2012
- [A1-13]菊幸一：「近代プロ・スポーツ」の歴史社会学，不味堂出版，237-238,1993
- [A1-14]小林至：合併，買収，新規参入 たかが...されどプロ野球！，宝島社，200-204,2004
- [A1-15]平田竹男：スポーツビジネス最強の教科書，東洋経済新報社，271-272,2012
- [A1-16]日本経済新聞社編：球界再編は終わらない，日本経済新聞出版社，2005
- [A1-17]ニホンモニター：2007~2012 テレビスポーツデータ年鑑，ニホンモニター，2012
- [A1-18]笹川スポーツ財団：スポーツ 2014 白書スポーツの使命と可能性，207,2014
- [A1-19]Google：Google Scholar,<https://scholar.google.co.jp/>（閲覧：2022.2.19）
- [A1-20]三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング：2015 年スポーツマーケティング基礎調査
- [A1-21]笹川スポーツ財団：2014 スポーツ・ライフデータ，87-88,2014
- [A1-22]日本野球機構：プロ野球公式戦の入場者数，2020
- [A1-23]田邊圭介：Jリーグ，経営危機からの反転攻勢が始まった，東洋経済 ONLINE,
<https://toyokeizai.net/articles/-/174594>，2017.6.6。（閲覧：2022.2.19）
- [A1-24]おやじの主張：プロ野球とメジャーの試合時間，2013.10.23

<http://restrer.atgj.net/Entry/448/> 閲覧：2022.2.19)

- [A1-25]A.P.Cowie：OXFORD ADVANCED LEARNER'S DICTIONARY,開拓社,
402,1990
- [A1-26]松村明編：大辞林，三省堂，294,2006
- [A1-27]ヨハン・ホイジンガ（高橋英夫訳）：ホモ・ルーデンス 人類類文化と遊戯，328,
中央公論社
- [A1-28]丹羽劭昭編著：遊戯と運動文化，道和書院，260-262,1979
- [A1-29]ハロルド・L・ヴォーゲル（助川たかね訳）：ハロルド・ヴォーゲルのエンタテイン
メント・ビジネス その産業構造と経済・金融・マーケティング」，慶應義塾大学出版
会，2013
- [A1-30]プロジェクトマネジメントインスティテュート：プロジェクトマネジメント協会訳
（2017），Project Management Body of knowledge (PMBOK) -Sixth Edition: プロジェクト
マネジメント知識体系 (PMBOK) ガイド第6版，プロジェクトマネジメント協会，2017
- [A1-31]サービス産業生産性協議会ホームページ：<https://service-js.jp/>，2015
（閲覧：2022.2.19）
- [A1-32]C.Fornell：A national customer satisfaction barometer ， Journal of Marketing,
56,6-12,1992
- [A1-33]公益財団法人日本生産性本部ホームページ：<https://www.jpc-net.jp/>，2015
（閲覧：2022.2.19）
- [A1-34]鈴木秀男，日本品質管理学会監修：サービス本質の構造を探る プロ野球の事例から
学ぶ，日本規格協会，2011

付属 2

プロスポーツビジネスのレピュテーションにおけるリスクマネジメントの「モニタリングと改善」についての評価 / 施策が顧客に「間接的」に影響するケースにおける実証 / 大相撲の不祥事の「暴力問題」

目次

- 2.1 付属 2 の目的
- 2.2 提案された評価方法：施策が顧客に「間接的」に影響するケース
 - 2.2.1 問題事例の背景
 - 2.2.2 関連調査と目的
 - 2.2.3 調査方法
 - 2.2.4 調査結果
 - 2.2.4.1 過去の暴力問題の事例分析と現行対策の要点（調査・整理）
 - 2.2.4.1.1 過去の暴力問題の事例調査と分析
 - 2.2.4.1.2 現行対策の要点整理
 - 2.2.4.2 現行対策の内容に関する問題点の明確化（評価 1）
 - 2.2.4.2.1 過去の暴力事例と現行対策の内容の対応関係整理
 - 2.2.4.2.2 RBS 手法による評価
 - 2.2.4.3 現行対策の実行状況に関する問題点の明確化（評価 2）
 - 2.2.4.3.1 事務局職員へのヒアリング調査
 - 2.2.4.3.2 協会員へのアンケート手法による意識調査の評価
 - 2.2.5 調査考察
 - 2.2.6 結論
- 2.3 まとめ

参考文献

注 2) 本文内の図表及び参考文献は B- (番号) - (番号) と表示する

2.1 付属 2 の目的

付属 2 では、リスクマネジメントの従来方式（提案のチェックリストなし）に従い、大相撲の不祥事の「暴力問題」の具体的事例について、「モニタリングと改善」の作業を実施することを目的とする。この際、提案のチェックリストは一切見ないこととする。なお、具体的事例の選定理由は、大相撲は日本の国技と呼ばれながらも暴力問題は社会問題化しており、レピュテーションに与える悪影響が大きいためである。さらに、力士の多国籍化によりモラルハザードが懸念され、今後も大きな問題となり得ると考えたためである。

2.2 提案された評価方法：施策が顧客に「間接的」に影響するケース

大相撲の不祥事の「暴力問題」について、本研究のリスクマネジメントにおける「モニタリングと改善」のモデル手法は、施策が顧客に「間接的」に影響するケースを採用する。理由は、大相撲の「暴力問題」は施策による変化が間接的に顧客（ファン）に反映されると考えられるためである。

2.2.1 問題事例の背景

大相撲は約 350 年前、江戸時代に端を発した文化^{注3)}である[B2-1]。大相撲を運営する公益財団法人日本相撲協会（以降、「日本相撲協会」と称する）の定款の前段には、以下の記述がある。「この法人は、太古より五穀豊穡を祈り執り行われた神事（祭事）を起源とし、我が国固有の国技である相撲道の伝統と秩序を維持し継承発展させるために、本場所及び巡業の開催、これを担う人材の育成、相撲道の指導・普及、相撲記録の保存及び活用、国際親善を行うと共に、これらに必要な施設を維持、運営管理し、もって相撲文化の振興と国民の心身の向上に寄与することを目的とする」[B2-2]。そこには、大相撲が一般的なスポーツ、あるいはプロスポーツの経営、興業とされる枠組みであるだけでなく、「国技」や「神事」、「祭事」、「伝統文化」、「我が国固有の文化である相撲道」、「武芸・武道」といわれる所以、古くから広く国民から愛されて来た理由が確認できる。そして、日本相撲協会は 2014 年 1 月 26 日、内閣府から公益財団法人^{注4)}への移行の認定を受け[B2-3]、税制面で優遇を受けられる同法人として現在に至っている。

しかしながら、近年では様々な不祥事が多発し、日本相撲協会執行部は対応に追われている。中でも暴力問題は深刻であり、レピュテーションも悪化し、同協会執行部は 2018 年 2 月に第三者機関として「暴力問題再発防止検討委員会」を発足させた。そして、調査ならびに調査報告書作成を同機関に委嘱するとともに直ちに再発防止に取り組んだ。2018 年 10 月 25 日、日本相撲協会は「暴力決別宣言」を行い、同時に「暴力問題再発防止策の方針」[B2-4]として具体策（以降、「現行対策」と称する）を公表し、リスク対応を取った。暴力問題再発防止検討委員会の公表によれば、暴力行為の動機等については、「相撲部屋という閉鎖空間の中で起居をともにしながら、中学卒あるいは高校卒の年少者を一人前の力士として育て上げるというもので、いわば純粋培養型の養成方法が相撲界における暴力受忍意識とでもいふべき、特殊な価値体系を受け入れることに繋がる」[B2-5]と述べられ、暴力を容認しない一般社会の常識への無頓着さを醸成している可能性は否定できないという内容であった。調査は全親方、全力士をはじめ、同協会員約 900 名に対面のヒアリングを行い、過去に遡って実状を把握したうえで暴力問題の原因を考察したもので、同協会が初めて行った大規模な取り組みであった。

ところが、「暴力決別宣言」のわずか約1か月後の2018年12月4日、暴力をふるわれた経験を持つ外国出身力士が付け人に暴力をふるう問題が再び発生、2019年8月31日には、十両力士が稽古後に付け人の態度に腹を立て拳で額を殴った問題が発生した。この十両力士は前年の2018年3月にも別の付け人に暴力をふるい、出場停止1場所の懲戒処分を受けていた。そして、2019年10月16日には、日本相撲協会広報部から立呼出による幕下呼出への暴力、2020年7月13日には、部屋の親方による力士への暴力が公表され、同協会はその後も暴力問題を解決することができない状況が続いている。これらのことから、現行対策が存在しているのにもかかわらず、暴力問題の解決には至っていない。すなわち、対策内容あるいは対策状況に問題があるものと考えられる。

2.2.2 関連調査と目的

ここでは、まず、暴力問題再発防止検討委員会の第1調査報告書をもとに、大相撲の暴力問題を定義する。大相撲における暴力問題とは、日本相撲協会に所属する協会員に起因する暴力問題をいい、大相撲における暴力行為とは、親方、力士、行司/呼出/床山/世話人/若者頭らの裏方職（以降、「裏方職」と称する）らが、故意に有形力（目に見える物理的な力）を加える行為、また、言葉の暴力や無視などのいわゆる無形力（目に見えない物理的な力）を加える行為とする[B2-5]。

暴力、とりわけスポーツにおける暴力問題についての研究は数多くあるが、暴力問題を解決することができない理由を明確化したものはあまり見当たらない。選手間暴力に着目する松田によれば、「選手間暴力は、日本的な人間関係や日本的な集団特性から発生する傾向がある」といい、例えば、スポーツ集団内での暴力の助長については『忠誠』、『奉仕』、『服従』、『根性』といった日本的メンタリティが関与している」と指摘している。これは、選手間暴力に関していえば、上級生と下級生の絶対的な上下関係と、不条理であってもその関係に従う下級生の従順さなどと関連している。さらに、そのようなメンタリティがスポーツ集団内で醸造されたのは、「スポーツの日本特異的な歴史発展にその要因がある」という。ここでは、スポーツが体育の中で発展してきたこと、その体育では、「修養」、「徳」などの精神的な面が強調されてきたことが指摘されている[B2-6]。したがって、諸外国と比較した場合、日本のスポーツ集団における選手間暴力は特異な問題として存在しているといえる。そして、現場の指導者の暴力に着目する千葉によれば、「暴力指導を受けた指導者ほど、選手に暴力行為を行う傾向が確認された」といい、「拳で殴る」や「平手打ち」等の暴力行為は少なくなった一方で、暴言や身体的な苦痛を伴う懲戒などは未だ一部の高校のバスケットボール部で行われていること[B2-7]が示唆された。また、精神論と暴力の関連性に着目する舩本は、「戦前の軍隊に代表される『戦う身体』の精神文化が今日まで基本的に続いている」とし、年功序列主義や勝利至上主義などと並んで、体罰やしごきが容認される精神文化がある[B2-8]としている。卓越した技術を持つアマチュアの選手はやがてはプロスポーツ選手と

なる場合が多く、大相撲の暴力問題の解明はスポーツ界における暴力根絶を考究するうえでの、基礎研究として重要な位置づけであるといえる。

これまでのスポーツの諸問題に対する組織の対策を作成・評価した研究には、高峰による「スポーツ組織におけるセクハラ防止ガイドラインの作成」などの一連の研究がある[B2-9].

高峰によれば、日本のスポーツ環境におけるセクシャル・ハラスメントの対策への着手は見られるものの、それらの行為は『指導行為の一環』として不可視化され、被害者は沈黙を強いられがちであり、人権の問題として認識が共有されているとはいいがたいという。それを踏まえて、独自の防止ガイドラインを作成し体制を構築、実態調査等に基づいた成果の取り組みと評価が報告されている[B2-10]. さらに、高峰は調査研究を実施する際の課題として「調査を継続して実施し、スポーツ統括組織をいわば監視し続けることが大切である」[B2-10]と述べており、スポーツ組織のガバナンス体制の構築にはあくまで「監視」が必要であることを主張した。

しかしながら、上記の関連調査のほとんどは大相撲の暴力問題の遠因に関連するものであり、日本相撲協会が策定したレピュテーションのリスク回避の取り組みを直接的に評価したものは存在していない。そこで、表 B2-1 に、本研究の意義や独自性を示すため、取り上げた先行研究を「主張・知見」、「相撲の暴力問題を扱う本研究との関連性」、「本研究への示唆」、「本研究と異なる部分 1 と 2」の観点で整理した、「参考文献と本研究の説明表」を示す。

表 B2-1 参考文献と本研究の説明表

関連研究	主張・知見	相撲の暴力問題を扱う本研究との関連性	本研究への示唆	本研究と異なる部分1	本研究と異なる部分2
松田 (2016)	選手間暴力は日本的な人間関係や日本的な集団特性から発生する傾向がある	選手間という観点から暴力を論じている点で共通点あり	日本のスポーツ集団における選手間暴力は特異な問題であることを考慮すべき	選手間の暴力のみに着目している	相撲協会が策定した現行の暴力問題再発防止策について関連研究では直接的に評価したものは無いが、本研究では直接的に分析・評価している
千葉 (2016)	・暴力指導を受けた指導者ほど選手に暴力行為を行う傾向がある ・肉体的暴力は減少傾向だが暴言など精神的暴力は残存している	指導者と選手という観点から暴力を論じている点で共通点あり	指導と暴力の関連性について考察すべき	指導者による暴力のみに着目している	
舛本 (2001)	日本には古くから体罰やしごきが容認される精神文化があり今日も残存している	精神論という観点から暴力を論じている点で共通点あり	精神論と暴力の関連性について考察すべき	精神論と暴力の関連性のみに着目している	
高峰 (2007, 2015)	スポーツ組織におけるセクハラ対策は問題認識の共有、継続的監視をガバナンスの一環として実施すべき	スポーツ組織における問題への対策を論じている点で共通点あり	問題認識の共有化、継続的な監視の取り組みを考慮すべき	セクハラ対策のみに着目している	

以上のことから、本調査では、リスクマネジメントの従来方式に従い、大相撲の不祥事である「暴力問題」の具体的事例について、「モニタリングと改善」の作業を実施し、日本相撲協会が暴力問題と決別するために取り組んでいる実態解明を行うことを目的とする。

2.2.3 調査方法

本調査の目的を達成するため、以下の3つのステップを行った。まず、各事例に対しそれぞれに見合った対策が取られたかどうかを確認するために、過去の大相撲の暴力問題の事例分析と6つの現行対策の要点を整理した【調査・整理】。次に、現行対策の「内容」に関する評価を行った【評価1】。さらに、現行対策の実行状況に関する評価を行った【評価2】。評価を2つに分けた理由は、継続的な業務のマネジメントの改善を促す技法であるPDCA

サイクルを参考としたためである。リスクマネジメントを構築するためには、ルールに関する計画を策定し (Plan), その計画を実行し (Do), その結果を評価したうえで (Check), 是正と改善 (Action) を加える, つまり, Plan→Do→Check→Action という PDCA サイクルによる継続的改善を前提としたマネジメント構築が重要になると考えられる。そこで, 本研究では, 必要十分な対策と実行力が日本相撲協会に存在すれば暴力問題を低減させることが可能になると考えられることから, PDC に着目する価値があると判断し, 本研究では「内容(P)」と「実行状況(D)」の評価(C)を行った。各ステップの具体的内容を以下に述べる。

調査・整理では, 過去 14 年間 (2007 年 1 月～2020 年 9 月) に日本相撲協会広報部から発表された大相撲の暴力問題の事例を整理し, 過去に遡って暴力問題の実態を解明するために, 「発生年月」, 「事例」, 「当事者関係」, 「場所」, 「状況」の観点から整理し, 「主要因」を抽出した。また, 現行対策の要点整理を行った。

評価 1 では, 現行対策の内容が本研究で特定した全てのリスク (潜在リスクも含む) に対応できているか否かを評価した。研究の手順は, まず, 調査・整理の事例分析で判明した結果と現行対策の内容の対応関係を整理した。次に, 暴力事象をリスクと位置づけ, 想定されるリスク事象を Risk Breakdown Structure (以降, RBS と記す) 手法を用いて体系的にリスク特定し, 抽出されたリスク事象について日本相撲協会の危機管理部長と危機管理担当にヒアリングし, 妥当性に関する意見を求めた。さらに, それらが顕在化する前に現行対策で回避できるのかを評価した。プロジェクトマネジメントインスティテュートによれば, RBS 手法とは, 典型的な事案で発生する恐れのあるリスクの区分とその下位区分を示すという階層的な分析アプローチをとることでリスクを網羅的に抽出・特定することを狙った方法である [A1-30]。これを用いた理由は, 今後起こり得る暴力事件の潜在的要因も含めて, リスク間の関係性を構造として明確にし, 想定されるリスク事象を漏れなく特定する可能性が高まるためである。また, 両氏にヒアリングを依頼した理由は, 日本相撲協会内の暴力案件を調査し, 対応する立場に他ならず, 抽出したリスク事象が妥当であるか (存在し得る) どうかを高い確度のもとで判断できると考えたためである。

評価 2 では, 現行対策を実行することができているか否かを評価した。調査の手順は, まず, 現行対策を実行させる立場にある日本相撲協会事務局にヒアリング調査を行い, 実行状況を確認するとともに, 発表された活動計画に基づいて, 現行対策が適切に実行されているかどうかについて自己評価を依頼した。さらに, 現行対策を実行する側の立場である日本相撲協会に所属する親方, 力士, 裏方職などいわゆる協会員と呼ばれる人々を対象にアンケート手法による実行状況に関する意識調査を定量的に行った。

2.2.4 調査結果

ここでは, 「過去の暴力問題の事例分析と現行対策の要点 (調査・整理)」, 「現行対策の内容に関する問題点の明確化 (評価 1)」, 「現行対策の実行状況に関する問題点の明確化 (評

価 2)」についての結果を述べる。

2.2.4.1 過去の暴力問題の事例分析と現行対策の要点（調査・整理）

「過去の暴力問題の事例分析と現行対策の要点（調査・整理）」について、「過去の暴力問題の事例調査と分析」と「現行対策の要点整理」の結果を示す。

2.2.4.1.1 過去の暴力問題の事例調査と分析

日本相撲協会の広報部が公表した 14 年間（2007 年 1 月～2020 年 9 月）にわたる大相撲の暴力問題事例を整理した。14 年間（2007～2020 年）の暴力事例の内容を「発生年月」、「事例」、「当事者関係」、「場所」、「状況」に分類し、要約した結果を表 B2-2 に示す。

暴力事例の数は合計 23 件であり、現行対策実施以前は 19 件、同実施以降の 2018 年 12 月以降から 2020 年 7 月までは 4 件（表 B2-2 に灰色で示す）であった。

大相撲における暴力事例に関連する人物には、協会員と一般人がおり、加害者、被害者の関連に基づくパターンとしては、例えば、親方→力士、力士同士などさまざまなものが考えられるが、本研究では、加害者と被害者の関連に基づくパターンを以下の 6 つに分類した。

当事者関係の 6 分類

- ① 親方→力士
- ② 親方→裏方職
- ③ 兄弟子（力士）→弟弟子（力士）
- ④ 兄弟子（力士）→付け人（力士）
- ⑤ 力士→一般人
- ⑥ 裏方職→裏方職

14 年間の暴力事例における当事者関係は、①親方から力士（弟子）への暴力が 7 件、②親方から裏方職への暴力が 2 件、③兄弟子から弟弟子への暴力が 6 件、④兄弟子から付け人への暴力が 3 件、⑤力士から一般人への暴力が 3 件、⑥裏方職から裏方職への暴力が 2 件であった。暴力事例の場所については、相撲部屋が 13 件、飲食店が 3 件、車内が 2 件、巡業先が 3 件、本場所会場が 2 件であった。暴力事例の状況については、会話中が 7 件、稽古中が 6 件、業務中が 3 件、料理中が 2 件、泥酔中が 2 件、説教中が 2 件、飲食中が 1 件であった。

表 B2-2 14 年間（2007～2020 年）の暴力事例の要約の結果^{注5)}

事例 通番	発生年月	事例	当事者関係	場所	状況
1	2007 年 6 月	親方の暴力	①親方→力士	相撲部屋	稽古中
2	2007 年 6 月	親方の暴力	①親方→力士	相撲部屋	稽古中
3	2008 年 1 月	力士の暴力	③兄弟子→弟弟子	相撲部屋	料理中
4	2008 年 5 月	親方の暴力	①親方→力士	相撲部屋	稽古中
5	2008 年 9 月	力士の暴力	⑤力士→一般人	車内	泥酔中
6	2009 年 3 月	親方の暴力	②親方→裏方職	相撲部屋	業務中
7	2009 年 8 月	力士の暴力	③兄弟子→弟弟子	相撲部屋	稽古中
8	2010 年 1 月	力士の暴力	⑤力士（外国出身）→一般人	車内	泥酔中
9	2010 年 6 月	親方の暴力	①親方→力士	相撲部屋	説教中
10	2011 年 1 月	力士の暴力	③兄弟子→弟弟子（共に外国出身）	飲食店	会話中
11	2011 年 10 月	親方の暴力	①親方→力士	相撲部屋	稽古中
12	2011 年 10 月	親方の暴力	①親方→力士 3 人	相撲部屋	稽古中
13	2014 年 1 月	力士の暴力	⑤力士→一般人	飲食店	飲酒中
14	2014 年 3 月	力士の暴力	③兄弟子→弟弟子	相撲部屋	会話中
15	2015 年 1 月	親方の暴力	②親方→裏方職	相撲部屋	説教中
16	2017 年 9 月	力士の暴力	③兄弟子→弟弟子	相撲部屋	会話中
17	2017 年 10 月	力士の暴力	③兄弟子→弟弟子（共に外国出身）	飲食店	会話中
18	2017 年 12 月	裏方職の暴力	⑥裏方職→裏方職	巡業先	飲酒中
19	2018 年 3 月	力士の暴力	④兄弟子→付け人	本場所会場	業務中
20	2018 年 12 月	力士の暴力	④兄弟子（外国出身）→付け人	巡業先	会話中
21	2019 年 8 月	力士の暴力	④兄弟子→付け人	本場所会場	業務中
22	2019 年 10 月	裏方職の暴力	⑥裏方職→裏方職	巡業先	会話中
23	2020 年 7 月	親方の暴力	①親方→力士	相撲部屋	会話中

表 B2-3 暴力事例の主要因についての導出結果

事例通番	主要因	主要因を導いた理由： 加害者の暴力要因の内容	主要因を導いた理由： 加害者の暴力の 自覚の有無	累積主要因（主 要因の英文字 のみ）
1	A.暴力範囲の誤解	ぶつかり稽古を繰り返させ、竹ぼうきで叩いたため	有る	A.
2	A.暴力範囲の誤解	多数回土俵に叩きつけ、殴打したため	有る	A.
3	B.相撲文化の誤解	生活態度を正そうと、調理お玉で殴り暴行したため	無い	A.B.
4	A.暴力範囲の誤解	稽古中に太ももを竹刀で何度も叩いたため	有る	A.B.
5	C.過度な飲酒	酩酊状態で暴力をふるったため	覚えていない	A.B.C.
6	A.暴力範囲の誤解	稽古中に気合を入れるため顔を何度も叩いたため	有る	A.B.C.
7	D.暴力的性格	左眼部を複数回殴って大怪我を負わせたため	あまり無い	A.B.C.D.
8	B.相撲文化の誤解 C.過度な飲酒	酒に酔い、車内で大暴れし、説教と称して顔面を殴る暴行を加えたため	無い	A.B.C.D.
9	E.ストレス	イライラして顔を複数回スリッパで叩いたため	有る	A.B.C.D.E.
10	B.相撲文化の誤解	生活態度を注意しようと顔面を平手打ちしたため	無い	A.B.C.D.E.
11	A.暴力範囲の誤解	稽古中、角材やスコップを使い複数回叩いたため	有る	A.B.C.D.E.
12	A.暴力範囲の誤解	指導の一環として、稽古中、ゴルフクラブのグリップ部分で顔や背中を叩いたため	有る	A.B.C.D.E.
13	C.過度な飲酒	酩酊状態で暴れ、暴力をふるったため	覚えていない	A.B.C.D.E.
14	E.ストレス	掃除の仕方に腹を立て、暴行を加えたため	有る	A.B.C.D.E.
15	A.暴力範囲の誤解	土俵に連れ出し、稽古させながら暴行したため	有る	A.B.C.D.E.
16	E.ストレス	4度にわたって素手で殴打したため	有る	A.B.C.D.E.
17	A.暴力範囲の誤解 B.相撲文化の誤解	指導の一環として、稽古と称して無理やり相撲を取らせ、顔面を平手で複数回殴打したため	あまり無い	A.B.C.D.E.
18	C.過度な飲酒	酩酊状態で暴力をふるったため	覚えていない	A.B.C.D.E.
19	D.暴力的性格	弟子のミスに腹を立て、複数回殴打したため	あまり無い	A.B.C.D.E.
20	B.相撲文化の誤解 D.暴力的性格	生活態度を直させようと、指導の一環として、複数回顔面を強打し大怪我をさせたため	あまり無い	A.B.C.D.E.
21	D.暴力的性格 F.故意	拳で複数回顔面を殴打したため、執行部の再発防止策の認識がありながら、暴力に及んだため	有る	A.B.C.D.E.F.

22	E.ストレス	精神的ストレスの影響で暴力をふるったため	有る	A.B.C.D.E.F.
23	E.ストレス	積もっていた怒りが爆発して暴力をふるったため	有る	A.B.C.D.E.F.

表 B2-3 に、「暴力事例の主要因についての導出結果」を示す。なお、暴力事例の主要因については、1 事例に複数あり得ることを想定して分析を行った。

暴力事例はなぜ発生したのかという問いに着目し、暴力を加えた行為者の動機・目的・行為時の意識状況など、公表された暴力事例から、主要因を導いた理由を明確化するとともに、その事例であればどうしてその主要因が抽出されるのかの説明を追記し、それらの事実関係について当時を知る日本相撲協会の複数の親方ならびに調査関係者に対し直接確認したところ、6 つの主要因に分類できた。なお、表 B2-3 の最右列「累積主要因」とは、事例を通番 1 から昇順に分析していくプロセスにおいて新たな主要因が抽出された場合に追記していったものであり、最後の事例（通番 23）の分析が終了した時点で全ての主要因が抽出されたことになる。以下にその主要因名と説明を記す。「A.暴力範囲の誤解」とは、稽古中の指導と暴力の境目の判断が困難になり暴力をふるう要因のことである。加害者は暴力をふるったことを自覚している。「B.相撲文化の誤解」とは、相撲界の慣例やしきたりでは暴力が認められると解釈し生活指導として暴力をふるう要因のことである。加害者は暴力をふるったことを自覚していない。「C.過度な飲酒」とは、酩酊状態となり理性を失い暴力をふるう要因のことである。加害者は暴力をふるったことをあまり覚えていない。「D.暴力的性格」とは、生まれつきあるいは環境によって人格が暴力的となったことで暴力をふるう要因のことである。加害者は暴力をふるったことをあまり自覚していない。「E.ストレス」とは、様々な原因により心身に負荷がかかり、積もった怒りが爆発し暴力をふるう要因のことである。加害者は暴力をふるったことを自覚している。「F.故意」とは、協会の悪い評判を広め批判を煽るために暴力をふるう要因のことである。加害者は暴力をふるったことを自覚している。その結果、「A.暴力範囲の誤解」が 8 件、「B.相撲文化の誤解」が 5 件、「E.ストレス」が 5 件、「C.過度な飲酒」が 4 件、「D.暴力的性格」が 4 件、「F.故意」が 1 件であった。

暴力事例の特徴として、暴力をふるった人の中には外国出身力士が 4 件関与していたこと、暴力をふるった人の職域は親方、力士、裏方職の全ての領域に及んでいたことが分かった。暴力事例の傾向として、暴力をふるった人とふるわれた人の関係性については、20 件（87%）が上下（師弟）関係であったこと、暴力事例の主要因については、「暴力範囲の誤解」、「相撲文化の誤解」、「過度な飲酒」、「暴力的性格」が多い。また、「暴力的性格」、「ストレス」、「故意」などの心理面に起因するものがあることが分かった。

2.2.4.1.2 現行対策の要点整理

日本相撲協会によれば、現行対策は次の6項目から構成される[B2-4].

1)親方への特別研修

全師匠、全年寄を対象とする。暴力の予防、早期発見のための研修、弟子に対する指導法を磨くための研修を行う。例えば、「稽古・育成としての指導と暴力の境目」、「相撲界で慣例化している暴力による生活指導の厳禁」などの行き過ぎた指導、「相撲部屋における規則の厳格化」などの指導が盛り込まれている。

2)力士への段階別研修

暴力を受けた時の対応、自分が加害者とならないための講義など（新弟子研修）、兄弟子から弟弟子への指導法についての講義など（力士養成員研修）、付け人の扱い方に関する講義など（関取研修）を行う。例えば、「稽古・育成としての指導と暴力の境目」、「相撲界で慣例化している暴力による生活指導の厳禁」などの行き過ぎた指導、「相撲部屋における規則の厳格化」、「生活習慣の乱れ」などの指導が盛り込まれている。

3)相撲教習所の拡充

礼儀作法教育の親方や外部講師らを教官にし、体制を強化する。例えば、「稽古・育成としての指導と暴力の境目」、「相撲界で慣例化している暴力による生活指導の厳禁」などの行き過ぎた指導、「相撲の歴史を学べる講義を充実させる」などの指導が盛り込まれている。

4)相撲部屋の生活環境の改善

関取が付け人を夜遅くまで待機させたり、酒の席に連れ回したりしないよう、関取を指導する。師匠にも徹底する。例えば、「稽古・育成としての指導と暴力の境目」、「相撲界で慣例化している暴力による生活指導の厳禁」などの行き過ぎた指導、「相撲部屋における規則の厳格化」、「生活習慣の乱れ」、「閉鎖的空間から生じる諸問題等」などの指導が盛り込まれている。

5)暴力禁止規定の制定

暴力の定義、暴力が起きた時の報告義務、これを怠った場合の制裁、行為者を処分する手続きなどを定める。例えば、「規程の文章化」、「告知の可視化」、「事務局と相撲部屋の密な連携」などを徹底する指導が盛り込まれている。

6)コンプライアンス委員会の発足

事実調査を行ったり、処分するかどうかを決めたりする委員会を新たに設ける。外部有識者を委員に入れる。例えば、「危機管理体制の構築」、「賞罰規定の改定」、「懲戒規程の改定」などの指導が盛り込まれている。

これら6つの現行対策を、「内容」、「対象」、「目的」、「着目する問題点」からなる4つの要点から整理し、表B2-4に示す。

表 B2-4 現行対策の要点整理の結果^{注6)}

現行対策	内容	対象	目的	着目する問題点
1)親方への特別研修	研修新設	人	師匠，年寄の意識改革	行き過ぎた指導
2)力士への段階別研修	研修新設	人	力士の意識改革	行き過ぎた指導 生活習慣の乱れ
3)相撲教習所の拡充	研修拡充	人	新人力士や裏方職の基礎教育の徹底	しきたりの誤認識
4)相撲部屋の生活環境の改善	研修改訂	人	相撲部屋の秩序維持	生活習慣の乱れ，閉鎖的空間から生じる諸問題等
5)暴力禁止規定の制定	規定改訂	制度	暴力行為の規程罰の明確化	暴力認識の甘さ
6)コンプライアンス委員会の発足	規定新設	環境	報告義務の厳重化	内部通報の風通しの悪さ

2.2.4.2 現行対策の内容に関する問題点の明確化（評価 1）

「現行対策の内容に関する問題点の明確化（評価 1）」について、「過去の暴力事例と現行対策の内容の対応関係整理」と「RBS 手法による評価」の結果を示す。

2.2.4.2.1 過去の暴力事例と現行対策の内容の対応関係整理

過去の暴力事例の分析から判明した主要事実と現行対策の照合を行い，未だ暴力問題を解決できない原因が現行対策の内容にあるのかを分析した。具体的には，過去 14 年間の暴力事例の主要因が，1)～6)の現行対策によってどの範囲までカバーされているかを確認した。分析は筆者，2 人の親方で行い（以降，「分析グループ 1」と称する），照合方法はカバーされているものを○，カバーされていると推察されるが具体的方策の記載がないものを△，カバーされていないものを×とする三段階評価とし，カバーの範囲の有無を個々に確認しながら判断した。また，それぞれのカバー範囲の有無の判断理由は，○△×の横に番号を表示して付記した。現行対策と過去事例の主要因を照合し，カバー範囲を分析してまとめた結果を表 B2-5 に示す。

表 B2-5 現行対策と過去事例の主要因のカバー範囲との照合分析結果

主要因 現行対策	暴力範囲 の誤解	相撲文化 の誤解	過度な 飲酒	暴力的 性格	ストレス	故意
1)親方への特別研修	○1	○2	×1	×4	×5	×6
2)力士への段階別研修	○1	○2	×1	△1	△2	×6
3)相撲教習所の拡充	○1	○2	×1	△1	△2	×6
4)相撲部屋の生活環境 の改善	○1	○2	×1	△1	△2	×6
5)暴力禁止規定の制定	×2	×3	×1	×4	×5	×6
6)コンプライアンス委員 会の発足	×2	×3	×1	×4	×5	×6

○1-現行対策には「稽古・育成としての指導と暴力の境目」についての指導が含まれるため

○2-現行対策には「相撲界で慣例化している暴力による生活指導の厳禁」という指導が含まれるため

×1-現行対策には「飲酒が起因する暴力傾向」、「酒の飲み方」についての指導は含まれないため

×2-現行対策には「稽古・育成としての指導と暴力の境目」についての指導は含まれないため

×3-現行対策には「相撲界の慣例による生活指導の暴力は厳禁」という指導は含まれないため

×4-現行対策には「先天的な攻撃的気質」で暴力をふるう対象者の指導は含まれないため

×5 現行対策には「ストレス」をもとに暴力をふるう対象者の指導は含まれないため

×6-現行対策には「組織（体制）の批判を煽るための暴力」を注意する指導は含まれないため

△1-現行対策には「先天的な暴力」、「潜在的な暴力」をふるう対象者の方策が見当たらないため

△2-現行対策には「ストレス」をもとに暴力をふるう対象者の方策が見当たらないため

多くのケースの要因として散見される「暴力範囲の誤解」、「相撲文化の誤解」については、現行対策の1)2)3)4)においてカバーされていることが分かった。「暴力的性格」、「ストレス」については、2)3)4)においてカバーされていると推察されるが方策が見当たらないことが分かった。「過度な飲酒」、「故意」については、いずれの現行対策においてもカバーされていないことが分かった。

2.2.4.2.2 RBS 手法による評価

現行対策に考慮されていない要因があるかを調べるために、RBS 手法によりリスク事象を抽出した[A1-30]。RBS 手法を用いた理由は、今後起こり得る暴力事件の潜在的要因も含めて、リスク間の関係性を構造として明確にし、想定されるリスク事象を漏れなく特定する可能性を高めることができるためである[A1-30]。また、大相撲の暴力問題のリスクを網羅的に抽出するためには、既に、RBS 手法を用いる試みもなされており、本研究でもこのアプローチを参考とした[B2-11]。

リスク事象(ただし最下層を除く)の抽出方法は、トップダウン・アプローチを採用した。トップダウン・アプローチとは大きなリスク事象を上から分類していき、特定できたリスク事象を階層図に整理し、共通の属性を持つグループにまとめていく方法であり、網羅性を意識しながら、抽象的概念から具体的事象に落とし込むことで、網羅性の高い事象抽出が行える確率が高まる方法である[A1-30]。

リスク事象の抽出作業については、分析グループ1で行った。手順については、第2階層は、上位概念の具体性を高めたもの、具体性の抽象度が同じ程度のもの、漏れや重複がないものとなることに留意して抽出した。一方、最下層となる第3階層は、4名(スポーツ経営の専門家1名、プロジェクトマネジメントの専門家1名、大相撲の専門家2名、以降、「分析グループ2」と称する)によるブレインストーミングとKJ法を参考として抽出した。ブレインストーミングを採用した理由は、RBS手法において具体的なリスク事象を網羅的に抽出するためには、専門家や関係者によるブレインストーミングを行うことが一般的だからである[A1-30]。ブレインストーミングでアイデアを抽出した後は、KJ法を参考にした。KJ法とは、ブレインストーミングでカード化された多くの意見・アイデアをグループ化し、論理的に整序して問題解決の筋道を明らかにしていく手法である[B2-12]。KJ法を参考にした理由は、共同での作業による創造的問題開発に適しているというKJ法の特徴が、複数人でアイデアをカードに記述し、カードをグループごとにまとめて図解していくRBSによるリスク事象の抽出作業に類似しているためである。

具体的には、トップダウン・アプローチのはじめとして、まずは、「大相撲の暴力問題におけるリスク事象」を第1階層とし、「外的リスク事象」と「内的リスク事象」の2つの観点に分類した。そして、「外的リスク事象」とは、加害者個人以外の要因から暴力を行うリスク事象とし、「内的リスク事象」とは、あくまで加害者個人の要因から暴力を行うリスク事象と定義した。次に、外的リスク事象は「システム面」と「環境面」の2つの観点を第2階層として分類した。「システム面」とは、心技体を鍛錬する稽古法、関取の世話を力士が行う徒弟制度、外国出身力士の採用を前提とした粹などの、いわゆる制度・しきたり・方法・仕組みなどを示し、「環境面」とは、相撲部屋といった住居兼職場となる共同生活の場などを示している。また、内的リスク事象は、「精神面」、「身体面」及び「性格面」の3つの観点を第2階層として分類した。「精神面」とは、感情・思考などメンタルに影響を及ぼすものを示し、「身体面」とは、体や行動に症状が表れるものを示し、「性格面」とは、人の性質を表すものを示している。なお、「精神面」と「性格面」は心理面として1つで扱うことも可能であると考えられるが、本研究では、「精神面」は、先天的な影響が少なく改善が見込めるものとし、「性格面」は、先天的な影響を伴い改善見込みが難しいものと定義し、区別して扱うこととした。

そして、第2階層として分類した「システム面」、「環境面」、「精神面」、「身体面」、「性格面」のそれぞれについて、分析グループ2により出されたリスク事象のアイデアをカードに記し(Step1)、類似内容のカードをグループにまとめ(Step2)、第3階層では、第2階層

それぞれの持つ特徴をネーミング化した (Step3). 例えば、「システム面」においては、ブレインストーミングの段階で 11 個のアイデアが提示されたが、似通ったものをいくつかのグループにまとめるグルーピングの段階で 3 つに分類され、それぞれのグループに「かわいがり」、「行き過ぎた指導」、「相撲文化の誤認識による暴力」というネーミングをつけた。分類、整理し、まとめたリスク事象の抽出プロセスを図 B2-1 に示す。

	[Step 1] ブレインストーミングの結果	[Step 2] 類似内容のグルーピング	[Step 3] グループへのネーミング結果
システム面	暴力の判断の境目が分らなくなる稽古 土俵の中で行われる猛練習 師弟間の信頼関係を礎として愛情を持って指導する慣習・伝統 度が過ぎる稽古 身体で覚える稽古 生活指導の一環と称してたたか 必要とされる暴力 身体で覚えさせる行為 慣れによって生じる暴力 正しい殴り 異文化の違いによる認識から生まれる暴力	暴力の判断の境目が分らなくなる稽古 土俵の中で行われる猛練習 師弟間の信頼関係を礎として愛情を持って指導する慣習・伝統 度が過ぎる稽古 身体で覚える稽古 生活指導の一環と称してたたか 必要とされる暴力 身体で覚えさせる行為 慣れによって生じる暴力 正しい殴り 異文化の違いによる認識から生まれる暴力	かわいがり 行き過ぎた生活指導 相撲文化の誤認識による暴力
環境面	閉鎖的空間による集団心理が働く暴力 大勢のいじめ 自分より劣った存在をかくつけいやがらせ作るためにこきおろす パワハラ 陰湿な暴力 肉体的・精神的苦痛を与える 相撲部屋の隠れた所で行われる暴力 集団的暴行	閉鎖的空間による集団心理が働く暴力 大勢のいじめ 自分より劣った存在をかくつけいやがらせ作るためにこきおろす パワハラ 陰湿な暴力 肉体的・精神的苦痛を与える 相撲部屋の隠れた所で行われる暴力 集団的暴行	いじめ
精神面	気晴らしに殴る 突然の欲望による暴行 上下関係のストレスによる暴力 快樂を求めるパンチ イライラ 過度なストレスからぶん殴る わざと暴力をふるう 計画的に暴行に及ぶ 騒動拡大のために暴力事件を起こす 謀反のために不祥事を起こす けんか カッカして殴る ヒートアップして殴る 先手必勝のためにふるう暴力 敵対心から発展する暴力 ののしりあい 感情的に高ぶり殴る 激昂して手を出す リンチ ヤキモチ 腹いせによる暴力 懲罰的暴行 他者の失敗への不寛容による暴行 ビンタ 虐待 しごき	気晴らしに殴る 突然の欲望による暴行 上下関係のストレスによる暴力 快樂を求めるパンチ イライラ 過度なストレスからぶん殴る わざと暴力をふるう 計画的に暴行に及ぶ 騒動拡大のために暴力事件を起こす 謀反のために不祥事を起こす けんか カッカして殴る ヒートアップして殴る 先手必勝のためにふるう暴力 敵対心から発展する暴力 ののしりあい 感情的に高ぶり殴る 激昂して手を出す リンチ ヤキモチ 腹いせによる暴力 懲罰的暴行 他者の失敗への不寛容による暴行 ビンタ 虐待 しごき	ストレス発散 意図的な暴力 口論・いさかい 制裁
身体面	べろべろになって暴力をふるう 酩酊の暴力 酒の力にまかせた暴力 ぶつ 酒癖が仇となる行為 泥酔 酔って理性を失い殴る すぐに手を出す 暴発的な暴行 むやみに殴る 衝動的な暴行 抑制機能の低下からふるう暴力 人目をばばかりせずに取り乱して暴力的になる 先天的な障害が要因となる暴力	べろべろになって暴力をふるう 酩酊の暴力 酒の力にまかせた暴力 ぶつ 酒癖が仇となる行為 泥酔 酔って理性を失い殴る すぐに手を出す 暴発的な暴行 むやみに殴る 衝動的な暴行 抑制機能の低下からふるう暴力 人目をばばかりせずに取り乱して暴力的になる 先天的な障害が要因となる暴力	酒乱 癖や習慣による暴力
性格面	ふざけてどつ からかって叩く 幼稚な暴力 悪ふざけがエスカレートして働く暴力 気持ちの昂りでぶっ飛ばす 吐きに殴る 慣例的な暴力 カッとなって殴る	ふざけてどつ からかって叩く 幼稚な暴力 悪ふざけがエスカレートして働く暴力 気持ちの昂りでぶっ飛ばす 吐きに殴る 慣例的な暴力 カッとなって殴る	度が過ぎる悪ふざけ 怒りにまかせた暴力

図 B2-1 リスク事象の抽出プロセス

その結果、外的リスク事象の「システム面」から 3 個、環境面から 1 個、ならびに内的リスク事象の精神面から 4 個、身体面から 2 個、性格面から 2 個に分類した。したがって、大相撲の暴力問題におけるリスク事象全体では、計 12 個のリスク事象が抽出された。RBS 手法により抽出されたリスク事象の結果を図 B2-2 に示す。

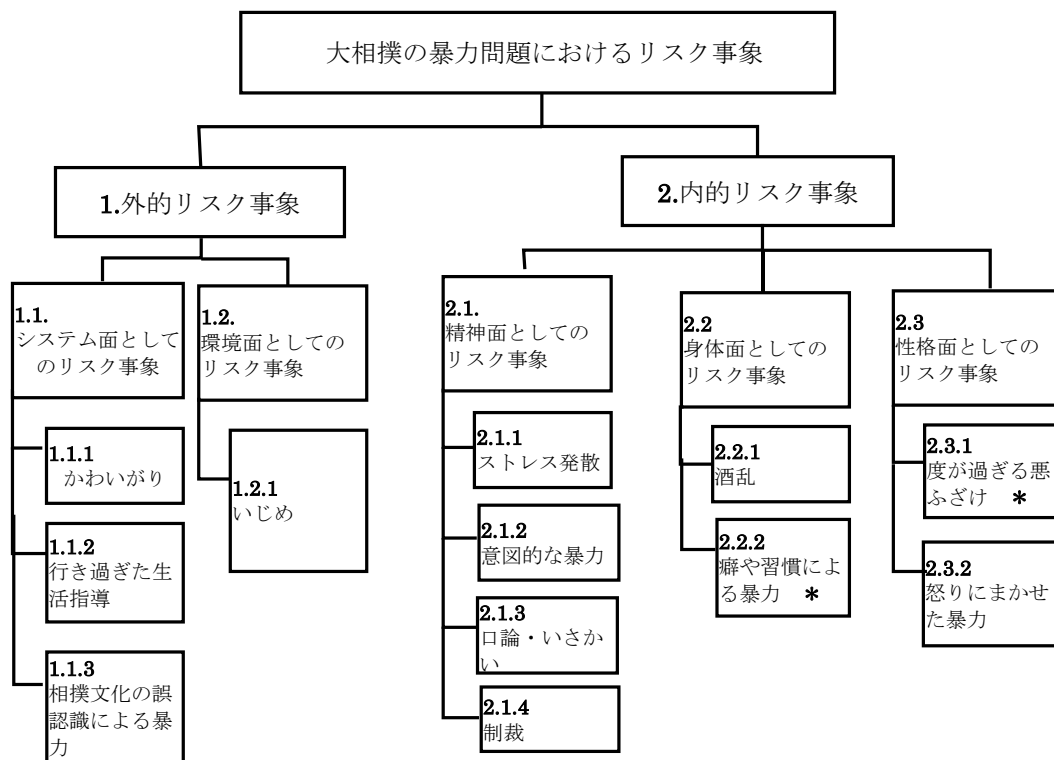


図 B2-2 RBS 手法によるリスク事象抽出結果

(*は「現時点では顕在化していないリスク」を示す)

具体的には、外的リスク事象のシステム面としてのリスク事象は、「1.1.1.かわいがり（師弟間による信頼関係を礎として、愛情をもって行われる指導と称した慣例）」、「1.1.2.行き過ぎた生活指導（付け人に対し、生活指導の一環として行われる暴力）」、「1.1.3.相撲文化の誤認識による暴力（異文化による認識の差によって生じる暴力）」、環境面としてのリスク事象は、「1.2.1.いじめ（閉鎖的空間から生まれる集団心理をもとに相撲部屋という生活形態から生じるいじめ）」が抽出された。内的リスク事象の精神面としてのリスク事象は、「2.1.1.ストレス発散（上下関係のストレスによって生じる暴力）」、「2.1.2.意図的な暴力（組織不和をねらい協会の悪い評判を広め批判を煽るためにふるう暴力）」、「2.1.3.口論・いさかい（敵対心から発展するけんか）」、「2.1.4.制裁（他者の失敗への不寛容から生じる懲らしめや罰）」、身体面としてのリスク事象は、「2.2.1.酒乱（アルコールの力にまかせて働く暴力）」、「2.2.2.癖や習慣による暴力（抑制機能の低下など、先天的な障害などによって引き起こされる暴力）」、性格面としてのリスク事象は、「2.3.1.度が過ぎる悪ふざけ（幼稚性の悪ふざけからエスカレートする暴力）」、「2.3.2.怒りにまかせた暴力（カッとなり、怒りでふるう暴力）」の計 12 個が抽出された。その中で、「2.2.2.癖や習慣による暴力」、「2.3.1.度が過ぎる悪ふざけ」の 2 つは、暴力事例の主要因としては挙げられていない。

そこで、RBS 手法により抽出された 12 個のリスク事象の妥当性に関する意見を求めるた

め、2021年4月8日、東京・墨田区の両国国技館において、筆者により危機管理部長と危機管理担当にヒアリングを行った。抽出されたリスク事象の妥当性に関するヒアリングの結果を表B2-6に示す。

表 B2-6 RBS 手法で抽出されたリスク事象の妥当性に関するヒアリングの結果

質問 対象者	リスク事象について											
	外的リスク事象				内的リスク事象							
	かわいがり	行き過ぎた生活指導	相撲文化の誤認識による暴力	いじめ	ストレス発散	意図的な暴力	口論・いさかい	制裁	酒乱	癖や習慣による暴力	度が過ぎる悪ふざけ	怒りにまかせた暴力
危機管理部長	妥当である	妥当である	分からない	妥当である	妥当である	妥当である	分からない	妥当である	妥当である	分からない	妥当である	妥当である
危機管理担当	妥当である	妥当である	妥当である	妥当である	妥当である	分からない	妥当である	妥当である	妥当である	分からない	妥当である	妥当である

それによれば、危機管理部長は、「相撲文化の誤認識による暴力」、「口論・いさかい」、「癖や習慣による暴力」の3個のリスク事象については「分からない」とし、それ以外の9個のリスク事象については、「妥当である」とした。また、危機管理担当も、「意図的な暴力」、「癖や習慣による暴力」の2個のリスク事象を「分からない」とし、それ以外の10個のリスク事象については、「妥当である」とした。

さらに、抽出された12個のリスク事象が現行対策で十分に対応できているかを照合して分析した。現行対策の十分性とは、本研究により特定した全てのリスク（潜在リスクも含む）が現行対策でカバーされているかどうかの有無で判断した。すなわち、本研究で特定した全てのリスクを回避できる対策が1つでもあれば「十分性あり」と判定し、1つもなければ「十分性なし」と判定することとした。分析は、分析グループ2で行った。表2-7に、「リスク事象と現行対策とのカバー範囲の照合結果」を示す。

その結果、抽出された12個のリスク事象のうち、計7個が現行対策で対応できておらず、現行対策の十分性はないことが明らかとなった。具体的には、システム面の「1.1.3.相撲文化の誤認識による暴力」、精神面の「2.1.1.ストレス発散」、「2.1.2.意図的な暴力」、身体面の「2.2.1.酒乱」、「2.2.2.癖や習慣による暴力」、性格面の「2.3.1.度が過ぎる悪ふざけ」、「2.3.2.怒りにまかせた暴力」などを視点とした現行対策は見当たらず、未対応であることが分かった。

表 B2-7 リスク事象と現行対策とのカバー範囲の照合結果

第1階層	第2階層	第2階層から推定される要因源	番号	リスク事象	現行の6対策とのカバー範囲の有無						現時点では顕在化していないリスク
					1)	2)	3)	4)	5)	6)	
外的リスク事象	システム面	稽古	1.1.1.	かわいがり	有	有	有	有	有	有	
		付け人制度	1.1.2.	行き過ぎた生活指導	有	有	有	有	有	有	
		外国出身力士の入門枠	1.1.3.	相撲文化の誤認識による暴力	無	無	無	無	無	無	
	環境面	相撲部屋	1.2.1.	いじめ	有	有	有	有	有	有	
内的リスク事象	精神面	厳しい上下関係によるストレス	2.1.1.	ストレス発散	無	無	無	無	無	無	
		利己的な上昇志向	2.1.2.	意図的な暴力	無	無	無	無	無	無	
		同僚に対する敵対心	2.1.3.	口論・いさかい	有	有	無	無	有	無	
		他者の失敗への不寛容	2.1.4.	制裁	有	有	無	有	有	有	
	身体面	アルコール依存	2.2.1.	酒乱	無	無	無	無	無	無	
		対人関係や社会性の欠如	2.2.2.	癖や習慣による暴力	無	無	無	無	無	無	✓
	性格面	幼稚性	2.3.1.	度が過ぎる悪ふざけ	無	無	無	無	無	無	✓
		短気	2.3.2.	怒りにまかせた暴力	無	無	無	無	無	無	

2.2.4.3 現行対策の実行状況に関する問題点の明確化（評価2）

「現行対策の実行状況に関する問題点の明確化（評価2）」について、「事務局職員へのヒアリング調査」と「協会員へのアンケートによる意識調査の評価」の結果を示す。

2.2.4.3.1 事務局職員へのヒアリング調査

表 B2-8 現行対策の実行状況と事務局職員による自己評価結果

現行対策の実行状況		A	B	C	
1)親方への特別研修		9.3	8.8	9.3	9.1
2018: 12/19	理事長の直接指導	10	9	10	
2019: 2/5~8	研修ウィーク実施	9	8	9	
2019: 12/12	再発防止強化策を作成	8	8	8	
2020: 2/4~7	研修ウィーク実施	10	10	10	
2)力士への段階別研修		9.2	9.2	9.2	9.2
2018: 12/19	全関取の特別研修	9	9	9	
2019: 2/5~8	研修ウィーク実施	10	10	10	
2019: 8/28~30	力士養成員研修	9	9	9	
2019: 12/12	再発防止強化策を作成	8	8	8	
2020: 2/4~7	研修ウィーク実施	10	10	10	
3)相撲教習所の拡充		10	10	10	10
2018: 12/19	教育研修担当顧問を専任	10	10	10	
2019: 2/5~8	研修ウィーク実施	10	10	10	
2020: 2/4~7	研修ウィーク実施	10	10	10	
4)相撲部屋の生活環境の改善		9.5	9.3	9.3	9.3
2018: 12/19	全関取の特別研修	10	10	10	
2019: 2/5~8	研修ウィーク実施	10	9	9	
2019: 12/12	再発防止強化策を作成	8	8	8	
2020: 2/4~7	研修ウィーク実施	10	10	10	
5)暴力禁止規定の制定		10	10	10	10
2018: 12/19	規定の要点を定め施行	10	10	10	
2019: 2/4	規定概要の説明会	10	10	10	
6)コンプライアンス委員会の発足		10	10	10	10
2018: 12/19	委員会発足	10	10	10	
2019: 2/4	説明会	10	10	10	
					9.6

現行対策が適切に実行されているかどうかを把握するため、日本相撲協会のコンプライ

アンス事案に関わる事務局職員にこれらの具体的な実行状況についてヒアリング調査した。やがてはレピュテーションに悪影響を及ぼし、ファン離れによる経営悪化を招くことになる。

具体的には、現行対策は活動計画に基づいて適切に実行されているかどうかについて、彼ら（計3人）に自己評価を依頼した。ここで、自己評価を用いた理由は、仁木によれば、リスク対策の実行状況を評価するためには、「第三者による評価よりも、より詳細で具体的な状況が把握できる」[B2-13]と示唆されているためである。自己評価は、2020年5月22日～28日、東京・墨田区の両国国技館において依頼した。また、本研究での実行性とは、あくまでも現行対策を実行することができるか否かということであり、暴力問題を回避できているか否かということではないことに注意を要する。現行対策の実行状況と事務局職員による自己評価をまとめた結果を表B2-8に示す。

具体的には、実行した活動内容を6つの現行対策に対応付けし、行動指標（日程通りに計画を遂行できたか）と結果指標（策を実行できたか）の観点から、目標の達成状況を10点満点として各策の自己評価を実施した結果、平均値が9.6となった。なお、集計は小数点以下第2位を四捨五入した。

2.2.4.3.2 協会員へのアンケート手法による意識調査の評価

続いて、現行対策の実行状況について、現行対策を実行する立場にある関係者へのアンケートにより定量的な見地から検証した。アンケートは、日本相撲協会の協力を得て、筆者が2020年6月5日から6月20日の期間に実施した。回答者の構成を「属性」、「総数」、「回答者数の割合」から分類したものを表B2-9に示す。

表 B2-9 回答者の構成

回答者の属性		総数 (人)	回答者数 (人)	(割合)
協会員	親方	102	22	21.6%
	力士	665	136	20.5%
	裏方職	132	38	28.8%
合計		899	196	21.8%

対象者の抽出方法は、2020年6月1日現在、同協会に所属する45部屋、協会員899人（親方102人、力士665人、裏方職132人）のうち、無作為抽出で10部屋、協会員300人に対し、質問回答用紙を持参もしくは郵送配布し、筆者が代表者（親方）から直接回収を行った。有効回答数は196（回収率65.3%）であった。内訳は、10部屋において、親方22人、力士136人、裏方職38人であった。なお、集計は小数点以下第2位を四捨五入した。具体的には、現行対策を実行する側の立場である親方、力士、裏方職は各現行対策の実行状況を

どのように捉えているのかについて、同対象者にアンケートによる調査を行い、クロス集計を用いて実行状況を検証した。質問項目は、6つの現行対策に対し、それぞれ「協会内で現行対策をしっかりと実行していますか？」とし、最後に自由回答欄を設定した。尺度については、Stevensの”On the theory of scales of measurement”（測定尺度の理論）を参考とし評定尺度を採用した[B2-14]。具対的には、「とても実行している」、「まあ実行している」、「どちらともいえない」、「あまり実行していない」、「全く実行していない」の全てのカテゴリーに名称を付けるカテゴリー尺度を活用し5件法とし、順に数値を5~1点と割り当てた。協会員の現行対策の実行状況に対する評価である現行対策1)の結果を図B2-3に示す。

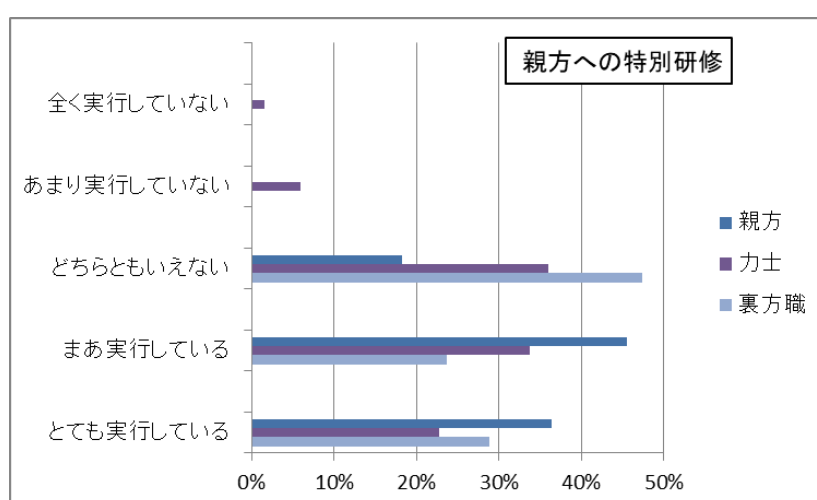


図 B2-3 現行対策 1)の実行状況

1)「親方への特別研修」の実行状況についての質問では、全体(196人、以降、省略)の58.7%(115人)が「とても実行している」、「まあ実行している」と答えており、「全く実行していない」、「あまり実行していない」と答えた人は、5.1%(10人)であった。続いて、協会員の現行対策の実行状況に対する評価である現行対策2)の結果を図B2-4に示す。

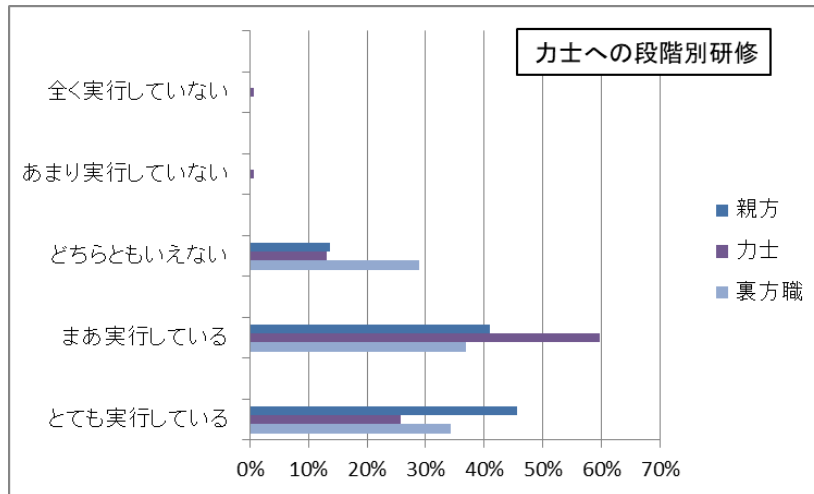


図 B2-4 現行対策 2)の実行状況

2)「力士への段階別研修」の実行状況についての質問では、全体の 82.7%(162 人)が「とても実行している」、「まあ実行している」と答えており、「全く実行していない」、「あまり実行していない」と答えた人は、わずか 1.0%(2 人)であった。続いて、協会員の現行対策の実行状況に対する評価である現行対策 3)の結果を図 B2-5 に示す。

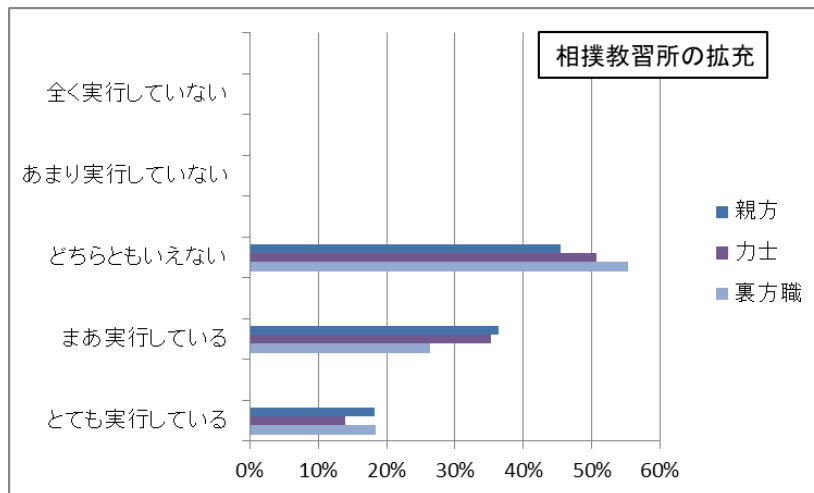


図 B2-5 現行対策 3)の実行状況

3)「相撲教習所の拡充」の実行状況についての質問では、全体の 51.0%(100 人)が「どちらともいえない」と答えており、「全く実行していない」、「あまり実行していない」と答えた人は 1 人もいなかった。「とても実行している」と答えた人は全体の 15.3%(30 人),「まあ実行している」と答えた人は、全体の 33.7%(66 人)であった。続いて、協会員の現行対策の実行状況に対する評価である現行対策 4)の結果を図 B2-6 に示す。

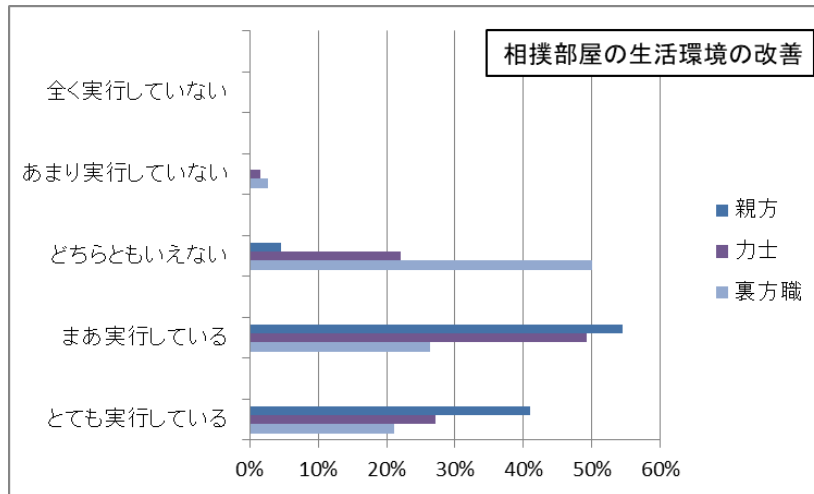


図 B2-6 現行対策 4)の実行状況

4)「相撲部屋の生活環境の改善」の実行状況についての質問では、全体の 73.0%(143 人)が「とても実行している」、「まあ実行している」と答えた人がいる一方、「どちらともいえない」と答えた人が全体の 25.5%(50 人)に及んだ。この内訳は裏方職の 50.0%(19 人)、力士の 22.1%(30 人)、親方の 4.5%(1 人)であった。続いて、協会の現行対策の実行状況に対する評価である現行対策 5)の結果を図 B2-7 に示す。

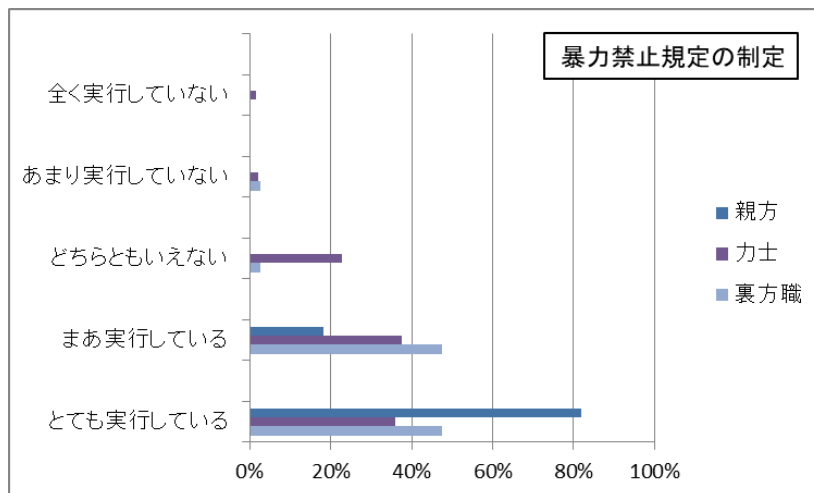


図 B2-7 現行対策 5)の実行状況

5)「暴力禁止規定の制定」の実行状況についての質問では、全体の 81%(158 人)が「とても実行している」、「まあ実行している」と答えており、「どちらともいえない」と答えた人は全体の 16%(32 人)、「全く実行していない」、「あまり実行していない」と答えた人は全体の 3%(6 人)であった。続いて、協会の現行対策の実行状況に対する評価である現行対策 6)

の結果を図 B2-8 に示す。

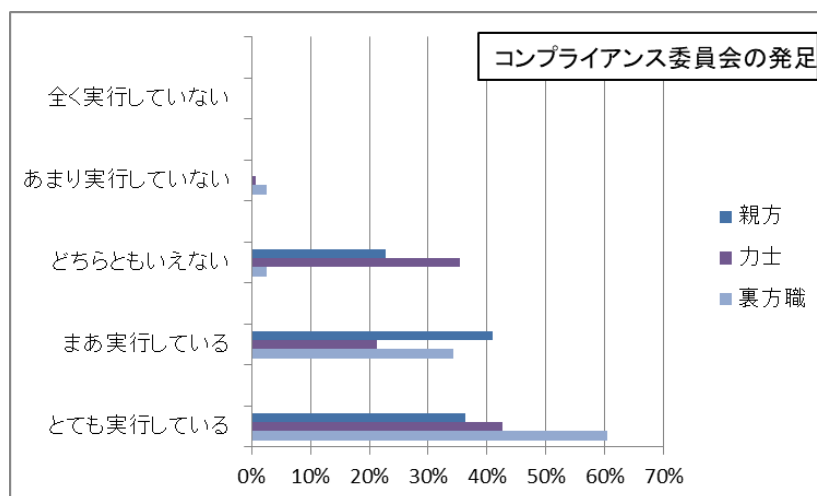


図 B2-8 現行対策 6)の実行状況

6)「コンプライアンス委員会の発足」の実行状況についての質問では、全体の71%(140人)が「とても実行している」、「まあ実行している」と答えており、「どちらともいえない」が28%(54人)、「あまり実行していない」が1%(2人)、「全く実行していない」と答えた人は1人もいなかった。特に、裏方職(38人)の内訳を見ると、「とても実行している」、「まあ実行している」と答えた人が94%(36人)を占め、「あまり実行していない」と答えた人はわずか1人であった。自由回答欄では、「遵守意識が薄らいでいる」と答えた人が3%(6人)いた。

2.2.5 調査考察

調査結果についての考察を各々以下に記す。

【評価1】(現行対策の内容)

2.2.4.2.1の「過去の暴力事例と現行対策の内容の対応関係整理」結果についての考察

「暴力範囲の誤解」、「相撲文化の誤解」が現行対策でカバーできている理由は、これらが多数の暴力事例の主要因の1つであるためと考えられる。「暴力的性格」、「ストレス」に関する具体的方策が現行対策に含まれていない理由は、現行対策の策定時には個人の内面に踏み込んだ対策を具体的に策定する必要性を強く認識していなかったためであると考えられる。「過度な飲酒」がいずれの現行対策においてもカバーされていない理由は、相撲界にはお酒の席が多く、または、お酒は楽しみの1つであるという実状を踏まえ、お酒に関する制約を作るのは望ましくないと判断されたためであると考えられる。「故意」がいずれの現行対策においてもカバーされていない理由は、これを主要因とする事例は現行対策の実施

以後に発生しているためであるといえる。現行対策で対応できていない主要因のうち、「暴力的性格」、「ストレス」、「故意」については、いずれも心理面に起因するものであることから、心理面のケアを充実化した対応策の確立が必要であるといえよう。また、「故意」は2019年に1つのみの暴力事例で新たに確認された主要因ではあるが、事案発覚後も暴力をふるった人から「反省の色が見られなかった」との報告がなされていることから、その他の主要因とは性質が大きく異なると考えられるため、今後の動向の注視と必要に応じて適切な対応策の早急な確立が不可欠となる。

2.2.4.2.2の「RBS手法による評価」結果についての考察

RBS手法により「2.2.2. 癖や習慣による暴力」、「2.3.1. 度が過ぎる悪ふざけ」という暴力事例の主要因には存在しないものが抽出されたことから、潜在リスクを抽出するアプローチも採用したことは意義のあることであったと伺える。ただし、これら2つのリスク事象については、今後顕在化する可能性のある重要なリスク事象とする見方と、逆に、悲観的すぎるため放置すべきリスク事象とする見方があると考えられる。これは、現実にはまだ起きておらず、将来起こり得るリスクに対策を講じるというリスクマネジメントの最も難しい部分の1つともいえる。どのような対策をとるべきか、あるいは、放置するべきかについては、今後の動向を踏まえて現行対策を見直す際に配慮が必要であろう。

RBS手法により抽出された12個のリスク事象を危機管理部長と危機管理担当にヒアリングした結果である表B2-6についてであるが、ヒアリング対象者が2名と少ないためあくまでも参考意見の1つとして扱うべきであり、何らかの結論を導くことは控えるべきであろう。両人が「分からない」と回答したリスク事象は「2.2.2. 癖や習慣による暴力」のみであったが、その理由は「個人の事情のため」ということであり、リスク事象としてあり得ないという意見ではないことを記しておく。

RBS手法により抽出されたリスク事象が現行対策でカバーできていないものは7個であったが、その第1階層の内訳をみると、外的リスク事象が1個、内的リスク事象が6個であった。外的リスク事象の「1.1.3. 相撲文化の誤認識による暴力（推定要因源は外国出身力士の入門枠）」が現行対策でカバーできていない理由は、国籍に着目した対策を立てることは差別と誤解されかねないことから対象外とされたと考えられるが、暴力事例においても国籍に起因する主要因は複数存在していることから、今後は、誤解を回避することを考慮した対策を考えて行く必要があるといえよう。内的リスク事象の6個が現行対策でカバーできていない理由は、内的リスク事象の第2階層が精神面、身体面、性格面であることを考慮すると、現行対策を策定する際に「個人」に着目する度合いが低かったためであると考えられる。したがって、今後は個人に着目した対策の立案も検討すべきであると考えられる。

【評価2】（現行対策の実行状況）

2.2.4.3.1の「事務局職員へのヒアリング調査」結果についての考察

目標の達成状況を10点満点として各策の自己評価を実施した結果、平均値が9.6であり、これは比較的高い値であると考えられる。高い値に寄与している活動の一つとして2020年の「研修ウィーク」があるが、これは年寄、師匠、関取、若者頭、世話人、行司、呼出、床山の全ての職域に対し、両国国技館にて研修や講義が行われ、事務局職員によれば「綿密な計画によって実行されており、多くの時間や経費を費やし、かなり大掛かりなものとなっている」というものであり、重要な施策であることの意識が浸透していることが分かる。一方、評価を下げている要素の1つに「再発防止強化策作成」があるが、この理由は調査当時に相撲に関する暴力事例が多発しており、有効な再発防止強化策を見つけることができなかったためであると考えられる（本来、実行状況の観点からいえば、再発防止強化策の検討会を開催していれば10という評価が妥当といえる）。

2.2.4.3.2の「協会員へのアンケート手法による意識調査の評価」結果についての考察

1)~6)の現行対策の実行状況に対する結果（図B2-3~図B2-8）から、立場によって多少の見解の相違はみられるものの、多くが「実行している」と回答しており問題はおおむね見当たらないと考えられる。着目すべきところでは、3)「相撲教習所の拡充」の実行状況についての質問で、全体の51.0%(100人)が「どちらともいえない」と回答したが、相撲教習所の対象者は主に新入力士であり実行状況を把握できておらず、確信が持てないことへの表れの数字であると推察されるため、問題とはいえないと考えられる。また、4)「相撲部屋の生活環境の改善」の実行状況についての質問では、「どちらともいえない」と答えた人について職域によって差が見られたが、アンケート調査の協力者（直接回収者の親方）によれば、「回答者が、現行対策を実行できていない一部の相撲部屋に集中しているため」とのことであり、回答者の職域の偏りは説明できると考えられる。

今後の注意すべき点として2つのことが考えられる。1つめは、アンケートの自由回答では、「遵守への意識は薄らいでいる」と感じている人がわずかな声であるが3%(6人)いたことである。これは、裏を返せば、「悪いと知りながらも、事に及んでしまうかもしれない」という心の緩みを表しており、実行状況を低下させる大きなリスクとなることが考えられる。2つめは、実行性が100%でなければ、どんなに優れた対策内容があったところで、実行性に関する僅かな不十分さを要因として、暴力問題というリスクが顕在化してしまうのではないかという考え方もあり得るということである。これに対しては今後の課題に委ねる。

これらのことから、親方、力士、裏方職、事務局職員の間では、現行対策はおおむね遵守され、実行状況については、適切な運営が行われていることが実行する側の意見として示唆されたと考えられる。

2.2.6 結論

本調査では、日本相撲協会が、大相撲を取り巻く暴力の問題から決別するために取り組んでいる実態を解明した。具体的には、日本相撲協会が策定した現行対策の要点を整理し、現行対策の内容と実行状況について評価した。

現行対策の「内容」に関する評価【評価1】では、まず、調査・整理の事例分析で判明した結果と現行対策の内容の対応関係を整理した。次に、暴力事例をリスクと位置づけ、想定されるリスク事象をRBS手法により体系的にリスク特定し、それらのリスク事象が現行対策で回避できるのかを評価した。

評価1の結果、現行対策の内容は不十分であることが明らかとなった。具体的には、「過度な飲酒」、「暴力的性格」、「ストレス」、「故意」の計4つの暴力事例の主要因、及び、RBS手法から抽出された「相撲文化の誤認識による暴力」、「ストレス発散」、「意図的な暴力」、「酒乱」、「癖や習慣による暴力」、「度が過ぎる悪ふざけ」、「怒りにまかせた暴力」の計7個のリスク事象を改善するための視点が、現行対策ではカバーされていないことが分かった。

現行対策の「実行状況」に関する評価【評価2】では、日本相撲協会事務局にヒアリング調査を行い、現行対策が適切に実行されているかどうかについて、現行対策を実行させる側からの自己評価を依頼した。次に、現行対策の実行状況について、それを実行する側からの認識を確認するため、親方、力士、裏方職に対しアンケート手法による意識調査を行った。

評価2の結果、現行対策の実行状況はおおむね遵守され、適切な運営が行われていることが実行する側の意見として示唆された。具体的には、現行対策を実行させる役割を担う事務局職員への自己評価の平均値が満点に近い数値を示し、現行対策を実行する役割を担っている協会員へのアンケートでは、現行対策の確実な実行性に関する評価の平均値が総じて比較的高い値を示したことが明らかとなった。

以上のことから、現行対策の内容については改善の余地があることが示唆され、今後、日本相撲協会執行部が現行対策を遵守しても、大相撲は暴力問題と決別することは困難である可能性が高いことが明らかとなった。今後の課題としては、評価1に関して、現行対策の改善の検討、ならびにその対策の費用対効果を導き出すこと、評価2に関して、実行性を100%とする方策を見いだすことが挙げられる。

注

注3) 日本相撲協会相撲博物館によれば、相撲の起源は古事記(712年)や日本書紀(720年)の中にある力比への神話や、宿禰(すくね)・蹶速(けはや)の天覧勝負の伝説が挙げられる。相撲は農作物の収穫を占う祭りの儀式として行われ、後に宮廷の行事となり300年続いた。鎌倉時代には武士の戦闘の訓練として相撲が活用され、江戸時代初期には相撲を職業とする人たちが現れ、全国で勧進相撲が行われるようになり、中期には相撲の興行が行われるようになった。やがて、上覧相撲が行われ人気は急速に高まり、今日の大相撲の基礎が確立するに至ったという。

注4) 内閣府によれば、公益認定等委員会による公益性の審査を経て、行政庁(内閣府また

は都道府県) から公益認定を受けることで、公益社団・財団法人として税制上の優遇措置を受けることができるという。

注 5) 日本相撲協会の資料をもとに加工。

注 6) 暴力団再発防止検討委員会の資料をもとに加工。

2.3 まとめ

付属 2 では、事例研究として、リスクマネジメントの従来方式(提案のチェックリストなし)に従い、日本相撲協会が取り組んでいる大相撲の不祥事について、「モニタリングと改善」の作業を行った。具体的には、施策が顧客に「間接的」に影響するケースを想定し、「暴力問題」の実態解明をそれぞれ評価した。

その結果、現行対策の内容には改善の余地はありながらも、実行状況はおおむね遵守されていることが分かった。しかし今後、現行対策を遵守したとしても、レピュテーションへの多大な影響や、更なるリスクの可能性が起こりうることも明らかとなった。つまり、プロスポーツビジネスのレピュテーションにおけるリスクマネジメントの「モニタリングと改善」の重要性が改めて認識された。

参考文献

- [B2-1]日本相撲協会相撲博物館：相撲博物館紀要，公益財団法人日本博物館，2019
- [B2-2]日本相撲協会：公益財団法人日本相撲協会定款，第2章目的及び事業第3条，公益財団法人日本相撲協会：1,2014
- [B2-3]内閣府：「公益法人制度」制度概要，「公益法人制度とNPO法人制度の比較について」，
https://www.cao.go.jp/others/koeki_npo/koeki_npo_seido.html，（閲覧：2019.5.12）
- [B2-4]日本相撲協会：公益財団法人日本相撲協会広報・資料管理室，暴力問題再発防止策の方針，報道陣用公開資料（2018年10月25日公表），2018.10.25
- [B2-5]暴力問題再発防止検討委員会，第1調査報告書，公益財団法人日本相撲協会：63-64,2018.10.19
- [B2-6]松田太希：スポーツ集団における選手間関係の暴力性—ルネ・ジラールの暴力論を手がかりに—，体育・スポーツ哲学研究，38(1)，23-25,2016
- [B2-7]千葉直樹：高校バスケットボール指導者にみる暴力行為の実態と指導信条，日本体育学会大会予稿集，67:98,2016
- [B2-8]舛本直文：学校運動部論—「部活」はどのような身体文化を再生産してきた文化装置なのか。杉本厚夫編，体育教育を学ぶ人のために，世界思想社，262-280,2001
- [B2-9]高峰修：スポーツ統括組織における倫理に関する環境整備の必要性—セクシャル・ハラスメント事件を事例として—，スポーツ産業学研究17(2)：57-64,2007
- [B2-10]高峰修：スポーツ統括組織における倫理問題に関する取り組みの現状，明治大学教養論集，通巻509：17-40,2015
- [B2-11]広岡勲・下村道夫：スポーツビジネスにおける内部要因を踏まえた新たなリスクマネジメントの提案及び評価，国際P2M学会研究発表大会予稿集2019秋季，406-425,2019
- [B2-12]川喜田二郎：発想法，中央公論社，1967
- [B2-13]仁木和彦：リスクマネジメント，東洋経済新報社，120.2017
- [B2-14]S.S.Stevens：On the Theory of Scales of Measurement,Science,Vol.103,Issue, 2684.07 June 1946：677-680,1946

付記

本研究では、実際の「大相撲の暴力問題」の事例調査に関し、公益財団法人日本相撲協会の協会員ならびに関係者の皆様に、長時間にわたるインタビューやアンケートへのご協力を頂きました。心より感謝申し上げます。また、「プロ野球のルール改正問題」の事例調査に関しましては、日本野球機構の関係者の皆様、読売巨人軍の関係者の皆様、東京ドームの関係者の皆様に多大なるご協力を頂きました。この場をお借りして、厚く御礼を述べさせていただきます。誠にありがとうございました。

なお、本研究における大相撲の暴力問題の再発防止策やプロ野球のルール改正問題の試合時間短縮策の状況は、あくまでも評価を採用した時期のものであり、現在の状況とは必ずしも一致しないことを申し添えます。

謝辞

本研究を執筆するにあたりましては、千葉工業大学大学院社会システム科学研究科の下村道夫教授に多大なるご指導を賜りました。下村教授には、私が研究成果を通じて社会に貢献したかったことを尊重してくださったうえで、様々な研究の進め方や理論の枠組みについてご指導頂きました。原著論文の執筆段階で理論の大切さを強く認識し、プロ野球と大相撲の事例を実証し博士論文としてまとめることができました。下村教授には、心より感謝申し上げますと共に御礼を述べさせていただきます。先生のご指導なくしては、査読論文の受理はおろか、博士論文の完成には到底辿り着けなかったであろうと感じております。

また、大変ご多忙の中、副査をお引き受けいただいた、千葉工業大学大学院社会システム科学研究科の谷本茂明教授、関研一教授、遠山正朗教授、加藤和彦教授には多くの貴重なご意見を賜りました。この場をお借りしまして、厚く御礼を述べさせていただきます。誠にありがとうございました。