

地域概念の再考に向けて  
—日本とスペインのプロサッカークラブ経営を事例として—  
Toward the Reconsideration of a concept of “region”  
—A case study of Japanese and Spanish professional soccer club management—

河村 悟郎  
Goro KAWAMURA

抄録

本論の目的は、日本とスペインのプロサッカークラブの経営について分析することで、地域概念の再考に向けた理論的な準備作業を行うことである。地域とクラブの関係性について検討を重ねていくと、「地域」という概念がいかに曖昧なものであるかが浮かび上がるが、アメリカの人類学者グレゴリー・ベイトソンの「枠」の議論はその根本的な理由を明白にさせる。必要とされているのは包括的な事例研究であり、プロサッカークラブの経営を対象とする人類学的フィールドワークが有効なアプローチとなり得るだろう。

Abstract

The objective of this paper is a theoretical preparation for the reconsideration of a concept of “region” by analyzing Japanese and Spanish professional soccer club management. The more the relationship between region and club is examined, the more a concept of “region” becomes ambiguous, but American Anthropologist Gregory Bateson’s concept of “frame” can make the fundamental reason clear. A comprehensive case study about professional soccer club management is required and one of the best effective method of approach is the anthropological fieldwork.

キーワード：地域 プロサッカークラブ 経営 枠 人類学的フィールドワーク

Key Words : region, professional soccer club, management, frame, anthropological fieldwork

1. はじめに

現代がグローバル時代であることは紛れもない事実である。1990年代に、長らく資本主義 vs 社会主義という構図で展開されていた冷戦が終結し、市場経済・自由主義が世界を包みインターネットに代表される情報通信技術が普及したことで、人・モノ・資本が国境を超えて大規模な動きを見せる、いわゆる「グローバリゼーション」が始まった。2020年代を迎ええた現在もグローバル化の波はとどまる所を知らないが、「グローバル」の勢いが増せば増すほど、逆に「地域」に対しても多方面から注目が集まっている。地域研究あるいは地域論・地域学といった学問分野は大学や研究機関の正式な専攻として裾野を広げているし、持続可能な社会に向けた様々な取り組みがなされる中で「地域社会」や「地域活性化」といった「地域」というキーワードを冠した用語は必ずと言っていいほど登場する。しかし、我々の使う言葉の中にもごく自然に溶け込んでいる「地域」とは一体何なのだろうか。「グローバル」という言葉に多様な解釈や定義が蓄積されていく一方で、「地域」という言葉自体を問い直す人はいないのではあるまいか。

もちろん、ポストモダンを経て近代／非近代、そして地域／グローバルといったような単純な二分法的な思考は見直さ

れており、両者が重なり合うような局面を問う学問分野・研究は枚挙にいとまがない。分かりやすい例を挙げれば、グローバル化における文化研究で著名なインド出身のアメリカの人類学者アルジュン・アパデュライは、帝国主義の表象としての近代スポーツを代表するクリケットが「インド流」に、すなわち「地域」の文脈で現地の人々に受容された局面を描いたことで、地域／グローバルという二分法を見事に乗り越え、両者が不可分な形でつながっていることを示した〔アパデュライ 2004〕。しかし、これらの研究は、「地域」と「グローバル」という二分法を壊すことには成功しているかもしれないが、「地域」という概念そのものを再考したわけではなく、おそらくそのような意図は元々含まれていない。

本論は、このような問題意識を踏まえ、「地域」が同じように重要なキーワードとなっているプロサッカークラブの経営を事例に、地域概念の再考に向けた理論的な準備作業を行うものである。グローバル時代への突入と時を同じくして1993年に開幕した日本のプロサッカーリーグ「Jリーグ」は、「サッカー先進国」とされる西欧諸国のプロサッカークラブが、グローバル化の進展に伴いこぞって商業化路線へと舵を切っていたのに対して、意外にも「地域」に根ざしたクラブ経営を基本的な活動方針として設定した。Jリーグの開幕に並行して提唱された「Jリーグ百年構想」でも、サッカーをはじめとするスポーツ文化を醸成するために核とされたのは「地域」であり、日本各地のサッカークラブが「地域密着型」の経営を掲げて続々とプロ化していった〔cf. 大野 2020〕。本論ではまず、日本のプロサッカークラブの経営を取り上げ、主にスポーツ経営学の視点からそのビジネス構造を日本のプロ野球と比較することで明らかにし、クラブと「地域」の関係性について考察する。そして、対象を「サッカー先進国」の1つであるスペインのプロサッカークラブへと広げ、民族誌を元に人類学的な視点からその経営について分析することで、「地域」という概念が次第に曖昧なものになっていくことを確認する。その理由として、人類学者グレゴリー・ベイトソンの「枠」の議論を紹介することで理論的な準備作業を完了とし、真の意味での地域概念の再考を達成するためには、プロサッカークラブの経営に関する人類学的フィールドワークの敢行が1つの有効な方法であるということを結論として主張したい。

## 2. 日本のプロサッカークラブ経営：プロ野球との比較から

前章で確認したように、Jリーグの活動方針は「地域」に根ざしたクラブ経営を行うことであった。しかし、なぜ各クラブは「地域」に根ざさないといけないのだろうか。世界規模で急速にグローバル化が進む中で、当然サッカー界も商業化の波とグローバル化の波を少なからず経験しているにもかかわらず、それでもなお「地域」にこだわる理由とは何なのだろうか。実はこの理由には、そもそもサッカー界のビジネス構造の特徴としてそうせざるを得ない事情が潜んでいる。スポーツとの関わり方には、選手として「行うスポーツ」、観客として「見るスポーツ」、経営側として「創る・支えるスポーツ」の3つがあり〔柳沢 2020：6-7〕、収益を得なければならないプロスポーツが存続するためにはこの3つがバランス良く組み合わさる必要があるが、その組み合わせり方は種目によって大きく異なっている。本章では、日本のプロサッカークラブ経営がどのようなビジネス構造となっていて、「地域」とどのような関係にあるのかを明らかにしたい。この目的を達成するためには、サッカー界とは対照的なビジネス構造を持つ野球界との比較で捉えることが分かりやすいため、最初に日本のプロ野球を中心に野球界のビジネス構造について説明する。

### 2-1 野球ビジネス：利益極大化<sup>1</sup>

アメリカで18世紀にプロスポーツとして発展を遂げた野球は、日本でも常にビジネスの対象であった。リーグ戦の導入や入場料の徴収は大学野球が誕生した大正時代から早くも導入されており、「野球狂時代」と称されるほど国民の人気

<sup>1</sup> 野球ビジネスの目的を利益極大化とし、そして後述のサッカービジネスの目的を効用極大化と表現するアイデア自体は、経済学者でスポーツビジネスを専門とするイギリスのステファン・シマンスキーと、アメリカのアンドリュー・ジンバリストによる共著、『サッカーで燃える国 野球で儲ける国：スポーツ文化の経済史』（2006）にもとづくものである。

は高まっていった〔菊 1993〕。1936年にはプロ野球が7チーム制で始まり、現在は12球団によるリーグ戦、「セ・リーグ」と「パ・リーグ」が展開されているが、その大きな特徴は、閉鎖的で独占的なリーグ構造になっていることである。球団を新たに作ろうとしても、現行の制度では既存12球団以外は新規参入が不可能になっており、リーグに参加する球団数は毎年変わらない。そのため「降格する」という概念・危機感がなく、例え最下位でシーズンを終えたとしても何か罰則があるわけではなく、多くの観客を動員し利益を上げてさえいれば経営上は何の問題もないのだ<sup>2</sup>。つまり、各球団のオーナーたちの最大の目的は利益の極大化であり、チームを強化してリーグで優勝することではないということになる。リーグ全体としても、出来る限り球団間の戦力差の偏りをなくし接戦を演出するために「ドラフト制度」を代表とする競争均衡理論が適用されていたり、人気投票で選抜された選手による「オールスターゲーム」が盛り上がりを見せるなど、プロ野球は興行という側面が強く、プロサッカーとは異なり勝敗の影響が経営面に出にくいビジネス構造になっていると言えるだろう。

また、球団は独立して運営されているわけではなく、必ず親会社が存在しているため、プロ野球は本社事業の販売促進の手段でもあるということが、勝敗と利益が直接結びつかない要因になっている。その最たる例として、読売巨人軍（ジャイアンツ）が挙げられる。読売巨人軍の母体は、読売新聞社によって1934年に設立された大日本東京野球倶楽部であり、アメリカ遠征の際にニューヨーク・ジャイアンツに倣って球団名を「Tokyo Giants」としたため、その和訳である「巨人軍」が1936年に誕生した〔菊 1993〕。読売新聞社は当時、より多くの読者を獲得するために娯楽記事を重視しており、スポーツ欄で巨人軍を大々的に取り上げることでその人気と認知度を高め、部数の拡張と広告収入の増加を狙っていた。その結果読売新聞社の呼びかけによりプロ野球が発足し<sup>3</sup>、巨人軍のファンは全国に広がっていき、読売新聞の発行部数も大幅に増加していったのだが、実は巨人軍の経営自体は赤字だったのだ。つまり、巨人軍という野球球団は読売新聞社の販売促進・広告塔に利用されただけで、その意味では、読売新聞社はプロ野球球団経営それ自体によって利益を出すことは最初から期待していなかった、とも考えられるのだ〔大野 2020：122〕。この傾向は巨人軍に限らず他の球団・親会社にも見られ<sup>4</sup>、今でもプロ野球それ自体を親会社の経済活動から切り離し、独立したビジネスと捉えることはできないかもしれない。

このように、日本のプロ野球では勝利ではなく利益の極大化が目指されるわけだが、その利益は球団経営だけでなく親会社の経済活動も大きく関わってくるものであった。それは翻って考えると、ビジネスの構造上プロ野球球団の経営において「地域」にこだわる必要性はないということを意味する。むしろ12球団しかないプロ野球では、全国でファンを獲得するチャンスがあり、もちろん本拠地のファンは重要で大切にはするものの、わざわざ「地域」に根ざしたクラブ経営を目指す理由はないのである。

## 2-2 サッカービジネス：効用極大化

一方イギリスで流行したもののアマチュア倫理によって長らくプロ化と商業化が遅れたサッカーは、日本でもビジネスの対象としてはまだまだ発展途上の状態にある。現在日本のプロサッカーリーグはJ1からJ3の三部制で、各リーグの大きな特徴は、開放的で競争的な構造になっていることである。条件さえ整えば誰でもクラブを設立してJリーグ参入を目

<sup>2</sup> もちろん、選手や監督など「行ふスポーツ」の実践者にとってはシーズン中の成績は自らの進退に関わる死活問題となるが、あくまでプロ野球をビジネスと捉えた場合、優先順位が高いのは勝利ではなく利益なのだ。

<sup>3</sup> 新聞というメディアがスポーツのプロ化を促進した事例は、日本に限らず世界中で見られる。例えば、「サッカー大国」ブラジルでも、1931年にブラジル初のスポーツ専門紙が発行され、そこでサッカーの話題が多く取り上げられ人々の関心が高まったことで1933年にプロ化が実現したという〔Leite Lopes & Faguer 1994〕。

<sup>4</sup> 例えば阪急などの私鉄会社が経営する球団では、自社の路線内に球場を設けそこで試合を行ったり、ファンに対して移住を奨励して球場周辺に住まわせることで、路線利用による運賃という利益を球団経営に期待していた〔大野 2020〕。

指することができるし、逆に全てのクラブが昇格・降格のある階層的なリーグ戦に参加しなければならない。商業化の進展によってJ1・J2・J3間の経済環境の格差は大きくなり、強いクラブにお金が入り続け弱いクラブにはお金が入らない状態が続くという、まさに弱肉強食の厳しい競争の世界になっている。一旦降格が決定してしまうと収入は大きく減少し、クラブの価値も下がることで有力な選手も出て行くなど、一気に経営破綻の可能性に晒されるのだ。要するに、プロ野球ビジネスは利益という狭い焦点を持つ独占的な産業として発展してきたのに対し、プロサッカービジネスは競争の激しいクラブを集めた連盟として発展してきたため、競争に勝利した一部の強豪クラブしか儲からない構造になっているのである。各クラブのオーナーたちの最大の目的は利益極大化ではなく効用極大化、つまり「勝つこと」なのだ。仮に利益極大化を最大の目的として掲げて経営をしていくとしても、そのためには必ず試合に勝ち続けなければならないからである。

もちろん、Jリーグでもプロ野球のように競争均衡理論は適用されており、収入格差によって生まれる戦力格差を出来る限りなくすために収入の平等化が図られている。例えば、Jリーグにはリーグ自体の収入として、スポンサー収入と放映権料とロイヤルティ収入<sup>5</sup>の3つがあるが、これらは原則として一度公益社団法人日本プロサッカーリーグに集められ、その後各クラブに均等に分配される仕組みになっている[大野 2020:135-137]。特にJリーグが2016年に締結した、スポーツ専門のサブスクリプションサービスである「DAZN（ダズン）」との10年間2100億円の放映権契約の影響は大きく、各クラブに安定した経営を可能にする資金を確実に提供することにつながっている。とは言え、リーグで優勝したり勝ち続けられるのは一握りの強豪クラブのみであり、戦力格差や収入格差は避けられないというのが現実である。プロサッカークラブの支出の大半を占めるのは、選手の給与などの人件費なのだが、実は選手の給与総額とクラブ成績との間には密接な相関関係がある。長期的に経済学的な統計分析<sup>6</sup>を行うと、リーグ戦の優勝クラブとは最も報酬の高いクラブ、すなわち有力な選手たちを抱えそれ相応の給与額を支払えるクラブなのである[シマンスキー & ジンバリスト 2006:160-161]。つまり、試合に「勝つこと」という効用を極大化して成功を収められるクラブは一部だけで、他のクラブのほとんどは「勝つこと」以外の効用を提供しつつ、「勝つこと」以外から確実に収入が得られる構造を作らないといけないのである。

そこで解決策となるのが、「地域」に根ざしたクラブ経営を行うことなのだ。日本のプロサッカークラブは、参加団体が法人化してプロチームを所有・経営することが義務付けられており、プロ野球球団のように特定の親会社に依存することはできない。そのため、各クラブは安定した経営に必要な資金や資源を、サポーターを中心とする地域住民や地方自治体、そしてスポンサーとなる地元企業や地方テレビ局などから構成される、「地域」の「ステークホルダー＝利害関係者<sup>7</sup>」から支援してもらうことになる。各クラブは、毎試合スタジアムに観客を動員してチケット収入を得て、地元企業やテレビ局からはスタジアム内での広告料と放映権料を得ることができる。さらに収益を伸ばしていくためには、積極的にマーケティング活動を展開し、様々な形でクラブのブランド力を高めてロイヤルティ収入を得る必要もあるだろう。当然、それらを支援してくれる各ステークホルダーに対しては相応の価値を提供する義務があり、例えばサポーターには試合の感動や勝利に一体感などを与え、地元企業とテレビ局には認知拡大や視聴率の向上を達成し、地域社会からはサッカーを通してスポーツ振興を図るなどの社会貢献を期待される可能性もある[大野 2020:142]。要するに、「勝つこと」という勝敗の影響が経営面に出やすいビジネス構造だからこそ、「勝つこと」に依存しない経営モデルが必要とされ、それゆえに日本のプロサッカークラブは「地域」と密接な関係を結んでいるのだ。もちろん全国でファンを獲得するチャンスはあり、それがクラブの発展を支えることは間違いないが、あくまでも核となるのは「地域」であるというのがJリーグの活動方

<sup>5</sup> ロイヤルティ収入とは、企業がJリーグに関連する製品を製造・販売したい場合にJリーグ側に支払う許認可料のことであり、各クラブは自身のクラブのロイヤルティ収入に加えてJリーグ全体のロイヤルティ収入も得ている。

<sup>6</sup> 現在、サッカーは産業と見なされており、デロイト・トーマツ・グループなど大手のコンサルティング会社による調査も行われており、カネの流れとサッカーの成績に関しては多くの実証研究やビジネス研究が存在する[cf. 西崎 2017]。

<sup>7</sup> 「ステークホルダー」は経済学や経営学などでよく使われる言葉で、一般的に「利害関係者」と訳されることが多い。



針なのである。

### 3. スペインのプロサッカークラブ経営

「サッカー後進国」と呼ばれることもある日本のプロサッカークラブ経営は、そのビジネス構造上、グローバル化が進む現代においても「地域」に根ざしたクラブ経営を行う必要があった。それでは、「サッカー先進国」とされる西欧諸国のプロサッカー事情はどうなっているのだろうか。本章では、早くから商業化が進んだことでグローバル化の波に柔軟に対応し、世界中のクラブからその経営手法が模倣されることも多いスペインのプロサッカークラブ経営について、「地域」とどのような関係にあるのかを具体的な民族誌的記述を元に明らかにしたい。取り上げる事例は、「地域」との関係性において対照的な立場を取る2つのプロサッカークラブ、「アスレティック・ビルバオ」と「FCバルセロナ」の経営である。前者に関しては、ハンガリーの人類学者マリアン・ヴァクッチの民族誌『スペインにおけるサッカー・文化・社会』（2015）を参考とし、後者に関しては、2003年から2008年まで同クラブの最高責任者である副会長を務めたフェラン・ソリアーノが在任中に実践していた経営方法を明かした著作『ゴールは偶然の産物ではない：FCバルセロナ流世界最強マネジメント』<sup>8</sup>（2009）を参考として、「地域」との関係性について分析する。

#### 3-1 「地域」で完結するクラブ：アスレティック・ビルバオ

アスレティック・ビルバオは、スペイン北部バスク州ビルバオに位置する1898年創立の歴史あるクラブで、1928年から始まったリーグ戦では8度の優勝、1903年から続くカップ戦では23度の優勝を誇り、一度も2部リーグに降格したことがない名門クラブである。ビルバオはグッゲンハイム美術館に代表される近年の都市開発により今でこそ観光地として栄える街だが、それまでは典型的な工業都市で、人々を惹きつけるものはサッカーだけであった。しかしそれだけが人々とクラブが強固に結びつく理由ではない。グローバル化を経てもバスクという「地域」が重要となっているのは、クラブが約100年に渡って採用してきた独自の方針に由来する。それは、クラブに在籍する選手は「バスク人」に限るというルールであり、他の地域のスペイン人や外国人を獲得したことがないのだ。ただ、この「バスク人」という言葉には少し注意が必要である。そもそも考古学・人類学・言語学的にも明確な定義ができない〔cf. MacClancy 2007〕なか、アスレティック・ビルバオにとっても時代によってどこまでを「バスク人」とするか、その境界が非常に曖昧だったのだ。現在主流とされている、選手と認められる「バスク人」の条件は、バスク地方—バスク自治州だけでなくナファロア自治州とフランス領バスク地方も含む—出身で最低片親もその出身であること、バスク地方以外で生まれた者でもバスク地方のサッカークラブの18歳以下のユースチームでプレー経験があること、と意外に広い。また、あくまで外国人選手を獲得しないだけで、バスク地方全体にスカウト網を張り巡らせており、優秀な選手がいれば子供の頃から引き抜きを行っているため、バスク地方の他のクラブから非難されることも少なくない〔e.g. ボール 2002：100〕。それでも世界中のクラブが有力選手を獲得する中、バスク地方の選手のみでチームを構成し、世界一レベルが高いとも言われるスペイン1部リーグに留まり続けている、というのはバスクの人々にとって誇らしい事実なのだ<sup>9</sup>。

ビルバオの人々は生まれる前からアスレティック・ビルバオのファンである。父親がファンならば祖父もファンであり、子供ができたなら本拠地スタジアム「サン・マメス」に連れて行き試合を観戦させることを決めているのだ。それは洗礼・

<sup>8</sup> 学術書ではないが、プロクラブに関しての情報統制が厳しい現代サッカー界において、その内情が実際に経営に携わっていた当事者の視点から描かれているものとして貴重であり、ある意味で「民族誌」と捉えることも可能だろう。

<sup>9</sup> したがって、隣町のサン・セバスチャンを本拠地とするレアル・ソシエダはもちろん地元のライバルクラブでもあるのだが、同じバスク地方のチームという仲間意識も強いため、両者が対戦する「バスク・ダービー」は世界的にも珍しい「友好的なダービーマッチ」として有名である〔Vaczi 2015：133-140〕。

堅信・聖体といったキリスト教入信のための秘跡にも先立つものであり、ある意味宗教的結びつきよりも強い [Vaczi 2015:174]。子供にとって最高のプレゼントは、おもちゃでもお金でもなくクラブの会員カードであり、「ソシオ」<sup>10</sup> になることは何事にも代えられない特別な出来事である。大人たちにとっては実子だけでなく、クラブのユースチームに所属する選手たちも「自分たちの子供」である。彼らは将来トップチームに昇格し、サン・マメスのピッチに立って人々を魅了する未来のスター候補なのだ。そのため、世界のサッカー選手のセレブ化・グローバルアイコン化が進む一方、アスレティック・ビルバオの選手たちは小さな頃からその人柄や顔を知られており、家族のような存在であり続けるのだ。そして、とにかくサッカーにお金を使うファンが多く、国内に限らず海外で行われるアウエーの試合にも大勢駆けつける。あるファンは真剣に「もしある都市が経済難に陥ったら、アスレティックを試合に招待すればいい。」[Vaczi 2015:3] と言い放つ。

かつてアスレティック・ビルバオに選手として在籍したアンドニ・スビスアレッタは、引退後クラブディレクターに就任した際、「我々はグローバル化には反対だ」と公言し、限られた戦力でも結束を高めて金満クラブに立ち向かうことの意義を説いた [Vaczi 2015:191]。クラブの目的は、あくまでもバスク地方での人気を維持し、バスク自治州の3県を市場とすることであり、数少ない公式ショップでグッズやレプリカユニフォームを販売すれば経営上何の問題もないからである。他のクラブのように、ユニフォームに派手な広告を載せることはなく、中国やアメリカを拠点とする多国籍企業と関係を持つ必要もないのだ。このようにアスレティック・ビルバオは、世界のサッカー界がグローバル化と商業化の波に不可逆的に飲み込まれる中でも、それらに「抗する」動きを見せ「地域」で完結する経営を行っており、ある意味「地域」に根ざしたクラブ経営の理想型を示しているのかもしれない。

### 3-2 「地域」と「グローバル」を両立するクラブ：FC バルセロナ

FC バルセロナ<sup>11</sup> は、スペイン北東部カタルーニャ州バルセロナに位置する 1899 年に創設の歴史あるクラブで、元々首都マドリードを本拠地とするレアル・マドリードと並ぶ、スペイン屈指の強豪クラブであった。しかし、1990 年末から 2000 年代初頭にかけてのバルサは、経営状況が悪化していく一方であった。まずクラブの戦績が落ち込んでおり、4 シーズン連続で何のタイトルも獲得できず、本拠地スタジアム「Camp Nou」に足を運ぶ観戦者は減る一方であった。また、テレビ放映権料の高騰などによってサッカー界全体の収益は大幅に上昇していたが、バルサの収益は縮小しており逆に人件費などの支出が増大していた。負債は約 2 億ユーロにまで膨らみ、まさに経営は破綻寸前の状況にありグローバル化の波に完全に乗り遅れていたのである [ソリアーノ 2009:68]。そこでクラブの再建を任されたのが、2003 年の夏に新経営陣として選出されたソリアーノたち幹部であった<sup>12</sup>。

彼らは、経済的にも精神的にもバルサを支える会員「ソシオ」の究極的なニーズを見極めることを第一優先の課題とした。それは、魅力的なサッカーをして勝つこと、カタルーニャの代表として誇りを持てるクラブにすること、の二点であり、「クラブ以上の存在 *més que un club*」というバルサの従来のスローガン<sup>13</sup> を体現するものでもあった [ソリアーノ

<sup>10</sup> 「ソシオ」とはスペインサッカー界に特有の会員制度で、年会費を出資することでクラブの財政を支えているだけでなく、クラブ運営に一部関与する権利も持っており、文字通り「クラブとは地域社会のものである」という理念を証明するものなのだ [cf. ボール 2002:86]。

<sup>11</sup> 愛称はカタルーニャ語の「バルサ Barça」であり、以下では FC バルセロナをバルサと略記する。

<sup>12</sup> 現在では勢いを完全に取り戻し、リーグ戦や国王杯に欧州カップ戦などタイトルを毎年のように獲得し、その強さとスター選手の存在から世界中で高い人気と影響力を誇るビッグ・クラブとしての地位を確立している。

<sup>13</sup> バルサの元会長ナルシス・ダ・カレラスが、フランコ政権下の 1968 年 1 月の会長就任スピーチで発したフレーズ、「バルサはクラブ以上の存在である *El Barça és més que un club*」に由来するスローガンで、しばしばカタルーニャ独立主義と結びついてきた [田澤 2013:154]。「Camp Nou」のメインスタンドにもこのフレーズが刻まれている。

2009：22-23]。世界的企業や大富豪がクラブのオーナーとなる中で、バルサは一貫してソシオによって運営される非営利団体だったため、ビジネス的な価値観をベースにすることはできず、バルサとカタルーニャ地方の結びつきを核とする必要があったのである。前章で確認した通り、「勝つこと」という効用に依存する経営モデルは極めて難しいものであり、バルサという世界でも有数の強豪クラブでさえ別の効用、すなわち「バルサをカタルーニャの代表として誇りを持てるクラブにすること」を作っていることは注目に値する。この効用は一見すると、アスレティック・ビルバオの経営方針のように「地域」とクラブの結びつきをより強固にする、グローバル化・商業化に「抗する」経営につながるものにも思える。しかし、莫大な赤字を無くすためにはグローバル化に向けた構造改革が必要で、何よりもマーケティングによる収益が不可欠であった。そこでソリアーノたちが取った戦略は、「クラブ以上の存在」というスローガンを「全世界におけるクラブ以上の存在」に変更することであった [ソリアーノ 2009：66]。つまり、ソシオが運営する非営利団体としてのバルサ、利益第一ではなく魅力的なサッカーを通して社会に貢献するバルサ、というクラブ理念そのものを世界中にアピールすることにしたのだ。

その最たる例が、ユニフォームのロゴをめぐる問題である。一般的にプロクラブは提携する企業のロゴをユニフォームに入れることで広告料を得ている。その中でバルサは世界のビッグクラブで唯一ユニフォームに広告を載せない、というソシオから尊重されている慣習を創設当時から守ってきたが、財政上そのスペースを広告収入源に当てることがいよいよ必要となった。だが2006年に下されたのは、逆にユニセフ（国際連合児童基金）に年間150万ユーロを寄付して「unicef」のロゴをバルサのユニフォームに載せる、という驚きの決断であった<sup>14</sup> [ソリアーノ 2009：95-98]。しかしその話題性と視覚的効果は大きく、結果的にバルサは広告収入を得る代わりに、世界中にクラブの精神を広めることに成功したのだ<sup>15</sup>。もちろん、ソシオへの厚い待遇も忘れなかった<sup>16</sup>。その結果カタルーニャだけでなく世界中にソシオの登録数が増え、今や日本でも多くの人々がバルサのソシオになっている。ソリアーノたちは、FCバルセロナというクラブそのものをグローバル化させることで、「バルサのファン」というより「カタルーニャの歴史あるバルサのファン」を増やすことを目指したのである。それは、グローバル化に「抗する」ものでも地域住民を軽んじて商業化に走るものでもなく、「地域」に根ざしたクラブ経営を根本としながらもグローバル化を実現するという、「地域」と「グローバル」を両立するクラブ経営だったのだ。

#### 4. 「地域」という「粹」

日本のプロサッカークラブが「地域」に根ざしたクラブ経営を目指すべく模索を続ける中、スペインには日本の理想とも言える「地域」で完結するプロサッカークラブだけでなく、「地域」と「グローバル」を矛盾しない形で両立するプロサッカークラブも存在した。「サッカー後進国」と呼ばれる日本のサッカー界では、どちらのクラブ経営であっても実現すれば魅力的だと考えられるが、そこで問題となるのは、「地域」という概念が何を表しているのか、ということだろう。なぜなら、アスレティック・ビルバオの事例でも、そしてFCバルセロナの事例においても、「地域」という概念が非常に捉え難く曖昧なものとして提示されていたからである。実際アスレティック・ビルバオの哲学である、クラブに在籍する選手は「バスク人」に限るというルールや市場を「バスク地方」に限定するという経営方針は、「バスク」という「地域」

<sup>14</sup> 2005年には北京五輪を控えた中国政府から「Beijing 08」というロゴを年間2000万ユーロで載せるという魅力的なオファーが届き、契約締結寸前までいったが結果的に断ったのである [ソリアーノ 2009：96]。

<sup>15</sup> 2011年には再び経営難を迎え、バルサは「初の」スポンサー契約をカタル財団と結び、その後も現在に至るまで何社かと契約を交わしているが、ユニセフへの支援活動は継続し、2020年までパートナーシップ契約を結んでいた。

<sup>16</sup> 例えば、ソシオに入会するインセンティブとして、①発言権および議決権を得て運営に参加できる、②試合ごとのチケット、およびシーズンチケットを優先的に入手できる、③その他の様々な特典を利用できる、の3点を新たに用意して入会金も廃止した [ソリアーノ 2009：80-86]。

が一体どこまでを指すのかその境界が曖昧であるし、FC バルセロナの場合は、クラブの哲学が「グローバル」に広がっていく中で今や「カタルーニャ」という「地域」を構成する人々が全世界にいるという、まるで「地域」が拡大し続けているような状態を成している。それでは、なぜ「地域」という概念はここまで曖昧なものになってしまうのだろうか。実は、その理由の1つには、本論で取り上げている事例がサッカーという近代スポーツである、ということが大きく関係している。本章では、前章までのプロサッカークラブの経営に関する議論を踏まえ、アメリカの人類学者グレゴリー・ベイトソンが『精神の生態学』（1972）の中で考察した「枠」の議論を援用することで、地域概念の再考に向けた理論的探究を行いたい。

近代スポーツとは、一言で表現すれば、非日常の空間として「スポーツ」という「枠」を日常とは明確に区別して作り出し、その「枠」の中で純粋な競争を行えるようにしたことによって誕生したものである。人々はお互いに「これはスポーツだ」と了解しているからこそ、サッカーをはじめとする各種競技を本気で楽しみ競い合うことができるのである。この「スポーツ」という「枠」、そして「サッカー」という「枠」がどういった性質を持っているのかについて考えるためには、「遊び」という「枠」について考察した人類学者、グレゴリー・ベイトソンのメタ・コミュニケーション論が参考になる<sup>17</sup>。ベイトソンは動物園で二匹のサルが噛みつきっこをしているのを観察し、サルが「これは遊びだ」というシグナルを送り合うことでそれが「闘い」ではないことをお互いに了解していることに気づいた [ベイトソン 2000 : 261]。これは動物行動学的にも正しい知見であり、デズモンド・モリスによれば、動物は取っ組み合いをする時に「メタ信号」を用いることで本当の格闘か偽の格闘かを判断しているという<sup>18</sup> [モリス 1980 : 272]。ベイトソンの言う「メタ・コミュニケーション」とはこのシグナルの送り合いのことであり、人間にも「枠」の概念は拡張される<sup>19</sup>。

ここで重要なのが、「枠」のもろさ・不安定さである。サルたちが噛みつきっこを「遊び」という「枠」の中でしていても、それが本当の「闘い」に発展する可能性は常にあるし、それは人間の様々な活動にも当てはまるだろう<sup>20</sup>。人々が交わすのはあくまでもメタな次元でのシグナルであり、「枠」を維持し合うことは実は難しく、時には「枠」の内と外が逆転する可能性もある。つまり、非日常のものとして認識していた「サッカー」や「スタジアム」という「枠」が、サッカーの試合に熱狂するあまり「仕事」や「普段の生活」といった日常の「枠」に侵入していき、スタジアムで応援する自分こそが日常で普段の自分は非日常だと主張するサポーターも珍しくないなど、日常と非日常の「枠」の境界が壊れていくのである。これが、まさに「地域」という概念の曖昧さの理由である。言うなれば、「地域」というのも1つの「枠」であり、一時的に物理的な範囲を設定して人々の間で共通認識を持つことはできても、例えばプロサッカークラブの経営が示すようにその内と外の境界は容易に壊され、「枠」が揺らぐ可能性が常に孕んでいるのだ。同じように、「グローバル社会」というもの1つの「枠」に過ぎず、我々は無意識のうちに「日常」や「非日常」、そして「地域」と「グローバル社会」という「枠」を横断しながら生きているのだ。だからこそ、アスレティック・ビルバオのように「地域」で完結する経営を徹底しているように見えても「地域」の概念が曖昧なままであるクラブも存在するし、FC バルセロナのように「地域」に根ざしながらも「グローバル」も両立するような「地域」の概念が広がっていくクラブも存在するのである。

<sup>17</sup> 「遊び」に関しては、文化の中の遊戯性について民族誌『ナヴェン』（1936）で論じた頃から関心を持っていたと思われる [Bateson 1958] が、その後『精神の生態学』（1972）の中で今度は論理階型の問題として扱うのである。

<sup>18</sup> 例えばチンパンジーは偽の格闘を行う時に、特別な遊びの表情である、口唇を引いて歯をむき出しにした表情を見せ、ジャイアントパンダは遊びの組み打ちを誘う時に、転がったりでんぐり返ったりするという [モリス 1980 : 272]。

<sup>19</sup> ベイトソンもモリスも、映画を1つの例として挙げているがこれは分かりやすいだろう。我々は「これは映画だ」という「枠」を通して、つまり映画を非日常の世界と知った上で楽しむのである。

<sup>20</sup> 例えばベイトソンは、ラドクリフ＝ブラウンの民族誌からアンダマン島の停戦儀礼の事例を挙げ、平和のための「儀礼的攻撃」が時に「本気の攻撃」に受け取られて戦争状態に逆戻りするケースを紹介している [ベイトソン 2000 : 264]。



## 5. おわりに

本論の目的は、地域概念の再考に向けた理論的な準備作業を行うことであった。日本やスペインのプロサッカークラブ経営やビジネス構造において重要なキーワードとなっていた「地域」は、事例分析をしていく中で非常に曖昧な概念であることが浮き彫りになった。もちろん「地域」の曖昧さや境界の不明瞭さの理由には、「グローバル化」そのものの運動、すなわち人・モノ・資本が国境を超えて世界規模で移動する影響も関わっているわけだが、そもそも人間の認識として「地域」という「枠」の境界を設定しにくいということが明らかになった。おそらく、本質的に重要だとされるのはこの「枠」の不安定さであり、バイトソンの議論を真摯に受け止めることで初めて地域概念の再考は始まるというのが筆者の考えである。当然「地域」という「枠」や概念は、我々にとっては現実的なイメージを伴うものであり、現にグローバル社会においても具体的な機能を有しているため、論理階型の問題のように抽象的な議論で終わってしまうのは生産的ではなく、具体的な事例と共に検討されるべきだろう。

グローバル化の進展によって幅広い問題性を含むようになり、かつ地域社会への影響力も広範に及ぶプロサッカークラブは、まさしく具体的な事例としては格好の素材になると考えられる。つまり、プロサッカークラブの経営過程を丁寧に追いかけていき、クラブと地域社会がどのような関係にあるのかを包括的な視点から明らかにすることで、「地域」という「枠」が持つ様々な特徴について従来の議論も踏まえながら考察していくのである。そのためには、現地フィールドワークを軸に、現地調査で内在的理解を得る人類学的アプローチが欠かせないが、人類学に限らずこれまでそのような研究がなされてきたことはない。本論でも取り上げたような欧州サッカー界の大クラブに関しては、主に経営学からのアプローチで先行研究が蓄積されているものの、数値データや企業的な経営ノウハウが参照されるだけで、動的な経営過程や「地域」との関係性を捉えたものではない。また、組織論の系譜を受け継ぐ経営人類学でも、経済学の影響から「合理性」や「理性」といった資本主義的価値観に基づいた概念を暗黙の前提に据えているため、様々な事例分析が行われているにも関わらず組織経営の本質的部分はブラックボックス化されているままだと言えるだろう。理論的準備は整った。地域概念の再考に向けて、プロサッカークラブの経営を対象とした本格的な人類学的フィールドワークが待たれている。

## 【参考文献】

- 大野貴司 2020 『スポーツ経営学入門：理論とケース』 三恵社。
- 菊幸一 1993 『「近代プロスポーツ」の歴史社会学：日本プロ野球の成立を中心に』 不昧堂出版
- 田澤耕 2013 『リアルとバルサ怨念と確執のルーツ：スペイン・サッカー興亡史』 中央公論新社。
- 西崎信男 2017 『スポーツマネジメント入門：プロ野球とプロサッカーの経営学』 税務経理協会。
- 柳沢和雄 2020 「スポーツとのかかわりとスポーツ生活」『テキスト体育・スポーツ経営学』 柳沢和雄・木村和彦・清水紀宏編、pp.6-7、大修館書店。
- アバデュライ、アルジュン 2004 『さまよえる近代：グローバル化の文化研究』 門田健一訳、平凡社。
- シマンスキー、ステファン&アンドリュウ・ジンバリスト 2006 『サッカーで燃える国野球で儲ける国：スポーツ文化の経済史』 田村勝省訳、ダイヤモンド社。
- ソリアーノ、フェラン 2009 『ゴールは偶然の産物ではない：FCバルセロナ流世界最強マネジメント』 グリーン裕美訳、アチーブメント出版。
- バイトソン、グレゴリー 2000 『精神の生態学 改訂第2版』 佐藤良明訳、新思索社。
- ボール、フィル 2002 『バルサとリアル：スペイン・サッカー物語』 近藤隆文訳、日本放送出版協会。
- モリス、デズモンド 1980 『マンウォッチング：人間の行動学』 藤田統訳、小学館。

- Bateson, Gregory 1958. *Naven: A Survey of the Problems Suggested by a Composite Picture of the Culture of a New Guinea Tribe Drawn from Three Points of View*. (2nd ed.) Stanford, Calif: Stanford University Press.
- Leite Lopes, José Sergio & Jean-Pierre Faguer 1994. L'invention du Style Brésilien: Sport, Journalisme et Politique au Brésil. *Actes de la Recherche en Sciences Sociales* 103: 27-35.
- MacClancy, Jeremy 2007. *Expressing Identities in the Basque Arena*. Oxford: James Currey.
- Vaczi, Mariann 2015. *Soccer, Culture and Society in Spain: An Ethnography of Basque Fandom*. London: Routledge.

河村悟郎 国文学科講師・文化人類学