

アメリカスポーツの「聖」と「遊」の
現場に学ぶマーケティング戦略

目 次

序章 スポーツファシリティの「聖」と「遊」	1
1. 「聖」なるフィールドからの景色	1
2. 変わらない「遊」の空間に構築されるモノ	3
3. ボールパークの「聖」と「遊」	7
4. 本書執筆の目的	13
第1章 最先端のスポーツビジネスとマーケティング	16
1. アメリカ4大プロスポーツビジネスの動向	16
2. アメリカのスポーツプロモーション	41
3. アメリカのカレッジスポーツ	44
第2章 サンディエゴのスポーツファシリティと マーケティング戦略	54
1. サンディエゴ・パドレスとペトコパーク	54
2. スナップドラゴンスタジアム	64
3. チュラビスタ・エリート・アスリート・トレーニングセンター	66
第3章 アリゾナ州フェニックス周辺都市の スポーツマーケティング戦略	67
1. スプリングトレーニングキャンプとスポーツ政策	67
2. スコッツデール市のスポーツプロモーション	72
第4章 ウィスコンシン州グリーンベイ市と グリーンベイ・パッカーズ	85
1. 人口10万人の街のプロスポーツチームの機能とは	85

2. グリーンベイ・パッカーズの経営状況	87
3. ランボーフィールドとタイトルタウン	89
4. DMO 法人ディスカバー・グリーンベイとは	91
5. ディスカバー・グリーンベイのマーケティング戦略 ニック・マイスナーさんインタビューより	93
 第5章 シカゴの「黒」と「青」のボールパーク	100
1. シカゴ・ホワイトソックスとレートフィールド	101
2. シカゴ・カブスとリグレーフィールド	104
3. 親しみやすい場所（フレンドリー・コンファインズ）として	106
 第6章 テキサス州周辺都市の地域再開発計画と スポーツファシリティ	109
1. ダラス市とアーリントン市とフォートワース市の攻防	110
2. スパーズの街サンアントニオ市の再開発	116
 第7章 イリノイ州の人口4,000人の街オレゴンの スポーツファシリティ	119
1. イリノイ州オレゴンという街	120
2. オレゴンパークディストリクト（OPD）とは	122
3. 人口4000人の街のスポーツファシリティ機能	129
 引用・参考文献	132
 おわりに	138

序

章

スポーツファシリティの「聖」と「遊」

1. 「聖」なるフィールドからの景色

過去最低の結果となるベスト8で大会を終えたワールドベースボールクラシック2026（以下、WBC）日本代表チーム。早速、SNSでは様々なコメントが乱発していたようだ。この結果を踏まえて代表チームの強化にひた走るのだろうか。わが国のスポーツ文化の特徴である。その中で、大谷選手のコメントが興味深い。「世界で勝ちたいならもちろん（ピッチクロックを）導入するべきだ」と。また「われわれはわれわれの野球をするんだと思っているのであれば、別に変える必要はないのかなと思う」とも述べている。ここに本質と構造の対峙が見える。

筆者は2015年から5年間、メジャーリーグベースボール（Major League Baseball、以下 MLB）サンフランシスコ・ジャイアンツのスプリングトレーニングキャンプに同行し、ホームボールパークであるスコッツデールスタジアムのフィールドメンテナンスのボランティアに参加した。このピッチクロックを初めて見たのは、2019年でこのスタジアムであった。この年からセンターバックスクリーン横とバックネットフェンスにピッチタイマーが設置してあった。早速、スタッフ仲間にあの時計はと尋ねると「ピッチクロック」導入について詳しく教えてくれたことを思い出す。まずは、スプリングトレーニングキャンプとマイナーリーグで試験的導入から、MLB選手会（MLBPA）の承認を経て2023年からMLBでの導入に至る。2026年シーズンのルールでは、ピッチタイマーは無走者の場合は15秒、有走者の場合は20秒以内、牽制球はプレートを

外す行為を含めて2回まで、3回目にアウトを取らなければバークとなる。バッターは、ピッチクロックが8秒になる前に打席で構えなければ1ストライクとなる。バッターは1回の打席で取れるタイムは1回のみである。かなりプレッシャーのかかるレギュレーションである。しかし、そもそもこの導入の原点はファンの視点にあり、試合時間の短縮が目的の1つであった。実際に2023年シーズンの試合時間は約2時間36分～40分となり、2022年シーズンの3時間4分から大幅に減少された。一方、総観客数は2022年シーズンの6,455万人から2023年シーズンは7,074万人と大幅に増加しており、翌2024年シーズンは7,134万人、2025年シーズンは7,140万人と7,100万人を突破した。

さて、わが国で導入できるのであろうか。おそらく、ピッチャーが時間内に投球できるのかが懸念されるのではないだろう。つまりは、選手側の視点である。わが国のスポーツ文化の特徴でもある。しかし、アメリカでは国技のアメリカンフットボールにしてもバスケットボールにしても制限時間内にプレーするルールは既にある。逆にベースボールだけなかったことが不思議ではあったものの、まさにそれもナショナルパスタイム（National Pastime：国民的娯楽）の所以であらうか。そんな娯楽にメスをいれたのも見る側の視点からであるのだ。そもそもベースボールの世界では3割バッターは打撃的に一流選手と称される。しかし、実際にはヒットは10本中3本のみに留まるという厳しい世界なのだ。サッカーで考えてみると、ペナルティキック戦（いわゆるPK戦）で10本中3本しか決められないのであればおそらくPK戦の5人のメンバーに入することは難しいだろう。また、バスケットボールのフリースローで10本中3本しか入らないのであれば話にならない。

このご時世、3割で評価される世界はベースボールぐらいではないだろうか。年々開発される魔球の数々に、さらにピッチャー有利の流れをスタンドでは倦怠感が蔓延していた。特に外野スタンドでは、試合前のバッティングプラクティスで多くのボールがスタンドに入り、ファンたちはそのボールを追うが、試合開始後は飛んでこない。そもそもベースボールは、ゲーム中の半分は敵チームが攻撃するという観戦的に退屈なスポーツなのである。さらに点が入らないとなるとその退屈さは増すばかりだ。だが、この退屈性にベースボールの意義と価値があるのだが、7回の7th イニングストレッチを終えて帰路に向かうファ

ンの姿の様相を MLB は見逃さなかったのである。ピッチクロックは、もしかしたらこの「聖」なるフィールドに鎮座する神様のお告げだったかもしれないが、ファン視点の改革であった。しかし、それでも施行まで4年間も要したことも理解しなければならない。

2. 変わらない「遊」の空間に構築されるモノ

筆者が初めてアメリカを訪れたのは26歳の夏であった。初めて見たプロスポーツチームの試合はもちろん、各チームや大学、高校、さらには地元行政が営むボールパークやスタジアム、アリーナなどのスポーツファシリティ空間と環境に強烈なカルチャーショックを受けたことは今でも忘れない。本書では、これらを総称してスポーツファシリティと呼ぶ。あれから22年後、現職に就き再びこの国を訪問する機会を頂くことになるが、そこに広がる美しい芝生のフィールドと笑顔に満ち溢れるスタンドは当時と全く変わらない環境であった。しかし、そこに構築されるマーケティングは、年々進化を遂げるテクノロジーとともに発展を遂げてきたことは容易に見て取れる。ある意味「ピッチクロック」もその構築物の1つであるかもしれない。この「聖」のフィールド側のルールは変わらない、いや、変えてはならないナショナルパスタイム（国民的娯楽）としての環境のサステナビリティの1つ手段であったのではないか。

アメリカのスポーツビジネスの専門紙の Sports Business Journal（以下、スポーツビジネスジャーナル）の特集記事に「ファンたちがボールパークで楽しみにしていないことの1つに、ビールやフードを買うために並ぶこと」と記されている。マーケティングの観点でいえば、現在、各スポーツファシリティのコンセプション（いわゆる売店）では、キャッシュレスから既にタッチレス、さらにはチェックレスへ移行が進んでいる。その契機は2020年シーズンのパンデミックでの経験が大きな影響を及ぼす。同紙によると「プロスポーツチームがスポーツファシリティ内の売店で行列を早めるテクノロジーを導入しないことで、年間2,000万ドルもの利益が損失しているという調査結果」について「スタジアム1試合あたり2ミリオンドル、観客1人あたり約30ドルを売店で稼いでおり、もし、列が半分になれば、ファンは売店で42%多く消費するという。

この理論は、列を半分にすることに成功し、売上が34%増加したエンパワー・フィールド・アット・マイル・ハイ（NFL デンバー・ブロンコスホームスタジアム）で証明されている。多くの試合やその他のイベント（MLB、NBA、NHL）が開催される会場では売店の売上が34%増加すれば、年間2,000万ドル以上の増収となる」と紹介している。合わせスタジアムやアリーナがタッチレスへの移行を検討すべき理由として、①Customer Behaviors Have Changed（お客様の行動が変化した） ②The Tech Is Ready To Go（技術は準備万端である） ③Better Fan Experience（より充実したファン体験を） ④Labor Is Expensive and Hard To Find（人件費は高く、人手も不足している） ⑤Make Checkout Effortless（チェックアウトをスムーズに）の5つを挙げている。果たして、これも神様のお告げであらうか。

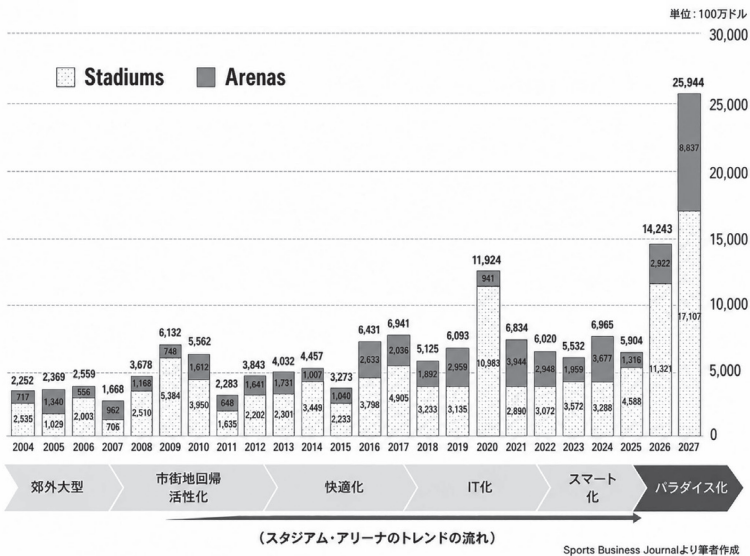
アメリカ国内のスポーツファシリティの広いコンコースには魅力的なフードやドリンクショップが立ち並ぶが、確かにこれまでのような長蛇の列はあまり見かけなくなった。代わりに、Amazon GO（アマゾン・ゴー）に代表される監視機能を備えたレジ無しのお店を多く見かける。サービス開始には高額なコストが必要のようであるが、行列に並びたくないことと、再び自席に戻ってゲームを楽しみたいというファンたちの要望と満足度向上に向けて各チームはスポーツファシリティへの投資を推し進めている。それは単にチーム成績云々の問題ではない。

例えば、コロラド・ロッキーズは、2025年シーズンは119敗を喫したにもかかわらず、同チームのボールパークのクアーズフィールドに240万人のファンを集めており、MLBの観客動員数では15位にランクインしている。新たなユニフォームスポンサーとの長期契約も決定するなど、スポーツファシリティは単にチーム成績の問題ではない。スポーツビジネスジャーナルによると、同チーム担当者は「私たちは事業をうまく運営しており、健全なバランスシートを維持することにも気を配っています。しかし、成長の機会があると感じています。一夜にして物事を変えてチケット価格を値上げしたりするつもりはありません。持続可能性という究極の目標を掲げて、事業を成長させる方法を見つける必要があるだけです」とコメントしている。

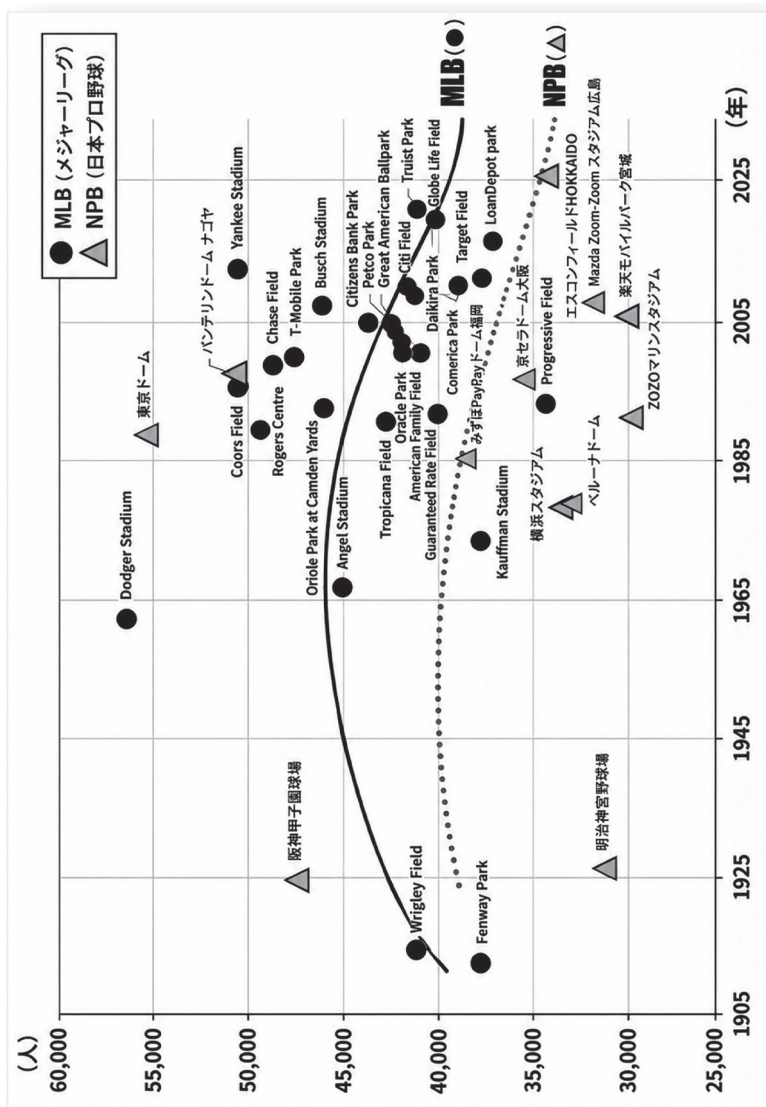
現在もアメリカ国内では、スタジアムとアリーナの建設ラッシュが続いてい

る。図序-1は、アメリカ国内のスタジアムとアリーナの建築費の推移を示したグラフである。立地環境もこれまでの郊外型から都市中心部のダウントウンに回帰し、近年では都市再開発の一翼を担うケースが主流になりつつあり、チームと行政が一緒になった改革が進められている。2章で紹介するサンディエゴ・パドレスのホームボールパークであるペトコパークはその代表例である。また、ボールパークの構造も、これまでの「量」から「質」へと変貌している。その空間はまさにパラダイスともいふべき「遊」の環境である。ゲームも二の次にこの空間での経験、つまりエクスペリエンスは代替不可能で唯一無二な貴重な代物となるのである。まさにボールパークの所以であり、この本質的な環境に賛同するパートナー企業の投資目的もこれまでのパブリシティから社会課題解決に向けたアプローチへと変化している。

プロスポーツチームのスポーツファシリティとは単にプレーするだけが目的ではないことを理解してほしい。ここはここに集うすべての人々が主役であり、すべてはこの地で生活する人々のためにあるのだ。



【図序-1. アメリカ国内のスタジアムとアリーナの建築費の推移】



【図序-2. MLBとNPBの各チームのスタジアム設立と観客席数の関係（筆者調べ）】

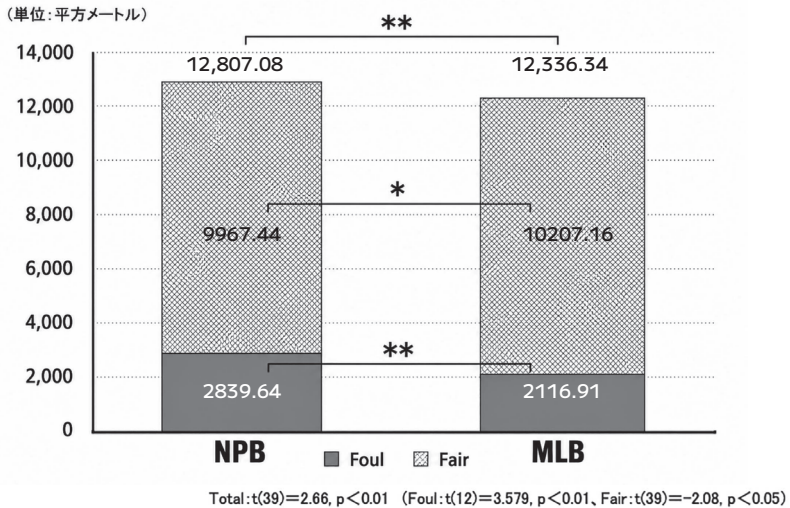
3. ボールパークの「聖」と「遊」

わが国においても、エスコンフィールド HOKKAIDO や楽天モバイル最強パーク宮城など“パーク”と呼称する野球場が増えてきている。その現場では、お客様を楽しませる様々な工夫はみられるもののアメリカのボールパークとは若干異なる環境を感じざるを得ない。その要因の1つにフィールドの構造も特徴として挙げられよう。

図序-2は現在の MLB チームおよび NPB チームのスタジアムの設立年と観客席数の関係を示したグラフである。現在のわが国 NPB の平均シート数3万8048席に対して、MLB のボールパークの平均シート数は4万3,050席と大きく上回る。しかし、両リーグともシート数は年々減少傾向にある。これはこれまでの観客者の詰め込み型の形状から、お客様へのホスピタリティ性に赴きをおく思想にある。しかし、両リーグの大きく異なる点はファウルゾーンの広さとブルペンの位置などのフィールド上の構造にある。

図序-3は両リーグのフェアおよびファウルゾーンの面積を示したグラフである。フィールド総面積は NPB の方が広いもののフェアゾーンは MLB の方が広く、一方ファウルゾーンは NPB の方が広い。つまり、MLB のフィールドのファウルゾーンは極めて狭いのである。そもそも観客の視点で言えば、ファウルほど付加価値および経済効果のないプレーはないのではないか。例えば、ファウルフライにしてもむしろスタンドに入ればファンはそのボールが貰えるので、アウトカウントより観戦的に付加価値があることはいうまでもない。また、ブルペンもボールパークではプロダクトつまり商品の1つである。例えばサンフランシスコ・ジャイアンツのホームボールパークのオラクルパークでは、2020年にブルペンをこれまでのファウルエリアからセンターフェンスの後方に移動させた。これに伴い、左中間フィールドが404フィートから399フィートに、右センターが421フィートから415フィートに、センターが399フィートから391フィートにそれぞれ短くなった。また、センターフィールドのフェンスの高さも8フィートから7フィートに下げられた。このリニューアルによって、レフトセンターとライトセンターに2つのスタンディングルームテラスを設置し、ファンはフィールドとブルペンを眺めることができる。これらは、ブルペンで準備する選手たちの安全性はもとよりファンのエンゲージメントの向上とホームチームの攻撃力の向上も目的であった。概ね NPB の球場のブルペンは室内に

設置されている。このような MLB のボールパークのブルペンの位置について、ある国内球団の担当者に促したところ「選手から集中できない」との声も多くあるようで、なかなか踏み切れないのが現状のようだ。ボールパークとしての機能を果たすにはまだまだ時間がかかるように思う。



【図序-3.NPB・MLB ボールパークにおけるフェアおよびファールゾーン面積の内訳（筆者調べ）】

1990年に公開された映画「フィールド・オブ・ドリームス」のロケ地のアイオワ州ダイヤーズビルには美しいフィールドが今も当時のまま残る。2025年夏、この地を川上ゼミナール生たちと訪問してキャッチボールを楽しんだ。外野のトウモロコシ畑からは今も“シューレス・ジョー”ことジョー・ジャクソンら“アンラッキーエイト”と呼ばれた往年のスタープレーヤーたちが出てきそうな風景である。映画では、既に他界したミネソタ州チザムの名医アーチボルト“ムーンライト”グラハムが若かりしルーキーとしてこのスター選手たちとこのフィールドで対戦する。バッターボックスに入るこのルーキーは早速、ピッチャーを睨みつけ、ウィンクする。MLBのレギュラーシーズンでの出場がたったの1試合に止まる同選手の夢が実現する瞬間だが、その一球目に顔面すれすれのビン

ボールの洗礼を受ける。MLBのアンリトンルール（不文律）である。だが、そんな夢の世界も続かなかった。ケビン・コスナー扮する主人公のレイ・キンセラの一人娘のアニーがスタンドから転落して気を失う。そこでアニーを救ったのもこのグラハムであった。ゴーストたちは決してスタンドとの境界線を跨ごうとはしなかった。現実の世界に帰還してしまうからである。そんなリスクを承知でグラハムはこの境界線を跨ぎ、年老いた名医に帰還してアニーを診て助けるのである。喉に詰まったホットドッグのソーセージを難なく吐き出させて事なきを得るが、もうMLBのルーキープレーヤーに戻れない。ゴーストたちと一緒にトウモロコシ畑に帰っていく。「フィールド・オブ・ドリームス」の名シーンの1つである。そんな境界線にアメリカのボールパークの機能を考えてしまうのは筆者だけであろうか。まさに「聖」と「遊」の境界線である。

既述の通りMLBのボールパークの構造は、ファールゾーンが狭くさらにフェンスも低い。簡単にこのフェンスを乗り越えることは可能であろう。しかし、一般の観客がフィールドに侵入することは不法侵入として重い刑事罰の対象となる。だが、それ以上にこのペナルティルールの超越する虚構を境に「聖」と「遊」の世界が広がっているのだ。この国のスポーツファシリティとは、「聖」なるフィールドから繰り出す変わらない環境と、その周りに構築される「遊」なるスタンドの進化とのコントラストがフランチイズとしてのシンボルとして機能し「俗」生活を支えているのである。この3層構造からなる都市ではわが国とは全く違う環境と循環システムが君臨しているのである。

この「聖」「遊」「俗」の三項図式へと展開する試みを示したのはロジェ・カイヨワである。同氏の著書「遊びと人間」では「要するに、聖なる活動から世俗の活動へ移る時には、人はほっとした気分になる。それは、世俗の生活での思いや逆境から、遊びの雰囲気へ移る際と同じことである。このいずれの場合にあっても、移行によって新たな段階の自由が得られるのだ」とある。

また井上俊は「聖」と「遊」について次のように述べている。「深い親縁性を持ち、現実にはしばしば混在し交錯しつつあらわれていくけれども、分析上ははっきり

と区別される必要がある。両者はともに日常的な実生活の平面（「俗」）から離脱し、それと対立するという点では共通しているが、その離脱の方向、対立の仕方はむしろ逆である。「聖」領域は、失敗の許されない厳格な領域であり様々なルールが存在する」。つまりここでは競技としてベースボールが厳格なルールのもとでプレーされている。フィールド内にはプロフェッショナルプレーヤーたちである。彼らは、明らかにここを舞台に生計を得るために仕事をしているのであり、決して遊んでいるのではない。

一方、「遊び」は「それ自体が目的であるような活動の領域であり、そこでは人は実生活上の配慮を離れ、また「聖」なる義務や拘束をも離れて、自由に楽しみを追求する自由な領域である」と述べている。遊びとは純粹は消費（時間、エネルギー、創意、技術、金銭）の機会、遊びは自由で自発的な活動、喜びと楽しみの源泉、遊戯者は気晴らしを思いからの逃避を求めて、すなわち日常生活から遠ざかることを求めて遊ぶのである。そんな世界が「遊」の世界である。この対立関係がボールパークであり、人びとを日常生活つまり「俗」の世界から招き入れる。そんな自由な「遊」の世界だが少しは地元のチームを応援しましょう！とファンとしての自覚をようやく7回表終了後に促すのである。それが7th イニングスストレッチである。以下に示した歌詞の通り、抜け目なくピーナッツとクラッカージャックの販売も促しているのが興味深い。これも26歳の初のアメリカ訪問で初経験したことを思い出す。みんな楽しく歌い地元のチームを応援するのである。その風景は今も昔も全く変わらない「遊」の空間でのイベントである。

Take me out to the ball game 私を野球の試合に連れてって
 Take me out with the crowd 大観衆の中に連れてって
 Buy me some peanuts and Cracker Jack ピーナッツとクラッカージャックを買って
 I don't care if I never get back もう家に帰れなくてもかまわない
 Let me root, root root for the home team ホームチーム（地元チーム名）を応援しよう
 If they don't win it's a shame 勝てなかったら悔しいけど
 For it's one, two, three strikes you're out ワン、ツー、スリーストライクでアウト
 At the old ball game 昔ながらの野球のゲームで

USA Today は毎年、"For the Win（フォーザウイン）"MLB スタジアムラン

キングを発表する。表序-1 は2026 年の順位であるが、1 位に輝いたのはサンディエゴ・パドレスのホームボールパーク「ペトコパーク」である。2022 年以來の受賞である。1990 年代、郊外に点在するスポーツファシリティの影響もあり、サンディエゴ中心部は空洞化し治安の悪化が社会問題となっていた。ペトコパークの建設は、この解決に向けたサンディエゴ市とパドレスによる史上初のインテグレートッド・スポーツファシリティ・リデベロップメントプロジェクト（integrated sports facility/redevelopment project：統合スポーツファシリティ／再開発プロジェクト）であり、両者と納税者である市民は成功を収めることになる。For the Win（フォーザウィン）もその成果の証であろう。

本書では、このペトコパークとギャラガースクエア、グリーンベイ・パッカーズのタイトルタウン、シカゴ・カブスのリグレイフィールドのギャラガーウェイ、グロブライフフィールドのテキサスライブについて解説する。本書では紹介できなかったが、アトランタのトゥルーストパークのザ・バッテリー・アトランタなどもその事例である。現在、アメリカではこのモデルのようなスポーツファシリティの活用による市街地再開発が進んでいる。

【表序-1. USA トゥデイ “For the Win” MLB スタジアムランキング 2026】

USA Today's "For the Win" has ranked all 30 MLB stadiums. Petco Park in San Diego coming in at number 1 in the U.S.

1. Petco Park (San Diego Padres)
2. Oracle Park (San Francisco Giants)
3. PNC Park (Pittsburgh Pirates)
4. Wrigley Field (Chicago Cubs)
5. Coors Field (Colorado Rockies)
6. Fenway Park (Boston Red Sox)
7. Target Field (Minnesota Twins)
8. T-Mobile Park (Seattle Mariners)
9. Citi Field (New York Mets)
10. Oriole Park at Camden Yards (Baltimore Orioles)
11. Dodger Stadium (Los Angeles Dodgers)
12. Truist Park (Atlanta Braves)
13. Busch Stadium (St. Louis Cardinals)

14. Citizens Bank Park (Philadelphia Phillies)
15. Nationals Park (Washington Nationals)
16. Kauffman Stadium (Kansas City Royals)
17. Progressive Field (Cleveland Guardians)
18. Houston Astros (Daikin Park)
19. Detroit Tigers (Comerica Park)
20. Toronto Blue Jays (Rogers Centre)
21. Texas Rangers (Globe Life Field)
22. Cincinnati Reds (Great American Ball Park)
23. Miami Marlins (LoanDepot Park)
24. Milwaukee Brewers (American Family Field)
25. New York Yankees (Yankee Stadium)
26. Los Angeles Angels (Angel Stadium)
27. Chicago White Sox (Rate Field)
28. Arizona Diamondbacks (Chase Field)
29. Athletics (Sutter Health Park)
30. Tampa Bay Rays (Tropicana Field)

2016 年から毎春 5 年間に亘りボランティアで参加させて頂いたスコッツデールスタジアムではフィールドメンテナンス業務を通じて本当に素晴らしい経験をさせて頂いた。スコッツデール市およびサンフランシスコ・ジャイアンツの関係者にはこの場をお借りして心から感謝を申し上げたい。ボールパークの「聖」なるフィールドで選手と同じ角度から「遊」なるスタンドを眺めることが出来た。その視界はまさにアメリカスポー文化が映じられていた。そこにはファンたちが「楽しむ」姿で溢れていた。既に試合開始 2 時間前の開門から「楽しむ」姿で溢れている。持ち込み制限があるアメリカのスポーツファシリティではほぼ手ぶらで入場するのが通例であり、スタジアム内のフードとドリンクとともにその環境を楽しんでいる。試合前後には、美しいフィールドをバックに写真撮影をする家族連れやグループを至る所で見かける。スタンドの案内業務に携わるシニアスタッフが「お撮りしましょうか？」と気軽に声をかけてくれる。アリゾナでは 3 月中旬になると日中の気温が 30 度を超える日が続く。そんな中、なぜ、フィールドをこんなにも綺麗に整備する必要があるのかと不意に思ったこともあった。しかし、そのフィールドの芝が枯れていたり、水溜りがあったり、

内野が土であったり人工芝であったらファンたちはどう思うであろうか？その環境がわが国の野球場かもしれない。「聖」なるフィールドとは言い難いのだ。

B・J・パイン＋J・H・ギルモアは「経済のシステムはコモディティから製品・サービスへ、そして経験へと進化。その機能である“演出”を売り手“ステージャー”がゲストに提供する。その需要の源が“感動”である」と自著「経験経済」にて記している。まさにスポーツビジネスが思い浮かぶ。しかし、なぜ人々はここに集い14ドルのビールと10ドルのホットドッグを平気に購入できるのだろうか？もはや“感動”だけの問題ではない。ここが“楽しい”からである。勝敗に関係なく皆が笑顔でボールパークを後にする。それはお客様だけの話ではない。アメリカのボールパークでは多くのシニア層がスタッフで活躍する。スプリングトレーニングキャンプでも毎年筆者をゲストのように笑顔で迎えてくれる。いつもイジってくるボブ爺さんは90歳である。マーシャル婆ちゃんも。でも翌年にその姿はなかった。しかし、旅立つ直前までこの空間で楽しんだお2人は幸せだったのではないだろうか。そんな老後をわが国でも送れるのか。開場前のスタッフミーティングでリーダーのダンさんが約50人のお爺ちゃんお婆ちゃんスタッフに向けて最後に言う言葉はいつも“Have Fun”ここはみんなが楽しむ場所なのである。そんな社会を担うのがプロスポーツチームの機能である。その経済システム“Fun Economy（ファン・エコノミクス）”の解明、そのナレッジと経験の提供が筆者の仕事かもしれない。残りの人生を“Fun（楽しむ）”するために。

4. 本書執筆の目的

本書は、これまで訪問したアメリカの都市からスポーツファシリティを取り上げ地元行政や企業との関係について解説するとともにその効果について検証する。「聖」「遊」からなるスポーツファシリティが「俗」の世界への影響と機能について紹介する。

1章では、ますますの発展と拡大を続けるアメリカ4大プロスポーツリーグであるナショナルフットボールリーグ（National Football League、以下、NFL）、メジャーリーグベースボール（Major League Baseball、以下、MLB）、ナショ

ナルバスケットボールアソシエーション（National Basketball Association、以下、NBA）、ナショナルホッケーリーグ（National Hockey League、以下、NHL）の現状のビジネス状況について最新のデータをもとに解説する。また、これまでのアマチュアリズムからの刷新に揺れ動くカレッジスポーツの最新の動向についても簡単に触れる。

2章からは、2020年以降に訪問した次の都市や地域の代表するスポーツファシリティの概要や運営状況などについて紹介するとともに、地元行政の取り組みや企業とのパートナーシップの現状と今後の展望を踏まえてプロスポーツチームの機能について解説する。

サンディエゴでは、サンディエゴ・パドレスのホームボールパークであるペトコパークとスナップドラゴンスタジアムを取り上げ、これまでのスポーツファシリティの立地条件の変化とその後の動向について解説する。現在、ペトコパークを中心にダウンタウンの再整備が進んでいるが、プロスポーツチームとスポーツファシリティの機能について解説する。

アリゾナ州フェニックスでは、毎年2月末から MLB15 チームが集結しスプリングトレーニングキャンプが開催されている。各都市とも MLB チームの誘致に伴うスポーツ政策が展開されているがその状況について解説する。また、スコッツデール市内のスポーツファシリティにおける利用満足度向上に向けた取り組み“Shape Scottsdale（シェイプ・スコッツデール）”を紹介する。

ウィスコンシン州グリーンベイでは、人口10万人の街のNFLチームのグリーンベイ・パッカーズの存在価値について、同チームのスポーツファシリティであるランボーフィールドや同市 DMO（Destination Management Organization：観光地域づくり法人）組織であるディスカバー・グリーンベイの取り組みについて紹介する。

イリノイ州シカゴでは、同市を二分する MLB チームのシカゴ・カブスとホワイトソックスから両チームのボールパーク周辺の再開発の状況について解説する。

テキサス州では、ダラスとフォートワース、またサンアントニオをフランチャイズとする各プロスポーツチームのスポーツファシリティの設立の背景と各行政や地元企業との連携や取り組みについて解説する。

最後にイリノイ州郊外の小さな街オレゴン市のスポーツ政策について、同市オレゴンパークディストリクトの取り組みについて紹介する。4,000 人の街のスポーツファシリティとスポーツ機能について検証したい。

早いもので教員生活も 12 年目に突入する。引き続き毎春のアメリカスポーツマネジメント研修では、スコッツデール市とサンディエゴ州立大学から筆者と学生たちを招いて頂く。本来の立場であれば、多額のフィーを支払いチーム担当者から限られた時間内でレクチャーを受けてボールパーク上方の座席からレブリカジャージを着て試合観戦するのが、わが国の一般的な海外でのスポーツ視察であろう。しかし、この研修では、現地のスポーツファシリティ現場でリアルに様々なことを経験させて頂いてきた。

また、アメリカ国内でも多くの話題性の高いスポーツファシリティとその都市を訪問してきた。その「俗」の世界に君臨する「聖」と「遊」からなる非日常的空間であるスポーツファシリティでは、年々進化を遂げるテクノロジーとマーケティングとともにこの地に暮らす人々の笑顔を目の当たりにしてきた。スポーツファシリティはその結果、地域におけるモラルの遵守と経済活動を活性化させるべく社会的再生産の役割を担っているのである。つまりは触媒作用として社会の発展に寄与しているのである。

第 1 章

最先端のスポーツビジネスとマーケティング

1. アメリカ 4 大プロスポーツビジネスの動向

既述の通り、筆者の初のアメリカは 1992 年夏、ちょうどバルセロナオリンピックで盛り上がる時であった。当時勤務していた(株)オンワード樫山で所属したアメリカンフットボールチームのオンワードオークスが日本選手権ライスボウルを制して念願の日本一を掴んだ時、その勢いのまま会社をお願いして約 1 か月間、本場でアメリカンフットボールを学ばせて頂くことができた。当時の 2 人のアメリカ人コーチの地元であるオレゴンからシアトル、さらにサンディエゴを訪問した。オレゴンは、NBA チームのポートランド・トレイルブレイザーズのフランチャイズである。バルセロナオリンピックに出場するバスケットボールのアメリカ代表チームは、NBA のスター選手たちで構成された「ドリームチーム」と称されて、同チームからもクライド・ドレクスラーが選ばれていた。

また、このポートランドはナイキが本社を構えるなど空港では同選手と同社ロゴマークであるスウォッシュ (Swoosh) が出迎えてくれた。もちろん、マイケル・ジョーダンの姿もある。現在、ナイキはアメリカ 4 大プロスポーツリーグの NFL、MLB、NBA とオンフィールドおよびオンコートライセンス契約を締結し、各チームのユニフォームなどはナイキブランドで統一されており同社のマーケティング戦略の一翼を担っている。そんな強烈なお出迎えもさることながら、訪問したこの地の様々なスポーツファシリティに凄まじい衝撃を毎日のように受ける。もっと早く来るべきだったと痛感したことをつい最近のことのように思い出す。本学のアメリカスポーツマネジメント研修の現場での体験プログラ