

わが国のスポーツ・マーケティングの概念枠組みを求めて

首 藤 禎 史

『経営論集』第7号（2004年2月）抜刷

大東文化大学経営学会

わが国のスポーツ・マーケティングの概念枠組みを求めて

首藤 禎史

—目次—

- I. はじめに
- II. スポーツ・マーケティング研究の現状と問題点
 - 1. スポーツ・マーケティングの捉え方
 - 2. わが国のスポーツ・マーケティング研究の現状
 - 3. スポーツ・マーケティング先進国におけるスポーツ・マーケティング研究の方向性
- III. わが国のスポーツ・マーケティングの概念枠組み試案の検討
 - 1. スポーツ関連概念の整理と再検討
 - 2. わが国のスポーツ・マーケティングの概念枠組み試案
- IV. むすびにかえて

I. はじめに

京都教育大学教授の山下秋二氏によると¹⁾、わが国で「経営」というような用語が体育・スポーツの分野で論じられるようになるのは1910年代で、小沢卯之助氏が著した『運動場之経営』が最も古い文献であるとされている。しかしながら、この書は、運動施設の造成に関わるものであり、体育ないしはスポーツの組織や、その経営方法といったものとはおよそほど遠いものであったようである。昭和の時代にはいると、1933年に『體育運動經營原論』、1950年に『學校體育經營の理論と實際』という書籍が出版されるが、これらも取り扱われた内容は、施設用具の管理法や運動衛生・体育教材の指導法に関わるものであり、体育・スポーツの組織や人間行動の管理に纏わる問題が取り扱われるようになったのは、1970年の『体育管理学』であるというのが、スポーツ・マネジメント研究の分野では最も一般的であるようだ。

現代、わが国でも「スポーツ経営学」あるいは「スポーツ・マーケティング」といった言葉を用い、出版されている文献や大学の講義科目は存在するが、それらには、体育関係の研究者が諸外国の文献を翻訳したものや、それに基づいて執筆したもの、あるいはまた、電通などの広告イベントないしはメディア関係者が、いかにしてスポーツ・イベントを売り込むか、または成功させるか、といった視点からのものか、そのためにいかにしてメディアを利用するかといったもの

が多く見受けられる。

一口にスポーツ産業あるいはスポーツ事業といっても、実際にスポーツを生業としてスポーツを行っている個人や組織、それらが所属するスポーツ関連団体、スポーツ機器や運動用具を製造・販売している企業など、スポーツという人間活動に関係する事業は、とても多岐におよび、その関係は非常に複雑である。それらすべての個人ないしは事業体または組織が何らかのマーケティング活動を行っているとしても、それらの関係は、どのような形式で成り立ち、どのように捉えるべきなのであろうか。“スポーツ産業”と呼んだ場合、それは一体、どこから、どこまでの事業分野または活動主体を含むのであろうか。わが国のスポーツ関連事業の運営方式は、欧米諸国のそれとどこが違っていて、どこが問題なのか。

そのような問題を理解・整理するために、本稿では、スポーツ・マーケティングとは、どのように捉え、理解すべきなのかといったことを整理・検討することから始め、わが国のスポーツ経営論あるいはスポーツ・マーケティングの研究の現状、およびスポーツ産業と呼ばれる事業分野の活動を分析・検討することを通じて、この複雑なスポーツに関連する事業分野のマーケティング活動の概念枠組みを考察し、再構築することを試みることにしたい。

II. スポーツ・マーケティング研究の現状と問題点

1. スポーツ・マーケティングの捉え方

周知のとおり、マーケティング研究が体系だって著されたのは、1912年のA.W. Shawの“Some Problems in Market Distribution” *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 26であるとされているが、この研究は、現代われわれがマーケティングとして取り扱っているものとは、幾分異なった、アメリカ合衆国における国内市場の開拓という実践的な目的をもって、生産と消費との社会的不均衡を商品流通の側面から解決することを、その主題として論じられたものであった²⁾。その後、マーケティングは、さまざまなアプローチによって研究が進められてきたが、当初（おおむね、1960年代ぐらいまで）、その視点は、主に消費財製造業者、とりわけ寡占化した製造業者の行動ないしは、その流通過程に携わる卸売業あるいは小売業といった経済主体に向けられていた³⁾。

この研究体系に大きな変化が現れるのが、1970年代から80年代にかけてである。この時期に、いわゆる“マーケティング科学論争”が巻き起こり、それに伴うマーケティングの概念拡張論争が、その変化に拍車をかけることになったのである⁴⁾。これにより、マーケティングに対する分析視角あるいは研究領域にも変化が現れ、その研究対象も多様化・複雑化することとなったのであった⁵⁾。

これに加え、くしくもこの時期にアメリカ合衆国を代表とする先進諸国に、いわゆる“サービス経済化”現象が発生し始め、サービスに対する需要の高まりと経済・産業構造の変化、そしてマーケティング自身の研究領域・研究視角の変化と、研究対象の多様化などにより、サービス・マーケティングが注目され、研究の一分野として確立するようになるのである⁶⁾。

このような一連のマーケティング研究の、あるいは社会経済またはテクノロジーなどの変化の中で、それに対する解決方法として登場する新たな視角のうちの1つがスポーツ・マーケティングであったと考えられる。つまり、テクノロジーやそれに伴う社会経済・生活環境の変化により、それまで捉えていた枠組みだけでは処理することができなくなり、新たな枠組みが必要となり、それに応じた分析枠組み、ないしは問題解決の枠組みが出現することになる。その中の1つがスポーツ・マーケティングという考え方なのではないかということができるかもしれないのである。

すなわち、それまで体育として人々の健康またはそれに伴うリクリエーションと考えられていたものが、個体の健康を考えるだけでなく、それを見て楽しむという付帯的リクリエーションとしての娯楽が産業として成立するようになった、あるいはまた、運動機器・運動用具などを製造・販売していた企業が、高度化するスポーツ用品メーカーの競争の中で、研究開発やプロモーションのためにプロの運動選手と契約を結び、それによって競争優位を確保しようとしているのである。また、スポーツする個人が、その能力を評価してもらうことで、利益を獲得したり、さらにはそれらスポーツをする現場を放映することによって収益をあげることを目的とした企業などが高収益を上げたりしているのである。このように、スポーツ関連事業の発展の例を挙げれば、限りはなく、またそれらの関係は、複雑かつ密接に結びついているのである。つまり、かつてのように、体育は、健康のために体を鍛えるもの、スポーツは体育の延長線上の娯楽またはリクリエーションではなくなってしまうだけでなく、社会・経済のさまざまなセクターが関係し、それによってマーケットが構成され、個人の技能や彼らの動きが取引の対象となる活動となっているのである。このような問題を理解・処理するために、新たな枠組みとしてスポーツ・マーケティング、あるいはスポーツ・マネジメントという研究分野が出現してきたということができるのである。

スポーツ・マーケティングという言葉が最初に用いられたのは、D. Shilbury, S. Quick, H. Westerbeek, *STRATEGIC SPORT MARKETING* によると、1978年で、アメリカ合衆国の広告・マーケティングの雑誌 *Advertising Age* 中の記事であるとされている⁷⁾。以来、さまざまな文献・研究の場面でスポーツ・マーケティングやスポーツ・マネジメントという用語が用いられるようになったが、その枠組みないしは研究領域に、必ずしも確固たる共通したものが確立しているとはいえない部分が見受けられる。

例えば、スポーツ・マーケティングの定義を採ってみても、先に示したD. Shilbury, S. Quick, H. Westerbeekの *STRATEGIC SPORT MARKETING* では「スポーツ・マーケティングとは、それによってスポーツ・マネージャーが、スポーツ事業組織が製品ないしはそれに付帯する他の価値を創造し、交換することを通じて必要および欲しているものを、獲得することを追求することによる社会的・管理的プロセスである⁸⁾」としているが、他方、Matthew D. Shankの1999年にPrentice Hallから出版した *Sports Marketing; A Strategic Perspective* によれば「スポーツ・マーケティングとは、スポーツ製品ないしはスポーツに関連した非スポーツ製品のマーケティングに対するマーケティングの原理およびプロセスの特定の応用である⁹⁾」としている。また、2002年出版のB. G. Pitts, D.

K. Stotlarが著している*Fundamentals of Sport Marketing 2nd-ed* (Fitness Information Technology, Inc.)では、スポーツ・マネジメントを「スポーツ・マネジメントとは、すべてのスポーツに関連した事業および製品を製造し、助長し、プロモートないしは組織化しているすべての人々、活動、または組織の研究と活動である¹⁰⁾」と定義し、そしてスポーツ・マーケティングを「消費者の欲求ないしは願望を充足し、企業の目的を達成するために、スポーツおよびスポーツ・ビジネスの生産・価格設定・プロモーション・流通のための活動を計画し、遂行するプロセスである¹¹⁾」としているのである。

このように、その捉え方においても研究者によって異なっているのが現状であるといわざるを得ないが、スポーツ・マーケティング研究の先進国であるアメリカ合衆国や欧州・オーストラリアでは、概ね、共通した認識として、ある特定のスポーツをビジネスとする組織がスポーツ・サービスを生産・販売するという限定した捉え方ではなく、複数の角度・視点からスポーツ・マーケティングを包括的に捉えようとしていることがうかがえる。

すなわち、**スポーツ活動に直接関わる組織**—プロフェッショナルなスポーツ・サービスを生産し、販売する組織、それらが活動する領域を統括・運営する組織ないしは協会、アマチュアのスポーツを管理・運営する営利または非営利の組織ないしは協会など、**スポーツ用具や器具などのスポーツ用品を製造・販売する組織**、**スポーツを娯楽として提供する組織**—スポーツ・ジムや体育センター、スポーツ施設を管理・運営する企業など、**スポーツ観戦を娯楽として提供する組織**—スポーツ活動を掲載・放映するメディアやプロフェッショナル・スポーツを開催するスポーツ施設を管理・運営する組織など、**スポーツ活動に協賛・後援することによってプロモーション活動を行っている組織(スポンサー)**、**スポーツを職業とする個人**、**スポーツを娯楽として楽しむ個人**、そして、それら**スポーツ・サービスを購入する組織および個人**などを包括的にスポーツ・マーケティング構成する組織ないしは個人として捉え、分析・研究しようとしているのである。

2. わが国のスポーツ・マーケティング研究の現状

先にも触れたように、わが国では、スポーツ・マーケティングの体系だった、あるいはマーケティングないしはマネジメント論の一分野としての研究は、まだそれほど盛んには行われていない。というよりも、ほとんど確立していないといってもいいほどである。

わが国でスポーツ・マーケティングという言葉が公式のメディアまたは文献で最初に用いられたのは、筆者の調べた限りでは、1994年の広告関連雑誌『宣伝会議』の特集においてである¹²⁾。この特集は、その前年にサッカーのプロフェッショナル・リーグであるJリーグが誕生したことによって、スポーツ・ビジネスにある種の転換期が来ていることをテーマとして取り上げ、スポーツ・ビジネスがどのように今後変化していくかといったことを中心に構成されている。したがって、その内容も「90年代後半、スポーツはビッグ・ビジネスになる」とか「こうすればスポーツ・ビジネスはもっと儲かる」「女性を味方にしたスポーツだけがブームを起す」「いま、企業はスポーツで甦る」といった、スポーツ・マーケティングを体系的に研究あるいは分析しようと

するものではなく、スポーツをビジネスとする組織ないしは事業体が、どのように展開するか、あるいは、より収益を上げる、または生き延びるかという問題に焦点を当てた記事または寄稿が主体の、いわゆる、プロモーションものの域を超えるものではないように思われる。

その後、スポーツ・マーケティングという言葉は、さまざまなスポーツ関連雑誌や広告関連雑誌等でさかんに用いられるが、顧客ないしは消費者を引き付けるための宣伝またはビジネスの“種”，あるいはプロモーションの用具・コピーとして用いられることが多かったようである。他方、書籍やその他の形式の文献も、前述のように、研究分野としてある種の枠組みを確立し、理解・分析するというよりも、広告関連の企業や研究機関が、スポーツをサービス財として取り扱い、マーケティングしていくといった方向か、イベントないしはプロモーションの手立てとして、いかにして企業に組み入れるか、または理解するかといったものか、体育関係の研究者が“スポーツ”という研究・活動領域から派生または拡張させた形で研究・紹介しているものが主流になっていると思われる。

無論、広告・プロモーションを中心に据えたマーケティングの視角も存在することは確かであり、個別の視点から見れば、そのような側面もマーケティングの重要な活動であることから、スポーツ・マーケティングの捉え方として問題があるとは、筆者もいささかも考えるものではない。むしろその方向での研究としては、スポーツ・マーケティングの一分野としての分析・研究として成立し、かなりのレベルで進んでいるといえるだろう。しかしながら、スポーツ・マーケティングに研究分野として一定の枠組みが存在し、それに基づいて研究・分析がなされているかということについては、疑問の残るところである。

現在、わが国で出版されているスポーツ・マーケティングに関係していると考えられる書籍あるいは文献の代表的なものを挙げてみると以下のようなになる（図表-1）。

提示した文献中のK. M. Brooksの『スポーツ・マーケティング』は、訳書であることから、本項で議論しているところの、わが国のスポーツ・マーケティングの研究実態に関する対象としては、必ずしも妥当するものではないかもしれないが、現在わが国で広く販売されているスポーツ・マーケティングの代表的な文献であることから表中に記載していることをお断りしておく。

これらの文献のうち、山下・畑・富田氏らの編集による『スポーツ経営学』は、スポーツ組織のマネジメントという側面を強く意識し、スポーツ組織が経営組織体として、どのような形態を持ち、どのようにしてそれを位置づけ、管理していくかといった方向性をもって構成・解説されているわが国では数少ない体系的な検討・解説を試みた文献である。しかしながら、複数の研究者による分担執筆であるためなのか、その枠組み、または視角が必ずしも明確でなく、概念も十分に整理されているとはいえない部分もかなり多い。たとえば、「スポーツ組織の製品コンセプト」あるいは「スポーツマーケティング¹³⁾の戦略」といった部分と「スポーツ経営における組織マネジメント」または「スポーツ経営学の研究法」との間のマーケティング戦略・計画と経営管理および組織との関係がどういう関係で論じられているのかが示されておらず、スポーツ組織管理者が、体系的にスポーツ・マネジメントないしはスポーツ・マーケティングを理解・実践する

図表-1 わが国の代表的なスポーツ・マーケティング関連文献

タイトル・出版年	著者・訳者	出版・発行元	構成・内容
スポーツマーケティングの世紀 (2001年)	海老塚 修	(株)電通	1.スポーツと企業のパートナーシップ 2.スポーツマーケティングの構造 3.テレビとスポーツ 4.スポーツ用品メーカーのスポーツマーケティング 5.アジアのスポーツマーケティング 6.スタジアムのスポーツマーケティング 7.テクノロジー・ショーケース 8.ホスピタリティとスポーツイベント 9.スポーツ・ライセンスリング 10.ゲームのスポーツマーケティング 11.アンブッシュ・マーケティング 12.スポーツ映像のマーケティング
現代日本のスポーツビジネス戦略 (2000年)	上西康文(編)	大修館書店	序.長野から2002年へ 1.Jリーグとスポーツビジネス 2.「スポーツ産業論」への招待 3.メディアとスポーツ 4.スポーツ用品の製造販売 5.フィットネス産業とは何か 6.サービス業としてのテニスクラブ経営 7.Jリーグ鹿島アントラーズの経営 8.広告代理店から見たスポーツ 9.企業とスポーツイベント 10.日本におけるフルコンタクト格闘技の現状
スポーツ経営学 (2000年)	山下秋二・畑 攻・富田幸博(編)	大修館書店	1.スポーツ組織の主体と環境 2.スポーツ組織の顧客 3.スポーツ組織の経営資源 4.スポーツ経営の政策基盤 5.スポーツ組織の製品コンセプト 6.サービス業としてのスポーツ施設 7.社会文化事業としてのスポーツイベント 8.スポーツマーケティングの戦略 9.スポーツ組織の設計 10.スポーツ組織のスタッフ 11.スポーツ経営の計画とコントロール 12.スポーツのプロ化とスポーツ経営 13.地域発展とスポーツ経営 14.学校教育とスポーツ経営 15.スポーツ経営現象の分析視角 16.スポーツ経営のための多変量解析
スポーツ・マーケティング(1998年) <i>Sports Marketing</i> , Prentice Hall, 1994	K.M.ブルックス著 浪越信夫(編訳)	文化書房博文社	1.自分自身をコントロールする 2.マーケットを理解する 3.スポーツ産業の構造 4.大衆スポーツ 5.スポーツプロダクトと市場 6.大人スポーツ 7.市場調査 8.企業のマーケティング活動としてのスポンサーシップ 9.スポンサーシップ・パッケージのデザイン 10.スポーツ・スポンサーシップの策定 11.スポンサーシップ・パッケージの価格決定 12.スポーツ活動をいかに宣伝するか 13.競争勢力の分析
スポーツ産業論 (1996年)	松田義幸	大修館書店	1. スポーツ産業の市場構造 2.スポーツ産業の市場行動(1)―「企業行動」と「消費者行動の理論」 3.スポーツ産業の市場行動(2)―マーケティング・マネジメント 4.スポーツ産業の公共政策 5.スポーツ産業の個別市場分析―通産省「特定サービス産業実態調査」を中心に

*表中の“スポーツマーケティング”は、当該文献の表記をそのまま使用している。

には概念が整理できず、難しいのではないかと思われる。また、当該書には「学校教育としてスポーツをどのようにマネジメントするか」といった体育教育の部分や広告・イベント的な立場からの論説も構成に織り込まれており、やはりその関係を整理しながら理解していくのはかなり困難であると感じる。

『スポーツマーケティングの世紀』『現代日本のスポーツビジネス戦略』および『スポーツ産業論』については、『スポーツ産業論』が、実践女子大学の松田義幸氏の執筆であるために、体系的にスポーツ産業を分析・理解することが試みられているが、同氏が日経広告研究所の出身であるためか、広告的な側面からのアプローチである。他の2冊も現在最も研究が盛んであると考えられる広告会社の電通の編集ないしは、電通の出身の方が執筆した文献で、前述したようにイベント管理的なレベルないしは広告・メディアからのアプローチが色濃く反映されているものであるといえる。

一方、大学その他の研究・教育機関での研究およびゼミ・講座等を通じたカリキュラムないしはプログラム・教育レベルを概観すると、いくつかの大学・研究機関・専門学校において、スポーツ・マーケティングまたはスポーツ・マネジメント論というタイトルのついた講座やゼミが存在する。とりわけ、専門学校においては、相当数そのようなタイトルのついた講座がマネジメント・コースなどの科目として設けられている。これは、専門学校が大学よりも顧客である生徒の動向および社会の動向に敏感であると考えられることに加え、大学で設置されていない、あるいは大学が環境に適應できず、埋められない分野をカバーしていることによるものであると思われる。言い換えれば、これらの専門学校の大学との差別化・競争優位を最も発揮できる側面が、このような趨勢を取り込んだ展開であるといえよう。

専門学校以外での研究・講座などに関しては、早稲田大学にスポーツ科学部の研究機関として“スポーツビジネス研究所”が設けられており、「スポーツ産業に関わる学内外の中核的メンバーが共同研究を進め、スポーツ産業に関するデータの集積・分析、スポーツ産業国内総生産の資産モデル構築、スポーツに関する基礎調査、政策提言、人材育成に取り組むことを目的として¹⁴⁾」研究活動・その他が行われているとされている。この他、大阪に元スポーツ選手を中心として作られた“日本スポーツマーケティング協会”という任意団体があり、スポーツ球団経営スクールや海外スポーツ研修を行ったり、スポーツ関連講座を開講し、スポーツの育成・発展に努めている¹⁵⁾ ようであるが、研究機関としてスポーツ・マーケティングの研究を行っているかということについては、疑問な部分もある。

大学における専門講座ないしはゼミなどの研究・教育活動としては、ここ数年の間、大学の新設、あるいは新学部の設置、およびそれに伴うカリキュラムの変更で、複数の大学に、それに関係したテーマを掲げる科目ないしはゼミが存在する。例としては、先に文献リストにも挙げた『スポーツ経営学』の執筆者でもある、山下秋二氏が、京都教育大学で「スポーツ・マーケティング論」を担当する傍ら、スポーツ・マーケティングを研究テーマとしたゼミを行っている他、順天堂大学でも間宮聰夫氏が「スポーツマーケティング論」の講義とゼミ（研究室）を、徳島大

学でも人間行動コースというコースの専門科目として「スポーツマネジメント論」が設置しており、一橋大学や福岡大学、東海大学などにも類似した科目ないしはゼミや講座が存在する。また、立教大学でも単発ではあるが、2002年の10月に「新世紀のスポーツマーケティング」というテーマで公開講座が行われている。

しかしながら、これらの大学の研究所やゼミあるいは講座に関しても、冒頭で述べたように、そのほとんどが体育関係の大学ないしは学部・学科に設置しており、研究・教育を行っているのも、電通などをはじめとする広告会社の研究所に籍を置いていた人材か、もともと体育を専攻していた教員または研究者である。わが国でのスポーツ・マーケティングの研究は、広告関係の研究機関あるいは体育関係の研究者によって始められ、これまで進展してきたことは事実であり、業績も十分上げられている。しかし、スポーツ・マーケティングあるいはスポーツ・マネジメントという研究分野は、その名の示すとおり、基本的にはマーケティングなしはマネジメント＝経営管理の一分野であることは今さら取り立てて議論することではない。この分野に関する研究の先進国である欧米での研究は、マーケティングやマネジメントの専門的な研究者が行っているが、わが国では未だそれらの専門家が本格的にこの分野の研究に取り組んでいる様子はほとんどない。無論、広告関係の研究機関および体育関係の研究者が、すでにこの分野の専門家となっているということには違いないのだが、マーケティング・経営学関係の専門的研究者が、実質的にこの分野の研究に携わっていないという現状が、わが国のスポーツ・マーケティングの体系的な研究の阻害要因となっているのではないかとも思われるのである。

3. スポーツ・マーケティング先進国におけるスポーツ・マーケティング研究の方向性

先にも述べたように、スポーツ・マーケティングという用語は、最初はアメリカ合衆国の広告・マーケティング関係の雑誌である *Advertising Age* に1978年に登場するが、それ以降、アメリカ合衆国をはじめとして、オーストラリアやヨーロッパなどの欧米各国でさまざまな研究が行われている。

研究論文としては、*Journal of Advertising* や、*Journal of Services Marketing*、*European Journal of marketing*、*Journal of Marketing Education* といった数多くの有名研究雑誌にスポーツ・マーケティング関係の論文が寄稿・掲載されているほかに、*Sport Marketing Quarterly*、*Journal of Sport Management*、*International Journal of Sports Marketing and Sponsorship* といった専門雑誌も発行されている。研究内容もスポーツ・マーケティングのコンセプトに関する議論からスポンサーシップやサービス製品としてのスポーツの研究など、実に多岐にわたり、当該分野での研究の充実ぶりがわかる¹⁶⁾。

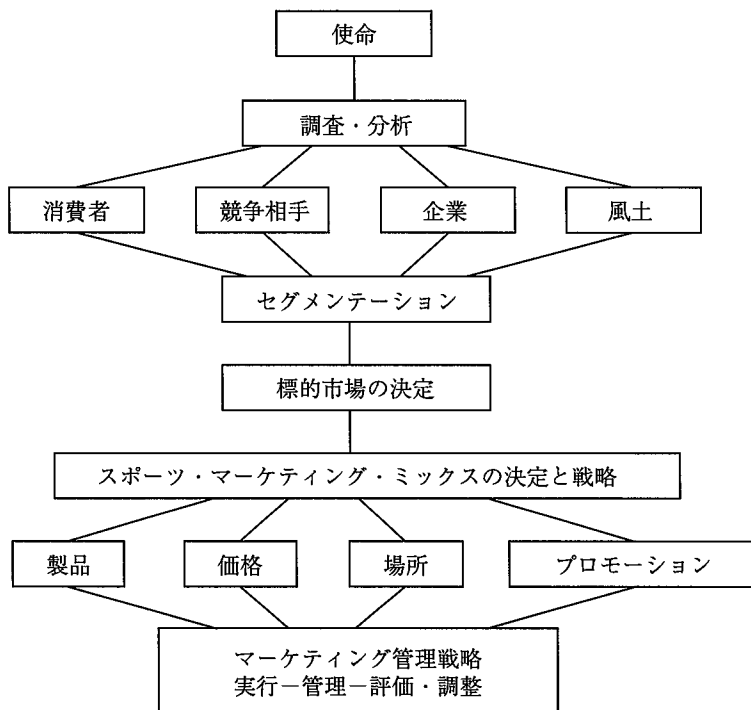
スポーツ・マーケティング研究の先進国の研究または議論は、研究対象としてのスポーツ産業あるいはスポーツ・ビジネスの定義の仕方によって分析視角も異なってはくるが、そこにはある一定の体系的な枠組みを作り上げ、その枠組みにしたがって、マーケティングやマネジメントの理論を適用し、スポーツ産業を構成する組織ないしは個人の事業展開を理解・分析するという方

向性が見て取れる。

例として、たびたび本稿で引用しているB. G. Pitts, D. K. Stotlar, *Fundamentals of Sport Marketing 2nd-ed*とMatthew D. Shankの*Sports Marketing; A Strategic Perspective*の場合を見てみよう。

*Fundamentals of Sport Marketing 2nd-ed*では、まず議論の始まりとして、スポーツおよびスポーツ・マネジメントの定義を明らかにした後、Michel E. Porterの産業の定義を用いて産業概念を既定し、スポーツ産業を定義している¹⁷⁾。それによれば、「スポーツ産業とは、その購買者に対して提供される製品がスポーツ、フィットネス、リクリエーション、またはレジャーに関連している市場であり、それは活動、製品、人々、場所、あるいはまたアイデアであるかもしれない¹⁸⁾」とし、スポーツ・マーケティングの対象となるスポーツ産業には、リクリエーション、フィットネス、旅行・観光事業、レジャー関連商品、スポーツ・マーケティング調査会社、スポーツ施設設計・設備建設会社、スポーツ製品製造業者、インターネット・スポーツ用品コレクター対象企業、スポーツ・ライセンスおよび製品企画会社、スポーツ製品販売小売業者、アスリート・マネジメント会社、エンターテイメントとしてスポーツ・イベントを販売する企業、そしてスポーツを運営・管理する団体といったスポーツに関連したもののすべてを提供する事業が含まれるとしている¹⁹⁾。そして、これらは、マーケティング・コンセプトを基に計画・管理されるとし²⁰⁾,

図表-2 スポーツ・マーケティング・マネジメント・モデル

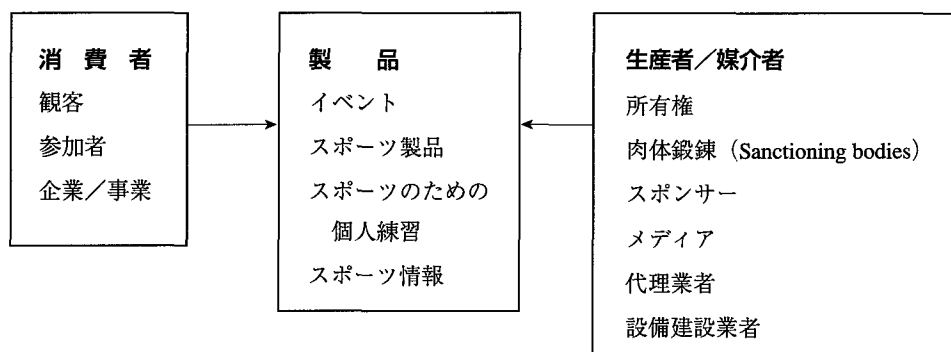


前頁のようなスポーツ・マーケティング・マネジメント・モデルを提供している（図表-2）。

また、Matthew D. Shankの*Sports Marketing; A Strategic Perspective*もやはり、スポーツ・マーケティングの戦略的展開をどのように理解し、可能にするかということを目的に、スポーツ・マーケティングの概念定義を行い、それからスポーツ産業の捉え方の基礎的なレベルとして、スポーツという概念の再定義を行い、そしてスポーツがわれわれの生活においていかに理解されるべきかを議論した後に、スポーツ産業をどのように捉えられるべきかを論じている²¹⁾。当該書の中で、Matthew D. Shankは、Theodore Levittの有名な論文である“Marketing Myopia²²⁾”を引用して「スポーツ組織は、スポーツ市場を狭く捉えすぎて、スポーツ製品を製造し、販売するよりもむしろ、消費者のニーズを充足することに焦点を当てることによって、近視眼的なマーケティング(Marketing Myopia)を行うことを避けなければいけない。—中略—それにはマーケティング志向が重要である²³⁾」と述べ、スポーツ・マーケティングは、マーケティング志向を原点として、マーケティング原理に基づいて理解・展開されるべきであるとしている²⁴⁾。

彼の捉え方によるスポーツ産業の構造とスポーツ・マーケティングの考え方は、以下に示す図

図表-3 スポーツ産業における消費者—供給者関係モデル



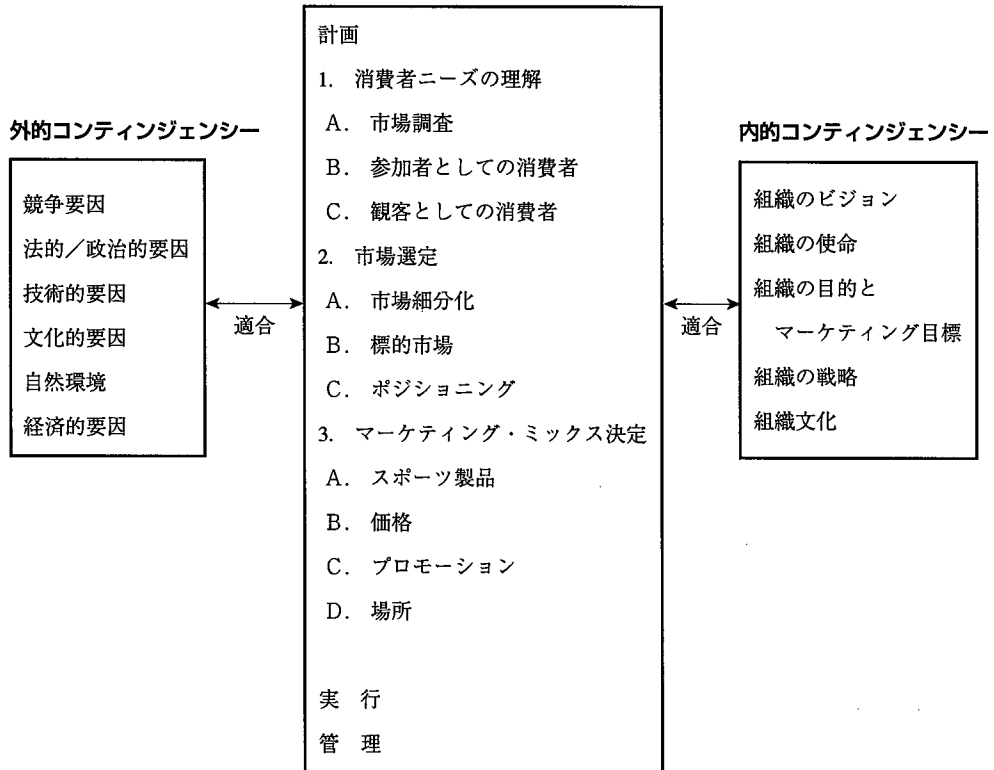
出所) Matthew D. Shank, *Sports Marketing; A Strategic Perspective*, Prentice Hall, 1999, p.10.

表で概観することができる（図表-3・4）。

このように、いわゆるスポーツ・マーケティング先進国とされるアメリカ合衆国やヨーロッパの国々およびオーストラリアなどでは、マーケティングまたはマネジメントの研究者が、その研究の軸を担い、体育関係研究者だけではカバーしきれないスポーツ組織のマネジメント、あるいはインターナショナルで先進経済諸国の有力な産業へと成長したスポーツ関連ビジネスの分析・管理を行おうとしているのである。

近年、わが国の諸スポーツの国際競争力が低下しているのは、それらスポーツ・マネジメントの先進諸国のように、マネジメントないしはマーケティングの研究者と体育関係の研究者が協力してスポーツやスポーツ・ビジネスを分析し、管理するといった方向が形成されないためであると指摘する議論も少なくない。

図表-4 戦略的スポーツ・マーケティングのためのコンティンジェンシー・フレームワーク
戦略的スポーツ・マーケティング・プロセス



出所) Matthew D. Shank, *Sports Marketing; A Strategic Perspective*, Prentice Hall, 1999, p.43.

Ⅲ. わが国のスポーツ・マーケティングの概念枠組み試案の検討

1. スポーツ関連概念の整理と再検討

これまで概観してきたように、わが国のスポーツ・マーケティング研究は、スポーツ・マーケティング研究の先進国と呼ばれる国の諸研究の影響を受けながら、それ相当の発展を見せてきているのは確かである。しかしながら、筆者が幾度となく指摘してきたように、体系的な、あるいは理論的な研究に関しては、十分であるとはいいがたい部分も、まだなおかなり残しているのも事実である²⁵⁾。

そのような問題の解決の糸口となるものを発見するため、あるいはわが国のスポーツ・マーケティング研究に対して、マーケティングの研究を行っている研究者のさらなる問題意識を高めるために、わが国におけるスポーツ・マーケティング研究の概念枠組みを提供すべく、ここで再度、スポーツ・マーケティングに関係する諸概念を整理・検討することにしよう。

まず始めに、スポーツ産業という概念に関してであるが、スポーツ産業については、B. G. Pitts

& D. K. StotlarとMatthew D. Shankとでは、大筋では共通した捉え方をしているが、B. G. Pitts & D. K. StotlarがMichel E. Porterの「産業とは、互いに類似した、あるいは密接に関係した製品が購買者に対して販売されている市場である」という定義を用い、製品-市場関係で産業を捉えようとしている²⁶⁾のに対し、Matthew D. Shankは、消費者の知覚、ないしは消費者に与えるベネフィットによってスポーツという特異な娯楽あるいは活動を捉えようとしているのが解る²⁷⁾。また、両者あるいはD. Shilbury, S. Quick, H. Westerbeekがしばしば引用しているB. J. Mullinらは、組織の主たるマーケティング機能に一致したセグメントごとに以下のようなスポーツ産業モデルを提示している²⁸⁾。

- ① 会場で、あるいはマス・メディアを通じて観客に“パッケージされた”イベントを提供するもの。

プロフェッショナルなチームのスポーツ興行
 ゴルフやテニスなどのプロ・ツアー
 競技場、球技場、コロシウム
 レース場

- ② プレーヤーに対して施設、設備、プログラムなどを提供し、それからプレーヤーがゲーム形式を構築するもの。

大学あるいは高校の競技会
 地方のクラブ、リゾート、マリナーなど
 ラケット・クラブやボーリング場などの商業施設
 企業、産業、あるいは軍隊などのリクリエーション
 スポーツ組織のキャンプ
 YMCAやYWCA、公園などの公的および非営利組織
 Nikeやadidasなどのスポーツ製品企業
 ボード・ゲームやセガなどのビデオ・ゲーム企業

- ③ プレーヤーに対して施設や設備、プログラムを提供すると同時に観客に“パッケージされた”ゲームないしはイベント提供するもの。

大学対抗の競技会
 学校対抗の競技会

- ④ 他のスポーツ組織および人々に全般的な経営支援、統制、パブリシティなどを提供するもの。

規制機関、リーグまたはカンファレンスなど
 スポーツ・メディア
 スポーツ・スポンサー
 エージェント
 管理、調査、コンサルティング会社など

このように、スポーツ産業に関しては、大まかな見解では一致しているものの、研究者によって、その捉え方はさまざまである。

本稿の目的が、スポーツ・マーケティングの概念枠組みを構築するための基礎的な理解を深めることであることから鑑みれば、B. G. Pitts & D. K. Stotlarのように、Porterなどの製品—市場という従来の経済学的な枠組みからスポーツ産業を規定することは、マーケティングの消費者あるいは顧客志向に基づいた理論形成という観点とは異なるであろうし、B. J. Mullinらのスポーツ産業モデルは、分類基軸が不明確であるといわざるを得ない。

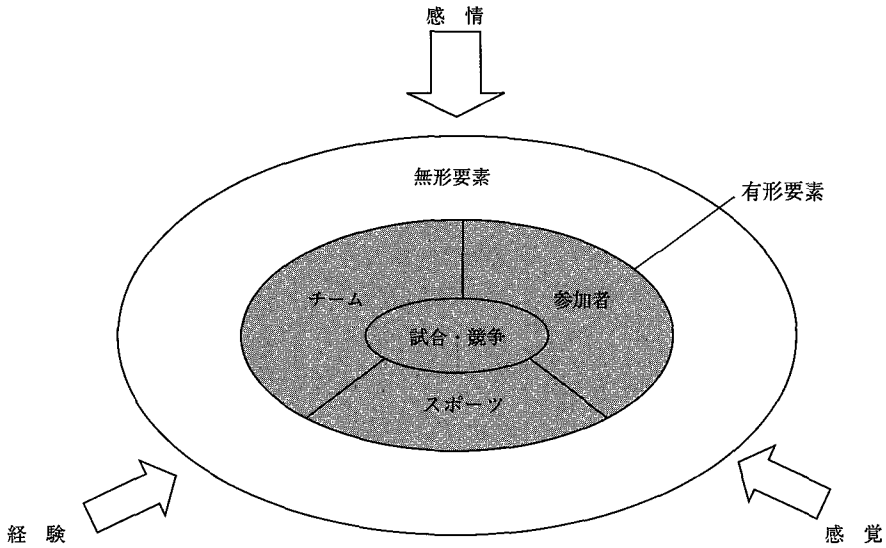
そもそも、スポーツに関係した製品あるいは事業分野は、非常に広範かつ多岐にわたっていて、ある特定の1つないしは少数の分類基準で捉えようとするのは、困難なのではないだろうか。例えば、スポーツに関連した多くのビジネスは、サービス財を提供しているが、スポーツ製品の製造業者や販売業者は、有形財を製造・販売しているのである。マーケティングの論理では、サービス財はサービスの非有形性・不可分性・変動性・消滅性などから有形財とは異なったマーケティング計画または手法が採られるとされる。また、従来の産業枠組みや産業統計などからみても、製造業とサービス業は、明らかに異なった財を提供する、異なった事業分野であるとされているのに加え、スポーツ分野では事業体（組織）も個人もスポーツ・サービスを生産しており、その面から考えても、同次元で議論することは適当ではないであろう。

したがって、スポーツ・ビジネスに関しては、近視眼的な戦略展開を避けるためにも、スポーツ産業としてある特定の分類基軸を設けるのではなく、製品—市場はもちろん、提供される財の特徴やベネフィット、対象とするのが組織であるか個人であるか、提供する主体が個人であるか組織であるか、そして最も重要な理解の仕方としてM. D. Shankが提案しているように、それを購入する消費者ないしは顧客がどのように知覚しているか、といった多次元の視角を用いて分析あるいは戦略の構築を行うことが望ましいであろう。

次にスポーツ製品に関する問題であるが、D. Shilbury, S. Quick, H. Westerbeek²⁹⁾ とC. M. Brooks, B. J. Mullinらは、スポーツ・マーケティングを展開する主体を、スポーツ組織として設定あるいは捉えていることから、スポーツ製品をゲームや娯楽などのサービスに限定して、サービス・マーケティングの枠内で議論している。これに対し、M. D. Shankは、スポーツ組織だけでなく、スポーツ用品などを製造・販売しているような企業もスポーツ・マーケティングを展開している主体であると考えているため、スポーツ製品を製品・サービスの両方の側面から定義している³⁰⁾。一方、B. G. Pitts & D. K. Stotlarは、スポーツ製品をスポーツ産業の定義の中で議論しているために、スポーツ産業のセグメントとして捉えようとしており、スポーツ産業の各セグメントとしてスポーツ観光事業、スポーツ用品、スポーツ・アパレル、アマチュア参加スポーツ、プロ・スポーツ、リクリエーション、高校・大学体育、アウトドア・スポーツ、スポーツ・マーケティング企業、スポーツ・スポンサーシップ産業、スポーツ管理団体を挙げている³¹⁾。

以下の図表に、各々のスポーツ製品の捉え方の特徴を概観することができる。

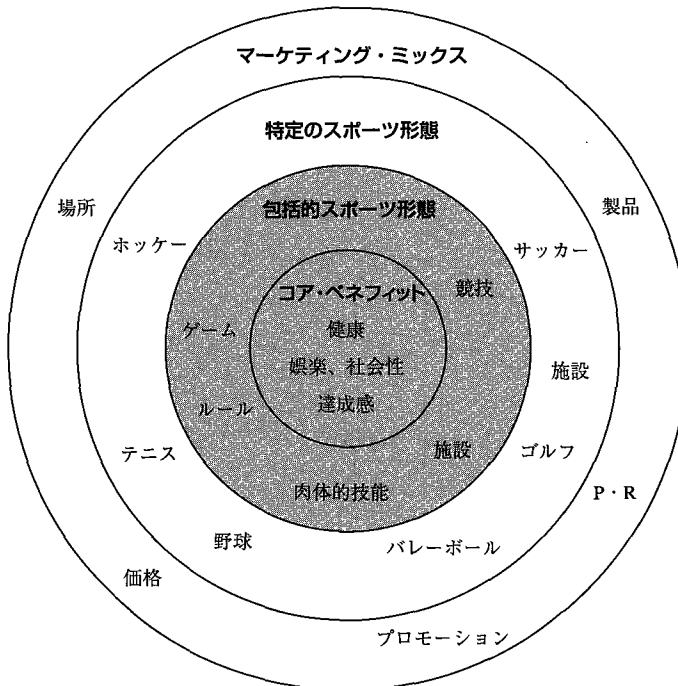
図表-5 C. M. Brooksの捉えるスポーツ製品の概念



スポーツにおける有形無形の要素

出所) C. M. Brooks, *Sports Marketing; Competitive Business Strategies for Sports*, Prentice Hall, 1994, p.89, 浪越信夫編訳『スポーツマーケティング—スポーツビジネスの競争戦略』文化書房博文社, 1998年, 96頁.

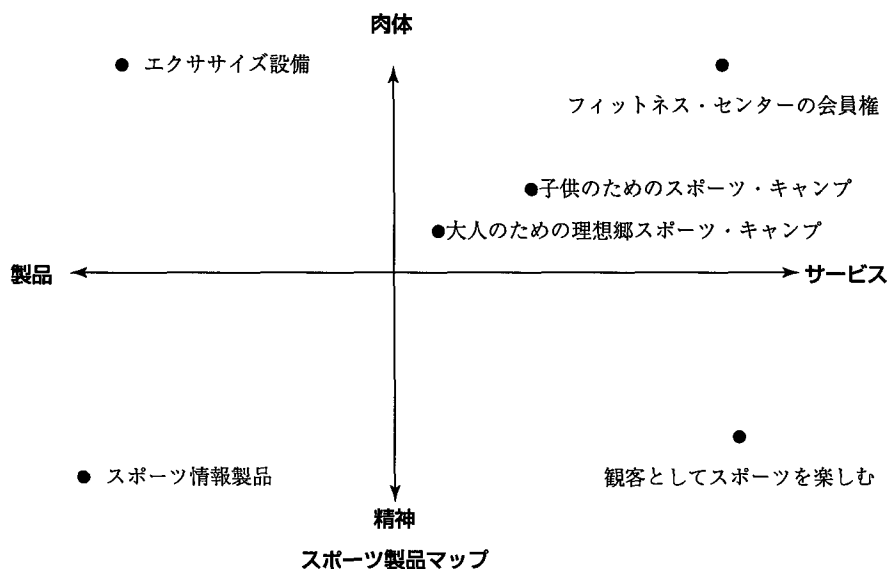
図表-6 B. J. Mullinらのスポーツ製品の捉え方



スポーツ製品の特徴の束

出所) B. J. Mullin, S. Hardy, W. A. Sutton, *SPORT MARKETING 2nd ed*, Human Kinetics, 2000, p.13.

図表-7 M. D. Shankのスポーツ製品の捉え方



出所) Matthew D. Shank, *Sports Marketing: A Strategic Perspective*, Prentice Hall, 1999, p.23.

このように、スポーツ・マーケティングを展開する主体をチームや団体のようなスポーツ組織に限定してスポーツ・マーケティングの論理を組み立てるか、スポーツ用品の製造・販売などを手がける企業やメディア、スポーツ情報を提供する企業といったスポーツに関連する製品・サービス全体をその対象とするかによって、スポーツ製品の捉え方は異なってくる。本稿の目的に沿って考えた場合、後者のようなスポーツに関連する包括的な概念を基にスポーツ製品を理解・類型化していくことを目指すようにしようとするのが妥当であると思われる。

最後に、スポーツ・マーケティングの戦略・計画に関する枠組みについて検討してみることにしよう。

戦略計画モデルあるいはマネジメント・モデルについては、前項でも検討したように、B. G. Pitts & D. K. Stotlar, M. D. ShankおよびD. Shilbury, S. Quick & H. Westerbeek, C. M. Brooksなども戦略計画ないしはマーケティング戦略モデルの基本モデルまたは一般的な事業戦略モデルを採用してモデル作りをしており、特別な差異が認められるようなところはない。実際、今回本稿の中で使用した文献すべてが、マーケティング・ミックスの伝統的な組み立て要素である4 P sを中心に構成されている。

しかしながら、スポーツ産業およびスポーツ製品の概念または捉え方の検討部分でも取り上げたように、D. Shilbury, S. Quick & H. WesterbeekとC. M. Brooksらは、スポーツ・マーケティングの主体をスポーツ・サービスを提供するスポーツ組織に限定して戦略計画モデルないしはマネジメント・モデルを構築することを目指しているが、B. G. Pitts & D. K. StotlarとM. D. Shankは、スポーツ・マーケティングの主体を必ずしもそのような組織に限定していないことから、そのモデ

2. わが国のスポーツ・マーケティングの概念枠組み試案

(1) スポーツ・マーケティング諸要素の類型化と概念枠組み試案

これまで検討してきたように、スポーツ・マーケティングに関わる概念を整理し、概念枠組みを構築するためには、“スポーツ”が広範かつ複雑な活動または概念であることから、スポーツ製品やスポーツ・マーケティング事業およびその主体などを「スポーツ産業」として一括りにして理解する、または取り扱うのではなく、それらの特性や対象とする顧客の形態ないしは特性を基に、複数の視角からの理解と戦略構築の方向性が求められると考えられる。

したがって、本稿ではまず、その目的に沿って提供される製品ないしはベネフィット（スポーツ製品）、提供主体の特性、事業特性、提供する顧客の形態および特性によって、それらを再度整理し、戦略構築に活用できるよう類型化してみることにする。

① 提供側ファクター（提供主体特性・事業特性と製品特性による分類）

まずは、スポーツ製品ないしはサービスを生産する主体は、組織である場合と個人である場合とに大別することができる。組織であるならば、無形財であるスポーツ・サービスを生産・提供する組織と有形財であるスポーツ用品や施設・設備を生産・販売する組織とでは、おのずと対象顧客やマーケティング戦略の立て方が異なってくる。個人であるならば、提供する財は、ほぼスポーツ・サービスに限定されるが、アマチュアとして提供するか、プロフェッショナルとして提供するかによって生産・提供の方法・管理も異なるであろう。さらにこれらは、直接的に顧客に提供されるか、何かを媒介して提供されるかによっても異なることになる。

しかしながら、この媒介者あるいは直接提供者であるか間接提供者であるかといった問題は、マーケティング・チャネルの問題として理解し、戦略要素に組み込むことが可能であるだろう。また、アマチュアとしてスポーツ・サービスを提供するという問題も、それが個人であっても、組織であっても、例えば、あるサッカー少年団のゲームがテレビを通じて放送されるといったように、非営利目的であるか、そうでないかといった従来のマーケティング枠組みで十分理解可能である。

これらを簡単に整理してみると次のようになる。

i) 組織としてスポーツを提供するもの

i-1. 有形財を提供する組織

スポーツ用品製造業者、スポーツ用品販売業者

スポーツ施設建設業者、スポーツ設備製造業者・販売業者

i-2. サービスを提供する組織

野球チームやサッカー・チームなどのスポーツ組織

スポーツ組織を管理統括するスポーツ団体または協会

スポーツ施設または設備を管理・運営する組織

メディア企業

ii) 個人としてスポーツを提供するもの

プロフェッショナル・スポーツ・アスリート

プロフェッショナル・スポーツ選手（消費者に直接技能を提供するプロ）

アマチュア・スポーツ選手

* 弁護士などのスポーツ選手代理人をどう分類するかは、検討中

iii) 営利目的 / 非営利目的

iii-1. 営利目的

スポーツ用品製造業者、スポーツ用品販売業者

スポーツ施設建設業者、スポーツ設備製造業者・販売業者

野球チームやサッカー・チームなどのプロフェッショナル・スポーツ組織

営利目的でスポーツ施設または設備を管理・運営する組織

プロフェッショナル・スポーツ・アスリート

メディア企業

iii-2. 非営利目的

アマチュア・スポーツ選手

アマチュア・スポーツ組織

スポーツ組織を管理統括するスポーツ団体または協会

非営利目的でスポーツ施設または設備を管理・運営する組織

無料メディア

② 顧客側ファクター（顧客特性と提供されるベネフィットによる分類）

次に、対象とする顧客が個人であるか、組織であるかによってもマーケティング活動は異なるであろうし、顧客にどのようなベネフィットを与えるかによっても異なってくるであろう。そのような対象とする顧客のタイプ、提供されるベネフィットによって分類してみると以下のようなになるであろう。

i) 娯楽として個人にスポーツを提供するもの

i-1. スポーツ・サービスを提供する組織

野球チームやサッカー・チームなどのスポーツ組織（メディア・施設を通じて）

スポーツ組織を管理統括するスポーツ団体または協会

アマチュア・スポーツ組織

メディア企業

i-2. スポーツ・サービスを提供する個人

プロフェッショナル・スポーツ・アスリート（スポーツ組織・メディアを通じて）

プロフェッショナル・スポーツ選手（消費者に直接技能を提供するプロ）

アマチュア・スポーツ選手（スポーツ組織・メディアを通じて）

i-3. 有形財を提供する組織

スポーツ用品製造業者、スポーツ用品販売業者

スポーツ施設建設業者、スポーツ設備製造業者・販売業者

ii) 娯楽として組織にスポーツを提供するもの

スポーツ組織を管理統括するスポーツ団体または協会

アマチュア・スポーツ組織

プロフェッショナル・スポーツ・アスリート（スポーツ組織・メディアを通じて）

スポーツ用品製造業者、スポーツ用品販売業者

スポーツ施設建設業者、スポーツ設備製造業者・販売業者

iii) 健康・肉体的鍛錬としてのスポーツを提供するもの

スポーツ施設または設備を管理・運営する組織

プロフェッショナル・スポーツ選手（消費者に直接技能を提供するプロ）

スポーツ用品製造業者、スポーツ用品販売業者

スポーツ施設建設業者、スポーツ設備製造業者・販売業者

以上の要因を考慮に入れ、スポーツ・マーケティングの戦略基礎類型を作成すること試みた場合、その主体を大きく5つに類型化することが好ましいと判断し、次の図表のような戦略基礎類型を作成してみた（図表-9）。

1) スポーツ・サービスを提供する個人：

イチローや松井に代表されるプロ・スポーツ・アスリートやプロ・スポーツ指導/管理者、およびアマチュア・スポーツ選手などがこれに含まれる。対象とする顧客は、「スポーツを娯楽として購入する個人」すなわち観客としてスポーツを購入し楽しむ個人、「スポーツ・サービスを提供するスポーツ・チームなどの組織」、「スポーツを娯楽として提供するメディア」、「スポーツを健康・肉体的鍛錬として購入する個人」のほか「スポーツ製品を製造販売する組織」など、スポーツに関係したほとんどすべてが顧客の対象となるであろう。また、広告契約などの活動を考慮すると、スポンサーとしての一般企業もその顧客として視野に入れておく必要があると考えられる。

しかしながら、マーケティングの方法によっては、メディアおよび「スポーツ用品製造業者」、「スポーツ施設を管理・運営する組織」を顧客ではなく、チャネルとして理解し、自分の提供するサービスの再販売業者として位置づけて活動することも必要になろう。

2) 娯楽としてスポーツ・サービスを提供する組織：

プロ野球チーム、プロ・サッカー・チームなどのプロ・スポーツ・チームおよびアマチュアのチームもこれに含まれる。対象顧客は、主に「スポーツを娯楽として購入する個人」およびテレビなどの「スポーツを娯楽として提供するメディア」の他、「スポーツ・サービスを提供する個人」と同様、チーム・オーナー企業以外にスポンサーとして資金援助を得るための一般企業も重要な顧客と位置づけるべきであろう。

考慮要因としては、上記の「スポーツ・サービスを提供する個人」と基本的には同様であるが、場合によっては「スポーツ・サービスを管理・運営する組織」をチャネルとして位置づけることが必要である。また特に重要なのは、自社がパッケージとして提供するゲームやイベント以外に、

図表-9 スポーツ・マーケティングの戦略基礎類型

スポーツ提供主体	対象顧客	利用チャネルおよび考慮要因
スポーツ・サービスを提供する個人（プロ・スポーツ・アスリート、プロ・スポーツ指導/管理者など）	<ul style="list-style-type: none"> ●スポーツを娯楽として購入する個人 ●スポーツ・サービスを提供する組織 ●スポーツを娯楽として提供するメディア ●スポーツを健康・肉体の鍛錬として購入する個人 ●スポーツ製品を製造販売する組織（スポンサーとしての一般企業） 	※マーケティングの方法によって、メディアおよびスポーツ用品製造業者、「スポーツ施設を管理・運営する組織」を顧客ではなく、チャネルとして考えることが必要
娯楽としてスポーツ・サービスを提供する組織（プロ野球チーム、プロサッカー・チームなど、その他アマチュアのチームも含む）	<ul style="list-style-type: none"> ●スポーツを娯楽として購入する個人 ●スポーツを娯楽として提供するメディア（スポンサーとしての一般企業） 	※上記の「スポーツ・サービスを提供する個人」と基本的には同様であるが、場合によっては「スポーツ・サービスを管理・運営する組織」をチャネルとして考えることが必要 ※自社がパッケージとして提供するスポーツ（ゲーム、イベント等）以外に、「スポーツを提供する個人」を製品として計画・管理することが必要
スポーツ・サービスを管理・運営する組織または団体（プロ野球コミッショナー協会やJリーグ、日本サッカー協会などの管理・運営団体/協会）	<ul style="list-style-type: none"> ●スポーツを娯楽として購入する個人 ●スポーツを娯楽として提供するメディア（スポンサーとしての一般企業） 	※「スポーツ・サービスを提供する組織」・「スポーツを提供する個人」・「娯楽として提供するスポーツ・パッケージ」を3次元で製品として計画・管理することが必要
スポーツ有形財を製造販売する組織（Nike, MIZUNOなどのスポーツ用品製造業者およびスポーツ・アパレル製造業者、スポーツ施設建設業者を含む）	<ul style="list-style-type: none"> ●スポーツを娯楽として購入する個人 ●スポーツを健康・肉体の鍛錬として購入する個人 ●スポーツ・サービスを提供する組織 ●スポーツ・サービスを管理・運営する組織 	<ul style="list-style-type: none"> ●スポーツ製品販売業者 ※「スポーツ・サービスを提供する個人」・「スポーツ・サービスを提供する組織」・「スポーツ・サービスを提供する組織」をプロモーション要素およびチャネルとして捉えることも必要
スポーツ施設を管理・運営する組織（東京ドームなどの施設の管理・運営会社およびフィットネス・クラブなど）	<ul style="list-style-type: none"> ●スポーツを娯楽として購入する個人 ●スポーツを健康・肉体の鍛錬として購入する個人 ●スポーツ・サービスを提供する組織 ●スポーツ・サービスを管理・運営する組織（スポンサーとしての一般企業） 	※「スポーツ・サービスを提供する組織」・「スポーツ・サービスを管理・運営する組織」は顧客であると同時に、製品パッケージ要素の1つであるということを理解することが必要

「スポーツを提供する個人」を製品として理解し、綿密に計画を立て、管理することである。

3) スポーツ・サービスを管理・運営する組織または団体：

プロ野球コミッショナー協会やJリーグなどのプロ・スポーツを管轄する団体と日本サッカー協会、ラグビー・フットボール協会といったアマチュア・スポーツ組織および個人のスポーツを管理・運営する団体/協会などである。これらの組織の顧客としては、「観客としてスポーツを娯楽として購入する個人」はもちろんのこと、「スポーツを娯楽として提供するメディア」、さらに

はスポンサーとしての一般企業もその対象となるであろう。これらの組織の場合、「スポーツ・サービスを提供する組織」「スポーツを提供する個人」「娯楽として提供するスポーツ・パッケージ」を、それぞれ「スポーツ・サービスを提供する組織」とは別の次元で製品として捉え、計画・管理するだけでなく、そのスポーツ全体の底上げ、人気の獲得も視野に入れてマーケティング戦略を構築することが求められる。

4) スポーツ有形財を製造販売する組織：

Nike, MIZUNOなどのスポーツ用品製造業者およびスポーツ・アパレル製造業者、スポーツ施設建設業者もこれに含まれる。顧客として理解しておかなければいけないのは、「スポーツを娯楽として購入する個人」「スポーツを健康・肉体の鍛錬として購入する個人」「スポーツ・サービスを提供する組織」「スポーツ・サービスを管理・運営する組織」「スポーツ製品販売業者」とほぼスポーツ全般に関係する個人ないしは組織であるといえよう。しかしながら、チャネルとしてスポーツ用品販売業者が存在することから、それら個人ないしは組織は消費者として理解し、直接顧客をスポーツ用品販売業者と位置づけてマーケティング活動を行うことも有効である。

また、スポーツ施設建設業者は、基本的には消費財として製品を提供するのではなく、産業財として製品を提供することから、「スポーツ・サービスを提供する個人」「スポーツ・サービスを提供する組織」「スポーツ・サービスを管理・運営する組織」をユーザーと位置づけ、直接顧客としては次の「スポーツ施設を管理・運営する組織」とするマーケティング行動が一般的であろう。

5) スポーツ施設を管理・運営する組織：

東京ドームなどの施設の管理・運営会社およびフィットネス・クラブなどの施設とスポーツ・サービスを直接提供するような組織である。これらの組織の対象顧客は、「スポーツを娯楽として購入する個人」「スポーツを健康・肉体の鍛錬として購入する個人」「スポーツ・サービスを提供する組織」「スポーツ・サービスを管理・運営する組織」の他、スポーツを観客にメディアとして提供する要素を持っている場合、すなわち、広告スペースを持ち、それを一般企業に販売しているような場合は、スポンサーとして一般企業も顧客として視野に入れておくことが必要となろう。

このタイプの組織は、スポーツ・サービスを提供するのに施設および設備・機器などに莫大な資本投下が必要であるため、オフ・シーズンなしいは遊休設備を作らないような戦略を計画・管理することが重要となる。

また、「スポーツ・サービスを提供する組織」「スポーツ・サービスを管理・運営する組織」は顧客であると同時に、製品パッケージ要素の1つであるということを理解することが必要であると考えられる。

(2) スポーツ・マーケティング戦略プロセス・モデル

スポーツ・マーケティング戦略の構築と実行のプロセスとしては、スポーツ・マーケティング活動を行う個人または組織も、他の企業ならびに組織と同様、顧客志向をその中心に据えたマー

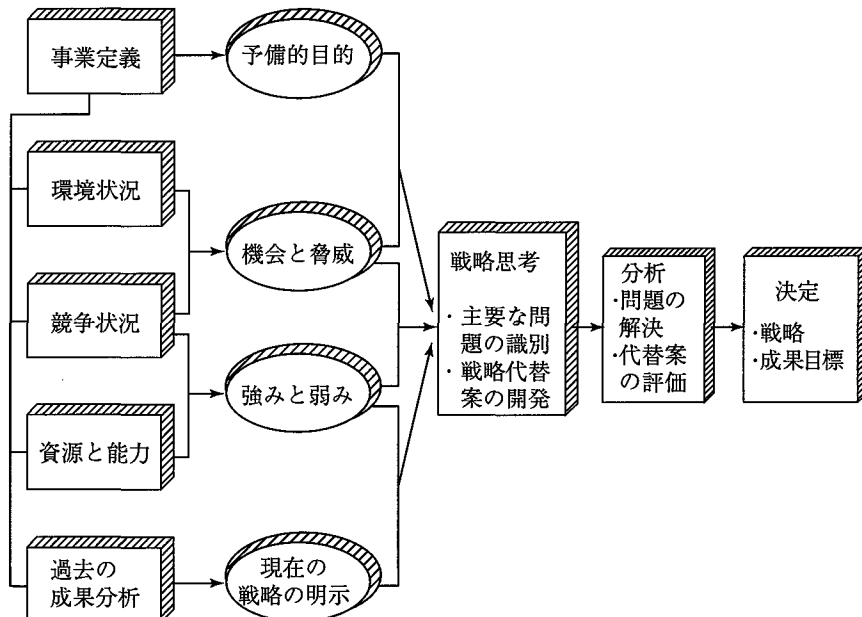
ケティング活動を行うことが前提であることから、B. G. Pitts & D. K. Stotlar, M. D. ShankおよびD. Shilbury, S. Quick & H. Westerbeek, C. M. Brooksなどと同様、一般的なマーケティングないしは戦略計画のプロセスを踏むことが望ましいと考える。

本稿では、George S. Dayの戦略計画プロセスに沿って考えてみることにしよう³²⁾。

<スポーツ・マーケティングのための戦略計画プロセス・モデル>

- ① 事業の定義……計画活動および市場の当初の範囲を「顧客に対して提供される機能」「自らが所有しているテクノロジーおよびスキル」「顧客セグメント」の3つの次元により決定する。
- ② 状況評価……事業成果に影響を及ぼす自己の持っている資源や能力などの内部要因および競争環境や社会・経済的環境、スポーツ・ルールを含む法的環境などの環境要因の分析と評価、自己および競争相手の強み（Strength）が何であり、弱み（Weakness）がどこにあり、そしてそのときの状況および環境に鑑みて、それらが機会（Opportunity）であるのか脅威（Threat）となるのかのスクリーニングとマッチングを行う。
- ③ 予備的成果目的……過去の成果および当初の自己の期待を基礎にして、現実的に達成可能なものに焦点を合わせた最終目的の選択を行う。
- ④ 戦略構築……4 Psなどのマーケティング諸要素の最適結合を目的に、戦略代替案の識別と評価、そして実行するための代替案を選択する。
- ⑤ 実行……プログラムの領域、職能、予算、責任、日程などに対する特定の行動計画に沿って

図表-10 戦略形成プロセス



出所) G. S. Day, *Strategic Market Planning: The Pursuit of Competitive Advantage*, West Publishing Co, 1984, 徳永豊他訳『戦略市場計画—競争優位の追求—』同友館, 1992年, 57頁.

戦略を実行する。

上記のような基本的な戦略形成モデルを利用して、それぞれの戦略代替案に本稿で類型化したようなスポーツ・マーケティングにおける特徴や留意点を織り込み、マーケティング志向に基づいたスポーツ・マーケティング戦略を構築していくことが、現代のわが国のスポーツ・マーケティングに求められている方向性であるのではないだろうか。

IV. むすびにかえて

以上、これまでわが国およびスポーツ・マーケティング先進国と呼ばれる諸国のスポーツ・マーケティングの諸文献の検討とわが国スポーツ・マーケティング研究とその展開の現状、そしてスポーツ・マーケティング諸概念を検討することを通じて、新たなわが国のスポーツ・マーケティングの概念枠組みを構築することを目指して議論を行ってきた。

冒頭でも触れたように、わが国でのスポーツ・マーケティングの研究は、まだ始まったばかりであり、現在もさまざまな形で模索中の段階である。しかしながら、この(2003年)の10月6日にも東京大学の本郷キャンパスで「スポーツMBA」の講座がスポーツ界の事業管理者やエージェント、記者などを対象に開催されるなど、スポーツ・マーケティングに対する需要、またはある種の明確な方向性を求める気運が高まってきていることも確かである。また、わが国のスポーツ・ビジネス市場の大きさや広がり、スポーツ参加人口の増大を考えた場合、わが国のスポーツ界ならびにスポーツ・ビジネスにスポーツ・マーケティングの考え方を導入し、一定の枠組みを確立することは、実現しなければならない大きな課題であると思われる。

それにもかかわらず、わが国のスポーツ界の構造は、ある特定の人々の既得権または利益の確保のために形成・維持されているという批判が少なくない。実際、筆者の住居の近隣に「国立スポーツ科学センター」なる巨大かつ最先端の科学的スポーツ研究を行っていると言われる施設が存在するが、その施設は、ある特定の関係者のみがある存在を知り、利用し得る施設であり、一般の人々には利用することができないばかりでなく、その存在すら知らない状態で運営されているのである。わが国でも長い歴史を誇るプロ野球や、その他のスポーツも国際社会で活躍できない背景には、そのような運営・管理の問題が少なからず影響を与えているという指摘も昨今では耳にするところである。

そのようなことから考えてみても、スポーツ界、ビジネス界が一体となり、わが国のスポーツ・ビジネスのみならず、スポーツ活動のためにスポーツ・マーケティングの研究をさらに推し進め、指針となるべきスポーツ・マーケティングの新たな、そして確固たる枠組みを創り上げることは急務であると思われるのである。

本稿では、スポーツ・マーケティングの概念枠組みを構築するための1つの方向性を示唆するに留まったが、今後の課題として、さらなる研究を重ね、より現状に適合した、そして実現可能なスポーツ・マーケティングの管理・展開モデルを追求していくことが求められるであろう。

〔注〕

- 1) 山下秋二・畑攻・富田幸博編『スポーツ経営学』大修館書店, 2000年, 24頁。
- 2) 田内幸一・村田昭治編『現代マーケティングの基礎理論』第16版, 同文館, 1995年, 21-22頁。
- 3) 田村正紀著『マーケティング行動体系論』第7版, 千倉書房, 1987年, 6-9頁。
- 4) 例えば, P. Kotler, S. J. Levy, “Broadening the Concept of Marketing” *Journal of Marketing*, Vol. 33, No. 1 (January), 1969, pp.79-83. それに対するD. J. Luck, “Broadening the Concept of marketing—Too Far” *Journal of Marketing*, Vol. 33, No. 3(July), 1969, pp. 53-55.あるいは, P. Kotler, “A Generic Concept of Marketing” *Journal of Marketing*, Vol. 36, No. 2(April), 1972, pp.46-54.およびR. Bartels, “The Identity Crisis in Marketing” *Journal of Marketing*, Vol. 38, No. 4(October), 1974, pp.74-77.などが代表的である。
- 5) これを期に, その研究対象は, 学校や協会・病院といった非営利組織や個人にまで及び, 分析アプローチには, システムズ・アプローチやインターデシプリナリー・アプローチなどが用いられるようになった。
- 6) 実際, サービス・マーケティングに関する主要な文献(L. L. Berry, “Service Marketing Is Different” *Business Magazine*, May-June. 1980, pp.24-30.; E. Lorangeard, J. E. G. Barton, C. H. Lovelock, P. Eigler, *Service Marketing: New Insights from Consumer and Managers*, Cambridge, MA, Marketing Service Institute, 1981.; K. Alblecht, R. Zemke, *Service America! Doing Business in the New Economy*, Homewood, IL:Dow-Jones-Irwin, 1985,) が出版されたり, 雑誌に掲載されたりするのがこの時期である。
- 7) D. Shilbury, S. Quick, H. Westerbeek, *STRATEGIC SPORT MARKETING*, Allen & Unwin, 1998, p.11.
- 8) *Ibid.*, p.13.
- 9) Matthew D. Shank, *Sports Marketing; A Strategic Perspective*, Prentice Hall, 1999, p.2.
- 10) B. G. Pitts, D. K. Stotlar, *Fundamentals of Sport Marketing 2nd-ed*, Fitness Information Technology, Inc, 2002, p.3.
- 11) *Ibid.*, p.79.
- 12) 「特集／スポーツマーケティング／JリーグVS野球」『宣伝会議』第41巻・第6号, 宣伝会議新社, 1994年, 8-38頁。
- 13) 図表中と同様, “スポーツ・マーケティング”か“スポーツマーケティング”とするかの表記方法の違いについては, 当該文献の表記をそのまま使用することとする。
- 14) <http://www.waseda.ac.jp/project/risb/jindex.htm>, 2003.5.6.
- 15) <http://www.cam.hi-ho.ne.jp/msdco/smi/menu.html>. 2003.5.6.
- 16) わかりやすい文献リストとしては, 一橋大学の早川武彦氏の主催するゼミの「スポーツ産業研究会」による文献サーベイの結果がインターネットのサイトとしてあるので, それを参照されたい。
<http://spi.mercury.ne.jp/survey/>
- 17) B. G. Pitts, D. K. Stotlar, *op. cit.*, pp.1-4.
- 18) *Ibid.*, p.4.
- 19) *Ibid.*, p.83.
- 20) *Ibid.*, p.84.
- 21) Matthew D. Shank, *op. cit.*, pp.3-4.
- 22) Theodore Levitt, “Marketing Myopia; With Retrospective Commentary” *Harvard Business Review*, (September- October), 1975, pp.26-48.
- 23) Matthew D. Shank, *op. cit.*, pp.4-5.
- 24) *Ibid.*, p.4-5, p.29-31.
- 25) 松岡広高「スポーツ経営学研究の国際比較」山下秋二・畑攻・富田幸博編『スポーツ経営学』大修館書店, 2000年, 347-348頁にも同様の指摘がある。

- 26) B. G. Pitts, D. K. Stotlar, *op. cit.*, p.2.
- 27) Matthew D. Shank, *op. cit.*, pp.3-4.
- 28) B. J. Mullin, S. Hardy, W. A. Sutton, *SPORT MARKETING 2nd ed*, Human Kinetics, 2000, pp.17-18.
- 29) D. Shilbury, S. Quick, H. Westerbeek, *op. cit.*, pp.87-95, B. J. Mullin, S. Hardy, W. A. Sutton, *op. cit.*, pp.12-14, C. M. Brooks, *Sports Marketing: Competitive Business Strategies for Sports*, Prentice Hall, 1994, pp.87-89.
- 30) Matthew D. Shank, *op. cit.*, pp.11-26.
- 31) B. G. Pitts, D. K. Stotlar, *op. cit.*, pp.1-36.
- 32) G. S. Day, *Strategic Market Planning: The Pursuit of Competitive Advantage*, West Publishing Co., 1984, 徳永豊他訳『戦略市場計画』同友館, 1992年, 55-76頁.