

スポーツ・マーケティング戦略構築のための 基礎知識の整理とフレームワーク・デザイン

首 藤 禎 史

要 旨

筆者が10数年前に「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」という論文を本経営論集に寄稿して以来、わが国のスポーツ・マネジメントやスポーツ・マーケティングの分野における研究も独自の、そして目覚ましい発展を遂げてきた。しかしながら、そのスポーツ・マーケティングという研究分野の捉え方についても、未だ多くの研究者や実務家たちの議論の俎上にあると言えよう。

そのようなことから、本稿では今一度、スポーツに関する基本的な知識を整理しつつ、マーケティングにおいて近年展開されている“すべての人間が生み出し・消費するものをサービスとして捉えようとする視点（サービス・ドミナント・ロジック）”やスマート・サービスと呼ばれる視点からスポーツ製品を見た場合、スポーツ組織がサービスを生産し、供給するためには、どのようにそれをマネジメントするべきなのかということについて改めて考察し直してみた。

はじめに

筆者がかつて「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」という論文を本経営論集に寄稿してはや10数年が経過した。この間、わが国のスポーツ・マネジメントやスポーツ・マーケティングの分野における研究も独自の、そして目覚ましい発展を遂げてきた。しかしながら、筆者がマーケティング研究を始めた1980年代の初期から、マーケティングの研究視角それ自体も紆余曲

折を経てさまざまな解釈または分析視角や領域が現れては消えを繰り返してきたように、スポーツ・マーケティングも、またその捉え方についても、未だ多くの研究者や実務家たちの議論の俎上にあると言えよう。

そのようなことから、本稿では今一度、スポーツに関する基礎的な知識を整理しつつ、マーケティングにおいて近年展開されているすべての人間が生み出し・消費するものをサービスとして捉えるようとする理論枠組み（サービス・ドミナント・ロジック）からスポーツ製品を見た場合、スポーツ組織がサー

ビスを生産し、供給するためには、どのようにそれをマネジメントするべきなのかということについて改めて考察し直すことに紙面を使わせていただくことにしたのである。

なお、本論文は2018年に北翔大学で開催された「第41回日本体育・スポーツ経営学会」において「基調講演」として報告させていただいた内容を基に構成・執筆したことをお断りしておく。

1 スポーツの起源と発展の概括

1-1 スポーツの起源

スポーツの起源については、多くの研究者もしくは学者、あるいは著述家が言及しており、そのうちの主要なものにも複数の視点もしくは主張が存在するが、「スポーツ史」の文献を探索するとそれらは概ね4つの視点に分類することができる。

1-1-1 スポーツ文化論説

これは、哲学者や社会学者と呼ばれる研究者もしくは学者たちが主張する説で、その起源を人類の誕生または古代社会の成立期に求めるものである。それには、いわゆる哲学者または社会学者の主張する、古代社会における社会的儀礼（人の誕生や埋葬に係る）をその起源とするものと、人類学者などが主張する、動物の“じゃれあい”から発した「遊び」や「闘争」にそれを求めるものがある。

前者は古代ギリシア¹⁾のさまざまな儀礼、とくにアゴニア（「不安」意味する語）とアゴン（「競争」を意味する語）と結びつけた神霊的儀式にその端を見出し、それが人々の不安を減じるものとして認識され、そしてそれが神々の祭典であるオリンピア祭に繋がっていったというものである²⁾。一方、後者の

立場は、動物たちの“じゃれあい”はコミュニケーションのうちの1つであり、その遊びを通じた体のふれ合いや、戦いを通じてコミュニケーションを交わしたり、存在を確認し合ったりしたのがその始まりであるとする説である³⁾。つまり、スポーツは社会的なコミュニケーションの基盤としての遊び、もしくは儀礼から生まれたものであるという考え方である。

1-1-2 オリンピア祭説

これは、スポーツの起源がギリシアのオリンピア祭であるとする主張である。オリンピアは、古代ギリシアにおける王座をかけた戦い、ないしは戦士たちの身体鍛錬として始まり、長距離走や武装競走、跳躍、円盤投げ、槍投げ、レスリング、拳闘（パンクラチオン）など多くの競技があり、これに参加できたのは古代自由民の男性に限られた⁴⁾。このような競技は教育においても重要視されるようになり、紀元前4世紀以前にはすでにそれを職業にする者も存在した⁵⁾。ローマ帝国にギリシアが支配されると、それはさらに商業化・職業化（興行；見世物化）が進行したが、商業的・職業的なオリンピア競技はキリスト教の布教とともに衰退していった⁶⁾。

1-1-3 中世・ルネッサンス期説

中世・ルネッサンス期においては、フランスやイギリスで身体ゲームや騎士の身体・武術訓練から変化した馬上試合や騎馬槍試合以外にジュ・ド・ポーム（後のテニス）やスール（サッカーの原型）といった球技が盛んに行われるようになった⁷⁾。これらは、観戦者を集め商業化していき、後に（17世紀から18世紀にかけて）イギリスにおいてサッカー（パルダム）、テニス、そしてクリケット、ラグビーといった競技へと進化し、労働者階

級へと浸透していく—近代スポーツの生成・プロフェッショナル・プレーヤーの誕生⁸⁾。

1-1-4 近代オリンピック論

クーベルタン (Pierre de Frédy, baron de Coubertin) の提唱により第1回オリンピック大会がギリシアのアテネで1896年に近代的な思想をもって再開される。このクーベルタンのオリンピックの再開をもって、近代スポーツの始まりとする考え方である。クーベルタン自身はたびたびイギリスを訪れ、イギリスで近代スポーツ、とくにラグビー校における教育システムと、後にF.ル・プレ (Frédéric Le Play)⁹⁾ に師事し、人間の尊厳とエリート教育の中に自らの行為に対する社会的・倫理的正当性を見出した¹⁰⁾。これが近代オリンピックの精神の基礎になっていると考えて、この近代オリンピックを近代スポーツの始まりとする考え方である—キーワード；アマチュアリズム，スポーツマンシップ¹¹⁾。

1-2 スポーツの語源と定義

1-2-1 スポーツ (sport) の語源

スポーツの語源についても諸説あるようだが、現代一般的に認められているスポーツという用語の語源とされるものは、ラテン語の *deportare* 「運搬する・気分を変える」であり、それが後にフランス語の *desporter* 「はしゃぎ回る」へと繋がり、*disport* 「遊ぶ・楽しむ」へと変化し、最後に *sport* という語形になったとされている¹²⁾。

1-2-2 スポーツの定義

スポーツの定義もまたさまざまであるが、スポーツの父と呼ばれるミシェル・ブエ (M. Bouet) と「自然体育法の父」と呼ばれるジョルジュ・エベール (Georges Hébert)

らの定義を中心に確認してみると以下のように整理できる¹³⁾。

クーベルタン；「進歩への欲求に立脚し、危険を冒してまで先に進もうとする，集中的な筋肉の努力に対する自発的で日常的な信仰」

ジョルジュ・エベール；「何らかのパフォーマンスの実現を目的とし，距離や時間，障害，物質的困難，危険，動物，敵，時には広義に自分自身といった，基本的に明確な要素に対する闘争観に基づいて実行される一切の鍛錬ないし身体活動」

ミシェル・ブエ；「スポーツは娯楽の制度化された活動で，根源的な関心を持ちつつ，自ら競争様式に働きかけるものである」

このように，スポーツに関するその起源や語源，定義などについて概観してみると，総体的に言って，スポーツは以下のように捉えることができると思われる。

- 1) スポーツの概念範囲…遊びか，ゲームか，鍛錬か，闘争か，娯楽か，信仰か・・・
- 2) スポーツの活動範囲…人間の楽しみ，人間活動（生きるための），商業行為（興行，見世物），職業
- 3) スポーツの精神的・倫理的構造範囲…精神的健全性（アマチュアリズム），営利的活動（ビジネスとしてのスポーツ）
- 4) スポーツと社会との関わり…社会の中で
のスポーツの位置づけ，他のビジネスとの関係（マスコミ，スポーツ関連製品製造業）

以上のように考えると，現代，オリンピックの競技に取り入れるかどうかを議論されている，チェスや囲碁，将棋，けん玉，バーチャル・テレビ・ゲーム，などもスポーツに属すると言えるかもしれない。さらには，レジ

図表一 スポーツの歴史的発展と変容

民族スポーツ：周縁スポーツ（マージナル・スポーツ）

原初形態	ルーツ	バナキュラー・スポーツ (前近代【古代・中世】)		周縁スポーツとその呼称 (近代・現代)
生活	实用	ステイーブル・チェイス	→	クロスカントリー
生活	实用		→	水術
生活	関係	チュール, ソール, カルチョ	→	マス・フットボール
遊び	遊び	ペロタ, ファイブズ	→	ジウドボーム
生活	实用, 祭祀	ドラゴンボートレース, パイロン	→	レガッタ, ペーロン
遊び	遊び	ベルメル	→	打球戯
生活	関係	ビュグメ	→	ブライズファイト
生活	関係, 異性	ツルニール (トーナメント)	→	トゥルネン
生活	实用		→	室内型ラグビー
遊び	遊び		→	ミントン, ミノネット
生活	関係	パレ	→	
生活	实用	ストーン・リフティング	→	ヨット
生活	实用		→	力石
生活	関係		→	トーアバル
生活	实用		→	サイクリング
遊び	遊び		→	ピンポン
生活	实用	アゴン・ヒツピコス	→	
生活	関係		→	剣術
遊び	関係	クリケット, ラウンダース	→	柔術, 千本取り
遊び	遊び	プーナ	→	ベースボール
生活	関係		→	シャトルコック
生活	関係	ベンタトゥロン	→	
生活	实用		→	弓術
遊び	関係	クリケット, ラウンダース	→	ベースボール
遊び	遊び		→	テッキョン
生活	实用		→	アイアンマン
生活	实用	斥候	→	
生活	関係		→	ミリタリー・コントロール
生活	实用		→	
生活	实用		→	
遊び	遊び		→	
生活	实用		→	ゴルフ (Kolf)
遊び	遊び		→	
生活	関係		→	マスフットボール
生活	関係		→	バスケットボール
生活	関係		→	ラグビー
生活	関係	チョーガン	→	クロス
遊び	遊び		→	撃毬, 打毬
生活	関係		→	テニス
生活	関係		→	唐手
			→	剣術
			→	通し矢
生活	实用		→	
遊び	遊び		→	インテンシブ・バレーボール
生活	祭祀, 関係	素舞 (すまい), 節会相撲	→	
生活	関係		→	勸進相撲, 角力, 力石
			→	
遊び	遊び		→	蹴鞠
生活	实用		→	くらべうま
遊び	遊び		→	山笠
遊び	遊び		→	玉せせり
生活	实用, 祭祀	導引	→	
遊び	異性, 祭祀	メイボール	→	
生活	实用, 祭祀	(山岳信仰)	→	ワンダーフォーゲル

(出所) 新井博・榎原浩晃 編著『スポーツの歴史と文化—スポーツを学ぶ』道和本書院, 2015年, 34頁。

図表一 2 伝統的スポーツと近代スポーツとの主たる構造的差異

伝統的スポーツ	近代スポーツ
地域の社会的構造にとって、暗黙で非公式の組織	公的で、高度に専門化した組織、地元や地方的、または国家的、国際的レベルでの多様な機関
法的に明文化されていない、伝統に根差した単純な規則	合理性に根差し、合法的に文書化された規則と官僚的手段
場所、期間、参加者に関する明確な制限なし	競技場、競技時間、参加者の明確な規定
ゲームに対する社会的・資質的隔差の極めて強い影響	社会的・資質的隔差を最小限にする諸規則
弱い役割分化	役割の専門化
競技者と観衆との不明瞭な区別	競技者と観衆との厳密な区別
競技者自身による非公式な調整	機関によって承認された役員たちによる公的な調整
極めて高いレベルまで認められた身体的暴力。統制されない感情	低いレベルに抑えられた身体的暴力。高揚した感情の統制
熟達さより身体力の重視	力よりも熟達さの重視
集団的アイデンティティーに従属する個人的アイデンティティー	個人的アイデンティティーの重視

source: Martin Robinson, *Gentleman and Players*, E. Dunning & K. Sheard Barbarians, 1979.

(出所) レイモント・トマ著、蔵持不三也訳『スポーツの歴史 [新版]』白水社、2005年、61頁、を筆者が一部加筆・修正。

ヤー、レクリエーションもその範囲の中に入ると考えられる。

また、娯楽・活動としてスポーツを考えた場合、その起源は極めて古く、そのような観点からすると、スポーツ・マーケティングの起源とされる1820年代のボクシング興行¹⁴⁾以前からスポーツ・マーケティング活動は行われていたことになるであろう。

2 スポーツの種類とスポーツ・マネジメントの範囲

2-1 スポーツの種類と分類

上述のように、その歴史や起源についてもさまざまな議論・見解が存在し、定義(理解)されているスポーツであるゆえに、その種類、もしくはそれを規定する分類軸も必ずしも統一したものが存在するわけではないようである。それらのいくつかを概観してみると、次のようなものがある。

まず初めに、近代スポーツと呼ばれるものと、それ以前のものとの機能的・構造的差異に注目したものである。それをフランスのスポーツ史の研究者であるレイモン・トマ(Raymond Thomas)が上掲の表のように纏めている¹⁵⁾。

もう1つは、近代オリンピックとそれ以前のスポーツのルールや組織のあり方に注目した分類で、前者を“中心スポーツ (central sport)” 後者もしくはそれ以外を“周縁スポーツ (managerial sport)” とする考え方がある¹⁶⁾。この分類では、「中心—周縁」概念は、スポーツ史固有の概念装置ではなく、近代世界システムを提唱したウォーラーステイン (I. Wallerstein) らの理論モデルである。(中略) 中心スポーツの中でも、オリンピック種目にあるスポーツは、近代化の最先端に位置づけられるという意味でインダストリアル・スポーツ (industrial sport) とされる。周縁スポーツにはその地域固有の信仰や土俗

図表-3 スポーツの歴史的発展と変容—中心スポーツと周辺スポーツ
国際スポーツ：中心スポーツ（セントラル・スポーツ）

オリンピック種目にあるスポーツ（インダストリアル・スポーツ）		
種目数	オリンピック（夏の大会の競技）2004年アテネ大会	発祥・競技化
1	陸上競技	○
2	水泳	○
3	サッカー	○
4	テニス	○
5	ボート	○
6	ホッケー	○
7	ボクシング	○
8	体操競技	○
9	バスケットボール	△
10	バレーボール	△
11	レスリング	○
12	セーリング	○
13	ウエイトリフティング	○
14	ハンドボール	○
15	自転車	○ ■ KEIRIN
16	卓球	○
17	馬術	○
18	フェンシング	○
19	柔道	■
20	ソフトボール	○
21	バドミントン	○
22	射撃	○
23	近代五種	○
24	カヌー	○
25	アーチェリー	○
26	野球	△
27	テコンドー	○
28	トライアスロン	○
オリンピック（冬の大会の競技）2006年トリノ大会		
1	スキー	○
2	バイアスロン	○
3	スケート	○
4	ボブスレー	○
5	リージュ	○
6	アイスホッケー	○
7	カーリング	○
オリンピック種目でないが、競技化，組織化，国際化しているスポーツ		
	ゴルフ	○
	クリケット	○
	ラグビー	○
	ネットボール	○
	アメリカンフットボール，7人制ラグビー	△
	ラクロス	○
	ボロ	○△
	Soft Tennis（ソフトテニス）	■
	Karate（空手）	■
	Kendo（剣道）	■
	Kyudo（弓道）	■
	Ekiden（駅伝）	■
	9人制バレーボール	■

民俗スポーツ：周縁スポーツ（国際化していないスポーツや娯楽）

相撲
サンボ
シルム（韓国相撲）
蹴鞠（下賀茂神社）
流鏝馬（鶴岡八幡宮）
博多祇園山笠
太極拳，健康体操（体づくり運動）
ダンス・舞踊
野外運動

○ イギリス発祥のスポーツ，△ イギリス発祥のスポーツがアメリカで形式を変えたもの

■ 諸外国に普及，発展している日本のスポーツ

(出所) 新井博・榊原浩晃 編著『スポーツの歴史と文化—スポーツを学ぶ』道と書院，2015年，35頁。

的な風習に結び付いたバナキュラー・スポーツ (vernacular sport) がある」と福岡教育大学教授の榎原浩晃氏は説明している¹⁷⁾。これらの分類および整理は図表-1, および3に纏めて示されている。さらに、これによると、「近代世界のスポーツを構造的・歴史的に捉えようとした場合、それらは中心スポーツと周縁スポーツに分類される。さらにそれらを別の角度から見たならば、前者を国際スポーツ、後者を民族スポーツとも読み替えることができる」ともしている¹⁸⁾。

以上のような分析・分類視角を参考にスポーツを歴史的に、あるいは最も一般的とされる活動内容によって整理してみると、以下の1) のようになる。また、上用の文献にもあるように、スポーツは時とともにその数、その形を多種・多様に変容させてきた。それらスポーツが発展・変化してきたことによる分類視点の変化を取りまわてみると2) のような要因が考えられるだろう。これらの要因が、スポーツをさらに複雑に、かつ広範なものにしてきたのであると言えよう。いずれにしても、スポーツはビジネスと同様(時にはビジネス(営み)に言い換えられる)、人間にとってその生活、すなわち「営み」「生業(なりわい)」の1つとして生成・発展してきたことができるのである。

- 1) 歴史・活動内容による分類例
 - a. 個人スポーツ/団体(組織)スポーツ
 - b. 夏季スポーツ/冬季スポーツ
 - c. 基礎スポーツ/応用スポーツ
 - d. 古代・中世(伝統的)スポーツ/近代スポーツ
- 2) 分類視点(捉え方)の変化要因
 - a. 設備と器具(テクノロジー)の発達によるスキルやルールの変化(陸上競技、

サッカー、ラグビーなどの球技他)

- b. テクノロジーの進化による新しいスポーツの出現(Xゲーム, Eスポーツ他)
- c. グローバル化による地域・風土的スポーツの国際化(テコンドー, セパタクロー, カバディ他)

2-2 スポーツ・マネジメントの概念とその捉え方

2-2-1 マネジメントの概念と範囲

これまで概観してきたように、スポーツはその起源をビジネス(business: 本分, 事業, 営み)と同様に人間生来の営みの中に見ることができる。換言すれば、スポーツとビジネスは同じ起源であると言っても過言ではないといえることができるかもしれない。したがって、スポーツはビジネスと同様、マネジメントとされるべき対象であるだけでなく、マネジメントされなければ成り立たない「人間の営み」であるといえることができる。翻って、改めてマネジメントの父とも称されるピーター・ドラッカー(Peter F. Drucker)のマネジメントの捉え方(定義)を確認しておこう。

<マネジメント(P. F. Drucker)>

「マネジメントは課題である。マネジメントは規範である。だがマネジメントは人でもある。マネジメントによる達成はすべて経営者による達成である。(中略) 結局のところマネジメントは実践である。マネジメントの本質は“知ること”ではなく“行うこと”である¹⁹⁾」

今さら言うまでもなく、かなり広範かつ漠然とした捉え方もしくは定義ではあるが、この考え方からすれば、やはりスポーツもビジ

ネス同様、マネジメントされなければ成り立たない「人間の営み」であるということになる。これについては、「スポーツ経営学」「スポーツ管理学」あるいは本稿でもそのタイトルに用いている「スポーツ・マーケティング」などといった学問分野や数多くの研究学会が存在することだけでなく、わが国で“もしドラ（『もし高校野球の女子マネージャーがドラッカーの『マネジメント』を読んだら』（ダイヤモンド社）がベスト・セラーになっていることから、かなりの程度で受け入れられている議論であろう。

聊か執拗かつ平庸な手続きではあるが、再度これらに関連する用語の捉え方あるいは定義も確認しておくことにしよう。

2-2-2 スポーツ・マネジメントの定義と対象

<山下秋二氏の定義（『スポーツ経営学』（大修館書店）>

「スポーツ活動の生産と販売を目的に諸資源の展開を図ること（スポーツ活動を生み出す組織の活動）²⁰⁾」

<B. G. Pitts, D.K. Stotlar, *Fundamentals of Sport Marketing 2nd-ed* (Fitness Information Technology, Inc.) の定義>

「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²¹⁾」

<B. G. Pitts, D.K. Stotlar, *Fundamentals of Sport Marketing 2nd-ed* (Fitness Information Technology, Inc.) のスポーツ産業の定義>

「スポーツ (sport) 産業とは、その購買者に提供される製品が、スポーツ (sport)、フィットネス、リクリエーション、またはレジャー

ヤーに関連しており、それが活動および商品、サービス、人々、場所またはアイデアであるような市場である²²⁾」

このように、やはり“スポーツ・マネジメント”あるいは“スポーツ産業”と言われる事業範囲もしくは研究領域もかなり広範囲に及ぶものであり、やはりスポーツは「人間の営み」に付随する活動や行為として社会経済に受け入れられるべきであり、それはその枠組みの中でマネジメントされるべき対象であると言えることができるだろう。

2-2-3 スポーツ・マーケティングというパースペクティブとマーケティングの拡張概念

それでは、その概念もしくは研究領域としても比較的新しい、または未確定な部分を未だ残しつつ議論されていると言われているスポーツ・マーケティング場合、その範囲や捉え方のどのように違うのであろうか。これも少々尽くされた議論ではあるが、いくつかの見解を示しつつ再度確認しておくことにしよう。

1) スポーツ・マーケティングの定義

<D.シルバリーら (D. Shilbury, S. Quick, H. Westerbeek) のスポーツ・マーケティングの定義>

「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随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²³⁾」

<マシュー D. シャンク (Matthew D. Shank) のスポーツ・マーケティングの定義>

「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²⁴⁾」

＜B. G.ピッツ・D. K.ストットラー (B. G. Pitts, D. K. Stotlar) によるスポーツ・マーケティングの定義＞

「消費者のニーズ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²⁵⁾」

2) マーケティングの定義とサービス・ドミナント・ロジックによる現代的マーケティングの捉え方

AMA (American Marketing Association) による最新の定義では、「Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large. (Approved 2017) ; マーケティングとは、顧客、依頼人、パートナー、社会全体にとって価値のある提供物を創造・伝達・送達・交換するための活動、一連の制度、およびプロセスである²⁶⁾」となっている。

また、S. L. バーゴ (Stephen L. Vargo) と R. F. ラッシュ (Robert F. Lusch) らの展開するS-Dロジック (Service Dominant Logic) の立場から見た場合、「企業の根本的な枠組みは、他社にサービスすることによって自社にサービスすることである。これは、他の事業体 (個人、家族、企業など) のベネフィットのために適用できる新たな資源を創出するために、内部資源とさまざまな公的な源泉や市場取引を通じた源泉からの入手可能な資源

を頭語することによって行われる。(中略) S-Dロジックにおいては、マーケティングはマーケティング部門の責任であるというよりも、事業体の最も重要な機能であり、それは絶えず変化している市場の中で他の事業体と結びつき、さらにそれら事業体にサービスを提供することである。要するに、これが market-ing なのである²⁷⁾」と述べている。

これから、マーケティングの適用またはカバーする範囲はますます拡大していることがわかる。したがって、スポーツ・マーケティングの範囲も、上述の研究者たちの視点よりもさらに広い角度から捉え直すことが必要になることは否定できないことである。

3 サービス・ビジネスとしてのスポーツ (スポーツの捉え方) とスポーツ・マーケティング戦略構築に向けた指針

3-1 現代ビジネス・マネジメントの潮流とスポーツ・マネジメント (SDロジックを基礎にした)

それでは、再度、マーケティングに関する現代的な枠組み、もしくは解釈の仕方について確認にしてみることにしよう。まずは、「近代マーケティングの父」とも称されるP. コトラー (Philip Kotler) の近著『マーケティング3.0』における現代ビジネスおよびサービス・マーケティング・ミックスの解釈について概観してみよう。彼は、その著書の中で「サービス業はホテルやレストランだけが行うものではない。どのような事業を行っている企業でも、顧客に奉仕したいという気持ちを持たなければならない。サービスはサービスの提供者の気持ちの発露であって、義務

図表－4 拡張されたサービスのためのマーケティング・ミックス (7Ps)

製品 (Product)	場所 (Place)	プロモーション (Promotion)	価格 (Price)
物理的製品特徴	チャネル形態	プロモーションの組合せ方	弾力性
品質水準	露出度	人的販売	価格水準
付属物	仲介者	選出 (採用)	支払条件
パッケージング	販売 (店) 場所	訓練	差別化
保証	輸送	報酬ルール	割引
製品ライン	チャネルの管理方法	広告	割り当て
ブランディング		メディアの種類	
		広告の種類	
		セールス・プロモーション	
		パブリシティ	
		インターネット/ウェブ戦略	
人 (People)	物理的証拠 (Physical evidence)	プロセス (Process)	
従業員	施設デザイン	活動の流れ	
リクルーティング (採用)	設備	標準化	
訓練	看板	注文仕立て	
動機づけ	従業員の衣装	段階数	
報酬	他の有形的要素	単純	
チームワーク	報告書	複雑	
顧客	名刺	顧客	
教育	明細書	関与度	
訓練	保証書		

(出所) V. A. Zeithaml, M. J. Bitner, D. D. Gramier, *SERVICE MARKETING 5th-ed*, McGraw-Hill, 2009, p. 24.

と見なされてはならない²⁸⁾』と述べて、F. Lusch, Stephen L. Vargo, *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions*, M.E. Sharpe, 2006. の中に収められている Ravi S. Achrol, Philip Kotler, “The Service-Dominant Logic for Marketing: A Critique”, pp. 320-333. において S-D ロジックを批判しているものの、“あらゆる企業がサービス企業である²⁹⁾” という、ほぼそれに近い見解を示している。

ここで改めて、S-D ロジックの基本コンセプトを確認してみると、「“サービス・ドミナント・ロジック” とは、その根底に内在している「スキルおよびナレッジ」に目を向け、交換価値から「文脈価値」、製品ではなく「リソース」に焦点を転換することによってサービスを定義し直し、サービス提供プロセ

スとしてマーケティングを捉えようとする考え方であり、その考え方に基つけば、サービスが何らかの製品となって充足するニーズないしはウォンツは既存の製品概念をはるかに超えるものになるだろう (井上崇通・村松潤一編著『サービス・ドミナント・ロジック—マーケティング研究への新たな視座』同文館出版 (2010))³⁰⁾』と言説されている。この文脈からすると、スポーツ・マーケティングは明らかに、サービス・ビジネスの、そしてサービス・マーケティングの枠組みの中で議論されるべき領域であり、活動であると言えるだろう。サービス・マーケティングの戦略構築に向けたサービス・マーケティング・ミックスは一般的には (Zeithaml, et al. によると) 次のような要素の組合せであるとされている³¹⁾ (図表－4 参照)。

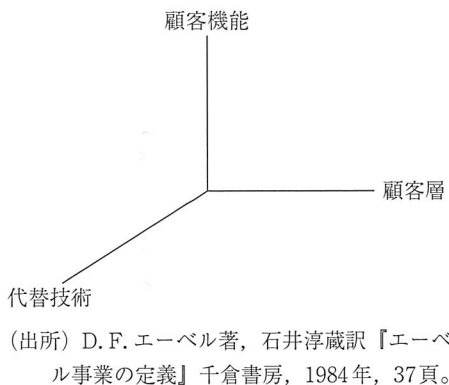
3-2 スポーツ・マーケティング組織のマーケティング戦略構築に向けて

これまでの議論から、スポーツ・マーケティングをサービス・マーケティングの枠組みの中で捉え、その指針にしたがって戦略を構築していくとは、現代スポーツ組織もしくは企業にとっても有益なことには違いないだろう。そのためには、まずはその出発点である自社もしくは自組織の対象とする顧客は誰であって、その人たちにはどのようなニーズがあり（どのようなベネフィットを提供すべきか）、そしてそのニーズ・欲求はどのよう

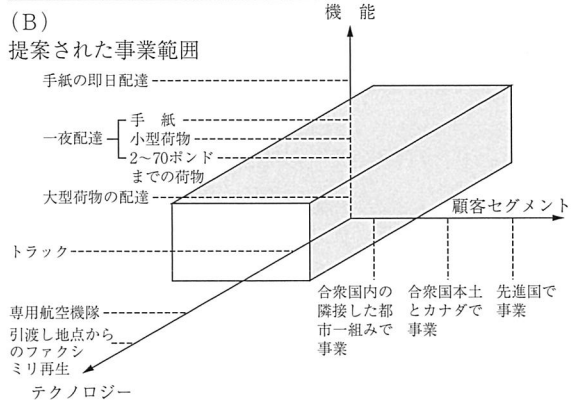
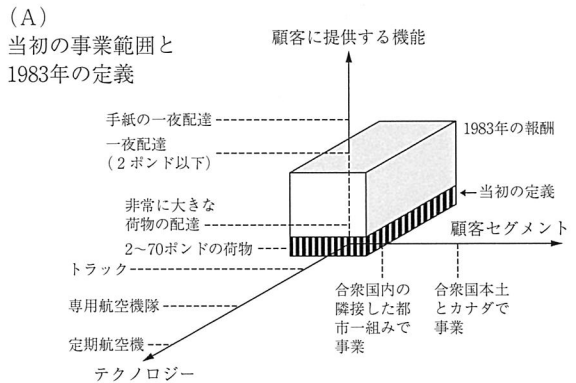
なテクノロジーもしくはスキルで充足することができるのかを明らかにする手段としての「事業の定義」から取り掛かる必要があるだろう。事業の定義の枠組みないしは手順は、D. F. エーベル (D. F. Abell) のそれに則りつつ、筆者がかつて拙稿において提示した「スポーツ・マーケティングのための戦略基礎類型」に沿って組み立ててみることにしよう。

筆者の研究・学会での報告の関係から、本稿ではバレーボールに関係する組織もしくはは団体を例に組み立ててみることにする。

図表-5, 6 事業の定義のための3次元



フェデラル・エクスプレスの事業定義の発展



(出所) G. S. Dデイ著, 徳永豊・井上崇通・佐々木茂・首藤禎史訳『戦略市場計画：競争優位の追求』同友館, 1992年, 26頁。

図表ー7 スポーツ・マーケティングのための戦略基礎類型

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ン協会や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

(出所) 首藤禎史「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」『大東文化大学経営論集 第7号』大東文化大学経営学会編, 2004年, 72頁。

3-2-1 バレーボール関係団体・個人の ための事業の定義

1) 顧客層(セグメント); (スポーツ・ ビジネスの顧客は誰か・特定の顧客 層だけでよいのか, 顧客は複数かつ 複合的に理解する必要がある)

日本バレーボール協会の顧客は誰か: バレーボール・ファン全体か, バレーボールを生業とするアスリートか, バレーボールに競技と

して参加するアスリートか, バレーボール観戦を楽しむ人々か, リクリエーションとしてバレーボールを楽しむ人々か, スポンサーとなる企業か, メディアか, etc.。スポンサーシップ, エンドースメント, インセンティブはどのようにすべきか。

Vリーグの顧客は誰か: バレーボール・ファン全体か, バレーボールの生業とするアスリートか, バレーボールに競技として参加する

アスリートか、バレーボール観戦を楽しむ人々か、リクリエーションとしてバレーボールを楽しむ人々か、スポンサーとなる企業か、メディアか、etc.。スポンサーシップ、エンドースメント、インセンティブはどのようにすべきか。

Vリーグの各チームの顧客は誰か：バレーボール・ファン全体か、バレーボールを生業とするアスリートか、バレーボールに競技として参加するアスリートか、バレーボール観戦を楽しむ人々か、リクリエーションとしてバレーボールを楽しむ人々か、スポンサーとなる企業か、メディアか、etc.。スポンサーシップ、エンドースメント、インセンティブはどのようにすべきか。

関東大学バレーボール連盟の顧客は誰か：バレーボール・ファン全体か、大学バレーボール・ファンか、バレーボールを生業とするアスリートか、バレーボールに競技として参加するアスリートか、スポンサーとなる企業か、etc.。スポンサーシップ、エンドースメント、インセンティブはどのようにすべきか。

各大学のバレーボール・チームの顧客は誰か：バレーボール・ファン全体か、大学バレーボール・ファンか、自大学の学生を中心とする大学関係者か、保護者などのチームのステークホルダーか、バレーボールを生業とするアスリートか、バレーボールに競技として参加する大学アスリートか、バレーボール観戦を楽しむ人々か、学生スポーツ観戦を楽しむ人々か、リクリエーションとしてバレーボールを楽しむ人々か、スポンサーとなる企業か、メディアか、etc.。スポンサーシップ、エンドースメント、インセンティブはどのようにすべきか。

バレーボール・アスリートの顧客は誰か：バレーボール・ファン全体か、アスリート自身のファンか、将来バレーボールを生業とすることを目指す人々か、バレーボール観戦を楽しむ人々か、リクリエーションとしてバレーボールを楽しむ人々か、スポンサーとなる企業か、メディアか、etc.。スポンサーシップ、エンドースメント、インセンティブ、はどのようにすべきか。

バレーボール設備・ウエアを製造・販売する企業の顧客は誰か：バレーボール・ファン全体か、バレーボールの生業とするアスリートか、バレーボールに競技として参加するアスリートか、バレーボール観戦を楽しむ人々か、リクリエーションとしてバレーボールを楽しむ人々か、スポンサーとなる企業か、販売店か、etc.。

2) 提供するベネフィット（機能）

日本バレーボール協会の提供するベネフィットは何か：バレーボール・ファンへの娯楽としてのバレーボールの提供か、VリーグやVリーグの各チームの運営に関する便宜の供与や協力か、Vリーグを代表する協会を構成するメンバーへの人材の供給か、バレーボール競技人口の増進を図るプログラムの設計か、国際大会のコーディネーションか、メディア・マネジメントやメディアと各組織とメディアの仲介か。

各大学のバレーボール・チームの提供するベネフィットは何か：勝利することでの大学への貢献（試合で勝利すると大学のプロモーションになるという意味での）、勝利することでの自大学の学生や関係者のモチベーションや帰属意識の高揚か、わが国のスポーツとしてのバレーボールの底上げ的な人材・スキルの向上か、将来のわが国の幅広い領域でのト

ップ・ランナーとなるべき人材を育成することか、バレーボールをスポーツとして教育の場で指導する指導者の育成か。

3) 活用可能な (必要とされる) テクノロジーまたはスキル

日本バレーボール協会の活用可能な (必要とされる) テクノロジーまたはスキルは何か：協会をマネジメントする人材や施設・設備、VリーグやVリーグの各チームと協力して必要なコーチなどを獲得・育成するプログラム、バレーボール競技人口を増やすための人材やプログラム, etc.。

各大学のバレーボール・チームの活用可能な (必要とされる) テクノロジーまたはスキル：バレーボール・スキルを指導するコーチ, 組織としてチームをマネジメントするコーチ, フォットネス担当のコーチ, 体育館等の施設, トレーニング機器およびボールやネットウェアなどの設備, マスコミに訴求するメディア・マネジャー, 有名選手, etc.。

3-2-2 バレーボール組織のためのマーケティング戦略計画要素

ここでは、米国でスポーツ・マネジメント論をいち早くその授業カリキュラムに取り入れたと言われるインディアナ州立大学や複数の大学で長年に亘りバレーボールのコーチを務め、大学バレーボール・チームのためのマーケティング・プランを提案し、実行してきたジム・バートリイ (Jim Bertoli) 氏の *MARKETING & PROMOTIONS For Volleyball 2nd Edition*, を参考にバレーボール・チームの戦略構築モデル作成のための諸要素について検討してみることにする。

同氏は、効果的なバレーボール・マーケティング・プログラムをデザインするには、「あなたのチームのプログラムおよびスポー

ツとしてのバレーボールについてのあなたの標的としている人口統計的な領域を啓発するためには、さまざまな標的観衆内に気づきを生み出し、エンターテインメントおよびそれに参加することに関する実現性の見込みのある選択肢としてのスポーツであるバレーボールをプロモートし、あなたがたの試合への参加者を増大させるようにすべきである³²⁾」として以下のようなプラン要素を提示している³³⁾。

目標と目的 (Goals and Objective)

あなたの計画のこの分野においてできるだけ明確な目標を設定するように努める。目標を設定する際には現実的ではあるが果敢な目標を設定するべきである。目標と目的は望まれる入場者数, その年の試合のスポンサー数, シーズン・チケット売上数, 試合の雰囲気, コミュニティーへの働きかけ, 独自のイベント目標, そしてチケット販売数などを含んでいることが望ましい。

シーズン前の見通し

シーズン前の入場者数を見据えるということは、来るべきシーズンのための目標が高すぎるのか、低すぎるのかということを理解するのに役立つ。もし過去のシーズンから入場者数を得られるならば、その情報は、その数字が過去数年間でどれくらい増加したかを潜在的スポンサーに示すために使えるかもしれない。以前の実績から得られた情報はまた、過去のマーケティング計画が成功したかどうかについて決定するする手助けとなる。

支援者の人口統計的特徴

この項目では、過去においてあなた方の試合に誰がよく来場していて、来るべきシーズンのためには誰を標的とするべきかを明らかにする情報をリスト化されるべきである。も

し過去のシーズンからこのような情報を獲得することができないのであれば、来るべきシーズンのためにその基準に適合する要点を纏めておくべきである。あなたが獲得する情報は、スポンサーシップのパッケージ・プログラムのために誰に接近するべきかをあなたが決定するのを手助けする際に重要になるだろう。あなたの試合でどのぐらいの人々を惹きつけるべきかを決定するためには調査をすることをお勧めする。あなたはおそらく、ファンの大多数が学生であり、選手の身内、若い女性、高校のバレーボール・プレーヤー、大学の教職員であり、彼らが中級および上級所得階層であることを発見するだろう。

プロモーション活動とイベント

この項目でもできる限り明確な計画を立てるべきである。そのシーズンで使用するために計画するプロモーションおよび資金集めの活動、そしていつそれらが発生するかをすべて正確にリスト化するべきである。

広告メディア

この項目では、あなたが使用する予定であるメディアのすべてとそれぞれの項目の詳細な記述をリスト化する。それをしっかり書き留めておけば、取り組むべき必要のある計画に欠損しているものがあるかどうかを識別できるようになるだろう。メディアには、試合のプログラム広告、メディア・ガイド、広告パネル、テーマ・ナイト (theme nights ; その日のテーマに合わせた装い)、試合のスポンサー、コミュニティーの事業企画、新聞広告、講演会、TV広告などがある。

チケット計画と戦略

学生、大人、子供、団体などといった人たちのためのチケット価格を示したリストが必要である。さらには、そのチケットがどのよ

うに配布されるかをリスト化することも忘れてはならない。計画はまた、それぞれの試合のための企業スポンサーと交わされるすべての契約について明示していなければならない。あなたのチームのチケット政策はここで詳細に記述されるべきである。

ホーム・イベント管理

この部分は3つの個別の要素に分けて説明される。それはホーム・イベント管理、ホーム・イベントのためのチェックリスト、ホーム・イベントを成功させるためのホーム・イベント記述書である。

スペシャル・イベント

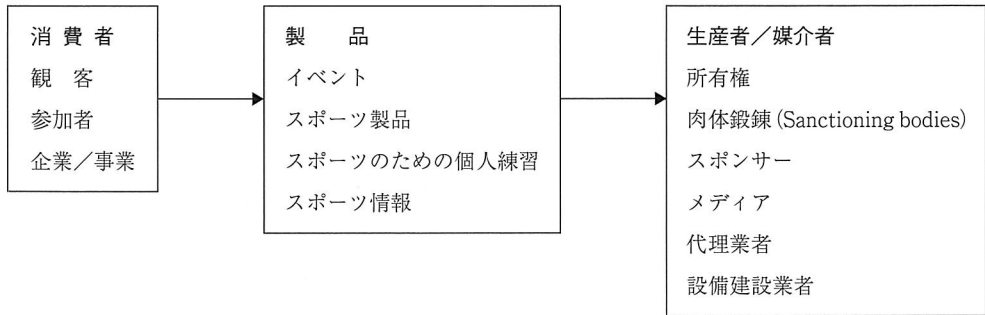
雰囲気盛り上げるために大きな試合のためのスペシャル・イベントを計画すること、そしてそれはできるなら多くの観衆を動員することが望ましい。もしあなたの選手がNCAA、協議会もしくは大学の記録に接近可能ならば、それらの記録誌をチェックしておくべきである。そうすれば、その選手またはチームの記録を破ろうとする試みを促進するスペシャル・プロモーションないしは行事を計画・管理することができるのである。

マーケティングとプロモーションの集計表

全体像を把握するために、シーズンを通じて起こったことすべてを記述する集計表を使用することを勧める。これはまた、処理する必要のある部分に焦点を当てる際にあなたをアシストすることになる。

これらのプラン要素は、アメリカ合衆国のインディアナ州立大学のバレーボール・チームの成功例を基に作成されたものであり、わが国の大学バレーボール・チームの運営の現状にはそぐわない部分もあると思われるが、わが国の大学スポーツも、必ずしも公然とではないが、多かれ少なかれスポンサーシ

図表-8 スポーツ・ビジネスにおける消費者—供給者関係モデル



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

ップやエンドースメントを活用しており、また将来的にはますますこのようなマーケティング計画を立て、遂行していくことが必要となってきたということ、ここでことさら言及されることではないはずである。大学の個々のスポーツ・チームも大学から配分される予算に頼るだけでなく、マーケティング戦略を立て、それに基づいて計画を実行することで、チームを強くする（試合に勝つ）だけでなく、それに必要な資金を獲得することが求められるようになってきているのである。

このような上記のジム・バトリイ氏のプランに近い戦略計画を立て実行するための1つの枠組みとしてマシュー D. シャンク氏 (Matthew D. Shank) は、図表-8のような「スポーツ・ビジネスにおける消費者—供給者関係モデル」を提示している³⁴⁾。

むすびにかえて

以上本稿では、スポーツとはどのようなものであり、どのように捉えることが望ましいかという議論から、サービス製品としてのスポーツ・マーケティング戦略計画の策定と管

理について検討してきた。本稿の「はじめに」の部分でも触れたように、筆者が「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」という論文を2004年に執筆してからすでに16年が経過した。その当時にもすでにスポーツ・マーケティングの研究はある程度進んではいたが、この16年間にさらに研究は進み、発展をしてきていることは言うまでもなく、今回の拙稿は必ずしも“新しい指針”とは言えないものである可能性も少なくはない。

しかしながら、本稿で幾度となく引用しているB. G. ピッツ・D. K. ストットラー氏の『スポーツ・マーケティングの基礎[第2版]』（白桃書房2006年）でスポーツ製品を：

- 1) ソフトボールの選手は、ヒットをたくさん打ち、平均打率を高めることを求めている。選手は、この欲求を満たす製品、例えば軽いバットを求めらるだろう。彼が求めているものは、もっとうまくヒットを打つことであり、より高い平均打率を達成することである。バットは消費者の欲求を満たす道具である。
- 2) 体重を減らし、体型がよくなることを求めている人がいる。この人は、この欲求

を満たしてくれる製品はフィットネス・センターだと考えた。フィットネス・センターに入るには、そのための機会を購入しなければならない。つまり、フィットネス・センターの会員になることである。フィットネス・センターはこうした人々がこれら欲求を満たす機会として提供される。

- 3) 自転車製造業者は販売量を増やし、より多くの市場に到達することを望んでいる。この企業の経営者は、多くの調査から、アウトレット・ストアの販売にはインターネットを使うのが良いと判断した。インターネットは、この企業にとって製品である。企業はインターネットのサイトを購入し、ウェブ・サイトをデザインし、管理する人を雇う。この自転車製造業者はニーズに合うサービスを求めている。
- 4) テニスをしているときにテニスのラケットのストリングスが切れてしまった。この人はテニスを続けたがっている。この要件を満たすためには、ラケットのストリングスを替えなければならない。ラケットのストリングスを張り替えるサービスは、またテニスをするという要望をみたせるよう、ラケットを修理する機会を与えてくれる。

と説明しているように³⁵⁾、またT. レビット (Theodore Levitt) がその著書 *Marketing for Business Growth* の中で、「人は製品を買うのではない。製品がもたらすベネフィット (効用) に対する期待を買うのである」と述べているように、スポーツ製品は、まさに有形財と無形財が複雑に絡み合っ作り出しているサービス・ベネフィットであると言える

だろう。本稿では、そのような視点からスポーツ製品を捉え直した場合のスポーツ組織のマーケティング戦略計画の始点となる事業の定義とその枠組みについて独自の視点から考察してみた。

筆者がかつて議論したように³⁶⁾、私たちは、スポーツという娯楽もしくは健康・体力づくりといった効用を獲得するためには、スポーツ用品という有形財を購入しなければならない。無形財を獲得する、あるいは消費するためには有形財を前もって購入しなければならないのである。他方、野球観戦という娯楽としての無形財を購入する場合、その施設では施設運営者、野球リーグ運営組織、野球チーム運営組織、個々の野球チーム、個々の選手そしてそれを伝達するメディアなどが、それぞれマーケティング活動ないしは利益獲得活動を行っており、それに加えて野球場の至る所には有形財または無形財を提供している企業のプロモーションで溢れかえっている。この野球場はメディアの働きをしているのである。個々の選手の使用しているスポーツ用品もまた、それら製品の製造業者もしくは販売業者のプロモーション活動の内にある。つまりこの場合、選手はメディアないしはプロモーション・エージェントとして機能しているのである。これらはさらに新しいテクノロジーによって加工・製品化されたり、他の機能のプロモーション用具として加工・製品化され、コンテンツとして私たちに提供されるのである。

このように、とりわけスポーツの現場では、テクノロジーや共有した意味の進化や変化により、さまざまな製品がサービスとして同じ場面で、形態を変えつつ、一度に提供されたり、それら製品 (無形の画像や娯楽要素

とそれに結びついた有形財、そしてそれをメディア等が結びつけ製品化したコンテンツ財)が他の製品のプロモーション用具となって私たちに供給されているのである。オリンピックなどの場合は、その塊といっても過言ではない。

このような現象は、これから将来に亘ってテクノロジーが進化するにしたがってますます増大することになるだろう。そうなったならば、これまでの製品やビジネスの捉え方を用いてビジネスあるいは企業の状態や環境との適合性その他をマネジメントすることは、ますます困難になって行くに違いない。

このような見地(上記の「スポーツの現場では…」という見地)から言っても、スポーツ市場の進化・拡張の可能性は他の製品・サービスよりも大きいと考えられる。それゆえに、G. アルメンディンガーとR. ロンブレグリア(G. Allmendinger & R. Lombreglia)が2005年の*Harvard Business Review*に投稿した論文で提案しているような、“スマート・サービス”すなわち「顧客に対する価値を高め、より効率的にコストを管理するために、敏感な意識(気づき: awareness)や結合可能性(connectivity)といったインテリジェンス(intelligence)を製品に変換することであり、その製品の将来の果たすべき用途に働きかけるための用意をすること³⁷⁾」という考え方がスポーツ・マーケティングの戦略の構築と実行にも重要になってきているのではないだろうか。

注

- 1) Greeceは日本語ではカタカナで「ギリシア」と「ギリシャ」の2通りの標記の仕方があるが(実際、筆者が使用した文献にも両方の表記方法が用いられていた)、本稿ではギリシアの方の表記を用いる。
- 2) レイモン・トマ著、蔵持不三也訳『スポーツの歴史[新版]』白水社、2005年、10-12頁。
- 3) 新井博・榊原浩晃編著『スポーツの歴史と文化—スポーツ史を学ぶ』道和書院、2015年、15-16頁。
- 4) 同上書、23頁。
- 5) レイモン・トマ著、蔵持不三也訳、前掲書、45-47頁。
- 6) 同上書、47-49頁。
- 7) 同上書、51-58頁。
- 8) 新井博・榊原浩晃編著、前掲書、25-33頁。
- 9) フランスの社会学者、採鉱技師。1840年エコール・ド・ミンヌ(鉱山学校)の主任技師および冶金学教授、48年同校の監査役。技師としての仕事のかたわら55年頃まで社会調査活動にたずさわった。しかしフランス二月革命を契機に技師を断念、社会学に専心することを決意。—『ブリタニカ国際大百科事典』Copyright (c) 2014 Britannica Japan Co., Ltd. All rights reserved.
- 10) レイモン・トマ著、蔵持不三也訳、前掲書、108-110頁。
- 11) 「オリンピックの基礎知識」オリンピックスポーツ文化研究所(日本体育大学)、<https://www.nittai.ac.jp/sports/index.html>。関根正美「近代オリンピックの理念から新たな哲学へ」『オリンピックスポーツ文化研究』No. 1, 2016年、5-16頁。
- 12) レイモン・トマ著、蔵持不三也訳、前掲書、19頁。新井博・榊原浩晃編著、前掲書、24頁。
- 13) 同上書、23-24頁。
- 14) B. G. ピッツ・D. K. ストットラー著、首藤禎史・伊藤友章訳『スポーツ・マーケティングの基礎[第2版]』白桃書房、2006年、69頁。
- 15) レイモン・トマ著、蔵持不三也訳、前掲書、61頁。

- 16) 新井博・榊原浩晃編著, 前掲書, 33頁.
- 17) 同上書, 33頁.
- 18) 同上書, 33頁を筆者が概括.
- 19) P. F. ドラッカー著, 野田一夫・村上恒夫監訳『マネジメント (上)』ダイヤモンド社, 1999年, 32-33頁.
- 20) 山下秋二「序章-スポーツと経営学」山下秋二・畑 攻・富田幸博編『スポーツ経営学』大修館書店, 23頁.
- 21) B. G. ピッツ・D. K. ストットラー著, 首藤禎史・伊藤友章訳, 前掲書, 5頁.
- 22) 同上書, 6頁.
- 23) D. Shilbury, S. Quick, H. Westerbeek, *STRATEGIC SPORT MARKETING*, Allen &Unwin, 1998, p.13.
- 24) Matthew D. Shank, *Sports Marketing: A Strategic Perspective*, Prentice Hall, 1999, p.2.
- 25) B. G. ピッツ・D. K. ストットラー著, 首藤禎史・伊藤友章訳, 前掲書, 129頁.
- 26) <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/2021.1.6>.
- 27) ロバート・フラッシュ, スティーブン・L・バーク著, 井上崇通監訳, 庄司真人・田口尚人訳『サービス・ドミナント・ロジックの発想と応用』同文館出版, 2016年, 20頁.
- 28) P. Kotler, 他著, 恩蔵直人監訳『コトラーのマーケティング3.0』朝日新聞出版社, 2010年, 254頁.
- 29) 同上書, 254頁.
- 30) 井上崇通・村松潤一編著『サービス・ドミナント・ロジックマーケティング研究への新たな視座』同文館出版, 2010年, 7-15頁.
- 31) V. A. Zeithaml, M. J. Bitner, D. D. Gramier, *SERVICE MARKETING 5th-ed*, McGraw-Hill, 2009, pp. 24-25.
- 32) Jim Bertoli, *MARKETING & PROMOTIONS For Volleyball 2nd Edition*, Wish Publishing, 2011, P.9.
- 33) Ibid., pp.9-10.
- 34) Matthew D. Shank, *op. cit.*, pp.9-10.
- 35) B. G. ピッツ・D. K. ストットラー著, 首藤禎史・伊藤友章訳, 前掲書, 287-288頁.
- 36) 首藤禎史「サービス・ビジネスの未来像と経営診断」『日本経営診断学会叢書 第3巻 経営診断の新展開』日本経営診断学会編, 同友館, 2015年, 259-260頁.
- 37) G. Allmendinger & R. Lombreglia, “Four Strategies for the Age of Smart Services,” *HARVARD BUSINESS REVIEW*, (October, 2005), pp.131-132.