

スポーツマーケティング・マネジメント学の展望

ー 体育・スポーツ経営学における需要調整の科学 ー

A perspective study on the discipline of sport marketing management :
new sciences for the meeting of supply and demand in sport management

中 西 純 司

行 實 鉄 平

Junji NAKANISHI

Teppei YUKIZANE

保健体育講座

(株)健康科学研究所

(平成17年9月21日受理)

Abstract

The purposes of this study are twofold: (1) to examine the theoretical position of sport marketing management within a science of management for physical education and sports; (2) to develop and present a conceptual structure for the discipline of sport marketing management.

The main findings were summarized as follows:

- 1) Sport business was a key concept to define “management for physical education and sports”.
- 2) Sport marketing management greatly contributed to the function of sport business.
- 3) A conceptual structure for the discipline of sport marketing management had reliable three components, and they could call “managerial marketing”, “interactive marketing”, and “aftermarketing”, respectively.

In all, the study suggests that sport marketing management is useful technology in the field of sport business, and this technology should be made more use for the meeting of supply and demand in sport management in future.

Key words: management for physical education and sports sport business
sport marketing management

キーワード: 体育・スポーツ経営 体育・スポーツ事業
スポーツマーケティング・マネジメント

I. 解 題

1. はじめに

宇土正彦氏が「学校体育の経営管理（江尻容氏との共著）」(1960)を皮切りに、「体育管理学序説」(1962), 「体育管理学」(1970)と, 体育管理学ないしは体育経営学に関して本格的に体系化して以来約40年経つが, 民間スポーツ・フィットネスクラブの隆盛とともに1980年代後半から顕著な研究成果をあげてきた「マーケティング理論・技術」については, 未だに, その理論体系の一部として

は認識・定着されていないのが現状であろう（この点の分析は, 拙稿(2002)に詳しい）。いうなれば, マーケティング論それ自体が, 体育・スポーツ経営学の認識対象(研究対象)となり得るのかどうかについては未だに共通理解が得られているとはいえない状況にあるものと思料される。

そこで, 本研究においては, 「こうしたマーケティング理論・技術は, 果たして体育・スポーツ経営学の理論体系として成立し得るのか」という問を立て, ドラッカー(Drucker, P.F., 1954=1987)のマネジメント論(実践経営学)や山本・加藤(1982)の事業概念と, 清水(1994)のスポーツ事業概念を手がかりに, その問を紐解いていきたい。

2. 体育・スポーツ経営学の基本構造

体育・スポーツ経営とは、「①体育・スポーツ経営組織が、②人々のスポーツ行動の成立・維持・発展（文化としてのスポーツの普及・振興と人々の豊かなスポーツライフの形成・定着）をめざして、③体育・スポーツ環境の創造を、④効率的かつ効果的に営む」ことである。そのため、体育・スポーツ経営組織は、「営利であるか非営利であるかにかかわらず、体育・スポーツ環境の創造にかかわる経済的かつ社会的活動」として「体育・スポーツ事業」を展開しなければならない。換言すれば、体育・スポーツ経営とは、体育・スポーツ事業を効率的かつ効果的に展開していくことと言っても過言ではない。

さすれば、体育・スポーツ事業の経営には、①スポーツ生活者を創造し維持する「効果」的な仕組みと、②そうした仕組みを経営資源(人的、物的、財務的、情報・知識)をもとに「効率」的に営む方法が要請される。ここでいう体育・スポーツ経営の「効率(*efficiency*)」と「効果(*effectiveness*)」とは、前者が「無駄な経営資源を節約しながら、質の高い体育・スポーツ事業を展開していく」といった「体育・スポーツ経営組織の論理」を意味するのに対して、後者は「多様化・個性化する人々のスポーツニーズや欲求および行動原則を的確に反映した体育・スポーツ事業を創造していく」といった「スポーツ生活者の論理」を意味している。

したがって、体育・スポーツ経営学とは、「体育・スポーツ経営組織の運営がどのように行われているのか」「どのように運営された場合に、体育・スポーツ事業が効率的に機能し、社会的に有益な(効果的な)ものとなるのか」について研究する「基礎学問総合学」(野中, 1998)でなければならない。いうなれば、体育・スポーツ経営学とは、体育・スポーツ経営現象を記述、説明、予測し理論化していく学問にほかならない(図1参照)。かかる意味で、体育・スポーツ経営学の基本構造を考えれば、その理論領域は主として、①体育・スポーツ経営組織論の領野、②体育・スポーツ事業論の領野、③スポーツ生活者行動論の領野の3つに分類することができるであろう。

(1) 体育・スポーツ経営組織論の領野

この領野の研究は、「組織における個人(個人属性)」「(ミクロレベルの組織論)」「組織の持続的特性としてのしくみ(組織構造)」「(マクロレベルの組織論)」、そして上記2つの架橋となる「組織の動態的側面(組織過程)」「(メゾレベルの組織論)と

いった3つのレベル(武隈, 1997)に大きく分けることができる。

(2) 体育・スポーツ事業論の領野

清水(1994, p.196)によれば、スポーツ事業とは、①人間生活に必要なスポーツに関わる商品やサービスを継続的・反復的に提供する仕事であり、②諸資源を獲得し、その活用によってスポーツによる効用・価値にまで変換する過程であるという。

こうした事業概念に立脚すれば、体育・スポーツ事業論研究は、「マーケティング・マネジメント研究」(①から)と「経営資源管理研究」(②から)といった2つのレベルを指定することができるであろう。すなわち、前者は「相手(スポーツ生活者)の立場にたって物事を考える」という生活者志向の「効果」的な仕組みを創造する研究であるのに対して、後者は「いかにすれば、質の高い体育・スポーツ事業を営むことができるのか」といった「効率」的な方法を追究する研究であると言える。

(3) スポーツ生活者行動論の領野

「人はなぜ運動やスポーツをするのか?」という素朴な疑問から、人々が運動やスポーツに対してとる複雑なスポーツ行動を「スポーツ生活者行動」と捉える。ここで、消費者行動の分析という観点から「スポーツ消費者行動」として検討することが妥当ではないかという疑問もあろう。けれども、不平や不満を「苦情」として積極的に顕在化させていく「自主的・自律的なスポーツ消費者」であって欲しいという意味を込めて、スポーツ生活者行動という用語を用いている。

したがって、「スポーツ生活者主体」の体育・スポーツ経営をめざるのであれば、スポーツ生活者がとる複雑かつ多様なスポーツ行動メカニズムを分析することが重要であるとともに、この領野の研究主眼でもある。

3. スポーツマーケティングの二面性

体育・スポーツ経営学の基本構造を先のように理解すれば、現代の体育・スポーツ経営組織には、①自らの市場を知り、②十分な資源を吸引し、③経営資源を適正(効果的)な製品、サービス、アイディアなどに転換し、④それらを必要としているスポーツ生活者や公衆(パブリック)に効率的に流通させる、といった事業活動が求められるであろう。この事業展開の技法が「マーケティング」であり、いわば、市場チャンスを積極的に生かそうとする(逆にチャンスを逸する脅威から身を守

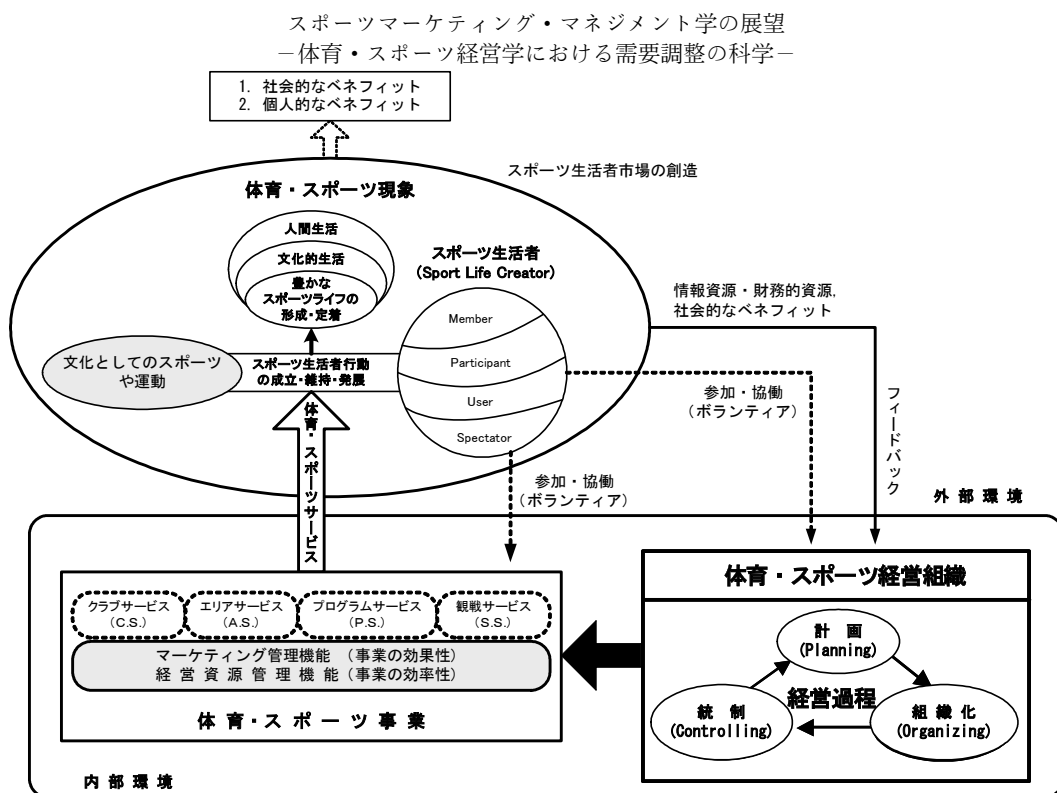


図1 体育・スポーツ経営の基本構造

ろうとする) 組織の姿勢を具体的な形で示すことにほかならない。

本研究ではこうした体育・スポーツ経営組織にとって有効なマーケティング理論・技術を「スポーツマーケティング」(sport marketing)と呼びたいわけであるが、Mullin et al.(1993)によれば、スポーツマーケティングには2つの性質があるという。すなわち、「スポーツのマーケティング」(marketing for sports)と「スポーツによるマーケティング」(marketing through sports)がそれである。

前者は、スポーツそれ自体のマーケティングであり、体育・スポーツ経営組織が自ら生産するスポーツ活動の普及・振興を図ることを意味する。例えば、学校の体育経営や地域スポーツクラブの経営、プロスポーツ組織の経営、民間スポーツ・フィットネスクラブ(商業スポーツ施設)や公共スポーツ施設の経営にみられるように、独自に考案したスポーツサービスをスポーツ生活者に効率的かつ効果的に供給することを考えるなどがそうである。また、特定の体育・スポーツ経営組織の営みに限定することなく、公共福祉の立場から、広くスポーツの普及・発展を促すような活動、例

えば障害者スポーツの普及戦略、及び国や地方自治体のスポーツ振興政策なども、同様に「スポーツのマーケティング」である。

翻って、後者は、スポーツを通して広告キャンペーン等の企業活動を行うことであり、自社のイメージアップ(CI創造)や信頼感の獲得、自社製品・サービスの販売を主たる目的として、スポーツイベントにスポンサー投資をすることなどが含まれる。多くの企業が現在、スポーツの持つ「さわやかさ」「力強さ」「清潔さ」「完成度の高さ」といった、ポジティブな価値(特にメディアバリュー)に注目し、自社製品・サービスの強力なクオリティ・メッセージへと置換することで、売り上げ増を図ろうという戦略的な意図を持っている。このような「スポーツによるマーケティング」は、本来はスポーツマーケティングというよりも、むしろ「スポーツ・スポンサーシップ」と言い換えられるべきであろう。しかし、スポーツマーケティングは、何も「スポーツの顧客創造」にのみこだわった限定的な考え方をとる必要はなく、出資者などの特定公衆との取引(交換)関係をマネジメントする視点も組み込まれてもよい。さすれば、ある体育・スポーツ経営組織が、自らの生産物で

あるスポーツ活動を取引材料として、「スポンサー獲得」をめざすなどの行為は、広い意味でのスポーツマーケティングと言ってもよいであろう。

II. スポーツマーケティング・ マネジメント学の理論的位置

1. 体育・スポーツ経営と体育・スポーツ事業

ここでは、前述した体育・スポーツ経営学の基本構造とスポーツマーケティングの二面性を踏まえた上で、体育・スポーツ経営学におけるスポーツマーケティング・マネジメント学の理論的位置づけについて吟味しておきたい。

(1) 「体育・スポーツ経営」概念の変遷から学ぶ

表1は、「体育・スポーツ経営」概念について吟味するために、そうした概念に関連する文献レビューを整理・要約したものである。これによれば、文献番号1・2・3・4では、「体育管理」という概念を、学校体育の目標達成に必要な諸手続の総体や、体育活動の実施に必要な諸条件の整備、及び学習指導に間接的に影響する諸条件の整備など、「体育的現象を生起させるために必要な条件を整備する営み」(文献番号5)として捉えている。

しかし、文献番号5では、こうした体育現象の生起のための条件整備活動を、①「運動の場の設定の技術」と、②「体育的現象を良くする技術」の2つに整理している。また、この2つの技術を合理的に進める手順(体育管理の手順)とその組織化(管理機能の組織化)までも含むことが「体育管理の技術的体系」であることを強調している。

文献番号6は、そうした体育管理の考え方を発展させ、前者を「体育事業」という新しい概念で捉え直している(後者は、文献番号8において、「関連的体育事業」という概念で捉えられる)。また、「体育の目標を立てその目標を達するためのいっさいの継続的統制的活動」を「体育経営」として捉え、法規や規制に基づく体育管理とは区別しながら、体育事業経営の重要性をも強調している。

文献番号8は、文献番号5・6を体系的に整理した貴重な図書であり、この体育管理学の理論構成が現在の体育・スポーツ経営学(文献番号10)の母体となっていると言っても過言ではない。

このように、関連文献のレビューから、体育・スポーツ経営学の中核理論は「体育・スポーツ事業」論にある、ということが理解できる。

(2) 「体育・スポーツ事業」概念の変遷から学ぶ 清水(1994)は、「スポーツ経営」概念の経営学的

考察を通して、スポーツ事業を対象とする経営という意味で「スポーツ事業経営」(p.195)の重要性を指摘するとともに、経営学の第一人者とも言われる山本・加藤(1982)や、ドラッカー経営論の体系化を図った河野(1990)の事業概念を援用して、スポーツ経営学の根本概念たるスポーツ事業を「①スポーツに対する需要を発掘・受容しそれに対応して、②スポーツの多面的な機能を内包した商品あるいはサービスを継続的に提供することによって、③人々が自らに適した豊かなスポーツ生活を実現し、もって④文化としてのスポーツの普及と創造を図る、⑤諸資源の体系的な変換システムである」(p.197)と定義している。これからの「体育・スポーツ事業」概念にはこうしたスポーツ事業概念を適用し、①人間生活に必要なスポーツに関わる商品やサービスを継続的・反復的に提供するための仕事と②諸資源を獲得し、その活用によってスポーツによる効用・価値にまで変換する過程の二側面(清水, 1994, p.196)を加味することが、体育・スポーツ経営学の学的発展を図る上で重要な課題であると思料される(表2参照)。

翻って、山本・加藤(1982, p.26)は、「マネジメントの成立の歴史的重要性を説き、マネジメント論の基本問題として『事業経営』(managing a business)をあげ、これを経営者の第一の職能とし、その目的を『顧客の創造』(to create a customer)に見、その二大職能として『市場行動と技術革新』(marketing and innovation)をあげ、経営における事業の目的性、対象性、基体性を指摘解明して経営学を経営の現実に立脚させ」た点で、ドラッカー経営学(実践経営学; 1954=1987)を数少ない例外として相当に高く評価している。また、事業過程を「購買、生産、販売の逐次的進行過程」(1982, p.90)として経常的な基本過程として捉え、それらと密接不可離な要素として労務、財務の2過程を挙げている。さらには、こうした事業過程をはじめ、管理過程、組織過程の三者統合の過程である「経営過程」全体がマーケティング志向の考え方に徹し(p.137)、product-producing processとしてではなく、customer-satisfying process(顧客を創造し、獲得するプロセス)として捉えることが今日では自明の理である(p.129)、ということを指摘している。

事業概念に対するこうした3つの考え方を顧慮すれば、マーケティングとは「特定の商品またはサービスを継続的に提供して社会的要求に応え人間生活を豊かにする事業過程」(山本・加藤, 1982, p.37)であり、経営体(者)の管理対象と結論づける

表1 「体育・スポーツ経営」概念の変遷（関連文献のレビュー）

著者名・文献名・出版社	「体育管理」概念・「体育・スポーツ経営」概念
1. 竹之下休蔵(1949) 「学校体育管理法」 日本スポーツ出版協会	「管理は目標達成のための手段的側面を意味する。したがって、学校体育の管理は 学校体育の目標を達成するために必要な諸手続きの総体 を意味するものと考えるべきであろう」(p.1)。
2. 宮畑虎彦(1952) 「体育管理」 不昧堂書店	「体育管理は(1)体育の目標を有効に達成するためのはたらきであり、 (2)体育活動を実施するのに必要な諸条件を整える基礎的なはたらき であり、(3)一定の方針によって統制し、 能率をよくするはたらき である。従って、『 体育を効果的に遂行するために必要な一切の基礎的な施策運用の統制活動である 』といえよう」(p.5)。
3. 大石三四郎(1958) 「体育管理学」 森北出版	「体育管理とは、体育の目的をめざしての活動の場において、 体育の構成的要素条件をととのえたり、またこれらの要素条件を構造的なものとし、体育行動を能率的に進める働きである 」(p.54)。
4. 宮畑虎彦(1959) 「学校体育の管理」 不昧堂書店	「直接指導に関係することではなくて、 間接に学習指導に影響する諸条件を整備する目的で行われる仕事 が管理である。『体育管理』というのは『体育を管理する』のではなくて、『 体育における管理（の仕事） 』である」(p.10)。
5. 江尻 容・宇土正彦(1960) 「学校体育の経営管理」 光生館	「要するに 体育的現象を生起させるために必要な条件と¹⁾、生起された体育的現象をよりよいものに高めるための条件²⁾とを整備する営み が、体育管理であるといえる」(p.4)。 1)「 運動の場の設定の技術 」(pp.5-9)……『 体育事業 』の芽生え →「今まで述べてきた施設用具の提供・運動計画の提供・運動なかまの提供、すなわちA.S.・P.S.・C.S.の3つは、人びとが自発的に運動するための手がかり、あるいはきっかけを与えるための技術である」(p.8)。 2)「 体育的現象を良くする技術 」(pp.9-12)……『 関連的体育事業 』の芽生え 3)「 管理機能の合理化（体育管理の手順） 」(pp.12-16) 4)「 管理機能の組織化（管理者を組織する技術） 」(pp.16-20) ※ 1)～4)を「 体育管理の技術的体系 」としている。」
6. 宇土正彦(1962) 「体育管理学序説」 日本文教出版株式会社	「このように 体育の目標を立てその目標を達するためのいっさいの継続的統制的¹⁾活動 を 体育経営 と言うのであるが、それに対して、 体育管理 を区別する場合がある。すなわち、法規にもとづいて行なわれる教育施設の維持・保全や教育条件の規制などの活動がそれである。…（中略）… このようにして、体育経営と体育管理とを概念的に区別できるし、研究的には必要でもあるが、しかし、 実際的には区別できないことが遙かに多いので、経営管理と連結して用いることがあつたり 、学校や職場などの場合では単に経営と呼んでよいと思う」(pp.17-18) 注1)「 統制 というのは、おさえつけるというよりも、調和をとって最も効果的な一つのまとまりにするということである」(p.17)。 「1. 体育現象と体育事業（運動の場の設定・提供） 体育経営で最も基本的と考えなければならないのは、体育現象を生起させる手順である。 体育現象は、具体的には身体運動を中心とするものであるから、身体運動の場を設定・提供して人びと（学校の場合であれば生徒）を引きつけることができなければならない。 この段階を無視しては体育経営は一步も進まないわけで、体育現象の起こりようもない。 平たく言えば、人びとが運動を行なおうとする手がかりやきっかけを用意することである」(p.24)。 「さて、エリア・サービス、プログラム・サービス、クラブ・サービスは、ともに、体育現象を生起させる基本的な場をつくるものであるが、この三つをまとめて『 基本的な体育事業 』とした。 体育経営の手順や技術には、後でも述べるようにいろいろのものを考えあわせなければならないが、体育の場合を他の経営（例えば教育経営、工場や会社、商店などの企業経営など）の場合にくらべて、最も独自の基本的特徴となる面がこの基本的な体育事業にあるといつてよい 」(pp.26-27)。 →「 「体育事業」概念の登場、および「体育事業経営」の重要性の強調 」
7. 宮畑虎彦(1970) 「新訂 学校体育の管理」 不昧堂書店	「個人の身体活動およびその発達を助けるはたらきには、前述した指導のほか、身体運動をするのに都合のよい計画をたて、施設用具を整えるなど、 諸条件を整備して、間接に個人の身体運動の実施を助けてやるはたらきがある。これが体育における管理である 」(p.15)。
8. 宇土正彦(1970) 「体育管理学」 大修館書店	「体育管理は体育の目的目標の達成に向かつて有益にはたらくことをめざして行なわれるところの、体育（その具体的なとらえ方がまた問題である）に対するはたらきかけであるといえよう」(p.23)。「体育管理とは、 体育の諸条件を整備し維持向上を図るところの、間接的あるいは第2次的な体育の営みの総称 ということである」(p.33)。 →「 「体育事業」論の具体化・体系化と、「関連的体育事業」概念の登場 」
9. 浜口陽吉(1973) 「新 体育管理学」 泰流社	「直接指導に関係することではなくて、 間接に学習指導に影響する諸条件を整備する目的で行われる仕事 が管理である。」(p.15)。 →【宮畑虎彦(1959;1962;1968)「学校体育の管理」、不昧堂書店。と同じ】
10. 八代 勉・中村 平(2002) 「体育・スポーツ経営学講義」 大修館書店	「 体育・スポーツ経営とは、①体育・スポーツ経営組織が、②人々のスポーツ行動の成立・維持・発展をめざして、③体育・スポーツ事業を、④合理的・効率的に営むことである 」(p.36)。 →「 「体育・スポーツ事業」と「体育・スポーツサービス」とを明確に区別している。 」

注) なお、「体育管理学入門」(宇土正彦・佐々木吉蔵・梅本二郎・高島 稔, 1976, 大修館書店)や「体育経営管理学講義」(宇土正彦・八代 勉・中村 平, 1989, 大修館書店)もあるが、その理論体系や根拠は「8. 宇土正彦(1970): 体育管理学, 大修館書店」に依拠しているため、考察対象から除外していることを断っておきたい。

ことができよう。それゆえ、「マーケティング・マネジメント」ないしは「マネジリアル・マーケティング」なのである。いわば、「経営をtotal marketingの過程と見ることも許されよう」(p.37)。

したがって、ドラッカー(1954=1987)や山本・加藤(1982)の事業概念を援用した清水(1994)のスポーツ事業概念にも、こうしたマーケティング管理機能の重要性が暗示されていると言えよう。

表2 「体育・スポーツ事業」概念の変遷と「一般経営学・マネジメント論における『事業』概念」の援用(清水,1994)

著者名・文献名・出版社名	「体育事業」概念・「体育・スポーツ事業」概念
1. 江尻 容・宇土正彦(1960)「学校体育の経営管理」光生館	1)「運動の場の設定の技術」(pp.5-9)……『 <u>『体育事業』の芽生え</u> 』 →「今まで述べてきた施設用具の提供・運動計画の提供・運動なかまの提供、すなわちA.S.・P.S.・C.S.の3つは、人びとが自発的に運動するための手がかり、あるいはきっかけを与えるための技術である」(p.8)。 2)「体育的現象を良くする技術」(pp.9-12)……『 <u>『関連的体育事業』の芽生え</u> 』 →「1.指示・命令による直接的規制」「2.賞罰」「3.基準提示」「4.報道(Information Service)またはP.R.」
2. 宇土正彦(1962)「体育管理学序説」日本文教出版株式会社	体育事業に関する明確な定義づけはないが、以下のような記述がある:「平たく言えば、人びとが運動を行なおうとする手がかりやきっかけを用意することである」(p.24)。「身体運動の場の設定技術」(p.24)。「人びとを運動に引きよせて、直接的に体育現象を生起させる手段である」(p.25)。「体育経営では、まずこの三つ(エリア・サービス、プログラム・サービス、クラブ・サービス)の用具を駆使して体育現象を振興し、人びとのできるだけ多くを、運動にひきよせるようにくふうしなければならない」(p.27)。
3. 宇土正彦(1970)「体育管理学」大修館書店	「体育事業 physical education service」というのは、体育現象(あるいは体育的活動といってもよい)の成立・維持に必要な直接的条件の整備に関する営みの総称である」(p.50)。
※ 清水紀宏(1994)「『スポーツ経営』概念の経営学的考察」体育学研究 39(3); pp.189-202.	清水(1994, pp.195-198)は、①山本・加藤(1982)の事業概念と、②ドラッカー経営論の体系化を図った河野(1990)による事業論を加味して、「スポーツ事業」概念を以下のように定義づけている。 ① 事業とは、「資本の運用によって人間生活に必要な商品あるいは用益を継続的・反復的に提供する仕事ないし職業」であり、それは「人間の社会生活に必要な商品または用益を提供する仕事であるから、本来的に社会的性格のものである」(p.25)。 ② 「事業とは、外的諸資源とくに諸知識(情報を特定の仕事と成果達成に应用する能力であり、科学・技術上の知識から、社会・経済・経営上の知識まで、あらゆる知識)を外部の市場における効用・価値の貢献にまで変換させる過程のことである」(p.16)。「事業の意味を詳述すると次のようになる。充足されるべき人間の欲求・供給されるべき経営的貢献すなわち諸機会のために、外的諸資源とくに諸知識(情報を特定の仕事と成果達成に应用する能力)が獲得され経営体内に配分され事業活動(技術・製造・販売・会計等)において努力が費消され其れに伴って費用が発生することにより生産された経営体内の製品や製品系列[またはサービスやサービス系列]が、市場において流通経路を通じ顧客にまで配給され、最終用途のため顧客に受容されて購入の決定がなされ販売されて支払いがなされることによって、効用・価値にまで変換されて経済的成果として実ることになる経営活動過程のことである」(p.30)。 スポーツ事業とは、「人間生活に必要なスポーツに関わる商品やサービスを継続的・反復的に提供するための仕事」であり、「諸資源を獲得し、その活用によってスポーツによる効用・価値にまで変換する過程」である(p.196)。 最終的には、スポーツ経営学の根本概念たるスポーツ事業を、「 <u>①スポーツに対する需要を発掘・受容しそれに対応して(スポーツ事業の本来的性格)、②スポーツの多面的な機能を内包した商品あるいはサービスを継続的に提供することによって(事業の存在目的)、③人々が自らに適した豊かなスポーツ生活を実現し、もって④文化としてのスポーツの普及と創造を図る(③④は事業の行為目的)、⑤諸資源の体系的な変換システム(事業の構造と過程)である</u> 」(p.197)と定義している(清水の表現を用いて括弧内追加は筆者)。
4. 八代 勉・中村 平(2002)「体育・スポーツ経営学講義」大修館書店	「事業の定義に忠実にならば、体育・スポーツ事業とは、『人々のスポーツ生活に必要な物やサービスを継続的・反復的に提供する仕事』である。…(中略)…この意味でスポーツサービスは、人々のスポーツ行動の成立・維持・発展に直接かわる基本的な条件であるといえる」(pp.28-29)。 「このように体育・スポーツ経営の目的を達成するためには、体育・スポーツ環境を整えるための組織的な活動が必要となるが、それらの組織的な条件整備の活動を体育・スポーツ事業と呼ぶ」(p.57)。

2. 体育・スポーツ事業とマーケティング論

清水(1994)によるスポーツ事業概念においても吟味されているが、早くから事業概念の重要性を顧慮したマネジメント論ないしは実践経営学を展開してきたドラッカー(1954=1987)は、事業概念とマーケティング論との不可分な関連性について、以下のように指摘している。

「しかし、本来の意味での経営者というのは、事業の経営を担当する経営者のみを指す。そして、事業の本質は、商品を生産したり、サービスを提供することにある」(p.8)。「企業の目的は、それぞれの企業の外にある。企業は社会の機関であり、目的は社会にある。したがって、事業の目的として正しい定義は一つしかない。それは、顧客の創造である。…(中略)…事業とは何かを決定するのは、あくまで顧客である」(p.46)。「事業は、その目的が顧客を創造することにあるがゆえに、二つの、いや二つだけの基本的な機能が存在する。それは、マーケティング(市場開発・市場行動)とイノベーション(革新)である。マーケティングは企業独特の機能である。企業が他の人間組織から区別されるのは、商品またはサービスについてマーケティングを行なうからである。教会、軍隊、学校、国家といった組織はマーケティングを行なわない。いかなる組織であろうと、商品またはサービスについてマーケティングを行なわないのはすべて事業ではありえないのである」(p.47)。

いわば、これこそが、実践経営学と言われる「ドラッカー経営学」(マネジメント論)の原点であるとともに、ドラッカーは、マネジメント論の本質として「事業経営(*managing a business*)」を重視し、そうした事業の基本的活動を『マーケティング(*marketing*)』と『イノベーション(*innovation*)』の展開を通して顧客を創造すること」に求めていると言ってもよい。

このように、ドラッカー(1954=1987)は、事業経営における「顧客の創造」を重視するとともに、事業(現在および将来の顧客・市場・用途を創造する過程)について、「われわれの事業は何か、また如何にあるべきか」という問には「マーケティング的な事業分析」と「知識分析的な事業分析」が必要であることを指摘している(pp.136-180)。こうした点からも、体育・スポーツ事業概念とマーケティング論との不可分な関連性を理解することができるであろう。

3. スポーツマーケティング・マネジメント学の基本的方向性

これまで、筆者(1989, p.573)は「スポーツ・マーケティング(*sport marketing*)とは、スポーツ消費者のニーズと欲求を満たすために、交換過程を通してなされる全ての活動である」と定義し、多彩なスポーツマーケティング研究を推進してきた。けれども、この定義は、前述したような事業概念ないしは体育・スポーツ事業概念との関連性を必ずしも加味したものではなく、体育・スポーツ経営学へのマーケティング理論・技術の必要性を訴えたに過ぎなかったような観がある。

今後のスポーツマーケティング・マネジメント学の学的発展と理論化をめざすのであれば、ドラッカー(1954=1987)や山本・加藤(1982)、及び山本(1964)が強調するように、体育・スポーツ事業経営における「顧客(スポーツ生活者)の創造」を重視するとともに、スポーツマーケティングそのものを「人間生活を豊かにする事業過程」として認識していく必要があると考える。そうした意味では、山下(1985, p.6)によるスポーツマーケティングの概念規定(「改まってスポーツ・マーケティングを定義するならば、体育・スポーツ事業の需要創造から運動者満足の達成に至るまでのプロセスを問題にし、運動の場や機会を、円滑に、しかも最適な方法で運動者に供給するための一連の活動といえることができる」)は、こうした「事業過程としてのマーケティング」の重要性を色濃く反映している。

したがって、これからのスポーツマーケティング・マネジメント学においては、「需要創造から運動者満足の達成に至るまでの体育・スポーツ事業過程」を基軸とした理論構成が必要不可欠であるものと思料される。いうなれば、スポーツマーケティングとは、「スポーツをめぐる人間と人間との間に共創的關係を形成・維持・発展させるための機能」を総称したものであろう。

Ⅲ. スポーツマーケティング・マネジメント学の展望

1. スポーツマーケティング・マネジメント学の概念的構造と研究課題

筆者(2000, p.177)は、既存顧客とのパートナーシップ関係の維持・発展・強化を基軸とした「リレーションシップ・マーケティング」(*relationship*

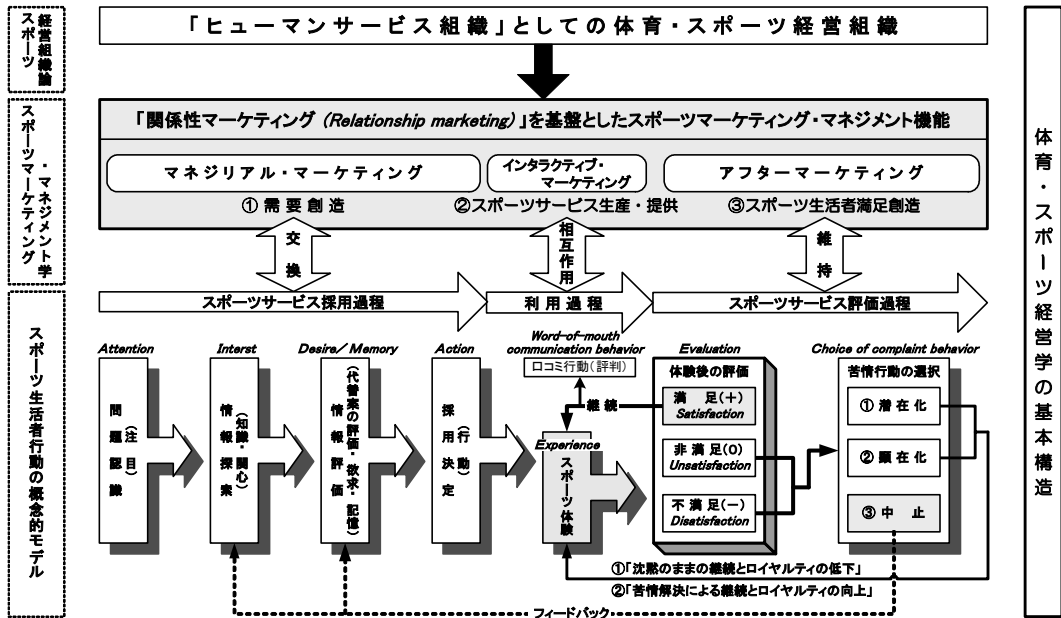


図2 スポーツマーケティング・マネジメント学の概念的構造

marketing)をスポーツマーケティング戦略の進化として提示しており、前述した山下(1985)の考え方と軌を一にしている。ここでは、リレーションシップ・マーケティングのあり方をスポーツ消費者行動の3段階(①購買前プロセス②消費プロセス③消費後プロセス)で捉え、各プロセスの状況に適合したマーケティング戦略として、①ターゲット・マーケティング戦略、②インタラクティブ・マーケティング戦略、③アフターマーケティング戦略の3つが提案されている。

本研究では、こうした考え方に依拠し、体育・スポーツ事業過程をスポーツ生活者行動の概念的モデル(①採用過程②利用過程③評価過程)に合わせて、①需要創造、②スポーツサービス生産・提供、③スポーツ生活者満足創造といった3つの事業過程から捉える。こうした体育・スポーツ事業過程を加味した「スポーツマーケティング・マネジメント学の概念的構造」が図2である。

スポーツマーケティング・マネジメント学においては、第1に、需要創造(顧客創造)をめざす「マネジリアル・マーケティング」の基本枠組みに関する研究蓄積、つまり市場細分化研究やターゲット・マーケティング研究が必要不可欠である。

第2は、Grove and Fisk(1983)の「演劇論的アプローチ」にも見られるように、スポーツサービ

スを「体験・経験」として捉え、スポーツ生活者との「決定的瞬間」や「サービス・エンカウンター(遭遇時点)」に的確に対応する「インタラクティブ・マーケティング」に関する研究蓄積、例えばサービス・クオリティ研究やサービス失敗点分析の研究などが必要である。

最後は、スポーツサービス体験後のスポーツ生活者の不平や不満等を「苦情」として積極的に顕在化させるとともに、そうした苦情への的確なサービス・リカバリー戦略を実践していくことによって、スポーツ生活者満足の創造を図る「アフターマーケティング」に関する研究蓄積、特にスポーツ生活者の購入後行動の分析・解明などが重要な課題であるものと思料される。

しかし、いずれの研究課題も、いうなれば、「スポーツ生活者との良好な関係づくりをいかにして創り出すか」ということにほかならない。そうした意味で、本研究ではこうした3段階にわたる統合的なマーケティングのあり方を総称して「関係性マーケティング」と呼び、スポーツマーケティング・マネジメント学の概念的構造に位置づけた。

2. スポーツマーケティング・

マネジメント機能の検討

スポーツマーケティング・マネジメント学の展望
ー体育・スポーツ経営学における需要調整の科学ー

このように、多くの体育・スポーツ経営組織は、スポーツマーケティング・マネジメントという不可視的な「技術」（いわゆる、体育・スポーツ事業過程）によって、目には見えない無形の「スポーツサービス」（運動・スポーツの機会）を生産し、スポーツ生活者に提供している。こうしたスポーツサービスには、①無形性、②不可分性(生産と消費の同時性)、③変動性、④消滅性(一過性)など、スポーツ用具・用品などの物財とは明確に異なる特性がある。

したがって、ここで重要なのは、こうしたスポーツサービスがどのようなマーケティング機能によって産み出されるのかという、いわば「スポーツマーケティング・マネジメント機能」について分析しておくことである。筆者(1993)は、こうしたマーケティング機能について、前述したスポー

ツサービスの特異性も加味し、「サービスマーケティング」(services marketing)論の視座から吟味している。すなわち、筆者(1993; 2003)は、サービスマーケティング論におけるマーケティング・ミックスーサービスマーケティング・ミックス(Booms and Bitner, 1981)ーの観点から、「製品(Product)」「価格(Price)」「立地・流通(Place)」「プロモーション(Promotion)」といった従来の4つのマーケティング・ミックス(4つのP)に、先に示したスポーツサービスの基本的特性を補完する要素として「物理的環境(Physical Evidence)」「人・参加者(People; Participants)」「プロセスと実施手順(Process and Procedures)」といった3つのPを付加して、「7つのP」とすることを提案している(図3参照)。

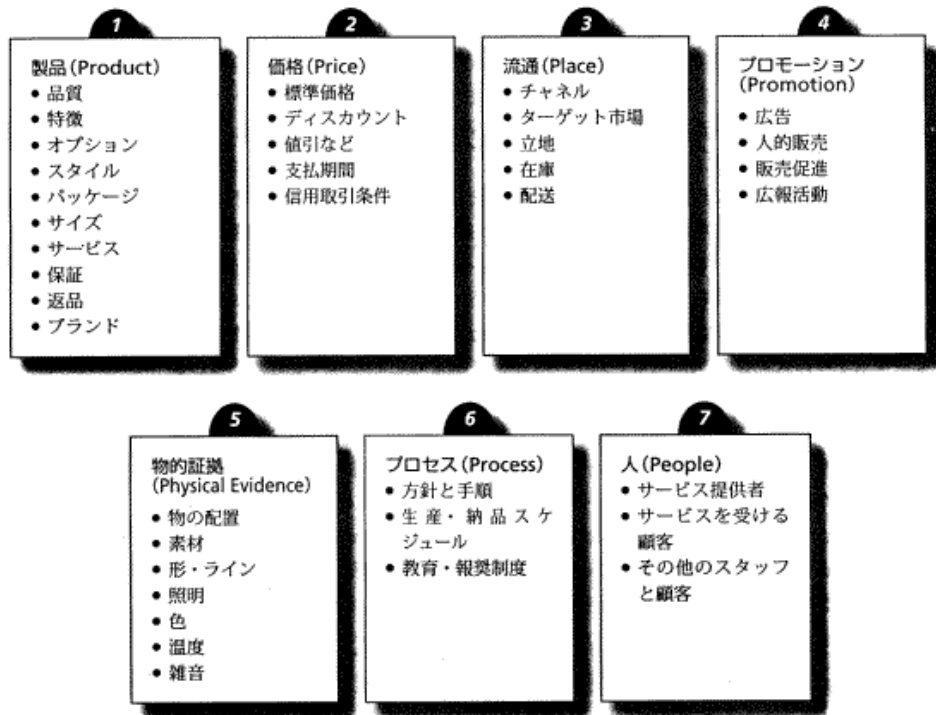


図3 サービスマーケティング・ミックスの7 P's (Kotler et al., 2002, p.8)

こうした7つのPは、体育・スポーツ事業過程におけるスポーツマーケティング・マネジメント機能を構築する上で有益な視座であると思われる。なぜならば、先に示したGrove and Fisk(1983)の「演劇論的アプローチ」の枠組みに依拠して考

えると、スポーツサービス体験の主要な構成要素は、「俳優」としてのスポーツサービス提供者、「観客・聴衆」としてのスポーツ生活者、「舞台(装置)」としてのスポーツサービス環境、そして「演技(パフォーマンス)」としてのスポーツサービス・プロ

セスといったもので構成されるからである。

例えば、俳優と観客・聴衆とが同一時空間を共有し、劇場という閉ざされた時空間の中でインタラクティブなコミュニケーション行為を行う。脚本・台本（戦略）に従って、俳優は演技によって観客・聴衆に働きかけ、観客・聴衆は自らの息吹や感情によって語り返し、そして俳優は観客・聴衆に語りかける。観客・聴衆のいない劇場で俳優は演技することはできない。一方、プロデューサー（マーケター）は、俳優と観客・聴衆との相互行為関係を逐一観察し、それを舞台作りを活用していく必要がある。

したがって、こうした「サービス・ドラマトゥールギー」の演出には、俳優（主役・脇役）やチーム、コーラス、ならびに観客・聴衆は様々な人間という「人・参加者」、舞台装置という「物理的環境」、そして演技というサービスを組み立て提供する「プロセス」が必要であり、こうした新しい3つのPは、同じようなサービス特性を有するスポーツサービスのドラマトゥールギーの演出にも援用できる可能性が十分あると考える。

以上のようなマーケティング機能や事業構造を加味して作成したものが、スポーツマーケティング・マネジメント活動体系(図4参照)である。

スポーツマーケティング・マネジメントの具体的な諸活動					
スポーツマーケティング機能	プロダクトとしてのスポーツサービスの分類				① 需要創造過程
	【クラブサービス財】 どのようなタイプ・形態のクラブ・サークルを育成するのか？ →「競技vsレクリエーション」, 「単独vs総合」	【プログラムサービス財】 どのようなタイプ・形態の教室や大会を開くのか？ →「競技・レクリエーション・学習」, 「単独vs総合」	【エリアサービス財】 どのようなタイプの施設や設備・用具を確保し、どのような形で開放していくのか？ →「学校、公共施設、民間施設、所有施設」	【観戦サービス財】 どのような規模・タイプのスポーツイベントを誘致してくるか？→「都道府県レベル、国内レベル、国際レベル」, 「単独vs総合」	
	立地・流通	①活動拠点の確保は？ ②活動時間や曜日は？ ③交通アクセスは？ ④入会方法は？	①開催場所は？ ②開催期間や開催時間は？ ③交通アクセスは？ ④参加申し込み方法は？	①開放施設の距離は？ ②開催時間や曜日は？ ③交通アクセスは？ ④施設利用手続き方法は？	①開催場所(スタジアム)は？ ②開催期間や開催時間は？ ③交通アクセスは？ ④チケットの販売経路は？
	価格設定	「会費」をどのように設定するか？	「参加費」をどのように設定するか？	「施設利用料」「使用料」をどのように設定するか？	「入場料」「チケット代」をどのように設定するか？
	物理的環境	物理的環境とは、「スポーツ生活者が求めるスポーツサービスのクオリティを見極めるために、スポーツサービス以外の目に見えるヒントを手がかりとする全てのもの」である；スポーツサービスが生産・提供される環境や、スポーツ生活者とスタッフ等との相互行為を意味する。 ①施設周辺の環境は？ ②施設・用具の外見・イメージは？ ③施設・用具のレイアウトは？ ④設備・用具・器具の種類は？ ⑤付帯施設・駐車場の配置や広さは？ ⑥施設内の照明・デザイン・温度・雑音等は？ ⑦スタッフや従業員の服装やアビランズ等は？ など			
	プロセス	プロセスとは、「スポーツサービスがどのように生産され、提供されるのか」といった、実際のスポーツサービス享受場面における仕事の手順」を意味している。 ①スポーツサービスの方針・規則は？ ②スポーツサービスの購入方法は？ ③スポーツサービスの提供方法は？(活動指導計画や指導ベース等) ④教育・報奨制度は？(レベルアップ等)			
	人	人とは、「スポーツサービスの生産・提供の一部分を担い、スポーツ生活者がスポーツサービスの価値やクオリティを見極める上で、最も重要な要素」のことである。 ①スポーツサービス提供者は？ ②スポーツサービスを楽しむスポーツ生活者は？ ③その他のスタッフや運動者は？			
	プロモーション活動	コミュニケーション活動とは、製品、立地・流通、価格、物理的環境、プロセス、人に関する適切な情報を伝達することによって、人々の「文化としてのスポーツ」との出会いや良好な関係の継続を助ける役割を果たす活動である。 ①広告活動 ②人的販売(人的勧誘活動) ③販売促進(入会・参加促進活動) ④パブリシティ ⑤パブリック・リレーションズ(P.R.活動)			
					② サービス生産・提供過程
					③ スポーツ生活者満足創造過程

図4 スポーツマーケティング・マネジメントの具体的な諸活動

これによれば、スポーツサービスに対する需要創造→サービス生産・提供→スポーツ生活者満足創造に至るまでのスポーツマーケティング過程に対して、「製品開発」「立地・流通」「価格設定」「物

理的環境」「プロセス」「人」「プロモーション活動」といった7つのスポーツマーケティング機能が必要不可欠であるということが理解できる。

ここでは、スポーツマーケティング機能に関す

る体育・スポーツ経営組織の意思決定のあり方について簡単に説明しておこう。第一に、こうしたスポーツマーケティング機能や過程を経て産み出される「プロダクトとしてのスポーツサービス」の製品開発としては、①同好の仲間同士が共通の目的を持って継続的にスポーツ活動が行える「クラブサービス財」、②施設・用具、仲間、時間、活動内容、指導者等をすべてパッケージングして提供される「プログラムサービス財」、③施設・設備や用具などを使用して、個人やグループ等で自由にスポーツ活動が楽しめる「エリアサービス財」、及び④アスリートが人間の可能性の極限を追求する姿やパフォーマンスをみせることで、多くの人々に夢や感動、勇気、娯楽、みる楽しさなどを提供する「観戦型サービス財」（プロ野球やJリーグおよび大相撲などの定期的・継続的なプロスポーツイベントや、オリンピックやワールドカップなどの一定期間しか開かれないメガ・スポーツイベントなど）などが考えられよう。しかし、こうしたスポーツサービス以外にも、観戦型サービス提供組織とスポンサー企業等が相互交換関係を構築する「スポーツスポンサーシップ・サービス」や、最近ではスポーツイベントだけでなく、アスリート個人へのスポンサーシップやスポーツ施設等のネーミングライツなど、「権利ビジネス」としての「スポンサーシップ・パッケージ」などもあり、スポーツマーケティング分野で取り扱われるスポーツサービスも複雑化し始めてきていると言っても過言ではない。

第二は、「こうしたスポーツサービスをどのようなスケジュールとロケーションで生産・提供するのか」という立地・流通に関する意思決定である。第三は、「こうしたスポーツサービスの価値に対してどれくらいの価格を設定するのか」という価格決定についてである。第四は、「上述したようなスポーツサービスや立地・流通、及び価格に関する情報をどのようにして多くの人々に伝播するか」というプロモーション活動の選択決定である。

このような第一から第四までの意思決定は、主として「①需要創造過程」に関連する意思決定であり、この次は「②サービス生産・提供過程」に関する意思決定が求められる。すなわち、第五は「スポーツ生活者が求めるスポーツサービスのクオリティを見極めるヒントや手がかりとなる可視的なすべての物理的環境をどのようにするか」を決定する必要がある。第六は、「スポーツサービスが実際にどのような方針や方法・手順で生産・提供されるのか」という仕事の手順を決定すること

である。最後は、「スポーツ生活者がスポーツサービスそのものの価値やクオリティを見極める上で最も重要であるとともに、『③スポーツ生活者満足創造』とも深く関連するサービス提供者を誰にするのか」について慎重に決定することである。

こうした一連の意思決定過程を顧慮すれば、スポーツマーケティング・マネジメントとは、体育・スポーツ事業過程全体を司る重要な体育・スポーツ経営機能であると言っても過言ではなからう。

IV. 結 語

本研究では、「体育・スポーツ経営学における需要調整の科学」としてスポーツマーケティング・マネジメント学について展望してきた。けれども、こうしたスポーツマーケティング・マネジメントに関する意思決定を行うのは、間違いなく、「体育・スポーツ経営組織」である。

これまでの体育・スポーツ経営組織は、「集権化（重要な意思決定は組織の上位階層で行われる）」「公式化・標準化（職務の遂行は明確な規則や手続き・文書にしたがってマニュアル的に行われる）」「複雑性（組織内の仕組みが複雑である）」「没人格性（人間関係は希薄化されている）」を特徴とする伝統的な「ピラミッド型（官僚制）組織モデル」を重視してきた観がある。しかし、体育・スポーツ経営組織は、スポーツ生活者との協働作業によってスポーツサービスを生産・提供する「ヒューマンサービス組織」であり、そうしたヒューマンサービス組織への官僚制組織モデルの応用化には多くの問題点があるものと思料される。特に、官僚制組織は、変化に臨機応変で柔軟に対処できないばかりか、変化に抵抗するという逆機能を抱えた組織システムへと陥りやすいため、スポーツ生活者志向のマーケティングを実践できず、スポーツ生活者不満足の原因となる可能性が高い。

したがって、スポーツサービスのマーケティング技術やサービス戦略の展開に適合した体育・スポーツ経営組織の有り様（組織構造や組織モデルなど）について研究していくことが、これからのスポーツマーケティング・マネジメント学の発展のためには喫緊の課題であると考えられる。

文 献 (References)

- Booms, B.H. and Bitner, M.J.(1981) Marketing strategies and organization structure for service firms.
In: Donnelly, J.H. and George, W.R.(Eds.) Marketing

- for services. American Marketing Association :Illinois, IL, pp.47-51.
- ドラッカー:野田一夫監修(1987) 現代の経営(上・下).
ダイヤモンド社:東京. <Drucker, P.F.(1954) The
practice of management. Harper & Brothers
Publishers: New York, NY.>
- 江尻 容・宇土正彦(1960) 学校体育の経営管理. 光生
館:東京.
- Grove, S.J. and Fisk, R.P.(1983) The dramaturgy of
service exchange: an analytical framework for services
marketing. In: Perry, L.L., Shostack, G.L., and Upah, G.D.
(Eds.) Emerging Perspectives on Services Marketing.
American Marketing Association :Illinois, IL, pp.45-49.
- 河野大機(1990) ドラッカー経営論の体系(増補改訂版).
三嶺書房:東京.
- コトラー・ヘイズ・ブルーム:白井義男監修(2002) コト
ラーのプロフェッショナル・サービス・マーケティング.
ピアソン・エデュケーション:東京.
< Kotler, P., Hayes, T., and Bloom, P.N.(2002)
Marketing professional services (2nd Ed.). Prentice
Hall Press: Paramus, N.J.>
- Mullin, B.J., Hardy, S., and Sutton, W.A.(1993) Sport
marketing. Human Kinetics Publishers: Champaign,
IL.
- 中西純司(1989) スポーツマーケティングの理論と技術
ー特に、マーケット・セグメンテーションを中心とし
てー. 筑波大学大学院体育研究科修士論文.
- 中西純司(1993) 体育経営学へのマーケティング論の貢
献ー特に、体育事業論とスポーツ・マーケティングと
の比較を通してー. 体育・スポーツ経営学研究, 10:
73-87.
- 中西純司(2000) スポーツマーケティング戦略. 山下秋
二・畑 攻・富田幸博編 スポーツ経営学. 大修館書
店:東京, pp.170-188.
- 中西純司・八代 勉・柳沢和雄(2002) 「体育・スポーツ
経営」学におけるマーケティング・マネジメント学の
知を求めて. 福岡教育大学紀要(第五分冊), 51:57-70.
- 中西純司(2003) 体育・スポーツ事業の構造と過程のマー
ケティング論的吟味ー特に, Services Marketing論の
展開を手がかりとしてー. 日本体育学会第54回大会
号:421.
- 野中郁次郎(1998) 経営学とは、どんな学問なのだろう
か?. 別冊宝島編集部 経営学・入門. 宝島社:東京,
pp.10-20.
- 清水紀宏(1994) 「スポーツ経営」概念の経営学的考察.
体育学研究, 39:189-202.
- 武隈 晃(1997) 経営組織論. (財)日本体育協会編 A級
教師教本. (財)日本体育協会:東京, pp.180-192.
- 宇土正彦(1962) 体育管理学序説. 日本文教出版株式会
社:大阪.
- 宇土正彦(1970) 体育管理学. 大修館書店:東京.
- 山本安次郎・加藤勝康編(1982) 経営学原論. 文真堂:東
京.
- 山本安次郎(1964) 増補経営学要論. ミネルヴァ書房:東
京.
- 山下秋二(1985) スポーツ・マーケティング論の新展開.
体育経営学研究, 2:1-11.
- 山下秋二・原田宗彦編(2005) 図解スポーツマネジメン
ト. 大修館書店:東京.
- 八代 勉・中村 平(2002) 体育・スポーツ経営学講義.
大修館書店:東京.