

スポーツマーケティングに関する基礎的考察 ——先行研究の検討と研究展望——

大 野 貴 司*

I はじめに

わが国において「スポーツマーケティング」という用語は大分浸透した感がある。実際に、検索サイト「google」で「スポーツマーケティング」という用語を検索すると、6万を超えるサイトがヒットする（2008年10月17日時点）。1978年に“Advertising Age”誌において「スポーツマーケティング」という用語が公に初めて使用されて以来（Mullin et al., 1993; Shilbury et al., 1998）、オリンピックやワールドカップなどの国際的なスポーツイベントにおいて取引される膨大な放映権料やスポンサー契約料、アメリカNFL（National Football League）やイギリス・プレミアリーグに属するチームが得る膨大な放映権料などはアメリカやヨーロッパを問わず多くの人々の記憶に留まる場所となり、スポーツマーケティングという用語は日々世界の人々の間に浸透しつつある。わが国に目を移しても2004年の一連のプロ野球の改革（近鉄とオリックスの合併、楽天、ソフトバンクの新規参入）が、スポーツのマネジメント的側面に注目を集めたり、プロ野球選手に支払われる億単位は当たり前の高額な年俸、ワールドカップやオリンピックなどの国際的なスポーツイベントにおいて取引される放映権料やスポンサー契約料の膨大さなどは継続的な国民の関心事になっている。そうした傾向はジャーナリズムやメディアにおいてだけでなく、高等教育機関においても見られる。従来は、「スポーツビジネス」や「スポーツマネジメント」を冠した教育機関と言えば、専門学校がその中心であったが、「スポーツビジネス」「スポーツマネジメント」などを冠した大学の学部や学科、コースなどが年を追うごとに増えている¹。それだけスポーツならびにスポーツのマネジメント的側面が、わが国の成人だけでなく高校生の注目をも集めているということであろう。研究者のコミュニティである学会においても従来の日本体育学会、日本スポーツ産業学会と日本体育・スポーツ経営学会だけでなく、わが国の代表的スポーツマーケティング研究者である早稲田大学スポーツ科学術院教授原田宗彦を中心に、日本スポーツマネジメント学会が2007年に設立されている²。

*人文学部非常勤講師－経営戦略論・経営組織論

では、「スポーツマーケティング」とは一体何なのか。こうした質問に正確に答えることのできる人は意外に少ないかもしれない。しかしながら「プロ野球やJリーグなどのプロスポーツ球団のマーケティング活動」「ミズノやアシックスなどのスポーツメーカーのマーケティング活動」「コナミスポーツやセントラルスポーツなどのフィットネスクラブのマーケティング活動」などの漠然としたイメージを持つことのできる人は多いかもしれない。これらのイメージからも分かるように、スポーツマーケティングが対象とする組織はサービス業、製造業、非営利組織等多岐にわたり、取り扱う商品もスポーツのゲーム、アパレル、グッズ、レッスン等多領域にわたる。こうしたスポーツマーケティングの多様性こそが、その理解を曖昧なものにしている可能性は否定できない。

本稿では、スポーツマーケティング研究がさらなる発展を遂げるべく、その研究の方向性に関するひとつの提言を行うことを課題とする。そのために、まずこれまでのスポーツマーケティング研究の成果を整理・検討するとともに、その研究の現状を考察したい。具体的には、積極的にその研究が進められているスポーツ消費者行動とマーケティング戦略に焦点を当てて検討する。それによりその学問的・実践的な貢献や研究の現状を明らかにするとともに、スポーツマーケティング研究においていまだに達成されていない部分、不十分な部分を明らかにしたい。その上で、スポーツマーケティング研究がさらなる発展を遂げるためには何が必要なのかを明らかにしていきたい。

II 先行研究の検討

1. スポーツマーケティングの対象と定義に関する研究の検討

Douvis & Douvis (2000) や原田 (2005) において指摘されているように、スポーツマーケティングの性質を複雑にし、その共通認識を妨げている要因としては、その対象領域の多様さが挙げられよう。スポーツを主たる事業領域とする企業、組織はスポーツのゲームというサービス財を取り扱うプロスポーツ、同じくスポーツに関するレッスンや施設を提供するフィットネスクラブ、そしてスポーツウェアやシューズという製品を取り扱うスポーツメーカーというように、サービス産業と製造業にまたがっている。これに、総合型地域スポーツクラブなどの非営利組織や、スポーツを活用した企業のプロモーション戦略とも言えるスポーツスポンサーシップなどの研究対象を加えるとさらに複雑性は増す³。こうした特性を踏まえ、原田 (2008) はスポーツマーケティングを「『するスポーツ』と『見るスポーツ』で生起するスポーツ消費者のニーズと欲求を満たすために行われるすべての活動」と定義し、その活動の中に、「『スポーツ用品やスポーツサービスの価値を高めるマーケティング』と『スポーツを利用して製品やサービスの広告価値を高めるマーケティング』を含む」としている。

しかしながら問題はそれだけではない。スポーツマーケティングという学問の共通認識の

構築を困難なものとしているその他の要因としては、スポーツマーケティングが主たる対象とする顧客、すなわちスポーツ消費者にある。スポーツマーケティングがどのようなスポーツ消費者を対象とするのかに関してであるが、国内外の先行研究において多様な視角が提示されている。そうした視角を大まかに分類すると、スポーツの参加者への対応と、プロスポーツなどのスポーツ観戦者（スタジアムの観戦及びテレビでの観戦）に分類できよう（原田，2005；原田，2008）。以下、各々の観点からの定義を個別に検討したい。

まずは、スポーツ参加者を主たる対象とするスポーツマーケティングの定義を検討したい。これらの研究では、梅沢（1982）の言うところの「運動者」を主たるターゲットとして認識している。運動者とは『人』を運動の視点から捉えて『運動をする人』『するかもしれない人』『させたい人』というように、体育の立場で『運動』という視点から捉える『人』のこと（梅沢，1982）である。これらの研究は、筑波大学名誉教授の宇土正彦による学校体育施設の運営の学問である体育経営学、さらに遡ると、学校体育の目標達成の学である体育管理学にその源流が求められるものであり、宇土門下、同じく筑波大学名誉教授（現東亜大学サービス産業学部教授）の八代勉門下の研究者により展開されている。体育経営学とは、「体育・スポーツ経営組織が、人々のスポーツ行動の成立・維持・発展をめざして体育・スポーツ事業を合理的・効率的に営む」（清水，2002）行為のことである。わが国で初めて学術論文においてスポーツマーケティングについて言及した立命館大学産業社会学部教授である山下秋二も宇土正彦や八代勉が教鞭を執った筑波大学大学院に学生として身を置き研究活動を行っていたゆえ、宇土・八代の影響を色濃く受けている。以下山下のスポーツマーケティングの定義を検討したい。山下（1985）は、スポーツマーケティングは、スポーツ産業やスポーツ企業にのみ適用可能な技法ではないという前提の下、観戦型スポーツにおける「スポーツ観戦者」重視のスポーツマーケティングの潮流を批判している。山下はスポーツマーケティングの対象領域をスポーツ消費者だけでなく、運動の場や機会を利用している人々、あるいは将来の利用が見込まれる人々、それらの行動に影響を及ぼしている人々の総体である「運動者」にも拡張する必要を論じ、スポーツマーケティングを「体育・スポーツ事業の需要創造から運動者満足の達成にいた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」と定義している。山下の議論は、スポーツマーケティングという技法を、一組織の経営活動を超えた、地域スポーツの振興や国家スポーツの振興という社会問題の解決という政策のために用いるというスタンスのものであり、その意味では、スポーツ参加者重視のスポーツマーケティングは、マーケティングの技法を活用することにより、社会問題・社会貢献を実現していくというソーシャル・マーケティングの考え方に通じるところがあると言える。中西（1999）は、スポーツマーケティングの対象に、学校体育における体育プログラムの製品開発などを含め、スポーツマーケティングを「スポーツに関連する物財やサービス財を多くの人々に効果的かつ効率的に提供していくことによって、生活スポーツの普及振興（顧客の創造）と豊かなスポーツライ

フの維持・形成（顧客満足の提供）を図っていくこと」であると定義している⁴。すなわち、スポーツ参加者の増加，スポーツ振興のためにスポーツマーケティングがあるという考えである。これらの研究にある共通の前提としては、スポーツを「する」ことに先験的な教育的価値を認めながら、学校や公共施設といったパブリックな土壌に育つ体育・スポーツを、プラン・ドゥー・シーの経営サイクルによって大きく育て、豊穡なスポーツ文化を育てようという考えである（八代，2002；原田，2008）。

こうした視点は、体育教育や体育・スポーツ政策に端を発するものであり、国家や地域におけるより良いスポーツ文化の構築のために、経営学の考え方やフレームワークを応用していくという考え方が根底にある。ゆえに、その考察対象は、学校、公共スポーツ施設、市町村、都道府県・国の行政などを想定していた（宇土，1991）。宇土（1993）が提唱している、スポーツ活動の質を高めるために、スポーツの特質やプレーヤー・観戦者の特質を生かし、スポーツルール等のスポーツを構成する要素を調整・創造する活動やその過程である「スポーツ・プロデュース」という概念こそがまさにこうした視角を体現しよう。そのような意味では、こうした視角は「経営学」というよりも、政策学の立場に近いものであり、そうした研究がスポーツの現場に近い場所に身を置いている体育学研究者により展開されてきたという事実は至極当然のことであると言うことができよう。「見るスポーツ」も、「するスポーツ」が存在しなければ成立しえず、「するスポーツ」がスポーツの根源であると考ええるならば、「運動者」視点のスポーツマーケティングは、研究としても実務上にもインプリケーションを有するものと考えられよう。これらの研究が大きく依拠している Kotler においてはソーシャル・マーケティングの重要性について多分に論じられている⁵。今後、参加者を対象とするスポーツマーケティング研究においては、ソーシャル・マーケティングの視点を研究に加え、ソーシャル・マーケティングの研究成果を活用していくことで、さらなる成果が期待できるのではないであろうか。

次に、スポーツ観戦者に重きを置いた先行研究を検討したい。電通出身で、順天堂大学スポーツ科学部の教授を務めた間宮聰夫は、スポーツマーケティングの対象を、「見るスポーツ」に限定し、スポーツマーケティングとは、「権利所有者と購買者の間で相互理解を得ながら、スポーツをメディア・スポーツとして、媒体価値を高め、商品・サービス化を行うことにより、市場創造を促進させる過程」（間宮，1995）であると定義している⁶。次に、間宮と同じく電通の出身の広瀬（2002）であるが、広瀬はスポーツマーケティングと一般のマーケティングとの性格の違い（顧客がスポーツファンであること、スポンサーが顧客としてマーケットに参画すること、メディアの力によって創出され、支えられていること、メディアによって発展したスポーツマーケットがスポーツ自体をメディア化していること）について触れながら、スポーツマーケティングを、「競技団体、スポーツに関する企業、及び他の企業や組織がグローバルな視野に立ち、スポーツファンとの相互作用を経ながら、スポーツに関する深い理解に基づき公正な競争を通して行うスポーツ市場創造のための総合的活動」と定義し

ている。広瀬の議論において注目すべきことは、スポーツマーケティングを、一般のマーケティングとの比較からその特徴を明らかにしようとしていることはもちろんのこと、スポーツにおけるメディアバリューを強調しており、マスメディアが単なる「顧客」ではありえず、主体であるスポーツ組織とともに、市場を拡大していく「生産者」（に近い）であると論じている部分である。つまり、自らのスポーツやスポーツイベントにおいて顧客を増やし、収益を上げていくためには、マスメディアとの協調関係が必要不可欠であるということである。こうした見解は、ワールドカップやオリンピックを世界的なイベントに押し上げ、ヨーロッパ（特にイギリス・プレミアリーグ）やアメリカにおいてプロスポーツをビッグビジネスへと押し上げたことなどを見ると議論の余地はないように思われる。間宮聡夫、広瀬一郎の兩人に共通する特徴としては、広告業界の実務経験者であることが挙げられる（原田，2005；原田，2008）。ゆえに、自らの実務経験からスポーツイベントやプロスポーツ、そしてその観客や視聴者をスポーツマーケティングにおける主たる対象として無意識的もしくは意識的に想定しているであろうことは想像に難くない。間宮、広瀬と同じく広告業界の実務経験者である海老塚（2004）などもプロスポーツ、スポーツイベントを主たる議論の対象とし、スポーツ観戦者を対象としたスポーツマーケティングのあり方を論じている。原田（2008）によるとこうした実務重視からのスポーツマーケティングの視点はアメリカにおいてもよく見られるものであるという。原田みずから翻訳を手がけた Carter & Rovell (2003) などもスポーツファンを機軸としたスポーツマーケティングの定義を行っている。すなわちスポーツファンが存在することで、観戦型スポーツも、スポーツメーカーの経営も成り立つという考えである。こうした観戦者を対象としたスポーツマーケティング研究の隆盛は“Sport Marketing Quarterly”，“Journal of Sport Management”などの専門誌に掲載される論文にプロスポーツを対象とするものが多く掲載されていることから伺い知ることができよう⁷。そして、わが国の研究情勢に目を向けてみても、スポーツマーケティング研究において、プロスポーツに関わる研究が多いのはもちろん⁸、わが国のスポーツマーケティング研究は経営学、マーケティング研究者ではなく、スポーツの現場や実態に深く携わっている広告実務経験者や体育学研究者により展開されてきた事実を見ると、極めて現場感覚の強い色彩を帯びていると言えることができよう⁹。こうした傾向は、国内外の経営学者により積極的に展開されている技術経営（Management of Technology）研究には見られない傾向であるが、医療、教育、福祉などの現場感覚の強い学問においてはよく見られる傾向であり、必ずしもスポーツ独自の傾向というわけではなさそうである。

次に、両者の視点を包摂した研究を検討したい。スポーツ用品などは、アスリートモデルのような製品の場合、スポーツ観戦者、スポーツファンを対象とする側面と、スポーツ参加者を対象とする側面とがある。プロスポーツなどの観戦型スポーツにおいても、観戦者は、スポーツファンであるだけでなく、スポーツ参加者であるかもしれない。そうした意味では、スポーツマーケティングが対象とする「スポーツ消費者」は、スポーツ実施者としての側面

表 1 Pitts & Stotlar (2002) により提示されたスポーツマーケティングの定義

狭い焦点、排他的	広い、包括的、現代的
消費者の 2 つの集団（参加者と観客）に対するスポーツ及びイベントのマーケティング	スポーツ産業の一部であるすべてのビジネスにおけるスポーツマーケティングの基礎を用いている
定義はスポーツ活動及びイベントを販売し、プロモートするというコンセプトを基礎に置いている	定義は現代的なスポーツマネジメントと産業という広いコンセプトを基礎にしている

Pitts & Stotlar (2002), 訳書 135 頁を参考に作成。

と、スポーツ観戦者としての側面という両方の側面を同時に持つ可能性もあり、そうした意味では、統合的な視点を持つことはひとつ現実的な妥当性を有すると考えられる。Pitts & Stotlar (2002) などは、スポーツマーケティングをスポーツ参加者と観客という 2 つの消費者集団を対象とするマーケティングであるとの考え方を狭義の視点であるとし、スポーツ産業を、いかなるスポーツ、レクリエーション、フィットネス、ツーリズム、そしてレジャー関連製品をも提供するすべてのビジネスを含むものであると定義した上で、スポーツマーケティングは、そうした広い領域にまたがるものであると論じている（表 1 参照）。Shilbury et al. (1998) は、スポーツマーケティング理論は、スポーツ参加者を対象とするものにも、スポーツ観戦者を対象とするものにも等しく適用可能であるとの前提の上で、スポーツマーケティングを「製品や価値を他者と交換することにより、スポーツ組織が必要とし、望むものを手に入れようとするスポーツマネジャーによる社会的、経営的な交換プロセスである」と定義している。アメリカの代表的なスポーツマーケティングのテキストである Mullin et al. (1993) は、上記の研究者たちと同様に、スポーツ参加者を対象とするマーケティングと、スポーツ観戦者を対象とするマーケティングの統合的な視点からスポーツマーケティングを「交換プロセスを通じ、スポーツ消費者のニーズとウォンツを充足させるための計画」と定義している。そして、わが国を代表するスポーツマーケティング研究者である原田 (2008) は、スポーツマーケティングを「『するスポーツ』と『見るスポーツ』で生起するスポーツ消費者のニーズと欲求を満たすために行われるすべての活動」と定義し、その活動の中に、「『スポーツ用品やスポーツサービスの価値を高めるマーケティング』と『スポーツを利用して製品やサービスの広告価値を高めるマーケティング』を含む」と定義している。原田の定義は、スポーツマーケティングにおける対象領域をすべて包摂する定義となっている。以下個別に検討したい。「するスポーツ」とはスポーツの実施のことであり、スポーツマーケティングがその対象とする顧客は、スポーツ実施者である。そこでは、宇土学派に見られるようなスポーツ実施者の増加、スポーツの振興に起因するようなマーケティング活

表2 スポーツマーケティングの領域

	するスポーツ		見るスポーツ	
	公共セクター	民間セクター	公共セクター	民間セクター
スポーツのマーケティング	・スポーツ振興戦略 ・公共スポーツ施設の集客戦略	・民間スポーツクラブの会員獲得戦略 ・スポーツ用品メーカーの新製品キャンペーン	・公共スタジアムの経営 ・プロスポーツチームへの投資	・民間スタジアムの経営 ・プロチームの経営
スポーツを利用したマーケティング	・公共広告（種々のキャンペーンや広報活動におけるスポーツ選手の活用）	・フットサルや3on3を使った企業のPRや商店街の販促活動	・スポーツによるまちづくり ・スポーツを触媒（キャタリスト）とした都市経営	・実業団チームによる企業のイメージ向上 ・スポーツスポンサーシップ

出典：原田（2008）、28-29頁。

動が求められる。一方「見るスポーツ」とは、プロスポーツなどに代表される観戦型スポーツのことである。そこでは、スペクテイターをいかに再びスタジアムに來させ、それだけでなく新しいスペクテイターを獲得することにより、自らの収益を増やしていくかが課題となる。こうした原田が「スポーツ用品やスポーツサービスの価値を高めるマーケティング」と定義する一連のスポーツマーケティングの活動を Mullin et al. (1993) は「スポーツのマーケティング(marketing for sports)」と呼んでいる。スポーツマーケティングの対象領域は、「スポーツのマーケティング」に留まらない。「スポーツを利用して製品やサービスの広告価値を高めるマーケティング」とは、スポンサードのことであると推測できよう。つまり、企業が消費者に対し自社の製品やサービスをプロモーションしていく行為のことである (Mullin, 2000)。こうした活動を Mullin et al. (1993) は「スポーツを利用したマーケティング(marketing through sports)」と呼んでいる。以上の定義からも分かるように、スポーツマーケティングとは、その中に製造業、サービス業のみならず、学校、行政、総合型地域スポーツクラブなどの非営利組織をも包摂する概念であり、さらには、こうしたスポーツ組織のマーケティング活動のみならず、一般企業のマーケティング活動や、行政、学校などの公共セクターにおけるスポーツの活用も含まれるものであることが明らかになった (表2参照)。Pitts & Stotlar (2002) や首藤 (2004) はスポーツマーケティングの定義は論者により異なると論じているが、定義の多様性は、対象領域の広さから来ているものと考えられる。すなわち、論者がどのようなアプローチから議論を試みるかにより、その結論は異なるものとなるゆえ、スポーツマーケティングに関する議論をいくら重ねても不毛な議論になりかねない。

2. スポーツ消費者行動に関する研究の検討

先述のように、スポーツマーケティング研究においてはその対象となるスポーツ消費者に関する研究が多分になされてきた。ここでは、スポーツ消費者に関する先行研究を検討することにより、スポーツマーケティング研究の持つ性格の一断面を捉えてみたい。先述のように、国内外のスポーツマーケティング研究はプロスポーツというフィールドを中心に発展してきたと言っても過言ではない。ゆえに、そこではプロスポーツの対象であるスポーツ観戦者の観戦行動、テレビでスポーツを観戦するスポーツ観戦者の視聴行動が中心に研究されてきた。観戦行動研究とは、手短に言えばスタジアムに観戦に訪れる人々（すなわちスポーツファン）の再観戦意図、スタジアムに訪れたことのない人々がどのような要因によりスタジアムに訪れるようになるのか、その要因を明らかにしようという研究アプローチである。ここでは、主にスタジアムにおける観戦者を対象としたアンケートに基づく定量分析により、観戦者の再観戦、観戦動機を見出そうと試みている。これらの研究では、観戦動機、再観戦動機を導出するためにまず、観戦要因の導出が試みられている。以下、スポーツ参加者の参加動機を含む、スポーツ消費者行動研究の先行研究を検討したい。

まず、スポーツ観戦及び参加要因の抽出に関する研究を検討したい。Sloan(1989)は、スポーツの観戦・参加要因は、スポーツ参加者の参加要因にもスポーツ観戦者の観戦要因にも影響を与えるものであると論じた上で、スポーツ実施・観戦の影響要因を、健康、チームの勝敗、緊張や刺激への希求、精神の浄化作用（カタルシス）や、（他者への）攻撃性の昇華、エンターテインメント、達成感に求めている。次に、Kahle et al. (1996) であるが、彼らはカレッジフットボールの観戦者調査から、スポーツにおける観戦要因として個性、自己表現的体験、仲間意識（集団への参加への欲求）、内省化（ゲームへの愛着や愛情）という4つの要因を挙げている。Milne & Mark (1999) などは、スポーツ消費者のスポーツ参加要因を、体力（の構築）、冒険（スリル）、ストレス解消、攻撃、結合、社会性促進、自尊心、競争、達成、技術習熟、美的情操、価値開発（忠誠心、人格及び愛他心の形成など）、自己実現の13に分類できるとしている。次にWann (1995) であるが、Wannは先行研究により提示された観戦要因である、興奮、自尊心、日常からの脱出、エンターテインメント、（ギャンブルなどの）経済的な要因、審美、集団への参加、家族の要求という8つの分類を踏まえ、23項目の観戦要因を抽出している。Trail & James (2003) などは、Wann (1995)、Milne & Mark (1999) などにより提示されたモデルを踏まえながら、スポーツにおける観戦要因を、達成、知識の獲得、審美、ドラマ、（日常からの）脱出、家族、身体的な魅力、身体的な技能、社会的相互作用に分類している。最後にMullin et al. (1993) であるが、彼らは観戦要因をライフスタイルや自己意識などの個人的影響要因と、機構や地理的状态、人種、性別、階級などの環境的影響に分類した上で、スポーツ観戦者の「スポーツを観戦する」という意思決定は、この両方の影響要因の相関により行われると論じている。

次に観戦動機と、再観戦動機であるが、先行研究では、スポーツ観戦者の再観戦、潜在

的な観戦者の観戦動機として、スター選手の有無 (Rivers & DeSchriver, 2002)¹⁰、チームの成績 (Greenstein & Marcum, 1981 など)¹¹、観戦者の住宅とスタジアムの近接性 (松岡他, 1996) や、家族や友人、学校やコミュニティなどの社会的な要因 (McPherson, 1976; Kolbe & James, 2000; Wann et al., 2000; Sutton et al., 1997 など)、チームへのアイデンティフィケーション (Matsuoka et al., 2003)、チーム・ブランド (Gladden & Funk, 2001, 2002; Gladden & Milne, 1999; Wakefield & Sloan, 1995 など)、ファンのチームへのロイヤリティ、コミットメント (Mahony et al., 2000) などが指摘されている。他、スポーツ用品などの購買動機においては、消費者の購買行為とアスリートによる推奨 (エンドースメント)、特にアスリートの魅力との相関関係などが研究されている (備前・原田, 2008)。

こうした先行研究を評し、松岡 (2006) は、わが国のスポーツマーケティング研究は、欧米のそれと比べ、特定の研究対象 (例えば J リーグ) についての実態や特性を調査したに過ぎず、理論的な裏づけが欠落していると批判している。すなわちそこから理論が構築されるような学術的な研究がほとんどなされていないということである (松岡, 2007)。実際に松岡 (2006) によると、1997 年と 1998 年の日本体育学会大会、及び日本スポーツ産業学会大会、1998 年の日本体育・スポーツ経営学会において行われた報告、100 題の研究発表のうち、要約に先行研究の引用が用いられていたものは約半数の 48% であったという (松岡, 2006)¹²。スポーツ市場の調査に関しては、各組織のマーケティング部、あるいは調査会社が行う場合が多く、それらを行うことは彼らの領分であり、研究者本来の目的ではないと言える (Pitts & Stotlar, 2002; 松岡, 2006)。つまり、スポーツマーケティング研究者には、調査会社やコンサルティング会社にはできないスポーツマーケティングを研究対象とする研究者ならではの研究 (スポーツマーケティング研究及び経営学、マーケティング研究) 及び実務への貢献の仕方を模索していくことが求められているということである。加えて松岡 (2007) においても指摘されているが、スポーツ消費者を対象とする研究は、学会報告においては積極的に展開されているが、それが研究論文という形で公刊されているケースが少ない。この分野の研究が今後発展していくためには、学術論文という形で研究成果を積極的に公刊していくことも求められよう。

こうした定量分析中心のスポーツ消費者行動研究に対し、異端とも言えるアプローチを取っているのが大野 (2007) である。大野は Lave & Wenger (1991), Wenger (1998) により提示されている、「実践コミュニティ (community of practice)」概念を基軸に、「ファン・コミュニティ」という概念を提示し、スポーツファンは、同じチームを応援するファンにより形成される (目に見えない) コミュニティにおいて、新参のスポーツファンを支援・教育したり、チームの状況や選手、チームに関する歴史などを語り合ったりするという社会的相互作用により、チームへの愛情を深めあっている、すなわちファン・コミュニティの中で、ファンとして社会化しながら、ファンとしてのアイデンティティを形成していると指摘している。スポーツ社会学領域においては Crawford (2004) が「スポーツファンのコミュニティ」

という概念を提示しているが、大野はその概念に「消費とアイデンティティ」という概念を加えることで、「ファン・コミュニティ」の議論を社会学から消費者行動の問題へと移行させたと言うことができるかもしれない。しかしながら、大野の研究は、自身も認めているように理論的な考察のみに留まっており、その現実的妥当性は明らかではないが、定量調査の実施とその結果が重視されるスポーツマネジメント・マーケティング研究の「主流」に対して、学術研究における理論的な基盤構築の重要性を指摘したことにその意義が認められよう。Holt（1995）などは、マーケティング研究者の立場から、メジャーリーグ観戦者の分析により消費者の消費特性を分類している。具体的には、Holt は消費を「行為の目的」と「行為の構造」の2つの軸から、「経験としての消費」、「融合としての消費」、「行為としての消費」、「区分としての消費」の4つに分類している。

「スポーツ消費者行動研究」がひとつの学問ジャンルとして今後さらなる発展を遂げるためには、もちろんスポーツマーケティングに関する先行研究を検討することも重要であるが、さらなる理論的・実践的インプリケーションを導出するためには、スポーツマーケティングの親学問に相当する消費者行動論研究（例えば“Journal of Marketing”，“Journal of Consumer Research”などの先端の研究成果が報告されている学術誌）の先行研究のサーベイから導出される分析枠組（理論的妥当性の確認）と、定量・定性調査による現実的・実践的妥当性の両側面からの統合的なアプローチが求められよう。それにより、研究者にしか導き出せない理論的かつ実証的なインプリケーションが見出せるものと考えられる。そしてさらに言えば、こうした理論研究や定量・定性調査により導出された研究結果を、どのように実際のマーケティング戦略へと落とし込んでいくのかを考え、議論していくことこそが重要なのではないであろうか。その意味では、「スポーツ消費者行動研究」は、それだけでは「スポーツマーケティング」としては決して完結せず、スポーツマーケティング研究及びその実践・実務における十分なインプリケーションを持ち得ないということもできる。

3. スポーツマーケティングにおけるマーケティング戦略に関する研究の検討

ここでは、スポーツ組織が、その存続・成長に必要な利益を獲得していくために、いかなるマーケティング戦略を策定・実行していけば良いかに関して議論している研究について検討していきたい。こうした研究を精力的に展開している研究者としては、福岡教育大学教育学部准教授（保健体育講座）の中西純司がまず挙げられよう。中西は、出身大学院からも前出の宇土学派に分類される研究者であり、基本的には「するスポーツ」「スポーツ参加者増加に帰するのためのマーケティング戦略」というスタンスを貫いている。

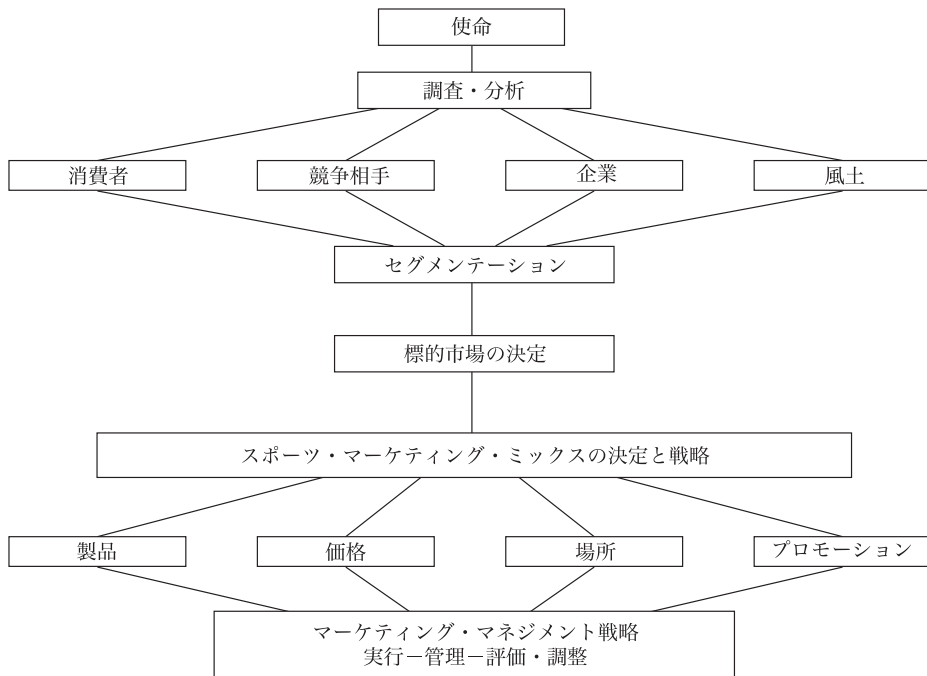
一例を挙げると、中西他（1992）では、Kotler（1976）が提示した4つの市場地位類型（リーダー、チャレンジャー、フォロワー、ニッチャー）を民間スポーツクラブ市場に適用し、民間スポーツクラブを対象としたアンケート調査から、それぞれのクラブの地位を決定づけるものは、Porter（1980）により提示されている5つの競争要因（業界内の競争状態、新規参

入の脅威、代替製品の脅威、買い手の交渉力、供給業者の交渉力)であること、そしてそれぞれの地位にいるクラブが取る戦略は、それぞれ異なることを明らかにした。中西他(1992)の発展研究とも言える、中西・浪越(1993)では、Andrews(1971)により提示された分析フレームワークであるSWOT分析から、それぞれの地位にいるクラブの強みと弱み、戦略策定プロセス(戦略目標・戦略の方向性・戦略の定石・戦略的ターゲット)、競争戦略の立案、戦術的活動を明らかにしている。具体的には、リーダー的地位にいるクラブは、施設や設備面での外的差別化戦略、フォロワー的地位にいるクラブは模倣戦略、チャレンジャー的地位にいるクラブは、差別化戦略が、ニッチャー的地位にいるクラブはイメージなどによる外的差別化戦略が望ましいとしている。

その他、中西・行實(2006)は、リレーションシップ・マーケティングを、スポーツマーケティングの進化形態であると捉え、リレーションシップ・マーケティングを、①購買前プロセス(採用過程)、②消費プロセス(利用過程)、③消費後プロセス(評価過程)の3つの段階を経るものであるとし、それぞれの段階に適した戦略として、①には、ターゲット・マーケティング戦略、②には、インタラクティブ・マーケティング戦略、③には、アフターマーケティング戦略を提唱している。すなわち、①では、需要創造が、②では、スポーツサービスの生産、提供が、③では、スポーツ消費者¹³の満足創造が必要になるということである。そして、これら個々の研究を展開させていくにあたって彼らは、市場細分化研究やターゲット・マーケティング研究などの研究蓄積が必要になるとしている。

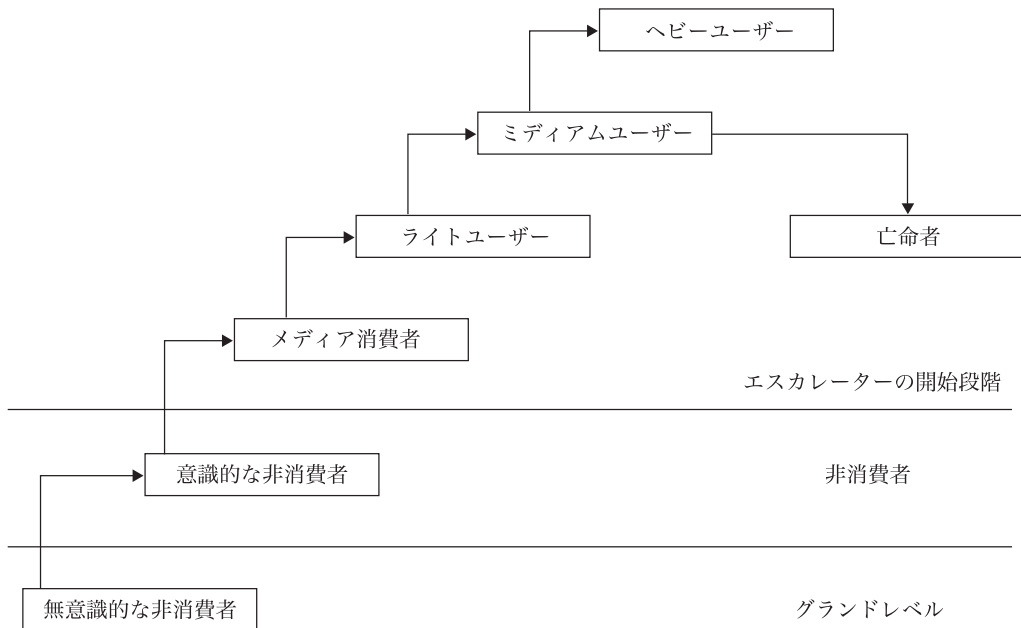
その他のスポーツマーケティング領域におけるマーケティング・マネジメントに関する先行研究を概観してみると、Pitts et al.(1994)などは、Porter(1985)の産業セグメンテーションの概念をスポーツ産業へと応用し、スポーツ産業におけるセグメントモデルの導出(スポーツパフォーマンス、スポーツ製品、スポーツプロモーション)を試みている。Pitts & Stotlar(2002)などは、スポーツマーケティングとは、連続的なサイクルで、決して終わりのない活動であるとし、経営理論、マーケティング理論、Porter(1980, 1985)理論などを踏まえながら、スポーツマーケティングのモデルを提示している(図1参照)。Mullin(2000)などは、先行研究を踏まえ、スポーツファンを「非消費者」、「ライトユーザー」、「ミディアムユーザー」、「ヘビーユーザー(年間指定席購入者)」に分類している。Mullinはさらに、非消費者を「無意識的な非消費者」、「意識的な非消費者」、「テレビだけの消費者」に分類している。そして無意識的な非消費者からヘビーユーザーにいたるまでの過程をエスカレーターに乗り、上に昇っていく光景になぞらえ、消費者をエスカレーターに乗せ、より高いところへと運ぶのがプロスポーツ経営におけるファンのマネジメントであるとし、各々の階層にいる人々には各々異なるニーズがあり、それに対応した戦略を取ることが求められると論じた上で、それぞれの段階にあるファンに有効なマーケティング戦略について論じている(図2参照)。その他ロイヤリティごとのファンのセグメンテーションを行っているものとしてはMahony et al.(2000)がある。彼らは、観戦回数と、心理的コミットメントという2つの軸

図 1 Pitts & Stotlar (2002) により提示されたマーケティング・マネジメント・モデル



出典：Pitts & Stotlar (2002), 訳書, p. 140.

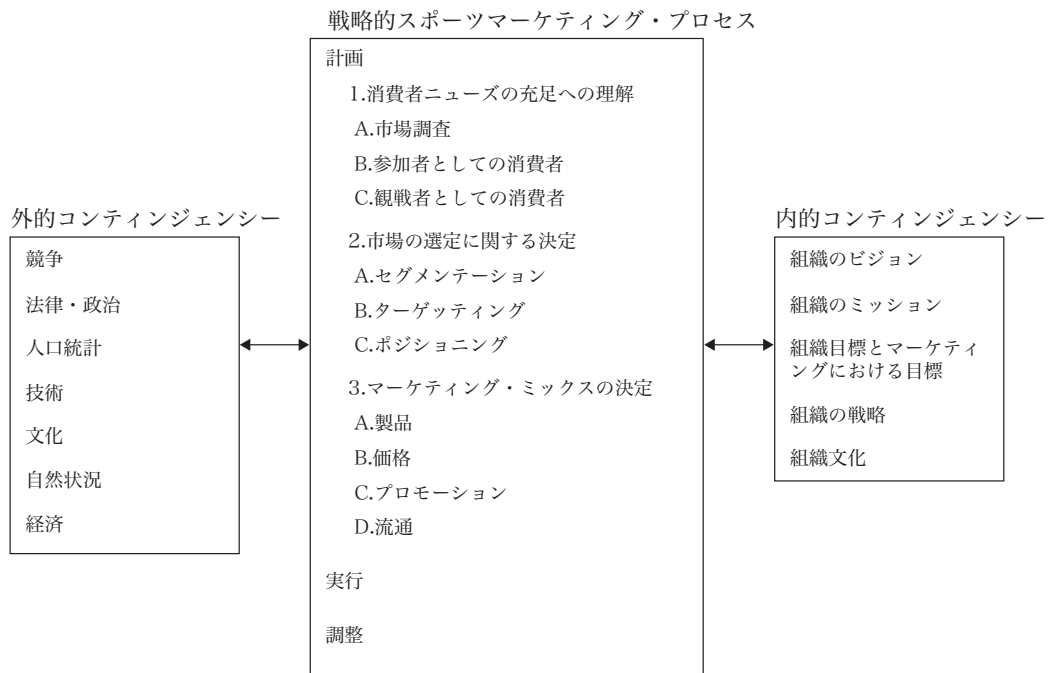
図 2 観戦回数のエスカレーター



出典：Mullin (2000), p. 191.

からファンのロイヤリティを分類（本当のロイヤリティ，似非のロイヤリティ，潜在的なロイヤリティ，低いロイヤリティ）した上で，それぞれに有効な戦略について言及している。ロイヤリティの向上に関する研究としては，Sutton & Parrett（1992）が挙げられる。彼らは，ファンのロイヤリティを高める方法として，チームや選手の公共（地域の人々）に対するアクセスを増やすこと，チームの地域共同体への関与を上昇させること，チームの歴史や伝統を補強すること（これにより世代を問わず同じチームを応援することが可能となり，自分のチームの地域における存在の正統性を証明しうる），人々の地域における参加の機会をチームがつくることの4つを挙げている。Shank（1999）などは，スポーツマーケティングを遂行するにあたっては，それが取り巻く環境の複雑さに対応（戦略的適応）しなければならないとし，その行為を「戦略的スポーツマーケティングのコンティンジェンシー・フレームワーク」と定義している。それを考えていくにあたっては，Shankは企業が調整不能な外的要因と企業が調整可能な内的（組織的）要因を切り離して考えていくことが必要であるとしている（図3参照）。Shankはスポーツ組織が必然的に関わりあわざるを得ないファンや，スポンサー，他のチームなどの多くの外部組織や個人などのステイクホルダーとの複雑な関係こそが，スポーツマーケティングの固有性のひとつであると論じており，こうした特性こそが，スポーツマーケティングにおけるコンティンジェンシー的な適応行動を困難なものにしていることは容易に予測できる。

図3 戦略的スポーツマーケティングにおけるコンティンジェンシーフレームワーク



出典：Shank（1999），p. 43.

戦略理論を応用したものには、Amis et al. (1997) が挙げられる。Amis et al. (1997) は Barney (1991) に代表される“Resourced-Based View (資源に基づく企業観)”の観点からスポーツ・スポンサーシップを考察している。Amis et al. (1997) は、バージニア・スリムによる女子のプロテニス、マルボロによるフォーミュラ 1 やインディーカーモーターレースのスポンサーなどを事例に挙げながら、企業が、自社のイメージを向上させ、変えてくれるようなスポーツへスポンサーという形で投資を行い続けることにより、他社にはない評判、企業イメージを構築することが可能となり、こうした評判が持続的競争優位の源泉となると論じている。Smart & Wolfe (2000) は Amis et al. (1997) 同様、資源ベースアプローチの視点からカレッジスポーツの持続的競争優位について論じている。スター選手やコーチなども一時的な優位性にはなりうるが、卒業や引き抜きなどによりいなくなる場合もあつたり、優秀な選手やコーチが各大学に分散しているため、優位性の獲得のために獲得されるべき必要条件ではあるが、十分条件ではないとし、特定の選手、指導者に左右されない競争優位の源泉を構築することの必要性を論じている。具体的には、Smart & Wolfe (2000) はチームの歴史、メンバー同士の関係性、信頼、組織風土などの「組織的資源」こそ、希少で独自性を持ち、模倣困難性が高い性格を有し、こうした資源がコーチや選手の移籍を稀なものとし、持続的優位の構築を可能とすることをペンシルベニア大学のフットボール部等の事例研究から論じている。他、スポーツスポンサーシップの観点から、スポーツマーケティングの方策について論じた研究には、Sutton et al. (2000) がある。彼らは自分のチームに投資をしてくれるスポンサーとの長期的かつ良好な関係を築き上げるためには、エデュセール (Edusell) が重要になると論じている。エデュセールとは、顧客（潜在的な顧客を含めて）に対して、スポーツに投資を行うことの便益や、スポンサーになることで得られるチケットや、イメージをどのように活用していけばいいかをスポンサー企業に教えていくいわばアフターマーケットであり、彼らは、プロスポーツにおけるスポンサー対策にはこれが必要になると論じ、エデュセールの 9 段階のプロセス（顧客の探索、スポンサーへの誘導、効率的かつ効果的な形でのパートナーシップの締結、顧客へのスポーツへの体験・学習機会の提供、フォローアップ、契約の締結、契約を結ぶことにより互いをさらに密接に繋げる、アフターマーケティング、評価とフィードバック）について論じている。Sutton et al. (2000) の指摘は、プロスポーツクラブと、スポンサーとが長期的に関係を構築していく関係性マーケティングの概念に通じるところがあり、実際にそうした動向に着想を得ていることは想像に難くない。スポーツマーケティングの領域で関係性マーケティングについて論じた研究には Cousins et al. (2001) があるが、彼らは NBA (National Basketball League) が 4 代目コミッショナーのデビッド・スターンの指揮の下、収益を伸ばしていった経緯を論じながら、主要な購買者とサプライヤーとの関係性をマネジメントすることはスポーツというフィールドにおいて戦略的な優位性となりうる旨を指摘している。Adamson et al. (2005) は、プロサッカークラブのマネジメントを考えていくにあたっては CRM (Customer Relationship Management) を超

えた FRM (Fan Relationship Management) を実践していく必要があるとし、スターリング・アルビオン FC の事例研究から FRM の理論枠組を提示し、FRM の技術は、情報技術の進展とともに向上していくと論じている。

これらの研究は、スポーツマーケティング研究における研究成果のみならず、その分析枠組に、スポーツマーケティングの親学問であるマーケティング論・消費者行動論や経営戦略論における研究成果を積極的に活用していくことで、スポーツマーケティング研究自体の発展が望めるということを立証した点で、スポーツマーケティング研究において多大なる貢献をしたものと評価できる。経営学やマーケティング論、消費者行動論の安易な借用は望ましいものではないが、スポーツマーケティングの発展のために、分析枠組として経営学等の学問を積極的に活用していこうというスタンスこそが、スポーツマーケティングの学問としての発展に繋がっていくのではないであろうか。

III 若干の考察

前章では、スポーツマーケティングの定義に関する先行研究の分類に見る研究動向、スポーツ消費者行動の先行研究の検討と、その研究動向、スポーツマーケティング領域におけるマーケティング・マネジメントの先行研究の検討と、その研究動向に関する検討を行った。本章では、前章で行った先行研究のレビューと研究動向を踏まえ、そこに若干の考察を加えることで、スポーツマーケティング研究の今後の方向性を提示してみたい。

まず挙げられるのは、スポーツマーケティング研究において個々別々に進められているマーケティング戦略研究と、スポーツ消費者行動研究の統合である。すなわち、スポーツ消費者行動研究において、スポーツ観戦・参加に関する動機や要因に関する定量的に得られた成果をマーケティング戦略に活用していくという視点である。その意味では、両研究は決してパラレルなものではなく、プロセスであるという認識こそが必要なのである。広告研究においては近年、アカウント・プランニングに関する研究が積極的に展開されている。アカウント・プランニングとは、簡潔に言えば、消費者心理を分析した上で、有用な広告コピーや広告手法を考えていくことであるが、そこにおいては、消費者心理の分析は、それだけに留まらず、それをどのように実際のマーケティング戦略へと活かしていくべきかということに関する議論がなされており、消費者心理とマーケティング戦略に関する統合的視点及び研究が展開されており、スポーツマーケティング研究者においても参考になる部分は大いにある。スポーツ消費者行動研究とスポーツマーケティング戦略研究が統合的に展開されていくことにより、スポーツ消費者行動研究の学術・実務上のインプリケーションが見出せるようになっていくものと思われる。

2 点目であるが、分析枠組の精緻化という観点から考えると、スポーツマーケティング研

究の分析枠組になっているマーケティング理論、消費者行動理論の洗練・精緻化が求められる。そのためには、スポーツマーケティング研究者が、スポーツのみならず、マーケティング・消費者行動領域、そしてプロスポーツの場合はサービスマネジメント・マーケティング分野においても最新の研究動向を追うなど、たゆまぬ研鑽が求められる。しかしながら、体育学をベースとする研究者の努力のみでは対応できない問題が出てくる可能性もある。今後、スポーツマーケティングにおける分析枠組を発展させていくためには、スポーツマーケティング研究者による経営学、(サービスマーケティングを含む) マーケティング研究者へのはたらきかけ、スポーツマーケティングの持つ魅力を伝えることによる関心の高揚(例えば、マーケティングを研究する学会で、スポーツマーケティング研究者が研究報告を行うなど)、マーケティング研究者によるスポーツマーケティング研究への参画などにも必要になるかもしれない。実際に、スポーツメーカーなどは、例えばミズノやアシックスなどはわが国でも大企業として分類される企業であり、世界に目を向ければナイキやアディダスなどはグローバルに活躍する巨大企業であり、それらの経営の実態にアプローチしていくことはマーケティング論はもちろん、経営戦略論や製品開発論、国際経営論などを研究領域とする経営学者にとっても魅力的な作業であることは間違いないが、実際のところ国内外の研究に目を向けてみてもそうした研究は断片的にしか展開されていないのが現状である(廣田, 2000a, 2000b, 2001 など)。プロスポーツ経営に目を向けてみても、同事業が、形のない製品を取り扱うサービス産業であることを鑑みると、サービスマネジメントやサービスマーケティング領域の研究にも目を向けてみることは大いに得るものがあるものと思われる。サービスマネジメントやサービスマーケティングに関する研究は国内外とも盛んに行われているが、そこにおいて、プロスポーツに関わる研究はほとんど展開されていないのが実情である。そうした状況を鑑みると、首藤(2004)などでも指摘されているように、経営学・マーケティング論というフィールドの中でもスポーツマーケティングが展開されていくことが重要なのである。体育学を主領域とするスポーツマーケティング研究者と経営学を主領域とするスポーツマーケティング研究者の絶えざる相互作用こそが、学問としてのスポーツマーケティングを高めていくことは想像に難くない。近年、断片的にはあるが、経営学やマーケティング論を主専攻とする研究者により、スポーツマーケティングやスポーツマネジメントに関する論文が執筆されるようになってきた(例えば赤岡, 2004; 松野, 2004; 大野, 2004, 2007, 2008a, 2008b; 首藤, 2004; 原田, 2005; 葛西・成, 2006; 奈良, 2006; 横山, 2007; 井上, 2008 など)。今後、スポーツならびにスポーツマーケティングが世間の人々の注目を集めるにつれ、このような現象は進行していくものと考えられるが、こうした研究の点と点を、線として繋げていくことこそが、今後のスポーツマーケティング研究の活性化ならびに発展にとって必要になるものと考えられるし、それこそがスポーツマーケティング研究者に求められる役割なのではないであろうか。

3 点目は、スポーツマーケティング研究と、スポーツ社会学を含めた、社会学との統合的

な視点の必要性である。マーケティング・リサーチ（とりわけ Yiannakis (1989) が指摘するようなマーケティング・リサーチのデザインや概念化，データ収集など）などの調査上の技能向上という観点からはもちろん，スポーツ実施者を対象とするスポーツマーケティングであれ，スポーツ観戦者を対象とするスポーツマーケティングであれ，そこには，消費者の内面（心理）の問題が付きまとう。観戦者を対象にしたスポーツマーケティングに目を向けてみると，先行研究において指摘されているように，スポーツ観戦における再観戦・観戦動機として，他者との繋がりや，社会化，アイデンティティの形成という側面は無視できない。そうしたアイデンティティや他者との繋がりや，いかにして形成されていくのか，すなわち観戦者間の社会的相互作用がいかにして行われ（そこで用いられる言語やコミュニケーションの使用），観戦者がファンとしてのアイデンティティをいかにして形成していくのかを明らかにすることこそが，観戦動機の解明に繋がるのではないであろうか。こうした視角からの研究は，知識社会学や社会心理学，社会学の分野において積極的に展開されている。こうした理論ベースを踏まえた，実証研究による観戦動機の解明も今後は必要になろう。Kates (1998) などは，スポーツファンに見られる「社会化」という概念は，スポーツマーケティングのみならず，「消費のサブカルチャー」を研究する消費者行動や，社会学においても共通に用いられているとし，そうした隣接学問との「対話」の重要性を指摘している。実際に，清水（2001）などは，浦和レッズサポーターのフィールドワークに基づくサポーター研究，サポーターのサブカルチャー研究を行っており，Crawford（2004）などは，スポーツ社会学の視点から，サッカーのサポーターは，スポーツファンのコミュニティの中で，その「キャリア」を積み，アイデンティティを変容させていくと論じている。こうした研究成果がスポーツマーケティング研究に与える影響は大きいものであると言える。こうした研究と，スポーツマーケティング研究の統合により，スポーツマーケティング研究はさらなる発展を見せるものと考えられる。わが国のスポーツビジネス研究者には，スポーツ社会学をバックボーンとする者も多い。そうした研究者の有する「知」と，体育学，そして経営学，マーケティング論をベースとするスポーツマーケティング研究者の有する「知」との創造的な対話の推進により見えてくるものは大きいと考えられる。

IV むすびにかえて

前章で，今後スポーツマーケティング研究が発展を遂げていくための3つの課題を提示したが，先述のように安易な経営学，マーケティング研究の成果の借用は，スポーツマーケティングの持つ独自性や特性を見落とすことに繋がりがかねない。では，スポーツマーケティングの持つ独自性や特性とは何か。具体的に言うとスポーツマーケティングの独自性・特性とは，「スポーツ」という製品やサービスと携わろうとするスポーツの参加者であり，観戦者，す

なわちスポーツ消費者に求められる。「彼らが何を考え、どのような物事や人々、要因に影響を受け、行動をしているのか、すなわちスポーツ消費者のありのままの姿を明らかにし、捉えていく」(大野, 2007) ことこそがスポーツマーケティングでは必要なのであり、それはすなわちマーケティングで言うところの顧客の身になって考えてみる「顧客志向」の重要性である。スポーツ参加者・観戦者の視点を持ち、彼らのありのままの姿を明らかにし、捉えていくためには、経営学・マーケティング論的視点だけでなく、体育学・スポーツ学的視点や素養が必要となる。そのように考えていくと、分析枠組としての経営学、マーケティング研究的視点と、スポーツ消費者の視点を持ち、スポーツ消費者のありのままの姿を捉えようとするための体育・スポーツ学的視点の両者の視点の社会的相互作用による、スポーツマーケティングの社会的構築こそが、スポーツマーケティングの学問としての発展に求められているのではないであろうか。その意味では、体育学的視点と経営学・マーケティング的視点のいずれの視点もスポーツマーケティング研究においては欠くことのできない必要な視点であると言える。このことを指摘し、本稿を閉じることとしたい。微力ではあるかもしれないが、本稿が今後のスポーツマーケティング研究の発展の一助となることを願いながら。

注

- 1 Pitts & Stotlar (2002) によると、アメリカにおいては約 220 の大学のプログラムが存在し、修士課程では 100 のプログラム、博士課程では 7 のプログラムがあるという。
- 2 アメリカにおいてスポーツマーケティングを主たる研究領域とする学会は、“North American Society for Sport Management”, “Sport Marketing Association” などが存在し、精力的に研究活動が展開されている。アメリカ以外のスポーツマネジメント・マーケティング系統の学会としてはヨーロッパのスポーツマネジメント研究者のコミュニティである、“European Association for Sport Management”, オーストラリアとニュージーランドのスポーツマネジメント研究者のコミュニティである “Sport Management Association of Australia & New Zealand”, わが国を含めたアジア圏のスポーツマネジメント研究者のコミュニティである “Asian Association for Sport Management” などが存在する。研究者の研究成果を公表する媒体でもある学術雑誌としては、アメリカにおいては “Journal of Sport Management”, “Sport Marketing Quarterly”, “International Journal of Sport Marketing and Sponsorship”, ヨーロッパにおいては “European Sport Management Review”, オーストラリアにおいては “Sport Management Review” などがある。一方、わが国のスポーツマネジメント・マーケティングの研究者の研究成果を公表する学術雑誌としては、『体育・スポーツ経営学研究』(日本体育・スポーツ経営学会発行), 『スポーツ産業学研究』(日本スポーツ産業学会発行) などがある。
- 3 スポーツを事業とする「スポーツ産業」の分類に関しては原田 (2007b) が詳しい。
- 4 中西 (1999) においては、観戦型スポーツも、スポーツマーケティングの対象となりうることを論じている。
- 5 例えば, Kotler & Roberto (1991) など。
- 6 「権利所有者」とは、スポーツの主権権＝開催権, 興行権, 放送権, 競技団体, チーム, 選手及びその

肖像権、及びそこから派生する諸権利や付加価値を有する組織のことである。間宮（1995）によると、開催・興行団体であるプロスポーツ、その他開催・興行の権利を有する組織、メディアなどがこれに該当するという。「購買者」とは観戦、権利の購入などの形で権利所有者の権利を購入する存在であり、間宮（1995）によるとスポーツファン、メディア（放送局、新聞社など）、スポンサーなどがこれに該当するという。

- 7 原田（2007a）、松岡（2007）などは、プロスポーツが「するスポーツ」と「見るスポーツ」を内包するものであり、スポンサーシップ、商品ライセンス権、試合会場での飲食の販売などのプロスポーツビジネスの派生事業の多様性を考えると、プロスポーツの発展こそがスポーツマネジメントの発展に大きく寄与してきたと考えることができると論じている。
- 8 日本体育・スポーツ経営学会大会における大会における報告、同学会が編集・刊行している『体育・スポーツ経営学研究』においては、同学会が筑波大学体育経営研究室出身の研究者がコアメンバーとなっているためか、学校体育経営に携わるものも多いが、近年はスポーツマネジメント系の大学院研究員の増加により、プロスポーツに関わる報告も増えている。
- 9 スポーツビジネスに携わる研究者や実務家、学生などを対象とした刊行誌である『SMR (Sports Management Review)』（データスタジアム発行）においてはプロスポーツに関わる記事が大多数を占めている。
- 10 Rivers & DeSchraver（2002）は、メジャーリーグ観戦者の定量分析から、スター選手がチームの成績に貢献しない場合は、ファンの観戦率の上昇にさほど貢献しないことを論じ、特定のスター選手にチームに占める高い割合の年俵を支払うのではなく、ベンチ入りしている25名の選手に均等に年俵を支払うべきであると論じている。
- 11 Cialdini et al.（1976）は、スポーツファンは、勝利したチームへ心理的な結びつきを求めようとする傾向があると論じている（BIRGing）。最良のチームが勝利したときに発する「我々は勝利した」という言葉などがそれを典型的に表している。その反対に、Snyder et al.（1986）はスポーツファンは負けたチームからは心理的な距離を置こうとする傾向があると論じている（CORFing）。最良のチームが負けたときに発する「彼らは負けたのだ」という言葉がそれを端的に表していると言える。
- 12 松岡（2006）によると、1998年に開かれた“North American Society for Sport Management”における研究発表84題のうち、3分の2には、その研究の要約に先行研究の引用が含まれていたという。しかしながら、3分の1の報告は、先行研究をその要約に用いておらず、その意味では、この数値も十分なものであるか議論の余地が残る。
- 13 中西・行實（2006）では、「スポーツ消費者」ではなく、「スポーツ生活者」という用語を用いている。彼らによれば、「スポーツ生活者」とは、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」のことであり、よりアクティブなスポーツ消費者のことを指すという。

参考文献

- Adamson, G., Jones, W. & Tapp, A. (2005), “From CRM to FRM: Applying CRM in the Football Industry,” *Database Marketing & Customer Strategy Management*, Vol. 13, No. 2, pp. 156-172.
- 赤岡広周（2004）「わが国スポーツNPOの戦略と組織—中央競技団体を対象とする実証研究」『2004年度組織学会研究発表大会報告要旨集』221-224頁

- Amis, J. Pant, N. & Slack, T. (1997), "Achieving a Sustainable Competitive Advantage: A Resourced-Based View of Sport Sponsorship," *Journal of Sport Management*, Vol. 11, pp. 80-96.
- Andrews, K. (1971), *The Concept of Corporate Strategy*, Irwin. (山田一郎訳『経営戦略論』産業能率大学出版部, 1976 年)
- Barney, J. B. (1991), "Firm Resourced and Sustainable Competitive Advantage," *Journal of Management*, Vol. 17, pp. 99-120.
- 備前嘉文・原田宗彦 (2008) 「スポーツ選手の魅力が消費者の購買行動に与える影響」『スポーツ科学研究』第 5 号, 182-196 頁
- Carter, D. M. & Rovell, D. (2003), *On the Ball: What You Can Learn about Business from American's Sports Leaders*, Pearson Education. (原田宗彦訳『アメリカ・スポーツビジネスに学ぶ経営戦略』大修館書店, 2006 年)
- Cialdini, R. B., Borden, R. J., Thorne, A., Walker, M. R., Freeman, S. & Sloan, L. R. (1976), "Basking in Reflected Glory: Three(Fotball) Field Studies," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 34, No. 3, pp. 366-375.
- Cousens, L., Babiak, K. & Slack, T. (2001), "Adopting a Relationship Marketing Paradigm: The Case of the National Basketball Association," *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, Vol. 2, No. 4, pp. 331-355.
- Crawford, G. (2004), *Consuming Sport: Fans, Sport and Culture*, Routledge.
- Douvis, J. & Douvis, S. (2000), "A Review of the Research Areas in the Field of Sport Marketing: Foundations, Current Trends, Future Directions," *The Cyber - Journal of Sport Marketing*, Vol. 2, No. 2 & 3. (<http://pandora.nla.gov.au/nph-arch/2000/Z2000-Aug-16/http://www.cjsm.com/vol4/douvis43.htm>, 2008 年 9 月 2 日アクセス)
- 海老塚修 (2004) 『スポーツマーケティングの世紀』電通
- Gladden, J. M. & Funk, D. C. (2001), "Understanding Brand Loyalty in Professional Sport: Examining the Link between Brand Associations and Brand Loyalty," *International Journal of Sport Marketing & Sponsorship*, Vol. 3, No. 1, pp. 67-94.
- Gladden, J. M. & Funk, D. C. (2002), "Developing an Understanding of Brand Associations in Team Sport: Empirical Evidence from Consumers of Professional Sport," *Journal of Sport Management*, Vol. 16, pp. 54-81.
- Gladden, J. M. & Milne, G. R. (1999), "Examining the Importance of Brand Equity in Professional Sport," *Sport Marketing Quarterly*, Vol. 8, No. 1, pp. 21-29.
- Greenstein, T. N. & Marcum, J. P. (1981), "Factors Affecting Attendance of Major League Baseball: I. Team Performance," *Review of Sport & Leisure*, Vol. 6, No. 2, pp. 21-34.
- 原田宗彦 (2007a) 「スポーツ・マネジメント」『体育の科学』第 57 巻第 1 号, 4-8 頁
- 原田宗彦 (2007b) 「進化するスポーツ産業」原田宗彦編著『スポーツ産業論 第 4 版』杏林書院, 2-17 頁
- 原田宗彦 (2008) 「スポーツマーケティングとは」原田宗彦編著『スポーツマーケティング』大修館書店, 3-33 頁
- 原田将 (2005) 「観戦型スポーツにおけるスポーツ・マーケティング」『環境と経営』第 11 巻第 2 号, 21-36 頁
- 広瀬一郎 (2002) 『新スポーツマーケティング—制度変革に向けて』創文企画

- 廣田章光 (2000a) 「『頂上戦略』と製品開発：開発組織に内在する製品開発の『前提』」『国民経済雑誌』第 182 巻第 1 号, 17-33 頁
- 廣田章光 (2000b) 「製品アーキテクチャーのダイナミクス—ミズノ株式会社の陸上スパークシューズ開発を事例として—」『流通研究』第 3 巻第 2 号, 17-38 頁
- 廣田章光 (2001) 「製品進化のパラダイム—モジュラー型から統合型への製品アーキテクチャー変化—」『組織科学』第 35 巻第 2 号, 48-64 頁
- Holt, D. B. (1995), "How Consumers Consume: A Typology of Consumption Practices," *Journal of Consumer Research*, Vol.22, pp. 1-16.
- 井上達彦 (2008) 「顧客コミュニティにおける社会資本関係の構築—浦和レッズの公式サポーターズ・クラブの組織化原理—」『早稲田商学』第 146 号, 1-48 頁
- Kahle, L. R., Kambara, K. M. & Rose, G. M. (1996), "A Functional Model of Fan Attendance Motivations for College Football," *Sport Marketing Quarterly*, Vol. 5, No. 4, pp. 51-60.
- 葛西和広・成者政 (2006) 「スポーツ経営におけるマーケティング戦略に関する考察」『地域総合研究』第 6 号, 89-107 頁
- Kates, S. M. (1998), "Consumer Research and Sport Marketing: Starting the Conversation between Two Different Academic Discourses," *Sport Marketing Quarterly*, Vol. 7, No. 2, pp. 24-31.
- Kolbe, R. H. & James, J. D. (2000), "An Identification and Examination of Influences that Shape the Creation of a Professional Team Fan," *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, Vol. 2, No. 1, pp. 23-37.
- Kotler, P. (1976), *Marketing Management*, Prentice-Hall. (稲川和男・浦郷義郎・宮沢永光共訳『マーケティング・マネジメント』東海大学出版会, 1979 年)
- Kotler, P. & Roberto, E. (1991), *Social Marketing*, ECON Verlag. (井関和明監訳『ソーシャル・マーケティング：行動変革のための戦略』ダイヤモンド社, 1995 年)
- Lave, J. & Wenger, E. (1991), *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge University Press. (佐伯胖訳『状況に埋め込まれた学習—正統的周辺参加—』産業図書, 1993 年)
- Mahony, D. F., Madrigal, R. & Howard, D. (2000), "Using the Psychological Commitment to Team (PCT) Scale to Segment Sport Consumers Based on Loyalty," *Sport Marketing Quarterly*, Vol. 9, No. 1, pp. 15-25.
- 間宮聰夫 (1995) 『スポーツビジネスの戦略と知恵—メダルなき「勝利者たち」への提言』ベースボールマガジン社
- 松野将宏 (2004) 『地域プロデューサーの時代—地域密着型スポーツクラブ展開への理論と実践—』東北大学出版会
- 松岡宏高 (2006) 「スポーツ経営学研究の国際比較」山下秋二・中西純司・畑攻・富田幸博編『スポーツ経営学 改訂版』大修館書店, 343-349 頁
- 松岡宏高 (2007) 「プロスポーツの経営に関する研究の動向」『体育・スポーツ経営学研究』第 21 巻第 1 号, 41-46 頁
- 松岡宏高・原田宗彦・藤本淳也 (1996) 「プロ・スポーツ観戦回数に影響を及ぼす要因に関する研究—特に、プロ野球のチーム・ロイヤルティに注目して—」『大阪体育大学紀要』第 27 号, 51-62 頁
- Matsuoka, H., Chelladurai, P. & Harada, M. (2003), "Direct and Interaction Effects of Team Identification and Satisfaction on Intention to Attend Games," *Sport Marketing Quarterly*, Vol. 12, No. 4, pp. 244-253.
- McPherson, B. D. (1976), "Socialization into the Role of Sport Consumer: A Theory and Casual Model," *Canadian Review of Sociology and Anthropology*, Vol. 13, pp. 165-177.
- Milne, G. & Mark, A. (1999), *Sport Marketing: Managing the Exchange Process*, Jones and Bartlett Publishers. (ス

- スポーツマーケティング研究会編訳『スポーツマーケティング 交換過程の経営』道和書院)
- Mullin, B. (2000), "Characteristics of Sport Marketing," In Appenzeller, H. & Lewis, G., *Successful Sport Management*, Carolina Academic Press, pp. 181-188.
- Mullin, B., Hardy, S. & Sutton, W. A. (1993), *Sport Marketing*, Human Kinetics Publishers.
- 中西純司 (1999) 「スポーツマーケティング」片山孝重・木村和彦・浪越一喜『現代スポーツ経営論』アイエムオー, 34-48 頁
- 中西純司・浪越一喜 (1993) 「民間スポーツクラブにおける競争戦略に関する研究—競争地位と戦略策定プロセスとの関係—」『福岡教育大学紀要』第 42 巻, 第 5 分冊, 21-33 頁
- 中西純司・行實鉄平 (2006) 「スポーツマーケティング・マネジメント学の展望—体育・スポーツ経営学における需要調整の科学—」『福岡教育大学紀要』第 55 号, 第 5 分冊, 49-60 頁
- 中西純司・八代勉・柳沢和雄・浪越一喜 (1992) 「民間スポーツクラブにおける競争地位の類型化に関する研究—競争戦略の新しい視点—」『体育科学系紀要』第 15 巻, 45-56 頁
- 奈良堂史 (2006) 「プロ野球ビジネスの競争戦略—スポーツ・マネジメントにおける“地域密着”の再解釈—」『横浜市立大学大学院院生論集』第 12 号, 43-60 頁
- 大野貴司 (2004) 「日本プロスポーツビジネスの経営戦略—ステイクホルダーとの関係性の視点から—」『横浜国際社会科学研究所』第 9 巻第 3 号, 381-397 頁
- 大野貴司 (2007) 「ファン・コミュニティ: 性格と機能」『体育・スポーツ経営学研究』第 21 巻第 1 号, 47-55 頁
- 大野貴司 (2008a) 「経営戦略と組織間関係—戦略化と物語の観点から—」『岐阜経済大学論集』第 41 巻第 3 号, 81-116 頁
- 大野貴司 (2008b) 「経営戦略とソーシャル・イノベーション—プロスポーツビジネスの視点から—」『経営会計研究』第 10 号, 69-84 頁
- Pitts, B. G. & Stotlar, D. K. (2002), *Fundamentals of Sport Marketing :Second Edition*, Fitness Information Technology. (首藤禎史・伊藤友章訳『スポーツ・マーケティングの基礎』白桃書房)
- Pitts, B. G., Fielding, L. W. & Miller, L. K. (1994), "Industry Segmentation Theory and the Sport Industry: Developing a Sport Industry Segment Model," *Sport Marketing Quarterly*, Vol. 3, No. 1, pp. 15-24.
- Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy*, Free Press. (土岐坤・服部照夫・中辻万治訳『競争の戦略』ダイヤモンド社, 1982 年)
- Porter, M. E. (1985), *Competitive Advantage*, Free Press. (土岐坤他訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社, 1985 年)
- Rivers, D. H. & DeSchriver, T. S. (2002), "Star Player, Payroll Distribution, and Major League Baseball Attendance," *Sport Marketing Quarterly*, Vol. 11, No. 3, pp. 164-173.
- Shank, M. D. (1999), *Sports Marketing: A Strategic Perspective*, Prentice Hall.
- Shilbury, D. S., Quick, S. & Westerbeek, H. (1998), *Strategic Sport Marketing*, Allen & Unwin.
- 清水紀宏 (2002) 「体育・スポーツ経営とは」八代勉・中村平編著『体育・スポーツ経営学講義』大修館書店, 16-39 頁
- 清水諭 (2001) 「サポーターズカルチャーズ研究序説」『スポーツ社会学研究』第 9 巻, 24-35 頁
- 首藤禎史 (2004) 「わが国のスポーツマーケティングの概念的枠組みを求めて」『経営論集』第 7 号, 53-77 頁
- Sloan, L. R. (1989), "The Motives of Sports Fans," In Goldstein, J. H. (Ed), *Sports, Games, and Play Social and Psychological Viewpoint (Second Edition)*, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, pp. 175-240.

- Smart, D. L. & Wolfe, R. A. (2000), "Examining Sustainable Competitive Advantage in Intercollegiate Athletics: A Resource-Based View," *Journal of Sport Management*, Vol. 14, pp. 139-145.
- Snyder, C. R., Lassegard, M. & Ford, C. E. (1986), "Distancing after Group Success and Failure: Basking in Reflected Glory and Cutting off Reflected," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51, pp. 382-388.
- Sutton, W. A. & Parrett, I. (1992), "Marketing Core Product in Professional Team Sports in the United States," *Sport Marketing Quarterly*, Vol. 1, No. 2, pp. 7-19.
- Sutton, W. A., Jackson, S. J. & Clark, J. (2000), "Eduselling: The Role of Customer Education in Selling to Corporate Clients in the Sport Industry," *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, Vol. 2, No. 2, pp. 145-155.
- Sutton, W. A., McDonald, M. A., Milne, G. R. & Cimperman, J. (1997), "Creating and Fostering Fan Identification in Professional Sports," *Sport Marketing Quarterly*, Vol. 4, No. 1, pp. 8-17.
- Trail, G. T. & James, G. T. (2003), "The Motivation Scale for Sport Consumption: Assessment of Scale's Psychometric Properties," *Journal of Sport Behavior*, Vol. 24, No. 1, pp. 8-17.
- 宇土正彦 (1991) 「スポーツ産業とスポーツ経営との構造的連関に関する研究」『スポーツ産業学研究』第1巻, 1-11 頁
- 宇土正彦 (1993) 「スポーツ・プロデュースとスポーツ・プロダクト」『体育・スポーツ経営学研究』第10巻第1号, 1-6 頁
- 梅沢宣雄 (1982) 「体育管理の構造的把握」宇土正彦他著『体育管理学入門 (第10版)』大修館書店, 10-13 頁
- Wakefield, K. L. & Sloan, H. J. (1995), "The Effect of Team Loyalty and Selected Stadium Factors on Spectator Attendance," *Journal of Sport Management*, Vol. 9, pp. 335-351.
- Wann, D. L. (1995), "Preliminary Validation of the Sport Fan Motivation Scale," *Journal of Sport & Social Issue*, Vol. 19, No. 2, pp. 377-396.
- Wann, D. L., Melnick, M. J., Russel, G. W. & Pease, D. G. (2000), *Sport Fans: The Psychological and Social Impact of Spectators*, Routledge.
- Wenger, E. (1998), *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*, Cambridge University Press.
- 山下秋二 (1985) 「スポーツマーケティング論の展開」『体育経営学研究』第2巻第1号, 1-11 頁
- 八代勉 (2002) 「現代スポーツと体育・スポーツ経営学」八代勉・中村平編著『体育・スポーツ経営学講義』大修館書店, 2-15 頁
- Yiannakis, A. (1989), "Some Contributions of Sport Sociology to the Marketing of Sport and Leisure Organizations," *Journal of Sport Management*, Vol. 3, pp. 103-115.
- 横山恵子 (2007) 「スポーツ産業の潜在的市場開拓に関する一考察」『東海大学紀要 政治経済学部』第39号, 193-212 頁

(2008 年 10 月 24 日 受理)