

タイトル	スポーツをマーケティングすること：その可能性と限界(<特集論文>経営学部でスポーツPart2：経営学と健康・スポーツ科学の相互理解による新しい価値の創造)
著者	伊藤，友章
引用	北海学園大学経営論集，6(3)：231-240
発行日	2008-12-25

スポーツをマーケティングすること

～その可能性と限界～

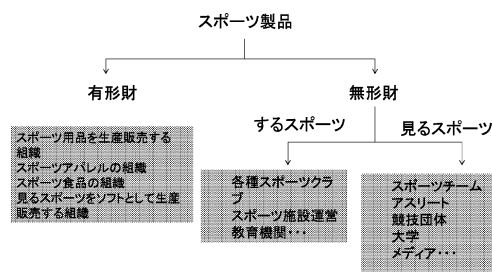
伊 藤 友 章

はじめに

本講座における筆者の講義の目的は、①スポーツ・マネジメントを取り巻く状況と②スポーツをマーケティングすることの問題点を踏まえ、③スポーツに携わる組織が、その抱えている問題を解決するためにマーケティング研究の蓄積がどのように貢献できるのかを考えていくことであった。①については、昨年度の本講座で詳細に取り上げているので、今回は簡潔にまとめるにとどめている¹⁾。②については、スポーツそのものの持つ特殊性を捉え、スポーツをマーケティングの対象にすることの問題点を考えている。③については、即効薬みたいなもの、すなわち、現実にスポーツ関連の組織が抱えている問題に対して、こうすれば絶対うまくいくなどというものを示すわけではない。スポーツの組織の市場対応の問題を論理的に思考するための枠組み、そして、問題の解決のためには、こういうことがポイントになるのではないか、こういったものが一つのヒントになるのではないかとかいったものを、これまでのマーケティング研究の蓄積から、いくつか提示してみることを目指したのである。

I. スポーツ製品分類およびスポーツ・マーケティング分類と本稿の対象

本稿（本講義）の対象を明らかにするために、まずは図表1のようなシンプルなスポーツ製品とそれらを提供する組織の分類を想定した。まずスポーツ製品を供給する組織として有形財と無形財に分けた。無形財のほうは、「するスポーツ」すなわち我々自身がスポーツに参加する場を提供する組織と「見るスポーツ」を提供する組織の2つに分けることが出来る。するスポーツを提供する組織としては、スポーツクラブ、（指定管理者なども含めた）スポーツ施設の運営主体、教育機関、フィットネスクラブなどがあげられる。見るスポーツを提供する組織としては、プロ野球やJリーグのスポーツチームやその上部団体あるいはアスリート個人等があげられる。本稿では、まずスポーツ用品、スポーツアパレ



図表1 スポーツ製品分類

ル、スポーツ食品といった有形財を対象から外し、無形財を扱う組織を対象にした。

次に、スポーツ・マーケティングのタイプを識別し、本稿が対象とするスポーツ・マーケティングの領域を限定した。スポーツ・マーケティングとは、2つの意味で捉えられるとされている（Shlbury=Quick=Westerbeek, 1998）。第1には、提供するスポーツ製品・サービスをその消費者にアピールするスポーツ製品のマーケティングという意味でとらえられる。この場合、スポーツチームやスポーツ団体にみられるキャラクターグッズなどのライセンス商品を販売する権利を売る活動や放映権をメディアに売る活動は、最終的にはスポーツ消費者にそのスポーツを売ることにつながるので、こちらのタイプに含めたほうがよいだろう。第2には、スポーツを広告プロモーション媒体としてとらえるスポーツを利用したマーケティングという意味でとらえられる。第2の捉え方での主体は、1つは、スポンサー企業、スポーツチームの所有企業などである。さらに、スポーツ製品を販売する組織の側にとっては、スポンサーを獲得するための活動が重要になる。図表2では、それをスポンサー獲得のためのマーケティングとしてとらえている。

スポーツ製品を提供している組織にとって、スポーツ製品のマーケティングとスポンサー

獲得のためのマーケティングは、いわば車の両輪のようなものである。後者のほうにどんなに力を入れても、前者の魅力がなければ明らかに限界があるであろう。かといって、スポンサー獲得等で得られる収入はスポーツを運営する組織にとってはとても重要な資金源と言える。本稿で述べるところのスポーツ製品のマーケティングによって得られる利益だけでは、現在、黒字経営を維持しつづけているプロスポーツチームなどにおいても、あるいはその上部団体においても、組織として成り立っていかないことが多いのである。

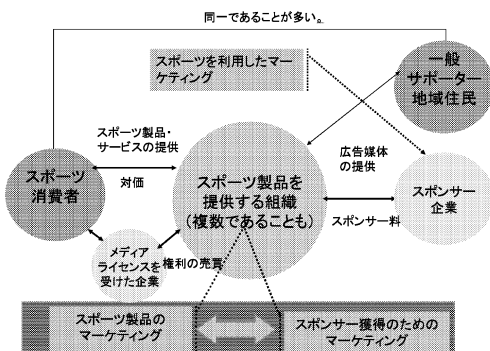
しかし、今回は、スポーツを利用したマーケティングおよびスポンサー獲得のためのマーケティングについてはあえて除外し、自分たちの施設を利用したり、あるいは自分たちのチームを応援したりするスポーツ消費者にどう対応するかといったスポーツ製品のマーケティングを取り上げている。

II. スポーツ・マネジメントを取り巻く現状とスポーツ・マーケティング研究

1. スポーツ・マネジメント（スポーツ・マーケティング）が何故注目されているのか？ 本当に魅力的な領域なのか？

ここ1年あまりをみても、スポーツ・マネジメントあるいはスポーツ・マーケティングは非常に注目されている。たとえば、メディアにおいては、2008年が北京オリンピックの年であったこともあり、わが国の代表的なビジネス雑誌でも特集が組まれた。日経ビジネスは、2007年に、1カ月以上にわたってスポーツビジネス特集を連載し、東洋経済は2008年1月に「スポーツビジネス完全解明」といったような大きな特集を組んだりしている。

あるいは、政府でもスポーツ産業の育成を経済成長の起爆剤とするような意図がみられ



図表2 2つのスポーツ・マーケティング

る。たとえば、これは経済財政諮問会議によるペーパーの中にも、産業発掘戦略という見出しの箇所があり、そこにアニメや漫画と並んでスポーツも含まれている²⁾。

しかし、我が国のスポーツ産業あるいはスポーツ・マネジメントを取り巻く状況ということを考えると、スポーツの産業は、必ずしも成長産業とはいえず、スポーツのマネジメントを担う組織は困難な問題を抱えていることが多いようである。

スポーツ関連のデータをもとに、今のスポーツ産業、スポーツ・マネジメントの現状を大まかに要約してみると、次のようなことがいえるだろう³⁾。

- ① 潜在市場をつかみきれていない
- ② バブル崩壊以降スポーツ関連市場の多くの分野における低成長性
 - ・スポーツを支える側の変化。企業スポーツの衰退、これにより自立運営を促されるスポーツチーム
 - ・所有から支援（スポンサーシップ）へ。その結果、資金が集まるところとそうでないところの格差が拡大
- ③ 行財政改革による公営スポーツ施設などの存続の危機
- ④ スポーツ市場のグローバル化への対応
 - ・海外スポーツソフトへの接触機会の増大。それにともなう国内リーグの2軍化（野球、サッカー、バスケット…）
 - ・スポーツ用品市場での外資系企業のブランド力
- ⑤ スポーツ観戦、スポーツ参加ともに消費者にわかりやすい金銭的な負担が増加

2. スポーツ・マネジメント研究の現状

上記のような状況が、スポーツ・マーケティングやスポーツ・マネジメントへの期待

につながっているといえる。すなわち、従来、マーケティングを真剣に考えるスポーツ組織というのは少なくまた考える必要もなかったが、スポーツ関連組織を取り巻く環境の厳しさと一方でのスポーツ産業成長への期待がマーケティングの考え方を取り入れて経営をすることを必然的に要請するようになってくるのではないかという考え方である。しかし、現在のスポーツ・マーケティング研究では、そういった要請にどれほどこたえられているだろうか。

わが国におけるスポーツ・マネジメントあるいはスポーツ・マーケティング研究はまだ歴史が浅い。たとえば、スポーツ・マネジメント学会というこの分野の専門学会が立ち上がったのは、2007年のことであり、それ以前にスポーツ・マネジメント関連の学会としては、スポーツ産業学会があるが、それも1990年の発足である。このように研究の歴史が浅いゆえに知識が体系化されていないという点が問題点としてあげられる。知識が体系化されていないということは、スポーツ・マネジメントあるいはスポーツ・マーケティングの実務に携わる人や組織からの要請への対応という点で次のことが問題になる。

第1には、知識が断片的であるために、スポーツ組織がマーケティング戦略を構築する際に、その戦略全体を見通し、思考するための枠組みが十分に用意されていないということである。第2に、教科書化が進んでいないということである。教科書化されていないということは、たとえば、スポーツ関連の実務家がスポーツ・マーケティングを勉強しようというときに、この1冊を読めば基本的なことが大体わかるといったような書籍が十分に存在していないということである。

一方、欧米では、日本のスポーツ・マーケティングの研究に比べて、約10年早くから進められている。大学のスポーツ・マネジメント関係の学部も、80年代より多くの大学

で開設されてきている（Parkhouse, 1991）ことから、スポーツ・マーケティングの定番的な教科書⁴⁾もいくつか出版されてきている。しかし、それらに共通するのは、通常のマーケティングのテキストの枠組をスポーツにも拡張するということに主眼を置いているという点である。筆者が翻訳したテキスト（Pitt=Stotler, 2002）においても、メディア・リレーション、スポンサーシップとエンドスメントなどといったスポーツ・マーケティングに固有の要素はある程度紹介されているものの、通常の消費財等のマーケティングとは明らかに異なるスポーツ・マーケティングに固有の難しさなどは必ずしも明確化されていない。スポーツ・マーケティングという言葉が一研究分野として確立し、実務世界でも頻繁にこの言葉が登場することの背景には、一般的なマーケティングとは違う何かがあるからである。スタンダードなマーケティングのテキスト（たとえば、Kotler=Keller（2007）など）から得られる知識でスポーツに関わるマーケティング問題を解決できるのであれば、スポーツ・マーケティングという言葉も広がるはずがない。

III. スポーツ製品が提供する顧客価値

1. マーケティングと顧客価値

AMA（America Marketing Association）の一番新しいマーケティングの定義では「マーケティングとは、組織と組織をとりまく利害関係者の両者にとって有益となるよう、顧客に対し価値の創造・伝達・提供をすることや、顧客との関係性構築を目指すための、組織的な働きおよび一連の過程である⁵⁾」とされている。ここでマーケティングの主目的としてその創造・伝達・維持が捉えられている顧客価値とは、製品やサービスなど組織の提供物が顧客にもたらす便益からその便益を

獲得するのに顧客が負わなければならない犠牲（負担）を引いたものという製品・サービスの使用価値的な側面に言及した概念とされている。スポーツのマーケティングを通じて顧客に提供できる価値とはどのようなことが考えられるであろうか。

2. スポーツが顧客にもたらす便益

スポーツという製品を購入することで顧客（スポーツ参加者、観戦者）が得られる便益としては、どのようなものが考えられるであろうか。スポーツに参加して、そこであるチームに入って、勝利をおさめればある種の達成感を獲得することができるだろうし、あるいは自分が好きなスポーツチームのファンとして、そのチームに入れ込んで毎回観戦しに行き、そのチームが優勝したということであれば、あたかも自分のことのように達成感を獲得することが出来るだろう。あるいは自分自身がスポーツをやってそれで一定の成果をおさめることは、自尊心の充足にもつながるであろうし、自分の能力というものの思い切り発揮する場を得ることで自己実現の充足にもつながるであろう。あるいは、そこで成果が得られるか否かにかかわらず、スポーツを通じて努力の大切さやチームワークの大切さを学ぶことで精神的な成長を得ることもできる。継続的にスポーツをすることは健康を維持し、健康の増進も期待できるであろう。スポーツを観たり、参加したりすることで、日常からの逃避とか、ストレスの解消とか、精神の解放といったものを得ることも考えられる。またスポーツは、自分でするにせよ、観戦するにせよ、頭も使う。自分でする場合は、自分なりに相手を分析し、勝つための戦術を考えたり、観戦している場合は、そのチームあるいは個人の戦術を分析したり、評価したりする。それによって知識の獲得や知識の活用につながっていくだろう。あるいは、フィギュアスケートなどにみられるようにス

スポーツは美的価値を提供することもある。スポーツには、美しさを鑑賞するといった楽しみもあるのである。あるいは地域のスポーツクラブなどに参加するということは、人的な交流を広げる機会になったり、地域の連帯感というものを生み出したりする(原田他, 2004: Milne=McDonald, 1999, etc)。

このように、スポーツに参加したり、観戦したりして獲得することが出来るもの(便益)はとりあげればきりが無い。スポーツは、ビジネスの対象として捉えても、スポーツに参加する、あるいは観戦する顧客にとって、多少の金銭的あるいは非金銭的な負担があっても他に代え難い非常に高い魅力を持った製品であるように思われる。だからこそ、スポーツを運営する組織のマネジャーは、マーケティングとか、マネジメントのことを勉強すれば、スポーツのマーケットはもっと広がるのではないかといった主張が生まれてくるのだ。

3. スポーツが顧客にもたらす負担

しかし、こういったスポーツが人々にもたらすであろうポジティブな側面だけをみてもいいのだろうか。たとえば、多くの場合スポーツというのは勝負事だということがいえる。それには様々な異論もあるが、それでも勝負事であるということは、スポーツの本質のひとつとして考えざるを得ない(川谷, 2005)。特に大規模なビジネスの対象になるプロスポーツとは勝負事を抜きにしては成り立たず、その勝負事であることが達成感や自尊心の充足といった便益の提供を可能にしているのである。しかし、その勝負事であるゆえに、ビジネスとして成り立たせるには、様々な難しい問題も生じてくる。たとえば、スポーツを観戦する場合、試合の会場の雰囲気もすごくよかった、試合前にいろんなイベントがあって楽しい思いを満喫できたり、あるいはスタジアムのスタッフも非常に接客が

よかったり、客席の見晴らしがよく、臨場感があり、とてもよかったりしても、その試合自体で最良チームが完敗したというのであれば、その人は満足して帰っていくことが出来るだろうか。どんなに経営努力をしても、結局は勝負に負けてしまえば、顧客に高い満足感を提供する、金銭的なもの、非金銭的なものを含めた負担を上回る便益を提供することは非常に困難な課題になってくる。

スポーツを実際にするという点に関して、も困難な側面がある。勝負事であるゆえに、負けたときの屈辱感や挫折感といったものがつきまとう。確かに、スポーツの持つ教育的な価値からすれば、試合に負けるということも意味があるのかもしれない。それでも負けたということを常にポジティブにとらえられるとは必ずしもいえないだろう。あるいは、スポーツを何かやってみようと思ってチャレンジしてみたけどもできなくて惨めな思いをしたなどといったことは多くの人が経験しているであろう。特にスポーツはできるできないが非常に明確な形で表面化されることが多い。

このようなスポーツが顧客にもたらす可能性のある負の側面にいかに対処するのかということはスポーツ・マーケティングでももっと重要な課題として考えられてはいはずである。

4. 高い価値を提供するためにスポーツ・マーケティングに求められること

では、そうしたネガティブで厄介な側面も含めて、スポーツとマーケティングとの関係をどのように考えていけばいいのだろうか。筆者は、これについて2つの見方があると考えている。1つは、スポーツそのものを顧客視点からとらえ直すことで組織経営を安定する。スポーツは厄介な製品であるけれども、参加する消費者にとっておもしろい、あるいは観戦する消費者にとってもおもしろいとい

う方向にスポーツ自体を変えていくようなアプローチである。言いかえれば、スポーツ自体の価値を市場での評価からとらえ直そうとするものである。たとえば、観戦対象としての魅力を高めるために、その競技のルールを改正するというのは、この発想だと思われる。たとえば、ある球技スポーツでは、プレイが途切れずに、グラウンドいっぱいにボールがどンドン動くように誘導するようなルールの改正の仕方をしたりするわけである。

もう1つは、市場で評価される価値とは別個に、スポーツそのものの価値として教育的な価値、健康増進するという福祉的な価値など側面があるが、そういったところに極力踏み込まず、いい面はいい面として高めると同時に、不確実性を吸収して経営の安定に貢献するというふうにとらえ方もあるのではないかと思われる。

筆者の場合、この第2の見方でスポーツとマーケティングとの関係を考えている。スポーツそのものの持つ価値の高低には直接踏み込まず、それを包み込むような形でマーケティングが存在している。たとえば観戦スポーツだったら地域のチームが負けても満足して帰られるようないろんな仕掛けをつくるとか、あるいは参加するということであつたら、多少なかなか上達しなくても嫌な気分にならずに頑張れる、そんな仕組みをつくることで顧客の満足度とかを上げる。このような役割を果たすものとしてスポーツ・マーケティングを捉えるのである。

IV. スポーツ・マーケティングに親和性の高いマーケティング理論

以上のような観点をベースにして、スポーツ製品のマーケティングを捉えた場合、マーケティングの研究は役立つ、あるいは役立つことが予想されるものとしてはどのようなものが考えられるであろうか。筆者は、通常の

マーケティングのテキストレベルの枠組みを基盤としつつ、顧客満足の理論を組み込んだサービス・マーケティング・アプローチ、経験価値マーケティング・アプローチ、関係性マーケティング・アプローチ、ブランド・マーケティングの四つのマーケティングのアプローチが、スポーツ・マーケティングを考える上で、有効になるであろうと考えている⁶⁾。

1. サービス・マーケティングからのアプローチ

スポーツ産業を構成する組織の多くがサービス業であることから、サービス業に焦点を絞ったマーケティング研究がスポーツ・マーケティングにも役に立つであろうということは、当然考えられる。本稿で対象にしているスポーツ製品は、異質性（顧客によって品質評価にばらつきが生じやすい）、生産と消費の不可分性（生産活動と同時に消費活動が行われ、顧客がサービス生産プロセスに参加することになる）、無形性（その結果として、顧客の事前の品質評価が難しくなる）、従業員満足の重要性（従業員満足が直接顧客満足に結びつく⁷⁾）といったサービス・マーケティング研究で指摘されてきたサービス財の持つ特徴（Lovelock=Wright, 2000）を特に有している。

とりわけ、サービス・マーケティング研究において多くの成果があるサービス品質と顧客満足との関係に関する研究が非常に有益ではないかと思われる（Parashuraman=Zeithaml=Berry, 1985: 1988, 山下, 1995, Milne=McDonald, 1999）。これらの研究からサービス財として品質を管理し、顧客満足達成へ結びつけていく道筋が示されることになる。サービス財としての品質を高めることで、顧客を満足させることは、スポーツ・マーケティングにおける顧客対応の一つの基本であるといえるだろう。

2. 経験価値マーケティングからのアプローチ

マーケティング分野では、顧客に提供する便益の観点から市場の範囲を確定し、その範囲内にある企業あるいは製品を競合として捉えることが多い。そのように考えると、スポーツ関連の組織は、実に多くのライバル企業に囲まれているということがいえるはずである。サービス品質を高め、顧客満足を高めていくアプローチは重要だが、ライバルに対して競争優位を確保するためにはサービス品質プラスアルファの魅力を考えていく必要があるだろう。スポーツ・マーケティングでは、消費者の求めている便益として機能的な便益だけではなくて、心理的、経験的な便益、たとえば、スポーツ観戦だったらスポーツを観戦して、感動したい、興奮したい、あるいは選手やチームと一体感を感じたいというようなニーズがあるはずである。特に熱心な、ファン(fan)と呼ばれるような顧客は、際立ったポジティブな熱狂的傾倒を伴うような消費経験をしていることがある(Hill=Robinson, 1991)。そうしたスポーツへの参加の動機は内在的なものとみられ、目的のための手段というよりはそれ自体が最終的な成果としてみられる。エンターテインメント、芸術鑑賞、レジャーに関する消費などと同様に、消費すること自体が楽しい快樂消費的な性質(Holbrook=Hirshman, 1982)を有しているとされている。

この点については、経験価値マーケティングのアプローチが有益な示唆を与えるだろう。

もちろんスポーツそのものの魅力を、マーケティング努力によって高めることには限界がある。観るスポーツに関して言えば、試合会場の華やかな雰囲気をつくりあげるとか、そのスポーツの試合の興奮を高めるようなオーロラビジョンや音響施設を活用するとか、あるいはスタジアムの外でのイベントとか、あるいはスタジアムの施設を充実といったよ

うなことがこれら経験価値の向上のためのマーケティング戦略の手段として考えられるであろう。

3. 関係性マーケティングからのアプローチ

獲得した競争優位性は一時的なものではなくて持続させなければならない。またスポーツの組織というのは、参加するにしても観戦するにしても、顧客との長期的な関係を持つことが多い。たとえば参加するスポーツにおいては、上達するまで、あるいは団体競技であれば試合に出て勝てるまで長い時間を要することになる。あるいはプロスポーツチームと顧客との関係ということでも、そのスポーツチームが優勝するまでの間は相当に長い年月がかかったりする。すなわち、顧客がスポーツという製品から期待している便益を顧客が獲得するまでには、非常に時間がかかる可能性が考えられるのである。

こうしたスポーツ・マーケティングの課題を解決するには、顧客との関係性を良好なものに保っていくということが重要になることが考えられる。関係性マーケティング・アプローチは、そうした顧客維持のための方策に対する示唆を与えるであろう。

関係性マーケティングの考え方には、2つの側面が含まれている。1つは、顧客関係性の深化ということである。顧客との関係性を、単に経済合理的なもの以上の、深いものにしていくということである。もう1つは、すべての顧客と関係性を深める必要はないのだということである。これは、優良顧客、高い利益をもたらしてくれそうな顧客に特化していくのだということの意味している。関係性マーケティングは、一方ではこの顧客との人間関係を大事にするという非常にウェットな側面と、高い利益をもたらしてくれそうな顧客だけを探し出していく(Rust=Zeithaml=Lemon, 2001)といういわば選択と集中の発想といった経済合理的な側面の二つの

面を持ち合わせている。

スポーツ・マーケティングでまず重要視すべき局面は、前者の方であろう。関係性マーケティングの研究では、売り手企業と顧客との間に、経済的な利害とは別次元の友情のような関係が形成されることがあるといった指摘（Price=Arnould, 1999）や、良好な関係を築くことは、顧客にとっても経済的な損得以外に一体感や同一感を感じることの出来るメリットがあることが指摘されている（Gwinner=Gremler=Bitner, 1998：久保田, 2006）が、スポーツ・マーケティングにおいても、こうした経済合理性を超えた感情的なコミットメントを顧客に抱かせることや、信頼関係をいだけさせること（Morgan=Hunt, 1995）が重要なものとなっていくであろう。

4. ブランド・マーケティングからのアプローチ

さらに、そういった顧客との良好な関係といったプラスの資産をさらに促進させていくと同時に、ライセンス商品の生産・販売活動、スポンサーや寄付などスポーツを支える側に対するマーケティング活動、あるいはスポーツチームにおける有力な選手とか監督を確保するといった活動に生かしていく必要がある。そのためには、スポーツ組織からユニークで好ましいイメージが強く多くの人の記憶に刻み込まなければならない。このように組織外部の様々な人々が抱いているイメージを良好なものに保っていくには、ブランド・マーケティングが有益なものとなるであろう。

消費者（顧客）は、企業のマーケティング努力も含めた購入した製品もしくはこれから購入しようとする製品にまつわる様々な情報、使用および消費経験等を、ブランド・ネーム、ロゴ、トレードマークなどといったブランド要素を通じて記憶をする。その結果、ブランド要素から連想される事項の集まりが記憶の中でブランド知識として形成されていく。好

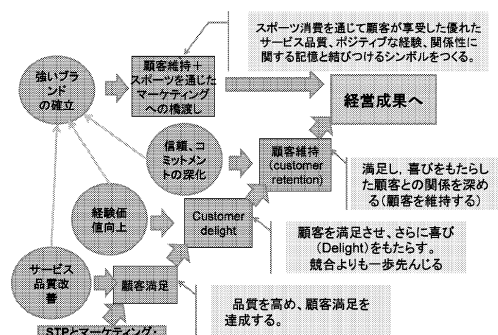
ましく、ユニークな連想を強く抱かせ続けることが、ブランド・マネジメントの重要な課題となる（Keller, 1998）。このような強いブランドの確立に努めた企業は、ブランド拡張戦略（Aaker=Keller, 1990）を通じてブランドを活用していくことで、さらにスポンサー契約や関連商品の販売およびそれに伴うライセンス供与の契約でも交渉を有利に展開していくことが考えられる。

以上、この4つのアプローチの関係をまとめると図表3のように捉えられる。段階ごとに固有の課題が記されているが、順を追って徐々に上の段階のアプローチを取りいれていくことで強固な体制を築いていくべきであるということを示している。すなわち基本はマーケティングのテキストブックに準拠した枠組みで考えることであるが、さらにスポーツの特殊性を考慮し、4つのアプローチを用いて、マーケティング力の高い組織を形成していくことがスポーツ関連組織に求められているといえる。

ま と め

最後に、今回の講義のポイントをもう一度整理して、むすびにかえたい。

- ・スポーツ・マーケティングに対する期待は



図表3 スポーツ・マーケティング戦略の枠組み

確かに高まっている。しかし、スポーツ・マーケティング研究はまだ発展途上であり、実社会における期待に対応出来るほど成熟しているとは言い難い。

- ・マーケティングの対象としてスポーツを捉えると、それは極めて特殊な製品であり、顧客(参加者、観戦者、支援者)に対して、他のことでは代替しがたい卓越した価値をもたらす可能性を秘めていると同時に、負の便益をもたらすような可能性もまた高い。そのことが、スポーツ関連組織が経営上の望ましい成果を実現する際の困難をもたらしていると考えられる。スポーツ・マーケティングはその不確実性を吸収し、スポーツ関連組織の安定した経営に貢献することが重要である
- ・スポーツ・マーケティングに対して貢献度の高いマーケティング研究の領域としては、サービス・マーケティング、経験価値マーケティング、関係性マーケティング、ブランド・マーケティングの4領域が考えられる。

注

- 1) この点に関しては、昨年度と同講座における筆者の講義と大部分重複しているので、詳細は伊藤(2008)を参照されたい。
- 2) <http://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizai/tousin/020621f.html> # 2-2-4を参照
- 3) 主に笹川スポーツ財団(2001, 2006a, 2006b), 社会経済生産性本部(2005), その他新聞、雑誌等の記事といった2次資料を参照している。現状のスポーツ関連のデータは、どこからとえば文部科学行政の遂行を支援したものがほとんどで、スポーツを産業として育成していく意図は行政府でもありながら、その政策を支援するような統計データが十分に揃っていない。
- 4) ここでは、Mullin=Hardy=Sutton(2006), Pitt=Stotler(2002), Shank(2000), Shlbury=Quick=Westerbeek(1998)などを想定している。
- 5) <http://www.marketingpower.com/>

AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspxより

- 6) 原田他(2004)の第2章「スポーツ・プロダクト」の箇所でも、最初の三つのアプローチがスポーツ・プロダクトのマーケティングを考えるうえで有効であることを指摘しているが、その中身に対する着眼点は本稿とはやや異なる。
- 7) Heskett=Sasser=Schlenger(2003)の著書のサブタイトルには、「従業員を顧客のように扱い、顧客を従業員のように扱う」という一文があるが、この一文の指摘などは「するスポーツ」のマーケティングの特徴として実に良くあてはまるであろう。

参考文献

- ・Aaker, D.A. and K.L. Keller, (1996), "Consumer Evaluation of Brand Extension", *Journal of Marketing*, Vol.54 (Jul), pp.27-41.
- ・Gwinner, K.P., D.D. Gremler and M.J. Bitner, (1998), "Relational Benefit in Service Industries", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.26, No.2, pp.101-104.
- ・原田宗彦編著(2004)『スポーツ・マーケティング』大修館書店
- ・Heskett, J.L. W.R. Sasser and L.A. Schlenger, (2003), *The Value Profit Chain: Treat Like Employees Customer and Customer Treat Like Employees.*, The Free Press, 山本・小野訳(2004)『ヴァリュ・プロフィット・チェーン』日本経済新聞社
- ・Hill, R.P. and H. Robertson, (1991), "Fanatic Consumer Behavior: Athletics as a Consumption Experience", *Psychology & Marketing*, Vol. 8, No.2, pp.79-99.
- ・Holbrook, M.B. and E.C. Hirshman, (1982), "The Experiential Aspect of Consumption: Consumer Fantasie Feelings and Fans", *Journal of Consumer Research*, Vol.9 (Sep), pp.132-140.
- ・川谷茂樹(2005)『スポーツ倫理学講義』ナカニシヤ出版
- ・Kotler, P. and K.L. Keller (2007), *Marketing Management: 12th-edition*, Pearson Education,
- ・伊藤友章(2008)「スポーツをマーケティングする」『北海学園大学経営学部 経営論集』第5巻, 第3号
- ・Keller, K.L. (1998), *Strategic Brand Management*, Prentice Hall, 恩蔵・亀井訳『戦略的ブ

- ランド・マネジメント』, 東急エージェンシー出版部
- ・久保田進彦 (2006) 「リレーションシップ・マーケティングのための多次元コミットメントモデル」『流通研究』, 第9巻, 第1号, pp.59-86.
 - ・Lovelock, C and L. Wright, (1999)., *Principle of Service Marketing and Management*, Prentice-Hall
 - ・Milne, G.R and M.A. McDonald (1999)., *Sport Marketing., Managing the Exchange Process*, John & Bartlett Education スポーツマネジメント研究会誌 (2000) 『スポーツマーケティング：交換過程の経営』 道和書院
 - ・Morgan, R.M and S.D. Hunt, (1994), “The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing”, *Journal of Marketing*, Vol.58 (Jul), pp.20-38.
 - ・Mullin, B.J S. Hardy and W.A. Sutton, (2006), “*Sport Marketing: 3rd-edition*”, Human Kinetics
 - ・日経ビジネス「連載 スポーツビジネス」, 2007年6月26日号より7月23日号まで5回連載
 - ・週刊東洋経済「スポーツビジネス完全解明」, 2008年1月22日号
 - ・Parasuraman, A, V.A. Zeithaml and L. Berry, (1985), “A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research”, *Journal of Marketing*, Vol.49 (Fall), pp.41-50.
 - ・Parasuraman, A, V.A. Zeithaml and L. Berry, (1985), “SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality”, *Journal of Retailing* Vol.64, No. 1, pp.12-40.
 - ・Parkhouse, B.L. (1991)., *The management of sport: its foundation and application.*, Mosby Year Book, 日本スポーツ産業学会監訳 (1995) 『スポーツビジネスの理論と実際』 大修館書店
 - ・Price, L.L and E.J. Arnold, (1999), “Commercial Friendship: Service Provider-Client Relationships in Context”, *Journal of Marketing*, Vol.63 (Oct), pp.38-56.
 - ・Pitts, B.G and D.K. Stotler (2002)., *Fundamental of Sport Marketing: 2nd-edition.*, Fitness Information Technology. 首藤・伊藤訳 (2006) 『スポーツマーケティングの基礎』 白桃書房
 - ・Rust, R.T Lemon, C.N. and V.A. Zeithaml (2001)., *Driving Customer Equity.*, 近藤訳 『カスタマーエクイティ——ブランド、顧客価値、リレーションを統合する——』 ダイヤモンド社
 - ・Shank, M.D. (2000)., *Sports Marketing: A Strategic Perspective.*, Pearson-Education
 - ・笹川スポーツ財団 (2001) 『スポーツ白書 2010』
 - ・笹川スポーツ財団 (2006a) 『スポーツ白書～スポーツの新たな価値の発見～』
 - ・笹川スポーツ財団 (2006b) 『スポーツライフデータ』
 - ・社会経済生産性本部『レジャー白書』 2005年より
 - ・Schmit, B. (2000)., *Experiencial Marketing*, The Free Press, 嶋村・広瀬訳 『経験価値マーケティング』
 - ・Shlbury, D. Quick. S and H. Westerbeek (1998), *Strategic Sports Marketing*, Allen & Unwin
 - ・山下秋二・畑 功・富田幸博 (2000) 『スポーツ経営学』 大修館書店