

# わが国プロスポーツクラブの経営学的研究の 課題と展望

大野 貴 司

- I 問題意識
- II わが国プロスポーツクラブの経営的研究の潮流と現状
- III 若干の考察 —わが国プロスポーツクラブの経営学的研究の確立に向けて—
- IV むすびにかえて

## I 問題意識

わが国において長らくエンターテインメント、レジャーとしてしか見なされてこなかったプロスポーツであるが、2004年のプロ野球の一連の改革(近鉄・オリックスの合併、楽天・ソフトバンクの新規参入など)以来、国民のプロスポーツへの経営的側面への注目が高まっている。こうした流れ(日本国民のプロスポーツの経営的側面の関心の高まり)は、Jリーグにおいて、プロスポーツビジネスの経営モデルとして提唱された「地域密着」の実践と、「地域密着」という用語のわが国における定着という観点からも論じることができる。プロスポーツクラブの経営という課題を考察対象とする学問は、わが国においては、スポーツ組織の管理運営(観戦者・購買者行動などの直接的なマネジメントではない領域も含む)を主たる研究対象とする学問である「スポーツマネジメント」に分類されている。そしてわが国におけるスポーツマネジメントに関する研究は、「体育学」に分類されている。それゆえ、スポーツマネジメントに分類されるプロスポーツクラブのマネジメントに関する研究は、日本体育学会などの体育・スポーツ関連の学会や、体育系大学・大学院において進められてきた。こうした学会などの研究者のコミュニティにおいて、プロスポーツに関する研究は着実に中核を占めつつある<sup>1)</sup>。それだけプロスポーツという存在自体が、スポーツの普及発展や高度化に与える影響が大きいということであろう(原田, 2007)。実際に、ここ数年においては、プロバスケットボールのbjリーグや、野球

の独立リーグである四国アイランドリーグや北信越BCリーグなど、地域密着を提唱するプロスポーツリーグが立て続けに設立されており、そうしたプロスポーツリーグ・チームには地域スポーツや地域自体の振興や、地域住民の地域アイデンティティの構築などの効果が期待されている(大野, 2008b)。

体育学中心で進められてきたわが国のプロスポーツ、スポーツマネジメント研究であるが、近年のいわゆる「スポーツブーム」の流れの中で、従来のスポーツマネジメント研究の担い手であった体育系大学のみならず、経済・経営学などの社会科学系の大学においても「スポーツマネジメント」、「スポーツビジネス」などを冠した学部や学科、コースなどが多数開設されている。こうした流れの中で、従来の体育学からのアプローチだけでなく、経営学という視点から、スポーツマネジメント、ひいてはプロスポーツの経営へアプローチしていこうという動きも断片的にはあるが<sup>2)</sup>出ている。実際に、2009年に公開された経営学の研究雑誌である『一橋ビジネスレビュー』第56巻第4号(一橋大学イノベーション研究センター編)においては、一橋大学大学院商学研究科教授橘川武郎(日本経営史)を編者として「ビジネスとしてのスポーツ」と題し、スポーツビジネスに関する特集が組まれており、同分野を代表する研究者たちが同誌に寄稿している<sup>3)</sup>。

本稿でも、そうした動きと同じく、プロスポーツクラブのマネジメントの成否は、最終的には「経営」、すなわちヒト・モノ・カネ・情報という経営資源の獲得と活用による組織の存続・成長の方法の巧拙に帰せられる問題であり、「プロスポーツクラブ」というひとつの「組織」の存続・成長を考えていくのならば、最終的には体育学ではなく、経営学的な視点が求められると

いう前提に立ち、「経営学」という観点からプロスポーツクラブの経営について考えていきたい<sup>4</sup>。具体的には、プロスポーツクラブのマネジメントに関する先行研究の検討を踏まえ、プロスポーツクラブ経営を経営学的に考察していくことの意義を検討した上で、そうした観点から、スポーツマネジメント研究者が今後取り組むべき課題を提示していきたい。事例研究を踏まえた分析フレームワークの提示・適用・検証などに関しては他日を期したい。

## Ⅱ わが国プロスポーツクラブの経営的研究の潮流と現状

### ① 実務的アプローチ

プロスポーツクラブのマネジメント研究を展開する目的は、最終的にはその現場で働く人々に資することであり、研究者はそれを目指し研究を実践していかなければならない。「社会に資する」ことが社会科学の意義であることを踏まえると、それは至極当然のことであると言える。つまり、プロスポーツのマネジメント、そして、それが分類されているスポーツマネジメントは研究のための研究ではなく、実学なのである。実際に、プロスポーツのマネジメントに関する研究を見てみると、代表的な研究者に分類される研究者には、実務経験をベースとする研究者が複数挙げられる。代表的な研究者としては、元電通の広瀬一郎（現多摩大学大学院経営情報学研究科教授）、元三菱総合研究所の武藤泰明（現早稲田大学スポーツ科学学術院教授）、元千葉ロッテマリーンズ経営企画室長の小寺昇二（現多摩大学大学院客員教授）、元千葉ロッテマリーンズの選手であり、現福岡ソフトバンクホークス取締役の小林至（江戸川大学社会学部教授も兼職）などが挙げられる。いずれの研究者も自らの実務経験をベースとしたスポーツマネジメント、とりわけプロスポーツのマネジメントに関する著作、研究活動を展開している。

広瀬などは、自らの著作・研究活動を通じ、プロスポーツリーグ・クラブのマネジメントを想定したスポーツマネジメントに関する論考を展開している。広瀬（2009）は、プロスポーツ

ビジネスの最も特徴的な側面は、それが生産し、販売する「ゲーム」という商品によって生じるとしている。すなわちそれは、単独（単一チーム）では生産不可能であり、対戦チームとの協調により創られるということである。その意味では、通常の産業の究極的な目標である「市場での一人勝ち」は意味をなさず、他産業における顧客に相当する観客が楽しんでゲームを観戦出来るような「高レベルでの拮抗状態」、すなわち各チームの戦力（そしてその源泉となる収入）が均等した状態を維持することが求められるのである<sup>5</sup>。広瀬はプロスポーツビジネスを独特のものとしているその他の要因として、「競技」と「ビジネス」という性格の異なる2つの事業領域のバランスを実現することが求められることを挙げている。すなわち、チームの勝利のみに依存した経営を行うべきではない（勝敗と事業性をリンクさせない）ということである（広瀬，2005）。広瀬（2009）は前者をFM（Field Management）、後者をBM（Business Management）と称している。経営という観点からこれらFMとBMをどう統合していくかこそがそのクラブの成否を分けるのであるが、各々の担当者のバックボーンや背負う文化が異なるゆえ、広瀬は両者の有機的な統合は困難であるとしている。そうした状況の中で、プロスポーツクラブを存続・成長させていくひとつの手段として広瀬は、浦和レッズやアルビレックス新潟に見られるように「地域」というブランドを確立させていくこと、スポーツ観戦を「時間消費型」のソフトであることを踏まえ、千葉ロッテマリーンズの取り組みに見られるような観客のスタジアムにおける滞留時間を上げていく必要性などを提唱している。そうした観客動員率の向上の努力と並行し、広瀬は、プロスポーツクラブが収益を向上させていくための手段として、自らの存続・成長に必要な支援をもたらすステイクホルダーの存在とそれへの対応の必要性を、自らの研究活動の中で提唱している（広瀬，2004，2009）<sup>6</sup>。

次に武藤であるが、武藤（2006）は、JリーグにおけるGM（General Manager）講座に使

用しているテキストを書籍として公刊している。同書は、法人格・ガバナンス、財務、選手・移籍・代理人、組織と人事、マーケティング、無形資産のマネジメントと、プロスポーツクラブの経営の実務に必要なあらゆるトピックを網羅している。以下注目すべき点を指摘しておく。まずは、クラブのガバナンスの必要性をステイクホルダーの存在という観点から論じていることである。プロスポーツクラブ経営が多様なステイクホルダーの支援により成立していることは、山谷(2003)、広瀬(2004)や大野(2004)においても論じられている。武藤は、プロスポーツクラブ経営におけるステイクホルダーを細分化(株主、経営者、従業員、選手、外国人選手、監督、コーチ等のチーム・スタッフ、サポーター、観客、スポンサー、地方自治体、リーグ機構、リーグに加盟する他のクラブチーム、ジュニア・ユース選手、ジュニア・ユース選手の保護者、チームドクターなどの外部協力者)し、各々のステイクホルダーがクラブに求める期待と、与える恩恵について論じている。その他注目に値する部分としては、武藤は、マーケティングの項目において、スポンサー、自治体、観客・サポーターなど各々のステイクホルダーごとのアプローチについて詳述している点や、組織構造や経営者の育成の重要性というプロスポーツクラブ経営におけるミクロ組織論の可能性について言及している点である。先述のように、同書はプロスポーツクラブ経営の実務において発生するであろうトピックを広範囲に包摂しており、「どのような問題を研究として行うのか」という観点からも極めて啓発的な著書であると言える。

小寺(2009)は、「スポーツ組織の構造を変え、最終的に収益改善を達成し、成長していくこと」を「ターンアラウンド」と定義し、ターンアラウンドを中核概念とし、ミクロ組織とマクロ組織の統合的観点からプロスポーツクラブのマネジメントに関する理論構築を試みている。ここでは、球団スタッフを動かすための組織風土の再構築、適正な経営が行われるためのガバナンス体制の構築、財務構造の構築、中期計画の策

定、指定管理者の受託などのスタジアムの管理運営、資金の確保、人材の採用、外部戦力(人的資源)の活用、設備投資、CRM(Customer Relationship Management)の推進などの観客動員の増加のためのインフラの整備の必要性、商品・グッズ、飲食、営業、放映権・コンテンツなどの事業ラインの整備、ステイクホルダーとのコミュニケーション、管理部門の強化、コストの削減、フィールド・マネジメント、リーグ・連盟・協会などとの関わり、他のスポーツへの展開(他のスポーツの取り込み)、海外展開、スタジアム外への展開(「ホークスタウン」などの周辺地域の開発構想)などの新中期計画の作成など、プロスポーツクラブマネジメントの実務の発生するトピックを広く包摂している。同書は、小寺も「はじめに」において断っているように、学術書というよりも、自らの実務経験をベースとして書かれている実務書である。それゆえ、自らが経営企画室長としてその経営に携わった千葉ロッテマリーンズのケース(例えばMIX<sup>7</sup>などのCRM制度構築)が多分に盛り込まれており、その実践上の説得力を増している。

最後に小林であるが、小林は選手として、そして役員として身を置き、実務を遂行しているプロ野球に関心を持ち、そのマネジメントを研究活動の中核に据えている。小林(2009)は、欧米のプロスポーツリーグ、チームのマネジメントの実態を論じた上で、わが国のプロ野球と海外プロスポーツとの相違点(アメリカと日本の広告宣伝に費やされる資金の違い、欧米と日本のテレビの視聴形態の違い=日本にはテレビ視聴にカネを支払う習慣がない、アメリカにおいてはスタジアムの建設においては多分な公的資金が投入されていることや、スタジアムの営業権を認められていることなど)と、「パシフィック・リーグ・マーケティング」の設立に見られるような、チーム間の協働、東アジア市場への進出、ビジネス構造を変えていくため、グラウンドデザインを描き、それを内外に発信し、鼓舞する指導者の存在の必要性など、今後のプロ野球の産業としてのあり方を論じている。

以上、簡潔ではあるが、実務経験をベースと

し、プロスポーツクラブのマネジメントに関する研究・著作活動を展開している研究者のレビューを行った。そこにおいては、中長期的な計画をもって、自らの存続・成長に必要な不可欠な支援をもたらす（組織の内部・外部の）ステイクホルダーとの関係性をいかに形成していくか、すなわち組織を取り巻く、マクロ・ミクロ的なマネジメントをいかに実践し、その両者をいかに統合させていくのか、そのためのしくみづくりの重要性が提唱されていた（例えば経営者の育成など）。いずれの研究者も自らの実務経験を踏まえた問題点の指摘、提言を行っており、読み手、最終的にはプロスポーツクラブ経営の実務に携わる人々に説得力を与えるものであると言える。

しかしながら、こうした実務経験をベースとする研究者の著作、論文は参考文献（特に国内外の学術論文）・引用のないものが多く（経営学、スポーツマネジメントの先行研究を踏まえていない）、先行研究における、それらの研究の位置づけ、有するインプリケーションが不明確であり、学術論文というよりは、実務書、啓蒙書に近いスタンスであると言える。一例を挙げれば、上記に挙げたほとんどの研究者においては、プロスポーツクラブ経営における「ステイクホルダー」の重要性が提唱されていた。しかしながら、ステイクホルダーが一体どのような存在であるのか、経営学におけるステイクホルダー研究との関連から、それに関して十分な論考を試みるということがなされていなかった。その意味では、学問的アプローチというよりは、コンサルティング的・実務的なアプローチなのである。

以上、自らの実務経験をベースとしてプロスポーツのマネジメントに関する研究活動を展開している代表的な研究者の議論の検討を行った。「経験から科学へ」昇華させることが学問の意義であることを踏まえると、これらの議論は、依然として「経験」なのである。その意味では、こうした「経験」を「科学」として昇華させるファクターが必要なのである。これこそが、先行研究との照応や、スポーツマネジメント理論

としての可能性の追求であると言えよう。もちろん研究者には各々に課せられた役割があることは承知している。こうした研究者は、研究の世界において、プラクティカルな視点を絶えず投げかけてくれる意味で、他のスポーツマネジメント研究者に刺激を与えてくれる存在である。大事なものは、彼らが投げかけてくれる視点をいかにして「科学」という形で昇華していくかであろう。その意味では、実務経験をベースとするスポーツマネジメント研究者と、学術的アプローチを取るスポーツマネジメント研究者との対話に基づく弁証法的な発展こそが、プロスポーツクラブのマネジメント研究、ひいてはスポーツマネジメント研究において求められると言えよう。

## ② 体育経営学のアプローチ

スポーツマネジメントが、スポーツ組織の存続・成長を考えていくための学問であるのならば、それは「スポーツ」のあり方について考えていく「体育学」に分類されるものであり、体育学者の手により行われるべきであるというのがもうひとつの考え方である。すなわち、「スポーツ組織のマネジメント」は、「別世界」に身を置く経営学者が行うというよりも、スポーツ組織の現場にいる人々やその領域に身を置き研究活動を実践している研究者（この場合だと「スポーツ」「体育」を研究対象とする体育学者）により考えられていくものであるとする視点である。こうした傾向は、医学、社会福祉学、教育学など、現場主義・実践主義的な色合いを持つ学問に強いと言え、経営学者の手により試みられているものが少ない領域であると言える。

プロスポーツクラブのマネジメント研究から、「スポーツマネジメント」研究に対象範囲を拡大すれば、スポーツクラブやフィットネスクラブなどのスポーツ組織に対し、経営学的なアプローチを試みている体育学的な研究は行われている。わが国においては、そうした研究は、筑波大学の宇土正彦・八代勉門下の体育経営学を主たる研究テーマとする研究者により試みられている。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) 行為を探求する学問のことである。従来は学校体育施設の運営管理を主たる研究対象としていたが、総合型地域スポーツクラブなど近年のスポーツ組織の台頭とともに、その対象を学校体育施設のみならず、スポーツクラブやフィットネスクラブにも拡張させている。ここでは、代表的な体育学者によるスポーツ組織の経営学的アプローチについての検討を行うことにより、「体育経営学的アプローチ」の検討に代えたい。

まず、立命館大学産業社会学部教授である山下秋二であるが、山下(1994)は、博士論文をベースとし、公刊した単著において、経営学、特に戦略論・組織論における主たる研究課題であるイノベーションの視点から、スポーツの産業化に伴う、新たなスポーツプログラムが、スポーツ消費者の中でいかに受容されていくのかという、スポーツ・イノベーションの定着プロセスに関する研究を行っている。スポーツ・イノベーションとは、山下(1994)によると「スポーツをこれまでとはちがったやり方で実践する(あるいは実践させる)ためのアイデア、行動、事物」であり、具体例として、山下はエアロビクス、アクアビクス、ジャズダンスなどの新しい美容・健康法としての運動や、スキューバダイビング、ラケットボール、スカッシュなどの新しいレジャースポーツなどを挙げている。これらのスポーツ・イノベーションは山下によれば、民間の事業者により促進されるという。山下はスポーツ・イノベーションの普及を、個人(消費者)レベル、個人間レベル、組織レベル、組織間レベルの分析単位でその考察を試み、イノベーション決定期間、革新性、ゲートキーパー、組織の革新性という鍵概念から、スポーツクラブ職員とその会員へのアンケート調査とその分析によるスポーツ・イノベーションの普及に関する定量的な実証研究を試みている。同書の公刊後も山下は精力的にスポーツ組織に関する研究を展開しており、スポーツマネジメントという活動が、その階層と目的ごとに、ス

ポーツビジネスのマネジメント、スポーツマーケティングのマネジメント、スポーツオペレーションのマネジメントという3つの活動があることや、スポーツ組織におけるステイクホルダーの存在の指摘と、ステイクホルダーがスポーツ組織に与える影響力に基づいてその分類について試みている(山下, 2000, 2005)。

次に、組織論的なアプローチからスポーツ組織の経営に関する考察を試みている鹿児島大学教育学部准教授武隈晃の議論について検討したい。武隈は筑波大学大学院において体育経営学を修めた研究者である。武隈(1995a)においては、国内外のスポーツ組織の組織論のアプローチに関する研究の詳細なレビューが試みられている。スポーツ組織の考察対象としては、競技団体などの非営利のスポーツ組織が中心である。これは、わが国はもちろんのこと、欧米のスポーツの領域においても、競技団体がスポーツの振興に与える影響力が大きいことに起因するものであろう。武隈は、欧米のスポーツ組織研究を組織構造論、組織過程論、組織有効性、戦略論およびマーケティング論に分類し、そのレビューを試み、国内のスポーツ組織に関する研究は、歴史社会学的研究、経営組織論的研究、地域スポーツ組織に関する研究に分類し、そのレビューを試みている。しかしながら、レビューに割かれている紙幅を見ても、欧米の研究の蓄積は多いのに対し、日本のそれはまだまだ十分とは言えないことを武隈は指摘している。その上で、日本のスポーツ組織研究は、歴史社会学や組織間関係論などの分析枠組みを用いてはいるが、オーソドックスな組織論的な研究はほとんど試みられていないことを指摘している。こうした潮流を踏まえ、武隈は、今後のスポーツ組織の組織論的な研究においては、組織構造論的研究においては、組織風土や文化に関する研究<sup>8</sup>、組織過程論的研究においてはその研究がリーダーシップ変数に集中していることを指摘したうえで、コミュニケーション、意思決定、コンフリクト、パワーなどの諸変数が、組織成果に大きな影響力を及ぼすことを指摘し、それらへのアプローチの必要性を提唱している。そして、組

組織有効性の領域においては、システムの維持に関する変数、すなわち組織メンバーの満足や阻害、同一化などの次元へのアプローチの必要性を提唱し、コンテキストに関する領域においては、経営資源論へのアプローチの必要性を提唱している。経営資源論は、パーニー（1991）により隆盛を極めた「資源ベース・アプローチ」などがその代表的な議論であり、企業における持続的な「強さ」とは何かを内部資源の観点から明らかにしようと試みるアプローチであり、戦略論における主要な研究領域のひとつであると言っても過言ではない。海外のスポーツマネジメント研究に目を向けると、アミス他（1997）が、スポーツ・スポンサーシップの観点から、スマート＝ウォルフ（2000）が、カレッジ・スポーツの観点から（ともに実証的研究に基づいて）、組織に持続的競争優位をもたらす資源の必要性を論じているが、大野（2004）など一部の研究を除くと、わが国のスポーツマネジメント研究において資源ベース・アプローチの観点から研究を試みたものは依然として少ない。このほか、武隈はスポーツ組織に関するミクロの組織行動に関する研究がほとんど行われていないことを指摘し、スポーツ組織の特徴を視野に入れた組織行動研究の必要性を論じている。こうした問題意識を踏まえ、武隈は、体育・スポーツ組織における組織変化理論の構築（武隈，1994b）、管理者行動（武隈他，1993；武隈，1994a，1995b）、組織における有効性の尺度の開発（武隈・福永，1995）など、定量的な視角からスポーツ組織のミクロ的側面の実態の解明を試みている。

武隈は、ミクロ組織論的な視点から組織有効性や組織成果の行動を目指す研究活動を展開してきたが、マクロ組織論的な視点から、組織の環境適応や組織間関係を捉えていこうとするアプローチも存在する。マクロ組織論的（特に組織間関係）な視点から、スポーツ組織の解明を試みている代表的な研究者としては、わが国の体育経営学の代表的研究者である筑波大学名誉教授八代勉や、徳島大学総合科学部准教授長積仁などを挙げることができよう。長積は大阪体

育大学院においてスポーツ経営学を修めており、今まで検討してきた研究者とは出自が異なる。まず、八代他（1993）は、経営学、とりわけ組織論の領域において注目を集めている組織間関係の文献に関するレビューを試みた上で、地域における公共領域のスポーツ組織が地域スポーツを発展させていくための組織間関係の形成の必要性を論じている。長積他（2006）などは、地域のスポーツ振興を、ソーシャル・キャピタルの観点から論じている。彼らはこうした文献レビューにより導出した問題意識に基づき、後に実証的な研究を行うことにより、その追試を行っている（高藤他，2000；長積他，2009）。八代も共筆者として名を連ねている高藤他（2000）においては、地域スポーツクラブとそれらを取り巻くステイクホルダーとの関係性を形成していくにあたっては、ステイクホルダーが協力したいと思えるような「明確な理念や目標」の存在を挙げている。スポーツクラブが営利追及体ではなく、非営利組織であることを踏まえると、組織メンバーなどの内部ステイクホルダーはもちろん、それらを取り巻く外部ステイクホルダーにおいても、彼らを内面から（心理的に）動かすファクターが求められると言える。長積他（2009）においては、地域のスポーツ振興における実行者へのインタビューサーベイから、地域における社会構造が、スポーツ振興の事業化と、その基盤となるソーシャル・キャピタルの形成と機能に影響を与えること、主体的に関与する人（アクター）と、それを支援する人々の信頼をベースとする人的相互作用、地域内の資源を有効活用するのみならず、新たな人間関係を拡張させていく必要性が提唱されている（それによるさらなる活動に必要な資源アクセス・獲得の可能性）。

最後にマーケティング論（消費者行動論を除く）的アプローチからスポーツ組織の研究を精力的に試みている代表的な研究者、福岡教育大学教育学部教授である中西純司の研究について検討を加えたい。中西は、武隈同様、筑波大学にて体育経営学を専攻した研究者であり、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。中西他(1992)では、コトラー(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、ポーター(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、アンドリュース(1971)に端を発する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。

その後の研究において中西は、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<sup>9</sup>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(中西・行實, 2006)。

以上、体育経営学的視点からスポーツ組織の姿を捉えようとする研究者による研究の検討を行った。そこにおいては、スポーツ消費者の意識の啓発、行動の活性化によるスポーツの普及・振興を実現することが目指されていた(大野, 2009)。これらの研究においてはスポーツの普及・発展を意図しながらも、地域のスポーツの普及・振興、ひいては、地域の活性化などを実現する可能性を秘めているプロスポーツリーグやクラブに関する経営学的な検討はほとんど試みられてこなかった。自治体や学校、企業が従来のスポーツ普及・振興の活動の主体であり、現在においても依然として大きな力を有していることは否定できず、研究の中核がそうした対象に傾くことはある意味では自然の流れであると言える。自治体や学校の他、こうした体育学的なスポーツ組織研究の研究対象となるのは、地域スポーツクラブであり、そのマネジメントであった。体育学者(特に体育経営学者)の研究者コミュニティにおいて、それだけ地域スポーツクラブが地域スポーツの普及・振興に影響を与えうる可能性を秘めていると考えられているということであると言える。

### ③ 定量的アプローチ

わが国における(わが国だけでなく、国外内の)プロスポーツクラブのマネジメントに関する研究は、主にこの観点から行われていると言っても過言ではない。消費者行動論をベースとする観戦者へのアンケート調査を中心とした、観戦者の観戦動機・嗜好の分析である。ここでは、プロスポーツクラブをどうマネジメントしていくかということよりも、プロスポーツクラブにおいて観客の動員率を高めていくため(マーケティング戦略の策定と実行のため)の情報を提供することに主眼が置かれている。クラブの存続・成長に必要な不可欠なスポンサーやメディア、自治体などの地域ステイクホルダーの支援は、いかにクラブがファンから支持されるチームを作れるかどうかにかかっていることを踏まえる

と(大野, 2004)、観客の観戦動機や再観戦率を高める要因を明らかにし、それに対処していくことは重要なことであると言える。プロスポーツクラブのマネジメントに関する研究が体育学に分類されているゆえ、こうした研究もわが国においては、体育学を専門分野とする教員により展開されている。

わが国のスポーツ消費者を対象とした定量分析をベースとする研究においては、観戦者の住宅とスタジアムの近接性(観戦者の住宅がスタジアムから近ければ近いほど再観戦率は高まる)や(松岡他, 1996)、プロスポーツクラブが本拠地を置く地域住民を対象とした定量調査(原田他, 1998)、観戦者のチームへのアイデンティフィケーション(Matsuoka et al., 2003)、プロスポーツクラブの社会貢献活動と、観戦者(この場合の調査対象は大学生)が抱くチーム・アイデンティフィケーションと、観戦意図との相関(大西・原田, 2008)、観戦者の感情的側面に関する調査・研究(隅野・原田, 2003, 2005)、観戦者のチームに関するブランド連想(藤本・井戸, 2006)、観戦意図による観客のセグメンテーション(Seg.1~Seg.4)とその特徴の解明(藤本・原田, 2001)、スポーツ観戦者における市場細分化モデルの導出(調査は大学生を対象)とそれへの対応(元・北村, 2006)、観戦行動とチーム・ロイヤリティとの相関(藤本他, 1996)、観戦者のスポンサーへの認知度(藤本, 2007)、観戦者におけるオピニオン・リーダーの存在(涌田, 2004)と、下位文化(サブカルチャー)の存在(涌田, 2009)という消費者同士の相互作用に注目したもの(C to C)などが存在する。他、定量的分析ではないものの、ファンへの経年的なインタビュー調査という形で、ファンのチームに対する態度の変容プロセスを検討した研究なども存在する(藤本, 2006)。これらの研究成果であるが、例えば、大阪体育大学などはJリーグクラブチームのガンバ大阪と連携した研究活動を行っており、こうした定量調査により得られたデータは、クラブのマーケティング戦略に活用されているものと考えられる。以上、定量アプローチの立場を取る研究の検討を行っ

たが、いずれの研究者も早稲田大学、大阪体育大学や、順天堂大学、中京大学、仙台大学などの体育系大学、もしくは早稲田大学などの総合大学の体育系学部(に籍を置く(もしくは過去に大学院生や研究生として籍をおいて研究を行ってきた)研究者であり、こうした研究手法は、そうした大学において、大学院・大学教育に脈々と受け継がれており、こうした研究は今後も隆盛を続けると予測される。

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)<sup>10</sup>。スポーツ市場の調査に関しては、各企業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 & Stotar, 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(大野, 2009)。その意味では、こうした定量的調査により得られたデータを、実際のマーケティングにおいてどのように活用していけば良いのかを考えていくことが重要になる。つまり、消費者行動とマーケティング・経営戦略はパラレルではなく、プロセスであるという認識こそが、スポーツマネジメント研究者には求められるのである(大野, 2009)。海外のプロスポーツクラブのマネ



ジメント研究においては、消費者行動論を超えたCRM (Customer Relationship Marketing あるいは Management) や、FRM (Fan Relationship Management) の必要が提唱されている。例えば、カズンズ他 (2001) 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と指摘している。その他、アダムソン他 (2005) などは、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・アルピオン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。

そして最後の指摘であるが、松岡 (2007) においても指摘されているように、わが国における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開されているケースが少ないことが挙げられる。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開していくことも求められよう (大野, 2009)。

表1 プロスポーツクラブのマネジメントに関する先行研究の分類

	実務的アプローチ	体育経営学的アプローチ	定量的アプローチ
研究対象	プロスポーツ	学校体育 総合型地域スポーツクラブ フィットネスクラブ	プロスポーツ
担い手	プロスポーツビジネスの実務経験者が中心	筑波大学大学院体育経営学研究室出身者が中心	早稲田大学、大阪体育大学、中京大学、順天堂大学などの大学に所属する研究者・これら大学(大学院)の出身者が中心
研究手法	経験論的 コンサルティング的	定量的 理論的	定量的
貢献	経験に基づく実務へのコンサルティング的貢献	・地域スポーツ現場従事者への有用なデータの提供 ・体育・スポーツ学自体の学問的発展	実務への有用なマーケティング・データの提供
問題点	研究としての意義 (経営コンサルタント・評論家との差異)	対象がスポーツクラブ、学校体育など限定 (プロスポーツクラブに関する研究はほとんど行われていない)	・研究としての意義 (調査会社等との差異) ・分析アプローチが消費者(観戦者)行動に限定

筆者作成

### Ⅲ 若干の考察

#### 一わが国プロスポーツクラブの

##### 経営学的研究の確立に向けて一

以上、わが国におけるプロスポーツクラブを中心としたスポーツ組織の経営的研究の検討を行った。前章でも論じたように、プロスポーツクラブ以外のスポーツ組織の経営学的な研究及び、プロスポーツクラブの観戦者の観戦要因・動機・意図などに関する研究や実践的なアプローチは行われてきたものの、プロスポーツクラブをその考察の対象としたマネジメント的な研究はほとんど行われてはこず、手付かずのままであったと言っても過言ではない。その理由としては、体育経営学をベースとする研究者においては、その関心が地域スポーツの普及・振興にあり、そうした活動の主体として学校や行政、総合型地域スポーツクラブなどを想定しており、プロスポーツクラブやリーグがそうした主体となる可能性を十分に認識しきれていないことが考えられる。プロスポーツ自体が地域のスポーツ振興に与える影響力を認識するにともない、対象がプロスポーツへとシフトすることも考えられる。定量調査をベースとする研究者においては、その関心は現場への適切なフィードバックである。ゆえに、経営の実践において即時に活用が可能なマーケティング・データの提供が重要視されていた。しかしながら、組織が存続・成長するにあたっては、マーケティング・リサーチを越えた、戦略、ひいては組織の構築が求められる。消費者（観戦者）の趣向の聴取は、組織としての戦略・組織の構築の後に来るものであり、bjリーグなどの新興プロスポーツリーグの新規参入、複数の経営不振のクラブを抱え、その対応に迫られているJリーグなど、転換期を向かえているわが国プロスポーツビジネスにおいては、いかに現場へ適切なフィードバックを行うかを考えるのならば、マーケティング・リサーチに先立つ、組織のあり方、方向性を決定づける組織としての戦略・組織自体について考えるフレームワークを現場へとフィードバックする必要があるのではないであろうか。松岡(2007)などにおいても、今後のプロスポーツ

クラブ研究の展望として、組織論的な研究が行われる必要性を挙げている。以下、今後、プロスポーツクラブの経営学的な研究を行うにあたり、必要となる新たな視角を提示してみたい。

まずは、プロスポーツクラブが組織として、いかに外部環境への適合を図っていくかというマクロ組織論的な視点である。こうした視点は、組織間関係論、ステイクホルダー・マネジメント論として経営学研究においては旺盛に研究活動が展開されており、体育経営学をベースとするスポーツマネジメント研究においてもそうした研究成果は精力的に援用されている（例えば八代勉や長積仁など）。そして先述のように、自らの実務経験をベースとし、研究活動を展開している研究者においても、ステイクホルダーの重要性とその関係の形成の必要性は提唱されている。組織間関係もステイクホルダー・マネジメントも、クラブの存続・成長に必要な（多様な）ステイクホルダーからの支援を得るため、彼らとの関係性をいかに構築するかということにその問題意識が据えられる（大野，2004；広瀬，2004）。その意味では、ステイクホルダーとの関係性の形成要因、すなわち組織間関係の形成要因の解明こそが、その主たる課題として据えられているのである。フリーマン（1984）によれば、ステイクホルダーとは、「それらの支援がなければ組織が存続することができない集団」であり、株主、従業員、顧客、供給業者、金融業社、社会などが含まれるという。フリーマン（1984）は、ステイクホルダーを組織の目標達成に影響を与え、その逆に組織の目標達成に影響を受ける集団ないし個人であるとし、（それが組織に与える影響の強さゆえに）もし有能なマネジャーになりたいのならば、ステイクホルダーを考慮しなければならぬとしている。しかしながら、クラークソン（1995）や、ハリソン＝ジョン（1996）なども論じているように、自らを取り巻くステイクホルダーをすべて等しく同等に扱うことは、組織の有する資源の制約上困難である。それゆえ、大野（2004）などは、「ステイクホルダーの中心性」という概念を用いながら、ファンからの強固な支持基盤こそが、スポ

ンサーや自治体、メディアなどの他のステイクホルダーからの支援や関係性の形成を可能とすると論じ、ファンに訴求したステイクホルダー・マネジメントの必要性を提唱している。こうした関係性の形成要因として、大野(2004)などは、クラブの理念の発信と共有、組織間コミュニケーション、信頼などを挙げている。大野(2008b)などは、地域社会の変革を促していく「ソーシャル・イノベーション」を、大野(2008a)などは、ステイクホルダーがコミットを望むような「クラブの物語」の存在と、それをクラブが語りかけていく必要性を挙げている。いずれの研究も、各々のクラブを取り巻くステイクホルダーが、クラブへとコミットすることを後押しする何らかの要因の存在と、その必要性を挙げている。これは、表現を変えると、クラブ自体が、ステイクホルダーから支援を受け、関係性を形成していく上で、「正当性」を有していなければならないということである。サッチマン(1985)によると「正当性」とは、「ある集団内の文化、規範、価値体系内で妥当、あるいは適切であると受け入れられる一般化された認識」(Suchman, 1985)のことである。クラブ自体が、当該地域で活動する上での「正当性」を有することにより、多様な地域ステイクホルダーとの関係性の形成や支援の確保を容易にするのである。こうした「正当性」(自らにとって望ましい社会的状況)は、クラブが自らを取り巻くステイクホルダーとの社会的相互作用の中で、社会的に構築されているものと考えられる。マグワイア他(2001)などは、カナダの2人の企業家が、政府、製薬会社、民間ボランティアとの社会的相互作用の中で、HIVをホモセクシャルという特定のカテゴリの人々の病ではなく、HIVの治療は社会的に取り組むべき問題であることを認識させていったプロセスを論じている。高橋(2006)などは、マグワイア他にも触れながら、こうした状況を可能とするのは、政府、行政、裁判所、大学、既存企業、顧客など社会を形成する様々なアクターとの関係性の中で、正当性を駆使して資源を動員し、新技術や新たなビジネスモデルを普及させ、競合企業による

模倣や進入を防ぐ参入障壁の構築を図る制度的企業家の存在であると論じている。マグワイア他(2001)、高橋(2007)の議論を、プロスポーツクラブ経営の文脈で考えてみると、「Jリーグクラブチームのアルビレックス新潟においては、初代社長の池田弘が制度的企業家の役割を果たし、地域社会を形成する多様な地域ステイクホルダーとの相互作用の中で、自らの正当性を社会的に構築し、地域ステイクホルダーとの関係性の形成と、支援の獲得を可能とするとともに、新潟という地において、プロサッカーを核とした地域振興、そして新潟という地域においてプロスポーツという新たな制度の定着を実現したということが言えるのではないであろうか。今後、プロスポーツクラブを取り巻くマクロ組織論的研究においては、正当性の獲得・マネジメントという観点から研究が行われていくことにより、実務へのインプリケーションも与えうるものになると考えることができる。

今後、プロスポーツクラブの経営学的研究が進められていくためには、組織の内部に目を向けたミクロ組織論的な視点からも、その研究が展開されなければならない。制度的環境を実現していくためには、企業家が大きな役割を果たすことは先述した。その意味では、そうした新たな制度を定着させていくために求められる企業家とはどのような人物であり、どのような資質を有する必要があるのかを明らかにしていくことも重要である。その意味では、企業家論(アントレプレナー・シップ)な視点からもプロスポーツのマネジメントの姿にアプローチしていくことも実りのある作業であると言えよう。経営学者の松野(2004)などは、「プロデューサー」という視角から、地域密着型スポーツクラブに求められるマネジャーの資質や行動を定量分析や、関係者へのインタビューサーベイなどの定性分析から明らかにしようとしている<sup>11)</sup>。

企業家は外部環境に対し、組織を適応させていく役割を有すると同時に、組織に身を置くメンバーを組織目標に向け、動かしていくことが求められる。その意味では、リーダーとして、組織メンバーの動機付けを行う必要がある。プ

ロススポーツクラブの経営学的な研究のひとつの方向としては、組織内部をマネジメントしていくリーダーに求められる資質や姿を明らかにすること、すなわちプロスポーツクラブという組織におけるリーダーシップ、組織メンバーを動機付けていく要因や方法、すなわちモチベーション・マネジメントなどを明らかにしなければならない。プロスポーツという組織を見渡すと、クラブの中には、フィールド・マネジメント (FM) を担うスタッフや、ビジネス・マネジメント (BM) を担うスタッフ、厳密には雇用契約を結んだ専任スタッフではないものの、選手や監督、コーチなどの指導者など多様なスタッフが存在する。そうしたバックボーンの異なるスタッフをいかにしてまとめ (各人の利害を調整し、動機付けする)、クラブの存続・成長というひとつのゴールへと動かしていくのか、それを考えることはプロスポーツクラブの経営学的研究における重要課題のひとつであると言える。スポーツマネジメントの領域においては、伊藤 (2008)、大野・奈良 (2010) など、既にアプローチを試みているが、(組織)文化という要素をスポーツ組織においても盛り込んでみることは有効であろう。大野・奈良 (2010)などは、北海道日本ハムファイターズにおける、「ファンサービス・ファースト」などのような組織において共有されているディスコース (言説)こそが、組織に存在する組織メンバーの意味形成を規定づけ、行動、ひいては組織としての文化を規定づけると論じている。そして、組織の文化は、組織メンバーの行動や思考に影響を及ぼすのである。大野・奈良 (2010) の議論からも、組織における文化の影響力、及びそのマネジメントの必要性が伺えよう。

最後は、戦略という観点からプロスポーツクラブのマネジメント的な研究が試みられていく必要性を論じたい。こうした試みは、近年、本稿の著者である大野や、奈良など経営学をベースとする研究者により展開されるようになってきた。軍事用語であった「戦略」という用語を経営学においてはじめて用いたチャンドラーによると、(経営)戦略とは、経営戦略を「基本的

な長期目標や目的を設定し、それら諸目的を遂行するために必要な行動のコースを選択し、資源を割り当てる」(Chandler, 1962) 企業の行動のことであるという。この戦略は、主に2つの観点から研究が試みられてきた。ひとつは、「良い戦略とは何か」、その内容・質を問うアプローチである (戦略における“*What*”を明らかにしようとするアプローチ=分析型戦略論)。もうひとつは、「戦略とは組織の中でどのようにして形成されていくのか」、そのプロセスを問うアプローチである (戦略における“*How*”を明らかにしようとするアプローチ=プロセス型戦略論)。前者のアプローチにおいては、SWOTや5つの競争要因と3つの基本戦略 (Porter, 1980)、価値連鎖 (Porter, 1985)、VRIO (Barney, 1997) などの分析フレームワークに基づいた、プロスポーツクラブの戦略策定と実行を考えていくということが求められ、そうした観点からの研究においては研究の蓄積による分析フレームワークの洗練と、発見事実によるプロスポーツの経営の現場へのフィードバックこそが求められよう。スポーツマネジメントの領域において分析型戦略論の観点から、プロスポーツクラブの戦略について論じた研究としては、資源ベース・アプローチの視点からプロスポーツクラブの経営戦略を論じた大野 (2004) や、プロ野球球団の戦略分類 (ローコスト、差別化) を試みた奈良 (2006) などが挙げられる。しかしながら、プロスポーツクラブはもちろんのこと、企業経営の現場は、一定せず、極めて可変性が高い。ゆえに、現時点で想定していることはその通り、形にはめて実行していくということは難しい。その意味では、プロスポーツクラブの戦略を考えるには、ある程度即応的な対応が求められるのである。ミンツバーグ (1978)などは、戦略はトップや経営幹部による十全な内部・外部環境の分析によるもののみならず、現場の組織メンバーの環境への即応的な対応によっても生まれてくるものであると論じている。ミンツバーグは後者の戦略を「創発戦略」と称している。創発戦略とは、ミンツバーグによれば、組織において事前に意図されたわけではない

が、組織が外部環境の変化に適応的に行動した結果、組織内部で生成され、最終的に組織において実現された戦略のことである。創発戦略は、組織メンバーの適応的な学習の過程で、戦略としての一貫性・パターンを形成していくのである(Mintzberg, 1978; Mintzberg et al., 1998)。創発戦略の源泉は、組織のいたるところに存在する個々の組織メンバーのミクロ的実践であり、そうした実践が、組織を取り巻く外部環境との照応や、他のメンバーとの社会的相互作用の中で組織の「戦略」となっていくのである。その意味では、プロスポーツクラブの戦略も、トップ主導のみならず、現場の組織メンバー主導によっても形成される。奈良(2007)なども、プロ野球球団を取り巻く経営環境の可変性の高さを踏まえ、プロ野球球団の戦略はきわめて創発的に形成されていくと論じている。しかしながら、戦略が、組織メンバー主導により形成されていくためには、当然のことながら、組織メンバーが自分で意思決定し、行動していくこと、すなわち自立性を有する必要がある。その意味では、創発性を有する戦略形成を可能としていくためには、組織メンバーに自立性を有するしくみを考えていくことも求められる(大野・奈良, 2010)。その意味では、戦略を考えることと、組織を考えることは決してパラレルというわけではなく、地続きなのであり、プロスポーツクラブのマネジメントを考えていくためには、戦略と組織の両側面から検討を試みる必要があるということである。

#### IV むすびにかえて

本稿における目的は、わが国のプロスポーツを取り巻く研究を概観しながら、その到達点と問題点を確認し、今後の方向性、すなわちプロスポーツクラブの研究が経営学的に行われていく必要性を確認するものであった。本稿において、今までのプロスポーツクラブ研究においては、実務的アプローチ、体育経営学的アプローチ、定量的アプローチと3つの研究アプローチがあり、いずれの研究にも評価できる部分と問題点が残されていることを指摘した上で、わが

国においては、プロスポーツクラブという研究対象は、消費者行動論的には考察対象とはなるものの、組織、戦略、マーケティングなど、マネジメントの対象にはほとんどなっておらず、プロスポーツ自体を活性化させていくためには、ひとつの組織としてそのマネジメントを考察の対象とすることと、プロスポーツクラブがひとつの組織であることを踏まえるならば、そのあり方を決定づける戦略と、戦略が形成されていく場である組織について考えていく必要性を提唱し、わが国プロスポーツクラブの戦略・組織論的研究の今後の展開に関するひとつの考え方を提示した。

本稿において議論したい点、言いたいことは言い尽くしたが、最後に、今後のプロスポーツクラブの経営学的研究が対応すべき課題として、2点挙げておきたい。まずは、分析枠組としての経営理論の精緻化である。スポーツマネジメント研究者による研鑽は当然求められるとしても、今後、プロスポーツクラブの経営学的な研究が本格的に展開されていくためには、体育学者のみならず、経営学者の手によってもその研究が行われていく必要があると考えられる。先述の『一橋ビジネスレビュー』の特集など、そうした動きは徐々にではあるが出てはいる。今後は、今以上に、実務的・体育経営学的・定量的、いずれの研究アプローチを取る研究者も、自らのテリトリーの外に出て、経営学など他の領域の研究者と積極的に対話していく必要があるのではないか。そうすることで、プロスポーツクラブという研究対象の魅力を伝え、外部の研究者をスポーツマネジメント研究へと引き込む必要があるのである。バックボーンを異にする研究者の知との創造的な対話により、プロスポーツクラブのマネジメント的研究も発展を見せるのではないだろうか。わが国のスポーツマネジメント研究における著名な研究者のひとりである和光大学経済経営学部准教授の原田尚幸が、2009年10月31日に、目白大学にて行われた日本経営学会関東部会にて、「プロ野球観戦者のチーム・ロイヤリティと観戦行動」と題し、研究報告を行った。こうした動きが、活性化す

ることにより、わが国のプロスポーツクラブ研究は発展を見せるのではないであろうか。

2点目は、国内外のプロスポーツクラブのマネジメント研究における主流アプローチである消費者（観戦者）行動研究の展開方向性の検討である。具体的には、松岡（2006）においても指摘されているように、定量調査に基づくデータの導出という研究手法は、調査会社などにおいても実施可能であり、研究者独自の方法論ではありえない。その意味では、研究者独自の現場への貢献の仕方を考えていく必要があるのではないであろうか。その方策のひとつとしては、消費者行動とマーケティング戦略の統合的な分析フレームワークの構築が挙げられる。すなわち、定量調査により得られたデータをどのようにマーケティング戦略として活用するかというひとつのあり方を提示するのである。消費者行動とマーケティング戦略・競争戦略は従来は平行であると考えられていたが、近年では、両者はプロセスであるとする視角が提示されるようになってきた（伊藤，2006，2007；大野，2009）。今後の研究においては、定量調査により得られたデータをどのようにマーケティング戦略、ひいては経営戦略として活用していくかということに関する統合的な分析フレームワークの構築こそが必要となろう。

以上、2点を今後のプロスポーツクラブのマネジメントにおける研究課題とし、本稿を閉じることとした。

## 注

- 1 松岡（2006，2007）によれば、日本体育学会、日本体育・スポーツ経営学会、日本スポーツ産業学会における1997から1998年の学会大会におけるプロスポーツをテーマとする報告論題は、全体の6パーセントに過ぎなかったものが、2006年においては、全体の31パーセントにまで上昇しているという。松岡（2007）によれば、アメリカにおいては、プロスポーツに関する研究者の関心は以前から高く、ヨーロッパにおいては、以前は関心は高くはなかったが、2003年には、「ヨーロッパ・スポーツ・マーケティング・クォーター」においてプロスポーツに関する特集が組まれるなど、その関心は年々高まっているという。
- 2 例えば、松野（2004）、大野（2004，2008a，b）、奈良（2006）、

赤岡（2009）、大野・奈良（2010）など。その他、詳細な論及は割愛するが、経営学をベースとする研究者の手により、「スポーツマネジメント」に関する論及が複数試みられている。詳細は、大野（2009）を参照されたい。

- 3 ただし、同誌に掲載された論文は、スポーツマネジメントに関する本格的な学術論文というよりは、経営学研究者や、実務家に向けたスポーツビジネスに関する紹介的な論文であった。自らの実務を研究のベースとする研究者がその執筆者のほとんどであったこともこの要因と大きく関係している。
- 4 プロスポーツクラブは、スポーツを取り扱う組織であるため、そこにあるスポーツの本質を捉えようとする体育・スポーツ学の視角が不要であるというわけではないことを付記しておく。両方の視角がもちろん大事であり、どちらを重視したアプローチを取るかという問題である。
- 5 NFL（National Football League）、NBA（National Basketball League）などによる入場料収入以外の収入の一元管理による各チームの収入の平等化への努力、Jリーグによる同様の施策などは、各チームの収入の均質化による戦力の平等化を目指したものであり、広瀬の発言を裏付けるものであると言える。
- 6 大野（2004）などは、広瀬（2004）と同時期に、学術的（経営戦略論・ステイクホルダー・マネジメント）な視点からプロスポーツクラブ経営における多岐に渡るステイクホルダーとの関係性の形成の必要性を提唱している。
- 7 MIXはMarines Integrated Customer Service Systemの略称である。同システムは全日空との提携により構築されたもので、同社の顧客管理ノウハウを存分に活用したものであり、全日空のデータベースとも連動しているため、共同マーケティングも可能である（小寺，2009）。
- 8 伊藤（2008）などは、組織文化の観点からスポーツクラブのマネジメントにアプローチしている。
- 9 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。
- 10 松岡（2006）によると、1998年に開かれた「ノース・アメリカン・ソサエティ・フォー・スポーツ・マネジメント」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（大野，2009）。
- 11 松野（2004）は、プロデューサーを「変化の激しい環境下でのイノベーション実現という資源制約的で不確実な状況を克服するために、外部環境に主体的にアクセスして資源調達し、試行錯誤しながら構想や組織を成長・発展させていくダイナミックなプロセスを管理・統括していき、多様なステイクホルダーとの協調関係を維持・発展させながら、従来とは異なる新しい枠組を構築していく人物」と定義している。

## 参考文献

- Adamson, G., Jones, W. & Tapp, A. (2005), "From CRM to FRM: Applying CRM in the Football Industry," *Data-base Marketing & Customer Strategy Management*, Vol.13, No. 2, pp. 156-172.
- 赤岡広周 (2009)「中央競技団体の戦略と組織」『経済学研究』第59巻第2号、49-56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*, No.17, pp. 99-120.
- Barney, J. B. (1997), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Pearson Education.
- Chandler, A. D. (1962), *Strategy and Structure*, MIT Press. (三菱経済研究所訳『経営戦略と組織』実業之日本社、1967年)
- Clarkson, M. E. (1995), "A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance," *Academy of Management Review*, Vol.20, No. 1, pp. 92-117.
- 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.
- Freeman, R. E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman.
- 藤本淳也 (2006)「プロスポーツ・ファンの態度変容に関する研究—大阪近鉄バファローズ・ファンへの縦断的インタビュー調査—」『大阪体育大学紀要』第37巻、57-72頁
- 藤本淳也 (2007)「スポーツ・スポンサーシップの効果に関する研究—プロスポーツチーム・スポンサーのブランド認知に注目して—」『大阪体育大学紀要』第38巻、1-10頁
- 藤本淳也・原田宗彦 (2001)「潜在的観戦者のマーケティング・セグメンテーションに関する研究—特に観戦意図に注目して—」『大阪体育大学紀要』第32巻、1-11頁
- 藤本淳也・井戸未知子 (2006)「プロスポーツチームのブランド連想に影響を及ぼす要因に関する研究—Jリーグチームの責任企業交代の影響に注目して—」『大阪体育大学紀要』第37巻、50-56頁
- 藤本淳也・原田宗彦・松岡宏高 (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リティに注目して—」『大阪体育大学紀要』第27巻、51-62頁
- 原田宗彦 (2007)「スポーツ・マネジメント」『体育の科学』第57巻第1号、4-8頁
- 原田尚幸・三浦嘉久・宮本和信 (1998)「プロ野球本拠地住民の観戦意図に影響を及ぼす要因」『学術研究紀要』第20巻、65-71頁
- Harrison, J. S. & John, C. H. (1996), "Managing and Partnering with External Stakeholder," *Academy of Management Executive*, Vol.10, No. 2, pp. 46-59.
- 広瀬一郎 (2004)『Jリーグのマネジメント』日本経済新聞社
- 広瀬一郎 (2005)『スポーツ・マネジメント入門』東洋経済新報社
- 広瀬一郎 (2009)「スポーツ産業の構造・特質・リスク」『一橋ビジネスレビュー』第56巻第4号、6-18頁
- 伊藤克広 (2008)「総合型地域スポーツクラブの組織文化に関する質的研究—NPO法人加古川総合スポーツクラブのケーススタディー」『人文論集』第43巻第1・2号、45-57頁
- 伊藤友章 (2006)「競争戦略論とマーケティング・消費者行動論との関係を巡る再考—ジョージ・S. Dayの市場駆動型戦略論を手がかりに」『北海学園大学経営論集』第4巻第1号、67-92頁
- 伊藤友章 (2007)「顧客価値の概念と競争戦略論—競争戦略論と消費者行動論との接着剤としての顧客価値—」『北海学園大学経営論集』第4巻第4号、45-73頁
- 小林至 (2009)「産業としての日本のプロ野球とマネジメント」『一橋ビジネスレビュー』第56巻第4号、44-61頁
- 小寺昇二 (2009)『実践スポーツビジネスマネジメント—収益を劇的に高めるターンアラウンド(事業再生)モデル』日本経済新聞社
- 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)
- Maguire, S., Phillips, N. & Hardy, C. (2001), "When' Silence = Death', Keep Talking: Trust, Control and the Discursive Construction of Identity in the Canadian HIV/AIDS Treatment Domain," *Organization Studies*, Vol.22, No.2, pp. 285-310.
- 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
- 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・ロイヤリティに注目して—」『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.
- Mintzberg, H. (1978), "Patterns in Strategy Formation," *Management Science*, Vol.24, No. 9, pp. 934-948.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. W. & Lampel, J. (1998), *Strategy Safari*, Free Press. (齋藤嘉則監訳『戦略サファリ』東洋経済新報社、1999年)
- 武藤泰明 (2006)『プロスポーツクラブのマネジメント—戦略

- の策定から実行まで」東洋経済新報社
- 長積仁・榎本悟・松田陽一 (2006) 「スポーツ振興とソーシャル・キャピタルの相互補完的關係～ソーシャル・キャピタル研究の視座と可能性～」『徳島大学総合科学部人間科学研究』第14号、9-24頁
- 長積仁・榎本悟・曾根幹子 (2009) 「行為者間の信頼に基づく地域スポーツ振興事業の組織化と創発：ソーシャル・キャピタルの機能と生成に着目して」『体育・スポーツ経営学研究』第23巻、11-31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
- 奈良堂史 (2007) 「プロ野球のゼネラル・マネジャー (GM) に関する研究—戦略形成プロセスの視点から—」日本経営学会第81回大会報告資料
- 大西孝之・原田宗彦 (2008) 「プロスポーツチームが行う地域貢献活動の消費者に与える影響：大学生のチーム・アイデンティフィケーションと観戦意図に与える影響」『スポーツ科学研究』第5号、253-268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 (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
- 大野貴司 (2009) 「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—」『人文学部研究論集』第21号、1-23頁
- 大野貴司・奈良堂史 (2010) 「『社会的構築』を中核概念とするプロスポーツクラブの戦略形成理論の構築」『人文学部研究論集』第23号、59-80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)
- 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・中辻万治・小野寺武夫訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社、1985年)
- 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
- 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.
- Suchman, M. C. (1995), "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approach," *Academy of Management Journal*, Vol. 20, No. 3, pp. 571-610.
- 隅野美砂輝・原田宗彦 (2003) 「スポーツ観戦者行動における感情に関する研究動向」『スポーツ産業学研究』第13巻第2号、1-11頁
- 隅野美砂輝・原田宗彦 (2005) 「スポーツ観戦者行動における感情—尺度の開発とモデルへの応用—」『スポーツ産業学研究』第15巻第1号、21-36頁
- 高藤順・八代勉・柳沢和雄 (2000) 「サッカークラブ経営における周辺外部組織との関係—兵庫県姫路市サッカー協会の取り組み事例を中心として—」『スポーツ教育学研究』第20回大会号、251-254頁
- 高橋勲徳 (2007) 「リーダーシップとしての企業家—企業家研究における信用と正統性、戦略的行為—」『彦根論叢』第367号、55-73頁
- 武隈晃 (1994a) 「体育経営組織における管理者行動の規定要因および有効性について」『体育学研究』第38巻第5号、361-374頁
- 武隈晃 (1994b) 「学校体育経営における組織変化の一般モデル」『鹿児島大学教育学部研究紀要 人文・社会科学編』第45号、33-43頁
- 武隈晃 (1995a) 「スポーツ組織研究の動向と展望—組織論的研究を中心に—」『鹿児島大学教育学部研究紀要 人文・社会科学編』第46巻、65-75頁
- 武隈晃 (1995b) 「管理者行動論によるスポーツ組織の検討」『体育学研究』第40号、234-247頁
- 武隈晃・福永み (1995) 「スポーツ組織における組織有効性尺度の検討」『鹿児島大学教育学部研究紀要 人文・社会科学編』第46巻、77-84頁
- 武隈晃・八代勉・柳沢和雄・中西純二 (1993) 「体育組織における管理者行動の規定要因について」『鹿児島大学教育学部研究紀要 人文・社会科学編』第44号、63-77頁
- 浦田龍治 (2004) 「スポーツ・スポンサーシップ研究序説—観戦スタイル普及におけるオピニオン・リーダーシップへの影響—」『スポーツ産業学研究』第14巻第1号、1-11頁
- 浦田龍治 (2009) 「マーケティング・リサーチによるサブカルチャー消費の定量的研究：質問紙調査と内容分析の比較」『仙台大学紀要』第40巻第2号、251-260頁
- 元晶焜・北村薫 (2006) 「スポーツ経営における市場細分化戦略の活用に関する研究」『順天堂大学スポーツ健康科学研究』第10号、29-39頁
- 山下秋二 (1994) 「『スポーツ・イノベーション』の普及過程—スポーツの産業化に伴う個人と組織の革新行動—」不味堂



## わが国プロスポーツクラブの経営学的研究の課題と展望(大野)

### 出版

- 山下秋二 (2000) 「スポーツ経営の主体と環境」 山下秋二・畑  
攻・富田幸博『スポーツ経営学』大修館書店、32-45頁
- 山下秋二 (2005) 「スポーツマネジメント研究の展望」『体育  
学研究』第50巻第1号、79-89頁
- 山谷拓志 (2003) 「クラブ事業のマネジメント」原田宗彦編著  
『スポーツ産業論入門 (第3版)』杏林書院、184-193頁
- 八代勉・柳沢和雄・清水紀宏 (1993) 「地域スポーツの経営を  
めぐる組織間関係の研究—地域スポーツにおける組織間  
関係論モデルの提案—」『体育科学系紀要』第16巻第1号、  
1-9頁

