

# わが国プロスポーツクラブを取り巻く経営環境の分析と経営戦略モデルの探索

大野 貴 司

- 序 章 問題意識
- 第 1 章 わが国プロスポーツクラブを取り巻く経営環境のマクロ的側面
  - 第 1 節 ステイクホルダーとは
  - 第 2 節 わが国プロスポーツクラブにおけるステイクホルダー・マネジメントの現状
  - 第 3 節 収益構造に見る日本プロスポーツビジネスのステイクホルダー構造
- 第 2 章 わが国プロスポーツクラブを取り巻く経営環境のミクロ的側面
  - 第 1 節 製品・サービスとしてのプロスポーツ
  - 第 2 節 プロスポーツクラブ経営における即興性
- 第 3 章 可変性の高い経営環境への対応を可能とするプロスポーツクラブの経営戦略像の探索
- 終 章 むすびにかえて

## 序 章 問題意識

筆者の前の研究成果(大野, 2010)により, わが国(海外も同様であるが)のプロスポーツクラブのマネジメントに関する研究は, 実務経験者による自らの実務経験をベースとした研究や, 体育学者による観戦者へのアンケート調査などによる定量的な研究は行われてきたものの, プロスポーツクラブを実行主体とする経営学的な, 特にその中でも経営戦略論・経営組織論的な研究はほとんど展開されていないことが明らかにされた<sup>1)</sup>。しかしながら, 経営戦略論の始祖であるチャンドラー(1962)も, 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, 諸資源を割り当てる」と定義しているように, 経営戦略とは組織の存続・成長を決定づける重要な経営課題であり, 企業経営の中核事項であると見なされてきた。そうしたスポーツマネジメントに関する研究の現状と, 企業経営における経営戦略の重要性を踏まえ, 本稿では, わが国におけるプロスポーツクラブの経営戦略モデル構築のための予備的な考察を行いたい。具体的には, プロスポーツクラブがその戦略を形成していくにあたり前提となると考えられる, プロスポーツクラブが, 実務的に対応すべき経営課題について明らかにした上で, その対応を可能とする経営戦略モデルを探索したい。そこで次章では, プロスポー

ツクラブの経営の実情に適う経営戦略モデルを探索するために、まずプロスポーツクラブを取り巻く経営環境を、それを取り巻く外部的要因であるマクロ的側面と、その組織の内部的側面であるミクロ的側面に分類し、それぞれの側面において対応すべき経営課題を明らかにしたい。

## 第1章 わが国プロスポーツクラブを取り巻く 経営環境のマクロ的側面<sup>2)</sup>

### 第1節 ステイクホルダーとは

組織が自らを取り巻く外部環境を分析し、その組織的な対応を考えていく行為は、研究領域で言えば、マクロ組織論において展開されている。マクロ組織論とは、組織がその存続・成長のため外部環境にいかに対応するかを考えていく学問領域である。経営組織論、とりわけ組織間関係論がこれに該当しよう。企業論の領域であるならば、ステイクホルダー・マネジメント研究などがこれに該当する。組織にとって不安定、もしくは安定的な環境を提供するのは、株主（プロ野球の場合ならば親会社）、顧客や競合他社、政府、NPO、地域住民、（広い意味での）社会など自らを取り巻くステイクホルダーであり、そうであるならば、組織の外部環境への適合を考えていくことは、自らを取り巻くステイクホルダーといかなる関係を形成するかということに繋がるのである。山倉(1999)などは、組織におけるステイクホルダーとの関係の形成という問題は、組織の存続・成長を決定づける事項ゆえ、組織間関係の形成・展開の問題は経営戦略の中核に据えられるべき事項であると論じている。本稿では、組織の戦略の中でも、こうした外部組織のマネジメントに関する事項を「マクロ戦略論」と称することとする。マクロ戦略論は、アンドルーズ(1971)に端を発するSWOT分析で言えば、「機会」と「脅威」に相当する。以上を踏まえると、マクロ組織論とは、いかに脅威を緩和し（もしくはなくすかして）、機会を追求するかを考えていく組織的な行為であると言える。本章では、プロスポーツクラブのマクロ戦略を取り巻く現状と課題について検討することとした。

組織が多かれ少なかれ、外部環境、すなわちステイクホルダーの影響を受ける存在であることは経営学の過去の研究において数多く指摘されてきた。プロスポーツクラブもまた、一部の例外はあるもののその大半は企業（株式会社）であり、外部環境、すなわちステイクホルダーの影響を受ける存在であり、広瀬(2004)や、大野(2004)なども指摘しているように、それが存続・成長のために関わりあうステイクホルダーの多様性こそが、プロスポーツビジネスを他産業とは異なる独自のものにしていくこともまた否定できない事実である。

ステイクホルダーとは、フリーマン(1984)によれば「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、そこには株主、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。クラークソン(1995)は、このような集団を一義的ステイクホルダー(primary

stakeholder) と呼び、企業の成否はこれらのステイクホルダーへの対応に左右されるものとして  
 いる。さらにフリーマン(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ない  
 としている。プロスポーツクラブにおけるステイクホルダーには、まずはプロスポーツに収益を  
 及ぼしてくれるファン(観客)、メディア(宣伝媒体としての役割もある)、スポンサーが存在する。  
 プロスポーツ組織内においては、経営活動の担い手であるフロントスタッフ(以下スタッフと表  
 記)、ゲームという商品の提供者(供給者)である選手などがいる(内部ステイクホルダー)。そし  
 て、その他のステイクホルダーにはスタジアムの建設など資金的な援助をしてくれたり、政策的  
 な援助をしてくれる自治体、スタジアムが立地し、チームが経営を行い、スポーツボランティア  
 等の非金銭的な援助をしてくれる地域、自らのス  
 ポーツの浸透を通して社会の質の向上を実現する  
 ことによってその存在の正統性を伝えていくべき「社  
 会」などが挙げられる。CSR という用語の認知度  
 の高まりに見られるように、社会がステイクホル  
 ダーとして関わってくる背景としては、企業の社会  
 に対する影響力が強まっているため、社会における  
 自らの存在意義を表明し、社会貢献等により社会と  
 関わっていかねばならなくなったことがあり、  
 プロスポーツにおいても今日のメディアの高度化、  
 グローバル化に伴い、社会や地域に与える影響が大  
 きくなっていることに加えて、スポーツという公共  
 性の強い製品を扱うがゆえに、社会、とりわけ地域  
 社会との関わりが切り離せなくなっている。

図表1 ステイクホルダーとの関わり方

ステイクホルダー	価値獲得	提供価値
ファン	チケット購入 精神的支援	試合 感動・興奮
企業	出資スポンサー シップ 物品サプライ	認知拡大 イメージ向上
メディア・マスコミ	メディア露出 放映権料	話題性 視聴率
地域社会	補助金 ボランティア労力 認知拡大	住民サービス グッズ 一体感・感動
選手	パフォーマンス メディア露出	報酬 練習環境
スタッフ	労働力 知識・知恵	報酬 仕事の面白さ

出典：山谷(2003)、190、192頁を参考に作成。

## 第2節 わが国プロスポーツクラブにおける ステイクホルダー・マネジメントの現状

プロスポーツビジネスにおける収益は実に多様である。プロスポーツビジネスの収益として  
 は、ゲーム提供の対価としての観客(=ファン)からの入場料収入、放映許可料としてのテレビ  
 局やラジオ局からの放映権収入、関連グッズの売上、ロゴマークの使用等を他者に許可するライ  
 センス料、その他では、試合会場での飲食物販、着実に伸びつつあるインターネット関連の収入  
 (インターネットを介した物販、放映等)などが挙げられる。なぜプロスポーツビジネスにおいて、こ  
 のような多様な収入形態が必要になるのかは、先にも述べた通り、年を追うごとに着実に上昇し  
 ている運営コストを賄うためである。それ以外に原因を求めるとすれば、入場料収入の限界が発生

するためである。

当然のことながら、試合会場は収容定員が定められており、収容定員以上の観客を収容することはできない。そのために、入場料収入は、一定以上は伸ばすことができないのである。そこに入場料収入の限界が発生し、プロスポーツビジネスにおいて入場料以外の収益を確保する必要性が発生するのである。図表2、3を見れば分かるように、巨大な規模を誇る欧米のプロスポーツ

図表2 イギリスプレミアリーグトップ5のスタジアムにおける観客動員率

チーム	スタジアム キャパシティ	観客動員率 (%)
チャールトン	20,043人	116
ウェストハム	26,054	116
チェルシー	35,421	108
イプスウィッチ	22,559	104
フルハム	19,000	102

出典：ウェスタービーク＝スミス(2003)，p.112.

図表3 NFL チームトップ5の観客動員率

チーム	スタジアム キャパシティ	観客動員率 (%)
フィラデルフィア	65,352人	100
カンサスシティ	78,451	100
セントルイス	66,000	100
ワシントン	80,166	100
クレバーランド	73,200	100

出典：図表2と同じ。

図表4 日本プロ野球の球団別観客動員率  
(2009年度、稼働率の順に記載)

球団名	収容可能人員	1試合平均	稼働率 (%)
巨人	46,260人	40,755人	88.0
阪神	47,808	41,765	87.3
中日	38,414	31,922	83.0
広島	33,000	26,015	78.8
ヤクルト	35,650	18,505	51.9
横浜	30,000	17,319	57.7
ソフトバンク	36,253	31,194	85.9
楽天	22,098	16,711	75.6
日本ハム	40,476	27,669	68.3
西武	30,011	20,350	67.8
ロッテ	33,921	21,042	62.0
オリックス	36,477	17,860	48.9

出典：各種報道資料を基に筆者作成。稼働率は、(1試合平均の観客動員数)÷(球団が本拠地としているスタジアムの収容定員数)として算出した。なお、オリックスの本拠地は、京セラ大阪ドームとして算出。

チームにおいて、観客動員は収容定員を大幅にオーバーしている。そのため、彼らは入場料の制限や選手の高額のサラリーという経費を賄うべく、他の収入を最大化させようと躍りになっているのである。

観客動員が収容定員を上回っているならば、その余剰人数を収容できるような規模の会場を作れば入場料収入は伸びると考えられる。しかしながら、実際そう上手く事は運ばない。ウェスタービーク＝スミス(2003)によると、入場料収入を増やそうとスタジアムのキャパシティを拡大させることは逆効果になるという。スタジアムのキャパシティを拡大させることにより空席が目立つようになることは、ゲームの醸し出す雰囲気や壊すことになるためである。それ以外にも、空席が目立つスタジアムは、テレビの観客にも悪い印象を与える。逆に満員のスタジアムは、ゲームの素晴らしさ、魅力を観客や視聴者に伝えることが可能になる。それ以外にも満員のスタジアムには選手のモチベーションを高めるといった効果がある。このような理由により、プロスポーツビジネスにおいては、ある程度入場料収入は犠牲にしなければならないのである。そのため、この入場料収入の限界を他の収益で補う必要性が出てくるのである。具体的には、スポンサーからのスポンサー契約料、ライセンス契約料、メディアからの放映権料、関連グッズ売上等である。入場料の制限がある分、これらの収益を伸ばすことにより、プロスポーツ組織では、経営規模を拡大することが可

能となるのである。しかしながら、日本の大多数のプロスポーツチームにおいては、観客動員率は100%とは程遠いのが現状である（図表4参照）。そのためわが国のプロスポーツクラブにおいては、まず、観客動員率を上昇させることが必要であろう。満員のスタジアムがあって初めて会場の雰囲気は醸し出され、選手と観客、視聴者の興奮、モチベーションは高まるのである。そこで、次節においてわが国のプロスポーツ組織における現時点での収益構造を把握していくことにしたい。その過程において、各プロスポーツ組織が、どのようなステイクホルダーと関係を持ち、どのようなステイクホルダーを重視し、良好な関係を築いているのか、そしてそれとは反対に、それほど良好な関係を形成できていないステイクホルダーなどが明らかになるであろう。

### 第3節 収益構造に見るわが国プロスポーツ ビジネスのステイクホルダー構造

日本における各プロスポーツ組織の収益構造は、図表5のようになっている。図表5のデータは現在と時期のズレがあるものの、これらの構造自体は、現在においてもさほど変化がないものと思われ、現在も有効たりうると推測される。これらの数値から各プロスポーツ組織が重視しているステイクホルダー、関係深いステイクホルダーが明らかになるであろう。そして、それはどのステイクホルダーがプロスポーツ組織に多くの資金や支援を提供しているかが明らかにされることにも繋がる。

図表5 日本5大プロスポーツの収入比較

	スポンサー シップ	入 場 料	放映権料	そ の 他
プロ野球 Jリーグ	26.7%	60.1%	12.2%	1.0%
プロゴルフ (男女・シニア)	46.9	36.5	4.1	12.5
モータースポーツ 大相撲	87.1	7.1	5.2	0.6
	81.7	16.6	1.5	0.2
	29.3	58.6	12.1	0.0

（順天堂大学スポーツマーケティング研究室調査）

出典：間宮（1999），121頁。

まずプロゴルフ、モータースポーツであるが、これらのプロスポーツでは、収益のほぼ全てをスポンサー企業に依存している。これらは原田（2007）によると「企業などのスポンサーからの資金をもとに運営を行ったり、選手への賞金を払う」類のプロスポーツに分類され、他にはテニスやボウリングなどがこれに該当する。フリーマン（1984）によると、「もし特定のステイクホルダーが企業の未来の成功に必要不可欠であるならば、その資源はそれらのグループに対処するために割り当てられる」という。フリーマンの指摘から判断すると、これらのプロスポーツ組織における「特定のステイクホルダー」とは、スポンサーであり、スポンサーに対処するために、その経営資源が割り当てられることになる。収益における比率の高くないステイクホルダーである、メディア、観客であるファン等のステイクホルダーはそれほど重視されなくなってしまう。それと同時に、その収益をスポンサーのみに依存する収益形態の下では、収益獲得の代替手段がなくなるため、スポンサーへの依存関係を強めることになる。それゆえ、スポンサーはプロスポーツに対し、パワーを持つようになり、自分の欲求を押し通すようになるのである。これは、

スポンサー受けするようなスポーツのルール変更等に繋がる。さらには、その収益をスポンサーに依存するスポーツでは、現在のような経済不況下において、スポンサー企業のスポーツへの投資が減少傾向にあると、その収益まで減少してしまうというデメリットが存在する。

大相撲、プロ野球においては、その収入のほぼ全てを入場料収入とスポンサー収入に依存している（大相撲88.2%、プロ野球86.8%）。そのため、中心となるステイクホルダーは、ファン、スポンサーであると捉えることができる。これらは、原田（2007）の分類によると、「興業などを行い観客から入場料を徴収しそれを収益とする」類のプロスポーツに分類できる。他には、サッカー、プロレスなどが含まれる。ファンがそのスポーツを観戦したり、あるいは、そのスポーツのスポンサーになるためには、そのプロスポーツ組織が提供するゲームが魅力的で面白いものでなければならない。そこには、初めてそのスポーツを見た人でも楽しめるような（一部のスポーツファンだけでなく、より多くの人を楽しめるような）エンターテインメント性の高さも求められてくる。これらのプロスポーツが安定的な収益を得ることができるかどうかは、魅力的なゲームづくり、スター選手の有無が大きく影響するのである。すなわち、継続的にスター選手を生み出すシステムの構築が求められるのである。スター選手がいる間は安泰であるが、スター選手が生まれなければたちまちそれはそのスポーツの人気に影響し、ひいては収益に影響してしまうのである。若貴ブームの終焉した大相撲、スター選手がメジャーリーグに移籍してしまう最近のプロ野球、プロレスブーム（馬場・猪木）の終焉したプロレスなどにその兆候を見ることができよう。スター選手を継続的に生み出すシステムを構築し、エンターテインメント性の高いゲームを提供することは当然のことながら求められるが、スター選手やチームの勝敗に左右されないファンのロイヤリティの構築が求められるであろう。それにはゲーム以外の要素でも彼らを満足させることが求められてくる。「ファン」と一口に言っても、クラブにアイデンティティを見出しているようなコアなファンもいれば、たまに観戦に訪れるようなライトなファンもおり、それぞれのクラブへのロイヤリティ、観戦動機は異なり、画一的な対応で彼らの心を繋ぎとめることは難しい。こうした多様なファンへのはたらきかけ（多様なファンを満足させる必要性）もプロスポーツクラブ経営における複雑性をもたらすのである<sup>3)</sup>。

図表5に記載したプロスポーツの中で、一番各収益間のバランスが取れているのはJリーグであろう。これは、プロ野球や大相撲のようにその収益のほとんどを入場料収入に依存するのではなく、スポンサー契約料の収入を伸ばすことを可能にしたことに負うところが大きい。これは、スポンサーをシーズンスポンサー、オフィシャルスポンサー、ライセンススポンサーなどのように、その経営規模や経営目的に合わせてスポンサーの選択肢を多様化させ、多くのスポンサーを確保することを可能にしたためである。入場料収入の対象であるファンに対しては、地域振興という理念を掲げ、顧客（観客）を地域の住民にターゲットングし、彼らとの共生を表明し、彼らの生活の質の向上に寄与することで、良好な関係の形成に成功している。しかしながら、現時点における放映権料の比率は低く、そこに収益向上の余地がある。2002年の日韓ワールドカップの大盛況に見られるようにサッカーの持つ社会的な認知度、メディアバリューから見た

ら現時点でのJリーグの放映権料は大いに上昇の余地がある<sup>4)</sup>。そのためには、今まで重視されてこなかったステークホルダーであるメディアへの対処法を考えていかねばならないであろう。すなわち、企業の存続に将来的に影響を及ぼすであろう潜在的なステークホルダーへの配慮である。

日本のプロスポーツ組織を各々の収益形態で見ると以上のように3タイプに分類できる。そこでは、各々のプロスポーツ組織において重視しているステークホルダーは異なっており、それほど確固たる関係が構築されていないステークホルダーが存在していることが明らかになった。

その顕著な例は、メディアとの関係性である。メディアとはその放映権料だけでなく、そのゲームの模様をテレビという媒体を通して全国の人々に伝えてくれる宣伝媒体であり、プロスポーツにおけるメディアの存在とはそれがもたらす収益以上に大きいものである。戦前のわが国の六大学野球においてラジオが果たした役割、戦後のプロ野球ブームにおいてテレビが果たした役割を考えると、メディアがプロスポーツの普及発展に果たした役割は大きい。プロスポーツがメディアの価値を認めているように、メディアの側においてもプロスポーツの価値を認めている。広瀬(1997)によると、スポーツの持つ商品価値とはリアリティー、視覚に訴える、広い訴求対象の3点であり、スポーツとは、報道と並んでかなりリアリティーがあり、動きが多くダイナミックで分かりやすく、趣味性が低く、世代間のギャップが少なく、国境・人種を越えた共通の話題になりうるとしている。スポーツの持つこれらの性質に加えて、メディアにおいては番組製作の手間などがほとんどかからず、メディアの側から見ても、プロスポーツとは好ましいソフトなのである。このようにプロスポーツとメディアの両者ともに好意的であるにもかかわらず、プロスポーツにおける放映権料は、入場料、スポンサー契約料などと比べると、低い金額にとどまっている。Jリーグなどにおいては、Jリーグが持つ社会的な影響力から考えても、適正価格とは言い難いものであると言えよう。なぜこのような現象が起こるのかを考えるにあたり、組織間関係論は有用な回答を用意している。

フェッファー＝サランシク(1978)の提唱した資源依存パースペクティブによると、組織はその存続・発展のために、他組織の保有する資源に依存しているにもかかわらず、他組織への依存を回避しようとするという。これをメディアとプロスポーツの関係にあてはめると、メディアはスポーツ放映にあたり、プロスポーツに依存しているが、高額な放映権料を払うこともなく、その依存を回避し、その上で自らに有利になるようなルールの変更、試合の時間帯の変更、日程の短縮の決定、メディアによる球団所有など、プロスポーツに対しパワーを行使している。その逆に、プロスポーツの側ではメディアが提供する放映権料、試合の放映は、プロスポーツの存続・発展においてきわめて重要であり、その依存を回避することができていないのである。放映権に関しては、その比率は低いが、貴重な収入源であり、加えて、試合が放映されることの持つ意味は、プロスポーツにとっては非常に大きいのである。2005年度予算における東北楽天ゴールデンイーグルスの放映権収入は7.5億円(総収入73億円)であり、その比率は高くないものの、9億円の持つ価値は大きい(『日本経済新聞』2005年9月28日)。双方のうち一方のみが依存的状況にあ

る関係を、山倉(1993)は一方的依存として、一方的に依存している組織は他組織への依存を減少・回避し、双方独立あるいは双方依存の状態を作り出そうとし、このような状況の下では組織はいかに依存関係を変更していくかが重要になるという。日本のプロスポーツ組織とは対照的に、アメリカ・ナショナルフットボールリーグ(NFL)は、98年に、FOX、CBS、NBC、ESPNの4局と2006年から2011年の間に合計で160億ドル、DirecTVとの間で2011年から2014年の間に40億ドルの合計200億ドルという巨額の放映権契約を結んでおり(契約額は各種報道資料を参照)、メディアに対するプロスポーツ組織のパワーの強さをうかがわせている。このような巨額の放映権料を獲得することを可能とさせているのは、NFLのメディアに対するパワーの強さ、そしてそのパワーの強さは、NFLが4つのテレビ局と放映権契約を結んでいること(資源獲得の多様性)と、メディアに対してのNFLのブランド力の強さからきている。しかしながら、現在の日本においては一部のプロスポーツ組織を除き、メディアとプロスポーツの望ましい関係は築かれておらず、もう一度メディアとの関係を見つめなおさなければならないであろう<sup>5)</sup>。

プロスポーツ経営における収益を最大化させるためには、個々の事業の収益の最大化を図らねばならない。そのためには、当然のことながら、それぞれの収益を及ぼしてくれるステイクホルダーとの関係を考えねばならないのである。すなわち、自らを取り巻く多様なステイクホルダーとの関係性の形成、そして展開を考えていかねばならなくなるのであり、プロスポーツクラブは経営戦略として多様なステイクホルダーのマネジメント、すなわちステイクホルダー・マネジメントを実践していくことが求められるのである。「多様なステイクホルダー」と一口に言っても、ステイクホルダーはそれぞれ何らかの意図を持ってプロスポーツクラブと関係を形成している(あるいは形成しない)。そして、プロスポーツクラブにとっても、それぞれのステイクホルダーは、自らにとっての重要度や自らに及ぼす影響力などが異なってくる。ステイクホルダー・マネジメントを考えていくにあたり、そうした資源依存やパワー関係などを考慮に入れる必要があり、そうした要因こそが、プロスポーツクラブにおける組織間関係の構築や展開における複雑性を高めるのである。

## 第2章 わが国プロスポーツクラブを取り巻く 経営環境のミクロ的側面

ミクロ的側面とは、ここでは、プロスポーツクラブの「組織」内部の問題や、選手やクラブのスタッフなどのプロスポーツクラブを取り巻く内部ステイクホルダーや、その経営課題であると捉えたい。つまり、本章では、組織としてのプロスポーツクラブの特徴や経営上の問題点を明らかにしたいと考えている。



## 第1節 製品・サービスとしてのプロスポーツ<sup>6)</sup>

まず、プロスポーツが提供する製品・サービスの特徴を考えていきたい。「プロスポーツ」とは、原田(2007)によれば、「スポーツを媒介として、観客や視聴者といった消費者に興奮、感動あるいは夢といった無形の商品を提供し、その対価としてスポーツイベント主催者は利益を獲得し、プレーヤーや報酬を得る」という性格を帯びた事業を指す。そして、大鋸(1999)によれば、プロスポーツのゲームとは「一般的に選りすぐられた選手による高度な技術やゲームのパフォーマンス(スペクタクル)を鑑賞するものであり、その洗練されたスポーツ文化に触れることにより大きな感動を与えることができる。これは絵画や音楽などの鑑賞と同一のものである」としている。その意味では、プロスポーツビジネスとは、スポーツのゲームを通じ、観客(あるいは視聴者)に感動、興奮を与えるエンターテインメントビジネスであり、レジャービジネスなのである。しかしながら、大学スポーツや、社会人スポーツなどのアマチュアスポーツでも入場料を徴収する場合がある。この場合の入場料収入は、選手の報酬とはならないし、継続的にゲームを行うことにより、そこから得られる入場料収入などの一連の収入を組織の存続・成長のための資金としたり、スタッフや選手の報酬とするという点においては、プロスポーツクラブとアマチュアスポーツとは異なる。ここでは、あくまでゴーイング・コンサーンとして、スポーツのゲームを年間を通じて計画的に行う組織をプロスポーツクラブとし、本稿における考察対象としたい。そして、本稿では、ミクロとしてのプロスポーツクラブを考察対象とするゆえ、ワールドカップやオリンピックなどのマクロとしてのスポーツイベントやプロスポーツリーグをマネジメントする組織とも分析対象が異なることを述べておく。

プロスポーツクラブが提供する主要な製品・サービスは、言うまでもなく「プロスポーツのゲーム」である。それは、形の無い無形財である。そして、それは貯蔵することができず(非貯蔵性)、終わると消えてなくなり(一過性)、元に戻すことができない(不可逆性)というサービス財的な性格を有している(原田, 2007)。そして、サービスの提供と消費が同時に行われ、かつ、それ自身は、チームスポーツや格闘技などの「興行型ビジネス」を考えると、「勝負」であるため、その結果がきわめて不確実性に富んでいる。その意味では、プロスポーツクラブが最善を尽くしたとしても、観客(やスポンサー、メディアなど)の満足するような結末にならないことは多々あるのである。長期的に考えても、チームスポーツの場合は、予想もしなかったチームの不振や、反対に好調に恵まれたり、スター選手の怪我による欠場や、その反対に、予想もしなかった選手の大活躍など、「想定外」の事態は多々起こりうるのである。その意味では、顧客である観客の側では、事前の購入にあたり、予想通りの結末を引き起こさないという不安定さが常につきまとう、予測不可能性を有した製品と言え、プロスポーツクラブの経営においては、こうした「想定外」事態への対応が、現場スタッフレベルにおいて必然的に多く求められるということになる(奈良, 2007; 大野・奈良, 2010)。こうしてプロスポーツクラブでは、シーズンの終末に向け、

数多くの予想外の出来事に即応的に対応しながら、進んでいくのである。こうした、「結末が予測できない」、「不測の事態」への対応こそが、プロスポーツビジネスを、映画や演劇などの他のエンターテインメントビジネスとは異なるものにしていくことができる(奈良, 2007)。

プロスポーツクラブにおけるサービスである「ゲーム」は、以上のようにきわめて不確実性の高いサービスであると言える。しかしながら、プロスポーツクラブは、そうした状況に手をこまねいているわけではない。プロスポーツクラブでは、こうした要素を少しでも軽減すべく、スタジアムにおけるホスピタリティ、売店の充実、交通のアクセスの良さ、チケット価格、ファンサービスやエンターテインメント的要素の付加、チームのブランド価値の高揚など「ゲーム」以外の観客の満足化要因の形成に努めている(「勝敗」に左右されない観客づくり)、近年は、観戦者調査の研究においても、スタジアムへの「滞留時間」への注目がなされており、滞留時間の長さとも再観戦意図との相関を立証しようとする研究も精力的に展開されている。近年プロ野球の世界においてよく耳にする「ボールパーク構想」は、観戦者のスタジアムへの滞留時間を高めるためのマーケティング戦略の一環であると言える。

以上の議論を踏まえると、広瀬(2009)などでも論じられていることであるが、プロスポーツクラブのマネジメントにおいては、「良いゲーム」を提供しようとする努力(ゲームはプロスポーツクラブのベースとなるサービスである)と、それに「観客の再観戦意図を高める」努力(最善を尽くしても常に良いゲームを提供し続けることができるとは限らない)が両道的に求められるということである。

## 第2節 プロスポーツクラブ経営における即興性

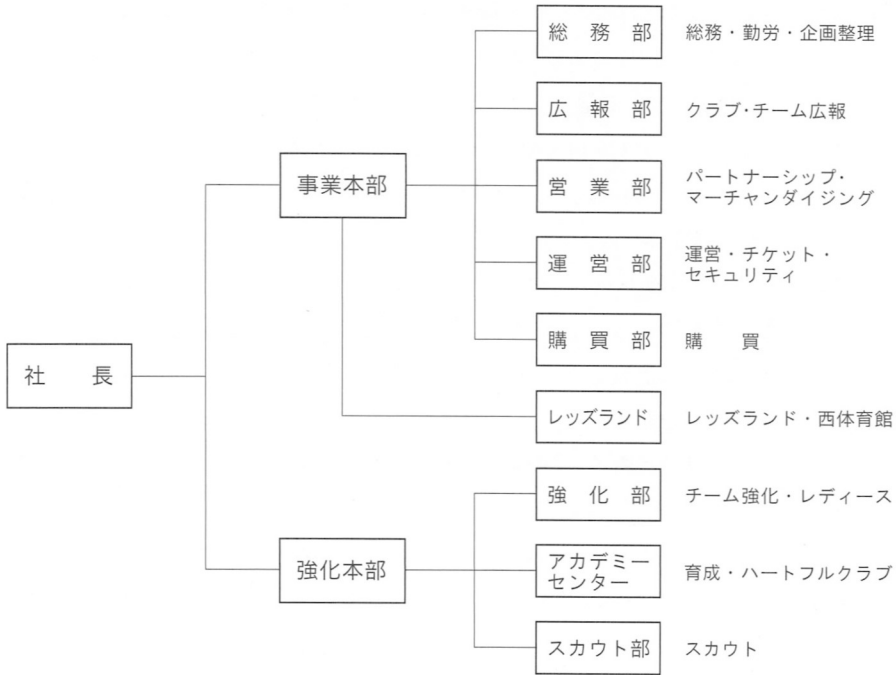
奈良(2007)も指摘しているように、プロスポーツビジネスは、ひとつのシーズンの間、観客を満足させ、スタジアムへと通わせ続ける必要のある「ロングラン公演」であると考えることが可能である。ロングラン公演の中では、先述のようにチームの不振や、スター選手の怪我によるリタイアなど想定外の事柄に多々見舞われる可能性もあるが、プロスポーツクラブでは、そうした想定外の出来事に適宜対処しながら、観客を満足させ、再びスタジアムへと誘わなければならない、すなわち観客にリピーターとなってもらわなければならないのである。その意味では、プロスポーツクラブの経営では、分析の射程圏内に入っていなかった想定外の事態に適宜対応しながら、シーズンの終了という「ゴール」へと向かう必要があるのである。そうした状況を踏まえるならば、プロスポーツクラブのマネジメントにおいては、分析的な行動だけというよりは、必然的に環境適応的かつ即応的な対応が、その経営活動の中に多く求められるのである。そうした状況を踏まえ、奈良(2007)などは、ミンツバーク(1978)の創発戦略に依拠しながら、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いうことを論じている。しかしながら、プロスポーツクラブの経営は完全な即興に基づくというわけではなく、クラブの長期的な構想や、地域貢献活動を中心とする地域浸透、チーム強化などを中心とするチームマネジメントなど、分析的な側面を必要とする活動も当然存在する。それ以外にも各人が好き勝手に動くというのは、「組織」

としての統制を困難にする。その意味では、大野・奈良（2010）などにおいても指摘されているように、プロスポーツクラブは組織にとって望ましい行動様式であり、方向性、価値基準（ミンツバーク＝ウォーターズ（1985）で言うところの「傘」）をスタッフに対して示す必要があるのである。そうすることにより、組織にとって望ましい方向へとスタッフの即興、創発を促していくのである。その意味では、大野・奈良（2010）が指摘するように、クラブがどのような存在であり、どのような方向に進もうとしているのか、その理念（経営理念）をディスコース（言説）に落とし込んで、理解させ（例えば北海道日本ハムファイターズにおいて現場で共有されていた「ファンサービス・ファースト」という合言葉のように）、認識レベルで彼らの意味形成を規定する必要があるのである。その意味では、クラブにおける戦略とは、クラブのスタッフ同士の社会的相互作用により構築されていく存在であると同時に、意味形成を規定する、もしくはリフレーミングを実現する存在であると考えることができる。以上を踏まえると、プロスポーツクラブのマネジメントは、完全な「場当たり」的であるというわけではなく、事前の計画に基づく、分析的な行動と、環境即応的かつ即興的な行動の2パターンの経営行動の存在と、その共存が求められるということである<sup>7)</sup>。

プロスポーツクラブ経営において、現場レベルでの即応的な行動が求められるということは、それだけ、戦略の実行レベルにおいて現場スタッフに求められる意思決定、裁量の比率が多くなるということである。彼らは、ルーティンワークに基づく業務をこなすというよりも、不確実で複雑な業務をこなすということになるのである。その意味では、現場レベルのスタッフへの高い専門知識やナレッジ、状況判断力などが求められるということになる。プロスポーツクラブ経営の実態を踏まえると、地域貢献戦略や集客戦略、選手のスカウティングやチーム編成などのチームマネジメントなど、その業務の遂行に専門知識が求められ、そのナレッジが現場に集中しており、専門化の進んだ事業形態を採用している。事実、プロスポーツクラブにおいては、東北楽天や千葉ロッテなどのように一般公募による「即戦力」の獲得を念頭に置いた新規人材のリクルーティングを行っているクラブも存在している。そうした採用枠に引っかかる人材は、企業の広報業務経験者や営業経験者などのスペシャリストである可能性が高い（そうでない場合も、大学院などでスポーツ科学やスポーツマネジメントの学修を修めた、ある程度専門知識のある人材を現職のスタッフの伝手により獲得してくるケースが多い）。そして、こうした人材の専門化の促進は、プロスポーツビジネスというきわめて可変性の高いビジネスにおいては、急変的な環境への変化に、現場レベルでの対応を可能とするゆえ、きわめて有意義な経営形態であるとも言える（大野・奈良，2010）。

プロスポーツクラブの組織は、専門的でありながら、より良いファンサービスや、入場者の増加策、地域貢献活動を目指し、部門横断的であることが、大野・奈良（2010）などにより確認されている。こうした傾向は、革新的なサービスを追求・実現している、経営の面で先進的なクラブであればあるほど、強まるものと考えることができる。わが国のプロスポーツクラブは、従業員数が100人に満たない「中小企業」である場合がほとんどである（プロ野球球団であるならば、支配下登録選手70名や監督・コーチ陣を除く球団スタッフの数）。その意味では、その身軽さ・フットワークの軽さを活かし、より良いサービスの追求を目指しているとも考えることができる。こうしたプ

図表6 プロスポーツクラブの組織形態（浦和レッズの場合）



出典：『SMR』2007年5月1日号，27頁。

ロススポーツクラブの組織形態は、ワイク (1969) の指摘するところの、組織における行為者間の自由な行動の相互連結を前提とする「ルース・カップリング」(Wecik, 1969)に通じるところがあると言えよう。タイトではなく、ルースに結びついている組織ゆえ、各個人のセクションや職域を越え、自由に結びつき (相互作用し)、多様なクラブのスタッフによる、より良いサービスの社会的な構築を実現しているのである。こうした部門横断性は、専門化の議論と同様に、現業のスタッフにおいて高度な専門能力と、他律的ではなく、自らすすんで、他のセクションのスタッフと相互作用し、知識を連結・統合させていく自立性が求められるものと考えられる。

以上、本節では、プロスポーツクラブの組織としての特性を検討してきたが、そこでは、提供する製品・サービスである「ゲーム」という製品の特性や、企業としての規模ゆえに、そこにいる人々はきわめて即興的かつ創発的に動いていることが確認された。しかしながら、好き勝手に行動するというわけでは決してなく、クラブとしての理念や方向性などとの照応の中で、自らの自立性を発揮していることが確認された。その意味では、クラブの戦略は、スタッフの判断基準、すなわち意味形成の準拠枠としての機能を果たし、クラブのスタッフの認識に影響を及ぼすと考えることができる<sup>8)</sup>。

### 第3章 可変性の高い経営環境への対応を可能とする プロスポーツクラブの経営戦略像の探索

前章では、わが国プロスポーツクラブが抱える経営環境とそれに伴う経営課題を、プロスポーツクラブを取り巻くミクロ的環境とマクロ的環境に分類し、検討を試みた。本章では、前章の議論を踏まえ、経営環境への対応を可能とするプロスポーツクラブのマネジメント・モデルのあり方を考えていくことにより、今後の議論へと繋げていくこととしたい。

前章の議論では、わが国のプロスポーツクラブが、マクロ的環境においては、その存続・成長においてきわめて多様なステイクホルダーに依存しているゆえ、それが経営に与える影響及び不確実性は高まること、ミクロ的環境においては、それが提供する「スポーツのゲーム」というきわめて不確実性に富んだサービスの性格ゆえ、現場のクラブのスタッフには即応的な行動が求められるゆえ、戦略はきわめて創発的であり、組織の形態はきわめてルースであることを論じた。では、プロスポーツクラブではこうしたミクロ組織的な対応とマクロ組織的な対応をどのように行っていけば良いのであろうか。

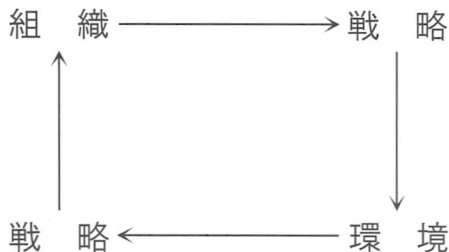
チャンドラー以降、組織は、環境の制約・影響を受けるものであり、組織と戦略に関する議論は、環境、戦略、組織の3つに分類されるものであると見なされてきた。この議論をプロスポーツクラブのマネジメントの議論へとあてはめていくと、まずは、プロスポーツクラブを取り巻く外部環境、すなわち多様なステイクホルダーとその行動及び影響・パワーなどが、プロスポーツクラブの戦略のあり方を決定づけ、戦略の方向性が、組織における行動様式や価値規範、組織文化などの組織としてのあり方を決定づけるものと考えることが可能である。その意味では、プロスポーツクラブを含めた、現代組織の戦略や、組織構造のあり方は、経営組織論におけるコンティンジェンシー理論などで論じられているように、環境依存的な側面を有すると言える（環境→戦略→組織）。

次に、プロスポーツクラブのマネジメントにおけるミクロ組織論的要因についての検討を加えたい。「製品・サービスとしての特徴がもたらす不確実性」に関しては、外部環境に相当するステイクホルダーへの対応のためにもたらされる不確実性であると考えることが可能である。しかしながら、それによりもたらされるスタッフの即応的な行動（こうした即応的な行動には、ファンの満足度の向上やファンサービスのための革新的なアイデアを組織内部の知識を統合して出すことなども含まれる）は、組織における戦略の転換・変革を促していくことに繋がる。その意味では、組織→戦略という、影響力のベクトルを確認することが可能であり、「組織が戦略を創造する」のである。そして、組織の戦略は、組織を構成する個人とその相互作用により、社会的に構築されていく側面を有するのである。その意味では、個人—個人間の相互作用—戦略という側面にも注目する必要がある（そして個人—個人間の相互作用—組織の側面も存在することはワイク（1969）などの議論からも明らか

かである)。

さらには、組織の戦略が、外部環境に影響を与えていくことも想定しうる。先述した、組織内部で形成されていく戦略が、ファンやメディア、スポンサーなどの当該プロスポーツクラブへの態度を変容させていくことも可能であるし(それは硬化させていく場合も、軟化させていく場合も想定しうる)、彼らを協調へと向かわせていくことをも可能とすることが考えられる。大野(2008)などが論じているような、プロスポーツクラブが、地域ステイクホルダーを巻き込み、地域社会を変革し、ソーシャル・イノベーションを実現していくことなどは、まさしく、組織→戦略→環境のベクトルに相当しよう。その意味では、プロスポーツクラブは、決して外部環境に対して受動的であるだけではなく、外部環境に影響を与える存在でもあるのである。そして、外部環境に相当するステイクホルダーは組織としてのプロスポーツクラブの戦略に影響を受けると同時に、プロスポーツクラブの戦略、組織に影響を及ぼす存在でもある。一方、プロスポーツクラブ及びその戦略もまた同様に、外部環境であるステイクホルダーに影響を与える存在でもあると同時に、外部環境にその戦略、組織が影響を受ける存在でもあるのである。その意味では、組織と環境という組織(プロスポーツクラブ)を取り巻く2つのアクターとの統合的な視点からプロスポーツクラブの実態に即した戦略のあり方を検討していくことが可能になるのではないかと考えられる。以上の議論を図示すると図表7のようになる<sup>9)</sup>。

図表7 戦略と組織・環境との関係



出典：蔡(2004)，68頁を参考に作成。

以上から、組織における「戦略」とは、組織自体と、外部環境に影響を受けるとともに、それに影響を与えていく存在であることが明らかにされた。その意味では、内部環境と外部環境との影響力の与え合いの相互作用により、組織の戦略は形成されていくものであると考えることができ、プロスポーツクラブの戦略とは、内部ステイクホルダーと外部ステイクホルダーにより、社会的に構築されていると考えることが

可能である。「プロスポーツクラブ」というきわめて不確実性に富んだ、内部環境と外部環境に取り囲まれている組織であるならば、なおさらそれが取り巻く内部要因と外部要因の影響は無視できず、それが与える影響を考慮に入れた、外部環境分析的な側面と、組織における現場のスタッフの即興的な対応を包摂した即応的側面を有する経営戦略モデルを展望していくことが、実態に即していると言うことができる。

## 終章 むすびにかえて

以上、本稿では、プロスポーツクラブを取り巻く経営環境を、マクロ組織論的視点とマイクロ組

組織論的視点から解明し、それに対しどう統合的に対応していくべきかを明らかにしてきた。そこにおいては、プロスポーツビジネスは、マクロ組織論的視点から考えると、きわめて多様なステイクホルダーと関わる事業形態であり、その多様性から派生する利害調整、ミクロ組織論的視点から考えると、「プロスポーツ」という製品自体の不確実性ゆえに、きわめて可変性の高い経営環境であり、そうした対応が組織的に求められ、そうした不確実性を包摂した経営戦略モデルが求められることが明らかにされた。

経営環境の可変性の高さを包摂したマネジメントのあり方を実現する手段としては、プロスポーツクラブにおける個々のスタッフの自立性を高めていくことが考えられる。即興的な組織的対応を実現していくためには、経営者だけでなく、戦略の実行主体である現場のスタッフの意識や行動が重要になってくるためである。大野・奈良(2010)などは、ミンツバーグのマネジメント理論の論考を試みた前田(1997)により提示された「自立した個人」という概念を援用し、自立した個人同士の社会的相互作用による戦略の社会的構築こそが、不確実性への対応を包摂したプロスポーツクラブにおける戦略モデルであると論じている。即興的な戦略形成を可能としていく現場のスタッフと、その実現を可能とする組織文化こそが、バーニー(1991)などの論じる持続的競争優位の源泉となる内部資源になる可能性を秘めているということである。ピーターズ＝ウォーターマン(1982)などの「エクセレント・カンパニー」に見られるような、文化に企業の強さを求めようとする研究も、戦略論の領域においては一定の地位を確立している。組織における戦略の社会的構築の源泉となる、こうした自立性を組織において担保していくためには、当然のことながら、そうした文化が組織に根付いていなければならないし、文化の定着にはマネジャー(トップ、ミドル、ローなど)の影響や行動が大きいものと考えられる。その意味では、不確実性を包摂したプロスポーツクラブの経営戦略モデルを展望していくために、それが創られていく「場」をどう構築するかも考えていかなければならないのである。

今後の課題としては、今回の経営環境の分析を踏まえた、プロスポーツクラブの戦略のモデルと、それが形成されていく「場」である組織デザイン(文化やリーダーシップ、社会的相互作用の発生)、すなわちプロスポーツクラブの組織デザインを包摂した、プロスポーツクラブの戦略の統合的なモデルを構築することが挙げられる。その意味では、戦略論として(戦略論の文脈で)組織論を構想していくことが必要になるのである(山倉, 2007, 2008)。そこにおいては、先述のように、組織が戦略を創発する可能性も、チャンドラー命題のように戦略が組織を創造する可能性も両方想定しうるのである。こうした柔軟かつ即興的な戦略、組織を可能とする戦略モデルの提示こそが早急に求められるプロスポーツクラブのマネジメント研究における課題であろう。それを可能とするひとつの糸口としては、近年ヨーロッパにおいて展開されている、ジャルザブコースキー(2005)やウィットントン(1996)に代表される実践に焦点を当てる「戦略化」、「アクティビティ・ベースト・ビュー」などと呼ばれる研究視角であろう。そこにおいては、戦略が創られていくプロセスを明らかにするため、戦略形成に関わる組織内外の多様なステイクホルダーによる社会的相互作用と、相互作用のベースとなる組織における個人のミクロ的实践に注目がなされてい

る。そして社会的に構築された戦略は、それと同時に組織における個々のメンバーの認識・意味形成のフレームワークを規定・再構築するのである。その意味で、戦略化における議論では、戦略を絶えず再生産される存在であると捉えている。戦略とは、組織における個々のスタッフのミクロの実践や、組織に影響を及ぼすステイクホルダーとの社会的相互作用のプロセスであり、それと同時に、社会的に構築された戦略が、クラブのスタッフの意味形成に影響を及ぼすとする戦略化の視角こそが、トップダウン型の分析的戦略のみならず、現場のスタッフの創発的かつ即興的な行動を組織の戦略として包摂することを可能とするゆえ、現場のスタッフによるボトムアップ型の創発戦略と、戦略計画に基づくトップダウン型の分析型戦略の共存の可能性に関する論証を確実なものとしよう。以上から、今後は、戦略化、アクティビティ・ベースト・ビューに関する議論を包摂したプロスポーツクラブの戦略モデルの探索こそが求められていくものであると考える。そのためには、まずは、戦略化、アクティビティ・ベースト・ビューなどの実践を重視する戦略論のレビューとその到達点、その議論をプロスポーツクラブのマネジメントに応用する上での意義や問題点などを明らかにする必要がある。それを今後の研究課題とし、本稿を閉じることとしたい。

〔注〕

- 1) わが国のプロスポーツクラブのマネジメントに関する現状分析は、大野(2010)を参照されたい。
- 2) 本章は、大野(2004)の一部に加筆訂正を施したものである。
- 3) スポーツファンの複雑性・多様性に関しては、クロフォード(2004)、大野(2007)が詳しい。大野(2007)などは、「ファン・コミュニティ」という概念から、スポーツファンの多様性を説明することを試みている。
- 4) 2008年度のJリーグの放映権料は、53億2300万円であった(Jリーグ公式サイト参照)。この数値は、Jリーグの運営母体である、社団法人日本プロサッカーリーグの総収入のうちの約45%に相当するが(Jリーグ公式サイト参照)、各クラブに分配するとなると、十分な数値であるとは言いがたい。
- 5) マギル(2001)は、メディア優位のプロスポーツとメディアとの関係性は、プロスポーツが、自らのメディアに対する優位性を自覚していないことから派生していると指摘している。プロスポーツ組織はメディア以外の収益を獲得することが可能であるが、テレビ会社は多大な努力や代償を支払わない限り、同じ視聴率を稼ぐことが困難であるためである。
- 6) 本節は、大野(2003)の一部に大幅な加筆訂正を施したものである。
- 7) バーゲルマン(2002)はインテルの経営史的な分析から、戦略形成にはトップ主導の「誘導された戦略」と、現場の組織メンバー主導の「自律的戦略」の2つのタイプが存在することを指摘し、成長する組織は、この2つの異なる戦略を同時的に内包していることを明らかにした。
- 8) こうした考えは、ワイク(1995)やウィットントン(1996)や、ジャルザブコースキー(2005)などの戦略論におけるアクティビティ・ベースト・ビュー学派的議論を参考にしている。
- 9) 蔡(2004)はポーター-バーニー論争(ポジションング-資源)、アンゾフ-ミンツバーグ論争(分析型-創発)という、戦略論における2大論争を踏まえ、図表7のベースとなる戦略論の新たな分析枠組を導出している。議論の詳細は、蔡(2004)を参照されたい。

〔参考文献〕

- 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.



- Burgelman, R. A. (1983), "A Model of the Interaction of Strategic Behavior, Corporate Context, and the Concept of Strategy," *Academy of Management Review*, Vol. 8, No. 1, pp. 61-70.
- (2002), *Strategy is Destiny*, The Free Press. (石橋善一郎・宇田理監訳『インテルの戦略——企業変貌を実現した戦略形成プロセス』ダイヤモンド社, 2006年)
- Chandler, A. D. (1962), *Strategy and Structure*, MIT Press. (三菱経済研究所訳『経営戦略と組織』実業の日本社, 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.
- Crawford, G. (2004), *Consuming Sport: Funs, Sport and Culture*, Routledge.
- Freeman, R. E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman.
- 原田宗彦 (2007) 「進化するスポーツ産業」原田宗彦編著『スポーツ産業論入門（第4版）』杏林書院, 2-17頁
- 広瀬一郎 (1997) 『メディアスポーツ』読売新聞社
- (2004) 『Jリーグのマネジメント』日本経済新聞社
- (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
- Jarzabkowski, P. (2005), *Strategy as Practice: An Activity-Based View*, Sage.
- 前田東岐 (1997) 「ミンツバーグの非合理主義的組織論に関する考察——その特質と個人の自立化の問題を巡って——」『立命館経営学』第35巻第6号, 127-151頁
- 間宮聡夫 (1999) 「スポーツ・スポンサーシップ」池田勝・守能信次編著『スポーツの経営学』杏林書院, 114-130頁
- McGill, C. (2001), *Football Inc*, Independent Pub Group. (田邊雅之訳『サッカー株式会社』文藝春秋, 2002年)
- Mintzberg, H. (1978), "Patterns in Strategy Formation," *Management Science*, Vol. 24, No. 9, pp. 934-948.
- Mintzberg, H. & Waters, J. (1985), "Of Strategies, Deliberate and Emergent," *Strategic Management Journal*, Vol. 6, pp. 257-272.
- 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
- 大鋸順 (1999) 『スポーツの文化経済学』芙蓉出版
- 大野貴司 (2003) 「日本プロスポーツ産業の現状と課題——経営戦略を中心に——」明治大学大学院経営学研究科修士論文
- (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
- (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
- (2008) 「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
- (2010) 「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」『地域経済』第29号, 35-51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
- Peters, T. J. & Waterman, R. H. (1982), *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-run Companies*, Warner Books. (大前研一訳『エクセレント・カンパニー』英治出版, 2003年)
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (1978), *The External Control of Organizations: A Resourced Dependent Perspective*, Harper & Row.
- 蔡展維 (2004) 「戦略論の構図と統合的解釈」『経済科学』第52巻第3号, 57-73頁
- Weick, K. E. (1969), *The Social Psychology of Organizing*, McGraw-Hill. (遠田雄志訳『組織化の社会心理学』文真堂, 1997年)

- (1995), *Sensemaking in Organizations*, Sage. (遠田雄志・西本直人訳『センスメーカーキング イン オーガニゼーションズ』文真堂, 2001年)
- Westerbeek, H. & Smith, A. (2003), *Sport Business in the Global Marketplace*, Palgrave Macmillan.
- Whittington, R. (1996), "Strategy as Practice," *Long Range Planning*, Vol. 9, No. 5, pp. 731-735.
- 山倉健嗣 (1993) 『組織間関係——企業間ネットワークの変革に向けて』有斐閣
- (1999) 「経営戦略と組織間関係」『横浜国際開発研究』第4巻第3号, 269-277頁
- (2007) 『新しい戦略マネジメント——戦略・組織・組織間関係』同文館出版
- (2008) 「経営戦略論の新たな展開を目指して」『成城大学経済研究』第179号, 5-25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

〔参考資料〕

『日本経済新聞』2005年9月28日  
『SMR』2007年5月1日号

〔参考 URL〕

Jリーグ公式サイト <http://www.j-league.or.jp/> (2010年4月26日アクセス)