
スポーツ・マーケティング教育における 動向と課題

原田 理人 / 篠田 大貴

1. はじめに
2. スポーツ・マーケティングの生成
3. スポーツ・マーケティング研究の多様化
4. スポーツ・マーケティング教育の動向
5. 大学におけるスポーツ・マーケティング教育の内容
6. スポーツ・マーケティング教育の課題
7. おわりに

1. はじめに

マーケティング (marketing) とは、企業などの組織が行うあらゆる経営 (management) 活動において、「商品やサービスを生み出し、誰に、何を、いつまでに、どのようにして、どれだけの量を提供するか、もしくは商品やサービスなどの情報を配信・拡散し、消費者にそれら商品やサービスの価値を効果的・効率的に提供する」ための概念として捉えられている。

しかし、近年は一般的な商品やサービスのみならず、スポーツに関する分野にまでその「マーケティング」という概念は及んでおり、それは、「スポーツ・マーケティング」という名称で広く用いられるようになってきている。

スポーツ・マーケティング (Sports marketing) は、スポーツそのものや、関連製品、サービスに対するマーケティング活動の総体を指すものとして捉えられる。その範囲もスポーツ選手、観客、企業 (スポンサー) などの投資者や消費者と、競技そのものや器具、道具、関連グッズなどを結びつけ、スポーツ選手を活用した広告やテレビ出演、もしくはスポーツ施設における管理運営コストの獲得を目指したスポンサーシップなど、かなり広いものとなっている。

つまり、スポーツビジネスには相応の収益が必要となっており、その収益を獲得する活動は全てスポーツ・マーケティングと捉えられているため、今日のスポーツシーンにとって、スポーツ・マーケティングは必要不可欠なものとしてされている。

しかし、スポーツ・マーケティングの概念は、各種分野による捉え方によって異なる点が多く見られ、一様ではない。スポーツ・マーケティングという名称は、スポーツビジネスに関する用語

として一般化しているものの、その解釈は様々である。スポーツ・マーケティングに関する研究は大学などによって進められており、国内におけるスポーツビジネスの貴重な人材は、直接そのビジネスに関わるケース以外は、ほぼ大学教育によって生み出されている。

スポーツ・マーケティングの教育科目を有する大学は70校以上にのぼり、今日では人気教科となっているようであるが、各大学における教育内容（シラバスなど）をみると、決して同一志向とはいえ各校独自の視点が散見される。

近年のようにスポーツビジネスが活況を呈している時代においては、スポーツビジネスに関する研究も多くなってきているものの、中でもスポーツ・マーケティングに関する明確な定義付けは進んでおらず、その捉え方には曖昧な部分を残している。間近に控えるオリンピックを睨んだマーケティングの重要性は数多くの論評を生み、スポーツ・マーケティングという名称とともに社会的認識は高まってきているが、スポーツ・マーケティングのあり方についての解説は数多くなりつつも、その内容には共通性が少なく、論旨や視点も多様化する傾向にある。

こうした状況が生じる背景には、まだ研究者や事業者数が限定的であることや、ビジネスの成長スピードに教育・研究が追いついていないことが影響している。

ビジネスにおけるスポーツとマーケティングの関係は決して単純な構成のみではなく、様々な捉え方を持ちうるものでありながらも、スポーツ・マーケティングという同一名称を用いていることなどによって、その理解を少々困難にしている。つまりスポーツ・マーケティングに対する理解については、実際のビジネスの実践内容や研究視点によって異なるため、教育者や研究者が先例や事象をどのように捉えるかによって各々のスポーツ・マーケティングが方向づけられているのではないかという疑問が生じる。例えばスポーツ・マーケティングを大きく区分すると「スポーツをツールとしたマーケティング」と「スポーツそのものを商品としたマーケティング」、「スポーツに関連するビジネスを対象としたマーケティング」などといった捉え方になるが、これらは明らかに異なる判断基準を有することになる。

こうした点を過去の歴史や現代のスポーツ・マーケティングにおける実践現場や教育現場からの曖昧さの実証を可能とするため、多様化するスポーツ・マーケティング現状の説明に適した概念の探索に取りかかることとした。この概念とは、教育・研究を支える理論的基盤であり、スポーツ・マーケティングにおける現状の捉え方をさしている。

本研究では、スポーツ・マーケティングを解説する方向性や現場におけるスポーツ・マーケティングにおける教育概念の整理は可能であろうかとの考えから、スポーツ・マーケティングを教育科目としている大学やスポーツ・マーケティングを生業としている企業、または各種研究機関などの取り組みや教育要旨などの調べを進めることで、スポーツ・マーケティングについての事象や教育科目などの捉えやすい諸要素に分解し、それら要素間の関連を整理することで、スポーツビジネスにおけるマーケティングの理解を進行させるための基礎研究としてみたい。

2. スポーツ・マーケティングの生成

スポーツ・マーケティングの基本概念は、米国より生み出されたものといわれている。1970年の公衆健康喫煙法の制定がきっかけでタバコの広告がTVなどのメディアで扱うことができなくなったことをきっかけに、数多くの観客が集まるスタジアムに広告を掲出することになったことが始まりとされている。スタジアムの管理コストの確保が問題であったスタジアムサイドと一般メディアから締め出され、新たに効果的な広告掲出を模索していた企業双方の利害が一致したことで実現したといわれている。¹⁾

スポーツ・マーケティングが注目されたきっかけは、何といても1984年のロスアンゼルスオリンピックの成功である。それまでのオリンピックは全て赤字運営であり、1976年のモントリオール大会の赤字によるモントリオール市民の負担や苦悩も有名な出来事であった。また、当時からオリンピックという一大スポーツイベントの開催のみならず、スポーツを実施するためのスタジアム経営も極めて重要な課題となっていた。そのような背景から、1984年にオリンピックを開催する予定であったロサンゼルス五輪組織委員会によって人選されたピーター・ユベロス氏が五輪組織委員長に就任することになり、これまでのオリンピックは赤字ではあったが、世界における最高峰のスポーツ競技大会であるオリンピックの価値を見極め、積極的にメディアへの売り込みを進めた。そしてTVネットワーク間の競争を煽り、入札を行うことによって2億2,500万ドルという高額の独占放映権を獲得した。このようにメディア主体のオリンピックに変貌をとげることで、税金を一切使わずにオリンピックを成功させ、最終的に2億ドルの利益を得ることになったことが、“世界的にスポーツ・マーケティングが普及する大きな転機となった”といわれている。

その後もユベロス氏は大リーグ・コミッショナーに就任し、赤字経営に苦しむ球団が多かった大リーグにも「公式スポンサー制度」を取り入れることによって、大リーグの収支も黒字に転換させている。テレビ放映権を三大ネットワークの一つであるCBSテレビに90年から、4年総額10億6,000万ドルで売却することで、各球団に1年当たり約1,450万ドルという巨額の収入がもたらされた。このように、スポンサーシップなどによって旧態依然としたオリンピックや大リーグに革命的な経営改善をもたらすこととなった。²⁾

これらの事象をきっかけとして現代のスポーツ・マーケティングの有効性は広まることになるが、この時のスポーツ・マーケティングの基本は「スポーツスポンサーシップ」であったことも伺い知ることができる。その後、衛星放送やインターネットなどの普及によって、様々なスポンサーシップの形態が開発されていったが、この時のスポンサーシップは、広告掲出効果による認知度向上やイメージ向上戦略が中心であり、1990年代には、新たなスポンサーシップの形態を開発するスポーツ・サービス提供サイドと、より多様なニーズに対応するためのスポンサーシップを活用しようとする企業サイドのニーズが互いに理解し合い調整・協力することで、従来までの広告掲出一辺倒から、スポンサーシップの目的・形態が多様化して現在に至っている。(鈴木, 2008)

3. スポーツ・マーケティング研究の多様化

本研究では、探索結果によって方向性を明確に記述することを目指す、様々に複雑化する理解や方向性を整理し、問題を発見することのみで明確な概念を整理していくことは簡単ではない。

スポーツビジネスを生業としているのは、スポーツを商品とする企業やスポーツ関連団体、スポーツマテリアルや機器などを製造・販売している企業など、スポーツ活動に関係する事業は多岐に渡っているほか、スポーツとビジネスの相互関係においては非常に複雑化・多様化しており、それらの成立要件や明確な概念理解に関する課題は多く、様々な研究者がその複雑化を認識している。

国内で積極的にスポーツ・マーケティングの研究・教育を進めているのは、やはり大学ということになる。加えて、実践的にスポーツ・マーケティングを生業としている企業・団体がその最前線で事業展開されているが、現時点においてはまだ明確な定義付けはみえてこない。そこで、研究者諸氏により想定される概念や領域を整理してみることにする。

広瀬氏(2010)は、「スポーツのためのマーケティング」と「スポーツを利用したマーケティング」の側面を有しているとしながらも、米国におけるスポーツ・マーケティングの背景をもとに、「同じスポーツ産業でも、フィットネスはスポーツ・マーケティングの対象ではない。歴史を遡れば、TVメディアの発達により、スポーツが大きなメディア価値を持つようになった70年代末にスポーツ・マーケティングが誕生した。したがってメディア価値こそがスポーツ・マーケティングで取引される価値の中核であることは明白である。つまりスポーツ産業の中の観戦型サービス、ひらたくいうとスポーツ・マーケティングにしたビジネス領域の呼称なのである。」としている。

また、本テーマにおける国内第一人者ともいえる原田氏(2004)は、図表1のようにスポーツ・マーケティングの守備範囲は広く、「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を対象とし、その中には、スポーツ用品やスポーツ・サービスの価値を高める「スポーツのためのマーケティング」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「スポーツを利用したマーケティング」があるとし、スポーツ

図表1：スポーツ・マーケティングの守備範囲

| | 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 | ・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 | ・公共スタジアムの経営 ・プロスポーツチームへの出資 | ・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イメージの向上 ・スポーツ・スポンサーシップ |

(原田宗彦『スポーツ・マーケティング』池田勝・守能信次編『スポーツの経営学』講座・スポーツの社会科学3, 1999年, p.68より)

スポンサーシップ中心の考え方から一層領域を広げ、今日のスポーツ産業の拡大や進展に対応するものとなっている。

さらに原田氏は、「これからのスポーツ・マーケティングの発展は、深い経験価値を誘発する良質なスポーツエンターテインメントの提供と、それによって生まれる高価値で排他的権利の開発・提供にかかっている」と結んでいるが、これは「スポーツのためのマーケティング」のみならず「スポーツを利用したマーケティング」を含めた両側面からのアプローチを指すと考えられ、スポーツ自体の魅力が下がるとマーケティングの効果も低くなる可能性を示している。さらには、その魅力によって共鳴・共感を重ねていくという経験的価値もスポーツ商品やサービスの持ちうる魅力が前提となるものである。

つまり前述の2名は共に、「スポーツのためのマーケティング」と「スポーツを利用したマーケティング」という2つの側面を用いているが、当該テーマによる先行研究を進めた首藤氏（2004）は、図表2のようにスポーツ産業を細分化し、多様化するスポーツビジネスへの対応を想定しており、スポーツ・マーケティング研究の先進国であるアメリカ合衆国や欧州・オーストラリアにおいては、概ね共通した認識として、ある特定のスポーツをビジネスとする組織がスポーツ・サービスを生産・販売するという限定した捉え方ではなく、複数の角度・視点からスポーツ・マーケティングを包括的に捉えようとしている。（図表3）

図表2：スポーツ・マーケティングの戦略基礎類型

| スポーツ提供主体 | 対象顧客 | 利用チャネルおよび考慮要因 |
|---|---|---|
| スポーツ・サービスを提供する個人 (プロ・スポーツ・アスリート、プロスポーツ指導/管理者) | <ul style="list-style-type: none"> ・スポーツを娯楽として購入する個人 ・スポーツ・サービスを提供する組織 ・スポーツを娯楽として提供するメディア ・スポーツを健康・肉体の鍛錬として購入する個人 ・スポーツ製品を製造販売する組織(スポンサーとしての一般企業) | ※マーケティングの方法によって、メディアおよびスポーツ用品製造業者「スポーツ施設を管理運営する組織」を顧客ではなく、チャネルとして考えることが必要。 |
| 娯楽としてスポーツ・サービスを提供する組織 (プロ野球チーム、プロサッカーチームなど、その他アマチュアのチームも含む) | <ul style="list-style-type: none"> ・スポーツを娯楽として購入する個人 ・スポーツを娯楽として提供するメディア(スポンサーとしての一般企業) | ※上記の「スポーツ・サービスを提供する個人」と基本的には同様であるが、場合によっては「スポーツ・サービスを管理・運営する組織」をチャネルとして考えることが必要 ※自社がパッケージとして提供するスポーツ(ゲーム、イベント等)以外に、「スポーツを提供する個人」を製品として計画・管理することが必要 |
| スポーツ・サービスを管理・運営する組織または団体 (プロ野球コミッショナー協会やJリーグ、日本サッカー協会などの管理運営団体/協会) | <ul style="list-style-type: none"> ・スポーツを娯楽として購入する個人 ・スポーツを娯楽として提供するメディア(スポンサーとしての一般企業) | ※「スポーツ・サービスを提供する組織」・「スポーツを提供する個人」・「娯楽として提供するスポーツ・パッケージ」を3次元で製品として計画・管理することが必要 |
| スポーツ有形財を製造販売する組織 (Nike, MIZUNOなどの用品製造業者およびスポーツ・アパレル製造業者、スポーツ施設建設業者を含む) | <ul style="list-style-type: none"> ・スポーツを娯楽として購入する個人 ・スポーツを健康・肉体の鍛錬として購入する個人 ・スポーツ・サービスを提供する組織 ・スポーツ・サービスを管理・運営する組織 | <ul style="list-style-type: none"> ・スポーツ製品販売業者 ※スポーツ・サービスを提供する個人・「スポーツ・サービスを提供する組織」・「スポーツ・サービスを管理・運営する組織」をプロモーション要素およびチャネルとして捉えることも必要 |
| スポーツ施設を管理・運営する組織 (東京ドームなどの施設管理・運営会社およびフィットネス・クラブなど) | <ul style="list-style-type: none"> ・スポーツを娯楽として購入する個人 ・スポーツを健康・肉体の鍛錬として購入する個人 ・スポーツ・サービスを提供する組織 ・スポーツ・サービスを管理・運営する組織(スポンサーとしての一般企業) | ※「スポーツ・サービスを提供する組織」・「スポーツ・サービスを管理・運営する組織」は顧客であると同時に、製品パッケージ要素の1つであるということを理解することが必要 |

出所) 首藤禎史：『わが国のスポーツ・マーケティングの概念枠組みを求めて』 大東文化大学経営論集 第7号 P72

図表 3：欧米などによるスポーツ・マーケティングの対象

| 主 体 | 内 容 |
|--|---|
| スポーツ活動に直接関わる組織 | プロフェッショナルなスポーツ・サービスを生産し、販売する組織、それらが活動する領域を統括・運営する組織ないしは協会、アマチュアのスポーツを管理・運営する営利または非営利の組織ないしは協会など |
| スポーツ用品を製造・販売する組織 スポーツを娯楽として提供する組織 | スポーツジムや体育センター、スポーツ施設・レジャースポーツ施設、リゾートスポーツ施設を管理・運営する企業など |
| スポーツ観戦を娯楽として提供する組織 | スポーツ活動を掲載・放映するメディアやプロフェッショナルスポーツを開催するスポーツ施設を管理・運営する組織など |
| プロモーション活動を行っている組織 | 広告代理店やスポンサー企業など |
| スポーツを職業とする個人 | プロフェッショナルスポーツ選手 |
| スポーツを楽しむ組織・個人 | アマチュアプレーヤーやチーム、クラブ、愛好組織など |
| スポーツ・サービスを購入する組織・個人など スポーツ・マーケティング構成する組織・個人 | 一般消費者、団体(クラブ、学校)、一般企業など |

出所) 首藤禎史：『わが国のスポーツ・マーケティングの概念枠組みを求めて』 大東文化大学経営論集 第7号 P56
より抜粋・作図

このような応用性の高い領域における定義付けは、これまでの歴史的変遷や発展、スポーツ産業の進化などを鑑みても極めて妥当性が高いといえる。

また、スポーツ・マーケティングを生業とする企業である(図表4)、株式会社博報堂DYスポーツ・マーケティングの「マーケティング & コンサルテーション事業」においては、「スポーツを中心としたコンテンツブランディングカンパニー」という事業ビジョンを掲げ、スポーツコンテンツの価値を向上させていくために2つの方向性を明記している。

そのひとつは「スポーツコンテンツとそれを応援するファンとの関係を強固に深く結び付け、ファンを拡大していく活動」であり、もうひとつは「コンテンツとファンの周辺にいる様々なステークホルダーと効果的に協働していく活動」である。スポーツコンテンツの愛好者や支持者が増え、コンテンツを取り巻く周辺に大きな盛り上がりが生じるとともに、それらの動きと連動して各種メディアやスポンサー、周辺自治体など、多くのステークホルダーが関わるようになるため、この両輪を回し続け、スポーツを取り巻く環境に好循環を創り出すことがスポーツ・マーケティングであるとしている。³⁾

スポーツ界との繋がりが強い株式会社電通(以降、電通と称する)は、国内外の各種スポーツの団体と長年にわたり強固な関係を構築している。特にオリンピックやFIFAワールドカップに代表される世界的規模のスポーツイベントから、市民参加型のスポーツイベントに至るまで、多様な権利を獲得・保持している。電通は、国際オリンピック委員会(IOC)、日本オリンピック委員会(JOC)、国際サッカー連盟(FIFA)、日本サッカー協会(JFA)、国際陸上連盟(IAAF)、国際水泳連盟(FINA)、アジアオリンピック評議会(OCA)、メジャーリーグベースボール(MLB)などの主要団体との密接な関係を保持し、これら団体が開催するイベントなどの放映権、マーケティング権、マーチャンダイズ権などを独占的に販売できる権利を多数保有・販売している国内のトップ企業である。

スポーツマーケティングという言葉が登場した当初から、スポーツマーケティングは「観る」スポーツが中心となっていた。マスメディアを通じて発信される「観る」スポーツは、効果効率的に重視され、多チャンネル化が進む現代においては、視聴者も世界中から好きなスポーツを選択できるようになっている。電通のスポーツビジネスの始まりは、スポンサー主催型の「観る」スポーツであり、スポンサーのスポーツイベントへの関与は、以下の方法が中心であり、現在も大筋は変わらない。

- ①協賛金などの費用面でのサポート
- ②大会運営への支援（競技器具の無償提供のような大会支出を抑えるサポート）
- ③選手への支援（移動交通費、宿泊費など）
- ④広報サポート（大会告知など）

これらスポンサーにとっての協賛メリットは、以下の通りである。

- ①人気のあるスポーツ中継を通じて露出される広告看板
- ②選手等を広告に起用しての企業イメージの向上
- ③選手が身に着けるシューズなどの用具の露出を通じて商品ブランド力を高める

2014年4月17日、電通は正式にJOC組織委員会の専任代理店に任命され、マーケティングパートナーとして2020年東京オリンピック・パラリンピックのスポンサーシップ募集担当を担っている。オリンピック・パラリンピックでは、大会運営費の約半分をマーケティング収入が占めるため、協賛収入の最大化という目標のほか、パラリンピック対応としてのバリアフリー環境の実現等々、組織委員会や国や東京都だけではなく、スポーツマーケティングの価値を最大化することで多くのスポンサー企業と連携しながら、目標を達成していくとしている。

このように電通はメディアとの関わりを基本に、スポンサー獲得を中心として、放映権獲得販売、マーケティング権獲得販売、マーチャндаイズ権獲得販売などの一連のビジネスをスポーツマーケティングとして位置付けている。⁴⁾

このように日本を代表するスポーツに強く関わる広告代理店であっても、スポーツマーケティングの捉え方に違いが出ているが、これらの違いが大学教育にも少なからず影響を与えているといえる。

図表 4：博報堂 DY スポーツマネジメントによる事業領域

| 事業名 | 内 容 |
|-----------------------|---|
| マーケティング & コンサルテーション事業 | <ul style="list-style-type: none"> ・スポーツ団体・アスリート・競技施設等に係る事業開発 ・ブランディング関連の企画・調査 ・スポーツ団体に対する事業コンサルティング ・企業に対するスポーツ関連事業コンサルティング |
| 情報デザイン事業 | <ul style="list-style-type: none"> ・スポーツ団体のインナーナレッジ（情報）の収集・蓄積 ・収集し蓄積した情報をセレクト・加工しながら情報発進ツールを開発 ・メディア・生活者等に向けて発進することにより、スポーツ団体の価値向上をサポート |
| アスリート関連事業 | <ul style="list-style-type: none"> ・アスリートの広告、各種イベント出演等のキャスティング ・スポンサー契約、用具契約、肖像管理、取材対応等のアスリートマネジメント ・アスリートとコラボした商品開発やファンコミュニティを活用したマーケティング、映像、出版事業やスクール事業など ・アスリートを中心とした様々な事業を展開する・総合型アスリートビジネス |
| イベント & プロモーション事業 | <ul style="list-style-type: none"> ・スポーツ団体、アスリートや企業が主催する大会・イベントにおける企画・制作・運営のトータルプロデュース ・スポーツコンテンツを活用した、団体・企業・メディアにおけるプロモーションの企画におけるプロモーションの企画・制作プロデュース |
| プロパティ関連事業 | <ul style="list-style-type: none"> ・スポーツを主としたプロパティ（商標、ロゴ、キャラクター、肖像、データ、特許などの知的所有権）の管理業務 ・プロパティを活用した商品化権事業（特にライセンスング） |

出所) 博報堂 DY スポーツマネジメント HP より作図

さらに鈴木氏は、D.Shilbury, S.Quick, H.Westerbeekらと Matthew D.Shank の例を用いている。D.Shilbury, S.Quick, H.Westerbeek は、「STRATEGIC SPORT MARKETING」では「スポーツ・マーケティングとは、それによってスポーツ・マネジャーが、スポーツ事業組織が製品ないしはそれに付帯する他の価値を創造し、交換することを通じて必要および欲しているものを、獲得することによる社会的・管理的プロセスである」とし、主にマーケティング活動を通じたスポーツ価値の創造を定義しているが、他方、Matthew D. Shank の 1999 年に Prentice・Hall から出版した Sports Marketing: A Strategic Perspective によれば、「スポーツ・マーケティングとは、スポーツ製品ないしはスポーツに関連した非スポーツ製品のマーケティングに対するマーケティングの原理およびプロセスの特定の応用である」として、スポーツ・マーケティングといえども基本はマーケティング理論であり、スポーツ・マーケティングは、その対象をスポーツに限定しただけのものという視点を紹介している。

4. 日本におけるスポーツ・マーケティング教育の動向

近年の日本におけるスポーツ・マーケティングは、フィットネス事業やスポーツ施設の充実化、及びオリンピックやサッカー W 杯などの国際イベント開催機会や各種トップリークのプロ化など

に伴い、マーケティングの視点も重視されるようになってきている。

大学のシラバスからみたスポーツ・マーケティングの捉え方としては、「オリンピックやワールドカップなどのスポーツビジネスの発展によって発展した概念である」とされるのが一般的であり、主に放映権やスポンサーシップなどについて取り上げられることが多くみられた。

またシラバスの変遷を追う中では、「スポーツ」と名の付く講義が、マーケティングをはじめ、ビジネス、経営学、組織、産業、行政など、最近のスポーツに関する学問が、「する」「みる」「ささえる」といったもの以外に「営む」という表現が出現し、大学教育の現場でもスポーツイベント関連の事例研究のみならず、マーケティング本来の観点からスポーツ・マーケティングを捉えられるようになってきている。

首藤氏（2004）によれば、もともとこの分野に関する研究の先進国である欧米での研究は、マーケティングやマネジメントの専門研究者が行っているが、日本では広告関係の研究機関または体育機関の研究者によって研究が始められたため、スポーツ・マーケティングでありながら、広告収入や放映権などについての研究が大きく進められてきており、マーケティングという部分での研究があまり進められてこなかったとされている。大学のシラバスを見る限りでは、現在スポーツ・マーケティングの第一人者である原田氏を中心に「マーケティングの側面」の重要性が専門書で解説されていることもあり、各大学のシラバスを見渡しても、マーケティングを意識した授業計画が多くなってきているが、いくつかの大学においては、オリンピックなどのスポーツイベントの広告収入や放映権が中心に取り扱われているケースもあるなど、教育・研究の偏りも見受けられる。

青山氏による、「スポーツをマーケティングのツール」として位置づけるのか、「スポーツそのもののマーケティング」を考えるのか、基本的なスタンスが十分に定まっていないという指摘にもあるように、スポーツ・マーケティングの具体的な概念枠組みの十分な研究がなされていないことから、スポーツ・マーケティングの方向性が、各大学各学部もしくは学科・コースによって、「スポーツ・マーケティング」という科目名称や授業名目でありながら、「マーケティングの理論が中心となったカリキュラム」や「スポーツイベント関連が中心となったカリキュラム」となっているなど、スポーツ・マーケティング教育の方針や捉え方に差が出ていることが指摘されている。

現在スポーツ・マーケティングは、体育学部のみならずさまざまな学部・学科で開講されている。スポーツ・マーケティングは、その名称が直接ビジネスをイメージしやすいものであることから学生が興味を引く科目として開講数も増加傾向をみせている。

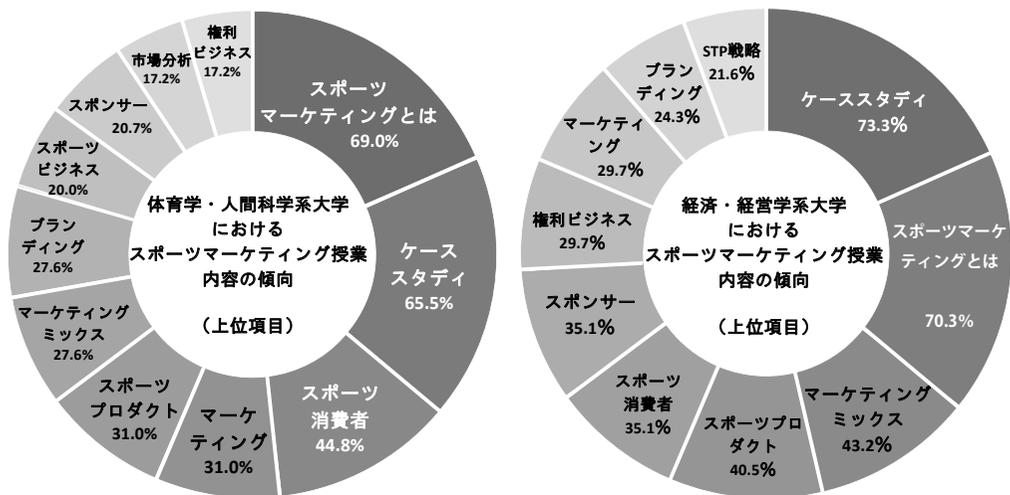
5. 各大学におけるスポーツ・マーケティング教育の内容

本研究では、スポーツ・マーケティングが授業項目として扱われている大学のシラバスを基に、スポーツ・マーケティング教育の動向を追った。現在、スポーツ・マーケティングが授業科目と

して設定されているのは、人文科学系の大学（主に人間科学部、スポーツ科学部、体育学部など）のほか、社会科学系の大学（主に経営学部、経済学部など）に大別される。人文科学系では、特に人間科学分野（スポーツ科学分野とも）である大学の科目として設定されているほか、社会科学系では、特に経営学部や近年多くなってきているスポーツ経営やスポーツマネジメントなどのコースで科目設定されている。（図表5）

国内における大学において設定されているスポーツ・マーケティング科目の授業計画であるシラバスから講義目的、各回の授業内容の傾向をみると、次のようになる。

図表5：分野別の「スポーツ・マーケティング科目」における授業内容の傾向



多くの大学では、スポーツ・マーケティング授業の参考書にスポーツ・マーケティングの第一人者である原田氏の著書が多く採用されていることから、シラバス内の授業構成にはさほど大きな差は見られなかったが、授業計画の内容にフォーカスすると、スポーツ・マーケティングでありながら、マーケティングの分野に特化したものやプロチームの事例をもとに捉えられているもの、オリンピックやワールドカップなどのスポーツイベントの事例を取り上げた授業計画になっているなど、講義名は同じスポーツ・マーケティングでありながら各大学によって、スポーツ・マーケティングに対する捉え方に差が出ている。

1) スポーツ・マーケティング教育の方向性

スポーツ・マーケティング教育に関する国内の各種大学における授業内容の傾向（図表5）をみると、スポーツビジネスを展開する組織や企業などが、どのような目的に対しどのように展開したのか、そしてその結果はどのようなものであったか。もしくは、スポーツ組織や団体などがよ

り集客するか、またはどのように収益を上げたかというテーマに焦点を当てたプロモーションやケーススタディを取り入れている割合が多い。

これまでの大学教育における“スポーツ・マーケティング”は、スポーツメディアやスポーツを広告ツールとしたい企業などとの関連において、広告代理店がスポーツ競技団体やプロスポーツチームなどの経営に深く関与している背景から、“スポーツ”を通じた“ビジネス”において、マーケティングという手法を通して集客や収入源の確保を目的としたものや、“スポーツ”の関連イベント（興行）プロモーションの手段として、またそれらをいかに経営活動に組み入れて機能させるのか、といったことなどを人間科学・スポーツ科学分野の教育・研究者からアプローチしたものが主流になっていたと考えられる。

しかし、本来“マーケティング”は、「商品・サービスを供給するための対象となるマーケットはどこにあるのか、もしくは消費者の求める商品・サービス内容を探索し、どのような方法で供給する商品や販売活動などを決定するのか」を論理的に導き出すためのツールであり、生産者から消費者へ商品・サービスなどの流通を円滑かつ効率的に実現させるための経営活動である。

日本マーケティング協会⁵⁾においては「マーケティングとは、企業および他の組織がグローバルな視野に立ち、顧客との相互理解を得ながら、公正な競争を通じて行う市場創造のための総合活動である。」と定義しており、フィリップ・コトラー⁶⁾は「マーケティングとは、個人や集団が、製品および価値の創造と交換を通じて、そのニーズや欲求を満たす社会的・経営的プロセスである。」と定義している。このような点から捉えるならば、“マーケティング”は、企業経営における重要なツールであり、機能であることから、“スポーツ・マーケティング”を本来的なマーケティングを実現化するための手段として再認識し、経済・経営学的な視点によって「マーケティング志向」の概念が示される必要があると考えられ、マーケティングの定義に加えて、市場（マーケット）を取り巻く事業環境の変化（業界動向や社会動向等）や競争環境（競争相手の経営戦略・商品戦略等）などへの対応、具体的な展開方法や実践的な活用内容までもを包含する教育・研究が現在の経済・経営学的な特徴といえる。その点から考えるならば、後発ではあるものの、社会科学系大学における経営を基本とした企業活動（商品・サービス企画・開発・設計・ブランディング、市場調査・分析、価格設定、広告・宣伝・広報、販売促進、流通、製品化、店舗・施設の設計・設置、営業、集客、接客、顧客の情報管理等）などが関わる「マーケティング志向」のアプローチは実践的であるといえる。

また、「マス・マーケティング」(マーケティング 1.0)⁷⁾から始まったマーケティング・コンセプトも、「顧客志向のマーケティング」(マーケティング 2.0)⁸⁾に進化し、現在は「価値主導のマーケティング」(マーケティング 3.0)⁹⁾の領域に進化してきており、マーケティングは単なる収益向上のためのみの手段ではなくなってきた。「価値主導のマーケティング」のポイントは「協働」や「共創」であり、ビジネスの現場における企業の「連携」や「協業」が重要となり、「一般消費者と価値を創造していくこと」を意味している。これらの進化に対応するためには、マーケティングの本質的な研究は不可欠である。

図表 6 : スポーツ・マーケティングを科目としている大学および学部
およびスポーツ・マーケティング担当教員専門分野一覧

| 人文科学系 | | | |
|---------------|-----------------|--------------------------|--|
| 大学・教員名 | 開講学部 | 開講学科 | 担当教員専門分野 |
| 1 早稲田大学 | スポーツ科学部 | スポーツ文化学科 | スポーツマーケティング |
| 2 福井工業大学 | スポーツ健康科学部 | スポーツ健康科学科 | 健康・スポーツ科学、スポーツ科学 |
| 3 びわこ成蹊スポーツ大学 | スポーツ学部 | スポーツ学科 | スポーツマーケティング、消費者マーケティング、サービスマーケティング |
| 4 法政大学 | スポーツ健康科学部 | スポーツ健康学科 | スポーツマーケティング |
| 5 仙台大学 | 体育学部 | 体育学科 | スポーツマネジメント |
| 6 鈴鹿大学 | 国際人間科学部 | 国際学科 | スポーツ産業 |
| 7 順天堂大学 | スポーツ健康科学部 | スポーツマネジメント学科 | スポーツ社会学、スポーツ・ツーリズム、生涯スポーツ、地域社会とスポーツ、スポーツマーケティング、スポーツイベント、レジャー・レクリエーション |
| 8 日本大学 | 文理学部 | 競技スポーツ学科 | スポーツ社会学、スポーツ科学 |
| 9 大阪体育大学 | 体育学部 | 健康・スポーツマネジメント学科 | スポーツマーケティング、マーケティングリサーチ |
| 10 福岡大学 | スポーツ科学 | スポーツ科学科 | マーケティング |
| 11 大阪国際大学 | 人間科学部 | 人間健康科学科 | スポーツマーケティング、マーケティングリサーチ |
| 12 東海学園大学 | スポーツ健康科学部 | スポーツ健康科学科 | スポーツマーケティング |
| 13 日本体育大学 | 体育学部 | 社会体育学科 | 複合領域 |
| 14 鹿屋体育大学 | 体育学部 | スポーツ総合課程 | スポーツ経営学、スポーツマーケティング |
| 15 中部学院大学 | スポーツ健康科学部 | スポーツ健康科学科 | スポーツマネジメント、スポーツ経営学 |
| 16 新潟医療福祉大学 | 健康科学部 | 健康スポーツ学科 | スポーツマネジメント |
| 17 松本大学 | 人間科学部 | スポーツ健康学科 | スポーツビジネス論、スポーツ社会学、現代スポーツ論 |
| 18 常葉大学 | 健康プロデュース学部 | 心身マネジメント学科 | スポーツ科学 |
| 19 中京大学 | スポーツ科学部 | スポーツ健康科学科 | スポーツ経営学 |
| 20 熊本大学 | 教育学部 | 教育学部 | スポーツ科学、身体教育学 |
| 21 岩手大学 | 人間社会科学部 教育学部 | 人間文化過程 生涯教育課程 | 健康・スポーツ科学・身体教育学 |
| 22 国際武道大学 | 体育学部 | 体育学科 | スポーツ科学、応用健康科学 |
| 23 日本女子体育大学 | 体育学部 | スポーツ健康学科 | スポーツマネジメント研究 |
| 24 愛知淑徳大学 | 健康医療科学部 | スポーツ・健康医科学科 | スポーツ科学、科学体育 |
| 25 中部大学 | スポーツ健康科学部 | スポーツ保健医科学科 | 運動生理学 |
| 26 倉敷芸術大学 | 健康科学部 | 健康科学専攻 | 健康・スポーツ科学 |
| 27 北翔大学 | 生涯スポーツ学部 | スポーツ教育学科 | 身体教育学、スポーツ科学 |
| 28 大阪経済大学 | 人間科学部 | 人間科学科 | スポーツ科学 |
| 29 新潟大学 | 教育学部 | スポーツ科学コース | スポーツ科学、経営学 |
| 30 徳島大学 | 総合科学部 | 人間文化学科 | 社会福祉学、スポーツ科学 |
| 社会科学系 | | | |
| 大学・教員名 | 開講学部 | 開講学科 | 研究分野 |
| 31 明治大学 | 経営学部 | 経営学科 | スポーツビジネス、スポーツマーケティング |
| 32 龍谷大学 | 経営学部 | 経営学部専攻科目 スポーツサイエンスコース | 体育学、スポーツ科学 |
| 33 立命館大学 | 産業社会学部 | スポーツマネジメントコース | サービス産業、マーケティング、観光、地域振興 |
| 34 東日本国際大学 | 経済情報学部 | 社会福祉学科 | 健康スポーツ科学 |
| 35 流通科学大学 | 人間社会学部 | スポーツ健康コース | スポーツマネジメント、スポーツマーケティング |
| 36 帝京大学 | 経済学部 | 健康スポーツコース | スポーツマネジメント、スポンサーシップ、アメリカスポーツビジネス |
| 37 城西大学 | 経営学部 | 健康スポーツマネジメントコース | スポーツビジネス |
| 38 高松大学 | 経営学部 | スポーツ経営コース | 地域経済学 |
| 39 広島経済大学 | 経済学部 | スポーツ経営学科 | 健康スポーツ科学 |
| 40 大阪学院大学 | 経済学部 | スポーツ経済コース | マーケティング |
| 41 北海道教育大学 | 教育学部 | スポーツ教育課程 | スポーツ教育、スポーツマネジメント、スポーツマーケティング |
| 42 大阪成蹊大学 | マネジメント学部 | スポーツマネジメントコース | スポーツマーケティング、スポーツ・ツーリズム |
| 43 桜美林大学 | ビジネスマネジメント学群 | ビジネスマネジメント学群 | スポーツ科学、教育社会学 |
| 44 近畿大学 | 経営学部 | スポーツマネジメントコース | スポーツマーケティング、マーケティングリサーチ |
| 45 京都学園大学 | 経営学部 | スポーツマネジメントコース | マーケティング、スポーツマーケティング |
| 46 宮崎産業経営大学 | 経営学部 | スポーツマネジメントコース | 流通、マーケティング、営業管理 |
| 47 富士大学 | 経済学部 | スポーツ経営コース | 身体教育学 |
| 48 岐阜経済大学 | 経営学部 | スポーツ経営学科 | スポーツビジネス、スポーツ競技マネジメント、スポーツマネジメント、地域スポーツ振興 |
| 49 山梨学院大学 | 現代ビジネス学部 | 現代ビジネス学科 | スポーツ社会学、スポーツ組織論 |
| 50 神奈川大学 | 経営学部 | 国際経営学科 | スポーツマネジメント |
| 51 亜細亜大学 | 経営学部 | 経営学科 | 経営学 |
| 52 上武大学 | ビジネス情報学部 | スポーツ健康マネジメント学科 | 健康・スポーツ科学、スポーツ科学 |
| 53 高知工科大学 | 経済マネジメント学群 | スポーツマネジメント専攻 | スポーツマネジメント、スポーツマーケティング |
| 54 大同大学 | 情報学部 | 情報デザイン | スポーツ科学 |
| 55 静岡産業大学 | 経営学部 | スポーツ経営学科 | スポーツマネジメント、スポーツ社会学、スポーツジャーナリズム、ICTを活用した運動指導法 |
| 56 専修大学 | 経営学部 | マーケティング学科 | 健康・スポーツ科学、文化人類学、社会学 |
| 57 愛知東邦大学 | 経営学部 | 地域ビジネス学科 | スポーツマネジメント、経営情報 |
| 58 四国大学 | 経営情報学部 | 経営情報学科 | スポーツビジネス、スポーツマーケティング、プロダクトマーケティング |
| 59 星槎道都大学 | 経営学部 | 経営学科 | 経営学 |
| 60 金沢大学 | 人間社会学域 | | スポーツ科学、環境生理学（含体力医学・栄養生理学）、生体医学・生体材料学 |
| 61 横浜商科大学 | 商学部 | 観光マネジメント学科 | 経営学、スポーツビジネス論 |
| 62 名古屋学院大学 | 商学部 | 商学科・経営情報学科 | マーケティング |
| 63 徳山大学 | 経済学部 | ビジネス戦略学科 | スポーツビジネス、スポーツマーケティング、アメリカスポーツ、スポーツ用品企画 |
| 64 静岡大学 | 地域創造学環 | スポーツプロモーションコース | スポーツ科学 |
| 65 作新学園大学 | 経営学部 | 健康スポーツマネジメント学科 | 健康・スポーツ科学、スポーツ科学 |
| 66 阪南大学 | 流通学部 | スポーツマネジメントコース | スポーツマーケティング、スポーツ組織行動 |

スポーツ・マーケティング教育が進む早稲田大学では、2004年から2016年において、2004年から2008年では、主にオリンピックなどのスポーツイベント関連についての授業などにより、スポーツ・マーケティングを「スポーツのマーケティング」を基本として捉えていたが、原田編著、藤本・松岡著書の「スポーツ・マーケティング」を出した2009年以降の授業計画には、授業概要にマーケティングの原点である「消費者第一主義」の観点から「スポーツ消費者ニーズやその他マーケティング論の体系的な基礎理論を中心とした知識の習得」が明記されていたことや、授業計画の中身からもこれまでの考え方であった「スポーツそのものを商品としたマーケティング」から「スポーツをツールとしたマーケティング」に考え方が変化してきている。

2) スポーツ・マーケティング教科の内容

最近のシラバスからみた全体的なスポーツ・マーケティング教育の傾向としては、「スポーツをツールとしたマーケティング」という考え方を中心としたスポーツ・マーケティングの基礎理論習得を中心とした授業計画（シラバス）が多くみられる。

例えば、ある大学の経営学部の教育目標には、「マーケティングを基礎としたスポーツ消費の場面に即したマーケティング活動の理解」と記載されているように、スポーツ・マーケティングは、マーケティング活動の一部であるという考え方が基本となっているほか、「スポーツビジネスの現状と課題について、マーケティングの視点から所見を述べることができる」というコンセプトも存在しており、「マーケティングは、スポーツビジネスのツールである」という捉え方が基本となっている。

また、ある大学では企業のケーススタディを中心に構成されており、この場合のスポーツ・マーケティングは「スポーツをツールとしたビジネス」という視点により展開されている。

しかし経済・経営系大学などでは、「スポーツそのものを商品としたマーケティング」を中心としたものもあり、オリンピックやワールドカップなどのスポーツイベントについての事例をもとに授業が展開されている。教員の専門分野が広告宣伝となっている場合には、当然の事ながら広告宣伝やプロモーションが大きく取り扱われることになるが、これらは、先述の青山氏の指摘にもあった「日本におけるスポーツ・マーケティング研究の初期における捉え方の名残」を残している。

また、近年ではマネジメント学部などが新設され、よりスポーツビジネスのマネジメントを学ぶ学部設置や学科設置が増えてきているが、授業到達目標を「幅広い教養やスキルの向上、専門的知識・職業理解」として、プロチーム経営をもとにしたより実践的なスポーツビジネスに関連した授業計画となっているケースも出てきている。その場合には、「スポーツに関連するビジネスを対象としたマーケティング」が主たるテーマとなっている。

このように担当教員の経験や専門分野によって「スポーツ・マーケティング」の捉え方に多様化の様相がみえるほか、開催学部や学科の特性などからも概念的な広がりをみせている。

6. スポーツ・マーケティング教育の課題

先述の通り、スポーツ・マーケティング教育は、多岐にわたる学部学科で開講されていることから、おおよそその学部学科の教育趣旨に寄せた内容となっている。例えば、開講学部が体育学部やスポーツ科学部である大学では、スポーツ組織の事例を基にしたがらの知識習得を目指したのものとなっている。また一方で、経営学部などで開講されている大学では、主にマーケティングの知識の習得を目指したカリキュラムとしているなど、同じスポーツ・マーケティングでも各大学、各学部・学科によって異なる切り口から教育・研究が展開されている。

体育・スポーツ系学部では、オリンピックなどの大規模スポーツイベント関連や、広告収入や放映権についての研究が中心であった時期と比べると、近年ではマーケティングの側面が取り上げられるようになっており、スポーツ・マーケティングの多様性も重視されてきているが、経済・経営系で開講されている大学では、オリンピックやワールドカップなどのスポーツイベント関連の広告や放映権についても扱われるようになってきているほか、消費者第一主義（マーケット志向）の観点から、マーケティングの基礎理論を学ぶカリキュラムになっているなど、一貫してマーケティングの側面から授業計画が策定されているところをみると、経営視点を重視したものが多くなっている。

このようにスポーツ・マーケティングは、体育学部（スポーツ科学部含む）や経営学部のほか、マネジメント学部や教育学部でも開講されており、多岐にわたる学部学科で開講されはじめているが、シラバスからみた限りでは、スポーツ・マーケティング教育の概念は一樣ではなく、様々な視点や切り口を有している。

東京オリンピックの開催や直前に控えた冬季オリンピックなど、スポーツに関する世界規模のイベントが控える中で、一層スポーツ・マーケティングは注目され、研究対象になるケースは否が応にも増えていくことになるが、70校以上の大学でスポーツ・マーケティングの科目が開講されているにも関わらず、スポーツ・マーケティングを専門的に研究されている研究者は多いとはいえ、研究分野は異なるが、各大学の方針などによってスポーツ・マーケティングの授業が設定されているケースも少なくない。これは、具体的な概念枠組みや方向性が定まっていない中で、スポーツ・マーケティングに関する概念や捉え方の多様化および進化が進んでしまっていることもスポーツ・マーケティング教育における課題といえる。

1) マーケティング環境の変化

あらゆる産業下におけるマーケティング環境は、時代背景によって様々な変革を遂げてきているが、特に生産と販売といった視点においての企業経営は、1920年代における戦後の混乱期から時代と共に大きく変化しており、物不足の時代から技術進歩や競争社会の到来などによる、社会

状況や市場環境などのパラダイムシフト¹⁰⁾は激しく産業構造の変化をもたらしている。

その中でも最も古い「生産偏重の時代」における「生産志向」は、戦後のデフォルトから圧倒的に物資が不足していた時代の典型的なコンセプトであり、製品精度や品質などよりも生産量を重視したもので、需要が供給を上回る状況が顕著であった時代の特性が背景に存在する。続く「製品志向」は、製品が充足し始めると市場はより高品質なもの、もしくは利便性の高いものへと欲求が変化することを前提としたコンセプトであり、製品の品質を高めることによって販売を促進するというものである。さらに続いて高度成長期を迎えることで、さらなる変化が生まれ、「販売志向」といったコンセプトによって、製品の生産能力の向上を原点とした販売力や営業力を重視することによって製品を市場に送り出すプロダクト・アウト¹¹⁾という特性が中心となった時代へと続くことになる。

そして「顧客志向（マーケット志向）」の時代を迎え、世の中に製品の種類や類似製品が充足・拡大することで供給が需要を上回り、競合製品間や企業間の競争が激しくなった市場を生き抜くためのコンセプトが必要となった。そこで、顧客のニーズに適合した製品を市場に送り出すマーケット・イン¹²⁾という「販売志向」の対極にある考え方が今日では基本となってきている。

このように、マーケティングをテーマとしたビジネスパラダイムは様々な変遷を辿り、その分野も多岐にわたっていることになり、それぞれの時代に誕生したスポーツビジネスの成長や変革や環境変化、さらにはスポーツの価値変化などを踏まえて進んできたスポーツビジネス（産業）のパラダイム変化に大きな影響を与えている。

そこで町田氏（2008）は、「現代のスポーツ経営学は、その時代その時代のパラダイムに適応した1つ1つの理論が集約されながら、体系的に科学化（普遍化）されてきたものである。」とされ、「そうした体系化の第一歩を踏み出した端緒が、山下ほか（2000）による『スポーツ経営学』（その後、改訂版『スポーツ経営学（2006）』として改訂している）や山下・原田（2005）の『図解 スポーツマネジメント』であると言っても過言ではなかろう。」としている。

2) スポーツビジネスにおけるパラダイム変化

このように、これまでのスポーツビジネスの変革やパラダイムシフトを睨みながら、その時々でスポーツ・マーケティングもビジネスの視点として注目されるようになってきており、先んじて進められてきた教育や研究は、人文科学分野における「体育学」や「スポーツ科学」の視点であり、1960年当時におけるスポーツビジネスの教育科目設定において「体育管理学」や「体育経営学」、「商業スポーツ学」などという趣の科目が受け皿になっていたことがうかがえる。

さらに町田氏（2008）は、「こうしたスポーツ経営を理論として体系化したのは宇土正彦氏であり、「体育管理学序説」（1962）、「体育管理学」（1970）など、学校教育を中心とする体育管理学・体育経営学的思考を中心とした研究における思考・発想が継承されてきた。」とし、「これらの体育管理学・体育経営学的思考が続く中、体育・スポーツの世界は、多元的パラダイム¹³⁾の時代を

迎え、スポーツを（行う・する）というスポーツ現象が1つの（商品／product）としてビジネス化されるようになり、加えてスタジアムなどでスポーツを直接、観戦したり、テレビを通して視聴したりというような、スポーツを（みる）という関わり方までがスポーツ現象として成立するようになった。」としている。

現在では官民を問わず、多様なスポーツ（経営）組織がそうしたスポーツ現象の商品化、いわゆる「スポーツビジネス」へと参入し、新たなスポーツ市場や産業の形成が進み、競争の激化および複雑化する時代に求められたスポーツ経営にとって、ドラッカー（1954）による「経営学」の原点に依拠して、「マーケティング」（marketing）と「イノベーション」（innovation）が必要不可欠になったというのが所為であるという。

町田氏（2008）は、「こうしたマーケティングの思考や理論などを、これまでの体育管理学・体育経営学的思考・発想の中にイノベーションとして最初に採用したのが、山下（1985, 1992）の「スポーツ・マーケティング論の展開」や「スポーツ・イノベーションの普及過程」などであり、「顧客志向経営」、そして「マーケティング・コンセプト」の重要性を説いた先駆的かつ独創的な論文である」としている。これを機に、わが国におけるスポーツ・マーケティング研究は加速度的に普及したとされる。

今日の多様化・複合化の時代において、一層スポーツビジネスが活性化してきており、厳しい時代背景の中においてビジネスを成功に導くための明確なコンセプトやテクニックなどが求められているといえるが、前述のように、各大学の教育プログラムを調べた限りでは、多様化するマーケットや新たなスポーツビジネス環境や競争環境を鑑み、新たなマーケティング・コンセプトの具体化と実際のマネジメントシーンを踏まえた教育・研究はまだ多くない。

7. おわりに

スポーツ・マーケティングの教育は、全国の70校を超える大学において行われているが、授業設定されている学部・学科によって、その捉え方や視点の違いが生じているのではないかという発意によって、スポーツ・マーケティング教育の実態研究を試みた。

そこからはスポーツ・マーケティングの明確な定義付けや、概念整理がなされていないこと、スポーツ・マーケティングというテーマに関する研究もさほど進んでいないことがみえてくる。

その結果、複数のスポーツ・マーケティングに関する様々な概念や捉え方が散見したほか、スポーツ・マーケティングを専門としている研究者が少ないことにより、スポーツ・マーケティング教育の形骸化が進む可能性がある。また、先述の通り多くの大学において、参考書とされる著書がほぼ同様のものであることにより、スポーツ・マーケティングを科目としている大学の授業内容や展開に類似した点が多くみられる要因となっている。このように教科書となるような専門書も少なく、様々な理論開発が見られないのは、現状におけるスポーツ・マーケティングに関する研究がまだ道半ばであるためであろう。

ラグビー W 杯、東京オリンピック・パラリンピックなど、世界規模のスポーツイベントを控える中で、今後一層盛り上がりを見せ、スポーツビジネスへの注目が集まることを踏まえ、多彩な視点や概念構築を試みる研究者や専門家が数多く生まれることによってスポーツ・マーケティングや関連教育を発展させることにつながるといえる。

この度の研究では、現状におけるスポーツ・マーケティングの教育には、スポーツビジネスにおける様々な側面や捉え方の存在がみえてきた。ここではスポーツ・マーケティングの概念枠組みには言及しないが、スポーツ・マーケティングは様々な側面や切り口を有する多面的で複合的な性格を有する概念であることを理解する必要がある。したがって、スポーツ・マーケティングの舞台となる「スポーツ産業」は、単なる「スポーツ製品の販売」や「スポーツ・サービスの提供」といった画一的なものではなく、首藤氏の指摘のように、「提供主体の特性や対象とする顧客の形態ないしは特性を基に、複数の視角からの理解と戦略構築の方向性が求められる」という捉え方にその方向性を見いだすことができる。

スポーツ・マーケティングの研究においては、その基本が米国からの輸入理論であるため、スポーツの特殊性や多様性に対応するという視点よりも、スタジアムを埋めるためのマーケティングやスポンサーシップ、スポーツを用いたマーケティングなどの実質的な活動が中心であり、スポーツ産業の発展に伴う応用性や特殊性をふまえた研究内容はさほど多くない。国内においては、その影響を受けてそれぞれの研究志向や専門性の強い方向に影響された研究が先行する傾向がみられることや、人間科学系の専門分野からのアプローチ、社会科学系からのアプローチという異系によるアプローチが進められていることは興味深い。これらの調べによって「日本におけるスポーツ産業の実情に沿ったマーケティング教育・研究の理論的概念を用いるケースは、さほど多くはないか」といったことへの疑問が生じたのも事実である。

本研究を通して生まれた疑問を解決するには、既存の枠にとらわれない柔軟で応用性のある思考が必要であり、性急に既存理論や画一的な定義で決着をつけるのではなく、拡大を続けるスポーツビジネスやスポーツ産業分野の様々な可能性に対し、視野を広げながら丹念に実態研究にあたる必要があるといえる。

本研究の試みは、先進的なスポーツ・マーケティングの現状を捉えた概念の妥当性を探索することでもあったが、同時に研究の視点を広げる作業となり、スポーツ・マーケティングを問い直す作業となった。

当初スポーツ・マーケティングに関する先行研究では、社会科学といった捉え方ではなく、人間科学やスポーツ科学としての視座が先行されており、経営学という「市場（マーケット）志向」における研究は少なかったが、今日ではスポーツビジネスにおける“スポーツ・マーケティング”は企業経営における不可欠なコンセプトであり、重要なツールとなっている。

スポーツビジネスにおいても他の産業と同様に、マーケティングという手法によって対象顧客や対象商品・サービスを探索し、論理的かつ効率的に活動を進めることによって最大の効果を得ることが求められ、市場（マーケット）から得られる情報が不可欠である。

したがって企業経営における集客（収入）の課題は、社会的影響を踏まえた市場環境の問題として捉え直すことが必要である。これらの検討結果によれば、当初の体育学・スポーツ科学からのアプローチでは、経営学的な「市場（マーケット）志向」によるマーケティング・コンセプトを十分に満たすことはできないのではないかということからも、“スポーツ・マーケティング”といえど、今日の「経営学的な多様性に基づいたアプローチ」が求められるのではないだろうか。

このように、スポーツ・マーケティングの現状を捉えた概念の妥当性を探索することは容易ではないが、変転していく社会状況やスポーツ関連産業の発展の方向性に加え、経営活動に不可欠となっているマーケティングの進化などに鑑みながら研究を継続していくことが望まれる。

さらに研究が進めば既存の理論を整理する機会も増え、先行研究との比較検討や「スポーツ・マーケティングの知識体系」への定義付けが進むことになると考えられる。

〔注〕

- 1) 鈴木友也 / AD STUDIES Vol.24 2008 / 米国におけるスポーツマーケティングの現状 / P21
- 2) 鈴木友也 / AD STUDIES Vol.24 2008 / 米国におけるスポーツマーケティングの現状 / P25
- 3) 博報堂 DY・HP / マーケティング & コンサルテーション事業案内による
- 4) 電通報 / 2014 坂牧政彦 「スポーツというビジネス」
2017 渡邊典文 「スポーツマーケティングを革新するデジタルのチカラ」より
- 5) 公益社団法人日本マーケティング協会 / 昭和 32 年に創設され、産学協同の下にマーケティングの理論と技法の研究、教育、普及を進める公益法人。
- 6) フィリップ・コトラー (Philip Kotler) / アメリカ合衆国の経営学者 (マーケティング論)。現代マーケティングの第一人者とされる。
- 7) マーケティング 1.0 (Marketing1.0) / マーケティングの初期段階の形とされる。顧客は製品を選択する余地はあまりなく、「マス・マーケティング」を中心としている。
- 8) マーケティング 2.0 (Marketing2.0) / 1980 年代前後から主流になった、マーケティング 1.0 においては製品主導であったことに対し、マーケティング 2.0 では「顧客の視点」に立ち、消費者のニーズを捉えた製品の提供を中心とした「顧客志向のマーケティング」である。
- 9) マーケティング 3.0 (Marketing3.0) / 2010 年にコトラーが提唱した。マーケティング 3.0 では、従来の企業対消費者の枠を超え、消費者に対して機能的価値を超え、高次の精神的価値の提供を目指す「価値主導のマーケティング」とされる。
- 10) パラダイムシフト / ある時代・時期に支配的であった考えや方法などが、非連続的・劇的に変化すること。また、社会の規範や価値観が変わること。パラダイムチェンジ、パラダイム変換、パラダイム転換と同意。
- 11) プロダクト・アウト (product out, product oriented) / 企業が商品を市場へ供給する上において生産側の理論を優先させること。大量生産の考え方に該当する。
- 12) マーケット・イン (market in, market oriented) / ニーズを優先し、顧客視点で商品の企画・開発を行い、提供していくことです。プロダクト・アウトの対義語であり、「顧客が望むものを作る」
- 13) 多元的パラダイム / 「多元的」⇔「一元的」。物の考え方・認識の枠組みにおいて、様々な規範や物事の要素・根源が存在しているさま。

〔参考文献〕

- ・首藤禎史 / 大東文化大学経営学論集 (2004) / わが国のスポーツ・マーケティングの概念枠組みを求めて

- ・ 首藤禎史・伊藤友章 / 白桃書房 (2006) 「スポーツ・マーケティングの基礎 [第2版]
- ・ 竹村健一 / PHP 研究所 (1986/01) 「新・五人の猛烈なアメリカ人」
- ・ 福島良一 / ダイヤモンド社 (1997/09) 「大リーグ雑学ノート」
- ・ ボウイ キューン (著), 武田 薫 (翻訳) / ベースボール・マガジン社 1990 「コミッショナーは戦う」
- ・ 鈴木友也 / AD STUDIES Vol.24 2008 「米国におけるスポーツ・マーケティングの現状」
- ・ 原田宗彦 / AD STUDIES Vol.24 2008 「スポーツ・マーケティングとスポーツ消費」
- ・ 原田宗彦編著 / 大修館書店 2008 「スポーツ・マーケティング」 スポーツビジネス叢書 I
- ・ 原田宗彦・藤本淳也・松岡宏高 / 大修館書店 2004 「スポーツ・マーケティング」
- ・ 原田宗彦・小笠原悦子編著 / 大修館書店 2008 「スポーツマネジメント」 スポーツビジネス叢書 III
- ・ 広瀬一郎 / 創文企画 2010 「スポーツ・マーケティングを学ぶ」
- ・ 小寺昇二 / 日本経済新聞社 「実践スポーツビジネスマネジメント」
- ・ 久保田正義 / 秀和システム 2011 「スポーツ・マーケティング入門」

