

今日は、活気があって研究熱心な学会に講演者として招待していただいたことを大変感謝しています。スポーツマーケティングを翻訳したスポーツマーケティングの論文を書いたということで今日はお招きしていただいたと思います。今日は経営診断学と体育・スポーツ経営評価がテーマなのですが、必ずしも私の研究分野と全て一致するというわけではございません。しかしながら、先生方のなにかヒントやたたき台になればと思い、お話しさせていただきます。

私は、学部の2年生の終わりからマーケティングについて研究し始めまして25年間マーケティングの研究畑に携わってまいりました。その間、経営診断学というのは当時のマーケティングでは商業学、商業学会とセットで研究されていて、私も大学院の時に2つの学会に入ったことがきっかけで経営診断学の研究をしています。

経営診断学と体育・スポーツ経営評価で、まず経営診断学というところですが、社会科学もちろんスポーツも含めてというところで、どこからどこまでが経営診断学で経営学というのが難しいところがありますので、改めて私も確認しながら年表を作って歴史を見てみました。経営診断学がいつ出来たかというところで、経営診断学会は1968の1月に設立されているのですが、その前に背景があります。1960年代の中頃になると日本では生産や様々な問題の能率運動が盛んになります。この時に中小企業診断士、すなわち社会に貢献するコンサルタントが行われることになって、コンサルタントを国で育てるということが出始めました。その要請を受けて学会として研究分野として設立される必要があるとして、1968年に一橋、明治の商学部、あるいは能率協会の関係者、さらには早稲田の参加を含めて第1回の経営診断学会が開かれました。第2次世界対戦後、我が国では中小企業の再考と企業経営に関する諸問題を解決する要求が急速に高まりました。そのような状況下で中小企業を対象とする企業診断は、政府の中小企業診断の柱の1つとして、企業庁は中核として積極的に展開され、世界で注目されるものとして発展してきました。これがすなわち経済、社会を再考させるような、まずは中小企業から再考することが狙いといったところです。経営診断学の捉え方は何かというところですけど、私も大学院の時、経営診断学会があるのかと調べていたくらいです。学会のお手伝いや様々なこととしていく中でますますわからなくなった感じもありました。その最初に経営診断学会が開かれた時、どんな議論や定義がなされていたかという初代の経営診断学会会長、平井泰太郎先生でありました。一橋大学の人でありました。平井泰太郎先生はどんなことを言ったか、これが経営診断学の基本的な柱であり、経営学というのは3つの視点から捉えるべきだとしています。1つは経営学者学、すなわち経営学を研究者、学者として学ぶ学問。経営の生態、構造及び経営の経営機構を究明する理論である。そしてもう1つ経営者学、これは主に実務ビジネスから経営学を眺める、あるいは分析する。ここにありますように現場をまっとうする経営者の知識及び教養としての経営学であり、経営管理学と呼ばれる。そして3つ目は経営診断学、医学における診断学のように経営組織の状態や健全度を診断する。つまり第3者の目で経営組織の状態を分析して管理して、それらを健全な状態へと導く、すなわちコンサルタントです。

経営学というのは社会学や心理学、工学や統計学や芸術学が重なっています。経営診断学とはどのようなことか、経営と医学とそれから景気と環境とかと言ったところから経営組織を診断してい

くという形で、それをもう1回見なおすとどうなるかというところで経営診断をどう捉えればいいのか、もう1回確認してみましょう。これは私が診断学会に入った時にかなり議論されていたことですけれども、診断とはなんぞやという議論なのです。お医者さんじゃないから経営組織はどういう診断をすれば良いのかです。あるいはお医者さんのように診断をしてそのまま終わっていいのか。お医者さんも診断をして終わるのではなくて、もちろん病気を治したりするわけですが、診断をする人と治す人は別なのか、同じように組織も診断をする人は診断をするだけで治す人は別にいるのか、すなわち学者は診断だけして治すのはコンサルタントなのかとかと言った議論がありました。その時にそもそも診断とはどの範囲なのか、そして先ほども申し上げましたように中小企業診断士の育成という問題も経営診断学には関わってきていることからコンサルタントを育成するのかあるいはコンサルタントって何をするのかと言ったような議論がかなりありました。その時に議論されていた問題としてはまず、診断とは一体何か？辞書に出ているのは診断とか原因分析とか、それから診断結果を公表してそれを治療につなげていく。これは辞書通りの話ですが、コンサルティングは何か。辞書通りに見ると意見を聞くとか調べるとか相談すると言ったようなことで、コンサルティングの方は、例えば精神科医や先生方もされているように何かを聞いてあげて導くような行為である。そのように考えているみたいです。アドバイザーであるべきだと言ったような先生もいた。すなわち経営組織を方向転換したり、経営組織を見直して注意させるのは経営者がやるべきことであって、研究者やコンサルタントと名乗った人達が人の組織を付け焼き刃の知識で治せるのかといった問題でした。診断者あるいはコンサルタントはアドバイザーに徹するべきであると言った意味からアドバイザーとして経営診断学が存在するべきだと言うようなこともあります。主にこの3つの視点から経営診断学が議論されてきました。

今も議論されている最中です。今申し上げました通り、経営組織体をどうであるかの診断までは研究者やコンサルタントがするかもしれないですが、実際にコンサルタントが経営組織をどう導けるかと言った時に、先生方もそう言った場面にあったかもしれませんが、私もコンサルティングをやっている時に思うのですが、組織が受けつけなければそれまでのものです。そうすると組織を治すのは組織のリーダーでなければならないといったことになります。これに関しまして私も大学時代に結構研究した組織文化の問題と関わってきますが、ここで組織文化の話は長々しているわけにはいかないの、こう言ったような問題から様々な経営診断に関する議論がなされているということです。経営診断学会は今年で52～53年になりますが、全体的な構成としてはどのような形で経営診断を見ていこうかというテーマで大枠が3つのレベルで組織を見ていきます。1つは経営基礎診断です。経営組織を全体的に経営学ないしは経営に関係する基礎的なレベルからしっかり見ていこうとする。だから、トップを診断するとか、組織を診断するとか財を診断するとか戦略診断、生産性診断、それから経営環境診断、均衡性診断です。次に機能的に診断するという理論です。それが経営機能診断、生産診断、マーケティング診断、情報管理診断など、このようなところが主な機能別診断とされています。もちろん他にも機能はあると思いますが、さらにこれをオペレーショナルなレベル、業務的なレベルで診断する言ったところ、こうなった時に業種別診断といったようなものが行われています。工業診断、商店街商業診断、サービス業診断、農業診断、医療機関診断、こんなような形で経営診断に対しての枠組みが捉えられてきています。

経営診断学はもちろん経営学やマーケティング、戦略診断や財務診断が中心になるので会計の方や、理系の方が結構多いです。東京工業大学や名古屋の人たちです・私の師匠が明治大学から名古屋工業大学に移った関係から名古屋で理科系の人達には根付くというものがあるので、名古屋工業大学、愛知工業大学といったような理科系の人たちがシステムや生産、管理診断をしていたり、ロジスティックスとなると診断は戦略診断よりも、どうやって数学モデルを診断するかといったことをなされたりするわけです。そうすると本当に範囲が広くて学会に来ても様々な人がいます。もちろん、広告にも関わってくるわけですが、そういった人たち、あとそれをどう捉えるかということになります。経営診断へのアプローチ、システムアプローチ、因果論的アプローチだとか状況論的アプローチだとか。もう一方が経営診断の立場ですね。中立性だとか評価性だとかを組み合わせて経営診断の主体そして対象客体と書いていくとして非常に複雑な図です。それをプロセス化して図にしたのが、診断目標があって、それに対して診断計画を立てて、様々なファクターを組んで、診断プロセスとしては経営者とのミーティングを経て、そして診断に入って行くということです。それは組織とか人とかであり、これは中小企業診断士、コンサルタントのプロセスと思われる。こんなようなことが経営診断学会では行われてきました。経営診断学としての雑駁なおさらいをしましたが、私自身も全てお答えできるかわからないのですが、問題等ありましたら質問なり議論なり先生方にして頂ければと思います。

テーマのもう一つ、次はスポーツマーケティング、スポーツマネジメントというところに入っていきたいのですが、スポーツマーケティングに関してなんですが、書いた本がスポーツマーケティングの基礎です。最初700ページを超える量になってしまっていくらで売るので言ったら7,000円超え、誰も買わないと言われて600ページになったのですが。最初売れなかったですけど、売り方を考えて各図書館とか各機関やメディアにテキストはなくて辞書的な使い方をして売り込もうと売り込んだのですが、ある大学の体育の先生が何でスポーツなのだと言われました。

元々書いた論文は、スポーツマーケティングという形のタイトルにしているのですが、この著者、あるいは先生方もご存知の通り、スポーツという呼び方は世界的では普通ではないみたいですよ。何かをさす時に複数形で言うってことは英語では本当はないわけですし、アメリカの学会や世界の学会でこういったような問題でスポーツとスポーツは違うと言った問題で、スポーツはマスコミが作ったすなわち報道する時に様々なスポーツと一緒にやりたいからスポーツって複数にしまっただけで、本来はそう言った呼び方はないのだと書いてあります。この議論はもっともな議論であって調べてみたらやはりそうで、最近マスコミでスポーツではなくスポーツって書いてあるところも多いです。それもあってタイトルをスポーツマーケティングにしたのですが、体育のある先生にスポーツっていうのは日本に馴染みがないから売れるわけないと怒られたのですが、そこも含みながらスポーツマーケティングになっています。これはおかしいと思いつつもお許してください。

ではスポーツって何って話でここからは先生方には釈迦に説法でございますので、私が調べた限りのお許し、ご勘弁をいただきながらちょっと見ていきたいと思えます。スポーツの起源と発展、私が文献と読んだ限りではどうもスポーツ起源はこの3つであると書かれている文献が3つあります。共通しているのはこの3つが起源である。1つはスポーツ文化論説という遊びとしてスポーツということで、よく出てくるのがラスポの洞窟壁画にスポーツか何か遊んでいる絵があって、これがそのヒントで、要するにスポーツは人間が社会を構成した時点でスポーツと存在しているだと

いう説です。これの件に関してはちょっと面白いというか、広告の授業をしたり、広告の研究をしているのですが、実は広告の起源はラスポーの洞窟壁画って言う人がいるのですよね。ラスポー洞窟壁画っていうのは人に何かを伝えようとしたことから、これが広告だって。だから人間活動って考えれば広告もスポーツも、もしかしてラスポーが元にあるというのがあるかもしれません。もう一つはオリンピア説というのがあって、ギリシャのオリンピア祭が起源でこのオリンピアによってスポーツというものが概ね生まれたのではないかと説明している本がいくつかありました。それは紀元前8世紀ごろでしょうか。その商業化、職業化していく、すなわちスポーツが賭の対象になったり、勝った人に賞金をあげるといったようなものになった中で、すなわち戦いや競技者がお金を稼ぐものになっていってしまった。さらに古代ローマ時代ではその商業化が最たる形になっていって興行あるいは見世物としてスポーツが発展していく、ローマに行くと競技場があったり、よくある戦士が命がけで戦うのをローマ市民は楽しんでたという話があったりしますが、どうもその傾向みたいですね。それがさらに進化して今度は、キリスト教と共に衰退していだからこの行為をキリスト教は良しとしなかったみたいで、ローマ時代からキリスト教が盛んになっていくと、商業的な行為とか見世物的な行為が減っていく。当時の競技としてはどんなものがあったかというと、球技だとか円盤投げとか戦車競争や決闘、レスリング、槍投げ、水泳、いまオリンピックにあるような種目がやはりここにあるようですね。そして3番目の近代スポーツ以降がスポーツの起源である。それはどうもイギリスあたりでサッカーやラグビー、ゴルフ、クリケットといったスポーツがあって、これが起源だという説。こうゆう形でスポーツが行われるようになって初めてスポーツと言われたと書いている研究者もいらっしゃいました。そして最後の4番目、ここが最終的に支持をされている方もいらっしゃって、すなわち近代オリンピックが出来てからがスポーツの起源ではないかという風に言われる方もいらっしゃる。それはクーベルタンの提唱によって近代オリンピックが19世紀末であるという説ですね。実は先生方もご存知の通り、経営学とマーケティングは経済学のちゃんと研究していくと双子の落とし子だとされていて、経営学とマーケティングは双子の落とし子として学問分野として成立して研究され始めるのも19世紀末20世紀初頭である。多分、経済学もこの時期に学問として認められるので大体の学問とか活動というのが認められるようになったのはこの時期で、この時期に求める近代学問を求めるというのはよくあることなのかもしれません。概ねどうもこの4つがスポーツの起源とされているみたいです。

スポーツの語源というのも一応調べてみました。スポーツの語源はラテン語のデスポルターエですかね。運搬するとか気分を変える。それがフランス語のデスポルト、はしゃぎまわる、遊ぶ、楽しむといった本が主流でした。スポーツをどう捉えればいいのか見てきたのですが、どうも元々は遊びだったような感じもしますし、どこからかそれが身体や精神の鍛錬だという風になっていたあるいは、どこかから健全な肉体に健全の精神が宿ると言ったようなスポーツになって行く。このスポーツマーケティングの基礎の歴史のところを読んでいくと、アメリカでのスポーツの起源はボクシングだと書いてあるんですね。このボクシングはストリートファイトなのです。そのストリートファイトって人が集まってきてカゴを置いてお金を集めた。そうすると、ルールが生まれてきたと言っているのです。こうなると遊び云々という話に加えて、スポーツは健全性や肉体の鍛錬が先なのかお金儲けが先なのか、野球も実はクリケットから発達していますけれど、見せることが目的で始まっているのです。これによって技術やあるいは道具も進歩してくる。どうもゴルフも調べると

お金をかけてウサギの巣に球を転がして入れた方が勝ちとかいうゲームなのですね。だから、ご存知の通りニッカポッカみたいのが出来るのですよ。あれは芝が邪魔だからではないのですよね。本当はポケットに穴あけてここから落とす奴がいるからそういうことをしないようにここを縛ったと言っているのですね。そうするとスポーツは体を鍛えるとか精神を鍛えるものとしてのスポーツが最初なのか、今言っているようにお金儲けやお遊びから始まった興行が先なのか本当によくわからないことがあってスポーツマーケティングをやりながら何年もその疑問に突き当たったりしています。これはあとで先生方に伺うべきなのでしょうけども、ある体育の先生とお話ししていて、昨今の相撲の問題ありますよね。貴乃花部屋の問題とか相撲道とか言っちゃったりしている訳ですが、その先生も柔道ですね。道はなんだ、そもそもその先生と議論になった時に相撲は試合って言いませんものね。相撲は興行って言いますかね。興行って言っている段階ではそれは勝ち負けを競っているのか見世物なのか、興行と言っている限りは多分見世物の要素が強いのですよね。プロレスは興行です。でも、アマチュアレスリングは試合と言ったりします。そのような問題も、この2つがマネジメント、スポーツマーケティングとしてどう捉えていくかということになるんですけど、スポーツをどう捉えるかということ、スポーツの概念範囲、遊びか、ゲーム関連か、娯楽か、スポーツの活動範囲、人間の楽しみなのか、生きる為の人間活動なのか、商業行為すなわち興行や見世物なのか、職業、スポーツの倫理的構造範囲、すなわちアマチュアリズムとか営利活動をどう捉えるか。そして4番目としてはスポーツと社会に関わる、すなわちスポーツは社会の中でどう位置づけられるべきなのか、これによって私たちはどうスポーツを処理して、すなわちどこまで商業的なレベルでお金儲けと結びつけていいのか、あるいはお金儲けと結びつかないスポーツはあるのか、というような議論になるのです。さらには昨今問題になっている将棋や囲碁やけん玉を最近ではオリンピックに加えようとか言っていますね。スポーツ、あるいはバーチャルテレビゲームすなわち e-sports とされるものをどう結ぶか、さらにはレジャーやレクリエーションはどうなのか、先生方と一緒に議論していきたいと思っています。

スポーツの種類、スポーツマネジメントはどこがスポーツマネジメントの適応範囲なのか、スポーツ種類の確認をしてみたいと思います。スポーツは分類記述として読んだ限りではこんな分類記述です。個人スポーツ、団体スポーツ、夏季スポーツ、冬季スポーツ、基礎スポーツ、応用スポーツ、古代中世スポーツ、近代スポーツ、そんなような分け方が出ていました。それからスポーツの発展と種類というは、設備や器具の発展によってスポーツは進化していった。球技や陸上競技などのスポーツは、概念の発展よりも器具や設備の発展が先にあった。テクノロジーによる器具や設備の変化、テクノロジーが進化するとさらにスポーツは形を変えて新しいスポーツが開発される。例として出ている X-GAME はスポーツ、それが典型的な例でスポーツというのはどんなスポーツがあるのか、ここにあるスポーツの歴史と文化という本に出てくるのです。どうも見ると分け方が、国際スポーツ、地域スポーツ、中心スポーツで分けていて、これだけスポーツの分類方法があると云った感じなのです。

スポーツマネジメントって何、そうすると有名なドラッカーがこんな風に言っていますね。マネジメントは課題であり規範である。だからマネジメントは人でもある。マネジメントによる達成は全て経営者による達成である。結局のところマネジメントは実践である。マネジメントの本質は知ることではなく行うことである。まさにさっきの経営診断の診断学の中に出てくるような経営の理

論と似たようなところでは、スポーツマネジメントとした場合にはどんな定理があるか。スポーツ活動の生産と販売を目的に諸資源の撤回を図ることである。ドラッカーのいうマネジメントとはちょっと形を異にしています。いずれにしても対象は事業やビジネス、組織がマネジメントの対象である。私が研究してきたもう一つの理論としてスポーツマーケティングからの視点、スポーツマーケティングはスポーツマネージャーやスポーツ事業組織が、それに付帯するサービス交換することに応じて必要及び欲しているものを獲得することを追求するものである。スポーツマネジメントの定義として、スポーツマネジメントは全てのスポーツに関連した事業及び製品を製造し助長しプロモーションないしは組織化するすべての人々または活動を対象とする研究。スポーツマーケティングの生産者、消費者の欲求ないしは願望を満たし、企業の目的を達成するためにスポーツ及びスポーツビジネスを生産して、プロモーション流通のために計画し遂行するプロセスである。どうもこれは1960年代から80年代にかけてのマーケティングの定義なのです。最新定義は、マーケティングは制度のセットであって、顧客、クライアントパートナー、それから最大限に社会に対しての価値を想像してコミュニケーションして送り届けて変化して提供するプロセスだと言っているのです。実はマーケティングの世界は1960年代から70年代にかけて1つ転換期がありました。これはマーケティング科学論争と言われる時代で、それは社会科学が科学論争する時代と重なっていて自然科学から言われるのです。社会科学は公式ないしは法となるようなものが存在しないから、すなわち $1+1=2$ のような形は存在しないから科学ではないと言われるわけですね。そうするとここで言われている社会科学は、その前の経済学ではその批判を受けている。ですから経済学では早くから数学モデルができるわけですが、この60年代から70年代にかけて経営学やマーケティングもこの批判に対して科学であろうとする。そうすると概念範囲の拡張、すなわち特定のビジネスではなくて人間活動としてどういったものであるか、そして科学であると捉えた場合には、マーケティングはいつから存在するか、先程のラスコーのようですね。マーケティングは人間が生まれて交換活動として社会が構成された時から存在するとか、マーケティングはビジネス活動の中でも営利なものに絞っていたものが営利活動だけではなく非営利活動も適応範囲なのだ、さらにはマーケティングは、サービスももちろんマーケティングの範囲でしたが、それ以上に恋愛や選挙運動、個人や自分を売り込むこと、相手に認めてもらうとか交換を目的とする場合にまでマーケティングと言ったような概念拡張となります。この時もう1つ遅れて出てくるのがソーシャルマーケティングやエコジカルマーケティングです。1970年代の頭ぐらいから始まりますが、この拡張がコトラーとかが言ってアメリカマーケティングアソシエーションで議論が始まってきて、70年代中頃ぐらいからは、エコジカルすなわち生態学的にマーケティングを見なければいけない、すなわち消費者が欲する物を作るのではなくて、その先の制作者、そして地球、さらには社会全体が星のもとを作るという概念拡張となってくる。その中でこのスポーツマーケティングの定義が生まれてきているのです。これに関してはかなり議論が多いところで、スポーツマネジメントそれ自体、結びついているのがサービスの問題と概念拡張、アイデアや恋愛までもがマーケティングの対象になるか、そんな中からさらにスポーツマーケティングの複雑がさらに進歩していくそんなようなものであります。では、どんな風に捉えて今に至るかという、どうもマーケティングと経営学は企業経済学の2つの落とし子、経営学は主に組織のマネジメントをして競争相手に勝つためにはより強い組織を形成していくのだ、すなわち組織のより効率化を求めていく中に生き抜くことを考えていく。一方、マーケティ

ングの方は、組織で生き抜くためには環境との調和が必要である、すなわち強くいくらしめても、作ったものが売れないものは売れない、生き残れるわけは無いのだから、必要なのは組織を強くすることよりも、先に環境との調和なのだ、あるいは変化との組み合わせなのだと言ったような戦略思考としてマーケティングが含まれて発展してくるのです。この両者を合わせながら進んでいく中でさまざまな議論があったわけですが、ここでマーケティングだとか社会とか言っている時間も無いんですが、そう言ったような中でマーケティング活動は交換を目的とした。もちろん恋愛やアイデアやそれからサービスを中心とした交換を遂行するための活動だとか言われてきたわけです。それが実は最近はこの辺は変化していて、一つはSE ロジック流行りでそれに付随してコトラーはちょいちょい言うことを変えるので何を言い出したかということ、事業は全てサービス業であると言い始めているわけですね。サービスマーケティングミックスというのがここに提案されていますが、それらのミックスがこれらとかいうわけなのですが、どういうことかということマーケティングミックスというのは、マーケティングの最適組み合わせをはかることによって企業が生き抜いていく、あるいは他の企業に勝つのだというマーケティングミックスの考え方。マーケティングミックスで有名なのは4Pが有名なのですが、4Pはわかりやすく4つ言っているだけで、マーケティング仕様は変形すればいくらかでも変形する仕様があるのです。マーケティングミックスの考え方は、マーケティングの要素を組み合わせれば無限なので、企業によってはあるいは人間の数ほどマーケティングミックスは存在するので、それが差別化される要因として組み合わせるべきです。料理の考え方とよく似た考え方と言われますが、それがどうなってきたかということ、今言ったようにサービスとして作り出すものは製品かもしれないけれど、元々の考え方の背景に必要なのはお客さんや社会にどういう風に奉仕するか、すなわち物をつくことによってお客さん、社会に奉仕するということは企業の基本的なマーケティングミックスの根源はサービスであるべきです。すなわちどうやったらお客さんや自分たちの作るもので社会を潤すことができるかをサービス概念としています。今主流なのですが、これに関しては異論もあるのですが、サービスマーケティングはベネフィットだ、あるいは価値創造だと、言葉を変えて言葉遊びする経営学者やマーケティング学者は多いので、言ってみればそれは一緒なのかもしれないですけど、現代的にはこんな風になってきているので、スポーツを通じてお客さんにどう喜びを与えるか、といったようなものと結びつけなければいけない。ですから、それはスポーツをする人あるいはスポーツ組織はどうやってお客様が喜ぶものを与えるのか、それは競技として勝利なのかそれは商業的なあるいはビジネスとしての娯楽なのか、提供するものは何かといったような問題に戻ってくるわけですね。私としてはそうなった時にもう1回、1から先生方と議論したい。そうであるならば、このスポーツの事業診断をするときにまずは根本的に何かというのを考えつつ、どうやったら個人ないしは組織あるいは団体がスポーツをこの社会に根付かせられるのかという風に考えていった場合、マーケティングで良くやる三次元の事業定義からスポーツを見直すことによってスポーツの診断というのを考え直しても良いのではないかというのを申し上げたい。事業定義というのは三次元事業定義であり、顧客の機能、すなわち顧客にどういうベネフィット、ファンクションを提供できるかどうか、顧客層というどういったお客さんを相手にするか、自分の持っているテクノロジーやスキル、これはお客さんの求めているうちのどれなのか、あるいはどうやったら新しいテクノロジーやスキルを生み出してお客さんにこれを喜んでもらえるのか。フェデラルエクスプレス社は成長の段階に従って今の事業定義をし直す

ことによって成長した例なのです。顧客に提供する機能が例えば宅配から、手紙の一夜配達、個口の宅配へと顧客セグメントは本土から全世界へと、テクノロジーはトラックから航空機からさらにといったところかもしれない。ここを提案していく中で先生方と議論したいのが、バレーボールを例にとってみました。私は大東文化大学のバレーボール部長もやっていたので、そうすると例えばこんなことって考えてみましょう。顧客の定義、お客様、スポーツビジネスの顧客は誰か、特定の顧客層だけで良いのか、顧客は複数かつ複合的に理解する必要があるのかもしれない。例えば、日本バレーボール協会だったらお客さんは誰か、バレーボールファンなのか、バレーボールを専門とするアスリートなのか、バレーボールに競技として参加するアスリートなのか、バレーボールの観戦を楽しむ人々なのか、レクリエーションとしてバレーボールを楽しむ人々なのか、スポンサーとなる企業なのか、メディアなのか、スポンサーシップ、エンドースメント、インセンティブをどういう風に理解するのか、ちょっと考えただけでもお客さんがこれだけいるのです。大学のお客様は誰なのか、18歳人口なのか、その後ろにいるお客さんとしては保護者、お金を出す人なのか、あるいは大学の入学者を製品としたならばその製品を製品化してこの組織から生み出して、すなわち企業や社会と誰をお客さんとして捉えるかによってマーケティングミックスの方法は変わってくるわけです。でも、誰をお客さんにするかを別々にしていたのでは多分、大学は勝てないのですね。ですから、時には学生たちは製品としてみて、お客さんは社会や企業であるべきなのかもしれない。時にはお客さんは今言ったように入学してくる18歳人口なのか。でも18歳人口を相手にしていたら多分、これは負けますよね。大学や高校は18歳人口でなくてもいいわけですから、お客さんをどう捉え直すか、そしてお金を出す人は誰なのか。同じようにスポーツもここにあるようなちょっと考えたけどお客さんは誰か。Vリーグの顧客は誰か、関東バレーボールリーグの顧客は誰か、バレーボールファン全体か、大学バレーボールファンか、バレーボールを専門とするアスリートか、バレーボールとして参加するアスリートなのか、スポンサーとなる企業か、ここが、新しい大学スポーツの見分け方ですね。アメリカやヨーロッパはスポーツマーケティングとしては個別に大学や高校が企業をスポンサーとして獲得してそこで資金を得て、そして強くなろうとしています。ここはまだ日本ではなされていませんけれど、同じようにバレーボールアスリート、今度はバレーボールする個人ですよね。イチローや野球選手のような個人、アスリートのお客さんは誰か、バレーボールファン全体か、将来バレーボールを目指す人々か、その人を目指してスポーツを始めたか、バレーボール観戦を楽しむ人々か、レクリエーションとしてバレーボールを楽しむ人々か、こんなような捉え方もできる。さらにはバレーボール設備、ウェア販売する企業の顧客は誰か。同じように今度は、ベネフィット、もう全部書いてられないので日本バレーボール協会と各バレーボールチームを例にしましたが、例えばバレーボール協会ではバレーボールファンへの娯楽としてバレーボール提供かVリーグやVリーグのチームの運営に関するベネフィットや提供か、Vリーグの代表や構成するメンバーへの人材供給か、バレーボール人口の増収を図るプログラム設計か、国際大会のコーディネーションか、メディアマネジメントやメディアと各組織のメディアの仲介か、各大学バレーボールチームだったら勝利することで大学の貢献か、勝利することで自大学の学生やステイプホルダーのモチベーションや持続意識を高めることなのか、我が国のスポーツとしてのバレーボールの底上げ人材スキルの向上なのか、将来の我が国のトップランナーとなる人材を育成することなのか、バレーボールをスポーツとして指導する指導者の育成か、こう言

ったようなことが、提供するベネフィットとして考えられるのではないか。さらに3番目の基軸としては、必要とされる活用可能なテクノロジーやスキルは何か、日本バレーボール協会であれば協会マネジメントや人材や設備、施設、Vリーグと協力して人材やコーチを獲得育成するプログラムなのか、バレーボール競技人口を増やすためのプログラムなのか、各大学のバレーボールチームの活用不可能のテクノロジー、またはスキルはバレーボールスキルを指導するコーチ、組織としてのチームマネジメントするコーチ、フィットネス担当のコーチ、体育館の施設、トレーニング機器およびボールやネット、ウェアなどの設備、マスコミメディア、マネージャーや有名選手が持っているスキル、これを組み合わせて、どうやってお客さんを（何度も申し挙げている通り）お金の儲けのスポーツなのか、興行としてのスポーツなのか、そうじゃなくても、今言っているようにスポーツを振興させるためには、小さい子供達を育てると考えた場合にはこれは顧客です。目的に対してどの顧客、どのベネフィットを提供しても持っているスキルは何か、ということで診断確認し直すということがあってもいいのかもしれない。自分たちのお客さんは誰なのか。そしてその人たちに提供するものはなんなのか。そして、提供するために使える技術、スキルやテクノロジーは何なのか、ここが1つスポーツの根本的な部分に戻ってマネジメントとしてスポーツ組織を診断するヒントになるのかもしれないと考えました。

最後に私は論文の中でスポーツマーケティング組織の基礎類型、今言ったようなことを大雑把に類型した場合、スポーツを提供するのは大きく分けて5つのタイプに分けられるのかもしれない。1つは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あるいはプロスポーツ指導者、フィットネスの先生などであったりとかするわけですね。もう1つは娯楽としてスポーツサービスを提供する組織、プロ野球チームやプロサッカーチームなどその他アマチュアチームも含む。3つ目は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と言ったところでしょうか。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。この4つのタイプで基本的にスポーツマーケティングの3次元の定義から、そしてマーケティングミックスを考えていくことが考えられる。何度も申し挙げている通り、マーケティングの考え方は組織がいかにして、環境と適合性を図るかということです。儲ける、儲けないは別として、すなわちマーケティングの概念拡張において、その組織のお客さんは誰かと考えた時に何をすべきか、と言ったところでしょうか。最後にスポーツビジネスの特徴としては、コンテンツマーケティングと言われているレベルと非常に良く似ています。非常に複雑であるのでビジネスの成長関数としてベクトルとしては成長しやすい。これは今申し挙げているように様々な要素が組み合わさっているからどう言ったことかということ、例えば野球場を見た時に売っているものは野球のゲームを売っています。売っているのは観戦者に売っているのですが、テレビ局にも売っています。テレビ局はこの映像をどこに売っているかということと広告会社に売っています。そして野球をしている現場では、野球チーム自体が勝利やお客さんを集めることによって利益を得ています。そしてそこで先ほど言ったようにアスリート個々人がやはり個々人の技能を提供することによって利益を得ています。個々人はチームの一員です。そして個々人はスポンサーシップと契約していてそのバットやグローブを使うことによって、そのマークを見せることによってスポンサーからもお金をもらっています、さらには野球場には様々な広告媒体が入り乱れています。バックスクリーンもあるし、投げている背面にもあったりします。ということはあらゆるマーケティング

要素が、例えば野球場で考えてみても一瞬のうちに複合的に非常に多数の状態で組み合わせられている。この特徴をスポーツは許している。どんなスポーツでも、レスリングでも多分、相撲はスポーツかわかりませんが、相撲でも。利益を上げるべきなのかそうではないのかということも踏まえつつ、利益を上げるということは、組織を運営するための資金を得るということである。非営利組織のマーケティングすなわち協会や学校がマーケティングやってもいいじゃないか。それは学校や協会が儲けると言うよりも学校や協会が運営する資金を得る活動である。と考えた時に営利なのか非営利なのかと言った問題も含めてマーケティングといったコンセプトがスポーツあるいはマネジメントには1つ役に立つ。そして経営評価、すなわち自分の組織や自分がどれぐらいの効率性ないしは、どれぐらい社会に機能するかってことも今言ったことがヒントになれば何かできることはあるかもしれない。まして野球場やオリンピックはそうである。オリンピックは商業化されすぎた説もあります。

今日は時間の都合であまりおもしろいことも言えずに、そろそろ時間なので取りとめのない部分もありましたが、今日お話ししたようなことが先生方のヒントや、これからの活動や研究のヒントないしは叩き台となってもらえればと言うことを願って、今日の私の基調講演とさせていただきます。ありがとうございました。