

## スポーツ産業におけるマーケティング戦略と 組織マネジメント：分析枠組みの構築に向けて

玄野博行\*

### **Marketing Strategy and Organization Management in Sport Industry: Towards Constructing an Analytical Framework**

Hiroyuki Genno\*

#### **Abstract**

This thesis discusses marketing strategy and organization management in sport industry. The purpose of this thesis is to extend the discussion to the comprehensive one including “strategy, structure, process, and performance.” In concrete terms, this aims at offering a conceptual framework of marketing strategy in sport industry, and then offering an analytical framework of its organizational structure and process, and organizational performance. The analytical framework is built on a foundation of sport marketing studies, sport organization studies, and sport management studies in sport industry, as well as marketing studies and organization design studies in business administration. That is, this primarily aims at an attempt of research horizons in sport industry by making positive use of not only the study outcome in sport industry, but also the one in marketing studies and organization design studies towards constructing the analytical framework.

#### **キーワード**

スポーツ産業、マーケティング戦略、組織マネジメント、戦略、構造、プロセス、パフォーマンス

#### **1 序論 —問題の所在—**

戦略経営と組織デザインの分野において、「戦略、構造、プロセス間の適合は、優れたパフォーマンスを生み出す」(Galbraith and Nathanson [1978]、Miles and Snow [1978]) と

---

\*げんの ひろゆき：大阪国際大学人間科学部准教授（2015.12.4 受理）

いう命題は有名なものとなっている<sup>1</sup>。すなわち、戦略、構造、プロセス間で適切な調整を成し遂げた組織は、そのような調整が欠如している組織よりも優れたパフォーマンスを生み出すというのである。その命題（Nakano and Akikawa [2014] では、「SSPP (Strategy-Structure-Process-Performance) パラダイム」と呼ばれている）は、経営学分野においてもはや古典的なものとなっているが、今やスポーツ産業の研究領域においても関連性のあるものと捉えることができよう。

戦略、構造、プロセスは、スポーツ産業に携わるあらゆる組織において本質的なマネジメント要素である。しかしながら、スポーツ産業におけるマーケティング戦略と組織マネジメントの適合性に関する研究、すなわち、戦略、構造、プロセス間とパフォーマンスとの関係に関する実証的な研究は、ほとんど行なわれてこなかった<sup>2</sup>。逆に言えば、スポーツ産業の研究領域において SSPP パラダイムは、理論的な分析枠組みが構築されないままであったために、その実証的な研究によって厳格にテストされてこなかったのである。そのことはさらに、分析枠組みを構築する際に関わる観測変数がいまだに確立されてこなかったことを意味し、これらの構成概念を含む研究がほとんどなされてこなかったことに起因するものと捉えることができよう。以上のような議論は、我々がスポーツ産業におけるマーケティング戦略と組織マネジメントの適合性を包括的に議論することを妨げている。例えば、スポーツ産業に携わるある組織が異なるマーケティング戦略を採用するならば、その組織は構造とプロセスを変える必要があるだろう。マーケティング戦略の違いやその違いによる構造とプロセスへの適合性を考慮していない研究は、スポーツ産業におけるマーケティング戦略と組織マネジメントの適合性を理解するのに十分ではないと言える。

本稿では以上のようなことを鑑みつつ、スポーツ産業におけるマーケティング戦略と組織マネジメントに関する議論を、戦略、構造、プロセス、パフォーマンスを含んだ包括的な議論として拡張していくことを試みる。具体的には、スポーツ産業におけるマーケティング戦略に関する代表的な概念枠組みと、その戦略に従う組織構造と組織プロセス、そして組織パフォーマンスといった主要な次元を含んだ分析枠組みを提示する。それは、スポーツ産業の研究領域におけるスポーツマーケティングに関するレビュー論文、スポーツ組織に関するレビュー論文、スポーツマネジメントに関するレビュー論文を参照しながら、経営学領域におけるマーケティング研究と組織デザイン研究をベースとしたものである。すなわち、分析枠組みの構築に向けて、スポーツ産業の研究領域における研究成果のみならず、その親学問とも言えるマーケティング論や経営組織論における研究成果を積極的に活用していくことで、スポーツ産業の研究領域の発展を試みるのが大きな狙いである。

本稿は本論と結論を含めて、以下のように構成される。

1. スポーツ産業の研究領域に関する内容
2. マーケティング研究と組織デザイン研究に関する内容
3. 分析枠組みの構築に向けた試案
4. インプリケーションと将来へ向けた研究課題

## 2 本論 —先行研究の内容と分析枠組みの試案—

### 2.1 スポーツ産業の研究領域に関する内容

#### (1) スポーツマーケティングに関する研究

まず、スポーツマーケティングに関するレビュー論文（山下 [1985]、首藤 [2004]、大野 [2009]）において展開されている議論について注目しよう。

山下 [1985] では、体育・スポーツ経営におけるマーケティングとは何かについて、そして、それがどのような活動として具体化されるべきなのかを明らかにすることを目的として議論が展開されている。その結果として、次のような諸点を提示している<sup>3</sup>。第1に、「運動者市場は、所与の運動の場や機会を現に利用している人々、あるいは、将来の利用が見込まれる人々、そしてさらには、それらの行動に影響を及ぼしている人々によって形成される。なお、スポーツ市場とは、運動者市場を包摂する上位概念であり、スポーツ消費者の集合と考えることができる」。第2に、「スポーツマーケティングとは、体育・スポーツ事業の需要創造から運動者満足の達成に至るまでのプロセスを問題にし、運動の場や機会を、円滑に、しかも最適な方法で運動者に供給するための一連の活動である」。第3に、「多様な環境が生み出す機会や脅威に、組織全体として対応するためには、経営戦略の中核部分にマーケティング戦略が据えられていなければならない。それは、各個別戦略間の関係を保つ役目を持っているのである」。第4に、「マーケティング戦略は、大別して、①市場選択戦略、②事業適合戦略、③支援型マーケティング・ミックス戦略の三領域から成り、それらによって一連の活動プロセスが形成される」。

首藤 [2004] では、スポーツマーケティングの捉え方について整理・検討することから始め、日本のスポーツ経営論あるいはスポーツマーケティング研究の現状、およびスポーツ産業と呼ばれる事業分野の活動を分析・検討することを通じて、この複雑なスポーツに関連する事業分野のマーケティング活動の概念枠組みを考察し、再構築することが試みられている。その主要な論点は、表1のような戦略基礎類型をベースとしたスポーツマーケティングにおける特徴や留意点を織り込み、マーケティング志向に基づいたスポーツマーケティング戦略を構築していくことが、現代の日本のスポーツマーケティングに求められている方向性であるものとして強調していることである。

大野 [2009] では、スポーツマーケティング研究がさらなる発展を遂げるべく、その研究の方向性に関する提言を行なうことを課題として議論が展開されている。具体的には、これまでのスポーツマーケティング研究の成果を整理・検討するとともに、その研究の現状を考察し、特に積極的にその研究が進められているスポーツ消費者行動とマーケティング戦略に焦点が当てられている。そして、それによりその学問的・実践的な貢献や研究の現状を明らかにしているとともに、スポーツマーケティング研究においていまだに達成されていない部分、不十分な部分を明らかにしている。そのうえで、スポーツマーケティング研究がさらなる発展を遂げるためには何が必要なのかについて明らかにすることを試みている。その結果として、スポーツマーケティング研究の今後の方向性を次のように提示している。

第1に、スポーツマーケティング研究において個々別々に進められているマーケティング戦略研究と、スポーツ消費者行動研究の統合についてである。すなわち、スポーツ消費者行動研究において、スポーツ観戦・参加に関する動機や要因に関する定量的に得られた成果をマーケティング戦略に活用していくという視点である。第2に、分析枠組みの精緻化という観点から考えて、スポーツマーケティング研究の分析枠組みになっているマーケティング理論、消費者行動理論の洗練・精緻化が求められるという視点である。第3に、スポーツマーケティング研究と、スポーツ社会学を含めた社会学との統合的な視点である。そして、以上のような3つの方向性を提示したうえで、次のように結論づけている。すなわち、「分析枠組みとしての経営学、マーケティング研究的視点と、スポーツ消費者の視点を持ち、スポーツ消費者のありのままの姿を捉えようとするための体育・スポーツ学的視点の両者の視点の社会的相互作用による、スポーツマーケティングの社会的構築こそが、スポーツマーケティングの学問としての発展に求められているのではないであろうか。その意味では、体育学的視点と経営学・マーケティング的視点のいずれの視点もスポーツマーケティング研究においては欠くことのできない必要な視点であると言える<sup>4)</sup>」と指摘している。

表1 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/管理者など)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● スポーツを娯楽として購入する個人</li> <li>● スポーツ・サービスを提供する組織</li> <li>● スポーツを娯楽として提供するメディア</li> <li>● スポーツを健康・肉体の鍛練として購入する個人</li> <li>● スポーツ製品を製造販売する組織</li> <li>● (スポンサーとしての一般企業)</li> </ul>	※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"> <li>● スポーツを娯楽として購入する個人</li> <li>● スポーツを娯楽として提供するメディア</li> <li>● (スポンサーとしての一般企業)</li> </ul>	※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ン・協会やリーグ、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"> <li>● スポーツを娯楽として購入する個人</li> <li>● スポーツを娯楽として提供するメディア</li> <li>● (スポンサーとしての一般企業)</li> </ul>	※「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などのスポーツ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"> <li>● スポーツを娯楽として購入する個人</li> <li>● スポーツを健康・肉体の鍛練として購入する個人</li> <li>● スポーツ・サービスを提供する組織</li> <li>● スポーツ・サービスを管理・運営する組織</li> </ul>	● 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の管理・運営会社およびフィットネス・クラブなど)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● スポーツを娯楽として購入する個人</li> <li>● スポーツを健康・肉体の鍛練として購入する個人</li> <li>● スポーツ・サービスを提供する組織</li> <li>● スポーツ・サービスを管理・運営する組織</li> <li>● (スポンサーとしての一般企業)</li> </ul>	※「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 [2004] 72 頁。

(2) スポーツ組織に関する研究

次に、スポーツ組織に関するレビュー論文(武隈 [1994]、長積 [2011])において展開

されている議論について注目しよう。

武隈 [1994] では、スポーツ活動の「場」となるスポーツ集団を統括する権限と義務をもつ上位組織としてのスポーツ団体を「スポーツ組織」と規定し、スポーツ組織は一般に明確な統制機構を有し、地位と役割のシステムに基づいて諸活動が展開されるものとして定義されている。このような定義づけをもとに、スポーツ組織に関する内外の研究のうち、主に組織論的なアプローチに基づく文献を検討し、スポーツ組織研究の視座について考察している。さらに、いわゆるマクロ組織論の範疇として理解されている組織社会学的なアプローチについても検討がなされている。そして、それらの検討に基づいて、スポーツ組織研究の可能性や展望について議論されている。注目される点は、欧米のスポーツ組織研究の動向について焦点を合わせながら、組織構造、組織プロセス、組織成果、そして戦略論やマーケティング論に関する先行研究を検討したうえで、図1に示すようなスポーツ組織における統合的組織モデルを提示している点である。そして、このモデルに従ってスポーツ組織研究の動向を再検討することにより、スポーツ組織研究における緊要な課題として次のような4点を挙げている。第1に、リーダーシップ論を越えた管理者の行動研究への取り組み、第2に、ミクロ組織論としての組織行動研究への取り組み、第3に、組織成果に関する測定尺度開発への取り組み、第4に、組織変化の理論的・実証的研究への取り組みの4点である。

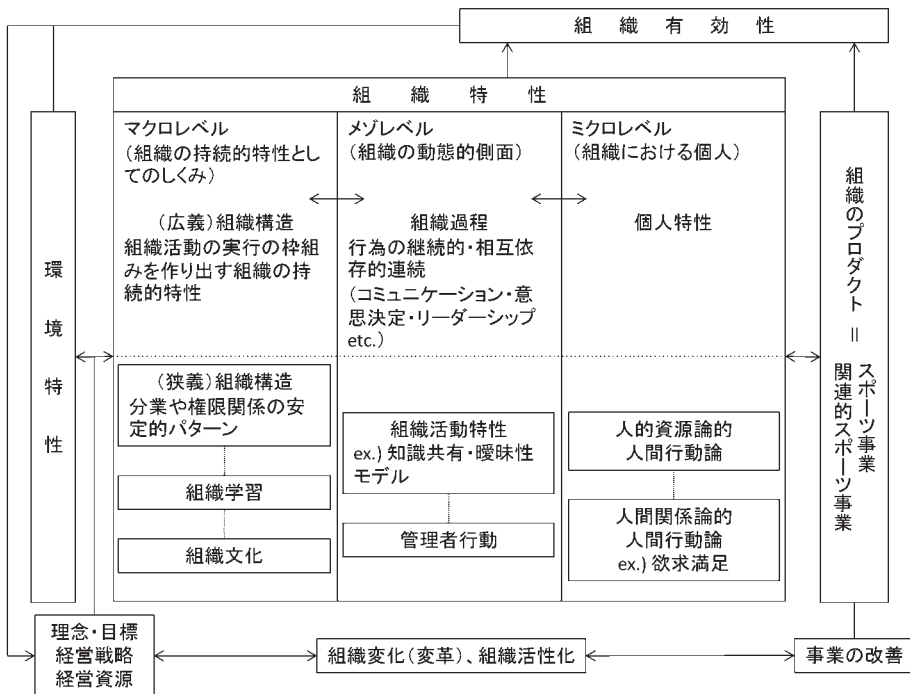


図1 スポーツ組織における統合的組織モデル

(出所) 武隈 [1994] 71頁.

長積 [2011] では、スポーツマネジメント研究におけるスポーツ組織研究の活性化を期するために、国内外の同一領域における組織研究の動向を概観しているとともに、スポーツ組織研究の課題と展望について論じることを目的としている。具体的には、まず組織論の視座として、個人レベル・グループレベル・組織レベル・外部環境レベルという4つの分析レベルを提示しつつ、組織行動論として発展したマイクロ組織論（個人レベル・グループレベルに該当する）と、組織理論としてのマクロ組織論（組織レベル・外部環境レベルに該当する）に関する先行研究を検討している。そして、これらの検討を踏まえて、「スポーツ組織」をスポーツマネジメントにおける特殊性と固有性を有する概念として捉えつつ、次のように言及している。

すなわち、「スポーツ組織は有形財ではなく、サービス財としてスポーツという独自の行為をプロデュースし、それを人々に提供する点に特徴があるといえる。したがって、競技団体や統轄団体、地域スポーツクラブ、民間フィットネスクラブ、またプロスポーツリーグや独立した事業体としての球団など、『公共—民間』『営利—非営利』といったことを問わず、人々に対してスポーツという行為にかかわるサービス財を提供する組織がスポーツ組織研究の対象になる<sup>5)</sup>」と言及している。このようにスポーツ組織についての概念を整理したうえで、スポーツ組織研究に関する国内外の研究動向を検討した結果、今後のスポーツ組織研究の発展に向けた2つの提案をしている<sup>6)</sup>。第1に、「外部妥当性の克服を恐れず、組織現象の解明のために経験的事実を数多く積み重ねる」という点である。第2に、「経験的事実の積み重ねによって導かれた「規則性」、すなわち、一般化されるべき事実は、現象そのものではなく、その現象の背後に存在する「なぜ」という問いかけに対する答えを導くことであり、その内容にこそ我々は価値を置いた研究を奨励し、促進すべきだ」という点である。

### (3) スポーツマネジメントに関する研究

最後に、スポーツマネジメントに関するレビュー論文（山下 [2005]、松岡 [2010]、大野 [2014]）において展開されている議論について注目しよう。

山下 [2005] では、これまでのスポーツマネジメントに関する研究成果を機能論的に見直し、新しいスポーツマネジメント体系を提案することが試みられている。その際に、スポーツとマネジメント、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4つの観点から議論が展開されている。

スポーツとマネジメントについては、スポーツ活動の生産過程を、第1に、様々な資源をイベント、クラブ、スクール、施設などの運営のために活用することを考える段階、第2に、スポーツを消費の対象としている人々に向けて適切なサービス供給ができるようにする段階、第3に、彼らに協力してスポーツ活動を実際に生産できるようにする段階という3段階に分けている。そしてその3段階に沿いつつ、スポーツ組織には、諸資源をうまく結びつけ採算のとれるようにするマネジメント、市場の条件に合わせて販売ができるようにするマネジメント、スポーツ活動への直接的マネジメントが必要になることを強調し

ている。スポーツビジネスのマネジメントについては、スポーツ組織は戦略特性と組織特性という2次元空間のどこかにポジショニングされることになり、スポーツビジネスのマネジメント研究は、あらゆるスポーツ組織を包括する共通の次元上に焦点組織を置き、実際の機能を対比すべきであることが強調されている。スポーツマーケティングのマネジメントについては、関連する様々なスポーツサービスを、生産対象とされているスポーツの無形性の度合いと、顧客とスポーツ組織の相互行為の度合いにより分類し、この分類内における焦点スポーツサービスの位置づけを把握することの重要性が強調されている。スポーツオペレーションのマネジメントについては、ユーティリティとユーザビリティという2次元を利用することにより、これに焦点スポーツプロダクトをポジショニングすれば、それがどの程度使いものになっているか、あるいはどの程度使いやすいつ感じられているかを、相対的に確認することの重要性が強調されている。すなわち、スポーツオペレーションのマネジメントは、ユーティリティとユーザビリティの程度を高めることであり、関連するインターフェース機能を適切に操作するということである。

松岡 [2010] では、第1に、スポーツ産業の概念の再検討を行なうことによってスポーツマネジメントの対象となる事象を明確にし、第2に、その対象となるプロダクトの特異性を明確にすることによりスポーツマネジメントの固有性を確認し、第3に、改めてスポーツマネジメントを定義することを試みつつ、第4に、今後も続くことが予想できるスポーツ産業の拡大化への、スポーツマネジメント研究領域の対応について言及されている。

第1の部分については、スポーツ用品やスポーツ施設ではなく、スポーツそのもの、つまり、スポーツをする、スポーツを見るというスポーツ活動をスポーツマネジメントの対象として捉えるべきであることが強調されている。そのことを踏まえて第2の部分については、物財ではなくサービス財としてのスポーツプロダクトの特異性に着目しつつ、サービス独自の特性としての「無形性」、「非可視性」、「非貯蔵性」、「非分離性」、「非均質性」といった特性がスポーツプロダクトにもあてはまることが強調されている。以上のような議論を展開しつつ、第3の部分であるスポーツマネジメントの定義については次のように結論づけている。すなわち、スポーツマネジメントを、「複合領域としてのスポーツ産業に含まれるすべてのビジネスのマネジメントをスポーツマネジメントとは呼ばず、スポーツ活動そのもの、つまり、するスポーツと見るスポーツの生産と提供にかかわるビジネスのマネジメント<sup>7)</sup>」と定義している。そのような結論に至った背景は、スポーツマネジメントの概念を考えるとときに、マネジメントの対象がスポーツ産業に含まれるすべての領域となれば、マネジメントの特異性、固有性が明確にならず、結果的に学問としても、実践としても、スポーツマネジメントの存在意義を見出すことが困難になるという理由からである。そして、その固有性は、サービス財としてのスポーツプロダクトの特性に起因するというのである。

そして第4の部分については、拡大するスポーツ産業領域への対応と、マネジメント機能の重要性という観点から、次のような提案がなされている。第1に、あらゆる事象は研究対象に成り得るが、スポーツマネジメント研究として適切かどうかの判断は必要となり、その判断基準の一つとして、スポーツそのものを生み出す事業を営む組織のマネジメント

のための研究であるのかどうかの見極め力が強調されている。第2に、応用学としてのスポーツマネジメントにはその特異性が不可欠であるが、その固有性だけを強調し、普遍的な基礎が欠落した研究や教育を繰り返し続けることは、学問領域としてのスポーツマネジメントの価値を低下させ、衰退させる恐れがあるという点である。第3に、研究の対象ではなく切り口、つまりマネジメントの機能ごとに研究を集約し、知識体系を整理することの重要性が強調されている。そのような観点により、特異性のあるスポーツを対象としたマネジメントの知識、理論が構築されていくことが、スポーツマネジメントという学問の維持と発展には不可欠ということである。

大野 [2014] では、日本のスポーツマネジメント研究がさらに発展していくための研究課題を明らかにするために、4つの視点から論じられている。それぞれの視点は、第1に、マーケティング論と経営戦略論的研究の必要性という視点、第2に、組織論的研究（ミクロ・マクロ）の必要性という視点、第3に、スポーツマネジメント教育・人材育成の必要性という視点、第4に、スポーツマネジメントの学問的独自性構築の必要性という視点である。それぞれ4つの視点について考察することにより、スポーツマネジメント研究の現状の到達点と未達点を確認し、今後の研究課題が導出されている。

第1の視点については、スポーツ消費者行動の解明とスポーツ組織のマーケティング戦略・経営戦略の立案は、決して平行なものではなく、プロセスであることが強調されている。すなわち、スポーツマーケティングを含めたスポーツマネジメント研究を、ひとつの学問として発展させていくためには、スポーツ組織のマーケティング戦略、経営戦略に関する研究とその理論構築はもちろんのこと、マーケティング戦略、経営戦略の立案を含めたスポーツ消費者行動を展開させていくことが必要というのである。第2の視点については、ミクロ組織論的な視点とマクロ組織論的な視点に分けられて議論が展開されている。ミクロ組織論的な視点については、それぞれのスポーツ組織の特性や構造などをまずは理解することが求められ、そしてそれぞれの組織において、従業員、スタッフへの業務への意欲や創造性を高める管理方法、そこでの相互作用のあり方、トップやミドル、ローワなどのマネジメントやリーダーシップなどについて考えていくことの必要性が強調されている。マクロ組織論的な視点については、組織間関係に焦点を当てつつ、自らの組織活動に必要な不可欠な支援をもたらすステイクホルダーといかなる関係性を形成・展開していくかを考えていくことの必要性が強調され、例えば、外部組織と自らの組織のパイを拡大させるべくいかなる協調関係を構築していくかを考えることの必要性が挙げられている。

第3の視点については、本稿における問題意識の範囲とは離れているためここでは取りあげないが、大野 [2014] では以上の3つの視点の議論を展開したうえで、第4の視点として次のように結論づけている。すなわち、「スポーツプロダクト、スポーツ消費者の姿を明らかにし、その独自性を明確化したうえで、スポーツ組織が経営としてそれらのスポーツマネジメントの構成要素と経営活動としてどのようにつながっていくか、すなわちスポーツプロダクト、スポーツ消費者、スポーツ組織活動の3要素の関連を意識し、その相互作用を正面から捉え、その概念モデルを明らかにすることこそが、スポーツマネジメントの独自性の究明につながってくるものと言える。その意味では、今後、学問的に独自性のあ



るスポーツマネジメント研究を展開していくために、消費者行動だけではない、プロダクトの構造分析だけではない、組織活動だけではない、一体的なマネジメント研究が展開されていくこととそうした研究の蓄積が望まれよう<sup>8)</sup>と提示している。

## 2.2 マーケティング研究と組織デザイン研究に関する内容

### (1) マーケティング研究

まず、本稿において分析枠組みを構築する際にもっとも依拠することになるマーケティング研究として、ここでは山下・福富・福地・上原・佐々木 [2012] の研究について注目しよう。この研究では、日本企業の再生の鍵として、「マーケティング力」という概念に焦点が当てられている。その目的は、多量サンプルの実証研究を行なって日本企業のマーケティングの実態を把握し、マーケティング力を構成する要素としての戦略と組織、およびそのダイナミクスに関して、構築的に理解を深めることとしている。この研究の注目すべき点は、マーケティング力をどのように測るかという問題意識のもと分析枠組みを構築するにあたり、「戦略と組織」の関係をいかに実証分析にのせていくかということに注力している点である。このような点に注力する背景として、現在でもマーケティング・マネジメントの標準的な教科書の中核を占めているマーケティング戦略と、それを実行するための組織との関係を論じる研究との架橋がなされていないことによるものと強調している<sup>9)</sup>。すなわち、従来のマーケティング研究において、戦略と組織の関係を論じている理論的な分析枠組みが、必ずしも存在していないというのである。そこで以下において、この研究において展開されている分析枠組みについて詳しく見てみよう。

この研究では、まず重要な前提として、企業のマーケティング力を、戦略と組織がうまく支え合って機能している状態として捉えている。このような前提をベースとしつつ、今現在、日本企業がどのようにマーケティングを遂行しているのか、事例ベースでの知見を越えて、実際にどのような実態にあるのかを質問票調査で把握しようというのが、主要な目的となっている。このような目的を達成するために明らかにすることとして、次のような2点を提示している。第1に、マーケティングの一般的な教科書で描かれているようなマーケティング戦略を、日本企業がどの程度実践しているのかを明らかにしようとしている。具体的には、教科書で基本とされている戦略策定は業績に結びつくのだろうか、基本戦略（セグメンテーション、ターゲティング、ポジショニング）と機能別戦略（マーケティング・ミックス）との間にはどのような関係があるのか、という2つの問いをベースとして、まずは、戦略立案の実態を明らかにすることを試みている。

第2に、マーケティング力を構成する、「戦略」と「組織」の関係を明らかにしようとしている。具体的には、組織的な問題として、「プロセス」と「パワー」という側面に焦点を当てている。ここでのプロセスとは、マーケティング戦略の策定と実行を、企業内の多様な部門が関わる活動群として捉えられている。その含意は次のような2点であるという。1つは、「マーケティング・インテリジェンス」→「セグメンテーション、ターゲティング、ポジショニング」→「マーケティング・ミックス」という形で、マーケティングの教科書に出てくるマーケティングの手順を活動ベースで考え、それをプロセスとして捉えるとい

う点である。もう1つは、マーケティング活動のプロセスは、各ステップの担当にあたる組織の諸部門の諸活動を調整する組織内プロセスという側面を持つという点である。一方、パワーとは、各機能部門の持つ影響力として捉えられている。すなわち、組織内プロセスをうまく回していくためには、パワーが必要となるということである。このようなパワーが、どのようなときにプロセスをうまく回すのにポジティブな効果をもたらすのかということに焦点が当てられている。

以上のような議論をもとにした分析枠組みは図2のようにまとめられるのであるが、再整理すると、この分析枠組みをベースとしつつ、次のような7点についての分析が試みられている。第1に、セグメンテーション、ターゲティング、ポジショニングの実施状況とその事業成果との関係を分析している。第2に、マーケティング・ミックスの4要素（製品戦略、価格戦略、流通戦略、広告戦略）に焦点を当て、その実行状況とマーケティング・プロセス内での位置づけを分析している。第3に、上で示したマーケティング戦略と営業部門における営業活動の関係を分析している。第4に、当初のマーケティング戦略どおりにいかなかった場合に事後的にどういった対応をとるべきか、営業の現場対応に任せるべきか、戦略自体を見直すべきか、という問題を分析している。第5に、マーケティング戦略の前段階となるマーケティング・インテリジェンス活動（市場情報の生成・普及の組織的プロセス）に関して、組織内外の活動の有効性と問題点を分析している。第6に、マーケティング部門や営業部門、研究開発部門がマーケティングの意思決定にどの程度の影響を及ぼしているのかという職能部門の影響力と、マーケティング活動との関係を分析している。第7に、日本企業の海外進出に関して、本社と現地法人との間のパワー関係を分析している。

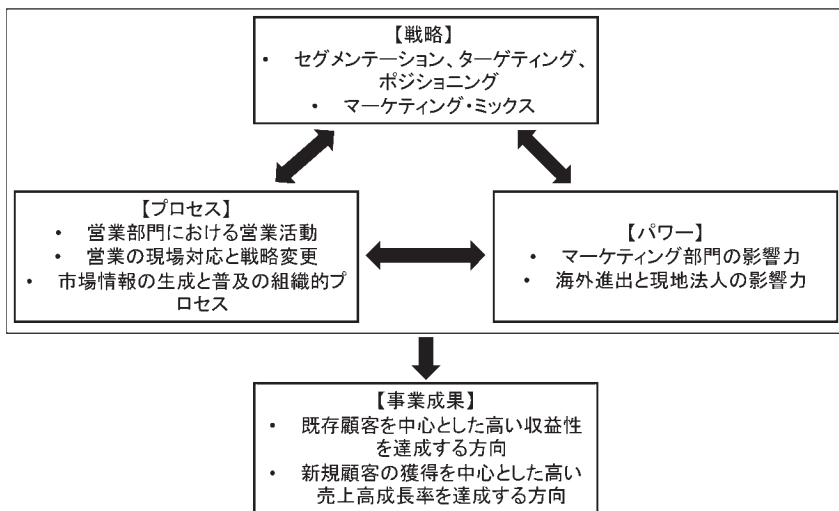


図2 山下・福富・福地・上原・佐々木 [2012] による分析枠組み  
 (出所) 山下・福富・福地・上原・佐々木 [2012] の議論より筆者作成。

## (2) 組織デザイン研究

次に、本稿において分析枠組みを構築する際にもっとも依拠することになる組織デザイン研究として、ここでは Nakano and Akikawa [2014] の研究について注目しよう。この研究では、戦略 (Strategy)、構造 (Structure)、プロセス (Process)、パフォーマンス (Performance) の頭文字を取った「SSPP パラダイム」と称して、組織デザイン研究領域に属するサプライチェーン・マネジメント (以下、SCM) 分野におけるそのパラダイムの適用性について論じられている。ここで論じられていることは、スポーツ産業におけるマーケティング戦略と組織マネジメントの適合性に関する分析枠組みを構築する際に、重要な視点として適用できるものと考えられるため、以下において詳しく見ていくことにする。ただし、ここでは Nakano and Akikawa [2014] で提示されている独自の分析枠組みを見ていくということではなく、そこで展開されている議論に依拠しながら、組織デザイン研究分野 (特に SCM 研究) における戦略、構造、プロセス、パフォーマンスの具体的な概念規定について見ていくことにする。

### 「戦略」について

Galbraith and Nathanson [1978] によると、戦略は「戦略形成プロセスに派生する特定の行動」と定義され、具体的には、「企業の基本的なミッション、企業が達成しようとする目的を決定するプロセス、そしてその目的を達成するために使用可能な企業資源を管理するための主要な戦略や方針」とされている。すなわち、「自社はどのような企業なのか、どのような企業ではないのか」、「今後何をするのか、今後何をしないのか」という自社のビジネスの境界条件を規定するものである。そして、そのコアとなるものは、「自社の全体的な戦略目標は何か」、「顧客にどのような価値を提供するか」、「市場で自社を差別化するポイントは何か」という3つの問いに答えを出すことである。

SCMの研究領域においては、その文脈において様々な戦略の定義づけが事業レベルと機能レベルに分けられてなされている。まず、事業レベルについては、購買等のような特定の機能の戦略的重要性に焦点を当てているものや、外部の関係性や統合のような特定の活動に焦点をあてているものがある。前者がいわゆる、物流戦略・営業戦略・調達戦略といった部門レベルの戦略に関わるものであり、後者は、外部の企業との協働をいかに構築するかに関わる関係構築戦略に該当するものといえる。

事業レベルの戦略に対して、機能レベルの戦略はSCMに関してより具体的なものとなっている。例えば、目標を達成するために設計される「行動計画パターン」、顧客需要を満たすよう卓越することが選択される「競争的優先順位」、そして「サプライチェーン志向」などである。「行動計画パターン」とは、サプライチェーン全体の目標を達成するために、組織間・内部組織においていかなる行動が設計されるべきかに関わるものである。「競争的優先順位」とは、サプライチェーンにおける各経済主体の顧客ニーズをベースとしつつ、そのニーズを満たすために何をやり何をやらないかといった選択に関わるものである。「サプライチェーン志向」とは、サプライチェーンにおいて様々なフローを管理することに関係している諸活動を、組織間・内部組織においていかにして体系的かつ戦略的に調整してい

くかに関わるものである。

「構造」について

Galbraith and Nathanson [1978] によると、構造を「生産、財務、マーケティングなどのような役割への仕事の分割」とみなしている。すなわち、「機能、製品、地域もしくは市場間で部門もしくは事業部に役割を再結合すること、そして、その役割構造間のパワーを配分すること」とみなしている。例えば、いくつかの構造タイプとして、「集権的な職能別組織」、「分権的な多事業部制組織」、「マトリクス組織」などが挙げられる。

Galbraith and Nathanson [1978] が内部構造に焦点を当てている一方で、SCM の文脈における構造は内部構造と外部構造に区別しているところに特徴がある。内部構造については、「公式化」と「集権化」という次元が使われている。「公式化」とは、SCM 活動に対する意思決定と仕事上の関係が公式ルールと標準約款、そして標準手続きによって管理される程度をいう。「集権化」とは、SCM の意思決定を行なう際のパワーが組織において集中する程度をいう。外部構造については、内部構造と同様に「公式化」と「集権化」が使われており、それ以外の次元として「頻度」、「互惠主義」、「ネットワーク構造」、「地理的分散」といった様々な次元が使われている。

SCM の文脈における内部構造と外部構造については、上記の次元の他にも次のような具体的な次元に焦点を当てているものもある。内部構造については、部門が継続的に共同意思決定に従事できるよう構成された「(持続的) 各部門間の協議会」、特定の計画管理に関して部門間の協働が促進されるよう構成された「(一時的) 組織横断的なチーム」、特定の計画を目的としたいくつかの部門努力を調整する「(一時的) 連絡要員」などが挙げられる。さらに、内部構造における SCM 特有の組織形態として、「職能別組織」、「マトリクス・チャンネル組織」、「プロセス・スタッフ組織」、「統合的ライン組織」といったものに注目しているものも存在する。外部構造については、取引企業との「長期的関係」の程度、「買い手またはサプライヤーへの依存度」、「供給ベースの縮小」、「サプライヤーの数」などの次元に焦点が当てられている。

「プロセス」について

Galbraith and Nathanson [1978] によると、プロセスを「複雑な組織の部門内または部門間における仕事の方向性や頻度、そして分化した役割を連結するフロー」とみなしている。具体的には、「資源配分プロセス」、「パフォーマンス評価」、「報酬システム」、「統合メカニズム」といった次元を含んだ内容となっている。

SCM の文脈におけるプロセスは、先ほどの構造と同様に、内部プロセスと外部プロセスに区分しているところに特徴がある。内部プロセスについては、情報、アイデア、設備を共有するといった「資源共有」、相互作用と調整を通じたフォーマルもしくはインフォーマルな「共同作用」、共同の予測や共同の業務計画といった「共同計画」、特定の活動の統合を通じた業務連携もしくは機能統合を意味する「統合的活動」、費用対効果を改善する方法といった特定の活動に関する「共同意思決定」、部門の目的・目標が部分最適にならないよ

う調整する「目的・目標の共同設定」、機能を管理することからプロセスを管理することへの転換を意味する「プロセス志向」などの次元が挙げられる。

外部プロセスについては、内部プロセスと同様の次元として、「資源共有」、「共同作用」、「統合的活動」、「共同計画」、「共同意思決定」、「目的・目標の共同設定」などが挙げられ、外部プロセス特有の次元として、焦点企業の主導による取引相手の参加を意味する「パートナーの関与」、資本設備への融資や研究開発費の共有を含んだ「リスクや報酬の共有」などが挙げられる。

#### 「パフォーマンス」について

パフォーマンスは元来、多次的な構成概念である。様々な種類のパフォーマンスへの影響が過去の経営学領域において調べられてきており、そこでは多数の次元が用いられている。これらの次元は次のような2つのグループに分類されよう。すなわち、ロジスティクスや生産のような業務的な活動のパフォーマンスを意味する「業務パフォーマンス」と、様々な活動を通して総合的に生み出されるパフォーマンスを意味する「企業パフォーマンス」である。「業務パフォーマンス」に関する具体的な次元を挙げてみると、「品質／顧客満足」、「コスト」、「リードタイム」、「資産」、「柔軟性／反応性」などがある。「企業パフォーマンス」については、利益・売上・総資産利益率・投資収益率といった「財務パフォーマンス」と、市場シェア・競争力といった「市場パフォーマンス」などの具体的な次元に分類することができる。

SCMの文脈におけるパフォーマンスは、SCM関連の活動が主に業務的なものとなるため、「業務パフォーマンス」に焦点が当てられることになろうが、SCM関連の活動を戦略的重要性に伴う全社の活動とみなしてみると、究極的には「企業パフォーマンス」についても考慮する必要があるだろう。

以上のような戦略、構造、プロセス、パフォーマンスに関する概念規定を図示すると図3のようにまとめられよう。次の2.3項では、この図3をベースにすると同時に、2.1項と2.2項で展開された先行研究の内容を勘案しつつ、スポーツ産業におけるマーケティング戦略と組織マネジメントに関する分析枠組みの構築を試みてみよう。

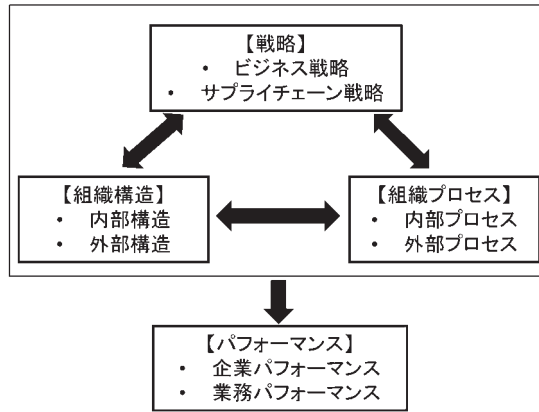


図3 戦略 - 構造 - プロセス - パフォーマンスに関する分析枠組み

(出所) Nakano and Akikawa [2014] の議論より筆者作成.

### 2.3 分析枠組みの構築に向けた試案

以上のスポーツ産業の研究領域に関する内容と、マーケティング研究・組織デザイン研究に関する内容をベースとしつつ、ここでは、スポーツ産業におけるマーケティング戦略に関する代表的な概念枠組みと、その戦略に従う組織構造と組織プロセス、そして組織パフォーマンスといった主要な次元を含んだ分析枠組みを提示する。その際、改めて次のようなことについて検討していくことにより、分析枠組みの構築に向けた試案を展開することにしよう。第1に、本稿において想定しているスポーツ産業とは何か、第2に、本稿において想定しているマーケティング戦略とは何か、第3に、本稿において想定している組織マネジメントとは何か、以上の3点である。

第1に、本稿において想定しているスポーツ産業の概念について検討する。2.1項のスポーツ産業の研究領域に関する内容を見てみると、論者によってスポーツ産業に対する捉え方が異なっていることが見受けられる。それを大まかに分類すると、スポーツの参加者（いわゆる、するスポーツ）への対応と、プロスポーツなどのスポーツ観戦者（いわゆる、見るスポーツ）への対応に分類することができる。例えば山下 [1985] は、スポーツマーケティングはスポーツ産業やスポーツ企業にのみ適用可能な技法ではないという前提のもと、スポーツ観戦者重視の潮流を批判し、スポーツ参加者にも拡張する必要性を論じている。それに対して首藤 [2004] は、先の表1において示されているように、スポーツマーケティングにおけるスポーツ提供主体、対象顧客、利用チャネルなどに焦点を当てることにより、スポーツ産業に関わる対象を製造業、販売業、サービス業、その他管理・運営団体などとして、かなり幅広く捉えている。大野 [2009] においてもどちらかと言うと、首藤 [2004] と同様の考えであるようだが、論者がどのようなアプローチから議論を試みるかにより、スポーツマーケティングの定義（スポーツ産業の概念についても含まれる）に関する結論は異なるものとなるゆえ、議論をいくら重ねても不毛な議論になりかねないと注意している。

ちなみに松岡 [2010] は、スポーツマネジメントの対象として、スポーツ用品やスポーツ施設ではなく、スポーツそのもの、つまり、スポーツをする、スポーツを見るというスポーツ活動をスポーツマネジメントの対象として捉えるべきであると強調している。すなわち、スポーツ産業に含まれるすべての企業や組織が関わるものがスポーツ活動であるとして、スポーツ活動をこの産業の様々な製品やサービスの中心に位置づけている。そして、スポーツ用品、スポーツ施設、そしてメディアなどは、あくまでもスポーツ活動の創造をサポートするものであり、それらはスポーツ産業の中核となるプロダクトではないとの見解を示している。この見解はどちらかと言うと、山下 [1985] よりは広義の見解ではあるが、首藤 [2004] よりは狭義の見解であると捉えることができよう。本稿では、大野 [2009] が注意しているように、スポーツマーケティングの定義（スポーツ産業の概念についても含まれる）に関する議論をいくら重ねても不毛な議論になりかねないということに同意しつつ、後に展開する分析枠組みのことを考慮して、スポーツ産業の概念については幅広く捉えることにしたい。すなわち本稿では、図4に示しているような原田 [2015] による複合領域としてのスポーツ産業の概念図を想定することにする。

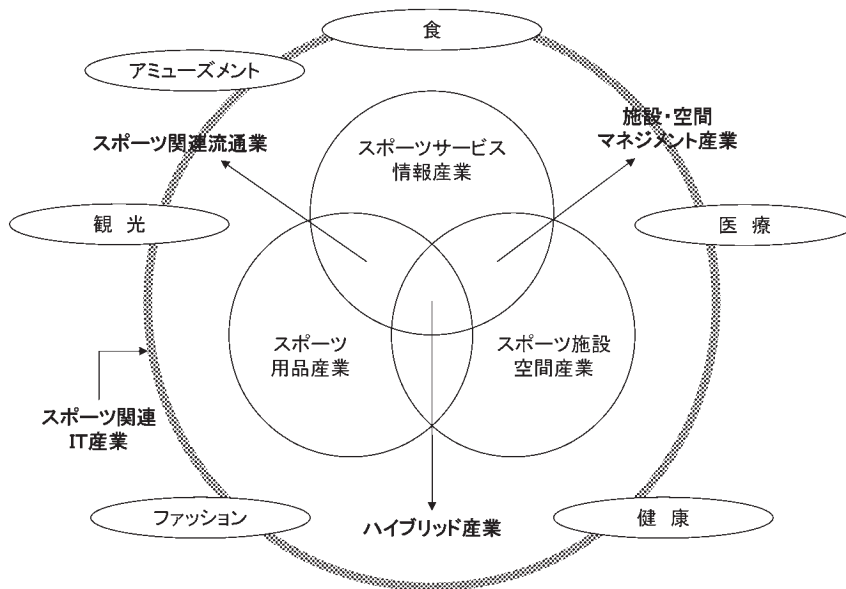


図4 本稿において想定するスポーツ産業の概念図

(出所) 原田 [2015] 15頁.

第2に、本稿において想定しているマーケティング戦略の概念枠組みについて検討する。ここでは、2.1項のスポーツ産業の研究領域に関する内容と、2.2項のマーケティング研究に関する内容を検討することにより、本稿で想定するマーケティング戦略の概念枠組みを提示する。まず、スポーツ産業の研究領域においてマーケティング戦略の概念枠組みにつ

いて検討している首藤 [2004] と大野 [2009] に注目すると、両者の研究とも Pitts and Stotlar [2002] について言及しているのだが、本稿においてもこの研究に依拠している。Pitts and Stotlar [2002] によると、スポーツマネジメントを「スポーツマネジメントは、スポーツ、フィットネス、レクリエーションに関連しているいかなる製品をも生産、促進、プロモート、ないしは組織することに関与している人々、活動、ビジネス、組織に関連して含まれる研究および活動である<sup>10</sup>」と定義し、そしてスポーツマーケティングを「消費者のニーズないしは願望を充足し、企業の目的を達成するために、スポーツ製品の製造、価格設定、プロモーション、そして流通のための諸活動を計画し、実行するプロセスである<sup>11</sup>」と定義している。さらに、スポーツ産業については「スポーツ産業とは、その購買者に提供される製品が、スポーツ、フィットネス、レクリエーション、またはレジャーに関係しており、それが活動および商品、サービス、人々、場所またはアイデアであるような市場である<sup>12</sup>」ともしている。そして、これらはマーケティングコンセプトをベースに計画・管理されるとし、図5に示すようなスポーツマーケティング・マネジメント・モデルを提示している。

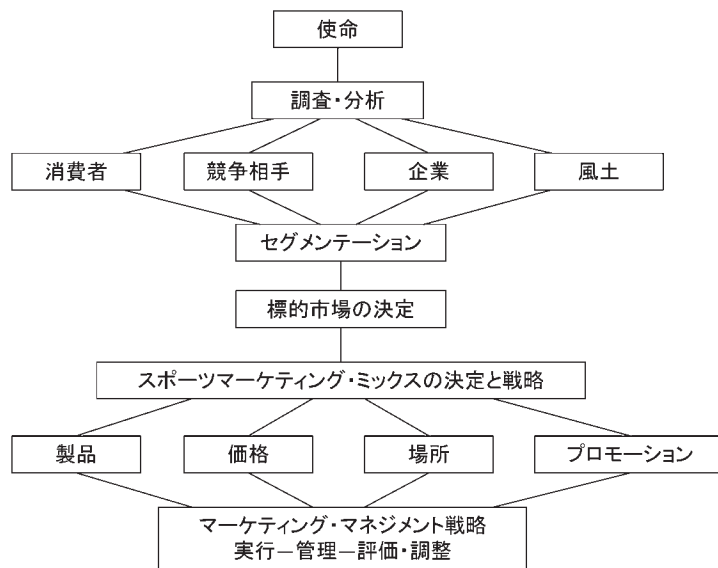


図5 スポーツマーケティング・マネジメント・モデル

(出所) Pitts and Stotlar [2002] p.87、訳書 140 頁。

また、大野 [2009、2014] に注目すると、マーケティング戦略の概念枠組みについて検討した結果、次のような視点の重要性が強調されている。それは、スポーツマーケティング研究において個々別々に進められているマーケティング戦略研究と、スポーツ消費者行動研究の統合という視点であり、さらに、分析枠組みの精緻化という観点から考えた、スポーツマーケティング研究の分析枠組みになっているマーケティング理論と消費者行動理



論の洗練・精緻化が求められるという視点である。すなわち、スポーツ消費者行動の解明とスポーツ組織のマーケティング戦略・経営戦略の立案は、決して平行なものではなく、プロセスであることが強調されている。その本質は、スポーツマーケティングを含めたスポーツマネジメント研究を、ひとつの学問として発展させていくためには、スポーツ組織のマーケティング戦略、経営戦略に関する研究とその理論構築はもちろんのこと、マーケティング戦略、経営戦略の立案を含めたスポーツ消費者行動を展開させていくことが必要ということである。本稿においても、優れたマーケティング戦略を策定するうえで、スポーツ消費者の行動といった市場情報は欠かすことができない重要な要素と想定しているため、大野 [2009, 2014] において強調されている視点はマーケティング戦略の概念枠組みを構築する際に重要なことであると考えている<sup>13</sup>。

そこで、以上の検討を踏まえつつ、スポーツ産業におけるマーケティング戦略の概念枠組みを構築する際に注目すべき研究が、山下・福富・福地・上原・佐々木 [2012] である。この研究では、マーケティング戦略の質を高めるためにはどのような活動が必要か、また、マーケティング戦略を策定することは事業パフォーマンスにつながるのか、という問題意識のもと、マーケティング戦略策定の際の先行要因としてのマーケティング・インテリジェンス活動という概念に着目している。マーケティング・インテリジェンス活動とは、消費者情報や競争状況といった市場情報を収集する「情報生成」と、その情報を組織内で普及させる「情報普及」を指す概念となっている。そして、このような概念規定のもと、市場情報の生成・普及の組織的プロセスに焦点を当てつつ、広告代理店や調査会社といった外部組織と自社内の調査部門といった内部組織を含めた組織内外のマーケティング・インテリジェンス活動の有効性と問題点を明らかにしている。このような議論に大いに依拠しつつ、本稿が想定しているマーケティング戦略の概念枠組みとして、図6に示すような概念枠組みを提示することにする。

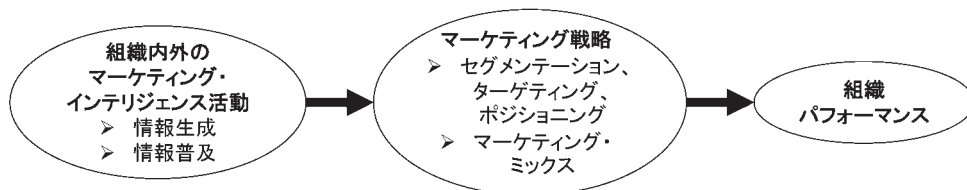


図6 本稿において想定するマーケティング戦略の概念枠組み  
(出所) 山下・福富・福地・上原・佐々木 [2012] の議論より筆者作成。

第3に、本稿において想定している組織マネジメントの概念枠組みについて検討することにより、最終的な分析枠組みを提示する。ここでは、2.1項のスポーツ産業の研究領域に関する内容と、2.2項の組織デザイン研究に関する内容を検討することにより、本稿で想定する組織マネジメントの概念枠組みを提示し、最終的に、スポーツ産業におけるマーケティング戦略と組織マネジメントを統合した分析枠組みを提示する。まず、スポーツ産業の研究領域において組織マネジメントの概念枠組みについて検討している武隈 [1994]、山下

[2005]、長積 [2011]、大野 [2014] に注目すると、それぞれ論じている観点は若干異なっているものの、大きな共通点として挙げられることは、戦略特性と組織特性の統合について言及している点である。そのなかでも特に注目すべき研究が武隈 [1994] であり、ここでは先の図1において示したような分析枠組みが提示されており、本稿においてもこの分析枠組みに依拠している。その理由は、この分析枠組みにおいては、環境特性・戦略特性・組織特性・パフォーマンス特性といった様々な特性が組織マネジメントにおける重要な要素として組み込まれ、さらには、組織特性については組織構造と組織プロセスという要素が組み込まれているからである。また、長積 [2011] と大野 [2014] では、組織特性に対応する組織論的な視座として、ミクロ組織レベルとマクロ組織レベルについて言及しているが、本稿においてもこの視点は重要視している。なぜなら、組織マネジメントにおいては、内部組織としてのミクロ組織と組織間関係としてのマクロ組織という両者のマネジメントが必要とされるからである。以上のことから、本稿で想定している組織マネジメントにおいては、戦略・構造・プロセス・パフォーマンスという視点と、内部組織・外部組織（組織間関係）という視点が重要な要素であることが示された。

そこで、以上の検討を踏まえつつ、スポーツ産業における組織マネジメントの概念枠組みを構築する際に注目すべき研究が、Nakano and Akikawa [2014] である。この研究では、戦略 (Strategy)、構造 (Structure)、プロセス (Process)、パフォーマンス (Performance) の頭文字を取った「SSPP パラダイム」と称して、組織デザイン研究領域に属する SCM 分野におけるそのパラダイムの適用性について論じているのだが、その概念規定を図示したのが先で示した図3であった。そこで、組織構造と組織プロセスに注目し、マネジメントの観点からその内容について再検討すると次のようにまとめることができよう。まず、外的マネジメントに該当するのが、「外部構造」と「外部プロセス」である。「外部構造」とは、外部組織との関係性を示すものであり、パートナーとなる外部組織とどのような関係を結ぶかという問題に関わっている。具体的には、連携の継続性や資本関係、パワー関係などといった対レベルの関係、パートナーとしてどの程度の数の外部組織と付き合うか、成果の配分はどうするかなどといったセットレベルの関係、パートナーは他にどのような組織と付き合っているか、それぞれの組織との連携の程度はどのくらいかなどといったネットワークレベルの関係を指している。「外部プロセス」とは、外部組織との連携をめぐる様々なやりとりを示すものであり、複雑な連携関係をどのようなプロセス・方法で進めていくのかという問題に関わっている。具体的には、コミュニケーションのあり方や、問題解決の作法がその焦点となる。

次に、内的マネジメントに該当するのが、「内部プロセス」と「内部構造」である。「内部プロセス」とは、外的マネジメントを営んでいくうえで必要となる、組織主体自身の担うべき業務やそのための調整を上手にこなしていくための能力に関わっている。具体的には、外的マネジメントに関係する内部組織のいくつかの部署・部門がどの程度組織としてのまとまりを持ちながら仕事を進めることができるか、あるいは人材はどの程度知識を備えているかといったことが、ここでの問題となる。「内部構造」とは、「内部プロセス」能力を支える内部組織のメカニズムに関わるものであり、ここでは、能力や知識を育み、高

め、維持するための組織上の様々な創意工夫、努力が必要となる。具体的には、どのような構造の組織を組み立て、どのように人材を配置し、あるいは人材をどのように育て、管理していくのかといったことが、ここでの問題となる。

以上が、本稿において想定している組織マネジメントの概念枠組みであったが、この2.3項での検討をベースとしつつ、すなわち、第1のスポーツ産業の概念、第2のマーケティング戦略の概念、第3の組織マネジメントの概念を統合したうえでの、スポーツ産業におけるマーケティング戦略と組織マネジメントに関する分析枠組みを図示すると、図7のようにまとめることができる。

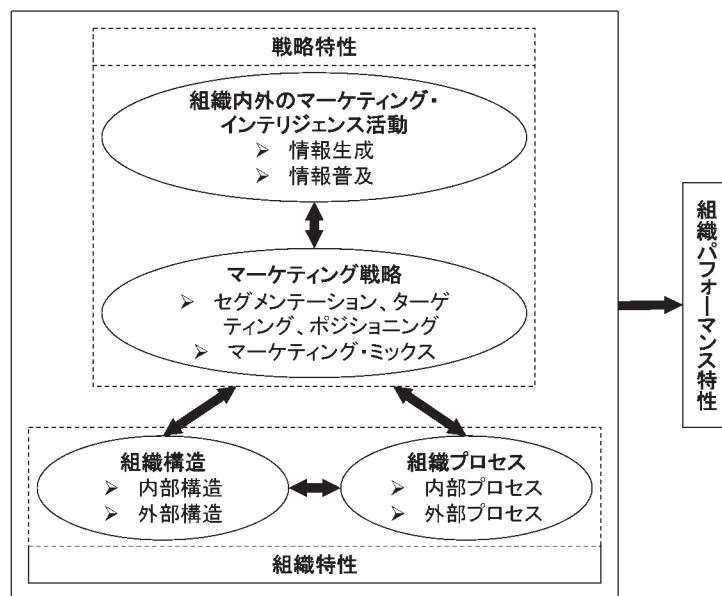


図7 スポーツ産業におけるマーケティング戦略と組織マネジメントに関する分析枠組み  
(出所) 筆者作成。

### 3 結論—インプリケーションと将来へ向けた研究課題—

本稿において、スポーツ産業におけるマーケティング戦略と組織マネジメントに関する分析枠組みを構築するために、スポーツ産業の研究領域に関する内容と、経営学領域におけるマーケティング研究と組織デザイン研究に関する内容を検討してきた。その結果、スポーツ産業におけるマーケティング戦略と組織マネジメントを統合する視点として、戦略、構造、プロセス、パフォーマンスを含んだ包括的な議論として展開することにより、先で示した図7のような分析枠組みを提示した。この分析枠組みの特徴をまとめると次のようになる。まず、この分析枠組みは、複合領域としてのスポーツ産業に関わっている組織を対象としている。すなわち、先で示した図4をもとに説明すると、直接の分析対象として

は、図の中心部に位置づけられているスポーツサービス情報産業、スポーツ施設空間産業、スポーツ用品産業、そして複合領域としての施設・空間マネジメント産業、スポーツ関連流通業、ハイブリッド産業が該当するが、スポーツビジネス全体のことを考慮すると、周辺産業に位置づけられているスポーツに関わる食・医療・健康・ファッション・観光・アミューズメント・ITといった産業も重要な分析対象となりうる。このようなスポーツ産業における様々な組織同士が何らかの形で関わり合うことにより、スポーツビジネス全体の向上を目指すというのが本稿において想定していることである<sup>14</sup>。そして、スポーツビジネス全体の成功要因をより包括的に検討するための概念枠組みとして、マーケティング戦略、組織構造、組織プロセス、組織パフォーマンスに焦点を当てている。さらに、組織構造と組織プロセスに関しては、内部構造や内部プロセスだけではなく外部構造と外部プロセスについての次元も含んだ内容となっている。したがって、この分析枠組みは、スポーツビジネス全体におけるより広範囲の現象を理解するのに役立つものと言えよう。

この分析枠組みはまた、実務家への重要なインプリケーションも持っているとも言える。例えば、あるスポーツ組織において組織プロセスの再設計に取り組んでいるマネージャーが、目標とする組織パフォーマンスを向上させるために、内部的かつ外部的に組織プロセスを統合しようとしているとする。すなわち、組織デザイン研究における一般的な考えは、組織プロセスの統合度が高いレベルであればあるほど、組織パフォーマンスは向上するというものである。しかしながら、本稿で提示した分析枠組みは、スポーツ組織のマネージャーが組織プロセスを、採用したマーケティング戦略と適合させる必要があることを意味している。さらには、そのような組織プロセスをうまく実行するためには、それに適合した組織構造も設計する必要があることも意味している。このことはすなわち、本稿で提示した分析枠組みが、複合領域としてのスポーツ産業に関わっている様々な組織を分析対象としているがゆえに、具体的な分析対象とする組織がどのような業界に属する組織か、もしくは、どのようなタイプの組織が主導権を握るかによって様々な戦略-構造-プロセス-パフォーマンスの適合性の形態が見受けられると解釈することも可能であろう。

今後の研究においては、上で記したような「スポーツ組織に関する業界別・主導権別の戦略-構造-プロセス-パフォーマンスの適合性の形態はいかなるものか」という問題意識のもと、本稿で提示した分析枠組みをベースとしつつ実証分析を試みていくのであるが、その具体的な予想される結果と意義としては次のような点が挙げられよう。第1に、わが国のスポーツ産業におけるマーケティングの展開に関して、業界別に観察してみた場合にどのような展開がなされているのかという、業界別の戦略-構造-プロセス-パフォーマンスの適合性の形態が明らかにされると考えられる。第2に、スポーツ産業においてどのようなタイプの組織が主導権を握るかによって多様なマーケティングが展開されているのだが、そのような主導権別の戦略-構造-プロセス-パフォーマンスの適合性の形態が明らかにされると考えられる。これらの2点については、スポーツ産業におけるスポーツプロダクト特性やスポーツサービス特性の違い、スポーツ組織による戦略・組織構造・組織プロセスに関する具体的な仕事のやり方の違い、さらには組織パフォーマンスとしてどのような次元を捉えるのかによって明らかにされるものと考えられる。それゆえ、本稿で提示し

た分析枠組みをベースとした実証分析がうまくいけば、理論的要因の解明だけではなく、実務的要因の解明にも寄与することが期待されよう。そのためには、今後の大きな研究課題として、スポーツ産業における戦略-構造-プロセス-パフォーマンスの適合性に関する特定の分析モデルを開発する必要性が残っていると見えよう<sup>15</sup>。

#### 脚注

- <sup>1</sup> この命題に関する最近の文献として、Galbraith [2014] がある。
- <sup>2</sup> しかしながら、赤岡 [2009] による研究では、中央競技団体というスポーツ組織を分析対象として、環境状況-戦略-組織特性-組織成果間関係の理論的枠組みをもとに実証分析がなされている。本稿における問題意識を鑑みると、この研究は注目に値する。
- <sup>3</sup> 第1から第4の諸点については、山下 [1985] 9頁より引用。
- <sup>4</sup> 大野 [2009] 18頁より引用。
- <sup>5</sup> 長積 [2011] 39頁より引用。
- <sup>6</sup> 2つの提案については、長積 [2011] 42頁より引用。
- <sup>7</sup> 松岡 [2010] 42頁より引用。
- <sup>8</sup> 大野 [2014] 16頁より引用。
- <sup>9</sup> マーケティング・マネジメントの標準的な教科書として挙げられるのは、例えば、小川 [2009]、石井・栗木・嶋口・余田 [2013]、コトラー・アームストロング・恩蔵 [2014] などがある。
- <sup>10</sup> Pitts and Stotlar [2002] p.3 (訳書 [2006] 5-6頁) より引用。
- <sup>11</sup> Pitts and Stotlar [2002] p.79 (訳書 [2006] 129頁) より引用。
- <sup>12</sup> Pitts and Stotlar [2002] p.4 (訳書 [2006] 6頁) より引用。
- <sup>13</sup> スポーツ消費者行動に関するレビュー論文として、吉田 [2011] が参考になる。
- <sup>14</sup> このような考え方は、近年の経営学領域において注目されている「ビジネス・エコシステム」という概念に通じるものがある。エコシステム論を展開している Iansiti and Levien [2004] では、自社の内部資源だけでなく、ネットワーク効果を活用して、外部資源を組み合わせて製品、サービス、ソリューション、プラットフォームを構築することの必要性が強調されている。
- <sup>15</sup> ここであえて分析モデルという用語を使用したことについて、分析枠組みという用語と対比させつつその意図を説明しよう。分析枠組みとは「ある現象を説明するための概念の集合であり、概念間の相互関係が(示唆されてはいるが) 特定されていないもの」を指す。それに対して、分析モデルとは「ある現象を説明するための概念の集合であり、概念間の相互関係が特定されているもの」を指している。このような考え方は、河合 [2004] 19-20頁の議論を参考にしている。

#### 参考文献

- 赤岡広周 [2009] 「中央競技団体の戦略と組織」『経済学研究』59 (2)、49-56頁。
- 石井淳蔵・栗木契・嶋口充輝・余田拓郎 [2013] 『ゼミナール マーケティング入門 第2版』日本経済新聞出版社。
- 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』21、1-23頁。
- 大野貴司 [2014] 「スポーツマネジメント4つの研究課題」『岐阜経済大学論集』47 (2・3)、109-129頁。
- 小川孔輔 [2009] 『マネジメント・テキスト マーケティング入門』日本経済新聞出版社。
- 河合忠彦 [2004] 『ダイナミック戦略論：ポジショニング論と資源論を超えて』有斐閣。
- コトラー・アームストロング・恩蔵直人 [2014] 『コトラー、アームストロング、恩蔵のマーケティング

- グ原理』丸善出版。
- 首藤禎史 [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」『経営論集』7、53-77頁。
- 武隈晃 [1994] 「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』46、65-75頁。
- 長積仁 [2011] 「スポーツ組織研究の課題と展望:知識コミュニティとしての学会が蓄積すべき経験的事実」『スポーツマネジメント研究』3 (1)、35-43頁。
- 原田宗彦 [2015] 「進化するスポーツ産業」原田宗彦編『スポーツ産業論 第6版』杏林書院、2-17頁。
- 松岡宏高 [2010] 「スポーツマネジメントの概念の再検討」『スポーツマネジメント研究』2 (1)、33-45頁。
- 山下秋二 [1985] 「スポーツ・マーケティング論の展開」『体育経営学研究』2、1-11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』50 (1)、79-89頁。
- 山下裕子・福富言・福地宏之・上原渉・佐々木将人 [2012] 『日本企業のマーケティング力』有斐閣。
- 吉田政幸 [2011] 「スポーツ消費者行動:先行研究の検討」『スポーツマネジメント研究』3 (1)、5-21頁。
- Galbraith, J. R., Nathanson, D. A. [1978] *Strategy Implementation: The Role of Structure and Process*, West Publishing Co, Minnesota.
- Galbraith, J. R. [2014] *Designing Organizations: Strategy, Structure, and Process at the Business Unit and Enterprise Levels*, Jossey-Bass.
- Iansiti, M., Levian, R. [2004] *The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation and Sustainability*, Boston: Harvard Business School Press.
- Miles, R.E., Snow, C.C. [1978] *Organizational Strategy, Structure, and Process*, McGraw-Hill, New York.
- Nakano, M., Akikawa, T. [2014] "Literature review of empirical studies on SCM using the SSPP paradigm," *International Journal of Production Economics*, 153, 35-45.
- Pitts, B.G., Stotlar, D.K. [2002] *Fundamentals of Sport Marketing: 2nd Edition*, Fitness Information Technology. (首藤禎史・伊藤友章訳 [2006] 『スポーツ・マーケティングの基礎』白桃書房)