

■ 修士論文要旨

# スポーツマネジメントにおけるサービス・マーケティングに関する一考察 —事業化されたスポーツ施設の運営を中心に—

A Service Marketing Approach to Sports Management

—With a Focus on the Management of Profited – Oriented Sport Facilities—

神奈川大学大学院 経営学研究科  
国際経営専攻 博士前期課程

田 中 聡 史

TANAKA, Satoshi

## 【研究背景・問題提起】

近年、スポーツ産業の市場は拡大傾向にあり、2015年10月にはスポーツ庁が行政機関として設置され、日本の基幹産業としての成長が期待されている。しかし、スポーツ産業で取引されているサービス品質は依然低く、スポーツ産業を基幹産業として位置付ける為には、提供されるスポーツサービス品質を向上させ、顧客であるスポーツ消費者満足を向上させる必要である。これらを達成する為には大きく分けて2つの問題に着目する必要がある。1つは、スポーツマネジメント研究の部分的な発展により、包括的なサービス概念の観点から商品としてのスポーツサービスを中心とした研究が少ない点である。そして、スポーツ施設で展開されているマーケティングにおいて、顧客満足の向上を視野に入れたサービス・マーケティングがあまり行われていない点が挙げられる。

本研究では、これらの問題を明確にする為に、スポーツマネジメントにおけるサービス・マーケティングの考察を行い、スポーツ施設における顧客満足を向上させるための効果的なマーケティングを考察することを目的とする。

## 【本論の展開】

第1章では、スポーツ施設におけるスポーツマネジメントを、1) 今日における日本のスポーツ産業とスポーツマネジメントの意義と概念、2) スポーツマネジメントにおけるスポーツ施設の位置づけ、3) 事業化されたスポーツ施設におけるマネジメント、の観点から考察した。この3つから、今日におけるスポーツマネジメントは、経営学を基礎とした多くの理論が適応されていることがわかった。さらに、スポーツ施設は営利施設と非営利施設に分けられ、営利施設（以下、「事業化されたスポーツ施設」とする。）は施設運営を通じて収益性を確保する必要があり、付加価値としてのサービス展開が求められていることがわかった。

第2章では、サービス・マーケティング研究を、1) サービス構造とプロセス、2) サービス・マーケティング概念と分析枠組み、3) スポーツマネジメントにおけるサービス・マーケティングの位置づけ、より考察を行った。ここから、スポーツ産業において取引されるプロダクトは無形材としての性格が強く、スポーツマネジメントにおいても、サービス・マーケティング展開が有効である

ことがわかった。また、サービス・マーケティングにおける3つフレームワークの考察により、「企業」「顧客」「従業員」の関係をマーケティングするサービス・エンカウンターを展開が、スポーツマネジメントにおいて最も効果的なアプローチであることがわかった。

第3章では、事業化されたスポーツ施設におけるサービス・マーケティングについて、事業化されたスポーツ施設における組織運営とマーケティング活動、そしてサービス・マーケティング展開の可能性を考察した。ここから、事業化されたスポーツ施設では、施設が雇用した「従業員」とサービス受給側である「顧客」との接点（エンカウンター）においてサービス品質が決定することがわかった。その為、事業化されたスポーツ施設は、「従業員」と「顧客」の接点で高品質のサービス提供を行う為に、インターナル、エクスターナル、インタラクティブの関係において効果的なマーケティングの実施が重要であることがわかった。

第4、5章では、日本と米国の事業化されたスポーツ施設におけるサービス・マーケティングの比較を、1) 野球場、2) フィットネスクラブの運営を中心に考察した。この2つの施設の比較から、各施設で展開されているサービス・エンカウンターには以下の特徴が存在することがわかった。インターナル・マーケティングでは、人材採用と教育の方法が異なるという結果が得られた。エクスターナル・マーケティングでは、ITを活用した顧客分析や独自システムの運用に違いが見られた。インタラクティブ・マーケティングでは、従業員への権限移譲やソーシャルメディアを活用したコミュニケーションなどが異なることがわかった。

## 【結論】

事業化されたスポーツ施設におけるサービス・エンカウンターを効果的に実施することで、スポーツサービスの品質向上につながる事が確認された。サービス品質の為に、インターナル・マーケティングにおいて専門性の高い人材を採用

し、顧客との接点で高い品質のサービス提供を行うインタラクティブ・マーケティングを展開する、さらに、エクスターナル・マーケティングでITを活用した効率的な顧客分析を行うこと必要である。スポーツサービス品質の向上は、顧客満足を向上させファンの獲得へと繋がる。ファンの増加は、施設の収益を向上させ事業安定へとつながる。事業の安定は、施設運営において重要な課題であるため、サービス・エンカウンターを効果的に展開し、サービス・マーケティングの実施により好循環のサイクルを回すことが事業化されたスポーツ施設の運営に求められている。