

スポーツ文化の創出における スポーツマーケティング視点

鷺尾 和 紀 鷺尾 紀 吉

アブストラクト：

スポーツは、スポーツマーケティングからみると、「するスポーツ」と「見るスポーツ」に分け、これには「スポーツのマーケティング」と「スポーツを利用したマーケティング」を含むとする考え方が広く受け入れられている。「するスポーツ」においても、また「見るスポーツ」においても、スポーツの場面における生活様式や行動は、一つのスポーツ文化を生み出している。

このようなスポーツ文化が形成されている中で、スポーツマーケティングの対象として大きな割合を占めるのが、観戦スポーツである。観戦スポーツでは観戦者を顧客とすることから、スポーツ観戦の特性とスポーツ観戦者の意識と欲求、観戦動機、観戦前後における消費行動とファンの観戦様式、さらにはファンにみられるチーム・アイデンティフィケーション (team identification) 意識等がスポーツマーケティングにおける重要な視点となる。

今一つ、スポーツマーケティングにおいて、地域スポーツの領域が重要である。地域スポーツについては、地域住民を「地域の市場」としてとらえ、地域スポーツに関与する多様なステークホルダー (stakeholder) との良好な関係性の創出・維持、地域スポーツの振興・発展に貢献する地域スポーツコミッション (地域SC) のマーケティングの構築、さらには地域資源の活用を取り入れた地域スポーツとスポーツビジネスが融合・結合する地域スポーツ文化の創出が、スポーツマーケティングの視点となる。

また、スポーツ政策・行政はスポーツマーケティングの立案や事業計画の策定にも影響を及ぼすことから、スポーツマーケティングをスポーツ政策・行政と関連させることも、重要な視点である。

キーワード：スポーツ文化、スポーツマーケティング、スポーツ観戦、
チーム・アイデンティフィケーション、地域スポーツ

はじめに

スポーツに対する見方は多様であるが、スポーツマーケティングからみた場合は、スポーツを「するスポーツ」と「見るスポーツ」に分け、これには「スポーツのマーケティン

グ」と「スポーツを利用したマーケティング」を含むとする考え方が広く受け入れられている。「するスポーツ」においても、また「見るスポーツ」においても、スポーツの場面における生活様式や行動は、一つのスポーツ文化を生み出している。

このようなスポーツ文化が形成されている中で、スポーツマーケティングにおいては、観戦スポーツを対象とするスポーツマーケティングが大きな割合を占めている。

観戦スポーツを対象とするスポーツマーケティングの市場は観戦者市場であり、観戦者(spectator)を顧客としてとらえられるが、それはどのような視点からとらえられるのだろうか。これについては、スポーツ観戦の特性とスポーツ観戦者の意識と欲求、観戦動機、観戦前後における消費行動とファンの観戦様式、さらにはファンにみられるチーム・アイデンティフィケーション(team identification)意識等、顧客としての観戦者のスポーツ観戦に係る生活様式・行動文化を明らかにする必要がある。

今一つ、スポーツマーケティングにおいては地域スポーツの視点が重要である。地域スポーツは地域資源を活用した地域貢献の目的を併せ持つが、地域スポーツはスポーツマーケティングとどのような関係をもつのだろうか。地域スポーツマーケティングにおいては、地域住民を「地域の市場」としてとらえ、地域スポーツには多様なステークホルダー(stakeholder)が関与することから、これらとの良好な関係性の創出・維持、地域スポーツの振興・発展に貢献する地域スポーツコミッション(地域SC)のマーケティングの構築、さらには地域資源の活用を取り入れた地域スポーツとスポーツビジネスが融合・結合する地域スポーツ文化の創出におけるスポーツマーケティングの在り方を考えなければならぬ。

また、スポーツマーケティングはスポーツ政策・行政と大きく関係する。スポーツ政策・行政はスポーツ活動、スポーツ事業やそこで行われるスポーツに係る生活様式や行動に大きな影響を与え、その影響はスポーツマーケティングの立案や事業計画の策定にも及ぼすことから、スポーツマーケティングをスポーツ政策・行政と関連させて論じることが重要

である。

1 スポーツマーケティングの先行研究と本論文の視点

1.1 スポーツマーケティングの先行研究と対象領域

スポーツマーケティングという言葉が用いられたのは、それほど古いことではなく、D. Shilbury, S. Quick and H. Westerbeekが1998年に著した*Strategic Sport Marketing*によると、1978年、アメリカの広告・マーケティング雑誌 Advertising Age の記事の中で最初に用いられたとされている(首藤, 2004, p.55)。首藤(2004)によれば、Shilbury et al. (1998)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及び欲しているものを、獲得することを追求することによる社会的・管理的プロセスである」としている(同上, p.55)。

Milne and McDonald (1999)は、Mullin, B., S. Hardy and W.A. Suttonが1993年に著した*Sport Marketing*では、「スポーツマーケティングは、交換過程を通してスポーツ消費者のニーズとウォンツを満たすよう企図されたあらゆる活動であり、直接スポーツ消費者に向けたスポーツプロダクト及びサービスのマーケティングと、スポーツプロモーションによるスポーツ以外の一般消費者や産業プロダクト及びサービスのマーケティング、という2つの点を中心に発展している」と定義しているが、この定義は、消費者との交換過程を明確に提示していると述べる(邦訳p.4)。

この定義は、スポーツ消費者をスポーツ観戦者(観戦者の他に、テレビ視聴者、ラジオ聴取者、新聞購読者を含む)と参加者(スポーツを行う人々)という2つの市場に分けて捉え、観戦者と参加者のそれぞれの市場はニーズの違いで区別され、それらのニーズは、交

換の促進を容易にする“参加”と“観戦”という異なる供給システムを通して充足されることを意味する（同上邦訳，p.4）¹。

さらに、スポーツマーケティングには、「スポーツのマーケティング（marketing of sport）」と、「スポーツを通してのマーケティング（marketing through sport）」の違いがあり、前者は、直接的にエンドユーザーであるスポーツ観戦者あるいは参加者に向けた財およびサービスの生産と供給を意味し、対照的に、後者は、企業が観戦スポーツや参加スポーツとの連携を図り、消費者の心を動かすことを意味する（同上邦訳，p.5）。上記の定義及び記述は、後述するわが国におけるスポーツマーケティングの考え、捉え方に大きな影響を与えている。

わが国で、スポーツマーケティングという分野が学術研究として論述されたのは、山下（1985）の論文であるといわれている（大野，2009，p.3）。山下（1985）は、スポーツマーケティングの対象領域をスポーツ消費者だけでなく、運動の場や機会を利用している人々、あるいは将来の利用が見込まれる人々、それらの行動に影響を及ぼしている人々の総体である「運動者」にも拡張する必要を論じ、スポーツマーケティングを「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」と定義し（p.3）、運動者を念頭に置いたスポーツマーケティングを展開する。

また、中西（1999）は、スポーツマーケティングは、生活スポーツの普及振興（顧客の創造）と豊かなスポーツライフの維持・形成（顧客満足の提供）を図っていくことであるとし、山下（1985）の考えを受け継ぎ、スポーツ参加者の増加、スポーツ振興のためにスポーツマーケティングがあるという考えを提示している（大野，同上，p.4）。

これに対し、間宮（1995）は、実務経験の

立場から、スポーツマーケティングはスポーツを「メディア・スポーツ」としてとらえることとし、その媒体価値を高め、商品・サービス化を行うことにより、市場創造を促進させる過程であるとし（p.19）、スポーツマーケティングの対象を観戦型スポーツに限定するとしている。こうした観戦者を対象としたスポーツマーケティング研究の隆盛はアメリカなどのスポーツ専門誌に掲載される論文にプロスポーツを対象とするものが多く掲載されているという（大野，同上，p.5）。

このような研究状況の中で、スポーツマーケティングのさらなる研究が進み、原田（2018）は、スポーツマーケティングを、「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と定義し、その中に「スポーツ用品やスポーツサービスの価値を高めるマーケティング」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マーケティング」を含むとする（p.30）。

原田（2018）は、スポーツマーケティングの対象を「するスポーツ」と「見るスポーツ」に分類し、この2つの分類における具体的なマーケティングの活動を、「スポーツのマーケティング」と「スポーツを利用したマーケティング」に分け、さらにこれを民間セクターと公共セクター別に具体的なマーケティング活動を提示する（pp.30-31）。

つまり、スポーツマーケティングの領域は、大きくは①「するスポーツ」×「スポーツのマーケティング」、②「するスポーツ」×「スポーツを利用するマーケティング」、③「見るスポーツ」×「スポーツのマーケティング」、④「見るスポーツ」×「スポーツを利用するマーケティング」の4つの象限（これをさらに公共セクターと民間セクターに分けると、8つの象限）に分けられることになる（pp.30-31及び同頁表2参照）。

このように、原田（2018）は、スポーツマーケティングの対象を、山下（1985）のいう運

動者を対象とするスポーツについては「するスポーツ」として取り入れるとともに、一方では間宮（1995）に代表される観戦者を対象とするスポーツについては、「見るスポーツ」とし、スポーツマーケティングの対象は双方を含むものであるとする。さらに、これらの中で行われるマーケティングを、「スポーツのマーケティング」と「スポーツを利用するマーケティング」に分け、前者はスポーツ用品やスポーツサービスの価値を高めるマーケティングであり、後者は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マーケティングのことであるとする。さらに、これらのマーケティング活動は公共セクター及び民間セクターで行われる活動の双方を含むという、網羅的、包括的な領域としてとらえている。

以上のことから、原田（2018）の提示するスポーツマーケティングにおいては、スポーツマーケティングの組織は、製造業、サービス業のみならず、学校、行政、総合型地域スポーツクラブなどの非営利組織をも包摂する概念であり、さらにはこうしたスポーツ組織のマーケティング活動のみならず、一般企業のマーケティング活動や、行政、学校などの公共セクターにおけるスポーツ活動の活用も含まれることになる（大野、同上、p.7）²。

さらに、原田（2018）の提示するスポーツマーケティングの領域における具体例をみると、例えば、公共セクターにおける「するスポーツ」の中の「スポーツ推進戦略」や「見るスポーツ」の中の「スポーツに親しむまちづくり」は、スポーツ政策と大いに関係をもち、これらには地域外からの集客などと同時に、地域住民の生活の質の向上、例えば健康増進への寄与や地域への連帯感を創出することが求められるため、政策的な視点を含めた考察も必要となると考えられる（八木橋、2019、pp.117-118）。

スポーツマーケティングをスポーツ政策との関連でみると、わが国では文部科学省・ス

ポーツ庁がスポーツ行政を行い、文部科学省は「スポーツ基本法（2011年施行）」に基づき、「スポーツ基本計画」を作成している。「スポーツ基本計画」は、スポーツに関する施策の総合的かつ計画的な推進を図るために定められたものであるが、「第2期スポーツ基本計画」では、「「スポーツ」は「する」「みる」「ささえる」という形での「自発的」参画を通して、「楽しさ」や「喜び」を感じることに本質を持つものとして捉える」と述べている（本文、pp.9-10）。さらに、2022年3月25日に策定された「第3期スポーツ基本計画」では、「第2期スポーツ基本計画」の基本方針を踏襲しつつ、①スポーツを「つくる／はぐくむ」、②「あつまり」、スポーツを「ともに」行い、「つながり」を感じる、③スポーツに「誰もがアクセス」できる、という新たな視点を提示し、これらスポーツ政策・行政はスポーツマーケティングにも大きな影響を与えている。

スポーツ庁では、このようなスポーツに関する施策を推進するに当たり、スポーツマーケティングの重要性も認識し、「中央競技団体の経営力強化推進事業（普及・スポーツ戦略の策定促進）」の中で、『中央競技団体による中長期普及・マーケティング戦略策定・実行に向けた手引き（第2版）』（中央競技団体の経営力強化に係る検討会、2021年3月発行）がまとめられている³。

上記「手引き」では、中央競技団体の事業（公益事業）を、主に「する」、「みる」、「支える又は活用する」という大きく3つの分類に分けて、それぞれの人・団体などをターゲットとする顧客に対して行うものとしている。それぞれの顧客の具体例をみると、「する」は競技者、競技チーム、審判員、指導者、体験者・愛好者、「みる」は、観戦者、視聴者、「支える」は、都道府県など加盟団体、行政、スポンサー、ボランティア、施設運営・管理者、「活用する」は、スポーツを活用して事業を創造する団体などをあげている（「手引き」、p.8）。

また、中央競技団体のマーケティングを「提供価値を“収益化”し、普及・育成・強化に再投資する活動」と定義し（同上、p.2）、具体的には、①登録者数増による登録料収入の増大、②愛好者数増と愛好者向け事業拡充による事業収益の拡大、③権利（競技会の放映権、代表選手の肖像権）収入の拡大、④新規協賛企業の獲得の推進により、協賛金収入の増加という戦略・計画が示されている（同上、p.8）。このように、本手引書では、収益化の仕組みを構築し、収益力の強化、事業収入の拡大の戦略として、マーケティングをとらえているところに特徴があるといえる。

上記「手引き」は、各種スポーツの統括団体である中央競技団体の公益組織を対象として、スポーツに関する普及・マーケティング活動を示したものであり、スポーツマーケティングを遂行する一般組織全般を対象とするスポーツの普及・マーケティング活動を示すものではないが、スポーツ庁によるスポーツについての普及・マーケティングに対する一つの参考指標としてとらえることができよう。

1.2 本論文の視点

以上のように、スポーツマーケティングについては、学術研究、あるいは実務経験からの研究、さらには行政からの視点などから論じられているが、本稿では、2つの視点から論じることとする。

一つは、「みるスポーツ」のうち、スポーツ観戦者を顧客として、顧客である観戦者の観戦に伴う生活様式・行動に焦点を当てる。観戦する場面は、観戦者の日常の生活シーンや行動が反映されるスポーツ文化の表象ともいえる。観戦者は観戦に伴う各種のサービスコストを負担して、スポーツ観戦というベネフィットを得るといふ「観戦者 (spectator)」としての行動をとるほか、チームID、またはコミュニティIDを持つ「ファン (fan)」として自己の存在を見出し、自己実現の欲求を満

たし、それに対してはコストを自己の生きがいとして最大限に使用するという生活様式とそれに基づくファン行動をとる。このような観戦に伴う生活様式や観戦・ファン行動をマーケティングの対象とし、このような観戦者特有な生活様式・行動に適合するためのスポーツマーケティング視点が考えられる。

今一つは、「ささえるスポーツ」を発展させて、「第3期スポーツ基本計画」で提示されているように、「スポーツをつくる／はぐくむ」という観点から、地域スポーツを地域経済活性化、地域貢献と関連させて、地域スポーツにおけるスポーツマーケティングを論じる。

「第2期スポーツ基本計画」で、「スポーツを通じた地域活性化」が盛り込まれ、「第3期スポーツ基本計画」では、12の施策群の一つとして、「スポーツによる地方創生、まちづくり」が提示され（本文、pp.51-54）、引き続き地域スポーツを地域振興、地方創生に活用することが目標とされている。地域振興や地方創生に資する地域スポーツについては、地域住民を「地域の市場」とし、地域でのステークホルダーとの間の関係性を創出し、良好な関係性を維持するための施策立案・事業計画については、スポーツマーケティング視点からのアプローチが検討されることとなる。

また、地域貢献という観点から、スポーツ文化とビジネスが融合する「地域スポーツ文化」をマーケティングの対象として、マーケティングを立案することも考えられる。さらに、地域スポーツにおいて地域スポーツコミッション（以下地域SCという）は大きな役割を果たすことが期待されているものの、「第3期スポーツ基本計画」で課題が指摘されており、この点については地域SCにおける3つのマーケティングタイプの構築に言及する。

2 スポーツ観戦の特性と価値意識

2.1 スポーツマーケティングの4つの特性と試合観戦での特異性

スポーツを行う行為は無形のものであるため、サービスマーケティングの4つの特性が当てはまる。さらに試合観戦については、4つの特性から試合観戦においての特異性が生じる。

2.1.1 4つの特性

試合観戦は、事前に見ることも触ることも、味わうこともできない無形性を持っている。試合開始から試合終了まで生産と消費が同時に行われる同時性、また特に団体競技となると試合ごとに出場選手が変わり、観客動員数によってスタジアムの雰囲気も違うといった変動性、さらに当日白熱した試合と球場の盛り上がり在庫として貯蔵しておいて、明日以降に体験しようとしても、体験することができない消滅性の性質がある。

2.1.2 試合観戦での特異性

中西（2017）は、試合観戦での独特な特異性として、主観性・一過性・非一貫性・予測不能性があるという（pp.22-23）。

主観性とは、試合においてのクオリティや満足度は、結果にかかわらず各観戦者の感じ方や判断によってゆだねられている性質を持っているということである。

一過性は、消滅性の特性から、その時の観戦者市場というのは存在しないことを指し、その時限りでの空間と経験であったに過ぎないということである。

非一貫性は、変動性とは別に、他の試合で前の試合と同じ対戦相手、さらに出場するメンバーが同じだったとしても、全く同じ試合展開になるのかとはいえないということである。本来ならマーケティングで提供するすべての財が同質であるならば、一貫性を持つてなければならない。しかし、サービスには変動性があるため、一貫性を保つことは難しく、全く同じ環境を揃えたとしても、時が異なれ

ば全く違う結果になることがある。

予測不能性は、同時性の特性があること、また競争の概念があるため、勝敗の行方すら予測することができないということである。

2.1.3 観戦者の共創関係

スポーツ観戦を楽しむ顧客は、非一貫性や予測不能性があることに価値を置き、その時しか味わえない試合観戦といったサービスを購入している。またどのような結果にかかわらず、主観性の性質を持っている。しかし、勝負がかかる試合となると、応援しているチームが勝った場合は試合観戦に対して満足すると思われるが、応援しているチームが負けた場合は試合観戦に対して不満を持つであろう。また勝敗とは別に、個々人で応援している選手が活躍しなかったとの理由で試合観戦に不満を持つ顧客もいるだろう。

特にJリーグなどサッカーのプロスポーツの試合は、ピッチ内の競技では競争する一方で、試合後は勝敗にかかわらずお互いを称え合うことで、スポーツマンシップの雰囲気をスタジアム内で作り出し、また各チームを応援していた観客もお互いの応援を称え合うことで、スタジアム内の一体感を作り出す。そこに観戦者（ファン）同士の共創関係が生まれる⁴。この共創関係の段階では、すでに観戦者と競技者の境はなくなっている。スポーツ選手たちは、顧客に対して価値のあるゲームを作り、かつそれに伴う観戦経験を作り出すことに力を尽くしている。

こうしたスポーツチーム・競技者（選手）と観戦者、および観戦者同士の共創関係は、「第3期スポーツ基本計画」における「[「ともに」活動し、「つながり」を感じながらスポーツを楽しめる社会の実現を目指す（本文、p.17）というスポーツの新たな視点と同調するものであり、また、このような共創関係も一つのスポーツ文化をつくり出しているといえる。

2.2 スポーツ観戦者の意識と欲求

2.2.1 観戦者の価値意識

スポーツ観戦における観戦者とは、何らかの便益（ベネフィット）を得ることを目的としてスポーツを観戦するために、時間、金、個人的エネルギーを投資する人々と定義される（松岡, 2018, p.127）。このような観戦者は、それぞれどのような意識で観戦しているのだろうか。一つには、スポーツを自ら行う場合と同じように、スポーツを観戦する場合でも、それぞれ個人で自己を表現する場所として、スポーツに携わる存在意義を見出しているということができるであろう。またスポーツ観戦は、スポーツを通じたコミュニケーションツールであり、非日常への逃避をする場、あるいはストレス解消や身体性の回復をする機会でもある。

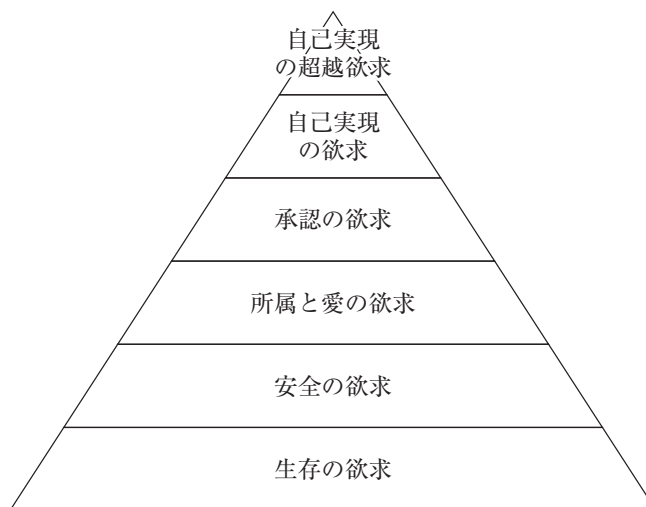
これらはどれも多様で、人々の日々のさまざまな欲望の表れといえる。人々にとって、生活者として自らがスポーツ観戦に価値があると認め、自分の生活にとって不可欠なものであり、そしてその習慣的行動が自分にとって価値を持っているという必需的価値が生じる。

そのような状態になると、マズロー（Maslow）のいう欲求段階説における「自己実現」を越え、自己実現の先の欲求として「自己実現の超越欲求（自己超越欲求）」が芽生えることとなる。

人々は、常に「家庭」と「職場・学校」だけの領域で生活しているのではない。加えて、趣味・仲間・地域などから生ずるさまざまな領域に参与しながら、コミュニティを作り出し、生活を営んでいる。これを「生活領域の多次元化社会」といい、こうした社会では自己実現以上の価値を求め、自我の確立を求めようとする。

我が国のプロスポーツの観戦者を対象とした研究結果によると、表2-1に示すように、観戦動機は10の要素の構成因子で構成される。

観戦するスポーツ種目の違いによって動機は多少異なるが、共通しているのは「美的」、「エンターテインメント」要素である。「所属」については、国、県、地域レベルのチームがあるため、個人が持つ各レベルの誇りの意識によって、観戦意識が異なることがある。国レベルでは代表試合、県、地域レベル



出所：鷺尾, 2014, p.294 を一部改訂して作成

図2-1 マズローの「欲求段階説」

表2-1 スポーツ観戦動機の構成因子

動機の構成因子	定義
達成	チームの勝利や成功と自分を結び付けて、達成感を得る。
美的	スポーツプレーが持つ美しさ、華麗さ、素晴らしさを見る。
ドラマ	予測できない試合展開を見ることによって、興奮や緊張感を楽しむ。
逃避	日常生活から逃避し、様々なことを一時的に忘れる。
知識	スポーツの技術を学び、知識を深める。
技能レベル	選手の技能レベルの高いプレーを見て楽しむ。
交流	スポーツ観戦を通じて、友人・知人や恋人と楽しんで過ごす。
所属	自分がブルーウェーブの一員であるかのように感じる。
家族	スポーツ観戦を通じて、家族で楽しんで過ごす。
エンターテインメント	スポーツ観戦を娯楽として楽しむ。

出所：松岡, 2018, p.129⁵。一部要約。

では「ダービー戦」によって観戦意識が変わる。「交流」や「家族」については、スポーツ観戦を通じてコミュニティ地域社会に反映される。そうしたスポーツ観戦動機・意識が地域スポーツ文化を創り出す礎となり、地域密着型のスポーツモデルが出来上がる。

2.2.2 地域密着型スポーツの展開

スポーツと人とが作り出す一体感とは何だろうか。それは、一体感には包容力をもたらしめていることがあげられる。日本は成熟社会を迎え、人々の価値観が多様化し、自由を獲得したと同時に、相互に共有できる経験が少なくなった。人々はいくつかの場面では孤独となり、不安の中で生きている。さらに様々な格差が広がり、一部には社会文化そのものを分断させている。

地域の過疎化により、地域活性化に向けて課題と提言がなされているが、地域社会の中で生活を営む人々の孤独や不安を緩和する一つの方向として、スポーツを通じた活動が重要な役割を果たすと考える。スポーツを通じた活動の一つ地域で創出し、地域内の様々な人々の様々な欲望やライフスタイルに合わせた多様な参加、楽しみ方を提供するために、地域内でスポーツチームを結成するなどして、地域密着型のスポーツ活動を行い、そこ

でのスポーツ文化を育み、根付かせていくことも、一つの取り組みとしてあげられる。

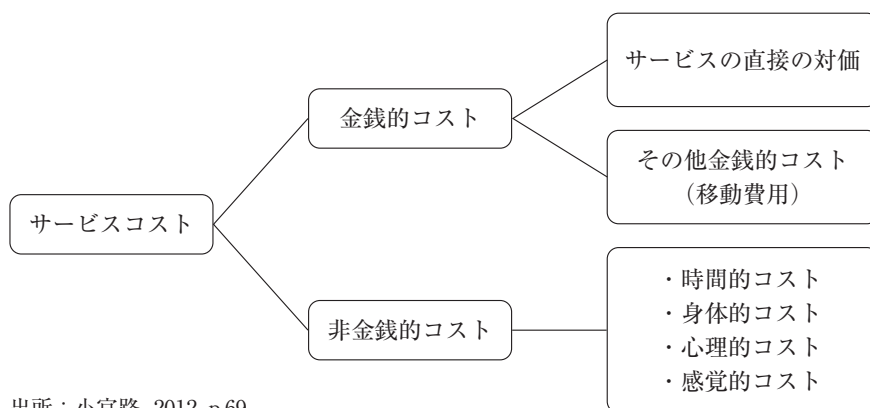
例えば、隣接する町・地域同士で対戦カードが組まれる「ダービー戦」は、お互いの地域のアイデンティティを核にした同士がチームの威信を賭けて戦う一つのイベントのようなものである。この試合の観客はお互い地域同士のプライドがある中で、日常を脱し熱狂が許される場でもあり、また街のヒーローを目指して自己実現する場所でもある。地元愛がありながらも、地元を離れて暮らす人にとっては帰郷が楽しみな特別な日でもある。ダービー戦は、それぞれの地元愛やファンでありながら、様々な人が様々な欲望を持って参加できる地域の祝祭のような場でもある。

3 スポーツ観戦前後における顧客の消費行動とファンの観戦様式

3.1 サービスコストからみる顧客の行動文化

スポーツマーケティングにおいて、公共サービスに関する価格の性質が概念化されている。この概念は Lovelock et al. が示したサービスマーケティングのサービスコスト理論に付随したものである（図3-1）。

スポーツ観戦におけるサービスコストは、



出所：小宮路, 2012, p.69.

図 3-1 スポーツマーケティングのサービス対価によるサービスコスト

チケット代や事前の応援グッズの購入、スタジアム間の移動費用が主なものである。さらに移動中の中で要した外食費も含まれる。移動距離・時間が長くなるほど、費用がかさみ、観戦者の心理的負担が増す。これらは金銭的コストに該当する。

チケットが前売り制である場合、発売日に購入する場合に比べ、事前購入には時間的コストが含まれる。毎試合現地観戦する顧客は、チケットが前売り制であることから、チケットを購入する時点で、すでに時間というサービスコストの対価を支払っている。人気試合によっては、チケット販売について制限が設けられ、抽選販売といったことが頻繁に起こっている。

熱狂的なファンにとっては、繰り返し経験する現象が多くの場合、一つの生活文化となっているので、どのような販売形態であろうと、サービスコストをかけること自体が一つの行為となっている。人気試合であればあるほど、チケットが取れる可能性は低くなる。人気試合がネット販売で行われた場合、あまりにもアクセスが多すぎてサーバーがダウンしてしまう現象は、毎回利用する顧客からみれば、一つの文化として映るだろう。

興行イベントが行われる前後において、イベントの開始に待ちきれず、前日から並ぶ傾

向は昔から今も変わらない。これは、マーケティング戦略において新商品発売に際して販売店の営業時間開始前から販売店の前に行列ができるようにする場合におけるのと同様の心理による行動である。

チケット購入も同様であり、会場内にとにかく一番で入場しようとする顧客は、そのような行動をすること自体がその人にとっての価値となり、またそのような経験をすることで生活様式の一部としている。これが複数人によって行われるようになると、一つの組織のような形を作るようになる。組織として繰り返し行われることにより、一つの儀式のようなものとなり、これが組織としての行動として行われると、一つのスポーツ文化として根付いていくようになる。

3.2 スポーツ観戦者の意思決定と再観戦意図プロセス

スポーツ観戦者のスポーツ観戦に至る意思決定ステージは、①ニーズの認知、②情報検索、③購買前の代替評価、④購買と消費、⑤消費後の評価が含まれる(松岡, 2018, p.131)。

試合観戦後の顧客の行動意識は、この意思決定ステージでは消費後の評価にあたる部分になるが、観戦者の感情はスポーツのようなサービス消費の満足・不満足の決定に影響を

与えることもある（同上, p.136）。

観戦を対象とするスポーツマーケティングにおいては、一度来場した観戦者が試合や競技を観戦した後、再度来場して観戦してくれるよう、種々のマーケティングの方策を講じることが必要となるが、そのためには、観戦者に提供された観戦サービスに対する観戦直後の評価において満足を持ってもらい、この満足提供を積み重ねていく努力を行い、こうした継続的な満足提供が観戦者にとって累積満足となり、観戦者はこの累積満足を経験すると、観戦サービス提供者に対してポジティブな態度や印象を有するようになり、心理的なコミットメントを抱くようになる。

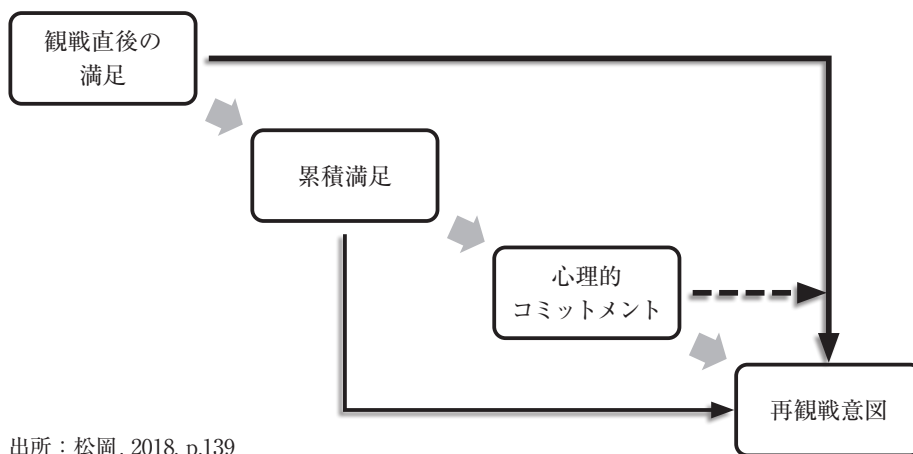
観戦者の心理的コミットメントは、顧客ロイヤルティの概念の一部で、累積満足は顧客ロイヤルティを引き出すことになる。ロイヤルティは、マーケティング一般に用いられる概念と同じであり、スポーツマーケティングでは、ロイヤルティは、「特定のチームに対して時間の経過と共に作られたチームに対する顧客の関心に基づく忠誠心や献身」である（川西・菊池, 2020, p.11）。このような心理的コミットメントが今後の観戦行動に大きな影響を与え、再観戦意図を導くとされ、図3-2のような観戦直後の満足から再観戦意図に至

るプロセスが提示されている。

3.3 チーム・アイデンティフィケーション

観戦者からみると、既述した試合観戦での特異性から、応援したチームが大敗をした場合には観戦者、特にファンにとっては不満の感情に満ち溢れ、もう二度と観戦しないという気持ちを持つかもしれないが、それでもなお、応援するチームから離れることなく、引き続き応援し、試合会場に足を運ぶファンも実際にはかなりみられる。つまり、応援するチームが連敗でもすれば、応援甲斐がないとして、満足を得られなかったとしても、これまで通り観戦し、応援を続ける。これは、一般的な消費意思決定モデルとは合致しない行動をとるファンが多くみられるということである。

この点については、チーム・アイデンティフィケーション（team identification、以下チームIDという）の影響について検討が試みられ、再観戦意図プロセスについてはチームIDの概念が支配するというモデルが検証されている。チームIDの高いファンの間では、再観戦意図に対する満足の影響が低い傾向にあり、不満を持った場合でも再観戦意図は高く保たれるという検証結果が示されて



出所：松岡, 2018, p.139

図 3-2 観戦者の再観戦意図の影響要因とプロセス

いる。

チームIDとは、観戦者は応援するチームに対して単に好意を抱くとか、^{ひいき}最^{ひいき}真^{ひいき}にするとかだけでなく、チームと同じ目標や価値観を共有することで共同体意識を形成しているともいわれており、この観戦者の持つチームとの共同体意識のことをいう（出口・辻・吉田，2018，p.20）。集団アイデンティティに基づくチームIDは、社会的アイデンティティ理論（social identity theory）をもとに構築されており、スポーツチームという社会集団と自己を同一視することによる集団成員性（group membership）と理解されている（同上，p.21）⁶。

3.4 ファンの観戦に係る生活様式・文化に 適応したマーケティング

ファンは、チームが勝った時には、ファン同士で喜びを分かち合い、負けた時には共に悔しがるとい^い状況がみられる。これは、自己をチームと同一視・同一化するというチームIDの関係だけでなく、ファン同士の仲間意識による繋がりという関係もあると考えられる。つまり、ファン同士の絆（camaraderie）関係である（中澤・吉田，2015，p.24）。これは、同じチームのファン同士がコミュニティ化する集団的結合（communal-team connection）ということができ、スポーツファンとファンコミュニティの心理的繋がりをとらえる「ファンコミュニティ・アイデンティフィケーション（fan community identification）」、（以下ファンコミュニティIDという）の概念に対応するものである（同上，p.24）。つまり、ファンはチームとの間でのチームIDの関係のみならず、ファン同士のファンコミュニティIDの両方を持っているという状況が多くみられるのである。

このようなファンは、どのような意識を持ち、行動をするのだろうか。彼らは、試合を観戦するそれ自体よりも、チームとの同一性（チームID）やファン同士の集団的結合性（ファンコミュニティID）の意識を持って、

チームと共に、そしてファン同士と共に観戦行動をする。このような観戦行動は、彼らにとっては生活様式の一つであるということが出来る。また、初めてスポーツを観戦し、そこからスポーツのもつ文化的魅力に触れ、その魅力の中でスポーツ観戦における自己実現が芽生え、自己の一つの生活様式として発展することとなったという場合もあるだろう。

上記のような意味で試合観戦することが一つの生活様式となっているファンは、チームの試合における勝敗の状況だけで毎試合の観戦目的を考えてはいない。応援しているチームが勝ち続けることに越したことはないが、一番恐れているのは自分の応援している環境がなくなってしまうことであろう。応援している環境（チームIDとファンコミュニティIDに基づく観戦環境）がなくなるということは、応援している環境＝自分の生活様式そのものという関係が崩れ、自分のスポーツ観戦に依拠する生活様式が消滅してしまうということの意味する。自分自身の生活様式がなくなれば、観戦に伴うスポーツコミュニティもなくなってしまうという立場に置かれてしまう。

このようなファンの観戦に係る生活様式がこれらファンによる特有なスポーツ文化を生み出しているといえよう。したがって、マーケティングの視点からは、ファンの持つ、このような生活様式や行動から生み出されるスポーツ文化の特徴を的確に把握し、これに適合する顧客対応のスポーツマーケティングが必要となる。

4 地域スポーツと スポーツマーケティング

4.1 地域スポーツにおける関係性に基づく スポーツマーケティングの視点

地域スポーツとは、地域コミュニティやそこで暮らす地域住民のライフスタイルにインパクトを与えるようなスポーツのあり方を指す（富山，2021，p.151）。地域スポーツにおけ

る社会的インパクトとは、ソーシャルキャピタル、地域愛着、コミュニティのプライドなどを指し、これはスポーツイベント、スポーツクラブ、プロスポーツチームなど社会的インパクトを生み出す活動（リソース）によって生み出され、また社会的インパクトは、地域創生、都市魅力の向上などの社会的インパクトが有しているマネジメントの場の価値を生み出すという関係としてとらえることができる（同上、pp.153-154）。

このように、地域スポーツは地域における社会的インパクト—経済効果、社会（的）効果をもたらし、地域振興、地域経済の活性化に大きな役割を果たすと認識されている。このことから、地方自治体はスポーツのもつ経済効果、社会的効果に着目し、地域スポーツを通じた（活用した）地域活性化を指向するようになり、この意味で、地域活性化を目指すスポーツ事業こそ、現代的地域スポーツの典型として把握すべき時代を迎えたという側面もあるといえるだろう（新井野、2014、p.7）。

また、スポーツは、文化および教育という機能を併せ持つことから、地方自治体においても地域スポーツを通じた地域活性化や教育、人材の育成等にも取り組んでいる。例えば、株式会社ヴィアティン三重と津市は2020年に締結した包括連携協定に基づき、2021年津市立三重短期大学と包括連携協定を締結した。協定の主な内容は、スポーツを基軸とした地域活性化への連携、スポーツを通じた教育・人材育成への連携、練習会場の提供への連携、相互プロモーション活動の連携、その他双方の魅力発信における連携などである⁷。

地域スポーツの対象は、地域住民が中心となるが、地域スポーツ事業の企画、運営、体制づくりといった事業展開の過程には、多くの場合、スポーツ団体やスポーツクラブ、教育機関（学校）、地元の社会・教育団体、商工団体、またスポーツ・スポンサーシップが提供されている場合には、当該スポンサー企業、さらには地元自治体及びその関連団体等

が関わり、これら組織は地域スポーツにおけるステークホルダー（stakeholder）と呼ぶこともできよう（柳沢、2017、p.173）。

このような地域スポーツにおけるステークホルダーである各組織は、地域スポーツ事業に対し、それぞれの目的を持ち、使命・役割を担うことになるので、地域スポーツには、多様な目的、使命・役割をもつ組織が併存し、混在して機能することになる。したがって、地方行政においては、スポーツの公共的な便益の実現やスポーツ文化の発展という観点から、これら多様なステークホルダーが有するそれぞれの目的、使命・役割を認識して、協力関係を形成・発展させ、それぞれの組織がもつ目的相対的重要性を評価し、地域におけるスポーツ施策の立案の策定に参加する必要がある（同上、p.173）。

このような地域におけるスポーツ施策の立案は、地域住民を「地域の市場」とみなし、スポーツという価値を提供して満足を獲得し、かつ行政を始めとするステークホルダーである各組織のスポーツ文化を発展させるという目的とも適合しながら、良好な関係性を創出し、かつ長期間にわたって維持していくという持続可能な戦略が必要となる。これは、まさにマーケティングの概念と同じくするものであり、スポーツ施策の立案や事業計画の策定においても、スポーツマーケティング視点が必要となる。

4.2 地域SCにおける3つのマーケティングの構築

4.2.1 地域SCの動向

地域スポーツの振興・発展に貢献する組織として、地域SC（地域スポーツコミッション）がある。地域SCは、地域スポーツとまちづくり・地域活性化に貢献することが期待される地域におけるスポーツ連携組織である。文部科学省が作成した「第2期スポーツ基本計画」において、「スポーツを通じた地域活性化」施策が取り上げられ、この中で、

地域SCの設立を促進することが明記された(本文, p.22)。

地域SCは、スポーツツーリズムの活性化とスポーツによるまちづくり・地域活性化の推進母体であるとされ、具体的には、地方公共団体とスポーツ団体、観光産業等の民間事業者が一体となった組織である(同上, p.23)。地方公共団体に加えて、いわゆるスポーツ団体(体協、総合型等)だけでなく、民間企業(観光協会、商工団体、大学、観光産業、スポーツ産業等)などが一体となった組織であり、これら異業種間にヨコ串で刺し、スポーツによる地域振興という共通する目的に連携・協力して取り組む組織である点が特徴である⁸。

地域SCは、スポーツ庁によれば、2022年10月時点で、全国に195団体あり、都道府県別にみると、多い順に北海道 22団体、静岡県・鹿児島県 各13団体、長野県 9団体、熊本県 8団体、福島県・愛知県・佐賀県・宮崎県 各7団体、千葉県・大阪府・岡山県 各6団体、岩手県・秋田県・新潟県・兵庫県 各5団体となっている⁹。

スポーツ庁(2020)によれば、地域SCの組織形態は、「任意団体」が50.0%と最も多く、次に「行政内組織」23.5%、「公益財団・公益社団、一般財団・一般社団等」が17.6%となっており、活動内容は、「スポーツ合宿・キャンプ誘致・実施」が71.6%と最も多く、続いて「スポーツイベントの誘致・実施」62.7%、「自主スポーツ(イベントを含む)の企画・実施」41.2%、「スポーツツーリズムの企画・実施」39.2%(いずれも複数回答)となっている。

また、問題点として考えられる主なものは、①活動の財源が「行政からの運営補助金」が53.9%と最も多く、自主事業による収入に該当するものはないとするのが63.7%(いずれも複数回答)であり、行政の運営補助金に依存していること、②運営スタッフ(人員)の配置形態は、専任が37.3%であり、「他部署との兼任」が41.2%に達すること、③事業(活

動)への地域住民の意向を反映していない組織が80.4%にのぼり、また地域住民の意向に基づく活動を行っていないのが47.1%(いずれも複数回答)と半数近くあること、④人材育成の取組みは、「特にない」が65.7%(複数回答)と約3分の2に達すること、⑤「情報収集・発信」は課題と認識しているものの、十分に組み立てていないこと、などがあげられる。

文部科学省が策定した「第3期スポーツ基本計画」(2022年3月25日)は、地域SCの更なる「質の向上」のため、従来の地域外からの誘因を図る活動に加え、地域向け住民サービスの充実等の地域から求められる役割を果たすとともに、その経営の安定性を高める活動を推進するとしている(本文, p.30)。

4.2.2 地域SCの3つのマーケティングの構築

地域SCについては、先に指摘した問題点を解消しつつ、地域スポーツの市場ともいえる地域向けの住民に対するサービスの充実や経営の安定化を高めるという「第3期スポーツ基本計画」を達成するためには、地域SCという組織、地域SCの運営スタッフ、地域住民という3つのセクターが連携したマーケティングの取組みが求められる。

図4-1は、サービスマーケティングにおけるエクスターナルマーケティング(external marketing)、インターナルマーケティング(internal marketing)、およびインタラクティブマーケティング(interactive marketing)という3つのタイプのマーケティングを地域SCにおけるマーケティングに適用して作成したものである。地域SCにおけるマーケティングでは、エクスターナルマーケティングを「地域SCの地域住民に対する対外的マーケティング」、インターナルマーケティングを「地域SCの運営スタッフに対する対内的マーケティング」、インタラクティブマーケティングを「運営スタッフと地域住民の双方向マーケティング」としてとらえることができ

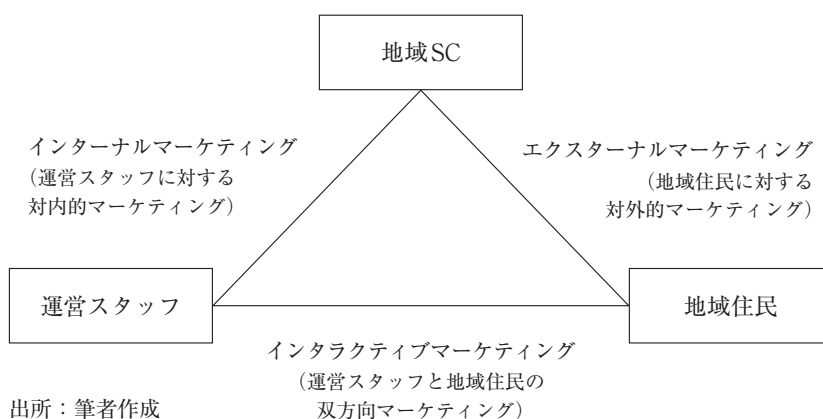


図4-1 地域SCの3つのマーケティングタイプ

る。

地域SCの地域住民に対する対外的マーケティングは、地域SCの地域住民に向けたマーケティングで、①地域住民のニーズや欲求を探求し、把握する、②地域住民のニーズや欲求に適合する地域スポーツの価値を創造する、③創造された価値提供物（スポーツプロダクト）を効率よく提供、伝達することであり、このような価値の探求・創造・提供・伝達プロセスを行うことによって顧客満足を獲得する。

地域SCの運営スタッフに対する対内的マーケティングは、運営スタッフをマーケティングの対象とするもので、地域住民に接し、地域住民にスポーツサービスを提供しているのは、地域SCの業務に従事している運営スタッフであることから、運営スタッフの行為・行動は地域住民という顧客の満足度に大きな影響を与えることに鑑み、①運営スタッフに対し地域SCの業務に対するニーズや欲求が満たされるような労働環境を提供して、運営スタッフ満足度を高める、②運営スタッフに対し、地域SCにおけるスポーツサービスを提供する目的と意味を理解させ、そのための教育を行い、人材育成を図るというものである。

この対内的マーケティングは、運営スタッフの業務に対する満足度を高めて、モチベー

ションを向上させるとともに、能力の向上を図って、地域住民という顧客の満足を充実させるところに意義がある。なお、運営スタッフには、地域SCの構成メンバー（地方自治体、スポーツ団体、民間団体等）の運営スタッフも含める。

運営スタッフと地域住民の双方向マーケティングは、運営スタッフと地域住民が双方向でコミュニケーションを取り合って進めるマーケティングである。例えば、①コミュニケーションの場を形成、構築する、②スポーツに関する情報や体験・経験等について共有し、相互に交換する、③地域住民のニーズやウォンツに基づき、双方が協力して、スポーツサービスを共創することなどがあげられる。

4.3 地域貢献を視野に入れたスポーツ文化の創出とスポーツマーケティングの在り方

スポーツイベントやスポーツリーグの開催に当たっては、いかに観客を増やしていくかが課題となる。そのため、それらスポーツイベントやスポーツ大会等を「資源」として活用し、地域に根差したスポーツ文化として、地域経済活性化戦略に取り入れようとしている。また地域のスポーツ文化に触れながら、地域の食や自然といった地域資源を活用し、さらに観光ツアーの企画・実施にも力を入れ

ている。観光などによる宿泊を伴うことで外部との交流を活発化させ、その効果が地域内に起きることを目指している。スポーツツーリズムの推進である。

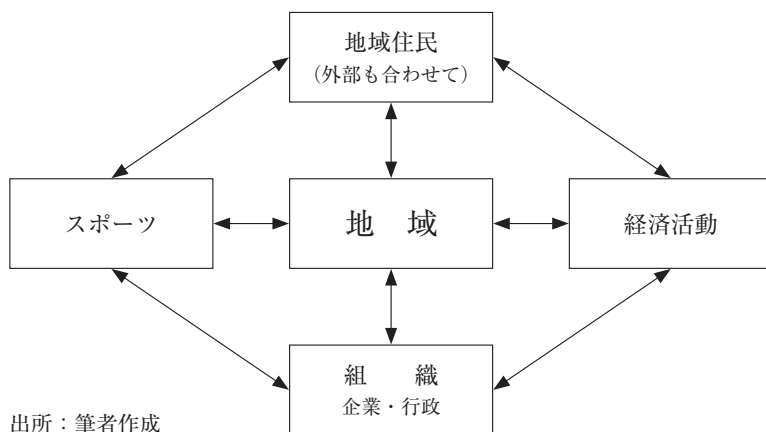
図4-2は、地域貢献を視野に入れた、地域に根付くスポーツ文化の創出関係図をモデルとして示したものである。スポーツを地域の経済活動に結びつけて、持続可能な戦略を策定し、地域住民や企業、行政等多様な組織を含む地域社会全体の関係性を作り上げることにより、一つの地域社会に根付くスポーツ文化を創出することができる。これは、「第3期スポーツ基本計画」におけるスポーツを「つくる／はぐくむ」という新たな視点と、広い意味では趣旨を同じくするものといえよう。

ある特定の地域スポーツが日常の生活に根付いた地域住民の1週間の生活例をあげると、平日は学校や職場で過ごし、放課後や退勤後では、地域スポーツに携わり、地元クラブチームが経営するスポーツ施設で運動して汗をかき、時には直接地元クラブチーム関係者から指導を受けることがあるだろう。一方スポーツ観戦のため、週末にはスタジアムに足を運び、地元スポーツチームの応援をすることもあろう。こうした地域スポーツに係る行為・行動はスポーツビジネスを成り立たせることにもなり、また地域社会のスポーツ文化

を支える一部となり、このような地域でのスポーツ生活様式が定着すれば、地域社会でのスポーツ文化とビジネスが融合し、結合した地域スポーツのマーケティングモデル像ができあがる。

さらにスタジアムは観光、地産地消ができる場でもある。来場時に、あるいはスポーツ観戦中に、スポーツ関連商品をはじめ多くの購買が見込まれる。スタジアム内の購買所にスポーツチームに関連するグッズだけでなく、地域産業に馴染んだ商品や地域ブランド品の販売活動を行うことにより、当該地域の観光をアピールすることができるだけでなく、地域住民の地産地消も促進できる。

このように、一つの地域社会に根付き、定着した地域スポーツ文化を創り出すことにより、ビジネスと結びついた地域住民の生活様式を作り出すことができる。これまでも各地域のもつ環境を活用することによって、自然環境や各種資源とスポーツが結びつき、当該地域におけるスポーツ文化を盛んにした例は多くある。例えば、寒い地域ならスキーやスケートといった競技、温暖な地域では野外スポーツなどの競技などがみられる¹⁰。また歴史上のゆかりや発祥があり、全国大会で活躍している学校やスポーツで名声をあげた出身地などでは、特定のスポーツ種目はその地域



出所：筆者作成

図4-2 地域貢献を視野に入れたスポーツ文化の創出関係図

のスポーツ文化となっていくところがある。地域によっては、小学校の体育の授業で必ず取り入れられ、地域に住む子供たち全員が同じスポーツ種目を経験しているということもあるだろう。

そのような状況を踏まえた中で、スポーツとビジネスが融合して地域内のスポーツ文化を創り出し、これをマーケティングの対象として、地域経済を活性化するスポーツマーケティングを構築することは、地域振興、地域貢献という目的を併せ持つスポーツマーケティングの在り方であるともいえよう。

結び

「みるスポーツ」をはじめとして、「するスポーツ」、「ささえるスポーツ」を含むスポーツの場面において、観戦、あるいは参加、また支え・活用などが繰り返される生活様式や行動は一つのスポーツ文化をつくり出し、展開されている。また、「地域スポーツ」という観点からみると、地域貢献として、地域の有するさまざまな資源を活用し、それがスポーツビジネスと結びつき、ビジネスとして展開され、地域スポーツとビジネスが結合するという形で、当該地域内でのスポーツ文化が創り出されている地域もみられる。本論文においては、このようなスポーツ文化においてみられる様々な生活様式や行動、および地域スポーツを対象として、これらについてスポーツマーケティング視点を展開した。

スポーツの政策・行政は、スポーツやスポーツ事業に大きく影響を与えるが、前述したように、新たに策定された「第3期スポーツ基本計画」は、「第2期スポーツ基本計画」の基本方針を踏襲しつつ、そこで提示された国民が「する」、「みる」、「ささえる」ことを真に実現できる社会を実現するため、①スポーツを「つくる／はぐくむ」、②「あつまり」、スポーツを「ともに」行い、「つながり」を感じる、③スポーツに「誰もがアクセス」で

きる、という新たな視点が必要であると提示する（本文, pp.16-17）。

今後、このような新たな基本方針や施策に基づくスポーツ行政の展開により、スポーツやスポーツ事業の内容が変化することが予想され、これに伴いスポーツを観戦する、参加する、支え・活用する、さらには運営するなどという形で係る人・団体のスポーツに対する生活様式や行動も変わり、このことにより、スポーツ文化の新しい局面が生まれ、形成されることが考えられる。

スポーツマーケティングにおいても、このような新たなスポーツ行政の展開により、スポーツやスポーツ事業の内容の変化に伴い、スポーツの参加、観戦、支え・活用などの場面でスポーツに係る生活様式や行動も変わることにより、また地域スポーツにおける新しいタイプが出現することなどにより、新たな対応が求められることとなろう。新たなスポーツ政策・行政から生じるスポーツに係る生活様式や行動の変化、および新たな地域スポーツの創出状況を十分に把握し、それを踏まえたスポーツマーケティングの新たな視点を考察し、展開することが、今後においても研究課題となると考える。

【付記】

本論文は、鷲尾和紀が「4.2 地域SCにおける3つのマーケティングの構築」を除き、他のすべてを執筆し、鷲尾紀吉が「4.2 地域SCにおける3つのマーケティングの構築」の部分を執筆した。

【注】

- 1 スポーツマーケティングをマーケティングにおける交換関係からとらえて論述する研究論文に薄井（2018）があり、非営利組織やスポンサーシップ、メディアと

- の関係などから、「取引関係」の定式化を行っている。
- 2 大野（2009）は、原田（2008）の文献を基に述べているが、原田の提示するスポーツマーケティングの領域は、原田（2018）においても基本的に変わっていない。
 - 3 スポーツ庁では、スポーツ団体の経営力強化として、「中央競技団体の経営力強化推進事業（普及・スポーツ戦略の策定促進）」（2018年-2021年度）が行われており、このうち、本稿では中央競技団体の普及・マーケティング戦略の策定促進を取り上げたが、各団体（例えば、トライアスロン連合、日本テニス協会、日本ハンドボール協会、日本ホッケー協会など）毎の普及・マーケティングの実施事業が行われており、その成果報告書がスポーツ庁のWebサイトで公表されている。なお、2022年度からは、「競技団体の組織基盤強化支援事業」が実施されている。
 - 4 スポーツ観戦をする消費者には、観戦者（spectator）、視聴者（viewer）、ファン（fan（fanatic））の3つのタイプがあり、観戦者とファンは重なりあうことが多いが、すべて重なるわけではなく、それぞれ異なる概念である（松岡, 2018, p.128）。
 - 5 原出所は、2002年10月、社団法人日本体育学会主催により埼玉大学で行われた日本体育学会第53回大会における松岡宏高・藤本淳也・Jeffrey Jamesによる「プロスポーツの観戦動機に関する研究Ⅰ：測定尺度の信頼性と適応性の検討」の発表資料である。
 - 6 チームIDは、役割チームIDと集団チームIDに分かれ、前者はアイデンティ理論を基礎とし、観戦者の「社会的役割（social role）」に関する概念であり、後者は社会的アイデンティ理論の考え方であり、観戦者が所属する「社会的グループ（social group）」に焦点を合わせた概念である（出口・辻・吉田, 2018, pp.21-22）。本稿で述べたチームIDは、後者の集団チームIDに基づくものである。
 - 7 『伊勢新聞』（2021年7月7日付朝刊）、13面による。
 - 8 スポーツ庁ホームページ「政策＞スポーツによる地域・経済活性化＞スポーツによる「まちづくり」＞担い手：「地域スポーツコミッション」の新設・活動へのサポート（<https://www.mext.go.jp/sports/b>。検索日：2023年8月10日）
 - 9 スポーツ庁ホームページ「地域スポーツコミッションの全国状況（2022年10月時点）」（<https://www.mext.go.jp/sports/b>。検索日：2023年8月10日）
 - 10 例えば、北海道はスキー、スケート、静岡県はサッカーなどの例があげられる。

[参考文献]

- 秋吉遼子・山口泰雄（2013）「公共スポーツ施設におけるサービス・クオリティ、利用者満足、及び行動意図の関連性に関する実証的研究」『神戸大学大学院人間発達環境学研究科研究紀要』（神戸大学大学院人間発達環境学研究科）、第6巻第2号、pp.1-10。
- 石原武政・石井淳蔵（1992）『街づくりマーケティング』日本経済新聞社。
- 薄井和夫（2018）「スポーツマーケティングについての覚書」『埼玉学園大学紀要（経済経営学部篇）』、第18巻、pp.85-96。
- 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』（中部大学人文学部）、21号、pp.1-23。
- 小沢道紀（2009）「スポーツマーケティングにおける製品定義—組織形態と顧客との関係から」『立命館経営学』（立命館大学経営学会）、第47巻第6号、pp.23-36。

- 川西 司・菊池英雄 (2020) 「プロスポーツ観戦者のチームアイデンティフィケーションについて—FC岐阜のファンに着目して—」『中京大学体育研究所紀要』、34号、pp.11-19。
- 小宮路雅博 (2012) 『サービス・マーケティング』創成社。
- 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 (大東文化大学経営学会)、第7号、pp.53-77。
- スポーツ庁 (2020) 『地域スポーツの振興に関する調査研究報告書』スポーツ庁委託事業 ((株) JTBコミュニケーションデザイン)。
- スポーツ庁 (2021) 『中央競技団体による中長期普及・マーケティング戦略策定・実行に向けた手引き (第2版)』スポーツ庁委託事業 (中央競技団体の経営力強化に係る検討会)。
- 出口順子 (2013) 「Jリーグ観戦者のチームアイデンティフィケーション形成および強化に関する研究」『東海学園大学研究紀要社会科学研究編第18号』(東海学園大学)、pp.101-116。
- 出口順子・辻 洋吉・吉田政幸 (2018) 「チーム・アイデンティフィケーション：理論的再検証」『スポーツマネジメント研究』(日本スポーツマネジメント学会)、第10巻第1号、pp.19-40。
- 富山浩三 (2021) 「地域スポーツのマネジメント」原田宗彦編『スポーツ産業論 第7版』杏林書院、pp.150-161
- 仲澤眞・吉田政幸 (2015) 「ファンコミュニティの絆：プロスポーツにおけるファンコミュニティ・アイデンティフィケーションの先行要因および結果要因の検証」『スポーツマネジメント研究』(日本スポーツマネジメント学会)、第7巻第1号、pp.23-38。
- 中西純司 (1999) 「スポーツマーケティング」片山孝重・木村和彦・浪越一喜編『現代スポーツ経営論』アイオーエム、pp.34-48。
- 中西純司 (2012) 「『文化としてのスポーツ』の価値」『人間福祉学研究』(関西大学)、第5巻第1号、pp.7-24
- 中西純司 (2017) 「スポーツマーケティングの本質」中澤 眞／吉田政幸編『よくわかるスポーツマーケティング』ミネルヴァ書房、pp.22-23。
- 新井野洋一 (2014) 「地域活性化を目指すスポーツ事業の課題と展望」『地域政策学ジャーナル』(愛知大学地域政策学部地域政策学センター)、第3巻第2号、pp.1-13。
- 原田理人 (2017) 「スポーツをテーマとした地域振興の方向性」『岐阜経済大学論集』、第51巻第1号、pp.77-100。
- 原田宗彦 (2018) 「第1章スポーツマーケティングとは」原田宗彦・藤本淳也・松岡宏高編『スポーツマーケティング 改訂版』大修館書店、pp.2-35。
- 松岡宏高 (2018) 「第5章 消費者としてのスポーツ観戦者」原田宗彦・藤本淳也・松岡宏高編『スポーツマーケティング 改訂版』大修館書店、pp.126-149。
- 間宮聡夫 (1995) 『スポーツビジネスの戦略と知恵—メダルなき『勝利者たちへの提言』ベースボールマガジン社。
- 八木橋彰 (2019) 「スポーツマーケティング研究の多様化に関する考察」『会津大学短期大学部研究紀要』、76号、pp.107-124。
- 柳沢和雄 (2017) 「地方行政とスポーツ」中澤 眞／吉田政幸編『よくわかるスポーツマーケティング』ミネルヴァ書房、pp.172-173。
- 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』(日本体育・スポーツ経営学会)、第2巻第1号、pp.1-11。
- 山本昭二 (2007) 『サービス・マーケティング入門』日本経済新聞出版社。

- 鷺尾和紀 (2014) 「ONE to ONE マーケティングとリレーションシップ・マーケティング—顧客の関係性構築とONE to ONEマーケティングの視点を中心として—」『高千穂論叢』(高千穂大学高千穂学会)、第49巻第1号、pp.273-311。
- 鷺尾和紀・鷺尾紀吉 (2017) 『マーケティング戦略論—戦略的思考の展開—』創成社。
- 早稲田大学スポーツナレッジ研究会編 (2016) 『スポーツ・ファン・マネジメント』創文企画。
- Milne, G.R. and McDonald, M.A. (1999) *Sport Marketing: Managing the Exchange Process*, Jones and Bartlett Publishers. (スポーツマネジメント研究会編訳『スポーツマーケティング 交換過程の経営』道と書院、2000年)
- Kotler, P., Hayes, T. and Bloom, P. N. (2002) *Marketing Professional Services*, 2nd ed., Learning Network Direct (白井義男監修/平林祥訳『コトラーのプロフェッショナル・サービス・マーケティング』ピアソン・エデュケーション、2002年)
- Kotler, P. and Keller, K.L. (2014) *Marketing Management*, 15th ed., Pearson.