第4章

スポーツ組織の運営と事業

さまざまなスポーツ組織やスポーツ事業のあり方と、その効果的・効率的な運営・管理を具体的に学び理解を深める。

1 総合型地域スポーツクラブの育成と運営
2 スポーツ組織のマネジメントと事業のマーケティング
3 スポーツ事業のプロモーション

◆ 執筆者

間野　義之（早稲田大学）

松岡　宏高（早稲田大学）

原田　尚幸（和光大学）

1 総合型地域スポーツクラブの育成と運営

我が国のスポーツ振興のなかで、今後、中心的なスポーツ組織と目されている総合型地域スポーツクラブの育成と運営には、その背景を理解し、クラブの経営資源を有効に活用し、会員が継続的に快適なクラブライフを送ることができるような知識と実践が必要である。そのためにはスポーツ指導者もクラブマネジメントの基礎を身につけることが求められる。本項では、まず総合型地域スポーツクラブにかかわる政策的な背景、およびクラブマネジメントの根幹となるミッション・ビジョンとビジネスプランの関係について学ぶ。次に、総合型地域スポーツクラブの経営資源の特性を理解し、クラブと顧客との関係について理解する。最後に、総合型地域スポーツクラブの事業計画書（ビジネスプラン）について学び、その活用方法を理解する。

1 総合型地域スポーツクラブづくりの背景

スポーツをしたいけれどできない人々が数多く存在するなか、そのような人々が気軽にスポーツを行うことができる環境づくりが求められている。

スポーツを行うには、時間・空間・仲間が必要であり、それらを同時に備えた環境として、総合型地域スポーツクラブがある。

1990年代に入り、少子化が進み学校運動部の活動が困難となり、またバブル経済崩壊による実業団チームの休廃部が進むなか、我が国のスポーツ振興をそれまで支えてきた「学校運動部活動」と「企業スポーツ」に加えて、新たなスポーツ環境が求められた。このため、文部省（当時）は、1995年に「総合型地域スポーツクラブ育成モデル事業」を８市町村で開始した。

2000年には、スポーツ振興法（1961年）第４条で定められた「スポーツ振興基本計画」を文部省が定め、そのなかでは、「成人の週１回のスポーツ実施率50%」が到達目標として提示され、目標実現のための主要施策として総合型地域スポーツクラブの育成が位置づけられた。

また、国際競技力向上においても、タレント発掘から一貫指導に向けた重要な施策として総合型地域スポーツクラブが位置づけられた。

さらに、学校と地域スポーツとの連携方策としても総合型地域スポーツクラブが示されており、計画のなかでは、2010年までに全国の各市区町村において少なくともひとつは総合型地域スポーツクラブを育成することが明示された。

上記のモデル事業を進めるなか、クラブ育成におけるマネジメントの必要性が高まり、都道府県に設置された広域スポーツセンターをはじめ、文部科学省および総合型地域スポーツクラブ育成協議会（日本体育協会、日本レクリエーション協会、日本スポーツクラブ協会、全国体育指導委員連合会で構成）などで、1999年よりクラブマネジャーの研修制度に着手した。

その後、それまでの研修制度を受けて、2006年度より、日本体育協会がマネジメント資格として公認する「クラブマネジャー」[1]ならびに「アシスタントマネジャー」[2]の養成事業を展開してきている。

2010年に政府は「スポーツ立国戦略」を策定し、５つの重点戦略のうち最初に「1. ライフステージに応じたスポーツ機会の創造」を掲げた。

国民の誰もが、それぞれの体力や年齢、技術、興味・目的に応じて、いつでも、どこでも、いつまでもスポーツに親しむことができる生涯スポーツ社会を実現するとし、その目標として、できるかぎり早期に、成人の週１回以上のスポーツ実施率が３人に２人（65パーセント程度）、成人の週３回以上のスポーツ実施率が３人に１人（30パーセント程度）となることを目指すとした。この立国戦略の冒頭に「(1) 総合型地域スポーツクラブを中心とした地域スポーツ環境の整備」とあること

1 クラブマネジャー
総合型地域スポーツクラブなどにおいて、クラブの経営資源を有効に活用し、クラブ会員が継続的に快適なクラブライフを送ることができるよう健全なマネジメントを行う者。

2 アシスタントマネジャー
総合型地域スポーツクラブなどにおいて、クラブ会員が充実したクラブライフを送ることができるよう、クラブマネジャーを補佐し、クラブ運営のための諸活動をサポートする者。

からも、総合型地域スポーツクラブが我が国のスポーツ振興にとっていかに重要であるかがうかがえる。

その後、2011年には50年ぶりにスポーツ振興法を発展させるかたちで、スポーツ立国戦略をもとに「スポーツ基本法」が定められ、さらに2012年には同法第９条に定められた「スポーツ基本計画」を文部科学省が定めた。

同計画では、①子どものスポーツ機会の充実、②ライフステージに応じたスポーツ活動の推進、③住民が主体的に参画する地域のスポーツ環境の整備の重要課題の解決に向けて、総合型地域スポーツクラブを重視しており、特に、住民が主体的に参画する場として、すなわち「新しい公共」づくりとして、総合型地域スポーツクラブを位置づけ、住民のスポーツ参加の機会の提供のみならず、福祉や環境など地域のさまざまな問題解決のためのプラットフォームとしての役割が期待されている。

2 総合型地域スポーツクラブの創設

「新しい公共」としての総合型地域スポーツクラブの自主運営にもっとも必要なことは、自主運営が可能となる“仕組み”をつくることである。ある個人が私財を用いて、昼夜を問わず労力を提供しクラブを運営する、あるいは補助金や助成金のみでクラブを運営することは“仕組み”ではない。その個人のモチベーションの低下や、補助金の打ち切りにより、自主運営が立ち行かなくなるからである。どのように理念が素晴らしい事業であっても、よい経営がなければ継続はできない。

そのためには、マーケティングリサーチなどを行い、地域住民や自治体あるいはスポンサーの要望を綿密に調査し、調査結果に基づく事業計画書（ビジネスプラン）を作成しなければならない。

事業としての総合型地域スポーツクラブを経営するにはPDCAサイクル（71ページ参照）が必要であり、そのためには、まずはP（プラン）の作成が出発点となる。

プランを基本にクラブマネジメントを行うことで、計画通りに進まない場合には、その原因を分析し、計画を修正しながら、継続することでPDCAサイクルが機能することになる。

以下は、プランに盛り込むべき、自主運営の構成要素である。

1）ミッション・ビジョン

クラブ設立の動機と目的、その将来像であるミッション・ビジョン（80ページ参照）はクラブ自主運営の根幹である。特にビジョンなくして組織経営はできない。

2）顧客

非営利組織であっても顧客の定義はマネジメントの基本である。誰にどのようなベネフィットを提供するのかを明確にすることが、クラブマネジメントの中核である。なお、顧客とはクラブサービスを利用する「第一の顧客」とクラブサービスの提供に物心両面で寄与する「支援する顧客」との２つに分かれる。（81ページ参照）

3）ボランティア・スタッフ

「第一の顧客」が求めるサービスを提供するための、実技指導、施設・用具管理、連絡・調整などを担うためのマンパワーとしてのボランティアは、クラブサービスの源泉である。ボランティアが参加する理由は、そのクラブのミッション・ビジョンへの共感であり、「第一の顧客」の喜びと笑顔にある。ボランティアの存在は、非営利組織としての特徴であり強みである。

4）法人格

組織を継続するには法人格が必要となる。公益法人格には、社団法人や財団法人などもあるが、総合型地域スポーツクラブが地域に根差した活動を展開していくには、特定非営利活動法人（以下、NPO法人）が適切である。なぜなら、最低10名の発起人が必要であり、設立申請時に事業計画書と収支予算書が求められることから、申請書類作成の段階で、発起人や正会員たちのクラブ設立のミッション・ビジョンが明確化され、顧客の定義や事

業収支なども共有化できるからである。

5）活動拠点

スポーツをするための施設や場所がなければ、スポーツクラブとしてのサービスは提供できない。また、予約や抽選に影響を受けない安定的で継続的なスポーツ施設がクラブ経営には求められる。さらに、スポーツクラブライフを充実させるためのクラブハウスがあることで、クラブの求心性が増す。

6）財源

社会にとって、どのような素晴らしい活動でも、財源がなければ継続できない。財源の中心はサービス利用者である「第一の顧客」による参加料である。また、クラブの存在意義を感じる「支援する顧客」による寄附金も同様に重要である。公的な助成金などの活用は、自己負担があったりまた年限が定められていることから、投資的経費として用いることが望ましい。

3 自主運営に必要な条件

クラブづくりの着想を得てから、実際にクラブを設立するには、同じ思いと熱意を持つ人々や自治体をはじめ各種団体・組織との相談・調整から始まる。日本では30万を超えるスポーツサークルやチームが存在し、また自治体もスポーツ教室やイベントを数多く展開しており、週末の施設利用は飽和状態の場合が多いことからも、新規クラブの設立には「総論賛成・各論反対」の場合が少なくない。

このような状況下でクラブを設立するには、新規クラブによる新しいサービスを求める者が少なからず存在することが前提となる。既存のチームを束ねれば、形式的には総合型地域スポーツクラブを設立できるが、新規のスポーツ参加者を巻き込まない限り、スポーツ実施率の向上と地域活性化にはつながらない。また、「新しい公共」の担い手づくりにもつながりにくい。そのためには、周到な準備と段階を踏んだ手続きが必要となる。

1）クラブ設立・運営の失敗

クラブ設立の着想はよいとしても、クラブを設立し、継続するのは必ずしも容易ではない。スポーツクラブに限らず非営利組織の失敗理由として、父権性、非専門性、サービス偏向、経営資源の不足が指摘されている。これらの課題を克服するには、関係者が賛同できる明確なミッション・ビジョンづくりと、現実的な事業計画書（ビジネスプラン）づくりが重要となる。

2）根幹となるミッション・ビジョン

そのクラブをなぜ設立しなければならないかといった明確な理由がミッションである。このミッションが個人的な思惑や動機に過ぎなければ人は動かない。また、ミッションだけでは具体的な展望が開けないことからも、クラブを設立したことで、どのような生活が人々の間に創造され、そのことでどのような地域となるのか。そのような人々が望む将来像であるビジョンが重要となる。この２つによってクラブの根幹が形成される。

3）事業計画書（ビジネスプラン）

ミッションを出発点に、ビジョンに到達するまでの具体的な方法について、各種調査や情報収集に基づき、誰を顧客として、どのようなサービスを、いくらでどのように提供するのかを、年次計画として作成したものが事業計画書（ビジネスプラン）となる。プランづくりに際しては、事前にマーケティングリサーチ（99ページ参照）を行い、根拠のある数値や具体的な目標を作成することが重要となる。

4）共通理解・納得の形成

クラブは人がつくるものである。クラブ設立に携わる人々や、連携・協力を求める人々が、クラブのミッション・ビジョン・事業計画書（ビジネスプラン）について、共通理解を持ち、さらに納得することが、クラブの設立準備には求められる。熱意だけではクラブは設立できない。事業計画書を通して相互に、「何のために」「何に向かって」「どうやって」クラブを設立するのかについて理解・納得することが、クラブの成功の鍵といえる。

4 顧客とスタッフの定義

1）正会員（社員）

NPO法人の正会員（社員）とは、お金を払ってサービスを利用する顧客ではなく、クラブのために働く社員のことを指す。NPO法人の正会員は、会費を払って働く、いわばギブ・アンド・ギブの存在なのである。この点を誤解して、ただ単に正会員数を増やすことに執心すると、思わぬ失敗の原因となる。NPO法人の意思決定機関は正会員による総会であるため、組織の意思決定には総会で定足数と議決数を満たすことが必要となる。むやみに正会員数を増やすことは、意思決定の機動力を低下させることにもつながりかねない。一方、クラブのミッション・ビジョンを正しく理解し、能力を提供してくれる正社員が増えることは、クラブの発展と継続には重要である。

2）第一の顧客（利用会員）

非営利組織であっても、「第一の顧客」と呼ばれる利用会員が、クラブ組織上はもっとも重要である。利用会員が求めるクラブサービスを提供し、その対価として参加料を徴収することが組織の基本構造となる。利用会員の満足度が高く、多くの利用会員を集めることができて初めて、「ボランティア」や「支援する顧客」が組織化されるのであり、NPO法人であっても供給志向でなく需要志向であることは極めて重要である。

一般的に利用会員は正会員とは異なり、組織運営上は表決権を持たないが、利用会員が多数となる場合、利用会員の意向を反映させるため、理事会・総会とは別に、評議委員会や代議委員会などの組織も考えられる。

3）ボランティア・スタッフ

正会員ほど組織運営に強く関与するわけではないが、クラブの各種サービス提供の担い手としてボランティア・スタッフが存在する。ボランティアは有償・無償にかかわらず、利用会員の喜びを見返りとして期待することからも、提供サービスのクオリティを担保できるよう、ボランティア自身の教育訓練も重要となる。その結果、ボランティア・スタッフの満足度が高まることにより、利用会員のなかから、ボランティア・スタッフとなる人材が供給される再生産の仕組みができあがる。なお、総会に際しては、ボランティア・スタッフであっても、正会員でなければ表決権はない。

また、会員数も多く予算規模の大きいクラブでは、ボランティア・スタッフとは別に有給スタッフを配置するケースもある。

4）支援する顧客

「第一の顧客」（利用会員）が満足し、ボランティア・スタッフがいきいきと参加する状態の存在が認められる段階で、賛助会員（ソシオ）・自治体・企業などが、資金や施設面などでの「支援する顧客」となる。組織運営上は「支援する顧客」は表決権を持たず、意思決定には参加しない。「支援する顧客」は直接の見返りを期待するのではなく、第一の顧客からの評価を求める傾向にあるので、クラブ組織上は、やはり「第一の顧客」の人数・利用度・満足度が鍵となる。

5 NPO法人格の取得手続

クラブの安定的・継続的な運営には、法人格の取得が必要となる。特に総合型地域スポーツクラブの場合、「共益性」ではなく「公益性」が求められることからNPO法人格の取得が望ましい。

「共益性」とは業界団体や同窓会のように参画した特定者たちの共同の利益の向上を目指すことであり、不特定多数の利益を目的とする「公益性」とは異なる。

クラブは、その語源や用法から共通の目的を持つ人々が集う組織であり、その意味では「共益性」を求める組織であるが、「新しい公共」を担う総合型地域スポーツクラブは異なる。地域の多種多様な問題解決に向き合い、参画を希望する者は特定の業界や学校に属していなくても自由に参加できる組織であり、地域全体の不特定多数の利益向上を目指す必

要がある。

クラブがNPO法人格を取得することで、社会的な信用の増大、契約主体としての経済行為が可能となり、文書化された明確なルールのもとでの民主的な運営が可能となる。また、事業計画書や収支予算書によってクラブの活動目標がクラブ員に共有できる、それによって紛争の予防にもつながる。法人格を有することで公共スポーツ施設の指定管理者[3]への応募ができ、各種助成金や補助金の申請主体となれるなどのメリットがある。

3 指定管理者
地方自治法で定められた、公の施設の管理運営を行う事業者。

1）申請の準備

申請するには、まず正会員（社員）を10名以上集め、次に設立総会を開き、NPO法人設立の意思を正式に確認する必要がある。設立総会では、役員の選出の他に、申請にともなう書類（定款、事業計画書、収支予算書など）について検討し、方針を固める作業を行う。事前にワーキンググループ等で各種書類を作成し、十分に検討しておく必要がある。

2）申請手続

NPO法（特定非営利活動促進法）に定められた書類一式と申請書を所管庁に提出し、認証を受ける。認証者は、事務所がある都道府県または政令指定都市の長であるが、事務所が複数の都道府県にまたがる場合は、主たる事務所が所在する都道府県の長となる。審査期間は４カ月以内とされており、その間、提出書類の一部は公開される。

不認証の場合、その理由が付されており、申請者は、その指摘に基づいて書類を修正し、再提出することが可能である。また、理由が妥当でないと感じた場合は、異議申し立てを行うことができる。

3）設立登記

認証を受けたら、２週間以内に事務所の所在地の法務局で設立の登記を行い、登記簿謄本を添付した設立登記完了届書を、閲覧用の定款、財産目録、登記簿謄本の写しとともに所管庁に提出する。さらに、事業開始から15日以内に、税務署への届出も必要となる。

4）申請に当たって

NPO法人格の取得には、正会員の募集や総会の開催、さまざまな書類の作成等、粘り強い作業が要求される。許可ではなく認証であり比較的敷居は低いとはいえ、明確なミッション・ビジョンのもと、根拠のある収支計画を基盤とし、安定した運営の仕組みを示す事業計画書の作成が必要である。

5）認定NPO法人

NPO法人設立後、一定の期間を過ぎると、税の優遇を受けられる「認定NPO法人」に申請することができる。申請には①総収入に占める寄附の割合が20％以上であり、②3,000円以上の寄附者が年平均100人以上で、③都道府県または市区町村が条例により個別に指定したNPO法人であることが求められる。認定NPO法人に対して個人が支出した寄附金について、所得控除が適用される。「支援する顧客」のうち、賛助会員（ソシオ）が100人を超え、年間3,000円以上を個人寄付することで、クラブの財政を安定させることができる。

6 ボランティア・スタッフの確保

総合型地域スポーツクラブの設立・運営に際してボランティア・スタッフの存在は不可欠である。

多くの人々の主体的な参画がなければ、「新しい公共」としてまちづくりの中心にはなり得ない。一部の人たちだけでは、「新しい公共」をかたちづくることにならない。

ボランティアは英語で自発的行為を行う人を意味し、内発的な動機づけによって自主的に行う人であり、キリスト教文化において根付いてきた。

宗教的な背景が異なる我が国においても、ボランティアは定着してきているが、西洋文化と日本文化との比較において「罪の文化」と「恥の文化」といわれるように、宗教面を含めた内発的な動機づけによる西洋文化と我が国は異なる。

ボランティアに相当する言葉として、かつて我が国では「奉仕」を用いている。「奉仕」とは国家・社会や他人のために利害を離れて尽くすことであり、必ずしも宗教的な背景を

持たない。

いずれにしろ、ボランティアの動機をマネジメントすることが重要であり、ボランティア一人ひとりへの目配りが求められる。

ボランティアは無償を原則とするが、実費相当あるいはアルバイト程度の有償の場合もみられる。クラブマネジメントとしては、無償と有償のバランス、動機と配置の組み合わせ、一過性と継続性の評価など、絶妙の塩梅が求められる。適材適所としてのボランティア・スタッフの確保は、クラブの育成・運営にとって極めて重要である。

7 活動拠点の確保

クラブの自主性や自立性を保つためにも、活動拠点の自己所有は総合型地域スポーツクラブの目指すべき方向ではあるが、全国のクラブが自前の施設を持つには、まだまだ時間がかかるであろう。なぜなら、我が国では、地価が高いため広大な用地を取得するのは困難であり、たとえ取得したとしても単位面積あたりの生産性が低い多種目・多世代型のスポーツクラブ事業では独立採算経営は難しい。とりわけ、「地域住民が自主的・主体的に運営し、負担にならない程度の会費で利用できるクラブ」とした場合、なおさら土地・建物の取得は難しいといえる。このため、多くの総合型地域スポーツクラブは、地方自治体が設置している学校体育施設や公共スポーツ施設を利用することになる。クラブの多くは、利用団体のひとつとして公共施設をすでに使用しているが、利用団体のひとつである限り、施設の規則に従って利用しなければならず、新しいクラブづくりに際しては、さまざまな面で使い勝手の悪さに遭遇してきたことも事実であろう。

その一方で、地方自治体は、規則や慣例を優先するあまり施設運営が非効率となり、利用者が固定化し、住民のスポーツ実施率の向上に寄与できていないなど、費用対効果を問題視し始めている。

クラブと自治体のこのような相互の問題を解決するために、クラブ自らが施設の管理運営主体となり、地域のスポーツ振興と同時に施設の管理運営費の縮減を図るための方策が模索・実践され始めている。

活動拠点には、クラブライフを楽しめる「クラブハウス」が重要であり、指定管理者であっても、利用者の交流スペースやホスピタリティの充実を図る必要がある。

クラブハウス確保は充実したクラブライフにとって極めて重要である。クラブハウスを設置することで、①クラブへの帰属意識と一体感の醸成、②社交的活動や交流の推進、③クラブ経営の拠点・窓口、④情報の発信・集約などが期待される。

クラブハウスは、クラブや地域の実状に応じながら**表1**のようなスペースを確保することが望まれている。グレードⅠのようにすべてを備えたクラブハウスが理想ではあるが、敷地や建設費、建築制限や管理運営費などを総合的に考慮し、諸室・設備を決定する必要がある。整備費としては、クラブハウス整備費や改修費のスポーツ振興くじ（toto）助成金は有効である。ただし、全額補助ではなく補助率があるため、申請に際しては相応の自己資金が必要となる。

表1●クラブハウスの主な施設・設備

	施設・設備	備考	グレード Ⅰ	グレード Ⅱ	グレード Ⅲ
1	事務室	受付フロント、事務机、専用電話回線等を設置	○	○	○
2	サロン（談話室）	ソファー、テーブル、掲示板等を設置	○	○	○
3	会議室・研修室	会議・研修に必要となる設備	○	○	○
4	トイレ	障害者利用にも配慮	○	○	
5	シャワー・ロッカー室	可能であれば温浴施設等も検討	○	○	
6	用具室	クラブ専用のスポーツ器具等の保管	○	○	
7	カフェテリア	軽食や飲み物などの提供	○		
8	調理室（厨房）	各種交流パーティーの準備等に活用	○		
9	託児室	保育士の配置等を検討	○		
10	トレーナー室	体力・スポーツ相談等に活用	○		

4 スポーツ振興くじ（toto）助成金クラブハウス整備事業
総合型地域スポーツクラブの活動拠点となるクラブハウスの新設（5分の4助成）、改造（4分の3助成）の工事費等に助成する制度。

1868年に創設された「横浜カントリー＆アスレティッククラブ（以下、YC＆AC）」は、日本で最古の総合型地域スポーツクラブである。33,000㎡の敷地に、人工芝グラウンド、テニスコート、ローンボール場、水泳プール、スカッシュコート、体育館、ボウリング場、幼児向け遊技場、トレーニングルーム、駐車場などが配置されているが、圧巻なのは、何といってもクラブハウスである。クラブハウスはメンバーの社交と憩いの場所であり、そのためにフルコースを食せる本格的なレストラン、軽い食事がとれるカウンターバー、季節のよいときにはスポーツを観ながら飲食できるテラスがある。また、お祝いや記念行事のできるパーティルームもあり、晴天時には芝生のグラウンド越しに富士山を眺めることができる。かつては雨天時のためにライブラリーもあり、児童書や絵本から映画のビデオなど、思い思いに時間を過ごせる空間もあった。

総合型地域スポーツクラブは、スポーツをするためだけの場所ではない。スポーツを愛する人が集い、語らい、安らぐためのスペースでもある。

8 指定管理者制度

2003年９月以前は、公共スポーツ施設の管理運営は、地方自治体が直営するか、あるいは地方自治体が出資した財団や公社などに限定される「管理委託制度」であった（**図２**）。2003年９月の地方自治法の一部改正により、「公（おおやけ）の施設」の管理運営の規制が緩和され、民間事業者が「指定管理者」となれるようになった。2006年９月以降は、地方自治体が設置したすべての公共スポーツ施設に、自治体直営または指定管理者制度への移行が義務づけられた。

指定管理者制度を所掌する総務省の調査（2006年９月２日）によると、全国で61,565カ所の「公の施設」が指定管理者制度を導入している。このうち、レクリエーション・スポーツ施設は11,330カ所であり、導入率は86.9%とすべての「公の施設」のなかでもっとも高く、市区町村全体の89.5%が導入している。

この制度は、自治体が行うべき業務を民間事業者が代行する側面があるため、基本的には自治体が委託費（指定管理料）を支払うことになる。自治体によっては管理運営の必要経費全額を支払う場合もあれば、必要経費の一部のみを支払い、残りについては「利用料金制度」として、受託者自らの経営努力により、施設使用料収入で賄う場合もある。利用料金制度の場合は、収支が黒字となれば受託者の利益となるため、それが民間事業者のインセンティブとなるが、赤字であれば事業者の自己責任となる。

このように、公共スポーツ施設の管理運営に民間事業者のノウハウを導入し、利用者数の増大、満足度の向上さらには自治体経費の削減を目指すのが「指定管理者制度」である。

地方自治体が設置した「社会体育施設」は、2003年の地方自治法の改正以前は、自治体直営もしくは第３セクターあるいは公共的団体への運営委託しか認められていなかった。スポーツ施設に限らず、文化施設や福祉施設などの「公（おおやけ）の施設」は管理運営主体が制限されていた。このため、「社会体育施設」も自治体直営、第３セクターなどに制限され、総合型地域スポーツクラブも利用団体のひとつとして施設を使用してきた経緯がある。

しかし、法改正により2006年９月以降は、自治体直営とするか、あるいは公募によって民間事業者やNPO法人を「指定管理者」として選定しなければならなくなった。このため、

図2●指定管理者制度と活動拠点

改正前	改正後
管理委託制度	指定管理者制度
施設の管理は、地方公共団体が出資している法人で政令で定めるもの又は公共団体若しくは公共的団体に委託することができる	従来のように特定の法人等に限ることなく、株式会社等の民間事業者にまで拡大。公の施設の管理を行わせることができる
自治体 → 出資している法人（事業団、公社等） → 民間事業者	自治体 → 出資している法人（事業団、公社等）／民間事業者
施設の管理権限および責任は自治体	受託者が利用許可を行える

総合型地域スポーツクラブも、制度上は指定管理者となることが可能となった。ただし、任意団体や個人は指定管理者にはなれないので、総合型地域スポーツクラブもNPO法人や社団・財団などの法人格を有する必要はある。

指定管理者の選定の流れは、公募・選定・協定締結となり、一般に協定期間は３～５年間である。公募に際しては、自治体からの委託費収入を含んだ事業収支計画や自主事業の計画などを提出し、それをもとに有識者による選定が行われる。この選定は、おおよそ半年前に行われるので、指定管理者に応募する場合には、自治体の担当窓口などに問い合わせて事前に情報を入手する必要がある。

9 財源の確保

財源は、「参加料」で確保することが基本となる。加えて、クラブの活動に賛同する人々からの「寄附金」を得ることが望ましい。税の優遇がある「認定NPO法人」を取得するには、収入全体に占める一定割合以上の寄附金が必要となる。また、クラブハウス整備やクラブバス購入などの投資的経費については、公的助成金の活用も考えられる。さらには、自治体等からのスポーツ教室やスポーツイベントなどの業務受託費も財源のひとつとなる。

1）参加料とは

「参加料」とは、「第一の顧客」（利用会員）によるサービス利用の対価である。サービスに伴って発生する年間運営費に活動安定のための剰余金を加えた金額を利用会員数にて按分するのが基本的な考え方である。サービス提供者である正会員の資格取得費としての性格を有する「正会員費」や、支援する顧客からの「寄附金」とは異なる。

2）参加料設定の視点

① 原価志向

クラブ運営にともなうすべての支出を算出し、それを賄えるように参加料を設定するという考え方。施設の修繕費や広告宣伝費、あるいは災害等に備えて、ある程度の剰余金を見込んでおくことが必要である。

② 需要志向

事前調査（アンケート調査やインタビュー調査）により、ターゲット層が支出可能な額に設定するという考え方。従前のスポーツチーム・サークルのイメージをもとに、安価に回答するケースが少なくないことに留意する必要がある。

③ 競争志向

競合となる他のクラブのサービス内容と価格とのバランスを考慮し、参加料を設定するという考え方。フィットネスクラブに加えて、学習塾や英会話教室などの文化的な教室、エステやスパ、その他のエンターテインメント施設なども場合によっては競合となり得るため、利用会員のニーズに基づいた、適切な競合設定が求められる。

3）参加料設定にあたっての注意点

参加料の設定にあたっては、原価志向をベースとして考えるのが適切である。利用会員は、当然、低価格のほうがよく、また、お金を払ってスポーツをするという認識は、全国的には依然として浸透していないため、需要志向に偏ると、価格を安くしすぎてしまい、運営が立ち行かなくなってしまう大きな原因となる。原価志向と需要志向のギャップを、サービスの付加価値でどう縮めていくかという視点に立つべきであり、原価志向をベースとして参加料を設定すべきである。途中で参加料を下げることはできるが、上げるのは容易なことではない。

また、原価志向で計算する際は、ある程度の剰余金を上乗せしておくことが必要である。民間営利事業とは異なり、利益を出すことそのものが目的ではないが、収入と支出がプラスマイナスゼロだと、予期せぬ事態に際して十分な対応ができないこともあり、活動が不安定となる。

10 事業計画書（ビジネスプラン）の作成と評価

事業計画書（ビジネスプラン）は、①クラブの概要、②クラブのミッションとビジョン、

③マーケティング・プロダクト、④ビジネスモデルと事業内容、⑤組織・人材（配置・確保・養成）、⑥クラブの安全管理、⑦事業収支計画で構成される。

この事業計画書の読み手ならびに活用方法は以下の通りである。読み手と活用方法を十分に意識して、作成することが重要である。

1）事業シミュレーション

誰に対して、何を、どのように提供し、どのような対価を得るのか、また、それにはどのような経費が必要なのかを緻密に計画し、最低でも５年程度の事業収支計画を併せて作成する。その結果、赤字とならないように何をどのようにすべきかを調整しながら、事業シミュレーションを行う。主たる読み手は、正会員である。

2）正会員との共通理解

正会員のなかで同床異夢とならないように、ミッション・ビジョンを文章として確認するとともに、そのための具体的な事業手法等についても、正会員のなかでの共通理解を得る。正会員が理解していない計画は、他のステークホルダーにも理解されず、また、計画の実現は伴わない。

3）ボランティア（マンパワー）獲得

クラブとしての具体的な事業計画を示すことで、ボランティアの共感を得ることにつながり、実際的にマンパワーの確保に役立つ。地域の人々が自主的に参画したくなるような計画とする点にも、留意すべきである。

4）地域住民や関係者への広報

新たに総合型地域スポーツクラブが誕生する場合、既成のスポーツ団体やチームからは実態以上に脅威と捉えられる場合がある。そのような関係を和らげるためには、クラブの実像を正確に理解してもらう必要がある。このため、地域住民やスポーツ関係者が読んで理解し、安心できる計画づくりが必要である。

5）自治体等からの業務受託

公共スポーツ施設の指定管理者に応募する際の参考資料として事業計画書を活用することができる。また、スポーツ教室やスポーツイベントなどの業務受託に際しても、事業計画書はクラブの実行力の担保にもつながる。各種助成財団への助成金申請などに際しても、優れた事業計画書は有用であろう。

6）企業協賛の獲得

民間企業からの各種協賛の獲得に際して、クラブの信用力の保証のひとつとして事業計画書を位置づけることができる。企業にとっても内部でのクラブの説明や説得に際して、事業計画書は重要な資料のひとつとなる。

作成した事業計画書（ビジネスプラン）は、年度ごとの評価は当然ながら、必要に応じて半期あるいは四半期ごとに評価し、見直す必要がある。計画通りにクラブ経営が進まない場合は、問題の所在を明確にし、その解決策を検討した上で、修正した事業計画書（ビジネスプラン）に反映させなければならない。PDCAサイクルに則りマネジメントを行うことが重要である。

【参考文献】
1）間野義之：『公認クラブマネジャー養成テキスト 第3版』日本体育協会,2012
2）間野義之：『公認アシスタントマネジャー養成テキスト 第2版』日本体育協会,2012

2 スポーツ組織のマネジメントと事業のマーケティング

スポーツ組織（クラブや団体）が地域社会において価値ある存在であるために、それぞれの目的を果たすには、効率的に組織を動かすことが必要である。そのためにはスポーツ指導者もマネジメント能力を身につけることが求められる。本項では、まずスポーツ組織にかかわるマネジメントの必要性、およびマネジメント機能について学ぶ。次に、スポーツ組織のプロダクトであるサービスの特性を理解し、クラブや団体が人々に何を提供するのかについて理解する。最後に、スポーツ組織が執り行うスポーツ事業のマーケティングに関する事項について学び、ターゲットのニーズに適したプログラムやイベントの計画が必要であることを理解する。

1 スポーツ組織のマネジメントにおける指導者の役割

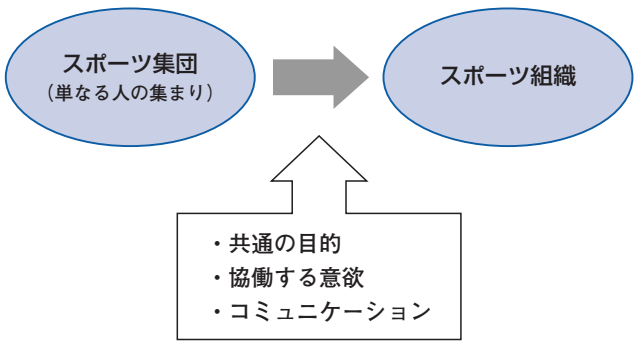
私たちが生活する社会におけるあらゆる事業は組織によって執り行われている。スポーツにおいても、それは例外ではない。スポーツイベントやスポーツ教室、そしてスポーツクラブのプログラムなどのさまざまなスポーツ事業は、すべてがスポーツ関連の協会、団体、そしてクラブなどのスポーツ組織によって営まれている。スポーツ指導者が所属している競技団体や協議会、委員会など、そして前項でその育成と運営について解説されている総合型地域スポーツクラブもやはり組織である。

この組織とは単なる人々の集まりである集団とは異なる（**図1**）。まず、そこには「共通の目的」が存在する。集まった人々がそれぞれ別々の目的を持っていれば、当然ながらベクトルが合わず、その集団はひとつの方向に進むことはできない。それぞれのスポーツ組織には、存在価値（何のためにあるのか？）があり、目的があるはずである。それらが「ミッション（使命）」と「ビジョン（将来構想）」として明確に示され、組織内のメンバーだけでなく、組織外のステークホルダー（利害関係者：他の関係組織や地域住民も含む）にも理解される必要がある。

次に、組織を構成しているメンバーが共通の目的を持つと、その目的を達成するために構成メンバーが「協働する意欲」を持つことが組織にとって必要になる。組織の目的を果たすために、各人が能力を発揮し同じ方向に向かって共に時間、エネルギーを費やして協働する。そして、その協働を促進するために相互にかかわりを持つこと（コミュニケーション）が組織にとっては必要である。

スポーツ指導者には実際にスポーツの技術や戦術を人々に教えるだけではなく、人々のスポーツ活動を促進するためにスポーツ組織を効率よく動かす役割が求められている。つまり、スポーツにかかわる人々の集まりを単なる集団ではなく、組織として機能させることが期待されている。そのためには、それぞれのスポーツ組織の「ミッション」や「ビジョン」を明確にし、その達成のために経営資源（ヒト、モノ、カネ、情報）を確保、活用してスポーツ事業を営まなければならない。このようなマネジメント能力がスポーツ指導者には不可欠であり、これには経営戦略（組

図1●スポーツ集団からスポーツ組織へ



織の方向性の検討と決定)、組織・人材管理(組織メンバーの管理)、財務管理(組織の財政的資源の管理)、そしてマーケティング(スポーツ事業においてスポーツ参加者をより多く集めて、その参加者のニーズを満たす活動)などに関する知識とスキルが含まれる。

本項においては、このようなスポーツ組織のマネジメントに関する事項、ならびにスポーツ組織が執り行うスポーツ事業のマーケティングに関する事項について概説する。

2 スポーツ組織のマネジメント

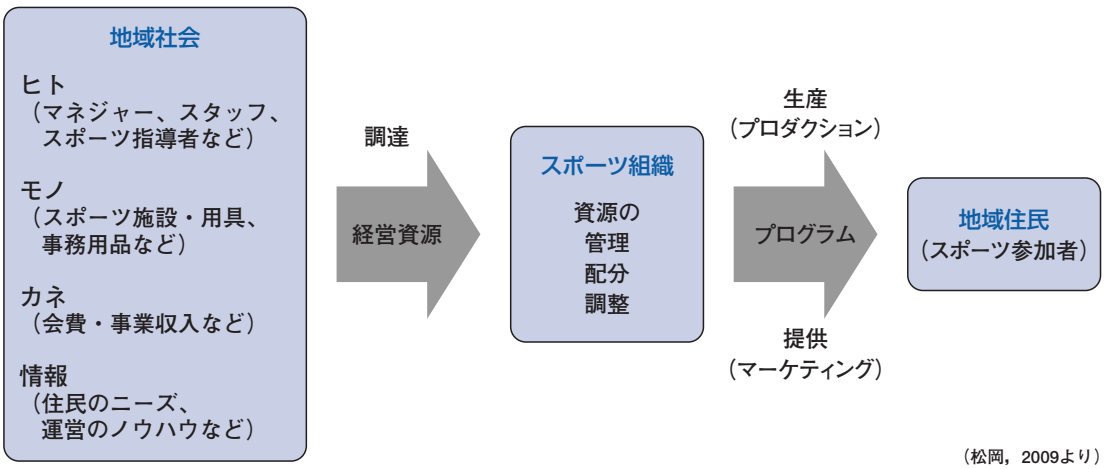
本項では「マネジメント」という言葉を使用しているが、これを「マネージメント」という言葉と使い分けておきたい。一般的に広く使用されている「マネージャー」という言葉があるが、これはスポーツ関連ではいわゆる運動部活動のマネージャーのことを指し示し、その主な役割はドリンクや救急箱を準備したり、スコアやタイムを記録したりすることである。つまりこれは支える人やお手伝いする人として認識されている。これに対して「マネジャー」は「manage＋er」であり、「management(マネジメント)する人」のことを意味する。

この「managementする」とはどういうことか。「management」は「管理、経営、操縦する、どうにかうまくやる」と訳される。これらを組織において行うことを考えると、ここでいうマネジメントとは、「組織を存続、拡大していくために経営資源(ヒト、モノ、カネ、情報)を配分、管理してうまくやりくりすること」となる。したがって、スポーツ指導者には「マネジャー」としてスポーツ組織を「マネジメント」することが求められているということになる。

次に、組織の経営資源をやりくりして何をするか。地域のスポーツ団体やクラブの多くは、人々がスポーツをする機会を創造したり、人々にスポーツの楽しみ方や技術を指導したりして、人々のスポーツ活動を支援するプログラムを提供している。このことは、一般的な企業体が営んでいるプロダクト(物財またはサービス財)の生産(プロダクション)と提供(マーケティング)に一致し、この一連の活動がスポーツ事業である。ちなみに事業とは「business(ビジネス)」であり、「私企業が利潤を目的として、あるいは公の企業体が利潤獲得以外の目的を達成しようとして行う活動」といえる。

図 2 には地域におけるスポーツ組織のマネジメントの構造を図示した。スポーツクラブや団体は、地域社会における多様な活用可能な資源を調達し、それらをうまく管理、配分、調整する。そして地域の人々のスポーツ活動を支援するようなイベント、教室やクラブでのプログラムを企画、運営する。つまりスポ

図2●地域スポーツ組織のマネジメントの仕組み



(松岡，2009より)

ーツ事業を展開して人々のスポーツニーズを満たしていく。

ただし、この図に含まれているマネジメント能力にかかわることだけでなく、このプロセスにかかわるさまざまな要素についてもスポーツ指導者は理解し、調整しなければならない。たとえば、スポーツ政策の方向性や社会における変化や流行など（ジョギングブーム、健康ブームなど）のその時々の状況、そのクラブや団体が存在する地域の風土や文化、規範などによって、組織のマネジメントは諸々の影響を受ける。このような周囲の状況把握とそれに対する適切な対応は不可欠である。また、スポーツ事業であるが故に、スポーツ医学、スポーツ心理学、運動科学、健康科学などの幅広いスポーツ科学にも精通しているほうが望ましい。これらのスポーツ組織およびその事業を取り巻くさまざまな要素をコーディネートすることがスポーツ指導者には期待される。

図3●ミッション・ビジョンの具体例

ミッションの例（クラブの存在価値を表す）

●Aクラブのミッション
スポーツを通じた元気な青少年の育成
●Bクラブのミッション
地域にコミュニケーション（交流）の場を提供する
●Cクラブのミッション
多世代、多志向の競技者が一緒にスポーツできる環境づくり

ビジョンの例（具体的に実現したいことを表す）

●Aクラブのビジョン
クラブの賛助会員数を地域住民の15%まで増やす
●Bクラブのビジョン
クラブ独自のクラブハウス（体育館）を作る
●Cクラブのビジョン
クラブからオリンピアンを育てる

3 スポーツ組織の経営戦略

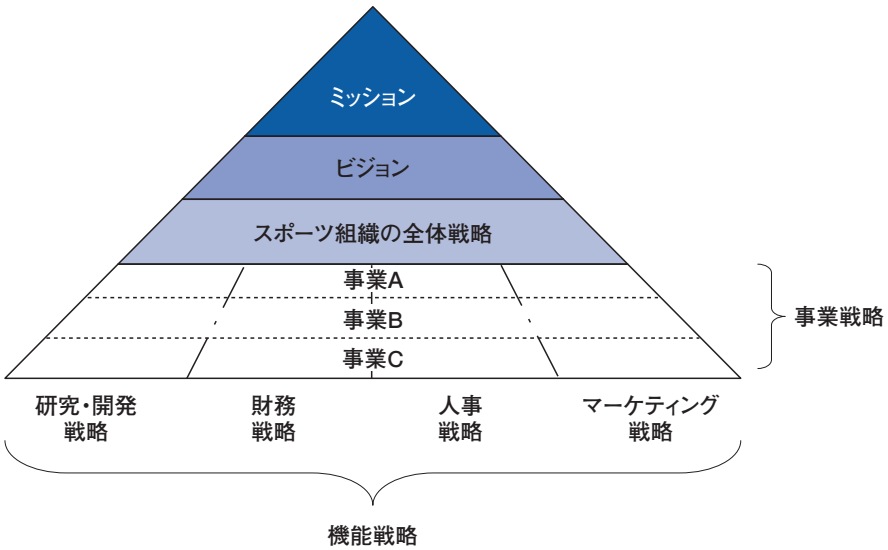
スポーツ指導者にとっては、日々のクラブの活動、教室やイベントなどのオペレーション、つまり日時と場所を含めたスケジュール管理や参加者の管理、そしてプログラムの実施で手一杯になっている場合が少なくない。しかし、各事業をこなすこと以上に重要なことは、その事業がなぜ実施されているのか、何のために実施されているのかを常に考えることである。これらの重要な事項が、組織の中で「ミッション」と「ビジョン」として位置づけられ、その構成員とステークホルダー（利害関係者）に共有されるべきである。この２つの概念は企業理念という言葉でまとめられていることもある。

「ミッション」とは「使命」であり「任務」を指す。そのスポーツ組織が存在する理由や目的を示したものであり、組織の存在価値を表している。したがって、ミッションには「到達目標」、「（目標のための）行動」、そして「義務（つまり社会のニーズへの応対）」という３つの要素が必要である。一方で「ビジョン」は「将来構想」であり、そのスポーツ組織が今後目指すべき方向性を示している。つまり、目的ではなく「目標」である。それぞれについてスポーツクラブを事例としたものが、**図３**である。

これら「ミッション」と「ビジョン」を具現化するために戦略が企てられる。まず、組織全体の戦略が必要である。どの領域でどのような事業を展開するのかを決定しなければならない。また同様の事業を展開する他の組織に対して何を自らの強みとして競い合うのかについて、そして次項で解説しているようにどのように経営資源を獲得し配分するのかについても検討し、決めなくてはいけない。

スポーツ組織が１つの事業だけではなく複数の事業を営む場合には、事業ごとに戦略が必要である（**図４**、次ページ）。各事業が対象とする人々およびそのニーズについて検討し、具体的な事業内容（プログラムおよび実施日時、場所などを含む）を決定する。さらにこのような各事業の戦略だけでなく、別の角度からみると、いくつかの機能別の戦略も必要である。各事業には、研究・開発、財務、人事、そしてマーケティングなどに関する各機能を軸にした戦略があったほうが組織としての事業の営みが効率よくなると考えられる。

図4●ミッション・ビジョンと戦略レベル



「MBAマネジメント・ブック」ダイヤモンド社（2003）を修正

4 スポーツ組織の経営資源

スポーツ組織がそれぞれの「ミッション」と「ビジョン」を掲げ、その目的を果たすためには、ヒト（人的資源）、モノ（物的資源）、カネ（財政的資源）、情報（情報的資源）という４つの経営資源の効果的な調達、配分、そして管理が必要である（**図２**、88ページ）。

1）ヒト

まず、ヒトには、スポーツ指導者だけではなく、スポーツ関連の協会、団体やクラブの事務的な仕事を担うスタッフも含まれる。地域におけるスポーツ組織はボランティア型の組織が多いが、その経営資源であるヒトもボランティアであるため、ボランティアという人材の管理についても工夫が必要である。この点については次項で解説する。

2）モノ

スポーツ組織におけるモノには、スポーツをする場所、施設があり、それはグラウンドやコートだけではなく、トイレや更衣室などの付帯施設も含まれる。さらにはスポーツをした後に活用できる談話室などがあれば、スポーツに参加することがより楽しくなることもある。さらに、スポーツ組織のマネジメントには、事務所やそこで使用する事務用品なども必要になる。スポーツ組織であるからといって、スポーツ施設とスポーツ用具だけがその資源ではなく、その他の用品、備品も欠かせない物的資源である。ここに挙げたような施設や設備、用具などについては、すべてを各スポーツ組織が所有しなければいけないわけではない。当然ながら、借りることも含めての物的資源の確保である。

3）カネ

組織の構成員から集めた会費や登録料、そして参加者や利用会員から集めた参加料や利用料などは、スポーツ組織の重要な財政的資源である。これらを厳重に管理し、使途についても十分に検討し、構成員、会員や参加者などのステークホルダーが納得するように使う責任が、団体やクラブをマネジメントする人材にはある。

組織を維持あるいは拡大し、スポーツ事業を充実させるために財源の確保は不可欠で、その最大の収入源は会費収入や参加料収入などの組織構成員や参加者から直接的に得られる事業収入である。これには会員数や参加者数の維持と増加が大きな影響を与える。そして地域におけるスポーツでも、受益者負担の考え方が浸透してきていることを背景に、イ

ベントや教室への参加者からの参加料を適切に徴収することが望ましい。

そのほかの財政的資源としては、寄附金や広告料などが考えられる。国際的なスポーツイベントやプロスポーツ事業と同様に、地域でのスポーツイベントの開催や団体・クラブによるスポーツ事業において、スポンサー獲得の努力をしているケースもみられるようになっている。このような財政的資源のマネジメントについては後述する。

4）情報

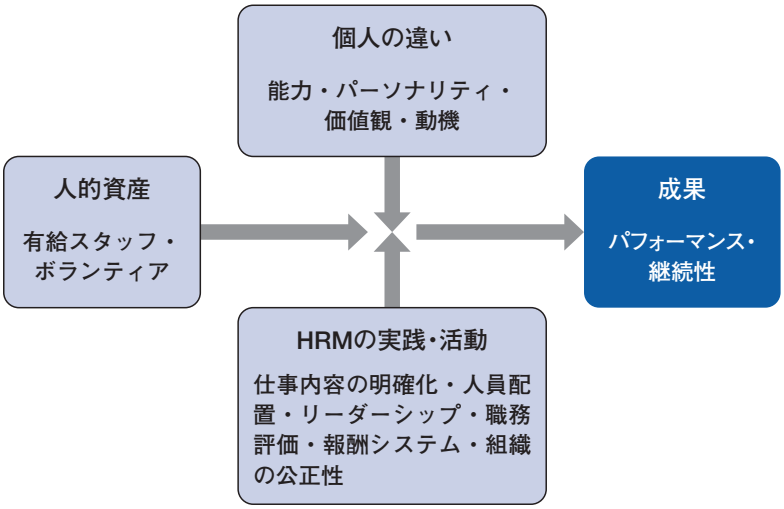
情報的資源には、組織が入手する情報と組織が発信する情報とがある。地域のスポーツ団体やクラブは、都道府県レベルや国レベルの組織から情報を得て、それらを地域スポーツの関係者に配信することが求められる。また、それらの情報を活用して、より魅力あるスポーツ事業を展開することも重要である。

一方で、スポーツ団体やクラブの構成員やそのスポーツ事業の参加者などを増やすためには、各地域のスポーツ環境、および地域の人々のスポーツ実施状況や健康・運動に対する意識についての情報なども得ておく必要がある。必要な情報の種類については、後述の「市場環境の分析」で詳しく解説する。

5 スポーツ組織の人材マネジメント

組織の経営資源の中で、もっとも取り扱いが困難であり、もっとも重要となるのが人的資源（人材）である。組織が大きくなればなるほど、それは困難かつ重要になり、その管理のためには適切な組織づくりおよびリーダーシップが求められる。たとえば、スポーツクラブや団体にかかわるスポーツ指導者の職務パフォーマンスが高まれば、その教室やイベントの参加者の満足度は高まると考えられている。つまり人材のパフォーマンスを高めることはスポーツ組織の最重要課題のひとつとして位置づけられる。そして、そのためには効果的な人材マネジメント（HRM：ヒューマンリソース・マネジメント）の実践が必要である（図5）。

図5●人的資源マネジメント（HRM）の仕組み



（Chelladurai，1999を参考に作図）

まず、スポーツクラブや団体にかかわるスポーツ指導者や運営スタッフには、有給のスタッフとボランティアが含まれる。それぞれの仕事内容が同じだとしても、人材をマネジメントする立場からはそれぞれへの対応が異なることを理解しておくべきである。有給スタッフの管理については一般的な人材マネジメントで対応が可能だが、ボランティアの管理については、その特性を理解した上で対応することが望ましい。このボランティアのマネジメントについては次項で解説する。

次に組織にかかわる人材はそれぞれ異なった特性を持っていることを認識することが重要である。異なる点としては、図5に示したように個々の能力、パーソナリティ、価値観、そして動機がある。スポーツ組織にかかわる人材の多くを占めるボランティアは、一般企業職員に比べその動機が多様である。その理解と対応は不可欠である。

そして、認識した各特性に適した人材マネジメントの手法を検討する。クラブや団体の人材のパフォーマンスを高めるためのマネジメント活動には、①仕事の内容や特性を明確に示すこと、②適所に適した人員を配置すること、③組織全体が効率よく動くようにリーダーシップを発揮すること、④職務を適切に評価しフィードバックすること、⑤モティベーションを喚起するように報酬システムをつ

くること、そして⑥すべてのスタッフへの対応を公正に保つことなどが含まれる。

このような人材マネジメント活動を通してどのような成果が出るかは、個々の人材の特性によって異なる。全員に同じタスク(仕事、作業)を与え、同じように扱っても、職務パフォーマンスには差があり、さまざまに不平不満も出るだろう。したがって、個人差を考慮し、その集団や個人に応じた人材マネジメント活動が欠かせない。これが適切に行われることで、職務パフォーマンスが高まり、さらに活動の頻度向上や継続性に結びつき、組織として効率よい事業が展開できるようになる。

6 スポーツボランティアのマネジメント

スポーツクラブや団体の人材マネジメントにおいて特有の要素がボランティアのマネジメントである。地域のスポーツ事業を執り行うスポーツ組織の多くが非営利組織であり、財源確保に苦慮する組織にとってはボランティアの活用が必須となる。そこで、スポーツにかかわるボランティアの特徴を把握しておきたい。

英語のVolunteer（ボランティア）とは、名詞としてボランティア活動をする「人」を意味すると同時に、活動自体、つまり「自由意志で、自発的に活動すること」も意味し、動詞としても使われる。これは形容詞のVoluntary（ボランタリー）という「自発的な、自由意志の」を意味する言葉から派生したものである。このような抽象的な概念を定義するのは困難ではあるが、ボランティア活動は「個人の自由意志に基づき、その技能や時間等を進んで提供し、社会に貢献すること」と定義されている（生涯学習審議会、1992年）。そして一般的にボランティアの基本的な理念は、以下に示すような自発性、無償性、利他性の３つの特徴で構成されている（田尾，2001）。

1）自発性

まずボランティアは自発的に活動するものである。他者から強制的にやらされるのではなく、自由意志に基づいて活動することが前提である。活動内容に関しても、束縛されることなく、自分ができること、自分がしたいことを自発的に行う。しかし、日本のスポーツボランティアの現状においては、この自発性が欠落している場合が少なくない。ボランティアといいながら実際には自発的ではなく、頼まれて行っている被依頼型活動者が多かったり、またプロスポーツ選手が懲罰として参加する活動をボランティアと呼んでいたりする場合もある。ボランティアという概念が間違って理解され、使われていることが少なくない。

2）無償性

ボランティア活動は基本的には報酬を得ない、つまり何か物理的、金銭的な利得を得ることを目的としない奉仕活動である。一般的には、交通費や食事代などの活動に必要な実費が支払われるのは構わないとされているが、低額ではあっても謝金等が支払われる場合の活動はボランティアとしないのが原則である。しかし実際には、ボランティアの中にも実費以上に謝金を受け取っている者が少なくない。有償での活動者は、無償での活動者と区別し、ボランティアとは呼ぶべきではない。ただ有償での活動者が否定されるわけではなく、スポーツ組織のマネジメントおよびその事業の営みにおいて、このような低額の謝金で活動する人材の有効活用が必要な場合もある。

3）利他性

ボランティアとは、他人や社会のために何かをすることが原則である。これは自分のために何かをするという利己性と相反する思想であり、自分の時間やエネルギーを犠牲にしても他者のために尽くし、役立ちたいという考え方が、人々をボランティア活動へと向かわせる。

ボランティア活動とはシステム化されたものであり、単なる援助や手伝いとは違うことも理解しておくべきである。ボランティア活動は、駅でたまたま困った人をみかけて助けたり、電車の中で高齢者に席を譲ったり、道に落ちていた空き缶を拾ってゴミ箱へ捨てた

表1●ボランティアの動機の構成要素

	構成要素	定　義
利己的動機	社交 Social Relationships	人との出会い、交流、協力を通して得られる喜びを求めてボランティアを行う
	学習 Learning	生涯学習や社会勉強の機会として知識、能力や経験を獲得するためにボランティアを行う
	キャリア Career	現在の仕事や将来の就職に役立つような能力、経験の獲得、および人的ネットワーク拡大を求めてボランティアを行う
	自己改革 Self-Reform	自分を変え、人間として成長するきっかけを求めてボランティアを行う
利他的動機	社会的義務 Social Obligation	自分の実益に関係なく、他人や社会に貢献するためにボランティアを行う
	能力・経験活用 Use of Ability and Experience	自分の持っている知識、能力や経験を生かし、役立てるためにボランティア活動を行う
	地域奉仕 Community Service	自分と関連がある地域、地元に貢献、奉仕するためにボランティアを行う

（松岡，2003を参考に作表）

りするという突然発生した状況に対応する活動ではない。ボランティア活動とは、事前に計画され、ある程度継続して行われるシステム化された活動であり、単なるHelp（ヘルプ）とVolunteerとを区別して理解する必要がある。

このようなボランティアの基本原則を理解した上でのマネジメントが必要である。このボランティアという人材を適切にコントロールするためには、その動機の理解が欠かせない。そしてその動機は、大きく２つの要素に分けて系統立てて考えることができる。

１つは、前述したボランティアの３つ目の特徴にもある利他的動機であり、自分への見返りの有無に関係なく他人のためにボランティア活動を行うという動機である。もう１つは、ボランティアの原則が利他性であるにもかかわらず多くのボランティアが利他的動機と同時に持ち合わせている利己的動機である。これは自身に何らかのベネフィット（便益）があるためにボランティアを行うというものである。

これら２種類の動機が基になり、さらに細かくいくつかの動機が存在する。たとえば、利己的動機は「実益的動機」と「感情的動機」に分類することができる（Chelladurai, 1999）[3]。「実益的動機」には、特定の技能、知識、経験などを得ることによって個人の能力を高めるという自己のベネフィットのためや、子どものスポーツチームで、保護者がコーチをしたり、審判をしたり、世話をしたりするなど、家族のベネフィットのためという理由が含まれる。

一方で「感情的動機」とは、他人と協力して働く喜びを得るため、あるいは周囲の人々から認められたり、敬われたりするためという社会的ベネフィットを獲得することがボランティア活動の主な理由である。さらにこの利己的動機は、**表１**のように、「社交」「学習」「キャリア」そして「自己改革」という４つの要素を含んでおり、それぞれに異なった動機が存在する。

また利他的動機についても、「組織的義務」と「社会的義務」に分けることができる（松岡・小笠原，2002）。前者は「組織や組織に関連している人に対する義務感があるため、特定の組織のためにボランティア活動を行う」という動機であり、後者は特定の組織に関係なく「他人や社会に貢献するため」ということがボランティア活動の理由である。さらに利他的動機は、**表１**に示した「社会的義務」「能力・経験活用」そして「地域奉仕」という３つの要素としてとらえることも可能である。

7 スポーツ組織の財務

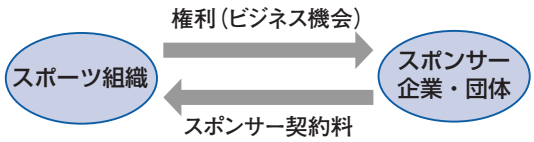
スポーツ組織がビジョンとして掲げた目標

を果たすためには、財政的資源の確保と管理も不可欠な要素である。そして現在のクラブや団体などのスポーツ組織には、行政組織等による財政面での補てんに頼ることのない自立したマネジメントが求められており、損失を出す赤字経営は許されることではない。

まず財源確保でもっとも重要なことは、提供されるスポーツ事業に見合った会費や参加料を徴収することである。いまだに一部で残っている「スポーツはタダ」という考えを払拭し、スポーツ事業における受益者負担の考えを浸透させることが求められる。そのためにはスポーツ事業を通して人々が獲得する多様なベネフィットに注目し、スポーツの価値を高めなければならない。これを怠ると自立した組織マネジメントは不可能になる。

また、会費や参加料以外での財源確保についても努力が求められる。補助金獲得、寄附の募集、そしてスポンサー料（協賛金）の獲得など、その財源は多様に広がる。特にスポンサー料については正しい理解が必要であろう。ここに示すスポンサーシップとは、**図 6** に示したようにスポーツ組織とスポンサー企業（団体）が相互にメリットを獲得するビジネス上の関係である。つまり、スポーツクラブや団体は、スポンサー料を受け取る代わりに、その出資企業（団体）に対して、広告の機会、イメージアップの機会、そして商品販売の機会などのビジネスチャンスとなる権利を提供する。スポーツ組織がこのような役割を果たすことによって両者の関係が成り立ち、スポーツ組織は財源が確保できるのである。

図6●スポンサーシップの概念図

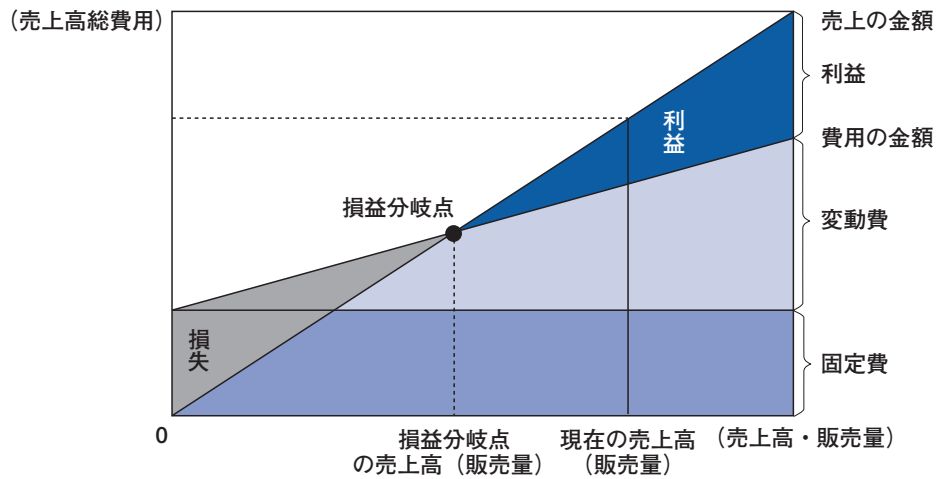


（Mullin et al., 2007を参考に作図）

次に財政的資源の管理に目を向けると、組織マネジメントにおいて重要なことは、どのようにすれば赤字にはならないかを、具体的に数字を用いて把握しておくことである。そこで欠かせないのが**図 7** に示した損益分岐点図表である。当然のことであるが、「売上（収入）－費用」の解がマイナスになれば、赤字になる。簡単なことであるがこれができていないスポーツ組織は少なくない。その原因は、図示したように費用の中に変動費と固定費があることを認識していないところにある。

たとえば、１つのスポーツプログラムの実施にあたり、参加人数に合わせた指導者への謝金、ならびに施設利用料などの変動費が計上され、その費用に見合った参加料が各参加者より徴収される。ここだけをみれば赤字にはならないが、日常的に費やされている事務局専従スタッフの人件費や、すでに購入し管理しているスポーツ用具などに費やした備品費、組織やプログラムの存在を周知するため

図7●損益分岐点図表



に費やしている、広告費などの固定費については考慮されておらず、両費用を合わせると赤字になる場合がある。このような収支を把握し、損失と利益のバランスを分析することもスポーツ組織のマネジメントには欠かせない。

8 スポーツ組織のプロダクト

組織のマネジメントに取り組む際に、第一の課題はその組織のプロダクトについて理解することである。つまり何を作って、何を人々に提供しているのかということである。このプロダクトが明確であれば、組織としてやるべき事業も明確になる。たとえば、A社のプロダクトが自動車であれば、A社は自動車を製造して、消費者に自動車を販売する。B社のプロダクトが清涼飲料水であるとすれば、人々が求める飲み物を製造して顧客に販売する。これは、一般のビジネスでは当たり前のことである。

これを、スポーツクラブや団体のプロダクトとして考えてみると、明確な答えがなかなか出てこない。利用者や参加者は、スポーツクラブや団体、およびその事業であるイベントや教室などから何を得ているのであろうか。これについてそのスポーツ組織にかかわるすべての人材が共通の理解を持ち、その上で組織の事業に取り組む必要がある。つまり、スポーツ組織のプロダクトについて理解しない限り、参加者や会員のスポーツに対するニーズを満たすことはできない。

参加者や会員など、スポーツをする人々が獲得しているものは、多種多様であり、それぞれ少しずつ異なり、その把握は容易ではない。その理由は、スポーツクラブや団体が提供しているプロダクトが無形のサービス財だからである。スポーツ参加者や会員はイベントや教室でのスポーツ活動に参与しながら、ボール、ラケット、シューズ、マシン、体育館などのように、形のある物財を消費しているのではない（副次的事業としてのグッズなどの販売を除く）。スポーツ活動を通して獲得する身体的、心理的、そして社会的なベネフィットとしてのサービス財は、無形で目に見えないためにその認識は人によって差異が生じる。

このように、スポーツ組織のプロダクトはスポーツサービスであり、サービス事業を展開しているのである。さらに、参加者や会員はそのスポーツサービスを受けるにあたって、その対価だけを費やしているのではなく、時間やエネルギーも費やしており、これがスポーツ組織によって提供されるプロダクトの特徴である。消費者としての会員や参加者は、基本的には自身が費やした金銭、時間、エネルギーなどと、受け取ったスポーツプロダクトを比較して評価し、満足、あるいは不満足という態度へ至る。

9 サービスの特性

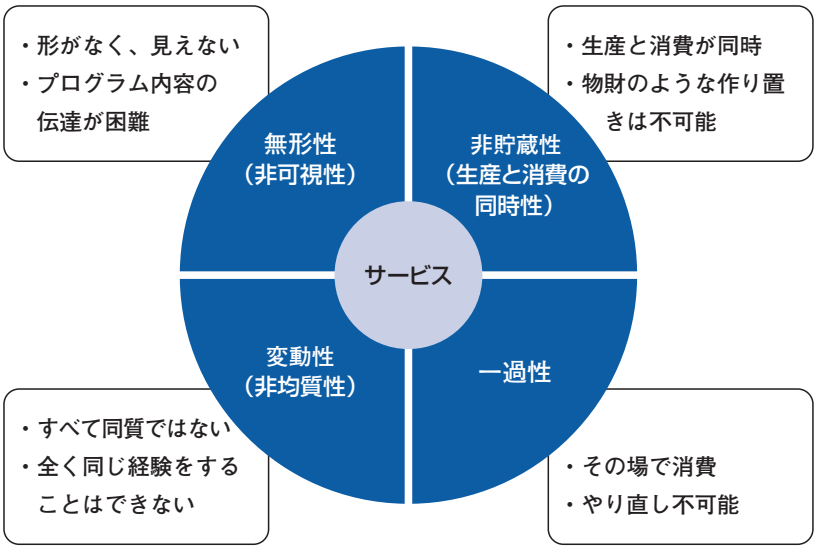
スポーツ組織が生産し、人々に提供しているプロダクトはサービスであることが確認できた。それでは、このサービスにはどのような特性があるのかについて考えてみる。

1）「無形性」

まず、ここでいうサービスとは、スーパーのサービス品やレストランでの大盛りサービスのような、日常的に使用されている「おまけ」という意味合いとは異なる。サービスとは、ある主体が別の主体に対して提供する行為であり、その受け手は形ある物ではなく無形の価値を手に入れることを求めている。そしてその特性には、主として「無形性」、「非貯蔵性」、「一過性」、そして「変動性」の４つがある（**図８**、次ページ）。

「無形性」は「非可視性」ともいわれ、既述のようにサービスは形がなく見ることができない特性を示している。そのためにスポーツクラブの会員やイベント参加者は事前にそのスポーツプログラムの内容やその質を正確に推し量ることができない。これはスポーツ組織の側にとっては、その内容の伝達が困難であり、いくらその楽しさや効用などをアピールしたとしても人々が実際に体験するまではその理解を得難いという問題が存在する。こ

図8●サービスの特性



（Kotler, 2000より作図）

れが参加者や会員を獲得するうえで苦労する原因のひとつである。

2）「非貯蔵性」

「非貯蔵性」は、スポーツサービスが同じスポーツ関連のプロダクトでもボールやシューズなどの物財のように計画的に作り置きして貯蔵することはできないという特性を表している。スポーツクラブや団体が実施するプログラムやイベントには、その供給者（受付担当者や指導者など）と受給者（参加者や会員）が同時に存在し、両者がかかわり合ってはじめてサービスが生まれて消費されるという、サービス提供が成立する。つまり、サービスの生産、と消費が同時に行われる。これが「生産と消費の同時性」、あるいは「生産と消費の非分離性」であり、「非貯蔵性」に起因する特性である。

3）「一過性」

さらにサービスはその場（グラウンドや体育館など）で作られ、その場で消費される「一過性」という特性も持っている。物財のように欠陥品を返品し取り換えることはできないため、スポーツサービス提供においては、やり直しができず、失敗が許されないという厳しさとも向き合わなければならない。やり直しがきかないだけでなく、長期にわたっても取り返しがつかないケースも考えられる。たとえば、子どものスポーツ指導において間違った指導を行っていた、あるいは「スポーツ嫌い」にしてしまったとしても、時を何年も戻してやり直すことはできない。

4）「変動性」

ここまで解説した特性をみると、スポーツ組織が提供するサービスは非常に扱いづらいものであることが分かる。ただし、サービスが持つもう１つの特性である「変動性（非均質性）」については、その特性を大いに活用して、提供するプログラムやイベントの質を向上させるべきである。サービスは物財のようにすべてが同質ではない。同じ場所で、同じ方法で、同じ指導者によってスポーツのプログラムが提供されても、参加者や会員が２度と全く同じ経験をすることはない。また、同じ時間に、同じ場所で、同じプログラムに参加した人々は、それぞれ異なった経験をしている。つまりそれぞれの参加者において生産されて消費されたサービスは異なるということである。したがって、スポーツ組織においてそのマネジメントにかかわる人材の工夫次第で、提供されるサービスの質はいくらでも向上し、人々の満足度をより向上させることが可能になる。

10 スポーツサービスに特有の機能

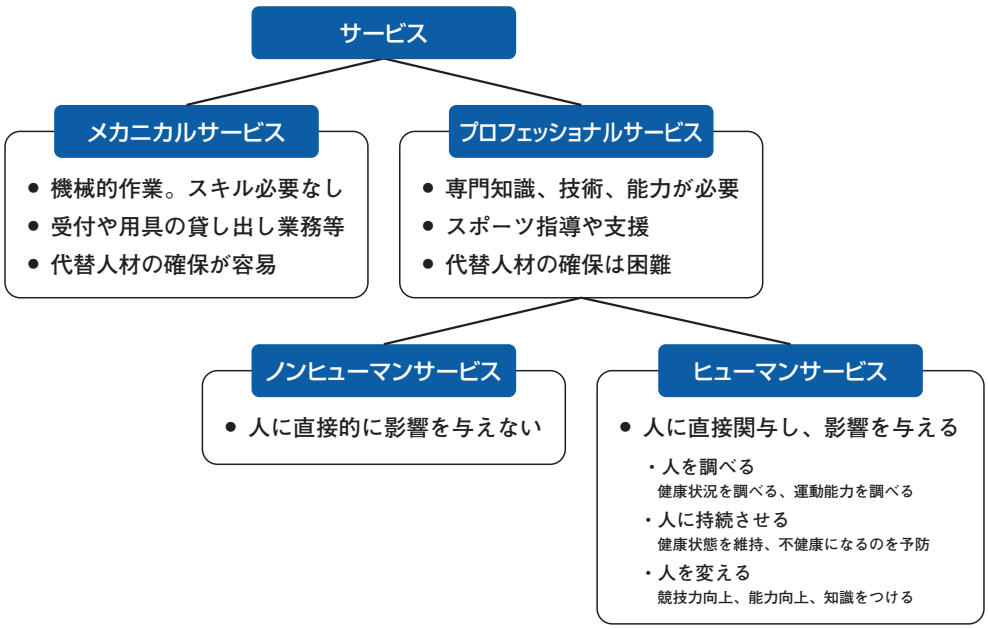
さらにスポーツ組織が提供するスポーツサービスに特有の機能について解説する。

まず**図 9** のようにサービスをメカニカルサービスとプロフェッショナルサービスに分類できる。メカニカルサービスは機械的な作業の繰り返しが多く、特殊なスキルや知識を要しないサービスである。スポーツ施設の受付や用具の貸し出しなどの業務や、クラブや団体の会員や登録者の管理業務などがこれにあたる。もう一方のプロフェッショナルサービスには専門的な知識、技術、能力などが求められる。スポーツクラブや教室での各スポーツ種目の指導やスポーツ医・科学のクリニック（スポーツドクター、トレーナーなどによる相談・対応業務）などがこれにあたる。

メカニカルサービスは、その業務内容がマニュアル化されて、業務の引き継ぎを行えば、対応可能な別の人材をみつけることは容易である。しかし、専門的な能力などが不可欠であるプロフェッショナルサービスにおいては、代替人材の確保は困難である。つまり誰にでもできる業務ではなく、専門家が必要な業務である。双方の業務に重要性の差異はなく、上記のようなメカニカルサービスはスポーツ事業において不可欠であるが、スポーツ組織のサービス提供はプロフェッショナルサービスの占める割合が高い。従って、サービスを提供する人材は、ボランティアであったとしてもその業務のプロフェッショナルとしてサービスを提供している意識を持つべきである。

さらにプロフェッショナルサービスはヒューマンサービスとノンヒューマンサービスに分類することができる。ここでスポーツ組織のサービスは、前者に位置づけられる。これは、医者、教育者、そして福祉従事者などと同様に、人に直接的に関与し何らかの影響を与えるサービス形態である。同じプロフェッショナルサービスでも、人にではなく何らかの事象に働きかける弁護士や会計士のような仕事とは異なる。スポーツクラブや団体が提供するサービスによって、人々の健康状態や運動能力を調べることや、人々に健康な状態や一定の運動能力を維持させることができる。そして、人々にスポーツにかかわる新しいス

図9●サービスの分類



（Chelladurai，2001より作図）

キルや能力を身につけさせることもできる。さらに、スポーツに夢中になる楽しさ、うまくできないときの悔しさや苛立ち、うまくできたときの喜びなどを与えることができ、一時的にでも人々の感情を変化させることができる。つまり、ヒューマンサービスとしてのスポーツサービスは、人を調べ、人に維持させ、人を変えることができる。これは一般的なサービス業が持ち合わせていない優れた機能であり、スポーツ指導者はこれを誇ると同時に、このようなことが可能なスポーツ事業の重要性を認識すべきである。

11 ホスピタリティ

スポーツ組織はスポーツ事業を通してサービスを提供するため、スポーツ指導者をはじめとしてそこに関与する人材が、そのサービスの消費者としての参加者や会員と接する機会が多くなる。つまり、スポーツクラブや団体は、ホテルやレストランと同様に顧客との接点が多いハイコンタクト・サービスであると理解できる。コンタクトが少ないクレジットカード会社、銀行（ATM・オンライン利用）、保険などのオンライン販売会社と対比させるとそのコンタクトの多さがよくわかる。

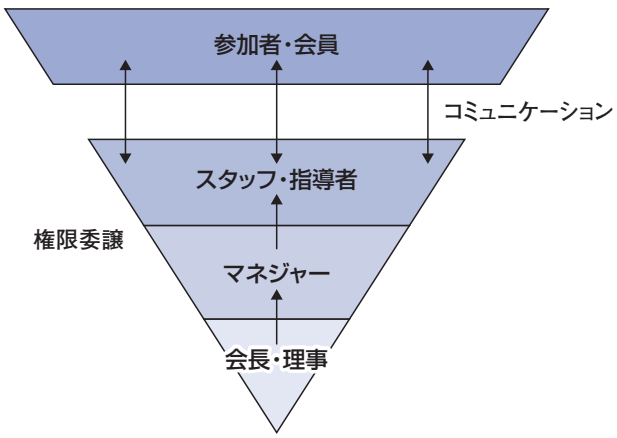
ハイコンタクト・サービスの特徴は、サービスが生み出される現場に消費者が現れ、かかわることである（ラブロック&ウィルツ，2008）[4]。消費者はサービス提供のために準備された施設や備品を見て、さらに使用する。また、サービスを提供するスタッフも目にして、さらに接する。スポーツ組織は無形のサービスを提供しているが、その提供現場において可視性のある物理的環境や人材にも十分な配慮が必要である。施設や備品の機能性だけでなく、デザインや清潔さなどにも気配りが求められる。また、スタッフの態度、言葉遣い、服装にも配慮が必要である。つまり、ホスピタリティ・マネジメントが欠かせない。

ホスピタリティとは「おもてなし」であり、心のこもったサービス、または、温かく親切にもてなす歓待の精神のことである。そしてホスピタリティ・マネジメントとは、「参加者や会員が、スポーツ活動を通して、楽しく、心地よい気分になれて、満足するようなサービスを提供すること」と考えることができる。スポーツ事業が展開される現場において、指導者やスタッフは参加者や会員と直に接するため、高いコミュニケーション能力が求められる。さらに、ホスピタリティが欠かせず、不快な思いをさせるようであれば、参加者や会員を失うことになる。逆に、心地よい思いをしてもらうことができれば、活動の継続やその参加者または会員の口コミによって新たな参加者や会員の獲得に結び付くであろう。

このホスピタリティ・マネジメントを実現するために必要な仕組みが、**図10**に示した「逆さまの権威ピラミッド」である（アルブレヒト，1990）[5]。これは物財を製造、販売する企業に適合する通常のピラミッドを上下反転させて、組織のトップである会長や理事を下位へ移動させ、現場の最前線の人材を上位に、さらにその上に参加者や会員を位置づけたものである。サービス提供においては、現場で活動する人材が参加者や会員のことをもっともよく理解している。つまり、スポーツ組織では指導者や現場のスタッフが、それぞれの判断である程度の意思決定をその都度行い、ホスピタリティ・マネジメントが実現できることが望ましい。

たとえば、スポーツ教室を実施する中で、参加者の競技レベルに合わせて適宜プログラ

図10●スポーツ組織の「逆さまの権威ピラミッド」



ムを変更することは必要であろう。その都度、クラブや団体の会長や理事に確認を取るような時間をかけていると、参加者や会員には多大な迷惑をかける。従って、現場にある程度の権限を委譲し、組織を取りまとめるマネジャーや理事が現場の活動を支援するような組織構造が求められる。多くのサービス業が取り入れているこのような考え方とホスピタリティ・マネジメントは、クラブや団体などのスポーツ組織にも不可欠である。

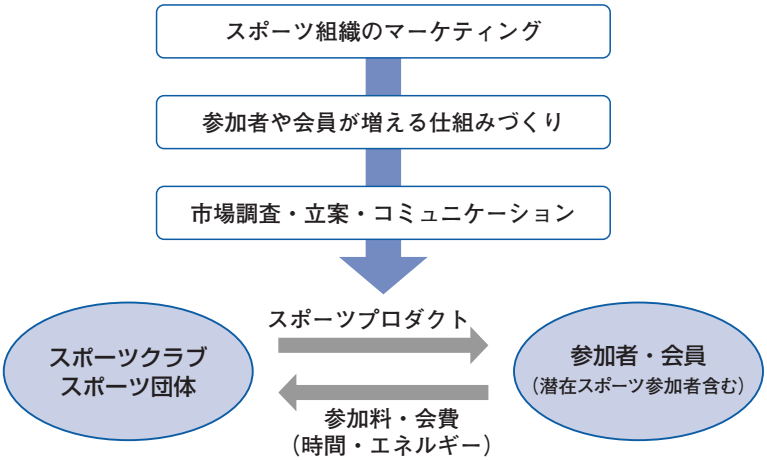
12 事業のマーケティングとは

1）マーケティングとは

組織にはイノベーション（革新）とマーケティングが不可欠である。スポーツクラブや団体などの組織にとっては、参加者や会員のニーズに応えて、満足させて、継続させる、あるいは新たな参加者や会員を獲得する、つまり顧客の創造が大きな目的である。そして顧客の創造に欠かせないのが、イノベーション、およびここで取り上げるマーケティングである。スポーツ実施者でもある参加者や会員のニーズは常に変化し続ける。その変化に対して新しい価値（プログラム、教室、イベントなどを通して生み出される）を創造すること（＝イノベーション）が必要であるが、まずはそのニーズを探究して理解すること（＝マーケティング）が重要となる（ドラッカー，2001）。

マーケティングは、学術的には「顧客、クライアント、パートナー、そして社会全体に対して価値ある提供物を創造、伝達、提供、そして交換するための活動および一連の制度とプロセス」（American Marketing Association,2007）[6] と定義されている。これを簡潔にすると、「売れる仕組みづくり」といえる。**図11**に示したように、スポーツ組織のマーケティングとは、クラブや団体とスポーツ実施者である参加者や会員（潜在的なスポーツ参加者を含む）の間でのスポーツプロダクトとお金（参加料や会費）の交換を通して、参加者や会員のニーズ（必要性）とウォンツ（欲求）を充足させるために意図された諸活動である。これも分かりやすくいえば、「参加者や会員が増える仕組みづくり」になる。

図11●スポーツ事業のマーケティング

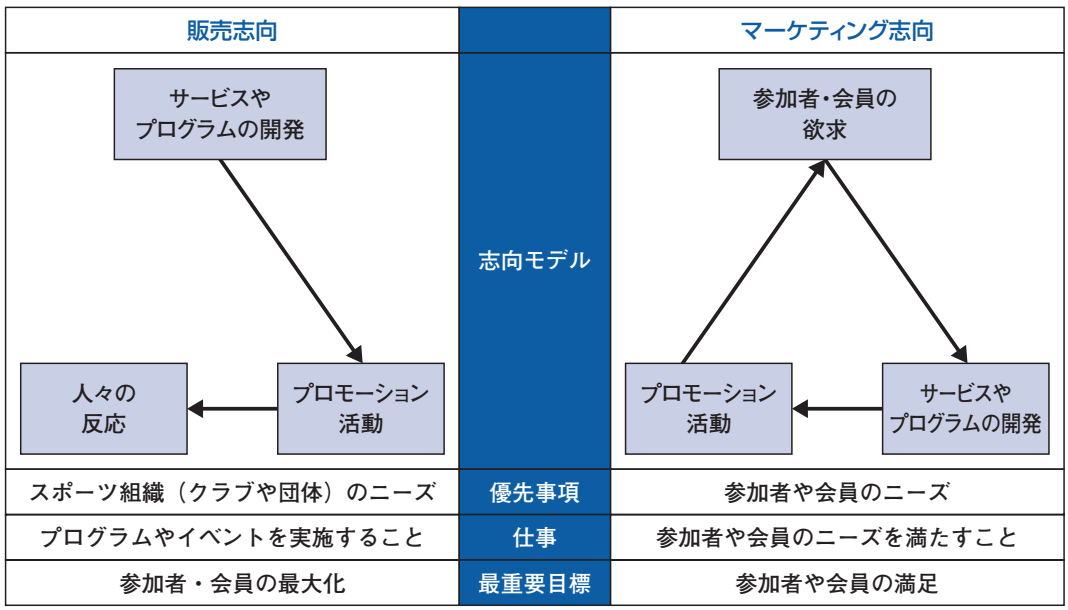


2）マーケティング志向

マーケティングに欠かせないことは、消費者・顧客のニーズを最優先にするという考え方およびそれに基づく活動である。スポーツ組織でいえば「参加者や会員のニーズがもっとも重要である」という考え方で、これが「マーケティング志向」である。この考え方について理解するためには、**図12**（次ページ）のように顧客第一主義ではない「販売志向」と対比させてみるとよく分かる。

まず販売志向では、「このクラブや団体は何を提供することができるのか」という問題から始まる。つまり、「○○ができる施設がある」または「○○を指導できる人がいる」というようにクラブや団体の経営資源の活用を前提にプログラムやイベントが準備される。あるいは「毎年やってきたから」という理由でプログラムが設定されることもある。いずれにせよ、クラブや団体の都合で決定するという「組織のニーズ」が優先される仕組みになっている。この意思決定においては、参加者や会員がそれを望んでいるか否かについては考慮されていない。その上で、プログラム、教室、イベントなどの情報が提供され、人々の反応を待つのである。これでは多くの参加者や会員の獲得と維持は期待できず、また、

図12●販売志向とマーケティング志向



（クロンプトン＆ラム，1991を参考に作図）

スポーツをする人々のニーズを満たすことも困難である。

一方、マーケティング志向では「顧客のニーズ」が原点になっている。そして、それに応じることが可能なプロダクトの開発、つまりプログラムやイベントの企画、準備を進める。さらにそれを対象となる人々に伝えて、参加や入会の促進を試みる。ゴールはスポーツ組織が提供したプロダクトを消費したスポーツ実施者のニーズが満たされることであり、図のように原点である「顧客のニーズ」へと戻ってくる。このようにマーケティング志向とは、スポーツ参加者やスポーツクラブ会員のニーズを重視し、参加者や会員のニーズを満たすことに従事し、参加者や会員の満足を得ることが最重要目的となる。

3）参加者や会員が増える仕組みづくり

「売れる仕組みづくり」、つまりスポーツ組織では「参加者や会員が増える仕組みづくり」がマーケティングであるが、この仕組みづくりにおいて重要な活動には、**図11**（前ページ）に示したように「市場調査」「立案」「コミュニケーション」の３つが挙げられる。

まず「市場調査」の目的は、スポーツ実施者である参加者や会員および潜在的なスポーツ実施者のニーズを理解することである。販売志向とは異なり、マーケティング志向では消費者、つまり参加者や会員のニーズが最重要視されるが、そのニーズの理解に欠かせないのが市場調査である。質問紙を用いた大規模調査から、少人数を対象に深く探究するインタビュー調査まで、情報収集の方法はさまざまある。そして、目的や予算に適した方法を選んで実施する。

次は、市場調査の分析結果を基に、それぞれの参加者や会員および潜在スポーツ実施者に適合したプロダクト（プログラム、教室、イベントなど）を、適切な価格で、適切な場所（時間や頻度も含む）で提供することを立案（プランニング）する。これらがマーケティング・ミックス（105ページ参照）の「４つのP」のうちの、Product（プロダクト）、Price（価格）、Place（場所・流通）である。

そして最後は、立案した企画をターゲットとする対象（参加者・会員および潜在顧客）に伝えるために適した媒体を用いたプロモーション活動（広告、広報など：４つのPのPromotion）を行う。プロモーションは、一方的な情報発信ではなく、受け手（参加者・会員および潜在顧客）が情報を認知、理解し、そして行動するために効果的であるべきであり、クラブや団体が情報を伝えたい対象者との

「コミュニケーション」と考えるとよい。

このようなマーケティング志向をベースにした諸活動によって、**図11**（99ページ）にあるようなスポーツクラブや団体と参加者や会員間におけるスポーツプロダクトと参加料・会費の交換が促進される。その結果、参加者や会員はニーズが満たされ満足を獲得する。一方のクラブや団体は、会費、参加料などの収入が増加し、健全な組織マネジメントが実現する。ちなみにスポーツ消費者は、スポーツプロダクトを消費する（つまり、スポーツ活動を行う）際に、金銭だけでなく、自身の時間やエネルギーも消費することも理解しておきたいことである。

13 マーケティング調査と必要な情報分析

スポーツのプログラムが展開される現場では、その内容や実施方法などの検討において、経験や勘に頼ることが少なくないだろう。その結果、多くの人が集まり成功することもある。ただし、失敗することも少なくない。あるいはいつも同じ参加者ばかりで、新規参加者や会員を集めることは困難になるかもしれない。そこで、その成功の確率を高めるために必要になるのが調査・分析である。調査なくしてマーケティングは成り立たない。そして、スポーツ組織の調査および分析は、外部分析と内部分析に大きく二分することができる（**表２**）（グロービス経営大学院，2009）。

1）外部分析（マクロ環境分析）

外部とはクラブや団体というスポーツ組織の外の環境を指し、ここにはPESTとしてまとめられる政治（Politics）、経済（Economics）、社会（Social）、そして技術（Technology）などが含まれる。

政治的および法的要因としては、国の定めるスポーツ基本法やスポーツ基本計画、および地方自治体のスポーツ振興に関する政策に注目すべきである。このような政策の変更は、地域スポーツの方向性を大きく左右する。また、スポーツ施設の管理等に関する制度についても把握しておくことは最低限必要なことである。また、スポーツと直接関連のない医療、福祉、教育に関する政治的および法的な事柄の情報把握も、スポーツ事業の展開には不可欠である。

表2●マーケティング調査・分析の対象

外部分析	政治的・法的要因	Politics	PEST
	経済的要因	Economics	
	社会文化的要因	Social	
	技術的要因	Technology	
	人口動態的要因		
	自然環境要因		
	顧客（会員・参加者）	Customer	3C
	競合（他組織）	Competitor	
内部分析	自社（自組織）	Company	

さらに、景気の移り変わりによって人々がスポーツにどのくらい出費することができるのか（経済的要因）、社会におけるスポーツの価値（人々の生活におけるスポーツの位置づけなど）の変化や健康に対する意識の変化（社会文化的要因）、そして人々がスポーツに関する情報を収集するときに活用される情報媒体の技術的発達やスポーツ指導やスポーツ医・科学に関する技術革新（技術的要因）なども把握し、分析すべき要因として考えられる。

上記のPEST分析に加え、スポーツ事業の営みに必要な組織外部の情報が、人口動態的要因や自然環境要因である。人口動態的要因としては、地域の人口およびその年齢構成の把握が必要である。子どもや高齢者など世代別や性別による人口、およびその増減傾向などは、クラブや団体が対象とする顧客像を掴むためにも基本的に必要な情報である。また地域をさらに細かく区分したときには、それぞれの地区別の人口動態の特徴をみることも可能であろう。また、自然環境的要因としては、スポーツ施設以外の場でのアウトドアスポーツ（キャンプ、登山、スキーなど）を行う場合は、自然環境を把握することが不可欠である。屋外でのスポーツ活動に必要な季節によって異なる気候（気温や降水量など）も把握して、その情報をプログラムに反映させることもできる。

これらのPESTと人口動態的要因と自然環境要因の調査・分析は、事業の外部で起こっており、スポーツクラブや団体自体ではコントロールできない要因である。これらはマクロ環境分析として位置づけられる。

2）外部分析（ミクロ環境分析）

ミクロ環境分析に含まれる顧客：Customer（スポーツをする参加者や会員）と競合：Competitor（他のスポーツ組織など）も組織外部の事象として、外部分析の対象として位置づけられる。

顧客分析では、まずは既存の参加者や会員および今後そのようになる可能性がある人々（潜在顧客：拡大解釈すればすべての地域住民）の人口統計的データ（性別、年齢など）を把握することが基本的に必要である。さらに、スポーツ実施頻度、スポーツクラブ・団体への加入状況やスポーツ活動場所などのスポーツ行動に関する情報、そして今後のスポーツ実施希望、スポーツに対するニーズなどに関する情報の収集と分析が必要である。

競合分析においては、まず自らのクラブや団体が対象とする人々を同じように対象として捉えている、あるいは今後捉える可能性のある組織にはどのようなものがあるのかについて把握する。競合と考えられる組織には、商圏内に存在する民間フィットネスクラブ・スポーツクラブ、テニスコートやフットサル場などの民間スポーツ施設、スポーツ少年団、学校運動部活動、運動プログラムなどを提供している公共スポーツ施設など、多数が挙げられる。また、スポーツと同じ余暇活動として同様のベネフィットを提供していると考えられる映画館、カラオケボックス、テーマパークなどのレジャー施設も競合組織として位置づけることができる。そして、それらの組織や施設が、提供している各プログラムの内容、価格、利用者の特性、および利用者が獲得するベネフィットなどについての情報を収集し、分析することが必要である。

3）内部分析（ミクロ環境分析）

ミクロ環境におけるもう一つの分析対象としては、自らのクラブや団体そのものが挙げられる。これは組織内部に焦点を当てる内部分析であり、まず組織の人的資源（マネジャー・管理者、指導者、運営スタッフ）、使用可能な施設、資金力、会計の情報など、経営資源に関する分析が必要である。また、参加者数・登録者数・会員数とその構成などの情報も含まれる。さらに、クラブや団体の戦略およびそのスポーツ事業を通して提供するプロダクト（プログラムやイベント）の特性についても分析すべきである。

このように分析対象が自組織であるため、これは自社（Company）として位置づけられ、上記の外部のミクロ環境分析の対象である顧客（Customer）および競合（Competitor）と合わせて3Cと呼ぶ。

4）SWOT分析

このような外部および内部分析の結果を用いて、SWOT分析を行う。これは、強み（Strengths）、弱み（Weaknesses）、機会（Opportunities）そして脅威（Threats）のアルファベットの頭文字をとったものである。内部分析から組織内の強みと弱みを明確にし、外部分析から組織にとっての機会と脅威を確認する。強みと機会が組織にとっての好ましい傾向で、弱みと脅威が好ましくない傾向であると整理すると理解しやすい。

そしてSWOT分析を行うことによって、クラブや団体が行うスポーツ事業が多くの人を集め、その人たちのニーズを満たして成功するための鍵となる要因を発見していく。このように、調査および分析を通して、マーケティング戦略の方向性を探り、具体的な戦略の検討に移行するのである。

図13●SWOT分析

強み（Strength）	弱み（Weakness）	内部環境
機会（Opportunity）	脅威（Threat）	外部環境

14 マーケティング活動の手順

ここまでにマーケティングに関する基本的な考え方、そしてその考え方を具現化するためのマーケティング調査の必要性と必要な情報の種類について解説した。この調査も含めたマーケティング活動の基本的なプロセスは、**図14**のように調査・分析から始まり、ターゲット市場の設定、マーケティング・ミックスの決定、実行、そして管理というステージで構成されている。

1）マーケットセグメンテーション

調査・分析を通して必要な情報が得られると、その情報を基にして、誰に対してスポーツ事業を展開するのかについて明確にするために、ターゲット市場を設定する。その最初の作業が市場を細分化することである。つまりスポーツ組織のマネジメントにおいては参加者や会員、および潜在スポーツ実施者を、それぞれ共通点を持ついくつかのグループに分ける作業をすることである。これをマーケットセグメンテーション（市場細分化）と呼ぶ。

セグメンテーションの基準、つまり何を基準にグループ分けを行うのかについては、「人口統計的変数」、「地理的変数」、「心理的変数」、そして「消費行動上の変数」が一般的には挙げられる（**表3**、次ページ）。まず、人口統計的変数には、性別、年齢、家族構成、所得、職業など、顧客の基本的属性が含まれる。地理的変数には地域や気候などが含まれるが、クラブや団体の場合は対象が同じ地域内の住民であるため、有効な変数ではない。ただし、地域内でもアクセスの問題などで地理的変数が活用可能なケースもある。

心理的変数にはパーソナリティやライフスタイルが含まれる。ライフスタイルとは人々の価値観を示すもので、健康志向であるのか、仕事と余暇のどちらを重視しているのか、社会貢献意識は高いのかなどで、セグメンテーションされる。そして消費行動上の変数には、スポーツ組織の場合、スポーツ実施頻度、スポーツに求めるベネフィット（便益）、そしてスポーツ実施形態などが含まれる。

これらの中で、人口統計的変数と地理的変数はその情報の把握が比較的簡単であるが、ひとつの変数だけではニーズが同じ人々の集まりを作ることは容易ではない。一方、心理的変数や消費行動上の変数は、その把握には

図14●マーケティングのプロセス

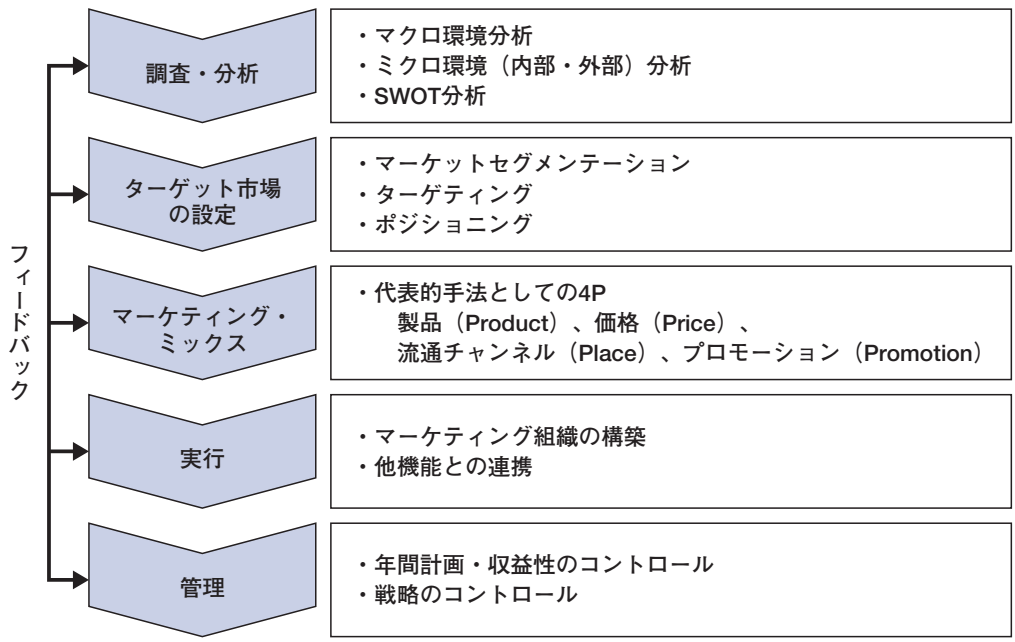


表3●スポーツ組織のセグメンテーションの基準変数

人口統計的変数	・顧客の基本属性 （性別、年齢、家族構成、職業、自由裁量費など）
地理的変数	・居住地、距離（5キロ圏内、10キロ圏内）、 所要時間（30分圏内、1時間圏内）など
心理的変数	・パーソナリティ、ライフスタイル、消費動機 （スキルアップ、ストレス解消、健康維持、社交）など
消費行動上の変数	・スポーツ経験、実施頻度、スポーツ施設利用、 スポーツ技能レベルなど

（藤本，2008を参考に作図）

調査の実施などの労力を要するが、ニーズを同じくするグループの作成にはより有効である。したがって、複数の変数を組み合わせて活用するのが効果的である。

2）ターゲティング

次にどのセグメント（グループ）をターゲットにするのかを決定する（ターゲティング）。そのひとつの方法は「非差別化戦略」である。市場に異なるグループが存在することが分かった上で、あえて各グループを区別せずに、同じプロダクトの提供を試みる。準備するプロダクトが１種類であるために手間とコストが比較的かからない。ただし、スポーツに対する人々のニーズは幅広く多様であるため、スポーツのマーケティングに適切な戦略であるとは言い難い。

これに対して「差別化戦略」は、異なる各グループに対して、ニーズを満たすプロダクトをそれぞれに準備する方法である。組織に経営資源があれば、人々のニーズを満たすことができる可能性がもっとも高い方法である。ただし、クラブや団体の規模が小さく、複数のグループに対応することができない場合は、「集中化戦略」を取るのも効率的な方法である。これは、１つのグループに経営資源の投入を集中して、その特定のターゲットのニーズを満たすことを目的にする方法である。

3）ポジショニング

ポジショニングとは、クラブや団体およびそのプログラムやイベントをどこに置くのかを検討するのではなく、ターゲットとする参加者や会員の心の中にどう位置づけるのか、つまりどのように認識させるのかについて検討、決定することをいう。

その方法としては、ポジショニング・マップを作成して自らのスポーツ組織と競合組織またはそれらのプロダクトをマッピングして確認するものがある。たとえば、マップ上に「参加料（高額⇔低額）」と「プロダクトの内容（洗練⇔簡素）」の２軸を取り、そこにそれぞれの組織やプロダクトを位置づける。そして、空白部分がみつかれば、そこは競合とバッティングしないことが分かる。一方で、競合が存在するポジションはニーズがあるということも分かる。このような分析結果を踏まえて、より魅力的で優れたプロダクトであるとターゲットである顧客に認識されるポジショニングを検討する。

また、スポーツ組織そのもの、あるいは組織によるプログラムやイベントが、これまでにはない新しいものであれば、競合と比較して位置づけることを試みるのではなく、その新しいイメージや価値をそのまま打ち出してアピールする方法もある。このようなポジショニングによって、その後のマーケティング・ミックスの設定が異なってくるため、ポジショニングの決定もセグメンテーション、ターゲティングと同様に重要なマーケティング上の意思決定である。

15 マーケティング・ミックスの決定

ここまででターゲット市場、つまりターゲットとする参加者や会員および潜在スポーツ実施者を決定するプロセスまでを確認したが、つぎにターゲットに対して、何を、いくらで、どこでどのように提供し、それらの情報をどのような手段を用いて伝えるのかについて検討する。これが4P（製品：Product、価格：Price、場所・流通：Place、販売促進：Promotion）を含むマーケティング・ミックスの決定である（**図15**）。

図15●マーケティング・ミックス

1）Product：プロダクトの決定

１つ目の「P」のプロダクトは、クラブや団体が参加者や会員に対して提供するイベント、教室やプログラムなどを指す。ここでは、スポーツプログラムや教室、およびイベントから参加者や会員が獲得するベネフィット（便益）を考慮した上で、その名称、内容、指導法などについて総合的に計画する。

人々がスポーツ活動を通して獲得するベネフィットについて考えるうえで重要なことは、すべての参加者や会員が同じベネフィットを求めているわけではないと認識しておくことである。つまり、スポーツのベネフィット（便益）としてすぐに思い浮かぶ、競技力向上・技術向上、あるいは健康維持を求めているスポーツ実施者ばかりではないということである。たとえば、勝敗や技術は度外視し、とにかくスポーツをしているときは日常生活のすべてが忘れられるからスポーツに参加しているという人がいる。また、健康維持は単なる結果と捉え、それよりも仲間との交流を促進できるのがスポーツであるから参加している人もいる。そして、同時に複数のベネフィットを求め、獲得している場合も少なくないということも理解するべきである。

このような多様なベネフィットを提供するためには、人材、施設、設備、用品・用具なども必要となる。既述のように、無形のサービスをプロダクトとして提供しているスポーツ組織ではあるが、そのサービスの生産と提供に欠かせない物理的な要因を整えることも、このプロダクトの決定に含まれる。

2）Price：価格の決定

２つ目の価格とは、プログラムやイベント、あるいは会員や登録者であることの価値に対して支払う代償である。一般的に価格を決定する要因には、「原価」「競争」、そして「需要」の３つがあり、これらを複合的に検討する必要がある。

まず、非営利のスポーツ組織であっても健全なマネジメントによる自立が必要であるため、赤字になることは絶対に避けなければならない。したがって、１つ目の「原価」による価格の検討は基本的に欠かせない。これは、各プログラムやイベントの実施に使ったコストに合わせて価格を設定する方法である。ここで忘れてはいけないことは、既述のように（94ページ）一つひとつの事業にかかわる直接的なコスト（変動費）だけではなく、日常的にクラブや団体の運営に掛かるような固定費についても考慮が必要だということである。

次に「競争」による価格の検討では、商圏を共にする競合組織との関係によって価格を設定する。ここには、非営利組織だけでなく商業目的の民間クラブ、さらにはスポーツと同様のベネフィットを提供するレジャー関連施設も含まれる。

上記２つの価格設定は組織の立場によって

決定するが、「需要」による価格では、買い手、つまりスポーツ参加者や会員および潜在スポーツ実施者の立場から価格を検討する。人がそのプログラムに対していくらであれば支払ってもよいだろうかと考える「値頃感」である。スポーツイベントが開催されるスタジアム内やテーマパーク内などで飲食物の価格が高くなるのは、この値頃感が作用しており、地域のスポーツクラブや団体でも値頃感が上がるような価値を提供できれば、これまでよりも高い価格設定が可能になる。

3）Place：場所と時間の決定

3つ目の場所・流通では、どこで、どのようにして顧客にプロダクトを提供するのか、つまりどの施設で、何曜日の何時からそのプログラムを実施するのかを決定する。ここでは、実施するスポーツ活動の内容と参加者や会員の利便性を考慮することが重要である。

クラブや団体がその活動のために使用できる施設はそれぞれの地域において限られているが、その中でも実施する種目やその実施形態によって使用する施設を決定する。健康増進を目的としたスポーツや楽しみを目的としたレクリエーション活動、そして子どもを対象としたプログラムなどは、正式な競技実施が可能な正規のスポーツ施設ではなくても実施できる場合が少なくない。従って、スポーツ施設以外の場所も含めて、日頃からできるだけ多くの活動場所を選択肢として確保しておくとよい。さらに、そのプログラムのターゲットである参加者や会員がどのような手段を用いて、どのようなタイミングで参加するのかを理解した上で、できる限り移動の負担も考慮して実施場所を決定することが望ましい。

次に、サービス提供を実施する時間については、そのプログラムのターゲットとなる参加者や会員の生活パターンを考慮して決める。有職者は平日の日中には活動はできず、子どもを持つ女性が夕方にスポーツ活動に出かけることも難しい。また、比較的早起きである高齢者が午前中に活動するのは、その生活パターンに適しているだけでなく、他の活動者と重ならない点でも適している。このように、それぞれに適した活動時間を考慮し、前述の適した場所との組み合わせによって、3つ目の「P」であるPlaceに関する事項を決定することになる。

4）Promotion：プロモーションの決定

最後の「P」であるプロモーションでは、上記の3つの「P」、つまり「何を」「いくらで」「いつ、どこで」提供するのかについて、参加者や会員および潜在スポーツ実施者に伝えて、いかにして参加してもらうか、あるいは会員になってもらうかについての戦略を決定する。基本的には、広告、人的販売、販売促進、そしてパブリシティが含まれる。各手法それぞれの長所、短所、および消費者がプロモーションによる情報をどのように処理するのかというプロセスも理解したうえで、各手法を効果的に活用するべきである。これらについては、次項で詳述する。

【参考文献】
1）松岡宏高：総合型クラブのマネジメントと企業経営の共通点（黒須充編著：総合型地域スポーツクラブの時代3（第3章）），2009
2）Chelladurai,P.：Human resource management in sport and recreation. Human Kinetics,1999
3）田尾雅夫：ボランティアを支える思想：超高齢化社会とボランタリズム.アルヒーフ，2001
4）松岡宏高：スポーツボランティアを知る（原田宗彦編：スポーツ産業論入門第3版（第9章），杏林書院，pp.103-113）2003
5）松岡宏高・小笠原悦子：非営利組織を支えるボランティアの動機. 体育の科学,52（4),pp.277-284,2002
6）Mullin,B.J.et al.：Sport marketing（3rd ed.）. Human Kinetics,2007
7）Kotler,P.：Marketing Management. Prentice Hall,2000
8）Chelladurai,P.：Managing organizations for sport & physical activity. Holcomb Hathway,2001
9）ラブロック&ウィルツ（白井義男監修）：サービス・マーケティング. ピアソン・エデュケーション，2008
10）アルブレヒト，K（西田栄一ほか訳）：逆さまのピラミッド―アメリカ流サービス革命とは何か. 日本能率協会，1990
11）ドラッカー,P.F.（上田惇生編訳）：マネジメント―基本と原則（エッセンシャル版），2001
12）American Marketing Association：Definition of Marketing，2007
13）クロンプトン,J&ラム,C（原田宗彦訳）：公共サービスのマーケティング，1991
14）グロービス経営大学院：グロービスMBAマーケティング，2009
15）藤本淳也：スポーツマーケティング・プラン（原田宗彦編著，スポーツマーケティング（第4章）. 大修館書店，2008

3 スポーツ事業のプロモーション

スポーツ事業のプロモーションは、事業に対する地域住民の「認知度向上」や活動参加へと導く「行動の促進」が主な目的である。本項では、スポーツ事業におけるプロモーションの概要や計画策定に関する知識を習得する。また、情報化社会におけるプロモーションのあり方について、その背景や消費行動に与える影響、近年急速に普及しているソーシャルメディアを含めた情報発信手段の特性について理解を深める。さらには、「スポーツ教室」、「スポーツイベント」、「スポーツクラブ」といったスポーツ事業別のプロモーション戦略について学ぶ。

1 プロモーションとは

1）プロモーションの目的

どんなに素晴らしいスポーツ事業を展開していたとしても、その情報が地域住民やそれを求めている人々に伝わらなければ意味がない。プロモーションとは、前項で述べられたマーケティング・ミックスのひとつとして位置づけられ、（スポーツ）事業に関する情報を効率よく、かつ効果的に伝達することである。

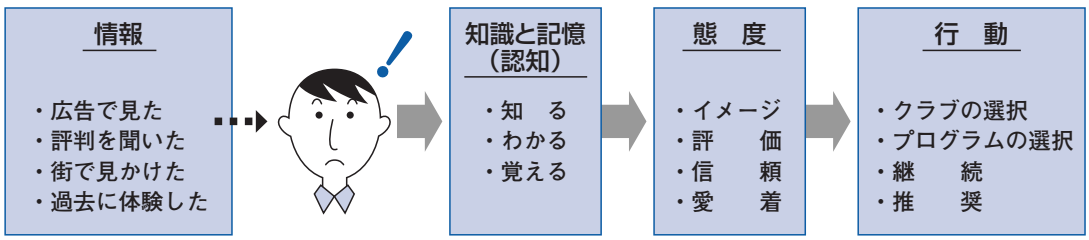
プロモーションの目的には、「認知度向上」と「行動の促進」がある。「認知度向上」とは、スポーツ事業に関する情報に接することで、その存在や提供している事業内容を知ってもらうことである。「行動の促進」とは、スポーツ事業への参加を検討している人々を行動へと導くことである。「認知度向上」は、スポーツ事業に対するイメージや評価、信頼や愛着といった態度の形成に影響を及ぼし、「行動の促進」へと導く先行要因として位置づけられる。

図1は、情報の知覚から行動までの経緯を示したものである[1)]。広告を見た、評判を聞いたことがある、街で活動しているところを見かけた、過去に体験したことがある、といった知り得た情報は、知識や記憶として蓄積される。これが認知の段階である。認知には、たとえば、ある地域スポーツクラブの名前を知っている（知る）、その地域スポーツクラブがどのような活動をしているか理解している（わかる）、地域スポーツクラブといえば、○○クラブと思い出してもらえる（覚える）、といった段階がある。この認知の段階は、「行動」への先行要因となる「態度」の形成に影響を及ぼす。態度とは、地域スポーツクラブに対するイメージや評価、信頼や愛着のことである。この態度が先行要因となり、地域スポーツクラブの選択や参加プログラムの選択、継続的な参加や他者への推奨といった「行動」に影響を及ぼす。プロモーションとは、人々の認知度を高め、行動へと導く役割を担っている。

2）プロモーション・ミックス

プロモーションには、主に①広告、②パブリシティ、③人的販売、④セールス・プロモーションの4つの手段があり、プロモーション・ミックスと呼ばれている。プロモーション・ミックスの検討・選択にあたっては、プロモーションの目的を達成させるために、ス

図1●情報の知覚から行動まで



（株）博報堂ブランドコンサルティング『図解でわかるブランドマーケティング』を参考に作成

ポーツ事業に関する情報を効率良く、かつ効果的に伝達できるよう各手段を組み合わせることが有効である。

① 広告

広告は、不特定多数の人を対象に、間接的かつ非人的媒体を通じた有料の情報伝達手段である[2)]。広告の媒体には、テレビ、ラジオ、新聞、雑誌、インターネット、屋外広告、交通広告、広告入りのノベルティ（ポケットティッシュ、タオル、カレンダー等）がある。

② パブリシティ

パブリシティとは、不特定多数の人を対象に、無料で間接的に情報を伝達する手段である。テレビや新聞、雑誌や地元広報誌などのメディア媒体に、ニュースや話題として取り上げられることにより、スポーツ事業の存在やその取り組みが紹介されることである。ニュースとして取り上げてもらうためには、話題性や集客性、社会貢献度や斬新さがポイントとなる。ただし、掲載の可否を判断するのはメディア側であり、思惑とは異なる内容が伝えられる可能性もある。

③ 人的販売

人的販売とは、消費者を対象に、直接的に営業担当者や販売員が口頭で情報を伝達する手段である。人的販売は、広告と比べて説得力が高く、消費者に与える影響が大きいという特徴がある。スポーツ事業のケースでは、スタッフがイベントなどの機会を通じて、地域住民にプログラムへの参加を呼びかけることが挙げられる。

④ セールス・プロモーション

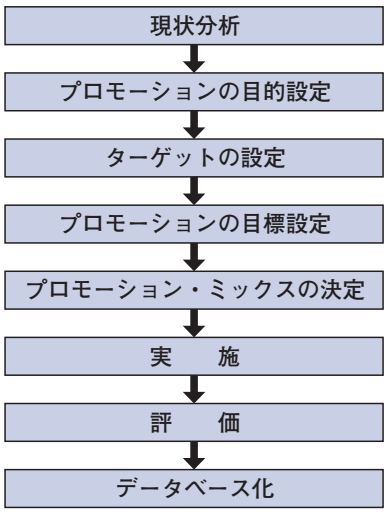
セールス・プロモーションは、販売を促進するためのさまざまな活動のことである。消費者を対象にしたセールス・プロモーションには、価格訴求型プロモーション（値引き、クーポン、増量パック、セット販売）、情報提供型プロモーション（ダイレクトメール、チラシ、POP広告）、体験型プロモーション（試供品、試食）、インセンティブ提供型プロモーション（懸賞、ポイント、景品）がある[3)]。スポーツ事業におけるセールス・プロモーションは、入会金やプログラムの利用料金、会費の値引き、イベントなどの機会に景品を無料配布することや体験コーナーの設置などが挙げられる。

プロモーションの目的とプロモーション・ミックスとの関連性を考えると、スポーツ事業を広く認知してもらうことで地域住民の態度を形成する段階では、①広告と②パブリシティの手段が有効であり、人々を行動へと促すためには、③人的販売や④セールス・プロモーションが適した方法である。

3）プロモーション計画の策定

スポーツ事業に関する情報を効率良く、かつ効果的に伝達するためには、適切なプロモーション計画を策定することが重要である。**図 2** は、プロモーション計画を策定するための一連の流れを示したものである[4)]。

図2●プロモーション計画の策定



渡辺隆之・守口剛『セールス・プロモーションの実際（第2版）』を参考に作成

① 現状分析

現状分析には、組織内における予算やスタッフの人数や能力、提供するプログラムの内容といった「内的要因（経営資源）」と、消費者の行動特性や需要、競合する他のスポーツ事業の動向といった「外的要因（外部環境）」が含まれる。

② プロモーションの目的設定

現状分析の結果を踏まえ、プロモーションの目的を設定する。プロモーションの主な目的は、認知度向上と行動の促進である。これらの目的が達成されると、たとえば認知度の向上によって知名度が上がり、好意的な態度が形成されて新規需要を喚起したり、行動が促進された結果、加入者が増加したり、継続参加へとつながる。

③ ターゲットの設定

プロモーションの目的が決まると、次は誰を対象にプロモーションを実施するのかターゲットを設定する。ターゲットの設定にあたっては、情報の受け手側である対象者の特性を、「人口統計的基準（性別、年齢、職業、収入など）」、「地理的基準（居住地や職場からの移動距離や時間、交通手段など）」、「心理的基準（価値観・健康観や運動・スポーツへの関心度など）」、「行動的基準（活動頻度や過去の運動・スポーツの経験、スポーツクラブ加入経験の有無など）」を考慮する。

④ プロモーションの目標設定

プロモーションの目標設定では、具体的な数値を目標として設定する。スポーツ事業におけるプロモーションの目標設定では、売上金額、新規入会者数、参加者数、体験会参加者数、継続率などが考えられる。目標を具体的な数値で設定することにより、プロモーション実施後の評価の際、数値目標と結果を検証することができる。

⑤ プロモーション・ミックスの決定

これまでのプロセスを踏まえ、プロモーション・ミックスにおける①広告、②パブリシティ、③人的販売、④セールス・プロモーションから最適な手段を決定する。プロモーション・ミックスを検討する際は、１つの手段だけでなく、最適な組み合わせを考えることが有効である。

⑥ 実施

ここまで策定してきた計画に従って、実際にプロモーションを実施する。

⑦ 評価

プロモーションを実施した直後から、プロモーションの目標で設定した数値が日を追うごとにどのように変化したのか、その反応を注意深く観察する必要がある。これは、プロモーションの総体的な評価だけでなく、数値の推移にも着目して、今後のプロモーション計画の策定に活かすためである。プロモーションの評価については、設定した数値目標がどの程度達成されたかによって判断することができる。しかし、認知度の変化については、地域住民を対象にした調査の実施が必要であり、プロモーションの効果分析については、複雑な効果測定手法を用いた分析が必要である[5)]。潤沢な予算があれば、調査や効果分析を専門機関に外注することもできるが、現実的には限界がある。また、プロモーションの成果は、短期的な成果だけでなく、繰り返し実施することで、長期的な成果として捉えることもできる。連続して実施したプロモーションの場合、どのプロモーションがどのような影響を及ぼしているのか、単純に判断することは難しい。とはいえ、プロモーションの成果を数値の推移を含めて可能な範囲で検証し、次回以降のプロモーション計画の策定に反映させる必要がある。

⑧ データベース化

スポーツ事業を展開する組織が、会員や参加者から集めた情報やプロモーションを通して知り得た情報は、データベース化して蓄積し、次のプロモーション計画の策定に活用することが有効である。ただし、個人情報の取扱いや漏洩には細心の注意を払う必要がある。収集した個人情報をプロモーションで活用する場合は、事前に了承を得ておく必要がある。データベース化された情報は、評価と同様に次回のプロモーション計画の策定に活用する。

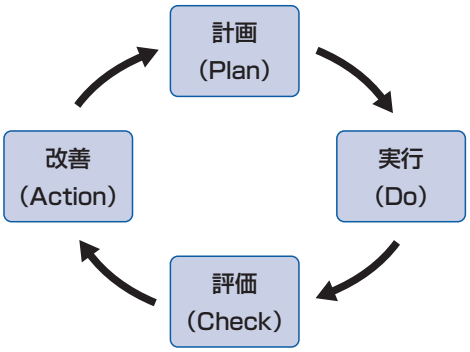
近年のプロモーション計画策定における新たな視点は、短期的な売上げの増加や顧客の獲得だけでなく、顧客との長期的な関係構築による維持・育成に重点が置かれて

おり、単発的なプロモーションから継続的なプロモーションの展開へシフトしている[4]。顧客との強固で長期的な関係を構築して維持し、新たな価値を共に創り出すCRM（Customer Relationship Management）が重視されているのは、そのような背景からである。

4）プロモーションのPDCAサイクル

プロモーションの実施を管理する際に有効な考え方として、PDCAサイクルが挙げられる（**図 3**）。

図3●プロモーションのPDCAサイクル



PDCAサイクルは、「計画（Plan）」、「実行（Do）」、「評価（Check）」、「改善（Action）」の４つのプロセスを循環する考え方である。前項で紹介したプロモーション計画の策定もPDCAサイクルに則っている。プロモーションの目的やターゲットの設定、具体的な数値目標の設定やプロモーション・ミックスの決定は「計画（Plan）」に該当し、実施は「実行（Do）」、評価は「評価（Check）」に該当する。評価の結果やデータベース化された情報、そして現状分析を踏まえて「改善（Action）」し、また次の「計画（Plan）」へとつなげる。

プロモーションは、一度実施すれば終わりではなく、検証と改善を繰り返すことで、より効率的かつ効果的にプロモーションの目的を達成することができる。また、ターゲットである地域住民やプログラム参加者の反応を注視することで、より現状に即したプロモーションを展開し、長期的な関係構築へとつなげることができる。

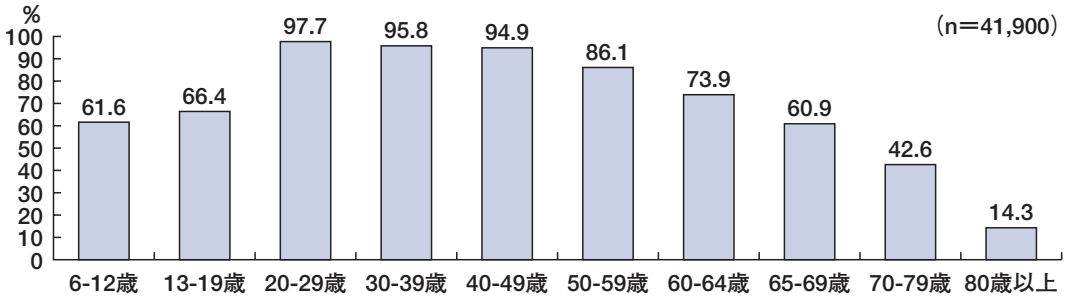
2 情報化社会におけるプロモーション

1）情報通信技術（ICT）の進展・普及

近年、消費者がプロモーションに関する情報を受け取る環境は、急速に変化している。その背景には、インターネットの普及やパソコンの小型化・高性能化、情報通信技術（ICT：Information and Communication Technology）の進展やインフラの整備、携帯情報端末の普及等がある。総務省が実施した2011年の１年間にインターネットを利用したことがある人の数は、推計で9,610万人となり、人口普及率は79.1％となった[6]。10年前の2001年と比較すると、インターネット利用者数は、推計で5,593万人、人口普及率は46.3％であったことから、人々がインターネットを通じて情報を入手するというスタイルが急速に拡大していることがうかがえる。

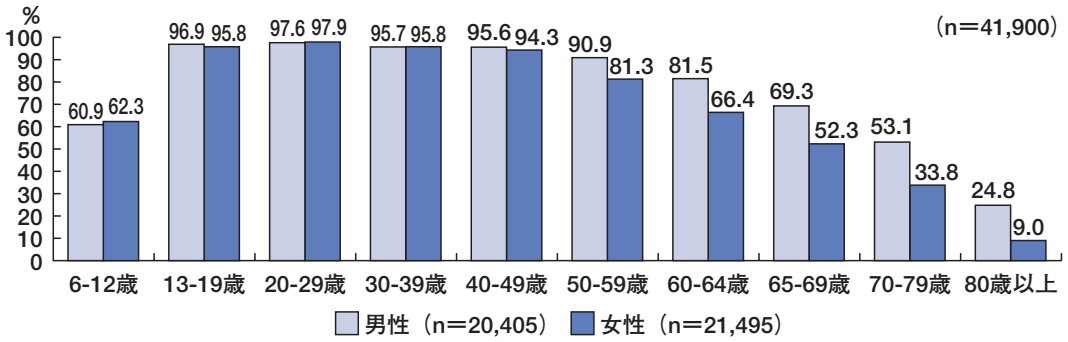
図 4 は、2011年における年齢階級別のインターネット利用率について示したものである[6]。これによると、特に20代から40代までの利用率が90％を超えている一方で、70代が42.6％、

図4●年齢階級別インターネット利用率



総務省『平成23年通信利用動向調査』より

図5●男女年齢階級別インターネット利用率



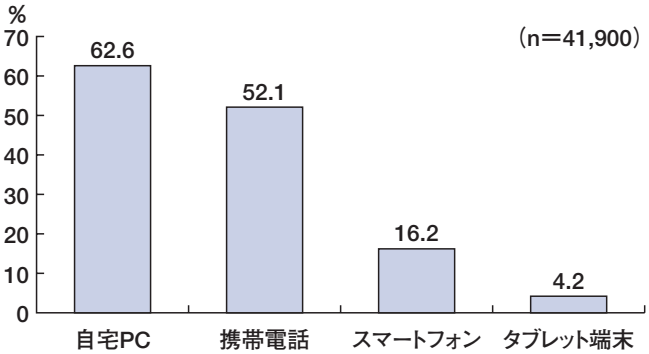
総務省『平成23年通信利用動向調査』より

80歳以上では14.3%となっており、年代によって利用率に差があることが分かる。

図5は、2011年における年齢階級別のインターネット利用率を男女別に示したものである[6)]。これによると、6-12歳（男性：60.9%、女性62.3%）、20-29歳（男性：97.6%、女性：97.9%）、30-39歳（男性：95.7%、女性95.8%）において、男性よりも女性がやや利用率が高くなっている。また、13-19歳（男性：96.9%、女性：95.8%）、40-49歳（男性：95.6%、女性94.3%）、50-59歳（男性：90.9%、女性：81.3%）、60-64歳（男性：81.5%、女性：66.4%）、65-69歳（男性：69.3%、女性：52.3%）、70-79歳（男性：53.1%、女性：33.8%）、80歳以上（男性：24.8%、女性：9.0%）では、女性よりも男性のインターネット利用率が高い傾向にあり、特に50歳以上の年齢階級において、その差が顕著になっていた。これらの特性は、インターネットを活用したプロモーション計画の策定において、ターゲットを設定する際に考慮すべきポイントになるだろう。

図6は、主要端末別のインターネット利用率について示したものである[6)]。これによると、自宅のパソコンからインターネットにアクセスした人が62.6%と最も高く、次いで携帯電話が52.1%となっている。スマートフォンからの利用は16.2%、タブレット端末は4.2%となっており、他の端末と比較するとその利用率は低い。しかし、スマートフォンの普及率は、2010年の9.7%から、2011年29.3%へと急速に普及しており[6)]、今後もスマートフォンからのインターネット利用率は拡大していくと考えられる。

図6●主要端末別インターネット利用率



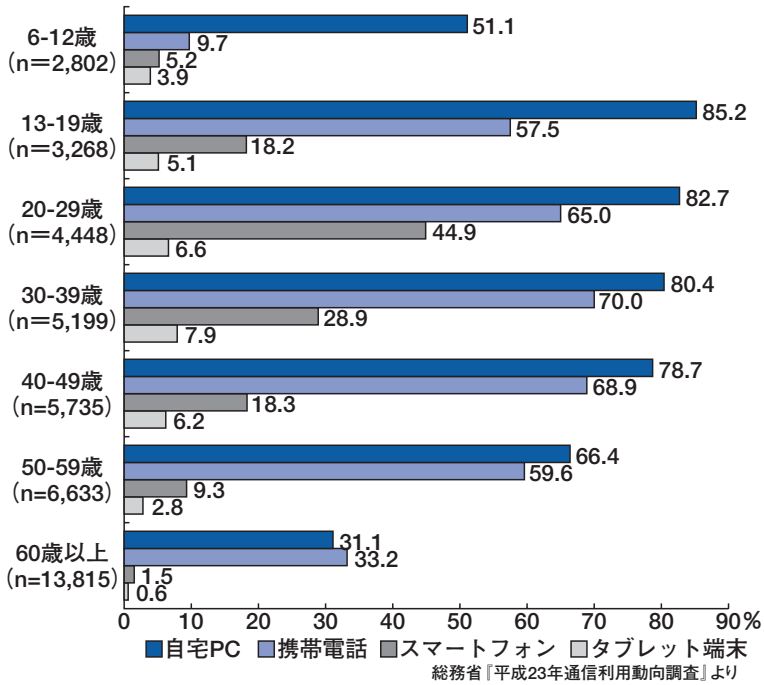
総務省『平成23年通信利用動向調査』より

図7（次ページ）は、主要端末別にみた世代別インターネットの利用率を示したものである。これによると、全体的に自宅のパソコンと携帯電話からインターネットを利用している割合が高くなっている。注目は、20代のスマートフォンによるインターネット利用率であり、44.9%であった。これは、他の世代と比較して、高い数値となっており、20代をターゲットにしたプロモーション計画の策定では、スマートフォンに対応した情報提供の必要性を示唆していると考えられる。

2）消費行動の変化

情報通信技術（ICT）の進展・普及は、人々のライフスタイルや消費行動に変化をもたらした。**図8**（次ページ）は、消費行動のモデルの一つであるAIDMAモデルを示したものである。AIDMAモデルとは、消費者が製品やサービスの存在を認知してから購入にいたるまでの心理的プロセスをモデル化したものであ

図7●主要端末別世代別インターネット利用率



総務省『平成23年通信利用動向調査』より

図8●AIDMAモデル

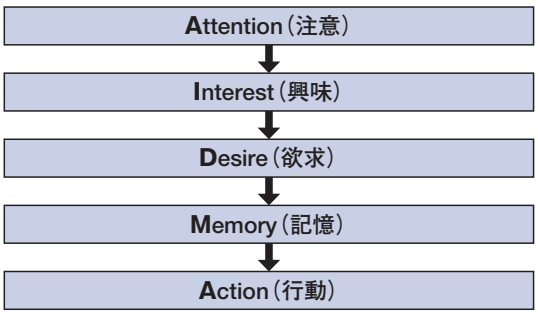
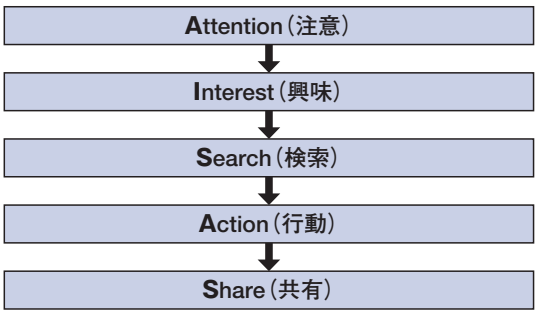


図9●AISASモデル



電通S.P.A.T.チーム『買いたい空気のつくり方』から作成

り、これらの各プロセスに応じて、効果的なプロモーションを展開するために用いられている[2]。AIDMAモデルのAttention（注意）とは、人々に製品やサービスの存在を知らせる認知の段階である。Interest（興味）は、製品やサービスに興味や関心を抱かせる段階であり、Desire（欲求）とは、興味を抱いた製品やサービスを欲しい、利用してみたいという欲求を喚起させる段階であり、その製品やサービスを欲しい、利用したいと強く記憶させるのがMemory（記憶）の段階である。Interest（興味）とDesire（欲求）、Memory（記憶）は、人々の感情や態度を形成する段階である。これらのプロセスを経て、実際の行動レベルで記憶が想起され、最終的な購入へと至るのがAction（行動）であり、人々が消費行動を起こす段階である。

情報通信技術（ICT）の進展・普及は、AIDMAモデルにも変化をもたらした。それが**図9**に示したAISASモデルである[7]。AISASは、AIDMAに代わる新しい消費行動モデルとして提唱され、インターネットを利用した消費行動プロセスが加わっているところに特徴がある。AISASは、Attention（注意）とInterest（興味）までは、AIDMAと同様であるが、次にSearch（検索）の段階となり、製品やサービスに関する情報をインターネットで検索し、比較検討する段階のことである。そして、人々が消費行動を起こすAction（行動）を経て、購入後の評価を人々がShare（共有）する段階で構成されている。

消費行動が変化した背景には、情報通信技術（ICT）の進展・普及があり、送り手側から受け手側へ一方通行であった情報の流れが双方向へ変化するとともに、消費者自身が製品やサービス購入後の評価をインターネットで情報発信するようになったことが挙げられる。その情報は、瞬時に国内だけでなく、世界中に拡散・共有されるようになってきた。消費者が自宅のパソコンや携帯電話、スマートフォンやタブレット端末を利用して、情報の検索と発信・共有を行う時代が到来している。しかし、すべての消費者が変化したわけでなく、年齢や性別によっては、インターネットの利用率が異なることは先述した通りである。プロモーションのターゲットを誰に設定するかによって、アプローチの仕方も異なる。

3）ソーシャルメディアの普及

消費者による情報発信の活発化は、ソーシャルメディアの普及によってもたらされた。ソーシャルメディアとは、「ブログ、ソーシャルネットワーキングサービス（以下、SNS）、動画共有サイトなど、利用者が情報を発信し、形成していくメディアのことで、利用者同士のつながりを促進するさまざまなしかけが用意されており、互いの関係を視覚的に把握できるのが特徴である[8)]」。SNSには、mixiやFacebook等が含まれ、動画共有サイトには、YouTubeやニコニコ動画等が含まれる。その他にも、Wikipediaのような情報共有サイト、Twitter等のマイクロブログ、Yahoo知恵袋や２ちゃんねる等の掲示板、GREEやMobage等のソーシャルゲームも含まれる。

表１は、ソーシャルメディアの利用目的について示したものである[6)]。これによると、「知りたいことについて情報を探すため」という回答が最も多く（64.4%）、次いで「従来からの知人とのコミュニケーションのため（50.1%）」、「同じ趣味・嗜好を持つ人を探すため（25.1%）」、「自分の交流関係を広げたいと思ったから（16.3%）」、「自分の情報や作品を発表したいから（11.1%）」となっている。これらの利用目的から、「検索」、「交流」、「情報発信」のキーワードが浮かんでくる。

ソーシャルメディアの登場は、プロモーションのあり方にも影響を及ぼしている。**図10**は、企業におけるソーシャルメディアの活用目的・用途について示したものである[6)]。これによると、「商品や催し物の紹介、宣伝（53.4%）」が最も多く、「定期的な情報の提供（40.8%）」、「会社案内、人材募集（39.1%）」、「マーケティング（35.0%）」、「消費者の評価・意見の収集（19.5%）」となっている。このことから、企業がソーシャルメディアを情報発信や消費者の声を収集するためのツールとして活用していることがうかがえる。

図11は、ソーシャルメディアの利用比率について示したものである[9)]。これによると、「Twitter（29.4%）」の利用率が最も高く、以下、「Facebook（23.5%）」、「mixi（20.4%）」、「Mobage（8.2%）」、「GREE（5.7%）」、「その他（12.8%）」の順となっている。これらのソーシャルメディアは、企業側からの情報発信だけでなく、消費者による情報発信のためのツールとして影響力を増しつつある。企業にとって好意的な意見も否定的な意見も消費者

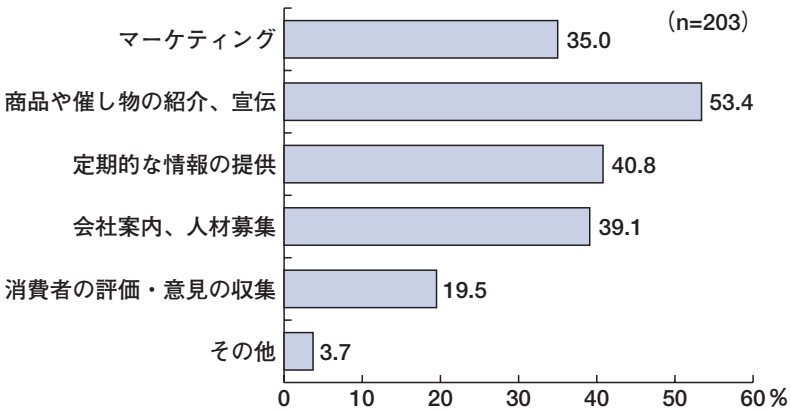
表1●ソーシャルメディアの利用目的

（n=5,229）

利用目的	%
知りたいことについて情報を探すため	64.4
従来からの知人とのコミュニケーションのため	50.1
同じ趣味・嗜好を持つ人を探すため	25.1
自分の交流関係を広げたいと思ったから	16.3
自分の情報や作品を発表したいから	11.1
同じ悩み事や相談事を持つ人を探すため	6.3
ボランティア活動や社会貢献をするため	2.5
その他	8.5

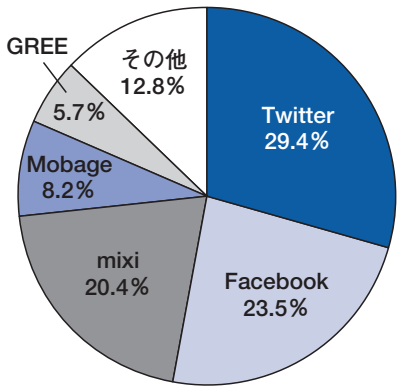
総務省『平成23年通信利用動向調査』より

図10●企業におけるソーシャルメディアサービスの活用目的・用途（複数回答）



総務省『平成23年通信利用動向調査』より

図11●ソーシャルメディアの利用比率



総務省情報通信国際戦略局情報通信経済室
『情報通信産業・サービスの動向・国際比較に関する調査研究（2012）』より

表2●口コミとプロモーション・ミックスの比較

	口コミ	パブリシティ	広告／人的販売／セールス・プロモーション
情報の発信者	消費者	マスコミ	企業
計画性	自然発生的	第三者の意図	計画的
コントロール	困難	困難な場合が多い	可能
コスト	無料	無料	有料

山口正浩編『プロモーション・マーケティング』より

から情報発信・拡散されるようになった。消費者は、ウェブ上を検索し、企業サイトや利用者の声を参考にして比較検討し、購入の判断材料としている。このような消費者の口コミは、これまでにも身近な第三者の意見として消費行動に影響を与えていた。しかし、ウェブ上でソーシャルメディアを介して発信される口コミは、より迅速かつ広範囲に影響を及ぼすようになっている。

表 2 は、口コミとプロモーション・ミックスの特徴を比較したものである。これによると、口コミは、消費者による情報発信であり、企業から発信される情報と比べて、客観的な第三者の意見として信用されやすい傾向にある。プロモーション・ミックスの各手段は、企業によって計画的かつ意図的に用いられるが、口コミは消費者によって自然発生的に行われ、コストも無料である。さらに口コミは、企業側がコントロールすることが難しく、好意的な口コミは、売上げの増加や企業イメージの向上につながる一方で、ネガティブな口コミはマイナスの影響を及ぼす[3]。

従来の人から人への口コミは、その情報が目に見えるかたちで蓄積されることはなかった。しかし、ソーシャルメディアは、この口コミに関する情報が集積される場としての役割を果たしており、消費者の評価が掲示板等に投稿されると、その情報は蓄積され、検索することが可能となる。従来の口頭による口コミとソーシャルメディアの口コミとの大きな違いは、消費者から提供された情報がウェブ上に保存・蓄積され、多くの人々が共有できる点にある。人々が自ら経験談を投稿する背景には、２つの心理的側面があり、喜びや感動、悲しみといった情動体験を他者と分かち合って一体感を得たいという「共感の共有」と、便利で有益な情報を他者に提供することで、尊敬や感謝の気持ちを得たいという「情報の共有」がある[10]。

ソーシャルメディアは、消費行動の意思決定に影響を及ぼすだけでなく、運動やスポーツの継続にも有効なツールである。たとえば、運動やスポーツの活動報告やダイエットを始めることを公に宣言して、その進捗状況を記録・報告し、第三者から励ましや賞賛を受けることで、継続へのモチベーションにつながることもある[11]。

3 スポーツ事業のプロモーション戦略

1）コンセプトの明確化

スポーツ事業のプロモーション戦略において重要なことは、自らの事業がターゲットである地域住民にとって、どのような存在意義を持ち、どのような価値を提供できるのか、その基本概念であるコンセプトを明確にしておく必要がある。このコンセプトを軸として、さまざまなプロモーションの展開において、一貫性を保ち、ブレないことが重要である。

プロモーションでは、「いつ、どこで、誰に、何を、いくらで」スポーツ事業を提供しているのかを伝えることはもちろん、スポーツ事業に参加した結果、どのような経験や新しいライフスタイルを獲得することができるのかを意識すべきである。そして、提供するスポーツ事業が地域住民の暮らしにとってどのような関連があり、どのような意義やメリットがあるのかを認識させることで参加する理由を与え、他人事ではなく自分の事として認識させることが重要である。

2）情報発信手段の特性

従来のプロモーション・ミックスの手段に加えて、近年ではウェブサイトやソーシャルメディアを活用した情報発信ができるようになった。これらの手段を用いることで、安価で誰もがウェブ上でプロモーションを展開することが可能になった。発信する情報の内容は、スポーツ事業のコンセプトや組織の概要、

提供するプログラムの詳細、スタッフ紹介、イベントやスポーツ教室の告知等が挙げられる。また、ソーシャルメディアを活用することで、参加者との中長期的な関係構築もできるようになった。

多様な手段を用いて情報発信が可能になったことで、従来のプロモーション・ミックスの手段だけでなく、ウェブサイトやソーシャルメディアを組み合わせたプロモーション手段の選定が有効である。選定にあたっては、ターゲットの特性を考慮して、最適な複数のメディアを同時に用いることで、地域住民の情報接触度が増大し、相乗効果が期待される[12]。

スポーツ事業のプロモーションにおいては、テレビ、ラジオ、新聞、雑誌、インターネット、屋外広告、交通広告等のメディアに高額な広告費を充当できないのが現状である。そこで、スポーツ事業組織がプロモーションや情報発信を行うために活用できそうな手段を以下に紹介する。

① ウェブサイト

ウェブサイトは、最も多くの情報を掲載・蓄積することができるスポーツ事業組織の看板のような役割がある。ソーシャルメディアの活用目的のひとつに、ウェブサイトへの誘導がある。テレビ番組には、ゴールデンタイムがあるが、消費者が能動的に情報を求めて訪れるウェブサイトは、いつでもゴールデンタイムであり、テレビコマーシャルのような時間の制約もない。しかし、分かりやすく魅力的なウェブサイトでなければ、訪れた人はトップページを見ただけで去ってしまうことになる。

ウェブサイトには、スポーツ事業組織に関する情報を発信するサイト、特定のプログラムを紹介したサイト、イベントやスポーツ教室の告知と申込のサイト、スタッフの紹介サイト、期間限定のキャンペーン情報を掲載したサイト、会員や参加者への連絡事項に関するサイト、過去の実績を紹介するサイト等がある。

ウェブサイトにどのような情報を載せるべきかについては、「結果」「実証」「信頼」「安心」の4つのポイントで考えることが有効である[13]。「結果」とは、投資した費用に対して、どのようなメリットが得られるのか、その結論を伝えることである。「実証」とは、どのような理由で「結果」を手に入れることができるのか、グラフやデータを用い、仕組みを分かりやすく説明することである。設立したばかりであれば、設立やプログラム開発の経緯、こだわりなどを紹介する。「信頼」とは、消費者に信頼を与えるために、第三者からの評価（たとえば、権威ある研究者や評論家からの推奨、マスコミでの掲載記事）を掲載する。これらの情報がない場合は、過去の実績をアピールし、今後の活動の中で獲得できるよう努める。「安心」とは、利用者の声を掲載することで安心感を与えることである。情報がない場合は、利用者アンケートの結果を活用する。ただし、利用者の声を掲載する場合は、事前に掲載可否について確認する必要がある。

② 動画共有サイト

イメージ戦略の一環として、プログラムやスポーツ教室、イベントの様子を動画で撮影して、動画共有サイトへ投稿すれば、スポーツ事業の雰囲気を伝えることができる。また、プロモーションビデオの作成や技術指導におけるワンポイントレッスンの動画も効果的である。クラブの雰囲気を動画でわかりやすく伝えるだけでなく、そのプログラムに参加することで、どのようなライフスタイルを獲得できるのかイメージさせることができる。作成にあたっては、画像や動画に人の顔が写っている場合、本人の了承を得る必要がある。

③ ブログ

ブログは、スポーツ事業組織のスタッフがプログラム内容、イベントの告知や報告、スタッフの身近な話題提供等を行うことができる。無料で利用できるサイトも多く、情報提供だけでなく、スタッフの人柄や組織の考え方を伝えることも可能である。ただ、更新が滞ってしまうと、ウェブサイト

を訪れる人が減少し、マイナスの印象を与えることもある。

④ ソーシャルメディア

誰もが無料で情報発信できるようになった時代を象徴しているのがソーシャルメディアの普及である。その中でも特に利用されているのがTwitterとFacebookである。

Twitterは、匿名性が高く、不特定多数の人々とのつながりの中で、交流や情報の送受信が行われている。プロモーションとしての情報発信・拡散という点では、フォロワーの数（フォローされている数）と、誰とつながっているかがポイントになる。

Facebookは、原則として実名での登録が前提であり、比較的顔が見えるつながりの中で交流や情報の送受信が行われている。プロモーションとしての活用は、ファンページを開設することで、スポーツ事業組織に関心がある人々を集め、ピンポイントで情報提供やコミュニケーションを図ることができる。また、グループ機能を使えば、非公開（公開も可）で仲間同士がコミュニケーションを図ることも可能である。

ソーシャルメディアの利用にあたっては、組織内で担当者を決めて、どのようなスタンスで情報発信や返信を行うのか、あらかじめガイドラインを決めておく必要がある。また、発言内容に対して批判が集中するようなリスクを回避するために、良識を欠いた発言やプライバシーの侵害等には充分に注意する必要がある。ソーシャルメディア担当者の負担や費用対効果を考えると、その導入に慎重な意見もあるが、情報通信技術の進展やスマートフォンの普及を考慮すると、今後ますます重要性が高まってくると考えられる。多様なソーシャルメディアを活用して情報を発信するメリットは、安価で手軽に情報の送受信が行えるだけでなく、地域住民が情報を求めて検索している際に「見つけてもらえること」がある。

⑤ メルマガ

メルマガとは、メールマガジンのことであり、電子メールを通して定期的に情報を発信する手段のことである。メルマガの発行には、当然のことながらメールアドレスの取得が必要であり、ウェブサイトで読者がメールアドレスを登録することで送信が可能となる。名刺交換やプログラムへの参加申込等で得たメールアドレスにメルマガを送信することも可能であるが、事前に配信の許諾を得ておかなければ、迷惑メールになってしまう可能性があるので注意が必要である。

メルマガの発行は、スポーツ事業の紹介やイベントの告知、読者にとって有益だと思われる情報を提供することで、継続的な関係の構築に役立つ反面、発行者の負担も少なくなく、発行が滞らないように留意する必要がある。

⑥ チラシ

チラシの配布には、新聞の折り込み広告、ターゲットが利用しそうな施設や場所への配布、街頭で手渡しによる配布、住宅の郵便受けへの配布等の方法がある。チラシの作成にあたっては、タイトル、主催団体名、プログラム内容、日時、開催場所、対象、費用、申込方法、問い合わせ先等に関する情報が必要である。

⑦ 広報誌

ここでの広報誌とは、行政が発行して無料で地域住民に配布されている雑誌・印刷物を意味する。広報誌への掲載可否は、発行者が判断することから、地域住民にとって有益な機会や場の提供を意識する必要がある。掲載文字数には限りがあるため、インパクトのあるタイトルと簡潔で分かりやすい文章になるよう心がける。

図 4（110ページ）で示した年齢階級別インターネット利用率では、60歳から年齢が上がるに従って利用率が低くなる傾向にあった。年配者をターゲットにしたプロモーションの展開では、インターネット以外の手段を用いた方が有効だと考えられる。

3）スポーツ事業別プロモーション

スポーツ事業は、短期的な事業であるスポーツ教室、単発的な事業であるスポーツイベ

ント、定期的かつ長期的な事業であるスポーツクラブに分けられる。スポーツ事業組織において、安定した収入を得るためには、スポーツクラブ事業を柱として考える必要がある。スポーツ教室やスポーツイベントの開催は、地域住民にクラブの存在を認知させ、体験させる場として位置づけられ、スポーツクラブ会員の獲得を目指す。

スポーツ事業のプロモーション手段の特性については、2）情報発信手段の特性で述べたので、ここでは、事業別プロモーションのポイントを紹介する。

① スポーツ教室

スポーツ教室は、短期的な事業であり、スポーツ事業が提供するプログラムを体験する場のひとつとして位置づけられる。テーマの設定では、流行のテーマや地域のテーマを取り入れると、実感や共感が得られやすい。スポーツ教室のプロモーションでは、誰のための企画なのかターゲットを明確にし、教室に参加した結果として得られる経験価値をイメージさせることが重要である。

スポーツ教室の日時の設定については、新年度が始まったばかりの４月、５月のタイミング、季節感や年間行事を意識する必要がある。**表３**は、ターゲット別の参加しやすい曜日・時間を示したものである[14]。募集する対象者によって、開催曜日・日時や回数等に配慮した計画が必要である。教室申込みの際に得られた参加者の情報は、使用許可を得た上でデータベース化し、その後のプロモーションで活用する。

② スポーツイベント

スポーツイベントは、単発的な事業であり、スポーツ事業組織の認知と体験の場を提供している。イベントの企画にあたっては、誰のための、何のためのイベントなのかを明確に意識することが重要であり、自分自身が参加したいと思うイベントを考える。テーマは、社会貢献度が高い企画を考えれば、マスコミによるパブリシティも期待できる。事前に新聞社へチラシを送付するなどの情報提供を行っておく。

③ スポーツクラブ

スポーツ事業の柱であり、定期的かつ長期的な事業として位置づけられるのがスポーツクラブである。スポーツ事業の安定的な存続のためには、メンバーの獲得と継続率の向上がポイントとなる。プロモーションにおいては、同一地域で同じような事業を展開している他クラブとの違いを明確に

表3●ターゲット別の参加しやすい曜日・時間

対象	参加しやすい曜日・日時	回数・その他
子育て中の母親	平日の午前。火・木・金が都合良い。水曜日は幼稚園や小学校が早帰りの日のためNG。また子どもの体調に左右されるため、気候が安定している初夏や秋がよい	・居場所作り・仲間作りの観点から、2〜3カ月の連続講座でもOK ・大人同士の会話を欲しているため、話し合いやコミュニケーションを増やした内容がよい
若い父親	日曜日の午前 子どもが夏休みの終わり	・仕事が忙しいため、連続講座は厳しい面がある ・連続講座でも1回1回参加も可にすることで参加しやすい状況をつくる ・子どもと一緒であれば参加する傾向にある
男性	働いている方が多いため土曜日・日曜日	・仕事の都合があるため、長期間の連続講座は避けた方が無難。5回までが限度
就業者	土曜日の午後またはノー残業デーの水曜日の夜	・急に仕事が入り欠席せざるを得ないこともあるため、土日集中講座や隔週での開催がよい
年配者	平日の午前または午後（どちらかといえば午後がよい）。季節の変わり目は体調を崩しやすいので避けた方がよい	・健康や自立などに関する実利的な内容は、長期間でも可 ・定期的に行く場所があるということに喜びを感じる方が多いため、季節や天候に左右されない ・居場所を求めているため、参加者同士のコミュニケーションを増やした内容がよい

牟田静香『人が集まる！行列ができる！講座、イベントの作り方』を参考に作成

し、提供するプログラムの特性だけでなく、スポーツクラブに参加することで、どのようなメリットが得られ、どのような新しいライフスタイルを獲得することができるのかイメージさせることが重要である。

【参考文献】
1）株式会社博報堂ブランドコンサルティング：図解でわかるブランドマーケティング（新版）．日本能率協会マネジメントセンター，2009
2）財団法人日本レクリエーション協会編：豊かに遊べる仕組みをつくるーレクリエーション・コーディネートのすすめ方ー．財団法人日本レクリエーション協会，2001
3）山口正浩編：プロモーション・マーケティング，同文舘出版，2010
4）渡辺隆之：セールス・プロモーションの実際（第 2 版）．日本経済新聞出版社，2011
5）守口剛：プロモーション効果分析．朝倉書店，2002
6）総務省：平成23年通信利用動向調査．総務省，2012
7）電通S.P.A.T.チーム編：買いたい空気のつくり方．2007
8）総務省情報通信国際戦略局情報通信経済室：ソーシャルメディアの利用実態に関する調査研究の請負報告書．総務省，2010
9）総務省情報通信国際戦略局情報通信経済室：情報通信産業・サービスの動向・国際比較に関する調査研究．総務省，2012
10）池田紀行：キズナのマーケティングーソーシャルメディアが切り拓くマーケティング新時代．アスキー・メディアワークス，2010
11）原田宗彦編：スポーツ産業論第5版．杏林書院，2011
12）佐藤尚之：明日の広告．アスキー・メディアワークス，2010
13）阪尾圭司：お客のすごい集め方．ダイヤモンド社，2006
14）牟田静香：人が集まる！行列ができる！講座、イベントの作り方．講談社，2007