

プロスポーツ経営研究の動向と課題

宇野博武\*

Trends and Future Issues in Professional Sports Management Study

Hiromu UNO

要約

本研究の目的は、我が国においてこれまでどのようなプロスポーツ経営研究がどのように行われてきたのかという点に問い直しを図り、今後のプロスポーツ経営研究の課題について考察を試みることである。本研究の骨子は、プロスポーツ経営概念の検討、及び、広範な資料収集・分析（187本）によって既存研究とは異なるプロスポーツ経営研究の動向が示され、従前のプロスポーツ経営研究の動向認識に修正を示唆する点にある。すなわち、現況のプロスポーツ経営研究は、観戦者行動研究のみならず、プロスポーツ経営上の多様な対象に接近を試みる多様化のただ中にある。ここにおいて既存研究が提案してきた研究課題を踏襲しながらも、同時にプロスポーツ経営研究の方法的深化が一層求められる点が考察される。本研究の成果は、既存のプロスポーツ経営研究の批判的な検討と継承の機会を確保、プロスポーツ経営研究の見取り図として作用する点にあるものと思われる。

キーワード：プロスポーツ経営 研究動向 方法論

(Abstract)

The purpose of this study is to clarify what trends of studies of professional sports management are being researched in Japan. Considering this purpose, 187 works of literature were collected and analyzed. The results of this study found themes of spectator behavior, management resources, management of leagues or teams, strategy, community service, methodology, other businesses, innovation, organizational behavior, management evaluation and sponsorship. In addition, we suggested that research in professional sports management is currently the increasing trend and diversifying in Japan.

Keywords : professional sports management, study trends, methodology

## 1. 緒言

1936年、プロフェッショナル・スポーツ（以下「プロスポーツ」と略す）としてプロ野球制度が成立して以来（菊，1993）、1990年には15のスポーツ種目を要して日本プロスポーツ協会が設立され、1993年にJリーグ（サッカー）、2005年にbjリーグ（現Bリーグ、バスケットボール）と立て続けに新たなプロスポーツリーグが創設、2018年には卓球のTリーグが新設される予定である。こうしたプロスポーツの量的拡大傾向は、プロスポーツにおける経営現象への社会的な関心の高まりを招来し、学術的にもプロスポーツ経営を対象とする研究が増加傾向にあると言う（松岡，2007；大野，2010c）。実際、本研究で明らかになるようにプロスポーツ経営を対象とした研究は、2000年代以降に増加傾向を示し、延べ187本もの論文・図書が発表されるに至っている。ここで、社会科学における学問的発達には、経験・調査とともに先学の業績の摂取・批判という道筋による以外にない（三戸，1966）と言われるように、プロスポーツ経営という実践がスポーツ経営現象の一端であることを踏まえると（中西，2017）、これら多くの研究成果を整理し<sup>1</sup>、批判的な検討を加えることはスポーツ経営学領域において欠くことのできない課業であると考えられる（関尾ら，2012）。プロスポーツが普及・定着し、プロスポーツに関わる経営現象が人々のスポーツ生活に影響を及ぼすという点を加味しても<sup>2</sup>、この実践領域を無視することはできない。

翻って、上記のような研究課題は、既に松岡（2007）、大野（2010c）といった優れたレビュー論文によって一定の取り組みが確認される。まず、松岡（2007）は、国内外の研究成果を参照しながら、従来のプロスポーツ経営研究では、プロスポーツクラブ・球団が産出するプロダクトや観戦者を対象とした「マーケティング研究」、及び、「スポンサーシップ研究」の2つのテーマに集中してきたことを示し、今後はプロスポーツクラブやリーグにおける組織現象を対象とした研究課題に取り組む必要性を指摘している。次に、大野（2010c）は、プロスポーツクラブの経営に関わる既存研究に検討を加え、我が国では自らの実務経験をベースとして研究活動を展開する「実務的アプローチ」、消費者行動論をベースとしながら観戦者のアンケート調査を中心とする「定量的アプローチ」といった2つのアプローチによる研究が展開されてきたことを指摘<sup>3</sup>、松岡（2007）と同じく今後はプロスポーツクラブを一つの組織として捉え考察を展開するという今後の研究課題を提出している。すなわち、これらのレビュー論文を勘案すると、プロスポーツ経営を対象とする従来の研究では、観戦者を対象とした研究に傾倒してきた点、及び、従って未だ殆ど着手されていないプロスポーツ経営に関わる組織現象

---

<sup>1</sup> 関尾ら（2012）によれば、我が国スポーツ経営学領域の主要な研究対象である「総合型地域スポーツクラブ」に関する論文が1997年から2009年の間に123件発表されている。こうした領域の研究動向と比較すると、我が国ではプロスポーツ経営を巡って多数の研究が蓄積されていると言えるだろう。

<sup>2</sup> Jリーグによる「無観客試合処分」の事例は、その処分の妥当性について議論が行われている一方（大峰，2015）、これはプロスポーツ経営実践が人々のスポーツ生活を決定づけるという点（スポーツ観戦の機会の喪失）を示唆しているように思われる。

<sup>3</sup> なお、大野（2010c）では、これら2つのアプローチの他にも「体育経営学的アプローチ」について言及されているが、これはプロスポーツ経営を直接対象としたものではない。

へ研究範囲を拡張するという今後の研究課題が合意されるのである。そして、このような動向認識は、山下・柳沢（2017）や関根ら（2018）といった最近の研究成果にも引き継がれながら一定の動向認識を形成しているものと考えられる。

しかしながら、これらのレビュー論文には、次のような二点の課題が看取され、我が国におけるプロスポーツ経営研究の動向には再考の機会が用意される必要があると考える。第一に、既存のレビュー論文では、「プロスポーツ経営」の概念が明らでないため、ここで論及されている研究動向がプロスポーツ経営研究の動向であるか定かではないという点が指摘されよう。兼ねてより、プロスポーツ経営研究には、プロスポーツ概念の検討不足に対して批判が寄せられており（高岡，2013）、このような概念理解の曖昧性は看過できない。第二に、大野（2010c）では、「誰が（研究主体）」、「どのように（研究手法）」プロスポーツ経営研究を行ってきたかという点に主眼が置かれているため、これまで「なにが（研究対象）」研究されてきたのかという問題は十分に議論されていないように思われる。これに対して、松岡（2007）では「研究対象」を考察の中心としているものの、「マーケティング」と「スポンサーシップ」というテーマに焦点化されているため<sup>4</sup>、既存のレビュー論文では、プロスポーツ経営研究の動向について限定的な理解を構築するに留まっている可能性を排除できない。

以上のことから、我が国におけるプロスポーツ経営研究の動向については未だ十分に明るみにされているとは言い難い状況にあると考える。既存研究の適切な認識が相互批判による学術的な発展に結実することを勘案すれば、この問題は決して看過するわけにはいかない。では、我が国ではこれまでどのようなプロスポーツ経営に関わる研究がどのように行われてきたのか。本研究では、既存のレビュー論文の課題を克服するため、考察の中心となるプロスポーツ経営の概念について検討した上で、プロスポーツ経営に関する既存研究を広範に収集・分析、主として「研究対象」の観点からその動向を明るみにすることを目指す。加えて、明らかとなった研究動向のもと、とりわけ、人々のスポーツ生活に認識目的的重点を置くスポーツ経営学的方法的立場から今後の研究課題について考察を試みる。

以下、次の順に議論を展開する。第2章では、まず、プロスポーツ経営研究の動向を明らかにするための前提的課題としてプロスポーツ経営の概念について検討を行う。ここでは「プロスポーツ」及び「スポーツ経営」概念に依拠しながら、プロスポーツ事業を遂行する組織的な営為としてプロスポーツ経営概念が把握される。次に、かかる対象理解のもと、既存のプロスポーツ経営研究を収集、分析を行う具体的な方法について説明を行う。第3章では、はじめに、収集された既存のプロスポーツ経営研究を研究対象別にその蓄積内容を確認、次に、それらを量的・質的な観点から経年的に分析を加え、我が国プロスポーツ経営研究の動向を仔細に検討していく。本研究では、既存のレビュー論文が指摘してきたものとは異なるプロスポーツ経営研究の動向が示され、こうし

---

<sup>4</sup> 論文中において「特にスポーツマーケティングとスポーツスポンサーシップに関する研究を取り上げた」という言及が確認される（松岡，2007）。

た新たな動向認識を土台に今後の研究課題について若干の考察が加えられる。最後に、第4章では、本研究に数多く残された課題・限界について議論を行う。

## 2. 方法

### 2. 1 主要概念の検討：プロスポーツ経営

本研究では、「プロスポーツ経営」という現象を「スポーツ経営」の特殊概念として捉え、探求の出発点とする。まず、スポーツ経営とは、スポーツ組織が人々のスポーツ行動の成立・維持・発展を目指し、スポーツ事業を合理的・効率的に遂行するという組織的な営為と理解される（清水，2002a）。ここにおいて、スポーツ経営という現象を特徴づけるのは、「スポーツ事業」概念であり（清水，1994）、プロスポーツ経営という概念を措定しようと企図する本研究においては、スポーツ事業とは相違する「プロスポーツ事業」の意味内容を十分に検討し、プロスポーツ事業を営む協働体系としてプロスポーツ経営の概念を把握する必要があるものと考えられる。

では、プロスポーツ事業とはなにか。このスポーツ事業を特徴づけるのは、「プロスポーツ」というスポーツ概念であろう。菊（1993，p.23-45）によれば、プロスポーツとは「身体的技量の競争を経済的秩序にもとづいて組織している制度」であり、より具体的には既存のスポーツ制度内に「経済的秩序の介入」を契機として「プレーヤーの生産者化」、及び、「観衆の消費者化」が発生している点にアマチュア・スポーツとの弁別が求められる。すなわち、プロスポーツ制度内では、選りすぐられた選手による高度な技術やゲームのパフォーマンスである「プロスポーツの試合」（大鋸，1999）が文化的・社会的サービス財として経済的交換の対象となる。こうしたサービス財の生産者としてその生計を維持しているのがプロスポーツ選手をはじめとしたスポーツを「する」職業的専門家であり、ここで観戦者は入場料を徴収され、スポーツを「みる」ことに際した消費行動をとるのである。このように、スポーツを「する／みる」という役割分化（加藤，2010）が、経済的交換を基軸として組織化されるスポーツ制度をプロスポーツと捉えることが可能であろう。

一方、スポーツ事業とは「人々のスポーツ生活に必要な物やサービスを継続的・反復的に提供する仕事」（清水，2002a，p.28）である。人々は自らのスポーツ欲求に基づいてスポーツ生活財・資源を調達・活用し、スポーツを実践していく（清水，2001）。スポーツ事業において産出されるのは、こうした人々のスポーツ欲求充足過程であるスポーツ生活の環境整備に関わる「スポーツサービス」に他ならない（清水，2002a，p.29）。そこで、プロスポーツという現象に上記の通り目を向けると、プロスポーツ制度内において産出、人々に提供されているのは、「観客もしくは視聴者が競技者やチームのスポーツ・パフォーマンスやゲームを観戦・鑑賞するスポーツの楽しみ方」というスポーツ享受スタイルの一端である「みる」スポーツ（佐伯，1996）の欲求に関わるスポーツサービスであると考えられる。こうしたスポーツ欲求の充足を促すスポーツサービスは、従前より「みる」スポーツ・プロダクト（齋藤，1999）と概念化されている。故に、プ

ロススポーツ事業とは、プロスポーツの試合を「みる」スポーツ・プロダクトとして生産、人々に提供する営みであることが理解されよう。さらに、プロスポーツ制度内において産出される「みる」スポーツ・プロダクトは、個々のクラブや球団といったプロスポーツチームが特定の統括団体（プロスポーツリーグ等）に所属、複数のチームとの競争／協働の繰り返しによって生起する点に特色が見出される（S. Mason, 1999; 松岡, 2017）。

以上を勘案すると、プロスポーツ経営とは、プロスポーツ組織（チーム／統括団体）が、人々の「みる」スポーツ行動の成立・維持・発展を目指し、プロスポーツ事業を合理的・効率的に遂行する組織的な営為として理解することができるだろう。このうち、プロスポーツ事業とは、スポーツを「する」専門家として生産者化したプロスポーツ選手等が織り成すプロスポーツの試合を、一定の統括団体の枠組みの中で「みる」スポーツ・プロダクトとして生産、人々に提供する仕事であるものと考えられる<sup>5・6</sup>。

## 2. 2 既存研究の収集・分析

上記の概念理解のもと、本研究ではプロスポーツ経営を対象とした既存研究を次の手順で収集していった。まず、CiNii（Nii 学術情報ナビゲータ）にて「プロスポーツ」をキーワードに検索を行い、該当した論文を全てリスト化する。次に、リスト化された論文の内容を吟味し、当初のリストから論文を取捨選択していった。論文の吟味に際しては、当該論文の引用参考文献からさらにプロスポーツ経営に関わる論文・図書を抽出、リストに追加していった。既存研究の収集では、こうした論文・図書の収集・吟味が繰り返され、我が国において発表されたプロスポーツ経営研究について包括的な収集が行われた<sup>7</sup>。

一方、既存研究の分析では、上記の過程によって収集された各プロスポーツ経営研究のリサーチクエスチョンを読み取り、スポーツ経営の構造図（清水, 2002a, p.37）を

---

<sup>5</sup> こうした概念把握では、「企業スポーツ」に関連するスポーツ経営現象との混同について批判が予想される。澤野（2005）によれば、企業スポーツとは「企業がスポーツ選手を従業員として雇用し、企業の金銭を含む物理的援助・サポートのもとで、仕事の一環として、あるいは終業後に行うスポーツ活動」と定義される。このように企業スポーツ概念を参照すると、企業スポーツのチーム（実業団）に所属する選手は、スポーツ活動によって生計を維持しており、また、ジャパンラグビートップリーグといったリーグでは入場料が徴収されているため、一見するとプロスポーツと企業スポーツに関わるスポーツ経営現象を弁別することが難しい。しかしながら、福田（2010）が指摘するように、企業スポーツでは、当該企業の従業員が「業務の一環」としてスポーツ活動に従事するものと理解されていることから、そうした従業員をスポーツ活動の「専門家」として把握することは困難であろう。さらに、Vリーグ（バレーボール）のように、実業団チームとプロスポーツチームが混在している、また、それらチームにプロ契約とアマチュア契約選手が混在しているといった例も勘案し（増山ら, 2012）、本研究では、企業スポーツの枠組みで実施されるスポーツ経営現象の中からプロスポーツ経営現象を抽出するという作業には着手せず、プロスポーツ経営研究の収集・分析にあたるという方法戦略をとることとする。

<sup>6</sup> ただし、第3章で説明されるように、プロスポーツ組織は「みる」スポーツ・プロダクトを生産、人々に提供するという事業のみを展開しているわけではなく、選手の派遣イベントなどの社会貢献事業にも積極的である。従って、プロスポーツ経営とは、高度な「みる」スポーツ・プロダクトの産出という仕事を主要な事業とするスポーツ経営現象であるという点に注意される必要がある。

<sup>7</sup> なお、本研究では、各学会での発表に関わる資料（抄録など）は、入手困難性を理由に分析の対象外としている。

手掛かりに、各論文・図書の研究対象（どのような事象が研究対象とされているのか）について、一定のまとまりのあるカテゴリーを生成した（関尾ら，2012）。次に、本研究では、これまでの豊かな既存研究の蓄積に鑑み、カテゴリー毎にその蓄積内容が把握され、その上で、既存研究を発表年毎に集計、カテゴリーを踏まえながらその変遷が分析されている。

なお、既存のレビュー論文の一つである大野（2010c）では、研究主体の実務経験を根拠に、そうした主体によって産出された研究成果を「科学」ではなく「経験」に過ぎないと認識する。しかし、本研究では、研究主体の属性を理由に、また、「科学」の意味内容に論究しないまま一方的に一部の既存研究を動向認識から排除するという方法を採用しない。ただし、ここでは科学方法論について詳細な吟味を行う用意がない故、本研究においては「ある問題についての自分の主張をなんらかの調査に基づいて合理的な仕方でも根拠づけようとする、一定の長さの文の集まり」（小林・船曳，1994）を研究の成果物（論文・図書）として広義に理解することとする。

### 3. 結果・考察

#### 3. 1 プロスポーツ経営研究の整理

調査の結果、最終的に187本のプロスポーツ経営研究が収集され（2018年7月3日時点）、それらは、図1・表1の通り分類・整理が行われた。すなわち、本研究においてプロスポーツ経営は、プロスポーツ組織が、プロスポーツの試合を「みる」スポーツ・プロダクトとして産出、人々に提供することを主要事業とする組織的な営為として意味づけられた。既存研究では、プロスポーツ経営の主体的存在であるプロスポーツチームや統括団体の経営現象について歴史的に、或いは包括的な理解を試みる研究群が確認され（「チーム・統括団体」29本、15.51%）、そこにおける「組織」（5本、2.67%）現象や「経営戦略」（10本、5.35%）、「経営資源」（33本、17.65%）に関する研究も見られた。一方、「観戦者行動」（77本、41.18%）研究群では、プロスポーツ事業の産出物である「みる」スポーツ・プロダクトの使用者である観戦者の特性やその行動が丁寧

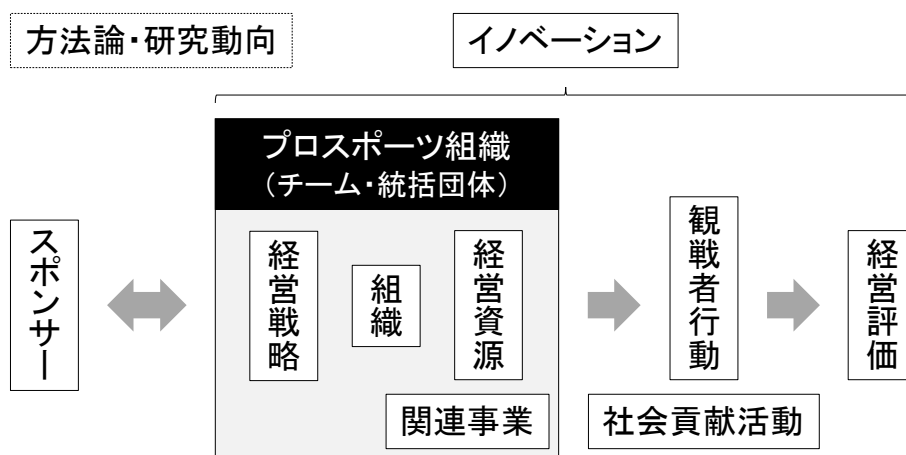


図1：プロスポーツ経営研究類型化の枠組み

表 1：カテゴリー別のプロスポーツ経営研究数

カテゴリー	研究数	(%)	カテゴリー	研究数	(%)
観戦者行動	77	41.18	関連事業	5	2.67
経営資源	33	17.65	イノベーション	5	2.67
チーム・統括団体	29	15.51	組織	5	2.67
経営戦略	10	5.35	経営評価	3	1.60
社会貢献活動	10	5.35	スポンサー	1	0.53
方法論・研究動向	9	4.81	合計	187	100

に分析・検討されている。また、既存研究では、「みる」スポーツ・プロダクトの産出という主要事業に関連する事業活動へ着目したものも見られ(「関連事業」5本、2.67%)<sup>8</sup>、その成果の一端である「社会貢献活動」(10本、5.35%)を中心に論じる研究群も観察された。そして、こうした事業活動の評価に関わる研究も存在し(「経営評価」3本、1.60%)、プロスポーツ経営における「イノベーション」(5本、2.67%)現象についても一定の探求が確認された。そして、プロスポーツ組織の「スポンサー」(1本、0.53%)企業を対象とした研究は少なく、「方法論・研究動向」(9本、4.81%)について論じる研究も散見された。以下では、カテゴリー毎に研究数の多い順にそれらの研究成果について説明を行う。なお、分析の対象となったプロスポーツ経営に関わる論文・図書は、参考文献の章においてカテゴリー毎に記載されている。

### 3. 1. 1 観戦者行動研究

観戦者行動研究群では、どのような人々がなぜ、どのようにプロスポーツの試合を観戦し、また、なぜ繰り返し観戦するのか、といった疑問が探究されてきたものと考えられる。観戦者やその行動への着目は藤本・原田(1992)に遡り、以降、観戦者の特性や動機、観戦行動に影響を及ぼす社会心理的要因が多様な状況のもと繰り返し調査されている<sup>9</sup>。そして、既存研究では、観戦行動の規定因として「チーム・アイデンティフィケーション」と「チーム・ロイヤルティ」の2点が着目される。まず、チーム・アイデンティフィケーション(特定チームへの同一視)への着目は、それまで観戦行動の原因をBIRG(Basking in Reflected Glory)反応によってチームの成績に帰属させていたのに対して、負け続けているのにも関わらずチームへコミットし続ける人々の姿が発端となる(上向ら, 1996)。既存研究では、人々が特定のチームへのアイデンティフィケーションを形成する要因について、社会的アイデンティティ理論を援用しながら定量的・定性的な研究を積み重ね(上向ら, 1996; 出口, 2013)、今では「ファン・

<sup>8</sup> スポーツ経営では、スポーツの成立・維持・発展に必要な直接的な場や機会を整備し提供する活動である「基本的スポーツ事業」の他、こうした事業を効果的に展開するために必要となる「関連的スポーツ事業」の2種類の事業が遂行される(柳沢, 2002)。本研究における「関連事業」カテゴリーはこうしたスポーツ経営の理解によって設定されている。

<sup>9</sup> こうした調査研究の潮流は、はじめにJリーグや日本プロ野球のチームが対象となっていたが(平川, 1995; 藤本ら, 1996)、次第に、WUSA、bjリーグ、Kリーグ、フィギュアスケートといった国内外の様々な種目別で行われるに至り(平川ら, 2003; 永富ら, 2008; 井上・竹内, 2012; 元, 2014a)、また、通常とは異なるスタジアム、リーグ加盟1年目といった状況別に探求が行われている(永田・岩村, 2010; 南, 2011)。

コミュニティ・アイデンティフィケーション」や「誇り」といった先行要因の示唆を含意している（仲澤・吉田，2015；吉田ら，2017）。次に、チーム・ロイヤルティは、消費者行動研究における製品やサービスに対する「ロイヤルティ」概念を参照しながら、チームに対する愛着心や忠誠心を示す心理的コミットメントと定義され研究が着手されている（藤本ら，1996）。チーム・ロイヤルティは多くの研究によって観戦行動の規定因であることが認められており、既存研究ではその先行要因について深い洞察が提供されている（仲澤ら，2014）。また、これら観戦行動の規定因を探求する既存研究では、観戦者の主観的なデータを従属変数（観戦頻度、観戦・再観戦意図）に用いており、観戦に関わる意図と行動の因果関係が暗黙裡に前提されていた。この問題について問い直しを図った吉田ら（2013）では、主観的・客観的データの両面を用いる調査設計によって、再観戦意図による観戦行動の予測的妥当性が確認されている。

一方、プロスポーツの試合を観戦するという人々の体験の意味内容を仔細に検討する研究も存在する。まず、内海（1977）のスポーツの構造論に立脚し、人々のスポーツ観戦における「認知」局面を丁寧に析出した出口（2012）が挙げられる。出口（2012）によれば、観戦者は、スポーツ観戦において、はじめに可視的な「現象」（ゲームの進行）を捉え、自らの内面に存在する「実体」（運動技術・有用運動）、及び、スポーツの「本質」（ルール・競技の様式・体力）との間を相互的に参照しながら「現象」の理解・分析を進めていく。この研究では、観戦者のスポーツ経験による認知局面の比較分析がなされ、スポーツ経験豊富な観戦者では非経験者に比べて「現象」と「実体」の相互作用がスムーズに行われている点が示唆される。次に、観戦者の「感情」概念を起点とした研究蓄積がある。従前より「みる」スポーツ・プロダクトを特徴づける要素の一つとして「感情」が注目されており、隅野・原田（2005）では、スポーツ観戦に伴う感情を測定する尺度開発が行われ、観戦者はプロスポーツの試合を観戦する中で「怒り」、「興奮」、「恐れ」など14種類の複雑かつ多様な感情を抱いていることが示唆されている<sup>10</sup>。ここでは、これらの感情が発生する状況や対象の特定という研究課題が提示されており、押見・原田（2010）では「感動」という特定の感情が生起する具体的なメカニズムが分析されている。当該研究は、人々がスポーツ観戦に際して感動する「場面」に着目し、「共鳴・一体感場面」、「スタジアムライブ観戦場面」、「ドラマ的展開場面」といった8因子からなる「感動場面」の測定尺度を開発、性差や満足及び再観戦意図に及ぼす影響を明らかにしている。続いて、押見・原田（2013）では、マーケティング科学領域における顧客感動・満足モデル（Oliver et al., 1997）を援用、スポーツ観戦中に感動する心理メカニズムについて解明が進められている。すなわち、この研究では、感動の喚起には快感情の喚起や驚きの感情とポジティブな期待不一致を引き起こす必要性が示唆されている（押見・原田，2013）。最後に、経験価値マーケティングの文脈上、

---

<sup>10</sup> 「感情」研究は、松井・原田（2011）でも取り込まれており、ここでは、隅野・原田（2005）の尺度が精緻化され、「将来ファン行動」といった成果変数との因果関係について検討が加えられている。



スポーツ観戦という経験のどの部分が人々に価値を付与しているのか、を問うたのが齊藤ら（2010）である。ここでは、定量的な調査設計によって、スポーツ観戦における経験価値尺度（EVSSC）の開発が行われ、人々はスポーツ観戦に際して「審美性」、「フロー」、「サービスエクセレンス」、「投資効果」といった価値ある経験を認知している点が示唆される。

他方、観戦者の認識を基盤として「みる」スポーツ・プロダクトの構造的理解、高質化を進めようとする一連の研究がみられる。はじめに宇土ら（1996）は、スポーツプロデュースという考え方のもと、「みる」スポーツ・プロダクトに「中核－外縁」という階層構造を措定し、観戦者が抱く「不満」からプロダクトの高質化に向けたマネジメント方策について検討を行っている。また、コトラーの製品概念に依拠しながらプロダクトの構造的把握を試みる研究では（小野里ら，2004）、「みる」スポーツ・プロダクトは、「中核的ベネフィット」、「基本製品」、「期待製品」、「潜在製品」、「膨張製品」といった5要素から理解され、満足度の関わりのあるプロダクト要素について検討が行われる（高橋ら，2011）。こうした研究の潮流は、井上ら（2016）がコアプロダクトの競技的要素の構造を把握しようとするように、「みる」スポーツ・プロダクトの細部にわたる構造的理解の努力へと結実している<sup>11</sup>。

### 3. 1. 2 経営資源研究

経営資源研究群では、各種の経営資源のうち「物的資源」、「財務的資源」、「人的資源」が取り上げられている。第一に、物的資源の領域では、イングランド・プレミアリーグ所属クラブにおけるスタジアム・マネジメントに着目した研究が展開されている（西崎，2013）。飯田（2006）によれば、イングランドでは、テイラー・レポートを契機としてスタジアムの近代化が進められ、安定的な収益確保を目論む各クラブによってスタジアムの改修、ホスピタリティに特化したサービス展開によるチケット収入の増加が遂行された。こうした中、さらなる増資を求めて考案された新たな資金調達の方法が「スタジアムの証券化」である。この方法では、フットボール株式会社（PLC）の関連子会社としてスタジアム運営会社が立ち上げられ、この運営会社の証券を銀行に購入してもらうことにより資金が捻出される。飯田（2006）では、資金運用上の柔軟性がスタジアム証券化の利点である一方、降格による債権価値の目減りという危険性が分析されている<sup>12</sup>。

第二に、会計情報という財務的な資源からプロスポーツ経営にアプローチする研究

<sup>11</sup> 観戦者行動に迫る研究では、その他にも観戦者の競技場での「消費」行動に焦点化したものもみられる。スポーツ・スポンサーシップの文脈からは、観戦者が抱くスポンサー企業への認識や態度（藤本，2007；野地ら，2014）、スポンサー企業商品の消費行動が検討されている（涌田，2004）。また、飲食やグッズ、チケットの消費行動についても調査・分析が行われている（涌田，2006；2007；杉浦・福田，2012；持永・西川，2014；2015；2016）。

<sup>12</sup> ホスピタリティを軸としたスタジアムの運営方法については大山・飯田（2003）によって詳細な報告が行われている。その他にも西崎（2016）では、Chelsea Pitch Owners Plcの仕組みについて研究が行われている。

が散見される（永田，2007）。ここでは、プロスポーツ組織が公開する財務情報からプロスポーツ経営の特性や課題について多角的な議論が行われ（宮本・田口，2005；永田，2010；2011a；2011b；2011c；中村，2016）、また、「持株会」というJリーグクラブの財務上の仕組み（武藤，2008）について検討が行われている。とりわけ、武藤（2011）では、プロスポーツ組織において度々財政的な危機が表面化している一方、日本相撲協会の財務が比較的安定している点に着目、協会の決算書・事業報告書を分析の対象とし、そうした安定的な財務の源泉について分析が行われている。その結果、日本相撲協会では、収入の多くが本場所事業収入であり、協賛金・スポンサー収入は殆どなく変動が小さい。さらに、支出についても人件費が規程によって定められているため変動があまりない。こうした変動の少ないビジネスモデル、リスク回避的な協会の意思決定傾向がここでの含意として提示されている。

第三に、プロスポーツ選手やフロントスタッフといったプロスポーツ経営に関わる人的資源に関する研究が行われている。例えば、角田（2015；2016）では、会計的な視点からプロスポーツ選手の管理について議論が行われ、また、プロスポーツ選手のキャリアの内実（高橋・重野，2010；戸石，2016）やキャリアサポート事業の実態を報告する研究も見られる（佐野，2005；田蔵，2018）。他方、プロスポーツ組織のフロント業務（武藤，2006）に携わる人的資源に着目する研究では、ゼネラル・マネージャーの役割実態（岡安ら，2016）、フロントスタッフに求められる資質・能力（櫻井ら，2015；田島ら，2018）について分析が行われている。そして、このようにプロスポーツ組織でフロント業務を担う人材への着目が確認される一方、山下・柳沢（2017）では、プロスポーツ組織におけるフロントスタッフに対する人的資源管理実践の実態が示され、ここでは、フロントスタッフが困難な労働環境下のもとプロスポーツ組織に定着し難い現況にあるという問題状況が示唆されている<sup>13</sup>。

### 3. 1. 3 チーム・統括団体研究

既存研究では、まず National Football League（種子田，2001；2007）、Jリーグ（広瀬，2004）、日本プロ野球（橘川・奈良，2009；福田，2011）、大相撲（武藤，2009）といった国内外のプロスポーツ統括団体について、その生成・変化・発展の過程が詳細に記述・検討が行われ、Major League Soccer（宮崎・中村，2007a；2007b；宮崎ら，2007；宮崎，2012）、北米マイナーリーグ（石原，2011；2012；2013）、ブンデスリーガ（宮崎・川田，2013；坪井・萩，2015）、韓国プロ野球（崔，2016）、bjリーグ（伊藤・森井，2009）、BCリーグ（清宮，2016a）といった国内外における統括団体の仕組み・取り組みの全容が報告、比較分析を交えながらそれらの経営課題について探索が行われている（福田，2009；2013a；永田，2014；萩谷，2014；奥村，2016）。

次に、個々のプロスポーツチームにおける経営実践についての研究も散見される。永

---

<sup>13</sup> 既存研究では、木村（2013）、松本・渡辺（2015b）、山下・行實（2015）のように「ボランティア」という人的資源を扱う研究も散見される。

富ら（2004）では、「プレスリリース」の内容分析を行い、各 J リーグクラブが実践する事業活動の全体像が把握され、宮崎・流郷（2005）では特定のクラブの事業展開について報告が行われている。また、海外のプロスポーツチームへ視野を向ける研究も存在し（宮崎，2007）、西崎（2010a）ではイングランドで相次いで発生しているプロサッカークラブの「倒産」現象に着目、その原因について分析が行われている。とりわけ、平田ら（2008）では、浦和レッズ（J リーグクラブ）を対象とした事例研究によって、スポーツビジネスの成功要因が議論されている。平田ら（2008）によれば、スポーツビジネスの成功には、「勝利」、「普及」、「市場」（トリプルミッション）という 3 要素の循環が必要不可欠であり、浦和レッズでは「積極的な戦力補強」、「大原サッカーグラウンド等の改修」など 5 つの施策の実施によってこれらトリプルミッションの循環が促進されたと言う<sup>14</sup>。これらの研究群では綿密な資料収集によってプロスポーツ経営の内実が詳細に記述されていることから、批判的にこれら研究蓄積を継承していくことで学術的・実践的に多大な貢献が展望されよう。

### 3. 1. 4 経営戦略研究

大野（2010b）には、プロスポーツ経営における「経営戦略」に関する継続的な研究成果（大野，2004；2008a；2008b；2010a；大野・奈良，2010）がまとめられている。大野（2010b）は、経営戦略がプロスポーツチームの存続・成長を決定づけるという認識のもと、マクロ・ミクロ組織論に依拠しながらプロスポーツチームの経営環境を分析、その経営環境を「多様なステイクホルダーの存在」、「プロスポーツという製品自体の不確実性に起因する可変性の高さ」と特徴づける。従って、プロスポーツチームは、経営環境の不確実性を包摂するために組織内外の多様なステイクホルダーとの社会的相互作用のもと経営戦略を構築するべきであり、大野（2010b）ではこの点がアルビレックス新潟、浦和レッズダイヤモンド（J リーグクラブ）、北海道日本ハムファイターズ、千葉ロッテマリーンズ（日本プロ野球球団）といった複数のプロスポーツチームの事例研究によって論究されている。ここでは、プロスポーツ経営上の不安定性を解消するためプロスポーツチームが組織内外の多様なステイクホルダーと経営戦略を社会的に構築するための方略として「ストーリーテリング」の重要性が指摘されている。

また、松橋・金子（2007）では、経済不況等によるプロスポーツチームの経営リスクの高まりが認識され、「地域コミュニティ戦略」の重要性が指摘される。地域コミュニティ戦略とは、プロスポーツチームにおける収益性の安定を図るために地域活動をどう実施するかについての基本的な意思決定と定義され、当該研究では J リーグクラブを対象とした調査によって各クラブの地域活動や意識の実態から地域コミュニティ戦略の類型化が行われている。その他にも、相原・半田（2017）では、ドイツ・ブンデス

---

<sup>14</sup> しかしながら、ここでは「スポーツビジネスの成功」という研究上の従属変数が明確にされておらず、トリプルミッションという経営上の成果要因によってプロスポーツ経営の成功を説明するという事態に陥っているように思われる。

リーガに所属するバイエルン・ミュンヘンにおける経営戦略の変遷が報告されている。

### 3. 1. 5 社会貢献活動研究

関根ら（2018）は、既存研究におけるプロスポーツ組織による地域を対象とした活動の実態を検討する研究の不足を指摘するが、本研究では、宮崎・古谷（2006）をはじめとして、国内外における特定のプロスポーツ組織が実行する社会貢献活動の内容を報告する研究が複数確認された（松村，2006；2010；北村・宮崎，2011；永谷ら，2012）。特に、松村・土肥（2007）では、ヴィッセル神戸（Jリーグクラブ）による学校訪問事業に着目、当該事業参加児童を対象にアンケート調査を行い、プロスポーツチームによる社会貢献活動の効果（チームへの態度）について言及している。また、中山（2011）では、プロスポーツチームの社会貢献活動に関する既存研究が、先に見たような「観戦者の増大」に関わる効果に焦点が絞られてきた点を指摘、そうした効果を測定することの困難性を批判した上で、チームの社会貢献活動が実施主体の「組織革新」にどのような影響を与えるかという点が、ジェフユナイテッド市原・千葉（Jリーグクラブ）による「おとどけ隊」（小学校でのサッカー教室活動）を事例にとりながら分析されている。そして、このようにプロスポーツ組織による地域に向けた活動について社会的・学術的な関心が向けられる一方、松本ら（2012）では、ホームタウンの広域化、実質的な移転を行ったジェフユナイテッド市原・千葉の事例を通して、プロスポーツチームが誘致の経緯や政策の位置づけ、チームのマネジメント上の要因によって、地域住民の生活と交差することのない存在となる可能性が示唆されている。こうした研究は、プロスポーツ組織による地域を対象とした活動の諸効果を暗黙裡に前提することに問い直しを図ったものであると言えよう。

### 3. 1. 6 方法論・研究動向研究

科学は、「理論（結果としての科学）」、「方法論（過程としての科学）」の二種から成ると言われる（清水，1993）。この分野に関する既存研究として、松岡（2007）や大野（2010c）については既に述べた通りだが、その他にもプロスポーツ経営を主要な議論の対象としてスポーツマーケティング研究の課題について論究する研究がある。まず、原田（2005）では、スポーツマーケティング概念の曖昧性を問題関心の出発点とし、観戦型スポーツに焦点を絞りそのマーケティング活動の対象・特性を議論している。ここでは、Jリーグが事例に取り上げられ、観戦型スポーツのマーケティングにおいては、面白い試合の増加に向けたリーグ内の戦力均衡化システムづくりが特徴的である点が指摘される。さらに、三好・山口（2011）でもスポーツマーケティングという文脈からプロスポーツ経営研究の方法論に検討が加えられている。三好・山口（2011）では、従来のスポーツマーケティング研究が、伝統的マーケティング理論をスポーツに当てはめたものに過ぎないという認識を示し、そうした独自性の欠落がスポーツマーケティング理論の発展を阻害していると指摘する。従って、ここではサービスマーケティング

研究を援用ながら「スポーツ・エンカウンター」という概念が提示され、今後の研究課題について議論が行われている<sup>15</sup>。

他方、涌田（2009）、涌田・柳（2012；2015）、涌田ら（2011）は、プロスポーツ経営に関わる研究手法、及び、理論的な仮定についての研究に取り組んでいる。まず、涌田（2009）、涌田・柳（2012）では、特定の興行サービスに「ひいき」、或いは「ロイヤルティ」を示す顧客を観測する調査手法について検討が加えられている。本研究の観戦者行動研究群においても観戦者のロイヤルティは、質問紙調査によって測定されていた。しかしながら、涌田・柳（2012）では、質問紙調査によるロイヤルティの測定が、観戦者の記憶に依存しているため誤りを含んでいる可能性が批判される。そこで、ここでは、Jリーグにおいて「ひいき」や「ロイヤルティ」を示す顧客として「レプリカ・ユニフォーム」を着用して観戦行動をとる観戦者が特定され、内容分析を用いた調査手法が開発される<sup>16</sup>。次に、涌田ら（2011）では、従来のスポーツマネジメント研究が暗黙裡に仮定してきた①プロスポーツチームが直面する投入市場や販売市場に一定の資源配分の効率性がある、②そうした市場に資源配分の効率性が顕在化しているにもかかわらず個別組織の技術産出の効率性には差が見られる、という点が再検討される。ここではイングランドのプロサッカー市場を対象とした先行研究を手掛かりに、Jリーグを対象とした分析が試みられ、先の2つの理論的仮定が確認される。すなわち、Jリーグにおいても高い人件費が投入された結果、高順位となり高品質のサービスが生産できるという関係、また、高品質のサービスである高順位が観客を誘引し、その結果として売上高が上昇するという関係が明らかとなる。そしてその一方、各チームの利益率と順位は相関しないことから、各チーム組織がもつ生産技術や販売技術に差が見られることが示される。この研究成果は、プロスポーツ経営という現象に対して経営学的な視点から接近を試みるという方法的理論基盤の整備に貢献するものであるものと思われる。

### 3. 1. 7 関連事業研究

関連事業研究としてまず、涌田・早川（2001）によるプロスポーツ組織によるチケット販売事業に関わる理論的研究が挙げられる。涌田・早川（2001）では、プロスポーツチームの入場料収入が世界的に伸び悩んでいることを問題の発端とし、グローバル化作用とテイラーの取引効用論を援用しながら、短期的には入場料収入以外の収益を確保することがプロスポーツチームの経営課題となりつつも長期的な視野のもとでは

<sup>15</sup> ただし、三好・山口（2011）では、大野（2009）の言及を根拠に「独自性の欠落」がスポーツマーケティング研究の発展を阻害すると説明するに留まっているため、「スポーツマーケティングの独自性」と「スポーツマーケティング研究の発展」という両者の関係性が十分に論じられているとは言い難い。さらに言えば、三好・山口（2011）では、サービスマーケティングの理論分野を援用することで「スポーツ・エンカウンター」という側面に論究しているが、これでは自身が展開した批判をなぜ自身の主張は免れ得るのか明らかでないものと推察される。

<sup>16</sup> その他にも涌田・柳（2015）では、観戦者行動研究において主に説明されようとしている現象である観戦者の「観戦回数」の測定方法に関する問題——いつ観戦回数について尋ねるのが観戦者の観戦回数を安定的に測定可能か——を主眼に調査・研究が行われている。

チケット販売の問題が主要な経営課題とならざるをえない点が考察され、ワン・ツー・ワンマーケティングというマーケティング手法の必要性が指摘される。

次に、プロスポーツチームによるファン組織に向けた取り組みに着目する研究群がある。ここでは、「3人でメンバーを構成するというルール」を取り入れた浦和レッズのオフィシャル・サポーターズ・クラブ（井上，2008）、イングランド・プレミアリーグにおけるサポータートラストによるファンの経営参加（西崎，2010b）の仕組みやその効果・意義が検討されている。

最後に、福田（2013b）では、そうしたファン組織のクラブ経営上の効果が、定量的な調査設計によって行動的・心理的ロイヤリティの側面から示唆されている。

### 3. 1. 8 イノベーション研究

イノベーション研究群では、はじめに、山本・山下（2010）によって、浦和レッズの創設を事例に「地域イノベーション」の創出過程について分析が行われている。これ以降、JリーグやJリーグクラブをイノベーション研究の対象とする研究が継続され、Jリーグクラブにおける新事業の実践事例をイノベーション・プロセスの概念から分析（山本・山下，2011）、Jリーグ内の個々の取り組みをイノベーション・マップによって分類・分析するなどの試みがあり（山本・山下，2013）、こうした研究蓄積はJリーグに関わるイノベーションの急速な普及において発生するジレンマ現象の分析へと展開されている（山本，2014）。山本（2014）によれば、Jリーグは「プロサッカーという参加型・観戦型のスポーツサービスを包括した新たな『商品』の生産、そしてこれらを生産・販売していくための新しい仕組みの導入」を達成した点においてスポーツにおけるイノベーション現象として認められる。そして、このイノベーションは、Jリーグが開幕当初から打ち出した「ホームタウン制」にみられるような、「地域（ホームタウン）」という単位を重要視した「ローカル化戦略」——地域において循環するような製品やサービスを重視していくこと——に特徴づけられる。山本（2014）では、こうしたJリーグのローカル化戦略が我が国のスポーツ構造に及ぼした影響やその過程で生じた矛盾的現象が「イノベーションのジレンマ」の観点から考察され、①JリーグとJクラブの組織的な矛盾、②Jクラブが供給するスポーツサービスの多様化と画一化を巡る矛盾、③Jクラブを活用した地域振興策を巡る矛盾といった3つの課題が析出される。

これに関連して、金子ら（2013）では、新たな男子ゴルフツアートーナメントのモデルを提案するための実践的な研究が行われている。ここでは、日本プロゴルフ協会会長や日本ゴルフツアー機構会長、スポンサー企業社長といった対象者にインタビュー調査を行い、現状のトーナメントに発生している課題が析出され、それら課題を克服する新たなゴルフトーナメントのモデルが検討される。さらにこの研究では、ここで考案された新たなゴルフトーナメントモデルの実現可能性を検証するため、既存のゴルフツアーへのアンケート調査も実施されている。

### 3. 1. 9 組織研究

組織研究群では、例えば、宮崎（2008a；2008b）によって、フランスにおけるプロサッカークラブの経営改革を推進した日本人ゼネラル・マネージャーの取り組みがまとめられており、市木ら（2014）では、野中・竹内（1996）による「SECIモデル」を援用しながらプロスポーツ組織の組織的な知識創造のプロセスについて検討が行われている。市木ら（2014）では、川崎フロンターレ（Jリーグクラブ）における「川崎フロンターレ算数ドリル」の作成プロセスが事例として取り上げられ、算数ドリル作成に関わる諸活動が暗黙知・形式知の共同化・表出化・連結化・内面化のサイクルとして評価できる点が指摘されている。また、稲水・坂平（2016）は、組織デモグラフィーの視角からプロスポーツチームのパフォーマンス（常勝チーム形成のメカニズム）についてコンピューター・シミュレーションの技法によって分析を試みている。さらに、一小路（2018）では、組織が直面する「危機」について、Jリーグクラブを事例とした研究に取り組んでいる。一小路（2018）によれば、従来のクライシスマネジメント研究では、危機をプロセスと捉え「平常状態（危機前状態）」、「危機状態」におけるマネジメント方策について論じてきた。けれども、危機をプロセスとして捉えるならば、組織によっては危機と認識される「危機寸前状態」についての考察が十分でない。当該研究では、J1リーグ所属チームにおけるJ2リーグへの降格を組織的な危機と捉え、降格寸前のチーム（危機寸前状態）、及び、降格チーム（危機状態）を比較分析、危機の段階とその対処や組織状況がどのような成果につながるかという点が検討されている。

### 3. 1. 10 経営評価／スポンサー研究

最後にここでは、少数が確認された「経営評価」、及び「スポンサー」に関する研究を合わせて説明する。第一に、経営評価は、スポーツ経営におけるマネジメント機能の一つであるが（清水，2002b）、既存のプロスポーツ経営研究においても、プロスポーツ組織における事業評価の実態を問う研究がみられた。具体的には、水野・鈴木（2010）では、バランス・スコアカードの観点からアンケート調査を行い、プロスポーツチームにおいて用いられている業績評価指標の実態を示唆している。また、保井（2010）でも、アンケート調査によって我が国プロスポーツチームにおけるコンペティティブ・インテリジェンス導入の動向が報告されている。その他にも、永田（2013）では、アメリカにおけるファン・コスト・インデックスというファン支出指数（永田，2013）について報告が行われている。

第二に、既存のレビュー論文では、スポンサーシップに関する研究がプロスポーツ経営研究の中心テーマである点を指摘していた（松岡，2007）。確かに、観戦者行動研究群では、スポンサーシップの観点から問題を認識し、観戦者を対象とした研究が散見されたが、本研究では、スポンサー企業そのものを対象とした研究は一点確認されるのみであった。すなわち、久保谷・平田（2014）によるイングランド・プレミアリーグにおけるスポンサー業種の非制限がもたらした効果に関する研究である。この研究では、

1996/97 シーズンから 2012/13 シーズンにかけてプレミアリーグ所属各クラブにおけるユニフォームメインスポンサーのスポンサード企業のデータ（地域や業種）が収集、その変遷について分析が行われている。ここでは、プレミアリーグではスポンサード企業の業種を制限していないことから、自由にスポンサーを獲得することができ、こうした点が当該リーグの成功要因であると指摘されている。

### 3. 2 プロスポーツ経営研究の動向：再検討

図 2 は、既存のプロスポーツ経営研究を発表年代によって図示したものである。このように既存研究を経年的に把握していくと、1990 年代には僅か 8 本の研究発表に留まっているにも関わらず、2000 年代には 56 本もの研究が発表され、2010 年代は既に 123 本もの研究が蓄積されるに至っている。このことから、プロスポーツ経営研究は、既存のレビュー論文の指摘通り、量的な増加傾向にある点が看取される。では、こうした増加傾向は如何なる内実を伴っているのだろうか。再び図 2 では、本研究の Kategorii 認識にもとづき、観戦者行動研究以外の Kategorii の研究（方法論・研究動向 Kategorii を除く）を「その他」として括り、観戦者行動研究と合わせてその研究数の推移を示している（年代別）。これをみると観戦者行動研究は、1990 年代には 8 本、2000 年代には 20 本、2010 年代には 49 本と継続的な研究上の取り組みが観察される。それに対して、その他の研究は、1990 年代には発表が確認されないものの、2000 年代には 33 本と観戦者行動研究を凌駕する研究数が発表され、2010 年代にも 68 本の研究が発表されている。このように既存研究の動向を丁寧に紐解いていくと、我が国ではプロスポーツ経営を対象とした研究が量的な増加傾向にあり、そうした増加傾向は、継続的な観戦者やその行動に焦点を当てた研究のみならず、プロスポーツ経営上の多様な領域に目を向ける研究群の存在によって牽引されてきた点が見て取れるだろう。

こうした観察事実は、既存のレビュー論文において示されていた動向認識に問い直しを迫るものであろう。すなわち、既存のレビュー論文では、従来のプロスポーツ経営

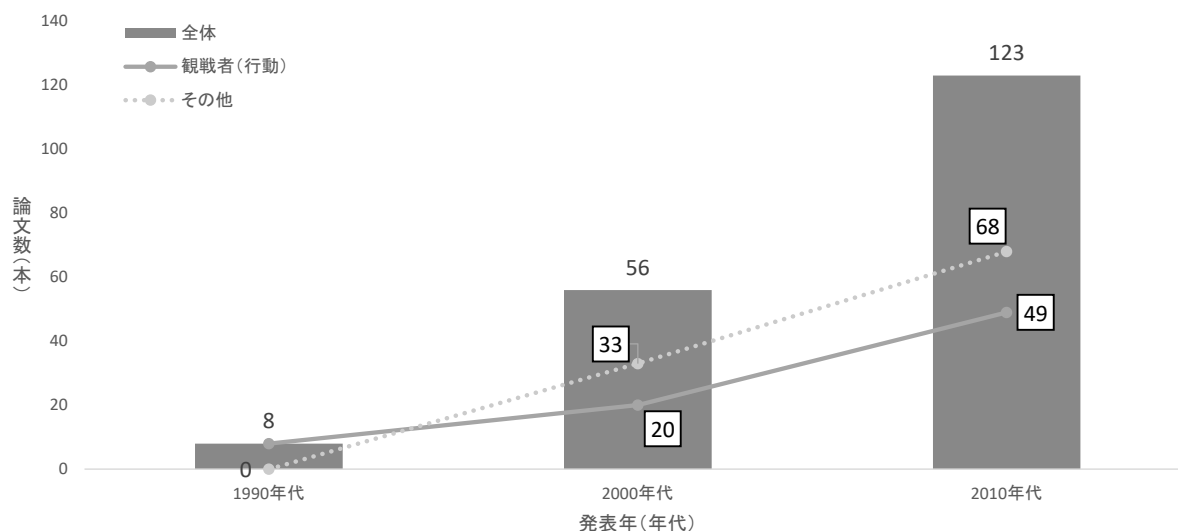


図 2：プロスポーツ経営に関する研究数の推移



研究が観戦者行動の研究に傾倒してきたという動向認識のもと、より多様な研究対象へ接近するという今後の研究課題が提案されてきた。そして、こうした動向認識は最近の研究にも引用され一定の言説を形成しているものと推察される。確かに、プロスポーツ経営に関わる研究は、1990年代には観戦者行動研究のみであり、この動向の延長にある2000年代にはそうした動向認識——既存のプロスポーツ経営研究では観戦者行動の研究に終始してきた——が形成される可能性もある。だがしかし、本研究をみる限り、2000年代には、例えば平田ら（2008）のように観戦者行動ではなくプロスポーツチームの経営行為を直接対象とした研究が発表されており、以降、多様なプロスポーツ経営上の現象に接近を試みる研究が行われている。従って、我が国におけるプロスポーツ経営研究は、観戦者行動への着目を発端としながらも、現在ではプロスポーツ経営上の多様な現象へと研究対象が拡張され、理論範囲の多様化のただ中にあるものと考えられる。

### 3. 3 ディスカッション

既述のような新たな動向認識のもとでは、既存のレビュー論文が提案する今後の研究課題を採用しながらも、一方で個々の研究課題を如何に遂行していくかという方法上の問題が一層問われることとなろう。

まず、関尾ら（2012）では、既存の総合型地域スポーツクラブ研究の多くが先行研究との照応を不問とする事例紹介・実態報告に終始している点を指摘、既存理論との連関の上に実証研究を遂行するという方法が奨励されている。プロスポーツ経営研究においてもこうした注意喚起は考慮される必要があるが（大野，2010c）、ここでは寧ろ、既存研究の批判的な継承に力点を置くことが求められると考える。つまり、観戦者行動研究においては既存研究に対する批判の上に各理論の精緻化が図られている一方、その他の理論分野については個々の各研究成果が等閑視されている観がある。例を挙げれば、平田ら（2008）は、プロスポーツチーム経営における成功要因の探索という肝要な研究課題に着手しているが、ここでの含意を批判的に検討し、継承を試みる研究は見当たらない。また、関連する既存研究が存在しながらも、それらを認識の枠外に留め、具体的な研究課題が遂行される例も散見される。ここで特定の学問分野の発展は、まずは既存研究の批判的な継承に因るものと考えられる（蔭山，2010）。故に、こうした各研究成果の断絶の様相は、避けられる必要のある事態であろう。つまり、新たな動向認識が示唆された現況においては、従来の動向認識のもと観戦者行動以外の現象を研究対象にとることと同時に、既存研究の問題点を克服する等といったような既存研究との連続性の中での研究上の意義を検討することがより求められると考える。このように考えると、本研究の成果は、既存のプロスポーツ経営研究の見取り図として、既存研究に対する批判的な検討の機会を確保し、既存研究の批判的な継承を促進するよう作用していく可能性があるものと考えられる。

次に、人々のスポーツ行動を起点にスポーツ経営という現象を認識し、また、現実

発生している問題現象に対して、理論に基礎づけられた技術的知識の獲得を目指す実践理論科学として学的性格を基礎づけるスポーツ経営学的方法的立場（清水，1993）では、スポーツ経営の成果変数たる人々のスポーツ生活の豊かさが認識目的の土台を形成する（清水，1997）。従って、こうした方法的立場に立脚すると、プロスポーツ経営というスポーツ経営現象の一端にアプローチを試みる際、研究上の主眼は「みる」スポーツというスポーツ享受スタイルによって形成されるスポーツ生活——「みる」スポーツ・ライフ——の豊かさ（齋藤，2017）に置かれるものと考えられる。故に、このような問題認識の枠組みのもとでは、既存のプロスポーツ経営研究において観戦者行動に関する多くの研究蓄積が存在する点は重要である。つまり、人々の「みる」スポーツ・ライフの豊かさを問うためには、何よりも「みる」スポーツ・ライフの契機となる「みる」スポーツという人々のスポーツ行動の内実を綿密に検討・理解した上で、そうしたスポーツ行動に質的な変容を促すための理論を生成していく必要があると考えられるからである。それ故、既存のプロスポーツ経営研究では、人々がプロスポーツの試合を観戦するという行為に際して抱く認知作用のメカニズムやその体験の内実が解明されつつあり、今後は本研究のように「我が国プロスポーツ経営研究」という限定的な視点ではなく、広く「みる」スポーツに関わる研究成果を動員することで、人々の「みる」スポーツという行為に根差したスポーツ経営理論の構築が成功するものと推察される。

ところが、上記のように多様化の研究動向の中、プロスポーツ組織というプロスポーツ事業主体に踏み込んだ研究が散見されながらも、ここにおいて観戦者行動研究の成果を積極的に継承する研究は皆無に等しい<sup>17</sup>。例えば、プロスポーツ事業の性質に影響を及ぼすであろうと考えられる経営資源に関わる研究群では、多様な収益源の確保という課題認識のもとスタジアムによる資金調達の方法が議論され、大野（2010b）による一連の経営戦略研究においてもプロスポーツチームにおける経営戦略の形成過程が示唆されるに留まっている。また、山下・柳沢（2017）においても、「みる」スポーツ・プロダクトを「如何につくるべきか」に関する理論構築の必要性が指摘されているが、そこで示唆されているのはプロスポーツ事業の遂行に関わる人的資源が定着し難いという問題状況に過ぎない。観戦者行動研究によって観戦者行動の内実が仔細に解明されつつも、そうした行動を意図的に生起・変容させる経営活動の理論は未だ解明されていないものと考えられる。従って、人々の豊かな「みる」スポーツ・ライフの構想を企図するプロスポーツ経営研究では、今後は従前の豊富な観戦者行動研究によって蓄積された盤石な対象理解に基づき、プロスポーツ組織の事業活動に接近、理論の生成を試みるという研究課題が展望されよう<sup>18</sup>。

---

<sup>17</sup> もちろん、個々の観戦者行動研究の中では、そうした方途について含意を提出する試みが散見される。例えば、既述の通り、宇土ら（1996）では早くから、観戦者の抱く「不満」から「みる」スポーツ・プロダクトの改変が提案されている。

<sup>18</sup> 既存のプロスポーツ経営研究では、人々の「みる」スポーツの契機となる「みる」スポーツ・プロダクトについて、人々の「便益」からその構造等が解明されてきた（齋藤，1999；高橋ら，2011）。だがしかし、「便益」自体を事業主体が直接操作することはできないため、ここにおいて「みる」スポーツ・プロダクトの理解方略そのものを転換する必要があるように思われる。この点

## 4. 結語

### 4. 1 要約

本研究では、我が国において一定のプロスポーツ経営に関する研究が蓄積されながらも、その内容や動向が十分に明らかになっていないことを背景に、我が国ではこれまでどのようなプロスポーツ経営に関わる研究がどのように行われてきたのかという問いを明らかにすること、及び、明らかとなった動向をもとに、とりわけ、人々のスポーツ生活に認識目的的重点を置く方法的立場から今後の研究課題について考察を試みることを目的としていた。この目的を遂行するため、本研究では「プロスポーツ経営」の概念について検討を行った上で、広範に既存研究の収集・分析を試みた。ここで得られた結果・考察は次のように要約される。

第一に、本研究では、187本のプロスポーツ経営研究が収集・分析された。それら研究は、スポーツ経営の構造図を手掛かりに「観戦者行動」、「経営資源」、「チーム・統括団体」、「経営戦略」、「社会貢献活動」、「方法論・研究動向」、「関連事業」、「イノベーション」、「組織」、「経営評価」、「スポンサー」を対象とした研究群に整理され、各研究内容の把握が行われた。

第二に、プロスポーツ経営研究は、2000年代以降、増加傾向に転じており、そうした研究動向は、観戦者行動のみならず多様な対象に接近を試みる研究成果によって牽引されていたことが示唆された。現況のプロスポーツ経営研究は研究対象の多様化のただ中にあるものと考えられる。こうした結果は、これまでのプロスポーツ経営研究にまつわる動向認識に修正を促すものであると考える。

第三に、上記動向認識のもと本研究では、まず、既存のプロスポーツ経営研究に対する批判的な検討と継承という研究上の連続性に関する課題が議論された。そして、とりわけ、人々のスポーツ生活の豊かさを企図する方法的立場からは、既存研究において理論範囲の拡張傾向にありながらも観戦者行動研究の豊かな研究成果との関連のもと、プロスポーツ事業主体に接近するという試みが不十分である点が指摘された。従って、今後は「みる」スポーツに関わる既存研究を総動員、盤石な対象理解のもとプロスポーツ事業主体に接近し、人々の「みる」スポーツ・ライフに変容を迫るスポーツ経営理論の構築を図るという研究課題が展望された。

### 4. 2 本研究の限界・課題

本研究は、プロスポーツ経営研究の見取り図として、既存のプロスポーツ経営研究に対する批判的な検討と継承の促進に作用する点に微小な貢献が認められるように思われる。しかし一方、本研究には下記の通り、3つの限界と課題が残存している。

第一に、本研究ではプロスポーツ経営研究の動向を明るみにすることと同時に、プロスポーツ経営研究における今後の研究課題を展望することを目的としていた。しかし

---

についての詳細な論究は別の機会に譲ることとしたい。

ながら、後者の試みは不十分なままである。スポーツ経営学領域では、研究方法論に関する一定の研究蓄積が存在するが（清水，2007）、今後はそうした研究成果を参考としながら、個々の既存研究が立脚してきた方法論へと焦点化、検討を重ねる必要があると考える。

第二に、レビュー対象となったプロスポーツ経営研究の限定性に関する課題である。まず、松岡（2007）も指摘する通り、プロスポーツ経営というスポーツ経営の実践領域は、国外のスポーツ経営学領域においても主要な研究対象となっている。管見の限り、国外のプロスポーツ経営研究の蓄積は深い。加えて、本研究が採用した研究手法では、人為的な錯誤によって国内プロスポーツ経営研究を分析し切れていないという可能性を排除できない。従って、本研究によってプロスポーツ経営研究の動向の全容を解明したとは到底言えない。今後は、国外の研究を視野に入れ、その蓄積を吟味するという課業が遂行される必要があるだろう。

第三に、本研究が示唆した研究動向の恣意性に関する研究上の限界である。大野（2010c）でも論じられている通り、なにを研究上の成果物として判別するかという問題は科学方法論に跨る難問であり、これに関する議論は本研究においても不十分である。また、本研究ではスポーツ経営の構造図を手掛かりに既存研究を整理し一定の研究動向を示唆したが、依拠するスポーツ経営概念によっては、その妥当性に批判が予想される。従って、上記の課題と合わせて考えると、本研究では、我が国におけるプロスポーツ経営研究について、一定の動向認識を示唆したに留まると言えよう<sup>19</sup>。

## 参考文献

福田拓哉（2010）企業スポーツにおける運営論理の変化に関する史的考察：日本的経営・アマチュアリズム・マスメディアの発達を分析視座として．立命館経営学，49(1)：183-207.

蔭山泰之（2000）批判的合理主義の思想，未来社．

加藤朋之（2010）観客席から何がみえるのか：サッカースタジアムのテクノロジーと「まなざし」の社会史．橋本純一編 スポーツ観戦学：熱狂のステージの構造と意味，世界思想社，p.39-61.

菊幸一（1993）「近代プロ・スポーツ」の歴史社会学：日本プロ野球の成立を中心に，不味堂出版．

小林康夫・船曳建夫（1994）知の技法，東京大学出版会．

松岡宏高（2017）スポーツリーグの形態とスポーツマネジメント．柳沢和雄・清水紀宏・中西純司編 よくわかるスポーツマネジメント，ミネルヴァ書房，p.92-93.

増山光洋・村本伸幸・柿島新太郎・濱口純一・吉田康伸（2012）バレーボール V リー

---

<sup>19</sup> 加えて、プロスポーツ経営を対象とする研究は増加と多様化の動向にあり、従って本研究が示した動向認識は限定的な時間軸によるものである点に注意が必要であろう。

- グにおけるホームゲーム実施とクラブ運営の研究：V・チャレンジリーグを対象にして．中央学院大学人間・自然論叢，33：3-19.
- 三戸公（1966）アメリカ経営思想批判：現代大企業論研究，未来社．
- 武藤泰明（2006）プロスポーツクラブのマネジメント，東洋経済新報社．
- 中西純司（2017）スポーツマネジメントの実践領域．柳沢和雄・清水紀宏・中西純司編 よくわかるスポーツマネジメント，ミネルヴァ書房，p.8-9.
- 野中郁次郎・竹内弘高：梅本勝博訳（1996）知識創造企業，東洋経済新報社．
- Oliver, R. L., Rust, R. T., and Varki, S. (1997) Customer delight : foundations, findings, and managerial insight. *Journal of retailing*, 73(3) : 311-336.
- 大峰光博（2015）Jリーグ機構による無観客試合処分の倫理．体育・スポーツ哲学研究，37(2) : 147-154.
- 大鋸順（1999）スポーツの文化経済学，芙蓉書房出版．
- 大野貴司（2009）スポーツマーケティングに関する基礎的考察：先行研究の検討と研究展望．人文学部研究論集，21 : 1-23.
- S. Mason, D. (1999) What is the sports product and who buys it? The marketing of professional sports leagues. *European Journal of Marketing*, 33(3/4) : 402-419.
- 佐伯聰夫（1996）スポーツ文化としての「みるスポーツ」．文部省競技スポーツ研究会編 「みるスポーツ」の振興：スポーツ文化の新しい享受に向けて，ベースボールマガジン社，p.8-21.
- 齊藤隆志（1999）みるスポーツプロダクトの中核的便益構造と競技会別特徴．体育・スポーツ経営学研究，15(1) : 1-16.
- 齊藤隆志（2017）みるスポーツライフを豊かにする経営．柳沢和雄・木村和彦・清水紀宏編著 テキスト 体育・スポーツ経営学，大修館書店，p.134-137.
- 沢野雅彦（2005）企業スポーツの栄光と挫折，青弓社．
- 関尾潤・清水紀宏・関根正敏・川邊保孝・今宿裕（2012）総合型地域スポーツクラブに関する研究動向．体育経営管理論集，4 : 71-85.
- 清水紀宏（1993）体育経営学の性格．体育・スポーツ経営学研究，10(1) : 7-28.
- 清水紀宏（1994）「スポーツ経営」概念の経営学的考察．体育学研究，39(3) : 189-202.
- 清水紀宏（1997）スポーツ経営学における基本価値の検討．体育・スポーツ経営学研究，13(1) : 1-15
- 清水紀宏（2001）スポーツ生活とスポーツ経営体に関する基礎的考察：スポーツ生活経営論序説．体育・スポーツ経営学研究，16(1) : 13-27.
- 清水紀宏（2002a）体育・スポーツ経営とは．八代勉・中村平編著 体育・スポーツ経営学講義，大修館書店，p.16-39.
- 清水紀宏（2002b）よい体育・スポーツ経営の条件：体育・スポーツ経営をどう評価するか．八代勉・中村平編著 体育・スポーツ経営学講義，大修館書店，p.127-137
- 清水紀宏（2007）体育・スポーツ経営学の方法論的課題：自己批判から再構築へ．体

育・スポーツ経営学研究, 21(1): 3-14.

高岡英気 (2013) 「プロスポーツ」の概念的考察. 筑波大学体育系紀要, 36: 35-47.

内海和雄 (1977) スポーツに関する試論: その本質的特徴と把握の方法. 季刊科学と思想, 26: 343-354.

柳沢和雄 (2002) 体育・スポーツ事業と経営資源. 八代勉・中村平編著 体育・スポーツ経営学講義, 大修館書店, p.56-72.

### 【観戦者行動に関する研究: 77本 (発表年順)】

藤本淳也・原田宗彦 (1992) レジャー消費活動としてのスポーツ観戦に関する研究: 特に、女子大生のプロ・スポーツ観戦に注目して. 自由時間研究, 12: 4-15.

平川澄子 (1995) プロスポーツ観戦者に関するスポーツ行動論的研究. 鶴見大学紀要第4部人文・社会・自然科学篇, 32: 185-206.

藤本淳也・原田宗彦・松岡宏高 (1996) プロ・スポーツ観戦回数に影響を及ぼす要因に関する研究: 特に、プロ野球のチーム・ロイヤルティに注目して. 大阪体育大学紀要, 27: 51-62.

松岡宏高・原田宗彦・藤本淳也 (1996) プロスポーツ観戦者の誘致距離に関する研究. 大阪体育大学紀要, 27: 63-70.

高橋豪仁 (1996) サンフレッチェ広島ホームゲーム観戦回数の要因に関する研究. スポーツ産業学研究, 6(1): 7-19.

宇土正彦・畑攻・小山さなえ (1996) プロスポーツのマネジメントに関する研究: 特に観戦者の特性との関連からみるスポーツプロダクト・プロデュース論の試み. 日本女子体育大学紀要, 26: 73-78.

上向貫志・竹之内隆志・奥田援史・桂和仁 (1996) Jリーグ観戦者における同一視の形成に影響を及ぼす要因. 総合保健体育科学, 19(1): 39-45.

原田尚幸・三浦嘉久・宮田和信 (1998) プロ野球本拠地住民の観戦意図に影響を及ぼす要因. 鹿屋体育大学学術研究紀要, 20: 65-71.

仲澤眞・平川澄子・ダン マホーニー・メアリー ハムス・戸苅次郎・中塚義実 (2000) Jリーグの女性観戦者に関する研究. スポーツ産業学研究, 10(1): 45-57.

藤本淳也・原田宗彦 (2001) 潜在的観戦者のマーケット・セグメンテーションに関する研究: 特に観戦意図に注目して. 大阪体育大学紀要, 32: 1-11.

平川澄子・仲澤眞・ダニエル ファンク・リン リディングー・ダニエル マホーニー (2003) アメリカにおける女子プロサッカーの観戦者に関する調査研究. 鶴見大学紀要第4部人文・社会・自然科学篇, 40: 109-129.

小野里真弓・畑攻・齋藤隆志 (2004) プロスポーツにおける観戦者のロイヤルティに関する研究: Jリーグとプロ野球の場合の比較分析を通して. 日本女子体育大学紀要, 34: 19-30.

竹中陽三・原田宗彦 (2004) 交通広告による情報接触度とプロ野球観戦に関する研究:

- 特に大阪近鉄バファローズに注目して. 大阪体育大学紀要, 35 : 15-23.
- 涌田龍治 (2004) スポーツ・スポンサーシップ研究序説 : 観戦スタイル普及における  
オピニオン・リーダーシップへの影響. スポーツ産業学研究, 14(1) : 1-11.
- 隅野美砂輝・原田宗彦 (2005) スポーツ観戦者行動における感情:尺度の開発とモデル  
への応用. スポーツ産業学研究, 15(1) : 21-36.
- 高橋大地・鈴木秀男 (2005) プロ野球チームに対するロイヤルティと満足度に関する  
研究. 品質, 35(1) : 139-145.
- 藤本淳也 (2006) プロスポーツ・ファンの態度変容に関する研究 : 大阪近鉄バファロ  
ーズ・ファンへの縦断的インタビュー調査. 大阪体育大学紀要, 37 : 57-72.
- 藤本淳也・井戸未知子 (2006) プロスポーツチームのチームブランド連想に影響を及  
ぼす要因に関する研究 : Jリーグチームの責任企業交代の影響に注目して. 大阪体育  
大学紀要, 37 : 50-56.
- 涌田龍治 (2006) Jリーグ観戦者のライセンスグッズ消費実態 : FC東京の事例. 仙台  
大学紀要, 38(1) : 72-80.
- 藤本淳也 (2007) スポーツ・スポンサーシップ効果に関する研究 : プロスポーツチー  
ム・スポンサーのブランド認知に注目して. 大阪体育大学紀要, 38 : 1-10.
- 永田順也・藤本淳也・松岡宏高 (2007) オリックス・バファローズのスタジアム観戦者  
の特性に関する研究 : 元大阪近鉄バファローズファンと元オリックス・ブルーウェー  
ブファンに注目して. 大阪体育大学紀要, 38 : 44-51.
- 大野貴司 (2007) ファン・コミュニティ : 性格と機能. 体育・スポーツ経営学研究,  
21(1) : 47-55.
- 涌田龍治 (2007) Jリーグ観戦者のライセンスグッズ消費実態 (第2報) 大分トリニ  
ータの事例. 仙台大学紀要, 38(2) : 16-24.
- 永富慎也・藤本淳也・永田順也・住田健 (2008) bjリーグの観戦者の特性に関する研  
究 : 2005-2006年シーズンと2006-2007年シーズンの縦断的分析. 大阪体育大学紀  
要, 39 : 225-235.
- 大西孝之・原田宗彦 (2008) プロスポーツチームが行う地域貢献活動の消費者に与え  
る影響 : 大学生のチーム・アイデンティフィケーションと観戦意図の変化に注目し  
て. 早稲田大学スポーツ科学研究, 5 : 253-268.
- 涌田龍治 (2008) テレビ中継とスポーツ・ファン : 日本プロサッカーリーグにみる促  
進効果と抑制効果. 仙台大学紀要, 40(1) : 61-70.
- 元晶煜 (2008) 韓国プロサッカー観戦者の消費行動特徴に関する研究 : Kリーグ観戦  
者の人口統計学的特徴、観戦動機、観戦ニーズを中心に. 静岡産業大学論集 [環境と  
経営], 14(1) : 1-14.
- 小野里真弓 (2009) BCリーグのマーケティングに関する基礎的研究 : 群馬ダイヤモンド  
ペガサスの観戦者調査を事例として. 上武大学ビジネス情報学部紀要, 7(2) : 73-  
82.

- 永田秀隆・岩村聡（2010）同一プロサッカークラブが異なる競技場で試合をする際の観戦者の特性に関する事例研究：ベガルタ仙台のホームゲームを事例として．仙台大学紀要，41(2)：223-230.
- 二宮浩彰（2010）プロスポーツ・ファンの地域愛着とスポーツ観戦者行動．スポーツ産業学研究，20(1)：97-107.
- 押見大地・原田宗彦（2010）スポーツ観戦における感動場面尺度．スポーツマネジメント研究，2(2)：163-178.
- 齋藤れい・原田宗彦・広瀬盛一（2010）スポーツ観戦における経験価値尺度開発およびJリーグ観戦者の分類．スポーツマネジメント研究，2(1)：3-17.
- 堺賢治・藤原誠（2010）プロサッカーの観客に関する研究：愛媛FCの場合．愛媛大学教育学部保健体育紀要，7：61-66.
- 佐藤由希奈・間野義之（2010）bjリーグにおけるブースタークラブ会員の継続意図に影響を与える要因：ブースタークラブのサービスクオリティに着目して．スポーツ産業学研究，20(2)：231-242.
- 田島良輝・神野賢治・糸川雅子（2010）地域プロスポーツクラブの観戦行動モデル構築に関する調査研究．金沢星稜大学総合研究所年報，30：17-22.
- 松井くるみ・原田宗彦（2011）プロスポーツ観戦者の将来ファン行動に関する研究：感情と満足度に注目して．早稲田大学スポーツ科学研究，8：12-34.
- 南博（2011）Jリーグ加盟1年目におけるギラヴァンツ北九州のスタジアム観戦者分析．北九州市立大学都市政策研究所紀要，5：75-100.
- 二宮浩彰（2011）プロスポーツ観戦者行動におけるチームに対する愛着とホームタウンへの地域愛着．同志社スポーツ健康科学，3：14-21.
- 高橋豪仁・鈴木渉・仲澤眞（2011）スペクテータースポーツのプロダクトと観戦者の満足に関する事例報告：大阪エヴェッサのホームゲーム観戦者の調査から．スポーツ産業学研究，21(2)：245-256.
- 吉田政幸・小笠原悦子（2011）プロスポーツチームの上位リーグへの昇格が地元住民に及ぼす心理的影響：Jリーグディヴィジョン2に昇格したプロサッカークラブに着目して．びわこ成蹊スポーツ大学研究紀要，8：67-77.
- 出口順子（2012）サッカー観戦者の認知についての研究：経験の差に着目して．東海学園大学研究紀要，17：55-72.
- 井上尊寛・竹内洋輔（2012）フィギュアスケート観戦者の特性に関する研究．法政大学体育・スポーツ研究センター紀要，30：63-66.
- 南博（2012）2011年におけるギラヴァンツ北九州のスタジアム観戦者像．北九州市立大学都市政策研究所紀要，6：83-112.
- 杉浦善次郎・福田拓哉（2012）地方開催試合におけるプロ野球観戦者の消費傾向に関する研究．新潟経営大学地域活性化研究所地域活性化ジャーナル，18：53-64.
- 出口順子（2013）Jリーグ観戦者のチームアイデンティファイケーション形成及び強化



- に関する研究. 東海学園大学研究紀要社会科学研究編, 18: 101-116.
- 福田拓哉・今泉直史 (2013) ブランド・コミュニティのロイヤルティ効果とその先行要因: Jリーグ・アルビレックス新潟後援会のケース. スポーツマネジメント研究, 5(1): 41-57.
- 井上尊寛 (2013) Jリーグにおける東南アジア戦略について: アルビレックス新潟シンガポールに着目して. 法政大学体育・スポーツ研究センター紀要, 31: 1-6.
- 井上尊寛・竹内洋輔 (2013) フィギュアスケート観戦者における観戦動機に関する研究. 法政大学スポーツ健康学研究, 4: 11-17.
- 岩村聡 (2013) Jリーグ観戦者の観戦行動に関する研究: 観戦時の同伴者数の規模に着目して. 筑波大学体育系紀要, 36: 105-109.
- 前田和範・富山浩三・吉倉秀和 (2013) 新規参入プロスポーツチームの観戦者特性: Push-Pull 要因の視点から. 生涯スポーツ学研究, 9(1・2): 33-42.
- 押見大地・原田宗彦 (2013) スポーツ観戦における感動: 顧客感動・満足モデルおよび調整変数の検討. スポーツマネジメント研究, 5(1): 19-40.
- 吉田政幸・仲澤眞・井上尊寛・片上千恵・岩村聡 (2013) スポーツイベントにおける再観戦行動: 再観戦意図の先へ. スポーツマネジメント研究, 5(1): 3-18.
- 井上尊寛・竹内洋輔・荒井弘和 (2014) フィギュアスケート観戦者に関する研究: NHK杯の観戦者に着目して. 法政大学スポーツ健康学研究, 5: 27-31.
- 南博 (2014) 集客低迷期のプロスポーツクラブのスタジアム観戦者実態と課題: 2013年ギラヴァンツ北九州スタジアム観戦者調査結果から. 北九州市立大学都市政策研究所紀要, 8: 67-93.
- 持永政人・西川浩平 (2014) プロ野球来場者の飲食物購買行動に関する考察: オリックス・バファローズを事例として. 摂南経済研究, 4(1・2): 33-50.
- 仲澤眞・吉田政幸・岩村聡 (2014) Jリーグ観戦者の動機因子: Jリーグの導入期における二次的データの検証. スポーツマネジメント研究, 6(1): 17-35.
- 野地俊夫・齋藤れい・原田宗彦・吉倉秀和 (2014) 冠スポンサーとスポーツイベントのスポンサーフィットが及ぼす影響について: 東レ・パン・パシフィック・テニスにおける事例. スポーツ産業学研究, 24(2): 155-168.
- 高橋豪仁・草野宗一郎 (2014) 地域に根ざすプロスポーツの魅力: バンビシヤス奈良のホームゲーム観戦者の調査から. 奈良教育大学紀要[人文・社会科学], 63(1): 125-133.
- 富山浩三 (2014) チーム・アイデンティティ構築におけるチーム・レピュテーションとセンス・オブ・コミュニティの影響: J2リーグ所属サッカークラブサポーターの事例. スポーツ産業学研究, 24(2): 195-210.
- 元晶煜 (2014a) bjリーグ観戦者の消費行動に関する研究: 浜松・東三河フェニックス観戦者とJリーグ観戦者の観戦動機と観戦ニーズの比較を中心に. 地域政策学ジャーナル, 3(2): 15-26.

- 元晶焔（2014b）越境地域のプロスポーツ商圏に関する研究．愛知大学三遠南信地域連携研究センター紀要，2：49-54.
- 山本達也・大野貴司・棟田雅也（2014）FC岐阜観戦者に関する調査研究：観戦者特性及び観戦行動の時系列的变化を中心に．岐阜経済大学地域経済研究所地域経済，33：25-40.
- 松本耕二・渡辺泰弘（2015a）地元プロ・スポーツチームのチームイメージ、チーム同一性と地域愛着．広島経済大学研究論集，38(3)：13-21.
- 持永政人・西川浩平（2015）プロ野球におけるチケット価格に関する分析：オリックス・バファローズを事例として．摂南経済研究，5(1・2)：19-33.
- 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，7(1)：23-38.
- 佐藤晋太郎・押見大地・原田宗彦・佐藤幹寛・朝倉雅史・高鏞在（2015）スポーツ消費者の観戦目的特性と最終目的達成が満足度と幸せに与える影響．早稲田大学スポーツ科学研究，12：101-120.
- 井上尊寛・松岡宏高・竹内洋輔・荒井弘和（2016）フィギュアスケート観戦のプロダクト構造：競技的要素に着目して．スポーツマネジメント研究，8(1)：3-15.
- 石田大典（2016）選手とチームへの共感と自己適合性：ブランド・ロイヤルティ戦略．水野誠・三浦麻子・稲水伸行編 ファン心理とスポーツビジネス：プロ野球「熱狂」の経営科学，東京大学出版会，p.91-107.
- 三浦麻子・稲増一憲・草川舞子（2016）阪神ファンと広島ファン：熱狂するファンの社会心理学．水野誠・三浦麻子・稲水伸行編 ファン心理とスポーツビジネス：プロ野球「熱狂」の経営科学，東京大学出版会，p.111-131.
- 水野誠（2016a）プロ野球ファンを解き明かす：データによる「熱狂」のマーケティング・リサーチ．水野誠・三浦麻子・稲水伸行編 ファン心理とスポーツビジネス：プロ野球「熱狂」の経営科学，東京大学出版会，p.33-68.
- 水野誠（2016b）人はなぜその球団を応援するのか：「遊び」の理論から見たプロ野球球団への選考．水野誠・三浦麻子・稲水伸行編 ファン心理とスポーツビジネス：プロ野球「熱狂」の経営科学，東京大学出版会，p.69-89.
- 持永政人・西川浩平（2016）プロ野球チケットへの支払い意思額に関する分析：特典付きチケットを事例として．摂南経済研究，6(1・2)：11-25.
- 中西大輔（2016）社会的営みとしての球団愛：プロ野球ファンの集団力学．水野誠・三浦麻子・稲水伸行編 ファン心理とスポーツビジネス：プロ野球「熱狂」の経営科学，東京大学出版会，p.133-150.
- 山本達也・大野貴司（2016）ビッグネームがプロスポーツ観戦者における観戦者特性及び行動に与える影響の研究：2014 シーズン FC岐阜における新規観戦者の観戦者特性及び観戦行動から．岐阜経済大学地域経済研究所地域経済，35：1-13.

出口順子・沖村多賀典・井澤悠樹・徳山友・菊池秀夫（2017）Jリーグ観戦者のクラブ支援意図：チームアイデンティフィケーションとの関係性の検討．スポーツマネジメント研究，9(2)：19-34.

和田由佳子・松岡宏高（2017）プロ野球チームのブランド連想：パシフィックリーグに所属するチーム間の比較．スポーツマネジメント研究，9(1)：23-37.

吉田政幸・仲澤眞・岡村敬子・吉岡那於子（2017）スポーツファンの誇り：プロサッカーとプロ野球における検証．スポーツマネジメント研究，9(1)：3-21.

#### 【経営資源に関する研究：33本（発表年順）】

大山隆太・飯田義明（2003）イングランドにおけるスタジアムビジネス：Tottenham Hotspur FCを事例にして．専修大学社会体育研究所報，51：1-16.

飯田義明（2005）イングランドにおけるプロ・サッカークラブのスタジアム変容に関する一考察．専修大学体育研究紀要，29：7-16.

宮本勝浩・田口順等（2005）プロ野球産業の経営分析．大阪市立大学経済学雑誌，106(3)：34-56.

佐野毅彦（2005）Jリーグ新人研修の現状と課題．スポーツ産業学研究，15(1)：37-45.

飯田義明（2006）スタジアムの証券化による資金調達問題と目的：イングランド・プロフットボールクラブを事例として．スポーツ産業学研究，16(1)：13-23.

角田幸太郎（2006）人的資源の会計的認識：日英プロサッカークラブの実務を例として．北海道大学経済学研究，55(4)：79-94.

永田靖（2007）スポーツ・マネジメントにおける会計情報の視座：プロスポーツの収益拡大への成功要因．広島経済大学経済研究論集，30(1・2)：99-119.

武藤泰明（2008）スポーツ組織の持株会の評価：Jリーグを例に．早稲田大学スポーツ科学研究，5：147-162.

永田靖（2010）スポーツマネジメントにおける財務および会計の位置づけ：スポーツ組織の特性．広島経済大学経済研究論集，33(3)：29-39.

高橋潔・重野弘三郎（2010）Jリーグにおけるキャリアの転機：キャリアサポートの理論と実際．日本労働研究雑誌，52(10)：16-26.

武藤泰明（2011）大相撲のファイナンス：その安定性と健全性について．スポーツマネジメント研究，3(1)：61-76.

永田靖（2011a）スポーツ組織におけるファイナンス概念の重要性：スポーツファイナンスというアプローチ．広島経済大学経済研究論集，34(1)：23-32.

永田靖（2011b）スポーツファイナンス概念の考察（1）スポーツ組織の事例検証．広島経済大学経済研究論集，34(2)：29-40.

永田靖（2011c）スポーツファイナンス概念の考察（2）スポーツ組織への投資効果と財務構造．広島経済大学経済研究論集，34(3)：125-133.

木村佐枝子（2013）地域密着型プロスポーツチームを支える学生ボランティアの役割

- と課題：bj リーグ浜松・東三河フェニックス運営ボランティア．浜松大学健康プロデュース雑誌，7(1)：63-72.
- 西崎信男（2013）プロ・スポーツにおけるスタジアム戦略：英国プロ・サッカークラブのスタジアム・マネジメント．日本経営診断学会論集，8：145-151.
- 角田幸太郎（2013）人的資源の価値評価と組織業績の関係：プロサッカークラブのケース．別府大学紀要，54：137-148.
- 佐藤慶明・入口豊・西島吉典（2014a）我が国のプロサッカークラブの経営に関する事例的研究（1）：J1「浦和レッドダイヤモンズ」を中心に．大阪教育大学紀要第4部門教育科学，62(2)：11-22.
- 佐藤慶明・入口豊・西島吉典（2014b）我が国のプロサッカークラブの経営に関する事例的研究（2）：J2「徳島ヴォルティス」を中心に．大阪教育大学紀要第4部門教育科学，63(1)：45-54.
- 角田幸太郎（2014a）人的資源の価値評価と会計処理：英国プロサッカークラブの1980年代と1990年代の事例．九州経済学会年報，52：71-79.
- 角田幸太郎（2014b）英国プロサッカークラブにおける選手の資産計上の実務：Tottenham Hotspur と Heart of Midlothian の事例を中心として．別府大学紀要，55：179-188.
- 松本耕二・渡辺泰弘（2015b）市民型スポーツボランティアの地域愛着とチームイメージとの関連．広島経済大学研究論集，38(2)：13-20.
- 櫻井貴志・田島良輝・佐々木達也・岡野紘二（2015）スポーツマネジメント教育のルーブリック開発に関する基礎的研究：プロスポーツクラブを対象に．金沢星稜大学総合研究所年報，35：31-34.
- 角田幸太郎（2015）プロサッカークラブにおけるマネジメント・コントロール・システムの事例研究．九州経済学会年報，53：79-85.
- 山下博武・行實鉄平（2015）徳島ヴォルティスにおける運営ボランティア参加学生の意識変容プロセス．体育・スポーツ経営学研究，28(1)：33-51.
- 中村亮介（2016）日本のプロ野球球団経営の現状：貸借対照表から見える変化．水野誠・三浦麻子・稲水伸行編 ファン心理とスポーツビジネス：プロ野球「熱狂」の経営科学，東京大学出版会，p.211-227.
- 西崎信男（2016）ファンがスタジアムを所有しトップクラブに貸し出す：CPO (Chelsea Pitch Owners Plc)．スポーツ産業学研究，26(2)：269-278.
- 岡安功・松本耕二・藤口光紀（2016）Jリーグクラブのマネジメント：GM（ゼネラルマネジャー）の役割に着目して．広島経済大学研究論集，38(4)：203-210.
- 角田幸太郎（2016）プロサッカークラブにおけるインセンティブ・システムの事例研究．九州経済学会年報，54：85-93.
- 戸石七生（2016）プロ野球選手のたどる道：統計からみる選手人生．水野誠・三浦麻子・稲水伸行編 ファン心理とスポーツビジネス：プロ野球「熱狂」の経営科学，東

京大学出版会：153-183.

山下博武・柳沢和雄（2017）プロスポーツ組織におけるフロントスタッフに対する人的資源管理の実態と課題．体育・スポーツ経営学研究，31(1)：25-39.

田蔵奈緒（2018）プロサッカー選手のキャリアサポート：欧州と日本のプロサッカー選手のセカンドキャリア支援事業．共栄大学研究論集，16：83-94.

田島良輝・西村貴之・櫻井貴志・岡野紘二・神野賢治・佐々木達也（2018）プロスポーツクラブの求める人材．スポーツ産業学研究，28(1)：53-62.

#### 【チーム・統括団体に関する研究：29本（発表年順）】

種子田穰（2001）スポーツビジネスにおけるブランド：その生成と発展・National Football League を事例として．立命館経営学，40(3)：23-44.

広瀬一郎（2004）「Jリーグ」のマネジメント：「百年構想」の「制度設計」はいかにして創造されたか，東洋経済新報社.

永富慎也・藤本淳也・古屋孝生（2004）Jリーグチームのマネジメントに関する研究：プレスリリースを用いた事業分析．大阪体育大学紀要，35：149-155.

宮崎純一・流郷吐夢（2005）湘南ベルマーレの事業展開にみるスポーツビジネスのあり方について．青山経営論集，40(3)：71-81.

宮崎純一（2007）日本企業による欧州サッカークラブ経営：フランス2部リーグGrenobleFoot38を事例として．青山経営論集，42(2)：71-89.

宮崎純一・中村武彦（2007a）Soccer United Marketing（SUM）のアジアマーケットへの進出．青山経営論集，42(1)：283-294.

宮崎純一・中村武彦（2007b）Soccer United Marketing（SUM）グローバルマーケティング戦略：Pan-Pacific Championship（PPC）の事例．青山経営論集，42(3)：219-232.

宮崎純一・中村武彦・副島秀治・北村哲（2007）Major League Soccer（MLS）とSoccer United Marketing（SUM）のマーケティング戦略．青山経営論集，41(4)：127-141.

種子田穰（2007）アメリカンスポーツビジネス：NFLの経営学，角川学芸出版.

平田竹男・佐藤峻一・浦嶋亮介・柴田尚樹・梶川裕矢（2008）浦和レッドダイヤモンズの自律的経営と成長要因．スポーツ産業学研究，18(1)：59-77.

福田拓哉（2009）Jリーグ・イレブンミリオンプロジェクト達成に向けた課題：スタジアムの集客率に着目した現状分析．新潟経営大学紀要，15：131-148.

伊藤淳・森井博之（2009）プロ・バスケットボールbjリーグのビジネス展開について．天理大学学報，60(3)：17-37.

橘川武郎・奈良堂史（2009）ファンから観たプロ野球の歴史，日本経済評論社.

武藤泰明（2009）大相撲の巡業におけるビジネスモデルの変容．スポーツ産業学研究，19(1)：17-23.

西崎信男（2010a）英国プロサッカークラブの経営問題に関する一考察．長崎大学大学

院経済学研究科研究論集, 5: 1-19.

福田拓哉 (2011) わが国のプロ野球におけるマネジメントの特徴とその成立要因の研究: NPBの発足からビジネスモデルの確立までを分析対象に. 立命館経営学, 49(6): 135-159.

石原豊一 (2011) 日本におけるプロ野球マイナーリーグの持続的モデル構築に向けて: 野球ビジネスの日米比較から. スポーツ産業学研究, 21(1): 73-84.

永田靖 (2011d) 日本におけるスポーツ経営の特殊性: 現状とその課題. 広島経済大学経済研究論集, 33(4): 89-99.

石原豊一 (2012) 公共財としてのマイナーリーグ: 日本における独立野球リーグの持続的なビジネスモデル構築への提言. 岐阜経済大学論集, 45(3): 151-166.

宮崎純一 (2012) Major League Soccer (MLS) を頂点とする北米のサッカーリーグ構造とスポーツビジネス. 青山経営論集, 47(1): 45-57.

福田拓哉 (2013a) Jリーグのマネジメントに関する研究: 制度と課題. 立命館経営学, 51(6): 115-134.

石原豊一 (2013) ローカルプロスポーツのビジネスモデルに関する一考察: 「地域密着」型から「国際化」戦略へ. 岐阜経済大学論集, 46(3): 103-119.

宮崎純一・川田尚弘 (2013) 欧州の経済動向とドイツプロサッカーリーグのマネジメント. 青山経営論集, 48(1): 49-62.

萩谷宏樹 (2014) Jリーグとの比較から考える: 日本プロ野球のビジネスモデルの問題点. 兵庫県立大学大学院経営研究科商大ビジネスレビュー, 3(2): 129-154.

永田靖 (2014) Jリーグクラブの財務健全化への施策: クラブライセンス制度の功罪. 広島経済大学経済研究論集, 37(1): 1-16.

坪井和音・萩裕美子 (2015) フットボールリーグのマネジメントに関する研究: ドイツブンデスリーガに着目して. 生涯スポーツ学研究, 11(2): 1-12.

崔圭皓 (2016) スポーツビジネスの制度設計に関する一考察: 10球団体制の韓国プロ野球を中心に. 大阪商業大学アミューズメント産業研究所紀要, 18: 31-49.

清宮政宏 (2016a) プロ野球独立リーグにおける顧客関係性の構築に関する一考察: ルートインBCリーグでの様々な顧客接点が果たす役割を通して. 彦根論叢, 407: 36-54.

奥村陽一 (2016) Jリーグ・Jクラブ経営の分析視点. 立命館経営学, 54(4): 1-22.

#### 【経営戦略に関する研究: 10本(発表年順)】

大野貴司 (2004) 日本プロスポーツビジネスの経営戦略: ステイクホルダーとの関係性の視点から. 横浜国際社会科学研究所, 9(3): 381-397.

松橋崇史・金子郁容 (2007) スポーツ組織マネジメントにおける地域コミュニティ戦略: Jクラブの事例研究. スポーツ産業学研究, 17(2): 39-55.

大野貴司 (2008a) 経営戦略とソーシャル・イノベーション: プロスポーツビジネスの

視点から．経営会計研究，10：69-84.

大野貴司（2008b）経営戦略と組織間関係：戦略化と物語の観点から．岐阜経済大学論集，41(3)：81-116.

大野貴司（2010a）わが国プロスポーツクラブを取り巻く経営環境の分析と経営戦略モデルの探索．岐阜経済大学論集，44(1)：89-106.

大野貴司（2010b）プロスポーツクラブ経営戦略論．三恵社.

大野貴司・奈良堂史（2010）「社会的構築」を中核概念とするプロスポーツクラブの戦略形成理論の構築．中部大学人文学部研究論集，23：59-80.

栗屋仁美（2016）プロ野球チームのドメイン変革に関する予備的考察：広島東洋カープ、「カープ女子」の事例より．敬愛大学研究論集，90：93-110.

清宮政宏（2016b）スポーツ観戦ビジネスにおける自律的・積極的な顧客集め（営業戦略・行動）に関する試論：競争関係の中でみた分析とその解釈から．滋賀大学経済学部研究年報，23：1-17.

相原正道・半田裕（2017）バイエルン・ミュンヘンの経営戦略に関する一考察：ウリ・ヘーネスマネージャー就任時（1979年）以降の時系列分析．体育経営管理論集，9：33-47.

#### 【社会貢献活動に関する研究：10本（発表年順）】

松村浩貴（2006）プロスポーツにおける社会貢献活動：リーグが推進する活動に着目して．兵庫県立大学人文論集，41(2)：105-115.

宮崎純一・古屋佐知（2006）Jリーグのホームタウン活動の現状と方向性：FC東京の活動事例より．青山経営論集，41(2)：75-82.

松村浩貴・土肥隆（2007）プロスポーツクラブにおける地域活動の効果：学校訪問のアンケート調査から．体育・スポーツ科学，16：1-7.

松村浩貴（2010）プロスポーツが行うCSRの役割について．兵庫県立大学人文論集，45：25-37.

北村俊・宮崎純一（2011）イングランドのサッカークラブにおけるFootball in the Communityスキームの有用性に関する考察．青山経営論集，45(2)：127-149.

中山健（2011）プロスポーツクラブの社会貢献活動に関する研究：ジェフユナイテッド市原・千葉を事例に．体育経営管理論集，3：71-80.

松本卓也・柳沢和雄・川邊保孝・関根正敏（2012）プロスポーツクラブと地域の関連性に関する研究：Jリーグクラブのホームタウン移転をめぐって．体育経営管理論集，4：35-45.

永谷稔・千葉直樹・畠山孝子（2012）北海道におけるプロスポーツチームと地域連携について．北翔大学生涯スポーツ学部研究紀要，3：41-49.

大西孝之（2013）プロスポーツチームの社会的責任：テキストマイニングによる概念モデルの構築．静岡産業大学論集 [環境と経営]，19(2)：1-20.

関根正敏・今村貴幸・小林勉（2018）プロスポーツによる地域活性化：高齢化社会が進む秋田での新たな試み．中央大学体育研究，52：23-36.

**【方法論・研究動向に関する研究：9本（発表年順）】**

原田将（2005）観戦型スポーツにおけるスポーツ・マーケティング．静岡産業大学論集 [環境と経営]，11(2)：21-36.

松岡宏高（2007）プロスポーツの経営に関する研究の動向．体育・スポーツ経営学研究，21(1)：41-46.

涌田龍治（2009）興行サービスにおけるひいきの観測方法：日本プロサッカーリーグの事例．商品研究，56(3・4)：82-95.

大野貴司（2010c）わが国プロスポーツクラブの経営学的研究の課題と展望．岐阜経済大学地域経済研究所地域経済，29：93-109.

三好純矢・山口隆久（2011）地域プロスポーツクラブとサービス・マーケティング適応のための分析枠組み．岡山理科大学総合情報学部社会情報学科社会情報研究，9：13-26.

涌田龍治・西政治・山下哲・吉中康子（2011）スポーツ・マネジメント研究の仮定の再検討：日本のプロサッカー市場の分析．京都学園大学経営学部論集，21(1)：239-258.

涌田龍治・柳久恒（2012）Jリーグの観客が示すロイヤルティの時系列変化に関する調査技法：ベガルタ仙台の事例．神戸学院大学経営学論集，8(1・2)：31-45.

福田拓哉・吉留広大（2015）プロスポーツ組織における公式ファン組織の戦略的活用に向けた学術研究と実務実践との相互関係：アルビレックス新潟後援会のケース．新潟経営大学地域活性化研究所地域活性化ジャーナル，21：63-71.

涌田龍治・柳久恒（2015）スポーツの会場調査における観戦回数：シーズン序盤と中盤のデータ分析．京都学園大学経営学部論集，24(2)：75-88.

**【関連事業に関する研究：5本（発表年順）】**

涌田龍治・早川武彦（2001）チケット販売の理論的課題：プロスポーツクラブ運営の基本的戦略構築へ向けて．スポーツ産業学研究，11(2)：1-9.

井上達彦（2008）顧客コミュニティにおける社会関係資本の構築：浦和レッズの公式サポーターズ・クラブの組織化原理．早稲田商学，416：1-48.

西崎信男（2010b）プロ・スポーツクラブへのファンの経営参加：英国サポータートラストの仕組み・意義．スポーツ産業学研究，20(1)：53-64.

松井健（2011）プロスポーツチームのファンサービスに関する一考察：名古屋グランパスエイトのファン感謝デーの事例から．日本福祉大学研究紀要 [現代と文化]，123：123-155.

福田拓哉（2013b）公式ファン組織がプロスポーツクラブの経営に与える影響：入会者と非入会者の比較を通して．新潟経営大学紀要，19：47-57.



### 【イノベーションに関する研究：5本（発表年順）】

- 山本悦史・山下秋二（2010）Jクラブの創出過程と地域特性（1）：浦和レッズを事例に．  
体育経営管理論集，2：71-80.
- 山本悦史・山下秋二（2011）Jクラブ経営のイノベーション・プロセス：地域スポーツ  
クラブとしての発展に向けた新たな事業化モデルの検討．体育経営管理論集，3：1-  
10.
- 金子柱憲・鈴木直樹・原章展・平田竹男（2013）日本男子ゴルフツアーにおける新たな  
ゴルフツアートーナメントに関する研究．スポーツ産業学研究，23(2)：191-204.
- 山本悦史・山下秋二（2013）Jリーグのイノベーション・タイプ：Abernathy=Clarkの  
イノベーション・マップによる分析．体育経営管理論集，5：13-24.
- 山本悦史（2014）イノベーションとしてのJリーグ：ローカル化戦略の展開とその矛  
盾に関する一考察．立命館産業社会論集，50(1)：195-212.

### 【組織に関する研究：5本（発表年順）】

- 宮崎純一（2008a）日本企業による欧州サッカークラブ経営の事例研究：Jリーグスタ  
イルのマネジメントはGF38を、どう変えるのか？．青山経営論集，42(4)：139-152.
- 宮崎純一（2008b）欧州サッカークラブのマネジメント事例研究：GF38の躍進と日本  
人GMのマネジメント改革．青山経営論集，43(3)：99-111.
- 市木亮・山下秋二・山本悦史（2014）Jクラブの地域密着戦略と組織的知識創造プロセ  
ス．体育経営管理論集，6：19-29.
- 稲水伸行・坂平文博（2016）常勝チームはつくれるか？：チーム・デモグラフィ・モ  
デル．水野誠・三浦麻子・稲水伸行編 ファン心理とスポーツビジネス：プロ野球「熱  
狂」の経営科学，東京大学出版会，p.185-209.
- 一小路武安（2018）危機状態と危機寸前状態の組織におけるリーダー変更と危機疲れ  
の影響：サッカーJリーグにおける2部降格チーム・降格寸前チームの比較分析．組  
織科学，51(3)：4-18.

### 【経営評価に関する研究：3本（発表年順）】

- 水野圭・鈴木秀男（2010）ネットワーク分析を用いたプロスポーツクラブの業績評価  
指標間の関係性に関する研究．日本経営工学会論文誌，61(4)：263-274.
- 保井俊之（2010）我が国プロスポーツにおけるコンペティティブ・インテリジェンス  
導入の萌芽：その動機・選好に関するAHPによる定量評価．インテリジェンス・マ  
ネジメント，2(1)：3-16.
- 永田靖（2013）「ゲーム」の消費と資金的価値：スポーツの消費と購買．広島経済大学  
経済研究論集，36(2)：15-23.

### 【スポンサーに関する研究：1本】

久保谷友哉・平田竹男（2014）イングリッシュ・プレミアリーグにおけるスポンサー業種の非制限がもたらした効果．スポーツ産業学研究，24(2)：241-248.