

# 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—

清 宮 政 宏

## I はじめに

人々は何故、プロ・スポーツ観戦に熱中するのだろうか。観戦するスポーツの魅力は競技の中に予測できない不確実性が含まれることにあるのかもしれないし、観戦の場の雰囲気の魅力を感じたり、感情移入できるからなのかもしれない。もちろん、一時的な逃避や享楽のためということもあるだろう。

しかし、顧客にとっての観戦するスポーツの第一の魅力は、何とんでも選手の見せる技術の高さやスピード、勝ち負けや、順位争いなどにあるといえよう。一般の人々がレジャーとして行なうスポーツとは比べものにならない技術の高さや、スピード、身体能力をそこでは見ることができ、対戦相手との勝ち負けや順位争いに対する執念も、一般の人々が行なうレジャースポーツとは桁違いのものであるからである。

ところで視点を変えるとスポーツ観戦ビジネスは、顧客の奪い合いという点で、様々なものと競争している。選手やチームは単に対戦相手と戦っているだけでなく、ビジネスとしてみれば、他種のスポーツ観戦や、娯楽、レジャー、イベント等と、顧客を奪い合っている。

そのような中で、近年のスポーツ観戦ビジネスでは、技術やスピード、勝敗への執念だけではない、顧客を楽しませて満足させるための様々な工夫が施されている。これらの活動は、清宮(2004, 2015a, 2015b)で提示された「自律的・積極的に選択される顧客集め(営業戦略・行動)」と同じ性質のものといえるだろう。これらスポーツ観戦ビジネスでの様々な工夫に基

づく自律的・積極的な顧客集めを、競争関係の中で分析すると、どのように解釈できるのだろうか。

ところで競争関係と戦略の分析には様々なアプローチがある。最も代表的なものは、M.ポーター(1980)に代表されるポジショニング・アプローチであるが、これに対峙するかたちで提示されたのが、資源アプローチである。もちろん、これら以外にもいくつかの分析アプローチが提示されているが、本稿では青島・加藤(2012)が整理した、4つの分析アプローチ(ポジショニング・アプローチ、資源アプローチ、ゲーム・アプローチ、学習アプローチ)は、競争戦略の分析では相互に補完しあっているという立場に立ち、河合(2004)で提示された動態的な戦略変更に関する分析フレームも引用しながら、清宮(2004, 2015a, 2015b)で提示された自律的・積極的に選択される顧客集め(営業戦略・行動)が、競争関係の中で、どのような役割を果たすか検討し、それが、学習をベースに行なわれる創発的な競争戦略を推進するための手段の1つになるという試論と、資源では必ずしも優位性を築けない時に、資源に優る競争相手に対抗するのに、戦略遂行上、重要な役割を果たすという、もう1つの試論を提示するに至っている。

## II スポーツ観戦ビジネスでの様々な顧客集めの工夫とその解釈

### II-1. ポジショニング・アプローチ的な解釈と資源アプローチ的な解釈

成功しているスポーツ観戦ビジネスは、そもそもまず、人々が関心を持つスポーツ種目を選んで、本拠地(開催地)とする地域(場所)も選び、事業化しているといえる。我々に馴染みの深いNPB<sup>1)</sup>の「プロ野球」や、Jリーグの「サッカー」は、協会やリーグ、チームが、その競技(野球、サッカー)や開催場所(本拠地、地域)を上手く選んで、定期的に試合を行なって成功している、という点からすれば、ポジショニング・アプローチ的な選択をして成功していると解釈して良いであろう<sup>2)</sup>。これは当たり前のようにも思えるが、数多いスポーツの中で顧客が関心を持って、定期的に観戦するスポーツ競技はそれほど多いわけではなく、さらにそれをビジネスとして成り立たせるには、いくつかの条件を満たさなくてはならないからである<sup>3)</sup>。

しかし、同じNPBの野球チームでもチームによって経営成果が異なるのは何故かということになる。1つの理由は、蓄積している資源が異なるためということができよう。端的に言えば、能力レベルの高い選手を豊富に集めて優秀な資源とし、対戦に勝利して顧客の満足度を高めることが、顧客集めの優劣や経営成果の違いとなって現われているということである。NPBでは読売ジャイアンツが伝統的にこれを目指してきたし、近年ではソフトバンク・ホークスも

これを成し遂げているといえよう。MLB(米国メジャーリーグベースボール)でも、ニューヨーク・ヤンキースはこれを目指してきたといえる。これらのチームに共通するのは、豊富な資金をもとにした技術やスピードに優る(能力の高い)選手の獲得と育成であり、それによって対戦に勝利して顧客の満足度を高め、高い経営成果に繋げていることである。企業同士の競争でも優位性を維持する方策の1つは、他社が持たない卓越した資源を社内に保有することにあるが、これらのチームは、単に優秀な選手(資源)を集める(蓄える)だけでなく、チーム内でも競わせて、試合に勝ち、順位争いに優ることによって、顧客を満足させ、収益増大に結びつけてきたといえる。このように、卓越した資源の蓄積は、そのスポーツ観戦ビジネスにも持続的な競争優位をもたらすことになる。つまり資源アプローチ的な分析も、スポーツ観戦ビジネスでは可能ということになる。

しかし、スポーツ観戦ビジネスでの顧客集めは、これらにはとどまらない、多様で創発的なものとなっている。

### II-2. 楽しませる工夫

#### II-2-1. 遊びの空間の創造(ボールパーク化と多様なサービスの提供)

NPBの野球チームでは、技術・スピードや勝敗へのこだわりとは別に、試合が行なわれる球場やその周辺を、顧客が野球以外の様々なことを楽しめる場に変えることが、積極的に行なわれている。「ボールパーク化」といわれているが、これが進んだのは、2004年の楽天の参入

- 1) 「日本プロ野球機構」の略称。セ・リーグ、パ・リーグと呼ばれているプロ野球は、このNPB傘下のリーグとなる。
- 2) 米国の4大プロ・スポーツと呼ばれるNFL(アメリカンフットボール)やMLB(野球)、NBA(バスケット)、NHL(アイスホッケー)も、そのスポーツ種目を選び、それぞれチームが本拠地とする場所を選んで事業継続しているのは、ポジショニング・アプローチ的な選択をして成功しているとみることができよう。さらに、米国マイナーリーグや、近年に国内で立ち上がったプロ野球独立リーグも、野球を選択したのに加え、それぞれの地域に密着しているという点で考えれば、ポジショニング・アプローチ的な選択をしているといえよう。
- 3) スポーツ観戦ビジネスを経営する場合は、そのスポーツ興業に必要な費用を、スポーツ開催で得られる収入・他で賄えることが1つの条件となる。

(リーグ戦参加は2005年)からと言われている。楽天は参入と同時に、「チームと球場の一体化」を掲げて、本拠地の宮城球場(所有は宮城県)の管理運営権を受託し、球場の改修を中心に様々な工夫を取り入れて、球場内外を顧客が楽しめる場へと変えていったからである。特に球場改修には力を入れており、ほぼ毎年のように何らかの改修を行ない、顧客の新たな要望に応じている。もうお馴染みではあるが、2016年からは日本では初めてとなる外野奥のスマイルグリコパークの観覧車から、試合の様子を観ることもできるようになった。もちろん改修だけでなく、球団マスコット(クラッチ、クラッチーナ、ミスターカラスコ)や、チアリーダーも登場させて、試合時はもちろん、地域のイベントやお祭りにも参加させ、さらには幼稚園・施設の訪問等も行なって現在に至っている。

他チームから見て特に重要だったのが、楽天が「チームと球場の一体化」を行なったことで、参入初年度から営業利益を計上したことであった。楽天の参入前の近鉄の撤退・オリックスとの合併にみられるように、プロ野球の経営は儲からないと考えられていたところに、「チームと球場の一体化」を進めれば、初年度からでも営業利益が出せることが示されたからである<sup>4)</sup>。

これを受けて、千葉ロッテでも2006年から千葉マリスタジアムの指定管理者となり、ボールパーク化を進めた。千葉ロッテでは、試合前、球場に着くまでから楽しくなくてはならないとの考えのもとで、球場とその周辺を模様替えしたのである(写真1, 2参照)。球場横にステージを設けて、マスコットのキャラクターショーやチアリーダー「M☆Splash」のダンスショーを行ない、お祭り気分で食べたり飲んだりできる屋台も周辺に出して、マリーンズミュージアムも球場横に開館させた(写真3, 4, 5参照)。もちろん球場内も、様々な改良を加えた。内野

席のフェンスの高さを半分にして金網をなくしたり、日にちを決めて試合後のグラウンドを子供たちに開放してベースランニングを体験させ、また、ナイターの試合時には花火も多数打ち上げるようにした。

さらに、地元のJR海浜幕張駅では発車ベルをマリーンズのテーマ曲(球団歌・We Love Marines)にしてもらい、また隣接する幕張新都心にはマリーンズストア海浜幕張を開店させ、マリーンズ関連グッズを常時買えるようにした。これらにより、試合開始時間よりもかなり早く顧客に来てもらい、試合終了後も遅くまで球場周辺にいてももらえるようにしたのである(写真6参照)。千葉ロッテのこれらの活動のベンチマーク対象先は、東京ディズニーランドだったという。

写真1：試合開始2時間前の球場周辺の様子①



\* 著者撮影

写真2：球場近くに設置されたアトラクション



\* 著者撮影

4) 楽天の初年度黒字化の要因の1つは、球場の広告看板の直接販売だったと言われている。既存チームは広告代理店に任せていたが、楽天はこれを直接に販売したのである。

写真3：球場横のステージ



\* 著者撮影

写真4：試合開始2時間前の球場周辺の様子②



\* 著者撮影

写真5：マリーンズミュージアム



\* 著者撮影

北海道日本ハムも、球場周辺を様々な楽しみを提供できる場にするのを目指した。北海道日本ハムは、楽天や千葉ロッテのように、本拠地・札幌ドームの管理を請け負ってはいないが、

写真6：海浜幕張駅前の様子



\* 著者撮影

ボールパーク化を上手く実現しているのが、2軍球場のファイターズタウン鎌ヶ谷(千葉県鎌ヶ谷市)であろう(写真7参照)。ファイターズタウン鎌ヶ谷では、試合時には客席の中に子供向け簡易プールなどを設置して幼児が遊べるようにしたり、球場横にはアトラクションも用意して、大人も子供もたっぷり楽しめる場所としている(写真8, 9, 10参照)。

他のNPB球団も、もちろんこれに続いて様々な工夫を行なっている<sup>5)</sup>。

このように、球場や周辺を、顧客が様々な楽しめる場にするのは、米国のMLBでは従前から行なわれていたものである。たとえば、ニューヨーク・メッツの本拠地・シェイスタジアムには、センター後方に大きなリングがあって、ホームランが入るとそれがせり上がってくるようになっていて、敷地内には子供向けのアトラクションがあって、子供専用のバッティングゲージやミニスタジアムがあり、子供たちはオレンジボールでの打撃練習や、ベースランニングのまねごとでもできるようになっている。またキャッチャーの絵にボールを投げてミットの部分にあたると、横の水槽上に座る相手チームのユニフォームを着たスタジアム職員が水中に落ちるといふ、ダンクタンクというゲームもある<sup>6)</sup>。もちろん、子供向けレプリカユニフォームや、

5) 横浜 DeNA も横浜スタジアムを子会社化してボールパーク化を進めているし、広島も本拠地マツダスタジアムの指定管理者となって、三井不動産と共に周辺のボールパーク化を進めている。



写真7：ファイターズタウン鎌ヶ谷



\* 著者撮影

写真10：球場内にある植え込み



\* 著者撮影

写真8：球場内にある簡易プール①



\* 著者撮影

写真9：球場内にある簡易プール②



\* 著者撮影

アイスクリーム、キャンディー等も販売されていて、2時間以上の野球観戦に集中できない子供たちと共に、家族連れがたっぷり楽しめる場所となっている。

米国の球場は、施設やアトラクションが充実しているだけでなく、雰囲気そのものが祝祭的空間であるといえよう<sup>7)</sup>。

日本におけるボールパーク化は、米国の事例も参考にして取り入れて、試行を繰り返しながら、日本の顧客の要望にあったものが選択され学習され、創り出されてきたものといえよう。そしてそれが他チームにも伝播し、そこでさらに試行を繰り返して、顧客の要望に合ったものが自律的・積極的に選択されてきたといえる。

なお、ここで1つ留意しておくべきことは、このような自律的・積極的に選択されている顧客集め(営業戦略・行動)が、先ほどの例でいえば、資源に優ることによって競争優位を築いてきた読売ジャイアンツやニューヨーク・ヤンキースなどではなく、資源ではむしろ劣位にあったと思われるチームで、活発に行なわれ、なおかつ伝播しているということである。

II-2-2. 落ち着きや楽しみを味わえる空間の創造(特色のある座席、スペースの設置)  
スポーツ観戦ビジネスでは、従来は無かった

6) 職員は、投げる子供たちに向かって、コントロール悪すぎて話にならない等と野次っている。

7) MLBでは球場(スタジアム)が応援をリードし、電子オルガンやアナウンスが地元チームの応援を煽る。また、ホームチームがチャンスの時には「ゴーゴー(GO, GO)」といった文字がバックスクリーンに映し出されたりする。インギンの合間には、大画面スクリーンにレースクイズ(アニメやコンピュータ・グラフィックで擬人化した自動車、地下鉄、飛行機などがレースを繰り広げる)も映し出され、顧客が球場へ足を運ぶ楽しみとなっている。また球場ではウェーブに代表される顧客自身のパフォーマンスもあり、緩慢なプレーにはブーイングも起こる。またどこの球場でも、試合開始時に国歌「星条旗よ永遠なれ」(カナダではカナダ国歌も)が斉唱されるが、正統派の歌手が歌う時もあるれば、楽器演奏、有名ミュージカルのスタッフによる歌唱の場合などもあり、趣向が凝らされ工夫されている。

ような、特色のある座席や観戦スペースを設置して、顧客の満足度を高めることも行なわれている。

そのような座席や観戦スペースの設置は、2009年に完成したNPBの広島の本拠地マツダスタジアムが1つの契機になったといわれている。マツダスタジアムでは、座席をグラウンド面よりも掘り下げて臨場感を増大させた「砂かぶり」席や、内野席2階の最前列で、自動車のクッションシートのような座席で観戦できる「コカ・コーラ・テラスシート」、また畳座敷に座椅子・座布団で観戦できる「鯉棧敷」や、30人でバーベキューを楽しみながら観戦できる「びっくりテラス・パーティーデッキ」等の、リラックスして観戦できたり、料理を楽しみながら観戦できる座席が用意されたのである<sup>8)</sup>。

もちろんこれも他チームに伝播した。たとえば千葉ロッテは、マリンスタージアムに、5人まで大型テーブルで食事ができる「ピクニックボックス」や、ひじ掛けもある幅広の「ワイドシート」、またイタリアン風ドリンク・フードを楽しみながら観戦できる「イタリアンパールM」、テーブルとチェアがセットとなっている「スタンドデッキ」や、プライベートスペースである「フィールドテラスシート」、そしてパーティースペースの個室とバルコニーがセットになった「バルコニースイート」、畳敷きの個室である「お座敷ボールパーク」等々の、特色ある座席・スペースを、その後設置したからである。また、横浜DeNAも横浜スタジアムに、バックネット裏から球場全体を見渡して5人まで座れ、自分たちで設置モニターを切り替えながらプレーバックを見たり、ベンチ内の表情も確認できる「ベースボールモニターBOX」を設置し、最上段で酒を飲みながら観戦できる「スカイバーカウンター」、パーティ

スカイデッキ等を設置している。

なお横浜DeNAは、不定期で日にちも限定であるが、100万円のVIP席というユニークなものも販売している。これは特等席で野球観戦を楽しむだけでなく、リムジンでの出迎えや、ヘリコプターでのスタジアム上空を含む横浜遊覧、中華街での高級ディナー、横浜みなどみらいのホテルでのスイートルーム宿泊など、街としての横浜を満喫できるものとなっている。もちろん、試合前の練習で選手と触れ合ったり、監督・社長・GMとの会食も含まれている。

米国ではマイナーリーグや独立リーグが、率先して顧客が楽しめる席を用意している。例えば、セントポールセインツは、ジャグジーに入りながら観戦できる「ジャグジー席」や、キャンピングカーを改造した「パーティー席」があり、さらに温室を改造した「サンルーム・スイート」や、山荘風のロッジ席などがある。MLBでも、ニューヨーク・ヤンキースは、2009年のスタジアム改修で、富裕層向けの特別席を増設して顧客集めや収益増大に繋げた。ヤンキースタジアムの富裕層向けシートは全座席数の8%でしかないものの、それで入場料収入の50%を得ようとするものとなっている。入口も専用入口があって、座席は映画館の高級席のように広くてクッションがきいており、専用ソファでテレビの他スポーツを見ることもできるし、専用のラウンジやレストランもあって、シェフの料理を楽しむこともできるようになっている。この富裕層向け特別席は、商談でも用いられることがあるという。

日本国内で徐々に設置されている特色のある座席や観戦スペースは、米国での事例はもちろん、国内の他チームの導入例を参考にしながら、顧客の要望も取り入れ、試行を繰り返して創発的につくり出されてきたものといえよう。

8) 広島での、工夫を凝らした顧客集めは他にも行なわれている。広島は弾丸ツアーは1つの例で、広島の本拠地・マツダスタジアムで試合を観戦するために東京発・着で設定・用意されたツアーであるが、試合観戦以外の観光等の予定は全く組み込まれていない。まさに広島で試合を見るためのツアーである。

そしてこれらもまた、資源を充実させる(能力の高い選手を集めて対戦や順位争いで優る)ことで得られる顧客集めでの競争優位ではなく、自律的で積極的に選択されて行なわれ顧客集め(営業戦略・行動)の1つであると言えるであろう。

### II-2-3. 積極的なチケット販売とその工夫

チケット販売でも、様々な工夫がスポーツ観戦ビジネスでは取り入れられている。

たとえば、Jリーグは他のスポーツに先んじて「地域密着」を理念として掲げたため、それがリーグに所属するチームのチケット販売にもあらわれている。1つの例として、Jリーグ設立時から参加した鹿島アントラーズは、特に地元で優先でチケットを販売していたという。本拠地の鹿島スタジアムから半径30K圏を重要なチケット販売の商圏とみなし、10K圏、20K圏、30K圏のように、その距離に応じてチケット販売に優遇差を取り入れたのである。例えば試合チケットを応募抽選で販売する場合、10K圏からの応募には10回のうち10回当選するようにし、遠くに行くに従ってその頻度を少しずつ少なくして、本拠地の鹿島スタジアムに近いところに住むサポーターを優遇するような販売をしていたという。

また、セレッソ大阪でも、チケット販売拠点の開拓では地域に密着し、本拠地から自転車で20分の圏内を集中的に回って、ガソリンスタンドや、新聞の販売店、喫茶店や薬局などに、セレッソ大阪の観戦チケットの販売拠点になってもらったという。

余談ながら、1993年5月15日のJリーグの設立時の開幕戦は、ヴェルディ川崎(現・東京ヴェルディ1969)対横浜マリノス(現・横浜F・マリノス)戦(国立霞ヶ丘競技場)であったが、こ

の試合の観戦チケットは、顧客にとっても記念になるものとするため、申込みハガキでの応募抽選にし、当選した人には顧客自身の名前が入った観戦チケットを送付したのであった<sup>9)</sup>。もちろん試合時には半切りせず、チケットをそのまま持ち帰ってもらったのであった。NPBに遅れてプロ化を実現した初期のJリーグは、チケット販売ではこのような工夫を凝らしていたのである。このような工夫が必要だったのは、初期のJリーグは、NPBに比べて事業として安定していなかったことも、その理由の1つとしてあげられるであろう。

Jリーグのこのようなチケット販売での工夫は、NPBの野球チームにも影響を与えたといえる。NPBでもその後、地域密着を打ち出すチームが増え、それがチケット販売にもあらわれたからである。

たとえば北海道日本ハムでは、2004年の北海道移転を機に、チケット販売では地域密着を大きく打ち出した。地域別の割引チケット販売<sup>10)</sup>をはじめ、現在の「北海道179市町村応援大使招待観戦デー」という割引チケットの販売に繋がっている。日本ハムのチケット販売での工夫は、地域密着だけにとどまっておらず、仕事を終えて遅れて観戦にくる顧客向けに「715チケット」(7時15分以降は割引になる)を販売しているし、平日夜には対象顧客を変える割引サービス<sup>11)</sup>も行なっている。

千葉ロッテもチケット販売には工夫を凝らしている。観戦チケットの価格が対戦相手や曜日によって変わる5パターンの価格設定(プラチナ、ゴールド、シルバー、ブロンズ、バリュウ)をしており、さらには企画イベントと組み合わせたチケットの販売も行なっている。さらに多様な割引も取り入れており<sup>12)</sup>、ファンクラブに入ると料金が割引になる「TEAM26チケッ

9) 抽選に落選した顧客には、「テレビで応援してください」というメッセージと共に、当時の両チームの主力選手であった井原正巳と三浦知良の写真入りのハガキを送ったのであった。

10) 「北広島市・恵庭市民デー」、「江別市・石狩市デー」、「札幌市豊平区・手稲区デー」等。

11) 「シニアデー」、「レディースデー」、「ファンクラブデー」、「メンズデー」等。

ト」も用意している。

横浜 DeNA も、先ほどの100万円のVIP席と同様に、日にち限定で不定期ではあるが、試合がつまらなければチケット代を返却するという、とてもユニークなサービスを行なっている。

このようなチケット販売での工夫も、学習をベースに試行を繰り返しながら行なわれている自律的・積極的に選択された顧客集めということが出来るだろう。そして留意すべき点は、NPBに対して資源では劣位にあったJリーグから地域密着などのチケット販売の工夫が始まり、それがNPBにも伝播し、さらにNPBの中でも資源では優位とはいえないチームから、これらの創発的な工夫が広まっていることにあるといえよう。

#### II-2-4. リーグのガバナンスとリーグ全体でのマーケティング

スポーツ観戦ビジネスでは、顧客の興味や興奮を喚起し、より多くの顧客を集めるため、チーム同士の力が均衡するよう、リーグのガバナンスで管理したり、売上増をリーグ全体のマーケティングで目指すことも行なわれている。

その中で、リーグのガバナンスが最も上手く行なわれているのが、NFL(米国プロアメリカンフットボールリーグ)であるといわれている。試合のテレビ放映権収入や、ライセンスグッズの販売収入、グローバルスポンサーからの収入、そして試合の入場料の40%などが、リーグの収入としてシェアリングされ、ほぼ均等に加盟全チームに再分配されているからである。これにより、NFLでは加盟チームの収入の約65%が、

リーグからの分配金で占めるといわれている<sup>13)</sup>。それ以外にも、選手年俵の上限を決めるサラリーキャップ制(最高給制限)や、前期のリーグ順位の低位チームから優先的に有望選手の獲得権を得るウエーバー制ドラフトも導入しており、スカウティング映像(有望大学選手の映像や、相手チームの分析のための映像)の共有もなされて、加盟している全チームがほぼ同条件で対戦する環境を、リーグのガバナンスが作り出しているのである。

リーグと各チームが補完関係にあることを最大限に活かせれば、他の娯楽や他種のスポーツ観戦との顧客集めの競争で、優位性を得ることが出来る。NFLだけでなく、アメリカの4大スポーツは、恣意的に所属チームが互角に戦えるようにするようなガバナンスを行なうことが浸透しているといえる<sup>14)</sup>。

日本国内では、Jリーグが似たようなガバナンスを目指している。テレビ放映権はJリーグ事務局が交渉窓口になり、チーム別のTV露出に偏りが出ないようにしているし、所属チームの財務内容も定期的にチェックしている。なお、Jリーグはプロ化してから、リーグ事務局が先導して積極的なプロモーションなどのマーケティング活動を取り入れたこともあって、情報バラエティ番組のようなサッカー番組も始まり、圧倒的な露出量の増加をなしたといえる。これにより試合の観戦者増によるチームの入場料収入の増大が達成できたのはもちろん、テレビ放映権も高く売れるようになって、広告スポンサー収入も増えたといえる。これらの収入増の連鎖も、Jリーグ事務局を中心にリーグ全体で

12) 「サラリーマンデー」「アメリカンデー」「ファミリーデー」「ハリウッドデー」「ハワイアンズデー」「We Love Chibaデー」等。

13) この点で難しいのは、低収入チームの中にはマーケティング活動をあまり行わず、収益分配制度に「タダ乗り」しようとするチームもあることである。

14) 日本のプロ野球(NPB)は、これに対して経営は基本的にチーム独立型である。かつて、セ・リーグのチームは、巨人戦で1試合1億円以上のテレビ放映権収入を得ていたといわれる。つまりセ・リーグのチームは、本拠地で巨人戦が12試合あれば、それだけで12億円の収入が得られたのである。セ・リーグのチームがパ・リーグと一体化を望まない理由は、この巨人戦が減ることにあるといわれている。しかし、この巨人戦を含め、NPBのTV放映権料収入は下がっているといわれる。



始めたガバナンスや、創発的なマーケティング活動が相乗的な効果を生んだ例といえるであろう<sup>15)</sup>。

このようなリーグ全体での工夫を凝らした創発的な活動は、NPBでも徐々に行なわれ始めている。パ・リーグでは所属する6チームが共同で、パシフィックリーグマーケティングという会社を2007年に立ち上げた。この会社はパ・リーグの6球団が共に顧客集めでは協力し、さらに情報、経験、ノウハウを共有しようとするものとなっている<sup>16)</sup>。事業活動の1つであるパ・リーグTVは成功している例といえるであろう。

なお米国の話に戻るが、リーグを中心にしたテレビ放映権の売上増大という点では、MLBでは、1990年代なかば以降、日本向けの試合のテレビ放映権が高く売れるようになったといわれている。契機になったのは野茂英雄をはじめとする日本人選手の活躍である。日本人選手がMLBで活躍することによって、日本国内でもMLBの試合に関心が持たれるようになり、試合のテレビ放映ニーズが高まったからである。それによって、日本のテレビ局がMLBの試合の放映権を買いたがるようになり、日本人選手の出場する試合の日本向け放映権が、高く売れるようになったのである。海外向け放映権が高く売れるニーズがあると学習したMLBや所属チームは、日本を含めた素質のあるアジア地域の有望選手を発掘して、MLBでの活躍の場を作り、今では海外向けのTV放映権の売上増大を目指すようになってきている。

このように、リーグ全体でガバナンスやマーケティングを充実されることも、売上増には重要な役割を果たすことになるのである。そしてこれらの活動も、学習を通じて創り出されたも

のであり、試行を繰り返しながら行なわれている自律的・積極的に選択された顧客集め(営業戦略・行動)の1つといえるであろう。

## II-2-5.他のスポーツ観戦ビジネスでの顧客集めの工夫

様々な顧客集めの工夫は、他のスポーツでも取り入れられている。

日本の国技であり多くの儀礼を駆使して顧客の興奮を得てきた伝統的な大相撲も、継続して一定の人気はあるものの、一時期、それが陰っていたといえる<sup>17)</sup>。しかし、伝統的な儀礼は継続しながら、その一方で、従来には無かったような顧客サービスも取り入れ始めている。たとえば、短文投稿サイトのツイッターや、無料通信アプリLINE(ライン)を使った情報発信も始めているし、観客席の販売も、関取の力士や親方と一緒に記念撮影できる特典付きの入場券の販売等を行なうようになってきている。また、4人での使用を基本に料金設定されている升席(ますせき)も、近年は2人用が用意されたり、ファミリー/シニア割引等も行なわれている。さらに、升席の購入の仕方がわかりにくいことを解消するため、観戦チケット購入のための案内も充実させて、顧客が観戦しやすいようにしている。

ラグビーも、1990年代はじめまで冬のスポーツの花形といわれていたが、サッカーのプロ化(Jリーグの設立)の影響もあり、顧客が奪われて人気も陰り気味だったといわれる。しかし他のスポーツや娯楽、イベントなどの顧客集めを参考にしながら、試合会場にエンターテイメント性を取り入れたり、従来からルールがわかりにくいと言われてきたことを解消させるために、試合前にルール解説を行ったり、レフリーに

15) Jリーグの前身、日本リーグ時代はプロモーション等のマーケティング活動はあまり行なわれていなかった。

16) なお、2014年には、侍ジャパン(日本代表チーム)をプロモーションする会社・NPBエンタープライズが立ち上がった。

17) 2010年の野球賭博問題や11年の八百長問題と不祥事が続いたこともあった。

小型マイクを持たせて試合中のプレーへの判定をわかりやすくするなどの工夫を取り入れている。もちろん様々なプロモーションも試行的に繰り返して継続的に取り入れている。

大相撲やラグビーでのこれらの例も、他のスポーツ観戦ビジネスや、娯楽、イベント等から学習して、試行を繰り返しながら行なわれている自律的・積極的に選択された顧客集め(営業戦略・行動)と言って良いであろう。

### Ⅲ 分析

#### Ⅲ-1. 顧客集めと競争戦略の分析フレームでの解釈

ところでビジネスに売上や利益をもたらしてくれるのは言うまでもなく顧客である。そのビジネスが顧客に提供する価値が有形財であるか、あるいは無形のサービスであるかに関係なく同じで、当然ながらスポーツ観戦ビジネスでも同じである。そしてスポーツ観戦ビジネスは、他種のスポーツ観戦や、娯楽、レジャー、イベント等と、顧客を奪い合っているという意味で競争している。つまり、その戦略・行動を分析するには、競争戦略の分析フレームを適用することが可能であるといえる。顧客の奪い合いで劣位とならず、何らかの優位性を持ってビジネスを持続させるには、そのような分析も必要となる。

そんな中で、スポーツ観戦ビジネスでは、様々な顧客集めの工夫がなされており、それらはスポーツとしては本来的な資源である(そして魅力でもある)技術やスピードに優れた選手の獲得や活躍、さらには勝負への執念や順位争いとは別のもので、さらにいえば試行を繰り返しながら創発的に行なわれている自律的で積極的な顧客集め(営業戦略・行動)なのである。

自律的・積極的に選択される顧客集め(営業

戦略・行動)は、清宮(2004, 2015a, 2015b)が、それが営業員への効果、顧客・市場への効果、企業業績での成果など、次元の異なる様々な成果に寄与することを示している(図1参照<sup>18)</sup>。

たとえば本稿で取り上げたスポーツ観戦ビジネスでの工夫を凝らした顧客集めは、活動の中心となる主役は、選手や監督・コーチたちというよりも、チームの企画や営業を担当するスタッフたちである。つまり、これらの活動の主役となるチームの従業員・スタッフたちの動機づけ向上もはかられることになる。

もちろん、顧客満足度の向上も図られるだろう。顧客にとっては様々な楽しみが増えるからである。なお仮に顧客の満足度を構成するものが、チームの勝ち負けだけであると規定するならば、多くの顧客が不満足になるはずである。何故ならNPBの優勝するチームでも全試合の4割は負けているからである。自律的・積極的な顧客集め(営業戦略・行動)は、そのような意味で、顧客満足度を高める要因を最大限に増やしたり、引き出しているといえよう。

もちろん満足度を高めた顧客たちは、結果として選手の動機付けを高めているといえる。なぜなら選手にとっての大きな動機付けの1つは、多くの顧客が試合会場に来てくれ、観戦してくれることにあるからである。つまり自律的・積極的に行なわれる顧客集め(営業戦略・行動)により、満足度の高まった顧客が多く観戦に来てくれることは、選手たちにとっても励みになり、選手たちの動機付けの向上に繋がっているのである。

もちろん満足した顧客が増えることは、事業としての売上・利益の増大に寄与することになるはずである。

このように、本稿で取り上げた工夫を凝らした活動は、チームの選手だけでなく、スタッフ、職員の動機付けをも高め、顧客の満足も高めて、売上・利益の増大に寄与しているものとして見

18) 清宮(2004)の分析フレームは、もともとは産業財メーカーの営業部門を想定したものであった。

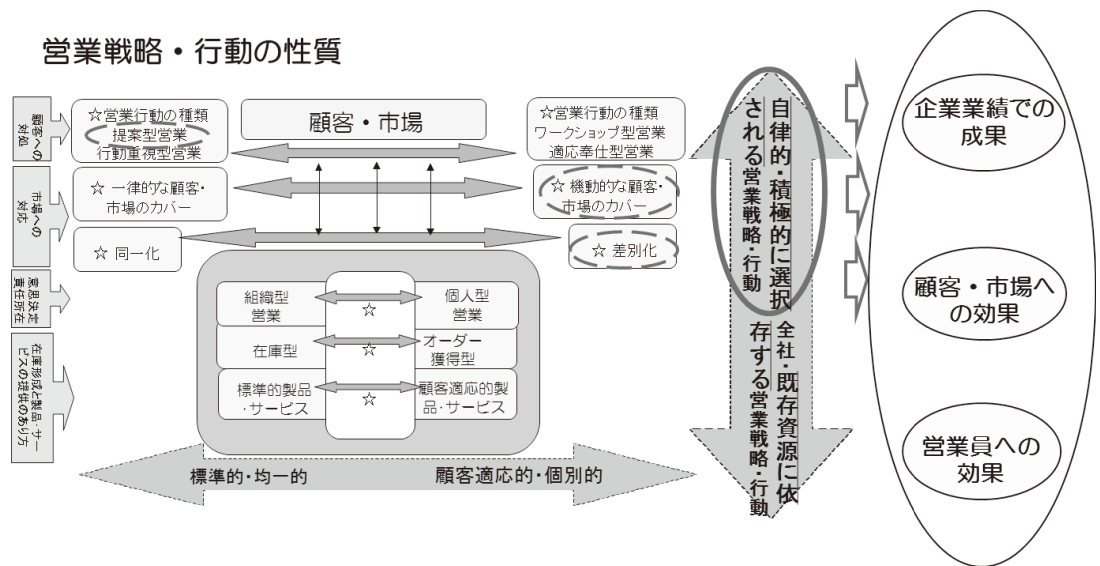


図1：営業戦略・行動と成果

清宮(2004, 2015a, 2015b)をもとに修正

て取ることができるのである。

さてこのような、自律的・積極的に選択される顧客集め(営業戦略・行動)を、競争戦略の分析フレームの中で解釈すると、どのような役割を果たすものとして位置づけられるのだろうか。

### Ⅲ-2. 補完しあう戦略アプローチの中での解釈

まず、スポーツ観戦ビジネスの様々な活動を、冒頭で述べた青島・加藤(2012)の、相互に補完しあっているという4つの競争戦略の分析アプローチ(ポジショニング・アプローチ, 資源アプローチ, ゲーム・アプローチ, 学習アプローチ)を適用して解釈してみることにする(図2を参照)。

Ⅱ節の冒頭でも述べたように、NPBやJリーグのチームが、スポーツの中でも、日本人に親しみがあって競技人口も多い「野球」や「サッ

カー」を「事業」として選択し、また開催地(本拠地)も選んで成功しているという点からみれば、ポジショニング・アプローチ的な選択をして成功しているといえるだろう。

また、スポーツとしての本来的な資源である能力の高い選手を多く集めて対戦に勝利し、顧客の満足度を高めて、顧客集めを優位に進めようとするのは、資源アプローチ的な視点で、優位性の獲得・維持を狙っているものとしてみることができる。

さらに、リーグのガバナンス等によって収入等の集権的な管理を行ない、チーム同士の力の均衡を保ってそのスポーツ観戦の魅力を高め、さらにリーグ全体のマーケティングで、その価値を高めて、他種のスポーツや娯楽、レジャーとの顧客集めの競争で優位性を得ようとするのは、青島・加藤(2012)でいうゲーム・アプローチ的な視点での戦略が上手く行なわれているものとして解釈できるだろう<sup>19)</sup>。

最後に、本稿で取り上げてきた創発的で、他

19) ゲーム・アプローチは、対戦する競争相手がいることを前提に、それを最大限に活かすことを狙ったアプローチといえる。

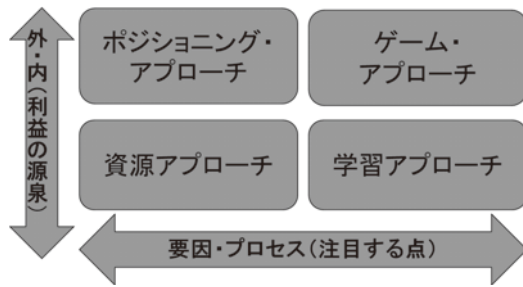


図2：青島・加藤 (2012) の競争戦略における 4つのアプローチ

\*青島・加藤 (2012) より

のスポーツや娯楽・レジャーなどから学習して 試行を繰り返し、さらにそれが他チームにも伝 播して、そのスポーツの魅力を高めているのは、 青島・加藤 (2012) における、学習アプローチ 的な視点での戦略が上手くいっているものとし て解釈することができるのではないだろうか (図 3 参照)<sup>20)</sup>。自律的・積極的に行なわれる顧客 集め(営業戦略・行動)は、この学習アプロ ーチを推進するものとして位置づけられると考 えられるのである。

このように、青島・加藤 (2012) で相互に補 完しあっていると競争戦略における 4つの 分析アプローチ(ポジショニング・アプロ ーチ、資源アプローチ、ゲーム・アプロ ーチ、学習アプロ ーチ)は、スポーツ観戦ビジネスにおいて

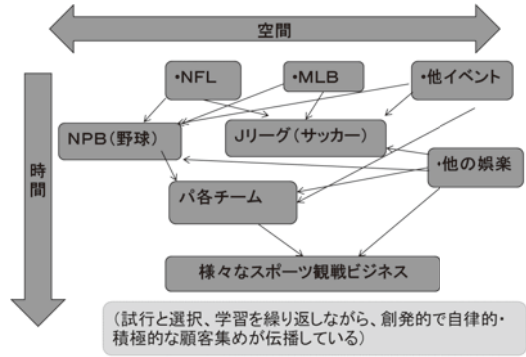


図3：相互に学習しあって創発的になされる 自律的・積極的な顧客集め

も適用できると考えられるのである<sup>21)</sup>。

### III-3. 自律的・積極的な活動の解釈

さて、「自律的」で「積極的」という点では、 河合 (2004) も、環境変化に動的に適応する ための戦略には、そのような性質を持つ活動が 必要になるという分析フレームを提示している。 河合 (2004) は、環境の変化に動的に適応す るためには、自律的でイニシアティブを持つ組 織が、企業内の現場レベルで、試行的にプロア クティブ(積極的)な戦略・行動を行ない、そ の中で学習や選択がされて、結果として新しい 戦略行動が遂行され環境変化に応じた戦略変更

20) ただし、ボールパーク化や特別な座席の設置も、 ノウハウが蓄積されて、それが有形・無形の資源 となれば、資源アプローチ的な視点での戦略とな るだろう。

21) ところで様々な戦略アプローチを整理している 代表的なものに、ミンツバーグ (1999) がある。ミ ンツバーグ (1999) も、戦略を10のスクール(分析 アプローチ)に分けて示しているが、1つのスク ール(分析アプローチ)で戦略の全体像を分析でき ることはなく、それぞれのスクール(分析アプロ ーチ)は、戦略の一側面を分析できるに過ぎない としている(図-補参照)。戦略の全体像を分析でき る唯一の分析アプローチはないという点では、青 島・加藤 (2012) と共通点を持つといえよう。

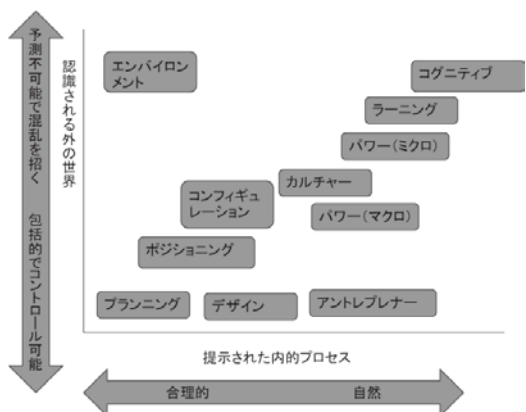


図-補：ミンツバーグが考える戦略の各スクールの性質 \*ミンツバーグ (1999) をもとに著者が修正



がなされるようになるとしている。

河合(2004)の分析フレームは製品開発を念頭に置いた戦略選択を想定したもののだが、本稿で取り上げたスポーツ観戦ビジネスでの顧客集めを解釈するのも援用できると考えられる。スポーツ観戦ビジネスでの工夫を凝らした顧客集めは、自律的な発想のもとで様々な選択肢の中から試行を繰り返して選択されてきたものであり、他の娯楽やレジャーとの競争や、それらを含めた競争環境の変化に、動的に対応しながら積極的に選ばれてきたものといえるからである。

#### IV まとめ

##### IV-1. 提示される試論 1

本稿で主として引用してきた、清宮(2004, 2015a, 2015b)、青島・加藤(2012)、河合(2004)の分析フレームは、それぞれの分析の前提や切り口が異なっており、整合しているわけではないといえる。しかし、企業活動の中で選択され遂行される戦略・行動という点で考えるのであれば、帰納的に結び付けることは可能であろう。

たとえば、清宮(2004, 2015a, 2015b)の自律的・積極的に選択される顧客集め(営業戦略・行動)は、活動の性質からみれば、先に述べたように青島・加藤(2012)の自律的に学習しながら戦略を実行してゆく学習アプローチ的な視点で選択される戦略と同質の活動で、学習アプローチ的になされる競争戦略を推進してゆくものとして考えられよう。

もちろん、清宮(2004, 2015a, 2015b)は、もともとは営業部門における戦略・行動を想定したものであり、企業としての競争戦略の遂行を行なうのには限界がある。営業部門は、製品開発や生産、製品品質について意見は出せても、それを実行するための資源や能力を持ちあわせてはいないし、全社的な資源配分に関する意思

決定権も持ち合わせていないからである。

しかし、清宮(2004, 2015a, 2015b)の自律的・積極的に選択される顧客集め(営業戦略・行動)は、そのような限界がありながらも、青島・加藤(2012)の学習アプローチ的な戦略を実現するための、1つの具体的な手段としてみて良いのではないだろうか。

また同様に、清宮(2004, 2015a, 2015b)の自律的・積極的に選択される顧客集め(営業戦略・行動)は、河合(2004)の環境変化に動的に対応して、自律的な組織がプロアクティブな行動を試行的にとる中で選択がされる戦略変更を、企業の中では顧客・市場に最も近いところに位置する営業部門で実現させるための活動としても捉えられるのでないか。河合(2004)の分析フレームは先に述べた通り、商品開発を念頭に置いたもので、清宮(2004, 2015a, 2015b)と想定する部門は異なるものの、河合(2004)のプロアクティブで自律的な選択の中でなされる戦略変更は、清宮(2004, 2015a, 2015b)の、企業の中では顧客や競争相手(など環境)の動向をみながら行なわれる営業部門での自律的・積極的な顧客集めの活動と、やはり同じ性質を持つものと考えられるからである。

このように清宮(2004, 2015a, 2015b)の自律的・積極的に選択される顧客集め(営業戦略・行動)は、青島・加藤(2012)や、河合(2004)で提示された戦略の分析フレームと活動の性質では共通点を持っており、青島・加藤(2012)や河合(2004)で提示された戦略を、顧客や市場に最も近い営業部門で実現するための活動として位置づけられるのでないかと考えられるのである。このように、本稿で取り上げてきた事例と、これまでの研究で提示されてきた戦略・行動の性質を鑑みて、帰納的に考えれば次のような試論が提示できると思われる。

**試論 1：自律的・積極的に選択される顧客集め(営業戦略・行動)は、学習をベースにしながら、環境変化に動的に対応して、戦略変更や戦略推進を実現する具体的な手段の1つとなる。**

#### IV-2. 提示される試論 2

本稿で引用した事例からは、もう1つ試論が導き出せると思われる。それは、自律的・積極的に選択される顧客集め(営業戦略・行動)は、資源では競争相手に優位性が築けない(資源では劣位にある)時に、戦略を遂行するための重要な手段になるのではないかということである。

本稿で取り上げた様々な工夫を凝らした自律的・積極的な顧客集め(営業戦略・行動)は、強力な資源(能力の高い選手を集め)を持ち、それをもとに競争優位を得ようとするチームではなく、むしろ資源では相対的には劣位にあったチームから創発的に始まって、それが相互に伝播して広まったものといえる。つまり、自律的・積極的な顧客集めは、資源劣位にあるところから、資源で優位にある競争相手に対抗することで生み出されてきたものともいえよう。

本稿と同じように資源では劣位にありながら、自律的・積極的な顧客集めを行なうことで、より大きな資源を持つ競争相手に対抗する企業の事例を、清宮(2015a, 2015b)では提示している。清宮(2015a)は、資源では大手の鉄道や輸送手段を提供する企業に劣ってしまうローカル鉄道の自律的・積極的な顧客集めを例にとり、それが様々な成果に繋がっていることを示しているし、また清宮(2015b)でも、地方銀行が、自律的・積極的で革新的な営業戦略・行動を取り入れることによって、より大きな資源を持つ都市銀行などの競争相手に対抗し、成果を上げていることを示している。

このように、巨大な資源を持つ競争相手に対して、資源をベースにした競争では優位性が保てない場合でも、自律的・積極的に選択される

顧客集め(営業戦略・行動)は、それら競争相手に対抗して、従業員の業務満足度や動機付けを高め、顧客満足も向上させて、さらに売上・利益などの成果の向上を目指せることを、これらは示しているといえるのではないだろうか。

自律的・積極的に選択される顧客集め(営業戦略・行動)が、経営資源で優ることができない時に、競争戦略を押し進めるための手段の1つになるのであれば、幅広い企業戦略の遂行にも示唆を与えることになる。よって、次の試論も提示できると思われる。

**試論 2：自律的・積極的に選択される顧客集め(営業戦略・行動)は、資源をベースにした競争で優位性が得られない場合に、競争相手に対抗するための有力な手段となる。**

これを少し掘り下げて考えると、以下のようにも解釈できよう。本稿で取り上げた顧客集めの事例は、単に野球好き、サッカー好きな顧客だけに焦点をあてた活動ではない。これらの活動は、スポーツ観戦ビジネスでありながら、その事業から派生させて、自らの事業の定義づけをしながら、従来とは異なる楽しみを顧客に提供しようとする事業拡張の事例としても捉えられる。清宮(2015a)で示したように、自律的・積極的に選択される顧客集め(営業戦略・行動)は、顧客の要求や競争相手等の動向をみながら、それらとの相互作用の中で、事業の再定義を試み、事業拡張にそれを繋げる可能性を持っている。そのような事業の再定義を試みる活動は、競争のルールを変えることにも繋がる。競争のルールが変わることは、それまで競争の優劣を支配していた要因が変わって、優位性を維持する源泉だった資源や資産が無効となり、別の要因が競争の優劣を支配するようになるということである。自律的・積極的に選択される顧客集め(営業戦略・行動)は、そのように事業定義を変えながら競争のルールを変え、競争を優位

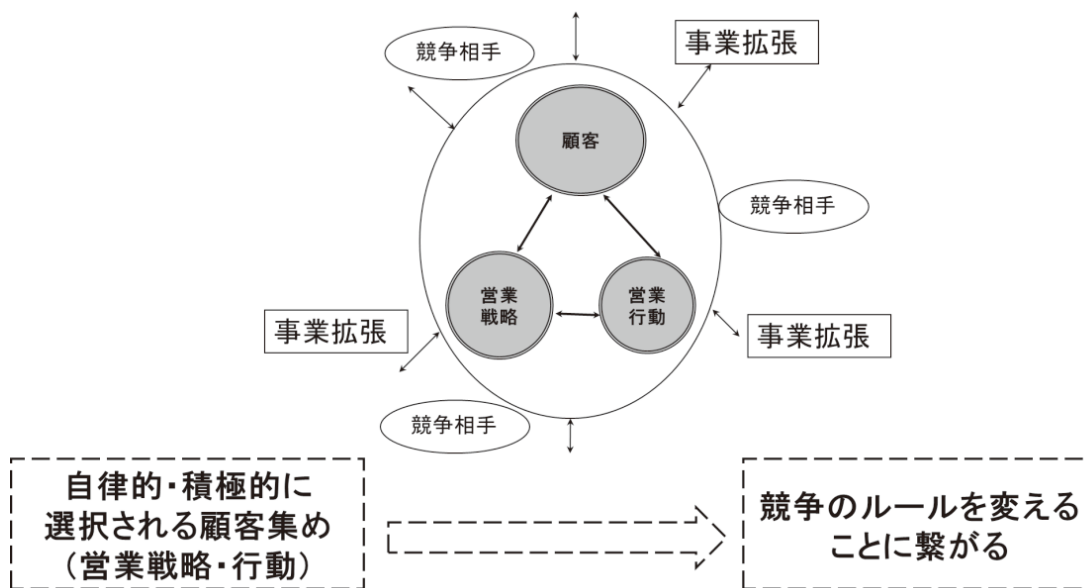


図5：自律的・積極的に選択される顧客集め(営業戦略・行動)と競争のルールの変更

\*清宮(2015a)をもとに修正

に進めて行くための手段の1つとなる可能性を持つといえるのでないだろうか(図5参照)。

#### IV-3. 今後に向けて

これまで競争戦略の分析では、特にポジショニング・アプローチと資源アプローチが頻繁に引用されてきたといえる。もちろんこの2つは、他の経営研究にも様々な影響を与えている優れた分析アプローチである。しかし、本稿で事例として取り上げたスポーツ観戦ビジネスは、その特殊性はありながらも、競争関係の分析では、それ以外の分析アプローチを用いることが可能であり、また重要であることを示しているのではないだろうか。

もちろん、競争関係の分析には、本稿で取り上げた分析アプローチ以外にも様々なものがあり、これらを整理して行くのは容易ではないといえる。さらにいえば、営業部門の戦略・行動の分析も、容易ではないと言えよう。

今後も、様々な事例等の分析や解釈を行ない、継続して競争関係や営業戦略・行動に関する分析を進め、理論的な枠組みの精緻化を進めて行

く必要があると思われる。

#### 参考文献

- 青島矢一・加藤俊彦(2012)「競争戦略論」東洋経済新報社。  
 新井 啓(2009)『プロ野球と経済2009』開成出版。  
 アルフレッドD.チャンドラー.Jr(有賀裕子・訳)(2004)『組織は戦略に従う』ダイヤモンド社。(原著 Alfred D. Chandler Jr.(1962) "STRATEGY AND STRUTURE" Massachusetts Institute of Technology.)  
 ブランデンバーガー&ネイルバフ(1995)「ゲーム理論を活用した成功への戦略形成(コーペティション経営)」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス1995年12-1月号』ダイヤモンド社, pp. 92-106.  
 コリス&モンゴメリー(1996)「コアコンピタンスを実現する経営資源再評価(リソース・ベースド・ビューの競争戦略)」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス1996年6月号』ダイヤモンド社, pp. 93-106.  
 ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス編集部編(2010)『戦略論1957-1993』ダイヤモンド社。  
 ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス編集部編(2010)『戦略論1994-1999』ダイヤモンド社。  
 エーベル(1984)(石井淳蔵・訳)『事業の定義』千倉書房。  
 藤井純一(2011)『地域密着が鍵! 日本一のチームを作る』ダイヤモンド社。  
 ヘンリー・ミンツバーグ・他(1999)(齋藤嘉則・監訳)『戦略サファリ』東洋経済新報社。  
 H.イゴール.アンゾフ(2007)(中村元一・訳)『戦略

- 経営論：新訳版』中央経済社。
- 平田竹男・中村好男(2006)『トップスポーツビジネスの最前線2009-スポーツライティングから放映権ビジネスまで』講談社。
- 平田竹男・中村好男(2009)『トップスポーツビジネスの最前線2009-ドリームジョブへの道』講談社。
- 広瀬一郎(2004)『「Jリーグ」のマネジメント』東洋経済新報社。
- 今野喜文(2012)「日本企業の戦略を捉えなおすー日本企業は戦略論に何を学ぶのかー」北星学園大学経済学部北星論集第51巻第2号, pp. 1-25.
- 岩谷昌樹・徳田昭雄(2007)『ケースブック戦略的マネジメント』白桃書房。
- 河合忠彦(2004)『ダイナミック戦略論』有斐閣。
- 楠木 建(2010)『ストーリーとしての競争戦略』東洋経済新報社。
- M. E. ポーター(1979)「5つの環境要因を競争戦略にどう取り込むか(競争の戦略-5つの要因が競争を支配する)」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス1979年10月号』ダイヤモンド社, pp62-72.
- M. E. ポーター(1980)『競争の戦略』ダイヤモンド社。
- M. E. ポーター(1997)「戦略の本質」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス1997年3月号』ダイヤモンド社, pp6-31.
- 小寺昇二(2009)『実践スポーツビジネスマネジメント-劇的に収益力を高めるターンアラウンドモデル-』日本経済新聞出版社。
- 大坪正則(2011)『パ・リーグがプロ野球を変える』朝日新聞出版。
- ブラハラッド&ハメル(1990)「コア競争力の発見と開発(コアコンピタンス経営)」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス1990年9月号』ダイヤモンド社, pp. 4-18.
- 佐伯聰夫(2000)『スポーツイベントの展開と地域社会形成』不味堂出版。
- 清宮政宏(2004)「営業活動で指向される戦略・行動とその成果に関する一考察-顧客適応的・個別的な活動の効果と限界-」日本マーケティング協会『マーケティングジャーナル』No. 93, pp. 56-72.
- 清宮政宏(2015a)「鉄道経営にみえる自律的・積極的な顧客集めと戦略・行動に関する考察」滋賀大学経済学会『彦根論叢』, No. 405, pp16-31.
- 清宮政宏(2015b)「顧客目線で企画された新サービスによって高まる顧客ロイヤルティ」『顧客ロイヤルティ戦略：ケースブック』同文館出版, pp. 89-106.
- 瀬戸口仁司(1995)『Major League おもしろ舞台裏』ソニーマガジンズ。
- 嶋口・内田・黒岩編(2009)『1からの戦略論』碩学舎。
- 杉本厚夫編著(1997)『スポーツファンの社会学』世界思想社。
- 鈴木友也(2011)『勝負は試合の前についている!』日経BP社。
- スリーライト編集部(2006)『千葉ロッテマリーンズ変革の300日』スリーライト。
- ストーク, Jr & エバンス & シュルマン(1992)「戦略行動に基づく競争戦略(ケイバビリテイ競争論)」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス1992年7月号』ダイヤモンド社, pp4-19.
- T. Levitt(1960)“Marketing Myopia” *Harvard Business Review*, July-August 1960. (邦訳：レビット「マーケティング近視眼」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス2001年11月号』ダイヤモンド社, pp52-69.)
- 内海和雄(2004)『プロ・スポーツ論』創文企画。
- 千葉ロッテマリーンズ・ホームページ <http://www.marines.co.jp/>
- 北海道日本ハムファイターズ・ホームページ <http://www.fighters.co.jp/>
- NFL JAPAN.Comホームページ <http://www.nfljapan.com/>
- 日本相撲協会ホームページ <http://www.sumo.or.jp/>



# The Analysis of Autonomous and Proactive Marketing Activities seen in the Sports Show Business from the View Point of the Competitive Strategy

Masahiro Seimiya

Sports Show business attracts customers by players` skill, speed, and the favorite teams` victories. But this report is presenting the Sports Show Business` marketing activities which are carried out autonomously and proactively. And it is trying to apply the proposition of Seimiya (2004,2015a,2015b) to the Sports Show Business` marketing.

Seimiya (2004,2015a,2015b) have presented the proposition that the marketing strategy and activities which are carried out autonomously and proactively contribute to various favorable effects.

Finally, the hypothesis is presented that the autonomous and proactive marketing strategy and activities would play a valuable role to activate the competitive strategy .

And another hypothesis is also presented that the marketing strategy and activities which are carried out autonomously and proactively would play an important role of the competitive strategy when it is not superior in the competition in the view point of the resources.