

埼玉学園大学・川口短期大学 機関リポジトリ

スポーツマーケティングについての覚書

著者	薄井 和夫
雑誌名	埼玉学園大学紀要．経済経営学部篇
巻	18
ページ	85-96
発行年	2018-12-01
URL	http://id.nii.ac.jp/1354/00001146/

スポーツマーケティングについての覚書

A Brief Note on Sport Marketing

薄井和夫

USUI, Kazuo

本稿は、コトラーの提起したマーケティングの概念拡張・包括概念に照らして、スポーツマーケティングの概念の明確化を図る。マーケターと消費者との関係、公的機関によるマーケターへの援助、マーケターと寄付者・ボランティアとの関係、スポーツスポンサーシップ、マーケターとメディアとの関係を踏まえて、現代のスポーツイベントにおける「取引関係」を定式化し、その特徴を探る。

I. はじめに

本稿の目的は、スポーツマーケティング (sport marketing or sports marketing) を分析するための基本的なフレームワークを確認することにある。

スポーツマーケティングは、今日、急速に成長しつつある学問分野のひとつである。米国では、1985年の北米スポーツマネジメント学会 (North American Society for Sport Management) (NASSM website) が、2002年にはスポーツマーケティング学会 (Sport Marketing Association) (SMA website) が設立され、スポーツマネジメントおよびマーケティングにかかわる大学教員、実務家、学生の専門的なフォーラムが形成された。一方、ヨーロッパにおいても、ヨーロッパ・スポーツマネジメント学会 (European Association for Sport Management) (EASM website) が1993年に組織されている。わが国でも、1990

年に「スポーツ産業の健全な発展に寄与できる学会」などを目標とした日本スポーツ産業学会 (JSSI website) が、2010年には「スポーツマネジメントの学術的研究を総括する学会組織」として日本スポーツマネジメント学会 (Japan Association for Sport Management) (JASM Website) が設立され、また、2016年には、研究者と実務家の協同を目指して設立された新しい学会である日本マーケティング学会 (Japan Marketing Academy) 内部に「スポーツマーケティング研究会」が設置される (JMA website) などの展開がみられる。

このような状況を踏まえ、本稿では、これまでマーケティング研究で積み重ねられてきたマーケティングの知見をスポーツマーケティング分析に応用するための基本的な枠組みを、必要な範囲でオリンピックを例に取りながら素描することにする。

キーワード：スポーツマーケティング、概念拡張、非営利組織、オリンピック

Key words : sport marketing, non-profit marketing, olympics, definition of marketing

Ⅱ. マーケティングの包括概念とスポーツ

マーケティングの包括概念

マーケティングの概念は今日でも様々に議論されているが、スポーツに対するマーケティングの適用というアイディを聞いてマーケティング研究者が直ちに想起するのは、1969年の著名な「マーケティング概念の拡張」(Kotler and Levy 1969) 提案であろう。よく知られているように、この提案において、コトラー (Philip Kotler) らは、営利組織のみならず、病院、美術館、大学、政府、軍隊などの非営利組織¹⁾ もまた「マーケティング類似活動」を行っているとし、後にこれをより一般化して「マーケティングの包括概念 (a generic concept of marketing)」を提起した (Kotler 1972)。これらの議論は、当時においても「マーケティングのアイデンティティ・クライシス」(Bartels 1974) などの批判が出され、今日においても批判は少なくないが (e.g. El-Ansary, Shaw and Lazer 2018)、「ほぼ半世紀にわたってマーケティング論の支配的なパラダイムであり続けてきた」(El-Ansary, Shaw and Lazer 2018, p.5) ものである。

コトラーのマーケティングの包括概念では (以下、Kotler 1972, pp.49-50を筆者において要約)、マーケティングは2当事者間で行われる「取引 (transaction)」であるとされ、一方がある「社会的対象 (social objects)」を提供し、他方から何らかの「望ましい反応 (desired response)」を引き出すことを求めているという関係が想定される。ここで、反応を求める側は「マーケター (marketer)」、反応を求められる側は「市場 (market)」と呼ばれる。ここでの当事者は、個人、集団、組織、コミュニティ、国家のいずれであるか

を問わないとされ、マーケターの提供する社会的対象もまた、製品、サービス、組織、人、アイディアのいずれであるかを問わないとされる。こうした広範さこそが、概念拡張の拡張たるゆえんである。マーケターが提供する社会的対象が市場にとって「価値あるもの」であるかどうかは、「市場の観点から主観的に判断される」。市場の反応は「自発的なもの」であり、「市場反応確率」(市場がマーケターにとって望ましい反応をするかどうかの確率) は1よりも小さい (すなわち、市場は望ましい反応をするように内定強制を受けることはない) が、ゼロよりも大きく (すなわち、市場は望ましい反応を示すことができる)、マーケターはこの確率を変化させることができると想定される。これらを前提に、「マーケティングは、市場にとって価値のあるものを創造し、提供することで、望ましい反応を得ようとする試みである」とするのが、マーケティングの包括概念である。

この包括概念の最大の難点は、概念があまりにも一般的で非歴史的である点にある。コトラー自身、マーケティングの発祥はいつかという質問に対して、「人類の歴史とともに、マーケティングは始まったのではないでしょう。人類の誕生そのものとはややずれるかもしれませんが、旧約聖書の冒頭に、イヴが禁断の果実を食べようとアダムを誘うくだりがあります。もっと厳密には、イヴではなく、イヴをそそのかした蛇こそ最初のマーケターとよぶべきでしょうが」(Kotler 2005, pp.4-5. 邦訳、8ページ) と述べているが、これは決して冗談などではなく、コトラーが自ら提唱したマーケティングの概念にきわめて忠実であることを示している。だが、コトラーは、他方で、非営利組織が「マーケティングの導

入の必要性に覚醒する」のは「まさにその市場に変化が起るとき」であり、非営利組織が必要とする利用者や会員が大幅に減少したり、資金やその他の資源の入手が困難になったり、新しい競争相手が登場して「売上げ」が減少したりして、非営利組織の存続が危機に追い込まれるような時である（Kotler and Andreasen 1987, p.8.邦訳、10ページ）と強調している。このことは、非営利組織が顧客・消費者（市場）との関係を改善しなければならないと「覚醒」するようになるのはいつ、どのような条件のもとでなのかを分析することが、マーケティングの包括概念の没歴史的性を克服し、非営利組織マーケティングの社会経済史的分析に道を開くことになりうることを示唆している。

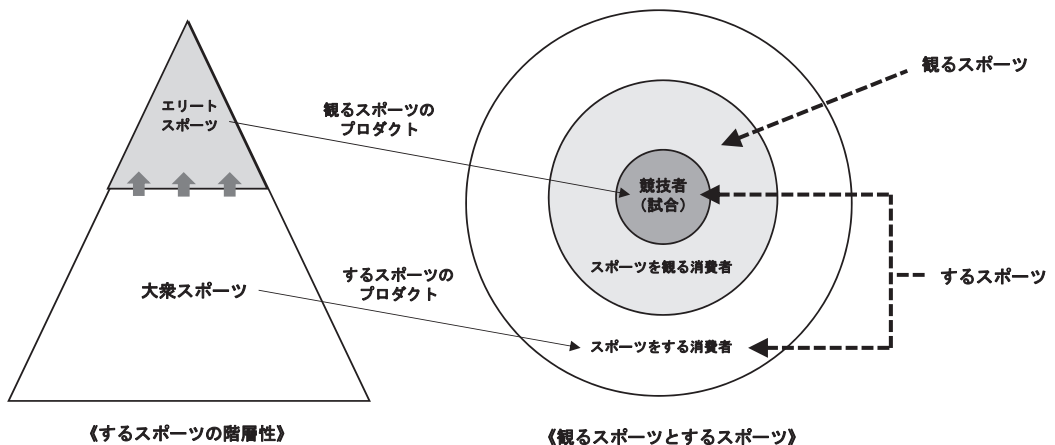
包括概念のスポーツマーケティングへの適用

さて、本稿は、以上のような認識を前提として、マーケティングの包括概念をスポーツに適用することにする（図1参照）。この場合、包括概念における「社会的対象」は「スポー

ツ（sport）」であり、ここでは「スポーツプロダクト（sport products）」と呼ぶ。一方の社会単位である「マーケター」は「スポーツマーケター（sport marketers）」、他方の社会単位である「市場」は「スポーツ消費者（sport consumers）」と読み替える。

広く指摘されているように、スポーツマーケターの提供するスポーツ（スポーツプロダクト）には、スポーツ消費者が観戦して楽しむ「観るスポーツ（spectator sport）」と、スポーツ消費者が自ら参加する「するスポーツ（participation sport）」との区別が存在する。「するスポーツ」には、一流の選手・アスリート（プロとは限らない）が行うスポーツも含まれるが、これは、しばしば「エリートスポーツ（elite sport）」あるいは「ハイパフォーマンス・スポーツ（high performance sport）」と呼ばれ、一般の人たちが行う「大衆スポーツ（mass sport）」とは区別される。大衆スポーツを行なう人々の中には、こうした観戦や応援の対象となるエリートスポーツを目指してスポーツに励んでいる人々が常に存在してい

図1 「観る」スポーツと「する」スポーツ



資料：筆者作成。

るが、エリートスポーツは、「観るスポーツ」の消費者にとっては観戦や応援の対象であり、観るスポーツのプロダクトとなろう。

スポーツプロダクトが、このように、観るスポーツとするスポーツとから構成されると考えると、こうしたプロダクトを提供するスポーツメーカーにも、観るスポーツのメーカーとするスポーツのメーカーとが存在することになるが、当然、スポーツ施設の所有者やスポーツ用品企業（製造業、卸売業、小売業）など、観るスポーツ・するスポーツ双方に関わるスポーツメーカーも存在している。一方、スポーツ消費者の中心は、エリートスポーツにかかわる人々をのぞき（彼らは観るスポーツのメーカーである）、スポーツを観戦したり、大衆スポーツに参加したりする一般の人たちである。ただ、エリートスポーツに関与する人であっても、自らが他のスポーツを観戦したり、大衆スポーツに参加したりする場合は、当然、スポーツ消費者ということになる。

スポーツ消費者が示す「望ましい反応」とは、観るスポーツのマーケティングの場合は、試合のチケットを購入しての観戦、スポーツ中継の視聴、グッズの購入などであるが、応援することやファンやサポーターになることな

ども含まれる。一方、するスポーツのマーケティングでは、まさに消費者自らがスポーツに参加しスポーツを行うことである（図2参照）。

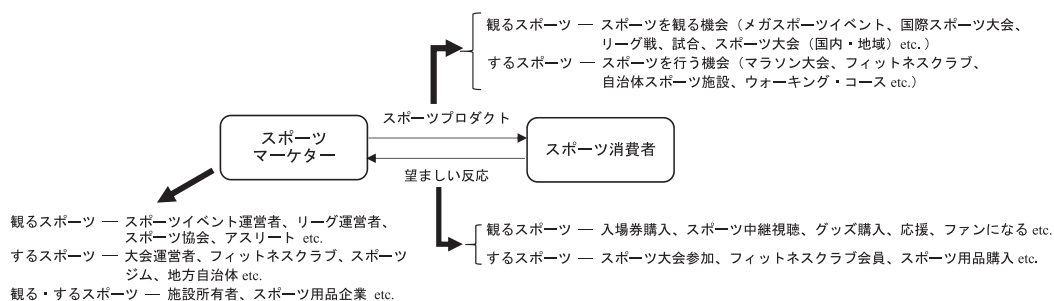
Ⅲ. 非営利組織の取引関係とスポーツ

非営利組織への公的支援

さて、非営利組織のマーケティング論では、拡張提案以来、非営利組織のマーケティングが営利組織のマーケティングと基本的に変わりがないことを強調する議論が基調をなしてきたが、非営利組織には、それが本来非営利組織でなければならなかった独自の社会的使命が存在していることは留意されるべきである。こうした社会的使命を達成するために、非営利組織には、通常、営利組織ではありえない種々の形態での公的な資金や援助の投入がなされているのである。

図3は、神原（2010、40ページ）が定義するソーシャル・プロダクト（social products）—— 社会的理由（social causes）に基づいて生産・販売される商品 —— の交換関係の図を、非営利組織の交換関係として借用し、描き直したものである。図右側が示すように、非営利組織と消費者との間には、医療や教育など非営利組織によるプロダクト（サービス）

図2 スポーツマーケティングにおける交換関係



資料：筆者作成。

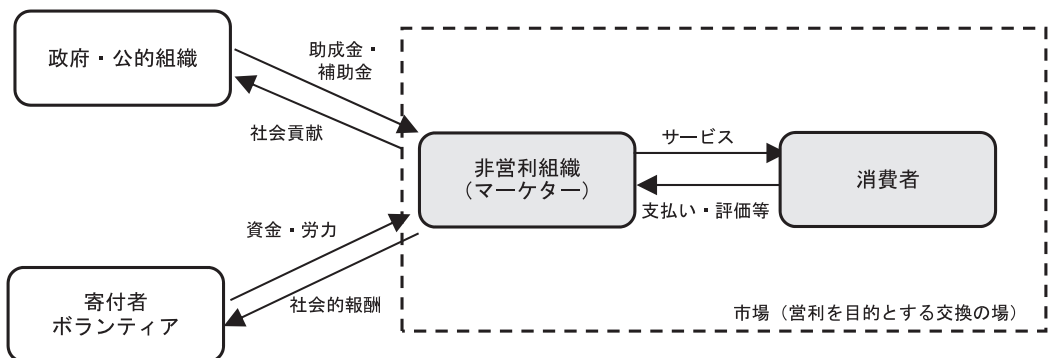
の提供と、消費者側からの望ましい反応としての対価の支払いや評価等という交換関係が存在している。ここでは、このマーケターと消費者との交換関係が成立する場を「市場」と呼ぶことにする。この市場における交換関係だけで物事が完結するのであれば、それはプロダクト（サービス）の提供とその対価の支払いだけでマーケターの経営が成り立つことを意味しており、そうであれば、この場合、マーケターが非営利組織である必要はなく、営利組織で十分であるということになる。

だが、非営利組織が非営利組織であるゆえんは、マーケターと消費者との交換関係だけで経営が成り立たなくとも、非営利組織は、その社会的存在意義が考慮されて、政府や自治体その他様々な公的組織から何らかの資金援助が行われるという点にある。たとえば、周知のように、わが国では、患者（＝消費者）の支払いは3割で、残り7割は診療報酬として医療保険制度から支出され、学校では、国や地方自治体等によって学校教育費や国庫補助が支出されている。いうまでもなく、こうした公的支出がなければ、消費者がサービスの対価として支払わなければならない金額は、

そのサービスを利用することが困難になるほど禁止的に増大し、社会的使命を果たせなくなるであろう。

スポーツの場合も、公的組織によるこの種の支援が存在している。その典型例は、政府スポーツ庁（Japan Sports Agency, JSA）の予算であり、2016年度でいえば、子どもの体力向上に必要な経費から国際技術力の向上に必要な経費など、合計323億6,031万円の支出がなされている（笹川スポーツ財団 2017、117ページ）。また、独立行政法人日本スポーツ振興財団（Japan Sport Council, JSC）は、「スポーツの振興」と「児童生徒等の健康の保持増進」を図るための中核的専門機関として、国からの運営交付金、スポーツ振興投票事業（スポーツくじtoto、BIG）、民間からの寄附等によって運営され、国立競技場やナショナルトレーニングセンター等の管理運営、各種スポーツ振興事業助成、校管理下で生じた事故等への災害給付金などを行なっている（JSC website）。さらに、各地方自治体も各種スポーツ予算を投入しているたとえば、浦和レッズの本拠地埼玉スタジアムが埼玉県によって保有され、大宮アルディージャの大宮

図3 非営利組織の交換関係



資料：神原（2010、40 ページ）の図を改訂。

公園サッカー場がさいたま市によって保有されているように、地方自治体が著名なサッカー場や野球場などを管理運営している例も少なくない。スポーツ庁によって「地方自治体のスポーツ関係経費」と定義されている総務省「地方財政統計年報」における「体育施設費等」の歳出の合計金額は、2014年度 5,826億円、2015年度 5,970億円、2016年度 6,890億円であった（MIC website）。

スポーツは「国民が生涯にわたり心身ともに健康で文化的な生活を営む上で不可欠のもの」であり、「スポーツを通じて幸福で豊かな生活を営むことは、全ての人々の権利である」（スポーツ基本法）とされ、こうした社会的・公共的性格のゆえに、学校体育からオリンピック競技にいたるまで幅広く国家予算が投入されているのである。こうしてマーケットである非営利組織がその社会的役割を果たす見返りとして、政府・公的組織による助成金・補助金の支出がなされるという交換関係が成立する。

だが、このことは、政府や公的組織によるスポーツへの資金投入が無尽蔵であっていいといったことを意味するわけではない。オリンピックの例では、1976年にデンバーで予定されていた冬季オリンピックに対して、自然破壊と経済問題からコロラド州民による反対運動が起こり、オリンピックへの州税の支出を禁止する住民投票が過半数の支持を獲得し、開催地がインスブルックに変更されたことがあり（CE website; 小川2012, 107～108ページ）、また、現在のオリンピック方式（後述）を確立したことで知られている1984年のロサンゼルス・オリンピックでも住民投票によって、大会の運営資金に州の税金を投入することが禁じられていた（Leibowitz 2014; 小川

2012, 125ページ）。税金をどう徴収しどう使うかは、本来、有権者（＝スポーツ消費者）の判断に属すべき事柄である。

非営利組織と寄附者・ボランティア

一方、非営利組織の活動やプロダクトのもつ社会性・公共性に共感する人々は、しばしば寄附金を提供したり、自らの労力をボランティアとして提供したりする。神原（2010, 39～40ページ）は、「ソーシャル・プロダクトの多くは、その社会性・公共性から、政府や企業による助成金や補助金（再配分）と、会員らによる寄附やボランティア（互酬）にもとづいて生産され、市場をとおして対価と交換される（利潤の獲得）」としている。図3左下の関係は、こうした非営利組織と寄附者・ボランティアとの交換関係を示す。

わが国に置いて寄附やボランティアへの参加が諸外国に比べて著しく低いことはしばしば指摘されてきたところである。たとえば、イギリスのチャリティー組織CAF（Charities Aids Foundation）が発表している「世界寄附指数（World Giving Index）」では、他人への援助（helping a stranger）、チャリティーへの寄附、ボランティアへの参加時間を指数化し、国際比較を行なっているが、2016年の調査では、日本は調査140ヶ国のうちじつに114位、2017年でも調査139ヶ国中111位という低位であった（CAF 2016; 2017）。途上国も含めた諸外国に比して、わが国では寄附やボランティアの文化が十分根付いているとはいえない。

だが、ここでは、スポーツも、その社会的性格のゆえに、寄附やボランティアによる援助の対象になってきたという点がまず確認されるべき事柄である。オリンピックを例に取

れば、ボランティアは、1948年の第14回ロンドン・オリンピック以来、オリンピックに統合された一部として活用されてきたという歴史を持っている。直近の例では、2010年冬季オリンピック（バンクーバー）18,500人、2012年夏季オリンピック（ロンドン）70,000人、2014年冬期オリンピック（ソチ）25,000人、2016年夏期オリンピック（リオ）50,000人、2018年冬期オリンピック（ピョンチャン）23,000人のボランティアが募集され（Ahn 2018, p.196）、2020年夏期オリンピック（東京）では、大会組織委員会によって80,000人（この他、東京都の都市ボランティア30,000人）が募集されていた。近代オリンピック運動はボランティアによって支えられてきたのであった。

だが、次項に見るような、近年顕著であるオリンピックの巨大なビジネス性は、一方で

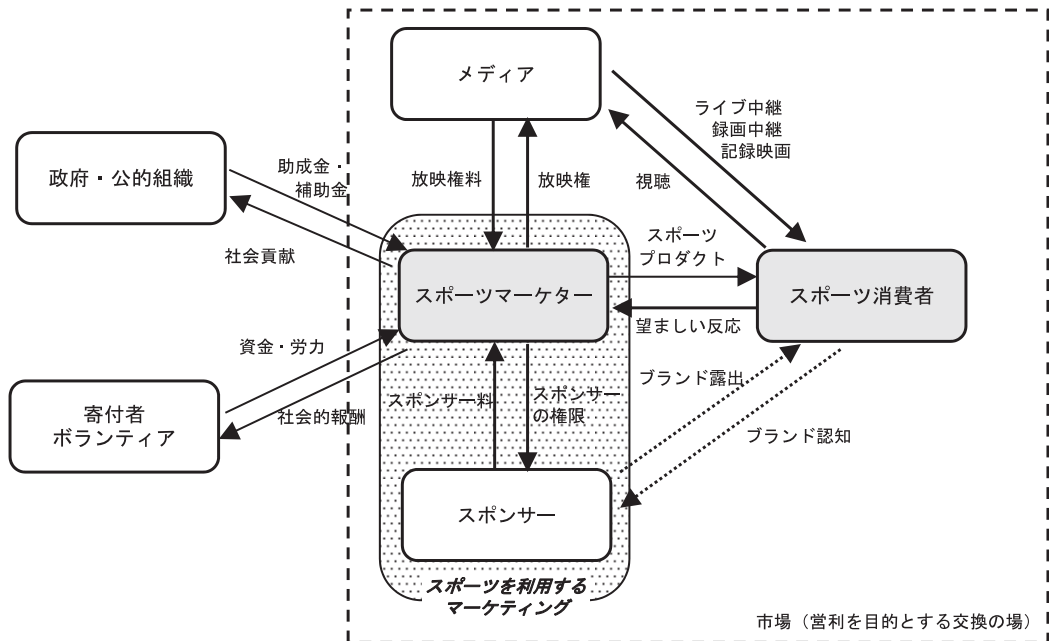
ボランティアによる社会性の支援という伝統的な要素を掘り崩しかねず、加えて、わが国では「ボランティア」が上意下達的あるいは義理的な「動員」になり易い傾向があり、スポーツ庁・文部科学省が2020年度の学事歴の設定に当たって「各大学等において適切に対応いただく」旨の通知を出したことに対しても、国家主義的な「学徒動員」ではないかなどいった批判がなされていることは否定できない事実となっている。

IV. スポーツマーケティングの取引関係

スポンサーシップとスポーツ

さて、今日のスポーツ競技は、以上のような非営利組織的な取引関係に留まらず、より市場化された取引関係を有している。この方式は、1984年のロサンゼルスオリンピックに際し、ピーター・ユベロス（Peter V. Ueberroth）

図4 スポーツマーケティングの交換関係



資料：筆者作成。

によって確立されたことはよく知られている。彼は、前述のように州税の投入を禁止されたオリンピックに新たなビジネス方式を導入し、それまで赤字基調であったオリンピックを一挙に黒字化し、2億ドルを超える利益をもたらしたのであった（Lloyd 2008）。図4は現代のスポーツイベントにおける取引関係を包括的に示している。

ここでの特徴のひとつは、スポーツメーカーとスポンサー（sponsors）との間の交換関係であり、一般にスポンサーシップ（sponsorship）と呼ばれる。「スポンサーシップは、スポーツだけに独占的にみられる現象ではないが、過去40年にわたり、スポーツと同義の存在となってきた。実際、世界中の多くの市場で、スポンサーが支払う金額のかなりの部分はスポーツに対するものであった。スポンサーたちは、スポーツを、標的オーディエンスに到達し、人々に自分たちを認知させるための手段のひとつとみなしている」（Chadwick, Chanavat and Desbordes 2016, p.69）。

スポーツ・スポンサーシップは、企業が、スポンサーシップを媒介として、自らのブランド——それは、企業名、製品ブランド、ロゴやシンボル、使用する人のイメージなど多様な要素から構成されている——を消費者に対して有効に露出し、消費者からの認知を得、イメージを構築するための手段として機能している（図5の点線部分）。ここでスポンサーとなる企業は、スポーツの内容と直接かわりをもつ企業である必要はなく、あらゆる種類の製品・サービスを提供する企業が該当する。スポーツマーケティングは、一般に、「スポーツのマーケティング（marketing 'of' sport）」と「スポーツを利用するマーケ

ティング（marketing 'through' sport）」から構成されるとするのが通常であるが（e.g. Shilbury 2009, pp.14-15; Kaiser and Breuer 2016, pp.6-8）、このスポーツ・スポンサーシップは、まさに後者のスポーツを利用するマーケティングに該当する部分である。

オリンピックにおいては、1974年にアマチュア規定がオリンピック憲章から削除されて以降、アスリートの広告出演が容認されたり、公式スポンサーが導入されたりしていたが、1984年大会で、ユベロスは、1業種1社に限定して合計34社のオフィシャル・スポンサーと契約し、オリンピックに1億2千万ドルを超える収入をもたらした（収入全体の約19.5%）（Lawson 1985, p.129）。その後、オリンピックのスポンサーシップはTOPプログラム（The Olympic Partners Programme）として定式化され、東京2020では、IOCが12社の「ワールドワイド・オリンピックパートナー」が、組織委員会のスポンサーとして、3層構成からなる東京2020スポンサーを選定し、ティア1であればIOCが選考するトップアスリートである「シンボルアスリート」の肖像を利用できるなど、階層別に細かなスポンサーの権限を規定している。

だが、こうしたスポンサーシップ制度の発展は、公式スポンサーの独占的な権利に様々な形でチャレンジしたり侵害したりしようとする「アンブッシュ・マーケティング（ambush marketing）」（see 黒田・水野・森津 2006）をも生み出した。「アンブッシュ・マーケティングは、1982年のFIFAワールドカップと1984年ロサンゼルス夏期オリンピックのスポンサーシッププログラムが実行した改革の結果として、1984年に初めて登場した」（Chadwick, Burton and Bradish 2016, p.180）

とされている。

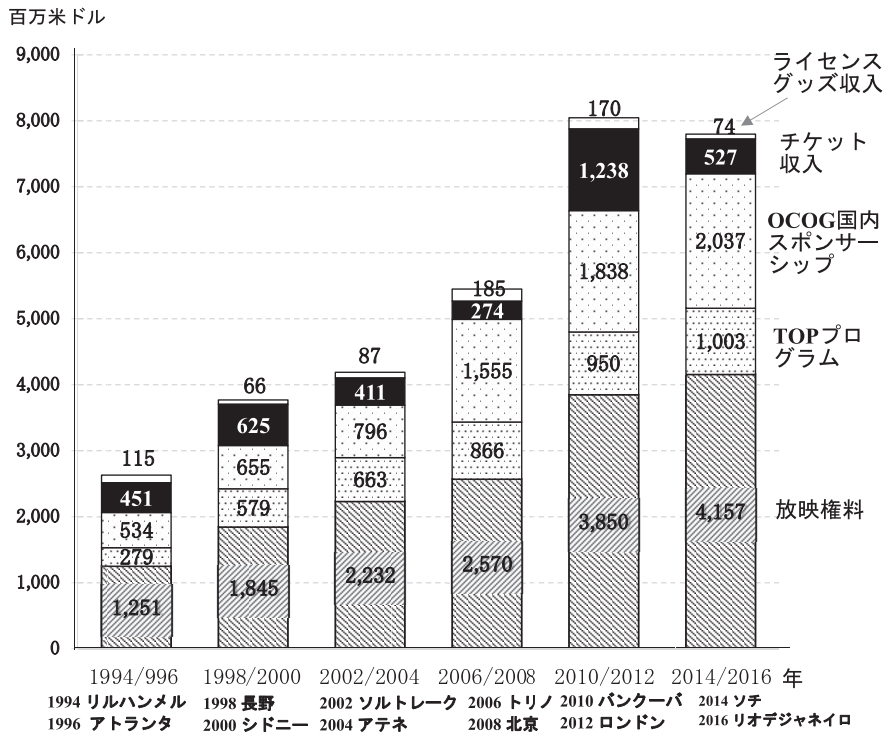
放映権とスポーツ

マスメディアが自らスポーツメーカーになってスポーツイベントを創り出すいわゆる「メディア・スポーツイベント」は、わが国では20世紀初頭から存在し（松浪2008）、今日でも、多くのマラソン大会、駅伝大会、野球大会などでメディアが主催者（スポーツメーカー）となっている（川上 2014、142ページ）。だが、いうまでもなく、マスメディアの本来の役割は、場所的、金銭的、時間的に様々な困難が伴うスポーツ消費者のスポーツ競技観戦を補完するために、スポーツ視聴の機会を提供することにある（図4参照）。

オリンピックがテレビの放映権料を設定し始めたのは1960年のことであるが、1968年にはカラー放送により放映権料が拡大し、ユベロスが展開した1984年ロサンゼルス大会では2億3千万ドルを超える放映権料を獲得し（Lawson 1985, p.129）、収入全体の37.7%を占めるにいたった。この結果、ロサンゼルス大会では、放映権料とスポンサーシップの収入だけで全収入の57%をまかなうことになり、オリンピック黒字化の大きな原動力となったのであった。

この放映権料は今日ますます拡大している。図5は、IOCのデータに基づき、1994年リルハンメル冬季オリンピックから2016年リオデジャネイロ夏期オリンピックにいたるまでの

図5 オリンピックの収入項目



資料：IOC 2017 から作成。

IOCおよびOCOG（Organizing Committee for the Olympic Games主催国のオリンピック競技大会委員会）の収入項目をグラフ化したものである。ここでは、オリンピック収入の最大の項目が、世界のメディアが支払う放映権料であることが大きな特徴のひとつになっている。

さらに、今日、放送企業と通信企業との競争が生じていることによって、スポーツ放映権をめぐるメディア間の競争ますます激化しつつある。例えば、自ら通信回線を持たないいわゆるOTT（Over-the-Top）プレーヤーとして世界25ヶ国でデジタルプラットフォームを展開している英国のスポーツメディア企業パフォーム・グループ（Perform Group）は、2017年に、これまで放送事業者スカパーJSATが担っていたJリーグ中継を、全試合10年間ライブで配信できる放映権として、スカパーJSTAの約5倍にのぼる2,100億円で獲得した。パフォーム・グループは、スマホの動画配信サービス「ダゾーン（DAZN）」でこれを配信し、その契約件数は1年間で100万を超え、一方、スカパーJSTAでは全契約件数の3%に当たる約10万件の解約が生じたとされる（黛 2018、14ページ）。スポーツ中継をめぐる放送企業と通信企業とのこうした競争は、今後、さらなる激しい展開が予想される。

今日、オリンピックは、放映権料とスポンサーシップとして支払われる料金（IOCのTOPプログラム+OCOGの国内スポンサーシップ）とで、その収入の大部分が占められている。これとは対照的に、図5で示したスポーツマーケットとスポーツ消費者との間の取引関係にあたる観戦チケット収入、および消費者が支払うライセンス・グッズの売上高

の比率は相当に小さいのである。

V. 結びに代えて

今日、メガ・スポーツイベントのスポーツマーケットは、マーケットとスポーツ消費者という関係を処理するだけでなく、マーケットとスポンサー、マーケットとメディアという関係をも処理しなければならない。そして、これらの関係がうまく処理できれば、スポーツイベントは、政府等からの援助や篤志家・ボランティアの援助といった非市場的な取引関係を含まなくとも、営利的な交換の場である市場での取引だけで、言い換えれば、ビジネス的な取引だけで成立する可能性を秘めている。後々まで使用できる「レガシー」としての競技場の建設や道路・交通網の整備などといったインフラ的な要素を含まなければ、オリンピックはビジネスとして成立するかもしれない。実際、この仕組みの出発点となった1984年のユベロスの試みは、カリフォルニア州からの支援をまったく当てにせずに成立しえたのであった。一方で、伝統的な政府等による巨額の援助や無償のボランティアに頼りながら、他方で、スポーツビジネスとして巨額の取引が行なわれるというこのバランスの悪さこそは、現代のメガ・スポーツイベントの特徴を示しているように思われる。

なお、いうまでもなく、スポーツマーケティングにおいては、図5の取引関係のすべてが常に成立するとは限らない。状況によって誰がマーケットになるのかは可変的であり、また、どの取引関係が主たる取引関係なのかも変わりうる。これに応じて、スポーツマーケティングの性格もまた、自ずと異なるものになるであろう。

注

- 1) なお、わが国で一般にいうNPO (nonprofit organizations) は政府系組織を含んでいないが、マーケティングの拡張提案でいわれた「非営利組織」は、政府、自治体、軍隊など政府系組織も含んでいる。

References

- Ahn, Young-Joo (2018), 'Recruitment of volunteers connected with sport mega-events: A case study of the PyeongChang 2018 Olympic and Paralympic Winter Game', *Journal of Destination Marketing and Management*, 8, pp.197-203.
- Bartels, Robert (1974), 'The identity crisis in marketing', *Journal of Marketing*, 38(4), pp.73-76.
- CAF (Charities Aids Foundation) (2016), *World Giving Index 2016: The World Leading Study of Generosity*, Retrieved 24 September 2018 from https://www.cafonline.org/docs/default-source/about-us-publications/1950a_wgi_2016_report_web_v2_241016.pdf.
- _____ (2017), *World Giving Index 2017: A Global View of Giving Trends*, Retrieved 24 September 2018 from <file:///Users/kaz-usui-home/Desktop/CAF%20World%20Giving%20Index%202017.pdf>.
- CE (Colorado Encyclopedia) website, '1976 Winter Olympics'. Retrieved 25 September 2018 from <https://coloradoencyclopedia.org/article/1976-winter-olympics#Citizens-for-Colorado-s-Future>.
- Chadwick, Simon, Nicholas Burton and Cheri Bradish (2016), 'Ambush marketing in sports', in Chadwick, Chanavat and Desbordes (2016), pp.180-194.
- _____, Nicholas Chanavat and Michel Desbordes, eds. (2016), *Routledge Handbook of Sports Marketing*, Abingdon Oxon, UK and New York: Routledge.
- EASM (European Association for Sport Management) website: Retrieved 22 September from <http://www.easm.net/general-information/>.
- El-Ansary, Adel, Shaw, Eric H. and Lazer, William (2018), 'Marketing's identity crisis: From the history of marketing thought', *AMS Review*, 8(1), pp.5-17.
- Ferrand, A. et al., (2012), *Olympic Marketing*, Abingdon Oxon, UK and New York: Routledge. (原田宗彦監訳『オリンピックマーケティング』スタジオタッククリエイティブ、2013年。)
- IOC (International Olympic Committee) (2017), *Olympic Marketing Fact File 2018 Edition*. Retrieved 24 September 2018 from <https://stillmed.olympic.org/media/Document%20Library/OlympicOrg/Documents/IOC-Marketing-and-Broadcasting-General-Files/Olympic-Marketing-Fact-File-2018.pdf>.
- JASM (Japan Association for Sport Management) website: Retrieved 28 April 2018 from <http://e-jasm.jp/aboutus/profile.html>
- JMA (Japan Marketing Academy) website: Retrieved 28 April 2018 from <http://www.j-mac.or.jp/research-project/11068/>.
- JSC (Japan Sport Council) website: Retrieved 24 September from <https://www.jpnsport.go.jp/>.
- JSSI (Japan Society of Sports Industry) website: Retrieved 28 April 2018 from <https://spo-sun.gr.jp/about/purpose>
- Kotler, Phillip (1972), 'A generic concept of marketing', *Journal of Marketing*, 36(2), pp.46-54.
- _____ and Levy, Sydney J. (1969), 'Broadening of the concept of marketing', *Journal of Marketing*, 33(1), pp.10-15.
- _____ (1995), *FAQs on Marketing: Answered by the Guru on Marketing*, Singapore: Marshall Cavendish Business. (木村達也監訳『コトラーのマーケティング講義』ダイヤモンド社、2004年。)
- _____ and Alan R. Andreasen (1987), *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*, 3rd ed., Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. (井関利明監訳『非営利組織のマーケティング戦略 —

- 自治体・大学・病院・公共機関のための新しい変化対応パラダイム — 』第一法規出版、1991年。）
- Kaiser, Sebastian and Marjus Breuer (2016), 'Defining sports marketing', in Chadwick, Chanavat and Desbordes (2016), pp.3-12.
- Lawson, Craig (1985), 'Intergovernmental challenge of the 1984 Olympic Games', *The State of American Federalism*, 1984, pp.127-141.
- Leibowitz, Ed. (2014), 'How L.A. stuck the 1984 Olympics', *Los Angeles Magazine*. Retrieved 25 September 2018 from <https://www.lamag.com/the80s/how-la-stuck-the-1984-olympics/>.
- Lloyd, Janice (2008), 'Ueberroth leaves quite a legacy', *USA Today*, 9 October, p.02C. Retrieved 25 September 2018 from *Academic OneFile*: http://link.galegroup.com/apps/doc/A186644370/AONE?u=ed_itw&sid=AONE&xid=9ad7c96b.
- MIC (Ministry of International Affairs and Communications) website: Retrieved 24 September 2018 from <http://www.soumu.go.jp/iken/zaisei/toukei.html>.
- Mullin, Bernard J., Stephen Hardy and William A. Sutton (2011), *Sport Marketing*, 2nd ed., Champaign, IL: Human Kinetics.
- NASSM (North American Society for Sport Management) website: Retrieved 28 April 2018 from <https://www.nassm.com/InfoAbout/NASSM/History>.
- Shilbury, David et al. (2009), *Strategic Sport Marketing*, 3rd ed., Crows Nest NSW, Australia: Allen & Unwin.
- SMA (Sport Marketing Association) website: Retrieved 28 April 2018 from <http://sportmarketingassociation.com/>
- 川上祐司 (2014)「わが国のスポーツポンサーシップ構造と現状の課題について」『帝京経済学研究』第48巻第1号、139～149ページ。
- 神原理 (2010)「ソーシャル・プロダクト——社会・経済的課題に資する商品の特性と役割——」『経済系』第245集、37～47ページ。
- 木村吉次編 (2015)『体育・スポーツ史概論 改定第3版』市村出版。
- 黒田勇・水野由多加・森津千尋 (2006)「W杯における『待ち伏せ広告』の意味とその社会的インパクト」関西大学『社会学部紀要』第38巻第1号、159～174ページ。
- 松浪稔 (2008)「草創期のメディア・スポーツ・イベントの実態——1901（明治34）年大阪毎日新聞社主催『長距離走大会』に着目して——」福岡女子大学文学部紀要『文藝と思想』第72号、19～33ページ。
- 黛岳郎 (2018)「“通信”が変えるプロスポーツビジネス——Jリーグのメディア戦略にみる新たな潮流——」NHK放送研究所『放送研究と調査』第68巻第2号、14～27ページ。
- 小川勝 (2012)『オリンピックと商業主義』集英社新書。
- 笹川スポーツ財団 (2017)『スポーツ白書2017——スポーツによるソーシャルイノベーション——』笹川スポーツ財団。