

中国スポーツ産業発展における経営組織改革の深化 とマーケティング展開

Changing Sport Business in China and Sport Marketing Management

宮内拓智

要旨

「十一五」期、中国政府は、スポーツ産業の発展に政策的努力を傾注している。中国政府は、「北京オリンピック争光計画」体制の下、「中華人民共和国体育法」と「全民健身計画要綱」を柱に、国民スポーツ・大衆スポーツ振興の政策を展開し、国民のスポーツへの欲求を開拓してきた。また、スポーツ産業が発展する背景には、中国の社会変化に照応した消費意識の変化がある。今後、中国においてスポーツ産業が、「需要創造型ビジネス」として発展していくためには、スポーツ・マーケティングとサービス・マネジメントの役割が大きく、「スポーツ理念」の追求と「顧客志向」を内容とする組織文化の確立が強く求められる。

キーワード：スポーツ産業、スポーツ政策、スポーツ・マーケティング、経営組織改革、サービス・マネジメント、組織文化

keywords: Sport Business, Sport Policy, Sport Marketing, Management Reform, Service Management, Organization Culture.

1 はじめに

「十一五：第十一次五ヵ年計画（2006年～2010年）」において、中国政府は、スポーツ産業の発展に政策的努力を傾注している（注1）。中国政府は、競技レベルを向上させ、広州アジア陸上競技会と北京オリンピックに資する目的で、都市・地方の各レベルあるいは各種の学校においてスポーツ施設の建設を強化し、全国民の健康維持活動を発展させ、全国民、特に青少年の身体的資質を向上させ、スポーツ制度改革を深化させ、スポーツ・ビジネスを起業させる社会的力量とスポーツ産業への投資を推進させ、多様な形式によるスポーツ組織と経営体を用いて、広範で多様なスポーツ・ビジネス、例えば、フィットネス・クラブやスポーツ・イベントやチケット販売、スポーツ用品市場などを発展

受理：2008年10月1日（成美学会）

させることを、政策課題として積極的に位置づけた。また、新興のサービス産業におけるマネジメントの現代化も重要な課題である（注2）。

中国の社会科学は「政策科学アプローチ」として、研究の理論的・実証的成果や到達点は、国家ないしは公権力が総括しており、中国におけるスポーツ産業の研究の到達点を明らかにして、今後の課題を探っていく場合、政府の政策立案と深い関係のある文献が研究対象として適切である。今回、各種の政府文書の検討を通じて、中国スポーツ産業及びスポーツ・ビジネスに関する研究の到達点と今後の展望を考察する。

2. 中国におけるスポーツ産業と政策的枠組み

（1）「十一五」と「北京オリンピック争光計画」体制

「十一五」期は、中国におけるスポーツ産業発展にとって、重要な戦略的機会に遭遇する時期である。スポーツ産業全体は、急激な発展動向で、不断に規模拡大し、新分野・新領域を開拓し、構造は高度化し、経営効率も高めた。中国におけるスポーツ人口は、県レベルの施設への利用者はのべ9億人にのぼり、2010年には、スポーツを経常的に行う人口を総人口13.6億人の40%前後となるよう目標としている。また、産業としての市場規模は約590億元、前年度成長率15%増で、2010年には、中国の国内総生産の1.5%を占めるようになる。「十一五」期・中国では、スポーツ・ビジネスが、提供するサービスへの消費者の利益を保護するために、スポーツ市場の健全な発展の推進、スポーツ市場におけるビジネス・マネジメントの推進・強化、国家と社会と組織との相互の連携の強化等、これらを目的とする政策と法律を、中国政府は整備した（注3）。中国においてスポーツ産業発展のための総合的な政策が策定され、『中華人民共和国体育法』や『新時代のスポーツ政策の強化と改革に関する中国共産党中央委員会・国務院の意見』をはじめ、スポーツ産業のマクロ管理やスポーツ・ビジネスの許認可、スポーツ・ビジネスの経営管理モデルの提示など多方面にわたり整備され、『スポーツ市場管理に関する通知』、『経営性技術組織管理規程』、『公共文化体育施設管理条例』、『フィットネス市場管理弁法』、『スポーツ経営許可書制度』などが定められた。

また、スポーツ・ビジネスにおけるサービス水準の基準を認証する活動を通じて、サービス水準や品質の向上、スポーツ・ビジネスの産業的発展を促進するために、国家の承認と監督・管理を実現する『体育服務認証管理弁法』が制定され、2006年1月に施行された。この法律は、認証機構と認証員を通じて、認証書や認証マークなど公布し、中国のスポーツ産業における基準と法制度の完備を積極的に進めた。

中国におけるスポーツ政策の基本的な枠組みは、国務院において、第27回オリンピック招致委員会（1991年3月）を発足させた「八五：第八次五ヵ年計画（1991～1995年）」期の諸改革を経た後、

「九五：第九次五ヵ年計画（1996～2000年）」期の「北京オリンピック争光計画」を通じて形づくられ、具体化された（注4）。国家体育運動委員会が確定した「北京オリンピック争光計画」は、中国における競技スポーツ発展のための中長期的計画（2001～2010年の期間）であり、競技スポーツの発展における綱領的文書である。計画が明らかにした「中国競技スポーツ発展のための指導原則」は、社会主義市場経済の発展に応じて、競技スポーツの発展法則と国家・社会の協力を結び付け、現代社会に適合させ、政策的努力と資源配分の「集中と分散」を組み合わせ、強力で、水準の高い、世界に対抗できる競技スポーツ体制とスポーツ機構をつくりあげることである。オリンピックは、中国における「国民意識の統合」とともに、「スポーツ」の啓蒙・普及効果を強く有している。

中国は、2004年アテネ・オリンピックにおける106種目の競技の中で、27種目で優勝し、16種目では世界新記録を達成し、合計、金メダル32個、銀メダル17個、銅メダル14個を獲得し、世界第2位のメダル獲得数である。また、パラリンピックでも、金メダル63個、銀メダル46個、銅メダル32個獲得し、世界第1位のメダル獲得数である。今日、中国は、競技スポーツ大国・競技スポーツ強国となっており、就学前の子供を対象とした選抜制度による人材発掘、選ばれた人材に対する一貫した選手強化制度などの、すぐれた競技スポーツ振興政策が、中国の競技スポーツの強さを支えている。オリンピックと国際競技スポーツのすばらしさを目の当たりにして、中国国民にはスポーツに対する関心と要求を高め、「国民スポーツ振興」のための政策も強化された。『中華人民共和国体育法』と『全民健身計画』である。

（2）『中華人民共和国体育法』と『全民健身計画』

国民スポーツの振興政策の面では、1995年に制定された『中華人民共和国体育法』の役割は大きい。『中華人民共和国体育法』は、中国人民の資質強化・向上や社会主義物質文明・精神文明の建設、競技スポーツの向上、大衆スポーツの振興、スポーツ医学・スポーツ科学の研究の推進、スポーツ活動を担う多様な組織の育成など、スポーツ界全体を、管理・統制する法律である（注5）。

また、『全民健身計画』は、『中華人民共和国体育法』にもとづき、国家が指導し、社会が支持し、全国民が参加する健康スポーツの政策である。『全民健身計画』は、全国の人民を対象に実施され、とくに青少年・児童に重点を置き、今後、2006～2010年までの中長期的なスパンで、広範な大衆スポーツの発展方向を確定し、人民の資質向上・強化を目標・任務として、様々な政策を実施した。大衆スポーツの発展は、中国共産党と国家が一貫して追及してきたスポーツ発展の方針であり、1950～60年代、毛沢東主席も「スポーツの発展は、人民の資質の強化につながる」と強調していた。『全民健身計画』は、中国における大衆スポーツの発展という成功体験の基礎の上におかれ、スポーツ改革の深化の実践の過程で形成された総路線にもとづき、多方面にわたる中華民族の資質強化・向上に重要な政策である。

1995年、国務院は、『全民健身計画要綱』を發布し、中国における大衆スポーツ活動の発展に十分

な中長期計画を提起した(注6)。20世紀末、経済社会の発展と大衆スポーツの発展は、各地域においてばらつきはあるものの、経常的にスポーツ活動に参加している国民の数は増加し、国民の体質は明らかに強化され、国民大衆がスポーツ活動に参加している時間やスポーツ消費にあてられている金額は漸次増加し、健康と大衆スポーツ活動のための環境と条件は大幅に改善されている。2010年までに、スポーツと国民経済と社会福祉との調和的発展を実現するよう努力し、中華民族全体の健康水準と資質を全面的に向上させ、中国的な特色のある国民健康維持システムの基本建設とする。

『全民健身計画』は、世紀をまたがる長期的な政策であり、発展段階ごとに、適切なテンポで政策を実施しなければならない。国務院が發布した『全民健身計画要綱』は発展段階と政策実施のテンポを具体的に確定した。国家体育運動委員会は、『全民健身計画』の推進を通じて、一連の政策体系と保障制度を制定してきた。例えば、『社会体育指導員技術等級制度』や『中国成人体質測定標準』など、逐次、健全な大衆スポーツ法制度を整備してきた。この『全民健身計画』の制定と実施によって、中国における大衆スポーツ活動は新しい発展段階に到達した。

2004年、全国に広範な「全民健身ウィーク」運動が展開されて、運動に参加している大衆は3億人を超えている。「全民健身ウィーク」運動と「農村健康スポーツ」運動を密接に結びつけ、国民大衆の文化的生活を豊かなものにし、「全民健身」運動の深化発展を強力に推進する。同時に、障害者スポーツや少数民族スポーツ、青少年スポーツ、社会人スポーツなどの多様な分野のスポーツ活動も活発化し、全国で経常的にスポーツに参加するスポーツ人口が増大している。2004年の「農村スポーツ年」には、「身体健康が必要」をキャッチフレーズに、全国各地に、スポーツ施設の建設、フィットネス・インストラクターやダイエット知識、スポーツ知識の宣伝普及が「農村健康スポーツ」運動の主な内容で、中国全土に、大衆向けのフィットネス施設の建設が強化された。

2005年、『中華人民共和国体育法』制定10周年・『全民健身計画要綱』制定10周年記念「全民健身運動成功展」が実施され、一連の記念行事が催され、「全民健身運動」の深化発展が進められた。「全民健身運動」10年間の経験と教訓から、『全民健身計画要綱』は、第二期プロジェクトの第二段階の実施計画を策定した。良好な大衆スポーツ施設の建設の継続をはじめ、スポーツ組織づくり、「全民健身運動」の強化、法規・制度の整備など、多元的な大衆スポーツ・サービス・システムの構築に努力した。

『中華人民共和国体育法』と『全民健身計画』の存在は、人間発達を保障する社会体制を構築する一環として、人間の全面的発達の物質的条件を整備する重要な制度的装置である。また、中華民族を一個の有機体と考え、医療・衛生政策とも連動させ、優秀な民族に改造し、優秀な民族＝人的資源の涵養・動員をめざし、国家が、人間の健康維持や人間の再生産に深く介入する「生命・健康の国家管理体制」である。このことは、同時に、「健康であることが義務化」されている「人間の国有化」志向の体制であり、健康スポーツ政策の具体化を通じて「理想の身体イメージ」を中国社会の隅々にま

で普及させる（注7）。

（3）スポーツ制度改革と経営組織機構改革

中国におけるスポーツ産業発展の基礎は、「オリンピック争光計画」と国民大衆スポーツ振興政策だけではなく、スポーツ制度改革の一環としての経営組織機構改革も看過してはならない。経営組織機構改革を通じて、スポーツ・ビジネスを主体的に担う経営主体の多様化が進んだ。

建国以来、中国におけるスポーツ活動全般は、スポーツ行政部門の直接管理下におかれ、個々のスポーツ分野は、協会制、すなわち協会による管理が行われていた。

協会による管理は、次の3種類ある（注8）。第1の管理形態は、スポーツ行政部門の直接管理で、協会の管理は名目的・形式的なもので、スポーツ行政部門の付属機関にすぎず、専門の人員がいない、独自の予算措置がなされていない等、多くの欠陥を有している、旧式の管理形態である。第2の形態は、事業性協会で、スポーツ行政部門の直属単位として存在し、行政はスポーツ活動の実施に際する全面的・包括的な管理責任を有し、かつ履行している。第3の形態が、社团性協会で、スポーツ行政部門の指導の下、国家の法律に照らして独自の活動を行い、協会独自の会則と政策を以って、独立した活動を行うスポーツ社团組織である。この社团性協会は、自主的な存在で、スポーツ行政部門の事業単位ではなく、スポーツ活動の管理運営に関して、行政の権限が及ばない。

社会主義市場経済体制の確立にともなって、スポーツ制度改革がもともとられ、スポーツ活動全般の発展の要求から、経営組織機構改革、すなわち、事業性協会および社团性協会の形態が求められた。スポーツ行政におけるマクロ管理が確立し、直接管理の第1の形態から、間接管理の事業性協会形態および自主独立の社团性協会形態への転換が進められ、スポーツ管理体制の重大な改革が進められた。改革によって、各種のスポーツ協会を通じた広範なスポーツ活動全般の活動をカバーする体制が形成され、国家の支援と社会の協力の結合、行政管理と自主管理・社会管理の結合、総合管理と専門管理の結合が実現された。

さらに、従来、中国に存在していた大衆スポーツ活動とは異なる、スポーツ・クラブ制度が導入された（注9）。スポーツ・クラブ制度は、フィットネス、競技スポーツ、スポーツ・トレーニング、スポーツ交流活動などを展開するための社会スポーツ活動の組織形態のひとつであり、特定の専門的なスポーツ競技分野の中で、多数のスポーツ・クラブを設立し、ビジネスとして活動し、一部には、企業化・会社化しているものもある。新しい協会制とクラブ制の試行は、国家の支持の下で、社会から委託され、自主管理、自己管理、自己発展を実現するためのスポーツ管理体制と経営機構制度の重要な改革である。とくに、サッカーやバスケットボールなどの分野は、協会の機能を強化し、改革を進め、各地にクラブを設立し、改革を進めた。スポーツ制度改革および経営組織機構改革によって、サッカー・バスケットボール両方の分野で、競技レベルが向上し、競技がショーアップされ、大衆への普及率が向上し、社会的影響力が拡大し、スポーツの産業化を一歩進めた。新しい協会制とクラブ制

は、スポーツ運営のための経営機構の活力を増強し、活動領域をひろげるための、スポーツ活動全般の発展に効果的な方法のひとつである。いいかえれば、各地域のスポーツ施設は、多様な人民の要求に応じて、創造的かつ弾力的に運営されることが求められており、多様な経営形態を採用し、投資、所有、経営、利益取得それぞれの機能を専門分化させ、民間の現代的な経営手法を導入し、積極的に国民のスポーツ要求に応じるとともに、よりいっそうのサービス提供の方法を活性化し、サービスの向上を図る条件を築いていく必要がある。

スポーツ制度改革の深化・発展は、スポーツ管理体制改革と経営機構制度改革を進め、関連する諸政策・諸法規を通じて、スポーツ活動における管理能力とサービス水準を高め、大衆スポーツにおける新しい組織管理制度、新しいモデルを探索し、スポーツ組織を多様化し、大衆スポーツと競技スポーツとの関係を正しく処理し、スポーツ産業システムを発展させることを目標としている。スポーツ分野における民間活力の導入であり、企業への転換や企業の市場参入や公共施設の民家委託など、投資、所有、経営、利益取得それぞれの機能も分離した多様な形態で実施されている。

中国におけるスポーツ産業発展の社会的な背景には、スポーツ政策の影響だけでなく、中国社会における社会的な変化、とりわけ、人々が健康になるため、生活を美しく快適にするためにお金を使うという消費意識の変化があげられる(注10)。ここでは、中国における人口構造の変化と大衆消費社会の進展にともなう「レジャー消費」や「スタイル消費」の登場について、次に言及しよう(注11)。

3. スポーツ産業発展の社会的背景

(1) 人口構造の変化と少子高齢化

1979年の「一人っ子政策」が実施されて以来、中国の人口構造は大きく変化した(注12)。『中国人口統計年鑑』によれば、1970年代の自然増加率は25.83‰であったが、2005年には5.89‰に低下し、「高出産・低死亡・高増加」パターンから、「低出産・低死亡・低増加」パターンへと転換した。

2005年に、総人口は13億人を突破したものの、「十一五」期間の計画目標では、13億6000万人以内に抑えることを拘束目標しており、年間1000万人以上という人口増加の趨勢は続き、21世紀中葉には16億人に達するものの、その後は、人口が減少していく見通しである。

中国の人口構造の特徴を見てみると、第1に、男女の比率のアンバランスさが指摘される。人口センサスによれば、男女の比率が、1982年106:100.0、1990年106.6:100.0、2000年106.7:100.0と、男性が微増する傾向になっている。とりわけ、今日の乳幼児の場合、0歳児で、119.35:100、1歳児119.03:100、2歳児130.16:100、3歳児121.35:100、4歳児121.06:100、5歳児117.25:100と男女のバランスが崩れてきており、この意味で、中国社会は、「男性中心社会」といえる。

第2に、都市化の進行である。都市に居住する人口比率は、1982年の21%から、1990年の26%、

2000年36%と増加している。実数でも、都市人口は、1982年の2億人から2000年の4億5000万人に増加している。また、都市区域の拡大も、1990年から2000年の間に、地区級都市185市から259市、県級都市268市から400市に増加し、拡大傾向はさらに強まっている。

第3に、核家族化である。一人当たりの人数は、1982年の4.41人から、1990年の3.96人、2000年の3.44人と減少している。北京3.2人、上海2.8人、天津3.1人と都市部における各家族化だけでなく、広大な農村部をもつ地方でも、浙江省3.0人、安徽省3.5人、広西省3.8人と、「一人っ子政策」のもと、核家族化の傾向が進んでいる。

第4に、人口の少子高齢化、年齢階層比の変化である。「0～14歳」の人口が、1982年の33.6%から1990年27.7%、2000年22.9%と減少する一方で、65歳以上の高齢者は、1982年の4.9%から1990年5.6%、2000年7.0%と増加した。国際的基準によれば、「高齢化社会」を「65歳以上の人口が7%以上を占める社会」と定義しており、2000年を画期に中国社会は「高齢化社会」に突入した。また、中国における平均寿命は、2004年で、71.4歳、65歳以上の人口の実数は1億人を超え、高齢者問題が深刻化している。中国政府は、深刻化する高齢者問題に対して、地域コミュニティの建設、社会保障の充実と並べて、すべての高齢者に対して、「衣・食・住・医療・葬式」の「5つの保障」を提唱している。

高齢化社会の到来を契機に、高齢者の健康問題が社会的にも重要視されるようになった。その理由のひとつとしては、文明の進歩により、あらゆる人々にとって、肉体的労働が軽減され、慢性的な運動不足の状態が生じてきていることがあげられる。また、医療の発達により、平均寿命が伸び、社会の疾病構造が、「感染症」中心のものから「慢性疾患」中心のものへ、さらには、今後も少子高齢化が続けば「老人退行性疾患」中心のものへと移行し、いわば、明確な病気ではないものの、介護を受けなければ生活することができない高齢者が増加することを意味する。また、ライフスタイルの変化により核家族化が進み、自分の家族によって介護を受けることができない高齢者のために、高齢者の生活を保障する社会的機関・社会的システムの整備が必要であり、そのために中国政府は政策的に努力している。今後、若年者に対する高齢者の人数が増加する傾向が強まれば、少なくとも、介護を受けずに自力で日常の生活を営める身体的能力の維持・確保を高齢者に求める政策やシステムが不可欠であり、国民大衆スポーツ活動のもつ社会的な役割と意義は大きい。

(2) 大衆消費社会の進展と「レジャー消費」

1980年代以降、中国における都市住民の食料費・日曜家庭用品費支出の比率は減少し続け、2000年、エンゲル計数が39.2%になると、文化・教育・レジャー・娯楽・観光などの項目の支出が増加し、生活の質的な向上・改善が進められた。とくに、「九五（1996～2000年）」期間において、中国の国内総生産は年平均8.3%の成長を遂げ、2000年には内需拡大積極財政政策の影響によって、国民総生産は8兆9400億元、前期比52.9%増に達し、安定した高い成長率を持続できるようになった。高い

経済成長を背景に、中国国民の消費構造は変化した(注13)。都市住民の収入は安定的に向上し、消費構造が明らかに変化した。「九五」期、都市住民の家計における可処分所得は5.7%増加し、農村部でも純収入で4.7%増加した。都市住民におけるエンゲル係数は、49.9%から39.2%へと急激に低下した。少なくとも、都市住民において、食などの基礎的・必需的な消費ニーズが満たされた時期であり、同時に、選択的な消費への支出の増大と発展によって、都市住民の標準的な消費構造が改善され、生活の質が向上した。

現代社会は、急速な技術革新や経済システム・産業システムの構造変化に伴って大きく変貌し、とりわけ、合理化と省力化の推進は、中国における国民の日常生活に自由な時間を拡大させた。1999年9月に、国務院は、新しく「全国祝日・記念日休暇弁法」を公布し、中国国民の1年間の祝日は7日から10日に増え、全休日は114日で、1年の三分の一となり、中国も「余暇過剰」の「レジャー社会」あるいは「レジャー経済」となった(注14)。

とくに、「バカンス消費」は、「九五」期が生み出した、市場発展の過程における新しい光景でもある。「バカンス消費」は、消費市場にとって巨大なビジネス・チャンスである。国家観光局及び国家统计局によれば、2000年の「十一(国慶節)」のゴールデンウィークには、中心的な観光都市21ヶ所で、商業・外食産業における重点企業の売上高収入が、平均的に増加し、そのうち商業企業で28.7%増加、外食産業で19.3%増、なかでも小売業は40%以上増加し、「バカンス」における消費額は年々その比重を大きくし、「レジャー社会」、「レジャー経済」の成熟と発展を不断に向上させた。

2004年の都市住民の消費支出額は、一人当たり7182元、前年度比10.3%増で、うち、文化・娯楽費支出額は、1033元、前年度比10.5%増、医療保健費支出額528元、11%増である。農村部でも、消費支出額は、一人当たり2185元、前年度比12.4%増で、うち、文化・娯楽費支出額は、324元、前年度比5.2%増、医療保健費支出額131元、12.8%増である。

「レジャー」とは、ラテン語起源の言葉で、「許容された、拘束のない時間」、あるいは働くことから解放された「自由な時間」を意味している。さらに、思索や学習、休養と回復のための活動、あるいは快楽・心地よさを追及する活動、自己実現のための活動を、自由な時間に行うという活動概念としても用いられている。例えば、世界レジャー・レクリエーション協会は、レジャー憲章を定め、そのなかで「レジャーとは、人間が仕事その他の責務を全く終えた後に、一人一人が自由に処理できる時間」と定義している(注15)。

言いかえれば、「レジャー社会」とは、個々人が、自由時間をどのように過ごしていくのか、人間らしく生きていくための主体性と豊かな教養が求められるようになった時代である。すなわち、「レジャー社会」においては、スポーツや文学、音楽、美術、芸能などの文化的活動が重要な意味を獲得し、人々は、上記の文化的・創造的活動による自己実現の過程において、生活のアイデンティティを求めることができ、社会はその準備に取りかからねばならない。

それゆえ、レジャーおよびレクリエーション活動のなかで、スポーツの果たす役割に大きな関心と期待が寄せられている。スポーツは、もともと「遊び (Play)」の категорияに属する文化的な活動であり、生活や労働の中で獲得されてきた身体的諸能力が、「遊びの世界」で自立的に展開され、歴史的に様式化、制度化されたものである (注 16)。

スポーツは、表現的、競争的な身体活動という形態を持ち、かつ集団活動として行われる。スポーツのこのような特性は、他の文化的活動にはない独自の自己実現を可能とし、人々の豊かな生活実現に大きな役割を果たすことが出来るであろう。レジャーとしての本質を備えるスポーツは、レジャーとしてのスポーツと位置づけが可能であり、幅広い年齢層を中心に、一昔前のレジャーに対する罪悪感や消費的感覚を脱却し、レジャー生活の充実と創造的活動の高揚に主眼が置かれ、余暇時間に様々なスポーツや身体活動を楽しむ現代的なライフスタイルのとなった。

(3) 「スタイル消費」の誕生

現代社会では、身体は健康であるばかりでなく、均整のとれたスリムな体型を維持することが望ましいとされる。中国の場合、「九五」期以降、中国社会においても、「健康娯楽」、「健身」などフィットネスが注目されている (注 17)。また、『中国成人体質測定標準』や『国家学生体質健康標準』などをはじめ、『国民体質測定標準試行弁法』や『国民体質監測江作規定』など、国家が基準・標準を定めて、強い影響を与えている。例えば、2007 年 7 月 28 日、国家体育総局体操運動管理センターでは、国際フィットネス大会を開催した。

E.ゴフマンによれば、人間関係の匿名化・希薄化が進む現代社会においては、個人としての自己を呈示するためには、「印象管理」が必要とされる (注 18)。現代の消費社会では、人々は、いつも自分がどう見えるのか、どのような外見であるかを強く意識しながら生活している。これは、単に、自分をよく見せたいという自己顕示の欲求だけによるものではなく、伝統的な共同体的から解放された現代社会では、社会的関係を構築・維持していくうえで、必要不可欠な要件となっている。

また、M.フェザーストンによれば、消費社会では、自分自身の身体を対象化せざるをえない社会システムとイデオロギーの支配を間逃れない (注 19)。彼は、広告・マスメディアの影響と百貨店という消費文化の社会的空間の働きという 2 つの側面から、消費社会において、人々がいかに自分の外見に対する強い関心を育ててきたのかを説明した。すなわち、消費文化の空間の中で、人々は、商品に投げかけるのと同等の視線を、自らと他者の身体に向けることになっていく。まず、消費社会におけるメディアやメディアを用いた広告宣伝は、「若さや美、贅沢、豊かさのイメージ」を商品と結びつけ、大衆の欲望を解放するとともに、自分の人生のあらゆる局面は改善する余地があると想定する、努力主義・進歩主義的な生活感・生活規範を生み出した。自分の人生も、身体も、商品の助けがあれば「改善・向上」することができるというイデオロギーが生み出されると同時に、マスメディアには、美しい完璧な身体のイメージがあふれており、人々は、それと比較して、自らの身体の不完全さを絶

えず意識せずにはいられなくなる。

百貨店やショッピングセンターなどは、「消費文化の殿堂」として、人々の欲望を解放する。商業施設では、商品は美しく巧みに陳列されており、人々は、「見るだけの消費」や「衍示的な消費」など「視覚化された欲望」へと促される。これらの消費文化の社会的空間は、従来の「顔なじみの店」とは異なり、匿名的で公共的な空間であり、買い物に行く人々もそれなりに身なりや外観・外見に気を配る必要がある。こうして、顕示化・可視化された商品の中を移動するにつれて、人はますます自らも顕示化・可視化されることとなる。

中国においても、改革開放後、人々のライフスタイルや身体への意識の意識が変化し、『世界時装之苑 (1988 年)』をはじめ、90 年代から、『時尚』、『瑞麗』、『時尚先生』、『都市麗人』、『都市主婦』などのファッション誌・ライフスタイル誌が生みだされた。消費社会の進展は、身体の対象化を進めるだけでなく、消費の様式・スタイルにも大きな変化をもたらした。個々の商品ではなく、自らの生き方・ライフスタイルをシンボライズするアイテム群の消費、すなわち、S.ユーエンのいう「スタイル消費」の登場である (注 20)。

消費社会では、身体も「改善可能なもの」とされており、若さも美しさも健康も、もはや運命や宿命ではなく、個人の努力によって獲得できたり、維持されたりするものと考えられるようになった。こうして、消費文化がうたう「若く美しいまま長生きする」という理想にしたがって「ボディ・メンテナンス」に人々が駆り立てられている。規範に向けて努力しないのは怠惰であり、身体には人間の努力あるいは怠惰の結果が現れていると見られる。身体はそのまま自我 (精神) の延長とみなされ、評価される。

これまで、スポーツは、健康のため、性格形成のため、集団意識高揚のため、教育のためなど、他の何かの価値観を実現するための手段としてのみ社会的に評価される傾向が強かった。しかしながら、豊かな自己実現としての余暇生活・レジャー生活が実際に行われていくためには、スポーツそれ自体が持っている文化的・人間的諸価値が評価されるべきであり、健康維持増進機能や「スポーツの楽しさ・面白さ・魅力」などの固有の価値の実現・追求が合目的的に行われなければならない。

4. 中国スポーツ産業発展と経営組織改革の深化

(1) マーケティング志向の深化

中国においてスポーツ産業が、新しい価値観やライフスタイルを提案する「需要創造型ビジネス」として発展していくためには、顧客との歩調を合わせ、よりニーズや欲求に合致した商品・サービスを提供する「顧客満足型ビジネス・モデル」の確立が必要である。この新しいビジネス・モデル形成の過程は、経営組織改革の深化を通じて行われ、顧客中心主義・消費者中心主義のマーケティング志

向の確立と深化を通じて実現される。

スポーツ産業における消費者とは、健康の維持増進や楽しみ、他の便益を得る事を目的として、運動やスポーツに参加するために、あるいは、スポーツに関する情報を得るために、時間、金銭、個人のエネルギーを投資する人々である（注 21）。スポーツに対する消費者のニーズの視点から、スポーツ産業は、スポーツ用品ビジネス以外に、スポーツ情報ビジネス、スポーツ施設・空間ビジネス、スポーツ・サービス・ビジネスなどに細分化することができる。中国の場合、体育主体事業、体育関連用品事業、体育部門補助事業、の三種類に大別されている。

体育主体事業を主眼に置いた場合、スポーツ・マーケティングとは、スポーツに関連した財やサービスそのものをマーケティングするコンセプトであり、企業や組織がある目的のためにスポーツを宣伝媒体として用いるマーケティング＝「スポーツによるマーケティング」ではない。いいかえれば、「スポーツのためのマーケティング」である（注 22）。このマーケティング・コンセプトは、1970 年代に登場し、旧西ドイツ政府によるトリム・キャンペーンなど、ヨーロッパ各国では「スポーツ・フォア・オール政策」の中で大きな成果を収めてきた。

消費者志向を基本とするマーケティングの基本活動は、消費者の求めるニーズや欲求を把握することからはじまる。したがって、マーケティング活動において、組織の目標や理念は、単に利潤を追求するだけではなく、消費者のニーズや欲求を充たすことを通じて、市場を創造し、組織の存続と発展を図ろうとするものである。

2004 年のアメリカ・マーケティング協会の定義によれば、「マーケティングとは、顧客に対し、価値を創造し、伝達し、引き渡すための一連のプロセスであり、または、組織やその利害関係者を益する方法で顧客関係を管理するための組織的機能」とされている（注 23）。したがって、スポーツ・マーケティングの研究と実践は、スポーツ固有の価値の定義とスポーツ固有の価値に対する顧客の欲求・ニーズの発見から始まる。この場合の「価値」とは、「ニーズまたはウォンツを満たし得ると考えられるもの」であり、その具現化されたものとしては、有形財・無形財・サービスだけでなく、「何らかの活動、人間、場所でもありうる」とし、多様な意味内容を有している（注 24）。

1978 年のユネスコ「体育・スポーツ憲章」は、スポーツ・体育の実践を、人間の全面的発達に不可欠な基本的権利として、生涯教育の不可欠な要素として位置づけ、フェアな競争、連帯と友情、相互の尊敬と理解、人間の高潔さと尊厳などの人間的な諸価値を重視している（注 25）。また、中華人民共和国体育法は、第 1 条「スポーツ事業の発展を通じて、人民の体質を増強し、スポーツ運動の水準を高め、社会主義物質文明及び精神文明の建設を促進すること」や第 2 条「国家は、スポーツ事業を発展させ、大衆スポーツ活動を発展させ、全民族の身体的資質を向上させる」を目的としている。

すなわち、スポーツが発信するイメージや価値は、「善」の象徴、完成度、国際性、社会性など高い倫理性や使命、価値観を反映している。それゆえ、スポーツ・マーケティングは、マーケティングの持つ社会的役割や社会性を強調し、大枠としての社会や公共に貢献するソーシャル・マーケティング

グとしての性格を色濃く反映すべきであると考え。また、同時に、ソーシャル・マーケティングの成否は、組織の使命がどの程度達成されたかによって評価されるため、組織の使命を明確化するとともに、時代に応じて本来的な価値を見直していく必要がある。

今日、世界のスポーツ産業の現状は、勝利至上主義的なスポーツ観、スポーツの政治的利用やスポーツの商業主義化による人間的・文化的諸価値の軽視・無視、大衆スポーツ享受における物質的諸条件の格差などの問題も多く、より高い倫理性と社会性・公共性が、スポーツ・マーケティングに求められている客観的な根拠となっている。

(2) サービス・マネジメントと組織文化の刷新

スポーツ・サービスも、一般のサービス財と同様に、その特徴として、無形性、生産と消費の同時性、結果と過程の等価的重要性、顧客との協働・共同生産などがあげられる。また、近年、提供者側と顧客側との間のギャップを最小化するためにも、サービス品質評価基準として、信頼性、反応性、確信性、共感性、共有性、物的要素などがあげられ、サービス品質を向上させるためのサービス要員のマネジメントと人的資源の開発に寄与している（注 26）。また、サービスの品質の評価には、サービス品質、物的品質、価格という3者のバランスが重要であり、とりわけ、顧客満足の形成には、サービス財自体の品質だけでなく、状況要因や個人的要因の影響をも受ける。それゆえ、提供するサービス財が「信頼財」としてのブランドに成長していくためには、「組織のビジョン」、「組織文化」、「サービスのブランド・イメージ」という3つの領域でのギャップを解消するため、共有された情報秩序に基づき協同的・協働的な行動と学習を可能とする「場」の設定とマネジメントが必要となる。さらに、サービスの品質の評価は、サービスを消費する顧客から規定されるものであると同時に、社会的にも評価がなされるものである。また、提供されたサービスの品質だけでなく、それを生み出すプロセス自体の水準としての品質、いいかえれば、サービス供給システム全体にかかわる「プロセス品質」が問われている。

通常、サービス業において効率性と効果性とのトレードオフの関係にあり、基本的に、より効率性を追及する傾向がある。しかし、印象に残る良質のサービス財は、しばしば「期待を上回る驚き」がともなっており、「真の顧客志向」を内容とする組織文化の確立や従業員が現場で適切に問題を処理することができる権限委譲などがなされている。また、「顕在化された目に見えるサービス財」だけでなく、「潜在的サービス要素」も重要である。「潜在的サービス要素」には、イメージ消費、すなわち、サービス体験のもつ記号的な価値に関するものと、顧客がその個人的な事情を理由にそのサービス財が本来意図している効用とは異なる意味を与えている場合のものがある（注 27）。さらに、サービス財の結果に大きな影響を与えるのが、態度変数で、サービス財が提供される過程における提供者側の態度は、体験としてのサービス全体の評価に大きな影響を与えている。とりわけ、特定のサービ

ス提供システムとの継続的な取引により、満足—不満足感が融合・平均化され、その組織のサービス品質に対する印象が形成される。また、多くの人々の経験が集合され、ある組織のサービス品質に対する評判が形成される。すなわち、サービスのブランド化であり、個々のサービス商品のブランド化ではなく、サービス商品を提供する企業組織全体のブランド化である。

スポーツ・ビジネスのブランド化の場合、次の2つのパターンが考えられる。ひとつは、スポーツ消費者が観戦することによってサービス商品を消費するビジネスであり、プロ・スポーツなどがあげられる。もうひとつのビジネスは、消費者が実際にプレーを行い、使用するサービス商品を提供するビジネスであり、フィットネス産業などである。

スポーツ・ビジネスは、国民のスポーツにかかわる多様なニーズに応えながら、質の高いスポーツ供給を展開し、国民のスポーツ生活を支援する文化産業であり、その営み自体が文化的な性格を有しており、この文化的なソフト・パワーは、ブランド構築に親和的である。だが、ブランドとは、あらゆる関係性であり、組織や企業の本質を表すものであり、ブランドは、価値を表現すると同様に、反価値を表現する場合もある。ブランドは、企業の組織的・経営的経験の全体性を映し出すと同時に、消費者の消費経験の全体性を映し出し、消費者にとっては、巨大な意味の凝塊の巨大な集積として表れる。消費者が、ブランドに接触したとき、象徴的パワーが発生し、一種の「美学的磁場」を形成し、文化的・社会的影響力を発生させる（注 28）。すなわち、スポーツ・ビジネスにおけるブランド・マネジメントでは、企業のブランド・アイデンティあるいは組織文化のあり方が社会的に問われることとなる。

5 むすびにかえて

今日の中国におけるスポーツ産業が抱えている課題や理念、役割を明らかにし、中国スポーツ産業の望ましい発展のあり方を示すとともに、今後のスポーツ産業が21世紀の基幹産業として発展していくための基本的な道筋を示す必要がある。

中国経済のサービス化が進展していく中で、従来型の基幹産業に替わる新産業の創出と内需・雇用の拡大、国民の高齢化や健康志向の強化とともに、スポーツ産業発展への期待は高い。また、スポーツ産業は、国民の健康増進と「生きがい・自己実現」に寄与することから、医療、福祉などの社会保障と密接な関連がある。長期的な社会保障の安定化にも資することから、民間企業による健康増進事業やスポーツ・ビジネスの発展は、中国政府のみならず、国民大衆も大きく期待している。

そえゆえ、「十一五」では、積極的にスポーツ産業育成強化を位置づけ、「北京オリンピック」体制の下、「中華人民共和国体育法」と「全民健身計画要綱」を柱に、国民スポーツ・大衆スポーツ振興の政策を展開し、国民のスポーツへの欲求を開拓した。また、スポーツ産業が発展する社会的な背景には、人々が健康になるため、生活を美しく快適にするためにお金を使う消費意識の変化がある。

今後、中国においてスポーツ産業発展が、「量から質へ」とするためには、いいかえれば、新しい

価値観やライフスタイルを提案する「需要創造型ビジネス」として発展していくためには、顧客との歩調を合わせ、よりニーズや欲求に合致したものを提供する「顧客満足型ビジネス・モデル」の確立が必要であり、スポーツ・マーケティングとサービス・マネジメントの役割が大きい。とくに、スポーツ・マーケティングは、ソーシャル・マーケティングとしての性格が強くもとめられるだけでなく、サービス・マネジメントのプロセスにおいても、「スポーツ理念」と「真の顧客志向」を内容とする高い倫理性・公共性・社会性を有する組織文化の確立が強く求められる。

[注]

(注 1) 「十一五」は、スポーツ産業だけでなく、サービス産業全般の発展の加速化を促進している。また、中国におけるスポーツ産業の状況に関しては、国務院体育総局《体育産業発展要綱（1995－2010 年）》2004 年 2 月や中国共産党中央委員会・中華人民共和国国務院《中共中央国務院関干進一步加強和改进新時期体育工作的意見》2002 年 7 月、中国商務部国際貿易経済合作研究院《2006 年娯楽、文化和体育服務業発展概況》2008 年 3 月、中国商務部国際貿易経済合作研究院《2006 年娯楽、文化和体育服務貿易発展概況》2008 年 3 月などを参照されたい。

(注 2) この点に関しては、宮内拓智「中国サービス産業研究の到達点とサービス・マネジメント研究への展望」京都創成大学成美学会『京都創成大学紀要』第 7 巻、2007 年 1 月を参照。

(注 3) 中国のスポーツ政策に関しては、中国共産党中央委員会・中華人民共和国国務院《中共中央国務院関干進一步加強和改进新時期体育工作的意見》2002 年 7 月や国家体育総局《体育産業発展要綱（1995－2010 年）》2004 年 2 月、国務院弁公庁《国家体委関干深化改革加速發展的意見》1996 年 11 月などを参照されたい。また、「十五」期の総括に関しては、中国国家發展和改革委員会・馬凱主編《2005 年中国国民經濟和社会發展報告》中国計画出版社、2005 年 3 月 p p 143-144. を参照。2010 年までの展望に関しては、中国国家發展和改革委員会《国民經濟和社会發展“九五”計画和 2010 年遠景目標綱領》2005 年 3 月 p p 229-231. を参照。

(注 4) 「北京オリンピック争光計画」に関しては、国家体育運動委員会《奧運争光計画》1995 年 7 月や国家体育総局《2001-2010 年奧運争光計画綱要》2002 年 11 月を参照。

(注 5) 1995 年 8 月 29 日、第 8 期全国人民代表大会常務委員会第 15 回会議において、中華人民共和国体育法が成立し、中国における組織的・体系的・総合的なスポーツ政策が確立された。

(注 6) 国務院《全民健身計画要綱》1995 年 6 月や国務院《全民健身計画要綱第二期工程》2001 年 8 月を参照。ここでは、スポーツ振興に関する政策課題 26 項目が定められた。

(注 7) 中国は、1982 年憲法の第 25 条「計画出産」および第 21 条「医療・保険事業・体育事業」などにおいて、人民に対しての優生的配慮に努力することを求めており、中国社会は優生政策を認めている。1994 年 10 月、全国人民代表大会常務委員会、当初、「優生保健法」草案を一部修正して「母子保健法」を制定し、1998 年 6 月から施行している。

(注 8) スポーツ制度改革に関しては、国家体育总局《2001-2010 年体育改革与發展要綱》2000 年 12 月や国务院弁公庁《国家体委関于深化改革加速發展県級体育事業的意見》1996 年 11 月、中国国家發展和改革委員会・馬凱主編《2005 年中国国民經濟和社会發展報告》中国計画出版社、2005 年 3 月 p 144. 中国国家發展和改革委員会《国民經濟和社会發展“九五”計画和 2010 年遠景目標綱領》2005 年 3 月 p p 230-231 などを参照。

(注 9) スポーツ・クラブに関しては、国家体委・国家教委・民生部・建設部・文化部《関于加强城市社区体育工作的意見》1997 年 4 月、国家体育总局《農村体育工作暫行規定》2002 年 4 月、財務部・国体委《体育事業單位財務財務制度》1997 年 6 月、中国国家發展和改革委員会・馬凱主編、前掲書 p 144、中国国家發展和改革委員会、前掲書 p 231 などを参照。

(注 10) この点に関しては、河原和枝「消費社会とフィットネスの發展」原田宗彦編著『スポーツ産業論入門』杏林書房、1995 年が詳しい。

(注 11) 大衆消費社会におけるライフスタイルおよびマーケティングの変容に関しては、宮内拓智「マーケティングにおける関係性の変容と『高度大衆消費社会』的状況」立命館経営学会『立命館経営学』第 37 巻第 5 号、1999 年 1 月を参照。

(注 12) 中国国家發展和改革委員会・馬凱主編、前掲書 p p 109-112,

(注 13) 蘇志平編《中国商業發展報告 (2003)》中国商業出版、2004 年、PP15-34.

(注 14) 同上書、PP 153-174.

(注 15) 世界レジャー・レクリエーション協会およびレジャー憲章については、<http://www.worldlesure.org/>が詳しい。また、世界レジャー・レクリエーション協会は、2006 年、中国・浙江省で、「杭州レクリエーション博覧会」を開催した。このイベントの存在も、中国における「レジャー社会」の到来を象徴している。發展のための戦略的機会としての「杭州レクリエーション博覧会」の位置づけに関しては、宮内拓智「中国ホスピタリティ産業發展と観光マーケティング」『京都創成大学紀要』第 8 巻第 1 号、2008 年 1 月を参照されたい。

(注 16) スポーツが有する固有の価値については、J.R.Kelly, "Leisure". Prentice-Hall, 1982. やサントリー不易流行研究所編『スポーツという文化』1992 年、T B S プルタニカなどを参照されたい。

(注 17) 蘇志平編、前掲書 PP 169-170.

(注 18) 現代社会における人々の日常生活における自己呈示と印象管理に関しては、E.ゴフマン著（石黒毅訳）『行為と演技』誠信書房、1974 年などを参照。

(注 19) M.Featherston :The Body in Consumer Culture in M.Featherston, M.Hepworth, and B.S.Turner,(ed)" The Body; social Process and Cultural Theory".Sage,1991.

(注 20) S.ユエエン（平野秀秋・中江桂子訳）『浪費の政治学』晶文社、1990 年を参照。

(注 21) スポーツ消費者に関しては、原田宗彦「スポーツの経済的側面」Japanese Journal of Sport Sciences 10(4),1991.や原田宗彦・菊池秀夫「スポーツ・マーケットに関する研究」『体育の科学』第 38 号、1987 年などが詳しい。

(注 22) スポーツ・マーケティングのコンセプトは、原田宗彦著「スポーツ・マーケティング」『体育の科学』

第44号,1994年や広瀬一郎著『スポーツ・マーケティング』電通,1994年などが詳しい。

(注23)) アメリカ・マーケティング協会の2004年定義の日本語訳については、那須幸雄「マーケティングの新定義(2004年)について」『文教大学国際学部紀要』第16巻第1号, 2005年7月p79、なお、アメリカ・マーケティング協会の2004年定義については、<http://www.marketingpower.com.live/content21257.php>を参照。

(注24) 顧客視点からのプロダクツのコンセプトについては、T.levitt, Marketing for Business Growth, 2th ed McGraw-Hill, Inc., 1974.や E.R.Corey., Industrial Marketing :Case and Concept., Prentice-Hall. 1976.を参照。

(注25) ユネスコ・スポーツ憲章(「体育とスポーツに關する憲章」)については、<http://www.mext.go.jp/unesco/009/005.htm>が詳しい。

(注26) A.Donabedian, The Criteria and Standards of Quality, Exploration in Quality Assessment and Monitoring, Vol.2, Ann Arbor, Health Administration Press, 1980.

(注27) P.Nelson, Information and Consumer Behavior”, Journal of political economy, Vol.78, No.2, 1970, pp.311-329.

(注28) ブランドと文化的・社会的影響力との関連性に関しては、宮内拓智『『高度情報ネットワーク社会』のマーケティング・パラダイム』関西大学商学会編『関西大学商学論集』第49巻第3・4合併号, 2004年10月を参照。また、ブランドの維持向上と企業統治の関連については、宮内拓智「米国巨大小売業におけるブランド・アイデンティティ」京都創成大学成美学会『京都創成大学紀要』第6巻, 2006年1月を参照されたい。