

体育・レクリエーション・プログラム評価に関する 経営学的研究—ライフサイクル理論の応用—

○ 原田宗彦 (鹿屋体育大学) 世戸 俊男 (大阪YMCA体育研究所)

プログラム経営、ライフサイクル理論、マーケティング、
応用研究

I. 緒言

わが国の社会体育は近年急速な発展を見せ、70年代後半に始まった総合的な健康づくりをめざすフィットネス・ブームの隆盛は、幅広い年齢層の人々が新たに体育・スポーツ活動に参加するきっかけをつくった。このような社会の動きは、民間・公共の両部門において体育・スポーツ施設に対する需要を喚起し、数多くの社会体育施設が設立された。

その結果、社会は公共の体育・スポーツ施設に対し、できるだけ多くの人々に体育プログラムを提供し、住民サービスの最大化を図ることを求めるようになった。その一方、民間資本は収益性の高い体育プログラム経営を行なうことによって、最大利益をあげることに企業努力を集中している。いずれの場合においても、利用者のニーズを適確に判断し、それを満たすことのできる体育プログラム経営が求められ、そのために科学的視野に立った体育プログラム経営が望まれるようになってきた。

本研究は、体育プログラム経営の分析に製品ライフサイクル (Product Life Cycle) 理論の適用を試み、その有効性を考察するとともに、プログラム経営に対する戦略と対応策を例示することを目的とする。データは、大阪のあるYMCAプランチ (以下Kプランチとする) の、過去14年間の社会体育プログラム参加者数を用いた。

II. ライフサイクル理論のレクリエーションプログラム経営への応用

ライフサイクルの考え方は、本来の生物界でのライフサイクル現象の他に、シュペンラー (Spengler, O) やトインビー (Toynbee, A) によって文化形態学的研究に用い

られたり、工業製品¹⁾を始め科学活動のライフサイクル²⁾を分析するためにも用いられてきた。その中でも特にマーケティングでこの考えが応用されることが多く、様々な製品や事業が分析の対象となり、経営者はその段階を知ることによって、その段階に適切なマーケティング、生産、技術などの経営の諸機能の対応策を講じてきた。³⁾

このような考えは、体育プログラム経営にも応用することが可能である。製品や事業と同様に、体育プログラムにもライフサイクルが存在し、その各段階における経営戦略と対応策は相違するであろう。このためライフサイクルをいくつかの段階に分類し、プログラムが位置している段階を把握することによってその段階の特徴と対応策を知ることが可能になる。

製品ライフサイクルの理論を最初に公共レクリエーション事業の分析に適用した Crompton と Hensarling は、ライフサイクルの考えは事業の趨勢を図を用いることによって視覚化し、将来の変化の予想を容易にする点において有効であると述べている。⁴⁾ Howard と Crompton はまた、ライフサイクル理論を体育・レクリエーションプログラム経営の分析に応用し、これをプログラム・ライフサイクル (以下 PLC とする) と呼んだ。⁵⁾

一般に PLC は、図1に示されるようなS字型の曲線を描き、その段階は導入期、成長期、成熟期、飽和期、そして衰退期の5つに区分される。導入期はプログラムが地域住民に紹介される時期であり、広告や宣伝の費用がかかるため、この時期に多くの収益を期待することはできない。また初期の参加は将来のプログラムの発展にとってきわめて重要であり、彼らの印象の良し悪しはその後のプログラムの成否の鍵となる。⁶⁾

成長期はプログラムの効用が認められ、参加者数が急速に増加していく時期であり、収益面でも相当の改善が期待される。Howard と Crompton によれば、PLC の導入期と成長期は、(1) プログラムの目新しさ、(2) 参加の容易さ、(3) 同種の競合プログラムの存在、(4) 広告や宣伝、あるいは地域におけるプログラムの認知度、そして参加者に求められる (5) 技術レベルや (6) 用具やウェアの費用といった要因によって影響を受ける。⁷⁾

成熟期では参加者数は増加し続けるものの、そのスピードは鈍り始めることが予想される。この時期には、同種のプログラムを提供する他の商業資本が参入し始め、市場内での競合が始まる場合が多い。これは製品ライフサイクルの場合も同様であり、競争企業が増加し、その間で激しい市場占拠率拡大競争が行なわれる。⁸⁾

飽和期ではこれ以上の新しい参加者は望めず、プログラム参加者数は飽和状態になる。この時期を過ぎると衰退期に入るのであるが、ここで注意すべきことは、果たしてこの時期が本当の飽和状態なのか、それとも単なる停滞 (stagnant) の状態であ

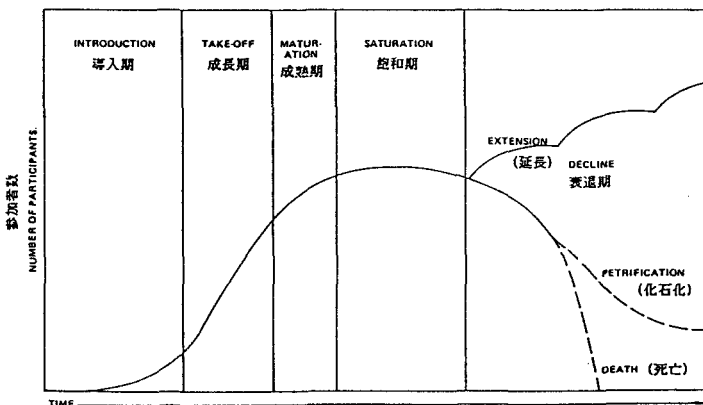


図1 PLCの段階 (Howard と Crompton, 1980, p.180 より作成)

るかという点である。もし単なる停滞ならば、プログラム参加者は、指導者やプログラム内容を変更したり、施設に手を加えることによって再び増加し始める可能性がある。⁹⁾

衰退期になると、プログラム参加者数は減少し始め、参加者は技術レベルの異なる他のプログラムに移行したり、プログラム自身に新鮮さを覚えなくなり参加を中止する。この時期にはプログラムそれ自身の中止が大きな課題となる。衰退期にはまた、プログラムがひじょうに熱心な一部の参加者により続けられるという現象も出現する。これは化石化現象 (petrification phenomena) と呼ばれ、主催者側は通常廃止する方向でプログラム運営を行なう。¹⁰⁾ 以下では PLC 理論に実際のデータを適用し、プログラム参加者数の推移の構造を検討し、同時にプログラム経営のための戦略と対応策を示唆してみたい。

III. PLCによる分析

図2には、K ブランチが事業を開始した1971年から84年までの、(1) 幼児体育、(2) 少年体育、(3) ユース・スポーツ、そして(4) 青成体育の4つの体育プログラム参加者数の推移が、それぞれ異なる折れ線グラフによって示されている。図2によれば、ピークは異なるものの、ユース・スポーツを除く他の3つのプログラム参加者数は、73年から75年を境にして減少し始めている。ユース・スポーツは、74年、81年、そして84年に参

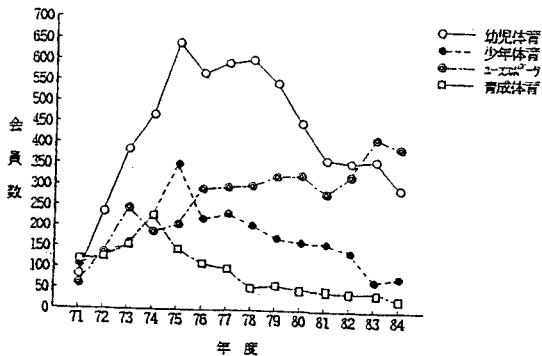


図2 K ブランチにおける4つの体育プログラム参加者数の推移

加者が一時的に減少したものの、その数は増加傾向にあることがわかる。

次に個々のプログラムに対し、PLCを用いた分析を試みた。ここで重要なことは、すべての体育プログラムが図1で示されるようなS字型のライフサイクルを描くわけではないということである。これは製品ライフサイクルにおいても同様であるように、プログラムが導入期を経ないで最初から急成長を始めたり、導入期から成長期を経ないですぐ成熟期へ入ってしまう場合も考えられる。

ライフサイクルの各段階がどこで始まりどこで終わるかという判定には、統計的判定方法と定性的判定方法の2つがあるが、本研究では定性的判定方法を用いてライフサイクルの段階を把握した。Kotlerが述べているように、この方法では各段階の始まりと終りは、ある程度まで恣意的判断に委ねられる。¹²⁾ 本研究のPLCでは、各プログラムに対する年度ごとの総参加者数の増加率あるいは減少率が明確になった時点を決断の区切りとして用いた。

1. 幼児体育

幼児体育のPLCは、導入期、成長期を経て参加者が急激に増加していき、75年～78年に飽和期を迎え、それ以後減少の傾向を見せ、現在は衰退期にあると判断できる(図3)。84年度の参加者は、ピークにあった75年に比べ約半数となっているものの、それでも300名近い幼児が参加している。参加者数減少の要因は、(1) 幼児人口の減少、(2) 地域内に新設された複数のスイミング・プール、そして(3) 地域の幼稚園の終園時間が延長され、それがプログラム開始時間と合わなくなった、という3点に要約される。これ以外にも幼児体育がひじょうに稀少価値であった70年代初めに比べ、近年同種のプログラムが普及してきたことも理由のひとつに挙げることができよう。

衰退期にあるプログラムへの対応策としては、サービス受益者である幼児と、その保護者である親のニーズの変化を適確に読み、プログラム内容や指導者を変えてプログラムの活性化を図ることが、ひとつの方法として考えられる。あるいは今後、クラス数や参加者数を縮小させたり、対象を低年齢化して新しい顧客(クライアント)を探しながらプログラムの延命を図る方法も可能である。

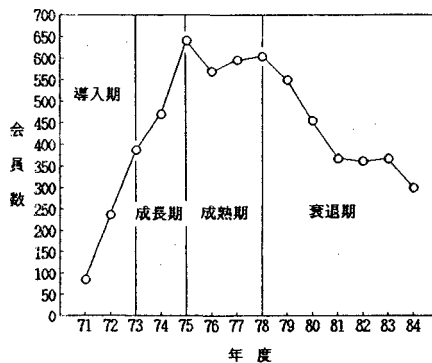


図3 幼児体育のPLC

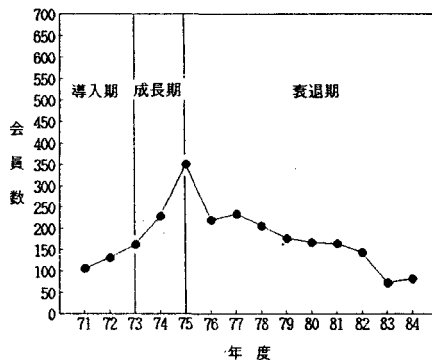


図4 少年体育のPLC

2. 少年体育

少年体育は導入期から成長期へと続き、75年度にはピークを迎えたものの、その後成熟期と飽和期を飛び越し

て衰退期に入ったと判断することができる(図4)。84年度に一時的に増加したもののPLCは下降を続けており、会員数も最盛期の3分の1以下に減少した。これは、このプログラムの持つ、体育の苦手な子供に運動のきっかけを与えるというオールラウンドな性格が、利用者のニーズに合わなくなったところに原因があると考えられる。具体的な対応策としては、少年体育プログラムの縮小・中止を検討し、成長期にあるユース・スポーツに経営努力を集中していくことが望ましいと考えられる。

3. ユース・スポーツ

ユース・スポーツは少年体育と異なり、サッカー、バスケットボール、体操、クラシックバレエといった特定のスポーツ種目の技能やルールなどの習得を目的としたプログラムである(図5)。このプログラムのPLCは、図5より3つの小さな変則的なライフサイクルを含むライフサイクル複合型¹³⁾のパターンを持っていることがわかる。ユース・スポーツは、Kプランチにおいて唯ひとつ成長を続けている体育プログラムである。このような成長期にあるプログラムに関しては、それが成熟期、飽和期に入った時の対処方法を考えておく必要がある。すなわち製品ライフサイクルの場合と同じように、成長期のプログラムは、他の競合サービスの出現やプログラムの新鮮さの喪失、あるいは流行の変化等の要因によって参加者が減少する危険性を常にはらんでいるからである。以下では、Kotlerによって提示された、成熟期の製品に対する3つの基本的戦略を体育プログラム経営にあてはめ、その独自の戦略と対応策を考えてみたい。¹⁴⁾

第1の戦略は「市場修正」と呼ばれ、プログラム担当者は常に新しい顧客を見つけ出す可能性について検討しなくてはならない。具体的には潜在需要を抱える地域に対する出張サービスや、地域センターの設立などによって新しい市場を開拓する方法がある。これは鶴田がサービス産業の特徴のひとつとして挙げられるように、異時点間、異空間間におけるサービスの移動は不可能であるという理由から、¹⁵⁾特に体育プログラムの新しい市場の開拓には、潜在需要を抱える地域までサービスの拠点を移動することが最も効果的であろう。

第2はプログラムの特性を変え、それによって新しい参加者を獲得したり、現在の参加者の参加頻度を増加させるための「プログラム修正」が考えられる。たとえば、不人気の指導者を変えたり、施設の築装・改装によってプログラムとそれをとりまく環境の質を向上させてゆく方策がある。あるいはプログラムの強調点を変えたり、その持つ付加価値を高めることによって、プログラムの差別化を進めていくことも可能であろう。たとえば、エアロビクス・ダンスの強度を段階別に分けたり、プログラムの強調点を変えることによって参加対象の年齢幅を広げるといった、プログラムの差別化が試みられるべきであろう。

第3は「マーケティング・ミックス修正」と呼ばれる戦略で、マーケティング・ミックスの一要因、あるいは複数の要因の変更を通してプログラム参加を促進、刺激するやり方である。一般にマーケティング・ミックスの構成要素には、製品(product)、場所(place)、プロモーション(promotion)、価格(price)の4つが用いられるが、Booms and Bitnerは体育・レクリエーション経営を含むサービスの分析には、これに参加者(participants)、物理的環境(physical evidence)、そしてサービス提供のプロセス(process of delivery)の3因子を加えることを提唱している。¹⁶⁾具体的な戦略としては、価格(参

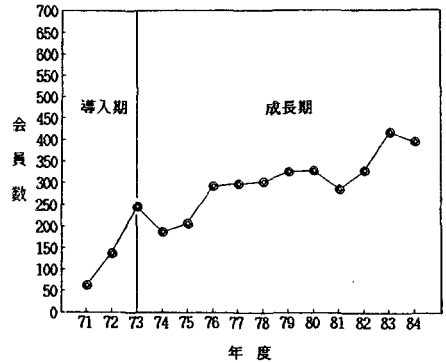


図5 ユース・スポーツのPLC

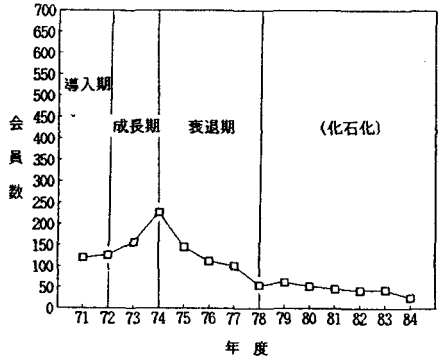


図6 育成体育のPLC

加費用)の操作や新しいプロモーション方法の開発によって新しい顧客の注意と関心を喚起したり、指導者や従業員の応接態度を研修によって、向上させ、サービス提供のプロセスに改善を加えていく方法が考えられる。

3. 育成体育

育成体育とは、青年・成人を対象としたウェイト・トレーニング、ジョギング、ストレッチ体操、サーキット・トレーニングといった基礎的運動と、バドミントン、バレー・バスケットボールといった各種スポーツ活動が組み合わされたプログラムであり、平日の午後7時から8時半まで行われている。育成体育は74年度を境に衰退期に入り、78年度に参加者数はピーク時の約4分の1にまで減少した(図6)。それ以後の衰退の速度はひじょうにゆるやかであり、典型的な化石化減少が出現したと考えられる。

衰退期にあるプログラムへの経営戦略としては、継続か廃棄の2つの方法が考えられる。¹⁷⁾継続戦略では、これまでどおり同じ対象に同じプログラムを提供し続け、プログラムの自然消滅を待つことになる。また思い切って現行のプログラムを廃棄するか、それに代る新しいものを開発していく方法が考えられる。特にKプランチが事業を行なっている私鉄ターミナル駅の1日の乗降客は、過去14年間に8倍強に増加しており、¹⁷⁾青年・成人という対象

の潜在市場はひじょうに大きい。それゆえ、これらの人々のニーズを的確に把握した新しいプログラムの開発を進めると、同時にプロモーション努力を怠らないことが重要な経営戦略となる。

IV. 統計的判定法の可能性

本研究ではひじょうに簡便な方法として、ライフサイクルの変動を恣意的判断によって各段階に區別してきたが、統計的判定方法では、一般にロジスティック曲線、ゴンベルツ曲線、正規確率曲線の累積曲線、そしてジグモイド曲線といった数学的成長曲線をライフサイクルにあてはめ、その変動パターンを探る方法が試みられている。図7は少年体育のグラフに成長モデルの判定によく用いられるロジスティック曲線をあてはめた例で、よく見ると80年以後成長がわずかながら鈍くなり、成熟期にさしかかりつつあることがわかる。このことよりPLCの段階を統計的根拠をもって判定することが可能になるわけである。

しかしながら、上に述べた数学的成長曲線の大部分は変曲点をただひとつしか持っておらず、季節やブームに左右されやすく、複合ライフサイクルが多く見られる体育プログラムの分析にはあまり有効ではない。実際、現実との整合性の高いライフサイクルの変動パターンを完全に解き明かすことのできる、複雑な「非線型」モデルを導き出すことは現在の数学的解析方法では、ほとんど不可能である。それゆえ、ライフサイクルの判定には、あらゆる理論を加味した総合的な判断が必要であり、パラメーターを制限することによって、近似の曲線をあてはめる統計的判定方法は、かえって現実との整合性を失わせてしまう危険性を持っているといえよう。

V. 結論

本研究では、合理的かつ科学的な体育プログラム経営のためのライフサイクル理論の応用を提唱し、同時に実際のデータを用いて分析を試みた。PLCの有効性は、まず第1にその簡便さにあるといえよう。PLCでは結果が図式化され、参加者数の増減の傾向をひじょうに簡単に把握することができる。第2には、図式化によってPLCがどの段階にあり、そこでどのような経営戦略が必要であるかを経営する側に知らしめてくれるという利点がある。実際にKブランドの体育プログラムを分析した結果、4つのプログラムのうち3つが衰退期にさしかかり、ここで何らかの対症療法がなされない限り、体育プログラムが縮小、あるいは廃棄されるであろうことがわかった。その結果、様々な対応策が示唆されたが、これはPLCが把握されることによって初めて可能になったのである。

PLCを有効に活用するためには、「サービス財」としての体育プログラムの特性と、参加者、物的環境、そしてサービス提供のプロセスといったサービス財に特有のマーケティング・ミックスの理解が必要である。また、将来の体育プログラムの科学的経営をより確かなものにしてゆくために、今後、多くのケーススタディによる知識の集約と、集約された知識を現実問題に照らし合わせ適確な意志決定のできる経営センスと科学的知識の活用のできる人材の育成が望まれる。

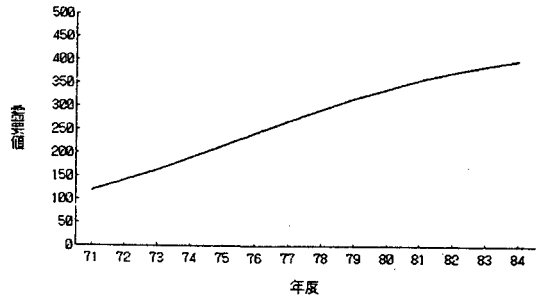


図7 ロジスティック曲線によるPLCの分析(少年体育)

(注・引用文献)

- 1) 山田圭一「現代化学技術史」コロナ社、1966.
- 2) 林雄二郎・山田圭一編「科学のライフサイクル」中央公論社、1975.
- 3) 今居善吾「ライフサイクルの理論と実際」日本能率協会、1980. p. p. 6-7.
- 4) Crompton, J.L., and Hensarling, D.M. "Some suggested Implications of the product life cycle for public recreation and park agency managers", Leisure Sciences, 1-3:295-307, 1978.
- 5) Howard, D.R., and Crompton, J.L. "Financing managing and marketing recreation and parks", Wm. C. Brown Company Pub: 1980. p.377.
- 6) 前掲書 3) p. 379
- 7) 前掲書 3) p. 379
- 8) 前掲書 3) p. 380
- 9) 前掲書 3) p. 380
- 10) 前掲書 3) p. 380
- 11) コトラー (小坂惣也他訳), マーケティングマネジメント、プレジデント社、1984, p. 223. (Kotler, p. "Marketing management". Prentice-Hall, 1980.)
- 12) 前掲書 11) p. 222
- 13) 前掲書 11) p. 223
- 14) 前掲書 11) p. p. 231-235
- 15) 鶴田俊正編 「成熟社会のサービス産業」有斐閣選書、1982. p. 21.
- 16) Booms, B.H. and Bitner, M.J. "Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms" In Donnelly, J.H. and George, W.R. "Marketing of Services" American Marketing Association, 1981, pp.47-51
- 17) K電機鉄道株式会社広報課の1984年度資料による