

## 商業スポーツ施設のライフサイクルと経営戦略に関する研究

—特にスイミングスクール施設の経営を中心にして—

八代 勉・浪越 一喜\*

### A study on the life cycle and competitive strategy of managing the commercial swimming school

Tsutomu YATSUSHIRO and Itsuki NAMIKOSHI

The purposes of this study are as follows;

- (1) To examine the adaptability of general management theory to the field of sport management.
- (2) To clarify an available competitive strategy of swimming school for its growth and development.
- (3) To clarify the competitive strategy according with the stage of life cycle in swimming school.

The results are as follows;

- (1) The competitive strategy of swimming school consists of inner-differentiation strategy, outer-differentiation strategy and low cost strategy.
- (2) Inner-differentiation strategy is emphasized by the swimming school which sets the goal for growth and maintenance.
- (3) Competitive strategy of swimming school is determined by each stage in the life cycle theory.
  - ① Introduction stage: The emphasis of strategy is laid on inner-differentiation strategy.
  - ② Growth stage: The emphasis of strategy is laid on both inner-differentiation strategy and outer-differentiation strategy.
  - ③ Decline stage: The emphasis of strategy is laid on outer-differentiation strategy with the aim to maintain.

Key words : Life cycle, competitive strategy, sport management, swimming school

#### I. 諸言 (問題の所在と研究目的)

近年、これまで主として公共部門によって供給されていたスポーツサービスの領域に民間部門が参入するという傾向が著しく、特に都市部における商業スポーツ施設(民間営利スポーツ施設)の増加は目をみはるものがある。このような状況にあって、スポーツの振興の方法論やスポーツ経営体の健全な発達のための理論を開発することを目的とする体育経営学の分野においても民間部門の

スポーツ経営研究に対する関心は高まってきている。

体育・スポーツ経営という営みは、人々のスポーツに関するニーズやウォンツに対応するスポーツ行動の成立・維持に必要な条件を提供する営みであることに変わりはないが、経営体の目的が営利か非営利かによって、具体的な方法論の開発の段階ではかなりの差異も検討されねばならない。謂わば、これまでの学校をはじめ地域のスポーツ経営等公共部門を主たる対象として、体育経営学という研究領域において開発してきた経営理論に加

\*筑波大学体育研究科研究生

えて、スポーツ経営学という名辞において民間部門の経営理論の開発が求められているというのが今日の状況と我々は認識している。

商業スポーツ施設が急増してきている理由なり社会的な環境としては、(1)スポーツに対する価値観の変化に伴って、民間部門の提供するスポーツサービスへの需要が顕在化したこと、(2)商業スポーツ施設が事業として成立するという認識が生じたこと、(3)多くの比較的大きな規模の企業が、商業スポーツ施設を企業のイメージ戦略、遊休地の有効利用等の手段として取り入れたこと、などがあげられる。しかし、一方で既存の商業スポーツ施設の商圏を脅かすほど近接して新たな施設が開業されるなどの競争現象も過激化の傾向が既に出ており、商業スポーツ施設はその「生き残り」をかけた競争戦略の対策の本格的な取り組みに入ろうとしている。我々の研究的な立場は、経営戦略の具体化を図ろうというのではない。それは、個々の企業がそれぞれの立場で考えればよいことである。ところで、我々の関心は、商業スポーツ施設を題材にしながら、組織が競争状態において組織の存続のためにどのような行動をとるのか、ということを明らかにするところにある。経営とは、換言すれば組織の成長・発展を目指した組織の行動であり、その行動原理をスポーツをサービスとして扱う組織体に関して解明するのが体育・スポーツ経営学と考えるからである。さて、競争状況下において商業スポーツ施設の存続・成長を規定するものは、自施設を競争優位の状態に展開する戦略すなわち他の施設とは異なった競争戦略をもつことである。

本研究は、特に競争状態の激しい商業的なスイミングスクールに限定して(1)スイミングスクールが存続成長するためには、どのような競争戦略がとられているかを明らかにすること、(2)競争戦略と組織(スイミングスクール)のライフサイクルとの関連を明らかにすること、(1)、(2)を通して(3)一般経営学理論、とりわけ競争戦略論のスポーツ経営体への応用可能性を検討すること、の3点を解明することを目的とする。

## II. 研究の方法

1. 諸概念の特定 本研究においてキーとなる諸概念として用いられる、競争戦略、差別化戦略、経営体のライフサイクルという3つの概念につい

ての簡単な規定をしておく必要がある。

### a. 競争戦略と差別化戦略

オルダースンは、「各企業は何らかの点で独自の位置を占める。…その企業を他の企業からある程度区別する傾向をもつ。各企業はその個性や特性を最高度に発揮することによって競争する。」また、「競争において重要なのは差別的優位性(differential advantage)であり、それはある企業に同じ領域で他企業が提供するものに対する優位点を与えることができる。」<sup>9)</sup>と述べている。また、自由競争の社会では、競争は絶えず存在しているものと考えられ、これに対応するところの競争戦略について、加護野は、「競争戦略は、マーケティングという一つの職能分野に関わる問題と考えられていた。しかし、競争手段の多様化および激化にともなって複数の職能の活動を競争優位性確立という視点から統合することが必要となってきた。」<sup>9)</sup>と述べている。つまり、競争戦略は、市場セグメントにおける競争状態と自社の地位についての基本的な認識を確認・共有し、それを基にした経営資源の組合せを通じて競争相手に対して、差別的な競争優位性を確立するための指針となるものである。

ポーターは、「競争は、単なる個々の企業の行動に原因があるのではなく、①業界間の敵対関係の強さ、②新規参入の脅威、③代替製品・サービスの脅威、④買い手との交渉力、⑤売り手との交渉力の5つの競争要因がある」<sup>9)</sup>とし、この要因に対処すべく戦略が、つまり競争戦略である。この競争戦略は、低コスト戦略、差別化戦略とこれらの戦略のターゲットを限定した集中戦略に大別される。

スイミングスクールにおいては、商品となるべき「水泳指導やスイミングプログラム」は、施設自体で提供される。つまり、スイミングスクールは、顧客が施設を利用し、指導及びプログラムを購入してはじめて成立する消費地立地である。また、消費地立地であるがゆえに、市場がある程度限定される。これらの点を考慮すると、スイミングスクールの競争要因は、①同業他社との敵対関係、②新規参入企業の脅威、③代替サービスの脅威の3つがあげられる。これらの要因に対処する戦略は、スイミングスクールにおける低コスト実現の難しさ及びスイミングスクールの特性からターゲットを特定化しにくい点を考えると、戦略

表—1 各研究者によるライフサイクル段階説

3段階説					
Otto Kleppner	開拓期		競争期	維持期	
K.A. Elling	新製品期		確立期	旧製品期	
4段階説					
Philip Kotler	導入期	成長期	成熟期	衰退期	
Theodore Lervitt	市場開発期	成長期	成熟期	衰退期	
R.A. Grayson	導入期	成長期	成熟期	衰退期	
E.J. McCarthy	製品導入期	市場成長期	市場成熟期	売上衰退期	
Cundiff, Still & Govoni	市場開拓期	市場成長期	市場成熟期	市場衰退期	
5段階説					
William Lazer	市場参入期	市場確立期	市場拡大期	市場成熟期	市場衰退期
T.A. Staudt & D.A. Taylor	開拓期	市場承認期	不安定期	飽和期	陳腐化期
Martin Zober	導入期	成長期	競争期	陳腐化期	消滅期
Booz, Allen & Hamillton. Inc	導入期	成長期	成熟期	飽和期	衰退期

の主流は、差別化戦略となる。差別化戦略とは、「運動者が重要だと認める特性を選択し、そのニーズを充たす企業は、自社以外にはない体制をつくること」である。石井は、製品について差別化をしている状況を①商品の物理的差異、②商品のイメージ上の差異、③サービスの差異であるとしている<sup>2)</sup>。スイミングスクールを一つの商品として捉えた場合、石井のいう③のサービスについて、核となるサービスを「指導」「プログラム」とし、核となるサービスを補足する周辺的なサービスとに分けて考え、更に、価格での差別化（低コスト戦略と関連）を考慮することが可能であると思われる。

#### b. 経営体のライフサイクル

ライフサイクルの考え方は、生物はもちろん、社会や経済、製品や企業など様々な分野で用いられている。本研究は、企業つまり、スイミングスクールのライフサイクルを問題にするものである。換言すれば、スイミングスクールという経営体の栄枯盛衰をいくつかの段階に区切って理解しようとするものである。ライフサイクルをいくつかの段階に区切って把握することの利点は、各段階ごとに経営戦略あるいは競争戦略と収益面での機会や問題が容易に明確化できるところにある。つまり、競争において自社が最も優位となるような戦略を探る機会を得る可能性があるからである。

表—1は、各研究者によるライフサイクルの段

階分類をまとめたものである。ライフサイクルの段階分類は、各研究者によって種々であり、本研究では、一般的に多く用いられているコトラー<sup>7)</sup>の4段階分類に依拠し、「導入期」「成長期」「成熟期」「衰退期」と捉える。ライフサイクルの研究は、そのほとんどが製品についてであり、企業のライフサイクルの研究は皆無に等しい。それ故、スイミングスクールのライフサイクルを製品の一般的特徴に準拠して区分を試みた。

各段階の一般的特徴は以下のように説明できる。

導入期…スイミングスクールが市場に導入されたばかりで、運動者がスイミングスクールについて十分理解しておらず、売上高の伸びが緩慢な時期である。したがって、企業は、運動者の需要喚起に主眼をおき、多額の販売促進費のため利益は無いに等しいか赤字である。

成長期…スイミングスクールへの理解が高まり、需要が伸び、急速に売上高が上昇する。利益も急上昇し、かなりの改善が見られる。

成熟期…売上高は拡大し、定着するが、やがて市場の潜在顧客の大部分に浸透し、売上が伸び悩む。利益もこの時期にピークに達する。新規参入などの企業の出現により、競争も激化する。

衰退期…運動者のニーズの変化などから需要が減

退する。つまり、売上高が急激に減退し続け、それに伴って、利益も減退する時期である。

原田<sup>13)</sup>は、ライフサイクルの考え方をスポーツ経営に応用することを試みている。そのなかで、段階分類についての判定方法の難しさに触れ、ライフサイクルの判定には、あらゆる理論と経験を加味した総合的な判断が必要であり、統計的判定方法は、かえって現実と異なる危険性の存在していることを指摘している。すなわち、各段階の分類は、恣意的にならざるを得ないと思われる。本研究では、スイミングスクールの経営に直接携わっている経営者に対して、各々のスイミングスクールがどの段階にあるかの主観的判断を求めた。

2. 本研究を分析する差異の視点として、以下の2つを採用した。

a. 内的差別化と外的差別化

諸概念の特定で差別化戦略については触れたが、スイミングスクールが採用しうる差別化を対象つまり現在スイミングスクールに所属している消費者(会員)に向けられた差別化と、スイミングスクールという市場全体に向けられた差別化とに区分することが重要と考え、前者を内的差別化、後者を外的差別化と呼ぶことにする。(差別化というのは本来は、他社との違いを作ることであり、つまり経営体の外に向けられたものであるが、本研究においては、特に経営体が把握できる顧客に対しての差別化もこの分野においては十分に想定することが出来るので、これを内的差別化と定義し分析の視点に加えた。)

内的差別化と外的差別化とを具体的に示せば次のようである。

b. 先発企業と後発企業

内的差別化	「指導・プログラム」に関する差別化 付加的なサービスに関する差別化
外的差別化	施設の物理的な差別化 施設のイメージ上の差別化 価格による差別化

ライフサイクルの各段階については先に述べたとおりであるが、特にスイミングスクールの場合には消費地立地ということからも、その誘致距離は半径4キロメートル<sup>14)</sup>とも言われ、競争状態やライフサイクルは企業が市場に参入した時期によって異なるものと予想される。したがって、個々

のスイミングスクールという経営体のライフサイクルは、スイミングスクールという市場のライフサイクルに影響を受けるものの、それがそのまま全てではない。スイミングスクールは昭和57年頃から急増<sup>15)</sup>しており、昭和57年度を境界として、先発企業と後発企業とに分類し、両者についての競争戦略とライフサイクルを検討した。

3. 調査の方法

本研究では、スイミングスクール全体つまり、経営体が対象である。したがって、スイミングスクールの経営に直接携わっている支配人、スクール長、事業所長等を対象とし、質問紙法により、調査票を郵送した。調査票は、全国に1,000余あるスイミングスクールから、東京、神奈川、千葉の(財)日本スイミングクラブ協会に加盟している200社を無作為に抽出し、59社から有効回答を得、回収率は、30.0%であった。また、調査の時期は、昭和62年11月である。

III. 結果と考察

1. 競争戦略と戦略目標

スイミングスクールの競争要因として現状を横断的にみるならば、各々の経営体が競争を意識する対象に関しては、公共並びに民間非営利施設も含まれることもあるが、既存の商業的なスイミングスクールが中心となることは間違いないことである。したがって、特に、競争を意識するスイミングスクールを分析し、かつ自社の強み・弱みを分析し、企業としての対応行動が生まれる。しかし、競争戦略は自社の戦略目標に従ったもの、つまり、自社の実施可能な範囲での競争戦略であるはずであり、競争戦略は、企業の戦略目標に従うと思われる。

表-2に示すように、現在競争相手が「存在し

表-2 競争を意識する企業の有無

	企業数	%
有	47	81.0
無	11	19.0

N=58

ている」という企業は、全体の81.0%であり、大部分の企業が競争を意識していることが伺える。また、意識する競争企業数は、1社平均3.2社であり、「意識」のレベルから「脅威」を感じるレベルへと、競争も激化していることが伺える。表-3

は、企業の戦略目標の方向性を示したものであり、企業の戦略目標を「成長」としているものが69.1%、「維持」としているものが30.9%を占めている。

戦略目標を軸にしながら、競争対応行動をスイミングスクールの競争戦略の3つの基本戦略（外的差別化戦略、内的差別化戦略、低コスト戦略）に分類し、企業の戦略目標と各競争戦略との関係を表-4 a、表-4 bに示した。「成長」を戦略目標に掲げている企業の採用している外的差別化戦略では、特に、「施設の物理的な差別化」を採用する企業が多く47.4%であった。内的差別化戦略では、「指導・プログラムによる差別化」が81.6%、「付加的サービスによる差別化」が65.8%であり、特に、「指導・プログラムによる差別化」を指向していると言える。各競争戦略の関係は、内的差別化戦略、外的差別化戦略、低コスト戦略の順に、採用されていることがわかる。つまり、競争企業の存在を意識しかつ、企業の戦略目標が「成長」にある場合、その対応行動として内的差別化戦略が採られている。「維持」を戦略目標に掲げている企業の採用している外的差別化戦略では、「成長」を戦略目標としている企業と同様に、「施設の物理的な差別化」を採用する企業が多く52.9%であった。内的差別化戦略では、「指導・プログラムによる差別化」が76.5%、「付加的サービスによる差別化」が52.9%であり、「指導・プログラムによる差別化」を指向していると言える。「維持」を目標としている企業においても内的差別化戦略に重点が置かれている。つまり、競争企業の存在を意識しかつ、企業の戦略目標が「維持」にある場合、その対応戦略として内的差別化戦略が採られている。

以上のようにスイミングスクールの競争戦略は、戦略目標が「成長」、「維持」いずれの場合においても、核となる「指導・プログラムによる差別化」、次いで、指導・プログラムをバックアップする「付加的サービスによる差別化」が採られている。勿論、一般企業と同様にスイミングスクールにおいても、外的差別化戦略、特に「施設のイメージ上の差別化」具体的には、広告や販売促進活動等も必要となることは言うまでもない。

## 2. 競争戦略とライフサイクル

スイミングスクールも一般企業と同様にライフサイクルの各段階ごとによって特徴があり、ライフサイクルの各段階ごとに特徴のある戦略が策定

表-3 戦略目標

	企業数	%
会社の成長	38	69.1
会社の維持	17	30.9

N=55

表-4 a 「成長」を目標としている企業の競争戦略

	戦 略	企業数	%
外的差別化	施設の物理的な差別化	18	47.4
	施設のイメージ上の差別化	15	39.5
	価格による差別化	2	5.3
内的差別化	指導・プログラムによる差別化	31	81.6
	付加的サービスによる差別化	25	65.8
低コスト		9	23.7

表-4 b 「維持」を目標としている企業の競争戦略

	戦 略	企業数	%
外的差別化	施設の物理的な差別化	9	52.9
	施設のイメージ上の差別化	6	35.3
	価格による差別化	1	5.9
内的差別化	指導・プログラムによる差別化	13	76.5
	付加的サービスによる差別化	9	52.9
低コスト		3	17.6

表-5 先発と後発のスイミングスクールの現段階

	導入期	成長期	成熟期	衰退期
先発企業 39社	0	8	27	4
後発企業 12社	3	6	3	0
合計社数	3	14	30	4

表-6 各段階における経過年数（平均）

	導入期	成長期	成熟期	衰退期
先発企業 39社	2.97	4.47	3.31	3.00
後発企業 12社	1.64	2.29	2.67	---

表一 7 a スイミングスクールのライフサイクル各段階における  
スクールのコース (対象)

		小学生・学童	成人一般	婦人	高齢者	幼児・ベビー	妊婦	親子	選手養成	喘息・腰痛
導入期 N=51	F	48	35	38	4	21	5	12	36	4
	%	94.1	68.6	74.5	7.8	41.2	9.8	23.5	70.6	7.8
成長期 N=48	F	0	10	3	4	11	3	9	8	5
	%	0.0	20.8	6.3	8.3	22.9	6.3	18.8	16.7	10.4
成熟期 N=34	F	1	1	2	3	4	3	2	0	3
	%	2.9	2.9	5.9	8.8	11.8	8.8	5.9	0.0	8.8
衰退期 N=4	F	0	0	0	1	1	1	1	0	1
	%	0.0	0.0	0.0	25.0	25.0	25.0	25.0	0.0	25.0

されているものと思われる。まず第一に各スイミングスクールが現在どの段階に位置しているのかを見てみよう。表一 5は、現在各スイミングスクールが位置しているライフサイクルの段階と先発企業・後発企業とに分類したものである。スイミングスクールの市場は既に成熟・飽和期から衰退期に至っているとも言われており、その中で、経営体のライフサイクルは、半数の企業が自社の位置は成熟期と捉えている。このことから、市場がある程度成熟傾向にあることが予想される。しかし、導入期及び成長期にある企業も多く、経営戦略あるいは、競争戦略によっては、まだなお成長する可能性を示唆している。また、先発企業においては、衰退期と捉えている企業も存在するが、業界からの撤退を意味するものではなく、「転換期」として、今後の成長方向を変更している段階と捉えるべきであろう。表一 6は、先発企業と後発企業が経てきた各段階における経過年数を示したものである。先発企業は、導入期及び成長期ともに後発企業に比べて長くなっている。推察されることは、先発企業においては、導入期では、市場に認知されるまでに時間がかかったこと、成長期では、競争企業も少なく、市場占有率が高かったことなどがあげられる。このように、参入する時期が遅くなるにしたがって成熟期までの期間が短くなっていることも考えられる。

表一 7 aは、スイミングスクールのライフサイクルの各段階において新たに開設したコース (対象) を示したものである。同様に表一 7 bは、ス

表一 7 b スイミングスクールのライフサイクル  
各段階における各種事業

		指導者養成	有名コーチ指導	キャンプ	短期水泳教室	合宿	記録会大会	一般開放
導入期 N=51	F	2	9	22	38	27	23	18
	%	3.9	17.6	43.1	74.5	52.9	45.1	35.3
成長期 N=48	F	4	1	5	8	7	14	4
	%	8.3	2.1	10.4	16.7	14.6	29.2	8.3
成熟期 N=34	F	1	1	1	1	2	1	1
	%	2.9	2.9	2.9	2.9	5.8	2.9	2.9
衰退期 N=4	F	0	0	0	0	0	0	1
	%	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	25.0

クールに関連した各種事業を示したものである。導入期においては、学童コース94.1%、婦人コース74.5%、選手養成コース70.6%がそれぞれのスクールにおいて準備されており、成長期には、成人一般コースが加わって、ほとんどのスクールで開設されていることがわかる。また、幼児・ベビー、親子コースの開設が目立っており、プログラムに広がりをもたせたコース展開が伺える。スクールの関連した各種事業では、導入期に入会の動機づけとなる短期水泳教室、成長期には、記録会や大会等の行事を加えている。つまり、導入期には市場に働きかけ、成長期には会員の継続を促

表—8 スイミングスクールのライフサイクル各段階における戦略的行動

		価格引下げ	社員指導者増員	広告量の増加	専門指導者採用	指導者研修	スポーツ複合	駐車場の拡張	用具等の開発	改装・補修	多店舗展開	営業日数等変更
導入期 N=51	F	3	12	13	10	28	4	4	1	2	5	5
	%	5.9	23.5	25.5	19.6	54.9	7.8	7.8	2.0	3.9	9.8	9.8
成長期 N=48	F	2	19	7	3	14	6	7	5	13	8	10
	%	4.2	39.6	14.6	6.3	29.2	12.5	14.6	10.4	27.1	16.7	20.8
成熟期 N=34	F	1	2	3	1	6	5	1	1	12	4	4
	%	2.9	5.9	8.8	2.9	17.6	14.7	2.9	2.9	35.3	11.8	11.8
衰退期 N=4	F	0	0	2	0	1	2	0	1	4	0	1
	%	0.0	0.0	50.0	0.0	25.0	50.0	0.0	25.0	100	0.0	25.0

表—9 各段階における差別化の現状

		内的差別化		外的差別化		
		指導・プログラム	付加的サービス	物理的施設	施設のイメージ	価格
導入期 N=3	F	3	3	2	1	0
	%	100.0	100.0	66.7	33.3	0.0
成長期 N=14	F	10	7	5	2	0
	%	71.4	50.0	35.7	14.3	0.0
成熟期 N=30	F	27	20	18	15	3
	%	90.0	66.7	60.0	50.0	10.0
衰退期 N=4	F	4	4	2	3	0
	%	100.0	100.0	50.0	75.0	0.0

プログラムを展開している。

表—8は、スイミングスクールのライフサイクル各段階における具体的な戦略的行動を示したものである。核である「指導」に関する行動では、特に、「指導者研修」は、ライフサイクルの段階に関わらず行われており、また、導入期では、専門指導者を採用し、成長期では、その増員を図っている。その他の行動として、導入期には、広告量の増加などの販売促進活動、成長期には、営業日数や時間等の変更によって、顧客のニーズに応えるため、ソフト面での改善が行われている。成熟期及び衰退期では、施設そのものの改装・補修が行われ、施設の老朽化対策や再成長を狙ったイメージ向上を図っているものと考えられる。特に、一般に一企業だけでなく業界全体の収益性を減じ、

また、衰退をも早めると言われている価格を引き下げる行動は、ほとんど見られない。

表—9は、各スイミングスクールが現在位置している段階で行われている差別化戦略について示したものである。各段階共に、「指導・プログラムによる差別化」が中心として行われている。また、外的差別化戦略でも成熟期にある企業では「施設の物理的な差別化」が60.0%、「施設のイメージ上の差別化」が50.0%と高く、「価格による差別化」もこの時期に位置している企業のみ見られるだけである。つまり、どの段階にある企業も、指導・プログラムによって差別化し、今後の発展・維持に期待していることが伺える。

#### IV. 結 語

これまで、スイミングスクールの経営は、経験や勘に頼って進められることも多く、理論的構築のされぬまま現在に至っていると思われる。しかしながら、経験の中からも企業はその維持・成長のための戦略をもつ傾向が伺われる。本研究でのスイミングスクールがとっている競争戦略をみると、3つの基本戦略から構成されており、経営戦略論の考えかたがスイミングスクールの分析に適用できることが支持されよう。また、スイミングスクールが現在とっている競争戦略の重点が、内的差別化戦略にあることが明らかとなった。さらに、スイミングスクールという経営体にもライフサイクルがあることが発見されたし、競争戦略とスイミングスクールのライフサイクルとの関連が多少なりとも明らかにすることができた。

スイミングスクールが競争戦略を策定する場合、競争の存在している状況を徹底的に分析検討し、自社の強み・弱みを分析し、その企業の現状に適した戦略が策定されなければならないことは、周知の通りである。現状として、その方法は、内的差別化戦略及び外的差別化戦略である。また、スイミングスクールの主たる商品は、「指導」であり、新コースの開発や技術、知識そして接客等のサービスの向上を加味した経営が求められるであろう。

今後の研究課題として、ライフサイクルの研究における段階分類の方法の開発があげられる。また、横断的研究は、めまぐるしく変化する環境に対応できない部分が多いことを考慮し、縦断的研究及びケース研究の必要性があげられる。

#### 参 考 文 献

- 1) 原田宗彦他：「スポーツ経営へのライフサイクル理論の応用」, 体育の科学, pp. 629—634, 杏林書院, Vol. 37, 1987.
- 2) 石井淳蔵：「経営戦略論」, pp. 83—85, 有斐閣, 1985.
- 3) 加護野忠男：「経営戦略論」, p. 4, 有斐閣, 1985.
- 4) 牧川 優：「スポーツクラブ事業の採算性を検証する」, 月刊レジャー産業, Vol. 241, pp. 85—87, 総合ユニコム, 1987.
- 5) M.E.ポーター(土岐伸他訳)：「競争の戦略」, pp. 55—63, ダイアモンド社, 1982.
- 6) 日本スイミングコーチ学校編：「水泳コーチテキスト—スイミングクラブの運営—」 Vol. 10, p. 9, 日本スイミングコーチ学校, 1978.
- 7) P.コトラー(村田昭治監修)：「マーケティング・マネジメント」, pp. 232—235, プレジデント社, 1983.
- 8) W.オルダースン(石原武政他訳)：「マーケティング行動と経営者行為」, pp. 109—112, 千倉書房, 1984.