

タイトル	スポーツをマーケティングする(<特集論文>2007年度 北海学園大学経営学部市民公開講座:経営学部でスポ ーツ～経営学と健康・スポーツ科学の相互理解による 新しい価値の創造～)
著者	伊藤, 友章
引用	北海学園大学経営論集, 5(3): 67-74
発行日	2007-12-00

スポーツをマーケティングする

伊 藤 友 章

はじめに

今回の公開講座での筆者の担当回では、全体を前後半で大きく2つにわけた。前半は、本講座の第1回の講義であったことを踏まえて、現在の我が国のスポーツ産業を取り巻いている状況および課題を全体的に見通すことを目指した。スポーツ産業を広く浅く概観し、なぜ今日においてスポーツに経営やマーケティングの発想が求められるのかを明らかにすることで、次回以降の講義につなげることを意図したのである。そして後半では、表題の通り、スポーツ・マーケティングについて取り上げた。マーケティングの基本的な考え方（本稿では省略）、そしてスポーツ・マーケティングのタイプ、スポーツ・マーケティングの特性などについて説明をした。

当日用意した資料は、非常に広範囲なものにおよぶために、それらを全て本稿に掲載すると膨大な枚数に及んでしまう。そこで、本稿については当日の発表の要点を極力手短にまとめることにとどめた。とくにⅡとⅢについては、稿を改めた上で詳述したい。

Ⅰ スポーツ産業の定義と歴史

1. スポーツ産業の定義

米国の代表的なスポーツ・マーケティングのテキスト（Pitt & Stotler, 2002）の中でのスポーツ産業の定義では「その購買者に提供

される製品が、スポーツ、フィットネス、リクリエーションに関連しており、それが活動および商品、サービス、人々、場所またはアイデアであるような市場を指している」とされている。具体的には、スポーツ用品、スポーツアパレル、参加型スポーツ、スポーツ医療、施設建設、スポンサーシップ、エンドースメント、マスメディア、入場料、トレーディングカード、ビデオゲーム、場内売上および土産などが含まれている。このように製品・サービスを幅広く含めた定義をすると、スポーツ産業は非常に大きな産業として捉えられる。米国の sport business journal 誌の1996年の調査では、このようにスポーツ産業を広く定義した場合、スポーツ・ビジネスは全米で6番目に大規模な産業であり、その額は2130億ドルにおよぶとしている（Pitt & Stotler, 2002）。一方、我が国においては、スポーツ用品、スポーツアパレル、スポーツ施設・スクール、そしてスポーツ観戦といったところを含めると、大体5兆円ぐらいの規模である。

2. スポーツとビジネスとの関連に関する歴史

スポーツが産業として成長していくことを促した長期的なトレンドとしては、以下のことが上げられる。第1に、スポーツの役割というものが、単なる体の鍛錬からレジャー・遊びあるいは健康維持へと拡張してきたこと

である。第2に、とくに競技スポーツにおいては70年代以降、アマチュア選手規定が徐々に緩和され、その流れが今日に至るまで続いていることである。具体的には、金銭授受の承認がなされ、プロスポーツのみならずアマチュアスポーツでも、スポンサーシップ、エンドースメントなどを通じて巨額の金銭が動くことになっていくのである。第3に、行財政改革によりスポーツ関連の組織にも民間経営の発想が求められるようになっていったことである。米国においては70年代からさらに80年代の小さな政府を志向するレーガン政権下において公共サービス予算の大幅カットがなされたとされる（原田，2004，p. 15）。我が国においては今日の行財政改革の進展を通じて、今後同じような動きが見られてくると思われる。

さらに、スポーツ産業の巨大化を促した大きな歴史的出来事として多くの論者に指摘されるのが1984年のロサンゼルス・オリンピックである。ロス五輪の成功は米国内だけではなく世界のスポーツ・ビジネスに大きな影響を与え、今日のスポーツ・ビジネス、特にスポーツイベントにおける権利ビジネスの基本的なひな形とでもいうべきものが確立されていったといわれている（原田，2004，p. 16）。そのロス五輪の大きな特徴としては以下の点があげられる。

- ・ 国からの税金投入ゼロの民間資金によるオリンピック
- ・ 一業種一社制度のスポンサーシップ
- ・ 放送局に独占放映権の販売

こういった大きな世の中の動きを受けて、米国の大学では、80年代からスポーツ・マネジメント関係の講座が急速に増加し、またスポーツ・マネジメント関係の学会が設立されていった（Parkhouse, 1991）。これらの動きは我が国においてはごく最近のことであり、米国に10年以上遅れて同じような動きがある。

II 我が国のスポーツ産業の現状

1. スポーツ消費者をめぐる動向

スポーツ消費者は、以下のように、スポーツの参加者（participant）とスポーツの観戦者（spectator）の2つのタイプに大きく分けられる（Shank, 2000）

(1) スポーツ参加者としてのスポーツ消費者の動向

スポーツを自分で行う人、そしてそこで用具の購入や施設の利用などを通じて消費を行う人々の動向である。各種データでは、なんらかのスポーツをしている人の数自体は微増といったところである。またあるデータでは、スポーツをしたいけどできていない人の数は全体の4割にもおよぶ（笹川スポーツ財団，2006）。このようなデータが、スポーツ参加者の市場の潜在性を示していると考えられているようである。またスポーツをする人の数や頻度は他の先進諸国と比較すると低い部類に入るといってよい。わが国において、人々がスポーツをしなくなる理由の一つは、われわれのスポーツ経験が学校体育のスポーツが中心にある点にあることがよく指摘される。部活動などの学校スポーツを行っていく過程の中で離脱してしまうと、その後スポーツをやらない傾向がある。中学から高校と徐々に運動部加入者が減っていき、その後、本格的にスポーツをやらなくなってしまうということが考えられる。

(2) スポーツ観戦者としての消費者の動向

プロ野球、サッカーなどのプロスポーツをスタジアムやテレビで観戦することを通じて消費行為を行う人々の傾向である。このスポーツ観戦市場は大きな変動はないが大きな成長もない。スポーツ観戦の消費者の数は、競技によってばらつきがある。プロ野球やサッカーは根強い人気があるが、他のスポー

ツ, とりわけ 90 年代以降, 海外でのプロ化や日本の J リーグの影響を受けて発足したバレーボール, ラグビーなどの新リーグの観客動員は順調とは言い難い。

スポーツ参加者と消費者とをまたがる傾向も少し触れておくと, 学校スポーツが楽しかった人ほど観戦の頻度が高い傾向もあるようである。

レジャー白書(社会経済生産性本部, 2006)などからみても, 総じて他のレジャー活動の消費と比べても, スポーツ消費はかならずしも伸びていない。

2. スポーツ製品の売り手の動向

(1) スポーツ施設運営の組織の動向

スポーツクラブ, 施設運営など, スポーツをする消費者に対応する組織の動向である。公共のスポーツ施設は民間施設よりも数の上では相当に多い。すなわちスポーツをする消費者に対して, その場の提供を担っているのは主に公共の機関である。しかし, その公共施設においても, 行財政改革の一貫として, 民間の力を活用するための運営方法が積極的に促されている。公営スポーツ施設への PFI (Private Financial Initiative), 指定管理者制度の導入¹⁾, そして地域住民の会員による自主運営を原則にする総合型地域スポーツクラブなどがその例である。

総合型地域スポーツクラブとは, 文部科学省が 2000 年に出したスポーツ振興基本計画において総合型生涯スポーツ社会の実現に向けて基盤整備するというような目標があり, その中の一つに総合型地域スポーツクラブというものを全国の各市町村において少なくとも一つはつくるのだということで展開されている。従来の学校スポーツや民間のスポーツクラブではすくいとれないスポーツ参加へのニーズを吸収するものとして注目されてきた。しかし, 総合型地域スポーツクラブの運営は, 参加者の会費収入だけでなく, 補助金に拠る

部分が多いが, 財源としてスポーツ振興くじを見込んでいたこともあり, 補助金の部分は減少していくことが考えられる。

(2) 競技・観戦スポーツの組織および個人の動向

プロスポーツのチームやリーグ, あるいは選手個人など, スポーツ観戦の消費者に対応する組織の動向である。かつて競技スポーツの主な担い手であったのは, 学校, そして企業が主体となっているいわゆる社会人チームである。しかしながら, バブル経済崩壊をきっかけに, 90 年代後半以降, 後者の企業の社会人チームの撤退が非常に目立つ(日経ビジネス, 2002)。企業が手放したチームは, そのまま解散になったチームもある一方で, 地域密着型のクラブとして複数のスポンサーと地元の個人および法人サポーターによって支えられる組織に転換したものもある²⁾。こうした地域密着型のクラブは, 自立が求められる環境の中で将来の多くのスポーツチームの方向性を示しているともいえるが, その運営状況は非常に厳しい。そもそもプロチームでも赤字のクラブが多い。J リーグでも, 2006 年度においては J 1 チームの半数が営業利益, 経常利益ともマイナスとなっている(J リーグ公開資料より)。

さらに, テレビの多チャンネル化により, スポーツ観戦者は世界レベルの試合を比較的容易に視聴できるようになったため, 国内のスポーツリーグおよびチームは, グローバルレベルの競争に巻き込まれるようになっていく。つまり, 海外のハイレベルなゲームとその魅力度を競わざるをえない状況になってきている。

(3) スポーツメディアの動向

スポーツ観戦市場の成長に対するテレビの役割は大きい。とりわけ近年では, 前述したように, 有料衛星放送の普及および多チャ

ネル化が進展し、スポーツ番組のコンテンツは非常に充実している。オリンピックやワールドカップなどの魅力的なコンテンツには放映権料が高騰している。オリンピックの放映権料でいえば、日本向けでは、ロサンゼルス・オリンピック以降の20年で8倍にもふくれあがり、アテネ五輪で総額170億円にまでなった。米国NBCは日本円2400億円で落札している（日経ビジネス，2004）。もっとも世界的には、こうしたあまりにも高騰した放映権料ゆえに、見直す傾向もあるようである。

(4) スポーツ用品の供給者の動向

スポーツ参加者としての消費者に対応するもう一つの供給者集団がスポーツ用品やスポーツアパレルの製造業者あるいは販売業者である。このスポーツ用品市場も頭打ち傾向がある。さらにこの分野でもNikeやAdidas、小売ではスポーツ・オーソリティなどの外資系の攻勢が強い。これら海外企業が直接に法人を設立（アディダスは1998年設立）したり、直営店を展開したりする傾向もよくみられる。

3. スポーツを支える人・組織の動向

スポーツ関連の組織は、その参加者や観戦者が受けるサービスに対する支払いだけでなく、企業スポンサー、サポーターからの寄付、行政機関あるいは民間財団などからの補助金、放映権料、ライセンスグッズの売上などからなっている。いわば複数の種類のポケットがある。

企業によるスポーツ支援は、チームを丸抱えで所有することからスポンサーとして支援をすることに主流がかわりつつある（日経産業新聞，2003）。そしてスポンサーとして企業は、費用対効果を見極めるようになった。自社のイメージにプラスになる個人あるいは組織をシビアにみるようになってきている。しか

し、その結果として、効果の大きな組織・個人あるいはイベントには多額の資金が入り、そうでないところは資金が不足する傾向がみられる。

4. わが国のスポーツ・ビジネスの課題整理

ここまでみてきた我が国のスポーツ・ビジネスの動向をもとに、わが国のスポーツ・ビジネスの課題としては、次のようにまとめられる。

- ・スポーツ市場全体としては低成長の現状にある。しかし、その一方で、スポーツがしたくてもしていない人が多いことにみられるように、スポーツ関連市場の潜在的な市場機会が十分につかみきれていない。スポーツの市場は、どの分野においても、それほど大きな成長はしていないが、市場の掘り起こし方次第では、大きな伸びが期待される。
 - ・競技スポーツの担い手であった企業チームの撤退、自主運営を原則にする地域スポーツクラブにみられるように、スポーツチームの経営的な自立が求められている。
 - ・スポーツ市場のグローバル化への対応。スポーツ用品市場では、外資系企業の優勢に対して国内のスポーツ用品企業はどのように競争優位を確立していくのかが大きな課題になってくる。また海外スポーツソフトへの接触機会の増大により、国内の競技スポーツの魅力をいかに高めるのかも多くの競技において大きな課題であるといえる。
 - ・有料放送であるCS放送でのスポーツ番組の成長、自主経営を原則にする総合型地域スポーツクラブの登場にみられるように、スポーツ観戦、スポーツ参加ともに消費者にわかりやすい金銭的な負担が増加している。このことは、消費者が負担に見合った製品・サービスをスポーツ組織に対して求める圧力になっていることが考えられる。
- 以上のような様々な課題は、スポーツに関

連する組織にマネジメントおよびマーケティングの考え方を導入することへの期待に結びつく。多くの論者が指摘しているように、従来スポーツの組織というのは、経営をするという感覚が不足していたのではないかと、そして、そこに経営の視点やマーケティングの視点を持っていけばよりうまく経営ができ、そしてスポーツ産業の成長に資するのではないかとというようなことが指摘され、スポーツ・マネジメントに対する期待が高まっているのである。

III スポーツ・マーケティングについて

1. スポーツ・マーケティングの2つのタイプ

基本的な分類として、スポーツのマーケティングを考えたとき、スポーツ・マーケティングとは、マーケティングを行う主体によって、二つの意味(原田, 2003: Shilbury, Quick & Westerbeek, 1998)に分けられることが多い。

- ①提供するスポーツ製品、スポーツ用品でもスポーツの試合でも、あるいはスポーツの施設やフィットネスのプログラムにしても、その製品を買い手である消費者に対して高い価値を創造し、提供し、伝達していくこと。
- ②スポーツを利用したマーケティングということで、スポーツを支える組織に位置づけられるスポンサーになる会社が広告プロモーション媒体としてスポーツを利用すること。一般の企業がスポンサーとしてスポーツ支援を自らのプロモーション戦略や社会貢献活動の一部として活用する。あるいは、スポーツ用品メーカーが、有力な選手やチームとエンドースメント契約をすることで自社製品をアピールする。

2. スポーツを利用したマーケティング

(1) スポンサーシップ

スポンサーシップには、スポーツイベントにおいて看板や広告を出す権利の他、自社の販売促進機会、支援したスポーツ組織のロゴの販促利用、無料チケットなどの配布、賞金プレゼンターの権利など複数の事項がパッケージとなって提供される(Pitt & Stotler, 2002, 藤本, 2003)。また欧米では、大型のスポーツイベントだけでなく、草の根レベルのスポンサー活動が自社のプロモーション手段としても有効であることが認識されている。

スポーツイベントやスポーツチームのスポンサーになることがその企業の売上やブランドの確立(名前の認知度とイメージの内容の両面で)に影響を与えることはすでに多くの実証的研究が蓄積されている。

(2) エンドースメント(endorsement)

エンドースメントとは、選手があるスポーツメーカーから無償で用具等の支給を受けるかわりに、指定された行為(製品の推奨、イベントへの参加、ライバル会社の製品を使用しないなど)を確実にしてもらうことで、スポーツの他に、楽器などでもよく用いられる手法である。エンドースメント契約は、選手だけではなく、コーチあるいはチーム全体を対象にすることもある。競技者にとっては大きな資金源となる。

しかし近年では見直しの傾向もある(Pitt & Stotler, 2002)。たとえば、リーボックでは90年代末に、エンドースメント契約を130人から10人未満にしている。この理由としては、エンドースメント契約をした選手やチームが必ずしも活躍するとは限らないのでリスクが大きいこと、消費者が、選手はお金のためにやっているのではないかと考えてしまうことなどがあげられる。

3. スポーツ製品のマーケティング

ビジネス雑誌をはじめとするメディアでスポーツ・ビジネスが取り上げられる場合、前述したスポーツを利用したマーケティングに関連した部分のほうが多い。製品を提供する観戦者、参加者対応、すなわち自分たちの提供する製品・サービスを買ってくれる、利用してくれる顧客の満足度あるいは価値を高めるといった部分に関する議論はまだ不十分なのではないかと思われる。

スポーツ製品のマーケティングの場合、いくつかのスポーツ・マーケティングのテキスト（Pitt & Stotler, 2002；Shank, 2000）の章構成をみても、一般的なマーケティングの枠組みをそのまま活用できる面も多くある反面、スポーツ消費者の特性、スポーツという製品の特性ゆえに、特殊な課題が考えられる。

(1) スポーツのマーケティングの特性

① 消費者の求める便益としての経験的便益の提供

消費者が求めている便益は心理的、経験的な便益（Schmit, 2000）の割合が高い。経験的な便益とは、たとえば、スポーツ観戦であれば、スポーツを観て一緒に喜んだり、感動したり、すごくドキドキして興奮したり、あるいは楽しい思い出がくれたりといったことである。経験的便益の提供をマーケティング戦略として組み込むことは非常に困難な問題をもたらす。第一に、経験的便益という顧客価値を提供するための手段がはっきりみえにくいことである。そして主観性が高くて、ある人にとっては非常に感動した、あるいは興奮したということが、ある人にとっては不快に感じるかもしれない³⁾ことである。前者に関しては、エンターテインメントビジネスをある種のベンチマークとしてとらえることで、高い経験的な便益を提供しようとするような動きもある（日経ビジネス, 2007年7月16日号で紹介された楽天ゴールデンイーグルス

のケースなど）。

② サービス業としての特性

スポーツ産業を構成する組織の多くはサービス業に含まれる。サービス業の消費者の特性がかなり当てはまる（参加スポーツ、観戦スポーツとも）。消費者はサービス生産プロセスにも参加し、サービスの質にも影響を与えている。このことは、サービス財のマーケティングに関連する考え方や手法がある程度スポーツ・マーケティングに応用できる可能性を示している。サービス品質の測定によるサービス品質向上がサービスマーケティングの重要なポイントになる。経験的な便益も確かに重要であるけれども、まずはこうしたサービス品質の向上につとめることが先決であるかもしれない。また参加型スポーツでは、個別対応のマーケティング、いわゆるワントゥワン・マーケティングの考え方が非常に有益であろう。

③ スポーツ消費者の二面性

スポーツ消費者は、スポーツ製品の消費者であると同時に、出資者、生産者であることが多い。クラブチームのサポーターなどがそうであるし、総合型地域スポーツクラブなどでも、その境界線は不明確であることが多い。そのため顧客満足および顧客維持のマネジメントが非常に重要になってくるであろう。この点については、顧客関係性管理（CRM）に関する議論が参考になるであろうし、実際、千葉ロッテマリーンズなどがCRMの取り組みをしている。

④ 複数の主体の存在

たとえば、プロ野球ファンにとってのかつての巨人戦の魅力は、巨人軍の努力だけでなく、巨人に対してライバル意識を剥き出しにしてくるライバルチーム、リーグ全体の努力に依存する。海外の人気スポーツをみると、リーグ機構の権限の強いケース（例：米国のNFL）と個々のチームの権限の強いケース（例：イングランドのサッカープレミアリー

グ)に分けられる。各主体の適切な役割および権限の配分が重要になる。

⑤ 試合の質など、統制不可能要因の占めるウェイトの高さ

スポーツ観戦においてとくにいえること。スポーツの試合を通じた感動や興奮といった便益を消費者が獲得できるかどうかは、結局のところ、試合の質に依存にする部分が多い。もっともこのような試合の質あるいは勝敗といったことに左右されず(広瀬, 2005, p.36)に、つねに一定の顧客満足を提供することがスポーツ・マーケティングの大きな課題ともいえるであろう。

⑥ 公益性との両立

民間企業のマーケティングでは正しいやり方だというもの、時にはそれはできないということが考えられる。たとえば、カスタマーエクイティに関する議論でみられるように標的顧客を選別する(Rust, Lemon & Zeithaml, 2000), 具体的には、富裕者層に標的を絞り込み他を捨てることは、民間企業のマーケティングの戦略としては、一つの方法かもしれないけれど、公営のスポーツクラブや競技スポーツのクラブチームにはできないし、すべきではないであろう。スポーツには市場で評価される価値とは独立した価値があるはずであり、それらと市場で評価される価値との折り合いをどのようにつけていくかということも大きな問題になってくる。

むすびにかえて

前半でみてきたように、今日の我が国のスポーツの関連の組織には、マーケティングの考え方が非常に求められているのではないと思われる。しかし、スポーツ・マーケティングは、研究領域としての歴史は非常に浅いし、またこれまで研究されてきた内容についても、特定分野への偏りが大きいこと(山下・畑・富田, 2000)、体系的な知識の整理

が不十分であること、経営学やマーケティングのプロパーとこれまでのスポーツ・マネジメント研究者との相互交流が殆どないことはよく指摘される場所である。また実践としても今までスポーツを運営する組織にマーケティングの視点というのは決して十分とはいえなかった。そのため成功事例の蓄積もまだまだ少ないといえる、さらに、最後に述べたように、マーケティングの力、経営の力だけではどうにもならない部分というのも多くある。逆に、それをどのように乗り越えて安定した組織運営ができるのかを明らかにすることが我々側に求められる課題かもしれない。

また筆者は、スポーツというものの理解なくして、経営およびマーケティングの発想を持ち込んでも難しいと考えている。残念ながら、現在の我が国のスポーツ・マネジメントやスポーツ・マーケティングの議論では、スポーツにマーケティングの発想を持ち込めばうまくいくといったような考え方にとどまっており、スポーツの特殊性を踏まえた議論というのは不足しているように思われる。民営化すれば何でもうまくいくわけではないように、単に民間企業で行っているマーケティング手法をそのまま持ち込むというのでは、なかなか理解は深まらないのではないかと考えられる。

注

- 1) 指定管理者制度は、スタジアム運営などでも活用されている。たとえば、千葉ロッテマリーンズは自らが本拠地の千葉マリンスタジアムの指定管理者になっている。
- 2) たとえば、ラグビーの釜石シーウェーブス(旧新日鉄釜石ラグビー部)など。
- 3) たとえば、テレビ中継のアナウンサーの絶叫やスタジアム内でのサポーターの熱狂的な応援などがあげられる。

参考文献

- ・原田宗彦・藤本淳也・松岡宏高（2005）『スポーツ産業論入門 第3版』杏林書院
- ・原田宗彦編著（2004）『スポーツ・マーケティング』大修館書店
- ・広瀬一郎（2005）『スポーツ・マネジメント入門』東洋経済新報社
- ・Jリーグ公開資料『クラブ経営状況』<http://www.j-league.or.jp/aboutj/>
- ・Milne, G.R and M.A. McDonald (1999)., *Sport Marketing., Managing the Exchange Process*, John & Bartlett Education
- ・スポーツマネジメント研究会 訳（2000）『スポーツマーケティング：交換過程の経営』道和書院
- ・日経ビジネス 2002年2月25日号
- ・日経ビジネス 2004年7月5日号
- ・日経ビジネス『連載 スポーツビジネス』2007年6月26日号より7月23日号まで5回連載
- ・日経流通新聞 2006年11月8日
- ・日経産業新聞 2003年12月13日
- ・日本スポーツ振興センター『スポーツ振興基本計画』http://www.naash.go.jp/sinko/keikaku_all.html
- ・Parkhouse, B.L. (1991)., *The management of sport: its foundation and application*, Mosby Year Book, 日本スポーツ産業学会監訳（1995）『スポーツビジネスの理論と実際』大修館書店
- ・Pitts, B.G and D.K. Stotler (2002)., *Fundamental of Sport Marketing: 2nd-edition.*, Fitness Information Technology. 首藤・伊藤訳（2006）『スポーツマーケティングの基礎』白桃書房
- ・Shank, M.D. (2000)., *Sports Marketing: A Strategic Perspectiva.*, Pearson-Education
- ・Rust, R.T Lemon, C.N. and V.A. Zeithaml (2001)., *Driving Customer Equity.*, 近藤訳『カスタマーエクイティ —— ブランド、顧客価値、リテンションを統合する ——』ダイヤモンド社
- ・笹川スポーツ財団（2001）『スポーツ白書 2010』
- ・笹川スポーツ財団（2006）『スポーツ白書 ～スポーツの新たな価値の発見～』
- ・笹川スポーツ財団（2006）『スポーツライフデータ』
- ・社会経済生産性本部『レジャー白書』2005年より
- ・Schmit, B. (2000)., *Experiential Marketing*. The Free Press, 嶋村・広瀬訳『経験価値マーケティング』ダイヤモンド社
- ・Shilbury, D. Quick. S and H. Westerbeek (1998), *Strategic Sports Marketing*, Allen & Unwin
- ・山下秋二・畑功・富田幸博（2000）『スポーツ経営学』大修館書店