

スポーツマーケティングとは その特徴と現代的課題



松岡 宏高 早稲田大学スポーツ科学学術院教授

まつおか ひろたか ● 1970年京都市生まれ。京都教育大学卒業、オハイオ州立大学大学院博士課程修了 (Ph.D.)。専門はスポーツマネジメント、スポーツマーケティング。2009年より早稲田大学スポーツ科学学術院准教授。15年より現職。日本スポーツマネジメント学会運営委員、日本バレーボールリーグ機構 (Vリーグ) 理事、ホッケー・ジャパンリーグ理事なども務める。主な著書に、『スポーツマーケティング改訂版』(共編著 / 大修館書店 / 2018年)、『図とイラストで学ぶ新しいスポーツマネジメント』(共編著 / 大修館書店 / 2016年)、『Sport Business in Leading Economies』(共著 / Emerald Publishing / 2018年)など。

スポーツマーケティングとは

「スポーツマーケティング」という用語は、1978年の“Ad Age”において用いられたのが最初で、製品やサービスのプロモーションツールとしてのスポーツの活用を指し示したといわれている (Gray & McEvoy, 2005)。これは、現在では「スポーツを利用したマーケティング (Marketing through Sport)」との用語で広く認識されている概念である。「スポーツ」はポジティブなイメージを抱かれる傾向があり、世代や人種を超えて共有できるコンテンツであることから、古くからマーケティングに活用されてきた。現在では、世界のスポンサーマネーの7割はスポーツに関連しているとも推計されている (藤本, 2018)。

このようなスポーツを利用するマーケティングの概念が社会において浸透し、企業体の中での活用が増加してきた一方で、スポーツそのものをマーケティングする動きも存在し、スポーツマネジメントという学問の中の一領域として学術的にも発展してきた。前者のほうがその市場規模は大きく、社

会における注目度は高いが、学術的な検討はむしろ後者において活発に行われてきている。それはプロダクトとしてのスポーツの特異性、換言すればスポーツマーケティングの特異性によるところが大きく、一般のビジネスに関わる理論 (経営やマーケティング等に係る理論) では説明困難な複雑なスポーツ消費者行動の解明に研究者たちが注力してきた。この特異性については後述したい。

本稿では、この特集「進化を続けるスポーツマーケティング」の総論的な位置づけとして、スポーツマーケティングの基本的な特徴、つまり一般ビジネスのマーケティングから独立した学問として取り扱われるゆえんを論じる。その上で、多様な変化が急速に起こる現代社会においてスポーツマーケティングが取り組むべき課題および今後の可能性について言及したい。

2種類のスポーツマーケティング

前述のとおり、スポーツマーケティングには2つの異なるタイプが存在する。それが【図表1】に示した「スポーツのマ

【図表1】2種類のスポーツマーケティング

	スポーツのマーケティング Marketing of Sport	スポーツを利用したマーケティング Marketing through Sport
マーケティングの主体	・スポーツ組織 (チーム、クラブ、団体)	・一般企業
マーケティングの効果	・観客・視聴者が増える ・ファンが増える ・会員が増える ・参加者・実施者が増える	・企業・商品の認知度向上 ・企業・ブランドのイメージ、商品の売り上げ向上
スポーツにとって?	・見る人・する人が増える →入場料収入 会費・参加料収入	・スポンサー企業からの契約料 →資金確保

「マーケティング (Marketing of Sport)」と「スポーツを利用したマーケティング (Marketing through Sport)」である。これらはスポーツマーケティングという一つの用語でまとめて呼ばれることが多いが、全く異なる概念である。

まず、前者は文字どおりスポーツそのもののマーケティングであり、その主体はスポーツをプロダクトとして世に提供するスポーツ組織である。ここには「見るスポーツ」を提供するプロスポーツリーグ、チーム・クラブ、イベント企画会社など、「するスポーツ」を提供するスポーツ・フィットネスクラブ、スポーツ施設運営会社、スポーツ関連行政組織など、およびその両方を提供するスポーツ競技団体・統括団体 (IOC、JOC、日本スポーツ協会、日本サッカー協会など) が含まれる。これら組織の目的は、観客や視聴者、参加者や会員を増やすことであり、そのことによって収入が増加し、さらなるマーケティング活動によってそれを維持することもできる。まさにスポーツのマーケティングである。

他方、「スポーツを利用したマーケティング」はその主体が一般企業や団体であり、提供するプロダクトとして「スポーツ」を扱っている必要はない。むしろほとんどのケースが、飲料水・食品、自動車、通信などのスポーツ以外の製品・サービスを扱っている事業者が主体のマーケティングである。つまり、スポーツのためのマーケティング活動ではないことは明らかである。一般企業がスポーツイベント、リーグ、チーム、選手、そしてスポーツそのものを利用したプロモーション活動を通して、認知度向上、イメージ改善、売上向上、顧客ロイヤルティ獲得などの目的を果たすマーケティング活動である (藤本淳也氏「スポーツ・スポンサーシップの概念と日本の現状」p.36を参照)。

しかしながら、この活動は「スポーツ」側から見るとマーケティングではない。スポーツ組織やイベントにとってのメリットは、スポンサーシップ契約においてスポンサー企業に提供するビジネス上の権利の対価を得ることである。つまり、スポーツ組織による「スポンサー営業」といわれる活動は、経

営資金確保のためのファイナンスに関する活動である (Howard and Crompton, 2004; 松岡, 2010)。

スポーツマーケティングの対象

スポーツマーケティングの特徴を論じる上で、もう一つの鍵は対象とする範囲である。「スポーツのマーケティング (Marketing of Sport)」に絞って検討したときに、その「スポーツとはいったい何か?」という問いに対する解が、そのまま「スポーツマーケティングとは何か?」の答えになる。つまり、マーケティングの対象となるプロダクトの範囲を明確に定めることが、この学問と実践を位置づける際に極めて重要である。

ここで言われている「スポーツ」にはスポーツそのものであるスポーツを「すること」と「見ること」が含まれることに疑いの余地はないであろう。しかし、スポーツシューズやアパレル、スポーツドリンクはどうであろうか。スポーツ選手がプロデュースした香水はどうであろうか。これらがスポーツそのものではないことは定かであるが、スポーツに関連した製品であるとはいえる。硬いことを言うようだが、これらを含むか含まないかによってスポーツマーケティングの定義は大きく異なるのである。

含む場合は【図表2】に示した右側の広義として捉えるスポーツマーケティングとなる。スポーツサービス、スポーツ用品、スポーツ施設、スポーツ情報など、多様なプロダクトカテゴリを包含する複合産業としてのスポーツ産業におけるあらゆる製品・サービスのマーケティングである。これは、ますます拡大するスポーツ産業に対応可能な包括的で現代的な概念であると捉えられている (Pitts & Stotlar, 2007)。この概念を用いてスポーツマーケティングを考究すると、この学問の対象領域は限りなく広がる可能性がある。しかし、対峙する事象が明確に定められないことによるデメリットもうかがわれ、スポーツマーケティングという学問と実践の特徴が不鮮明になる危険性をはらんでいる。

その点では、同じく【図表2】に示した狭義として捉える概念のほうが、スポーツマーケティングの特徴が顕著に表れる。

【図表2】スポーツマーケティングの捉え方

狭義：排他的	広義：包括的・現代的
<ul style="list-style-type: none"> ・スポーツをする人 (Participants) とスポーツを見る人 (Spectators) の2タイプの消費者に対するスポーツのマーケティング ・定義のベースは、スポーツ活動・スポーツイベントの販売とプロモーション 	<ul style="list-style-type: none"> ・スポーツ産業に含まれるあらゆるビジネスにおけるスポーツマーケティング原理の活用 ・定義のベースは、現代のスポーツマネジメント・産業の広い概念

出所：Pitts & Stotlar, (2007)を参考に作成

こちらはシューズ・アパレル、ドリンクなどのスポーツ関連製品は含まず、「する」「見る」というスポーツそのものを消費対象としたマーケティングである。スポーツそのものをプロダクトとして見ると、「無形性（非可視性）」「非貯蔵性」「非分離性（生産と消費の同時性）」「非均質性（変動性）」といったサービス財に共通する特性に加えて、予測不能性、消費者関与の高さ、心理的要因（愛着、感動）の影響の強さなど、他の製品・サービスカテゴリと比べて特異な性質が確認できる（Chelladurai, 1994; 松岡, 2010）。これらの特性の一部については後に説明を加えるが、このような特異なプロダクトを対象とするのがスポーツマーケティングであると考えることができれば、その学問的および実践的な価値が見いだされ、固有領域としての必要性を理解することが容易となる。「スポーツのマーケティング（Marketing of Sport）」に関する研究が過去20年ほどの間に急速に発展したのは、この特異なプロダクトとその消費者の心理と行動の解明に研究者たちが奮励したことに起因する。

スポーツマーケティングのプロダクト

(1) スポーツサービスのマーケティング

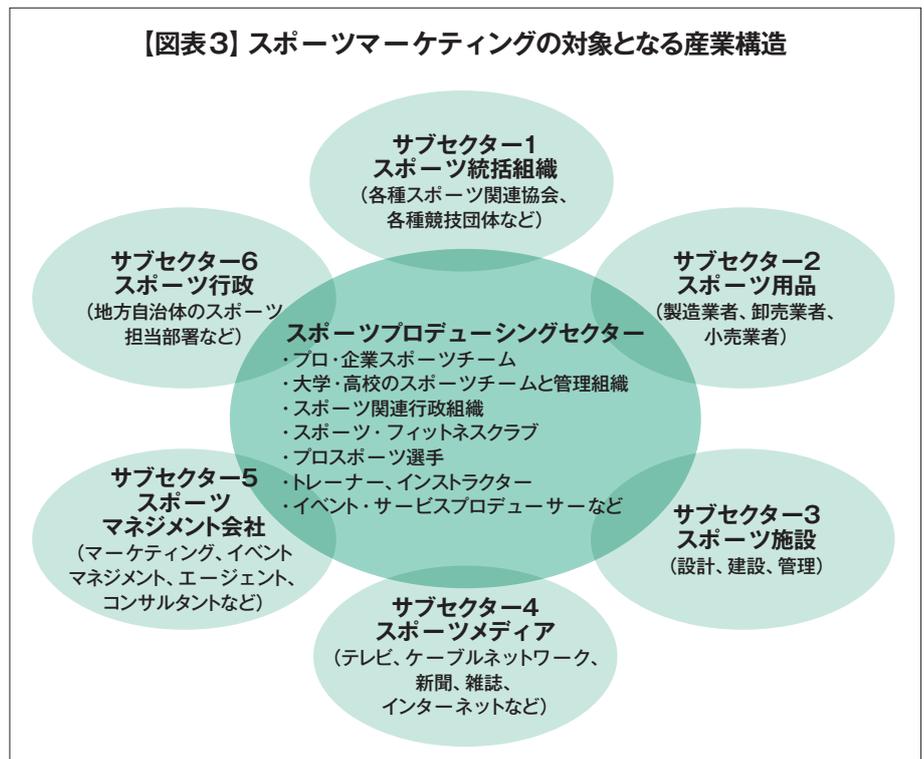
改めて、広義と狭義のスポーツマーケティングを比べると、広義にのみ含まれる製品のマーケティングには他の製品カテゴリと比較したときに際立った特性は見られない。顧客のニーズに相応したスポーツシューズを製造し販売を増加させる活動は、他のタイプのシューズのマーケティングと大差ない。スポーツ情報をタイムリーに共有できるウェブサイトを作り、利用者を増やし、広告料収入を増加させる活動も一般的なマーケティングである。

他方、狭義に含まれるプロダクトとしての「スポーツそのもの」のマーケティングは、まずサービスを対象としている点で物財のマーケティングとは異なる点が多い（Chelladurai, 1994; Mullin et al., 2007; 松岡, 2010）。例えば、事前に目に見える形で提供されるサービスの質がわからないため、結果も内容もわからないにもかかわらず、消費者は野球の観戦チケットを決して安くはない金額で購入する。同様の理由から、その効果が明確にわからないにもかかわらず、入会金と会費を支払ってフィットネスク

ラブに通う。これらのサービスの質は提供するスポーツ組織側から見ても事前にはわからない。このようなプロダクト交換のマーケティングは明らかにスポーツシューズやスポーツドリンクのマーケティングとは異なる。また、サービス供給者と受給者、例えば、スポーツ指導者と会員が、時間と空間を共有してプロダクトが生産される点も特有であり、シューズやドリンクのように生産と消費が分離されているプロダクトを扱う事業とは相違点が多い。このように考えると「スポーツそのもの」とは「サービス」であり、スポーツマーケティングはスポーツサービスのマーケティングと理解することができる。

このような点を踏まえてスポーツマーケティングが対象とする範囲を確認する際には、【図表3】に示したスポーツ産業の構造モデルがその理解に適していると考えられる（Li et al., 2001）。スポーツマーケティングで扱うスポーツ消費とは、あくまでもモデルの中心に図示されているスポーツそのものを生産する組織との交換で起こっている。その中心には、用品や施設は位置づけられない。ただし、「シューズがなければ走れない」「コートがなければテニスができない」「衛星放送がなければ海外サッカーが見られない」というように、サブセクターに示されたような組織が、中心に位置する「スポーツそのものを生産する組織」をサポートする。これによりスポーツというプロダクトが生産され、消費されるのである。

【図表3】スポーツマーケティングの対象となる産業構造



出所：Li et al. (2001)を参考に松岡(2010)が作成

(2) スポーツプロダクトの特異性

スポーツマーケティングが対象とするプロダクトは、既述のように特異な点が多い。一般的にサービス財に見られる特徴に加えて、消費者関与が高いこと(消費者自身が活動することで便益を生む)、消費者が得られる便益が不確実であること(試合の勝敗、運動効果の程度が不確実)、サービスの質が消費者満足に直結しない場合が多いこと(勝敗=満足・不満足ではない)などの特異な側面がある。

これらはスポーツが生み出すベネフィットを多様にし、スポーツというプロダクトの価値を高めている。特に予測不能な不確実性は、消費者に感動をもたらす(押見大地氏「スポーツイベントの魅力とファンづくり」p.24を参照)。スポーツにおける偶発性は舞台演劇や映画というエンターテインメントと比べても高く、スポーツを見る場合も、する場合も、自身にどのような感情の変化が起こるのかは、そうなるまでわからない。このような価値を生み出すプロダクトを扱うことこそがスポーツマーケティングの特性である(Mullin et al., 2007; Shank, 2009; 松岡, 2010)。

一方で、これらの特異性が、スポーツメーカーによる中核プロダクトのコントロールを困難にしているのも事実である。一般の製品やサービス提供においては、その品質の向上に伴って消費者が獲得するベネフィットが高まる。スポーツマーケティングにおいても提供者側から見た品質の向上の試みはいくらでも可能であるが、それが必ずしもスポーツ消費者の獲得ベネフィットの向上については満足度の上昇にはつながらない。例えば、スポーツクラブにおいて、いくら高品質のトレーニング機器や能力が高いインストラクターを配置し、最新のプログラムを提供しても、アウトプットの程度はそのプログラムに参加する消費者に委ねられるところが多い。どの程度爽快感が得られるのか、体型が変化するのか、身体能力が高まるのかは、そのスポーツというプロダクトが生産される過程に高度に関与する当事者の取り組み方や感じ方次第であるといえる。また、プロスポーツチームがどれだけ優れた選手を集めても必ずしも勝率が高まるわけではなく、たとえ高まったとしても勝ち試合が必ずしも観客の満足を導くとは限らない。

このような中核プロダクトの制御の困難性を勘案すると、少なくとも周辺プロダクトによるベネフィットの享受が確実に行われるようにする施策が、スポーツマーケティングにおいては不可欠である。スポーツクラブにおいて、時には思うような身体的効果が得られないこともあるが、それでも活動後には雰囲気の良いラウンジや談話室でリラックスしたり、仲間と会話を楽しんだりすることができれば、各会員はある基

準以上のベネフィットを安定して得ることができる。また、中核であるスポーツの試合からは必ずしも観客が求めているベネフィットを生み出せないとしても、家族や友人との楽しい時間が過ごせる環境、スタジアム全体での一体感を得られるような仕掛けは、試合内容に左右されずに観客に提供することができる。このように「中核」と「周辺」がそれぞれ果たす役割が違うことを理解することも必要である(Yoshida and James, 2010)。

また、予測不能で不確実性が高いプロダクトであっても、継続的に消費を繰り返すファンや会員を維持するためには、顧客ロイヤルティを高め、維持することが必要である。スポーツファンや観戦者の研究では、アイデンティフィケーション、愛着、エンゲージメントという関連概念についての研究が多く行われているが(出口ほか, 2018; Yoshida et al., 2014)、これらの心理的要因の制御にはブランディングが欠かせない。イベント、リーグやチーム、そしてスポーツ選手には、ブランド力を高めてファンや観戦者、参加者の信頼とロイヤルティを獲得し、出来栄の不安定さや成績の変動によるネガティブな影響を補い、安定したサポートを確保することが欠かせない(新井彬子氏「アスリートの価値マネジメントとは—ブランディングの視点から」p.49を参照)。

スポーツマーケティングの進化

インターネット・ソーシャル・メディアの普及・発展、世界経済の潮流、グローバル化、企業・組織体の社会的責任の重要性など、現代社会は日々、そして急速に変わりつつある。これらの変化は「スポーツ」を取り巻く環境にも大きな影響を与え、スポーツマーケティングにおける現代的課題も多様である。

(1) スポーツマーケティングとソーシャル・メディア

中でもソーシャル・メディアによる変化には矢継ぎ早の対応が求められている。スポーツ組織とスポーツ消費者の双方向コミュニケーション、さらには消費者間コミュニケーションが進み、人々のスポーツへの関わり方が変化している。これは単にスポーツ組織がプロモーション活動にソーシャル・メディアを活用するというような単純な変化だけではない。特に「見るスポーツ」において重要なファンや観戦者の愛着やエンゲージメントの構築、高揚、維持の方法にも関わる問題である(吉田政幸氏「ソーシャル・メディアとスポーツ観戦者行動の関係性」p.30を参照)。また、このソーシャル・メディアは当然ながら一般企業も活用しているため、スポーツスポンサーシップとソーシャル・メディアの関わりについてもますます検討が進められるであろう(辻洋右氏「成長

するグローバル・スポーツ・スポンサーシップ市場—その要因と展望」p.42を参照)。

(2) スポーツによる社会貢献とSDGs

次に挙げたい現代的課題は、企業・組織体に社会的責任がより問われるようになってきていることである。スポーツ組織に関しても例外ではない。プロスポーツクラブやメガスポーツイベントは、観客や視聴者を増やし、スポンサーマネーを稼ぐことだけに目を向けるのではなく、同時にそのスポーツ事業を通じた社会貢献についても考慮する必要がある。スポーツは国際的にも影響力があるため、国連が2015年に示した地球規模の持続可能な開発目標 (Sustainable Development Goals: SDGs) と関連付けた活動にも注目が集まっている。このテーマに関連したスポーツマーケティング研究は、これから重要な役割を担うことになるであろう。

加えて、スポンサー企業も単なる広告・宣伝目的でのスポーツ利用ではなく、スポーツを通じた、あるいはスポーツと協働した社会貢献を目的に含めたCSR発想のスポンサーシップのあり方に注目している。実際に、商業目的のスポンサーシップよりも、CSR目的を前面に出したスポンサーシップのほうがスポーツ消費者の評価が好意的であるとの研究結果も報告されている(例: Uhrich et al., 2014)。

(3) スポーツマーケティングの対象拡張

最後に、スポーツマーケティングが対象とする事象が多様になり、拡大する可能性について言及したい。既述のようにスポーツマーケティングを広義な概念として捉えることで、その可能性は当然ながら高くなる。しかし、狭義に留めてもスポーツそのものの捉え方が多様になるとスポーツマーケティングの対象が広がる。例えば、文化、アートなどの他領域の要素も持ち合わせる芸術的なスポーツも十分にその対象と成りうる(町田樹氏「アーティスティック・スポーツが拓く新たな市場とそのマーケティング」p.54を参照)。また、その包含には賛否あるが、eスポーツも議論の俎上に載ってきている。

さらには対象とする周辺領域(【図表3】のサブセクター)の変化によるスポーツマーケティングの進化の可能性も十分に考えられる。例えば、AI、ICTなどの技術革新がスポーツ用品、施設、メディアに変化をもたらし、「スポーツそのもの」の提供の仕方が進化している(岡田明氏「テクノロジーによるスポーツの「見える化」—Digital Twin (デジタルツイン) がもたらすデジタルとリアルとの拡張と融合」p.19を参照)。これまでは得られなかった情報とともにスポーツを見たり、実施したりして楽しむという新しい消費行動が生まれて

いる。

このような社会における急激な変化によるスポーツビジネスの課題は多い。この課題に対処すべく、スポーツマーケティングの研究と実践には進化が求められる。ただし、忘れてはならないのが前半で論じたこの学問・実践領域の特異性、つまりスポーツマーケティングの特徴である。どれだけ技術革新が進み、便利になろうとも、スポーツというプロダクトの本質は変わらない。この固有性を念頭に置き、時代に適したスポーツマーケティングのあり方を検討することが重要である。

【参考文献】

- Chelladurai, P. (1994) Sport management: Defining the field. *European Journal of Sport Management*, 1:7-21.
- 出口順子、辻洋右、吉田政幸(2018)チーム・アイデンティフィケーション: 理論的再検証. *スポーツマネジメント研究*10(1), 19-40.
- Gray, D.P. & McEvoy, C.D. (2005) Sport marketing: Strategies and tactics. In Parkhouse, B.L. (Ed.), *The management of sport: Its foundation and application* (pp.228-255). McGraw-Hill: New York, NY, USA.
- 藤本淳也(2018)スポーツ・スポンサーシップ. 原田宗彦・藤本淳也・松岡宏高編:スポーツマーケティング改訂版(pp. 210-231). 大修館書店:東京.
- Howard, D. R., & Crompton, J. L. (2003) *Financing sport* (2nd ed.). Fitness Information Technology: Morgantown, WV, USA.
- Li, M., Hofacre, S., & Mahony, D. (2001) *Economics of sport*. : Fitness Information Technology: Morgantown, WV, USA.
- 松岡宏高(2010)スポーツマネジメントの概念の再検討. *スポーツマネジメント研究*, 2(1), 33-45.
- Mullin, B.J., Hardy, S., & Sutton, W.A. (2007) *Sport marketing* (3rd ed.). Human Kinetics: Champaign, IL, USA.
- Pitts, B. G., & Stotlar, D. K. (2007) *Fundamentals of sport marketing*. Fitness Information Technology: Morgantown, WV, USA.
- Shank, M.D. (2009) *Sports marketing: A strategic perspective* (4th ed.). Prentice Hall: Upper Saddle River, NJ, USA.
- Uhrich, S., Koenigstorfer, J., & Groeppel-Klein, A. (2014) Leveraging sponsorship with corporate social responsibility. *Journal of Business Research*, 67(9), 2023-2029.
- Yoshida, M., Gordon, B.S., Nakazawa, M, and Biscaia, R. (2014) Conceptualization and measurement of fan engagement: Empirical evidence from a professional sport context. *Journal of Sport Management*, 28(4): 399-417.
- Yoshida, M., & James, J. D. (2010) Customer satisfaction with game and service experiences: Antecedents and consequences. *Journal of sport management*, 24(3), 338-361.