

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



新井 彬子 東京理科大学経営学部助教

あらい あきこ●慶応大学法学部を卒業後、アメリカのフロリダ大学大学院にてスポーツマネジメントの修士・博士を取得。現在は東京理科大学経営学部にてマーケティングを教える。ブランディングを専門研究領域とし、アスリートのためのブランドマネジメントやキャリアアランジョンの研究を行う。日本アイスホッケー連盟の倫理委員・企画委員を務め、マルチスポーツの有用性に関する研究や普及活動を行う。また、ヨガのインストラクター資格を持ちSUPヨガの普及活動にも携わる。

はじめに

2020年の東京オリンピック・パラリンピックで日本を代表することになるアスリートたちへ注目が集まっている。自国開催を盛り上げるためには、彼らの活躍は不可欠だろう。そういったアスリートたちが、インタビューで将来のビジョンや同大会への意気込みを聞かれると「たくさんの人に夢や感動を与える選手になりたい」と言うのをよく耳にする。このようなトップアスリートの役割は我が国のスポーツ基本計画においても明文化されている。スポーツ基本計画ではスポーツを「する」だけでなく、「みる」「ささえる」ことで皆がスポーツの価値を享受できるとしている。アスリートの極限を追求する姿が見ている人々に感動を与え、人生の活力を与える。スポーツを応援する、「ささえる」ことで、多くの人々が交わり共感し合うことにより、社会の絆が強くなっていく。そのためのハブとなるのがトップアスリートなのである（文部科学省,2017）。

このような「影響力」がアスリートの価値の源泉であり、国

を挙げてトップアスリートを支援・育成する一つの理由であろう。アスリートが人や社会にポジティブな影響を与えるということについてはロールモデル理論（Brown, Basil and Bocarnea, 2003）やデモンストレーション効果（Grix and Carmichael, 2012）によっても説明されてきたが、本論では、ブランディング理論に基づく消費者とアスリートの関係から、このアスリートの価値について考えてみたい。

ブランドとしてのアスリート

そもそもアスリートはブランドなのか。その答えはアスリートの「公の人格」である「ペルソナ」を考えると理解しやすい。ペルソナとは古典演劇における「仮面」を語源とした用語で、心理学においては「人間の外的側面」を表す言葉として使われる。アスリートは一人の人間であると同時に、さまざまなメディアを通して消費者の目に映る公の人格を持つ。そして、この公の人格は、名前、顔、身体的特徴などのユニークな要素を持っている。これらは企業の名称、ロゴ、製品デザインに当たるブランドを構成する要素（ブランド・エレメント）だ

と考えることができる。あるアスリートの名前や顔を思い浮かべたときに、多くの消費者が、「ヒーロー」や「夢を思い出させてくれる人」のように個々の消費者にとって価値のある2次的な「意味」を連想するならば、そのアスリートの名前や顔は単なる人の特徴ではなく、消費者にとってなんらかの2次的な意味を持ったトレードマークである。その点で、アスリートはブランドであるといえるだろう。

アスリートのブランド価値

ではブランド価値の高いアスリートとはどのようなアスリートになるのだろうか。ここで伝統的なブランディングのアプローチを利用するのであれば、「強い」ブランド・イメージを持ったアスリートがブランドとしての価値の高いアスリートだと考えることができる。並みいるアスリートの中で競争力のある、「強い」ブランド・イメージの基準は(1)人が好感を持つことができ、(2)強い印象を人の心の中に残すことができ、(3)ユニークで他のアスリートとの差異化ができるようなイメージを持っているかどうかだといえる(Keller, 1993)。それらに加えて、人間であるアスリートにとっては、(4)人間として成長し、アスリートが消費者に提供する「意味」や「価値」が変化する中で、ブランドとしての一貫性を持っているかどうか、(5)アスリートの「本当の」人物像と、消費者が憧れる「理想」のアスリート像を融合した「真正性」(本物らしさ)を保っているかどうかも重要である。例えば、カメラが追っていない場面でのアスリートのファンへの「神対応」をファンが見つけてソーシャル・メディア(SNS)で拡散し、称賛することがあるが、消費者はそういった行動に「真正性」を見る傾向がある。「真正性」について言い換えれば、ブランドとしてマネジメントされているアスリートのイメージが、現実とかけ離れた架空のキャラクターではなく、そのアスリートの本当の人間性をきちんと反映し、さらにそれが消費者に見え

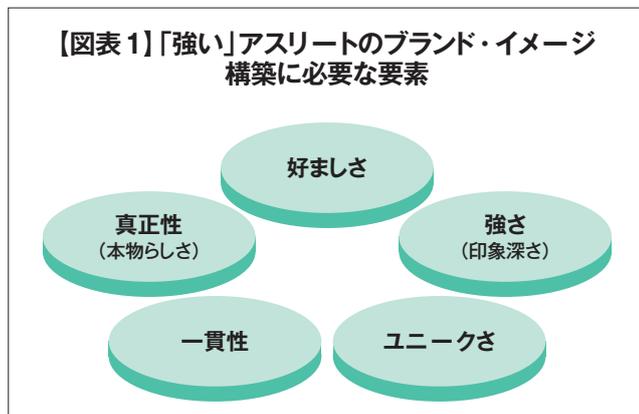
ることが重要であると考えられる【図表1】。

ブランド価値の変遷

しかし、ここで考えなくてはいけないのは、この「好ましい」「強い」「ユニークな」という基準は、消費者の属する社会や文化、そこで培われた価値観に大きく影響を受けるということである。近年マーケティング分野において注目されている、消費者文化理論(Consumer Culture Theory)は、社会文化、消費経験、象徴的価値といった文化的背景の複雑性に焦点を当て、消費者を分析した研究の統合を目指し、Arnould and Thompson (2005)が提唱した理論的枠組みである。この流れに沿って、Allen, Fournier and Miller (2008)は、政治情勢、経済状況、人口動態、科学の発展、映画や他のポップカルチャーといったさまざまな要素によって形成された人々の文化的価値観がブランド価値に大きな影響を与えると指摘し、ブランドの価値の源泉を消費者や市場の文化に求めている(Holt, 2004)。

この消費者文化理論の観点をアスリートに当てはめれば、アスリート・ブランドが文化的背景の影響を受けて形成されていくものと解釈できる。そして、そのブランド価値を正確に理解するためには、時代や文化の影響を無視できない。例えば、文化的価値観の変化という意味で非常にわかりやすい例が、スポーツにおける同性愛の扱いだ。当時チェコスロバキア(現在チェコ共和国)のテニスのスタープレーヤーであったマルチナ・ナブラチロワは、1981年に同性愛者であることをカミングアウトしたことで、多くのスポンサー契約を打ち切られたと言われている。それに対して、2014年のソチオリンピックで銀メダルを獲得したアメリカのフリースタイルスキーヤーのガス・ケンワージーは、ソチオリンピック後に同性愛者であることをカミングアウトしたあと、VISA、トヨタといった大手のスポンサーとのエンドースメント契約を獲得している。これは、国の文化や時代の価値観が、「好ましい／好ましくない」といったブランドの評価を大きく変える良い例と言えるだろう(Fischer, 2017)。日本の例では、1990年代から2000年代にかけて活躍し、「若き天才司令塔」というブランド・イメージを確立したサッカー元日本代表の中田英寿選手がよい例である。このようなブランド・イメージが浸透したのは、中田選手のサッカー選手としての能力や特徴だけではなく、彼が活躍した当時の社会情勢にあると考えられる。1997年に起きたアジア通貨危機を発端に、当時の日本では、外資企業による救済・再生型の企業買収が広く展開されていた。それまで日本経済を支えてきた大企業の買収によって、日本人の間に、既存の社会構造、組織構造

【図表1】「強い」アスリートのブランド・イメージ構築に必要な要素



出所：新井, 2017

に対する漠然とした不安感が広がっていった。そのような時代に、上下関係を重んずる旧来の体育会的枠組みにとられず、実力でチームを牽引し、世界のトップリーグで戦う中田選手は、日本社会に新たな若きリーダー像を提示し、多くの日本人を熱狂させた。中田選手は時代のヒーローであり、仮に当時の中田選手と全く同じサッカースキルを有する選手が現在の日本に現れたとしても、同じだけのブランド価値を持つことは困難であろう（新井, 2018）。

また、日本のスポーツ自体の価値もまたメディアや漫画やドラマといったアートに影響を受けている。例えば、スポーツ漫画の登場人物には、その時代の部活動の人間関係や、青年にとってよりリアリティのあるヒーロー像というのがよく現れており、それが大きく変遷していることがわかる（松田, 1993）。このようなスポーツ以外の社会的、文化的影響がアスリートのブランド価値に大きな影響を与えているのである。

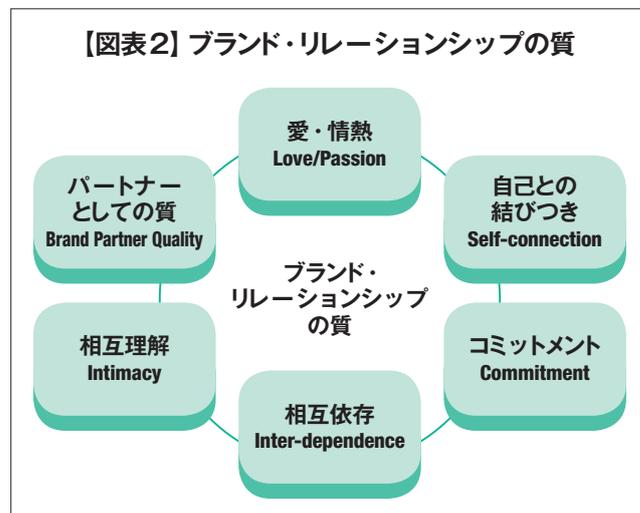
みる人にとって「特別な」存在へ

このようにブランド価値が変遷する中、アスリートはどのようにその価値をマネジメントできるのか。そこで手助けになるのがブランド・リレーションシップという考え方ではないだろうか。ブランド・リレーションシップ研究では、消費者とブランドの関係は、人間関係と同様に、コミュニケーションを通して相互に影響を与え合う関係であると考えられる。ここでのブランド価値は、ブランド側から提供されるだけでなく、消費者がブランドとの経験の中で自ら見出すものである。ブランドが消費者の生活を支えるパートナーとして存在し、また、消費者とブランドが「価値共創」という相互的なコミュニケーションを繰り返すことによって、そこに絆が生まれる（Fournier, 1998）。ブランド・リレーションシップ研究では、市場での競争的優位には主眼を置かず、価値共創の過程で消費者とブランドの間に情緒的な絆（Emotional Bonds）が生まれるかを検討する（Fournier, 1998; 菅野, 2011）。ブランドとしてのアスリートと消費者の関係は人間関係でありながら、そのパラソルな性質（一方だけが特定の相手に興味を持っていて、もう片方は相手個人の存在を認識していないといった関係）から、企業ブランドと消費者の関係に近いが、一対一で顔を合わせているような感覚を消費者が体験することは可能である（Thomson, 2006）。

では、アスリートと消費者はどのような関係を築くべきなのだろうか。対人関係にも、友人関係、対立関係といったさまざまな類型が存在するように、アスリートと消費者の関係性も、たとえ一方向のコミュニケーションに見えてもその性質は多様である（Fournier, 1998）。「息子/娘」「恋人」のよう

な愛着を感じる人や、「ライバル心を掻き立てられる同世代のヒーロー」のような複雑な気持ちでアスリートを応援している人もいだろう。Fournierはブランド・リレーションシップの質として、その関係の方向性を6つに分類している【図表2】。

このような関係性を説明する概念の一つに「自己とブランドの結びつき（Self-brand Connection）」が存在する。これは消費者がブランドをアイデンティティの一部として組み込み、また自己拡張の道具として自らのアイデンティティに同一化させる度合いを表している（Escalas, 2004; Escalas and Bettman, 2009）。この概念は、消費者が特定のブランドを購入するとき、その消費者が「自分はどういう人間なのか」という自己概念を確立するため、またその価値観を他人に表現するために、そのブランドの象徴的な価値を利用することに注目している。これはアスリートとファンの関係にも非常によく当てはまる。例えば、多くの人が子どもの頃にテレビで見たアスリートのことを覚えているのではないだろうか。アスリートが国際試合で堂々と戦う姿を見て、または、一つの競技に一意専心する姿を見て、ああいう大人になろうと思った経験はないだろうか。特に、青少年の人格は未完成で、自分はどういう人間なのか、またはどういう人間になるべきなのかといった理想像や、自分の行動、思考規範を示してくれるものを探し求めている。そのような青年期の人間にとってアスリートは「勝敗」や「体力的な卓越」といった比較的わかりやすい価値観を体現している大人であり、指針となりやすい。つまり、一人のアスリートを追いかけるとき、ファンはそのアスリートの生き方やプレイスタイルの中に人生哲学や価値観を見出し、それらを自己概念や理想の自分像を形成するために、または自分の行動指針を決めるために役立つ



出所：Fournier, 1998を日本語訳し新井作成

ている。さらに、そのアスリートのファンであるということを示すことで、自分がどのような価値観を持った人間であるかを他人に表現している。ファンとアスリートは、そのような関係性を続けることによって、ファンがアスリートを自分のアイデンティティの一部として組み込むという現象が起こる。このような関係性でつながったファンは、アスリートにとって非常に強力なファンとなる。自分のことのようにアスリートの成功を友達に話したり、たとえパフォーマンスが不調であってもかばってくれたりする非常にロイヤルティの強いファンとなるだろう。このような結びつきは、アスリートが目指すべきファンとの理想的な関係性の一つだといえるかもしれない。

コンプレックスに語りかける

ではどのように「結びつき」を構築するのか。そのためには、消費者がそのアスリートと自分の間に「共通項」を見出す必要がある。その「共通項」が消費者のアイデンティティにとって重要であればあるほど、結びつきは強くなると考えられる。「アジア人である」「女性である」といった要素で結びつきを感じる場合もあるが、テニスの大坂なおみ選手の活躍に日本中が熱狂するのを見ていると、身体的な特徴についてはそんなに重要ではないようだ。強靱な精神で鍛え上げ磨いたトップアスリートの身体的特徴とは「共通項」を感じられない人も多いだろう。そういった消費者には、フィールドにおけるパフォーマンス以外の要素も重要になってくる。

それでは大坂選手が日本語を話さなかったらどうだろうか。言語が文化的アイデンティティの非常に重要な要素であることは指摘されているが (Dörnyei and Ushioda, 2009)、日本語を話すかどうか、または、話す努力をするかどうかというのは、日本という市場において消費者が結びつきを感じる上で、非常に重要であるように感じる。世界に出たとき、多くの日本人にとって日本語は自己を形成する重要な誇りであり、またコンプレックスでもある。アイデンティティにとって重要な要素の中でも、そのようなコンプレックスに語りかけ、コンプレックスを肯定する存在であることは「結びつき」構築のために非常に重要であると考えられる。そう考えると、「完璧」ではないアスリートというのは、ブランドとしては「強み」なのではないだろうか。メジャーリーグ (MLB) で打者として大活躍するベネズエラ出身のホセ・アルトゥーベ選手が167cmと他の選手と比べて低身長であることも、これに当てはまらないだろうか。時代や社会によって、人々の価値観が変遷する中、多くの人に受け入れられる国民的ヒーローとなるよりも、特定の国や特定の消費者グループが

個人的な結びつきを感じられる存在になることのほうが、長期的にはアスリートにとって有効なブランド戦略となるのではないだろうか。

価値の多様化

前述のように価値観が変化し、多様化する時代に「たくさんの人に夢を与えたい」という言葉が心に響く人はどれだけいるだろうか。「多くの人に」と言うアスリートは自分を応援してくれている人たちがどんな人たちなのか、あまり知らないのだろうかと考えてしまう。少しでも「私のように苦勞している人へ夢を与えたい」というように「結びつき」を感じられる表現を入れられれば、ファンとの関係性を築ききっかけになるのではないだろうか。2020年東京オリンピックに向けては「アスリートファースト」というスローガンも設定され、「アスリートは競技に専念すればいいから、そういうことは気にしなくてもいい」「ファンのことはマネジメント会社に任せて、知らなくてもいい」というのもわかるが、少々もったいなくも感じる。

確かに、アスリートが多くの人々を惹きつけるのは、アスリートの身体的な特徴、卓越したパフォーマンス、さらにそのライフスタイルに、文化圏や時代を超えて、多くの人々が共感できるからであり、「スポーツ・インテグリティ」といった文化的価値や、「オリンピズム」のようなイデオロギーを体現しているからであるといえる。このように、文化圏や時代を問わずに多くの人にとって「好まれる」ユニバーサルなブランドの特徴を探求すること、またそのような「ユニバーサルリティ」にアスリートのブランド価値を求めることは有効なアプローチの一つであるかもしれない。実際に、グローバル企業が進んでエンドーサーとしてアスリートと契約を結ぶのは、このような「ユニバーサルリティ」に魅力を感じているからかもしれない。

しかし、アスリートのブランド価値は、そういった普遍的な

【図表3】アスリートのブランド価値の源泉



出所：新井作成

価値に加えて、その時代、その文化圏にとって特に重要な価値観をどれだけ体现しているかによっても決まるといってよい。また、そのような価値をSNSなどのプラットフォームを利用し、効果的なコミュニケーション手法によって消費者に伝えられるかどうかも重要である。特定の消費者グループにアプローチし、語りかけることができ、欲求やアイデンティティを強く掻き立てることができる存在であるかどうかにも、ブランドとしての価値があるのだ。このような特定の文化的グループへの強いアピール(カルチュラル・アピール)がアスリートのブランド価値の創造につながっているといえるだろう。アスリートのブランド価値を高めるためにはユニバーサル・アピールとカルチュラル・アピール、双方のアプローチを用いることが重要であると考え【図表3】。

価値共創の時代へ

Allen et al. (2008) は、ブランド価値共創において企業が価値の作り手の一人にすぎないことを強調したが、それはアスリートにとっても当てはまる。ブランドにとって付加価値を与える「ストーリー」は非常に重要であるが(Escalas, 2004)、そのストーリーの語り部も変化してきた。今までマスコミやチームから発信されていた情報は、アスリート自身やファンから発信できるようになった。それだけではなく、SNSのようなニュー・メディアの出現によって、ファンがアスリートのブランド価値共創に「コンテンツ生産」という形に関わることができるようになってきている。アスリートの情報を検索した際に他のファンが作成したプロフィールや戦績のまとめ記事にたどり着いたという経験はないだろうか。McCarthy (2011) は、ファンがお気に入りのアスリートの動画や画像等のメディアコンテンツを自ら作成したり、キュレーションサイトを使って独自の情報集積を行い、それを他のファンと共有したりといった、スポーツにおけるユーザー生成コンテンツ(User-Generated Content: UGC)に注目している。今後はこのようなファンが創作したコンテンツが持つアスリートのブランド価値への貢献についても考えていくことが必要であると考える。

【参考文献】

Allen, C. T., Fournier, S., and Miller, F. (2008). Brands and their meaning makers. In: C. P. Haugtvert, P. M. Herr, and F. R. Kardes (Eds.) *Handbook of consumer psychology*, Lawrence Erlbaum Associates: Hillsdale, NJ, USA, pp. 781-822.

- 新井彬子.(2017).「ブランド価値の創出」, よくわかるスポーツマーケティング(仲澤眞・吉田政幸編著), ミネルヴァ書房.
- 新井彬子.(2018). 「5章 アスリートのソーシャルメディアによるブランディング戦略」, デジタルメディア時代のマーケティング. 丸善雄松堂.
- Arnould, E. J., and Thompson, C. J. (2005). Consumer culture theory (CCT) : Twenty years of research. *Journal of Consumer Research*, 31 (4): 868-882.
- Brown, W. J., Basil, M. D., and Bocarnea, M. C. (2003). The influence of famous athletes on health beliefs and practices: Mark McGwire, child abuse prevention, and Androstenedione. *Journal of Health Communication*, 8 (1), 41-57.
- Dörnyei, Z., & Ushioda, E. (Eds.) . (2009) . *Motivation, language identity and the L2 self*. *Multilingual Matters*.
- Escalas, J. E.(2004). Narrative processing: Building consumer connections to brands. *Journal of Consumer Psychology*, 14 (1&2): 168-180.
- Escalas, J. E. and Bettman, J. R. (2009) . Self-brand connections: The role of reference groups and celebrity endorsers in the creation of brand meaning. In: D. J. MacInnis, C. W. Park and J. R. Priester (Eds.), *Handbook of brand relationships*, M. E. Sharpe: Armonk, NY, USA, pp.65-81.
- Fischer, B. (2017). After coming out, Kenworthy finds more interest from sponsors. *Street & Smith's Sports Business Journal*. Retrieved March 21, 2018, from <https://www.sportsbusinessdaily.com/Journal/Issues/2017/10/09/Olympics/Kenworthy.aspx>
- Fournier, S.(1998). Consumers and their brands: Developing relationship theory in consumer research. *Journal of Consumer Research*, 24 (4): 343-353.
- Grix, J., and Carmichael, F. (2012) . Why do governments invest in elite sport? A polemic. *International journal of sport policy and politics*, 4 (1), 73-90.
- Holt, D. B.(2004). How brands become icons: The principles of cultural branding. Harvard Business School Press: Boston, MA, USA.
- Keller, K.L.(1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57 (1) 1-22.
- 松田恵示.(1993). スポーツとマンガ―生活世界におけるスポーツへの解釈的アプローチ. *大手前女子大学論集*, 27, 197-219.
- McCarthy, B. (2011) . From Shanfan to Gymnastike: How online fan texts are affecting access to gymnastics media coverage. *International Journal of Sport Communication*, 4 (3): 265-283.
- 文部科学省.(2017). スポーツ基本計画. Retrieved January 21, 2019, from http://www.mext.go.jp/prev_sports/comp/a_menu/sports/micro_detail/_icsFiles/afiedfile/2017/03/23/1383656_002.pdf
- 菅野佐織.(2011). ブランド・リレーションシップ概念の整理と課題. *駒大経営研究*, 42 (3・4): 87-113.
- Thomson, M. (2006) . Human brands: Investigating antecedents to consumers' strong attachments to celebrities. *Journal of Marketing*, 70 (3), 104-119.