

未来を切り開くスポーツマーケティング



原田 宗彦 早稲田大学スポーツ科学学術院教授

はらだ むねひこ ● 1954年大阪生まれ。ペンシルベニア州立大学健康・体育・レクリエーション学部博士課程修了(博士)。鹿屋体育大学助手、フルブライト上級研究員(テキサスA&M大学)、大阪体育大学大学院教授などを経て、2005年から現職。一般社団法人日本スポーツツーリズム推進機構代表理事、日本スポーツマネジメント学会会長、Jリーグ理事のほか、2026年札幌冬季オリンピック・パラリンピック開催やスノーリゾートによる地域活性化などを推進する、数々の公的機関のトップを歴任。『スポーツ都市戦略』(学芸出版社)、『スポーツマーケティング改訂版』(共著/大修館書店)などの著書や訳書多数。

このところ日本でも、スポーツについての社会的関心が急速に高まりつつある。しかし、スポーツの範疇に入るアクティビティは実はかなり多様であり、スポーツ全体をさらに継続的に発展させるためには、より包括的な視点でのアプローチが求められている。そこで期待されるのが、マーケティング・コミュニケーションの活用だ。ここではスポーツマーケティングの第一人者である原田宗彦氏にインタビュー。今だからこそ必要とされる、スポーツマーケティングの魅力や要素、そして今後の可能性について改めてうかがった。

スポーツマーケティングの現状

——一般的なマーケティングとスポーツマーケティングの違いはどこにあるのでしょうか。

スポーツマーケティングも基本は一般のマーケティングと変わりません。ただ一般のマーケティングでは消費者を合理的意思決定を行う「ホモ・エコノミクス(経済人)」と捉えているのに対し、スポーツマーケティングで扱う「スポーツ消費者」は経済合理性より心理的満足に重きを置く「ホモ・

ルーデンス(遊ぶ人)」であって、勝って涙を流したり負けて怒ったり、感情の起伏が激しい面を持っているという特徴があります。

スポーツに期待されているマーケティング上の役割は、そうした消費者と企業をキャタリスト(触媒)として結びつけることです。

——欧米企業のマーケティングで、スポーツはどのような位置づけですか。

一つは若い世代へのコンタクトの手段です。例えばアメリカでは生命保険会社や銀行がプロスポーツのスポンサーにつきます。

銀行口座は一度メインとなる銀行を決めてしまったら、そうそう変えないものです。生命保険も同じです。企業側からすれば最初に口座を開く銀行になること、最初に契約を結ぶ生命保険会社になることに価値があり、1990年以降に生まれたジェネレーションZなど、より若い世代にアプローチしたいと考えています。そのための場がスタジアムやアリーナなのです。スタジアム内ではスポンサーの保険商品を販

売していますし、銀行口座契約も結んでいます。スポンサーは日本のように「名前を覚えて親しみを持ってもらう」ためではなく、その場で若者を勧誘し、契約してもらうという、より直接的なベネフィットのためにお金を払っているのです。

そしてもう一つは企業の営業活動ツールです。日本では接待といえどもっぱら酒の席ですが、欧米にはテニスやサッカーの大会に顧客を招待する習慣があります。例えばウィンブルドン選手権では、コートにほど近い場所にVIPや各スポンサー専用のブースが用意され、テーブルでくつろぎながらコース料理が楽しめるようになっています。ドリンクもちろん無料で、シャンパンの銘柄まで指定できます。

大坂なおみ選手が女子シングルスで優勝した全豪オープンでは、優勝賞金が3億円以上と高額なことが話題になりましたが、その資金を出しているのもスポンサー企業です。彼らはコートサイドの広告で名前を売るだけではなく、大会をVIPの接待や営業活動の場として使うために資金を提供しているのです。

アメリカでもスタジアムの入場料収入の半分以上は、企業が顧客を招待するために年間を通じて確保している、高額のVIPシートの売り上げで占められています。

——アメリカの四大スポーツやヨーロッパのサッカーチームは、日本に比べ資金的に豊かという印象があります。

そうですね。欧米でスポーツ産業の規模が拡大したのは1990年代以降のことです。

私は1980年代前半にアメリカのペンシルベニア州立大学に留学してスポーツマーケティングを学びましたが、当時はまだプロスポーツチームの主な収入源は入場料でした。放送用コンテンツとしてのスポーツの評価は低く、今では大人気の「NBA ファイナル（プロバスケットボールの年間チャンピオンを決定するシリーズ）」でさえ、人気ドラマ『シカゴ・シリーズ』の裏番組という扱いでした。

当時のヨーロッパのプロサッカークラブも経済面ではアメリカと大差なく、日本のプロ野球チームのほうが財政規模では上でした。80年代に売上世界一だったプロスポーツのチームは実は、日本の読売ジャイアンツなのです。1993年に始まったJリーグにしても、発足当時は「選手の年俸

が世界一高いリーグ」と言われていました。

とりわけ私が留学していた80年代前半は、アメリカ経済の低迷に加え、レーガン政権による公共サービス予算の大幅削減のため、大学スポーツの有力選手への奨学金が打ち切られるなど、アメリカのスポーツ界はかつてない厳しい状況にありました。補助金以外の外部資金を導入しなければ運営資金も賄えないという状況にあって、アメリカのプロスポーツ界は必死のマーケティング努力で生き残りを図っていたのです。

——ターニングポイントはどこだったのでしょうか。

1984年のロサンゼルス・オリンピックです。それまでのオリンピックでは、大会のたびに開催都市がスタジアムの建設やインフラ整備などで多額の公費支出を余儀なくされてきました。しかしロサンゼルス大会ではテレビ放映権を独占放送権としてテレビ局に価格を競わせ、スポンサーも一業種一社として企業に競わせ、五輪関連グッズへのライセンス制度も導入し、入場料と合わせて2億1,500万ドル（当時のレートで約400億円）の黒字を確保したのです。

この大会をきっかけに、試合の放映権やスポンサー料、商品ライセンスなどプロスポーツの潜在価値のマネタイズが図られるようになり、NFL（ナショナル・フットボール・リーグ）をはじめとするプロスポーツリーグの収入が上昇していきましました。ヨーロッパでも各国のサッカーリーグが巨額の収入を得て、それまでとは桁違いの「産業」として成長していきまします。

2016年にDAZN（ダズーン）社がJリーグの10年間の試合放映権料を約2,100億円で契約しましたが、イギリスのサッカーのプレミアリーグはその15倍、2016～17シーズンからの3年間の放映権料として95億ユーロ、日本円で1兆1,000億円以上を得ています。

日本スポーツ界のパラダイムシフト

——日本には欧米のような改革の動きはなかったのですか。

日本でスポーツは長らく「体育」として、文部科学省の管轄下にある教育の一環と考えられてきました。プロスポーツチームのスタジアムも多くは自治体が運営権を持つ公営球

場で、優先使用权もなければ物販を含めた機動的な運営もできなかったのです。VIP顧客をもてなすためのラウンジもないなど、ホスピタリティについても大きく遅れていました。

しかしここ数年、スポーツ界において大きなパラダイムシフトが起きています。2015年に「スポーツ庁」が創設され、鈴木大地初代長官が「これまでスポーツで儲けようという発想はみじんもなかったが、これからはさまざまな面についてさまざまな分野の人が一体化して前に進めて行ける」と講演等で語っているように、スポーツがそれ単独ではなく、ビジネスや社会との関わりの中で語られるようになってきたのです。例えば第2次安倍政権では「地方創生」が政策目標の一つとして掲げられ、地域経済振興の足がかりとして、スポーツに大きな期待が寄せられています。

——地域経済の振興となると、確かにマーケティングの領域ですね。

スポーツを用いた地域振興には、大きく「インナー」「アウトター」の2つのアプローチがあります。インナーとは地域の人々の健康増進やスポーツ参加の増加など、スポーツを通じた「地域資産形成型」の政策で、アウトターとはスポーツを通じて外部との交流を促進し、地域外から人を集める「域外交流振興型」の政策です。Jリーグの試合で相手チームのサポーターが応援に来たら、その消費は地域にとってのプラスアルファです。同様に地域で大きなスポーツイベントを行い、そこに多くの観戦者が来てくれたら、その消費も地域経済を活性化します。

スポーツ庁ではスポーツによる地域・経済の活性化を目指して、全国の自治体に「地域スポーツコミッション」の設置を呼びかけています。行政手続きのワンストップサービスを提供してスポーツイベントやトレーニングキャンプを誘致し、地域外から多くの参加者を呼び込むことがその役割です。

例えば埼玉県さいたま市には海や山といった観光資源はありませんが、「浦和レッズ」「大宮アルディージャ」という2つのプロサッカークラブを持ち、スタジアム『さいたまスーパーアリーナ』もあります。そこでスポーツを求心力として市を活性化しようと2011年に日本で初めて「さいたまスポーツコミッション」を設置しています。2013年には世界で最

も有名な自転車のロードレースである「ツール・ド・フランス」を誘致し、「さいたまクリテリウム by ツール・ド・フランス」を開催しました。既に6回を数えており、毎年10万人が観戦に訪れ、1大会当たりの経済波及効果は30億円と推計されています。

ほかにも氷の障害物コースを滑り降りる速さを競うスポーツイベント「Red Bull Crashed Ice (レッドブル・クラッシュドアイス)」が横浜で、若い世代に人気のBMXやスケートボード、ブレイクダンスなどアーバンスポーツと呼ばれる都市型スポーツのイベント「FISE (フィセ)」が広島で、プロペラ機でスピードを競う「Red Bull Air Race (レッドブル・エアレース)」の大会が千葉で開かれ、多くの観客を集めています。

これまで日本のスポーツ界が目指していたのが「スポーツの発展 (Development of Sports)」であったとすれば、これから目指すのは「スポーツによる発展 (Development through Sports)」といえるでしょう。

——イベントの開催が難しい、都市部以外ではどんな戦略が考えられますか。

「見る」ことが目的のプロスポーツだけでなく、市民参加型の「する」スポーツも地域活性化につながります。

アウトター戦略の代表格が「スポーツツーリズム」で、スポーツを使って人を呼び込む仕組みを考え、それを目的として旅行者に来てもらうことを意味します。例えばキャンプや合宿の誘致もスポーツツーリズムの一つです。プロスポーツチームのキャンプ地として有名な宮崎市では、1959年に読売ジャイアンツの春季キャンプ地となったことをきっかけに、今では多くのプロ野球チームやJリーグチーム、韓国や中国のプロスポーツチーム、さらに学生などアマチュアも含め、年間1,400団体以上、のべ19万人がスポーツキャンプを行う一大キャンプシティとなっています。

マラソン、トライアスロン、サイクリングなどの大会もスポーツツーリズムの一例で、マラソンでは2007年に一般市民が自由に参加できる「東京マラソン」が開催されて以後、各地で一般市民も参加できる大会が増え、2015年にはフルマラソンだけで197大会を数えるまでになっています。

宮古島や佐渡などではトライアスロンの大会が開かれて



います。いずれも数千人の応募があり、運営ボランティアや報道陣も千人単位で集まり、期間中の経済効果は3億円以上といわれます。

「ツール・ド・ニッポン」など自転車ツーリングの大会も各地で開かれています。本州と四国をつなぐ「しまなみ海道」を走る「サイクリングしまなみ」の参加者は3,000人を超え、関連イベントの来場者は3万人以上、経済効果は5億円を超えると試算されています。この成功をきっかけに、四国では4県が連携して四国を一周する「四国一周サイクリングルート」も選定され、「サイクリングアイランド」と称して、四国観光の起爆剤にしようとしています。

——本格的にスポーツをしていない人に対しては、何かインセンティブは考えられますか。

スポーツの古典的定義は「規則があり、勝敗があり、大筋活動を行う」ことです。しかしスポーツマーケティングで扱うスポーツの定義はもっとずっと広いもので、スポーツツーリズムの対象にしても競技だけではなく、ウォーキングのような気軽なレクリエーションも含まれます。環境省は全国各地に「長距離自然歩道」を整備していますが、これも観光客を引きつける観光資源の一つです。

最近では食事や設営などの手間を省いた優雅なテント体験を提供する「グランピング」を中心に、キャンプもブームとなっています。これまで自治体が運営していたものの、採算に乗らなかったキャンプ場の運営権をキャンプ用品メーカーなど民間企業が受託し、キャンプ場を再生する動きも広

がっています。例えばサービスエリアから近い好立地なのに、きちんと整備されないまま放置されていたキャンプ場をきれいに作り直し、廃校になった学校の校舎に自社のキャンプ用品を並べて販売するなど、地方の「死蔵財産」をコンバージョン（再生利用）しているのです。

静岡県沼津市では閉鎖した「少年自然の家」を民間企業がリノベーション、「泊まれる公園」をコンセプトとする『INN THE PARK』として2017年に再オープンしました。

森の中に幻想的に浮かぶ球体型のテントやドーム型のテントを設置、元の建物は今風のカフェを併設した宿泊棟として、ハイシーズンには予約が取れないほどの人気施設になっています。

これらは公が運営してうまくいかず、廃業した施設を民が再生する、いわば「公廃民営」とも呼ぶべき事例といえます。

アクティビティによるインバウンド消費拡大

スポーツツーリズムの中でも期待が大きいのが海外からのインバウンド（訪日外国人）消費です。政府観光局によれば、2018年のインバウンド客数は前年比8.7%増となる約3,119万人でした。政府はこれを2020年に4,000万人まで増やそうと計画しています。

現在のインバウンドも既にその6割がリピーターとされ、今後はその割合がさらに高まるものと予想されます。リピーターが増えるほど、東京や京都といった定番観光コースを外れた地方へのインバウンドが増え、単なる買い物という「モノ」消費から、その土地ならではのさまざまな体験を楽しむ「コト」消費の割合が高まるでしょう。

旅行者もただ景色を見るだけではお金を使いません。インバウンド消費拡大の鍵は「アウトドア」と「アクティビティ」です。スポーツ庁、文化庁、観光庁の3庁では、スポーツや文化、芸術の融合によって観光を活性化させた事例を表彰する「スポーツ文化ツーリズムアワード」を2016年から合同で実施しています。2018年には熊本県菊池市の「カヤックで農業用水路を下る」というアクティビティや、北海道小樽市の「日本スポーツ雪かき連盟」による「国際スポーツ雪かき選手権」というイベント、北海道帯広市の「十勝ナイトリバークルージング」などが受賞しています。

「国際スポーツ雪かき選手権」は高齢化で雪かきが難しくなってきた地域に、雪で遊びたい人々を招き入れ、スポーツという形をとって雪かきを代行してもらうという、社会問題解決型のスポーツイベントです。

日本人と違い外国人は温泉地に宿泊すると、「やることがない」と退屈を感じてしまう人が多いといわれます。特にナイトアクティビティが少ないことは日本の観光地の弱点とされますが、星を眺めながら夜に川下りするという「十勝ナイトリパークルーピング」のコンセプトは、それを補うものといえます。

——ニセコや白馬などのスキー場がインバウンド需要で賑わっていると聞きます。

私は2017年から観光庁の「スノーリゾート地域の活性化推進会議」の議長を務めています。日本のスキー・スノーボード人口はかつての1,800万人から半分以下まで減少しており、多くのスノーリゾートが「崖っぷち」に立たされています。活性化推進会議ではこの状況を打開するため、海外のスキー愛好家に日本のスノーリゾートに来てもらおうと知恵を絞っているところです。ニセコや白馬、それに野沢など、海外からの観光客がTwitterで紹介しているところには人が集まっていますが、まだ彼らが発見していない素晴らしいスノーリゾートが日本にはたくさん眠っています。

問題はそういった場所にどうやって人を呼び込むかです。中国では今、2022年の北京冬季オリンピックに向けて、「スキー人口を3億人に増やす」という目標を掲げ、この目標に沿ってスケートリンクやスキー場が整備され、選手と指導者が育成されています。ところが中国は国土の大部分であまり雪が降らず、スキー場ももっぱら人工雪。スキー人口が増えれば、「天然雪に恵まれた日本のスキー場に行ってみよう」と考えるのが自然な流れでしょう。

日本のスノーリゾートには、世界に誇れる優位性があります。東北、北海道の日本海側は世界有数の豪雪地帯で、世界で一番雪が降るのが青森の8mで、2番目が北海道の6m。世界の中でパウダースノーが楽しめるのは、カナダ、ニュージーランド、フランス、そして日本なのです。日本には湿雪もあればアイスパーンもあり、「一つの国の中にこれほどいろいろな質の雪があるのは日本ぐらいだ」と言われるほ



原田先生の近年の著書。左：『スポーツ都市戦略：2020年後を見えたまちづくり』（学芸出版社／2016年） 右：藤本淳也先生、松岡宏高先生との共著『スポーツマーケティング 改訂版』（大修館書店／2018年）

ど変化に富んでいます。

私は2年に1回ぐらいスイスのツェルマットにスキーに行くのですが、ツェルマットで雪が降るのは3,000m以上の高地です。森林限界より上にスキー場があるため、周囲は岩山ばかり。現地に行くには登山列車に乗る必要があります。アプト式鉄道やロープウェイなどの大規模なインフラがあってのスノーリゾートなのです。

ところが日本の場合、2,000mも上がらずにスキーができます。岩山ではなく森の中にスキー場があり、ゲレンデから木々に雪が積もる姿が見られます。フランスのシャルル・ド・ゴール国際空港からスノーリゾートのシャモニーまでは車で6時間以上かかりますが、札幌市内からテイネスキー場までは直行バスで50分ほど。新潟県の湯沢は新幹線で東京から1時間10分で、駅のすぐ横がスキー場です。こんなに便利なスキー場はほかの国にはまずありません。

インバウンドや若い世代にスポーツツーリズムを訴求する上で、重要なテーマがFacebookやLINEなどのSNSの活用です。今でも都道府県やJRが個別にやっていますが、統一感がありません。外国人向けに情報提供を行うプラットフォームが必要なのに、「それができる人材が地方にいない」というのが一番の問題でしょう。

ツェルマットは人口6,000人の村ですが、ツェルマット観光局（DMO）は20人のマーケティングの専門家を抱えています。「観光カリスマ」として知られる日本人の山田桂一郎さんもDMOの職員でした。そういった努力は日本も学ばね

ばなりません。

日本のスポーツの未来は

——スキーと同様、ゴルフなども競技人口が減っていますね。

スポーツには「世代効果 (Cohort Effect)」があるといわれています。これは、ある世代でポピュラーなスポーツは、その後に年を重ね、世代が上がっても継続されるという仮説です。例えば私のように学生時代にテニスやスキーをやっていた人間は、60歳を過ぎても同じスポーツを続けていたりします。今フットサルをやっている人たちが年齢を重ねても同じでしょう。しかしある世代で人気になっても、下の世代にその人気が続かなかった場合、その世代が引退すると競技そのものが衰退してしまうことになります。スキーはその一例ですし、スノーボードも同じことになるかもしれません。ゴルフ人口も一時に比べて大きく減っています。これもインバウンドに期待するしかないでしょうね。

世代効果は「する」スポーツだけでなく、「見る」スポーツにも起きています。日本ではプロ野球も大相撲もJリーグも、観客の高齢化が問題になっています。1990年以降に生まれたジェネレーションZの人たちは、伝統的なスポーツよりもむしろeスポーツや、エクストリーム (X) スポーツと呼ばれる過激なスポーツに親しんでいます。上の世代とはスポーツ体験そのものが違って、オリンピックもあまり見ていません。

実際、オリンピックの視聴率を年代別に調べると、若い世代ほど下がっています。国際オリンピック委員会はこうした状況に危機感を抱き、対策としてスノーボードやボルダリングのような最近流行の競技を積極的に五輪種目に採用するようになっています。しかし今、そのようなスポーツがこの先もずっと人気を保ち続けられる保証はありません。急に人気が出て、すぐ消えていくものを「ファッズ (Fad)」と呼びますが、どうやって世代を超えて愛好者を増やし、伝統競技となるまで人気を保ち続けるか。そこがマーケティング力の問われるところです。

——原田先生は日本のスポーツツーリズムの潜在力を高く評価されていますね。

スポーツツーリズムでポイントとなるのは、「なぜあえてそこに行ってやるのか」というストーリーです。そのためには「その国ならではの」「この地域ならではの」という自然や文化が武器になります。

日本は世界でも稀有なスポーツ環境に恵まれています。南北に広い国土では亜寒帯のウィンタースポーツから亜熱帯のマリンスポーツまで楽しみ、国土の7割は森林で、海に目を向ければ6,000以上もの島があります。山がちで急峻な日本の地形も、アウトドアスポーツの視点からは利点となり、スキーなどの滑降競技やラフティング、カヤックなどの急流下り、高地から滑空するパラグライダー、ヒルクライムや登山、トレイルランニング等の適地が無数にあります。森の多い日本では狩猟 (ゲームハンティング) も注目されるアクティビティです。「日本初のグランピングリゾート」として2015年にオープンした「星のや富士」では、罾猟による狩猟体験ツアーを実施しています。

独自のスポーツ文化という面でも、日本はコンテンツの宝庫です。例えば柔道は、日本国内の競技人口が15万人ほどなのに対し、フランスの競技人口は60万人ともいわれます。日本の半分ほどの人口しかないフランスで、柔道の競技人口は日本の4倍もあるのです。

また日本では武道とみなされてはいませんが、海外では忍者が人気で、「忍者の里」として有名な伊賀・甲賀をはじめ、北海道から沖縄まで忍者体験ができる施設がありますし、「SAMURAI体験プラン」などの名称で行われている、真剣を使った居合道の体験も評判です。どちらも海外では体験できないユニークなアクティビティといえます。青森県十和田市で行われている「スポーツ流鏑馬大会」もその一つで、華やかな衣装を着た女性が馬上からさっそうと矢を射る様などは、「インスタ映え」そのものです。

スポーツとはいえませんが、海外では「禅 (ぜん)」も日本の文化として知られ、全国の禅寺で座禅体験が可能です。座禅修行で有名な福井県の永平寺では、雲水と呼ばれる修行僧が200人以上もおり、ミシュランガイドでも高く評価されています。

日本でしかできないアクティビティは間違いなく世界中から人を惹きつける力を持っている。私は、そう確信しています。