

研究ノート | Research Notes

スポーツはマーケティングに何ができるか

What Can Sports Do for Marketing?

櫻井 光行

SAKURAI, Mitsuyuki

尚美学園大学スポーツマネジメント学部

Shobi University

2021年12月

December 2021

研究ノート

スポーツはマーケティングに 何ができるか

櫻井 光行

What Can Sports Do for Marketing?

SAKURAI, Mitsuyuki

Abstract

This paper examines how sports marketing can contribute to marketing in general. Sports marketing can be categorized into three areas: "watching sports" such as professional sports, "playing sports" such as sports goods and services, and "supporting sports" such as sponsorship. The two most important characteristics of sports are considered to be super-powerful content and experiential consumption. Another characteristic is that sports consumers are generally highly involved, with a pyramid structure in which information spills over from top athletes to athletes to ordinary consumers through the media and word of mouth. As information spreads, sales of sports itself and other products related to sports expand. In addition, since the value of sports brings excitement and has the power to bring people together, it has great potential to contribute to CSV, which balances economic value and social value. From the above, it can be concluded that sports marketing will provide effective information for companies in industries other than sports as well, as a key to CSV that solves social issues, and in the strategy and execution of marketing for any company that has elements of attractive content to experience.

要約

本稿ではスポーツマーケティングがマーケティング全般に対して、どのように貢献しうるかについて、検討した。スポーツマーケティングは、プロスポーツなどの「スポーツを見る」、スポーツグッズやサービスなどの「スポーツをする」、スポンサーシップなどの「スポーツを支える」の3つの領域に分類できる。スポーツの最大の特徴は、超強力なコンテンツ、体験型消費の2点にあると考えられる。また、スポーツの消費者は全般に関与が高く、トップアスリートからアスリート、一般生活者へとメディアや口コミを通じて情報が波及していくピラミッド構造になっている点も特徴である。情報の波及とともに、スポーツそのもの、あるいはスポーツに関わるその他の商品の売上が拡大する。また、スポーツの価値は感動をもたらし、人々を結びつける力を持つため、経済的価値と社会的価値を両立させるCSVに貢献する可能性が大きい。以上より、スポーツマーケティングはスポーツ以外の業種の企業にとっても、社会課題を解決するCSVの鍵として、また魅力的なコンテンツを体験する要素を持つ企業であれば、そのマーケティングの戦略・実行において、有効な情報を提供すると考えられる。

キーワード

スポーツ・マーケティング (Sports Marketing)／コンテンツ (Content)
体験型消費 (Experiential Consumption)／CSV (CSV)

はじめに

筆者は30年以上にわたりマーケティングの実務に携わり、また20年間大学の非常勤講師としてマーケティングの授業を担当してきた。また、実務の傍ら、その研究にも取り組んできた。縁あって本学スポーツマネジメント学部に在籍することとなったが、従来スポーツマーケティングを専門領域としてきたわけではない。しかし、スポーツ領域を対象とするマーケティングの教材を作成したり、研究を開始したりする中で、この領域のマーケティングの面白さや深さが少しずつ見えてきたように思う。

マーケティング論（消費者行動論や流通論を含む）は、基本的に業種や商品の種類を超えて適用できるものであるから、スポーツ領域にとっても有効である。また、スポーツ以外の領域で行われているマーケティングを、それがまだあまり実施されていないスポーツの領域に適用したり、他の産業とスポーツを組み合わせ（スポーツ×○○）新しいビジネスチャンスを狙ったりすることにも意味があるだろう。こうした方向性は「マーケティング→スポーツ」のアプローチと呼ぶことができる。

一方、「スポーツ→マーケティング」というアプローチも考えられる。スポーツ領域には当然、独自のあるいは特徴的なマーケティングの理論や手法がある。こうしたスポーツマーケティングの成果を、より汎用的なマーケティングに適用できないかという方向性である。本稿では、スポーツマーケティングがマーケティング全般に対して、どのように貢献しうるかについて、検討する。今後筆者がスポーツマーケティングにおける教育や研究をどのように進めていくか、そのためのいわば覚書であり、あくまでも仮説的な提示にとどまるものであることは、ご了承いただきたい。

1. スポーツマーケティングはどのように捉えられるか？

「スポーツマーケティング」という用語が最初に用いられたのは、1978年の『Ad Age』だそうだが（松岡2019）、それはどのように定義されているのだろうか？

原田・藤本・松岡（2018）は、スポーツマーケティングがさまざまに定義されてきたことを述べた上で、次のように定義している。「『するスポーツ』と『見るスポーツ』で生起するスポーツ消費者のニーズと欲求を満たすために行われるすべての活動」であり、その中に「スポーツ用品やスポーツサービスの価値を高めるマーケティング」と「スポーツを利用して製品やサービスの広告価値を高めるマーケティング」を含む。図表1は、この定義に基づいて、スポーツマーケティングの領域を分類したものである。表頭に「するスポーツ」と「見るスポーツ」を、表側に「スポーツのマーケティング」と「スポーツを利用したマーケティング」を置いたマトリックスであり、これをさらに公共セクターと民間セクターに分けた上で、具体的な活動例を紹介している。

| | するスポーツ | | 見るスポーツ | |
|--------------------|--|---|---|---|
| | 公共セクター | 民間セクター | 公共セクター | 民間セクター |
| スポーツ(そのもの)のマーケティング | <ul style="list-style-type: none"> ・スポーツ推進戦略 ・公共スポーツ施設の集客戦略 | <ul style="list-style-type: none"> ・民間フィットネスクラブの会員権戦略 ・スポーツ用品メーカーの新製品キャンペーン | <ul style="list-style-type: none"> ・公共スタジアム・アリーナの経営 ・プロスポーツチームへの出資 | <ul style="list-style-type: none"> ・民間スタジアム・アリーナの経営 ・プロチームの経営 |
| スポーツを利用したマーケティング | <ul style="list-style-type: none"> ・公共広告(種々のキャンペーンや広報活動におけるスポーツ選手の活用) | <ul style="list-style-type: none"> ・フットサルやバスケの3X3を使った企業のPRやショッピングモールの販促活動 | <ul style="list-style-type: none"> ・スポーツに親しむまちづくり ・スポーツを触媒(キャタリスト)とした都市戦略 | <ul style="list-style-type: none"> ・実業団チームによる企業イメージの向上 ・スポーツ・スポンサーシップ |

原田・藤本・松岡(2018)p30

図表1 スポーツマーケティングの領域

松岡(2019)も同様に、スポーツマーケティングを「スポーツのマーケティング(Marketing of Sport)」と「スポーツを利用したマーケティング(Marketing through Sport)」に分け、両者は全く異なる概念であるとする(図表2参照)。さらに前者のスポーツのマーケティングについて、対象とする範囲に広義・狭義の2つの捉え方があるとしている。広義のスポーツマーケティングとは、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ー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。これに対して、狭義のスポーツマーケティングとは、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り、このように狭く捉えた方がスポーツマーケティングの特徴が顕著に表れるとする。なぜなら、スポーツに関わる製品のマーケティングは他分野の製品のマーケティングと大差ないのに対して、スポーツチーム、スポーツイベント、フィットネスクラブなど、スポーツそのものを対象とするマーケティングは、サービスマーケティングとしての特徴があるからだ。さらに、一般的なサービス財に対して、次のような特徴があるという。消費者関与が高い点、予測不可能な不確実性があり、消費者に感動をもたらす一方で、不確実性があっても顧客を維持するためにはブランドロイヤルティが重要な点である。

| | 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 | <ul style="list-style-type: none"> ・スポーツ組織(チーム、クラブ、団体) | <ul style="list-style-type: none"> ・一般企業 |
| マーケティングの効果 | <ul style="list-style-type: none"> ・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 | <ul style="list-style-type: none"> ・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 |
| スポーツにとっては? | <ul style="list-style-type: none"> ・見る人・する人が増える →入場料収入 会費・参加料収入 | <ul style="list-style-type: none"> ・スポンサー企業からの契約料 →資金確保 |

松岡(2019)p15

図表2 2種類のスポーツマーケティング

以上、2つの論考によるスポーツマーケティングの定義と分類を見てきた。筆者に大きな異論があるわけではないが、本稿では図表3のように分類し、これらを対象とするマーケティングがスポーツマーケティングであるとするのが、わかりやすいと考える。主体をまず企業と非営利組織に分け、企業によるスポーツマーケティングをさらに「スポーツを見る」「スポーツをする」「スポーツを支える」の3つに分類するものである。プロスポーツやスタジアム・アリーナは「見る」に、スポーツグッズやフィットネスクラブなどのスポーツサービスは「する」に、スポーツ以外の業種の企業が行うスポンサーシップなどは「支える」に該当する。スポーツマーケティングは他の領域のマーケティングと共通する部分も多いが、スポーツグッズも含め、他にはない際立った特徴も持っている。次章からは、「スポーツを見る」「スポーツをする」「スポーツを支える」の順に、スポーツマーケティングがマーケティング全般に対して、どのように貢献しようかという視点から、その特徴や独自性について考察していく。

| | スポーツを見る | スポーツをする | スポーツを支える |
|-------|---|--|--|
| 企業 | <ul style="list-style-type: none"> ・プロスポーツ (サッカー、野球、バスケ…) ・スタジアム・アリーナ | <ul style="list-style-type: none"> ・スポーツグッズ (シューズ、ウェア…) ・スポーツサービス (フィットネスクラブ…) | <ul style="list-style-type: none"> ・スポンサー (広告宣伝) ・フィランソロピー (社会貢献) ・CSV (戦略的CSR) |
| 非営利組織 | 行政や大学などの非営利組織によるスポーツ・マーケティング (公共スタジアム・スポーツ施設、大学のスポーツチーム…) | | |

筆者作成

図表3 本稿のスポーツマーケティングの種類

2. 「スポーツを見る」からの視点

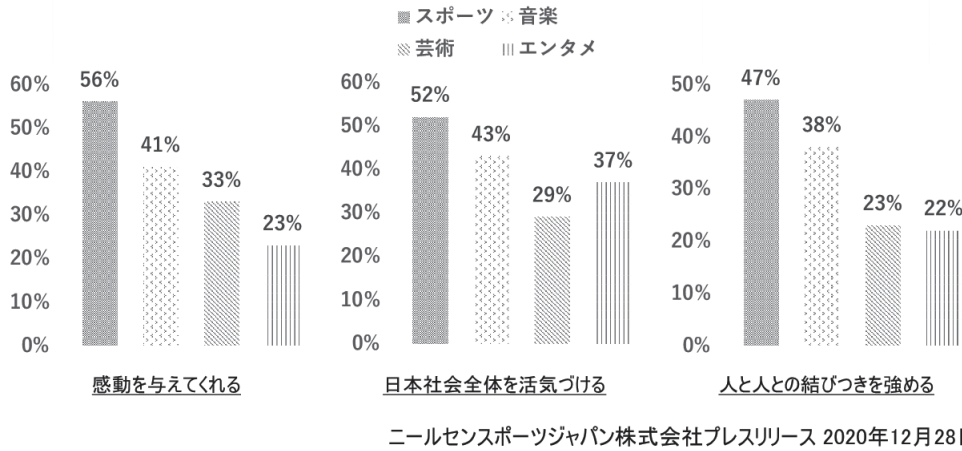
2-1. スポーツは超強力なコンテンツ

「スポーツを見る」という領域の代表は、野球やサッカーなどのプロスポーツである。こうしたプロスポーツは、超強力なコンテンツである点に特徴がある。また、プロでなくても、箱根駅伝やラグビーのようなスポーツはコンテンツとしての力が非常に強い。それは、テレビの視聴率を見るとわかりやすい。歴代の高視聴率のテレビ番組の10傑⁽¹⁾を見ると、2位の東京オリンピック (女子バレー・日本×ソ連、1964年) の66.8%、3位のサッカーW杯 (日本×ロシア、2002年) の66.1%を含め、7番組がスポーツである。最近でも、2019年のラグビーW杯 (日本×南アフリカ) の41.6%、同年の全豪オープン女子シングルス決勝 (大坂なおみ) の32.3%などが挙げられる。

図表4は、リサーチ&コンサルティング会社のニールセンスポーツが2020年11月に実施した調査 (対象は日本在住の20～69歳男女3,000名) の結果である。スポーツがどのような価値を持っているかを、音楽、芸術、エンターテインメントと比較している。半数前後の人が、スポーツは「感動を与えてくれる」「日本社会全体を活気づける」「人と人の結びつきを強める」と捉えてお

(1) 「東京新聞」2013年12月17日による。それ以降、10傑に入る番組は出ていないので、現在でも結果は変わらない。

り、いずれの項目でも音楽、芸術、エンターテインメントに対して優位である。



図表4 スポーツが持つ価値の調査結果

こうしたスポーツの持つコンテンツが、さまざまなビジネス機会を生み出していることは言うまでもない。例として、世界一のプロサッカーリーグであるイングランド・プレミアリーグで最も多い収益をあげている「マンチェスターユナイテッド」を見てみよう⁽²⁾。同チームの2018-19の収益は878億円（1ポンド=140円で換算）で、10年で2.2倍に増えている。その内訳は、商業収入44%、放映権料38%、入場料18%となっており、入場料以上に放映権料、さらに商業収入が多い点が目につく。商業収入の6割を占めるのが広告料であり、残りの4割がグッズの販売やライセンスである。ここで注目すべきは、そのグローバルな展開であり、世界に6億人以上のファンがいるが、その半数はアジア人だという⁽³⁾。

こうした「見るスポーツ」の持つ超強力なコンテンツという特性は、スポーツをする、スポーツを支えるといった領域の基盤となっている。

2-2. 体験型消費としてのスポーツ

マーケティングの実務の世界では、近年「モノからコトへ」という流れが顕著になっている。モノの所有に価値を見出す消費から、イベントやアクティビティなどのコトの体験に価値を見出す消費へと、消費の重点が移行していることを指す言葉である。80年代頃までの、生活を便利に進化させたり、豊かにいざろる新商品が続々と登場していた時代は、モノ消費中心の時代と言える。しかし、モノが生活にひと通り行き渡ると、人々の欲求は所有だけでは十分に満たせなくなり、人々の関心は体験に価値を置くコトへと移っていった（これを「体験型消費」と呼ぶ）。スポーツが主要な体験型消費の一つであることは言うまでもないであろう（もちろん「見るスポーツ」だけでなく、「するスポーツ」も該当する）。

この点は、以前から消費者行動論の分野でも取り上げられてきた。消費者行動論の中心的パラダイムは、情報処理モデルである。消費者を情報処理者と捉えた上で、外部からの情報を解釈し、新しい知識と記憶の中にある情報とを統合し、購買の意思決定に至るプロセスを分析する。

(2) マンチェスターユナイテッドWebサイト（2021年10月10日アクセス）

<https://ir.manutd.com/company-information/business-model.aspx>

(3) 「日経MJ」2014年1月1日

このモデルが認知的・分析的であるのに対して、より情緒的・経験的な視点から提唱されたのが、「快楽的消費」という考え方である（Hirschman & Holbrook 1982）。快楽的消費とは、消費それ自体が目的であり快楽であるような消費を指す（これに対して、情報処理モデルでの消費は、実用的な目的を達成するための手段である）。その事例としては、音楽、絵画、ファッションなどが挙げられてきたが、スポーツもその一つとすることができる。

快楽型消費に始まるマーケティングの流れは、経験価値マーケティング⁽⁴⁾、サービス・ドミナント・ロジック（次章参照）など、体験型消費に関わるさまざまな概念を生みながら現在に至っているが、スポーツマーケティングの研究や実践は、その中の重要な一角を占めることができるだろう。

3. 「スポーツをする」からの視点

3-1. サービス・ドミナント・ロジック

前章では、モノからコトへの消費の移行の中で、スポーツが主要な体験型消費であることを述べたが、近年大きな流れになっているマーケティング理論に「サービス・ドミナント・ロジック」がある。これは Vergo & Lusch（2004）が提唱した考え方で、モノを販売している企業もモノ（有形の商品）とサービス（無形の商品）を区別するのではなく、モノをサービスを提供するための手段と捉えるべきとする。また、企業は価値を提案するのみであり、価値は企業と顧客の共創によって生み出されると考える。

サービス・ドミナント・ロジックはあらゆる業種に適用できるが、体験が何よりも重要となるスポーツでは、とりわけ有効である。この考え方が波及し始めた頃によく取り上げられたのが、スポーツ用品メーカーの事例であった。シューズやウェアというモノを売るだけではなく、皇居の周りのランナーをサポートするステーションを開設したり、対戦チームをマッチングするサービスを始めたりといった活動が行われたのである。ランナーの走行記録を管理するアプリ「ナイキプラス」もその成功事例であろう。

「するスポーツ」に関わる企業には、主にモノを販売する企業とサービスを販売する企業があるが、それらを区別するよりも、スポーツ体験を共創するという視点からマーケティング事例を分析し、他分野にも適用していくことが有効であると考えられる⁽⁵⁾。

3-2. スーパースターを頂点としたユーザーのピラミッド構造

「するスポーツ」の特性としては参加者（消費者）の関与が高いことも挙げることができる。関与とは商品などに対して消費者が持つ思い入れ、こだわり、関心を指し、消費者行動論の非常に重要な概念である。その理由は、関与の高低によって購買プロセスが全く異なるためだ。近年高関与な消費者がますます重要になってきている。それは市場が成熟化し、新規顧客の獲得がより困難になっていく中で、関与の高い既存顧客を重視することが、またそれらの顧客が口コミを通じて顧客を増やしてくれることが、大切になってきているからだ。

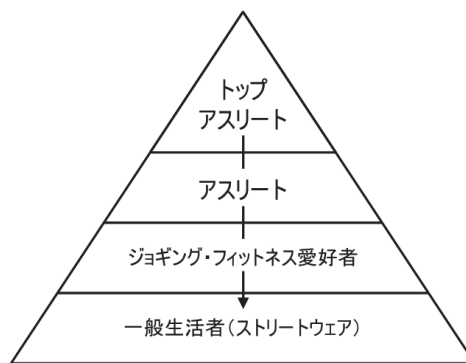
高関与な消費者の多い「するスポーツ」のマーケティングでは、「見るスポーツ」の超強力なコンテンツの要素であるスーパースターを頂点としたユーザーのピラミッド構造を伝統的に活用してきた。1950年代以前にアディダスが始めたもので、トップアスリート（チーム）と契約し、

(4) バード・H・シュミット（2000）が提唱した概念であり、感覚、感情、精神への刺激によって引き起こされる経験価値に焦点を当て、それによって顧客満足やロイヤルティが生まれるとする。

(5) 「見るスポーツ」にもサービス・ドミナント・ロジックは適用されており、例えば、Grohs et al.（2020）はスポーツイベントを競技者と顧客の共創の場と捉えて研究を行っている。

シューズを着用してもらうことで、アスリートの間での商品やブランドの知名度や評判を一気に高めるといった手法である。

この手法をさらに大規模かつ徹底的に実行したのが、80年代以降のナイキだった⁽⁶⁾。同社は1984年にNBA（全米バスケットボール協会）のシカゴ・ブルズのルーキーだったマイケル・ジョーダン選手と破格のスポンサー契約を結んだ。5年間で年間100万ドルを超えるという推定される契約で、しかも「エアジョーダン」というスポーツ選手個人の名前を使用する契約が含まれていた。この施策が従来のスポーツ選手との契約によるマーケティングと異なっていたのは、当時のマイケル・ジョーダンがスポーツ界にとどまらず、アメリカの誰もが知っているスーパースターだったことである。また、彼はナイキ・ブランドの精神（スピリッツ）である「努力、奮闘、達成、喜び」を体現する選手でもあった。ジョーダン選手の影響力は彼の知名度やスピリッツによって、アスリートの範囲を超えて、ジョギング・フィットネス愛好者やストリートウェアとして着用する一般生活者にまで及び、ナイキのターゲットと売上の拡大に貢献したのである（図表5参照）。



筆者作成

図表5 ナイキのキャンペーンの構造

ナイキのマイケル・ジョーダンによるキャンペーンは破格なスケールのものであるが、こうしたユーザーのピラミッド構造を利用したマーケティングは、多くのスポーツ分野で見られる。

3-3. ピラミッド構造をベースとしたマーケティング組織

前節で見たナイキの事例はプロモーションが中心であるが、スポーツにおけるユーザーのピラミッド構造はマーケティング全般に活用できるものである。以下では、新潟県三条市に本社を置くハイエンドのアウトドア（キャンプ）用品メーカーであるスノーピークの事例を通して、その点を検討したい⁽⁷⁾。

同社は「スノーピーカー」と呼ばれる熱狂的顧客とともに成長してきた会社として知られ、本社は広大なキャンプ場の中にある。ポイントカードの会員数は2019年現在約40万人だが、年間20万円以上購入するゴールド以上の会員が約6%おり、売上高の4～5割を占めることから、その関与の高さがうかがえる。スノーピーカーの特徴は、友達がキャンプを始める時、スノーピークの製品を強く勧める傾向が強い点にある。顧客が口コミで新たな顧客を呼び込むことで、同社は売上を伸ばしてきたのだ。

(6) 本節の記述は、栗木他（2006）を参考にした。

(7) 本節の記述は、山井（2014, 2019）を参考にした。

その成功要因は大きく3つある。まず、ユーザーが感動してファンになるほどの製品の品質である。次に、社員自身がアウトドアのヘビーユーザーであり、熱烈なスノーピーカー（スノーピーク製品のファン）であること。中でも中興の祖である山井太（とおる）会長は何十年もの間、毎年30～60泊をキャンプで過ごす熱心なアウトドア愛好者だ。顧客から見れば、アウトドアの愛好家でしかも自社製品を使っている社員が揃った会社なら、いいものを作るに違いないという期待感につながるだろう。実際会長をはじめとした社員の「もっといい製品が欲しい」という思いが、高品質の製品開発のベースになっているのである。また、製品の多くは直営店と、アウトドア専門店や大型スポーツ量販店に設けられた「スノーピークストア」で販売されているが、これらの店にはすべてスノーピークの社員がスタッフとして常駐し、直接顧客とのコミュニケーションを行っている。専門性の高いアウトドアユーザーである社員が接客しているから、来店客の納得度も高くなるのだ。

最後に、顧客と社員と一緒にキャンプを楽しむイベント「スノーピークウェイ」がある。年間12回、全国各地で開催され、年間の参加者数は約1万5000名に及ぶ。同社の魅力や目指す方向を伝えるとともに、製品の使用上の課題などユーザーの声を聴く場であり、製品改良などにもつながる。また、顧客も社員もアウトドアユーザーであるから、濃密な交流を通じて顧客と会社、顧客同士の結びつきを深めるのにも役立っている。

キャンプ（アウトドア）という分野には、「見るスポーツ」とは異なり、スーパースターがいるわけではない。しかし、「その道では有名人」とか、リーダー的な存在はおり、関与度の高い顧客が多いことから、前節で見たようなユーザーのピラミッド構造があると考えられる。スノーピークの事例で興味深いのは、この構造が同社のマーケティング戦略の根幹を成している点である。製品はプロフェッショナルな顧客とも呼べる社員から提案され、高関与なユーザーからフィードバックがなされることで、高品質が担保される。また、プロモーションでは、ナイキのようなスーパースターを使った大キャンペーンとは対照的であるが、社員と顧客間のイベントと顧客同士の口コミによって顧客数・売上を増やしている。さらに、店舗も専門性の高い社員から顧客へのアドバイスや提案の場となっている。

このように見ると、スノーピークは現会長らを頂点とした社員や一部の上級顧客、そして初心者に至るピラミッド構造が、同社の組織とネットワークを形成することで成り立っているのがわかる。規模は全く異なるが、ナイキも大学のランナーであったフィル・ナイト会長とそのコーチによって設立された会社であり、その骨格は似ていると言えるかもしれない。消費者の関与が高いスポーツ分野であるからこそ、こうしたマーケティング戦略や組織のあり方が成り立つのはもちろんではあるが、高関与な顧客が一定以上存在する分野においては、適用可能な部分も多いと思われる。

4. 「スポーツを支える」からの視点

ここまでスポーツ領域を本業とする企業についてみてきたが、その他の業種の企業がスポーツを支えるために行うマーケティングがある。従来広告宣伝のためにスポーツチームやイベントなどのスポンサーになることや、マーケティングの領域からは外れるが、利益を上げるのではなく社会貢献（フィランソロピー）や社員の福利厚生・士気高揚のためにスポーツチームを運営・支援することは多く実施されてきた。我が国では、プロ野球などの例外を除けば、実業団チームがスポーツを支えてきたと言うこともできるだろう。スポーツが広告宣伝の手段として極めて有効なのは、前述したとおり、スポーツが超強力なコンテンツであること、高関与な消費者が多く存在することによる。しかし、近年「スポーツを支える」あり方は大きく変化してきている。その

キーワードがCSVである。

CSV (Creating Shared Value : 共有価値の創造) とは、Porter & Kramer (2011) が提唱した概念で、社会のニーズや問題に取り組むことで社会的価値を創造し、同時に経済的価値が創造されるというアプローチを指す。それまでもCSR (Corporate Social Responsibility : 企業の社会的責任) を果たすことの重要性は指摘されてきた。しかし、社会的価値を追求すると経済的価値にマイナスになるという考え方が根強かったのも事実である。例えば、環境対策をすると費用がかかるといった主張だが、それは誤りであり、CSVに基づけば、環境への投資は自社の競争力につながる (つなげるべきだ) となる。以下では、スポーツを支えることを明確にCSVと位置付けて企業活動を行っている味の素を取り上げる⁽⁸⁾。

味の素は、「Eat Well, Live Well.」を企業メッセージとして掲げ、世界中の人のウェルネス (身体的、精神的、そして社会的に健康で安心な状態) をサポートする一環として、食とアミノ酸によるスポーツ支援活動を長年行っている。CSVの考え方を取り入れた「ASV (Ajinomoto group Shared Value) 価値創造モデル」を掲げ、健康な心とからだ、食資源、地球持続性といった社会課題を解決しながら経済価値を上げていくための活動である。同社は2003年の味の素スタジアムのネーミングライツ取得を皮切りに、東京2020のオフィシャルパートナーシップ契約など、さまざまなスポーツ支援活動を実施してきたが、その中でも「勝ち飯」の取り組みは注目に値する。

「勝ち飯」はトップアスリートの食と栄養をサポートし、その成果を発信するプログラムである。トップアスリートの競技力向上のために、アミノサイエンスに基づいた食の提案を行ってきた。特別変わった料理ではなく、必要な栄養成分がバランスよくとれる家庭料理で、これを一般家庭にも広めることで「食と栄養」に貢献していくことを目指している。具体的には、取り組みの認知を高めるためにトップアスリートを起用した企業広告、社員が講師を務める小中学校での出前授業、スーパーや外食チェーンでのコーナーやコラボメニューの展開などが行われている。

トップアスリートは一般のアスリートや部活動をしている人たちにとっては、目標やお手本であったりするし、その他の生活者にとっても有名で憧れの人であったりする。したがって、トップアスリートからアスリート・部活メンバーへ、生活者へと情報が波及していく。こうして、トップアスリートをサポートし情報を発信する活動は、味の素の企業や商品のブランド認知・好意度・イメージを向上することにつながる。つまり、「スポーツをする」で見たピラミッド構造が、ここでも活用されているのである。

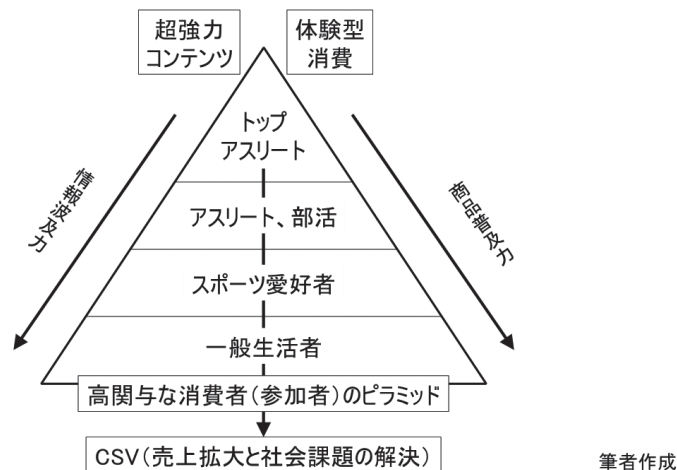
ただし、「勝ち飯」は、従来のスポーツを利用した広告宣伝やスポーツの支援活動とは異なっている。トップアスリートの支援を通じて、健康な心とからだ、食資源といった社会課題を解決しながら、味の素の競争力も高めていく活動 (CSV) である点だ。例えば、JOC (日本オリンピック委員会) からの「激しいトレーニングをした翌日もスムーズにトレーニングできるよう、疲労回復になる商品はないか？」という相談から、「アミノバイタルGOLD」という新商品が生まれた。トップアスリートとの取り組みを通じて得られた知見やノウハウを基に商品が開発されたり、一般の生活者に食の知識や行動が普及していったりすることで、同社の事業も拡大している。

こうした事例に見られるように、「スポーツを支える」活動はスポンサーシップやフィランソロピーにとどまらず、経済的価値と社会的価値を両立させるCSVへとシフトしつつあると言えそうである。

(8) Webサイト『広告朝日』2018年6月29日、日本マーケティング協会・第10回スポーツマーケティング研究報告会2019年7月22日実施、『企業と広告』2020年3月号における味の素kkの発言を参考にした。

5. まとめ

本稿では、スポーツ領域のマーケティングがマーケティング全般に対して、どのように貢献しているかについて、「見る」「する」「支える」という3つの視点から考察してきた。その概要を図表6にまとめたので、これに沿って簡単なまとめを行いたい⁽⁹⁾。



図表6 スポーツマーケティングの構造

スポーツの最大の特徴は、プロスポーツ（見るスポーツ）に代表される「超強力なコンテンツ」である点と、スポーツを見る場合にもする場合にも当てはまる「体験型消費」という点である。そのためにスポーツの消費者（参加者）は全般に関与が高く、かつトップアスリート（スーパースター）を頂点に一般のアスリートや部活生、スポーツ愛好者、一般生活者というユーザーのピラミッド構造を持っている。この構造があるために、プロスポーツチームやそれを支援する企業などが発信する情報はメディアを通じて広く波及していくと同時に、スポーツに関わる商品も広く普及し売上の拡大につながっていくのである。味の素の事例で見たように、その際に広がっていく情報・商品はスポーツそのものに限定されるのではなく、他の領域に拡大されうると考えられる。したがって、売上拡大と社会課題の解決を両立させるCSVに貢献する可能性が大きい。特にスポーツが持つ挑戦・達成・感動といった価値は、社会を活気づけ、人々を結びつける力を持つため、社会的な共創を進めるのに貢献するであろう。また、ここで示したスポーツマーケティングの構造は、スポーツ以外の領域でも、音楽やファッションをはじめ、コンテンツとしての力と体験型消費という特性があれば、応用が可能であると考えられる。

以上の論考は、あくまでも仮説的なものではあるが、筆者自身の今後の教育や研究に役立てていきたい。

(9) 本稿では非営利組織のスポーツマーケティングについては触れなかったが、日本のスポーツの発展が行政や学校、あるいは実業団（企業自体は営利組織であるが、単体では利益志向は希薄であった）などによるところが大きかったことを考えると、その重要性を見逃すことはできない。スポーツビジネスの伸長が期待される中で、森（2019）、安田（2020）などの論者が指摘するように、例えばアメリカの大学スポーツがビッグビジネスになっていることなどを参考にしながら、よりマーケティング視点を強化することが求められるだろう。

参考文献

- 栗木契・余田拓郎・清水信年（2006）『売れる仕掛けはこうしてつくる』日本経済新聞出版社
- 原田宗彦・藤本淳也・松岡宏高（2018）『スポーツマーケティング 改訂版』大修館書店
- 松岡宏高（2019）「スポーツマーケティングとはその特徴と現代的課題」『AD STUDIES』Vol.67
- 森貴信（2019）『スポーツビジネス15兆円時代の到来』平凡社
- 安田秀一（2020）『スポーツ立国論』東洋経済新報社
- 山井太（2014）『スノーピーク「好きなことだけ！」を仕事にする経営』日経BP社
- 山井太（2019）『スノーピーク「楽しいまま！」成長を続ける経営』日経BP社
- Grohs, R., Wieser, V.E., & Pristach, M. (2020) “Value Cocreation at Sport Events” *European Sport Management Quarterly*, 20(1)
- Hirschman, E.C., & Holbrook, M.B. (1982) “Hedonic Consumption: Emerging Concepts, Methods, and Propositions” *Journal of Marketing*, Vol. 46
- Porter, M.E., & Kramer, M.R. (2011) “Creating Shared Value” *Harvard Business Review*, Jan.-Feb. 2011 (「共通価値の戦略」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2011年6月号)
- Schmitt, B.H. (1999) *Experiential Marketing*, Free Press (嶋村和恵他訳『経験価値マーケティング』ダイヤモンド社 2000)
- Vargo, S.L., & Lusch, R.F. (2004) “Evolving to a New Dominant Logic for Marketing” *Journal of Marketing*, Vol. 68

