

スポーツ経営におけるマーケティング戦略に関する考察

A Study on the Strategy in Sports Marketing

葛西 和 広 ・ 成 耆 政
(Kazuhiro KASAI and Kijung SUNG)

目 次

1. はじめに
2. スポーツマーケティングの概念的考察
3. 企業組織におけるスポーツマーケティング戦略の構築
4. スポーツマーケティング戦略の事例分析
5. おわりに

1. はじめに

現代社会は全般的な国民生活質の向上により、余暇活動に使われる支出の増加はもちろん、個人の自己実現や快楽の追求に対するニーズ(欲求+要求)が総体的に増加されるようになった。余暇活動が単純に趣味生活や家事、職業等自分の生活の中で余る時間を消費する形態から離れ、余暇生活を通じた質的な生活の営みという生活の質的向上を目標とする多様な形で行われている。

このように、多様な余暇活動の中、特に現代人は健康に対する関心の増大と活気ある生活のためにスポーツ活動に参加する人口が益々増加するようになった。今までのスポーツは単に見物する1つの娯楽の手段として考えられてきた。しかし、これまで単に見るものを提供し、企業を広報する手段としてのみ認識されてきたスポーツが新しいビジネス領域を確保することで、今は国の基幹産業として重要な位置を占めるようになった。このようなスポーツの商業化とスポーツ市場の拡大はスポーツを一つの産業として形成させるのみならず、国民のレジャー活動欲求に基づいた各種プロスポーツを始め、スポーツ関連産業が顧客満足を通じて消費行動の多角化を図るためのスポーツマーケティングを積極的に活用するように至った。

また、製品生産技術の革新的な発展により製品間の質的格差が減り、消費者の商品選択基準が製品の質よりデザインや包装、広告、サービスに関心があることで、消費者の内的情緒を満足させるために多様な販促、広報、広告等のツールを開発していた一般企業が全世界を対象にできる革新的なコミュニケーションツールであるスポーツを商業化の手段として活用することでスポーツマーケティングはより活気を持つようになった。

このようなことにより、スポーツマーケティングの重要性が本格的になり、スポーツ事業を専門的に遂行するスポーツマーケティング専門企業が出現するようになった。

そこで本稿では、1つの産業分野として脚光を浴びつつあるスポーツ産業と、これの活性化のための現場的な特性を持っている学問であるスポーツマーケティングについてより体系的で、明確な概念的考察と事例の分析により企業におけるスポーツ経営分野におけるマーケティング戦略の構築について考察を行ったものである。

2. スポーツマーケティングの概念的考察

2-1. スポーツ産業の概念

一般的に、スポーツ産業について、スポーツというサービスを商品とするサービス産業の一種のみに理解しがちである。このスポーツサービス産業とは大衆娯楽に関連した映画、音楽、テレビ、演劇、雑誌等を含む娯楽事業とレジャー産業を総称する文化事業の一部ともいえる。しかし、スポーツ用品、施設等を造る部門もスポーツ産業の一部で、これらの製品を製造する製造業の一種である。

スポーツ産業¹⁾(図表1)は、大きくスポーツというサービスを提供するスポーツ事業と、スポーツ装備や関連用品、またはスポーツ施設のようなスポーツ関連製造業を意味する。これをより細部に区分してみると、観覧スポーツ活動、参与スポーツ活動、スポーツ支援サービス活動、そしてスポーツ関連製造業等に分けることができる。

一方、スポーツを利用したマーケティング活動は、多くの国民が所得と余暇時間の増加等によりスポーツに関心が高くなったことで、企業はこのような消費者のニーズとメディアの報道活動を自社の商品広告や企業の広報に積極的に活用している。

<図表1> スポーツ産業の形態

観 覧 ス ポ ー ツ			参 与 ス ポ ー ツ			ス ポ ー ツ 情 報 及 び 支 援 サ ー ビ ス 業			ス ポ ー ツ 用 品 及 び 製 造 業		
プロスポーツ	アマチュアスポーツ	スポーツ博打	公共及び非営利施設	商業施設	その他	スポーツ情報	スポーツ支援	スポーツマスコミ	スポーツ施設	スポーツ用品	スポーツ流通
プロサッカー	オリンピック	競馬	総合競技場	総合リゾート	生活体育教室	スポーツ経営企業	各企業の広報部	スポーツ雑誌	公共体育施設建設企業	各種スポーツ競技用品	各種スポーツ競技用品販売業者
プロ野球	アジアゲーム	競輪	総合室内体育館	スポーツクラブ	社会体育施設	スポーツマーケティング企業	スポーツ団体間マネジャー	スポーツ関連出版社	商業スポーツ施設建設企業	スポーツ衣類	スポーツ衣類販売業者
プロバスケットボール	国体	競艇	室内外競技運営団体	各種室内外競技場	職場内体育大会	スポーツコンサルタント	スポーツエイゼンシー	放送、新聞	リゾート等の建設企業	スポーツ食品	スポーツ食品販売業者

資料：Yoon, H.P.(2003), p.20

このようなスポーツ産業は、大きくソフト分野とハード分野に分けることができるが、ソフト分野は施設関連、情報関連、用品関連というスポーツサービス業に、ハード分野はスポーツ製造業、スポーツ空間及び施設業に分類することができる。

スポーツサービス業が空間と施設と関連するスポーツ施設企業との異なる点は、スポーツサービス業が施設を利用しながら講習等の指導活動や、クラブとライフスタイル管理等の付加的な教育と関連したサービスを中心にするものであるならば、スポーツ空間及び施設業は施設を利用するのに必要な限定されたサービスを中心にするものである。

これと関連し、日本スポーツ産業学会(Japan Society of Sports Industry) ²⁾ はスポーツ産業と関連した分野をスポーツ関連諸般施設サービス業、スポーツ教習サービス業、スポーツ関連広告業、スポーツ関連情報産業、スポーツ関連マスコミ業、スポーツ施設建設業、スポーツ傷害金融業、スポーツ配達・レンタル・修繕・会員権販売業、そしてスポーツ関連イベント業及び観光業等に分類している。

2-2. スポーツマーケティングの意義と形態

スポーツは、マスメディアにおいてニュースと共に最もリアリティーのある分野で、ニュースとしての価値も高く、固定的に報道されることによりメディアへの露出程度においても大きなメリットを持っている。また、スポーツは映像コミュニケーション時代である今日の状況ともよく合致する側面を持っている。すなわち、動きが多く、力動的で、理解しやすいという点を挙げることができる。現代社会においてスポーツの価値は情報通信技術の発達に大きな影響を受け、特にスポーツの商業化及びプロ化はマスメディアの絶対的な影響を受けたといえる。

スポーツマーケティングはスポーツのマーケティング、またはスポーツそれ自体にに対するマーケティングと、スポーツを用いたマーケティングに区別することができる。まず、スポーツのマーケティングはスポーツ経営学界、すなわち、スポーツマネジメントの視覚で観覧型スポーツ(見るスポーツ、spectator sports) ³⁾ と参加型スポーツ(するスポーツ、participation sports) ⁴⁾ 産業の場合、より多くの観衆や会員を確保しようとする活動で、スポーツ製造業部門でスポーツ用品や

施設及びプログラム等を販売するために行うマーケティング活動、そして各種スポーツ団体が財源を確保するために行うマーケティング活動を意味する。

スポーツマーケティングはスポーツという媒介を通じて必要と欲求を探し求め、交換するプロセスであると定義づけることができる。したがって、スポーツマーケティングは有形、または無形でもスポーツそのものを商品化させることで、スポーツそのものが商品となる。一般的に、マーケティングとは、生産者から消費者に至るまで消費者の満足と企業の経営目的を達成するために財やサービスを管理する企業活動の遂行であるといえる(E.J.MaCarty, 1971)。また、マーケティングとは、交換過程を通じて人間の欲求を充足させてくれるすべての活動であると定義づけることもできる(Philip Kotler, 1980)。

したがって、スポーツのマーケティング(marketing of sports)とは、スポーツ製品やサービスをマーケティングする活動で、スポーツを利用したマーケティング(marketing with sports)は放送後援、行事後援、媒体商品化等の直接事業と、広告及び製品に分けることができる間接事業に区分される(図表2)。

＜図表2＞ スポーツマーケティングの領域

区 分	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
スポーツのマーケティング	<ul style="list-style-type: none"> ・スポーツの振興戦略 ・公共スポーツ施設の集客戦略 	<ul style="list-style-type: none"> ・民間スポーツクラブの会員獲得戦略 ・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"> ・公共スタジアムの経営 ・プロスポーツチームへの趣旨 	<ul style="list-style-type: none"> ・民間スタジアムの経営 ・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"> ・公共広告へのスポーツ選手の活用 	<ul style="list-style-type: none"> ・フットサルや3オン3を使った企業のPRや商店街の販促活動 	<ul style="list-style-type: none"> ・スポーツによるまちづくり ・スポーツを触媒(キャタリスト)とした都市経営 	<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

資料：原田(2004), 21ページ

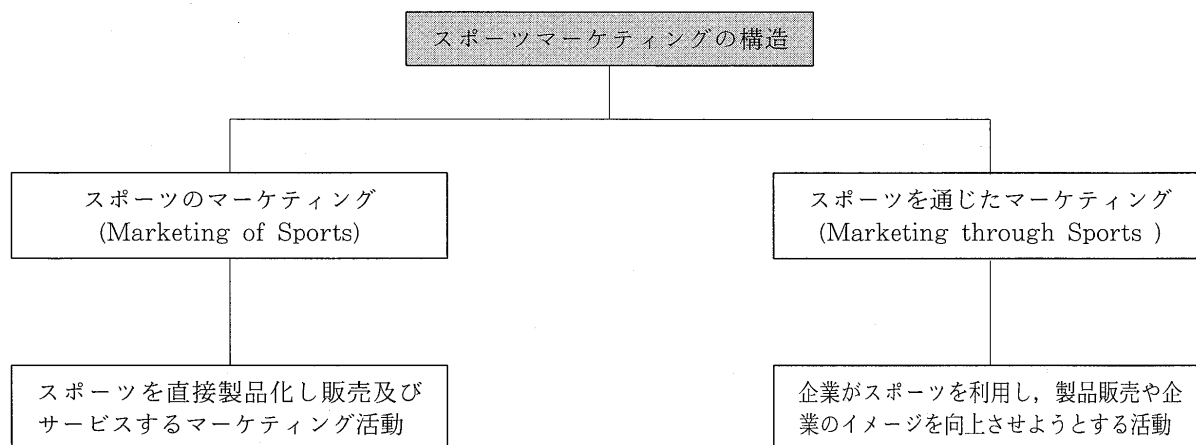
また、スポーツマーケティングは一般経営学のように、原論的立場と管理論的立場に分けて探ってみることもできる。まず、スポーツ産業の社会・経済的側面と一般的原理を考慮する原論的マーケティングはスポーツ消費者(sports consumer)⁵⁾の欲求充足と長期的福祉増進に寄与し、スポーツ産業の各部門に該当するスポーツ生産者、または組織の目的を達成するためにスポーツ製品やサービスの交換と関連するすべての活動であると定義づけることができる。

スポーツ産業の個別経済的レベルと原理の実践的適用を強調する管理論的スポーツマーケティングとは、スポーツ生産者がスポーツ製品やサービスを通じてスポーツ消費者の欲求を満足させることができるように相互交換を助長するアイデア、財及びサービスの概念、価格設定、販売促進、流通経路を計画・実行する経営プロセスである。したがって、スポーツマーケティング管理者は社会・経済的レベルでスポーツ消費者の長期的福利増進をマーケティングのミッションとして、個別経済的側面でスポーツ消費者の欲求充足と収益獲得を目的としてマーケティング活動を行うべきであ

る。

スポーツマーケティングの形態は上述の概念でも言及したように、スポーツ自体のマーケティング(marketing of sports)とスポーツを利用した(通じた)マーケティング(marketing with<through> sports)の2つの形態に表すことができる。これを図表で示すと<図表3、4>のようである。

<図表3> スポーツマーケティングの形態

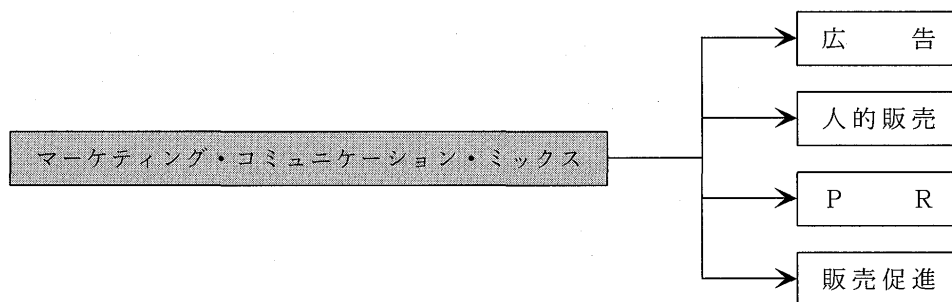


<図表4> スポーツマーケティングの区分

区 分	スポーツのマーケティング	スポーツを利用したマーケティング
主 体	<ul style="list-style-type: none"> ・選手 ・チーム/球団 ・スポーツ組織(団体) 	<ul style="list-style-type: none"> ・スポーツ主催者 ・企業
ス ポ ー ツ 関 連	<ul style="list-style-type: none"> ・核心製品 	<ul style="list-style-type: none"> ・スポーツ主催者：核心製品 ・企業：コミュニケーションの道具
ス ポ ー ツ 消 費 者 関 係	<ul style="list-style-type: none"> ・直接関係 	<ul style="list-style-type: none"> ・スポーツ主催者：間接関係(媒体消費者) ・企業：間接関係(潜在的消費者)

スポーツ自体のマーケティング活動と関連してスポーツ団体や球団、選手、協会等は体系的なマーケティングコミュニケーション活動のためにマーケティングコミュニケーションミックス要因である5P's、すなわち製品(Product)⁶⁾、価格(Price)⁷⁾、場所(Place)⁸⁾、促進(Promotion)⁹⁾、PR(Public Relations)¹⁰⁾等の効果的な結合及び施行を通じてスポーツを1つの商品として利用しようとする形態である(図表5)。また、スポーツを企業のマーケティングコミュニケーションの一貫として利用しようとする企業は、既存のマーケティングコミュニケーション手段である広告、販売促進、PR、人的販売とマーケティングの細部領域であるスポンサーシップ(sponsorship)¹¹⁾、ライセンシング(licensing)¹²⁾、マーチャンダイジング(merchandising)¹³⁾、エンドーザーメント(endorsement)¹⁴⁾、TV中継権¹⁵⁾等を企業の新しいマーケティングコミュニケーションの手段として認識するようになった。企業はより多様化されたマーケティングコミュニケーション手段を通じてマーケティング目標に到達するのに、既存のマーケティングコミュニケーション手段と共に、多様な経路を選択することができるようになった。

<図表5> マーケティング・コミュニケーション・ミックス



特に、スポンサーシップとエンドーザーメントは多くの企業において効果的なマーケティングコミュニケーション手段として確立され、なおかつ、プロスポーツの活性化と国際的なスポーツイベントにおける活用効果は極めて高いといえる。

ここで、エンドーザーメントについて少し述べることにする。エンドーザーメントとは、スポンサーシップでより細分化された部分として、有名選手、または将来その能力が向上すると予想される選手に対して、企業が一定期間自社のスポーツ用品を使用するという条件で金銭的補償をする場合のことで、主に、スポーツ用品の製造企業が自社製品の優秀性を消費者に広報する手段である。もちろん、スポーツ用品の製造企業ではなく、一般企業の場合も有名選手を利用したエンドーザーメントを使用する場合もある。

上述したように、エンドーザーメントを利用する企業は、有名スポーツ選手の活用により自社製品の優秀性を消費者に肯定的に認識させる目的と、スポーツプログラムがテレビを通じて放送される時、間接的に自社の企業ロゴや製品等が広告される間接広告の効果をねらう場合が殆どである。しかし、企業が自社のテレビ広告放送に有名スポーツ選手を利用する場合、企業がスポーツ競技を通じて間接的な広告効果をねらうのではなく、直接的に自社のテレビ広告モデルとしてスポーツ選手を利用するケースもある。

元々、エンドーザーメントは有名人(celebrity)を含む意味で、ここには芸能人、政治家、放送人、社会の著名人や有名スポーツ選手等を含むが、彼らは企業の認知度やイメージ、または製品の広告等のために広告放送に出演する。Friedmanによると、単純な広告モデルというレベルで有名人保証広告(celebrity endorsement)と有名スポーツ選手保証広告(celebrity athlete endorsement)は同じ有名人でも持続性という面で異なるとしている。すなわち、有名スポーツ選手保証広告は、広告以外に選手の競技と関連した状況で企業や製品を持続的に露出することができるが、有名人保証広告は一般的に広告のみの露出である。

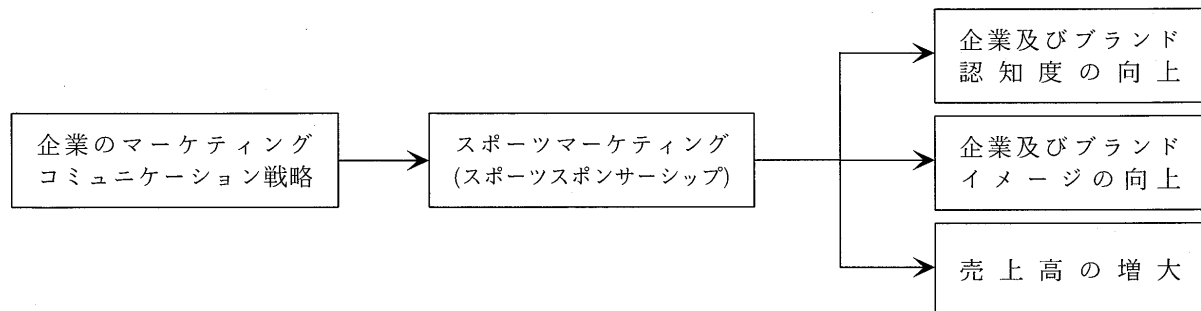
2-3. スポーツマーケティングの役割と効果

企業の立場から見ると、スポーツマーケティングは、マーケティングコミュニケーション目標をスポーツイベントという手段を通じて各種プロモーション方法により伝達する活動ともいえる。企業はスポーツマーケティングを通じてスポーツの活力と力動性、スポーツイベントの名声と信頼度を企業、または製品のイメージと結びつけることで顧客に親近感と説得力を植え付けることができる。また、消費者に企業の社会的責任を認識させ、競技場周辺の広告物の設置及び横断幕の使用を通じて直接的な広告効果を納めることができると共に、企業の内部顧客ともいえる従業員と関連取引先の競技関連イベントへの招聘と参与を通じて自社への忠誠心を高めることもできる。

一方、企業が多額の費用を投資しながらもスポーツを利用したマーケティングに魅力を感じるのには、次のような肯定的な理由があるからである(図表6)。第1に、スポーツは独特な広告露出効果を

持っている。すなわち、競技大会の名称にスポンサー企業名を入れることや、選手のユニフォームにスポンサー広告を入れること、競技場に広告板を設置すること等は競技や選手等が報道・放送されることの広告効果をねらうからである。

<図表6> スポーツマーケティングの効果



資料：Kim, D.H.(2003), p.13

第2に、スポーツを利用することでターゲット市場とセグメント市場に対する広告を効果的に執行することができる。アメリカでフットボールは、成人男性が主に見る競技であり、日本の場合のバスケットボールは中高生がたくさん観覧する競技であろう。したがって、ターゲット市場がスポーツ競技により自動的に区分されるので、企業はこれを適切に利用し、望むスポーツ中継市場に広告ができるようにすべきであろう。

第3に、スポーツを利用して広告をすることで消費者の広告水溶性が高くなる。一般的に、消費者は弛緩して満ち足りた状態でスポーツ競技を観戦したりする。また、TV視聴中に広告が始まるとチャンネルを回してしまう場合¹⁶⁾が多いが、競技場に置かれた広告塔や広告看板、あるいは選手の服装や用品に彫られた広告は避けることができない。このような理由のためにスポーツを利用した広告はより一層水溶性が高いといえる。

第4に、スポーツは大衆マーケティング(Mass Marketing)の立派な促進手段である。これは、スポーツ中継や報道の視聴率が他のプログラムより高いにもかかわらず、低い費用で多くの消費者の心を捕らえることができるからである。

第5に、スポーツは世界市場において文化的、社会的及び言語的障壁を跳び越える途方もない付帯効果を創り出すことができる。オリンピックやワールドカップのような国際的なスポーツイベントに世界中の有名企業が互いに先を争ってスポンサーとして投資することにより、社会・文化的な壁を越えるのに寄与するのである。

第6に、企業の公益追求的な側面を強調することによって、企業のイメージを向上させることができ、これを通じて競争企業より市場での競争力を高めることができる。

第7に、既存のコミュニケーション障壁を避けることが可能である。これは放送法、あるいは言論法に現れている各種規制プログラムと広告の明確な区分広告の表示規定、間接広告の禁止を避けることが可能という意味である。

最後に、経済的利益が挙げられる。これはスポーツ中継時間だけに広告ができるということである。一般的に商品広告や企業広告のようなスポット広告(Spot Ad.)¹⁷⁾の露出時間とスポーツ中継にともなう間接広告の露出時間は「秒」と「時間」の対決ともいえる。

3. 企業組織におけるスポーツマーケティング戦略の構築

3-1. スポーツマーケティングにおける戦略類型

スポーツを利用したマーケティング活動に対する企業の関心の増大は、何よりも国民所得の増加や余暇時間の増大等でスポーツへの関心の高まりによるものであり、企業はこのような消費者の関心と言論媒体(マスコミ)の報道活動を自社の商品広告や企業の宣伝・広報に積極的に活用するための戦略である。

企業におけるスポーツを利用したマーケティングは独特の広告露出のために、ターゲット市場攻略と消費者の広告需要の向上、そして企業の公益と社会的責務履行等を通したイメージ向上等のために積極的に活用されるようになった。

したがって、企業はスポーツイベントの後援や特定チームへの自社製品の供与と、特定大企業が特定チーム、または選手のロゴ、エンブレム、名前、顔等を製品に印刷し広告を出す等積極的なマーケティング努力を行っている。

このような大企業のスポーツを利用したマーケティングの戦略は何よりも次のような効果を考慮し、実践せねばならない。まず第1に、スポーツイベントの名声と信頼度を企業、または製品のイメージと結合させることで、顧客に親近感と説得力を与えられるようにすること、第2に、消費者に大企業の社会的公的寄与を認識させること、第3に、競技場周囲の広告物設置等を通して直接的な広告効果をあげられるようにすること、そして第4に、企業の内部顧客である従業員と関連取引先の競技関連招請及び参加を通した自負心を高められるようにすること等である。

したがって、企業のスポーツを利用したマーケティング機能は観客や観衆の興味に合うように実行し、興味を促進させる技術を意味する。すなわち、スポーツを利用したマーケティング戦略はターゲット市場¹⁸⁾を選択、分析し、ターゲット市場を満足させる適切なマーケティングミックス¹⁹⁾を実践しなければならない。

1) 顧客感動マーケティング戦略

顧客感動マーケティング戦略とは、顧客の価値を高めることによって企業はこれに相応する財の獲得のための手段とサービスをより積極的に提供するということである。これは、消費者の保護と消費者の権益を優先する立場で、新しいマーケティング戦略として顧客満足、顧客感動、顧客価値、顧客第一を実現させるということである。このような戦略で全社的マーケティングと顧客の価値実現のために顧客指向的マーケティング活動をより積極的に実現するためにマーケティングの基本目的と企業の目標指向と、顧客満足と感動を通した顧客価値指向が相互にバランスを取るように実現する方法として形成されなければならない。

したがって、顧客感動を理解するためにはマーケティングの基本目的を理解しなければならない。すなわち、マーケティングの基本目的としては、まず第1に、マーケティングは顧客指向的で、かつ顧客の必要と欲求を満足させるための製品販売、またはサービスを提供することである。第2に、マーケティングは利潤指向的なもので、企業が売上額を上げるということより企業にどれくらい利益を与えられるのかが重要である。

製品とサービスのマーケティングにおいて意思決定と管理・改善するために体系的に市場に対する正確な資料を得なければならない。

顧客管理とは、新規顧客の誘致とこれに影響を及ぼす精神的、物質的満足を提供すると同時に、目標を達成するための経営活動を意味する。不特定多数の顧客を固定顧客化し、多数の顧客を確保

することは運営・管理の安定のために不可欠である。顧客を満足させ、組織体に忠誠心を持たせることは真の顧客サービスであり、顧客保有の目的である保有マーケティング(Retention Marketing)²⁰⁾の必要性を強調するものである。顧客満足を培うことにおいて企業は顧客をやっと満足させるよりは非常に満足させてうれしがるようにし、感動させる目標を達成するための戦略的優位(strategic benefits and advantages)を持たなければならない。

したがって、消費者満足は、個人が製品やサービスを購入する過程で経験するようになるすべての側面はもちろん、その製品やサービスの購買後に感じる感情、すなわち消費、処分、使用の各段階及び社会的、経済的システムの諸側面に対して一般的に持っている態度がすべて含まなければならないであろう。

2) 製品差別化戦略

製品差別化戦略とは、特殊な製品に対する顧客の需要を誘発させるために特定顧客の選好と好みを満足させるための特異な製品を生産し、競争企業の製品と差別化させることによって市場競争において有利な位置を先占する戦略のことである。その主な方法としては製品品質の追求と2次的品質面での差別化、すなわちデザイン、スタイル、模様、包装、商標等有形的な品質面での差別化が代表的な例である。

製品差別化はある程度製品の技術・経済的特性によって決定される。また、製品の差別化が行われない業界では一物一価の法則²¹⁾が作用され、需給関係の変化は製品時価を大きく変化させる。この場合、広告宣伝をしても大きい効果が得られないが、製品差別化が行われる業界では企業間の利益格差が製品革新やマーケティング戦略の効果によって決定される傾向がある。

3) 市場細分化戦略

市場細分化戦略とは、ある製品に対し、市場を構成する顧客をどのような基準によって集団化し、いくつかの顧客層に細分化し、その顧客のニーズに適合した製品を開発するとともに、顧客が満足する広告をしたり、その他のマーケティング戦略を展開することによって競争上の優位に立とうとする戦略をいう。

これは、大規模市場での欲求と性質を小規模市場に細分化し、それに適合する満足を与えるためのマーケティング・ミックスを効果的に行う戦略であるが、それはいくつかの前提条件が必要である。すなわち、細分化市場の大きさや購買力程度をあらかじめ測定することができ、目標細分化市場に接近することができて、これにかかる費用と努力を十分に補償できる収益性がなければならない。

市場細分化の種類は大衆市場戦略(mass market strategy)という非差別的なマーケティング(un differentiated marketing)と、各細分化市場に適合するように製品やサービス及びマーケティング・ミックスを開発する混合細分化戦略(multi-segment strategy)等に分けることができる。

4) 集中的マーケティングとブランドロイヤルティ

非差別的マーケティングが全体市場や大部分の細分化市場を対象にする戦略なのに比べ、集中的マーケティングは色々な細分化市場の中で1つ、あるいは数カ所の細分化市場を目標に決定と集中的努力を投じることによってその市場内で高い市場占有率を確保しようとするマーケティング戦略である。すなわち、市場のいろいろな部門に侵入することより、少ない部分であっても深く侵入しようとする戦略である。集中的マーケティングを通して、企業は特定地域の市場を集中的に調査す

ようになり、それに伴う評価で市場地位を確保するようになる。

しかし、この集中的戦略は一度失敗をするようになれば、集中的な投資によって決定的に企業に打撃を被らせる恐れがあるので、事前に緻密な調査・分析を行う必要があることはいうまでもない。

需要の多様性と可変性を充足させようとするもう1つの政策として商標(brand)戦略がある。これは製品に独自の商標をつけて競争企業の製品と簡単に識別することができるようにしようとするマーケティング活動をいうが、これを商標化ともいう。

商標化ができれば企業の正確なブランドイメージを植え付けられる商標促進活動(brand promotion)を通じて強力な販売体制を整備できるようになる。また、競争品と差別化ができるほど優秀な品質を保証できる場合には、商標化原理により消費者がこのような商品を購入する時にこの商品を思い出すようになり、ひいては選好意識が高まるようになって他の商標は買わない、いわゆる商標に執着するようになる。特定商標を支持しずっと購入することを一般的にブランドロイヤルティーが高いというが、言い換えれば、一定の商標に対し消費者が強い選好態度を持つことで、該当商標だけを引続き購入することを意味する。

5) グローバル・マーケティング戦略

エネルギー噴出の力動性と華麗さ、勝者の歓喜、ドラマチックな感動、そしてチャレンジ精神等の交わったのがスポーツである。人々はスポーツのこのような姿を見て熱狂し、企業はスポーツを媒介に企業活動を行うようになる。これはスポーツに魅了された消費者に簡単に接近することができるからである。前述したように、スポーツマーケティングはスポーツを活用し、企業のビジネス活動をしたり、スポーツを広報やマーケティングの手段として用いる活動を意味する。その具体的な活動領域は次のようなものである。

第1に、スポーツをビジネスレベルで活用する場合として、プロ野球団の運営、プロサッカー及び野球、そしてバスケットボールリーグのようにチケット販売やキャラクター事業、TV中継権の販売等を通じた事業、そしてプロ選手のマネジメント等が挙げられる。

第2に、スポーツを広報やマーケティング活動として活用する場合である。これは大会の後援や主催を通じた販促、ワールドカップやオリンピックの後援権獲得を通じたマーケティング等多様である。スポーツマーケティングに対する関心は、初期にはナイキ、リボック等スポーツ用品関連会社から始まったが、今はVISA、富士、コダック、UPS、ジョン・ヘンコック等クレジットカードやフィルム会社、航空貨物会社、そして生命保険会社等が幅広く参加している。特に、スポーツマーケティングの決定版といえるオリンピックとワールドカップは大会期間中、競技場を訪れる数多くの観覧客とTVを視聴する全世界消費者を対象にマーケティング活動を繰り広げられるというメリットがあるために世界の有名な企業がパートナーとして参加している。

3-2. スポーツ組織におけるスポーツマーケティング戦略の構築

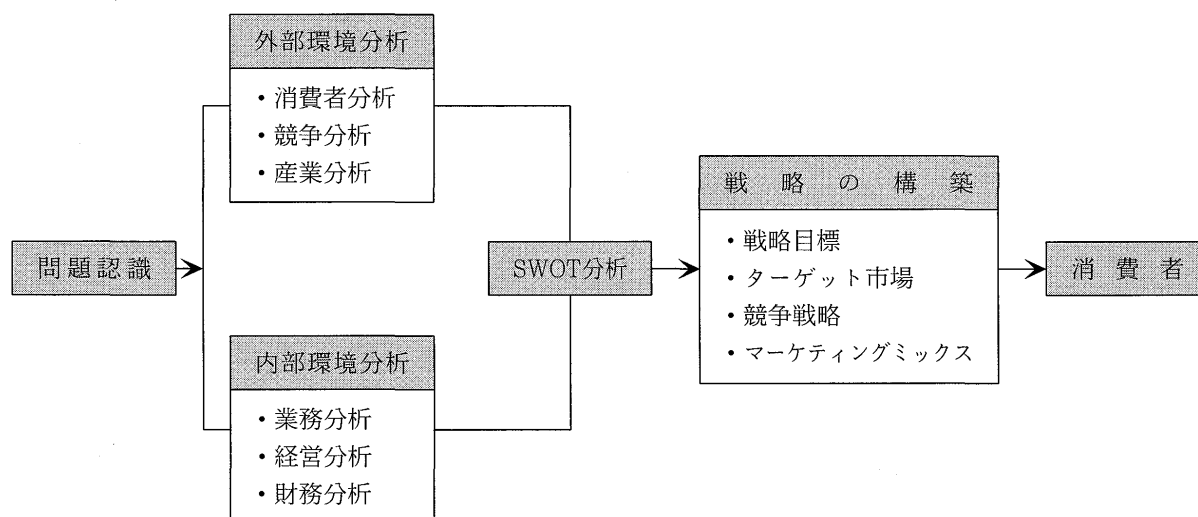
1つの事業的単位としてのスポーツ組織においても、一般企業組織と同じように組織の効率的運営のためのマーケティング戦略の構築が要求されるようになった。すなわち、スポーツ組織が設定した事業目標を達成するためには諸般環境要因に対する実証的な調査・分析と共に、各々の要因を予測し、合理的で、効果的な戦略を講じ、競争優位を占めるための戦略の構築と展開が先行されるべきである。

スポーツの産業的環境の急速な変化と消費者の観戦に対する多様なニーズの表出、競争リーグの活性化等は多面的で、適切なマーケティング戦略の構築を強調している。なお、効率的な戦略の構築と展開は消費者の満足極大化を通じた競技観戦の持続と観戦規模の増大に必須的で、これはプロ

スポーツが指向する事業的成果の達成のためにも重要であろう。

<図表7>は既存の研究者により提示されたマーケティング戦略モデルをスポーツ産業の分野で応用及び適用可能なように実際のレベルで樹立したマーケティング戦略モデルである。このモデルは企業の視点からの戦略的マーケティングの構築と関連した内容を総合的に含んで、観戦スポーツ産業としてのプロスポーツ組織にも適用可能なモデルであろう。

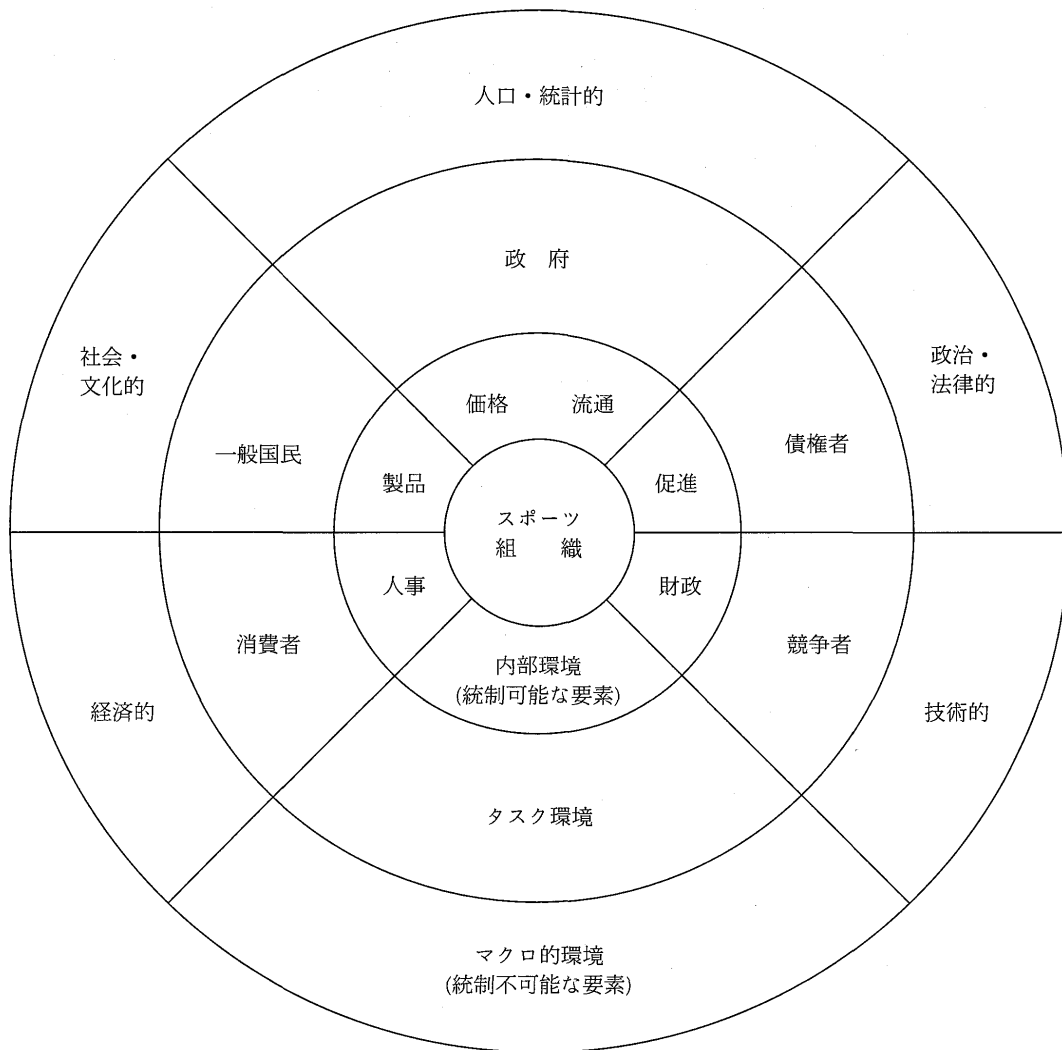
<図表7> スポーツ産業におけるマーケティング戦略モデル



資料：Kim, S.H.(2001), p.26

したがって、スポーツ組織も上記モデルが提示している戦略構築の手順により、組織が追求すべきマーケティング的目標を正確に認識し、該当目標の効果的な達成のための内部・外部環境の分析(図表8)と、これをもとにした強み(strength)、弱み(weakness)、機会(oppprtnuity)、そして脅威(threats)要因の把握のためのSWOT分析を通じた細分化市場での組織力を極大化するためのマーケティング戦略の構築と展開に最善の努力を注ぐべきである。

<図表8> スポーツの環境分析



資料：Lim, A. S.(2003), p.20

4. スポーツマーケティングの事例分析

4-1. ナイキ(Nike, Inc.)

1990年代、ナイキ²²⁾が、飛躍的に成長することができたのはスポーツスポンサーシップと連携したグローバル広告により「スポーツマン」または「スポーツ精神」に対する強い連帯感と動機を付与したからであるといえる。しかし、最近「Just do it」として代表された広告文句を「You can ……」に転換することで、ナイキは強いイメージを払拭するためにいろいろの方法を模索している。ここでは、ナイキのスポーツマーケティング戦略について述べることにする。

1) アウトソーシング戦略

ナイキ²³⁾のアメリカ本社は基本的な研究開発と製品のデザインのみを担当している。実際に、各種靴類を製造することは世界各国にある現地工場の役割である。年間約40億ドルの売上を上げて

いるナイキであるが、本社所有の工場はアメリカだけにある。アメリカの工場では、ナイキの靴に中核部品として使用される、いわゆる先端技術が要求されるエアバッグのみを生産している。靴完成品やその他スポーツ衣類は海外にある協力企業の工場や下請け工場で生産され、現地市場で販売されたり、再び他国に輸出されるような仕組みになっている。

もちろん、このようなシステムでは下請け企業との摩擦の可能性も生じるようになる。これに対する対策として、ナイキはいわゆる追放者プログラム(expatriates program)²⁴⁾を利用して本社のスタッフを海外工場に常駐させ、製品の質等を管理している。また、前注文(futures ordering)制度²⁵⁾を実施することでパートナーの注文量の変動によるリスクを最小化できるようにしている。

ナイキは協力企業に製品の生産を任せ、同種産業内で最高の情報システムをもとに会社の力量をR&D等生産以前の段階と流通、販売等生産以降の段階に集中することで付加価値を極大化している。

2) 統合物流システムの構築

世界各地で製品を生産し、全世界に販売するナイキ社は統合された物流システムを持っている。世界各地の工場で生産された製品を適切に流通させるためには、まずスポーツ市場に対する情報に明るくなければならず、実際にナイキはスポーツ市場と顧客にアピールするデザインに関する情報収集能力面で最も優秀な企業として知られている。ナイキは世界各地に散在している原・副資材企業等との協力を通して、新しい技術と市場情報を習得するのに有利な立場に立っている。

ナイキは需要予測から生産、そして物流プロセスまでコンピュータ・システムを通して管理している。このコンピュータ・システムにはナイキと各国の生産業者、運送会社が連結しているので、このシステムを通して船積みと包装状況の把握だけでなく、関連書類も直ちに処理することができるようになっている。

したがって世界各国の工場から運送時間を考慮した商品の到着時間が正確に把握されている。ロリスン副社長は「この方式がナイキの成長に大きく寄与しており、米国とヨーロッパの小売業者らもこの方式を援用している」と述べている。

物流と関連したナイキの関心と努力をよく分かる事例としてEU内での物流統合がある。1993年1月ヨーロッパ単一市場がスタートし、ナイキはヨーロッパ内の物流を統合・調整し、2年でヨーロッパ各地に散らばっていた31の流通網を1つの流通センター(ベルギーのラクダル)に統合した。ベルギーが選ばれた理由としてはEUの中心に位置しているという点とベルギー政府の誘致努力が功を奏したといえる。ナイキはこの物流センターに税関申告と在庫管理を自動化するプログラムを開発した。物流統合努力によって、ベルギーの物流センターでヨーロッパ内のフランス北部とドイツ西部等は24時間内に、その他地域は24～71時間以内ならば配送が可能になった。物流統合は配送時間を短縮させるだけでなく、物流費用を大きく縮小させると期待されている。合わせて適切な在庫調整によって、製品回転率も大きく向上すると予想される。

3) スポーツスポンサーシップ戦略

ナイキのスポーツマーケティング活動はスポーツ種目及び選手に対するスポンサーシップに要約することができる。これは、選手への関心とレベル向上のための最高の装備を供給するため、選手と共に製品を開発し、この選手らを経済的に支援することを意味する。一般企業のスポンサーシップが、その選手を通じたブランドイメージの強化、ないし製品の販売にその目的があるが、ナイキのスポンサーシップは最初からスポーツそのもののための支援方向に展開したという差別性を持っている。

1970年代、シューズの革命をもたらしたエア・クッションはナイキを他のものと差別化させる契機となった。また、他との差別化戦略は広告を利用することであった。ナイキはテニス選手の John McEnroe のスポンサーとして後援することを決めた。なぜなら、彼は審判に悪口をあびせて、いつも人々の視線を集中させたためである。

1979年までナイキは最も人気がある会社の1つであった。もう彼らはシューズだけを売るのはなく、スポーツ用品全般を取り扱うようになっていた。一時、エアロビクスでリボック(Reebok)²⁶⁾の威嚇にあたりもしたが、ナイキは自らの特化されたシューズを含む、シューズラインを多様化する戦略でリボックを攻撃した。2つの会社の競争にあって、決定的な場面は Michale Jordan の登場であった。ナイキは North Carolina 大学のマイケル・ジョーダンと契約した後、ジョーダンのためのシューズをデザインした。それが「エアジョーダン(Air Jordan)」であった。

しかし、エアジョーダンは非公式的で、不法であった。それは NBA で黒いシューズを履くのは禁止されているからである。ジョーダンは1ゲーム当たり1,000ドルの罰金を払いながらも引続きエアジョーダンを履いた。ピール・ナイトは、これが論争を呼び起こすことであり、そのシューズに対する関心を増大させ、多くの消費者がそのシューズを買うようになるであろうと確信していた。

1980年代末、ナイキの年間売上高は8億7千万ドルから40億ドルで急激に跳ね上がった。これは有名選手によるものだけではなく、市場を正確に読むマーケティング能力に起因する。このようにスポーツスターを商業的に利用することで、ナイキは他の競争者らに対して差別化することができた。これに加えて Dan Wieden の「Just Do It」キャンペーンは広告効果のインパクトを与えた。その後、ナイキはスポーツの個性とスタイルを同時に反映するシューズを生産し続けている。

スポーツスターとマーケティングの調和を通してナイキはスポーツ企業の中で最も強力な支配力のある会社となった。また、世界的企業らしく各国の実情に合わせて広告を出す広告戦略、スポーツマーケティング戦略を構築・実行している。

3-2. Jリーグ

1993年に 출범した日本のプロサッカーである Jリーグ²⁷⁾ は成功したスポーツマーケティング事例として、日本におけるスポーツマーケティングの新しい場を開くことになった。

Jリーグは日本サッカーを世界水準に引き上げるという目標で始まった。このような目標のために日本サッカー協会²⁸⁾ は1989年から緻密に Jリーグの結成を準備してきた。この時、日本サッカー協会と一緒に Jリーグマーケティング戦略を立てたのが広告代行会社である(株)博報堂²⁹⁾ である。博報堂は日本サッカー協会の依頼を受けて日本とアメリカのプロ野球、ブンデスリーガプロサッカー等各種プロリーグの組織とスポンサーの現況、事業戦略等を調査した。しかし、博報堂の調査結果は、日本でのプロサッカーは成功可能性が低いという否定的なものであった。

最も大きな問題点として指摘されたのは、競技場と施設が絶対的に足りなく、プロサッカーを通じたビジネス機会の不足、企業に所属するチーム体制としてはいろいろの問題が生じやすいという点であった。もちろん、肯定的な側面もあって、サッカー選手のプロ化に対する熱望と少年サッカーブームにより少年層をファンとして確保しやすい点であった。

日本サッカー協会は博報堂の調査をもとに、否定的な側面を最小化しながら Jリーグを成功的に 출범させるために1989年6月に「プロリーグ準備委員会」という Jリーグ出帆準備委員会が組織された。同年9月には小委員会を組織、細部的な個別マーケティング戦略を構築した。小委員会は Jリーグへの参加条件を次のように提示した。すなわち、第1に、Jリーグ参加チームは法人化しなくてはならない、第2に、1万5千人の観覧客を受容できる水準の競技場を保有しなくてはならな

い、第3に、1億5千万円の分担金を支払わなくてはならない等の条件である。

また、博報堂は1990年から「プロ化に対する選手及び指導者の意識」、「プロサッカーに対するファンの意識」、「Jリーグの望むファンの声」、そして「Jリーグに対する全国的意識」等を調査し、その結果をマスコミに発表する一方、マーケティング戦略立案に活用した。

この調査結果に基づいて博報堂はJリーグのロゴを開発・発表し、Jリーグの誕生を知らせる広告も出した。また、Jリーグに対するファンの意見を受け付けるという広告をし、受け付けられた意見に対する日本サッカー協会の返答を盛り込んだ広告を「ファンの声に対する返答」というタイトルで主要日刊紙に掲載した。

また、PRの一環として随時に記者懇談会の実施、1991年7月からJリーグ独自の広報誌の発行と全国への配布、1993年5月には各球団のユニフォームとキャラクターの展示を行った。1993年5月16日の開幕に合わせ、15、16日の2日間各チームの優秀選手のメッセージを素材にした広告を主要日刊紙に掲載し、Jリーグの開幕を大々的に知らせた。

ここで、Jリーグ成功の要因を簡略に述べてみると、第1に、参加チームのフランチャイズ化によりスポンサー企業がチームの持ち分を100%所有してもチーム名としてその企業名を使用することを禁止したことである。これはチームの独立的な運営体制を保証するためであって、ユニフォームに会社名を入れたい企業は使用権を販売し、独立的な事業として発展させるようにした。

第2に、徹底的な中央集中システムとし、マーケティング収入をJリーグ協会³⁰⁾で公平に分配することを原則にした。これは、アメリカのNFLがTV放映権収入を30チームで公平に分配することから学んだ制度である。

そして第3に、三浦のようなサッカースターを育てることでファンを確保し、新しい応援スタイルの開発により興味を集中させ、各種話題を作りマスコミに発信することでJリーグそれ自体が話題になるようにしたことである。

結論として、Jリーグは、日本が2002年ワールドカップ誘致のために緻密に計画したスポーツマーケティングの典型的事例であるといえる。日本はJリーグの成功的な定着によりスポーツを通じた国家及び企業イメージ向上の目標を達成したといえる。Jリーグは1つのスポーツを事業化し、収益源として利用するために必要なスポーツマーケティング戦略が何かを教えてくれる貴重な事例の1つである。

4-3. コカコーラ(Coca-Cola)

コカとコーラはペル、ブルガリア、西アフリカで興奮剤や健康増進剤として広く愛用されてきた植物である。コカコーラ³¹⁾は1886年、アメリカ南部のジョージア州アトランタで、クスリの製造・卸売業をしていたDr. John S. Penbertonにより製造され、彼の薬局で販売し始めたものである。当時、薬局の共同経営者であったFrank Robinsonが2つのC文字をマッチした「Coca-Cola」という名前を考案した。そして、1888年ペムボトンはアサーケンドゥルロにコカコーラに対するすべての権利を売却した。

20世紀最高の商品パッケージと言われている独特の形をしたコカコーラの瓶は「コンツアーボトル」といい、1915年に暗闇でさわってもすぐに「コカコーラ」とわかる形として採用された。この瓶は、商品パッケージとしては初めて1977年正式に商標登録された。

ペンバートンはこのコカコーラをJacob's Pharmacyで1杯5セントで売り出し、大ヒットした。1887年に特許も下りて順風満帆に思えたこの事業だが、同年、コカコーラ製品の生産及び販売権が米国人弁護士ベンザミン・フランクリン・トーマスとチョセプ・ホワイトヘッドに僅かな1ドルで売られるまで、アサーケンドゥルロは各種コカコーラ記念品を活用し、商標認知度の上昇のために努力した。

1919年ウドゥロブ家に売却される頃、独特のフランチャイズ生産・流通方式を通して、全世界にコカコーラ社の製品が根をおろすように事業基盤が作られ、1920年代に入ってからコカコーラはすでにアメリカだけではなく、中国、香港、フィリピン、中央アメリカ及びヨーロッパの消費者に馴染んだブランドとなった。そして、コカコーラの供給力と認知度は2次世界大戦を契機により一層拡張された。当時、コカコーラ社のロバート・ウドゥロブ社長は、米軍が配置されたすべての戦場に1本僅かな5セントでコカコーラを供給し、戦争中約50億本のコカコーラを提供した。このためにヨーロッパと南太平洋等に64のボトル工場が建設され、これを通じて該当地域の人々も初めてコカコーラを味わうようになった³²⁾。

今、コカコーラ製品は世界約200ヶ国で、毎日10億杯以上飲まれている。

コカコーラ社のスポーツマーケティングを述べる時、必ず言わないといけないことは活発に行った公式スポンサー契約である。このスポンサー契約は、コカコーラ社が内外に公式的な立場で体系的なスポーツ支援活動を行えるようにする基盤となった。これに基づいてコカコーラ社は企業イメージの向上、製品のパッケージング、デザイン、広告、消費者プロモーション、そして販促等の一連のマーケティング・広報の全プロセスを通じてスポーツをテーマにしたシナジー効果の創出を図った。特に、全世界人の代表的なスポーツフェスティバルといえるオリンピックとワールドカップはコカコーラ社と長く持続してきたパートナーシップを通じて発展してきた。

コカコーラは1930年第1回 FIFA World Cup に飲料提供を始め、1952年からはすべての競技場に屋外広告を開始、1974年には公式後援企業として選定され、60年間公式パートナーとして8回も後援する等 FIFA World Cup と共に成長した企業であるといえる。2002年 FIFA World Cup でもコカコーラはマーケティングプログラムを通じて多くのプロモーション活動を行った。そして、2006年 FIFA World Cup にも公式パートナーとして参加が決定している。

特に、今回の後援契約には既存の公式後援権、製品の提供、広告及び販促活動以外に女子ワールドカップ、20歳以下の世界青少年選手権、17歳以下の世界青少年選手権等 FIFA の各種国際大会及び関連イベントに対する独占的な後援活動までも含まれている。また、コカコーラは FIFA の後援以外にもサッカーと関連し「Go For Goal」³³⁾ と「Futuro」³⁴⁾ 等のプログラムを展開している。

5. おわりに

以上、述べてきたように、マーケティングの実践を戦略化するためには何よりも時代的、社会・文化的側面での余暇とスポーツの認識と理解の変化にともなう参加者や観覧者等の欲求を充足させてくれる代案的方策が必要である。

ここでは結びとして、企業のスポーツイベント・マーケティング戦略の必要性について簡単に述べておきたい。まず第1に、参加型イベントはスポーツ施設が完備していなければならない。国際的水準には達し得なくてもスポーツイベント、特に参加型イベントは競技人口に大きく左右される傾向があるので、選手が楽しく競技できるスポーツ施設を完備する必要がある。また、競技人口を増加させるためには参加型イベントとビッグゲーム、スター級選手との接触等にとまなう話題性、長期構想によるイメージの向上戦略、全体的な選手の水準向上が不可欠な要素である。

第2に、都市型イベントは地方型に履行する傾向を持っている。都市型イベントのメリットとしては多くのファンの確保、交通の利便性等による大規模展開の可能性、テレビと接触しやすく、宣伝に有利で全国規模の放送網を展開しやすいということである。しかし、これから地方自治団体を中心にスポーツイベントが都市型から地方型へ展開する傾向も重要であろう。

第3に、スポーツイベントを、直接的な企業理念の実行と広告を出す場として活用する考えが企業型イベントによる形態として徐々に確立されて行くようになる。

最後に、特にプロ選手を主体にした観覧型スポーツイベントでは話題を呼び起こし、ゲーム水準を向上するためにも国際水準のトップアスリートを育成すべきである。企業の育成したトップアスリートは自社のイメージを高め、競技人口を増加させる上昇効果を持ち、企業に大きな利益を与えるようになるであろう。

【注】

- 1) Pitts, Fielding & Miller(1997)は、スポーツ産業を、産業を分類するために4つの変数を用いた Porter の基準を活用し、その製品と購買者の類型により、スポーツ行為部門、スポーツ製品生産部門、そしてスポーツ促進部門に分類した。
- 2) <http://www.spo-sun.gr.jp/> を参照。
- 3) 間宮(1995)は、対象をメディアスポーツとしての「見るスポーツ」に限定するとして、スポーツマーケティングを権利所有者と購買者の間で相互理解を得ながら、スポーツをメディアスポーツとして媒体価値を高め、商品・サービス化を行うことにより、市場創造を促進させる過程と定義づけた(原田、2004、18ページ)。
- 4) 「するスポーツ」のマーケティングを強調したのが、運動者という概念を用いた山下(1985)の解釈で、スポーツマーケティングを体育・スポーツ事業の需要創造から運動者満足の達成に至るまでのプロセスを問題にし、運動の場や機会を円滑に、しかも最適な方法で運動者に供給するための一連の活動であると定義した(原田、2004、18ページ)。
- 5) 原田(1998)のスポーツ消費者の定義である「楽しみや他の便益(ベネフィット)を得ることを目的として運動やスポーツに参加したり、それに関する情報を得るために、時間、金、個人的エネルギーを投資する人々」について考えると、「参加」に「すること」と「見ること」の両方が含まれていると理解すれば、この定義は適切であるといえる(原田、2004、66ページ)。
- 6) Kotler et al.(1987)によると、製品はある要求を満足させるように市場に提供できるもののことで、事物とサービス等が含まれると定義する。
- 7) 消費者が製品やサービスを購買し、支給する貨幣価値を意味するもので、単に、有形的な製品のみならず、これに付加するいろいろのサービスや製品を購買することで得られる効用、または価値が含まれて決定されるようになる。
- 8) 場所は、スポーツ製品やプログラムの生産と消費が行われる地理的空間、または経路である。したがって、スポーツ用品等を卸売商や小売商に伝達する場所と競技場やスポーツクラブ等の施設のみならず、これと関連した入場券の販路と放送ネットワークを構築することを意味する。特に、いつ、どこで、どんな経路でプログラムや製品を提供するかを考慮すべきである。
- 9) 一般的に、プロモーション・ミックスとは、組織が通常そのプロモーション目標やマーケティング目標の達成のために行っている広告、人的販売、販売促進、広報活動のミックスと理解されている。しかし、スポーツ産業が情報産業、流通産業、施設・空間産業等多くの産業を巻き込んで発展していく中で、スポーツに特化したプロモーション・ミックスの開発が必要である。そこで、Irwin et al.(2002)はスポーツ・プロモーション・ミックスの要素として「広告(advertising)」、「パブリシティ(publicity)」、「パーソナル・コンタクト(personal contact)」、「インセンティブ(incentives)」、そして「環境・雰囲気(atmospherics)」を挙げている(原田、2004、106～108ページ)。
- 10) スポーツ関連組織が公衆との好意的な関係を維持するために特別な費用をかけず広報やマスメディアを活用するコミュニケーション活動をいう。したがって、PR 機能は地域社会との関係、経営者と職員間の関係、そして顧客を感動させるサービス精神に貢献するイメージの向上のみならず、組織やプログラムの情報提供、メディアとの関係改善で該組織と地域社会との良好な関係維持のための努力も含まれるようになる。
- 11) スポーツスポンサーシップとは、スポーツイベントやクラブ、チームを経営するスポーツ組織と、それらに資金や資源を投資、または支援する企業との相互交換(mutual exchange)関係といえる(Copeland et a

- 1.,1996)。つまり、両者の関係は共に同等の価値を交換する交換理論で説明でき、スポーツイベント等を通してスポーツ組織とスポンサー企業が互いにメリットを供給・享受できる関係を意味する(Stotlar, 2001;原田、2004、113ページ)。
- 12) プロモーション・ライセンスは、スポーツが持つ知的財産(intellectual property)としてのライセンスの活用であり、ライセンスを取得した企業が、企業名や製品をチーム、組織、イベントに直接関係づけ、マーケティング目標の実現を図ることが主たる目的とされる。たとえば、スポーツチームやスポーツ組織の名称やロゴが、アパレル(T シャツや野球帽)や他の商品(ペン、マグカップ、キー・ホルダー、携帯電話ストラップ等)にプリントされているが、これらは無形の経済価値を持つ商標(トレードマーク)の付いたライセンス商品(licensed property)である(原田、2004、137ページ)。
- 13) これは、後援する大会、チーム、選手のキャラクター、ロゴ、選手のキャラクター、等を活用し、記念品等の製品を製作・販売できる権利のことである。また、これ以外にも媒体(メディア)自体を商品化することができるが、これを媒体商品化(media merchandising)という。たとえば、スポーツ団体や大会の競技場の中の広告板、スコアボード、印刷物、飛行船や大型風船等に特定企業が広告をする代価として大会費用の一部を後援する形態である。
- 14) これは、選手やチームのイメージを企業とその製品イメージの向上のために活用することで、選手やチームを後援し、彼らを自社製品の広告に登場させたり、競技中に着用、使用するようにする権利のことである。
- 15) これは、大会運営団体から一定金額を支払い、競技の放送やテレビの中継に関するすべての権限を委任され、各国の放送社に一定金額を受け取って放送中継を販売できる権利のことをいう。
- 16) これを Zipping(急速画面移動)という。
- 17) これは、ラジオやテレビで番組と番組との間に流す短い広告のことをいう。スポットコマーシャルともいう。
- 18) これは、組織が到達することを望む人々の集団のことをいう(target market)。
- 19) これは、商品、分配、価格、促進、広報活動及び顧客サービス管理のことをいう(marketing mix)。
- 20) リテンションとは、顧客との関係性を維持することを指す。あえて日本語で言えば、「顧客維持」と呼ばれる。新規獲得に比べればはるかにコストパフォーマンスが高い。ただし、適切な維持施策を投入していることが前提であろう。
- 21) この法則は、ある時点では同一財にはただ1つの価格しか成立しないことをさす。この法則は完全競走市場が前提条件とされているため、現実的の市場では成立していない。
- 22) ナイキの語源は、ギリシャ神話に出てくる翼がある勝利の女神のニケを英語式で発音したものである。そして、ロゴはギリシャ女神のニケの翼を現わしたもので、1971年に Caroline Davidson によるグラフィック デザインである。このロゴはその当時35ドルの価値しかなかったが、今のナイキロゴが持つブランドの価値は途方もなく高く評価されている。
- 23) ナイキの会長である Philip H. Knight はオレゴン州立大学で中距離陸上選手出身で、誰よりもスポーツに対する情熱と執念を持つスポーツマンであった。彼は大学卒業後、スタンフォード経営大学院(MBA)に進学し、「高品質・低価格」の靴でアメリカ Athletic shoes 産業でのドイツの影響力を終熄させるという Marketing Research Paper を書きながら主要選手に必要なニーズを発見し、その部分をより専門化・細分化できることを認識するようになった。彼は MBA 修了後、日本へ旅行に来て、鬼塚 Tiger(現在、株式会社アシックス)という靴製造業者と接触し、米国市場での Athletic shoes market のビジョンをもち、ここで彼らと接触できる会社を設立したのがナイキの前身である BRS(Blue Ribbon Sports)である。この会社の設立後、オレゴン大学の陸上コーチであるビル・バウマンと共同創業者として本格的に事業を始めるようになる。これが今日のナイキブランドの始まりである(<http://www.nike.com/>)。
- 24) 追放者(expatriates)プログラムとは、本社のスタッフを海外下請工場に常駐させ、製品の質を監督したり、下請け企業の幹部を本社に招いて、現在の生産能力と未来の能力等に関する討論によってナイキと協力業者役職員間の人間的紐帯関係を強化するプログラムである。
- 25) 前注文制度とは、小売企業に約半年前に製品の注文をするようにする代わりに、価格の変動にかかわらず、注文時点の価格で製品を供給する制度のことである。これによると、小売企業は正確な納品時期の保証のみならず、10%程度の割引を受けることができる。
- 26) <http://www.reebok.com/> を参照。
- 27) Yoon, H.P.(2003),pp.46-47

- 28) <http://www.jfa.or.jp/> を参照。
- 29) <http://www.hakuhodo.co.jp/> を参照。
- 30) <http://www.j-league.or.jp/> を参照。
- 31) <http://www.cocacola.com/> を参照。
- 32) Mark Pendergrast(2000), *For God, Country, and Coca Cola: The Definitive History of the Great American Soft Drink and the Company That Makes It*, Basic Books
- 33) これは、アジア地域で12年間続けてきたプログラムで、少年サッカー選手の器量の増進と重鎮選手には指導者としての資質を培うための教育機会を提供するプログラムである。
- 34) これは、FIFA の講師らにより考案・運営される基礎教育プログラムである。

【参考及び引用文献】

- 〔1〕 山下秋二(1985)、「スポーツマーケティング論の展開」『体育経営学研究』2(1)、1～11ページ
- 〔2〕 間宮聰夫(1995)、『スポーツビジネスの戦略と知恵』ベースボールマガジン社
- 〔3〕 原田宗彦編(2004)、『スポーツマーケティング』大修館書店
- 〔4〕 原田宗彦(1998)、「スポーツファンの消費行動」杉本厚夫編『スポーツファンの社会学』世界思想社、149～170ページ
- 〔5〕 広瀬一郎(1994)、『プロのためのスポーツマーケティング』株式会社電通
- 〔6〕 広瀬一郎(2000)、『IT時代のスポーツマーケティング』株式会社ティビーエス・ブリタニカ
- 〔7〕 広瀬一郎(2004)、『「Jリーグ」のマネジメントー「百年構想」の「制度設計」はいかにして創造されたか』東洋経済新報社
- 〔8〕 海老塚 修(2001)、『スポーツマーケティングの世紀』株式会社電通
- 〔9〕 松田義幸(2003)、『スポーツ・ブランドーナイキは私たちをどう変えたのか?』中央公論新社
- 〔10〕 泉谷敏樹・有栖脱兎(1997)、『スニーカー・マニアへの道ーナイキ・完全ゲット・マニュアル』第三書館
- 〔11〕 ドナルド カッツ(1996)、『ジャスト・ドゥ・イットーナイキ物語』早川書房
- 〔12〕 梶正勝(1994)、『Jリーグのスポーツ革命ードイツに学ぶ、サッカービジネス成功の秘密』ほんの木
- 〔13〕 日本プロサッカーリーグ(2005)、『J. LEAGUE YEARBOOK 2005』コナミメディアエンタテインメント
- 〔14〕 エリザベス・キャンドラー・グラハム(2000)、『血族たちーコカ・コーラ』太陽社
- 〔15〕 河野昭三・村山貴俊(1997)、『神話のマネジメントーコカ・コーラの経営史』まほろば書房
- 〔16〕 トマス オリヴァー(1986)、『コカ・コーラの英断と誤算』早川書房
- 〔17〕 マーク ペンダグラスト(1993)、『コカ・コーラ帝国の興亡ー100年の商魂と生き残り戦略』徳間書店
- 〔18〕 Kim, S.H.(2001), *A Study on Establishment of Marketing Strategy for Invigorating Korean Professional Baseball*, Yonsei Univ.
- 〔19〕 Philip Kotler(1980), *Principle of Marketing*, NJ:Prentice-Hall
- 〔20〕 E.J.MaCarty(1971), *Basic Marketing, A Managerial Approach*, 4th ed., Iriwin
- 〔21〕 Yoon,H.P.(2003), *The Study on the Strategy of Sports Marketing*, Incheon Univ.
- 〔22〕 Robert Goldman & Stephen Papson(1998), *Nike Culture: The Sign of the Swoosh* (Cultural Icons series) SAGE Publication, Ltd.
- 〔23〕 Kim, D.H.(2003), *A Study on the Effect of Marketing Communication of Global Corporation through Sports Marketing*, Daejin Univ.
- 〔24〕 Donald R. Katz(1994), *Just Do It: The Nike Spirit in the Corporate World*, Adams Media Corporation
- 〔25〕 Lim, A.S.(2003), *The Study on User's Behavior Analysis for the Sport center Marketing Strategy*, Wonkwang Univ.
- 〔26〕 Mark Pendergrast(2000), *For God, Country and Coca Cola: The Definitive History of the Great American Soft Drink and the Company That Makes It*, Basic Books