

# 観戦型スポーツにおけるスポーツ・マーケティング

原 田 将

## 1. 問題の所在

昨今、スポーツの試合や大会(以下、スポーツイベント)が大きな経済効果を発揮するため、スポーツイベントを利用したビジネスに注目が集まっている。2002年のサッカーワールドカップは、史上初、日本と韓国の二カ国共同開催であった。日本におけるワールドカップの経済効果は、3兆円を越えたと推測されている(小林 2003,11頁)。ワールドカップの開催期間が30日間であったことを考えれば、その経済効果の大きさがわかるであろう。

こうした状況を反映して、現在スポーツ・マーケティング (Sport Marketing) 研究が進められつつある。しかし、研究はまだその端緒についたばかりであり、スポーツ・マーケティングの定義に明確なコンセンサンスがあるわけではない。その大きな原因は、研究対象の不一致にあると考えられる。Douvis and Douvis (2000) は、スポーツ・マーケティングの先行研究を整理し、主要研究分野として①スポーツ消費者行動論、②スポーツ・スポンサーシップ、③スポーツ・ライセンスとスポーツ・マーチャダイジング、④スポーツ流通論 (Sport Distribution: メディアと施設)、⑤スポーツ・マーケティング・コミュニケーション (スポーツイベントの販売促進)、の五分野を指摘した。この中で、スポーツ消費者行動論では、個人がスポーツを行うときの意思決定とスポーツを観戦するときの意思決定の両方が研究されていることを指摘している。前者はいわゆる参加型スポーツであり、スポーツの普及・振興活動がマーケティング問題として取り扱われることになる。し

かし、後者はいわゆる観戦型スポーツであり、プロスポーツビジネスにおけるマーケティング問題が取り扱われるのである。つまり、スポーツ・マーケティング研究は、性格の異なる二つの現象を同時に対象にしているのである。これでは、一体何がスポーツ・マーケティングであり、その特性は何であるのかを示すことは困難であるように思える。

そこで、本稿では、観戦型スポーツにおけるスポーツ・マーケティングに限定し、その特性を明らかにする。まず、先行研究をレビューし、スポーツ・マーケティングの対象を整理する。そして、Jリーグの事例を用いながら観戦型スポーツのマーケティングを検討する。

ここでJリーグを取り上げた理由について簡単に説明したい。Jリーグは日本のプロ野球と比べて後発のスポーツイベントである。しかし、プロ野球と比較した場合、Jリーグの方が、経営状態が良いように思われる。現在、プロ野球球団のほとんどが赤字である。表1は、2003年度の12球団の利益額である(推定値)。それによれば、日本のプロ野球球団で利益をあげているのは、わずか3球団しかない。しかし、後述するように、Jリーグの場合、J1・J2計28クラブにおいて23クラブが利益をあげている。Jリーグにも赤字クラブがあるので、決してJリーグが成功しているとは言えないが、プロ野球に比べれば経営状態は良いであろう。以上のことから、本稿ではJリーグを事例研究の対象として取り上げる。

表1：プロ野球球団の利益 (2003年度)

球 団	利益(億円)	球 団	利益(億円)
中 日	-4.0	西 武	-20.0
ヤクルト	-5.0	ダイエー	-10.0
巨 人	18.5	日本ハム	-10.0
阪 神	13.0	ロ ッ テ	-35.0
広 島	0.8	近 鉄	-38.8
横 浜	-10.0	オリックス	-37.0

出典：宮本 (2004)、22頁。

## 2. スポーツ・マーケティングの対象

そもそも「マーケティング (Marketing)」という用語は、20世紀初頭のアメリカで誕生した造語である。産業革命によって大量生産を可能にしたアメリカの製造企業が、販売問題を解決するために、優れた製品を開発したり、自ら流通経路を構築したり、広告によって販売を促進したりするなどして、直接、市場に働きかけた現象のことをマーケティングと呼んだのである(森下 1959)。単純化を恐れずにマーケティングを定義すれば「企業の対市場活動」と定義できよう。

しかし、スポーツ・マーケティングの定義に明確なコンセンサンスがあるわけではな

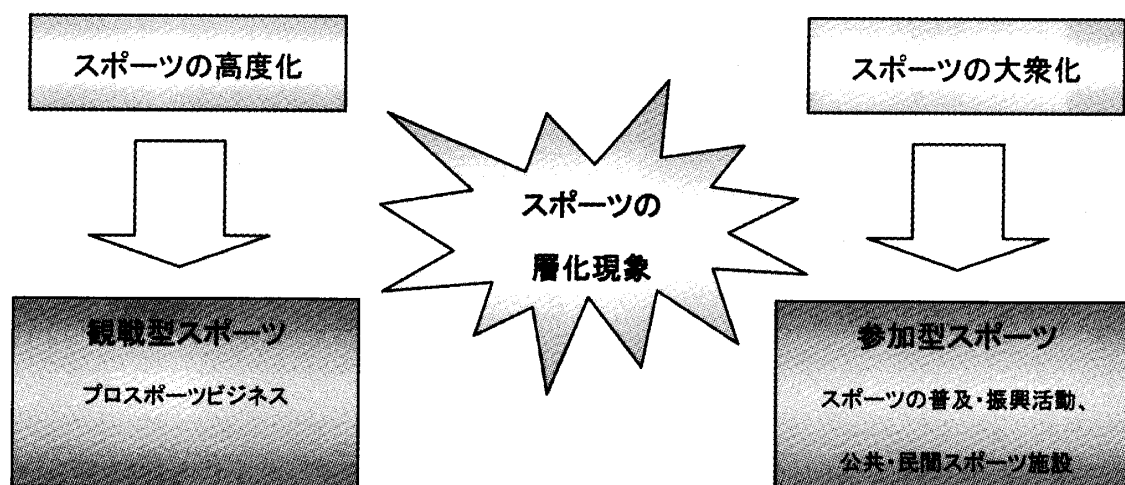
い。その大きな原因は、研究者によって研究対象が異なるからである。そこで、本稿では、まず、スポーツ概念を検討し、スポーツ・マーケティングの対象を整理してみたい。

### 2-1. 参加型スポーツと観戦型スポーツ

前川 (1977、77-78頁) によれば、スポーツの語源は様々である。例えば、狩りの時の獲物をスポーツと呼んだことが語源であるという説や、労働から解放された状態をスポーツと呼んだことが語源であるという説など、様々な説がある。そして、前川(1997、78頁)は、様々なスポーツの定義を検討した上で、スポーツとは「試合や競争を伴うところの運動、すなわち「運動競技」である」としている。

しかし、我々とスポーツとの関係をより詳細に見ていけば、スポーツ概念は二つに分類できる。我々がスポーツを楽しむ場合、何も自らそのスポーツ行っただけでなく、スポーツを見て楽しむこともできる。つまり、スポーツは、スポーツを実際に行って楽しむ「参加型スポーツ (Participants Sport)」と、スポーツを見て楽しむ「観戦型スポーツ (Spectator Sport)」に分類できる (Parkhouse 1991、p. 4: 訳14-15頁)。参加型スポーツは、学校、行政、協会が行うスポーツの普及・振興活動や公共・民間のスポーツ施設 (市営体育館や民間のフィットネスクラブなど) が中心となる。

図1：参加型スポーツと観戦型スポーツ



出典：筆者作成。

一方、観戦型スポーツとは、プロ野球、Jリーグ、Pride、NFL(National Football League)などプロスポーツが中心にある。

こうした二つのスポーツは、いわゆる「スポーツの層化現象」によって発生したものである(森川 1998、3-4頁)。現在、健康、美容、社交、精神的ストレスからの解放など様々な目的で、スポーツは日常生活に浸透している。これは「スポーツの大衆化」と呼ばれている現象である。その一方で、オリンピックやプロスポーツのように、著しい記録の向上や競技技術の発展を生み出す「スポーツの高度化」と呼ばれる現象もある。スポーツの高度化と大衆化が進展したことによって、それぞれが別の層を形成するようになる<sup>1)</sup>。これが「スポーツの層化現象」

<sup>1)</sup> Parkhouse(1991、p.4:訳15頁)は、これらが相互排他的ではないことを指摘する。例えば、NBA(National Basketball Association)のゲームのハーフタイム中に行われる観客のシュートゲームは観戦型スポーツでありながら、スポーツに参加して楽しむというものである。しかしながら、彼自身も指摘するように、観客のシュートゲームは観戦に次ぐ二次的な動機である。つまり、観客はシュートゲームに参加することを目的に観戦に来ていないのである。したがって、本稿では、議論を簡潔にするため、観戦型スポーツと参加型スポーツを個々に独立した概念として扱う。

である。スポーツの高度化によって、競技者は、優れた競技能力をもつ人間だけに限定されることになり、残り的大衆はその競技を観戦するという形で関わることになる。つまり、スポーツの高度化が観戦型スポーツを、スポーツの大衆化が参加型スポーツを進展させたのである(図1)。

以上のようにスポーツは、観戦型スポーツと参加型スポーツに分類できる。これらを踏まえて、先行研究におけるスポーツ・マーケティングの対象を検討してみよう。

## 2-2. スポーツ・マーケティングの対象

表2は、先行研究におけるスポーツ・マーケティングの対象を整理したものである。これらは全ての先行研究を網羅しているわけではないが、ここからスポーツ・マーケティングの認識が三つに大別できることがわかる。一つ目は、参加型スポーツを対象とする認識(山下 1985)、二つ目は参加型と観戦型の両方を対象とする認識(Gray 1991/Brooks 1994/Mullin et al. 2000/Gladden & Sutton 2005/中西 2002/原田 2004)、そして三つ目は観

表2：スポーツ・マーケティングの対象

研究者	スポーツ・マーケティングの対象
山下(1985)	体育教育、スポーツの普及・振興活動、公共・民間スポーツ施設
Gray(1991)	スポーツの普及・振興活動、公共・民間スポーツ施設、観戦型スポーツ*
Brooks(1994)	スポーツの普及・振興活動、公共・民間スポーツ施設、観戦型スポーツ*
間宮(1995)	観戦型スポーツ
Mullin et al.(2000)	スポーツの普及・振興活動、公共・民間スポーツ施設、観戦型スポーツ*
中西(2002)	体育教育、公共・民間スポーツ施設、障害者スポーツ事業、企業の福利厚生としてのスポーツ施設、観戦型スポーツ
広瀬(2002)	観戦型スポーツ
海老塚(2004)	観戦型スポーツ
原田(2004)	スポーツ普及・振興活動、公共・民間スポーツ施設、スポーツによるまちづくり、観戦型スポーツ
Gladden & Sutton(2005)	スポーツの普及・振興活動、公共・民間スポーツ施設、観戦型スポーツ*

\* 大学スポーツも含んでいる。アメリカの場合、大学スポーツは人気があり、テレビ放映やマーチャンダイジングも盛んである。

出典：筆者作成。

戦型スポーツのみを対象とする認識(間宮 1995/広瀬 2002/海老塚 2004)である。

ここで問題になるのが、スポーツ・マーケティングの対象として参加型スポーツを内包するか否かである。参加型スポーツを対象として認識する研究者は、体育管理論出身の研究者が多い。体育管理論とは主に学校の体育活動における有効な管理方法を研究する学問分野であり、その中心概念はスポーツをする人=運動者にある(清水 2002、17頁)。参加型スポーツを研究対象とするスポーツ・マーケティング研究も、体育管理論の延長線上にあり、運動者が中心概念となる<sup>2)</sup>。

その代表は山下(1985)である。山下(1985、9頁)は、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」と定義している。ここで言う体育・スポーツ事業とは、「人々の身体的活動の成立・維持に必要な直接的条件の整備に関する営み」のことであり、その中心概念に運動者を置いている(宇土 1970、50-54頁/宇土 1991、3-4頁)。つまり、山下の場合、スポーツ・マーケティングとは、運動をする場や機会の創造のことである。

山下(1985)ほどではないが、中西(2002)や原田(2004)<sup>3)</sup>も、体育管理論の影響を受け

<sup>2)</sup> こうした認識方法はスポーツ経営学においても見られる。例えば、八代(2002、8-9頁)によれば、スポーツ経営学の中心概念は運動者概念であり、スポーツ経営学はスポーツの普及・振興を対象とする学問である。

<sup>3)</sup> 他にも1980年代のアメリカにおいて、スポーツの普及・振興を司る公共サービス部門が積極的にマーケティング戦略を推進したことも、スポーツ・マーケティングの対象に参加型スポーツを内包する根拠として考えられる(原田 2004、14-15頁)。1980年代、レーガン政権の大型減税政策によって、教育、福祉、スポーツ・レクリエーションの予算が大幅に削減され、その関係部門は補助金以外の外部資金の導入が不可欠になった。アメリカにおいて参加型スポーツの中心となるコミュニティー・スポーツは、通常、公共サービス機関の公園・レクリエーション局(parks and recreation department)が担当する。予算削減のあおりを受けた公園・レクリエーション局は、サービスの維持・向上のためにマーケティングを重要な戦略として位置づけた。

ている。ただし、彼らの場合、スポーツ・マーケティングの対象に参加型スポーツだけでなく、観戦型スポーツも内包している。したがって、運動者ではなく、スポーツ消費者(Sport Consumer)という概念を中心に置く。これは、参加型・観戦型スポーツの両方をスポーツ・マーケティングの対象として認識する欧米の研究者(Gray 1991/Brooks 1994/Mullin et al. 2000/Gladden & Sutton 2005)も同様である。スポーツ消費者とは、スポーツに関係して消費活動を行う人であるが、それらは、自らスポーツを行うスポーツ参加者(Sport Participant)とスポーツを観戦するスポーツ・ファン(Sport Fan)とから構成される(Mullin et al. 2000, pp.44-53)。

参加型のみを対象にしても、参加型と観戦型の両方を対象にしても、彼らは、運動者やスポーツ消費者といったスポーツ・マーケティングの客体を中心概念にしている。つまり、スポーツ・マーケティングを行う主体を考えて研究対象を決定しているわけではないのである。特に彼らの場合は、スポーツ・マーケティングの「スポーツ」に焦点を当てている。したがって、スポーツが「運動競技」として定義される以上、「スポーツをする」という参加型スポーツを欠かすことはできないのである。

ところが、間宮(1995)、広瀬(2002)、海老塚(2004)は観戦型スポーツのみをスポーツ・マーケティングの対象としている。彼らは3人とも大手広告代理店において観戦型スポーツのマーケティングを手がけてきた実務家である。彼ら自身の経験がこうした認識を導いたとも言える。しかし、彼らは一般のマーケティング論を強く意識し、スポーツ・マーケティングの対象を決定しているようである。例えば、広瀬(2002、51頁)は、スポーツ・マーケティングを「競技団体、スポーツに関する企業、および他の企業や組織がグローバルな視野に立ち、スポーツ・ファンと相互理解を経ながら、スポーツに関する深い理解に基づき公正な競争を通して行うスポーツ市場創造のための総合的活動」と定義している。彼は、スポーツ・マーケティングと一

一般的なマーケティングとの相違点として、「メディア・バリュー」を特に強調する<sup>4)</sup> (広瀬 2002、51-53頁)。つまり、観戦型スポーツのマーケティングは、スポーツイベントがメディア (=テレビ) で伝達されて始めて、大きな価値をもつということである。スポーツイベントがテレビで放送されることによって、スタジアムに見に来る観戦者だけでなく、テレビで観戦する視聴者もそのスポーツを楽しむことができる。それは、スポンサーにとっては標的消費者の拡大を意味し、大きな広告機会となる。ここで広瀬の議論の正当性を検討する余裕はない。しかし、重要なことは、広瀬が一般のマーケティング論と比較しながらスポーツ・マーケティングの特殊性を考え研究対象を決定していることである。

このように考えると、スポーツ概念を前提にマーケティングの客体からスポーツ・マーケティングの対象を決定するのか、一般のマーケティング論を意識してスポーツ・マーケティングの対象を決定するのかによってスポーツ・マーケティングの認識に相違が生まれるようである。

実際、参加型スポーツにも観戦型スポーツにも、スポーツ・マーケティングと呼ばれる現象は存在する。しかし、宇土 (1993、4頁) も指摘するように、非営利活動を中心とする参加型スポーツ (民間スポーツ施設を除く) と営利活動の観戦型スポーツとではその性格が異なる。したがって、これらを同時に対象として研究することは、参加型・観戦型それぞれの特性を見落とすことにもなる。

また、スポーツ・マーケティングを独立した学問分野として考えるのであれば、一般のマーケティング論を強く意識する必要がある。しかも、そもそもマーケティングという用語が営利活動の中から派生し、さらにスポーツ・マーケティングという用語が観戦型スポーツの関係者の中で1980年ごろに使われ始めたことを考えれば (広瀬 2002、39頁)、

まず、我々は観戦型スポーツのマーケティング特性を明らかにしなければならないであろう。その上で、参加型スポーツの特性を明らかにし、両者の共通性と相違性を解明することが必要だと思われる。

以上のことから、本稿では観戦型スポーツに限定して、スポーツ・マーケティングの特性を明らかにする。

### 3. 観戦型スポーツのマーケティングの特徴

労働時間の短縮に伴い、観戦型スポーツの市場規模の拡大が見込まれている。瀬川・国司田・中野 (2004、43頁) の推計によれば、労働時間が一時間短縮すれば、家計における娯楽関連支出が1.9%増加する。

一般に観戦型スポーツは、エンターテインメント市場に含まれる。表3は、エンターテインメント市場の日米比較である。日本のエンターテインメント市場が約12兆円、米国が約37兆円である。その中で、観戦型スポーツ (スポーツ・興行) の市場規模は日本が約3兆円、米国が約11兆円である。米国はスポーツビジネス先進国と言われるだけあって、市場規模も日本の4倍弱もある。また、米国では、1960年代からスポーツビジネスに関する専門教育が始まっており<sup>5)</sup> (Parkhouse 1991、pp. 6-8: 訳16-18頁)、巨額の資本と有能な人材が観戦型スポーツに集まってくると言われている。

表3: エンターテインメント市場規模の日米比較

項目	日本	米国
映画関連	1.1兆円	12.3兆円
スポーツ・興行	3.4兆円	11.3兆円
娯楽・ギャンブル	7.8兆円	13.7兆円
合計	12.2兆円	37.2兆円

注: 米国市場規模の円換算は OECD 購買力平価 (2001年) による。

出典: 瀬川、国司田、中野 (2004)、43頁。

<sup>4)</sup> 広瀬 (2002、51-53頁) は、他にも、①顧客の性質が異なること、②スポンサーが売り手と買い手の二重の性質をもつこと、なども指摘している。詳しくは広瀬 (2002) を参照されたい。

<sup>5)</sup> 1966年、オハイオ大学が、大学で始めてスポーツマネジメントに関するカリキュラムを設置した。詳細は Parkhouse (1991) を参照されたい。

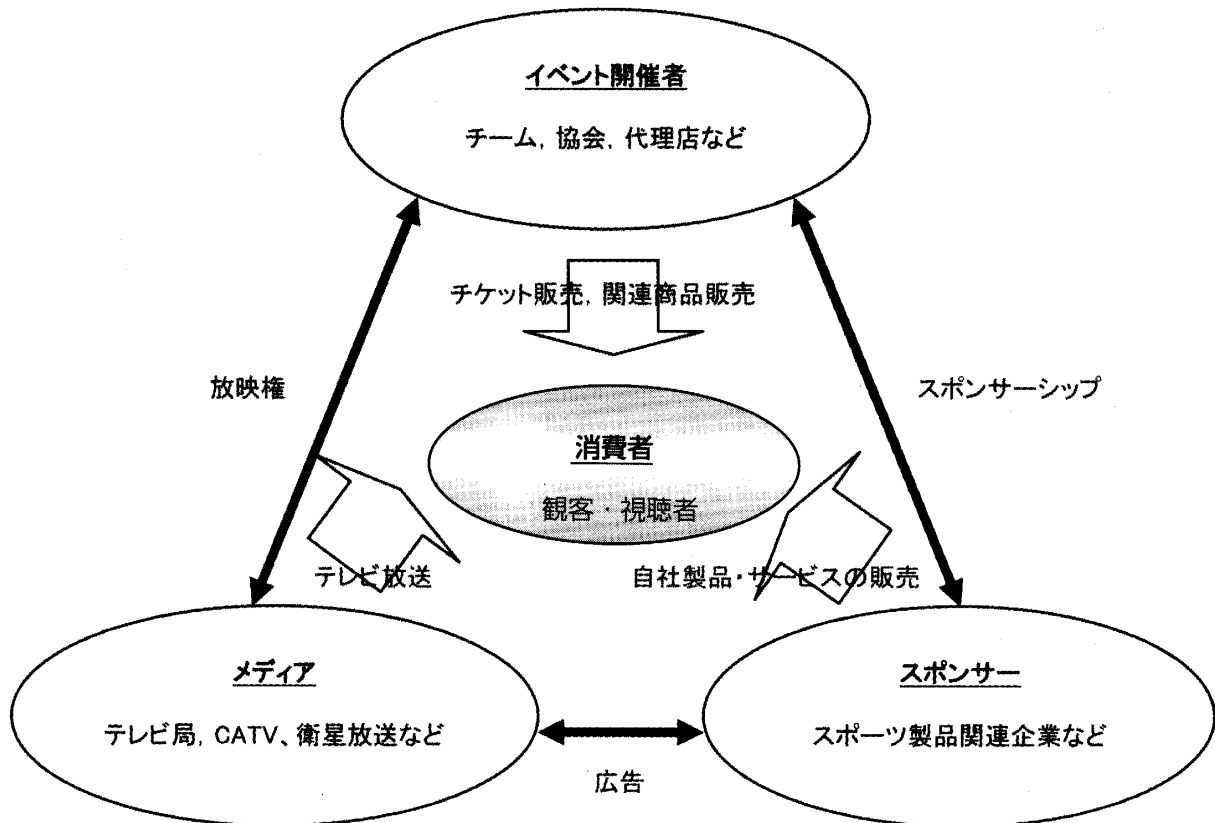
る(日経ビジネス 2004、43頁)。

以下では、観戦型スポーツのビジネス構造を明らかにし、各主体のマーケティングの特徴を説明する。

3.1 観戦型スポーツのスポーツ・マーケティング

図2は、観戦型スポーツのビジネス構造である。観戦型スポーツビジネスには、イベント開催者、メディア、スポンサーの三つの主体が存在し、それぞれが観客や視聴者を標的

図2：観戦型スポーツのビジネス構造



注1：例えば、F1日本グランプリにおけるフジテレビのようにメディアがイベント開催に関係することもある。

注2：放映権に焦点を当てるため、ここではメディアを映像に関するもの限定してある。

出典：筆者作成。

表4：各主体のマーケティング目的と収入源

主 体	マーケティング目的	収 入 源
イベント開催者	スポーツイベントの人気上昇	放映権、スポンサーシップ、チケット、マーチャндаイジングなど
メディア	高視聴率の獲得、加入者数の増大*	広告、加入料*、PPV**
スポンサー	自社製品・サービスのブランド構築	製品・サービス

\* これは、CATV や衛星放送など有料放送の場合である。

\*\* PPV とは Pay Per View のことである。

出典：筆者作成

にマーケティング活動を行っている。

イベント開催者は、スポーツイベントの開催・運営に関わるチーム、協会、代理店（広告代理店やIMG (International Management Group) などのエージェンツ企業など）等から構成される。メディアは、スポーツイベントを伝達するテレビ局、CATV、衛星放送局などから、そしてスポンサーは、スポーツイベントを金銭的・物質的に支援する企業から構成される。

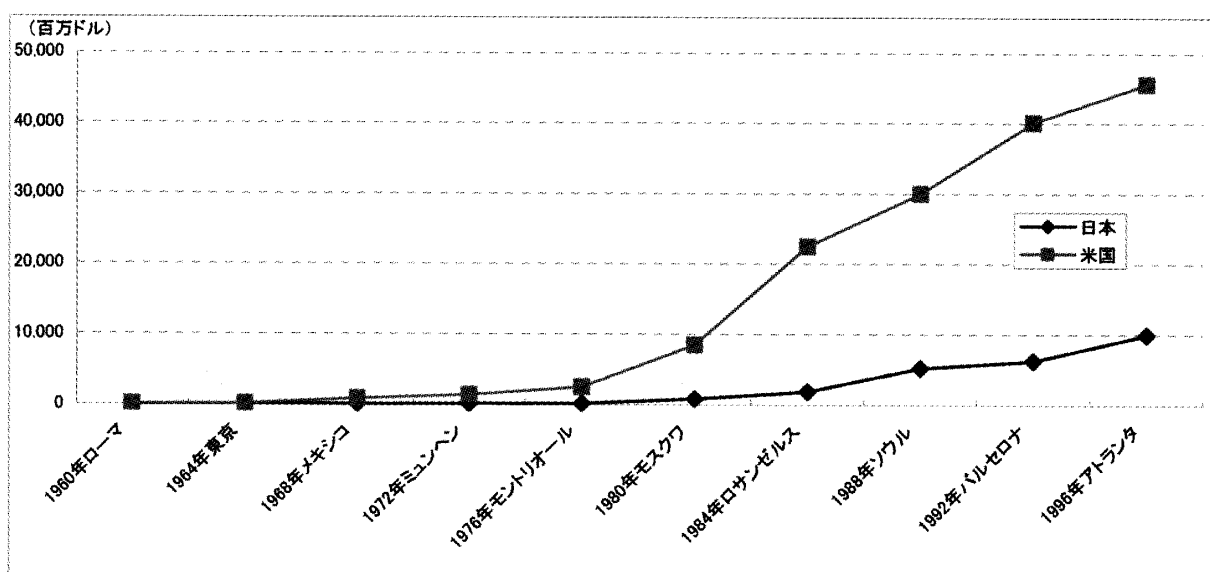
表4のように、イベント開催者、メディア、スポンサーの三主体はそれぞれ異なったマーケティング目的と収入源をもつ。ここでは、イベント開催者を軸にして、イベント開催者とメディアの関係、イベント開催者とスポンサーの関係を検討し、そのマーケティング問題を明らかにしたい。

イベント開催者は、当該スポーツイベントの関心・人気上がるような方策を実行する。そうすれば、チケット販売やマーチャンダイジングの売上高が増大するだけでなく、多額の放映権料やスポンサーシップ料を獲得できるからである。関心・人気向上するための方策として、例えば、チームの強化、人気の高い試合の組み合わせ、選手によるファンサービス、試合以外のイベントなどが考えられる。

ただし、こうした方策の有効性はスポーツイベントの属性によって異なることに注意しなければならない。斉藤(1999)は、様々な観戦型スポーツの中核的便益に関する実証研究を行っている。それによれば、サッカーの国際親善試合やFIFAオールスターマッチでは、優れた競技者からの学習や試合以外のイベントなどが中核的便益である。Jリーグでは、試合結果、応援、試合以外のイベントが中核的便益である。つまり、国際的なスポーツイベントと国内のスポーツイベントでは、その中核的便益が異なるのである。こうしたことを考慮して、イベント開催者は、当該スポーツイベントの関心・人気上がるような方策を実行しなければならない。

メディアは、人気の高いスポーツイベントの放映権を獲得しようとする。なぜなら、メディアにとって人気の高いスポーツイベントは、高視聴率の期待できる番組（＝キラーコンテンツ）になるからである。高視聴率であれば、巨額の広告収入が期待できる。例えば、NFL (National Football League) のスーパーボールは平均視聴率が40%台である。その中継の間に流れる30秒CM一本あたりの広告料は、1億円以上とも言われている（広瀬2003、57-58頁）。また、2002年ソルトレイ

図3：夏季オリンピックの放映権料の推移（ローマ大会からアトランタ大会まで）



出典：間宮（1995、148頁）を修正して作成

クシティ・オリンピックの全米向け放映権をもっていたNBCは、同オリンピックにおいて、7500万ドルの利益（広告収入から放映権と制作費を差し引いた推定額）を得たとされている<sup>6)</sup>。このように、キラコンテンツとなるスポーツイベントの放映権を獲得できれば、メディアは巨額の広告収入を獲得することができ、それによって利益を上げることができる。

したがって、メディア各社は、人気のあるスポーツイベントの放映権獲得競争を行うようになる。その結果、人気の高いスポーツイベントの放映権料が高額になるのである。図3は、日米におけるオリンピック放映権料の推移である。オリンピックが本格的に商業化した1984年のロサンゼルス・オリンピック以降、放映権料は高騰化し続けている<sup>7)</sup>。日本の場合、時差のため真夜中の放送になる場合もあるが、それでもほとんどの大会で平均視聴率10%を超える（表5）。

表5：日本における夏季オリンピックの放送時間と平均視聴率

開催年	開催国	放送時間	平均視聴率
1968年	メキシコ	59.7	29.1%
1972年	ミュンヘン	61.02	31.3%
1976年	モントリオール	75.27	14.6%
1980年	モスクワ	43.48	4.5%
1984年	ロサンゼルス	323.88	11.6%
1988年	ソウル	283.8	14.5%
1992年	バルセロナ	312.07	9.3%
1996年	アトランタ	306.58	11.8%

出典：間宮（1995、150頁）から一部抜粋して作成

<sup>6)</sup> 日本経済新聞2004年6月10日号朝刊。

<sup>7)</sup> 特に米国の放映権料は急激に高騰化している。なぜなら、米国はメディア各社が独占放映権を獲得のために競争するからである。それに比べれば、日本における放映権料の増加率は緩やかである。なぜなら、日本はNHKと民間放送連盟で構成されるジャパンコンソーシアムが放映権を獲得し、加盟各社で配分するからである。つまり、日本の場合、国内のメディア間での放映権獲得競争がないからである。

また、人気の高いスポーツイベントには、多くの企業が公式スポンサーの権利を獲得しようとする。なぜなら、そうしたスポーツイベントはスポンサーにとって自社製品・サービスを宣伝する絶好の機会になるからである。また、近年では、スポーツイベントの公式スポンサーであることを利用してブランド価値の向上を図る試みもなされている。例えば、日本企業で唯一のオリンピック公式国際スポンサー（TOP: The Olympic Program）である松下電器産業は、オリンピックを利用して「Panasonic」ブランドの価値を向上させることを狙っている<sup>8)</sup>。

したがって、人気の高いスポーツイベントほど、スポンサーシップ料は高額である。例えば、オリンピックのTOPスポンサーシップ料は、未公表ではあるが60億円から80億円と言われている。また、オリンピックと同様、世界的スポーツイベントであるサッカーワールドカップの公式スポンサーシップ料も50億円前後と言われている<sup>9)</sup>。

スポンサーは、スポンサーシップ料の対価として、当該イベントやチーム・選手などを利用して、製品開発（例えば〇〇選手モデル）や広告・宣伝活動ができる。それによって自

<sup>8)</sup> 日本経済新聞2004年8月15日号朝刊。また、Canonは同社のブランド管理の方針からスポンサーとなるスポーツイベントを選択している。同社は、1978年から1998年までサッカーワールドカップの公式スポンサーであった。しかし、2002年の日韓ワールドカップのスポンサーを降り、その代りサッカー欧州選手権の公式スポンサーになっている。その理由として、同社コーポレート・コミュニケーションセンター所長の平沢哲男氏は「サッカーワールドカップの公式スポンサーを利用して世界での認知度を高める目的はほぼ達成した。今度は、欧州に的を絞った販促効果を追及する（傍点筆者）」と述べている（日本経済新聞2004年8月15日号朝刊）。

特に、ブランド価値の最大化を試みるのであれば、企業はスポンサーとなるスポーツイベントを戦略的に選択しなければならない。なぜなら、スポンサー（企業ブランド）とスポーツイベントとの適合性がスポンサーシップ効果を左右するからである（Speed and Thompson 2000/Roy and Cornwell 2003）。例えば、Speed and Thompson（2000、pp. 235-236）は、大学生（学部学生と大学院生）へのアンケート調査（有効回答数195）から、スポンサーとスポーツイベントとの適合性が高ければ、スポンサーに対する好意や興味が高まるという実証結果を示している。

<sup>9)</sup> 日本経済新聞2004年8月15日号朝刊。



社製品・サービスの認知度・イメージの向上を図り業績拡大を狙っているのである。例えば、アテネオリンピックのTOPスポンサーであったSamsungは、オリンピック運営のために巨額の費用を負担している。聖火リレーの費用(Coca-Colaと共同)、オリンピック組織委員会などに携帯電話の提供(1万4000台)、競技結果をリアルタイムでデータ送信するサービスの提供など、オリンピックの運営に必要な様々なことを負担している。その対価として、全世界でオリンピックを利用した広告を打ったり、オリンピック会場で携帯電話端末の展示場を開いたりできるのである。同社の担当者は、「1998年にTOPに参加して以降のブランド価値の高まりを見れば、その効果は明白である」と述べている<sup>10)</sup>。

近年、スポーツイベントのスポンサーシップはますます盛んになっている。イギリスにおいて、1970年のスポーツイベントに対するスポンサーシップの総額は400万ポンドであったが、1996年にはその100倍以上の4億9100万ポンドにまで増加した。これは、企業がテレビ広告や雑誌広告などこれまでの販売促進活動に限界を感じ、より効果的なものとしてスポーツイベントを利用した販売促進活動を選択した結果であると言われている(Wolfe, Meenaghan, and O'sullivan 1997, p.55)。

以上が、観戦型スポーツのビジネス構造であり、各主体のマーケティング活動の概要である。観戦型スポーツにおいて重要なことは、イベント開催者がいかにして当該スポーツイベントの人気を高めるかということである。そうでなければ、メディアからの放映権料、企業からのスポンサーシップ料が発生しない。つまり、当該スポーツイベントの人気を高める方策が観戦型スポーツのマーケティングにおける重要問題である。

ここで注意しなければならないのは前述したように、オリンピックやサッカーのワールドカップのような国際的なイベントと各国のプロスポーツリーグのような国内イベントの

区別である。例えば、オリンピックの場合、イベントが4年に一回しかなく、しかも世界一を決定するという特性のゆえに、潜在的に多くの観客・視聴者が存在する。ところが、各国のプロスポーツリーグの場合、毎年多くの試合を行い、しかも、他のプロスポーツリーグと競争をすることになる。そうした中で、多くの観客・視聴者を確保し続けるためには、様々な努力が必要になる。

紙幅の関係上、本稿で両者を検討することはできない。したがって、以下では、各国のプロスポーツリーグのイベントに焦点を当て、Jリーグの事例を取り上げながら観戦型スポーツにおけるスポーツ・マーケティングの特性を明らかにしたい。

### 3-2. Jリーグのスポーツ・マーケティング

1993年、日本で初めてのプロサッカーリーグ=Jリーグが始まった。Jリーグの経営主体は、1991年に設立された社団法人日本プロサッカーリーグ(Japan Professional Football League)である。Jリーグの設立主旨は、①サッカーの振興、②日本サッカーの強化、③選手・指導者の地位向上、④サッカー環境(スタジアムやホームタウン)の整備、である(広瀬 2004、40頁)。すなわち、地域と密着しながら日本のサッカーレベルを向上させることがJリーグの目的と言える<sup>11)</sup>。

まずは、Jリーグの業績について検討してみたい。図4は、Jリーグ(J1、J2)の年間観客動員数である。リーグ開始当初は年々増加していったが、1995年をピークに減少していった。しかし、緩やかではあるが、2001年以降、再び観客動員数は増加傾向にある。

<sup>11)</sup> Jリーグにはどんなクラブでも参加できるわけではない。以下のような参加資格を満たす必要がある(広瀬 2002、42-44頁)。

- ①参加団体の法人化
- ②ホームタウン制の確立
- ③スタジアムの確保
- ④クラブ組織の確立(少年からプロ選手まで)
- ⑤選手・指導者のライセンス(S級保持者しか監督に  
なれない)
- ⑥分担金の拠出
- ⑦日本サッカー協会の指示・決定に従うこと

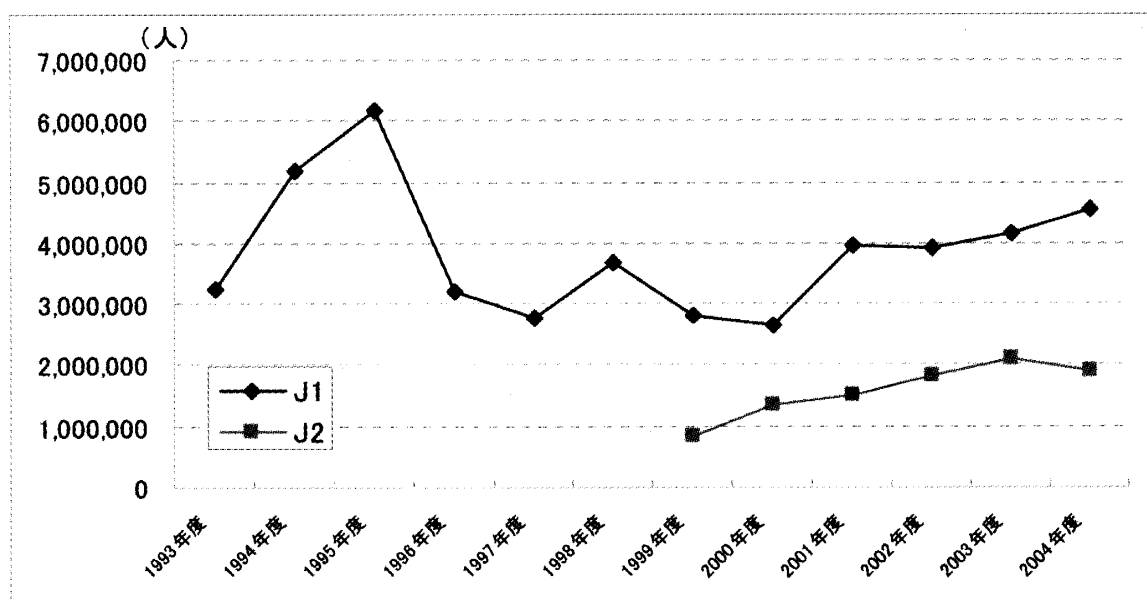
<sup>10)</sup> 日本経済新聞2004年8月11日号朝刊。

表6は、Jリーグの収支である。表から1992年から1995年の最初の5年間はほとんど赤字であることがわかる。その後、1999年を除いて、利益をあげてはいるが、利益額は少ない。それは、Jリーグが社団法人であり利益を最優先していないからである。したがって剰余金は利益調整のため各クラブに再分配されている。

表7は各クラブの売上高・利益の分布を示したものである。この表からわかるように、

売上高30億円以上のクラブは5クラブである。これは、世界のトップクラブと比較すればかなり少ない。表8は、世界のプロサッカークラブの資産価値ランキングである。それによると、世界のトップ10の全クラブが売上高100億円を超えている。また、利益だけで30億円を超えるクラブが5クラブもある。そして、世界で最も資産価値の高いサッカークラブはManchester UTD. であり、売上高は約300億円、利益約100億円である。

図4：Jリーグの観客動員数



出典：Jリーグ HP より作成 (<http://www.j-league.or.jp/data/> 2005年10月11日アクセス)

表6：Jリーグの収支（単位：百万円）

		92年度	93年度	94年度	95年度	96年度	97年度	98年度
収 入	入会金・会費	0	634	690	706	727	771	870
	放送権料	70	1,093	2,190	2,214	1,207	2,056	2,189
	協賛金	157	2,310	2,961	3,799	4,681	4,106	4,032
	商品化権料	380	3,601	3,588	2,099	934	473	234
	Jリーグ主管試合入場料	242	1,129	457	691	474	272	327
	その他	94	124	136	767	278	338	342
	収入合計	943	8,891	10,002	10,276	8,301	8,016	7,994
支 出	事業費/クラブへの配分	533	6,147	7,647	7,364	5,385	5,128	4,778
	その他	599	2,258	1,860	1,971	1,910	1,693	1,918
	管理費	195	319	401	1,120	1,002	1,169	1,277
	その他	5	110	175	▲ 105	40	3	11
	支出合計	1,332	8,834	10,083	10,350	8,338	7,993	7,986
収入－支出		▲ 389	57	▲ 81	▲ 74	▲ 37	23	8
		99年度	00年度	01年度	02年度	03年度	04年度	
収 入	入会金・会費	980	880	940	940	940	980	
	放送権料	2,386	2,221	2,461	4,815	4,818	4,978	
	協賛金	3,281	4,018	3,876	3,521	3,902	4,281	
	商品化権料	277	237	593	697	739	682	
	Jリーグ主管試合入場料	249	200	262	505	326	300	
	その他	373	454	388	670	729	568	
	収入合計	7,546	8,009	8,520	11,148	11,454	11,789	
支 出	事業費/クラブへの配分	4,362	4,623	5,212	7,223	7,667	7,680	
	その他	2,057	2,208	2,057	2,618	2,255	2,378	
	管理費	1,116	1,156	1,234	1,279	1,393	1,424	
	その他	22	17	15	29	138	44	
	支出合計	7,557	8,005	8,518	11,148	11,453	11,527	
収入－支出		▲ 11	4	2	0	1	262	

注：四捨五入による記入があるため、一部計算が合わない箇所がある。

出典：Jリーグ公式HP (<http://www.j-league.or.jp/aboutj/jclub/keiei.html>  
2005年10月3日アクセス)。

表7：Jリーグクラブの売上高と利益 (2003年度)

売上高	J 1	割合	J 2	割合	全体	割合
10億円未満	0	0.0%	6	50.0%	6	22.2%
10億円ー20億円	1	6.7%	5	41.7%	6	22.2%
20億円ー30億円	9	60.0%	1	8.3%	10	37.0%
30億円以上	5	33.3%	0	0.0%	5	18.5%
合計	15	100%	12	100%	27	100%
利益	J 1	割合	J 2	割合	全体	割合
0円未満	1	6.7%	3	25.0%	4	14.8%
1円ー2000万円	2	13.3%	2	16.7%	4	14.8%
2000万円ー4000万円	1	6.7%	4	33.3%	5	18.5%
4000万円以上	11	73.3%	3	25.0%	14	51.9%
合計	15	100%	12	100%	27	100%

注：当時、ヴィッセル神戸は民事再生法適用中であったため、未計算により除外。

出典：Jリーグ公式 HP (<http://www.j-league.or.jp/about/jclub/keiei.html>  
2005年10月3日アクセス)。

表8：プロサッカークラブの資産価値ランキング (2002-2003年)

順位	クラブ名 (国名)	資産価値(億円)	売上高(億円)	営業利益(億円)	対資産負債(%)
1	Manchester UTD. (英)	1305	318	100.1	0
2	Juventus (伊)	911	276	26.4	0
3	AC Milan (伊)	835	253	-9.9	NA
4	Real Madrid (西)	826	243	24.2	0
5	Bayern (独)	679	206	51.7	NA
6	Inter (伊)	614	205	6.6	NA
7	Arsenal (英)	530	189	39.6	6
8	Liverpool (英)	492	189	67.1	4
9	Newcastle UTD. (英)	438	175	84.7	26
10	Borussia Dortmund (独)	391	156	44.0	10

注1：総収入と営業利益は03年6月30日の為替レートで米ドル換算。

注2：資産価値はスタジアムの評価額を基に算出。ただし、スタジアムに関連しない負債額は含んでいない。

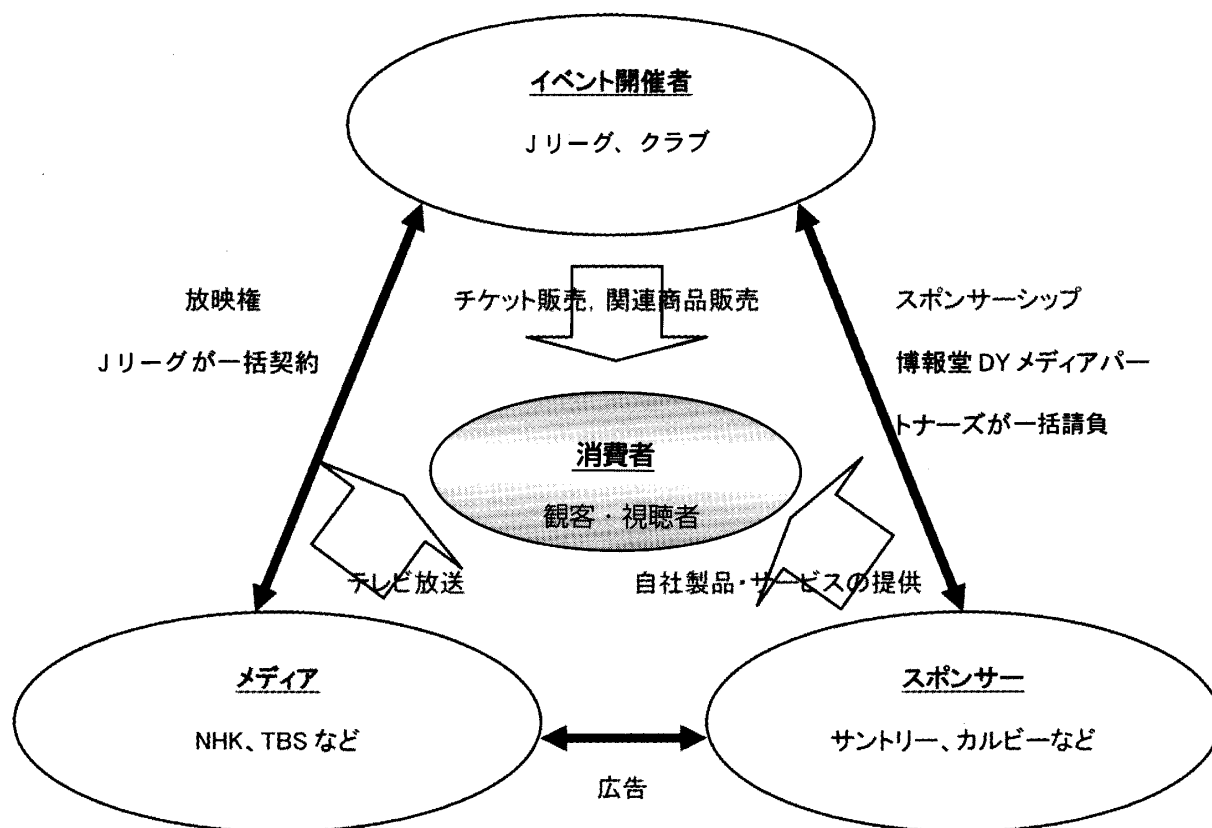
注3：負債/資産価値の負債額は、スタジアム関連の負債を含んでいる。

出典：『Forbes (日本版)』2004年6月号、107頁。

以上、Jリーグの業績を観客動員数、Jリーグの収支、各クラブの売上高・利益から検討してみた。その結果、Jリーグはまだ、決して成功しているとは言えないであろう。しかし、観客動員数も徐々に増加し、それに伴い少し

ずつではあるが業績が良くなりつつある。それでは、Jリーグのビジネスはどのような構造をとり、マーケティング活動を行っているのだろうか。

図5：Jリーグのビジネス構造



出典：Jリーグ公式 HP (<http://www.j-league.or.jp/aboutj/> 2005年10月3日アクセス)、インタビュー調査などから筆者作成。

表9：Jリーグと契約している TV 局とスポンサー

メディア (テレビ)	NHK、TBS、BS-I、JSPORTS、スカイパーフェクト TV
スポンサー	カルビー、キャノン、サントリー、ジャパンエナジー、日本信販、コナミ、アイデム、平和、GE コンシューマーファイナンス

注：スポンサーはJリーグ公式スポンサーのみを明記している。他に、リーグカップ冠スポンサー（ヤマザキナビスコ）などがある。また、各クラブにも個別にスポンサーがついている。

出典：Jリーグ公式 HP (<http://www.j-league.or.jp/sponsor/>、<http://www.j-league.or.jp/aboutj/katsudo/jigyoo.html> とともに2005年10月3日アクセス) より筆者作成。

図5は、Jリーグのビジネス構造を示した図である。そして、表9は、Jリーグと放映権契約を結んでいるメディアとリーグスポンサー契約を結んでいる公式スポンサーを示したものである。ここでは、放映権とスポンサー契約に焦点を絞って説明したい。

放映権は、Jリーグが一括して結ぶ。そして、放映権収入の半額は各クラブに均等に分配され、残りの半額は放送実績に応じて分配される(インタビュー調査より)。ただし、Jリーグの年間放映権料は約48億円(2004年度)であり、日本のプロ野球が約300億円であることを考えれば、Jリーグの放映権収入は少ない。

また、リーグスポンサー契約では、博報堂DYメディアパートナーズ<sup>12)</sup>(以下、博報堂DY)が2005年から2008年まで、スポンサーを募集・管理を一括して請け負う独占契約をJリーグと締結している<sup>13)</sup>。博報堂DYは、Jリーグから年間約36億円でスポンサーシップ販売権を買い取り、自らスポンサーを探しJリーグの代理で企業とスポンサー契約を結ぶ<sup>14)</sup>。ヤマザキビスコカップの冠スポンサーの権利やJリーグ中継番組広告枠も、博報堂DYが中心となってスポンサーを募集し契約している。こうしたJリーグに入ってくるスポンサー収入は公式試合の出場料などに当てられ、各クラブに分配される(インタビュー調査より)。

以上がJリーグのビジネス構造の概要であるが、Jリーグの大きな特徴は、クラブ間の戦力均衡のために、放映権料やスポンサーシップ料などJリーグに入ってくる収入を各クラブに分配している点である(インタビュー調査より)。クラブ間の戦力が均衡すれば、面白い

試合が増大し、結果として観客や視聴者が増えると考えられる。しかし、クラブ間に大きな資金力格差があれば、戦力の均衡化の実現は困難である。資金力のあるクラブは、国内外を問わず有力選手を獲得することができるし、そうでないクラブはそうした有力選手を獲得することが困難になる。そこで、Jリーグでは、放映権やリーグスポンサー契約をJリーグが一括で契約し、その収入を各クラブへ配分するのである<sup>15)</sup>。つまり、「スポーツイベントの人気上昇」というイベント開催者のマーケティング目的をクラブの資金力の側面から実現しようとしているのが、Jリーグの特徴と言える。これは、日本のプロ野球と決定的に異なる点である。日本のプロ野球の野場合、放映権契約やスポンサー契約は各球団が行う。その結果、人気球団や親会社が莫大な資金をもつ球団は、その潤沢な資金力を背景に有力選手を獲得し、戦力の不均衡を生み出しているのである。

このことは、プロスポーツリーグは、自由競争原理が働きにくいことを示している。リーグ参加チームに自由な経営活動を認め、その結果、チーム格差が生まれれば、そのリーグの試合は面白みを欠くことになる。したがって、大きなチーム格差が生まれにくいようリーグ全体を統括する協会の管理が重要になってくるわけである。ここに、プロスポーツリーグの特殊性がある。

#### 4. 結語

本稿の目的は、観戦型スポーツに焦点を当て、スポーツ・マーケティングの特性を明ら

<sup>12)</sup> 博報堂DYは博報堂、大広、読売広告社の広告枠購入事業などを統合して設立された広告代理店である(日経産業新聞2004年11月5日号)。また、サッカー日本代表が所属する日本サッカー協会のスポンサー契約の仲介は電通である。

<sup>13)</sup> このようなスポンサー契約の方法は、1984年のロス五輪で初めて採用された方法である。イベント開催者であるIOCのみで多くのスポンサーを見つけるのは困難であるので、様々な企業と取引関係のある広告代理店に委託し、多くのスポンサーを獲得できるようにした。詳細は広瀬(2002)を参照されたい。

<sup>14)</sup> 日経産業新聞2004年11月5日号朝刊。

<sup>15)</sup> こうした仕組みは、アメリカの四大スポーツ(NFL、NBA、MLB、NHL)にも適用されている。また、MLBでは、戦力の均衡化を実現するために、総収入が多い球団が少ない球団に収入を分配するという「収益分配制度」や「贅沢税(Luxury Tax)」を導入している。贅沢税とは、登録選手の年俸総額が規定額を超えた場合に支払わなければならない課徴金のことである。しかし、MLBの場合、N. Y. Yankeesのように莫大な資産をもつオーナーが贅沢税を支払ってでも有力選手を獲得するという事態も発生している。その結果、Yankeesは、2004年度、総収入が290億円(リーグトップ)でありながら、約40億円の赤字も計上している。赤字の原因の一つに、贅沢税が指摘されている(『Forbes』(2004)106-107頁)。

かにすることであった。先行のスポーツ・マーケティング研究では、スポーツ・マーケティングの対象が不明確であった。したがって、まず、先行研究を整理し、本稿の位置づけを明確にした。そして、観戦型スポーツに限定し、その主体となるイベント開催者、メディア、スポンサーのマーケティング目的や活動内容を明らかにした。これを受けて、Jリーグのスポーツ・マーケティングを検討し、観戦型スポーツにおけるスポーツ・マーケティングの特性を示した。

観戦型スポーツの場合、特にプロスポーツリーグの場合、チーム間の戦力均衡というのが非常に重要になる。なぜなら、戦力が均衡すれば、それだけ面白い試合が増え、観客が増えるからである。観客が増大すれば、放映権料やスポンサーシップ料も増大する。Jリーグの場合、戦力均衡のためにクラブ間の資金力格差の是正する仕組みを設けている。つまり、Jリーグが放映権やスポンサー契約を一括して行い、それらを均等配分する仕組みである。これによって、拮抗した面白い試合が増えていくのである。したがって、協会が戦力均衡化のためのシステムを作り、管理することが、観戦型スポーツにおけるスポーツ・マーケティングの特徴になる。

最後に、本稿に残された課題を指摘したい。本稿では、主にJリーグの事例を用いながら観戦型スポーツのスポーツ・マーケティングを明らかにした。今後は、スポーツ・マーケティング先進国であるアメリカの四大スポーツ(NFL、NBA、MLB、NHL)やJリーグよりも規模の大きい欧州プロサッカーリーグなどの検討も必要であろう。

また本稿では、観戦型スポーツを各国のプロスポーツリーグに限定したが、今後はオリンピックやワールドカップなどの世界大会との比較検討が必要である。それによって、観戦型スポーツにおけるスポーツ・マーケティングの特性がより明確になっていくであろう。

最後に、ここでは参加型スポーツのスポーツ・マーケティングを検討しなかった。それは、参加型スポーツがスポーツ・マーケティ

ングの範疇外であるということの意味しているのではない。前述のように、参加型と観戦型は性格が異なるので同時に扱うことができないということである。したがって、今後は、参加型スポーツも含めてスポーツ・マーケティングを検討し、スポーツマーケティングの特性を示すことが必要である。これらは今後の課題にしたい。

(\*本稿は、2005年度静岡産業大学研究活動助成金による研究成果の一部である。)

#### 〔謝辞〕

本稿を執筆するにあたって、株式会社ヤマハフットボールクラブ・松崎孝紀氏(同社前代表取締役社長・現取締役、現Jリーグ理事)にインタビュー調査をした。松崎氏は筆者が勤務する静岡産業大学で講義を担当していただいていることもあり、日頃から世界の観戦型スポーツの現実について教えていただいている。今回も、多忙にもかかわらずJリーグの現状について丁寧にご教示をいただいた。この場を借りて厚く御礼を申し上げる。ただし、文責は一人筆者にある。

#### 〔参考文献〕

- Brooks, C. M. (1994) *Sports Marketing*, Prentice-Hall, Inc. 浪越信夫編訳 (1998) 「スポーツ・マーケティング」文化書房博文社。
- Douvis, J and Douvis, S. (2003) "A review of research areas in the field of sport marketing: Foundations, current trends, future direction," *The Cyber-Journal of Sport Marketing*, Vol. 4, No. 2 & 3. (<http://pandora.nla.gov.au/nph-arch/2000/Z2000-Aug-16/http://www.cjism.com/vol4/douvis43.htm>, 2004年12月9日アクセス)
- Gray, P. D. (1991), "Sport Marketing," in Parkhouse, B. L. ed. *The Management of Sport*, Mosby Year Book., Chapter 18. 中西純司・中路恭平・原田宗彦訳「スポーツ・マーケティング」日本スポーツ産業学会監訳『スポーツマネジメント』大修館書店、

- 第7章。
- Gladden, J. M. and Sutton, W. A. (2005) "Marketing Principles of Sport Management," in Barr, C. A. and Hums, M. A. ed. *Principles and Practice of Sport Management 2<sup>nd</sup> ed.*, Jones and Bartlett Publishers, Inc., Chapter 3.
- Mullin, J. B., Hardy, S. and Sutton, W. A. (2000) *Sport Marketing 2<sup>nd</sup> ed.*, Human Kinetics
- Parkhouse, B. L. (1991) "Definition, Evolution, and Curriculum," in Parkhouse, B. L. ed. *The Management of Sport*, Mosby Year Book., Chapter 1. 八代勉・柳沢和雄訳「スポーツマネジメントの概念・発展・カリキュラム」日本スポーツ産業学会監訳『スポーツマネジメント』大修館書店、第1章。
- Roy, D. P. and Cornwell, T. B. (2003) "Brand equity's influence on response to event sponsorships," *The Journal of Product and Brand Management*, Vol. 12, No. 6, pp.377-393.
- Speed, R. and Thompson, P. (2000) "Determinants of Sports Sponsorship Response," *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 28, No. 2, pp.226-238.
- Wolfe, R., Meenaghan, T., & O'Sullivan, P. (1997) "Sport, Media, and Sponsor - The Shifting Balance of Power in the Sports Network," *Irish Marketing Review*, Vol. 10, No. 2, pp.53-66.
- 宇土正彦 (1970) 『体育管理学』大修館書店。
- 宇土正彦 (1991) 「スポーツ産業とスポーツ経営との構造的連関に関する研究」『スポーツ産業学研究』第1巻、1-11頁。
- 宇土正彦 (1993) 「スポーツプロデュースとスポーツ・プロダクト」『体育・スポーツ経営学研究』第10巻第1号、1-5頁。
- 海老塚修 (2004) 『スポーツ・マーケティングの世紀』電通。
- 小林淑一 (2003) 「ビジネスから見たワールドカップ」『スポーツ産業学研究』Vol. 13、No. 1、11-14頁。
- 齊藤隆志 (1999) 「みるスポーツ・プロダクトの中核的便益構造と競技会別特徴」『体育・スポーツ経営学研究』第15巻第1号、1-16頁。
- 清水紀宏 (2002) 「体育・スポーツ経営とは」八代勉・中村平編『体育・スポーツ経営学講義』大修館書店、第2章。
- 瀬川明秀、国司田拓児、中野貴司 (2004) 「プロ野球は死んだのか：経営なき産業の「縮小均衡」」『日経ビジネス』9月20日号、31-51頁。
- 中西純司 (2002) 「スポーツ・マーケティング」片山孝重・木村和彦・浪越一喜編『現代スポーツ経営論』アイエム、第2章。
- 原田宗彦 (2004) 「スポーツ・マーケティングとは」原田宗彦編『スポーツ・マーケティング』大修館書店。
- 広瀬一郎 (2002) 『新スポーツ・マーケティング』創文企画。
- 広瀬一郎 (2004) 『「Jリーグ」のマネジメント』東洋経済新報社。
- 『Forbes(日本版)』(2004) 「世界一リッチなサッカークラブ「マンU」」6月号、106-107頁。
- 森川貞夫 (1988) 「スポーツ社会学の必要性」森川貞夫・佐伯聡夫『スポーツ社会学講義』大修館書店、第1章。
- 森下二次也 (1959) 「Managerial Marketingの現代的性格について」『経営研究(大阪市立大学)』第40号、1-28頁。
- 前川峯雄 (1970) 『体育原理』大修館書店。
- 宮本勝浩 (2004) 「高額選手は高勝率に結びつかない」『エコノミスト』11月30日号、22-25頁。
- 山下秋二 (1985) 「スポーツ・マーケティング論の展開」『体育・スポーツ経営研究』第2巻第1号、1-11頁。
- その他、日本経済新聞、日経産業新聞、JリーグHPなど。