

スポーツ産業の潜在的市場開拓に関する一考察

横 山 恵 子

目次

1. はじめに：本稿の目的
2. スポーツ産業とは
 - 2-1. スポーツ産業の領域
 - 2-2. スポーツ産業の特徴
3. スポーツ産業の現状と課題
 - 3-1. スポーツ産業の発展過程と現状
 - 3-2. スポーツ産業の課題
4. スポーツ産業と潜在的市場開拓
 - 4-1. スポーツ産業に関する小括
 - 4-2. 潜在的市場開拓の必要性
5. 提言：潜在的市場開拓に向けて
 - 5-1. 潜在的市場開拓のための方向性
 - 5-2. サステナビリティの実践とバリューチェーン拡充

注

1. はじめに：本稿の目的

スポーツ産業は、21世紀には日本の基幹産業になると予想されていた¹⁾が、その後バブルの崩壊とともに、スポーツ産業規模は全般的に停滞している。しかし、規模面での停滞状況とは裏腹に、産業自体は進化している側面がある。

本稿では、スポーツ産業（市場）の活性化のために、潜在的市場開拓が急務であることを指摘して、そのためのマネジメント上の留意点に関する考察を行うものである。

次節では、スポーツ産業の領域やスポーツ産業固有の特徴を整理して、第3節においてスポーツ産業の現状と課題を検討する。第4節では、スポーツ産業に関する検討に基づいて「潜在的市場開拓」の重要性を示し、終節において潜在的市場開拓に向けてのマネジメント上の提案を行うものである。マネジメント上の提案に際しては、スポーツ産業固有の

特徴，サービス化傾向，他のレジャー産業との関係，伸びている市場分野の動向を絡めながら考察する。

2. スポーツ産業とは²⁾

2-1. スポーツ産業の領域

スポーツ産業とは，古くて新しい産業だと言われている。古いと言えるのは，その誕生が19世紀末の明治時代まで遡るからである。欧米の文化として誕生した近代スポーツは，明治時代に学校体育として導入されている³⁾。体育の授業，そして部活動としてさまざまなスポーツが学校や社会の中で定着するにつれて，次第にスポーツ産業が形成されていった。したがって，スポーツ産業の原点として，運動着や運動具の生産・販売に代表される「スポーツ用品」市場を指摘することができる。しかしながら，当時の実態から考えると，その産業規模はきわめて小さいものであった。

その後，スポーツが独立した産業領域として一般に認知された上で，その産業規模が数字で公表されたのは，通産省（現：経済産業省）のスポーツ産業研究会が1990年に発行した『スポーツビジョン21』が最初だと言われる。また日本人のレジャーおよびレジャー産業を調査した『レジャー白書（自由時間デザイン研究所）』の中で，初めてスポーツ市場の規模が登場したのは1982年である⁴⁾。このように，産業としての規模が検討されるようになったのは，比較的最近のことである。

『レジャー白書』は，スポーツ産業をレジャー産業の枠組みの中で把握している。現在，我が国で一般的に使用されているのは，1972年に設立された余暇開発センターのレジャー産業の定義・分類である。これは，経済企画庁のアメリカのレジャー産業視察（1972年）にヒントを得てつくられたものである⁵⁾。レジャー産業は「レジャー時間内の消費者の活動に際し，需要される財（用具・用品）・サービスを供給する産業」と定義される。そして，この財・サービスの領域を「①レジャー用具・用品産業，②レジャー・サービス産業，③レジャー空間産業（広義にはサービス産業）」と分類している。このレジャー産業の中で，消費者のレジャー活動種目とそれに対応する産業を取り上げ，レジャー産業を①スポーツ産業，②ホビー産業，③娯楽・ゲーム産業，④観光・旅行産業の4つに分類している。しかし，上記の中には，テレビ，新聞などのメディアとしてのスポーツ市場は入っておらず，この分類では，スポーツ産業の実態の全てを網羅していないという。

1990年の通産省スポーツ産業研究会『スポーツビジョン21』は，上記の検討を参考にし，スポーツ産業を以下の3つに分類している⁶⁾。

①スポーツ製造業（スポーツ用品，スポーツ機器，スポーツ施設関連品等）

②スポーツサービス業（スポーツ用品流通、用品レンタル、スポーツ情報、スポーツスクール）

③スポーツスペース業（都市型スポーツスペース、リゾート型スポーツスペース）

2-2. スポーツ産業の特徴

スポーツ産業の概念と特性に関しては、渡辺（2001）の論文において整理されたものを参考に検討したい⁷⁾。

通産省産業政策局（1990）『スポーツビジョン21』では、今後のスポーツは従来の「教育、訓練、競技」を主眼とするものから「楽しみ、健康、コミュニケーション、クリエーション」を重視した文化的な性格を主眼とするものへと移行するとした上で、これらを具体的に実現するために「モノ」「場」「サービス」が不可欠としている。そして、スポーツ産業とは、これら「モノ」「場」「サービス」を提供する産業と定義づけている。加えて、今後は消費者ニーズの多様化・高級化から「情報」も加え、総合的な付加価値と複合的・システムの価値を提供する必要性を論じている。

また同時に、スポーツ産業は製造業、サービス業に広がる横断型産業であるとして、その特徴を①スペース立地型産業（例；マリンスポーツ、スキー、スポーツ旅行業など）、②時間消費型産業、③サービス市場の比重が高い産業、④最終消費財、サービスを扱う産業、⑤文化性と公益的使命を持つ、としている。

その他にも、スポーツ産業の特徴をまとめたものとして、いくつか紹介されている。仲澤（1999）は①横断的産業として「業際性」への対応が求められる産業であり、トータルのマネジメントが要求されている、②スポーツ文化を産業化したものであり、ビジネスを前提としながらもスポーツの公益性に配慮すべきである、③サービスの比重の高い産業であり、サービス化の進展はスポーツ産業の発展に寄与する、④最終消費財およびサービスを取り扱う産業である、⑤選択財を扱う産業である。選択財とは、必需財の対義語であり、景気動向や市場動向に影響を受けやすい産業だとしている。また一方で、差別化や市場細分化政策がとられやすい産業だとも解釈している。

この他のものも含めて、先行研究においてスポーツ産業の特徴を紹介しているもの⁸⁾から、キーワードだけを抜粋して、その特徴から類推できるマネジメント上の留意点を整理してみると、表1のようになる。

表1 スポーツ産業の特徴とマネジメント上の留意点

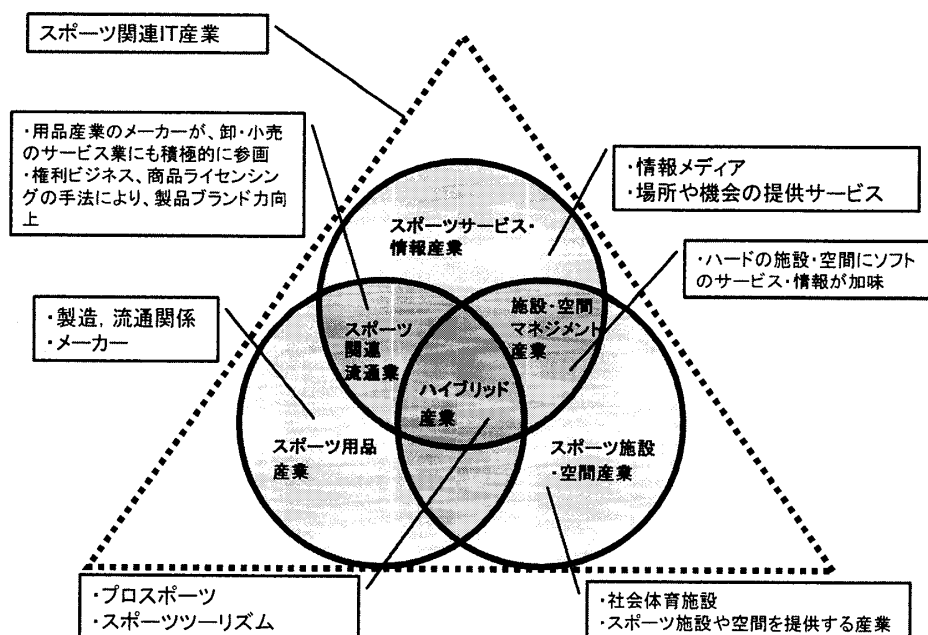
スポーツ産業の特徴	マネジメント上の留意点
・横断的産業，業際性	→ ネットワークをベースとしたトータル・マネジメントの必要
・スポーツ文化の産業化 ・国民の健康・文化に貢献する産業 ・営利形態と非営利形態	→ 公益性，文化性に留意する必要 → 社会的使命と責任 → スポーツ商業主義化への批判
・サービスの比重の高さ ・時間消費型産業 ・スペース立地型産業	→ 立地が重要条件（在庫や輸送が効かない） → プロセス（時間消費）を楽しめるマネジメント → サービス・マーケティングの必要性
・最終消費財およびサービスの取扱い	→ 消費者ニーズやその変化をキャッチする力 → 生活提案含め，消費者ニーズを創造
・選択財を扱う	→ 消費者の享受能力が鍵 → 景気動向や市場動向に影響を受けやすい → 差別化や市場細分化が有効

3. スポーツ産業の現状と課題

3-1. スポーツ産業の発展過程と現状

明治時代以降，スポーツ産業は，以下の3つの伝統的な領域において発展をみせた。それは，①スポーツ用品産業，②スポーツサービス・情報産業，③スポーツ施設・空間産業である⁹⁾。20世紀後半に入り，高度経済成長を経て豊かになると，国民の余暇時間が増大

図1 進化したスポーツ産業の概要



原田宗彦（2003）『スポーツ産業論入門 第3版』杏林書院，p.14に加筆

してライフスタイルが変化していく。併行して、スポーツ産業の発展が顕著になっていく。

20世紀後半以降は、スポーツ産業の伝統領域内において、スポーツ産業の規模、質の変化がみられるとともに、もう1つ大きな変化が起きている。それまで個別に存在していた3つの伝統領域に求心的な力が働き、3つの領域が重なり合うようになり、新しい複合的な産業領域が出現したことである。これによりスポーツ産業は、スポーツに関する財・サービスを生産・提供する集合体となり、営利活動や非営利活動を含む横断的産業として形成されるようになる。

図1は、伝統的領域とともに、それらが重なってできた「スポーツ関連流通業」、「施設・空間マネジメント業」、「ハイブリット産業」を示している。ここでみえてくることは、複合領域において、ダイナミックな動きが生じているということである。

3-2. スポーツ産業の課題

(1) スポーツ産業規模の停滞

スポーツ産業は、領域の設定の仕方や複合領域の存在など、規模としての把握が難しい業界である。しかし、産業領域や規模に関する検討は進んできており、特に国内スポーツ総生産 (Gross Domestic Sports Product ; GDSP)¹⁰⁾の把握に関する研究が近年盛んに行われている。

スポーツ産業規模の把握に関しては、米国が先進している¹¹⁾。しかし、その米国においても、スポーツ産業規模に関する資料は少ないという。1995年のデータによると、米国の国内スポーツ総生産 (GDSP) は約1,520億ドル (約17.5兆円) となり、対GDPの2.1%を占めている。この規模は、電気製品産業、保険業、自動車産業をはるかに上回り、国内で11番目の産業にランクインされている。また間接波及効果を含めれば、その額は約4,000億ドル (約46兆円) となり、国内第4位を占める医療ビジネスに匹敵する。同じ頃の日本のスポーツ市場は約7兆5,000億円で、対国内消費の1.5%前後である¹²⁾。2002年に公表された米国のスポーツ産業規模は、1,940億ドル (約25兆円) である。米国のスポーツ産業は、ひとつの基幹産業として認められる状況になっている¹³⁾。

我が国のスポーツ産業の規模の把握に関しても、さまざまな取り組みが行われている¹⁴⁾が、合意された認識としては、スポーツ産業全体をとれば、92年前後のバブル崩壊後は停滞・衰退傾向にあるということである。日本のスポーツ産業は、全体的にはバブル経済の拡大とともに成長していったが、92年前後がピークとなり、その後のバブル経済崩壊後は現在までのところ停滞・縮小傾向にある¹⁵⁾。

特に考慮しなければならないのは、ただ単に減少傾向にあるだけでなく、レジャー産業の中においても、スポーツ産業の占める比率が低下していることである。表2の余暇支出

に占めるスポーツ支出の低下でわかるように、スポーツ産業と同様に選択財であり、時間消費型のレジャー産業の中においても、スポーツ産業の停滞ぶりがわかる。

レジャー市場全体のピークは1996年であり、その後減少傾向が続いている。2006年度のレジャー産業では、観光・行楽部門がシニア層をターゲットに伸びている。また娯楽部門（ゲーム、飲食）が、一番規模の大きい市場になっている（図2）¹⁶⁾。

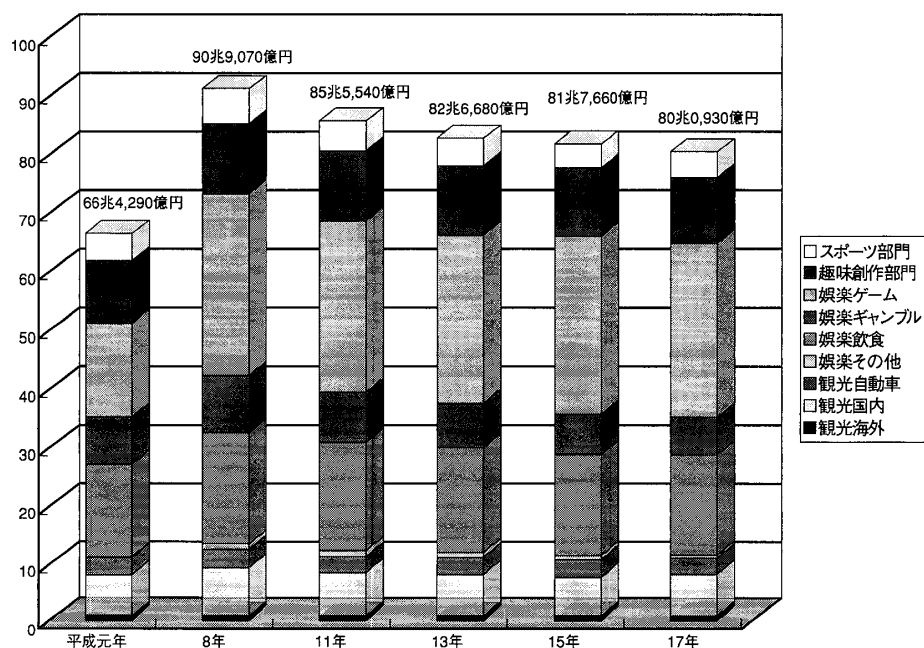
表2 日本のスポーツ産業の規模

(単位: 億円)

	1989年	1992年	1998年	2002年	2005年
国民総支出(A)	3912990	4674130	5165792	5007286	5024560
民間最終消費支出(B)	2203240	2648241	2881032	2862497	2886229
余暇支出(C)	655120	706200	870150	829660	800930
スポーツ支出	47280	60530	53300	45590	42970
対(A)比	1.21%	1.30%	1.03%	0.91%	0.86%
対(B)比	2.10%	2.29%	1.85%	1.59%	1.49%
対(C)比	7.22%	8.57%	6.13%	5.50%	5.37%

松田善幸 (1996)『スポーツ産業論』大修館書店, p.24, 渡辺保 (2004)『現代スポーツ産業論: スポーツビジネスの史的展開とマネジメントを中心に』同友館, p.50, 社会経済生産性本部 (2006)『レジャー白書2006』のデータをもとに作成

図2 レジャー産業の動向



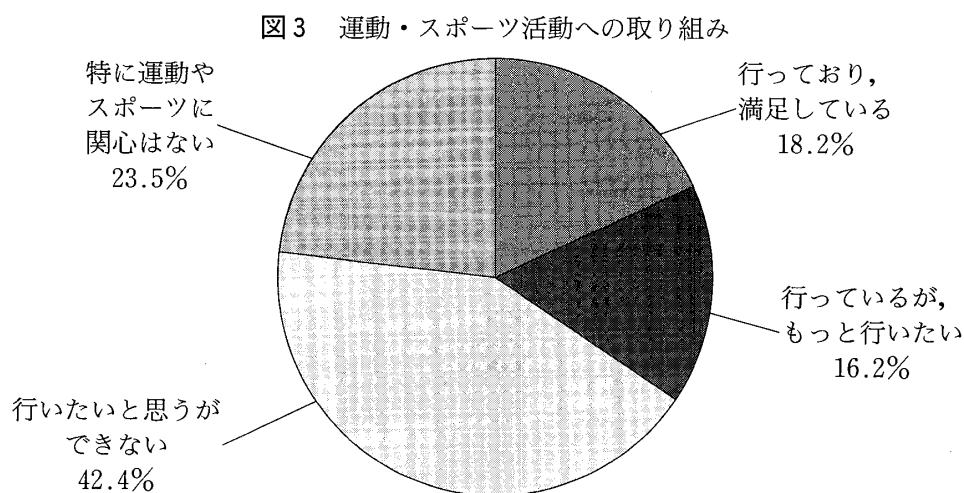
出所: 社会経済生産性本部 (2006), 前掲書, 巻頭要約。

(2) スポーツ参加人口の停滞と潜在的市場

日本のスポーツ参加人口も93年前後をピークに減少傾向が続いている¹⁷⁾。また年1回以上の運動・スポーツ実施者の割合についての、日本と諸外国とのデータを比較した調査結果において、日本の運動・スポーツ実施率は比較した5カ国中で一番低い数値であった¹⁸⁾。

また別の調査では、スポーツ実施と満足度を調べている。その結果、「スポーツを行いたいと思うができない」成人が42.4%もいる。「もっと行いたい」とあわせると、6割近く(58.6%)の成人が、スポーツをしたいができないでいる状況になっている(図3)¹⁹⁾。つまり、スポーツ未実施者でスポーツニーズを持つ人が4割いて、満たされないスポーツニーズをもつ人が全体で6割いることになる。それ以前の調査では、7割以上が同様の潜在的ニーズを持つ人だという結果が出ている²⁰⁾。

このような「現在スポーツを行っていないが、スポーツを行う意図のある者」は、「潜在的实施希望者」、もしくは「潜在的市場」と呼ばれている²¹⁾。本稿では、議論を単純化するためにスポーツ未実施者だけでなく、スポーツに対する潜在的ニーズを持つ層全てを「潜在的市場」と考える。潜在的市場の規模は6～7割と大きい。これらの人々をどのようにスポーツ参加者、あるいはスポーツ参加の習慣化へと導くのか。この課題は、今後のスポーツ人口とスポーツ産業において非常に重要なものである。したがって、潜在的市場をいかに開拓していくのかが、業界や個々の企業におけるマネジメント上の課題の1つとなっている。



出所：SSF 笹川スポーツ財団 (2004) 「スポーツライフに関する調査」, p.6.

(3) スポーツ産業の市場別の規模

スポーツ産業の市場分野別の動向については、表3と『レジャー白書』の4年間の記述データ²²⁾に基づいて考察する。表3は、スポーツ産業の分野別の支出を示しているもので

表3 スポーツ産業の分野別動向

ス ポ ー ツ	(億円) (%)		(億円) (%)		(億円) (%)		(%) (%)	
	1989年		1992年		2005年		成長率	
		シェア		シェア		シェア	92/89	05/92
1. 球技スポーツ用品	8090	17.1	9240	15.3	6680	15.5	14.2	-27.7
(1)ゴルフ用品	5340	11.3	6170	10.2	4400	10.2	15.5	-28.7
(2)テニス用品	1130	2.4	1280	2.1	750	1.7	13.3	-41.4
(3)卓球・バドミントン用品	320	0.7	350	0.6	320	0.7	9.4	-8.6
(4)野球・ソフトボール用品	1040	2.2	1140	1.9	1000	2.3	9.6	-12.3
(5)球技ボール用品	260	0.5	300	0.5	210	0.5	15.4	-30.0
2. 山岳・海洋性スポーツ用品	7900	16.7	10020	16.6	6710	15.6	26.8	-33.0
(1)スキー・スケート・スノーボード用品	3510	7.4	4280	7.1	1860	4.3	21.9	-56.5
(2)登山・キャンプ用品	800	1.7	1190	2.0	1480	3.4	48.8	24.4
(3)釣 具	1970	4.2	2400	4.0	2010	4.7	21.8	-16.3
(4)海水中用品	1620	3.4	2150	3.6	1360	3.2	32.7	-36.7
3. その他のスポーツ用品	2590	5.5	3280	5.4	3390	7.9	26.6	3.4
(1)スポーツ自転車	1120	2.4	1440	2.4	1320	3.1	28.6	-8.3
(2)その他のスポーツ用品	1470	3.1	1840	3.0	2070	4.8	25.2	12.5
4. スポーツ服等	2900	6.1	3700	6.1	3720	8.7	27.6	0.5
(1)トレ競技ウェア	1960	4.1	2380	3.9	2210	5.1	21.4	-7.1
(2)スポーツシューズ	940	2.0	1320	2.2	1510	3.5	40.4	14.4
5. スポーツ施設・スクール	24780	52.4	32960	54.5	21130	49.2	33.0	-35.9
(1)ゴルフ場	13730	29.0	19610	32.4	11330	26.4	42.8	-42.2
(2)ゴルフ練習場	2250	4.8	3080	5.1	1560	3.6	36.9	-49.4
(3)ボウリング場	1440	3.0	1910	3.2	1040	2.4	32.6	-45.5
(4)テニスクラブ・スクール	550	1.2	590	1.0	620	1.4	7.3	5.1
(5)スイミングプール	2320	4.9	2820	4.7	1730	4.0	21.6	-38.7
(6)アイススケート場	210	0.4	240	0.4	80	0.2	14.3	-66.7
(7)フィットネスクラブ	3200	6.8	3200	5.3	4020	9.4	0.0	25.6
(8)スキー場(索道収入)	1080	2.3	1510	2.5	750	1.7	39.8	-50.3
6. スポーツ観戦料	1020	2.2	1330	2.2	1340	3.1	30.4	0.8
小 計	47280	100.0	60530	100.0	42970	100.0	28.0	-29.0

社会経済生産性本部 (2006)『レジャー白書2006』と渡辺 (2004), p.52をもとに作成

あり、1992年のピーク時のデータと、その前(1989年)と後(2005年)の3年分のデータを採用している。これらと4年間の記述データに基づいた考察から、今後のスポーツ産業におけるビジネス展開の可能性として、以下の点を指摘できる。

①好調な市場分野としてのクラブビジネスと用品市場

テニスやフィットネス関連の用品・サービス市場は堅調に維持・拡大している。またJリーグやプロ野球のスポーツ観戦も好調である。これらは、クラブビジネス関連の消費である。またスポーツ用品市場の中では、ファッション関係というスポーツをする時以外のおしゃれや日常着用途で使用される市場が開拓されている。マイナス成長の分野において

も、インターネット販売などは部分的に健闘している。

②市場セグメント化と新市場開拓

上記分野が好調な理由の1つに、新しい市場を開拓していることがあげられる。子ども、団塊、シニアなどをターゲットに、積極的な市場セグメント化とマーケティングが展開されている。

③提供する価値の見直し

レジャー全体の中では、ツーリズムや旅という非日常を味わう娯楽の人気の高い。スポーツ関連では、団塊世代やシニアをターゲットに考えたときに、健康・自然・地域（活動）・能力（開発）といった側面のニーズに対応する必要がある。

④スポーツ業界における人材育成

上記のスポーツ産業における新しいニーズや動きに対応していくための人材育成の重要性が指摘されている。

4. スポーツ産業と潜在的市場開拓

4-1. スポーツ産業に関する小括

上記の検討に基づきスポーツ産業を整理すると、以下のようにまとめることができる。

表1で検討したように、スポーツ産業には固有の多くの特徴があるが、その中でも横断的産業であること、選択財を扱うこと、サービスの比重が高いこと、時間消費型産業であることといった点は、マネジメントにおいて特に考慮すべき点である。

横断的産業であること、サービス比率が高いことについては、年々その傾向が強まっている。また選択財で時間消費型産業であることが、潜在的市場を大きいままにして、その開拓を難しくしている。

またスポーツ産業は、図1でみるように、その領域を複合化させて内容を進化させてきている。スポーツ産業の複合領域化とは、バリューチェーン（価値連鎖）の広がりを意味する。バリューチェーンを、川上・川下の縦方向につながりを深める動きであるとともに、他業界との融合という横方向への広がりも含まれる。したがって、スポーツ産業における「複合領域化」とは、「バリューチェーンを縦横に拡充して、スポーツ産業の新たな仕組みをつくっていくこと」と解釈することができる。このことは、需要面から考えれば、スポーツ消費者は、複合領域にある1つのビジネスからさまざまな価値を得ることになる。したがって、1企業にとって、複合領域での取り組みは、スポーツ消費者を囲い込む動きとみなすこともできる。企業にとって、バリューチェーン拡充を意識したビジネスモデルの構築が望まれる。

一方、課題としては、スポーツ産業がバブル崩壊後1992年から停滞・衰退していること、特にレジャー産業の中でも落ち込みが激しく、スポーツ参加人口も低調のまま推移していることがあげられる。またスポーツへの潜在的ニーズを持つ潜在的市場も、全体の6割から7割を占め、大きいまま有効なアプローチがなされないでいる。

しかし、スポーツ市場や種目の規模を分野別にみていくと、可能性のある市場を見いだすことができる。有望な市場としては、テニスやフィットネス関連市場およびJリーグやプロ野球のスポーツ観戦が好調なことが示された。これらのスポーツは、「クラブビジネス」と総称することができる²³⁾。またスポーツ用品市場も、分野によっては堅調である。今後の市場セグメントとしては、子ども、団塊、シニアなどの重要性が指摘できる。スポーツ産業の規模データをみると、キッズ市場やシニア市場にターゲットを絞り、果敢に市場開拓した分野が伸びている。そして、マネジメント上の課題としては、スポーツ産業のサービス化傾向を踏まえると、今後人材育成の重要性がより一層高まるだろう。

4-2. 潜在的市場開拓の必要性

日本のスポーツ産業は、米国同様に21世紀には基幹産業になるだろうと予想されながらも、ここ10年以上停滞・衰退傾向にある。さらに、レジャー産業の中でもひととき落ち込みが激しいことが、スポーツ産業の活性化を考える上で注意すべき点である。

スポーツ（関連）消費²⁴⁾を高めるためには、①スポーツ消費者1人あたりの消費を高めること、②スポーツ消費者を増やすことの2点が必要になる。

両者を高める上で重要な施策となるのが、する、みるなどの多様な「スポーツ参加」の向上である。スポーツ参加人口とスポーツ市場規模は、相関関係にあるという調査結果が出ている。ゴルフ、テニス、スキー、スノーボード、ボウリングの種目を対象に、施設・スクール売上、用品売上、参加人口の3項目の関係を調べたところ、お互い相関していることが示された²⁵⁾。すなわち、参加人口の増減が、スポーツ用品の流通の基本構造である「メーカー」「卸」「小売」の3層に影響を与えて、かつ活動の場を提供している施設・スクールの経営状況にも影響を与えている。したがって、参加人口を拡大させることが、スポーツ市場活性化の大きな要因の1つになると考えられる。

スポーツ市場を活性化させるために①1人あたりの消費を上げるにはスポーツ参加頻度を上げ、②消費者数を増加させるためには、スポーツ参加者を増加させる政策が必要になる。つまりスポーツ参加を拡大させる対策をとる必要がある。現在は、スポーツ参加のうちの「する」スポーツに関して言えば、諸外国と比べて参加率が低い状態にある。また全体の6～7割超というスポーツ参加へのニーズを持つ潜在的市場があり、その規模は大きいのに有効なアプローチがとれないでいる。スポーツ産業の活性化のためには、潜在的市

場開拓が大きな意味を持つ。

5. 提言：潜在的市場開拓に向けて

5-1. 潜在的市場開拓のための方向性

スポーツ産業全体の現状は厳しい。スポーツ産業を含むレジャー産業全体が停滞・減少する中で、スポーツ産業はひととき大きく減少している。スポーツ産業を活性化するためにはスポーツ参加を増加させる必要があり、そのためには潜在的ニーズ、潜在的市場への有効なアプローチが重要であることを上述してきた。

以下では、スポーツ産業に固有の特徴や現状を踏まえながら、スポーツ産業の潜在的市場開拓のための方向性を考察する。スポーツ産業の潜在的市場を開拓していく上では、従来とは異なる多様な価値提案、生活提案を行い、潜在的ニーズを持つ人々をスポーツ参加へと促し、スポーツ参加を習慣化させる必要がある。多様な価値提供や生活提案を実現するためには、他業界とのネットワーク構築やトータル・マネジメントなど、バリューチェーンの拡充を意識する必要があることを述べる。

(1) 多様な価値や生活提案とバリューチェーン拡充

①「みる・する」という本質的機能を超えた多様な「価値」提供

潜在的市場を開拓するためには、スポーツ参加への障壁を低くさせる取り組みが必要である。スポーツ産業は選択財を扱う産業であり、かつ時間を消費させる産業でもあるため、1人の限定された時間の中から、スポーツ参加に費やす時間を生み出すように、成熟社会に生きる現代人が求める価値を効果的に提供していく必要がある²⁶⁾。従来のスポーツ産業の領域から視野を拡大して、スポーツビジネスを考える必要がある。

スポーツ産業が提供する本質的機能は、「運動・スポーツをする」ことと、それを「みる」「知る」「支える」ことである。この本質的機能に加えて、付随する多様な機能や価値の開拓をする必要がある。例えば、健康、自然、地域活動、能力開発といった価値が求められているとすれば、このような価値を組み込んだスポーツ参加の場を提供する必要がある。

②他のレジャー産業や必需財との融合とバリューチェーン拡充

スポーツ産業が提供するサービスが持つ本質は、選択財であり時間消費型財であることから、同様の性質を持つ他のレジャー産業の参加者を奪うか、他のレジャー産業と融合した取り組みを行い、補完的に拡大するかの考え方ができる。他のレジャー産業と代替財の関係になるのか、補完財の関係になるのかの問題である。もしくは、必需財と組み合わせ

たスポーツサービスの提供を行い、スポーツ参加を促すことも可能である。

前者に関しては、人気の高いツーリズム・旅といった非日常を味わう娯楽や、レジャー産業の中でシェアの大きい飲食・ゲームといった娯楽から顧客を奪うということは非常に難しい。またこれらのレジャーが提供する価値や市場ターゲット層は、スポーツ産業が今後開拓しようとしている価値や層と相反するものではなく、むしろ重なることが多い。したがって、これらと融合する総合的な仕組みを考える必要がある。他業界と手を組むことで、効果的なサービスを提供している例が出てきている。

その1つが、フィットネスクラブと旅行業界との共同企画による「スポーツツーリズム」である。(株)ルネサンスは、クラブツーリズム(株)と共同で「水泳と旅を楽しむ会」「テニスと旅を楽しむ会」「マラソンと旅を楽しむ会」の3つの会を立ち上げた²⁷⁾。ルネサンスにとっては、このような会を立ち上げることで、コミュニティや交流の場として、より一層会員間の交流を促すことになり、それによって会員定着率の向上を狙うことができる。

必需財と組み合わせたスポーツサービスに関しては、「メディカル・フィットネス」の例があげられる。この分野では、スポーツ施設に医療施設、チャイルドケア施設、スパ施設、エステティック施設などを複合させる動きがある。医療施設で診断してもらい、その処方のうち運動部分に関しては、フィットネスクラブで理学療法士やトレーナーが管理していくというものである²⁸⁾。またメディカルまでいかなくとも、ヘルスケアを全面的に打ち出し、強化したフィットネスクラブの展開もみられる。他のレジャー産業や必需財と融合する企画やネットワークを組む企画は、バリューチェーン拡充のビジネスモデルへとつながる。

(2) 注目分野から考える潜在的市場開拓

①総合型地域スポーツクラブの意義

これまでも、業界や企業においてスポーツ参加人口を増やす取り組みが進められているが、成果はまだ一部に限られているという。今後、さらにスポーツをすることの楽しさを広く伝える、業界一体となった取り組みが期待されている。そのような中で、注目されている取り組みとして「総合型地域スポーツクラブ」があげられる。地域に学校を含めた構成基盤で、他種目、多世代、自主運営を前提とした、ヨーロッパ型のクラブを想定した「総合型地域スポーツクラブ」の育成が、日本のスポーツ政策の中心に置かれるようになってきている²⁹⁾。

ヨーロッパ型のスポーツクラブとは、「スポーツを手段や目的として自発的に結成された集団であり、成員共通の目的、対面的相互作用、役割分化、集団活動参加、われわれ感情、凝集性、規範が存在しており、比較的出入り自由な開放的な集団」とみられている。

近年、スポーツを通じて地域コミュニティ形成に寄与する目的を持つ「総合型地域スポーツクラブ」が全国各地に誕生し、多くの課題を抱えながらも徐々に成果をあげはじめている。今後はクラブといった切り口から各業界をあげての積極的な取り組みが期待される。

例えば、「NPO 法人 WASEDA CLUB：通称ワセダクラブ」は、大学の施設を有効活用し、スポーツ部員が指導員となって、地域の子ども向けにスポーツ教室を実施している。サポーター制度、スポンサー制度、関連用品販売など、大学スポーツの新たな方向性を示しており、今後の活動が注目されている³⁰⁾。これらは、スポーツを通じた地域コミュニティ形成に寄与する動きと考えられる。

また「アルビレックス新潟」の取り組みは、スポーツ振興だけでなく、地域活性化のモデルとしても注目されている³¹⁾。Jリーグのクラブチームであるアルビレックス新潟は、JFLにも昇格できない弱小チームであったが、1996年に NSG グループ代表の池田氏が再建に乗り出したところ、現在では J1 に昇格している。2001年に、ビックスワンのこけら落としの試合に無料招待券を配って 3 万 2,000 人を集めて、興味がなかった層を取り込むことに成功した。その後もこの人数を維持して、2003年には Jリーグ観客動員数 1 位（66 万人突破）となる。2004年には J1 昇格を果たして、地域密着型の成功例にあげられている。サポーターには若者だけでなく、さまざまな世代が集っている。その後、バスケットボールの「新潟アルビレックス」、チアリーディングの「アルビレックスチアリーダーズ」、陸上競技の「新潟アルビレックスランニングクラブ」、ウィンタースポーツの「チームアルビレックス新潟」等を発足させ、新潟県下でプロスポーツの振興を図ると同時に、ブランドづくりを果たしている。これらの取り組みは、欧州型の総合スポーツクラブを志向して取り組まれている。

アルビレックス新潟の成功要因の 1 つに、まず集客を高める政策をとったことがあげられる。無料招待券を配ることで、今までサッカーに興味を持たなかった層にまで球場でサッカー観戦をすることの楽しさを体験させ、地域における市場開拓を成功させた。したがって、まずは楽しさを体験させる場をつくる、しかも体験する際のハードルを極力ゼロに近くする（無料、申し込みの手間、頻度などの工夫）取り組みが必要になる。総合型地域スポーツクラブやスポーツツーリズムは、いろんな間口と価値を提供していることから、スポーツ参加を促進させる取り組みでもある。

そしてスポーツ参加を習慣化させていく上では、顧客に対しては、運動・スポーツを提案するのではなく、先にも述べたように、生活提案という形で訴求することが効果的だ。運動・スポーツ以外の生活の質を高める価値を提供する仕組みをつくるのである。必需財との融合企画や総合型地域密着クラブは、スポーツ以外の価値を提供するとともに、スポーツ参加の習慣化をも促す。

②市場セグメント化と専門的サービスの提供

スポーツ産業に限ったことではないが、少子高齢化の中で、将来の顧客を獲得するという意味での子ども、大きなパイという意味での団塊やシニアなどを開拓する動きは盛んになってきている。スポーツ産業の規模データをみても、キッズ市場やシニア市場にターゲットを絞り、果敢に市場開拓した市場が伸びている。

特に成熟した顧客である団塊、シニア層をターゲットにする際には、より質の高いサービスが求められる。フィットネスクラブを例にとると、クラブのハード面とソフト面の双方において、対策をとる必要がある。特にソフト面におけるニーズが大きく、そのためにはフロントやスタッフの質の向上に向けた「人材育成」や、フィットネスクラブが「コミュニティや交流の場として機能するような企画づくり」、「メディカル的要素のサービス導入」、「プログラムの多様化」などの改革が必要になる。

上記の課題に対して、自社内での努力による改善以外に、他業界と手を組むことの有効性も示されている。コミュニティや交流の場としての価値やメディカル面でのサービスを他業界と連携して提供していく事例である。このことは、シニア市場だけに該当することではなく、キッズ市場などでも参考にできる取り組みである。今後市場細分化がますます進み、専門的サービスや個別対応が迫られていく中で、「IT化による one to one マーケティング」の実践とともに、「ネットワークを組むことによる価値創造」という手段も考えていくべきである。

(3) スポーツ産業におけるサービス・マーケティングと人材育成の重要性

スポーツ産業において、今後ますますサービスの比重が高まるであろう。スポーツのサービス化が高まる中で、サービス業としてサービス・マーケティングの実践を徹底していく必要がある。戦略立案だけでなく実行プロセスにおいても、組織全体でのクオリティの高さが必要になる。CS (customer satisfaction) や ES (employee satisfaction) を把握して改善を繰り返していくような経営姿勢が望まれる。

サービスには、①無形性（不可視）、②品質の変動性（提供する人、時間、場所、方法によって変動）、③不可分性（生産と消費が同時に行われ、その場で従業員と顧客の相互作用が起こる）、④消滅性（保存できない）という特性があると一般的に言われてきている。したがって、上記のサービスの特性を踏まえて、マーケティングを行う上でも、「企業と顧客の関係」だけでなく、「企業と従業員」、「従業員と顧客」という関係にも十分留意してマーケティングを実施する必要がある。このことは、サービス業における3つのマーケティングエリアとして表現される³²⁾。

「企業」と「顧客」の間で行われる活動は「エクスターナル・マーケティング」であり、

販売促進、広告などの一般的なマーケティング活動を指す。「インターナル・マーケティング」とは、「企業」と「従業員」の間で行われる活動である。末端まで企業理念を徹底させ、高い顧客満足を提供するための教育、訓練を行い、サービス戦略についての理解を促し、顧客満足を高めるよう動機づけをしていく活動が該当する。「インタラクティブ・マーケティング」とは、「顧客」と「従業員」の間で行われる活動である。企業と顧客のインターフェースにおけるマーケティング活動であり、サービス・マーケティングの中でも特に重要な部分である。

サービス活動において人的要素の重要性を強調するために、よく使われる言葉として、「真実の瞬間（決定的瞬間）」³³⁾という言葉がある。この言葉は、顧客が企業のサービスに接してその品質を評価する決定的瞬間を意味する。真実の瞬間とは、顧客と従業員の間で行われる活動そのものである。したがって、真実の瞬間を充実させるために、サービスに関するコンセプトを明確にして、効果的なエクスターナル・マーケティングを実施するとともに、インターナル・マーケティングとしてサービス業を担う人材育成を行い、インタラクティブ・マーケティングへと結びつけていく必要がある。

スポーツ産業において、サービスというソフト面を支える人材育成の重要性はますます高まっていく。フィットネスの中で伸びているクラブは、顧客対応や顧客満足に、ひいては従業員満足に力を入れている。特に中高年層をターゲットにするなど、市場細分化を進めて専門的サービスを提供する場合には、従業員の接客レベルの質の向上だけでなく、コミュニケーション能力を磨く必要がある。

5-2 サステナビリティの実践とバリューチェーン拡充

スポーツ業界にはさまざまな側面がある。スポーツ業界の領域は広く、またそれは進化して変貌していく。スポーツに関する領域・内容の多様さに加えて、参加方法も「みる」「する」を中心に、「知る」や「支える」といったさまざまな方法が存在する。産業を構成する主体も、企業、学校、行政、非営利組織と多彩である。さらにスポーツ産業が提供する価値には、健康、娯楽、コミュニケーション、自己開発・向上、学習・教養、地域活動、文化活動と多様な側面がある。

このように、取り組み次第では多様な価値を提供することができるスポーツ産業は、豊かな社会を構築する上で不可欠な産業である。しかし、日本のスポーツ参加人口は、諸外国に比べても低く、非潜在的市場やニーズも大きいままで、企業や業界はそれらの課題に対して取り組んではきているものの、いまだ有効な形ではアプローチできていない。

そのような中で、ヒントとなるキーワードとして「LOHAS（ロハス）」というマーケティング概念を取りあげたい。ロハスとは「健康と持続可能な社会をつくるライフスタイル

ル」(Lifestyles of Health and Sustainability)を意味する³⁴⁾。1990年代終わりにコロラド州ボルダーで生まれた概念で、その後ニューヨークに入り全米のトレンドになったといわれている。ロハス市場は、表4のように5つの市場に分類されている。これをみるとわかるように、あらゆる領域において、サステナビリティやCSR (corporate social responsibility) といった概念を達成しようとする取り組みがとりあげられている。このロハスの概念は、2002年に日本に市場導入された。日本においても大きな注目を集めて、各業界でこの概念を導入した製品・サービスを生み出している。

注目を集めている理由として、①市場規模の大きさ (米国人の3割, 25兆円規模)、②CSRと密接に関連している (企業が取り組む動機づけになっている)、③強力なテーマ性がある (おしゃれに楽しくサステナビリティ, 高学齢・高収入というターゲティングに成功) などがあげられている³⁵⁾。

スポーツ産業の今後の展開を考えたとき、ロハス市場は大きな示唆を与えてくれる。1つは、スポーツ産業の個々の企業の取り組み方次第で、このロハスのコンセプトを打ち出せるということである。表4をみてわかるように、ヘルシーなライフスタイルやパーソナル・ディベロプメントは、スポーツ産業の領域内のテーマである。したがって、企業のビジネス展開において、ロハス概念を容易に取り込むことができる。したがって、企業が直接、このロハス・トレンドに乗るという提案ができる。

しかし、もっと大きな意味を持つのは、このロハスという概念は、サステナビリティやCSRの概念を市場に根づかせ、顧客に生活提案していくための、業界の枠を超えたマーケティング努力の賜物だという点にある。このマーケティング努力と仕組みづくりにより、ロハスは割高価格にも関わらず、市場を拡大してきている。逆に言えば、価格訴求ではなく、ブランド訴求に成功したということがいえよう。

市場や顧客は、サステナビリティやCSRが重要だと意識していても、行動には移せていないという現状がある。したがって、それは潜在的市場やニーズ (スポーツに参加したくても、参加していない) 層を抱え、スポーツ参加人口を増加させたいスポーツ産業の現状に通じるものがある。つまり選択財であり、顧客の意識と行動のギャップが維持されやすいテーマという意味で、CSRとスポーツ産業は共通するのである。またスポーツの文化性、公益性を考えても、スポーツ産業とは、サステナビリティやCSRの概念の理解と実践が不可欠な産業と考えることができる。ロハスの成功は、顧客に対して、業界や企業をあげて、強力なテーマ性をもったコンセプトや仕組みを作り上げることの重要性を示している。

したがって、スポーツ業界においても、個々の企業、業界をあげて、スポーツ参加への道を開き、ブランドづくりへとつなげるコンセプトや仕組みをつくるのが、喫緊の課題

になろう。その1つに、ヨーロッパ型の地域総合クラブづくりがあるが、これは現在、非営利組織が中心になって進められている。企業も、総合型地域スポーツクラブの創造といったような取り組みを志向することが重要ではないだろうか。このような取り組みは、スポーツの持つ文化性や公益性を高め、(地域)コミュニティ形成に寄与する取り組みとなる。このように、外部ステイクホルダーに広く目を向け、業界を超えた連携やネットワーク型の事業を志向することで、サステナビリティ概念の実践につながり、一方でバリューチェーンの拡充にもつながる取り組みを創造することが可能になると考えられる。

表4 ロハス市場の5分野

ロハス市場の5分野	内容
①サステナビリティ・エコノミー (持続可能な経済)	代替交通手段, 環境配慮型住宅・建物, 再生可能エネルギー, 省エネ商品, 持続可能なまちづくりや都市計画, 社会的責任投資 (SRI), 環境経営など
②ヘルシーなライフスタイル (健康的な生活様式)	自然食品, オーガニック食品, サプリメント, オーガニック繊維製品, 天然成分製品など
③オルタナティブ・ヘルスケア (代替医療, 自然医療)	針灸, 漢方, 食事療法, 自然療法など自然治癒力を高める医療, アロマセラピー, 健康のためのホリスティックな予防
④パーソナル・ディベロプメント (自己能力開発, 個人的な成長)	ヨガ, フィットネス, スピリチュアルや自己啓発関連製品・サービスなど
⑤エコロジカル・ライフスタイル (環境に配慮した生活様式)	環境に配慮した家庭用品やオフィス用品, リサイクル関連製品, エコツーリズムなど

出所: NPO ローハスクラブ (2006)『日本をロハスに変える30の方法』講談社, p.20, 斎藤慎 (2004)『社会起業家』岩波新書, pp.38-42。

注

- 1)『スポーツビジョン21』(1990)では、スポーツ産業は21世紀には日本の基幹産業になると推定されていた。三ツ谷洋子 (2005)「日本のスポーツ産業はどこへ向かうのか」『現代スポーツ評論』12号, 110-115頁。
- 2)第2節および第3節においては、紙幅の関係上省いたデータがあるが、詳細は金井一頼監修・横山恵子 (2007)『研究報告書: 少子高齢化の進む成熟社会におけるスポーツ産業の動向とビジネス展開』文部科学省委託事業平成18年度専修学校教育重点支援プラン, 学校法人吉田学園を参照。
- 3)原田宗彦 (2003)『スポーツ産業論入門 第3版』杏林書院および三ツ谷 (2005), 前掲論文を参照。
- 4)原田 (2003), 前掲書, p.3.
- 5)レジャー産業からみたスポーツ市場構造については、松田善幸 (1996)『スポーツ産業論』大修館書店, pp21-23を参照。
- 6)この他にも、スポーツ関連産業従業者数を把握する目的で、スポーツ関連産業を把握しているものがあり、総務省「日本標準産業分類」で細分化された産業の中からスポーツ関連産

- 業を抽出している。その際、他の分野とスポーツ分野が混在して特定できない産業も多い。例えば、大手企業を含むスポーツ関連アパレルメーカーやスポーツシューズメーカーとその卸売業や、プロ野球やプロサッカーチームなどが該当するが、それらは抜いてスポーツ産業として13の産業を抽出している。SSF 笹川スポーツ財団 (2006)『スポーツ白書』, p.81.
- 7) 渡辺保 (2001)「産業構造におけるスポーツ産業の範囲に関する研究 I」『現代社会文化研究』No.21, 125-141頁。
- 8) 同上論文, pp131-133において、仲澤真 (1999)『スポーツの経済学』杏林書院ほか4点の先行研究を紹介している。
- 9) スポーツ産業の発展過程については以下を参照・引用。原田 (2003), 前掲書, pp.5-16.
- 10) 渡辺保 (2004)『現代スポーツ産業論：スポーツビジネスの史的展開とマネジメントを中心に』同友館, p.50によると、GDSP とは1年間に国内で生産されたスポーツプロダクトの付加価値の総額である。スポーツ用品・用具、テレビ放映権、入場料、出版物、スポーツジム指導料、スポーツ施設の建設などスポーツ関連産業の付加価値総額を表す。
- 11) 原田 (2003), 前掲書, p.3.
- 12) 清宮浩一 (2004)「進化するスポーツビジネス、米スポーツ産業に見る富の攻防」『日経広告手帖』3月号, pp.14-18, または渡辺 (2004), 前掲書, p.51. 米国の試算は, Ming Li, Susan Hofacre, Dan Mahony (2001) Economics of Sport, Fitness Information Technology, Inc., pp.99-102 による。日本の試算は電通によるもの。
- 13) 原田 (2003), 前掲書, pp.3-4.
- 14) 設定したスポーツ産業の領域・項目いかんで、規模の大きさは変わる。例えば、通産省のスポーツ産業研究会の『スポーツビジョン21』と余暇開発センター『レジャー白書』の1989年のデータを比較してみると、前者が6兆4,089億円、後者が4兆2,140億円になっており、前者の方が後者の市場推計よりも大きな数字になっている。これは、通産省のスポーツ産業研究会の方が、生産財市場の項目も拾い上げ、領域を広げて算出しているからである。松田 (1996), 前掲書, p.23.
- 15) 自由時間デザイン協会のデータによると、スポーツ市場は80年代から92年までは毎年プラスの伸び率を示しているが、93年からは対前年度マイナスが続いている。三山浩三 (2003)「4章 スポーツサービス産業」原田宗彦 (2003)『スポーツ産業論入門 第3版』杏林書院, pp.41-51.
- 16) 社会経済生産性本部 (2003)『レジャー白書2003』, および社会経済生産性本部 (2006)『レジャー白書2006』のデータによる。
- 17) 同上書。
- 18) SSF 笹川スポーツ財団 (2006), 前掲書, p.34. ヨーロッパ, 北米, オセアニア, アジアの中から、比較することが可能になるような類似した調査を選んで、該当する国と比較している。日本のスポーツ実施率は年1回以上が73.4%, 週1回以上が55.4%である。ただし、スポーツ参加には、「みる」といった行為も含まれるため、スポーツ参加の方が運動・スポーツ実施よりも広い概念になる。
- 19) SSF 笹川スポーツ財団 (2004)「スポーツライフに関する調査」, 全国の成人男女対象に2004年5月に実施された調査。有効回収2,288人。
- 20) 菊池広人・中村好男・遠藤大哉・木村和彦・宮内考知 (2002)「潜在的スポーツ人口のスポーツニーズ」『スポーツ産業学研究』Vol.12, No.1, pp.31-38.

- 21) 同上論文。
- 22) 社会経済生産性本部（2003～2006），前掲書を要約して整理した。
- 23) クラブビジネスとは，「するスポーツ」においては，フィットネスクラブやゴルフクラブなどの会員制クラブにおける「クラブ運営」であり，もしくは学校や企業の部活動に代表されるような「チーム」運営を指す。「みるスポーツ」においては，プロ野球に代表されるようなプロスポーツの「球団経営」が該当する。このように，クラブには社交やリクリエーションを目的とした「地域スポーツ」から，強いチームをつくり競技力向上を目的とした「プロスポーツクラブ」まで，さまざまな形態がクラブビジネスに含まれる。山谷拓志（2003）「クラブ事業のマネジメント」原田宗彦編著『スポーツ産業論入門 第3版』杏林書院，pp.184-194。ちなみに，似た概念にスクールビジネスというものがあるが，これは期間が限定された教室プログラムへの登録制度によって生徒を募集する事業形態であり，一方クラブとはメンバーの一定期間の囲い込みを狙った会員制度によって幅広いプログラムを提供するものである。山下秋二・原田宗彦編著（2005）『図解 スポーツマネジメント』大修館書店，p.60。
- 24) スポーツ消費とは，「人々の欲求やニーズを充足するために，直接または間接的にスポーツに関連した物・サービス財を費やす行為」である。スポーツ関連消費は，主に「するスポーツ」「みるスポーツ」という分類のもとに議論されてきたが，民間最終消費をベースに把握されており，スポーツ関連消費の支出総額を網羅しているわけではない。原田尚幸（2003）「スポーツの購買行動を知る」原田宗彦編著『スポーツ産業論入門 第3版』杏林書院，pp.114-124。
- 25) 松村弘貴（2002）「スポーツ産業市場の10年間の動向：スポーツ施設・スクールに着目して」『人文論集』第38巻第2号，pp81-88。平成4年から平成13年までの10年間の種目別にみた施設・スクール売上，用品売上，スポーツ参加への参加人口，年間平均活動回数，年間平均費用の推移と，それらがお互いどのように関係しているのかを，Pearsonの相関係数を用いて調べている。
- 26) スポーツ参加の中でも，するスポーツに対してスポーツ非実施者で潜在的ニーズを持つ人々が，スポーツ参加できない理由として，「機会がない」「忙しくて時間がない」「年をとった」という時間・機会・加齢といった個人的要因をあげるものが多いという結果が出ている。菊池・中村・遠藤・木村・宮内（2002），前掲論文。
- 27) 総合ユニコム（2005）『月刊レジャー産業資料』9月号，p.52。
- 28) 総合ユニコム（2001）『月刊レジャー産業資料』6月号，pp.74-79を参照。しかし，この取り組みは当初厚生省が期待したほど進まなかったとも言われている。医療機関との連携が難しいこと，リスクがあるため運動療法に積極的に取り組めないことなどの要因によると指摘されている。総合ユニコム（2002），前掲雑誌，7月号，p.78および1月号，pp.83-84。
- 29) SSF 笹川スポーツ財団（2006），前掲書，p.58および社会経済生産性本部（2003），前掲書，p.75。以下，ヨーロッパ型のスポーツクラブや統合型地域スポーツクラブに関する記述は上記を参照。
- 30) 社会経済生産性本部（2004），前掲書，p.56。
- 31) アルビレックスの概要については以下を参照。日経マグロウヒル社（2004）「NSGグループ代表 池田弘」『日経ベンチャー』9月1日号，日本経済新聞（2001）「日本スポーツの行方（6）企業スポーツ」『日本経済新聞』1月15日，毎日新聞社（2005）「アルビレックス新

潟会長・新潟総合学院理事長 若者を集める仕掛けを続々と 池田弘」『エコノミスト』第83巻第49号, pp.48-51.

- 32) Philip Kotler (2002) A Framework for Marketing Management, Prentice Hall〔恩蔵直人監修 (2002) 『コトラーのマーケティング・マネジメント基本編』ピアソン・エディケーション〕, pp.245-252.
- 33) Carlzon Jan (1985) Riv Pyramiderna, Albert Bonniers Forlag AB〔堤猶二 (1990) 『真実の瞬間』ダイヤモンド社〕が公刊されて以来, サービス・マネジメントの中で有名な概念である.
- 34) ロハスの説明については以下を参照. 斎藤楨 (2004) 『社会起業家』岩波新書, NPO ローハスクラブ (2006) 『日本をロハスに変える30の方法』講談社.
- 35) NPO 法人ユナイテッド・フィーチャー・プレス (2005) 「勃興! 「LOHAS」ビジネス」『週刊東洋経済』, 10月1日号, pp.92-97.