

論 説

スポーツマーケティングにおける製品定義
～組織形態と顧客との関係から～

小 沢 道 紀

目 次

はじめに
スポーツマーケティングの対象としてのスポーツ製品の多様性
スポーツマーケティングの目的とスポーツ組織における製品定義
おわりに

は じ め に

近年、スポーツに関わるマネジメント上の課題が、取り上げられる機会が増えている。このような課題を解決するために、実践面も含めて、多様な関係者が多様な視点からスポーツの分析をし、またその運営面も含めた様々な研究がおこなわれている。このような多様な研究の中で、特にスポーツマーケティングは、スポーツ組織がその組織体を維持するのに、必ず必要となる活動である。それは、マーケティングの目的そのものが、「顧客を獲得し、維持し、発展させる」ということであることと関わるものである。また、組織にとって、その収入は外部から獲得されなければならない、その収入を獲得する活動そのものと、マーケティング活動が深く関わっている面からも言えるものである。つまり、スポーツ組織は、スポーツマーケティングによって資金を獲得し、そのことによって初めて組織の活動が行えるものである。

そこで、本稿においては、スポーツ製品の分類の現状を見た後に、スポーツマーケティングとは何か、そしてスポーツ組織の価値と目標、最後にスポーツ組織と関わる形で製品の定義を行う。このようにスポーツ製品の定義の課題を明確にし、製品の定義について考察を行うことによって、スポーツマーケティングが何を対象としなければならないのか、また何が得られるようになるのか、そのことがはっきりとするであろう。

スポーツマーケティングの対象としてのスポーツ製品の多様性

そもそもスポーツマーケティングの活動の対象となるスポーツ製品とは、どのようなものが挙げられるのであろうか。

最も広義の製品の定義を考えるならば、それは、スポーツに少しでも関わるものすべて、という形になるであろう。そのような製品として考えられるものには、例えば、スポーツ・ツーリズムを提供する旅行会社やスポーツを題材にしたゲーム、スポーツクラブへ会員管理システ

ムを納入している業者など、非常に多様な組織が含まれる。このような場合に定義上の最も大きな課題となるのは、例示したような製品をスポーツ製品としてみた場合に、製品を生産している主体が、そもそもスポーツに関わる製品のみを生産しているのではない、ということであろう。このことが、スポーツ製品に一般的な製品を含むことによって、製品定義そのもの、またスポーツ組織とは何か、そしてどのように活動すべきなのか、といったことを複雑にすることとなる。

このような広義の例で考えるならば、たとえば、自動車メーカーが RV 車を作り、それを一般に販売する。この行為そのものは、スポーツ産業の研究者から見れば¹⁾、RV 車ということで、スポーツとの関わりを持つ。しかし、メーカーにとっては、RV 車に乗るようなライフスタイルを持っている顧客を対象にして RV 車の販売をしているのであり、スポーツに直接関わって製品を生産・販売しているのではない。ただし、製品のイメージそのものは RV 車として一般的にイメージされるような躍動感やアウトドア、といったスポーツに関わるようなイメージを強調して販売することとなる。このようにイメージそのものはスポーツと関わる形で提供されるが、製品そのものは、スポーツとはほとんど関わりがない形がとられる。

また、玩具の小売店で子供向けのスポーツ用品を販売する。これは、顧客セグメント、すなわち中心的な顧客である子供、または子供に物を買って与える親から望まれる製品の一部としてスポーツ用品を扱っているのに過ぎない。そのため、玩具の小売店における品揃えは限定的であり、スポーツ用品を幅広く揃えることにはならない。つまり、スポーツ用品そのものを中心に販売しているスポーツ用品店ではなく、あくまでも玩具の小売店が顧客に提供する製品の品揃えの一部にしかすぎない。ただし、スポーツ用品のみを販売しているような専門小売店にとっては、同種の製品を販売する以上、このような玩具小売店は競合相手であり、ある子供向けスポーツ用品というセグメントにおいて、一種の競争環境が成り立っている、とみなすこともできる。

また、スポーツ活動の一環として、アウトドア活動というものが取り上げられる。このようなアウトドア活動そのものは多様な活動の内容を含むが、たとえばバーベキューやキャンプなどの野外活動もアウトドア活動の一環として分類される。しかし、多くの顧客にとってバーベキューやキャンプはスポーツ活動ではなく、あくまでもレクリエーションとしての交流やレジャーとしての目的を持った活動であり、顧客自身にとっては、スポーツ活動として認識して活動を行っているわけではない。

上記のように例示した広義のスポーツ製品を取り巻く状況から見れば、このようなスポーツと少しでも関わるもの全てという広義の製品定義は、スポーツに関わる多様な製品を最も多く

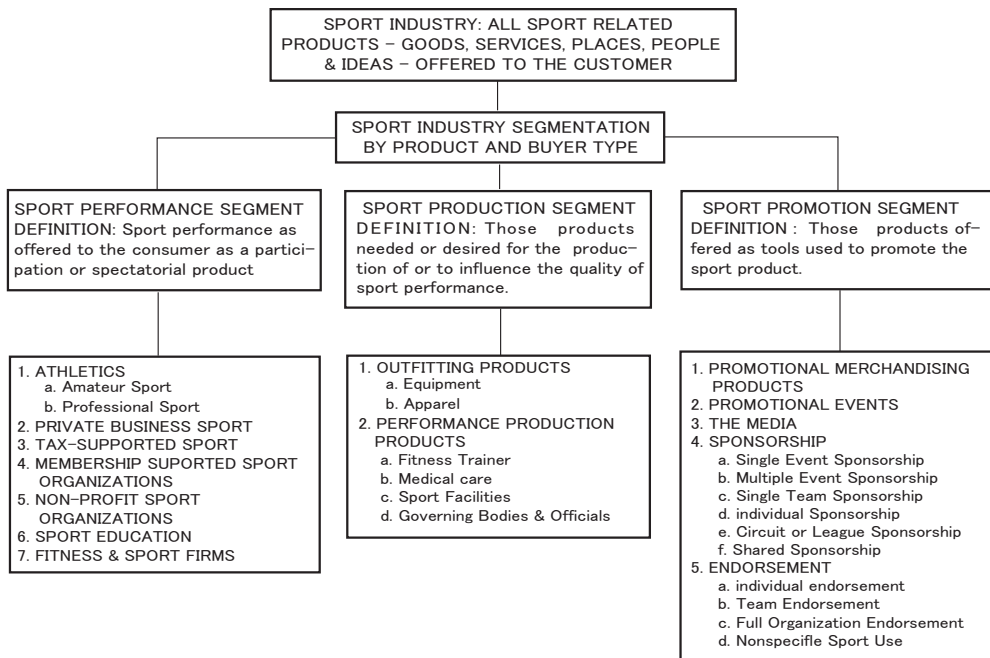
1) Pitts, Stotlar (2007) p.127.

含みうる。しかし、多様なものを含んでいるので、そもそもスポーツの製品が何であり、またどのような組織がスポーツマーケティングの活動を行う必要があるのかわからない、ということが言える。このことは、スポーツ製品そのものを、その特徴から範囲を絞って定義づけなければならない、という意味を持つ。ここでは、製品の範囲を絞り込むことは当然であるが、その範囲を考える際には、組織の意識、顧客の意識、この双方を含みこむことが必要となるだろう。

それでは、より具体的なスポーツ製品とは、何を指すのであろうか。スポーツ活動に関わるもの全てを含まない形で、ある程度は絞り込まれたものとして、そのような定義はいくつかが試みられている。そして、このようなスポーツ製品の定義と分類は、スポーツマーケティングの研究の盛んなアメリカと日本では異なる上、まだ確たる定義がなされておらず、研究者の背景や立場によって様々な定義がなされている状況にある。

アメリカで製品の分類の方法の一つとして用いられてものに、ポーターの産業構造分析²⁾を元としたスポーツ産業セグメンテーション・モデル³⁾というものがある。ポーターは、業界内の企業間競争をどのように捉えれば良いのか、ということ的前提に、市場の現状とその市場の

図1 スポーツ産業の市場分類モデル



出所) Pitts, Fielding Miller (1994) P.18.

2) Porter (1985) pp.231-272.

3) Pitts, Fielding, Miller (1994)

細分化を明確にするために、フレームワークを示した。それを参考として設定されたスポーツ産業の分類が、図 1 となる。これは、スポーツマーケティングにおいてもスポーツ製品をいかに理解し、また製品市場を分類するののかという観点から一つの形として用いられる⁴⁾。しかし、この分類は、マーケティングで通常考えられるような顧客の視点から見た際に、正確なセグメンテーションとなっていない点が見受けられる。それは特に、マーケティングにおけるセグメンテーションは、顧客のニーズに沿った市場をセグメンテーションの前提として捉えるが、このモデルはあくまでも市場における産業の構成要素を分類したものであり、この点から見れば、通常言われるようなマーケティングとしての視点を持っているとは言いがたい。そしてまた、スポーツ製品というよりは、三つの大分類に見られるように、スポーツ製品市場における組織側から見た大枠の製品機能の分類であり、その点において、この産業分類を用いてスポーツマーケティングにおけるスポーツ製品の定義とすることに限界があると言える。

また、他にスポーツ製品を 4 つに分類する⁵⁾ こともなされている。その分類とは、より具体的な製品の内容であり、①スポーツ・イベント (Sporting Event)、②スポーツ・グッズ (Sporting Goods)、③スポーツによる個人トレーニング (Personal Training For Sports)、④スポーツ情報 (Sports Information) というものである。これらは、より具体的には、図 2 のように、この大分類からそれぞれの元に、関連すると思われるいくつかの内容が組み込まれるものとなる。この分類においては、スポーツ製品の内容が整理され、また対象となる製品を限定する形となっている。そして、このような大きな 4 つの枠組みの中で、その大項目と関わるものという内

図 2 スポーツ製品の4分類

スポーツ・イベント (Sporting Event)	スポーツ・イベント (Sporting Event)	リーグにおける試合やオリンピックなど
	アスリート (Athletes)	スポーツ・イベントでプレーをする選手
	アリーナ (Arena)	スポーツ・イベントの会場
スポーツ・グッズ (Sporting Goods)	スポーツ・グッズ (Sporting Goods)	一般的なスポーツ製品
	ライセンス商品 (Licensed Merchandising)	チームのグッズなどスポーツに関わるライセンスがなされた製品
	コレクター向け商品・記念商品 (Collectibles and Memorabilia)	カードなどコレクター向け、またイベントの記念グッズなど
スポーツによる個人トレーニング (Personal Training For Sports)	フィットネス施設と健康増進施設 (Fitness Centers and Health Services)	運動をする施設
	スポーツ合宿と指導 (Sports Camps and Instruction)	トレーニングなどのための合宿やそこにおける指導
スポーツ情報 (Sports Information)	スポーツ情報 (Sports Information)	雑誌、テレビ等の多様なメディア

出所) Shank (2009) pp.16-22より筆者作成。

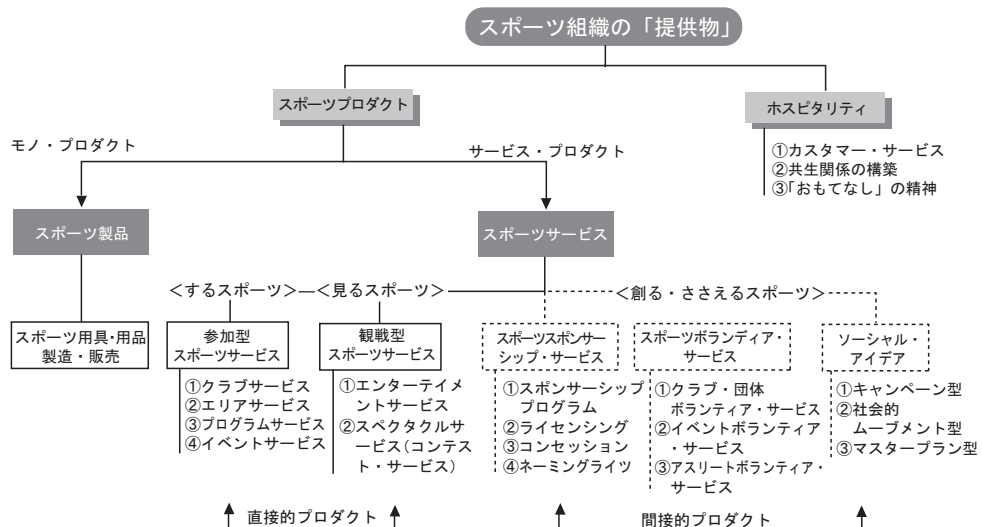
4) Pitts, Stotlar (2007) P.154.

5) Shank (2009) pp.16-22.

容の明示をすることによって、より具体化された内容と見ることもできる。ただし、非常に限定されすぎている点、また製品提供に関わる組織の主体による製品の捉え方の差に関して組み込まれておらず、このことがスポーツ製品を理解するうえでの限界となっている点が挙げられる。特に、スポーツを支えている非営利組織の存在が余り読み取れず、このことが限界とも言えるであろう。また、製品分類が世界中のスポーツ産業において、普遍的なものとは言いがたい点を持つ。例えば、トレーニングとしての合宿と指導という製品分類は、アメリカで理解されやすいかもしれないが、日本ではがスポーツ製品として明確に認識しにくい側面も持つ。

一方で、日本で主流となって用いられているのは、スポーツをまず、有形・無形で分類した後、消費者の使用の形態に合わせて分類⁶⁾したものである。スポーツを使用者から見れば、その行動形態によって、利用のされ方、ニーズなどが異なると捉え、それを「するスポーツ」「見るスポーツ」「創る・ささえるスポーツ」という図3の形態で分ける。これは、顧客からの視点を含んでおり、その点の評価をすることはできる。ただし、スポーツ組織の提供物としての製品に、具体的製品以外に、ホスピタリティという具体的な製品とほとんど関係がないようなものが含まれているなど、改善の余地はあると考えられる。特に、無形の「サービス・プロダクト」として組織が提供するものの一つ、「作る・ささえるスポーツ」として、ボランティアやスポンサーなど、組織が主体となって提供しているわけではないものが含まれている点が課題であろう。

図3 スポーツプロダクトの分類



出所) 中西 (2005) p.133。

6) 中西 (2005) pp.130-133. 他にも多くのスポーツ経営学、スポーツマネジメントの分野で、このような形態で分けられている。この形態は、スポーツ活動との関わりの分類としては、理解されやすいものである。

ここまでで、主な三つのスポーツ製品の分類を見てきたが、それぞれには定義としては課題を抱えていると言えるだろう。Pitts, Fielding, Miller によるものでは、製品機能に偏っており、マーケティング本来の顧客視点であるとは考えにくい。また、Shank によるものでは、営利組織のマーケティングとしては理解が可能であるが、非営利の部分やアメリカのスポーツ製品の特性の部分など、一部に普遍性を持つとはいいがたい部分を持っている。また、中西によるものでは、スポーツ組織の「提供物」として分類されているにも関わらず、組織が主体的に提供するとはいいがたいものも含まれている。

このように、製品定義として様々なものが存在しているが、それぞれがまだ課題を抱えており、改善の余地が大きいと考えられる。これは、スポーツマーケティングの対象となる製品そのものが、その提供主体や顧客の目的によって多様なものを含むからである。また、例えば、製品の定義の一部としてスポンサーシップというものが Pitts, Fielding, Miller と中西の定義の中に含まれるが、スポーツ製品を扱う組織にとっては、スポンサーシップはそれ自体が組織の主目的ではなく、目的を達成するための手段にすぎない。確かにスポーツ組織の活動を支える、という観点から考えれば、重要な一つの分野ではある。ただし、あくまでも組織の活動を資金面からサポートするものであり、マーケティング活動そのものとしては、重要な顧客としてみならず、外部の多様な関係者のうち、極めて重要な一部とみなされるものであろう。

そしてまた、次に述べるマーケティングの定義そのものから見なされるように、「顧客」がマーケティング活動における主語でなければならないが、既存の研究のほとんど全ては、スポーツ組織の顧客とは何か、を避けて通っているように見える。それは、スポーツが誰を対象としたものであり、どのような活動によって顧客に便益を与えているのか、それがあまり検討されてこなかったからであろう。

スポーツマーケティングの目的とスポーツ組織における製品定義

先に述べたように、スポーツマーケティングにおける現在の製品定義には、その製品の範囲も含めて、まだまだ課題が多く残されている。そのため、ここでは、マーケティングの定義とスポーツマーケティングについて見ていった上で、スポーツ製品における顧客から見た価値の問題について触れ、マーケティング活動を行う上での組織の目標を述べ、最後にスポーツマーケティングの製品定義について述べるものとする。

マーケティングの定義とスポーツマーケティングとの関係

そもそもあらゆる組織はなんらかの目標を達成するために存在し、そしてそのために多様な活動を行う。そのような点から見れば、スポーツマーケティング活動において、達成されるべき目標とは何になるのであろうか。この点について、マーケティングの一般的な定義からスポー

ツマーケティングの定義について考察をしていく。

まず、ドラッカーが述べたマーケティングの役割⁷⁾を前提として、それをスポーツに適応するのであれば、「スポーツ製品を、スポーツ組織が販売するのではなく、顧客が自ら購入していく状態にすること」ということになるだろう。これは言い換えれば、組織が作ったものを販売（Selling）するのではなく、顧客が真に欲しいものを提供することで、組織が特別の販売の努力をしなくても、製品が使用される状態になることである。このようなことは、スポーツ組織においても、顧客が真に望むものを提供することができれば、スポーツ製品の販売の努力をしなくとも、その価値を顧客が理解し、自ずと売れていく状態になる、と考えられる。そのため、このような顧客のニーズを理解し、さらに満たす活動そのものが、マーケティング活動における組織の目標と関わるものとなると言える。

また、アメリカマーケティング協会（AMA）の定義⁸⁾を受けて、スポーツマーケティングを端的に定義するならば、「スポーツ組織が関わる多様な関係者に対して、最も広義においては社会に対して、価値を提供するプロセスであり、また活動である」ということになるだろう。このような多様な関係者は、スポーツ組織が関わるもの全てを含むものとなる。それは、たとえば顧客はもちろんのこと、従業員や選手、地域社会などである。そして、その全てのものに対して、適切な価値が提供されなければならない。また、スポーツマーケティング活動を通じて達成される目標は、スポーツ組織による活動やプロセスを通じて顧客に対してより高い価値を提供できるような形で運営していくこととなるであろう。

このような二つの定義の差は、顧客に対する考え方の違いから来ているものである。ドラッカーにとっては、製品を購入するものを顧客とみなし、そのものに対応するのか、がマーケティングの根幹にある。一方でAMAの定義においては、マーケティングの対象となるものは、組織が関わるもの全てを示したものとなっている。そのため、あらゆるステークホルダーが組織活動においてマーケティングの対象としての範囲に入ることとなる。この二つの定義は共に、顧客に対して適切な製品を組織が継続的に提供すること、それがマーケティングの定義の根幹に位置している。

しかし、両者においては、製品の意識そのものの差がみられる。これは、その定義が考えられた時代による差であり、ドラッカーがマーケティングの定義を行ってから、マーケティング概念そのものが拡張を遂げたことも関係している。特に、組織が何を提供するのかの部分に

7) ドラッカー（1974）p.100。ドラッカーは、Marketingの役割を、Sellingと対比させる形で、「販売を不要にすることがマーケティングの狙いである」と述べた。そしてまた、顧客を理解して、顧客にぴったりと合った製品を提供することで、ひとりで売れてしまうことにすることである、とも述べている。

8) American Marketing Associationの2007年10月の定義（Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large.）。

において、製品 (Products) そのものというよりは、製品を顧客が使用することによって得られる価値 (Value) を提供するという意識が一般化したことが大きなものであろう。当然、そのような使用される製品には、無形の製品も有形な製品も含まれる。そしてまた、レビットによって述べられた⁹⁾ ことで一般化されていったように、顧客は製品そのものを購入するのではなく、製品を購入することによって生み出される価値そのものを購入する。そのため、マーケティング活動を通して組織が提供するものとして、顧客による価値が重視されるようになった。また、マーケティングを行う主体となる組織が、かつての企業組織を表したような営利組織 (Profit Organization) から非営利組織 (Non-Profit Organization) まで拡張してきた。そのため顧客として、多様なステークホルダーが対象¹⁰⁾ となっていた。この定義の差は、このようなマーケティング概念の時代の背景の差を含んだが故のものである。

つまるところ、スポーツマーケティングによって果たされるべきことは、その活動を通じて、スポーツ組織の顧客に対して対価を払う意味のある価値を提供し続けることであり、究極的には顧客がその価値に対して自然に対価を支払うこと、となるであろう。このことによって、スポーツマーケティングが初めて意味をもつものである。

そして、このように提供される価値は、スポーツ組織の目標そのものと合致したものであり、しかも顧客から支持されるものでなければならない。それは、スポーツ組織において、その事業を多角化した組織がほとんど存在せず、何らかの形で絞り込んだ市場を対象にしているから¹¹⁾ である。その中で、顧客から見ればスイッチングの対象となるような市場の重なりは存在するが、スポーツ組織が顧客に提供する価値そのものは、限定された価値となっている。そのため、価値そのものを組織の持つ目標から拡張すればするほど、顧客にとって組織が提供する価値がはっきりとしなくなり、市場において差別化ができなくなる可能性がある。そのため、組織の目標そのものをどのように定義し、その目標を踏まえた上でどのような価値を顧客に提供し続けるかが必要となっていく。これらは、スポーツ製品に限ったものでないが、スポーツ製品そのものが多様なとらえ方をされるため、そのことから組織目標を定義することが重要となっていく。

9) レビット (1971) pp.3-4 によれば、顧客が製品を購入するのは、その製品そのものが欲しいからではなく、その製品のもたらす「期待価値」を手に入れるためである。

10) ただし、ドラッカー (1974) pp.563-577 は、企業と社会的責任について述べており、その中では、社会的責任について企業が積極的にその全てを引き受けることを否定している。それは、企業にとって、その事業との関係で社会と関わるべきであり、事業と関係がなければ社会と自ら望んで関わるべきでない、という立場である。

11) たとえば NIKE や Adidas のようなスポーツ用品を販売することで組織の規模を拡大したものは存在する。しかし、大会のスポンサーやチームのスポンサーになることはあっても、直接大会を運営する、チームを運営する、スポーツ番組を制作するなど、スポーツに関わる他の製品提供を行っているわけではない。また、たとえば種子田・小沢・杉山 (2002) に見られるように、プロフェッショナル・リーグとして NFL は映像を提供する子会社を有しているが、これは NFL の持つ試合そのものの価値を高め、また試合というものの価値を別の形で顧客に提供するために持っている子会社である。このようなことから、多角化が行われていないことが見て取れる。

スポーツ組織の提供する価値

スポーツ組織は、スポーツマーケティングにおいて顧客に価値を提供するというを先に述べた。そして、組織目標を明示し、そのこととの関係で製品を提供する必要性についても述べてきた。ここでは、どのようなスポーツ製品をスポーツ組織が提供して、そのことによって顧客に価値を提供しているのかに関して検討する。そして、顧客にとっての価値について見ていく際には、まず顧客の行為とその顧客の行為と組織のかかわり、そしてそこから生み出される価値について考えていかなければならないだろう。

スポーツに関わる顧客の行為として、例えば、「走る」という行為が存在する。この行為を行う主体としては、一般の愛好家の場合もあれば、競技能力の向上を目指した競技者という場合もあり、その目標に応じて、様々な種類の行為者が存在する。また、このような「走る」という行為に関わるニーズを満たすものとして、いくつかの組織が関わってくる。走るという行為を大会という形態で行うことも可能であり、その大会運営者は、大会開催に当たって一般の愛好家を対象とすることも、競技者を対象とすることも可能である。そして大会の開催には、会場となる競技場などが必要となる。また、競技者が使用する用具、すなわちウェアやシューズが利用される。この走るという行為は、ジョギングやマラソン、100 m走など、その主体と距離など行為の内容によって、様々な呼び方がされる。

そして、その主体と内容によって、必要とされる具体的な価値が異なる。先に例示したように、行為者に価値を提供する組織として、イベントの運営者、競技場の管理者、用具の生産者、用具の販売者といったものが挙げられる。さらに詳しく見れば、イベントの運営者は自治体のこともあれば、陸上競技連盟の場合もあり、民間のNPOが主体となる場合もある。競技場についても、公営・民営があり、用具の生産者として競技用シューズを主体として生産するものと一般のシューズを中心として生産しているものが存在する。また、販売者としても専門店と、顧客からのニーズに合わせて用具を店頭に置いている小売店が存在している。

単純に「走る」というスポーツ行為に関わるスポーツ組織、そして具体的な製品だけでもこれだけ多様なものが存在し、多様な主体が関わってくる。これは、提供する対象が同一であり、また内容が同じであったとしても、その多様な主体によって同一行為のどの部分を占めるのかが大きく異なるためである。ここにおいては、一般的な価値を全ての行為者に提供するということにはならない。

このようなスポーツ製品においては、価値を提供する主体そのものによる違い、またスポーツ組織が提供しようと意識している製品の内容による価値の違いが生じる。これらを顧客からの価値として見れば、先に述べた例における「走る」という行為そのものは全ての者がほぼ同一の動作をするわけであるが、どのような形で行為を行いたいと考え、またどこに参加するのか、という目的によって変わってくるであろう。つまり、その動作から得られる効果と行為に

見る期待そのものは、人によって大きく異なってくる。

「走る」を見れば、自らの競技能力の向上を目指している者が、走る行為に期待する内容や得られる価値は、その行為そのものに、より密接に関わったものとなるだろう。そしてこの「走る」は、多くは競技として行われるため、その距離などで行う内容が変わったとしても、本質的な部分と結果によって得られる価値は、「走る」行為によってのみ得られるものである。また、健康を目的として考えて、「走る」行為を選択している人から見れば、目的と手段は異なるものであり、本質的な価値は健康である。そのため、目的を実現する、すなわち健康という価値を得るための他の方法、フィットネスやウォーキングなどへスイッチングが起こりやすくなる。

このようなことを前提とすれば、スポーツ製品を提供する組織が、どのような顧客を対象とするかによって、その提供する価値そのものが大きく異なってくるのがわかるだろう。そのため、組織そのものが顧客をどのように認識しているのか、また顧客にどのような価値を提供しようとしているのか、特に、この点においてスポーツ組織が何を提供するのかという価値と関わるものとなる。

つまり、スポーツ組織の提供する価値は、スポーツに関わる製品を提供していると自らが自認する組織が、具体的なスポーツ製品を顧客に提供した際に、顧客が実現したいと意識しているどの部分を提供すると考えているのか、が重要となる。そして顧客側から見れば、スポーツ製品を使用する際の行為から得られる価値をいかに理解し、そして使用していくか、が重要となるだろう。

スポーツ組織とその目標

先に述べたように、スポーツ組織という場合に、多様な組織が入ってくるのは間違いがない。そして、マーケティング活動は、顧客の欲する価値を満たすための組織的な活動であり、スポーツ組織が意識的に顧客のニーズを汲み取って、その活動がおこなわれるものである。そしてそのような活動は、製品の価値をはっきりとさせるためにも、スポーツ組織が持つ目標にできる限り一致したものでなければならない。

スポーツ組織の持つ目標とは、多様な物がありえるだろう。それは、収益と関わる形のものもあれば、社会的使命との関わりを持つ場合もある。これは、通常の企業組織も同じであり、その点においては、同一であると言える。そしてまた、近年の企業の社会的責任 (CSR) で言われるような多様な社会資本との関わりも必要となっていく。

このような中で、そもそもマーケティング活動の主体であるスポーツ組織とは、どのような組織を指すのか、その点から検討をしていきたい。スポーツ組織とは、今まで議論してきたように、スポーツ製品を提供している、またスポーツ製品と関わっていると自認し、このような活動が組織活動の中心を占めている組織であることは間違いがない。そして、何らかの収入を

得るために、外部に対してマーケティング活動という形でアプローチをしていくものである。

先ほど例にあげた「走る」という行為の中で言うならば、走る競技会を開催する組織はスポーツ組織と言えるであろうし、走ることに特化した用品類を生産し、また販売している組織もスポーツ組織と言えるであろう。

ただし、例えばシューズで見るとすれば、走ることを目的としたシューズを生産・販売しているのではなく、たまたま走ることに用いられたシューズを生産しているようなメーカーは、その製品の目的をスポーツ製品の提供としていないため、スポーツ組織と言うことはできないだろう。顧客からは、使途としてその価値が認められるのだが、組織がそのようなスポーツ製品の市場セグメントに対して、意図的にアプローチしたのではなく、単なる偶然の産物に過ぎないからである。言い換えれば、スポーツに用いるシューズが欲しいという顧客のニーズから出発して、その顧客の持つ価値を明確に満たしたものではないからである。しかし、当然、このような売れ行きの偶然から学習をし、積極的にセグメントはアプローチをするようになる組織も存在する。そして、スポーツのセグメントに対して製品を提供する、ということの主目的にして初めて、このような偶然から生じた組織は、スポーツ組織と考えられるようになる。すなわち、当初の時点では、意識的にスポーツ製品をマーケティングしようとしておらず、そのことからスポーツ組織とは言い難いこととなるが、スポーツ製品を意識的にマーケティングしようとして初めて、組織にスポーツ組織としての意識が生じ、スポーツ製品をマーケティングすることが行われるようになる。そして、その時点で初めて、他のスポーツ組織とより具体的な競合関係が生じることとなる。

このように、スポーツ製品を販売していることを自らが理解し、そして顧客に対して直接スポーツ製品を販売している組織がスポーツ組織の一つといえるであろう。そして、このような組織において、提供される製品は、有形製品・無形製品¹²⁾を問わない。

先に例として挙げたシューズのような直接顧客にスポーツ製品を販売している営利組織以外にも、当然であるが非営利のスポーツ組織も存在する。たとえばそれは、「走る」という行為と関わるのであれば、日本陸上競技連盟のような組織である。組織そのものは、普及と振興を目的¹³⁾とし、収益をあげることを目的とはしていない。ただし、収入がなければそもその目的を実現することができないため、活動を行いうるだけの収入を得る必要が生じる。そのために、収入を得るためにも様々なマーケティング活動¹⁴⁾を行う。その活動を通して、目的を実現

12) ここにおいては、有形製品の一つであるシューズを例に挙げたが、これ以外にも無形製品で言えば、代表的なもの一つにフィットネス・クラブが挙げられる。

13) 日本陸上競技連盟ホームページより。組織の使命は、「財団法人日本陸上競技連盟（Japan Association of Athletics Federations）は、日本における陸上競技界を統轄し、代表する団体として、アマチュア陸上競技の普及および振興を図り、国民の心身の健全な発達に寄与すること。」である。

14) 具体的な活動として、使命を社会に対して啓蒙・啓発する活動、連盟の加入者・加入団体の増加、競技会の主催などが挙げられる。そして、このような活動を実現し続けるための資金の担保として、スポンサーの獲得を行う。

し、また目的に共感するものから資金を得ることとなる。この際に、マーケティングの対象となるのは、その使命（目的）と関わる対象である。

そしてまた、プロフェッショナル・リーグ（プロリーグ）に代表されるような試合という無形のスポーツ製品を提供する組織も存在している。プロリーグは、独立した意思決定を行うチーム組織から成る連合としての組織であり、多くの場合、加入・加盟している各チーム組織の影響を強く受ける。そして、各チーム組織の影響を受けながらも、その対象となる競技全体としてのイメージの向上を図り、顧客にとっての価値を高めようとする。このような価値とは、顧客から見れば、具体的な製品に見られるように利用することによって得られる具体的な効用というよりは、ある種のイメージにしか過ぎないものである。このようなイメージの向上が、そのリーグの成否を握ることとなる。そしてまた、得られる価値は、スポーツ製品以外と顧客のイメージとして競合することが多く¹⁵⁾、そのためにも一定の発展を目標とし、競争環境に対応していくために収入の増加を目指していく。このプロリーグのような独立した組織の集合体としての組織¹⁶⁾において、チームのスポーツ製品とリーグのスポーツ製品、この両者が統一された価値を提供することはないが、顧客にとっては、ある競技、そしてそこから起因するイメージ、見ることによって得られる経験、このような面からその製品価値が定まっていく。

製品面から見れば、この上記のような三つが代表的なスポーツ組織であり、その提供する製品の典型であろう。すなわち、一つ目として有形にせよ無形にせよスポーツ製品を直接顧客に販売するもの、二つ目はある目的（使命）を達成するために収入を得ようとするもの、三つ目にはプロリーグに代表されるような直接顧客と接する組織の連合体としての組織であり、加入・加盟している個々の組織の製品の生産の手助けをする組織である。

スポーツ製品の定義

上記のように、三つのスポーツ組織の形態があるわけだが、その組織の目的・形態が異なることによって、スポーツ製品そのものも異なってくる。製品を販売する組織においては、具体的な効能を顧客に示し、そのことで製品価値を示そうとする。たとえば、フィットネスのような無形の効能を販売しているものにおいては、その製品の使用に伴う効能から生じるイメージを顧客に向かってアピールする。また、具体的なシューズ等の製品においても、プロ選手など高い能力を有する選手を例として挙げながら、その製品イメージを向上させ、他の製品との差別化を図る。競技場のような施設においては、他との効能の差、または価格面の差など多様な

15) 大坪 (2002) pp.120-121。小沢・長田 (2003)。小沢・長田においては、プロフェッショナル・スポーツをエンターテインメント・ビジネスとして捉え、そこにどのように顧客に参加させるかについて論じた。

16) ここでは例として、プロリーグを挙げたが、それ以外にも NCAA のような競技全般をコーディネートするような組織も存在する。

違いをアピールし、製品を販売（利用）しようとする。

二つ目の連盟のような普及のための非営利組織においては、その使命から出発し、顧客に使命をアピールし、また使命に共感されるように価値を上げ続けることによって、その共感者を増やしていく。製品そのものは、具体的なものではなく、社会的な価値、社会的な存在に関わるものとなる。そのため、社会から見て明確に必要とされるようなイメージを有するスポーツ製品を販売しなければ、その組織そのものが衰退し、使命を果たすことが困難となる。

三つ目のプロリーグのような組織においては、製品は、あくまで最終顧客に対しては間接的なものである。加入・加盟する組織の製品価値を高めるために、スポーツ製品と関わりを持つ。そのため、より製品価値を広く知らしめ、また高めていくようなスポーツ製品のイメージ向上に関わるようなマーケティングが主となる。

このように、顧客との距離と、その組織の構造によって、マーケティング上の課題が異なることになる。このことを前提として、製品の定義づけをすれば、この三者それぞれに対して、製品の定義づけを行う必要があるだろう。

そのような定義づけとして、もっともわかりやすいのは、顧客との距離が近い組織の販売するスポーツ製品であろう。これは、先にも述べたように、最終顧客との距離が近いために、最終顧客に直接効能を価値として提案することによって、その製品の販売を行う。つまり、このようなスポーツ製品は「顧客がスポーツ活動、もしくはスポーツに関わる活動に直接参加することによって得られる価値を提供する製品である」と言えるであろう。

二つ目の非営利組織においては、多様な顧客との距離は近いが、その目的が直接製品を販売している組織とは異なるものである。ここにおいては、効能のある製品そのものを販売するのではなく、その使命への共感によって製品が決定され、また顧客から組織への参加が意味づけられる。つまり、「顧客に組織の使命を伝え、その共感を広めることによって価値が意味づけられる製品である」と言えるだろう。

三つ目の連合体としての組織においては、最終顧客との距離は遠く、直接最終顧客へ製品を販売することはほとんどない。組織が行うことは、加入・加盟する組織が一つではできないことに限られ、主にそのような組織をサポートする製品を生産することとなる。このような組織において提供されるスポーツ製品を定義づけるとすれば、「顧客に、加入・加盟する組織の製品価値を伝える製品である」と言えるだろう。

おわりに

本稿では、スポーツマーケティングにおける製品定義の課題を検討するために、製品の定義の現状を踏まえた上で、スポーツマーケティングについて考察し、さらには顧客に対する価値、そして提供者としてのスポーツ組織の形態、そして最後にスポーツ製品の組織体の違いによる

三つの定義について提示した。スポーツ製品自体は非常に多くのものを含み、それぞれ細かな製品の特長によって、マーケティングを行う上での違いは生じるものと考えられる。しかし、顧客との距離や組織の目標との関係から、スポーツ製品を区分し、そして特徴付けることは意義があることだろう。

ただし、まだ大きな分類であるため、今後、特に顧客に直接製品を販売している組織における製品の違いについて深める必要があるだろう。それは、この部分が多くスポーツ製品を含み、その無形性の価値と有形性の価値のバランスによって、異なるマーケティング上の課題が生じると考えられるからである。そして、この部分が製品定義における今後の課題である。

参考文献

- ・ Irwin, Ricard L., William A. Sutton, Larry M. McCarthy, (2002), *Sport Promotion and Sales Management*, Human Kinetics.
- ・ Pitts, Brenda G., Fielding, Lawrence W., Miller, Lori K., (1994), 'Industry Segmentation Theory and the Sport Industry', *Sport Marketing Quarterly*, Volume III Number I 1994.
- ・ Pitts, Brenda G., Stotlar, David K., (2007), *Fundamentals of Sport Marketing (3rd Ed.)*, Fitness Information Technology.
- ・ Porter, Michael E., (1985), *Competitive Advantage*, Free Press. マイケル・E・ポーター著, 土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳 (1985)『競争優位の戦略』ダイヤモンド社。
- ・ Schlossberg, Howard, (1996), *Sports Marketing*, Blackwell Publishers.
- ・ Shank, Matthew D., (2009), *Sports Marketing (4th Ed.)*, Prentice Hall.
- ・ 大坪正則 (2002)『メジャー野球の経営学』集英社新書。
- ・ 小沢道紀, 長田歩美 (2003)「エンターテイメント・ビジネスの可能性」『立命館経営学第 42 巻・第 1 号』。
- ・ フィリップ・コトラー, ケビン・レーン・ケラー (2008) 恩蔵直人監修『コトラー&ケラーのマーケティング・マネジメント』ピアソン・エデュケーション。Philip Kotler, Kevin Lane Keller, (2005), *Marketing Management (12th Ed.)*, Prentice Hall.
- ・ 種子田穰, 小沢道紀, 杉山大門 (2002)『史上最も成功したスポーツビジネス』毎日新聞社。
- ・ ピーター・ドラッカー (1974) 野田一夫・村上恒夫監訳『マネジメント(上)』ダイヤモンド社。Peter F. Drucker (1974), *Management*, Harper & Row.
- ・ 中西純司 (2005)「スポーツプロダクトの概念」山下秋二, 原田宗彦編著『図解 スポーツマネジメント』pp.130-141 大修館書店。
- ・ 原田宗彦編著 (1997)『レジャー・スポーツサービス論』建帛社。
- ・ 八代勉, 中村平編著 (2002)『体育・スポーツ経営学講義』大修館書店。
- ・ セオドア・レビット (1971) 土岐坤訳『マーケティング発想法』ダイヤモンド社。Theodore Levitt, (1969), *The Marketing Mode*, McGraw-Hill.
- ・ 日本陸上競技連盟ホームページ (<http://www.rikuren.or.jp/>)