

Sport Management

会報第8号

日本スポーツ産業学会スポーツマネジメント分科会

企業対象セミナーに見るスポーツ産業の変遷

株式会社スポーツ21エンタープライズ 三ッ谷洋子

はじめに

この3月10日に、私の会社は満20歳を迎えた。会社を設立した1980年から20年間を振り返ってみると、日本のスポーツ市場が大きく広がり、また多様化したことを実感する。日々、ビジネスの世界からスポーツを見てきた立場から、これまでのスポーツ産業のたどってきた足跡と、新しい世紀への方向性について、私見を述べてみたい。その流れをたどる一つの手掛かりとして、小社の「スポーツ21・マーケティング研究会」を取り上げることにする。

●142のテーマが語る16年間の時代の流れ

1984年、ロサンゼルス五輪が開催された年に、企業対象の会員制セミナーとして「スポーツ21・マーケティング研究会」(旧称「スポーツ・メディア研究会」)をスタートさせた。日本には米国から新たなスポーツビジネスとして「フィットネスクラブ」が紹介され、一般の人々の間にジョギングが定着し始めたところである。当時は「アスレチッククラブ」「ヘルスクラブ」などとも呼ばれていた。また、スポーツイベントの名称の頭に企業名がつく「冠大会」という業界の専門用語が、全国紙の紙面にも見られるようになったころでもあった。

このような時期でのセミナー開催である。米国に比べると日本ではまだスポーツ市場は未開拓といつてよい状況であった。これからの消費者ニーズは何なのか。それを見極め新たなビジネスを成功させるために重要なのは、正しい情報と主流に直結する人脈である。新規に参入する企業にとって最も得にくいものでもある。スポーツの世界では特に難しい。現実には、学生時代にスポーツをしていたとか、有名選手を知っているという社員や知人を探して担当につけ、それによしとしているような素人的取り組みの企業が多かった。

私はそれまで10年間、スポーツジャーナリストとして国内外のスポーツイベントや組織の表と裏をつぶさに取材してきた。その経験から痛感したのは、日本企業が持っている情報や人脈がいかに貧困であるかということである。一般に知り得るマスコミの情報は、試合や選手の個人的な情報ばかりで、スポーツ関連のビジネス情報は皆無に等しかった。

ビジネスの世界では、俗に事業の有効性を測る基準として「費用対効果」という言い方をする。たとえばスポーツイベントのスポンサーとなったとする。膨大な協賛金に対してその効果やいかに。効果を測定しようにも、当時は比較する物差しとなる情報やデータが無かった。そうした状況の中で、新規に事業を始めようという企業に対し情報を提供し、スポーツ産業発展の一助となればという思いもあった。会員は広告代理店、メーカー、旅行代理店、ゼネコン、スポーツ団体などである。

こうして始めたセミナーの例会は、3月の年度末で142回になった。別表に整理したテーマを眺めてみると、日本のスポーツ産業が歩んできた足跡が見えてくる。テーマの選定は、当初はス

スポーツに関するなるべく多くのビジネスを取り上げ、100回目ぐらいまでは同じ講師を避けるようにした。それ以降は、会員の希望を反映するようにしているため、同様のテーマを短期間で取り上げたり、2度目、3度目の講師もいる。しかし、いずれにしても、その時々においてはタイムリーなテーマを選んでおり、結果として企業が関心を持つスポーツ関連事業の流れが、時系列に沿って把握できるものとなった。

以下、表を参照しながらこの16年間で特徴的な歩みが見えるいくつかの業種について見てみよう。

●スポーツ施設運営業として定着したフィットネスクラブ

第1回のテーマは「今、米国の健康産業に学ぶもの」。米国各地にできているフィットネスクラブが、健康産業として注目されているという現状を取り上げた。米国では人々の健康志向が高まり、普段の生活の中にフィットネスクラブでの健康作りが組み込まれているとのことだった。まさに現在の日本が同様の状況である。

日本のフィットネスクラブ事業は、若い女性の間に広まったエアロビクス・ダンスのブームが火つけ役となった。業界でいち早くエアロビクス・ダンス・スタジオの全国展開を始めた㈱ビーブルの事業計画について、第7回で「新しいスポーツクラブ経営—エグザスの場合」として、担当者に説明してもらった。テーマを「スポーツクラブ経営」としており、まだ「フィットネスクラブ」という名称が定着していないことを、物語っている。

その後、フィットネスクラブは新たなハードやソフトを導入し、試行錯誤を繰り返しながら市場を広げ、バブルの全盛期には異業種からの大量参入を経験している。バブルが崩壊した後、経営基盤が弱い企業が次々に倒産した。しかし一方では「フィットネス業界の新ソフト“フィットネス・カウンセリング・システム”とは」(92年、第82回)で見られるような、新たなソフトの開発が続けられており、93年の「フィットネスビジネス生き残り作戦」(第97回)で、市場に見合った新たな戦略を取っている企業は着実に業績を上げて、市場も確実に拡大していることが分かった。

●「スポーツマーケティング」「スポーツマネジメント」という新たなビジネスの台頭

ビジネスとして成立するスポーツイベントといえば、まず注目されるのがオリンピックなどのエリート競技スポーツである。歴史的に長く「アマチュアリズム」が信奉されてきた世界だけに、統括するスポーツ団体は商業化の波を必死に受け止めていたことが、テーマにもよく現れている。84年から順に「アマスポーツとコマーシャリズム」(第3回)、「プロ化に向かう世界陸上の現状」(第9回)、「岐路に立つ“アマチュアスポーツの総本山”日本体育協会」(第23回)、「賞金付き大会を開催する日本卓球協会」(第25回)。こうして並べてみると、今ではほとんど死語のようになってしまった「アマチュアリズム」が、15年前にはスポーツ団体にとってどれほど大きな意味を持っていたかが思い出される。

ロサンゼルス五輪はオリンピックの商業化に成功して、その商品価値を世界の市場に知らしめた。この大会だけで1億5千万ドル(約375億円=当時)の黒字を生み出している。89年(第56

回)と91年(第79回)に、「オリンピックビジネスを考える」と題してIOC(国際オリンピック委員会)の戦略を取り上げ、アトランタ五輪のあった96年(第118回)にはJOC(日本オリンピック委員会)が推進する「がんばれニッポン」キャンペーンにからめて、日本でのオリンピック関連のマーケティングについて、その仕組みを把握した。また、日本では新たな分野である「スポーツマーケティング」が、具体的にはどのようなビジネスなのかを、米国のプロ野球を含め広く学ぶ機会も、95年(第111回)に設けた。

オリンピックの商業化はビジネスに参画する企業にとっても新たな市場を広げることになり、オリンピックはビジネスとして世界の市場で市民権を得た。89年の「コカ・コーラとスポーツ」(第50回)では、コカ・コーラの世界戦略において、いかにオリンピックが重要な位置付けにあるかを知り、徹底した商業主義にあらためて驚かされた。

スポーツの世界で商業化したのは、オリンピックなどのイベントだけではない。「スーパースターを世界に売り込むIMGのマーケティング戦略」(88年、第47回)では、選手を商品としていかに売るかに知恵を絞って、世界最大のスポーツマネジメント会社となったIMG(インターナショナル・マネジメント・グループ)を紹介した。創業社長のマーク・マコーマック氏は、プロゴルファーのアーノルド・パーマーのマネジメントを依頼されたことがキッカケで、この世界に入った。

そのビジネスのノウハウを「ハーバード・ビジネススクールで教えないこと」(邦題「マコーマックのマンビジネス—ハーバードでは教えてくれない経営177則」=集英社)という著書にまとめ、米国ではベストセラーになっている。その後のビジネス展開も含め、マコーマック氏の手法は米国ビジネスの真髄を見る思いである。

研究会では「スポーツマーケティング」のほか、「スポーツマネジメント」もテーマに取り上げた。ここでは「スポーツマネジメント」の用語を施設マネジメント(ファシリティ・マネジメント)の意味で使っている。91年の第73回「スポーツマネジメント研究:パート1—米国の施設運営・企画会社を例に」として、SMG(スペクタコア・マネジメント・グループ)の日本法人の担当者に、同社の業務内容を説明してもらった。かつて米国では大型スポーツ施設は公設公営だったが、より効率的な運営を模索した結果、公設民営が新たな流れになった。そこに進出したのが同社で、公共施設の運営を核に多様なビジネスを展開している。

2年後の93年には「スポーツマネジメント研究:パート2」としてもう一度、施設運営をテーマに取り上げた。早晩、日本も同様の状況が生まれるとの予想であった。現実の歩みは遅く、公共施設の運営は自治体の直営方式から、第3セクター方式となり、昨年いわゆる「PFI推進法」(民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律)が施行されて、ようやく民間への門戸が開いた感じである。前述のSMG日本法人は、自治体へのアプローチが難しいことを知り結局、解散した。日本市場はまだ外資系を受け入れる状況にはなかったということである。

「スポーツマーケティング」を取り上げた当時、日本のマーケティングの第一人者といわれる専門家から、ある場で「スポーツのマーケティングとは何だ?」という質問が出た。これまで日本ではマーケティングといえば、主にスーパーマーケットの出店などの際に周辺の市場を科学的

に把握する方法として使われてきた。しかし、一般消費者を対象にするビジネスであれば、スポーツの情報関連やスペース関連業種でも、大いに活用すべきであると思っている。しかし外資系を除くと、それらの関連企業の担当者からマーケティングという言葉を書くことは皆無だった。「スポーツマネジメント」も合わせて、これらのテーマは、出席者にとっても研究会で初めて耳にする言葉だった。

●Jリーグが生み出した新たな市場

日本のスポーツ界を取り巻く環境が大きく変化し、スポーツ団体も自らのビジネスを模索し始めるようになった。ここ10年の間で、スポーツ産業にも最も大きなインパクトを与えたのが、Jリーグの創設である。開幕前年の92年、「Jリーグが描く日本プロサッカー界の“夢”」（第88回）と題して、チェアマンの川淵三郎氏は、プロリーグの創設と地域に根差したヨーロッパ型スポーツクラブの実現という、壮大な計画を語った。Jリーグが要求するスタジアムやスポーツクラブは、従来の日本にはないものであったことから、新たなビジネスとしての試行が始まり、市場が生まれた。スタジアムは「最低1万5千の座席を持ち、ピッチは1年中、緑の天然芝」が要求された。最初にその条件をクリアしたのが「カシマサッカースタジアム」。開幕1か月前の93年4月に、日本初のサッカー専用スタジアムを視察した。（第93回）

Jリーグの開幕当時の異常なまでの人気は、Jリーグの各クラブのホームタウンである自治体の施設整備を促進した。さらにスタジアム建設の流れを勢いづけたのが、2002年のワールドカップ招致活動である。96年「2002年W杯サッカーに向けていち早くオープンした“長居スタジアム”のハードとソフトを考える」（第119回）で最新の豪華なスタジアムを視察。日韓の共同開催という予想外の結果については、「2002年サッカーW杯決定の経緯と開催に向けての青写真」（97年、第122回）で、理解することができた。ちなみにワールドカップ用のスタジアム建設費は、開催会場となる10都市を合計すると3000億円以上で、日本の建設史上、最大のスポーツ施設建設ブームを迎えている。

バブル崩壊後、日本の経済は低迷し昨年、政府が打ち出した緊急経済対策の効果も、スポーツ産業全体の“カンフル剤”とはなり得ていない。小社の研究会の会員企業を見ても、ここ3年ほどは予算削減のため参加費が削られる傾向が続いている。また、スポーツビジネス全体への関心が薄れ、興味の対象はもっぱら「Jリーグ」か「ワールドカップ」に絞られているのが現状である。

まとめ

研究会を始めた当初、スポーツ産業といえば用品関連（製造・販売）か施設関連（建設・運営）、それに新たな事業としてフィットネスクラブがあげられる程度だった。したがって、とりあえず2-3年の継続を考えていた。ところがフィットネスクラブがブームのようになり、続いてバブル期の到来と共にリゾートブーム。その後には健康への関心の高まりでスポーツが注目され、今は高齢社会に向け予防医学的な面からのスポーツの効用が期待されている。このようにスポーツが徐々に異分野とつながることで、新たな市場が創出され、新たなテーマはつきない。