



Osaka Gakuin University Repository

Title	スポーツ市場の縮小と対応戦略 A Shrink of Japanese Sports Market and Counterpart Strategy
Author(s)	里麻 克彦 (Katsuhiko Satoma) 金丸 輝康 (Teruyasu Kanamaru)
Citation	大阪学院大学 経済論集 (THE OSAKA GAKUIN REVIEW OF ECONOMICS), 第 34 巻第 1-2 号 : 1-27
Issue Date	2020.12.31
Resource Type	Article/ 論説
Resource Version	
URL	
Right	
Additional Information	

スポーツ市場の縮小と対応戦略*

里 麻 克 彦
金 丸 輝 康

要 旨

本稿では、まず若年層のスポーツ離れと日本のスポーツ市場の現状を確認した。中学から高校への進学後、三分の二から四分の三がスポーツから離れてしまうことや、スポーツ市場の規模が半減していることが明らかになった。

これはスポーツ産業にとって重大な問題であるが、企業の対策を概観したのち、アンゾフのマトリクスを手掛かりに企業の成長戦略について考えた。具体的な方策としては、eスポーツやエクストリームスポーツへの参入が有効でありそうである。

また、プロスポーツチームが球場への来場者増加に対してどのような活動を行っているかについても考えた。広島東洋カープやオリックスバファローズは、アメリカのボールパーク風のスタジアムを作ったり、CRMを用いた顧客管理によって成功を収めている。

最後に、見るスポーツとするスポーツを分けて考えることや、新たな事業の育成を提案した。

キーワード：スポーツ市場、スポーツ離れ、成長マトリクス、プロ野球、eスポーツ、
エクストリームスポーツ

JEL分類番号：M10, M31, L83, Z2.

* この論文は、第1章を里麻、第2章&第3章とおわりにを金丸が執筆担当している。

はじめに

日本人のスポーツ離れが進行している。後に詳しく述べるが、スポーツ市場を見ると、平成20年（2008年）と平成29年（2017年）を比較した場合、その規模はおおよそ半分にまでなっている。また、長く日本のスポーツの中で中心的な役割を担ってきた野球も、特に若年層での競技人口が減少しているだけでなく、プロ野球のテレビ中継数も減少し続けている。これらの現象から、日本人がスポーツから距離を置くようになってきていることが見て取れる。

このままでは日本のスポーツ市場は衰退の一途を辿り、その未来は明るいとは言えない。スポーツ用品を製造するメーカーやプロスポーツチームにとっては、その存続さえ危惧される大きな問題である。縮小を続けるスポーツ市場が再び勢いを取り戻すにはどのような方策が必要なのだろうか。また、ファン離れを起こしているプロスポーツチームが顧客を引き留め、増加させるためには何が必要なのだろうか。

本論では、日本のスポーツ市場の現状を把握した上で、スポーツ市場の縮小を食い止めるための手段を模索してゆく。

1. スポーツ市場の現状

1.1 男子中・高生の野球、サッカー離れ

図1は中体連登録競技者数について、男子生徒の平成18年から30年までの時系列変化をあらわしている。登録競技種目は、登録者数の多い上位6競技を選び、陸上競技、バスケットボール、サッカー、軟式野球、ソフトテニスおよび卓球の競技人口が示されている。サッカーと野球は人気競技種目であることがわかるが、平成21から22年を境として、競技人口があきらかに減少に転じている。軟式野球の登録人口の減少は特に顕著であり、平成21年からの10年あまりで登録人口は約三分の二（約66%）に減少している。

このトレンドが一様に続くとするれば、令和7年（平成37年）前後に競技人口がゼロとなる。また、サッカーの競技者数も漸減しており、平成25年をピークに約五分の四に減少している。他の競技人口の増減と比較して、中学生の野球、サッカー離れは明らかで、特に野球は深刻な状況である。

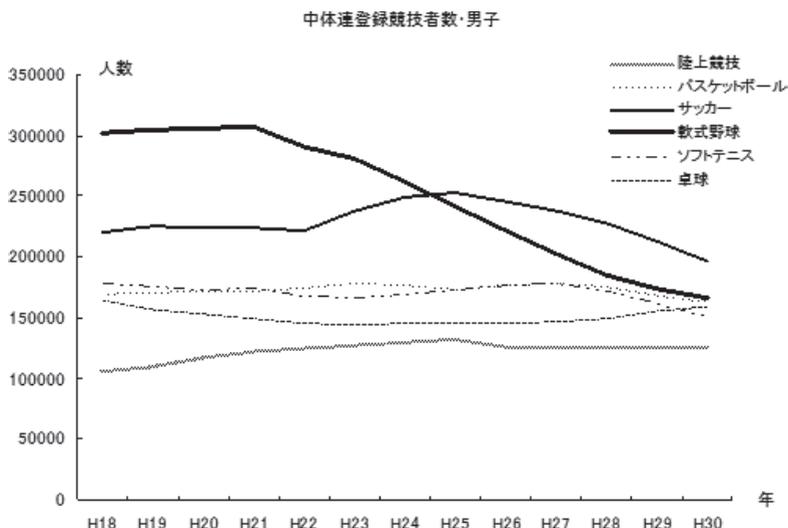


図1 中体連登録競技者数・男子
中体連の資料をもとに筆者作成

高校生のスポーツ人口構成は図2に示されている。中学生時代の競技種目がおおむね継続されているが、スポーツに取り組む人数は、進学に伴いおよそ半減している。つまり、約半数近くが登録競技としてのスポーツを継続していない。さらに、サッカーは平成24年あたりから漸増しているが、野球は平成26年頃より漸減に転じている。中学生の軟式野球放れが急激なので、それにつれて高校生の登録競技者数も減少する。このことは、春夏の全国高校野球大会の興

業に対して、少なからぬ影響が及ぶであろう。さらに、プロ野球の新たな人的資源供給の枯渇を示唆している。

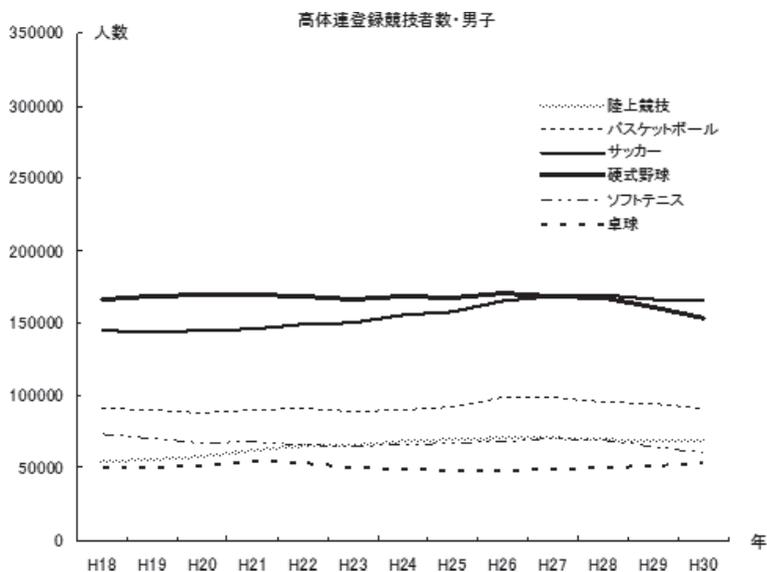


図2 高体連登録競技者数・男子
高体連の資料をもとに筆者作成

1.2 女子生徒のスポーツ離れ

中体連女子の人気登録競技は、図3から明らかなように、男子の野球とサッカーに代わりバレーボールとバドミントンに入れ替わる。ソフトテニスとバレーボールが人気上位の種目であり、平成22年までのバレーボール競技者数の顕著な減少とソフトテニスの微減、卓球の微増が期近のトレンドであろう。全体を通してみれば、飛び抜けた人気競技種目がないから、ほぼ一定数の割合で推移している。ただし、人気種目であったバレーボールが長期において競技登

録者の減少傾向にあり、平成29年から減少が顕著になってきている。このことは、テレビメディアにおける貴重なコンテンツの減少傾向が顕著なものなれば、スポーツメディア全体においても有力なチャンネルを失う可能性がある。

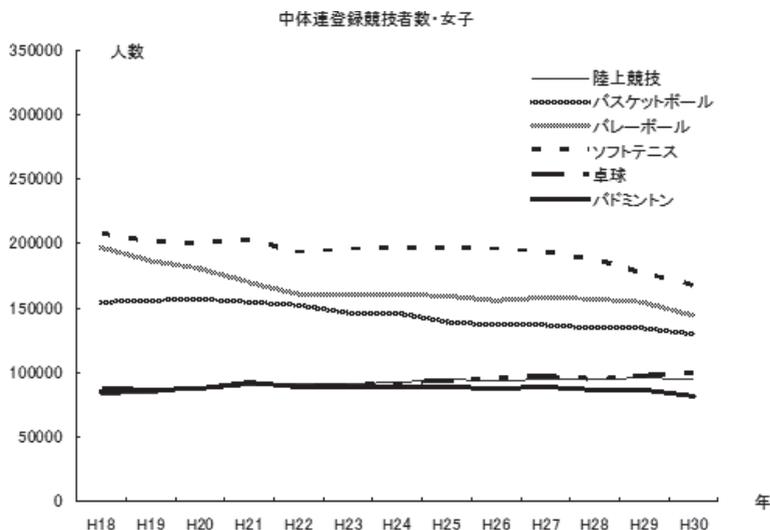


図3 中体連登録競技者数・女子
中体連の資料をもとに筆者作成

中体連から高体連女子の登録競技者数の変化は特に深刻である。中学時における登録競技者数は人気種目への偏在こそあれ、登録者総数においては大きな格差は見られなかった。しかし、図4が示すように、女子が高校に進学するとスポーツにかかわる数は著しく減少して、三分の一から四分の一に減少する。つまり、競技種目にもよるが、六割から八割近く的女子生徒がスポーツから離れてしまう。このことは、スポーツ産業にとり大きな打撃となろう。

若年層のスポーツ離れは、野球部と女子体育会の失踪に要約される。特に、

高校進学以降のスポーツ人口の減少は、中学の放課後限定の部活的な性格から、高校スポーツ系クラブの選択的参加、勝敗と記録が目的に変容していくことに起因しているだろう。中学では全員参加の余暇としての部活であり、高校では目的と方向性が一意的で組織化された部活に変容する。この意識変化に生徒が対応できなければ、求めるものと求められるものに齟齬が生じて、このミスマッチから新たな部活参加のインセンティブが劣化しよう。

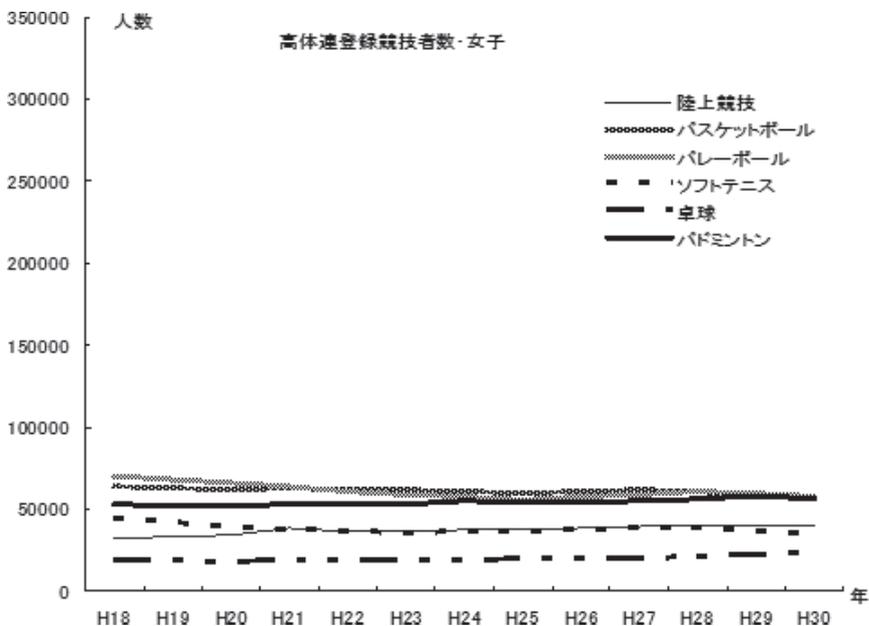


図4 高体連登録競技者数・女子
高体連の資料をもとに筆者作成

1.3 スポーツ参加市場規模の変化

スポーツ市場の現象を把握するために、前節のアスリートというコンテンツ

の減少という視点に加え、スポーツ市場自体が金銭的尺度から見ても縮小している簡単な検証が可能である。図5はスポーツ参加市場の規模の変化を座標化したものである。図では、スタジアム観戦支出、スポーツ用品購入、施設利用費用の2005年から2017年までの趨勢が示されている。

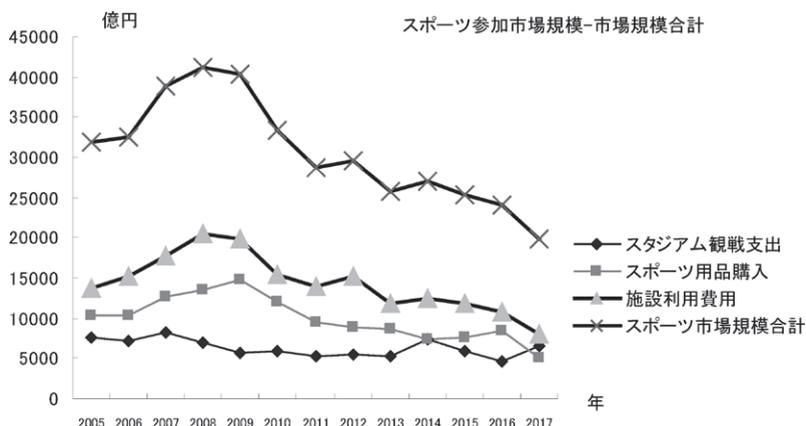


図5 スポーツ参加市場規模の変化
三菱UFJリサーチ&コンサルティング
『スポーツマーケティング基礎調査』をもとに筆者作成

また、それらを合計して得られた数値をスポーツ市場規模の代理変数と見なして趨勢の変化見れば、スポーツ参加市場の変化を把握することができる。市場規模を代理する支出や購入費用の変化は、小標本数の制約で回帰分析ができないが、簡易的な回帰直線から傾向線としてその傾きから近似的に求められる。これらの結果をまとめたものが表1である。

市場規模合計平均変化			(億円)
スタジアム観戦支出	用品購入支出	施設利用費用	市場規模合計
-157.45	-516.58	-633.20	-1337.25

表1 高齢化進展によるスポーツ市場規模の縮小

求められた計数値からは、スタジアム観戦支出、用品購入支出、施設利用費用がすべてマイナス値となっている。市場規模はこれらの合計と仮定していたから、見るスポーツとしての観戦、するスポーツとしての用品購入と施設利用など、日本のスポーツ産業は明らかに縮小傾向にあり、スポーツマーケットやスポーツ産業はコンテンツと需要拡大に向けて、大きな問題に直面している。

2. スポーツ市場縮小への対応

2.1 アンゾフのマトリクス

これまで確認してきたように、日本のスポーツ市場は確実に縮小している。スポーツ関連企業や施設を運営する企業は、これに対応してゆく必要がある。本節においては、市場の縮小に対して考え得る方策、戦略について考えてゆきたい。

市場規模の縮小に対して、企業は縮小均衡を図るという選択肢もあるであろう。しかし、これは売上の低下だけではなく従業員の解雇など痛みも伴う。縮小してゆく市場の中にあっても、企業は事業を拡大するか、事業規模を確保する必要がある。

事業の拡大については、アンゾフの成長マトリクスが参考になる。ここではごく簡単にアンゾフの成長マトリクスについて述べた後、それを日本のスポーツ市場に当てはめて考えてみる。

図6にあるアンゾフのマトリクスは、企業がより大きな売上や利益を求める

場合の4つの戦略を、製品と市場の2つの軸であらわしたものである。左上の市場浸透とは、既存の市場、顧客に既存の製品をより多く販売する、つまり、既存顧客の購買量を増加させようとする戦略である。右上の新製品開発とは、既存の顧客に向けて新製品を販売しようとするもの、また、左下の市場開拓とは既存の製品を新たな顧客に販売しようとする戦略で、地理的な拡大などがこれにあたる[†]。右下の多角化は製品も顧客も全く新しい事業への進出を示しているが、それまでの事業で培った経営資源を生かせる範囲の経済が働く事業分野が選ばれることが多い。



図6 アンゾフの成長マトリクス

2.2 日本のスポーツメーカーの事例

この4つの方向性を日本のスポーツ市場に当てはめると、どのようなことが言えるだろうか。先ず、これまで既に行われてきたことを、総合スポーツメーカーである美津濃株式会社（以下、ミズノ）を例に挙げて考える。

[†] 他の産業と同様、多くのスポーツ用品メーカーが海外進出を行っている。海外への進出は市場開拓の主な手段であるが、本稿は日本のスポーツ市場を対象としているため議論には含めない。

市場浸透	新製品開発
<ul style="list-style-type: none"> ・PRECISION FIT ONLINE ・各種スポーツスクールの運営 ・スポーツイベントの開催、協賛 	<ul style="list-style-type: none"> ・世界初のクラブ ・9本歯金具のスパイク ・軟式用カーボンバット
市場開拓	多角化
<ul style="list-style-type: none"> ・LaLaLaサーキット ・ミズノ流忍者学校 ・ヘキサスロン 	<ul style="list-style-type: none"> ・スポーツ施設の施工、受託運営

図7 ミズノの成長マトリクス
ミズノのHPをもとに筆者作成

市場浸透戦略から見てゆこう。ミズノは、市場浸透戦略にあてはまる事業をいくつか行ってきた。そのひとつであるPRECISION FIT ONLINEは、自宅で自分に合ったランニングシューズを見つけるためのサイトである。ネット上で性別や体重、走るペースや足の形など10項目程度の質問に回答することによって最適なランニングシューズを見つけられるというものである。

また、ミズノは各種のスポーツスクールを運営している。具体的にはフットサル、卓球、テニス、バスケットボール、バドミントン、ゴルフのスクールであるが、これらのスクールを運営は、既存の顧客のスポーツ離れを防ぎ、現在、そして将来の顧客として関係を維持してゆく効果、目的があると考えられる。

次に新製品開発であるが、ミズノはゴルフや野球の用具で積極的な新製品開発を行っている。同社は1982年に世界に先駆けてカーボンヘッドのゴルフクラブを開発している。また、現在主流になっているチタン素材を用いたものを1990年に販売しているが、これも世界初の試みであった。

野球用具でも、初のカーボンバットを2002年に発売している。ビヨンドマッ

クスという商品名で販売された、ボールが当たる部分にウレタン素材が用いられている製品であったが、それまでの金属製のバットよりもよく飛ぶということから多くの消費者の支持を得ている製品である。

市場開拓に目を移すと、ミズノはLaLaLaサーキットやLaLaLaフィットと呼ばれる活動を行っている。これらは共に、これまでスポーツとはあまり関わりのなかった高齢者を対象とした健康運動プログラムである。

一方、若年層に対してはミズノ流忍者学校というものを行っている。これは人間の体の成長や運動能力の向上のために必要な、走る、投げる、跳ぶといった36の基本動作を習得しようとするものである。ヘキサスロンという活動も同様の目的のものであるが、ミズノ流忍者学校が商業施設などでのイベントとして行われるものであり、遊びの側面が強いものであるのに対して、ヘキサスロンは学校などでスポーツテストとして用いられるなど、運動という側面が強い。

この2つの活動には、将来の市場を形成するという目的があると思われる。若年層の運動離れが叫ばれているが、若年の頃から運動に触れる機会を作り、スポーツを生活の一部にすることで将来の市場、顧客を確保する効果があると考えられる。

最後に多角化である。ミズノは最終消費者だけではなく、企業や行政、学校を対象として競技場やスポーツ施設の施工、受託運営のビジネスを行っている。特に人工芝について優れたノウハウを持っており、千葉マリスタジアム（ZOZOマリスタジアム）、西武ドーム（メットライフドーム）、大阪ドーム（京セラドーム）など、プロ野球チームの本拠地となっている球場の人工芝敷設も手がけている。

このように、ミズノはアンゾフのマトリクスの個々のセルに当てはまる事業を行ってきている。他の日本のスポーツ用品メーカーも、すべてのセルに当てはまる事業を行っているわけではないものの、縮小する市場に対応するために様々な工夫を凝らしている。次に、その他のメーカーが行っている事業につい

でも概観しておこう。

アシックス株式会社（以下、アシックス）が提供しているRunkeeperは、市場浸透を狙ったものであると言える。これはランニングをサポートするアプリケーションで、スマートフォンやウェアラブル端末で用いるものである。走行距離や消費カロリーを計算したり、ランニングの内容を記録することもできる。また、目標設定も行ってくれる。株式会社エスエスケイのアマチュアスポーツチームの交流サイトであるウェブリーグも、主に野球の底辺拡大を意図した、市場浸透戦略に分類される活動である。

次に新製品開発であるが、スポーツ市場で多くの新製品を世に送り出しているのが株式会社ゴールドウインである。マキシフレッシュと呼ばれるナノテクノロジーによって汗のにおいを抑える機能を持つウェアや、UVカット機能と吸水性と速乾性を併せ持つSo Coolシリーズなど、主に新素材を用いた製品を多く開発している。また、C3fit IN-pulseは着用したまま心拍数を計測することのできるスポーツウェアで、使用することで無理のないトレーニングが行えるようにするものである。

市場開拓の例としては、アシックスが各種スポーツ専用シューズを販売していることが挙げられる。バレーボールやバスケットボールといったメジャーなスポーツ専用シューズだけでなく、太極拳、フェンシング、ウエイトリフティングなどのあまり競技人口が多くないスポーツの専用シューズも販売している。他の事例としては、株式会社ミカサのスマイルボールがある。これは子ども用のバレーボールやサッカーボールで、やわらかく、また一般のものよりも小さいボールである。

多角化については、ラケットが中心製品であったヨネックス株式会社がスノーボード用品市場に参入したり、ウォーキングシューズやランニングシューズの製造を開始したことが当てはまる。また、ラケット製造で培ったカーボン加工技術を用いてスポーツサイクル事業にも参入している。スポーツサイクル

事業については、ゼット株式会社も海外のブランドを販売するという形であったが、参入していた時期があった。

これらのように、スポーツ用品を製造する企業の多くが成長のため、種々の事業を手がけるようになってきている。ここに挙げたものはその一部であり、取り上げた企業が他の事業分野に進出していることや、ここでは取り上げられなかった他のメーカーも創意工夫を凝らし、市場の縮小に対応しようとしている。

<p>市場浸透</p>	<p>新製品開発</p>
<ul style="list-style-type: none"> ・アシックスのRunkeeper ・エスエスケイのウェブリーグ 	<ul style="list-style-type: none"> ・ゴールドウィンの新素材ウェア ・ゴールドウィンのC3fit IN-pulse
<p>市場開拓</p>	<p>多角化</p>
<ul style="list-style-type: none"> ・アシックスの競技専用シューズ ・ミカサのスマイルボール ・山本光学のサングラス 	<ul style="list-style-type: none"> ・ヨネックスのスノーボード用品 ・ヨネックスやゼットのスポーツサイクル事業

図8 スポーツメーカーの成長マトリクス
(図中の各社のHPを参考に筆者作成)

2.3 次段階の成長に向けて

繰り返し述べてきたように、日本のスポーツ市場は縮小している。この状態の中で、日本のスポーツメーカーは売上や利益を確保し、競争に勝ち残ってゆかなくてはならない。

本節ではこれまで、そのためにスポーツメーカーがどのような方策を採っているのかについて概観してきた。次に、さらなる成長のため、未来に向けてどのような戦略が可能なのかについて考えてみたい。

2.3.1 市場浸透戦略

市場浸透戦略から考えてみよう。既存の消費者により多くの製品を販売しようという市場浸透に成長を求めることは、非常に困難そうである。しかし、それぞれのスポーツにおいて競技から離れてゆく消費者が多い一方で、コアな消費者は市場に存続し続けている。まずはこのような消費者を繋ぎとめることが急務である。

現在、多くのスポーツメーカーは自社のホームページ上で製品の販売を行っているので、個々の顧客の購入履歴等の管理は可能であろう。購入金額や購入頻度などの基準で顧客を分類して対応すれば、販売に対する効果が見込めるかも知れない。また、そういった消費者に対してそれぞれのスポーツの講習会などを開催すれば、消費者をそのスポーツや自社製品につなぎ止めておくための一助になるのではないだろうか。

2.3.2 新製品開発

次に新製品開発であるが、この戦略を進めるにあたっては、スポーツのライト化、あるいはレジャー化という視点が有用であろう。スポーツの意味を再定義し、スポーツを競技としてではなく、健康維持のための活動と捉える視点である。

表2を見ても、スポーツ用アパレルやフィットネスクラブの市場規模は拡大している。特定のスポーツに打ち込み能力や技術の向上を求めるのではなく、健康のために体を動かすという消費者が増加しているのではないだろうか。例えばバレーボールからソフトバレーボールへという転換がここで言うスポーツのライト化、レジャー化であるが、こういった転換をすることによって新たな市場を形成することは、市場規模を維持、拡大するひとつの方法になり得る。

スポーツ市場の縮小と対応戦略（里麻・金丸）

（億円）

分類	1993年の市場規模(A)	2017年の市場規模(B)	B/A
球技スポーツ用品			
(1)ゴルフ用品	5,820	3,380	58.1%
(2)テニス用品	1,180	540	45.8%
(3)卓球・バドミントン用品	350	360	102.9%
(4)野球・ソフトボール用品	1,100	1,050	95.5%
(5)球技ボール用品	320	220	68.8%
小計	8,770	5,550	63.3%
山岳・海洋性スポーツ用品			
(1)スキー・スケート・スノーボード用品	4,170	1,150	27.6%
(2)登山・キャンプ用品	1,350	2,150	159.3%
(3)釣具	2,490	1,720	69.1%
(4)海水中国用品	2,050	1,300	63.4%
小計	10,060	6,320	62.8%
その他のスポーツ用品			
(1)スポーツ自転車	1,400	2,530	180.7%
(2)その他のスポーツ用品	1,840	2,070	112.5%
小計	3,240	4,600	142.0%
スポーツ服等			
(1)トレ競技ウエア	2,480	2,890	116.5%
(2)スポーツシューズ	1,370	2,060	150.4%
小計	3,850	4,950	128.6%
スポーツ施設・スクール			
(1)ゴルフ場	18,430	8,700	47.2%
(2)ゴルフ練習場	3,140	1,270	40.4%
(3)ボウリング場	2,040	630	30.9%
(4)テニスクラブ・スクール	570	610	107.0%
(5)スイミングプール	2,840	1,310	46.1%
(6)アイススケート場	220	60	27.3%
(7)フィットネスクラブ	3,100	4,610	148.7%
(8)スキー場	1,510	530	35.1%
小計	31,850	17,720	55.6%
スポーツ観戦料	1,400	1,620	115.7%
合計	59,170	40,760	68.9%

表2 用品市場の規模の変化 単位：億
日本生産性本部「レジャー白書」を基に筆者作成

令和元年度にスポーツ庁が行った「全国体力・運動能力、運動習慣等調査」によると、1週間の運動時間が60分未満の生徒は、男子で7.5%、女子で19.7%であるという（調査対象は中学2年生。授業での運動を除いた時間）。これは、図1や図3によって示されている中体連登録競技者数の減少と符号するものであるが、この数字から見ても、現代の若者がスポーツから離れていることが理解できる。スポーツのライト化、レジャー化は、このような層にスポーツに親しませる方法にもなる。

運動時間が短いことの最も大きな理由は運動部に入っていないことであろう。中学生と言えども、運動部に入れば平日には数時間の練習があり、休日にも練習や試合がある。また、先輩後輩の人間関係の問題も出てくる。中学生にとっても最も身近なスポーツの場である運動部に入ることによって、体力的、時間的、精神的な負担を強いられるのである。これらの負担を避けようとすることや、指導者による勝利至上主義的な方針が、結果的にスポーツ離れにつながっているとも考えられる。

この問題に対応する活動として、コカ・コーラ社が日本で行っている日本版オリンピックムーブスを挙げることができる。

国際オリンピック委員会とコカ・コーラ社が世界的な規模で行っているオリンピックムーブスは、中学生や高校生がオリンピックと同じ競技で勝敗を競うものであるが、若年層のスポーツ離れを鑑み、日本版オリンピックムーブスでは誰にもできるような簡単な競技が採用されている。透明な球体の中に入ってプレーするバブルサッカーや、着ぐるみのようなものを身につけて行うイモムシラグビーなどである。

クラブ活動やオリンピックで行われるような“競技”による負担を避けたいと考える層や、元々スポーツが得意ではない層でも、このような“スポーツ”であれば受け容れることが十分に考えられる。

2.3.3 市場開拓

市場開拓についてもいくつかの方策が考えられる。先ず考えられるのはシルバー市場への注力である。これはスポーツに限らず他の市場においても同様であるが、将来的に人口の多くの割合を占めることになる高齢者をスポーツ市場に取り込むことが必要である。

そして、シルバー市場以上に重要であると考えられるのが子ども用の市場である。これは短期的な視点からだけでなく、長期的な視点からも重要な市場であると考えられるからである。

冒頭でも触れたように、中学校で運動部に所属する生徒の数は減少してきている。中学校のクラブは本格的にスポーツに触れる最初の機会であり、スポーツへの入り口とも言える。先ずはそこでスポーツに触れることによって市場を形成する顧客となるだけでなく、スポーツを続けることによって将来の顧客にもなり得る。その入り口が狭くなっている現在、それを再び広げる努力が長期的に見ても必要であると考えられる。

そのためには学校や教育委員会と連携し、道具を支給したりスポーツメーカーが指導者を派遣するなどの方策が効果を生みそうである。

2.3.4 多角化

最後に多角化である。一言で言うならば、将来的に有望であると考えられるスポーツ分野への進出である。その代表的なものがエクストリームスポーツである。エクストリームスポーツとは21世紀に入ってから盛んになっているスポーツの分野で、主にスピードや危険を伴うことが特徴である。

フリーモトクロスが最も有名であるが、これはオフロード用のバイクでジャンプ台からジャンプし、着地するまでに空中でバイクごと回転をしたり体を捻ったりし、その技の難易度と完成度を争うものである。また、クリフダイビングは通常の飛込競技の2～3倍の高さから海や川に飛び込むもので、日本の

白浜でも開催されたことがある。

これらは短時間の間に繰り出される技を競う採点競技であるが、タイムや順位を競う種目もある。ウィンタースポーツに多く見られるが、そのひとつがクラッシュドアイス（アイスクロス）である。これは全長500m前後の特別に設置された氷のコースを4人の選手が滑り降り、順位を競う競技である。

これらの大会は飲料メーカーであるレッドブルがマーケティングの一環として行ってきたものであるが、それらの大会自体が多くの観客を呼び、ひとつのスポーツイベントとして成功しているのである。これらのイベントが成功した理由のひとつは、それらの競技が持つ新しさ、スリル、クールさといったものが消費者に受け容れられたことであろう。

このことは、最近追加されたオリンピック種目を見ても理解できる。

2021年の東京オリンピックではスケートボードやサーフィンが追加されるが、これらはエクストリームスポーツとして大会が行われてきた種目である。ウィンタースポーツを見ても、2014年のソチ大会でスキーハーフパイプ、2018年の平昌大会でスノーボードビッグエアなどが追加されるなど、冬季オリンピックを見てもエクストリームスポーツとして人気を博している種目が次々と追加されてきている。

世界一のスポーツイベントと言うべき、また歴史あるオリンピックがこれらの競技を取り入れようとしていることは、エクストリームスポーツが消費者を惹きつける力を持ったスポーツであることのひとつの証左であろう。

野球やサッカーといった我々に馴染みのあるスポーツの未来は暗い。競技者を増やし用品を販売するという面では大きな期待はできないかも知れないが、見るスポーツとしては、エクストリームスポーツを取り入れていくことが、多角化の第一の手段として考えられる。

もうひとつ、多角化の手段として考えられるのがeスポーツである。

一般社団法人日本eスポーツ連合によれば、『『eスポーツ（esports）』とは、

『エレクトロニック・スポーツ』の略で、広義には、電子機器を用いて行う娯楽、競技、スポーツ全般を指す言葉であり、「コンピューターゲーム、ビデオゲームを使った対戦をスポーツ競技として捉える際の名称」である。

この定義にも見られるように、ゲームをスポーツとして捉えたものがeスポーツである。娯楽、あるいは遊びとして捉えられていたゲームを競技にして、それをスポーツと呼んでいるに過ぎない面はある。ゲームがスポーツなのかという点については賛否両論あろう。しかし、ここで重要なことは、世界の趨勢としてeスポーツがスポーツとして認められ、大規模な競技大会が開催されたりアジア大会やオリンピックの種目として検討されるところまで来ているということである。2018年のアジア競技大会では6つのゲームがデモンストレーション種目として採用され、2022年大会では正式種目として採用されることが決まっている。オリンピックでも、2024年大会で採用することを国際オリンピック委員会が検討しているという。

国内に目を向けても、NTT東日本が2020年1月にeスポーツの大会運営をする新会社を設立したり、同年3月には大阪に約4800㎡のeスポーツのための施設がオープンするなどの動きが見られる。国体でも2019年の茨城国体において文化プログラムとして全国都道府県対抗eスポーツ選手権が行われている。

新たな“スポーツ”であるeスポーツ市場への参入も多角化の手段と考えられるが、ここで問題になってくるのがスポーツメーカーの自らの位置づけである。ドメインの問題であると換言できる。

先にも少し触れたように、市民権を得つつあるとは言え、eスポーツがスポーツなのかという認識はまだ人それぞれによって異なる。eスポーツをゲームとしてしか捉えられないという人々がまだ数多く存在する中で、スポーツメーカーがeスポーツ市場に参入することには意識的な抵抗があることは容易に想像できる。

しかしながら、言わばスポーツそのものが商品であるJリーグが、2018年3

月に初めてサッカーゲームの大会を開催するなど、eスポーツをマーケティングに取り入れる活動が活発化している。「若い世代にゲームを通じてサッカーの魅力を伝える」ことや「Jリーグやクラブにとってサッカーに次ぐビジネスに育つ可能性」(日経クロストレンド、2019、p94)を求めている行動であるが、サッカーというスポーツそのものを興行として行っているJリーグですらeスポーツに参入しているのである。

競技としてのスポーツを行っているJリーグは、Jリーグや競技としてのサッカーの自己否定にもなりかねず、この側面から考えればスポーツメーカーよりもeスポーツに参入しにくかったはずである。このことを考えると、スポーツメーカーがeスポーツに関わることは決して不可能なことではないと言える。

この章を通して議論してきたことは、図9によって整理されている。

<p style="text-align: center;">市場浸透</p> <ul style="list-style-type: none"> ・細かな顧客管理 ・講習会等の開催 	<p style="text-align: center;">新製品開発</p> <ul style="list-style-type: none"> ・スポーツのライト化、レジャー化 ・スクール事業
<p style="text-align: center;">市場開拓</p> <ul style="list-style-type: none"> ・シルバー、子ども市場への進出 ・学校への指導者の派遣 	<p style="text-align: center;">多角化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・エクストリームスポーツ ・eスポーツ ・新規事業の育成

図9 スポーツ市場拡大に向けてのマトリクス

3. プロスポーツ界の取り組み

図5によって示された通り、スポーツ市場規模は縮小を続けている。用品購入や施設利用費用に比べればスタジアム観戦支出の低下はさほど大きくはないが、入場料が主な収入源であるプロスポーツチームも危機感を抱いている。次

に、プロ野球を取り上げ、プロスポーツ界の取り組みについて見てゆこう。

3.1 プロ野球人気の低下

プロ野球は日本で最もメジャーなスポーツであったが、その人気には陰りが見えている。「日本では長らく野球は『する』スポーツであり、同時に『見る』スポーツだった。子どもたちは公園や空き地で野球遊びをして、家に帰ったらテレビでナイター中継を見る」（中島、2019、p.28）というように、野球、あるいはプロ野球は日本人の生活に密着したものであった。その様子が変わってきている。ひとつの現れが、テレビ中継されるプロ野球の試合数の減少である。

図10に示されているのは、日本テレビ、テレビ朝日、TBSテレビ、フジテレビ、テレビ東京の在京キー局5局の、東京地区での地上波のプロ野球公式戦の年間放送試合数の推移である（レギュラーシーズンのみ。クライマックスシリーズ、日本シリーズは除く）。傾向線の係数は -1.2 であり、現在の放送試合数を考えると2、30年後には地上波でプロ野球中継を見ることができなくなっている可能性すらある。

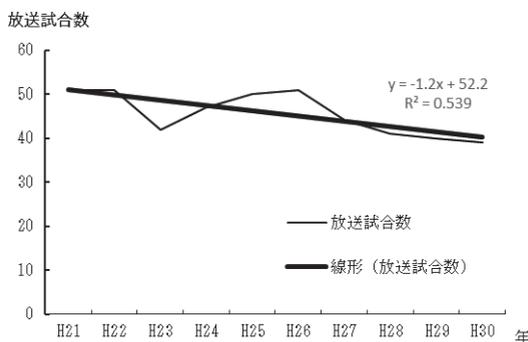


図10 プロ野球放送試合数
金丸（2019）p79図1を一部修正したもの
テレビ番組表の記録をもとに筆者作成

このことから、昨今叫ばれているプロ野球人気の低下が明らかになるが、これに対してプロ野球球団はどのような対策を講じているのだろうか。成功例として、広島東洋カープの事例が挙げられる。

3.2 広島東洋カープの取り組み

MAZDA Zoom-Zoomスタジアム広島（以下、マツダスタジアム）がプロ野球の広島カープの本拠地であるが、この球場は2009年にオープンした。プロ野球チームが本拠地とする多くの球場とは異なり、マツダスタジアムにはアメリカのベースボールパークの要素が多く取り入れられている。

例えば座席のパラエティである。マツダスタジアムにはグラウンドに最も近く、低い目線から観戦できる砂かぶり席、料理を楽しみながら大人数で観戦できるパーティーフロア、少人数用のテラスシート、応援を楽しむためのパフォーマンスシートなどが用意されている。一般的な座席も横幅50cm、奥行き85cmと、野球場の座席としてはかなりゆったりとしている。

座席だけでなく、内野外野を自由に移動できる幅約10mのコンコースが設置されている。観客は1周約600mのコンコースを歩きながら観戦を楽しむこともできる。

このコンコースには飲食品を扱う店舗が並び、どの座席にいても、すべての飲食店のものを購入することができる。他の球場であれば、座席の位置によって購入できる種類が限られていることが多いが、マツダスタジアムの場合はその座席であってもすべての店舗に行くことが可能になっている。

このように、マツダスタジアムには観客を楽しませる要素がふんだんに取り込まれている。マツダスタジアムの最大収容人数は33,000人であるが、平成31年度シーズンを見ても、マツダスタジアムで開催された70試合中67試合で観客数は31,000人を超えており、30,000人を下回った試合はなかった。球団の努力によって“カープ女子”に代表される層を取り込むことに成功していると言え

る。

3.3 オリックスバファローズなどの取り組み

CRM（customer relationship management）という視点からの方策を打ち出しているのが東京ヤクルトスワローズやオリックスバファローズである。これらのチームは株式会社日立ソリューションズの提供するファンビジネス向けトータルCRMソリューションを導入し、顧客のマネジメントを行っている。

ファンビジネス向けトータルCRMソリューションとは「プロモーションから会員管理、ポイント管理、データ分析まで、ファンビジネスを支援する機能をトータルにクラウドで提供し、O2O（Online to Offline）マーケティングを実現するもの」（株式会社日立ソリューションズニュースリリース、2014年3月7日）だが、このシステムを用いることによって、チケットやグッズの購入履歴、球場への来場回数などから個々のファンの行動を把握することが可能になるという。球団はこの情報をもとに、個々のファンに合ったイベント情報を提供したり、球場への来場履歴や観戦した試合の勝率など、個人ごとのデータを提供することが可能になる。

オリックスバファローズではチケットの割引や早期購入などのサービスの他、チケットやグッズ、飲食物の購入によって得られるポイントをオリジナルグッズと交換するサービスなども行っている。

このシステムが導入される以前の主催試合の1試合平均入場者数は2011、2012、2013年がそれぞれ19,458人、18,482人、19,979人であったが、導入以降は2014年が23,663人、2015年が24,890人、2016年が24,923人と、一定の効果を上げていると考えられる。

南（2005、p89）によれば、「サービスは生産と消費の同時性によって特徴付けられることにより、サービスの提供者と顧客との間に相互作用プロセスが生じること、それゆえにサービス提供者と顧客の継続的な接触という意味におい

て関係性が存在する」が、ここで取り上げた球団の行っている方策は、サービスの特徴を持つスポーツの興行における継続的な接触を可能にし、ファンを球場へ誘う役割を果たしていると言えるであろう。

おわりに

縮小を続けるスポーツ市場において、市場内の企業やプロスポーツチームがどのような方策を行っているのか、また、将来、どのような方策を取り得るのかという視点から本論を進めてきた。

プロスポーツチームが行っている方法については即時性があり、既に一定の効果を見て取ることができたが、スポーツメーカーの場合、種々の方策を行っているにも関わらず、その効果が十分に現れているとは言えないのが現状である。本論で取り上げてきた方法も必要であるが、現在スポーツ市場に起こっている問題の本質を考えれば、より長期的な視点からの方策が必要とされる。採りうる選択肢を2つ考えてみよう。

第一は、見るスポーツとするスポーツを分離させて考えることである。

春夏に行われる高校野球の甲子園大会には連日多くの観客が訪れ、また、全試合テレビ中継もされる。しかし、球場やテレビで試合を見ている人たちの中の野球経験者の割合は決して高くはないであろう。野球をする、あるいはしていた人は少ないが、高校野球を見る人は実に多いはずである。

エクストリームスポーツなども格好の例であろう。フリーモトクロスにしてもクラッシュドアイスにしても、経験者などほとんどいない。しかし、その大会には多くの観客が訪れている。日本では長く見るスポーツ=するスポーツであったが、これを分離し、用具の販売によって収益を期待するスポーツと興行によって収益を期待するスポーツを別のものとして捉えるのである。

第二は新たな事業の育成である。

富士フィルム株式会社（以下、富士フィルム）は現在、化粧品を主力事業に育てようとしている。デジタルカメラやスマートフォンの普及によってフィルムが売れなくなったことが原因であることは想像に難くないが、化粧品事業に進出した理由は、フィルムによって培われてきたコラーゲンに関する知識、抗酸化技術、ナノテクノロジーが化粧品の製造に活かせるからである。

あまり知られていないが、フィルムの主成分はコラーゲンである。当然富士フィルムは人の肌を構成する成分でもあるコラーゲンについての知識を持っている。また、フィルムによって培った抗酸化技術は化粧品の品質低下を防ぎ、ナノテクノロジーは皮膚に浸透する化粧品製造に役立つ。富士フィルムは主力製品で得た技術を別の製品に活かそうとしているのである。

スポーツメーカーも、これまでの経験によって技術や知識を持っているはずである。例えば金属やゴム、皮革などの加工技術や繊維に関する知識を持っていると考えられる。これらの経営資源を有効活用することにより、柱となる新たな事業を創出することが第二の選択肢であろう。

これからのスポーツ市場がどのように変遷してゆくかを見守りつつ、この2つを提言として本論を締めくくりたい。

参考文献

- ・金丸輝康（2019）メディアとコンテンツの変化に関する考察。大阪学院大学 商・経営学論集、第44巻（1-2号）：p.79.
- ・公益財団法人日本生産性本部（1993、2017）レジャー白書、日本生産性本部：東京.
- ・南千恵子（2005）リレーションシップ・マーケティング：企業間における関係管理と資源移転、千倉書房：東京、p.89.
- ・三菱UFJリサーチ&コンサルティング、『スポーツマーケティング基礎調査』、2006-2018
- ・中島大輔（2019）野球消滅。新潮社：東京、p.28.
- ・日経クロストrend編（2019）eスポーツマーケティング。日経BP：東京、p.94.
- ・東京大学教養学部統計学教室編（1991）統計学入門。東京大学出版会：東京.

- ・スポーツ庁 令和元年度全国体力・運動能力、運動習慣等調査結果
https://www.mext.go.jp/sports/b_menu/toukei/kodomo/zencyo/1411922_00001.html
- ・全国高等学校体育連盟、統計資料・加盟登録状況、平成15年度から平成30年度
https://www.zen-koutairen.com/f_regist.html
- ・公益財団法人日本中学校体育連盟、加盟校調査集計表、平成30年度版
<http://njpa.sakura.ne.jp/kamei.html>

- ・一般社団法人日本eスポーツ連合HP <https://jesu.or.jp/>
- ・株式会社アシックスHP <https://www.asics.com/jp/ja-jp/>
- ・株式会社エスエスケイHP <https://www.sksports.com/>
- ・株式会社日立ソリューションズHP <https://www.hitachi-solutions.co.jp/>
- ・株式会社ゴールドウィンHP <https://www.goldwin.co.jp/>
- ・株式会社ミカサHP <http://mikasasports.co.jp/jpn/>
- ・MAZDA Zoom-Zoom スタジアム広島HP <http://www.mazdastadium.jp/>
- ・テレビ番組表の記録 <http://timetable.yanbe.net/>
- ・山本光学株式会社HP www.yamamoto-kogaku.co.jp/
- ・ヨネックス株式会社HP <https://www.yonex.co.jp/>
- ・ゼット株式会社HP <https://zett.jp/>

A Shrink of Japanese Sports Market and Counterpart Strategy

Katsuhiko Satoma · Teruyasu Kanamaru

ABSTRACT

Japanese sports market shrinks year by year. Comparing 2008 and 2017, market size is almost halved. This is a serious problem for sports industry. At first, we overview current status of Japanese sports market and counterpart strategy of companies by using Product-Market Growth Matrix. Next, we think about strategies for growth of those companies. To enter e-sport or extreme sport as diversification is considered effective. We also think about activities of professional sports teams that intended to increase number of visitors. Hiroshima Carp and Orix Buffaloes achieve the purpose by building stadium like American ballpark or costumer management using CRM. At the end, two strategies, to discriminate sports to watch from sports to play and to set up new business, are shown.

Keywords : sports market; lack of interest in sports;
Product-Market Growth Matrix; professional baseball; e-sports;
extreme sports.

JEL Classification Numbers : M10, M31, L83, Z2.