

令和 2 年度

武庫川女子大学大学院
修士論文要旨

スポーツ産業におけるブランド戦略の深化
～顧客理解と市場創造～

健康・スポーツ科学研究科 健康・スポーツ科学専攻

堰本 朱里

【背景】

2020 年に開催予定であった東京オリンピックに向け、国内スポーツ産業は大いに盛り上がっていた。しかし 2019 年末に大流行した新型コロナウイルスの影響により、オリンピックの開催は一年延期が決定するなどその状況は一変し、スポーツ産業は疎か国内の様々な産業が大打撃を受けたのである。例えば、2020 年 6 月に世界的アパレルブランド ZARA などを運営する親会社「インディテックス (Inditex)」が傘下ブランド 1000~1200 店舗を閉店する計画を発表したことや、東証一部上場企業の一つである大手アパレル会社の株式会社レナウンが 2020 年 5 月に経営破綻したことだ。このようにコロナの影響を受け、誰もが知る大規模なブランドでも市場を撤退せざるを得ない状況に陥っているのである。そこで筆者は、今後はブランドの規模ではなく企業と消費者間において信頼関係が構築されているか否かが、生き残っていく中で重要なのではないかと考えた。つまり消費者はブランド力で企業の価値を測るなど、これまで以上にブランドを淘汰する時代が訪れると推測される。そのため企業はブランド・エクイティと呼ばれるブランドが持つ資産的価値を高め、消費者にとって有益な存在となる必要がある。

【目的】

現在若者世代を中心とした SNS の発達により、自分の感情や経験など自由に発信し他人と共有することが容易となった。人々は気になる製品・サービスがあれば店頭に行く前に、インターネット上の口コミサイトなどで情報を収集してから購買決定を行うのである。そのため消費者は、店員の評価よりも顔が見えない他人の評価の方が高い信用度を有するということである。したがって企業（ブランド）はインターネット上の評価が企業の信用度に大きく影響を及ぼしているということが言える。そしてこのようなインターネットの影響力を用いて行うマーケティングが「デジタル・マーケティング」と呼ばれる。さらにアメリカの経営学者でありマーケティング研究の第一人者である Philip Kotler（以下 Kotler と省する）によるマーケティング 4.0（2017）という戦略的思考が存在する。マーケティング 4.0 とはソーシャル・メディア主導のマーケティングであり、その目的は世界とつながることの自己実現である。マーケティングコンセプトは顧客エンゲージメント（企業と顧客の間の信頼関係）であり Facebook や Twitter、LINE などのソーシャル・メディアによる顧客同士のつながりや企業と顧客とのつながりをより深めることで、信頼を構築していくことである。

顧客と企業の交流の初期段階であるブランド認知と関心において、伝統的マーケティングであるマーケティング 1.0 から 3.0 は大きな役割を果たす。そして交流が進み、よりその関係性を強固にするために最新型のデジタル・マーケティング手法であるマーケティング 3.0 から 4.0 が活用され、その役割は行動と推奨を促すことにある。Kotler（2017）は「マーケティング 4.0 は従来のマーケティングにとって代わるべきものではなく、役割を交代しながら共存すべきである」と述べている。

そこで本論文における仮説は現代的企業経営だけではなくアートやエンターテインメントなどの様々な研究分野で使用され始めた Kotler による現代的マーケティング手法「マーケティング 4.0」を戦略的かつ積極的に活用することが、ブランドが持つ資産的価値を効率的に高め、現代における企業経営の戦略的手法に重要な働きをもたらすとする。

【方法】

先行研究を用いた分析、及びスポーツブランドを運営する企業 5 社を対象に行ったインタビュー調査の結果を基に、実証研究を行った。なお 5 社全てに同様の調査項目を設けたが、各社の特性により筆者が望む回答を得ることができなかった企業も存在する。調査項目は以下の図表 1 にまとめた。

図表 1：インタビュー調査項目

①ブランド価値を高める戦略
②そのターゲット層
③ライバル企業との差別化戦略
④サブブランドを抱えることへのメリットと、デメリットの考え方
⑤マーケティング 4.0 に対する戦略的取り組み

（出典）筆者作成

また本研究において、スポーツ用品からファッション性の高いアパレルなど幅広い資材を取り扱い資本金 200 億円以上の企業をメガスポーツブランド、限られた資材を取り扱っており資本金 1 億円未満の企業をコアスポーツブランドと定義する。以下ではメガスポーツブランド A 社（A 社）、メガスポーツブランド B 社（B 社）、コアスポーツブランド C 社（C 社）、コアスポーツブランド D 社（D 社）、コアスポーツブランド E 社（E 社）と記載する。

【結果】

A 社はスポーツシューズを中心にスポーツ用品を総合的に取り扱うブランドであり、2019 年は 3780 億を売り上げた国内トップのブランドである。そして経営理念として「スポーツを通して、すべてのお客様に価値ある製品・サービスを提供する」ということを掲げ、その理念通りターゲットを絞らず、すべての消費者に必要とされる製品開発を目指している。さらにコロナ禍によってスポーツ施設での練習が困難となっていた際、A 社の公式 HP や SNS にて、アスリートが自宅でできるトレーニング方法を紹介する動画を公開していた。他にも公式 YouTube チャンネルのライブ配信機能を活用し、オンラインイベントの開催なども行っている。このように A 社は消費者思考のマーケティング 2.0 を主軸とし、最新型のマーケティング 4.0 の手法も取り入れていた。

次に B 社は日本の大手総合型スポーツメーカーであり、2019 年は 1700 億円を超える売上高であったブランドである。日本人に適したモノづくりに拘り、日本製のものを使用することに加え、軽量かつ快適な履き心地を実現している。加えて B 社は A 社と同様、自宅でできるトレーニングの紹介動画を公開していた。しかし B 社の場合は、B 社の製品を用いて行うトレーニングの紹介も行い、製品の使用方法や使用感なども発信していた。そのため B 社は製品の技術志向であるマーケティング 1.0 を主軸に、デジタル・マーケティングなどを活用した最新型のマーケティング 4.0 を取り入れていた。

次に C 社は国内 3 位のサングラスシェア率を誇る中小企業である。製品の大量生産による低価格かつ高品質で製品を販売することに起点を置いていることから、技術志向のマー

ケティング 1.0 のみを重視していた。

次に D 社は DHC や CO-OP などを取り扱う化粧品 OEM メーカーである。D 社は顧客へのニーズ調査を参考に新商品開発やブランドの立ち上げを行ったことから、顧客志向のマーケティング 2.0 発想を重要視していると考えられる。また D 社の場合は、回答者本人が顧客志向のマーケティング 2.0 発想から 3.0 発想を重視していたと述べていた。D 社が運営するブランドは設立されてまだ間もないブランドであるが、そのようなブランドでも最新型のマーケティング 4.0 発想は取り入れていないということが明らかとなった。

最後に E 社はアパレル（スポーツ）を中心に生活雑貨も取り扱うブランドである。E 社が運営する SNS アカウントの総フォロワー数は 10 万人を超えているため SNS を活用したデジタル・マーケティングを主軸としているのではないかと予測していた。その結果 E 社は、Kotler によるマーケティングアプローチを意識したことはなく、基本的に従業員が作りたい商品を開発していると述べていた。しかし一部の部署では SNS で話題になるような製品を目指して開発を行っている。そのため E 社は製品開発においてはマーケティング 1.0 発想でありながら、一部では SNS 戦略を用いるなど最新型のマーケティング 4.0 発想も取り入れていた。

【考察】

現代において最先端かつ有効的であるかと思われたマーケティング 4.0 は、そのブランドの規模や根本となる経営戦略の差異によってカスタマイゼーションの度合いは異なるものとされることが明らかとなったのである。すべての企業において製品志向や顧客志向など企業が重視している経営指針は一貫したものであった。それが各企業の魅力であり、消費者を取り込む要因の一つになるのであろう。最新型のマーケティング 4.0 を取り入れることだけが全てではないということである。

【まとめ】

マーケティング戦略は今後も時代と共に変化を遂げていくだろう。現に Kotler によるマーケティング手法、マーケティング 5.0 は生み出され始めている。そしてそれ以後も、マーケティング 6.0、7.0 と発展していくことが予測される。また消費者の思考もマーケティング同様にますます変革を続け、多様性や複雑性が高まるだろう。その中でマーケティングが次段階に移行したとき、多様化そして複雑化された消費者の思考にマッチングさせるのか、もしくはマーケティングの根幹を探り、新たなアプローチを行うのか marketer は探求し続けなければならない。残された課題として、本研究では 5 社という限られたブランドにのみ焦点を当てたため、今後はサンプル数を増やす必要がある。その上で各企業の戦略特性に応じ、時代に適したマーケティング戦略を見出していくことが求められる。

【要旨で引用した文献】

- ・片山富弘「マーケティングの変化：マーケティング 4.0 に対する考察をもとに」 pp.21-30,流通科学研究 17 巻第 2 号,2018
- ・ Philip Kotler,Hermawan Kartajaya,Iwan Setiawan（著）恩蔵直人（監訳）,藤井清美（訳）『コトラーのマーケティング 4.0』,朝日新聞出版社,東京,2017
- ・ Philip Kotler,Hermawan Kartajaya,Iwan Setiawan（著）,恩蔵直人（監訳）,藤井清美（訳）『コトラーのマーケティング 3.0 ソーシャル・メディア時代の新法則』朝日新聞出版,東京,2011