

# スポーツを取り巻く環境の変化 戦略スポーツコミュニケーションの視点からビジネス機会を捉える

齊藤 恵理称<sup>1)</sup>

## Changes in the Environment Surrounding Sports Capturing Business Opportunities from a Strategic Sports Communication Perspective

Erina SAITO

Key words : Reputation management, Stakeholder engagement, Purpose driven, Streaming services, Sports Rights

キーワード：レピュテーション・マネジメント，ステークホルダー・エンゲージメント，パーパスドリブン，ストーリーミングサービス，スポーツの権利

### はじめに

日本のスポーツ界は今、スポーツが持つ本来の価値を活用し成長していけるかどうかの岐路に立っている。ガバナンス機能が働いていないことで起きた各種の問題は、企業のスポーツへの投資のハードルを上げ、札幌の冬季五輪・パラリンピックの招致断念に至る一つの要因となった。これらの現象は、社会課題の解決や企業、地域社会の成長に資するスポーツの意義が伝わらない状況を導いた。一方、欧米では投資先としてスポーツが注目され、DXによりスポーツビジネスの成長は加速している。また地球規模の社会課題の解決にもスポーツが積極的に活用され、社会におけるスポーツの捉え方は変化し、経済的にも社会的にも価値が高まっている。

また、3年に及ぶ新型コロナウイルスの影響による産業の低迷から順調に回復し始め、日本のスポーツ界にも観戦スタイルをはじめ、スポーツ団体、関係企業や社会、アスリー

トやファンの価値観や行動に大きな変化をもたらしている。スポーツを取り巻く環境の変化は、スポーツとあらゆるステークホルダーが共に新しいビジネスモデルを創り、成長路線に転換するまたとない好機になるだろう。本論文では、スポーツをとりまく環境の変化に伴う日本のスポーツビジネスの成長機会について、著者のグローバルスポーツビジネスの実務経験に基づき、戦略スポーツコミュニケーションの視点から検討することを目的とする。

### 1. なぜ戦略スポーツコミュニケーションが必要なのか

世界におけるスポーツ産業は2019年時点で約4580億ドル（約50兆円）、2030年時点では8260億ドル（約90兆円）にまで成長すると予測され（野村総合研究所, 2021）、スポーツビジネスは巨大な産業となり、社会のあらゆる分野に影響を与える存在となっている。スポーツ業界の最近の成長を支えているの

1) びわこ成蹊スポーツ大学

が、ストーリーミングサービスの急速な成長にともなうメディアの権利取引機会の増加と企業や地域社会と取り組むスポンサーシップである (Nielsen Sports, 2022)。またソーシャルメディアは、プロスポーツチームの事業拡大に欠かせない重要なツールとなっている (Samuel López-Carril, 2020)。持続的な成長にはファンをはじめとするステークホルダー・エンゲージメントが鍵となり、これらをリードするスポーツコミュニケーションが重要な要素となっている。

戦略コミュニケーションは、戦略実現に資する力としてコミュニケーションを組織の中心に据え、個人や組織、企業を取り巻くステークホルダーと関係を構築し、目指す方向に動かすのに役立つ力になる (Anne Gregor, 2022)。戦略スポーツコミュニケーションは、スポーツ団体や関連する団体が目的や目標を達成するために活用する力となる (Paul M. Pedersen, 2021)。スポーツ団体における主な目標は、収益を生み出すことと、有利な社会的評価を醸成することである。プロのチームは、存在するために収益を生み出す必要があり、チームや選手がどのように見られているかという社会的評価は、チームのサポートの構築につながり、収益創出に役立つ。戦略スポーツコミュニケーションは、広報、広告、マーケティングのアイデアを活用して、スポーツ団体が目標を達成するのを支援する。またガバナンスを効かせ、強化することにもつながる。

コロナ禍やテクノロジーの進化で、スポーツビジネスを取り巻く環境が大きく変化している。変化に伴い、社会は多様化し、これまでの常識は通用しなくなっている。日本のスポーツ産業の成長には、グローバル視点とイノベーションが不可欠であり、また、あらゆるステークホルダーを動かし、目的の達成に導くことが求められる。人を動かすことそのものがビジネスにおける必要なスキルとなり、大きな挑戦になる中で、戦略スポーツコ

ミュニケーションへの理解が進み、実践する人材の育成、研究が進むことは急務である。

## 2. スポーツを取り巻く環境の変化とスポーツビジネスの成長機会

### 1) メディア環境の変化とストーリーミングサービス市場の台頭

2022年W杯史上初めて全64試合がインターネットで無料生中継され、地上波中心の視聴形態からインターネット中心の視聴形態への劇的な移行は、スポーツ放送の転換点となった。従来のテレビの視聴者数が複数の市場で減少傾向を示し (Nielsen, 2021)、アメリカ国内では、一般的な視聴手段であったケーブルテレビの解約、いわゆるコードカッティングが進み、コンテンツのOTT (Over The Top) 経由での視聴が増えている (船津宏輝, 2022)。メディアストーリーミング市場規模は2024年に1,283億6,000万米ドルと推定され、2029年までに1,873億9,000万米ドルに達すると予測されている (Mordor Intelligence, 2022)。世界のスポーツファンの40.7%が、デジタルプラットフォームを介してスポーツのライブ配信を視聴しているとされ、39.4%のファンがライブ配信以外のハイライトやリキャップなどのコンテンツを視聴しているとされている (Nielsen, 2022)。日本のOTT市場規模の増加が見込まれている (経済産業省, 2021)。

これらのOTTへの移行により、スポーツビジネスの成長も加速している。NBA, NFL, NHL, MLBの4大スポーツリーグのそれぞれが独自のOTTサービスを展開し、放映権料も上昇している。その他、ゴルフ、モータースポーツ、マイナースポーツなどでもOTTサービスが展開され、拡大している (Christina Gough, 2021)。また大手IT企業のスポーツコンテンツにおけるOTT分野への投資も活発化している。AppleはMLSと10年間のパートナーシップを締結、米国メディア市場に初めて大規模な参入を行い、YouTubeは、NFL

の「サンデーチケット」パッケージのストリーミングに関して7年間の契約を締結している(PwC, 2023)。IBMは、同時進行する複数のスポーツ試合中継の配信内容を「観客・解説者の声」「試合の得点状況」「選手のアクション」をもとに「盛り上がり指数」をスコア化するソリューションやテレビ局と連携したサービスを開発した。マイクロソフト、Google、MetaなどによるAIを活用したソリューションの導入や、コンテンツのレコメンデーション、クラウドを活用したライブストリーミング基盤の整備が進んでいる(Screens, 2019)。

リアルタイムの配信やこのようなユーザー視点で開発されたコンテンツは、本来のスポーツの魅力を最大化するコンテンツの創出につながる。またアプリをダウンロードし、コンテンツを視聴し対話するファンとの直接的なつながりは、スポーツ組織の貴重なアセットになる。こうしたスポーツに関する権利やコンテンツの配信権限は、ビジネスの核となり、スポーツビジネスの成長の鍵を握ると言える。アメリカでは、スポーツ団体側が主導権を取るために、放送局や配信プラットフォームに対してかなり強気な交渉をし、幅広く配信権限を売って収益化を図っている。これに対し、OTTサービスは少しずつ増えてきているものの、スポーツ団体側での積極的なOTTサービス運営がまだ少ない。日本とアメリカにおける、チームや運営団体の「配信権限」の意識に差があると考えられる。国内のOTTサービスの普及により、ファンや既存メディアとの関係性の変革につながり、コンテンツのアクセスから放映権の収益、必要となる資質を備えた人材やガナバンス機能など、スポーツビジネスの複数の側面に影響をもたらす。スポーツビジネスのあり方そのものの転換になる可能性がある。

メディア環境の変化は、スポーツの本来の魅力最大化する機会を創り出し、スポーツ組織とファンのつながり方を進化させ、ス

ポーツビジネスの転換、企業の投資目的の多様化を促進すると考えられる。

## 2) 投資価値を最大化するファン軸のコンテンツ

デジタルメディア、ソーシャル・ネットワーキング・システム(SNS)の普及で情報量は劇的に増加し、様々な情報を収集できるようになる一方で、企業やスポーツ組織が一方向的に情報を発信しても、生活者には届きにくくなっている。世界で流通するデータの8割強が、家庭や大学、インターネットカフェで生成された「消費者部門」データであり、残り2割弱が企業や政府機関によって生成された「ビジネス部門」データとなっている(明日山陽子, 2018)。スポーツに関する情報も、PwCの調査によると、スポーツ関連コンテンツの約8割は、ファンやイベントオーナーのエコシステム以外のクリエイターが引用を活用するなどして生成していると示されている。同調査では、「いいね」やコメント、シェアのエンゲージメントは、6割がスポーツ組織やスポンサー、放送局、アスリートの生成する投稿で起きているとしている(PwC, 2021)。ソーシャルメディアが多用され、生活者の価値観や情報の入手の仕方も多様化する中で、人を動かすコミュニケーションは、「どう伝えるか」よりも「どう伝わるか」を考慮したコミュニケーションデザインが求められるようになってきている。また、ブランドの価値やレピュテーション(評判)は、スポーツ組織や企業の一方向的な発信で作れるものではなく、ファンの発信やオーディエンスとの対話で作られていると言える。

スポーツ産業、PR業界ともにグローバルを牽引し、SNS先進国ともいわれる米国では、ファンをサポーターにするための工夫が数多く行われている。アメリカの4大スポーツ・122チームのすべてがなんらかのSNSアカウントをもち、ファンとの絆を深めるツールとして使用されている(Joe Phua, 2012)。

SNSはファンをはじめとするステークホルダーとの関係構築に使用されており、またコミュニケーションの効果指標としてエンゲージメントが重要視されている(M. Groza, 2012)。

権利を保有するスポーツリーグやチームにとって、情報の統制が困難になる中で、ファンを獲得し、エンゲージメントを高めていくためには、相手に伝えるのではなく“伝わる”という相手視点のコンテンツ作りとオウンドメディアの運用を行うことが重要になる。今後、どう伝わっているか、受け手の反応をトラッキングし、この反応のデータの分析から次のアクションを行うというエンゲージメント向上のサイクルを創るレピュテーションマネジメントが鍵になっていくであろう。

欧州のスポーツチームでは、選手やチームのデータを活用したコンテンツで保有するアセットの価値最大化を図ると同時に、これらのアセットで獲得したファンから自社データベースを集積し、ファンとの直接のつながりを持つことでエンゲージメントを高める取り組みを行っている。欧米のNFTやスポーツベッティング、eスポーツによる産業の成長もこれらのファンをベースにしたアセットの活用が大きな要素になっているのではないだろうか。ファンと直接つながり、対話が中心になるコミュニケーションが進行していく中で、スポーツビジネスの成長に向けて、ファンを軸としたエンゲージメント重視のコンテンツ作りと併せて、保有するアセットの価値を有効に活用する仕組み作りが重要になると考えられる。

### 3) ステークホルダーの行動を促す共創型のスポーツビジネス

日本のスポーツ産業は、2025年までに15兆円産業とする目標が維持されているが、その内訳は、スタジアム・アリーナを核とした街づくり、スポーツツーリズムなどの周辺産業の施策で5割以上の市場が見込まれている

(スポーツ庁, 2022)。経済産業省とスポーツ庁は「スタジアム・アリーナ改革」を標榜し、2025年までに20拠点を整備するとしている(スポーツ庁・経済産業省, 2023)。これらの施策の目的の達成には、地域の住民をはじめ、国内外の多様なステークホルダーの共感を醸成し、同じ方向に動かすことが必要になると考えられる。相手の視点で「どう伝わるか」を考慮したコミュニケーションデザインが求められる。

また、PwCによれば世界のスポーツ・スポンサーシップ市場が、2022年の973.5億ドルから年間8.68%の成長で、2030年にはおよそ1,900億ドルに達すると見込まれている(Christina Gough, 2023)。20業界、7市場で合計100件のスポンサーシップを分析した結果の調査レポートでは、スポーツスポンサーシップは2021年に107%増加、ファンベースの購入意向を平均で10%向上させたこと示されており、スポーツ産業の成長を支える要素の一つになっていると考えられる。市場の拡大を牽引しているのは、スポーツスポンサーシップの権利をマーケティングや営業、社会貢献、ステークホルダーエンゲージメント、ホスピタリティプログラムなど、企業や社会の課題解決に活かす取り組みである(Nielsen, 2022)。

メディア情勢の変化とともに、スポンサーシップの取り組み方も変化し、欧米ではスポンサー企業がスポーツの価値を単にブランドの認知向上のためだけに活用することにとどまらず、企業の経営課題の解決や企業価値の向上に活かすことが中心になっている。TVがメディアの主体であった時代は、企業名や商品のロゴが露出するスポンサーシップが中心だったが、多種多様なデバイスを介したデジタルメディアが主体となってきた中で、従来の視聴率や露出量という指標のみでは、リーチ先に対してどのくらいの露出効果があるのか明確にわからないため投資の効果が見込めなくなり、単に認知度の向上を目的に多

額の投資を実施することは難しくなっている。

企業の経営課題は多様化し、複雑化しているが、持続可能な社会の実現はグローバル共通の課題であり、企業価値の向上にも欠かせないアジェンダになっている。グローバルのスポーツ産業調査では、スポーツ組織は、気候変動など持続可能性に関する問題、あるいは主要なステークホルダーの期待の高まりについて理解を深めるとともに、戦略の策定と、よりバランスの取れた環境、社会、ガバナンス（ESG）の実現にむけて前進していると示されている（PwC, 2023）。

今後、スポーツビジネスの成長を考える上で、社会における役割と責任を意識し、企業、スポーツ組織やアスリートの共創の取り組みを創出していく必要があると考えられる。

この共創型の取り組みを実現していくためには、イベントのコンセプト、大会の運営、スポンサーシップの設計、アクティベーション、ホスピタリティ、人材の育成、経営モデル全般に、持続可能な社会の実現に向けた視点を入れる必要がある。

#### 4) スポーツの社会における役割とパーパスドリブンの取り組み

近年、欧米ではESG投資先としてスポーツへの投資が加速している（太田, 2023）。スポーツは、人や社会を元気にしたり、つなげたり、人の心や行動を動かす原動力があり、社会にポジティブな影響を与えていると考えられ、社会変革をリードする存在として捉えられることが背景にある（Lawrence A. Wenner, 2015）。2022年に大手人事サービス企業UKGは、アメリカ女子サッカーリーグNational Women's Soccer League（NWSL）に男女賃金格差是正を趣旨として数百万ドル規模のスポンサーを複数年間行うことを発表した。またVisaは、女子サッカーをサポートする世界で最もアクティブなスポンサーとして、FIFA女子ワールドカップ2023の最初のパー

トナーとなることを表明している。女子サッカーはジェンダー問題解決をリードする存在として認識され、それに賛同する企業や投資家から多くの投資を集めている。

また、Amazonは、本社のあるシアトルのアリーナのネーミングライツを社名やブランド名ではなく、“Climate Pledge”という気候変動対策を約束する名称を冠している。アリーナの運営会社は、「来場者やパートナー企業、プロモーターやアーティストの参画によるカーボンゼロ経済圏の創出」というコンセプトを掲げ、このコンセプトに賛同するスポンサーや利用者だけに絞るという方針で、Amazonからの投資を得ている。欧米では、スポーツの社会にポジティブな影響をもたらす力が広く認識され、ジェンダー問題や環境問題の解決、障がい者の環境改善といった社会変革をリードしていく存在として捉えられていることで、投資先として注目が集まっていると考えられる。

一方、2023年の世界の国々のSDGs達成度ランキングで、日本は前年の19位から2位下落し21位となり、特にジェンダー平等や気候変動の取り組みが低評価となっている。こうした地球規模の課題に対する感度が低い状況が続いている（SDSN, 2023）。

コロナ禍で価値観や常識が変わり、地球規模の課題の解決や持続的で明るい未来の創造に貢献が求められる中で、スポーツの社会的役割も大きくなると考えられる。今後、スポーツを、単に人の幸せや環境問題などの啓発への活用で終わらせるのではなく、社会の前進に積極的な役割を見出すべきではないだろうか。パーパスドリブン、カーボンニュートラル、DE&IなどのSDGsへの取り組みなど、すでに動きが始まっているところもあるが、義務感や圧力でやらされて行うのではない取り組みが求められる。

アスリートは、SNSなどを通じて支援者やファンと直接つながる機会が増え、対話を通じて社会課題について意識するようにな

り、発信する内容も関連した内容が増えている。この輪を拡げ、より良い未来につながる行動喚起を促すことができれば、スポーツの社会的役割の重要度は高まり、投資価値も高まるのではないだろうか。そのためには、スポーツ団体や組織も、社会における役割と責任に向き合い、規定概念にとらわれない持続可能なビジネスモデルを模索し、支援者と共にグローバルな視点で深く幅広い変化を起こすことが求められている。

### 5) 積極的な傾聴とレピュテーションマネジメント

メディア環境の変化やコロナ禍で、消費者の価値観や行動は多様化し、ブランド価値形成にも影響を与えている。ブランドは一方向的な発信で作られるのではなく、相手はどう捉えたか、そのオーディエンスの発信が価値を左右するようになってきている。高いレピュテーションを維持していくためには、ソーシャルメディア、レビューサイト、およびその他のプラットフォームで、ファンや顧客、利害関係者が自社のブランドについて語っていることに積極的に耳を傾ける必要がある。そしてこのフィードバックは、組織や企業が改善できる領域を特定し、ファンや顧客がブランドについて高く評価していることを強調し、成果を表すことにも役に立つ(Reputation)。フィードバックを捉えると同時に、顧客やファンの意識や行動にどのような影響をもたらしたか、そのインパクトを捉え、目的に沿った視点を持ってデータを活用していくことで、成果の最大化につながる。フィードバックの傾聴は、社会のニーズや関心を捉えることに繋がり、事業の成長機会を見出し、経済価値だけでなく、社会価値の向上を促すことになる。

組織や企業は、ソーシャルメディアやその他のプラットフォームで、顧客やステークホルダーと積極的に関与する必要があると考えられる。これにより、前向きな関係を築き、

ポジティブな感情を増幅し、顧客満足度を向上させ、ブランドアドボカシーの促進に繋げることができると考えている。ポジティブなフィードバックは、モチベーション、自信、向上心、肯定的な関係構築をはじめ、人の意識に強力な影響を与え、ポジティブな行動を促す可能性がある。組織や個人がポジティブなフィードバックの価値を認識し、コミュニケーションのプロセスに組み込むことで、より効果的で意義のある活動の創造につながられるのではないだろうか。

スポーツ、アスリートは人の心と行動を動かす力を持っている。そして、他の産業のプレーヤーと比べて、社会に対する役割が極めて大きい。この役割がもっと多くの人に認識され、企業や社会、人の成長に資する戦略的な活用が行われるようになれば、スポーツを取り巻くエコシステムの好循環を作り出せるのではないか。但し、そのためには、この力を戦略的に発信し、ポジティブな対話につながるコミュニケーションを行うことが重要になる。役割は果たすことができなければ、ファン・スポンサー離れを引き起こすことに繋がりがかねない。

戦略的な活用をするためには、スポーツイベントやアスリートが、実際にファンや社員、ステークホルダーの意識や行動にどんな変化を与えたかを可視化し、レピュテーションをどう構築しマネージしていくかという視点をもつことが重要だ。発信した内容が世の中でどう受け止められているのか、どんな影響が起きているのか、何が人のエンゲージメントを生み出しているのか、何が期待されているのか。受け入れられないメッセージをいくら発信し続けても成果にはつながらない。

レピュテーションをベースにして戦略的にスポーツを活用するという、戦略スポーツコミュニケーションの視点を持つことで、スポーツへの投資価値は高まり、世界をより一層元気にし、人にエネルギーを与え、新しく明るい未来をイノベティブに創造すること

に貢献できるだろう。

### 3. まとめ

スポーツを取り巻く環境の変化とスポーツビジネスの成長機会について、5つの点において戦略スポーツコミュニケーションの視点から検討を行った。DXの推進やメディア環境の変化は、スポーツビジネスの劇的な成長の機会の創出につながるが見出された。欧米のスポーツビジネスの成長は、パーパスドリブンの取り組みが背景にあり、目的の達成にむけて多くのステークホルダーを動かしている。スポーツビジネスの成長を実現していくためには、スポーツ組織がガバナンスを機能させ、保有する権利の価値を最大化することが求められる。そしてファンをはじめとする多くのステークホルダーとどのように良好な関係を構築し、どのように動かし、どのように共創のビジネスを構築できるかという戦略スポーツコミュニケーションの発想が重要になる。

#### 参考文献

- Anne Gregor (2022) Strategic Public Relations Leadership-2nd Edition. Routledge.
- 明日山陽子 (2018) 急増する世界の「データ」流通量, JETRO 地域・分析レポート.
- Christina Gough (2021) Sports media rights total revenue in North America 2006-2023. <https://www.statista.com/statistics/194225/sports-media-rights-revenue-in-north-america/> (参照日 2024年1月9日).
- Christina Gough (2023) Sports sponsorship revenue worldwide 2022-2030 <https://www.statista.com/statistics/269784/revenue-from-sports-sponsorship-worldwide-by-region/> (参照日 2024年1月9日).
- 船津宏輝 (2022) 海外放送・メディア市場概況 ～視聴者動向と動画配信サービスから考察する米国・英国メディア市場トレンド. InfoCom T&S World Trend Report.
- Joe Phua (2012). Use of Social Networking Sites by Sports Fans: Implications for the Creation and Maintenance of Social Capital, *Journal of Sports Media* 7 (1), pp109-132
- 株式会社野村総合研究所 (2021) スポーツ国際展開基盤形成事業におけるスポーツ国際政策推進基盤の形成, 事業報告書.
- 経済産業省 (2021) 第1回スポーツコンテンツ・データビジネスの拡大に向けた権利の在り方研究会 事務局資料「DX時代におけるスポーツの価値最大化」.
- Lawrence A. Wenner (2015) Communication and Sport, Where Art Thou? Epistemological Reflections on the Moment and Field (s) of Play *Communication & Sport*, Vol. 3 (3), pp247-260.
- M. Groza (2012), Attracting Facebook 'fans': The importance of authenticity and engagement as a social networking strategy for professional sport teams, *Sport Marketing Quarterly* 21, pp221-231.
- Mordor Intelligence (2022) メディアストリーミング市場規模と市場規模株式分析—成長傾向と成長傾向予測 (2024 ~ 2029年). <https://www.mordorintelligence.com/ja/industry-reports/media-streaming-market> (参照日 2024年1月8日)
- Nielsen (2021) 世界のテレビ視聴の変遷を追う <https://www.nielsen.com/ja/insights/2021/tracking-the-evolution-of-global-tv-viewing/> (参照日 2024年1月8日).
- Nielsen Sports (2022) FANS ARE CHANGING THE GAME: 2022 GLOBAL SPORTS MARKETING REPORT.
- 太田和彦 (2023) ESG投資先として注目されるスポーツ. デロイトトーマツ <https://faportal.deloitte.jp/times/articles/000680.html> (参照日 2024年1月9日).
- Paul M. Pedersen (2021), *Strategic Sport Communication-3rd Edition*, Human

- Kinetics.
- PwC (2021) スポーツ産業調査 2021.
- PwC (2023) 逆境を乗り越えて新たなフェーズへ—PwC スポーツ産業調査 (第7版)
- Reputation (2022) The State of the Feedback Economy in 2022.
- Samuel López-Carril (2020) The Rise of Social Media in Sport: A Bibliometric Analysis, *International Journal of Innovation and Technology Management*, VOL. 17, NO. 06.
- Screens (2019), テレビ地上波とOTTを巡る新たなトレンドとは? ~ After NAB Show レポート <https://www.screens-lab.jp/article/16837> (参照日 2024年1月9日).
- スポーツ庁 (2022) 第三期スポーツ基本計画. スポーツ庁・経済産業省(2023), 第二期スポーツ未来開拓会議中間報告.
- Sustainable Development Solutions Network (2023) SUSTAINABLE DEVELOPMENT REPORT 2023.
- Tiahn Wetzler (2021) Content & Insights, Adjust. <https://www.adjust.com/ja/blog/streaming-apps-boom-summer-of-sports/> (参照日 2024年1月9日).