

Case 4

東京マラソン：世界 6 大大会としてのマーケティング・コンセプト

吉田政幸(法政大学)



1. はじめに

2007年に始まった東京マラソンはそれまでエリートランナーと一部の愛好家しか出場しなかったマラソン大会の門戸を一般市民へと開放し、気軽に楽しめるイベントへと変えた。それに伴いファッション、美容、健康など、競技志向のマラソンとは直接的に関係しないレジャー志向のマラソン消費が生まれ、そのような消費を支援するパートナー企業からの協賛金が増加した。東京マラソンは日本を代表する参加型スポーツイベントであり、そのスポーツマーケティングを駆使したビジネスモデルは陸上界に留まらず、多くの企業や地方自治体から注目されている（写真1）。



©東京マラソン財団



©東京マラソン財団

写真 1. 東京マラソンの大会当日の様子

2. 東京マラソンの歩み

東京でのマラソン大会の開催に向けて協議を重ねていた東京都と日本陸上競技連盟は、2005年10月に「東京マラソンに関する基本合意」を締結した。2006年11月に東京マラソン組織委員会が発足し、翌年の2007年2月18日に第1回大会が開催された。約3万人を超えるランナーが冬の東京のまちを駆け抜け、トップランナーと一般の市民ランナーがともに出走する新たな形の市民マラソンが誕生した。東京マラソンは申込者数が多いことで知られており、第1回大会において約78,000人だった申込者数は2013年に30万人を超え、2019年は過去最高の33万人を記録した（図1）。出走者数については定員があるものの、2010年に26,058人だった出走者数は2019年に37,604人へと増加した。

2010年には一般財団法人東京マラソン財団（以下、財団と略す）が誕生し、事業運営は日本陸上競技連盟と東京都を中心とした組織委員会から財団へと引き継がれることとなった。多くの場合、マラソン大会は開催地の陸上競技協会と地方自治体によって主催される。一方、東京マラソンは財団が大会主催者である。これにより、会員事業、チャリティ事業、社会貢献活動などが可能となり、さらに年間をとおしてランニングに関する様々な自主事業を展開できるようになった。東京マラソンは財団を主体としたスポーツマーケティングを実践しており、この事業形態が他の市民マラソンと大きく異なっている。

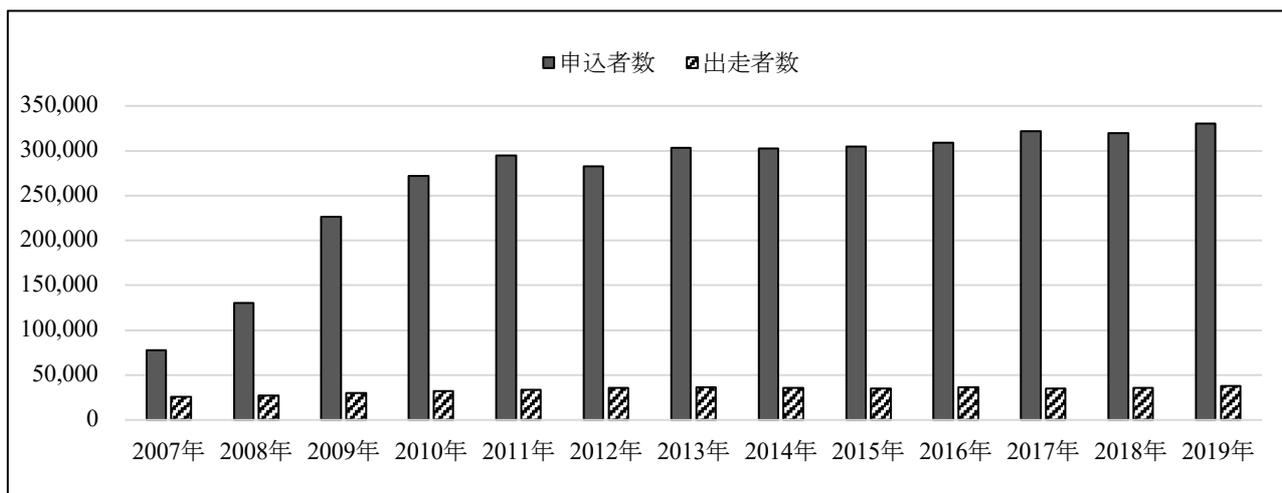


図1. 申込者数と出走者の推移

† 東京マラソン財団の許可のもと、公式ウェブサイトの情報 (<https://www.marathon.tokyo/about/past/>) を基に筆者作成。
 †† 年度によって定員数と募集カテゴリー数が異なる。

表1に示すように、財団設立後、会員制のランニングクラブ (ONE TOKYO)、ランナーが集うランニングサポート施設 (ジョグポート有明)、チャリティランによって寄付金を集め、競技者育成や社会貢献活動に生かす慈善事業 (スポーツレガシー事業)、スポーツボランティアの育成、活動場所の提供を行うオフィシャルボランティアクラブ (VOLUNTAINER)などを次々に展開し、事業の範囲を年1回の大会開催から日常的なランニングのサポートへと拡大させた。ランナーは大会に出場するために日々トレーニングに励んでいることから、財団は日常的なランニングと大会参加を結び付け、トータルサポートとしてのランニングサービスを提供している。

表1. 東京マラソンの沿革

沿革	
2005年10月	東京都と日本陸連で「東京マラソンに関する基本合意」締結
11月	東京マラソン組織委員会を設立
2007年2月18日	東京マラソン2007 (第1回大会) 開催
2010年6月	一般財団法人 東京マラソン財団設立
12月	チャリティ事業開始
2011年2月	東京マラソン財団公式クラブ ONE TOKYO 開設
2012年10月	ワールドマラソンメジャーズ (WMM) に加入
2013年5月	ランナーサポート施設「ジョグポート有明」開設
2014年6月	スポーツレガシー事業開始 (チャリティ)、 RUN as ONE - Tokyo Marathon プログラム導入
2015年6月	大会ロゴリニューアル、車いすマラソン国際化発表
2016年2月28日	10回記念大会開催
10月	オフィシャルボランティアクラブ「VOLUNTAINER」設立
2019年6月	マラソン参加料の改訂
2020年3月	新型コロナウイルス感染症拡大防止のため、一般の部を中止

† 東京マラソン財団の許可のもと、公式ウェブサイトの情報 (<https://tokyo42195.org/aboutus/>) を基に筆者作成。

†† WMM=現：アボット・ワールドマラソンメジャーズ (AbbottWMM)

3. 東京マラソンの出走者の特性

東京マラソンの出走者の男女比率は男性が78%前後、女性が22%前後でそれぞれ推移しており、この比率は2007年の第1回大会からほとんど変わっていない(図2)。男性の割合が高いが、これは東京マラソンに限ったことではなく、他の市民マラソンと同様の傾向である(2019年の大阪マラソンの男女比率は男性76%、女性24%であった)。出走者の年齢については、2011年までは30歳代が最も多かったが、2012年以降は40歳代の出走が最も多い(図3)。さらに、10回記念大会となった2016年あたりから50歳代の割合が増えており、その割合は2018年に30歳代の割合を超え、2番目に大きくなった。

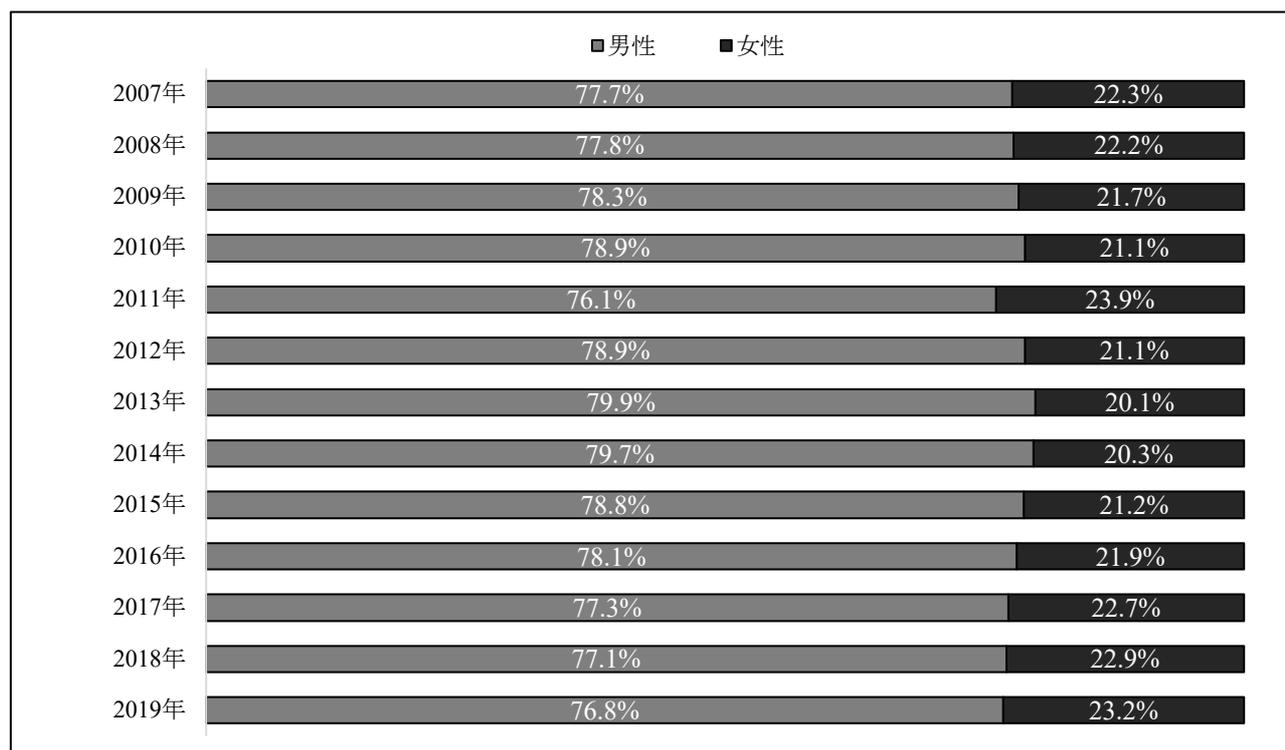


図2. 出走者の性別

† 東京マラソン財団の許可のもと、公式ウェブサイトの情報 (<https://www.marathon.tokyo/about/past/>) を基に筆者作成。

図4は出走者の完走記録を示している。2019大会の割合によると、「4時間以上5時間未満(29.1%)」が最も多く、順に「5時間以上6時間未満(27.1%)」、「3時間以上4時間未満(22.3%)」、「6時間以上7時間未満(16.8%)」、「3時間未満(4.7%)」という結果であった。経年変化については、まず3時間未満の割合が年々増えている。これは、東京マラソンの高速レース化に伴って多くのトップランナーが出場していることが関係しているものと考えられる。また、第1回大会において最も割合の大きかった「4時間以上5時間未満」のランナー(36.4%)は減少傾向であり、2019大会ではその割合が29.1%となった。一方、「6時間以上7時間未満」のランナーの割合は増えている。背景には30歳代の減少と50歳代の増加という年齢構成の変化があり、特に壮年期(40歳代と50歳代)のランナーが多く含まれる「6時間以上7時間未満」の割合(16.8%)は大阪マラソン(2019大会)の同記録の割合(12.4%)よりも高い。他の市民マラソンと比較してみても、東京マラソンが壮年期のランナーの参加を伸ばしていることが読み取れる(図3)。

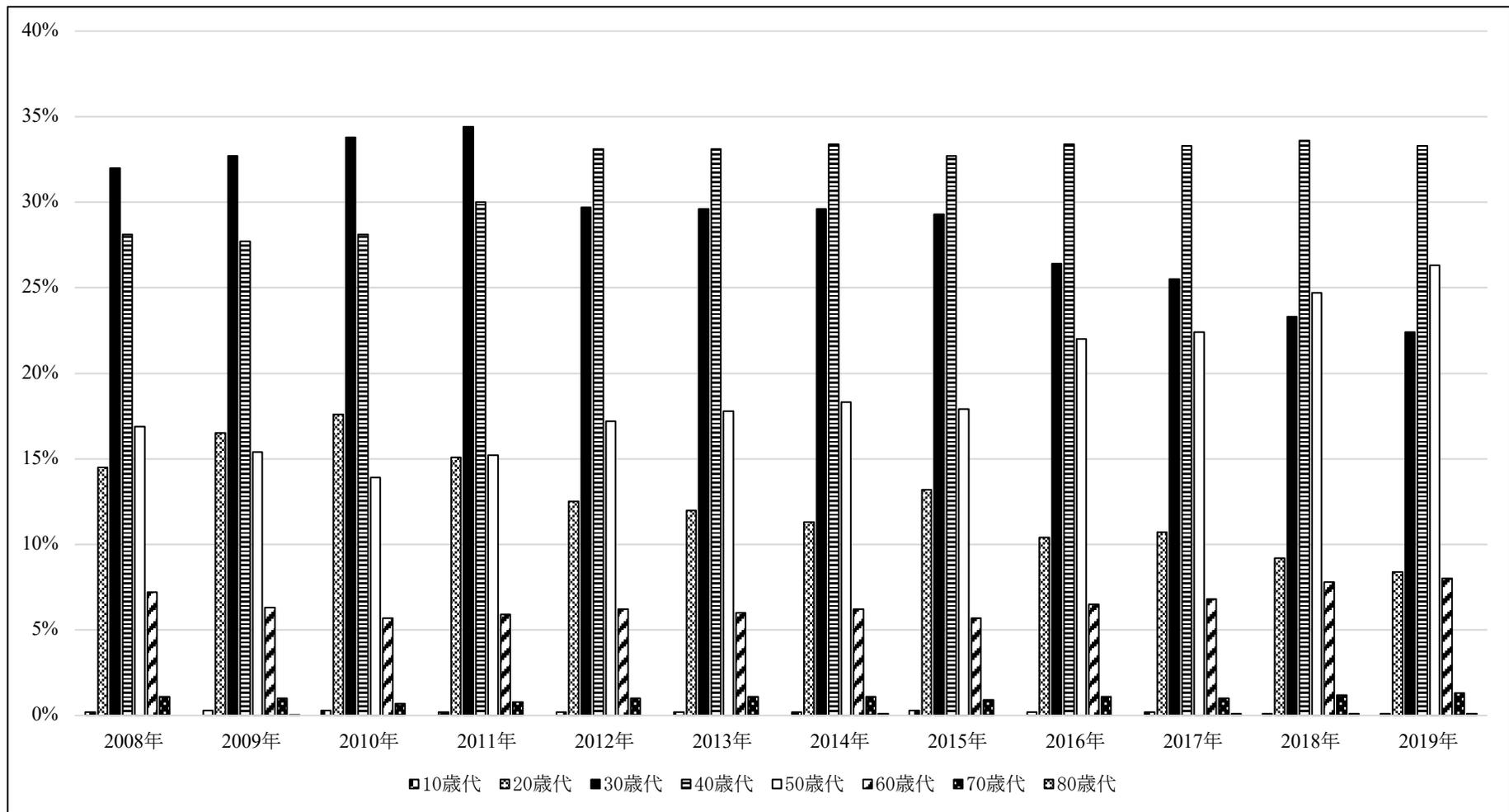


図3. 出走者の年齢

† 東京マラソン財団から提供してもらったメディアガイドを基に筆者作成（グラフは公表されている2008年以降のデータで作成した）。

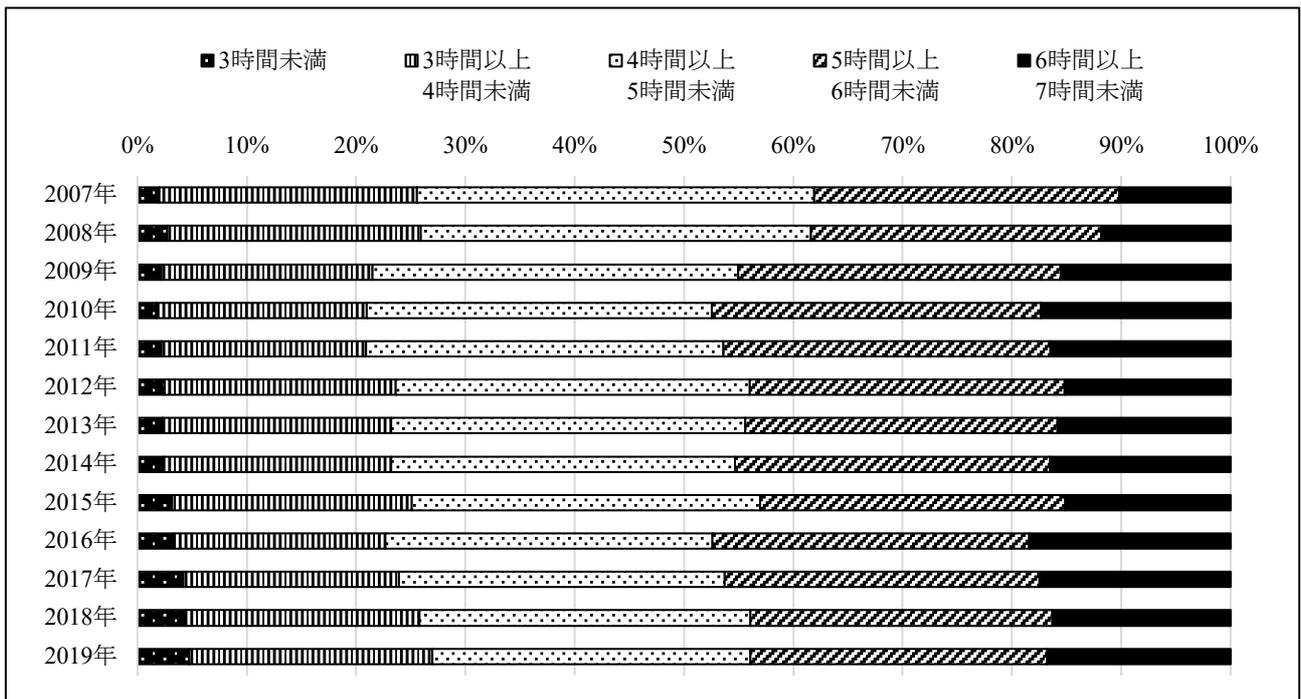


図 4. 出走者の完走記録の割合

† 東京マラソン財団の許可のもと、公式ウェブサイトの情報 (<https://www.marathon.tokyo/about/past/>) を基に筆者作成。

4. 東京マラソンのビジネスモデル

ビジネスモデルは収入と利益を上げる仕組みである。財団の収入と利益を考えた時に最も重要な事業は東京マラソンである。2019年度の決算によると（図5）、財団の収入合計は約42億円であり、そのうち約95%の40億円は東京マラソンとそれに関連する事業によるものである（一般財団法人東京マラソン財団，2019）。収入の内訳は企業からの協賛金が最も多く（63%）、それ以外は大会の参加料（12%）、協賛物品収入（6%）、東京都からの分担金（5%）、ONE TOKYOなどの会費収入（3%）、ジョグポート有明などの施設使用料（3%）、その他（8%）であった。協賛金の多さは東京マラソンの特徴であり、これはイベントの多様性と関係している。財団はランナーがファッション、音楽、美容、ダイエット、健康などとランニングを結びつけ、より楽しく、自由に走ることでできる「フュージョンランニング」を推奨しており、出場者の多様なランニングスタイルを認めている。このようなランニングスタイルの多様化は多くのパートナー企業を惹きつけており、協賛企業数は30社を超える。

協賛金の次に多いのは大会の参加料であり、5億円近くに上る。2019大会までの参加料は10,800円だったが、安全対策、医療救護、警備などの体制を強化する目的で2020大会からは16,200円へと値上げすることとなった。この変更に対し、ONE TOKYOの会員の約8割がアンケートにおいて値上げは妥当と回答しており、今後は参加料収入の増加が見込まれる。

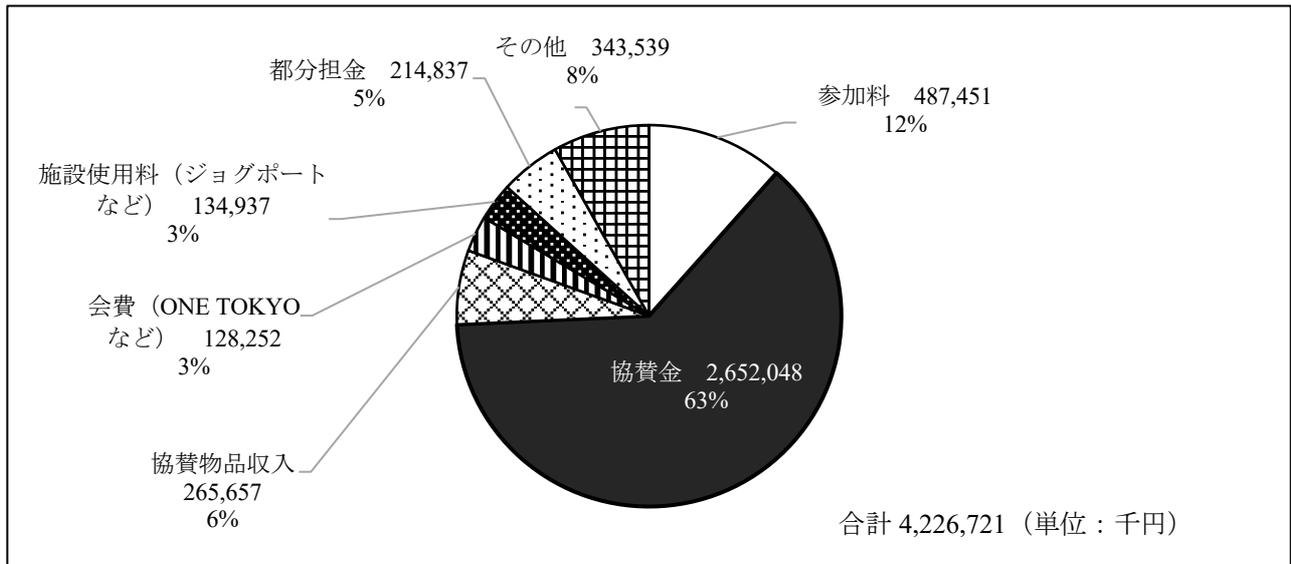


図 5. 東京マラソン財団の経常収入の内訳 (2019 大会年度)

† 東京マラソン財団の許可のもと、2019 大会年度決算書および東京マラソン財団経営改革プラン改訂版 (2020 年度) より筆者作成。

財団は大会以外の事業にも力を入れている。代表的なものが 2011 年 2 月に始まった公式クラブ「ONE TOKYO」である。会員は財団から配信されるメールマガジンによって情報を入手するだけでなく、財団が開催するランニングイベントへの参加や東京マラソンへの簡単エントリーなどの特典を得ることができるようになった。会員には無料会員と有料会員の二種類があり、会員数は併せて 60 万人以上に上る。財団はこれで有料会員の年会費 (4,400 円) とイベントの参加費を収入として得る仕組みを確立した。

2013 年 5 月には東京マラソン財団のある有明にランナーサポート施設「ジョグポート有明」を開設し、ランナーが日常的に湾岸 RUN を楽しむことのできるランニングステーションを整備した。1 回あたりの利用料金は 700 円であり、ONE TOKYO の会員なら月額 1,980 円から 2,750 円でシャワールームやロッカールームを利用できる。さらに、追加サービスとしてシューズ、ウェア、タオルなどのレンタル、酸素ボックスによる疲労回復、体組成や筋肉量の測定、クロスバイクの貸し出しなども充実している。出張や観光などの目的でお台場・有明エリアを訪れた人でも手軽に湾岸 RUN を楽しむことのできる「手ぶらでランニングセット」の料金は 1,000 円に設定されている。常設のランニングステーションを運営することで、以前は定期的なイベント開催に限られていたビジネスモデルに、日常的なランニングサービスが加わり、事業の幅が広がった。

5. 東京マラソンのマーケティング・コンセプト

マーケティング・コンセプトとは、マーケティング志向の経営を行う組織としての方針である (コトラー・ケラー, 2008)。このコンセプトを実践するためには、標的市場のニーズを把握し、その充足のため、全組織的に消費者の求める価値を創造し、提供しなければならない。マーケティング志向の組織になるためには、(1) 組織のトップマネジメントがマーケティングの重要性を理解していること、(2) 組織内の異なる部署の協力体制が整っていること、(3) 売上などの財務指標に加え、顧客満足のような心

理的指標を評価する仕組みがあることなどの条件が必要だが（吉田，2017）、東京マラソンはこれらの条件をすべて満たしている。特に組織のトップマネジメントがスポーツマーケティングの専門家であることは、東京マラソンの成功と深く関係している。以下は東京マラソンのレースディレクター兼事業担当局長を務める早野忠昭氏へのインタビュー結果をまとめたものである。



©東京マラソン財団

写真 2. 早野忠昭氏

表 2. 早野忠昭氏のプロフィール

早野忠昭氏のプロフィール	
長崎県出身	1958年4月4日生まれ
1976年	インターハイ男子800m 全国高校チャンピオン
筑波大学	体育専門学群を経て高校教諭
アシックスボウルダー・マネージャー	ニシ・スポーツ常務取締役
2007年	東京マラソン事務局広報部部長
2010年	東京マラソン財団事務局長
2012年	東京マラソン財団事業局長、レースディレクター
2013年	東京マラソン財団事業担当局長、東京マラソンレースディレクター、東京マラソン財団スポーツレガシー事業運営委員長
2017年	国際陸連（現・世界陸連）ロードランニングコミッション委員
2018年	ロードランニングコミッション委員、JAAF RunLink チーフオフィサー、JAAF 総務企画委員

† 東京マラソン財団からの提供資料を基に筆者作成。

早野氏は長崎県出身で、1976年のインターハイ男子800mで全国優勝を果たしている（写真2、表2）。高校卒業後は筑波大学体育専門学群へ進学し、高校教諭を経て、アシックスボウルダー・マネージャー（米国）、ニシ・スポーツ常務取締役を歴任した。アシックスボウルダーでマネージャーとなった時期はアトランタ五輪の前後であり、当時は松野明美選手や、小出義雄監督が指導する有森裕子選手や高橋尚子選手の高地トレーニングを支えた。2005年に東京マラソン組織委員会が設立されると、2007年に東京マラソン事務局広報部部長に就任し、大会のブランディングを手掛けた。2010年に東京マラソン財団が設立されると事務局長に就任し、2013年からは事業担当局長、東京マラソンレースディレク

ター、スポーツレガシー事業運営委員長として活躍している。2017年には国際陸上競技連盟（現・世界陸上競技連盟）のロードランニングコミッション委員に就任し、2018年からは日本国内での市民マラソン文化をさらに発展させるため、日本陸上競技連盟のロードランニングコミッション委員、JAAF RunLink チーフオフィサー、総務企画委員などを務めている。

マーケティング・コンセプトの中で重要な考え方の一つが顧客志向である。早野氏へのインタビューの結果、東京マラソンは顧客志向のマラソンイベントであり、その顧客思いのマーケティングにはいくつかの特徴があることが明らかとなった（表3）。

表3. 顧客志向に関するインタビュー記録とキーワード

	顧客志向に関するインタビュー記録	キーワード
1	東京マラソンはこれまでダイバーシティを重視してきました。その歴史の中で、様々な事業や社会的価値観と結び付かないと、足の速いマラソン愛好家しか出場しなくなります。ラン・フォー・サムシングのサムシングは、走る人たち一人ひとりが決めるものだと私は思っています。言い換えると、セルフ・エディテッド・ランニングという自己編集のランニングになります。私は健康のために走りましょうのような説教がましいことを言いたくありません。「東京がひとつになる日。」というコンセプトは、いろんな思いの人が集まるという意味です。このコンセプトワークから始まり、その後、いろんな事業に落としていきました。	多様性 自己編集 大会コンセプト
2	当初、「環境問題を表に打ち出していきたい」という意見がありましたが、みんな環境のことで走っている訳ではありません。人それぞれがいろいろな思いで走っています。おしゃれをしたい人、終わった後のビールが好きな人、音楽が好きな人、そういう様々な思いで走っています。各自の思いで走ることのできる舞台を提供したのが東京マラソンであり、レース中のドラマについては各自に自由に任せているのが良いところだと思っています。	自由な動機 ドラマ
3	みんなばらばらのカラーのいろんな夢がありますが、そんな中、東京マラソンは清水の舞台のようなプレミアムステージを提供しています。プレミアムステージを用意すれば、あとはそれぞれのランナーが自分の方法で自己実現してくれます。3万8,000人のランナー全員に対して個別に対応できないから、自分でセルフエディテッドしてもらっています。そういう自由さと、各自の自己実現のための場を設けているのが東京マラソンです。	プレミアムステージ 自己実現
4	ランナー一人ひとりが東京マラソンに来るときから帰った後までのストーリーを考えています。たとえば、青森に住む18歳のジュンコさんという仮の女性を想像すると、せっかく東京に行くのであれば、お台場も行かなくてはならないし、東京ディズニーランドも行きたいとなると、1泊ではなくて、2泊、3泊したくなります。東京マラソンと東京観光を済ませ、お土産や協賛各社のグッズを持って帰る時、東京マラソンの紙袋一つ、ジュンコさんは捨てずに大切にします。他にも、30歳の男性のストーリー、55歳の女性のストーリー、あと44歳、Hさん、男性のストーリーもあります（Hさんとは早野氏自身が44歳の時に書いたストーリー）。	ペルソナ

† ペルソナ (persona) とはマーケティングコミュニケーションにおける架空の人物であり、消費者の社会的役割や文化的特性を象徴するようなイメージ、記号的メッセージ、典型的な物語などを表現したものである (Stern, 1994)。

まず、東京マラソンは多様性を重視している。大会には世界のトップランナーが出場するが、一般の出走者の走る理由とレース中の走り方は自由である。ランナーは皆、何かのために走っており（ラン・フォー・サムシング）、それぞれが好きなようにランニングを自己編集できる。たとえば、ランニング

にファッション性を求める人、完走後のビールを楽しみにしている人、音楽を聴きながら走りたい人があるように、多様な走り方や理由が存在する。「東京がひとつになる日。」というコンセプトには、走る理由や目的の異なる人々が東京に集まり、さらに彼らを支えたり、応援したりする人たちも含め、異なる人々が結びつくという意味がある。

マラソンがよく人生に例えられるように、早野氏はランナーの自己実現を重要な価値として位置づけている（表3）。東京マラソンは日ごろのトレーニングの成果を試す試合であり、レースがランナーにとって最高のドラマとなるよう、プレミアムなランニングステージの提供を心掛けている。2時間5分台、6分台の日本人選手が出場する日本最高峰のエリートレースに一般の市民ランナーが出走し、プレミアムな経験を共有できるようになっている。これこそが東京マラソンの最大の魅力であり、財団は高速マラソンと市民マラソンを融合することで、一般ランナーの自己実現を後押ししている。さらに、早野氏は世代、性別、居住地の異なるランナーの人物像、ライフスタイル、価値観を具体的なストーリーとして描き出しており、ターゲット市場のペルソナ（マーケティングコミュニケーションにおける架空の人物の社会的役割や文化的特性）の理解に努めている。ペルソナには地方に暮らすマラソン初心者、働き盛りの男性、子育てが落ち着いた女性などの特徴が詳細にまとめられており、早野氏が44歳だった頃に作成した自身に関するペルソナも存在する。早野氏はランナーの個性と向き合い、それを東京マラソンというプレミアムステージでさらに輝かせるためのマーケティングを行っている。

6. 東京マラソン・ブランド

2007年に始まった東京マラソンは10年目の節目となった2016大会において、大会ロゴと大会コンセプトを変更した（図6）。2016大会から一新した大会ロゴには42本の異なる色の線が描かれている。これらの線は、ランナー、ボランティア、応援する人々、大会に協賛しているパートナー企業を意味しており、それぞれのストーリーが織り重なるタペストリーを表している。新たなロゴは東京マラソンという舞台上で様々なストーリーが重なることにより、ひとつの大きな感動を生み出すという大会コンセプト「東京がひとつになる日。」を視覚的に表現したものである。個性の尊重と社会的連帯感の醸成は決して相反するものではなく、多様性を重視することで、これらを両立できることを東京マラソンは証明している。



図6. 変更前のロゴと変更後のロゴ
† 東京マラソン財団の許可のもと、掲載。

こうした変更は東京マラソンの広報活動にも表れている。たとえば 2020 年の大会プログラムの表紙には 350 人の人々のイラストが描かれており、個性的なランナーたちに加え、警察官、医師、駅員、ホテルスタッフ、飲食店従業員、タクシードライバーなども登場する（図 7）。中央には「Show your story（「多様なストーリーが東京マラソンで走りだす」という意味）」のメッセージがあり、ページの下には大会ロゴと大会コンセプトが表示されている。東京マラソンはランナーが自分の最高の走りを描くことのできる白いキャンバスであり、その描き方（走り方）は自由である。ランニングを通じた価値観の開放は、窮屈な社会で生きる人々に希望と活力をもたらす。



図 7. 2007 大会のプログラムと 2020 大会のプログラム
 † 東京マラソン財団の許可のもと、掲載。

ランニングで自分のストーリーを他者に紹介するということは、自分がいったい何者で、マラソンをとおしてどのような自己実現を果たそうとしているかという生き方を示すことである。人間関係の希薄化が進む現代社会において、他者に自分のストーリーや生き方を表現する機会は決して多くない。東京マラソンは敢えてこのような自己表現をランナーに提案することで、彼らの尊厳欲求と自己実現欲求の充足を促し、さらに他者と社会的につながる社会的欲求の充足も可能にしている。

ブランディングで用いられるロゴやキャッチコピーはマラソン競技自体とは直接的に関係しない非競技関連の属性である。だが、東京マラソンのブランドにはアボット・ワールドマラソンメジャーズ、招待選手、日本人選手の強化、市民ランナーとしての誇りなど、競技関連の属性も数多く含まれる。以下は競技に関連する東京マラソン・ブランドの特徴を示す早野氏の発言とその解説である。

まずインタビューで驚いたのは東京マラソンの地位が以前は決して高くなかったということである。早野氏によると、東京マラソンの第 1 回大会の優勝タイムは約 2 時間 9 分であり、「当時、国内エリートの最高峰は福岡マラソンと言われていて、実業団の選手たちは皆、福岡に出場していた」という。と

ころが、東京マラソンが2012年にワールドマラソンメジャーズ（現：アボット・ワールドマラソンメジャーズ）に加入すると、日本の市民マラソン界の構図に変化が生じ始めた。加入によって東京マラソンは世界のメジャー大会としてのレースを目指すこととなり、この時、フュージョンランニング（マラソンと美容、音楽、ファッション、観光などを融合させた新たなランニングスタイル）によって市民ランナーと協賛社の両方を獲得する戦略が功を奏することとなる。つまり、フュージョンランニングによって収入を上げるビジネスモデルを構築したことで、2時間3分台、4分台の招待選手に契約金を払っても採算がとれるだけの十分な資金力を有することができたのである。市民マラソンで上げた収入を招待選手に投資することにより、東京マラソンの競技的なブランド価値が向上したことについて、早野氏は以下のように語っている：

「市民ランナーの裾野を広げて収入を増やさないと、招待選手に投資できません。最初は（出走者の記録の分布が）低い二等辺三角形でしたが、グローバルスタンダードな大会を目指したことによって、国内最高峰のエリートレースが実現できました。」

さらに、早野氏は世界6大会としての大会作りを行う中で、日本人選手の強化にも着手している：

「強い外国人選手だけ呼んでくるのではなく、日本人も付いていけるようなセカンドグループを作るなど、いろいろ試してエリートを強くしました。何故かという、大きな二等辺三角形、あるいは高い正三角形を作りたかったのです。それを実現したことで、エリートも一般も、『やっぱり日本のマラソンをけん引するのは東京マラソンだよ』と言われるまでになりました。このブランディングによって、自動車メーカーのトヨタさんでいうと『いつかはクラウン』のように、『いつかは東京マラソン』みたいな言葉が浸透してきました。このように考えると、やはりエリートは欠かせませんでした。」

外国人選手と日本の市民ランナーは国籍が異なるため、一般参加者が外国人選手に憧れたり、自分と重ね合わせたりすることは難しい。こうした中、日本人選手をセカンドグループとして強化することで、エリート選手と市民ランナーの間にあるイメージの乖離を埋め、一般参加者であっても「いつかは東京マラソン」というブランドイメージの浸透に成功した。

2020年12月19日に、五輪や世界選手権の最終選考会として開催されてきたびわ湖毎日マラソンが2021年2月28日に開催される第76回大会を最後に閉幕する調整に入ったことがニュースで報じられた（朝日新聞朝刊、2020年12月19日）。日本各地で市民マラソンが次々に誕生し、市場での競争が激化したことが一因である。市場競争の影響は東京マラソンにも及んでおり、特に2019年9月に開催された東京五輪の代表選考レース「MGC（マラソングランドチャンピオンシップ）」は東京マラソンにとって懸念となった。以下はそれに関する早野氏の見解である：

「秋の9月に開催されるMGC（マラソングランドチャンピオンシップ）で東京オリンピックの代表選考会を行うと、暑くて記録が出ません。皆、つばぜり合いだけして、2時間10分くらいで決着がついてしまいます。あの大会で2人選ばれましたが、残りの一人は記録で選ぶことになりました。MGCで2人を選考したとしても、最後のプラスワンを記録で選ぶという

のは譲れませんでした。このように 2020 年まで記録による選考を残したことで、2 時間 5 分台の大迫君に加え、6 分台が 3 人も出ました。日本人選手の底上げができました。」

マラソンの日本代表選手を同じ条件の大会で選考する MGC のような方法は、選考レースの淘汰を招く恐れがあった。だが、この制度変更による逆風に対しても、東京マラソンは日本人選手の底上げによって切り抜け、国民を納得させるだけの十分な結果と強いメッセージを示した。国民のマラソンへの関心が高まる中、日本人選手の強化や外国人選手の招待だけでなく、市民ランナーの裾野拡大も同時に推し進めてきた東京マラソンは、結果的にエリートと市民の両方が誇りを感じることでできる大会となった。このブランディングについて、早野氏は以下のように語っている：

「ランナーであれば一度は東京マラソンで走りたいという『目標の大会』にした点で、ブランディング的には上手くいっています。例えば、今年は外れたから別のマラソン大会に出場したけど、自分は過去に東京マラソンに出たことがあると自慢している人がとても多いです。当選確率が低く、倍率は約 12 倍にもなりますが、逆に難しい分、当選すると達成感があります。選ばれたら、『私は東京マラソンを走ったことがある』と周囲に言いたくなりますし、周りも『すごいね』と言ってくれるくらい誇りを感じるイベントになっています。」

マラソンランナーの記録は大会ブランドに直結する。初期の東京マラソンのブランドは高さの低い二等辺三角形で表すことができた。だが、現在はエリートランナーの高速化と市民ランナーの多様化という二つのベクトルの力でブランド価値を高めており、その形は早野氏が目指す大きな正三角形へと近づいている。

7. 東京マラソンのマーケティングミックス

ここまで、東京マラソンのマーケティング・コンセプトとブランドについて紹介したが、このような財団の方針、理念、アイデンティティはマーケティングミックスに反映されている。以下は東京マラソンのマーケティングミックスの中でも特徴的なプロダクトとプロモーションに関する説明である。

(1) プロダクト

東京マラソンのプロダクトはマラソンである。このプロダクトには他のマラソンイベントにはない魅力があり、フュージョンランニング、クロスマーケティング、スポーツコンシャス・アクティベーションという 3 つのキーワードと関係している。まず、フュージョンランニングはフュージョン (Fusion) とランニングの二語で構成される。これは「Fuse anything you like into running」という意味であり、東京マラソンにおいてランナーは何でも好きなものをランニングと融合できる。Fuse Fashion、Fuse Music、Fuse Love、Fuse Normal Life など、ランナーは自分の好きなものとマラソンを組み合わせ、走っている。

このフュージョンランニングを可能にしているのが、財団とパートナー企業が共同で行うクロスマーケティングである。ここでいうクロスマーケティングとは、ランナーの興味・関心が交差した (クロスした) 部分の欲求を満たすことのできるプロダクトやサービスを提供するマーケティング手法のことであり、複数のパートナー企業が共同企画する場合もある。実際に、東京マラソンではランナーのための

音楽、ランナーのためのボディメンテナンス、ランナーのための SNS (social networking service)、ランナーのためのカーライフ、ランナーのための旅行など、ランナー目線のプロダクトやサービスが充実している。これはイベント会場で広告看板を露出し、参加者や視聴者の認知度やイメージを向上させる宣伝とは異なり、パートナー企業がランナーのスポーツコンシャスなニーズを充足することによって、協賛活動とランナーの自己編集ランニングの両方を活性化させるスポーツコンシャス・アクティベーションである。スポーツコンシャス (スポーツへの意識) という共通のテーマのもと、東京マラソン、出走者、業種の異なる様々なパートナー企業がつながっているのが東京マラソンの世界観である。ここではクロスマーケティングによって支えられたフュージョンランニングというプロダクトがランナーによって消費されている。

(2) プロモーション

近年、早野氏が力を入れているのが音楽である。早野氏は米国のランニング雑誌、*Runner's World* の中で紹介された「ペース・アンド・リズム」という言葉から着想を得て、*Fuse Music* と呼ばれる新たなランニングスタイルを提案している。ペースとリズムはランニングと音楽の両方にとって必要な要素であり、共通項である。「音楽を聴きながら走ると、疲労度を軽減できる」との科学的な根拠もあり、2020 大会では *L'Arc~en~Ciel* のヴォーカリストの *HYDE* 氏に東京マラソンのイメージソングを制作してもらった。制作に込めた思いは早野氏と *HYDE* 氏との対談という形で大会プログラムの中で紹介されており、ペース・アンド・リズムに基づく *Fuse Music* の重要性やフュージョンランニングの魅力について両氏の考えが綴られている。

早野氏はこれまで多くの有名人と対談してきた。東京マラソンのプロモーション活動の一環であり、「東京がひとつになる日」という大会コンセプトや「参加者一人ひとりが主役」というメッセージが一貫して強調されている。対談者は女優の室井滋氏や脳科学者の茂木健一郎氏といった各界で活躍する著名人だが、彼らはランニングを専門としていない。敢えて他分野の専門家からランニングを語ってもらうことで、マラソンの新たな魅力、フュージョンランニングの可能性、ユニークな自己編集ランニングの方法を分かりやすく発信している。

プロモーションではメディア露出にも力を入れている。陸上競技の専門誌だけでなく、ファッション誌、女性誌、一般の雑誌でも東京マラソンを取り上げてもらうことで、ランニングに興味がない人々にアクセスしてきた。特に女性を対象としたプロモーション活動には力を入れており、女性の気持ちを掴むよう努めている。こうした取り組みにより、ウェアや小物を活用した華やかなイメージがランニングに加わり、今では蛍光色のウェアやシューズに身を包み、ランニングを楽しむ女性を全国各地で見かけることができるようになった。東京マラソンはランニング文化やトレンドの発信源となっており、それによって生み出される社会的イメージは「いつかは東京マラソン」というブランドイメージをより一層強固なものへとしている。

参考・引用文献

- 朝日新聞 (2020, December 19) びわこ毎日マラソン終了へ. 朝刊, p. 16.
- フィリップ・コトラー, ケビン・レーン・ケラー (2008) コトラー&ケラーのマーケティングマネジメント. 恩藏直人監修・月谷真紀訳. ピアソン・エデュケーション: 東京, pp. 19-21.
- 一般財団法人東京マラソン財団公式ウェブサイト (2020, November 5) 2019 大会年度決算書. Retrieved November 5, 2020 from <https://tokyo42195.org/aboutus/>
- 一般財団法人東京マラソン財団公式ウェブサイト (2020, November 5) 東京マラソン財団経営改革プラン改訂版 (2020 年度). Retrieved November 5, 2020 from <https://tokyo42195.org/aboutus/>
- 一般財団法人東京マラソン財団公式ウェブサイト (2020, November 5) 財団の沿革. Retrieved November 5, 2020 from <https://tokyo42195.org/aboutus/>
- 東京マラソン公式ウェブサイト (2020, November 5) 過去の大会情報. Retrieved November 5, 2020 from <https://www.marathon.tokyo/about/past/>
- 吉田政幸 (2017) スポーツマーケティングと市場志向. 仲澤眞・吉田政幸 (編著). よくわかるスポーツマーケティング. ミネルヴァ書房: 京都, pp. 34-35.