

Case 6
マーケティング through スポーツ
(アスリートとのパートナーシップによるプロモーション戦略)

備前嘉文(國學院大学)

吉倉秀和(びわこ成蹊スポーツ大学)



1. テーマ

アスリートとのエンドースメント契約によるブランド価値および販売額の向上について

2. 背景

株式会社エイジックス（以下、A社）は、1945年に創業された日本のスポーツ用品メーカーであり、ランニングシューズを中心にビジネスを展開している。2019年度の年間売上額は約4,000億円を記録し、国内スポーツ用品メーカーにおいてトップの売り上げを誇るが、海外スポーツ用品メーカーと比べた場合、トップのナイキ社の年間売上額は3.8兆円、2位のアダスト社も約2.7兆円と年間売上額で大きく差を開けられている。

A社のこれまでの売上推移について、2005年以降のデータを鑑みた時、順調な売上ならびに一定の売上成長率は確保ならびに推移しながら、2015年には連結売上高4,000億円を達成した（図1）。4,000億円を達成した主たる要因は同社の看板部門であるランニングシューズ部門の売上であり、同部門単体の売上は同年に2,000億円を突破、社内売上比率は50%以上を記録している。

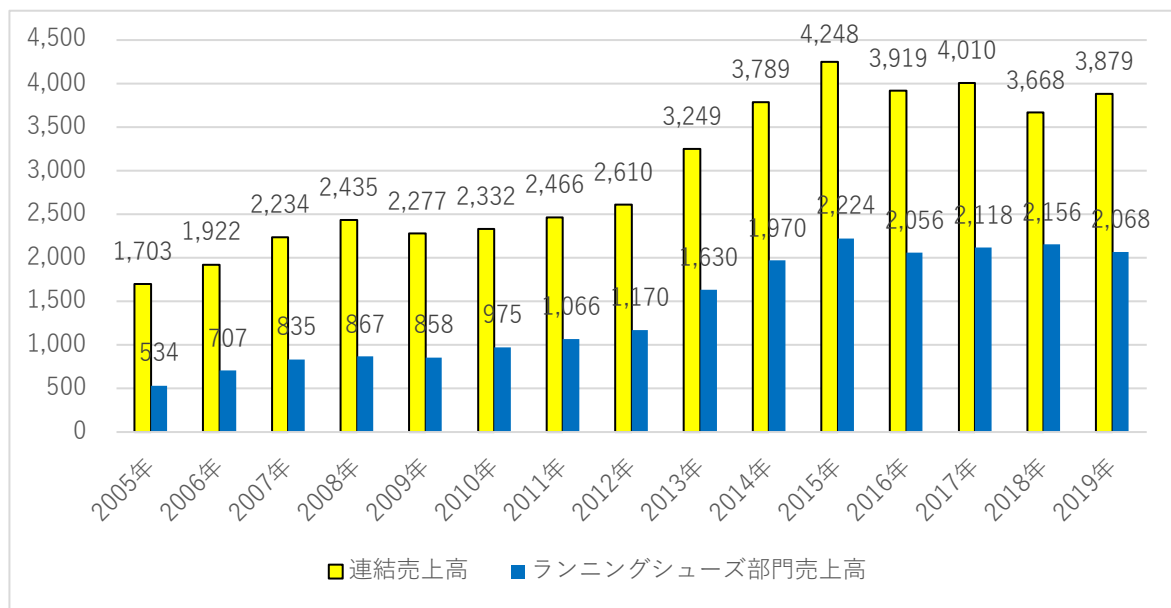


図1. エイジックス社 連結売上高ならびにランニングシューズ部門売上高推移（億円）

A社は同年、更なる企業成長を狙ったアクションプランを設定し、2020年度売上高の目標として7,000億円を掲げた。しかし、このアクションプランの実行において、本社と販社の連携が機能せず、また他社の積極的な新製品開発や流行の勢いに飲まれてしまい、売上高および売上高成長率は低迷。2016年以降、マイナス成長もしくは一桁パーセントの成長に留まっている（表1）。この事態を重くみた本社は、現状を打破すべくこの2015年に設定したアクションプランの見直しをおこない、ランニングシューズ部門においても、主要販売部門としての更なる進化を求めた「アクションプラン Ver1.1」を発表した。

表 1. エイジックス社 売上高成長率ならびにランニングシューズ売上比率・成長率推移

(単位:億円)	全体		ランニングシューズ部門		
	連結売上高	売上高成長率	売上高	売上比率	売上高成長率
2005年	1,703	—	534	31.4%	—
2006年	1,922	12.9%	707	36.8%	32.4%
2007年	2,234	16.2%	835	37.4%	18.1%
2008年	2,435	9.0%	867	35.6%	3.8%
2009年	2,277	-6.5%	858	37.7%	-1.0%
2010年	2,332	2.4%	975	41.8%	13.6%
2011年	2,466	5.7%	1,066	43.2%	9.3%
2012年	2,610	5.8%	1,170	44.8%	9.8%
2013年	3,249	24.5%	1,630	50.2%	39.3%
2014年	3,789	16.6%	1,970	52.0%	20.9%
2015年	4,248	12.1%	2,224	52.4%	12.9%
2016年	3,919	-7.7%	2,056	52.5%	-7.6%
2017年	4,010	2.3%	2,118	52.8%	3.0%
2018年	3,668	-8.5%	2,156	58.8%	1.8%
2019年	3,879	5.8%	2,068	53.3%	-4.1%

「アクションプラン Ver1.1」におけるランニングシューズ部門の主な施策は、これまでになかった機能を搭載した新しいコンセプトのランニングシューズ「Xシリーズ」の開発である。具体的には、(1)すべてのランナーを対象とするようなラインナップの拡充、(2)専門性の高いアマチュアランナーに対してもレーシングモデルを投入、(3)新規顧客を取り込めるような「新しい価値の創造」を目指した商品提供をコンセプトに掲げ、全世界をマーケットに売り出すことを発表した。

ランニングシューズ「Xシリーズ」の開発ならびに販売については、最新鋭の技術を活かした設計はもとより、消費者が求める機能特性を反映したシューズとなっている。A社が独自に実施した顧客アンケートによると、消費者がランニングシューズに求める機能として、「高反発」「スピード」「クッション」「安定性」「グリップ性」という5つのキーワードが挙げられた。そこで、この市場調査結果をベースに、製品開発部とマーケティング部が合同で新たなランニングシューズを製作するという今までにない挑戦的な新製品を開発した。

具体的性能として、シューズの素材には合成繊維の開発を取り扱う大手化学企業「関西ファイバー株式会社」との共同開発による新素材「ジオメクション」を採用し、インソールは約30,000人の足型データから設計されたまったく新しいインソール「令和ソール」を開発した。また、全天候型にも対応できるよう全世界主要20都市におけるランニングテストを実施し、耐久性や経年使用によるシューズ形態の変化といったデータを抽出、さらにA社契約アスリートにおける複数回にわたる試走およびヒアリン

グを実施し、長く強く愛用されるシューズの開発を実施した。

「Xシリーズ」のラインナップは、上記5つのキーワードを満たし、競技の専門性（レベル別）3レベル×価格帯3カテゴリ（5,000円、13,000円、20,000円）＝計9種類の新シューズを設定。幅広いランナーが自身のランニングスタイルにフィットしたシューズを選択できるよう、また新規顧客（エントリー層）の取り込みも考慮した、まさにランニングに対する「新しい価値」の創造というコンセプトに沿った製品構成となった。

この「Xシリーズ」を販売ならびにブランド展開を実施していくにあたりプロモーション活動の重要度は非常に高く、本社からも **【圧倒的なロケットスタートが使命】** というミッションが下された事もあり、マーケティング部ならびに営業部に対して例年以上のプロモーションに対する予算が計上された。その中でも特に、この「Xシリーズ」の一丁目一番地のプロモーション施策として商品の販売促進のために、企業とスポンサー契約を結び、広告・宣伝活動を行う人物である **【エンドーサーを起用したプロモーション】** が決定し、マーケティング部に対して、エンドーサーの選定ならびに同エンドーサーを用いた具体的な活動の展開方法に関する方策を起案するよう指示がなされた。

ランニングシューズの分野においては、ライバル各社とも様々なプロモーション戦略が練られ展開されているが、A社は絶対的なランニングシューズ部門に関するポジショニングの確立とブランディングのため、またアクションプラン Ver1.1 の実行に向けて、どのような人物をエンドーサーに起用し、どのようなプロモーション戦略が必要となるだろうか。

3. ランニング実施状況

今回の対象商品であるランニングシューズの市場を理解するために、現在の日本国内のランニング実施状況について概観する。笹川スポーツ財団（2018）が発表したデータによると、2018年に年1回以上ジョギング・ランニングを実施した人の割合は全体で9.3%であり、推計実施人口は964万人である。また、ランニング実施者について詳しく見てみると、図2に示すように性別では男性が12.9%、女性が5.8%と男性の割合が高くなっている。年代別では図3に示すように20歳代と30歳代が最も高く15.2%であり、次いで40歳代と50歳代が9.4%、60歳代5.1%、70歳以上2.8%となっている

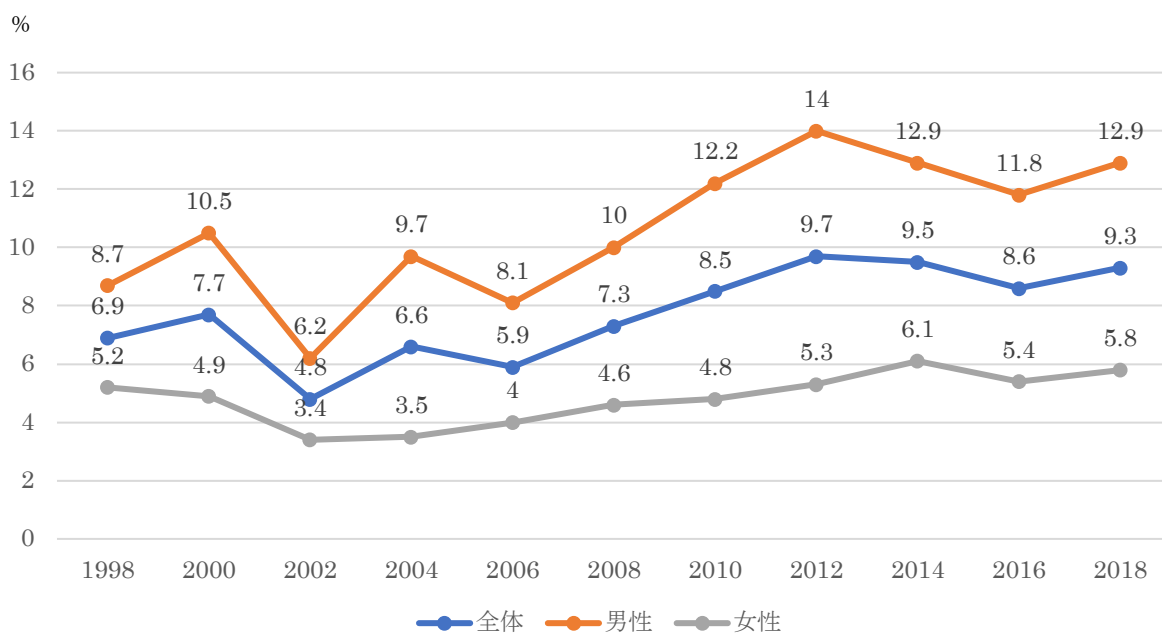


図2 年1回以上のランニング実施率の推移（性別）
 笹川スポーツ財団「スポーツライフに関する調査報告書」より引用

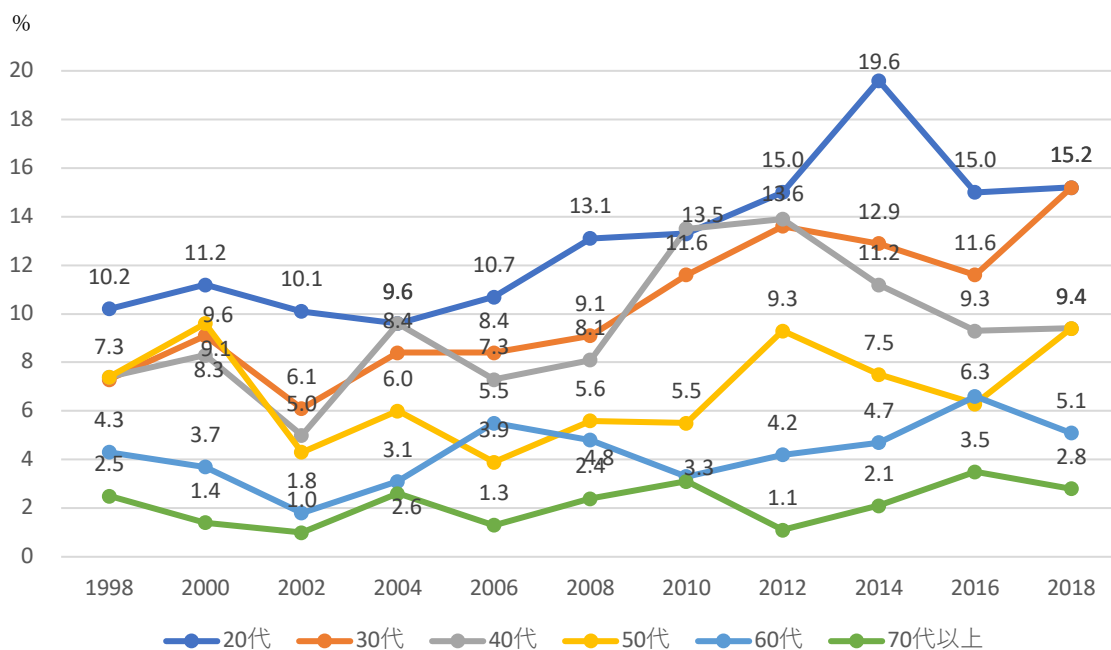


図3 年1回以上のランニング実施率の推移（年代別）
 笹川スポーツ財団「スポーツライフに関する調査報告書」より引用

また、2018年に週1回以上ジョギング・ランニングを実施した人の割合は全体で5.3%であり、推計実施人口は550万人である。男女それぞれの週1回以上の実施状況についても図4に示している。2018年に関しては男性が5.3%（約391万人）、女性が2.8%（約150万人）となっており、男性は上昇傾向が見られるが、女性に関してはこの10年間で2%台で横ばいの状態である。年代別の週1回以上のジョギン

グ・ランニング実施者の割合は図5に示している。

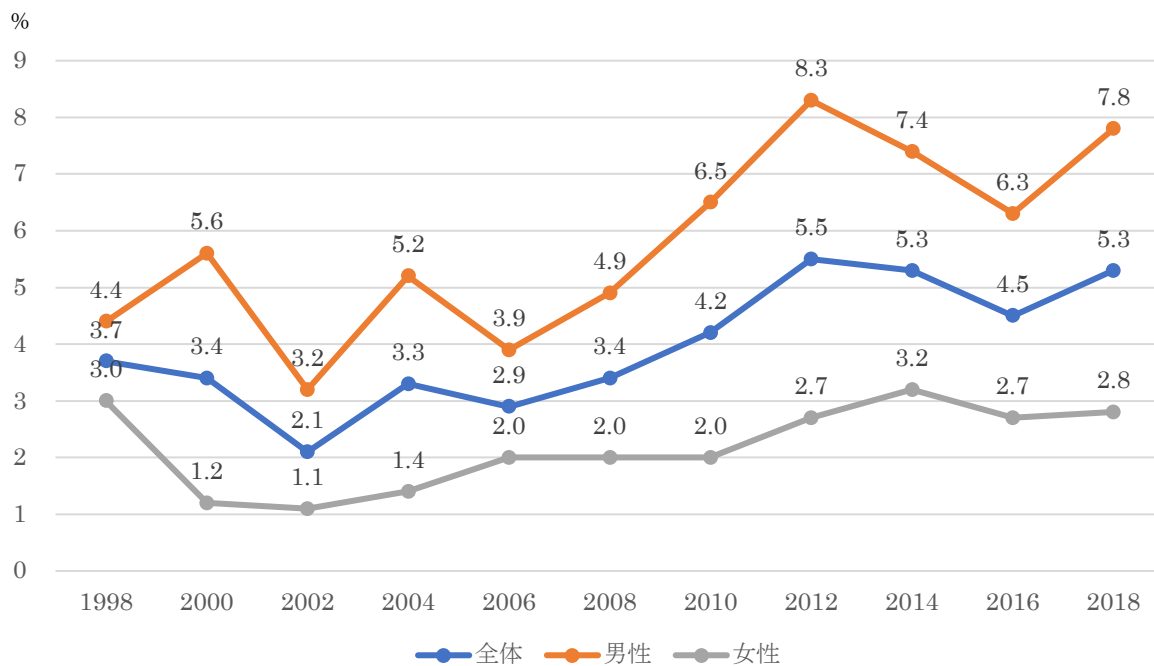


図4 週1回以上のランニング実施率の推移（性別）
 笹川スポーツ財団「スポーツライフに関する調査報告書」より引用

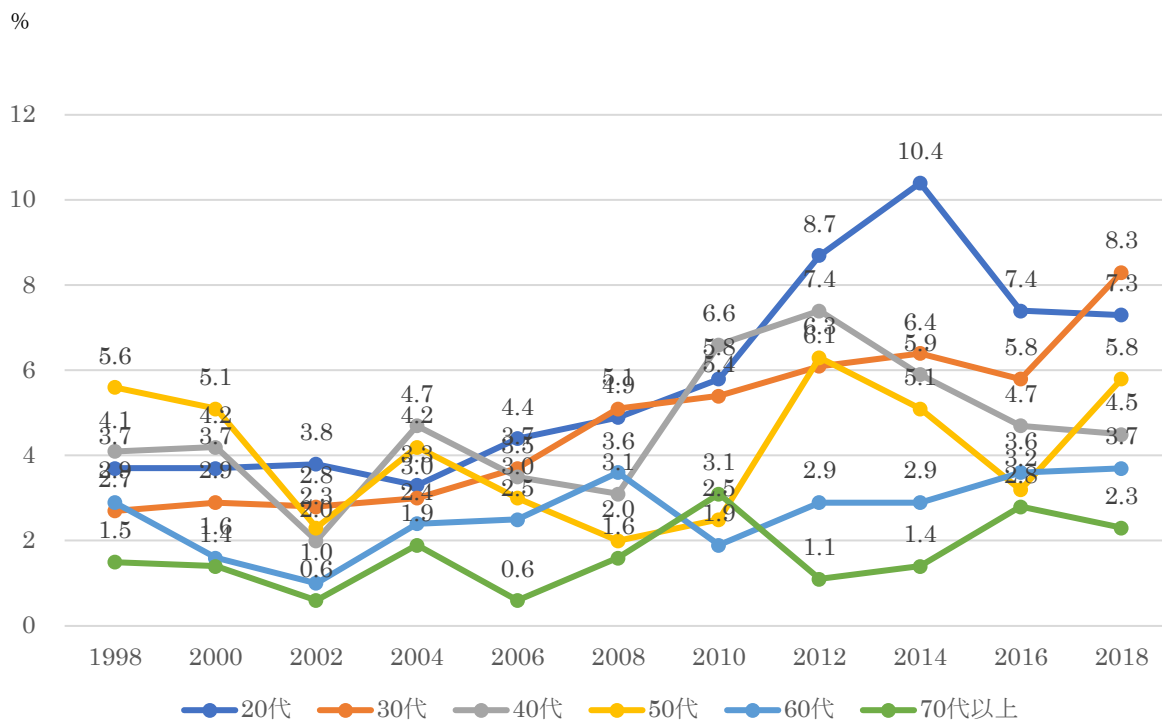


図5 週1回以上のランニング実施率の推移（年代別）
 笹川スポーツ財団「スポーツライフに関する調査報告書」より引用

4. エンドローサーを起用したプロモーション

今日、私たちの日常生活において、芸能人やアスリートなどの有名人が登場する広告を目にしない日はない。特に日本では企業が広告に有名人を起用する傾向は強く、欧米では全広告における有名人を起用した広告の割合はおよそ15～20%であるのに対して、その割合が70%にもおよぶとの報告がなされている（Kilburn,1998; Hsu & McDonald,2002）。このように、商品の販売促進を目的に、企業が有名人などと結ぶパートナーシップ契約を「エンドースメント契約」と呼び、企業とエンドースメント契約を結び商品の推奨者としてテレビCMや雑誌の広告などに登場する人物を「エンドローサー」と呼ぶ。

近年では野球やサッカー、テニスなど、海外で活躍するアスリートは人気があり、複数の企業とエンドースメント契約を結んでいる。多くの企業が有名アスリートをエンドローサーとして起用する背景には、様々な目的が考えられる。そのひとつが、ポジティブなイメージの伝達である。企業はポジティブなイメージを持つアスリートをエンドローサーに起用することにより、そのアスリートが持つイメージが商品やブランドを通して、消費者に伝達されることを期待しているのである。近年、多くの企業が世界的な視野でグローバルに事業を展開している。それゆえに、企業が求める方向性や理想像は、世界を舞台に活躍するアスリートのイメージと重なることから、上記に代表される海外で活躍するアスリートがエンドローサーとして多くの企業に起用される理由となっている。

※エンドースメントについての詳しい情報は、スポーツマネジメント研究 4 巻 1 号 (p. 17-29) 備前嘉文著「アスリートによるエンドースメントの概念の検討」(2017) も合わせて参照してください。

【事前課題】

上記の背景とランニング実施状況のデータをもとに、各自で①～③の間について考えてください。

- ① 今後、どの層（年齢・性別）をターゲットとすることで、ランニングシューズの売り上げを伸ばすことが期待できるでしょうか？
- ② ①で考えたターゲットに対して、A社が販売する競技の専門性（レベル別）3レベル×価格帯3カテゴリ（5,000円、13,000円、20,000円）＝計9種類の商品のうち、どの商品を重点的にプロモーションすることが望ましいでしょうか？
- ③ ランニングシューズ市場に限らず、企業はどのような人物をエンドローサーとして商品のプロモーションに起用しているでしょうか？