

スポーツビジネスにおける CRM の重要性

——顧客リレーションシップによる満足度の向上——

永 田 靖*

1. は じ め に

2020年東京オリンピック・パラリンピック開催に向けて、日本でのスポーツ関連産業は大きな転換期を迎えている。スポーツはまだまだ明確に文化として根付いていない状況にある日本において、スポーツをビジネスとしているスポーツ組織は、企業体として安定した収益に基づいた利益を創出する仕組みづくりを模索している状況にある。

スポーツ組織は企業として、ファンならびにサポーターは顧客として、友好な関係を築くための仕組みが必要と考える。しかしながら、すべてのスポーツ組織に顧客を戦略的に管理し、経営活動を効率的におこなう仕組みがあるとはいえない。

本稿においては、一般企業の顧客関係管理（Customer Relationship Management, 以下 CRM）の概念がスポーツ組織においても重要であり、かつ、収益の安定した創出につながる可能性があることを明示する。また、スポーツ組織がおこなう経営活動はスポーツビジネスであって、一般企業のビジネスとならば変わりがなく、企業と顧客とのリレーションシップの密度が重要である。さらに、顧客の情報を効率的に活用することで、スポーツビジネスは収益向上の施策として有益であることを検証する。

2. スポーツ組織の経営活動の現状

本章では、スポーツ組織の経営活動の現状を整理してみる。

日本におけるスポーツ組織は、NPB、Jリーグ、およびbjリーグ・NLBが企業として経営活動をおこなっている。このなかには、企業スポーツと呼ばれるものは除外して考えているため、他の競技を主とするスポーツ組織は入れないこととしたい。当該企業の収益は、①チケットティング、②スポンサーシップ、③マーチャンダイジング、④TV放映権料で占められている。

しかしながら、①チケットティングは、チーム・クラブの成績如何により変動があること、また、天候にも左右されるため、過去の実績による予測とかけ離れる状況にある。つまり、入場料収入は本来であれば、スポーツ組織の収益の核になるのであるが、予測と実績が異なることが多くある。ついで、②スポンサーシップは、チーム・クラブを活用することで、スポンサーとなる企業の名称もしくは商品・サービスの認知度を高めるためのものである。スポンサーの期間が短いものは別として、スポーツコンテンツを活用した企業の認知度向上は、企業の社会的責任（CSR: Corporate Social Responsibility）につながり、企業を取り巻くステークホルダーに向けたプロパガンダにつながる。今後は東京五輪の開催に向けてCSRの概念も重要性が増してくる考えられる。同様に、企業の認知度向上のための手法として、競技施設などの命名権取得、いわゆる「ネーミングライツ」があるが、

* 広島経済大学経済学部教授

(永田2011)では命名権を取得した企業の投資効果は株主によってすべて株価がネガティブの相関を示した検証がある。

また、マーチャンダイジングについては、最もよく購入される「レプリカユニホーム」以外は、各チーム・クラブともに商品構成が異なる。さらに、グッズを購入できる場所が常設されている、ネット通販をしている等は少ないのが現状で、コアなファン層にしか情報を届けられていない。その他では、選手の肖像権の問題もあり、同権利を統括組織が管理しているか、所属チームやクラブが管理しているかの違いにより、タイムリーにグッズを提供しているとは言い難い。また、どのようなマーチャンダイジングを提供しているのか、購入者であり消費者であるファン・サポーターにも把握できない状況にある。

ついで、④TV放映権料については、Jリーグを例にすれば、スカイパーフェクトTVとは年間約40億円、NHKとは年間約5億円で契約しており、合計額を統括機構が規約に基づいた配分金としてクラブに提供している。NPBにおいては、各球団が個別に放送局との交渉をおこなうこととなっている。さらに、近年では若者の「TV離れ」が顕著であり、スポーツ中継の視聴率低迷が要因となり、地上波放送は極めて限られている。いわば、オンタイムでの視聴は少なくなっているが、ネットを活用する多様化した視聴形態になっていると考える。

NHK放送文化研究所がおこなった2005年「国民生活時間調査」によれば、テレビを観る人の割合を示す行為率は、10代が94%から84%、20代は85%から74%に減少している。ここから、若い世代の男女は視聴時間が短くなっており、TVで番組をみるスタイルから、インターネットを通じて、PC、タブレット、スマートフォンなどで番組をみるスタイルに変化しているようである。したがって、視聴率によるTV番組

の評価は、スポーツ組織をスポンサードする企業にとって成果の指標の1つであるが、明確な評価を示すものではなくっており、今後見直さないとはいけない状況であるだろう。視聴率だけの評価ではなく、SNSなどを活用した「ツイッターTV指標」の早期導入も課題である。

3. ファン・サポーターとのコミュニケーション

当該スポーツ組織は、各々に支援してくれるファン・サポーターの情報を管理して、「ゲーム(試合)」や、マーチャンダイジングを的確に消費購買の意思がある者に対して、当該情報を提供しなければならない。つまり、ファン・サポーターがどのような趣向を持ち、どこに住居し、どのようにしてスポーツ組織の情報にリーチしているのかについて、企業が顧客との関係を友好に保つためには顧客情報の管理が必要である。

3.1 ワンタッチパス

Jリーグは2009年シーズンより、非接触型ICカードを用いて、「全試合対象観戦記録システム」を各クラブに導入を義務付けている。ICカードのシステムは、SONYの「FeliCa」という非接触式ICカード技術を採用しており、各クラブの判断により、電子マネー・交通系ICカードの機能を内蔵させることができる。

当該カードは、各クラブのシーズンチケット保有者を対象にしており、スタジアム来場時に端末にカードをかざすことでチケットレス入場が可能となっている。また、カード保有者の特典として来場ポイントを付与し、グッズなどと交換できるサービスをおこなっているクラブもある。更に、カード保有者はクラブのホームページから自身の情報を登録し、保有ポイント、観戦履歴を確認することが可能である。

以下、サンフレッチェ広島がおこなっている

カード保有者に向けた特典である。当該内容は、「ワンタッチパス・マイページ」において確認ができる。

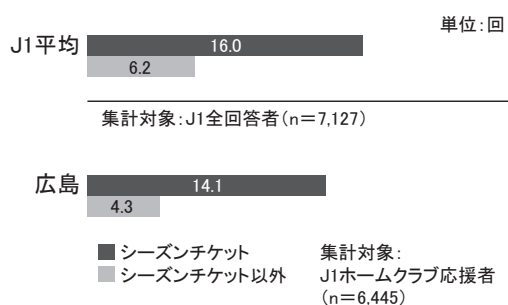
- ①試合観戦履歴の確認
- ②登録情報の照会・修正
- ③試合・イベント情報やワンタッチパスに関するメール配信サービス
- ④グッズ購入の10%割引
- ⑤来場ポイントによるグッズ交換
- ⑥スタジアム見学会
- ⑦クラブサロンの利用など

サンフレッチェ広島の主な事例を挙げたが、IC カードによるカード保有者へのインセンティブは15種類あり、各クラブにおいてほぼ同様の内容になっている。

図1に示したのは、チケット種別（シーズンチケットもしくはそれ以外）による平均試合観戦頻度である。Jリーグのディビジョン1平均よりも、サンフレッチェ広島では回数は少ない

ものの、同様の特徴を示している。つまり、シーズンチケットの保有者は観戦頻度が高く、スタジアムに多く来場している。結果として、スタジアム内での飲食等を考慮した場合には、カード保有者は安定した消費購買行動をおこなうと思われる。クラブ側においても来場予測を立てやすく、オペレーションを円滑におこなえる要因となる。

ついで、表1はディビジョン1の属するクラ



(出典: Jリーグ観戦調査2013年版)

図1 チケット種別による平均観戦頻度

表1 チケット購入先の分類

J1	クラブ別										単位: %
	シーズンチケットを購入	コンビニで購入	チケットをもらった	スタジアムで購入	クラブ公式ホームページで購入	プレイガイド(店舗)で購入	Jリーグチケットで購入	プレイガイド(ウェブサイト)で購入	携帯電話ウェブサイトで購入	電話で購入	
仙台	52.4	34.1	6.9	1.1	1.3	1.3	0.8	0.3	0.5	0.0	1.3
鹿島	46.0	16.2	12.3	6.0	8.5	2.7	1.4	2.2	0.8	0.0	3.8
浦和	67.3	16.1	1.0	7.3	3.8	1.3	1.3	0.3	0.5	0.0	1.3
大宮	67.5	7.4	10.9	0.0	7.7	0.8	1.6	0.3	0.5	0.0	3.3
柏	50.3	34.0	2.2	2.2	4.9	0.5	0.5	2.2	0.5	0.0	2.7
F 東京	66.5	13.5	7.3	5.1	2.8	0.6	0.0	0.3	0.0	0.3	3.7
川崎 F	50.7	14.9	19.8	0.9	0.9	0.3	1.1	0.3	0.3	0.0	10.9
横浜 FM	47.0	19.0	11.7	4.5	4.8	4.5	2.1	1.2	0.3	0.3	4.5
湘南	52.3	25.8	7.8	3.2	0.9	6.0	0.7	0.5	0.0	0.0	2.8
甲府	64.2	16.1	10.1	3.7	0.8	0.6	0.3	1.1	0.0	0.0	3.1
新潟	57.9	11.9	23.7	0.9	0.9	0.5	0.2	0.2	0.0	0.2	3.5
清水	35.1	21.2	18.3	3.4	0.5	9.2	3.4	0.0	0.3	0.0	8.6
磐田	63.2	13.6	6.7	2.1	0.3	7.2	1.6	0.3	0.0	0.0	5.1
名古屋	31.3	33.0	8.6	2.6	8.0	1.7	1.7	3.4	0.3	1.1	8.0
C 大阪	50.4	14.7	10.0	4.9	10.3	0.5	0.2	1.0	2.0	0.0	6.1
広島	41.7	24.6	12.2	4.4	1.4	3.7	1.6	1.4	0.0	0.5	8.4
鳥栖	33.4	37.8	6.9	5.8	5.2	2.6	2.0	2.6	0.0	0.0	3.7
大分	75.3	8.7	10.3	2.0	0.7	0.0	1.3	0.3	0.0	0.0	1.3

(出典: Jリーグ観戦調査2013年版)

ブのチケット購入者の購入先を示したものである。サンフレッチェ広島は、シーズンチケット購入者の割合は決して高くはない。他のクラブでは、大分は75.3%と最も高く、大宮、浦和、FC 東京が65%を超えており、シーズンチケット購入者の割合が高くなっている。このことから、購入者の顧客情報を各クラブは取得しており、チケットをはじめとしたグッズ等のセールスを的確に顧客に情報を提供するならば、より多くの収益の獲得につながることは言うまでもない。

3.2 IC カードの課題

リーグとしては2009年シーズンからICカード導入を開始し、2011年までに全クラブで導入を完了するとしていた。しかし、全クラブの会員カードにIC機能が付随しているわけではない。さらに、2014年シーズンにおいての状況は、J1では川崎フロンターレ、J2ではカマタマーレ讃岐、J3ではガイナレ鳥取以外の10クラブがICカードの会員カードを発行していない。同内容を一般企業で言うならば、優良顧客情報を取得することなく、収益の発生に関しての「機会損失」のまま経営活動をおこなっていることになる。

さらに、鹿島アントラーズ、大宮アルディージャ、名古屋グランパス、徳島ヴォルティス、ザスパクサツ群馬、ギラヴァンツ北九州には、クラブのホームページでICカード保有者のための専用のマイページが設けられていない。

統括機構としてのJリーグは、当該状況に関して危機意識を持って対応する必要がある、個々のクラブという単体の課題ではなく、リーグ全体の課題として、優良顧客に対するインセンティブを担保するように指導しなければならない。

4. CRM の意義

4.1 先行研究

CRMは1970年代半ばに米国の金融業を対象

にして、規制による競争環境の変化とそれによる収益性の問題から議論されてきた。

Pagano (1975)によれば、商業銀行の収益性は内部コスト分析と顧客収益性分析を通してモニターされると指摘し、Knight (1975)は顧客リレーションシップ（顧客の情報に基づいた当該企業との関係）における収益性の測定を要請する。これらは、いずれも顧客リレーションシップの構築と強化が顧客収益性を向上させ、結果として企業の収益性を向上させるとする論調であった。

今日、CRMについて、「厳しい競争環境に有効な手段である」、あるいは「収益性の向上に役立つ」と指摘する文献が多く見受けられる。これについては、顧客リレーションシップの議論が観察される1970年代の米国金融業における議論からも指摘されている。元来、顧客リレーションシップの議論の発端となる金融業において、顧客収益性は重要な要素であって、規制による競争環境の変化と収益性問題から顧客リレーションシップを強調していた。その後、顧客リレーションシップの議論の中心は、欧州に移り、サービス・マーケティング、そしてリレーションシップ・マーケティングに包含される形で研究が行われてきたが、その過程においても同様に議論され、拡大的に解釈がなされてきている。

近年において、CRMの経営的側面についての研究は、リレーションシップ・マーケティング研究の一領域から行われている。リレーションシップ・マーケティング研究において、たとえば、Roberts, Varki and Brodie (2003)は、顧客リレーションシップを高め、既存顧客を維持する手段を確立することに価値を見出し、それはリレーションシップという無形の側面が、模倣困難であり、持続的な競争優位性を提供すると指摘している。また、Gronroos (1996)は、製品中心的なマーケティング・ミックスを基盤

(foundation) に置くアプローチでは、近年の競争状況に適応できないと結論付け、顧客の要求に適応 (adjust) できること、つまり、製品のみならず、その価値を強化するモノ、サービスなどの提供を求めている。したがって、顧客や取引先などとのリレーションシップが非常に重要になり、リレーションシップを構築、強化するための無形な経営資源が価値を持つと指摘している。

こうした背景から CRM の戦略的意義を捉えるならば、持続的な競争優位性を確保する資源を顧客に方向付けるもの、あるいは顧客の求めるもののうち、自社が提供できる価値を発見することにあるといえる。そして、これから導き出された製品、あるいはサービスが形となって他社との差別化になる。したがって、CRM は実施する企業が自社の資源と深く関連を持つように、主体的に顧客から収集した情報の利用目的を考慮することが必要になるのは間違い。このような議論はリレーションシップ・マーケティングにおいて、顧客ロイヤリティに特化した研究の多くに確認されている。

4.2 検証の事例

遠藤 (2007) による小売業における CRM 戦略の調査では、2004年度において上場しているスーパーマーケットを運営する56社を対象にした CRM 実施調査をおこなっている。その結果として、全ての企業が「ダイレクトメール」、「購買分析」、「商圈分析」を実施していることがわかった。そして次のような仮説を導出している。

- ①優位な資源を強化、活用する目的で CRM を実施している企業は、そうではない企業よりも収益性が高い。
- ②CRM の実施に当たって、取引先をも含めたもの (たとえば、商品開発を行っている) ほど、模倣困難であり、持続的な競争優位

性は高い。

これは、①自社の優位な資源が何であるのか、②顧客のみならず、取引先とのリレーションシップを構築、維持する資源を企業自らが理解していると考えられる。したがって、「商品開発・調達」、「店舗開発」などは、次段階の位置づけていることがわかる。

5. スポーツビジネスでの重要性

スポーツ組織が提供する商品・サービスは、主に「試合の興行 (イベント)」である。さらに、チーム・クラブおよび選手の肖像権、マーチャンダイジング権はイベントに付随して生じるものである。スポーツビジネスとして、チーム・クラブの勝敗に伴う成績という不安定なファクターを、ビジネスにリンクさせないようにし、安定した収益をもたらすようにしなければならない。そのためには、ファン・サポーターである顧客のロイヤリティを高めることが不可欠であり、顧客の満足度を向上させなければならない。

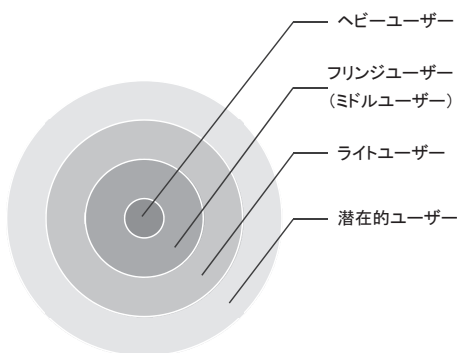
5.1 顧客分析の相違

図2は、イベントの購入頻度を考慮して、顧客であるファン・サポーターを階層別にまとめたものである。顧客の階層化は、一般的企業およびスポーツビジネスをおこなうスポーツ組織にかかわらず、同様な状況を示すと考える。

従前の顧客の分析には、年齢、住所、性別、職業などの「属性」によるデータが重要視されていた。しかし、スポーツビジネスにおいて、さらに重要なのはスタジアムでの試合の購入・消費である「来場頻度」である。そこで重要な視点は、「RFM 分析 (Recency, Frequency, Monetary)」であって、顧客の「最新購買日」、「累計購買回数」、「累計購買金額」によって区分する必要がある。スポーツ組織はビジネスをする以上は、顧客をリピートさせなければなら

ず、まだ一度もイベントを消費していないユーザーを含めて、図の中心である「ヘビーユーザー」という優良顧客に取り込んでいかなければならない。

したがって、CRM を活用することで、顧客情報を「収集」、「蓄積」、「分析」、「加工」、「発信」などの複数の機能を有機的に稼働させる仕組みを、組織において構築しなければならない。その結果を受けて、データに基づいた顧客への「アプローチ」により、組織の「情報」を容易に受け取れることで、顧客側に多くの「Touch Point（きっかけ）」を提供することによって優良顧客へ導く必要がある。しかし、スポーツ組織においては、スタッフという人材やシステム



(出典：著者作成)

図2 顧客のセグメント

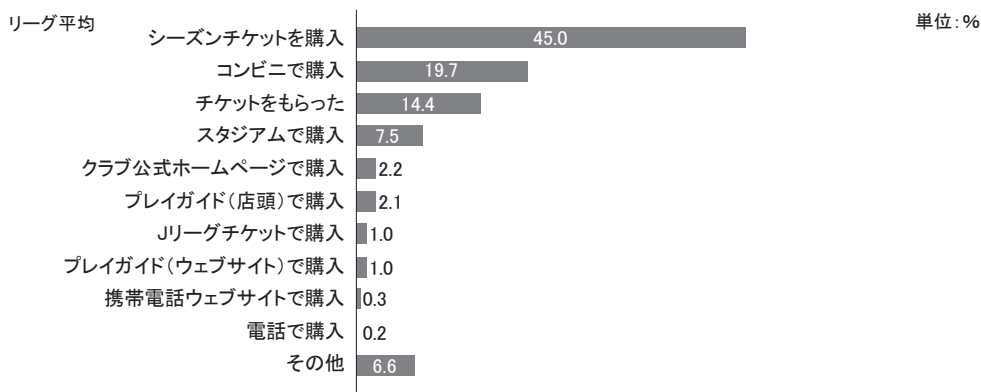
化の資金など、限られた経営資源を効率的に活用することの重要性は言うまでもない。

5.2 CRM の役割

スポーツ組織は一般企業と比して、CRM の第1段階の顧客情報の「収集」が容易である。特に、来場する顧客の情報は、チケットの購入時点において多くの情報を提示してくれる。

図3に示したのは、Jリーグ平均のチケット購入の手法である。シーズンチケットは、「ワンタッチバス」の導入により、各クラブに顧客情報を予め提示してくれる。さらに、他の購入手法においても、属性に関する情報を提示することでチケットを入手できる。つまり、当該クラブをサポートする正確な顧客情報が入手できるわけであり、「蓄積」という段階を設けるか否かにより、顧客とのリレーションシップが可能となる。

当該顧客情報は、収集コストは生じることは少ない。つまり、チケット購入のために顧客が敢えて情報を提供するわけであり、CRM でデータベース化するだけで、優良顧客のデータ蓄積ができる。さらに、スポーツビジネスの特性としては、「ブランド・スイッチ」が起きにくいといわれている。例えば、広島生まれの「サン



集計対象:全回答者(n=16,657)

(出典：Jリーグ観戦調査2013年版)

図3 チケットの購入手段

フレッチェ広島」サポーターが、東京に転勤することで、これを機に「FC 東京」、「浦和レッズ」サポーターになることは稀である。したがって、収集するデータの取得コストは無いに等しく、顧客のロイヤリティの高さから検討して、スポーツ組織は CRM におけるデータは、他の企業と比較しても正確性は非常に高いと考えられる。こうした正確性の高い情報を基にして顧客の分析をおこなう必要がある。顧客を階層化して分類したり、ロケーションごとに分類することで、顧客の状況を把握して、目的別に顧客へアプローチできるかどうかが重要である。CRM は、顧客の「分析」と「アプローチ（アクション）」の2つの機能を果たし、有機的に結合したなかで「顧客満足」の向上をもたらす。

5.3 導入への課題

スポーツ組織が顧客に対して「タッチポイント」を提供し、来場へと促すために CRM の活用には有用性があることは明確である。しかし、限られた経営資源、特にスタッフとしての人材、活用のための資金は現状では厳しい状況にある。スタッフは日々のルーティンに追われ、CRM に特化した企画立案に終始することは厳しい。財務面でも CRM というシステムを導入するコストは、クラブライセンス制度の財務基盤の強化をおこなう際には、ボトルネックとなりえる。

現状のスポーツ組織において、CRM を既に導入しているチーム・クラブでは、関連企業のシステムに相乗りするか、若干のカスタマイズにより使用している。これも、全体ではなく導入する側が極めて少数派である。こうした現状を踏まえるならば、PLM（パシフィック・リーグ・マーケティング株式会社）のように、6 球団でまとまって人材を確保し運用していくことも選択肢の1つである。基幹部分は共有して運用し、必要な際はデータをカスタマイズして分析をおこなうことは可能である。さらに言えば、

プロ野球や J リーグは、ともにファン人口が減少している。統括機構が俯瞰して競技ファンの拡大を目指すための施策として、CRM を取りまとめて運用し、所属するチーム・クラブに情報を提供することも考える必要がある。チーム・クラブ単体での経営資源は、現状では非常に厳しく限られている。潜在的ユーザーに向けたアプローチは必要不可欠であり、マーケット規模を拡大させなければならないことを認識し実践しなければならない。

5.4 導入の事例

2014年9月におこなった、ロサンゼルス・ギャラクシー（Los Angeles Galaxy）のキーショー・ラムラガン氏（マーケティング・コーディネータ）へのヒアリングから、1995年の球団設立当初から CRM を導入していることがわかった。J リーグのように「ワンタッチパス」は MLS（Major League Soccer）では導入していない。ホームスタジアムであるスタブハブ・スタジアムは27,000人の収容が可能であり、毎試合約85%の集客率を誇っている。

同氏による CRM の活用施策としては次のようにまとめられる。

- ①法人へのセールス履歴の管理
- ②シーズンチケットホルダーの階層分類・セールス
- ③顧客のチケット購買動向・ダイレクトメールの発送
- ④顧客階層別に異なった情報の発信
- ⑤商圈分析など

CRM システムの活用は、組織内での情報の共有化と効率的なセールスによるコスト削減が顕著であった。その一方で、顧客満足度は高まっているという。商圈を半径90マイルに設定し、徹底的な法人へのセールスと顧客へのキャンペーンにより、安定した収益をもたらし、顧客との友好的なリレーションシップを築いている。

ギャラクシーは、CRM システムとして「Microsoft Dynamics CRM」というソフトを活用しており、自社で分析までおこなっている。さらに、クラブ公式ホームページを訪問した顧客のトラッキングをおこない、いつでも「ギャラクシー・ブランド」に触れることができる機会を設けているそうである。

結果として、CRM の活用により、効率的な経営活動がおこなえることにより、もたらされる収益は、システム導入コストの償却を超えるものであり、何よりも収益として、さらに、「ギャラクシー・ブランド」として、地域に根付いている。

6. お わ り に

日米のスポーツに対する意識の違いは、当然ながら存在する。状況からして日本のスポーツビジネスは後塵を拝しているといわざるを得ない。スポーツがビジネスとして確立するには、「自主・自立」しなければならない。つまりは、ビジネスである以上は、収益があり利益をもたらし、ステークホルダーに情報を開示した後に、的確な配当を存続させなければならない。

本稿で取り上げた「CRM」は、ビジネスを円滑、かつ、効率的におこなうための選択肢の1つであり、スポーツビジネスの特長には有用性があることがわかった。もちろん、システムの導入はしない、という決断もある。日本の現状では、2020年の東京オリンピック・パラリンピック開催の決定で、スポーツにとって大きな変革を迎える過渡期に入っている。スポーツビジネスは、単なる娯楽の興行のままであるのか、新しい産業として欧米に追随するのか、選択の岐路にある。

CRM の導入は一般企業と同様に、システムの導入が目的ではなく、システムを活用して何らかのアウトプットにより、アウトカムをもたらさなければならない。NPB、J リーグをはじめ

めとするスポーツビジネスをおこなうスポーツ組織は、日本国内におけるマーケット規模は大きくない。しかし、ビジネスとして、エンターテインメント産業として、他の産業にはない魅力があり、ベンチマークを誤らなければ発展する可能性は大いにある。

今後の課題として、CRM 導入は、①チーム・クラブ単体で運営できる体力があるかどうか、統括組織が運営をおこなうことで、チーム・クラブの負担を軽減させるか、②スポーツビジネスに特化したソリッドなソフトを構築するのか、パッケージソフトの若干のカスタマイズで運用するのか、③統括組織として、マーケット規模をどのように設定するのかなど、枚挙に暇がない。

今後の研究として、日本国内のスポーツビジネスをおこなうスポーツ組織の CRM 活用の実態を検証し、現場に即した要望のあるソフトの活用施策を検討したい。

参 考 文 献

- Grbnroos, C. "Relationship marketing: strategic and tactical implications, *Management Decision*, Vol. 34(3), pp. 5-14. 1996.
- Knight, R. E. "Customer - profitability analysis," *Banking*, Vol. 67(5), pp. 126-137. 1975.
- Pagano, T. G. "Measuring customer profitability in a commercial bank" *Management Accounting*, Vol. 56(11), pp. 43-48. 1975.
- Roberts, K., S. Varki and R. Brodie Measuring the quality of relationships in consumer services: An empirical study," *European Journal of Marketing*, Vol. 37(1/2), pp. 169-196. 2003.
- アクセンチュア『CRM 顧客はそこにいる 増補改訂版』東洋経済新報社、2013年。
- 遠藤雄一「CRM の戦略的意義と課題」『北海学園大学経営論集』第5巻第1号、pp. 37-46. 2007年。
- 広瀬一郎『スポーツマネジメント入門 第2版』東洋経済新報社、2014年。
- 井徳正吾『マーケティング・コミュニケーション』すばる舎、2013年。
- J リーグ『観戦者調査2013年版』2014年。
- 永田 靖「スポーツファイナンス概念の考察(Ⅱ) —スポーツ組織への投資効果と財務構造—」広島経済大学紀要『経済研究論集』第35巻第3号、pp. 31-40. 2011年。