

# プロスポーツチームとのブランド提携

— ライセンス供与による新規ベネフィットへの適応 —

東洋大学 社会学部 准教授

菌部 靖史

杏林製薬株式会社 医薬営業本部 課長

井門 昌明

理研ビタミン株式会社 食品開発部

江原 卓治

所株式会社良品計画 カフェ・ミール事業部課長

相良 俊行

公益財団法人日本生産性本部

松永 久志

## 要約

本研究の目的は、異業種企業がプロスポーツチームとのブランド提携によって、新規ベネフィットに適応するプロセスを明らかにすることである。プロ野球チームとアパレルブランドのコラボレーショングッズを事例として取り上げて、顧客コミュニティ主催者とファン、コラボレーショングッズを企画販売する責任者、購入したファンへのインタビュー調査を実施した。その結果、発生と拡大をしたプロスポーツチームにおける新規ベネフィットに適応するために、異業種企業がプロスポーツチームからライセンスを供与されてブランド提携をするというプロセスが明らかにされた。一方、異業種のブランド提携でのブランド拡張は困難であることが示唆され、その理由について考察する。

## キーワード

スポーツマーケティング、アパレルブランド、コラボレーショングッズ、適合性、自己概念

## I. はじめに

### 1. 問題の所在

いかに新規ベネフィットを創造して新製品を導入するかは、あらゆる産業にとって重要な課題である。2014年には「現代用語の基礎知識」選「ユークヤン新語・流行語大賞」トップ10に「カーブ女子」が選出されるなど、近年日本のプロ野球では女性ファンが注目されている。それに伴い、新規グッズが販売されるようになってきている。広島東洋カーブ（以下、広島カーブ）では、ピンク色の応援ユニフォームやチームロゴをあしらったマスキングテープ、トートバッグなど、女性用のグッズが人気だという（日本経済新聞 2014）。このような女性ファンが見出す新規ベネフィットに応じるため、異業種企業がプロ野球チームとのブランド提携によるコラボレーショングッズ（以下、コラボグッズ）の提供に乗り出している。

例えば、2016年12月から翌年1月にかけて、アパレルブランドのサマンサタバサは東京都渋谷区のサマンサタバサ表参道GATESポップアップデジタルストアで、広島カー

ブとのコラボシリーズを販売した（サマンサタバサ ウェブサイト）。こうした取り組みの先駆けとなったのが広島PARCOである。同店は2014年から毎年ゴールデンウィークに様々なアパレルブランドに協力を仰いで、カーブとのコラボグッズを展開している。当初150万円弱だった売り上げが、2017年には3000万円に迫る勢いとなっている。本稿では以上のように、新規ベネフィットが顕在化した時に、異業種ブランドがどう対応すべきなのかということに問題意識を持っている。

### 2. 本研究の目的

本研究の目的は、異業種企業がプロスポーツチームとのブランド提携によって、新規ベネフィットに適応するプロセスを明らかにすることである。結論を先取りすると、プロスポーツチームにおける新規ベネフィットを見出した顧客に向けて、アパレルブランドはどのようにしてブランド提携を進めてコラボグッズを展開したのかが明らかにされるとともに、ブランド提携によるブランド拡張は困難であることが示される。本稿の構成は次のとおりである。IIでは、プロスポーツ

チームのマーケティング、新規ベネフィット、ライセンス供与によるブランド提携という3つのトピックに関して先行研究をレビューする。Ⅲで提起される3つのリサーチクエスチョンについて、Ⅳでインタビュー調査を実施して検討し、Ⅴで結論を示す。

## II. 先行研究のレビュー

### 1. プロスポーツチームのマーケティング

スポーツマーケティングとは、スポーツ消費者のニーズと欲求を満たすために行われるすべての活動のことである(原田・藤本・松岡 2008)。原田ら(2008)によると、スポーツマーケティングにおいて見る対象と訴求対象をスポーツに定めた民間セクターには、プロスポーツチームや民間スタジアムの経営が含まれる。プロスポーツはマーケティングにおいて変動性の高いサービスに位置づけられる。そのほとんどは厳格なルールの下で競われ、得点などの優劣によって勝敗が付くゲームという形式を取っている。

常勝チームを作ると試合が興奮に欠けるというジレンマを抱えているため、高いレベルでの拮抗が必要となる(広瀬 2009)。そのため、プロスポーツチームのマーケティングには「勝敗と動員のリンクを切り離さなければならない(広瀬 2009)」という制約が伴う。しかし、弱いチームを見限るロイヤルティの低いファンがいる一方で、チームの成績や人気選手の移籍に関係なく応援を続けるコアファンも多数存在する(原田ら 2008)。日本でコアファンの多数存在するプロスポーツの1つとして野球が挙げられる。

橘川・奈良(2009)によると、1990年代以降、プロ野球中継の視聴率低下や選手年俸の高騰などが生じた結果、球場の近隣に居住する人々をファンにして地域を活性化し、地域密着モデルを採用するチームが増加している。これに伴い、テレビ放映が減少する一方で、ホームスタジアムで直接観戦するファンは増加している。日本野球機構(2017)から算出すると、例えば、セ・リーグの年間入場者数は2016年には1384.9万人となり、2007年からの10

年間で14.1%増加した。

2016年のチームごとの増加率を見ると、広島カープが91.1%と最も高く、横浜DeNAベイスターズ(57.4%)と東京ヤクルトスワローズ(33.5%)がこれに続く。プロ野球の試合にはチームが所属するスタジアムで行うホームゲームと、他チームのホームスタジアム等で行うロードゲームがあるため、入場者数には対戦チームのファンも含まれる。だが、ホームゲームの入場者数の増加から、チームの人气が高まっていることは十分に考えられる。

### 2. 意図せざる結果としての新規ベネフィット

プロスポーツにおける消費スタイルの拡大はチームにとって意図せざる結果であると言える。これは味方組織や競争相手だけでなく顧客や取引相手など、心理的な要素をもつ多数のプレーヤーの行為によってもたらされる(沼上 1995; 2000)。消費者に関して言えば、ある新製品導入時に、製品コンセプトがメーカーの意図と異なる意味に解釈されることで規定されるケースがある(石井 1993)。これを経営戦略の現象の1つである間接性の源泉として、企業が意図的に取り込むことは経営戦略上重要である(沼上 2000)。

同様に、ブランドカテゴリーや個々のブランドを含む情報伝達型コミュニケーションにおいても、情報の発信者が意図した意味を受信者が読み取るとは限らないため、意図せざる結果が生じる(栗木 2003)。これを本研究の関心事であるプロスポーツ観戦に照らし合わせてみると、新規ベネフィットを見出す消費者の拡大は、プロスポーツチームなどのサービス提供主体にとって意図せざる結果である。

かつてプロ野球で比重の大きかった男性を中心とするファンのベネフィットは、応援するチームの試合に関する情報やプレー内容だと考えられる。チームの勝利、攻撃時に味方選手がヒットやホームランを打つこと、投手が打者を打ち取ること、チームや選手の打率、投手の防御率や勝率などが該当する。他方、女性を中心とするファンのベネフィットには、選手個人の外見や私生活、応援の楽しさ、グッズのかわいらしさなどが挙げられる。

近年、プロ野球のスタジアムでの女性の観戦者数は増加している。間接的ではあるが、それを示すデータがある。マツダスタジアム広島市民球場を運営する広島市民球場運営協議会が試合来場者に実施したアンケート調査によると、2009年には38.8%であった女性比率は毎年増減を繰り返しつつ、2016年に48.1%まで伸びている（広島市ウェブサイト<sup>1)</sup>）。これを前述の年間入場者数の増加と合わせると、広島カープの女性ファンがここ7、8年で増加していると推測される。このように、女性ファンの増加で顕著となった新規ベネフィットはプロ野球チームにとって意図せざる結果である。これに乗じて、各チームはグッズの企画販売を自社で手掛けるだけでなく、ライセンス供与などによって他業界との提携を進めている。以下では、新規ベネフィットに適応する一手段であるブランド提携を含む諸概念を整理する。

### 3. ライセンス供与によるブランド提携

ブランド拡張とは、企業が新製品導入の際にすでに確立されたブランド・ネームを用いることである（Keller 1998）。企業がブランド拡張の際に、他社に対して当該製品カテゴリでのブランド・ネームの使用を許可する戦略（Aaker 1991）をライセンス供与と呼ぶ。ライセンス供与は通常、自社製品のブランド・エクイティ構築を助けるために別のブランドを借りることを意味し（Keller 1998）、ライセンスを供与される側もブランド・エクイティを有する場合には、両ブランドが結合して相補的にエクイティを高められる。

2つ以上のブランドを一製品に結合するかバンドリングして消費者に提供される状況をブランド提携という（Rao, Qu and Ruekert 1999; Simonin and Ruth 1998）。その利点として、買い手の知覚品質を高めること（Rao and Ruekert 1994）、相互のブランド連想を補完すること、ブランド連想を強化することで提供物の価値を増大し、差別化を高められること（Aaker 2000）などが挙げられる。一方、欠点として、ブランド使用料や他ブランドの機会費用が発生すること（Rao and Ruekert 1994）、利益に見合わない

こと、組織間の調整が難しいこと（Aaker 2000）が挙げられる。他にも、ブランドの希釈化（Kotler and Keller 2006）や一方のブランド・イメージの低下（Völckner, Sattler and Kaufmann 2007）も指摘されている。

ブランド拡張を成功させるブランド提携の条件として、提携するブランド同士の適合性が重要だと指摘されている（Völckner and Sattler 2006; 鈴木・阿久津 2016）。適合性とは、外部の参照基準に関する対象同士の評価のことである（Osgood and Tannenbaum 1955）。ブランド拡張に関する研究は、元々適合性が高いとされるライン拡張ではなく、カテゴリ拡張におけるものが多い（Bottomley and Holden 2001; 赤松 2017）。カテゴリ拡張とは、異なる製品カテゴリへ参入する際に親ブランドを用いることである（Keller 1998）。

ブランド間の適合性の下位概念には、補完性と代替性（Aaker and Keller 1990; Samuelsen, Olsen and Keller 2014）、および、転移性が存在する（Aaker and Keller 1990; Samuelsen, et al. 2014）。また、製品カテゴリにおける適合性として、製品レベルの類似性とブランド・コンセプトの一貫性という分類もある（Park, Milberg and Lawson 1991）。これらについて様々な議論や実証研究が行われているけれども、大きく捉えるといずれも製品の機能的提携と連想を伴う象徴的提携に二分される。

適合性の効果に関して、新製品評価（Smith and Andrew 1995）やブランド拡張の評価（Park et al. 1991）、提携するブランド間の関係性（Bucklin and Sengupta 1993）に正の影響を及ぼす結果が得られている。また、ブランド提携において、態度よりも補完性のほうが属性レベルの特性評価を高めることも示唆されている（Park, Jun and Shocker 1996）。一方、適合性が低いとブランドは希釈化するという指摘もある（Keller and Sood 2003）。

### III. リサーチクエスチョン

前節の議論は次のように整理される。プロスポーツチー

ムを運営する企業は収入を安定させるため、試合の勝敗とは異なるベネフィットを消費者に提供しなければならない。だが、これとは別に、消費者によって新規ベネフィットが見出されることもある。こうした新規ベネフィットがどのよう  
に発生したのかを捉え、異業種企業がどのようにスポーツ  
チームとブランド提携をして新規ベネフィットに対応すべき  
なのか、それによりブランドが拡張するのかを検討すること  
はマーケティング戦略上の重要な問いである。したがって、  
以下の3つのリサーチクエスチョン（以下、RQ）を提起す  
る。

- RQ1 プロスポーツチームの新規ベネフィットがどのよう  
にして発生して拡大するのか。
- RQ2 どのように異業種企業が新規ベネフィットに対応  
するのか。
- RQ3 プロスポーツチームからのライセンス供与によっ  
て異業種企業の製品ブランドは拡張するのか。

## IV. インタビュー調査

### 1. 調査概要

まず、プロスポーツチームの事例としてプロ野球の広島  
カーブを選定した。その理由は、同チームの女性ファンが  
「カーブ女子」という名称でマスメディア等に注目されて  
増加した結果、彼女らが見出す新規ベネフィットが明確に  
なっていると判断したためである。また、広島カーブはグッ  
ズの個人消費金額が高い。水野（2016）が2014年に実  
施した調査では、広島カーブファンのグッズ購入率（48.4%）  
や平均購入金額（7,019.8円）は、セ・リーグの中で年間  
観客数の多い巨人ファン（同36.8%, 5,465.9円）よりも高  
い。

本調査では、2015年11月から2017年7月までに計7名  
の対象にインタビューを実施した（表—1）。質問形式には、  
大枠を決めて興味深い回答が得られたら掘り下げる半構  
造化デプスインタビューを採用した。まず、RQ1を明らかに  
するために、2箇所インタビューを実施した。1箇所目は、  
顧客コミュニティのカーブ女子会をフェイスブック上で運  
営する同会長の住本明日香氏と運営の河本純一氏<sup>かわもと</sup>であ  
る。両氏にはカーブ女子会創設の経緯と同会の拡大、広  
島カーブに感じられる魅力を尋ねた。もう1箇所は、プロス  
スポーツチームに新規ベネフィットを見出した、東京の同一企  
業に勤務する広島カーブファンの女性3名である。具体的  
な質問はファンになったきっかけ、広島カーブに感じられる  
魅力である。

表—1 インタビューと調査日時

	インタビュー	実施日時	実施場所
顧客コミュニティ主催者	カーブ女子会会長 住本明日香氏 カーブ女子会運営 株式会社空創社 河本純一氏	2015年11月26日 17:00～18:30	株式会社 空創社
女性ファン	会社員A氏（30代、女性）、会社員B氏（30代、 女性）、会社員C氏（30代、女性）	2016年9月30日 18:00～19:00	東京都豊島区所在の 企業内
コラボレーショングッズ 企画・販売責任者	株式会社パルコ 広島店 営業課 梅野裕也氏	2017年7月5日 13:00～15:00	広島 PARCO
コラボレーショングッズ 購入者	会社員 D氏（40代、女性）	2017年7月14日 11:30～13:00	サンシャインシティ内 レストラン



RQ2については、広島市でテナント事業を行う広島PARCOで広島カープとのコラボグッズの企画や開発を担当する、同営業課の梅野裕也氏に尋ねた<sup>2)</sup>。質問項目はライセンス供与によるコラボグッズを始めたきっかけ、どのようなブランドが協力したのか、開発した製品の種類と選択した理由、どのような製品が売れたのか、スポーツチームの応援との関係性である。RQ3については、引き続き広島PARCOの梅野氏にターゲットとなる顧客層に関する年齢や性別、地域などの特徴や、売上高の推移を確認した。また、2017年に広島カープのファンになったという東京の企業に勤務する女性のコラボグッズ購入者にもインタビューを行った。質問項目は、購入した具体的なコラボグッズと、購入したきっかけや理由である。また、当該製品を購入したことで、広島カープやコラボグッズを提供したブランドへの印象が変化したのかについても尋ねた。

## 2. 調査結果

### (1) プロスポーツチームにおける新規ベネフィットの発生と拡大

ここではRQ1「プロスポーツチームの新規ベネフィットがどのようにして発生して拡大するのか」に対する回答として、顧客コミュニティ運営主体と女性ファン3名に実施したインタビューの結果を整理する。カープ女子会を運営する住本氏と河本氏から挙げられたカープの魅力は、広島にゆかりのある人々にとっての地域性、皆で歌いながら応援するという分かりやすさや楽しさ、グッズのかわいさやバリエーションの豊富さ、女性に受け入れられやすいチームカラーの赤、ファンとの距離の近さなどであった。こうした魅力を皆で共有したい、「一人で応援しているよりも、もっと一緒に応援できる仲間が欲しい」という思いから、2014年1月27日にカープ女子会が創設された。

2年目の2015年11月には、会員数は約12,000人にまで増加し、カープ女子会はファンが皆で盛り上がるツールとして活用されていった。「ファンを増やして応援したい。一緒に応援に行ったら楽しかったと言ってほしい」と述べる。野球のルールや選手などにあまり詳しくないライトなファンを排

除しないのは、「チームの弱さ<sup>3)</sup>と資金力の少なさが、母性本能をくすぐって応援したくなる。自分が好きなものを人に伝えたい」からだという。ファンを増やすことで、「少しでもカープに貢献できているという喜びを感じられる」という。

次に、2014年にファンになった東京で同じ企業に勤務する女性3名に対するインタビュー結果を示す。広島カープの試合を観戦したきっかけは、3氏とも同僚に誘われて連れて行ってもらったことである。A氏は「外で飲むビアガーデンが好き」で、「野球は神宮が入り口だった。そこで気持ちいい風とビールを飲みながら見られる野球がなんて楽しいんだろう」と思えた。勧められて購入した応援用ユニフォームは、音の響きの良さで<sup>そよぎ</sup>梵選手のものを選んだ(B氏)。彼女らはチームロゴやカープ坊やというペットマークをモチーフにしたグッズにも良さを感じ、銀座TAUなどの専門店で購入する。購入する理由は、「チームや選手を身近に感じたい」という気持ちや、みんなで行って応援したり、かわいいグッズを揃えていったりする楽しさがあること(C氏)だという。

### (2) アパレルブランドによるコラボグッズの展開

RQ2「どのように異業種企業が新規ベネフィットに対応するのか」について、広島PARCOの梅野氏へのインタビューで得られた回答を整理する。広島PARCOが広島カープと業務上で関係を持ったのは、スポンサード・ゲーム<sup>4)</sup>という形で契約を結んだ2012年8月である。広島カープとのコラボグッズを販売し始めたのは、広島PARCOが開業20周年となった2014年4月である。

同年ゴールデンウィークに開催された「カープ限定コラボ商品制作・販売」に参加したのは8店舗で、売上高は147.2万円であった。翌2015年の同時期に開催された第2回「カープ限定コラボ商品制作・販売」に参加した店舗は前年比3.3倍の26に増え、売上高は同7.2倍の1035.7万円であった。その後も業績は伸び、2016年には16店舗増加の42店舗が参加して売上高は1885.3万円(前年比849.6万円増)に、2017年には46店舗が参加して売上高は2945.5万円(同1060.2万円増)になった。

参加したテナントにはタワーレコードやABCマート、マン

ハッタンポーターなど、広島カーブと直接年間契約を結んでコラボグッズを取り扱うブランドもあれば、広島PARCOが主導で企画・販売を手掛けるブランドもある。ファッション性の高いブランドが思い切ったコラボグッズを出すと反響は大きい。2017年の企画でサマンサベガが販売したハンドバッグは赤と白の2種類があり、メタルチャームを付けると各2万5千円近くする。これが高反応となり、2種類とも購入する顧客もいたという。

コラボグッズ販売開始当初はTシャツが多かったが、「出回りすぎると買われなくなってしまふ」ことから、年々反応は薄まっていった。そこで、次第にバッグや財布、イニシャルチャームやアクセサリなどのラインナップを増やしていったところ、それらの売り上げシェアが高まっている。店舗を訪問したのをきっかけにしてコラボグッズ以外のアイテムを購入する顧客がいるため、広島PARCOでは「動員ファースト」を標榜してコラボグッズを展開する。ゴールデンウィークは試合観戦のために広島県外から来店する顧客も多い。そのタイミングでコラボグッズを販売することで、来店を観戦ツアーのサイクルに組み込まれやすいという。

### (3) ライセンス供与によるブランド拡張

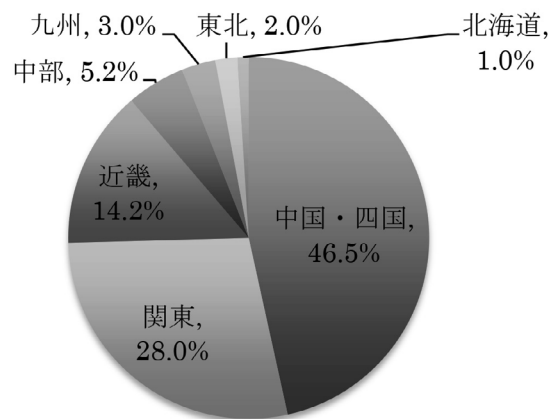
RQ3「プロスポーツチームからのライセンス供与によって異業種企業の製品ブランドは拡張するのか」に関して整理する。前出の梅野氏によると、広島カーブとのコラボグッズを取り扱うようになって、客層に変化があったのかについては、「今まで来ていた方も増えたり、これまで来ていなかった方にもリーチできた」という。Tシャツだけでなく、アクセサリなどの気軽に身につけて外出できるアイテムの増加によって、40代など若年層以外にも受け入れられたのではないかと分析する。

このようにターゲットの年齢層と地域層が拡大した反面、広島カーブファン以外をターゲットにした認識はない。広島では「1番、田中。2番、菊池。3番、丸」というように、熱心なファンでなくても多くの広島県民が打順を言えるなど、「カーブというキーワードで仲良く」なれる。こうした地域に根強い人気があるため、コラボグッズをきっかけに広島カーブを好きになることは考えにくく、広島カーブとアパレルブラン

ド双方への関与が高い顧客層にアプローチしている可能性が高いという。

2016年からはEコマースサイトの「カエルパルコ」での販売にも力を入れている。広島PARCOでしか購入できないアイテムを販売しており、コラボグッズ全体のおよそ20%が同サイトでの売り上げである。梅野氏が提供したデータによると、広島県が198.8万円と、2位の東京都の81.7万円、3位の大阪府の42.3万円を大きく引き離して1位である。だが、地方別に集計すると、広島県を含む中国・四国が251.5万円（46.5%）であるのに対して、関東と近畿の合計金額は228.0万円（42.2%）となり、中国・四国地方の売り上げのおよそ9割に及ぶ（図-1）。

図-1 カエルパルコにおける広島PARCO取り扱いカーブコラボグッズ地方別売り上げ



出所：広島PARCO提供の都道府県別売上データを基に作成

実際に、カエルパルコで広島カーブとのコラボグッズを購入した女性D氏へのインタビューを実施した。まず、コラボグッズを購入したきっかけは、応援用で注文したユニフォームの到着が間に合わないことが判明して、何か代替のものがないかとインターネットで検索をしたところ、Eコマースのカエルパルコを見つけたことだった。購入したのはタワーレコード（以下タワレコ）とカーブ坊やのコラボレーションTシャツであった。小学校時代に親が西武ライオンズのファン

クラブに入っており、弟が野球をやっていたことで野球にはなじみがあったが、大人になるにつれてプロ野球観戦をしなくなった。

2016年シーズンのセ・リーグ優勝を機に広島カーブに興味を抱き、東京で勤務する会社の同僚5人と試合観戦に行き始めた。ファンが皆で歌いながら応援する楽しさを知ると、すぐ夢中になった。広島カーブのコラボグッズを購入したのはタワレコの製品だったからである。「『No carp, No Life』と書いてあって、すごくいい響きだった」という。また、コラボグッズを購入したことで、広島カーブやテナントブランドであるタワーレコードのブランド・イメージに変化があったのかについて尋ねた。広島カーブに関しては、観戦したときに「選手のがんばっている姿とかを見て私も応援したいなという思い」が生じたけれども、グッズの購入によるイメージの変化はない。また、タワレコについてもイメージそのものの変化はなかったという。

一方で、広島カーブとのコラボグッズを手掛ける他のブランドについて尋ねると、若者向けのいわゆる「ギャルブランド」は自分と合っていないために購入しなかったという。こうしたブランドはワンピースの丈が短いうえに、カエルバルコで掲載されているモデルの年齢が自分よりもはるかに下だと感じた。「若い子が着るブランド」なので自分とは合わない。「かわいいけど、自分にはちょっとな」と思った。さらに、たとえ応援グッズを持っていくのに丁度よいトートバッグでも購入しなかった。その理由について、「カーブコラボグッズでかわいいものもあった。でも、自分のキャラじゃなかった」と答えている。「『えっ、D(本名の苗字)さんほくないよ』って感じじゃないですか。着ている子がギャルなんですよ」と述べるように、周囲の目を気にしていることが伺われた。

## V. 結論

### 1. インタビュー調査から明らかにされたこと

まず、RQ1「プロスポーツチームの新規ベネフィットがどのようにして発生拡大したのか」に対する答えとして、女性

ファンと一緒に応援する楽しさやかわいい応援グッズなどの新規ベネフィットを見出し、顧客コミュニティなどを通じて情報発信することによってライトファンを取り込んでいくことで、新規ベネフィットが拡大していた。RQ2「どのように異業種ブランドが新規ベネフィットに対応したのか」については、広島PARCOが開業20周年をきっかけにして、2014年から広島カーブとのコラボグッズの製作・販売を手掛けるようになり、毎年売り上げが堅調に上昇していた。

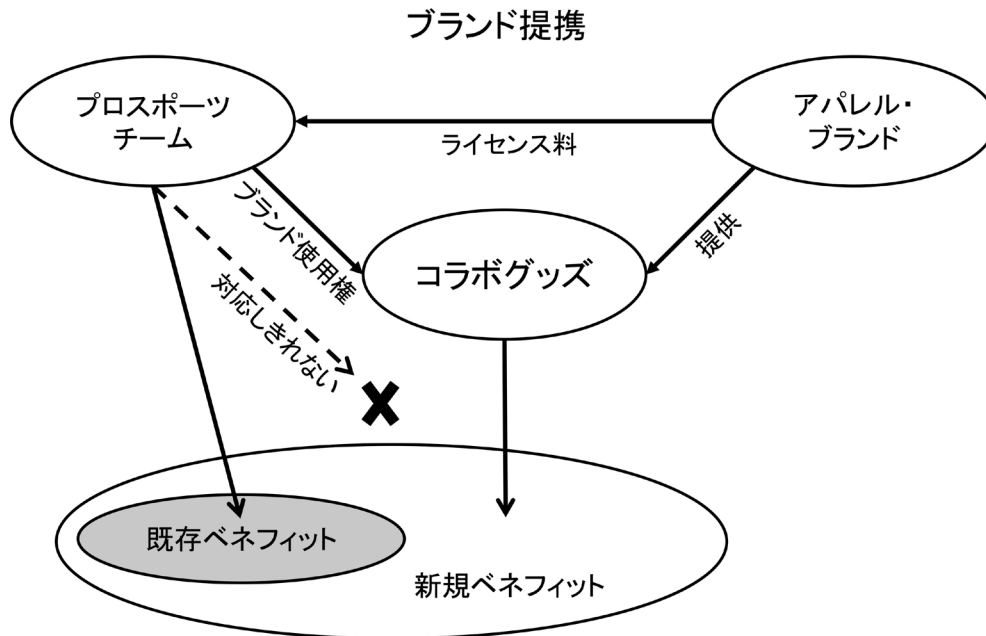
しかし、RQ3「プロスポーツチームからのライセンス供与によって異業種ブランドは拡張したのか」については、元のブランド・イメージには変化がなく、ブランド拡張をしたとは考えにくいという結論に至った。さらに、たとえコラボグッズ自体が気に入ったとしても、自分と合わないブランドは購入しない意向が確認された。自分に合うかどうかの基準として、当該製品を身につけたモデルの見た目の年齢が挙げられた。以上のインタビュー調査を踏まえて、新規ベネフィットに適応するためのブランド提携、および、ラインごとのブランド提携による複数ターゲットへの適応という2項目に分けて以下で考察する。

### 2. 新規ベネフィットに適応するためのブランド提携

まず、プロスポーツチームからのライセンス供与によるブランド拡張について次のことが言える。それは新規ベネフィットに適応するために、企業1社での企画や開発が容易でない場合、ライセンス供与によって提携先企業の強みを生かしたコラボグッズを展開することが有効だということである(図—2)。本調査で取り上げた事例では、広島カーブがファッショングッズを提供する際に、広島PARCOにライセンス供与をしてコラボグッズを提供していた。

ただし、インタビュー結果から分かることとして、広島カーブに応援の楽しさやかわいさといった新規ベネフィットを見出したのは、コラボグッズを手掛けるアパレルブランドが元来ターゲットにしていた顧客層だったということだ。すなわち、広島PARCOの売り上げが伸びた要因は、コラボグッズを展開するテナントのアパレルブランドの元々のターゲットによる反復購買であると考えられる。

図-2 ブランド提携による新規ベネフィットへの適応



### 3. ラインごとのブランド提携による複数ターゲットへの適応

一方で、顧客とアパレルブランドの適合性が低い場合には、消費者がコラボグッズに対してベネフィットを感じ、かつ、提携するブランド同士の適合性が高くて、購入は見送られる可能性が示唆された。その根拠に、消費者行動論におけるブランドと自己概念の関係が挙げられる。自己概念とは、社会的相互作用を通じて発展する総合的な内省要素を含む、自分の特性、ならびに、そうした特性に基づいて自己をどのように評価するのかということについての信念である (O'Brien and Sanchez 1976; Solomon 2013)。

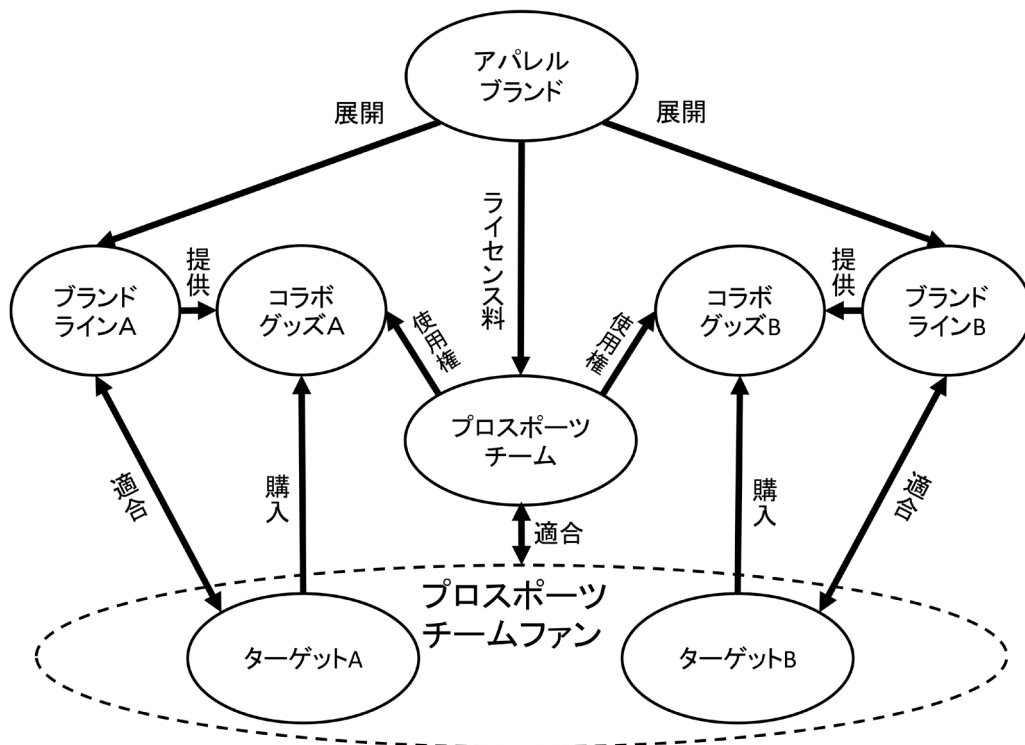
消費者は、製品を購入する際に一般的な製品ユーザーの定型化したイメージを持っており (Sirgy 1982)、所有する製品ブランドを使用する他の消費者との自己概念が類似していると認識する (Grubb and Hupp 1968)。これはスポーツマーケティングにも該当し、特定集団に所属するという同一化プロセスにはクラブチームの観戦が含まれ、個人は社会的集団に所属することで力や同一視の

感覚が引き出される (Dionísio, Leal and Moutinho 2008)。また、他のメンバーとの類似性が高いとみなし (Fisher and Wakefield 1988; Stotland, Zander and Natsoulas 1961)、チームの勝敗を我がことのように感じる (Cialdini and Borden 1976)。

他方、ファッションにおけるブランド・イメージは、衣服を着用する人と傍観する人で特定の象徴性を共有する (Evans 1989)。そのため、世代によって好きなブランドに差が出てきたり (Dias 2003)、年齢や性別で消費者の購買行動に違いが生じたり (Seock and Sauls 2008) する。プロ野球などの観戦型スポーツはターゲットが老若男女を問わず幅広いのに対して、アパレルブランドのターゲットには、ファストファッションなどの例外はあるにせよ、性別や年齢を細かく分けているものが多い。それゆえ、プロ野球観戦では応援時に誰がユニフォームを着ても違和感が持たれにくいにもかかわらず、アパレルブランドとのコラボグッズは購入者層が限定されるというように、ファッションブランドがスポーツチームとブランド提携する際に、元のブランドのターゲットとの間にずれが生じる可能性はある。



図—3 ブランドラインごとのブランド提携による複数ターゲットへの適応



一般的に、コラボグッズを提供する際には、提携する両ブランドの適合性を企業側の視点で判断しがちである。だが、まずはターゲットにとってプロスポーツチームと提携するブランドそれぞれと適合しているかどうかを確認すべきである<sup>5)</sup>。もしもコラボグッズを提供するブランドとターゲットの適合性が低い場合には、年齢層やイメージの異なる別のブランドラインとのコラボグッズの提供を検討すべきだろう。図—3で示すように、プロスポーツチームとブランドラインAのコラボグッズAが、ターゲットAに適合しターゲットBに適合しない場合には、ターゲットAにしか売れないだろう。この対応策として、ターゲットBに向けて新たにブランドラインBによるコラボグッズBを提供することが考えられる。

ただし、その際に考慮しなければならないのは、コラボグッズの希少性を損なわないことである。これについて広島PARCOの梅野氏はインタビューで、コラボグッズを提供し

た当初はTシャツが多かったが、近年では「バッグやイヤリングなどの服飾雑貨など、汎用性の高いアイテムの反応が高い」と回答している。コラボグッズの希少性を保持するためには多品種少量生産をしなければならず、売り上げ見込みと生産量のバランスを調整することが重要になってくる。

#### 4. おわりに

本研究の学術的貢献として、ブランド提携によるコラボグッズの提供に際して、ブランド同士だけでなく各ブランドとターゲットの自己概念の適合性に着目する有効性が示唆された。ブランド間の適合性を検討する既存研究が多い中で、異業種間でターゲットによって適合性の高さに差が生じる可能性についてはほとんど着目されてこなかった。一方、消費者の自己概念の研究では、ブランドと自己の適合性は捉えられているものの、ブランド提携を含めた議論

はあまりない。本研究によって、ブランド提携で適合性を検討する際に消費者の自己概念を組み込む意義が示された。

実務的貢献として、プロスポーツチームがライセンスを供与して異業種とブランド提携をすることで、1社では到達が難しい新規ベネフィットに対応しうることが示された。また、アパレルなどターゲットが限定的な業界では、コラボグッズを展開してもブランド自体の拡張は期待できない。そこで、ブランド提携の際に自社ブランドとターゲットの適合性も考慮し、ターゲットごとにラインを変えてコラボグッズを提供する有効性も示唆された。

一方、本研究にはいくつかの限界がある。まず、調査対象を日本のプロ野球1チームに、提携する業界をアパレルに限定し、アパレル小売業者のうち1地域1店舗のみにインタビュー調査を実施している。また、調査を実施したファンは6名だけである。さらに、本研究ではブランド提携に関してプロスポーツチームへのインタビューを実施していない。これらを解決するためには、実証研究としてコラボグッズの購入者への定量調査や、様々なチームやプロスポーツ、ライセンス供与先としてアパレル以外の業界に着目することが考えられる。これらが本稿の継続研究として実施されることを期待したい。

#### 注

- 1) ただし、同データは年間来場者数ではなく、ある1試合日に関するデータであり、女性の割合についても来場者の一部に配布したアンケートの有効回答者におけるものである。
- 2) パルコでは広島PARCOのように「都市名PARCO」という表記をする。パルコ広島店は組織名であるため、店舗を示す場合には広島PARCOという表記に統一する。
- 3) インタビューを実施した2015年11月26日当時。
- 4) スポンサー・ゲームとは、企業名を試合のタイトルに入れると共に、大型ビジョンや場内アナウンスで冠協賛をするものである(広島東洋カープウェブサイト)。
- 5) 類似する視点として、ブランド提携をする製品やブランドの熟知(familiarity)という変数が存在する(cf. Simonin and Ruth 1998)。だが、これは本研究で取り上げた自己概念と製

品の関係のように、衣服の購買行動を規定する他者の視線に関する議論が含まれていない。

#### 参考文献

- 赤松直樹 (2017) 「消費者はライン拡張によって導入される新製品をどのように評価しているのか —態度の構成要素に着目した分析—」『マーケティング・ジャーナル』37 (1), pp.80-100.
- Aaker, D. A. (1991) *Managing Brand Equity, The Free Press*. (陶山計介・田中善哲・尾崎久仁博・小林哲訳『ブランド・エクイティ戦略——競争優位をつくりだす名前、シンボル、スローガン——』ダイヤモンド社, 1994年。)
- Aaker, D. A. and E. Joachimsthaler (2000) *Brand Leadership, The Free Press*. (阿久津聡訳『ブランド・リーサーシップ「見えない企業資産」の構築』ダイヤモンド社, 2000年。)
- Aaker, D. A. and K. L. Keller (1990) "Consumer Evaluations of Brand Extensions," *Journal of Marketing*, 54 (1), pp.27-41.
- Bottomley, P. A. and S. J. S. Holden (2001) "Do We Really Know How Consumers Evaluate Brand Extensions? Empirical Generalizations Based on Secondary Analysis of Eight Studies," *Journal of Marketing Research*, 38 (4), pp.494-500.
- Bucklin, L. P. and S. Sengupta (1993) "Organizing Successful Co-Marketing Alliances," *Journal of Marketing*, 57 (2), pp.32-46.
- Cialdini, R. B. and R. J. Borden (1976) "Basking in Reflected Glory: Three (Football) Field Study," *Journal of Personality and Social Psychology*, 34 (3), pp.336-375.
- Dias, L. P. (2003) "Generational Buying Motivations for Fashion," *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 7 (1), pp.78-86.
- Dionísio, P., C. Leal and L. Moutinho (2008) "Fandom Affiliation and Tribal Behaviour: A Sports Marketing Application," *Qualitative Market Research: An International Journal*, 11 (1), pp.17-39.
- Evans, M. (1989) "Consumer Behaviour towards Fashion,"

- European Journal of Marketing*, 23 (7), pp.7-16.
- Fisher, R. J. and K. Wakefield (1998) "Factors Leading to Group Identification: A Field Study of Winners and Losers," *Psychology & Marketing*, 15 (1), pp.23-40.
- Grubb, E. L. and G. Hupp (1968) "Perception of Self, Generalized Stereotypes, and Brand Selection," *Journal of Marketing Research*, 5 (1), pp.58-63.
- 原田宗彦編著・藤本淳也・松岡宏高著 (2008) 『スポーツマーケティング』大修館。
- 広瀬一郎 (2009) 「スポーツリーグ産業の構造・特性・リスク」広瀬一郎編著 『スポーツ・マネジメント—理論と実務』東洋経済新報社, pp.30-51。
- 広島市 「広島市民球場運営協議会の概要」<http://www.city.hiroshima.lg.jp/www/contents/1284367151084/index.html> (最終アクセス2017年8月20日)
- 広島東洋カープ 「スポンサード・ゲーム」<http://www.carp.co.jp/sponsor17/sponsored.html> (最終アクセス2017年8月20日)
- 石井淳蔵 (1993) 『マーケティングの神話』日本経済新聞社。
- Keller, K. L. (1998) *Strategic Brand Management*, Prentice Hall. (恩蔵直人・亀井昭宏訳 『戦略的ブランド・マネジメント第3版』東急エージェンシー, 2000年。)
- Keller, K. L. and S. Sood (2003) "Brand Equity Dilution," *MIT Sloan Management Review*, pp.12-15.
- Kotler, P. and K. L. Keller (2006) *Marketing Management*, 12th Edition, Pearson Education. (恩蔵直人監修・月谷真紀訳 『コラー & ケラーのマーケティング・マネジメント第12版』丸善出版, 2014年。)
- 橘川武郎・奈良堂史 (2009) 『ファンから見たプロ野球の歴史』日本経済評論社。
- 栗木契 (2003) 『リフレクティブ・フロー マーケティング・コミュニケーション理論の新しい可能性』白桃書房。
- 水野誠 (2016) 「プロ野球ファンを解き明かすデータによる『熱狂』のマーケティング・リサーチ」水野誠・三浦麻子・稲水伸行編 『プロ野球「熱狂」の経営科学 ファン心理とスポーツビジネス』, 東京大学出版会, pp.33-68。
- 日本経済新聞 (2014) 「カープ女子に続け, 球団ファン開拓へ, 若手選手と交流, グッズ充実」『日本経済新聞』6月24日付, p.39。
- 日本野球機構 (2017) 「セントラル・リーグ 年度別入場者数 (1950 ~ 2016)」[http://npb.jp/statistics/attendance\\_yearly\\_cl.pdf](http://npb.jp/statistics/attendance_yearly_cl.pdf) (最終アクセス2017年8月20日)
- サマンサタバサ 「Samantha Thavasa ♥ 広島東洋カープ」<http://www.samantha.co.jp/special/carp/index.html> (最終アクセス2017年8月20日)
- 沼上幹 (1995) 「間接経営戦略への招待」『ビジネス・インサイト』, 11巻, pp.32-45。
- 沼上幹 (2000) 『行為の経営学 経営学における意図せざる結果の探求』白桃書房。
- O'Brien, T. V. and H. T. Sanchez (1976) "Consumer Motivation: A Developmental Self Concept Approach," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 4 (3), pp.608-616.
- Osgood, C. E., and P. H. Tannenbaum (1955) "The Principle of Congruity in The Prediction of Attitude Change," *Psychological Review*, 62 (1), pp.42-55.
- Park, C. W., S. Milberg and R. Lawson (1991) "Evaluation of Brand Extensions: The Role of Product Feature Similarity and Brand Concept Consistency," *Journal of Consumer Research*, 18 (2), pp.185-193.
- Park, C. W., S. Y. Jun and A. D. Shocker (1996) "Composite Branding Alliances: An Investigation of Extension and Feedback Effects," *Journal of Marketing Research*, 33 (4), pp.453-466.
- Rao, A. R., L. Qu and R. W. Ruekert (1999) "Signaling Unobservable Product Quality through a Brand Ally," *Journal of Marketing Research*, 36 (2), pp.258-268.
- Rao, A. R. and R. W. Ruekert (1994) "Brand Alliances as Signals of Product Quality," *Sloan Management Review*, Fall, pp.87-86.
- Samuelsen, B. M., L. E. Olsen and K. L. Keller (2014) "The Multiple Roles of Fit between Brand Alliance Partners in Alliance Attitude Formation," *Marketing Letters*, 24 (4), pp.619-629.
- Seock, Y. K. and N. Sauls (2007) "Hispanic Consumers' Shopping Orientation and Apparel Retail Store Evaluation Criteria: An Analysis of Age and Gender Differences," *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 12 (4), pp.469-486.

Simonin, B. L. and J. A. Ruth (1998) "Is a Company Known by the Company It Keeps? Assessing the Spillover Effects of Brand Alliances on Consumer Brand Attitudes," *Journal of Marketing Research*, 35 (1), pp.30-42.

Sirgy, M. J. (1982), "Self-Concept in Consumer Behavior: A Critical Review," *Journal of Consumer Research*, 9 (3), pp.287-300.

Smith, D. C. and J. Andrews (1995) "Rethinking the Effect of Perceived Fit on Customers' Evaluations of New Products," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (1), pp.4-14.

Solomon, M. R. (2013) *Consumer Behavior*, 10th Edition, Pearson Education. (松井剛監訳・大竹光寿・北村真琴・鈴木智子・西川英彦・朴宰佑・水越康介訳 (2015) 『ソロモン 消費者行動論 [上]』丸善出版, 2015年。)

Stotland, E., A. Zander and T. Natsoulas (1961) "Generalization of Interpersonal Similarity," *Journal of Abnormal Psychology*, 2 (2), pp.250-256.

鈴木智子・阿久津聡 (2016) 「共同ブランドにおける親ブランドの一致に関する考察—日本における共同ブランド戦略の構築に向けて—」『マーケティングジャーナル』, 36 (1), pp.72-87.

Völckner, F. and H. Sattler (2006) "Drivers of Brand Extension Success," *Journal of Marketing*, 70 (2), pp.18-34.

Völckner, F., H. Sattler and G. Kaufmann (2007) "Image Feedback Effects of Brand Extensions: Evidence from A Longitudinal Field Study," *Marketing Letters*, 19 (2), pp.109-124.

## 謝辞

本研究を進めるにあたって、カープ女子会会長の住本明日香氏、同会を運営する株式会社空創社の河本純一氏、株式会社バルコ広島店営業課の梅野裕也氏、ならびに、4名の広島東洋カープのファン（匿名）の皆様（順不同）には、快くインタビューにご協力いただいたことを心より感謝申し上げます。また、2017年4月に逝去された高千穂大学教授の川名和美先生には、広島県にゆかりの深い熱烈なカープファンとして広島東洋カープや広島県と広島

市の概要を教えていただくとともに住本氏をご紹介いただき、本研究を進めるうえで非常に大きな後押しとなった。この場をお借りして改めて心より感謝の意を表し、謹んでご冥福をお祈り申し上げます。