

# ホノルルマラソンの実践から見出す 持続的価値の重要性

## — 日本におけるスポーツツーリズム成功への課題 —

ふたき まこと  
二木 真 日本航空株式会社

Tokyo chosen to host the 2020 Olympic Games, there has been an increasing interest in sports tourism as a source for generating new demand in overall tourism to Japan. However, currently we have not seen what we could call an exemplary model for success domestically thus far. What is the important factor to succeed in sports tourism? Based on the research and analysis of the success of Honolulu Marathon, which has been annually drawn over 10,000 Japanese participants for 45 years, we hope to contribute to the development of sports tourism in Japan by finding a core competency that will produce sustainable value in this field.

キーワード：スポーツツーリズム、ホノルルマラソン、ホスピタリティ、持続的価値

Keyword : Sports tourism, Honolulu Marathon, Hospitality, Sustainable value

### 1. はじめに

#### 1-1 研究の背景

2008年の観光庁創設、2011年のスポーツツーリズム推進基本方針の策定、翌年の日本スポーツツーリズム推進機構（JSTA）設立、そして2020年の東京オリンピック・パラリンピック開催決定を受けてスポーツツーリズムへの注目が高まっている。

観光立国化に向けた取り組みの一つとして、スポーツとツーリズムの融合による新たな需要創出が期待されている。これまでも野球やサッカーなどプロスポーツ競技の観戦ツアーやマラソンなどスポーツイベントへの参加ツアー、クラブ合宿などスポーツに付帯する様々な旅行需要は存在してきた。一方で、旅行需要創出を目的としたスポーツとの協業モデルで、かつ持続的な成功モデルと言える事例は多くはない。そのような中で、今年（2017年）45回記念大会を迎える「ホノルルマラソン」は稀有な成功事例と言える。その成功要因を分析することが、日本におけるスポーツツーリズム発展に示唆をもたらすことができるのではないかとというのが本研究の起点である。

#### 1-2 研究の目的

スポーツツーリズムを推進してゆくにあたっての成功の秘訣は何か。どうすれば一過性のスポーツイベントではなく、ツーリズムとして持続的な旅行需要を創出し、定着させてゆくことができるのか。本研究では、これからのスポーツツーリズム発展に向けたベストプラクティスとして、ホノルルマラソンに注目し、その発展の歴史を概観しつつ、参加者の特性やインサイトを検証し、リピーターとして定着化させる要因を分析する。また、大会継続の要素としてのステークホルダーの連携、そのビジネスモデルについても検証を試みる。そのうえで、国内でも数多くのマラソン大会があるなかで、なぜ遠いハワイで実施される大会に毎年1万人を超える日本人が参加し続けるのかについて、ホノルルマラソンの独自の強みを解明することとしたい。

日本におけるスポーツツーリズム推進の主な目的は、国内でのスポーツイベント開催による日本人および海外からのインバウンド需要創出にある。ホノルルマラソンは日本人のアウトバウンド旅行需要創出の成功事例だが、その成功要因を

分析することから得られる知見・示唆は十分役立つと思われる。本研究によって、スポーツとツーリズムの融合、顧客満足醸成による持続的な需要創出、大会運営にあたっての協業体制とビジネスモデル、そして模倣困難性による差別化について解明し、今後の日本におけるスポーツツーリズム成功の一助としたい。

### 2. スポーツツーリズムとは

#### 2-1 スポーツツーリズムの定義

スポーツツーリズムという言葉が、初めて公式の場で使われたのは、1987年のイスラエルで開催された学会とされるが、本格的に認知されたのは、2001年にスペインで開催された世界観光機関（UNWTO）と国際オリンピック委員会（IOC）によるスポーツとツーリズムの国際会議からと言われている。代表的な定義としては、Hinch and Highman（2001）の「限定された期間で生活圏を離れスポーツをベースとした旅行をすること」<sup>1</sup>や、原田（2011）による「事前に情報を得ていた目的地に移動し、ガイドブックの中身を確認する「予定調和性」と、出発地から目的地へ、そして目的地から出

発地に戻る「回帰性」というツーリズムの基本的特徴をもつ時間消費型レジャーであり、スポーツ・運動、食、自然体験などを組み合わせた楽しい観光体験を実践する仕組みや考え<sup>2</sup>」などがある。

日本では2010年の観光立国推進基本計画の一領域として「スポーツ観光」が加えられたことを契機にさまざまな議論が本格化し、2011年観光庁は「スポーツツーリズム推進基本方針」のなかで、「スポーツ資源とツーリズムとの融合を図っていく取り組みであり、スポーツを「観る」「する」ための旅行そのものや周辺地域観光に加え、スポーツを「支える」人々との交流、あるいは生涯スポーツの観点からビジネスなどの多目的での旅行者に対し、旅行先の地域でも主体的にスポーツに親しむことのできる環境の整備、そしてMICE<sup>3</sup>推進の要となる国際競技大会の招致・開催、合宿の招致も包含した、複合的でこれまでにない「豊かな旅行スタイルの創造」を目指すもの<sup>4</sup>」と定義している。

## 2-2 スポーツツーリズム推進における課題

原田（2015）は日本におけるスポーツツーリズム推進の課題として「スポーツツーリズムという考え方を地域活性化やまちづくりに導入さえすればうまくいくのではないか、という思い込みである。スポーツ参加者の特性をよく理解し、継続的な地域への訪問やスポーツイベントはリピーター化を促し、スポーツツーリストとしての訪問や再訪につなげるための長期的な戦略に基づく都市経営や地域経営を目指す必要がある<sup>5</sup>」として、地域活性化のために安易にスポーツツーリズムを活用することの問題を指摘している。単にスポーツイベントを誘致しても、それは一過性の興業に陥るリスクが大きく、マネジメント視点での中長期的な戦略がなくてはツーリズムには成長しない。

スポーツツーリズムにおけるマネジメントの範囲は、大会・イベント運営はも

ちろん、採算性の確保、インフラ整備、警備体制などの安全対策、スポンサー企業の誘致、地元自治体や住民との連携、集客へのプロモーションなど多岐にわたる。それらを実現するには、崇高な理念と強い推進力をもったリーダーとノウハウを持った人材による強固な組織体制が必須となる。工藤（2009）は、長期的視点でのスポーツツーリズム推進のためには、「スポーツによる地域経済活性化のための「触媒」となるような民間の非営利組織<sup>6</sup>」としてスポーツコミッションの必要性を指摘している。

## 2-3 仮説設定

スポーツツーリズムの成功には何が必要なのか。筆者は長年ホノルルマラソンに関わるなかで、大会を支える運営組織（大会事務局）と地元ボランティアをはじめとする地域の協力、さらにはステークホルダーである協力企業の連携などの要素が融合し、全体の一体感を醸成していることを実感している。また、大会のなかで繰り返される多くのランナーたちの感動シーンから、大会参加者の中に高い満足度を生んでいるのではないかと感じている。

それらの経験・気づきを起点に、ホノルルマラソンがもつ持続的優位を生み出す要因として、参加者の満足度醸成とリピート化、ステークホルダー間の連携による強固な運営体制、ハワイならではの独自のホスピタリティなどがフィットした好循環な仕組みがあるのではないかと仮説設定に至った。

## 3. ホノルルマラソンの検証

### 3-1 検証方法

本研究では、スポーツツーリズムの成功事例としてホノルルマラソンに着目し、その成功要因を分析することで、スポーツツーリズム振興への示唆を見出すこととする。分析にあたっては、大会参加者（顧客）の満足度とステークホルダーに対する効果および企業間の連携、継続した集客モデルに着眼し検証するものと

する。

なお、分析根拠としては、大会運営主体のホノルルマラソン日本事務局と大会スポンサーである日本航空株式会社が共同で実施したホノルルマラソン参加者（主に2014年～2016年開催の第42回～44回大会）へのアンケート調査<sup>7</sup>及び毎年蓄積している大会参加者のデータベースを活用することとした。

### 3-2 大会概要と運営主体

ホノルルマラソンは、日本の市民ランナーたちの中で「一生で一度は走ってみたい」大会に挙げられている<sup>8</sup>。第1回大会は、1973年12月、心臓病の医師であるJ. スキャッフ氏の提唱の下、162名が参加して開催された。スキャッフ医師は、「長距離をゆっくり走る事は、心臓病の予防と治療に非常に効果的である」という医学的な観点から、マラソン大会の開催を提唱。以降、毎年12月の第二日曜日に開催されるようになった。健康維持、増進のために日常生活の中にランニングを取り入れ、最終的には自分のペースでフルマラソンを完走するという大会の精神は、制限時間を設定しない大会として今日まで継続している。また、だれでも参加可能（7歳以上）な大会で、プロランナーから子供、年輩者まで幅広く参加する市民マラソンである。

大会を主催しているホノルルマラソン協会は、非営利団体（NPO）で多くのボランティアの支援を得ながら今日まで大会を運営してきた。現在は、協会会長の医師バラハル氏をはじめ、協会役員7名が中心になり大会を企画・運営しているが、役員も全員ボランティアで営利目的ではない<sup>9</sup>。そのため年間でのべ1万人近くのボランティアが集まり、大会の準備・運営を支援している。島外から訪れる人を友愛の心で歓待する「アロハスピリッツ」という精神がハワイには根付いているが、ホノルルマラソンはまさにこのアロハスピリッツの精神に基づいて運営されている大会といえる。

### 3-3 日本人参加者

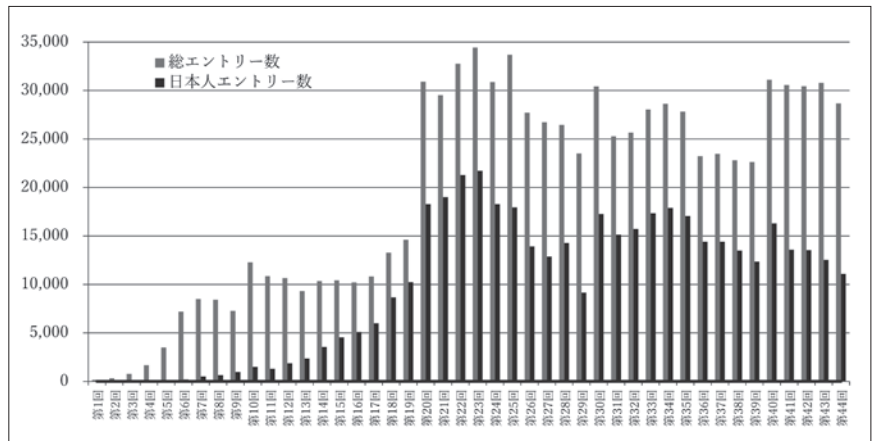
日本人の参加に関しては、第4回大会に1名の参加が記録され、1985年に日本航空が協賛を開始したことで、メディアにも注目され、徐々に認知・理解されるようになった。また、同時期に日本からのホノルルマラソン参加を目的とする旅行商品が各旅行会社から発売され、それをきっかけに日本からの参加ランナーが一举に増加、1995年には過去最大の21,727名が参加した。その後も1万名～2万名の日本人参加者を獲得すると同時にアメリカ本土をはじめ日本人以外の参加も年々増加し、ほぼ3万名を超える大規模大会に成長し、2017年には第45回記念大会を迎える。2007年に東京マラソンが開催されるまでは、日本人ランナーの参加数が最も多い大会は、ホノルルマラソンであった。

### 3-4 顧客分析

顧客分析にあたり、第44回大会（2016年開催）における大会参加者データ（図2）を検証したい。性別では、男性が5669名、女性が5101名と若干男性が多いが、これは60歳以上の高齢者に顕著で、その他の年代ではほぼ拮抗している。また、年代別では20代が16%、30代が17.8%、40代が19.6%、50代が20.2%、60代以上が21.2%とかなり幅広くかつ偏りなく分布しているのがわかる。加えて50代以上が全体の41.4%を占めることもフルマラソン大会としては特筆すべきであろう。国内の大会では、一般的に30代～50代男性の参加者が中心となっている。これは、制限時間がなく、参加者が自らのペースで無理なく走れることも要因であると考えられる。

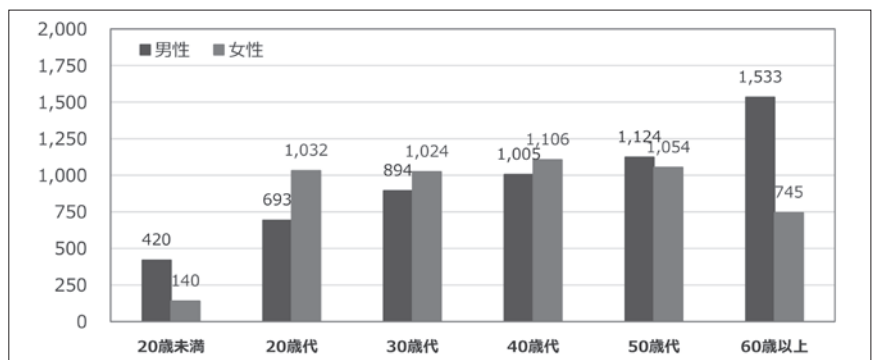
ホノルルマラソンの特長といえるのがリピーター参加率の高さである。毎年の大会でのリピーター率を示した図3をみると分かる通り、2007年が最高で38.1%、その他の年も概ね30%程度がリピーターで占められている。これは、大会がハワイという地理的環境にあり、多額の旅行費用がかかる環境下においては、極めて

図1 大会参加者数と日本人比率の推移



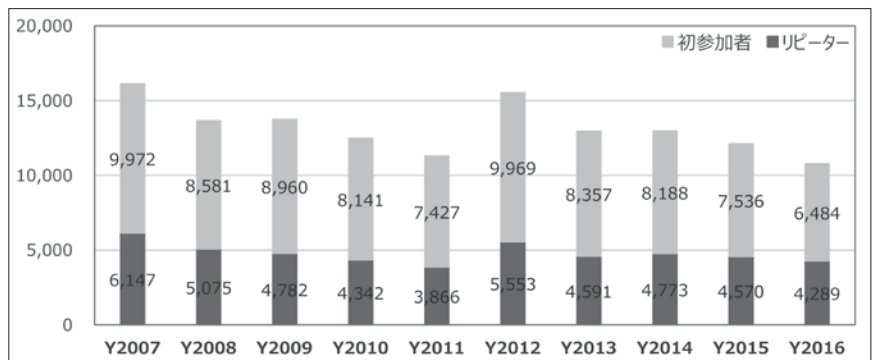
(ホノルルマラソン協会資料をもとに筆者作成)

図2 大会参加者の年代別・性別分布



(筆者作成)

図3 大会参加者のリピーター比率



(筆者作成)

重要な意味を持っている。様々な障害(金銭的・時間的・体力的など)がある中で、絶対数で毎年4000名～6000名のリピーターが参加していることは、まさしくホノルルマラソンのもつ独自の魅力・価値が参加者に支持されていることを意味している。

野川（1992）は第16回～第18回の大会参加者に対する調査の結果、リピーターが約15%しか存在せず「再来意向の強さ

が行動に反映していないことから、海外スポーツイベントは繰り返し参加する大会にはなり難い<sup>10)</sup>と論じていたが、大会が回を重ねることに加え、海外旅行の一般化と参加者の年齢上昇（可処分所得と余暇時間の増加）等がリピーター化を促す要因となった可能性がある。一方で、初参加者も毎年6000名～10000名いることも、将来的なりリピーター潜在層として期待されると共に、大会への関心度が持

続的に維持され、新規需要を創造していることを意味していることを指摘しておきたい。

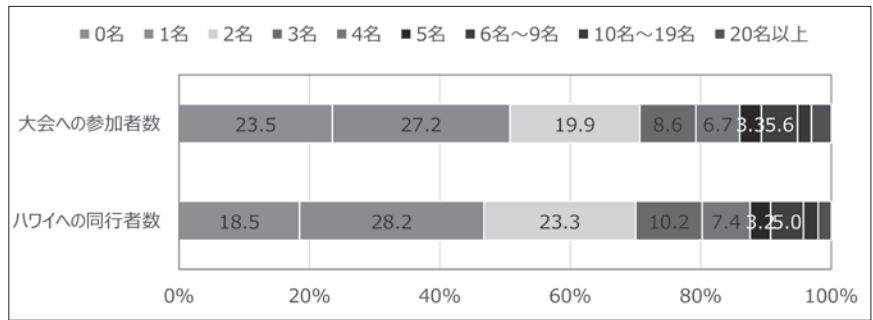
次に参加形態と同行者を示した図4によると、海外大会にもかかわらず単独参加者が全体の23.5%存在している。まさに、ホノルルマラソンへの参加自体が旅行目的という層と考えられる。さらに同行者との関係を示す図5から、最も多いのは家族や親族との参加で全体の55%を占め、続いて友人・知人となっている。また、会社関係やスポーツクラブの仲間など、小グループでの参加も一定程度で存在しているが、概ね少人数の参加が多いことから、能動的参加者が多いことが推察される。

3-5 顧客満足

ホノルルマラソン参加者の参加動機についての調査結果が図6である。第一には、ハワイ自体への旅行欲求が挙げられる。合わせて海外で走ってみたい、マラソンに挑戦したいなど海外でのマラソン欲求が高い。つまり、旅行先として魅力度（ビーチ・リゾート・ショッピング・食べ歩きなど）が高いハワイと海外でのマラソン体験というニーズが融合していることがわかる。さらには、制限時間がない、エントリーのしやすさ、日本企業の協賛などのホノルルマラソン独自の大会特性や安心感といった機能的価値も参加動機となっていることが分かる。特に全体の58%が制限時間がないことを参加理由として挙げていることは、競技としてではなくマイペースでマラソンを楽しむことがニーズとなっていることを示している。

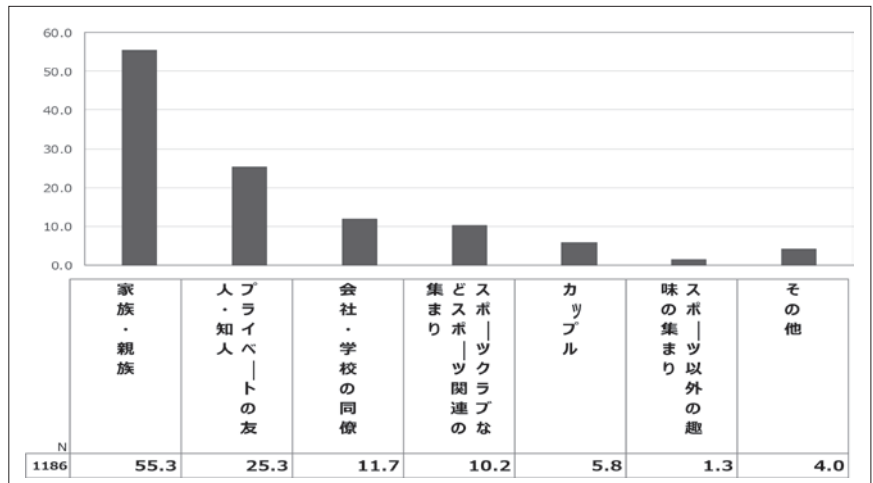
さらに注目したいのが、大会参加者のマラソン終了後の満足度調査の結果である。過去3年間の結果として、毎年90%を超える参加者が満足としている。さらに、40%以上の参加者が大変満足と回答していることは注目に値する。大変満足と答えた参加者の割合と、参加動機として現地の人とのコミュニケーションをあげた人の割合（26.2%）、さらにはリピー

図4 大会参加者の同行者数



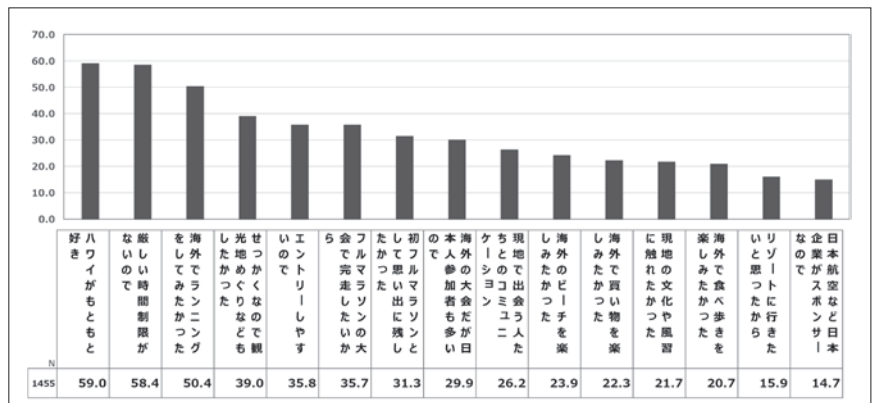
(筆者作成)

図5 大会参加者の同行者との関係



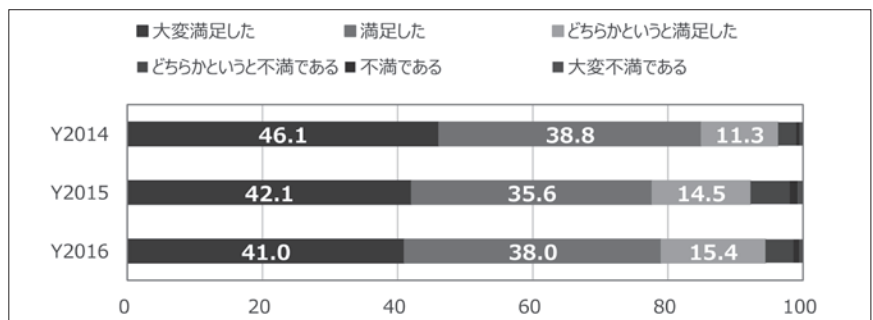
(筆者作成)

図6 大会参加者の参加動機



(筆者作成)

図7 大会参加者の満足度



N = 865 (Y14), 583 (Y15), 1455 (Y16)

(筆者作成)

ター参加者の割合に近い数値であることから、満足度の高さがリピート化に寄与していることがわかる。当初はハワイの魅力、そこで走りたいという目的がきっかけとなり参加した人々が、大会への参加を通じ、ボランティアの人々のホスピタリティや自分への挑戦とその達成感などホノルルマラソンでしか体験することのできない価値を感じ、極めて高い満足を得ていることが推測される。

### 3-6 経済効果

ホノルルマラソンが生み出す経済効果については、2010年に発表されたハワイパシフィック大学によるレポート<sup>11</sup>をベースとしたホノルルマラソン協会による試算(2013年大会参加者数をベースに、1日平均消費額、平均滞在日数等のデータを元)によるとハワイ現地で約90億円相当の効果が見込まれるとされている。

また、ツーリズム産業に対する経済効果については、ホノルルマラソン関連の旅行商品を販売する主要3社のツアー価格及び個人向け航空運賃額と日本人大会参加者のマラソンエントリー形態(個人・団体)をベースに試算した。結果として、図8のとおり約24億円相当が想定される。無論、いずれの数値もあくまでも試

算額であり、正確な経済効果とは言えないが、大会エントリーフィー以外に大きな観光消費を創出していることは間違いない。つまり、ホノルルマラソンはまさにマラソンというスポーツイベントがハワイへの観光需要を創出、経済効果を生み出しているスポーツツーリズムの成功事例と言える。

## 4. ホノルルマラソン成功の要因

### 4-1 消費者ニーズの創出

ホノルルマラソンは営利目的で生まれたスポーツイベントではない。ホノルルマラソンは、元々大会自体が地元住民の健康促進を目的としたローカル大会として存在し、その参加者の経験から自然発生的に生まれた価値を様々な面から拡張してきたに過ぎない。顕在化した消費者ニーズの充足であれば、東京マラソンをはじめとする国内大会との競争となり、ホノルルマラソンは旅行代金、必要日数などの劣位から、すでに淘汰されていたかもしれない。まさに主催者と運営スタッフ、協賛企業、地域そして参加者がともに創り上げてきた大会だからこその価値、即ち「自分自身の限界への挑戦」「ハワイならではの空気感と心地よさ」「ボランティアのホスピタリティと笑顔の力」

などが創発的に生み出され、リピートにつながる好循環を形成していることが強みとなっている。つまり、大会自体が潜在的なニーズを発掘し、長年の継続的な実践のなかで、そのニーズを高いレベルで充足させているといえるのではないだろうか。

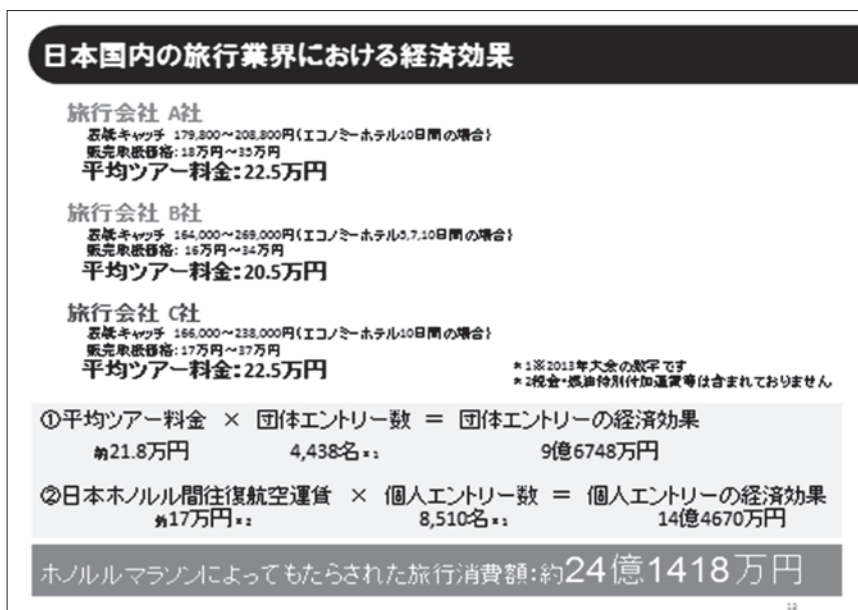
### 4-2 企業ニーズとの合致

1973年にスタートしたホノルルマラソンは、元は現地のローカル大会であった。日本人の初めての参加は第4回大会(1979年)だが、大会規模が飛躍的に拡大・定着し、日本人参加者が1万名規模を超える契機となったのは、第12回大会(1984年)の日本航空の大会協賛開始による日本での本格的プロモーションによるものといえる。以来、日本航空は現在まで冠スポンサーを継続し、大会の正式名称も「JALホノルルマラソン」となっている。

では、なぜ日本航空は小規模なローカル大会に過ぎなかったホノルルマラソンに協賛を始めたのか。ハワイ路線のプレゼンス強化、ハワイ観光の象徴的イベントの開発など複合的な要素はあるが、最大の理由は閑散期における需要創出であった。当時、ホノルル路線の閑散期は4月と12月であった。大会参加者の約50%以上が利用する日本航空における、至近5年間(12月)のホノルル路線の搭乗率は85%を上回っている。大会協賛以前は60%~70%程度の搭乗率であったことから、需要喚起効果は非常に大きいといえる。この時期に毎年実施され、冠協賛企業を持たなかったイベントがホノルルマラソンであり、まさに日本航空の企業ニーズと合致したのである。

協賛当初は、閑散期のハワイ需要創出が企業ニーズそのものであったが、その後ホノルルマラソンの日本人参加者は、順調に増加し恒常的に1万名超の安定需要を獲得するに至っている。近年では機材の小型化など供給座席数が減少し、結果として単価向上という副次的効果も生み出し、単なる需要創出による搭乗率向

図8 旅行消費額試算



(ホノルルマラソン協会)

上に留まらず、路線利益向上にも大きく貢献している。

#### 4-3 地域ニーズの充足

ハワイへの旅行、健康や思い出づくりといった消費者ニーズ、そして閑散期の需要創出などの企業（航空会社や旅行会社）ニーズに加えて大会の持続的成長を支えるのが開催地ホノルルの地域ニーズである。12月が閑散期であることは、現地ホノルルのホテル、飲食、土産、観光施設などツーリズム関連産業全体の課題であり、ホノルルマラソンが創出した需要は現地に大きな消費を生み出している。大会実施が地域ニーズと合致していることから、ランナーへの様々なサービス（ホテルでの早朝の朝食サービスやスタート地点までの輸送など）が実現し、満足度向上に貢献している。

また、ホノルルマラソンは毎年持続的な需要創出をすることで、地域にとって安定的な経済効果を生み出している。コンサートイベントなどは一時的な集客効果は大きいものの、恒常的に定着するのは少なく、地域にとっては一過性かつ不安定な需要と言えらる。その点、ホノルルマラソンは恒常的かつ地域の受益者も多く、安定的な需要を生み出すことから地域ニーズが高い。ハワイはそれまでもリゾートとしての知名度は高く、魅力ある観光素材にも恵まれていたが、リピーターを生み出し、観光地としてのブランドのさらなる向上策としてスポーツを活用したいというニーズを持っていた。ホノルルマラソンはハワイでの参加型の大型スポーツイベントの先駆けとして、このような地域ニーズにも極めて合致したと言える。

ホノルルマラソンの持続的成長の背景には、消費者（参加者）・企業（スポンサー）・地域（開催地）三者のニーズのマッチングがあった。ホノルルマラソンは、閑散期の需要創出に加え、スポーツでのブランディングという企業と地域の共通ニーズを繋ぎ、様々なプロモーションにより、ハワイ観光&マラソン参加という

消費者の潜在ニーズを顕在化させ、参加者を地域全体でサポートすることで満足度を向上させている。結果として、参加者をリピーター化（ファン化）させると共に、口コミを通じてホノルルマラソンの魅力の発信者として周辺需要を新たに創出する好循環を生み出している。近江商人がいう「売り手よし、買い手よし、世間よし」の「三方よし」の実現こそが大会の成長の源泉となっており、ホノルルマラソンは「三方よし」のトライアングル効果の好例といえよう。

#### 4-4 プロモーション連携

日本航空が協賛を始めた1984年当初は、大会の認知も低く、同社のハワイプロモーションの一環としてマスメディアを活用した広告も積極的に実施された。また、「JAL Sports& Smile キャンペーン」など旅行会社を巻き込んだ大規模な販促企画も同時に実施されたことで広告宣伝と販促が連動したプロモーションが展開された。これらのプロモーションは、ジャンボジェット機の導入に代表されるハワイへの大幅な供給拡大を背景に功を奏し、1990年代の大会参加者の大幅増を実現した。

2000年以降は、ホノルルマラソンの認知度も高まるなか、リピーターも増加し安定的な参加者を確保できるようになり、プロモーションの手法も変化している。インターネットでの情報収集が一般的になり、コミュニケーション手法もマスからデジタルにシフトしつつある。また、2010年前後を境に、ホノルルマラソンを取り巻く環境も大きく変化している。航空各社の路線・便数見直しや機材小型化など、大幅な供給減<sup>19</sup>による需給バランスの変化により、大会参加者の座席確保が限界に近づき、需要喚起の必要性が低下したことである。この頃から大会のターゲットもリピーターの育成とその周辺需要の開拓（参加経験者の家族・友人等）が最重視されるようになった。その結果、参加者によるSNSでの共有・拡散（Share）が重要性を増すとともに、セ

グメントされたターゲットへのコミュニケーションが重視されるようになった。

当初からホノルルマラソンのプロモーションについては、大会独自での実施はほとんど実施せず、常に航空会社や旅行会社との協業で行ってきたことが成功の鍵となっている。協業することで、広告費を効率的に運用すると同時に、各社の顧客への認知獲得が図られ、認知から購買へのシームレスな流れが構築できたことが極めて重要であった。至近においては、リピーターを中心とするコミュニケーションに特化することで、大規模な宣伝をすることなく、一定の参加者を確保出来ていることは、まさに大会の成熟度を示す模範事例といえるのではないだろうか。

池田（2009）<sup>19</sup>は、これからのスポーツマネジメントの方向性として、顧客との関係強化の重要性を挙げ「企業はパラダイムをマス・マーケティング時代から変更し、消費者のニーズに応じて商品・サービスを提供する戦略・仕組みに作り変えていくことが急務になっている。」としCRM（Customer Relationship Management）の手法を導入すべきとしている。また、マーケティングの手法としてもマスの活用など高コストになりがちな「マーケット・シェア」拡大ではなく、一人の顧客に継続的な購買を促す「顧客シェア」追求型を志向すべきとしているが、ホノルルマラソンは、まさにその好例となっている。

#### 4-5 模倣困難性

ホノルルマラソンがなぜ持続的な参加規模を維持し、日本人マーケットで高いブランド価値を有するに至っているのか。国内でも多くのマラソン大会が実施されるなかで、競争優位を生み出している魅力、つまり模倣困難性がどこにあるのか。大会参加者のアンケートからわかるのは、マラソン単体のみを目的とせず、ハワイ観光との複数目的による相乗効果が挙げられる。「ハワイで走る」ことの特別感とマラソン前後のハワイ観光の魅力であり、これはハワイならではの「土地

のチカラ」といえる。

さらにホノルルマラソンには、参加者のみが実感する現地の人々との交流、マラソンを支える現地ボランティアの人々のホスピタリティの魅力がある。ホノルルマラソンのリピーターの多くが、ホスピタリティを大会の魅力として挙げていることは特異と言える。山崎（2014）は「イベントの運営では地元住民のボランティア参加が生まれ、その「支えるスポーツ」の側面が住民と訪問者との交流を進め、そして住民の間で地域への関心や自信が強まることにもつながる<sup>14)</sup>」として、ボランティア側の参画意義について指摘している。

また、走行中でのボランティアとの接点は短時間であるにもかかわらず、ホスピタリティを感じさせるのが、ハワイならではのアロハスピリッツ、つまり、「アロハスマイルのチカラ」といえる。進藤（2011）は、当初ハワイの観光戦略として取り上げられていた「アロハスピリッツ」が「現在ではホノルルマラソンを最も適切に象徴するイメージとして定着し、それがホノルルマラソンの「売り」となっている<sup>15)</sup>」と指摘しているが、まさに今回の顧客調査からアロハスピリッツを体感できる場としての価値が再認識された。これら無形の価値、つまり情緒的（感情的）価値こそが、他大会からの模倣困難性を生み出すホノルルマラソン独自のコア・コンピタンスと言えよう。

もう一点、アンケート調査からは見出せない要素として指摘しておきたいのが、大会を支えるツーリズム産業、つまり航空・ホテル・旅行会社と大会事務局との強固な連携、協業体制である。ホノルルマラソンは開催日に1万人を超える参加者を集中的に輸送し、宿泊の受け皿を確保することが求められる。国内外のスポーツやエンターテイメントイベントでは、参加者が現地までの「足」や現地での「宿」を確保できないなど、企画運営側とツーリズム関連企業との連携不足による問題も散見されている。また、個人がイベントの参加資格を得る前に、航

空券や宿泊を予約することで、直前キャンセルが多発するなどの問題も少なくない。結果、メリットが一部に偏ることで、ステークホルダー間の Win&Win な関係が成立せず、長期にわたり持続可能なビジネスモデルが形成されない。ホノルルマラソンの場合、開催の約1年前から旅行会社の商品化、航空座席配分、ホテルの部屋数確保などが計画的に実施され、需要動向に応じて臨時便等の設定が行われるなど事務局を中心とした協業体制が確立されていることも成功の一因となっている。

## 5. 結論

JSTA会長の原田は、「スポーツツーリズムには、スポーツを「観る」「する」ための旅行やスポーツを「支える」人々との交流、スポーツが楽しめる隠れた地域資源の発掘と魅力化、そしてスポーツイベントの誘致やインバウンド観光の促進など、多様な視点を盛り込んだ「スポーツによって人が動く仕組みづくり」の構築が必要<sup>16)</sup>」と論じている。これまで見てきたように、ホノルルマラソンは、まさにそれを体現した成功モデルといえるのではないだろうか。小規模な市民マラソンとしてスタートした大会が、毎年3万人を超える参加者を擁する規模に成長し、20年以上もの間、1万名超の日本人参加者を確保し続け、ハワイへの旅行需要を創出、地域や企業に大きな経済効果をもたらしている。

本研究を通じて、参加者のリピーター比率の高さやその要因とも言える高い満足度、そして大会を支えるステークホルダーにより確立された協業モデルを見出すことが出来た。結果、ホノルルマラソンの持続的成功の主な要因は以下のとおり整理できる。

- ・企業ニーズ、地域ニーズ、消費者ニーズがフィットしていること
- ・観光（ハワイ）とスポーツ（マラソン）の複数ニーズが同時に充足されていること
- ・企業による宣伝と参加者による口コミ

による拡散が効果的に融合していること

・大会事務局を中心としたステークホルダーの協業モデルが確立していること  
そして、これらすべての強みを繋ぐコアにあるのが、ハワイがもつ魅力そのものである。ハワイという非日常の空気感と地元ボランティアの温かいホスピタリティを感じながら、自分自身の限界に挑戦しゴールする。その実体験こそが他に模倣できない絶対無二の価値を生み出し、毎年30%を超えるリピーター化に成功している。

ホノルルマラソンがもつ模倣できないコア・コンピタンスとは、ハワイ自体の魅力（土地のチカラ）、現地の人々のホスピタリティ（笑顔のチカラ）、大会事務局・スポンサー企業・ツーリズム関連企業の協力体制（協業のチカラ）そして参加者にしかわからない体験（感動のチカラ）のバリューチェーンにあるのではないだろうか。

持続可能な観光需要を創出するスポーツツーリズムの実践には、高いレベルの顧客満足の醸成と他では体験できない独自の価値を創出し、すべてのステークホルダーが潤う好循環を生み出すビジネスモデルの確立が求められる。日本国内で実践されているスポーツツーリズム・スポーツ大会においては、参加者（特に外国人）の満足度醸成、持続可能な運営体制およびステークホルダーの連携、そして地域や住民を巻き込んだホスピタリティの体験価値が確立されたものは未だ少数といわざるを得ない。今回の研究結果が、スポーツによる国内外からのツーリズム需要の創出、延いては、日本におけるスポーツツーリズムの発展に寄与することを期待したい。

## 謝辞

本研究にあたって、ホノルルマラソン日本事務局ならびに株式会社アサツーデー・ケイ関係者の皆様には、アンケート調査の実施、集計および資料・データ提

供など多大なるご協力を頂いたことに深く感謝致します。

## 脚注

- <sup>1</sup> Hinch, T. D. & Higham, J. E. S “selected definitions related to sport tourism”, 2001.
- <sup>2</sup> 原田宗彦編『スポーツ産業論(第6版)』杏林書院、2015年、306頁
- <sup>3</sup> 企業等の会議 (Meeting)、企業等が行う報奨・研修旅行 (Incentive Travel)、国際機関・団体・学会等が行う国際会議 (Convention)、展示会・見本市・イベント (Exhibition, Event) のことで、多くの集客交流が見込まれるビジネスイベントなどの総称。  
参考：観光庁 HP：http://www.mlit.go.jp/kankoch/shisaku/kokusai/mice.html
- <sup>4</sup> スポーツ・ツーリズム推進連絡会議『スポーツツーリズム推進基本方針』 2頁
- <sup>5</sup> 原田宗彦編『スポーツ産業論(第6版)』杏林書院、2015年、310頁
- <sup>6</sup> 原田宗彦・木村和彦編著『スポーツヘルスツーリズム』大修館書店、2009年、168～169頁
- <sup>7</sup> 2014年～2015年にホノルルマラソン日本事務局、日本航空株式会社共同で日本人参加者を対象にアンケート調査を実施した。なお、本研究では調査の集計結果のみを使用し、大会参加者の個人情報については一切参照していません。
- <sup>8</sup> マクロミルによる「ランニング・ジョギングに関する調査 (2012.8実施)」では、20代～30代のランナーの52%がいつかホノルルマラソンに挑戦したいと答えている。  
参考：http://monitor.macromill.com/researchdata/20120914running/index.html
- <sup>9</sup> ホノルルマラソン公式ホームページ  
参考：http://www.honolulumarathon.jp/
- <sup>10</sup> 野川春夫「スポーツ・ツーリズムに関

する研究」鹿屋体育大学『学術研究紀要』第7号1992年、49頁

- <sup>11</sup> ハワイパシフィック大学「ホノルルマラソンとレースデーウオークに関する統計と経済効果」2010年
- <sup>12</sup> 日本航空の場合、2015年度の供給座席数は2004年度対比で約60%に減少。
- <sup>13</sup> 広瀬一郎編『スポーツマネジメント理論と実務』東洋経済新報社、2009年、240～242頁
- <sup>14</sup> 山崎良夫「スポーツビジネスと旅行ビジネス」日本国際観光学会『論文集』第21号183頁～189頁
- <sup>15</sup> 遠藤幸代「イメージの再生産—「アロハスピリッツ」を实践する観光客」日本観光研究学会、『観光研究』No22、2011年、68頁
- <sup>16</sup> スポーツツーリズム推進機構編『スポーツツーリズム・ハンドブック』学芸出版社、2015年、12～15頁

## 参考文献

- ・スポーツツーリズム推進機構編「スポーツツーリズム・ハンドブック」(2015) 学芸出版社
- ・高橋由明、早川宏子、H. ドレス S. ゴエダーマン編  
「スポーツ・マネジメントとメガイベント」(2012) 文眞堂
- ・広瀬一郎「スポーツ・マネジメント入門 (第2版)」(2014) 東洋経済新報社
- ・広瀬一郎編「スポーツ・マネジメント理論と実務」(2009) 東洋経済新報社
- ・山下秋二、原田宗彦編「スポーツマネジメント」(2005) 大修館書店
- ・観光庁「平成28年版 観光白書」(2016)
- ・原田宗彦編「スポーツ産業論(第6版)」(2015) 杏林書院
- ・原田宗彦、木村和彦編「スポーツ・ヘルスツーリズム」(2009) 大修館書店
- ・ヘルスツーリズム研究所編「ヘルスツーリズムの現状と課題」(2007)
- ・原田宗彦「スポーツイベントの経済学」(2002) 平凡社
- ・島川崇「観光につける薬：サステイナ

ブル・ツーリズム理論」(2007) 同友館

## 参考論文

- ・西尾健、岡本純也、石盛真徳「参加型海外スポーツイベントにおけるアウトバウンド・ツーリストの研究」(2013) スポーツ産業学研究
- ・進藤幸代「イメージの再生産—「アロハスピリッツ」を实践する観光客」(2011) 観光研究日本観光研究学会
- ・山崎良夫「スポーツツーリズムと旅行ビジネス—旅行産業におけるスポーツツーリズムの可能性」(2014) 日本国際観光学会論文集
- ・野川春夫、山口康雄「国内スポーツ・ツーリズムに関する研究—冬季スポーツイベントを事例として」(1994) 鹿屋体育大学学術研究紀要
- ・野川春夫「スポーツ・ツーリズムに関する研究—ホノルルマラソンの縦断的研究」(1992) 鹿屋体育大学学術研究紀要
- ・ハワイパシフィック大学『ホノルルマラソンとレースデーウオークに関する統計と経済効果』レポート (2010)

【本稿は所定の査読制度による審査を経たものである。】