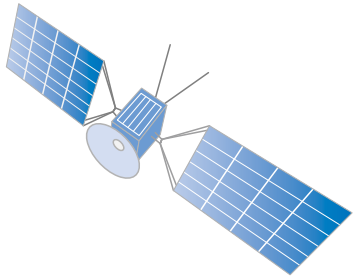
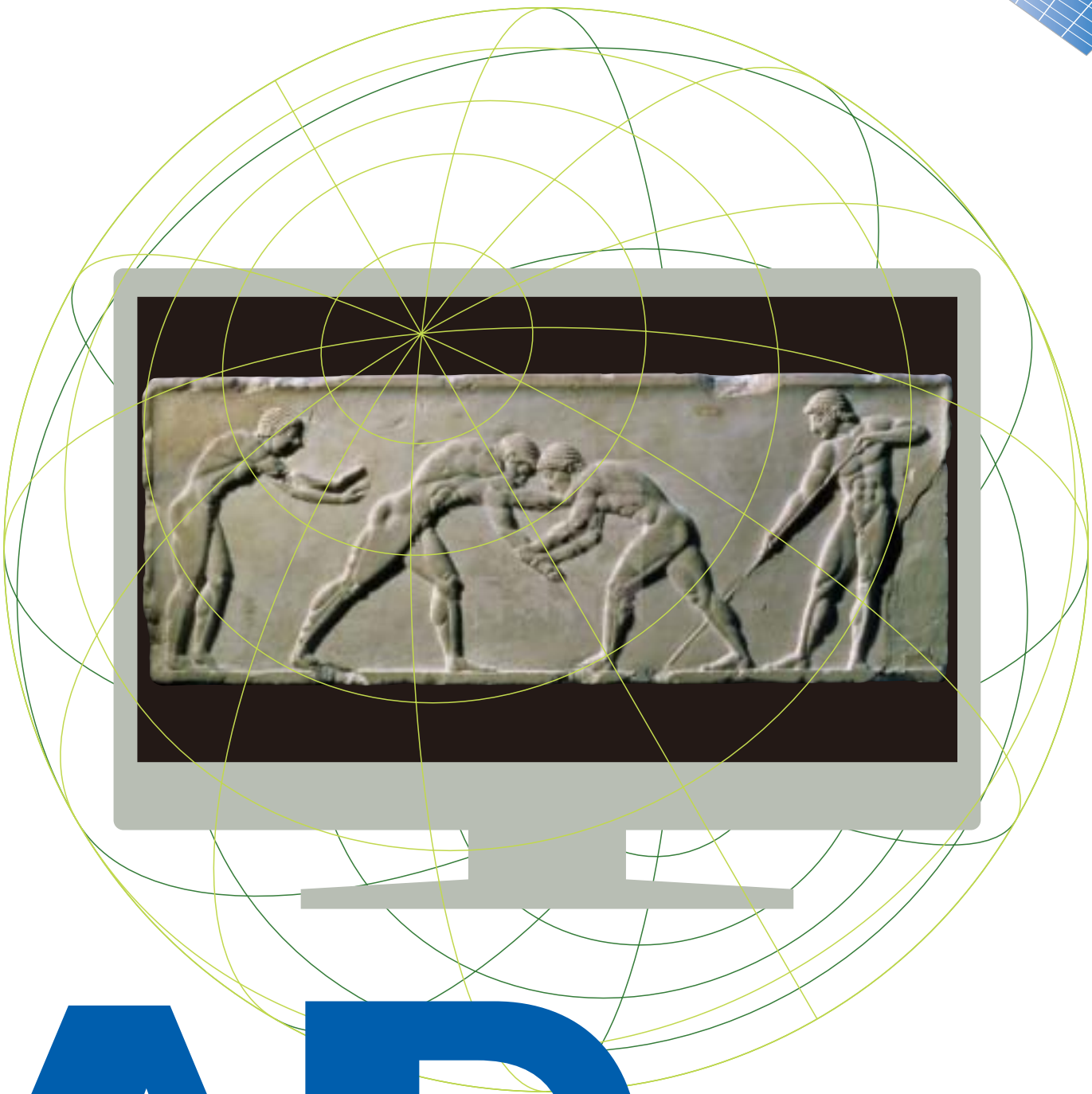
財団レポート Vol.24 Spring 2008



特集 企業とスポーツのコラボレーション
—スポーツマーケティングの可能性—



AD STUDIES

アド・スタディーズ

財団法人 吉田秀雄記念事業財団

AD STUDIES

Vol.24 Spring 2008

CONTENTS

3 巻頭言

特集 企業とスポーツのコラボレーション
——スポーツマーケティングの可能性——

4 スポーツマーケティングの評価
——期待感とコミットメント——
海老塚 修 ㈱電通 グループ監査役室 シニア・プロジェクト・マネージャー

11 スポーツマーケティングとスポーツ消費
——なぜスポーツマーケティングは発展するのか？——
原田 宗彦 早稲田大学 スポーツ科学学術院教授

16 スポーツマーケティングにおけるメディアの役割
——メディアから見たスポーツマーケティング——
坂田 信久 国士舘大学体育学部 大学院教授

21 米国におけるスポーツマーケティングの現状
——ROS（Return On Sponsorship）を巡る企業とスポーツの進化——
鈴木 友也 トランスインサイト 代表

27 対談 広告研究最前線
企業とスポーツのコラボレーション
——スポーツマーケティングの可能性——
上治 丈太郎 ミズノ株式会社 専務取締役 × 亀井 昭宏 早稲田大学 商学学術院教授

33 連載〈注目の一冊〉第13回
Get Smashed
楓 セビル

35 オムニバス調査分析レポート②
携帯電話利用の実態 2007
齋藤 昭雄 （財）吉田秀雄記念事業財団 事務局次長／リサーチ・コーディネーター

39 ADMT COLLECTION vol.24
スポーツと広告

43 ADMT REPORT
「アド・ミュージアム東京」から
・「D＆AD賞2007展」 ・「第14回 中国広告祭 受賞作品展」
・レファレンス事例の紹介

45 広告図書館
主な新着図書紹介・新着洋書紹介

47 平成19年度助成研究サマリー紹介①
池内 裕美 川上 和久 黒川 晋 安藤 和代 道家 瑠見子

51 財団インフォメーション
・第109回理事会・第102回評議員会開催
・平成20年度研究助成の対象者決定 ・常務理事交代 ・出版助成事業

55 編集後記

AD・STUDIES 2008年5月25日号
通巻24号
財団法人 吉田秀雄記念事業財団
〒104-0061
東京都中央区銀座7-4-17 電通銀座ビル
TEL 03-3575-1384
FAX 03-5568-4528
URL http://www.yhmf.jp
発行人 松代隆子
編集長 石渡賢一
編集スタッフ 坂口由之 齋藤昭雄
岩本紀子 沓掛涼香
編集協力 プレジデント社
デザイン 中曽根孝善
印刷・製本 双葉工芸印刷株式会社
表紙写真／©gettyimages

©財団法人 吉田秀雄記念事業財団
掲載記事・写真の無断転載を禁じます。

巻　頭　言

カンボジアのトンレサップ湖は、世界遺産アンコールワット遺跡のあるシエムレアップの町から南へ広がっている。雨季には満々と水を湛え琵琶湖よりも大きいが、乾季になるとその面積は約半分に干上がってしまう。湖の周辺には、漁師たちが水上生活を営む村々がある。3年前この地を訪れる機会があり、子どもたちにはサッカーボールを贈った。すぐに子どもたちはボールを蹴って遊び始め、すこし大きな子は、そのボールがテレビ中継で観た試合のボールと同じデザインだと気がついて目を輝かせた。

この子たちの家には電気も通じていないが、学校や町のテレビで、世界のトッププロの神業やスタジアムの興奮を楽しんでいる。スポーツ、音楽、ファッションは、国境も文化も超えて世界中の若者たちをあまねく夢中にさせる「共通言語」だと実感した。

今年はオリンピックイヤーであり、今回の特集は、企業とスポーツのかかわりを軸とする「スポーツマーケティング」をテーマとした。企業のスポーツ支援は、かつては実業団チームや学校体育の振興が中心であった。しかし、今ではスポーツはオリンピックやワールドカップを頂点に世界中を巻き込む「運動会」や「まつり」であり、最強のエンターテインメントビジネス、メディアビジネスに成長した。企業にとっても経営のグローバル化のなかで、スポーツ支援やスポンサーシップは自社のブランド価値やマーケティング戦略に欠くことのできぬ活動となった。

過度のビジネス化や政治の介入など問題や批判はあるが、スポーツにはそれらを呑みこんでしまう実力がある。記録への挑戦、予想のつかない勝負の緊張や臨場感、極限まで鍛えあげたアスリートの体と精神の美しさは、私たちを魅了してやまない。

8月の北京オリンピックに向けてマラソン、水泳、柔道などの国内選考も熱気を帯びてきた。メディアの世界ではもうオリンピックが始まっている。

（財）吉田秀雄記念事業財団　常務理事　松代 隆子

スポーツマーケティングの評価
―期待感とコミットメント―

**企業にとってスポーツとはどのような存在なのだろうか。
企業が社会と積極的なかかわりを持とうとするフィールドは多数あるが、
中でもスポーツは極めて人間的で前向きな特性を持つ場として注目を集めている。
本稿では、広告会社の第一線で永年にわたってスポーツマーケティングに取り組み、
その構造を熟知する筆者に、本特集の総論としての視点からその全体像と本質について論じていただいた。**

海老塚　修 ㈱電通　グループ監査役室
シニア・プロジェクト・マネージャー

1974年慶應義塾大学経済学部卒。同大学院健康マネジメント研究科スポーツマネジメント専修講師（非常勤）。㈱電通勤務。スポーツマーケティング局企画業務推進部長、ISL事業部長、コーポレート・コミュニケーション局次長などを経て、現在同社グループ監査役室（電通ヤング・アンド・ルビカム　電通サドラー・アンド・ヘネシー　電通ワンダーマンの監査役に就任）。著書に『スポーツマーケティングの世紀』（電通）、『バリュースポーツ』（遊戯社）がある。

はじめに

企業とスポーツの関係はさまざまである。アスリート個人へのパトロネージュや人気選手によるエンドースメント（推奨広告）も企業とスポーツの付き合い方のひとつである。また、実業団ないし「企業スポーツ」は戦前から続くわが国独自のスポーツ支援の仕組みであり、選手受け入れのシステムとして機能してきた。もちろん一歩踏み込んでプロチームの所有という経営形態もあり、スポーツマネジメントの立場からの議論も盛んであるが、目下北京オリンピックへの関心が高まっている時期でもあり、本論においては契約を前提としたスポーツマーケティング、即ちスポンサーシップを中心に企業とスポーツの向き合いを整理してみようと思う。

スポーツのサイクル

今年はオリンピック・イヤーである。スポーツに関係する話題が必然的に多くなる年である。年の前半は競技種目ごとの予選や代表選考プロセスに興味が集中し、大会が終わった後には賞賛や落胆などさまざまな余韻が残るに違いない。4年に1度。オリンピックの独特の華やかさは、スポーツファンだけでなく多くの生活者を常に魅了してきた。

1994年のリレハンメル冬季オリンピック（ノルウェー）が2年前倒しで開催され、以降夏と冬のオリンピックは偶数年に交互に行われるようになった。とはいえ、オリンピック大会自体が4年周期であることに変わりはない。紀元前から1000年以上にわたって古代都市オリンピアで開催されていた「古代オリンピック」に倣って、近代オリンピックも4年ごとの開催と定められたのだ。いまやこのサイクルの是非に異論を挟む余地もないだろう。

スポーツには一定のサイクルが存在する。そのサイクルの基軸が夏季オリンピック大会である。オリンピックの中間年にはFIFAワールドカップがあり（言うまでもなく冬季オリンピックもだが）、世界陸上選手権が奇数年に開催される。アジア大会も4年ごと。サッカーのヨーロッパ選手権も4年に1回のペースを崩していない（表1）。

英国のリサーチ会社、ゼニス・オプティメディア（Zenith Optimedia）が昨年末に発表したグローバル広告費統計によると、2007年の世界の総広告費は約4,551億ドル（US＄1＝￥118換算で53兆7,018億円）。それが今年には約4,856億ドルになる見通しだ。この間の伸び率を計算する

表1: 国際スポーツ大会の開催サイクル

大会名称	サイクル	2000年以降の開催年			
夏季オリンピック	4年に1回	2000年	2004年		
冬季オリンピック	4年に1回	2002年	2006年		
FIFAワールドカップ	4年に1回	2002年	2006年		
サッカーヨーロッパ選手権	4年に1回	2000年	2004年		
AFCアジアカップ	4年に1回	2000年	2004年	2007年*	
世界陸上選手権	2年に1回	2001年	2003年	2005年	2007年
ワールドゲームズ	4年に1回	2001年	2005年		
アジア大会	4年に1回	2002年	2006年		
パンアメリカンゲームズ	4年に1回	2003年	2007年		

*この年からオリンピックイヤーを避けて1年前倒しに開催

と6.7%になり、これは一昨年から昨年にかけての同伸び率実績(5.3%)を1.4%ほどアウトパフォームすることになる。地球規模の広告費支出は毎年着実に伸び続けており、近年ではアフリカ、ロシアを含む東ヨーロッパなどでの伸びが著しいが、偶数年から奇数年への伸びに比して奇数年から偶数年への伸びは常に1.5%程度上回ってきた。ここ何年も例外はなかった。思い出していただきたい。2004年にはアテネオリンピックがあり、サッカー欧州選手権がポルトガルで開催された。そして2006年はトリノ冬季オリンピックとFIFAワールドカップ・ドイツ大会が行われた年である。この差異を大型スポーツイベントに起因するプレミアムだとすれば、グローバル・ベースでは7,500億円以上の広告費押し上げ効果があると解釈できるだろう(表2)。

奇数年にも世界の各地で間断なくスポーツは行われている。ましてや、サッカーにしても野球にしても、プロアマを問わずスポーツの国内大会は毎年行われるのが常である。ただ、オリンピックやFIFAワールドカップは文字通り世界中から注目される「祭典」であり、グローバルなマーケットに影響を及ぼす力があるということである。スポーツと広告の関係における最もマクロなトレンドだと言ってもよいだろう。

表2: グローバル広告費支出

年	広告費(億ドル)	伸び率(%)
2005	4,062	
2006	4,321	6.9
2007	4,551	5.3
2008	4,856(予)	6.7
2009	5,127(予)	5.6

出典:ZenithOptimedia　2007年12月発表

偶数年における広告費支出プレミアムは、必ずしも協賛金のようなイベントへの直接投資だけから創出されているのではない。オフィシャルスポンサーが負担する直接費の多くは複数年にわたる分割払いである。従って開催年に集中するとは限らないが、消費者プロモーションは当該年に短期的・集中的に実施される。大型スポーツイベントが近づいてくると、シンクタンクなどが包括的な経済効果を試算することが多い。電通でも前回のFIFAワールドカップ・ドイツ大会に向けて日本国内の経済波及効果に関する調査を実施した。それによると直接的な消費押し上げ効果は約2,241億円と推計され、中でもデジタル家電等の購入費は全体の41.5%に達すると見込まれた(表3)。観戦の必需品であるテレビ・ビデオ機器などの買い替え需要が高まり、レプリカユニフォームなどの応援グッズの購入や飲食費などの支出が増大する傾向があることが大型イベントのたびに指摘されている。近年では弾丸ツアーのようなスポーツツーリズムの成長も見逃せない。スポーツの魅力が生活者の財布の紐をゆるめ、イベントの接近とともに支出を刺激し促進する。呼応して製造業も小売店も販促活動を活発化させるのである。このことから分かるように、スポーツマーケティングの本質は「期待感のマーケティング」だと言うことができる。

表3: 2006FIFAワールドカップ経済効果

費目	金額(百万円)	構成比(%)
観戦・応援ツアー代	25,142	11.2
電気料金	4,565	2.0
デジタル家電購入費	93,063	41.5
飲食費	41,399	18.5
グッズ購入費	42,673	19.0
新聞・雑誌購入費	17,293	7.7
合計	224,135	100.0

出典:電通　2006年3月16日発表

押し上げと引き上げ

スポーツのサイクルに関してもう少し考えてみたい。オリンピックは多くのアスリートにとって間違いなく究極の目標である。晴れ舞台に参加するべく最善を尽くす。そのためにトレーニングを重ね、トライアルイベントへの出場を通じてプレゼンスを高めてゆく。その上で、サッカーであれば長丁場のリージョナル予選を勝ち抜かなくてはならない。

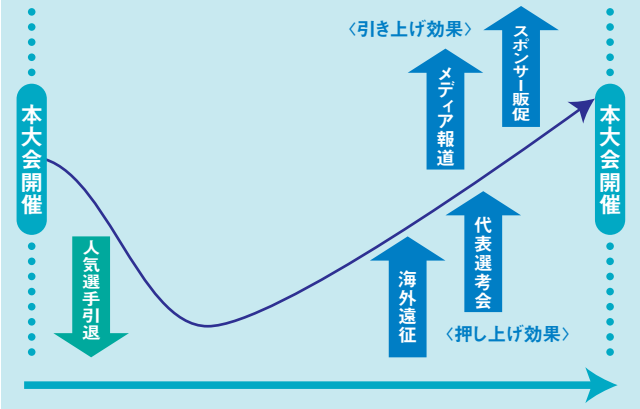
マラソンであれば国内選考レースで一定以上の実績をあげなければ代表選手にはなれないのだ。その間、世界選手権や国内選手権など重要な大会が数多く存在し、モチベーションの維持と目標に向けてのコンディションづくりが課題になる。オリンピック自体は4年ごとに巡って来ても、アスリートにとってはその間もチャレンジの連続であろう。FIFAワールドカップも同様である。2年後の2010年出場を目指すサッカー日本代表は厳しいアジア予選の真只中にあり、サポーターが安堵するのはまだまだ先だ。しばらくはやきもきする日々が続くことになりそうである。

4年の単位を基本とし、さまざまな要因が絡むのがスポーツのサイクルである。企業の協賛も当然そのひとつだ。実はスポーツの価値を推し測る上で、サイクルの存在は極めて重要な評価軸になる。何故なら、その期間を通じて情報量の段階的増幅とでもいえる環境変化が生じるからである。FIFAワールドカップの予選システムにその典型を見ることができる。(自らするスポーツではなく)エンタテインメントとしてのスポーツの存在価値は「どの程度観たいものか」に他ならない。集客や収支などのイベントとしての成否は、終了後には自ずと明らかになる。しかし開催までのプロセスで重要なのは、当該イベントに対する生活者の認識レベルの強弱であり、人々の期待が膨張すれば入場券はプラチナチケット化する。結果、テレビ中継も高視聴率を叩き出すのである。

生活者の関心は何に影響されるのだろうか。人気選手への注目は当然としても、好記録への期待、宿命のライバルの存在などが関連情報の流れを活性化するきっかけになると考えられる。代表選考会や海外遠征での実績などが新鮮な話題を提供し、興味を喚起する。認識のレベルを押し上げる要因である。一方メディアが報じる裏話やマニアックな情報、協賛スポンサーが展開する広告・プロモーション活動なども情報に活力を与え、一般の人々に「気づき」をもたらしてくれる。言い換えれば認識レベルの引き上げ効果があるのである(図1)。

企業によるスポーツ協賛の黎明期にあたる1980年代にはスポーツシーンにおけるブランド露出が重視された。競技場に設置されたアドボードのテレビ中継時の映り込みであったり、活字メディアに記事として取り上げられた際の「冠」スポンサーとしての記載である。現在でも「露出」は重要なスポンサーシップ・メリットのひとつであり、秒数や段

図1: スポーツ認識カーブ



数のように定量的に捕捉できることから費用対効果の測定指標になり得る。一方、ターゲットの注意を喚起し、何らかのアクションに結びつけようとするなら、前もって工夫を凝らした企画を実施しなければならない。スポンサーシップ契約によって獲得した権利を十二分に活用し、イベントに向けての期待感にリンクしたプロモーションを展開する。これを権利のアクティベーションという。コカ・コーラがFIFAワールドカップで展開した「フラッグベアラー」は代表的事例のひとつである。国旗を持ってチームを先導する役割の少年少女を各国で選抜して開催国ドイツに招待し、自国の代表チームと共にピッチに立つチャンスを与えるという夢のある企画だ。「一生の思い出」の喜びとプロモーションを有機的に結合させた優れたグローバルキャンペーンである。

2006FIFAワールドカップ日本戦のフラッグベアラー　写真提供:日本コカ・コーラ

期待感とコミットメント

スポーツには大別して健康増進や余暇の過ごし方としての「するスポーツ」とエンタテインメントとしての「観るスポー

ツ」がある。どちらにも共通するキーワードが「参加」である。観るスポーツへの参加の方法は声援を送ることであり、競技自体へ精神的にコミットすることである。サッカーではサポーターのことを「12人目のプレーヤー」と称することがある。イレブンと共に闘う姿勢を鼓舞する言い回しである。プロ野球でも千葉ロッテ・マリーンズはベンチ入りする選手が25人であることから26番の背番号を欠番扱いにし、ファンクラブを「TEAM26」と名付けている。背番号26のユニフォームをダッグアウトに吊り下げるという徹底ぶりである。ファンのコミットメントを意識したチーム・マーケティングの好例として評価が高い。

オリンピックの場合、競技者もファンも国を意識するのは必然であろう。「がんばれニッポン！」の導入以来、JOC（日本オリンピック委員会）の展開するマーケティング・プログラムは、日本選手へのサポートをメッセージとして貫いてきた。現在JOCオフィシャルパートナーとして契約を締結した企業は27社にのぼるが、北京オリンピックを目前にして権利のアクティベーション、即ち応援キャンペーンが目立つようになってきた。

菓子カテゴリーで協賛しているロッテのテーマはまさしく「北京オリンピック日本代表選手を応援しに行こう！！」であるが、あえて現役のオリンピック選手は登場させなかった。代わりに、JOCが展開する「チームがんばれニッポン」の応援団長に任命されている松岡修造をシンボルキャラクターに起用して、本気の応援を「熱く」呼びかけるCMを制作した。生活者のコミットメント意識の顕在化を狙った同社の招待企画は、スポーツの魅力と企業の姿勢がマッチングした効果的なシナジーを生み出している。

ロッテの日本代表応援キャンペーンポスター

JOCが推進する選手サポートとは代表選手の強化策に他ならない。海外遠征、施設やコーチング・トレーニングの充実などのために加盟競技団体に対して資金提供を行っている。マーケティング・プログラムに参加した企業が負担する協賛金は強化資金として使われるのだが、スポンサーシップの意義はそれだけにはとどまらない。企業が行うプロモーションやマーケティング活動によって世の中に応援の輪が幾重にも広がる。各社が発信するメッセージの総和は競技団体だけでは成し得ないレベルに達し、選手たちを力づけるに違いない。

北京オリンピックへの期待

開会まで3カ月を切った北京オリンピックはどのような評価を得ることになるだろうか。大気汚染や人権問題などネガティブな話題でスポーツが注目を浴びるのは残念なことだが、成長著しい中国での開催というだけで大会への関心は高い。ことに日本との地理的距離が近いことは何かとプラスに作用する。放送局としては時差が1時間しかないということで編成にも力が入るだろうし、高視聴率に期待が持てそうである。中国はアメリカにつぐ第2位の海外渡航デスティネーションとして揺るぎない地位を築いており、統計によれば毎月30万人超の日本人がコンスタントに訪れているのだが、これを契機に旅行ビジネスがさらに伸びる可能性もあるだろう。

北京オリンピックの中国国内における経済波及効果を中国当局はどう見ているのだろうか。2008年中国経済形勢報告会において、経済白書作成チームによる分析結果とし以下の3点が指摘されたと報じられた。いずれさらに詳しい研究結果が公表されるかもしれないが、現状推測されているオリンピック効果は以下の通りである。

1.オリンピック開催による直接収入

北京オリンピック組織委員会（BOCOG）の予算では、16億900万ドルの支出に対し16億2,500万ドルの収入を見込み、1,600万ドル（約16億円）の剰余金が発生する。

2.市場の持続的開発・発展

オリンピックに関連する市場拡大の規模が20億ドルに達する（BOCOG推計）。

3.旅行需要の増大及び関連産業の発展

旅行関係の外貨獲得は48億～49億ドル規模、国内の観光ビジネスに至っては1,390億～1,490億元（1元＝￥14

換算で2兆円規模）に達する。

現状では剰余金を控えめに見積もっている北京オリンピックの収支計画だが、その中で重要な割合を占めるスポンサーシップは5段階のレイヤー構造である。最上位はIOC（国際オリンピック委員会）のワールドワイド・パートナー（TOP-The Olympic Partner）で12社（表4）。現契約は既に終了したトリノ冬季オリンピックを含む4年間（2005～08年）が対象である。日本の企業ではパナソニック1社が1988年以来一貫して契約を継続しているが、昨年9月にさらに2016年までの長期パートナーシップを発表した。パナソニックのメッセージは「Sharing the Passion」。オリンピックの感動を分かち合うというコンセプトで、期待感に連なるものである。

表4：ワールドワイド・パートナー（TOP）

コカ・コーラ	マニュライフ・ファイナンシャル
アトス・オリジン	マクドナルド
ゼネラル・エレクトリック	オメガ
ジョンソン&ジョンソン	パナソニック
コダック	サムスン
レノボ	VISA

TOPプログラム以下のスポンサーシップは全て北京オリンピック組織委員会（BOCOG）が資金調達の目的で推進するパッケージで、4つのレイヤーは上から、北京オリンピック・オフィシャルパートナー（11社）、同オフィシャルスポンサー（10社）、同エクスクルーシブ・サプライヤー（15社）、同サプライヤー（16社、排他権なし）である。

組織委員会によるスポンサーシップ・プログラムは大会ごとに企画されるが、通称ローカル・プログラムと呼ばれるようにマーケティング権の範囲は開催国内に限られている。あくまでも国内でのブランディングが目的となる。北京オリンピックも例外ではなく、必然的に大半の協賛社は中国企業である。オリンピックのような国際大会であっても、開催地の色合いはスポンサーシップに反映されるし、時代の特徴もにじみ出るものである。また、その開催国だからという理由で協賛に踏み切る企業もあるだろう。BHPビリトンのケースはまさにその「だから」である。

オフィシャルスポンサーとして名を連ねるBHPビリトンはオーストラリアの企業で、4万人の従業員を抱える世界最大の鉱業会社である（2001年にBHPが英国企業のビリトンと合併した）。スポンサーとしての独占契約内容は「多様な鉱物とメダル（Diversified Minerals and Medals）」と規定されており、メダル全ての鋳造に必要な金属を供給する取り決めになっている。競技者全てに渡される参加記念メダルを含め57,000個のメダルに加工される7トンの銅、1トンの銀、そして13キロの金である。BHPがオリンピックにかかわったのは地元開催だった2000年のシドニーオリンピックが最初であった。その際BHPはビジネスとしてメダル鋳造用の銀を組織委員会に納入した。翌年に開催されたIOC総会で北京が2008年のオリンピック開催都市に決まると、BHPビリトンはIOCに対しスポンサーシップの交渉を開始した。従来まったく対象外だったメダル・カテゴリーでの企業協賛の認可を得るためである。スポーツとあまりにもかけ離れた鉱業の大手企業が一体何故、という疑問がわくのは当然だ。

紛れもないB to B企業であるBHPビリトンがスポーツマーケティングを選択した背景には中国が同社にとって最大の顧客（輸出相手先）であるという実態がある。近年注目されるレアメタル（希少金属）の産出国としての重要性も忘れてはならない。中国の指導者層に対して存在感を示し、経済発展のパートナー企業としての立場をアピールする上で、北京オリンピックは「絶好の機会」であると判断されたのだ。実はBHPビリトンは業界2位のリオ・ティントの株式交換による買収を進めている。ところが鉱業資材の価格推移に神経を尖らせている中国は、このM＆Aに必ずしも賛同していないと報じられている。そのような折、北京オリンピックスポンサーであることが中国関係者の好意度の醸成に多少でも寄与するならば、メダル用資材のサプライは高額な投資と評価されることにはならないだろう。

B to B企業ではあるが、BHPビリトンは表立った権利のアクティベーションを通じて「友好的な姿勢」のアピールに努めてきた。オリンピック史上初。公募によるメダルのデザインの実施である。昨年の3月末に大々的に発表された金銀銅のメダルデザインは、約1年かけて世界中からの265件の応募の中から選考された。選考委員の1人にはBHPビリトンの中国代表も名を連ね、抜け目なく存在をアピールしている。大きな経済の枠組みの中の企業協賛というだけでも興味深いが、オリンピックを象徴するメダルをアクティベーションのテーマに選び、人々に「参加」の機会を提供した同社のチャレンジも特筆に価するだろう。

北京オリンピックのメダル

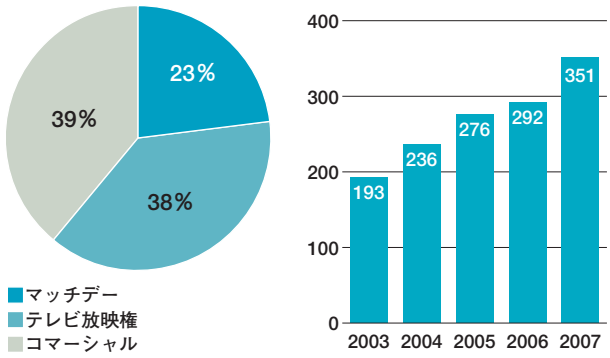
スポーツのステイクホルダー

スポーツマーケティング、あるいはスポーツのコマーシャリズムが注目される転機になったのは1984年のロサンゼルス・オリンピックである。オリンピックを巧みに「セールス」することによって巨額の剰余金を生み出すことに成功した。収入の内訳は入場料が1億5,100万ドル(27%)、テレビ放映権が2億8,000万ドル(51%)、スポンサーシップ・ライセンシングが1億2,100万ドル(22%)であった。公的資金の提供を受けない大会であったから、この数字はまさに当時のスポーツの価値を表していると言える。

英国の監査法人、デロイト・トウシュ(Deloitte & Touche LLP)が毎年発表するヨーロッパのサッカークラブ長者番付「Football Money League 2008」によると、番付1位のレアル・マドリードの総収入は3億5,100万ユーロ(1ユーロ=￥160換算で561億6,000万円)。その内訳はマッチデー8,220万ユーロ(約132億円、23%)、テレビ放映権1億3,240万ユーロ(約212億円、38%)、コマーシャル1億3,640万ユーロ(約218億円、39%)である。ちなみに「マッチデー」はホーム試合での物販を含むが基本的には入場料収入であり、「コマーシャル」はスポンサーシップとライセンシングの合計金額である(図2)。

夏季オリンピック大会の組織運営と永続的なクラブチーム経営という違いがあっても、四半世紀を越えてスポーツの利害関係者(ステイクホルダー)の本質に変化はないのである。ファンはチケット代を支払ってライブエンタテインメントを享受する。メディアは権利金と引き換えに不特定多数(マス)のオーディエンスにコンテンツとしてのスポーツを送り届ける。そしてスポンサーシップ契約を締結した企業は、

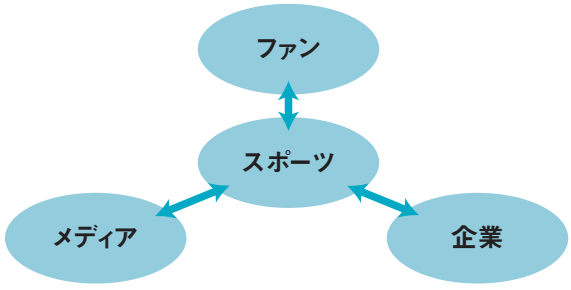
図2:レアル・マドリードの収入分析(2006/7シーズン)



出典:Deloitte Football Money League 2008

スポーツに起因する価値を販売促進やブランディングに「独占的に」活用するのである(図3)。この関係性を逆に考えれば、興味がなければ人々は競技場に足を運んではくれず、コンテンツとしての魅力に乏しければ放送されず、話題にならなければ企業はそのスポーツを見向きもしない、という結果を招いてしまうのである。

図3: スポーツのステイクホルダー



冒頭に述べたように、オリンピックの華やかさはスポーツファンのみならず多くの生活者を魅了してきた。単一スポーツの世界大会と異なり、オリンピックとは何かを一言で言い表すことは難しい。一人ひとりにとって、オリンピックは異なった価値観で捉えられるものである。ある人にとっては男子100m決勝をイメージするかもしれないし、別の人にとっては柔道がすべてかもしれない。開会式の入場行進や聖火の点火に感動する人もいるだろう。オリンピックの特性は、特定のスポーツに偏らない「祭典」として誰もがエンジョイできる懐の深さにありそうだ。この普遍性が多様な業

種・業態の企業をひきつける魅力、あるいはマーケティング価値といえるのではないだろうか。

スポーツの社会的責任

企業の社会的責任（CSR）が厳しく問われる時代である。環境や人権への配慮、企業統治のあり方などが企業価値そのものを左右する危険（リスク）すら出てきた。もともと企業のスポーツへの係わり合いは社会貢献活動の一環であるという考え方があった。社外のステイクホルダーはもとより、インナーに対しても利益還元という整合性を示す経営者が多かったと思う。企業スポーツは減退しつつあるが、例えばパラリンピック出場を目指す身障者のスキー選手を抱える日立システムアンドサービスのチーム活動は、社員の納得性も高く、素晴らしい社会貢献と言えるであろう。

一方、現代ではスポーツ自体がさまざまな社会的評価にさらされる場面が増えてきた。ドーピングに対する取り組みをはじめ、人権への配慮、スポーツイベント自体の環境負荷などが問われているのである。本論の締めくくりとして、スポーツの社会的責任（SSR）を取り上げることにしよう。

先進工業国の中でも国民の環境意識が高いことで知られているドイツではFIFAワールドカップの誘致に成功した後、環境への影響を危惧する声が次第に高まった。それに呼応するように大会の3年前、2003年の3月31日に環境コンセプトが発表された。「グリーンゴール」宣言である。即ち、2006年大会を史上初の「カーボンニュートラル」な大規模スポーツイベントとして実施しようという決意である。環境目標として、①スタジアム内外のゴミの20%削減、②スタジアムのエネルギー消費量の20%削減、③スタジアムの水の消費量の20%削減、④観客の半数に公共交通機関を利用させる、以上の4項目が掲げられた。コカ・コーラやマクドナルドなどのオフィシャルパートナーは容器に配慮し、PRメッセージを発信して協力した。こういった公開指針とは別に大会期間中10万トン増加するだろうと見積もられた温暖化ガスへの対応も検討され、具体化したスキームは排出権取引であった。南アフリカとインドを取引相手国とした排出権の買い取りに要した資金総額は120万ユーロで、大会組織委員会とオフィシャルパートナーの1社であったドイツテレコムが負担したのである。

GREEN GOAL ロゴ

スポーツ大会で環境側面を最初に意識したのは2000年に開催されたシドニーオリンピックであった。1993年のIOC総会（モンテカルロ）の投票におけるシドニーの勝因が同市の招致委員会が提示した「環境方針」であったことは関係者の間ではよく知られている逸話である。前年の1992年6月の「国連地球サミット」で採択された環境原則を踏まえて、開催都市として施設を整備し、大会を運営するにあたって遵守すべき100項目以上の環境配慮事項を挙げたのである。今から15年も前のことだ。当時としては画期的なものであり、それ以降オリンピック開催趣意書（ビッディング・ドキュメント）の必須要件として環境方針が盛り込まれることになったのである。実際シドニーではスタジアムなどの工事受注業者に「環境マネジメントプログラム」の提出を義務付け、準備段階から徹底した環境保全に努めたのであった。

環境の国際認証であるISO14001を取得する企業が増えているが、JOCは早々と2003年の7月に認証を取得している。実は世界のNOC（国内オリンピック委員会）でISO認証を取得した組織は今のところJOCだけなのだ。ミズノの会長でJOCの環境専門委員会の委員長を務める水野正人氏は、JOCの活動自体での環境負荷の低減に加え「スポーツを愛するすべての人が、使うものは必ずリサイクルし、不要なものを買わず、道具を大切に使って年少者に譲り、社会が動くメッセージを発信したい」と語っている。2016年夏季オリンピックの東京誘致も環境問題が最優先事項だと断言しても過言ではないだろう。批判を浴びる北京市では、7月20日から2カ月間一部の企業の操業を停止してまで大気汚染の改善に努める方針を打ち出した。皮肉なことに北京を覆うスモッグは、世界の人々の環境問題への注意を喚起したようである。

産業として、あるいはグローバルなエンタテインメントとしてのスポーツの存在感が増しており、影響力も大きくなっている。スポーツ団体は、運営の透明性やガバナンスの確保などと併せて「社会的責任」を意識する必要があるだろうし、また求められるようになるであろう。スポーツと企業の関係性もまた然りである。コラボレーションはその方向性として権利義務のパートナーシップから一歩進んで、社会的責任をいかに分担し、価値創造を実現するか、にシフトせざるを得ないのではないだろうか。

スポーツマーケティングとスポーツ消費
―なぜスポーツマーケティングは発展するのか？―

**スポーツマーケティングの複雑さは、
スポーツに対する企業と消費者の目的意識の違いとその組み合わせの多様性に起因している。
本稿では、スポーツマーケティングを専門とする立場から、「スポーツのためのマーケティング」と
「スポーツを利用したマーケティング」の2方向から捉えその全体構造を明らかにするとともに、
今日のスポーツマーケティング隆盛の要因を、
スポーツ消費における経験価値という視点から論じていただいた。**

原田 宗彦　早稲田大学　スポーツ科学学術院教授

1954年生まれ。大阪府出身。77年京都教育大学特修体育学科卒業。筑波大学大学院体育研究科修了。ペンシルバニア州立大学体育・レクリエーション学部博士課程修了。
87年鹿屋体育大学助手、大阪体育大学講師、フルブライト上級研究員（テキサスA＆M大学）、大阪体育大学大学院教授を経て、2005年より現職。
アジア・スポーツ・マネジメント学会（AASM）会長、日本スポーツ産業学会理事、Jリーグ経営諮問委員会委員、独立行政法人日本スポーツ振興センター国立スポーツ科学センター業績評価委員、中央教育審議会スポーツ・青少年分科会スポーツ振興に関する特別委員会委員、スポーツ立国調査会アドバイザリーボード委員等 公職多数。
【主な著書】『スポーツマーケティング』スポーツビジネス叢書 大修館書店、『スポーツマネジメント』スポーツビジネス叢書 大修館書店、『公共サービスのマーケティング』（訳書）遊時創造、『スポーツ産業論第4版』杏林書院、『スポーツ・レジャーサービス論』健帛社、『スポーツ経営学』大修館書店、『スポーツイベントの経済学』平凡社新書、『アメリカ・スポーツビジネスに学ぶ企業戦略』（訳書）大修館書店、『図解スポーツマネジメント』大修館書店

スポーツマーケティングとは？

アメリカにおいて、広告の専門誌にスポーツマーケティングという言葉が初めて登場したのは、1979年8月27日発行の「アドバタイジング・エイジ」（Advertizing　Age）の中である。その頃よりスポーツは、ひとつの産業領域として飛躍的な発展を見せるが、スポーツ産業の成長エンジンになったのが、「スポーツと人の間で起きる交換を活発化させ、両者の距離をより近づけるために行われる、売り手側の仕組みづくり」としてのスポーツマーケティングである。そこで以下では、スポーツマーケティングの守備範囲と、権利ビジネスを糧として進化するスポーツ産業の状況を概説した上で、スポーツマーケティングの特異性について解説を試みよう。

（1）スポーツマーケティングの守備範囲

スポーツマーケティングの守備範囲は広く、「するスポーツ」と「見るスポーツ」で生起する、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を対象とし、その中には、スポーツ用品やスポーツサービスの価値を高める「スポーツのためのマーケティング」と、スポーツを利用して製品やサービスの広告価値を高める「スポーツを利用したマーケティング」がある。

前者には、例えば現在Jリーグが行うイレブンミリオン・プロジェクト（現在840万人のファンを2010年に1100万人にする）で展開される集客マーケティングや、観客数の低迷に悩む球団が行う、集客力アップの戦略などがある。またプロバスケットのbjリーグが、リーグの広告価値を高め、スポンサーを獲得するために行うメディアを使った認知度向上なども、民間セクターが日常的に行うスポーツのためのマーケティングである。

その一方、スポーツマーケティングが最も力を発揮するのが後者である。例えば、オリンピックやワールドカップのスポンサーは、毎年スポンサー費用が増加している。IOCが展開するワールドワイド・スポンサーは、12社合計で8.7億ドル（2008年現在）という高額だが、大会への機器納入等もあり、実際にはその倍程度の支出が必要とされる。また全米視聴率50％以上を誇り、アメリカ最大の祝祭イベントと形容されるNFLスーパーボウルの30秒CM放送権料は、2007年に270万ドルまで値を上げた。1秒あたり9万ドルという高額にもかかわらず、スポンサー企業は、この試合の

ために制作した特別なCMを披露する。これらは民間セクターが行う、スポーツイベントを利用したスポーツマーケティングの例である。

表1は、スポーツマーケティングの守備範囲をまとめたものであるが、これによれば、民間セクターだけでなく、サッカーのゴールキーパーが両手を広げ、「ストップ！駆け込み乗車」というメッセージを伝える地下鉄の公共広告や、大阪府警の剣士が正眼の構えで正面を向き、「シートベルトは最大の防御」と呼びかける交通安全ポスターもまた、最大公約数的なメッセージを大衆に送るために公共セクターが行う、スポーツ選手を利用したマーケティングである。

表1：スポーツマーケティングの守備範囲

	するスポーツ		見るスポーツ	
	公共セクター	民間セクター	公共セクター	民間セクター
スポーツのマーケティング	・スポーツ振興戦略 ・公共スポーツ施設の集客戦略	・民間スポーツクラブの会員獲得戦略 ・スポーツ用品メーカーの新製品キャンペーン	・公共スタジアムの経営 ・プロスポーツチームへの出資	・民間スタジアムの経営 ・プロチームの経営
スポーツを利用したマーケティング	・公共広告（種々のキャンペーンや広報活動におけるスポーツ選手の活用）	・フットサルや3オン3を使った企業のPRや商店街の販促活動	・スポーツによるまちづくり ・スポーツを触媒（キャタリスト）とした都市経営	・実業団チームによる企業イメージの向上 ・スポーツ・スポンサーシップ

（原田宗彦『スポーツマーケティング』
池田勝・守能信次編『スポーツの経営学』講座・スポーツの社会科学3, 1999年, p.68より引用）

スポーツ産業の進化

スポーツマーケティングの発展は、スポーツ産業の発展と軌を一にしている。1970年代以前のスポーツ産業は、図1に示すように、「スポーツ用品産業」「スポーツ施設・空間産業」そして「スポーツサービス・情報産業」のようにバラバラに存在しており、それぞれが日常生活用品、施設、メディア・出版といった一般的な産業領域の中に埋没していた。しかし70年代後半より、3つの領域が急成長するにつれ、複合領域が出現した。これらが図2に示した、スポーツ関連流通業、スポーツ施設・空間マネジメント産業、そしてスポーツハイブリッド産業である。これらの産業の特徴的な事例を概説しよう。

(1) スポーツ関連流通業

かつてスポーツ用品は、例えば運動靴や体操服のように日常生活用品として売られていたが、今ではそこに、ナイキやアシックスといったブランドや、NBA選手のレブロン・ジェームズの推奨（エンドースメント）といった記号情報が付着し、高価で値崩れが少ない経験商品として販売が可能になった。ナイキタウンのような劇場型ショップやスポーツ用品のメガストアが成立するのも、スポーツ関連流通業の中で起きた規制緩和等のイノベーションに起因する。この領域では、スポーツ用品に、エンドースメント、ファッション、ライフスタイル、文化といった記号情報を付着させ、付加価値を付けてスポーツ用品を売る、スポーツのマーケティングが活発に行われている。

(2) スポーツ施設・空間マネジメント産業

スポーツ施設のマネジメントにも変化が起きている。エクササイズ機器が並ぶトレーニング場は単なるハードウェアであるが、そこに、ソフトウェアとしてスポーツ医学やアスレチックトレーニングの理論を身に付けたインストラクターが配置され、メンバーシップサービスが導入されると、そこはフィットネスクラブになる。過去四半世紀の間に、全国で2000店舗、4000億円の市場に成長したフィットネスクラブは、今や日本人の3%が会員となるライフスタイル産業である。テニススクール、ゴルフスクールなどのレッスンビジネスもこの領域に含まれる。また公共スポーツ施設のマネジメントに関しても、指定管理者制度、PFI、そしてネーミングライツといった民

図1：スポーツ産業の伝統的3領域

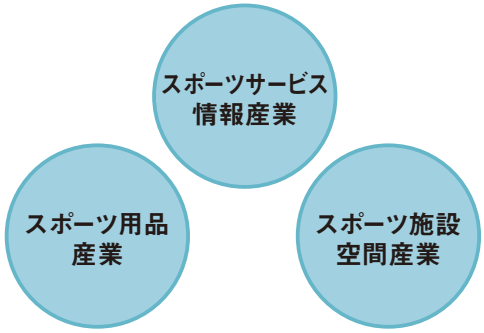
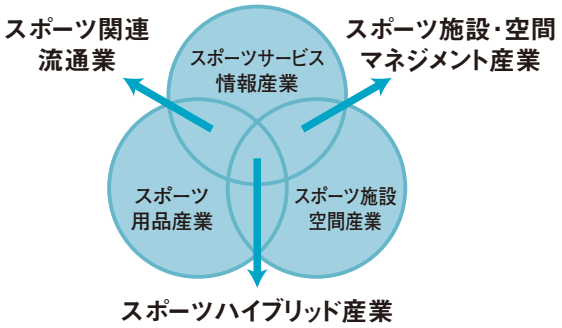


図2:スポーツ産業に新しく出現した複合領域



間活力や民間資金の導入施策が取り入れられている。

(3) スポーツハイブリッド産業

スポーツハイブリッド産業とは、異業種混合産業の意味で、スポーツを利用したマーケティング(権利ビジネス)が急速に発展した産業領域である。プロスポーツ、スポーツイベント、スポーツツーリズムなどが代表的な産業であるが、例えばJリーグは、スタジアム、スポーツ用品、スポーツメディア、スクール事業など、異なる産業がベースとなってサッカー産業を形成している。オリンピックなどのメガ・スポーツイベントも同様に、スポーツ施設、ホテル・レストラン産業、ツーリズム産業、メディア産業等の異業種が混合する産業であり、肖像権、広告看板掲出権、ロゴマーク使用権、放送権、命名権(ネーミングライツ)、エンドースメント(スポーツセレブによる商品推奨)などのスポーツにまつわる多様な権利ビジネスが、産業規模の巨大化を促している。

スポーツマーケティングが発展する理由

スポーツマーケティングは、表1で見たように、公共セクターから民間セクター、そして「するスポーツ」から「見るスポーツ」まで、関わる領域は広く複雑であるが、動くお金でいうと、スポーツスポンサーシップやエンドースメントなどの権利ビジネスがその大部分を占めている。ではなぜ企業が、スポーツにこれほどまで魅力を感じるのだろうか?その答えを、見るスポーツのマーケティングという視点から探ってみたい。

(1) スポーツマーケティングの特異性

筆者は、「日経広告手帳」(2006年6月号)において、スポーツマーケティングの特異性について以下のように述べた。すなわち、「スポーツマーケティングの特異性をあえて探すならば、その議論は、結局のところ〈スポーツ消費〉の特異性という点に収束するだろう。スポーツ消費は、自由時間に自発的に、目的を持って行なわれるレジャー活動で、時間の消費をともなう経験消費である。例えばスポーツ観戦は、〈人との交わり〉の中で起きるスポーツ経験消費であり、その経験価値は何万人というファンとの共感反応の中で増幅される。スポーツマーケティングがその威力を発揮するのは、スポーツに深くコミットする巨大なファン市場の存在があるからで、ファンが得る経験価値の高さが、スポーツマーケティングのパワーの源泉となっている。」

別の言葉で表現すると、スポーツ消費の特徴は、スポーツという、〈遊び〉を仕事とするプロ選手が演じるパフォーマンスが消費の対象であり、かつ、消費者自身も遊びとしてスポーツを観戦しているという点にある。この点、舞台芸術やオーケストラなどのファンビジネス(=芸術消費)と共通点は多い。もちろんプロのスポーツ選手に、遊びで試合(ゲーム)をやっているという意識はないにせよ、ピッチや球場で繰り広げられる戦いは、むしろ創造的かつ極限的な身体芸術に近いものであり、それは労働や仕事という概念を超越する。さらにゲームは、限定された空間と時間の中で行われる、絶対的な秩序に支配された、遊びを本質とする行為である。

スポーツを見るファンもまた、ゲームという〈遊び〉を消費する。ホイジンガによれば、遊びには「自由な行為」「仮構の世界」「時間と空間の限定性」「絶対的秩序」といった特徴があるが、スポーツマーケティングの仕事は、ピッチやコートという時間と空間が限定された仮構の世界で繰り広げられる、絶対的秩序(ルール)に守られたスポーツ競技を、ステージング(脚色・演出)することによって商品化し、そこに生まれる排他的独占権を有する権利を開発・販売することにある。

(2) スポーツファンの経験価値

ファンがスポーツに魅了されるのは、スポーツ観戦が単なる満足では終わらず、それが、身体芸術の鑑賞という、感動や幸福感に満たされた究極の観戦経験に昇華されるからである。さらに他の芸術と異なるのは、舞台芸術やオーケストラのパフォーマンスが、「演じ切る」という予定調和の

世界における完成を目指すのに対し、スポーツは最後まで勝敗が予測できない運（アレア）に支配され、時にファンの応援が、運までもコントロールするという点である。甲子園の地鳴りのような応援が、敵チーム投手のピッチングに影響を与えることをファンは熟知している。またバスケットボールのフリースローの時、敵の選手の集中力を邪魔しようとするゴール裏の騒乱は、シューターの心理に微妙な迷いを生じさせる。スポーツでは、例えばスタジアムのウェーブのように、ファンのパフォーマンスまでもが、試合のスペクタクル性を構成する要素となっているのである。

このようなファンとチームが一体になった応援は、ファンの経験価値やチームへのロイヤルティを高め、チームに対する深い愛情や、チームと自分自身を一体化するファン・アイデンティティの確立を促し、さらにチームをスポンサードする企業への親和的な感情を誘発する。スポーツマーケティングの役割は、このような親和性をできる限り高め、それを企業や商品の認知度やイメージの向上に結び付けることにある。

経験価値とは、ある刺激に反応して発生する個人的な出来事であるが、スポーツ観戦の場合、チームの勝利という共通目的を共有するファンコミュニティの中で共感反応が生まれ、経験価値は、何万人というファンの幸せな集団的出来事になる。

図3に示したのは、不満を満足に変えるための認知的課題を扱うサービスマーケティングと、満足を感動に、そして幸福感に変えていく感情的課題を扱う経験価値マーケティングと関係性マーケティングの関係である。サービスマーケティングでは、消費者が知覚したサービス属性に関する不満をアンケートやインタビューによって抽出し、抽出された不満を解消することによって、消費者を満足へ導くために解決策を講じることが可能である。しかし経験価値の創造を課題とする経験価値マーケティングでは、ファンの心の中に「感動」や「幸福感」といった、主観的・象徴的な経験価値を生じさせる必要がある。

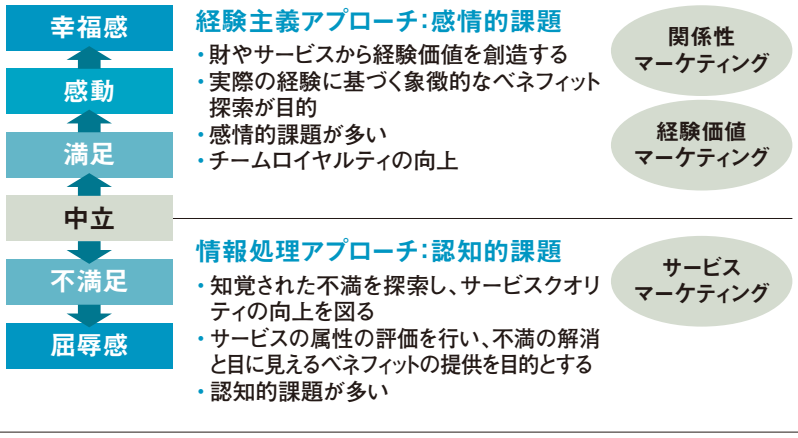
それゆえスポーツマーケティングにおいては、スポーツ観戦における快楽経験をどのようにデザインするかが重要となる。顧客（ファン）の不満を解消し、認知的な満足度を高めるだけではファンのロイヤルティは高くならない。例えばシートの快適さやトイレの清潔さ、ファンサービスの有無、ピッチや施設の美しさ、そしてゲーム運営のスムーズさといった認知的なサービス要因は満たされて当然であり、この満足がリピーターの確保を保証するわけではない。むしろ何度も繰り返して観戦するうちに、最初の満足や驚きは不満足でない中立の状態へと変化していく可能性が高い。それゆえプロスポーツビジネスでは、満足・不満足の認知的課題よりも高い次元における感動や共感、そして喜びや驚き、そして誇りといった経験価値を提供し続けなくてはならない。

(3) 経験価値のマネジメント

MLBやNFLに代表されるアメリカのスポーツビジネスが今も成長を続けている理由のひとつに、コンテンツとしてのスポーツプロダクトの質の高さがある。選手のパフォーマンスもさることながら、音楽や映像、マスコットやチアダンサーなど、ゲームをエンターテインメント商品としてステージングする方法を熟知している。さらにアメリカの企業は、広告メッセージの訴求効果を極大化できる広告媒体としてのプロスポーツと、劇場であるスタジアムやアリーナの建設に投資するお金を惜しまない。

図3に示すように、サービスマーケティングによって問題解決を図り、不満を満足の状態に高めた後は、満足を感動のレベルにまで引き上げる作業に取り掛からなければならない。しかし、ゲームの質や選手のパフォーマンス、そしてゲームの勝敗は、スポーツマーケターの力が及ばない領域である。したがって、ゲー

図3：スポーツマーケティングと経験主義アプローチ



ム観戦という経験を、感動やエクスタシー（陶酔）といったある種の至高経験にまで高めていくには、ホームでは負けないという戦略を徹底するとともに、チケット販売に鋭意努力し、満員のスタジアムというスペクタクルな試合環境を毎回整えることが重要である。そのためには、ファンのレジャー消費行動を熟知した、卓越したマネジメントが必要となる。

(4) スポーツスポンサーシップについて

スポンサーシップは、数多くあるマーケティングのコミュニケーション手段のひとつに過ぎない。しかしスポーツに対するスポンサーシップは拡大の一途をたどっている。例えば、企業がスポンサーとして投資するイベントの66%がスポーツで占められており、2位のエンターテインメント（11%）、3位の社会貢献（10%）を大きく引き離している。競技別では、サッカーへの投資が圧倒的に多く、2005年には、世界で3兆1480億円が投入された。

スポーツへのスポンサーシップが、なぜこれほど発展したかについては、チームの持つブランド力が、企業のブランド・ロイヤルティの向上や気づき・認知度の向上、イメージの改善、そしてマーケットとの関係強化に役立つからであり、企業が関心を持つのは、チームの背後に存在する熱狂的なファンの数である。チームと感情的に深い関係で結びついたファンの存在は、企業にとって魅力的な潜在ターゲットである。したがって人気があり、ロイヤルティの高いファンの多いチームほど、スポンサー料は高くなる。10万人前後の後援会員を有するチームが多く存在する。

スタジアムや球場で観戦するファンは、楽しみを求めるレジャー消費者でもある。楽しさと緊張感に満たされた環境では、皆がリラックスし笑顔で過ごすスタジアムや球場では、スポンサーが送るメッセージの受容性は格段に高まる。通行人がたまたま見るといった偶然性にたよる街角の看板よりも、ターゲットを絞り、チームを応援するスポンサーの看板には、ゲーム中にファンに見られるという必然性がある。さらにサンプリング、景品、資料提供、直接販売など、ターゲットを絞り、受容的な雰囲気の中で、ファンとコミュニケーションを取ることも可能となる。

スポンサーシップで避けるべきは、小さな看板が雑然と並ぶクラタリング（混雑）状態のスポンサーである。それよりもむしろ、排他性を高め、少数で高額のスポンサー露出を心がけるべきであろう。

まとめ

千葉ロッテのフロントで活躍する荒木重雄氏は、以前はIT系企業で社長をしていたが、その後スポーツビジネスに転職し、雑誌のインタビューに答えて次のようなコメントを残している。「IT業界から球界に入ってきたことで、すごい転身だなんていわれますが、ビジネスの基本の部分は同じだと思っています。違うのは扱っている商品の質。どんなに美しいテレビを買ったとしても、嬉し涙は流せない。でも野球という商品は、涙も流せるし、感動もできる。特殊で、取り替えの利かない、素晴らしい商品を扱っていると思います」（「週刊ポスト」、2007年11月30日号、p.153）

彼の言葉は、スポーツマーケティングが扱う商品の本質を言い表している。商品の本質は遊び経験であり、遊びであるがゆえに（消費者は身構えず）、単なる満足では終わらない感動や幸福感といった「深い経験」（profound experience）の提供が可能となる。それゆえ企業が注目すべきは、スポーツ観戦というレジャー消費が導く経験の深さであり、幸福感に満ちたスタジアムや球場における、スポンサー企業が発信するメッセージの受容性の高さである。これからのスポーツマーケティングの発展は、深い経験価値を誘発する良質なスポーツエンターテインメントの提供と、それによって生まれる高価値の排他的権利の開発・提供にかかっている。

【参考文献】

原田宗彦編著『スポーツマーケティング』スポーツビジネス叢書Ⅰ、大修館書店、2008年
原田宗彦・小笠原悦子編著『スポーツマネジメント』スポーツビジネス叢書Ⅲ、大修館書店、2008年（近刊）
原田宗彦編著『スポーツ産業論第4版』杏林書院、2007年
ホイジンガ・J（高橋秀夫訳）『ホモ・ルーデンス』中公新書、1973年
堀内圭子『「快楽消費」の追求』白桃書房、2001年
カーター＆ロベル（原田宗彦訳）『アメリカ・スポーツビジネスに学ぶ企業戦略』大修館書店、2006年
バーンド・H・シュミット（嶋村和恵・広瀬盛一訳）『経験価値マーケティング』ダイヤモンド社、2000年
バーンド・H・シュミット（嶋村和恵・広瀬盛一訳）『経験価値マネジメント』ダイヤモンド社、2004年
武田哲男『「サービス」の常識』PHPビジネス新書、2008年
山下秋二・原田宗彦編著『図解スポーツマネジメント』大修館書店、2005年

スポーツマーケティングにおけるメディアの役割
―メディアから見たスポーツマーケティング―

永年にわたって民放テレビ局のスポーツ番組・事業の中核を担ってきた筆者に、スポーツマーケティングの成立条件ともいえる、スポーツのソフト的価値の向上とそのマーケティングとの接点を、箱根駅伝・高校サッカー選手権を事例として、具体的に論じていただいた。

坂田 信久 国士舘大学 体育学部 大学院教授

1941年生まれ。富山県出身。東京教育大学（現・筑波大学）体育学部卒業後、63年日本テレビ入社。30年間、スポーツの現場でディレクター・プロデューサー・局次長を務める。巨人軍9連覇の野球中継などのディレクターを経て、高校サッカー・キリン杯サッカー・トヨタ杯サッカー・横浜国際女子駅伝・箱根駅伝など、数々の名物スポーツ番組を立ち上げた。'91世界陸上ではチーフプロデューサーとして海外のテレビ局から高く評価された。98年ヴェルディ川崎（現・東京ヴェルディ）に出向し専務取締役、同年東京ヴェルディ代表取締役社長に就任。2003年社長退任後、国士舘大学大学院・体育学部教授に就任。国際陸連テレビ委員会委員・Jリーグ理事・ラジオ日本番組審議委員会委員長などを歴任。現在、Jリーグ・マッチコミッショナー委員長・日本スポーツ振興センタースポーツ振興事業助成審査委員。

はじめに・スポーツマーケティングの成功＝イベントの成功

スポーツマーケティングの成立は、テレビを中心とするマスメディアの存在抜きには語れない、ということはいまさら論じるまでもない。実際にそれに関連した書籍も数多く出版され、そこにはどうすれば成功に導けるのかについて様々な統計に基づく緻密な論理や具体例が紹介されており、筆者自身、現在の立場で学ぶべきことも少なくない。

しかし、長らく「現場」でスポーツ中継に携わってきたテレビマンの立場からすれば、スポーツマーケティングが成立するためには、なんといってもまずはスポーツイベントそのものの成功が第一であり、そのことに多くの労力を費やしてきたという印象が強い。観客はいない、視聴率は低い、という状況下でマーケティングの成功などあり得ないからだ。視聴率を最優先にしがちな現在のテレビ局にあって、筆者が在職していた時代のテレビ局とスポーツイベントの関わりは、そういう面ではいまよりもずっとおおらかだったといえるかもしれない。だからこそテレビ事業が可能となったスポーツイベントも多々あったが、しかしながら、そうしてできたソフトのいくつかは結果的に現在では優良なスポーツマーケティングの場となっているという点は着目すべき部分であろう。

したがって、ここでは筆者がスポーツイベントに携わった当時を振り返る中で、スポーツマーケティングにとって重要であるスポーツイベントとテレビ局の関係、また、そこから見えてきたものを述べてみたい。

メディアとスポーツイベントの関わり

メディアとスポーツイベントの関わりの歴史を簡単に整理しておこう。わが国でメディアによって主催された最初のスポーツイベントは1901年11月9日、福澤諭吉によって創刊された時事新報による「東京上野公園不忍池湖畔、全12時間の長距離競走」である。当時の新聞には、大会のかなり前から大々的に告知がされ、大会には高額の賞金や商品が懸けられ、出走者の名前や競走結果はもちろん競技会後の選手の談話まで詳細に載っているが、これを見るとこの頃からすでにマスメディアを利用したマーケティング戦略のベースはほぼでき上がっていたことがわかる。

上野のレースに触発されたのか、1915年に大阪朝日新聞

社が「全国中等学校優勝野球大会」(現在の全国高校野球選手権大会)を開催すれば、それに対抗する形で大阪毎日新聞社が1918年にラグビーとサッカーを併せて実施した「日本フットボール優勝大会」(現在の全国高校ラグビーフットボール大会、全国高校サッカー選手権大会)を開催。2年後の1920年には報知新聞社が「四大校駅伝競走」(現在の箱根駅伝)を開催している(その後同社は読売新聞社に吸収合併)。

これらの大会が新聞社によって催された背景には、日清戦争や日露戦争前後の時代に新聞の発行部数が伸びたことで、人々の関心を惹く「ビッグイベント」が新聞の売り上げに大きく貢献するという事実に注目され始めたという要因があり、いま挙げた大会を始めとして多くのスポーツイベントが開催された主な目的が、当時唯一のマスメディアだった新聞の販売促進活動の一環として始められたものであることは注目すべきである。

その後、マスメディアの主役は新聞からラジオ、そしてテレビへと移行していくが、その間一般大衆にスポーツを広く浸透させるために重要な役割を果たしたのが街頭テレビである。これは読売新聞社主で日本テレビの創業者正力松太郎が1953年に始めたものだが、当時まだテレビの台数もごくわずかだったことから「テレビの効果は受像機の数ではなく、見ている人の数で決まる」と目論んだ正力の戦略の勝利だった。のちの時代に、スポーツマーケティング界に革命を起こし、1984年のロサンゼルス・オリンピックを成功に導いたピーター・ユベロスが「オリンピックに必要なものは大きな競技場ではなく、問題はその競技場に何台のテレビカメラを入れられるかだ」と語っているが、いずれもテレビの特性を知り尽くした鋭い指摘であり、今日のテレビメディアを中心としたスポーツマーケティングはこれらの発想がベースとなっている。

メディアとスポーツイベントのより良き関係とは

こうした歴史の流れを踏まえて、あらためてスポーツイベントが優良なスポーツマーケティングの場となるために必要なことは何かについて触れていきたい。

スポーツイベントには大きく分けて、競技団体、メディア、広告代理店、スポンサー、そして観客(視聴者)という五者が関係する。筆者の経験上、これらがすべて同じベクトルを向くこと、共通のゴールに到達する意識を持つことが、結果として成功するスポーツイベントになっていたのではないかと感じている。だが利害関係が必ずしも一致するわけではない以上、すべてのバランスを取る作業はかなりの根気を要し、どれか一つでも欠ければ全体のバランスは大きく狂うことになる。そうなると、スポーツイベントは一時期いわゆるブームという社会現象を巻き起こしながらも、その後安定した市場を作り出せなかったために急激に衰退の一途を辿ることになる。

たとえば、ボウリング競技はソフトとしての価値を維持できなかったゆえに消えていった典型であろう。1970年代初めに美人選手が登場したことで湧き起こったブームの時、各テレビ局は一斉に飛び付き、連日異なる局によってボウリング中継や関連番組が放送されたが、結局長くは続かなかった。目先の数字だけを求めて各局が大会や番組を乱立させた結果、ターゲットとして最も重要であるはずの視聴者に急速に飽きられたと考えられる。先程の五者の関係で見ると、おそらくすべてがある一点に急激に集中し、そこから先の展開をまったく見通すことなくただ消費していた状況だった。ボウリング競技はひょっとしたらメディアの犠牲になった最初の大きなソフトの一つではないだろうか。

その点では、マラソン競技や駅伝競技も1980年代に入ってからテレビ局の中継回数が急激に増えた競技の一つである。当時は視聴率を稼げるロードレースの大会を新聞社やテレビ局、広告代理店が乱造し、有力な選手を奪い合うという状況が繰り広げられた。たとえば東京マラソンは1981年に始まったが、これはマラソンで朝日新聞と毎日新聞に後れをとっていた読売グループとフジサンケイグループが東京を舞台にしたマラソンを奪い合い、それにテレビ局が巻き込まれた形で実現した大会だった。ただ幸いにもボウリング競技の二の舞になることはなかった。その要因としては、各局による大会のすみ分けがなされたということもあるが、日本人に古くから愛されてきた競技であること、次々にスター選手が誕生したこと、世界でも互角に渡り合える競技であることなど、常に市場が活性化する材料があったという点が大きく異なった部分であろう。もっともこうした「過ち」を今後繰り返してはならないという意味ではスポーツマーケティング界全体が反面教師として記憶に留めていくべき出来事の一つである。

ソフトそのものが持つ価値を見極める

メディアとスポーツイベントがどのように関われば好結果

写真提供　フォート・キシモト

に結び付くのか。筆者がプロデューサーとしてテレビ事業の立ち上げから携わった東京箱根間往復大学駅伝競走と全国高校サッカー選手権という二つのソフトについて経験してきたことを振り返ってみたい。

近年正月の風物詩としてすっかり定着した感のある箱根駅伝中継。今年、1月3日に行われた復路中継の際のテレビの視聴率は、27.7パーセント。瞬間最高視聴率だけを切り取れば、その数字は34.1パーセントにまで達していた。携帯やパソコンの普及、それに伴うライフスタイルの変化から視聴者のテレビ離れが声高に叫ばれる昨今、これだけの視聴率を毎年ほぼ安定して稼ぐことができるソフトは希少である。ちなみに箱根駅伝中継は1987年の初回の放送時から20パーセントを超える視聴率を挙げていることからも、このスポーツイベント自体が最初から大きな価値を持っていたソフトだったということがわかる。こういう場合にメディアが考えなければいけないことは、いかにその価値を低下させないかということに尽きるだろう。当然テレビの立場でもそのことが重要な判断基準となってくる。

一方、視聴率こそ箱根駅伝には到底及ばないものの、高校サッカー選手権も全国のサッカー少年の憧れであり、この舞台を去った高校生が多数プロの世界で活躍するなど、話題性があって人気も高い優良なソフトの一つである。過去には高校生のイベントでありながら15パーセントという高い視聴率を獲得したこともあり、地元のテレビ局が中継する予選大会では30パーセントを超えることも少なくない。しかし本格的に中継を始めた1971年当時は、野球全盛でサッカーはマイナー競技でしかなかったことを考えると、高校サッカー選手権はまさにテレビを中心としたメディアによって育まれた代表的なソフトだといっていいだろう。この場合は箱根駅伝とは逆に、いかにソフトとしての価値を高めるかということに力を注ぐことが必要であり、広く一般に普及させるための活動が重視されてくる。仮に理論付けるとすれば、高校サッカー選手権は箱根駅伝とは対照的なマーケティング活動をしなければならなかったということになる。

そうは言っても現場で指揮を執っていた当時の考え方は極めてシンプルで、箱根駅伝も高校サッカー選手権も、どうすればスポーツイベントそのものが成功するかということに主眼を置いていただけである。その際、筆者がスポーツイベントのテレビ事業を立ち上げるにあたって常に重点に置いていたのは、それをテレビで中継する目的は何なのかという動機の部分だった。実は箱根駅伝も高校サッカー選手権も筆者個人の大会への思い入れが強く影響しており、大会を成功させようと必死になれた背景にはこうした理由がある。極めて個人的事情ではあるが、根底にソフトに対するそうした気持ちを抱くことは大切なことではないかと思っている。

変えない勇気を持つこと

箱根駅伝中継を始めた大きな動機。それは、かつて筆者がテレビ局に入社直後の取材で大会を走る選手の姿を見た衝撃がすべての始まりである。とてつもなく長く過酷なコースを10名のランナーが襷（たすき）を繋いでゴールを目指す。その間の仲間の期待や頑張りを思えば絶対に棄権できない。苦しみながらそれでも走り続けようとする一人のランナーの姿が深く胸に刻まれた。以来、いつか箱根駅伝を中継したいという思いがテレビ事業へと繋がったのだ。その後かつての関係者100名近くから箱根駅伝への思いを聞くうちに、この大会の価値は歴史と伝統であるという結論に達した。それだけに筆者自身のなかでは、ソフトとしての価値を維持することを重視し、大会の歴史と伝統をテレビが歪めてはいけないという思いを強く持った。そうした意識を中継の仕方として反映させたところは数え切れないし、当時スタッフ全員に徹底したことの多くは現在の中継にも受け継がれているのではないだろうか。

ところで、今回のテーマで箱根駅伝というソフトをあらためて考える中で思ったことがある。それは「限定」されていることが大会の価値をより高めているのではないかということだ。

実は箱根駅伝の中継が成功してからしばらくして、日本テレビの局内や一部の地方局から関東の大学だけの箱根駅伝を全国化してはどうかという提案が持ち上がったことが

ある。そうすれば全国ネットを敷く系列局の士気はさらに高まり、より大きな市場を生み出せると考えたのだろう。しかしこの時は迷うことなくきっぱりと拒絶した。大会をテレビが変えてはならないと判断したからだ。この当時自らの判断基準の中にマーケティングの意識などまったくなかったが、結果としてこの判断は間違ってはいなかったと思っている(余談になるが、こうした提案を受けたあと、参加チームには箱根駅伝を走りたくて全国の高校生が集まっていることから、中継時の選手紹介の字幕でその出身高校を表記するようにし、全国の視聴者に少しでも親近感を持ってもらえるように配慮した。この試みは好評を博し、関東エリア以外の視聴者との関連付けに成功したと思っている)。

市場の閉鎖性が強ければ強いほど逆に付加価値が増し、より強いニーズも生まれやすいということは一般のマーケティングではよくいわれることだが、スポーツイベントにも同じような図式が当てはまる一つの例かもしれない。もちろんすべてのソフトにおいて一概に「限定」されることが有効だとは言えないし、そのソフトが持つ特性や価値を正しく見極めることが問われてくるが、箱根駅伝の場合はソフトとしての価値を守るためにも、古いものをしっかりと受け継いでいくこと、つまり、変えない勇気を持つことがこのソフトに携わるすべての関係者に今後も求められる姿勢ではないかと感じている。

変える勇気を持つこと

高校サッカー選手権のテレビ事業を始めたのも、箱根駅伝と同じく筆者の強い思い入れからである。自らも高校時代に出場したが、当時のスタンドは華やかな野球の甲子園とはまるで対照的で、閑散としていた。テレビ中継を行うことでなんとか大会を盛り上げたいという思いが企画を立ち上げた動機だった。当時はとにかくサッカーという競技をわが国に普及させたいという一心でテレビを利用していたと言った方がいいかもしれない。ところが、もともと根強い人気があって中継ができさえすれば必ず視聴率が見込めた箱根駅伝ほど簡単ではなかった。たしかにサッカーは世界中で最も親しまれているスポーツである。しかし当時の日本にはまだプロはなく、競技レベルもメキシコ・オリンピックで銅メダルを獲得したあと大きく落ち込んでいた。

したがって筆者がテレビ事業を始めるにあたってまず力を入れたことはサッカーというソフトの価値を高めることであり、その時掲げたテーマは、サッカーという競技の面白さ

写真提供　フォート・キシモト

を伝えること、潜在的なターゲットを掘り起こすこと、そして会場に足を向けさせることだった。そのために当時は、現在では主流である大会のテーマソングやキャッチフレーズを付けるなど、一般の人々によりキャッチーに訴える方法を採った。専門誌でテレビ観戦者用の別冊付録を作るなど出版社とのコラボレーションを仕掛けたり、毎年大会ごとに記録をまとめた年鑑を出版するなど、いまでいうところのメディアミックス戦略も打ち立てた。観客を動員するための苦労は並大抵でなく挙げればきりがないほど様々な手段を用いたが、これらすべてはテレビ局や広告代理店がそれぞれの領域を越えて互いに知恵を出し合い、協力し合ったからこそできたことだった。いまでこそ当然だが、筆者個人が最もこだわっていた試合中継中のCMのカットをこの大会で初めて実現できたのも、イベントを少しでもよくしようと結束していた当時だから成し得た大きな産物だったといえる。

大会の首都圏への移転に関しても同様である。箱根駅伝と同じく高校サッカー選手権にも長年の歴史と伝統があっただけに、半世紀以上も大会を開催してきた関西から首都圏に移転させる際には多くの葛藤があったが、この時は箱根駅伝とは違い、変える勇気を選択した。そのほうがサッカー界のためだと判断したし、大会が生まれ変わることで市場に刺激を与え、活性化させる必要があると感じていたからだ。結果としてこの時の決断は正しかったと思うが、それはこの決断が正しくなるように、関係者全員が努力した結果であった。

スポーツマーケティングに求められる“社会責任”

高校サッカー選手権のテレビ事業に関しては、この機会

にぜひ触れておきたいことがある。

大会の発展において重要な役割を果たしたのは、広告代理店（電通）の存在だった。事実、大会のテレビ事業が成功した大きな要因の一つは広告代理店が大会をサポートしたことである。スタート時に他局の地方系列局とのネット体制が敷けたことはその最たるものだが、なかでも筆者個人が特に感謝しているのが、スポンサー契約を取り付けてくれたことである。何度も言うが当時のサッカーを取り巻く環境はいまとは比較にならないほど悲惨で、高校生の試合を中継しても数字が稼げないのは明らかだった。そんな状況でもスポンサーになることを快く（？）了承してくれた企業だったからこそ、先に記した“CMカット”も実現できたのである。

広告代理店の担当者はその恩に報いるために、競技場にスポンサー企業の広告看板を設置したり、協賛社賞という優勝校に贈る盾を作りそれをテレビで中継することを考え付いたが、事実上、これが広告代理店におけるサッカービジネスのはしりである。テレビ局としても中継中に広告看板のテレビ映りに気を配るなど、随所にさりげない気遣いを心掛けたのも、そんな広告代理店やスポンサーの心意気に応えようと努めたからだった。

マーケティングという観点で見た時、この大会で注目すべきことは他にある。それは、この時大会のスポンサーになった企業が育成事業としての理念に共感し賛同していたという事実である。これは広告代理店の担当者がスポンサーに対して費用対効果よりもむしろ育成事業を支援することの価値や意義を訴え、若者のスポーツイベントに賛同するよう辛抱強く説得を重ねた成果だった。

近年、オリンピックを始めとした世界のスポーツイベントは、環境保護や途上国援助、障害者支援などといった社会貢献への意識を抜きには成立しないとさえ言われているが、その背景にあるのは、企業側と、競技団体・テレビ局・広告代理店側の双方にメリットをもたらすCSR（Corporate Social Responsibility）という概念である。スポーツイベントを社会貢献と結び付ければ、競技団体やメディア、広告代理店はその意義を訴えることで企業からの支援を取り付けやすくなる。一方で、企業もイベントへの支援を通じて自社のCSRへの意識の高さをアピールし、イメージアップやブランド化を図ろうとする。つまり社会貢献というキーワードが双方にとって強力なマーケティング上の武器になっているのだ。それは必ずしも悪いわけではなく、スポーツイベントに携わる関係者が社会貢献という共通のテーマを持つことで運営が円滑に進みやすくなっている現状を見る限り、スポーツマーケティング界にとっては明るい材料の一つだと考えるべきである。

そういう観点で見ると、当時の高校サッカー選手権は、現在では主流になりつつある理念の先取りを実現していたという意味において大変意義深いパートナーシップだったといえる。

おわりに・今後のスポーツマーケティング界に望むこと

筆者がテレビの仕事から離れてすでに10年が経ったが、現在第一線で活躍するテレビ局や広告代理店の関係者からは、箱根駅伝中継や高校サッカーのテレビ事業について、当時だからできたことだとか、いまの時代にソフトを育てることは難しいという言葉をよく耳にする。

たしかに当時はまだ個人の思惑が組織のなかで反映できる余地があった。テレビ局はいまほど数字にシビアではなく、広告代理店もある程度の失敗には目をつむった。実際に、いまでも続いているスポーツイベントのテレビ事業は当初は大赤字だったものも少なくなかったが、競技の面白さを伝えたい、大会を発展させたいというビジネスを度外視した熱意や情熱がそうした危機的状況や困難な局面を乗り越える原動力となった。そこには単に視聴率を稼ぎたいという思い以上に、そのスポーツイベントに対する関係者全員の深い愛情が注がれていたし、少しキザに言えば、ソフトを育むロマンみたいなものが存在していたかもしれない。

しかしながら筆者個人はいまの時代でもそのことは十分に可能だと信じているし、そう信じたいと思っている。なぜならソフトの価値を高めることはスポーツマーケティング界全体に恩恵をもたらすことになるからだ。したがって優良なソフトは各々の領域を超えて育てるべきであり、そのためには関係者全員が共通のテーマを持って育めるソフトを見付ける努力をすべきではないだろうか。むしろスポーツイベントを取り巻く社会環境が徐々に整いつつあるいまだからこそ逆に、費用対効果とはまた違った物差しでソフトの価値を測る意識を持つことが問われてくる時代だと言えるし、そのことは、いまのスポーツマーケティング界、とりわけ影響力が最も大きいテレビメディアが率先して考えていかなければならない重要なテーマの一つではないかと感じている。

米国におけるスポーツマーケティングの現状
―ROS（Return On Sponsorship）を巡る企業とスポーツの進化―

企業活動の効率化という要請を受けて、ますます精緻化・高度化する米国のスポーツマーケティング。本稿は、ニューヨークにおいてスポーツマーケティング会社を経営する筆者に、米国におけるスポーツマーケティングの動向を、主にスポーツスポンサーシップの視点から紹介・論述していただいた。

鈴木 友也 トランスインサイト 代表

ニューヨークに拠点を置くスポーツマーケティング会社、「トランスインサイト」代表。1973年東京都生まれ。一橋大学法学部卒、アンダーセン・コンサルティング（現アクセンチュア）を経て、マサチューセッツ州立大学アムハースト校スポーツ経営大学院に留学（スポーツ経営学修士）。世界中に眠る現場の“知（インサイト）”を発掘し、日本のスポーツビジネス発展のために“提供（トランス）”する――。そんな理念で会社を設立し、日本のスポーツ組織、民間企業、メディア、自治体などに対してコンサルティング活動を展開している。講演、執筆でも活躍中。著書に『スポーツ経営学ガイドBOOK』（ベースボール・マガジン社、2003年）、訳書に『60億を投資できるMLBのからくり』（同、2007年）がある。中央大学商学部非常勤講師（スポーツマネジメント）。ブログ『スポーツビジネス from NY』（http://tomoyasuzuki.jugem.jp）も好評連載中。

はじめに

「スポーツマーケティング」と一言で言っても、かなり広範な領域を含む概念です。今回は、米国企業のマーケティング戦略上のスポーツマーケティングの位置づけやトレンドを解説するという本稿の流れから、特に企業による「スポーツスポンサーシップ」にスコープを限定して話を進めることにします。

ここで言う「スポーツスポンサーシップ」とは、企業がスポーツ組織に金銭や物品を提供する対価として、企業の経営課題を解決する手助け（＝スポンサーシップメリット）を提示される契約関係のことを指します。具体的なスポンサーメリットとしては、知名度アップ、ブランド価値の向上、販売促進、従業員の士気向上などが挙げられるでしょう。

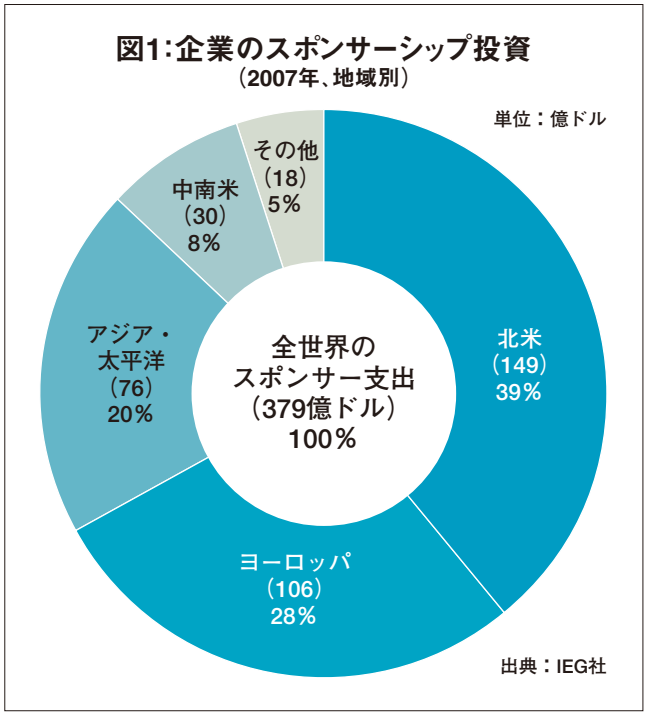
グローバル市場を牽引する北米スポーツスポンサーシップ

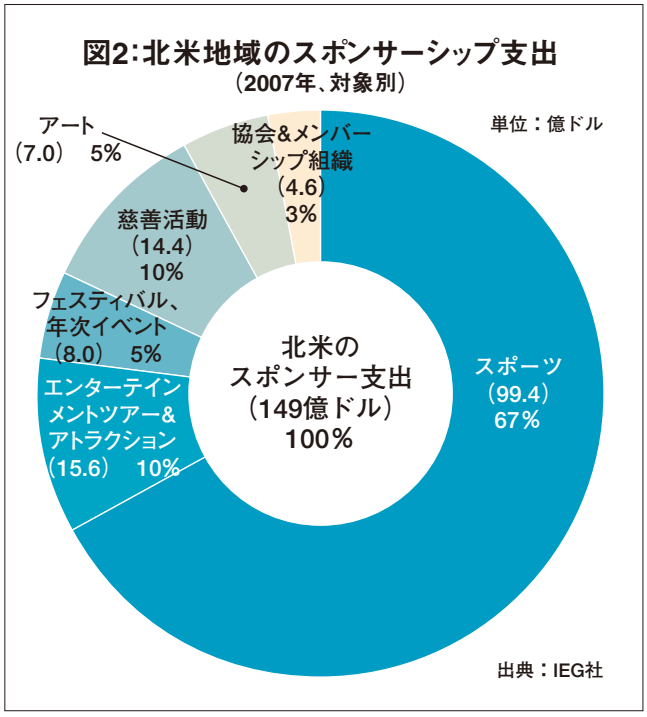
さて、各論に入る前にまずスポンサーシップの市場規模や、その中でスポーツスポンサーシップの占める比率などについて概観してみましょう。

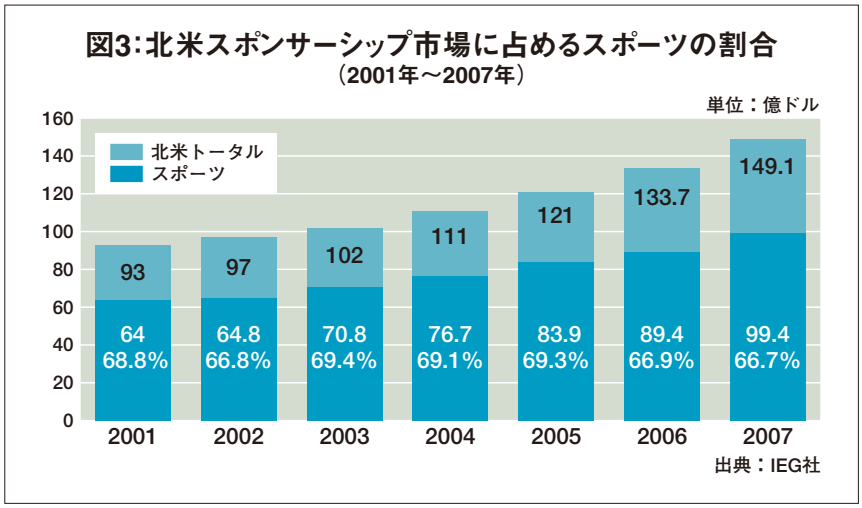
IEG社の調べによると、2007年の全世界における企業のスポンサーシップへの投資額は379億ドル（約3兆7900億円。1ドル＝100円で計算。以下同じ）となっています。これを地域別に見てみると、北米（米国＋カナダ）が最も多い149億ドル（約1兆4900億円）で、実に全世界のスポンサーシップの約4割は北米地域での投資ということになっています。北米に次いで多いのがヨーロッパの106億ドル（＝約1兆600億円）で、これにアジア・太平洋、中南米が続きます（図1）。

次に、2007年の北米地域のスポンサーシップ投資149億ドルを、投資対象別に見てみると、スポーツへの投資が圧倒的に多く、全体の約7割を占めることが分かります（図2）。つまり、トータルで考えると、グローバルスポンサーシップ市場の実に4分の1強は北米企業によるスポーツスポンサーシップが占めることになるのです。

2007年時点で北米スポンサーシップ市場の約7割を占め







るスポーツスポンサーシップですが、その比率は21世紀に入ってからほとんど変化していません(図3)。すなわち、スポーツスポンサーシップはスポンサーシップの王道であり続けているわけです。

では、いくつもある投資先の中から、なぜ米国企業はスポンサーシップの投資先としてスポーツを選ぶのでしょうか。

米国企業はなぜスポーツに投資するのか?

企業がスポーツをスポンサーシップの投資先として選ぶ理由の1つとしては、スポーツの持つメディア特性が挙げられるでしょう。この辺りの話は、読者の皆さんには釈迦に説法でしょうから、要点だけをまとめると、主に次の3点が挙げられると思います。

① テレビやラジオ、新聞、雑誌などに広範なメディア露出が期待できる
② 試合自体にドラマ性が内包されており、コンテンツ制作費が安くすむ
③ 熱狂的な多数のファン基盤を抱えており、そこにリーチできる

ただし、スポーツマーケティングの日米差を考える場合、その社会的背景も無視できないファクターになります。例えば、Jリーグの公式スポンサーは年間3億円の権利料を支払っていますが、NFLの公式スポンサー=リーボックは年間2500万ドル(約25億円)の権利料を支払っています。Jリーグの放映権収入は年間50億円ですが、NFLは30億ドル(約3000億円)以上です(設立してたった15年のJリーグと、米国で最も成功していると言われるNFLを比べること自体に無理があるかもしれませんが、日本のプロ野球が経営数値を公開していないこともあり、あくまで参考として)。

このように、マーケティング収入に大きな開きがあるのは、スポーツ組織のマーケティング力の違いもさることながら、スポーツがその社会で発揮できる影響力の違いも大きな要因となるでしょう。具体的には、政治・経済・文化の全てが東京一極集中で、人種的・宗教的・言語的に極めて同質性

の高い日本と、地方分権を基礎とした“合衆国”(United States)であり、人種・宗教・言語で多様化を極める米国とでは、スポーツが根を下ろす社会構造が大きく異なります。

同質性の高い日本では、マスにリーチすることはスポーツ以外のメディアを通じても比較的容易ですが、多様性の高い米国では、人種・宗教・言語といった壁を越えることのできる一気通貫のメディアとして、スポーツは非常に有力な存在なのです。

顧客の嗜好が分散し、それに応じてメディアが多チャンネル化する中、米国でスポーツが依然として右肩上がりの成長を続けていくことができる背景としては、こうした社会の中でのスポーツの位置づけの違いが非常に大きいと実感します。

さて、このように、スポーツをマーケティング手法として積極的に活用する米国企業ですが、彼らは企業経営の中でスポーツスポンサーシップをどのように位置付けているのでしょうか。それを理解するために、米国でスポーツスポンサーシップが発展した歴史を簡単に振り返ってみることにします。

ユベロス氏を触媒として普及したオフィシャルスポンサーシップ制度

米国でスポーツスポンサーシップが大きく発展するきっかけとなったのは、1970年の公衆健康喫煙法(＝Public Health Smoking Act)の制定でした。この法律は、タバコ会社によるテレビとラジオを用いた広告を全面的に禁止するというもので、これによりタバコ会社は露出を確保できる代替メディアの開発を余儀なくされ、結果としてスタジアムにおける看板広告という、今日でも最も一般的なスポンサーシップ・インベントリ(看板広告やイベントの冠、ロゴ使用権といった、スポンサーシップの投資対象)を作り出すに至ったのです。

いわば“怪我の功名”から新たなフロンティアを開拓するきっかけをつかんだスポーツスポンサーシップが、近代化されたマーケティング手法として定着するようになったのが、1984年のロサンゼルス・オリンピックでした。詳細は本稿のスコープから外れるため省略しますが、大会委員長だったピーター・ユベロス氏が、テレビ放映権やスポンサーシップに初めて“1業種1社”の独占性の概念を取り入れ、オフィシャルスポンサーシップ制度が確立されることになりました。ユベロス氏の手腕により、今まで赤字続きで開催都市に大きな負担をかけていたオリンピックが、1セントの税金を使うことなく、空前の2億2500万ドル(約225億円)もの黒字を計上することに成功したのです。

ユベロス氏によって開発されたこの近代マーケティング手法は、国際オリンピック委員会の手によって「TOP-I」としてアマチュアスポーツ界で汎用化され、同時に氏のMLBのコミッショナー就任によってプロスポーツ界でも広がっていくことになります。このように、ユベロス氏を触媒として、近代スポーツスポンサーシップの基礎となる「オフィシャルスポンサーシップ制度」は米国のスポーツ界に浸透していくことになったのです。企業側から見れば、ロス五輪はスポーツスポンサーシップが極めて効果的なマーケティング活動になり得ることを確信させる出来事となったわけです。このように、1980年代は米国において近代スポーツスポンサーシップの基礎が形作られ、それが大きく成長していった「黎明期」と捉えることができるでしょう。ただ、スポンサーシップの性質としては、露出効果によるブランド認知の向上(＝知らない人に知ってもらう)やブランド選好の向上(＝知っている人により高い確率で選んでもらう)が中心でした。

1990年代に入ると、アンブッシュ・マーケティング(＝公式スポンサー以外の企業が、許可なくスポーツやイベントとの関連性を形成することで、その評判や名声を流用するゲリラマーケティング手法)の活発化や、衛星放送やインターネットといった技術革新により、スポンサーシップ・インベントリが爆発的に増加する契機となりました。同時に、企業側にもスポンサーシップの経験曲線の上昇から、そのノウハウが蓄積され始め、「スポンサーシップの多目的利用」という動きが加速されていきます。スポーツ組織はわれ先にとスポンサーシップ・インベントリを開発し、企業はそれに飛びついていったのです。

1990年代は、新たなスポンサーシップ・インベントリを開発するスポーツ側のベクトルと、より多様なマーケティングニーズを効果的に満たすためにスポンサーシップを様々な形で活用しようとするスポンサー側のニーズが刺激・補完し合い、従来までの露出一辺倒から、スポンサーシップの目的・形態が多様化した「発展期」と捉えることができるでしょう。

「アクティベーション」と「レス・イズ・モア」が流行語に

こうして発展期に入ったスポーツスポンサーシップは、年々その権利料もうなぎ上りで上昇していくことになります。一方で、21世紀に入っても米国経済の停滞に歯止めがかからなくなると、あらゆる企業活動に効率性が求められるようになりました。こうした経済環境の悪化を受け、企業のスポ

ンサーシップ戦略も大きな変化の時を迎えることになります。スポンサーシップに、厳密な「成果」が求められるようになったのです。「アクティベーション」(Activation)や「レス・イズ・モア」(Less is More)という言葉が米国企業やスポーツ組織のスポンサーシップ担当者から聞かれるようになったのは、ちょうどこの「変化」の時期と重複する、今から3〜4年ほど前からでした。

「アクティベーション」とは、「活性化する」という意味の言葉で、スポンサーシップの文脈で読み解くと、「与えられたスポンサーシップ権を最大活用する」という感じになります。要は、企業は単にスポンサーシップ・インベントリを確保して終わり、ではなく、それを通じて経営上実効的な成果を出すように活用方法が変化してきたのです。また、「レス・イズ・モア」とは、「減らすことで付加価値を高める」とでも訳しましょうか。スポーツ組織も、「無意味に増えすぎたスポンサーシップ・インベントリをスリム化」(=Less)し、従来までの「とにかくインベントリを創り出して売る」ことに主眼を置いた方針を、「効果のあるインベントリを厳選し、効果的な活用方法を模索することでスポンサー企業への付加価値を増大させる」(=More)ことに変換していったのです。

これは、スポーツスポンサーシップが、単に作れば売れた「プロダクト・アウト」の時代から、企業のニーズに合うものを取り入れ商品化する「マーケット・イン」の時代へシフトしていったことを意味するものでした。大局的に見れば、1980年代の「黎明期」と1990年代の「発展期」を経験して様々なノウハウを蓄積し“エデュケート”された企業は、一向に回復しない経済環境の中で、投資対効果の観点からパートナーとして歩んでいくスポーツ組織を取捨選択する時代に突入したと言えるでしょう。企業は、スポーツを単なる「スポンサーシップ権の提供者」ではなく、「投資回収のパートナー」として見るようになったのです。

このような流れの中で、21世紀に入りスポーツスポンサーシップを活用する企業では、その利用目的を厳密に定義するとともに、それぞれの目的に対してどのような成果が出たのかという「ROS」(Return on Sponsorship)を細かく評価するようになってきています。

フォーチュン上位500社が注目するNASCARのスポンサーシップモデル

現在、米国企業から「投資回収のパートナー」として最も熱い視線を注がれているスポーツ組織が、米国最大のモータースポーツ団体=NASCAR(全米ストックカー協会の略称。「ナスカー」と読む)です。NFLやMLBなどのメジャースポーツではなくて意外に思われる方もいるかもしれませんが、実際、フォーチュン上位500社のうちNASCARのスポンサーとなっている企業数は、他のどのプロスポーツよりも多く、逆に多くのプロスポーツがこのNASCARモデルに注目し始めているくらいです。多くの一流企業がこぞってNASCARのスポンサーになるのは、その投資対効果が高いからに他なりません。

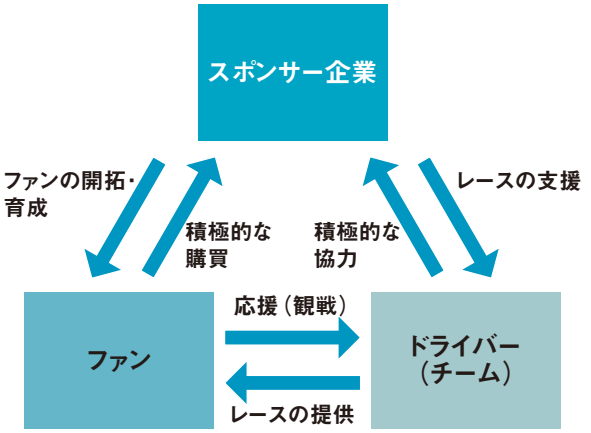
NASCARへのスポンサーシップ投資対効果が高い背景には、「ファン」「スポンサー企業」「ドライバー(チーム)」の3者が一体となった“トライアングル・モデル”の存在が挙げられます。NASCARファンは、スポンサー企業からの支援なくしてレースが開催できないことを熟知しており、「スポンサー商品・サービスを使う」という行為を通じてスポンサー企業を支持し、“間接的なレース支援者”としてNASCARビジネスに貢献しているという意識を非常に強く持っています。こうした“スポンサー第一主義”はドライバーにも共有されており、彼らもイベントへの参加などスポンサー企業への支援を惜しみません。ドライバーが練習走行の合間にスポンサーイベントに出掛けたり、本番レース直前にピットでファンからの質問やサインの求めに応じる姿は、NASCARでは見慣れた光景です。これは、MLBで言えば、試合開始直前のロッカールームで先発ピッチャーがファンの質問に答えているようなものです。そんな光景は、他のプロスポーツではまず見られません。NASCARがしばしば「最も選手(ドライバー)にアクセスしやすいスポーツ」と言われるのも、このためです。

こうしたファンやドライバーからの絶大な支援があるため、多くの大手企業がNASCARのスポンサーとなって資金的な援助を行い、ドライバー(チーム)はファンに白熱したレースを見せることができます。スポンサー企業もNASCARのファン特性を熟知しており、ファンの開拓や育成に協力的です。ファンを増やせば、それが企業の直接的な利益につながることを知っているからです。そして、この「ファン」「スポンサー企業」「ドライバー(チーム)」3者の相互依存関係により生まれた“トライアングル・モデル”こそ、NASCAR発展の秘密なのです(図4)。

NASCARは、このトライアングル・モデルをベースに、企業の抱える経営課題に対して実効的なソリューションを提供することに成功しています。

例えば、2000年からNASCARの公式スポンサーとなっている米宅配便サービス大手=UPSは、「従業員クルー・アワード」(Employee Crew Award)や「チームUPS従業員プログラム」(Team UPS Employee Program)といった

図4:NASCARの“トライアングル・モデル”



Trans Insight Corporation 作成

様々な従業員報奨プログラムを実施しています。これは宅配便サービスの様々な業務プロセスにおいてベンチマークする指標を決めておき、それに関わる部署や従業員の働きをスコア化して、成績優秀者にレースやサイン会への招待、NASCARグッズのプレゼントなどの報奨を与えるというものです。NASCARのレースでピットクルーの働きが勝負を決める大きな要因の1つになるのと同様に、UPSの業務でも従業員のチームワークがサービスレベルを決するという共通点に目をつけたというわけですが、実は同社は40万人もの従業員を抱えており、彼らに対して効果的なインセンティブ・コントロールを実施することが、サービスレベルを向上するために求められていた経営課題だったのです。

また、NASCARは今までのスポーツ組織にはなかった新たな試みも実施しています。「B2Bカウンシル」の設置です。

「B2Bカウンシル」はNASCARが2004年に設立した、“NASCAR公式スポンサーによる公式スポンサーのための協議会”で、四半期に1度開催され、メンバーとなったスポンサー企業の担当役員やマーケティング責任者らが一堂に会するのです。カウンシルでは、スポンサー各社のマーケティング戦略やそれを具体化したスポンサーシッププログラムが共有され、スポンサー企業間でのコラボレーションの可能性が話し合われるのです。

B2Bカウンシルを使ってNASCARのパートナー組織とのビジネスを成功させている企業は枚挙に暇がありません。例えば、2001年よりNASCARの公式スポンサーとなった廃棄物処理業者のウェイスト・マネジメント（Waste Management）社は、NASCARの7つのレース場と廃棄物処理契約を結び、年平均1000万ドル（約10億円）の増収を実現しています。また、NASCAR公式ハンバーガーを提供するファーストフードチェーンのチェッカース（Checkers）ともごみ処理契約を結ぶことに成功し、ビジネスを広げています。

2005年からNASCARの公式スポンサーとなったジェット機メーカーのガルフストリーム（Gulfstream）社は、2年で5機のビジネスジェットをNASCARスポンサーに販売することに成功しました。NASCARでは、今や多くのドライバーがチーム所有のプライベートジェットやヘリコプターでレース場入りする時代となっていますが、同社はここにもさらなるビジネスチャンスが眠っていると見ています。

スポンサーシップ媒体としての差別化が求められるようになったスポーツ組織

ここまで見てきた例からも分かるように、企業がNASCARを選ぶのは、NASCARとのスポンサーシップが、その独自のスポンサーシップモデルにより企業のビジネスに実効的な成果をもたらすためです。言い換えれば、スポーツ組織は、単にスポーツの試合を運営する興行団体としての働きだけでなく、スポンサー企業にビジネスパートナーとして選んでもらえるように、「スポンサーシップ媒体として競合他社との差別化」を図らなければ生き残れなくなってきたのです。

NASCARのように、競合リーグとの差別化にうまく成功しているリーグの代表例の1つとして、NBA（全米バスケットボール協会）も挙げることができるでしょう。NASCARが独自のモデルを構築して企業からの支持を取り付けたのに対し、NBAは「中国」、「CSR（企業の社会的責任）」などの近年のビジネストレンドをいち早く察知し、リーグ経営をそれに合わせてトランスフォームすることで他のプロスポーツと差別化したスポンサーシップの提供に成功しています。

中国の外貨準備高は今や1兆ドルを超え、国内2つの株式市場の時価総額の合計は東京証券取引所に迫るほどの規模となっています。そして、今年の北京オリンピック、2010年の上海万博を背景としたインフラ投資を牽引役に、さらなる成長を遂げようとしている中国マネーを取り込もうと、多くの企業が中国マーケットの開拓を狙っています。

NBAは、こうした企業の動向を素早い動きでリーグ経営に取り込んでいきました。2002年に中国のスーパースター、姚明（ヤオ・ミン）選手をドラフトすると、間髪入れずに中国へのテレビ放映権の販売に注力し、今では51ものテレビ局がNBAの試合中継を行っています。その視聴世帯数は3

億1400万世帯にも及び、15歳から24歳までの男性の実に75パーセントがNBAファンだと言われています。NBAは米国メジャースポーツとしていち早く中国でのプレゼンスを高め、北米企業に中国市場でのマーケティング権を提供できる土台を築き上げたのです。

NBAは北米企業だけでなく中国企業の獲得にも成功しています。2006年から、NBAのリーグ機構の公式スポンサーとして、レノボ（パソコン）、ハイアール（家電）、チャイナ・モバイル（携帯電話）、ホームナイス（家庭用品）など6社の中国企業が名を連ねました。彼らがNBAのスポンサーになるのは、米国市場をターゲットにしているからです。例えば、レノボは中国国内に9000を超える販売店を持ち、パソコンシェアでトップの35パーセントを握っています。そんな最大手企業として、世界最大の消費大国アメリカへの進出が悲願なのです。

このように、NBAは「拡大する中国市場へのアクセス」「世界最大の消費大国アメリカへのアクセス」という“エッジ”を獲得することで、スポンサー企業とのパートナーシップの拡大に成功しています。

また、近年の企業のCSRへの意識の高まりを受け、NBAは2005年10月に「NBAケアース」（NBA Cares）というチャリティー活動のプラットフォームを設置しました。NBAケアースの理念は「地球規模で教育・児童・家族・健康などに関する社会問題の解決に主導権を持って取り組んでいく」と定められており、5年間で以下の3つの目的を達成することが公約として掲げられています。

① 1億ドル（約100億円）以上の寄付
② 選手・球団職員らによる100万時間以上のボランティアサービスの実施
③ 全世界250カ所以上の子供／家族用居住、学習・遊戯施設の建設

こうした理念に基づき、NBAでは「NBAケアース」のプラットフォームの下、リーグとチームが一致団結して、子供たちに読書の大切さを知ってもらう「読書で成功しよう」（Read To Achieve）や、バスケットボールを通じて国境や文化的・経済的違いを超えて子供たちの交流を図り、健康増進のための機会を提供する「国境なきバスケットボール」（Basketball Without Borders）といった慈善活動を実施しています。

NBAはこのプラットフォームを利用して、今年2月に開催されたオールスターゲームで「NBAケアース・オールスター奉仕の日」（NBA Cares All-Star Day of Service）と呼ばれる画期的なスポンサーシップ・プロジェクトを実施しました。

これは、NBAの全スポンサー企業20社とプロモーション／ライセンスパートナー5社がNBAの呼びかけに応え、オールスターゲーム開催地（ハリケーン「カトリーナ」が襲ったニューオリンズだった）で10の地域復興プロジェクトを行うというもので、プロジェクトの協力者が合計2500名にも及ぶ、NBA史上最も参加者の多いチャリティーイベントとなりました。

NBAは既に昨年より公式スポンサーを集めたスポンサーフォーラムを開催しており、この「オールスター奉仕の日」プロジェクトだけでなく、2007-08年シーズン全体でのスポンサー活動の展開について詳細な議論を行っています。まさに、CSRへの意識が高まりつつあるスポンサー企業のニーズをいち早く察知し、NBAケアースのプラットフォームを用いて企業側にソリューションを提案した格好となりました。

おわりに

ここまで見てきたように、21世紀に入りスポーツスポンサーシップへの投資対効果（ROS）を厳密に求めるようになった企業の変化に呼応し、スポーツ組織もまた企業に実効的なソリューションを提供すべく経営手法を変化させ、NASCARやNBAの例に見られるような独自の“エッジ”を開発するリーグも出現してきています。今後の米国スポーツビジネスでは、企業とスポーツ組織が「投資回収のパートナー」として二人三脚で歩を進めていく関係がこれまで以上に求められていくようになるでしょう。

しかし、ROSの計測が簡単ではないのも事実です。スポンサーシップの効果は非常に広範にわたるため、効果の対象を把握することがまず難しいのです。

また、複数のマーケティング活動が同時並行して行われる企業経営において、測定された効果がスポーツスポンサーシップによるものなのかを厳密に把握するのも簡単ではありません。「正確なROSを測定できるモデルを開発できたら、ノーベル賞ものだよ」と冗談を口にする者もいるくらいです。

このように、ある意味ROSの測定は「古くて新しい」課題ではあり、困難を伴うアプローチなのですが、企業とスポーツが試行錯誤を繰り返しながら、逃げることなくこの困難なチャレンジに立ち向かっていくであろうことは、間違いのないところでしょう。

広告研究最前線

企業とスポーツのコラボレーション
――スポーツマーケティングの可能性――

対 談
上治 丈太郎 × 亀井 昭宏
ミズノ株式会社 専務取締役　早稲田大学　商学学術院教授

スポーツマーケティングの概念が提出されて30年。
その市場は拡大・拡散しながら一段と複雑な様相を呈している。
今回は、長年にわたりスポーツマーケティングの実践現場で
陣頭指揮をとってこられたミズノ(株)の上治丈太郎専務と、
わが国における広告研究の第一人者であり当財団の理事でもある亀井昭宏教授に、
企業にとってのスポーツマーケティングの現状と課題、
可能性などについて話し合っていただいた。

創業時の基本的ポリシー

亀井　スポーツマーケティングという概念がはじめて世界に登場し、その枠組みが提示されたのは1979年、アメリカの『アドバタイジング・エイジ』という広告専門誌に掲載されてからということですから、今年で30年ほどになります。

消費者研究センター(電通)の推定によると、日本におけるスポーツマーケティングの市場規模は約7兆5000億円、広告費が昨年で約7兆191億円ということですから、ほとんど同じくらいの規模ということになります。私はこの数字をみて、あらためて驚きました。上治さんはこれまでスポーツマーケティングとしてどのようなことを手がけてこられたのでしょうか。

上治　まず、私どもの会社の生い立ちからお話しします。創業者の水野利八が会社を興したのが1906年、日露戦争が終わって2年目のことです。2年前に100周年を迎えました。利八は岐阜の大垣出身でしたが、1891年の濃尾大地震で家業の家具づくりができなくなったために、京都に丁稚奉公に出ます。そこで一高と三高の野球試合を見て野球の魅力に惹かれ、日露戦争から帰って2年目に大阪市で運動具店を始めるのです。そして甲子園での野球大会を、第3回までミズノ主催でやっています。

そんなこともあって、野球人以外で野球殿堂入りしたのは、私どもの創業者が初めてです。創業者は野球ボールの規格をつくったり、勝ったときに着るシャツということから「カッターシャツ」といったブランド名を発想したり、三越より早くエレベーターガールを起用するなどいろいろなことを始めます。オリンピックとの関わり

上治 丈太郎
(うえじ　じょうたろう)
ミズノ株式会社専務取締役
IOCオフィシャルサプライヤー
ミズノ契約責任者　夏季五輪(ソウル、バルセロナ、アトランタ、シドニー、アテネ)冬季五輪(アルベールビル、リレハンメンル、長野、ソルトレークシティー)社内統括プロジェクトリーダー担当　(財)ミズノスポーツ振興会専務理事　(財)ミズノ国際スポーツ交流財団専務理事
1965年ミズノ(株)入社
88年渉外室長　94年販促本部部長兼オリンピック準備室長　96年取締役販促本部長兼オリンピック統括　02年常務取締役　07年専務取締役

亀井 昭宏
(かめい あきひろ)
早稲田大学商学学術院教授
日本広告学会副会長　日本ダイレクト・マーケティング学会副会長　吉田秀雄記念事業財団理事
1942年東京生まれ　64年早稲田大学第一商学部卒業
70年同大学大学院商学研究科博士課程修了　以後同大学助手　専任講師　助教授を経て78年同大学教授　専門は統合型マーケティング・コミュニケーション戦略(の構築と管理)広告倫理　マーケティング・コミュニケーション倫理　広告コミュニケーション機能の理論的体系化

も、1924年の第8回パリ大会からです。

スポーツマーケティングという観点では、カジュアルといったボリュームゾーンの大きいものではなく、シリアスな純競技の部分でナンバーワンをめざそうというのが企業ポリシーで、そのポリシーを保ち続けている世界で唯一の企業だと思っています。

亀井　スポーツマーケティングの領域は、スポーツ競技それ自体や、それに携わる選手や団体などもありますが、商品そのものがスポーツの普及と表裏一体の関係にあるというふうにお考えになっておられたようですね。

上治　創業者は野球を普及させるため、ボールは20年以上値上げしないというように、いつもスポーツの普及が念頭にあったようです。ちょっと話が逸れますが、1924年にベーブルースが来日したとき、彼がアメリカへ持ち帰ったグラブがミズノ製だったんです。とにかく野球に関してはとことんこだわっていましたから。

1932年のカタログには、織田幹雄さん（アムステルダムオリンピック三段跳びで日本人初の金メダリスト）が推奨する陸上用品や、ミズノの社員だった南部忠平さん（ロサンゼルスオリンピック三段跳び金メダリスト）が使用したスパイクなどが出ているように、純競技、記録を生むスポーツ用品づくりをめざしてきました。

スポーツマーケティングにおける消費者

亀井　現在ではいろんな分野に関係しておられるようですが、どのように区分をして事業を展開しておられるのでしょうか。

上治　国内の販売面から申し上げますと、私どもはエリアごとの小売店と非常に深い付き合いをずっともってきました。商店街の運動具屋さんは全国に2400軒くらいあり、私どもは今でも半分以上と付き合っています。この運動具屋さんは新学期が始まると地域の学校にジャージなどを納めたり、部活の生徒にスポーツ精神論や礼儀作法などを教えていて、ミズノの大事な得意先になっています。

しかし、ロードサイドに大きな店が現れ、マスメディアでどんどん広告するようになり、街の運動具屋さんは後継者問題も含めて苦戦しているというのが現状です。なにしろ流通も購買スタイルも変わってしまいましたから。そこで私どもではここ5、6年、新しいマーケティング戦略の構築に取り組んでいるところです。

亀井　スポーツマーケティングの領域には、通常メディアも含まれるという説が一般的ですから、メディアを使って情報やスポーツ精神などを伝え、大きなショップでも適切なものが購買できるよう心がけておられるわけですね。

上治　私どもは主に商品開発に投資して、トッププレーヤーが新記録をつくりやすい商品づくりにウエートを置いてきました。世界記録を出したカール・ルイスの靴やヤワラちゃんが着ている柔道着など、彼らが使用する

ことによって、その商品が売れるということがあります。一方で、その商品のテイストや雰囲気だけを味わいたい、つまり、レプリカでもいいという人にとっては、機能というよりファッショナブルで価格的にもリーズナブルなものがいいということがあります。

亀井　トッププレーヤーが使用するような用具は、アマチュアレベルの人には使いにくいということはありませんか。

上治　たしかに10年くらい前までの商品はそうだったかもしれませんが、今は野球用具や柔道着でも、初心者にも慣れやすいようになっています。

亀井　トップアスリートによるシャワー効果的なものがあるということですが、スポーツマーケティングにおける消費者像をどう捉えたらいいのでしょうか。いわゆる純スポーツのユーザーとしての消費者、さらにはレプリカビジネスのファン層としての消費者もいますが、最近ですとスポーツ自体がイベント化していますから、イベントの消費者など、裾野が広く複雑になっているように思いますが。

上治　たしかにスポーツマーケティングに関わる領域は広くなっていますが、競技ウエアもレプリカウエアも同じ括りとして考えています。もうひとつの大きな柱は、ウェルネスのアイテム事業です。たとえば、ウオーキングでもタウンユースから里山歩き、本格的な登山用具などがありますが、大きく分けると、レプリカなどを含めた全般的な純競技と健康という切り口で楽しむ消費者を想定しているということです。

アスリート、競技団体との連携

亀井　競技や記録へのこだわりが強いということですが、アスリートとの関係においては、どのようなマーケティング展開をしておられるのでしょうか。

上治　まず、インディビジュアルな契約という点でいうと、個人種目の場合で世界ランキング20位くらいまでの選手で、なおかつナショナルヒーローといわれその国で影響力のある選手と個人契約を結ぶというところから始まります。その選手が上り坂なのか峠をすぎたのか、強いけれども何か問題がないかなど、ミズノ独自のチェックリストをもとに、基本契約はいくら、ボーナスはどうする、どの大会で世界記録、大会新記録を出したらこうしようといった細かい契約をします。しかし、セールス用のマーケティングツールを配信したあとにドーピング問題が発覚したこともありますから、とりわけ海外の選手の場合には、相当に保険をかけておかないとリスクが伴うという面もあります。

亀井　契約にはいろいろなレベルがあると思いますが、日本国内だけではなく世界で何人くらいの選手と契約を結んでおられるのですか。

上治　現地法人が契約している選手も含めると800人くらいで、商品提供から所属契約、アドバイザリー契約

など、そのなかには5段階くらいの種類があります。

亀井　選手だけではなく、コーチなども含まれているのですか。

上治　現役を引退したあとでも市場にインパクトのある方、たとえば、サッカー選手などは35、6歳で引退しますから、クリニック的なことやその後の働き場所をサポートさせていただいているケースもあります。

亀井　競技団体もマーケティングにとっては重要な領域だと言われています。国内外にはIOC（国際オリンピック委員会）やIF（各国際スポーツ競技団体）をはじめ、さまざまな団体がありますから、良好な関係をつくる活動をやっておられていると思いますが、どのような状況になっているのでしょうか。

上治　競技団体にはそれぞれに独自の決まりごとがあり、たとえば、ロゴマークの使用についての基準や、オリンピック競技種目の決定などをめぐっては各競技団体等の間で相当のパワーゲームが行われています。とりわけ、IOCとFIFA（国際サッカー連盟）は世界的に影響力が大きいため、オリンピックへの出場年齢をめぐるシビアーなかけひきなども表面化していますが、IOCとの関係でいえば、私どもはオフィシャルスポンサーとして、競技で使うスポーツ用品を提供するタイトルをもっています。

亀井　自治体との関係が非常に重要だという指摘もあります。おそらく、今度オリンピックが開催される中国でもさまざまな競技に政府や自治体が絡むでしょうが、どのような対応をしておられるのですか。

上治　中国では4年に1回、オリンピックイヤーの翌年に日本でいう国体のような大運動会が開催されますが、出場する44チームのうち広東省・上海省など11チームのスポンサーをしています。また、中国国内といっても沿海州側とチベットや内モンゴルでは環境も違いますから、エリアごとにマーケティングや開発商品を考えて良好な関係を築く努力をしています。

スポーツビジネスの基本要素

亀井　スポーツマーケティングの領域というのは、地域や競技種目、諸団体との関係など、無限というか、ものすごい立体構造になっていることを改めて実感いたします。だからこそ、しっかりとしたポリシーが大切になってくるということだと思いますね。

上治　私どものコンペティターは同業者以外にもたくさんあります。たとえば、昔、若者たちは冬になるとよくスキー場に足を運んでくれたのですが、今は携帯電話やゲームでお金を使うため、スポーツをする機会が奪われてしまっているということがあります。この場合はケータイがコンペティターなわけです。こうした状況の変化のなかで、私どもは、最初に申し上げたように、シリアスな純競技のマーケットでナンバーワンを目指そうという姿勢を貫いています。

亀井　マーケティング、あるいはマネジメントの領域でもドメインをきちっと守りながら展開していくというのが鉄則ですね。

上治　とはいえ、スポーツ選手の動作解析によって開発された商品が水平展開することもあります。たとえば、動きやすく作業がしやすいということで、スポーツウェアが宅配便のドライバーのシャツとして使用されているケースもあり、いろいろなコーポレートアパレル商品を随分納入させていただいています。

亀井　ところでスポーツにとって、その根底にある成立条件というか、マーケットに対して強いインパクトを与える要素とは何でしょうか。

上治　基本的には日本人のメンタリティーに訴えるということです。やはり、長嶋ジャパン、星野ジャパン、岡田ジャパンなど、日の丸を背負ったスポーツに国民は異常に興奮しますし、そこから生じるビジネスもたくさんあると思います。これはスポーツメーカーにかぎらず、オリンピックイヤーにはテレビなどの家電業界や旅行業界の売上げが伸びたりしますね。もちろん、メディアの効果は計り知れないものがありますが、人々のメンタリティーを揺さぶるということがスポーツを活性化させる基本だと思います。

亀井　他にスポーツマーケティングの重要な要素になっているものがあるのでしょうか。

上治　感動ということでしょうか。試合の展開や結果によって、商品の動きが全然違います。商品の売れ行き

が選手の活躍に左右されますから辛いところでもありますが、とても大きな要素になっています。スポーツの感動は、先ほど申し上げた動作機能がすぐれたシャツなどともつながっているはずです。

スポーツを取り巻く課題と問題点

亀井　スポーツマーケティングにとってマイナスの要素になるとか、課題になっている点はないのでしょうか。

上治　スポーツメーカーが、自分で自分の首を絞めているようなところはありますね。有名選手と多額なお金で契約したとしても、逆にその有名選手が使っているからその商品を買わないといったこともあるし。

亀井　たとえばサッカーのように、何万もの人がレプリカのユニフォームを着て競技場におしかけるということもありますから、消費者の事情はそれぞれに違うのですね。

上治　種目によりけりだと思います。ブラジルでさえ、年1回のカーニバルを楽しみにしている人や4年に1回のワールドカップのために働く人が沢山いる一方で、テレビで見てればいいといったように、両極端な動きがありますから、トップアスリートと何億円かで契約が成立しマスコミを賑わしても、実際に購買行動に結びつくかは疑問ですね。

亀井　よほどスポーツにコミットメントする気持ちをもっている消費者でないと、商品の購入には結びつかないということですね。たとえば、ラグビーでも競技場で見るよりもテレビで見たほうが臨場感を味わえるということもありますよね。

上治　実際にスポーツを自分でやれる環境をつくっていくとか、競技団体としてプロモーション活動をしっかりやっておかないと、振り返ったら競技人口が全然いないといった状況になるかもしれませんし、各種の競技を盛り上げようと強化のための資金集めで非常識なことをしたり、選手がドーピングをやるといった悪循環に陥らないようにしなければいけませんね。

亀井　いろいろな課題がありますが、日本のサッカーは川淵三郎チェアマンのもとでナショナルスポーツに発展しました。まさしく近年の大成功例だと思いますが、その推移をどうご覧になっておられますか。

上治　Jリーグがスタートしたとき、ミズノはフルスポンサーでやっていましたが、あまりにも拡大する勢いが大きくオファーが次々と入ったため、3シーズンが終わった時点でオープン化し、私どもはその後6チーム、あとは各メーカーがスポンサーになりました。川淵さんのすばらしかったところは、ドリームプランを掲げたことです。2050年にはワールドカップで日本がチャンピオンになるという夢があれば、子どもたちの間でもサッカーは活性化します。言い換えれば、将来の夢とミッションをもっている競技団体しか生き残れないということです。

亀井　スポーツを活性化させるために具体化している動きはあるのですか。

上治　今、日本トップリーグ連携機構（日本の団体球技リーグ8競技9団体）ではボールゲーム全体を底上げしようとしています。バレーボールはタレントの力を借りながらやっていますし、バスケットボールも3リーグほどできています。

亀井　スポーツマーケティングでは当然、天候や健康志向などさまざまな事象が視野に入ってきますよね。

上治　最近は地球温暖化という深刻な問題があります。スキーなどは自然を相手にするスポーツですから、天候によっては開催が危ぶまれたり、開催地を変更するなどの問題が起きていますし、競技人口の減少ということがありますから、どこから手をつけていいか分からないくらいです。一方、スポーツには健康な体をつくるという計り知れないメリットがあります。広い視野でみれば、医療費や健康保険料が削減できたりしますから、その効用を考えるといろいろなアイディアが生まれるのではないでしょうか。

新マーケティングの着眼点

亀井　サッカーに次ぐ有望なスポーツとしては何を想定していらっしゃいますか。

上治　ラグビーにはとてもウエートをかけてきましたが、バレーボールにも力を入れています。ママさんバレーという大きなマーケットや50歳を過ぎた人を対象にした五十路大会もあります。私どもが最初にスポンサー

になった温泉卓球もあります。全国7ブロックに分け、決勝はアロハシャツを着てハワイでやるとか、風呂桶を持って選手宣誓をやったりと、いろいろなアイディアが盛り込まれていますが、競技団体の登録人口とは別に、商品の売れ行きを推定し、種目ごとにウエートのおき方を変えながらマーケティング活動を行っています。

柔道でいうと、柔道連盟に登録している人が25、6万人います。登録人口からするとフランスは60万人近くいますから日本の倍以上ですが、日本にはモチベーションの上がる段制度をもつ講道館があり、そこには80万人が登録しています。こうした仕組みをもつ競技に対し、どうアプローチするのか、競技ウエアだけを売るのか、あるいはその周辺商品まで売るのか。今そういった販売戦略を競技ごとに整理しているところです。

亀井　グローバルな目で見たとき、有望なスポーツを発掘して育てていくというようなプランは考えておられますか。

上治　そこまでは考えてはいませんが、まずは、オリンピックの競技種目になるというのがそのスポーツを全世界に普及するいちばん早い手段です。各競技団体はオリンピック種目から外れると衰退するという危機感をもっていますし、私どもとしてはそこにいつもウエートをおいて活動しています。

亀井　今後さらに発展するための条件としては、どのようなことを視野に入れなければならないのでしょうか。

上治　特待生や青田買い問題などで、業界が公正取引委員会からレッドカードを出されないように、自由競争の部分と規制を守る部分を明確にしておかないと、共倒れになる可能性があると思います。寄贈合戦だとか、マネーゲームのシーソー合戦をやめ、業界全体がきちっとしたガイドラインを決めることが求められています。

亀井　基本的にはフェアプレーという言葉は、まさしくスポーツで使われていた言葉ですから、スポーツマーケティングも透明性が確保されなければいけませんよね。

スポーツマーケティングの構造変化

亀井　市場規模でみると、日本が推計で7兆5000億円、アメリカが30兆円くらいというような数字が出ておりますが、近未来のスポーツマーケティングはどのような状況になっていくとお考えですか。

上治　異業種がどんどん参入してくると、スポーツメーカーというこれまでの領域が崩れて複雑になってくると思います。世界的にみると、売上げで1兆円企業というのはナイキだけですが、アディダスがリーボックを買収したり、プーマがフランスの小売業に買収されたり、ウインターアイテムの会社がスキー用品から撤退するなど、いろいろなことが起こっています。

一方で、家内工業的な日本のメーカーにも、手作りの商品で何千万円の年商でも生き残れるような経営をやっているところがあります。結局、マーケティング費用をかけてセールスをする企業はきびしくなりますし、本当のコンペティターはスポーツメーカー同士ではないということも含め、スポーツに関わる構造が大きく変化しているなかで、私どもは誰も真似のできない純競技商品を追求するということに軸足を置き続けたいと考えています。

亀井　異業種がどんどん参入してくるということは、市場としてそれだけ魅力があるということを逆に意味しておりますね。

上治　マーケットサイズは小さいかもしれませんが、純競技にこだわる商品づくりは、ブランドイメージやデベロップメントにとっては最もいい手段だと思います。サプリメント商品でも味の素のアミノバイタルや森永のウィダーなどはミズノのスポーツチャネルを通して販売していますが、メダルや好成績を目指す場合には、こうした総合的なサポートがないと世界のなかで戦えないという時代になってきています。

つまり、スポーツマーケティングの世界は多様化・複雑化しており、チャンスとリスクを抱えながら動いているということだと思います。

亀井　大学の先生方もスポーツマーケティングやスポーツマネジメントに関するさまざまな研究に取り組んでいますが、理論化するにはとても大変な領域ですね。

今日は興味深いお話を伺わせていただき、びっくりいたしました。長時間にわたって本当にありがとうございました。

連載〈注目の一冊〉　第13回

Get Smashed

ゲット・スマッシュ

楓　セビル

楓　セビル
青山学院大学英米文学部卒。電通入社後、クリエーティブ局を経て1968年に円満退社しニューヨークに移住。以来、アメリカの広告界、トレンドなどに関する論評を各種の雑誌、新聞に寄稿。著書として『ザ・セリング・オブ・アメリカ』(日経出版)、『普通のアメリカ人』(研究社)など。翻訳には『アメリカ広告事情』(ジョン・オトゥール著)、『アメリカの心』(共訳)他多数あり。日経マーケティング・ジャーナル、電通報、広告批評などにコラムを連載中。現在　楓メディア代表

1960年から80年代、英国の広告界には異変が起きていた。それより10年ほど前から始まっていたマディソン・アベニューの“クリエーティブ革命”に刺激されて、それまで沈滞した、退屈な広告を作っていた英国の広告業界が、にわかに活気づき、新しいタイプの広告人や広告代理店が続々と誕生していた。英国の広告界にもクリエーティブ革命が起こっていたのである。

本書『ゲット・スマッシュ』は、「英国の広告業界が最も面白かった一時期」と言われるこのクリエーティブ革命を、ユーモアと機知、そして際もの的なゴシップを取り混ぜながら、面白おかしく描写している愉快な本である。

『ゲット・スマッシュ』(「泥酔」といった意味のスラング)を読んで、まず最初に驚かされるのは、マディソン・アベニューのクリエーティブ革命が、海の向こうの島国英国にも、大きな影響を与えていたという事実だ。ビル・バーンバックが起こしたクリエーティブ革命はマディソン・アベニューだけのものだと思っていた人は多いはずだが、この本で、それが英国にも大きく飛び火しているのを知って驚くのである。次いで驚かされるのは、それにもかかわらず、英国のクリエーティブ革命が、米国のそれとは大いに様相を異にしていたという事実だろう。

ビル・バーンバックで代表される米国のクリエーティブ革命が、ビジネスを主眼とした“しらふ”なものであったのに対し、英国のクリエーティブ革命は、

著者：サム・デラニー
男性誌“マキシム”の社外編集者の一人でもある。

この本のタイトルでも分かるように、酒、麻薬、女、奢侈、無節制といった言葉で表現できる、一種のらんちき騒ぎ革命であったことだ。

「(前略)この時期、これまで、育ちの良い公立大学の卒業生や戦争帰りの陸軍の将校などで占められていた数千万ポンドの金が動く広告業界が、奇妙きてれつな過去と奇癖を持ったさまざまな侵入者によって占領されたのだ。アメリカから流れて来た移り気なヘロイン中毒者からナチ殺害を試みたボスニア人までが、英国の企業にドタドタと土足で踏み込み、商品をどのように売るべきかを説教した(後略)」と、本書は説明している。

三つ目の驚きは、米国のクリエーティブ革命が主にプリント媒体から始まっているのに対し(フォルクスワーゲンの“Think Small”、エイビスの“We are No.2”、“ハサウェイシャツの男”など)、英国で起こったクリエーティブ革命はテレビ・コマーシャルを中心にしたものであったことだ。英国のクリエーティブ革命が米国のそれより10年後に起きていることで、メディアの中心が移っていたことがこれで分かる。事実、確かに、この時期、英国には古典と呼ばれる有名なテレビ・コマーシャルが続々と生まれている。ホーヴィス・パンの「自転車の少年(The Boy on the Bike)」、リーバイス・ジーンズの「コインランドリー」、英国航空の「マンハッタン・ランディング」、ベンソン＆ヘッジの「イグアナ」などがそれだ。

これだけ言えば、読者の中の広告界・映画界に詳しい人ならすぐに気づくはずだが、最後の、最も驚かされた事実は、この革命が米国に逆流し、マディソン・アベニューのみならず、映画の都ハリウッドをも永遠に変えたという事実だろう。クリエーティブ革命を起した英国の英雄たちは、「広告よりもっと良いもの」を求めて、映画、文学、美術の世界に大挙して流出したのである。『ゲット・スマッシュ』を読む最も大きな意味、醍醐味は、この第四の驚きの原因を、詳細にわたって知り得る楽しさだと言っても過言ではない。

当時の英国を“スインギング・ロンドン”と呼ぶ人は多いが、このスイング時

代の英雄たちの温床となっていたのは、CDP(コレット・ディッケンソン・ピアース。2000年に電通に買い取られ、その後、ビジネス不振になって店を閉じた)という広告代理店であった。当時のCDPには、いまでさえ襟を正したくなる広告界の鬼才がより集まっていた。フランク・ロー、ジョン・ハガティ、アラン・パーカー、チャールス・サーチ、リドリー・スコット、デイビッド・パトナム、ヒュー・ハドソン、ピーター・メイル…。こういった広告界の鬼才、天才たちが同じ屋根の下で、昼夜を問わず、30秒コマーシャルの制作に全智全能を注いでいたのである。

その中の一人、かのアラン・パーカーは、CDPの地下室に撮影スタジオを作り、仕事とは関係のない映画の撮影に没頭していた。1976年、そうして作った自作の短編映画“バグジー・マローン”を持って、彼はカンヌ映画祭に参加した。

カンヌでの試写が終わった時、アラン・パーカーの名前は会場だけでなく、ハリウッドの全てのプロデューサーの間で知れわたっていた。映画の仕事が雨のように降り掛かり、アランの生活は広告会社のクリエーティブから世界一売れっ子の監督に一挙に移行した。が、その時、アランのこの驚異的な変貌は、もう一人の広告人の人生を変えることになる。“バグジー・マローン”をカンヌに出品することを提案したCDPの同僚デイビッド・パトナムである。カンヌの試写の後、デイビッドはあるハリウッドのプロデューサーに、「アラン・パーカーのような映画が撮れるディレクターが他にいないかね?」と尋ねられた。CDP一の営業マンであるデイビッドがこのチャンスを見逃す訳がない。「いるとも!」と請け合い、早速、CDPのクリエーティブ・ディレクター、ヒュー・ハドソンに電話をした。「映画撮る気ある?」「ない」「撮ってくれ、頼む!」。こうして生まれたのが、低予算の名画「チャリオット・オブ・ファイア」である。ヒュー・ハドソンのプロデューサーとして、デイビッド・パトナムもハリウッドのプロデューサーの道を歩み始める。

アラン・パーカー、ヒュー・ハドソンの成功を見て黙っていなかったのが、非常に挑戦的な個性を持っていると言われているリドリー・スコットだ。凝りに凝った映像ですでにハリウッドに注目されていたリドリーは、アラン・パーカー、ヒュー・ハドソンに次いでハリウッド入りし、「エイリアン」、「決闘者」、「テルマとルイーズ」などのヒット映画を監督した。一方、リドリーの弟トニー・スコットも、兄の後を追ってハリウッドへ。「クリムゾン・タイド」、「デイズ・オブ・サンダー」などを監督している。

CDPには関係していなかったが、同じく“スインギング・ロンドン”時代の広告界から映画の世界に入った奇才がいる。「フラッシュダンス」、「フェイタル・アトラクション」などを監督したエイドリアン・ラインだ。JWTロンドンのメールルーム(郵便物集配室)から始まり、不器用だったために苦労してコマーシャルのディレクターとなった。が、彼のスピードのある画面と独特なアングルでそのうちハリウッドのプロデューサーに注目されるようになり、リドリー・スコット、アラン・パーカーなどの後を追った。

「広告より良いもの」をハリウッド以外のところに見つけた広告人も本の中に登場する。代表的なのはベストセラー『プロバンスの一年』を書いたピーター・メイル。CDPのコピーライターの経歴を持っている。また、“スインギング・ロンドン”の権化、英国のクリエーティブ革命の中心、嵐の目でもあったチャールズ・サーチのように、世界的な美術コレクター兼批評家になった才人もいる。

最後にもう一つ、『ゲット・スマッシュ』の著者サム・デラニー(34歳)のことにも言及しておこう。この本が、1960年～80年代という昔のことをテーマにしながら、いかにもコンテンポラリーなのは、著者の若さのなせる業だろう。英国の広告業界が“最も面白かった”一時期を、ユーモアと機知と、風俗史的ゴシップで巧妙に描写している。ちなみに、著者は英国の男性誌“マキシム”の社外編集者の一人。本書は、広告関係者だけなく、映画通、文学通、美術通、そして現代英国の風俗に興味を持つ人たちにも、面白い読み物になるはずである。

有名な映画監督となったリドリー・スコットが撮った「バイクに乗った少年」という名のコマーシャル。広告主はホーヴィス・バン。凝りに凝った映像で、多くの広告賞を受賞している。

書　　名：Get Smashed
著　　者：Sam Delaney
出 版 年：2007年
出 版 社：Sceptre
広告図書館分類番号：103DEL
ＩＳＢＮ：978-0340922507

本稿は、当財団がマーケティング・コミュニケーション、特に“広告・広報及びメディアに関連する分野”の研究にたずさわる研究者の方々のために毎年実施しているオムニバス調査の内容を理解していただくと共に、調査結果データを研究者の方々が自由に使い、幅広く研究に活用していただくために、オムニバス調査結果の内容を毎号シリーズで紹介するものです。

携帯電話利用の実態 2007
～年代差大きい、24時間30cmケータイ利用～

今や日本における携帯電話の台数は1億台を超え、日本国民が一人1台を所有している状況です。
年々携帯電話の技術・機能の進化と利用メニュー・コンテンツの多様化が進む中で、
携帯電話の様々な活用法が生活者の間で繰り広げられています。
本稿では2007年度のオムニバス調査データから、
日本における携帯電話利用実態の年代分析の一端を紹介します。

齋藤 昭雄　(財)吉田秀雄記念事業財団
事務局次長／リサーチ・コーディネーター

＊平成19年度オムニバス調査2007の実施概要＊
- ◆調査地域：首都30km圏
- ◆調査対象：満15歳～65歳の一般男女個人
- ◆抽出方法：ランダムロケーション　クォータサンプリング
- ◆調査方法：調査員の訪問による質問紙の留め置き調査
- ◆実施期間：6月下旬～7月中旬
- ◆回 収 数：737名（回収率：47.1％）

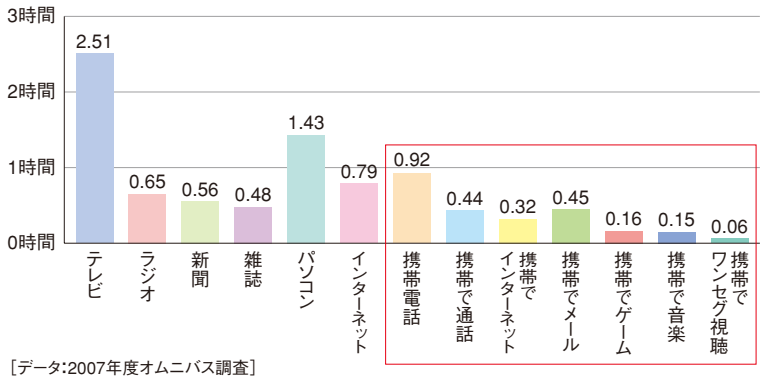
はじめに

最近のメディア環境はダイナミックに変化している。その中でもめまぐるしく動いているのが携帯電話を基軸としたモバイル・コミュニケーションの世界である。まずは、今までのマスメディアとPCインターネットそして携帯電話での各種利用時間を〈性×年齢別〉にみて、携帯電話の利用状況を把握することにする。

個人全体での1日平均利用時間では、やはり“テレビ”が平均2.51時間で断トツの第1位である。次いで“パソコン”が1.43時間で第2位、そして今回のテーマの“携帯電話”は0.92時間で、“ラジオ”0.65時間、“新聞”0.56時間、“雑誌”0.48時間を上まわっており、“携帯電話”の利用時間の長さが注目される（図1）。

次に、〈性×年齢別〉に見てみると、女性15～19歳を除いて、男女各年代で“テレビ”が2～3時間と最も利用されている。しかしながら、女性15～19歳では、“携帯電話”の利用時間が2.86時間と“テレビ”の2.56時間を抜いて利用されているのが注目される。また、男性15～19歳でも“携帯電話”の利用が2.08時間と“パソコン”の1.40時間を大きく上まわり、“テレビ”2.46時間に次いで第2位を占め、ハイティーンにとっては、まさに24時間30cmメディアとして主役になってきている状況がうかがえる。一方、男女共に50代・60代では“テレビ”“ラジオ”“新聞”が上位に来ている。また、媒体別の特徴を見ると、“ラジオ”は男性の利用時間が長いのに対し、“雑誌”は女性の利用時間が長いのが特徴的である（表1）。

図1：各種メディアの1日平均利用時間（n=737）



［データ:2007年度オムニバス調査］

表1:〈性×年齢別〉各メディアの1日平均利用時間

	1位	2位	3位	4位	5位	6位
全体 n=737	テレビ 2.51	パソコン 1.43	携帯電話 0.92	ラジオ 0.65	新聞 0.56	雑誌 0.48
男性 n=380	テレビ 2.25	パソコン 1.74	携帯電話 0.94	ラジオ 0.84	新聞 0.59	雑誌 0.50
男性 15〜19歳	テレビ 2.46	携帯電話 2.08	パソコン 1.40	雑誌 0.56	新聞 0.40	ラジオ 0.29
男性 20〜29歳	テレビ 2.10	パソコン 1.47	携帯電話 1.45	ラジオ 0.61	雑誌 0.61	新聞 0.42
男性 30〜39歳	テレビ 2.11	パソコン 2.03	ラジオ 0.80	携帯電話 0.78	新聞 0.44	雑誌 0.41
男性 40〜49歳	テレビ 2.01	パソコン 2.51	携帯電話 0.82	ラジオ 0.73	新聞 0.67	雑誌 0.44
男性 50〜59歳	テレビ 2.43	パソコン 1.48	ラジオ 1.04	新聞 0.79	携帯電話 0.70	雑誌 0.56
男性 60〜65歳	テレビ 2.81	ラジオ 1.54	新聞 0.87	パソコン 0.87	雑誌 0.44	携帯電話 0.32
女性 n=357	テレビ 2.80	パソコン 1.10	携帯電話 0.89	新聞 0.53	雑誌 0.45	ラジオ 0.45
女性 15〜19歳	携帯電話 2.86	テレビ 2.56	パソコン 1.39	雑誌 0.56	新聞 0.25	ラジオ 0.17
女性 20〜29歳	テレビ 2.45	パソコン 1.61	携帯電話 1.36	雑誌 0.58	新聞 0.33	ラジオ 0.31
女性 30〜39歳	テレビ 2.68	パソコン 1.29	携帯電話 0.76	新聞 0.43	雑誌 0.43	ラジオ 0.29
女性 40〜49歳	テレビ 2.42	パソコン 1.06	携帯電話 0.74	新聞 0.55	雑誌 0.36	ラジオ 0.29
女性 50〜59歳	テレビ 3.14	新聞 0.73	ラジオ 0.70	パソコン 0.62	携帯電話 0.53	雑誌 0.44
女性 60〜65歳	テレビ 3.77	ラジオ 1.00	新聞 0.80	パソコン 0.59	雑誌 0.42	携帯電話 0.40

［データ:2007年度オムニバス調査］

携帯電話の利用状況は10代・20代の若い世代が最も活発で、年代が進むに従って通話時間・送/受信回数・メール相手人数・電話帳/マイメニュー登録件数が減少

ここでは、携帯電話の利用を、〈1日の通話時間〉〈電話帳登録件数〉〈携帯メール受信回数〉〈携帯メール送信回数〉〈携帯メール相手人数〉〈マイメニュー登録件数〉について、性×年代別の平均スコアで見てみた。

まず、女性10代が〈電話帳登録件数〉を除いて、圧倒的に利用度が高いのが目立っている。〈1日の通話時間〉→32.7分（第1位）、〈電話帳登録件数〉→95.3件（第4位）、〈携帯メール受信回数〉→20.1件（第1位）、〈携帯メール送信回数〉→18.9件（第1位）、〈携帯メール相手人数〉→6.4人（第1位）、〈マイメニュー登録件数〉→49.1件（第1位）と、15〜19歳のハイティーン女性にとって、携帯電話は生活に欠かせない重要なメディアとなっている状況が読み取れる。次いで、男性15〜19歳が〈携帯メール受信回数〉〈携帯メール送信回数〉で第2位と高く、男性20代が〈1日の通話時間〉〈携帯メール相手人数〉で高い。また、〈電話帳登録件数〉では男性30代が99.8件で第1位と高い。これは、仕事上の利用が多いのではと思われる。

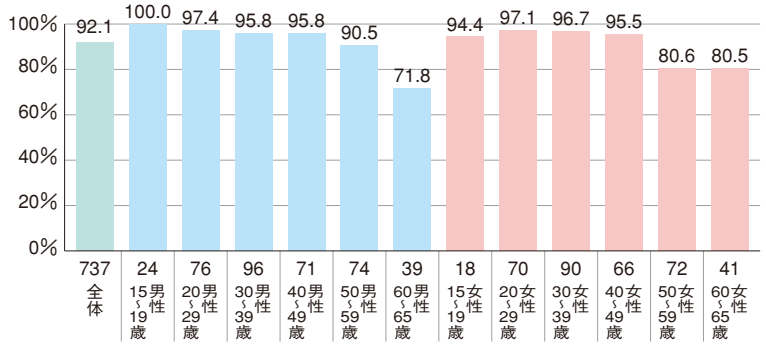
一方、年齢が上がるにしたがって、各項目ともに少なくなり、50代・60代では男女ともに各利用度が低くなっている（表2）。

［Ⅰ］携帯電話の利用実態

今や9割の人が利用している携帯電話

まず、携帯電話の利用状況を見てみると、全体で9割の人が利用している。性×年齢別に見ると、男性10代が100%で、全年代中トップである。次いで男女20代が97%台と高い利用率を示している。男女共に40代までは95%台と高い利用率であるが、男女共に50代以降になると90%以下となり、特に男性60代が71.8%で最も低い。一方60代の女性は80%強と50代女性と同じ利用率で健闘している（図2）。

図2:携帯電話を利用している比率（n=737）



［データ:2007年度オムニバス調査］

表2:携帯電話利用内容の〈性×年齢別〉各利用状況平均値比較表
(n=737)

	1日の通話時間	電話帳登録件数	携帯メール受信回数	携帯メール送信回数	携帯メール相手人数	マイメニュー登録件数
全体	15.7 分	85.2件	6.6件	5.8件	4.6人	11.2件
男性	19.6 分	91.8件	6.6件	5.6件	4.4人	11.0件
15〜19歳	15.7 分	87.1件	15.7件	15.4件	4.5人	18.9件
20〜29歳	27.1 分	92.9件	9.2件	8.5件	5.6人	14.5件
30〜39歳	20.2 分	99.8件	6.2件	5.4件	4.4人	8.2件
40〜49歳	22.3 分	96.0件	6.0件	3.8件	4.0人	7.0件
50〜59歳	13.7 分	84.0件	3.1件	2.2件	3.7人	9.8件
60〜65歳	8.8 分	71.9件	2.6件	2.5件	3.6人	※
女性	11.4 分	78.2件	6.6件	6.1件	4.7人	11.4件
15〜19歳	32.7 分	95.3件	20.1件	18.9件	6.4人	49.1件
20〜29歳	19.6 分	97.9件	8.6件	7.7件	5.2人	12.7件
30〜39歳	8.0 分	84.6件	6.1件	5.8件	4.9人	8.2件
40〜49歳	5.9 分	88.4件	6.2件	6.0件	5.0人	4.8件
50〜59歳	9.0 分	56.5件	4.1件	3.5件	3.9人	4.6件
60〜65歳	7.0 分	29.2件	2.0件	1.8件	3.0人	6.7件

第1位(最大値) 第2位 第3位 ←→ 第3位 第2位 第1位(最小値)

[データ:2007年度オムニバス調査]

64.7%、"商品メッセージ送受信"47.1%、"商品バーコード利用"41.2%、"口コミサイト・掲示板への書き込み"29.4%、"オンライン・オークション見る"29.4%と多彩な利用がなされている。次いで、利用度が高い層は、男性15〜19歳、女性20代、男性20代と若い世代の利用行動が目立っている。一方、50代・60代はまだ"電話としての通話"利用が半数以上で第1位。中でも男性60代では、75%と高い。中高年での携帯の利用行動では、男性よりも女性の方が"写メール送信""商品メッセージ送受信""商品関連の話題"等で10%以上高い利用となっている。男性60代で唯一高い利用は"携帯でのホームバンキング・株オンライン"である。

多様な携帯電話に対する意識・経験

1位:"携帯電話で写真を撮る" 67.2%
2位:"発信者により電話に出たり出なかったりする" 48.2%

[Ⅱ]携帯電話の行動体験および意識・経験

携帯電話の行動体験では"写メール"がトップ

全体での行動ベスト5は以下の通りである。

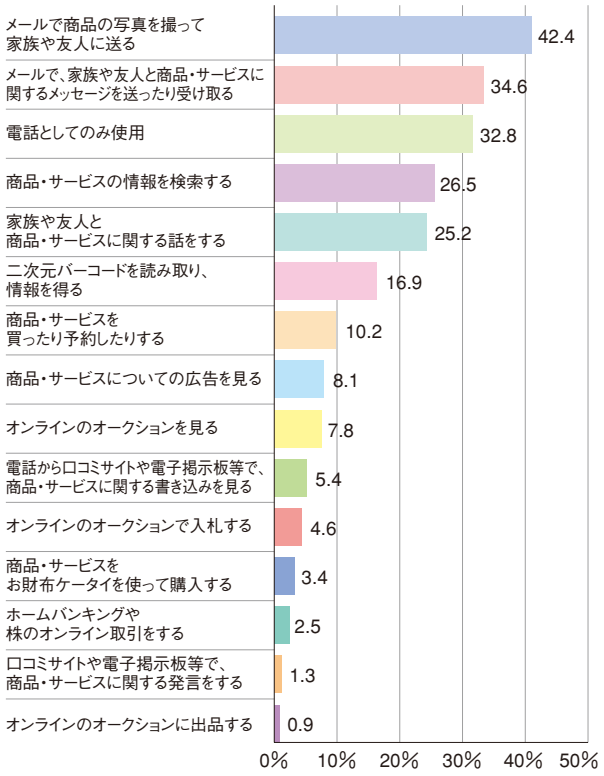
1位:"メールで商品写真送付" 42.4%
2位:"メールで商品関連メッセージ送受信" 34.6%
3位:"電話としてのみ利用" 32.8%
4位:"商品情報の検索" 26.5%
5位:"商品関連の話題" 25.2%

その他、特徴的な利用行動をみてみると、"二次元バーコード利用"16.9%、"商品・サービスの購入・予約"10.2%"口コミサイト・掲示板への書き込み"5.4%、"お財布ケータイ利用"3.4%となっている(図3)。

携帯電話の行動体験が最も多いハイティーンの女性

携帯電話利用で、最も幅広く行動体験が多いのは女性15〜19歳で、先に見たように、利用時間もテレビよりも多かったが、"商品・サービスの検索"70.6%、"写メール送信"

図3:携帯電話での行動体験(n=667)

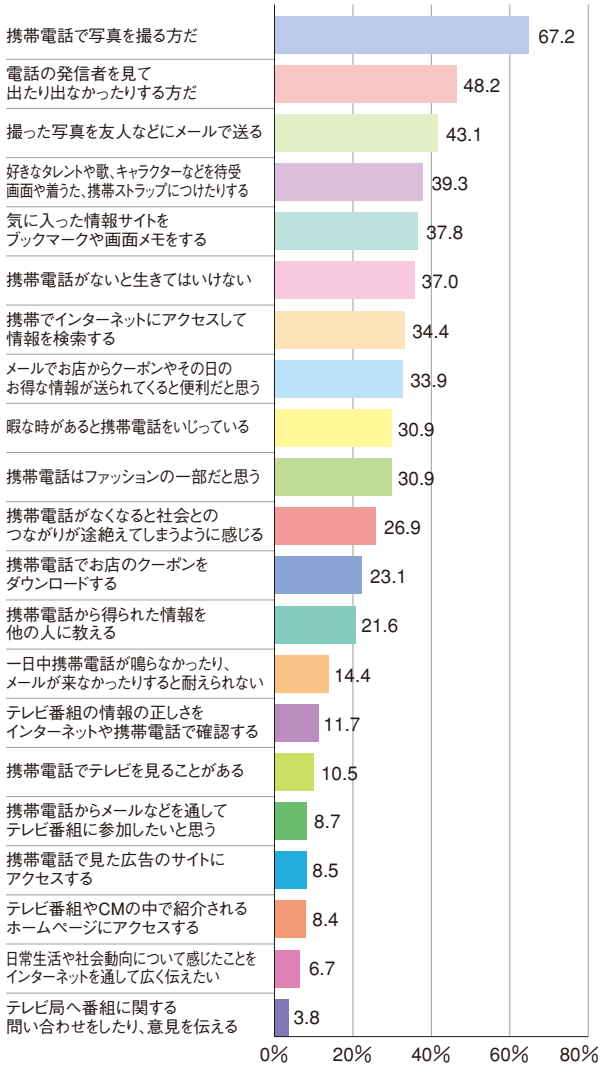


[データ:2007年度オムニバス調査]

3位：“撮った写真を写メール”　43.1%
4位：“タレント・歌・キャラクターを待受け画面・着うた”　39.3%
5位：“お気に入り情報サイトのブックマーク”　37.8%
6位：“携帯電話がないと生きていけない”　37.0%
7位：“携帯でインターネットにアクセス”　34.4%

携帯電話の利用が日常化している若い年代にとっては、今や携帯電話は“24時間30cm”の生活必需品としてPC以上に無くてはならないものとなっている(図4)。

図4:携帯電話に対する意識・経験（よくあてはまる＋ややあてはまる）(n=598)



［データ:2007年度オムニバス調査］

終わりに

今回の調査結果から、生活者の携帯電話の利用実態は年々利用が多様化・高度化していると共に性×年代別で使い方に大きな違いがあるのがわかった。

携帯電話の急速な普及と技術・機能の進化、利用メニュー・コンテンツの多彩化により、生活はますます便利で豊かになってきている。携帯電話は今や、単なる通話やメールという通信ツールから、来るべきユビキタス社会生活に欠かせないモバイル・コミュニケーションを基軸とした生活インフラとして、着実に進展していることが窺える。

特に10代・20代のケータイ・リテラシーの高い若い世代では、確実に“24時間30cmの生活装置”として身体化し、ケータイ・モバイル・ライフスタイルを創出している。

しかし、一方ではデジタル・デバイド現象の進行による年代・世代間情報格差・リテラシー格差問題、公私共にデジタルIT環境に晒されバーチャル世界に浸ってしまい、アナログなリアル体験の欠如による人間関係希薄化・リアルな交流の減少問題、生体認証技術高度化等による個人認証から派生する個体識別・セキュリティ問題など、これから解決しなければならない問題も出てきている。いずれにしても携帯電話はモバイル・コミュニケーションを基軸とした生活インフラ充実に向け、ますます活況を呈していくこととなろう。

当オムニバス調査では、このテーマを継続的にウオッチしていきたいと考えている。

※ 本稿は、「オムニバス調査2007」の“携帯電話関連”の質問から取りまとめました。本データ並びに過去の調査データは、当財団ホームページ（http://www.yhmf.jp）の、［財団データベース］→［オムニバス調査オープンデータベース］/［オムニバス調査分析レポート］より、必要なデータを自由にご利用いただけます。

なお、オムニバス調査の結果データは、調査実施年度の翌年4月にオープンデータとして公開していきます。平成19年度（2007年度）オムニバス調査結果は平成20年（2008年）4月1日から公開しています。

※本レポートについてのお問い合わせは、
(財) 吉田秀雄記念事業財団　齋藤
（TEL. 03-3575-1384 / E-mail:saito@yhmf.jp）まで、ご連絡下さい。

大衆化するスポーツと広告

今回のADMT Collectionでは、本号の特集テーマに連動し、スポーツ関連の広告を、スポーツが大衆の生活に浸透し始める昭和初期に絞ってご紹介します。

明治時代に他の西洋文化とともに紹介されたスポーツは、当初は主にエリート養成校で心身鍛錬教育の一つとして外国人教師によって普及が図られました。そして、第一次世界大戦後、日本は列強国の一員としての国づくりを目指し、政治・経済をはじめ、スポーツや文化においても、国際標準を意識し始めます。そのため、国が積極的にスポーツ振興をはかり、国際試合への遠征や外国選手の招待が増えました。

一方、大正末期から昭和初期にかけて、新聞社間の激しい販売競争の手段として各新聞社はスポーツ大会の主催や後援を積極的に行いました。そしてその模様を記事として報じることによって大衆を引き付け、多くの読者を獲得しました。

これによって、スポーツの娯楽としての要素が一段と高まり、さらにラジオによる試合の中継や、競技場などの施設のオープンも重なって、スポーツは、行うことと、観ることの両面で大衆に浸透していったのです。

この頃の各種スポーツ大会の告知ポスターには、選手が力強く大きく描かれ、激しく繰り広げられるスポーツの魅力を生き生きと伝えたものが少なくありません。また、スポーツがデザイン的なモチーフとして広告に用いられる例もあり、スポーツを通して商品が人々の生活に浸透する様子を伝えています。

スポーツがモチーフとして登場

テニスやゴルフなど娯楽性の高いスポーツを用いることにより、見る者に、華やかでモダンなライフスタイルを連想させている。

キャプションの内容
●資料名〔タイトル、広告主、作家、年代〕
●解説
●サイズ〔cm〕（タテ×ヨコ）
●資料番号〔財団所蔵資料の登録番号〕

ポスター
エビスビール　サッポロビール
ユニオンビール　大日本麦酒株式会社
昭和初期にはベビー（小型）ゴルフが室内スポーツとして流行し、「ベビー・ゴルフ・ガール」が女性の新職業の1つとして注目された。このポスターでは、ゴルフとビールを楽しむ進歩的な女性が描かれており、飲食店の従業員などが多かった他のビールのポスターとは一線を画している。
92.2×62.0　2000-537

PR誌
玉置合名会社商報　玉置合名会社
薬品や化粧品などを扱う問屋「玉置合名会社」が取引先に無料で配布していた小冊子。表紙は、当時の商業美術の第一人者であった杉浦非水のデザイン。日本のテニスは、大正時代に既に国際水準にまで達するほど、非常な早さで国民に浸透していった。
昭和6年9月　18.7×10.4　2000-287

雑誌
『サンデー毎日』表紙
女優の美川かつみと和歌浦小浪の2人の水着姿が表紙を飾っている。この年の8月にはベルリン・オリンピックが開催され、前畑秀子が200メートル平泳ぎで金メダルを獲得した。
昭和11年7月26日号
38×26　1997-60(61)

絵びら
テニスをする婦人（絵びらの図柄）
魚甚商店
絵びらは、既成の絵柄に名入れをすることで簡単に作成できる手軽な広告として、明治末期から昭和初期頃まで数多く制作された。テニスをする上流階級風の女性が、モダンな雰囲気を醸し出している。
昭和初期頃　52.5×37.7　1986-1816

競技大会を伝えるポスター

開催日やチケット販売情報を告知するこれらのポスターには、競技を行う選手が中心に描かれ、リアリティのある雰囲気に仕上がっている。

ポスター
第11回　早慶水上競技大会
美津濃運動用品株式会社　など
水球の激しいワンシーンを思い起こさせるポスター。下には前売り券を販売する運道具店名が記されている。当時、運動競技の前売り券は、一部の百貨店や運道具店で購入することができた。
昭和12年　45×60.8　1987-4596

ポスター
日米国際対抗陸上競技大会
日本陸上競技連盟
日本と米国の両国の旗を織り込み、陸上競技のスピード感を伝えるようにデザインされたポスター。三越のマークが入っていることから、三越が前売り券を扱っていたのではないかと思われる。
昭和12年　91×61　1987-2884

ポスター
第１回　早明拳闘対抗戦
早明拳闘競技会
大学ボクシングの競技会のポスター。下には、「美津濃の拳闘用品」と記され、チケットを扱う運道具店のプレステージをより明確に伝える効果があったことだろう。
昭和9年　53×37.5　1987-3423

ポスター
オリンピック印度選手来る　ホッケー試合
大日本ホッケー協会
昭和3年にアムステルダムで開催されたオリンピックのホッケー競技で、インドチームが優勝した。当時、世界最強と謳われた同チームがこの年、ロサンゼルス・オリンピック大会に出場するために渡米する途中、日本に立ち寄り、日本のチームと試合を行った。
昭和7年　75.4×52.5　1987-4566

スポーツと商品を結びつけた広告

日常生活で使用される商品広告に、スポーツの場面が用いられている。商品使用の楽しさや、商品の用途の広がりを伝えている。

↑ ポスター
傷に！　サキシロン
武田長兵衛商店
サキシロンは、しもやけやあかぎれに効く家庭外傷薬として発売された。この薬の新聞広告では、家事をする女性が頻繁に描かれていたが、ここではスキー場で用いている情景が描かれている。
昭和12年頃　52.4×37.9　1988-816

← 雑誌広告
肉声鮮かにキャッチ！　マツダ真空管
東京電気株式会社
当時のラジオに用いられていた真空管の雑誌広告。野球はラジオ中継や新聞のスポーツ欄を通して、大衆の人気を博した。この広告では、ファインプレーのシーンを用いて、商品の性能や信頼性を印象的にアピールしている。
『サンデー毎日』昭和14年5月14日号　38×26　1997-60(83)

→ 雑誌広告
レートクレーム
平尾賛平商店
「銀嶺征服のアレ止メに」という言葉から、スキーの場面でも、この商品が女性の美しさを守る上で有効であることを伝えている。商品のつけ心地の良さを、スキーの爽快感と積雪の白い光景になぞらえている。
『サンデー毎日』
昭和10年1月20日号
38×26　1997-60(12)

← 雑誌広告
錠剤わかもと
わかもと本舗
友人に宛てた葉書という形式を用いて、薬の効能を伝える雑誌広告。出発前にもらった「錠剤わかもと」のおかげで、健康を害さずに無事に白馬登山を楽しむことができたというお礼が書かれている。
『サンデー毎日』
昭和11年7月5日号
38×26　1997-60(59)

スポーツ用品のポスター

ポスター
アサヒ靴
日本ゴム株式会社
運動会にのぞむ子供がアサヒ靴を履く情景が描かれている。アサヒ靴の健脚底が、子供の足をしっかり守るというメッセージを伝えるポスター。
昭和初期　73.2×53.0
2000-805

ポスター
月星印ボール
つちやたび株式会社
遠くでテニスをする男性を見つめている着物姿の女性。月星印のボールとテニスのファインプレー、そして女性の憧れの眼差しが巧みに結びつけられている。
昭和初期　75.3×26.7
2000-807

心身鍛錬とスポーツ

日本が戦時体制に突入する中で、国民の心身の健康と体力向上は、国の重要な政策課題だった。そして、ラジオ体操を始め、様々な運動を国民が一致団結して行うことが奨励された。

ポスター
国民心身鍛錬運動
厚生省・文部省・国民精神総動員中央連盟
国民心身鍛錬運動は、昭和14年から毎夏に行われ、ラジオ体操や水泳などの運動を行い体力の向上を図ることが、国民の務めとして奨励された。このポスターでは、集団で体力向上に取り組む姿が力強く描かれている。
昭和14年
77×52.8　1986-4315

ポスター
国民精神総動員健康週間
身心鍛錬週間
東京市・東京府・警視庁
小学生が描いたこのポスターは、結核予防週間に際して懸賞募集され、一等賞を獲得した。「健康第一」と小学生が記す傍らには、「お互いに身心を鍛錬して、御国のために尽くしましょう」というメッセージが添えられている。
昭和13年頃
54.8×38.3　1992-2642

参考文献

『大正文化』南博　勁草書房　1965年
『昭和文化1925～1945』南博　勁草書房　1987年
『強制された健康』藤野豊　吉川弘文館　2000年
CD-ROM『昭和の讀賣新聞』戦前Ⅰ、Ⅱ　読売新聞社　2000年

「アド・ミュージアム東京」から

[展示部門]

「D＆AD賞2007展：広告とデザイン―その卓越したクリエーティブ」（2008年3月4日～2008年4月5日）

イギリスの非営利団体D＆AD（Design & Art Direction）は、1962年の設立以来、産業デザインにおけるアイデアの重要性を喚起し、その活動の大半を、次世代への教育に費やしています。また、毎年D＆AD賞を開催し、優れたクリエーティブを表彰しており、その受賞作品展が日本で初めて「アド・ミュージアム東京」で開催されました。

会場には、プリントやデジタル部門からスチューデント・アウォーズまで、10部門における受賞作品とノミネート作品が展示されました。今回はゲームやウェブサイトなど、最新のクリエーティブ技術を駆使したデジタル作品をカテゴリー別に紹介するために、計10台のモニターを用いました。

本展は英国大使館とブリティッシュカウンシルが2008年を通して日本で展開する「UK-JAPAN2008」の公認イベントとして、広範なパブリシティ活動が行われたこともあり、開催期間中の入館者数は13,500人にのぼりました。

「D＆AD賞2007展　スチューデントセミナー」を開催（2008年3月26日）

D＆AD主催による「スチューデントセミナー」が、3月26日に、「アド・ミュージアム東京」のAVホールにおいて開催されました。当日は、「競争の激しいクリエーティブ業界へ入るために、自分の専門性をどう高め、どうやって注目を集めるか」というテーマで、2回にわたり同時通訳つきで開催され、各回とも50名の定員に達する盛況ぶりでした。

講演者は、D＆ADのプレジデントでクリエーティブディレクターのサイモン・ウォーターフォール氏と、D＆ADの教育・プロフェッショナル推進担当ディレクターのローラ・ウッドロフ氏、そして、第1回目には、デザイナーのマイケル・ジョンソン氏が加わりました。D＆ADのスチューデント・アウォーズは、今年で30周年を迎え、この賞を獲得した、多くの若い才能がクリエーティブ業界で活躍しています。

参加した学生達からは、「クリエーターによる現場の話が聞けてとても参考になった」、「早く社会で働きたい」などの感想が寄せられました。

「第14回　中国広告祭　受賞作品展」（2008年4月8日～5月17日）

昨年9月に山東省青島市で開催された「第14回中国広告祭」の受賞作品展が、「中国広告協会」の協力の下に開催されました。「促進、普及、推進」というテーマで行われた今回の広告祭の受賞作品は、中国の伝統文化を残しながらも、グローバルな視点を取り入れて、飛躍を図る現在の中国広告界の様子を伝えています。また、今年開催される北京オリンピックに関連するメッセージを盛り込んだ商品広告も受賞しており、国家イベントの開催を間近に控えたエネルギー溢れる中国の姿がよく表れています。

会場には、中国の伝統と発展をシンボライズした力強い毛筆と、近代的なビル群を組み合わせたビジュアルが掲げられました。

[図書館部門]

レファレンス事例の紹介

広告図書館ホームページ「資料の探し方」からアクセスできる、下記のレファレンス事例が「大阪府内の図書館人が選んだおすすめ事例」として紹介されました。

「日本で一番の長寿テレビCMは何か？※2005年現在」
http://crd.ndl.go.jp/GENERAL/servlet/detail.reference？id＝1000023466
『この事例のように、回答の中身にまで踏み込んで記述されたレファレンス事例は、やはり読んでいてとても面白く、読者としては魅力を感じます。広告図書館さんのレファレンス事例はどれも面白いのですが、面白いだけではなく、専門図書館で使われている資料を知ることができて、業務の参考ともなり、助かっています。』

という良かった点の「すてきポイント」の講評付きで選ばれました。

・2007年度に発行された和・洋雑誌の製本作業が終了しました。従来どおり館内にて閲覧、複写できます。
・3月に提出された「平成19年度（2007）〈第41次〉研究助成論文・本編」は現在製本中です。6月上旬完成予定です。なお論文の概要は蔵書検索と助成研究論文検索から確認いただけます。第40次までの研究論文・本編は常時閲覧できます。

「アド・ミュージアム東京」平成20年6月～8月の休館日

7月29日は、館内展示の入れ替え等のため、臨時休館します。

6月

日	月	火	水	木	金	土
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	10	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30					

7月

日	月	火	水	木	金	土
		1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30	31		

8月

日	月	火	水	木	金	土
					1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30
31						

● は休館日

広告図書館

※蔵書検索はインターネットのWebサイト「**http://www.admt.jp**」からできます。問い合わせ先：03-6218-2501

主な新着図書紹介

＊印は寄贈図書です。著者・編者、発行社に深く感謝します。

書名	著者・編者	発行社
「婚活」時代	山田昌弘、白河桃子	ディスカヴァー・トゥエンティワン
ACC　CM年鑑　2008	全日本シーエム放送連盟	宣伝会議
CSR「つながり」を活かす経営	日経CSRプロジェクト　編	日本経済新聞出版社
HOW TO COOK DOCOMODAKE？	伊藤高　編	電通
INOUE TSUGUYA GRAPHIC WORKS　1981-2007	井上嗣也	リトル・モア
Post Stamps	JAGDA展覧会委員会＋宮崎光弘　編集	日本グラフィックデザイナー協会（JAGDA）
Webドメインマーケティング	宣伝会議　編	宣伝会議
アートディレクションの可能性	東京アートディレクターズクラブ　編	美術出版社
え!?キャッチコピー変えるだけで売れちゃうの？	斉藤隆彦	ナツメ社
グラフィックデザインの世紀	グラフィックデザインの世紀編集委員会　編	美術出版社
コマーシャル・フォトデータベース年鑑　2008	玄光社　編	玄光社
ジャパンデザイン　グッドデザインアワード・イヤーブック　2007-2008	森山明子　監修	宣伝会議
デキる広告52のヒント	スティーブ・ランス、ジェフ・ウォール	リベルタ出版
ブランドマネジメント能力	伊藤裕一	日本能率協会マネジメントセンター
フリーペーパーの衝撃	稲垣太郎	集英社
ペコちゃんBook	不二家　編	不二家
マーケティング戦略論	戦略研究学会、原田保、三浦俊彦　編	芙蓉書房出版
マーケティング優良企業の条件	嶋口充輝、石井淳蔵、黒岩健一郎、水越康介	日本経済新聞出版社
マガジンハウスを創った男岩堀喜之助	新井恵美子　編著	出版ニュース社
モバイル・マーケティング	恩蔵直人、及川直人、藤田明久	日本経済新聞出版社
よくわかる広告業界	伊東裕貴	日本実業出版社
広告ビジネスと業界のしくみ	大城勝浩、高山英男	日本能率協会マネジメントセンター
＊広告ビジネス入門　2008（第17版）	日本広告業協会教育セミナー委員会　編	日本広告業協会
＊首都圏年間折込広告調査Report　2007	読売インフォメーションサービス	読売インフォメーションサービス
世界一わかりやすい広告業界	イノウ「業界研究」編	自由国民社
創発するマーケティング	DNP創発マーケティング研究会　編	日経BP企画
＊日本の広告費　2007年（平成19年）	電通　編	電通
年鑑日本の広告写真　2008	日本広告写真家協会　監修	ピエ・ブックス
博報堂スタイル	高橋宣行	PHP研究所
明日の広告	佐藤尚之	アスキー

新着洋書紹介

原題・和名・内容紹介　　著者（編者）・発行年

100 Habits of Successful Graphic Designers
成功するグラフィック・デザイナーたちの100の習性　Sara Dougher　2003
デザイナーとして成功するためのビジネスのノウハウを、ステップ・バイ・ステップで解説

Waiting for Your Cat to Bark ?
猫が吠えるのを待つの？—マーケティングを無視する顧客を説得するには—　Bryan and Jeffrey Eisenberg　2006
猫のような顧客の行動を“パシュエージョン・アーキテクチャー”（説得の組み立て方）という方法論をベースに解説

Cause Marketing for Nonprofits
非営利団体のためのコーズ・マーケティング—目的、情熱、そして利益のためのパートナー—　Jocelyne Daw　2006
多数の事例と共に、非営利団体とビジネスの両方の利益となるコーズ・マーケティングのあり方を説く

Convergence Culture
集合文化—古いメディアと新しいメディアが衝突するところ—　Harry Jenkins　2006
ニューメディアと古いメディアは敵対しているのではなく、相互作用の関係にあると説く

The Creative Economy
創造的な経済—アイディアから金を儲ける方法—　John Howkins　2001
人間本来の想像性と、社会繁栄の関係を考察し、産業や経済への影響を説く

Juicing the Orange
オレンジを絞る—クリエイティビティを強力なビジネスツールに変えるには—　Pat Fallon　2006
メディア環境が変化する現在、その中でも変わらないのはクリエイティビティの価値だと説く

Niche Envy
適所羨望—デジタル時代のマーケティング差別—　Joseph Turow　2006
マス時代とデジタル時代では、サービスの情報に消費者が接する機会が少なくなってきていると警告している

small is the new big
小は新しい大—183の戯言、おしゃべり、そして素晴らしいビジネス・アイデア—　Seth Godin　2006
ベストセラー作家でビジネス理論家としても有名なセス・ゴーディンの8年間の論文の集大成

Tourism Marketing for Cities and Towns
都市町村の観光誘致マーケティング　Bonita M. Kolb　2006
観光誘致マーケティングの解説と、効果的なノウハウを提案。国際的なケーススタディも多数掲載されている

Mind Your X's and Y's
XとY世代を考察する—新しい世代の消費者が求める10の渇望を満足させるには—　Lisa Johnson　2006
新しい社会ルールの中で生きている、“ワイヤード”誌が選ぶ18歳から40歳までのXとY世代を解剖

The Little Blue Book of Advertising
青色の広告小冊子—大きな違いを作る52の小さいアイデア—　Steve Lance　2006
広告キャンペーンの成功の秘訣について、長年の経験と知恵を基に、ヒントを与える

Ethnography For Marketers
マーケターのための民俗学—消費者没頭へのガイド—　Hy Mariampolski　2006
消費者のニーズを見出すツールとして、マーケターにとっての民俗学の重要性を説き、活用を奨励

Fans, Bloggers, and Gamers
ファン、ブロガー、そしてゲーマー—参加型文化を探求する—　Henry Jenkins　2006
ポップ文化ファンの存在の大きさを示し、文化をマーケティングに取り入れる方法を説く

Guerrilla Advertising
ゲリラ・アドバタイジング—常軌を逸したブランド・コミュニケーション—　Gavin Lucas　2006
多様化するメディアを駆使した販売促進、ゲリラ・マーケティングを世界中から集めて収録

The Long Tail
長いしっぽ—なぜ、未来のビジネスは、より多くのものをより少なく売るのか—　Chris Anderson　2006
なぜ「ロングテール」と呼ばれる現在の経済状況に行き着いたか。その理由と、活かし方を示す

Success Secrets of the Online Marketing Superstars
オンライン・マーケティング・スーパースターたちの成功の秘密　Mitch Meyerson　2005
オンライン・マーケティングで成功した24人のマーケターが、その秘密を伝授

Point of Purchase
POP　Marta Serrats　2006
店舗設計における理想的なPOP作品を収録。商品のディスプレイやレジに至る動線まであらゆる角度から効果的なPOPのあり方を解説

Innovative Promotions That Work
効果のある革新的な販促—効果的なデザインの基礎ガイド—　Lisa L. Cyr　2006
販売促進をデザインの立場から眺め、成功するプロモーションのための基本的な要素を記載

The Snapshot Survey
スナップショット・サーベイ—全ての会社が活用できる素早く安価なマーケティング・リサーチ—　Lloyd Corder　2006
マーケティング・リサーチが安価に、スピーディにできることを実証。様々な技術も掲載

What Sticks
粘着力—何故ほとんどの広告が失敗するのか、広告の成功を約束するものは何か—　Rex Griggs　2006
グローバル・リサーチから得た情報を基に、広告の成功を約束するものは何かを解き明かす

平成19年度
助成研究サマリー紹介①

＊研究者の肩書きは報告書提出時のものであり、
現在とは異なることがあります。

常勤研究者の部

広告における苦情の構造と適切な苦情対応に関する実証的研究

池内　裕美
関西大学　社会学部　准教授

本研究では、広告苦情に焦点を当て、「不快と感じる広告の特徴」、「広告に対する苦情行動者の特性」、さらには「適切な苦情対応の方法」について検討することを主たる目的とした。そのため、以下に記すような多面的な調査を実施した

1. 広告苦情の実態と苦情対応の現状に関する探索的検討：お客様相談室への面接調査結果より

ここでは、企業・団体の相談業務従事者を対象に、苦情の実態と近年の動向、苦情対応時の法則や成功事例などについて面接調査により検討した。その結果、近年の苦情の動向として、「中高年層の男性」と「心の病を抱える人」からの苦情の急増が挙げられた。こうした現象は、団塊の世代の大量退職と共に浮上したことから、“苦情の2007年問題”といえるであろう。

2. 広告苦情の構造：テキストマイニングによる探索的検討

次にJAROに寄せられた広告苦情の事例を基に、消費者が不快感を抱く広告の特徴について検討を試みた。具体的には、性・年齢別にどのようなフレーズや映像表現が苦情の対象になっているのかを業種ごとにテキストマイニングを用いて探求した。その結果、「子どもへの社会的影響」や「社会問題との関連」などのキーワードが見出され、子どもへの悪影響を危惧した苦情や、特定の社会問題や事件・事故を連想することによる不快感の表明が示唆された。その他、男性は料金や契約内容に関して、女性は広告の表現描写や演出方法に関して、苦情の申し出が多いことが見出された。

3. 広告への感情反応および苦情行動と社会心理学的諸要因との関連性の検討

①広告評価の性・年齢差に関する実証的検討：テレビCMに対する許容範囲の違いに着目して（＋広告制作者への面接調査）

まず、広告に対する印象が性や年齢によってどのように異なるのか検討するために、実際に苦情が生じたテレビCMを用いて印象評定調査を行った。その結果、20代は中・高年齢層に比べてCM表現に対する許容範囲が大きく、特に“ブラックユーモア”や“毒のある笑い”などのCMにおいて、その差は顕著に現れた。その他、性的な表現や性差を連想させる表現は、女性において許容範囲が小さいことが見出された。

②広告苦情と苦情対応に関する多面的検討：一般消費者に対するweb調査結果より

次に、広告苦情と苦情対応についてweb調査による多面的な検討を試みた。その結果、不快広告としては、「食料品」、「携帯電話・固定電話」、「清涼飲料水」に関するものが多く、不快理由としては、「虚偽・誇大」や「出演者の好み」に加えて、「ワイセツ」や「社会モラル」といった“品位”に関するものが多くみられた。さらに、苦情行動者の特性を検討したところ、「孤独感はそれ程高くなく、充実した日々を送っているが、社会への不満が大きい傾向にある。また、収入が多く、広告を手段として活用するが信頼そのものは低い」などが典型例として見出された。また、消費者の望む苦情対応は「広告の中止」や「広告の修正」であり、それらの措置がとられてはじめて「まあ満足した」と感じることが見出された。

4. 総合考察

企業に対する信頼が失墜している昨今、消費者は広告においてもより一層厳しい目を向けるようになっている。特に広告の持つ社会的な影響力から品位に関するもの、いじめや虐待などの社会問題、言葉や服装の乱れ、さらには性差別・職業差別などの問題に対して消費者は敏感になっていることが、各調査を通して示唆された。広告関係者は、広告制作者が指摘していたような「想像力」を最大限に働かせ、消費者が当該広告を視聴する状況について、あらゆる角度から吟味する必要があるといえよう。

共同研究者：
社団法人日本広告審査機構　武田典子
社団法人日本広告審査機構 関西事務所 次長　瀬戸口 香

常勤研究者の部

自治体広報媒体への広告導入における広告掲載基準の課題とその解決法

川上 和久
明治学院大学 法学部 教授

地方自治体の広報媒体への広告導入の動きが、近年、ますます加速している。

広告導入の媒体も、広報紙や自治体ホームページのみならず、公共サービス提供スペース等の有効活用、「暮らしの便利帳」や封筒・通知書など、多様化しつつある。

その一方で、「行政が私企業を推奨しているような印象を与える」「掲載基準に問題はないのか」「企業にトラブルがあったら、行政は責任を取れるのか」「広告スペースによって、伝えなければならない情報が削られるのではないか」「地方新聞など、行政広報媒体と競合する媒体に対しての民業圧迫になるのではないか」「ネーミングライツを無定見に導入して、景観などに影響しないのか」など、行政が広告を導入することによるさまざまな懸念もある。

本研究においては、こういった、自治体の広報媒体への広告導入にともなうさまざまな問題点について、広告を導入した自治体への調査を中心に明らかにした。

回答を依頼した482自治体のうち、期限までに回答があったのは359自治体、回収率は76.6％であった。

広報紙への広告掲載を見合わせたことがある自治体は、142自治体で、4割以上である。スペースの問題や地元優先、企業・団体のトラブル、法令違反だけでなく、業種が、掲載基準に抵触したり、表現が抵触したりする例も多く見られる。

ホームページに有料バナー広告を導入している239自治体のうち、掲載を見合わせたことがある自治体は、53自治体で、2割以上にのぼる。

これも、広報紙同様の理由だけでなく、リンク先の業種や表現も掲載見合わせの理由としてあげられていた。アクセス解析できず、広告効果が計りにくいという理由もあげられた。掲載基準もまちまちで、それぞれの運用で同じ広告でも可となったり不可となったりしている現状は、大手企業にとっての「参入障壁」になりかねない。

一方で、これまで広告を出稿していなかった大手企業が他の自治体とも合わせて広告出稿を希望した場合、検討に値するか否かについては、回答したうちの55％以上にのぼる、267自治体が、「検討に値すると思う」と答えている。

民間企業との協働事業については、すでに導入しているのが47自治体、「導入を検討したい」としている自治体は、165自治体にのぼっている。

こういった調査結果から、今後、広告を通して行政と企業、住民の「トリプルWIN」の関係を構築するためには、①媒体資料としても用いるという観点から、効果測定調査を実施する、②自前の収入も必要であるという意識を持ち、コスト感覚を持つためにも、庁内で、広告導入への工夫を凝らす雰囲気を浸透させる、③小規模の自治体の事務処理負担を軽減するシステムとして、広域広告を導入して大手企業とマッチングする、④自治体における広告審査の実際の事例を蓄積し、外部機関の審査のノウハウも借りながら、「これだけは全国共通で」というような、自治体共通版の、広告掲載の基本基準を作る、⑤企業も、社会貢献の一環として広告出稿に協力する、という側面があり、行政の施策をより積極的に開示しながら、企業理念をアピールしていく機会を提供する、⑥「なぜ広告を導入するか」「そのことによる効果は何か」を、常に、適切な広報を通して住民に開示し、住民の意識を広聴し、広報－広聴を循環させていく、という6つの点を、特に重要施策として提言したい。

常勤研究者の部

多国籍企業による新製品開発活動と広告活動との関係に関する実態調査

～米国、日本、中国における新製品導入の分析～

［継続研究］

黒川 晋
ドレクセル大学経営大学院 准教授
（黒川 晋氏は平成20年4月6日ご逝去されました。慎んでご冥福をお祈り申しあげます。）

本研究は多国籍企業における新製品開発活動と広告活動との関係を調査し、以下のような研究課題に解答を与えようとするものである。

1）歴史的に多国籍企業はその新製品を外国市場に導入する際、どの様な広告を行ってきたのか？またどの様な製品開発活動、広告活動がその導入成果を左右したのか？

2）消費者はどの様に外国企業による新製品の広告に反応するのか？　国内企業の広告との差異はどの様に認識されるのか？

3）多国籍企業は現在、外国市場に新製品を導入する際、どの様なプロセスで製品開発活動を行い、広告活動を行っているのか？　またどの様な製品開発活動、どの様な広告活動がその新製品の導入成果を左右しているのか？

調査結果

（1）歴史的把握調査結果

我々は2003年に発行された日刊ウォール・ストリート・ジャーナル誌に掲載された広告を分析した。

種々の変数を定義し、こららの変数間での重回帰分析を行った。回帰分析からは以下の4点が明らかになった。(1)「広告の大きさ」と「文字情報比率」、即ち広告の内容が新製品の成功に与える影響は観察されなかった；(2)日本企業ほど、成功する可能性が高かった；(3)新製品でなく新サービスほど、成功する可能性が高かった；(4)自動車に関する広告ほど、成功する可能性が高かった；(5)「デファクト」は新製品の成功に統計的に有意な影響を与えていなかった。

(2)日中消費者分析

日本の消費者対象の質問票調査は、2006年春に720人から回収できた。中国の消費者対象の質問票調査は2006年の11月から12月にかけて、北京市で309人の顧客から収集された。我々は以下の8つの仮説を検証した：

仮説1：現代性は広告における関与と正の相関がある。
仮説2：現代性は広告に対する態度と正の相関がある。
仮説3：広告における関与は広告の承認と正の相関がある。
仮説4：広告に対する態度は明確に広告の承認と正の相関がある。
仮説5：広告における関与は明確に広告への依存と正の相関がある。
仮説6：広告に対する態度は明確に広告への依存と正の相関がある。
仮説7：製品知覚は現代性と広告における関与との関係に介在する。
仮説8：価格知覚は現代性と広告における関与との関係に介在する。

詳細は省略するが、回帰分析の結果、8つの仮説は概ね支持された。

(3)日米企業分析

日本企業の新製品と広告に関するデータは東京証券取引所第1部、第2部上場会社および非上場会社のうち、製造業を中心に420事業所を対象とした。調査方法は2006年10月より2007年3月までの期間に61社から回答があった。回収率は14.9％であった。米国企業は2007年の秋にFortune Global 1000 社に対してアンケートを送付し、38社から回答があった。我々は本研究で以下のような仮説を立てた：

仮説1：「主要事業と新規事業間の知識交流」と「顧客との知識交流」との適合関係が高い経営成果に結びつく。
仮説2：新製品開発戦略は上記の関係をモデレートする。
仮説3：マーケティング志向は上記の関係をモデレートする。
仮説4：知識の暗黙性は上記の関係をモデレートする。

我々の暫定的な分析ではこれら4つの仮説は概ね支持された。

共同研究者：
ドレクセル大学経営大学院 准教授　　フランク・シー

大学院生の部

感情伝播にみるクチコミ効果の検証

～eクチコミとリアル・クチコミの違いに着目したクチコミ影響力の考察～

安藤 和代
早稲田大学大学院 商学研究科 博士後期課程

クチコミに関する研究は、1940年代からマーケティング、社会学、心理学といった広い領域で取り組まれ、多くの研究蓄積が残されている。その一方で、クチコミの影響メカニズムを論理的に解明しようとする取り組みは限定的である。そこで本研究では、感情伝播理論によりクチコミの影響メカニズムを解明することに取り組んだ。Arndt（1967）の定義に示されているように、クチコミが「直接・direct」「対面・face-to-face」でのコミュニケーションであることに着目し、クチコミが他メディアより高い影響力を有するのは、直接・対面コミュニケーションでしか生じ得ない「行動模倣による感情伝播」効果によるものではないかとの仮説を設定した。行動模倣による感情伝播効果によってクチコミの影響メカニズムが説明できるならば、同時に、リアル・クチコミとeクチコミの影響の違いを説明することも可能となる。本研究のもう1つの目的はこの点にある。

本研究ではクチコミならびに感情伝播に関する先行研究をレビューし、仮説を導出し、実証実験により得たデータを使って統計的な検証を行った。結果は、おおむね仮説を支持するものであった。

実証実験は、都内大学に通う女子大学生3人組33組、計99名を対象に行われた（有効データ数76）。新製品（飲料）の1属性に関するポジティブ情報をクチコミで提示し、受け手の当該属性の評価（認知的側面）、あるいは、全体評価（好き・美味しいなど、感情的側面）に変化が認められるのか、統計的に検証した。実験ではクチコミ情報2水準（あり・なし）、クチコミ情報の伝え方2水準（対面・非対面）、クチコミ発信者と受信者の関係2水準（友人・他人）、クチコミ発信者の対象製品に対する感情2水準（ポジティブ関連感情のあり・なし）、4つの独立変数を操作した。また、属性評価、味、全体評価に関する11の質問に11段階のリッカード・スケールで答えていただき、従属変数とした。

分析の結果、ポジティブな関連感情が付加された場合、

当該属性評価ならびに全体評価において、統計的に有意な評価の高まりが認められたが、ポジティブな関連感情が付加されない場合、当該属性評価にのみ、統計的に有意な評価の高まりが認められた。この結果から、感情を付加せず認知情報が伝えられたとき、受け手の認知的側面のみに影響が及び、感情を付加して認知情報が伝えられると、受け手の認知的側面と感情的側面の両面に影響が及んだと考えられる。

さらに、感情伝播について確認するため、先行研究が示している感情伝播が発生する条件か否かで比較したところ、条件を満たしている場合（関連感情を付加して知人からのリアル・クチコミ）、属性評価ならびに全体評価において、統計的に有意な評価の高まりが認められたが、満たしていない場合（関連感情を付加して他人からリアル・クチコミ）、属性評価、全体評価ともに統計的有意差は認められなかった。また、関連感情を付加せず知人からリアル・クチコミが伝えられた場合では、属性評価にしか統計的有意差が認められなかった。

以上の結果から、クチコミは、受け手の認知的側面と感情的側面の両面に影響を与える。つまり、認知情報の伝達により、受け手の認知的側面に影響を与え、感情の伝播により受け手の感情的側面に影響を与えることがわかった。そのメカニズムによって、クチコミは他メディアより高い影響力を有しているのではないかと考えるが、今回の実験設計では精緻な検証が困難であり、検証できない点も残った。今後の取り組み課題としたい。

大学院生の部

顧客満足度を高める広告戦略について

～選択肢の数と責任感が選択後の満足感に及ぼす影響～

道家　瑠見子
一橋大学大学院　社会学研究科　博士後期課程

私たちは何か商品を買う時、選択肢がたくさんあればあるほどよいと思いがちだ。それは、選択肢がたくさんあれば最高の一品が見つかるはずだと思っているからだ。しかし、このような私たちの直観とは逆に、選択肢の多さが選択への動機づけや選んだものに対する満足感を低めることが最近の社会心理学の実験で示されている（Iyengar & Lepper, 2000）。Iyengar & Lepper（2000）の研究では、選択肢の数という消費社会側の要因が消費者の満足感に与える影響を検討しているが、消費者個人の側の要因を考慮した直接的な因果関係について検討できていない。そこで本研究では消費者側の要因の一つとして責任（responsibility）をとりあげた。本研究で用いた責任は、意思決定に対する責任であり、最高のものを選びたいという期待と定義した。また、本研究では商品カタログが購買を促進する広告の一形態として重要な役割を果たすことを前提とし、カタログ広告内の選択肢の数と消費者の責任が満足感に与える影響について検討する実験を行なった。

実験参加者はある状況設定のもと、カタログの商品のうちどれを購入したいか決めるよう求められた。責任は、選択状況を説明する教示により操作された。実験1の責任高い条件の参加者は、カタログ内の商品を今決めないと間に合わない状況だと言われ、責任低い条件の参加者は、明日以降に決めなおしても間に合う状況だと言われた。実験2の責任高い条件の参加者には、重要他者への贈り物を買う状況を想像するよう教示し、責任低い条件の参加者には、自分のために買う状況を想像するよう教示した。選択肢の数は、カタログ内の商品数で操作された。実験1ではノートパソコンと温泉旅館のカタログを実験刺激として作成し、実験2では温泉旅館とポスター、ケーキのカタログを作成した。選択肢多い条件には30種類の商品を記載したカタログを提示し、選択肢適度条件には6種類の商品を記載したカタログを提示した。参加者がカタログを見て、どれを買いたいと思うか決めた後、質問紙への回答を求め、選択に対する満足感を測定した。

実験の結果、意思決定者の責任が高い場合、選択肢が多い方が選択に対する満足感を高めるが、意思決定者の責任がそこまで高くない場合は、選択肢がたくさんあるよりも、適度な量ある方が選択に対する満足感を高めるだろう、という本研究の仮説は支持されなかった（実験1、実験2）。選択肢の数と責任は、購買意思決定後の満足感に対して影響を及ぼしていなかった。しかし、選択肢の数と責任は、カタログを見て選択しているときの楽しい気持ちと購買意欲の高揚に影響していていることが示された。実験1の温泉旅館カタログ、実験2のポスターカタログにおいて、意思決定者の責任が高く、選択肢の数が適度な量しかない条件において、カタログを見ているときの楽しさが感じられず、購買意欲も低減してしまうことが示された。

本研究は、カタログ広告を用いて、消費者の満足感や幸福感に貢献する広告表現について検討することを目的としていた。もし、広告を見ているときの人々の楽しい気持ちや購買意欲を高めることができれば、広告が消費者の満足感や幸福感に貢献していると言えるだろう。意思決定者の責任が高く、選択肢の数が適度な量しかないときに、カタログ広告を見ているときの楽しさや購買意欲が低減することを示した本研究の知見は、消費者の満足感・幸福感に貢献する広告表現の限定条件の理解に重要な示唆を与えるだろう。

第109回理事会・第102回評議員会開催

去る3月12日(水)、吉田秀雄記念事業財団の第109回理事会および第102回評議員会が、コートヤード・マリオット銀座東武ホテル 龍田の間において開催されました。理事会においては、「平成20年度事業計画および収支予算に関する件」「理事長および常務理事選任の件」「評議員任期満了に伴う選出の件」「選考委員辞任に伴う補充の件」の4議案が審議され、原案通り承認されました。また、評議員会においては、「平成20年度事業計画および収支予算に関する件」「理事および監事任期満了に伴う選任の件」の2議案が審議され、両案とも原案通り可決・承認されました。

理事・評議員の改選では、理事16名(内新任2名)・監事2名・評議員22名(内新任4名)があらたに選出されました。

なお、平成20年度予算の概要は以下の通りです。

平成20年度予算の概要

Ⅰ. 事業活動収支の部

1. 事業活動収入	
基本財産運用収入	95,000,000
事業資金積立基金運用収入	500,000,000
ADMT商品販売収入	2,500,000
雑収入	1,000,000
事業活動収入計	598,500,000
2. 事業活動支出	
事業費支出	〔532,330,000〕
研究助成費支出	96,600,000
アド・ミュージアム東京運営費支出	408,730,000
研究広報費支出	27,000,000
管理費支出	〔112,050,000〕
人件費支出	67,300,000
事務諸費支出	28,750,000
設備関係費支出	14,000,000
雑費支出	2,000,000
事業活動支出計	644,380,000
事業活動収支差額	△45,880,000

Ⅱ. 投資活動収支の部

1. 投資活動収入	
特定資産取崩収入	20,600,000
投資活動収入計	20,600,000
2. 投資活動支出	
特定資産取得支出	4,780,000
固定資産取得支出	20,000,000
投資活動支出計	24,780,000
投資活動収支差額	△4,180,000

Ⅲ. 財務活動収支の部

1. 財務活動収入	
財務活動収入計	0
2. 財務活動支出	
財務活動支出計	0
財務活動収支差額	0

Ⅳ. 予備費支出	〔25,000,000〕
当期収支差額	△75,060,000
前期繰越収支差額	177,000,000
次期繰越収支差額	101,940,000

吉田秀雄記念事業財団理事および監事

職名	氏名	現職	新任・再任
理事長	松本　宏	㈱電通特別顧問	再任
常務理事	松代隆子	㈱電通エグゼクティブ・プロジェクト・マネージャー	新任
理事	犬養康彦	㈳共同通信社顧問	再任
理事	荻谷東一	㈱電通常務取締役	再任
理事	梶山　皓	獨協大学学長	再任
理事	柏木重秋	元早稲田大学教授	再任
理事	亀井昭宏	早稲田大学商学学術院教授	再任
理事	佐藤安弘	㈳全日本広告連盟理事長	再任
理事	島田晴雄	千葉商科大学学長	再任
理事	嶋村和恵	早稲田大学商学学術院教授	新任
理事	田中　洋	中央大学大学院戦略経営研究科教授	再任
理事	仁科貞文	青山学院大学文学部教授	再任
理事	端　信行	兵庫県立歴史博物館館長	再任
理事	村上政敏	㈳日本広告審査機構理事長	再任
理事	八巻俊雄	東京経済大学名誉教授	再任
理事	吉田　宏		再任
監事	髙橋紘二郎	㈱電通常勤監査役	再任
監事	沼田安弘	沼田法律事務所所長・弁護士	再任

（理事16名　任期2年　平成20年4月1日～平成22年3月31日）
（監事　2名　任期2年　平成20年4月1日～平成22年3月31日）

吉田秀雄記念事業財団評議員

職名	氏名	現職	新任・再任
評議員	青木幸弘	学習院大学経済学部教授	再任
評議員	氏家齊一郎	日本テレビ放送網㈱代表取締役	再任
評議員	江崎勝久	㈳大阪広告協会理事長	再任
評議員	大島寅夫	㈱中日新聞社代表取締役社長	再任
評議員	大畠邦彦	㈳日本広告業協会専務理事	再任
評議員	岡本新蔵	㈱電通上席常務執行役員	新任
評議員	鏡　明	㈱電通執行役員	新任
評議員	釜井節生	㈱電通常務取締役	再任
評議員	菊池育夫	㈱北海道新聞社代表取締役社長	再任
評議員	北村正任	㈱毎日新聞社代表取締役社長	再任
評議員	清原武彦	㈱産業経済新聞社代表取締役会長	再任
評議員	田中健五	日本図書普及㈱代表取締役社長	再任
評議員	鶴田卓彦	㈱日本経済新聞社客員	再任
評議員	延原和良	㈱電通上席常務執行役員	再任
評議員	箱島信一	㈱朝日新聞社特別顧問	再任
評議員	日枝　久	㈱フジテレビジョン代表取締役会長	再任
評議員	疋田　聰	東洋大学経営学部教授	再任
評議員	平山郁夫	日本美術院理事長	再任
評議員	古川一郎	一橋大学大学院商学研究科教授	新任
評議員	松田公春	㈱電通専務取締役	再任
評議員	宮田加久子	明治学院大学社会学部教授	新任
評議員	渡邉恒雄	㈱讀賣新聞グループ本社代表取締役会長	再任

（評議員22名　任期2年　平成20年4月1日～平成22年3月31日）

平成20年度研究助成の対象者決定

平成20年度（第42次）の研究助成の対象者が、2月14日の選考委員会を経て3月12日に開催された理事会において以下のとおり決定いたしました。

この研究助成事業は、マーケティングや広告について、独創性・発展性のある研究を助成するもので、大学の常勤研究者および大学院生（博士後期課程在学者）を対象に毎年募集を行っています。今年度は、応募総数48件（常勤研究者の部34件、大学院生の部14件）のなかから、23件（常勤研究者の部12件、同部門継続研究2年目1件、大学院生の部10件）が選出されました。なお、継続研究（2年間）は16件の応募のうち5件、指定課題は7件の応募のうち4件が助成対象となりました。助成金額は、常勤研究者の部において総額2,605万円、大学院生の部においては総額495万円、合計で3,100万円が給付されます。

研究成果は、来年3月上旬に最終報告書として提出され、当財団が運営する「アド・ミュージアム東京」の広告図書館などで広く一般に公開されるほか、研究要旨集は関係方面に広く配布される予定です。

平成20年度　第42次　研究助成対象者一覧表

常勤研究者の部（部門別・50音順）

代表者氏名	大学・学部	身分	研究テーマ
李 津娥	東京女子大学 現代文化学部コミュニケーション学科	教授	政治広告における争点提示とイメージ構築 ～政治広告の変遷とその受容に関する研究～
香取 淳子	長崎県立大学 国際情報学部	教授	字幕付きTVCMの効果に関する研究～トヨタ・オーストラリアの場合～
鹿野 菜穂子 他3名	慶應義塾大学 法科大学院	教授	広告規制の比較法的研究
桑原 秀史	関西学院大学 経済学部	教授	広告の産業連関分析～理論的・実証的研究～
泉水 清志	育英短期大学 現代コミュニケーション学科	専任講師	広告から喚起される「気分の確実性」が購買情報処理に及ぼす影響
竹内 淑恵 他1名	法政大学 経営学部	教授	金融リスク商品の選択における購買意思決定 ～広告誤認発生と消費者反応の分析～
山下 玲子	武蔵大学 社会学部	教授	高視聴率番組は宣伝効果を持つのか
【指定研究】 大江 宏子 他2名	横浜国立大学大学院 国際社会科学研究科	教授	CSR要素を巡る企業と消費者のコミュニケーションに関する実証的分析 ～企業側の期待と消費者評価の位相と媒体選別の実態に着目して～
【継続研究】 萩原 滋 他3名	慶應義塾大学 メディア・コミュニケーション研究所	教授	日本のテレビCMにおける高齢者表象と高齢者市場へのアプローチ
【継続研究】 濱岡 豊	慶應義塾大学 商学部	教授	マーケティングにおける創造性の研究 ～消費者／コミュニティの創造性を中心に～
【継続研究】 宮川 清 他1名	星城大学 経営学部	教授	企業不祥事における企業表現～日米のケース・スタディーから見る「お詫び広告」の実践的な方向性の模索（現状と課題）～
【継続研究】 余田 拓郎	慶應義塾大学 大学院 経営管理研究科	教授	成分ブランドにかかわるコミュニケーション効果の検討
【継続研究2年目】 竹内 和久	早稲田大学 文学学術院	教授	広告受容における潜在認知過程と生理過程の解明と それに基づく分析技法の開発

計13件

大学院生の部（50音順）

助成者氏名	大学・学部	身分	研究テーマ
青木 孝次	早稲田大学大学院 商学研究科	博士後期課程	個人による情報発信時代の「普及モデル」の再構築
五十嵐 正毅	早稲田大学大学院 商学研究科	博士後期課程	商品パブリシティの第三者保証効果に関する実証研究
大風 かおる	法政大学大学院 経営学研究科	博士後期課程	製品パッケージによる消費者へのコミュニケーションが、製品の販売実績にもたらす影響に関する研究～潜在成長曲線モデルを利用した実証研究～
国分 峰樹	青山学院大学大学院 経営学研究科	博士後期課程	広告の意図せざる結果に対する倫理的責任についての研究
小森 めぐみ	一橋大学大学院 社会学研究科	博士後期課程	物語形式の情報と広告の関係についての心理学的検討
朴 正洙	早稲田大学大学院 商学研究科	博士後期課程	グローバル・ブランドに対する日本・韓国・中国消費者のブランド連想に関する研究
楊 韜	名古屋大学大学院 国際言語文化研究科	博士後期課程	モダン・消費・空間～日本と中国の百貨店広告に関する比較研究～
【指定研究】 矢崎 陽子	山梨大学大学院 医学工学総合教育部	博士後期課程	CSRとミュージアム・マーケティングに関する理論的・実証的考察
【指定研究】 井上 昌美	筑波大学大学院 ビジネス科学研究科 企業科学専攻	博士後期課程	ステークホルダーからの信頼を向上させるCSRコミュニケーションマネジメントに関する研究
【指定研究】 劉 慶紅	早稲田大学大学院 公共経営研究科	博士後期課程	中国における日系企業の新たな現地化戦略に関する研究～パブリックバリューの視点に基づく実証研究を中心に～

※今年度の指定課題は「CSRコミュニケーションに関する多角的研究」

計10件

研究助成選考総評

選考委員長 **亀井 昭宏** 早稲田大学 商学学術院 教授	今年度の助成申請は、常勤研究者の部では継続研究が16件と、これまでにない件数に達していたばかりか、研究テーマも魅力的なものが多く、また研究計画も充実した内容のものがほとんどで、選考に困る程であった。半面、不必要と思われるような調査旅行が予定され、多額な旅費が計上されていた申請も数件見られた。貴重な研究費を最大限に活用し、後世にも高い評価を受けられるような多大な研究成果をあげられることを選考委員として心から祈念している。
選考委員 **安倍 北夫** 東京外国語大学 名誉教授	「CSR」について指定・一般・院生・継続を含めて関連研究が多かった。倫理的責任や偽装を含め如何に今日的課題か分かる。しかし「CSR・ステークホルダー」が企業、まして投資家、株主にとって、法的責任、また日本社会での責任のとり方、むしろ倫理的責任とのからみ。それへの意欲的アプローチもあった。こうした研究に継続をと願うけれど、挑戦的であるだけむしろ単年の方がいかがか。
選考委員 **梶山 皓** 獨協大学 学長	今年度の特色は、応募者の研究テーマがブランドやネットに集中する傾向が終わり、多岐にわたったことである。また常勤研究者の応募に大型研究が目立った。2年間の継続研究が16点に上り、中には単年度、コンパクトにできる研究もあるようだが、質量ともに絞り込みに悩んだ。大学人の教育負担や学内用務が急増している昨今、予算額よりも研究時間の余裕が求められているのかもしれない。大学院生のテーマも幅広かったが、CSR問題に関心の高さを感じた。
選考委員 **片平 秀貴** 丸の内ブランドフォーラム 代表	今年も多数の応募があり、年々審査に通るのが難しくなってきている。未完成の研究の質を文章だけで判断するので審査する側も大変だが、審査していて中味は良さそうなのに書き方で損をしているものが散見される。多いのは表現が専門的にすぎるものだ。審査委員は専門誌のエディターではない。委員が十分に理解できない研究に高い点はつかない。自分の隣の分野の教授が理解できるあたりが丁度いい。質の高い研究計画を平易に表現する、難しいがチャレンジされたい。
選考委員 **嶋村 和恵** 早稲田大学 商学学術院 教授	昨年はネット・コミュニティ、CGM、eクチコミ、クロス・メディア等を対象にしたテーマが多かったが、それは一段落したようだ。指定課題以外の部分では研究テーマの広がりが感じられた。大学院生、常勤研究者どちらにおいても、ユニークで新しい視点の研究テーマが目に付いた。また継続研究の希望が半数にも及んでいた点が印象に残る。財団からの助成金はじっくり時間をかけた研究に使いたいという研究者の願いが伝わってくる。
選考委員 **田村 正紀** 神戸大学 名誉教授	本年度は専門的に非常に分化した研究テーマが目立ったように思う。21世紀に入って、広告を取りまく環境や企業のマーケティング活動が大きく変わる中で、広告をとらえる新しい視点の研究手法がもっと出てほしいと思う。
選考委員 **仁科 貞文** 青山学院大学 教授	昨年度に引き続き、応募総数48件のうち2年継続研究への応募が16件あり、この方式に希望が多いことを示している。その中でも半数が、費用規模は単年度研究と同じだが時間を掛けて研究したいという「研究期間延長型」であり、研究期間の自由度への要望が多いようだ。一方で指定課題への応募が振わず、「多角的研究」という緩やかな枠組みが提示されているのだが、案外にユニークなアプローチが少ないように感じられた。
選考委員 **疋田 聰** 東洋大学 教授	研究に限らず何かコトを成そうというとき、どれだけ準備をしたかがその成否に大きくかかわる。研究の場合は、先行研究のレビューがそれにあたる。論文発表の「生産性」を上げるためか、この準備が軽視されているように感じる。ちょっとした思いつきや、独断的な思い込みでスタートさせたプロジェクトは、当人の努力はともかく研究とはいいがたい結果になりがちである。焦らず慌てず諦めず、よく練られた課題を期待します。
選考委員 **藤谷 明** 吉田秀雄記念事業財団 常務理事	7年間にわたり応募研究の審査をさせて頂いた。この間、募集範囲の拡大や継続研究、課題研究の導入などさまざまな試みをしてきた。また、研究のインセンティブとして「吉田秀雄賞」を設け、優れた研究論文を褒賞してきたが、その成果は徐々に出てきたように思う。今年度助成する研究から財団として出版を助成し、世に広めるにふさわしい論文が多数出ることを期待したい。
選考委員 **古川 一郎** 一橋大学 教授	今年度は、広告やCSRに対する法的な側面からの考察、高齢者に焦点を当てた研究、企業の不祥事や広報の研究といったタイムリーなトピックスが目立った。グローバルな企業活動、ネット社会、少子高齢化という環境変化が当たり前のものとして日常化し、これまでにない問題が顕在化してきていることがこの背景にあろう。問題がまさに起こっている現場でまず人々を観察し、そこから検証可能な仮説を発想することを期待したい。

（選考委員は50音順）

常務理事交代

松代隆子常務理事が就任

吉田秀雄記念事業財団では、4月1日付で松代隆子常務理事が就任、平成14年4月から3期6年にわたり常務理事を務めた藤谷明氏は、顧問に就任しました。松代隆子常務理事は㈱電通マーケティング局勤務を経て、総務局社会貢献部長、コーポレート計画局CSR室長、同局エグゼクティブ・プロジェクト・マネージャー等を歴任、本年3月12日に開催された第102回評議員会において理事に選任され、同日に開催された第109回理事会において常務理事に選出されたものです。

出版助成事業

平成19年度より、「研究助成事業」の一環として新たに開始した「出版助成」の第1号として、このたび以下の書籍が刊行されました。本書は、宮田加久子教授（明治学院大学）を代表とする研究者グループが、平成16年度から平成17年度にかけて当財団から助成を受けて実施した研究成果をもとにまとめたものです。なお、この研究は第4回助成研究論文吉田秀雄賞 常勤研究者の部〈第二席〉を受賞しています。

『ネットが変える消費者行動』
―クチコミの影響力の実証分析―
宮田加久子・池田謙一編著／金宰輝・繁桝江里・小林哲郎著
（NTT出版）　2008年3月25日発刊（定価本体2,400円＋税）

編集後記

1901年、IOCがアマチュア規定を統一して以来、スポーツの世界には長らく、アマチュアリズムが強固な理念として定着していた。しかしその後様々な曲折を経て、1974年のオリンピック総会でオリンピック憲章からアマチュア規定が削除され、スポーツは大きな転換期を迎えた。今回、特集として取り上げた「スポーツマーケティング」は、本来、アマチュアリズムと相反しかねない要素を多く内包していたように思う。しかし、それが可能になった背景には、「するスポーツ」から「見るスポーツ」への変質、即ち大衆が求めるイベントとしてのスポーツの台頭と、それを支えたテレビを中心とするマスメディアとスポーツとの強固な結びつきがある。

強いもの、速いもの、美しいもの、楽しいものが人々の心を揺さぶる限り、そこに価値を見出した企業の、スポーツマーケティングへの挑戦が続くに違いない。

（賢一）

今回の特集はオリンピックイヤーということで、「企業とスポーツのコラボレーション―スポーツマーケティングの可能性―」である。

各執筆者から、多彩で有益な原稿が寄せられているが、中でも鈴木友也氏が米国における動向として紹介している「ROS」概念は、広告の世界においても、クロス・コミュニケーションの「ROI」測定が求められている点と一致しており、大変興味深かった。また、スポーツマーケティングでのコラボレーションが進展するように、マーケティング広告においても、昔のタイアップとは異なる、企業と企業・企業とメディア・企業と流通等の新しい形のコラボレーションが、新製品開発から広告キャンペーンまで幅広く展開されている点も、新時代のクロス・コミュニケーション戦略として注目される。

当財団の平成20年度研究助成論文にも過去の理論やモデルにとらわれず、新しい時代環境下での理論・モデル構築へチャレンジする研究者が出てきており、今後さらに意欲的な研究が登場することを期待したい。

（自然流桐齋）

新緑が美しく街を彩る季節になりました。気候も良いこの時期には、週末に家族でスポーツを楽しむ姿も多く見られます。専らインドア派の私は、スポーツには縁がありませんが、学生時代に流行のスポーツ・シューズを履いていた時期がありました。本来の目的から全く離れ、ただ見せる目的だけでしたが、そのシューズの持つ雰囲気が大好きでした。私が通った学校は、制服の規定が厳しかった一方で、靴は色以外の規定がなかったので、熱心にブランドを比較した思い出があります。それを通して、スポーツ用品のメーカーを覚えていったのですね。最近は、お洒落なスポーツウエアに触発され、今度こそはスポーツを続けたい、と何度目かの誓いを立てています。

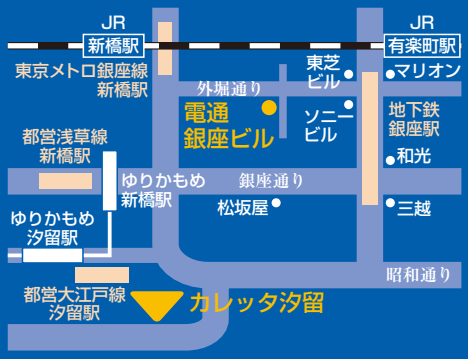
（norinori）

自身が水泳部に所属していたこともありますが、オリンピックではいつも平泳ぎの北島康介選手に注目します。北島選手は闘志を隠しません。オリンピックを取り巻くさまざまな思惑、プレッシャー、何もかもを飲み込んだうえで競技に挑む姿、迫力に圧倒されます。

その北島選手が、「メダルを取る感動は取らないとわからない。あの緊張感や刺激はアテネが終わってから体験していない」と、代表選手決定直後の記者会見で、五輪への思いを語っていました。彼をあれほどまでに熱く強く駆り立てるものが、「緊張感」「刺激」などを求める人間本来の「闘争本能」であるならば、その純度の高さ故にわれわれはカタルシスを覚えるのかもしれません。

（2代目かつお）

財団法人 吉田秀雄記念事業財団
〒104-0061　東京都中央区銀座7-4-17（電通銀座ビル）
TEL 03-3575-1384　FAX 03-5568-4528



アド・ミュージアム東京（ADMT）
〒105-7090　東京都港区東新橋1-8-2（カレッタ汐留）
TEL 03-6218-2500　FAX 03-6218-2504