

スポーツ・スポンサーシップの概念と日本の現状



藤本 淳也 大阪体育大学教授・学長補佐

ふじもと じゅんや ● 1965年宮崎県生まれ。鹿屋体育大学卒業、鹿屋体育大学大学院体育学研究科修了。93年大阪体育大学助手。イリノイ大学客員研究員、フロリダ州立大学客員研究員。専門は、スポーツマーケティング。スポーツファン行動、チームブランディング、スポーツスポンサーシップを中心に研究活動を行っている。日本スポーツマネジメント学会理事、日本生涯スポーツ学会理事、日本スポーツ産業学会運営委員、北米スポーツマネジメント学会会員、スポーツマーケティング学会（北米）会員。著書は『スポーツマーケティング 改訂版』（共著／大修館書店／2018年）、『スポーツ産業論 第6版』（分担執筆／杏林書院／2015年）など。

スポーツ・スポンサーシップとは

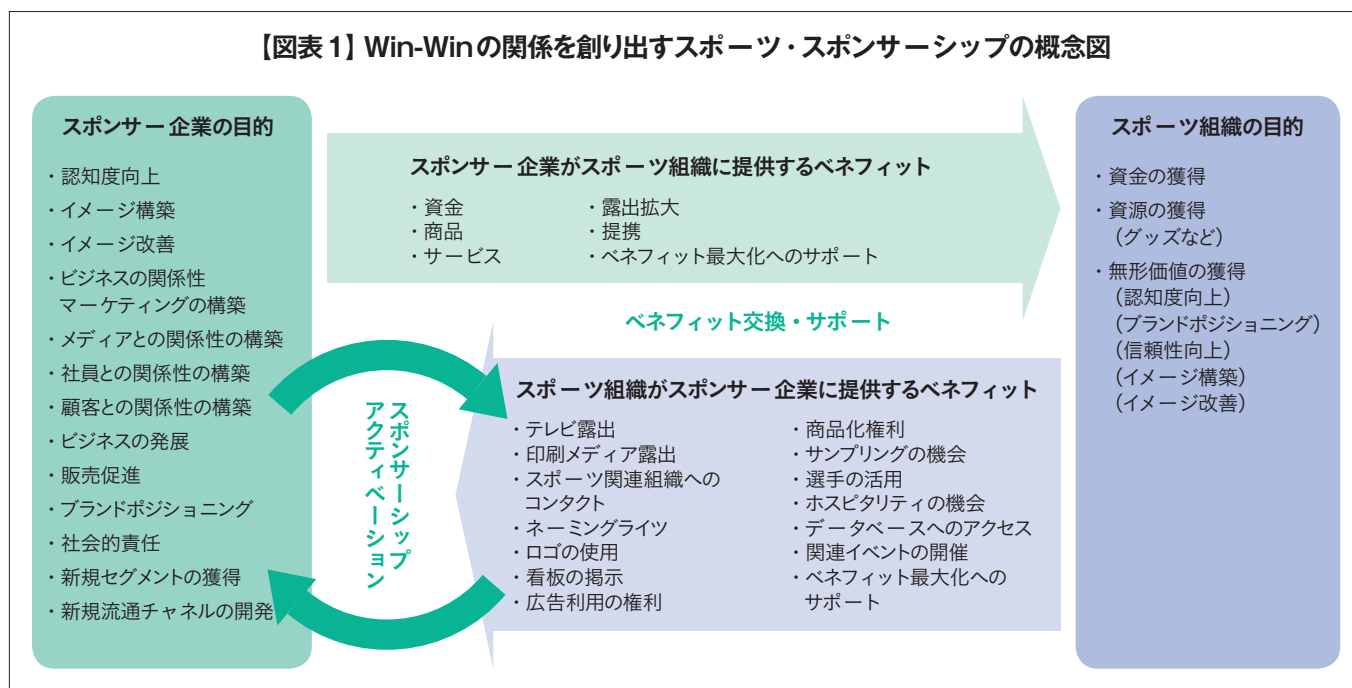
スポーツマーケティングには「スポーツのマーケティング（Marketing of Sport）」と「スポーツを利用したマーケティング（Marketing through Sport）」の2つの側面がある。例えば、前者はプロスポーツクラブや施設、スポーツ用品企業などのスポーツ関連組織がスポーツ消費者を対象としてスポーツの製品やサービスの価値創造・向上を目指して展開する諸活動やプロセスである。後者は、一般企業が一般消費者を対象にスポーツを活用して自社製品の販売促進やイメージ向上のために、または地方自治体が地域住民を対象に地域への来訪者増加やイメージ向上のために展開する諸活動やプロセスである。スポーツ・スポンサーシップは、後者の「スポーツを利用したマーケティング」の代表的な例である。

スポーツ・スポンサーシップとは、スポーツイベントやクラブ、チームを経営するスポーツ組織と、それらに資金や資源を投資または支援する企業との相互交換（Mutual

Exchange）関係といえる（Copeland,et.al.,1996; McCarville,et.al., 1994）。両者の関係はそれぞれの目的を達成するためにお互いが有する価値を交換する交換理論で説明でき、スポーツイベント等を通してスポーツ組織とスポンサー企業がお互いにメリットを供給・享受できる関係を意味する（Stotlar, 2001）。スポンサー企業は、スポーツ組織の戦略的パートナーとして自社のマーケティングミックスにスポーツを活用する機会が得られ、より良いマーケティング活動の展開とその成果獲得を目指すことができる。

【図表1】に、スポーツ・スポンサーシップの概念を示した。スポンサーとなる企業は、イメージの構築・改善、販売促進、市場ポジショニングや市場獲得などのマーケティング目的を持っている。そして、その目的の達成へ向けて戦略を効果的に展開していく手法として資金や商品、サービスなどをスポーツ組織に投資する。一方、スポーツ組織は資金の獲得、資源の獲得、無形価値の獲得や創造などのマーケティング目的を持っている。そして、その目的の達成へ向けてロゴ活用や看板掲示、商品化権、ホスピタリティの機会な

【図表1】Win-Winの関係を創り出すスポーツ・スポンサーシップの概念図



出所：Shilburyら（2014）“Strategic Sport Marketing, 4th ed” Allen & Unwin, p269の図13.2と表13.2を用いて筆者が作図

どの権利や機会をスポンサー企業に提供する。スポンサー企業とスポーツ組織がそれぞれベネフィットを提供する「ベネフィット交換・サポート」によって、共に目的を達成できるWin-Winの関係が構築されることでスポーツ・スポンサーシップが成り立っている。

また、スポーツ・スポンサーシップの効果を最大化するためには、スポンサー企業による「スポンサーシップアクティベーション（Sponsorship Activation）」が重要である。スポンサーシップアクティベーションは、「スポンサーシップを促進するために企業が行うマーケティング活動」と定義され（IEG, 2019）、特に企業がスポンサーシップを通して顧客とのエンゲージメント、関与、参加を促すコミュニケーションを推進する活動が重要とされている（Weeks, et al., 2008）。つまり、スポンサー企業のターゲット顧客が自社製品・サービスに自ら積極的に関わり、体験を通して結びつきを強化できる取り組みである。したがって、マーケティング担当者や顧客参加型イベント担当者は、スポンサーシップアクティベーションには単純な看板やロゴの設置よりも大きな努力が必要であることを理解し、他企業のメッセージが多く混在する日常の中で、スポンサー企業とスポーツ組織が協力してユニークで際立つ活動の開発が求められる

（Eagleman & Krohn, 2012）。

スポンサーシップアクティベーションの展開とともに、その効果測定も重要である。【図表2】は、スポンサーシップ効果測定モデルである。スポンサー企業がスポンサーシップ目的を達成するために刺激すべき消費者のレディネス段階（AIDA：Attention-Interest-Desire-Action）と、その段階に対応した効果測定内容を示している。スポンサーシップアクティベーションを通して、ターゲットマーケットを商品やサービスの購入に導くためには、スポンサー企業の商品やサービスを「A：気づき」「I：興味」「D：欲求」「A：行動」と「購入後行動」を加えたそれぞれのステージを刺激する必要がある。スポンサー企業の最終かつ最大の目的は、ターゲット顧客を製品やサービスの購入に導くことである。スポンサー企業は、【図表1】に示したスポーツ組織から獲得したベネフィット（権利など）を利用したアクティベーションにおいて、すべてのステージの顧客を刺激するために、①どのアクティベーションでどのステージの顧客を刺激するのかを明確に定め、②各ステージの顧客に適したアクティベーションを展開し、③各ステージへの刺激効果を測定する必要がある。

【図表2】スポンサーシップ効果測定モデル

スポンサーシップの主目的	消費者のレディネス段階	主効果の測定	最も適した活動*
・イメージ創造・改善 ・ブランドポジショニング ・気づきの向上 ・新しい流通チャネルの開発 ・新しいマーケットセグメントの設定 ・コミュニティリレーションシップマーケティング	気づき (Attention)	・観客数(来場、率) ・想起・認識 ・調査(事前・事後) ・メディアモニタリング	・グローバルイベント ・国際的イベント ・国際的選手
・新規事業開発 ・ブランド・ポジショニング ・イメージ創造・改善 ・メディアリレーションシップマーケティング ・コミュニティリレーションシップマーケティング	興味 (Interest)	・態度 ・想起・認識 ・問い合わせの数 ・選好テスト ・調査(事前・事後)	・グローバルイベント ・国際的イベント
・取引関係の推進 ・販売促進 ・ブランドポジショニング ・従業員の関係促進 ・新しいマーケットセグメントの設定	欲求 (Desire)	・購入意図 ・ブランド選好 ・ブランドイメージモニタリング	・地方イベント ・特別(ニッチ)イベント ・地域イベント ・国内の選手 ・地域の選手
・販売促進 ・従業員の関係促進 ・取引関係の推進	行動 (Action)	・製品購入のトラッキング ・プロモーション刺激の履歴分析 ・試し購入	・すべてのイベントにおける地域活動 ・すべてのタイプの選手の地域カスタマイゼーション
・関係性マーケティング	購入後行動 (Post-purchase)	・再購入 ・態度 ・ブランド趣好 ・競争力の強いブランド	・成功したイベントや選手のスポンサーシップの継続

*スポンサーシップ目的を達成できる多くのイベントや選手の中から最も適していると考えられるものだけを掲載

出所：Shilburyら(2014)“Strategic Sport Marketing” Allen & Unwin, p295 から抜粋

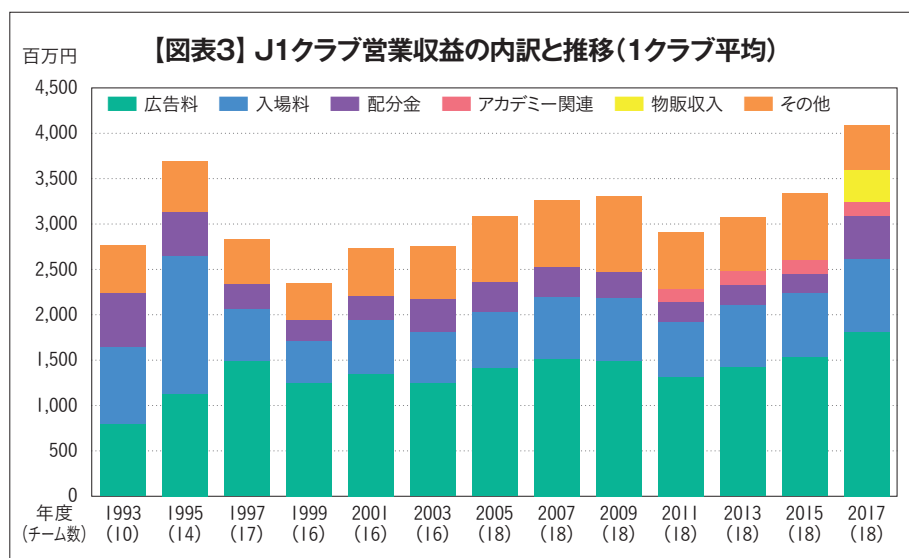
日本のプロスポーツの現状

日本のプロスポーツにおけるスポンサーシップの現状をJリーグとBリーグを例に見てみよう。【図表3】は、J1リーグ所属クラブの平均営業収益の内訳と推移を示している。ス

ポンサー収入に当たる「広告料」は、2005年にJ1所属クラブ数が18クラブになって以降、14億円から15億円で推移してきた。しかし、2017年には18億円を超えて前年度比で約19%も伸びている。これは、2016年FIFAクラブワールド

カップでの日本代表クラブの活躍、その後に世界的なスター選手を獲得したクラブの存在、クラブやリーグのマーケティング努力などの影響で、平均観客動員数が2015年(17,240人)、2016年(17,968人)、2017年(18,883人)、2018年(19,064人)と順調に伸びていることも背景にあると推察される。

【図表4】【図表5】【図表6】は、それぞれJ1リーグ、J2リーグ、J3リーグに所属するクラブの2017年度の広告料収入と営業収益に占める割合を示している。J1リーグ所属クラブの広告料収入の平均は18.1億円で営業収益の44.4%である。その中で神戸(33.5億円)と浦和(31.9億円)の広



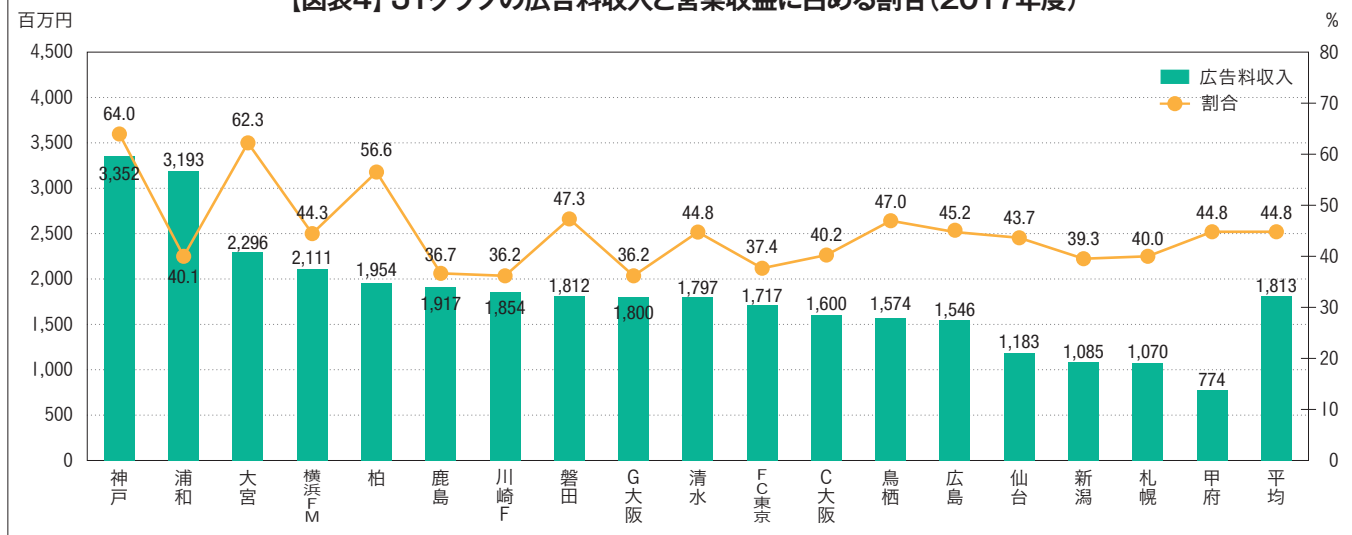
出所：Jリーグ公式ウェブサイト(2019年1月14日アクセス)

告料収入が高い。また、広告料収入が営業収益に占める割合は神戸(64.0%)と大宮(62.3%)が高く、広告料収入への依存が大きいことがわかる。J2リーグ所属クラブの広告料収入の平均は7.1億円で営業収益の50.5%である。J1リーグ所属クラブと比べて広告収益のクラブ間格差が大きく、上位4クラブの広告料収入への依存は60%を超えて高い。J3所属クラブの広告料収入の平均は2.3億円で営業収益の53.8%を占めている。広告料収入はJ1とJ2リーグ所属ク

ラブと比べて少なく、クラブ間の格差も大きい。そして、J2と異なり広告料収入が比較的少ないクラブの中に広告料収入への依存が大きいクラブが存在している。

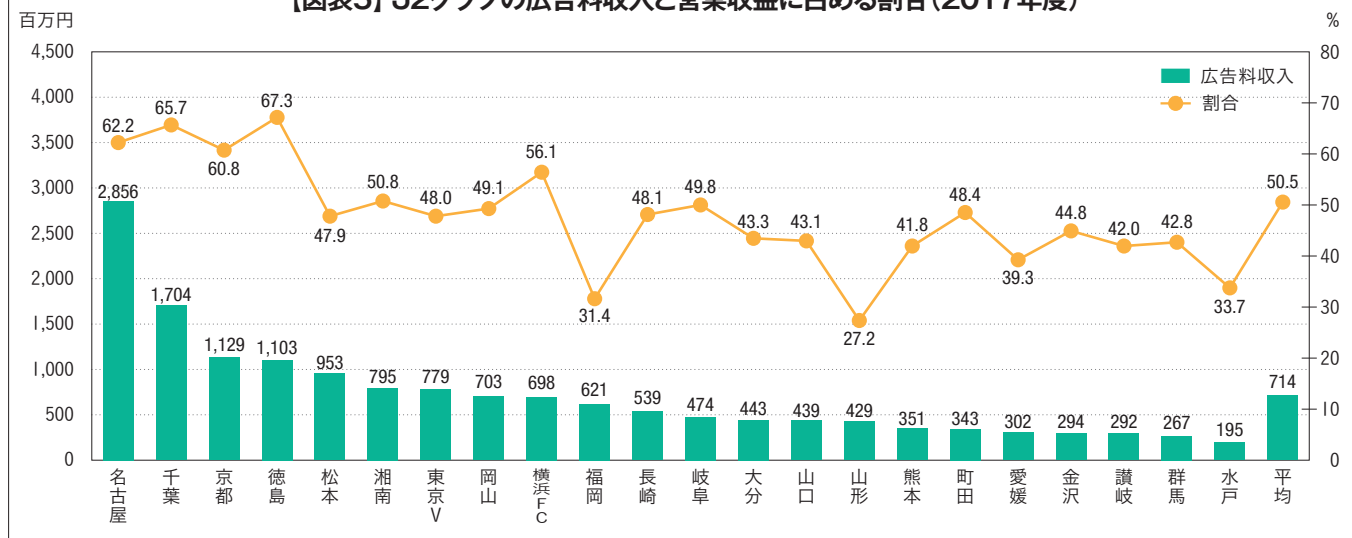
【図表7】は、バスケットボールのB1リーグ所属クラブ(2017～2018シーズン)のスポンサー収入と営業収入に占める割合を示している^{注)}。所属クラブのスポンサー収入の平均は4.3億円で営業収入の52.9%である。その金額と割合はJ2リーグとJ3リーグの中間で、スポンサー収入が営業収入に占

【図表4】 J1クラブの広告料収入と営業収益に占める割合(2017年度)



*2018年1月期決算の金額。柏と磐田は3月期決算。神戸は12月期決算 出所：Jリーグ公式サイト(2019年1月14日アクセス)

【図表5】 J2クラブの広告料収入と営業収益に占める割合(2017年度)



*2018年1月期決算の金額。京都、愛媛、長崎は12月期決算 出所：Jリーグ公式サイト(2019年1月14日アクセス)

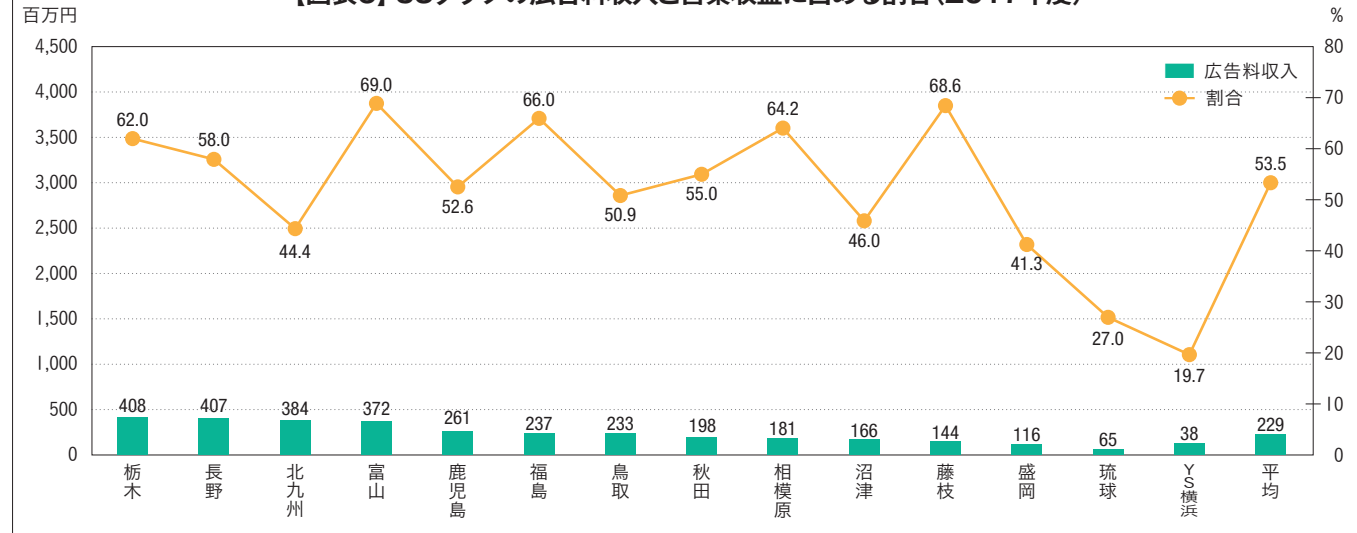
める割合のクラブ間格差は比較的大きい。

クラブの安定した経営のためには、広告料収入（スポンサー収入）を増やし、営業収益の中で一定の割合を保つことが望ましい。そのためには、適切かつ効果的なマーケティング努力が不可欠であるが、日本のプロスポーツには、ほかにも大きな要因がある。それは、クラブの大株主の存在である。Jリーグの場合、高額な広告料を投資しているメインスポンサーは、責任企業と呼ばれるクラブの大株主になって

いるケースがある。つまり、広告料収入には責任企業の規模と持ち株比率が関係していると考えられる。【図表4】に示したJ1リーグ所属クラブは、事業規模の大きい責任企業（大株主）からの広告料収入が大きい。一方、J2リーグとJ3リーグのスポンサーには小口が多いことから高額かつ安定した広告料収入の獲得が難しい。

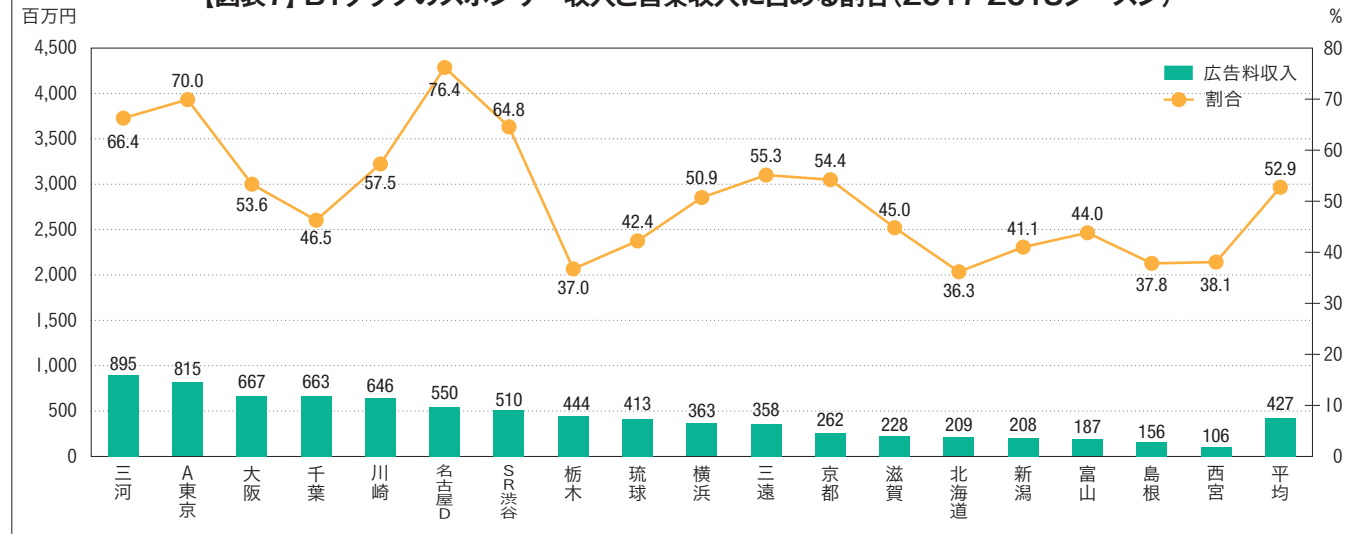
プロスポーツクラブ経営はクラブ間で違いはあるものの、多くのスポンサー企業の投資によって成り立っている。ス

【図表6】 J3クラブの広告料収入と営業収益に占める割合（2017年度）



*2018年1月期決算の金額 出所：Jリーグ公式ウェブサイト(2019年1月14日アクセス)

【図表7】 B1クラブのスポンサー収入と営業収入に占める割合（2017-2018シーズン）



*2018年6月決算の金額。決算期間が異なるクラブがある(A東京・SR渋谷・川崎・新潟・富山・三遠・三河・名古屋D・大阪) 出所：Bリーグ公式ウェブサイト(2019年1月14日アクセス)

ポンサー企業とスポーツ組織の両者にとって、【図表1】に示した良好な関係を構築し、ベネフィットの交換とアクティベーションの活性化を促進することで、スポンサーシップ効果を高めていく努力が不可欠である。

2020年東京オリンピック・パラリンピックの国内スポンサー企業のアクティベーション

2020年の東京オリンピック・パラリンピックにおける国内スポンサー収入はUSD3,000Mとなっており、収入予算総額(USD5,600M)の53%を占めている(公益財団法人東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会、2019)。この大会組織委員会の国内スポンサー収入は、北京大会USD1,218M、ロンドン大会USD1,150M、リオ大会USD843Mと比べて大きく伸びている。この背景には、この機を活かしてマーケティング活動を展開したい国内の企業が多いこと、そして、これまで1業種1社が原則であった国内スポンサーが、カテゴリーによっては1業種2社(新聞社は4社)が認められたことも大きく影響している。

2020年東京大会開催まで1年4か月となった今、国内スポンサーはどのようなアクティベーションに取り組んでいるのだろうか。東京大会の大会組織委員会は「東京2020オリンピック・パラリンピックゴールドパートナー」のアクティベーションをまとめ、公式サイトに公開している。スポンサー企業のアクティベーションを大会組織委員会が支援することで、共に得られるベネフィットを高めようとする狙いがうかがえる。

一方、各スポンサー企業のアクティベーションの内容を見ると、東京大会のスポンサーであることの訴求や露出拡大を狙ったものが比較的多い。また、イベント活動においてもスポンサー企業が自社製品・サービスを活用してターゲット顧客に直接コミュニケーションをとる活動は少ない。前述のように、各スポンサー企業はターゲット顧客の4つのレディネス段階を何で刺激するのか、アクティベーションの目的と手段を整理して戦略的に展開していくことが大切だ。

また、これらのスポンサーシップアクティベーションにはCSR(Corporate Social Responsibility; 企業の社会的責任)活動も含まれている。例えば、社員による地域でのボランティア活動や文化財の保存活動、被災地復興活動などである。この種のアクティベーションは大会組織委員会が掲げる大会ビジョン「スポーツには世界と未来を変える力

がある」に基づく活動と捉えることができる。大会組織委員会は、そのマーケティング目的の達成にもつながるため、各スポンサー企業の大会関連CSR活動を推奨し、支援する体制とシステム作りが重要である。

スポンサーシップアクティベーションへの投資額は、スポンサー企業になるために投資した額、すなわち権利を獲得するために投資した額を大きく上回ることがある(IEG, 2019)。しかし、2020年に開催される東京オリンピック・パラリンピック大会の開催期間は合計で4週間しかない。スポンサー企業がスポーツ・スポンサーシップの効果を最大化するためには、開催までの1年4か月間に効果的なアクティベーションを展開できるかにかかっている。

【注】

Jリーグ資料では「広告料収入」と「営業利益」、Bリーグの資料では「スポンサー収入」「営業収入」と記載されているため、それぞれそのまま用いた

【参考文献】

- Copeland, R., Frisby, W., and McCarville, R. (1996) "Understanding the Sport Sponsorship Process from a corporate perspective" *Journal of Sport Management*, Vol.10, No.1, pp32-48.
- Eagleman, A. and Krohn, B. (2012) "Sponsorship Awareness, Attitudes, and Purchase Intentions of Road Race Series Participants." *Sport Marketing Quarterly*, Vol. 21 210-220.
- International Events Group. (2019) . IEG Lexicon and Glossary. <http://www.sponsorship.com/Resources/IEG-Lexicon-andGlossary.aspx> (2019年1月10日ログイン後、アクセス)
- IOC (2018) "Olympic Marketing Fact File 2019 Edition" (<https://www.olympic.org/ioc-financing-revenue-sources-distribution>) (2019年1月14日アクセス)
- Jリーグ公式データサイト(<https://data.j-league.or.jp/SFTP01/>) (2019年1月25日アクセス)
- 公益財団法人東京オリンピック・パラリンピック公式ウェブサイト, (<https://tokyo2020.org/en/games/budgets/>) (2019年1月22日アクセス)
- McCarville, R., and Copeland, R. (1994) "Understanding Sport Sponsorship through exchange theory" *Journal of Sport Management*, Vol.8, No.2, pp102-114.
- Stotlar, D. (2001) "Sport Management Library. Developing Successful Sport Sponsorship Plans" *Fitness Information Technology, Inc.* p3. 2001
- Weeks, C.S., Cornwell, T.B. and Drennan, J.C. (2008) "Leveraging Sponsorships on the Internet: Activation, Congruence, and Articulation", *Psychology & Marketing*, Vo.25, No.7, pp.637-654.