

# スポーツ・スポンサーシップの特質分析とその戦略的有用性を求めて

## A Study on a Nature of Sports Sponsorship and its Strategic Effectiveness

平安山 英 成 (亜細亜大学都市創造学部 准教授)

Hidenari HENZAN (Associate Professor, Faculty of Urban Innovation, Asia University)

### 〔要旨 / Abstract〕

本研究では、スポーツ・スポンサーシップの特質を解明し、現代的な戦略的有用性について考察を行った。スポーツ・スポンサーシップとは、アライアンスの一形態であり、スポンサー企業は、排他的にそのプロパティを使用できる権限を入手できる。そして、現代的なスポーツ・スポンサーシップの戦略的有用性とは、マスコミや様々な人々によってその大会のアジェンダが設定されることで、スポーツ大会を一種の有力なコミュニケーション・チャンネルとして認識し、その大会のスポンサーとなることによって、排他的にそのチャンネルを利用することが可能であるということである。

**キーワード**：スポーツ・スポンサーシップ、アジェンダ設定機能、イメージの転移、コミュニケーション・チャンネル

We discuss about a nature of sports sponsorship and its new strategic effectiveness. Sports sponsorship is a kind of alliance, and sponsor firm is exclusively enabled to use sports entity's properties.

A new strategic effectiveness of sponsorship is to enable sponsor firms to use sports game as communication channel. By setting an agenda of the game successfully, the sports game will be made a kind of strong communication channel.

**keywords** : sports sponsorship, agenda-setting function, image transfer, communication channel

### はじめに

近年、企業が、スポーツ大会やフェスティバル、もしくは各種文化的な催事といった様々なイベントに対する協賛、すなわちスポンサーシップを目にする機会がますます増えている。特にスポーツ領域に限定してみても、選手のユニフォームやゼッケンなどに企業名が書かれていたり、イベント会場での協賛企業のポスターが掲載されていたり、その企業の製品の販売会が開催されたり、もしくは競技場の名称に企業名が入っていることなども、よく目にする光景である。つまり、今日、多くのスポーツ領域には、既に商業的要素が溶け込んでいるといえるだろう。

商業がスポーツ領域に参入するきっかけとなったのは、1984年開催のロサンゼルスオリンピックであり、この年は「商業化元年」とされる。商業化の背景とし

て、オリンピックは1970年代になるとより大型化し、開催国にとって非常に大きな負担となっていた。実際、1976年のモントリオール大会や1980年のレークプラシッド大会の組織委員会は、運営費の増大によって破産に陥ったのであった。そこで、1980年にIOC（国際スポーツ委員会）会長に就任したサマランチ氏は、①公式ロゴマークなどのマーチャンダイジング、②独占放送権販売方式による放送権料の向上、③公式スポンサー・サプライヤー権の確立という商業化の仕組みを導入することで、オリンピックの持続可能性を模索したのである<sup>1</sup>。

近年、本研究の分析対象であるスポンサーシップは、オリンピックだけではなく他のスポーツ領域でも活用される機会がますます増大している。そこで、本研究では、スポーツ・スポンサーシップの特質について分析したうえで、その現代的な有用性について考察を行

いたい。

まず、第1章では、スポーツ・スポンサーシップの基礎的特質について考察を行う。続いて第2章では、プロモーション戦略とスポーツ・スポンサーシップの関係、そして、スポンサーシップの目的について考察する。第3章では、スポーツ・スポンサーシップの戦略的有用性を分析するために、アジェンダ設定機能の議論を援用し分析を行う。

## 1. スポーツ・スポンサーシップの基礎的特質

### (1) スポーツ・スポンサーシップの現状と定義

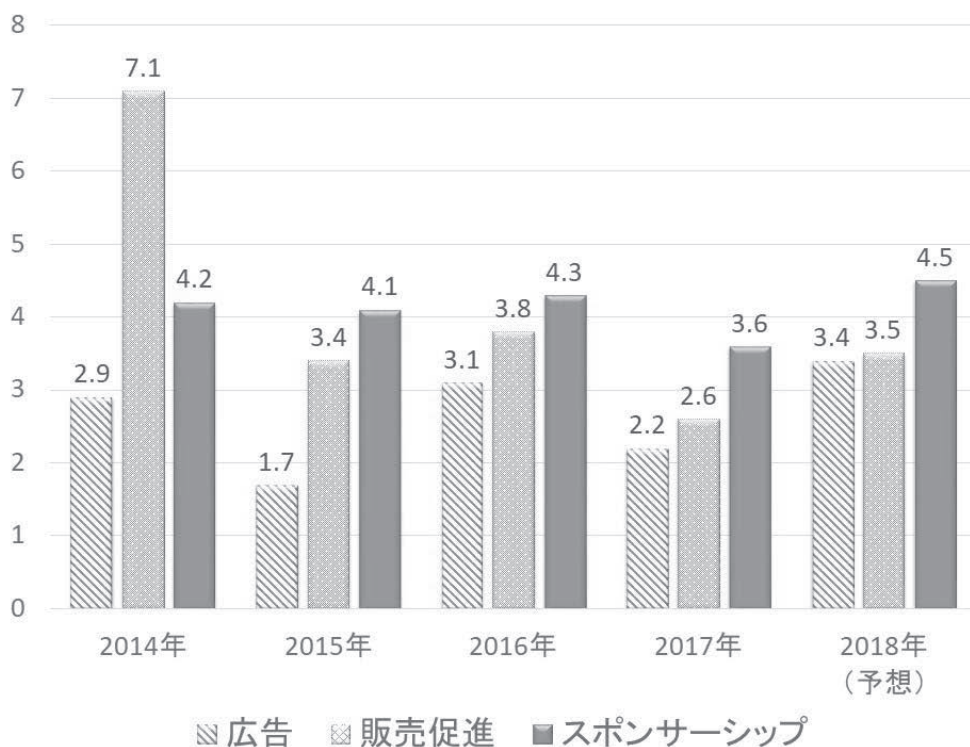
本章では、スポーツ・スポンサーシップの基本的な特質について分析を行いたい。まず、スポンサーシップの現状について考察してみよう。図表1-1は、IEG (International Events Group) が毎年発表している北米における広告、販売促進 (SP)、そしてスポンサーシップに対する出資額の成長率を示したものである。年度によって、多少のばらつきはあるものの、スポンサーシップの成長率は、他の2つと比べるとより高い

ことが分かり、近年の企業がスポンサーシップに対する期待度の表れが良く分かる。

さらに、図表1-2は、上述したスポンサーシップの内訳を表したものである。投資額が多い順に、スポーツ、エンターテインメント、社会貢献、芸術、フェスティバル、運営組織の項目から構成されており、2015年から2018年 (予想) の内訳を説明している。概ねどの項目も順調に成長していることが分かるが、特に「スポーツ」への出資額が、他の項目への出資額と比べ、群を抜いて多い事がわかる。

次に、スポンサーシップの定義について考察してみよう。勝倉 (2009) によると、スポンサーシップとは、「広告主企業が財的・人的・物的な資源を提供して、これらのイベントやその活動の後援者・保証人になること」と定義している<sup>2</sup>。また、IEG (2017) によると、スポンサーシップとは、「(スポーツ、芸術、エンターテインメントもしくはコースにおける) あるプロパティと関連した利用可能で商業的な可能性を入手する権利の代わりに、現金やもしくは現物での報酬 (in-kind

図表1-1 北米における広告、販売促進、スポンサーシップの成長率



出所：http://www.sponsorship.com/IEGSR/2017/01/04/Sponsorship-Spending-Forecast-Continued-Growth-Ar.aspx および http://www.sponsorship.com/IEG/files/f3/f3cfac41-2983-49be-8df6-3546345e27de.pdf をもとに筆者作成 [最終アクセス日2018年6月25日]。

図表 1-2 北米におけるスポンサーシップの内訳

	2015年	2016年 (前年比)	2017年 (前年比)	2018年〔予想〕 (前年比)
スポーツ	1499億ドル	1570億ドル (4.7%)	1626億ドル (3.6%)	1705億ドル (4.9%)
エンターテインメント	213億ドル	222億ドル (3.8%)	229億ドル (3.2%)	240億ドル (4.8%)
社会貢献	192億ドル	199億ドル (3.3%)	205億ドル (3.0%)	214億ドル (4.4%)
芸術	9.39億ドル	9.62億ドル (2.4%)	9.93億ドル (3.2%)	10.30億ドル (3.7%)
フェスティバル	8.6億ドル	8.78億ドル (2.1%)	9.03億ドル (2.8%)	9.36億ドル (3.7%)
運営組織	5.91億ドル	6.04億ドル (2.2%)	6.16億ドル (2.0%)	6.35億ドル (3.1%)

出所：http://www.sponsorship.com/IEGSR/2017/01/04/Sponsorship-Spending-Forecast--Continued-Growth-Ar.aspx および http://www.sponsorship.com/IEG/files/f3/f3cfac41-2983-49be-8df6-3546345e27de.pdf をもとに筆者作成〔最終アクセス日2018年6月25日〕。

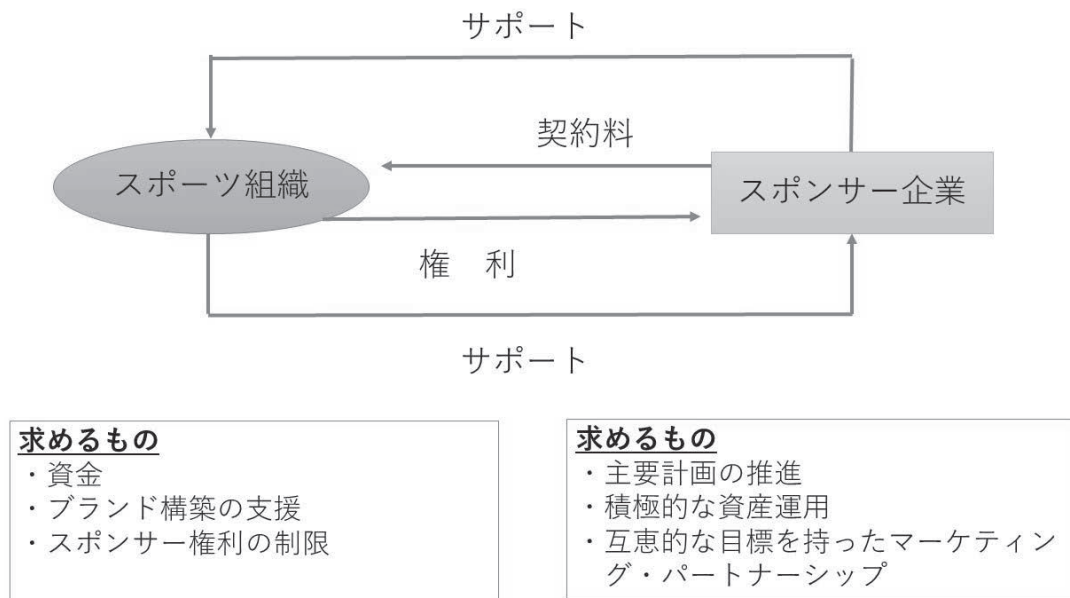
fee) がそのプロパティに対して支払われること」と定義している<sup>3</sup>。このように、スポンサーシップとは、スポンサー企業が金銭だけではなく、現物支給を含めた何らかの形でイベントを援助することで、その見返りを得るために行われる活動である事がわかる。

次に、スポーツ・スポンサーシップに限定して定義を見てみると、藤本（2008）は、「スポンサー企業が、企業目的やマーケティング目的の達成を全般的にサポートするために、スポーツ組織やスポーツイベントに投資する活動の事」と定義している<sup>4</sup>。そして、Shank & Lyberger（2015）は、「組織目的やマーケティング目標、そしてプロモーション戦略を支援するために、スポーツ存在物（アスリート、リーグ、チームもしくはイベント）に投資すること」と定義している<sup>5</sup>。つまり、スポンサー企業が、自社で設定した何らかの目的や目標を達成するために、スポーツ関連領域へ行う投資であるということが分かる。

## (2) アライアンスとしてのスポーツ・スポンサーシップ

本節では、スポーツ・スポンサーシップの構図について考察してみたい。スポーツ・スポンサーシップにおける主要なプレイヤーとして、まず、様々なプロパティを所有するオリンピック委員会やプロ野球の球団などの「スポーツ組織」と、それらに出資する「スポンサー企業」があげられる。スポーツ組織は、スポンサー企業から契約料などを受け取る代わりに、その組織のロゴの使用などといった様々な権利をそのスポンサー企業に対して独占的に付与する。また、スポーツ組織は、スポンサー企業から資金などの提供とともに、当該スポーツ組織のブランド構築を行う際の各種支援を求める。それと同時に、スポンサー企業との契約内容に応じ、どの範囲までスポーツ組織の各種プロパティの使用を認めるかといった権限の制限と明確化を求めるのである。この事例は、オリンピックにおけるスポンサーシップの種類を考えると分かりやすいだろう。2020年東京オリンピック・パラリンピックでのスポンサーシップは、IOC（国際オリンピック委員会）所管

図表1-3 スポンサーシップの全体像



出所：Mullin, Bernard J., Stephen Hardy, and William A. Sutton, *Sport Marketing 3rd edition*, Human Kinetics, 2007, p.326.

の「ワールドワイド・オリンピックパートナー」、そしてJOC（日本オリンピック委員会）所管の「ゴールドパートナー」、「オフィシャルパートナー」、さらに「オフィシャルサポーター」の4種類に区分されている。オリンピックでは、コカ・コーラ、P&G、パナソニック、トヨタをはじめとする13社は、最上位のワールドワイド・オリンピックパートナーとして認定されており、オリンピックのロゴを用いてCMを世界的に行う権利を有する。しかし、パラリンピックでは、IOCによって認定されている企業は、パナソニックとトヨタの2社のみであるため、パラリンピックのロゴを使用して世界的にCMを行うことが可能なのは、この2社に限定されることになる。

一方、スポンサー企業は、スポーツ組織に提供した資金が積極的に運用されることで、大会運営などの主要計画を滞りなく進めてくれることを求める。また、スポンサー企業は、単にスポーツ組織に出資しただけで、自社の認知度向上といったその企業が持つ何らかの目的を達成することができない状況を回避しなければならない。つまり、スポンサー企業は、スポーツ組織に対してスポンサーシップを通じてお互いの目的を達成できるような互恵的なマーケティング・パートナーシップとなることを望んでいるのである。そのために、

スポーツ組織とスポンサー企業の両者とも適切なギブ・アンド・テイクに基づくことこそ、良好なスポンサーシップという仕組みの成立要件であるといえるだろう。これらの議論は、図表1-3としてあらわすことができる。

上記の様に、スポーツ・スポンサーシップの全体像を考察してきたが、これらの特徴を鑑みると、スポーツ・スポンサーシップとは、スポーツ組織とスポンサー企業間で実施される一種のアライアンスであると認識することができるであろう。現状では、スポーツ・スポンサーシップの研究の多くは、スポンサー企業側の視点に立脚することが多いようである。それは、スポーツ組織の観点に立脚してみると、金銭や様々な資源を得る対価として、自らの様々なプロパティを提供するという、アライアンスとしては非常にオーソドックスな形態であると考えられるからであろう。一方、スポンサー企業の観点に立脚してみると、より特殊な資源を獲得する機会を得られるという事と関係していると考えられる。つまり、現在の様な情報が氾濫している状況下では、従来のコミュニケーション・ツールがより効果的ではなくなりつつあるため、その代替肢としてスポーツ・スポンサーシップに注目する企業が増えたと考えられるからである。

### (3) アンブッシュ・マーケティングとスポーツ・スポンサーシップ権利の保護

スポーツ組織とスポンサー企業間でスポンサーシップを締結することによって、スポンサー企業は、排他的にその大会のプロパティを使用できる機会を得るのである。しかし、実際的にはその排他性は非常に脆弱であるといえるだろう。特にオリンピックなどの大規模な大会では、一見すると公式スポンサーであるかのようにふる舞う企業がしばしば登場し、本来、その権利が無いにもかかわらず、ただ乗りする形でマーケティング活動が行われることがある。つまり、アンブッシュ・マーケティングが実施されているのである。ちなみに、このアンブッシュ（ambush）とは、「待ち伏せ」を意味する。丸岡（2007）によると、アンブッシュ・マーケティングとは、「プロパティ所有者に権利金を支払わずに、そのプロパティとの結びつきを作ろうとする計画的活動」と定義している<sup>6</sup>。また、アンブッシュ・マーケティングの目的とは、ライバル企業がスポンサーシップ契約料を支払うことで獲得したイベントとの公式的な関係を弱体化することにある<sup>7</sup>。

このアンブッシュ・マーケティング活動の主な種類

は、以下の4つがあげられる。<sup>8</sup>①イベントのスポンサーである旨の虚偽表示をする、②イベント関連の標章（イベント及びその関連事項で使用される標章）と同一・類似のマークを使用する、③イベント関連の標章と同一・類似のマークは使用しないが、イベントと関連があるかのような表示をする、④イベント関連の標章と同一・類似のマークは使用しないが、イベント開催会場・競技場やその付近で、広告物の掲示や販売活動を行うことである。

この様な活動を事前に防止するために、IOC（国際オリンピック委員会）やFIFA（国際サッカー連盟）などのスポーツ組織は、大会が開催される以前にアンブッシュ・マーケティング規制法の制定を求めているのである。図表1－4は、2000年以降に開催されたオリンピックに関わるアンブッシュ・マーケティング規制法の一覧である。

次に、IOCやFIFAといったスポーツ組織が、アンブッシュ・マーケティング規制法の制定を事前に求める背景について考察してみたい。スポーツ組織にとって、オリンピックやFIFAワールドカップなどの国際大会における主要な収益の源泉は、①イベントのチケッ

図表1－4 各国のアンブッシュ・マーケティング規制法（オリンピック関連）

国名	開催年	法 律	制定年
ブラジル	2016	Olympic Act (Law no. 12035 of 1 October 2009)	2009
ロシア	2014	No.310-FZ	2007
英国	2012	London Olympic Games and Paralympic Games Act 2006	2006
		Olympic Symbol etc. (Protection) Act 1995	1995
カナダ	2010	Olympic and Paralympic Marks Act	2007
中国	2008	中華人民共和国国务院オリンピックシンボル保護条例	2002
		北京市オリンピック知的財産権保護規定	2001
イタリア	2006	Law on Measures for the protection of the Olympic Symbol in relation to the forthcoming Winter Olympic(167/2005)	2005
ギリシャ	2004	Law 2598/1998, as supplemented and amended in 2000 and 2001	1998
豪州	2000	Sydney 2000 Games (Indicia and Images) Protection Act 1996	1996
		Olympic Insignia Protection Act 1987	1987

出所：足立勝『アンブッシュ・マーケティング規制法』創耕舎，2016年，p.20. を筆者一部修正。

ト販売、②テレビなどの放映権料、③ライセンス商品の販売、④スポンサー料の4つである。それぞれの収益の源泉を保護してくれる法律は、①と②は敷地や建物の管理占有権であり、③は商標権であるが、④には既存の法律は存在しない<sup>9</sup>。そのため、スポーツ組織は、アンブッシュ・マーケティング規制法の制定を大会開催前に要請することで、ただ乗りに対処しようとするのである。

また、スポーツ組織が規制法の制定を求める理由についても考察してみたい。企業は、高額のコストを払うことで、公式スポンサーのメリットを排他的に享受することを期待している。それにもかかわらず、他社のただ乗り行為によってその期待水準を大きく損なわれるのであるならば、今後その大会のスポンサーとなる魅力は大きく減退してしまうであろう。そうすると、スポーツ組織にとっても、従来のスポンサー料を維持することは難しく、十分な活動資金を得られないという事態に陥ってしまう。そのため、このような悪循環に陥ることを防ぐために、スポーツ組織は、大会開催前に規制法の制定を求め、スポンサー企業との良好なパートナーシップを維持しようと試みるのである。

## 2. マーケティング・コミュニケーションにおけるスポンサーシップの位置づけとその目的

### (1) プロモーション戦略とスポーツ・スポンサーシップの関係

マーケティング・コミュニケーションの下位概念であるプロモーションは、周知のように広告、人的販売、パブリシティ、そして販売促進（SP）から構成されていると考えるのが一般的である。それらのうち最初の3つに該当しないものが、販売促進であると考えられることが多いため、スポーツ・スポンサーシップは、販売促進の一種と分類されるかもしれない。しかし、スポーツ・スポンサーシップは、販売促進の一構成要素に止まらないとする見解が存在する。例えば、Shank & Lyberger (2015) は、スポーツ・スポンサーシップ・プログラムは、広告や人的販売などとともに考慮されるべきもう一つ別のプロモーション・ミックス要素であると指摘している<sup>10</sup>。一方で、Mullin, Hardy, & Sutton (2014) は、スポーツ・スポンサーシップが、伝統的なプロモーション・ミックス要素と分けて用いることは

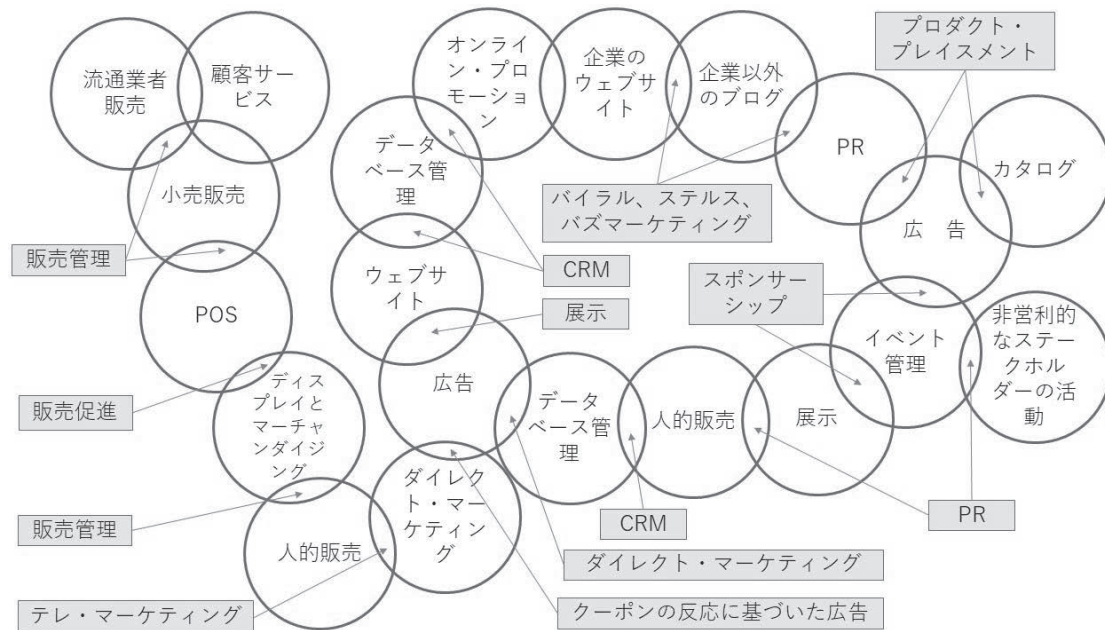
困難であるため、スポンサーシップは、それだけではなく、プロモーション・ミックスの文脈で考えるべきだと述べている<sup>11</sup>。つまり、これらの研究が示すのは、少なくとも従来の区分に従って、スポーツ・スポンサーシップが販売促進の構成要素に止まることはないという事であろう。

そこで、スポーツ・スポンサーシップは、プロモーション戦略とどのような関係にあるのか、図表2-1を用いて考えてみたい。この図表2-1では、企業が使用できるツールを様々に組み合わせることで、「コミュニケーション・ミックス」を可視化したものである。「円」は企業が使用できる様々なツールを示しており、複数の円が重複する部分こそ、「ミックス」に相当する。例えば、テレ・マーケティングは、「人的販売」と「ダイレクト・マーケティング」というツールのミックスで実行可能となり、非常に理解しやすい事例であろう。この様に考えると、スポンサーシップは、「イベント管理」と「広告」、そして「イベント管理」と「展示会」のツールをそれぞれミックスすることが求められる。つまり、スポーツ・スポンサーシップは、様々な要素と複雑に関係しているために、少なくとも広告やパブリシティなどの様な明確に区分することができるプロモーション・ミックス要素と同じ次元で論じることは困難であるといえよう。

さらに、手続という側面から考えてみたい。スポンサーシップは、当該企業のプロモーション戦略と整合性を保つ必要があるが、当該企業が単独で行うプロモーション戦略以上に複雑な手続きを要する。それは、前述したように、スポンサーシップ自体が、アライアンスの一種であり、相手組織が存在するという性質と大きく関係する。図表2-2は、スポンサー企業が求められる一連のプロセスを表したものである。特に、この第3ステップの「スポンサーシップ獲得」の際に、スポーツ組織との交渉が必要不可欠となる。

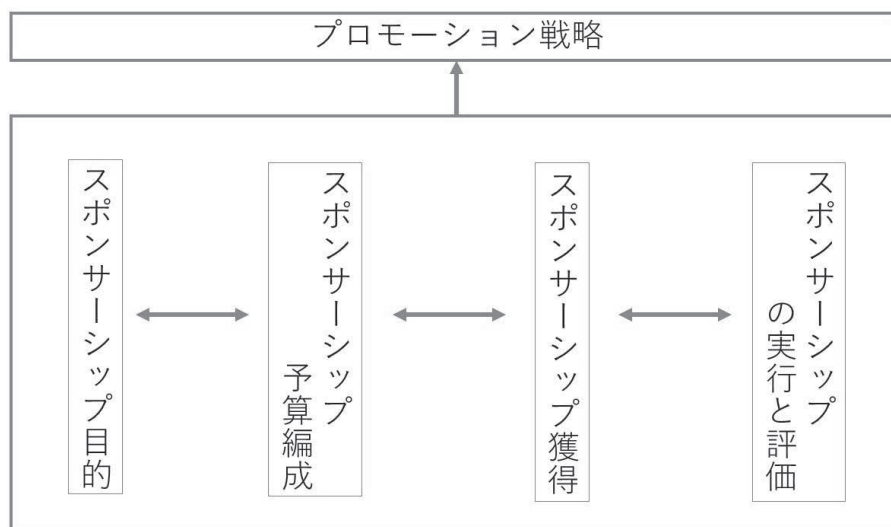
視点を変えて、アライアンスの相手であるスポーツ組織から、手続きの一端を見てみよう。スポーツ組織は、良質なスポンサー企業を獲得するために、「スポンサーシップ・パッケージ」や「スポンサーシップ・プロポーザル」を作成し交渉にあたる。前者は、企業がスポンサーとなることによって得られる便益と機会のすべてが記載されており、後者は、特定のターゲット

図表2-1 マーケティング・コミュニケーション・ミックス



出所：Dahlen., Michael, Frederik Lange and Terry Smith, *Marketing Communications: A Brand Narrative Approach*, Willy, 2010, p.285. を筆者一部修正。

図表2-2 スポンサーシップ・プロセス



出所：Shank., Matthew D. and Mark R. Lyberger, *Sports Marketing: A Strategic Perspective 5<sup>th</sup> edition*, Routledge, 2015, p.442. を筆者一部修正。

企業と交渉する際にその企業にとっての有益性を説明するために作成される。プロポーザルには、「スポーツ組織のプロフィール」、「イベント概要」、「イベントとターゲット企業との適合性」、「スポンサーシップによって得られる便益」、「メディア・カバーとプロモーション計画」、「スポンサーシップの範囲」、「スポンサーシッ

ブ効果測定と評価」といった内容が記載されている。<sup>12</sup>

スポンサー企業は、自社の目的と予算に適合するようなプロポーザルを提示するスポーツ組織を選択する必要がある。しかし、オリンピックやFIFA ワールドカップの様な非常に大規模で魅力的な大会、つまりスポーツ組織とスポンサー企業のパワー関係において、

前者が優位となる場合には、スポンサーシップはスポンサー企業のマーケティング戦略そのものにも影響を及ぼす可能性があることも認識する必要があるだろう。そのため、手続きという観点から考えた場合でも、スポンサーシップは、マーケティング・コミュニケーションの下位概念ではあるが、プロモーション要素と同じレベルで考えることは必ずしも適切ではないといえるであろう。

## (2) スポーツ・スポンサーシップの目的

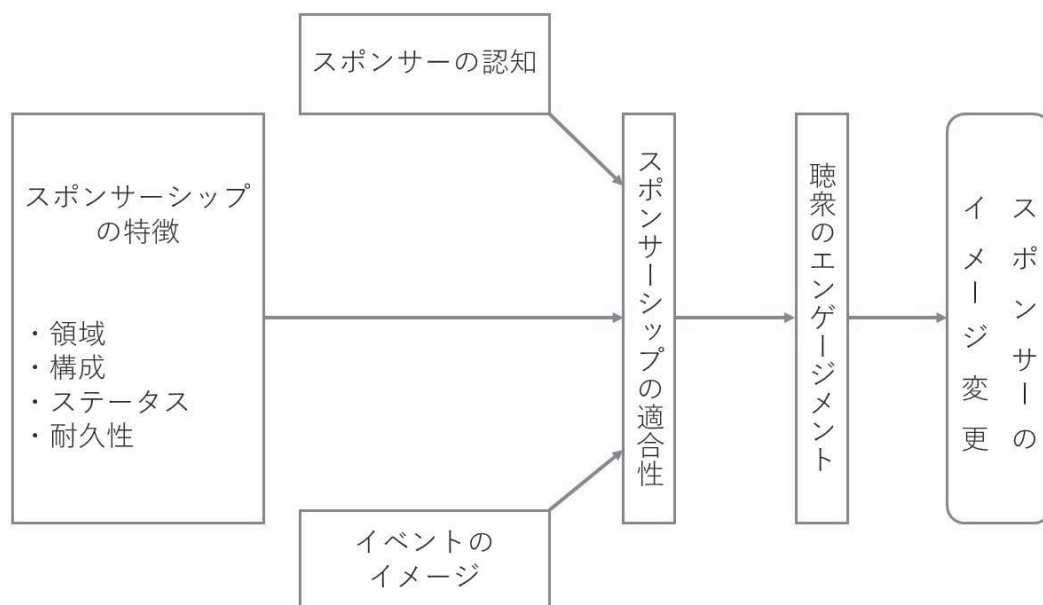
本節では、スポーツ・スポンサーシップを実施する目的について考察してみたい。まず、Keller (2010) によると、スポンサーシップ全般の目的とは、企業や製品名の認知を高めるため、主要なブランド・イメージ連想の消費者知覚を形成したり補強したりするため、企業イメージを強化するため、経験を創出しフィーリングを呼び起こすため、コミュニティや社会問題に対するコミットメントを表明するため、大切なクライアントを楽しませたり、重要な従業員に報いたりするため、マーチャンダイジングやプロモーションの機会を得るため、であると述べている。<sup>13</sup>次に、Dahlen, Lange & Smith (2010) は、スポーツ・スポンサーシップの

目的として、販売増加、顧客ロイヤルティの構築、ブランド認知の向上、新規市場開拓、企業間関係の構築、新製品の販売、顧客基盤の拡大、コミュニティとの関係構築、ブランド・イメージの変化や再構築をあげている。<sup>14</sup>また、Shank & Lyberger (2015) は、スポーツ・スポンサーシップの直接的な目的として、消費行動や売上高向上に対する影響があげられており、間接的な目的として、認知度向上、競争に打ち勝つこと、新規の標的市場開拓、関係構築、イメージの改善があげられている。<sup>15</sup>

この様に、スポーツ・スポンサーシップの目的は多様に存在するが、その中でも特に「企業や製品の認知度向上」やそれに伴う「イメージ（連想）の強化、改善」という目的に目し、議論を行っていきたい。

Dahlen, Lange & Smith (2010) によると、スポンサーシップの最大の焦点は、聴衆の心の中でスポーツ大会のイメージと自社ブランドを関連付けてもらうことによって、スポーツ大会のイメージを自社ブランドに転移させることであり、単に聴衆の前に自社ブランドを露出させるだけでは不十分であると述べている。<sup>16</sup>つまり、単純に認知度を向上させるだけであれば、露出機会を増やすことで実現可能であるかもしれない。

図表2-3 スポーツ・スポンサーシップにおけるイメージの転移プロセス



出所：Dahlen, Michael, Frederik Lange and Terry Smith, *Marketing Communications: A Brand Narrative Approach*, Willy, 2010, p.419を筆者一部修正し引用。

しかし、巨額の投資を行ってまでスポンサーシップを行う意味は、その大会のイメージを自社の製品やブランドに転移させることにあるというのである。図表2-3は、スポーツ・スポンサーシップを通じて、イメージ転移のプロセスを示したものである。そこで、彼らの所説を考察してみよう。<sup>17</sup>

まず、スポンサーシップの特徴は、「領域」、「構成」、「ステータス」、そして「耐久性」から形成されている。領域とは、どの分野（スポーツ、エンターテインメント、社会貢献など）のスポンサーとなって投資するのに関わる項目である。構成とは、そのスポーツ大会を支援する企業数に関する項目である。もちろん、少数の企業で構成する方が、スポンサー企業が意図するようなイメージ転移の実現可能性は高くなる。そして、ステータスとは、その大会の規模や格式に関わる項目であり、耐久性とは、スポンサーシップの期間に関する項目となる。長期に亘ればわたるほど、強固なイメージの転移が行われる可能性が高くなる。

次に、スポンサーの認知とイベントのイメージであるが、これらを端的に述べるならば、聴衆がスポンサー企業とスポーツ大会のそれぞれに対し、どのような情報を持っているのかという事と関連する項目である。それは、どちらも量的および質的側面から考慮されるべきであろう。

そして、スポンサーの特徴やスポンサーの認知、そしてイベントのイメージという要素が、スポンサーシップの適合性に影響を及ぼすのであるが、Dahlen, Lange & Smith (2010) によると、「機能に基づいた適合性」、「イメージに基づいた適合性」、「ユーザーに基づいた適合性」、「経験に基づいた適合性」の4つが存在すると述べている。<sup>18</sup> 機能に基づいた適合性とは、ナイキ社の様なスポーツ用具メーカーが、スポーツ組織にシューズやユニフォームを提供することなどが該当する。イメージに基づいた適合性とは、レッドブル社がF1チームのスポンサーとなっていることが事例としてあげられるだろう。また、ユーザーに基づいた適合性とは、Jリーグの浦和レッズとそのスポンサー企業が事例としてあげられる。レッズのスポンサー企業は、ポラス社や埼玉縣信用金庫などの地元企業も多く、これらの企業の顧客と浦和レッズのファンの多くが重複しているため、両者の適合性が高いと考えられる。そして、

経験に基づいた適合性は、例えばサッカー日本代表にはキリンググループが、野球の日本代表にはアサヒビールがそれぞれスポンサーになっていることがあげられるだろう。確かに、ライバル企業が、お互いに対抗する目的で日本において人気の高いスポーツのスポンサーになっているという側面は否定できないが、経験に基づいた適合性という観点から考えてみると、自社の飲料を飲みながらゲームを見るという経験を消費者に体験してほしいからであるとも解釈できる。

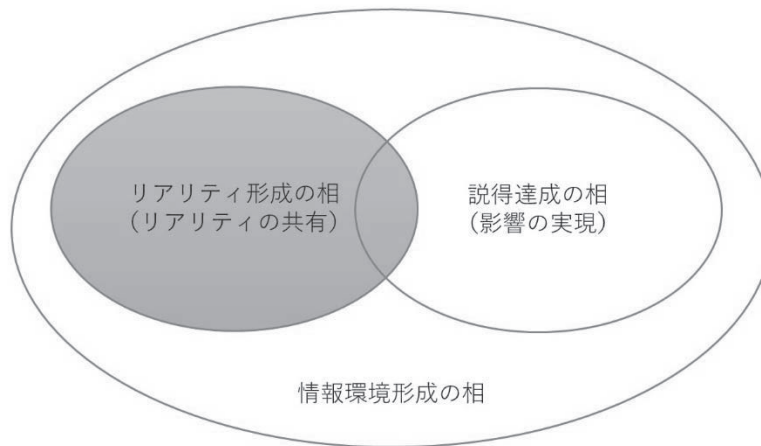
そして、上記のいずれか、もしくはその複数の適合性が高ければ高いほど、スポーツのイメージが転移しやすくなり、「スポンサーのイメージ変更」により大きな影響を及ぼすことになるのである。ただし、聴衆のその大会への興味関心の違い、すなわち「聴衆のエンゲージメント」の高低により、イメージ変更に影響を及ぼすというものである。

### 3. スポーツ・スポンサーシップの戦略的有用性

#### (1) 情報環境の特質とアジェンダ設定機能

池田 (2000) によると、コミュニケーションには、3つの相、すなわち「説得達成の相」、「リアリティ形成の相」、そして「情報環境形成の相」が存在すると主張しており、<sup>19</sup> 図示したものが図表3-1となる。まず、説得達成の相とは、送り手が受け手に対して影響を達成するという目標のもとにコミュニケーションが行われる。この相の特徴として、「伝達することによって、受け手に対して知識やイメージの伝達、受け手の側での行動意図の生起というような、コミュニケーションの送り手が意図した効果を生み出そうとする過程なし影響関係に関わる」事があげられる。<sup>20</sup> そのため、古くは弾丸効果モデルや限定効果モデルといったようなマスメディアの効果研究などもこの範疇に入る。また、マスメディア広告の最も主要な役割である「説得効果」もこの範疇に入ることになる。次に、リアリティ形成の相は、「説得達成の相と異なり、一方向的であるというよりは、情報の伝達の中でいかにしてコミュニケーション前提となり、特定の情報そのものを共有していくか」という特質を有する。<sup>21</sup> そして、情報環境形成の相とは、説得的コミュニケーションの内容も、意図しないで漏れ出るコミュニケーションの内容もすべて含むのであるが、そこには必ず内容的なバイアス（偏り）

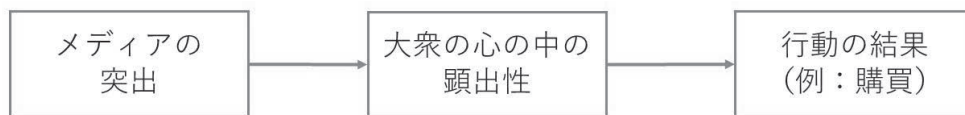
図表3-1 コミュニケーションの3相



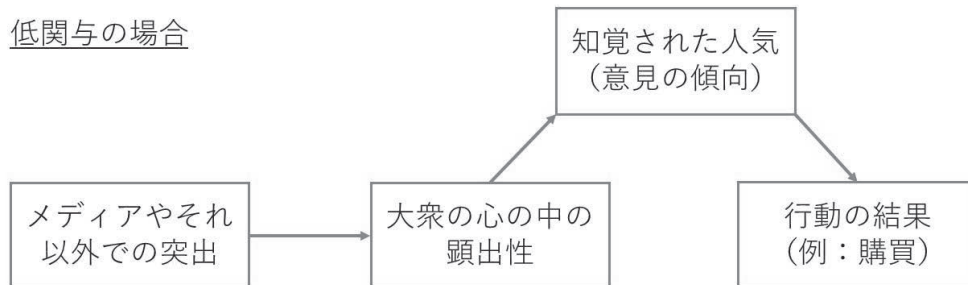
出所：池田謙一『コミュニケーション』東京大学出版，2000年，p.14を筆者一部修正

図表3-2 アジェンダ設定のプロセス

高関与の場合



低関与の場合



出所：Sutherland, Max., and John Galloway, "Role of Advertising: Persuasion or Agenda Setting?" *Journal of Advertising Research*, 1981, vol.21, No.5, p.27. および p.29. を筆者一部修正。

が生じ、情報環境を規定する大きな部分を占めるという特徴がある。そして、この情報環境形成の相において、意図的にメディアが歪みを生じさせる研究こそ、「強力効果モデル」と総称されるマスメディアの効果である。そこで、本研究では、その中でも特にマスメディアのアジェンダ設定機能に着目し議論を行う。

マスメディアのアジェンダ設定機能とは、上述の様に、マス・コミュニケーション研究の「強力効果モデル」に分類される<sup>24</sup>。マス・コミュニケーション研究の文脈におけるアジェンダとは、行動計画という一般的

な意味というよりも、重要度や顕出性（salience）が高まった社会的な争点のことを指す。そのため、多くの場合「議題」と訳されるが、マーケティングの文脈では、「テーマ」や「話題」と解釈の方が理解し易いであろう。

Cohen（1962）は、メディアがその受け手に対してうまく行っていることは、「どの様に考えるか（what to think）」ではなく、「何について考えるか（what to think about）」であると指摘し、アジェンダという用語は使用していないもののアジェンダ設定機能研究の本

質を指摘し、その後の研究に多大なる影響を及ぼした。このアジェンダ設定機能の特質について、竹下 (2018) は「マスメディアである争点やトピックが強調されればされるほど、その争点やトピックに対する人びと（受け手）の重要性の知覚も高まる<sup>26</sup>」と述べている。この重要性とは、「他のことではなく、まずは当該事項に取り組むべき」といった優先性が高まるという意味である。

図表3-2は、アジェンダ設定のプロセスを示したものである。この図表では、2つのプロセスが存在するが、それは、情報の受け手の関与水準の違いに起因する。両者の大きな違いは、意思決定の際に、周囲の動向を考慮するか否かである。つまり、高関与の場合、メディアによって強調されたテーマについて、周囲の動向を考慮することなく意思決定を行う。一方、低関与の場合、メディアなどで強調されたテーマについて、まずは自分で判断を下す前に周囲の動向を観察する。そして、もし周囲が重要であると判断しているようであれば、自分もそれに追従するのである。例えば、FIFA ワールドカップの期間中、日本でも多くのファンが応援に繰り出すが、コアなサッカーファンとにわかファンの違いを想像してみると分かりやすいかもしれない。にわかファンは、その大会開催期間中に周囲が盛り上がっているからこそ、その大会を重要であると判断し、自らも応援するという意思決定を行うのである。

以上のことを前提として、次節では、スポーツ・スポンサーシップを活用する意義について考察を行ってみたい。

## (2) スポーツ・スポンサーシップの現代的意義

なぜ、企業は、スポーツ・スポンサーシップへの投資を拡大しつつあるのであろうか。その問いに対して、勝倉 (2009) は「オリンピックやサッカーワールドカップなどの世界的なスポーツイベント中継は、テレビの高視聴率を獲得し、またマスコミがイベント実施期間中やその前後に、連日その動向を報道することにより、国民の間に大きな反響を呼ぶ。そのスポンサーシップを獲得した広告主企業は、全世界へのテレビ中継などを通じて、グローバル企業であることをワールドワイドでアピールできる可能性が大きい」ためであると述

べている<sup>27</sup>。この意見を基にして、なぜスポーツ・スポンサーシップが現代社会において有効なのかについて分析してみたい。

情報化が進展し情報が氾濫してしまった現在では、スポンサー企業が自社ブランドを消費者に認知させることは、かつてより困難を極める事は想像に難くない。しかし、注目度の高い国際スポーツ大会などでは、マスコミはもちろんのこと、現在では一般的な消費者もSNSを通じて情報発信をしてくれるので、結果的にその大会の注目度の向上に貢献してくれるのである。すなわち、スポンサー企業以外の組織や人々が、意図的・非意図的を問わず、当該スポーツ大会のアジェンダ設定に貢献しているのである。そのため、上手くアジェンダ設定された大会は、他の大会と比べて視聴すべき優先度が高くなり、さらに注目される存在になると考えられる。つまり、高関与の聴衆だけではなく、低関与の聴衆も注目するようになると考えられるのである。このようなメカニズムによってテーマ設定され、注目度が高くなったスポーツ大会は、それ自体が一種の有力なコミュニケーション・チャンネルとして認識することができであろう。企業は、そのような大会のスポンサーとなることによって、排他的にそのコミュニケーション・チャンネルを利用することが可能となる。つまり、現代社会におけるスポンサー企業にとってのスポンサーシップの戦略的有用性とは、スポンサー企業以外の存在がスポーツ大会を有力なコミュニケーション・チャンネルへと昇華させ、そして、スポンサー企業がそのチャンネルを独占的に利用できるということである。そのため、極めて旨味のある選択肢であるという事が理解できるであろう。

## おわりに

本研究では、スポーツ・スポンサーシップの特質を解明し、現代的な戦略的有用性について考察を行った。スポーツ・スポンサーシップは、アライアンスの一形態であり、スポンサー企業は、排他的にそのプロパティを使用できる権限を入手できる。同時に、その排他性を維持するためには、アンブッシュ・マーケティング規制法の制定が不可欠であり、法律の制定を通じてこそ、スポーツ組織とスポンサー企業は、良好な関係が維持できるのである。

また、スポンサーシップは、プロモーション戦略と統合して考えることが前提である。しかし、スポンサーシップは、スポーツ組織とのアライアンスであるために、場合によってはマーケティング・ミックスにも影響が及ぼされる可能性があるという特質を認識する必要があるだろう。

そして、現代的なスポーツ・スポンサーシップの戦略的有用性とは、マスコミや様々な人々によってその大会のアジェンダが設定されることで、スポーツ大会を一種の有力なコミュニケーション・チャネルとして認識し、その大会のスポンサーとなることによって、排他的にそのチャネルを利用することが可能であるという見解に達した。

最後に今後の課題について述べたい。本研究では、アジェンダ設定されることでより注目度の向上したスポーツ大会をコミュニケーション・チャネルとして活用するという側面に着目して議論を行った。この議論は、オリンピックやFIFAワールドカップの様なスポーツ大会を前提として考えられている。しかし、オリンピックのすぐ後に開催されるパラリンピックは、必ずしもオリンピックほど注目度が高いとはいえない。さらに、この種の大会のスポンサーになることは、社会的貢献やソーシャル・マーケティングの文脈で議論されることが多く、本業とは一線を画す活動と考えられてきた。ところが、Kotler & Lee (2005) は、社会的貢献と自社の本業を積極的に組み合わせ、両立させることを主張している。この議論を援用することで、スポンサーシップの議論においても、同様の観点に立脚し議論を行うことはできないであろうか。このように課題は山積しているが、今後の課題としたい。

#### 謝辞

本研究は、JSPS 科研費17K13813の助成を受けたものである。

#### 注記

- 1) 相原正道著『多角化視点で学ぶオリンピック・パラリンピック』晃洋書房、2017年、p.78.
- 2) 勝倉章博「第19章 コミュニケーション・ツールの有効活用」、嶋村和恵監修『新しい広告』電通、2009年、p.332.
- 3) International Events Group, *IEG's Guide to Sponsor-*

*ship*, 2017, p.1, <https://www.sponsorship.com/IEG/files/59/59ada496-cd2c-4ac2-9382-060d86fcbdc4.pdf> [最終アクセス日：2018年11月18日]

- 4) 藤本敦也「第6章 スポーツ・スポンサーシップ」、原田宗彦編著、藤本淳也、松岡宏高著『スポーツマーケティング』大修館書店、2005年、p.133.
- 5) Shank, Matthew D., and Mark R. Lyberger, *Sports Marketing: a strategic perspective 5<sup>th</sup> edition*, Routledge, 2015, p.344.
- 6) 丸岡吉人「第6章 新しいブランド・コミュニケーション」、仁科貞文・田中洋・丸岡吉人著『広告心理』電通、2007年、p.271.
- 7) Mullin, Bernard J., Stephen Hardy, and William A. Sutton, *Sport Marketing 4th edition*, Human Kinetics, 2014, p.414.
- 8) 足立勝著『アンブッシュ・マーケティング規制法』創耕舎、2016年、p.16.
- 9) 同上書、pp.82-84.
- 10) Shank and Lyberger, op. cit., p.344.
- 11) Mullin, Hardy, & Sutton, op. cit., pp.232-233.
- 12) 藤本、前掲書、pp.146-150.
- 13) Keller, Kevin L., *Strategic Brand Management 3rd edition*, Pearson/Prentice Hall, 2007. [恩蔵直人監訳『戦略的ブランド・マネジメント』東急エージェンシー、2010年、pp.325-327.]
- 14) Dahlen, Michael., Frederik Lange and Terry Smith, *Marketing Communications: A Brand Narrative Approach*, Willy, 2010, pp.418-419.
- 15) Shank & Lyberger, op. cit., p.448.
- 16) Dahlen, Lange & Smith, op. cit., p.419.
- 17) Ibid, pp.419-420.
- 18) Ibid, p.420.
- 19) 池田謙一著『コミュニケーション』東京大学出版、2000年、pp.13-21.
- 20) 同上書、p.16.
- 21) 同上書、pp.16-17.
- 22) 同上書、pp.19-22.
- 23) 同上書、pp.100-101.
- 24) 大石裕著『コミュニケーション研究』慶応大学出版協会、2011年、p.118.
- 25) Cohen, Bernard C., *The Press and Foreign Policy*, 1963, Princeton University Press, p.13.
- 26) 竹下俊郎著『増補版 マスメディアの議題設定機能』学文社、2008年、p.89.
- 27) 勝倉、前掲書、p.332.
- 28) Kotler, Philip., and Nancy Lee, *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*, John Wiley & Sons, 2005. [恩蔵直人監訳『社会的責任のマーケティング』東洋経済新報社、2007年.]