

博士学位論文審査報告書

大学名 早稲田大学
 研究科名 スポーツ科学研究科
 申請者氏名 岡本 直也
 学位の種類 博士（スポーツ科学）
 論文題目 国際スポーツイベントにおけるスポーツスポンサーシップの効果と課題

The effect and issue of sports sponsorship in international sports event

論文審査員 主査 早稲田大学教授 武藤 泰明 博士（スポーツ科学）（早稲田大学）
 副査 早稲田大学教授 中村 好男 教育学博士（東京大学）
 副査 早稲田大学教授 原田 宗彦 Ph.D.（ペンシルバニア州立大学）
 副査 桜美林大学教授 小林 至 博士（スポーツ科学）（早稲田大学）

本論は、国際的なスポーツイベントのスポンサーシップについて、スポンサーである日本企業の課題とその背景を明らかにするとともに、日本企業のスポーツイベント・スポンサーシップの新たなビジネスモデルの事例を取り上げ、その意味と意義を解釈する。取り上げられた3つの事例はいずれも、申請者が実務として経験したものである。

全体を通しての問題意識は、スポーツイベントのスポンサーシップにおいて、スポンサーである日本企業は、いわゆる「協賛社」として資金は提供するものの、イベント主催者（権利元）から獲得した権利を有効活用することが少なく、結果としてスポンサーであることのメリットを享受しえていないというところである。

第2章では、ASEAN地域で開催される大規模なスポーツイベントについて、スポンサーである日系企業と外国企業のアクティベーションの違いとその理由が考察される。日系企業のアクティベーションは量も種類も少ない。この理由として本論で指摘されるのは、

- ・主催者とスポンサー企業との間の情報伝達経路が長く、機動的な意思決定ができないこと
- ・スポンサー企業側にアクティベーションに係る組織能力が乏しいこと。またその結果としてアクティベーション予算を持たないこと

である。

この分野における日本の産業組織を少し解説すると、イベントに係るスポンサーシップ販売、イベントプロモーションや、イベントとかかわらない通常の媒体広告についてのエージェンシー業務が、特定の広告代理店にかなり集中している。この代理店にとっては、スポンサー企業の予算を媒体費に振り向けることが最も効率的であり、アクティベーションはコストがかかるために敬遠される。一方スポンサー企業はこの代理店に依存することによって効率的な職務遂行が可能になるが、組織内にはスポーツイベントに関する能力が形成されないために依存関係が継続し強まることになる。この循環から抜け出すことは難しい。

第3章ではグローバル展開の豊富な経験を持つ企業が生み出したあらたなビジネスモデ

ルとして、トヨタ自動車（以下「トヨタ」）が同じくASEANで実施したサッカーの国際大会が取り上げられている。このイベントにおいて、トヨタはメインスポンサーとなったが、その前に、各国サッカー組織やイベントエージェンシーと共同で主催者組織を設立した。

一般的には、スポーツイベントの開催フォーマットが主催者によって決められた後にスポンサーとしての判断（スポンサードするか、どの程度の資金を出すか）がなされる。換言すれば、スポンサーは競技そのものには介入できない。しかしこのイベントでは、参加国、開催方式、開催地（国、都市）を実質的に決定したのは主催者としてのトヨタである。参加国や開催地は、トヨタの自動車販売の増加を目的として最適化された。結果としてトヨタはスポーツイベントに対するスポンサードのコストリターンを効率化することができている。

第4章では楽天の事例が取り上げられている。同社は日本で開催したサッカーの国際親善試合、米国プロバスケットボール（NBA）のプレシーズンマッチについて、メインスポンサー、主催者（権利元）、プロモーターの3つの機能・役割を同時に保有・遂行した。

このビジネスモデルの楽天にとってのメリットは、第一に、スポンサーとして投下した資金を、主催者・プロモーターとしてある程度回収できることである。第二に、楽天が日本国内で獲得したスポンサーは、スポンサーとしてのイベント告知活動を行うが、これによってイベントの露出が高まり結果として楽天の露出も高まることになる。

このようなビジネスモデルはすべてのスポンサー企業が採用できるものではない。楽天は権利元、プロモーターの機能を自社内に持つことによってビジネスの垂直統合を実現した。国内にはこのような職務を遂行できる企業が乏しいので専門的な知見を持つ人材を社員として採用したのである。取り扱うスポンサーシップがなくなれば、この組織能力は固定費でしかないので、おそらく楽天は、このプロモーター機能の収益事業化を目指していくものと思われる。

また本論は、これらの事例に基づいて、これまで日本では指摘されてこなかった重要な論点をいくつか提示している。

第一は、スポーツ産業の市場規模の測定についてである。一般的には、スポーツイベントの規模は、イベント主催者が得た金額によって示される（これ以外に経済波及効果が示されることもあるが信頼性は低い）。しかし、スポンサーがアクティベーションのために支出した費用は、主催者の収入にはならないがそのイベントに係る支出であり、スポーツ産業の市場の一部を構成している。

第二に、3章で取り上げたトヨタは、主催者にもなることによって、スポンサー費用をめぐるスポンサー間の競争的状況を回避している。そしておそらくその結果として、トヨタが支払う費用は、競争によってメインスポンサーの権利を獲得した場合に比べて低い可能性がある。このことを検証するための事例はまだ乏しいのだが、日本は世界でほぼ唯一、エリートスポーツが企業スポーツとして発展した国である。そして企業スポーツでは、オーナー企業はそのスポーツのスポンサー権を非競争的・排他的に獲得しているのであり、一般的なスポンサードと比較すると対価は低いものと考えられる。この観点からすればトヨタのビジネスモデルは日本的なものであるということが出来るかもしれない。

また日本は企業スポーツが重要な位置を占めており、結果として企業が負担する費用が小さいのだとすると、スポーツ産業の市場規模もそれだけ小さくなっているはずである。この場合、市場規模が大きい国のほうがスポーツ産業が発展していると言ってよいのか。直前の項で述べたアクティベーションの費用参入の問題も含め、スポーツ産業の規模を把握測定す

る方法について、本論はその再構築に向けて、重要な問いかけをしているものとする。

このように、本論の研究内容は、高度な専門的知識に基づいた本研究科入学後の研究成果であり、独創性と学術的意義をもつことが認められる。よって、博士（スポーツ科学）の学位を授与するに十分値するものとする。

なお本論の関連業績は下記のとおりであり、これは本論第2章を構成している。

岡本直也『新興国における日系企業と非日系企業のスポーツスポンサーシップアクティベーションの違いに関してー 2017年SEA GAMESを例にー』スポーツ産業学研究, Vol. 30, No. 1 (2020) , p. 69-79

以 上