

【論文】

## スポーツイベントにおけるビジネスモデルの特性

### ——スポンサーバリューの創出——

永田 靖

広島経済大学経済学部 教授

#### はじめに

アメリカで起きたサブプライムローンの破綻を発端とする経済不況の波は、世界的規模に及んでいる。特に、スポーツ組織を襲う波は、90年代後半から本格化したバブル経済の崩壊に続いた「第2波」として日本に大きな影響を与えている。日本スポーツ界の土台を根底から揺るがした「第1波」では、地域との密着を目指すクラブチームや新たなリーグの発足など、スポーツビジネスの新しいスタイルが全国各地で誕生した。しかしながら、スポーツ組織に明確な方向性が与えられたわけではない。

一方で、スポーツイベントは軒並み堅調で、特に2010年はバンクーバー冬季オリンピック、FIFA ワールドカップとグローバルな大会が開催された。オリンピックとW杯は、権利を商品化するというビジネスモデルを確立させており、IOC および FIFA は経済不況下にありながら、驚異的な成長を遂げており、スポーツ産業の市場は10兆円を超えるという試算がある。ここには大きなビジネスチャンスがあり、かつ、大きく変革していくことは間違いない。

本稿では、IOC および FIFA が確立させた権利の商品化というビジネスモデルに着目し、その生成過程の背景と、組織の収支構造を検証する。また、企業のスポンサーシップにおけるスポンサーバリューに関して考察する。

#### 第1章 スポーツビジネスの近代産業化

##### 1. ビジネスモデルの確立

1974年国際オリンピック委員会（IOC）は、その憲章で「アマチュア」という表現を「アスリート」に置き換えて以降、アマチュアリズムとプロフェッショナルとの一線が不明確となった。日本では、1978年アマスポーツ初の冠大会であるデサントの「世界8カ国陸上競技会」が開催された。満員のスタンドの熱気とそれに応える白熱した競技の様子は、連続5時間の生中継で全国に伝えられた。他の視点から見た場合、日本においてスポーツがマーケットとして認識され、スポンサーシップという形式の民間資本が導入されることで資金の流入モデルが確立されたことになる。

この傾向が顕著となるのは、大会組織委員長ピーター・ユベロス氏によるロサンゼルス・オリンピックの運営手法である。大会は結果として運営費に税金を使用することなく、大会収支は2億ドルを超える黒字を生み出した。

収入（Revenue）のうち注目すべき点は次の3つである。

- ① 公式スポンサー、サプライヤー権の確立
- ② 公式マーク、ロゴ等のマーチャンダイジング
- ③ 独占放送権販売方式による放送権料アップ

いずれも「オフィシャル」という名目によって「排他的かつ独占的な権利」を保証されたものである。このように、ユベロス氏がロス五輪で展開した運営手法は、その後のオリンピックだけではなく、W杯あるいはサッカーリーグ運営、さらにスポーツ全体のビジネスモデルとなって現在に至っている。

ユベロス氏の「権利」というものに対する卓越した思考は、「制限」するという点にある。権利とは許すことではなく、制限することにあるという考え方は、権利を保持しない者にとって権利自体に価値が創出され、権利そのものがブランディングされることになる。従来は、スポーツは公共的な存在であるという考えが一般的であった。しかし、スポーツをビジネスの側面から考察した場合に、インタンジブルズである「権利」を商品としてマーケットに投入するというビジネスモデルを確立させた意義は大きい。

## 2. スポーツビジネスとイベント

### 2.1 IS-4

1978年のサッカーW杯のアルゼンチン大会から広告看板スポンサーセールスは本格的に始まった。FIFA（国際サッカー連盟）からスポンサープロモート権を取得したアディダスの故ダスラー会長は、ロス五輪で実績をあげた電通と合弁会社としてISL社を設立し、W杯のイベント権を獲得した。

サッカーのW杯は4年を周期にして開催されるため、4年を1クールと考えられている。ISL社はこの1クールを基本としてスポンサーシップをパッケージ化した。これがインターサッカー4 (IS-4) の始まりである。当初の基本パッケージに含まれていた大会は、以下のとおりである。

表1のパッケージ大会の試合数合計75試合における権利は、①広告看板掲出権、②公式スポン

表1 パッケージ大会

開催年	大会名	試合数
1986年	W杯メキシコ大会	52試合
1984年	欧州選手権	15試合
	欧州チャンピオンズカップ (現欧州チャンピオンズ・リーグ)	決勝戦 1試合/年×4年
	カップウィナーズカップ (現在は消滅)	決勝戦 1試合/年×4年

サー称号権、および③欧州選手権とW杯のアイドルマークの商業利用権である。

日本からは、キャノン、富士フィルム、日本ビクター、セイコーの4社が公式スポンサーとして参加した。ちなみに、大会の視聴者数は、90年イタリア大会では270億人、94年アメリカ大会では320億人、98年フランス大会では370億人、02年日韓大会では288億人、06年ドイツ大会では320億人であった。

### 2.2 TOP

国際オリンピック委員会 (IOC) は、夏冬の各大会組織委員会および世界197の国・地域のオリンピック委員会 (NOC) の権利を含んだ4年間にも及ぶ「ワールドワイドスポンサーシッププログラム」である The Olympic Program (TOP) を考案し、1988年カルガリー冬季大会、ソウル夏季大会から導入した。

オリンピックのスポンサーシップは、企業に対して①大会公式エンブレム・マスコット、②公式スポンサーとしての呼称の商業利用権を提供することで、大会運営の資金調達を行うことを目的としている。スポンサー契約は、原則として商品カテゴリーの1業種につき1社のみと行い、これにより契約したスポンサーは、オリンピックを利用した企業活動を同業者のなかで独占的に行うことで差別化を図る可能となる。

## 2. 3 スポーツビジネスの産業化

W 杯およびオリンピックに代表されるスポーツイベントによって確立されたスポーツビジネスの近代産業化の特質は次の 5 つと考えられる<sup>1</sup>。

- ① スポーツ市場の拡大
- ② スポーツのメディアバリューの向上
- ③ 資金流入の制度化
- ④ 資金の安定的確保
- ⑤ ①～④の循環および相乗作用によるシステムの拡大

ここで注意しなければならないのは、スポーツビジネスの近代産業化は、一般的産業は既に制度化された近代化であるという点である。資本蓄積と拡大再生産を目的とした「財・サービスと資本の安定した流通循環システム」というマーケットの成立である。その要因には、メディアの発展とスポーツのメディア化が、スポーツビジネスを近代産業化をもたらしたといえる。

つまり、スポーツビジネスは、メディアの発達とともにマーケットが拡大することで近代産業化したものであり、権利ビジネスというインタangibleズを商品化することで資金の流入が可能となり、今日になりようやく一般的な産業と同列になるまでに発展したと考えられる。

## 第2章 スポンサーバリュー

前章では、スポーツビジネスの近代産業化をもたらした要因に、2 大スポーツイベントに関連するスポンサーシップというインタangibleズの権利ビジネスの商品化と、メディア発達との相乗作用にあると指摘した。

ここでのメディアとは TV・ラジオに代表される放送権を保持するマスメディアになるだろう。マスメディアとは、特定少数の送り手が、何らかの情報を不特定多数の受け手に向けて伝達する

際に用いられる手段であり、コミュニケーション手段の 1 つである。それならば、送り手側と受け手側の双方にとって価値が同一であって初めてコミュニケーションが成り立つことになる。つまり、受け手側にとって魅力的な情報が得られる機会の媒体がマスメディアであり、情報に対して何らかの付加価値を求めることで重要なコミュニケーション手段となる。スポーツに対してメディア媒体を通じて観戦する価値を見出して初めて、受け手側は情報の受け手となりうる。

本章では、スポンサーシップという権利ビジネスの商品価値についての意義を検討する。

### 1. 2つの商品価値

魅力的な価値とは、排他的かつ独占的権利を有したメディアを通じて、受け手である消費者に受け入れられる。しかし、ここでの消費は、マスメディアからの情報を入手しただけであり、第 1 段階の消費にとどまっている。つまり、マスメディアの情報を消費したことになる。この段階では、スポンサーシップに対しては、消費段階に至らず、潜在的消費者にとどまっている。スポンサーシップが達成されるのは、この第 2 段階である潜在的消費者が、自社の名称および商品などを認知し購入消費することによって達成されることになる。

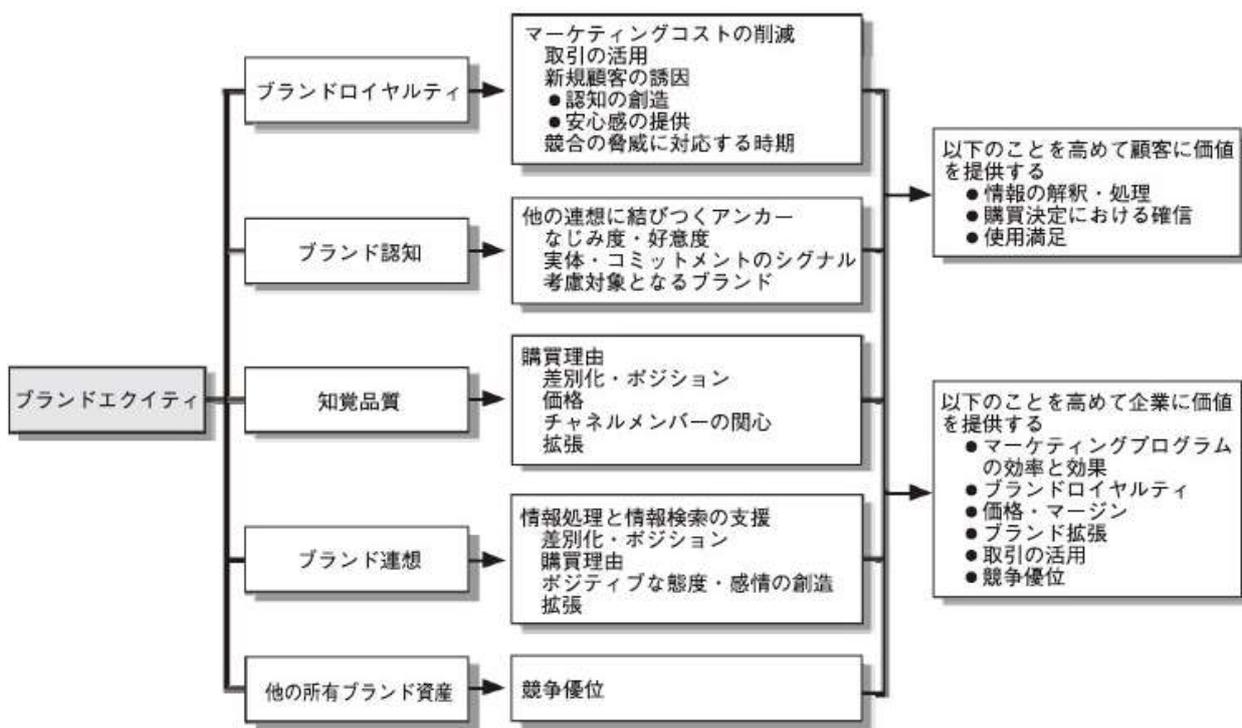
### 2. ブランド価値

スポーツビジネスにおいて、スポンサーバリューは 2 つのプロセスを経て最終消費者によって達成される。2 大スポーツイベントによりビジネスモデル化されたインタangibleズの商品は、スポンサーシップを得ることで、同業他社より差別化できるという優位性を担保にし、市場において顧客である消費者に対して、ブランド・エクイティを創出する<sup>2</sup>。特に、企業の名称や商品名に関

する消費者への認知は、圧倒的に優位である。

ブランド・エクイティは 1991 年に Aaker, D. によって提唱されたモデルである。ブランド・エクイティは図 1 のような構成要素からなっている。詳細については本稿では扱わないこととしたい<sup>3</sup>。

ためにも、ブランド・エクイティを正確に貨幣額で認識および測定する手法を確立させることが重要である。



(出典：陶山・中田・尾崎・小林訳 [1994], 22頁より作成)

図1 「ブランド・エクイティ」の構成要素

上述のように、スポーツビジネスにおけるブランド・エクイティには、①マスメディアを通じて「みる」際の価値、②スポンサーシップ（「ささえる」）の商品を購入する際の価値がある。

### 3. 定性情報としての限界

ブランド・エクイティには、数値化する際に限界が生じる。測定に際してはアンケート調査等により、一定時点までの数値化は可能である。しかし、数値化の根拠には、アンケート調査の対象者の恣意が混入する可能性があり、さらに貨幣額に換算することは困難を極める。

そのため、スポンサーバリューを明確にする

### 第3章 収支構造の特性

ユベロス氏がロス五輪で活用した運営手法は、その後のオリンピック、W杯にとどまらず、スポーツイベント全体の基本となり、スポーツビジネスのモデルとなって今日に至っている。日本においては、70年代末にスポーツのビジネス化が始まっていた。しかし、本格的には80年代に入ってからであり、「セイコー・スーパーテニス」、「トヨタ・カップ」が2大冠スポーツイベントと呼ばれていたが、現在では双方ともに形を変えている。

本章では、スポーツにおけるビジネスモデル

の収支構造を検証する。

### 1. トヨタ・カップの成功例

当時「冠スポンサー」の支出には定まったものではなく、一般に大会事業経費の半分程度とテレビ放送の電波料の半分程度が相場といわれていた<sup>4</sup>。つまり、スポンサー料は固定化されていなかった。

しかし、トヨタ・カップでは海外の TV メディア事情の変化<sup>5</sup>による海外放映権が収入源となり、冠スポンサー料は固定化され、収支構造は安定し、日本では異例の成功したスポーツイベントとなった。

の割合が極めて高いことは明確である。また、昨今のスポーツ離れによる視聴率の低迷によりスポンサーシップの価値は不明瞭である。スポンサーシップに見合ったスポンサーバリューを明確にする手法の必要性は高まっている。

### 2. 放送権料の高騰

2010 年は、スポーツイベントが目白押しである。バンクーバー冬季五輪に始まり、W 杯南アフリカ大会がある。まさに 2 大スポーツイベントがあり、TV 放送権料は類を見ないほどに高騰している。

1998 年フランス大会での TV 放送権料は約

表 2 トヨタ・カップの収支内容

収 入 項 目	
冠スポンサー料	事業費と TV 番組 CM (電波料) の半分から 2/3 を負担。
その他のスポンサー料	番組の CM スポンサーと抱き合わせで広告看板掲出やプログラム広告掲出が販売される。
TV 放送権	放送局が大会に支払う。番組 CM 枠が売れないと放送権料を買ってもらうのは困難となる。
入場料	チケット販売による収入。
支 出 項 目	
権利金	チーム招聘費。通常は輸送宿泊費も含まれる。
施設使用料	有料入場かどうかで料金が違う。
場内広告看板掲出料	別途 (電光掲示板の広告も別途)。
PR 告知費用	記者発表、ポスター制作・掲示など。
出版物製作費	チケット印刷費、公式プログラム製作費など。
場内装飾設営費	広告看板製作・掲出、VIP 席設営および撤去費用。
当日運営費	競技運営費、演出費、セキュリティ、VIP 接遇などの人件費。
海外放送関係費	放送ブースの確保、通信回線・衛星回線の確保など。

(出典：[広瀬2010] 98頁を一部加筆)

表 2 からわかることは、広報活動とチーム招聘に関わる事業費の割合が高いことが推測できる。トヨタ・カップはあくまでもスポーツイベントであり、スポーツビジネスであるが、スポーツ組織の運営とは性質を異にすることは明確である。後者は、所属するトップアスリートへの報酬

162 億円だった。それまでの FIFA のスタンスは、スポンサーシップなどによる広告料を主要な収入であると考えており、試合の映像が世界中で観戦されることで競技の普及につながることを重視し、放送権料を当て込む必要はないという考え方であった<sup>6</sup>。

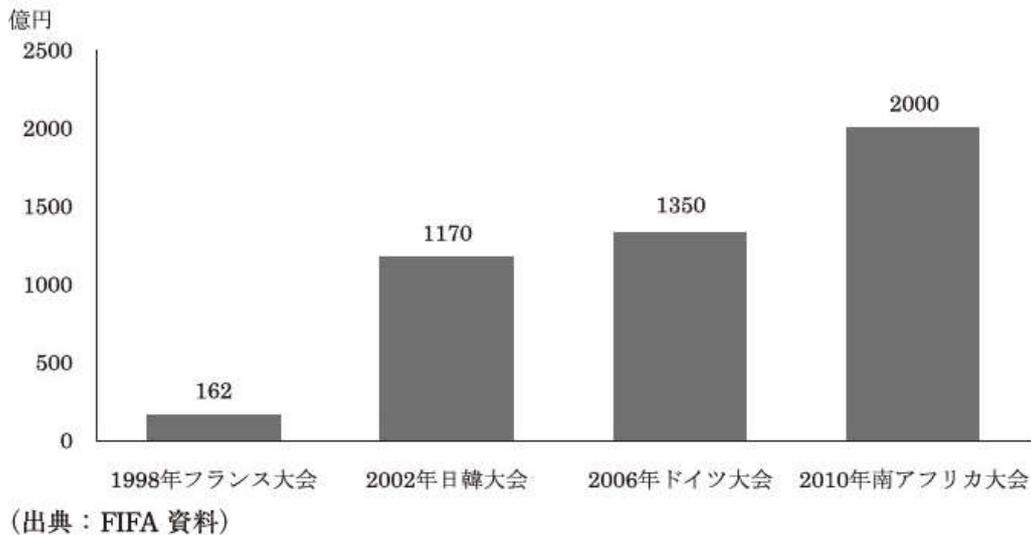


図2 FIFA ワールドカップ放送権料

しかし、2002年日韓大会の放送権交渉が行われた1996年には、FIFAは態度を一変させた。この背景には、IOCがTV局から巨額の放送権料を得るようになった商業化路線に歩調を合わせる形となった。結果として、放送権料が大会での収入の中心を担い、サッカー人気強い欧州を中心に有料衛星放送局が価格を競ってつり上げることとなり、図3にあるように日韓大会のテレビ放送権料はフランス大会の約7倍と一気に跳ね上がることとなった。

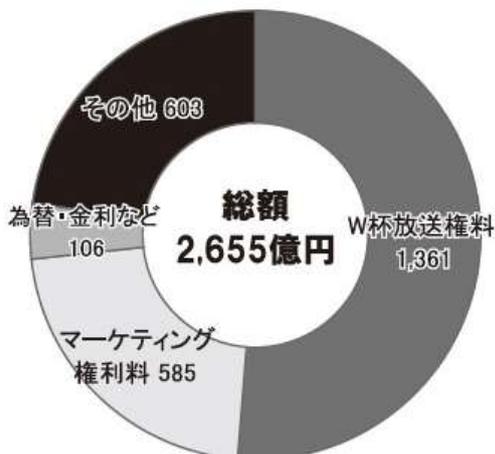
それ以降のドイツ大会、南アフリカ大会は放送権料の価格高騰が加速している。特に、南アフリカ大会は、

2014年ブラジル大会とのセットで放送権料が販売されており、欧米などの先進諸国では300～500億円の価格設定となっている。その結果として、南アフリカ大会の放送権料は約2,000億円となっているがさらに上回る可能性が残っている。

### 3. 収支構造

FIFAが2010年3月に公表した2009年度財務報告書では、世界的恐慌の影響を受ける一般企業の反応とは逆の強気の経営戦略が述べられている。その結果として、2009年度の単年度収入は974億円、支出794億円となり、180億円の利益をあげている(1ドル90円に換算)。

上述したが、FIFAはW杯周期(4年間)を1クールとみなしており、2003～2006年度のドイツ大会に向けた数値が最新のデータとなっている。図3はこの期間のFIFAの収入構成を示したものである。このうち放送権料は1,361億円と半分以上を構成している。来年発表予定である南アフリカ大会に向けたクールでは、公表されている2009年度までの決算状況を基に想定すると、総額3,400億円を超えて、さらに、放送権料も2,000億円以上になると思われる。



(出典：FIFA 公表資料より作成)

図3 FIFA 収入構成 (2003～2006年度, 単位：億円)

表3は過去6大会のTV視聴に関するデータの推移である。放送権料は1998年フランス大会を境にして高騰したが、2010年南アフリカ大会と比較してもフランス大会以降の2大会と大差ない視聴者数となっている。ここから推測できることは、W杯自体の価値が上昇し、放送権という権利自体にブランド価値が創出されたことで貨幣額に換算した場合の価格も価値同様に上

の観客動員数と試合数などを示している。2010年の南アフリカ大会は、初めてのアフリカ大陸でのW杯開催となる。しかし、気軽にスタジアムへ足を運ぶことが日常的である欧米とは違うこと、治安の不安面があることなどにより、マイナス要素があるがチケット販売は、ドイツ大会と同様のペースとなっているようである。

試合数も参加国の増加により、現在では1970

表3 W杯のTV視聴推移

開催年	大会名	放送した国・地域	延べ放送時間	延べ視聴者数(億人)
1986年	メキシコ大会	166	9,926	135
1990年	イタリア大会	167	14,693	267
1994年	アメリカ大会	188	16,393	321
1998年	フランス大会	196	29,145	248
2002年	日韓大会	213	41,324	288
2006年	ドイツ大会	214	73,072	263
2010年	南アフリカ大会	203	—	260(予想)

(出典：FIFA 公式サイトより作成)

表4 W杯観客動員数

開催年	大会名	観客数	1試合平均	試合数
1970年	メキシコ大会	1,603,975	50,124	32
1974年	西ドイツ大会	1,768,152	46,530	38
1978年	アルゼンチン大会	1,546,151	40,688	38
1982年	スペイン大会	2,109,723	40,572	52
1986年	メキシコ大会	2,393,331	46,026	52
1990年	イタリア大会	2,516,348	48,391	52
1994年	アメリカ大会	3,587,538	68,991	52
1998年	フランス大会	2,785,100	43,517	64
2002年	日韓大会	2,705,197	42,269	64
2006年	ドイツ大会	3,359,439	52,491	64
	全18大会	30,930,108	43,687	708

(出典：FIFA 公式サイトより作成)

昇したと考えられる。

また、チケット販売という貴重な収入は、開催国によって多少のばらつきがある。表4は、過去

年メキシコ大会の32試合から2倍の64試合となっており、かなりのチケット販売による収入が見込まれる状況であり、安定した収入源の確

保につながっているように思われる。

一方、支出については、W杯を含む各種国際大会運営費などのイベント関連費用、開発途上国への施設建設援助などのサッカー普及・育成関連費用の同額が約 1,300 億円とW杯放送権料収入とほぼ一致している。

収支構造からみると「W杯の価値をあげる」という FIFA の経営戦略は、見事に成功を収めている。W杯というブランドが、①スポンサーシップという権利および②放送権の獲得を目指す TV 局を代表とするメディアの双方の目的と合致し、スポーツという公共性を根底に保有するものを新たに付加価値を創出させるというビジネスモデルを確立させている。

## 第4章 スポンサーバリューとしてのブランド価値

### 1. スポンサーシップの構造

FIFA マーケティング TV 社 (FIFA Marketing& TV) は、2大会 (2010年南アフリカ大会と2014年ブラジル大会) のスポンサーシップおよび放送権の販売を、2004年から販売を開始した。その目標額は、2大会で60億ドルの収益をあげることとしている。同時に同社はスポンサーシップおよび放送権に関して、新しい枠組みを考え出した。

2006年の大会では、公式スポンサーが15社であり、公式サプライヤーが6社の合計21社となっていた。そのため、多数のスポンサーおよびサプライヤーが存在したために、互いの権利を侵害する事態を招き、問題となっていた。最も問題となったのは「IT・AV 機器分野」であった。そのカテゴリーには、「東芝」、「富士フイルム」、「フィリップス」、「アパイヤ」、「ドイツテレコム」という5社の公式スポンサー体制となっていた。その結果として、製品カテゴリーにおける排他的かつ独占的な性質の確保が極めて困難となっ

ていた。

新しいスポンサーシップの構造では、この製品カテゴリーを「デジタル・ライフ・カテゴリー」として幅広い事業領域を包括ジャンルとして捉えることで「1社」に限定することとし、「SONY」が権利を勝ち取った。

権利内容は、2大会において、エレクトロニクス、エンタテインメント、ゲームなど SONY グループの企業が、グローバルに FIFA のパートナーとして、広告・宣伝・各種イベントなどのマーケティング活動を積極的に展開することが可能となった。同契約により、FIFA および FIFA・ワールドカップをはじめとする各大会のパートナーロゴや FIFA 映像ライブラリーの使用をはじめとし、各大会の競技場での広告ボード、TV スポンサー・クレジット、TV 放送 CM 枠の優先的交渉権などメディアやイベントでの権利が SONY に付与されることになる。

こうした新しいスポンサーシップ構造は次のとおりである。

- ① FIFA パートナー (6社)
- ② W杯・スポンサー (6社)
- ③ ナショナル・サポーター (4社)

「FIFA パートナー」は、今までのような単なる広告スポンサーではなく、FIFA とコーポレートレベルでパートナーシップを結ぶという新しいスポンサーシップである。当該企業は特別な地位が与えられ、W杯2大会 (2010年および2014年) および FIFA が主催する女子W杯、コンフェデレーションカップなど40を超える大会において、スポンサー企業としての各種権利を行使することが可能となっている。「W杯・スポンサー」は同大会だけをスポンサーする。また、「ナショナル・サポーター」は、開催国の企業が大会を協賛するもので、権利は開催国内に限定されている。

### FIFA Partners



### FIFA World Cup™ Sponsors



### National Supporters



(出典：FIFA 公式 HP)

図4 2010FIFA 南アフリカ大会のスポンサー

権利料は、今までの発表から推定すると、「FIFA パートナー」は1大会約1億5,000万ドル以上、「W杯・スポンサー」は1大会約8,000万ドル、「ナショナル・サポーター」は4,000万ドル以上とみられている。従来はスポンサーの地位によって権利料は一律であったが、今回から産業カテゴリーにより幅が生じている。

「FIFA パートナー」の6社は権利取得に関して支払われた推定額は、ソニー(約330億円)、コカ・コーラとアディダス(3億5,100万ドル)、現代自動車とVISA<sup>7)</sup>とエミレーツ航空(1億9,500万ドル)である。その他スポンサーは以下のとおりである。

## 2. スポンサーバリューの意義

企業にとってスポンサーシップを経営戦略として考えた場合には、単なる「スポーツの場における広告」と考えるだけでなく、スポンサーになることでの企業活動のあらゆる局面でのシナジー効果を期待することになる。当然ながら、スポンサーシップによる権利取得にかかる費用は、企業が認識・測定する収益を下回らなければな

らない。スポンサーとしての企業名の過度な露出は、公共性という側面を損なうという危険性も内包する。また、短期的な収益を目的とした場合に、企業における収益はスポンサーとしての支出と同調しない可能性もあり、企業戦略的に十分な検討が必要である。

企業はスポンサーバリューとして、企業収益の拡大は当然ながら考慮しなければならず、ひいては企業のブランド価値を増大させることを意図しなければならない。つまり、スポンサーシップという消費者とのコミュニケーションにより、「インプレッションの心の蓄積」を目指し、「認識されることによる機能的、感情的ベネフィット」を得なければならない。それらの行為が、消費者の購買行動を促し、企業における収益の拡大につながることを意図しなければならない。

表5はインターブランド社が毎年公表するブランド価値評価のリストから、FIFAとのスポンサーシップを締結している企業でリスト中にある企業を抽出したものである。ここで注目したいのはSONYであり、マイナス12%と価値が減少しているが、FIFAパートナーとして支出した約330億

表5 ベスト・グローバル・ブランド

2009年度	2008年度	2007年度	ブランド	ブランドの起源国	産業部門	2009年度のブランド価値 (\$m)	ブランド価値の変動
1	1	1	コカ・コーラ	United States	Beverages	68,734	3%
6	8	8	マクドナルド	United States	Restaurants	32,275	4%
29	25	25	ソニー	Japan	Consumer Electronics	11,953	-12%
30	33	30	バドワイザー	United States	Alcohol	11,833	3%
62	70	—	アディダス	Germany	Sporting Goods	5,397	6%
69	72	—	現代自動車	Republic of Korea	Automotive	4,604	-5%
94	100	—	VISA	United States	Financial Services	3,170	-5%

(出典：インターブランド社 HP より作成)

円に見合ったブランド価値の創出が今後可能となるかどうかである。2010年南アフリカ大会でのメディア露出はかなり期待でき、その結果が消費者の購買につながるかどうか、2010年度の結果公表で検証しなければならない。

スポーツ産業において、スポンサーシップがもたらすスポンサーバリューは重要なビジネスモデルであり、さらに発展成長する可能性を秘めている。スポーツイベントにとどめるだけでなく、経済不況下の影響を受けるスポーツ組織の運営に対して、的確なビジネスモデルを構築させなければならない。

## おわりに

スポーツに関する情報は、街のいたる所に溢れて目にしない日はない。スポーツは我々にとってとても身近な存在で、健康ブームと相まって深く生活に入り込んでいる。しかし、大きな問題は、スポーツを正しく認識されておらず、「体育」と「スポーツ」が混同されていることである。

「スポーツ」はビジネスであり、マネジメントが必要である。「体育」は学校制度に依拠し、それ以降は「企業スポーツ」として企業に依存してきたため、スポーツ組織をマネジメントすると

いう認識が欠如している。スポーツは他の産業にはない感動を与える空間エンターテイメントである以上は、マネジメントという概念は必須であり、人材育成は喫緊の課題である。

スポーツを「する・みる・ささえる」という側面からスポーツ組織にスポンサーシップによるビジネスモデルをさらに確立させ、スポンサーバリューによる企業価値の創出が、企業の経営戦略の1つとして認識される必要がある。そのためにも、スポンサーバリューの有用性が明確に定義づけなければならないという課題もある。

現状では、スポンサーバリューは資金投資効果を上回ることが理想である。しかし、TV視聴離れが進展する今日において、当該価値を測定する手法は、TVでのCM料換算などという時代にそぐわないのが現実である。

スポンサーシップは「広告宣伝」という役割を終え、「CSR (corporate social responsibility) : 企業社会的責任」としての社会への貢献活動の段階へとシフトしている。スポーツ団体に資金を投下することにより、スポーツコンテンツの活動を担保することが、企業の利害関係者を豊かにするという考え方が、スポーツと企業との関連性を明確に示すことになると考えられる。

## 参考文献

Aaker, D. A. [1991] *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. The Free Press<sup>1</sup> 邦訳: 陶山・中田・尾崎・小林訳 [1994] 『ブランド・エクイティ戦略』ダイヤモンド社.

広瀬一郎 [2007] 『スポーツマーケティングを学ぶ』創文企画.

草間文彦 [2009] 『ライセンスビジネスマネジメント』日本経済新聞出版社.

永田靖 [2007] 「スポーツ・マネジメントにおける会計情報の視座—プロスポーツの収益拡大

への成功要因—」『経済研究論集』広島経済大学第 30 巻第 1・2 号, pp. 99-119.

永田靖 [2008] 「企業価値創出のためのスポーツアカウンティングの必要性」『経済研究論集』広島経済大学第 31 巻第 2 号, pp. 37-49.

永田靖 [2009] 「スポンサーによる企業ブランド価値向上に関する一考察—スポーツ組織のブランド価値」『日本スポーツマネジメント学会第 2 回大会号』, pp. 68-69.

永田靖 [2010] 「非財務情報としてのブランド価値評価の有用性」『経済研究論集』広島経済大学第 32 巻第 4 号, pp. 69-80.

---

<sup>1</sup> 広瀬 [2007] 87 頁

<sup>2</sup> Aaker [1991]

<sup>3</sup> 永田 [2010]

<sup>4</sup> 広瀬 [2007] 96 頁

<sup>5</sup> 80 年代中ごろ, 欧州では公営 TV が主流であったが, イタリア元首相ベルルスコーニ氏が民間 TV 局を経営し, スポーツイベントの TV 放映権を獲得する動

きを始めた。

<sup>6</sup> 広瀬 [2007]

<sup>7</sup> 2006 年 12 月, FIFA は「マスターカード」から提訴され, FIFA 敗訴が決定している。その後, FIFA はマスターカードに対する和解金 9,000 万ドルの支払いが決定し, マスターカードは VISA へスポンサー権を譲っている。

## 注記と感謝:

本論文は永田靖先生が『広島経済大学経済研究論集』第 33 巻第 2 号(2010 年 9 月)に発表された内容(一部修正)であり, 同誌編集委員会からご許諾を得て転載させて頂いた次第である。わが国におけるビジネスモデル研究の更なる活性化に繋がればとの趣旨にご賛同頂いたことを, お礼を申し上げたい。

— 編集委員会