**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
－ 2017年 SEA GAMESを例に－[†]**

岡 本 直 也^{*}

**Differences in Sports Sponsorship Activation between Japanese and
Non-Japanese Companies in Emerging Countries:
The Example of the SEA GAMES in 2017[†]**

Naoya OKAMOTO^{*}

Abstract

Recently, sports sponsorship has been playing a more important role in corporate marketing activities. Sports sponsorship has been recognized widely as an effective tool, not only for improving corporate image, but also for contributing to revenue increase and recruitment activities of companies. Due to the economic development in emerging countries, not only companies in developed countries such as western European countries and Japan, but also local companies in South East Asia have started to utilize sports sponsorship as part of their means of communication to consumers. In those countries in South East Asia, there are various differences between Japanese and non-Japanese companies in regard to the process of sponsorship activities, ranging from acquiring rights to activation. This article highlights the differences in the process of sponsorship activities between Japanese and non-Japanese countries in the SEA GAMES, the largest multi-sports event in South East Asia.

Key words : Sports Sponsorship, SEA GAMES, South East Asia, Activation, Japanese Company

1. 研究の背景と目的

近年、スポンサーシップは企業のマーケティング活動の中でも重要なものとなりつつある。Jim Andrewsが著したIEG Sponsorship Report¹⁾によると、世界のスポンサーシップへの投資は年々増加の一途を辿っており、図1によると2014年から2018年まで毎年4%以上の成長を遂げている。

Meenaghan²⁾によると、スポンサーシップ

は「企業による商業的な目標を達成するために、スポーツや芸術などへの活動へ金銭や物品を提供すること」と定義されている。また、図2によると、スポーツスポンサーシップはその中でも多くの割合を占めており、北米では実に70%ものスポンサーシップがスポーツスポンサーシップとなっている¹⁾。スポーツスポンサーシップは、スポンサーシップの中の一つとして「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、それらに資金などを投資す

[†] 原稿受付 2019年8月6日 原稿受諾 2019年10月1日

^{*} 早稲田大学大学院スポーツ科学研究科 〒202-0021 東京都西東京市東伏見2-7-5

^{*} Graduate School of Sport Sciences, Waseda University, 2-7-5, Higashifushimi, Nishitokyo, Tokyo, Japan (202-0021)

図1 Total Global Sponsorship Spending (単位：米ドル)

TOTAL GLOBAL SPONSORSHIP SPENDING

図2 Projected 2018 Shares of North American Sponsorship

る企業との相互交換関係」などと定義される³⁾。

スポーツスポンサーシップは、多くの場合企業の広告費から捻出される⁴⁾。テレビや新聞、チラシを用いて企業がターゲット顧客とコミュニケーションを図るように、スポーツもそれらと同じように企業からは「広告媒体」の一つとして見られている⁵⁾。短期で店頭での売り上げをあげたり販促目的で商品を告知するのが目的のテレビや新聞、チラシといった広告媒体とは違い、スポーツへの投資は長期的な企業価値向上を目的とすることが多い。会社のブランドイメージがスポーツスポンサーシップによっ

て強化されることで、企業の知名度が上がるといった直接効果だけでなく、その企業の従業員モチベーション向上や採用活動における求職者のその企業への志望順位上昇、営業活動における信頼度上昇などといった間接効果も期待できる⁶⁾。したがって、スポーツスポンサーシップは、使い方により、企業にとって様々な商業的効果が期待できるという事が言える。

上述したMeenaghan²⁾の定義に則ると、商業的な目標を達成するために企業は予算をスポンサーシップに投下するわけであるが、ここでいう目標は企業によって様々である。ただ「そ

の企業若しくはそのブランド」を知ってもらう、社内外のステークホルダーに愛着を持ってもらうという点においては共通しており、その目標を達成するために、様々な手法によってステークホルダー及び消費者にアプローチするのである。

ではスポーツスポンサーシップによって社内外のステークホルダーに愛着を持ってもらうために、どのような事が必要になってくるのだろうか。IEG⁵⁾によると、世界のスポーツスポンサーシップへの投資は年々増加しているものの、Cornwell等⁷⁾はスポーツスポンサーシップの“独立したコミュニケーションツールとしての使い方”に警鐘を鳴らしており、スポーツスポンサーシップを他のプロモーション活動によってレバレッジさせることを提案している。つまり、スポーツスポンサーシップの権利を購入して競技場に看板をおくだけでは不十分で、企業やブランドの価値を最大化するためには、スポーツスポンサーシップのアクティベーションを行わなければならないということである。

現在、世界的にスポーツスポンサーシップが活用されていることは先述した通りだが、東南アジアにおいても企業がスポーツスポンサーシップを用いてマーケティングを行うケースが増えてきている。この地域では、現在多くの日系・非日系企業がスポーツを用いてマーケティング活動を行っており、岡本⁸⁾でも述べたように、トヨタやパナソニックをはじめとするグローバル企業は、東南アジアにおいてもサッカーをはじめとするスポーツの権利を活用してマーケティングを行っているし、東南アジアの大富豪がヨーロッパのサッカークラブを買収するという事例も近年増えてきている。従って欧米のような先進国だけではなく、東南アジアも、スポーツマーケティングのマーケットとして興味深い地域となりつつあるのである。

筆者は東南アジアのスポーツマーケティング業界で実務の経験があり、日々の業務の中で、常々スポーツスポンサーシップにおけるアクティベーションの大切さを感じている。スポー

ツスポンサーシップが取引先企業やエンドユーザーといったステークホルダーに与える影響を考えたときに、アクティベーションはスポーツスポンサーシップの成否を分ける一つの要因になるのではないかと考えている。しかしながら、日系企業と非日系企業の間にはスポーツスポンサーシップのアクティベーションに対する考え方や意識に大きな違いがあるように感じている。具体的には、日系企業は総じて権利取得、アクティベーション、結果検証まで一貫してプランニングされていないことが多いが、非日系企業はされている企業が多いのではないかと、いうものである。

日系企業のスポーツスポンサーシップが一貫してプランニングされていない理由の仮説として挙げられるのは、日系企業は人材をゼネラリスト育成する企業が多いため、スポーツマーケティングにおいてスペシャリストが育たないのではないかとということと、そういった企業ほどスポンサーシップ業務を広告代理店に任せがちにすることで、当事者意識を持ったアクティベーションが行われにくいのではないかとということである。また広告代理店の観点でアクティベーションを考えたときに、手間がかかるわりに利益が低い業務となるので、できる限りシンプルに済ませてしまおうとする傾向があるため、広告代理店に任せきりになってしまうと主体性を持ったアクティベーションが成立しにくいのではないかと懸念もある。

それに対して非日系企業は欧米企業を中心に職務に応じてスペシャリストを配置する。マーケティング及びスポーツマーケティングについて広告代理店は使うものの自社に専門部署を設けている、ないしはスポーツエージェンシーを自社に常駐させているため、主体的なアクティベーションが可能なのではないかと考えている。

ではスポーツスポンサーシップにおいてアクティベーションはどの程度重要で、どのような役割を果たすのだろうか。本稿では、東南アジア最大のマルチスポーツイベントであるSEA

GAMESのスポンサーをしている日系企業と非日系企業の違いについて明確にするとともに、今後日系企業がアジアにおけるスポーツスポンサーシップをより効果的に活用するために、どのようなことが必要になってくるのかについて論じる。

2. 先行研究

スポンサーシップにおいて重要視されているものとはどのようなことだろうか。最近では多くの企業がスポーツスポンサーシップの費用対効果に注目し始めている。スポンサーシップ投資を検証するため、企業のブランドマネージャーは、ブランドのメディア露出の認知及び想起の測定や、それによる売上やシェアの変化に注目してきた⁹⁾。ただ彼等は、それらの数字がスポンサーシップの全てではないと考えている¹⁰⁾。普段からブランドマネージャー達と対峙している権利元の一つであるO'Keefe, R. et al.¹¹⁾によると、「ROIの測定は素晴らしいが、スポンサーシップを正しく測定するのは難しい。なぜなら顧客がそれを見て急に購買アクションをおこすわけではないし、どこで企業からのメッセージを認知したのか忘れてしまうからだ」と述べている。またスポンサーシップの効果を知る指標としてROIでは限界があると感じているし、「応援しているチームへの愛着は測ることはできない」としている。

では、ブランドへの愛着などといった数値化できない曖昧な要素は、どのように高めていくことができるのだろうか。

Mayo等¹²⁾は、スポンサーシップアクティベーションはROIを最大化するために重要であると述べている。そしてスポンサーシップとは単なるフィールドの横に置かれる壁紙のことではなく、顧客の五感に訴えかけるものであると述べている。また北米における52%もの人々は、よくアクティベートされたスポンサーシップに良い反応を示すと述べている。実際にMayo等¹²⁾は、アクティベーションが重要であることを証明するために、ソフトドリンクブラ

ンドの二つのイベントを用意して検証した。両方のイベントにプロダクトサンプリングとブランドのサイネージを用意し、片方のイベントにはそれに加えてシンプルな相互交流できるゲームを用意した。その結果、ゲームがついているイベントの方が、顧客をその場に長く滞在させ、また次回スポーツ会場に足を運ぶ割合が87%にも及んだ。ゲームがついていないイベントに会場した顧客が次回スポーツ会場に足を運ぶ割合は61%であった。また好感度に関しては、ゲームがついているブランドのイベント来場者は57%で、そうでないブランドのイベントは28%であった。そしてこのブランドを購入するかどうかの質問に関しては、実に57%ものゲーム付きのイベントの顧客がYesと答え、そうでないイベントの方は12%であった。このことからわかるように、アクティベーションはスポンサーシップが持つ価値をより高めるために、不可欠な要素であると言える。

さらに“アクティベーション”という言葉は、最初の権利取得費に加えて追加投資を行うことであるが、よくアクティベートされたスポンサーシップは効果的なプロモーション活動となるし、競合によるアンブッシュマーケティングと戦うこともできるし、また競合との差別化を成功させることができると述べている。

ではよくアクティベートされたスポンサーシップを実現するためには、具体的にどのくらいの予算をアクティベーションに投下すれば良いのだろうか。Mayo等¹²⁾によると、北アメリカのスポーツ業界において、権利取得費とアクティベーション費の比率に関して頻繁に語られることが多い。1:1の比率が良いというものもあれば、1:10というものもある。経済の浮き沈みによってマーケティング予算が削られるとアクティベーションを削ろうという動きになってくるが、アクティベーションはスポンサーシップ活動において最も重要であるという意見が多い。アクティベーションでROIを高めることにより顧客をブランドにつなぎ留めておくことができるからだ。これが出来た

ときに、スポンサーと権利元のWin-Winの関係が築かれると言える。さらに重要なことは、契約1年目のアクティベーションを検証し、ブランドの目的を達成するためにカスタマーを動機形成するのに必要な要素を抽出しておくことである。そうすることで契約2年目以降の余計なアクティベーション費をカットし、本質的な部分を残し、効率的にROIを高める取り組みが可能になるからである。

このように、アクティベーションがスポンサーシップを行う上で重要であること、またアクティベーションへの投資の金額、内容なども重要になってくることが先行研究からわかるが、実際にアクティベーションの重要性を語る論文は英語では上述したように多々あるのだが、日本語の論文においては見かけない。また日系企業を中心とした内容のスポンサーシップアクティベーションに関する論文は英語においても見つからないため、日系企業のスポンサーシップアクティベーションに関する行動を、非日系企業と比較することで研究を深めることは意義があると考えている。

3. 仮 説

本研究では2017年にマレーシアのクアラルンプールを中心に開催されたSEA GAMESというASEAN域内のマルチスポーツイベントを取り上げる。SEA GAMESは2年に1度奇数年に開かれる、東南アジア各国が国家の威信をかけてオリンピックスポーツを中心とした様々なスポーツにおいてその競技成績を競い合う、域内随一の知名度を誇るイベントとして知られている。東南アジア版オリンピックとも呼ばれており、同大会には多くの日系・非日系企業が協賛した。各社のスポンサーシップ活用方法は様々だが、とくに日系・非日系企業の間の違いが見られた。本稿では、日系・非日系企業の事例を比較することにより

1. 両者のスポーツスポンサーシップ、とくにアクティベーションの違いは何か
2. この差異を生み出す組織構造、意思決定

の構造とプロセスの違いは何か
を明らかにしたい。仮説は次の二点である。

<仮説1>

上記1. に関して、日系企業の場合、スポーツスポンサーシップとは権利の買い付け及び看板などによるブランドの露出が主に語られることが多い一方で、非日系企業はこれに加え、買い付けたあとそのスポーツスポンサーシップをどのように活用し、どのような結果を期待するかまで、トータルでプランニングされている場合が多い。言い換えれば、権利をどう活用してアクティベーションを行うのかについて、非日系企業の方が具体的にプランニングされているので、非日系企業の方が量、範囲ともに多くなる。

<仮説2>

上記2. に関して、スポンサーシップを扱う部署として、日系企業は広報などを含めたマーケティング部門が一括して担当しているのに対して、非日系企業はスポンサーシップ専門部署があり、そこが担当していることが多い。また日系企業はジョブローテーションが盛んなためスポーツマーケティング経験やマーケティングそのものの経験が浅い担当者がついていることがあるのに対して、非日系企業はスポーツ専門のスペシャリストを採用していたり、スポーツ専門のエージェンシーをハウスエージェンシーのような扱いで実作業にアサインしていたりする。そして権利内容交渉の際に、日系企業において初期費用である権利料はよく議論されるが、権利を買った後のアクティベーションのプランニングやコストまで議論してから予算を組む習慣があまり無い。したがって、どのようなアクティベーションをどれくらいの規模で行うかという計画を詳細まで立てないことが多い。

4. 研 究 方 法

上記2つの仮説を検証する為に、以下の方法を採用。研究の対象は、2017年SEA GAMESにスポンサーとして協賛した日系企業A社及び、非日系企業B社である。SEA GAMESは

1業種について1社のみをスポンサーとするため、両社の業種は異なるが、どちらもBtoC企業である。論者はこの2社のスポーツスポンサーシップを取り扱うエージェント企業に当時在籍しており、この2社とは組織として日常的にコミュニケーションを行っているので、公開情報および業務上の知見のうち機密保持に該当しない範囲の情報をを用いて分析を行う。

5. 結 果

5.1 企業概要

5.1.1 日系企業A社

日本では有名企業でありスポーツスポンサーシップにも積極的な投資を行っていることで知られる。一方で、アジアにおいてもスポーツスポンサーシップによって知名度を上げ同社のセールスにつなげようとしており、東南アジアの主要国でビジネス拡大に取り組んでいる。同地域において同社はまだ日本国内ほど知名度があるわけではないため、Brand Awarenessの獲得による知名度の向上はスポンサーシップ戦略において必須といえる。

5.1.2 日系企業B社

マレーシアに本社を置く企業で、A社同様スポーツスポンサーシップに積極的に投資を行っている。同社のマーケットはマレーシア1か国のため他国に拠点があるわけではない。国内競合他社と差別化を図るため、若年層の取り込みは喫緊の課題で、スポーツを用いて若年層にリーチしている。SEA GAMES以外にもサッカークラブやオリンピック関係など様々なスポーツスポンサーシップ投資を行っている。

5.2 アクティベーションの比較

5.2.1 SEA GAMESにおけるスポンサーの権利内容

ここではSEA GAMES2017におけるスポンサーの権利内容を以下に記す。

- ・コンポジットロゴ使用权
- ・マスコット使用权
- ・ビクトグラム

- ・呼称権
- ・プレミアム商品制作権
- ・プレミアム商品を活用したプロモーション実施権
- ・カテゴリー独占権
- ・会場内ロゴ看板露出権
- ・インタビューバックドロップロゴ露出権
- ・ロゴ露出権（会場内看板、インタビューバックドロップ、大会プログラム、大会ホームページ、場内バナー、大会関連広告媒体）
- ・会場内ビジョンでの30秒スポット
- ・メディアリリース
- ・チケット、ホスピタリティ及びアクレディテーション
- ・チケット優先購入権
- ・その他の権利（ボランティアプログラム、サポータープログラム、バトンリレープログラム、トーチリレープログラムへの参加）

5.2.2 権利内容とアクティベーションの関係

アクティベーションであるというための基準としては、上述の権利内容に則って、権利内容に明記されているものだけではなく、スポンサー企業のパートナーやカスタマーを含めたステークホルダーへのエンゲージメントを高めるべく行うイベント会場内外におけるマーケティング活動のことを指す。本稿においては“その他の権利”に該当する部分を活用する活動にあたる。そもそもアクティベーションの定義としては、認知度向上を目的とするスポンサーシップを投資的位置付けに変えていくようなコミュニケーションを、アクティベーションと呼ぶ。企業がスポンサー料を支払うのみならず、スポンサーとしての権利を活用し、追加的な費用をかけることで初めて効果を発揮できるのがアクティベーションである⁴⁾。

5.2.3 アクティベーションの比較

① 日系企業A社

大会前アクティベーションとして、トーチランイベントを自社工場内で行った。これはオリンピックで行われる聖火リレーと同様のイベントである。マレーシア代表として出場するアス

リートにランナーを務めてもらい、従業員を集めて大会前キックオフイベントの位置付けで、選手と従業員との交流を図るとともに、大会に向けての盛り上げを喚起した。また同企業はシンガポールにて、マレーシアのスポーツ大臣参加の下、バトンランを、観光地であるマラーイオン近辺で行った。同イベントは別のランナーからマレーシアスポーツ大臣にバトンが渡され、それを受け数十メートル走るイベントである。同イベントには同社のロゴ入りTシャツを着た従業員が同社商品の入ったGOODIE BAGを観客に配るなどした。

そして大会期間中は、ある試合の選手入場の際に、同社ロゴ入りシャツをエスコートキッズに着せて入場を行った。8万人が詰め掛けた注目の試合だったこともあり、多くのメディア露出を獲得した。また同社はメインスタジアム周辺に同社歴史紹介ブース及び商品展示ブースを設置し、イベント参加者、観客に向けて、同社への理解を深めてもらう活動を行った¹³⁾。

② 非日系企業B社

非日系企業B社は、情報通信カテゴリーに属する企業であるため、同大会にて使うWiFiネットワークを全会場に設置した。また同社も大会前イベントとして日系企業A社と同じくトーチランを行い、従業員を集めてイベントを行った。同イベントでは参加者全員が同社オリジナルTシャツを着用し、YouTubeにて放送した。似たような取り組みとして、国内43校の大学を周り、キャンパスツアーを実施した。これは国内の大学生に大会への参加を積極的に呼びかけることで参加を促し大会を盛り上げると同時に、若年層に対する同社のブランド認知を向上させる目的で行った。大会に関わりたい学生ボランティア24,312人に登録してもらい、同社の活動をサポートするための人的資源を確保した。またその際に1,815枚のオリジナルTシャツを販売し、また別途50リングット（約1,300円）で同社とSEA GAMESのオリジナルTシャツも一般向けに5万1千枚を販売して同社の収益とした。さらに無料で100万枚の同社

とSEA GAMESのロゴが入ったオリジナルステッカーを配布し、大会への雰囲気盛り上げるとともに、バトンランも行い、同社の商品をGOODIE BAGに入れて配布した。ランナー、観客共に皆オリジナルTシャツを着用し、テレビでも露出した。バトンランのランナーは同社のマネジメント層が務め、社内モチベーションの向上にも同イベントを活用した。

そして同社は大会前、大会期間中を通してソーシャルメディアを活用し、2,298回の投稿でトータル63,864,616のリーチを獲得した。また58の大会関連ビデオコンテンツを制作・配信し、トータルで2,500万もの視聴数を獲得した。

大会期間中に関しては、同社は数百人の応援団にロゴ入りシャツを着せ、テレビ中継の入る複数会場にて応援させ、露出拡大を狙った。また会場周辺に商品販売ブースや同社とスポーツの関わりを歴史を紹介するブースを設置するなど、同社へのエンゲージメントを高める取り組みを行った。大会テーマに特化したCMやプリントメディア、看板、ラジオ広告も展開し、大会を盛り上げた。また満員で会場に入れなかったファンのためにパブリックビューイングを設置、盛り上がりが起こる場所には常に同社のロゴがあるという演出を行った。さらに同社のブランディングにおける重要なキーワードである“CONNECTIVITY”を表現するため、Eゲームのブースを設置し、同社のブランディング向上を試み、また他のスポンサーとの協業により同社のチャンネルを用いて他のスポンサーのプロモーションをサポートし、同時に他社のチャンネルを使わせてもらい、Tシャツなどの同社のグッズ販売促進などを協業してもらった。BTOBの取り組みとしては、“UNOFFICIAL VIP BOOTH”なるものをアスリートビレッジの近くに設置し、同社や取引先のVIPを招き入れ、アスリートとのMEET & GREETを行い、接待に利用した¹³⁾。

表 日系企業A社と非日系企業B社－大会前・大会中に行ったスポンサーシップ活動比較

日系企業A社	非日系企業B社
大会前：トーチランで選手を工場に呼び従業員を集め社内イベントを実施（1回）	大会前：同社のWiFiネットワークを全会場に設置
大会前：バトンランにてGOODIE BAGに同社商品を入れて配る（1回）	大会前：トーチランで選手を工場に呼び従業員を集め社内イベントを実施。ランナー、観客共に皆同社オリジナルTシャツを着用。YouTubeにて放送（1回）
大会期間中：選手入場の際のエスコートキッズに同社ロゴ入りTシャツを着せて入場（1回）	大会前：国内43校の大学を周りキャンパスツアーを実施。大会に関わりたい学生24,312人にサインアップしてもらい、1,815枚のオリジナルTシャツを販売
大会期間中：同社歴史紹介ブースおよび商品展示ブース設置	大会前：50リングットで同社×SEA GAMESオリジナルTシャツを販売。トータルで5万1千枚を販売
	大会前：無料で100万枚の同社×SEA GAMESオリジナルステッカーを配布
	大会前：バトンランにてGOODIE BAGに同社商品を入れて配る。ランナー、観客共に皆同社オリジナルTシャツを着用。テレビでも放映される。バトンランのランナーは同社マネジメント層が務める（1回）
	大会前及び大会期間中：ソーシャルメディア活用。2,298回の投稿でトータル63,864,616のリーチを獲得
	大会前及び大会期間中：58の大会関連ビデオコンテンツを制作、配信。トータル2,500万の視聴数を獲得
	大会期間中：数百人の同社ロゴ入りシャツ応援団がテレビ中継の入る各会場で応援。複数会場で行う
	大会期間中：商品販売ブース設置
	大会期間中：同社とスポーツの関わりの歴史を紹介
	大会前及び大会期間中：大会テーマに特化したCM、プリントメディア、看板、ラジオ広告を展開
	大会期間中：会場に入れなかったファンのためにパブリックビューイングを実施
	大会期間中：同社のブランディングにおける重要なキーワードである“Connectivity”を表現するためにEゲームなどをブースで実施
	大会期間中：他スポンサーとのコラボレーションにより、同社のチャンネルを用いて他スポンサーのプロモーションをサポート。逆に同社のマーチャンダイジング販売促進を協業してもらう
	大会期間中：“Unofficial”VIPブースとアスリートビレッジを同じ場所に設置。VIPを招き入れ、アスリートとMeet & Greetを行い接待

5.3 アクティベーション比較の結果（仮説1の結果説明）

日系企業A社が、大会組織委員会から提供された権利を忠実に履行していたのに対し、非日系企業B社は、権利内容に明文化されていない「その他の権利」を拡大解釈することで様々な取り組みを行ってきた。この結果として、両社のアクティベーションには、表に示したように、範囲、量ともに、大きな差異が生じている。この要因として、開催地と意思決定機関である本社との距離感、SEA GAMESというアジアで行われる大会への理解があげられる。

開催地と意思決定機関である本社との距離感に関して、当然ながら日系企業A社は日本に本社があり、非日系企業B社はマレーシアにあるので、人材や物資のイベントへの派遣に関して、非日系企業B社の方がより効率的に行うことができる。

次にSEA GAMESというアジアで行われる大会への理解という点であるが、東南アジアで開催されるイベントは総じて、日本の主催者により開催される大会に比べて、細部まで詳細が詰まっていないことが多い。従って開催地のビジネス上の慣行に関する知識や感覚をスポンサー側が持っていないと、出来ること、出来ないことの区別がつかず、調整に多くの労力を使うことになってしまう。そして大会準備期間中にルールが変わることもたまに起こるため、柔軟に対応する必要がある。その意味でもSEA GAMESという大会の特性に関してもあらかじめ理解をしている方が臨機応変に対応が可能となる。特に権利内容の中の「その他の権利」に関しては、非常に自由度が高い。言い換えれば曖昧な定義の権利であるため、どこまでが可能でどこまでが不可能、といった判断に関して、どうしてもその国のビジネス上の慣行に精通している方が有利となる。

5.4 スポーツスポンサーシップ業務に関する組織構造と情報伝達経路（仮説2の結果説明）

5.4.1 日系企業A社

A社は、基本的には一定以上の金額の案件に関しては、本社から予算を拠出する。各国拠点にはスポンサーシップ専任の部署やポジションは無く、現地の日本人駐在員が他業務を兼務しながらこういった案件に関してローカルスタッフと共に現地で議論し、本社にレポートする。

情報伝達経路に関しては、SEA GAMES組織委員会→エージェンシー現地拠点→エージェンシー本社→A社本社→A社ローカル拠点、となっており、権利の内容確認及び履行に関しては、このレポートラインをとることになる。複数のステークホルダーが介在するため、どうしても情報伝達に時間がかかる。特にまだ100%確定していない情報は時に各ステークホルダーがレポートせずに止めているため、あるステークホルダーのところでペンディングしている間に、意思決定の期限が迫るということもある。例えば事前イベントで同社がブランド露出できる機会において、どこでやるのか、ブースは出せるのか、来賓はいつくるのか、どういった経路を回るのか、A社と共に来賓の写真はとれそうか、それはいつなのか等、権利元からの多くの情報が確実なものではないため、日本国内で滞ることなくかつ迅速な情報伝達に慣れている日系企業にとっては、ストレスの溜まるものとなる。組織委員会からの情報を出来るだけエージェンシーは取りに行くのだが、東南アジアにおいては、組織委員会自身もわかっていない、決めていないことが多く、エージェンシーが詳細を詰めて組織委員会に逆提案することも多い。そしてエージェンシーの立場だとA社本社は顧客であるため、未確定な情報は流せない。これがA社の本社若しくは現地法人にスポーツスポンサーシップの経験がある担当がいればある程度予測で物事を進められるかもしれないのだが、そうではないため予測が立たず、100%確実な情報がもたらされるまでペンディングす

ることになる。

5.4.2 非日系企業B社

B社は本社がマレーシアのクアラルンプールにあり、ここが予算の拠出を決定する。マーケティング部門の中にスポーツスポンサーシップ専門の部署があり、権利の購入やアクティベーションの詳細はこの部署が全て行う。担当としてスポーツスポンサーシップを他企業で経験してきた従業員が勤務している。そして特徴的なのは、スポンサーシップの実務作業にスポーツエージェンシーをアサインしており、このスポーツエージェンシーは独占でB社のスポーツスポンサーシップ業務を請け負っている。SEA GAMESだけではなく、B社の他のスポーツスポンサーシップ案件も行っているため、このスポーツエージェンシーはデスクもB社の中に構えており、毎日のようにコミュニケーションをとっている。

情報伝達経路に関しては、SEA GAMES組織委員会→エージェンシー→B社、と非常に簡素化されており、スピードのある動きが可能になる。B社、スポーツエージェンシー共に組織委員会から情報が上がってこないことに慣れており、想定外の変更があっても良いようにあらかじめプランを複数用意しているため、迅速かつ効果的なアクティベーションを行っている。

6. 考 察

A社としては、権利取得に多くの時間と予算を割いており、アクティベーションは権利を固めてから残りの時間と予算で行った。当初から協賛目的に沿ったアクティベーションの内容を考えていたわけではないので、アクティベーションの内容もブース出展などの一般的なものとどまった。これはA社だけでなく多くの日系企業に見受けられることであり、基本的に日系企業は権利のみの話をする事が多い。アクティベーションの内容は契約時にほとんど決まっていないことが多く、これは組織委員会がアクティベーション可能なイベントやその日時や場所など詳細を決めていないので決めようが

無いといった側面もあるが、もしスポーツスポンサーシップの経験者が担当についていれば、出来る、出来ないは別にして、これをすればこれくらい予算がかかる、といった予測がついて、あらかじめアクティベーション用の十分な予算とアイデアを確保できていた可能性がある。

これに対して、B社はスポーツスポンサーシップの経験者及びハウスエージェンシー的な立ち位置のスポーツエージェンシーがついていたため、権利料とアクティベーション料の予算を分けて考えており、あらかじめ予算が振り分けられていた。またアクティベーションの内容に関しても、スポーツスポンサーシップの目的を達成するために、なぜそのアクティベーションを行うのか、またどのようなアクティベーションが目的に対して効果的なのかが事前にスポーツエージェンシーからB社に提案が上がっており、それを元に様々なアクティベーションを実行していた。

日系A社と非日系B社のスポーツスポンサーシップアクティベーションに対する意思決定と行動の違いを論じてきたわけであるが、日系は海外におけるスポーツスポンサーシップの効果的な活用に慣れていないということが言えるだろう。確かに予算を投じてブランド露出を図るという意味では、スポーツスポンサーシップはマーケティング部門の範疇に入るのだが、権利を確保し、その権利を使ってアクティベーションをするという活動をB社をはじめとする非日系がスポンサーシップ専門担当を使って積極的に行っている以上、A社もスポーツマーケティングのスペシャリストを担当につけることで、費用対効果を高めることができるものと思われる。またスポーツスポンサーシップを有効に活用しようとするのであれば、アクティベーション用の予算を十分にとることは重要であるため、アクティベーションのプロを雇いブランド露出及びブランドロイヤリティを高めていくことが、今後重要になってくるのではないだろうか。

参 考 文 献

- 1) Andrews, J. : What Sponsorship Want and Where Dollars Will Go in 2018. (<http://www.sponsorship.com/IEG/files/f3/f3cfac41-2983-49be-8df6-3546345e27de.pdf>) : ESP Properties, 2018 (2018年5月7日閲覧).
- 2) Meenaghan, J.A. : Commercial Sponsorship. *European Journal of Marketing*, 17 (7), pp.1-13, 1983.
- 3) 大西孝之 ; スポーツ スポンサーシップにおける企業の社会的責任, CSRの知覚の先行要因と結果要因, p.5, 1983.
- 4) 川端一匡 ; トrendから見るスポーツスポンサーシップ : スポーツビジネスにおけるスポンサーシップモデルの変化, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/jp/Documents/c-and-ip/sb/jp-sb-sports-sponsorship-20170327.pdf>, 2017 (2019年7月9日閲覧).
- 5) IEG Sponsorship Repor ; Sponsorship Outlook : Spending Increase Is Double-edged Sword, Sponsorship.com, <http://www.sponsorship.com/IEGSR/2013/01/07/2013-Sponsorship-Outlook--Spending-Increase-Is-Dou.aspx>, 2013 (2018年5月7日閲覧).
- 6) Pednault, P. : The story of ROO, p.29, 2015.
- 7) Cornwell, T. B. & Meenaghan, I. ; *An international review of sponsorship research*. *Journal of Advertising*, 27 (1), pp.1-21. 1998.
- 8) 岡本直也 ; 「メジャースポーツ (サッカー) におけるアジア企業のプレゼンス向上」に関して, シンガポール日本商工会議所月報, p.20, 2016.
- 9) Stotlar, D.K. ; Developing successful sport sponsorship plans. Morgantown: Fitness Information Technology, 2016.
- 10) Choi, Joon-seo Andrew ; Visual Ethnography of On-site Sport Sponsorship Activation : LG Action Sports Championship, Vol.15, No.2, p.71, 2006, *Sport Marketing Quarterly*, 2006.
- 11) O'Keefe, R., Titlebaum, P. and Hill, C ; Sponsorship activation : Turning money spent into money earned, 2009.
- 12) Mayo, Don & Bishop, Tim ; Fixed rights to activation ratios can harm sponsorship ROI., 2010.
- 13) Arumugam, R. ; Interview, Details of SEA Games Activation (2018年5月21日実施).