

# 企業の地方スポーツ支援の目的と効果の構造

1170420 久保田健也

高知工科大学マネジメント学部

## 1 概要

近年、東京五輪開催の決定によりスポーツで経済発展を促す傾向が強く、企業もスポンサーとして協賛している。一方、地方スポーツにも協賛する企業が多いが、その意味するところは違う様である。本研究では、東京五輪の様な大規模なスポーツイベントではなく、地方のスポーツイベントに着目し企業側はどのような目的があり協賛しているのかを明らかにすることで、企業の協賛するメリットが生まれる構造の解明を試みた。

## 2 研究背景

日本は、2020年に東京五輪の開催が決定し、2014年12月のみずほ総合研究所によれば、約30兆円前後の経済効果が期待されている。この様な世界から注目を集めている五輪のような大会も存在すれば、地方で行われる小さな大会までスポーツイベントは幅広く開催されている。実際、東京五輪のワールドワイドオリンピックパートナーとしてスポンサー契約を交わしている、日本コカ・コーラ株式会社は約100億円のスポンサー料を提供している。これに対し、同じ企業にも関わらず、四国のスポーツイベントにおいて四国アイランドリーグのプロスポーツから、小学生のサッカーの大会に至るまで幅広く協賛をしている。しかし、この協賛は企業にとってメリットになるのか否かは疑問に感じる。実際、四国アイランドリーグは開催された1年目は4球団で3億1000万もの赤字を抱えた状況であった。この様な不振のスポーツイベントを支援を行い企業側にメリットがあるのか否かが疑問に問われる。

## 3 リサーチクエスチョン

地方のスポーツイベントの協賛は利益以外の違う目的があるのではないかと考察できる。また、利益にならないのであれば、広告効果が期待できるスポーツイベントにのみ協賛を行えば企業業績が伸びるのではという疑問があがる。

## 4 研究目的

本研究は、地方のスポーツイベントに対して企業はどのような考え方をもち、支援及び協賛を行っているのか、メリットが生まれるメカニズムを解明し、協賛して得られる企業の効果を明かす。

## 5 先行研究

地方スポーツイベントへの協賛についての研究は他にもあったが、企業側のメリットの生まれる構造に関する研究はあまりない。本研究では、企業のメリットが生まれるメカニズムを解明することで、地方スポーツイベントへ協賛する重要性を問うことが可能になる。

## 6 調査方法

本研究では、初めに実際地方スポーツに協賛している企業に予備インタビューを行う。その後、予備インタビューの結果を基に、メリットが生まれるメカニズムを仮説を設定し推論する。更にその推論を本インタビューの質問に当てはめ、結論として地方スポーツに支援する目的と、メリットとなるメカニズムを明らかにする。

## 7 予備インタビュー調査

### 7.1 調査対象

今回の研究では、スポーツイベントに対する協賛目的が変わらないようにする為、2016年の四国アイランドリーグに協賛している企業を対象を絞った。また、協賛の規模自体も異なる為、オフィシャルスポンサー、オフィシャル地域貢献スポンサー、オフィシャルメディアパートナー、オフィシャルサプライヤーになっている企業を大企業、それ以外の協賛を中小企業と定義し、大企業と中小企業の中から1社を選び、それぞれにインタビューを行った。

## 7.2 大企業 A 社の予備調査

今回の調査では、協賛の概要を把握する為に、質問内容を以下の 5 問とした。

- ① どのような目的で地方スポーツイベントへ協賛する経緯に至ったのか。
- ② 全国配信のスポーツイベントに比べ、格段に注目度が落ちる地方スポーツイベントの協賛がビジネスに繋がるのか。
- ③ 協賛を行って相乗効果が得られるのか。
- ④ イベント自体が赤字になったとしても協賛し続けるのか。
- ⑤ 協賛する基準値はあるのか。

インタビューは 2015 年 8 月 3 日に、某飲料メーカーの広報環境グループリーダー 2 名にインタビューを実施した。インタビューの結果は以下の通りとなった。

- ① 利益の追求・周りの環境・社会貢献活動の為に協賛している。
- ② 協賛のみでは、ビジネスにはならない。
- ③ イベントを行うことで、感謝の声と次のイベントへの要望など地域住民や地方団体からの意見が聞けるようになった。
- ④ 地方の現状を考えた際、地方イベントを応援していく企業にはわが社が適している。
- ⑤ 社会貢献活動（CSR）の方向性にそっての協賛出来るもの。

協賛の役割は、利益の追求、周囲の環境、社会貢献活動の要因がおおきくあげられることが、明らかになった。

### ・利益の追求

地方のスポーツイベント自体の広告収入を期待するだけでなく、地方へ力を入れている企業、地域へ還元している企業と顧客に印象づけることで、信頼と安心感をもたらせることが可能となる。

### ・周囲の環境

地方に拠点を置く企業の中でどの企業が地方スポーツイベント協賛するのが適任かを考えた結果、自社が適任と企業側は考察。地方スポーツで地域を盛り上げるという社会の課題や問題を解決する為に企業は行動に移していると分かる。

### ・社会貢献活動（CSR）

CSR (Corporate Social Responsibility) とは、経済産業省によると一般的に、法令遵守、消費者保護、環境保護、労働、人権尊重、地域貢献など純粋に財務的な活動以外の分野において、企業が持続的な発展を目的として行う自主的取組と解されている。(引用:企業の社会的責任 CSR を取り巻く現状について 経済産業省,平成 16 年 4 月) 大企業は地域スポーツの協賛を地域貢献として CSR 活動の一環で協賛していることがわかる。

## 7.3 中小企業 A 社

大企業 A 社の結果を基に、職種の違う中小企業に同じ①～⑤の質問を行い同じ考えを持っているのかを確かめた。なお、②の全国配信のスポーツイベントと比べ、格段に注目度が落ちるがビジネスになるのかの質問は、大きなスポーツイベントに協賛してないため、協賛はビジネスとして考えているのか否かに変更し質問した。日時は 2016 年 11 月 9 日、建設会社の代表取締役社長がインタビューに回答していただいた。

- ① 協賛を頼んできた担当者が知り合いであったから。
- ② 協賛でのビジネスは、期待していない。
- ③ 協賛を通して、企業同士のつながりが強固になり、事業への幅が広がった。
- ④ 大企業のようにイベントを背負っている訳ではない為、赤字運営は協賛の可否に直接の関係はない。
- ⑤ 自分の会社の事業につながるか、未来へのビジョンが明確にあるものに協賛する。

インタビュー結果、中小企業の協賛の要因は協賛依頼をされた担当者の影響、事業への影響、今後のビジョン、社会貢献を大きな要因に挙げた。

### ・事業への影響

協賛そのものには利益はないものの、協賛することで新たな企業との出会いが生まれ、新しい事業展開に発展する例がこれまでにあった。中小企業は協賛することは、事業拡大のチャンスに繋がる機会となっている。

### ・今後のビジョン

スポーツイベントにおいてこれから先、どのようなビジョンを持ち、何を狙いに開催を行っているかの目的がはっきり見

えないものには協賛できないと答えた。

このインタビューから分かる様に、中小企業は協賛にて新たなビジネスチャンスの機会をうかがっている。協賛の大きな要素の一つとして、大企業と同じ様に社会貢献活動の為に回答したが、大企業と中小企業とでは協賛への積極性が違うものと考察した。これは協賛によって共有価値の創造(CSV)が働いていると考えられる。

・共有価値の創造 (CSV)

CSV (Creating Shared Value) とは、マイケル・E・ポーターによれば、企業が事業を営む地域社会の経済条件や社会状況を改善しながら、みずからの競争力を高める方針とその実行と定義できる。共有価値を創出するにあたって重視すべきことは、社会の発展と経済の発展の関係性を明らかにし、これを拡大することである。(引用: CSV JAPAN HP より) こうした要因が中小企業の協賛に含まれているのではないかと考察できる。

7.4 予備インタビューでの比較・仮説

予備インタビューより、大企業も中小企業も社会貢献の一環で協賛していることが把握できた。しかし、あらゆるスポーツイベントの協賛や支援を行い、大企業にしかできない地域の問題解決を行っている一方で、中小企業同士で信頼関係を深めつつ、地域に共存及び更に事業の拡大が期待出来る中小企業とでは、積極性が違うのではと予想できる。そこで大企業と中小企業の比較を表にまとめた。

	大企業	中小企業
動機	・地域から疎外されたくない ・商品販売促進	地域と共存していくため
狙い	より多くの顧客に向けて	地域や社員に向けて
仕組み	消費者の信頼を勝ち取る	中小企業同士での繋がりを広げ事業拡大

図-1 大企業と中小企業の比較

大企業の動機自体は、地方に拠点を置く以上、地域に貢献

しなければならないという使命に基づき協賛を行っているのではと考察できる。結果的に、消費者の信頼を勝ち取りイメージアップし、商品の促進には繋がっているが、動機としてはCSRの為にという考えが強い傾向にある。

一方で中小企業は企業と地域が共存していくために社会貢献を行い、その結果企業同士の信頼が強まり、新たな事業に繋がっている。その結果、事業が拡大し、新事業のための作業員への人材育成に繋がる。企業側の協賛に対するメリットにすることが可能となる。つまり中小企業の協賛は共有価値の創造(CSV)が伴っていると考察出来る。

また、企業同士の新たな繋がりが形成されている結果より組織間の関係も重要視すべきだと考察した。

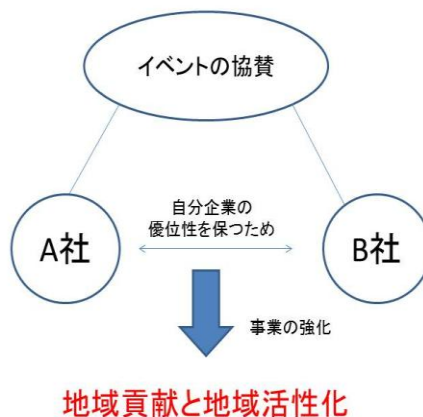


図-2 中小企業のイベント見られる組織間関係(推論)

今回の予備インタビュー結果で、組織間関係に組織セットパースペクティブが深く関係していると考察した。

・組織セットパースペクティブとは

山倉によれば、組織は自らの自立性を保持し、他組織への依存を回避しようとし、できるかぎり他組織をして自ら依存させ、自らのコントロールの及ぶ範囲を拡大しようとし、依存を受けざるを得ないときには、それを積極的に取り扱うという行動原理もつと考えていることである。つまり、中小企業は中小企業間での地域における関係性を良好に保つあるいは改善する働きが生じていると考察した。今後のインタビューでは、協賛によって組織間での関係が動くのではと考えた。

## 7.5 スポーツ協賛での CSR・CSV

本来の CSR は現環境に配慮した取り組みであり、本業に関わるものではなく、地域還元安心・安全な商品やサービスの提供、人権の尊重、公正な事業活動の推進、コーポレートガバナンスの向上、環境への取り組み、サプライチェーンへの取り組み、地域課題への取り組みなどがあげられる。※

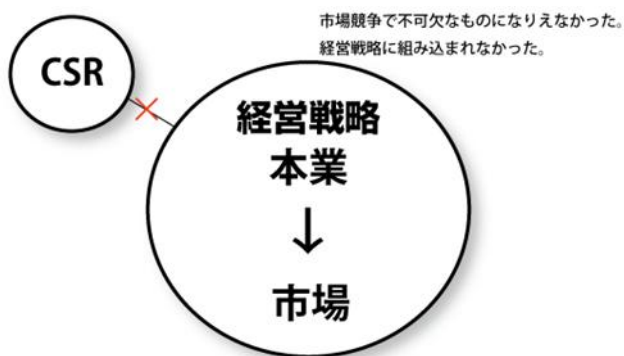


図-3 大企業にみられる地域貢献

しかし、CSV では、従来の CSR 活動とは異なり、企業活動そのものが企業の市場形成や経済的利益を生むと同時に、地域の価値も生んでいる。つまり、経済的取り組みを行いつつ、それが社会貢献活動となっている仕組みであることが、予備インタビューの結果より得られた。

経済的に成功を収めるために行うのが CSV (共通価値の創造)



図-4 中小企業にみられる地域貢献 (図-3.図-4 引用: CSV JAPAN HP より)

<http://www.csvjapan.com/src/4712/csv82cc90e096be.png>

大企業と中小企業にはこのメカニズムの差が生じているのではないかと考察する。

## 8 本インタビュー調査

### 8.1 大企業 B 社・調査結果

予備インタビューで定義した時同様、東京五輪に支援を行っている企業を大企業 B 社と設定し、某飲料メーカー営業企画部担当者へ 2017 年 1 月 30 日にインタビューを実施した。また前回のインタビュー結果を基に新たな質問を用意した。内容は以下の 5 問となっている。

- ① どのような目的を持ち、地方スポーツイベントへ協賛する経緯に至ったのか。
- ② 協賛をしてのメリット、デメリットはあるのか。
- ③ 協賛を CSR・CSV どちらの観点で捉えているのか。
- ④ 協賛を行い組織間関係で変化が表れたか。
- ⑤ 協賛の今後のビジョンはあるのか。

インタビューの結果、

- ① 協賛を通じて四国全体を盛り上げるため。
- ② メリットはイベントが成功すれば、多くの人の目に企業名が映り、新規顧客の開拓に繋がる。更には、ファン化に繋げることが大きな強み。デメリットは協賛し続けると協賛の線引きが難しくなってしまう事である。
- ③ 協賛自体は CSR 活動だが、PR 活動にも繋がっている。
- ④ あまり組織間関係が変化することはなかった。
- ⑤ 自社が推進している「人を元気に！」に基づいたイベントについては協賛を行いたい。

大企業 B 社は、協賛することで四国を自社が盛り上げていき、イベントを通してファン化を図っている。また、地域との共存を重きに協賛していることが明らかになった。

・大企業 B 社の社会貢献

今回の企業も協賛自体は CSR 活動の一環として行っており、この企業の CSR の一環で環境、文化、地域産業、人を元気にするというプロジェクトのもと協賛を行っていることが分かった。

・イベントでのファン化

協賛を行うことは、企業をより多くの人に知ってもらう広告活動にも繋がる。企業を知ってもらうことで、顧客のファン化に結び付き、商品促進の効果に影響を及ぼす。しかし、協賛の線引きをするのが難しく、ファン化につながらないイベントかを見極めることが重要なことである。

・地域との共存

地方スポーツイベントの協賛とビックスポーツイベントの協賛が大きく違う点として、地方自治体から依頼される事にある。地方スポーツイベントは地方自治体からの依頼があり協賛を行う。それにより、大企業も地域への還元を図るとともに、地方の夢を応援する形が形成されている。

8.2 中小企業 B.C 社

これまで同様、大企業 B 社と同じ質問を中小企業 2 社にインタビューを行った。業種が全く違う観点からの結果を求め、ホテル業、印刷業を選択した。なお日時は、それぞれ 2017 年 1 月 21 日、2 月 2 日に実施した。それぞれ取締役、代表取締役の方がインタビューを対応して頂いた。インタビュー結果は 2 社分をまとめた。

- ① 球団関係者が旧友だから。野球が好きだから。
- ② メリットは多くの方に会社を知ってもらう機会が増えた。協賛することで、選手・地域の夢を直近で応援できている実感がある。協賛自体を、好意で行っているものの為、デメリットを感じたことはない。
- ③ 関係者が利用する機会があり CSV の一面がある。CSR・CSV どちらの観点もあり一概には言えない。
- ④ 組織間関係での変化はあまり感じられないが、個人間関係では大きな変化が生じた。これといった組織間関係の変化はないが、外部からの評価してもらうことやイベントの話題で盛り上がることもある。
- ⑤ 夢に挑戦できるようなもの。地域に還元できるようなもの。

インタビューの結果、6.3 で建てた仮説の通り、中小企業は大企業より、より積極的な回答をうかがえた。

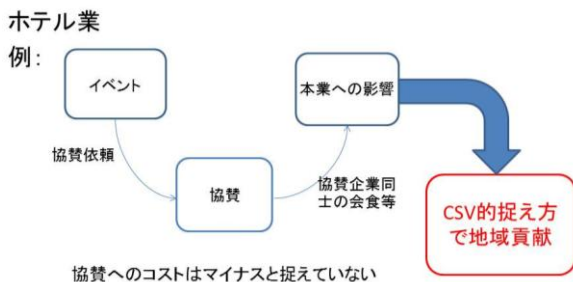
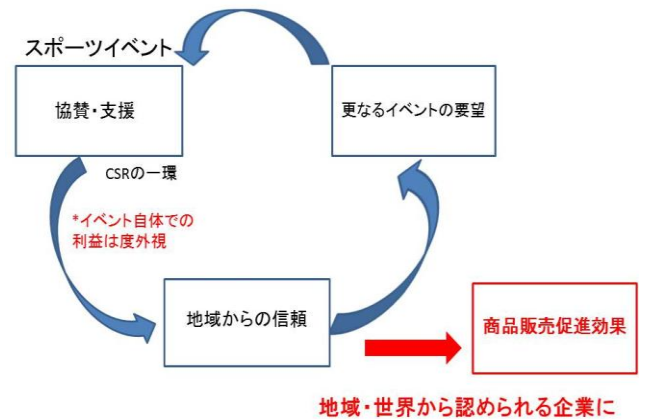


図-5 ホテル業の協賛メカニズム

また、今回のインタビューでは協賛を行っていることで企業を認知してもらえ、また、協賛（社会貢献）をすることで新事業拡大に繋がったと答えてもらった。まさに共有価値の創造の確信に迫ることが出来た。企業間関係の変化は顕著に現れるものではなかったが、大企業に比べると、より密な人と人の関係を作り出している企業もある。企業規模で差が現れる結果となった。

8.3 大企業メカニズム

予備インタビュー、本インタビューそれぞれ 2 社に話を伺った結果、2 社とも協賛での利益は第一ではなく、協賛を行



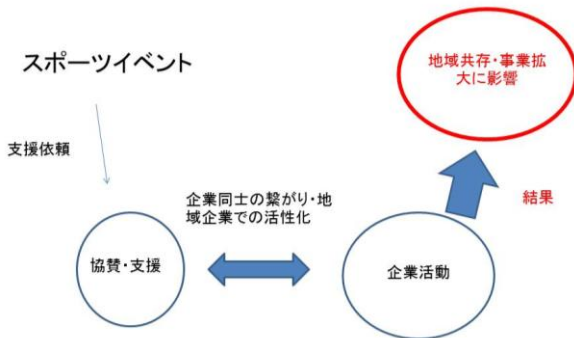
うことでの顧客への信頼を勝ち取り商品の促進効果につなげている。

図-6 大企業の協賛で利益が生まれるメカニズム

また、協賛を通じて自他ともに認められる企業に成長する。さらに、企業にとって、協賛している事をアピールすることが、一つのステータスに出来ると言う考えを持っていると考察した。しかし、企業知名度としては十分なこともあり、CSR 活動での一環として、協賛しなければならないという使命感のもと、協賛しているという考えを拭うことは出来なかった。

## 8.4 中小企業メカニズム

予備インタビュー、本インタビューを合わせ、合計3社に話を伺った結果、共通して得ることが出来た結果は、地域企業として貢献したいという考えがある。協賛のきっかけはそれぞれ異なるが、嘗てから交友のあった協賛側の担当者に協賛を行うことで、新たに違う企業との交友も深まり、更なる企業活動の活性化にも繋がる為、結果、事業内容に直結し、事業拡大、人材育成など、業績を伸ばしながら地域に還元が出来ているメカニズムを生み出す事が出来ている。



図・7 中小企業の協賛で利益が生まれるメカニズム

しかし、企業によって異なり、完全に好意で協賛している為、協賛での交友を広めない企業もあった。この様に結果は協賛に対する考え方は様々であった。

## 9 結論

### <大企業>

地方のスポーツイベントを協賛することで地域活動にも力を入れている企業と印象づけることが出来る。それにより、地域からの信頼、安心のイメージを勝ち取り商品販売促進の効果に繋がっている。また、地方の地域活性化は大企業のCSR活動が大きな要素を占めているといっても過言ではない。

しかし今回インタビューを行った企業は、東京五輪の様なビックスポーツイベントを支援している企業である為、知名度の部分での心配はない。地方のスポーツイベントを協賛してまで商品販売促進効果を促す必要があるとは考えられない。すなわち、地方団体からの要望に応えなければならないという使命感で協賛しているのではないかと考察した。また、今回のインタビューでは、他企業との組織間関係の変化は見受

けられず、企業同士の事業拡大に繋がる結果は得られなかった。結果、大企業のCSR活動はコストの部分が多い為、大企業にとっての地方スポーツへの協賛は得られるメリットよりもCSRのコストの方が大きい事が考察出来た。

それでもなお地方スポーツイベントの協賛をし続ける理由がある。そこには、直接的には目に見ることは出来ないが、隠された効果として、地方に自社の工場や営業拠点を置き続ける事が出来る事である。

### <中小企業>

中小企業のスポーツイベントへの協賛の目的は、協賛依頼者との交友や、完全な企業自身の好意が大部分を占めている。しかし、大企業と大きく違う点は中小企業同士で新たな企業との交友を築く事や、企業同士の更なる信頼の形成が可能となる。また協賛には企業認知効果もあり、商品販売促進効果へ直結することが出来る。

組織間関係として、予備インタビュー調査では組織セットパースペクティブの力が働いていると言う結果が得られたが、予備インタビューとは別の業種の企業に対しての本インタビュー調査では、組織セットパースペクティブの力が働いているとは実証できなかった。しかし企業間でなく、個人間での関係を作り出している企業もあり、企業の顧客対象によって差が見て取れた。

中小企業の地域貢献活動では、大企業に比べ金銭的成本が少なく、その分事業自体への商品販売促進への影響が大きくなる。よって、中小企業のCSRコストより、企業が協賛するメリットの方が大きくなる事が明らかとなった。以上の事より、地方スポーツイベントへの協賛はCSVとしての考えが強いと考察出来る。

## 10 あとがき

今回の研究では、地方スポーツイベントへの協賛で企業にはどのようなメリットが生まれるかについて明らかにすることを目的とした。大企業、中小企業にそれぞれのメリットが生まれる構造の結果を得ることが出来た。しかし、更に調査件数を増やすことが出来れば、組織間関係を読み取れただろう。また、業種別に分けて調査を行うことで、より良い組織間関係のメカニズムを解明できたと考察できる。

## 11 謝辞

この研究を卒業論文として形にすることが出来たのは、各企業で回答して下さった方に貴重な時間を割いてインタビュー調査に協力して頂いたおかげです。心より感謝申し上げます。

## 12 引用・参考文献

- [1] 2020 東京オリンピック開催の経済効果は 30 兆円規模  
- マクロアプローチと個別効果の積み上げによる試算

<http://www.mizuho-ri.co.jp/publication/research/pdf/report/report14-1210.pdf>

- [2] SponsorMarket より

<http://sponsormarket.info/?p=122>

- [3] 四国アイランドリーグ plus 公式ホームページ

<http://www.iblj.co.jp/>

- [4] 企業の社会的責任（CSR）を取り巻く現状について  
経済産業省 平成 16 年 4 月

[http://www.meti.go.jp/policy/economic\\_industrial/gather/downloadfiles/g40428a50j.pdf](http://www.meti.go.jp/policy/economic_industrial/gather/downloadfiles/g40428a50j.pdf)

- [5] CSV JAPAN HP より 共通価値の創造とは

<http://csvjapan.com/cn20/csv.html>

- [6] 組織間関係と組織間関係論 山倉健嗣 1995 年

<http://kamome.lib.ynu.ac.jp/dspace/bitstream/10131/729/1/KJ00000160208.pdf>