

2008年度 リサーチペーパー

スポーツ・スポンサーシップの効果測定に関する研究

Research on Effectiveness Measurement
of Sport Sponsorship

早稲田大学 大学院スポーツ科学研究科

スポーツ科学専攻 トップスポーツマネジメントコース

5008A319-8

関口 秀之

Hideyuki, Sekiguchi

研究指導教員： 平田竹男 教授

スポーツ・スポンサーシップの効果測定に関する研究

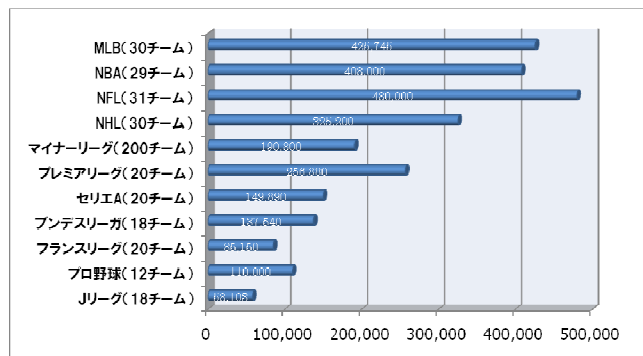
Research on Effectiveness Measurement of Sport Sponsorship

トップスポーツマネジメントコース
5008A319-8 関口 秀之

研究指導教員：平田 竹男 教授

第1章 序論

世界の主要スポーツリーグの総収入を見ると、日本と欧米のスポーツリーグとの格差が非常に高い。チーム平均でも、MLBは日本プロ野球の約1.5倍、プレミアリーグはJリーグの約4倍で、欧米と比較すると、日本のスポーツリーグの収入が格段に低いことが分かる。



出典: スポーツ Biz ガイドブック '07-'08 日経 BP 企画 (単位: 100 万円)

イギリスの経済誌エコノミスト (2008.5.27) によると、MLBの\$6 billionに比べて日本プロ野球は\$1.5 billionと1/4の収入しかない事が指摘され、日本プロ野球がチケット収入に依存しているのに比べ、MLBは放映権、グッズ、スポンサー、インターネットと収入源が多様化されている事を指摘している。また、J1リーグ2007年度のスポンサー収入は1,510百万円と収入全体の46.2%もあり、プレミアリーグが、チケット収入をベースに収益を上げていることとは対照的であり、日本のプロ野球もJリーグの数字を見ると、スポンサーシップ・マネジメントの重要性を示唆していると言える。IEG Sponsorship Report (2008年) によると、世界中の企業のスポンサーシップに関する意思決定者165人への調査から、スポンサーシップ目的のトップ5は以下の結果であることが分かった。1.ブランドロイヤルティの向上、2. 認知度、露出

機会の向上、3.イメージの改善・向上、4. 小売、店頭への誘導、5. 販売・試用・使用促進。

本研究では、第一に日本のスポーツビジネスの成功の鍵を握るスポンサーシップに焦点を当て、日本と欧米のスポンサーシップの効果測定を比較することを目的とする。また、スポーツ・スポンサーシップにおける代表的な露出効果測定指標は露出時間とされてきた。すなわち、露出効果を高めるためには、どれだけ長く露出時間を稼げたかという指標が最重要視されていた。しかしながら、露出時間だけではなく他の要素も考慮できる測定方法がある。そこで、最新の効果測定ツールを用いて事例検証を行い、従来の効果測定との違いを明らかにすることを第二の目的とする。

第2章 先行研究の検討

スポーツ・スポンサーシップに関する先行研究を概観すると、海外では非常に多くの研究が行われており、2005年のCornwellとDonaldによると、これまでのスポーツ・スポンサーシップに関する研究テーマを次の8つに分類している。1.Mere exposure, 2.Low-level processing, 3.Reactivation, 4.Matching/congruence, 5.Articulation, 6.Balance/meaningtransfer, 7.Identification, 8.Others (Classical conditioning, Prominence heuristic, Attribution theory) これらの先行研究から、1.スポンサーシップの主要研究テーマの1つに、スポンサーシップ効果測定があること、2.スポンサー企業・ブランドとのマッチングに関する研究が最も多いこと、3.メディア露出などのスポンサーメリットだけでは、スポンサーシップは成り立たないという仮説があるということが分かった。

第3章 研究手法

スポーツ・スポンサーシップの俯瞰調査として、先行研究および書籍・参考文献、インターネットなどの公開情報およびインタビューから、スポーツ・スポンサーシップに関する歴史的変遷および効果測定企業を分析し、日本と欧米を比較する。さらに、最新の効果測定ツールを活用し実際にテレビ放映されたスポーツイベントを分析する。

第4章 スポーツ・スポンサーシップの俯瞰調査

歴史的変遷を分析した結果、黎明期では、CM収入によるビジネスモデルである民放テレビの登場により CM スポンサーの効果を図るため、視聴率調査が誕生し、スポーツ・スポンサーシップの効果も視聴率で評価されたことが分かった。発展期では、イギリスのウエスト・ナリー社の構築した看板広告モデルとロサンゼルスオリンピックでピーターユベロス氏の開発した権利独占モデル、衛星放送の発展と放映権売買の国際化により、メディア価値が高騰し、露出量測定が開始されたことが分かった。さらに、1991年のデービット・アーカーによるブランドエクイティ戦略の発表以降、消費者の態度変容の測定指標としてブランドの認知・イメージ・ロイヤルティなどが一般化したことが分かった。転換期では、インターネットや DVR の普及などによる視聴環境の変化と技術革新により、リアルなパフォーマンスを求める効果測定が登場してきたことが分かった。

次に、日本と欧米のスポンサーシップ評価・効果測定企業の比較を行った結果をまとめた。

日本と欧米のサービスギャップ分析
(スポンサーシップ目的別)

	スポンサーシップ目的	測定内容	主な測定サービス・手法	日本	欧州	米国
1	ブランド・ロイヤルティの向上	好意度、忠誠度	Surveyor	×	○	○
2	認知度、露出機会の向上	視聴率(固定式)	ビープル・メーター	○	○	○
		視聴率(携帯式)	ポータブル・ビープルメーター	×	○	○
		視聴率(クロスメディア)	Anytime Anywhere Media Measurement, iTram	△	△	○
		視聴率(CM)	CM視聴率	×	×	○
		露出量	看板露出調査, SPONSORSHIP RETURN	○	○	○
		露出効果(ブランド視聴率)	RBA Magellan Sports i	○	○	○
3	イメージの改善、向上	ブランド認知	Surveyor, SPONSORING HT	×	○	○
4	小売、店頭への誘導	ブランドイメージ	Surveyor	×	○	○
5	販売、試用・使用促進	購買行動	Surveyor, Fan Links	×	○	○

日本と欧米のサービスギャップ分析

(日本には存在しないサービス)

	サービス内容	サービス名称	日本	欧州	米国
1	企業・製品ブランドとチームの整合性、フィット度合のレポート	SPONSOR SELECT	×	○	○
2	アメリカ4大スポーツ122チームのブランド評価インデックス	Turnkey Team Brand Index	×	×	○
3	チケット購入・見込客の育成と顧客化を実現するCRMツール	Prospector	×	×	○
4	スポンサーシップROIの測定	Advisory & ROI Services	×	○	○
5	スポンサーシップ専門カンファレンス	IEG Annual Conference	×	×	○

最後に、最新の効果測定ツールを使った2つの事例検証から、「露出時間」だけでの従来式による測定では露出効果が相対的に低かったものが、「露出サイズ」「露出位置」「多重露出」を加味した最新式の測定により、露出効果が高まった。

第5章 考察

日本と欧米の効果測定を比較した結果、日本にはないサービスの存在が明らかになり、社会的・経済的・リソース的要因がギャップを生み出していると考察される。また事例検証から、これまでは露出時間×広告単価で露出量を広告費換算していたが、露出量の測定は、量的効果測定であり、質を測定するものではない。テレビ視聴者への露出価値、言わばブランド視聴率が測定できることになり、精度の高いスポンサーシップ効果が測定できるようになったと言える。

第6章 結論

日本でも欧米の効果測定手法は、スポーツ市場規模の拡大に伴い、経済的・社会的・リソース的な要因が一定基準をクリアすれば、確実に日本でも活用できる。さらに、2つの事例検証から、露出効果は必ずしも「露出時間」の長さだけが露出効果を決定づけるものではなく、「露出サイズ」、「露出位置」、「多重露出」によって効果が変わることが分かった。つまり、テレビにおける露出効果向上を図るためには、「露出時間」だけではなく、「露出サイズ」、「露出位置」、「多重露出」の工夫を行うことにより、さらなる露出効果が向上させることができる。つまり、スポンサーメリットが拡大するということは、結果としてライツホルダーにとってもスポンサーシップ価値の向上へ繋がり、最終的には、スポンサーシップ収入に繋がる要因になると言える。

目次

第1章 序論	5
1-1 背景	5
1-1-1 スポーツ・スポンサーシップの起源と種類	5
1-1-2 スポーツ・スポンサーシップ市場動向とプロスポーツの収入源	6
1-1-3 企業のスポンサーシップ目的	9
1-1-4 スポンサーシップとアクティベーション	11
1-2 研究目的	12
第2章 先行研究の検討	13
2-1 スポーツ・スポンサーシップに関する研究	13
第3章 研究手法	16
3-1 スポーツ・スポンサーシップの俯瞰調査	16
3-1-1 スポンサーシップに関する歴史的変遷	16
3-1-2 スポーツ・スポンサーシップ評価・効果測定企業	16
第4章 スポーツ・スポンサーシップの俯瞰調査	17
4-1 スポンサーシップに関する歴史的変遷	17
4-1-1 黎明期	17
4-1-2 発展期	19
4-1-3 転換期	25
4-2 スポーツ・スポンサーシップ評価・効果測定企業	35
4-2-1 視聴率調査	35
ニールセン（米）	35
TAYLOR NELSON SOFRES（TNS）（英）	38
ビデオリサーチ（日）	39
4-2-2 露出量調査	40
プロジェクト（日）	41
TAYLOR NELSON SOFRES（TNS）（英）	44
4-2-3 露出効果測定	46
Repucom International（豪）	47
ニホンモニター（日）	49
4-2-4 スポンサーシップ評価・効果測定	50
ニールセン（米）	50
ESPN Sports Poll（米）	51
Turnkey Sports & Entertainment（米）	52
IEG（米）	57

Comperio Research（英）	58
ビデオリサーチ（日）	59
4-3 事例検証	63
4-3-1 検証理由	63
4-3-2 検証結果	63
第5章 考察	67
5-1 スポンサーシップ周辺環境の変遷	67
5-2 スポーツ・スポンサーシップ評価・効果測定企業	68
5-3 事例検証	72
第6章 結論	73
謝辞	75
引用・参考文献	75

図表目次

図 1-1 企業のスポンサーシップ投資と北米地域のスポンサーシップ支出	6
図 1-2 北米スポンサーシップ市場に占めるスポーツの割合	7
図 1-3 Estimated Growth of the Global Sports Sponsorship market:	7
図 1-4 日米欧の主要スポーツリーグの総収入*1	8
図 1-5 Jリーグ営業収入内訳の推移（J1 クラブ平均）	9
図 1-6 企業のスポンサーシップ目的（IEG, 2008）	10
図 1-7 スポンサーシップバリューピラミッド	11
図 2-1 スポンサーシップの三層仮説	15
図 4-1 落ちつつある翌日のコマーシャル想起	30
図 4-2 自主放送を行う許可施設ケーブルテレビの加入世帯数、普及率の推移	31
図 4-3 日本のCS加入世帯数、普及率の推移	31
図 4-4 スポンサーシップに関する歴史的変遷	34
図 4-5 イギリスにおける露出効果測定の例（合計テレビ媒体価値）	44
図 4-6 Value Quad (MLB)	54
図 4-7 Value Quad (NBA)	54
図 4-8 Value Quad (NFL)	55
図 4-9 Value Quad (NHL)	55
図 4-10 企業イメージ評価	59
図 4-11 分析対象ロゴ①	65
図 4-12 分析対象ロゴ②	66
図 5-1 日本の主要プロスポーツチーム数の推移	69

図 5-2	米国の主要プロスポーツチーム数の推移	69
図 5-3	日米欧の主要スポーツリーグの市場規模	70
図 5-4	スポーツ視聴環境の多様化	71
表 4-1	NBC, Total Audience Measurement Index, 2008	26
表 4-2	日米欧の視聴率調査会社の概要	35
表 4-3	看板露出調査報告書サンプル	43
表 4-4	Media Value Press (プリント媒体の価値)	45
表 4-5	日本における RBA%のノーム値	48
表 4-6	PGA Sponsorship Recognition2008.	56
表 4-7	日本と欧米のサービスギャップ分析 (スポンサーシップ目的別)	60
表 4-8	日本と欧米のサービスギャップ分析 (日本には存在しないサービス) ..	60
表 4-9	サービスギャップのある測定内容とサービス提供企業一覧	61
表 4-10	測定結果①	65
表 4-11	試算結果②	65
表 4-12	測定結果②	66
表 4-13	試算結果②	67
表 5-1	米国大学のスポーツ収入ベスト 10.....	70
表 5-2	リコー女子オープンとノーム値との RBA%比較	72

第1章 序論

1-1 背景

1-1-1 スポーツ・スポンサーシップの起源と種類

スポーツ・スポンサーシップは、古代ローマ時代に、10 万人以上収容できたと言われる大競技場チルコマッシモ（Circo Massimo）にて開催された戦車レースにおいて、騎士をサポートする商人のカラーを騎士が身にまとったことが起源とされている。ラテン語ではキルクス・マクシムス（Circus Maximus）と呼ばれ、最大の競技場という意味である。王政期ローマの王、タルクィニウス・プリスクスによって建造されたとされ、その後、カエサルや後のローマ皇帝によって拡大されていった。そこで最も有名なイベントが、戦車レースであったのである。現在は単なる野原となっているが、2006 年のワールドカップサッカードイツ大会で優勝したイタリア代表の祝勝会が行われ、現在でもイベント会場として利用されている。近代では、17 世紀イギリスにおけるジョッキーステークスレース、アメリカにおいては、1852 年にハーバード大学 VS エール大学の大学対抗レガッタにおいてニューイングランド鉄道会社が協賛したことが起源とされている。日本では、スポンサー企業・団体名をチームに付けたという観点で、1921 年に「天勝一座」により天勝野球団が設立されたことが起源である。

スポーツ・スポンサーシップとは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、それらに資金や資源を投資または支援する企業との相互交換であり（Copeland, et al., 1996）、スポンサーとはここで定義されるところの支援を行う企業である。一般的に多くのライツホルダー（チーム、リーグ、協会などの権利を保持する競技団体：以下ライツホルダー）は支援を受けている企業をスポンサー、サプライヤー、パートナー、あるいは独自の名称として区分することが多いが、ここでは、広義の解釈を行うことし、金銭的な支援を行っている企業のみならず、物品の提供を行っている企業、サービスの提供を行っている企業など、何らかの形でクラブ、あるいはチームを支援している企業全てを指すこととする。

スポーツ・スポンサーシップの種類に関しては、1.Governing-Body Sponsorship, 2.Team Sponsorship, 3.Athlete Sponsorship, 4.Media-Channel Sponsorship, 5. Facility Sponsorship, 6.Event Sponsorship, 7. Sport-Specific Sponsorship の 7 つのスポンサーシップ・プラットフォーム（出典：Richard L. Irwin, William Anthony Sutton, Larry M. McCarthy, Sport Promotion and Sales Management, Human Kinetics, 2008）として定義されている。1.Governing-Body Sponsorship は、IOC、協会、連盟、リーグなどの競技団体に対するスポンサーシップ。2.Team Sponsorship は文字通り、チームに対するスポンサーシップ。3.Athlete Sponsorship はアスリート個人に対するスポンサーシップ。4.Media-Channel Sponsorship は主に、スポーツコンテ

ンツがテレビ放映される際にCMを流すCMスポンサー。アメリカではライツホルダーが、放映権を持つメディア（テレビ局）にこのスポンサー営業を委託するケースも増えている。

5. Facility Sponsorship は、ネーミングライツに代表される施設に対するスポンサーシップ。

6.Event Sponsorship は、文字通りイベントに対するスポンサーシップ。7. Sport-Specific Sponsorship はある特定のスポーツに特化したスポンサーシップでスポーツ用品メーカーなどに多い。野球に特化した例として、Bank of America は「the official bank of baseball（野球界公式銀行）」という権利を MLB、MiLB、リトルリーグと提携することにより買い取った。

これによって MLB のスタジアム建設などの大型事業への融資の権利なども与えられている。

1-1-2 スポーツ・スポンサーシップ市場動向とプロスポーツの収入源

アメリカのスポンサーシップコンサルティング会社 IEG 社の調べによると、2007年の全世界における企業のスポンサーシップへの投資額は379億ドル（約3兆7900億円。1ドル=100円で計算。以下同様）。地域別に見てみると、北米（アメリカ+カナダ）が最も多い149億ドル（約1兆4,900億円）で、全世界のスポンサーシップの約4割は北米地域での投資である。北米に次いで多いのがヨーロッパの106億ドル（約1兆600億円）で、これにアジア・オセアニア、中南米が続く。次に、2007年の北米地域のスポンサーシップ投資149億ドルを、投資対象別に見てみると、スポーツへの投資が圧倒的に多く、全体の約7割を占めている。（図1-1）つまり、グローバルスポンサーシップ市場の1/4強は北米企業によるスポーツ・スポンサーシップなのである。2007年時点で北米スポンサーシップ市場の約7割を占めるスポーツ・スポンサーシップだが、その比率は21世紀に入ってからほとんど変化していないことが分かる。（図1-2）つまり、スポーツ・スポンサーシップはスポンサーシップ市場の代表として君臨し続けているのである。

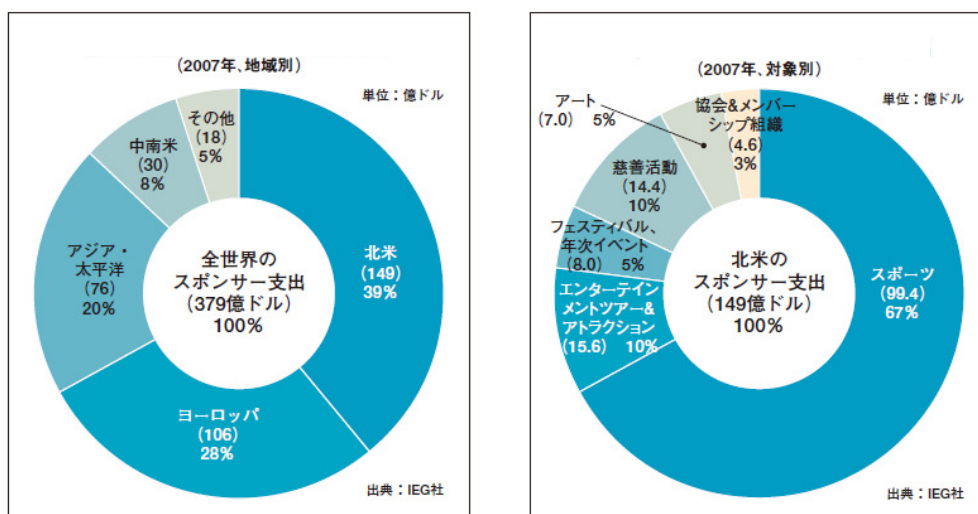


図 1-1 企業のスポンサーシップ投資と北米地域のスポンサーシップ支出

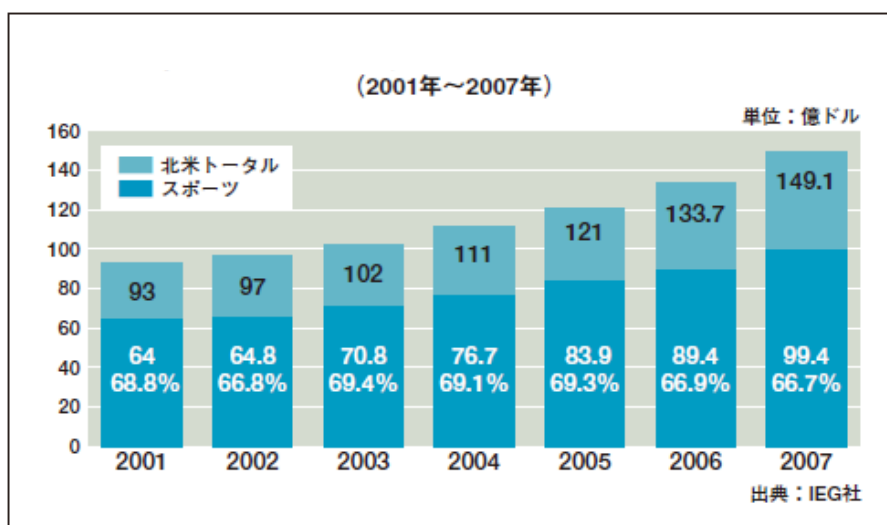


図 1-2 北米スポンサーシップ市場に占めるスポーツの割合

さらに、今後2020年までのグローバル スポーツ・スポンサーシップ市場の伸び率（図1-3）についても、今後12年間で、3,300億ドル（約33兆円）から1兆ドル（約100兆円）へ成長する見通しとなっているが、昨今の金融危機により踊り場を迎える可能性も否めない。

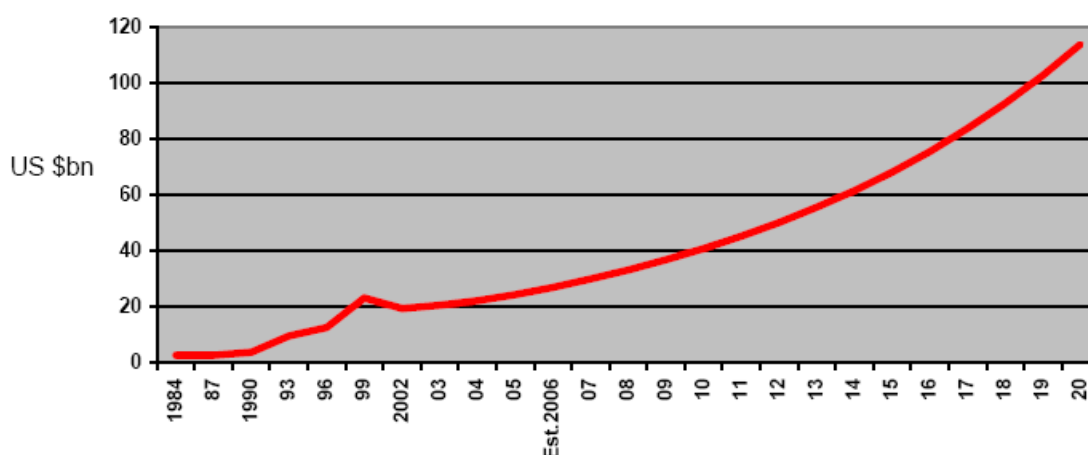


図 1-3 Estimated Growth of the Global Sports Sponsorship market:

from US\$33bn to US\$100bn in the next 12

出典：Kolah, Sport Business Associates, Brand Channel.com

一方、図1-4は日米欧の主要スポーツリーグの総収入である。チーム数が日本のスポーツリーグと比べて多いものの、1チーム当たりの収入として計算した場合、プロ野球が916.7千万円、MLBが1,419.2千万円、Jリーグが322.8千万円、プレミアリーグが1,284.4千万円となり、MLBは日本のプロ野球の約1.5倍、プレミアリーグはJリーグの約4倍となり、欧米と

比較すると、日本のスポーツリーグの収入が格段に低いことが分かる。また、イギリスの経済誌エコノミスト（2008.5.27）によると、アメリカMLBの\$6 billion に比べて日本プロ野球のNPBは\$1.5 billionと1/4の収入しかない事が指摘され、日本のプロ野球が入場券収入に頼っているのに比べてMLBは他に放映権、グッズ 販売、スポンサー、そしてインターネットと収入源が多様化されている事を指摘している。さらに、図1-5は、Jリーグが発表した2007年度Jクラブ情報開示資料における営業収入内訳の推移である。2007年度の収入は1,510百万円と収入全体の46.2%をスポンサー収入が占めている。2008年度の予算について見てみると、総収入3,328百万円のうち、入場料収入（22.3%）、Jリーグ配分金（8.4%）、他収入（24.2%）であるのに対して、スポンサー収入である広告料収入は1,503百万円、45.2%とほぼ5割を占めていることがわかる。プレミアリーグが入場料収入をベースに収益を上げていることとは対照的であり、Jリーグにおいてはスポンサー収入に依存している面が大きく、日本のプロ野球は入場料収入に依存している。つまり依存度の大きなスポンサー収入やこれからスポンサー収入を増やしていくためには、スポンサーシップマネジメントの重要性が強く示唆される。スポンサーシップインベントリーの拡大とより一層の工夫が必要である領域であり、そのためには、スポンサーシップの評価・効果測定が重要である。

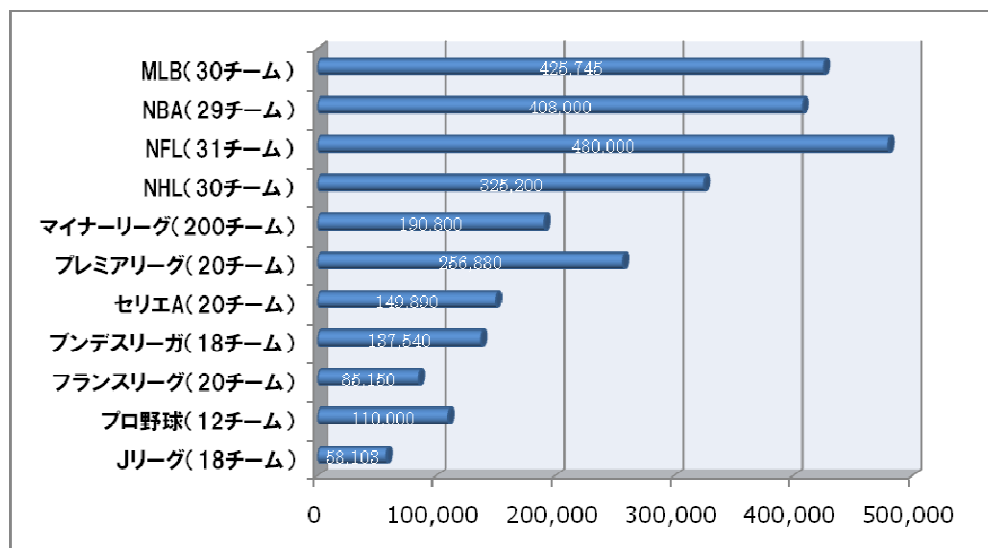


図 1-4 日米欧の主要スポーツリーグの総収入*1

出典：スポーツ Biz ガイドブック'07-'08 日経 BP 企画 （単位：100 万円）

J リーグ：J リーグホームページ（2004 年）、プロ野球：大坪正則「プロ野球は崩壊する！」（朝日新聞社、2004 年）、フランスリーグ、ブンデスリーガ、セリエA、プレミアリーグ：Deloitte, Annual Review of Football Finance A Changing Landscape, June 2005 NHL, NFL, NBA, MLB: Street & Smith's Sports Business Journal 2003

＊ 1 Jリーグ総収入はリーグ事務局収入と 18 チーム収入からリーグ分配金収入を引いたものの。MLB の数値は MLB 機構発表による 2001 年度の MLB の総収入。プロ野球、ヨーロッパサッカーリーグ、北米プロスポーツリーグの総収入にはリーグ事務局の収入は含まれていない。

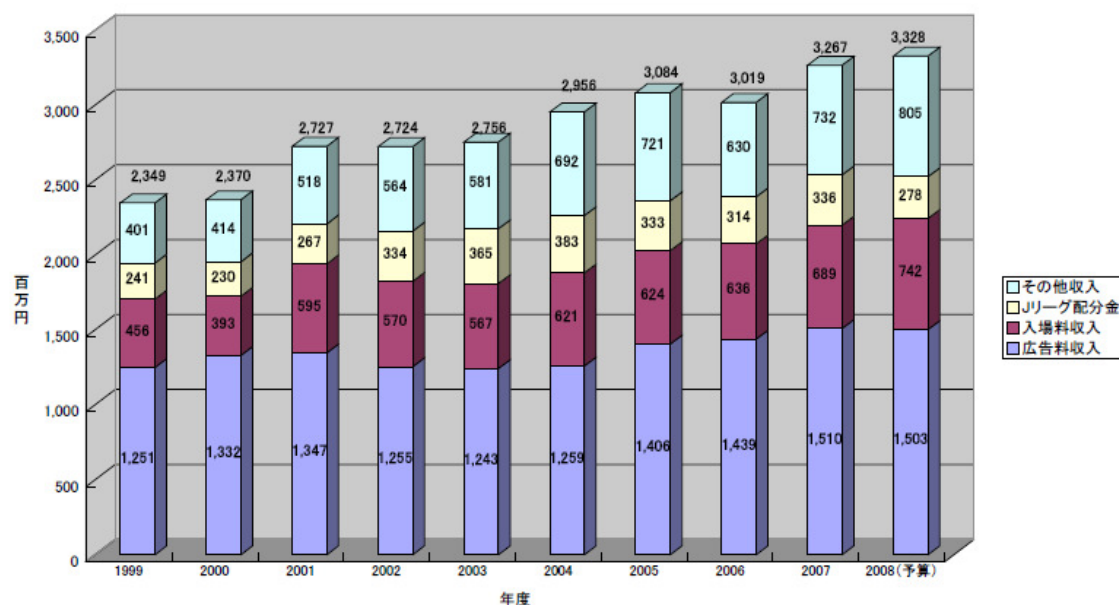


図 1-5 Jリーグ営業収入内訳の推移 (J1 クラブ平均)

(出展：2007 年度 J クラブ情報開示資料)

1-1-3 企業のスポンサーシップ目的

企業にとってのスポーツ・スポンサーシップの成功は目的の達成を持って評価されるべきであるが、フィリップ・コトラー（2003年）によると、「スポンサーシップ関連の支出は、費用にもなるし、投資にもなる。売上や企業資産の増加に寄与しなかった場合は費用となる。スポンサーシップを投資に変えたいのであれば、何のスポンサーになるかを慎重に判断する必要がある。スポンサーになる場合は、それによって何を達成したいのかという目的を必ず明確にしておかなければならない。投入した資金が人々の意識やイメージ、顧客ロイヤリティに肯定的に作用し、何らかのかたちで売上増に結びつくこともあるだろう。そうであれば、売上がどれだけ伸びればコストを正当化できるのかを、まず自問してみることだ。また、終了後は毎回事後監査を実施し、目的が達成されたかどうかを検証する必要もある。とはいえ、スポンサーシップに資金を投じたことで、企業にどれくらいの価値がもたらされたかは、多くの場合、測定が困難である。」とされている。

では、企業はなぜスポーツにスポンサーシップするのだろうか。認知度向上を目的としたメディア露出、スポーツを通じた企業および製品ブランドイメージ向上、ブランド力強化、

販売促進を目的とした販売店への来店促進やWebサイトへのトラフィック促進、CSR、地域貢献、または売上向上、取引先とのリレーションシップ強化を目的としたホスピタリティ機会の創造、インナーモチベーションアップやリクルーティングなど、企業や商品ブランドのポジショニングによって多種多様な目的が存在する。IEG Sponsorship Report（2008年）によると、世界中の企業のスポンサーシップに関する意思決定者165人への調査から、スポンサーシップ目的のトップ5は以下の結果であることが分かった（図1-6）。1.ブランドロイヤリティの向上、2. 認知度、露出機会の向上、3.イメージの改善・向上、4. 小売、店頭への誘導、5. 販売・試用・使用促進。2002年から2008年までの6年間のデータを見てもほぼ同様のトレンドとなっており、企業のスポンサーシップ目的のスタンダードと言える。

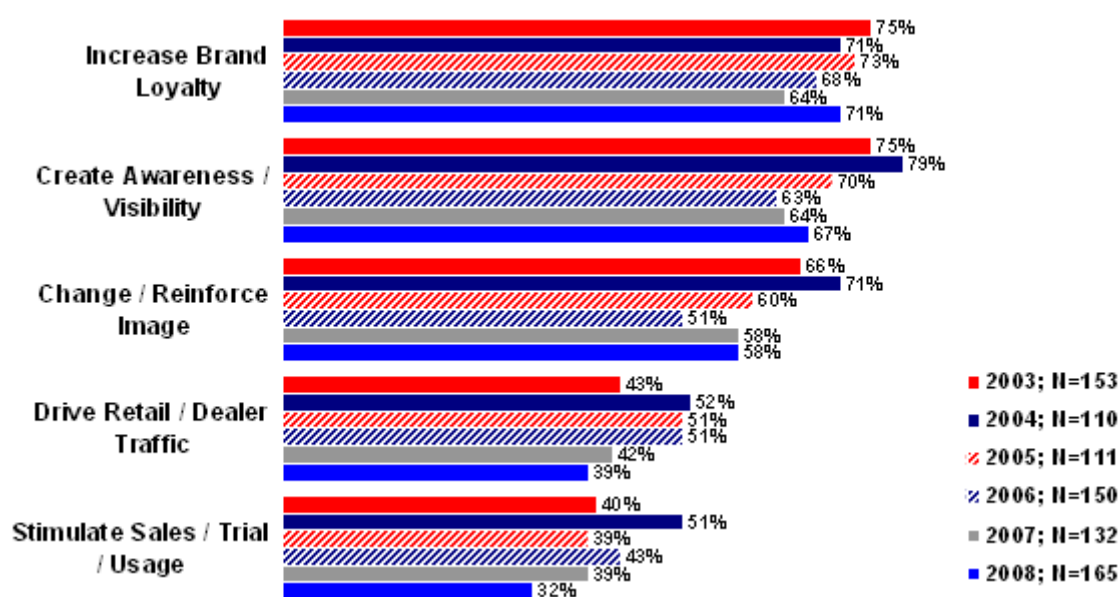


図 1-6 企業のスポンサーシップ目的 (IEG, 2008)

* 値は 10 ポイント・スケールで測定された重要度（10 が最高値）において
9 または 10 と回答した者の割合

では、日本における現状はどうなっているのだろうか。図 1-7 は、2008 年に日本でスポーツ・スポンサーシップを行っているスポンサー企業 70 社へ対面や電話、メールにてフィールドインタビューを行い、最重要視しているスポンサーシップ目的をヒアリングした結果をスポンサーシップバリューピラミッドとして作成したものである。調査方法が同一ではないため、一概には言えないが、前述の IEG 社調査のスポンサーシップ目的とのギャップを見てみると、日本においては、CSR が突出していることが分かった。また、小売、店頭への誘導や販売・試用・使用促進といった、行動および売上目的が少ないことも明らかになった。日本と欧米とのスポンサーシップ目的のギャップを問題意識ととらえることにする。

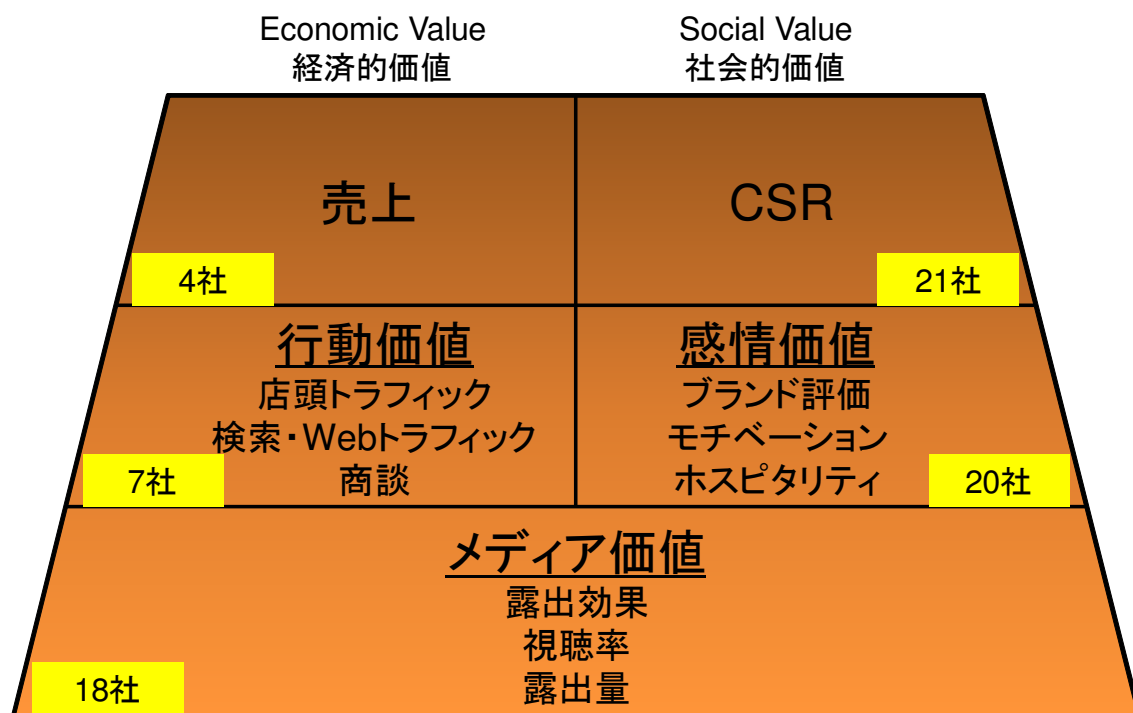


図 1-7 スポンサーシップバリューピラミッド

1-1-4 スポンサーシップとアクティベーション

1980年代は、1984年のロサンゼルスオリンピックを契機にスポンサーシップ市場が成長を遂げてきた。このフェイズはメディア露出を最重要視し、ブランド認知やブランド選考のためにスポンサーシップを行う企業がほとんどであったが、1990年代に入ると、高騰するスポンサーシップ費用に対する、成果を求められる時代となり、アクティベーション（Activation）やレス・イズ・モア（Less is More）という声がアメリカ企業やライツホルダーのスポンサーシップ担当者から聞かれるようになったと言われている。「アクティベーション」とは「活性化する」という意味で「与えられたスポンサーシップ権利を活用する」と解釈できる。つまり、企業がスポンサーシップに投資して権利を買うだけではなく、その権利を活用して成果を出すことに注力することが重要であるという意味と考えられる。より成果を出すための施策がなければ、スポンサーシップの価値が半減してしまうのである。また、「レス・イズ・モア」とは、「減らすことで価値を高める」、つまり、スポンサーシップビジネスの特徴のひとつである、独占というイメージに近く、増大したスポンサーシップインベントリーをスリム化し、厳選された企業（1業種1社独占など）にフォーカスして効果的な活用方法を提供することで付加価値を増大させるということになる。日本の野球をはじめとしたプロスポーツでは数多くのスポンサー企業がスタジアムに看板を掲出しているが、欧米ではこれはとても奇異に映るようである。Cornwell（2000）によると、長期的なスポンサ

ードがスポンサー想起や認知に効果を及ぼすことを示すとともに、スタジアム内の広告が「多数かつ乱雑に配置された状態（clutter）」は想起や認知にネガティブな影響を与えることを指摘した。としており、多数かつ乱雑なスポンサーシップインベントリーは効果的ではないからである。

IEG 社によると、企業による「スポンサーシップ権購入」と「アクティベーション」への平均的な投資額の割合は 1.0 対 1.75（2003 年度）であり、アクティベーションの重要性がより大きくなっていることは、2002 年度の 1.00 対 1.50、2001 年度の 1.00 対 1.20 と比較しても明らかである。日本においても、スポンサーシップ・アクティベーションへの投資が活発化することにより、スポーツリーグの収入がさらに拡大するのではないだろうか。もちろん、そのためには、アクティベーションへの投資によりスポンサーシップの効果が向上することが大前提となるため、やはり効果測定を抜きにはスポンサーシップ市場の成長は見込めないであろう。2007 年 10-11 月に実施された JAA（社団法人日本アドバタイザーズ協会）アンケート「2008 年重点広告戦略の方向」における、JAA 会員社の広告担当者 117 名の回答でも、*期待される広告改革の課題や方向という質問に対して、1.広告効果の数値的、定量的把握への取り組み（71.8%）、2.広告効率の向上（69.2%）、3.広告効果の質的評価への取り組み（58.1%）というように、広告戦略全般においても、効果・効率や評価といったニーズが顕在化し、スポンサーシップ・アクティベーション活動には、広告キャンペーンなども多用されるため、スポンサーシップ・アクティベーションの成功には、効果測定が最大の課題であると言える。

*21 項目から選択し、1～5 位までのプライオリティ付けをし、1 位の回答率が多いトップ 3

1-2 研究目的

本研究では、日本の主要スポーツビジネスの成功の鍵を握るスポンサーシップに焦点を当て、日本と欧米のスポーツ・スポンサーシップの効果測定を比較する。スポンサーシップに関する歴史的変遷およびスポンサーシップ評価・効果測定企業の俯瞰調査、さらには最新の効果測定ツールを活用して、事例検証を行い、従来の効果測定との違いを明らかにすることを研究目的とする。

第2章 先行研究の検討

2-1 スポーツ・スポンサーシップに関する研究

スポーツ・スポンサーシップに関する先行研究を概観すると、海外では非常に多くの研究が行われており、1998年のCornwellとMaignanによる研究が最も包括的なものとして知られている。これは1996年までに発表された80の論文を集め、スポンサーシップ研究を、1.nature of sponsorship, 2.managerial aspects of sponsorship, 3.measurement of sponsorship effects, 4.strategic use of sponsorship, 5.legal and ethical considerations in sponsorshipの5つに分類している。さらに、2005年のCornwellとDonaldによる研究では、これまでのスポンサーシップ研究テーマを次の8つにカテゴリー分け分類している。1.Mere exposure, 2.Low-level processing, 3.Reactivation, 4.Matching/congruence, 5.Articulation, 6.Balance/meaning transfer, 7.Identification, 8.Others (Classical conditioning, Prominence heuristic, Attribution theory)

1.Mere exposureでは、スタジアム観戦者におけるブランドの記憶を調査し、単なる露出では異なった認知結果が検出された (Bennett; 1999)、また単なるブランド露出と多岐にわたるブランドの認知過程の比較調査によると、単なる露出はブランド名の優位性を向上させるが、理解されていない情報は優位性に影響を与えない。(Olson and Thjomoe; 2003) 2.Low-level processingでは、商品の関連性のレベル、ストーリーの強さ、雑誌広告に掲載される推奨者のタイプの調査によると、コアターゲットと周辺のターゲットの2通りの説得方法を検出：コアターゲットはストーリーそのものの強さに影響され、浅く携わる周辺のターゲットは推奨者のタイプに影響されやすい。3.Reactivationでは、広告の断片からの影響を検証し、ブランドとの関連性は広告の断片から復活させられる (Pham and Vanhuele; 1997)、4.Matching/Congruenceでは、社会貢献をもたらすスポンサーシップに対する印象を調査し、社会貢献への意識が低いスポンサーシップにおいて、スポンサーに対する印象・態度とも好意的ではなく、意識が高いスポンサーシップに比べ実効的な効果は得られない。

(Becker-Olsen and Simmons; 2002) さらに、プレスリリースや予告によるスポンサーする側と受ける側の関係性の調査を行い、一致するスポンサーの方が不一致のスポンサーよりも記憶されやすく、不一致のスポンサーにはプレスリリースや予告によって喚起されることが分かった。(Cornwell et al.; 2003) またモータースポーツ・スポンサーのシェア変化の調査では、勝者へのスポンサー企業とそうでない選手へのスポンサー企業との比較を行い、勝者へのスポンサー企業には、大きな利益が株価の中で見られ、そうでないスポンサー企業にはそれほど大きな影響が見られないことが分かった。(Cornwell, Pruitt, and Van Ness; 2001) スポンサーシップによるブランドイメージへの影響度を査定し、類似性を実証するために、参加者にイベントや商品をどう形容するかという調査では、イメージの互換性はスポンサーす

る側と受ける側の類似性という要因に左右され、テニスイベントとミネラルウォーターのブランドを表現する形容詞において多くの類似性が見られた。(Ferrand and Pages; 1996) イベントスポンサーにおけるブランドからイベントへのイメージトランスファーの程度を査定したケースでは、人々はイベントとブランドの類似性を、特にイメージか機能にマッチした場合に「パーソナリティー」という側面において評価する傾向にあることが分かった。

(Gwinner and Eaton; 1999) スポンサーと市場の顕著な関連性を調査、消費者はスポンサー企業がイベントをスポンサーしている場合、市場の中でも目立った企業として強く認識する。

(Johar and Plam; 1999) 消費者のスポンサーシップによる広告に対する反応は既存広告にどのような影響を受けるかを調査。ブランドとイベントのマッチアップは広告に対する態度を大きく向上させる (McDaniel; 1999) スポーツに機能的に関係するスポンサーは最高レベルの認知とフィット感を得ている。(Musante, Milne, and McDonald; 1999) コーズ (有意義な主義主張を掲げた社会運動) リレーテッドマーケティングにおけるブランドと社会的背景が消費者行動に与える影響。(Pracejus and Olsen; 2004) 消費者のスポンサーへの意識属性が態度と信頼性の指標におけるスポンサーとコーズの合致効果に与える影響を調査、スポンサーとコーズの合致性は利他的になる動機より大きな信頼性とポジティブなスポンサーへの態度に繋がり、コーズとの合致効果によるスポンサーに対する態度はスポンサーの信頼性によって仲介される。(Rifon et al. 2004)、従来型のフレームワークによるスポンサーとイベント、それらのフィット感に対する消費者の態度の調査の結果、消費者の回答はスポンサーに対する姿勢、スポンサーとイベントのフィット感、またスポンサーの誠実さと同時偏在に影響される。(Speed and Thompson; 2000) 5.Articulationは割合。6.Balance/Meaning transferでは、スポンサーシップへの関係におけるバランス理論と属性理論の検証によると、チャリティのような好印象を与えるイベントは企業コミュニティの関係を強め、ポジティブ、ネガティブ両面の属性にも繋がる (Dean; 2002) 7.Identificationでは、社会的アイデンティティ理論による非営利団体へのスポンサー企業の商品購買傾向の調査から、消費者の非営利団体との位置づけと彼らの購買意欲にはポジティブな関連性がある (Cornwell and Coote; 2005) ファンとひいきのチームの間にある社会的繋がりがいかに購買意欲に繋がるかを調査した結果、ひいきのチームスポンサー企業に対して購買意欲が高く、その意欲が帰属意識を呼ぶと更に高くなる (Madrigal; 2000)、8.Others (Prominence Heuristic) では、スポンサー認識一致における合致性と目立った発見的指導法の考察によると、消費者が記憶の中から直ぐにスポンサーの名前を思い出せず、建設的な記憶をたどりだした時に目立った偏見が現れる。

(Pham and Johar; 2001) また、日本においては、黒田、水野、森津 (2006年) は、「日本のスポンサーシップの歴史文化的構造から、オーナー企業やファミリー企業がスポンサーシッ

プする際には、『旦那・パトロン』といった古くからの動機や類型に沿って資金提供されるが、（古くはメディチ家、日本では谷町と呼ばれる後援）オーナー企業以外の大企業組織にとっては、『贈与』に分類されるこのような行為は、近現代的な経営管理や経済合理性照らすと正当性を失う。そこで、スポンサーメリットを対価として受け取る経済的行為が歴史的に現れたのである。またバブル期に、企業の文化支援、社会支援として登場したのがメセナ・フィランソロピーであり、資金支出正当化理論である。背後には企業の社会的責任、企業市民、経営倫理などの論理が欧米から輸入されたのが1980年代後半とされとし、スポンサーシップの三層仮説（図2-1）を提示した。最下層の彩りを全く欠くようなスポンサーメリット（企業ロゴの露出など）ばかりでは、このスポンサーシップ行為は成り立たない」としている。

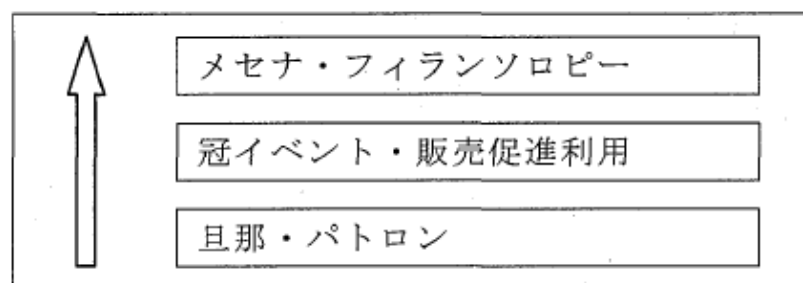


図 2-1 スポンサーシップの三層仮説

これらの先行研究から、1)スポンサーシップの主要研究テーマの1つに、スポンサーシップ効果測定があること、2)スポンサー企業・ブランドとスポンサーシップ先とのマッチングに関する研究が最も多いこと、3)メディア露出などのスポンサーメリットだけでは、スポンサーシップは成り立たないという仮説があることが分かった。

第3章 研究手法

3-1 スポーツ・スポンサーシップの俯瞰調査

本研究では、日本、アメリカ、ヨーロッパにおけるスポーツ・スポンサーシップ周辺環境の変遷を歴史的背景から分析する。さらに、スポーツ・スポンサーシップ評価・効果測定企業を分析し、日本と欧米を比較する。スポンサーシップに関する先行研究および書籍・参考文献、インターネットなどの公開情報およびインタビューに加え、事例研究として、最新の効果測定ツールを活用し、実際にテレビ放映されたスポーツイベントを分析する。

3-1-1 スポンサーシップに関する歴史的変遷

日本、アメリカ、ヨーロッパにおける主要なスポーツイベントやスポンサーシップに影響を及ぼす法律や社会的背景とテクノロジーの進化、さらにスポンサーシップの主な価値を占めるメディア環境の変遷、効果測定基準が誕生する時代背景などを分析する。時系列に分類するにあたり、スポンサーシップの誕生から、現代のスポーツにおける広告看板フォーマットを開発した、イギリスのスポーツ・マーケティング会社のウェスト・ナリー社（BBC のキャスターであったピーター・ウェストと、広告会社に勤務していたパトリック・ナリーが設立）設立の 1972 年までを黎明期。それ以降、スポンサーシッププログラムの基礎となった 1984 年のロサンゼルスオリンピックを経て、様々なビジネスに変革を起こす契機となった 1995 年のインターネット元年以前までを発展期、インターネット元年以降を転換期と定義して分類した。

3-1-2 スポーツ・スポンサーシップ評価・効果測定企業

スポーツ・スポンサーシップの評価・効果測定については、視聴率調査を初期の評価手法のひとつとして、それ以降、時代の変遷とともに、日本、アメリカ、ヨーロッパにおいて発展を遂げてきた手法を分析する。企業の分類にあたり、視聴率調査、露出量調査、露出効果測定、スポンサーシップ評価・効果測定の 4 つに分類したが、当該企業で複数のサービスを提供しているケースもあるが、ここでは、代表的なサービス事例を元に便宜的に分類している。最後に、まとめとして企業のスポンサーシップ目的とそれを測定する日本と欧米の効果測定手法のサービスギャップ分析を行う。効果測定のディマンドサイド（チーム・リーグ）とサプライサイド（リサーチ会社・広告会社など）にインタビューを行い、ギャップ要因を明らかにする。さらには、近年日本にも上陸し、日米欧で活用されている効果測定サービス「RBA(Repucom Brand Analysis)」を活用し、事例検証を行い、これまでの効果測定との違いを明らかにする。

第4章 スポーツ・スポンサーシップの俯瞰調査

4-1 スポンサーシップに関する歴史の変遷

アメリカ、ヨーロッパ、日本におけるスポンサーシップ周辺環境の変遷は似て非なる歴史があった。時系列に沿って、時代背景、メディア、テクノロジーの変遷を含め、黎明期、発展期、転換期に分けて、社会環境の分析結果を次にまとめていく。

4-1-1 黎明期

【アメリカ】

1910 年に MLB で、Coca-Cola, Bull, Durham Tabacco, Gillette, Chalmers Moter Car Company が初めてスポンサーとなり、メジャースポーツでのスポンサーシップビジネスの幕開けとなった。1923 年には、市場調査を目的にニールセン社が設立。1941 年にはアメリカで初めてテレビ放送開始（NBC、CBS）、1948 年には MLB ワールドシリーズで初めて全米生放送。1950 年にはニールセン社が世界で初めて視聴率調査を開始した。CM スポンサーの効果測定手法として視聴率が用いられ、Media-Channel Sponsorship が登場した背景である。

1953 年には、初めてのスタジアムネーミングライツ、セントルイスカージナルスのバドワイザースタジアムが完成し、Facility Sponsorship が生まれた。1960 年には、プロゴルファーであるアーノルドパーマーのマネジメント事業を契機に、IMG が設立、アスリート個人のマネジメントビジネスが開始され、Athlete Sponsorship が生まれた。

1961 年にはスローモーションアンドリプレイ技術が開発され、テレビコンテンツにおけるスポーツの商品価値が著しく高まったと同時に、スポンサーのメディア露出機会も格段に増え、量的メディア価値が高まったと同時に、その後のニュースも含め、重要なシーンで何度も露出されるという、スポンサーシップの 2 次的効果が生まれたと言えよう。

1962 年にはベル研究所が開発した通信衛星テルスターの打ち上げに成功し、衛星放送時代の幕開けとなり、スポーツコンテンツのグローバル化が進むことになる。1969 年には、公衆健康喫煙法によりタバコ会社によるテレビとラジオを用いた広告が全面的に禁止となり、タバコマネーがモータースポーツをはじめとしたスポーツ・スポンサーシップへ大量に投資されることになった。

【ヨーロッパ】

1904 年に国際サッカー連盟（以降 FIFA）が誕生。1909 年には、世界初の冠サッカーイベントであるリプトンワールドフットボールがイタリアで開催され、近代ヨーロッパ初の Event Sponsorship が生まれた。

1914 年ヨーロッパを中心に第一次世界大戦が勃発。終戦後「ドイツ、オーストリア、ハ

ンガリーなどの戦犯国がいる FIFA には入れられない」と英四協会（イングランド、スコットランド、ウェールズ、北アイルランド）が FIFA を脱退。反面、その当時、世界規模のサッカー大会はアマチュア規定の厳しいオリンピックしかなかった。プロ選手が中心となって、発展しつつあったヨーロッパのサッカー界にあっては、当時「真の世界一を決めよう」という機運は強くなっていく。そんな状況で迎えた 1924 年パリ・オリンピック、1928 年アムステルダム・オリンピックで南米のウルグアイが優勝。サッカーの本場ヨーロッパに衝撃を与えたのである。こうした事情を FIFA 2 代目会長ジュール・リメ氏は見逃さず、1928 年アムステルダム総会で世界選手権の構想を発表、翌年のバルセロナ総会で 1930 年に第 1 回を開催することを発表。記念すべき第 1 回大会の開催地は、建国百周年を迎え、記念事業の 1 つとして経費を負担してくれるウルグアイに決定。オリンピック同様ワールドカップサッカーの創始者もフランス人である。ヨーロッパ人のプライドがワールドカップを生み出したと言える。

1929 年になると、BBC がテレビ試験放送を開始 1938 年に世界で初めて、サッカーが放映されたのが FA カップ決勝であった。1950 年にはテレビジョン法によりユニバーサルアクセス権が制定。ユニバーサルアクセス権とは、国民の誰もが社会にとって重要なイベントを視聴できる権利であり、イギリスにおいては早くからスポーツの公共的側面が考えられていたと言える。

さらに同年、EBU（ヨーロッパ放送連合）が設立され、ランドラインと称し、地上回線で放送素材を受け渡しするネットワークが構築され、1954 年にはサッカーワールドカップスイス大会にて初めてヨーロッパ各国へ生中継された。ヨーロッパにおけるサッカーの近き価値が飛躍的に向上したと言える。

イギリスでは 1963 年に市場調査会社 TAYLOR NELSON SOFRES (TNS) 設立され、視聴率調査サービスがスタート。1977 年には、イギリスのプロサッカーで初めて胸スポンサーが誕生（Anthony King “The End of the terraces: The transformation of English Football in the 1990s”; Leicester University Press, 2002）し、以後入場料収益の伸び悩む各クラブはスポンサーシップに活路を見出し、当初は乗り気ではなかった協会側も、容認へと態度を変えていったという。ここに Team Sponsorship が誕生し、スポーツチームの収入基盤がひとつ増えたと言える。

【日本】

1947 年に読売新聞社による球団経営開始とともに球団名を東京読売巨人軍に改称。1950 年にはプロ野球で初めて後樂園球場のフェンスに広告表示（トリスウイスキー、ラジオはナショナル、サロメチール、東邦生命、富国生命、森永ミルクキャラメル、さくらフィルム、

胃腸にワカモト、富士フィルム、日本火災海上、東京芝浦電気、大和証券）が誕生。テレビのない当時は主に新聞での露出が価値であったと言える。

1953 年の NHK と日本テレビによりテレビ放送が開始された。日本初の民放テレビ局の日本テレビにより、日本で初めてテレビ CM（スポンサーは SEIKO）が放映され、1954 年に NHK が日本で初めて視聴率調査を実施（訪問調査にて 2 回）、1955 年には電通がアンケート形式にて視聴率調査を年 4 回実施（1963 年まで）1960 年にはカラー放送が開始を経て、1961 年にはニールセン社が上陸し、機械式視聴率調査がスタート。1962 年にはテレビ受信契約台数がラジオ契約台数を上回り、ビデオリサーチ社が視聴率調査を開始した。当時のテレビ番組の主役は野球、大相撲、プロレスであり、さらに、1964 年東京オリンピックにおいて世界へ衛星中継され、テレビが普及する一端を担った。スポーツコンテンツにより、テレビが普及していく高度経済成長時代はまさに、視聴率をベースとして GRP モデルによるスポンサーシップ効果測定がスタンダードであったと言える。

4-1-2 発展期

【アメリカ】

1981 年スポンサーシップコンサルティング会社 IEG 社が設立される。1984 年のロサンゼルスオリンピックを前に、LAOOC（ロサンゼルス五輪組織委員会）の委員長に選ばれた無名の実業家、ピーター・ユベロス（旅行代理店経営）は、商業主義に徹して民間資金による財源確保を図った。市民の税金を全く使わず、国や州、市の補助も受けない“民営化路線”を打ち出し、主要財源となる放送権料やスポンサー広告料などからできるだけ多額の資金をかき集めようとした。従来、IOC はできるだけ広い範囲の観衆を確保することを目的としてオリンピック放送権をテレビ・ラジオに与えていた。つまり、IOC は、オリンピックの公益性を前提にした放送権の考え方をとっており、放送権料収入についても IOC の運営費や各国 NOC（国内オリンピック委員会）、国際競技連盟への分配に重点を置いていた。ユベロス委員長は、IOC の公益性の考え方を覆し、放送権を情報商品として、その市場価値を追求。入札制によって放映権をセールスし、オフィシャルスポンサーからの莫大なスポンサー金額や巨額のテレビ放映権料を運営費にし、黒字化するビジネスモデルを導入した。特長は「独占」というコンセプトである。白地に五輪を描いた五輪マークは、「五輪の商業利用」を厳しく規制した五輪憲章によって「セールス」することは不可能であったため、別の大会マーク（後に大会ロゴと呼ばれる）あるいは大会シンボルマーク、そして大会マスコットの使用を 1 業種 1 社に独占的な権利を保障し、その対価として、最低 1 社 400 万ドルを要求。高額なスポンサー料金であったが「独占」という競争原理により企業同士を競り合わせ、

コカコーラ社がペプシコーラ社に 1,260 万ドルで競り勝ったのを皮切りに、合計 34 社とスポンサー数を減らしながら、独占的に権利を与えるスポンサーシップモデルにより、スポンサーシップ価値を高めた。入札制においては、ユベロス委員長は、広告業界の協力を得てオリンピック放送権料についてのマーケティング調査を行った。その結果、広告によって見込まれる収入は最悪でも 3 億ドルに達することが判明した。このデータをもとにユベロス委員長は、「放送権料 2 億ドル以上、放送に必要な設備費 7,500 万ドル、前金払い」という条件をつけて ABC、CBS、NBC、ESPN、タンデ・コミュニケーションズなどに入札を求めた。ABC が 2 億 2,500 万ドル（その他に 7,500 万ドルの放送設備費も負担）でホストブロードキャストとなることを引き受け、LAOOC は、狙いどおり実質的に 3 億ドルのテレビ放送権収入を得たのである。日本の NHK・民放連合事業体であるジャパンプール（現在のジャパコンソーシアム）に対して LAOOC は、4,300 万ドルを要求。その根拠とされたのは、テレビ受像器の普及台数がアメリカの 19%にあたるというものだった。ジャパンプール側は、モスクワ・オリンピックで独占放送権を得たテレビ朝日が放送権料及び経費として支払ったとされる 1,000 万ドルに、4 年間の物価上昇率分 40%を上積みした 1,400 万ドルを適正金額として逆提示した。ジャパンプールは、議論を重ねた末に放送権料 1,650 万ドル、技術提供料 200 万ドル、計 1,850 万ドルで契約。ユベロス委員長は、ABC と契約した放送権料 3 億ドルの配分でも新たな施策に打って出た。「放送施設費」なる費目を考え分離し、さらにそれを前金としたことで、放送施設費 7,500 万ドルを除いた 2 億 2,500 万ドルの 3 分の 1 しか IOC に支払わなかったのである。唯一の収入源である放送権料をコントロールされたことで、IOC は、自らが主導するオリンピックビジネスを考え出した。いずれにしても、ユベロス委員長率いる LAOOC の展開した商業主義オリンピックは、オリンピック史上初めて 2 億 2,500 万ドル（当時のレートで 528 億 9,000 万円）の黒字を生み出した。そして、この商業主義の手法は「ロサンゼルス方式」と呼ばれ、それ以後のオリンピックをはじめとする様々なスポーツイベントに影響を与えた。権利の独占と入札制により、スポンサーシップ金額が急騰し、高額なスポンサーシップに対する効果測定ニーズが高まったと言える。

1984 年、NBA では第 4 代コミッショナーにデビッド・スターンが就任し様々な改革を実施した。成功要因はスポーツのメディア化と直接的なスポンサーシップ獲得である。テレビ放映権セールスやスポンサーシップセールスにエージェントを介さず行い、収益を向上させていった。NBA のスター選手マイケルジョーダンとナイキが契約したのも同じ年であり、スポンサー獲得→メディアを通し選手の活躍の伝播→スポンサー企業価値向上・売上拡大といった好循環サイクルにより、ビジネスの成功に繋がったと言える。ここでもメディアでの

露出が好循環サイクルの中心を担ったのである。

1985 年にはスポーツマーケティングリサーチ会社のパフォーマンスリサーチ社（米）が設立され、IEG 社の Sponsorship Report をはじめ、様々なスポーツ関係のリサーチサービスを提供している。1993 年には PVI（プリンストンビデオイメージ）社が VA（バーチャルアドバタイジング）を開発、MLB などでは導入されている。日本向けの放送では、日本の視聴者向けに看板が差し替えられており、ターゲットをセグメントした露出が実現されたと言える。

前後するが、1991 年にはブランド論の第一人者であるデービッド・A・アーカー教授がブランド・エクイティ戦略を発表。ブランド・エクイティとは、ブランドが企業にとって重要な資産価値であるという考え方であり、ブランド認知、知覚品質、ブランド連想（ブランド・イメージ）、ブランド・ロイヤルティの4つで構成されている。資産から負債を差し引いた正味資産のことであり、ブランドを資産としてとらえる考え方である。これを契機にスポンサーシップの効果測定においても、消費者の態度変容をブランドマネジメントの観点から評価する動きが加速したと言える。

【ヨーロッパ】

1980 年代後半は、スポーツマーケティング関連会社が次々と登場し、1984 年 Sports Marketing Survey（英）、1986 年 Sport+Markt's（独）、1988 年 IFM（独）、Dorna Sports（西）が設立された。ヨーロッパ以外でも、南アフリカでは 1990 年 BMI Sports、オーストラリアでは 1991 年 S-COMM 社が設立された。1982 年のワールドカップサッカースペイン大会や 1984 年のロサンゼルスオリンピックの成功などグローバル規模でのスポンサーシップビジネスの広がりが、起業ブームを起こしたと言える。

1992 年にはプレミアリーグの独占放映権をメディア王のルパード・マードック氏が率いる B sky B が獲得し、衛星放送を通じて世界中にプレミアリーグを放送することになった。日本企業もそのメリットにあやかり、マンチェスターユナイテッドにシャープが 1999 年まで、アーセナルに、ビクター（JVC）が 1998 年まで、SEGA が 2001 年まで胸スポンサーをつとめた。翌 1993 年には、IMADGIN（イマジン：オランダ）社、ORAD ハイテクシステムズ（イスラエル）でも VA（バーチャルアドバタイジング）が開発された。日本の家電メーカーが海外展開を強化するタイミングとプレミアリーグのグローバルコンテンツ化により露出価値とブランド強化を重視したスポンサーシップであると言える。日本経済新聞（2008 年）によるマンチェスターユナイテッド ギル CEO へのインタビュー記事によると、「スポンサー収入の見通しは不透明ではないか？」との問いに「我々のクラブの国際的

な露出度に基づいた費用対効果を考えれば、スポンサー料が割高だとは思わない。そう理解している企業も多いので、あまり心配していない。」とあるように、依然として、露出価値も大きなスポンサーメリットとしているのは、圧倒的な露出価値があるからであると言える。

一方、ワールドカップサッカーでの広告看板誕生の背景についてまとめる。欧州と南米では、バラエティ番組、クイズ、ドラマもなく、番組提供も制作・編集の自由を侵害する可能性があるという理由から禁止され、スポーツとニュース以外に、面白い番組がなかったという。極論すれば、ワールドカップサッカーはテレビの“後進地域”における人気によって支えられ、90年代初めまで、テレビ先進国である米国、日本抜きで、絶大な人気を得てきたのである。しかし、スポンサーにとっての事情は異なる。欧州は、40〜50の国や地域に分かれており、それぞれ言語が違う。テレビにCMを入れれば全国の消費者にアピールできるマスコミュニケーション型の広告に慣れてきた米国や日本のスポンサーにとって、欧州や南米のテレビ放送は非効率なマーケティング環境であった。そこにFIFAが着目し、広告看板ビジネスを開始したのである。1972年に設立されたイギリスのウエスト・ナリー社が、1978年ワールドカップサッカーアルゼンチン大会で、大会全体の看板セールスの独占エージェントとして、看板広告によるスポーツ・スポンサーシップビジネスのフォーマットを確立。当時、ウエストナリー・ジャパン代表のジャック坂崎氏は博報堂との共同セールスにより、セイコー、キヤノン、日本ビクターの3社とワールドカップサッカーアルゼンチン大会のスポンサー契約を結んだ。ワールドワイド公式スポンサー10社のうち、実に3割を日本企業が占めたのである。ジャック坂崎氏によると、当時はまだワールドカップが持つグローバルなマーケティング価値が認知されておらず、看板の売れ行きは芳しくなかったという（出展：『ワールドカップ 巨大ビジネスの裏側』ジャック K. 坂崎、角川書店、2002年）。また南米アルゼンチンの大会で、欧米や日本の市場から遠く、放送時間帯も悪いという事情もあり、大会全体のメインスポンサー・コカコーラ以外の看板は「試合ごと」、「チーム特定パッケージ」として切り売りされていた。アルコール飲料だけで7社以上の看板があり、現在のFIFA規則では広告が禁止されている高濃度アルコール飲料（ハードリカー）の「スミノフ」（ウォッカ）、「カンパリ」、「マルティニ」、そして「メタクサ」（ブランデー）。「ハイネケン」、「ギネス」、ドイツ・デュッセルドルフのローカルブランド「Gatzweiler Altes」のビール3社。そして、日本の時計メーカー、「セイコー」と「シチズン」。さすがに、同じ試合で両社の看板が並ぶことはないが、業態でも製品でも競合した2社が、同じワールドカップ・スポンサーとして登場しており、看板スポンサーの数は合計すると30社以上になった。現在のようにスポンサーシップシステムは誕生しておらず、商品カテゴリー内独占権、大会エンブレムとマークの使用権が担保された現在のようなスポンサーパッケー

ジはなかった。試合ごとに、製品の競合などは無視して広告看板を売る時代であった。しかしながら、広告看板フォーマットの登場により、CM が入れにくく、異なる言語圏にスポーツを通してマスコミュニケーションする手法が誕生したと言える。また、これまで広告看板はスタジアム固定のものであり、スタジアムの収入にしかならなかったものが、このフォーマットにより、チームやリーグといったライセンスホルダーの収入になったと言える。

この混沌を整理し、統制の取れたマーケティング・プログラムを構築したのが、アディダス創業者アディ・ダスラーの息子ホルスト・ダスラーである。ダスラーは、ウエスト・ナリー社のパートナー、パトリック・ナリーと共同で、1982 年スペイン大会で、現在のワールドカップ・スポンサーシップの原型を構築した。ワールドカップの商業化権は次の 6 つ。1. 興行権（チケット収入）2. ピッチ看板掲出権（大会だけの看板）3. マークの使用権（FIFA ロゴや大会マークを、スポンサーが広告やプロモーションに使用する権利）4. 呼称権（「SEIKO は FIFA ワールドカップの公式スポンサーです」と名乗る権利）5. ライセンシング権（大会マークを T シャツなどのマーチャンダイジング商品に使用する権利）6. 放送権。1998 年まで、放送権は FIFA が放送局と直に取引していたため、ここでは 1～5 だけを話題とする。ホルスト・ダスラーは、スポーツという新しいメディアの持つ力に注目。70 年代から IOC 国際オリンピック委員会や、FIFA をはじめとする IF（International Sports Federations）と呼ばれる国際スポーツ連盟に接近し、FIFA、UEFA（ヨーロッパサッカー連盟）などスポーツサッカー連盟のマーケティング権を獲得。ホルストはパトリック・ナリーと共同で、マーケティング権を管理する SMPI をモナコに設立。SMPI の株式は、ホルスト・ダスラーが 51%を所有、パトリック・ナリーが 49%を保有するパートナーシップであった。設立時に保有していた権利は FIFA、UEFA のほか、次の 4 つの大会のマーケティング権である。1. FIFA ワールドカップ 2. UEFA ヨーロッパ選手権（EURO）3. UEFA ヨーロッパ・クラブ選手権（現在のチャンピオンズ・リーグ）4. UEFA カップ・ウィナーズ・カップ（廃止。現在は「UEFA CUP」に統合）この 4 つの大会の諸権利を「INTERSOCCER 4」としてパッケージし、全世界にセールスしていたのが、前述したウエスト・ナリー社である。ホルスト・ダスラーとウエスト・ナリー社により、スポーツの権利ビジネスが構築されたとと言える。

【日本】

1977 年、日本で始めてフィギュアスケートの世界選手権が開催されることになり、スケート連盟が電通とともにレベニューシェアモデルで事業を行い、当初見込み以上の黒字化を実現した。この背景には、国際スケート連盟の強い要請により、国立競技場（オリンピック

プール)に、初めてフェンス広告が掲出されたのである。このビジネスの成功が評判を呼び、同年、国立競技場でのペレの引退試合、1978年には、第1回ジャパンカップ（現キリンカップ）が開催、1979年には当時18歳だったマラドーナの活躍が世界のサッカー関係者の注目を集めた第2回FIFAワールドユース、第1回ゼロックス・スーパーサッカーも電通によりプロデュースされた。FIFAワールドユースでの運営能力の高さが当時のFIFAアベランジェ会長の目にとまり、電通とFIFAと関係が強まることとなったのである。こういった背景の中、電通は、1982年スペイン大会の日本企業4社のスポンサーシップが決まった後、ロサンゼルス・オリンピックにおける日本企業対象のスポンサーシップとライセンス権を独占的に販売していた電通は、オリンピックのルートからFIFAワールドカップの権利保有者であるホルスト・ダスラーへアプローチした。ダスラー側は、ウエスト・ナリー社の共同経営者、パトリック・ナリーの不透明な金銭支出に疑義を抱き、ナリーとの関係清算を考えていた。同時に、1986年メキシコ大会のマーケティング権取得のために、資金の手当てをする必要があった。FIFAへの多額の権利料支払いを目前に控え、アディダスが拠出する資金だけでは賄えないダスラーは、新たな投資パートナーを求めている。スペイン大会を数カ月後に控えた1982年初頭、電通とダスラーは、パリで初めての会合を持つ。新たな投資パートナーと、アジアでのセールスエージェントを求めているダスラー側と、博報堂からの権利奪還とワールドカップ・ビジネスへの進出を希求していた電通の利害は見事に一致する。ダスラーは、権利管理会社SMPIがウエスト・ナリー社と結んでいたFIFAとUEFAに関するマーケティング権セールスエージェント契約を破棄。ほぼ同時に、SMPIが保持していた全権利を、スイスに設立する電通との合弁スポーツマーケティング会社に移管した。これが、ISLである。電通はISLに2,500万スイスフランを出資して同社の株式の49%を取得。ISLに出資する見返りとして、日本企業への独占セールス権を獲得した。日本におけるスポーツビジネスの基盤がこの時代に幕を開けたと言える。

前後するが、1985年のトヨタカップ（現：TOYOTA プレゼンツ FIFA クラブワールドカップ）も。1985年にユベントスが来日、当時のユベントスはヨーロッパ全土から注目される人気チームで、ヨーロッパ各国から放映権の申込みがあった。同時に放映権料が高騰し、優良なスポーツコンテンツを世界中から、独占的に購入する動きが出てきた。東西冷戦時代の宇宙開発を背景に、数多くの衛星が打ち上げられた恩恵もあり、衛星放送の回線使用料金も安くなっていたことが、これに拍車をかけた。1985年大会を機会に、TOYOTAカップは、ヨーロッパでも認められるようになる。1986年にはフジフィルムが日米野球初の冠スポンサーとなり、1987年にはF1グランプリをフジテレビが独占放映権取得。またバブル景気もあり続々と日本人F1オーナーが生まれた。1989年には放送法や電波法が改正され、衛星

放送を利用する委託放送事業者が衛星放送市場へ新規参入することが容易になった。1990年にプロジェクト社が設立され、日本でも広告看板の露出量調査が開始される。また、日本初の有料放送局として、1991年4月より **WOWOW** が本放送開始。同年6月には **NHK BS1**、**BS2** も本放送開始。さらに、1993年にはニホンモニター社がテレビスポーツ番組における看板およびロゴ露出量調査を開始した。衛星放送とスポーツコンテンツのグローバル化により、日本でもメディア露出を効果測定する動きが始まったと言える。

1993年には、日本初のプロサッカーリーグとして **Jリーグ** が全10チームで誕生、**Jリーグ** は、テレビ観戦するプロスポーツと言えばプロ野球などに限られていた当時の日本全国に大きな衝撃を与え、開幕戦は **NHK** が中継し、関東地区では **32.4%** の視聴率を記録。試合は満員の観客が毎節集まり、地上波のテレビ中継もゴールデンタイムを中心にして頻繁に放映された。**Jリーグ** やその他のサッカー関連の商品も多く売れて各 **Jリーグ** クラブに大きな収入をもたらし、1993年には新語・流行語大賞を受賞、まさに時代を象徴する存在になったのである。なお **Jリーグ** スタート時のシリーズスポンサーがサントリー・ニコスの2社、オフィシャルスポンサーは、岡三証券・カルビー・資生堂・小学館・日清製粉・ボブソン・ミズノ・ローソンの8社、ユニフォームスポンサーはミズノ1社。また同年、空手、キックボクシング、カンフーなどの打撃系格闘技を統合して最強の格闘者を決めるエンターテインメントショーをコンセプトに **K1** がスタート。**CS**、**BS** 放送も含め スポーツコンテンツのグローバル化がさらに加速した。**Jリーグ** というメジャープロスポーツが誕生したことを背景に、日本におけるスポーツ・スポンサーシップ市場が急拡大した時期であると言える。

4-1-3 転換期

【アメリカ】

購買行動を含めた費用対効果が明らかに

1995年は **Windows95** がマイクロソフト社から登場。時を同じくしてインターネットが一般に普及した年となった。1996年に、スポーツ業界のエグゼクティブサーチ（人材紹介）ビジネスをベースとしたスポーツマーケティング会社 **Turnkey Sports & Entertainment** が設立され、チームおよびリーグや企業に対するリサーチやスポンサーシップ評価・効果測定サービスを開始。ファンのロイヤリティやスポンサー企業の商品の購買動向などが **Web** ベースアクセスでき、インターネットをプラットフォームとした、画期的なスポンサーシップ評価・効果測定サービスが初めて登場したのである。さらに、2006年にはニールセン社が **FANLinks** を開始。このサービスはファンを集め、商品の購買パターンを分析し、スポーツファンの購買行動にいたるまでの情報をも知ることができる。つまり、投資効果が上がって

いるかどうか分かるようになったと言える。

テレビ視聴環境の変化とライツホルダーのメディア戦略の加速

1997 年には有料で番組表を提供しユーザーの予約による録画の他、ユーザーの好みそ
うな番組を自動的に学習して録画するサービスを提供する TiVo 社が設立。サービスを受け
るには\$150-\$300 のデジタルビデオレコーダー (DVR) 本体と\$12.95 の月額料金が必要であ
るが、CM 飛ばしが広告業界の話題となり、逆にブランディッドエンタテインメント市場が
急拡大となることとなった。このような背景から、リアルな CM の視聴動向を探るために
ニールセン社が CM 視聴率調査を開始した (2006 年 11 月) と言える。さらに、1999 年 NBA
TV 開設 (ケーブルチャンネル)、2000 年には MLBAM (インターネットビジネス)、2001
年 NHL Network 開設 (ケーブルチャンネル)、2003 年 NFL Network 開設 (ケーブルチャ
ネル)、2003 年 NBC の親会社 GE がオリンピックの公式スポンサーとなり NBC が 放映権
獲得、2003 年 タイムワーナーケーブルが業界初 HD-DVR 開始。2008 年 ESPN Mobile TV
開始。アメリカにおける CATV 視聴者は 2/3 を超える。2008 年は、地上波大手 NBC が Total
Audience Measurement Index (TAMI) 視聴者測定を北京オリンピックより開始。さらに、世
界で初めて、ニールセン社は戦略投資している Neuro Focus 社の脳波測定と解析技術を取り
入れた新リサーチサービスを 2008 年から開始。CM の効果を高めるために事前にクリエイ
ティブをレビューし広告効果を高めるために活用されはじめている。DVR とインターネッ
トが視聴環境を大きく変えたと言える。

表 4-1 NBC, Total Audience Measurement Index, 2008

	Fri 8/8	Sat 8/9	Sun 8/10	Mon 8/11
TAMi	74,606,981	97,785,013	113,001,144	103,048,165
TV V.O.D. (uniques)	36,446* (0.0%)	53,306* (0.1%)	27,594* (0.0%)	n/a
Mobile (WAP uniques and Mobile VOD uniques)	210,333 (0.3%)	424,974 (0.4%)	494,506 (0.4%)	476,062 (0.5%)
Online (uniques)	4,216,202 (5.7%)	4,831,733 (4.9%)	5,116,044 (4.5%)	7,807,103 (7.6%)
Television (P2+ reach)	70,144,000 (94.0%)	92,475,000 (94.6%)	107,363,000 (95.0%)	94,765,000 (92.0%)

効果測定技術の開発

また、2003 年には TAYLOR NELSON SOFRES (TNS) (英) の子会社である TNS Sports
(米) が機械式の露出効果測定の開発計画を発表。テレビにおけるブランド露出効果測定を

行う Sports i と呼ばれるこのシステムは、ルーセントテクノロジー社のベル研究所にて開発され、後に、ESPN（米）と TAYLOR NELSON SOFRES（TNS）（英）の合弁会社である ESPN Sports Poll（米）のサービスとして採用された。ヨーロッパでも同時期に技術開発が行われているが、アメリカでもこの技術開発により、過大評価される傾向がある露出量（広告費換算）から、視聴者にどの程度リーチしているかというブランド視聴率とも言える、露出効果が分かるようになり、メディア露出の効果測定手法が大きく改善された。

【ヨーロッパ】

イギリスでは、1998 年に B sky B がデジタル放送を開始。1999 年にはフランスの民間研究機関 Brain and Cognition Center の研究者サイモン・ソープが 15 年間の画像認識技術の研究開発の後に、設立した SpikeNet Technology SARL 社（仏）、2000 年には Omni Perception（英）、2004 年 Margaux Matrix 社（英）、Repucom International 社（豪）が設立され、前述のアメリカにおける効果測定に先立ち、ブランドロゴの露出効果測定サービスが次々とスタートした。特に、Margaux Matrix 社（英）が F1 のブランドロゴの露出効果測定を行った結果をもとに、翌年の F1 スポンサーシップの価格が決められ、スポンサー向けの F1 年鑑にてレポートされている。従来は人の目によって露出量が測定されていた次代から、コンピュータにより、露出量を超えた露出効果が測定されることになった。

1999 年にイタリアで始まったセリエ A の生放送は、スポーツとメディアの関係を一気に加速した。今では、当たり前の事だが当時のサッカー業界では衝撃的な出来事だったのである。なぜなら、クラブの主な収益構造は、観客の入場料・グッズ収入・スポンサー収入であったため、テレビ放送を行う事は、スタジアムへの動員数を激減させ、収益が大幅ダウンすると考えられていたからである。1996～1999 年夏まではリーグの管理のもと、各節 1 試合のみの放送だったが 1999 年夏に解禁された放送権の自由化を機に、クラブ単位で契約が可能となったのである。なぜ放映できるようになったのか？それは、放映権料とスポンサー収益が大きな原因である。日本でも toto として親しまれているサッカーくじの元祖はイタリアのカルチョであり、このカルチョ関連でイタリアのサッカー番組は視聴率が確実に取れる番組なのである。スポンサー収益が急増したのは、サッカーは、野球とは異なり得点が一瞬にして入ることや試合の「間」が少ないため、試合中にテレビから目を話すことが難しい。しかも、メインスポンサーともなれば、ユニフォームやゴール周辺など目立つところに広告があり、相対的にメディアコストの最も高いテレビに露出するという事は、CM に換算するとその露出量はもとより、訴求力は非常に高いものとなる。このような比較的新しいテレビとイタリアサッカーの関係から、イタリアにおいてもスポンサーシップ市場が拡大していったのである。

一方で、放映権バブルの影響もあり 2001 年に ISL (International Sports and Leisure : スイス) 社が倒産し、急遽 FIFA は独自にマーケティング会社 FIFA Marketing AG を設立、事態の收拾を図った。さらに 2002 年にはキルヒメディア (ドイツ) が倒産した。放映権をめぐる争いでは、ワールドカップサッカーを取り巻くヨーロッパの企業が影響を受けたと言える。

また 2003 年にはプレミアリーグで外国人オーナーが続々と誕生。F1 の世界では、世界保健機関 (WHO) が 2006 年末をめどに全世界でタバコ広告を禁止する計画を発表、さらに FIA (国際自動車連盟) は、EU のタバコ広告規制に歩調を合わせ'06 シーズンの終了をもってあらゆるカテゴリーにおけるタバコ広告の禁止を施行する予定だったが、EU が規制の 1 年前倒しを打ち出してきたことに FIA は反発、態度を硬化させ、禁止を撤回し、チーム・ドライバー・レース主催者の判断に任せる方針に転換。タバコ広告を展開していた主要 3 社 (フィリップモリス・ブリティッシュアメリカンタバコ・JT) 間でタバコ広告は 2006 年までと“紳士協定”を結んでいた。それに対して BAT と JT は紳士協定に則って 2006 年限りで F1 でのプロモーションを終了。しかしフィリップモリスは 2011 年までフェラーリと契約が残っている。海外の投資家が自国以外のスポーツビジネスへの投資を加速し、また投資先のないタバコマネーの行方が注目されると言えよう。

2006 年には、イギリス初の高解像度テレビサービスとして Sky+HD 開始、映画、スポーツ、エンターテインメントが PC にダウンロード可能となり、ブロードバンドサービスも開始。イギリスのデジタル放送が成功した要因はハードとソフトの分離が要因だと言える。

スポーツマーケティング各社と効果測定企業の M&A と提携が加速

2007 年には日本でも J リーグなどでお馴染みの回転式看板の特許を持つ Dorna 社 (西) が Omni Perception 社開発の Magellan を導入、2007 年 2 月には S-Comm 社が Sports Marketing Survey 社 (英) とパートナーシップ締結。2008 年 2 月には、IFM 社 (独) が Sports Marketing Survey 社を買収。同年、Repucom International 社 (豪) は S-Comm (豪) を買収した。スポーツマーケティング会社の M&A や提携が加速された時代と言える。

【日本】

日本人選手の海外進出が加速

1995 年には、野茂選手が MLB ドジャースに入団し、その年、新人王に輝く。1997 年にはパリダカールラリーで日本人が初優勝。2000 年には MLB の日本戦を開始。そして 2001 年にはイチローがシアトルマリナーズへ、2002 年には松井がニューヨークヤンキースへ入団。衛星放送を通じて魅力的なアスリートの雄姿を見ることが多くなったのではないだろうか。同時に、MLB が日本市場をターゲットに放映権やスポンサーシップビジネスを強化し

たと言える。

Jリーグの危機から復活まで

海外での日本人選手の活躍を尻目に、国内ではJリーグ危機が訪れた。順調な発展を遂げていたように見えたJリーグだったが、ブームの沈静化が始まる。観客動員数も急激に減少し、1994年に19,598人を記録した平均観客動員数も、1997年には10,131人と僅か3年で半分近くまで減少した。1996年には「百年構想」を発表。「企業スポーツの枠内から脱し、地域に根ざした新しいスポーツのあり方を模索する」という理念を掲げ、積極的にクラブ数を拡大し、最終的には全国に100のクラブを作ること为目标とした。しかし、1998年に横浜マリノスと横浜フリューゲルスとの合併を発表。横浜フリューゲルスという、当時のJリーグクラブの中では比較的人気があり、成績も上位安定型クラブの消滅は、Jリーグの理念と日本社会のスポーツに対する考えとの乖離が生んだ悲劇である。しかし、このような深刻な危機を迎えたJリーグではあったが、ワールドカップサッカーフランス大会への日本代表の出場とワールドカップサッカー日韓大会の開催決定を契機として観客動員数に復調の兆しが見え始める。1999年にはJリーグ参加を希望するクラブの増加に応えるべく二部制を導入。これにより地方を中心に多くのJクラブが全国各地に誕生。ブームが沈静化した97年頃から1試合平均1~1.2万人程度で推移していた観客動員数は、ワールドカップサッカー日韓大会を控えた2001年に急激に好転しその後も徐々に増加を始める。Jリーグの活動方針の柱である地域密着の取り組みが徐々に浸透していったためである。メディアに煽られた感の強かった発足当初の人気に対し、2001年以降の人気回復は地域や地方都市のローカルリズムに寄って立つ比重が非常に大きい。本拠地をフランチャイズではなく「ホームタウン」と呼ぶことに象徴され、地域住民に自分の街のクラブという意識を強く抱かせることでサポーターと呼ばれる熱狂的なファン層を増やし、リピーター効果によって観客数を押し上げた。また、かつてはごく少数の企業等がクラブを保有したが、現在では大手スポンサーに加え、自治体や地域の市民たちでクラブを支える経営手法をとるクラブも多数生まれた。この「地域密着」の動きは日本のプロスポーツ界全体に広がることとなった。この動きにワールドカップ自国開催によるサッカーブームが加わり、徐々にファンを増やすことに成功した。また、2部リーグの開設により参入への敷居が低くなり、全国各地にJ参入（もしくはその下のJFL）を目標とするクラブが誕生。この現象は、Jリーグ発足当時から目指してきたことが、10年以上の時間を掛けてようやく形になってきたと各メディアで分析された。2003年には日本でも、国内初のネーミングライツとして味の素スタジアムが誕生し、日本オリジナルのサッカーのビジネススタイルが確立したと言える。

多チャンネル化とテレビ視聴環境の変化

1998年にはディレクTV、スカイパーフェクTVが放送を開始。同年、長野オリンピックが開催、翌年にはスカイパーフェクTV社がセリエAの放映権を獲得した。2000年には、広告主のニーズに応え、世帯視聴率ではなく、個人視聴率の導入を急いだニールセン社（米）が一部の民放キー局の猛反対を受け、キー局から取引停止に追い込まれ、視聴率調査においては、日本から撤退した。2005年5月、野村総合研究所のニュースリリースによると、「2005年4月、ブロードバンドの普及状況、メディア利用時間の変化、HDR（ハードディスク・レコーダー）の利用状況に関するインターネットアンケート調査を実施しました（2005年4月22～24日実施、回答者数は3,000）。その結果わかったHDRユーザーの平均テレビCMスキップ率などをもとに、2005年の企業の年間テレビ広告費全体における損失総額は約540億円となる可能性がある、という試算を出しました。同時に、マスメディアの利用時間は、PCによるインターネットに取り込まれる形で減少傾向にあることも明らかになりました。このような状況を踏まえ、企業は本格的に広告・宣伝手法を考え直す時期にきていると言えます。」という調査結果が発表された。さらに2006年には、米国広告業界を揺るがした話題の書「Life After the 30-Second Spot; 著者：Joseph Jaffe（邦題：テレビCM崩壊）」が日本に上陸し話題となった。図4-1が象徴的なデータであると言える。（テレビCM崩壊より）世帯から個人へ、ながら視聴、DVRによるCM飛ばし、BS、CS、ケーブルテレビなどの多チャンネル化により、従来型の効果測定では難しくなってきたと言えると同時にテレビに依存したスポンサーシップ効果測定からクロスメディアでの効果測定あるいはメディアを超えた購買行動領域での効果測定が求められてくると言える。

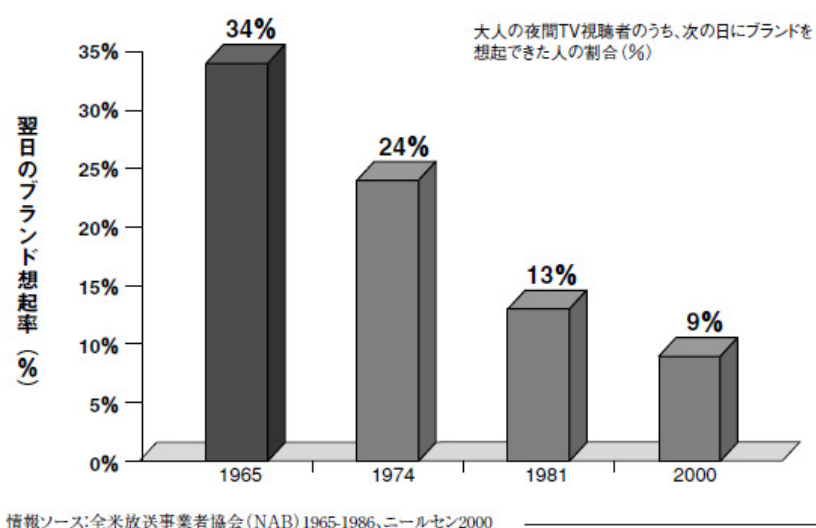


図 4-1 落ちつつある翌日のコマーシャル想起

同年、ワンセグ放送が開始、さらに WOWOW がリーガエスパニョーラ、全豪オープンテニスの独占放映権を獲得。2007 年にも WOWOW は全米およびウィンブルドンテニスの独占放映権を獲得。また同年、スカイパーフェク TV では J リーグの放映権を獲得した。2008 年 3 月末現在で、日本の CATV 視聴世帯数は 2,194 万人、普及率は 42.4%である。(図 4-2) 過去 5 年間の加入世帯数、普及率の推移は、ゆるやかな拡大傾向であると言える。

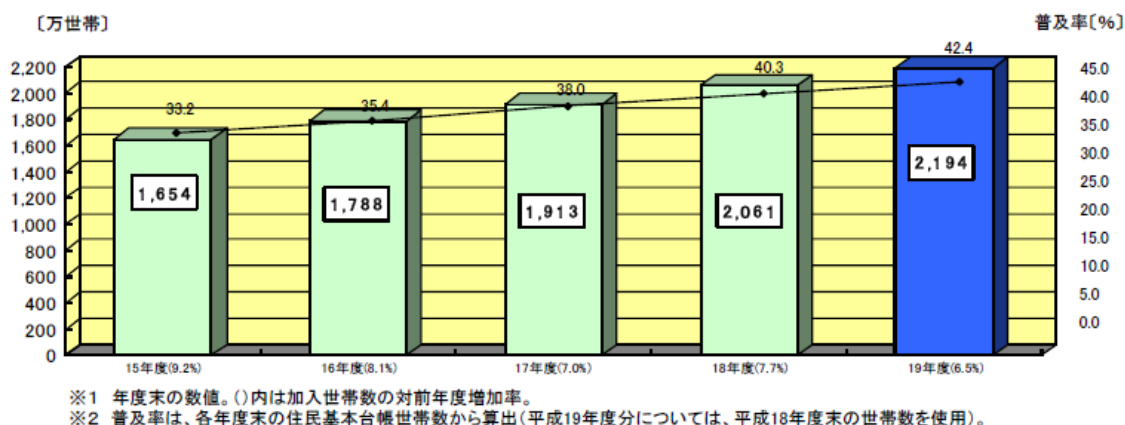


図 4-2 自主放送を行う許可施設ケーブルテレビの加入世帯数、普及率の推移

出展：総務省「ケーブルテレビの現状」

また、日本の CS 加入世帯数は、約 1,087 万世帯、普及率は 21.9%である。(図 4-3) 過去 16 年間の加入世帯数、普及率の推移は、順調に拡大していると言える。

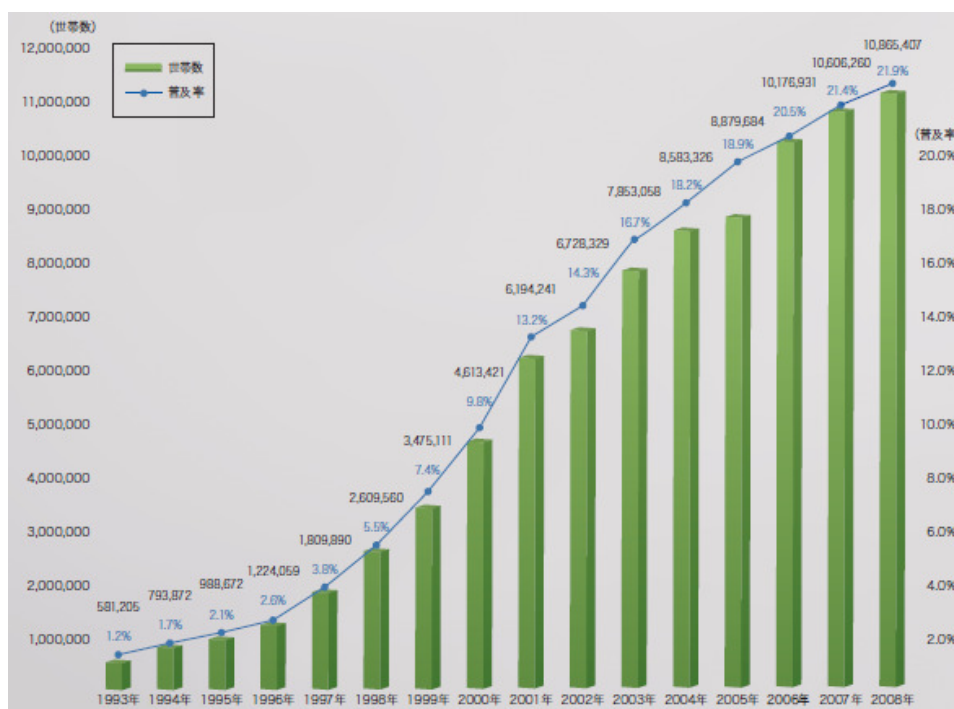


図 4-3 日本の CS 加入世帯数、普及率の推移

出展：CAB-J MEDIA DATA 2008

サッカーワールドカップ日韓大会に見るメディアとスポーツの関係

ワールドカップサッカー日韓大会では 30 倍に跳ね上がったテレビ放送権。FIFA はこれまで、地域ごとに中継放送権を割り振り、総額の 50%をヨーロッパが、30%を中南米が、残りの 20%をアジア・太平洋、アラブ、アフリカが負担するという方式であったが、2002 年ワールドカップから、放送権を入札制とすることになり、世界中のテレビ局、スポーツエージェントが争奪戦となった。サッカーで実績のある ISL 社が 13 億スイスフランで落札し、各国のテレビ放送局は ISL 社と個別に交渉して権利を購入することになったため、テレビ放送権売買の構造が変わり、一挙に商業主義化したのである。この変化の背景に、衛星有料放送（ペイテレビ）の国際的台頭がある。衛星放送はデジタル放送であるため、料金の徴収が容易で、一ヶ月単位のチャンネルサブスクライブ契約にワールドカップ料金を付加することも出来るし、一試合ごとの料金ペーパービュー料金を徴収することも出来る。比較的新しいメディアビジネスとして興隆期にある各国の衛星放送会社では、大型の国際的なスポーツイベントを独占することにより、月極契約世帯数を増やし、経営努力が続いている。そうした衛星放送にとって、ワールドカップはまたとないビジネスチャンスである。視聴者から入ってくる受信料を放送権や制作費に当てる NHK、BBC などの公共放送、番組にスポンサーをつけ、広告費の収入を放送権と制作費に当てる商業テレビとは根本的に違った経済構造をもつ有料衛星テレビの登場が、FIFA などの国際的なライツホルダーを活性化している。日本の CS 衛星、有料のテレビスカイパーフェクト TV はルパード・マードックのニューズコーポレーションが資本参加していることもあり、イギリスの B-Sky-B の前例にならって、ワールドカップが日韓共同開催を機会に一挙に有料契約者を増加させる計画を立てた。一方、視聴者はワールドカップ出場の日本チームの試合、決勝リーグなどが NHK か有力民放で放送されることを期待している。別の見方をすれば、NHK、民放がワールドカップを是が否でも放送しないわけにはいかないとも言える。NHK はワールドカップ放送をテコにして、新しいデジタル BS の契約数を増やすことができる思惑もある。無料放送とはいえ、民放にとってもワールドカップは巨大の広告収入が約束されている。ちなみにフランス大会での日本対アルゼンチン戦の視聴率は 60.5%。これまで 20%前後の巨人戦のスポンサー料金は 2 億円、単純計算では決勝リーグに上がった場合の日本チームは一試合 6 億円のスポンサー料を取れることになる。一方、ワールドカップなどの大きなスポーツイベントテレビ放送で有料放送（ペイテレビ）への注目度が高まる一方、有料放送の放送権独占への批判が強まり、すべての視聴者に開放された無料テレビでの中継放送を確保するシステムが必要だという、議論がイギリスで起きている。イギリスでは B-Sky-B が次々にスポーツ中継を独占して有料化、契約世帯を飛躍的に伸ばしたことに批判が起き、国民的スポーツは無料で誰でもが視聴

できるようにするべきだ、という世論が沸きあがった。規制の対象になったのは、オリンピック、サッカー（ワールドカップ、ヨーロッパ選手権、FA カップ決勝）、テニス（ウィンブルドン本選）、競馬（グランドナショナル、ダービー）、ラグビー（チャレンジカップ決勝、ワールドカップ決勝）など。これらのゲームを特定の局が独占することが禁止されたほか、クリケット、ゴルフ、陸上などの重要なゲームでも、衛星テレビが放送権を取った場合でも、**BBC** や民放でも放送することが義務付けられた。国民的な共感があり、国民を統合するようなスポーツイベントが有料放送で独占された場合でも、無料放送である **BBC** や民放で放送できる道をつけたイギリス方式を称してユニバーサル・アクセスという。こうした流れを **FIFA** も尊重、ヨーロッパでは有料テレビが放送権を獲得した場合、決勝、準決勝など、地上波の無料テレビネットワークでも放送することを条件にしている。日本の場合、2002 年のワールドカップでは、スカイパーフェクトが全試合を有料放送、**NHK** と民放が主要なゲームをカバーするということで、法律の力を借りることなくユニバーサル・アクセスが成立している。サッカーの熱狂的なファンが、有料テレビにお金を払ってもワールドカップ全試合をフォローしたいという期待に有料衛星テレビが応えることができるようになったのはデジタル情報技術の進歩の賜物であると同時に、数多くの視聴者がテレビの前で感動を共有する国民的ビッグイベントは、誰でもがスイッチを入れれば楽しむことの出来る従来型のテレビネットワークを通じて放送される。いわば機能別のメディア並存による棲み分けの時代がはじまったとも言える。**FIFA** に集約される巨大な放送権収入が、サッカーの活性化に還元され、選手の強化、サッカーの普及、市場拡大といったトリプルミッションにつながれば、”スポーツイベントの商業化” もネガティブなイメージではなく、日本サッカーの再生につながるものとして歓迎出来るだろう。事実ワールドカップが引き金になり、ワールドカップ以外の日本代表チームの試合に対して、キリンなど 3 社がスポンサーとなり 6 年間で 65 億を拠出することが決まり、日本代表チームの 6 年間の放送権料も 55 億円と決定した。メディアとスポーツの良好な関係が構築され、ライツオーナーの収益基盤が確保された例と言えだろう。一方で、継続的にこの関係を維持するためには、より一層のスポンサーに対するスポンサーシップの評価・効果測定が重要であり、目に見える効果が出れば、ライツホルダーにとってのさらなる収益増となり、スポンサーにとっても **Win-Win** の関係が構築されることが出来る。

欧米から上陸した次世代の効果測定手法

2006 年には Repucom International 社（豪）の RBA（Repucom Brand Analysis）が日本に上陸し、同年、ビデオリサーチ社の視聴率データと連携したサービスを開始するなど日本で初

めて、機械式によるブランドロゴの露出効果測定サービスを開始した。2008年にはニホンモニター社が Magellan を導入し、従来のマニュアル式に加え、機械式のブランドロゴの露出効果測定サービスを開始した。ブランド露出を重視する企業や投資に対する露出面でのリターンを図る企業、競合他社の露出状況やパブリシティでの露出を測定する企業は元より、固定看板、LED 看板、ドルナー看板など看板やスタジアム・アリーナ内やユニフォームの多様な露出位置毎に効果の違いが分かることから、ライツホルダーにとっての適性な価格設定の根拠として、あるいは、スポンサーシップを検討する企業が試算するというケースなどで活用できるようになり、企業の事後報告用の露出量調査から、よりスポンサーシップの効果を高めるためのツールとして進化したと言える。

まとめ

ここまで、スポンサーシップ周辺環境の変遷を黎明期、発展期、転換期に分けて分析してきたが、時代の環境変化により新たな効果測定手法が誕生してきたと言える。環境変化をターニングポイントとして捉え、その背景や、そして、日米欧で積み重ねられてきた効果測定手法の共通点と、相違点を分析し、図 4-4 にまとめた。

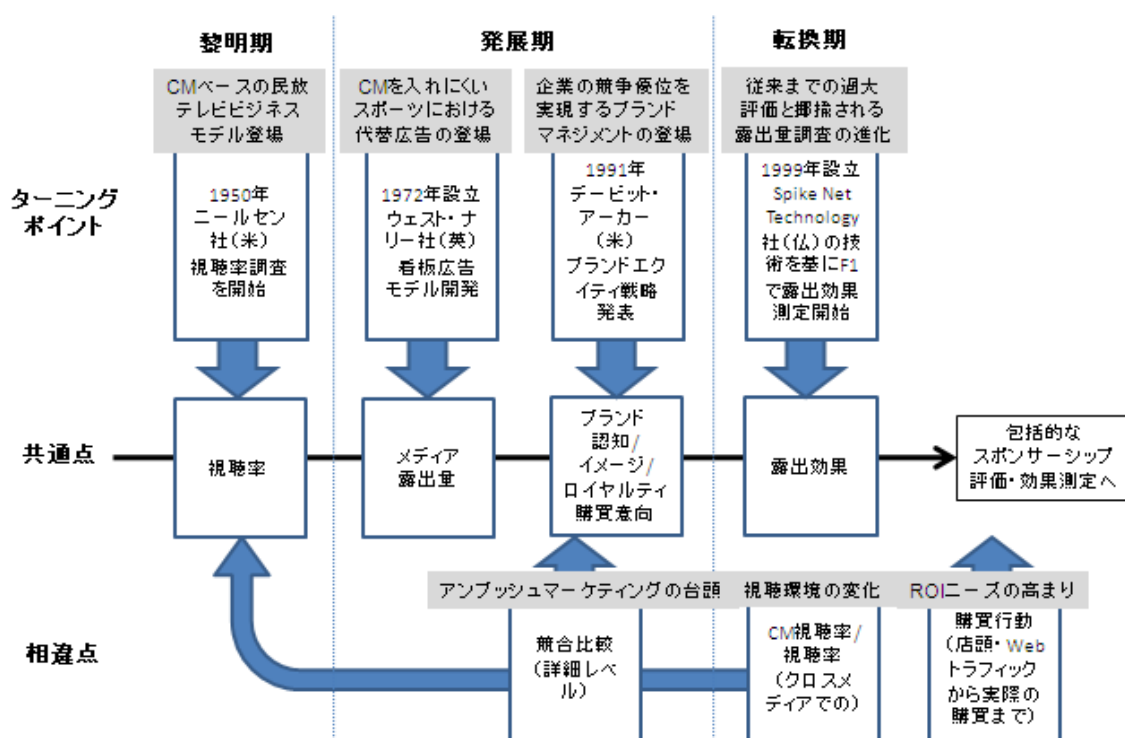


図 4-4 スポンサーシップに関する歴史的変遷

4-2 スポーツ・スポンサーシップ評価・効果測定企業

次に、前述したスポンサーシップの周辺環境を踏まえ、スポーツ・スポンサーシップ評価・効果測定企業を分析する。

4-2-1 視聴率調査

日本においては、従来は1社提供が一般的で視聴率より番組内容に重点が置かれていた。1社提供なので影響力も高かったが、現在は複数スポンサーが多くなり、スポンサーも視聴率のリスクを分散傾向にあり、スポンサーにとっては番組内容以前に視聴率がどれだけ取れるかが焦点となり視聴率至上主義に変化した背景があると言われている。日米欧の主要視聴率調査の概要（表4-2）をまとめた。

表 4-2 日米欧の視聴率調査会社の概要

	ニールセン（米）	TAYLOR NELSON SOFRES（TNS）（英）	ビデオリサーチ（日）
設立の背景	小売市場調査	消費者調査	テレビ視聴率調査
株主	マーケティング情報・メディア情報で世界最大の VNU 社（オランダ）	WPP グループ	電通 30%、キー局、博報堂、 東芝など
企業規模	世界第1位の 市場調査会社	世界第2位の 市場調査会社	日本第2位の 市場調査会社
市場範囲	グローバル 100 ケ国	グローバル 33 ケ国	日本（一部海外も）
調査方式	固定式および携帯式メーター調査により、個人視聴率/CM 視聴率	固定式および携帯式メーター調査により、世帯視聴率/個人視聴率	固定式メーター調査により、世帯視聴率/個人視聴率
サンプル数	9,000 世帯（アメリカ）	5,000 世帯（イギリス）	関東 600 世帯/全国 6,600 世帯

ニールセン（米）

- 会社概要 1923 年設立 世界第1位の市場調査会社

主要業務は消費財市場における市場の実績、動向、成長性の調査および視聴率調査。

➤ 設立経緯

1923 年客観的なマーケティングおよび販売に影響する情報を顧客に提供する目的で設立し、POS データシステムが構築される以前から、小売店をオーディターと呼ばれる調査員が自らの足で訪問調査し、マーケットシェアをリサーチ。現在 100 ヶ国以上で展開。消費者にフォーカスしたマーケティングリサーチにおいて数々の革新的な手法を編み出したニールセン氏は、顧客が先ず信頼を置き、客観的かつ競合との位置関係を確認することにおいて、収益や利益の観点よりマーケティングやセールスに大きな影響を及ぼすリテール調査におけるユニークな技法をもたらした。今日のマーケットシェアの概念となり、企業の業績を測定することにおいて欠かせない情報を提供している。1936 年 Audimeter を導入しラジオの聴取率調査を開始、1939 年にはイギリスオフィスを設立し、海外展開を加速。1942 年 1,000 世帯をサンプルにラジオ聴取率調査開始、広告効果測定を目的とした企業がデータを購入。1950 年には、世界で初めてテレビ視聴率調査を開始。1961 年に日本へ進出し、機械式視聴率調査開始。1965 年、日本法人設立。1980 年代 ピープル・メーター (People meter) を導入し個人視聴率サービスを開始。1994 年アジアパシフィックにて Survey Research Group を傘下。1996 年ニールセンメディアリサーチ社へテレビ視聴率、ラジオ聴取率、新聞読者数調査事業を移管し分社。1999 年マーケティング情報・メディア情報の世界最大の企業であるオランダの VNU 社によってニールセンメディアリサーチ社が買収される。2000 年、日本での視聴率調査事業から撤退 (詳細は前述)。2001 年、ニールセン社も VNU 社に買収される。また、2002 年には、米国で議論されていたテレビ視聴率の調査方法について、メディア／マーケティング調査会社のアービトロン社 (米) が開発した携帯式個人計測器で大規模な実験調査を行ない、従来のニールセン社の数字より、実際にははるかに多くの人がテレビを視聴している可能性があることが分かった。この実験は、フィラデルフィア市民 1,500 人の協力を得て、1 カ月間にわたって実施。新方式の「ポータブル・ピープル・メーター (PPM)」は、携帯電話サイズの検知器。これを被験者に身につけてもらい、その人がテレビの視聴範囲に近づくと、検知機がスイッチの入ったテレビを感知して、カウントする仕組み。ニールセン調査では、屋外や勤務先など自宅外のテレビ視聴率状況やカーラジオの聴取実態などが把握できないが、ポータブル・ピープル・メーター (PPM) では自動的に検出。同メーターのデータは、合計視聴者数と平均視聴時間を組み合わせて計算されるという。実験の結果、フィラデルフィアでは、ケーブルテレビ局の平均視聴率がニールセンの 3.4%に対して、アービトロン方式では 8.1%と 2 倍以上の数字になった。また、ニールセンでは 12.9%だった地上波放送も、アービトロンでは 17.3%とカウントされた。アービトロン社の検出方式は、CPM (視聴者 1,000 人当たりの広告費) などで算出されるテレビ局の広告収入にも、大きな影響を与える可能性がある。2005 年には、ニールセン社は、アービトロ

ン社が開発した「ポータブル・ピープル・メーター（PPM）」を活用し、世界で初めて、同一サンプルから様々なメディア接触情報と実購買情報を収集する「アポロ・プロジェクト」という実験を行うことを発表。さまざまな媒体で展開される広告と実購買行動の関係をより深く把握できるよう設計され、広告主は「アポロ・プロジェクト」によって、売上げ増加へのインパクトを予測できる。5,000 世帯の 11,000 パネルの参加者は持ち歩くことが求められる。参加者が接触するテレビ、ケーブルテレビ、ラジオなどの電子媒体の情報、音声情報が記録され、新聞や雑誌、チラシなどの紙媒体接触状況は別の装置を用いて収集。各種サービスや商品の実購買データは、ニールセンのホームスキャン装置と、電子または調査票・インタビュー形式の調査によって収集。（2007 年 2 月には、開発・テストフェイズを完了し、サービスを本格稼働すると発表。）2006 年 11 月には、CM 視聴率調査をアメリカで開始。急成長するインターネット広告と異なり、実際にどのくらいの視聴者が CM を見たのか分からないという不満を解消し、広告主のテレビ離れを防ぐのが狙い。アメリカでは録画した番組の CM を飛ばして見る機能が付いたビデオプレーヤーが普及。視聴者の CM 離れは最大で 9 割に達しているとされる。ただし、スポーツ番組は、この動きに遅れをとっており、同じ時間枠で複数の試合が複数の地域に多重的に放映されるため、CM 視聴率を測定する仕組みが非常に複雑で、全国放送スポーツ中継の CM 視聴率を測定する技術が確立されていなかったが、2008 年中にもニールセンがこの技術を確立できる見込みで、早ければ 2009 年からスポーツ番組の広告販売には、CM 視聴率のデータが提示されるとされている。2007 年には VNU 社が THE Nielsen Company に 社名変更。* People Meter はイギリスの Audits of Great Britain (AGB)社が開発、後に TAYLOR NELSON SOFRES (TNS) へ引き継がれた。2005 年には、イタリアのミラノを本社とし、AGB と Nielsen の合弁会社である AGB Nielsen Media Research 社が設立。2008 年 11 月には、ニールセン社は WPP 社との資本交換により、AGB Nielsen Media Research は 100%子会社。

- 主なサービス

- Anytime Anywhere Media Measurement

テレビ視聴スタイルの変化に対応し、VOD（ビデオオンデマンド）や、DVR（デジタルビデオレコーダー）、インターネット視聴、iPod などの携帯デバイスなども包括した視聴率調査。

- TOP TV Ratings

地上波だけでなく、ケーブルテレビも含めた視聴率ランキングトップ 10 データ翌週水曜

日に Web サイトに公開。(Excel データでのダウンロードも可能)

➤ Homescan®

消費者の購買行動をバーコード処理でモニタリング。世界 27 カ国、260,000 世帯以上で展開。

TAYLOR NELSON SOFRES (TNS) (英)

- 会社概要 1946 年設立(WPP/Kantar group) 世界第 2 位の市場調査会社

リサーチ、メディア・モニタリング、評価サービスなどを提供する世界的情報サービス大手。特に、製品開発、セグメンテーションとポジショニング、ブランド・広告、投資家管理の 4 分野におけるカスタム・リサーチを得意とし、その分野では世界的トップ企業である。

- 設立経緯

前身は、1960 年代に設立された 5 つの市場調査会社 (Intersearch, AGB, Sofres, FSA, Tayler Nelson)。その後 30 年の間に各社が国際市場に進出し、90 年代に合併・統合を繰り返し、現在の TAYLOR NELSON SOFRES (TNS) グループが誕生。2003 年、TAYLOR NELSON SOFRES (TNS) は NFO WorldGroup を買収し、グローバルなリサーチおよびモニタリング・ネットワークを構築。1946 年 National Family Opinion (NFO) (米) 設立、1960 年 Inter Research (米) 設立、1962 年 AGB (英) 設立、1963 年 Sofres (仏) 設立、1964 年 Frank Small Associates (豪) 設立、1965 年 Taylor Nelson (英) 設立。1992 年 Sofres は Secodip を買収、Taylor Nelson は AGB と合併。1997 年 Sofres は FSA と合併、1997 年 Sofres は Intersearch を買収し、Taylor Nelson AGB として統合された。2000 年 Taylor Nelson Sofres(TAYLOR NELSON SOFRES (TNS)) は CMR を買収。2003 年 TAYLOR NELSON SOFRES (TNS) が NFO WorldGroup を買収、世界第三位の市場調査会社となった。2007 年 TAYLOR NELSON SOFRES (TNS) はアメリカで Landis Strategy と Innovation を買収し、Latin Panel Holdings を 100%子会社化。2008 年 TAYLOR NELSON SOFRES (TNS) は TAYLOR NELSON SOFRES (TNS) Media Group をつくるため北米の TAYLOR NELSON SOFRES (TNS) Media Intelligence、最近獲得した会社 Compete による TAYLOR NELSON SOFRES (TNS) Media Research と Cymfony の合併を発表。TAYLOR NELSON SOFRES (TNS) は WPP グループ傘下へ。M&A を繰り返し、グローバルなリサーチおよびモニタリング・ネットワークを構築し、現在は世界第二位の市場調査会社。

- 主なサービス

➤ TAYLOR NELSON SOFRES (TNS) iTRAM (internet, TV and Radio Audience Measurement)

テレビ、ラジオ、インターネットのオーディエンス測定サービス。アメリカを含む世界 32 ケ国でサービス提供。セットトップボックスに固定され、移動可能なメーターで測定。最新のテクノロジーと Return Path Data (RPD) を用いて調査。

➤ InfoSys™

TV 視聴者調査のプランニングや分析に活用できるソフトウェアシステム

➤ TAYLOR NELSON SOFRES (TNS) Media Intelligence:

メディア分析サービス。広告投資額の追跡、テレビ、インターネット、印刷メディア向け評価と コンサルテーションサービス、ニュース・モニタリングなど。このうち広告インテリジェンス・サービスでは、同社は世界 23 ケ国に 16,000 顧客を抱える世界的トップ企業である。

ビデオリサーチ (日)

- 会社概要 1962 設立 日本第二位の市場調査会社
主要業務はテレビ視聴率調査。

➤ 設立経緯

1962 年 電通が三分の一、その他を民放キー局を中心としたテレビ局 20 社と東芝や博報堂が出資して設立され、テレビ視聴率調査 開始。(調査員が記録テープを回収) 1964 年、関東地区で市場調査事業開始。1965 年、関西・名古屋で市場調査事業開始 1966 年、個人視聴率調査開始(日記式)、1972 年ミノル・メータ新視聴率測定装置完成、1977 年オンラインメータシステム(電話線を使いデータ通信で世帯視聴率を調査)開始(300 世帯)世帯視聴率日報(翌日)発行、1979 年首都圏ラジオ聴取率調査開始、1982 年電話調査システム営業開始、1983 年「視聴率の正体」発刊、1985 年 Circle'85 開設(グループインタビュールーム)、VTR センサーによるホームビデオ録画率・再生調査開始、1987 年 VR ホームキャンシステム開始 1996 年 People meter (世帯視聴率と個人視聴率を同時に測定システム)による世帯視聴率調査開始(600 世帯に拡大)、1997 年 People meter による個人視聴率調査開始。ニューヨークに駐在事務所開設。全国 CM 確認業務開始、1998 年アメリカ現地法人ビデオリサーチ USA 設立、2003 年株式会社ビデオリサーチインタラクティブ発足、2005 年 SMCA (Syndicated Market Contact Audit)サービス開始。テレビ視聴率日報を調査翌日に発

行、最新の視聴率データをクライアントに提供。日報には、番組平均世帯視聴率、前四週平均世帯視聴率、終了時世帯視聴率、前四週終了時世帯視聴率、番組視聴占拠率などのデータ。詳細な視聴率データは、テレビ視聴率速報やテレビ視聴率週報にて提供。

- 主なサービス

- Inex (information NEtwork compleX)

TV 視聴率分析、広告統計、スポット分析を中心としたメディア及びマーケティングプランニングの各種データを統合した情報サービスシステム。毎日の視聴率 データの検索、スポットプランニングのサポート資料の作成、競合他社の CM 出稿状況検索、媒体と購買行動のクロス分析など。

- ACR(Audience and Consumer Report)

ACR は、ひとりの生活者に対して媒体接触状況と、消費・購買状況を同時に調査。主要 7 地区、8,700 サンプルという日本最大規模のシンジケートデータ。広告ターゲットプロフィールの明確化と効率的なメディアプランの把握を目的としたサービス。

4-2-2 露出量調査

スポンサーシップメリットにおいては、**tangible**（可視化できる）メリットの代表的なものとしてメディア露出があげられる。スポーツイベントを重ねるごとに、その露出方法に関する工夫がなされてきている。具体的な事例を紹介すると、まずは世界陸上。同じように見える選手のゼッケンだが、実は時代を追うに従って変化がある。ゼッケン上部に印刷されるスポンサー・ロゴは、1983 年第 1 回ヘルシンキ大会から 1987 年の第 2 回ローマ大会までは「天地 35 ミリを上限とする」と IAAF(国際陸上競技連盟:International Association of Athletics Federations) のルール・ブックで定められていた。これが 1991 年の東京大会で 40 ミリとなり、さらに 1993 年のシュツツガルト大会で 50 ミリに拡大されて現在に至っている。スポンサーにとっては、ブランド露出面の最大のメリットであるゼッケンのロゴ・スペースが拡大することは、テレビ中継の映り込みにおいても、印刷媒体での写真掲載においても当然有利である。競技終了後に表彰台に登った選手は、通常ユニフォーム・ジャージを着てゼッケンが隠れてしまう。これを防ぐために考案されたのが「プレゼンテーション・ビブ(ゼッケン)」である。フィールド上に設置される広告ボードも重要なスポンサー・メリットである。これもメインスポンサーである男子ゼッケンスポンサーのメリットを考慮して置き位置に配慮が見られる。全ての広告ボードは、百メートルのスタート地点からレーンの外周に沿っ

て配置されるが、ヘルシンキ大会から「第一ボード」を男子ゼッケン・スポンサーの「定位置」として定め、直線コースに対して 90 度に置くことになった。フィニッシュ（ゴール）方向からボードに比較して、トラック面から約 500 ミリ立ち上がっている。ボードがトラックに接していると、選手がスターティング・ブロックに就いた状態では広告ボードを遮ってしまうことになるのだが、これを避けるのが目的である。現在ではこのボードの左右幅を通常の広告ボードのサイズ（6 メートル）よりはるかに長い 9 メートルとし、レーンいっぽいに広告面が露出できるようにルールが改正されている。その他にも 1993 年のシュツツガルト大会から導入されていたホームストレートの「インフィールド・ボード」も、看板映りのない短距離種目のために開発された新しい露出スペースである。一方、野球では 1996 年のシリーズで新しい試みが実行された。野球はサッカーと異なりコンスタントにスポンサー露出を確保することが難しい。主催の日本プロ野球機構と、アメリカ側の選手会が電通の要請によって踏み切ったのが選手の「ヘルメット広告」である。スポンサーのサン・マイクロシステムズのロゴのステッカーをヘルメットのサイドに貼りつけるというシンプルな処置だが、特に新聞の報道で予想以上に目立った。その後、ヘルメット広告は「オールスター・ゲーム」などでも導入されるようになり、現在では、阪神タイガースにおける上新電機のようにチームでの導入もはじまっている。しかしながら、まだまだ、選手のユニフォーム周りに関しては、リーグ内でのルールなどもあり、今後の広告枠拡大とともに新たなスポンサーメリットとなるプロパティの開発が期待される。では、日本と欧米にて露出量調査を提供する会社を見てみる。

プロジェクト（日）

- ・ 会社概要 1987 年設立 テレビ情報リサーチ会社
主要業務はテレビ CM リサーチ。

➤ 設立経緯

株式会社プロジェクト社は、テレビを通して発信されたすべての情報を、厳密かつスピーディーに管理・分析するマーケティング・ソリューションカンパニー。日々膨大なスケールで配信される TV メディアの情報を、独自のデータベースシステム "TV DATABANK" に蓄積し、放映時間やタイトルだけでなく、番組毎の放映内容や放映時間等が詳細にデータ化され、日付を遡って様々な検索やデータの抽出が可能。ニュース番組や情報番組をはじめ、ドラマや CM に至るまで、あらゆるジャンルの番組を対象に利用でき、マーケティング活動に積極的に取り組んでいる企業各社に対して、様々なソリューションを提供している。

- ・ 主なサービス

➤ ベーシックサービス

TV DataBankから放送された全映像及びデータを第一分類・第二分類に細分化し、指定のキーワードをもとにクライアントからのリクエストに応じたデータを提供。

➤ バリューサービス

データ使用目的別のパッケージサービス。使用目的別に月別レポートが作成される。

・他社比較パッケージ

競合他社の露出状況や、異業界の露出傾向データをレポート。時間帯別露出状況、番組別露出状況、CMデータ、放送内容サマリー、月別レポート、局別レポートが含まれる。

・利用事例パッケージ

全番組ジャンルもしくは特定ジャンルにおいて、指定の商品がどのように利用されているかが映像で確認可能。番組構成データ、放送内容サマリー、合計露出時間レポート、月別レポート、資料映像が含まれる。

・特定番組パッケージ

指定の複数番組を毎週レポート。人気番組などで話題になるきっかけを定期的に把握可能。番組構成データ、放送内容サマリー、商品群別レポート、露出企業別レポート、月別レポート、資料映像などが含まれる。

ここでは、ベーシックサービス（スポーツ番組）の企業商品・看板チェックとして、スポーツ番組における看板露出調査の事例サンプルを紹介する。

- | | |
|-----------|---|
| ➤ 対象： | 社名、ロゴ、商品 |
| ➤ 調査アイテム： | オープニングタイトル、スタンド看板・グラウンド看板など
全28アイテム |
| ➤ 調査内容： | 露出時間、露出回数、番組内における露出時間比率、1回当りの
平均露出時間など全8項目 |

結果は表 4-3 の通りだが、クライアント企業のコメントを抜粋すると、「今までは、広告効果というよりもスポーツ振興の意味合いでスポンサー活動を行ってきたが、これからそうはいかなくなってくる。より高い付加価値をスポンサー活動に加える為には、広告代理店からの提案を受けているだけではなく、当社もしっかりした指針を構築する必要があった。その為にはまず、正確かつ豊富な データ量の収集が必要だが、このサービスは映像だけでなく、既にデータ化してあるのは非常に役立った。」とのこと。スポンサーシップ効果測定の第二

フェイズとして、視聴率から露出量調査が実現されることになった。これにより、CM スポンサーにとっての効果測定である視聴率といったレーティングの観点だけでなく、テレビ放送されるスポーツイベントなどにおけるスポンサーシップのブランドロゴなどの露出量測定が可能となった。つまり、イベントでのブランドロゴの露出が金額換算できるようになったと言える。

表 4-3 看板露出調査報告書サンプル
(プロジェクト社ホームページより)

看板露出調査 報告書

放送日	放送局	放送時間	番組名
02/11/20	ANB	19:00～21: 24	サッカー キリンチャレンジカップ「日本×アルゼン

●番組関連データ

番組時間	02:24:00
枠内CM時間	00:20:00
中継関連枠	02:04:00
中継枠比率	86.11%

●露出状況

総露出時間	02:17:53
総露出回数	1492回
露出比率	111.20%
1回当平均露出秒数	5.54秒

●アイテム別露出状況

調査アイテム		露出回数	露出秒数	1回当平均露出秒数	対放送時間露出比率
看板	大会タイトル	172回	809秒	4.70秒	10.87%
	KIRIN横断幕	399回	2,534秒	6.35秒	34.06%
	放送席大会タイトル	3回	12秒	4.00秒	0.16%
	ゴール横KIRIN	114回	485秒	4.25秒	6.52%
	ゴール裏KIRIN	39回	175秒	4.49秒	2.35%
	KIRIN Loves Sports	333回	1,376秒	4.13秒	18.49%
	ラガービール	21回	153秒	7.29秒	2.06%
	クラシックラガー	30回	197秒	6.57秒	2.65%
	一番搾り	46回	351秒	7.63秒	4.72%
	麒麟淡麗生	56回	386秒	6.89秒	5.19%
	淡麗グリーンラベル	38回	241秒	6.34秒	3.24%
	極生	23回	155秒	6.74秒	2.08%
	白麒麟	24回	130秒	5.42秒	1.75%
	ツードッグス赤	23回	111秒	4.83秒	1.49%
	ツードッグス緑	18回	86秒	4.78秒	1.16%
	氷結	28回	212秒	7.57秒	2.85%
	生茶	22回	183秒	8.32秒	2.46%
	スーパーファイア	17回	174秒	10.24秒	2.34%
	ファイアハート	16回	124秒	7.75秒	1.67%
	アミノサプリ	23回	132秒	5.74秒	1.77%
テロップ	大会ロゴ	5回	30秒	6.00秒	0.40%
	CM前大会ロゴ	6回	12秒	2.00秒	0.16%
	スコアロゴ	1回	5秒	5.00秒	0.07%
その他	ジャージ	25回	98秒	3.92秒	1.32%
	放送席紙コップ	5回	33秒	6.60秒	0.44%
	優勝カップ	1回	18秒	18.00秒	0.24%
	荒蒔社長	4回	51秒	12.75秒	0.69%
合計		1,492回	8,273秒	5.54秒	111.20%

TAYLOR NELSON SOFRES (TNS) (英)

では、海外ではどのような露出量調査が行われていたのだろうか。視聴率調査会社として、前述した TAYLOR NELSON SOFRES (TNS) 社のスポーツ部門の調査結果を見てみることにする。以下は、2002 年の 11/6-25 の期間のラグビーリーグにおけるイギリス vs ニュージーランドの調査結果の一部である

サマリー： Think Don't Drink Drive Test Series November 2002

- 合計放映時間=16時間27分26秒
- 合計掲載記事数=163
- 合計テレビ媒体価値=£ 109,221
- 合計プリント媒体価値=£ 165,451
- 合計スポンサーシップ媒体価値=£ 274,672

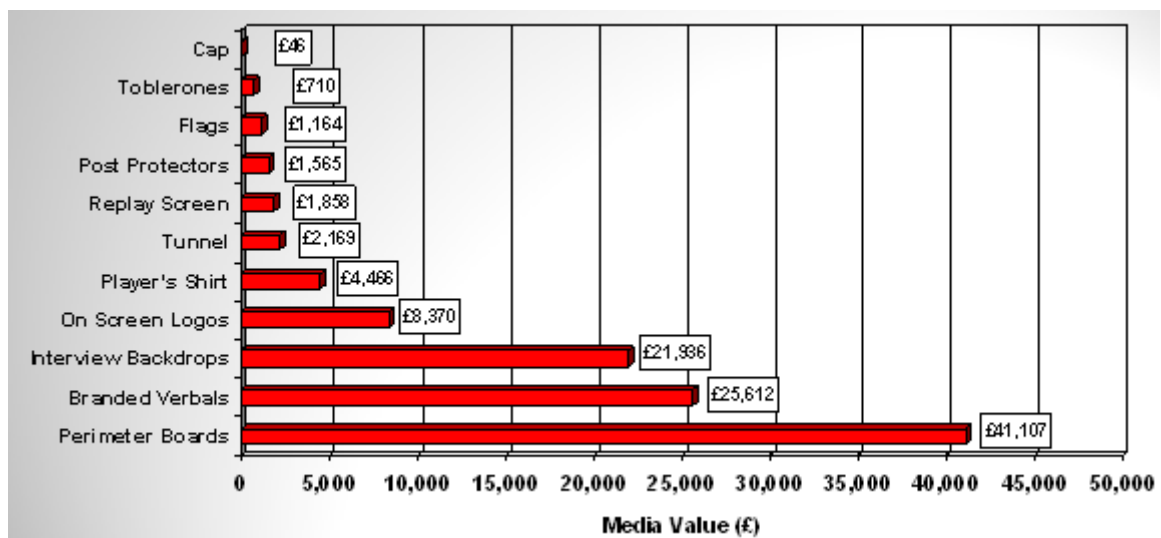


図 4-5 イギリスにおける露出効果測定の実例（合計テレビ媒体価値）

* 媒体価値=露出時間（秒）/30×視聴者数/1,000×費用/1,000×比重

* 費用/1,000=BBC/ITV:7.60, Channel 4:7.30, Channel 5:4.70, Satellite:7.31

➤ 露出の種類と比重

- Perimeter Boards（ボード看板広告） 0.1
- Post Protectors（ポストプロテクター） 0.2
- Flags（旗） 0.1
- On Screen Logos（画面ロゴ表記） 0.4

● Toblerones（三角看板広告）	0.1
● Interview Backdrops（インタビューボード）	0.4
● Players Tunnel（選手入場門）	0.2
● Pitch Mat（ピッチマット）	0.1
● Players Shirt（ユニフォーム）	0.2
● Cap（キャップ）	0.2
● Replay Screen（リプレイ画面）	0.2
● Branded Verbals（言葉による露出）	10

これは、テレビ番組本編での広告費換算の方法論である。媒体毎の単価の違いはスポットCMと連動しているが、注目すべきはウェイト付けをしている点である。言葉による露出（ナレーション）では、10倍の重みづけをしているのである。特にながら視聴が増えてくると、ビジュアルでの露出以前に、ナレーションでの訴求効果が相対的に高くなると推察できる。図4-5がそのウェイト付けを加味した効果測定結果である。さらに、表4-4はプリント媒体への露出価値の方法論である。

表 4-4 Media Value Press（プリント媒体の価値）

	Source Factor of Sponsor Exposure							
Location in Paper	Heading Mention	Sub Heading	Body Copy Mention	Classified Mention	Logo B/W	Logo Colour	B/W Photo	Colour Photo
Magazine	0.40	0.30	0.20	0.30	0.50	0.50	0.67	1.00
Front Page	0.40	0.30	0.20	0.30	0.50	0.50	0.67	1.00
Lifestyle Feature	0.20	0.15	0.10	0.15	0.20	0.20	0.50	0.67
Sport Page	0.20	0.15	0.10	0.15	0.20	0.20	0.33	0.50

特徴的なのは、テレビメディアと同様にヘッダかサブヘッダ、ロゴ、写真、白黒かカラーなど多岐にわたり、ウェイト付けをしている点である。日本との比較においては、イギリスのほうが日本より詳細な露出量分析を行っていることが分かった。本サービスにより、番組の視聴率といった基礎情報だけでなく、番組内でどれだけ企業名やブランド名が露出されたの

か？といった PR 効果、いわゆる広告換算価値が測定できるようになった。CM という特定のスペース枠と比べて、スポーツイベントという比較的自由度の高い広告枠の中での PR 効果を測定することが可能になり、スポーツ・スポンサーシップのベーシックな効果測定手法となった。さらに、この手法により、特定スポーツ選手の PR 効果などが話題になることも頻繁にあるのも事実である。いっぽうで、McDonald (1991)や Pham (1991)は第一にメディア (TV やラジオ) への露出の時間を測るとともにその大きさ等で効果を測定する方法があるとしています。また似た様な効果測定方法に視聴率などのレーティングを用いる方法もあると記しています。しかし、このような測定方法は過大評価をする傾向にあり、実際の効果測定方法に疑問が残るとされています(Pham, 1991)。

4-2-3 露出効果測定

企業によるスポーツ・スポンサーシップの発展期にあたる 1980 年代においては、スポーツイベントにおけるブランド露出が重要視された。スタジアムに設置された看板のテレビ中継時の映り込みであったり、活字メディアに記事として取り上げられた際の「冠」スポンサーとしての記載、そして、スポーツニュースなどでの露出やキャスターによるナレーションなどである。現在でも、「メディア露出」はスポンサーシップ目的の中でもベーシックなものであり、露出時間から広告費換算し定量的に価値を測定できることから、スポーツ・スポンサーシップの費用対効果の測定指標のひとつとして、スタンダードとなって久しい。しかしながら、1990 年代に入ると、スポーツイベントにおいてもスポンサー企業間の露出合戦やアンブッシュマーケティングの台頭により、量的価値だけでなく、質的価値や効果を求めるニーズが強まってきた。テクノロジーの進化により、露出量測定から一歩進んだ、露出効果を測定できるサービスがほぼ時を同じくしてスタートしたのである。2004 年 3 月の Spike Net Technology SARL 社 (仏) のニュースリリースによると、Margaux Matrix 社 (英) が SpikeNet ソフトウェアを活用し、F1 での機械式ブランド露出効果測定を開始。Margaux Matrix 社のバージェス CEO によると、「TAYLOR NELSON SOFRES (TNS) Sports 社 (英) の”Sports i”と Sports Marketing Survey 社 (英) の”Magellan”は、パターン認識システムであるのに対し、SpikeNet はデジタルアイシステム。SpikeNet ソフトウェアが 1 秒未満でロゴを検出するのに対して、パターン認識では 10~15 秒かかり、デジタルアイシステムはパターン認識より無限に良い。」と言っています。Margaux Matrix 社の競合は TAYLOR NELSON SOFRES (TNS) Sports 社、Sports Marketing Survey 社 (英)、S-Comm 社 (豪) であったが、ここから、直販体制でグローバル展開する Repucom International 社 (豪) と間接販売体

制で各国のスポーツマーケティング会社へシステム自体を販売する Applie Image Recognition 社（英）＜開発元：Omni Perception 社＞に二分され、互いに M&A やパートナーシップ戦略を加速した。その一方で、Sports i は ESPN Sports Poll（米）のサービスとして活用されているのは前述の通りである。

Repucom International（豪）

- ・会社概要 2004 年設立 ブランド分析・リサーチ会社
主要業務は主にスポーツ・スポンサーシップにおける、ブランドロゴの露出効果測定。

- ・設立経緯

1994 年に Paul Smith により Total Sport & Entertainment (TSE) が設立。2004 年にスポンサーシップとブランドアクティベーションを目的としたグループ会社として設立。2007 年 12 月には、レピュコムジャパン株式会社を設立。2008 年には、S-Comm 社を買収し、スポンサーシップの評価・リサーチビジネスを拡大。現在、世界 8 カ国に拠点があり、グローバルレベルでビジネスを展開。

- ・主なサービス

➤ RBA（Repucom Brand Analysis）

Spike Net ソフトウェアを活用した、ブランドロゴ露出効果測定サービス。RBA とは Brain and Cognition Centre 社（フランスの民間研究機関）の研究者サイモン・ソーブが率いる開発チームが 15 年間にわたって画像認識技術の研究開発後、独立した SpikeNet Technology SARL 社の分析システムを活用したブランド露出効果測定の評価・分析ツールである。

「RBA」の特徴は、テレビ視聴者へのインパクトを効果測定できる点である。露出時間から露出量を測定することがスポーツ・スポンサーシップにおけるブランド露出の代表的な効果測定手法であったが、「露出時間」に加え、「露出サイズ」、「露出位置」、「多重露出」をもコンピュータで認識でき、テレビ視聴者に対する露出効果とその金額価値がわかることになった。日本ではビデオリサーチ社、米国ではニールセン社より視聴率データと連動した分析サービスも提供している。後述する Magellan および Sports i が競合するサービスである。

*用語解説

「媒体等価（¥）」：テレビ CM 料金の秒単価×ブランドロゴ露出秒数。従来のマニュアルによる露出量測定と同じロジックであり、いわゆる広告費換算であるが、コンピュータに

よる測定のため、人的ミスが発生せず、何度測定しても同じ結果が出るという再現性があるため、正確性に優れている。

「**RBA 媒体価値 (¥)**」：「露出時間 (秒)」、「露出サイズ (%)」、「露出位置 (個)」、「多重露出 (個)」4つの変数を考慮し、ブランドロゴがテレビ視聴者にリーチしていると想定される金額を試算したもの。

「**露出時間 (秒)**」：テレビ画面上におけるブランドロゴ露出秒数。

「**露出サイズ (%)**」：テレビ画面を100%とし、画面上におけるブランドロゴのサイズ占有率 (%)。ブランドロゴが画面上でより多くの部分を占めると、当然視聴者により多くのインパクトを与える。つまり、RBA ではより大きな露出は小さいものよりも高い評価値が与えられる。

「**露出位置 (個)**」：テレビ画面上におけるブランドロゴの露出位置。米国での視聴者の視聴習慣の調査によると、80%の視聴者はスクリーンの中央部分の50%の部分を注目していることが分かっている。それゆえ RBA ではブランドロゴが画面中央部50%に露出した場合に高い評価をし、周辺部50%に露出した場合は逆に低い評価とするよう規定している。

「**多重露出 (個)**」：テレビ画面上におけるブランドロゴの同時露出。ブランドロゴが画面上に、同時に多数露出されることは、視聴者により大きなインパクトを与える。それゆえ RBA では、ブランドの 多重同時露出はブランドの単体露出より高い評価を与える。

「中央部における露出 (個)」と「周辺部における露出 (個)」の和を露出時間 (秒) で割った値を1秒あたりの多重露出、すなわち「平均露出個数 (個)」とする。

「**RBA %**」： 媒体等価における RBA 媒体価値の割合。従来の露出量 (媒体等価) に比べ、実際にブランドロゴを見ていると想定される割合。いわば、ブランド視聴率と言える。これが分かることにより、プロパティ (ブランドロゴの掲出位置) 毎に RBA%の差異が現れ、露出効果の高低要因が明らかになり、継続的にブランドロゴ露出方法の改善を図るうえで、ベンチマークとして活用できるようになった。参考までに、表 4-5 はレピュコムジャパンでの分析結果から蓄積されたノーム値 (過去の結果に基づく評価の基準値) である。

表 4-5 日本における RBA%のノーム値
(2008 年 8 月 レピュコムジャパン調べ)

	ノーム値
平均値	19.9%
最大値	43.2%
最小値	5.3%

ニホンモニター（日）

・会社概要 1964 年設立 テレビ情報リサーチ会社

主要業務は、CM・報道・露出調査。

・設立経緯

東京オリンピックが開催された 1964 年にテレビ画面に日付、放送局、電波時計を組み入れた特許方式によるフォトモニターで、CM 確認業務を開始。1978 年、CM ライブラリー、タレント調査、プレミアム CM 調査などのデータ提供を開始。1993 年より番組内の看板、企業ロゴなどの露出調査を開始。

・主なサービス

➤ N-SEE System (Magellan)

過去 20 年に渡るスポーツ中継のブランド露出調査を実施してきた経験、豊富な放送内容データベースをもとに、従来目視で行っていた露出調査に加え、英国、米国、イタリア、スペイン等の調査会社・スポーツマーケティング会社で利用されている画像認識テクノロジー (* Magellan) を調査体制に導入し、より高い精度と効率性を実現した、スポーツ・スポンサーシップ効果測定システム。* Magellan は、2000 年に設立された OmniPerception 社（英）が開発元、販売元は Applied Image Recognition 社（英）。

➤ CM Streaming Research

毎月 1 回オムニバス形式（各企業による合同調査形式）で実施される 300kbps の高画質ストリーミング動画を使用した精度の高い CM 効果測定調査。ニホンモニターの CM データベースから指定し、CM 効果測定に特化した定型フォーム(*)を使用、CM 認知度や CM の質的評価を測定。（*）CM 効果測定調査で 15 年の実績を持つ㈱テムズとの提携による。

➤ Media Mix レポート

企業や自治体において実施されたイベント・記者発表等が、主要 3 媒体において「どれだけ」「どのように」掲載・放映されたのか時系列に集計し露出結果をレポート。メディアに掲載・放映された後、Web 上でどれぐらい反響があったのか視覚的に把握できる。

調査対象メディア

- ・新聞（全国紙/地方紙/スポーツ紙/夕刊紙/産業経済紙）
- ・TV（在京キー局 6 局）
- ・Web（国内ニュースサイト約 700 サイト、及びブログ等 CGM）

4-2-4 スポンサーシップ評価・効果測定

前述したように、露出量調査では実際の効果より過大評価する傾向があり、スポーツ・スポンサーシップの効果測定は広告看板の露出量よりファンや視聴者の認知度(Awareness)や企業への態度(Attitude toward sponsorship, attitude toward the brand, purchase intentions, etc.)などで測ることが多くなっている。また認知度や態度形成プロセスにおいて影響を与える要因は何か？という調査も見られる(Team identification, Image fit がどの程度企業への好意的態度や購買意欲に関係しているのか？など)。また研究者はスポンサーシップの効果をより正確に測るには実験を行う必要があるとしているが、IEG Sponsorship Report のアンケートによると、多くの企業は効果測定方法としてファンのアンケートよりも実際のセールスの上昇率やディーラー・店舗のフィードバックが重要であるという報告をしている。実際の効果測定方法の重要性・着眼点が企業と研究者では違うようである。では、具体的に昨今の企業によるスポンサーシップの評価・効果測定の現状を見てみる。

ニールセン（米）

➤ FANLinks

スポーツファンがどのようにブランドを購入するのかを、27,000 人の消費者パネルの商品購買データより把握できる。これにより、ブランド（企業）はファンがメッセージを受け取っているという事実のみならず、受け取った情報から実際に購買にいたるまでの情報をも知ることができる。つまり、「投資効果が上がっているか」どうか分かるようになったのである。米国の The Migala Report では FanLinks の活用事例が報告されており、某シリアルメーカーの事例として、「NASCAR に高額のスポンサー料を払っているにも関わらず売上の効果が見られなかったため、リサーチ・分析した結果、コアファンでないターゲットにアプローチしていたことが原因であったため、衝動買いを促すアクティベーション投資をすることで改善された。」という。多くのスポンサーは一つのチームにしか注目しない傾向があることが分かったが、FANLinks により、スポンサーにとって適切な投資対象となるチーム・選択肢が複数あることが分かったのであると同時に、ファンの中でもロイヤリティの高いファンからそうでないファンまでセグメントが多様化しており、適切なターゲットセグメントへアプローチしないとより高い効果が期待できないということを証明している。

FANLinks で測定できるアメリカの 12 のスポーツ

1. ATP/WTB Professional Tennis
2. LPGA Ladies Professional Golf Association
3. MLB Major League Baseball

- | | |
|-----------|--|
| 4. MLS | Major League Soccer |
| 5. NASCAR | National Association for Stock Car Auto Racing |
| 6. NBA | National Basketball Assoc. |
| 7. NCAAB | College Basketball |
| 8. NCAAF | College Football |
| 9. NFL | National Football League |
| 10. NHL | National Hockey League |
| 11. PGA | Professional Golfers' Assoc. |
| 12. WNBA | Women's National Basketball Association |

➤ Sponsorship Scorecard

試合でのスポンサーシップを通じたテレビ視聴者への露出価値を測定し、スポンサー見込客やスポンサー企業へレポートする。

➤ Sports QUEST

ランダムに選ばれた 12 歳以上の回答者への週間電話調査を通して、テレビ、広告、インターネット他に関する考えを含む広範囲にわたるスポーツの質問だけでなくエンターテイメントに関する彼らの考えに対する価値あるインサイトをレポート。

ESPN Sports Poll (米)

- ・ 会社概要 1994 年設立 スポーツマーケティングリサーチ会社

主要業務は、ファンの関心とスポンサーシップイベント活動を測定する業界標準のサービス。フォーチュン 500 の主要なスポンサー企業が定期購読している。電話によるデータ収集方法で 11 年以上の経験に裏打ちされ、ファンのメディア接触習慣、製品使用状況、見る映画、ファーストフード利用度、契約プロバイダー、閲覧インターネットサイト、テレビゲームハード・ソフト、スポーツシューズブランド、ビールブランド、車所有、クレジットカード、投資情報、長距離サービス、移動電話、清涼飲料、スポーツ飲物、航空会社、家電、ホテルとレンタカーなどの購買データ含んだ情報が把握できる。

- ・ 設立経緯

TAYLOR NELSON SOFRES (TNS) と ESPN との合弁会社として設立。

- ・ 主なサービス

➤ ROI Overview

ROI 評価は、カスタムリサーチ、イベント興味度、メディアと現場での露出、オンサイトリサーチ、購買行動、スポンサー認知度など。

➤ Sports i

Sports i は、テレビにおけるブランド露出測定とモニタリングサービスを提供。Sports i ソフトウェア（1/30 秒に調整することができる）は、ルーセントテクノロジーのベル研究所によって開発。従来は、マニュアル作業で、不正確（ストップウォッチや、PC とキーボードに連結される VCR）だったが、これにより露出効果測定の精度が大幅に向上した。

Turnkey Sports & Entertainment（米）

・会社概要 1996 年設立 スポーツマーケティングリサーチ会社

スポーツ&エンターテインメント領域のエグゼクティブ人材紹介会社として設立。クライアント（代理店、メディア、ライセンスホルダー）に対して、収益性と企業価値を増やすサービスを提供。特に、特徴的なのは、ライセンスホルダーの顧客（ファン等）をリード顧客と捉え、顧客化までの CRM を実践し、メジャースポーツ（MLB、NBA、NFL、NHL）をはじめ、NASCAR、大学スポーツなどの各チームおよびリーグがクライアント。ライセンスホルダーやスポンサーがスピーディーにコスト効率良く、重要なオーディエンスとマーケットインサイトの開発を支援。スポーツ&エンターテインメント業界におけるカスタムメイドの最大のファンデータを所有。クライアントにダイレクトマーケティングと消費者パネルソリューションを含む強力で広範囲なマーケットインテリジェンスツールを提供。

・主なサービス

➤ TURNKEY Search

スポーツ&エンターテインメント業界のエグゼクティブ人材紹介サービス。スポーツ業界のマネジメントクラスやオーナーのデータを所有。最大の関心事などの調査結果は、毎週スポーツ専門メディア Sports Business Journal に掲載される。

➤ Surveyor

電子データ収集&レポートニングツール。ファンの認知度・好意度・ロイヤリティ、スポンサー製品・サービスの購買動向、顧客体験、顧客満足度の評価などがカスタマイズ自在で 24 時間 Web ベースでアクセスでき、ユーザーの要望に合わせて抽出できる。また全てのデータは Excel や PDF にエクスポートが可能。

➤ **Prospector**

リードジェネレーション（見込客獲得）と SFA を実現する見込客リレーションシップマネジメントツール。ライブ観戦者・テレビ観戦者・ラジオリスナー・スポーツプレイヤーといった見込客をコンスタントにチケット購入客へ醸成し、CRM やチケッティングシステムとシームレスに連携。カスタマイズ自在で 24 時間 Web ベースでアクセスでき、ユーザーの要望に合わせて抽出でき、また全てのデータは Excel や PDF 同様、CRM システムにエクスポート可能。

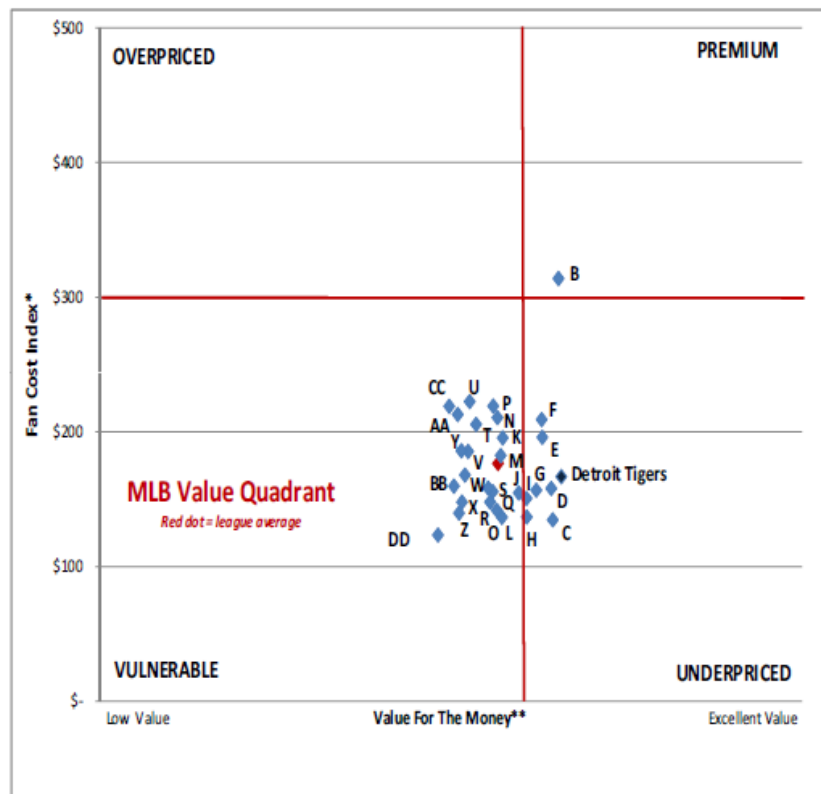
➤ **TURNKEY Sports Poll**

スポーツビジネスにおけるシニアレベルのエグゼクティブに対する継続的な調査。世論調査の結果は、毎週 Sports Business Journal に掲載される。

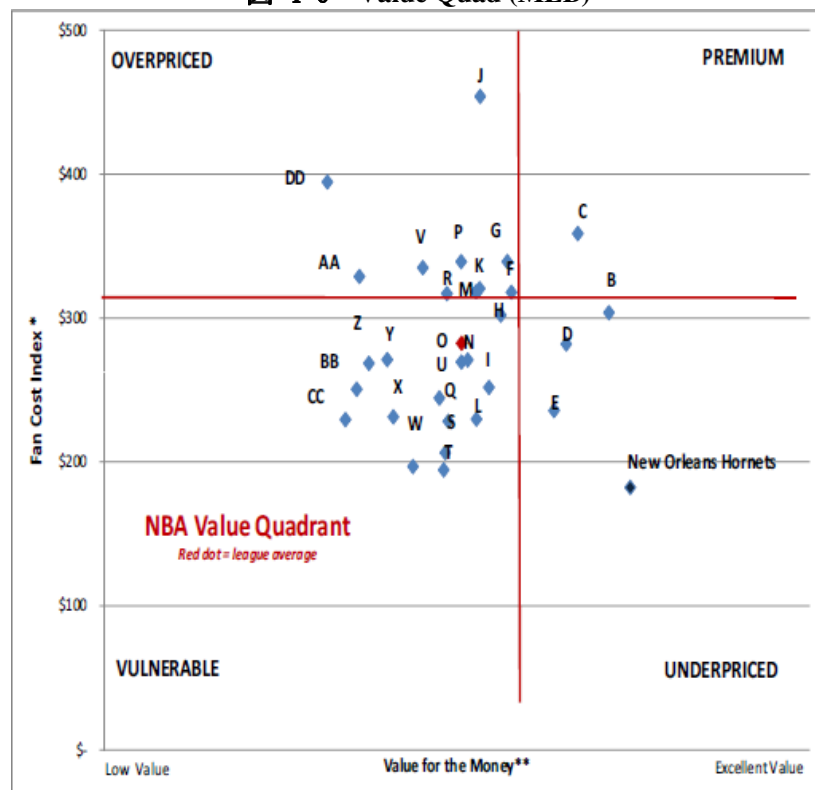
➤ **Turnkey Team Brand Index (TTBI)**

Turnkey Team Brand Index (TTBI) は、NFL、NBA、NHL と MLB の全 122 チームブランドのブランド評価。チームとリーグ経営陣、スポンサー、テレビ局、ライセンス、ベンダー、メディアはもとより 47 の市場でスポンサーシップを評価。Sponsor Loyalty Index (SLI) は、チームと彼らのスポンサー間の共同ブランディングにより創造された価値をファンの認識から測定。地元ファンは、リーダーシップ、品質、考慮、選択、意見強化、その他を含む要因に関してチームを評価。SLI は、より多くの ROI を各々のスポンサーシップから創造するための指標。

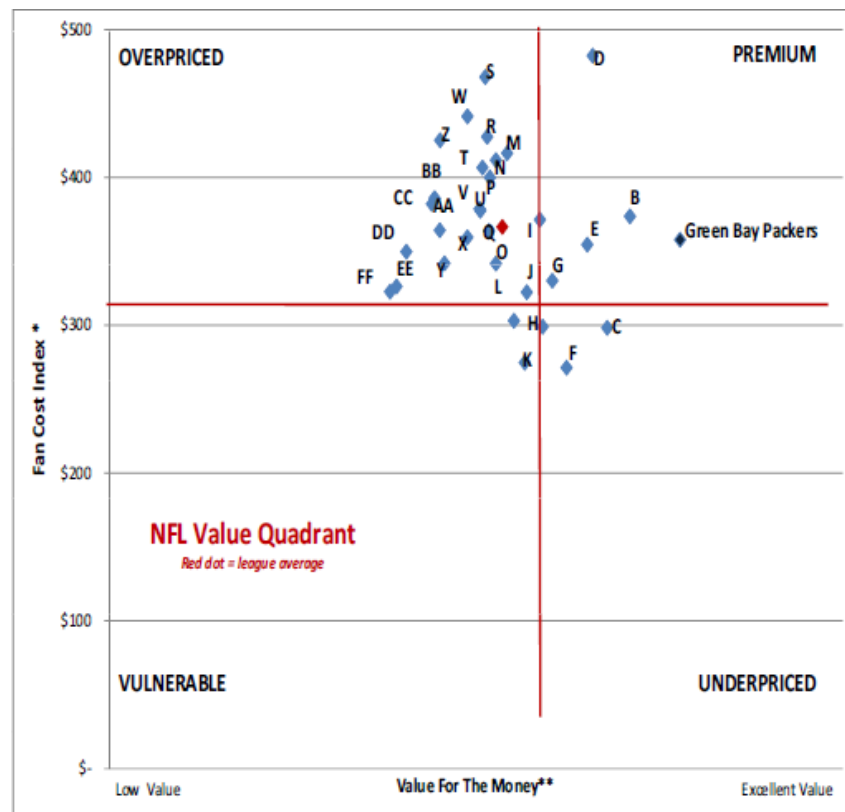
さらに Team Marketing Report (TMR) より最新の測定基準として「Value Quad」のアメリカ 4 大スポーツの事例が以下である。Fan Cost Index（ファンが 1 試合平均で支払うコスト）と Value for Money（支払うお金に対する価値）の大小で 4 象限に分かれており、赤い印がリーグ平均値。これは 12,000 人のスポーツファンへの調査結果であり、以下の図 4-6,7,8,9 には記載されていないが選手およびスポンサーの評価も本調査により詳細にレポートされている。



☒ 4-6 Value Quad (MLB)



☒ 4-7 Value Quad (NBA)



☒ 4-8 Value Quad (NFL)

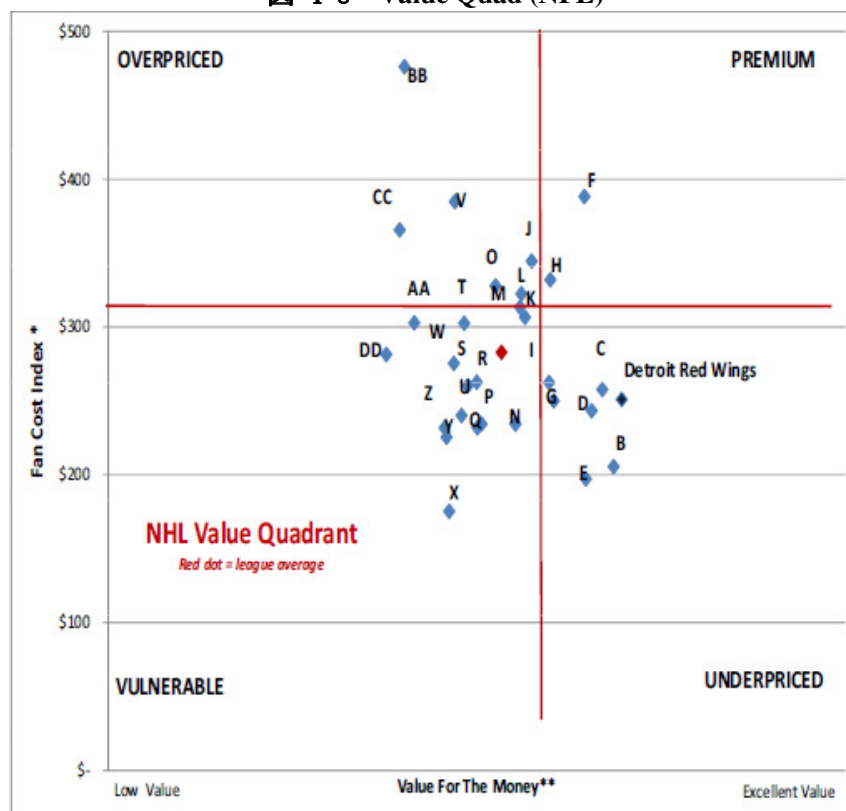


图 4-9 Value Quad (NHL)

次に、具体的なリサーチ結果を見てみる。2008 年 9 月の PGA ツアーにて、18 歳以上の 427 名のパネル調査を実施。誤差範囲は、+/-4 パーセント。代表的な調査結果（表 4-6）は、「どのスポンサーが PGA ツアーのタイトルスポンサーか?」「PGA のオフィシャルスポンサー企業の製品を購入することで、PGA ツアーに対する親近感が沸くか?」「PGA のオフィシャルスポンサー企業だという理由で製品に対する信頼感が変化するか?」「普段 PGA のオフィシャルスポンサー企業の製品を他社製品よりも好んで使うか?」「好きな PGA プレーヤーのスポンサー企業だという理由で製品を試すことがよくある?」「以下のどちらが、PGA ツアーのスポンサーでしょうか?」など。注目すべきは、AVID(コアファン)と CASUAL(一般)に分けてリサーチし、スポーツファンとそうでないセグメントとの比較をしていることや、競合ブランドとの比較、購買意向に関する詳細情報などもリサーチしている点である。そして、その結果がスポーツ専門メディアで公開されている点が日本とは大きく異なる。

表 4-6 PGA Sponsorship Recognition2008

What company is the title sponsor of the PGA Tour's seasonlong points competition, which culminates in a four-tournament playoff series?

AVID		CASUAL	
FedEx	29.90%	FedEx	23.30%
Nike	4.00%	Buick	4.20%
Coca-Cola	3.50%	Coca-Cola	3.20%
Visa	3.00%	Nike	3.20%
Buick	2.50%	Pepsi	1.60%
Other	23.90%	Other	20.10%
I'm not sure	33.30%	I'm not sure	42.90%

Does purchasing a particular product/service that is an official sponsor of the PGA Tour make you feel like you are connected to the PGA Tour?

	AVID	CASUAL
Yes, definitely	22.50%	2.90%
Yes, somewhat	36.00%	33.50%
I'm not sure	12.20%	15.50%
No, not really	22.50%	37.90%
No, not at all	6.80%	10.20%

Are you more or less likely to regularly consume a product/service if that product/service is an official sponsor of the PGA Tour?

	AVID	CASUAL
Much more likely	20.30%	5.30%
Somewhat more likely	29.30%	30.60%
Neither more nor less likely	47.80%	59.70%
Somewhat less likely	1.80%	2.90%
Much less likely	0.90%	1.50%

Are you more or less likely to trust a particular product/service if that product/service is an official sponsor of the PGA Tour?

	AVID	CASUAL
Much more likely	20.70%	2.40%
Somewhat more likely	27.00%	37.90%
Neither more nor less likely	49.10%	56.80%
Somewhat less likely	1.80%	1.50%
Much less likely	1.40%	1.50%

Are you more or less likely to consider trying a product/service if that product/service is an official sponsor of your favorite PGA Tour player(s)?

	AVID	CASUAL
Much more likely	23.40%	5.30%
Somewhat more likely	36.50%	34.50%
Neither more nor less likely	37.80%	56.80%
Somewhat less likely	0.50%	1.90%
Much less likely	1.80%	1.50%

WHICH OF THE FOLLOWING IS A SPONSOR OF THE PGA TOUR?

Soft drink		AVID	CASUAL
	Coca-Cola	41.00%	35.40%
	Pepsi	18.00%	16.00%
	Dr Pepper	4.10%	4.40%
	Mountain Dew	3.60%	2.90%
	Sierra Mist	2.70%	1.90%
	I'm not sure	28.80%	36.40%

Coca-Cola has been the lead sponsor of the tour's \$7 million season-ending event, The Tour Championship presented by Coca-Cola, since becoming the tour's official soft drink, juice, isotonic beverage, sports drink, energy drink and water provider in 2002.

Pepsi fills the same categories for the PGA of America, which is the operator of the PGA Championship and the Ryder Cup, among other events.

IEG（米）

- ・会社概要 2006 年設立（WPP グループ）スポンサーシップコンサルティング会社

毎年、何千ものスポンサーシップを調査し、500以上のスポンサープログラムとの契約をレビュー。スポンサーが払う料金の間のパターンと彼らが受ける利益を分析することにより、すべてのスポンサーのベネフィットのために値を測定し、スポンサー料金を計算する公式を確立。

スポンサーシップの価値を決定するために以下の点を評価：

- ・具体的な利益。パッケージ（例えばメディア、プログラム本広告、テレビ放送、チケットとホスピタリティ、サンプリング）の量的利益。
- ・無形の利益。質的な利益（例えばファンのロイヤリティのレベル）
- ・カテゴリーにおける独占とブランドロゴの認識。
- ・地理的範囲/影響。その提携を促進する市場のサイズと価値を反映。
- ・コスト/利点比率。商品と他の保証の欠如は、会社が他のメディアでよりスポンサーのより重い重荷を置くことを意味する。業界標準に基づいて、IEGはスポンサーと関連した独特の危険と報酬を認めるコスト/の利点比率を開発。すべてのValuationsに適用。
- ・価格調整装置/市場要因。スポンサー料金が各々のスポンサー（例えばカテゴリーの競争力、スポンサーが購入するカテゴリーの数、スポンサーの関与の長さ）と現在の権利料金に独特の要因に影響を受けると認め、Valuation Statementは、資産ごとに適用できる価格調整装置を特定。

- ・主なサービス

➤ Advisory & ROI Services

個別対応によるスポンサーシップコンサルティングサービス。

➤ **Valuation Services**

1998年にスタート。これまで2,000近くのスポンサーシップで活用され、世界の主要な200のブランドのスポンサーシップの評価実績。

➤ **Research Services**

どんなスポンサーが何にいくら投資しているか？各スポンサーシップカテゴリーにおけるアクティベーションのベストプラクティス。競合企業の活動状況、リニューアルにより価値向上見込のスポンサーシップ案件情報、成長カテゴリーのスポンサーシップレポートなど。

➤ **Annual Conference**

毎年3月にシカゴにて、約1,200名のマーケッターを集め、開催され、2009年3月で26回目。

➤ **出版物**

IEG Sponsorship Report, IEG Sponsorship Sourcebook, ROS; Return on Sponsorship etc.

Comperio Research (英)

・会社概要 2002年設立 スポンサーシップリサーチ・コンサルティング会社
イギリスに2002年に設立。現在はIMG Groupとなっており、30ヶ国、60オフィスと連携し、グローバルなサービスを提供。

・主なサービス

➤ **SPONSOR SELECT**

メディア露出予測、プロパティ評価、ブランドフィット、コーポレートホスピタリティ

➤ **SPONSOR INSIGHT**

ブランド評価（認知、ポジショニング）、購入意向

➤ **SPONNSOR RETURN**

スポンサーシップ評価（ROI レポート）はライツホルダーやブランドがスポンサーシップとエンドースメントを評価し、見える価値を測定する方法のひとつである。ROI レポートはテレビ、ラジオ、インターネットまたは印刷媒体からブランド露出について、その金銭的な価値を測定する。ブランド露出のクオリティ、頻度とサイズなども考慮される。

ビデオリサーチ（日）

➤ イベント・スポンサード効果特別レポート

図 4-10 は「イベント・スポンサード効果特別レポート」の FIFA WORLD CUP GERMANY 2006 編より、ワールドカップスポンサーの企業イメージ評価を行ったもの。ターゲットを「スポンサード認知者」と「スポンサード非認知者」として、調査した企業の内、FIFA スポンサー企業 16 社の結果を平均したもの。イメージ項目「好感を持つ」については、「スポンサード非認知者」が 13.8%であるのに対し、「スポンサード認知者」は 22.9%となっている。「商品やサービスがよい」や「信頼感のある」といった項目でも、「スポンサード認知者」の方が 10 ポイント近く高い数値となっている。「ワールドカップをスポンサードすることによって、企業のイメージアップが図れた」といえる結果が出ている。

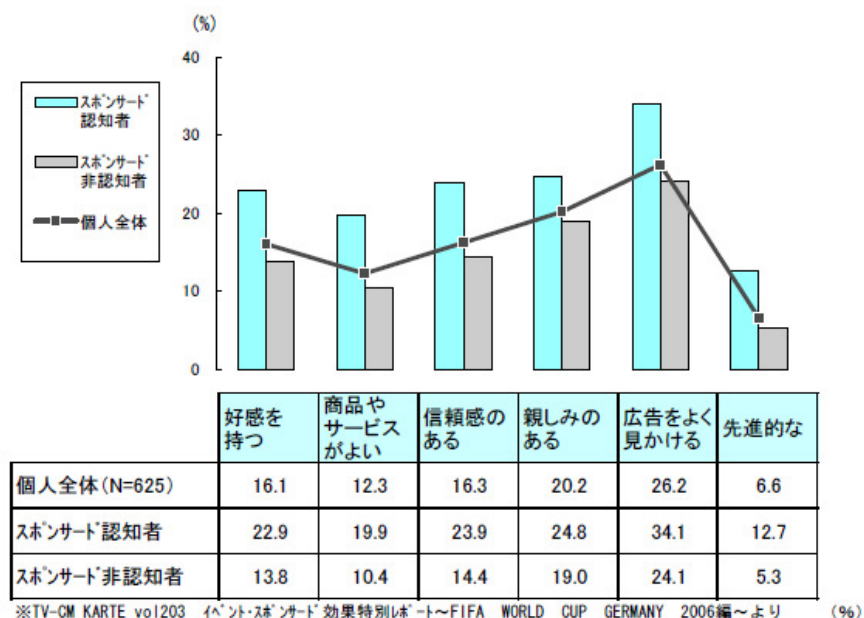


図 4-10 企業イメージ評価

＊FIFA ワールドカップオフィシャルパートナー&メディアサポーター16社平均

ビデオリサーチ社では、従来からあったテレビコマーシャルカルテ調査に「イベント（今回の場合は 2006 年 FIFA ワールドカップサッカー）へのスポンサード認知状況」の設問を追加することにより、「企業がイベントにスポンサードすることによって、どのような企業イメージが強化・醸成できるのか？」を検証できるデータを得ることを目的に企画され、今回は、それに加えてワールドカップ視聴状況や、看板広告認知状況も把握できるように設計。

次に、ここまでのスポンサーシップ評価・効果測定企業分析から、日本と欧米のサービスギャップ分析をまとめた。

表 4-7 日本と欧米のサービスギャップ分析（スポンサーシップ目的別）

	スポンサーシップ目的	測定内容	主な測定サービス・手法	日本	欧州	米国
1	ブランド・ロイヤルティの向上	好意度、忠誠度	Surveyor	×	○	○
2	認知度、露出機会の向上	視聴率（固定式）	ピープル・メーター	○	○	○
		視聴率（携帯式）	ポータブル・ピープルメーター	×	○	○
		視聴率（クロスメディア）	Anytime Anywhere Media Measurement, iTram	△	△	○
		視聴率（CM）	CM視聴率	×	×	○
		露出量	看板露出調査、SPONSORSHIP RETURN	○	○	○
		露出効果（ブランド視聴率）	RBA, Magellan, Sports i	○	○	○
		ブランド認知	Surveyor, SPONSOR INSIGHT	×	○	○
3	イメージの改善、向上	ブランドイメージ	Surveyor	×	○	○
4	小売、店頭への誘導	購買行動	Surveyor	×	○	○
5	販売・試用・使用促進	購買行動	Surveyor, Fan Links	×	○	○

*カスタムリサーチは除く。△印はテレビメディアに加え、インターネットやワンセグなど追加で1-2つ程度のメディア視聴率調査を意味し、実用化以前の実験段階も含む。

表 4-7 では日本と欧米のサービスギャップ分析を、図 1-6 企業のスポンサーシップ目的（IEG, 2008）に照らし合わせ、比較検証した。視聴率や露出量および露出効果については日本でも導入されているが、その他の効果測定については、導入されていない。カスタムリサーチによって個別対応されているケースは含まれていないが、オープンにスポンサー企業やライセンスホルダーがスポンサーシップの効果を図る環境にはほど遠いと言える。また、日本には存在しないサービスが散見されたため、表 4-8 にまとめた。

表 4-8 日本と欧米のサービスギャップ分析（日本には存在しないサービス）

	サービス内容	サービス名称	日本	欧州	米国
1	企業・製品ブランドとチームの整合性、フィット度合のレポート	SPONSOR SELECT	×	○	○
2	アメリカ4大スポーツ122チームのブランド評価インデックス	Turnkey Team Brand Index	×	×	○
3	チケット購入見込客の育成と顧客化を実現するCRMツール	Prospector	×	×	○
4	スポンサーシップROIの測定	Advisory & ROI Services	×	○	○
5	スポンサーシップ専門カンファレンス	IEG Annual Conference	×	×	○

先行研究でも述べたが、マッチング（企業とチーム・リーグの整合性）に関するレポートサービスや、4大スポーツチームのリーグ別ブランド評価インデックスにより、オープンにスポーツチームが競争にさらされる環境にある。逆に言えば、スポンサーや投資家が将来価値を踏まえてスポンサーシップを検討しやすい土壌が整っていると言える。

さらに、サービスギャップのある測定内容とサービス提供企業をマトリクス化（表 4-9）

し、比較した。

表 4-9 サービスギャップのある測定内容とサービス提供企業一覧

測定内容	ニールセン	Turnkey Sports	TNS	ビデオリサーチ
対象市場	米国	米国	欧州・米国	日本
好意度・忠誠度	○ FAN Links	○ Surveyor	○ ROI Overview (with ESPN Sports Poll)	×
視聴率(携帯式)	○	×	○	×
視聴率(クロスメディア)	○	×	○	△
視聴率(CM)	○	×	×	×
露出量	○ Sponsorship Scorecard (with Repucom)	×	○ Sports i (with ESPN Sports Poll)	○ (with Repucom)
露出効果	○ Sponsorship Scorecard (with Repucom)	×	○ Sports i (with ESPN Sports Poll)	○ (with Repucom)
ブランド認知	○ FAN Links	○ Surveyor	○ ROI Overview (with ESPN Sports Poll)	×
ブランドイメージ	○ FAN Links	○ Surveyor	○ ROI Overview (with ESPN Sports Poll)	×
購買行動	○ FAN Links	○ Surveyor	○ ROI Overview (with ESPN Sports Poll)	×

世界第一位の市場調査会社ニールセンと第二位の TNS が測定内容ほぼ全てを網羅している。日本においては、カスタムリサーチはあるものの、誰もがオープンに活用できるサービスとしてはまだ発展途上である。次に、そのギャップ要因を明らかにしていく。

効果測定サービスのギャップ要因

欧米でスポーツ・スポンサーシップ効果測定が発達してきたのに比べ、日本においてのそれは主にテレビ露出における効果を測定する部分的なものであり、未発達であることがこれまでの研究でわかった。この要因が多岐にわたることは想像に難しくないが、その主たる要因として考えられることを、スポーツ・スポンサーシップにおけるステークホルダーにインタビューを行い、その結果をディマンドサイドとサプライサイドに分け、以下にまとめた。

➤ ディマンドサイド：

「米国マイナーリーグでは、テレビ露出が少なくともスポンサーシップセールスをしてきた。つまり、露出以外の効果をスポンサーに提供してきた。一方、日本では相変わらず露出中心の議論のため、それ以外の効果測定が広まらない。」（某プロ野球チーム）

「現状は親会社の支援に甘んじているため効果測定ニーズがない。」（某 J リーグチーム）

「広告代理店に任せている。広告代理店からレポートをもらっている。」（某スポンサー）

「効果測定しなくとも、広告会社がスポンサーシップ金額を保証している。」（某リーグ）
「社会貢献の一環として支援しているため効果測定ニーズがない。」（某スポンサー）
「トップ同士の繋がりや地元企業のお付き合いというスポンサーが多いため効果測定ニーズがない」（某Jリーグチーム、某プロ野球チーム）
「米国ではマイナーリーグでも独立採算で事業を運営しており、チーム独自で価値を高めるために自助努力をしている。」（某リーグ）
「親会社からの出向で短期的に在籍するチームスタッフが多かったため、長期的な価値向上を目的とした努力を怠っていた。」（スポーツマーケティング会社経営者）
「スポンサー（親会社）がチームの損失補填をするため効果測定ニーズがない」
「大学スポーツビジネスが成立していない。」

➤ サプライサイド：

「スポーツファンのパネルがない。」（米国リサーチ会社）
「スポーツファンのパネルの構築やメンテナンスには莫大なコストがかかる。米国ではそれを賄うだけの顧客が十分存在するが、日本にはまだ少ない。」（米国リサーチ会社）
「スポーツ・スポンサーシップ市場規模が小さい。」（米国在住スポーツマーケティングコンサルタント）
「評価データを出して調査会社にとってビジネスとなるほどのチーム数が日本にはない。」（リサーチ会社）
「単一民族と多民族国家という国民性の違いから、欧米では人種や価値観の違いが多く、第三者の客観的評価のニーズが高い。」（元リサーチ会社社長）
「コスト負担してまで効果測定する企業が少ない。」（某広告会社）
「視聴率以外は露出調査が唯一無二の効果測定手法。」（某広告会社）
「スポンサーシップ（看板など）がCMセールスのおまけになっている。」（某広告会社）
「効果などの見返りを求めないメセナ・フィランソロピーやCSRの影響。」（某広告会社）
「スポーツ専門のリサーチ会社、または、リサーチ会社にスポーツ専門部署がない」
「スポーツ専門メディアが発展途上で、スポーツビジネスの情報流通が少ない。」

以上のギャップ要因をまとめると、3つのカテゴリーに分類することができた。次章では、このギャップ要因とそれを裏付けるデータから考察する。

➤ 社会的要因：国民性の違い、スポーツビジネスの成熟度、メセナ・フィランソロピー・CSR 目的を理由とした効果測定の放棄、テレビ至上主義

➤ 経済的要因：市場規模（リーグ数・チーム数）、リサーチパネルの有無、コスト、親会社依存傾向、代理店依存傾向

➤ リソース的要因：チームの人材不足、情報・専門メディア不足

次に、本章のまとめとして具体的な事例検証を行った。

4-3 事例検証

本章では、スポンサーシップ評価・効果測定企業の分析を行ってきたが、その中から **RBA** という効果測定ツールを活用し、実際にテレビ放映されたスポーツ番組における露出効果を事例検証した。

4-3-1 検証理由

これまで、スポーツ・スポンサーシップにおける露出効果測定の代表的な変数は、メディア（特にテレビ）における露出時間とされてきた。すなわち、露出効果を高めるためには、どれだけ長く露出時間を稼げたかという指標が最重要視されていた。しかしながら、露出時間だけではなく他の要素も考慮できる測定方法がある。**RBA** がその方法のひとつであることから、具体的な事例から従来との違いを工学的見地から明らかにした。

4-3-2 検証結果

測定方法：

測定対象は、分析対象ロゴの「露出時間」、「露出サイズ」、「露出位置(中央部における露出個数、周辺部における露出個数)」、「多重露出（平均露出個数）」とする。

- ① 分析対象番組および分析対象ブランドロゴを決定する。
- ② 分析対象番組の映像を1秒毎の **jpeg** 素材にスライスする。
- ③ スライスした **jpeg** 素材から、ブランドロゴの「露出サイズ」、「露出位置(中央部における露出個数、周辺部における露出個数)」、「多重露出（平均露出個数）」および「露出時間」をそれぞれ測定する。

- 「露出時間」の測定

スライスされた1秒毎の **jpeg** 画像にブランドロゴが存在するか検出する。全ての **jpeg** 画像に対して、ブランドロゴが存在していた画像数の和を分析対象番組における「露出時間（秒）」とする。

- 「露出サイズ」の測定

ブランドロゴがテレビ画面全体に占める面積占有率から「1秒毎の露出サイズ(%)」を測定する。全ての jpeg 画像に対する「1秒毎の露出サイズ(%)」を平均し、「露出サイズ(%)」を抽出する。

- 「露出位置」の測定

ブランドロゴがテレビ画面の中央部 50%に存在するか周辺部 50%に存在するか検出し「中央部における1秒毎の露出個数(個)」と「周辺部における1秒毎の露出個数(個)」の測定を行う。全ての jpeg 画像に対するそれぞれの和を「中央部における露出個数(個)」、「周辺部における露出個数(個)」とする。

- 「多重露出」の測定

「中央部における露出個数」と「周辺部における露出個数」の和を露出時間で割った値を1秒辺りの多重露出、すなわち「平均露出個数(個)」とする。

金額価値換算：

測定から得られた「露出時間」、「露出サイズ」、「露出位置(中央部における露出個数、周辺部における露出個数)」、「多重露出(平均露出個数)」から金額価値を換算した。従来式を用いた場合、その露出効果は、その金額価値(媒体等価)を y_1 とし、露出時間を t 、TVCM の1秒単価を a_1 とすると $y_1 = a_1 \cdot t$ という計算式で金額換算されてきた。つまり、TVCM 単価が一定の番組内においては、露出時間に比例しリニアに金額価値が向上する。

しかしながら、今回の RBA を用いた場合、その露出効果は、露出時間だけではなく、「 x_1 : 露出サイズ」「 x_2 : 露出位置」「 x_3 : 多重露出」を変数に加え、4つの要素から金額換算された RBA 媒体価値とされている。露出時間以外の3つの要素を考慮した関数を $z(x_1, x_2, x_3)$ とし、RBA 媒体価値を y_2 とすると、 $y_2 = a_1 \cdot z(x_1, x_2, x_3) \cdot t$ という計算式となる

事例検証①：

以下では、実際の番組に対して、従来式と RBA 式を適用した場合の金額価値を試算する。分析対象番組は、「全英リコー女子オープン 2008(2008 年 8 月 3 日 テレビ朝日系列 23:00 ~ 26:30)」、分析対象ロゴは「A.インタビューボード(選手インタビュー時のバックパネル)」、「B.提供テロップ(テレビ画面上の番組提供ロゴ)」とする。図 4-11 は、分析対象ロゴを示す。また、表 4-10 は測定結果、表 4-11 は試算結果を示す。なお、試算結果は、それぞれのロゴに対して試算した金額価値の割合で示している。金額価値のベースとなる広告料金は、日本広告業協会(JAAA)発行の放送広告料金表 2007 に記載された定価を使用し、関東地区 15 秒 CM 単価 310,000 円、1 秒単価では 20,667 円とした。

➤ 掲載位置： A.インタビューボード
(選手インタビュー時のバックパネル)

B.提供テロップ
(テレビ画面上の番組提供ロゴ)



図 4-11 分析対象ロゴ①

表 4-10 測定結果①

測定結果①

		A. インタビューボード	B.提供テロップ
露出時間(秒)		473	695
露出サイズ(%)		2.21	0.87
露出個数(個)	中央部	473	666
	周辺部	938	41
平均露出個数(個)		3.0	1.0

表 4-11 試算結果②

試算結果②

	A. インタビューボード	B.提供テロップ
従来式(%)	49.5	50.5
RBA 式(%)	59.7	40.3

表 4-10 より、従来式では、露出時間が長い「B.提供テロップ」の金額価値が「A.インタビューボード」よりも 1 ポイント大きいですが、RBA 式では、逆に「A.インタビューボード」

事例検証②：

分析対象ロゴは「A.ティーフェンス」、「B.リーダーボード」とする。図 4-12 は、分析対象ロゴを示す。また、表 4-12 は測定結果、表 4-13 は試算結果を示す。なお、試算結果は、それぞれのロゴに対して試算した金額価値の割合で示している。

B. リーダーボード



図 4-12 分析対象ロゴ②

表 4-12 測定結果②

測定結果②

		A.ティーフェンス	B.リーダーボード
露出時間(秒)		38	40
露出サイズ(%)		7.20	0.93
露出個数(個)	中央部	34	10
	周辺部	4	30
平均露出個数(個)		1.0	1.0

表 4-13 試算結果②

試算結果②

	A.ティーフェンス	B.リーダーボード
従来式(%)	48.7	51.3
RBA 式(%)	63.3	36.7

表 4-12 より、従来式では、露出時間が長い「B.リーダーボード」の金額価値が「A.ティーフェンス」よりも 2.6 ポイント大きいですが、RBA 式では、「A.ティーフェンス」が 26.6 ポイントも上回っていることがわかる。今回の分析結果では、RBA 式の試算結果に大きな影響を与えた要因は「露出サイズ」と「露出位置（中央部）」であることが表 4-11 からわかる。「露出サイズ」と「露出位置（中央部）」は、「A.ティーフェンス」が「B.リーダーボード」よりも多く、その結果、「A.ティーフェンス」の試算結果が逆に上回ったことが伺える。

第5章 考察

5-1 スポンサーシップ周辺環境の変遷

アメリカ、ヨーロッパ、日本におけるスポンサーシップ周辺環境の変遷はまさに、社会環境の変化に対応して、スポンサーシップの評価・効果測定手法を生み出してきたと言える。黎明期、発展期、転換期に分けてまとめた。

➤ 黎明期 GRPモデル（世帯視聴率）によるマスコミュニケーションの時代

日本では新聞社が部数を伸ばす目的もあり、プロ野球がスタート。テレビの登場とともに、プロ野球を キラーコンテンツに視聴率を伸ばし「巨人」「大鵬」「卵焼き」と言われ、プロ野球や相撲などのスポーツが万人のコンテンツに成長。イギリスではユニバーサルアクセス権により、誰でも平等に主要スポーツを地上波テレビにて視聴できる環境を維持し、トップスポーツを万人のコンテンツとした。アメリカでは逆に、万人向けの消費財を持つ企業がMLB最初のスポンサーであった。つまり、黎明期に共通するのは、スポーツコンテンツが万人のものとして認識されるインフラ・法規制が早期に整ったと言えるであろう。さらに、メジャースポーツを企業がサポートするスポンサーシップ文化が成立したと言える。万人に対するコミュニケーション＝マスコミュニケーションであるからゆえ、マスコミュニケーション時代における効果測定のスタンダードとして視聴率が普及・発展したと言える。

➤ 発展期 メディア価値とブランド価値によるスポーツの価値急騰の時代

アメリカでは、ロスオリンピックの1業種1社独占のスポンサーシップシステムの確立、日本では世界フィギュア選手権とトヨタカップの成功、ヨーロッパでは、ウェスト・ナリー社による広告看板フォーマットの開発、B sky Bのプレミアリーグ放映権独占契約など、独占によるスポンサー価値向上と衛星放送によるスポーツのグローバル化が進み、露出量が急拡大した。さらに、高騰するスポンサーシップ価格と並行した放映権バブルの影響もあり、高額なスポンサーシップの効果を提示する必要性があり、スポンサーや広告主のニーズの応える形で、露出量（広告費換算）測定が開始された。ローカルビジネスであったスポーツがグローバル化することによって、その価値は飛躍的に高まることとなり、急騰したスポンサーシップ投資の効果を図るムーブメントが生まれたと言えるであろう。さらに、デービット・アーカーのブランド・エクイティ戦略がスポンサーシップビジネスにも影響し、消費者の態度変容という観点でブランド評価が効果測定の一つとなっていた。

➤ 転換期 技術革新と視聴環境変化による実利に繋がるより正確な効果測定の時代へ

DVRの普及、BS・CS・ケーブルテレビ・モバイルメディアなど視聴方法の多様化により、従来型の視聴率や露出量による効果測定では、不十分な状況が垣間見え、アメリカでは、ポータブル・ピープル・メーター（PPM）やCM視聴率測定の登場、スポーツファン向けリサーチサービスなどが発展してきている。世界的な景気後退に伴い、より目に見える形の効果を求めるニーズが日本でも急速に求められ、欧米のようなセールスや購買行動の効果測定が期待される。

5-2 スポーツ・スポンサーシップ評価・効果測定企業

前述の結果から導き出された事実から、以下の仮説を検証する要因を論じる。

事実： 欧米では、スポーツマーケティング会社やリサーチ会社が豊富で、効果測定方法がスポンサーシップ目的に対応して充実している。

仮説：

➤ 欧米の効果測定手法が日本でも役立つ。

この仮説が正か否かを検証する事象を以下に列举する。

✓日本のプロスポーツリーグ・チーム数は右肩上がりに増加し、市場規模が拡大している。

（図5-1）JリーグにはJ2も含まれているが、チーム数では米国4大メジャースポーツ（図5-2）に迫る勢いである。しかしながら、チーム数が多く、チーム平均の収入やリーグ総収入も高

い米国とは大きなギャップがある（図5-3）。米国ではマイナーリーグでも独立採算でチーム運営をしており、さらに大学スポーツの収入（表5-1）も高く、日本のプロスポーツはおろか米国のプロスポーツと肩を並べている。

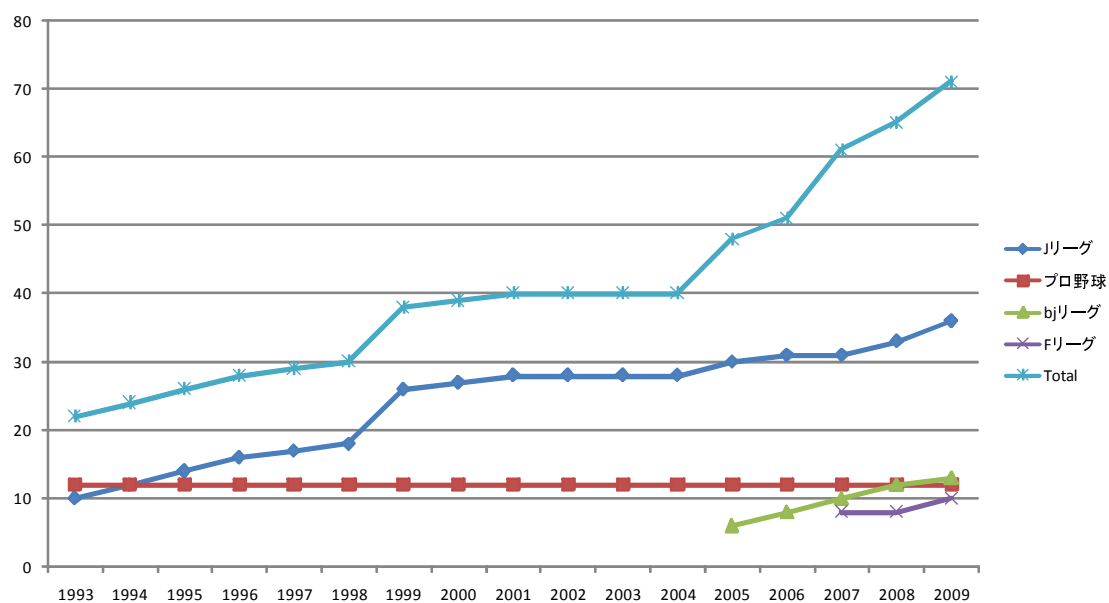


図 5-1 日本の主要プロスポーツチーム数の推移

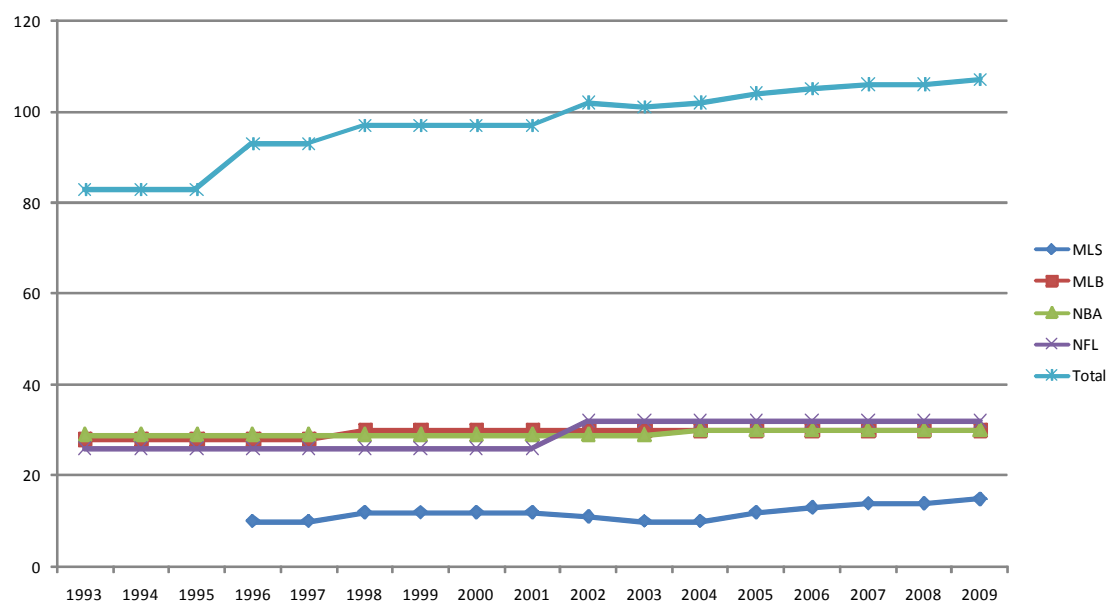


図 5-2 米国の主要プロスポーツチーム数の推移

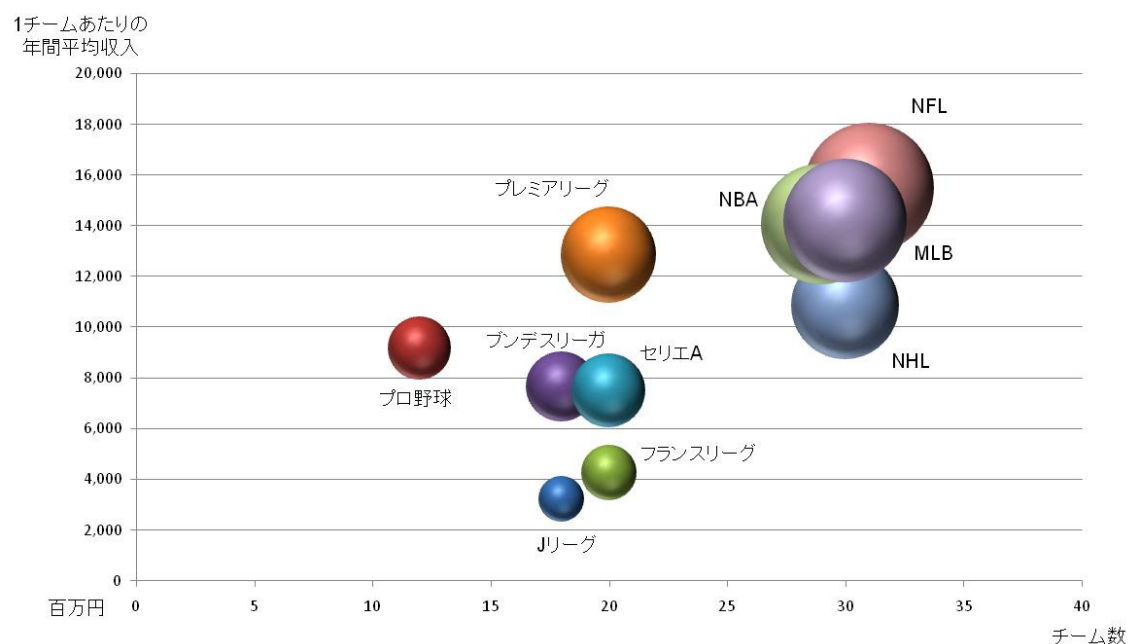


図 5-3 日米欧の主要スポーツリーグの市場規模
(図1-4から筆者が作成、バブルの面積は年間収入規模)

表 5-1 米国大学のスポーツ収入ベスト 10

	大学名	スポーツ収入
1	オハイオ州立大学メインキャンパス	10,500
2	テキサス大学オースティン校	9,800
3	バージニア大学メインキャンパス	9,300
4	ミシガン大学アンアバー校	8,500
5	フロリダ大学	8,200
6	ジョージア大学	7,900
7	ウィスコンシン大学 マジソン校	7,900
8	ノートルダム大学	7,800
9	テキサスA&M大学	7,100
10	テネシー大学	7,000
	Total	84,000

単位: 百万円

出展: 「Equity Athletics」(Data for academic year 2005-06, U.S Department of Education, Office of Postsecondary Education), 「IPEDS」(Institute of Education Sciences, U.S Department of Education)
を基に、日本総研作成より筆者が抜粋

✓2007年5月に設立された、パシフィック・リーグマーケティング株式会社 (PLM) は、MLBのビジネスモデルを手本にしたリーグ統合型のビジネスを球団の垣根を越え、球団・リーグ全体の収益拡大を狙っている。パ・リーグ理事長の井上智治氏によれば、「日本のプロ野球

発展のためには、現状のプロ野球ビジネスはネーミングライツビジネスであり、プロ野球球団がスポーツビジネスとして自立する必要がある。」とあるように、ビジネスモデル変革によりプロ野球の市場が拡大する。実際に各球団も収益拡大の結果が出てきており、前述のネーミングライツを意味する親会社依存体質から脱却しようとしている。

✓Jリーグでは、スポンサー（親会社）の損失補填契約解除や補填金額低減の動きが出てきており、チームの独立採算気運が高まりつつある。

✓テレビ露出の少ないスポーツリーグ・チームが増加し、露出以外のスポンサーメリットをチームの価値として提供したい、しなければならないというニーズが高まっている。

✓図5-4が示すように、ワンセグやインターネットなど、既存のテレビ以外のスポーツ放映が広がり、スポーツ視聴環境が多様化している現実と日本における視聴率調査対象とのギャップが拡大している。

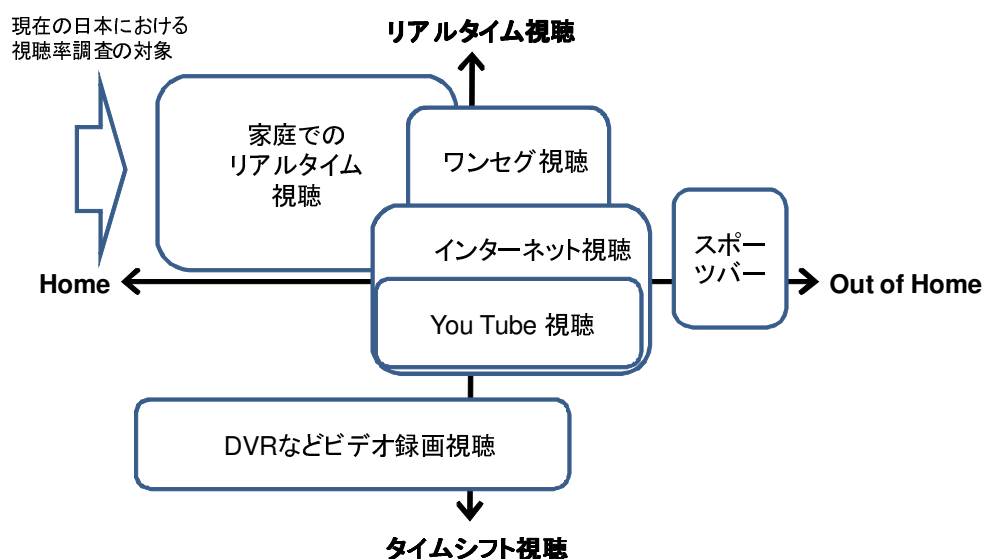


図 5-4 スポーツ視聴環境の多様化

独立採算制を採る欧米のスポーツ業界において、リーグやチームは生き残るための自助努力が不可欠であったが故、コンテンツバリューを向上させる情報への投資を惜しまない傾向にある。また反対にスポンサー側は、スポンサーシップの適正価格基準として、こうした効果測定を利用してきた。一方、日本では、これまでの体育教育としてのスポーツそして企業スポーツの延長という考え方が、スポーツビジネスの成長を阻んできた。スポーツで利益を上げるという考えが出てきたのは、一部のチームや広告会社を除けばごく最近である。その結果、スポーツビジネスが発展段階となった現在でも、既にノウハウを持っていた広告会社への一極集中型のマーケットが出来上がり、適正価格や新たな価値創出への自助努力という

感覚が麻痺していたと言える。

5-3 事例検証

2つの事例検証結果から、単純に「露出時間」を指標とするだけでは露出効果を正しく検証できない可能性があることが分かった。また、「露出サイズ」、「露出位置」、「多重露出」は、実際の露出効果に大きな影響を与えている可能性が示唆された。したがって、スポンサーあるいはライツホルダーが「露出サイズ」、「露出位置」、「多重露出」を考慮してブランドロゴの露出方法を工夫することによって、露出効果を向上できる可能性があると言える。これまでは、露出時間×広告単価で露出量を広告費換算されていたが、露出量の測定は、量的効果測定であり、質を測定するものではない。つまり、RBAによって、テレビ視聴者への露出価値、言わばブランド視聴率が測定できることになり、メディア露出におけるより精度の高いスポンサーシップ効果が測定できるようになったのである。

表 5-2 リコー女子オープンとノーム値との RBA%比較

	リコー女子オープン	ノーム値	GAP
平均値	20.9%	19.9%	+1.0
最大値	44.2%	43.2%	+1.0
最小値	10.8%	5.3%	+5.5

表5-2を見て分かるように、2008年8月時点でリコー全英オープンはRBA%の最高値44.2%を記録した。平均値もノーム値を1ポイント上回っており、総じて高い露出効果が発揮できたスポーツ・スポンサーシップであったと言える。このような、RBA%という視聴者に対するインパクトを測定する露出効果の指標が広告看板やユニフォームの位置別、競技別などでノーム値が蓄積されることで、継続的なスポンサーシップ効果の向上、改善に繋がると言える。

これまでの露出量の測定は過大評価される傾向があるという指摘があったが、実際に複数のスポンサー企業や広告会社へのインタビューから、従来の広告費換算による露出価値の1割とか2割が本質的な効果と捉えている声もあり、前述の平均のRBA%のノーム値が19.9%であることも、それを裏付けていると言える。

市場規模の拡大、親会社依存からの脱却、テレビ露出以外の効果測定ニーズの拡大といったギャップ要因を解決するトレンドから検証した結果、日本にはない、欧米の効果測定手法を日本にも導入すべきである。しかしながら、市場規模はまだまだ大きなギャップがあるこ

とは否めない。裏を返せば、まだまだポテンシャルがあるということであり、不況期だからこそ、本質的に価値のあるものが評価されるように、スポーツ・スポンサーシップ市場においても、客観的な効果が把握できる効果測定手法が普及することにより、欧米のスポーツチーム・リーグが企業経営と同様に、評価され、その結果としてスポンサーシップが活性化すると考えられる。また、主要な大学スポーツリーグ・チームも効果測定対象になっているのは前述の通りである。日本の大学スポーツ市場もアメリカ同様にビジネス路線を歩むようなことになれば、これもスポーツビジネスの拡大に大きく貢献するであろう。

スポンサーシップ効果が明確になることは、スポンサーに対して、賢明な投資を行う判断基準を提供できることを意味し、ライツホルダーにとっては、客観性のあるスポンサーシップ価値を提供できれば、スポンサーシップの増大に寄与するので、両者にとって大きなメリットをもたらす。日本でも客観性の高い評価・効果測定サービスの浸透で、スポンサーシップ投資に大いに役立つ情報を提供することにより、スポンサーシップ市場が拡大することを期待する。

第6章 結論

日本と欧米の効果測定を比較した結果、日本にはないサービスの存在が明らかになった。日本でも欧米の効果測定が役立つという仮説に対する結論は、スポーツリーグ・チームを中心としたスポーツマーケット規模の拡大に伴い経済的・社会的・リソース的な要因が一定基準をクリアすれば、確実に日本でも活用できると言える。

さらに、2つの事例検証から従来の常識を覆す共通する分析結果が得られた。スポンサーにとっての露出効果は露出時間の長さが最大の指標として活用されてきたが、必ずしも「露出時間」の長さだけが露出効果を決定づけるものではなく、「露出サイズ」、「露出位置」、「多重露出」によって効果が変わることが分かった。つまり、スポンサーがテレビにおける露出効果向上を図るためには、「露出時間」だけではなく、「露出サイズ」、「露出位置」、「多重露出」の工夫を行うことにより、さらなる露出効果が向上できると言える。さらに、テレビメディアにおける露出は、スポーツ番組本編での露出とスポーツニュースなどでの露出に大別されるが、スポーツ番組本編での露出方法を工夫することで、その後のスポーツニュースをはじめ、インターネット・新聞・雑誌など幅広いメディアで取り上げられたとき、露出効果はより向上する可能性があり、乗数効果を発揮することになる。

そして、スポンサーにとってのメリットが拡大するということは、結果としてライツホルダーにとってもスポンサーシップ価値の向上へ繋がり、結果としてスポンサーシップ収入に繋がる要因の1つとなると言える。

最後に、本研究は広くオープンになっている情報やインタビューをベースに構成されているため、欧米並みの効果測定がされているという実例が実際にはある可能性も否めない。しかしながら、欧米でのこのような情報がオープンな環境でメディアを通して議論されているというのが現実である。日本においても、より多くの人々がスポーツビジネスに関わりスポーツビジネス市場がより発展することを心から祈願する。

謝辞

本リサーチペーパーは平田竹男教授および中村好男教授に多大なるご協力を頂きました。さらに、合宿や自主ゼミでも丁寧にご指導いただき、ここに厚く御礼申し上げます。私自身にとっては、平田研究室の門を叩いたことがこれからの人生において大きな糧となりました。研究で学んだこと、共に学んだ同窓生との熱い議論など、二度と得ることのない大きな財産です。特に後期は、自分自身がプライベートやビジネス上の理由で時間的余裕のない中、数々の叱咤激励をいただいたことでここまでやれたのだと思います。また、執筆にあたり数々のインタビューなどにご対応いただいたスポンサー企業、広告会社、リサーチ会社、スポーツチーム・リーグ、テレビ局、およびスポーツ関連企業と学識経験者の皆様に心より感謝いたします。特に、オープンな情報として議論されにくいスポンサーシップに関する分析データの研究論文での使用を株式会社リコー様にご承諾をいただき、本研究活動にご賛同いただいたスタンダード通信社の稲垣局長にお礼申し上げます。そして最後に、論文構成への助言や激励等を最後の最後まで頂き、共に1年間研鑽を積んだ平田研究室のみなさんに心から感謝の意を表したいと思います。本当にありがとうございました。

引用・参考文献

- ・ 平田竹男・中村好男,『トップスポーツビジネスの最前線』, 講談社, 2006, 2007, 2008
- ・ 海老塚 修,スポーツマーケティングの評価, AD STUDIES Vol.24 2008
- ・ 鈴木友也, 米国におけるスポーツマーケティングの現状 , AD STUDIES Vol.24 2008
- ・ スポーツ Biz ガイドブック'07-'08, 日経 BP 企画, 2007
- ・ スポーツ白書〜スポーツの新たな価値の発見〜, 笹川スポーツ財団, 2006
- ・ スポーツライフ・データ 2006, 笹川スポーツ財団
- ・ 黒田 勇, 水野由多加, 森津千尋, W 杯における「待ち伏せ広告」の意味とその社会的インパクト, 関西大学「社会学部紀要」第 38 巻第 1 号, 2006, pp.159-174
- ・ 石井 智 2006, スポーツの価値と企業政策 -「CSR」の視点から-, 同志社政策科学研究 第 8 巻(第 1 号) p.135
- ・ 小野豊和, ワールドカップと企業のブランドプロモーション活動 -JVC の事例を中心に-, 日本広報学会「企業とスポーツの関わり」研究会, 2003
- ・ 難波功士, プレミアリーグとスポンサーシップ, 日本広報学会「企業とスポーツの関わり」研究会, 2003
- ・ 海老原 修 2001, スポーツマーケティングの世紀, 電通

- Sports Marketing 2008, Richard K. Miller & Associates, 2008
- Richard L. Irwin, William Anthony Sutton, Larry M. McCarthy, Sport Promotion and Sales Management, Human Kinetics, 2008
- IEG Sponsorship Report 2006, Projection: Sponsorship Growth To Increase For Fifth Straight Year
- T. Bettina Cornwell, Clinton S. Weeks, and Donald P. Roy, SPONSORSHIP-LINKED MARKETING OPENING THE BLACK BOX, American Academy of Advertising, Journal of Advertising, vol. 34, no. 2 (Summer 2005), pp. 21-42.
- Stotlar,D.K.2005 Developing Successful Sport Sponsorship Plans, 2nd Ed. Morgantown, WV: Fitness Information Technology.
- Stotlar,D.K.2004 Sponsorship evaluation, moving from theory to practice. Sport Marketing Quarterly.
- JOHN L. CROMPTON, Conceptualization and alternate operationalizations of the measurement of sponsorship effectiveness in sport, Leisure Studies,Vol. 23, No. 3, 267–281, July 2004, Taylor & Francis Ltd
- Tony Meenghan, Understanding Sponsorship Effects, Psychology & Marketing Feb2001, John Wiley & Sons, Inc
- Nancy L. Lough, Richard L. Irwin, George Short, Corporate Sponsorship Motives among North American Companies: A Contemporary Analysis, International Journal of Sport Management Volume1,2000
- Kevin P. Gwinner and John Eaton, Building Brand Image Through Event Sponsorship: The Role of Image Transfer, Journal of Advertising, Winter 1999
- T. Bettina Cornwell, and Maignan, An International Review Of Sponsorship Research, 1998 International journal of advertising, vol.27(1), pp.1-22.
- Micheal Tuan Pham, The Evaluation of Sponsorship Effectiveness, Gestion2000, 1991
- その他、本リサーチペーパーに記載した各企業、団体ホームページ