

2018年度 修士論文

スポーツ団体の提供権利とスポンサー企業の
アクティベーションに関する分析

**The analysis of the relation between provided rights by sporting
organizations and activations of companies for sports 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 スポーツビジネス研究領域

5017A035 - 9

鈴木陵介

Ryousuke Suzuki

研究指導教員： 平田 竹男 教授

目次

第1章	序論	4
第1節	背景	4
第1項	スポーツ・スポンサーシップの定義	4
第2項	スポーツ・スポンサーシップ導入の契機と発展	5
第3項	スポーツ・スポンサーシップの動向	6
第2節	先行研究	13
第1項	海外のスポンサーシップ研究	13
第2項	日本のスポンサーシップ研究	16
第3項	アクティベーションの定義	17
第3節	研究目的	17
第2章	研究手法	18
第1節	研究手法①広告宣伝費推移について	18
第2節	研究手法②企業ブランディングについて	18
第3節	研究手法③同業他社アクティベーションについて	19
第3章	研究結果	20
第1節	研究手法①の結果	20
第1項	ワールドワイドパートナー(WP)について	20
第2項	ゴールドパートナー(Tier1 GP)について	21
第3項	オフィシャルパートナー (Tier2 OP)について	23
第4項	オフィシャルサプライヤー(Tier3 OS)について	25
第2節	研究手法②の結果	26
第3節	研究手法③の結果	29
第4章	考察	34
第1節	手法①の考察	34
第2節	手法②の考察	34
第3節	手法③の考察	34
第5章	総合考察	37
第6章	結論	38
	引用・参考文献	39

図表目次

図 1-1	スポーツ・スポンサーシップ交換理論.....	4
図 1-2	世界のスポンサーシップ支出額推移.....	6
図 1-3	北米地域におけるスポンサーシップ支出額推移.....	7
図 1-4	2017 年北米地域におけるスポンサーシップ支出額内訳.....	8
図 1-5	北米地域におけるスポーツ・スポンサーシップ予測額推移.....	9
図 1-6	日本の広告費推移.....	10
図 1-7	東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会収入内訳.....	11
図 1-8	スポンサーシップ目的において重視される項目.....	14
図 1-9	スポンサーシップにおいて価値があると感じている項目.....	15
図 3-1	ワールドワイドオリンピックパートナーの広告宣伝費推移.....	20
図 3-2	ワールドワイドオリンピックパートナーの広告宣伝費推移.....	21
図 3-3	東京 2020 オリンピックゴールドパートナー(Tier1)の広告宣伝費推移①... 22	22
図 3-4	東京 2020 オリンピックゴールドパートナー(Tier1)の広告宣伝費推移②... 22	22
図 3-5	東京 2020 オリンピックオフィシャルパートナー(Tier2)の広告宣伝費推移①.....	23
図 3-6	東京 2020 オリンピックオフィシャルパートナー(Tier2)の広告宣伝費推移②.....	24
図 3-7	東京 2020 オリンピックオフィシャルパートナー(Tier2)の広告宣伝費推移③.....	24
図 3-8	東京 2020 オリンピックオフィシャルサポーター(Tier3)の広告宣伝費推移①.....	25
図 3-9	東京 2020 オリンピックオフィシャルサポーター(Tier3)の広告宣伝費推移②.....	25
図 3-10	B 項目の順位(ビジネスパーソン)と売上高に占める広告宣伝費によるクラスター分析デンドログラム.....	27
図 3-11	B 項目の順位(一般個人)と売上高に占める広告宣伝費によるクラスター分析デンドログラム.....	28
表 1-1	北米スポーツマネジメント学会における発表分野内訳.....	13
表 3-1	金融 5 社による特設サイトアクティベーション比較.....	30
表 3-2	航空 2 社による特設サイトアクティベーション比較.....	31
表 3-3	セキュリティ 2 社による特設サイトアクティベーション比較.....	32
表 3-4	印刷 2 社による特設サイトアクティベーション比較.....	33

第1章 序論

第1節 背景

第1項 スポーツ・スポンサーシップの定義

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団体と、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る」¹と定義される。また、スポーツ・スポンサーシップを「スポーツの活動において企業が商業利用する権利の見返りに対して金銭の支払いや製品・サービス提供を行う投資である」

(Meenaghan, 1991)とも定義される。さらに、Howard and Crompton (2004)においてはスポーツ団体と企業の関係性を交換理論を用いて説明することで、各々が提供するものがそれぞれにとって等価であることが述べられる。

企業はスポーツ・スポンサーシップ契約において、権利を保有するスポーツ団体(チーム、リーグ、競技団体など)や選手などの肖像権保有者(マネジメントオフィスなど)に対して、スポンサー・サプライヤー・パートナーなどその契約の権利カテゴリーに沿って資金的支援(投資)や、製品またはサービス(VIK)²を提供し、その見返りにスポーツ団体などからマーケティング権利を得ることで企業の商業的活動に活かしていくのである。ただし、企業もスポーツ団体も各々が提供し、獲得するものについてはそれぞれが等価であると考えているのである。

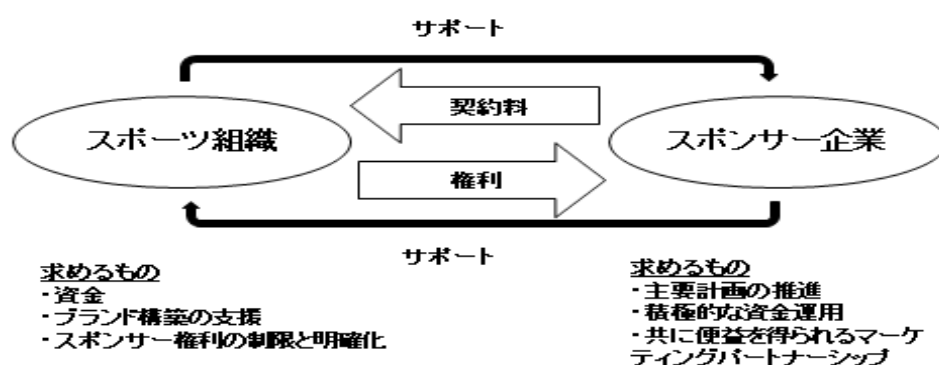


図 1-1 スポーツ・スポンサーシップ交換理論

出典: Mullin (2007)

¹ Copland, et. al.1996 ; McCarville&Copeland , 1994

² 資金以外の物品、サービスによるスポンサーシップ

第2項 スポーツ・スポンサーシップ導入の契機と発展

スポーツ・スポンサーシップが導入されるようになった大きな契機は 1984 年ロサンゼルスオリンピックであろう。それまでは従来開催地の税金を使つてのオリンピック開催であったため、開催地によっては多額の赤字を抱えての開催となっていた。そのような背景もあり、1984 年の第 23 回夏季オリンピックにおいて開催地として立候補した都市としてはロサンゼルスのみであり、招致委員会を設置したのは都市ではなく市民有志であった。そのため、1984 年ロサンゼルスオリンピックでは一切の公的資金に頼らず、民間の資金によって開催されることになった。

そこで、テレビ放映権やスポンサー販売権などに一業種一社制を導入することで、スポンサーシップの価値を大きく高めることを狙いとし、商業化させることで開催都市に財政的負担を掛けず、かつ、利益を生み出すことを実現することとなるのであった。この独占的に権利を与える IOC オフィシャルスポンサー制度は、当時の企業のグローバル化に相まってロサンゼルスオリンピックは 2 億 2,500 万米ドルの黒字をもたらすこととなった。この排他的独占権利とその入札制がスポーツイベントの収益を黒字化させたことによってこれ以降、世界の主要なスポーツイベントはそのような方式を導入し、次第にこの方式が定着することで、スポーツ・スポンサーシップは発展していくこととなる。

第3項 スポーツ・スポンサーシップの動向

昨今、企業の課題解決のためのスポーツ・スポンサーシップへの注目は高まっている。アメリカのスポンサーシップコンサルティング会社である IEG 社によると 2017 年の全世界における企業のスポンサーシップ投資額は 627 億米ドルとなっている。(図 1-2)

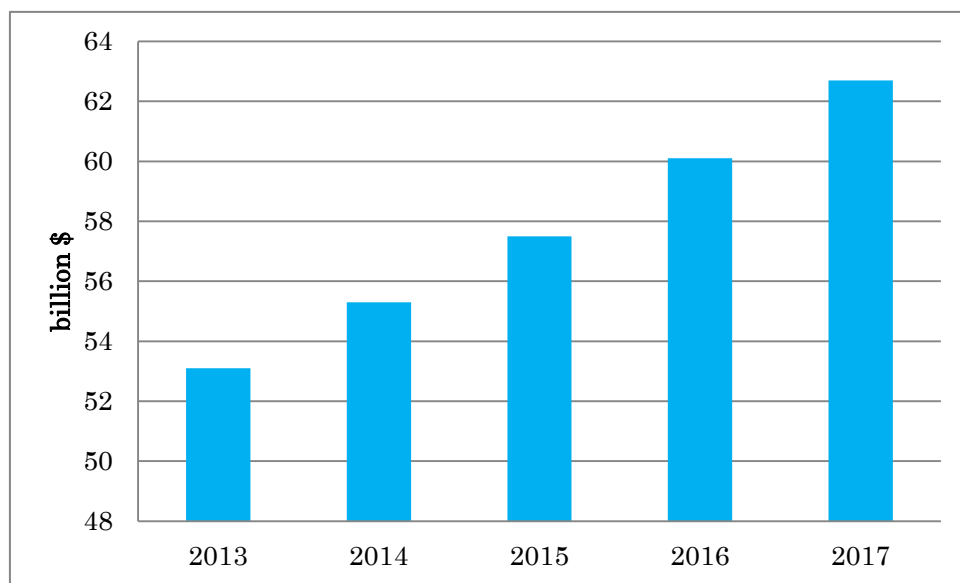


図 1-2 世界のスポンサーシップ支出額推移

出典：IEG, “WHAT SPONSORS WANT & WHERE DOLLARS WILL GO IN 2017” (2017), 及び“WHAT SPONSORS WANT & WHERE DOLLARS WILL GO IN 2016”, (2016)を参考に作成

北米地域を見てみると、こちらもスポンサーシップの額は年々増加しているとわかる(図1-3)

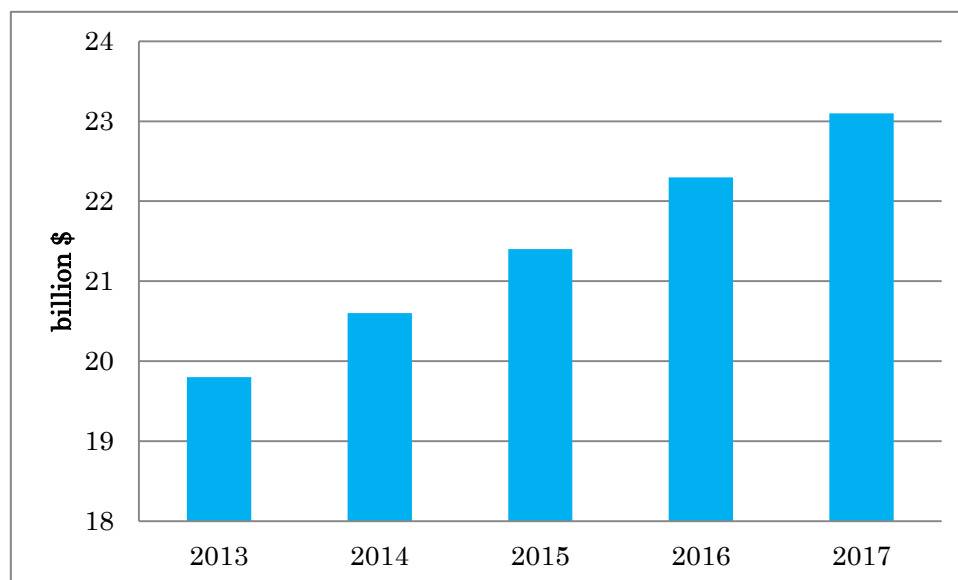


図 1-3 北米地域におけるスポンサーシップ支出額推移

出典：IEG, “WHAT SPONSORS WANT & WHERE DOLLARS WILL GO IN 2017” (2017), 及び“WHAT SPONSORS WANT & WHERE DOLLARS WILL GO IN 2016”, (2016)を参考に作成

また、北米地域ではスポンサーシップの内訳において図 1-4 が示すように 2017 年はスポーツ・スポンサーシップの項目が圧倒的に多いことが分かる。

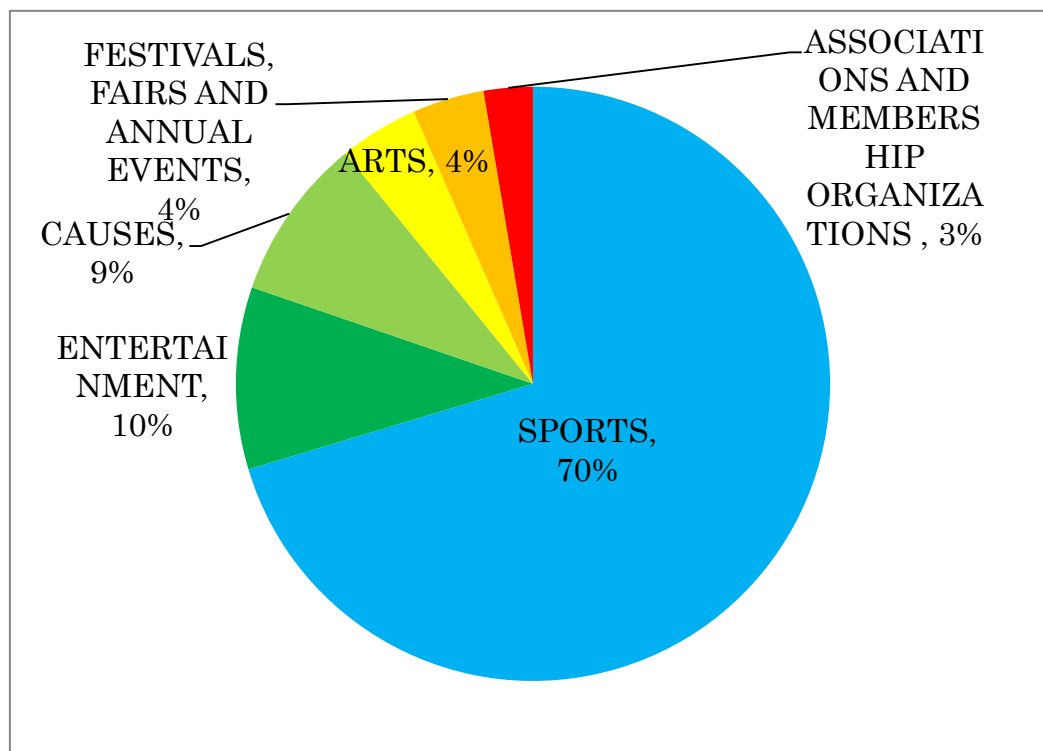


図 1-4 2017 年北米地域におけるスポンサーシップ支出額内訳

出典：IEG,” “WHAT SPONSORS WANT & WHERE DOLLARS WILL GO IN 2017” (2017)を参考で作成

そして、北米地域におけるスポーツ・スポンサーシップ支出額は下記の通り、こちらも年々増加の傾向を見せている(図 1-5,スポンサー支出額に占めるスポーツ分野の割合は年次に関わらず一律に 70%とした)。

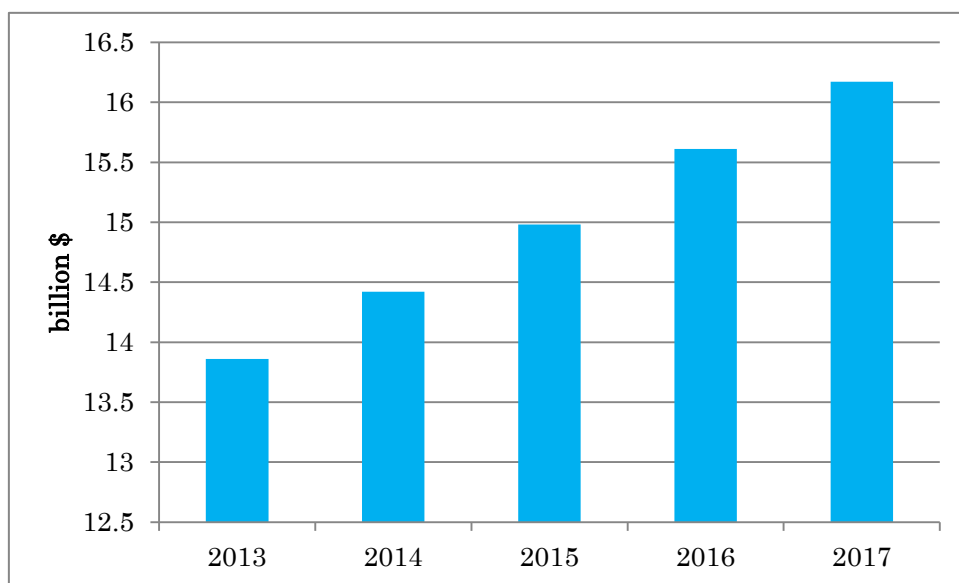


図 1-5 北米地域におけるスポーツ・スポンサーシップ予測額推移

出典：IEG,” “WHAT SPONSORS WANT & WHERE DOLLARS WILL GO IN 2017” (2017),
及び“WHAT SPONSORS WANT & WHERE DOLLARS WILL GO IN 2016”,(2016)を参考に作成

海外ではスポーツにおけるスポンサーシップが増加である中、一方、日本はどのような状況下を見ていく。日本においてはスポンサーシップの金額は有価証券報告書において販売費及び一般管理費に計上され、その内訳として財務諸表等規則第 85 条に沿って広告宣伝費として記載されることがある。ここで広告宣伝費そのものではないが、株式会社電通による日本の広告費の推移を図 1-6 に表す。このように日本においても広告宣伝費は過去 5 年間は増加傾向にある。

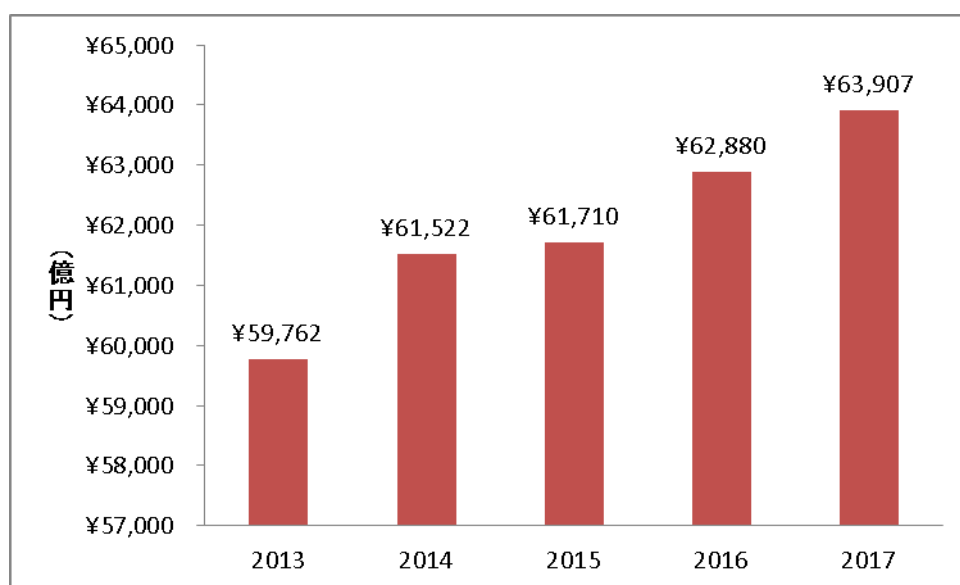


図 1-6 日本の広告費推移

出典：株式会社電通 「2017 年 日本の広告費」を参考に作成

また、公益財団法人東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会による大会運営費及びJOC、JPCによる日本代表選手団の強化費を賄うのは、東京2020大会のマーケティングにおいても2013年の第32回夏季オリンピック立候補ファイル(2013)によると東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会収入の内、TOP及びローカルスポンサーシップの収入が37%であり他の項目よりも最多となっている。

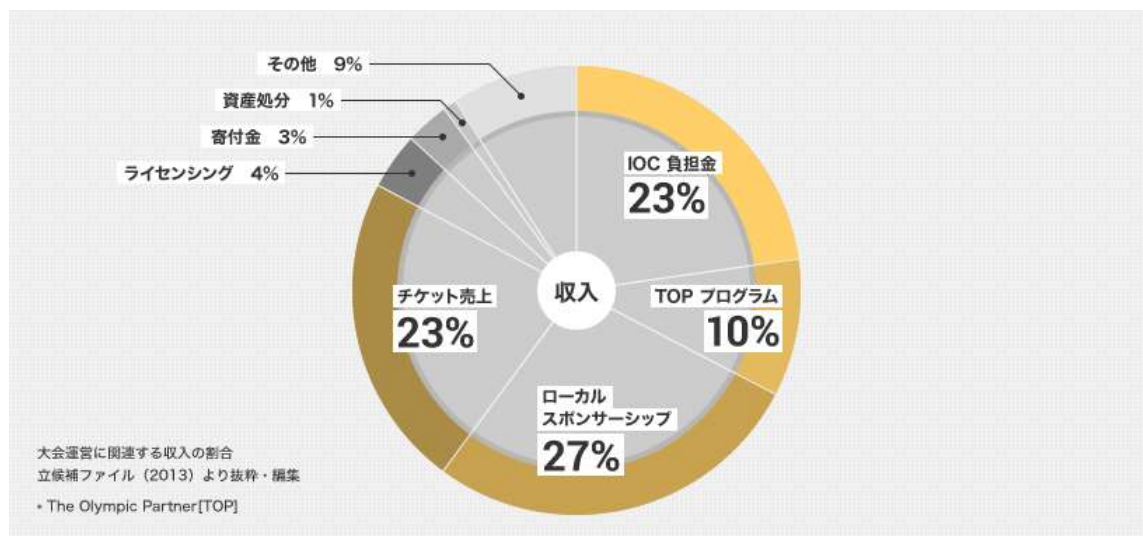


図 1-7 東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会収入内訳

出典：公益財団法人東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会ホームページ

このようにスポーツにおいて協賛する側とされる側双方にとってスポンサーシップの重要性は認識できることだが、協賛する側にとっては先に述べたとおり企業の経営課題の解決手段がスポーツ・スポンサーシップであるため投資効果は計られるべきことである。スポーツ・スポンサーシップが有効に活用されていない(Cornwell ら,1998)、スポーツ組織がスポンサーシップの中身を理解していない（武藤,2009）、投資に対して便益を実証できていない（Jarge ら,2001;Stotlar,2005）などスポーツ・スポンサーシップの投資効果の測定は依然として解決されていない。

加えて、東京2020オリンピックにおけるスポンサーシップにはオリンピックに関するスポンサーシップにおいてこれまでにない事態が発生した。つまり一業種一社制の廃止である。ゴールドパートナー（Tier1）、オフィシャルパートナー(Tier2)、オフィシャルサポーター(Tier2)、オフィシャルサプライヤー(Tier3)においては従来の一業種一社制を無くし、例として新聞、銀行、航空などの業界では複数の企業がスポンサー企業として名を上げた。しかし、スポンサー契約においてスポンサー企業が最も重視していることとして、業種カ

テゴリーにおける独占的な契約を最も重視していることが挙げられている(IEG,2017)。このような独占的権利を有することが価値であった一業種一社制を取らなくなったことで、企業がスポンサーすることの意思決定においてますます説明責任が問われるようになるだろう。

第2節 先行研究

第1項 海外のスポンサーシップ研究

スポーツ・スポンサーシップに関する先行研究は欧米では多数みられ、相澤（2017）、浅田（2016）によると北米スポーツマネジメント学会におけるマーケティング分野の発表数は表 2-1 に示すように 2013 年から 2016 年にかけて首位を独占してきた。直近の 2016 年大会ではマーケティング分野においては 2022 年第 19 回アジア大会で正式競技として採用された e スポーツに関するものが前年より増加し、一例として、Kim(2016)はスポーツビデオゲーム(Madden NFL25 など)内に映る広告をユーザーが繰り返しゲームを行うことで、ブランド認知やブランドへの態度が高まっていることを明らかにしたことを挙げた。

表 1-1 北米スポーツマネジメント学会における発表分野内訳

出典：相澤(2017)「北米スポーツマネジメント学会 2016 年度大会」

分野	2013	2014	2015	2016
マーケティング(Marketing)	83 (27.3%)	81 (27.2%)	65 (26.7%)	89 (26.3%)
マネジメント／リーダーシップ (Management/Leadership)	48 (15.8%)	31 (10.4%)	31 (12.8%)	44 (13.0%)
社会・文化的側面 (Socio-cultural)	32 (10.5%)	45 (15.1%)	25 (10.3%)	47 (13.9%)
組織論／組織文化 (Organizational theory/Culture)	19 (6.3%)	22 (7.4%)	18 (7.4%)	28 (8.3%)
人材の多様性 (Diversity)	20 (6.6%)	17 (5.7%)	17 (7.0%)	20 (5.9%)
専門的職業準備 (Professional preparation)	12 (3.9%)	10 (3.4%)	15 (6.2%)	16 (4.7%)
コミュニケーション (Communication)	18 (5.9%)	25 (8.4%)	14 (5.8%)	20 (5.9%)
ガバナンス (Governance)	13 (4.3%)	16 (5.4%)	12 (4.9%)	10 (2.9%)
経済学 (Economics)	18 (5.9%)	10 (3.4%)	12 (4.9%)	14 (4.1%)
教授法 (Teaching)	12 (3.9%)	13 (4.4%)	11 (4.5%)	13 (3.8%)
スポーツ・ツーリズム (Sport tourism)	8 (2.6%)	7 (2.3%)	7 (2.9%)	10 (2.9%)
研究法 (Research/Statistical methodology)	6 (2.0%)	6 (2.0%)	7 (2.9%)	9 (2.7%)
法的問題 (Legal aspects)	8 (2.6%)	7 (2.3%)	6 (2.5%)	8 (2.4%)
金融論 (Finance)	5 (1.6%)	5 (1.7%)	2 (0.8%)	3 (0.9%)
倫理学 (Ethics)	2 (0.7%)	3 (1.0%)	1 (0.4%)	8 (2.4%)
合計	304	298	243	339

IEGによるグローバル調査では、毎年各年約100社を対象としたアンケート調査をスポンサーシップとアクティベーションに関する項目で行っている。その中で調査対象企業がスポンサーシップの目的で2013年から2017年の過去5年間続けて重視されているものは図2-1の通り、「ブランド認知の創造(Create awareness/visibility)」、「ブランドロイヤリティの向上(Increase brand loyalty)」、「ブランドイメージの教科改善(Change/reinforce image)」、「クライアントや潜在的な顧客のもてなし(Entertain clients/prospects)」、「販売促進やトライアル促進(Stimulate sales/trial/usage)」、「体験型ブランディングの場としての利用(Access platform for experiential branding)」で比率が高い。また、2015年からは「デジタルソーシャルメディアの利用・注力(Obtain/develop content to use in digital, social and other media)」及び「見込み顧客発掘のデータ利用(Capture database/lead generation)」といった、近年の技術的发展によって顧客により訴求したマーケティング手段を重視する割合が他よりも伸びている。

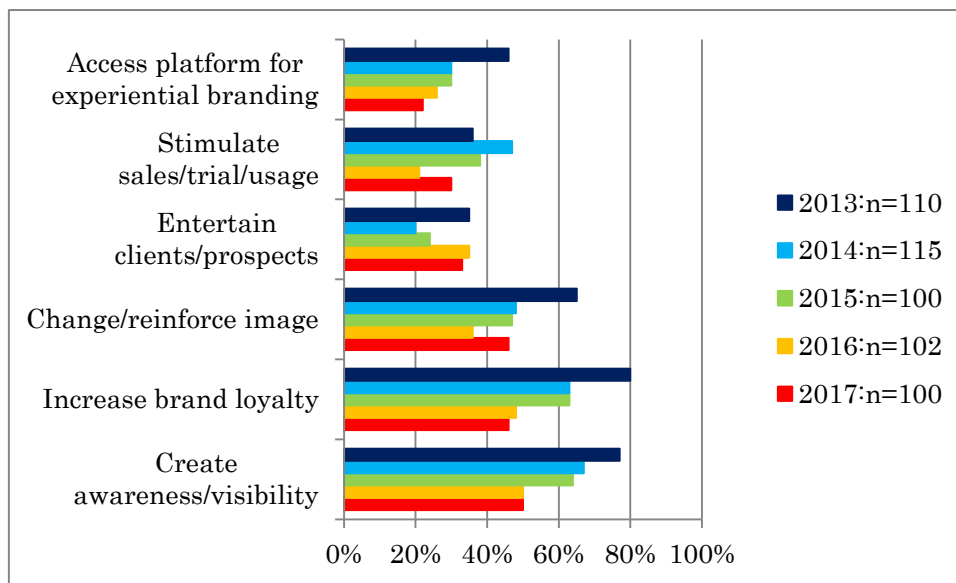


図 1-8 スポンサーシップ目的において重視される項目

出典：IEG, "WHAT SPONSORS WANT & WHERE DOLLARS WILL GO IN 2017" (2017)などを参考で作成

さらに、同じく調査対象企業が 2013 年から 2017 年の過去 5 年間続けてスポンサーシップにおいて価値があると感じている項目は図 2-2 の通りである。「看板広告(On-site signage)」、「商標やロゴに関する権利(Right to property marks and logo)」、「チケットとホスピタリティ(Tickets and hospitality)」、「ブランド提携商品・サービス促進に関する権利(Right to promote co-branded products/services)」、そして特に「カテゴリーにおける排他的独占(Category exclusivity)」に企業は価値を感じている。近年では先述の重視される項目同様に「デジタル・ソーシャル・モバイルにおけるプレゼンス(Presence in digital/social/mobile media)」というデジタル領域に関して注目が高まっている。

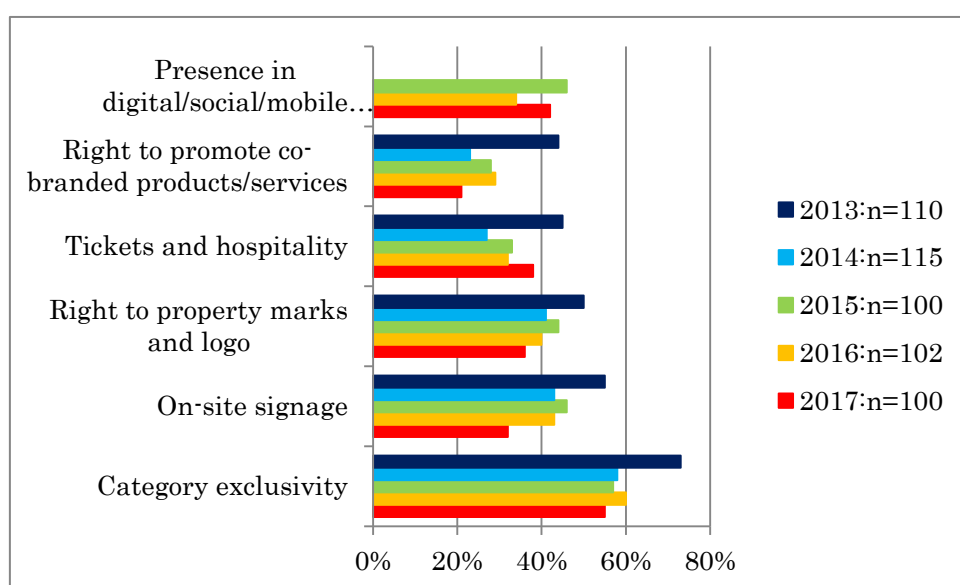


図 1-9 スポンサーシップにおいて価値があると感じている項目

出典：IEG, “WHAT SPONSORS WANT & WHERE DOLLARS WILL GO IN 2017” (2017)などを参考で作成

第2項 日本のスポンサーシップ研究

日本におけるスポーツ・スポンサーシップ研究では、消費者や観戦者などの生活者がスポーツ観戦やスポーツ体験を通じてそのスポーツをスポンサーする企業に対してのブランド認知やブランド形成・改善がなされることによりスポンサー企業の商品への購入意向が変化するというものが多い。例えば、山口ら（2010）は、ジャパンオープンテニス観戦者の同イベントスポンサーへの態度を調査した。観戦者は、スポーツイベントの会場内において、ブランドに対する連想の「強さ」、「好ましさ」、「ユニークさ」の側面からブランド凝集性が高まることで、ブランドに対する知識構造は増加し、それがスポンサーフィットを高める要因になるとした。同じくスポンサーフィットに着目したケーススタディとして野地ら（2014）があり、東レ PPO テニス大会観戦者を対象としたものがある。プロスポーツイベントのスポンサーを行うことは観戦者から CSR に熱心な企業と認識され、その延長線上にスポンサーに対しても好感を抱くことを明らかにした。

企業のスポーツ・スポンサーシップの効果測定に焦点を当てた研究として辻（2011）がある。媒体露出時間測定やブランド認知、ブランドイメージによる評価や効果の先行研究を検討し、スポーツ・スポンサーシップ効果測定研究の課題が消費者の情報処理プロセスなどの理論的説明や実験の結果に基づいたフィールドにおける研究も今後のスポーツ・スポンサーシップの効果測定研究の課題であると指摘した。

続いて、第1節においてはスポンサーシップを交換理論の観点から述べたため、スポーツ団体が提供する価値の観点からも先行研究を見ていくことにする。

スポーツ団体の価値に関する研究として、古谷ら（2004）は大阪体育大学のラグビー部と女子バスケットボール部の新聞記事を対象にその広告価値を評価する研究を行った。サンケイスポーツや産経新聞、ラグビーマガジンなどに掲載された運動部の新聞記事や雑誌記事の面積と、各紙（各誌）における広告の基本料金を比較することで2002年時のラグビー部約63百万円、女子バスケットボール部約49百万円と算出し、大学運動部の広告金銭的価値を明らかにした。

スポーツ団体が提供する権利の価値についての研究においては、武藤（2017）がリーグから配分される放送権料の配分格差を小さくすることがリーグ全体の興業価値の上昇につながることを数式による証明によって理論的に明らかにした。ここで扱う興業価値とは、リーグに所属するそれぞれのチームが発揮する「プレーの面白さ」と、対戦型のゲームにおける2つのチームが提供する「ゲームの面白さ」によって規定されることである。放送権料の配分格差を小さくすることで興業価値を高めることでスポンサー企業による放送権獲得競争が過熱し、そのことによりチームへの分配金が増加して更にリーグ全体の興業価値が高まる好循環を導いた。

第3項 アクティベーションの定義

海孝塚スポーツマーケティングの評価（2009）を参考とする

本研究では、「アクティベーション」を、「企業がスポーツ組織・団体または選手などと契約し、獲得した権利を営利・非営利問わず活用すること」と定義した。スポンサーシップ権利には、

- (1)スポーツイベント・大会の呼称やロゴマークの広告マーケティング活用権(呼称権やレコグニション)
- (2)無償チケット獲得権
- (3)チケットの優先獲得権
- (4)スタジアムや会場での広告露出(レコグニション)
- (5)会場における独占販売権
- (6)ホスピタリティパッケージ提供
- (7)会場内展示用ブース(コマーシャルディスプレイ)スペース利用権
- (8)ライセンスマーチャンダイズ (9) チーム・リーグなどのユニフォームなどへの企業・ブランド露出(露出・掲出権)
- (10)会場試合写真・映像使用权(肖像権)

などがある。オリンピックにも見られるようにスポンサーシップ契約の内容や、契約の金額によるランクなどにより獲得できる権利はそれぞれ異なる場合が多い。

第3節 研究目的

本研究では2020年東京オリンピックの各スポンサー企業がスポンサーシップを発表してから今現在までどのようなアクティベーションを行ってきたのかを取り上げる。また投資に対してその効果を企業の認知度の観点から評価することを目的とする。

第2章 研究手法

第1節 研究手法①広告宣伝費推移について

東京2020大会オリンピックにおける各スポンサー企業の広告宣伝費を、それぞれが公開する有価証券報告書をもとにその推移を調査した。広告宣伝費については財務諸表等規則第85条第2項より販売費及び一般管理費の合計額が100分の10を超える費目として広告宣伝費を記載している企業はそのまま広告宣伝費を用い、販売費及び一般管理費の内訳に広告宣伝費を記載していない企業については販売費及び一般管理費の100分の10の値を広告宣伝費として扱った。また国外の企業においてはform 10kなど広告宣伝費を企業独自に公開している報告書を用いた。

<対象期間>

第32回夏季オリンピックが東京に決定した2013年から2018年を対象とした。

<対象企業>

ワールドワイドパートナーの7社、Tier1の13社、Tier2の20社、Tier3の5社である計45社とした。

第2節 研究手法②企業ブランディングについて

日経企業イメージ調査の【文化・スポーツ・イベント活動に熱心な企業】(以下、「A項目」)の項目について、東京2020オリンピックスポンサー企業がランクインされているかを調査した。ただし、A項目についてはランキング上位100位までしか掲載されていないため、継続的にランクインしている企業のみを追跡した。そして、研究手法①で見たスポンサー企業の広告宣伝費の推移との関係を回帰分析を用いて分析した。

また、日経企業イメージ調査の【企業認知度】(以下、「B項目」)について、B項目における順位と企業の売上高に占める広告宣伝費の関係をクラスター分析(Ward法)を用いて業種の傾向の分析を行った。ただし、B項目についてはランキング上位200位までしか掲載されていないため、継続的にランクインしている企業のみを追跡した。なお、A項目でクラスター分析を行わなかった理由として、研究手法③との比較の関係のためである。

<調査期間>

第32回夏季オリンピックが東京に決定した2013年から2018年を対象とした。

<調査項目>

日経企業イメージ調査における、ビジネスパーソン及び一般個人を対象としたA項目及びB項目の順位

<調査対象>

東京 2020 大会スポンサー企業の内、A 項目（ビジネスパーソン及び一般個人）のランキング上位 100 位、
B 項目（ビジネスパーソン及び一般個人）のランキング上位 200 位までに継続的にランクインしている企業

第3節 研究手法③同業他社アクティベーションについて

Tier1 における同業他社の関係にある金融 5 社、航空 2 社、及びセキュリティ 2 社における東京 2020 オリンピック大会のアクティベーションを各企業の東京 2020 オリンピック特設サイト内に公開している情報から比較した。比較する項目としては下記の調査項目 8 つ(1)～(8)について比較を行った。その他の項目については(1)～(7)に含まれないコンテンツを一括してまとめた。

また、動画コンテンツの視聴者数については、You Tube 内における企業公式アカウントによる公開中の動画の視聴者数を対象とした。なお、動画内においてオリンピックエンブレム(下記↓の例参照)や企業が掲げるオリンピックのスローガンが含まれているものをオリンピック関連動画として対象とした。

<調査対象>(ア順)

金融 5 社—東京海上日動、日本生命、野村證券、みずほ銀行、三井住友銀行

航空 2 社—ANA、JAL

セキュリティ 2 社—ALSOK、SECOM

印刷 2 社—大日本印刷、凸版印刷

<調査項目>

(1)東京 2020 オリンピック大会スローガン

(2)グラフィック広告の掲載数

(3)動画公開数(特設サイト内及び You Tube における企業公式アカウント内のオリンピック関連動画の合計)

(4)累計動画視聴数(You Tube 内に公開しているオリンピック関連動画それぞれの合計数)

(5)1 動画当たりの視聴数

(6)特設サイト内掲載アスリート数(動画内含む)

(7)大会カウントダウンプロモーション

(8)その他((1)～(5)に含まれないコンテンツ)

第3章 研究結果

第1節 研究手法①の結果

第1項 ワールドワイドパートナー(WP)について

まず、ワールドワイドオリンピックパートナーの広告宣伝費推移において図3-1、及び図3-2を見ると2013年次（2012年12月または2013年3月時点）から2017年次（2017年12月または2018年3月時点）にかけて、トヨタ、Coca Cola は増加傾向にあるが、ブリヂストンとパナソニック、VISA、P&G においてはほぼ横ばいとなっていることが分かった。Intel においては減少傾向にあった。

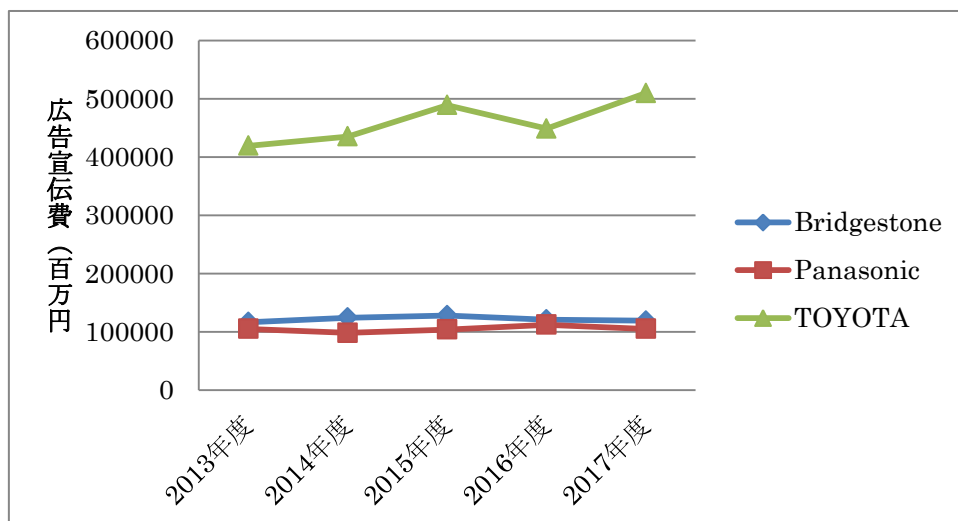


図 3-1 ワールドワイドオリンピックパートナーの広告宣伝費推移

出典：対象企業の有価証券報告書より作成

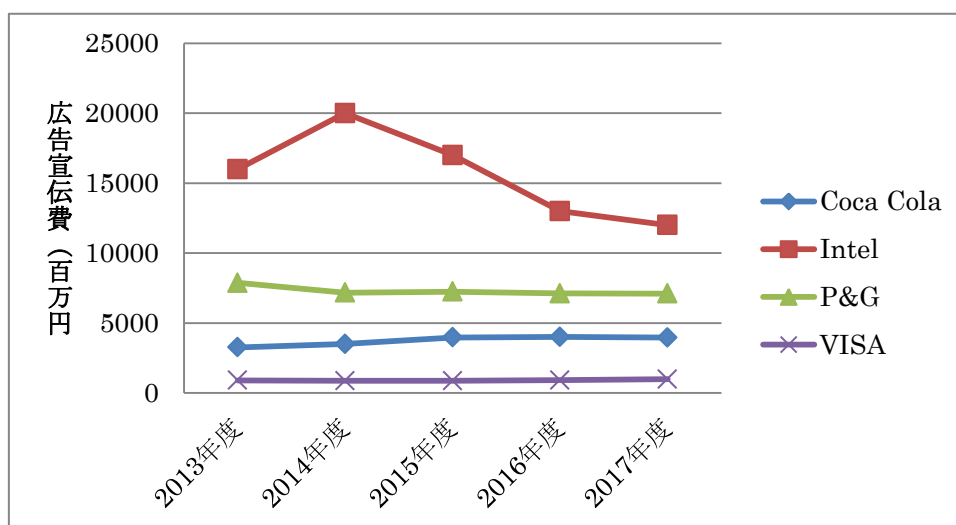


図 3-2 ワールドワイドオリンピックパートナーの広告宣伝費推移
出典：対象企業の有価証券報告書より作成

第2項 ゴールドパートナー(Tier1 GP)について

続いて、東京 2020 オリンピックゴールドパートナー(Tier1)の広告宣伝費の推移は図 3-3 及び図 3-4 を見ると、浮き沈みはあるものの 2013 年次（2012 年 12 月または 2013 年 3 月時点）と比べ 2017 年次（2017 年 12 月または 2018 年 3 月時点）には上昇している企業は Asics、ENEOS、東京海上日動、野村証券、みずほ銀行、三井住友銀行、LIXIL といった 13 社中 7 社であった。

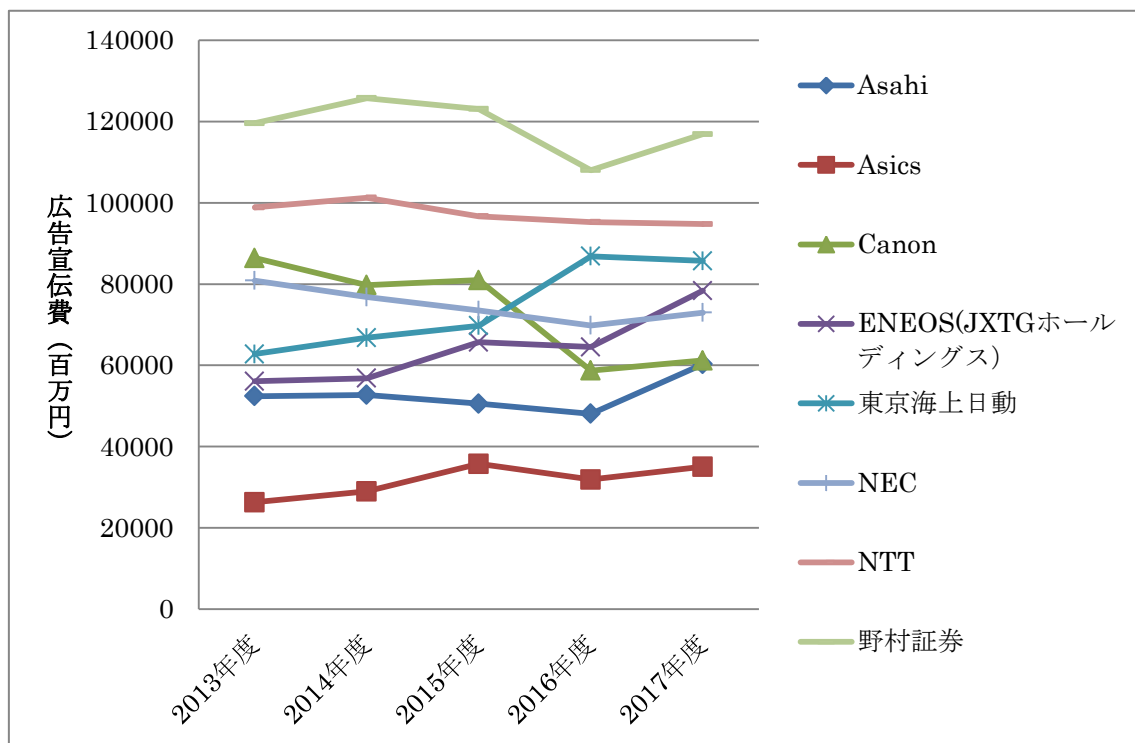


図 3-3 東京 2020 オリンピックゴールドパートナー(Tier1)の広告宣伝費推移①

出典：対象企業の有価証券報告書より作成

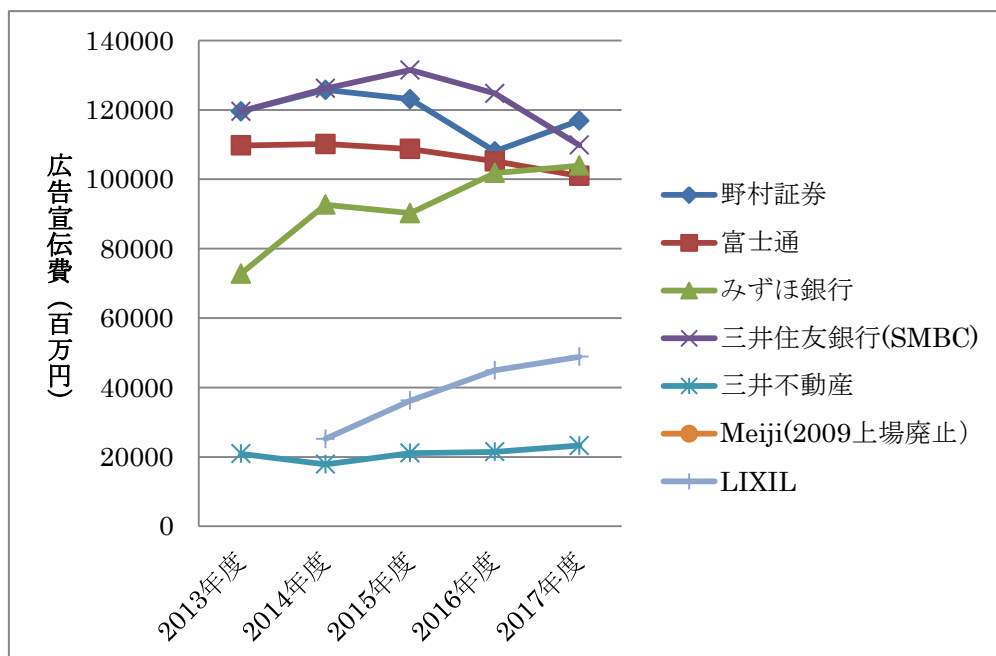


図 3-4 東京 2020 オリンピックゴールドパートナー(Tier1)の広告宣伝費推移②

出典：対象企業の有価証券報告書より作成

第3項 オフィシャルパートナー (Tier2 OP)について

そして東京2020オリンピックオフィシャルパートナー(Tier2)であるが20社と多いため、グラフは3つに分割して表示した。広告宣伝費が上昇した企業として味の素、アース製薬、キッコーマン、近畿日本ツーリスト (KNT)、ANA、大和ハウス、TOTO、JAL、三菱電機、JR 東日本、リクルートといった20社中の11社であった。

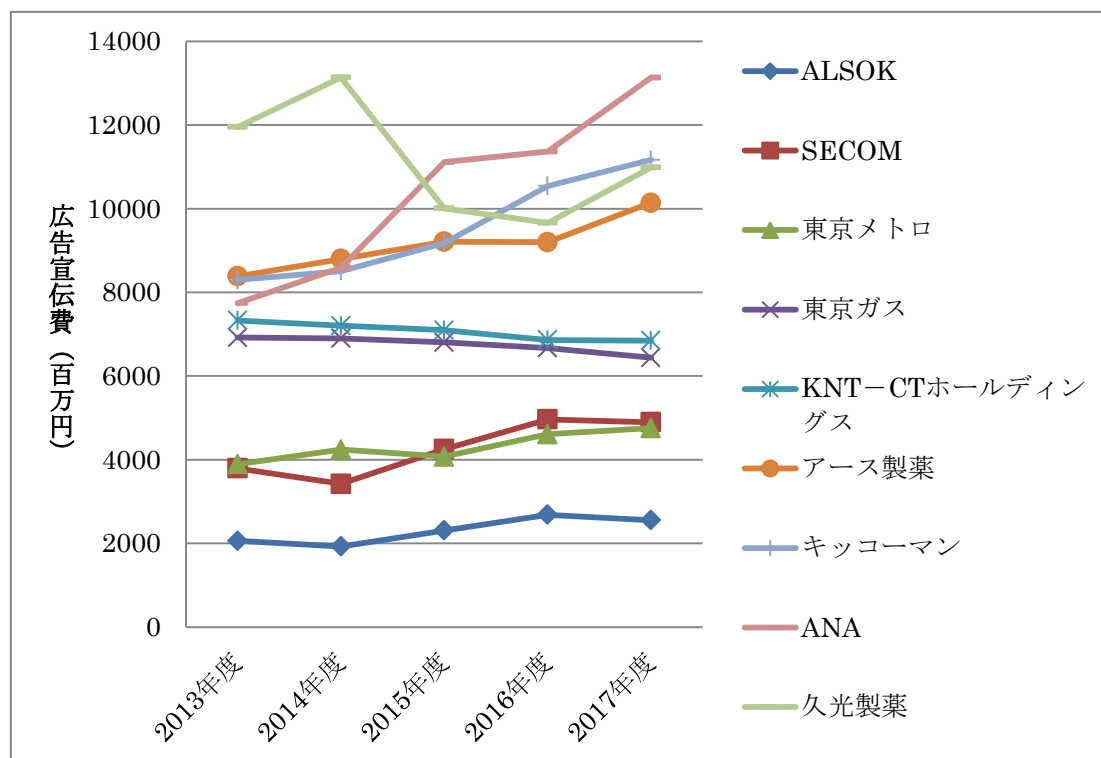


図 3-5 東京2020オリンピックオフィシャルパートナー(Tier2)の広告宣伝費推移①

出典：対象企業の有価証券報告書より作成

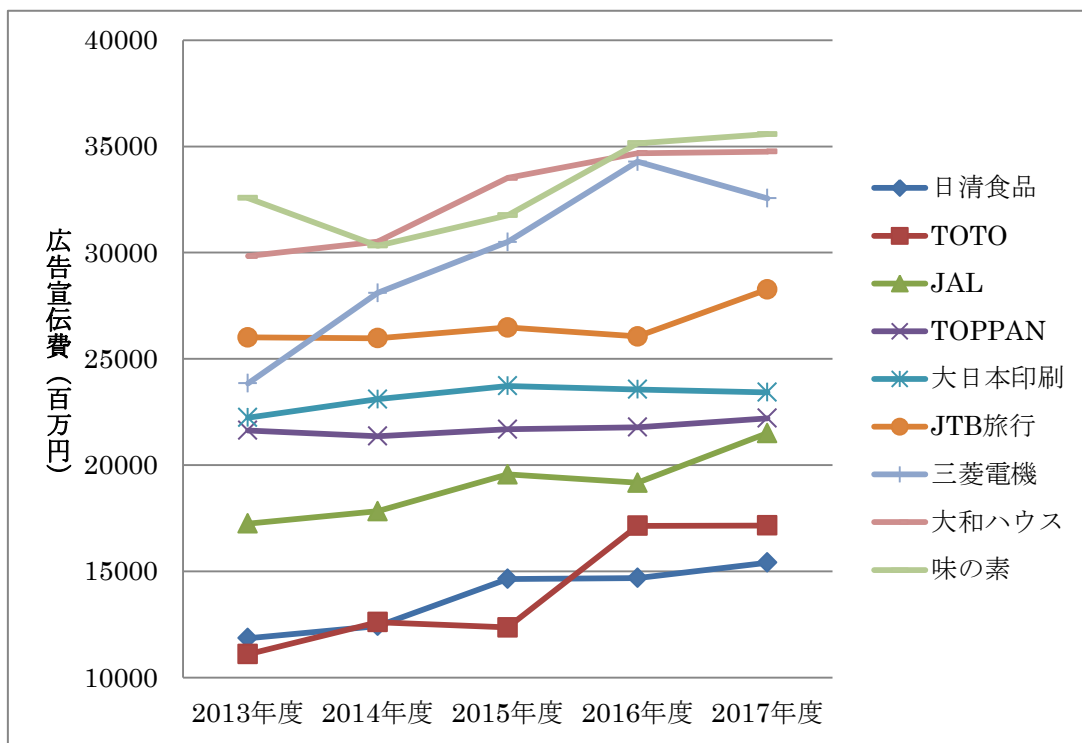


図 3-6 東京 2020 オリンピックオフィシャルパートナー(Tier2)の広告宣伝費推移②

出典：対象企業の有価証券報告書より作成

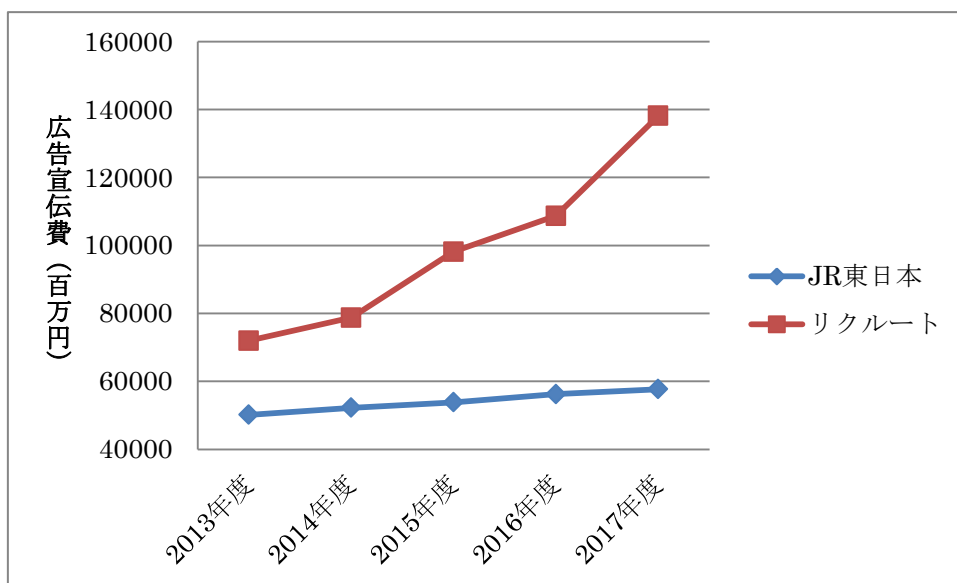


図 3-7 東京 2020 オリンピックオフィシャルパートナー(Tier2)の広告宣伝費推移③

出典：対象企業の有価証券報告書より作成

第4項 オフィシャルサプライヤー(Tier3 OS)について

最後に東京 2020 オリンピックオフィシャルサポーター(Tier3)の広告宣伝費推移は図 3-8 及び図 3-9 である。広告宣伝費上昇は 6 社のうち AOKI、パーク 24、パソナグループの 3 社であった。

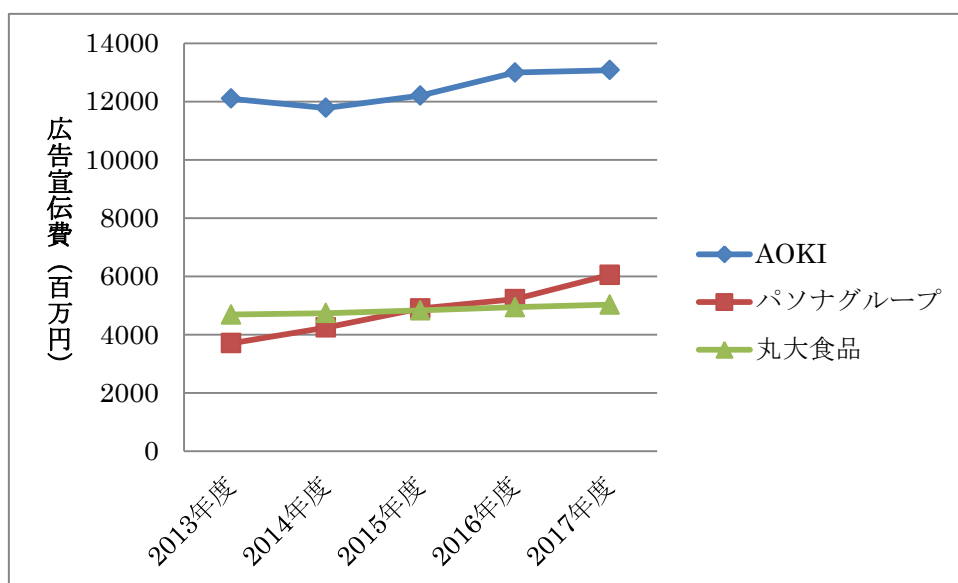


図 3-8 東京 2020 オリンピックオフィシャルサポーター(Tier3)の広告宣伝費推移①

出典：対象企業の有価証券報告書より作成

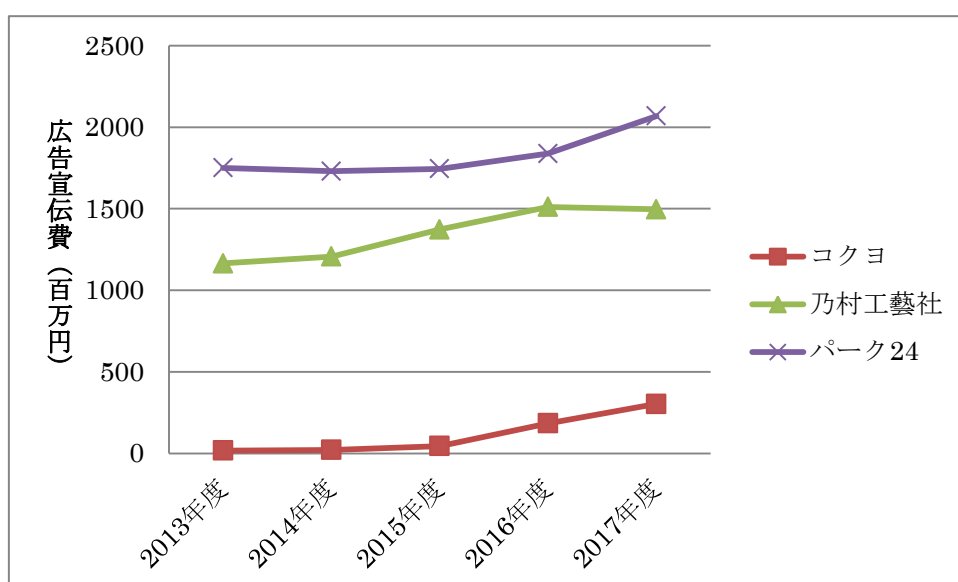


図 3-9 東京 2020 オリンピックオフィシャルサポーター(Tier3)の広告宣伝費推移②

出典：対象企業の有価証券報告書より作成

まとめると、広告宣伝費は 2008 年次から 2017 年次の間で 46 社中 23 社であったことが分かった。

第 2 節 研究手法②の結果

回帰分析及びクラスター分析の結果はいずれも 2017 年のもののみ掲載している。

回帰分析の結果は下記の通りであった。

$$\bullet \text{【順位（ビジネスパーソン）】} = 52.9^{**} - 0.0000982^{*} \times \text{【広告宣伝費】}$$

$$\bullet \text{【順位（一般個人）】} = 58.1^{**} - 0.0000917^{\dagger} \times \text{【広告宣伝費】}$$

（注 1: 広告宣伝費の単位は百万円）

（注 2 : **は 0.01 水準で、*は 0.05 水準で、†は 0.1 水準でそれぞれ有意である）

続いて、B 項目の順位と売上高に占める広告宣伝費とのクラスター分析の結果である。いずれの結果も 2017 年を代表して掲載している。

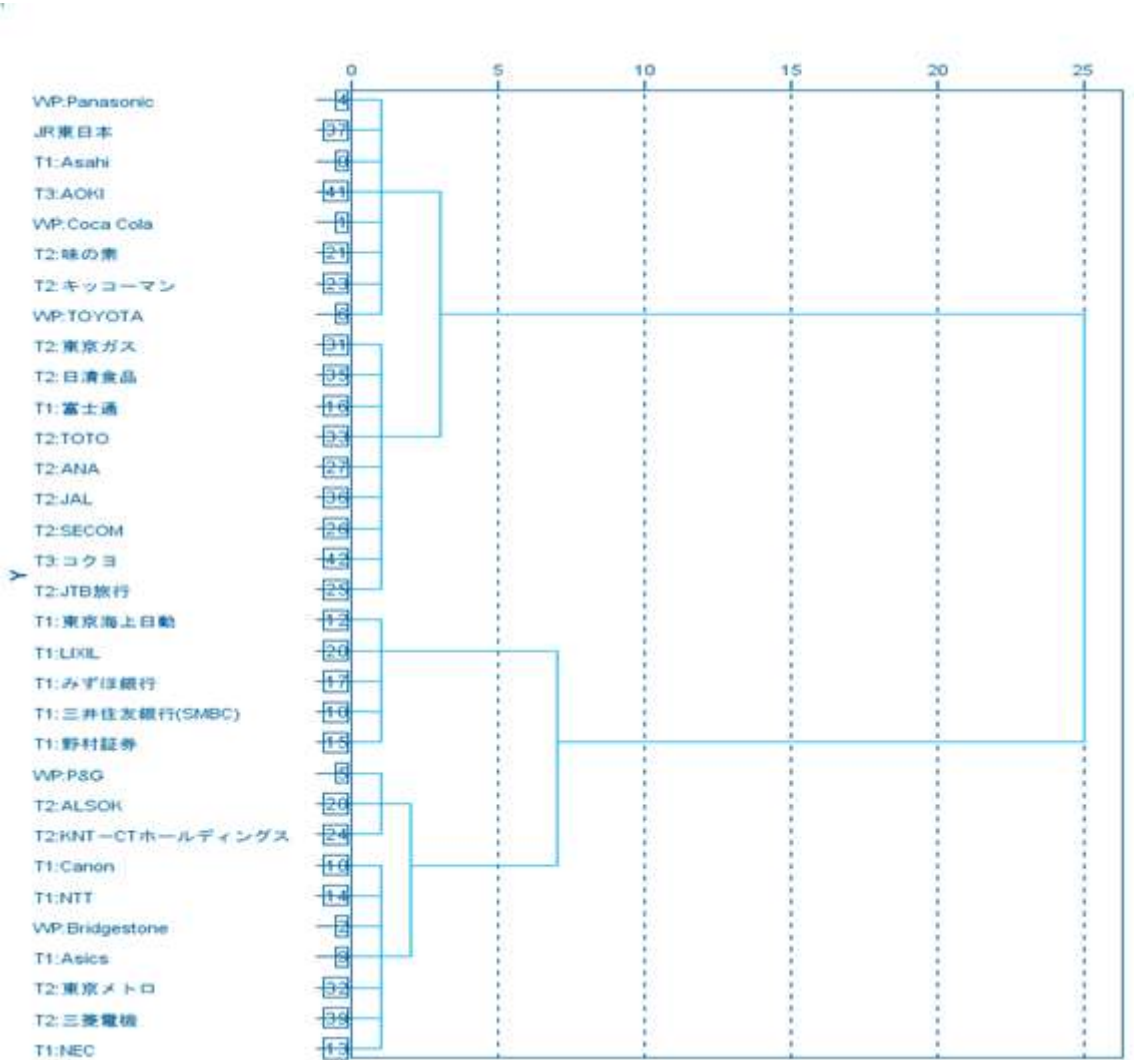


図 3-10 B 項目の順位(ビジネスパーソン)と売上高に占める広告宣伝費によるクラスター分析デンドログラム

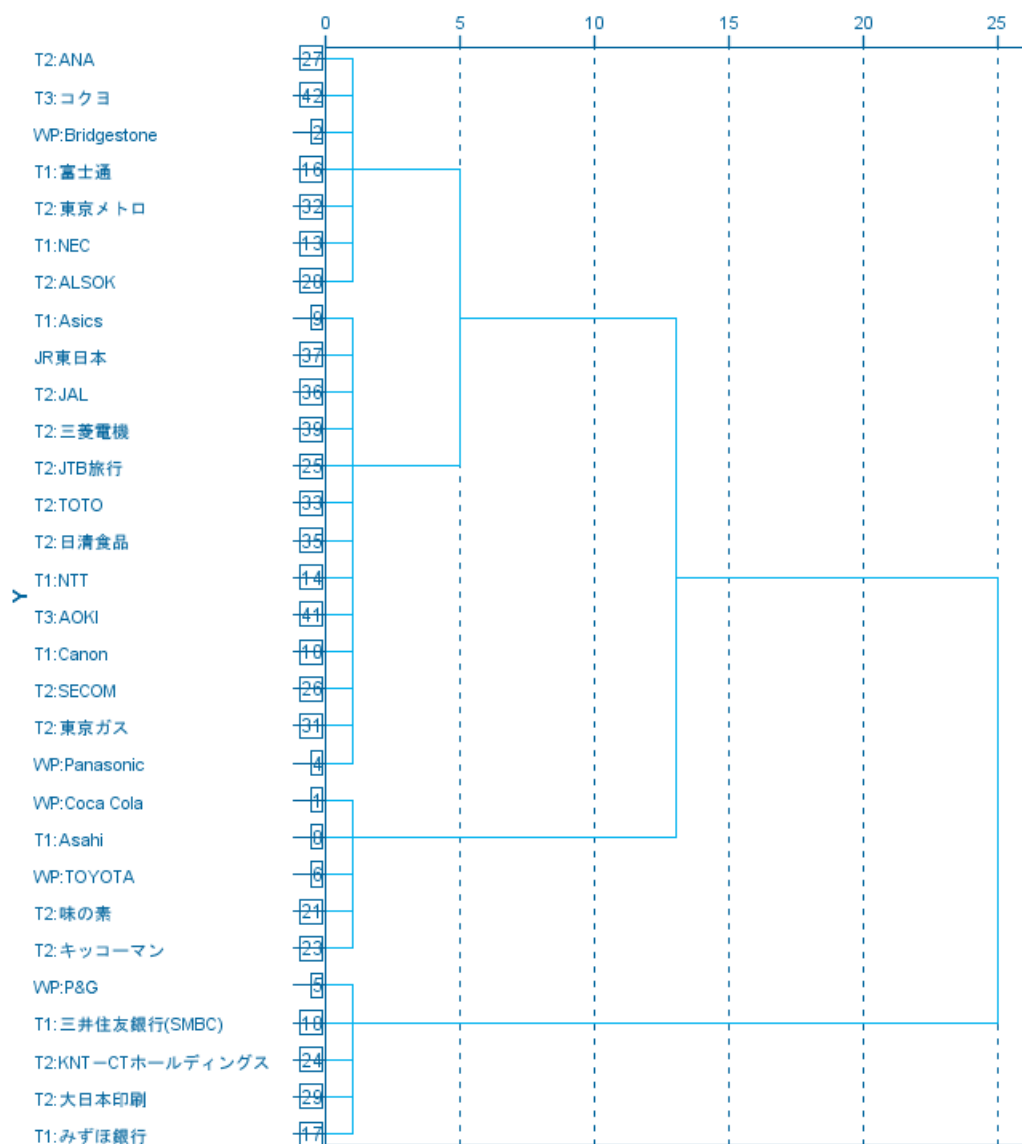


図 3-1 1 B 項目の順位(一般個人)と売上高に占める広告宣伝費によるクラスター分析デンドログラム

第3節 研究手法③の結果

まず金融5社による結果は以下の表○である。

スローガンについては、各社特設サイト内のスローガンについてのコンセプト説明において5社全てで「挑戦を支える」ということが述べられていた。「挑戦」や「支える」に関するワードが直接用いられたスローガンは5社中金融を除く2社であった。

動画公開数については、最小値7、最大値14、中央値10であった。野村證券を除く4社は特設サイト内で公開している動画はYou Tube内でも公開していた。しかし野村證券は公会堂が8つの内4つがYou Tube内でも公開していた。また動画コンテンツは人を軸に大きく3つに分類できた。著名アスリート(企業の広告塔になっているようなアスリート)、アスリート、アスリートでない、これら3つである。

累計動画視聴数、及び、1動画あたり視聴数については、東京海上日動が最も多かった。

特設サイト内出演アスリート数については、日本生命が○人(再集計中)と最多であった。

金融5社の内、大会開催カウントダウンを用いた企画を行っていたのは銀行の2社であり、日替わりに社員を用いている内容も共通していた。

その他については、表3-1の通りであった。

表 3-1 金融5社による特設サイトアクティベーション比較

出典：各企業東京 2020 オリンピック特設サイト(2019 年 12 月 18 日アクセス)

	みずほ銀行	SMBC	東京海上日動	日本生命	野村證券
スローガン	Jump!	ひとりひとりが日本代表。	CHALLENGE2020	Play,Support. ～さあ、支える ことを始めよ う。～	日本の挑戦を、 サポートするとい う誇り。
グラフィック広告【数】	なし	なし	63	なし	9
動画公開数【本】		10(内1つは特設サイト内 埋め込みで視聴数表示 なし)	7	14	8(内4つは特設 サイト内埋め込 みで視聴数表 示なし)
累計動画閲覧数【回】 (YouTube視聴者数)	4411051	32186	10246669	8499726	3032327
1動画当たり視聴数 【回/本】(平均)	401005	3576	1463810	607123	758082
特設サイト内出演 アスリート数【人】 (動画出演含む)	0	4	4	7	0
大会開催カウントダウン プロモーション	日替わりで 社員登場	日替わりで 社員登場	日替わりで 社員登場	日数記載のみ	日数記載のみ
その他 (五輪関連を対象)	・東京2020公認プ ログラム等の 参加報告など		・ラジオCM掲載	・「日本生命 み んなの2020全 国キャラバン」 ・スポーツ支援 を行う人のイン タビュー記事掲 載 ・スポーツによ る地域活性化 漫画掲載	・東京2020公 認プログラム等 の 参加報告など

続いて、航空 2 社による結果は以下の表 3-2 である。

スローガンについては、航空にまつわるキーワードが用いられていた。

動画公開数は ANA が JAL より 2 つ多く 10 本であった。

累計動画視聴者数は ANA が JAL の 5.9 倍の約 170 万回であった。

1 動画あたりの視聴者数は ANA が JAL の 4.9 倍の約 17 万回であった

特設サイト内出演アスリート数については、ANA が 22 人、JAL が 34 人であった、JAL についてはパラアスリート発掘コンテンツの掲載において、これから活躍していくであろうパラアスリートのインタビューが 4 人と他社にない特徴があった。また JAL はアスリートのみでなく、アイドルグループの「嵐」を起用し特設サイトの TOP に掲載していたことも他社にない特徴であった。

その他について、ANA は航空機の機体デザインコンテストを行い、「東京 2020」のワードを用いたデザインを機体に掲げていた。

表 3-2 航空 2 社による特設サイトアクティベーション比較

出典：各企業東京 2020 オリンピック特設サイト(2019 年 12 月 18 日アクセス)

	ANA	JAL
スローガン	HELLO BLUE HELLO FUTURE ～2020をみんなの滑走路にしよう～	Fly for it! 一緒なら、 もっと飛べる。
グラフィック広告【数】	0	0
動画公開数【本】	10	8
累計動画閲覧数【回】 (YouTube視聴者数)	1694924	289207
1動画あたり視聴数 【回/本】(平均)	169492	36151
特設サイト内出演 アスリート数【人】 (動画出演含む)	22	34
大会開催カウントダウン プロモーション	日数記載のみ	日数記載のみ
その他 (五輪関連を対象)	・機体のデザイン コンテスト ・東京2020公認 プログラム等の参加報告 など	・アイドルグループ「嵐」 を採用 ・アスリートへのインタ ビュー記事掲載

セキュリティ 2 社については下記表 3-3 の通りである。
 特設サイトのコンテンツは先の金融と航空とは異なり、コンテンツ数はより少なくなっていた。

動画公開数についてはセコムが 1 つ、アルソックは 0 であった。
 特設サイト内アスリート掲載数はセコムが 0 人、アルソックは 28 人であるが、その 28 人はアルソックの抱える選手であった。

表 3-3 セキュリティ 2 社による特設サイトアクティベーション比較
 出典：各企業東京 2020 オリンピック特設サイト(2019 年 12 月 18 日アクセス)

	ALSOK	セコム
スローガン		
グラフィック広告【数】	0	0
動画公開数【本】	0	1
累計動画閲覧数【回】 (YouTube視聴者数)		1633
1 動画当たり視聴数【回/本】(平均)		1633
特設サイト内出演アスリート数 【人】 (動画出演含む)	28 人	0 人
大会開催カウントダウン プロモーション	日数記載のみ	日数記載のみ
その他(五輪関連を対象)	・オリンピックと 当企業の歴史 紹介記事掲載	・オリンピックと 当企業の歴史 紹介記事掲載

印刷 2 社については表 3-4 の通りである。

動画公開数については凸版印刷は「マラソン篇」について特設サイト内及び YouTube 内企業公式アカウントにおいて重複が見られたため、1 動画あたり視聴数の算出に当たっての動画公開数は 3 つとした。

メディアについて、凸版印刷は動画に、大日本印刷はラジオについてそれぞれ焦点を当てていた。

表 3-4 印刷 2 社による特設サイトアクティベーション比較

出典：各企業東京 2020 オリンピック特設サイト(2019 年 12 月 18 日アクセス)

	凸版印刷	大日本印刷
スローガン	IMAGINE2020 Printed By TOPPAN	未来のあたりまえをつくる。
グラフィック広告【数】	1(立て看板、アドトラック)	4(内屋外サイン2つ)
動画公開数【本】	4(特設サイト内に2つ、 YouTubeに3つだが内容面を考慮した)	0
累計動画閲覧数【回】 (YouTube視聴者数)	12528	
1動画当たり視聴数 【回/本】(平均)	4176	
特設サイト内出演アスリート数 【人】 (動画出演含む)	5人	0人
大会開催カウントダウン プロモーション	なし	屋外サインにて表示
その他(五輪関連を対象)	・オリンピックと当企業の 歴史紹介記事掲載	・ラジオCM掲載(7つ) ・JR東京駅サイネージ広告 ・オリンピックと当企業の 歴史紹介記事掲載

第4章 考察

第1節 手法①の考察

東京オリンピック・パラリンピックスポンサーになることを表明してから今現在までに、全てのスポンサー企業において広告宣伝費を増資していくわけではないことが分かった。つまり、広告宣伝費を増資した企業は既存のマーケティングに加え新たにオリンピック・パラリンピックスポンサーに与えられた権利を活かしたマーケティングを行っている可能性があり、一方で、広告宣伝費を増資していない企業は既存のマーケティングの一部をオリンピック・パラリンピックスポンサーに与えられた権利に代用している可能性が示唆される。広告宣伝費を増資するにせよしないにせよ、スポーツのもつ世代、性別、国籍などを超越したコンテンツの魅力により、よりターゲティングを拡大したマーケティング活動が可能となる。加えて Ferrand and Pages(1999)が指摘するようにオリンピック・パラリンピックにフィットするマーケティング活動を行うことで、東京オリンピック・パラリンピックのスポンサー効果をより高めることにつながる事が言える。

第2節 手法②の考察

企業ブランディングについては、企業イメージの順位が広告宣伝費の減少関数であり、加えて日系企業イメージ調査を行った約 700 社弱の中の内、ランキング上位 100 位以内のオリンピックスポンサー企業は平均順位が 50 位前後であることは、そもそも A 項目においてかなり上位にランクインしている。特に回帰直線の傾きの値が広告宣伝費に通常の何倍もの額を投資することとなり、企業の財政状況を逼迫させる可能性がある。それ故、単なる広告宣伝費の追加投資といった量によるブランド認知上昇でなく、アクティベーションによる質の良さがブランド認知上昇には経営上必要になることが示唆される。

クラスター分析の結果からは、図 3-10 に見られるように三井住友銀行とみずほ銀行がクラスター形成において最も近いところから始まっており、業種内において企業の資産と認知度において類似している傾向が見て取れる。

第3節 手法③の考察

金融 5 社においては、スローガンのコンセプトはいずれも金融業界における投資と結びついたものであった。動画視聴数においては、累計動画視聴数及び平均視聴数である 1 動画あたり視聴数が最多であった東京海上日動は、動画内のコンテンツの視聴者数では著名

アスリート $\geq$ 非アスリート、もしくは著名アスリート $\geq$ アスリートの動画視聴数の傾向が概ね見て取れた。その他の各企業においても、著名アスリート $\geq$ 非アスリート、もしくは著名アスリート $\geq$ アスリートの動画視聴数の傾向が概ね見て取れた。特に東京海上日動の動画には瀬戸大也や池江璃花子などオリンピック以外の競技大会でも多く活躍していたり、広告に出演するなど、生活者の認知度がそもそも高く、注目を常日頃から浴びていると考えられる。これによる動画視聴数の多さは東京 2020 大会で可能となった同業他社のスポンサー参加におけるブランディングの競争において、生活者の目につくことが企業の認知度の純粋想起及び助成想起を高める（野澤, 2000）という主張を支持するものである。加えて Aaker (1991) や Kellar (1993) が唱える消費者の購買決定プロセスにおいてはブランド認知があるだけで消費者行動に影響を及ぼすと言われていることから、損害保険の分野でのスポンサーは東京海上日動 1 社のみであることは収益の半分近くを自動車保険に依存する損害保険業界（東京海上ホールディングス, 2017）において、消費者に対してよいブランド認知につながると考えられる（野澤, 2000）。なお、他の業種カテゴリーも含めて動画のコンテンツを見てみると、有名アスリートの出演している動画は特に競技シーンを含むものが視聴数が多かった。

また銀行 2 社においては、大会開催カウントダウンのコンテンツについて銀行 2 社は内なる顧客—従業員 (e. g., Hall et al., 2009) を 1 つの目的としたアクティベーションであると考えられる。一方で、手法②の考察で述べたように銀行の業種間では資産の使い方や認知度など、業種の傾向がそれぞれの企業に現れているため、アクティベーションを行う際には特に他社と異なる施策を打ち出していくことが必要と言える。

航空 2 社については、研究結果①の広告宣伝費において ANA は 2017 年 4 月 1 日から 2018 年 3 月 31 日までの期間では約 131 億円と JAL の半分であったが動画視聴数では 5.8 倍など、もちろん両社は広告宣伝費の全てをオリンピック関連に費やしているわけではなかろうが、オリンピック関連の動画において JAL よりも優位であった。特に、独占的排他でなくなったオリンピックスポンサーである東京 2020 オリンピックでは、ただスポンサーを名乗るだけではアドバンテージがないため生活者に一方的に情報伝達をするのみならず、ANA の機体デザインコンテストのような JAL には見られなかったような生活者も積極的にかかわるようなアクティベーションがカスタマーエンゲージメントの形成に有効であり得る (Vivek et al, 2012)。

セキュリティ 2 社については、研究結果①の広告宣伝費において同じ Tier2 内の ANA と比較すると、2017 年 4 月 1 日から 2018 年 3 月 31 日までの期間では ALSOK は約 0.19 倍の約 26 億円、SECOM は約 0.37 倍の 49 億円と開きがあった。また、特設サイト内の両社のコンテンツは、自社の選手紹介や 1 本の動画の有無を除くと、当該企業とオリンピックの関わりというコンテンツのみで非常に類似しているものであった。このことはオリンピック開催間近になってから広告宣伝費を集中的に投下していくのか、もしくはスポンサーシップすること自体が目的であったかを示唆している。もし后者であったとするな

らば B to B というセキュリティの業種上、生活者全般に企業ブランディングを訴求する必要はないため、スポンサーになることのみでブランディングを行っていくことが企業戦略になろう。

印刷 2 社については、研究結果①の広告宣伝費において同じ Tier2 内の ANA と比較すると、2017 年 4 月 1 日から 2018 年 3 月 31 日までの期間では大日本印刷は約 1.8 倍の約 234 億円、凸版印刷は約 1.7 倍の 222 億円である（ただし大日本印刷、凸版印刷の広告宣伝費は共に推定値である）。広告宣伝費から見ると ANA に比べ印刷 2 社はオリンピック特設サイトには大きく力を入れていないようであった。広告宣伝費の大きさからするとこの 2 社は 2018 年 12 月時点まででは東京 2020 オリンピックに向けたアクティベーションではなく、他の広告宣伝に注力しているであろうことが示唆される。特に凸版印刷は 2019 年ラグビーワールドカップのスポンサーでもあることから、2019 年ラグビーワールドカップを踏まえて東京 2020 オリンピックに継投したアクティベーションを行う可能性もあり得る。

またアクティベーションにおいては、屋外サインに 2 社とも焦点を当てていたことは他業種とは異なり、この業種としての特徴を表していた。

第5章 総合考察

これまでスポーツ・スポンサーシップに関する多くの研究がなされてきたが、企業の広告宣伝費と企業ブランディングについて、それらの企業にとっての有効性を分析したものはなかった。さらにいくつかの切り口で研究を行った。日頃から「社名認知度」などの課題を抱えている企業にとって、スポーツ協賛はそれらの課題解決に相応しい手法のひとつである。企業規模や協賛競技、開催時期などで絞り込めば、より効果のある選択が可能になる。本研究結果を活用することにより、スポーツ協会側はより多くの資金を獲得することができ、スポンサー企業側はスポーツ・スポンサーシップにより企業が抱える課題を効率的に解決できるようになる。本研究がスポーツを提供する側への一助となり、さらには協賛する側への一助になることができれば、両者の発展の為に貢献できると考えている。

第6章 結論

第1章では、研究に至った背景と先行研究、そして研究目的を述べた。北米ではスポーツ協賛の人気は非常に高くいまだに上昇傾向であり、企業の経営課題解決の手段となっている現状を述べた。さらに東京2020オリンピック大会では従来の一業種一社制が解放され、そのことにより同業他社同士のアクティベーションの際の現状を見た。そこで本研究では、オリンピックスポンサーになった時から開催に至るまでの期間に企業がどのようなアクティベーションを行い、それがどのようにブランディングに影響するのかを明らかにすることとした。

第2章の研究手法では、研究目的達成のために3つの調査を行った。①スポンサー企業の広告宣伝費の推移、②広告宣伝費とスポーツ・スポンサーシップにおけるブランディングの定量的関係、③スポンサー群の同業他社間のアクティベーションの差異について明らかにする。

第3章の研究結果では、広告宣伝費が上昇した企業は約半数ほどであった。また、企業イメージについてはオリンピックスポンサーになれるほどの企業経営を行っているためそもそもランキングが上位であり、そこからランキングを上げるには莫大な資金投入が必要であった。同業他社のアクティベーションについては、他社が行うことは自社も行うことで他社と差別化されないような企業戦略が一部見て取れるほか、差別化を行うような企画は生活者と共に作り上げるコンテンツであった。

第4章の考察では、企業イメージを上位に押し上げるには莫大な資金投資が必要であり、生活者と共に作り上げるコンテンツのアクティベーションといった、いわば量よりも質の企業戦略が有効であることが導き出された。以上の研究結果とそこから導き出された考察が、今後のスポーツ発展、企業の経済発展につながれば幸いである。

引用・参考文献

- Meenaghan, T.(1991) The role of sponsorship in the marketing communications mix. International Journal of Advertising, 10:35-47
- Howard , D. R., and Crompton , J.L.(2004) Financing Sport (2nd ed.). Fit: Morgantown, WV,USA.
- Mullin, B.J., et.al(2007), W.A Sports Marketing, Human Kinetics Publishers, p324.
- IEG(2018) Sponsorship Report “WHAT SPONSORS WANT & WHERE DOLLARS WILL GO IN 2018” <http://www.sponsorship.com/IEG/files/f3/f3cfac41-2983-49be-8df6-3546345e27de.pdf> (January 10, 2019)
- 株式会社電通 (2018 年 2 月 22 日) 「2017 年 日本の広告費」総広告費の推移 <http://www.dentsu.co.jp/news/release/pdf/cms/2018016-0222.pdf> (2019 年 1 月 9 日)
- 公益財団法人東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会ホームページ「マーケティング」マーケティングの役割 <https://tokyo2020.org/jp/organising-committee/marketing/> (2019 年 1 月 9 日)
- Cornwell, B., and Maignan, I. (1998) An International review of sponsorship research. Journal of Advertising, 27 (1) : pp.1-21.
- 武藤泰明「日本のスポーツ、不況時の生き残り方」、エコノミスト pp.50-53(2009 年 3 月 3 日号)
- Jagre,E,Watson,J.J,and Watoson,J.G.(2001) Sponsorship and Congruity Theory: A theoretical Framework for Explaining Consumer Attitude and Recall of Event Sponsorship. Advances in Consumer Research,28:pp.439-445.
- Stotlar,D.K.(2005) Developing successful sports sponsorship plans (nd ed.) Fitness Information Technology:Morgantown,WV,USA,pp.118-120.
- 相澤くるみ (2017)「北米スポーツマネジメント学会 2016 年度大会」日本スポーツマネジメント学会『スポーツマネジメント研究』第 9 巻第 2 号 pp.35-39.
- 浅田瑛 (2016)「北米スポーツマネジメント学会 2016 年度大会」日本スポーツマネジメント学会、『スポーツマネジメント研究』8 巻 1 号 pp.34-38.
- Kim, Y. (2016) Effectiveness of In-Game Advertisement: Repetition Effect of Sport Video Gaming. 20-minute oral presentation at the 31th North American Society for Sport Management Conference, Orlando, FL, USA
- IEG(2017) Sponsorship Report “WHAT SPONSORS WANT & WHERE DOLLARS WILL GO IN 2017” <http://www.sponsorship.com/IEG/files/7f/7fd3bb31-2c81-4fe9-8f5d-1c9d7cab1232.pdf> (January 10, 2019)
- IEG(2016) Sponsorship Report “WHAT SPONSORS WANT & WHERE DOLLARS WILL GO IN 2016” <http://www.sponsorship.com/IEG/files/71/711f2f01-b6fa-46d3-9692-0cc1d563d9b7.pdf> (January 10, 2019)

- ・ IEG(2015) “IEG SPONSORSHIP REPORT THE LATEST ON SPORTS, ARTS, CAUSE AND ENTERTAINMENT MARKETING ”
<http://performanceresearch.com/wp-content/uploads/2016/12/2014-IEG-B2B.pdf> (January 10, 2019)
- ・ IEG(2015) “IEG SPONSORSHIP REPORT THE LATEST ON SPORTS, ARTS, CAUSE AND ENTERTAINMENT MARKETING ”
<http://www.sponsorship.com/IEG/files/cf/cf2fb1af-df06-4517-bcf6-e639ca5302da.pdf> (January 10, 2019)
- ・ 山口志郎、野川春夫、北村薫、山口泰雄(2010)「スポーツイベントのスポンサーシップにおけるスポンサーシップフィットに関する研究」 日本スポーツマネジメント学会、『スポーツマネジメント研究』 2 巻 2 号 pp.147-161.
- ・ 野地 俊夫, 齋藤 れい, 原田 宗彦, 吉倉 秀和(2014)「冠スポンサーとスポーツイベントのスポンサーフィットが及ぼす影響について-東レ・パン・パシフィック・テニスにおける事例-」日本スポーツ産業学会、『スポーツ産業学研究』 24 巻 2 号 pp.155-168.
- ・ 辻洋右(2011)「スポーツ・スポンサーシップ研究概説」 日本スポーツマネジメント学会、『スポーツマネジメント研究』 3 巻 1 号 pp.23-34.
- ・ 古谷孝生、藤本淳也、中大路哲、坂田好弘、中井俊行、長崎正巳（2004）「大学運動部の広告価値評価に関する研究」、大阪体育大学紀要、第 35 巻 pp.139-147
- ・ 武藤泰明(2017)「放送権料配分ルールの変更はプロサッカーリーグの価値にどのような影響を与えるか」 日本スポーツ産業学会、『スポーツ産業学研究』 27 巻 1 号 pp.13-16.
- ・ Ferrand, A., and Pages M. (1999) Image management in sport organisations: the creation of value. *European Journal of Marketing*, 33(3/4): 387-401.
- ・ Aaker, D. A. (1991) Managing brand equity. The Free Press: New York, NY, USA.
- ・ Keller, K. L. (1993) Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1): 1-22.
- ・ 東京海上ホールディングス(2018)「アニュアルレポート（統合レポート）」
https://www.tokiomarinehd.com/ir/library/annual_report/dhgn2a000000gtqc-att/Integrated_Report_18J.pdf (2019 年 1 月 9 日)
- ・ 野澤智行(2000)「手練と・キャラクターがテレビ CM 認知および評価に及ぼす影響」、『広告科学』、第 40 集、pp.93-99.
- ・ Hall, T., Ferreira, M., and Sagas, M. (2009) Sponsorship and the internal audience: Examining how corporate sponsorship is related to organization identification and job satisfaction. Paper presented at the 7th annual Sport Marketing Association conference. Cleveland, OH.
- ・ Vivek, S.D., Sharon E.B., and Morgan R.M.(2012), “Customer Engagement: Exploring Customer Relationships Beyond Purchase,” *Journal of Marketing Theory and Practice*, 20 (2), pp.127-145.
- ・ 東京海上ホールディングス(2018)「アニュアルレポート（統合レポート）」

https://www.tokiomarinehd.com/ir/library/annual_report/dhgn2a000000gtqc-att/Integrated_Report_18J.pdf (2019 年 1 月 9 日)