

2025 年度 3 月修了 修士論文

国際スポーツイベントにおける電通ビジネスの構造

The Structure of Dentsu's Business in International Sporting Events

早稲田大学大学院スポーツ科学研究科

トップスポーツマネジメントコース

5025A303-0

勝見 文一

# 目次

第1章 序論.....	1
第1節 本研究の問題意識.....	1
第2節 電通のスポーツビジネス.....	1
第3節 世界陸上と電通.....	2
第1項 独占マーケティング権と放映権.....	2
第2項 世界陸上の過去大会と国内での放送局.....	3
第3項 世界陸上国内開催3大会と国際陸上連盟スポンサー.....	3
第4節 先行研究.....	4
第1項 スポーツビジネス研究.....	4
第2項 ビジネスモデル研究.....	5
第3項 広告代理店のビジネスおよび電通研究.....	5
第4項 先行研究のまとめ.....	5
第5節 研究意義.....	6
第6節 研究目的.....	6
第2章 研究方法.....	7
第1節 用語の定義.....	7
第2節 権利の定義.....	7
第3節 研究方法.....	11
第1項 2001～2025年の主要国際大会に関する分析.....	11
第2項 世界陸上国内開催3大会に関する比較分析.....	12
第3項 財務データを用いた記述的分析.....	13
第4節 倫理的配慮.....	13
第3章 結果.....	15
第1節 2001～2025年の主要国際大会に関する分析結果.....	15
第1項 対象大会の概要.....	15
第2項 インタビュー結果.....	15
第3項 インタビュー結果のまとめ.....	18
第4項 電通の放映権ビジネス参入と民放による中継の本格化.....	23

第2節	世界陸上国内開催3大会に関する分析結果	25
第1項	1991年東京大会	25
第2項	2007年大阪大会	27
第3項	2025年東京大会	29
第4項	3大会の比較	32
第5項	3大会の収入構造と電通のビジネス	37
第3節	財務データを用いた分析結果	39
第1項	電通におけるスポーツビジネスの規模の推移	39
第2項	世界陸上2025年東京大会の電通ビジネスの規模	41
第3項	結果のまとめ	44
第4章	考察	45
第1節	電通のスポーツビジネスの構造的特徴	45
第2節	放映権・協賛権ビジネス、CM枠セールスの相互関係	46
第3節	国内・国際2層構造	48
第4節	構造化のプロセス	49
第5節	今後の展望	50
第5章	結論	53
第6章	研究の限界と今後の課題	54
第7章	謝辞	55
	引用文献	57

## 図の目次

図 1 1991 年東京大会：大会 OC の組織構造.....	26
図 2 1991 年東京大会：国際陸上連盟・大会 OC と電通のビジネスの構造 .....	27
図 3 2007 年大阪大会：大会 OC の組織構造.....	28
図 4 2007 年大阪大会：国際陸上連盟・大会 OC と電通のビジネスの構造 .....	29
図 5 2025 年東京大会：大会 OC の組織構造.....	30
図 6 2025 年東京大会：国際陸上連盟・大会 OC と電通のビジネスの構造 .....	31
図 7 1991 年大会の組織構造にみる部署の配置例 .....	34
図 8 2007 年大会の組織構造にみる部署の配置例 .....	35
図 9 2025 年大会の組織構造にみる部署の配置例 .....	35
図 10 電通のスポーツ関連事業の売上推移 .....	40
図 11 電通のスポーツビジネスのトライアングル構造 .....	45
図 12 トライアングル構造におけるライセンスビジネスと広告ビジネス .....	46
図 13 トライアングル構造の拡張可能性 .....	52

## 表の目次

表 1	ワールドアスレチックシリーズ	2
表 2	世界陸上過去大会一覧	3
表 3	世界陸上 3 大会における国際陸上連盟スポンサー	4
表 4	国際スポーツイベントの開催における契約・権利一覧	10
表 5	2001 年～2025 年に国内で開催された主な国際スポーツイベント	15
表 6	2000 年頃までの国際スポーツイベントと放送局	20
表 7	2001 年以降、主に NHK から民放での中継に切り替わった国際スポーツイベント	24
表 8	2001 年以降、民放で中継が開始された国際スポーツイベント	24
表 9	1991 年東京大会：大会収支構造	25
表 10	1991 年東京大会：電通の担当部署と主な業務内容	26
表 11	2007 年大阪大会：大会収支構造	27
表 12	2007 年大阪大会：電通の担当部署と主な業務内容	28
表 13	2025 年東京大会：大会収支構造	29
表 14	2025 年東京大会：電通の担当部署と主な業務内容	31
表 15	2025 年東京大会：スポンサー一覧と大会中継時のテレビ CM 枠購入社	32
表 16	国内開催 3 大会の収入構造比較	32
表 17	世界陸上 3 大会における財政保証主体	33
表 18	世界陸上 3 大会における大会 OC の組織形態	33
表 19	世界陸上 3 大会における大会 OC の部の数	34
表 20	世界陸上国内開催 3 大会における電通のビジネス分類とその内容	36
表 21	世界陸上国内開催 3 大会における電通のビジネスと担当部署	36
表 22	世界陸上国内開催 3 大会における電通のビジネスの有無	39
表 23	電通の有価証券報告書の業績欄で言及された国際スポーツイベント	41
表 24	国際陸上連盟の放映権・協賛権収入の推移	42
表 25	国際陸上連盟の放映権・協賛権収入の 2025 年推計値	42
表 26	2025 年 4～9 月期における民放 3 局のタイム売上増減比較（前年同期比）	43
表 27	TBS のタイム売上（2025 年 4～9 月）	43
表 28	世界陸上 2025 年東京大会における電通ビジネスの規模（推計値）	44



# 第1章 序論

## 第1節 本研究の問題意識

オリンピックや FIFA ワールドカップ、世界陸上といった国際スポーツイベントは、開催のたびに大きな話題を呼び、世界的な注目を集めてきた。1980年代以降、テレビ放送の普及や技術進展、スポンサーシップの導入を背景として、これらの大会において商業化が進展してきた（平田竹男, 2017）。その過程で、放映権や協賛権といったスポーツライツは、大会主催者にとって主要な収入源の一つとして位置づけられてきた（Lang, Gogishvili, & Müller, 2025）。

日本においては、こうした国際スポーツイベントの多くに電通が関与してきた。電通は1901年創業の大手広告代理店で、テレビCMを中心とした広告ビジネスを通じて、スポンサーと放送局を媒介する役割を担ってきた。加えて、放映権と協賛権によるスポーツビジネスを展開し（電通, 2009）、近年では、スポーツビジネスを自社のユニークネスの一つとして掲げている（電通グループ, 2025）。しかし、なぜ広告代理店である同社が放映権と協賛権というライツを活用したスポーツビジネスを担うに至ったか、また、それが同社の従来の広告ビジネスとどのように結び付いているかについては、十分に整理されていない。

## 第2節 電通のスポーツビジネス

電通のスポーツビジネスは、同社が展開する三つの事業領域の一つである「スポーツ&エンターテインメント」に位置づけられている。同領域では、スポーツやエンターテインメント分野におけるIPホルダーとの共創を通じて、顧客企業および社会が抱える課題の解決を支援することが掲げられている（電通, 2025）。

電通のスポーツビジネスの起点は、1964年の東京オリンピックに遡る。日本で初めて開催された大規模国際スポーツイベントである東京オリンピックにおいて、電通は大会の成功に全社を挙げて関与し、テレビ中継や新聞報道を通じてスポーツイベントが持つビジネスの可能性を日本の広告業界に示したとされている。その後、1984年のロサンゼルスオリンピックでは、日本における独占的な権利を多数獲得し、企業協賛と選手の広告活用を組み合わせるキャンペーンを展開するなど、スポーツにおけるライツビジネスを本格化させた（電通グループ, 2025）。

2009年の同社リリースによれば、電通のスポーツビジネスは、スポーツコンテンツのマーケティング権を広告主に販売する協賛権ビジネスと、放映権を日本の放送局に販売する放映権ビジネスの2つを主たる業務として展開してきたことが示されている（電通, 2009）。

### 第3節 世界陸上と電通

世界陸上競技選手権大会（以下、世界陸上）は、陸上競技における最高峰の国際大会であり、オリンピック・パラリンピックや FIFA ワールドカップと並ぶ国際的なメガスポーツイベントの一つである。電通は、第1回ヘルシンキ大会以降、すべての世界陸上大会に何らかの形で関与している。さらに世界陸上は、メガスポーツイベントの中でも、唯一日本で3度開催されており、その変遷をたどる対象としては適当と言える。以下に世界陸上と電通の関わりをまとめた。

#### 第1項 独占マーケティング権と放映権

電通は、2001年から2029年までの国際陸上競技連盟の主催大会の全世界における「マーケティング権およびインターネットを含む放送権（欧州放送連合地域における放送権は除く）」を取得している（株式会社電通, 2014）。その前に遡ると、国際陸上競技連盟は ISL（International Sports Culture & Leisure Marketing A.G.）と同様の契約を1983年から結んでいた（World Athletics, 2000）。2001年に同社は破綻したが、国際陸上競技連盟との契約は同社の出資者であった電通に引き継がれた（World Athletics, 2001）。1983年は第1回世界陸上ヘルシンキ大会が開催された年で、ISLも含めると電通は実に40年以上に渡って世界陸上に関わってきた。

国際陸上競技連盟と電通との契約が対象とする大会は「ワールドアスレチックシリーズ」と呼ばれるもので、世界陸上もその1つである（表1）。

表1 ワールドアスレチックシリーズ

大会名	英語名
世界陸上競技選手権（世界陸上）	World Athletics Championships
世界室内陸上選手権	World Athletics Indoor Championships
世界クロスカントリー選手権	World Athletics Cross Country Championships
世界ロードランニング選手権大会	World Athletics Road Running Championships
U20 世界陸上競技選手権大会	World U20 Championships
世界競歩チーム選手権大会	World Athletics Race Walking Team Championships
世界リレー	World Athletics Relays
世界陸上競技アルティメット選手権大会	World Athletics Ultimate Championship

電通ニュースリリース [株式会社電通, 2014] および Wikipedia（2025年12月閲覧）より筆者作成

## 第2項 世界陸上の過去大会と国内での放送局

以下に世界陸上の開催年と開催都市、大会を国内で放送した放送局を整理した(表2)。日本国内で開催されたのは1991年東京大会、2007年大阪大会、2025年東京大会であった。また、放送局は第1回ヘルシンキ大会はテレビ朝日、第2回ローマ大会～第5回イエテボリ大会までは日本テレビ、第6回アテネ大会以降はTBSであった。

表2 世界陸上過去大会一覧

回数	開催年	開催都市	国内放送局
第1回	1983	ヘルシンキ	テレビ朝日
第2回	1987	ローマ	日本テレビ
第3回	1991	東京	日本テレビ
第4回	1993	シュツットガルト	日本テレビ
第5回	1995	イエテボリ	日本テレビ
第6回	1997	アテネ	TBS
第7回	1999	セビリヤ	TBS
第8回	2001	エドモントン	TBS
第9回	2003	パリ	TBS
第10回	2005	ヘルシンキ	TBS
第11回	2007	大阪	TBS
第12回	2009	ベルリン	TBS
第13回	2011	テグ	TBS
第14回	2013	モスクワ	TBS
第15回	2015	北京	TBS
第16回	2017	ロンドン	TBS
第17回	2019	ドーハ	TBS
第18回	2022	ユージン	TBS
第19回	2023	ブダペスト	TBS
第20回	2025	東京	TBS
第21回	2027	北京	TBS

ワールドアスレティックス Web サイトおよび Wikipedia (2025年12月閲覧) より筆者作成

## 第3項 世界陸上国内開催3大会と国際陸上連盟スポンサー

日本で開催された世界陸上3大会の国際陸上連盟スポンサーについてまとめた(表3)。3大会ともにスポンサーであったのはTDKとSEIKOであった。2大会でスポンサーであったのはコカ・コーラ(第1回と第2回)、TBS(第2回と第3回)であった。それ以外は1

大会のみのスポンサーであった。

表 3 世界陸上 3 大会における国際陸上連盟スポンサー

1991 年東京大会	2007 年大阪大会	2025 年東京大会
TDK	TDK	TDK
服部セイコー	SEIKO	SEIKO
日本テレビ	TBS	TBS
アディダス	ミズノ	ASICS
富士フィルム	TOYOTA	HONDA
三田工業	EPSON	SONY
フィリップス	ニコン	
コカ・コーラ	コカ・コーラ	
カールスバーグ	VTB (銀行)	
マース	EUROVISION	
VISA		
オリベッティ		

1991 年東京大会はオフィシャルスポンサーを、2007 年大阪大会はオフィシャル IAAF パートナーを、2025 年東京大会は World Athletics Partners および World Athletics Media Partner を掲載。順不同。表記は参考にした資料に合わせた。

各種資料をもとに筆者作成

## 第 4 節 先行研究

### 第 1 項 スポーツビジネス研究

1980 年代以降、テレビ放送の普及や技術進展、スポンサーシップの導入を背景として、国際スポーツイベントの商業化が進展してきた (平田竹男, 2017)。その過程で、放映権や協賛権といったスポーツライツは、大会主催者にとって主要な収入源の一つとして位置づけられてきた (Lang, Gogishvili, & Müller, 2025)。

一方で、研究の多くは、個別競技団体やリーグの収益構造、あるいは大会単位での事業収支の分析にとどまり、それらを成立させる中間的な事業主体の役割については十分に検討されてこなかった。特に、競技団体、メディア、スポンサーといった複数主体を横断的に結びつける存在が、どのような仕組みでスポーツイベントの商業化を支えてきたのかについては、断片的な言及に留まっている。この点において、スポーツビジネス研究は、収益源の分析は進んでいるものの、それを統合する事業構造の把握には課題を残している。

## 第2項 ビジネスモデル研究

ビジネスモデルに関する研究は、企業活動を価値創造と収益獲得の仕組みとして捉える枠組みとして発展してきた。Zottら(2011)は、ビジネスモデルを企業単体の戦略ではなく、取引関係やパートナーシップを含む活動体系として整理し、産業構造の変化を説明する概念として位置付けている(Zott, Amit, & Massa, 2011)。足代(2015)も、ビジネスモデル研究が組織間関係や価値創出プロセスの分析に有効であることを示している(足代訓史, 2015)。

また、西野(2006)は、ビジネスモデルの中でも特に収益化の方法に注目し、「収益モデル」という観点から企業活動を分析している。これにより、同一産業内であっても、企業ごとに異なる収益構造を比較する視座が提示された(西野和美, 2006)。さらに、Osterwalderら(2010)は、顧客セグメント、価値提案、チャネル、収益の流れなど9つの要素からビジネスモデルを構成するフレームワークを提示し、企業の活動と収益構造を体系的に可視化する方法を確立した(Osterwalder & Pigneur, 2010)。

これらの研究は、製造業やIT企業を中心に蓄積されてきたが、複数主体が関与するイベント型ビジネスや、広告・メディアと密接に結びついた産業への応用は十分に進んでいるとは言いがたい。

## 第3項 広告代理店のビジネスおよび電通研究

広告代理店に関する先行研究は、主として産業史的観点から、その成立過程や市場構造、メディアとの関係性を中心に議論されてきた。中瀬(1969)は、日本における広告代理店産業の形成と発展を、マスメディアの普及と広告市場の拡大という歴史的な文脈の中で整理している(中瀬寿一, 1969)。また、八田(1980)は、広告代理店が広告主と媒体社を仲介する存在として、取引慣行や業界構造を形成してきた点に着目している(八田英二, 1980)。

電通に関する研究についても、戦後日本社会における同社の発展や、政財界・メディアとの関係性を論じたものが多く、企業史・社会史の文脈での分析が中心であった(佐々木, 2001; 濱田, 2006)。これらの研究は、電通の影響力や独自性を明らかにしている一方で、同社がどのような事業構造によって価値を創造し、収益を獲得してきたのかについては十分に分析していない。

特に、広告代理店のビジネスモデルそのものを、価値創造と収益構造の観点から整理した研究は限定的であり、広告ビジネスとスポーツビジネスのような他領域の事業がどのように結び付いているのかについても明確にはされてこなかった。この点において、電通がスポーツビジネスを中核事業の一つとして展開してきたことは、広告代理店研究の中でも特異な事例である。

## 第4項 先行研究のまとめ

以上の先行研究を総合すると、スポーツビジネス研究、ビジネスモデル研究、広告代理店

研究の 3 つの領域の間には、十分に検討されていない領域が存在する。スポーツビジネス研究では、放映権や協賛権といった収益源の分析は蓄積されているものの、それらを統合し、事業として成立させる主体の役割については整理されていない。一方、ビジネスモデル研究は、企業活動の構造や収益化の仕組みを捉える有効な枠組みを提供しているが、国際スポーツイベントのように複数の組織が関与する事業形態への適用は限定的である。

また、広告代理店および電通に関する研究は、産業史的・社会史的分析が中心であり、スポーツ領域における具体的な事業展開や、広告ビジネスとの関係性をビジネスモデルとして分析した研究はほとんど見られない。

## 第 5 節 研究意義

本研究は、広告代理店である電通のスポーツビジネスを事例として、放映権、協賛権、広告ビジネスがどのように関係しながら運用されてきたのか、その構造を明らかにしようとするものである。実務の現場では、放映権、協賛権、広告ビジネスはそれぞれ専門領域として扱われており、放映権に携わる者は放映権のみ、協賛権に携わる者は協賛権のみを主に見る傾向がある。そのため、三つのビジネスを横断的に捉え、全体としてどのような構造を形成しているのかを俯瞰的に検討する機会はずしも多くない。

本研究は、電通の事例を通じて、これら三つのビジネスを一体として捉える視点を提示する点に意義がある。このような視点を持つことで、国際スポーツイベントを開催する際に、どのような収益源をどのように位置づけ、全体としてどのようなビジネスを構想すべきかを考えやすくなる。また、この視点は、規模の大小を問わず競技団体に応用可能であり、特に限られた人員でマーケティングや商業活動を担う現場において、事業を構想するための手がかりを提供する。

## 第 6 節 研究目的

本研究の目的は、国内開催の国際スポーツイベントにおける電通の放映権・協賛権ビジネスと広告ビジネスの構造を明らかにすることである。

## 第2章 研究方法

### 第1節 用語の定義

本研究では、以下の用語について、下記のように定義し使用する。

世界陸上	世界陸上競技選手権大会
世界水泳	世界水泳選手権
世界体操	世界体操競技選手権大会
世界柔道	世界柔道選手権大会
WBC	World Baseball Classic
国際陸上連盟	World Athletics・略称 WA。2019年に International Association of Athletics Federations・略称 IAAF より名称変更
FINA	国際水泳連盟・World Aquatics・略称 AQUA。2022年に Fédération Internationale de Natation・略称 FINA より名称変更
国際体操連盟	World Gymnastics。2025年12月に The International Gymnastics Federation・略称 FIG より名称変更
日本陸上連盟	公益財団法人 日本陸上競技連盟
国際競技連盟	International Federation (IF)。競技の国際的な統括団体のこと
国内競技連盟	National Federation (NF)。競技の国内の統括団体のこと
大会 OC	競技大会を運営する大会組織委員会 (Organizing Committee) のこと

### 第2節 権利の定義

国際スポーツイベントの開催における契約および権利について、以下のように整理した。

- 1) 開催都市契約
- 2) 商業権
- 3) マーケティング権
- 4) メディア権 (放映権)
- 5) チケット権
- 6) スポンサーシップ権 (協賛権)
- 7) ライセンシング権 (MD化権)

## 8) その他のマーケティング権

以上の契約および権利の多くは 2026 年に予定されている愛知・名古屋 2026 大会の「開催都市契約書」に示されており（公益財団法人愛知・名古屋アジア・アジアパラ競技大会組織委員会, 2026）、それを元に構成した。それぞれの定義は以下の通りである。なお、研究を進める中でインタビュー対象者の言葉の使用の仕方を、適宜、定義に反映させた。

### 1) 開催都市契約

国際スポーツイベントの場合、大会を所有する国際競技連盟が、開催国の競技団体や自治体によって構成される大会 OC に対して権利を付与している。同時に、大会 OC は義務として大会を開催しなければならない。その権利と義務の関係は「開催都市契約」によって定められている。

#### 競技大会の組織運営の委託

アジア・オリンピック評議会 (OCA) は、愛知県及び名古屋市 (本都市) 及び日本オリンピック委員会 (NOC) に競技大会の組織運営及び開催を委託し、本都市及び NOS は (一部省略) 自らの義務を履行することを約束する。

第 20 回アジア競技大会 2026 のための開催都市契約書 第 1.1 条

つまり、国際スポーツイベントにおいては、当該大会を独占的財産として所有する団体 (主には国際競技連盟) と、大会を開催する大会 OC が契約を結び、大会 OC が開催する権利を付与され、開催する義務を負う関係がある。

### 2) 商業権

商業権とは、マーケティング権、メディア権、チケット権などの総称で、大会を通じて収益を上げる活動に必要な権利を指す。このような総称を用いるのは、契約時には想定していない新たな権利によるビジネスを開発した場合を想定してのことである。

競技大会に関する全ての商業上の権利 (以下「商業権」という。) は、マーケティング権、メディア権及びチケット権により構成される。

第 20 回アジア競技大会 2026 のための開催都市契約書 第 8.1.1 条

### 3) マーケティング権

マーケティング権とは、主にはスポンサーシップ権 (協賛権とも言う) とライセンス権 (MD 化権とも言う。MD=マーチャндаイジング) を指す。ただし、その他にも多くの権利を含んでいる。これはマーケティングの概念が多岐に渡り、これまで多くの権利が新た

に生み出されたことに起因する。

「マーケティング権」：競技大会に関連する、全世界のあらゆるメディア及び全ての言語における、あらゆる広告権、プロモーション権、エンドースメントに関する権利、公式スポンサー呼称権、ジョイントマーケティング権、プレミアム及び賞品に関する権利、マーケティング権、商品化及びライセンス付与に関する権利、知的財産権の創設及び使用の権利（A G I Pの創設及び使用、O C A - I Pの使用を含む。）、ケータリング及び事業運営に関する権利、スポンサーシップ権、ホスピタリティに関する権利、旅行及び観光に関する権利、宿泊に関する権利、輸送に関する権利、出版権、賭博／ゲームに関する権利、小売権、音楽に関する権利、切手収集に関する権利、貨幣に関する権利、くじに関する権利、オークションに関する権利その他あらゆる権利及び／又は関連する商業的機会（現在認識されているか、今後発明されるかを問わない）をいう。ただし、当該権利がメディア権及びチケット権に該当しない範囲に限る。

#### 第 20 回アジア競技大会 2026 のための開催都市契約書 附属文書 A

このようにマーケティング権に含まれる権利が多岐に渡るため、マーケティング権にあたっては、大会ごとに作成される「マーケティングプログラム」で定義されることがほとんどである。

#### 4) メディア権（放映権）

メディア権とは大会映像をテレビやデジタルメディアを通じて放送・配信する権利である。報道など一般的には「放映権」と記されることが多い。国際スポーツイベントにおいては最大規模の収益源となり、特にオリンピックや FIFA ワールドカップでは、放映権料が大会総収入の半分以上を占めることも珍しくない。メディア権は国際競技連盟が一元管理する場合（世界陸上、世界水泳など）と、アジア大会のように大会 OC が管理する場合がある。近年は OTT 事業者の参入により、メディア権の販売形態は多様化しており、放送権（Broadcasting Rights）と配信権（Distribution Rights）とに分かれることも多い。

#### 5) チケット権

チケット権とは大会の入場券を販売できる権利であり、チケット収入を得ることができる。ただし、近年では、チケットにラウンジの利用や特別な体験を組み合わせたホスピタリティチケットが販売されている大会も多いが、その場合はチケット権ではなく、マーケティング権に分類される例が多い。

「チケット権」：競技大会の入場券を販売し、又は全ての第三者に販売させる権利をいう。

#### 第 20 回アジア競技大会 2026 のための開催都市契約書 附属文書 A

#### 6) スポンサーシップ権（協賛権）

スポンサーシップ権とは、協賛権と同義で、スポンサーとなった企業が、大会における知的財産を活用した広告・販促活動を展開したり、大会における広告露出機会の活用、チケットの提供を受けたりすることができる権利である。多くの場合、スポンサーとなるにあたり、広告できる商品サービスのカテゴリーが限定されていた。スポンサーシップ権は大会の財政基盤を支える重要な収益源であり、企業の露出機会や権利内容によって階層化される（トップパートナー、ゴールドパートナーなど）。スポンサーシップ権は、メディア権とともに商業スポーツの発展を支えてきた中心的権利である。本稿では主に「協賛権」を用いる。

#### 7) ライセンシング権（MD化権）

英語表記では Merchandising and Licensing Rights となり、マーチャндаイジング（MD）権、MD化権とも呼ばれている。大会における知的財産を活用した製品サービスを開発し販売もしくは販促利用できる権利である。

#### 8) その他のマーケティング権

マーケティング権における、スポンサーシップ権とライセンス権を除いたすべての権利のことを指す。また、その他マーケティング権は、まだ定義されていない、大会を活用して収益を上げられる権利を含む。

国際スポーツイベントの開催における権利の構造を以下のように整理した（表4）。以降の本稿では以下の整理に基づいて、用語を使用する。

表4 国際スポーツイベントの開催における契約・権利一覧

契約・権利	内容・概念的に下位にある権利
開催都市契約	大会を所有する国際競技連盟が、開催国の競技団体や自治体によって構成される大会 OC と結ぶ、大会の開催にあたっての権利と義務を定める。
	大会を通じて収益を上げる活動に必要な権利のこと
商業権	スポンサーシップ権（協賛権）
	大会を広告に活用できる権利のこと
	ライセンス権（MD化権）
	大会グッズを製造・販売できる権利のこと
	その他マーケティング権
	上記に定義されていない権利のこと
	放送権
メディア権（放映権）	大会を放送できる権利のこと

---

配信権

大会を配信できる権利のこと

---

チケット権

入場券を販売できる権利

---

※MD・・・マーチャンダイジングの略

筆者作成

### 第3節 研究方法

本研究では、国内で開催された国際スポーツイベントを対象とした質的ケーススタディおよび公開財務データを用いた記述的分析を採用し、電通が関与してきたスポーツビジネスの構造を分析する。分析にあたっては、放映権および協賛権によるビジネスと、テレビCM枠セールスの広告ビジネスに着目し、電通を中心にして競技団体、放送局、スポンサーといった主体との関係性や、それぞれを結びつける業務を整理する視点を用いた。

#### 第1項 2001～2025年の主要国際大会に関する分析

当事者へのインタビュー調査と、各大会に関する公開資料の確認を組み合わせた質的分析を行った。電通のスポーツ領域におけるビジネスは、放映権、協賛権、大会運営など複数の業務領域が相互に関連しながら展開されており、その実態を把握するためには、実務経験を有する関係者への聞き取りが有効であると判断した。

分析対象とした大会は、2001年～2025年に国内のみで開催された、世界陸上を除く、単一競技における主要な国際スポーツイベントである。具体的には、2001年世界水泳、2003年世界柔道、2006年WBC、2007年柔道ワールドグランプリ、2009年世界卓球、2011年世界体操、2012年FIFA U-20女子ワールドカップ、2019年ラグビーワールドカップ、2021年世界体操、2023年世界水泳の10大会である。これらの大会は、競技種目や大会規模が異なる一方で、いずれも国際競技連盟が主催し、日本国内で商業的要素を伴って開催された事例である点に共通性がある。

インタビュー調査の対象は、電通においてスポーツ領域の業務に携わった社員5名（A～E）である。インタビューはA氏から順に実施した。A氏には3回、E氏には4回、他の3名には各1回のインタビューを行った。インタビューは、事前に質問項目や手順を定めず、会話の流れに応じて質問を行う自由面接法（非構造化面接）を用いた。時間的制約や追加確認の必要が生じた場合には、複数回の聞き取りを実施した。

まず、長年にわたり放映権や協賛権を中心とした権利ビジネスおよび大会運営に携わってきたA氏に対し、電通のスポーツビジネスにおける業務の全体像について聞き取りを行った。具体的には、放映権および協賛権の取扱い、大会OC、放送局、スポンサーとの取引関係、業務の進め方や調整の過程について複数回確認した。

次に、A氏から得られた知見を補完するため、個別の国際スポーツイベントを担当してき

た実務担当者へのインタビューを行った。対象は、世界陸上に20年以上関与してきたB氏、2023年世界水泳福岡大会を担当したC氏、2021年世界体操北九州大会を担当したD氏である。これらのインタビューでは、各大会において電通がどのような業務に関与し、関係主体との間でどのようなビジネスが行われていたのかを確認した。

さらに、現在一般的となっている業務の枠組みがどのような過程で形成されてきたのかを把握するため、より早い時期から国際スポーツイベントに関与してきたE氏へのインタビューを行った。E氏に対しては、放映権の取扱いが始まった経緯、放送局との関係、社内におけるスポーツ関連業務と広告ビジネスとの役割分担などについて複数回聞き取りを行った。

インタビュー内容は逐次メモとして整理し、必要に応じて各大会の公式資料や新聞記事などの公開情報と照合した。

## 第2項 世界陸上国内開催3大会に関する比較分析

国内で開催された世界陸上3大会（1991年東京大会、2007年大阪大会、2025年東京大会）を対象として、文献調査と当事者へのインタビュー調査を組み合わせた質的分析を行い、それぞれの大会の商業構造を比較した。世界陸上の商業面は、放映権、協賛権、チケット販売など複数の要素が重層的に関係する構造を有しており、公開資料のみでは把握が困難な側面が多い。特に、国際陸上連盟、大会OC、放送局、スポンサー、自治体などの関係主体間の調整過程については、実務経験者の知見が不可欠であると判断し、2つの調査手法を組み合わせて分析を行った。

### 1) 文献調査

国際陸上連盟と電通のプレスリリース、1991年東京大会、2007年大阪大会、2025年東京大会に関する公式報告書や報道資料などを対象に文献を収集した。次に、これらの資料から、国際陸上連盟と電通の関係、過去大会の変遷、国内開催3大会における収支構造、組織体制などを整理し、比較の枠組みを作成した。放映権、協賛権、その他の権利を軸とした取引関係に着目し、国際陸上連盟、大会OC、電通がどのような形で関与していたのかを整理した。これにより、各大会における商業構造の特徴を把握するとともに、比較分析に必要な基礎情報を整えた。

### 2) インタビュー調査

世界陸上の国内開催3大会の業務に携わった社員および元社員4名（F～I）である。インタビューはF氏から順に実施した。F氏には4回、G氏には4回、他の2名には各1回のインタビューを行った。1991年大会および2007年大会に関与してきた実務担当者F氏、国際陸上連盟との放映権契約に関わったG氏、2025年東京大会の実務を担ったH氏およびI氏である。インタビューは自由面接法（非構造化面接）を用い、放映権および協賛権の

取扱い、大会 OC との役割分担、自治体との調整、関係主体間の意思決定の過程などについて包括的に聞き取りを行った。

### 3) 分析方法

インタビュー後、得られた知見を文献調査の資料と照合し、整理した。特に、文献調査で明らかにならなかった実務のプロセスや関係者間の調整は、インタビューを通じて補完し、その合理性を公式報告書やプレスリリースによって検証し、国際陸上連盟と電通の関係、過去大会の変遷を整理した。大会ごとの特徴を検討するために、国内開催 3 大会の大会 OC の①収支構造と②組織構造、③電通の役割（部署と主な業務内容）を整理し、④国際陸上連盟・大会 OC との電通のビジネスを構造化した。2025 年大会に関しては、⑤スポンサーとタイム提供の有無を調べた。さらに、国内開催 3 大会の商業構造の変遷を見るため、大会 OC の①収入構造、②財政保証主体、③団体形態、④組織構造、⑤電通が行ったビジネスの分類とその担当部署を比較した。その上で、国内開催 3 大会の収入構造と電通のビジネスの変化を分析した。

### 第 3 項 財務データを用いた記述的分析

まず、2001 年以降の電通の有価証券報告書をもとに、事業別売上高の推移を整理した。これらの資料から、スポーツ関連事業やイベント関連事業に該当する売上項目を抽出し、時系列での変化を確認することで、国際スポーツイベントへの関与が企業活動全体の中でどのような位置を占めていたのかを把握した。分析期間は、前項までの分析対象と整合するよう 2001 年以降とした。なお、2001 年は電通の上場年でもあるため、資料を入手しやすい事情もあった。

加えて、2025 年に開催された世界陸上東京大会を対象に、当該大会における電通のビジネス規模を把握するための分析を行った。具体的には、国際陸上連盟の 2019 年～2024 年の年次報告書および 2025 年の TBS ホールディングスの決算報告書を用い、大会に関わる商業収入の規模を整理した。これらの資料をトライアングル構造のビジネス項目にあてはめ、電通が関与した業務の規模的な位置づけを検討した。

本分析は、個別の国際スポーツイベントと電通の売上高との直接的な因果関係を検証するものではない。あくまで、質的分析によって明らかにしたビジネス構造が、公開されている財務データ上でどのような規模として現れているのかを確認することを目的とする。これにより、国際スポーツイベントにおける電通のスポーツビジネスを、構造分析と定量的指標の双方から捉えるための補助的な視点を提供する。

## 第 4 節 倫理的配慮

インタビュー対象者には、個人情報保護、公表の方法とその範囲について説明を行い、同意を得たうえでインタビューを実施した。



## 第3章 結果

### 第1節 2001～2025年の主要国際大会に関する分析結果

#### 第1項 対象大会の概要

分析対象とした大会は、2001年～2025年に国内のみで開催された、世界陸上を除く、単一夏季競技の主要な国際スポーツイベントであり、以下のように整理できた（表5）。いずれも民放で中継され、対象の競技は多岐にわたっていた。対象10大会中、9大会は電通で扱っていた大会であった。近年の世界体操と世界水泳は、2度目の国内開催であった。

表5 2001年～2025年に国内で開催された主な国際スポーツイベント

開催年	大会名	開催地	放送局
2001年	世界水泳選手権	福岡	テレビ朝日
2003年	世界柔道選手権	大阪	フジテレビ
2006年	World Baseball Classic	東京	日テレ・TBS・テレビ朝日
2007年	柔道ワールドグランプリ	東京	テレビ東京
2009年	世界卓球選手権	横浜	テレビ東京
2011年	世界体操選手権	東京	フジテレビ
2012年	FIFA U-20 女子ワールドカップ	東京	フジテレビ
2019年	ラグビーワールドカップ	複数都市	日本テレビ
2021年	世界体操選手権	北九州	テレビ朝日
2023年	世界水泳選手権	福岡	テレビ朝日

※世界体操は2017年からテレビ朝日にて放送

※柔道ワールドグランプリは2009年より「グランドスラム・東京」

Wikipedia等より筆者作成（2025年12月閲覧）

#### 第2項 インタビュー結果

本研究の調査対象となった大会に関するインタビュー内容は以下の通りだった。

##### 1) 世界水泳選手権（2001年）

発言
筆者：世界水泳に取り組むようになった背景を教えてください。
E氏：自分自身が競泳選手だった時に、日本で開催する国際大会だけ選手への待遇が違ったんです。海外で開催される場合に比べて格段によかった。ホテルもいいし、食事も美味しい。そ

の理由を聞いたら「電通がやってるから」と連盟の人に言われました。それがきっかけで電通に入社するわけですが、それ以来選手に資金が回るような仕事をしたかったんです。大会の放映権や協賛権のセールスはもちろん、日本代表への協賛や選手のプロ化に伴う協賛など、色々な面で広告費を集めて、選手に資金が届くようなことをしました。その一つに世界水泳の福岡大会がありました。福岡市は地元で開催できる国際大会を探しており、費用的に世界水泳が最適となりました。そして電通は招致活動を手伝いました。日本開催が決まった後、当時の世界水泳の中継局だった NHK に、福岡大会の放映権をセールスに行きました。しかし、彼らはゴールデンタイムに世界水泳の編成はできないという理由で、断ってきました。それで民放への提案に切り替えました。民放も大きな国際スポーツイベントに足踏みしました。最終的にテレビ朝日との契約に至りました。また協賛権も販売しました。当時は FINA スポンサー（国際スポンサー）と大会スポンサー（国内スポンサー）の両方を組織委員会が販売しており、そのセールスを行いました。いざ大会になって、視聴率も連日 13%くらいとって大いに盛り上がりました。この大会で、世界を名のつく大会を日本国内で開催することが、放映権・協賛権ビジネスを成功させ、競技にとってもプラスになると気づいたんです。この翌年、世界柔道も大阪で開催されました。自分は携わってないのですが、これも成功したと聞いています。

その後、2004 年頃に電通スポーツのビジネス方針を決める際、新しいことに取り組もうとなり、『金メダルプロジェクト』を提案、採用されました。要するに、世界選手権を日本に持ってきましょう。日本人が金メダルを取れる可能性がある競技で、という話をしました。世界水泳と世界柔道が立て続けに成功したから、日本人が金メダルを取れる競技についてビジネスを仕掛けていこうとなったのです。

ここでは質問の範囲外ですが、2000 年にシドニーオリンピックバレーボール世界最終予選が開催されました。これは電通が国際バレーボール連盟から初めて放映権を購入した事例なのですが、東京で開催され、TBS で放送されました。最終的に日本はオリンピック出場を逃すのですが、大会は盛り上がった。国内開催で民放が中継して、という成功事例です。世界水泳と合わせて、金メダルプロジェクトの先鞭となったと思います。

## 2) 世界柔道選手権

### 発言

E 氏：2001 年世界水泳福岡大会の成功を見たフジテレビが自局で中継する世界選手権を探していて、世界柔道大阪大会が 2003 年に開催されました。博報堂が提案したと聞いています。博報堂は柔道関係者への強いネットワークを持っていました。柔道部もありました。

## 3) World Baseball Classic

### 発言

E 氏：2003 年か 2004 年に MLB が野球の世界選手権を作ろうとしているという話があって。2005 年（開催前年）の秋ぐらいに放映権・協賛権を取得しました。放映権を希望した民

放3局（日テレ、TBS、テレビ朝日）が共同で放送することになりました。

#### 4) 柔道ワールドグランプリ

##### 発言

E氏：全日本柔道連盟と話をしました。他の競技が民放と組み、国際スポーツイベントを活用するのを見ていて、興味を持っていました。それから嘉納治五郎杯国際柔道選手権大会、福岡国際女子柔道選手権大会が統合されて、1つの大会になりました。それをテレビ東京が放送することになりました。

#### 5) 世界卓球選手権

##### 発言

筆者：世界卓球を扱うようになった経緯について教えてください。

E氏：テレビ東京から「世界と名が付く大会」と言われて、色々提案していました。世界卓球は、当時J-SPORTSが放送していたのですが、地上波での中継はなかった。2005年の上海大会はJ-SPORTSからサブライセンス（地上波の放映権を再販売）してもらいました。

2009年の横浜大会は、日本卓球協会と共同で招致しました。放映権は最終的にテレビ東京が継続することになりました。

#### 6) 世界体操選手権（2011年）

##### 発言

E氏：世界水泳は電通がFINAから放映権を購入しましたが、国内競技連盟（NF）と協力して大会招致を行なって、NFと電通が共同で国際競技連盟（IF）から放映権を購入する方法もあると気づきました。むしろ、この方法の方が、NFとも関係を強化できるし、NFのIFへの発言権も強くなるため、いいのではと思いました。世界体操でこの方法を取りました。日本体操協会と共同で放映権を購入しました。結果、世界体操はフジテレビが2009年ロンドン大会から放送することになります。国内開催は2011年の東京大会で実現します。次にこのモデルを卓球でもやってみようとなりました。日本卓球協会と横浜招致で協働したのです。

E氏：世界体操と世界卓球は、NFと共同して招致活動や放映権・協賛権の販売を行いました。収益も、元々の目標であった選手に資金を回すことをしたかった。資金が選手強化や大会の運営費に充てられるようにです。NFとも非常に良い関係が作れました。NFも選手強化に積極的でした。ただし、それは結果的にそうなったのだと思います。そのため、やろうと思ってやってるんだけど、そうやっていったら、そうなったという話です。

#### 7) FIFA U-20 女子ワールドカップ

発言

筆者：FIFA U-20 女子ワールドカップを扱うようになった経緯について教えてください。

E 氏：2012 年に開催されたのですが、ちょうどこの時 2011 年に女子がワールドカップで優勝するんです。その決勝・準決勝もフジテレビが地上波で放送していた。フジテレビは 2004 年頃から女子サッカーに力を入れるようになって、電通が放映権を販売するようになる。その 1 つが FIFA U-20 女子ワールドカップでした。

8) ラグビーワールドカップ

発言

E 氏：2015 年から放映権を仕入れました。当時日本への招致活動が行われていて、開催が決まる前に動きました。

筆者：金メダルプロジェクトとは直接は関係ないということでしょうか？

E 氏：もう 2010 年代だから。当時の人はいなくなってしまってたし、だいたいもう世界選手権はこれ以上ないよね、扱えるものはもうないねとなっていました。次はラグビーだ、そのほかだ、となるわけです。でも日本開催を目指すという点、そこは残ってました。それはもう電通スポーツの方針ではないけど、もう 1 回そうやって成功していましたので、それがスタンダードになっていました。

9) 世界体操選手権（2021 年）

発言

筆者：世界体操 2021 北九州大会での放映権・協賛権・テレビ CM 枠の取り扱いについて教えてください。

D 氏：放映権は国際体操連盟より購入し、テレビ朝日に販売しています。協賛権は大会 OC と協働してスポンサーにセールスしています。また、テレビの CM 枠についても通常の広告業務として取り扱っています。

10) 世界水泳選手権（2023 年）

発言

筆者：世界水泳 2023 福岡大会での放映権・協賛権・テレビ CM 枠の取り扱いについて教えてください。

C 氏：放映権は FINA より購入し、テレビ朝日に販売しています。協賛権も同様にスポンサーにセールスしています。また、テレビの CM 枠についても取り扱っています。

第 3 項 インタビュー結果のまとめ

インタビューの中で「金メダルプロジェクト」が言及された。

「2004年頃に電通スポーツのビジネス方針を決める際、新しいことに取り組もうとなり、『金メダルプロジェクト』を提案、採用されました。要するに、世界選手権を日本に持ってきましょう。日本人が金メダルを取れる可能性がある競技で、という話をしました。」(E氏)

これは、2004年から始まった、日本代表の活躍が期待される国際スポーツイベントの国内開催を目指した、電通の社内プロジェクトである。

「日本開催であればゴールデンタイムで中継できる。スポンサーとしてもテレビCM出稿の価値が上がり、大会に協賛する際の看板露出の価値も高い」(A氏)

このプロジェクトが生まれた背景には、2001年に開催された世界水泳福岡大会と2003年の世界柔道大阪大会があった。

「世界水泳と世界柔道が立て続けに成功したから、日本人が金メダルを取れる種目についてビジネスを仕掛けていこうとなったのです」(E氏)

2001年の世界水泳福岡大会は初めて日本で開催された水泳の世界選手権で、民放であるテレビ朝日の中継した。

「福岡市は地元で開催できる国際大会を探しており、費用的に世界水泳が最適となりました。そして電通は招致活動を手伝いました。日本開催が決まった後、当時の世界水泳の中継局だったNHKに、福岡大会の放映権をセールスに行きました。しかし、彼らはゴールデンタイムに世界水泳の編成はできないという理由で、断ってきました。それで民放への提案に切り替えました」(E氏)

それまでの世界水泳はNHKで中継されており、この放映権は電通が初めて扱ったものだった。1994年のローマ大会の国内放映権を、FINAのエージェントであるニューズコーポレーション社から取得したのが電通の放映権ビジネスの最初である。

「取引のあったニューズコーポレーション社がFINAのエージェントでした。その縁で放映権の取り扱いが始まりました。電通で放映権を扱ってみるか？とオファーを受けたのです。当時電通には放映権を扱う部署も担当者もいなくて、すべてが手探りの状態でした。」(E氏)

2001年福岡大会の中継したテレビ朝日は事前の機運情勢に力を入れた。大会テーマソングのB'z「ultra soul」も話題になった。シンクロナイズドスイミングで金メダルを獲得した武田美保をはじめ日本代表選手が活躍。イアン・ソープなど海外選手も人気を呼び、大会としては大いに盛り上がった。現在にも続く、競泳プールのレーンでの国旗表示や世界記録ラインといった放送演出もこの大会で生まれた。

「視聴率も連日13%くらいとって大いに盛り上がりました」(E氏)

これを見ていた他局も世界選手権の中継に乗り出す。

「この成功を見たフジテレビが自局で中継する世界選手権を探していて、世界柔道大阪大会が2003年に開催されました。博報堂が提案したと聞いています。」(E氏)

2001年世界水泳福岡大会と2003年世界柔道大阪大会の成功を見て、「金メダルプロジェクト」が電通内に立ち上がった。プロジェクトの柱は以下のとおりであった。E氏へのインタビューを元に筆者が整理した。

1. 日本代表選手が「金メダル」を獲得できる可能性が高い競技を選ぶ（プロジェクト名の由来）
2. その国際スポーツイベントの放映権を仕入れ、国内開催を推進する（海外開催でも時差を少なくする）
3. 放映権を国内の民放に販売する
4. 同時に、協賛権も仕入れる（国内開催は協賛権も販売しやすい）
5. 電通が放送スポンサー（CM枠）と大会スポンサー（協賛）の双方を開拓する
6. 放送局は事前の機運醸成（いわゆる番組宣伝）に力を注ぐ
7. 大会の注目度が高まり、スポンサーの広告活動にも力が入る
8. 大会に向けた国内の選手強化が進む
9. 結果、大会が盛り上がる。
10. 競技人気も高まり、大会後の強化・育成・普及が進む

電通の金メダルプロジェクトは、放映権と協賛権を扱い、民放で中継し、国内開催を実現することで、国際スポーツイベントの価値を総合的に設計しようとする取り組みであった。

このプロジェクトより前には、国際スポーツイベントはNHKで放送されることが多かった。以下に主要な国際スポーツイベントと放送局をまとめた（表6）。ほとんどのイベントがNHKで放送されていた。

表 6 2000年頃までの国際スポーツイベントと放送局

大会名	放送局	
世界水泳選手権	NHK	1998年パース大会までNHKで放送
世界柔道選手権	NHK	1979年のパリ大会以降、毎回NHKで中継 (1995年千葉大会のみテレビ朝日)
世界卓球選手権	NHK	2001年大阪大会はNHKで録画放送
世界体操選手権	NHK	2007年シュトゥットガルト大会までNHKで放送
世界陸上選手権	TBS	1997年よりTBSで放送

ラグビーワールドカップ	NHK	1999年ウェールズ大会までNHKで放送
FIFAワールドカップ	NHK	1998年フランス大会までNHKで放送
夏季オリンピック	NHK・民放	1952年ヘルシンキ大会からNHK・民放で放送
冬季オリンピック	NHK	1994年リレハンメル大会までNHKで放送

Wikipediaより筆者作成（2025年11月閲覧）

金メダルプロジェクトの対象となった競技には、卓球、野球、柔道、体操、女子サッカーなどがあり、それらの多くは「世界〇〇」という大会名で打ち出されていった。2000年代は、民放による国際スポーツイベントの中継が増加していく。

その過程では、放映権をどこから仕入れるか、も模索された。

「世界水泳は電通がFINAから放映権を購入しましたが、国内競技連盟と協力して大会招致を行なって、国内競技連盟と電通が共同で国際競技連盟から放映権を購入する方法もあると気づきました。むしろ、この方法の方が、国内競技連盟とも関係を強化できるし、国内競技連盟の国際競技連盟への発言権も強くなるため、いいのではと思いました」（E氏）

こうして電通は日本体操協会と協力して放映権を購入。世界体操は2009年からフジテレビでの中継が開始された。さらに2011年には東京開催が実現することになる。

「次にこのモデルを卓球でもやっていこうとなりました。日本卓球協会と横浜招致で協力したのです」（E氏）

世界卓球はJ-SPORTSで放送されていたが、2005年上海大会より地上波ではテレビ東京が中継するようになった。そして2009年に横浜大会が開催された。

「世界体操と世界卓球は、NFと共同して招致活動や放映権・協賛権の販売を行いました。収益も、元々の目標であった選手に資金を回すことをしたかった。資金が選手強化や大会の運営費に回るようにです。NFとも非常に良い関係が作れました。NFも選手強化に積極的でした。ただし、それは結果的にそうなったのだと思います。そのためにやろうと思ってやってるんだけど、そうやっていったら、そうなったという話です。」

卓球・体操どちらも、民放での中継開始とほぼ同時期に、日本代表選手が活躍するようになった。卓球においては、国内開催が実現した2009年世界卓球横浜大会において、水谷隼が男子ダブルスで銅メダルを獲得し、日本男子としては12年ぶりとなる個人種目でのメダル獲得を果たした。これに続く2010年世界卓球では、男女ともに団体戦で銅メダル。こうした流れは、2012年ロンドンオリンピックにおける女子団体銀メダル、さらに2016年リオデジャネイロオリンピックでの男子シングルス金メダル獲得へと連続的につながっていった（Wikipedia, 2025）。

体操競技においては、内村航平の活躍が始まった時期だった。内村は 2009 年世界体操で個人総合初優勝を果たし、2011 年東京大会には 3 連覇を達成。その後も個人総合で 6 連覇を重ね、日本体操界を長期にわたり牽引する存在となった。寺本明日香や田中理恵といった女子選手が活躍するのもこの時期であった（テレビ朝日, 2019）。

こうした盛り上がりは、他の競技団体を刺激した。

「全日本柔道連盟と話をしました。他の競技が民放と組み、国際スポーツイベントを活用するのを見ていて、興味を持っていました。それから嘉納治五郎杯国際柔道選手権大会、福岡国際女子柔道選手権大会が統合されて、1つの大会になりました。それをテレビ東京が放送することになりました。」

こうして 2007 年に柔道ワールドグランプリが開催された（2009 年から国際柔道連盟がワールドツアーとして整備したのを機に、「グラندスラム・東京」に大会名称変更）[テレビ東京, 2016]。

この他にも、民放は国際スポーツイベントの放送を希望した。電通は新たに創設された World Baseball Classic や、それまで地上波で放送されていなかった FIFA U-20 女子ワールドカップといった国際スポーツイベントの放映権を購入し、民放に販売した。

2010 年代に入ると、金メダルプロジェクトはその役目を終えた。

「だいたいもう世界選手権はこれ以上ないよねとなってました。次はラグビーだ、そのほかだ、となるわけです。でも日本開催を目指すという点、そこは残ってました。それはもう局の方針ではないけど、1回そうやって成功していましたので、それがスタンダードになっていました。」

2020 年代となり、2021 年には世界体操が、2023 年には世界水泳が再び国内で開催された。両大会ともに、前回大会と同じように、電通は放映権・協賛権を扱い、放映権を民放に販売し、協賛権と大会中継時のテレビ CM 枠をスポンサーに販売した。金メダルプロジェクトの特徴は、時を経ても、継承されていることが確認された。

なお、本研究の対象とはしていないが、インタビューでは 2000 年シドニーオリンピックバレーボール世界最終予選への言及もあった。

これは電通が国際バレーボール連盟から初めて放映権を購入した事例なのですが、東京で開催され、TBS で放送されました。最終的に日本はオリンピック出場を逃すのですが、大会は盛り上がった。国内開催で民放が中継して、という成功事例です。世界水泳と合わせて、金メダルプロジェクトの先鞭となったと思います。

#### 第4項 電通の放映権ビジネス参入と民放による中継の本格化

これまでの分析の結果から以下のことがわかった。

かつて電通のスポーツビジネスは、スポンサーをクライアントとする協賛権ビジネスを中心として展開されていた。協賛権ビジネスはライセンスビジネスとはいえ、大会会場における看板広告のセールスと実質的に同義である。協賛権とは「大会会場に看板を置ける権利」であり、看板スペースを企業に販売するという点では、従来の広告ビジネス、いわゆるスペースブローカー的な広告媒体の販売・仲介業務の一領域として位置づけることができる。この段階におけるスポーツビジネスは、スポンサーが広告宣伝のために看板スペースを購入する、電通はそれを販売・仲介する、というもので、同社が従来から担ってきた広告代理店としての機能と連続的であった。すなわち、スポンサーによる資金提供は、大会会場における看板露出を中心とする協賛権ビジネスとして、競技団体に向けられていた。この段階では、スポンサーから電通を介して競技団体へと向かう資金の流れが、同社のスポーツビジネスの中心を成していたと整理できる。

その後、電通が放映権ビジネスを取り扱うようになったことで、同社のスポーツビジネスには新たな要素が加わった。電通が放映権ビジネスを手掛け、国際スポーツイベントが民放で中継されるようになると、テレビ中継に伴って番組内にはCM枠が生じる。電通は放映権を民放に販売・調整する立場を担うと同時に、広告代理店としてそのCM枠の販売・仲介にも関与するようになった。これにより、スポンサーから競技団体に向かう協賛権ビジネスによる資金の流れに加えて、スポンサーから放送局へと向かう広告投下、すなわちテレビCM枠ビジネスという新たな資金の流れが生まれた。放映権ビジネスの導入は、協賛権ビジネスとテレビCM枠ビジネスという二つの資金の流れが、同一の国際スポーツイベントを軸に並行して展開される状況をもたらしたといえる。

競技団体にとっても、テレビ中継を通じた露出の拡大は、競技の普及や認知度向上につながる可能性を持つものであった。特に民放による中継においては、大会に先立つ事前の機運醸成や関連番組の編成に力が注がれる傾向がみられた。また、民放は視聴者の関心を高めるため、新たな放送演出の方法を積極的に取り入れてきた。例えば、競泳中継におけるレーン上への国旗表示や世界記録ラインの可視化といった演出は、2001年の世界水泳福岡大会において導入されたものであり、その後の国際大会中継における表現手法の一つとして定着している。

電通が放映権ビジネスを最初に手掛けたのは、1994年の世界水泳ローマ大会からであった。この大会の国内放映権を取得した電通は、当時世界水泳を中継していたNHKに当該放映権を販売した。その後、1998年パース大会も同様にNHKに販売したが、2001年福岡大会においては、編成上の理由からNHKが購入しなかった。そこで電通は世界水泳の放映権を民放に販売することになった。最終的にテレビ朝日が購入した。

2001年の世界水泳福岡大会は大いに盛り上がった。それを見たフジテレビが博報堂と組み、2003年に世界柔道（大阪大会）を中継した。世界柔道は2001年ミュンヘン大会まで

NHK が放送していたものだった。この大会も大いに盛り上がった。

2004年に立ち上がった電通の社内プロジェクト「金メダルプロジェクト」は、国際スポーツイベントの民放による中継を後押しした。民放による国際スポーツイベントの中継の開始には、2つのパターンがあった。1つは、主にNHKで放送されていたものが民放に切り替わるパターン。もう1つは、新設された国際スポーツイベントの中継を民放が担うパターンであった。以下にその例を挙げる。

(1) パターン1：主にNHKで放送されていた国際スポーツイベントが民放に切り替わる場合

2001年以降、それまで主にNHKで中継されていた国際スポーツイベントが、民放での中継へと切り替わった事例は以下の通りで、6大会であった（表7）。

表7 2001年以降、主にNHKから民放での中継に切り替わった国際スポーツイベント

大会名	それまでの放送局	民放での放送開始年	民放
世界水泳選手権	NHK	2001	テレビ朝日
世界柔道選手権	NHK	2003	フジテレビ
ラグビーワールドカップ	NHK	2003	テレビ東京
		2007	日本テレビ
世界卓球選手権	J-SPORTS	2005	テレビ東京
柔道ワールドグランプリ	NHK	2007	テレビ東京
世界体操選手権	NHK	2009	フジテレビ

※ラグビーワールドカップは、2003年にNHKからテレビ東京に切り替わり、さらに2007年に日本テレビに切り替わった。

※柔道ワールドグランプリは、前身大会の「嘉納治五郎杯国際柔道選手権大会」をNHKが放送していた。2009年からは「グラندスラム・東京」に。

筆者調べ

(2) パターン2：新設、もしくはそれまで放送されていなかった国際スポーツイベントの中継を民放が担う場合

2001年以降、新設された国際スポーツイベントを民放が中継したもの、もしくは、それまで地上波で放送されていなかった国際スポーツイベントを民放が中継したものは以下の通りで、2大会であった（表8）。

表8 2001年以降、民放で中継が開始された国際スポーツイベント

開催年	大会名	開催地	放送局
2006年	World Baseball Classic	東京	日テレ・TBS・テレ朝

※World Baseball Classic は 2006 年に大会が創設された。FIFA U-20 女子ワールドカップはそれまで放送されていなかった。

筆者調べ

以上のように、電通が放映権ビジネスに参入したこと、その後の 2001 年世界水泳福岡大会、2003 年世界柔道大阪大会が民放の中継により大いに盛り上がったこと、電通による金メダルプロジェクトが開始されたこと。これらにより、結果的に 2001 年以降、民放での国際スポーツイベントの中継が本格化した。

## 第 2 節 世界陸上国内開催 3 大会に関する分析結果

### 第 1 項 1991 年東京大会

#### 1) 大会の収支構造

大会の収支構造は以下の通りであった（表 9）。収入は、IAAF 負担金 9 億円、寄付・助成 23 億円、チケット収入 18 億円、マーケティング収入 12 億円、その他 2.5 億円の合計 65 億円だった。支出は事業費 65 億円だった。

表 9 1991 年東京大会：大会収支構造

収入		支出	
IAAF 負担金	9 億円		
寄付・助成	23 億円		
チケット収入	18 億円	事業費	65 億円
マーケティング収入	12 億円		
その他	2.5 億円		
合計	65 億円	合計	65 億円

※四捨五入しているため、合計額が一致しない。

IAAF 『3rd IAAF World Championships in Athletics Official Report』より作成

#### 2) 大会 OC の組織構造

大会 OC の組織構造は以下の通りであった（図 1）。競技運営本部が最も多くの部を抱えていた。その他は、財務局、マーケティング局、業務局、総務局で構成されていた。

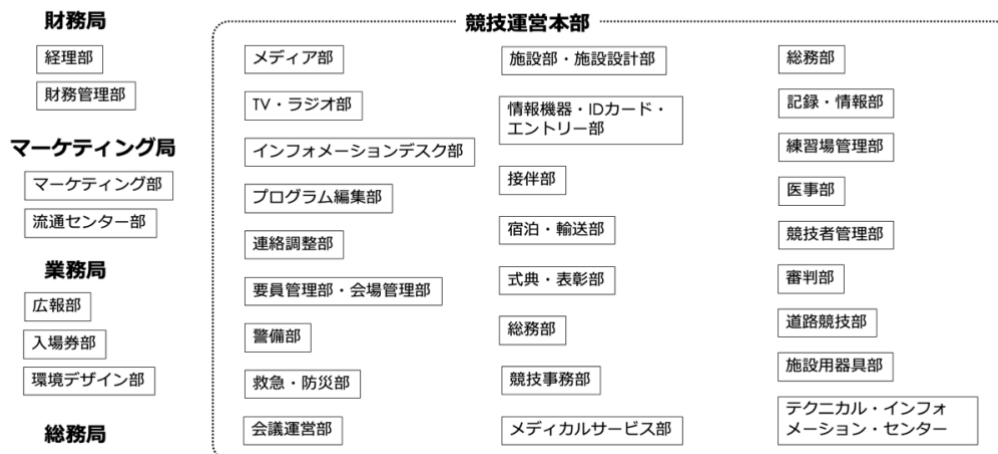


図 1 1991 年東京大会：大会 OC の組織構造

電通『'91 世界陸上マニュアル』より作成

3) 電通の部署と主な業務内容

1991 年東京大会を担当した電通の部署、および主な業務内容は以下の通りであった（表 10）。電通内の部署は ISL 室、'91 年世界陸上室、築地第 6 営業局であった。ISL 室は、主に日本企業への国際陸上連盟スポンサーシップのセールスと、国内放送局への放映権セールスを行っていた。'91 年世界陸上室は、大会 OC スポンサーシップのセールス、ライセンシング権のセールス、チケット権のセールスを行っていた。築地第 6 営業局は、制作運営業務を担っていた。

表 10 1991 年東京大会：電通の担当部署と主な業務内容

電通内部署名	主な業務内容
ISL 室	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本企業への国際陸上連盟スポンサーシップのセールス（協賛権契約）</li> <li>契約履行に際する大会 OC との調整業務（看板掲示等）</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>国際陸上連盟と大会 OC との調整業務（VIP 対応等）</li> <li>国内放送局への放映権セールス（放映権契約）</li> <li>放映権契約の履行に際する大会 OC との調整業務（競技スケジュール・スタジオ配置等）</li> </ul>
'91 年世界陸上室	<ul style="list-style-type: none"> <li>大会 OC スポンサーシップのセールス（協賛権契約）</li> <li>契約履行に際する大会 OC との調整業務（看板掲示等）</li> <li>ライセンシング権のセールス（ライセンシング契約）</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>契約履行に際する大会 OC・ライセンシーとの調整業務（制作物確認・販売計画等）</li> <li>チケット権のセールス（チケット販売契約）</li> <li>契約履行に際する大会 OC・チケット事業者との調整業務（座席</li> </ul>

在庫設定・販売計画等)

築地第 6 営業局 ・ 制作運營業務 (制作物の作成、大会運營業務等)

電通『'91 世界陸上マニュアル』およびヒアリングを元に筆者作成

#### 4) 国際陸上連盟・大会 OC と電通のビジネスの構造

電通が展開した、国際陸上連盟および大会 OC とのビジネスは以下の通りであった(図2)。当時、国際陸上連盟とマーケティング権および放映権の契約を結んでいたのは ISL であったため、電通は国際陸上連盟ではなく ISL とビジネスを行っていた。その担当部署は ISL 室であった。また、大会 OC とビジネスを行っていたのは、'91 年世界陸上室、築地第 6 営業局であった。

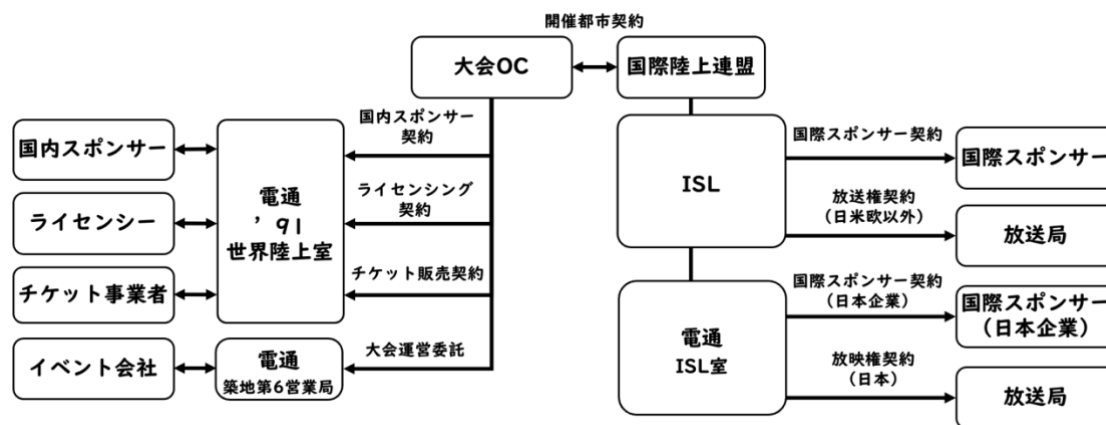


図 2 1991 年東京大会：国際陸上連盟・大会 OC と電通のビジネスの構造

電通『'91 世界陸上マニュアル』より作成

#### 第 2 項 2007 年大阪大会

##### 1) 大会の収支構造

大会の収支構造は以下の通りであった(表 11)。収入は、大阪市 40 億円、寄付・助成 10 億円、その他 0.5 億円、事業収入 50 億円の合計 100.5 億円だった。支出は事業費 86 億円、予備 13 億円の合計 99 億円だった。

表 11 2007 年大阪大会：大会収支構造

収入		支出	
大阪市	40 億円		
寄付・助成	10 億円	事業費	86 億円
その他	0.5 億円		
事業収入	50 億円	予備	13 億円

合計	100.5 億円	合計	99 億円
----	----------	----	-------

※端数繰り上げのため、収支の合計金額が一致しない。

IAAF 世界陸上大阪大会組織委員会『第 11 回 IAAF 世界陸上競技選手権大会権大阪大会・大会報告書』より作成

## 2) 大会 OC の組織構造

大会 OC の組織構造は以下の通りであった（図 3）。競技運営局と競技運営本部、業務運営局、渉外局、総務局で構成されていた。

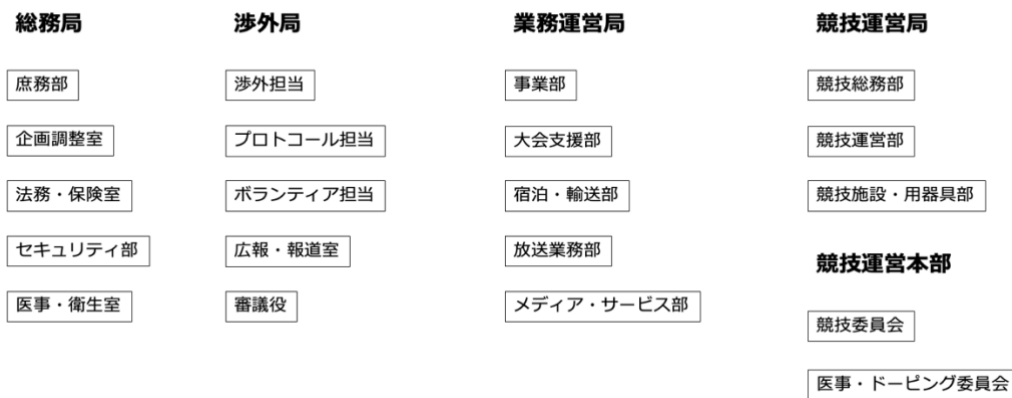


図 3 2007 年大阪大会：大会 OC の組織構造

IAAF 世界陸上大阪大会組織委員会『第 11 回 IAAF 世界陸上競技選手権大会権大阪大会・大会報告書』より作成

## 3) 電通の部署と主な業務内容

2007 年大阪大会を担当した電通の部署、および主な業務内容は以下の通りであった（表 12）。電通内の部署は国際スポーツ業務部、放送映像事業部、世界陸上室であった。国際スポーツ業務部は、国際陸上連盟スポンサーシップのセールスを行っていた。放送映像事業部は、国内放送局への放映権セールスを行っていた。世界陸上室は、大会 OC スポンサーシップのセールス、ライセンシング権のセールス、チケット権のセールス、制作運営業務を行っていた。

表 12 2007 年大阪大会：電通の担当部署と主な業務内容

電通内部署名	主な業務内容
国際スポーツ業務部	<ul style="list-style-type: none"> <li>国際陸上連盟スポンサーシップのセールス（協賛権契約）</li> <li>契約履行に際する大会 OC との調整業務（看板掲示等）</li> <li>国際陸上連盟と大会 OC との調整業務（VIP 対応等）</li> </ul>
放送映像事業部	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内放送局への放映権セールス（放映権契約）</li> <li>放映権契約の履行に際する大会 OC との調整業務（競技ステージ）</li> </ul>

	ルール・スタジオ配置等)
	・ 大会 OC スポンサーシップのセールス (協賛権契約)
	・ 契約履行に際する大会 OC との調整業務 (看板掲示等)
	・ ライセンシング権のセールス (ライセンス契約)
	・ 契約履行に際する大会 OC・ライセンサーとの調整業務 (制作物確認・販売計画等)
世界陸上室	・ チケット権のセールス (チケット販売契約)
	・ 契約履行に際する大会 OC・チケット事業者との調整業務 (座席在庫設定・販売計画等)
	・ 制作運営業務 (制作物の作成、大会運営業務等)

ヒアリングを元に筆者作成

#### 4) 国際陸上連盟・大会 OC との電通のビジネスの構造

電通が展開した、国際陸上連盟および大会 OC とのビジネスは以下の通りであった(図4)。電通は国際陸上連盟とビジネスを行っていた。その担当部署は国際スポーツ業務部と放送映像事業部であった。また、大会 OC とビジネスを行っていたのは、世界陸上室であった。

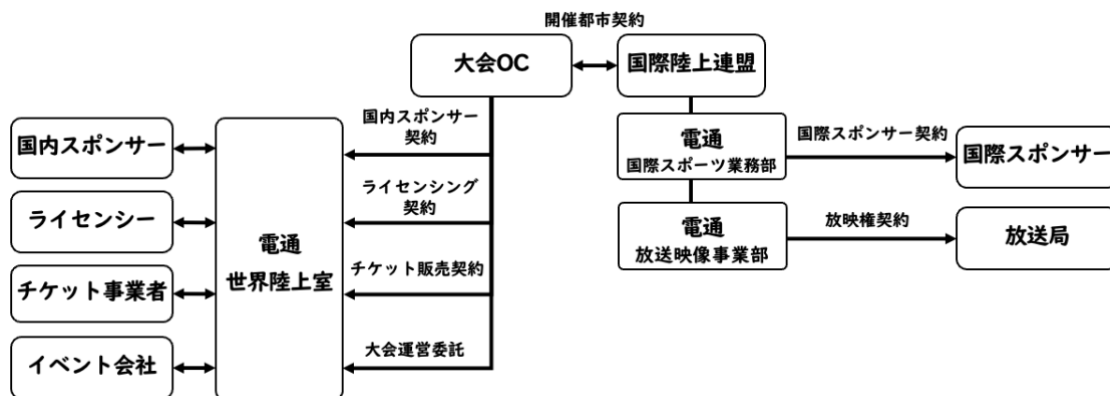


図 4 2007 年大阪大会：国際陸上連盟・大会 OC と電通のビジネスの構造

ヒアリングを元に筆者作成

### 第 3 項 2025 年東京大会

#### 1) 大会の収支構造

収支構造は以下の通りであった(表 13)。収入は、東京都 60 億円、スポーツ庁 20 億円、日本陸上連盟 10 億円、ローカルスポンサー収入 30 億円、チケット収入 30 億円の合計 150 億円だった。支出は仮設 IT30 億円、管理・広報 45 億円、予備 5 億円、輸送警備 15 億円、運営 55 億円の合計 150 億円だった。

表 13 2025 年東京大会：大会収支構造

収入		支出	
東京都	60 億円	仮設 IT	30 億円
スポーツ庁	20 億円	管理・広報	45 億円
日本陸上連盟	10 億円	予備	5 億円
ローカルスポンサー収入	30 億円	輸送警備	15 億円
チケット収入	30 億円	運営	55 億円
合計	150 億円	合計	150 億円

公開情報に基づき、筆者作成（東京 2025 世界陸上財団, 2023）（東京都, 2025）

なお、大会 OC は開催直前に収入額・支出額を共に増額した。見込み以上にチケット売り上げ・スポンサー協賛金および寄附金等の収入が増えたこと、物価高騰で仮設費等が増えたことがその理由だが、計画外の環境要因による増額のため、今回は 2023 年 12 月公表の当初計画の数字を採用した（東京 2025 世界陸上財団, 2025）。

## 2) 大会 OC の組織構造

大会 OC の組織構造は以下の通りであった（図 5）。競技運営室と業務室、総務企画室、監督室で構成されていた。

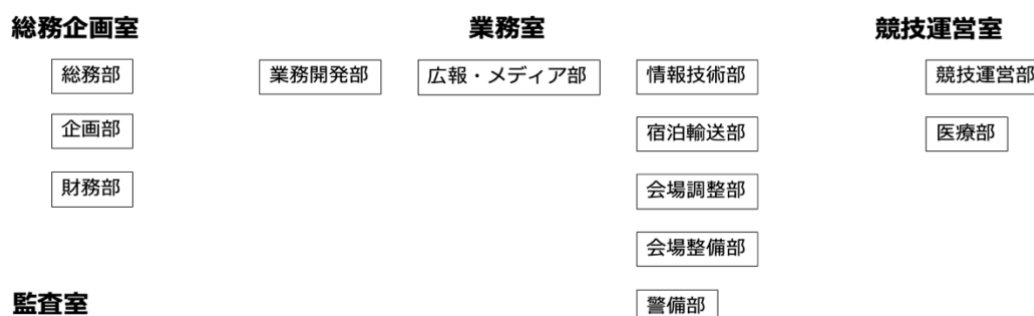


図 5 2025 年東京大会：大会 OC の組織構造

ヒアリングを元に筆者作成

## 3) 電通の部署と主な業務内容

2025 年東京大会を担当した電通の部署、およびその主な業務内容は以下の通りであった（表 14）。電通内の部署は国際スポーツ室、メディアビジネス部であった。国際スポーツ室は、国際陸上連盟スポンサーシップのセールスを行っていた。メディアビジネス部は、放送局との放映権契約の履行に際する国際陸上連盟や大会 OC との調整業務を行っていた。

表 14 2025 年東京大会：電通の担当部署と主な業務内容

電通内部署名	主な業務内容
国際スポーツ室	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 国際陸上連盟スポンサーシップのセールス（協賛権契約）</li> <li>・ 契約履行に際する大会 OC との調整業務（看板掲示等）</li> <li>・ 国際陸上連盟と大会 OC との調整業務（VIP 対応等）</li> </ul>
メディアビジネス部	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 放送局との放映権契約の履行に際する国際陸上連盟や大会 OC との調整業務（競技スケジュール・スタジオ配置等）</li> </ul>

ヒアリングを元に筆者作成

#### 4) 国際陸上連盟・大会 OC との電通のビジネスの構造

電通が展開した、国際陸上連盟および大会 OC とのビジネスは以下の通りであった（図6）。電通は国際陸上連盟とビジネスを行っていた。その担当部署は国際スポーツ室とメディアビジネス部であった。また、大会 OC とはビジネスを行っていなかった。

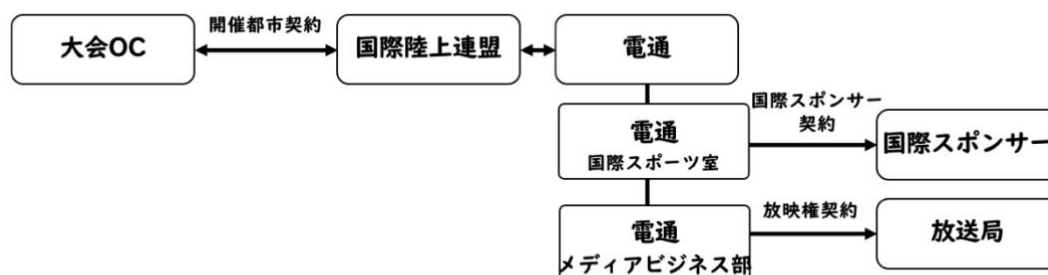


図 6 2025 年東京大会：国際陸上連盟・大会 OC と電通のビジネスの構造

ヒアリングを元に筆者作成

#### 5) スポンサーとタイム提供の有無

2025 年大会に関しては、スポンサーによる、大会中継時のテレビ CM 枠購入（タイム提供）の有無を調べた（表 15）。

2025 年大会では、World Athletics Partners に 5 社、World Athletics Media Partner として TBS、さらに World Athletics Supporters に 3 社、World Athletics Suppliers に 7 社が契約しており、これらの国際スポンサーシップはすべて電通が国際陸上連盟との契約に基づき販売していた。

一方で、2025 年大会では、大会 OC によるスポンサー獲得方式が大きく見直された。従来は、電通のような広告代理店が「専任代理店」としてスポンサー募集・選定を一括して担う方式であったが、2025 年東京大会では、大会 OC による直接販売方式へと転換した。大会 OC は、カテゴリー（業種）別にスポンサーを公募し、入札制を導入した。2024 年以降順

次公募が行われ、プリンシパルサポーター、サポーター、サプライヤーの3区分で計13社が選定された。

電通が販売した国際スポンサー16社のうち、大会中継時のテレビCM枠を購入したスポンサーは7社であった。一方で、大会OCが販売した国内スポンサー13社のうち、CM枠を購入したスポンサーは2社であった。

表 15 2025年東京大会：スポンサー一覧と大会中継時のテレビCM枠購入社

国際スポンサー（国際陸上連盟への協賛社）	
World Athletics Partners	◎TDK、◎HONDA、ASICS、◎SEIKO、SONY
World Athletics Media Partner	TBS
World Athletics Supporters	デロイト、◎森永製菓、◎大塚製薬
World Athletics Suppliers	Corpay、◎JAL、MONDO、Nielsen、Pinsent Masons、◎久光製薬
国内スポンサー（2025年東京大会への協賛社）	
Event Principal Supporters （プリンシパルサポーター）	近畿日本ツーリスト、◎東京メトロ、TBSテレビ、◎森ビル
Event Supporters （サポーター）	ぴあ、メディカル・コンシェルジュ、東京ガス、近鉄エクスプレス、ALSOK
Event Suppliers （サプライヤー）	朝日新聞社、レポインターナショナル、ニシ・スポーツ、LIVE BOARD

◎：大会中継時のテレビCM枠購入社（タイム提供スポンサー）

筆者調べ

#### 第4項 3大会の比較

##### 1) 大会の収入構造の比較

収入の内訳を割合で示し、比較した（表16）。1991年大会は寄付・助成が35%、2007年大会は10%、2025年大会は項目としてなかった。自治体からの助成として、2007年大会は大阪市より40%、2025年大会は東京都より40%の収入があった。2025年大会はスポーツ庁より13%の収入があった。1991年大会のみIAAF負担金14%があった。2025年大会は日本陸上連盟より7%の収入があった。チケット収入で見ると、1991年大会は28%、2025年大会は20%であった。マーケティング収入で見ると、1991年大会は18%、2025年大会は20%であった。2007年大会はチケット収入とマーケティング収入を足して事業収入としており、収入の50%を占めていた。

表 16 国内開催3大会の収入構造比較

東京 1991		大阪 2007		東京 2025	
寄付・助成	35%	大阪市	40%	東京都	40%
		寄付・助成	10%	スポーツ庁	13%
IAAF 負担金	14%	—	—	日本陸上連盟	7%
チケット収入	28%			チケット収入	20%
マーケティング 収入	18%	事業収入	50%	ローカルスポン サー収入	20%
その他	4%	その他	0.5%		
収入合計	65 億円	収入合計	100.5 億円	収入合計	150 億円

※IAAF は国際陸上連盟のこと

各種資料をもとに筆者作成

## 2) 大会の財政保証主体の比較

日本で開催された世界陸上 3 大会の財政保証の主体について確認し、比較した（表 17）。1991 年大会では保証主体は電通であった。2007 年大会では保証主体は大阪市と電通の 2 者であった。2025 年大会では保証主体は東京都であった。

表 17 世界陸上 3 大会における財政保証主体

	東京 1991	大阪 2007	東京 2025
保証主体	電通	大阪市・電通	東京都

各種資料・ヒアリングをもとに筆者作成

## 3) 大会 OC の団体形態の比較

大会 OC の団体としての形態を確認し、比較した（表 18）。1991 年大会では任意団体であった。2007 年大会では財団法人であった。2025 年大会では公益財団法人であった。2008 年に公益法人制度改革で「公益」財団法人ができる。そのため 2007 年大会と 2025 年大会の組織形態に実質的な違いはなかった。

表 18 世界陸上 3 大会における大会 OC の組織形態

	東京 1991	大阪 2007	東京 2025
組織形態	任意団体	財団法人	公益財団法人

各種資料・ヒアリングをもとに筆者作成

## 4) 大会 OC の組織構造の比較

大会 OC の組織構造を比較した。部の数は、1991 年大会は 33、2007 年大会は 20、2025 年大会 12 と、大会を重ねるごとに減っていた（表 19）。

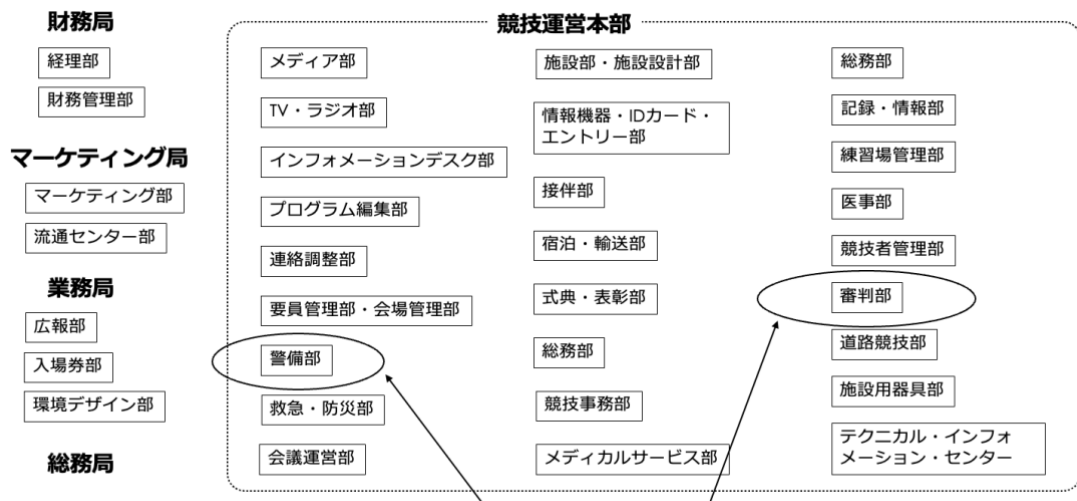
表 19 世界陸上3大会における大会OCの部の数

	東京 1991	大阪 2007	東京 2025
部の数	33	20	12

各種資料・ヒアリングをもとに筆者作成

また、「競技運営を担う部署」と、選手および関係者の宿泊や警備など「大会を支える部署」に着目すると、1991年大会から2007年大会にかけて整理されていき、2025年大会になると、これらの部署は明確に区分されるようになっていた。

1991年大会は、たとえば審判部と警備部が同じ本部下にあった。競技運営を担う部署と、大会を支える部署が同じ本部に配置されていた（図7）。



競技運営そのものを担う部署と、大会を支える役割を担う部署が同じ本部に配置されている。

図 7 1991年大会の組織構造にみる部署の配置例

電通『'91世界陸上マニュアル』より作成した図に加筆

2007年大会は、競技運営を担う部署と、大会を支える部署が区別されるようになった。しかし、大会を支える部署が1つの局にまとまるのではなく、別々の局に配置される例が散見された。たとえば、「大会支援部」は「業務運営局」にあるが、「セキュリティ部」は「総務局」にあった（図8）。

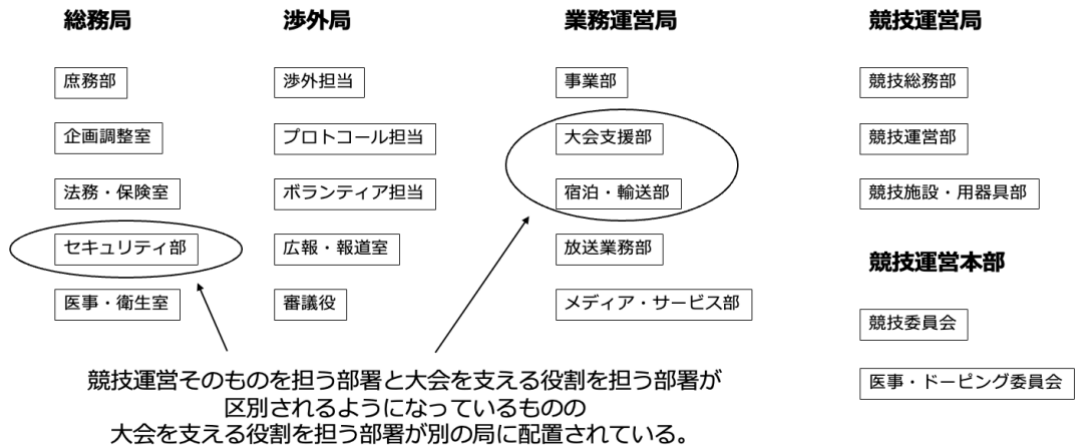


図 8 2007 年大会の組織構造にみる部署の配置例

IAAF 世界陸上大阪大会組織委員会『第 11 回 IAAF 世界陸上競技選手権大会権大阪大会・大会報告書』より作成した図に加筆

2025 年大会は、競技運営を担う部署と、大会を支える部署が明確に区別されるようになった上、それぞれ 1 つの室としてまとめられるようになった (図 9)。

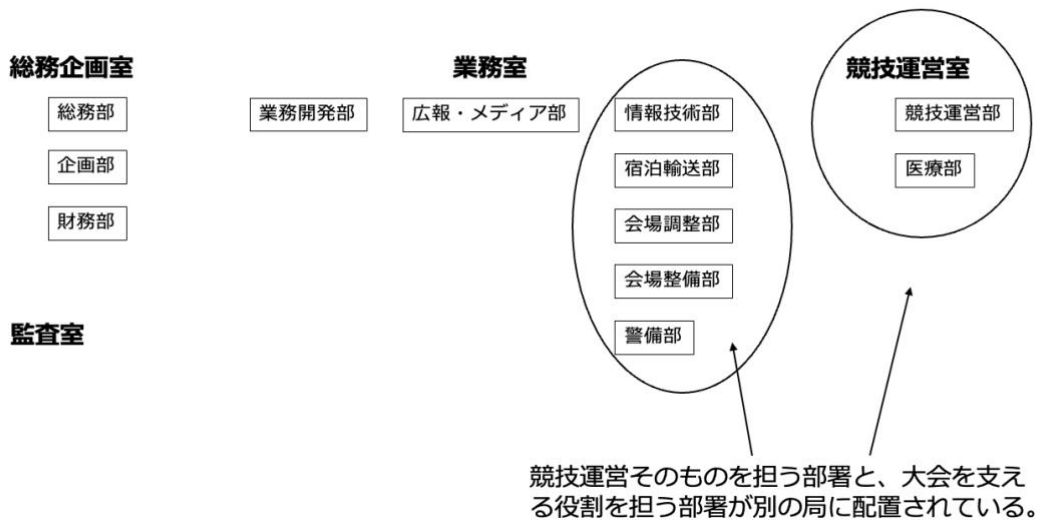


図 9 2025 年大会の組織構造にみる部署の配置例

ヒアリングを元に筆者作成した図に加筆

### 5) 電通のビジネスの分類

3 大会での電通のビジネスを以下のように分類した (表 20)。電通のビジネスは、7 つに分類できた。権利元は、電通が権利を購入する相手を意味する。また、仕入先は、電通がテレビ

CM 枠を仕入れる相手を意味する。ライセンス契約は権利元が大会によって異なっていた。

表 20 世界陸上国内開催 3 大会における電通のビジネス分類とその内容

電通のビジネス	権利元・仕入先	内容
放映権契約	国際陸上連盟	放映権のセールス、放送局との放映権契約およびその履行に際する調整業務
国際協賛権契約	国際陸上連盟	国際陸上連盟スポンサーシップの販売、スポンサーとの協賛権契約およびその履行に際する調整業務
国内協賛権契約	大会 OC	大会 OC スポンサーシップの販売、スポンサーとの協賛権契約およびその履行に際する調整業務
ライセンス契約	大会 OC 国際陸上連盟※	ライセンス権の販売、ライセンサーとのライセンス契約およびその履行に際する調整業務
チケット販売契約	大会 OC	チケット権の販売、チケット販売事業者との契約およびその履行に際する調整業務
大会運営受託	大会 OC	大会運営の受託・実施業務
テレビ CM 枠セールス	放送局	大会を中継する番組 CM 枠の、スポンサーへの販売業務

※ライセンス契約の権利元は、1991 年東京大会・2007 年大阪大会は大会 OC、2025 年東京大会は国際陸上連盟。

各種資料・ヒアリングをもとに筆者作成

上記の分類ごとに、各大会でその業務を担ってきた部署を以下に整理した。

表 21 世界陸上国内開催 3 大会における電通のビジネスと担当部署

電通のビジネス	東京 1991	大阪 2007	東京 2025
放映権契約	ISL 室	放送映像事業部	メディアビジネス部
国際協賛権契約	ISL 室	国際スポーツ業務部	国際スポーツ室
国内協賛権契約	'91 年世界陸上室	世界陸上室	なし
ライセンス契約	'91 年世界陸上室	世界陸上室	なし
チケット販売契約	'91 年世界陸上室	世界陸上室	なし
大会運営受託	築地第 6 営業局	世界陸上室	なし
テレビ CM 枠セールス	ネットワーク 1 部	ネットワーク 2 部	テレビビジネス 2 部

### 第5項 3大会の収入構造と電通のビジネス

#### 1) 1991年東京大会：興行・広告モデルに支えられた「民間主体イベント」

1991年東京大会の収入構造をみると（表16）、最も大きい項目は寄付・助成（35%）であるが、それ以外は事業収入であった。この大会は約3分の2が事業収入、つまりは民間資金によって賄われていた。寄付・助成の内訳は報告書に明記されていないため、公的資金の割合は不明であるものの、その全てが公的資金であったとは考えにくい。実際には、民間資金の比率はさらに高かった可能性がある。

この特徴は、後年の国内大会と比較するとより明確である。2007年大阪大会では大阪府が40億円（全体の約40%）、2025年東京大会では東京都が60億円（当初予算の約40%）を負担しており（表16）、自治体が財政的に前面に立つ構造であった。それに対して1991年大会は、自治体の財政支援がほとんど入っていない、あるいは構成比として極めて小さい大会であった。言い換えれば、1991年大会は民間主体で成立した大会であったと位置付けられる。

さらに重要なのは、この大会の財政保証を担ったのが電通であった点である（表17）。電通が財政面のリスクを引き受け、その代わりにチケットによる興行と広告・マーケティング収入の最大化を図るといったモデルが成立していた。民間企業が国際スポーツイベントの開催リスクを直接的に負担するという構造は、今日では稀有であり、当時のスポーツビジネス環境を象徴しているとも捉えられる。

こうした点を踏まえると、1991年東京大会は単に「民間資金中心の大会」であっただけでなく、「興行および広告モデルによって成立した国際スポーツイベント」として評価できる。

#### 2) 2007年大阪大会：民間と自治体が共同で支える「半公共イベント」

2007年大阪大会の収入構造をみると（表16）、最も大きい項目は事業収入（50%）であり、次いで大阪府の負担（40%）、寄付・助成（10%）、その他（0.5%）が続く。したがって、全体の構成は民間資金（事業収入）が5割、公的資金（大阪府の負担と寄付・助成の合計）が5割という形であった。

この構造から読み取れるのは、スポーツコンテンツの商業価値が依然として一定の水準を維持していた点である。協賛金とチケット収入を主とする事業収入が半分を占めていたことは、1990年代以降に成熟した興行および広告モデルが引き続き有効であったことを示している。一方で、公的資金が半分に達した背景には、国際大会の開催コストが増大し、民間だけではリスクを吸収しきれなくなっていた状況があったと思われる。実際、大会3年前の時点では、宿泊費や警備費などが当初見込みより増加したことが発表されている（ashi.com, 2004）。自治体が負担したのは、国際大会の開催が都市政策上のメリットを持つと判断した

ためであろう。

1991年東京大会が、ほぼ民間の資金で成立していたことを踏まえると、2007年大阪大会は「民間資金5割・公的資金5割」へと構造が変化し、事業規模も65億円から100億円へと大きく拡大した。もはや自治体等の協力なしには成立しない規模・性格のイベントへと移行したと言える。

財政保証の仕組みも変化していた（表17）。1991年大会では電通が単独で財政保証を担っていたが、2007年大会では電通と大阪市が折半でリスクを負担する方式へと移行している。この変化は、国際大会が「興行および広告モデルだけで成立する商業イベント」ではなく、都市政策・地域振興にも資する“半公共的イベント”としての性格を帯びたことを示唆する。

2007年大阪大会は、国際スポーツイベントが民間主導のビジネスから、行政と民間が役割とリスクを分担する公共性の高い事業へと変容していく過渡期を示す大会であったと位置付けられる。

### 3) 2025年東京大会：公費が主要財源の「公共イベント」

2025年東京大会の収入構造をみると（表16）、最も大きい項目は東京都負担（40%）であり、次いでチケット収入（20%）、マーケティング収入（20%）、スポーツ庁（13%）、日本陸上連盟（7%）が続く。収入全体の構成を整理すると、

- 国・東京都・日本陸上連盟による公的資金が約6割
- 民間収入（協賛金・チケット収入）が約4割

という比率となっていた。国・自治体による資金が半分を超え、事業構造としてはもはや「民間イベント」の範囲を明確に超えた。1991年大会がほぼ民間資金で成立していたことを考えると、その変化の大きさは際立っている。

財政保証についても（表17）、2025年大会では東京都が単独で担っており、民間企業である電通がリスクを引き受けていた1991年、大阪市と電通が折半した2007年とは大きく異なる。東京都が保証主体となったことは、本大会が「公共政策として開催される国際イベント」へと位置づけられたことを意味する。特に、国・自治体が主要財源を担う構造は、民間企業のみでは支えきれない大規模イベントに対し、公的主体が財政的・制度的な基盤を整えることが不可欠となった現代的傾向を象徴している。

この変化は大会運営の象徴的場面にも現れていた。2025年東京大会の開催決定時、記者会見に登壇したのは日本陸上連盟会長だけでなく東京都副知事であり（日本経済新聞, 2022）、自治体が大会運営の主たる当事者として前面に立つ姿勢を示したと言える。

### 4) 民間→半公共→公共への三段階移行の意味

以上の比較から明らかなように、世界陸上の国内開催3大会を通じ、収入構造は次のように段階的に変化してきた。

1991年：興行・広告モデルを中心とした民間主体イベント

2007年：自治体と民間が共同負担する半公共イベント

2025年：公費が主要財源を担う公共イベント

この変化は、国際スポーツイベントが「商業コンテンツ」から「公共政策との複合体」へと役割を拡張してきたことを示している。

#### 5) 世界陸上国内開催3大会における電通のビジネス

世界陸上の国内開催3大会それぞれの、電通のビジネス有無を以下に整理した(表22)。1991年と2007年大会では行われていた大会OCを権利元・仕入先とする電通のビジネスは、2025年大会では行われていなかった。一方で、すべての大会で、国際陸上連盟を起点とした放映権および協賛権という2つのライセンスビジネスに加え、広告ビジネスとしてのテレビCM枠のセールスが行われていた。なお、ライセンス契約は権利元・仕入先が一部の大会で異なるため、除外した。

表22 世界陸上国内開催3大会における電通のビジネスの有無

電通のビジネス	権利元・仕入先	東京1991	大阪2007	東京2025
放映権契約	国際陸上連盟	○	○	○
国際協賛権契約	国際陸上連盟	○	○	○
国内協賛権契約	大会OC	○	○	なし
チケット販売	大会OC	○	○	なし
大会運営受託	大会OC	○	○	なし
テレビCM枠セールス	放送局	○	○	○

筆者作成

### 第3節 財務データを用いた分析結果

#### 第1項 電通におけるスポーツビジネスの規模の推移

2001年以降の電通の有価証券報告書を確認したところ、同社の業務区分別売上高のうち、スポーツビジネスを含む区分について具体的な数値が開示されていたのは、2004年から2013年までの期間であった。また、同社の業務区分のうち、本研究に関係するものは「コンテンツサービス」と「テレビタイム」であった。

そのため、2004年～2013年の電通の有価証券報告書をもとに、「コンテンツサービス」と「テレビタイム」の業務区分別売上高と、株式会社電通の連結売上高の推移を比較した(図10)。

図の項目の説明

- 「コンテンツサービス」 スポーツ領域、エンタテインメント領域での権利販売業務、企画立案・制作実施業務及びその他のコンテンツサービス
- 「テレビタイム」 テレビタイム広告枠（番組提供による番組内）の取引業務
- 「電通全体」 株式会社電通の連結売上高

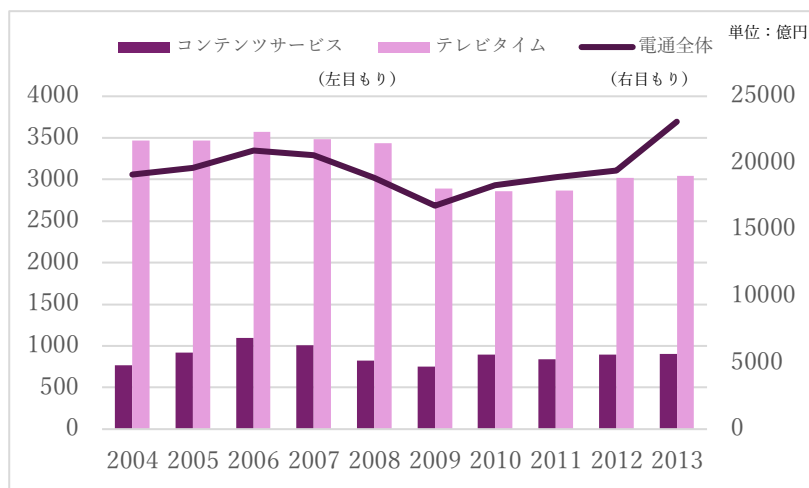


図 10 電通のスポーツ関連事業の売上推移

株式会社電通「有価証券報告書」より筆者作成

その結果、放映権ビジネスと協賛権ビジネスを含むコンテンツサービスと、テレビCM枠セールスを含むテレビタイムの売り上げ推移は、電通全体のそれと概ね同様の傾向を示していた。

また、同時期における電通の有価証券報告書では、業績欄で具体的な国際スポーツイベントについて言及している。例えば以下のようなものである。

こうした環境下、当社グループは「第30回オリンピック競技大会(2012/ロンドン)」、「TOYOTA プレゼンツ FIFA クラブワールドカップ ジャパン 2012」、「2013 WORLD BASEBALL CLASSIC」などを足がかりに多面的にビジネスを展開するとともに、当社グループの総力を結集して統合的なコミュニケーション・デザインによるソリューションを提供するなど、積極的な営業活動を展開いたしました。

(2012年度電通有価証券報告書より引用)

このように、具体的なイベント名について言及する例は、同社における特徴的な点と認められたため、以下に業績欄で言及された国際スポーツイベントとその他のイベントについてまとめた(表23)。国際スポーツイベントについては具体的なイベント名まで言及しているケ

ースがほぼ毎年確認された。しかし、スポーツではない、国際イベントについては極めて限定的であった。

表 23 電通の有価証券報告書の業績欄で言及された国際スポーツイベント

会計年度	国際スポーツイベント	その他の国際イベント
2004	アテネオリンピック	言及なし
2005	MLB、トヨタカップ、世界陸上、世界水泳、トリノオリンピック、WBC	愛・地球博、衆院選、東京モーターショー
2006	FIFA ワールドカップ、アジア大会	言及なし
2007	世界陸上大阪	東京モーターショー
2008	北京オリンピック	言及なし
2009	世界陸上、バンクーバーオリンピック	言及なし
2010	FIFA ワールドカップ	言及なし
2011	世界陸上、世界水泳、クラブ W 杯	東京モーターショー
2012	ロンドンオリンピック、クラブ W 杯、WBC	言及なし
2013	言及なし	言及なし

イベントへの言及の仕方として、2004・2005 年は「(イベント名) への取り組みが当連結会計年度の業績に寄与しました。」とされ、2006～2012 年度は「(イベント名) などを足がかりに多面的にビジネスを展開する」とされていた。

株式会社電通「有価証券報告書」より作成

結果、放映権、協賛権、テレビ CM 枠セールスといったスポーツ関連事業は、電通の企業活動全体の中で一定の規模を持つ領域として継続的に位置づけられてきたことが確認された。

## 第 2 項 世界陸上 2025 年東京大会の電通ビジネスの規模

2025 年の世界陸上東京大会を対象とした、放映権ビジネス、協賛権ビジネス、テレビ CM 枠セールスの 3 つのビジネスの商業規模を整理した。

まず、放映権と協賛権のビジネス規模を、国際陸上連盟の収入から引用した (表 24)。公

開されている 2019 年～2024 年の国際陸上連盟の年次報告書をもとに、放映権と協賛権の収入の推移を確認した。また、2021 年以降の収入における放映権と協賛権の内訳は発表されていなかったものの、ニュースサイト等で内訳が報道されていたため (Perelman, 2025)、その数値を採用した。

表 24 国際陸上連盟の放映権・協賛権収入の推移

単位：百万 US ドル

年	放映権	協賛権
2019	14.8	29.1
2020	15	19.9
2021		36.4
2022		48.9
2023	14.7	31.6
2024	16.7	33.6

小数点 1 位以下を四捨五入

World Athletics Annual Report および報道により筆者作成

世界陸上は 2 年に一度のイベントなので 2024 年と 2025 年の 2 年分が東京大会の対象となる。2024 年分は判明したが、2025 年分はまだ発表されていなかった (例年だと翌年 9 月頃に発表される)。そこで本研究では、推計値を用いることとした。

放映権・協賛権収入は長期契約で結ばれ、年毎に大きな変動はないため、2025 年は過去数年分と同規模の金額と想定された。2020 年はコロナ禍の影響で除外し、2019 年および 2023～2024 年の金額を採用し、その平均値を算出した (表 25)。

平均値は、放映権収入で 15.4 百万 US ドル、協賛権収入で 31.4 百万 US ドルだった。

表 25 国際陸上連盟の放映権・協賛権収入の 2025 年推計値

単位：百万 US ドル

年	放映権	協賛権
2019	14.8	29.1
2023	14.7	31.6
2024	16.7	33.6
平均値	15.4	31.4

小数点 1 位以下を四捨五入

World Athletics Annual Report より筆者作成

次にテレビ CM 枠セールスのビジネス規模を、放送局の決算資料から引用した。ただ

し、世界陸上の番組 CM 枠の売上そのものは公表されていなかったため、まず、世界陸上を含む一定期間（2025 年 4～9 月期）の各局の CM 枠売上（タイム売上）と前年同時期との増減を比較した（表 26）。世界陸上は今年限りのイベントであるため、その影響は増減分に表出すると推定されたためである。対象となる放送局は世界陸上を放送した TBS に加えて、日本テレビ、テレビ朝日とした。同時期のフジテレビは極端に広告出稿が低下していたため、またテレビ東京は規模が他の民放と異なるため除外した。

2025 年 4～9 月期における TBS のタイム売上は 9.1%増と他 2 局と比較しても突出していた（日テレホールディングス, 2025）（テレビ朝日ホールディングス, 2025）。また、TBS は同社の中間期決算発表においても、放送収入の伸びと世界陸上の盛り上がりに関連付けて触れていた（TBS ホールディングス, 2025）。

表 26 2025 年 4～9 月期における民放 3 局のタイム売上増減比較（前年同期比）

	TBS	日テレ	テレビ朝日
タイム売上高	887 億円	498 億円	401 億円
前年同期比	9.1%増	1.2%減	2.5%増
前年同期差	74 億円増	6 億円減	9.9 億円増

小数点 1 位以下を四捨五入

各局の中間決算資料より作成

また、TBS の各月のタイム売上とその増減率は以下の通りであった（TBS ホールディングス, 2025）。TBS の決算資料よりそのまま抜粋・引用する（表 27）。2025 年 9 月のタイム売上は前年差 59 億 8,400 万円増となっていた。またその要因は、『「東京 2025 世界陸上」で大幅増収。』とされていた。

表 27 TBS のタイム売上（2025 年 4～9 月）

単位：百万円

	タイム売上	前年差	増減率	備考
4 月	7,355	+465	+6.8%	レギュラーセールス好調。
5 月	6,566	+157	+2.5%	
6 月	6,391	▲597	▲8.5%	「バレーボールネーションズリーグ」の反動
7 月	7,151	+712	+11.1%	「バレーボールネーションズリーグ」で増収
8 月	6,581	▲638	▲8.8%	「パリ五輪」の反動減
9 月	12,040	+5,984	+98.8%	「東京 2025 世界陸上」で大幅増収。

TBS ホールディングス『2025 年度 中間期 決算資料』より抜粋

以上から、2025 年の世界陸上東京大会を対象とした、放映権ビジネス、協賛権ビジネス、

テレビ CM 枠セールスの 3 つのビジネスの商業規模は以下のように整理できた (表 28)。放映権ビジネスと協賛権ビジネスについては、2024 年は実績値を、2025 年は推計値を用いた。テレビ CM 枠セールスについては、TBS の 2025 年 9 月のタイム売上前年差を用いた。

表 28 世界陸上 2025 年東京大会における電通ビジネスの規模 (推計値)

年	放映権ビジネス	協賛権ビジネス	テレビ CM セールス
2024	26 億円	53 億円	60 億円
2025	24 億円	49 億円	
合計		212 億円	

2025 年の金額は推計値 1 ドル 157 円換算 小数点 1 位以下を四捨五入

2025 年の世界陸上東京大会を対象とした、放映権ビジネス、協賛権ビジネス、テレビ CM 枠セールスの 3 つのビジネスの商業規模の合計は、212 億円と推計された。これが電通のスポーツビジネスの商業規模であると言える。

### 第 3 項 結果のまとめ

公開財務データに基づく分析から、電通のスポーツ関連事業の売上推移は、電通全体の業績動向と概ね同様の動きを示していたことが確認された。これは、国際スポーツイベントに関わる業務が、特定の時期や単一の大会に依存するものではなく、同社の事業活動全体の中に組み込まれた一領域として位置づけられていた可能性を示している。また、有価証券報告書においては、複数の国際スポーツイベントが継続的に「業績に寄与した事例」として言及されており、スポーツ領域が一定の事業規模を持つ活動として認識されていたことがうかがえる。

一方で、公開資料から把握できる数値には限界があり、個別の国際スポーツイベントごとの取引額や収益の詳細は明らかにされていない。ただし、国際陸上連盟の年次報告書や放送局の決算発表資料などを踏まえると、2025 年世界陸上東京大会に関連する放映権・協賛権・テレビ CM 枠のビジネス規模は、最大で約 212 億円に達した可能性がある。この点は、前節までに明らかにした業務構造が、実務上も一定の規模を伴って展開されていたことを示す補足的な知見として位置づけられる。

以上の結果を踏まえると、電通のスポーツ領域における業務構造は、企業活動全体の中でも無視できない規模を持つ領域として存在していたことが確認された。ただし、本研究の数値分析は記述的分析にとどまるものであり、業務構造と売上高との因果関係を示すものではない。

## 第4章 考察

### 第1節 電通のスポーツビジネスの構造的特徴

現在の電通のスポーツビジネスは、放映権ビジネス、協賛権ビジネス、テレビCM枠セールスという3つのビジネスから構成されていると整理できる。これら3つのビジネスは、それぞれ独立して存在しうるものであるが、国際スポーツイベントにおいては、同一の大会を軸に並行して展開されてきた点に特徴がある。

視点を変えれば、この構造は、競技団体、放送局、スポンサーという三者がそれぞれ保有する権利や資金を、電通が放映権、協賛権、広告ビジネスを通して媒介している商業構造と捉えることができる。競技団体は放映権・協賛権といった権利を、放送局は番組制作費と放送の機会を、スポンサーは広告に投下する資金をそれぞれ保有している。電通は、これら三者の活動が同一の国際スポーツイベントを中心に結びつくよう、3つのビジネスを展開してきた。

本研究では、この構造を以下のように整理する。

トライアングル構造とは、国際スポーツイベントを中心にして

- 競技団体が保有する権利（放映権と協賛権）
- 放送局が番組制作に投下する資金と放送の機会
- スポンサーが広告に投下する資金

を、放映権・協賛権・広告ビジネスを通して電通が媒介する商業構造である（図11）。

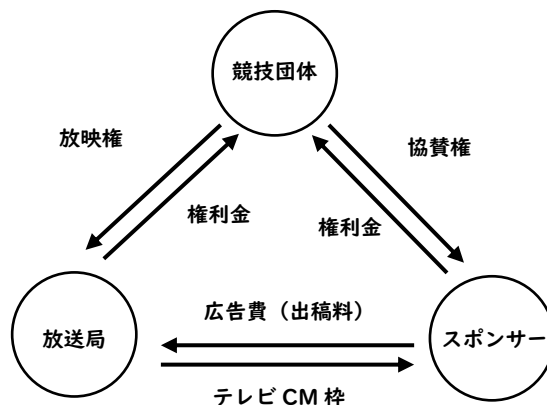


図11 電通のスポーツビジネスのトライアングル構造

本研究では、このように国際スポーツイベントを中心として、競技団体、放送局、スポンサーの三者が関与し、それぞれの資源が放映権ビジネス、協賛権ビジネス、広告ビジネスを通じて結び付けられる構造を「トライアングル構造」として捉えた。

トライアングル構造で展開されるのは、協賛権および放映権という2つのスポーツライセンスビジネスと、電通が従来の広告代理店として展開してきた広告ビジネスである（図12）。放送局と競技団体、競技団体とスポンサーを結びつけるスポーツライセンスビジネスは、スポンサーと放送局を媒介しCM 枠を商品化・販売してきた電通の広告ビジネスと結びつき、国際スポーツイベントの商業構造全体を支えてきたと考えられる。本研究では、この点を電通のスポーツビジネスの特徴として捉えた。

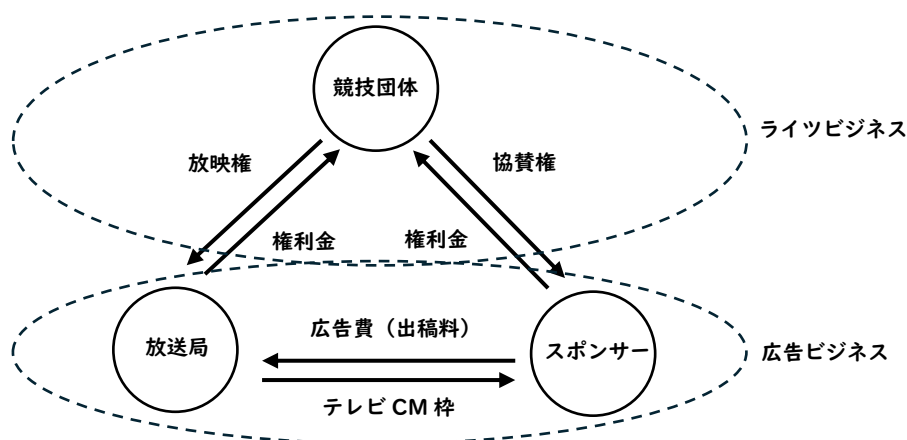


図 12 トライアングル構造におけるライセンスビジネスと広告ビジネス

## 第2節 放映権・協賛権ビジネス、CM 枠セールスの相互関係

放映権ビジネス、協賛権ビジネス、テレビCM 枠セールスは、それぞれ独立したビジネスとして成立しうるものである。しかし、国際スポーツイベントを対象とした電通のスポーツビジネスにおいては、これら三つのビジネスは個別に完結して運用されていたのではなく、実務上は相互に影響し合いながら展開されてきた。つまり、トライアングル構造は、3つのビジネスが並行して存在し、それぞれの活動を支え合う形で成立してきた点に特徴がある。本節では、放映権とテレビCM 枠、協賛権とテレビCM 枠、そして放映権と協賛権の関係に着目し、それぞれの相互関係を整理する。

まず、放映権とテレビCM 枠の関係について検討する。国際スポーツイベントは、放送局にとって視聴率が見込める番組コンテンツであり、編成上も重要な位置を占める存在である。そのため、放送局は国際スポーツイベントを番組として放送したいという需要を持っている。電通が放映権ビジネスを取り扱うようになったことで、こうした放送局の需要に応える形で、国際スポーツイベントが民放で中継されるケースが増えていった。国際スポーツイ

イベントがテレビ中継される場合、番組内にはテレビ CM 枠が生じる。電通は広告代理店として、このテレビ CM 枠のセールスを担う立場にあり、放映権ビジネスと広告ビジネスは、同一の国際スポーツイベントをめぐる活動として並行して展開されてきた。この関係は、放送局が競技を中継する際に、電通がその番組内の CM 枠を販売・引き受けることで、放送局の中継活動をビジネス面から下支えする形で成立していたと整理できる。

次に、協賛権とテレビ CM 枠の関係について検討する。2025 年大会の事例を見ると、広告代理店である電通が取り扱ったスポンサーの多くがテレビ CM 枠を購入していた一方で、大会組織委員会が直接取り扱ったスポンサーでは、テレビ CM 枠の購入は限定的であった。この差異は、協賛権ビジネスとテレビ CM 枠セールスを同一主体が担う場合に、スポンサーによるテレビ CM 枠の購入が相対的に多くなる可能性を示している。

協賛権ビジネスとテレビ CM 枠のセールスを担う主体が異なる場合、スポンサーはそれぞれ別の窓口から提案を受けることになり、協賛権とテレビ CM 枠は異なるタイミングで購入を検討されると思われる。実務上、協賛権は大会開催の 1~2 年前から、テレビ CM 枠は放送編成が具体化する開催半年前から 1 年前にかけて提案されることが一般的である。一方で、協賛権ビジネスとテレビ CM 枠のセールスを同一の主体が担う場合には、両者を関連づけた形でスポンサーに提示することが可能となる。その結果として、テレビ CM 枠の購入につながりやすくなったと考えられる。このように、協賛権とテレビ CM 枠の関係性は、セールス主体の違いによって実務上の運用に差が生じていたと整理できる。

さらに、放映権と協賛権の関係について検討する。国際スポーツイベントにおける放映権と協賛権はいずれも国際競技連盟 (IF) が保有する権利であるが、実務上は、国内競技連盟が IF からこれらの権利を一括して取得し、その後、電通が国内市場向けにそれらの権利を取り扱うという形がとられることが多かった。電通は、こうした過程において、国内競技連盟とともに IF と協議を行いながら、放映権や協賛権の条件調整や運用に関与してきた。

このような枠組みの下では、国内競技連盟が IF に対して一定の発言力を持つことになり、そのことは国際スポーツイベントの国内開催が実現しやすくなることや、開催決定後においても日本側の要望が IF に受け入れられやすくなることにつながっていたと考えられる。電通にとっても、国内競技連盟を通じて IF と継続的に関係を築くことは、放映権および協賛権ビジネスを中長期的に展開していく上で有利に働く。すなわち、放映権と協賛権の双方を取り扱うことは、国内競技連盟と継続的に関与する機会を生み出し、IF との交渉や国際スポーツイベントの招致・運営を見据えた関係強化につながっていた。

以上のように、放映権とテレビ CM 枠は、放送局が国際スポーツイベントを番組として放送したいという放送需要と、それに伴って生じる広告販売とを通じて結びついていた。また、協賛権とテレビ CM 枠は、スポンサーによる大会への協賛活動と、テレビを通じた広告活動という二つのマーケティング活動が、同一の国際スポーツイベントで一体化することで結びついていた。さらに、放映権と協賛権の双方を取り扱うことは、国内競技連盟と継続的に関与する機会を生み出し、IF との交渉や国際スポーツイベントの招致・運営を見据えた

関係強化につながっていた。これら三つの関係を通じて、電通のスポーツビジネスは運用されてきたと整理できる。

### 第3節 国内・国際2層構造

世界陸上の国内開催3大会を比較すると、大会の収入構造は、開催に際して財政保証を担う主体の違いと密接に関係しながら、段階的に変化してきたことが確認された。1991年大会では民間主体による興行・広告モデルが基盤となり、2007年大会では民間と自治体がリスクを分担する形へと移行し、2025年大会では公費を主要財源とする公共イベントとしての性格が強まっている。こうした収入構造の変化は、国内大会に関わるビジネスの在り方に影響を及ぼしてきたと整理できる。

実際に、1991年大会および2007年大会では、電通は大会OCと密接に関与し、国内協賛権ビジネスに加えて、ライセンス、チケット販売、大会運営の受託など、国内大会に関わる幅広いビジネスを担っていた。一方、2025年大会においては、こうした大会OCを起点とする国内ビジネスは確認されていない。この点から、世界陸上の国内開催においては、収入構造の変化に応じて、電通が国内レベルで担うビジネスの内容が変化してきたことが示されている。

他方で、放映権および協賛権ビジネスに着目すると、国内大会の収入構造の変化とは切り分けられた形で、国際レベルのビジネスが3大会を通じて継続して存在していたことが確認できた。世界陸上における放映権および国際協賛権は、国際陸上連盟を起点として成立する権利ビジネスであり、国内環境が変化した場合においても、その枠組み自体は維持されていた。放映権・国際協賛権ビジネスは、国内の変化とは別の次元で運用されていたと捉えることができる。

さらに、2025年大会における事例を見ると、放映権・協賛権・広告ビジネスから構成されるトライアングル構造も、国内大会から切り分けられた形で維持されていたことが確認できた。具体的には、電通は放映権をTBSに販売するとともに、協賛権については国際スポンサー16社に対して提供していた。また、TBSの大会中継番組においても、電通がテレビCM枠のセールスにも関与していた。このように、競技団体、放送局、スポンサーという三者を結ぶトライアングル構造は、国際レベルのビジネスとして運用されていたと整理できる。

以上を踏まえると、世界陸上における電通のスポーツビジネスは、大会OCを起点とする国内レベルのビジネスと、国際陸上連盟を起点とする放映権・協賛権を中心とした国際レベルのビジネスとが併存する構造として把握できる。すなわち、電通のスポーツビジネスは、国内と国際という二つの異なるレベルで展開される、国内・国際の二層構造として整理することができる。

## 第4節 構造化のプロセス

電通のスポーツビジネスは、当初から明確な設計思想や長期的な事業計画に基づいて構築されたものではなく、実務の現場における偶然的な契機を起点として成立した側面を有していた。ビジネスモデル研究においては、戦略やビジネスモデルが必ずしも事前に合理的に設計されるものではなく、試行錯誤や環境との相互作用、さらには偶然的な出来事を通じて創発的に形成されることが指摘されてきた（Mintzberg, 1978；Burgelman, 1983）。

本研究で扱った電通の放映権ビジネスの起点も、こうした偶然性の文脈の中で理解することができる。電通における1994年世界水泳の国内放映権取得は、国際スポーツイベントの成立を見据えた計画的な事業展開の一環ではなく、別の取引を進める過程で放映権の取り扱いについて打診を受けたことを契機とする、偶発的な関与であった。すなわち、放映権ビジネスは、当初から電通のスポーツビジネスの中核として位置づけられていたわけではなく、結果的に事業機会として顕在化したものであった。

同様に、放映権ビジネス、協賛権ビジネス、広告ビジネスという三つの事業が相互に結びつき、有効に機能することが確認されたのも、2001年の世界水泳福岡大会という具体的な実践の中であった。この大会において、国際スポーツイベントの国内開催の実現と放映権・協賛権・広告ビジネスの結合が成功に結びつくことが経験的に示された。この点においても、三つの事業を組み合わせた明確なビジネスモデルが事前に構想されていたというよりも、実践を通じてその有効性が確認されたと捉える方が適切である。

もっとも、電通のスポーツビジネスは、こうした偶然的な契機にとどまるものではなかった。放映権取得という「タネ」は偶然的に生じたものであったが、その後、それらを競技横断的に展開し、事業として拡張していく過程は、組織的かつ戦略的に進められていった。特に、金メダルプロジェクトに代表されるように、国際スポーツイベントの国内開催を目標にして、放映権・協賛権・広告ビジネスを組み合わせた取り組みが展開されていった点は重要である。

さらにプロジェクトが終了した後も、その枠組みは継承されていた。2021年世界体操北九州大会や2023年世界水泳福岡大会においても、放映権・協賛権・広告ビジネスの組み合わせは確認された。世界体操は10年ぶり、世界水泳は22年ぶりの国内開催であったにも関わらず、である。すなわち、電通のスポーツビジネスは、偶然性を起点としながらも、その後は戦略的意思決定によってビジネスが拡大、そして定着していったと整理することができる。

また、こうしたビジネスの展開は、実務に携わる社員の動機とも深く結びついていた。インタビュー調査からは、実務者が単なる事業規模の拡大や収益の最大化を目標としていたのではなく、競技の発展や普及、選手の待遇改善、競技力強化への貢献を重視していたことが確認された。実務者にとっての目標は、競技団体に対して安定的な資金を提供し、強化や育成を可能にする環境を整えることであり、国際スポーツイベントの国内開催は、その目的

を達成するための一つ的手段として位置づけられていた。

このような観点から見ると、電通のスポーツビジネスは、単なる収益装置としてのみ理解することはできない。放映権や協賛権の取り扱いを通じて大会を成立させることは、結果として競技の認知度を高め、競技の普及や育成、さらには競技力向上へと波及した。したがって、電通のスポーツビジネスは、競技を「世の中ゴト」として社会に位置づける役割を果たしてきた側面を有する可能性があり、経済的合理性と社会的意義が交差する地点に成立していたとも考えられる。

## 第5節 今後の展望

近年、メディア環境の変化とともに、スポーツ中継を担う主体として配信事業者（OTT）の存在感が高まっている。OTTの多くはサブスクリプションモデルを中核とする事業構造を有しており、広告収入を前提とした放送局のビジネスとは異なる論理で運営されている。こうした状況を踏まえ、今後の展望を考える上では、放送局がOTTに置き換わった場合に、国際スポーツイベントを成立させてきたトライアングル構造において、どのようなことが考えられるのかを検討したい。

そもそも電通のスポーツビジネスのトライアングル構造は、それ自体が広告モデルとして機能してきた構造であった。スポンサーが拠出する広告費は、協賛権の購入を通じて競技団体に供給されると同時に、テレビCMの出稿を通じて放送局に流入する。放送局は、その広告収入を原資として放映権を取得し、放映権料は再び競技団体へと還流する。このように、スポンサー、放送局、競技団体の間を広告費が循環することで国際スポーツイベントは経済的に成立しており、電通のスポーツビジネスは、この資金循環を設計・媒介する役割を担ってきた。

しかし、放送局の役割をOTTが担う場合、この広告モデルの成立条件は大きく異なる。OTTは視聴者から直接対価を得るサブスクリプションモデルを主軸としているため、広告収入は補完的な位置付けにとどまることが多い。その結果、テレビCM枠を起点とするような大規模な広告費の流入は前提とされにくく、従来のトライアングル構造を支えてきた広告費循環は成立しにくくなる。

さらに、広告モデルの成立可能性を左右する要因として、到達規模の違いが挙げられる。地上波放送は、世帯普及率の高さを背景に、広範な視聴者層への同時的なリーチを可能としてきた。一方で、OTTの視聴者は特定サービスの加入者に限定され、その規模は地上波の視聴者数とは大きな隔りがある。そのため、仮にOTT配信に広告を挿入したとしても、地上波放送と同等の広告効果を見込むことは難しい。結果として、OTTに投下される広告費の規模は、地上波における広告費と比べて限定的となり、広告費を基盤とした資金循環を再構築することは容易ではない。

一方で、こうした変化は必ずしもビジネスの縮小を意味するものではない。OTTにとって

スポーツコンテンツは、サブスクリプションの価値を高めるための重要な戦略資産であり、加入促進や解約率の低下、ブランド価値向上を目的とした活用が進められている。大会に向けた新規加入プロモーションは、放送局が中継する国際スポーツイベントにおいてはなかった活動である。機運情勢のためのキャンペーンも、放送局が中継する場合は自局番組内が中心であったが、OTTの場合はさまざまなメディアで展開することが考えられる。これらは新たなビジネスチャンスと言える。

また、OTTによる放映権の独占が常に最適解であるとは限らず、実務上は放送局との役割分担が選択される余地も残されている。OTTが中核となる配信権を保持しつつ、地上波に対してハイライトなど放映権の一部を開放することで、幅広い視聴者層へのリーチと社会的認知を確保するモデルも考えられる。このような複合的な配信・放送形態は、国際スポーツイベントを社会的に成立させる上で、一定の合理性を有する。

さらに、他の放送局に加えて、放映権の一部をクリエイターに開放するという選択肢も考えられる。近年、個人クリエイターによる動画コンテンツは高い人気を集めており、国際スポーツイベントを題材とした動画が拡散されることで、新たな関心層を獲得する可能性がある。これまで地上波放送では、自社映像の利用についてクリエイターへの開放は慎重に運用されてきたが、OTTでは、比較的柔軟な二次利用や拡散が許容される傾向にある。国際スポーツイベントを起点として、クリエイターによる多様な動画が社会に流通することは、イベントの認知拡大や価値の多層化という観点からも一定の意義を持ち、加入促進にも寄与するものと考えられる。

上記のように考えると、OTTを起点として、放送局やクリエイターが大会映像を活用し、そこにスポンサーの広告費が投入されることで、新たな資金の流れが生まれる可能性がある。電通の役割は、従来と同様に広告費を循環させる点にあり、広告ビジネスを通じて、放送局やクリエイターへ広告費を媒介することで、競技団体へと還流する構造を設計することができる。すなわち、従来のトライアングル構造を固定的なものとして捉えるのではなく、その一角に放送局やクリエイターを加えることで、広告費を循環させる構造を拡張的に再構築することが可能となる。これを概念的に提示するのが以下のモデルである（図13）。

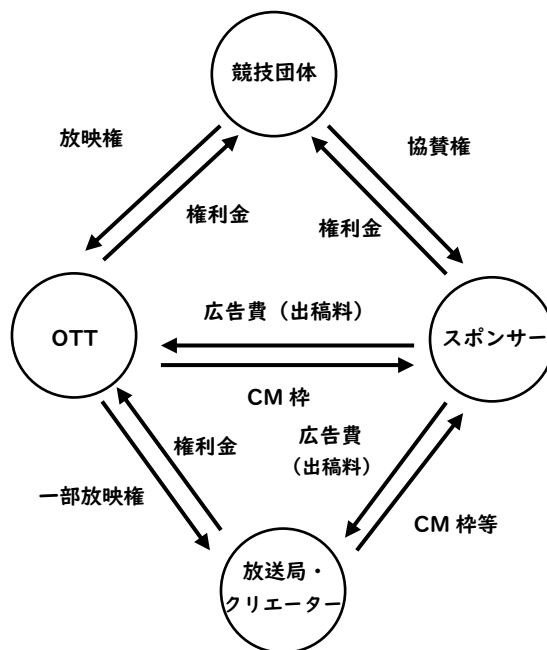


図 13 トライアングル構造の拡張可能性

このように、サブスクリプションモデルを基盤とする OTT の台頭は、広告費を循環させることで成立してきた従来のトライアングル構造の前提を揺るがしている。一方で、クリエイターなど新たな主体を加えることで、拡張されたビジネスの在り方も模索できる。各主体の利益を俯瞰的に把握し、媒介・調整する重要性は変わらず、電通による広告費循環は今後も維持されるとも考えられる。

## 第5章 結論

本研究では、電通のスポーツビジネスについて、その構造と運用の両面から以下の2点を整理した。

第一に、電通のスポーツビジネスの構造として、放映権ビジネス、協賛権ビジネス、広告ビジネス（テレビCM枠のセールス）から構成されるトライアングル構造を示した。これら3つのビジネスは、国際スポーツイベントを中心に、競技団体、放送局、スポンサーがそれぞれ保有する権利や資金を電通が媒介することで成立しており、電通は複数のビジネスを同一のイベントを軸として展開していた。

第二に、これら3つのビジネスは、単に並立して存在していたのではなく、相互に影響し合う関係にあったことを明らかにした。広告ビジネスおよび協賛権ビジネスは、それぞれ独立して成立していたが、放映権ビジネスが加わることで、国際スポーツイベントのテレビ中継を軸に3つのビジネスが接続されていた。放映権ビジネスによって民放での中継が実現し、それがテレビCM枠の販売を通じて広告ビジネスと連動していた。その広告ビジネスは、協賛権ビジネスと結びつき、スポンサーの広告活動と協賛活動の双方が、同一の国際スポーツイベントにおいて一体的に展開されるようになった。さらに、放映権と協賛権の2つを取り扱うことは、国内競技連盟による国際競技連盟との国際スポーツイベント招致をめぐる交渉における基盤となっていた。

以上から、国内開催の国際スポーツイベントにおける電通のスポーツビジネスは、放映権・協賛権・広告ビジネスが相互に関係し合うトライアングル構造にあると整理することができた。

## 第6章 研究の限界と今後の課題

本研究にはいくつかの限界がある。

第一に、本研究では、電通の契約内容へのアクセスが叶わなかった。公開情報およびインタビューを中心に分析したため、契約の詳細、収益配分の実態、より詳細な財務情報などについては十分に検討できていない。一次資料にあたることができれば、より正確な数字を算出することが可能になる。

第二に、本研究で整理したビジネス構造や運用は、特定の時代背景のもとで成立してきたものであり、将来にわたって同様の形で維持されるとは限らない点である。対象とした大会の多くは、テレビ放送が国際スポーツイベントの主要な露出手段であった時代に位置づけられる。一方で、近年は動画配信サービスの拡大や視聴行動の変化により、スポーツコンテンツを取り巻く環境は大きく変化している。このような環境下では、本研究で示したトライアングル構造が、今後も同様の形で機能し続けるかについては慎重に検討する必要がある。

## 第7章 謝辞

本研究を進めるにあたり、多くの方々から温かいご支援とご指導を賜りました。ここに記して、深く感謝の意を表します。

まず、本研究を進めるにあたり、終始懇切丁寧かつ温かいご指導を賜りました平田竹男教授に、心より感謝申し上げます。研究テーマの設定や論文全体の構成に関する助言にとどまらず、研究に向き合う姿勢そのものについても、面談のたびに、私自身がどの方向に進むべきかを示しながらご指導くださいました。先生のご指導を通じて、私自身のスポーツビジネスや電通に対する価値観は大きく変化し、学びに対する姿勢そのものも深く問い直す機会となりました。研究者としてのみならず、一人の人間として多くのことを学ばせていただいたことに、心から感謝しております。

中村好男教授には、本研究の内容に対して多角的な視点から貴重なご助言を賜りました。先生から投げかけられる問いは、常に研究テーマをより深く考えるきっかけとなり、自身の思考の前提や見落としとしていた点に気づかされるものでした。加えて、これまで私が知らなかった知識や考え方を数多くご教示いただき、研究を一層深めることができました。ここに深く感謝申し上げます。

児玉ゆう子先生には、私の拙い質問に対しても、常に親切かつ丁寧にお答えいただきました。研究内容や文章表現について、細かな点に至るまで具体的なアドバイスをくださり、その一つ一つが本研究を前に進める力となりました。また、研究が思うように進まない時期には温かい励ましのお言葉をいただき、最後まで研究に向き合うことができました。ここに記して、心から感謝申し上げます。

畔蒜洋平先生には、研究に取り組むにあたって、基礎となる考え方や進め方についてご指導いただきました。先生のご助言のおかげで、研究に対して過度に構えすぎることなく、比較的気持ちに余裕をもって取り組むことができました。さらに、研究に限らず、さまざまな情報を共有していただいたり、スポーツビジネスの現場に触れる機会を与えていただいたり、多くの刺激を受けました。心より感謝申し上げます。

続いて、本研究のインタビュー調査にご協力いただいた皆様にも、厚く御礼申し上げます。ご多忙の中、貴重なお時間を割いて率直かつ示唆に富むお話をお聞かせいただいたことは、本研究にとって不可欠なものでした。なかでも A 氏および E 氏には、多大なるご協力を賜り、研究を進める上で大きな支えとなりました。

A 氏には特に、電通のスポーツビジネスに関する基礎的な考え方から実務の具体像に至るまで丁寧に教示いただき、本研究を進める上で重要な手がかりを得ることができました。また、本研究の中核となるトライアングル構造についても、業務を俯瞰して捉えるための視点や、実務との関係性について多くの示唆をいただきました。数々のご助言をいただき、本当にお世話になりました。ここに記して、心より感謝申し上げます。

E氏には、何度もお時間を割いていただき、継続的にインタビューにご協力いただきました。毎回温かく迎えてくださり、研究を続ける上で大きな励みとなりました。お話しいただいた内容はいずれも非常に経験豊かで刺激に富むものであり、スポーツビジネスの現場を具体的にイメージする貴重な機会となりました。ここに深く感謝申し上げます。

B氏、C氏、D氏、F氏、G氏、H氏、I氏の皆様にも、ご多忙の中、本研究の趣旨をご理解いただき、貴重なお話をお聞かせいただきました。それぞれ異なる立場や経験に基づくご意見は、本研究を多面的に捉える上で重要な示唆を与えてくださいました。インタビューを通じて得られた数々の証言は、本研究を支える大切な基盤となっています。

平田ゼミの先輩方には、研究の進め方や論文作成に関する貴重なアドバイスや経験談を多くいただきました。日々のやり取りを通じて示していただいた実践的な助言は、本研究に取り組む上で大きな支えとなりました。

ゼミの同期である中村匠吾さんとは、研究の悩みや進捗を共有しながら、互いに刺激を受けつつ研究を進めることができました。加えて、学生修士の皆様からも、研究を進める上で多くのサポートをいただきました。皆様の支えがなければ、本研究をここまで形にすることはできなかったと思います。

中村ゼミの木村さん、ビヨンさん、ならびに高橋ゼミの皆様には、授業やディスカッションを通じて多様な視点や意見を共有していただき、研究内容を見つめ直す貴重な機会を得ることができました。ここに深く感謝申し上げます。

日頃より業務においてご指導いただいている会社の上司および先輩方にも、心より感謝申し上げます。実務の現場での学びや日々のご助言は、本研究の問題意識を形成する上で大きな影響を与えてくださいました。業務と研究を両立する中で、温かいご理解とご配慮をいただいたことにも、研究を継続する上で大きな支えとなりました。

最後に、大学院での学びを支えてくれた家族に、心より感謝しています。家族の理解と励ましがあつたからこそ、本研究を最後までやり遂げることができました。

改めて、本研究に関わってくださったすべての皆様に、心から感謝申し上げます。

## 引用文献

- ashi.com. (2004年11月29日). 07年世界陸上大阪大会のエンブレム発表 予算93億円.  
参照日: 2025年12月11日,  
参照先: asahi.com: <https://www.asahi.com/sports/spo/OSK200411290042.html>
- IAAF. (1991). 3rd IAAF World Championships in Athletics Official Report. 日本陸上連盟.  
LangMarkus, GogishviliDavid, MüllerMartin. (2025). What Makes Mega-Events Profitable? Determinants of Revenues and Costs of the Olympic Games and the Football World Cup. Journal of Sport Management.
- OsterwalderAlexander, PigneurYves. (2010). Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers.
- PerelmanRich. (2025年9月11日). ATHLETICS: World Athletics releases impressive 2024 financials, showing fab \$99.4 million in revenue and \$47.1 million in reserves.  
参照日: 2025年12月20日,  
参照先: THE SPORTS EXAMINER: [https://www.thesportsexaminer.com/athletics-world-athletics-releases-impressive-2024-financials-showing-fab-99-4-million-in-revenue-and-47-1-million-in-reserves/?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.thesportsexaminer.com/athletics-world-athletics-releases-impressive-2024-financials-showing-fab-99-4-million-in-revenue-and-47-1-million-in-reserves/?utm_source=chatgpt.com)
- TBS ホールディングス. (2025年11月11日). 2025年度 中間期 決算資料.  
参照日: 2025年12月28日, 参照先: 決算資料・説明会:  
[https://www.tbsholdings.co.jp/ir/library/pdf/FY2025/2025\\_Q2.pdf?20251111](https://www.tbsholdings.co.jp/ir/library/pdf/FY2025/2025_Q2.pdf?20251111)
- TBS ホールディングス. (2025年11月11日). 2025年度 中間期 決算発表.  
参照日: 2025年12月21日,  
参照先: [https://www.tbsholdings.co.jp/ir/library/pdf/FY2025/2025\\_Q2\\_script.pdf](https://www.tbsholdings.co.jp/ir/library/pdf/FY2025/2025_Q2_script.pdf)
- Wikipedia. (2025). 卓球日本代表 . 参照日: 2026年1月3日, 参照先:  
Wikipedia:<https://ja.wikipedia.org/wiki/%E5%8D%93%E7%90%83%E6%97%A5%E6%9C%AC%E4%BB%A3%E8%A1%A8>
- World Athletics. (2000年1月13日). NEWS. 参照先:  
World Athletics: <https://worldathletics.org/news/news/iaaf-and-isl-announce-breakthrough-deal-for-a>
- World Athletics. (2001年9月25日). NEWS. 参照先:  
World Athletics: <https://worldathletics.org/news/news/iaaf-and-dentsu-enter-into-an-agreement-for-2>
- ZottChristoph, AmitRaphael, MassaLorenzo. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. Journal of Management.
- テレビ朝日. (2019). 世界体操・五輪 (メダリスト) . 参照日: 2026年1月3日, 参照先: 世界体操 2019: <https://www.tv-asahi.co.jp/taiso2019/past/japan.html#past2010>

テレビ朝日ホールディングス. (2025 年 11 月 18 日). 2026 年 3 月中間期決算説明会.  
参照日: 2025 年 12 月 21 日,  
参照先: [https://www.tv-asahihd.co.jp/ir\\_setex/data/2026/20251118.pdf](https://www.tv-asahihd.co.jp/ir_setex/data/2026/20251118.pdf)

テレビ東京. (2016 年 11 月 15 日). NEWS. 参照日: 2026 年 1 月 3 日, 参照先: テレビ東京:  
<https://www.tv-tokyo.co.jp/judo/judogs2016/news/2/>

株式会社電通. (2014 年 9 月 9 日). News Release. 参照先:  
電通ホームページ: <https://www.dentsu.co.jp/news/release/2014/0909-003818.html>

公益財団法人愛知・名古屋アジア・アジアパラ競技大会組織委員会. (2026). 愛知・名古屋  
アジア競技大会概要. 参照日: 2026 年 2 月 18 日,  
参照先: 【公式】第 20 回アジア競技大会 (2026/愛知・名古屋) :  
<https://www.aichi-nagoya2026.org/tournament/overview/>

佐々木聡. (2001). 日本の戦後企業家史—反骨の系譜. 有斐閣.

西野和美. (2006). 技術が生み出すビジネスモデル. 著: 伊丹敬之, 森健一, 技術者のための  
マネジメント入門 生きた MOT のすべて (ページ: 265-291). 日本経済新聞社.

足代訓史. (2015). ビジネスモデル研究の論点と展望: --Zott, Amit and Massa (2011) と日  
本発ビジネスモデル研究の整理統合. 大阪経済大学.

中瀬寿一. (1969). 日本広告産業発達史研究. 法律文化社.

田原総一郎. (1984). 電通. 朝日新聞出版.

田中充. (2025 年 9 月 18 日). 脱・電通の世界陸上は自力で 40 億円集めたが…メガイベント  
は東京五輪の反省を生かせるか、「電通不在」嘆く声も. 参照日: 2025 年 12 月 8 日,  
参照先: JBpress: <https://jbpress.ismedia.jp/articles/-/90618>

電通. (2009 年 7 月 10 日). News Releases ニュースリリース. 参照先: 電通ウェブサイト:  
<https://www.dentsu.co.jp/news/release/pdf-cms/2009046-0710.pdf>

電通. (2025). 事業紹介. 参照日: 2025 年 12 月 28 日, 参照先: 電通ホームページ:  
<https://www.dentsu.co.jp/capabilities/>

電通. (2025 年 12 月 1 日). 電通、「東京 2025 世界陸上」の観戦実態・メディア接触調査を  
実施. 参照日: 2025 年 12 月 8 日,  
参照先: <https://www.dentsu.co.jp/news/release/2025/1201-010972.html>

電通グループ. (2025). ビジネスヒストリー. 参照日: 2025 年 12 月 28 日, 参照先: 電通グル  
ープホームページ: <https://www.group.dentsu.com/jp/about-us/history/1901.html>

電通グループ. (2025 年 2 月 14 日). 中期経営計画 2025-2027. 参照日: 2025 年 12 月 13 日,  
参照先: 電通グループホームページ: [https://www.group.dentsu.com/jp/about-  
us/mtmp2025-2027.html](https://www.group.dentsu.com/jp/about-us/mtmp2025-2027.html)

電通グループ. (2025 年 2 月 14 日). 中期経営計画 2025-2027. 参照日: 2025 年 12 月 13 日,  
参照先: 電通グループホームページ: [https://www.group.dentsu.com/jp/about-  
us/mtmp2025-2027.html](https://www.group.dentsu.com/jp/about-us/mtmp2025-2027.html)

東京 2025 世界陸上財団. (2023 年 11 月). 参照日: 2025 年 12 月 20 日, 参照先:  
[https://www.sports-tokyo-info.metro.tokyo.lg.jp/policyinformation/council29/01/council29\\_01\\_07.pdf](https://www.sports-tokyo-info.metro.tokyo.lg.jp/policyinformation/council29/01/council29_01_07.pdf)

東京 2025 世界陸上財団. (2023 年 12 月 26 日). 東京 2025 世界陸上 財政計画について. 参照日: 2025 年 11 月 30 日, 参照先: 東京都 スポーツ推進本部: [https://www.sports-tokyo-info.metro.tokyo.lg.jp/eventblog/2023/12/data/bm\\_23122601\\_01.pdf](https://www.sports-tokyo-info.metro.tokyo.lg.jp/eventblog/2023/12/data/bm_23122601_01.pdf)

東京 2025 世界陸上財団. (2025). 第 30 回理事会 (ページ: 8). 東京 2025 世界陸上財団. 東京都. (2025 年 1 月 31 日). 東京都予算案の概要. 参照日: 2025 年 11 月 30 日, 参照先: 公有財産検索 : [https://www.zaimu1.metro.tokyo.lg.jp/zaisei/20250131\\_reiwa7nendo\\_tokyotoyosanangaiyou/7yosanangaiyou.pdf](https://www.zaimu1.metro.tokyo.lg.jp/zaisei/20250131_reiwa7nendo_tokyotoyosanangaiyou/7yosanangaiyou.pdf)

日テレホールディングス. (2025 年 11 月 7 日). 参照先: <https://www.ntvhd.co.jp/pdf/cms/news/20251106-pm.pdf>

日本経済新聞. (2022 年 7 月 15 日). 2025 年世界陸上、東京に決定 日本開催 3 度目. 日本経済新聞.

日本水泳連盟. (2012 年 9 月). 日本水泳連盟 2020 年に向けての構想. 参照日: 2025 年 12 月 8 日, 参照先: [https://aquatics.or.jp/old/11\\_committee/pdf/1206271.pdf](https://aquatics.or.jp/old/11_committee/pdf/1206271.pdf)

八田英二. (1980). 広告代理業の市場構造 (第 29 巻). 同志社大学経済学会.

平井伯昌. (2016). 日本の競泳界を取り巻く環境の変化について (2000~2008 年). 東洋法学.

平田竹男. (2017). スポーツビジネス 最強の教科書〔第 2 版〕. 東洋経済新報社.

濱田信夫. (2006). 戦後日本における広告ビジネスの革新. 九州ルーテル学院大学.