

国際スポーツイベントにおける電通ビジネスの構造

トップスポーツマネジメントコース

5025A303-0 勝見 文一

研究指導教員：平田 竹男 教授

背景

オリンピックや FIFA ワールドカップ、世界陸上等の国際スポーツイベントは、開催のたびに大きな話題となり、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、商業化が進展してきた（平田竹男, 2017）。その中で、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と位置付けられた（Lang, et al., 2025）。

日本では、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これらのライツビジネスを担うに至ったか、また、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。

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。

研究方法

3 つの方法を用いた。第一に、2001～25 年に国内のみで開催された、単一夏季競技の主要な国際スポーツイベントを対象に、実務担当者へのインタビュー調査と関連資料の確認を行った。第二に、世界陸上の国内開催 3 大会（1991、2007、2025）を対象に、インタビュー調査と文献調査による比較分析を行った。第三に、2001 年以降の電通の有価証券報告書、2019～24 年の国際陸上連盟の年次報告書および 2025 年の放送局の決算資料を用いた記述的分析を行った。インタビュー対象者には、個人情報の保護、公表の方法とその範囲について事前に説明を行い、同意を得た。

研究結果

1. 放映権ビジネスへの参入と民放による中継の本格化

対象 10 大会はすべて民放で中継され、うち 9 大会は放映

権・協賛権を電通で扱っていた。電通は 2000 年代に「世界」と名のつく国際スポーツイベントの放映権・協賛権を仕入れ、国内開催を目指し、放映権を民放に販売する方針を取った。以降、主に NHK が担ってきた国際スポーツイベントの中継は民放に切り替わった。

表 1 2001 年以降、主に NHK から民放へ替わった国際スポーツイベント

大会名	以前の放送局	民放中継開始年	中継した民放局
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 2007	テレビ東京 日本テレビ
世界卓球	J-SPORTS	2005	テレビ東京
世界体操	NHK	2009	フジテレビ

電通の放映権ビジネスは、1994 年の世界水泳ローマ大会における国内放映権の取り扱いから始まった。当時の同社のスポーツビジネスは、大会会場の看板広告等を扱う協賛権ビジネスが中心であった。電通は放映権ビジネスを徐々に拡大させ、2001 年以降は、卓球、体操、野球など複数の国際スポーツイベントにおける放映権を民放に販売した。電通は民放にとって視聴率が見込まれる番組コンテンツを提供する立場となり、中継で生じるテレビ CM 枠のセールスにも関与するようになった。競技団体にとっても、民放による事前の機運醸成や中継による露出拡大は、競技の普及や認知度向上につながるという利点があった。

2. 世界陸上国内開催 3 大会における分析結果

1991 年大会は民間主体による興行・広告モデルであった。2007 年大会は民間と自治体が資金を分担する形へ移行し、2025 年大会は公費を主要財源とする公共イベントであった。それに伴い、1991 年と 2007 年大会では行われた大会組織委員会との電通のビジネスは、2025 年大会では行われてなかった。一方、すべての大会で国際陸上連盟を起点とした放映権と協賛権という 2 つのライツビジネスに加え、広告ビジネスであるテレビ CM 枠セールスが確認された。

表 2 世界陸上国内開催 3 大会の電通のビジネスの有無

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

3. 財務データを用いた分析結果

2004年～13年の電通のスポーツ関連事業の売上推移は、電通全体の業績推移と概ね同様の傾向を示していた。また、有価証券報告書において、複数の国際スポーツイベントが業績に寄与した事例として、ほぼ毎年言及されていた。これらのことから、スポーツ領域が電通の企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ことが確認された。加えて、2025年世界陸上東京大会における放映権、協賛権、テレビCM枠に関わる電通のビジネス規模は、約212億円規模であったと推計された。

考察

1. 放映権・協賛権・テレビCM枠ビジネスが相互関係にある電通のスポーツビジネス

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枠セールスから構成され、国際スポーツイベントを中心に、競技団体、放送局、スポンサーそれぞれが保有する権利や資金を、電通が媒介することで成立する商業構造を形成していた。この三つのビジネスは、各々独立して成立しうるものでありながら、実務上は相互に結びつくことで機能していた。これを以下のように整理した。

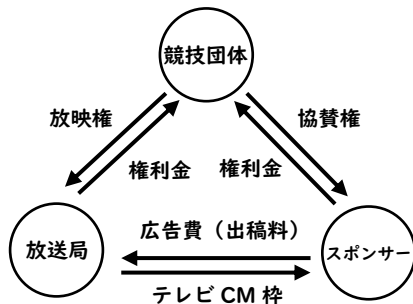


図1 電通のスポーツビジネスのトライアングル構造

まず、放映権とテレビCM枠の関係においては、放送局が視聴率を見込める国際スポーツイベントを放送したいという需要を持つ中で、電通がその放映権を調達・調整していた。放送が実現するとテレビCM枠が生じるが、電通はその引き受けと販売にも関与していた。このように、放送局の番組編成上のニーズと広告販売が連動する形で、放映権ビジネスとテレビCM枠セールスが展開されていた。

次に、協賛権とテレビCM枠の関係については、2025年大会の事例を見ると、電通が取り扱ったスポンサーの多くがテレビCM枠を購入した一方で、大会組織委員会が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。この結果は、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。

さらに、放映権と協賛権の双方を取り扱うことは、競技団体との関係においても意味を持ち、国内競技連盟 (NF) の国際競技連盟 (IF) に対する発言力の基盤となっていた。これらの相互作用を通じて、国際スポーツイベントの商業的な成立が支えられていたと考えられる。

2. 電通スポーツビジネスの国内・国際2層構造

世界陸上国内開催3大会の収入構造の違いに応じて、電通のビジネスの内容は変化していた。一方で、放映権・協賛権に着目すると、国際レベルのビジネスは一貫して存在していた。国内環境が変化しても、IFを起点とする放映権・協賛権ビジネスは継続して成立していることから、世界陸上における電通のスポーツビジネスは、国内と国際とが区別される2層構造と捉えることができる。

3. 偶然性を起点とした電通スポーツビジネスの形成

Mintzbergらは、ビジネスモデルが必ずしも合理的に設計されるものではなく、試行錯誤や偶発的な出来事を通じて創発的に形成されること指摘している。電通のスポーツビジネスも計画されたものではなく、偶然を起点とし、その後戦略的に拡張されていった過程が明らかになった。1994年の放映権ビジネスへの関与は偶発的で、2001年世界水泳で、放映権・協賛権・テレビCM枠セールスという3つのビジネスが結合する有効性が実践的に確認された。その後組織的な展開が進められ、近年の国際スポーツイベントでもこの3つのビジネスは継承されていた。

4. 今後の展望

近年のメディア環境の変化は、トライアングル構造にも影響を及ぼしうる。放送局の役割を配信事業者 (OTT) が担う場合、その規模と収益構造の違いから、テレビCM枠ビジネスは縮小する可能性が高い。一方で、OTTから放送局やクリエイターへ放映権の一部開放が見込まれた場合、スポンサーからの新たな広告費投下が期待でき、トライアングル構造を拡張するビジネス展開の可能性はある。

結論

本研究の分析から、電通のスポーツビジネスの構造として、第一に、放映権ビジネス、協賛権ビジネス、広告ビジネス (テレビCM枠セールス) から構成されるトライアングル構造を示した。第二に、広告ビジネスと協賛権ビジネスは、それぞれ独立した形でも成立していたが、放映権ビジネスが加わることで3つのビジネスが接続され、相互に影響し合う関係が形成されたことが明らかとなった。