

# 社会的取り組みとしてのスポーツ・スポンサーシップについて

B0EB1216 樋口大輝

## 目次

はじめに

### 第1章 理論編

1-1 CSRとは

1-2 フィリップ・コトラーによる社会的取り組みの分類

1-3 スポーツ・スポンサーシップ

### 第2章 ケース分析

2-1 大宮アルディージャ

2-2 サガン鳥栖

2-3 湘南ベルマーレ

2-4 大分トリニータ

### 第3章 まとめ・提言

3-1

3-2

おわりに

参考文献・資料

## はじめに

2013年、日本プロ野球では東北楽天イーグルスが創設9年目にして初の日本一に輝き、Jリーグではサンフレッチェ広島が連覇を果たした。さらに2020年オリンピックが東京で56年ぶりに開催されることが決定した。こういったスポーツ関連のニュースがメディアのトップニュースとなることは珍しくなく、テレビや現地でのスポーツ観戦を楽しみとしている人もたくさんいる。そしてスポーツに触れる機会が増えると同時に、球場やスタジアム、選手のユニフォームなど至る所で企業名や商品名が目に入ることに気付きはしないだろうか。日本プロ野球においてはチーム名にまで企業名が使われている。これらの企業はスポンサーと呼ばれ、プロスポーツの興行には欠かせないものである。スポーツニュースにはスポンサー関連のものもあるがその中に私の目についたものがあった。それは「横浜ゴム、湘南ベルマーレとCSRパートナー契約」というニュースである。大学のゼミナールで企業の社会的責任について学んでいる私にとってCSRは馴染みのあるもので、企業がスポーツに限らず様々なスポンサーシップをCSR活動の一環として報告していることは把握していた。しかし、日頃チェックしていたサッカーニュースでCSRの単語が出てきたことは思いがけないことであった。これをきっかけとしてスポーツ・スポンサーシップのCSR的側面に興味を持つようになり、卒業論文のテーマとして「社会的取り組みとしてのスポーツ・スポンサーシップ」を選ぶこととなった。

本論文では、社会的取り組みの観点からスポーツ・スポンサーシップにおける各組織間の関係性を明らかにし、望ましいスポーツ・スポンサーシップの形態を実際のケースから考察していくことを主たる目的としており、第1章では、関係を明らかにし、ケースを分析するために用いる理論の解説を行い、望ましい形態を考察する方向性を示す。第2章では、実際のケースを示し、それぞれのケースの分析と図式化を行う。第3章では、第2章の分析を受けたまとめを行った上で、理想的なスポーツ・スポンサーシップの形について提言していく。

## 第1章 理論編

スポーツ・スポンサーシップを CSR の観点から考察していくにあたり、まずは CSR の概念と分析に用いるフィリップ・コトラーの理論について解説を行った上で、スポーツ・スポンサーシップについて言及していく。

### 1-1 CSR とは

CSR (Corporate Social Responsibility) とは企業の社会的責任と呼ばれるものであり、企業は利益を追求するだけでなく社会へ与える影響に責任をもち、企業を取り巻くステークホルダーと関わり合いを持ちながら持続可能な社会を目指すことである。近年、グローバル化や企業環境の変化、環境問題への世論の高まりなど背景として CSR に対する関心が高まっている。

CSR を説明する際によく用いられるのが Carroll の CSR ピラミッド(Carroll , 1991)で、この理論によると、CSR は「経済的責任」「法的責任」「倫理的責任」「社会貢献的責任」の4つの責任で構成される(図1-1)。第1層に当たるのが「経済的責任」で、企業が収益活動を行う組織である以上、消費者や取引先が求める製品やサービスを生産し販売することで、企業にとって最も基本的な責任となる経済的利益の確保を果たさなければならないことを意味する。第2層となるのが「法的責任」である。企業は法律や規制の範囲の中で経済活動を行い、経済的責任を果たすにも法律を守ることが期待され、コンプライアンス(法令遵守)やコーポレートガバナンス(企業統治)がこの責任に含まれてくる。たとえ消費者や取引先が求める商品を提供していたとしても、その過程において法令違反があれば継続的な経済活動を行うことはできない。第3層は「倫理的責任」であり、企業は経済的かつ法的責任を果たした上でさらにその活動が倫理に基づいたものでなければならないというものである。ここでいう倫理とは、法令により明文化はされていないが社会によって求められるモラルのことである。劣悪な環境での労働を強いる、いわゆるブラック企業と言われる企業の活動などはそれが法令に抵触していなかったとしても倫理的責任を果たしているとは言い難い。そしてピラミッドの最上部に位置する「社会貢献的責任」とは、企業が任意的かつ自発的にフィランソロピーに取り組むことである。

しかしながら先行研究においては、CSR をフィランソロピーとして解釈し、CSR の意味合いに経済的責任や法的責任を含めず、倫理的責任または社会貢献的責任のみに焦点を当てそれを CSR とすることも多い。次節で取り扱うフィリップ・コトラー著『社会的責任のマーケティング』においても、「企業の社会的責任とは、自らの事業活動を通して、または自らの資源を提供することで、地域社会をよりよいものにするために深く関与していくことである。」としており、CSR を社会貢献的責任の側面から捉えている。そのため以下の議論においては CSR の社会貢献的責任に着目し論じていく。

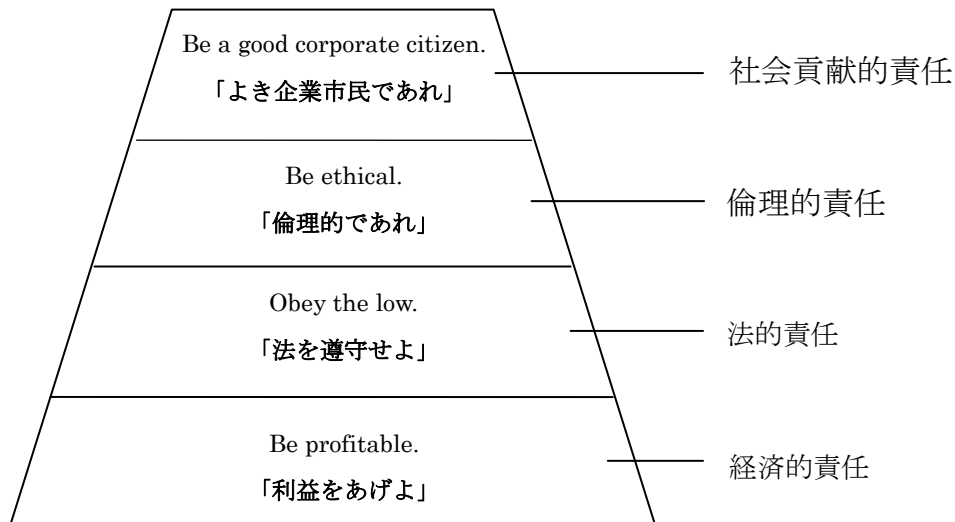


図 1-1. Carroll (1991)を元に筆者作成

## 1-2 フィリップ・コトラーによる社会的取り組みの分類

フィリップ・コトラーはその著書『社会的責任のマーケティング』において社会貢献的責任にあたる取り組みを社会的取り組みとし、「企業の社会的取り組みとは、社会的コースズへの取り組みを支援し、社会的責任を果たすために企業が行う主要な活動のことである。」と定義している。ここでいう社会的コースズとは社会的な主張のことであり、地域社会の健康・安全・教育・雇用・環境・地域社会と経済発展・人間の基本的生活や欲求などが含まれる。コトラーはこの社会的取り組みを、社会的コースズへの関わり方から 6 つに分類した。6 つの社会的取り組みは以下のようなものである。

### ① コースズ・プロモーション

コースズ・プロモーションとは、スポンサーシップを通じて社会的コースズの支援をすることである。世間の社会的コースズに対する意識や関心そのものを高めるため、もしくは社会的コースズを達成するための資金調達、コースズへの参加、ボランティアの募集を支援するために、資金提供や物資供給など企業資源を寄付することがスポンサーシップを通じた支援とされる。

### ② コースズ・リレーテッド・マーケティング

コースズ・リレーテッド・マーケティングとは、企業が製品の売り上げから得られた利益を社会的貢献や寄付に利用することである。この活動は、告知された期間、特定製品、定

められたチャリティを対象に行われ、ほとんどの企業は NPO など特定の組織とパートナーを組みプロモーションを行う。そのため消費者は支援したいコースを選択でき、企業の社会的コースへの貢献度が消費者の購買に左右されるという性質を持つ。

#### ③ソーシャル・マーケティング

ソーシャル・マーケティングとは、個人の「行動改革」に焦点をあて、行動変革が改善につながる、健康・傷害予防・公衆衛生・治安・環境・社会福祉・地域参加に関するキャンペーンを開発することや実行を支援することである。企業資源を寄付するだけに留まらず、人々に行動を促す点でコース・プロモーションとは一線を画す。

#### ④コーポレート・フィランソロピー

コーポレート・フィランソロピーとは、企業がコースや慈善団体に対して行う直接的な寄付行為であり、多くの企業は、現金、製品、サービスなどの寄付という形で実施している。コーポレート・フィランソロピーはすべての社会的取り組みの中で最も伝統的な取り組みで、古くから地域の保健福祉機関、教育機関、美術館、環境保護団等の非営利組織の運営を支えてきた。

#### ⑤地域ボランティア

地域ボランティアとは、従業員、取引先企業、フランチャイズ企業が、地域のコミュニティ組織やコースを支援するためのボランティアに参加することに対し、企業が支援・奨励するという取り組みである。企業の支援の内容としては、ボランティア活動の時間を有給で提供すること、従業員が関心事を見つけるために情報を提供すること、コースの支援チームをつくることなどがある。

#### ⑥社会的責任に基づく事業の実践

社会的責任に基づく事業の実践とは、一般市民だけでなく、自社の従業員、供給業者、流通業者、非営利組織や公共機関を含む地域社会において、よりよい社会の実現というコースを支援するために、企業の方針や事業と結びつけた自主的な活動や投資のことをいう。よりよい社会の実現の概念は幅広いため実践されている活動を以下で示したい。

- ・環境や安全に関する勧告やガイドラインの基準を満たす施設設計。
- ・危険な廃物の使用中止、作物栽培における化学薬品使用量の削減。
- ・CSR に積極的な供給業者の選択と、その取り組みの支援や報償。
- ・ごみの削減、再利用可能資源の利用、有害排出物の除去を念頭に置いた製造原料や包装材の選択。
- ・製品原料、産地、危険性などの有益情報の公開。
- ・社内エクササイズ施設、社内託児所などの従業員支援プログラム。

- ・補聴器、音声認識装置、印刷媒体の使用など障害者への利便性の提供。
- ・個人情報保護対策。

さらにコトラーはこの6つの分類のそれぞれが企業のどのような利益と結び付くのかをまとめている（図1-2）。

企業における利益	コーズ・プロモーション	コーズ・リレーテッド・マーケティング	ソーシャル・マーケティング	コーポレート・フィランソピー	地域ボランティア	社会的責任に基づく事業の実践
企業の名声の獲得	○		○	○	○	○
一般的な事業目標の支援			○			○
意欲の高い従業員の獲得			○	○	○	○
営業費用の削減						○
規律違反削減						○
マーケティング目標の支援	○	○	○			
地域と強い関係の構築	○	○	○	○	○	○
現行の社会的取り組みの推進	○	○	○	○	○	○

図1-2. フィリップ・コトラー&ナンシー・リー（2007） 282 - 283 より

### 1-3 スポーツ・スポンサーシップ

テレビや競技場、イベント会場など様々な場面において、企業名や商品・サービス名を目にする。企業は自社名や商品・サービス名を掲載してくれる媒体に金銭や物品を提供しており、その目的は企業目的やマーケティング目標の達成である。これらの企業はスポンサーと呼ばれ、スポーツ組織やスポーツイベントに投資する活動をスポーツ・スポンサーシップという。スポーツ・スポンサーシップにおいては、「スポーツイベントやクラブ、チームを経営するスポーツ組織と、それらに資金や資源を投資または支援する企業との相互

交換関係」(Copeland et al., 1996 ; 藤本, 2011 ; McCarville & Copeland, 1994) が生じており、この相互交換関係がスポーツ・スポンサーシップの定義であるといえる(図 1-3)。

次にスポーツ・スポンサーシップを CSR の側面から見ていく。2006 年シーズンにおいて J リーグクラブのユニフォームへ自社名やブランド名を掲出した計 114 社のスポンサー企業を対象にした、スポンサー目標の重要度の調査では、平均値が最も高かった項目は、「社会貢献・地域貢献」で、以下、「社会・地域への責任」、「ブランド・ロイヤルティの向上」、「気づき・認知度の向上」、「イメージの改善と向上」と続いた(大西, 2009)。このことから企業はスポーツ・スポンサーシップを CSR 活動と捉え、スポーツ・スポンサーシップを通じた社会的取り組みの実践を試みようとしていることが窺える。また日本のプロスポーツでは、地域に与えるインパクトや、プロスポーツの制度的・ビジネスモデル的要因から地域密着せざるを得ない(松野, 2013)。これはスポーツ組織の活動目的の 1 つに地域社会の発展という社会的コーズの達成があることを意味する。つまりスポーツ・スポンサーシップは、スポンサーシップを通じた社会的コーズの支援を行っていることとなり、コトラーの社会的取り組みの分類でいう①コーズ・プロモーションである。図 1-4 にこの①コーズ・プロモーションとしてのスポーツ・スポンサーシップの形態を図式化しておく。図 1-3 と比較するとスポーツ組織と地域社会の関係が追加されたことが分かる。

しかしながらスポーツ組織にとって地域社会の発展という社会的コーズの達成は活動目的の 1 つに過ぎず、その意味では図 1-2 で示した企業における利益が薄くなってしまい、社会的取り組みとしての性質も損なわれることが考察される。そこで企業における多様な利益の確保に繋げ社会貢献的性質を強めるために、スポーツ・スポンサーシップが①コーズ・プロモーションに限らず②～⑥に分類できる活動も包括していくことが解決策となってくる。この解決策を実践したケースが望ましいスポーツ・スポンサーシップとなるため、複数の実際のケースを分析における各組織間の関係性を明らかにすることで理想的な形態を導いていく。

第 2 章では、実際にスポーツ・スポンサーシップを②～⑥に分類できる活動にまで発展したケースについて、まずはその活動が社会的取り組みとして発展されたものであることを確認するためどの分類にあたるのかを分析し、その後図 1-3 を参考に関係性の図式化を試みることで各ケースの比較、分析を容易なものにする。そして第 3 章で第 2 章のまとめを行い、提言という形で理想的なスポーツ・スポンサーシップについて言及する。

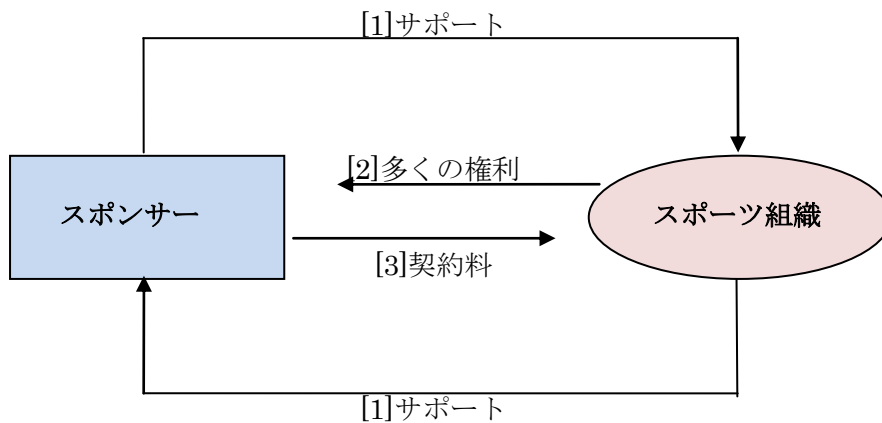


図 1-3. 藤本(2011) ; Mullin(2000)より引用改変

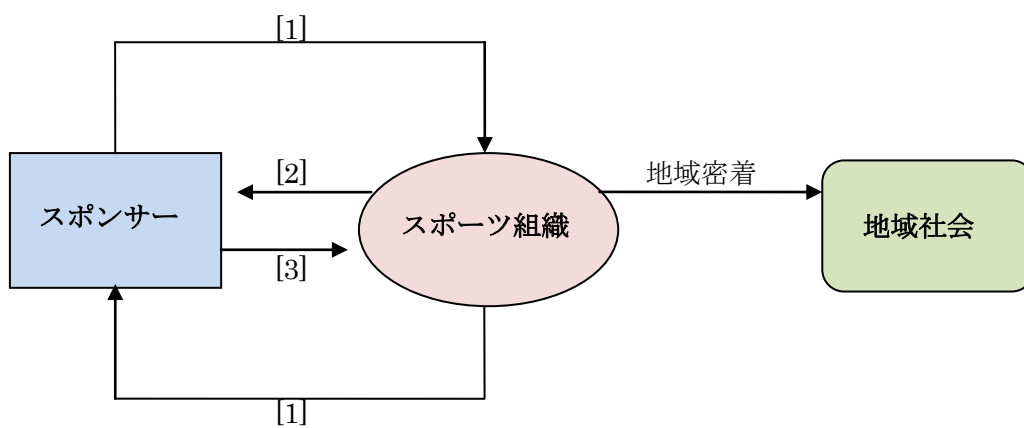


図 1-4. ①コース・プロモーションとしてのスポーツ・スポンサーシップ 筆者作成



## 第2章 ケース分析

この章では前述したように、本来の性質上①コーズ・プロモーションに分類されるスポーツ・スポンサーシップが②コーズ・リレーテッド・マーケティング、③ソーシャル・マーケティング、④コーポレート・フィランソロピー、⑤地域ボランティア、⑥社会的責任に基づく事業の実践、に分類できる活動にまで発展したケースについてそれぞれの分類にあたるのか考察し、図式化することで発展したスポーツ・スポンサーシップにおけるスポンサーとスポーツ組織、さらにはステイクホルダーとの関係について分析していく。

次に分析するケースの選定である。図1-2より企業における利益の中でも全ての分類であてはまっている「地域と強い関係の構築」がカギとなることが推測できる。また前述のように、地域社会の発展という社会的コーズを達成することがスポーツ組織の活動目的の1つである。ここで公益社団法人日本プロサッカーリーグ(以下「Jリーグ」という)規約第21条(2)を参照すると、「Jクラブはホームタウンにおいて、地域社会と一体となったクラブ作り(社会貢献活動を含む)を行い、サッカーをはじめとするスポーツの普及および振興に努めなければならない」とある。以上より、Jリーグはスポーツ・スポンサーシップに欠かせない地域との関係構築を規約として定めているので、Jリーグにおけるスポーツ・スポンサーシップをケースとして選定し、分析することにする。

### 2-1 大宮アルディージャ

大宮アルディージャは、1969年創部の電電関東サッカー部が前身であり、1999年にJリーグへ加盟した。ホームタウンは埼玉県さいたま市であり、ホームスタジアムはNACK5スタジアム大宮である。運営会社はエヌ・ティ・ティ・スポーツコミュニティ株式会社である。

大宮アルディージャは地域に根差した異業種交流事業を目的に、埼玉県内で事業活動を行いクラブを支えている地元スポンサー企業を「アルディージャビジネスクラブ(ABC)」として2008年に組織化した。ABCは企業とクラブの間だけの関係ではなく、大宮アルディージャを応援しようという企業同士、横のつながりを持てる場を設けたものである。ABCの会員に必要な条件は、埼玉県内に事業拠点を置き、アルディージャを支援する年間50万円以上のスポンサーであることだけであり、2013年末現在85社が参加している。ABC会員企業同士の情報交換やビジネスマッチングだけでなく、山下兼弘前事業本部長が、「地域で社会貢献活動を行いたい企業は多いが、その会社単体ではなかなか活動する機会がない。企業がABCを通して一緒に活動を行い、地域に貢献することで、CSRの受け皿になっていければと考えている」と語っているように、大宮アルディージャへのスポンサーシッ

プを通した企業の繋がりを社会的取り組みにまで発展させようとしている。その ABC に関する社会的取り組みの中から、2つの活動をケースとして取り扱い分析していく。

・大宮クリーン大作戦

大宮クリーン大作戦とは、大宮アルディージャが 2004 年シーズンから開始したホームタウン美化のための清掃活動である。クラブが大宮区と合同して行っているこの社会的取り組みにも ABC 会員企業が参加しており、ABC 会員企業の社員はもちろんのこと、クラブスタッフや地域住民、ファン・サポーター、そして選手やクラブマスコットも一緒になってボランティアとして大宮の商店街などのゴミ拾いを行っている。また、ABC 会員企業である東京セキスイハイム株式会社埼玉支店は軍手の提供をし、活動の支援をしている。ABC の第 1 回目の活動が 2008 年 5 月 30 日に行われたこの大宮クリーン大作戦であった。

これは大宮アルディージャが行った大宮クリーン大作戦という公衆衛生に関するキャンペーンの支援を ABC が行った形となる。さらに実施の告知をすることで市民の参加を促していることから個人の行動変革に焦点が当たっていることが読み取れる。加えて、この活動に企業として参加していることがその企業の従業員がボランティアに参加する支援となっている。以上から、大宮クリーン大作戦における ABC 会員企業の社会的取り組みは、③ソーシャル・マーケティングかつ⑤地域ボランティアに分類できる。

ここで図 2-1 に各組織間の関係について示しておく。スポンサーが ABC として組織化されているため単純に 1 社のスポンサーとしてクラブをサポートするよりクラブとの繋がりが強まる。さらにクラブが行ったキャンペーンの支援と従業員のボランティアがあるためクラブを通したスポンサーと地域社会との関係が構築されている。

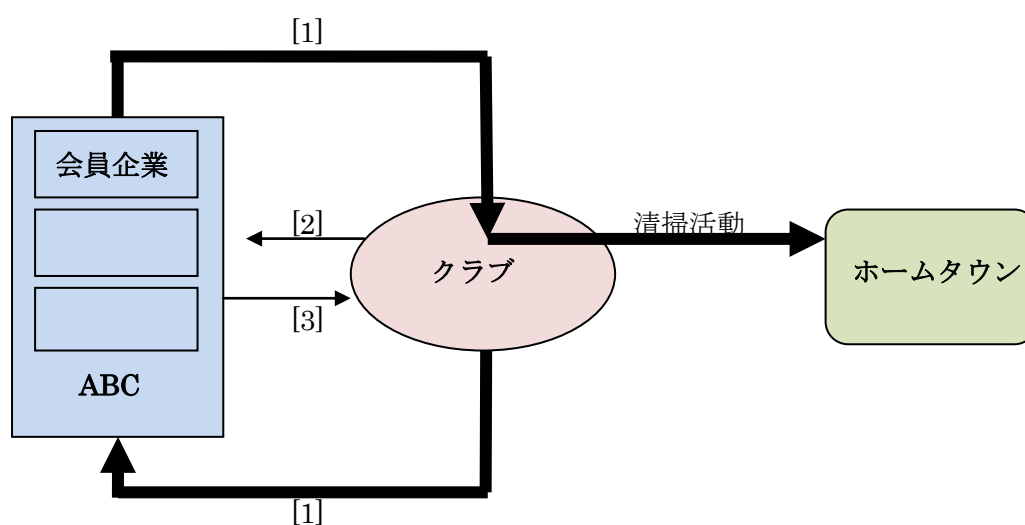


図 2-1 大宮クリーン大作戦 筆者作成

・NPO 法人コットンドリーム

2004 年、大宮アルディージャの J1 昇格を機にそれまでマネジャーが担当していたユニフォームの洗濯が、複数のクリーニング業者の中から後に 2 代目の ABC 幹事会社となる株式会社モビメントへ外部委託された。モビメントは 2008 年に障害者の自立支援を行う NPO 法人コットンドリームと契約し、コットンドリームは埼玉県新座市にある工場の大宮アルディージャ専用の作業スペースの提供を受けて仕事を引き受けている。コットンドリームは 2007 年 9 月、特別支援学校卒業後の障害者が自立した生活を送れるようにするために重度障害児の親たちによって設立された NPO 法人である。大宮アルディージャは障害者たちを試合へ招待をし、選手が仕事現場を訪問するなどクラブとコットンドリーム間の交流も設けられている。

これは障害者の自立と社会進出というよりよい社会の実現のための社会的コーズの支援をモビメントが行っている形である。モビメントは自社が委託されたユニフォームのクリーニング作業をさらに障害者のための NPO 法人へ委託しているので企業の事業と社会的取り組みが結びついており、このケースは⑥社会的責任に基づく事業の実践に分類できる。

ここで図 2-2 に各組織間の関係について示しておく。クラブに端を発した外部委託が社会的取り組みと結びつくことで NPO 法人との関係が生まれていることが分かる。

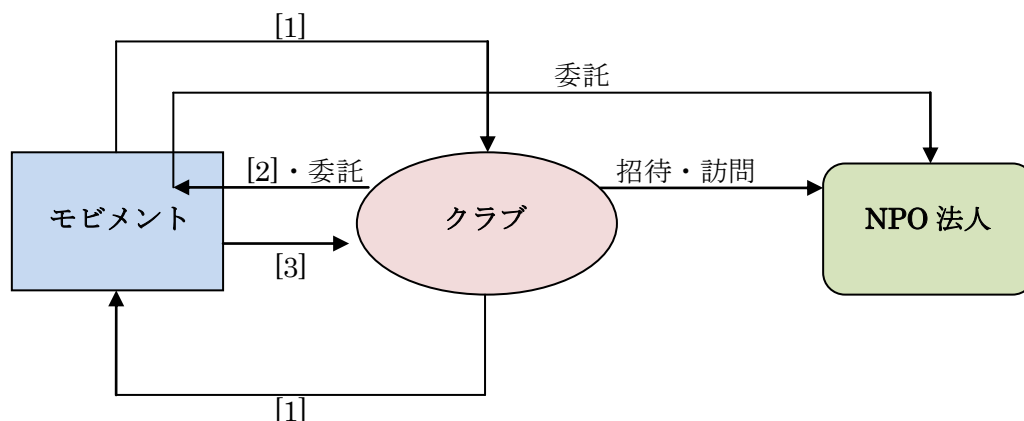


図 2-2 ユニフォームのクリーニング 筆者作成

また、ABC は 2010 年 1 月時点において、引退した選手やユース出身者に対する雇用の創出や現役選手の職業体験など、ABC 会員企業が選手のセカンドキャリアを支援できるような仕組みづくりも検討している。これに似た取り組みをサガン鳥栖とそのスポンサーが行う方針だと 2010 年 12 月に報じられた。J リーグが引退後の選手をバックアップするキャリアサポートセンターを設置していることから分かるように、プロスポーツ選手のセ

カンドキャリア形成の支援を行うことは意義深い。次に紹介するサガン鳥栖のケースは未だ実践されていないがその方針をケースとして分析していく。

## 2-2 サガン鳥栖

サガン鳥栖は、1997年にサガン鳥栖FCとして発足し、1999年にJリーグへ加盟した。ホームタウンは佐賀県鳥栖市であり、ホームスタジアムはベストアメニティスタジアムである。運営会社は株式会社サガンドリームスである。

### ・Jリーガー雇用契約

2010年12月9日、サガン鳥栖のスポンサーでありサガン鳥栖のホームスタジアムの命名権も持つ、食品卸販売やレストラン事業などを展開するベストアメニティの内田弘社長は、2011年シーズンから一部選手を社員として受け入れる考えを明らかにした。これによると、社員とするのはクラブとプロ契約を結んだ大卒新人のうち、ベストアメニティの採用面接に合格した2、3人を想定していた。普段はチームと行動し、月1回ほど出社して社員教育を受け、給与は両社が分担し引退後は引き続き雇用する計画であった。給与の一部を肩代わりしてクラブの負担を軽減するとともに、引退後に働き口の保障がない選手たちをサポートする狙いがあった。

この計画では、将来的に自社の事業を担う社員選手の支援を行い、選手が将来への不安がない状態で活動できるというよりよい社会を実現するものであったため⑥社会的責任に基づく事業の実践に分類できる。

ここで図2-3に各組織間の関係について示しておく。スポンサーはクラブのみならず、そこに所属する選手とも直接的な関係を築けている。

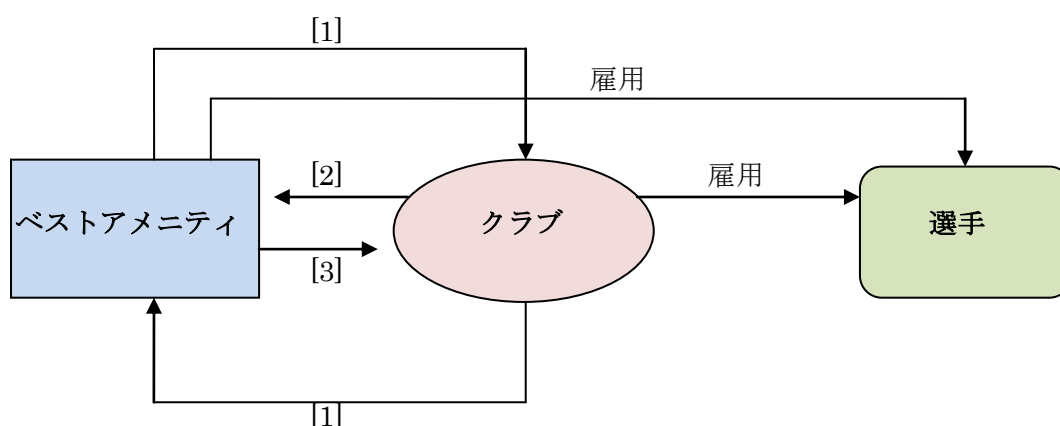


図2-3 スポンサーの選手雇用 筆者作成

冒頭で述べた湘南ベルマーレや大分トリニータでも活動の規模は大きくないがスポンサーシップから発展した社会的取り組みを行っているのでケースとして分析していく。

### 2-3 湘南ベルマーレ

湘南ベルマーレは、1968年発足の藤和不動産サッカー部が前身であり、1994年にJリーグへ加盟した。ホームタウンは神奈川県厚木市・伊勢原市・小田原市・茅ヶ崎市・秦野市・平塚市・藤沢市・大磯町・二宮町・寒川町であり、ホームスタジアムはShonan BMWスタジアム平塚である。運営会社は株式会社湘南ベルマーレである。

#### ・CSRパートナー

湘南ベルマーレは株式会社アルバックとは2009年9月から、横浜ゴム株式会社とは2012年9月からCSRパートナー契約を結んでいる。CSRパートナー契約は、単にお金を出すだけではなく、それぞれの活動を通して培ってきたノウハウを活かしたCSR活動を推進していくことを目的としている。中でもアルバックは、東日本大震災の被災地へ湘南ベルマーレを通して従業員が持ち寄った衛生用品や衣類及び会社備蓄衛生用品など、段ボール71箱の物資を気仙沼市へ届けた。

この寄付行為はコトラの分類では④コーポレート・フィランソロピーにあたり、湘南ベルマーレを通じた寄付はスポンサーシップを発展させたものである。これを図式化したものが図2-4になる。

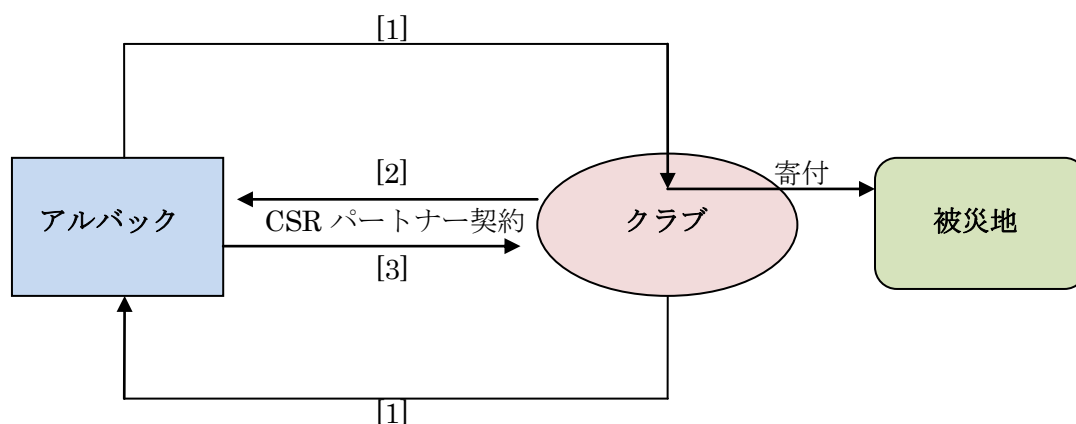


図2-4 CSRパートナー契約 筆者作成

## 2-4 大分トリニータ

大分トリニータは、1994年に大分フットボールクラブとして発足し、1999年にJリーグへ加盟した。ホームタウンは大分県大分市・別府市・佐伯市を中心とする大分県全域であり、ホームスタジアムは大分銀行ドームである。運営会社は株式会社大分フットボールクラブである。

### ・「飲んで！応援大分トリニータ」キャンペーン

大分トリニータのスポンサーであるサッポロビール株式会社では2011年より毎年、期間中に大分県内で販売される対象商品の缶ビール1缶につき1円を大分トリニータに寄付するキャンペーンを実施している。

これは製品の売り上げの一部をクラブへ寄付しており、コトラーの分類では②コース・リレーテッド・マーケティングとなる。図2-5はこれを図式化したものである。

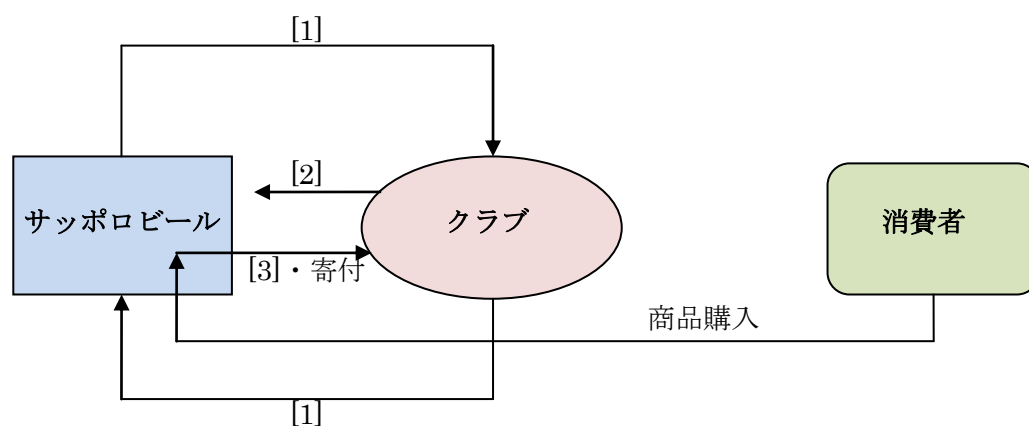


図2-5 飲んで！応援大分トリニータ 筆者作成

## 第3章 まとめ・提言

この章では、第2章で行った各ケースの分析・図式化から読み取れることをまとめ、社会的取り組みとしてのスポーツ・スポンサーシップにおいて望ましい形態について提言していく。

### 3-1 ケース分析まとめ

図2-1から図2-5を見ていくと、全てにおいて共通していることは、図1-4と比較してスポンサーとステイクホルダーとの関係が構築されている点である。図1-4はスポーツ・スポンサーシップを本来の性質から分類した①コース・プロモーションの面に注目して作成した図である。そのため第1章で述べたように、スポンサーは地域社会の発展という社会的コースの達成を目指すスポーツ組織の支援を行っているだけであるため、ステイクホルダーとの直接的な関係が生まれてこない。これに対して第2章で扱った②～⑥に分類できる活動にまでスポーツ・スポンサーシップを発展させたケースでは、スポーツ組織を通すものもあるがスポンサーとステイクホルダーとの直接的な関係が構築されていることが分かる。これは単なるスポーツ・スポンサーシップは①コース・プロモーションに分類されることでスポンサーとスポーツ組織との関係に重点が置かれるが、②～⑥に分類できるまで発展させたスポーツ・スポンサーシップではステイクホルダーへの貢献にも重点が置かれることに起因することが推測される。以上から第2章の分析をまとめると、スポーツ・スポンサーシップではスポンサーシップに加えてスポーツ組織との関係を利用した幅広い社会的取り組みを行うことでステイクホルダーとの強い関係が構築されるということが言えよう。

このまとめを図3-1に模式的に示しておく。この図では①だけではスポンサーとスポーツ組織、スポーツ組織とステイクホルダーとそれぞれで分かれていた関係性が、①を発展させることでスポンサーとスポーツ組織とステイクホルダーという三位一体の関係性に変わることを意味する。

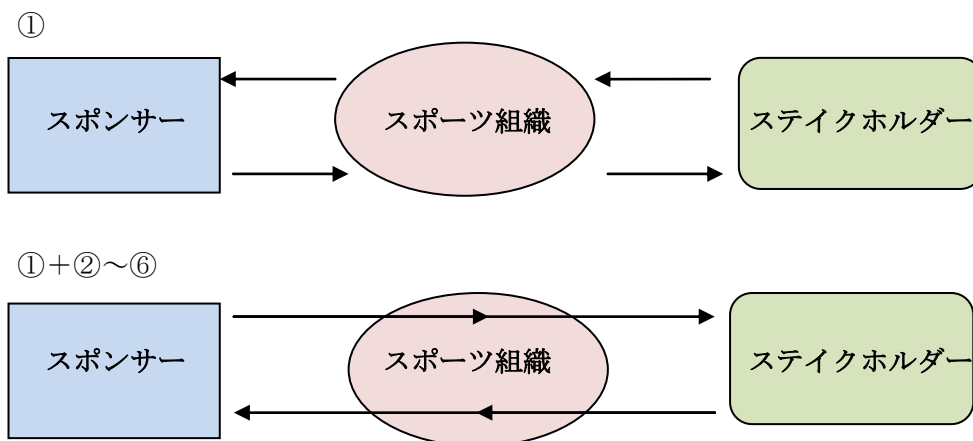


図 3-1 まとめ 筆者作成

### 3-2 提言

3-1 で述べたように、スポーツ・スポンサーシップではスポンサーシップに加えてスポーツ組織との関係を利用した幅広い社会的取り組みを行う、つまりスポーツ・スポンサーシップが本質である①だけでなく②~⑥に分類できる活動も包括することでステイクホルダーとの強い関係が構築される。ステイクホルダーとの関係において経済活動を行う企業にとってこれは大きなメリットとなる。さらに、活動の幅を広げることは図 1-2 にある企業における利益も拡大することとなり、CSR ピラミッドの経済的責任、法的責任という下層から CSR を下支えすることにもなる。

また、ABC のケースではスポンサー同士が組織化し繋がりを持つことでより強固な関係を築けることを指摘した。このスポンサー同士の組織化が ABC のように多様なスポンサーシップや社会的取り組みを可能にするため理想的な形態として図 3-2 に示す。

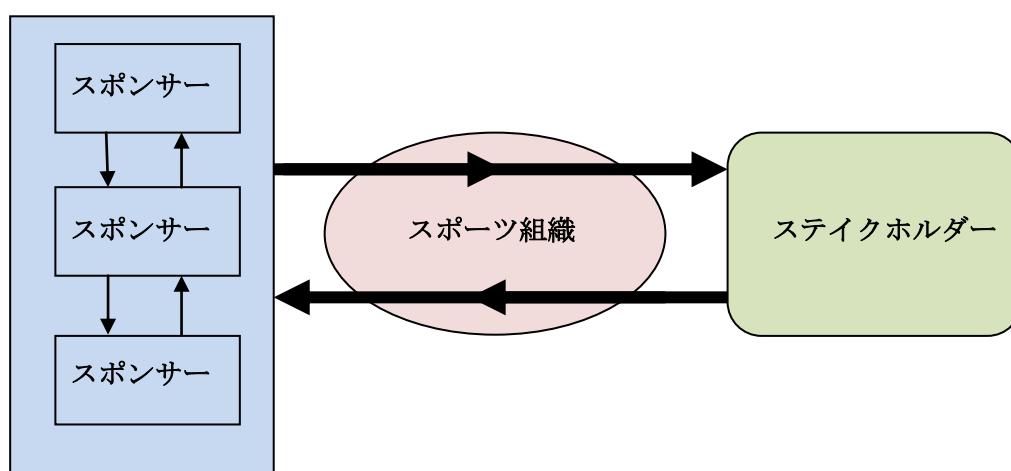


図 3-2 理想的な形態 筆者作成



最後に、本論文ではスポーツ・スポンサーシップについて主にスポンサーの視点から議論を進めてきた。しかしステイクホルダー理論の観点がないためステイクホルダーには何が含まれるのか、地域社会とは何であるのかという点が曖昧なままである。本論文の議論にステイクホルダー理論を付け加えることで関係性がより明確になる。これを実証するには、コトラーによる分類に加えステイクホルダーによる分類が加わるためさらに多くのケース分析が必要となるため今後の課題として指摘しておくにとどめる。

## おわりに

本論文では社会的取り組みとスポーツ・スポンサーシップの関係について考えてきた。議論の進め方が恣意的であったことは否定できないが、スポーツ・スポンサーシップにおける関係性を多少なりとも明らかにできたことは意義深いことではないかと考えている。これから2020年東京オリンピックに向けてスポーツにますます注目が集まると共にスポンサーにも関心が向いていけば幸いである。

本論文の作成にあたってご指導してくださった高浦先生やゼミの皆さんに心より感謝の意を申し上げて本論文を終わりとす。

## 参考文献

Carroll, Archie B (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-49.

Copeland R, Frisby W & McCarville R (1996). Understanding the sport sponsorship from a corporate perspective. *Journal of Sport Management*, 10(1), 32-48.

藤本淳也 (2011). 「スポーツ・スポンサーシップ」. 原田宗彦(編). 『スポーツ産業論』(第5版). 杏林書院, 189-202.

松野将宏 (2013). 『現代スポーツの制度と社会的構成』. 東北大学出版会.

McCarville R & Copeland B (1994) Understanding sport sponsorship through exchange theory. *Journal of Sport Management*, 8(2), 102-114.

Mullin BJ, Hardy S & Sutton WA (2000) Sport Marketing (2nd ed.). Human Kinetics.

大西孝之 (2009). 「スポーツ・スポンサーシップにおける企業の社会的責任：CSR の知覚の先行要因と結果要因」.

<http://dspace.wul.waseda.ac.jp/dspace/bitstream/2065/35025/3/Honbun-5144.pdf>.

フィリップ・コトラー、ナンシー・リー (2007). 『社会的責任のマーケティング』. 東洋経済新報社.

## 参考資料

Jリーグ公式ウェブサイト.(<http://www.j-league.or.jp/>)

大宮アルディージャ公式ウェブサイト.(<http://www.ardija.co.jp/>)

NPO 法人コットンドリーム ホームページ.(<http://cottondream.seesaa.net/>)

サガン鳥栖公式ウェブサイト.(<http://www.sagantosu.jp/>)

佐賀新聞電子版. 「ベストアメニティ、サガン鳥栖選手を社員採用」. 2010年12月10日更新.( <http://www.saga-s.co.jp/news/saga.0.1783959.article.html>)

湘南ベルマーレ公式ウェブサイト.( <http://www.bellmare.co.jp/>)

横浜ゴム ニュースリリース. 『横浜ゴム、「湘南ベルマーレ」とCSRパートナー契約』. 2012年9月12日更新

アルバック ホームページ.( <http://www.ulvac.co.jp/csr/eco/report/>)

アルバック 2011CSR レポート.

([http://www.ulvac.co.jp/csr/eco/report/pdf/2011/ULVAC\\_CSR2011.pdf](http://www.ulvac.co.jp/csr/eco/report/pdf/2011/ULVAC_CSR2011.pdf))

大分トリニータ公式ウェブサイト.( <http://www.oita-trinita.co.jp/>)

URL は全て 2014年1月5日閲覧

以上