

制度的環境がスポンサーシップ関係に与える影響

— 日本的事例の分析 —

中村 英仁 一橋大学大学院商学研究科講師

1. 問題意識

スポーツ・スポンサーシップ研究ではこれまで、スポンサー投資の便益を高めるには組織にはどのような利害関心があり、それに基づくどのようなマネジメントが必要か、という研究が主流であった。スポンサーシップの定義に関してもっとも広く共有されているのは、スポンサーシップが、

(1) スポンサーされる側が金銭を受け取る一方、スポンサーはスポンサーした活動と自社を結びつける権利を獲得するという、スポンサーとスポンサーされる側との間でとり行われる交換であり、

(2) スポンサーのマーケティング活動の一環である、という経済的利害関心を前提としたものである (Cornwell and Meignan, 1998)。しかし、こうした前提に基づくスポンサーシップ研究は、スポンサーシップ関係の実態をとらえるうえで、限定的な見方しかしていない。ここで限定的というのは、分析単位を組織というミクロレベルに絞っているということを意味している。

筆者は、スポンサーシップ関係の構築・維持については、ミクロレベルの要因が確かに一定程度重要であるものの、それだけでは説明できないのではないかと考えている。実際、一部の例外的な研究では例えば、男性スポーツしかスポンサーの対象にしないというジェンダー観や、同じ地域の別企業のスポンサーシップ契約を模倣的に促す企業間競争心の存在など、組織の置かれた文脈—メゾレベルの組織外的要因—がスポンサーシップ契約意思決定に重要だと指摘している (Bertlett and Slack, 1999; Shaw and Smith, 2001; Cousens et al., 2006)。元来、メゾ要因が組織の意思決定に与える影響に着目したのは、社会学の新制度主義という立場である (Powell and DiMaggio, 1991)。この立場では、ある環境下に

は「〇〇することは当然だ」と人々に受け入れさせる文化・制度的利害関心があり、その影響（圧力）により組織の意思決定が行われると考える。既存研究の一部が例外的にこの立場を踏まえているだけであり、メゾ要因の分析が研究の中心的テーマとして議論されることはあまりなかった。

そこで本稿では、この学術的空白を埋めることを目指し、どのような分析枠組みに基づいてどのように研究していけばよいのかについて検討する。また事例として、スポンサーシップ契約にかかる関係性、とくに契約の維持期間の長さに対して組織の外的要因がどの程度影響するのかを、Jリーグの胸スポンサーの長期的契約という日本特殊な事例を扱えばよいのではないかと、ということを議論する。詳細は後述するが、J1リーグの胸スポンサーの平均契約年数は、イギリスプレミアリーグの約2.5倍である。その理由として、これら契約期間の長いJ1クラブが、もともとスポンサー企業が長年にわたって所有した企業スポーツだった、という歴史的・文化的背景がある。当該背景は、他国では例のみない日本特殊な事情であり、文化・制度的圧力の影響の大きさを予想させる。

本論文の構成は以下の通りである。まず、スポーツマネジメント研究におけるスポーツ・スポンサーシップ研究をレビューする。レビューの結果、企業のスポンサーシップ動機に関して、業界や文化圏といった組織が生息するメゾレベルでの研究が進んでいないことを指摘する。次に、こうした問題を克服するためにどのような分析枠組みが有効かを、経済社会学の理論を応用しつつ検討する。最後に、こうした分析枠組みを基にして、Jリーグの事例を分析すること、またその分析がどのように既存研究に貢献するのか、検討する。

2. 既存研究のレビュー

スポンサーシップ研究では、スポンサー側の経済的動機が何か、スポンサーの経済的効果とは何かといった、いかにしてスポンサーの経済的便益を最大化できるかに関する問題が基本的には検討されてきた (Cornwell and Meignan, 1998; Walliser, 2003)。一方、スポンサーシップの動機は、なにも経済的なものに限られないという認識も、スポーツマネジメント研究者の間で浸透してきている。経営者の個人的関心、フィランソロピーや CSR といった目的でスポンサーシップするというのも、スポンサー企業における戦略の現実的選択肢の一つであるということで、スポンサーシップ研究として扱われている (Martines et al., 2014; Demir and Soderman, 2015)。

またネットワークや社会関係資本といった、組織間の関係性資源 (relational resource) を獲得したいというスポンサー企業の動機も、これ自体がすぐに経済的成果に結びつくものではない中、一種の社会的便益としてスポンサーの動機として研究に含められるようになってきた (Cobbs, 2011; Ryan and Fahy, 2012; Johnston and Paulsen, 2014) ¹⁾。さらに、スポンサーシップ意思決定がスポンサー企業の組織文化とのフィットの影響を受けるという指摘もなされている (Vance et al., 2016)。これらの多様性を踏まえ Demir and Soderman (2015) は、スポーツ・スポンサーシップが①目的、②必要な活動及び資源、③ゴールという3つの観点から分類できることを議論している。詳細は割愛するが、その3つの観点に従って分類すれば既存研究を、①コース (Cause)、②ロイヤルティ (Loyalty)、③専有可能性 (Appropriability)、④価値差別化 (Value-differential)、⑤ヒューリスティクスベース (Heuristics-based)、アソシエーショナル (Associational) という6つのタイプに分けられると彼らは議論している。

しかし、これまでのスポンサーシップ研究は、スポンサーシップ契約関係の成立において、スポンサー企業内部で形成された個人および組織的動

機を、分析の中心に置きすぎてきた傾向がある。たしかに一部の例外的な研究では、組織の置かれた文脈がスポンサーシップ意思決定に影響することを指摘している。たとえば Bertlett and Slack (1999) は、カナダの28企業に対するインタビュー調査から、ある企業のスポンサーシップ意思決定が、同じ地域に属する他企業の行動を模倣しようという動機に基づいていたことを明らかにした。また Shaw and Smith (2001) は、スポンサーが男性スポーツをスポンサーするが、女性スポーツは支援しない理由に関して、メディア露出度や担当者の価値観に加え、他企業からの模倣的圧力に起因することを明らかにした。さらに、こうした文脈の重要性を組織内部の要因とともに、Cousens et al. (2006) が理論的に整理した。しかしこれらの研究も、こうした文脈はあくまでスポンサーシップ関係を形作る要素の一部としてしか扱ってこなかった。

以上をまとめると次のようになる。スポーツマネジメント研究では、企業からいかに多くの資源を獲得するかに関して、主にスポンサーシップという観点から研究を積み重ねてきた。具体的には、企業の利害関心にはどのようなものがあるか、実際スポーツはどのような便益を提供できるかについて探究してきた。特に、企業の利害関心に関して、企業は単に経済的便益だけでなく社会・心理的便益にも関心があるので、それらがどのようなものかも探究してきた。しかし既存研究のほとんどは一部の例外を除いて、この利害関心について個人や組織内部で形成された、ミクロ要因しか扱ってこなかった。一部の例外的な研究では、例えば業界や地域の文化といった、組織の置かれた文脈、すなわちメゾ要因に影響された利害関心がスポンサーシップの意思決定に重要であることを指摘している。しかしそれらの研究であっても、そうしたメゾ要因を正面から扱ってきたわけではなかった。

3. 分析枠組みの検討

たしかに、組織内部で形成される動機、すなわ

ちマイクロ要因が個々のスポンサーシップ契約関係に大きな影響を与えていることに異論はない。しかし、組織の置かれた文脈に広く存在する価値体系が企業とスポーツとの経済関係の在り方に与える影響が無視できるほどに小さいかといえ、それに筆者は納得することができない。とくに、契約を複数年にわたって維持するという、スポンサーする側／される側の間関係性を考える場合には、その地域や産業に独自の文化や制度といった、メゾ要因の影響が大きく影響する可能性がある。たとえば、日本の商慣行には系列取引のような独自の特徴が存在することが一般的にも知られているが、そうした独自性はスポーツと企業との経済的関係にも表れてくるはずである。

そこでここでは、組織の置かれた文脈に存在する価値体系が組織行動に与える影響に関する既存研究をレビューする。具体的には経済社会学的な視点を用いる。経済社会学とは、経済行為が単に経済的要因だけではなく社会的要因の影響も受けて成立していると考えられるため、筆者の問題関心に沿う分析枠組みである。本節では、まず経済社会学の概要に触れつつ経済社会学を分析枠組みとして設定する妥当性について説明する。次に、経済社会学の中でも新制度主義のアプローチについて触れ、それが組織の置かれた環境に含まれる意味システムを中心に扱っていることを説明する。

経済社会学とは、経済行為の社会的側面について分析する視点である。一般に、経済行為を説明する主要な社会科学の領域は経済学であろう。経済学では経済行為は、行為主体に備わる効用関数または利潤関数に基づいて、便益を最大化する行為と考えられている。このモデルでは、経済行為は社会から切り離されており、主体がもつ利害関心は所与であると考えている。一方経済社会学では経済行為は社会から切り離されていないと考える。具体的には3つの基本原理を保有している：①経済行為は社会行為の一形態である、②経済行為は社会的に位置づけられる、あるいは埋め込まれている、③経済制度は社会的に構成されたものである (Granovetter and Swedberg, 2001)。こ

うした原理からすると、スポーツと経済との間で結ばれる経済的な取引は、単に経済的な便益を交換しているだけでなく、社会行為として、社会に埋め込まれているといえる。また制度化された取引は、社会的に構成されたものであると考えることができる。

こうした社会的要因が経済行為に与える影響を分析するアプローチの中でも、特に新制度主義 (new institutionalism) は、組織行動に影響する社会的・文化的環境を重視しており、筆者の問題関心とフィットしている。新制度主義とは、組織が生息する環境において、組織の効率性や効果性を評価する技術的環境だけでなく、ルールや遵守事項の遵守を評価される制度的環境が重要であると考えられる見方である (Powell and DiMaggio, 1991)。この見方によれば、制度的環境においては、価値体系へ同調し正当性を獲得することが組織の生存にとっては重要となる。また、この見方の多くは社会構成主義と言われる、経済関係の多義的解釈を可能にするものであり、筆者の問題関心の解決に役立つ。この見方は、スポーツマネジメント研究もしばしば採用される分析手法であり、上述の研究に加え、いくつもの研究で制度的環境からの影響にスポーツ組織が向き合いつつ行動してきたかが描かれてきた (e.g. O'Brien and Slack, 2004; Skirstad & Chelledurai, 2011; Nite et al., 2013)。したがって、この制度理論に基づいて、技術的環境に加えて、日本のスポーツ組織が直面する制度的環境の下、スポーツ組織が向き合ってきたのかを分析していくのがいいと考えられる。

以上の検討結果をまとめると次のようになる。スポーツと企業との間に交換関係が成立しているのは、組織に内的に生成された経済・社会・心理的な利害関心の影響のみではない。組織は環境の下で生息している。その環境には、ものごとのあり方に関して適切や自明と人々に認識させる価値体系が浸透しており、組織の行動に影響するのである。こうした見方を基にして、どのようにスポーツと経済との関係が構築されているのかを分析することで、既存研究が抱えていた問題を克服す

ることができる。しかし、こうした枠組みに従って実際にスポンサーシップをはじめとする企業とスポーツとの経済的関係を分析した研究はまだなく、研究の価値があると考えられる。

4. 実証研究の可能性（まとめにかえて）

既存研究のほとんどは、この利害関心について個人や組織内部で形成された範囲のものしか扱っておらず、例えば業界や地域の文化といった、組織の置かれた文脈に影響された利害関心を扱い、それによってスポーツが企業から獲得できる資源がどのように規定されるのかというような形の議論はしてこなかった。本節では、こうした既存研究の問題が日本の事例を分析する際にどのような限界を有しているか指摘する。それは裏を返せば、

それらの事例を対象に上述の枠組みで分析することで、既存研究の問題が克服できるということである。本節の最後では、こうした研究がどのような意義を有するのかについて議論する。

既存研究のかかえる問題が顕在化する事例としてここでは2つを指摘する。第一が、プロスポーツに対するスポンサーシップの日本的慣行を分析する場合である。プロ化や地域クラブ化が進んだスポーツにおいて、メインスポンサーがある企業に慣行的に固定化されていることが少なくない。例えばサッカーの場合、筆者の調査によれば、プレミアリーグの胸スポンサーの平均契約期間が約4.1年である一方、J1胸スポンサーのは約10.4年である（表1）。

表1. 胸スポンサーの契約期間の日英比較

クラブ	契約期間(年)	クラブ	契約期間(年)
Everton	12	ガンバ大阪	25
Arsenal	11	柏レイソル	25
Manchester City	8	横浜F・マリノス	24
Leicester City	7	川崎フロンターレ	20
Liverpool	7	名古屋グランパス	16
Middlesbrough	6	ヴィッセル神戸	13
Stoke City	5	ベガルタ仙台	13
Watford	4	サガン鳥栖	9
Manchester United	3	ヴァンフォーレ甲府	8
Tottenham Hotspur	3	ジュビロ磐田	8
AFC Bournemouth	2	FC東京	7
Chelsea	2	鹿島アントラーズ	6
Crystal Palace	2	サンフレッチェ広島	5
Sunderland	2	浦和レッズ	4
West Ham United	2	アビスパ福岡	2
Burnley	1	アルビレックス新潟	1
Hull City	1	湘南ベルマーレ	1
Southampton	1	大宮アルディージャ	1
Swansea City	1		
West Bromwich Albion	1		
平均契約年数	4.1		10.4

(出典)：各種ウェブサイト²⁾を基に筆者作成。データの制約上、2016年のトップディビジョン（プレミア、J1）に所属のクラブのみを対象。2016年に胸スポンサーだった企業が何年前から契約したかを調査。

複数年契約の解釈に関して、既存研究では、スポンサー組織内部で形成された利害関心に基づいて、複数年にわたってスポンサーが動機づけられたと考えるであろう。しかし、日本のスポンサーシップ契約期間が長いのは、胸スポンサーがもともと、当該クラブが企業スポーツ時代に所属していた企業であるとか地域密着企業であるとか、クラブとスポンサーの間の、単なる経済的関係を超えた関係性も影響していると考えられる³⁾。これらのスポンサー企業は、長い歴史とともにサッカーと関係を作ってきた。このような歴史的な事実を既存研究は見逃してしまう。

また、企業スポーツの事例を分析する際にも、既存研究の問題は顕在化する。日本にはスポーツを支援しつつ、それを従業員へのレジャー等として活用するという、企業スポーツがある。これは経済的便益を求めるスポンサーシップとは違うけれども、スポーツと企業との間に結ばれる交換関係であり、戦前から存在する伝統的システムである。一種の社会的便益を求めるスポンサーシップと考えてよいだろう⁴⁾。この企業スポーツという関係性は大変複雑で、一度関係を結んだら文化的な背景もあって簡単には解消できないようなものである。1980年代以降、企業スポーツは、活動基盤となった日本の経営の崩壊とプロ化という大きな変化を経験した。この変化を受けて、スポーツへのスポンサーシップマネーの流入が大きくなった。その変化のなかでは、企業スポーツはもはや時代遅れであり、無駄におもえた。確かに、上述のサッカーを始め、バレーやバスケなどいくつかのスポーツでプロ化や地域クラブ化が進み、多くの企業がスポーツ保有から撤退し、スポンサーシップという関係を模索した。しかしその一方で、企業によっては、スポーツとビジネスとの関係としては、企業スポーツが望ましいと考え、まだ企業スポーツにこだわっているところもある。そのような企業は、スポンサーシップとは違う、かつこれまでとは異なる新しいやり方で、企業スポーツの関係性を守っているところもあるが、伝統にこだわっているところもある。こうした伝統的側

面について、すでに見たように、既存のスポンサーシップ研究は説明の枠組みを有していない。

こうした問題を解決するために、企業とスポーツとの経済的関係の形成に、組織内部の要因だけでなく歴史や文化などの社会的要因の影響がいかほど重大なのか、という理論的問題を、日本で見られるスポンサーシップ契約実態を分析することで明らかにするという研究をすることが有効だろうと筆者は考える。具体的には、現象レベルで次の2つの問いを検討していく：①なぜ、プロスポーツにおいて、企業スポーツから脱したにもかかわらず、一企業との関係が固定化され続けるのか、②プロ化など業界にわたる大きな変化の中で、まだいくつかの企業は、なぜ企業スポーツにこだわっているのだろうか。1990年に入り、企業スポーツが危機的状況に陥るなか、企業との関係に関して、スポーツは企業に止まり続けるか、プロ化（または地域クラブ化）を選択していた。こうした社会的流れのなかで、プロスポーツのスポンサー関係性、および企業スポーツの関係性がどのように構築されたのかを見ていくのである。

この研究で展開される議論は、実際にスポーツと企業との間に経済的関係が作られるのは、必ずしも、組織内部で形成された利害関心だけでは説明できない、というものである。この議論がもたらす理論的貢献は、以下の2つであると考え。第一に、スポーツとビジネスの関係性の土台として、文化や歴史といった文脈の重要性を浮かび上がらせることである。欧米の文脈を前提とした理論は日本のスポーツビジネスの現状を説明する上では限界があった。そこで、本研究において日本のスポーツビジネスの土台の性質を明らかにすることで、独自の文化を持つ社会におけるスポーツと企業との関係を考える限界、注意点について考えるという道が開けるようになる。第二に、その土台の中で関係づくり、関係維持、関係の発展や解消にはどのようなマネジメントが重要なのか、整理することも本研究の貢献である。土台が理論的理想と異なる場合、単に組織内部の利害関心に配慮しているだけでは関係性の構築に十分ではな

い。関係づくりには、歴史や文化の中で作られた、これまでの実態を踏まえた活動が必要なのであるが、当該研究でそのパターンを整理することができるだろう。以上の検討を踏まえ、今後研究を進めていきたい。

【注】

- 1) 関係性資源については経済的便益に結びつくことが実証されており、社会的便益と呼ぶか否かについては議論の余地が残されている点は指摘しておく。
- 2) 「My Football Facts & Stats | Premier League | Shirt Sponsors」、http://www.myfootballfacts.com/Premier_League_Shirt_Sponsors.html、2016年8月31日アクセス。「J1全18チーム、新ユニフォームの「胸スポンサー」と「掲出年数」まとめ」、<https://qoly.jp/2016/02/04/2016-j1-sponsor>、2016年8月31日アクセス。
- 3) 両者の関係が経済的な関係性を志向するものであるとすれば、親企業がスポンサーシップ契約料を子会社に支払うことはしないであろう。企業の利害関心が経済的なもの中心であるとするれば、親企業にとっては、クラブの経営で収益を上げることが重要となる。クラブの実質的収益性を高めるには、親企業以外の企業からスポンサーシップ契約を獲得したほうがよいはずである。親企業が子会社にスポンサーシップ契約料を支払ったとしても、両者がグループ関係であるならば、そのことが実質的にグループ内の収益性に貢献することはない。したがって、親企業がクラブと契約してしまうというのは、単なる経済的な理由でスポンサーシップ投資をしているのではないと考えられる。
- 4) より厳密に議論するならば、たとえば Demir and Söderman (2015) の6タイプのどれに当てはまるか等の検討がまず必要だろう。

<参考文献>

- Berrett, T. and Slack, T. (1999). An Analysis of the Influence of Competitive and Institutional Pressures. *Journal of Sport Management*, 13(2), pp. 114-138.
- Calderon-Martinez, A., Mas-Ruiz, F. J., & Nicolau-Gonzalbez, J. L. (2005). Commercial and philanthropic sponsorship-Direct and interaction effects on company performance. *International Journal of Market Research*, 47(1), 75-99.
- Coakley, J. and Donnelly, P. (2009) *Sports in Society: Issues and Controversies*, McGraw-Hill: New York [前田和司他訳 (2011)『現代スポーツの社会学』南窓社].
- Cobbs, J. B. (2011). The dynamics of relationship marketing in international sponsorship networks. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 26(8), 590-601.
- Cornwell, T. B., & Maignan, I. (1998). An international review of sponsorship research. *Journal of advertising*, 27(1), 1-21.
- Cousens, L. et al., (2006). Beyond sponsorship: Re-framing corporate-sport relationships. *Sport Management Review*, 9(1), 1-23.
- Demir, R., & Söderman, S. (2015). Strategic sponsoring in professional sport: a review and conceptualization. *European Sport Management Quarterly*, 15(3), 271-300.
- Granovetter, M. and Swedberg, R. (2001). *The Sociology of Economic Life*, Westview Press: Colorado.
- Johnston, M. A., & Paulsen, N. (2014). Rules of engagement: A discrete choice analysis of sponsorship decision making. *Journal of Marketing Management*, 30(7-8), 634-663.

- Nite, C. et al., (2013). Addressing competing logics between the mission of a religious university and the demands of intercollegiate athletics. *Sport Management Review*, 16(4), 465-476.
- O'Brien, D., & Slack, T. (2004). The emergence of a professional logic in English rugby union: The role of isomorphic and diffusion processes. *Journal of Sport Management*, 18(1), 13-39.
- Powell, W. and DiMaggio, P. (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, The University of Chicago Press: Chicago.
- Ryan, A., & Fahy, J. (2012). Evolving priorities in sponsorship: From media management to network management. *Journal of Marketing Management*, 28(9-10), 1132-1158.
- Shaw, S. and Amis, J. (2001). Image and investment: Sponsorship and womens' sport. *Journal of Sport Management*, 15(3), 219-246.
- Skirstad, B., & Chelladurai, P. (2011). For 'love' and money: A sports club's innovative response to multiple logics. *Journal of Sport Management*, 25(4), 339-353.
- Vance, L. et al., (forthcoming). Sponsorship selections: corporate culture, beliefs and motivation, *Corporate Communication: An International Journal*.
- Walliser, B. (2003). An international review of sponsorship research: extension and update. *International journal of advertising*, 22(1), 5-40.