

Ⅶ. ゲスト研究会

スポーツの国際化とスポーツビジネス

- 日時 1987年11月24日
- 場所 一橋大学中会議室
- 講師 加藤克雄氏（電通：スポーツ文化事業局オリンピック室）

1. 報告：スポーツとビジネス ～業際的プロジェクト展開～

スポーツのビジネス・プログラム

スポーツ競技大会のなかにどんな財産的価値を私たちが見出すかといいますと、第一に、大会の名称とそのロゴです。ロゴというのは例えば毛筆で書いたりローマ字で書こうとか、そういう書体を決めたときに使います。指定書体といっても結構です。大会の名称、これが意外と大きな影響をもちます。第二に、大会のマークです。第三に、これは最近のスポーツの世界での傾向ですが、大会のマスコットマークです。第四に、最近大型のスポーツ競技大会で大きな財産権になっているのがテレビ放送権です。ちなみにオリンピックゲームは主たる財源がテレビ放送権になっています。第五に、どんな小さな大会でも作られるのがポスターもしくはチラシ、入場券、これも私たちの目から見ればかなり大きな財産だという感じがします。第六に、これは大きな大会になってきますが、その大会を告知するために行う諸々のPR、広告の活動。これからあとはかなり大会規模によって財産価値が変わってくると思いますが、第七に、オリンピックでの公式ガイドブック、通常の競技大会でのプログラム。第八に、公式記録集。第九に、公式記録映画もしくは公式記録ビデオの製作。第十に、最近マラソンでも何でもありますが、横断幕その他の看板類。第十一に、選手が身につけているゼッケン。第十二に、選手、役員、関係スタッ

フが身につけるユニフォーム。第十三に、競技用具です。これは水泳の場合ではタッチ板、計時機器まで含みます。そして何よりも大きいと思いますのは、第十四に、競技団体の存在そのものです。例えば日本水泳連盟にしても国内の47都道府県に全部下部組織をもっています。こんな組織はめったにあるものではありません。日本体育協会の下部組織を考えたときには大変な人間の数があります。この組織というものが一番大きな財産ではないかと思います。

では、そのスポーツ競技大会の財産的価値をとりまいて企業がどんな形で参加しているのか、参加しうるのかということですが、これはもう耳慣れている言葉だと思いますけど、スポンサー、サプライヤー、ライセンサー、テレビ放送局が大きな四本の柱です。のちはどまたオリンピックプログラムの中で説明します。現在IOCのもっている財産をビジネス・プログラムとして展開しているわけですが、IOCの動向については時間の関係上割愛して、ソウル・オリンピックの動向に入っていきます。

ソウル・オリンピックの動向

ソウル・オリンピックは皆さんの目にはロサンゼルス・オリンピックと同じように商業化が進んでやっているんだというふうにおとりになっているかと思いますが、内容的にはロスと全く違います。ロスのときには例えばカルフォルニア州とかロサンゼルス市とか、あるいは合衆国政府とか公

的機関が一切援助の手をさしのべていません。あくまでも組織委員会が独自に資金調達をし、既存の施設を使って行われたのが、23回目のオリンピックにして初めてのロザンゼルスのある意味、私たちの世界からみれば意義のあった部分だったと思います。ところがソウルの場合は、招聘したソウル市に限らず韓国政府自体も大変な社会投資を伴って巨大な施設を作り、選手を育成し、来年を迎えようとしています。なおかつ組織委員会はロサンゼルス組織委員会にみならって商業的プログラム、ないしはビジネスプログラムを開発しているのが現状です。これもある意味では24回のオリンピックの歴史の中で全く新しいことではないかと思えます。これらを容認するのがIOCということであるわけですが、SLOOCのビジネスプログラムには、先程もありましたスポンサーシップ、サプライヤー、ライセンス、テレビ放送、その他という項目があります。それらのスポンサー集めですとか、サプライヤー集め、ライセンス集めなどが展開地域としては韓国内だけにとどまらず、海外でも行われているというのが、オリンピック24回目にして新しいシステムだと言い切るゆえんです。過去のオリンピックで自国の中で企業の有形無形の協力を得る、資金的に物的に得る例はあったと思いますが、ソウル・オリンピックはそれを自国内にとどめず海外の場合も作っている、そのプログラムを開発しているということが大きく違います。

オリンピックのビジネスプログラム

では、現在オリンピックのビジネスプログラムとしてはどんなものが行われているかといいますと、これは多分大変耳新しい言葉だと思いますが、大変な数のプログラムが行われています。大変な数といいますのは、IOC加盟167ヶ国のそれぞれの国でまた別途のプログラムが開発されているからです。残念ながら今日私自身はその細やかな情報をもってませんのでご紹介できませんが、ちなみに私たち日本をとりまいてどんなものがある

のかということをお話しするだけでもご理解いただけるでしょう。まず、TOP、トッププログラムと呼んでいるものがあります。これはオールマイティなプログラムです。TOPのスポンサーは現在9社ございます。コカ・コーラ、コダック、ビザカードといった世界の一流企業がこれに協賛しています。これに協賛しますと、IOCが実施しているもの、ないし所有している著作物、著作権物、全てに対する権利が発生するわけです。したがって、例えば一社を例にとれば、コダックはIOCのオリンピックシンボルも使えるし、ソウルオリンピックのシンボルも使え、カルガリの冬季オリンピックのシンボルも使えて、なおかつ167ヶ国のそれぞれの国のNOCのマークも使えます。過去に全く例のないオリンピックのビジネスプログラムが今回このオリンピックの中で開発されているわけです。ちなみに日本のJOCの場合は、日の丸の下に単純に五輪マークがついているものは商業利用を一切認めてませんので、「がんばれ！ニッポン！」という日の丸の中に五輪のマークがぬかれているものが目についたことがあるかもしれません。それを商業化に使わせていますから、コダックはそれを日本国内で展開することもできるし、ソウルオリンピック、カルガリ、IOCのどのマークも日本で商業的に利用できます。なおかつそのニーズがあれば、日本を除く160数ヶ国のNOCマークも日本で展開することも可能だということです。これはオリンピック史上で初めてのプログラムだと思います。そのことを意味する意味でオールマイティという言葉を使っております。これは風の噂的な話ですが、コダックやコカ・コーラがIOCに支払った金は数十億円にのぼるそうです。その権利は来年の1988年は12月31日まで有効なものですが、そのプログラムは何のために開発されているかといいますと、IOC加盟の167ヶ国の中の開発途上国がソウルないしカルガリに参加しやすいようにという経済的なサポートを与えるためのプログラムです。これはオリンピック関係者ふうに言うと、オリンピックムーブメント高場のために使われる資金であると

いうことになっています。

そのオールマイティのプログラムのワンランク下に、NOPプログラムというのがあります。これは要するに各NOCのプログラムです。実はTOPプログラムはIOCが考えていたほど企業の数がついていないわけです。それで次善の策として出てきたものとして、例えば日本を含む東南アジア数ヶ国だけの権利が欲しい、全世界はいらない、ないしはヨーロッパ共同体加盟10数ヶ国のそこだけの権利といったように一部エリアをまとめたもの、それを私どもはNOPと呼んでいます。

そして先程お話しましたSLOOCですが、これは日本国内だけの権利を対象に、先程のスポンサー、ライセンサー、その他を展開しています。ソウルオリンピック組織委員会は日本国内のみを対象に同じような一全世界対象と同じようなプログラムを開発しているということです。

第四に、日本体育協会ならびにJOCが展開しています「がんばれ！ニッポン！」キャンペーンです。これはもう三回目になるキャンペーンですが、三回目ということは過去10数年にわたって展開しているわけですからかなり古いオリンピックのビジネスプログラムです。日本の体育協会が世界に先がけてビジネスプログラムを開発したという部分ではかなりユニークなものです。

最近になって出てきたもので、IOCライセンスプログラムというのがあります。このライセンスというのは商品化というふうにご理解下さい。IOCの五輪のマーク、もしくは過去20数回の夏冬両大会のマーク、ないしはキャラクター、もしくはオフィシャルポスター、メダルデザイン、IOCの図書館、アルカイヴの中にあるもの、それらを商品につけて売る権利を現在IOCは展開しはじめています。来年になると出てきますが、サングラスのレーバンがオリンピック・プロダクトというのを出してまいります。ポッシュロムというその会社がレーバンというのはその会社で作っているワンブランドですーそのレーバンの向うをはってスポーツサングラスのオリンピックシリーズを出してきます。この権利を買って出

してくるわけです。

電通とオリンピックプログラムの関係

では、電通とオリンピックプログラムとはどう関係するのかということを中心に説明します。一言で言いますと、今まで申し上げた五つのプログラム、全て日本国内では電通がやっているとご理解いただいていると思います。

「インターナショナル・スポーツ・カルチャー・アンド・レジャー」、略してISLと呼んでいます。電通が49%資本参加しているスイスに本社をもつ電通のグループ企業だと思っていただけて結構です。これはスポーツおよび文化的なもののビジネス展開をするために電通とヨーロッパのスポーツティブが作っている会社です。このISL社は、過去大変な話題をよびましたIOCのエグゼクティブエージェントになっております。IOCの全てのビジネスについての窓口としてのエージェント契約を結んでいます。それと同時に、オリンピックを語るときにベーシックなことがわからないと大変ややこしく感じるんですが、実は話がちょっと元へ戻りますけれども、オリンピックのマークを使う場合、現行のオリンピック憲章によると、IOCが了解して契約しても、その当該NOCが了解しないことにはその権利は実行されないわけです。逆の言い方をしますと、IOCのサマランチさんに会って「実は僕はIOCの五輪のマークを使っていいって言われたんだ。で僕は日本人だから日本でやるんだ」って言ってもJOCがそれに許諾を与えないかぎり実行できないのです。ですから、IOCに多額の金を払っても権利をとったうちには入りません。IOCとの契約の中に、それを実行する場合の各国NOCの権利をクリアにするようにというのがあります。ちなみに今回のISLはIOCのそのおおもとの権利を代行する権利と、その他にNOC167ヶ国の加盟国のほとんど、140数ヶ国と契約をしてNOCのエージェントにもなっています。したがって、オリンピックのマークを使うにあたってはISL

と交渉すれば全てがクリアになるという段取りになっているわけです。そのISLはソウルオリンピックならびにカルガリの冬季オリンピックのそれぞれのコンサルテーション、コンサルタントの契約を結んでいます。したがってここで先程言いましたTOPというプログラムが成り立つわけです。ソウルオリンピック、IOC、OCOと呼んでいますがカルガリの冬季オリンピック、167ヶ国のNOC、これでOKになってしまいます。なおかつこのNOCの中にはJOCが入っていますから、「がんばれ！ニッポン！」これもISLは権利を電通とのからみの中でもっています。したがって、全世界のオリンピックプログラムの実施にあたってはISL社が一手に握っているという形になっています。

一方、私たち電通オリンピック室は何をやっているかといいますと、片方で「がんばれ！ニッポン！」の電通がソウル・エージェントに、エクスクルーシビティをもつ代理店になっていますが、同時に先程言いましたソウルの組織委員会と日本国内における代理店契約を結んでいます。先程言いましたISLと電通のからみ、資本提携がありますから、その中で電通が日本国内におけるISL社の獲得した権利を全て代行しているという形で、一言でいうと日本国内におけるオリンピックムーブメントは現状では全てをしきらせていただいている、電通にお聞きいただければ全てがクリアになるというような図式になっているということです。

スポーツビジネスの今後

配布資料には思いつくままに問題点をあげたのですが、一番大きな問題は、例えばオリンピックでいいますと、IOCの行動指針になっている「オリンピック憲章」がロサンゼルスオリンピックもしくはソウルオリンピックまで改正されていないことです。改正されないままにオリンピックのビジネスプログラムが開発されているために「オリンピック憲章」とかなり矛盾する部分、な

いし精神的になんというかその条文があるから僕たちビジネスマンサイドは大変やりづらいというようなものが多々あります。このことは何もオリンピックだけでなく一般のスポーツ競技を考えていくときにそのスポーツ競技の団体、IFであれNFであれ、その規約がどの程度私たちビジネスサイドの入り込める余地を明確にしてくれているかということが一番大きな問題だと思います。既存の団体というのはその団体のレゾナントルを構築するための規約になっていますし、アマチュア規定ですとか、ないしは種目によってはサッカーのようにオープンになってたりしますが、例えば看板ひとつ設置するのも必ずしも規約の中で容認というか明文化されていないということがあります。このようなIOC、もしくはIF、NF、日本国内でいえばJOC、体協、それから体協加盟の各競技団体、それぞれの規約、規定というものが今後大きく見直されていかなければ、矛盾をはらんだままビジネスが展開され、誤解を招いて、結果的にはその競技団体を命にかけて守っておられる諸先生方にとっても、ないしはその団体自身にとっても、選手諸君自身にとっても良くない傾向が出てくるのではないかと思います。一言でいえば、各団体、競技、ルール、規定というものが明確にビジネス化できるような状況を作れるのか、作れないのかということが大きなことです。

次に、オリンピックでいいますと、このお話の最初に新聞記事を引用して報告しましたカナダの例をもう一度とりあげます。〔トロント発18日時事：カナダ連邦裁判所はこのほどギリシャの国営航空オリンピック航空に対し、社名がカナダオリンピック委員会の商標登録を侵害しているとの判決を下し、現在の社名を引き続き商標として国内（カナダ）で使用することと引きかえに今後カナダオリンピック委員会に対して無料航空券を提供し続けるよう命令したという。〕アメリカの場合は、オリンピックマーク、ならびにオリンピックという言葉そのものが法的に守られて、USOC、アメリカオリンピック委員会の所有物になっています。カナダの場合もそうだとということで、私は

カナダがどうか知らなかったものですから驚いた次第です。ちなみに、日本ではどうかと言いますと、一切ありません。オリンピックというのは、JOCという、ないしは日本体育協会の権威のもとに、私たちビジネスサイドがなんとか守ろうとしているだけで、過去法廷論争になったときにJOCは敗退しております。ことほどさようにオリンピックというものは日本国内における限り法的なバックボーンというものをもっていないわけです。ちなみにもしあったとして、実はクーベルタンが他界されてすでに今年で50年になりますが、日本の著作権法では著作権者自身が亡くなって50年経つとその著作権は消滅します。ということから考えますと、来年からはこの五輪マークは著作権さえも擁護されないという格好になります。かたや、全世界の動きの中でソウル、韓国、考えようによってはあの国がオリンピックを招聘し、今日のサマランチ会長の話では、ロスの時が140ヶ国だったが来年のソウルは160ヶ国ということを豪語しています。サマランチ自身が豪語し、世界で類を見ないオリンピックが来年、ある部分開発途上国と言われても仕方がないソウルの町で開かれるわけです。このこと自体は今ソウルオリンピック組織委員会がやっているビジネスプログラムの展開、もちろん国を挙げてのサポートもありますが、これらが今後のオリンピックムーブメントの中の一つの大きな指針になるのではないかと思います。ソウル五輪組織委員会の方々の話では、もうバルセロナの組織委員会の方が何回となくソウルへ足を運び、ソウルオリンピックのシステムについて勉強されているようです。ちなみに余談になりますが、五年後のバルセロナのオリンピックは、多分これは25回目にして初めてだと思いますが、組織委員会が株式会社になります。スペイン政府とカタロニア州政府とバルセロナ市が出資した株式会社で組織委員会を作る情報を得ています。こうなると全くの株式会社ですから営利を目的

的にやっていくわけです。その時にどんな方向でいくのか、その時の権利というのが167ヶ国という大変な一國連よりも大きな組織です一國々によってその権利の擁護のされ方が全く違うという状況をどうIOCは今後のソウルオリンピック以後のオリンピックの中で作り上げていくのかということが大変大きな問題だと思います。

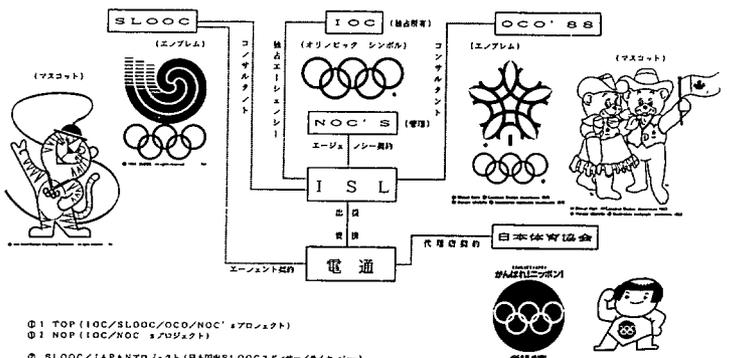
片方でオリンピックムーブメントというのが一大危機を迎えつつあるのは、今言っている問題もさることながら、例えば東京で1991年に開かれる世界陸上という陸上のIF以下大変大きな事業を行っていて、片やサッカーしかり、今年初めてラグビー連盟がやはりラグビーのワールドカップというでかいイベントをやっている、これらとどう共存していくのかということも私たちスポーツをとりまいてビジネスを展開している人間には大変興味深いところだと思います。オリンピックというものが崇高な精神で成り立っていることは十二分に理解しているわけですが、その中に加盟する競技団体がオリンピックに対して100%の支援体制を送っているようには私個人的にはなかなかみえないのです。片やオリンピックに勝るとも劣らないような世界陸上というものをやってみたりということで、加盟競技団体の中でのエゴイズムというものも今後どうなるのかという諸々の問題があると思います。

そこで、その中での日本というマーケットで日本の選手がオリンピック、その他世界大会の中で日章旗を掲げてくれることを期待しますので、競

©1991年 7月 28日

オリンピック関連図

(1991年)



作成 株式会社エヌケー 文化事業部オリンピック

技力を向上し、選手諸君が国際交流試合の中でメンタルにも、いろんな面で世界の選手に互していける環境を私たちビジネスサイドからサポートできるのは、国際交流試合のもっと多くの誘致だと思っておりますので、そういうことも含めて今後体協の方々、企業側の方々というはざまに入って電通の社員が努力して日本のスポーツの競技力向上、ないしは世界交流などなど、微力ながら尽していきたいと思えます。どうもご清聴ありがとうございました。

参考：当日配布レジュメの項目

- I. 電通の概要、1.企業項目、2.企業理念
- II. スポーツと企業、社会環境、企業環境、スポーツを取巻く環境
- III. スポーツのビジネス・プログラム
- IV. I O Cの動向
- V. ソウル・オリンピック (SLOOC) の動向
- VI. 電通とオリンピック・プログラム、オリンピック・エージェント
- VII. スポーツ・ビジネスの今後

2. 状況把握と方法論的探究

～報告に対する質疑・討論～

電通の歴史・売上げ

司会：どうもありがとうございました。それではまず、質問がありましたら出していただきたいと思います。

質問：今年、電通の理念やバッジを変えた意味についてお聞かせください。

加藤：単純です。確か昨年が80周年かで、それを記念して変えたんです。電通総研という研究施設も作りましたが、社のイメージを一新しようということです。

電通の歴史は1902年に始まってかれこれ一世紀になりますが、もとは通信社でした。第2次世界大戦中、政府の命令によって広告と通信機能を分離したということがありまして、もともとがマス

コミっばいんですね。ただ、過去の広告業界のイメージというものは必ずしもいいものばかりではありません。昔は、「飲ませ、食わせ、抱かせが仕事であって、それ以外はただ体力だけ」と言われたくらいの時代がありました。1950～60年代になって、マーケティングの発想ですとか、いわゆる近代経営学が日本の産業界に導入された頃から、私たちの広告業界も変わってきました。

マークも昔のままだったものですから、この機会に変えようということです。

質問：年間売上高の分類の「その他 12.9%」にスポーツ部門が含まれるということですが、具体的にはこの何%を占めるのでしょうか。

加藤：映画も含めてですが、私どものセクションの売上が約100億だと思って下さい。

質問：その中でスポーツが何%占めますか

加藤：100億の中の約7割がスポーツです。

質問：それは電通の場合ですね。全体のスポーツの中ではどうでしょう。

加藤：これは統計がないんです。統計上把握しえない部分がたくさんありますので。

ソウルオリンピックとのかかわり

質問：最後のオリンピック関連図にあるソウルのオーガナイズィング・コミッティーとコンサルタントとの関連についてもう少しご説明ください。

加藤：エージェンシー（エージェント）もしくは代理店と呼んでいる場合は、それぞれ何がしかの金銭的な負担を負わされています。ちなみにISLは、IOCに対してその権利を取得するために一定のミニマムギャランティーというものを払うことになっています。コンサルタントの場合は、そのような金銭的条項がなく、成功報酬的にコミッションを受け取るというかたちになります。もう一つ、買い取りというのがあります。ISLがやっているサッカーについては、サッカーのIFが持っている権利をすべて買い取るというかたちになっています。

大きく分けてその3通りがあります。したがっ

スポーツイベントとコマーシャルリズム

て、IOCやNOCに対してはミニマム・ギャランティーを払っているけれども、SLOOCならびにOCOに対してはそういうかたちではなく、スポンサーが決まればそこから手数料を受け取るという契約になっているという意味です。

質問：ソウルオリンピックのマスコットだとか、エンブレムとかも、やっぱり電通が関与して作られたものですか？

加藤：私がかかわったのは今年の7月1日からですのではっきりはしませんが、関与してないと思います。

質問：ということは名古屋とソウルが争う段階では、電通はまだソウルオリンピックに関与していなかった？

加藤：全くしていません。ソウルオリンピックと電通が契約しましたが、今年の8月7日ですし、81年に名古屋とコンピートしたときには電通は名古屋をかっいでましたから、ソウルオリンピックとは接触もなかったと思います。

質問：今年の8月7日に契約を結んだということは、ソウルオリンピックをプロデュースしていくことについては、電通は極めて限定された部分についてしか関与できないということですか？

加藤：おっしゃるとおりです。

質問：枠がないということになりますか？

加藤：日本国内の権利を電通が代行して、エクスクルーシブな窓口になっているんですが。一昨年の段階から44品目についてはワールドワイドスポンサーが動いていますから、その44品目以外の日本での権利を電通は代行しているわけです。

質問：開会式とか閉会式、それから各会場における表彰式などのプロデュースもなさるのですか？

加藤：相談にあずかっていますけれども、相談のレベルで、電通としてはそれ以上のことをやる意志はありません。あくまでも韓国の方々を知恵をしばっておやりになればいい、というような割り切り方をしています。

質問：今、日本国内の冠スポーツ大会のスポンサーが、いくつの大会に総額どれくらい出しているのかということについてわかりましたら……。

加藤：大会の規模にもよりますけれども、例えばテニスのジャパンオープンで2億とか4億という数字ですね。だいたい外国の一流の選手を招聘してやるもの、特にプロの場合、マキム4億だと思っていただいて間違いないと思います。

質問：年間そういうイベントがいくつくらいで、どのくらいの金が動いているのでしょうか？

加藤：それがわからないのですね。多分大型イベントの場合、私達が6割はやっていると思うので、そこから類推するしかないのですが。ただ、ラグビー協会のように、広告業界をかましていないというところもありますね。それと、メーカーがおかかえてやっている大会は読めないんですね。

質問：国際的なイベントのスポンサーになるのは、自動車とか電気関係が大変多いと言われてますが、やはり貿易関係の企業が多いですか？

加藤：圧倒的にそうだと思います。ただ、このあいだKDDがワールドワイドなラグビーのチャンピオンシップの権利を買いました。KDDというのは対日本へのサービス企業だと思うのですが、KDDはそれによって海外で知名度を上げたと評価しています。日本においてドメスティックな企業だと思っているものが、意外と海外への潜在的なニーズを持っているということがあるんですね。

ただ、一般的にはご指摘のように、ワールドワイドなマーケットをかかえている企業ほど大型のイベントを組みやすいですね。その典型的なのがサッカーのトヨタカップだと思います。昨年これは30数か国に宇宙衛星中継されています。その衛星中継についてはトヨタは一銭もお金を使っていない。ところがトヨタカップという名前はどんどん流れていくわけですから、経費効率は大変高いものになる。ですから、企業としては大きなものほどいいという見方が強いんですね。

質問：こういったビジネスプログラムが展開さ

れると、オリンピック憲章に抵触するところが出てくると思いますが、具体的にこれまでどういった問題が出てきましたか。またそれを解消するためにはオリンピック憲章の何条が改正されればいいとお考えですか？

加藤：何条がというのは私の立場から言うのは大変つらいのですが、例えばオリンピックではビールはお酒として扱われないので、ビールのスポンサーシップや、オリンピック・プログラムに参加することはいいんですね。IOC関係者はワインもいいと言います。ところが、ハードリカーといわれているウイスキーだとかブランディー類、これは全くだめですね。たばこも禁止されています。これらが国によって必ずしも実情に合わないんですね。その点では、ルールもさることながらルールの解釈上の問題をどうきめ細かくしていくのかという問題があると思います。

それから、いわゆるコマーシャルアレルギーみたいな部分をいつまで持っているんだというようなところは、正直言って私達には感じます。大変厳しいオリンピック憲章ですから、私達としてはそのなかで何とか知恵を絞っていくわけです。その典型がロスの時の富士フィルムの飛行船ですね。憲章の中には、競技場内や競技を開催している空中も全く広告を規制しているのですが、飛行船は別に真上でなくても斜めにいけば十分に役は果たすんですね。そういう知恵をひねり出しては開拓しているんですが、もう少しゆるめる所は明快にゆるめてもいいんじゃないかなと思います。

ソウルオリンピックの

南北共同開催の可能性

質問：韓国と北朝鮮が共同開催ができるかどうかはわからない状況ですが、今のところは北朝鮮に対してはなにも考えていらっしゃらないですか？

加藤：一つは公式コメントですが、今朝ほどのサマランチ会長の話では、過去に台湾と中国の問題を解決した経緯があって、IOCの持っている問題解決能力に対して楽天的に考えているようで

すね。昨日の報道によりますと、北朝鮮のオリンピックコミッティーの副会長が北京でサマランチ氏と会ったときに、今年内にIOC提案に対して答えを出すと言っていたそうです。

ここから先は、電通というより私個人のコメントですが、IOCが現在北朝鮮に対して提案している分散開催をするようになったとして、私達ビジネスを展開する方から見たときに、例えばニコンというカメラメーカーがカメラサービスをする事になっているんですが、ピョンヤンでのカメラサービスをどうするのか、その時のカメラ機材の持ち込みはデューティーフリーなのか、それをわざわざ北京経由で持ち込まないといけないのか、また放映権問題はどうなるのか、放送クルーは自由に入出力できるのか等々、たくさん問題が出てくると思います。既にビジネスはどんどん進んでいますから、大変難しいのではないかなというのが私の個人的な見解です。

コマーシャリズムとアマチュアリズム

質問：企業や電通のような広告業を専門とする業界から、アマチュアリズムを改正してスポーツを商品化していくという要求があって、それが次第に受け入れられていったように思うのですが、その背景で企業戦略のようなものがどういうふうに進んできたのか。今後さらにアマチュアスポーツ界にどういうことを期待しているのか。その辺のことをお聞かせください。

加藤：私達の業界、ないしは私達のような立場の人間が、スポーツ界の方々からたいしてスポーツプログラムを提供してきたことは、過去において皆無だと思えます。一方、スポーツ競技団体サイドが、いろんな企業から何万円か何千円かずつ集めて一つの大会を作って来たという厳然とした過去の歴史があります。その時に、企業はたとえわずかなお金でも出す以上は、その見返りとしてはっきりしたメリットが欲しいということがあったと思うんですね。

また、例えば「がんばれ！ニッポン！」という

スポーツのビジネス化の政治・経済過程

オリンピック選手強化資金調達キャンペーンのように、体協のほうから「国庫からの補助金では十分な選手強化ができないんだけどどうしたらいいか」というご相談が電通のほうにありまして、アマチュア選手の肖像権という部分を一般企業に使わせることができないものか、というご提案を申し上げたんです。このとき体協内部では喧々囂々の討論があったそうですが、それがオリンピック選手強化資金の調達につながるのであればということで、門戸を開けたわけですね。

こんなふうにして、私たちの目から見ればこんな財産がある、あんな財産があるということをしあげ、体協の側もそれに気づかれていったし、企業側も気づいていったんだと思います。それはどこがイニシアチブをとってきたというのではなく、競技団体側にもあったでしょうし、私達としてもニュービジネスの領域拡大という部分でのニーズがあった。それが合致したのがこの約10年間だと思います。

ただ、私どもには競技団体の方との個人的なお付き合いがあったり、協会と親しい者がおまして、そういうたまたま個人的な人間関係で知恵を出すということがあります。それは決して電通という立場ではなく、個人的な立場でやっているんですね。しかし現実には、たとえば同業の方々に、ややひんしゅくをかうほど競技団体に入り込んでやっておられる方もありますから、電通も同業ということを見ると、それをリードしたということは言えると思います。

司会：よろしいでしょうか。それでは質問はそのくらいにして、少し論点を立てて話し合いたいと思います。スポーツイベント、とりわけオリンピックに代表されるような国際的なスポーツビジネスについて、社会科学的に検討を加えてみようということで、今日はそのための知識を随分得たと思います。これを踏まえてもう少しつっこんだ話し合いをしたいと思います。従来研究されてきた見解も加えながら議論を進めていきたいと思いますが、どなたか口火を切っていただけませんか？

司会：国際的なスポーツイベント、とくにオリンピックに代表されるスポーツイベントとビジネスの関係、これを社会科学的に検討しようということですので、検討すべき問題点を出しつつ、論議を進めていきたいと思います。

質問：広告業界の活動を含めて、経済過程は政治の過程と密接な関係をもつ、あるいはそれに含まれるというように理解するべきだと思うのです。ビジネスというレベルで詳細なお話を伺ったが、企業理念と関わって、感動の創出というニーズに答える、ニュースポーツ、あるいはニュースポーツに関するニーズの創出、そして、それは新しいマーケットの創出と不可分なわけで、電通という企業の性格からすれば、直接的には市場の開拓、あるいはニーズの創出にタッチしないまでも、電通総研、三菱総研などのシンクタンク、あるいはそれらの総合体または協力体としての半官半民のNIRAなどに関わり、通産省、産業構造審議会などで取り上げられるという意味で、電通は間接的にはニュースポーツ、あるいはそれと関わるニーズの創出とも関係しているのではありませんか。2年前の企業の総広告費約6兆5千億円、そのうちの約10%がスポーツ分野に支出されています。民活路線の中で、さらに政治過程の変化が、企業及び電通などのイニシアチブを求めていると予想されます。改めて、電通が、政治的、経済的、社会的諸過程のなかで客観的にどういう位置付けをもつのかということについて、考える必要があると思います。

ふたつめは、俵総一郎氏が単行本化された『電通』の中で、電通の行なっている世論誘導、世論操作について紹介しています。それが事実に基づくものだとすれば、カーター戦略による日本のモスクワ五輪ボイコットも、究極は電通が操作したことになります。そうすると、電通が望むと望まざるとにかかわらず、ビジネスの領域を越えた巨大な国家装置のなかに組み込まれている。そういう関与の仕方が、電通の今日の到達点ではありま

せんか。

加藤：よく電通がコマーシャルを作っている、情報を出しているといわれますが、それを取捨選択するのはスポンサーの側、企業側です。私たちには、確かに時代のトレンドを読んで、時代を先取りしていくという自負はあります。電通という6千名近い人間の総合力の結果として見ていくとき、今ご指摘の部分があるのかもしれない。時代を先に読んでいくことが、私たち電通に限らず、広告業界の常なる姿ですから、ただ、それが時代に逆行する形になっていくとすれば、私たちが望むところではありません。

スポーツに限っていえば、ちなみに私の場合のスポーツのプロデュースの仕方は、水泳のときはプールサイド1メートル以内は私たちの管轄外です。運営の安全性や周辺の問題は電通が管理しますが、競技、競技者、審判員、競技の場そのものへの関与はタブーです。もっとも、タッチ板や水中カメラの導入は要望しましたが……………。

司会：政治・経済過程とのリンケージという点で、電通とシンクタンクの関わりはどのような状況にありますか。

加藤：NIRAには、電通の社員が派遣されています。電通の場合、一つのことをやろうとするとき、いろいろな人間が集まって複眼的なものの見方をします。そうした人間が、研究機構に限らず、いろんな企業や団体のなかで必要視されてきているという気がします。

スポーツの観賞と「情報」の拡散

質問：スポーツ全体を考えていく場合に、観戦者の目、ニーズを考えることが重要ではないか。その場合、スポーツの存在を価値づけていく、意味づけていく必要があります。それが、今までは憲章、たとえばオリンピック憲章でした。その見直しが必要だと先程言われたが、観戦者の目、あるいはその目で見るスポーツの質を検討しないと、企業や政治の圧力に対するスポーツの側の内在的な基準が立てられないのではないのでしょうか。

加藤：今言われたことを一言で言えば、情報だと思います。どんなにいいスポーツイベントがあっても、情報が流れ、それに接しないと観客は来ません。企業側のフィナンシャルなサポートがあれば、競技団体側には大変な「財産」、ネットワークがありますから、情報が拡散し、それが的確に伝われば、今言われたことはかなりの部分クリアになると思います。私たちが関与する場合、チェックポイントは情報がどういうふうに加工作れ、どこまで行きわたっているかということです。だから、アマチュア問題などが巷で話題になることは大変いいことで、スポーツのなかの政治問題、国際柔連の問題なども、より情報をオープンにし、情報量を増やすことによって、ファンだとか、少なくとも接触者は増えてくると思います。

質問：しかし、情報の量、拡散についていえば、例えば、ソウル五輪の放映権、放送権の問題と関わって、競技時間が移動されるという問題がある。情報は拡散するが、アスリートに対する人権問題が出るかもしれないし、スポーツそのものの発展を阻害するかもしれない。情報を提供する側の責任ということはどう考えますか。

加藤：ソウル五輪の放映時間、プログラムの組み方については、情報量が少なく誤解されている部分があります。今年から韓国はサマータイムを導入して、その問題をかわそうとしています。聞くところによれば、組織委員会側の説明では、正午のスタートよりは9時とか、8時とかのほうがいいと言うことです。ご指摘のアメリカの放送局とのタイムラグの調整は、確かに、放送局側が自戒せねばならない要素もあるが、情報をオープンにして話し合えばいいと思います。

ただし、組織委員会の方にも高く売りたいという要望がある。韓国の場合、委員会はエリート官僚で構成されています。結局、スポーツ関係者の地位を高めることが、大型の国際大会を開催するとき、現場の意見を反映させることに繋がると思います。

質問：観衆と競技者を繋ぐパイプみたいなもの、情報交流というか、それを作り出して行くことが

重要だと思えますが、どうですか。

加藤：選手がいて、審判員がいて、場所があれば競技会は成り立ちます。そこは、ビジネスサイドから関与する者にとっては聖域です。競技団体には、上述の聖域にかかわるマネージメントと、その競技全体の普及や競技力向上にかかわるマネージメント、この二つがあります。両者を区別し、同時に両方を視野に入れておかなければ、観客と選手の交流はありえないにしても、その接点を作りたいという部分で知恵が湧いてこないでしょう。競技団体内部でも、競技をやりさえすればいいと言うことで、普及部門やその種目のなかのマイノリティを配慮することが少ないのではないのでしょうか。

選手強化部門と競技運営部門とは常に分離しないようにする必要があります。また、競技の大会だから水球やシンクロ関係者は不要だということでは、総合的な力になっていかないと思います。

スポーツ・ビジネスの新展開 ～IOCとソウル五輪組織委の動向～

質問：先程の報告では、ソウル五輪の特徴として、政府側の全面支援ということと、ビジネス・プログラムが今までにない展開をしているという指摘がありました。政治とビジネスのコンビネーションはどうなっていますか。ビジネス・プログラムは韓国のオリジナルな発想ですか、それともIOCも加わっての構想ですか。

第2に、スポーツのビジネス化が国際的に展開しているなかで、電通のスポーツ事業の役割、特徴についてご説明願いたい。

加藤：前者については、やはり、国の規模、それと官僚システムが非常に整っており、ショートカット、つまり意志決定の仕方が大変速いという韓国の特殊事情があります。ただし、それ以上にIOCの動き、影響力が大きい。ロス五輪のときにはIOCがイニシアチブを取ったビジネス・プログラムはなかった。あくまでも、主導権は組織委員会です。ところが、今回はIOC主導のTO

P（トップ・プログラム）が開発され、ソウルの組織委員会やカルガリに持ち込まれた。それにもなって、韓国でも独自にワールド・ワイドな商品カテゴリーを開発しようという発想が生まれたのだと思います。

それに、日本の文部省に相当する体育部、そこに組織委員長がいるが、かれと全斗煥大統領とはダイレクトな関係で、ビジネス・プログラムについては、委員長と副委員長の直轄で、意志決定に際しショートカットが可能であるという要素が大きく作用しています。

それから、今後の国際スポーツのなかでの電通の役割ということでは、現在、われわれにはジレンマがある。国際大会なら10億円程必要だが、その経費は日本の企業だけで収集しうる。事実、柔道の世界選手権は日本の広告だけです。ただ、これはよくない。日本企業の看板の露出度は6割以下、できれば3～4割にとどめたい。しかし、われわれ現場からすれば、百パーセント集めきったほうが、看板に関する要望やスポンサー用の入場券請求を競技団体に出す際、迫力があります。だが、電通は、6割にとどめる方針です。電通が海外の日本企業の活動の先兵の役割を努める部分がある以上、一定の良識を持たざるをえない。

ISLを設立したのも、そのことを見込んでのことだと思えます。ISLはアメリカや香港、その他さまざまな国に出先を持っていますが、日本だけは電通のワン・ディビジョン、1セクションが出先をやっています。このこと自体、近く改められることになると思います。日本企業があらゆるイベント、あらゆるスポーツ競技を接見することを必ずしもよしとしないわけです。

司会：どうも有り難うございました。今日は沢山の知識を得ることができましたし、本に書かれてある以上に、やはり生に聴くというのは得るものが大きかったと思います。本当に、今日は有り難うございました。

（文責：研究部）