



## Osaka Gakuin University Repository

Title	スポンサーシップ・リワードの設計による地域プロスポーツ・キャズムの解消 Designing the Sponsorship Rewards: A Logic on Crossing Over the Chasm of Emerging Professional Sport Businesses in Local Area
Author(s)	金丸 輝康 (Teruyasu Kanamaru) 大野 尚弘 (Takahiro Ohno) 竹村 正明 (Masaaki Takemura)
Citation	大阪学院大学 商・経営学論集 (OSAKA GAKUIN UNIVERSITY REVIEW OF COMMERCE AND BUSINESS ADMINISTRATION), 第 48 巻第 1 号 : 49-76
Issue Date	2022.09.30
Resource Type	ARTICLE/ 論説
Resource Version	
URL	
Right	
Additional Information	

## スポンサーシップ・リワードの設計による 地域プロスポーツ・キャズムの解消

金丸 輝 康  
大野 尚 弘  
竹村 正 明

### **Designing the Sponsorship Rewards: A Logic on Crossing Over the Chasm of Emerging Professional Sport Businesses in Local Area**

Teruyasu Kanamaru  
Takahiro Ohno  
Masaaki Takemura

#### ABSTRACT

The purpose of this paper is to argue how emergent professional sport clubs can cross over the sport chasm. The sport chasm is a new concept which explains the difficulty of making fans who come to the stadiums. The sport chasm is legitimated by the facts which there is apathetic group out of a half population in a certain local area. To crossing chasm, we develop a sponsorship reward concept which describes the income variety of professional sport club (a company). This paper also demonstrates a theoretical framework which designs the variety of sponsorship rewards. The variety of sponsorship rewards indicate robustness of financial basis as a business enterprise (pro club, in this paper).

---

(2022.7.30 受付 / 2022.9.13 受理)

## I. はじめに

本稿の目的は、地域スポーツがスポンサー獲得のために乗り越えなければならない問題点を整理し、理論的仮説として定式化することである。スポーツ・マネジメント論に対する新しい知見やクラブ経営の業績改善を目指すものではない。それらの課題についてはすでに優れた解説書があるので、そちらを参考にされたい（大坪編、2011；小林、2020；平田、2017）。われわれもそれら先行的な議論を深く参考にしたが、論点に違いがある。それは、理論的課題の有無である。

というのも、われわれにスポーツの事業化についての知見を与えてくれたそれら書籍は、現在のスポーツ経営事情やスポーツ経営を取り巻く制度や関連団体、利害関係者たちのつながり方、主要な利益源についての情報提供であり、理論的な課題を問うているわけでは必ずしもないからだ（Leeds and von Allmen, 2011）。

本稿の理論的問題意識は、なぜ地域プロスポーツ・クラブは赤字経営なのか、を解明することにある。そこから、なぜそうなるかを説明する概念枠組みを開発することが達成課題である。本稿は、なぜ地域プロスポーツは黒字にならないかを説明する理論枠組みを開発することを通じて地域スポーツとステークホルダーとの新しい関係づくりの必要性を示す。

今までのところ、われわれは日本国においては、プロフェッショナル・スポーツ（プロ・リーグ）であっても、野球以外はサッカーですらトップの数クラブ以外は、経営体（いわゆる株式会社のような営利企業を想定している）として独立できる条件にないことを確認できる。

この後もう少し詳しく検討するが、2021年度日本プロサッカーリーグ（Jリーグ）では黒字が5クラブ（J1全20クラブのうち決算時期が異なる2クラブを除く18クラブ中）、ジャパン・プロフェッショナル・バスケットボー

ル・リーグ（Bリーグ）では5クラブ（B1全22クラブ中）である（Bリーグ2021年度クラブ経営情報開示資料）。日本プロ野球機構（プロ野球）は収益を公式的に発表していないが7球団（全12球団中推計可能な10球団）であると推定されている（中村、2016、214ページ）。このように、黒字経営でできているクラブや球団もあるが、多数が赤字経営となっているのが現状である。

そしてここがわれわれの問題意識の核であるが、スポーツ経営とは、その商売の構造において利益が出るようなものではないのである。スポーツの経営が、その競技を（高度に）得意とする人が、その技術を見せることで対価を得ることで成り立つならば、それはそもそも論理的に限定的にならざるを得ないからである。ここでの限定的とは数が少ないという意味である。対価を得られる絵画が少ないことからわかる通り、対価を得られる競技技術などそもそも多くないのである。だからスポーツ経営は赤字になるのだ。

もっとも、損益分岐点分析からもわかる通り営業赤字が操業停止を意味するわけではないので経営は続ければいいのであるが、そうは言っても債務超過になると会社は倒産である。赤字は続けるわけにはいかない。われわれは後で議論するようにプロスポーツ経営における赤字を正当化する親会社の広告費処理を擁護するつもりは毛頭ないが、相当な工夫をしなければスポーツ経営は成り立たないことを論理的に示す。

そこで、その工夫の理論的根拠としてスポンサーシップ・リワードの設計を提案できると考えている。特に、地域プロスポーツがテイクオフするためには、そういった経営合理性を超えたステークホルダーとの関係構築が必要になるというのが本稿の提案である。地域おこしや草の根運動として、地域にスポーツを定着させる努力が求められることは論を俟たないと信じるが、そうであればこそ、プロスポーツは経営として独立できる条件の整備が必要になるに違いない。

本稿のこのような問題意識を達成するために以下のような構成を採用するの

が適当だと考えている。まず、われわれが考える地域プロスポーツが独立できない理由を述べよう（II. 地域プロスポーツ・キャズム）。ここで、独立できないとは営利企業として黒字にできないことを意味する。それは結論的に言えば、地域スポーツの草の根運動性が観戦商売スポーツと相いれないからである。そこで、それらの論理的齟齬をどのように埋めるのかが経営上の課題になるのであるが、それがスポンサーシップ・リワードである（III. スポンサーシップ・リワードの設計）。それはスポンサーシップの報酬が多様であることを明示したマーケティングのことである。その論理構造をスポンサーシップ・リワード・マトリックスとして提示する。それを受けて、そういったマーケティングはどのようなオペレーションになるのかを提案しよう。既存研究の多くは、スポンサーシップがどのように経営成果を向上させるかを実証的に示してきた。われわれはその成果を踏まえ、経済的成果と社会的成果、そして心理的成果は異なるのだということを主張する。最後に本稿の知見を要約し、次に必要になる研究を提案しよう（IV. おわりに）。

## II. 地域プロスポーツ・キャズム

本節では、プロスポーツが経営体として成り立つための条件を考察する。ここでの作業は、プロスポーツを定義し、それを営利企業とみなして事業が継続（going concern）できる条件を明示化することである<sup>1)</sup>。それは、砕けた言葉を使えば、高度な運動技術を有する選手による競技ショーに観客が代金を支払い続け、それによって事業を継続できることである。これが本来の経営である

---

1) ここでの議論の対象は主に団体競技を想定してはいるが、その論理の骨子は、テニスやゴルフ、卓球、陸上競技、水泳、競馬、競輪、スキーなど個人で競技するスポーツにも適応できる。要するに、その個人が事業主と考えればいいのである。そして実際、それらのスポーツにおける世界トップ・アスリートは事業体で技術を販売している。

が、これまでのところ日本のプロスポーツは、広告収入（スポンサー）を主たる収入としている。広告収入は景気によって大きく左右される不安定な収入であり、それに頼るのは本来の経営ではない。競技ショーに対する対価を主たる売上とする経営でなければ、経営体としては続かない<sup>2)</sup>。

しかし、競技ショーとしてのプロスポーツは対価を得られる条件が論理的に不足しているのである。それが地域プロスポーツ・キャズムである。プロスポーツが経営を継続できるほどの観戦者数を確保できないこと、これが地域プロスポーツ経営の根本的な問題なのである。その論理は後述するが、そのために、その不足分を補う必要がある。しかも、プロスポーツのレベルを維持するためには、相当の補填が必要になる。プロスポーツの経営とはそうならざるを得ないのである。

そのようなプロスポーツの経営体を、ここではプロクラブと呼ぶことにする。端的に言えばプロクラブは選手と契約して競技ショーを企画販売する会社である。それは営利企業の社内運動部とを分けるための便宜的な工夫である。社内運動部とは、実業団スポーツや企業スポーツと呼ばれ、その競技からの営業収入を期待しない福利厚生を目的とした企業内活動のことである。本稿において、プロクラブは競技ショーの観戦機会を提供することによる企業経営のことであり、企業スポーツは会社内の運動部のことである<sup>3)</sup>。プロスポーツの定

- 
- 2) 利益（本稿で言う収益）は、売上から費用を引いた残額のことであるから、費用（のちに見るように人件費、選手との業務契約金）を減らすことで、経営体としては維持できるだろう。しかし、それは他方で、競技ショーのレベルを下げることになって、結局のところ観戦者数の減少になっていくだろう。
  - 3) 現代では、企業の運動部を前身とするプロクラブ的なスポーツ営業体が存在する。ラグビーや日本のアメリカンフットボールなどはそれに該当する。それらに対しても本稿の議論の枠組みは妥当すると思われるが、それらは企業の資金支援がなければ経営維持ができないので厳密な意味でのプロクラブ（競技ショーの観戦機会提供）ではない。ただし、そのようにならうとする努力をしていることは疑いなく、その意味でも本稿の議論は広くプロスポーツに適用できると予想できる。

義として、この競技ショーの観戦機会の提供を採用する。

すなわち、純粋な意味でのプロスポーツの経営は、その高度な運動技術を見て効用を発生する顧客から対価を得ることで成立する。すなわち、運動技術の提示←対価の獲得、という関係である。ここで矢印は、運動技術の披露（要するに、そのスポーツを行うこと）に対して、見ている人がそれはいくらかの対価を提供するにふさわしいとみなすことを意味している。この純粋な披露←対価構造は、大道芸と何ら違いはない。プロスポーツとは大道芸の一種である。プロクラブとはそれを営利企業として経営することである。ここで経営とは、サービスの提供（競技者、要するに選手が芸を披露すること）によって対価を獲得し、それによって選手に給料（や契約金）を支払え、かつ、その組織体（プロクラブ）の経営者がサービス提供施設の維持もすることを言う。

非常に単純化した論理構造で言えば、飲料会社は飲料水をつくってそれによって経営するが、プロクラブは競技ショーを販売することで経営する。そこで、ここではプロクラブの経営成立の条件として、収入源の多様性とコスト構造を考える。競技ショーの販売に関連する商売が可能だからである。ただし、経営学ではコストは利益条件（利益＝収入-費用だから）であるが、プロクラブの場合はコストのほとんどが固定費であり、収入源の多様性の確保こそ利益条件に影響するので、主にそれを議論する。

## 1. 地域プロクラブの収入源と費用構造

前述の通り、プロクラブは競技ショーの観戦機会に対する代金を獲得することで成立する<sup>4)</sup>。一般的に、そういった競技ショーはコンテンツと呼ばれる。

---

4) 競技レベルによるプロクラブの定義はここでは含めない。競技ショーの観戦に代金を支払うこと自体が、その競技レベルの最高水準を保証しているはずだ、という論理がその理由である。確かに、そうではないレベルでも代金をとることは可能である。しかし、それが経営を支えるレベルにならないことが一般的なもので、われわれの理由で特段問題はないと予想する。

コンテンツとは観戦や鑑賞の対象である。競技ショー、映画、コンサート、TV番組、小説、絵画、サーカス、そういった鑑賞経験の対象になる情報をコンテンツと呼ぶ（新井他、2004、16ページ）。プロスポーツの場合、それは試合（競技によっては、年間を通じてリーグ戦という形で提供される場合もあるし、1回限定で行われる場合もある）のことである。

要するに、それらはJ、Bリーグの各チームやプロ野球球団の試合観戦を想定すればいいのであるが、1点保留すべき議論がある。それは、われわれはこれまでのところプロ野球球団は純粋な意味でのプロクラブではないと見做していることである。それはそれらの多くが、経営としては赤字であったからである。特に、それらの多くは親会社の広告宣伝費で補填されていたという事実である（国税庁長官通達、1954年<sup>5)</sup>。それは、プロ野球球団（プロクラブ）が経営をしていないということの意味すると見做せる。

もっともこの主張には別の意味での留保を入れておかねば公正ではない。というのも、プロ野球球団が独自に収益を確保できるほどには収入源を多様化できないという制度的な理由があったからである<sup>6)</sup>。その典型がスタジアム内収入である。スタジアム保有者とプロ野球球団との契約によるが、多くの場合、スタジアム来場者が現地で支払う商品購入などの売上が、球団の収益にできなかったということがある（大坪、2011、19-22ページ；小林、2020、196-199ページ；平田、2017、116-117ページ）。つまりプロ野球球団の収入は、第1に入場者（チケットの売上）であり、第2にテレビ放映権料、そして第3に広告料（スポンサーを含む）しかなかったのである。

---

5) この通達の存在については萩谷（2014、129ページ）に学んだ。この通達は2020年からJリーグで、2021年からBリーグでも適用されている。

6) 本稿では、収益（profit）と収入（revenue）を使い分けている。収益とは収入から費用を引いた残り（粗利）であり、収入とは競技ショーを販売することで売上が立つことを意味している。収入とは単にプロクラブに入ってくるお金なので、利益が計上できるかどうかかわからないからである。この使い分けはあくまでも本稿での操作定義である。

スポーツの経営というのは競技をコンテンツとすることで、現地での試合観戦（入場料）以外にも収入の工夫ができることが収益拡大のコツである。試合会場での食事やおみやげの販売である（商業収入）。その売上収入は球場経営会社に入ることが一般的で、プロ野球球団には入らない契約になっていることが多かった。それは、そもそも経営をできないことがこれまでのプロ野球球団経営の特徴であったかもしれないことを意味している。

とはいえ、経営を可能にするため、つまり競技や選手をコンテンツとして扱うことで事業として独立できるようにする努力は、いくつかの球団を除いて、2022年となった今でも希薄である。さらにわれわれは、プロクラブが特に地域に密着して経営努力を行うことなしに経営は到底成立しないと見做している。それは定義からして、全国放送による放映権収入が限定的であるからである。

本来、プロスポーツの経営は、実質的にコンテンツ・ビジネスであり、それ以上の収入源を期待することができる。それは競技ショー（試合や競技会であることが一般的である）の再生販売と関連商品販売である。前者は試合を放送することで現地観戦（空間）の制約から解放する（McLuhan, 1964, p.218）。さらにそれを記録し複製することで現地観戦の同時性（時間）の制約からも解放されることになる。それら記録は商品として販売することもできるので、収入源の一つになりえる。

他方で、プロクラブの収入源は一般的には、1）入場料（本稿で言う競技観戦代金）、2）放映権料、3）広告料、4）その他（グッズ収入など。マーチャンダイジングとも呼ばれるが、本稿では商業収入）である（小林、2020、72ページ；平田、2017、41、66、100ページ<sup>7)</sup>。

---

7) ここにリーグ分配金 (revenue share) と呼ばれる収入がある場合がある（平田、2017、10-11ページ）。しかし、それは結局のところ、各プロクラブが独自の収益とするか、競技連盟（リーグ）参加プロクラブの共存共栄を目指して「税金化」するかの違いであって、それが増えると1）から4）までが減るので、プロクラブ全体の収益自体は変わらない。

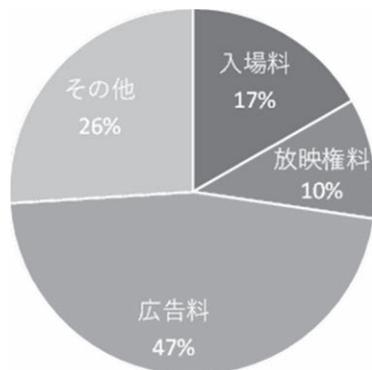


図1 プロクラブ収入源多様性概念図

ここで、図1がその収入源多様性の概念図である。概念図とはいえ、2022年に発表されたJリーグの収支報告書に基づいているので、まるっきりデタラメな数字というわけではない。とはいえ、この収入源多様性は各リーグや国別にまるっきり異なることには注意が必要である（表1）。

表1は欧州の主要サッカーリーグの収入源多様性とJリーグの比較である。欧州平均以上をボードにしている。入場料の収入が多いのはドイツとスペインで、イタリアとフランスは少ない。放映権料が大きいのは連合王国とスペイン、それとイタリアである。広告料が大きいのはスペインで、日本もそれに倣う。その他（グッズ販売）はドイツとフランスで大きく、日本も比較的大きい。ただし、平田（2017、62-67ページ）では、欧州主要クラブの収入多様性（原著では収入構造）にここでいうその他にあたる商業収入が記載されているので、データの一貫性に問題がある。説明はないが、推察するに、商業収入とはスポンサー料とグッズ収入で、表1の広告料に含めているのかもしれない。

このような収入源に対して費用構造は、一般的な会社あるいは経営体と何ら変わるところはなく、一般管理費と販売費である。プロクラブはサービス業であるため、製造原価はなく、減価償却費などは自社ビルや巨大なITシステム

表1 欧州サッカーリーグの収入源多様性と日本のリーグとの比較

	入場料	放映権料	広告料	その他	合計
プレミアリーグ (連合王国)	17	53	29	0	100
ブンデスリーガ (ドイツ)	22	31	28	20	100
リーガエスパニョーラ (スペイン)	21	47	31	0	100
セリエA (イタリア)	12	61	27	0	100
リーグアン (フランス)	12	44	22	22	100
欧州平均	17	47	27	8	
Jリーグ (日本)	17	10	47	26	100

(出典：平田、2017、41ページで、オリジナルはAnnual Review of Football Finance 2016である。日本のJリーグは除く)

を所有しない限り発生しない。プロクラブの場合、選手は個人事業主（であることが多い）であり、給与支払いではなく事業契約である。

図2がプロクラブ、ここではJリーグの費用構造である。内容は、人件費と試合運営費（日本の場合は試合会場である競技場やスタジアム、アリーナを賃貸していることが多いため）、会社運営費、その他支出である。

図2でいう人件費とは、いわゆる給与や報酬ではなく、選手との（事業）契約のことである。プロクラブの社員や役員に対する給与、報酬はその他に含まれている。会社法や金融商品取引法、法人税法などで使われる用語とも対応しているかどうか不明である。会社法ではこれらはすべて一般管理費に含まれるだろう。このプロクラブの費用構造も概念図ではあるが、収入多様性概念図と同様、Jリーグの公表データからつくっているのがデータラメな数字ではな

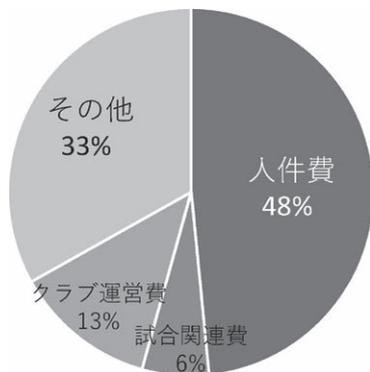


図2 プロクラブの費用構造概念図

い。ただ、これも収入多様性と同様、チームごと、国ごとにずいぶんと違うので、平均的な比率ではない。

その費用構造は人件費が多く、それが8割を超えるようなプロクラブも存在している<sup>8)</sup>。その他が多いが、その内訳は物販関連費（70億3,500万円、17.6%）と販売及び一般管理費（328億3,400万円、82.4%）である。要するに、プロクラブの社員給与、役員報酬、広告宣伝費、交際費、社員の福利厚生費などである。金額はJリーグ全54チームの総額であるので単純に平均すれば1チームあたり6億から7億円ぐらいになる。

このとき、日本のプロクラブの経営が広告料依存になるのは、次の2つの理由による。第1に、入場料収入に上限があることである。入場料収入の上限は競技場（スタジアム、アリーナ）の入場者数によって決まる。上限を引き上げるには、入場料の値上げか入場者数を増やす以外に方法はない。特に、欧州には7万人も8万人も集客できる巨大な競技場がいくつもあるが、日本には新国立競技場（8万人）、横浜国際総合競技場（7万2,323人）しかない。しかも、

8) 平田（2017、68-69ページ）ではそれはプレミアリーグのチェルシーで、リーグの平均が67%なので、異常に高いことがわかる。

仮にそれらがあつたとしても入場料収入はせいぜい総収入の20%強（ブンデスリーグとリーガエスパニョーラ）までが限界だと推測できそうでもある。

第2に、放映権料の制約である。放映権料の制約はさらに2つの問題がある。ひとつめは、放映権料が高額にならないことである。それは競技の魅力による。アメリカ合衆国のアメリカンフットボールやプロ野球が巨額な放映権料を得るのは、スーパーボウルやワールドシリーズという目玉商品があるからである（小林、2020、158ページ）。日本のスポーツにそういう国を挙げて大騒ぎするような競技はないし、地域スポーツにそれを求めるのは定義からしてありえない。もうひとつは、放映権料のリーグ一括管理への抵抗である。個別プロクラブが独自に放映権を契約するならばその料金はすべて球団に入るが、リーグが管理するならば、それは減ることになる。それは一部のプロクラブには到底受け入れられない話だろう<sup>9)</sup>。

つまり日本の地域プロクラブは、売上を増大させる術を持たないのである。それがスポンサー（広告費）主体の収入になる理由なのだ。ところが、それは安定的経営にはすこぶる不安定な収入なのである。しかも、観客増大を企するには非常に困難な谷がある。それが、プロスポーツ・キャズムである。その点については項を改めて議論しよう。

## 2. 地域プロスポーツ・キャズムの存在

ここまでの議論から、プロクラブの収入多様性は主に4つであり、日本のプロクラブは広告料の比率が高いということが指摘できる。費用構造は人件費（選手への業務委託費）が多いということがわかった。それに関する本稿の問題意識は、広告料に頼る収益構造は理想的には本来であるが、それはあまりに

---

9) そうではなくて、放映権料自体が巨額になって分配金すら単独契約よりも大きくなるというのがリーグ一括管理の論理なのだが、複数均衡がある場合、一方の均衡から別の均衡にシフトするのは極めて困難である。

不安定で、その構造を維持する条件は限られているとするものである。それを議論するのが本項の課題である。

まず、ここで広告料ではなく寄付や投資としてのスポンサー（むしろパトロンと言った方がいいが）を考えているが、それが理想的と言うのは、地域のプロスポーツはそれを頂点とする草の根レベルからの積み上げ構造によって、その発展に資することを理念とすることが一般的だからである。プロスポーツが各地域に根差して、健康な社会づくりに貢献するならば、日本ではプロ野球は別にして、JリーグもBリーグも、米国のプロスポーツ、大学スポーツも、欧州の各種スポーツも、競技場（スタジアム）がある地域を本拠地（フランチャイズ）として、その地でユースチーム（子どもから中高生の有力チーム）を育成しながら、その地域の発展に資することを目的とすることは必然である。

たとえば、Jリーグ活動方針には、「地域の人々にJクラブをより身近に感じていただくため、クラブ施設を開放したり、選手や指導者が地域の人々と交流を深める場や機会をつくっていきます」とある。Bリーグはさらに地域密着を強調していて「地方への新しい人の流れの創造」や「地域と地域の連携」そのものを謳っている。このことは、地域の人々によってプロクラブを支えるという関係をつくりだす。ファンクラブ活動や寄付といった広告ではないスポンサー収入が理想的に本来と言うのはこの意味においてである。

しかもそれは、入場料収入の限界のみならず、地域のプロスポーツは市場規模についての限界を補うことにもなるのである。それと言うのも、地域とは文字通り限定された空間だからである。もう少し砕けた言葉で思考実験と言えば、ガンバ大阪は大阪府の人口884.2万人（2020年国勢調査）だけが潜在的顧客（商業収入のターゲット）だということになる<sup>10)</sup>。というのは、京都府に

---

10) 理論的には、セレッソ大阪と分けあうので442.1万人であるし、京都府にも兵庫県にも奈良県にも和歌山県にもガンバ大阪のファンはいるかもしれないが、ここはあくまでも理論的な限界を議論しているので、そういった実際的な批判はこの思考実験に対する反論にならない。

も兵庫県にも奈良県にも和歌山県にも地域のサッカーチームがあるからである。地域に根付いたプロクラブだと強調すればするほど、そしてチームが増え地域が細分されればされるほど、潜在的顧客は減っていくだろう。

他方でこの事実こそが、プロクラブの収入多様性における放映権料収入の限界も意味することになる。たとえば今、Jリーグの1部は年間34試合を行うが、ガンバ大阪に関していえば412.7万世帯（同）が潜在視聴者と考えられる<sup>11)</sup>。各世帯が放映権取得放送局の番組スポンサー企業の商品を1,000分円買うならば、41億2,700万円の潜在売上が期待できる。これは放映権を買うには十分な（期待）売上であろう。

ところが大阪府や千葉県のような大きな人口を持つ都道府県であればまだしも、人口100万人以下の県は30万からせいぜい40万世帯程度しかなく、大阪府の1/10以下の規模しかない。もちろん、全世帯がそのスポーツを視聴するわけではなく、視聴率10%でも4万世帯にしかならない。この規模で何億も払って放映権を買い取る放送局は地域にはないだろう。放送局の収入とはスポンサー収入だからである。

入場料収入を決定するスタジアム収容人数上限、放映権収入の限界、そして商業収入（主にグッズやノベルティ、試合DVD）の市場規模限界が、それ以外の収入によるプロクラブの経営改善を期待することになるのである。

しかし、ここまでの議論から明らかであろうが、ある都市の人口全員がプロクラブのファンになり、全世帯がそのチームの試合を視聴することなどは到底おこらない。それどころか、地域プロクラブが競技別に林立すれば、ただでさえ限定的な人口の奪い合いが起こるかもしれない。運動好きな人は、種類を選ばないという反論もあり得るが、サッカーチームにも、バスケットボールチー

---

11) テレビの視聴についても個別（人）化は進んでいて、1世帯にテレビ1台と言うことはもはやないが、個人視聴率はまだ集められていないので、世帯が視聴者を代表すると想定しておくことは理論的には可能であろう。

ムにも、バレーボールチームにも、ホッケーチームにも、拳銃の果てにはテニス選手や卓球選手にもと、それらすべてに寄付をすることはできないだろう。

しかも、地域住民全員が特定のスポーツを応援するとは想定しにくいように、むしろ、プロクラブの観戦者は熱狂的なファンが多いのである<sup>12)</sup>。おそらくプロクラブにまるで興味がない人の方が圧倒的に多いだろう。それがわれわれの考える地域プロスポーツ・キャズムである。キャズム (chasm) とは地面や岩のひび割れのことであり、深い淵を意味する。この概念は、Moore (1991, pp.12-17) で採用され、ハイテク製品がなぜ大衆市場に受け入れられないかを、それら製品を求める顧客の特徴の違いから説明した。Moore (1991, p.10) は、新製品に異なる態度を示す顧客は5種類いることを説得的に示す<sup>13)</sup>。イノベーター (innovators)、初期採用者 (early adopters)、初期大衆 (early majority)、後期大衆 (late majority)、抵抗勢力 (laggards) である。

イノベーターは別名、新技術熱中者 (The technology enthusiasts) で、最初期のユーザーで、その新技術そのものの価値がわかる人々である。その製品が良かろうが悪かろうが、最初に購入し使用して、その技術の評価をするのである。初期採用者は別名、ビジョナリー (The visionaries) で、新技術を積極的に採用し自分のプロジェクトをその新技術によって成功に導く人々である。すなわちビジョナリーは、新技術の可能性や使用方法を特に理解できる特性を持った人々なのである。初期大衆は別名、実利主義者 (The pragmatists) と呼ばれ、新技術を積極的に採用はしない。むしろ、新技術が有名になってよう

---

12) 水野他 (編) (2016、48-54ページ) はプロ野球のファンの行動調査から、熱狂的なファンの7割は競技場観戦を1試合以上することを示した。読売には年間20試合以上観戦するファンが3.6%もいる。彼らの球場での消費額は5,700円から6,500円程度である。

13) Moore (1991) は実証研究の書ではないが、彼はコンサルタントなので、それは実践経験に立脚しており、思考実験や理論研究ではない。そういうタイプの顧客は存在していると考えて間違いはないだろうが、Rogers (2003) はキャズムの存在をデータを示して否定している。

やく採用するような姿勢を見せる。しかし新技術開発企業には、この層が事業の中核になるのでここで採用されることが決定的なのである。後期大衆は別名、保守派（The conservatives）と呼ばれ新技術の採用には消極的である。新技術が初期大衆に普及し「新」でなくなり、ベンダーの競争が激しくなって価格が下がって初めて採用する。最後は抵抗勢力、別名、懐疑派（The Skeptics）である。この層は新技術が広く普及しても、その採用に消極的で、仮に採用してもその成果には否定的である。要は、その新技術が成果を改善しなかった点を強調するのである。それらの特性は表2のようにまとめられる。

表2 新技術に対し異なる態度を見せる5種類の顧客特性

顧客	期待	採用理由	市場特性
イノベーター	新技術そのもの	新技術の評価	初期市場
初期採用者	自分のプロジェクトの成功	新技術の有用性	
初期大衆	現状維持	効率化	メイン ストリーム
後期大衆	現状維持、慣習	価格の低下	
保守層	期待はない	採用しても否定的	

このときキャズムとは初期大衆に新技術が受け入れられにくいことを意味している。新技術の普及というので、時間の経過とともに採用者が増えていくという誤解があるが、そうではなくて、今、新技術が開発されたなら、それに対する態度が5種類ある（5タイプの顧客がいる）ということなのである。キャズムを超えられないと言った場合、新技術が普及しないということではなく、初期大衆は興味を示さなかったという意味なのである。

地域プロスポーツにもこのキャズムが存在している。つまり、スポーツに興味を示さない集団である。1970年代のプロ野球には女性はほとんど興味を示さなかったし、1993年のJリーグ設立以前は、高校や大学のサッカープレイヤー

ですらJFLの試合を観戦しなかった。Jリーグが設立された1993年（1試合平均観客数1万7,976人）の翌々年、つまり1995年（1万6,922人）にはすでに観客数は低下し始め、1997年には1試合平均観客数は1万131人と歴代最低を記録する。これは、要するに、スポーツ観戦になど興味を示さない人々がいることを示しているのである。

図3は、新技術の普及に準じてスポーツファンを類型化した試論である<sup>14)</sup>。エンズージアストとは、年間数十回の現地観戦をする熱狂的ファンである。観戦ファンとは年間1回は現地観戦するファンである。テレビ観戦ファンは競技場には行かないが、テレビ中継があると観ないわけではないファンである。無関心はスポーツはよほどの盛り上がりがないと興味がない人々である。そしてスポーツなどどうでもいいと考えている否定派がいる。

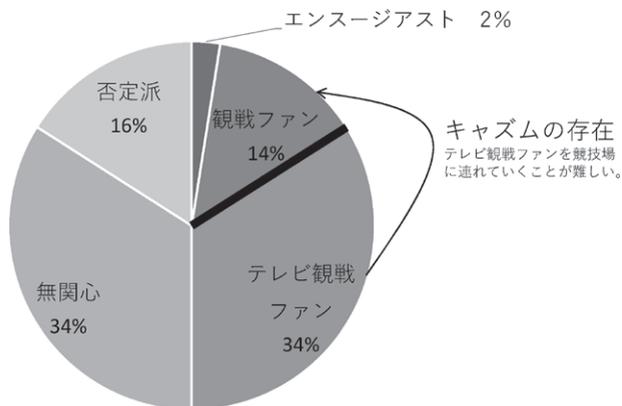


図3 地域スポーツキャズムの概念図

14) 新技術の普及論では、5種類の顧客が正規分布すると仮定しているのので、その割合は図中の数字になる。スポーツファンがこのような分布になるという実証的な数字はないが、Rogers（2003）はいろいろなデータを示して、おおよそ新技術の採用については顧客の分布（存在の割合）はこの程度になることを示している。

それは入場料収入の限界を意味するだけでなく、商業収入の限界をも規定する。大阪府に884.2万の人口がいても、熱狂的ファンは17.7万人程度であり、現地観戦するファンも141.5万人ぐらいだろうという予想になる。2019年のガンバ大阪について言えば、主催ゲームの51万3,412人（明治安田生命J1リーグ17試合47万1,034人、JリーグYBCルヴァンカップ6試合4万2,378人）という数字から見れば、それらの予想は大幅に見積もりすぎであるが、この141.5万には0歳から90歳以上まで含まれているので、スポーツ観戦する年齢層だけを取り出せば、おおよそ近い数字になるかもしれない。

地域活性化にプロスポーツが貢献するのを肯定するのに吝かではないが、そのこととプロクラブが健全経営できるかどうかは別の話である。むしろ、入場料収入の上限、放映権収入の管理問題、商業収入の限界があるならば、テレビ観戦ファンが地域スポーツキャズムを超え、プロスポーツに参加できる場をつくり出す必要がある。それがスポンサーシップ・リワードであり、本稿での議論の焦点である。

### Ⅲ. スポンサーシップ・リワードの設計

スポンサーシップ・リワードとは、スポンサーになることで獲得できる期待報酬（reward）に違いがあるとする考えである。もう少し砕けた言い方では、スポンサーになる動機を類型化した概念と考えるとよいだろう。したがって論点は、この類型理論になるだろう。なぜそのように類型できるのかという説明に合理性があるかどうか、である。この節ではスポンサーシップ・リワードの種類を最初に措定しよう。そこからそれらがどのように類型できるのかを検討し、それに対応した売込み方法、つまりキャズムの超え方を提案しよう。

#### 1. スポンサーシップ・リワードの種類

本稿ではスポンサーをスポーツチームを媒体にした広告宣伝だけでなく、寄

付やクラウドファンディングなども含んだ広義のスポンサーを対象にする（嵯峨山、2011、173-174ページ）。つまり、スポンサーとはプロクラブに資金を投入する人（集団や組織でも構わない）のことを言う。

ここでスポンサーシップ（sponsorship）とは、sponsorに接尾語（suffix）-shipが付加され、状態を表す言葉に変換する。ということは、スポンサーシップとは「スポンサーである状態」という意味になるのである。われわれはスポンサーである状態（state）にはバリエーションがあると考え。というのは、状態は「安定的な状態」とか「不安定な状態」とか、「厳しい状態」というように形容詞によって程度を表現できるからである。ここからスポンサーシップとは、スポンサーである状態がいくつかの種類に分けられるということにつながるのである。すなわち、スポンサーシップ・リワード（スポンサーの期待報酬）は、そのスポンサーのおかれている状態によって異なるのである。

まず、一般的な意味でのスポンサーがいる。それはプロクラブ（著作権所有者）の知的財産権（property）を活用し、その見返りに自社の成果を高めようとする（嵯峨山、2011、173ページ）。彼らは広告主と呼べる。競技選手のユニフォームや競技場の看板に広告主の名前や商品名を記載することで、自社の名前（企業名にしる商品名にしる）の露出を高めることを目指す。それによって観戦者による自社商品やサービスの購入が促進されると期待するからである。彼らのスポンサーシップ・リワードは、経済的成果である。

一方で、エンスージアストにもスポンサーシップがあり得るだろう。彼/女らは熱狂的ファンなのでマーチャンダイジングのスポンサーになる。この場合、彼/女らのスポンサーシップ・リワードは経済的成果ではない。応援するチームが勝つこと、あるいは高度な競技を観ることである<sup>15)</sup>。観戦ファンも少

---

15) 応援すること自体に価値を見出すという議論もありえる。それも本研究に含められると考えているが、さしあたって、ここではリワードというスポンサーシップに対する報酬を想定しているので、因果関係を前提にしている。

し程度の弱いグッズスポンサーになるだろう。このようなスポンサーシップ・リワードを心理的成果と呼ぼう。

もうひとつは、地元の名士がスポンサーになる場合である。これはいわゆるタニマチ、パトロンであって、チームを経済的に支援することに価値を見出す。その場合のスポンサーシップ・リワードは、名声である。自分が地元のチームを主に支えているという事実を、地域の人々が知っていることである。こういった期待報酬は社会的成果と呼べるだろう。

これら3種類のスポンサーシップ・リワードは独立しているわけではなく、それぞれは一部重なりあっているだろうが、経済的成果を求めるならば社会的成果や心理的成果を求めることは少なく、社会的成果を求める人は経済的成果を期待しない傾向が想定できるだろう。図4が、その関係を表す概念図である。この図は次のように読む。

まずスポンサーシップ・リワードには経済的、社会的、心理的成果の3種類がある。その拡がりを横軸にとっている。縦軸は、そういったリワードを期待

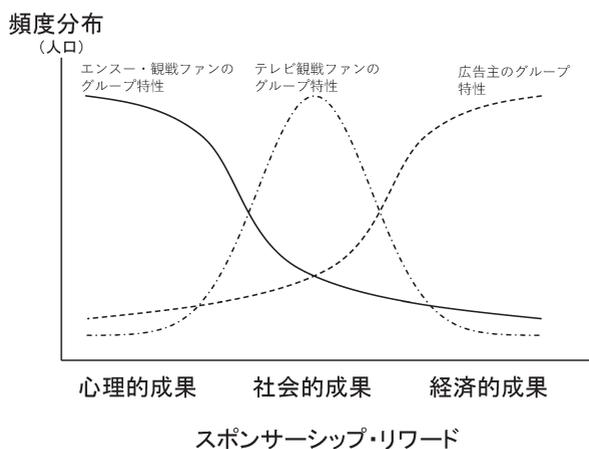


図4 スポンサーシップ・リワードの分布概念図

する人々が何人いるかを表そうとしている（頻度分布と言う）。図中の3種類の線は、その頻度分布を示している<sup>16)</sup>。実線は心理的成果をスポンサーシップ・リワードとする人々が多くて、社会的成果や経済的成果を求める人々があまり多くないスポンサーのグループだということを示している。一点鎖線は、社会的成果を求める人々が多く、心理的成果や経済的成果を求める人々が少ないスポンサーのグループであること示している。同様に、破線は経済的成果を求める人々が多いスポンサーのグループである。図中の各グループ特性の分布形状については、仮説例で、図が見にくくなるので裾の方の重なりを避けている<sup>17)</sup>。

## 2. スポンサーシップ・リワード・マトリックス

図4から次のような組合せが導出できるだろう。すなわち、心理的成果の頻度が多いグループは、おそらくエンスージアストや観戦ファンに多く、社会的

表3 スポンサーシップ・リワード・マトリックス

		スポンサーシップ・リワード		
		心理的	社会的	経済的
スポンサーシップ	ファン特性			
広告主	(どれもありえる)			多い
入場料・グッズ	エンスー・観戦ファン	多い		
パトロン	テレビ観戦ファン		多い	
	無関心			
	否定派			

16) スポンサーシップ・リワードがカテゴリー尺度であるので頻度分布は本来棒グラフで書かねばならない。ただ、ここでは各グループの特性を示したいので、線グラフを採用している。

17) ここでは仮説的に説明しているが、本研究の発展として地域プロスポーツ・キャズムとスポンサーシップ・リワードの実証研究を計画しており、いずれその存在と種類を特定する予定である。

成果は地元名士などのパトロンであり、経済的成果は広告主である。表3を今、スポンサーシップ・リワード・マトリックスと呼ぶならば、スポンサーシップ、ファン特性、スポンサーシップ・リワードの関係は表内のようにになると予想する。

そしてここからプロクラブの経営課題を提案できるだろう。まずは広告主とパトロンに頼る経営からの脱却である。それはそれらの存在がそれ自身の経営や資産に依存するからである。広告主は自社の経営が悪化すると広告の出稿を停止する。そういった不安定な収入に期待するのは経営ではない<sup>18)</sup>。そして上述の通り、入場料・商業収入（グッズ販売）は市場規模が限定されるので、無関心グループや否定派グループから収入を獲得する手法の開発こそが経営の課題になるだろう。すなわち、広告主、入場料・グッズ購入者、そしてパトロン以外の無関心、否定派の間に大きなキャズムがあり、それを越えることそれが経営課題だということになるのである。

### 3. キャズムを超えて

地域プロスポーツの経営を継続するためには、無関心グループ、否定派グループを徐々に観戦ファンに変換させていく工夫が必要である。おそらく現在のプロスポーツは、その努力に傾注しているだろう。1970年代には野球に興味を持たなかった女性グループをうまく観戦ファンに転換した広島東洋や北海道日本ハムはその典型的な成功例であろう。それらはキャズムを超えたのである。

とはいえ、それだけでは経営成功例の紹介に過ぎない。なぜそれができたのかを説明して初めて理論開発である。Moore (1991, pp.48-50; 54-62) は、その

---

18) われわれは広告主やパトロンからの収入を否定しているわけではない。そうではなく、経営はgoing-concern（継続維持体）であるから、仮に広告やパトロンからの収入を期待するならば、それを継続する経営手法が必要になることを主張するものである。実際、放送会社やインターネットの検索会社などは広告収入で経営を維持している。

ものずばりキャズムを超える手順を示し、そのケースも紹介している。その最初のステップは、初期大衆グループに含まれる特定のニッチ市場の発見である。その市場は、新技術にあまり興味を示さないグループではあるが、製品の売り込み方が変われば、たとえば自分の仕事の効率化に貢献することがわかれば、新技術も採用するのである。このとき、売り込まねばならないのは新技術ではなく、効率化である。そういった売込みに反応するターゲット・カスタマーを発見せよ、これがキャズムを超える最初のステップである。

地域プロスポーツの無関心グループも関心を示す時がある。たとえば、地元チームが優勝争いをするときである。1980年代のプロ野球ではパシフィック・リーグは1万人以上の入場者になることが稀であった。そうであっても、阪急ブレーブスも近鉄バッファローズも、優勝する寸前は球場を満員にしていた。これが無関心層に含まれるターゲット・カスタマーの振る舞いなのである。彼らに売り込むのは高度な競技技術ではなく、地元のフェスティバルなのである。もちろん、何を売り込むかはターゲット・カスタマーの特性によって異なるが、何に無関心なのかを見極めることがキャズムを超える手法である。

もっとも、この程度の説明であれば、コンサルタント本にありがちな、…が必要であるとか、…すべきだとか、といった無責任な規範論になってしまうので、ここではなぜその方法は有効か、という理論的な説明の候補を記しておこう。

われわれが目指するのは、投票促進効果である<sup>19)</sup>。投票促進効果といっても政治学の選挙研究ではなく、選挙（結果）に興味のない有権者がどのような影響があれば投票に行くのかというタイプの研究である。これらの知見によれ

---

19) ここで投票行動効果を選択する理由は、第1に紙幅の都合であるが、第2には理論的根拠はないことを告解しておこう。説明の候補なので、社会心理学の理論はほとんどが当てはまりそうではある。小坂井（2013、230-284ページ）では人々の行動変容をもたらす理論が紹介されている。それらを含めた理論候補の検討は他日を期す。しかし第3には、Rogers（2003）がネットワークによる普及の効果を議論しているからである。

ば、話し相手が投票すると自分が投票する可能性が15%高くなるし（Huckfeldt et al., 2004, p.135）、政治的相互作用がある状況で1人が投票するとそれに触発されて約3人が投票に行き（Fowler, 2005, pp. 271-272）、個別訪問を行った場合、玄関に出なかった人も6%多く投票に行くようになる（Nickerson, 2008, p. 53）。この影響のメカニズムが投票促進効果である。

われわれは無関心層には、競技ではなく地元チームを理由としたフェスティバルであるとか、地元プライドの育成であるとか、地域貢献であるとかそういったきっかけを提供することが最初の取り組みであると予想する。それは無関心層の報酬を設計することである。それは、時には心理的（お祭り騒ぎ）であったり、時には社会的（地元プライド）であったり、時には経済的（観戦土産）になったりするるのである。それはスポンサーシップ・リワードをいくつも開発することに他ならない。それこそが、われわれの考えるスポンサーシップ・リワードのデザインなのである<sup>20)</sup>。

#### IV. おわりに

本稿の理論的問題意識は、なぜ地域プロスポーツ・クラブは赤字経営なのか、を解明することにあつた。特に、なぜそうなるのか（赤字になるのか）を説明する概念枠組みを開発することである。それは、入場者収入に上限があり、放映権料が（限定的にしか）得られず、広告料が不安定だからである。そこで、本稿は地域プロスポーツと利害関係者との多様な関係づくり（収入獲得の多様性）の必要性を示そうとした。その収入獲得の多様性をスポンサーシップ・リワードという概念を開発することで記述、類型化し、それぞれに応じた

---

20) これは結局、地元密着のマーケティングと呼ばれるものである（藤井、2011）。われわれの議論のニューがあるとするれば、そのマーケティングの効果は顧客特性によって異なるのだということを仮説的に提示したことである。

獲得手法があることを示した。特に、われわれが重視したのはプロクラブの経営的安定性である。それは広告料に頼るのではなく、熱狂的ファンだけでなく無関心層を（ときどき）取り込み、長期的には現地観戦を年に数回する観戦ファンをつくり出すことである。

もちろん、それが容易であるとか、規範的にすべきであると無責任に強調するつもりはない。そうではなく、地域にプロクラブを設置すればそれが半ば自動的に成功するといういくつかの協会団体の安易な成功ドリームを批判的に検討することが、そのプロクラブだけでなくリーグの長期的な成功につながると信じるからである。

仮に、今新たに設立されたプロリーグがあったとしよう。それはただ単に設立時の勢いだけで人気ができるだろうが、数年もすればスタジアム（室外であれ、室内であれ）には空席が目立つようになるだろう。それは、日本プロサッカーリーグ（Jリーグ）の31年（2022年現在）の歴史がそれを如実に物語っている。1993年に開幕したJリーグは、3年目に615万9,691人（リーグ戦364試合、1試合平均1万6,922人）の入場者数を記録した後、その数字に戻るのに、2019年（634万9,681人、306試合）までかかった。リーグ戦の平均で言えば、開幕2年目に1万9,598人を記録し、これも2019年の2万751人まで25年もかかっているのだ（図5）。その間、2002年のFIFA World Cupが自国開催（大韓民国と共同開催）を含む7回（1994年は予選敗退）もあったにもかかわらず、Jリーグ開幕時の人気に戻ることはなかったのである（2020、2021年は新型コロナウイルスの影響で入場制限があったので、データから省いている）。

これが日本人のスポーツに対する感度なのである。プロ化すればファンが観戦料を支払ってスタジアムを満席にするわけではない。プロリーグの設置や地域のプロクラブの設立を促す主張には、このような簡単な、しかし残酷な事実を直視する勇気が欠けている<sup>21)</sup>。誰もがスポーツが好きではないのだ。このよ

---

21) それでもプロ化である、という主張を否定するものではない。そういった努力を厭わない関係者諸氏には敬意を表するものであり、本稿もその一助になると期待している。

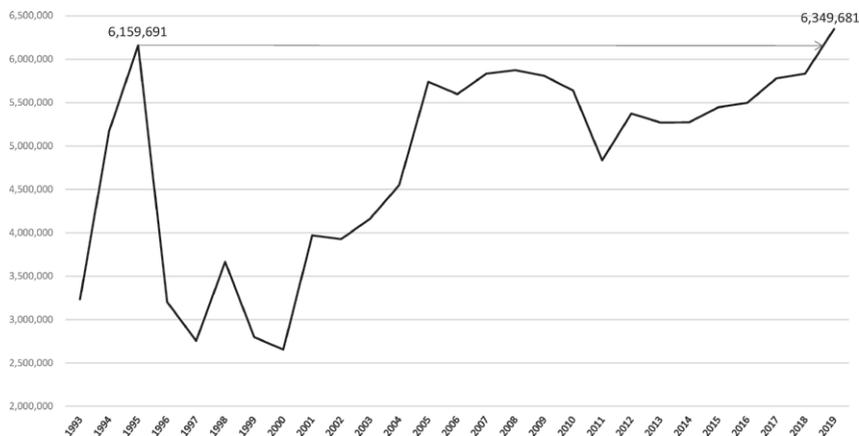


図5 J1リーグの総入場者数

(出典：Jリーグ年度別入場者数推移)

うな中で長期的にプロスポーツ（要するに、チームが強くなるよう、そのスポーツにだけに専念できる選手の存在）として成立するためには、その競技によって収益を獲得できる体制を整備することが不可欠である。

本稿は、競技観戦料（入場料）を支払って観戦するグループやそうではないグループなどをキャズム論を用いて類型化し、各グループがプロスポーツを観戦する可能性をスポンサーシップ・リワードという概念を開発することで検討した。

本稿に残された課題は多い。これは議論の出発点として各種スポーツのプロ化と地域貢献化に対する批判的検討に過ぎない。実証データを整理する必要もあれば、理論的枠組みをもっとリジッドにする必要もあるだろう。それを解決していくことはもちろんであるが、本稿の批判的検討を通じて、志を一にする同志が集わんことを願っている。

### 文中邦文引用文献

- 新井範子・山川悟・福田敏彦（2004）『コンテンツ・マーケティング』同文館出版。
- 大坪正則（2011）「プロスポーツリーグの営業とその基本理念」大坪正則編（2011）『プロスポーツ経営の実務：収入増大の理論と実践』創文企画、7-30ページ。
- 小林至（2020）『スポーツの経済学』（新装改定版）PHP出版。
- 嵯峨山真（2011）「スポンサーシップ」大坪正則編（2011）『プロスポーツ経営の実務：収入増大の理論と実践』創文企画、171-191ページ。
- 中村亮介（2016）「日本のプロ野球球団経営の現状：貸借対照表から見える変化」水野誠・三浦麻子・稲水伸行（編）（2016）『プロ野球「熱狂」の経営科学：ファン心理とスポーツビジネス』東京大学出版会、211-227ページ。
- 萩谷宏樹（2014）「Jリーグとの比較から考える：日本プロ野球のビジネスモデルの問題点」商大ビジネスレビュー、第3巻第2号、129-154ページ。
- 平田竹男（2017）『スポーツビジネス最強の教科書』東洋経済新報社。
- 藤井純一（2011）『地域密着が成功の鍵！ 日本一のチームをつくる』ダイヤモンド社。
- 水野誠・稲水伸行・笹原和俊（編）（2021）『プロ野球「熱狂」のメカニズム：ファン行動とマネジメントの計算社会科学』東京大学出版会。

### 文中海外語引用文献

- Fowler, James H. (2005), "Turnout in a Small World," in Alan S. Zukerman (ed.), *The Social Logic of Politics: Personal Networks as Contexts for Political Behavior*, Philadelphia, PA: Temple University Press, pp. 269-287.
- Huckfeldt, Robert, Paul E. Johnson, and John D. Sprague (2004), *Political*

*Dsiagreement: The Survival of Diverse Opinions within Communication Networks*, New York, NY: Cambridge University Press.

Leeds, Michael and Peter von Allmen (2011), *Economics of Sports*, (4th Edition), New York, NY: Pearson Education.

McLuhan, Marshall H. (1964), *Understanding Media: The Extensions of Man*, Cambridge, MA: MIT Press.

Morre, Geoffery A. (1991), *Crossing the Chasm: Marketing and Selling High-Tech Products Mainstream Customers*, New York, NY: Harper Business.

Nickerson, David W. (2008), "Is Voting Contagious? : Evidence from Two Field Experiments," *American Political Science Review*, Vol. 102, No. 1, pp. 49-57.

Rogers, Everett M. (2003), *Diffusion of Innovations*, (5th Edition), New York, NY: Free Press.

## 資 料

国税庁長官通達 (1954)「直法1-147 職業野球団に対して支出した広告宣伝費等の取扱について」

<https://www.nta.go.jp/law/tsutatsu/kobetsu/hojin/540810/01.htm>

「Jリーグ2021年度クラブ経営情報開示資料」

[https://aboutjleague.jp/corporate/wp-content/themes/j\\_corp/assets/pdf/club-r3kaiji\\_2\\_20220728.pdf](https://aboutjleague.jp/corporate/wp-content/themes/j_corp/assets/pdf/club-r3kaiji_2_20220728.pdf)

「Jリーグ年度別入場者数推移」

<http://footballgeist.com/audience>