

2025 年度夏期
グラデュエーションペーパー
予稿

題 目	
<p><u>地方プロスポーツチームの持続的発展に向けた</u></p> <p><u>スポンサー獲得戦略の検討</u></p> <p>～青森ワッツのアセット活用によるスポンサーシップの再構築～</p>	
技術経営論文	ビジネス企画提案

学籍番号	8823101	氏名	鈴木勇一
------	---------	----	------

教 員	
主査	中山 裕香子 教授
審査委員 担当	岸本 太一 講師

東京理科大学大学院 経営学研究科 技術経営専攻

「地方プロスポーツチームの持続的発展に向けたスポンサー獲得戦略の検討～青森ワッツのアセット活用によるスポンサーシップの再構築～」

目次

- 第1章 はじめに エラー! ブックマークが定義されていません。
- 1.1 バッファロー・IT・ソリューションズとバッファロー、メルコグループの概要. エラー! ブックマークが定義されていません。
- 1.2 筆者の経歴概要..... エラー! ブックマークが定義されていません。
- 1.3 メルコグループの事業概要とスポーツ事業参入エラー! ブックマークが定義されていません。
- 1.4 筆者が本研究を選定した背景..... エラー! ブックマークが定義されていません。
- 1.5 青森ワッツ設立の背景..... エラー! ブックマークが定義されていません。
- 第2章 Bリーグの創設と発展の経緯 エラー! ブックマークが定義されていません。
- 2.1 Bリーグ創設の経緯 エラー! ブックマークが定義されていません。
- 2.2 Bリーグのリーグ構造の変化と制度的背景の考察エラー! ブックマークが定義されていません。
- 2.3 Bリーグ制度変更の妥当性と背景. エラー! ブックマークが定義されていません。
- 第3章 スポーツスポンサーシップの変遷 エラー! ブックマークが定義されていません。
- 3.1 日本のスポーツと企業の関わりの変遷エラー! ブックマークが定義されていません。
- 3.1.1 企業による実業団支援の時代.. エラー! ブックマークが定義されていません。
- 3.1.2 東京オリンピックとプロスポーツの商業化エラー! ブックマークが定義されていません。
- 3.1.3 現代：共創と社会的価値創出の時代へエラー! ブックマークが定義されていません。
- 第4章 現代におけるスポンサー類型とその関係性の多様化エラー! ブックマークが定義されていません。
- 4.1 スポンサー類型とその関係性..... エラー! ブックマークが定義されていません。
- 4.2 「アクティベーション」という新しいスポンサーシップ概念の台頭エラー! ブックマークが定義されていません。
- 4.3 アクティベーションの分類とスポンサー類型との関係エラー! ブックマークが定義されていません。
- 4.4 アクティベーションと目的の関係性エラー! ブックマークが定義されていません。
- 4.5 Jリーグとの比較に見るスポンサー戦略の成熟度エラー! ブックマークが定義されていません。
- 4.6 アクティベーション事例..... エラー! ブックマークが定義されていません。
- 第5章 スポンサー獲得に影響を与える要因の実証分析エラー! ブックマークが定義されていません。
- 5.1 チームの収益構造とスポンサー収入の位置づけエラー! ブックマークが定義されて

いません。

5.1.1 入場料収入とスポンサー収入の相関分析エラー！ブックマークが定義されていません。

5.1.2 分析結果 エラー！ブックマークが定義されていません。

5.1.3 考察と解釈..... エラー！ブックマークが定義されていません。

5.1.4 結論と今後の課題..... エラー！ブックマークが定義されていません。

5.2 ナショナル企業比率とスポンサー収入に関する相関分析エラー！ブックマークが定義されていません。

5.2.1 分析の目的と視点..... エラー！ブックマークが定義されていません。

5.2.2 チームごとのナショナル企業比率の調査エラー！ブックマークが定義されていません。

5.2.3 ナショナル企業比率とスポンサー収入（率）の相関分析エラー！ブックマークが定義されていません。

5.2.4 ナショナル企業比率とスポンサー収入（額）の相関分析エラー！ブックマークが定義されていません。

5.2.5 スポンサー収入比（率）とスポンサー収入（額）の相関分析エラー！ブックマークが定義されていません。

5.2.6 考察と示唆..... エラー！ブックマークが定義されていません。

第6章 実証調査：来場者アンケートとスポンサー企業インタビューの分析エラー！ブックマークが定義されていません。

6.1 青森ワッツ来場者アンケート分析結果まとめエラー！ブックマークが定義されていません。

6.2 考察と示唆 エラー！ブックマークが定義されていません。

6.3 青森ワッツスポンサー企業へのインタビュー調査分析エラー！ブックマークが定義されていません。

6.4 考察と示唆 エラー！ブックマークが定義されていません。

第7章 青森ワッツにおける経営指標と事業状況についてエラー！ブックマークが定義されていません。

7.1 青森ワッツの現状分析..... エラー！ブックマークが定義されていません。

7.2 青森ワッツにおける入場者数と営業収入構造の分析エラー！ブックマークが定義されていません。

第8章 地元密着型支援の課題とナショナル企業の必要性エラー！ブックマークが定義されていません。

8.1 地方における人口減少と市場縮小の影響エラー！ブックマークが定義されていません。

8.2 ローカル企業による従来型支援の構造的課題エラー！ブックマークが定義されていません。

8.3 ナショナル企業の必要性和アクティベーションの役割エラー！ブックマークが定義されていません。

8.4 結論	エラー! ブックマークが定義されていません。
第9章 青森ワッツがかかえる組織の構造的課題と再構築の必要性	エラー! ブックマークが定義されていません。
9.1 地域資源による差別化の限界とアセット活用の必要性	エラー! ブックマークが定義されていません。
9.2 営業責任者の出身地に見る地域密着性	エラー! ブックマークが定義されていません。
9.3 課題型アクティベーション実現のための組織再構築	エラー! ブックマークが定義されていません。
9.4 結論	エラー! ブックマークが定義されていません。
第10章 青森ワッツにおける課題解決型アクティベーション施策の検討	エラー! ブックマークが定義されていません。
10.1 青森ワッツへの具体的施策の提案	エラー! ブックマークが定義されていません。
10.2 施策案の実証性検証.....	エラー! ブックマークが定義されていません。
10.3 考察：ナショナル企業との関係構築における実効性の高いアプローチ	エラー! ブックマークが定義されていません。
第11章 総括と今後の課題.....	エラー! ブックマークが定義されていません。
11.1 総括	エラー! ブックマークが定義されていません。
11.2 今後の課題	エラー! ブックマークが定義されていません。
11.3 最後に	エラー! ブックマークが定義されていません。
第12章 謝辞	エラー! ブックマークが定義されていません。
参考資料 来場者アンケート補足（分析対象外項目）	エラー! ブックマークが定義されていません。
参考文献	13

1. 本研究の背景

本研究は、地方プロバスケットボールチーム「青森ワッツ」を対象に、持続的発展に向けたスポンサー獲得戦略の再構築を試みるものである。近年、プロスポーツにおけるスポンサーシップは、単なる露出広告から、企業の経営課題への対応や地域連携を重視した「課題解決型アクティベーション」へと転換しつつある。地方チームにとっては、地域密

着を基盤としながらも、ナショナル企業（全国規模で事業を展開している企業）との連携を深めることで収益の多様化と安定化を図る必要があるのではないかという問題意識に基づく。

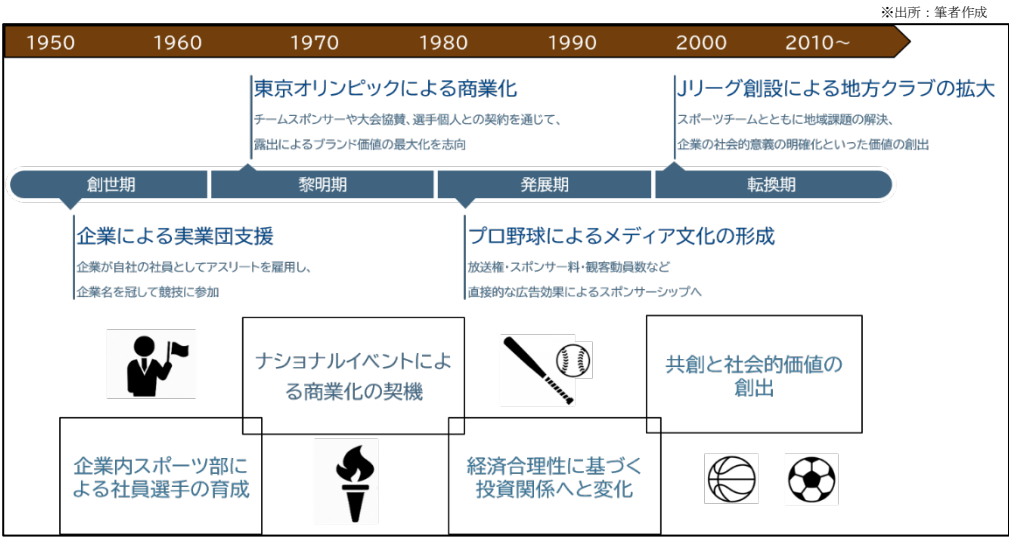
研究の出発点となったのは、2024 年 4 月に発生した青森ワッツの経営体制の大きな転換である。前オーナー企業の経営破綻によりチームの存続が危ぶまれる中、メルコグループが新たなオーナーとして参画し再建が始まった。だが、この一連の出来事は、地域におけるチームの存在意義や成長戦略に対する信頼を大きく揺るがすものであり、チーム経営の抜本的な見直しが求められた。

そのような背景のもと、企業による「支援」から「広告宣伝」、そして「共創」へと変化するスポーツスポンサーシップの潮流において、地方チームがどのような役割を果たし得るのかを検討するものである。

この視点は、日本におけるスポーツと企業の関係性の変遷と密接に関わっている。1950 年代の実業団スポーツに始まり、1970 年代にはプロ野球の隆盛や東京オリンピックを契機とする商業化が進展した。さらに 2000 年代以降、J リーグの創設やスポーツ庁の設立などにより、スポーツは社会課題の解決や地域創生に貢献する手段として再定義されてきた。（図表 1）

今日においては、企業の社会的責任（CSR）や環境・社会・ガバナンス（ESG）への関心が高まる中、スポーツスポンサーシップもその目的に合わせて進化している。

（図表 1）日本のスポーツと企業の関わりの変遷



2. B リーグの方針転換とチーム経営への影響

このような潮流に呼応するように、Bリーグもまた、設立から8年間で大きく成長を遂げた。事業規模は196億円から588億円へ、入場者数も224万人から452万人へと増加している。2026-27シーズンからは「エクспанション型※」への転換が打ち出され、事業性・収益性を重視したチーム運営が一層求められるようになる。（図表2, 3）

※エクспанション型とは、Jリーグが採用している欧州型の「競技成績による昇格制（入替制）」とは異なり、チームがライセンス基準に達すればリーグへの参加を認めることで、チームの数が増えることを許容する方式のことを言う。

（図表2）Bリーグ ライセンス基準（概要）

カテゴリ	売上/年	入場者数 ※1試合平均	ホームアリーナ 座席数
新B1(B.プレミア)	12億円	4,000人	5,000席
新B2(B.ONE)	4億円	2,400人	3,000席
新B3(B.NEXT)	1億円	—	3,000席

※その他詳細な条件あり
出所:筆者作成

（図表3）欧州型、米国型リーグ運営とBリーグの比較

項目	欧州型 (入替型)	Bリーグ	米国型 (エクспанション型)
参入基準	成績に応じて上下リーグと入替え	事業性※に応じた ライセンス基準	事業性※に応じた ライセンス基準
投資安定性	降格リスクが高く不安定	入替えがないため安定	入替えがないため安定
志向性	地域密着	地域密着	商業性重視
上位大会有無	チャンピオンズリーグ等	上位大会なし	上位大会なし

※出所:筆者作成

3. 課題解決型アクティベーションの必要性

こういった環境の中、青森ワッツのような地方チームが持続的な発展を目指すには、地元企業との良好な関係性を保ちつつも、ナショナル企業との新たな連携スキームを構築す

る必要があると考える。本研究では、スポンサーシップにおける「課題解決型アクティベーション」を中心に、チームのアセット活用と組織の再構築の必要性を論じる。

「アクティベーション」とはスポンサー企業が、チームが保有するアセットを活用する権利（ロゴ使用、選手肖像、試合会場での広告露出など）を獲得し、広告宣伝・研究開発・社会貢献・福利厚生などの企業の目的に結び付けて価値を創造する一連の活動を指す。従来のスポンサーシップでは、主にユニフォームやアリーナ、スタジアムの看板への広告宣伝を目的とした「露出広告型アクティベーション」が一般的であった。しかし、共創の時代においては、スポーツチームの持つアセットを活用し、企業の経営課題を解決する「課題解決型アクティベーション」へと進化している。

しかし、その実現にはスポンサー料に加えて追加的なコスト（アクティベーションコスト）や施策運用のリソースが必要となり、日本国内の企業においてはこの「アクティベーションコスト」の支出が低いとされる。ニールセンスポーツの調査（2019 年）によれば、日本企業がアクティベーションのために実際にかけている費用は、グローバル平均と比較して約 5 分の 1 にとどまっており、こうした支出水準の差がアクティベーション投資の進展を妨げる構造的課題となっている。（図表 4）

一方、青森県の経済規模を見ると、売上上位 10 社の合計でも 8,000 億円に満たない（1,000 億円を超える企業は 2 社のみ）ことから、ローカル企業だけに依存した収益モデルには限界があると考えられる。

ローカル企業からのスポンサーシップも、チーム設立当初の地元チームに対する純粋な「支援指向型」から、スポンサー企業の知名度向上、ブランド向上を目的とした「露出広告型」にシフトし、チームが得るスポンサー料も増加してはいるが、前述の通り、ローカル企業だけに依存した収益モデルではチームの成長には不十分だと言わざるを得ない。

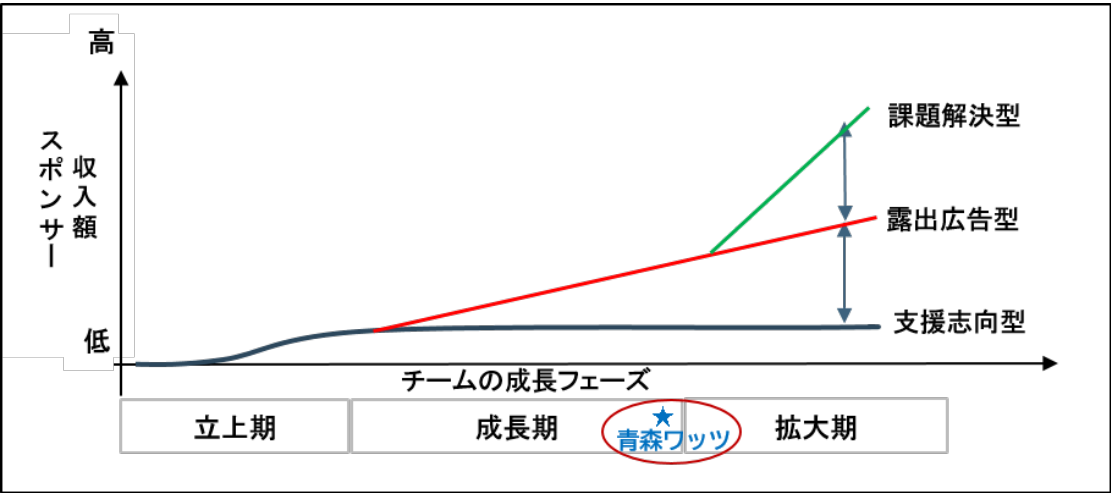
チームが成長しファン層を拡大（＝入場料収入増加に貢献）していくためには、その施策のための収入源も必要となる。従来の露出広告型のスポンサーシップでは、社名を掲示する場所の制限もあり、単価を上げることも難しい。そのため、スポンサー収入額を増やしていくためには、スポンサー企業の課題解決に資する「課題解決型アクティベーション」を企画・提案していくことが求められる。（図表 5）

(図表 4) スポンサーシップの種類と特徴

種別	支援志向型	露出広告型	課題解決型
特徴	見返りを求めない 支援には限界あり	広告範囲、単価に限界あり	アセットの活用次第で 無限の可能性
企業規模	ローカル企業		
		ナショナル企業(支店含む)	
動機/目的	地縁血縁、人脈、応援、資本関係		
		社員の士気向上・福利厚生	
		ブランド価値向上、販促、広告宣伝	
		ビジネスマッチング、研究開発	
	地域貢献・社会貢献		
期待効果	なし	あり	あり
アクティベーションの ための追加コスト	不要	少額	高額

※出所：筆者作成

(図表 5) チームの成長フェーズとスポンサーシップの関係



※出所：筆者作成

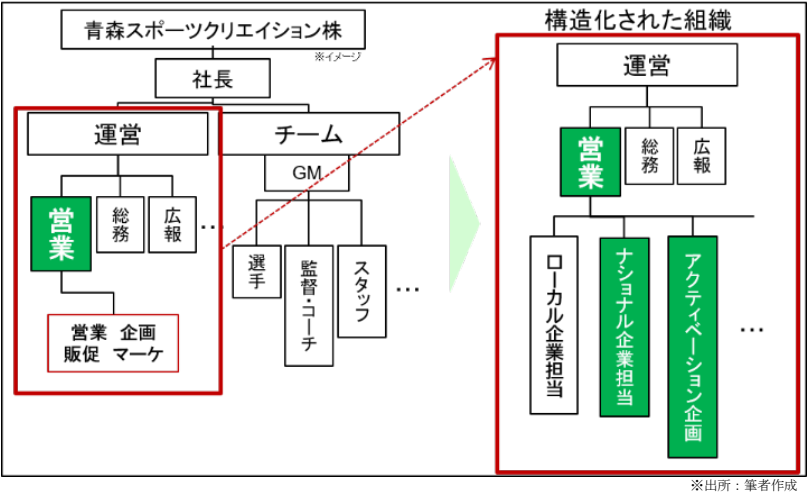
4. 課題型アクティベーション実現のための組織改革

課題解決型アクティベーションの実現に向けては、チーム側からスポンサー候補企業への提案が必要となってくる。つまり、チームが保有するアセットの把握と紹介、その活用方法をチームが提示できないと、企業側からアセットの活用を打診してくることはまずない。前章で述べた通り、日本ではアクティベーションコストが欧米に比べて少ない（アクティベートできていない）というのは、チーム側からの提案力が足りていないのが原因と考えられる。

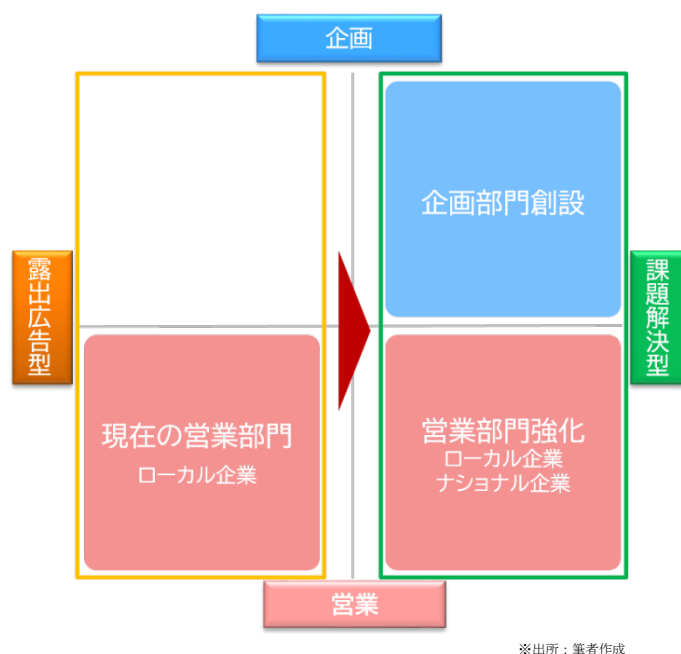
これらの機能獲得や営業対象拡大ためには、チーム内部の営業体制や人材配置の見直しが不可欠である。青森ワッツのような地方チームにおいては、営業部門の多くがローカル企業との関係性維持にリソースを割いており、ナショナル企業向けの営業専門部署が存在しないケースが多い。実際に B リーグ全体を見ても、首都圏営業担当を常設しているチームや、法人営業経験者を採用しているケースは限られている。ナショナル企業との信頼関係を構築し、戦略的提案を継続的に行うには、法人営業に長けた人材の配置による営業部門の強化や、アクティベーションを企画する専門部署の設置、いわゆる「組織の再構築」が重要である（図表 6, 7）

こうした体制を構築することにより、青森ワッツは「地域に根ざした信頼」と「全国的な価値提案力」という二軸を併せ持つチームへと進化できるだろう。

（図表 6）構造的課題と組織の再構築①



（図表 7）構造的課題と組織の再構築②



5. 青森ワッツにおける課題解決型アクティベーション施策の検討

次に、青森ワッツが実際に取り組む課題解決型アクティベーション施策の具体例を提示し、ナショナル企業からの支援獲得可能性を検証していく。

ここでは、青森県が抱える社会課題を企業の経営課題解決に結びつけた「課題解決型アクティベーション」施策などを検討し、ナショナル企業との新たな関係構築を模索する。青森県の社会課題、たとえば若年層の健診受診率の低さ、健康寿命の短さ、少子高齢化の進行などは、企業の社会貢献やCSV活動と接点を持ち得る領域である。すなわち、青森県という地域の課題を“弱み”ではなく、“企業が社会的価値を示す接点”として再構築することが、ナショナル企業との連携を促進する鍵となると考えた。

また、青森県最大の企業「日本原燃株式会社」は、現在、青森ワッツのスポンサーではないが、彼らの経営課題を想定し、アセットを活用したアクティベーションの提案も検討した。

以下（図表8）に示す施策は、青森ワッツが保有するアセット（ファン、アリーナ、地域とのつながり等）と企業・自治体の目的を組み合わせることで、社会的意義と経済的効果の両立を目指すものである。

（図表8）課題解決型アクティベーション施策例

施策名	概要	チームのアセット	自治体・企業の目的
バスケット健診の日プロジェクト	試合会場に健診バスを設置し、若年層ファンに簡易健診を提供	アリーナ、30～40代女性ファン	若年層の健診受診促進、健康意識向上／企業のブランド価値向上
バスケットとエネルギーの力プロジェクト	会場内に企業ブースを設け、地域住民との対話・意識向上を図る	ブース、来場者との接点	企業活動の可視化、住民との信頼関係構築
ドネーションパートナープログラム	協賛金の一部を地域課題に活用し、「共創パートナー」として発信	地域課題と連動した支援スキーム	CSR・ESG 活動の可視化、ブランド浸透
健康寿命延伸プロジェクト	高齢者向けの教室やイベントを展開し地域貢献を推進	アリーナ、地域コミュニティ	高齢者市場へのアプローチ、地域貢献の実践

※出所：筆者作成

6. 施策案の実効性検証

上記施策の実効性については、青森ワッツの関係者および複数のローカル・ナショナル企業担当者に対するインタビュー調査を通じて、いくつかの重要な示唆が得られた。

- ・ナショナル企業との関係構築においては、支店・営業所といった地域拠点を起点とするアプローチも一定の効果が見込まれるものの、広域的かつ持続的な支援関係を構築するには、企業本社への直接的なアプローチも有効である。実際、企業によっては「本社協賛」や「本部からの支店紹介」といった流れで関係が拡張されるケースも確認されており、本社レベルでの合意形成を意識した展開が求められる。
- ・アクティベーション施策の設計においては、「チーム×企業」という2者関係にとどまらず、自治体、教育機関、医療団体など、地域社会の多様なステークホルダーを巻き込んだ連携体制の構築が効果的である。とりわけ社会課題をテーマとした施策においては、行政の協力や地域住民の参画が企業の社会的価値創出を後押しし、協賛への納得性と実効性を高める要因となり得る。
- ・企業との連携をいきなり本格的な協賛に結びつけるのではなく、初期段階では“テストケース”として限定的な取り組みからスタートし、相互理解と信頼関係を段階的に醸成していくプロセスが重要である。こうした段階的アプローチは、企業側にとってもリスクを抑えつつ参画可能な選択肢を提供するものであり、結果として中長期的なスポンサー関係へと発展する可能性を高める。

本研究では、地方プロスポーツチームが持続的な発展を遂げるためには、従来型の露出広告やローカル企業に依存するスポンサーシップから脱却し、企業の経営課題や戦略的目的と連動した「課題解決型アクティベーション」へと移行することが不可欠であることを明らかにした。青森ワッツを対象に、地域課題とチームアセットを掛け合わせた施策を構

想し、具体的な支援モデルを通じて新たなスポンサーシップの可能性を検証した結果、今後のチーム経営や営業体制における方向性が見えてきた。

7. 総括と今後の課題

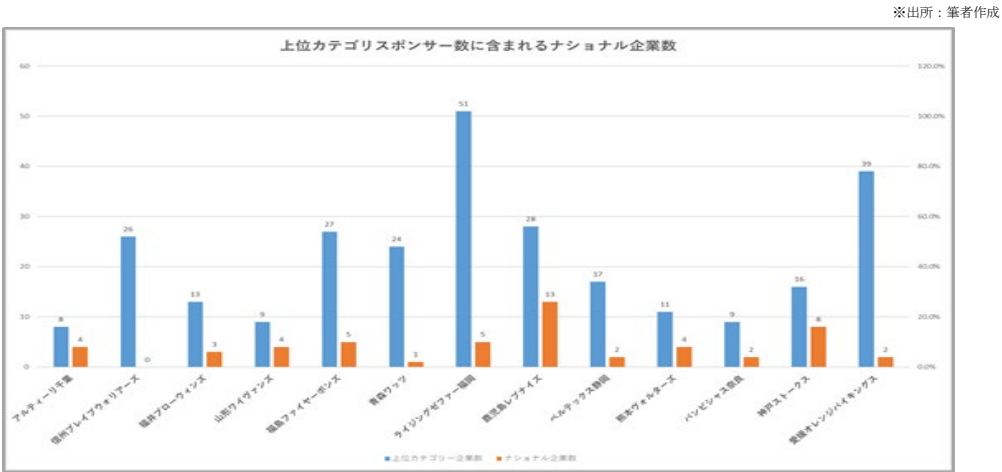
以下では、その研究成果を踏まえ、青森ワッツの持続的成長に向けた戦略的課題と、今後のスポンサー獲得活動における目標と展望について総括する。

第一に、地域に根ざしたローカル企業との関係性は今後も重要な経営基盤であり続けるが、従来型の支援志向型・露出広告型に頼るだけでは収益確保に限界があることが明らかとなった。今後は、ローカル企業・ナショナル企業を問わず、企業課題に応じた「課題解決型アクティベーション」を提案することで、共創的かつ持続可能な支援関係の構築が必要となる。

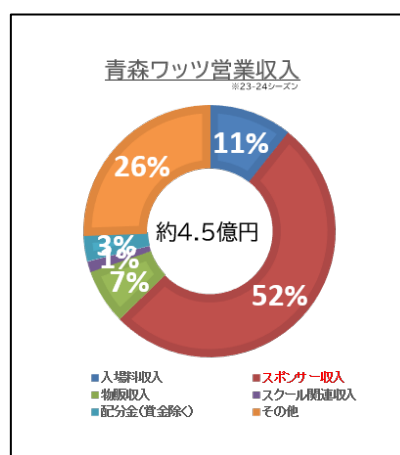
第二に、Bリーグが進める「事業性重視」の体制への転換を踏まえると、ローカル企業に依存した経営モデルから脱却し、ナショナル企業比率を高めていくことはチームの成長と収益安定に不可欠である。実際、青森ワッツのナショナル企業比率は2023-24シーズン時点で4.2%（1社）に留まっており、B2リーグ平均（24.8%）との差は大きい。これを引き上げることを中期的な目標とし、戦略的パートナー獲得のための体制整備が急務である。（図表9, 10）

第三に、組織の観点からは、アクティベーションを担う専門部門の創設や、ナショナル企業を担当する営業体制の強化が差別化要素として機能しうることが示された。従来、営業責任者が社長や地元出身者で兼務しているケースが多かったが、ナショナル企業との接点構築には、首都圏の商習慣に精通し、施策設計から提案・実行までを担える専門人材の登用が求められる。これにより、「地域密着性」と「全国的な企画力」を両立する組織体制が実現可能となる。

（図表9）上記カテゴリースポンサー数に含まれるナショナル企業数



(図表 10) 青森ワッツ営業収入



※出所：筆者作成

今後の課題

- ・営業体制やアクティベーション企画部門の実現可能性を踏まえ、現実的な人材配置や組織の設計が求められる。
- ・スポーツチームの保有アセットを活用した施策の効果を定量的に測定し、企業側に対する説得力ある説明手法を構築する必要がある。
- ・企業が参画しやすい「共創の仕組み」を制度として設計・運用し、単発で終わらない持続可能な支援モデルへと発展させること

目標値 ※数値は 23-24 シーズン数値

- ・売上に占めるスポンサー収入比率：52%から 65% (B2 平均)
- ・上位スポンサーに占めるナショナル企業比率：4.2%から 25% (B2 平均)

まとめ

本研究では、地方プロスポーツチームが持続的に発展するためのスポンサー獲得戦略として、企業の経営課題と連動した「課題解決型アクティベーション」の有効性を提示した。青森ワッツを事例に、地域課題とチームのアセットを組み合わせた施策を提案し、企業関係者へのヒアリングを通じてその実効性と実現可能性を検証した結果、ローカル企業に加えナショナル企業との連携を視野に入れた営業体制や企画部門の整備、ステークホルダー連携の重要性が示された。

今後は、段階的な関係構築とアクティベーション施策の効果検証を通じて、ナショナルスポンサー比率の向上と安定的な経営基盤の構築を図ることが求められる。

参考文献

- [1] Bリーグマネジメントカップ(2021-24)：デロイトトーマツファイナンシャルアドバイザー
- [2] 「アクティベーションの考え方」(2024)：Sports Co-Creative
- [3] 令和5年度 地域版SOIP 事例集(2024)：スポーツ庁、株式会社eiicon
- [4] スポーツ・スポンサーシップ実施企業調査(2019)：NielsenSportsJapan
- [5] Bリーグ各種資料(2021-25)：公益社団法人ジャパンプロフェッショナルバスケットボールリーグ
- [6] 令和5年度商取引・サービス環境の適正化に係る事業（国内外のスポーツリーグ・クラブの経営実態等の調査事業）調査報告書(2023)：PwCコンサルティング合同会社
- [7] 業界の現状及びアクションプラン（案）について【「みる」スポーツ】（事務局資料③）(2025)経済産業省
- [8] 第三期青森市国保データヘルス計画(2025)：青森市
- [9] Cornwell, T. B. (2008). State of the art and science in sponsorship-linked marketing. *Journal of Advertising*, 37(3), 41-55
- [10] スポーツの価値算定モデル(2020)：日本政策投資銀行
- [11] 第3期スポーツ基本計画(2022)：スポーツ庁
- [12] スポーツの成長産業化(2025)：スポーツ庁
- [13] 「将来人口推計」(2025)：総務省統計局
- [14] 「地域経済分析システム（RESAS）」(2025)：経済産業省
- [15] Jリーグクラブ経営ガイド(2021-24)
- [16] Bリーグ各チーム情報（2025）：各チームHP
- [17] 青森ワッツ情報：公式サイト（2025）、VICTORY ALL SPORTS NEWS(2025)
- [18] 吸収合併についてのプレスリリース（2024）：株式会社バッファロー