

プロスポーツが行う CSR の役割について

松村 浩貴

1. はじめに

Corporate Social Responsibility (以下:CSR)とは、企業の社会的責任と訳されることが多く、企業が事業活動において利益を優先するだけでなく、顧客、株主、従業員、取引先、地域社会などの様々なステークホルダーとの関係を重視しながら果たす社会的責任のことである。それは、企業が自主的に、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 (Kotler and Lee, 2005)。近年、企業は社会の一員であるという発想から、また Cause-Related Marketing (以下:CRM) という観点から、企業の社会貢献活動をマーケティング戦略の一環としてとらえ、より戦略的に企業の独自色をだすために、寄付活動、啓蒙活動、ボランティア活動など様々な活動が行われている。

その効果については様々な視点からの研究がなされている。CSR 活動や CRM は、消費者に対し、企業全体のイメージにポジティブな影響を与えている。(Katsioloudes et al., 2007, Meyer,1999, Sen and Bhattacharya, 2001, Till and Nowak, 2000, Varadarajan and Menon,1988)。企業のコア・ビジネスに近い内容のもの、あるいは企業のビジョンに適合した活動内容の方が効果的である (Brink et al., 2006, Pracejus and Olsen,2004)。CSR は、企業全体の評価を通じて、製品の評価にまで影響を与えている (Brown and Dacin,1997)。CSR や Strategic Corporate Philanthropy は、企業やブランドイメージにはポジティブな影響を与えているが、購買意志にはあまり影響を与えていない (Ricks,2005, Sen and Bhattacharya, 2001)。このように、消費者へポジティブなイメージを与えることによる影響、活動内容の違いによる効果、購買意志への影響などを指摘した研究が多くなされている。

Carroll (1979, 1991)は、CSR のカテゴリーを「Economic responsibilities」、 「Legal responsibilities」、 「Ethical responsibilities」、 「Discretionary (Philanthropic) responsibilities」の4つに分類している。「Economic responsibilities」は、企業が経営的に成功することが社会的責任において最も重要なことであり、「Legal responsibilities」は、利益を上げることが重要であるが法律や規則の範囲内で行うことが社会的責任であるとしている。「Ethical responsibilities」は、企業による倫理的な活動は社会の一員として必要な活動であり、「Discretionary (Philanthropic) responsibilities」は、直面している様々な社会問題に対し、企業

が任意で行う活動であるとしている。また、4つに分類したカテゴリーはお互いに関連し、延長線上にあるものであるが、近年において倫理的活動と慈善活動は重要な位置を占めているとし、CSRにおいて「Ethical responsibilities」と「Philanthropic responsibilities」の重要性を指摘している（Carroll, 1991,1999）。

本論文では、Carrollが分類したCSRのカテゴリーの「Ethical responsibilities」と「Discretionary (Philanthropic) responsibilities」の2つのカテゴリーに焦点をあてたい。もちろん、「Economic responsibilities」と「Legal responsibilities」は、プロスポーツリーグやチームにとって重要なカテゴリーである。例えば、近鉄バッファローズがオリックス・ブルーウェーブの運営会社に経営譲渡（2005年）、横浜フリューゲルスが横浜マリノスに吸収合併（1999年）などは、親会社やスポンサー企業の経営難および球団・クラブの経営状況の悪化によるものである。また、選手の不祥事、ドーピング疑惑、2005-2006年シーズンに起こったイタリアセリエAの八百長問題（カルチョ スキャンダル）などは、ルールや規則を遵守しなかったことが原因で、ファンを失望させ、ファン離れの要因ともなりうるもので、プロスポーツにとって何れも重要なカテゴリーである。しかし、本論文ではプロスポーツが地域社会に向けて行う社会的責任に焦点をあて、プロスポーツが地域に密着するために、あるいはリーグやチームの価値を高めるためにどのような活動を行っているのかという側面から、プロスポーツが行うCSRの役割を明らかにしたい。

2. プロスポーツとCSR

1) 活動の形態

Babiak and Wolfe (2006)は、プロスポーツチームが成功するには、チームがそのコミュニティに密着し、強い絆で結びつかなければいけないとし、またNational Football League (以下：NFL)のコミッショナーであるRoger Goodellも、リーグとしてコミュニティに対する社会奉仕活動の重要性を述べている（Goodell, 2008）。Jリーグでは、Jリーグ規約（日本プロサッカーリーグ, 2005）に「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（第21条2項, p16-17）」、「Jクラブの指定する広報活動、ファンサービス活動および社会貢献活動の参加（第88条6項, p31）」を履行義務として位置づけている。

プロスポーツチームが成功するには、その地域に愛される存在でなければならないし、コミュニティの人々にとってその地域の誇りとして存在することが理想である。そのためリーグやチームはコミュニティに対し、様々な社会活動を行っている。Extejt (2004)は、

アメリカのプロスポーツチームやプロ選手によって、約 350 ものチャリティ活動や基金が行われており、年間 1 億ドルを超える寄付がこれらの社会貢献活動に使われていると報告している。特に、この 20 年でプロスポーツの行う CSR 活動は大幅に増加している(Kott, 2005)。

プロスポーツの行う CSR 活動には大別して 3 種類の形態がある。リーグが推進する活動、各チームがそれぞれで行う活動、選手個人および選手会が行う活動の 3 種である。リーグが推進して行う活動として代表的なものに、National Basketball Association (以下 : NBA) が長年行っている「Read to achieve」がある。選手が学校や図書館などに出向き、子供たちに対し、生涯に渡って本を読むことの素晴らしさを教える活動(The NBA cares commitment, 2008)で、活動の詳細は各チームに任せているが、リーグの代表的な社会貢献活動(教育部門)として掲げている。各チームがそれぞれで行う活動の例として、New Orleans Hornets (NBA) が行った「Hoops for Homes」が挙げられる。地元であるニューオーリンズがハリケーン・カトリーナ(2005 年)により大きな被害を受けたため、家の建設や修理を手助けする活動で、いくつかの団体と共同で 1,250,000 ドルの助成金がこれらの活動に用意された(Hoops for Homes, 2007)。また、ヴィッセル神戸の選手が神戸市内の小学生に、夢を持つことの大切さを教える学校訪問“夢で逢えたら”(松村, 土肥, 2007) など、各チームがそれぞれ地域との強い絆を深めるために工夫を凝らして活動している。選手個人が行う活動では、Derek Jeter (New York Yankees) や Payton Manning (Indianapolis Colts) など多くの選手が自ら個人の基金を設置し、若者が健全な生活を送れるように、あるいは恵まれない境遇の子供たちに支援するための様々なプログラムを設けている(Kott, 2005)。また、選手個人がある団体に寄付をしている例として、福岡ソフトバンクホークスの和田毅投手が、「途上国の子どもたちにワクチンを贈る運動」に賛同し、自分の投球数×10 本(勝利投手の場合は 1 球で 20 本)を寄付する活動を 2005 年から行っている(和田毅公式 HP, 2008)。これらの活動はリーグやチームとはほとんど関係なく、選手個人の意志で行われている活動が多い。

2) 「Ethical responsibilities」と「Discretionary (Philanthropic) responsibilities」

Carroll の分類した 2 つのカテゴリーをプロスポーツに置き換えて考えてみたい。「Ethical responsibilities」は倫理的な活動で、当然の権利を公正に行われるようにする義務があるものであり、「Discretionary (Philanthropic) responsibilities」は社会の一員として、コミュニティの”Quality of Life”が高まるように貢献する活動(文化活動や芸術への支援や教育活動を含む)のことである(Carroll, 1991)。

「Ethical responsibilities」の例を挙げると、Jリーグが行っている環境改善を意識した取り組みがこれにあたる。スタジアムにおける「マイカップ」「リユースカップ」を導入し、

環境団体、企業、自治体と連携して環境問題に取り組んでいる（百年構想，2008）。Major League Baseball(以下：MLB)でも「MLB Goes Green」(Team Greening Program, 2008)として、National Hockey League(以下：NHL)でも「NHL Green」(NHL Green, 2008)として、何れも The Natural Resources Defense Council (NPO) と連携して環境問題に取り組んでいる。また、1993 年からイングランド・プレミアリーグが行っている人種差別反対に対する啓蒙活動「Kick It Out」(Kick it out,2008)もこれにあたるであろう。

「Discretionary (Philanthropic) responsibilities」には、前述の「Read to Achieve」や施設・学校などの訪問活動があてはまる。さらに、様々なボランティアやチャリティ活動、教育的なプログラム、おもにユースを対象にしたそのリーグのスポーツ種目を教えるスクールなども、このカテゴリーに分類される。現在のプロスポーツにおける大部分のコミュニティ活動は、「Discretionary (Philanthropic) responsibilities」に含まれている。

近年、消費者（ファン）の CSR に対する期待が高まっており(Irwin et al.,2003,Roy and Graeff,2003)、それとともに、多くのプロスポーツリーグやチームでは、これらの活動を単なる philanthropic なサポートとして扱わずに、「Cause-Related Marketing」として位置づけ、ファンの獲得やチケット等のセールスプロモーションと絡めて、より戦略的な視点から CSR 活動を行っているケースが多い(Roy and Graeff,2003)。

3. 各リーグの活動内容

前に述べたプロスポーツが行う 3 種類の形態の中で、本論文ではリーグが推進して行っている活動に焦点を絞って論議したい。これらの活動はリーグがリーダーシップをとりあるテーマを掲げ、それを各チームが個々で実践しているケースが多い。データは各リーグの公式ホームページから収集したものである。ここでは、北米のプロスポーツにおいて 4 大プロスポーツと呼ばれる NFL, NBA, MLB, NHL を取り上げた。これにより北米のプロスポーツ各リーグが社会やコミュニティに対し、どのようなテーマに重点を置き、社会貢献に携わっているか傾向をみてみたい。

1) NFL

NFL では社会に貢献するため、あるいはコミュニティとの絆を深めるために、off-the-field での様々な活動が行われている。それらの活動は「Youth」,「Community」,「Diversity」,「Health」,「Volunteer」,「Charities」の 6 つのプログラムで構成されている。なかでもコミュニティに対するチャリティ、ボランティア活動は多岐に渡っていて、年間最も評価の高いコミュニティ活動をした NFL の選手には、「Walter Payton NFL Man of the Year Award」が贈られる。選手以外でもそれぞれの地域のボランティア活動で最も優れたリーダーシップ

を發揮した人には「NFL Community Quarterback Award」が贈られる。また、高校・大学の年代の人で優れた活動を行った人にも「NFL Junior Community Quarterback」が贈られ、選手のみならず一般の人も対象にして賞を授与し、このような活動を奨励している。

また、スーパーボウルのホストシティに「NFL Youth Education Towns」と称して、図書館、教室、コンピュータ室、フィットネス場の入った施設を建て、若者にコンピュータ教育やキャリアトレーニング等を行っている。これまで 10 都市 12 カ所に建てられ、ホストシティの若者の教育的活動やレクリエーション活動に貢献している。さらに「Pro Bowl Outreach」では、NFL のオールスターゲーム「Pro Bowl」の開催地ホノルルのコミュニティに対し、若者の教育プログラムやフィットネス活動に焦点をあて、「Hawaii's Children's Cancer Foundation」等の団体に、年間 100,000 ドルを寄付している。このように NFL が主催する 2 つのビッグイベントのホストシティに対し、若者(non-athlete youth)を対象にした社会貢献活動を行っているのは興味深い。

2) NBA

NBA では社会や地域に対する貢献活動を「NBA Cares」とし、その中に「Education」、「Youth and Family Development」、「Health-Related causes」の 3 つのカテゴリーを設けている。前述の「Read to Achieve」は「Education」のカテゴリーに含まれており、リーグを代表する社会貢献活動である。この活動はイギリスのプロサッカーリーグである Premier League でも「Reading Stars」として行われている。「Education」の他にもバスケットボールを利用したユース対象の活動や健康に関する活動が盛んに行われている。バスケットボールを利用したユース対象の活動のプログラムの一つである「Basketball without Borders」では、南北アメリカ、アジア、ヨーロッパ、アフリカの各地に向けて選手やコーチを派遣し、バスケットボールの技術やリーダーシップのあり方などの講習をグローバルに展開している。健康に関する活動の一つである「Nothing But Nets」では、United Nation Foundation 等と連携して、アフリカにおけるマラリアを予防する活動を行っている。「NBA Fit」では、ユース世代の肥満を防止するために、選手、元 NBA 選手、コーチ、アスレチックトレーナーが、食生活の改善、栄養に関する知識、定期的な運動を奨励する講座を各地で行っている。さらに、NBA では American Red Cross, Unicef, United Nations World Food Programme と提携し、国外の災害等を支援する活動も行っている。前述の「Basketball without Borders」や「Nothing But Nets」もそうであるが、地域社会に目を向けたコミュニティプログラムだけでなく、グローバルに社会貢献活動を展開している。

3) MLB

MLB でも様々な種類のコミュニティ活動が行われているが、特にユースを対象にした野

球を教える活動、あるいはユース世代が野球を継続するための支援活動が多く行われており、「Aquafina MLB Pitch, Hit & Run」, 「Baseball Tomorrow Fund」, 「Youth baseball Academy」, 「Reviving Baseball in Inner cities」, 「Rookie League」のプログラムがそれにあたる。また「Youth Rules!」では、野球には関係のないユース(non-athlete)を対象にして、教育的なプログラム、職業体験プログラム等を多くの企業や団体と提携して行っている。「Breaking Barriers」では、有色人種のメジャーリーグ参加の道を開いたジャッキー・ロビンソンを題材にした教育プログラムで、人種差別に対する障害をなくすための学習を学校の授業で行えるように作成されている。「Boys & Girls Clubs of America」では、Boys & Girls Clubs of America を MLB の公式チャリティ団体として提携し、寄付活動を行っている。このように MLB では野球に関連したもの、そうでないものを含め、ユースを対象にしたコミュニティ活動や支援活動が多くみられる。

4) NHL

NHL では「Hockey is for Everyone」, 「Hockey Fight Cancer」, 「NHL Green」の3つのプログラムが行われている。「Hockey is for Everyone」は、Youth Hockey Organization (NPO)と提携し、北米の子どもたちにアイスホッケーをする機会を与えるもので、これまでに 45,000 人以上の子どもたちがこれに参加している。「Hockey Fight Cancer」は 1998 年から行われている寄付活動で、National and Local Cancer Research Institution, Children's Hospital 等にこれまで 10,000,000 ドル以上の寄付を行っている。「NHL Green」は、2008 年から始まった活動で、The Natural Resources Defense Council (NPO) と連携して環境問題に取り組んでいる。

4. 考察

北米の 4 大プロスポーツと呼ばれるリーグの CSR 活動を Table 1 にまとめた。この表で分類した Youth(athletic), Youth(non-athletic), Health, Community Development, Education の5つのカテゴリーは、Extejt(2004)が分類したものを引用した。参考として、Extejt(2004)から各カテゴリーの寄付金のパーセンテージを引用した（シーズンが違うため今回まとめたものとは同一のプログラムではない。また、寄付金のパーセンテージはその内容によって、重複するもの、あるいはカテゴリーに分類できないものがあり、足した値が 100%にはなっていない）。プログラム数、あるいは寄付金のパーセンテージをみると、リーグによってカテゴリー毎の偏りがあることが分かる。NFL では Community Development の種類が他のリーグと比較して圧倒的に多いし、MLB では Youth(athletic)の種類が多く、内容も充実している。また、この表のカテゴリーにはないが、NBA では地域のコミュニティ活動も充分に行いながら、「Basketball without Borders」や「Nothing But Nets」等の活動で、同時にグロ

ーバルな社会貢献活動を展開しているという特徴もみられた。また、各リーグに共通してみられるのは、すべてのカテゴリーでユースの年代を対象にしたプログラム作りが多くなされていることである。

北米以外のプロリーグにおいても積極的に社会貢献活動が行われている。イギリスのプロサッカーリーグ(Premier League)では、リーグ全体の活動の3本柱のひとつに「Helping our community」を掲げ、スポンサー企業や放映権などで得られた収益を試合に関するものだけでなく、コミュニティ活動や教育プロジェクトにも投資している(Premier league annual report 2006/07,2007)。これらの社会貢献活動を総称して「Creating Chances」と呼び、年間15,000,000ポンドを出資し、200人の選手が500種類のプログラムに参加している(Premier league community report 2006/07, 2007)。特に、「Barclays Space for Sports」では、3年間で30,000,000ポンドを出資することで、それぞれのコミュニティにスポーツグラウンド(サッカーグラウンドに限らない)を建造し、一般の市民にスポーツを行う場所を提供している。また「Playing for Success」では、イギリス政府管轄のDepartment for Education and Skillsと連携し、子供の学習サポートセンターをそれぞれのクラブの施設内につくり、コミュニティの子供達の教育活動に貢献している。その他の活動でもYouth(athletic), Educationのカテゴリーに力を注ぎ、ユースの年代を中心に社会貢献活動が行われている。

1) ユース対象の活動

このようにプロスポーツでは、Youth(athletic), Youth(non-athletic), Educationを中心にユース世代を対象にした活動が多くみられる。Roy and Graeff(2003)は、プロスポーツが行う地域貢献活動では、教育問題、レクリエーション、子供の健康問題など、特に年少者を対象にした活動が重要であるとしている。またJames(2001)は、5歳くらいの年齢からスポーツチームに対するコミットメントが形成され始め、その後明確にチームを支持する段階に発展していくとしている。このような活動は、チームや選手にとってファン・アイデンティフィケーションを高めるのに重要な役割を果たすもので、チームとコミュニティを一体化させ、チームの地位を高めることがファンにポジティブな影響を与える(Sutton et al.,1997)ことから、ユースの年代を対象にした地域貢献活動は、将来のコアなファン層というだけでなく、チームとコミュニティを一体化させるために重要な役割をもった活動であると思われる。

2) 活動の選択

England Premier Leagueでは、ファンにコミュニティ活動が充分になされているかの調査を行っている(National Fan Survey 2006/07, 2007)。「選手が社会の模範として重要な役割を果たしているか？」の問いに92%が肯定的(Strongly Agree と Agree の和)で、「クラブが地域に

対し重要な役割を果たしているか？」は96%が肯定的であり、ほとんどのファンが選手やクラブの活動について肯定的な評価している。また、「どのような社会貢献活動が重要だと思うか？」の問いでは、「地域住民との良好な関係」が8.4%、「地域での活動に重点を置くべき」が8.3%、「地域の企業との良好な関係」が8.0%で上位3つになっており、何れもそれぞれのクラブのコミュニティを中心に活動し、お互いに良好な関係を保ちたいという期待が表れている。このようなファンへの調査は重要で、ファンがクラブに対しどのような活動を期待しているのかを推し量ることができる。一方、まだファンを十分に確立できていないリーグでは、ファンの調査だけではなく、一般の地域住民がプロのリーグに対しどのような社会貢献活動を期待しているかという声も聞くべきであろう。

Varadarajan and Menon (1988)は、企業がCSR活動を選択する際に、企業の顧客層や消費者のプロフィールと適合するような活動を選択するべきであり、製品やサービスの特徴、ブランドイメージと企業のポジション、マーケットの特徴も含めて、それに適合した活動を選択するべきであるとしている。また、より戦略的でより効果的な活動にするためには、CRMのプログラムが企業のコア・ビジネスと企業のビジョンに適合しているかが重要なポイントであるとしている(Brink et al., 2006, Pracejus and Olsen, 2004)。プロスポーツチームにおいて、target groupを既存のファンと置き換えるならば、既存のファンへのCSRももちろん大切であるが、新規のファンの獲得のためにも、non-target groupに向けてのCSRも充実しなければならない。

日本のプロスポーツのコミュニティ活動の現状は、既存のファンやユース世代(各種スポーツ教室など)を対象にしたものが多くみられ、non-target group, interest non-consumers(新規ファン層)に向けての活動は充分であるとはいえない。また、それらの活動はExtejt(2004)が分類した5つのカテゴリーの中で、一つのカテゴリーに集中することなく、バランス良く配分する必要がある。したがって、プロスポーツのイメージ、ビジョンと新規ファン層にとってどのようなプログラムが効果的なのかを照らし合わせながら、どのような活動を選択すべきなのか、あるいはどのような効果があるのかなどを今後の課題としたい。

さらに、より効果をあげるためには、短期的な活動よりも、同じプログラムを長期に渡って行う活動が求められている(Brink et al., 2006, Meyer, 1999, Varadarajan and Menon, 1988)。したがって、このような活動を選択する際は、社会やコミュニティで問題になっているテーマを慎重に選択し、それを長期に渡って行い続けることで、その企業にとってより効果的な活動になるであろう。

3) イメージの向上

企業が地域や社会に貢献する活動を行うことが、企業全体のイメージやブランドイメージにもポジティブな影響を与えており (Katsioloudes et al., 2007, Meyer,1999, Sen and Bhattacharya, 2001, Till and Nowak, 2000, Varadarajan and Menon,1988)、さらに、Mayer(1999), Katsioloudes et al.(2007)は、このような活動を行うことで自社の特徴を示すことができ、他社と差別化することに役立ち、そのことが消費者の企業に対するロイヤリティの向上につながることを示唆している。プロスポーツにおいても同様の報告がされている。Roy and Graeff(2003)は、プロスポーツ選手がコミュニティに貢献する活動に対し、90%の地域住民がポジティブなイメージをもっており、地域のプロスポーツチームがコミュニティに貢献する活動に対し、87%の地域住民がポジティブなイメージをもっているとしている。

ところが、このような活動を行うことによって、企業に対するイメージが向上することは多くの研究者によって示唆されているが、イメージの向上が企業の製品やサービスの購買につながり、利益の向上に結びついているか否かについては意見が分かれている (Brown and Dacin,1997, Sen and Bhattacharya, 2001, Ricks, 2005)。プロスポーツにとって消費者の購買とは、主にチケットを購入し試合をスタジアムで観戦すること、もしくは、チームのオフィシャル・ユニフォームや公認グッズなどを購入することである。松村, 土肥(2007)は、プロスポーツクラブの地域貢献活動を調査し、クラブや選手を応援する気持ちは活動前より後の方が有意に増加していたが、チケットやグッズの購買については直接には結びついていなかったとしている。すなわち、チーム (クラブ) や選手に対する関心が増し、イメージの向上には結びついているが、購買意志との関連性はみられなかった。

しかし、Varadarajan and Menon(1988)は、CSR で収益を伸ばした企業もみられるが、利益を上げることよりもむしろ企業として社会的な問題に取り組んでいるという姿勢が大切であるとしている。プロスポーツチームは、地域に厚く支えられ、地域から愛される存在になることが、チームを成功させる第一歩である。プロスポーツの行う地域・社会貢献活動は、チームの収益と直接には結びつかない可能性もあるが、grass-roots な活動やキャンペーンも含め、このような活動はチームにとって不可欠な活動であるだろう。

5. まとめ

プロスポーツが行う CSR を Carroll が分類した「Ethical responsibilities」と「Discretionary (Philanthropic) responsibilities」の2つのカテゴリーに焦点をあて、さらに北米の4大プロスポーツリーグといわれるリーグの活動プログラムを Youth(athletic), Youth(non-athletic), Health, Community Development, Education の5つのカテゴリーにまとめてみた。NFL では

Community Development, MLB では Youth(athletic)のカテゴリーが充実しており、NBA ではコミュニティ活動も充分に行いながら、同時にグローバルな社会貢献活動を展開しているという特徴もみられた。

リーグによってカテゴリー毎の隔たりがみられたが、各リーグに共通してみられるのは、すべてのカテゴリーでユースの年代を対象にしたプログラム作りが多くなされていることである。

企業が CSR に取り組むにあたり重要なことは、どのような種類の活動を選択するのかということである。企業の顧客層、商品・サービスの特徴や企業のイメージ、ビジョンに適合した活動を選択するとより効果的であるとされている。また、より効果をあげるためには短期的な活動よりも、同じプログラムを長期に渡って行う活動が求められている。したがって、このような活動を選択する際は、社会やコミュニティで問題になっているテーマをプロスポーツのイメージやビジョンと照らし合わせながら慎重に選択し、それを長期に渡って行い続けることで、プロスポーツチームにとってより効果的な活動になるであろう。また、既存のファンに対する活動にのみ集中せず、新規ファンの獲得のためのプログラムも重要で、Extejt による5つのカテゴリーをバランス良く配分して行うことが、幅広いファン層を獲得するきっかけになると思われる。

しかし、日本のプロスポーツのコミュニティ活動の現状は、既存のファンやユース世代（各種スポーツ教室など）を対象にしたものが多くみられ、新規のファン層に向けての活動は充分であるとはいえない。したがって、それらの活動は Extejt が分類した5つのカテゴリーの中で、一つのカテゴリーに集中することなく、バランス良く配分し、既存のファンはもとより新規のファンを意識した活動を新たに加える必要があるだろう。プロスポーツのイメージ、ビジョンと新規ファン層にとってどのようなプログラムが効果的なのかを照らし合わせながら、どのような活動を選択したらより効果的な活動になるのか明らかにすることを今後の課題としたい。

CSR を行うことにより、企業全体のイメージの向上に役立っていることを多くの研究者が示唆しているが、それが消費者の購買意志につながるかどうかについては、意見が分かれている。プロスポーツにおいても同様で、このような活動を行うことによって、チームや選手への関心や応援する気持ちは高まるが、チケットやチーム関連グッズの購入には直接的に結びついているとは言えないのが現状である。しかし、プロスポーツチームは地域に厚く支えられ、地域住民から愛される存在になることが必要不可欠である。たとえそれが、直接的に経営的な利益につながらなくても、地域・社会問題に対し、積極的に取り組んでいるという姿勢、あるいは地域に少しでも貢献しようとする姿勢が重要であり、そのことが地域にとって誇れる存在につながっていくだろう。

参考文献

- Babiak,K.,& Wolfe,R.(2006).More than just a game? Corporate social responsibility and super bowl XL. *Sport Marketing Quarterly*,15(4),214-222.
- Brink,D.V.D.,Odekerken-Schroder,G.,& Pauwels,P.(2006).The effect of strategic and tactical cause-related marketing on consumers' brand loyalty. *Journal of Consumer Marketing*,23(1),15-25
- Brown,T.J.,& Dacin,P.A.(1997).The company and the product: Corporate associations and consumer product responses. *Journal of Marketing*,61(Jan.),68-84
- Carroll,A.B.(1979).A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*,4(4),497-505
- Carroll,A.B.(1991).The Pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*,34(Jul.-Aug.),39-48
- Carroll,A.B.(1999).Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*,38(3),268-295
- Extejt,M.M.(2004).Philanthropy and professional sports team. *International Journal of Sport Management*,vol.5,215-228
- Goodell,R.(2008).A message from the commissioner. Retrieved Sep., 2008, from <http://jointheteam.com/about/commissioner.asp>
- Hoop for Homes(2007).Retrieved Sep., 2008, from <http://www.nba.com/hornets/community/hoopsforhomes.html>
- 百年構想(2008).Retrieved Sep.,2008 from <http://www.j-league.or.jp/100year/environment/>
- Irwin,R.L.,Lachowitz,T.,Cornwell,T.B., & Clark,J.S.(2003).Cause-related sport sponsorship: An assessment of spectator beliefs,attitudes,and behavioral intentions. *Sport Marketing Quarterly*,12(3),131-139
- James, J.D.(2001). The role of cognitive development and socialization in the initial development of team loyalty. *Leisure Sciences*,23,233-261
- Kick it out(2008).Retrieved Sep.,2008, from <http://www.premierleague.com/page/KickItOut>
- Katsioloudes,M.K.,Grant,J.,& McKechnie,D.S.(2007).Social marketing: Strengthening company-customer bonds. *Journal of Business Strategy*,28(3),56-64
- Kotler.P., & Lee. N.(2005).Corporate Social Responsibility :Doing the Most Good for Your Company and Your Cause, John Wiley & Sons, Inc., (恩蔵直人監訳『社会的責任のマーケティング：「事業の成功」と「CSR」を両立する』東洋経済新報社, 2008年)
- Kott,A.(2005).The philanthropic power of sport. *Foundation News and Commentary*, Jan./Feb.,20-25
- 松村浩貴, 土肥 隆(2007).プロスポーツクラブにおける地域活動の効果-学校訪問のアンケート調査から-. *体育・スポーツ科学*,vol.16,1-7
- Meyer,H.(1999).When the cause is just. *Journal of Business Strategy*,20(6),27-31
- National Fan Survey: summary report 2006/07 season(2007).Premier league and the community. Premier League,5-8
- NHL Green(2008).Retrieved Sep., 2008, from <http://www.nhl.com/community/nhlgreen/index.html>
- 日本プロサッカーリーグ(2005). Jリーグ規約・規定集.社団法人日本プロサッカーリーグ
- Pracejus,J.D.,& Olsen,G.D.(2004).The role of brand/cause fit in the effectiveness of cause-related marketing campaigns. *Journal of Business Research*,57,635-640
- Premier League Annual Report 2006/07(2007).Creating chances. Premier League,26-37
- Premier League Community Report 2006/07(2007).Premier League,6-18

- Ricks, J.M. (2005). An assessment of strategic corporate philanthropy on perceptions of brand equity variables. *Journal of Consumer Marketing*, 22(3), 121-134
- Roy, D.P., & Graeff, T.R. (2003). Consumer attitudes toward cause-related marketing activities in professional sports. *Sport Marketing Quarterly*, 12(3), 163-172
- Sutton, W.A., McDonald, M.A., Milne, G.R., & Cimperman, J. (1997). Creating and fostering fan identification in professional sports. *Sport Marketing Quarterly*, 6(1), 15-22
- Sen, S., & Bhattacharya, C.B. (2001). Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of Marketing Research*, vol.38, 225-243
- Team Greening Program (2008). Retrieved Aug., 2008, from http://mlb.com/mlb/official_info/community/greening.jsp
- Till, B.D., & Nowak, L.I. (2000). Toward effective use of cause-related marketing alliances. *Journal of Product & Brand Management*, 9(7), 472-484
- The NBA cares commitment (2008). Retrieved Aug., 2008, from http://www.nba.com/nba_cares/keyissues.html
- Varadarajan, P.R., & Menon, A. (1988). Cause-related marketing: A coalignment of marketing strategy and corporate philanthropy. *Journal of Marketing*, 52(Jul.), 58-74
- 和田 毅 HP (2008). Retrieved Sep., 2008, from <http://sports.nifty.com/tsuyoshi/profile>