

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

令和 6 年 3 月

PwC コンサルティング合同会社

本報告書は、経済産業省との間で締結された令和5年11月24日付の業務委託契約書に基づき、PwC コンサルティング合同会社が作成したものです。PwC コンサルティング合同会社は、本報告書に関連して、経済産業省以外の第三者に対して、如何なる義務や責任も負いません。なお、PwC コンサルティング合同会社は、本報告書の日付後に発生した事象について、追加で報告をなし又は本報告書に反映させる責任を負うものではありません。

目次

1.	本調査の背景・目的	2
2.	本調査の概要	3
3.	プロスポーツクラブの事業部経営の強化に関する調査.....	7
(1)	事業経営事例	7
(i)	調査の背景・目的	7
(ii)	調査対象・調査事項.....	9
(iii)	海外クラブチームの調査結果	10
(iv)	国内クラブチームの調査結果	29
(v)	まとめ.....	40
(2)	スポンサーシップアクティベーション	44
(i)	調査の背景・目的	44
(ii)	スポンサーシップアクティベーションの事例詳細	47
(iii)	まとめ.....	65
(3)	サステナビリティに関する情報開示.....	68
(i)	英国プレミアリーグにおける開示状況及び背景	68
(ii)	欧州各国リーグ（EU）における開示状況及び背景.....	74
4.	スポーツ産業の成長に関する調査（欧米スポーツリーグに関する調査）	78
(1)	LALIGA	78
(i)	海外展開の目的	78
(ii)	海外展開に向けた施策	79
(2)	NBA	88
(i)	海外展開の目的	88
(ii)	海外展開に向けた施策	91
(3)	MLS	97
(i)	MLS の経営の特徴.....	97
(ii)	MLS の注力施策.....	97
(4)	WSL	101
(i)	WSL の発展の経緯.....	101
(ii)	WSL の注力施策	104

1. 本調査の背景・目的

経済産業省では、スポーツ庁とともに第二期スポーツ未来開拓会議においてスポーツ産業の成長に向けた具体策を検討し、2023年7月に中間報告をとりまとめた。今後、トップスポーツのリーグ・クラブがその収益を拡大し、成長していくためには、コアファン層の開拓、スポーツコンテンツの魅力向上や積極的な海外展開推進による海外需要の取り込み等の様々な取組を進めていく必要がある。

我が国におけるスポーツ産業の市場規模拡大という観点では、競技の興行形式やルール等の枠組み、海外展開方針等を決定しているリーグの方針・施策が重要である。そこで、本事業では、欧米先進スポーツリーグの発展の経緯や実施施策に着目して調査を行った。

特に、日本のトップスポーツリーグが市場を拡大するためには、海外リーグとの差が特に顕著な放映権収益や商業収益を獲得する必要がある。そのためには市場に限りのある国内市場のみではなく、海外放映権収益や海外スポンサーからの資金獲得等、海外市場に目を向けることが重要である。本事業では、近年、海外展開を積極的に推進している LALIGA（スペイン・サッカー）、National Basketball League（アメリカ・バスケットボール、以下 NBA）の海外展開に関して調査を実施した。

また、近年、市場の拡大に成功している Major League Soccer（アメリカ・サッカー、以下 MLS）、観客動員数が急増している Women's Super League（イングランド・女子サッカー、以下 WSL）も取り上げ¹、その発展の経緯や注力した施策等について取りまとめた。（→4. **スポーツ産業の成長に関する調査（欧米スポーツリーグに関する調査）**）。

一方、チーム経営に関しては、組織体制やガバナンスを構築し事業投資先を決定する CEO 等のマネジメント層の方針が特に重要と考えられる。近年、チームオーナーやマネジメント層の変更に伴ってチーム経営が変化する事例も多く見られるため、本事業では、国内外のスポーツチームにおいてチームオーナーやマネジメント層が交代した事例に着目し、その取組等に関する調査を行った（→3. **(1) 事業経営事例**）。

先述した通り、海外と日本のスポーツリーグ・チームの収益差の主要因としてスポンサー収益が挙げられるが、近年の海外での伸び率は特に大きい。その背景の一つとして、従来の広告宣伝価値以外にも企業がスポーツ団体の多様な価値を活用し、積極的にアクティベーションを行っていることが考えられる。本事業では近年のスポーツスポンサーシップアクティベーションに関するトレンドやその背景、好事例等を調査した（→3. **(2) スポンサーシップアクティベーション**）。

また、欧州では近年企業を対象とした非財務情報開示の流れが進んでいるが、スポーツチームでも同様の傾向が見られる。欧州のスポーツチームにおけるサステナビリティ関連情報の開示が、スポンサー企業等からの資金獲得につながっているのではないかという仮説のもと、その開示の実態や背景についても調査を行った（→3. **(3) サステナビリティに関する情報開示**）。

¹MLS はリーグとチームが一体的な経営を行っているシングルエンティティの事例、WSL は女性スポーツリーグの事例であることも選定の一因である。

2. 本調査の概要

本事業は、「プロスポーツクラブの事業部経営の強化に関する調査」、「スポーツ産業の成長に関する調査（欧米スポーツリーグに関する調査）」の二つのパートで構成されており、主な調査項目・対象、調査結果概要は下表のとおりである。各調査項目のデスクトップ調査及び有識者へのヒアリング調査の結果詳細は次章以降に取りまとめている。

表 1. 本事業の主な調査項目・対象

カテゴリー		主な調査項目・対象
プロスポーツクラブの事業部経営の強化に関する調査	(1) 事業経営事例	近年オーナー・経営層の変更があった国内外のサッカーチームにおける取組、収益・戦績等の推移 (主な調査対象クラブ) - 海外チーム：マンチェスター・シティFC、リバプールFC、トッテナム・ホットスパーFC、AC ミラン、アストン・ヴィラFC、フォレストグリーンローバーズFC - 国内チーム：鹿島アントラーズ、FC 町田ゼルビア、V・ファーレン長崎、名古屋グランパス
	(2) スポンサーシップアクティベーション	- 国内外のスポーツ団体と企業におけるスポンサーシップアクティベーションの事例、近年の動向 等 - 特に、下記をテーマとしたスポンサーシップアクティベーションの事例 ① 社会貢献活動・社会課題解決の取組（サステナビリティ・ESG 関連の取組） ② デジタルコンテンツ・SNS を活用した取組 ③ 製品・サービスのクラブ・リーグでの活用、新製品開発等の実証実験・PoC ④ VIP マーケティング（企業間の関係性構築）
	(3) サステナビリティに関する情報開示	- 欧州サッカーチームにおけるサステナビリティ関連情報の開示状況、開示の背景（関連規制等） 等 - 対象リーグ・チーム：プレミアリーグ（イングランド）、ブンデスリーガ（ドイツ）、LALIGA（スペイン）
スポーツ産業の成長に関する調査（欧米スポーツリーグに関する調査）	(1) LALIGA	リーグの海外展開の目的、実施施策 等
	(2) NBA	
	(3) MLS	リーグ発展の経緯・実施施策 等
	(4) WSL	

表 2. 本事業の調査結果概要

カテゴリー		調査結果概要
プロスポーツクラブの事業部経営の強化に関する調査	(1) 経営事例	- 海外クラブでは、オーナーや経営層の変更後、共通して投資を行っている領域として、商業収益確保のための取組やユースアカデミー・移籍関連、スタジアム、テクノロジー・デジタル等が挙げられる。 - また、選手獲得への過度な投資を避け、上記①～④の領域等への投資によって商業収益や移籍金収益を獲得し、選手獲得やスタジアム等への投資に回しているクラブも見られた。当該クラブでは、競技力を向上させることで人気やチケット収益・放映権料収益等を獲得し、さらにその収益を商業収益の拡大に向けて再投資するといった好循環を実現している。 - 国内クラブでは、オーナー・経営層の変更後、オーナー企業の信用力等によりスポンサー収益が増加するクラブが存在した。また、マーケティング活動や地域企業・行政との連携、新スタジアムへの投資等、各クラブが注力する領域には特色が見られた。
	(2) スポンサーシップアクティベーション	- 直近5年ほどで、サステナビリティ・ESG 関連のスポンサーシップアクティベーションの事例が増加している。その背景として、企業が自社の差別化を図る中で、スポーツ団体とのアクティベーションで生まれる「ストーリー性」を重視するようになったことが挙げられる。 - また、企業が消費者に届けるストーリー性を重視する中で、運用コストが低い一方、コンテンツ制作・配信の自由度が高く、スポーツ団体の持つ多くのファン層にリーチできる、SNS や動画等のデジタルコンテンツを用いたアクティベーションも多く実施されている。 - その他、スポーツ団体のアセットを活用して行う実証実験・PoC や VIP マーケティング等のアクティベーションも実施されている。
	(3) サステナビリティに関する情報開示	- 欧州サッカークラブでは、近年、サステナビリティ情報の開示が進んでいる。例えば、プレミアリーグではアニュアルレポートやホームページ上において大半のクラブが情報を開示している。 - 上記の背景として、リーグがクラブの情報公開を主導していることが挙げられる。例えば、プレミアリーグはクラブに対し、「SPORTS POSITIVE LEAGUE」という Web サイトにおける情報公開を義務として課している。 - ブンデスリーガは、クラブライセンス交付条件にサステナビリティに関する基準を設定し、その中にサステナビリティレポート作成等の要件を設けている。また、LALIGA も、クラブ向けのサステナビリティレポートの作成手引きの公開等を通じ情報開示を促進している。 - リーグが情報開示を進める理由として、イギリスや EU で定められている規制の影響が大きいものと推察される。
スポーツ産業の成長に	(1) LALIGA	2013 年のハビエル・テバス会長の就任以降、海外放映権収益獲得のためにリーグ主導で海外展開を推進している。

関する調査 (欧米スポーツリーグに関する調査)		- 各国オフィスの設立や駐在員の派遣によって海外展開先での体制を整備し、現地メディアとの関係構築やマーケット把握、ファン向けのイベント、スポンサーシップアクティベーション等を推進している。 - デジタル施策にも注力しており、SNS 施策やストリーミングプラットフォームの開発・ローンチ等を通じ、海外ファンのエンゲージメント向上を図っている。 - また、北米や MENA といった注力地域で合弁企業を設立したり、LALIGA Boost という PE ファンドからの資金注入によってクラブの国際展開等のビジネスを支援するリーグ主導の取り組みも行っている。
	(2) NBA	1992 年に香港に海外オフィスを設置する等、早期から積極的に海外展開を実施。海外での物販・ライセンス収益やグローバル企業からのスポンサー収益等によって収益化に成功しているが、その要因として、認知度向上、ブランディングのための施策を、リーグ主導で中長期的に行ってきたことが挙げられる。 - 海外展開に向けた施策の例として、①競技普及（子供向けスクール事業等）、②露出拡大（TV 等のメディア・現地興行等）、③海外選手の活躍機会創出（NBA アカデミーでの外国籍選手育成等）、④デジタル施策（NBA デジタル設立、NBA リーグパス、SNS 施策等）等が挙げられる。特にデジタル施策についてはテック企業との提携も推進している。 - 直近では、市場の将来性や現地選手のポテンシャルに注目しアフリカへの進出を積極化。2021 年には、アフリカ全土のバスケットボールリーグである Basketball League Africa を設立。
	(3) MLS	1999 年に新コミッショナーであるドン・ガーバーの就任以降、リーグの経営基盤を強化してからリーグを拡大する方針を採用。 - リーグ発展に向け実施した施策としては、①Soccer United Marketing (SUM) の設立によるマーケティング強化、②サッカー専用のスタジアムの設立、③特別指定選手制度の採用（競技力向上・人気獲得）、④チケットセールス販売員の養成（MLS National Sales Center の設立）、⑤MLS デジタルの設立（デジタル施策の強化）等が挙げられる。 - 上記の施策等によって人気が高まり観客動員数も増加（2015 年以降、平均観客動員数は 2 万人超）。近年では、大型の放映権契約やスポンサー契約の締結にも成功し、当初 10 チームで開始したリーグが 2024 年 2 月時点では 29 チームに拡大している。
	(4) WSL	2011 年にセミプロリーグとして開幕し、2018-19 年シーズンよりプロ化。2018-19 シーズンに約 1,000 人ほどだった平均観客動員数は、2022-23 シーズンには約 5,600 人に増加している。 - リーグを運営するフットボールアソシエーションとして、露出拡大やブランディングの施策（例：大きな国際大会を利用したプロモーション、集客増ためのマッチメイク・チケット価格設定、SNS やストリーミングプラットフォームの活用等）を積極的に実施しているが、それらの施策

		に BBC・スカイスポーツでの放映や自国開催の UEFA 女子選手権大会の優勝（2022 年）等が重なったことで、2022-23 年シーズンの大幅な集客増に至ったと想定される。 また、近年、Barclays（英・金融）と大型のパートナーシップを締結しているが、その背景にはジェンダー平等に関する社会的な機運が醸成されていることや、企業が女子サッカーを費用対効果の高い投資対象と見なし始めていること等が想定される。
--	--	---

3. プロスポーツクラブの事業部経営の強化に関する調査

(1) 事業経営事例

(i) 調査の背景・目的

近年、欧米のスポーツクラブに対する投資が進んでおり、オーナーが変更する事例が存在する。アメリカ主要スポーツリーグのクラブ経営権を取得する動きは以前から活発であったが、欧州スポーツリーグにおいても 2000 年代後半以降、同様の傾向が見られる。例えば、下表はイングランドプレミアリーグ各クラブにおけるクラブオーナーや経営権取得年度等を一覧化したものだが、直近では、2022 年にクリアレイク・キャピタル・グループ²等のコンソーシアムがチェルシーFC の経営権を取得し、2023 年に NFL サンフランシスコ・49ers のオーナーグループがリーズ・ユナイテッド FC の全株式を取得している。背景としては、欧米スポーツリーグに市場成長余力が認められていることからクラブの買い手が多く存在するため、売買差益としてキャピタルゲインが得られる可能性が大きいことなどが想定される。

表 3. プレミアリーグ各クラブのオーナー及び経営権取得年度³

Final league standing	Club	Majority owner(s)*	Type of owner(s)*	Nationality of owner(s)*	Year of acquisition of club
1	Manchester City	Newton Investment and Development LLC	Private equity/ consortium	UAE	2008
2	Arsenal	Stanley Kroenke	Corporate/family	US	2018
3	Manchester United	Glazer family	Corporate/family	US	2005
4	Newcastle United	Public Investment Fund of Saudi Arabia	Private equity/ consortium	Saudi Arabia	2021
5	Liverpool	Fenway Sports Group LLC	Private equity/ consortium	US	2010
6	Brighton & Hove Albion	Anthony Bloom	Local owner	UK	2009
7	Aston Villa	Wes Edens and Nassef Sawiris	Private equity	US and Egypt	2018
8	Tottenham Hotspur	Joe Lewis, Daniel Levy and family	Corporate/family	UK	2001
9	Brentford	Matthew Benham	Individual	UK	2012
10	Fulham	Shahid Khan and family	Family	US	2013
11	Crystal Palace	Palace Holdco LP	Private equity/ consortium	US	2015
12	Chelsea	Todd Boehly, Clearlake Capital Group, L.P., Hansjörg Wyss and Mark Walter	Consortium	US and Switzerland	2022
13	Wolverhampton Wanderers	Guo Guangchang, Wang Qunbin and Liang Xinjun	Corporate/individual	China	2016
14	West Ham United	David Sullivan, David Gold (estate of), Daniel Křetínský and WHU LLC (J. Albert Smith)	Individual/hedge fund	UK, Czech Republic and US	2021
15	Bournemouth	William Foley II	Private equity	US	2022
16	Nottingham Forest	Evangelos Marinakis	Consortium/ individual	Greece	2017
17	Everton	Farhad Moshiri	Individual	Iran	2016
18	Leicester City	The Srivaddhanaprabha family	Corporate/family	Thailand	2010
19	Leeds United	49ers Enterprises	Private equity	US	2023
20	Southampton	Sport Republic Ltd. (Dragan Solak)	Consortium/ individual	Malta, Denmark and Switzerland	2021

² プライベートエクイティファンド

³ 『Keeping possession : Ownership trends in English Premier League football』 (NORTON ROSE FUL BRIGHT) より抜粋

一方、日本においても、例えば、楽天グループ株式会社はヴィッセル神戸、株式会社 MIXI は FC 東京、株式会社メルカリは鹿島アントラーズの経営権を獲得している。

スポーツクラブの運営は経営戦略が肝であり、それを決定する経営陣やマネジメント層の存在が重要と考えられる。オーナーが変更した際には、それに伴って経営層も入れ替わり、クラブの方針や経営戦略が明確に打ち出されることが多いため、実施施策にクラブ毎の特色が出ることが想定される。

そのため、本事業ではクラブ経営の事例調査として、主に国内外のスポーツクラブのオーナー及び経営層の変更がクラブ経営に影響を及ぼしている事例を取り上げ、その変更の概要や具体的な実施施策⁴、経営及び競技面における効果等を調査した。

⁴あくまで本調査の机上調査から把握できた施策であるため、クラブの施策の全てを網羅している訳ではないことに留意

(ii) 調査対象・調査事項

調査対象について、日本国内外での市場規模の大きさ、公開情報の取得しやすさに鑑みサッカークラブの事例を選定した。

国外事例については、世界一の市場規模を誇り、2000年代後半からクラブへの積極的な投資が進むプレミアリーグ（イングランド）から、売上規模の大きいクラブの中で、オーナー・経営陣の変更を機に経営面・競技面で好成績を収めているマンチェスター・シティFC、リバプールFC、トッテナム・ホットスパーFCを選定し、また、中規模クラブにおける直近のオーナー変更事例としてアストン・ヴィラFCを選定した。また、近年米系資本を中心とした投資が進むセリエA（イタリア）からは、2018年に投資ファンドのエリオット・マネジメント⁵による経営権取得以降、経営を立て直し、競技面でもリーグ優勝を遂げたACミランを選定した。また、小規模クラブの事例として、経営陣交代を機にサステナビリティの取組に注力することで、スポンサーやファンを獲得しているフォレストグリーンローバーズFC（英・EFLリーグ2 ※4部相当）の事例も取り上げた。

国内事例については、近年、ノンフットボール事業に注力している鹿島アントラーズ、マーケティング施策に注力している名古屋グランパス、オーナー変更後にJ1へ昇格したFC町田ゼルビアとV・ファーレン長崎を取り上げた。

表 4. 本調査における調査対象クラブ・調査事項概要

#	調査対象クラブ（2023-24シーズンの在籍リーグ）	売上規模 ⁶	主な調査事項
1	マンチェスター・シティFC（英・プレミアリーグ）	€825.9m(22-23年)	- オーナー・経営陣変更の概要 - 実施施策 - 財務状況、戦績等
2	リバプールFC（英・プレミアリーグ）	€682.9m(22-23年)	
3	ACミラン（伊・セリエA）	€385.3m(22-23年)	
4	トッテナム・ホットスパーFC（英・プレミアリーグ）	€631.5m(22-23年)	
5	アストン・ヴィラFC（英・プレミアリーグ）	€250.5m(22-23年)	
6	フォレストグリーンローバーズFC（英・EFLリーグ2）	£ 9.8 m(22-23年)	
7	鹿島アントラーズ（J1）	61.2億円(22年)	
8	FC町田ゼルビア（J1）	19.2億円(22年)	
9	V・ファーレン長崎（J2）	20.6億円(22年)	
10	名古屋グランパス（J1）	60.9億円(22年)	

⁵ アメリカの投資ファンド

⁶ #1~5：「Deloitte football league 2024」（<https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports-business-group/articles/deloitte-football-money-league.html> 閲覧日 2024/03/19）、#6：チーム財務諸表、#7~10：Jリーグホームページ等の公表を参照し作成

(iii) 海外クラブチームの調査結果

① マンチェスター・シティ FC

国外事例 ①マンチェスター・シティFC ⁷	
オーナー交代の概要	
2008 年、アブダビの王族であるシェイク・マンスールが投資会社アブダビ・ユナイテッド・グループを設立し、クラブの経営権を取得（推定 2 億 1000 万ポンド）。オーナーに就任	
施策概要	
A) 新 CEO の就任	
2012 年にフェラン・ソリアーノが CEO に就任。チームの勝利、経済的な利益の創出、クラブの伝統や本質の体現・伝達等を掲げ、クラブの改革を推進⁸ - ソリアーノは MBA を取得後、起業家・コンサルタントとして欧米各国で活躍。2003～2008 年には FC バルセロナの副会長（財務部門最高責任者）を務め、チームの成長に貢献	
B) シティフットボールグループ（CFG）の設立	
2008 年、アブダビ・ユナイテッド・グループの子会社として CFG が設立される 2012 年のソリアーノ CEO 就任後、「世界をリードするサッカー組織になる」という目標を掲げ積極的な海外展開を実施。ニューヨーク・シティ FC（アメリカ）、メルボルン・シティ FC（オーストラリア）、横浜 F・マリノス（日本）等、世界各国クラブの経営権を獲得⁹ - 有望選手の発掘・マネジメントやチーム強化のためのサービス、ブランドやマーケティング戦略といったチーム運営に重要な機能をクラブ間で共有。各大陸のファン・スポンサー獲得や競技力強化に成功し、マンチェスター・シティFC が世界有数のビッグクラブの一つになる契機となる¹⁰	
C) フットボールディレクター・監督の獲得による競技力強化	
2012 年にフットボールディレクター（競技面の強化等を担当）としてアイトール・ベギリスタイン¹¹を獲得。戦術に適した選手の獲得等、長期的な選手獲得のプランニングを行うことでチームを強化 2016 年、監督にジョゼップ・グアルディオラ¹²が就任し、長期的に指揮を任せることで安定的な戦績を実現	

⁷ クラブホームページや下記記事等の公開情報を参考に作成

「SPORT CORPORATIONS (PART 2/3): CITY FOOTBALL GROUP – BUSINESS DEVELOPMENT (STRATEGY in SPORTS)」 (<http://www.strategyinsport.com/sport-corporations-a-temporary-trend-or-a-new-era-cfg-business-development/> 閲覧日 2024/03/14)、「マンチェスター・シティFC「欧州 CL 制覇の秘訣は一貫性」(日経新聞：2023 年 8 月 3 日)」(<https://www.nikkei.com/article/DGXZQODH3025V0Q3A730C2000000/> 閲覧日 2024/03/14)「サッカービジネスの成功に必要なのは「ロジック」と「懸命な仕事」(Forbes Japan)」(<https://forbesjapan.com/articles/detail/31441> 閲覧日 2024/03/14)、「マンチェスター・シティがプレミアリーグを支配するまで (Goal.com)」(<https://www.goal.com/jp/%E3%83%AA%E3%82%B9%E3%83%88/man-city-are-more-than-just-money-premier-league-domination-owes-as-much-to-perfect-planning-as-superstar-players/blt1d3660afa8e95b19#csa69fc7b24afddaf6> 閲覧日 2024/03/14)、「トップ定着前 16 選手売却で 200 億 シティのアカデミー“投資”戦略 (Footbalista)」(<https://www.footbalista.jp/special/75785#nowlogin> 閲覧日 2024/03/14)、「マンCを買収した資産 100 兆円のアブダビ王族。その裏にある国家戦略 (Sportiva)」(https://sportiva.shueisha.co.jp/clm/football/wfootball/2018/09/06/100_split/ 閲覧日 2024/03/14)

⁸ 「マンチェスター・シティFC「原点を忘れず社会貢献」(2023 年 8 月 4 日)」(<https://www.nikkei.com/article/DGXZQODH012WB0R00C23A8000000/> 閲覧日 2024/03/14)

⁹ 2024 年 2 月現在、以下のクラブに出資（イングランド：マンチェスター・シティ FC、オーストラリア：メルボルン・シティ FC、アメリカ合衆国：ニューヨーク・シティ FC、日本：横浜 F・マリノス、スペイン：ジローナ FC、ウルグアイ：モンテビデオ・シティ・トルケ、中華人民共和国：四川九牛足球倶楽部、インド：ムンバイ・シティ FC、ベルギー：ロシニエル SK、フランス：トロワ AC、イタリア：パレルモ FC、ブラジル：バイアーア）

¹⁰ CFG のグローバルフランチャイズ戦略は、複数クラブを保有するマルチクラブオーナーシップ (MCO) と呼ばれており、近年は欧州サッカー界で複数見られる事例となっている。

¹¹ 元スペイン代表のサッカー選手であり、マンチェスター・シティ FC のフットボールディレクターに就任する前は、FC バルセロナにて同職を務めた。

¹² 元スペイン代表のサッカー選手であり、FC バルセロナ、FC バイエルン・ミュンヘン等の監督を歴任。

- 2011 年、当時の英国サッカー史上最高額となる 1 億 9700 万ポンドの移籍赤字を記録したが、2020 年の移籍金支出は 830 万ポンド（当年度のプレミアリーグで 4 番目に低い数字）

D) スタジアムへの投資

- 2011 年にエティハド航空と長期のスタジアム命名権契約を締結し、エティハド・スタジアムと改名（スタジアムはマンチェスター市議会が保有しクラブが運営。長期リースでクラブ側にスタジアム収益が入る契約となっている¹³⁾）
- 入場者数増、チケット需要増に伴い、チケット収益の拡大等を目的としてスタジアムを拡張。2014 年には収容人数を 48,000 人から 53,000 人に増やし、2023 年 4 月には収容人数を 60,000 人にする 3 億ポンドの改修計画をマンチェスター市議会に提出（2026 年完成予定）
- フードコート、新しいクラブショップ、ミュージアム、ホテル、スカイバー、ルーフウォーク等の商業施設の建設等も計画されており、商業収益の拡大も目的とされる

E) シティ・フットボール・アカデミーの開設

- 2014 年、1 億 5000 万ポンドを投じて、若手プレーヤー養成施設である「シティ・フットボール・アカデミー」を開設
- 世界に広がる CFG のネットワークやスカウト網を利用して若手選手を発掘し、最先端のアカデミーで育成することで、トップチームやセカンドチームの強化、売却による移籍収益の獲得に貢献¹⁴⁾

財務状況や戦績等

（戦績）

- 2011-12 シーズンには創立以来初めてとなるプレミアリーグ優勝。当該シーズンを含め、2022-23 シーズンまでに計 7 回のリーグ優勝を達成
- 2022-23 シーズンには、FA カップ優勝、プレミアリーグ優勝、UEFA チャンピオンズリーグ優勝の三冠を達成（UEFA チャンピオンズリーグは初優勝）

（経営面）

- 新オーナーが就任した 2008 年以降、選手補強等に多額の投資を行ったため 2014 年までは赤字。ソリアーノが 2012 年に CEO に就任し、シティ・フットボール・グループの設立等による商業面・競技面の強化に成功すると、2014/15 シーズン以降は黒字化に成功（COVID-19 の影響による 2019/20 シーズンを除く）。
- 黒字化には商業収益や放映権収益の増加が特に寄与しているが、オーナー変更前の 2007 年¹⁵⁾と 2023 年を比較した場合、商業収益の伸びが一番大きく約 18 倍となっている（2007 年: 19 ミリオンポンド → 2023 年: 341 ミリオンポンド）。
- 主な要因として、シティ・フットボール・グループの海外展開によりグローバルのスポンサー収益が増加したこと、また、CFG や競技力・ブランド力向上の影響でグローバルなファン層が増加

¹³⁾ 「Manchester City to pay council £2m a year for stadium naming rights (The Guardian)」 (<https://www.theguardian.com/football/2011/oct/04/manchester-city-council-stadium-naming-rights>) 閲覧日 2024/03/14)

¹⁴⁾ 売却されたアカデミー出身の選手の一例として、ケレチ・イヘアナチョ（→レスター）は 2540 万ポンド、ブラヒミ・ディアス（→レアル・マドリー）は 1980 万ポンド、GK アンガス・ガン（→サウサンプトン）は 1350 万ポンド、エネス・ウナル（→ビジャレアル/1270 万ポンド）、ジェイドン・サンチョ（→ドルトムント/910 万ポンド）、パブロ・マフェオ（→シュツットガルト/880 万ポンド）、ロニー・ロベス（→モナコ/880 万ポンド）、アaron・ムーイ（→ハダーズフィールド/800 万ポンド）、カリム・レキク（→マルセイユ/560 万ポンド）

「トップ定着前 16 選手売却で 200 億 シティのアカデミー“投資”戦略 (Footballista)」 (<https://www.footballista.jp/special/75785#nowlogin>) 閲覧日 2024/03/14)

¹⁵⁾ “Manchester City Football Club Limited Directors’ report and financial statements For the year ended 31 May 2007” より Gate receipts: £ 13,758,000, Television: £ 24,179,000, Other commercial activities: £ 18,883,000

し物販やライセンス収益が増加したこと等が推測される。また、シティ・フットボール・アカデミーの設立（及び CFG 傘下クラブとの連携）の影響で、若手選手獲得・育成による競技力向上、売却による移籍金収益が拡大したことも主要因と思われる。

- 2021、2022 年には世界のサッカークラブの中で売上高トップ、2023 年にはレアル・マドリードに次ぎ 2 位となっている¹⁶

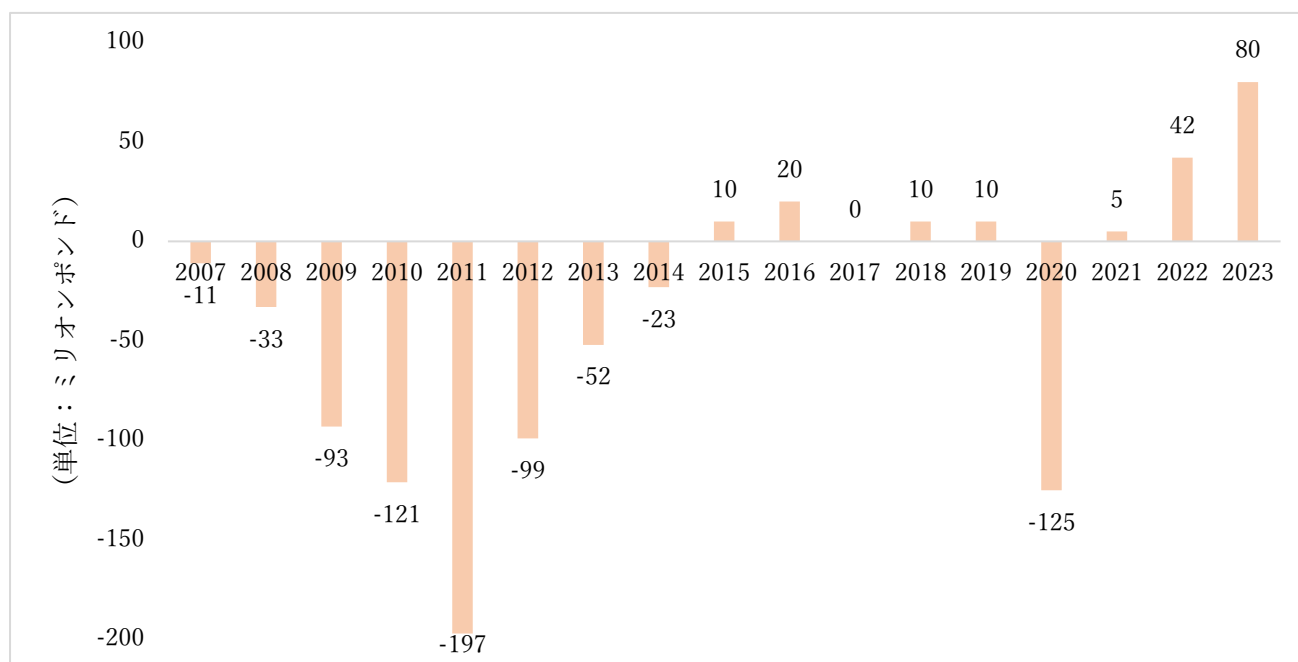


図 1. マンチェスター・シティ FC の税引前利益（単位：ミリオンポンド）¹⁷

¹⁶ 「Deloitte Football Money League」 (<https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports-business-group/articles/deloitte-football-money-league.html> 閲覧日 2024/03/14)

¹⁷ 「Manchester City Finances 2022/23 (The Swiss Ramble)」 (<https://swissramble.substack.com/p/manchester-city-finances-202223> 閲覧日 2024/03/14) を基に作成

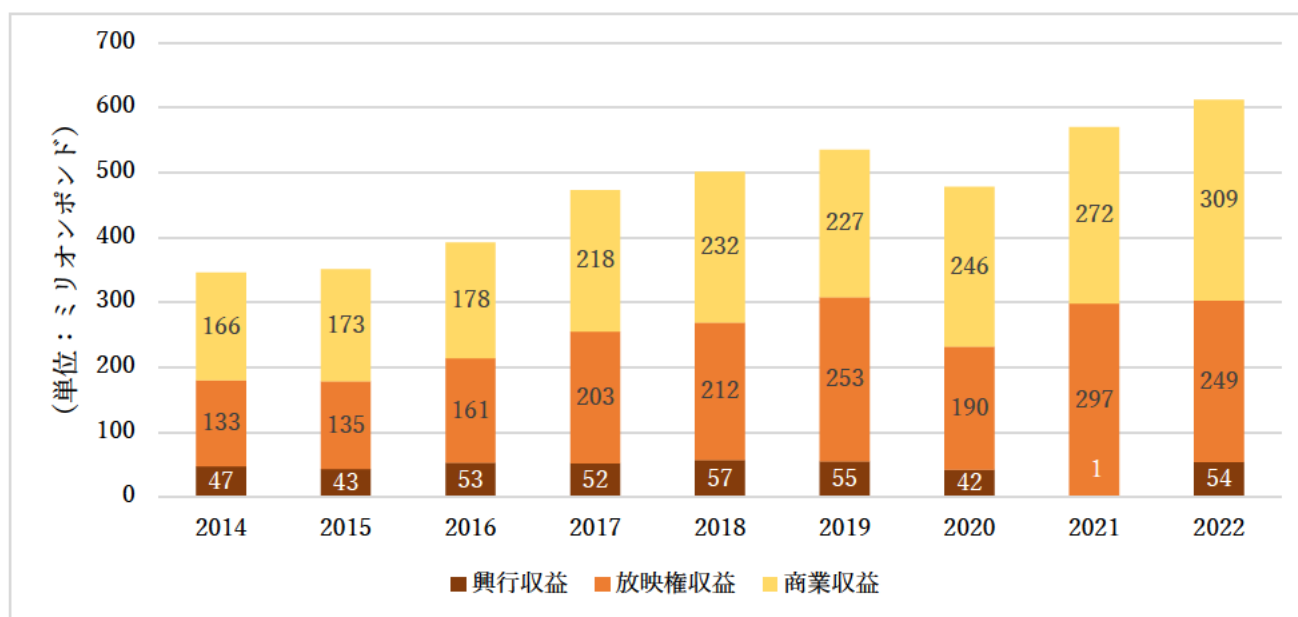


図 2. マンチェスター・シティ FC の収益推移（単位：ミリオンポンド）¹⁸

【マンチェスター・シティ FC の戦績】

シーズン	11-12	12-13	13-14	14-15	15-16	16-17	17-18	18-19	19-20	20-21	21-22	22-23
リーグ戦 戦績 (位)	1	2	1	2	4	3	1	1	2	1	1	1

¹⁸ 「Manchester City Finances 2022/23 (The Swiss Ramble)」 (<https://swissramble.substack.com/p/manchester-city-finances-202223> 閲覧日 2024/03/14) を基に作成

② リバプール FC

国外事例 ②リバプール FC ¹⁹	
オーナー交代の概要	
2010 年、フェンウェイ・スポーツ・グループ (FSG) ²⁰がクラブの経営権を取得 (推定 3 億ポンド)	
施策概要	
A) コマーシャル部門の強化・パートナーシップの締結 2011 年、フラム FC でコマーシャル部門責任者を務めていたオリー・デイルを獲得 2012 年、FSG 傘下のフェンウェイスポーツマネジメント²¹でマーケティング業務を担当していたピリー・ホーガンが CCO (チーフ・コマーシャル・オフィサー) に就任。チケット販売・スポンサー獲得等を担当 2013 年、ホテル業界で CFO, VP of Finance 等を務めていたアンディ・ヒューズが CFO に就任 (以降、COO、マネージングディレクターを歴任) 2010 年以降、パートナーシップ契約締結等によって商業収益を拡大 (下記一部例示) -2010 年：スタンダード・チャータード銀行、2012 年：ウォーリア・スポーツ (スポーツ用品メーカー)、2017 年：ウェスタン・ユニオン (金融・通信事業)、2018 年：AXA グループ (保険・金融)、2023 年：ペロトン (エクササイズ機器)、UPS (運輸) 等 2017 年、約 1765 平方メートルの広さのあるオフィシャルストアを新設 - 近年は、香港、タイ、シンガポール等でプレシーズンツアーを行うなどアジア展開も実施。アジアにおけるショップ店舗数拡大等を通じて物販事業も拡大し、LFC Store と呼ばれる公式オンラインショップのアプリもリリース	
B) スタジアムへの投資 2016 年にホームスタジアム²²のメインスタンドを改修しスタジアム収容人数を拡大 (5 万 4000 人収容可能)。VIP シートなどのホスピタリティラウンジを改装・増築	
C) デジタル・SNS への投資 2013 年時点で 12 の公式 Twitter アカウントを作成し多言語対応を図るなど、早くから SNS 施策を強化。スポンサー企業との動画や SNS を用いたアクティベーションも実施 2019 年、欧州のメディア・マーケティング WEB サイトのアワードで「ソーシャルメディアチームオブザイヤー」を受賞。Facebook で年間 2 億 3 千万のインタラクション数を記録 (当時、サッカー界で最多のインタラクション)	

¹⁹ クラブホームページや以下のプレスリリース・記事等の公開情報を基に作成

「LFC continues reinvesting revenues to strengthen position on and off pitch (Liverpool FC Website)」 (<https://www.liverpoolfc.com/news/announcements/388376-liverpool-fc-financial-results-statement> 閲覧日 2024/03/14)、「NEWSLFC announces record commercial revenues to support club's growth on and off the pitch (Liverpool FC Website)」 (<https://www.liverpoolfc.com/news/lfc-announces-record-commercial-revenues-support-clubs-growth-and-pitch> 閲覧日 2024/03/14)、「Liverpool FC make £19.8m loss despite record £301m revenue (Irish Times)」 (<https://www.irishtimes.com/business/liverpool-fc-make-19-8m-loss-despite-record-301m-revenue-1.2993452> 閲覧日 2024/03/14)、「破綻寸前だったリバプールの復活に一役買ったデータ分析チームの功績」 (<https://www.axion.zone/liverpool-data-science/> 閲覧日 2024/03/14)、「リバプールの経営改革 10 年史。FSG と重ねた試行錯誤を振り返る (footballista)」 (<https://www.footballista.jp/feature/94133> 閲覧日 2024/03/14)、「リバプールは SNS でも敵なし!? 「世界一バズるサッカークラブ」の戦略 (footballista)」 (<https://www.footballista.jp/feature/94429>)、「リバプールが掲げる「This Means More」パートナーと共有する「ファミリー」の価値観 (footballista)」 (<https://www.footballista.jp/feature/94766>)、「クロップ率いる「スペシャリスト集団」。リバプール優勝を支えた専門家 4 人に迫る (footballista)」 (<https://www.footballista.jp/feature/94257>)

²⁰ アメリカのスポーツ投資会社。リバプール FC の他にも MLB や NASCAR、NHL 等のチームの経営権を取得している。

²¹ FSG 傘下のスポーツマーケティング会社

²² ホームスタジアムであるアンフィールドはクラブ (FSG) が所有、運営

- 2022-23 シーズンには、YouTube の登録者数が 800 万人に達し、インスタグラムとフェイスブックのフォロワー数が 4000 万人を突破。男女チームのソーシャルメディアチャンネル全体で 1 億 7300 万人以上のフォロワーを抱える

D) データ・テクノロジー活用による競技力強化（スカウティング・選手獲得等）

- 2011 年、選手・競技関連の分析部門の責任者として、トッテナムに在籍していたアナリストのマイケル・エドワーズが就任（2016 年 11 月以降は新設されたスポーティング・ディレクターを務める）
- データアナリティクスに知見のある人材²³を積極的に登用。自チーム及び相手チームのパフォーマンス分析や選手獲得におけるデータ・テクノロジーの活用を推進
- 他チームから優秀なスカウトを獲得しスカウト部門を強化。データによる客観評価とスカウティングによる主観評価で選手を見定める「移籍委員会」を設立
- 特に、2015 年のユルゲン・クロップ監督²⁴の就任後は投資対効果の高い選手補強が可能となり、低コストでのチーム力強化を実現（2017-18 から 2021-22 シーズンの移籍金収支は、リーグ内で 5 番目に少ない 9240 万ポンドの支出）

財務状況や戦績等

（戦績）

- 2018-19 年シーズンに UEFA チャンピオンズリーグ優勝、2019-20 年シーズンにプレミアリーグ優勝、2021-22 シーズンに FA カップ優勝を達成

（経営面）

- 2010 年のリバプールの年間売上高は 1 億 8450 万ポンドだったが、2022 年には 3 倍以上の 5 億 9400 万ポンドを記録。2014 年以降は黒字を計上する年度が多く安定的な経営を実現
- オーナー変更前の 2010 年²⁵と 2022 年を比較すると、商業収益は約 4 倍ほど拡大しており、次いで放映権収益（※UEFA からの分配金も含む）も 3 倍以上に拡大している
- 商業収益増加の主な要因として、コマーシャル部門の強化による企業からのスポンサー収益の増加や、アジア展開等によるファン層の拡大、オフィシャルショップ新設等による物販収益の増加等が推察される。そのうえでは、デジタル・SNS 施策によってクラブのブランディングやファンエンゲージメントを積極的に行った効果も大きいと思われる
- クラブのマネージングディレクターのアンディ・ヒューズは、近年のクラブの成功要因として、商業収益の増加が選手補強やインフラ面への投資につながったこと等を挙げている²⁶

²³ 例えば、ケンブリッジ大学で理論物理学の博士号を取得したイアン・グラハムや、ハーバード大学大学院を経て欧州原子核研究機構に勤務していたウィリアム・スピアマンなどのデータサイエンティスト等

²⁴ ボルシアドルトムント等、ブンデスリーガのチーム監督を歴任

²⁵ クラブ財務諸表「Directors' report and financial statements: Year ended 31 July 2010」の数値より、Media: £ 79,609,000、 £ Matchday: 42,858,000、Commercial: £ 62,075,000

²⁶ 「LFC continues reinvesting revenues to strengthen position on and off pitch (Liverpool FC Website)」 (<https://www.liverpoolfc.com/news/announcements/388376-liverpool-fc-financial-results-statement> 閲覧日 2024/03/14)

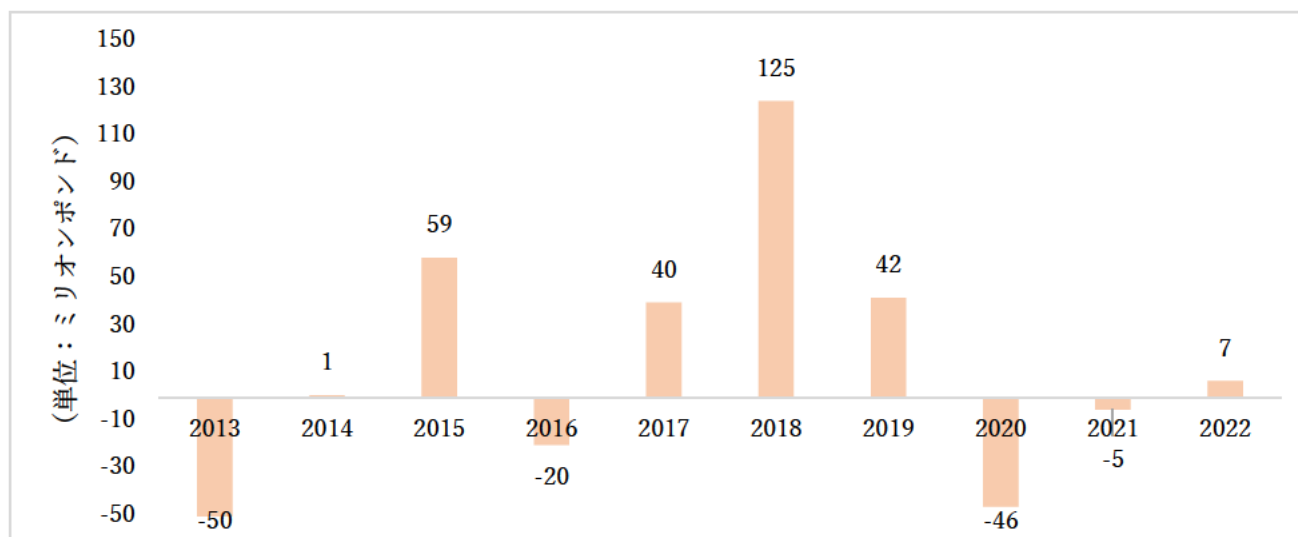


図 3. リバプール FC の税引前利益 (単位：ミリオンポンド) ²⁷

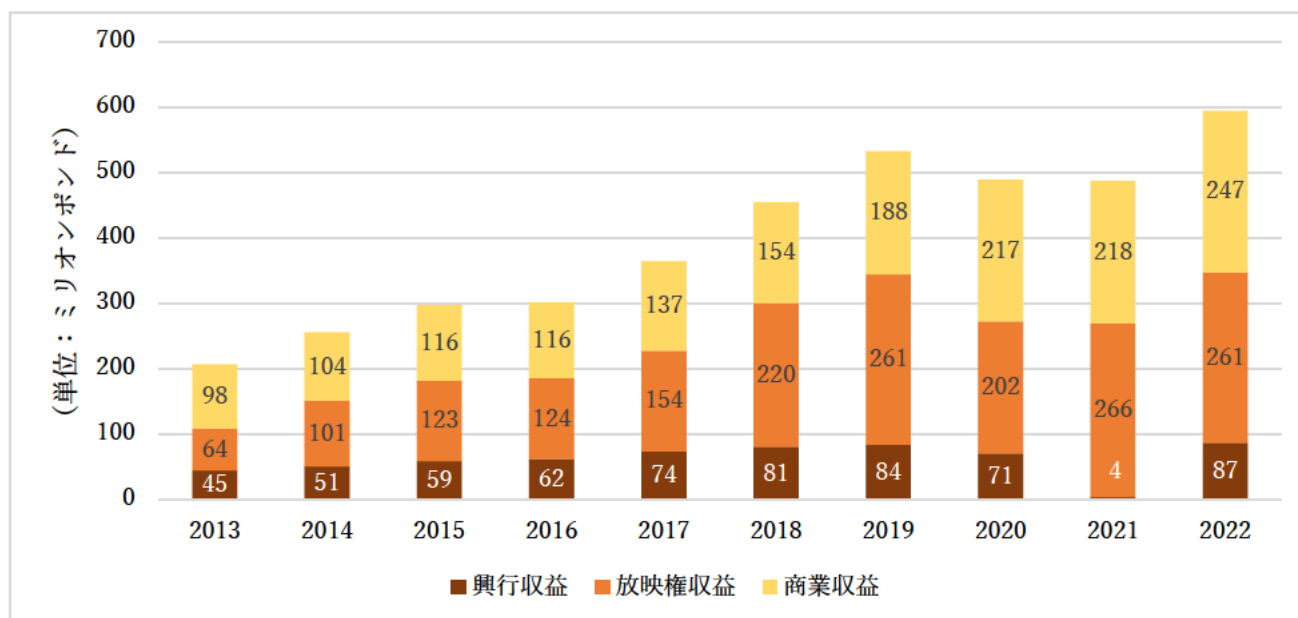


図 4. リバプール FC の収益推移 (単位：ミリオンポンド) ²⁸

【リバプール FC の戦績】

シーズン	11-12	12-13	13-14	14-15	15-16	16-17	17-18	18-19	19-20	20-21	21-22	22-23
リーグ戦 戦績 (位)	8	7	2	6	8	4	4	2	1	3	2	5

²⁷ 「Liverpool Finances 2021/22 (The Swiss Ramble)」 (<https://swissramble.substack.com/p/liverpool-finances-202122> 閲覧日 2024/03/14) を基に作成

²⁸ 「Liverpool Finances 2021/22 (The Swiss Ramble)」 (<https://swissramble.substack.com/p/liverpool-finances-202122> 閲覧日 2024/03/14) を基に作成

③ AC ミラン

国外事例③ AC ミラン ²⁹	
オーナー交代の概要	
2018 年、米投資ファンドのエリオット・マネジメントがクラブの経営権を取得 2022 年、米投資ファンドのレッドバード・キャピタルがクラブの経営権を取得	
施策概要³⁰	
A) CEO 等経営層の獲得 2018 年にイバン・ガジディス³¹が CEO に就任 「グローバルブランド」「メディアカンパニー」「エンターテインメントカンパニー」になることを目指し、幹部ポジションの採用を積極的に実施。特に、コマーシャル部門等ビジネス面の人材を強化 2019 年、最高ビジネス責任者（CBO）にロベルト・マーシ³²が就任。また、最高収益責任者（CRO）にキャスパー・ステュルスピグ³³が就任	
B) 商業収益の拡大（パートナーシップの締結等） 2021 年、BMW（自動車）、OPPO（スマートフォンメーカー）、Clivet（空調メーカー）等とのパートナーシップを締結。また、EA スポーツ、エピックゲームズといったゲーム会社やロック・ネイション（音楽レーベル）との提携等、エンターテインメント産業とのパートナーシップも推進 2022 年、エミレーツ航空やプーマとの契約を更新（各年額 30 ミリオンユーロの契約）。また、ウィーフオックス（保険テック）とはユニフォーム背面のスポンサー契約を、MSC クルーズ（クルーズ会社）とはユニフォームの袖スポンサー契約を締結（それぞれ年額 7 ミリオンユーロ、5 ミリオンユーロ）	
C) デジタル戦略 2018 年にデジタルトランスフォーメーションの 3 か年計画を策定し、デジタル化を推進 2019 年に公式アプリ、2020 年に公式サイトのリニューアルを行い、Tiktok、Twitch のチャンネルも開設 2021 年 2 月、「The Studios: Milan Media House」というコンテンツ制作、配給を担うスタジオを開設。コンテンツ制作の内製により、メディアコンテンツによるファンエンゲージメントの拡大やコスト削減が可能に。また、ファンデータの活用によるパートナーシップの価値向上を図る	
D) 海外展開（中国等） 1980 年代からセリエ A のテレビ放映があり今でも人気の高い中国において、積極的なマー	

²⁹ AC Milan Official Website、footballista 2021 年 9 月号「カルチョ新時代の始まり」及び下記記事等の公開情報の内容を基に作成

「FINANCIAL STATEMENTS AND REPORTS (AC Milan Official Website)」(<https://www.acmilan.com/en/club/financial-report> 閲覧日 2024/03/14)

「AC MILAN, "THE STUDIOS: MILAN MEDIA HOUSE" (AC Milan Official Website)」(<https://www.acmilan.com/en/news/articles/club/2021-02-08/ac-milan-the-studios-milan-media-house> 閲覧日 2024/03/14)、「破産まっしぐらから持続可能なクラブへ。エリオットが仕組んだミランの復活劇 (footballista)」

(<https://www.footballista.jp/special/139834> 閲覧日 2024/3/14)、「閉塞状態のカルチョを変革する、アメリカ資本の経営戦略」(<https://www.footballista.jp/special/175043> 閲覧日 2024/3/14)

³⁰ 主に、エリオット・マネジメントがオーナーを務めている時の施策を纏めている

³¹ MLS の立ち上げに携わり副コミッショナーとなった後、2008 年よりアーセナル CEO を務める

³² 小売業界カルフルのマネージングディレクター、マクドナルド・スターバックスのイタリア支社 CEO を歴任

³³ マンチェスター・ユナイテッドのグローバルスポンサーシップディレクター、フラム FC の CRO 等を歴任

ケティングを実施。2017 年に開設した北京に続いて上海にもオフィスを設立し、現地でスクール事業等を展開

- 中国ファン向けに Weibo、Wechat 等の SNS を運営。2020 年夏には、AC Millan Digital Tour と題し、クラブの現役選手や引退した有名選手たちとリモートで交流できるファンイベントを開催

E) 競技面の強化（コスト削減策、データ活用等）

- 選手人件費を抑えるために若手中心の選手獲得方針を採用し、サラリーキャップも設定
- 他チームから優秀なスカウトを獲得してスカウト部門を強化。データ部門を創設し、スカウト部門と協働する仕組みを構築することで、若手を中心に効果的な選手補強を実現

F) スタジアムへの投資

- 2023 年 9 月、サン・ドナート・ミラネーゼへの新スタジアム建設計画を発表。2028-29 シーズンにはミラノ近郊に約 7 万人収容のスタジアムが建設される予定

財務状況や戦績等

（戦績）

- 2021-22 年シーズンにセリエ A 優勝。2014-15 シーズン以降、UEFA チャンピオンズリーグへの出場を逃していたが、2021-22 シーズンより 3 年連続で出場

（経営面）

- 恒常的な赤字経営に陥っていたが、2021 年以降の収益増により 2023 年には黒字を達成
- 2023 年の売上は約 400 ミリオンユーロであり、2018 年と比較して約 2 倍となっているが、パートナーシップ締結等による商業収益の拡大や競技力強化の成功による放映権収益の増収（UEFA チャンピオンズリーグ出場、国内リーグ優勝等）が大きな要因となっている（2018 年から 2023 年にかけて、商業収益は 78 ミリオンユーロから 146 ミリオンユーロで約 2 倍、放映権収益は 101 から 175 ミリオンユーロに増額）³⁴
- 商業収益の増加に関しては、コマーシャル部門を拡充し、企業とのパートナーシップ拡大、SNS やメディアによるブランディング、中国を中心とした海外展開によるファン獲得に成功したこと等が大きな要因と思われる。また、その収益を若手を中心とした選手補強に投資することで競技力向上に成功したことが放映権収益の増収につながっていると想定される

³⁴ また、2018 年から 2023 年にかけてはチケット収益も約 2 倍に増加しているが、クラブのアンニュアルレポートによると、Covid-19 による観客制限が撤廃されたこと、UEFA チャンピオンズリーグで勝ち進んだことによる試合数の増加、シーズンチケットの売れ行きが好調だったこと等がその要因として挙げられている。

「Financial Statements and Reports 2022/2023」 (<https://assets-eu-01.kc-usercontent.com/1293c890-579f-01b7-8480-902cca7de55e/a5167031-1155-4238-9c36-d36adee95366/Bilanci-Relazioni-2022-23-ENG.pdf>) 閲覧日 2024/03/14

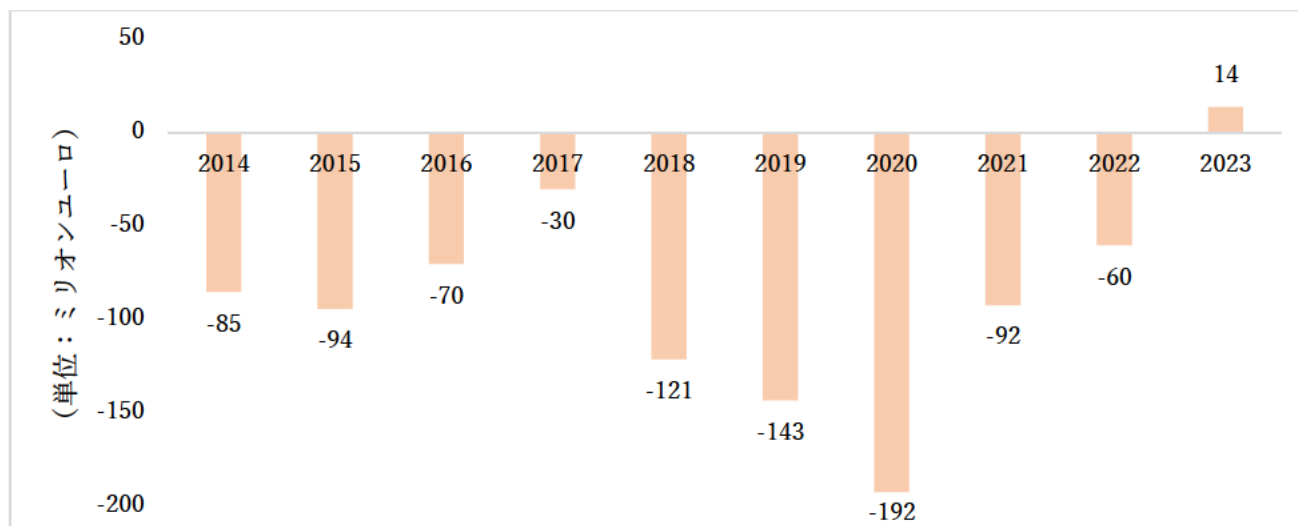


図 5. AC ミランの税引前利益推移（単位：ミリオンユーロ）³⁵

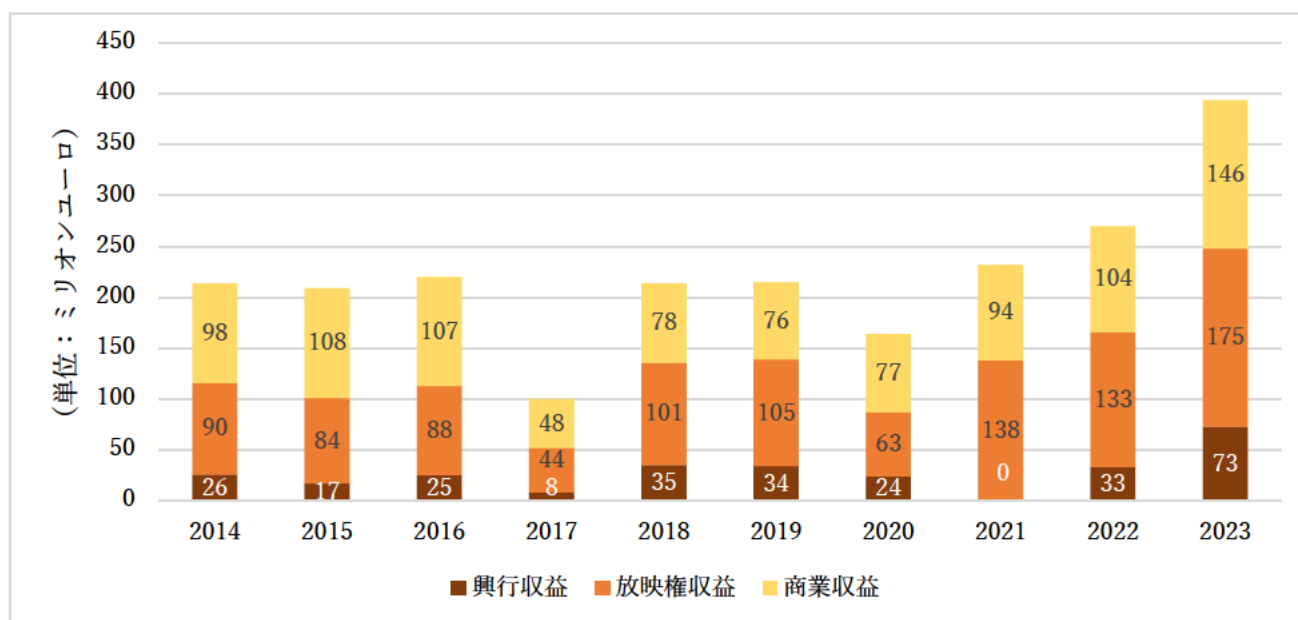


図 6. AC ミランの収益推移（単位：ミリオンユーロ）³⁶

【AC ミランの戦績】

シーズン	11-12	12-13	13-14	14-15	15-16	16-17	17-18	18-19	19-20	20-21	21-22	22-23
リーグ戦 戦績 (位)	2	3	8	10	7	6	6	5	6	2	1	4

³⁵ 「Milan Finances 2022/23 (The Swiss Ramble)」 (<https://swissramble.substack.com/p/milan-finances-202223>) を基に作成

※決算日が 12 月 31 日から 6 月 31 日に変更になった 2017 年のみのみ 6 か月間の数値

³⁶ 「Milan Finances 2022/23 (The Swiss Ramble)」 (<https://swissramble.substack.com/p/milan-finances-202223>) を基に作成

※決算日が 12 月 31 日から 6 月 31 日に変更になった 2017 年のみのみ 6 か月間の数値

④ トッテナム・ホットスパーFC

国外事例④ トッテナム・ホットスパーFC ³⁷	
オーナー交代の概要	
2011 年、イギリスの投資会社 ENIC グループがクラブの所有権を獲得。チームの会長に同社のダニエル・レヴィ³⁸が就任し、長期的に経営を担う	
施策概要	
A) アカデミー・トレーニング施設への投資 - 若手選手を育成するアカデミーや最新鋭のトレーニング・センターを建設。特にアカデミーの育成に注力し、数多くのアカデミー出身選手がプロ契約を締結 - 選手が良質な睡眠をとり、疲労を回復できるよう支援するため、チーム専用の最先端の宿泊施設「ザ・ロッジ」(The Lodge) を建設³⁹	
B) データ活用・若手有力選手獲得・移籍金収益の確保 2005 年にフットボールディレクターにダミアン・コモリ⁴⁰が就任 2006 年にデータ分析会社のデシジョン・テクノロジーと契約し、選手のパフォーマンス分析や起用・獲得等の意思決定にデータを活用⁴¹ - アカデミー出身選手、若手選手の獲得による戦力補強を実施。選手が活躍したタイミングで高値で売却する移籍戦略で多額の売却益を確保⁴²	
C) 国際展開（北米・アジア） - 北米を中心とした海外展開を実施。米国出身選手を獲得すると共に、米国でのプレシーズンマッチも開催 - 近年は、韓国でのプレシーズンマッチを行うなどアジアへのマーケティングにも注力	
D) 新スタジアムの開設等による収益源の多様化 2019 年、新スタジアムのトッテナム・ホットスパースタジアム⁴³を開設（収容人数 62,000 人）。入場料収益増加やサッカー興行以外（飲食、物販、コンサート等のイベント収益等）での安定的な収益確保を実現 2018 年、NFL との 10 年間のパートナーシップを締結。新スタジアムにおいて NFL のインターナショナル・シリーズ「NFL ロンドン」が開催（2023 年に 2029-30 年シーズンまでの契約延長が発表）⁴⁴	

³⁷ トッテナム・ホットスパーFC 公式ホームページ、プレスリリース、決算書及び下記書籍等の情報を参考に作成

『海外のサッカーはなぜ巨大化したのか 欧州サッカーの歴史とクラブ経営に学ぶスポーツマネジメント』（大山 高、2019 年）

³⁸ 投資銀行等を経て、1995 年より ENIC グループのマネージングディレクターを務める。「Club Directors (Tottenham Hotspur Website)」

(<https://www.tottenhamhotspur.com/the-club/investor-relations/club-directors/> 閲覧日 2024/03/14)

³⁹ 「DUXIANA、トッテナム・ホットスパーの公式ベッドサプライヤーに (DUXIANA)」(<https://www.duxiana.co.uk/ja-jp/news-events/duxiana-becomes-official-bed-supplier-to-tottenham-hotspur> 閲覧日 2024/03/14)

⁴⁰ 元サッカーコーチ兼スカウト。フランスやイングランドのプロサッカークラブにて競技面の要職（フットボールディレクター等）を歴任。

⁴¹ 「After Spurs and Liverpool, Comolli aiming to take Toulouse to top (ESPN)」(https://www.espn.co.uk/football/story/_/id/38998255/after-spurs-liverpool-comolli-aiming-take-toulouse-top 閲覧日 2024/03/14)

⁴² 例えば、マイケル・キャリック（推定売却額：1800 万ポンド）、ディミタル・ベルバトフ（3075 万ポンド）、ルカ・モドリッチ（3000 万ポンド）、ガレス・ベイル（8500 万ポンド）、カイル・ウォーカー（4500 万ポンド）、ハリー・ケイン（1 億 2000 万ユーロ）等の有力選手を売却 ※金額は報道等による推定額

「約 20 年でトッテナムを変貌させた会長の“錬金術” (ゲキサカ)」(<https://web.gekisaka.jp/news/world/detail/?303342-303342-fl> 閲覧日 2024/03/14)、 「Tottenham's Harry Kane agrees to Bayern Munich move (ESPN)」(https://www.espn.co.uk/football/story/_/id/38170906/tottenham-harry-kane-agrees-bayern-munich-move-sources 閲覧日 2024/03/14)

⁴³ トッテナム・ホットスパーFC が保有し運営を行っている

⁴⁴ 「Tottenham and NFL extend partnership until 2030 (The Athletic)」(<https://theathletic.com/4862832/2023/09/14/tottenham-nfl-london/> 閲覧日 2024/03/14)

- 2019 年、ロンドンのラグビーユニオンクラブ、サラセNZとの 5 年間のパートナーシップ契約を締結。2020 年からはラグビーユニオンのトップリーグの試合も開催⁴⁵
- 2023 年、F1 とのパートナーシップを締結し商業面での連携を強化⁴⁶

E) デジタル施策の展開⁴⁷

- 若年層へのマーケティングのために SNS 施策に注力（TikTok フォロワー数は 2022 年時点で欧州全サッカークラブ中 2 位）
- 2022 年には「Spursplay」と呼ばれるストリーミングプラットフォームを立ち上げ、試合映像に加えて過去の記録映像やインタビュー等の様々なコンテンツを配信

財務状況や戦績等

（戦績）

- 2010 年以降はリーグ戦で安定的に上位に位置するようになり、欧州リーグへの出場権も獲得。2018-19 年シーズンには UEFA チャンピオンズリーグで準優勝を果たす

（経営面）

- Covid-19 や 2019 年に完成した新スタジアム建設費の影響で 3 年連続の赤字となっているものの、2013 年から 19 年にかけては黒字経営を実現。7 シーズンで計 4 億 1200 万ポンドの利益を生み出しており、2018、2019 年だけでも 2 億 2600 万ポンドもの利益を計上
- 特に、商業収益に関しては 2013 年から 2022 年にかけての 10 年間で約 4 倍の収益増を達成しているが、パートナーシップの締結や新スタジアムの活用による新しい収益源の確保の影響が大きいものと想定

⁴⁵ 「トッテナム、ラグビーのサラセNZと 5 年間のパートナーシップ締結。新スタジアムでラグビー、アメフト併催（HALF TIME）」（<https://halftime-media.com/news/soccer-tottenhamhotspur-partnership/> 閲覧日 2024/03/14）

⁴⁶ 「White Kart Lane: Tottenham sign 15-year deal with F1 for in-stadium track（The Guardian）」<https://www.theguardian.com/football/2023/feb/28/white-kart-lane-tottenham-hotspur-15-year-go-karting-deal-f1#:~:text=Tottenham%20Hotspur%20Stadium%20will%20house,it%20opens%20later%20this%20year.> 閲覧日 2024/03/14）

⁴⁷ 「デジタル化でファンをつなぎとめるトッテナム・ホットスパーFC（Campaign Japan）」（<https://www.campaignjapan.com/article/%E3%83%87%E3%82%B8%E3%82%BF%E3%83%AB%E5%8C%96%E3%81%A7%E3%83%95%E3%82%A1%E3%83%B3%E3%82%92%E3%81%A4%E3%81%AA%E3%81%8E%E3%81%A8%E3%82%81%E3%82%8B%E3%83%88%E3%83%83%E3%83%86%E3%83%8A%E3%83%A0%E3%83%BB%E3%83%9B%E3%83%83%E3%83%88%E3%82%B9%E3%83%91%E3%83%BCfc/480659> 閲覧日 2024/03/14）

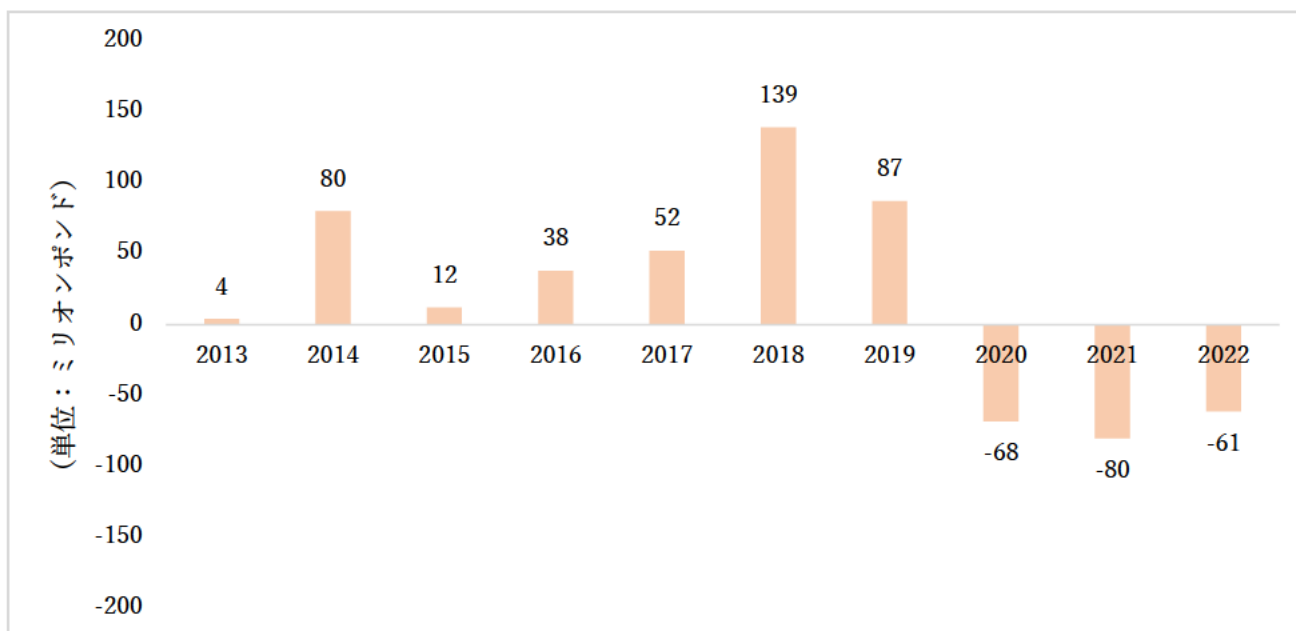


図 7. トッテナム・ホットスパーFC の税引前利益推移（単位：ミリオンポンド）⁴⁸

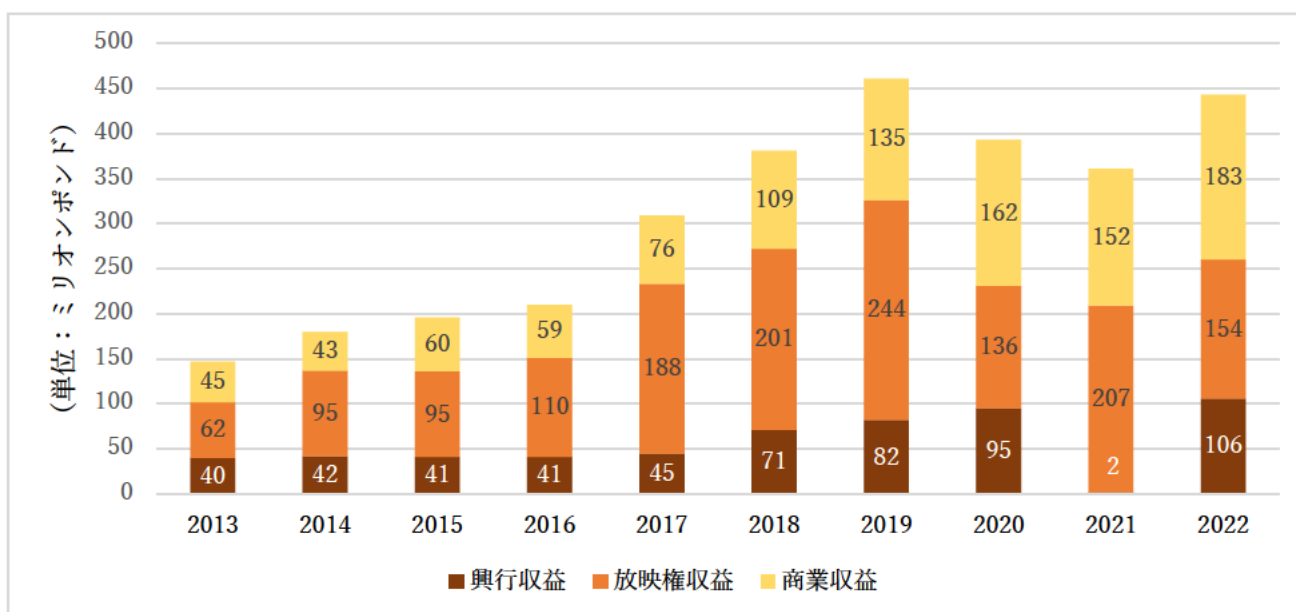


図 8. トッテナム・ホットスパーFC の収益推移（単位：ミリオンポンド）⁴⁹

⁴⁸ 「Tottenham Hotspur Finances 2021/22 (The Swiss Ramble)」 (<https://swissramble.substack.com/p/tottenham-hotspur-finances-202122>) 閲覧日 2024/03/14) を基に作成

⁴⁹ 「Tottenham Hotspur Finances 2021/22 (The Swiss Ramble)」 (<https://swissramble.substack.com/p/tottenham-hotspur-finances-202122>) 閲覧日 2024/03/14) を基に作成

トッテナムは、クラブの方針・戦略として、興行収入のみへの依存をなくした持続可能な経営を目指しており、また、新しい収益源確保やパートナーシップ締結等の商業収益拡大と競技面での投資・成功という持続的な再投資の循環を目指している。(以下、2021年度決算におけるクラブ戦略の抄訳⁵⁰⁾)

- 今後の戦略は明確です。フットボールに関する取組のすべてに投資するための収益を生み出すことです。
- フットボールでの成功は、クラブとファンベースの成長を支え、ひいてはより広範な商業的機会とパートナーシップをもたらし、その収益が更なるフットボールへの再投資を可能にします。私たちのクラブのモデルは、この持続可能な好循環に基づいています。
- 私たちクラブは、安定的な収入を増やすために、新しい多様な収入源を開発します。新しいスタジアムにおける大規模カンファレンスや NFL、コンサート、ボクシング、ラグビーなどの他団体のイベント開催はその好例です。
- 私たちクラブは、これらを実現するために、シニアマネジメントとスタッフへの継続的な投資を続け、フットボール収入のみへ依存することを減らし、クラブの長期的かつ持続的な成長を維持していきます。

【トッテナム・ホットスパーFCの戦績】

シーズン	99-00	00-01	01-02	02-03	03-04	04-05	05-06	06-07	07-08	08-09	09-10	10-11
リーグ戦戦績 (位)	10	12	9	10	14	9	5	5	11	8	4	5
シーズン	11-12	12-13	13-14	14-15	15-16	16-17	17-18	18-19	19-20	20-21	21-22	22-23
リーグ戦戦績 (位)	4	5	6	5	3	2	3	4	6	7	4	8

⁵⁰ 「Club responds to Trust questions on strategy and direction (Tottenham Hotspur Supporters' Trust)」 (<https://www.thstofficial.com/thst-news/club-responds-to-trust-questions-on-strategy-and-direction> 閲覧日 2024/03/14)、「Annual Report and Consolidated Financial Statements 30 June 2021」

(<https://www.tottenhamhotspur.com/media/43691/financial-results-year-end-30-june-2021.pdf> 閲覧日 2024/03/14)

「戦略や方向性に関するトッテナム・ホットスパー・サポーターズ・トラストの質問へのクラブからの回答 (Official Supporters' club)」 (<https://spurs.sc/archives/2023/02/club-responds-to-trust-questions-on-strategy-and-direction> 閲覧日 2024/03/14)

⑤ アストン・ヴィラ FC

国外事例⑤ アストン・ヴィラ FC ⁵¹	
オーナー交代の概要	
2018 年夏、エジプトの実業家ナセフ・サウィリスとアメリカの実業家ウェズ・イーデンスがクラブの経営権を取得し共同オーナーに就任	
施策概要	
A) 新 CEO の就任 2017-18 シーズンまでチェルシーのマネージングディレクターを務めていたクリスティアン・パースロウ⁵²が CEO に就任 - アカデミー、スタジアム、トレーニング施設等のインフラ面、フロントスタッフ（選手補強に関わる部門等）、レディースチーム等に対して投資を実施	
B) スタジアム、トレーニング施設への投資 - トレーニング施設の「ボディムア・ヒース」を拡張し、天然芝 9 面、人工芝 2 面のフルコートを整備 2021 年 5 月には最新のスポーツ科学を取り入れたイギリス最高峰のトレーニング設備である「ハイパフォーマンス・センター」が完成。最先端の大型ジムや屋内のランニングトラック、分析室、ミーティングルーム、治療室などを完備 2022 年 3 月に本拠地「ヴィラ・パーク⁵³」（収容人数 42,785 人）の拡張改修計画を発表し、12 月にバーミンガム市議会が正式に承認。2025 年までに予定されている改修工事の第一段階では、約 7,400 席の座席が増設されるほか、一部スタンドの建て替えや改修、商業施設の建設等を予定。将来的には 60,000 人の収容を目指している⁵⁴	
C) アカデミーの強化 2019 年にアカデミー強化のためにアカデミー責任者を他クラブから獲得。有望な若手選手の獲得・育成によるチーム強化、売却による移籍金獲得を実現（2020-21 シーズンの FA ユースカップでは優勝を果たす） - アカデミー出身者が下部リーグで経験を積むために、ローンプレイヤー専門の部署も設立（選手のプレースタイルとローン移籍先の戦術を分析する専門スタッフが在籍）。最適な移籍先に選手を送り出し、経験を積ませて市場価値を高めることを目指す	
D) テクノロジー・データの活用による競技力強化、効果的な選手補強の取組 2020 年、デンマークのコペンハーゲン FC のヨハン・ラングがスポーツディレクターに就任。「フットボール・リサーチ」という専門部署を新設し、主に自チーム及び相手チームや獲得候補選手の分析等を担う - 弾道計測器「トラックマン」を導入した最先端のトレーニングを実施するなど、様々な分野においてデータ分析・テクノロジーを導入	

⁵¹ アストン・ヴィラ公式ホームページ・プレスリリース・決算書及び下記記事等の公開情報を参考に作成

「古豪から最先端へ。アストンビルをティーレマンズとパウ・トーレスが新天地に選ぶ理由（footballista）」（<https://www.footballista.jp/special/163418> 閲覧日 2024/03/14）、
「育成でも欧州王者を目指すアストンビル。その野心からヴィッセル神戸と戦略的パートナーシップ締結のヒントを探る（footballista）」（<https://www.footballista.jp/special/169849> 閲覧日 2024/03/14）

⁵² コンサルティング会社、衣類リテラー、メディア、投資銀行等に勤務した後、PE ファンドを共同創業。リバプールのマネージングディレクターを務めた経験も有する

⁵³ クラブが保有し運営を担っている

⁵⁴ 「英バーミンガム市議会がヴィラ・パーク拡張改修事業を承認（THE STADIUM HUB）」（<https://stadium-hub.com/00784.html> 閲覧日 2024/03/14）

- 他チームから優秀なスカウトを複数人獲得し、より効果的な選手補強のための体制を整備
- E) マルチクラブオーナーシップによる国外展開**
- 共同オーナーの二人は合同会社「V Sports」を立ち上げ、2023 年 4 月には、エジプトの ZED FC、ポルトガルのビトーリア SC の経営権を獲得
 - 2023 年 10 月には、ヴィッセル神戸と戦略的パートナーシップ締結。ヴィッセル神戸のプレスリリース⁵⁵によると、提携事項として「若手選手の海外移籍支援や選手育成を含めたパスウェイの構築を筆頭に、指導者養成やクラブ間の人材交流、ユース年代における交流プログラム、チーム編成、スカウト、分析に関わる様々なデータや知見の共有」とされており、多岐にわたる領域での連携を目指している

財務状況や戦績等

(戦績)

- 2018-19 年シーズンにチャンピオンシップで優勝しプレミアリーグに昇格
- 2022-23 年シーズンには 7 位でシーズンを終え、UEFA ヨーロッパカンファレンスリーグ出場権を獲得

(経営面)

- プレミアリーグに復帰した 2019-20 年シーズン以降、特に放映権収益により売上を拡大しており、2022 年度には赤字から脱却している
- 上記の要因として、選手補強への投資額増（及びテクノロジー・データ活用による効果的な選手補強）、アカデミー強化による若手選手の台頭、練習場等のインフラ面への投資等によって、競技力向上に成功したことが挙げられる。また、アカデミー出身選手の売却益も大きな収益源となっていることが推測される⁵⁶

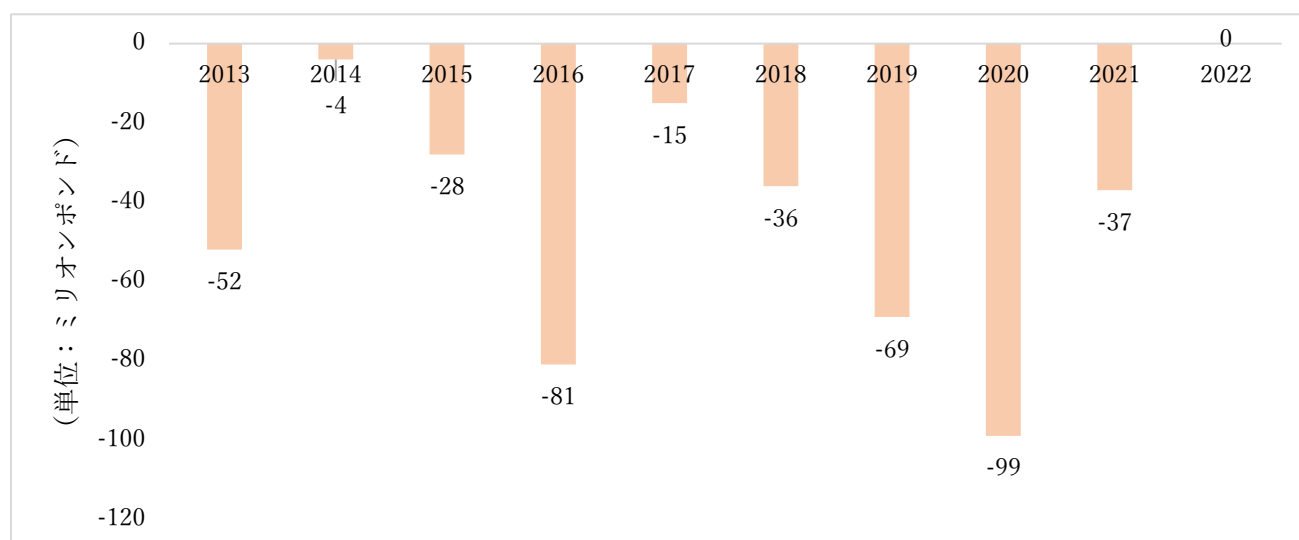


図 9. アストン・ヴィラ FC の税引前利益の推移（単位：ミリオンポンド）⁵⁷

⁵⁵ 「ヴィッセル神戸×アストン・ヴィラ FC 戦略的パートナーシップに関する合意のお知らせ」 (<https://www.vissel-kobe.co.jp/news/article/22155.html> 閲覧日 2024/03/14)

⁵⁶ 例えば、アカデミー出身選手であるジャック・グリーリッシュのマンチェスター・シティへの売却益は 1 億ポンドと推定（6 年契約）

「Jack Grealish: Manchester City sign Aston Villa captain for £100m (Sky Sports)」 (<https://www.skysports.com/football/news/11679/12372309/jack-grealish-manchester-city-sign-aston-villa-captain-for-100m> 閲覧日 2024/03/14)

⁵⁷ 「Aston Villa Finances 2021/22 (The Swiss Ramble)」 (<https://swissramble.substack.com/p/aston-villa-finances-202122> 閲覧日 2024/03/14) を基に作成

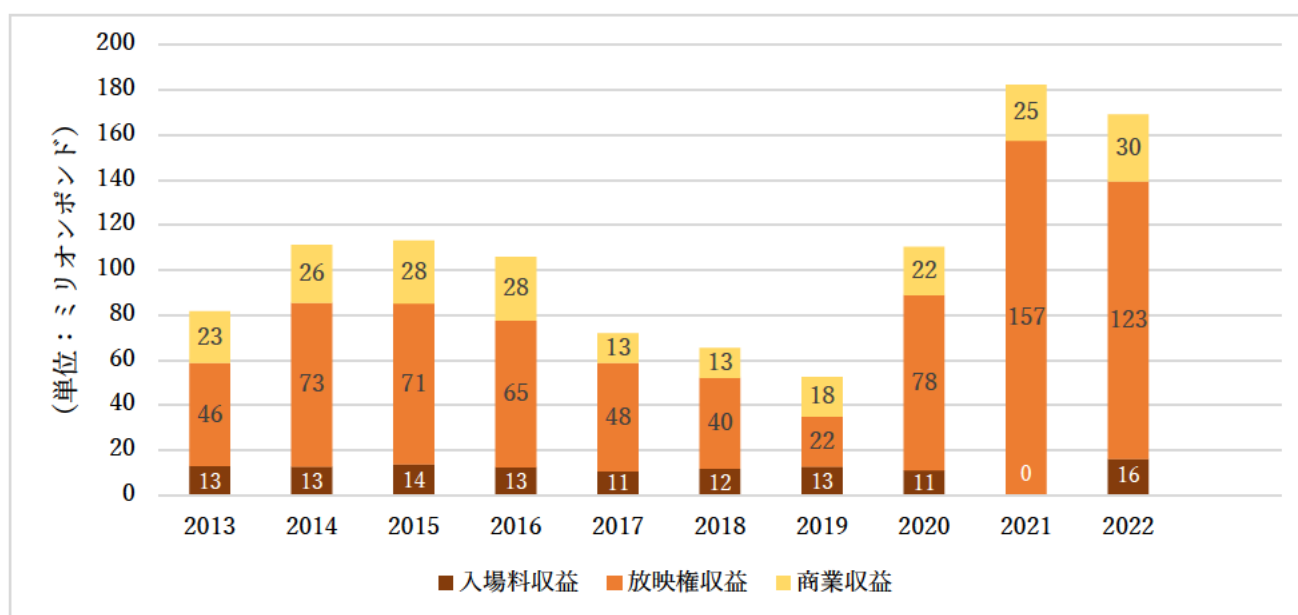


図 10. アストン・ヴィラ FC の収益推移 (単位：ミリオンポンド) ⁵⁸

【アストン・ヴィラ FC の戦績】

シーズン	11-12	12-13	13-14	14-15	15-16	16-17	17-18	18-19	19-20	20-21	21-22	22-23
リーグ戦 戦績 (位)	16	15	15	17	20	13(※)	4(※)	5(※)	17	11	14	7

※16-17、17-18、18-19 シーズンはチャンピオンシップ (2 部) の戦績

⁵⁸ 「Aston Villa Finances 2021/22 (The Swiss Ramble)」 (<https://swissramble.substack.com/p/aston-villa-finances-202122> 閲覧日 2024/03/14) を基に作成

⑥ フォレストグリーンローバーズ FC

国外事例⑥ フォレストグリーンローバーズ FC ⁵⁹	
オーナー交代の概要	
2010 年に エコトリシティ（再生可能エネルギー企業）がメインスポンサーに就任。2010 年秋に同社社長のデイル・ビンスがチームオーナーに就任 - ファン・観客等に対し、環境に関する取組・理念を届けるコミュニケーションプラットフォームとしてクラブを捉え、支援を実施	
施策概要	
A) サステナブル関連の施策実施 - スタジアムの屋根にソーラーパネルを設置し、スタジアム内には電気自動車用の充電スタンドを設置。スタジアムにおける電力・ガスは全て再生可能エネルギーを使用 - ユニフォーム原材料の 50% に竹を使用することで、ユニフォーム生産に使用されるプラスチックを大幅に削減することに成功 - クラブが選手やスタッフに提供する食事、スタジアム内で提供する食事は全てヴィーガン。スタジアム内のヴィーガン食の売上高を従来の 5 倍に伸ばし、スタジアム発のヴィーガンブランド「デビルズキッチン」として発信 - グラウンドの芝は有機肥料と雨水のみで育成・整備（殺虫剤や除草剤は不使用） - スタジアムで使用するプラスチックは最小限に抑え、トイレの手洗い石鹸もオーガニックのものを使用 - 世界初の本製スタジアム“Eco Park”を建設中（2019 年 12 月にストラウド地区の承認取得）	
財務状況や戦績等	
2017-18 シーズンより EFL リーグ 2（英国 4 部リーグ）、2022-23 年シーズンより EFL リーグ 1（英国 3 部リーグ）に昇格 2018 年に世界で初めて「カーボンニュートラルなスポーツクラブ」として国連から認証を受ける - サステナビリティ関連の取組への注力を始めてから、売上拡大に成功し 2018 年には収支黒字化に成功。スポンサー獲得による商業収益の増加やファン増加による物販収益の増加、リーグ昇格（2017-18 シーズンより英国 4 部リーグ、2022-23 年シーズンより英国 3 部リーグ）による放映権収益の増加等が主要因と推測される	

⁵⁹ 以下の記事等の公開情報を基に作成

「The next evolution of football's greenest team (The Sustainability Report)」(<https://sustainabilityreport.com/2020/10/15/the-next-evolution-of-footballs-greenest-team/> 閲覧日 2024/03/15)、「Football fans can go green and embrace veganism – just look at Forest Green Rovers FC (INDEPENDENT)」(<https://www.independent.co.uk/climate-change/opinion/football-forest-green-rovers-vegan-b1885851.html> 閲覧日 2024/03/15)、「世界一エコなサッカークラブが挑む、全世界サステナブル化計画の全貌に迫る（パラサポ WEB）」(<https://www.parasapo.tokyo/topics/32204> 閲覧日 2024/03/15)、「無名サッカークラブが「世界一エコ」で大注目 イングランド 4 部のフォレストグリーン (JIJI.COM)」(<https://www.jiji.com/jc/v4?id=201911forestg0001> 閲覧日 2024/03/15)、「Forest Green Rovers partners with SKOOT for carbon neutral future (INSIDER SPORT)」(<https://insidersport.com/2021/02/17/forest-green-rovers-partners-with-skoot-for-carbon-neutral-future/> 閲覧日 2024/03/15)「Our partnership revenue grew fivefold in three years': Sports sustainability experts make the business case for carbon reduction (SportsPro)」(https://www.sportspromedia.com/insights/interviews/sports-sustainability-business-case-carbon-reduction-forest-green-right-formula/?zephrr_sso_ott=V1xfH7 閲覧日 2024/03/15)、「ヴィーガン食とサステナビリティでファンを急増させたイギリスのフットボールクラブ (The Asahi Shimbun GLOBE+)」(<https://globe.asahi.com/article/14480344> 閲覧日 2024/03/15)

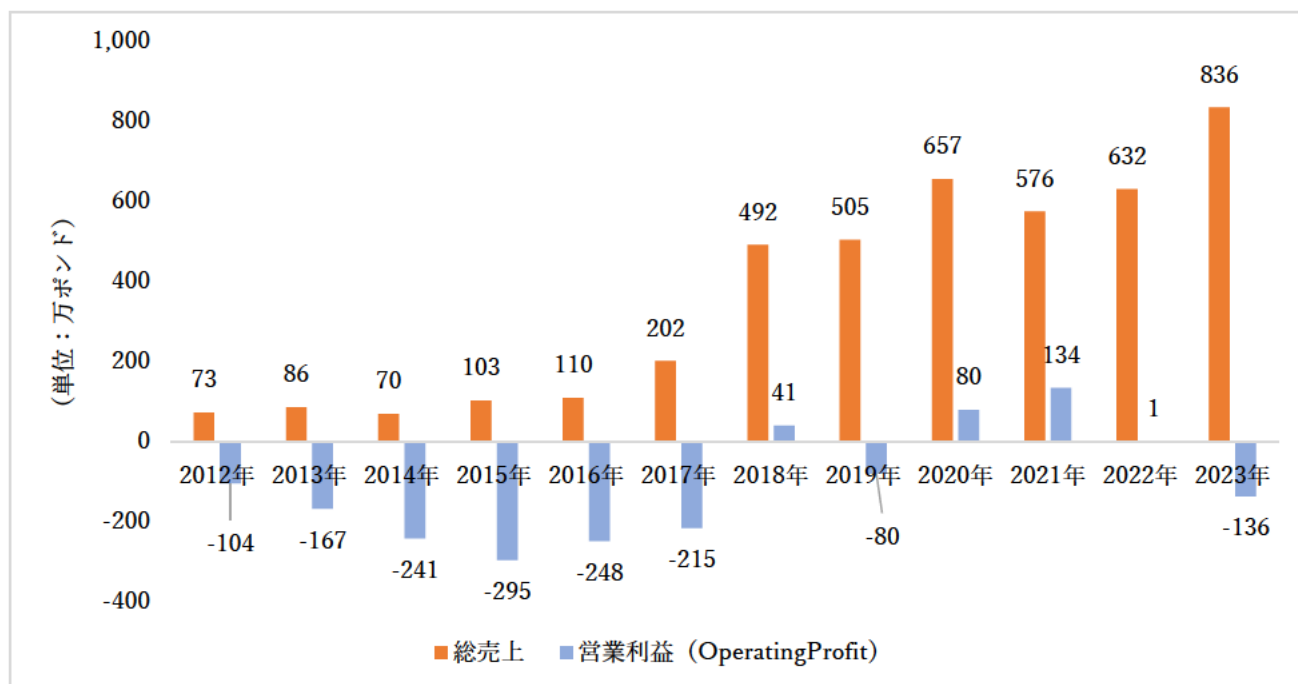


図 11. フォレストグリーンローバーズ FC の売上・営業利益推移 (単位：万ポンド) ⁶⁰

【フォレストグリーンローバーズ FC の戦績】

シーズン	11-12	12-13	13-14	14-15	15-16	16-17	17-18	18-19	19-20	20-21	21-22	22-23
所属リーグ	5 部	5 部	5 部	5 部	5 部	5 部	4 部 ^{※1}	4 部 ^{※1}	4 部 ^{※1}	4 部 ^{※1}	4 部 ^{※1}	3 部 ^{※2}
リーグ戦 戦績 (位)	10	10	10	5	2	3	21	5	10	6	1	24

※1：EFL リーグ 2 (英国リーグ 4 部)、 ※2：EFL リーグ 1 (英国リーグ 3 部)

⁶⁰ クラブ財務諸表等より作成

(iv) 国内クラブチームの調査結果

① 鹿島アントラーズ

国内事例① 鹿島アントラーズ
オーナー交代の概要 2019年7月、株式会社メルカリが鹿島アントラーズ FC 株式の 61.6%を約 16 億円で取得。チームの代表取締役には、メルカリの小泉文明社長が就任
施策概要 A) フロントスタッフの獲得・組織改編⁶¹ - テクノロジー・IT 人材等、フロントスタッフを積極的に雇用（副業・兼業等も活用） - 組織の意思決定の速度向上を目指し、6 職位構造（社長、取締役、担当部長、グループ長、副グループ長、担当スタッフ）から 3 職位構造（役員、マネージャー、スタッフ）に変更しフラットな組織を構築 B) DX の推進、社内 IT ツールの導入⁶² - グループウェア、Slack、名刺管理ツール、人事管理・会計システム、電子契約サービス等の導入、経費精算システムのクラウド化を実施⁶³。社内の情報の見える化、コミュニケーションの迅速化、効率化を実現 19 年 11 月、決済サービス「メルペイ」をカシマスタジアムの店舗に導入 21 年 4 月には、クラブの情報をファンに届ける公式アプリを開始 - オンラインライブイベントの「鹿ライブ」でのギフトイング（投げ銭）や、クラウドファンディングサービス Readyfor でのふるさと納税型クラウドファンディングなど、新たなマネタイズ施策を導入⁶⁴ C) チケット販売促進、マーケティング施策⁶⁵ - コロナ禍後のスタジアム集客のために観客の無料招待を実施。招待客の顧客情報を収集することでマーケティングに活用 D) ノンフットボールビジネス・地方創生・地域課題解決への注力⁶⁶ - チケット、物販、広告収益に次ぐ第 4 の事業収益として、ノンフットボールビジネスに注力 - 行政・地域企業との関係性構築や企業の業績向上、地域人口増によるアントラーズ支援者の増加等が目的。「スポーツ×テクノロジー」をテーマとして、クラブが地方創生のハブとなることを目指す（※詳細は表「鹿島アントラーズのノンフットボールビジネス・地域創生の取組の例」参照）

⁶¹ 「サッカーチームを通じた、地域の魅力向上に向けて 株式会社 鹿島アントラーズ・エフ・シー 代表取締役社長 小泉文明」 (<https://sangiin-jimin.jp/wp-content/uploads/2023/05/c53fef81fd9bcc8e8cb153e10efb534.pdf> 閲覧日 2024/03/15)、「アントラーズがバックオフィス業務を一新 小泉文明社長が語る DX（バックオフィス進化論）」 (https://backoffice.asahi.com/category/trend/211022_antlers/ 閲覧日 2024/03/15)

⁶² 「メルカリ流でファン拡大、J1 鹿島が DX 推進（日本経済新聞 2021 年 6 月 5 日）」 (<https://www.nikkei.com/article/DGXZQOUC249MD0U1A520C2000000/> 閲覧日 2024/03/15)

⁶³ 「創設 30 周年のサッカークラブを変えた——鹿島アントラーズ×メルカリの“社内だけじゃない”IT 環境再構築（mercari）」 (<https://mercari.mercari.com/articles/27545/> 閲覧日 2024/03/15)

⁶⁴ 「アントラーズならではの DX 事業とは。「新たなマネタイズ施策導入から見たクラブカラー」（Sportsnavi）」 (<https://sports.yahoo.co.jp/official/detail/202110240010-spnaviow> 閲覧日 2024/03/15)

⁶⁵ 「アントラーズ変えたメルカリ経営 「竹やりじゃ戦えない」（日本経済新聞 2023 年 2 月 20 日）」 (<https://www.nikkei.com/article/DGXZQODK14A080U3A210C2000000/> 閲覧日 2024/03/15)

⁶⁶ 「サッカーチームを通じた、地域の魅力向上に向けて 株式会社 鹿島アントラーズ・エフ・シー 代表取締役社長 小泉文明」 (<https://sangiin-jimin.jp/wp-content/uploads/2023/05/c53fef81fd9bcc8e8cb153e10efb534.pdf> 閲覧日 2024/03/15)

- 「鹿嶋市における地方創成事業に関する包括連携協定」(2020年2月)、「行方市の地方創生事業に関する包括連携協定」(2021年5月)等、地方自治体との連携協定を締結 - 2020年には鹿島アントラーズビジネスクラブを創設し企業との連携を強化(2023年時点で茨城県内外の76社が加盟)

表 5. 鹿島アントラーズにおける近年のノンフットボールビジネス・地域創生の取組事例
(2023年4月クラブ発表資料より作成)⁶⁷

カテゴリー	実施事項概要
カシマウェルネスプラザの運営	• 2006年より県立カシマサッカースタジアムの指定管理者となり、「カシマウェルネスプラザ」を開業。 • スポーツジム、ボルダリングなどを自主事業として運営する。(2020年1月時点の総会員数：24,990名)
アントラーズスポーツクリニックの運営	• 医師の確保など地域医療の課題をアントラーズとともに解決するべく、2015年8月よりカシマスタジアム敷地内にアントラーズスポーツクリニックを併設。 • パートナー企業になったシーメンス(独)社の高度なMRIにより、選手のケアだけではなく、地域医療にも貢献出来る体制を拡充。(2019年来院数実績：49,043名)
スタジアムの「ラボ化」	• スタジアムにテクノロジーをテスト導入することで、新たなライフスタイルの実証実験を実施。将来的には市民生活への提供を目指す。 • パートナー企業にとってもPDCAを回す場としての魅力度が向上。(例：ドコモ5Gマッチでのマルチアングル体験、顔認証技術を活用した認証システム)
ベンチャー企業向けピッチイベント(Pitch and Match)の開催	• プロサッカークラブならではの経営資源やテクノロジーを活用したエンターテインメントの新しい見せ方や地域づくりを実現するため、ピッチコンテスト「Pitch & Match」を開催。 • 鹿島アントラーズや鹿嶋市と共同で事業を実現したい企業・団体より様々な事業アイデアを募集し、採択企業との各種実証実験や事業実施を通じて課題解決を図る。
社会人向けカリキュラム Antlers Business College の開催	• パートナー企業であるグロービス社と共同で、スポーツビジネスを学ぶビジネスカレッジを開催。地域の課題解決をビジネス化させるカリキュラムを開発。 • ビジネス経験者の25名の学生が5チームに別れ、地域課題選定、ビジネスアイデア構築、フィージビリティ検証などを実践的に実施。
鹿行エリアにおける雇用創出・鹿行地域企業の人材獲得支援	• テクノロジーを活用したカスタマーサクセス事業体制を有するアディッシュプラスとともにビジネスを推進するための誘致を実施。 • 工業地帯であるホームタウンにおいてインターネット企業を誘致することで、地域における新たな雇用機会創出と活性化を支援。また、全国からのコールセンターなどの業務を請け負う体制も構築。 • アントラーズが主体となり合同企業説明会を実施。採用を強化する、採用に課題のある地元企業と若い働き手をマッチングさせ、地域の雇用問題の解決を図る。
DX事業への新規参入による競争力の確保	• 地域の企業のデジタル化の遅れを解決すべく、パートナー企業である関彰商事と共同でDXのコンサル事業を立ち上げ。 • アントラーズ及びメルカリの持つノウハウと関彰商事の持つ法人営業力を活用し、地元企業・自治体・教育現場のDX化を推進。競争力確保と働く場所としての魅力度向上を狙う。

⁶⁷ 「サッカーチームを通じた、地域の魅力向上に向けて 株式会社 鹿島アントラーズ・エフ・シー 代表取締役社長 小泉文明」(「サッカーチームを通じた、地域の魅力向上に向けて」政策審議会 令和5年4月19日発表資料)より作成(<https://sangiin-jimin.jp/wp-content/uploads/2023/05/c53fef81fdf9bcc8e8cb153e10efb534.pdf> 閲覧日 2024/03/15)

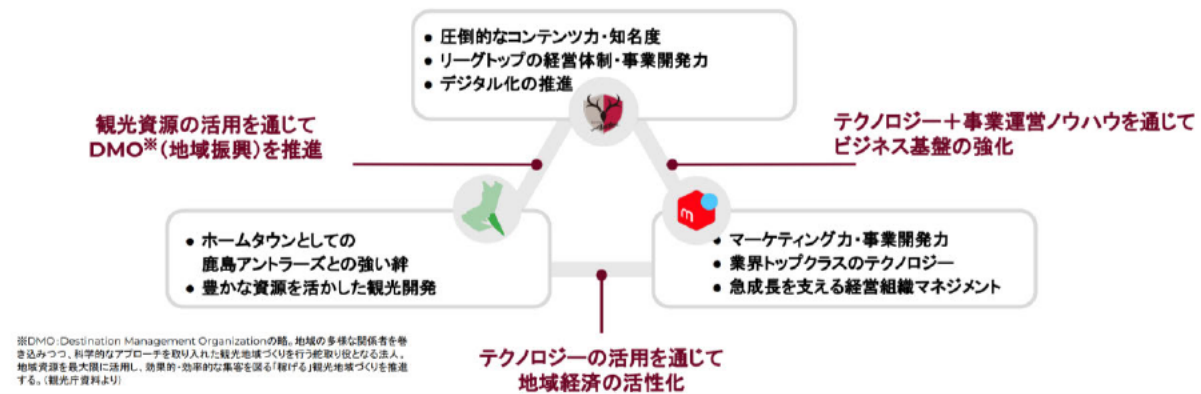


図 12. 鹿島アントラーズが目指す地域創生のスキーム⁶⁸

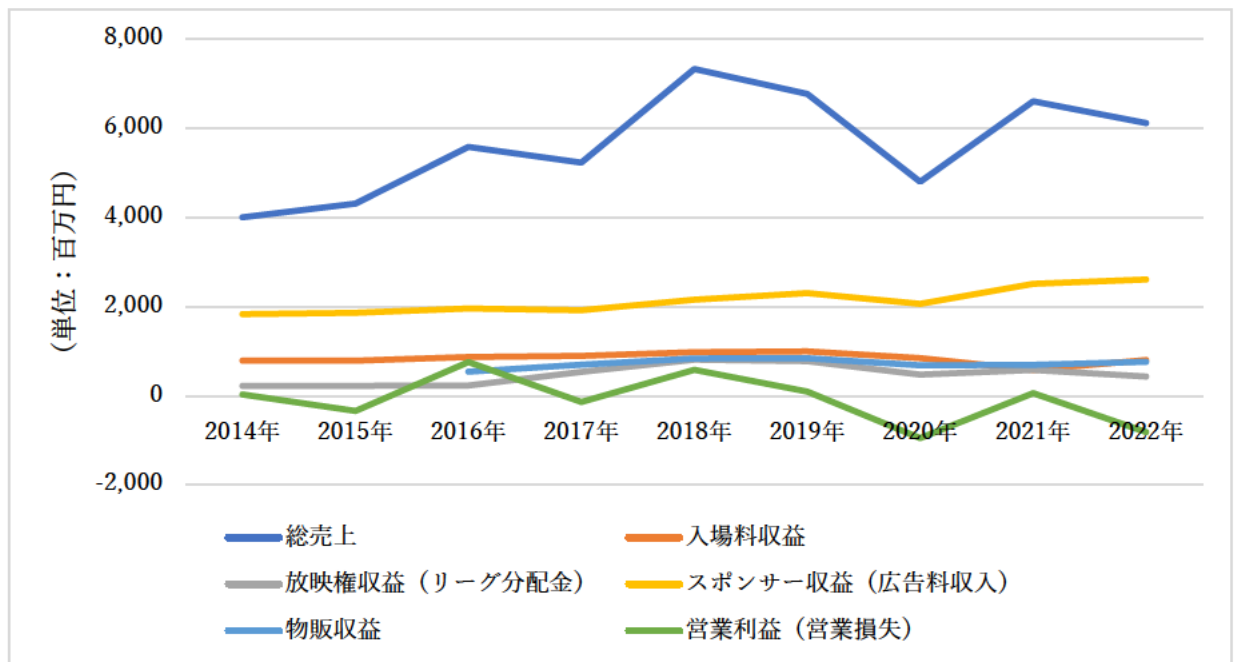


図 13. 鹿島アントラーズの収益推移⁶⁹ (単位：百万円)

- スポンサー収益が、2018年の21億5600万円から、2022年には26億800万円に増加

【鹿島アントラーズの戦績・観客動員数⁷⁰】

シーズン	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
J1での戦績(位)	3	5	1	2	3	3	5	4	4	5
観客動員数	300,310	279,185	324,759	347,942	330,376	349,678	104,402	148,543	274,729	-

⁶⁸ 「サッカーチームを通じた、地域の魅力向上に向けて 株式会社 鹿島アントラーズ・エフ・シー 代表取締役社長 小泉文明」(「サッカーチームを通じた、地域の魅力向上に向けて」政策審議会 令和5年4月19日発表資料) (<https://sangiin-jimin.jp/wp-content/uploads/2023/05/c53fef81fd9bcc8e8cb153e10efb534.pdf> 閲覧日 2024/03/15)

⁶⁹ クラブ及びリーグ公表資料より作成

⁷⁰ クラブ及びリーグ公表資料より作成

② FC 町田ゼルビア

国内事例② FC 町田ゼルビア ⁷¹	
オーナー交代の概要	
2018 年 10 月、サイバーエージェントグループの傘下に入る 2022 年 12 月、株式会社サイバーエージェント代表取締役社長の藤田晋氏がチーム CEO に就任	
施策概要	
A) 練習場等施設への投資	
2019 年、上の原グラウンドを天然芝と人工芝が融合したハイブリッド芝のピッチに改修（ホーム・町田 GION スタジアムがある野津田公園の敷地内に併設） 2022 年、町田市三輪緑山エリアにクラブハウスと天然芝 2 面のグラウンドが完成。トレーニング施設を備えたクラブハウスも完成（第三者割当増資 11 億円のうち約 8 億円がクラブハウス建設に充当）	
B) データを活用したマーケティング	
- データビークル社の協力を得て、集客やファンクラブ運営、グッズ製作・販売といったマーケティングに「dataDiver」（アナリティクスツール）を活用 2023 年 2 月、大塚商会が提供する AI である dotData の利用を開始。J リーグ ID にひも付く会員データを分析に活用	
C) ファンとのコミュニケーション施策	
2020 年 11 月、クラブ公式スタジアムアプリ「ZEL-STA」をリリース。当該アプリではファン、サポーターの応援をクラブや選手に届けることが可能 2021 年シーズン開幕前にはサイバーエージェント子会社の株式会社 CyberHuman Productions 協力の下、J クラブ初となる「バーチャル決起集会」をオンラインで配信 - 動画ストーリーミングプラットフォーム『AbemaTV』では、クラブ応援番組「FC 町田ゼルビアをつくろう〜ゼルつく〜」を配信。サイバーエージェントの保有するリソースを活用し公式発信チャンネルを拡充	
D) 地域振興のための施策	
2020 年 10 月、食マーケティング総合企業の株式会社 favy と協業し、町田エリア全体の活性化を目指すクーポンサブスクリプションサービス「まちパス」を開始。月額 980 円を払って会員になれば、町田市の対象飲食店でドリンク 1 杯無料提供などの特典を受けることが可能	
E) 選手獲得・競技力の強化	
藤田氏が CEO 就任後の 2023 年シーズンには、約 3 億円弱を投資し若手選手の獲得など大幅な戦力を補強。監督には黒田剛氏⁷²が就任し、コーチングスタッフも拡充	

⁷¹公式ホームページ、プレスリリースや以下記事等の公開情報より作成

「サイバー藤田流「ギャンブル経営」炸裂！J1 昇格・FC 町田ゼルビア、来季の課題は戦力より…（DIAMOND ONLINE）」（<https://diamond.jp/articles/-/331064> 閲覧日

2024/03/15）、「町田を世界へ」。サイバーエージェント参画 4 年目、ゼルビア経営改革の今（footballista）」（<https://www.footballista.jp/special/138102> 閲覧日

2024/03/15）、「ここまで変わるのか……」市民クラブからビッグクラブへ。在籍 8 年、中島裕希が見た FC 町田ゼルビアの変貌（footballista）」

（<https://www.footballista.jp/special/171942> 閲覧日 2024/03/15）、「FC 町田ゼルビア、ファンベースを拡大した「データ分析力」（FC 町田ゼルビア、ファンベースを拡大した

「データ分析力」（EnterpriseZine）」（<https://enterprisezine.jp/article/detail/15584> 閲覧日 2024/03/15）、「【月間表彰】サブスクで街を活性化！FC 町田ゼルビアが取り

組む新しい地域貢献の形」（<https://www.footballista.jp/special/102028> 閲覧日 2024/03/15）、「次の打ち手が言語化されているところが dataDiver の魅力（DataVehicle）」

（<https://www.dtvcl.com/casestudy/zervia/> 閲覧日 2024/03/15）、「【FC 町田ゼルビアと favy が協業】町田エリアを活性化させるクーポンサブスクリプションサービス『まちパス』開始決

定（クラブホームページ）」（<https://www.zelvia.co.jp/news/news-161651/> 閲覧日 2024/03/15）、「J1 リーグ「FC 町田ゼルビア」が AI 活用 「リビート来場の壁」突破へ デ

ータで導く「集客 UP 策」をビジネス軸で見る（ITmedia ビジネスオンライン）」（<https://www.itmedia.co.jp/business/articles/2402/01/news004.html> 閲覧日 2024/03/15）

⁷² 1994 年から 2022 年にかけて青森山田高等学校サッカー部監督を務める

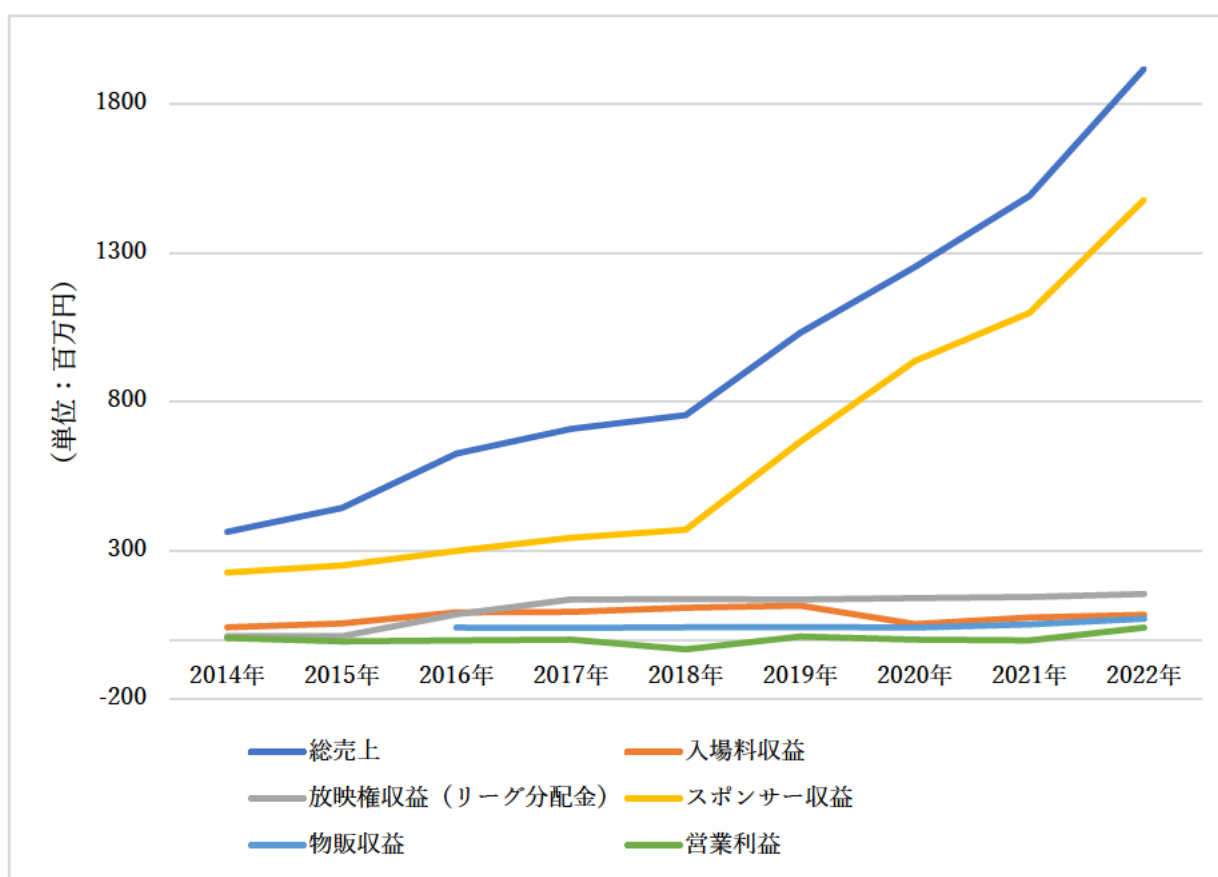


図 14. 町田ゼルビアの収益推移⁷³ (単位：百万円)

- 2023 年シーズンに J2 で 1 位となり、2024 年から J1 に昇格
- スポンサー収益：2016 年の 3 億 4300 万円から、2022 年には 14 億 7900 万円に増加

【町田ゼルビアの戦績・観客動員数⁷⁴】

シーズン	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
リーグ戦 戦績 (位)	3(※)	2(※)	7	16	4	18	19	5	15	1
観客動員数	56,404	75,312	107,591	85,177	103,215	99,077	27,358	54,128	68,107	-

※2014,2015 年は J3、2016 年以降は J2 での数値

⁷³ クラブ及びリーグ公表資料より作成

⁷⁴ クラブ及びリーグ公表資料より作成

③ V・ファーレン長崎

国内事例③ V・ファーレン長崎 ⁷⁵	
オーナー交代の概要	
2017年5月、株式会社ジャパネットホールディングスがV・ファーレン長崎の全株式を取得し、完全子会社化。高田明氏が代表取締役社長に就任 2020年1月、高田春奈氏が代表取締役社長に就任⁷⁶ 2022年3月、岩下英樹氏が代表取締役社長に就任⁷⁷ 2023年1月、高田旭人氏が代表取締役会長兼社長に就任⁷⁸	
施策概要	
A) 経営陣の刷新 2017年5月に全株式を取得し完全子会社化。高田明氏と高田旭人氏が経営を担う - ツエーゲン金沢の常勤取締役であった由井昌秋氏⁷⁹が取締役に就任。主に、強化部門・ホームタウン部門を担当 18年からグランドスローガンとして「正々道々～ナガサキから、世界へ～」を掲げ、長崎からスポーツを通じて平和を発信することをチーム理念としている	
B) 選手のための環境改善 - 選手の睡眠の質をあげるために、ジャパネットが取り扱うエアウィーブ最高級品を提供 - タニタ株式会社との契約による選手の食生活改善を実施 - フィジカルアドバイザーに為末大氏、メンタルアドバイザーに辻秀一氏が就任	
C) カンパニー制の導入によるスポーツ部門の強化 2022年3月、ジャパネットホールディングスにスポーツカンパニーを設置し、スポーツ部門を強化（V・ファーレン長崎、Bリーグ長崎ヴェルカ、V・スポーツパートナーズがスポーツカンパニー傘下に）	

⁷⁵ 公式ホームページ、プレスリリースや以下の論文、レポート、記事等の公開情報より作成

「プロフェッショナル経営者による」クラブ変革 -V・ファーレン長崎の経営危機と昇格に関する事例研究-」（佐々木達也、スポーツ産業学研究 2020 年 https://www.jstage.jst.go.jp/article/sposun/30/4/30_4_401/_pdf/-char/ja 閲覧日 2024/03/15）、「スポーツとビジネスを語ろう お客さまからお金をいただくため「対価に見合った価値」の提供にこだわる（Recruit Works Institute）」（<https://www.works-i.com/works/series/sports/detail009.html> 閲覧日 2024/03/15）「ジャパネット、カンパニー制を導入 スポーツ部門強化（日本経済新聞 2022 年 2 月 9 日）」（<https://www.nikkei.com/article/DGXZQOJC0824T0Y2A200C2000000/> 閲覧日 2024/03/15）「ファナティクス・ジャパンと長期戦略的マーケティングパートナーシップ契約を締結～世界最大級のデジタルスポーツプラットフォーム企業「ファナティクス・ジャパン」と連携し、グッズ事業の更なる発展を目指す～（V-VAREN NAGASAKI OFFICIAL WEB SITE）」（<https://www.v-varen.com/clubinfo/193319.html> 閲覧日 2024/03/15）、「体験価値の最大化を目指し、自社開発の ICT ソリューションを展開開始（ジャパネットホームページ）」（<https://corporate.japanet.co.jp/newsrelease/20230127/> 閲覧日 2024/03/15）、「ジャパネットが進める ICT を活用した長崎スタジアムシティとは（未来図）」（<https://www.mirait-one.com/mirait/5g/column055.html> 閲覧日 2024/03/15）、「長崎スタジアムシティ、24 年 10 月開業 20 社以上入居へ（日本経済新聞 2023 年 11 月 14 日）」（<https://www.nikkei.com/article/DGXZQOJC13AQG0T11C23A1000000/> 閲覧日 2024/03/15）「V・ファーレン長崎社長から J リーグ理事に ジャパネットたかた創業者の長女が語る J リーグの可能性（IT media ビジネスオンライン）」（https://www.itmedia.co.jp/business/articles/2204/26/news019_3.html 閲覧日 2024/03/15）、「スタジアム完全キャッシュレス化に伴う詳細のお知らせ（V-VAREN NAGASAKI OFFICIAL WEB SITE）」（https://www.v-varen.com/ticket_goods/122110.html 閲覧日 2024/03/15）

⁷⁶ 「株式会社 V・ファーレン長崎 新社長のお知らせ（クラブ Web サイト）」（<https://www.v-varen.com/news/105866.html> 閲覧日 2024/03/19）

⁷⁷ 「V・ファーレン長崎 新役員体制のお知らせ（クラブ Web サイト）」（<https://www.v-varen.com/clubinfo/154649.html#:~:text=%EF%BC%B6%E3%83%BB%E3%83%95%E3%82%A1%E3%83%BC%E3%83%AC%E3%83%B3%E9%95%B7%E5%B4%8E%E3%81%AF%E3%80%812022,%E3%81%9F%E3%81%AE%E3%81%A7%E3%81%8A%E7%9F%A5%E3%82%89%E3%81%9B%E3%81%84%E3%81%9F%E3%81%97%E3%81%BE%E3%81%99%E3%80%82> 閲覧日 2024/03/19）

⁷⁸ 「V・ファーレン長崎 役員体制変更のお知らせ（クラブ Web サイト）」（<https://www.v-varen.com/clubinfo/175746.html#:~:text=%EF%BC%B6%E3%83%BB%E3%83%95%E3%82%A1%E3%83%BC%E3%83%AC%E3%83%B3%E9%95%B7%E5%B4%8E%E3%81%AF%E3%80%812023,%E3%81%9F%E3%81%AE%E3%81%A7%E3%81%8A%E7%9F%A5%E3%82%89%E3%81%9B%E3%81%84%E3%81%9F%E3%81%97%E3%81%BE%E3%81%99%E3%80%82> 閲覧日 2024/03/19）

⁷⁹ 浦和レッズダイヤモンド常務取締役、J リーグ事務局部長、東京ヴェルディ取締役等も歴任

- V・ファーレンとヴェルカでは定期的に「いいところ取り相談会」を実施。スポンサー営業やグッズ戦略、現場設営など幅広い分野で情報共有を行い、業務効率を改善

D) マーチャンダイジングの強化

- 2023年11月、ファナティクス・ジャパンと長期戦略的マーチャンダイジングパートナーシップ契約を締結
- 同社はV・ファーレン長崎と長崎ヴェルカブランド製品の企画及び製造を担う。また、既存のスタジアム・アリーナ内外および2024年秋開業予定の長崎スタジアムシティ内のオフィシャルグッズショップの商品企画、販売・運営なども実施

E) 長崎スタジアムシティの建設

- 長崎市に2万人収容のサッカースタジアムを中心にした「長崎スタジアムシティ」を建設中（民設民営で約900億円を投資。2024年秋に開業予定）
- サッカースタジアム以外にも、6,000人収容のアリーナ、243室のホテル、約90店舗が入る商業施設、11階建てのオフィス、駐車場（約1100台）などを備え、収益化に向けた様々な取り組みを計画（オフィス棟には20社以上が入居し、シェアオフィスも提供予定）

E) ICT化の推進

- 2020年9月よりホーム試合において完全キャッシュレス化を実施
- 2022年12月、ソフトバンクとのICT領域で連携を発表。スタジアムシティの業務効率化、収益拡大のため、ICTの活用を推進
- ソフトバンクが、スタジアムシティ内の5G（第5世代移動通信システム）ネットワーク、WAN、LAN およびWi-Fi環境を整備し、スタジアムシティ内の通信ネットワークを構築
- 専用スマートフォンアプリを活用した参加型の応援やグルメ・フードのオーダー&ピックアップ、駐車場やコインロッカーの空き状況の案内などの仕組みを構築予定。また、QRコードによるスタジアムへの入場や、年間パスポートユーザーはユニフォームに埋め込んだチップによる入場も可能となる予定
- 将来的には、スタジアムを中心とした各施設がデータを連携させ、AIを活用してエリア全体の人流を最適化したり、相互送客で消費行動の活性化につなげる「Autonomous Stadium」の実現を目指す

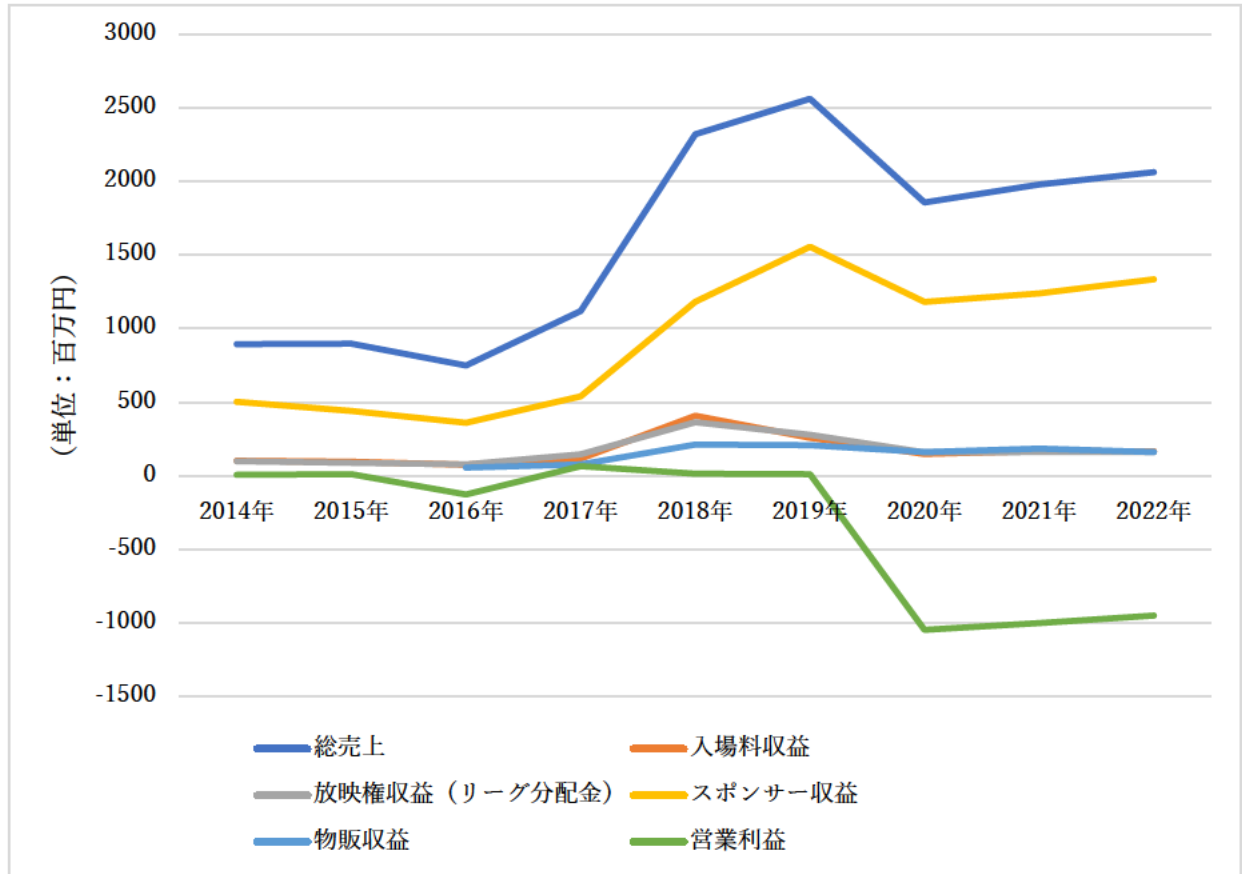


図 15. V・ファーレン長崎の収益推移⁸⁰ (単位：百万円)

- ・ 2017 年、J2 で 2 位となり J1 に昇格 (2018 年に J1 で 18 位となり降格)
- ・ スポンサー収益：2016 年の 3 億 5800 万円から、2022 年には 13 億 3500 万円に増加

【V・ファーレン長崎の戦績・観客動員数⁸¹】

シーズン	2014	2015	2016	2017	2018 ※J1	2019	2020	2021	2022	2023
リーグ戦 戦績 (位)	14	6	15	2	18	12	3	4	11	7
観客動員数	101,611	97,304	97,125	124,756	190,827	162,476	89,582	104,072	106,280	-

※2018 年シーズンのみ J1、それ以外は J2 での数値

⁸⁰ クラブ及びリーグ公表資料より作成。V・ファーレン長崎のプレスリリースによると、2020 年度より決算方法を変更し、ジャパネットグループのスポンサー料のうち経営支援の意味合いでなされていたものをスポンサー収入から除外している。

「V・ファーレン長崎 2020 年度経営状況について (V-VAREN NAGASAKI OFFICIAL WEB SITE)」 (<https://www.v-varen.com/clubinfo/139502.html> 閲覧日 2024/03/15)

⁸¹ クラブ及びリーグ公表資料より作成

④ 名古屋グランパス

国内事例④ 名古屋グランパス ⁸²	
経営層交代の概要⁸³	
2015 年 4 月、2008 年より GM を務めていた久米 一正氏が代表取締役社長に就任 2016 年 6 月、減資、第三者割当増資によりトヨタ自動車の子会社に（出資比率 50.12 %） 2016 年 10 月、佐々木 眞一氏が代表取締役社長に就任 2017 年 4 月、小西 工己氏が代表取締役社長に就任	
施策概要	
A) マーケティングの体制強化 2010 年の J1 優勝以降もスタジアム来場者数の伸び悩みやファンのチームへの愛着度の低さ（2014 年発表の J リーグアンケート調査で最下位）といった課題を抱えていたグランパスは、2010 年代半ば頃からスタジアム入場者数の増加に注力 2016 年にはマーケティング部を立ち上げ、4 つのグループでマーケティングを推進。戦略企画、デジタルマーケティング専門家、クリエイター等が協働できる体制を構築 ① ファンディベロップメントグループ：チケット戦略、ファンクラブ運営、データベース管理 ② MD グループ：オフィシャルグッズ製作、グッズショップ運営、EC サイト運営 ③ 運営マネジメントグループ：試合運営管理、場内演出、会場アクセス改善 ④ イベントプロモーショングループ：イベント企画、プロモーション、デザイン制作 - マーケティング部等のマネジメント層への外部人材（経営コンサルタント等）の登用も実施 - グループに所属する社内デザイナーが、ポスター、チラシ、パンフレット、試合会場の看板などイベント告知ツール全般のクリエイティブ制作を担当 - クラブ会員へのアンケートよりファンニーズを把握。1 種類のみだったファンクラブの会員コースを複数に分ける等、ニーズに応じた対応を実施	
B) デジタルマーケティング・集客施策の実施 2016 年からは、チケット、グッズ販売、ファンクラブの ID 管理なども開始し、観客データ収集と分析を実施。J リーグチケット（J リーグ公式チケット販売サイト）への誘導設計等も実施 - 顧客セグメント別にプロモーション・コミュニケーションを実施。例えば、ファンに配信するメールマガジンについて、来場履歴やファンの属性、試合結果、イベントのタイミングなどに基づいて内容をカスタマイズ	

⁸² クラブ公式ホームページ、J リーグ発表資料、プレスリリースや以下記事等の公開情報より作成

「J リーグ クラブ経営ガイド 2022 公益社団法人 日本プロサッカーリーグ 2022 年 11 月 15 日」
https://aboutj.league.jp/corporate/wp-content/themes/j_corp/assets/pdf/jleague_club_guide2022.pdf 閲覧日 2024/03/19）、「ファンはターゲットではなく“ファミリー”。4 万人の家族と名古屋グランパスが目指すゴールとは（XD）」
<https://exp-d.com/interview/5457/> 閲覧日 2024/03/15）、「目標は『J リーグを牽引するクラブへ』。元最年少 J 社長が語ったグランパスの将来（footballista）」
<https://www.footballista.jp/feature/79291> 閲覧日 2024/03/15）「グランパスの緻密な集客。そもそもチケットってなんだ？（footballista）」
<https://www.footballista.jp/feature/79295> 閲覧日 2024/03/15）「【J クラブ特集第 2 弾】集客しなければ魅了せよ——偶然には頼らない名古屋グランパス Episode 7（footballista）」
<https://www.footballista.jp/feature/79301> 閲覧日 2024/03/15）「マーケティング専門部署を立ち上げ、スタジアム来場者数が倍に伸長—株式会社名古屋グランパスエイト（マスメディアン）」
<https://www.massmedian.net/knowledge/view/699> 閲覧日 2024/03/15）「入場者数を増やす名古屋グランパス デジタルでファンを可視化（日経クロストrend）」
<https://xtrend.nikkei.com/atcl/contents/18/00166/00009/> 閲覧日 2024/03/15）「入場料が最大 2 倍に スタジアム全席に変動価格を導入（日経クロストrend）」
<https://xtrend.nikkei.com/atcl/contents/18/00275/00001/> 閲覧日 2024/03/15）「コロナにダイナミックプライシングは効いたか グランパスの回答（日経クロストrend）」
<https://xtrend.nikkei.com/atcl/contents/18/00775/00002/> 閲覧日 2024/03/15）

⁸³ 2015～2017 年の代表取締役社長の交代に関して記載

- 新規ファンやライト層を増加させるために、ターゲット属性に応じた集客イベント（子ども向け、女性向け、1年以上足を運んでいない「休眠層」向け等）を積極的に実施（2019年は1試合につき平均10本程度、年間合計で約220回実施）
- イベント・試合後にはアンケートを取得しPDCAに活用。また、御礼メール発信やクーポン等の配信により再来場を促進

C) ダイナミックプライシングの導入

- 2019年シーズンから、ホームスタジアムにおいてダイナミックプライシングを導入（シーズンチケットは除く）

D) その他の施策

- 2017年4月にオンラインショップをリニューアルすることで物販を強化
- マーケティング外販（マーケティングノウハウの他スポーツクラブ・協会への提供）、クラウドファンディング、グランパス公式アプリの制作、オークション事業等を実施
- 2023～25年の経営の軸として、経営陣が中心となって中期計画を策定。部長クラス以上で長期コンセプトを議論した上で骨子を整理し、骨子を踏まえたアクションプランや予算を部署単位で取りまとめている

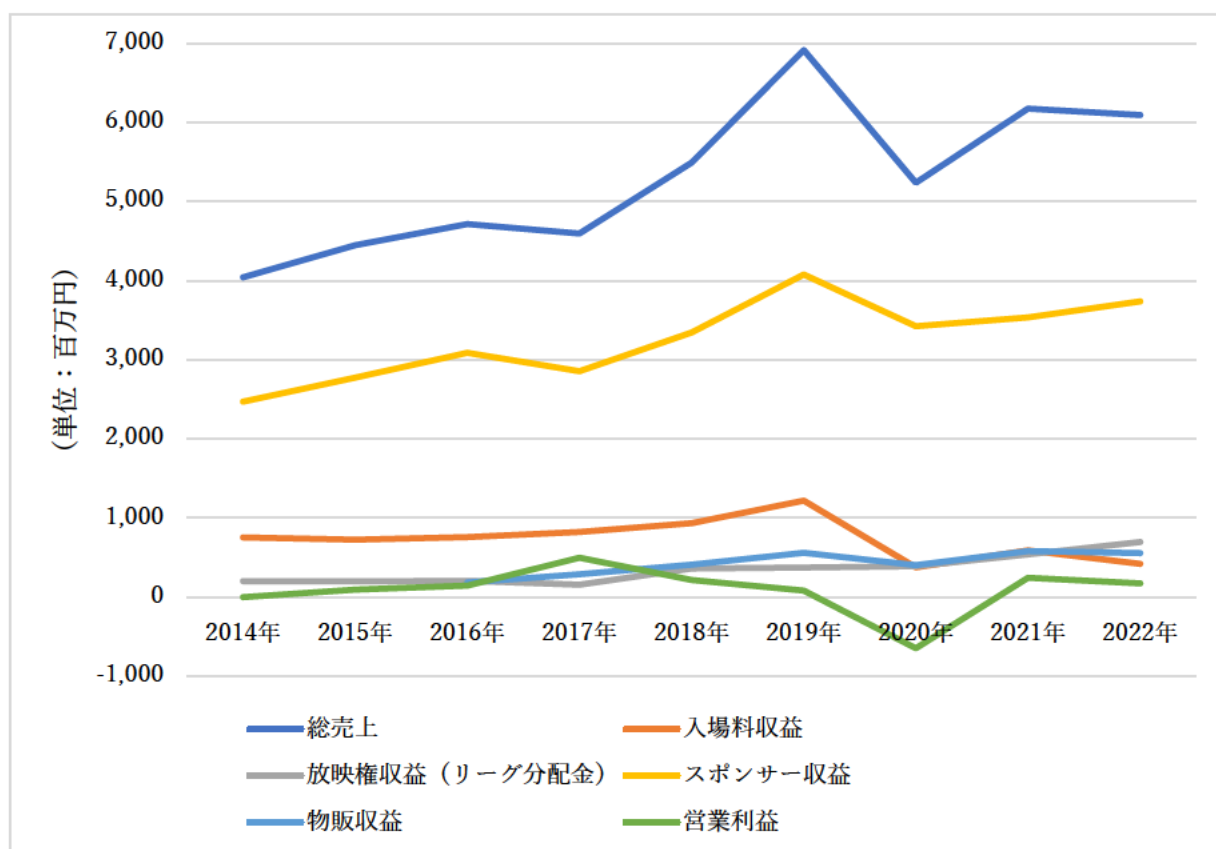


図 16. 名古屋グランパスの収益推移⁸⁴（単位：百万円）

⁸⁴ クラブ及びリーグ公表資料より作成

- ・ 観客動員数：2015 年 276,082 人から、2019 年 469,397 人に増加
- ・ J リーグチケット会員：2015 年 10,308 人から、2020 年 193,422 人に増加
(J リーグチケットからの購入率：2015 年 11%から、2019 年 80%に増加)
- ・ チケット収益：2014 年 7 億 5600 万円から、2019 年 12 億 2100 万円に増加
- ・ 物販収益：2016 年 1 億 8700 万円から、2022 年 5 億 5800 万円に増加

【名古屋グランパスの戦績・観客動員数】

シーズン	2014	2015	2016	2017 ※J2	2018	2019	2020	2021	2022	2023
リーグ戦 戦績(位)	10	9	16	3	15	13	3	5	8	6
観客 動員数	284,474	276,082	301,396	322,672	419,218	469,397	145,472	210,614	319,818	-

※2017 年シーズンのみ J2、それ以外は J1 の数値

(v) まとめ

机上調査で把握された事例及び海外有識者インタビューの結果を基に、サッカークラブ経営における傾向やポイント等を纏める。

クラブ経営の方針・戦略を決定する経営層の重要性

まず、海外有識者インタビューからは、チームの方針や戦略を決定する CEO など経営層の重要性が挙げられた。チームに招聘される経営層の経歴に関しては、「例えば、ブランディングに長けた消費財メーカーやエンタメ企業等のスポーツ以外の一般企業の出身者が担うケースが存在する」という意見も聞かれた。机上調査からも、チームのビジネス面での要職に、他リーグやクラブで実績を残した人材に加えて、投資銀行、経営コンサルティング、消費財・飲食業界等の多様なビジネスバックグラウンドを持つ人材が就いていることが把握された。下図はプレミアリーグクラブにおいて経営層が受け取っている年俸の最高額を表したグラフであるが、各クラブが優秀な経営人材に対し多額の投資を行っていることが分かる。

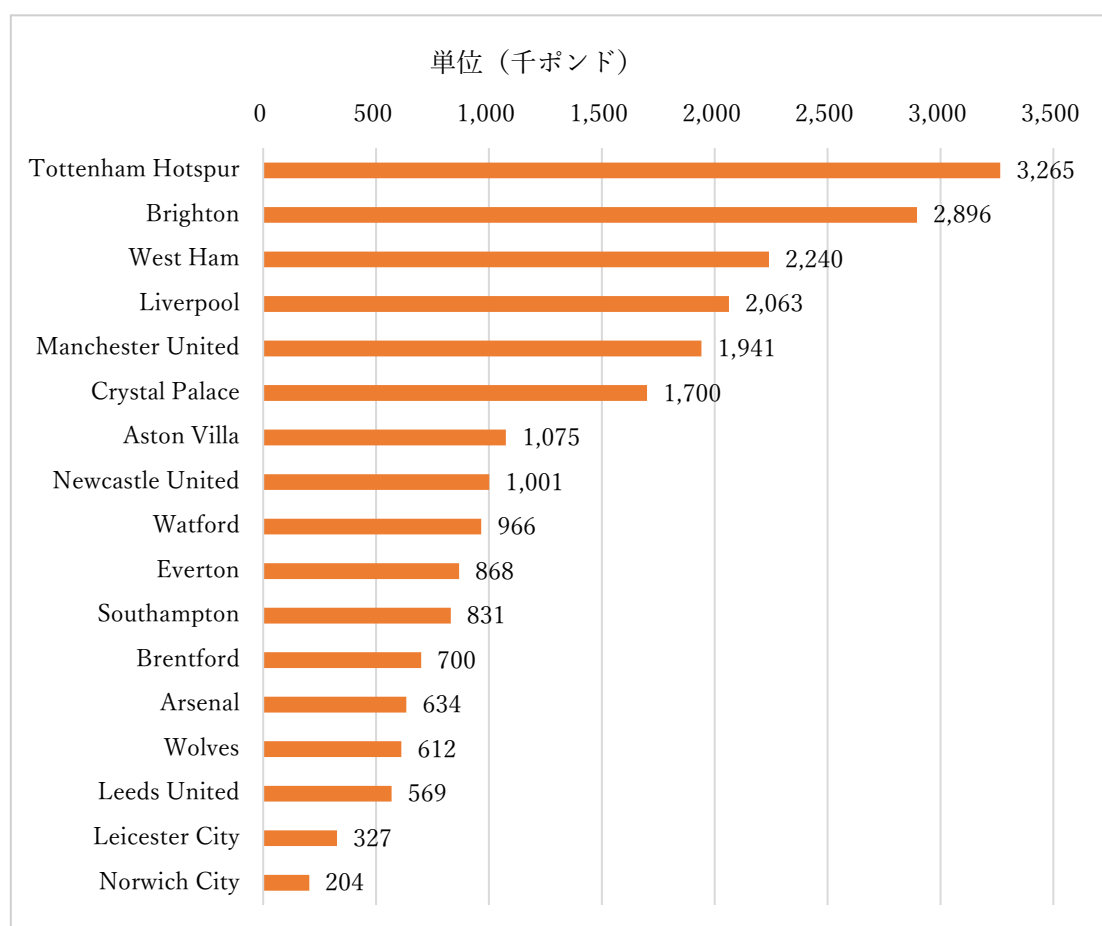


図 17. プレミアリーグ各クラブにおける経営層の年俸最高額 (単位：千ポンド、2021-22 シーズン) ⁸⁵

⁸⁵ 「Premier League Finances by Club 2021/22 (including last 10 years growth) (The Swiss Ramble)」 (<https://swissramble.substack.com/p/premier-league-finances-by-club-202122> 閲覧日 2024/03/20) を基に作成

※経営層への報酬が未公開等の理由により数値が公開されていない Burnley, Chelsea, Manchester City は図中から除く

欧州サッカークラブが投資を行う領域

机上調査の結果より、オーナー及び経営層が変更した後、各クラブが共通して投資を行っている領域を以下に述べる。

①商業収益確保のための取組への投資

各クラブ共に企業とのパートナーシップ拡大や物販等の商業収益拡大に関わる取組への投資を行っている。例えば、リバプール FC や AC ミランは、コマーシャル部門のマネジメント層やフロントスタッフを拡充し、パートナーシップの拡大による商業収益の増加を実現している。また、アジアや北米等の国外市場に展開し、国外のファンやスポンサー獲得に注力している点も共通している。特に、マンチェスター・シティーFC は各国クラブの経営権を所有して連携を深めることで成功を収めており、近年、欧州クラブで見られるマルチクラブオーナーシップの先駆けとなっている。また、SNS や自クラブのメディア・プラットフォームにおける情報発信を通じ、クラブのブランド向上やファンエンゲージメントを図っている点も各チームの共通項として挙げられる。

②ユースアカデミー・移籍関連部門への投資

各クラブでは、ユースアカデミーや選手移籍に関わる取組への投資によって、中長期的な競技力強化、移籍金収益獲得を目指している。特に、欧州サッカー界では選手移籍金が高額になるケースが多いため、その収支がチーム財務面に与える影響が大きい。そのため、移籍に特化した組織の組成やテクノロジー・データ活用に向けた投資、優秀な強化部人材・スカウトの獲得等、効果的に選手を獲得・売却するための様々な取組を行っている。

③スタジアムへの投資

また、調査したクラブの多くはスタジアムを運営しており、改修・新設を計画または実施している。目的として、スタジアムの収容人数拡大や VIP 席の増席によるチケット収益増加に加え、スタジアムに付随する商業施設の拡充を通じた収入増加等を目指しているものと思われる。特に、トッテナムについては、2019 年に開業した新スタジアムにおいて、コンサート収益や飲食収益等、興行以外で安定的な収益源確保に成功しているとされている。

④テクノロジー・デジタル領域への投資

上記とも密接に関連するが、各クラブともにテクノロジー、デジタル領域に投資を行っていることが把握された。本調査の事例では、自クラブの SNS やメディア、プラットフォームでのファンへの情報発信に加え、競技力向上や移籍金収益の拡大に向けてデータ・テクノロジーを用いる事例が見られた。海外有識者インタビューにおいても、「現代のクラブ経営におけるあらゆる場面で活用できるため、当該領域に優れた人材がいることがクラブ成功のポイント」という意見が挙げたが、欧米の先進クラブにおいては、経営判断の多くの場面でテクノロジーやデータが活用されていることが想定される。

本調査の対象クラブの中では、特にリバプールFCやトッテナム・ホットスパーFCは、選手獲得への過度な投資を避け、上記①～④の領域等への投資によって商業収益や移籍金収益を獲得し、選手獲得やスタジアム等への投資を回すことに成功している事例と言える。競技力向上によって戦績を向上させ、チケット収益、放映権料収益（リーグ・UEFA 分配金）を獲得し、さらに商業収益の拡大に向けた再投資に用いるといった持続的な好循環を実現している。ファイナンシャルフェアプレー等によってクラブの財務面での規制が強化される中、選手獲得に投資するだけでなく、競技成績に依存しない商業収益を安定的に確保するために投資を行う重要性は今後より高まっていくと推察される。

中小規模クラブ（国内クラブを含む）の方向性

海外有識者のヒアリングでは、中小クラブの経営の成功要因として、「自らのアセットを理解して得意な領域を特定し、その領域で成功を積み重ねることが必要」、「CEO、COO、CMO等のマネジメントが戦略と方向性をしっかりと示すことが重要」という意見が挙がった。

今回調査を行ったフォレストグリーンローバーズFCは英国下部リーグに所属しているものの、サステナビリティを軸とした経営方針でスポンサーやファンを獲得し収益化に成功している。

国内クラブに関して、オーナー変更後にスポンサー収益が増加する事例も見られたが、オーナー企業の信用力等の影響が推察される。また、各クラブにおいて、地元企業や自治体との協働、ファンとの関係性構築、新スタジアムでのビジネス展開、マーケティング施策といった特色のある施策が把握された。このような施策について、中長期的に取り組んでいくことが重要と思われる。

【プレミアリーグクラブ関係者へのインタビュー結果】

- ・ 自クラブの収支は長年黒字であり、世の中の常識でいえば当然のことだが、これだけでもサッカークラブでは評価されるべきと考えている。多くのクラブは選手への移籍金・人件費、設備に巨額の投資をしており、最悪のパターンでは破綻に至る。非常に短期的な考えで、勝つことに重きを置いている。
- ・ 最も、黒字のクラブはファンから“なぜ補強に資金投下しないのか”とプレッシャーを受ける。他クラブが大型移籍で有力選手を獲得する中、動きがないからである。健全な経営を行うためには、このようなファンのプレッシャーに屈しないマネジメント層、CFOの存在が重要と考える。
- ・ 自クラブでは、スタジアムを通じた収入をあげられることが非常に大きい。現在世界で最も収益化に成功しているスタジアムの一つであり、飲食、コンサート、他イベント等、サッカー興行以外で安定的に収益源を確保していることが成功要因。
- ・ 他にも、これはビジネス上の狙いではなかったものの、外国籍選手はビジネス面に大きな成功をもたらしている。現在の手スポンサーは、英国にオフィスすら持たない外資企業だが、その外国籍選手の出身市場で露出が多いため、スポンサーに就任している。

【LaLiga リーグ関係者へのインタビュー結果】

- 中小クラブの現実として、ビジネス面でメガクラブと競争することは難しい。中小クラブは自らのアセットを理解して得意な領域を特定することと、その領域で少しずつ成功を積み重ねることが必要。例えば、外国人選手を獲得した際には、その選手の出身地を生かすなど、機会を最大化することが重要だと考える。すぐに収益化を目指すのではなく、例えば日本語の SNS アカウントを開設し、ファンとの接点を増やすなど長い時間をかける必要がある。また、CEO、COO、CMO といったマネジメントが戦略と方向性をしっかりと示すことが重要である。
- (LaLiga において) 新しいオーナーは強化にフォーカスすることが多い。サッカーチームの経営において、競技力向上、移籍金収益の獲得に当たって重要なプロダクトは選手である。そのため、新しいオーナーは代理人との関係性構築を重視する。

【NBA・リーグアンクラブ関係者へのインタビュー結果】

- クラブが行う投資は、通常オーナーまたは CEO によりトップダウンの判断で行われる。従ってクラブのリーダー層によるリーダーシップが最も重要。
- 従来のオーナーは、採算性度外視で資金を投入することに対するモチベーションが高かった。近年ではより健全な経営を目指し、大半のクラブでは経営を担う CEO を雇っている。こうした人材はスポーツ界出身ではなくビジネス界出身であることが多く、例えばブランディングに長けた消費財メーカーやエンタメ企業等の出身者が多い。
- (経営に成功しているクラブに共通点について)
テクノロジー、デジタル、データの 3 領域に長けた人材がいるクラブは成功している。この 3 領域は、近代のクラブ経営のあらゆる場面、例えばチケット、放映等に転用でき、収益増を狙うことができるためである。例えば SNS 一つとってもバイトを雇い任せるのではなく、重要な収益源と位置づけプロを雇うこと。このような領域の優先度を高めているクラブは成功する傾向にある。チケット販売でも優先すべきは CRM の分析、プロモーションの仕方等のデジタル領域であり、例えば電話営業の人材を拡大雇用するチームは、もはやほとんど存在しないのではないかな。
- リーグ・クラブを問わずブランディングが最も重要だと考える。あとは、スタジアム・アリーナの存在も優れた試合体験の提供と収益源の観点から重要である。こうしたインフラ整備を進めるうえでは、政府・公的機関と協力体制を構築することも欠かせない。

(2) スポンサーシップアクティベーション

(i) 調査の背景・目的

下表は欧米の主要スポーツリーグにおける収益内訳を示したもののだが、多くのリーグにおいてスポンサー収益が主要な収益源となっていることが分かる。

表 6. アメリカ主要リーグの収益概要⁸⁶

費目	NFL	NBA	MLB
放映権収益	\$10 billion/年(2022-33) ※リーグ収益の値	\$2.7 billion/年(2016-24) ※リーグ収益の値 \$1.8billion (2020、推定値) ※ローカル放映権料 (30 球団 の放映権料合計)	\$1.8 billion/年 (2022-28) ※リーグ収益 \$1.6 billion (2019) ※ローカル放映権料 (30 球団 の放映権料合計)
<u>スポンサー収益</u>	<u>\$1.8 billion (2021)</u>	<u>\$1.6 billion (2021)</u>	<u>\$1.2 billion (2022)</u>
チケット収益	1.5 billion (2022)	\$1.4 billion (2020)	\$3.2 billion (2019)
データライツ ビジネス関連	【Genius Sports】 ・1 シーズンあたり 120million (2021 年 4 月締 結。期間は 4～6 年、現金＋ 株式) 【Caesars, DraftKings, FanDuel】 ・2021 年に 3 年約 10 億ドル の契約を締結	【Sportradar】 ・1 シーズンあたり \$125 million (2021 年 11 月締結。8 年契約で総額 10 億ドル、現 金＋株式)	-

表 7. 欧州主要サッカーリーグの収益概要⁸⁷

	プレミアリーグ (イングランド)	ブンデスリーガ (ドイツ)	ラリーガ (スペイン)
放映権料収入	€3,635 million (2021)	€1,489.2 million (2019-20)	€2,049 million (2021)
<u>スポンサー収益</u>	<u>€1,807 million (2020)</u>	<u>€888.8 million (2019-20)</u>	<u>€1,086 million (2020)</u>
物販収入		€184.4 million (2019-20)	
チケット収益	€661 million (2020)	€363.5 million (2019-20)	€432 million (2020)
移籍金	€896 million (2022 summer)	€530 million (2022 summer)	€461 million (2022 summer)
分配金(UEFA)	€515 million (2021)	€362 million (2021)	€420 million (2021)
データライツビ ジネス関連	Sportradar は、データ利用料 として約 20 億円を支払い (2020-21 年)	-	-

⁸⁶ 令和 4 年度商取引・サービス環境の適正化に係る事業（スポーツ産業に関する諸外国の動向調査事業）報告書より抜粋

⁸⁷ 令和 4 年度商取引・サービス環境の適正化に係る事業（スポーツ産業に関する諸外国の動向調査事業）報告書より抜粋

また、下図は欧米の主要スポーツリーグのスポンサー収益推移を表したものであるが、近年、いずれのリーグにおいても収益が拡大している。

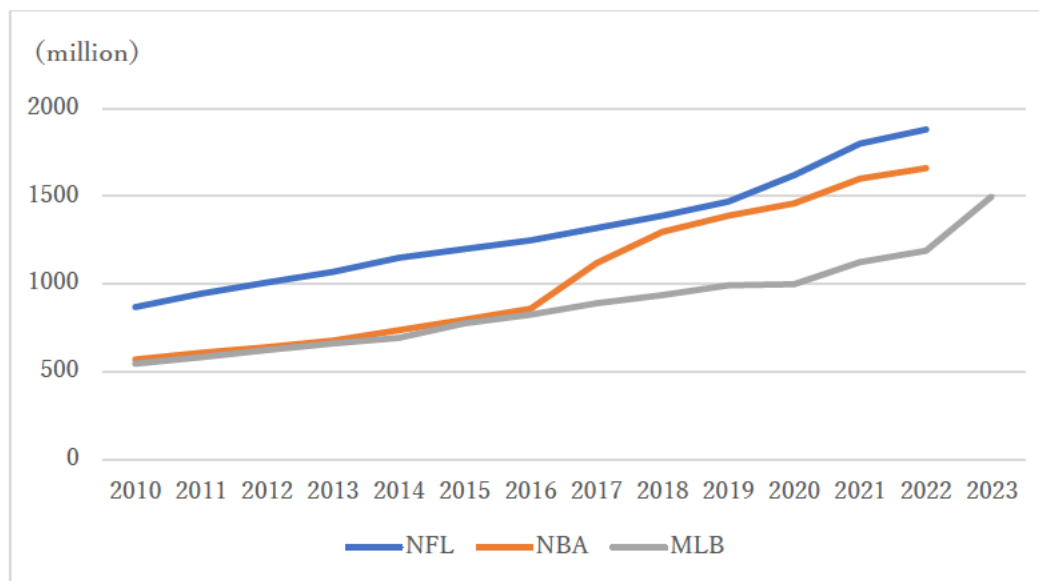


図 18. アメリカ主要リーグスポンサー収益推移⁸⁸

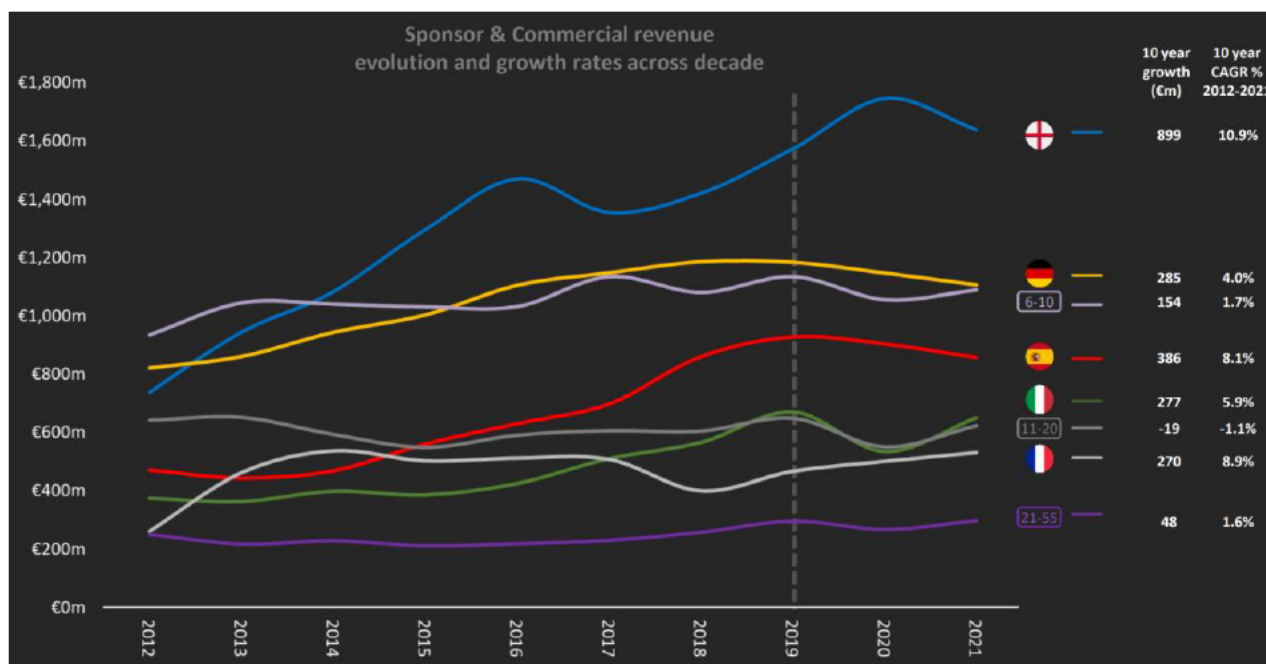


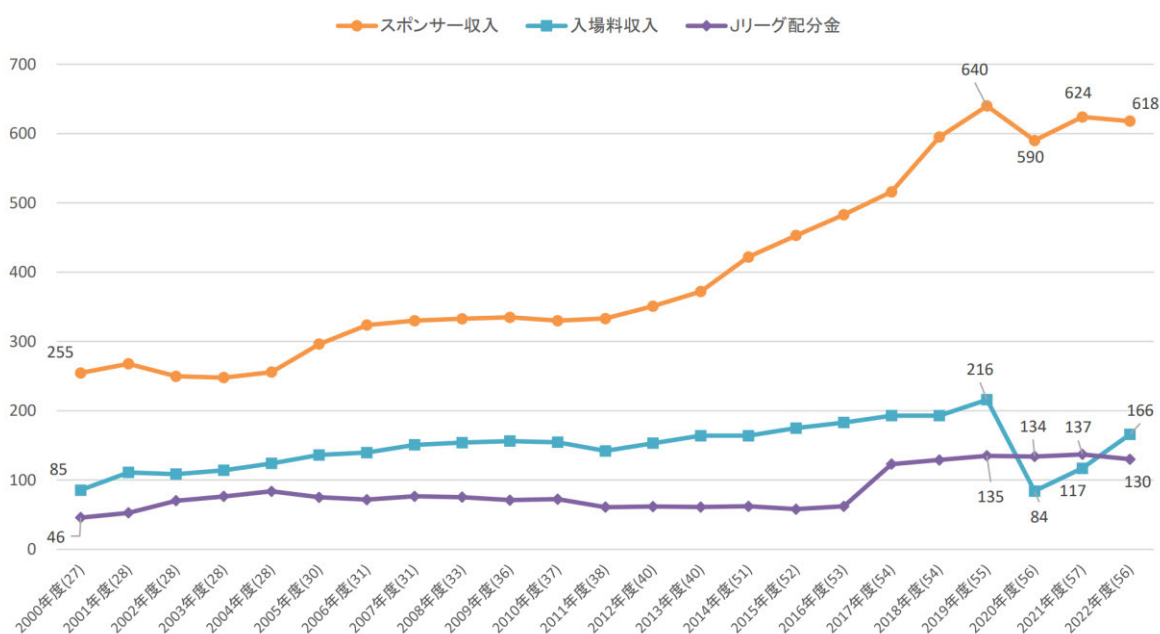
図 19.欧州主要サッカーリーグの商業収益推移⁸⁹

⁸⁸ 下記の Statista に公表されている数値より作成。「NFL league and team sponsorship revenue worldwide from 2010 to 2022」 (<https://www.statista.com/statistics/456355/nfl-league-team-sponsorship-revenue-worldwide/> 閲覧日 2024/3/19)、「National Basketball Association sponsorship revenue from 2010 to 2023」 (<https://www.statista.com/statistics/380270/nba-sponsorship-revenue/> 閲覧日 2024/3/19)、「Major League Baseball sponsorship revenue from 2010 to 2023」 (<https://www.statista.com/statistics/380197/mlb-sponsorship-revenue/> 閲覧日 2024/3/19)

⁸⁹ 「The European Club Footballing Landscape」 (https://editorial.uefa.com/resources/027e-174740f39cc6-d205dd2e86bf-1000/ecfl_bm_report_2022_high_resolution_.pdf 閲覧日 2024/3/19) より抜粋 ※商業収益としてスポンサー収益以外の収益も含む

一方、下図は J リーグの収益推移を表したものであるが、スポンサー収益が主要な収益源であり、欧米各国リーグと同様に近年の伸び率が大きいことが分かる。

(単位：億円)



・ 図 20. J1 全クラブの収益推移⁹⁰

このようにスポンサー収益が増加している背景には様々な要因が考えられるが、企業がスポーツ団体をスポンサードする目的が多様化していることがその一因として想定される。

従来、企業がスポーツ団体にスポンサードする目的は、主にメディアやスタジアム看板・ユニフォームにおけるロゴ掲出による広告宣伝・露出拡大であった。また、実業団保有企業など国内企業においては、従業員の士気向上や福利厚生といった社内貢献も主な目的であった。

一方、近年では、「スポンサーシップからパートナーシップへ」といわれるように、これまでの広告露出を中心としたスポンサーシップの形から、スポンサー企業の経営課題解決（例えば、ブランド認知度・イメージ向上、ターゲット顧客へのリーチ、販促等）や社会課題解決のためにスポーツ団体を活用する事例も見られ、企業のスポーツ団体への協賛の在り方が変わっていることが指摘されている。特に、SNS やデジタルプラットフォームの普及やコロナ禍の影響によって、看板広告といった従来型の露出効果の価値が相対的に低くなったこともその要因として挙げられる。

企業が経営課題の解決といった協賛へのニーズを満たすためには、スポーツ団体の保有するアセットを活用して価値を創出する「スポンサーシップアクティベーション」を行うことが重要である。そこで、本項ではスポンサーシップアクティベーションに着目し、国内外のスポーツ団体及び企業

⁹⁰ 「2022 年度クラブ経営情報開示資料（先行発表）」（https://about.jleague.jp/corporate/wp-content/themes/j_corp/assets/pdf/club-r3kaiji_2_20230526_final.pdf 閲覧日 2024/03/15）

が従来型の広告露出や社内貢献以外にどのような価値を創出しているのか、そのトレンドや事例を調査した。

アクティベーションの目的や考え方は企業により異なるためその内容も多様であるものの、机上調査及びヒアリング調査を踏まえ、以下の4つの分類に基づいて国内外のアクティベーション事例を整理した⁹¹。

【本調査におけるアクティベーションの分類】

- ① 社会貢献活動・社会課題解決の取組（サステナビリティ・ESG 関連の取組）
- ② デジタルコンテンツ・SNS を活用した取組
- ③ 企業の製品サービスの活用、新製品開発等の実証実験/PoC
- ④ VIP マーケティング（企業間の関係構築）

【プレミアリーグクラブ関係者へのインタビュー結果】

- ・ アクティベーションの考え方は企業によって異なる。同じクラブのスポンサーでも企業によって地域コミュニティ、サステナビリティ、ブランド認知の向上等、関心や目的は異なっており、結果としてアクティベーションの内容も企業により異なる。

(ii) スポンサーシップアクティベーションの事例詳細

① 社会貢献活動、社会課題解決の取組（サステナビリティ・ESG 関連の取組）

近年、企業とスポーツ団体がサステナビリティ・ESG 関連のスponsorシップアクティベーションを行う事例が増加しているが、プレミアリーグクラブ関係者へのヒアリングからも、特に直近5年程でサステナビリティ・ESG 関連の取組がトレンドとなったという意見が聞かれた。また、その背景として、「スポーツは感情との結びつきが強いため、サステナビリティ、多様性等の文脈で企業を差別化するストーリーテリングとの親和性が非常に高い」という意見が挙げられた。

例えば、前章で取り上げたフォレストグリーンローバーズ FC は、サステナビリティに特化したミッションビジョンを掲げて様々な取組を行うことで、スポンサー企業の協賛やファンの増加につなげた好事例と言える。環境にやさしい製品を展開する消費財ブランドである Faith in Nature 社は、フォレストグリーンローバーズ FC の取組に賛同して協賛した内の一社だが、スタジアム内の有機肥料を使って育てられた芝からボディソープをつくるアクティベーションを実施することで、クラブファン層に向けたマーケティングを行っている。

⁹¹ 本項で紹介する事例内容は報道等の公開情報を基に作成しており、一部推測等も含んだ内容であることに留意

【プレミアリーグクラブ関係者へのインタビュー結果】

【アクティベーションの直近のトレンド：ESG・サステナビリティ】

- 直近のトレンドとして、特にここ5年程は、ESG・サステナビリティに関する取り組みが多い。当クラブでは、昨年世界的な消費財企業との提携を開始したが、これは地域コミュニティに重きを置いた取り組みである。当クラブの本拠地は多様性に富み、クラブが地域のハブになっているが、当該大手企業は地域のコミュニティにアプローチするために当クラブとの提携に目を付けた。パッケージには露出に関する権利なども含まれているが、世界的に知名度が高い企業であるため、これは本来の目的ではなかった。
- 同社は欧州で5つほどのサッカークラブをスポンサードしており、いずれにおいても、企業の価値観や本質的なストーリーを消費者に届けることに注力している。これが大前提としてあり、あとはクラブの規模・知名度やアプローチできるファン層、そして予算とのバランスで提携先を選択していると思われる。
- 10年前は商品自体の宣伝広告が主流だった。例えば清涼飲料水メーカーであれば商品の爽快感等の魅力をアピールするものが多かった。一方、近年では消費者の価値観は大きく変化しており、Gen Z等の若い世代では消費・購買において社会へのインパクトを重視する。清涼飲料水メーカーは競合が多く、こうした中で企業として差別化をする必要があり、それに基づき宣伝・スポンサーシップの内容も変化してきた。スポーツは感情との結びつきが強く、例えばサステナビリティ、コミュニティ、多様性等の文脈で企業を差別化するためのストーリーテリングとの親和性が非常に高い。

表 8. 社会貢献活動、社会課題解決の取組（サステナビリティ・ESG 関連の取組）

トッテナム・ホットスパーFC×AIA⁹²

- AIA（金融）は2013年にトッテナム・ホットスパーFC（英・サッカー、以下トッテナム）のスポンサーを務め、2017年からはグローバル・プリンシパル・パートナーに就任（2027年までの契約）
- 同社は、「Healthier, Longer, Better Lives（より健康で、より長く、よりよい生活を）」のスローガンを掲げており、トッテナムはアジア地域においてスポーツを活用した健康促進の取組に関して協働
- 同社が運営拠点を持つアジア各国において、元選手等のチーム関係者やAPAC在住のコーチによるサッカー教室を運営。チームが独自に確立したサッカープログラムを展開
- 2013年から2022年の10年間にわたる取り組みで、合わせて8万人以上の子どもたちが指導を受け、アジア保険業界の表彰にて「CSR イニシアチブ・オブ・ザ・イヤー」を受賞

⁹² 「デジタル化でファンをつなぎとめるトッテナム・ホットスパーFC（Campaign Japan）」

（<https://www.campaignjapan.com/article/%E3%83%87%E3%82%B8%E3%82%BF%E3%83%AB%E5%8C%96%E3%81%A7%E3%83%95%E3%82%A1%E3%83%B3%E3%82%92%E3%81%A4%E3%81%AA%E3%81%8E%E3%81%A8%E3%82%81%E3%82%8B%E3%83%88%E3%83%83%E3%83%86%E3%83%8A%E3%83%A0%E3%83%BB%E3%83%9B%E3%83%83%E3%83%88%E3%82%B9%E3%83%91%E3%83%BCfc/480659> 閲覧日 2024/03/14）、「アジア大手の保険会社 AIA、英国トッテナムのサポートで得られる効果（Sports Sponsorship Journal）」（https://www.sports-sponsorship.jp/2019/08/29_aia/ 閲覧日 2024/03/15）

• AIA はアジアで人気のトッテナムを活用して認知度やブランド力を向上させ、トッテナムも AIA との活動を通じてアジアでのマーケティングを強化する狙いがあったとされる • トッテナムは、AIA とのグローバルスポンサーシップ契約を 2027 年まで延長したが、プレミアリーグで最も長く続くスポンサーシップの一つとなっている
マンチェスター・シティ FC×ザイレム⁹³ • 2018 年、ザイレム（水関連機器製造会社）とマンチェスター・シティ FC（英・サッカー）はパートナーシップを締結 • ザイレムとして、同じサステナビリティに対する価値観を持つマンチェスター・シティ FC と協働することで、世界中に存在するクラブのファン層にリーチを広げること、「安全な水が供給される世界を作る」という同社のミッションの認知度を向上させることが狙いとされている • 水に関する社会課題の解決や一般消費者への認知拡大の取り組みを実施。例えば、ムンバイ、サンパウロ、ブエノスアイレス、マンチェスター等において雨水施設の設置などを実施 • 世界的な水不足という社会課題を解決する次世代リーダー育成のための社会課題解決プログラムも展開。クラブの保有するサッカーコミュニティのネットワークを利用し、計 8 カ国 2 万人以上の子供たちに対し、水に関する社会課題の教育機会を提供 • また、クラブの選手を活用した水不足に関するムービーの作成や上映、SNS での発信等の取り組みも実施
WNBA×US バンク⁹⁴ • US バンク（銀行）は、WNBA（米・女子バスケットボール）とのパートナーシップを締結し、リーグのオフィシャルバンクに就任 • US バンクのプレスリリースによると、次世代の女性リーダーのエンパワーメント等において、US バンクと WNBA の価値観が一致していたことがパートナーシップ締結につながったとされている • US バンクは、WNBA の現役選手や引退選手等を対象にして、ファイナンスに関する教育、アドバイザーへの個別相談機会、引退後に向けたビジネススキル習得のサポート、ネットワーキングの機会等を提供 • また、WNBA と NPO 団体と協働し、行政の十分なサポートを受けられない地域の若い女性、特にマイノリティー層の経済的な自立を支援する取り組みを実施 • US バンクとしては、発信力の大きい WNBA と共に地域貢献活動を行うことで、自らの活動の認知度やブランドを向上させることが狙いとされている。また、WNBA の現役選手、引退選手との関係性を構築することで、同社の顧客開拓やビジネスチャンスを創出することも目的の一つと推測されている

⁹³ Xylem Website (<https://www.xylem.com/en-us/about-xylem/partnerships/man-city/> 閲覧日 2024/03/15)、「XYLEM – OFFICIAL PARTNER OF MANCHESTER CITY FC (MANCHESTER CITY FC Website)」(<https://www.mancity.com/club/partners/xylem> 閲覧日 2024/03/15)、「マンチェスター・シティがザイレムとの新たな世界的提携を発表 (businesswire)」(<https://www.businesswire.com/news/home/20180709005897/ja/> 閲覧日 2024/03/15)、「マンチェスター・シティのアグエロ、フォーデン、スターリング選手らが、深刻化する世界の水不足の脅威を取り上げた新しい映画に出演 (businesswire)」(<https://www.businesswire.com/news/home/20200730005425/ja/> 閲覧日 2024/03/15)「マンチェスター・シティのスター選手のセルヒオ・アグエロ、ダビド・シルバ、イルカイ・ギュンドアンが、世界の水問題を啓発するザイレムの「想像以上に身近な問題」キャンペーンを開始 (businesswire)」(<https://www.businesswire.com/news/home/20190301005241/ja/> 閲覧日 2024/03/15)

⁹⁴ 「U.S. Bank named WNBA Changemaker and the league's official bank (US bank)」(<https://www.usbank.com/about-us-bank/company-blog/article-library/us-bank-named-wnba-changemaker-and-the-leagues-official-bank.html> 閲覧日 2024/03/15)、「US バンク、女子バスケット WNBA とのパートナーシップで得られる効果とは (Sports Sponsorship Journal)」(https://www.sports-sponsorship.jp/2022/04/19_usbank/ 閲覧日 2024/03/15)

FIFA 女子サッカーワールドカップ 2023×オランジュ⁹⁵

- ・ オランジュ（通信事業者）は、協賛している FIFA 女子サッカーワールドカップ 2023 の開幕の前に、人々が持つ無意識の思い込み、偏見をテーマにした CM、動画を作成
- ・ 動画の前半はスポーツ番組のハイライト動画を流し、後半にはこの動画の真意を伝える種明かしの動画を流すという構成
 - （動画前半）男子フランス代表のスター選手による鮮やかなプレーの数々が流れた後に、「このような感動を与えてくれるのはレ・ブルーだけだ（Only Les Bleus can give us these emotions）」とフランス男子代表の愛称を指す言葉が映し出される
 - （動画後半）動画が巻き戻され、ハイライト動画は実際にはフランス女子チームのもので、視覚効果によって顔や髪、体つきなどを、男子選手のものに差し替えていることが明らかになる。そして最後に、「オランジュはレ・ブルーを応援します（At Orange, we support les Bleues）」と、女子チームにちなんで Bleus から Bleues（女性名詞複数形）に修正された言葉が映し出される
- ・ 無意識の思い込みや偏見、スポーツ界のジェンダー問題を提起する動画として SNS 上で話題になり、YouTube 上では 500 万回以上再生された。オランジュとしても自社のジェンダー平等の促進という価値観を示すことに成功したとされている

レノファ山口×株式会社トクヤマ⁹⁶

- ・ レノファ山口（J リーグ）は、トクヤマ（化学メーカー）とのアクティベーションを模索する中で「地域課題に貢献できる取り組みを」という企業ニーズを踏まえ、竹林面積の増加という地域課題を軸に企画を提案。竹で応援グッズを作るアクティベーションを実施
- ・ 周南市住民、サポーター、レノファ山口職員、トクヤマ社員で竹を伐採し、徳山商工高等学校の生徒、レノファ山口の選手が竹の加工、熱処理を実施。周南市の竹勇銘尺八工房の協力のもと、レノファ山口と周南市シティープロモーション、トクヤマのロゴマークを刻印して竹クラーベ（応援グッズ）を制作。完成した竹クラーベは、試合日に行われた「周南市サンクスデー」という催し物の中で観客に配布
- ・ トクヤマの成果としては、竹クラーベを通じた活動が社内に認められ、正式にレノファ山口のパートナーに就任し、地域の人々との接点が拡大。特に、BtoB 企業で直接地域の人々とつながることが難しい中、アクティベーションを通じてトクヤマの社名や現在行っている取り組みなどを認知してもらう契機となった。また、採用観点でも高校生と一緒に取り組んだことにより、トクヤマへの入社を希望する学生も増加
- ・ アクティベーション事例を表彰する「JAPAN SPORTS ACTIVATION AWARDS」で PSI 賞を受賞し、テレビ等での露出も拡大

⁹⁵ 「FIFA 女子サッカーワールドカップ 2023——世界で大バズりの広告動画がハイライトするアンコンシャスバイアス（VOGUE JAPAN）」（<https://www.vogue.co.jp/article/viral-france-soccer-ad> 閲覧日 2024/03/15） 「あえて男子選手を起用することで、女子スポーツの素晴らしさを表現したフランスの通信会社 Orange の秀逸な CM（Sports Sponsorship Journal）」（<https://www.sports-sponsorship.jp/2023/10/soccer/> 閲覧日 2024/03/15）、「「賢い手法だ」女子サッカーに対する偏見に気づかされるフランスの CM が話題（COSMOPOLITAN）」（<https://www.cosmopolitan.com/jp/trends/society/a44633655/french-soccer-ad-proves-womens-soccer-is-just-as-exciting-viral/> 閲覧日 2024/03/15）

⁹⁶ 「化学メーカーがなぜプロサッカークラブとパートナーシップ？トクヤマがレノファ山口と作った「竹クラーベ」（MarkeZine）」（<https://markezine.jp/article/detail/41389> 閲覧日 2024/03/15）

② デジタルコンテンツ・SNS を活用した取組

近年、SNS やデジタルコンテンツを用いたアクティベーションがトレンドとなっている。IEG のレポート⁹⁷によると、ほぼすべてのスポンサー企業がアクティベーションにおいてソーシャルメディアを活用しているとされている。また、クラブやリーグといったコンテンツホルダー側でも、企業との協業を進めるために自団体でコンテンツ企画・制作を行う組織を持つ事例が増加しており、アクティベーションにおいて SNS やデジタルコンテンツを活用する需要が増加していることが伺える。

上記の背景として、企業が消費者に届けるストーリー性を重視する中で、自由度の高いコンテンツを製作・配信できる点、また、運用コストが低く手軽に始められる一方、クラブ等のコンテンツホルダーの持つ多くのファン層にリーチできるという費用対効果が高い点が挙げられる。加えて、アクティベーションでは効果測定を行うことが重要だが、SNS や動画には、閲覧数やインプレッション数等によって効果測定を実施しやすいという利点も存在する。特に、コロナ禍では、スタジアム集客等に様々な規制があったため、デジタルや SNS を活用した新しいアクティベーションが特に進展したものと思われる。

【プレミアリーグクラブ関係者・LALIGA リーグ関係者へのインタビュー結果】

【SNS やデジタルコンテンツの活用】（プレミアリーグクラブ関係者）

- ・ 広告ビジネス全体を俯瞰したときに、スポーツのスポンサーシップに限界が生じたことに気づいたことが大きい。つまり、デジタルプラットフォームや SNS が台頭し、企業は非常に効率的に広告を出稿することが可能になった。スポーツのスポンサーシップはこの点での優位性がなく、一方でストーリー性との親和性は高いことから必然的にアクティベーションに重きを置くようになった。
- ・ スポーツ組織は自らのメディアとして SNS を有効活用している。これも ストーリー性に富んだコンテンツを配信できることが影響しており、テレビやスタジアムの露出では伝えられないストーリーを伝える場として使っている。また、SNS は導線を確認しやすく、クリックひとつで企業のサイトやオンラインストアなどに誘導することができるのも、テレビ等のメディアと比較した際のメリットである。

【SNS やデジタルコンテンツの活用】（LALIGA リーグ関係者）

- ・ グローバルスポンサーはマーケットでのプレゼンスの向上、顧客等のステークホルダーとの関係構築等のためにアクティベーションを重視している。グローバルスポンサーからは海外でアクティベーションをしてほしいとの要望を受けることが多く、海外でのア

⁹⁷ 「WHAT SPONSORS WANT & WHERE DOLLARS WILL GO IN 2018 (IEG)」 (<https://www.sponsorship.com/IEG/files/f3/f3cfac41-2983-49be-8df6-3546345e27de.pdf>) 閲覧日 2024/03/15) ※2017 年の調査結果。「WHAT CHANNELS DO YOU USE TO LEVERAGE YOUR SPONSORSHIPS?」に対して、98%の回答者が「SOCIAL MEDIA」利用していると回答

クティベーションはリーグよりも企業起点となることが多い。大規模な企業には通常スポンサーシップを専門に扱う部署が存在しており、当該部署とやり取りすることが多い。

- ・ アクティベーションの事例として、例えばファンを対象にしたイベント等があるが、近年ではよりデジタル領域にシフトしている。リーグとしては海外でのアクティベーションに必要なリソースを事前に計画策定し準備するようにしている。

表 9. デジタルコンテンツ・SNS を活用した取組

イングランド・アイルランドラグビー協会×Dove Men+Care⁹⁸

- ・ ユニリーバ傘下の Dove Men+Care（消費財）は、イングランド・アイルランドラグビー協会との契約を締結。両者は“Respect, Honour, Family and care”という価値観を共有
- ・ 独自のブランドストーリーによる他社との差別化、35 歳以上の男性の認知度向上、ブランド・エクイティ（ブランドの資産価値）の向上等を目的として、2019 年開催のラグビーワールドカップから 2020 年開催のシックス・ネーションズにかけて複合的なキャンペーンを展開
- ・ 具体的には、国際的なラグビー選手と彼らの家族が出演する、子供の面倒を見る男性を称えるコンテンツ“Care for Every Position You Play”を制作。2019 年 9 月、ラグビーワールドカップの開催に合わせて、SNS やデジタルプラットフォーム上で公開。また、2020 年 1 月のシックスネーションズカップの開催に合わせて再編集版を放映
- ・ 2020 年 3 月には、“#Championsofcare competition”というホーム戦のペアチケットやサイン入りラグビージャージ、Dove Men+Care 製品詰め合わせ等が当たる懸賞企画も実施
- ・ 成果として、キャンペーン実施期間中にブランド認知度は 10%上昇、2019 年のイギリスにおいて、売上高は 18%増加、1 億 7600 万のリーチ、5000 万のオーガニックリーチを達成
- ・ 本キャンペーンの成功により、2020 年以降も同ブランドはラグビー協会とのパートナーシップを更新。他のユニリーバ・ブランドにとってのベスト・プラクティスとされている

スティヴネイジ FC×バーガーキング⁹⁹

- ・ 2019 年 6 月、バーガーキング（飲食）は、EFL2（実質 4 部）に所属するスティヴネイジ FC（英・サッカー）とのスポンサー契約を締結
- ・ バーガーキングは、EA スポーツのオンラインスポーツゲーム「FIFA」を通じ、4,000 万人以上のゲームプレイヤーにリーチすることを目的として、“スティヴネイジチャレンジ”という取り組みを開始（2019 年 10 月に、米国、中国、メキシコ、ブラジル、英国、フランス、ドイツ、ロシア、スウェーデン、スペインの 10 カ国で実施）
- ・ 「FIFA」ではゲーム内の選手が着用するユニフォームも実際のモデルが使用されるため、スティヴネイジ FC のユニフォームにはバーガーキングのロゴが露出されるが、バーガーキングは当該露出効果を活用
- ・ 具体的なアクティベーションの内容としては、ゲームユーザーにスティヴネイジ FC を選択し

⁹⁸ 「Europe 2020 Activation Casebook (Sports Business Sponsorship)」の内容を基に作成

⁹⁹ 「Introducing the Burger King Stevenage Challenge (Stevenage FC)」 (<https://www.stevenagefc.com/news/2019/october/stevenage-challenge-burger-king-sky-bet-league-two-efl-thursday-17th-october-2019/> 閲覧日 2024/03/15) 「Stevenage: How Burger King sponsorship led to Fifa game popularity (BBC)」

(<https://www.bbc.com/sport/football/54279530> 閲覧日 2024/03/15) 「【バーガーキング】最小限の広告予算でスポンサー効果を最大化した成功事例 (SPOVA)」

(<https://spovalue.jp/blog/2021/02/24/1519/> 閲覧日 2024/03/15)

てもらい、ユーザーの国ごとに設定されたチャレンジ課題（例：コーナーキックを直接ゴールさせる、ヘディングシュートさせる等）をクリアしたシーンの動画を SNS に投稿してもらうというもの。投稿したユーザーには見返りにバーガーキングの無料ハンバーガー券等のプレゼントを贈呈 キャンペーンは2週間限定であったが、オンライン上で25,000を超える動画がシェア。チームCEOによると12億回のインプレッションを達成し、チームの人気獲得やユニフォーム売り上げ増等につながったとされている
リバプールFC×スタンダード・チャータード銀行¹⁰⁰ - リバプールFC（英・サッカー）の胸スポンサーを務めるスタンダード・チャータード銀行は、1996年に亡くなったレジェンド監督ボブ・ペイズリー氏の生誕100年を記念し、彼を最新のテクノロジーで再現する企画を実施 - 同社のグローバルマーケティングの担当者によると、本取り組みは、「リバプールFCとのパートナーシップを広げるだけでなく、スマートテクノロジーを使用し、リバプールで最も愛される監督を次世代のファンに伝えることで、当社のイノベーションマインドを示す機会」とされている（※同社は最新テクノロジーの研究やフィンテックへの投資を行う新事業『SCベンチャーズ』を2018年1月に設立。既存ビジネスを拡張するテクノロジーを開発を目指していた） - また、2020年3月には、クラブとのパートナーシップ契約10周年を記念して、地元で暮らす少女がリバプールFCとともに成長していく動画を公開。ファン、パートナー、クラブが共有してきたストーリーや、クラブを支える企業としての親近感の向上やブランドイメージの向上を図っている - スタンダード・チャータード銀行は2010年よりリバプールFCのスポンサーを務めており、本アクティベーション以前にも、視覚障害者を支援するプログラムである「Seeing is Believing」というCSR活動を当チームと共に実施している
UEFAチャンピオンズリーグ×ハイネケン¹⁰¹ - ハイネケン（飲料）は、当社の就職面接を題材としたプロモーションビデオ“THE CANDIDATE”を活用したアクティベーションを実施 - ハイネケンへの就職志望者3名が面接を通じて様々なハプニングに遭遇する様子を録画。ハイネケンのコミュニティーサイト上で公開し、視聴者の投票によって採用者を決定するイベントを実施。ユベントスのホームスタジアムでのUEFAチャンピオンズリーグの試合において、採用通知のアナウンスを行うなど大々的なキャンペーンを実施 - 一連の様子はSNSやメディアで拡散され、約4億2千万インプレッションを達成。また、ハイネケンの採用サイトへのアクセス数は279%増加、その後の採用活動でも履歴書の提出数が317%増加を記録したとされている

¹⁰⁰ 「スタンダードチャータード銀行、リバプールのレジェンド監督をテクノロジーで再現した理由とは（Sports Sponsorship Journal）」（https://www.sports-sponsorship.jp/2020/02/13_standard-chartered/ 閲覧日 2024/03/15） 「The 'Seeing is Believing' story...（Liverpool FC）」（<https://www.liverpoolfc.com/news/first-team/179379-the-seeing-is-believing-story> 閲覧日 2024/03/15）

¹⁰¹ 「Case study: Heineken – The Candidate（MarketingWeek）」（<https://www.marketingweek.com/case-study-heineken-the-candidate/> 閲覧日 2024/03/15）、 「スポーツスポンサーシップを「採用」に活用する8つのアイデア ～国内外のアクティベーション事例をご紹介～」（<https://spodigi.com/sports-business/recruiting-activation-idea/> 閲覧日 2024/03/15） 「就職面接をCMプロモーションに活用しちゃうハイネケンはやっぱクリエイティブ! | スポーツビジネス」（<https://spodigi.com/sports-business/sponsorship/heineken-the-candidate/> 閲覧日 2024/03/15）

ウディネーゼ・カルチョ×ダチア¹⁰²

- ダチア（ルーマニア・自動車）はウディネーゼ・カルチョ（伊・サッカー）のユニフォーム胸スポンサーであり、ホームスタジアム「DACIA ARENA」のネーミングライツも保有
- セリエ A はスタジアムでの暴動が多発したことを受け、ウルTRAS（熱狂的なサポーター）のスタジアムへの入場を禁止。その影響でスタジアムへの来場者が少ないという課題が存在
- そのような中、ダチアは妊婦を試合に招待し、試合前に選手と入場してもらったアクティベーションを実施。また、将来生まれる妊婦の子どもに対してもシーズンチケットを付与
- SNS ではその様子が発信され、多くのメディアに取り上げられることで、8000 万インプレッションを記録
- ウディネーゼ・カルチョはファミリー層の来場者を獲得。また、ダチアも自社製品である低価格帯の車種販売に向けたブランディングを行う狙いがあったとされている

③ 製品・サービスのクラブ・リーグでの活用、新製品開発等の実証実験・PoC

海外有識者へのヒアリングからは、スポーツクラブ・リーグがスポンサー企業の商品・サービスを使う機会が増えていることが把握された。その背景として、単に企業の製品・ソリューションの広告をするよりも、影響力の大きいスポーツ組織やスタジアム等において自社の製品やソリューションが使われているという“リアルなストーリー”に対するニーズが高まっているという意見が挙げられた。

例えば、エネルギー企業がスタジアムや練習施設で活用する電力等のエネルギーを供給したり、航空会社や自動車会社がスポーツチームに交通手段を提供する事例等が多く見られるが、近年では、特にテクノロジー企業がスポーツ団体に対して、自社の製品・ソリューションを提供するケースも多く見られる。

【プレミアリーグクラブ関係者へのインタビュー結果】

【実証実験/PoC、スポーツ組織での製品・サービス利用】

- 企業がスポーツ組織を PoC に活用することや、スポーツ組織が日々の活動でスポンサー企業の商品・サービスを使うことは増えている。例えば F1 では AWS のサービスを活用しているが、これは両社にとってメリットがある。F1 は世界最高級のテクノロジーを使えること、AWS は「F1 のような複雑・高度な技術が必要とされるビジネスにおいて自社ソリューションが使われている」というアピールに繋がるためである。企業は、F1 で活用できるなら大半のサービスには対応できると考える。単に製品やソリューションの広告をするよりも、こうしたリアルなストーリーのニーズが高まっていることも挙げられる。

¹⁰² 「Dacia Family Project (Ads of the World)」 (<https://www.adsoftheworld.com/campaigns/family-project> 閲覧日 2024/03/15)、「自動車メーカー「ダチア(DACIA)」の心温まるセリエ A 集客プロジェクト！赤ちゃんを未来のサポーターに？」 (<https://spodigi.com/sports-business/sponsorship/dacia-family-project/> 閲覧日 2024/03/15)

- ある IT 企業は当クラブのスタジアムにネットワークを構築しているが、最先端の最もエキサイティングなスポーツスタジアムにおいて自社のテクノロジーの活用されているというストーリーを企業側が求めている。
- VIK のスポンサーシップの事例も増えている。クラブが利用料等を企業に払うケースもあるが、ほとんどすべての場合、最終的には企業がクラブに支払う協賛金の金額はクラブの出費を上回る。また、VIK のスポンサーシップではクラブが利用した際のデータの還元等も契約に含まれており、契約内容がやや複雑になる傾向にある。

【NFL 関係者へのヒアリング内容】¹⁰³

【実証実験/PoC、スポーツ組織での製品・サービス利用】

- スポーツの試合や興行以外のビジネスにおいて、スポーツ団体がテクノロジーを活用できる場面が増えている。例えば映像関連はその傾向が顕著であり、撮影するカメラ、配信の技術、視聴する手段等あらゆる場面でテクノロジーが進化・多様化している。また、取得できるデータの多様化、業務の効率化等もテクノロジーの活用場面が増えており、SAP や Google 等あらゆる種類のテクノロジー企業がスポンサーに参画している。また NBA の Los Angeles Clippers では数年前にオーナーが交代したが、新オーナーはマイクロソフトの元 CEO である。このようにスポーツとテクノロジー業界の距離は年々縮まっており、その傾向はどのリーグも共通である。

表 10. 製品・サービスのクラブ・リーグでの活用

NBA×マイクロソフト¹⁰⁴

- NBA（米・バスケットボール）とマイクロソフト（IT）は 2020 年 4 月にパートナーシップ契約を締結
- 2020 年 7 月、NBA はフロリダディズニー内に設置した無観客スタジアムにマイクロソフト社の大型スクリーンを設営。ファンがバーチャル参加できる「バーチャル試合観戦」を開始し、テレビ放映を実施
- 施策効果として、マイクロソフトに 600 万ドルのメディア価値をもたらしたとされる
- マイクロソフトは全世界にファンをもつ NBA の観戦スタイルを自社の技術を活用して一新することで、Teams および Together モードの知名度を拡大。また、その安定性や機能の優位性をアピールすることで、NBA ファンの Teams アプリダウンロードを促進

ボストンレッドソックス×森永製菓株式会社¹⁰⁵

- 森永製菓（飲食）は 2008 年にアメリカ子会社を設立し、アメリカにおけるハイチュウ等の売り上げ拡大を狙うが、販路拡大に伸び悩み（アメリカでの 2011 年の売上は 4 億円、2012 年は 5

¹⁰³ 令和 4 年度商取引・サービス環境の適正化に係る事業（スポーツ産業に関する諸外国の動向調査事業）報告書より抜粋

¹⁰⁴ 「スポーツ広告を変える新しいアクティベーション（Forbes Japan）」（<https://forbesjapan.com/articles/detail/44276> 閲覧日 2024/03/15）

¹⁰⁵ 「2020 年 3 月期 決算説明会 2020 年 5 月 22 日 森永製菓株式会社」（<https://pdf.irpocket.com/C2201/H3x0/TFRA/bjs9.pdf> 閲覧日 2024/03/15）、「MLB で広がる「ハイチュウ」の輪 レッドソックス田沢が伝道師（日本経済新聞 2014 年 6 月 8 日）」（https://www.nikkei.com/article/DGXNASFK0500B_V00C14A6000000/ 閲覧日 2024/03/15）、「ハイチュウを米国でバカ売れさせた"接待"（PRESIDENT）」（<https://president.jp/articles/-/27645?page=1> 閲覧日 2024/03/15）、「【海外進出】スポーツスポンサーシップで海外売上を爆増した事例（SPOVA）」（<https://spovalue.jp/blog/2020/10/29/1038/> 閲覧日 2024/03/15）

億円)

- 2008 年 12 月、MLB ボストンレッドソックス（米・野球）と田澤純一選手が契約。田澤選手がハイチュウを食べていたことが契機となりチーム内での人気が広まり、その後、ボストンレッドソックスは森永製菓アメリカ子会社に対してハイチュウの購入を打診
- 森永製菓は、ハイチュウのサンプルを提供後、2014 年に正式なスポンサーシップ契約を締結。ホームスタジアムのフェンウェイ・パーク内でのロゴ掲出に加えて、スタジアム周辺でハイチュウを無料配布する権利を獲得。スタジアムにおいて、ファンやレッドソックス及び相手チームの選手に対して無料でハイチュウを配布
- メディアや SNS 等で取り上げられたこともあり全米での認知度が拡大。スポンサー契約を結んだ 2014 年から 2015 年にかけては、ハイチュウの売上高が 8 億円から 19 億円と倍以上に増加し、2020 年 3 月決算における売上高は 64 億円まで拡大

アーセナル FC×オクトパスエナジー社¹⁰⁶

- アーセナル（イングランド、サッカー）はオクトパスエナジー社（グリーンエネルギー関連企業）とパートナーシップを締結。パートナーシップの目的はサステナビリティへの取組を推進し、そのメッセージをサッカーファン等に対して広く伝えることとされる
- オクトパス社はアーセナルのホームスタジアム（エミレーツスタジアム）にソーラーパネル設置し、再生可能エネルギーによる電力供給を実現。アーセナルのグリーンイメージの向上に寄与するだけでなく、再生可能エネルギーに対するファンなど一般の認識を高める。また、アーセナルファンに対して特別な料金プランを提供すること等により売上増を達成
- 本パートナーシップによって、オクトパスエナジーは、エミレーツ・スタジアムで開催される全国内試合における自社の宣伝広告、アーセナルのデジタルチャンネルの活用、トップチームの選手を起用したプロモーション活動、マーケティング施策も実施可能となった

オリンピック・リヨン× ヴェオリア¹⁰⁷

- オリンピック・リヨン（仏・サッカー）はトレーニング施設等に太陽光発電パネルを設置し、敷地内のスタジアム・周囲の住居等に電力を供給するなどの取組を実施。その取組等が評価され、フランス環境エネルギー管理庁（ADEME）が査定する「Fair Play for Planet」の認証を取得
- ヴェオリア（水処理・エネルギー関連企業）は、2010 年以前からスポンサーとして支援を行っていたが、2020 年 6 月にスポンサーシップ戦略を再構築。社会課題解決を主な目的とし、2020-21 シーズンからは「Environmental Partner」として提携
- ヴェオリアの持つスキル・ノウハウを提供し、クラブのサステナビリティ戦略策定（温室効果ガス排出量の削減等の炭素戦略）からアクションを支援
- 省エネルギー、リユース・リサイクルに関するプログラムを共同で設計、実施。また、リサイクル素材を利用したユニフォームや水筒を開発しクラブで活用

¹⁰⁶ 「Arsenal To Go Green With Octopus Energy (THE UK SPONSORSHIP AWARD)」 (<https://www.sponsorship-awards.co.uk/news/arsenal-go-green-octopus> 閲覧日 2024/03/15)、「What Is the Future of Sustainability in Sports and Sponsorships? (Energy Tracker Asia)」 (<https://energytracker.asia/what-is-the-future-of-sustainability-in-sports-sponsorships/> 閲覧日 2024/03/15)

¹⁰⁷ Olympique Lyonnais、Fair Play for Planet の Website、下記記事等の公開情報より作成

「Olympique Lyonnais Groupe : OLYMPIQUE LYONNAIS JOINS FORCES WITH VEOLIA TO DEFINE THE CLUB'S CARBON STRATEGY AND ANNOUNCES A 100% RECYCLED TRAINING T-SHIRT」 (<https://www.marketscreener.com/quote/stock/OLYMPIQUE-LYONNAIS-GROUPE-42519/news/Olympique-Lyonnnais-Groupe-OLYMPIQUE-LYONNAIS-JOINS-FORCES-WITH-VEOLIA-TO-DEFINE-THE-CLUB-S-C-30722857/> 閲覧日 2024/03/15)

AC ミラン × エイビス・イタリア¹⁰⁸

- 2019年にAC ミラン（伊、サッカー）はエイビス・イタリア（自動車）と“Mobility Goes Green Partnership”を締結
- エイビス・イタリアは、クラブのヨーロッパ全域における選手、スタッフ、機材の輸送にあたって、ハイブリッド車を提供。環境に優しい自社製品やソリューションによって、クラブのゼロ・エミッションに向けた取り組みに貢献
- 同社としては、自社製品を用いて、環境に優しく、経済的にも持続可能な新しいモビリティのモデルを構築することを目指す。同社のマネージングディレクターは、「世界有数のブランドであるAC ミランとの提携の目的として、革新的でグリーンなモビリティエコシステムを構築すること」と述べている

ボルトン・ワンダーランズ FC × ディッキーズ¹⁰⁹

- ボルトン・ワンダーランズ FC（英・サッカー EFL リーグ1）は、ディッキーズ（ファッションブランド）とのパートナーシップを締結
- チーム本拠地であるボルトンは高頻度で降雨や強風に見舞われる天候で、冬は寒く降雪も厳しいという課題が存在
- ディッキーズは、AWT（Advanced Waterproof Technology）という、高い防水性能を持ちつつ、風通しが良い機能の付いた新商品を開発中であったため、スタジアムで働くチームスタッフや警備員に新商品を提供。自社としても、AWT の製品の質をテストする機会として活用

デジタル基盤「Microsoft Azure」導入によるデータ収集、意思決定支援、サービス展開

- 導入組織: LaLiga、提携企業: Microsoft
- LaLigaが、あらゆるデータを管理するクラウドAIプラットフォームを導入し、ファンエンゲージメント向上を行う事例

事例背景

- LaLigaでは、常に世界中のファンにリーグのコンテンツを楽しんでもらうためのサービスを検討。
- リーグのテクノロジー専門部隊、LaLiga Techでは、テクノロジーやデータを統括。大量のデータを管理・分析することができ、ビジネスに合わせて柔軟にカスタマイズ可能なツールを模索。

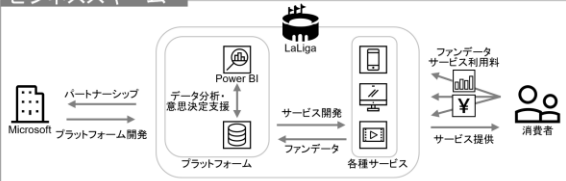
事例概要

- LaLigaは、Microsoft Azureの技術を活用したMicrosoft Sports Digital Platformを使用し、デジタルイノベーションプラットフォームを構築。
- このプラットフォームをデジタル基盤とし、LaLigaはウェブサイト、アプリ、LaLiga SportsTV、ファンタジースポーツ等様々な消費者向けサービスを展開。
- ビジネスインテリジェンスツールPower BIにより、プラットフォームに保存された情報・ファンデータ等を分類、抽出。カスタマイズされた方法でデータを視覚化、レポートを作成し、リーグの意思決定を行うことが可能に。
- 活用データとしては、試合データ、デジタルデータ、ファン基礎情報、行動情報、購買情報等が取り扱われている。

事例効果

- デジタル基盤の構築により、他のMicrosoft商品のみならず、他社のツールやサービスとの連携も容易に。結果として、ファンのニーズや最新のテクノロジートレンドを踏まえ、適切なサービスの展開が可能になった。
- 様々なデジタル体験を消費者に提供することで、ファンエンゲージメントやブランド力の向上につながっている。特に、ファンタジースポーツは、データ収集の観点でも成功を収めている。
- LaLigaアプリのダウンロード数（1億+）、昨シーズン中のウェブサイト登録者数（3千万）、LaLigaクラブアプリダウンロード数（1千万）、視聴時間（263%向上）を実現。

ビジネススキーム



企業

- Microsoft: 世界的な大手IT企業。
- LaLigaとは、2016年からパートナーシップを締結し、2021年に契約延長。報道によれば、パートナーシップはテクノロジーに関する包括的な内容で、デジタル基盤、放映、OTT、AR/VR、新たな技術の開発等、あらゆる領域での取り組みが予定されている。

図 21. LALIGA による Microsoft 社の製品活用例

（令和4年度スポーツ庁スポーツ×テクノロジー活用調査事業 報告書¹¹⁰より）

¹⁰⁸ 「AC MILAN AND AVIS ITALIA: MOBILITY GOES GREEN（AC Milan Website）」（<https://www.acmilan.com/en/news/articles/sponsor/2021-03-17/ac-milan-and-avis-italia-mobility-goes-green>） 閲覧日 2024/03/15

¹⁰⁹ 「Dickies Workwear put to the test by Bolton Wanderers FC（PROFESSIONAL ELECTRICIAN & INSTALLER）」（<https://professional-electrician.com/products/dickies-workwear-put-to-the-test-by-bolton-wanderers-fc/>） 閲覧日 2024/03/15、「【海外先進事例】大企業がマイナースポーツチームにスポンサーするメリット（SPOVA）」（<https://spovalue.jp/blog/2021/07/07/2639/#2-1>） 閲覧日 2024/03/15

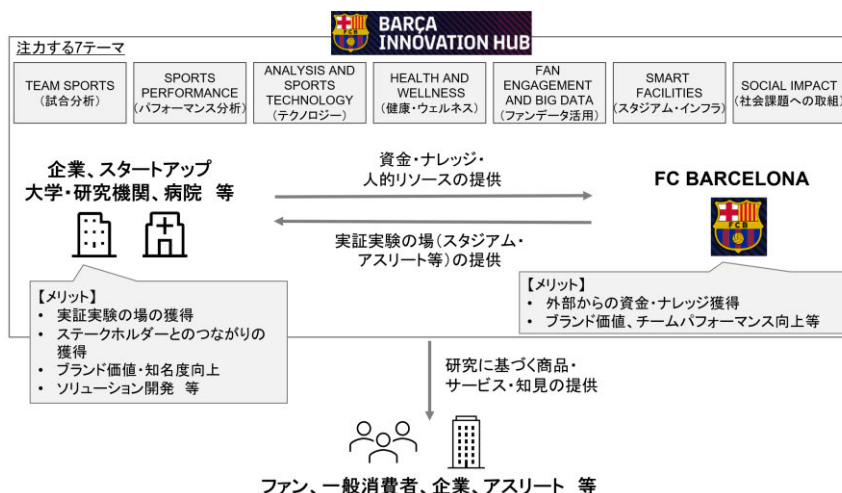
¹¹⁰ https://www.mext.go.jp/sports/content/20230615-spt_poseisy-000030430_05.pdf 閲覧日 2024/03/15

表 11. アメリカ主要リーグとテクノロジー企業とのパートナーシップ事例¹¹¹

リーグ	企業名	業種	パートナーシップ概要
NFL	Microsoft	IT	• NFL 所属チームに Surface タブレットや Microsoft Teams サービスを提供
NBA	AT&T	通信	• NBA ファンに、AT&T の 5G 技術を利用した観戦・視聴体験等を提供
	Microsoft	IT	• Microsoft Azure とその AI 機能を活用した、NBA Court Optix 等の新しいファンエンゲージメントやストリーミングを提供するプラットフォームを構築
MLB	Clear Secure	生体個人認証	• Clear Secure 社が提供する生体個人認証サービス CLEAR と MLB.com のアカウントをリンクすることで、観客が指紋認証のみで球場に入れるシステムを提供
	Citrix Systems	IT	• MLB 職員に対し、バーチャルデスクトップを含む Citrix のデジタル・ワークスペースソリューションを提供
	Extreme Net・works	ネットワーク	• MLB の 16 球場に Wi-Fi サービスおよび Wi-Fi 分析を提供
	FTX	暗号資産取引	• 審判ユニフォームに FTX 社のロゴパッチを装着する権利を付与
	Google	IT	• MLB のファン体験をより向上させるために、Google Cloud を利用した Film Room 等を提供 • MLB に対して Statcast のデータ分析技術を提供
	Mitel	通信	• モニタリングやリプレイ検証等、審判の正確な判断をサポートするツールを提供
	NTT	IT	• NTT 社の Ultra Reality Viewing 技術を活用した高臨場感ライブ視聴体験を提供

また、自社製品やサービスをスポーツ団体で活用することに加えて、スポーツ団体が持っているアセットを活用して実証実験や PoC を行うケースも増えている。例えば、FC バルセロナ（西・サッカー）はイノベーション創発を通じた社会変革を目的として、2017 年に BARÇA INOVATION HUB を設立し、7 つのテーマにおいて、企業等の多様なステークホルダーと新たなビジネスや商品・サービス開発を目指している。

¹¹¹ 『アメリカのスポンサーシップ戦略に学ぶスポーツマーケティング』（2022 年、川上祐司）より作成



【パートナー企業例】

アリアンツ(独・保険)⁷²

- 研究機関・他企業と共に、睡眠と健康/パフォーマンスの研究を実施。健康増進・健康リスク等に関する最先端の研究を行うことを目指す。
- スポーツに関するテーマのピッチコンテスト“Sports Tomorrow Congress”を2023年に共同開催。スポーツ教室開催等のアクティベーションも実施

キャノン(日・精密機器)⁷¹

- 自社製品の開発・改良を実施

その他⁷³

- スタートアップと専門家・大学/研究機関等を結び付け、製品・サービス開発を行うプロジェクトを実施(下記例示)
 - Pixellot : AIカメラ
 - Realtrack Systems : 生体計測システム

図 22. BARÇA INNOVATION HUB の概要¹¹²

表 12. 新製品開発等の実証実験・PoC

マンチェスター・シティ FC×ソニー株式会社¹¹³ 2021年11月、ソニー株式会社(IT)は、マンチェスター・シティ FC(英・サッカー)と次世代のオンラインファンコミュニティの実現とファンエンゲージメントの最大化を目指し、オフィシャル・バーチャル・ファンエンゲージメント・パートナーシップ契約の締結を発表 - ソニーグループ各社が持つテクノロジーとマンチェスター・シティ FCが保有するグローバルIPを活用して実世界と仮想空間を融合することで、世界中のファンがチームを身近に感じることができる魅力的なコンテンツ開発、新たなファンコミュニティの実現に向けた実証実験を実施 - 具体的には、クラブのホームスタジアムであるエティハド・スタジアムを仮想空間上にリアルに再現することで、選手やチームを身近に感じることができ、ファン同士が交流できる仮想空間ならではの体験価値創出を目指している - 実証実験においては、ソニーの画像解析技術やセンシング技術に加え、ソニーのグループ会社であるHawk-Eye Innovationsのエレクトロニックパフォーマンストラッキングシステム等を活用
Formula E×DHL・ABB¹¹⁴ Formula Eは、2014年に誕生した、化石燃料を使用しない電気自動車フォーミュラカーによる

¹¹² スキーム図は BARÇA INNOVATION HUB の Web サイトを基に作成

⁷¹ 「Global Open Innovation in the Silicon Valley of Sport (INSEAD Knowledge)」(https://knowledge.insead.edu/strategy/global-open-innovation-silicon-valley-sport 閲覧日 2024/03/15)・⁷² 「The BIHUB and Allianz align themselves to promote a study on sleep (FC BARCELONA)」(https://www.fcbarcelona.com/en/club/news/1111799/the-bihub-and-allianz-align-themselves-to-promote-a-study-on-sleep# 閲覧日 2024/03/15) 「SPORTS TOMORROW CONGRESS (BARÇA INNOVATION HUB)」(https://sportstomorrow.fcbarcelona.com/ 閲覧日 2024/03/15)・⁷³ 「FC BARCELONA, THE MOST INNOVATIVE SPORTS CLUB IN THE WORLD, ACCORDING TO SPORTS INNOVATION LAB (BARÇA INNOVATION HUB)」(https://barcainnovationhub.com/fc-barcelona-the-most-innovative-sports-club-in-the-world/ 閲覧日 2024/03/15)

¹¹³ 「マンチェスター・シティ・フットボール・クラブとオフィシャル・バーチャル・ファンエンゲージメント・パートナーシップ契約を締結 (SONY)」(https://www.sony.com/ja/SonyInfo/News/Press/202111/21-055/ 閲覧日 2024/03/15)

¹¹⁴ 「Corporate greenfluencing: a case study of sponsorship activation in Formula E motorsports」(Hans Erik Næss, Kristiania University College)、「ABB enters third season as title partner of Formula E as fanbase grows (ABB)」(https://new.abb.com/news/detail/46627/abb-enters-third-season-as-title-partner-of-formula-e-as-fanbase-grows 閲覧日 2024/03/15) 「フォーミュラ E が DHL とのパートナーシップを拡大 (EV RACING.JP)」(http://evracing.jp/9035/dhl-partnership/ 閲覧日 2024/03/15)

レース。二酸化炭素排出量削減等を通じた気候変動を防ぐことをミッション・ビジョンの一つとして掲げる。また、興行等を通じ、環境保護に関するメッセージの発信や、電気自動車等の低炭素社会に必要な新技術の開発を推進 - モータースポーツは、環境に悪いというイメージによって、環境意識の高いスポンサーからの協賛を得ることができずにいたが、Formula E の誕生によってその流れは変化。Formula E の未来的で環境に優しいイメージは、サステナビリティに積極的に貢献する企業の方針に合致するため、多数の企業がスポンサーとして支援を行っている - ABB 社（電力・重電関連企業）は、二酸化炭素排出量の削減に貢献する、自社の新技術の実証試験のプラットフォームとして Formula E を活用。また、E-モビリティインフラ技術、自社の環境への取組等を対外的に発信する場としても活用している - DHL 社（貨物輸送関連企業）は Formula E の理念に賛同し、ロジスティクスパートナーとしてレースに関わる貨物輸送を支援。DHL としても自社技術を活用し、実験する場として Formula E との取組を活用している。2022 年からは「DHL & Formula E Together Green Award」というフォーミュラ E の各レース会場においてサステナビリティに関する表彰を行う等、積極的にアクティベーションを実施している
セレッソ大阪×こまがわ商店街、akippa¹¹⁵ - セレッソ大阪（J リーグ）では、ホームスタジアムであるヤンマースタジアム長居の近隣にあるこまがわ商店街の活性化のため、akippa をはじめとする ICT 企業等と協業して 2019 年 9 月に実証実験を実施 - ホームゲーム来場者に、こまがわ商店街近辺の駐車場に車を駐車してもらった上で、商店街経由でライドシェア・電動キックボード・タクシー等を用いてスタジアムに来場してもらう MaaS の仕組みを構築 - ファンが必ず商店街の中を通るように設計することで、セレッソファン等の商店街への呼び込みを実施。商店街の各店舗でもファン向けに無料グルメや限定メニューなどのサービスを提供することで商店街を活性化 - セレッソ大阪にはファン体験の向上、akippa には MaaS 実現に向けた技術力の向上、自治体には地域活性化というメリットが創出されたことが推測
アイントラハット・フランクフルト×Fujitsu Services GmbH¹¹⁶ 2023 年、Fujitsu Services GmbH は、アイントラハット・フランクフルト（独・サッカー）及びアイントラハットテックと、ホームスタジアム「Deutsche Bank Park」における実証実験を実施。スタジアムのデータを最大限活用し、快適なスポーツ観戦と持続可能なスタジアムの実現を目指す - 実証実験では、施設から収集したデータをもとに AI が最適なエネルギー効率での施設運用などを支援するプラットフォーム「Fujitsu IoT Operations Cockpit」を活用し、スタジアムの売店の混雑状況をリアルタイムに表示することによる来場者の利便性向上と、スタジアムの芝生および周辺緑地への散水効率向上における有効性を検証することを目的としている

¹¹⁵ 「スポーツチームを核とした新事業創出可能性調査 実施報告書」（<https://www.jilc.or.jp/files/libs/886/202105181649231905.pdf> 閲覧日 2024/03/15） 「商店街振興のためにサッカーチームと取り組んだ MaaS 実証実験 —akippa インタビュー—」（<https://iotnews.jp/smart-city/139819/2/> 閲覧日 2024/03/15） 「【商品開発でお悩みの方へ】スポーツを使って革新的な商品を生み出した事例（SPOVA）」（https://spovalue.jp/blog/2020/09/16/717/#2_PoC 閲覧日 2024/03/15）

¹¹⁶ 「ドイツのサッカースタジアムで AI を活用した混雑状況可視化による来場者の利便性向上と芝生への散水効率向上に向けた実証実験について（FUJITSU）」（<https://pr.fujitsu.com/jp/news/2023/02/15.html> 閲覧日 2024/03/15）

Sail GP × Tesla¹¹⁷

- Sail GP（ヨット競技大会）は、サステナビリティ関連の取り組みに注力。
 - 2019年に「Sports for Climate Action Framework」に署名
 - 2025年までにカーボンニュートラルを目指す目標を設定
 - CDP（カーボン・ディスクロージャー・プロジェクト）に参画し、2022年に組織内の環境データの開示することを約束
- 上記の取り組みに着目したTesla（自動車）はSail GPと提携。ヨット競技が、ディーゼル燃料からソーラーエネルギーや蓄電池を動力源とするサステナブルなスポーツに移行するための支援を実施
- Teslaは、レース開催にあたり、自社ソリューション（Teslaパワーウォールシステム）の提供等の技術的な支援を実施。8か月にわたってSail GPと協働し、クリーンエネルギーソリューションを開発（レース用双胴船の電子機器、水中翼船、通信システムバッテリーの充電等に利用）

④ VIP マーケティング（企業間の関係構築）

海外有識者へのヒアリングや机上調査からは、スポーツ組織のアセットを利用したビジネスセミナー、カンファレンス、レセプションの開催等を通じて、VIP マーケティングや企業間のネットワーク構築を行っている事例が把握された。また、スポーツクラブが、スポンサー企業に入会資格のあるビジネスクラブを創設することで、スポンサー企業間のネットワーク構築を促進している事例も存在した。

【プレミアリーグクラブ関係者へのインタビュー結果】

- VIP マーケティング、VIP ホスピタリティは伝統的に重要視されてきたアクティベーションである。特に、従来 BtoC 企業が多かったスポーツスポンサーシップにおいて、BtoB 企業を巻き込むことに成功したモデルである。
- ただし、その内容は近年変化している。以前は、ボックスシートでのパーティー等派手な内容が多かったが、リーマンショック以降、企業においてこうした出費を問題視する規制が相当強化された。こうした中で、スポーツ組織はよりビジネス的な内容を意識するようになり、例えばビジネスセミナー、カンファレンスの開催や企業間のネットワーク提供等を通じて、BtoB 企業のスポンサーを維持した。

¹¹⁷ 「Tesla Teams up With SailGP in the Pledge to Be Carbon Neutral by 2025 (NATURE WORLD NEWS)」 (<https://www.natureworldnews.com/articles/43941/20200619/tesla-sailgp-pledge-carbon-neutral-2025.htm> 閲覧日 2024/03/15) 「Tesla Powerwalls help world's fastest sailing race ditch diesel (RENEW ECONOMY)」 (<https://reneweconomy.com.au/tesla-powerwalls-help-worlds-fastest-sailing-race-ditch-diesel-60018/> 閲覧日 2024/03/15) 「SAILGP SETS AMBITIOUS TARGET TO WIN THE RACE TO ZERO CARBON BY 2025 (Sail GP)」 (<https://sailgp.com/news/sailgp-sets-ambitious-target-to-win-the-race/> 閲覧日 2024/03/15)

【プレミアリーグクラブ関係者へのインタビュー結果】¹¹⁸

- ・ スポンサーは BtoC の企業であることが多かったが、BtoB の企業も一定数存在する。その背景には、クラブが行うスポンサー向けのカンファレンスの存在が大きい。これは年に 1 度、数日をかけて行うもので、著名人やクラブのスポンサーが一堂に集う。地域の BtoB 企業にとっては、多くの企業に対し効率的に商談をする機会となっている。
- ・ また、マンチェスターユナイテッドは世界中の 10 以上の金融機関とスポンサー締結をしており、金融機関向けサービスを展開する BtoB 企業にとっても重要な機会になっている。また、中国の製薬会社がスポンサーに就任したこともあるが、これは中国外への進出に向けて信頼を買ったものと考えられる。

表 13. VIP マーケティング（企業間の関係構築）

エバートン FC×ダヴァンティ社¹¹⁹

- ・ ダヴァンティ社（タイヤメーカー）は、2017 年にプレミアリーグのエバートン FC（英・サッカー）のスポンサーに就任
- ・ ダヴァンティ社は、チームホームページ、SNS など様々な媒体で同社の露出を増加させることに加え、エバートン FC のホームスタジアム（グディソンパーク）内にある会議室を利用し、世界中からディーラーを集めて国際会議を開催
- ・ ダヴァンティ社のセールスディレクターによると、エバートン FC とのパートナーシップが重要な役割を果たし、自社製品の展開地域を 15 か国から 60 か国以上に拡大することに成功
- ・ イギリス国内に主な顧客層が存在するダヴァンティ社にとって、国際会議の場は、海外ディーラー向けのマーケティングを行い国外展開の可能性を模索する機会になっているとされる

クリッパー世界一周ヨットレース×LMAX Exchange¹²⁰

- ・ LMAX Exchange は、ロンドンに本社を置き金融機関や機関投資家向けサービスを展開する企業（主なクライアントは証券会社やヘッジファンド等）。2015 年にクリッパー世界一周ヨットレースに協賛し、開催地におけるレセプション開催権を取得
- ・ 本レースは世界中からレース参加者が集まり、世界の港を転戦する形式。そのため、当社はロンドン、ニューヨークといった金融都市を含む、世界各地においてレセプションを開催
- ・ レセプションには、レースチームメンバー、LMAX のクライアント（証券会社・ヘッジファンド）等を招待。LMAX のクライアントにレースチームメンバー等の富裕層を潜在顧客として紹介。また、LMAX 社としても新たなビジネスや新規顧客の獲得を図る

¹¹⁸ 令和 4 年度商取引・サービス環境の適正化に係る事業（スポーツ産業に関する諸外国の動向調査事業）報告書より抜粋

¹¹⁹ 「EVERTON FOOTBALL CLUB AND DAVANTI ANNOUNCE EXPANDED MULTI-YEAR COMMERCIAL PARTNERSHIP RENEWAL (DAVANTI)」(<https://davanti-tyres.com/news/everton-football-club-and-davanti-announce-expanded-multi-year-commercial-partnership-renewal/> 閲覧日 2024/03/15)、「INTERNATIONAL DEALER CONFERENCE CATAPULTS DAVANTI INTO PREMIER LEAGUE (DAVANTI)」(<https://davanti-tyres.com/news/international-dealer-conference-catapults-davanti-into-premier-league/> 閲覧日 2024/03/15)、「EVERTON AND DAVANTI EXPAND GLOBAL COMMERCIAL PARTNERSHIP (EVERTON FC)」(<https://www.evertonfc.com/news/1628101/everton-and-davanti-expand-global-commercial-partnership> 閲覧日 2024/03/15)、「【メーカー編】小規模メーカーが展開地域を 4 倍に拡大させたスポーツの活用方法とは？(SPOVA)」(<https://spovalue.jp/blog/2020/08/19/524/> 閲覧日 2024/03/15)、「英国タイヤメーカー、契約チームの本拠地を有効活用するアクティベーション (SPORTS SPONSOR JOURNAL)」(https://www.sports-sponsorship.jp/2020/03/26_davantis/ 閲覧日 2024/03/15)

¹²⁰ 「LMAX EXCHANGE BRAND AWARENESS, BUSINESS DEVELOPMENT, EXPERIENTIAL / ENGAGEMENT, GROWTH, HOSPITALITY (clipperroundtheworld.com)」(<https://www.clipperroundtheworld.com/partnerships/case-study/lmax-exchange> 閲覧日 2024/03/15)、「【海外先進事例】富裕層向けイベントでマイナースポーツを収益化する秘策 (SPOVA)」(<https://spovalue.jp/blog/2021/05/18/2243/> 閲覧日 2024/03/15)

- クリッパー世界一周ヨットレースの Web サイトによると、LMAX には以下のような効果があったとされている（以下、抄訳） -大会期間中に 229 のクライアントをレセプションに招待 -LMAX の Web サイトのユニークユーザー数が 20 万増加し、120 万ページインプレッションを獲得 -メディアを通して 800 万人以上にリーチ(特に注力市場である中国) -ロンドン、ケープタウン、シドニー、青島、ニューヨークでは新規ビジネスの機会を獲得
F1×シンガポール貿易産業省¹²¹ - シンガポール貿易産業省は、2008 年より F1 グランプリを招致し観光客を誘致 - F1 の開催時期に合わせて様々な MICE¹²² を開催（2023 年度の F1 前後の MICE 件数は 28 件）。投資家やビジネスパーソンの集積に成功（100 万円を超える富裕層向けのチケット等も存在） - シンガポール貿易産業省の副長官であるヤップ・チン・シャン氏は、「F1 のような大規模イベントは、主要なビジネスイベントやビジネス旅行者をシンガポールに誘致し、MICE 産業に大きな利益をもたらしている」と述べている
NASCAR¹²³ 2004 年、NASCAR（モーターレース）は「B2B カウンシル」と呼ばれるスポンサー企業のための協議会を設立。毎年四半期に 1 度開催され、メンバーとなったスポンサー企業の担当役員やマーケティング責任者らが一堂に会する機会を提供 - カウンシルでは、スポンサー各社のマーケティング戦略やそれを具体化したスポンサーシッププログラムが共有され、スポンサー企業間でのコラボレーションの可能性が協議 - 廃棄物処理業者のウェイスト・マネジメント社は、NASCAR の 7 つのレース場と廃棄物処理契約を結び、年平均 1000 万ドルの増収を実現。NASCAR 公式ハンバーガーを提供するファーストフードチェーンのチェッカーズともごみ処理契約を結ぶことに成功し、ビジネスを拡大 2005 年から NASCAR の公式スポンサーとなったジェット機メーカーのガルフストリーム社は、2 年で 5 機のビジネスジェットを NASCAR スポンサーに販売することに成功
マラガ CF¹²⁴ - マラガ CF（西・サッカー）は、マラガビジネスクラブを設立し、地元企業にネットワーキングの機会を提供。地域振興やクラブの協賛金収益の獲得に貢献しているとされている - コロナ禍においては、チームの SNS・ウェブサイト、スタジアム内で、地元企業のプロモーションを行う、“Playing at Home ”という企画を展開

¹²¹ 「F1's return boosts Singapore's Mice industry, with 25 major events timed around race period (THE STRAITS TIMES)」

(<https://www.straitstimes.com/singapore/consumer/f1s-return-boosts-singapores-mice-industry-heavy-hitting-events-returning-around-race-period> 閲覧日 2024/03/15)、
「Strong slate of Mice events around Singapore GP period despite expected fall in race attendance (THE STRAITS TIMES)」(<https://www.straitstimes.com/singapore/strong-slate-of-mice-events-around-singapore-grand-prix-period-despite-expected-fall-in-race-attendance> 閲覧日 2024/03/15)、
「シンガポールの政策 令和 3 年度（2021 年度）改訂版 一般財団法人自治体国際化協会」(<https://www.clair.org.sg/j/wp-content/uploads/2022/03/3e55f69e3347be559bc9bbfe4a6b1465.pdf> 閲覧日 2024/03/15)

¹²² Meeting（会議）、Incentive tour（報奨・招待旅行）、Conference・Convention（大会・学会）、Exhibition（展示会）

¹²³ 「AD STUDIES 特集 企業とスポーツのコラボレーション—スポーツマーケティングの可能性— 財団法人 吉田秀雄記念事業財団」内の記事「米国におけるスポーツマーケティングの現状（鈴木 友也）」(https://www.yhmf.jp/as/.assets/ads_24.pdf 閲覧日 2024/03/15)

¹²⁴ 「Málaga CF extends reach and promotes local businesses with 'Playing at Home' initiative (LALIGA)」(<https://newsletter.laliga.es/global-futbol/malaga-cf-extends-reach-and-promotes-local-businesses-with-playing-at-home-initiative> 閲覧日 2024/03/15)、
「ラ・リーガのマラガ、乾所属のエイバルとスポンサー企業を結ぶビジネス交流会を開催 | スポーツビジネス (SPODIGI)」(<https://spodigi.com/sports-business/sponsorship/malaga-eibar-business-networking-session/> 閲覧日 2024/03/15)

鹿島アントラーズ¹²⁵

- 2020 年、鹿島アントラーズ（J リーグ）は、地域創生を共に目指す企業と活動を共にする会員制の組織として、「Antlers Business Club」を設立。2023 年時点で、茨城県内外の企業 76 社が加盟
- 企業側が支払う協賛費をイベントの運営資金に充て、ビジネスミーティングや社会貢献活動などを実施。クラブを中心に加盟企業の交流を生むことで、新たなビジネス機会の創出等の付加価値を創出することが目的とされている

¹²⁵ 「Antlers Business Club website」 (<https://www.antlers.co.jp/lp/business-club> 閲覧日 2024/03/15) 、「J1 鹿島、ビジネスクラブ活況 茨城県内外の企業交流 地域創生貢献も (茨城新聞 2024 年 1 月 15 日)」 (https://ibarakinews.jp/news/newsdetail.php?f_jun=17052396241803 閲覧日 2024/03/15)

(iii) まとめ

下図は、国内スポーツに協賛する日本企業のスポンサーシップ満足度を調査した結果を示しているが、CSR・地域貢献以外全ての目的に対する満足度が50%未満であり、スポーツ団体に協賛する企業の満足度は高いことが想定される。

本項の調査結果詳細では主に国外のスポーツ団体がパートナー企業に対して価値を提供している様々なアクティベーション事例を紹介したが、今後、国内のスポーツ団体においてもパートナー企業のニーズに応えるアクティベーションを実施していく必要があると思われる。

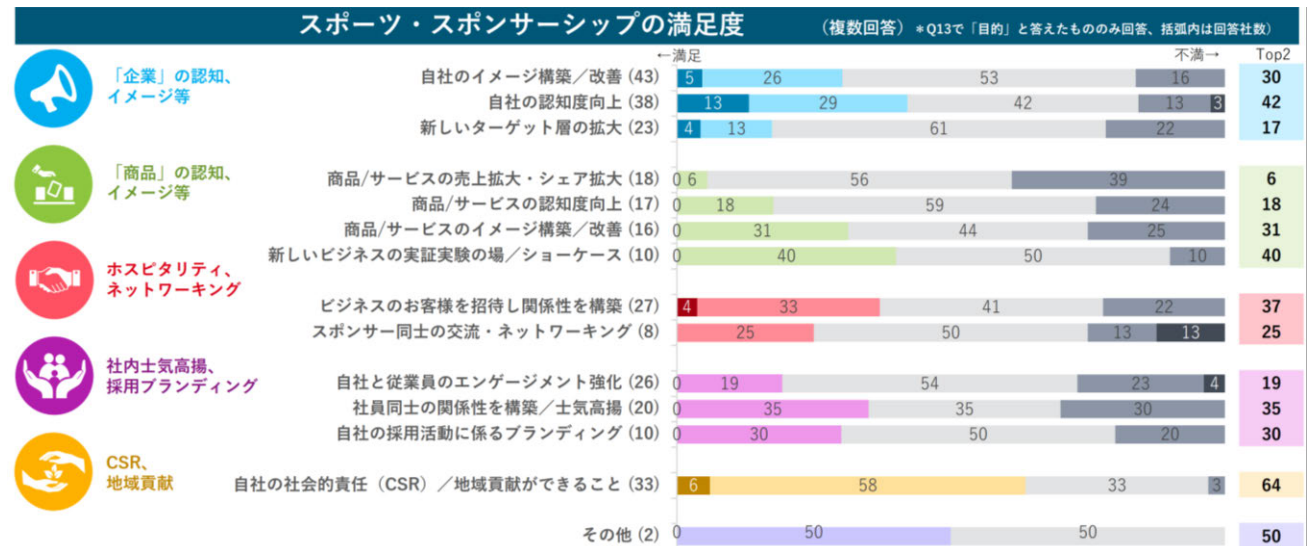


図 23. 日本企業の国内スポーツへのスポンサーシップ満足度

(ニールセンスポーツジャパン「スポーツ・スポンサーシップ 実施企業調査 2019」¹²⁶)

○アクティベーションのポイント

海外有識者へのヒアリングからは、アクティベーションの成功要因として、アクティベーションの目的及び評価手法の明確化、アクティベーション用の予算の確保、権利を活用して新しい取り組みを行う意識等のポイントが挙げられた。

【プレミアリーグクラブ関係者へのインタビュー結果】

【アクティベーションの成功要因】

- ・ アクティベーションの成功要因は、①権利獲得とは別にアクティベーションの予算を確保すること、②目的と評価手法を明確にすること、③失敗を恐れず挑戦することの3つである。

¹²⁶ ニールセンスポーツジャパン「スポーツ・スポンサーシップ 実施企業調査 2019」(プレスリリース: https://www.netratings.co.jp/news_release/Newsrelease20200309_sports.pdf
閲覧日: 2024/03/19)より図を抜粋。ニールセンスポーツジャパンがネットワークを保有する、国内スポーツへの協賛を実施している国内企業55社を対象とした調査結果(調査時期: 2019年11月末~2020年1月24日まで。調査方法: ニールセンスポーツジャパンがネットワークを保有するスポンサーシップ実施企業へメールで発信し、インターネットにて回答。調査対象: 企業にてスポーツ・スポンサーシップの実施をしている方(意思決定者を中心に聴取))。※「御社の国内スポーツ・スポンサーシップにおける個別の満足度」(東京2020オリンピック/パラリンピックへのスポンサーシップは除く)という質問項目に対する5段階の満足度(N=55。国内スポーツに協賛している企業)

- ①について、基本的だが非常に重要な点である。権利獲得に大半のリソースを割いてしまうと、その後のアクティベーションが限定的になり宝の持ち腐れになってしまう。
- ②について、目的の明確化は単純なようで難しい。だいたい企業は、露出が増えれば売上が上がると考えているがそれほどシンプルではない。また、企業に多く見られるミスは、スポンサー開始前の現状調査を怠ることである。例えばブランド向上を目的にスポンサーするのであれば、前後の比較をしないと効果検証ができないはずだが、スポンサー就任後に調査会社に委託する等本質的な検証に至らない事例が多い。効果測定に関していえば、スポーツの場合“熱量”といった無形の要素が大きく、測定が難しい面も存在し工夫が必要。前述のとおり SNS 広告などはこの効果測定に長けている。
- ③について、アクティベーションに成功する企業は、手にする権利を組み合わせる新たな取り組みに挑戦することが多い。また、仮に初動で想定していた効果が出なくても、柔軟に対応する傾向がある。この点では、スポンサーシップやマーケティングの専門家・代理店等を登用することも検討すべきである。

机上調査で把握されたアクティベーション事例においても、例えば、ブランド認知・向上や販促、新製品の開発等、企業がアクティベーションを実施する目的は多種多様であった。

下図は企業のスポーツ団体への投資目的及び KPI の一例を纏めたものだが、アクティベーションを成功させ、企業のスポーツスポンサーシップに対する満足度を向上させるためには、スポーツ団体に協賛する目的を明確に設定し、投資対効果を検証することが重要と思われる。

表 14. 企業のスポーツ団体への投資目的及び KPI の一例¹²⁷

企業のスポーツ投資目的		企業の特得メリットの内容(例)		一般的なスポーツ関連投資に関するKPI(例)	
事業拡大に直接投資する目的	スポーツ事業収益獲得	保有スポーツ運営による収益		運営収入	チケット売上(円) グッズ売上(円) ファンクラブ収入(円)
	ブランド認知・構築	メディア発信	ブランディング広告 (イメージ向上を目的とした広告)	広告宣伝活動 宣伝効果 SNS発信/Webアクセス ブランド認知度・キャラクター適合度 実証/POC件数	活動件数(件) 広告換算額(円) 発信・アクセス数(件) 認知度・適合度(%) 実施件数(件)
	サービス・商品のデモンストレーション	新製品開発/実証/POC	新製品開発・ショーケースとしての活用	製品化割合	割合(%)
	チーム・リーグへのサービス・商品販売機会の獲得	販売実績	ショーケースなどを通じた販売実績	直接販売実績 間接販売実績 広告宣伝活動	販売回数・額(円) 販売回数・額(円) 活動件数(件)
	消費者へのサービス・商品販売機会の獲得	広告宣伝	レスポンス広告 (製品販売を目的とした広告)	宣伝効果 SNS発信/Webアクセス	広告換算額(円) アクセス件数(件)
	VIPマーケティング機会の獲得	顧客開拓	顧客へのタッチポイントとしての活用	企業リレーション開拓数 販促活用(チケット配布等)	開拓数(件) 招待・配布数(枚)
間接的に資する目的	社外貢献	イベント開催 (社会・地域貢献活動)	社会・地域貢献のための活動	イベント開催数 イベント参加者数 協賛認知・好感度	開催数(回) 参加者数(人) 認知度(%)
		企業ブランド認知度	企業Vision/認知度/好感度	社内発信件数	発信件数(件)
	社内貢献	社内広報	スポーツ支援の社内認知度を上げる活動	イベント開催数 チケット配布/参加者数	開催数(回) 参加者数(人)
		採用活動(新卒/中途)	採用活動への貢献	採用活動における活用件数 関連採用数	活用件数(件) 採用数(人)
		社内認知度/ロイヤリティ	スポーツ支援に係る社内認知度	従業員認知度・満足度	認知度(%)

¹²⁷ 公益財団法人大崎企業スポーツ事業研究助成財団 調査研究事業 調査報告書の内容を基に作成

また、下図は日本と海外企業におけるスポンサー権利取得費用（協賛金）とアクティベーション費用の割合の調査結果を比較したものであるが、日本企業（上段）はアクティベーション費用が協賛金の0.4倍であるのに対して、海外企業（下段）はアクティベーション費用が協賛金の2.2倍であることが分かる。海外企業と比較して、日本企業ではアクティベーション費用が十分に確保できていない状況であることが推測される。



図 24. 日本（上段）及び海外企業（下段）における権利取得費用とアクティベーション費用の比較
（ニールセンスポーツジャパン「スポーツ・スポンサーシップ 実施企業調査 2019」¹²⁸）

そのため、海外有識者へのヒアリングで言及されたように、日本の企業では、権利獲得の費用だけではなくアクティベーションの費用も十分に確保していくことが重要となる。例えば、三菱地所は2018年にラグビー・ワールドカップ日本大会のスポンサーに就くと、協賛金の2倍のアクティベーション費用を活用して様々なアクティベーションを展開し、自社のブランディング等に結び付けることに成功したとされている¹²⁹。

企業側では、アクティベーションに必要な費用に加え、人員も確保することが望ましい。スポーツスポンサーシップに知見を持つ人材を雇用することが理想ではあるものの、有識者ヒアリングにおいて意見が挙がったように、外部の人材やスポーツマーケティング企業を活用することも一案と考えられる。

そのうえで、スポンサー企業とスポーツ団体が、協賛の目的に応じたアクティベーションを一緒に作り上げていくことが重要である。特に、スポーツ団体側では、自チームが保有するアセットや権利を棚卸し、企業の目的に合致するアクティベーション内容を提案することが肝要と思われる。

近年、SNS やデジタルプラットフォームの普及によって、看板広告等の従来型の露出効果の価値が相対的に小さくなっている中、スポーツ団体が企業からの協賛を獲得していくためには、アクティベーションを通じてスポーツスポンサーシップならではの付加価値を提供していくことがより重要になっていくと思われる。

¹²⁸ ニールセンスポーツジャパン「スポーツ・スポンサーシップ 実施企業調査 2019」（プレスリリース：https://www.netratings.co.jp/news_release/Newsrelease20200309_sports.pdf 閲覧日：2024/03/19）より図を抜粋。上段は、ニールセンスポーツジャパンがネットワークを保有する、スポーツ・スポンサーシップを実施している国内企業57社を対象とした調査結果（調査時期：2019年11月末～2020年1月24日まで。調査方法：ニールセンスポーツジャパンがネットワークを保有するスポンサーシップ実施企業へメールで発信し、インターネットにて回答。調査対象：企業にてスポーツ・スポンサーシップの実施をしている方（意思決定者を中心に聴取））。下段のグローバル平均は、IEG 2017 Sponsorship Decision-Makers Survey（<https://www.sponsorship.com/IEG/files/f3/f3cfac41-2983-49be-8df6-3546345e27de.pdf> 閲覧日：2024/03/19）を参照しており、「WHAT IS YOUR COMPANY'S TYPICAL PROMOTIONAL SPENDING RATIO?」という質問に対する回答の平均値を参照（スポーツスポンサーシップ以外も対象に含むものと推測）

¹²⁹ 「スポーツ協賛の効果は？ 商品認知度向上、満足は18%（日本経済新聞 2020年3月7日）」（<https://www.nikkei.com/article/DGXMZO56538150X00C20A3UU8000/> 閲覧日 2024/03/15）

(3) サステナビリティに関する情報開示

昨今、企業が非財務情報を開示する動きが顕在化しているが、欧州においてはスポーツ団体も例外ではなく、サステナビリティ関連の情報開示を進めている。本項では、欧米のスポーツチームにおけるサステナビリティに関する情報開示の状況やその背景について記載する。

(i) 英国プレミアリーグにおける開示状況及び背景

プレミアリーグのクラブでは、ホームページ上やアニュアルレポートを通じて、サステナビリティに関する方針やコミットメントや活動状況、CO2 排出量等を公開しているクラブが大半を占めている。また、サステナビリティレポート・チャリティ活動報告書という形で情報開示を行っているクラブも存在する¹³⁰。

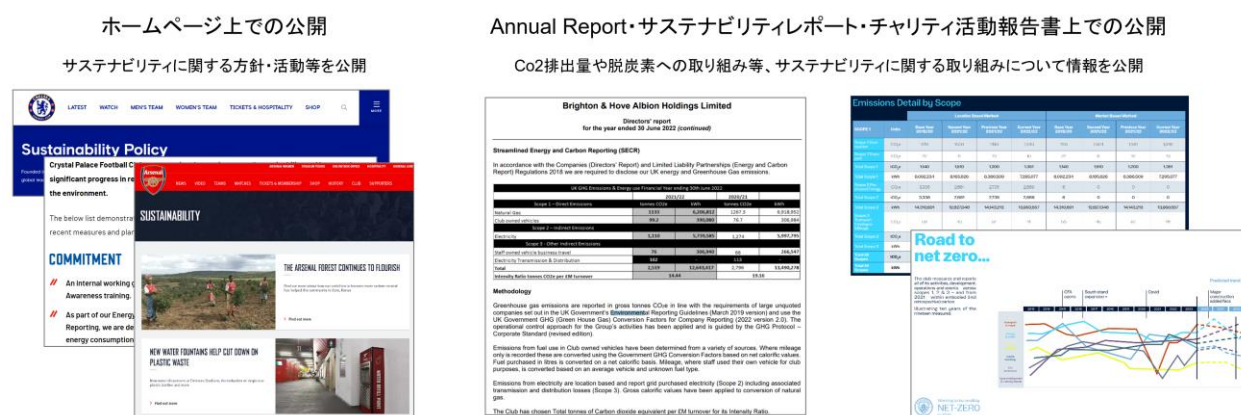


図 25. サステナビリティ情報の開示方法¹³¹

プレミアリーグクラブ関係者へのインタビューによると、このような情報開示は ESG、特にサステナビリティ関連の取り組みが大きなトレンドとなった 5~6 年前から始まったとのことだった。情報開示の狙いとしては、スポンサー獲得を積極的に狙うという位置づけのものではなく、あくまでスポンサー獲得におけるリスクを回避するためのものという意見が聞かれた。

【プレミアリーグクラブ関係者へのインタビュー結果】

【サステナビリティ関連の情報開示】

- ・ 当該領域の取り組みが始まったのは 5~6 年前。欧州では ESG、特にサステナビリティ関連の取り組みが大きなトレンドになり、その流れがスポーツに押し寄せた格好。

¹³⁰ 本調査では、Manchester City FC (<https://www.mancity.com/meta/media/cgpmcj2l/2023-mcfc-sustainability-report.pdf> 閲覧日 2024/03/15)、Wolves (https://wolves.useplaymaker.com/media/rqkpsorz/opop_deck-2.pdf 閲覧日 2024/03/15) 等がサステナビリティレポートを公表しているクラブとして把握 (2024 年 1 月時点)

¹³¹ プレミアリーグ各クラブ Web サイト、アニュアルレポート、サステナビリティレポートより

- スポーツ組織がサステナビリティ関連の情報開示に取り組む理由は、主に新規スポンサーを獲得する際のリスクヘッジの位置づけ。スポンサーや投資家はクラブ側にサステナビリティに関するポリシーや戦略を求めている。
- 私見では、ファンがサステナビリティの取り組みや情報開示を重視するとは考えていない。例えばサステナビリティの取り組みが評価されたことで、他クラブのファンが乗り換えるほどのものではない。

【スポンサー獲得への影響】

- 影響はあるが、スポンサー獲得の直接的な理由にまでは至らない。スポンサー企業にとってもその重要性はあくまでも一つの要素であり、5つ要素があるとすれば恐らく重要度は5番目だろう。たしかに、スポーツ団体が行っているD&I、平等性、コミュニティ、環境等の取り組みはスポンサーに当たって考慮されるものの、これらが特に影響するのはグローバルな大手企業が新規スポンサーを選定する際くらいではないか。昨年サステナビリティに熱心なグローバル大手企業からスポンサーの打診を受けたが、その企業ですら最重視したのはファンの数やアプローチできるファン層が主であり、当クラブのサステナビリティ取り組みが対外的に評価されていることは特段話題に上がらなかった。既存スポンサーは、現状の取り組みに満足しており、特段新たにサステナビリティ領域の情報開示を求められることはない。
- また、このような流れは米国のスポーツ界ではほとんど広まっていない。スポーツに限らず、社会全体として欧州各国は環境問題への課題意識が強い傾向にあり、米国はより商業的な意識が強い傾向にある。

また、SPORT POSITIVE¹³²は、プレミアリーグに所属する全チームのサステナビリティの取組状況を可視化、ランク付けする“SPORT POSITIVE LEAGUES”という取り組みを行っている。2019年から毎年行われている本取り組みでは、13の観点¹³³から各クラブの情報がWEBサイト上に公開され¹³⁴、メディアにも取り上げられている。

¹³² スポーツコミュニティが気候変動やサステナビリティに関する取り組みを推進することを支援する団体

¹³³ 13項目は以下の通り（Policy and Commitment, Clean Energy, Energy Efficiency, Sustainable Transport, Single Use Plastic Reduction or Removal, Waste Management, Water Efficiency, Plant-Based/Low Carbon Food, Biodiversity, Education, Comms & Engagement on Sustainability, Sustainable Procurement, Sponsorship/Ownership）

¹³⁴ 2024年2月現在、プレミアリーグ以外にも、ブンデスリーガ（独）、リーグアン（仏）、EFL（英下部リーグ）のチームのサステナビリティ関連の情報も公開

CLUB	Policy and Commitment	Clean Energy	Energy Efficiency	Sustainable Transport	Single Use Plastic Reduction or Removal	Waste Management	Water Efficiency	Plant-Based/Low Carbon Food	Biodiversity	Education	Comms & Engagement on Sustainability	Sustainable Procurement	Sponsorship/Ownership
+ 1 = TOTTENHAM HOTSPUR (24/27)	2	2	2	3	1	2	2	2	2	2	2	2	-
+ 1 = LIVERPOOL FC (24/27)	3	2	2	3	1	2	2	2	2	1	2	2	-
+ 3 = MANCHESTER CITY FC (23/27)	2	2	2	3	1	2	2	2	2	1	2	2	-
+ 4 = SOUTHAMPTON FC (20/27)	1	2	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	-
+ 5 = BRIGHTON & HOVE ALBION (19.5/27)	0.5	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	-

図 26. SPORT POSITIVE LEAGUES におけるプレミアリーグ各クラブの評価¹³⁵

例えば、下表は“Policy and Commitment”における評価基準の例を記載しているが、13 個の観点各々に基準が存在し、当該基準に基づいて各クラブの取組が評価されている。

表 15. SPORT POSITIVE LEAGUES における 評価基準の例¹³⁶

“Policy and Commitment”における評価基準の例（抄訳）
- クラブが以下を実施している場合は 2 ポイント加算 -長期的かつ包括的なサステナビリティへの取り組みへのコミットメントを示す方針/戦略を公表している -UN Sports for Climate Action Framework に署名し、ネット・ゼロ目標を掲げ、スコープ 1、2、3 の排出量について公表している - クラブが以下を実施している場合は 1 ポイント加算 -長期的かつ包括的なサステナビリティへの取り組みへのコミットメントを示す方針/戦略を公表している -UN Sports for Climate Action Framework に署名しているか、または、クラブが外部に対してネット・ゼロまたは信頼できる排出量削減のコミットメントを行っている - クラブが以下の状態の場合は 0.5 ポイント -クラブが排出量削減目標を外部向けに公表しているが、その達成に向けた方針/戦略を策定していない場合 -クラブがサステナビリティに関する方針/コミットメントを掲げているが、排出量削減目標に関して外部向けのコミットメントを何も行っていない場合 - クラブが以下の状態の場合は 0 ポイント -クラブがサステナビリティに関する方針を定めておらず、外部向けの排出量削減目標も公表していない場合

¹³⁵ SPORT POSITIVE LEAGUES Web サイト（<https://www.sportpositiveleagues.com/>） 閲覧日 2024/03/15）より抜粋

¹³⁶ SPORT POSITIVE LEAGUES Web サイト（<https://www.sportpositiveleagues.com/>） 閲覧日 2024/03/15）より作成

POLICY AND COMMITMENT

- The Club has published its [Sustainability Policy](#) on the Official Website, outlining its core objectives as follows:
 - Recycle any waste products generated across the Club where possible and increase waste diversion away from landfill
 - Reduce our single-use plastic footprint with the aim of eliminating its use across Club operations, seeking to source more environmentally sustainable materials where possible
 - Educate and inspire young people in our communities through the work of the Tottenham Hotspur Foundation
 - Promote alternative forms of transport for fans and staff to and from the stadium and Training Centre that have a reduced impact on the environment
 - Identify locally and sustainably sourced food options to cater for various dietary requirements, including plant-based food options, at our stadium
- The Club is a signatory of the [UN Sports for Climate Action Framework](#), including the high ambition track 'Race To Zero', committing to halving emissions by 2030 and being net zero carbon by 2040
- Full emissions data (Scopes 1, 2 and 3) for the year ending June 30, 2022 has been reported to the UN, with a SECR Energy Use and Carbon Emissions Disclosure, and is published on the website here: <https://www.tottenhamhotspur.com/the-stadium/passionate-about-our-planet/?scs=quicklink>
- Member of the British Association for Sustainability in Sport and the first football club to become a member of Products of Change – a global educational hub aimed at driving sustainable change across consumer product markets and beyond
- The Club has made an application through the British Standards Institution for an ISO20121 sustainability standard, which it has now implemented and is being measured against ahead of a Gap Analysis being performed

CLEAN/RENEWABLE ENERGY

- The Club has achieved 100% certified renewable energy and zero scope 2 emissions at its stadium, with REGO-backed electricity and carbon neutral gas provided to the stadium by Brook Green Supply – this includes its retail store at the Tottenham Experience (Sport Positive verified)
- The Club has put technologies in place throughout its Training Centre to deliver 100 % renewable energy to the development, including 75m2 Solar Panels and air source heat pumps
- Machinery used by our ground staff is electric
- All food deliveries made to our stadium now carry zero carbon emissions. Following a successful trial with Reynolds, deliveries are now made by an all-electric refrigerated semi-trailer with an all-electric tractor unit and solar powered fridge

図 27. SPORT POSITIVE LEAGUES におけるトottenham・ホットスパーFC の情報開示例（一部）¹³⁷

表 16. SPORT POSITIVE LEAGUES におけるトottenham・ホットスパーFC の情報開示例（抄訳）¹³⁸

評価観点	トottenham・ホットスパーFC の公開情報概要（抄訳）
Policy and Commitment	・ クラブのウェブサイト上にサステナビリティポリシーを公開 ・ UN Sports for Climate Action Framework high ambition track への署名。2030 年までに排出量半減させ、2040 年までに排出量ゼロを目指すことを公約 ・ 年間のカーボン排出データ（スコープ 1、2、3）のウェブサイト上での報告 等
Clean Energy	・ スタジアムでの 100% 認証再生可能エネルギーの活用とスコープ 2 における排出ゼロを達成（太陽光パネル等のトレーニングセンター全体への導入） ・ スタジアムへの食品配送の全てに関して CO2 の排出が無い（配送は全電動のトレーラーやトラクター、太陽光発電の冷蔵庫を用いて実施） 等

SPORT POSITIVE LEAGUES の Web サイトによると各クラブの情報はクラブスタッフ経由で Sport Positive に情報提供されているという記載があるが、プレミアリーグクラブ関係者の話では、このような情報開示はリーグからチームに義務が課せられているとのことであった。また、ヒアリングでは、リーグが情報開示を主導する背景として英国政府の影響があることも示唆された。

¹³⁷ SPORT POSITIVE LEAGUES Web サイト（<https://www.sportpositiveleagues.com/>） 閲覧日 2024/03/15）より抜粋

¹³⁸ SPORT POSITIVE LEAGUES Web サイト（<https://www.sportpositiveleagues.com/>） 閲覧日 2024/03/15）より作成

【プレミアリーグクラブ関係者へのインタビュー結果】

【リーグや政府等からの働きかけ】

- ・ リーグは各クラブのサステナビリティ関連の取り組み、情報公開、リーグへの報告を義務化していると認識している。例えば、SPORT POSITIVE LEAGUES における情報公開は必須である。また、当クラブをはじめ多くのクラブは従業員の情報やローカルコミュニティへのインパクト等も公開しているがこれらもリーグから要求されている。
- ・ リーグが情報公開に取り組む背景として、リーグ自体にスポンサー企業がいることも一因だが、英国政府の影響が大きい。英国政府は EPL への管理・監督を強めており、リーグを英国の象徴として国内外の手本になってほしいと考えている。したがって必要な支援は行うし、政府の方針に従ってもらうよう密接に連携している。特に、近年では、クラブの財務健全性や組織体制を中心にガイドラインや意見書が発行されており、世論を巻き込み非常に大きなトピックになっている。

2024 年 2 月には、リーグ及びクラブがサステナビリティに関して取り組むべき基準等を記載した、Premier League Environmental Sustainability Commitment がリーグのプレスリリースとして出されており、今後さらにリーグ主導でクラブの取り組みや情報開示が進んでいく可能性も想定される。

【Premier League Environmental Sustainability Commitment】（※2024 年 2 月 9 日のリーグプレスリリース¹³⁹より抄訳）

- ・ プレミアリーグ所属クラブは、クラブとリーグ全体で環境問題に取り組む最低基準を定めた Environmental Sustainability Commitment を導入することに合意した。
- ・ Environmental Sustainability Commitment において、各クラブが求められる実施事項は以下の通り。
 - (i) 2024/25 シーズン終了までに、環境やサステナビリティに関わる方針を策定する。
 - (ii) クラブのサステナビリティ活動を指揮する上級管理職を任命する。
 - (iii) 2025/26 シーズン終了までに温室効果ガス（GHG）排出量データセット（スコープ 1、2、3）を作成すること。また、排出量を測定するためにサッカー界で標準化されたアプローチに取り組む。
 - (iv) プレミアリーグ・サステナビリティ・ワーキンググループ（PLSWG）を通じて、（環境保護に向けた）行動のための共通のフレームワークの開発をサポートする。

¹³⁹ 「Premier League statement 9 Feb 2024 (Premier League)」 (<https://www.premierleague.com/news/3886937> 閲覧日 2024/03/15)

一方、CO2 排出量等に関しては、Streamlined Energy and Carbon Reporting (SECR) が施行されており、2019 年 4 月以降に開始される会計年度から、エネルギー使用量及びエネルギー効率化のために実施している活動について開示することが規定され、非上場の大企業、LLP¹⁴⁰も対象となっている。

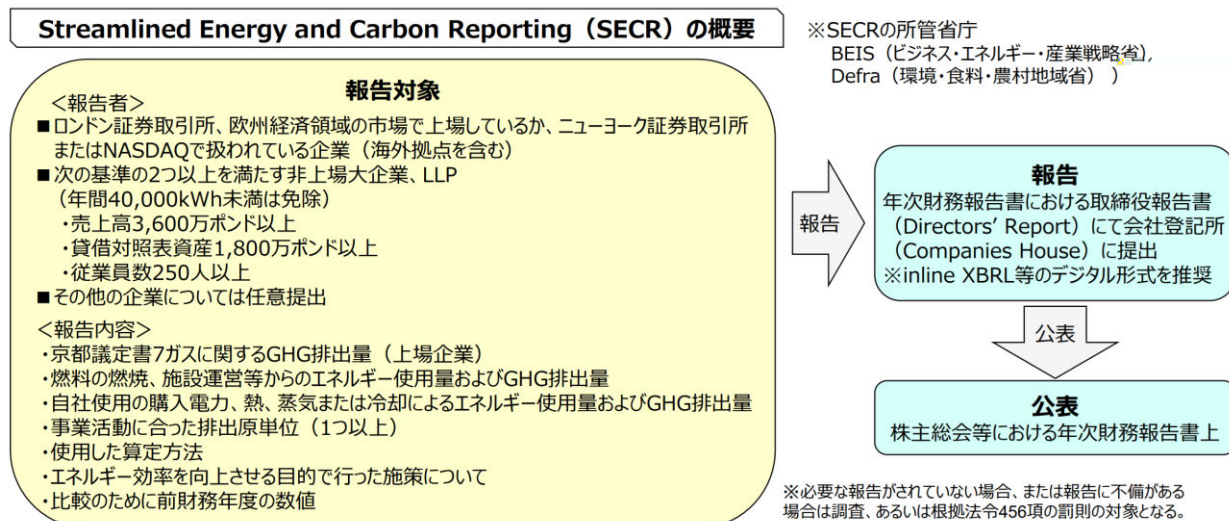


図 28. Streamlined Energy and Carbon Reporting (SECR) の概要

(環境省「地球温暖化対策の推進に関する制度検討会」第2回検討会 参考資料¹⁴¹より抜粋)

プレミアリーグクラブ関係者へのヒアリングからは、CO2 排出量の開示を自チームのみで対応することはリソース面で難しく、大半のクラブチームが外部委託を行っていることも把握された。

【プレミアリーグクラブ関係者へのインタビュー結果】

【スポーツ組織内のサステナビリティに取り組む体制】

- ・ スポーツ組織の環境面での活動は多岐にわたり、自組織で全てに対応することは到底不可能であり、リソースを集中して割くことは費用対効果が良くない。自クラブの場合、外部企業に委託し、CO2 排出量といった環境関連の数値化を行っている。私見だが、EPL のクラブの内 75%以上は外部委託しているのではないか。6 大クラブであっても、恐らく 4 クラブが外部委託しており、サステナビリティに特化した組織を保有しているのは 2 クラブのみと認識している。
- ・ サステナビリティを重要視する組織では内製化しているところもある。例えば F1 は世界中でツアーが多く、排気ガスや騒音の問題もあるため、サステナビリティに取り組むチームを組織内に組成し、当該領域の取り組みを重視して行っていた。

¹⁴⁰ Limited Liability Partnership：有限責任事業組合

¹⁴¹ 「諸外国の温室効果ガス排出量に関する義務的報告制度等について（株式会社三菱総合研究所）」環境省 地球温暖化対策の推進に関する制度検討会 第2回 資料
(<https://www.env.go.jp/content/900448356.pdf> 閲覧日 2024/03/15) より抜粋

(ii) 欧州各国リーグ（EU）における開示状況及び背景

【ブンデスリーガ¹⁴²】

近年、ブンデスリーガの各クラブにおいてはサステナビリティの取り組みが積極的に行われているが、例えば、ボルシア・ドルトムント等のクラブではサステナビリティレポートを発行するなど情報開示も行っている。

2022年5月、ドイツフットボールリーグ（DFL）では、ブンデスリーガ1部・2部ライセンス交付規則として、サステナビリティ基準への準拠を定めた。サステナビリティ基準の義務化は、プロサッカーリーグで世界初の取組であり、リーグとしてトップダウンでサステナビリティ関連の取り組みを主導する狙いがあると推察される。

ブンデスリーガがクラブに課すサステナビリティ基準は全部で117項目あり、39項目の基準Ⅰと78項目の基準Ⅱから構成される（ライセンス交付に際し、基準Ⅰは2023-24シーズン、基準Ⅱは2024～25シーズンまでに準拠する必要）。基準Ⅰには、サステナビリティ報告書の作成も定められている¹⁴³ため、今後、ブンデスリーガにおいてもリーグ主導でクラブの情報開示が進んでいくことも想定される。

ブンデスリーガがクラブに課しているサステナビリティ基準の例（基準Ⅰの抄訳）

- サステナビリティに関する事項がクラブの定款または規則に定められていること
- サステナビリティレポートが作成されていること
- 経営陣によるサステナビリティに関する年次での公約がなされていること
- サステナビリティに関する責任者が存在すること
- サステナビリティに関する戦略の中に以下を定めていること：
(1) ビジョン・ミッション (2) 注力領域・優先順位 (3) ステークホルダーへの対応 (4) 目標
- クラブの運営におけるエネルギー消費量を化石燃料と再生可能エネルギーに分けて毎年測定すること
- GHG プロトコルに基づき、スコープ1・2におけるクラブ事業活動に起因する温室効果ガス排出量、およびスコープ3におけるクラブに関連するステークホルダーの排出量を2年ごとに記録していること
- 水の消費量と廃水の発生量を毎年測定していること
- 廃棄物の削減目標を定めていること 等

¹⁴² リーグのアンニュアルレポート（https://media.dfl.de/sites/3/2023/04/EN_DFL_Wirtschaftsreport_2023_M.pdf 閲覧日 2024/03/15）より作成

¹⁴³ 基準 I.8 Kommunikation & Transparenz（Communication & transparency）の欄に、Nachweis eines Nachhaltigkeitsberichts（Proof of a sustainability report）という記載が存在

【LALIGA】

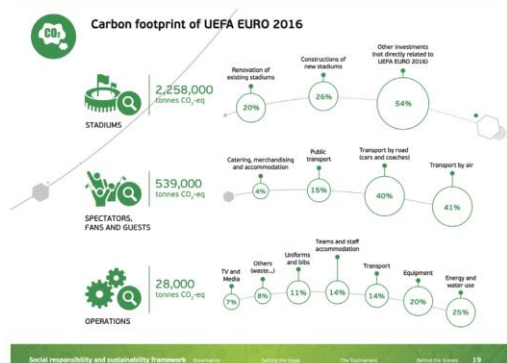
LALIGA は、2021-22 シーズンよりリーグに関連する非財務情報の詳細をレポート“Non-financial information statement”¹⁴⁴にて公表している。LALIGA の資料によると、非財務情報の開示に関する EU の指令を踏まえ、2018 年 12 月にスペインで制定された法律（Law 11/2018 on Non-Financial Information and Diversity）に対応することが公表の背景にあったとされている。

また、LALIGA では、2022 年に“Guide to drawing up Sustainability Reports in professional football”というクラブ向けのサステナビリティレポートの作成ガイドを策定しており、所属クラブに対してサステナビリティ情報の公開を促進している。当該レポートの中では、公開すべき非財務情報の項目に関する情報（例：ビジネスモデル、環境関連、人的資本関連、人権尊重、贈収賄・汚職の防止等）や、クラブ・IF 等の実際の情報公開事例等、クラブがサステナビリティレポートを作成する際に参考となる情報が掲載されている。

Environmental matters

Detailed information on the actual and foreseeable effects of company activities on the environment and, if applicable, health and safety, environmental certification or evaluation procedures; the resources allocated to preventing environmental risks; application of the precaution principle, the number of provisions and guarantees for environmental risks.

In example number 2 we include the environmental information that UEFA published in the SOCIAL RESPONSIBILITY & SUSTAINABILITY Post-event report 2016 UEFA EURO 2016 France.



ADAPTING THE GRI STANDARDS TO THE NEW ACT 11/2018

General Information	Correspondence GRI indicators
Pollution	
Measures for preventing, reducing or repairing carbon emissions that seriously affect the environment, taking into account any form of atmospheric pollution specific to an activity, including noise and light pollution.	GR 305-1 GR 305-2 GR 305-3 GR 305-6 GR 305-7
Circular economy and waste prevention and management:	
Prevention, recycling and reuse measures, other forms of recovering and eliminating waste; actions to combat food wastage.	GR 303-2 GR 303-3
Sustainable use of resources	
Water consumption and supply in accordance with local limitations.	GR 303-1 GR 303-2 GR 303-3
Consumption of raw materials and measures adopted so they are used more efficiently.	GR 302-1 GR 302-2 GR 302-3 GR 302-4 GR 302-5
Energy: Consumption, direct and indirect. Measures taken to improve energy efficiency, use of renewable energy.	GR 305-1 GR 305-2 GR 305-3 GR 305-4 GR 305-5 GR 305-6 GR 305-7
Climate change	
Important elements of greenhouse gas emissions generated as part of the company's activity (including the goods and services it produces).	
Measures adopted to adapt to the consequences of climate change.	
Reduction targets set voluntarily.	
Protecting biodiversity	
Measures taken to preserve or restore biodiversity.	
Impacts caused by the activities and operations of protected areas.	GR 304-1 GR 304-2 GR 304-3 GR 304-4

図 29. “Guide to drawing up Sustainability Reports in professional football” の一部¹⁴⁵

LALIGA においては、FC バルセロナ、アトレティコ・マドリード、バレンシア CF 等のクラブがサステナビリティレポートを公開しているが、今後、他のクラブも公開を進めることも想定される。

¹⁴⁴ 「Non-financial information statement 2021/22 SEASON」 (<https://assets.laliga.com/assets/2023/01/19/originals/0b3aad171f1e5303217b45591084a16f.pdf>) 閲覧日 2024/03/15)

¹⁴⁵ 「Guide to drawing up Sustainability Reports in professional football」 (<https://assets.laliga.com/assets/2022/04/21/originals/9b5b16e5bb2044e4cf06ccf4e95d96ea.pdf>) 閲覧日 2024/03/15)

【EU において情報開示が進む背景：関連規制】

上述したように、欧州サッカーリーグではリーグ主導で非財務情報の公開が進んでいるが、その背景には、欧州の ESG 情報開示の制度化が大きく影響していることが想定される。

2021 年 4 月 21 日には、欧州委員会が公表した企業のサステナビリティ報告に関する指令（CSRD：Corporate Sustainability Reporting Directive）案が公表された。CSRD によると、上場企業、非上場の大企業のうち、総資産 2,000 万ユーロ以上・純収入 4,000 万ユーロ以上・従業員数 250 人以上という 3 基準の 2 つ以上に該当する企業は、当該指令に沿って、今後、非財務データを公開していく必要がある。現在、EU 内で上場しているサッカークラブは一部¹⁴⁶だが、今後、上記に該当するクラブでは、対応を行っていく必要があると思われる。

表 17. CSRD の適用対象企業、適用開始時期¹⁴⁷

		適用要件	適用開始時期	
			会計年度	報告時期
EU域内	NFRD適用対象企業 またはグループ	単一、またはグループで大規模となる要件を満たすPIEs （上場企業、信用機関、保険会社などの公益事業者）であり、 かつ従業員数500人以上である	2024年1月1日 以降開始	2025年
	NFRDの適用対象でない 大規模企業またはグループ	以下の要件のうち2つ以上の要件を2会計年度連続して満たす 総資産2,000万ユーロ超 売上高4,000万ユーロ超 従業員250名超	2025年1月1日 以降開始	2026年
	上場中小企業	上記大規模企業またはグループに含まれない上場企業。 ただし、零細企業（*1）はCSRDの適用対象から除かれる。	2026年1月1日 以降開始（*2）	2027年
EU域外		EU域外で設立された最終親会社が、過去2期連続でEU域 内における売上高が1億5,000万ユーロ超であり、かつ下記 （a）または（b）を満たす： （a）EU子会社が「大規模企業または上場企業」に該当、 （b）EU支店のEU域内における売上高が4,000万ユーロ超	2028年1月1日 以降開始	2029年

*1：総資産35万ユーロ以下、売上高70万ユーロ以下、従業員10名以下の3つの要件のうち2つ以上の要件を2会計年度連続して満たす企業

*2：2028年1月1日より前に開始する会計年度については報告の免除が可能。

¹⁴⁶ ユベントス、AS ローマ、ボルシア・ドルトムント、ラツィオ、アヤックス、ベンフィカ、スボルティンク CP、FC ボルトなど

¹⁴⁷ 「CSRD（企業サステナビリティ報告指令）対応支援（PwC）」（<https://www.pwc.com/jp/ja/services/assurance/sustainability/csr.html> 閲覧日 2024/03/15）

表 18. CSRD における開示要求事項¹⁴⁸

指令2022/2464 第1条（4）（NFRD 19aの変更）	
(a)	以下を含む、当該事業の ビジネスモデルおよび戦略 に関する簡単な説明 (i) サステナビリティ関連課題に関連するリスクに対する当該企業のビジネスモデルと戦略のレジリエンス (ii) サステナビリティ関連課題に関連する事業機会 (iii) ビジネスモデルと戦略が、持続可能な経済への移行と、パリ協定に基づく1.5°C目標および2050年までに気候中立性を達成するというEU気候法の目標に適合することを保証するための実施行動とこれに関連する財務・投資計画を含む事業計画。また、関連する場合は石炭、石油、およびガス関連の活動への事業のエクスポージャー (iv) ビジネスモデルと戦略が、当該企業の利害関係者の利益とサステナビリティ関連課題への事業の影響をどのように考慮しているか (v) サステナビリティ関連課題に関して、企業の戦略がどのように実施されているか
(b)	◇（適切な場合）少なくとも 2030 年と 2050 年の温室効果ガス排出削減の目標数値を含む、企業によって設定された サステナビリティ課題に関連する期限付き目標 の説明、◇企業がこれらの目標の達成に向けて行った 進捗 の説明、◇環境問題に関連する企業の目標が決定的な 科学的証拠 に基づいたものであるかどうか
(c)	サステナビリティ関連課題に関する 取締役会・役員会・監査役会の役割 と、この役割遂行のために持ち合わせている 専門知識とスキル 、またはそのような専門知識とスキルへのアクセスの説明
(d)	サステナビリティ関連課題に関する 企業ポリシー の説明
(e)	サステナビリティ関連課題に関連する 取締役会・役員会・監査役会のメンバーに提供されるインセンティブスキームの存在に関する情報
(f)	以下の説明： (i) サステナビリティ関連課題に関連して企業が実施している デューデリジェンスのプロセス （該当する場合は、 デューデリジェンスプロセスを実施する企業に対するEUの要件に沿って説明 ） (ii) 自社事業とそのバリューチェーン （製品・サービス、取引先、サプライチェーン）に関連する、 実在するまたは潜在的な主な悪影響と、これらの影響を特定および追跡するためにとられた措置 。デューデリジェンスプロセスを実施するEUの他の要件によって企業が特定することを求められているその他の悪影響 (iii) 実在するまたは潜在的な悪影響を防止、緩和、修復、または終結させるために 企業がとったアクションとその結果
(g)	サステナビリティ関連課題に関連する企業に対する主要な リスク の説明。これには、企業のそのような 課題への主な依存関係とリスク管理の説明 を含む
(h)	上記ポイント (a) から (g) で言及されている開示要求事項に関連する 指標 ○ マネジメントレポートに記載する事項をいかに特定したか プロセスの説明 ○ 短期・中期・長期的な見通しに関する情報 ○ バリューチェーン （製品・サービス、取引先関係、サプライチェーンを含む）に関する情報（ない場合は3年間免除） ○ 事業者の 商業的立場を著しく害するものである情報の開示は免除 の可能性あり ○ 関連情報および持続可能性情報の入手と検証の手段について、 労働者代表と協議

¹⁴⁸ 「欧州 CSR 政策の動向 ―ブリュッセル効果と如何に向き合うか― JBCE(在欧日系ビジネス協議会) 事務局長 前田 翔三」より抜粋

(<https://www.bpfj.jp/cms/wp-content/uploads/2023/03/%E5%9C%A8%E6%AC%A7%E6%97%A5%E7%B3%BB%E3%83%93%E3%82%B8%E3%83%8D%E3%82%B9%E5%8D%94%E8%AD%B0%E4%BC%9A%E5%88%BC%E5%89%E8%AA%E6%98%E8%B3%87%E6%96%99%E3%80%8C%E6%AC%A7%E5%B7%9ECSR%E6%94%BF%E7%AD%96%E3%81%AE%E5%8B%95%E5%90%91%E3%80%8D.pdf>)

閲覧日 2024/03/15)

4. スポーツ産業の成長に関する調査（欧米スポーツリーグに関する調査）

(1) LALIGA

(i) 海外展開の目的

LALIGA リーグ関係者へのヒアリングによると、LALIGA では、2013 年までは各クラブが独自に海外展開を行う形であったが、2013 年にハビエル・テバス氏が会長に就任して以来、リーグとして海外展開に向けた施策を積極的に実施するようになった。LALIGA の海外展開の主な目的はプレミアリーグに後れを取っていた海外放映権収入の増加であり、市場や人口の規模を考慮して、北米、中国、中東・北アフリカ等への進出を行った。

結果として、従来クラブが個別に管理していた放映権をリーグが一括して管理するようになった2015-16 シーズン以降、放映権をパッケージ化することによるリーグ側の交渉力の向上、海外に駐在するスタッフによる海外メディアへの営業力強化、テクノロジー活用による映像コンテンツの価値向上等も相まって、海外放映権の大幅な増加に成功している。

例えば、LALIGA は2021年に米国 ESPN 社と8年間で計14億ドル（年間1億7500万ドル）の放映権契約を締結¹⁴⁹しており、米国の放送局と米国以外のサッカーリーグの契約としては最大規模の契約となっている。また、LALIGA のリリース¹⁵⁰によると、LALIGA の海外視聴者数は、2015-16 と比べ2020/21 シーズンには30%増加している。

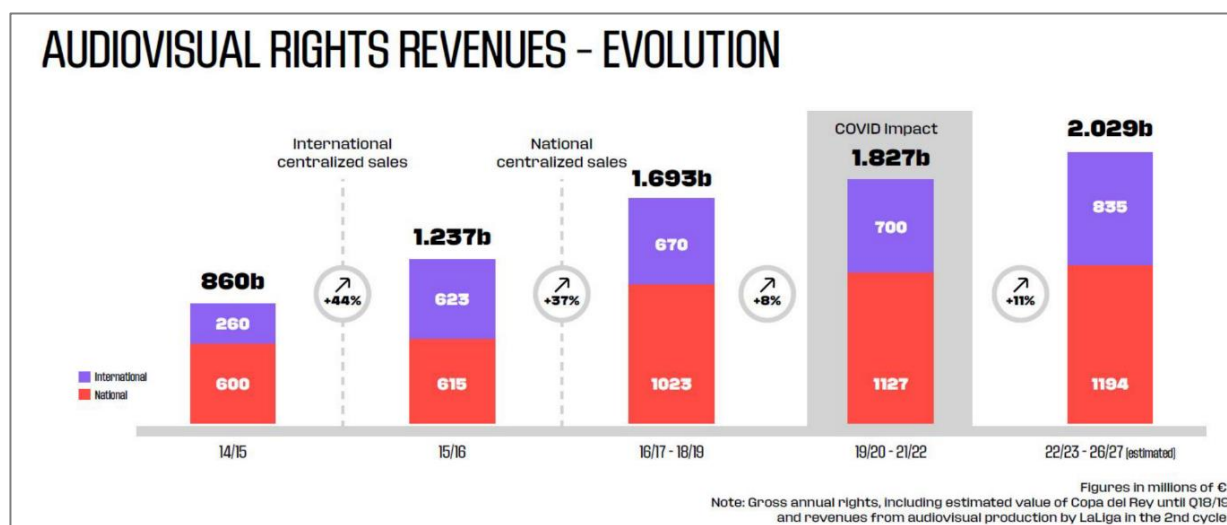


図 30. LALIGA の放映権料推移（上段紫：国際、下段赤：国内）¹⁵¹

¹⁴⁹ 「ESPN secures “US\$1.4bn” La Liga US rights deal until 2029 (SportsPro)」 (<https://www.sportspromedia.com/news/la-liga-espn-tv-rights-usa-bein-sports/>) 閲覧日 2024/03/15)

¹⁵⁰ 「Five years of LaLiga's international expansion with record growth (Global Futbol The LALIGA Newsletter)」 (<https://newsletter.laliga.es/global-futbol/five-years-of-laligas-international-expansion-with-record-growth>) 閲覧日 2024/03/15)

¹⁵¹ 「From a Soccer Competition Organizer to a Global Player in the Sports and Entertainment Industry」 (Stephen A. Greyser, Kenneth Cortsen, Juan Fuentes Fernández, Harvard Business Review) (https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/24-009_2c6cf1b-a325-4101-8a04-a186b6dbdeca.pdf) 閲覧日 2024/03/15)

【LALIGA リーグ関係者へのインタビュー結果】

【海外展開の目的】

- ・ 端的に言えば収益の向上であり、海外放映権収入に目を付けたことがきっかけである。
ハビエル・テバスが CEO に就任した際、英国プレミアリーグに放映権収益で大きく後れを取っていたため、追いつくことを目指し国外展開を開始した。また、それまで個別クラブ管理していた国内外の放映権をリーグに集約した。

【海外展開地域の選定】

- ・ 北米、中国、中東・北アフリカを優先したが、これは市場や人口の大きさ等ビジネス観点である。ニューヨーク、中国、ドバイのオフィスを核に周辺地域への展開を目指した。その他、アフリカ向けには南アフリカ、アジア向けにはシンガポールにも拠点を設けた。その他にはインドにも拠点を作ったが、これは市場の将来性を考慮しての決定だった。
- ・ その他の理由としては、例えばビジネスの中心地であるロンドンでは主に放映権関連の現地企業との連携、ブリュッセルであれば EU 本部との連携等があげられる。

(ii) 海外展開に向けた施策

① 体制の整備

LALIGA は、海外展開に当たって海外オフィスの設立や駐在員の派遣といった体制面を整備している。2013 年にはドバイに最初の海外オフィスを開設し、その後、アメリカ、中国、インド、シンガポール、ナイジェリア、南アフリカ、イギリスといった国々に事務所を開設し、2023 年時点では世界中に 11 のオフィスが存在する¹⁵²。また、2017 年からは、世界各国に駐在員を派遣する“LALIGA グローバル”という取り組みを開始し、2023 年時点で 41 か国に 44 人が駐在している。LALIGA では、これらの海外オフィス及び各国の駐在員が、マドリードにある LALIGA 本部の国際課と協働することで海外展開を進めている。

LALIGA リーグ関係者へのヒアリングによると、こうした海外での現地体制を整えることが、現地のマーケットや文化、商習慣の違いを理解し、消費者の需要にあったサービス提供や情報発信を可能にするために重要とのことだった。

¹⁵² LALIGA の Website によると、以下の都市に海外オフィスを設立。ベルギー（ブリュッセル） インド（ニューデリー） 中国（上海） ナイジェリア（ラゴス） 中国（北京） メキシコ（メキシコシティ） 南アフリカ（ヨハネスブルグ） シンガポール（シンガポール） アメリカ合衆国（ニューヨーク） イギリス（ロンドン） アラブ首長国連邦（ドバイ）
(<https://www.laliga.com/en-GB/pressroom/what-is-laliga> 閲覧日 2024/03/15)



図 31. LALIGA の海外オフィス及び駐在員の在籍場所¹⁵³

また、LALIGA の非財務情報を公開したレポート¹⁵⁴では、LALIGA の従業員は 2021-22 シーズンには 711 人となっているが、ヒアリングによるとその中で LALIGA の国際課で働く人数は 80 人ほどのことであった。

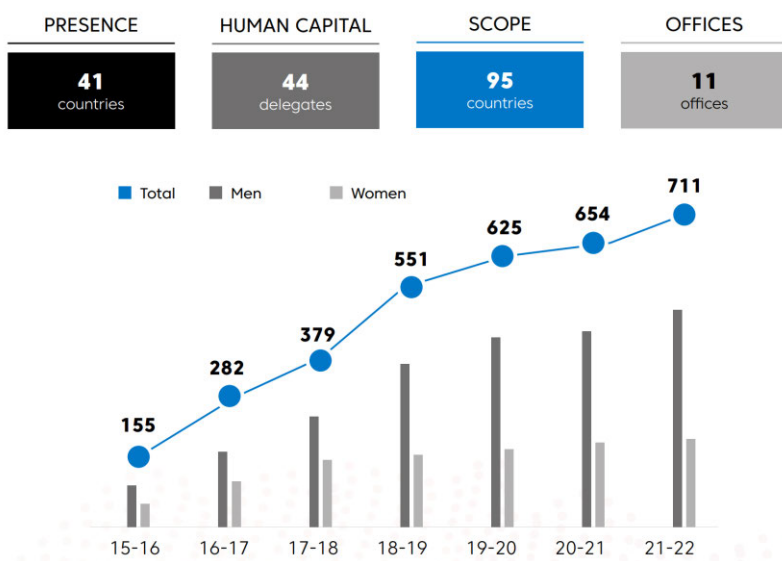


図 32. LALIGA における従業員数の推移¹⁵⁵

¹⁵³ 「From a Soccer Competition Organizer to a Global Player in the Sports and Entertainment Industry」(Stephen A. Greyser, Kenneth Cortsen, Juan Fuentes Fernández, Harvard Business Review)(https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/24-009_2c6ecf1b-a325-4101-8a04-a186b6dbdeca.pdf 閲覧日 2024/03/15)

¹⁵⁴ 「Non-financial information statement 2021/22 SEASON」(<https://assets.laliga.com/assets/2023/01/19/originals/0b3aad171f1e5303217b45591084a16f.pdf> 閲覧日 2024/03/15)

¹⁵⁵ 「Non-financial information statement 2021/22 SEASON」(<https://assets.laliga.com/assets/2023/01/19/originals/0b3aad171f1e5303217b45591084a16f.pdf> 閲覧日 2024/03/15)

【LALIGA リーグ関係者へのインタビュー結果】

【現地オフィスの重要性】

- ・ オフィス立ち上げ当初はスペインからの出向者が中心になるため、従業員のマインドセットにも左右される。現地のマーケットを理解することは非常に重要であり、特にアジア各国では関係と信頼の構築が最重要に考えられている。こうした各地域での文化の違いとその適応に要するコスト、地域に合わせた事業の重要性は、リーグ本体の理解を得ることが難しい場合もある。
- ・ リーグは、自国と他国の文化や商習慣の違いを理解し、オフファリングサービスを現地の需要にあわせて柔軟に変更する必要がある。そのためには、徐々に現地の人材を採用し、現地スタッフの割合を増やすことが重要だし、業務委託も現地企業に発注することが理想的である。例えば、インドオフィスでは現地企業とデジタル、マーケティング、PR 関連で協働した。現地のスタッフやファン、関係者等から、“リーグが植民地化しようとしているのではないか”と疑問を持たれないようにすることも重要である。

【現地オフィスの体制と LALIGA 本部との連携】

- ・ ローカルオフィスの開設当初は週次でマドリードにある LALIGA 本部への報告を行っていたが、現在では大陸/地域ごとにコーディネーターを配置し、そのコーディネーターが本部に報告する体制をとっている。
- ・ 海外展開を担うのはリーグの国際課でおよそ 80 人前後が在籍している認識。ただし、マーケティング、コマーシャル、イベント、コミュニケーション、デジタル関連等、他にも多くの部門が国際化には関わっている。
- ・ 地域により異なるが、通常、海外オフィス開設当初は LaLiga 本体が予算を分配する。数年後、ビジネス部隊が現地にできたタイミングで、現地でお金を稼ぐようにする。
- ・ また、海外オフィスは現地に法人格を持たないケースも存在する。例えばインドの場合は現地に法人を作らず、財務上は LaLiga 本体の一部門の位置づけであった。

② メディアとの関係構築

現地オフィスのスタッフや駐在員は、各国における放映権の交渉やスポンサーシップセールス、ファン向けのイベント開催やアクティベーションなどを担っているが、LALIGA 関係者へのヒアリングによると、放映権収益獲得のための現地マーケットの理解とメディアとの関係構築が特に重要とのことだった。

例えば、LALIGA ではメディア向けに“LaLiga Experience”というプログラムを実施しているが、これは、現地のメディア、記者、著名なインフルエンサーやジャーナリスト等を LALIGA の試合やイベントに招待して関係性を築くものである。彼らとの関係性を放映権の獲得につなげ、加えて、彼らに LALIGA のブランドを国際的に発信してもらうことが主な目的となっている。

【LALIGA リーグ関係者へのインタビュー結果】

【現地メディアとの関係性構築】

- （海外スポンサーの獲得はどのように考えているか。）
基本的には放映権が優先である。海外に拠点を作り現地に職員を派遣することも、放映権収益獲得のために重要である現地のマーケット理解と放送局との関係構築が主な目的である。ただし、その中で現地企業との繋がりや機会が顕在化した際には、ローカルスポンサーを獲得することもある。
- 現地メディアとの関係性の強化を重視した。特に重要視する地域では、メディアだけでなく、マーケティング会社、代理店とも連携を強化した。新聞やテレビ局など伝統的なメディアとも関係を構築したが、これは SNS ではカバーできないファン層を獲得すること、ファン向けのイベントを開催するうえで重要だった。また、“LaLiga Experience” といったメディア向けの施策を行い、記者や著名なインフルエンサーを LALIGA の試合に招待し関係性を築くような施策も行っていた。
- 現地大使館や Instituto Cervantes（スペイン語の教育と文化の普及を目的とした国営施設）等の政府系機関と密接に連携していた。財政的な支援は受けていなかったが、現地のステークホルダーとの関係構築のうえでは有効だった。また、海外記者を招く際のビザ手配、現地でイベントをする場所の手配、（サッカー・LaLiga の普及を目的とした）サッカーに関する用語集・辞書作り等で協力を得ることができた。

また、現地メディアとの関係を構築するもう一つの目的として、現地でのファン向けイベントの開催が挙げられた。特に、LALIGA では、世界で最も人気のある 2 クラブ、レアルマドリードと FC バルセロナのダービーマッチ、エル・クラシコに関するイベントの実施等、現地ファン向けの取り組みを積極的に開催している。リーグの公表資料¹⁵⁶によると、2021-22 シーズンには、世界中で 1,501 回のアクティベーションを実施したとされている。

例えば、2016 年に設立されたインドオフィスでは、現地でのサッカーの普及、認知度の向上のために、パブリックビューイング、サッカースクール事業、女子サッカー普及のための財団設立、フェイスブックにおける LALIGA シーズン全試合の無料放送、サッカーに関する用語集・辞書作り等、様々な取組を展開している¹⁵⁷。

¹⁵⁶ 「Non-financial information statement 2021/22 SEASON」 (<https://assets.laliga.com/assets/2023/01/19/originals/0b3aad171f1e5303217b45591084a16f.pdf> 閲覧日 2024/03/15)

¹⁵⁷ From a Soccer Competition Organizer to a Global Player in the Sports and Entertainment Industry (Stephen A. Greyser, Kenneth Cortsen, Juan Fuentes Fernández Harvard Business Review) (https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/24-009_2c6ecf1b-a325-4101-8a04-a186b6dbdeca.pdf 閲覧日 2024/03/15)

【LALIGA リーグ関係者へのインタビュー結果】

【現地におけるイベント開催】

- LaLiga の現在地は、英国プレミアリーグに次いで世界 2 位だと考えている。こうした現在地を理解したうえで、各種国際展開やプロモーションを行っている。LaLiga の強みはレアルマドリード vs FC バルセロナのクラシコであり、関連イベントに関しては海外でも英国プレミアリーグを上回る集客を誇る。なるべく多くのファンと接点を持つことが重要であり、大規模と小規模イベントを組み合わせたり、マネタイズ重視のイベントと体験重視のイベント（著名引退選手と会えるイベント等）等を組み合わせることも肝要である。

③ デジタル施策

リーグ関係者からは、LALIGA が SNS やデジタルコンテンツを活用したファンエンゲージメントを積極的に推進していることが把握された。LALIGA のプレスリリースによると、リーグとして、Twitter や Instagram、TikTok など 17 の SNS を運用し、中国語、アラビア語、フランス語、英語など計 20 の言語を用いて、海外ファンに向けた情報発信を行っている¹⁵⁸。2023 年には SNS フォロワー数が 2 億人に到達しており、世界のサッカーリーグでは最多、スポーツ団体の中では NBA と UEFA チャンピオンズリーグに次いで 3 番目の数値となっている¹⁵⁹。

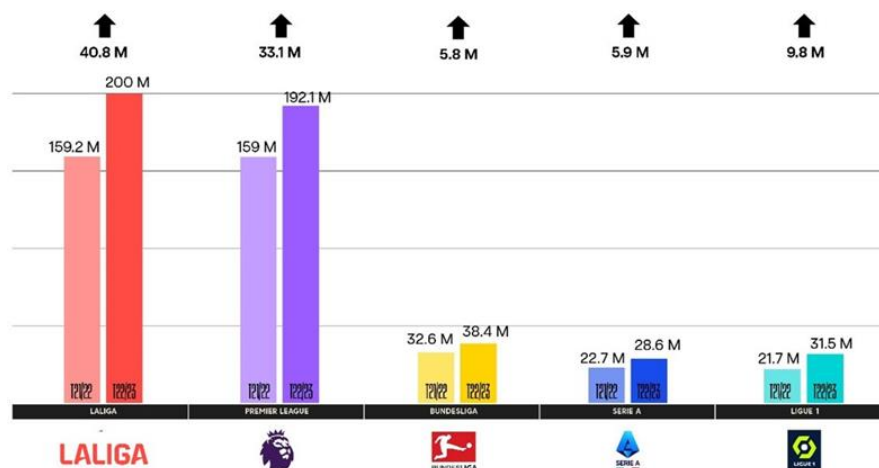


図 33. 2021-22、2022-23 シーズンの欧州サッカーリーグ SNS フォロワー数¹⁶⁰

また、2019 年に「LALIGA+」と呼ばれる、サッカー以外のスポーツも視聴可能なプラットフォームを導入した。加えて、2022 年には東南アジアで「LALIGA パス」というサービスを開始

¹⁵⁸ リーグプレスリリース（<https://newsletter.laliga.es/global-futbol/five-years-of-laligas-international-expansion-with-record-growth> 閲覧日 2024/03/15）より

¹⁵⁹ 「From a Soccer Competition Organizer to a Global Player in the Sports and Entertainment Industry」 (Stephen A. Greyser, Kenneth Cortsen, Juan Fuentes Fernández Harvard Business Review) (https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/24-009_2c6ecf1b-a325-4101-8a04-a186b6dbdeca.pdf 閲覧日 2024/03/15)

¹⁶⁰ 「From a Soccer Competition Organizer to a Global Player in the Sports and Entertainment Industry」 (Stephen A. Greyser, Kenneth Cortsen, Juan Fuentes Fernández Harvard Business Review) (https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/24-009_2c6ecf1b-a325-4101-8a04-a186b6dbdeca.pdf 閲覧日 2024/03/15)

し、各国向けにカスタマイズされた独占コンテンツや現地語でのサービス提供を行っている¹⁶¹。

LALIGA では、より効果的に現地ファンへの情報発信を行うために、前述した世界各地の駐在員から得られる情報とデジタルの専門家チームの知見を上手く組み合わせている。特に、2013 年のハビエル・テバス会長の着任をきっかけとして、リーグとしてデジタル人材の登用やテクノロジーの活用を積極的に推進しているが、2021 年には LALIGA TECH を設立してデジタル面での取組を更に強化している。

また、リーグとして、映像コンテンツの質を向上させるための取組にも注力している。例えば、高品質な映像の制作、スタジアムへのドローンや空中カメラの導入による 360 度リプレイの導入、データ分析システム Mediacoach のリアルタイムスタッツとの連携等、ファンの視聴体験向上のために投資を行っている¹⁶²。

その他、LALIGA は eSports への投資も積極的に進めている。2018 年 11 月には、e スポーツのコンペティションである eLALIGA を開催し、主に若いファン層を中心とした新規ファンへのリーチを目指している。

2016 年に、マイクロソフトとの契約を締結して以来、テクノロジーに関連する企業とのスポンサーシップも増加している。近年では、Sorare、Dapper Labs、Socios.com といったデジタル資産を取り扱う企業とのパートナーシップを締結し、2023-24 年シーズンからはリーグのメインスポンサーにゲーム企業の EA スポーツが就任している¹⁶³。

【LALIGA リーグ関係者へのインタビュー結果】

【デジタルコンテンツへの注力】

- ・ デジタルコンテンツや SNS に力を入れており、この領域では英国プレミアリーグを上回る投資を行っている。インド国内の純粋なファン数については、LaLiga よりも英国プレミアリーグの方が多いと思われるが、インドにおける LaLiga の Facebook, Instagram は合わせて 700 万人のフォロワーが存在し、英国プレミアリーグを 2 倍上回っている。
- ・ デジタル、SNS でのファン獲得は重要だが、プロダクト、すなわち試合やリーグとしての魅力がないと意味がない。以前、LaLiga ではバルセロナとレアルマドリードにプロダクトの魅力が集中しており、リーグ全体としての魅力には欠けるという課題があった。

¹⁶¹ 「LaLiga Pass debuts in Indonesia and Thailand (LALIGA)」 (<https://www.laliga.com/en-GB/news/laliga-pass-debuts-in-indonesia-and-thailand> 閲覧日 2024/03/15)

¹⁶² 「What is LALIGA? (LALIGA Website)」 (<https://www.laliga.com/en-GB/pressroom/what-is-laliga> 閲覧日 2024/03/15)

¹⁶³ 「La Liga signs “revolutionary” five-year deal with EA (INSIDER Sport)」 (<https://insidersport.com/2023/07/06/la-liga-signs-five-year-deal-with-ea/> 閲覧日 2024/03/15)

④ スポンサーシップアクティベーション

ヒアリングにおいては、国際化の取り組みの主目的は放映権収益の獲得だが、現地企業との協働機会があり機会が顕在化した際にはスポンサー獲得に結び付いているとのことであった。2013-14 シーズン、リーグとしての9つの企業とスポンサー・ライセンス契約を締結していたが、2021-22 シーズン終了時には51の企業との契約を締結しており、その内の多くを海外企業が占めている（下図参照）。放映権料と比較すると金額は少ないが、リーグのスポンサー収益も2015-16 シーズンの50 ミリオンユーロから、2021-22 シーズンには132 ミリオンユーロと2倍以上に拡大している¹⁶⁴。

また、リーグ関係者によると、グローバルスポンサーは海外におけるマーケットでのプレゼンスの向上、顧客等のステークホルダーとの関係構築等のためにアクティベーションを重視しているとのことだった。LALIGAの公表資料¹⁶⁵によると、LALIGAはAMAZONといったグローバルスポンサーとアクティベーションを実施しており、LALIGAのクラブにとっても海外の顧客にリーチする機会となっている。



図 34. LALIGA がスポンサー・ライセンス契約を締結する企業数の推移
(2013-14、2021-22 シーズンの比較) ¹⁶⁶

【LALIGA リーグ関係者へのインタビュー結果】

【スポンサーアクティベーション】

- ・ (海外スポンサーの獲得はどのように考えているか)
基本的には放映権が優先である。海外に拠点を作り現地に職員を派遣することも、放映権収益獲得のために重要である現地のマーケット理解と放送局との関係構築が主な目的である。ただし、その中で現地企業との繋がりや機会が顕在化した際には、ローカルスポンサーを獲得することもある。

¹⁶⁴ 「Non-financial information statement 2021/22 SEASON」 (<https://assets.laliga.com/assets/2023/01/19/originals/0b3aad171f1e5303217b45591084a16f.pdf> 閲覧日 2024/03/15)

¹⁶⁵ 「Non-financial information statement 2021/22 SEASON」 (<https://assets.laliga.com/assets/2023/01/19/originals/0b3aad171f1e5303217b45591084a16f.pdf> 閲覧日 2024/03/15)

¹⁶⁶ 「Non-financial information statement 2021/22 SEASON」 (<https://assets.laliga.com/assets/2023/01/19/originals/0b3aad171f1e5303217b45591084a16f.pdf> 閲覧日 2024/03/15)

レポートによると、LALIGA として、企業の立地等によってスポンサー企業を Global (グローバル)、National (スペイン)、Regional (海外) と3つに区分している。

- ・ グローバルスポンサーはマーケットでのプレゼンスの向上、顧客等のステークホルダーとの関係構築等のためにアクティベーションを重視している。グローバルスポンサーからは海外でアクティベーションをしてほしいとの要望を受けることが多く、海外でのアクティベーションはリーグよりも企業起点となることが多い。大規模な企業には通常スポンサーシップを専門に扱う部署が存在しており、当該部署とやり取りすることが多い。
- ・ アクティベーションの事例として、例えばファンを対象にしたイベント等があるが、近年ではよりデジタル領域にシフトしている。リーグとしては海外でのアクティベーションに必要なリソースを事前に計画策定し準備するようにしている。

⑤ その他の施策（合併企業設立、LALIGA Boost）

LALIGA は国際戦略の一環として、主要な海外市場で合併企業を設立している。

例えば、2018 年には、米国の Relevant Sports（スポーツメディア企業）と合併企業を設立した。LALIGA の資産を活用し、米国とカナダにおけるサッカー文化育成に注力（ユースアカデミー、コーチ育成、マーケティング契約、エキシビションマッチ興行等）することに加え、現地興行も積極的に開催している¹⁶⁷。

また、2022 年 11 月には、e スポーツ・ゲーム企業であるギャラクシー・レーサーとの合併企業を設立している（両団体が 50%ずつ出資）。MENA とインドでの LALIGA のビジネス展開、ファン層（特に 30 歳以下）の取込が目的とされており、15 年間という長期間の契約を通じて 30 億ユーロ以上の売上を生み出すことが想定されている¹⁶⁸。

また、近年、リーグ主導で実施している事項としては、2021 年 12 月に実施された LALIGA Boost が挙げられる。これは、CVC キャピタル・パートナーズ（PE ファンド）が、LALIGA に 19 億 9400 万ユーロを出資し、クラブ及びリーグの成長を加速させることを目的とした取り組みであり¹⁶⁹、CVC による出資金額の 70%が商業面（海外展開、ブランド、イノベーション、テクノロジー、人材採用等）、15%が選手の獲得資金、15%が負債・借入金の返済に活用される¹⁷⁰契約となっている。

¹⁶⁷ 「LaLiga and RELEVANT partner to promote soccer in the US and Canada (LALIGA Website)」 (<https://www.laliga.com/en-GB/news/laliga-and-relevant-partner-to-promote-soccer-in-the-us-and-canada> 閲覧日 2024/03/15) 「From a Soccer Competition Organizer to a Global Player in the Sports and Entertainment Industry」 (Stephen A. Greyser, Kenneth Cortsen, Juan Fuentes Fernández, Harvard Business Review) (https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/24-009_2c6ecf1b-a325-4101-8a04-a186b6dbdeca.pdf 閲覧日 2024/03/15)

¹⁶⁸ 「LaLiga teams with Galaxy Racer to transform the sports media scene in MENA region and Indian Subcontinent (LALIGA Website)」 (<https://www.laliga.com/en-GB/news/laliga-teams-with-galaxy-racer-to-transform-the-sports-media-scene-in-mena-region-and-indian-subcontinent> 閲覧日 2024/03/15)

「LaLiga targets €3bn windfall from Galaxy Racer JV (Sportspro)」 (<https://www.sportspromedia.com/news/laliga-galaxy-racer-joint-venture-esports-mena-indian-subcontinent/> 閲覧日 2024/03/15)

¹⁶⁹ CVC キャピタル・パートナーズとしては放映権料の一部を獲得する契約とされている

¹⁷⁰ 「From a Soccer Competition Organizer to a Global Player in the Sports and Entertainment Industry」 (Stephen A. Greyser, Kenneth Cortsen, Juan Fuentes Fernández, Harvard Business Review) (https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/24-009_2c6ecf1b-a325-4101-8a04-a186b6dbdeca.pdf 閲覧日 2024/03/15)

「LaLiga and CVC sign agreement to set project Boost LaLiga ("LaLiga Impulso") in motion (LaLiga)」 (<https://www.laliga.com/en-GB/news/laliga-and-cvc-sign-agreement-to-set-project-boost-laliga-laliga-impulso-in-motion> 閲覧日 2024/03/15)

リーグ関係者によると、ブランドが確立しており予算も潤沢である FC バルセロナとレアルマドリード以外のクラブチームは、リーグと連携して海外展開を進めているとのことであった。チームとして、海外展開のための予算・人員等のリソース不足や認知度の低さ等を補うために、各地に拠点を有するリーグと連携する必要性が高いことが推察される。

また、ヒアリングにおいては、小規模なクラブが海外展開を行うためには、例えば、アカデミー事業を通じた普及による認知度向上といった地道な取り組みが重要という意見も挙げられた。

【LALIGA リーグ関係者へのインタビュー結果】

【クラブとの連携】

- FC バルセロナとレアルマドリードはブランドも確立しており予算も潤沢なため独自に海外展開に取り組むことができるが、それ以外のクラブはリーグと連携している。リーグは、クラブに対して海外でのプレゼンスを向上させることの重要性を促しているが、同時に過度な海外展開にも注意している。
- 海外に進出すれば、企業スポンサーが増えると考える小規模クラブもあるが、これは大きな間違いである。一方的なスポンサー営業をしたところで、知名度の無いクラブは海外企業からは相手にされないため、例えばアカデミーを通じて普及に力を入れるなど地道な取り組みを促している。リーグとしては機会を最大化する支援をしており、例えば小規模なクラブでも日本人選手の獲得をきっかけにビジネスチャンスを見出したクラブも存在する。

(2) NBA

(i) 海外展開の目的

NBA は、4 代目コミッショナーであるデビッド・スターン¹⁷¹の時代から国際市場開拓を進めている。例えば、1992 年にバルセロナ五輪で初めて NBA の現役選手の参加を認めることで国際的な認知度向上を図ったり、同年には香港に初の海外オフィスを設置している。

NBA の Web サイトによると、2024 年 2 月時点で、NBA は世界の 17 都市に海外オフィスを設立しており、国外展開を重要視していることが分かる。

表 19. NBA の海外オフィスの立地都市¹⁷²

NBA アフリカ	ダカル、ヨハネスブルク、ナイロビ、ラゴス
NBA アジア	香港、マニラ、シンガポール
NBA カナダ	トロント、オンタリオ
NBA 中国	北京、上海
NBA ヨーロッパ	ロンドン、マドリード
NBA インド	ムンバイ
NBA ラテンアメリカ	メキシコシティ、サンパウロ、リオデジャネイロ

NBA リーグ関係者へのヒアリングでは、NBA の海外進出の目的¹⁷³として、グローバルでの物販・ライセンス収益、スポンサー収益の獲得等との意見が聞かれた。

例えば、2017-18 シーズンに締結したリーグとナイキのパートナーシップは 8 年間で 10 億ドルの価値があるとされており¹⁷⁴、2024 年にエミレーツ航空と締結した契約は 5 年間で 5 億ドルであったと報道されている¹⁷⁵。エミレーツ航空とのパートナーシップを締結するために、NBA がドバイでプレシーズンマッチを行っているというヒアリング内容からは、重要な海外市場に対して NBA が戦略的に行動していることが伺える。

また、海外興行等の海外展開の取り組みは、リーグ主導で行うことでメリットを最大化し、その利益をチームに対して還元することが重要とのことであった。

【NBA リーグ関係者へのインタビュー結果】

- ・ 物販とライセンス収入も非常に重要な要因。NBA の商品は世界中でイメージが良く、“カッコいい”存在になっており、売上に大きな貢献をしている。その背景として、長年のブランディングが功を奏している。

¹⁷¹ 1984 年～2014 年に NBA コミッショナーとして在籍

¹⁷² NBA Web サイト (<https://careers.nba.com/locations/>) 閲覧日 2024/03/15)

¹⁷³ NBA Web サイト (<https://careers.nba.com/locations/>) 閲覧日 2024/03/15) には、海外オフィスを設置する目的として、「世界中で NBA のイベントを開催すること、地元企業とのパートナーシップ機会を創出すること、地域のライセンスとのマーチャンダイジング戦略を開発すること、国際的な放映権パッケージを販売すること、国際的なマーケティングおよびメディアとの関係を管理することを通じ、グローバルに NBA を成長させること」という記載がある

¹⁷⁴ 「Nike Signs Unprecedented NBA Deal (Footwear Distributors & Retail of America)」(<https://fdra.org/latest-news/nike-signs-unprecedented-nba-deal/>) 閲覧日 2024/03/15)

¹⁷⁵ 「NBA In-Season Tournament renamed 'Emirates NBA Cup' after \$500,000,000 partnership - All you need to know (Sportskeeda)」

(<https://www.sportskeeda.com/basketball/news-nba-in-season-tournament-renamed-emirates-nba-cup-500-000-000-partnership-all-need-know>) 閲覧日 2024/03/15)

- ・ スポンサーシップ収入も重要視している。今年に入りエミレーツ航空とのスポンサー契約を締結したがその規模は国内外企業を問わず、NBA にとって過去最大級の大型契約である。NBA ではドバイでプレシーズン試合を行っており、重要な市場ととらえている。他にもバリ、アブダビ、東京等、いくつかのマーケットは重要拠点と考えており、試合を行うことでスポンサー収入に加えてチケットの売上も発生する。こうした大きな取り組みはチームではなくリーグ規模で行うことで、メリットの最大化を狙えるが、その利益をチームに還元することも言うまでもなく重要である。
- ・ NBA の売上は一定の割合が NBAPA に入る仕組み。したがって選手の存在は大きく、リーグ・選手の双方にメリットが生まれる海外展開を行う必要がある。

○海外展開の成功要因（ブランディング）

NBA の海外展開が成功した要因について、リーグ関係者からは、先ずリーグ主導で海外ファンとの接点を構築すること、そのうえでブランディングを行い、NBA を「良いイメージ」とともに認知してもらうことの重要性が挙げられた。また、最近の海外ファンは「個別チームのファン」ではなく、「NBA のファン」になる傾向が強いことから、チーム個別のエンゲージメントではなく、リーグ及び選手に軸をおいたエンゲージメントを行うことが重要とのことだった。

【NBA リーグ関係者へのインタビュー結果】

- ・ 理想的な国際展開のステップとしては、①デジタルのエンゲージメントを増やすこと、②ロイヤルティの構築、③マネタイズの順番である。
- ・ ①エンゲージメント（消費者との接点の構築）：
デジタルコンテンツでは単に字幕をつけるだけでなく内容のローカライズも行う。例えば日本であれば、日本の祝日に合わせたコンテンツを SNS で発信するなど、ローカルのファンに受け入れてもらう努力をしている。
- ・ ②ロイヤルティの構築：
①が消費者との接点構築だとしたら、②は NBA というブランドに対する関与度を増やすことを狙っている。言い換えれば将来的にお金を払ってくれるファンを増やすこと。フランスの NBA ファンは年間 300 Euro を NBA に支出しているというデータがあるが、これはフランスの国内リーグに払う支出を上回る。こうした取り組みでは、チームによるエンゲージメントではなくリーグと選手に軸をおいたエンゲージメントが重要。
最近の調査では、海外の NBA ファンは特定のチームではなく複数のチームをフォローする傾向にあることが分かっている。ひと時代前は、「スポーツファン」は「一つのチームを応援する熱狂的なファン」であり、チーム主軸のエンゲージメントが有効だったが、最近のファンは平均 4 チーム前後を応援している。こうした価値観に対応するためにも、エンゲージメントの仕方や範囲は変わってきている。

- **③マネタイズ：**

例えばアカデミー事業でいえば、多くの子供たちが大金を払って NBA のクリニックに参加する。なぜかといえば①+②を通じて NBA が“よいイメージ”とともに認知されているからである。サッカーのリーグはまずマネタイズ施策から入る傾向にあるが、私見ではこれは間違いだと思う。リーグは十分な認知度があるとの思い込みで取り組みを進めるが、特にアジアでは認知度が不十分な地域も多々あり、最初からアカデミー等の事業を行っても成功するのは難しい。ブランドの構築が最重要であり、これさえうまくいけば放映権・スポンサー収入等あらゆる領域でのマネタイズが容易になる。

上記の有識者へのインタビューにおいても言及のある通り、NBA は中国での市場拡大に早くから注力しており、1990 年前後から NBA の認知度やブランドを向上させ、収益化に結び付けている。先述した通り、NBA は 1992 年に香港に最初の海外オフィスを設置しているが、1990 年頃から中国の公共放送局（CCTV）での放映によって露出を拡大している¹⁷⁶。その後、放映事業の拡大やアカデミー事業の実施、2000 年代の中国人 NBA 選手の姚明的活躍、2004 年から始まった NBA の中国興行等を通じて、放映権収益やスポンサー収益、物販収益等を拡大させている。

例えば、NBA は中国の大手テクノロジー企業であるテンセントと 2009 年からデジタルパートナーの契約を締結している¹⁷⁷が、2019 年に独占的なデジタルパートナーとして契約を延長した際、5 年間で計 1.5 ビリオンドルを獲得したと報道されている¹⁷⁸。

【NBA リーグ関係者へのインタビュー結果】

- 一つの事例として、例えば NBA は中国でのプレゼンスが高い。一般的に、ヤオ・ミンがヒューストンロケッツにドラフトされたことが大きな要因と考えられているが、実際にはその前からリーグ主導で行ってきたことの成果だと考えている。メディア、スポンサー、オペレーション、タレント発掘、ビジネスサイズ等様々な観点からリーグにとって最適な市場を考えており、このような観点による分析のもと、リーグが選手を軸にブランディングを行うことを重視している。クラブ主導で行う場合、選手が移籍する場合にアクティベーションが止まってしまうこと等、リスクが大きい。
- アフリカも同様。現在 NBA ではアフリカ各国にゆかりのある選手が活躍しており、これがアフリカでのビジネスに貢献しているが、リーグとして以前から市場の将来性に期待していた。当初は NBA が先駆けの存在であったが、現在では NFL や EPL もアフリカへの進出に取り組んでいる。NBA として先見性を持って海外開拓することは非常に重視している。

¹⁷⁶ 「NBA: THE SUCCESS OF PERMANENT INNOVATION (Barca Innovation Hub)」 (<https://barcainnovationhub.fcbarcelona.com/blog/nba-the-success-of-permanent-innovation/> 閲覧日 2024/03/15)、「How the 1992 Dream Team sparked global NBA fandom (ESPN)」 (https://www.espn.com/nba/story/_/id/27521453/how-1992-dream-team-sparked-global-nba-fandom 閲覧日 2024/03/15)

¹⁷⁷ 「NBA, Tencent announce five-year partnership expansion (NBA)」 (<https://www.nba.com/news/nba-tencent-announce-partnership-expansion-release> 閲覧日 2024/03/15)

¹⁷⁸ 「NBA eyes Chinese growth in five-year, US\$1.5bn Tencent extension (SportsPro)」 (<https://www.sportspromedia.com/news/nba-tencent-china-live-streaming-social-video-partnership-extension/> 閲覧日 2024/03/15)

(ii) 海外展開に向けた施策

本パートでは、リーグの海外展開に際して、海外ファンとの接点構築、ブランディング等のために NBA が実施した施策例を 4 つのカテゴリーに整理して記載する¹⁷⁹。

① バスケットボール競技人口の増加

NBA は欧州、アフリカ、メキシコ、中国など世界各地で子供向けのバスケットボール教室や大会を行なっている。現地の子供たちを中心として接点を創出することで、競技人口増加、将来的にはコアなファン層の拡大や優秀な選手発掘につなげることが目的と推察される。

- **Basketball without Borders (BWB：バスケットボール・ウィズアウト・ボーダーズ)**¹⁸⁰
 - 2001 年、“Basket without Borders”を FIBA と共同で設立。子供向けのバスケットボールキャンプ及びコミュニティ支援プログラムを世界中で開催（48 都市 33 개국で 72 のキャンプを開催）
 - NBA のプレスリリース¹⁸¹によると、2001 年以来、134 の国と地域から 3900 人以上が参加し、105 人の元参加者が NBA または WNBA でプレーしている（2023 年 2 月時点）
- **NBA バスケットボールスクール**¹⁸²
 - 6 歳から 18 歳までのアメリカ国外の男女プレーヤーを対象とした育成プログラム。アルゼンチン、オーストラリア、ブラジル、中国、ドミニカ共和国、ギリシャ、インド、イタリア、ヨルダン、クウェート、リトアニア、メキシコ、スペイン、ウルグアイ、UAE で開講
 - バスケットボールのスキル、コート上でのトレーニング、体力向上及びコンディショニング等を、NBA のスタッフ及び各国の地元のコーチが指導

② 興行による露出増加（メディア・現地興行）

テレビや NBA リーグパス等による試合配信によって国外ファンへのリーチを行っている。また、プレシーズンマッチ等の現地興行をリーグ主導で実施している。

- **テレビでの放映**
 - 例えば、中国市場に関しては 1990 年前後から CCTV（国営の公共放送テレビ局）で放映が開始し、NBA 認知度の向上に貢献¹⁸³
 - 1999 年、アメリカのケーブル・衛星 TV 放送である NBA TV が開局。NBA レギュラー

¹⁷⁹ 本パートのカテゴリーについては、NBA Web サイトや報道等の公開情報を基に作成したものであり、NBA の公式見解ではないことに留意。また、施策については本事業のデスクトップ調査で把握できた範囲の内容であることを留意

¹⁸⁰ NBA Website より（<https://bwb.nba.com/>） 閲覧日 2024/03/15）

¹⁸¹ 「AT&T WNBA ALL-STAR 2023 IN LAS VEGAS にて初となる女子選手のための Basketball Without Borders Global Camp を開催 日本からは 2 名の選手が参加（The Sporting News）」（<https://www.sportingnews.com/jp/nba/news/wnba-all-star-2023-basketball-without-borders-global-camp-all-girls/sovf2bsqoiomcwhoo03roh>） 閲覧日 2024/03/15）

¹⁸² NBA Website より（<https://nbaacademy.nba.com/nba-basketball-school/>） 閲覧日 2024/03/15）

¹⁸³ 「NBA: THE SUCCESS OF PERMANENT INNOVATION (Barca Innovation Hub)」（<https://barcainnovationhub.fcbarcelona.com/blog/nba-the-success-of-permanent-innovation/>） 閲覧日 2024/03/15）、「How the 1992 Dream Team sparked global NBA fandom (ESPN)」（https://www.espn.com/nba/story/_/id/27521453/how-1992-dream-team-sparked-global-nba-fandom） 閲覧日 2024/03/15）

シーズン、オールスターゲーム、プレーオフ、ファイナルやダイジェスト、過去の試合等を配信

- **海外での現地興行**

- 1990 年頃より海外興行が実施されるようになり、主にヨーロッパ、アジア、中南米等で開催。2004 年に初めて上海と北京で現地興行が開催されて以降、中国でのプレシーズンマッチも積極的に開催。近年は、UAE やメキシコ、フランス等で開催

③ NBA で活躍する外国籍選手を増やすための施策

外国人選手を増やすために、欧州・アジア・アフリカ・南米各国で選手育成・発掘のためのアカデミーやコーチ指導等を積極的に実施している。NBA 全 30 チームにおける 2023-24 シーズン開幕ロスターでは、全選手の約 3 割弱の 125 人がアメリカ以外の外国籍出身の選手¹⁸⁴となっている。リーグ関係者へのインタビューでも、海外展開においては選手を軸としたブランディングが重要であるという意見が挙げられた。

- **NBA アカデミーの設立（タレント発掘）**¹⁸⁵

- アメリカ国籍以外の高校生年代の有望選手に対して通年の育成プログラムを提供する取組。NBA アカデミーは、オーストラリア、インド、メキシコ、セネガルに存在し、各国や各大陸から有望な選手が集められ育成される。グローバルなスカウトネットワーク、世界中の競技連盟、Basketball without Borders・NBA バスケットボールスクール等の普及事業との連携を通じて、有望な選手の発掘に注力

- **選手スカウティング**

- 将来的にリーグに所属する可能性がある他リーグの選手について、スカウティングを目的としたデータ収集や在籍選手のデータと組み合わせた分析をテクノロジーを活用して実施¹⁸⁶

④ デジタル戦略¹⁸⁷

2014 年にアダム・シルバーがコミッショナーに就任して以降、デジタルを軸としたファンエンゲージメント施策を積極的に展開している。リーグの方針としても、自らを国際的スポーツ組織かつメディア企業と位置付け、世界中のファンのニーズに答える姿勢を明確に打ち出している。

- **NBA デジタルの設立**

- ターナー（Warner Bros.傘下のメディア企業）との共同出資により、デジタルアセットを管理する NBA デジタルを設立。NBA ホームページやアプリ、OTT 等を開発（2022

¹⁸⁴ 「NBA の今季開幕ロスターに外国籍出身選手が計 40 の国と地域から史上最多の 125 人を記録（Basketball King）」
(<https://basketballking.jp/news/world/nba/20231025/457485.html> 閲覧日 2024/03/15)

¹⁸⁵ NBA Website より (<https://nbaacademy.nba.com/> 閲覧日 2024/03/15)

¹⁸⁶ 令和 4 年度 スポーツ産業の成長促進事業「スポーツ×テクノロジー活用推進事業」委託事業成果報告書 より
https://www.mext.go.jp/sports/content/20230615-spt_sposeisy-000030430_04.pdf 閲覧日 2024/03/15

¹⁸⁷ 下記プレスリリース等 NBA Web サイトを参考に作成

「NBA delivers record-breaking season across social, digital platforms (NBA)」(<https://www.nba.com/news/nba-social-digital-platforms-record-season-2022-23> 閲覧日 2024/03/15)

年 9 月にローンチした NBA App は、2022-23 シーズンに 10 億回以上の動画視聴を記録)

- **NBA 2K League の発足**
 - アメリカのゲーム会社 Take-Two Interactive との共同出資により NBA の e スポーツリーグである“NBA 2K League”を発足し、e スポーツへの投資も実施
- **NBA リーグパス**
 - タブレットやスマートフォン用のアプリケーションを通じ、NBA の全試合やハイライト等、様々なコンテンツを視聴可能なストリーミングサービスをリリース
 - ファンデータを活用してコンテンツ企画や制作を行うことで、ファンの好みに沿ったコンテンツを配信
- **SNS の活用**
 - SNS アカウントの拡充、選手へのソーシャルメディア活用に向けた支援や教育を実施

NBA はテクノロジー企業とパートナーシップを締結することによって、取得した NBA のファンデータをコンテンツの企画・制作・発信に活用している。例えば、NBA は 2020 年 4 月にマイクロソフトとパートナーシップを締結しているが、マイクロソフトのクラウドサービス「Microsoft Azure」を活用し、ファンに向けてカスタマイズされたコンテンツの作成を行っている。

デジタル基盤「Microsoft Azure」導入によるデータ収集、意思決定支援、サービス展開

- 導入組織：NBA、提携企業：Microsoft
- NBAが、あらゆるデータを管理するクラウドAIプラットフォームを導入し、ファンエンゲージメント向上を行う事例

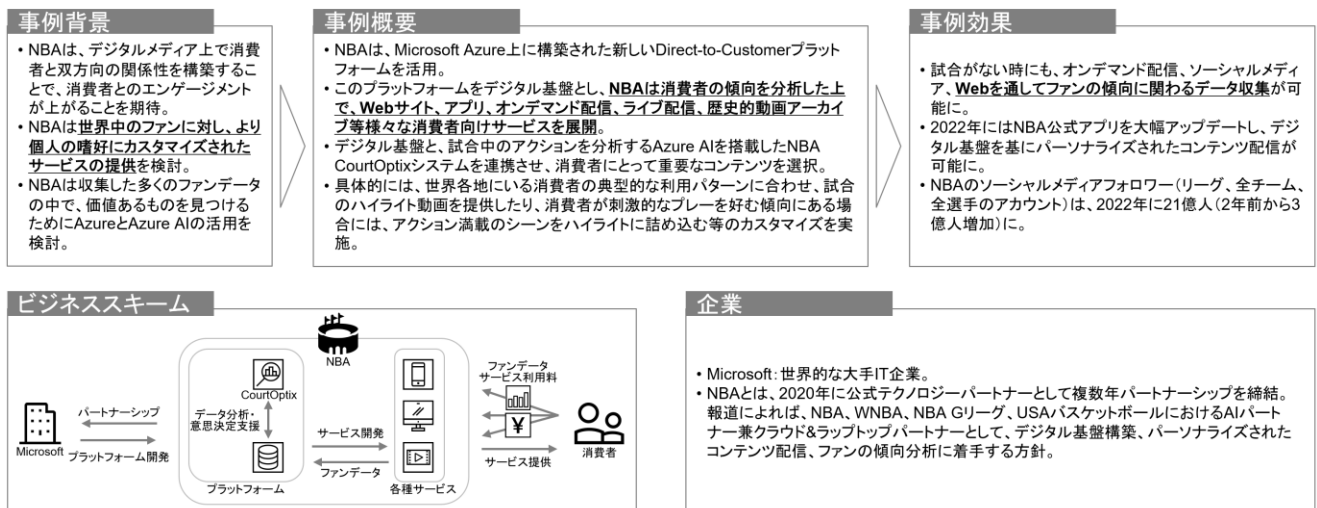


図 35. NBA と Microsoft の提携事例 (Microsoft Azure の導入事例)
(令和 4 年度 スポーツ庁スポーツ×テクノロジー活用調査事業 報告書¹⁸⁸より)

¹⁸⁸ https://www.mext.go.jp/sports/content/20230615-spt_sposeisy-000030430_05.pdf 閲覧日 2024/03/15

表 20. NBA リーグ テクノロジー関連のスポンサー企業例（2022-23 シーズン）¹⁸⁹

テクノロジー関連企業名	業態
2K Sports	Video game software
AT&T	Wireless, telecom, tech services
Beats by Dre	Audio, speaker, headphones
Coinbase	Cryptocurrency platform
DoorDash	On-demand delivery platform
EA Sports	Video game software
Google	Search engine, mobile phone
Hotels.com	Online travel booking service
Hyperice	Recovery tech
Microsoft	Artificial intelligence, cloud, laptop, machine learning
Oculus	Virtual reality headset
Rakuten	E-commerce
SAP	Business analytic software, business intelligence software, cloud
ServiceNow	Workflow
Sony	Video game console
Sportradar	Real-time stats
Ticketmaster	Ticketing marketplace
Yahoo Sports	Fantasy sports, gaming
YouTube TV	Streaming service, NBA finals sponsor

（参考）Basketball Africa League (BAL) の設立

近年、NBA はアフリカへの海外展開に注力しており、2010 年にヨハネスブルクにオフィスを設置して以降、「海外展開に向けた施策」のパートで見たような、競技普及や選手育成、現地興行の開催等を行っている。その中で、NBA と FIBA（国際バスケットボール連盟）は、アフリカ大陸のプロバスケットボールリーグである「Basketball Africa League (BAL)」を共同で設立し、2021 年 5 月に開幕した¹⁹⁰。

BAL は北米の NBA 本体以外で NBA が主催する唯一のリーグであるが、NBA がアフリカ市場に注力する背景として、NBA の副コミッショナー兼 COO のマーク・テイタム氏への取材記事¹⁹¹によると、アフリカの人口規模と平均年齢の若さ、急速に成長しつつある市場の将来性があったことが挙げられている。また、NBA リーグ関係者のヒアリングからは、アフリカ出身の選手の競技面でのポテンシャルの高いため、より広域な範囲で選手のタレント発掘を行うという目的も把握された。

BAL には企業¹⁹²や元 NBA 選手等からの出資が集まっているが、その背景として、出資者がアフ

¹⁸⁹ 「NBA counts 45 official sponsors; QSR category open (SPORTS BUSINESS JOURNAL)」(<https://www.sportsbusinessjournal.com/Daily/Issues/2022/12/16/Marketing-and-Sponsorship/nba-sponsor-roster.aspx> 閲覧日 2024/03/15)

¹⁹⁰ 参加国は、アルジェリア、アンゴラ、カメルーン、エジプト、マダガスカル、マリ、モロッコ、モザンビーク、ナイジェリア、ルワンダ、セネガル、チュニジア

¹⁹¹ 「[FT]世界に市場を広げる米プロバスケット 手本はサッカー (日本経済新聞 2022 年 5 月 19 日)」(<https://www.nikkei.com/article/DGXZQOCB1917G0Z10C22A5000000/> 閲覧日 2024/03/15)

¹⁹² Helios Fairfax Partners Corporation (投資会社) 等の企業が出資

「NBA forms new Africa entity, partners with strategic investors (NBA)」(<https://www.nba.com/news/nba-forms-new-africa-entity-partners-with-strategic-investors> 閲覧日 2024/03/15)

リカの経済発展という大義名分に賛同していること、アフリカ市場の将来性を考慮していることが示唆された。

【NBA リーグ関係者へのインタビュー結果】

- まず NBA Africa と BAL が異なる団体であることを理解する必要がある。NBA Africa は、いわゆる海外オフィスであり、NBA Mexico 等と同じ位置づけ。例えば現地メディアとの関係構築や収益拡大、NBA International Game 開催時の対応等を行う。
- BAL がこれらと異なるのは、BAL はリーグそのものであること。NBA でいえば、女性版 NBA の WNBA があるが、これと同列の位置づけである。BAL は FIBA とのパートナーシップで組成されたリーグであり競技普及の要素も持っているが、クローズド型のリーグでビジネスとしては NBA のモデルに近い。一方で NBA と異なる点もいくつかあり、チームの構成は UEFA Champions League のような形式をとっている。具体的にはアンゴラ、モロッコ、チュニジア、エジプト、セネガル、ルワンダの各地区王者 6 チームと予選を勝ち抜いた 6 チームにより試合が行われる。また、各地を回るキャラバン的なフォーマットであり、この点ではモーターレースの興行等と似ている。
- このような形式をとった理由は、より広域な範囲で選手のタレント発掘を行うためである。現在 NBA で活躍する Joel Embiid や Pascal Siakam はカメルーン、Giannis Antetokounmpo はナイジェリア出身であり、アフリカ出身の選手は歴代も含め相当な身体能力や技術を持っている。NBA あるいは FIBA としてこのポテンシャルは見過ごすことができない域に達しており、タレント発掘と育成の観点から現在のフォーマットで運営している。私見だが、これだけタレントが豊富な地域であるため、中長期的に投資し続ければ数十年後には NBA に匹敵する世界最高のリーグになる可能性がある。
- 一方でアフリカは経済発展が未熟であることからマネタイズが難しい地域でもあり、この点は NBA が主導となりビジネス計画を策定した。例えば BAL には多額の投資が集まっているが、その背景には歴代のアフリカにゆかりのある著名選手を巻き込み、“コミュニティに還元する機会”として提供していることがある。単なる広告塔的な起用ではなく、実際に投資も行っていることが特徴と言える。これは選手だけでなく、アフリカにゆかりのある著名人にも広げている。アフリカの経済を開発するという大義名分をアピールすることで賛同を得ることに大きな障壁はなかった。もっとも、こうした関係者たちもアフリカ地域の経済成長性は理解しており、ビジネス的なリターンも投資に至った理由には含まれていただろう。感覚としては、20～30 年前の中国市場に近い雰囲気・期待がある。

(参考) B リーグに関するインタビュー結果

NBA リーグ関係者へのインタビューにおいては、B リーグに関しての意見もあり、YouTube による海外ファン向けの放映やリーグのエンタメ性等に対して好意的なコメントが挙げられた。

【NBA リーグ関係者へのインタビュー結果】

- B リーグは個人的にもビジネス上の接点があり現状を理解している。4 年前に初めて B リーグの試合をオンラインで視聴したが、大変感心した。まず、B リーグ Final を 1 試合丸ごと YouTube で無料視聴することができたが、そのこと自体が海外におけるブランディング・普及の初手として有効だと言える。
- 競技レベルもそれなりに高く、複数の選手は世界レベルだと感じたが、これはユーロリーグなどと比較し突出していない。個人的に B リーグで最も感心したのは、演出や雰囲気等のエンタメ性。この観点では恐らく NBA に最も近いリーグだと思う。多くの人が NBA をフォローする理由は、その試合内容や競技内容ではなくエンタメ性・雰囲気だと考える。NBA のシーズンは長期にわたり試合数も多いため、シーズンを通してファンとエンゲージすることは難しい。これはリーグも課題視しており、今シーズンからシーズン中のカップ戦を始めた一つの理由でもある。こうした課題があるがゆえに、エンタメ性や雰囲気を重視し突出したリーグになることを目指している。ユーロリーグにも熱狂的なファンが存在し、特有の雰囲気はあるが NBA のそれとは異なる。
- 近年の B リーグの発展は評価に値するものだと思う。サステイナブルなビジネスモデルで再投資ができていると感じるし、前述の試合の雰囲気やファンの雰囲気も NBA に似ていると感じる。
- そのうえで、やるべきことがあるとすれば、まずはローカルで最高のリーグを目指すこと。国内でいえば NPB と J リーグを上回る存在になること、そして次にアジアで最高のバスケットボールリーグになることである。最近締結されたオーストラリアの NBLA とのパートナーシップは、こうした面からも良い施策だと考える。このような海外リーグとの連携を通じ、ゆくゆくは B リーグ主導でアジアスーパーリーグのようなものを目指すべきだと考える。新リーグ構想も理にかなっているし、B リーグにはアジアのバスケットボール市場をリードすることができると思う。

(3) MLS

本項では、アメリカのプロサッカーリーグである MLS（Major League Soccer）の経営の特徴や注力した施策を述べる。

(i) MLS の経営の特徴¹⁹³

MLS は、1994 年アメリカワールドカップ開催の 2 年後の 1996 年に 10 クラブから成るリーグとして創設された。1999 年、新コミッショナーとして NFL からドン・ガーバーが招聘され、以降、長期間にわたり経営を担っている。

MLS の前身のリーグである NASL¹⁹⁴（北米サッカーリーグ）は、数多くの世界的な有名選手が存在しながら、経営基盤が脆弱であったことなどからリーグとして存続することが出来なかった。その教訓も踏まえ、MLS ではリーグと所属クラブの経営が一体となり、クラブオーナーがリーグオーナーを兼務するシングル・エンティティの仕組みが採用されている。

他の米国の主要リーグと同様に、昇降格の無いクローズドリークを採用しており、レベニュー・シェアリングによるクラブ間の収益格差是正、ドラフト制・サラリーキャップ（選手の年俸に制限を設ける給与統制）によるチーム戦力均衡等によって、クラブ間の競争を促進しリーグとしての発展を目指している。この点は昇降格のあるオープンリーグ制を採用している欧州サッカーリーグとは対照的と言える。

(ii) MLS の注力施策

当初、2002 年までに 2 チームが経営不振でリーグから脱退するなど、観客動員数・視聴率も低迷し、経営が困難な状況が続いたが、それ以降、中長期的な視点でリーグ経営に投資を行うようになった。具体的には、先ず、マーケティングやチケットセールス、サッカー専用スタジアム設立等への投資を行い経営基盤を安定させた後、スター選手を獲得できる制度改革（特別指定選手制度の採用）による人気獲得や競技力向上の取り組みを行っている。

MLS として様々な施策を実施しているが、その中から、①Soccer United Marketing（SUM）の設立によるマーケティング強化、②サッカー専用のスタジアムの設立、③特別指定選手制度の採用、④チケットセールス販売員の養成（MLS National Sales Center の設立）、⑤MLS デジタルの設立を取り上げ、以下に記載する。（『MLS から学ぶスポーツマネジメント』（中村武彦、2018 年）及び公開情報を基に作成）

¹⁹³ 『スポーツビジネス 最強の教科書』（平田竹男、2017 年）、『MLS から学ぶスポーツマネジメント』（中村武彦、2018 年）、『MLS as a Sports Product—The Prominence of the World's Game in the U.S.』（Stephen A. Greyser and Kenneth Cortsen）（https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/21-111_283cd273-d740-4d7f-84b6-4e252fd8a0ab.pdf 閲覧日 2024/3/19）を基に作成

¹⁹⁴ 1967 年に開幕し、1984 年に閉幕

表 21. MLS が注力した施策の概要¹⁹⁵

施策	概要
①Soccer United Marketing (SUM) の設立によるマーケティング強化	2002 年、“One Sports. One Company” のスローガンのもと、MLS のオーナーが共同出資して Soccer United Marketing (SUM) を設立しマーケティングを強化。MLS に運営、競技、育成、広報のリーグ運営機能を残し、営業、マーケティングの機能を SUM に移管。 「北米サッカーのプロパティの価値向上が、結果として MLS に還元されること」という中長期的な考え方のもと様々な事業を展開。 - MLS の利権を MLS 以外の権利（例：2002 年 W 杯放映権 等）を組み合わせで販売する戦略を採用。結果、MLS のチーム単体では困難であった様々なメディアやスポンサー企業との関係性構築に成功。 - SUM として、国外のクラブチームや代表のアメリカツアー、国際試合等の窓口を SUM が一括して引き受けたことで交渉力が向上。MLS にとって有利な条件で交渉できるようになり収益が増加。その収益が SUM から MLS にライセンス収入として還元される仕組みになっており、MLS として安定的な収益確保が可能になった。 - また、国外の有名クラブチームのツアー・イベントが増えることにより、新規ファンの獲得に成功。スポンサー企業、メディアとの関係性構築にもつながった。
②サッカー専門のスタジアムの建設	2002 年より前は、自前のサッカー専用のスタジアムを持っているチームは 2 チームのみであり、収容人数の多いアメリカン・フットボールのスタジアムを用いた興行を行っていたため、空席が目立つ状態であった。 - そのような中、スタジアムに満員の状態を作り出し、顧客及びスポンサーに対して優良なスポーツ観戦体験を提供するために、2 万 2000 人～2 万 7000 人収容のサッカー専用スタジアムを開設するようになり、2003 年から 2008 年にかけては、6 つのサッカー専用スタジアムが建設された。 - 以降、新規加入チームは本拠地の市内にスタジアムを建設。MLS リーグのプレスリリース¹⁹⁶によると、1999 年の最初のサッカー専用スタジアムの設立以来、22 個のスタジアムが建設されている。 - また、スター選手加入の効果とも相まって、観客数を増加させることに成功し、チケット、飲食、物販等の収益拡大を生み出している。
③特別指定選手制度の採用	2007 年に特別指定選手制度（通称ベッカムルール）を策定。サラリーキャップ内に特別指定選手枠を例外として設けることで、各チームでスター選手の獲得が可能となった（オーナーが年棒を自由に設定できる選手を最大 3 人まで獲得可能）。 2007 年のデイビッド・ベッカムの LA ギャラクシー加入等によって、MLS のメディア露出が拡大し、マーチャндаイジング収益、チケット収益も向上

¹⁹⁵ 『MLS から学ぶスポーツマネジメント』（中村武彦、2018 年）、「MLS as a Sports Product—The Prominence of the World's Game in the U.S.」（Stephen A. Greyser and Kenneth Cortsen）（https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/21-111_283cd273-d740-4d7f-84b6-4e252fd8a0ab.pdf 閲覧日 2024/3/19）、及び公開情報を基に作成

¹⁹⁶ 「Timeline of every new soccer stadium in MLS（MLS Website）」（<https://www.mlssoccer.com/news/timeline-of-every-new-soccer-stadium-in-mls> 閲覧日 2024/03/15）

	(マーチャンダイジング収益は 2007 年～2012 年の間で 231%の上昇)。 以降、世界的なスター選手が次々に MLS に加入することによって、競技力向上や新規ファン層の獲得に成功。スタジアム整備やチケットセールス機能の向上も相まって、チケット収益が増加。MLS に投資を呼び込み、新規フランチャイズが増加していく契機となった。
④チケットセールス販売員の養成 (MLS National Sales Center の設立)	- MLS は米 4 大リーグ及び欧州サッカーリーグ程の放映権収益がなかったため、チケット収益の拡大に注力。 - チケット収益の増加、また、中長期的にはそれに伴う放映権契約を目的とし、2010 年、ミネソタ州ブレイン市に「MLS National Sales Center (NSC)」と呼ばれるチケット販売要員専門学校を設立。 2018 年時点では約 300 人の NSC 卒業生が MLS 各クラブに在籍しており、各クラブのチケット収入の増加に貢献している。
⑤MLS デジタルの設立	2010 年、MLS は、「MLS デジタル」を創設しデジタル戦略を強化。 - 特に、若い世代（特に、MLS の創設期に生まれた、あるいは幼かった層である 18~35 歳）を中心としたプロモーションを積極的に実施。結果、若年層のファンベースが多いスポーツリーグになることに成功。 - リーグ・クラブ等のコンテンツホルダーでしかアクセスできない動画・記事など、ファン目線でのオリジナルコンテンツの作成し、公式サイトや各種 SNS で積極的に配信。また、MLS ライブアプリの開発、配信などのモバイル戦略にも注力。 - MLS デジタルのスタッフには、若く、ファン目線のコンテンツを作れる人材を積極的に登用。2010 年には 20 人だったフロントスタッフ数が、2018 年には 80 人に拡大。

上記等の施策の結果として MLS の観客数は徐々に増加し、2015 年以降は平均入場者数が 2 万人を超えている。また、それに伴いスポンサー収益や放映権収益の増加にも成功している。

放映権収益については、2015～2022 年に ESPN、Fox Sports、Univision と 8 年契約で総額 720 ミリオンドル（年間 9000 万ドル）の契約締結した後、2023～2032 年にかけては Apple TV と総額 2.5 ビリオンドル（年間 2 億 5000 万ドル）の放映権契約を締結している¹⁹⁷。スポンサー収益については、例えば、アディダス社との 2018 年から 2024 年までのスポンサー契約は、6 年間で 7 億ドル（年間 1 億 1660 万ドル）となっている¹⁹⁸。

このようなリーグ収益の拡大に伴って新規フランチャイズも増加しており、設立当初 10 だったチーム数は 2024 年 2 月現在で 29 チームとなっている。チーム数増加の要因としては、MLS が昇降格の無いクローズドリグであることや、MLS のチームが他の米主要リーグと比較して安価に買収できたため、チームを保有することによりキャピタルゲインとして大きなリターンが見込めること等が推察される。

¹⁹⁷ 「MLS, Apple Agree to 10-Year Broadcast Contract Beginning in 2023 (Bleacher Report)」 (<https://bleacherreport.com/articles/10038693-mls-apple-agree-to-10-year-broadcast-contract-beginning-in-2023> 閲覧日 2024/03/15)

¹⁹⁸ 「Major League Soccer, Adidas Agree To \$700 Million Extension (Forbes)」 (<https://www.forbes.com/sites/chris-smith/2017/08/02/major-league-soccer-adidas-agree-to-700-million-extension/?sh=5f213cb14d89> 閲覧日 2024/03/15)

本調査ではNBA リーグ関係者にヒアリングを行ったが、アメリカのリーグに見られるクラブ間の戦力均衡策といったリーグがクラブをコントロールする仕組み、すなわち、リーグが各チームの過度な選手への投資を抑制し、ブランディング・ビジネス面を重視させる仕組みの重要性が挙げられた。

「リーグ全体の価値を高めることが最も重要であり、クラブもその成果が還元されることを理解しているため、協力する体制がある」という意見が挙げられたが、まさに、シングルエンティティを採用しているMLSは、ビジネス面でクラブ同士が協働しリーグとしての発展を目指している事例と言える。

【NBA リーグ関係者へのインタビュー結果】

- クラブの経営では、リーグの役割も重要になる。クラブは有力な選手の獲得に大金を使い、試合に勝つことに注力する傾向にある。これは自然な現象であるが、リーグとして放置せずにコントロールすることが肝要。例えばNBAのニューヨーク・ニックスは過去十年以上戦績が芳しくないものの、選手に過度の投資をしていない。一方で、チームのブランド力は世界のスポーツチームの中でも常に上位を維持している。もちろんニューヨークという土地の優位性は無視できないが、これはリーグが各チームのブランディング・ビジネス面を重視させていることの結果だと考えられる。
- (米国の) リーグはクラブが破綻することを避けるため、様々な仕組みを持たせており、例えばクラブ間の戦力均衡維持もその一つ。特定のチームが連覇するようでは、興行の魅力が低減するうえに過度な選手獲得合戦が生まれるため、リーグとして仕組みを導入しこうした状況を避けている。このようにクラブの経営といえども、リーグがそれを支える仕組みをつくり、ブランド構築や権利ビジネスで主導すること、それをクラブに還元することが重要だと考える。
- (NBAでは、ノウハウや成功事例をリーグが広げる施策はあるか。) ビジネスの成功事例や知見は他のチームにも周知するようにしており、リーグ内の特定領域の委員会等がこうした役割を担っている。NBAではクラブが競うのは試合のみで、ビジネスでは協力する関係の構築を目指している。リーグ全体の価値を高めることが最も重要であり、クラブもその成果が還元されることを理解しているため、協力する体制がある。

(4) WSL

本項では、イングランドの女子プロサッカーリーグである、WSL (Women's Super League) の発展の経緯、発展に向けて注力した施策を述べる。

(i) WSL の発展の経緯

2011 年のリーグ発足当初、WSL ¹⁹⁹ はセミプロリーグであり 8 クラブが所属していたが、2018-19 シーズンからプロ化しており 2023-23 シーズンには 12 チームが所属している。下図は、直近 10 年間の WSL の平均観客数推移を示したものであるが、2022-23 年の平均観客数は 5616 人であり、2018-19 シーズンと比較して 5 倍以上となっている。

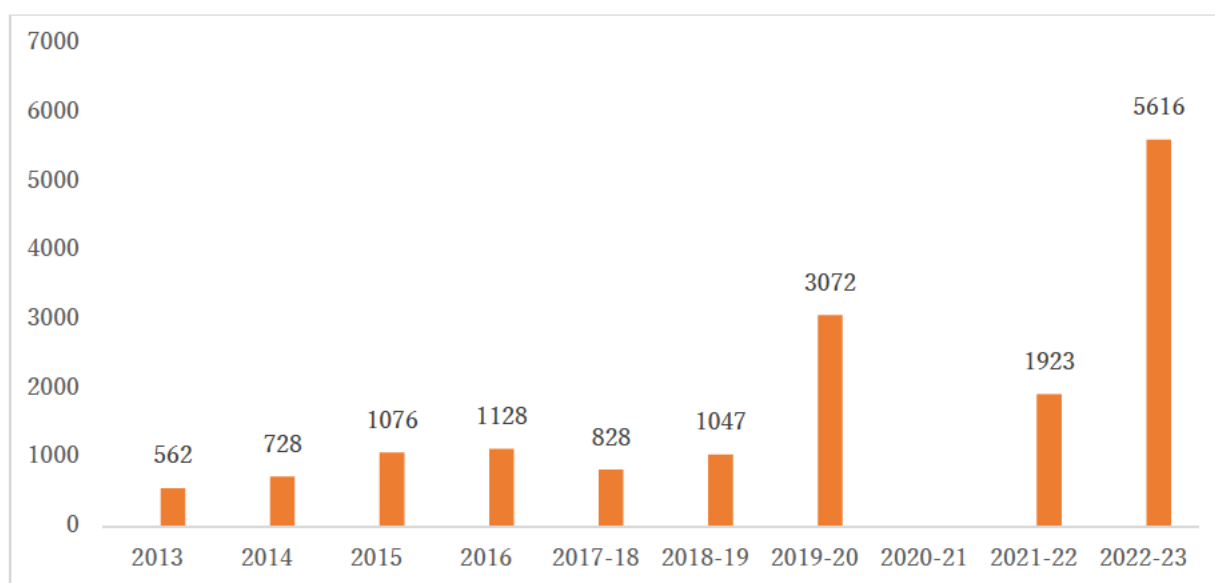


図 36. WSL の平均観客数推移²⁰⁰

表 22. WSL の発展の経緯²⁰¹

シーズン	概要
2017-18	3 か年の計画である「THE FA'S STRATEGY FOR WOMEN'S AND GIRLS' FOOTBALL: 2017-2020」を策定 - シーズンが春秋制から秋春制に変更
2018-19	リーグがプロ化し、クラブライセンス制度が整備。各クラブにアカデミーチーム保有等を義務付け
2019-20	Barclays とのパートナーシップ契約を締結²⁰² (3 年間 1000 万ポンド²⁰³)

¹⁹⁹ 発足当時の名称は FA WSL

²⁰⁰ 「THE GAMEPLAN FOR GROWTH – THE JOURNEY TO DOUBLE THE FANBASE」(フットボールアソシエーション公表資料)、Statista、報道資料等の数値より作成

²⁰¹ 下記記事等の公開資料等より作成

「世界から人材集結、イングランド女子リーグが成長し続ける理由(産経新聞 2024/2/23)」(<https://www.sankei.com/article/20240223-KTYNL4FY35LVPBS7CPYRR7QJKM/>) 閲覧日 2024/03/15)

²⁰² Barclays は、WSL とのパートナーシップにおいて女子サッカーの普及活動(学校における普及活動等)への支援も積極的に実施している。

²⁰³ 「Women's Super League secures UK£10m Barclays deal (SportsPro)」(<https://www.sportspromedia.com/news/fa-womens-super-league-barclays-sponsorship/>) 閲覧日 2024/03/15)

	2019FIFA 女子ワールドカップフランス大会でイングランド代表チームは4位 2019年9月、ストリーミングプラットフォームの「The FA Player」をローンチ
2020-21	- コロナ禍により無観客試合となる 2021年からの3か年計画である THE FA WOMEN'S PROFESSIONAL GAME STRATEGY 2021-24 を策定
2021-22	- スカイスポーツおよびBBCと2021-22～2023-24シーズンの3年間の放映権契約を締結（推定年800万ポンド）²⁰⁴ 2021年12月、Barclaysとの契約を更新。2022年～25年の3年間3000万ポンドで更新²⁰⁵（3年間1000万ポンドであった2019年の契約より3倍に拡大）
2022-23	2022年、イングランドで開催された欧州女子選手権でイングランド代表チームが初優勝 -決勝が行われたウェンブリースタジアムには8万7千人以上の観客を動員
2023-24	2023FIFA 女子ワールドカップオーストラリア・ニュージーランド大会でイングランド代表チームは3位

「令和4年度商取引・サービス環境の適正化に係る事業（スポーツ産業に関する諸外国の動向調査事業）」（経済産業省）の報告書には、プレミアリーグ及び英国スタジアム・アリーナ関係者に対し、近年のWSLを中心とした女子スポーツの市場拡大の背景についてヒアリングした結果が掲載されている。

当該ヒアリングによると、女子サッカーが発展した最も重要なターニングポイントとして、世界的なジェンダー平等に関するムーブメントが挙げられている。ジェンダー平等に関する機運が高まったことで、企業が男性スポーツのみを協賛することにレピュテーションリスクを感じるようになり、また、プレミアリーグの各クラブも女子チームを発足させたことでチーム数が増加したとのことであった。

一方、WSLの観客数が増加した背景としては、男子サッカーと比較して雰囲気親しみやすく安全でありチケットも安価なため、家族連れ、女性層を取り込めたことがその成功要因として挙げられている。チーム側でもチケット価格を低くしてスタジアムの集客率を高め、メディア露出を増やす等の施策を行っているとのことだった。

また、そのような中、クラブや企業が女子サッカーを収益ポテンシャルのあるコンテンツとみなすようになったことが述べられている。

クラブ観点では、女子チームを保有することによるチケット収益、クラブのユニフォーム等の物販収益、放映権収益等による収益増加を期待しており、特に、放映権収益に関しては、女子サッカ

²⁰⁴ 「<https://www.sportspromedia.com/news/wsl-media-rights-broadcast-value-audience-viewership-sky-sports-bbc/>（SportsPro）」（<https://www.sportspromedia.com/news/wsl-media-rights-broadcast-value-audience-viewership-sky-sports-bbc/> 閲覧日 2024/03/15）

²⁰⁵ 「WSL: Barclays extends FA and Premier League partnership and will sponsor FA Women's Championship（sky sports）」

（<https://www.skysports.com/football/news/28508/12496102/wsl-barclays-extends-fa-and-premier-league-partnership-and-will-sponsor-fa-womens-championship> 閲覧日 2024/03/15）

一の放映権料が男子サッカーから切り離されたこと、チケット収益に関しては、女子チームが男子と同じスタジアムを使うようになったという近年の動向に対する言及もあった。

また、企業においては、観客数増加や放映権契約の締結、SNS 施策等の影響で女子サッカーの露出が飛躍的に伸びているため、ブランドイメージ向上への寄与などに鑑みて、女子サッカーを費用対効果の高い投資対象して見なすようになってきているとのことだった。

プレミアリーグ関係者、英国スタジアム・アリーナ関係者へのヒアリング内容²⁰⁶

- 英国では過去3年程度で女子スポーツ市場が大きく拡大しており、5年前には考えられなかったような盛り上がりを見せている。例えば国営放送のBBCでも女子サッカーが生中継されているほどである。最も重要だったターニングポイントは、世界的な“平等”に関するムーブメントであると考え。これまで男性スポーツをスポンサードしてきた企業にとって、男性だけ支援することはレピュテーションリスクが大きい状況になった。
- 社会的プレッシャーは間違いなく大きな要因である。プレミアリーグの各クラブが女子チームを発足させたことも、そのような社会的背景があるだろう。その際、一部国営宝くじから補助金が捻出されていたものと記憶している。
- 女子サッカーの普及が成功した要因は安価で親しみやすいことだろう。家族連れにとって、プレミアリーグの試合観戦は負担が大きく、熱狂的なファンも多いため危険を感じることもある。女子サッカーの試合はチケットが安価でありながら同じような経験ができる。さらに、男性サッカーと比較しフレンドリーな空気感がある。最近では、女子児童がサッカー選手のシャツを着たり、興味を示すことをよく目にするため時代の変化を感じる。
また、企業にとってもあらゆる平等性が求められている中、スポンサーをする機運が高まっているだろう。各チームも女子サッカーを収益ポテンシャルのあるコンテンツとしてみなすようになっている。
- 前職の民間企業では、スタジアムやクラブ等スポーツへのスポンサーシップを複数手がけたが、その多くは長らく男性スポーツが対象であった。一方で、先述の外的要因に加えて、顧客の大半が女性であることもあり、女子スポーツを支援することについて特段異論はでなかった。また、男性スポーツと比較し、女子スポーツのスポンサー価格は安価であり、同じようなランクのプロパティでも、男性だと20Mポンド、女性だと3Mポンド程度と大きな差があった。ただし、女子スポーツの露出が飛躍的に伸びていること、ブランドイメージ向上への寄与などを考えれば、女子スポーツの方が費用対効果は高いと感じた。
- クラブ・リーグの観点からすれば、女子スポーツの振興は単純に収益源が増えることであり、好ましいことである。チケット、クラブのユニフォーム、デジタルコンテンツ等あらゆる側面で収益増加を期待できる。また、従来、女子サッカーは男子チームとは違

²⁰⁶ 経済産業省「令和4年度商取引・サービス環境の適正化に係る事業（スポーツ産業に関する諸外国の動向調査事業）」の報告書の内容より抜粋

うスタジアムを使うことが多かったが、近年では同じスタジアムを使うことも増えてきている。スタジアムを運営するクラブの観点でも、女子サッカーの試合をメインスタジアムで開催できれば、その分稼働率が高まるため理想的である。コンサートの場合、一概には言えないが、男性ロックバンド等は客の7割が男性であるのに対し、女性アーティストの場合は客の7割が女性である。従来、大型スタジアムで行われる試合の大半は男性スポーツであり、その観客は男性が多かったが、女子スポーツの試合が増えればより多くの女性客の来場を期待できる。

- ・ チーム側でもチケット価格を低くしてスタジアムの集客率を高め、メディア露出を増やす等の施策を行った。また、女子サッカーの放映権が、男子サッカーと切り離されて販売されるようになったことも大きな意味を持った。現在、その傾向はグローバルに見られる。

(ii) WSL の注力施策

○「THE GAME PLAN FOR GROWTH

THE FA'S STRATEGY FOR WOMEN'S AND GIRLS' FOOTBALL: 2017-2020²⁰⁷」の策定

WSL を運営するフットボールアソシエーション（The FA：イングランドサッカーを統括する競技連盟）は、2017 年に3か年計画である「THE GAME PLAN FOR GROWTH THE FA'S STRATEGY FOR WOMEN'S AND GIRLS' FOOTBALL: 2017-2020」を発表している。

その中では、大きな3つの目標²⁰⁸として、①DOUBLE PARTICIPATION（競技人口を二倍に増やすこと）、②DOUBLE FANS（ファンを二倍に増やすこと）、③CONSISTENT SUCCESS ON THE WORLD STAGE（世界の舞台で継続的に成功すること：全ての年代における競技力強化）といった、競技普及、ファン獲得、競技力強化が掲げられている。また、それを達成するために設定された注力領域においては、女子サッカーの競技普及や認知度向上に至るまで様々なテーマが掲げられており、幅広い取り組みに注力していたことが推測される。

○「THE FA WOMEN'S PROFESSIONAL GAME STRATEGY 2021-24²⁰⁹」の策定

その上で、The FA は2021 年からの三か年計画である“THE FA WOMEN'S PROFESSIONAL GAME STRATEGY 2021-24”を策定している。その中では以下の三つの戦略を掲げており、競技力の強化に加えて、観客・視聴者数の増加や商業収益の確保を目指している。

²⁰⁷ 「THE GAME PLAN FOR GROWTH THE FA'S STRATEGY FOR WOMEN'S AND GIRLS' FOOTBALL: 2017-2020」

(<https://www.cygfl.com/documentcollective/4495792e133c1055834e5219c166bdf6.pdf> 閲覧日 2024/03/15)

²⁰⁸ 以下の目標が記載

①DOUBLE PARTICIPATION（競技人口を二倍に増やすこと：協会登録チームを2016/17シーズンの6,000チームから二倍に増加）

②DOUBLE FANS（ファンを二倍に増やすこと：平均観客数を1,047人から2,020人に増加等）

③CONSISTENT SUCCESS ON THE WORLD STAGE（世界の舞台で継続的に成功すること：全ての年代で世界のトップ3に入る、2023年FIFAワールドカップで勝てる力をつける）

²⁰⁹ 「NEW THREE-YEAR STRATEGY LAUNCHED FOR GROWING THE WOMEN'S PROFESSIONAL GAME IN ENGLAND (WSL Website)」

(<https://www.thefa.com/news/2021/nov/09/womens-professional-game-strategy-2021-2024-20210911> 閲覧日 2024/03/15)

1. PRODUCE AND ATTRACT WORLD-CLASS TALENT
(ワールドクラスのタレントを生み出し、惹きつける)
2. MAXIMISE AND ENGAGE AUDIENCES (観客・視聴者を獲得し、エンゲージする)
3. GROW COMMERCIAL REVENUE AND FINANCIAL SUSTAINABILITY
(商業収益を増加させ、財務的な持続可能性を確保する)

特に、戦略の2つ目の“MAXIMISE AND ENGAGE AUDIENCES”では、視聴者数や「The FA Player」(2019年9月にローンチしたストリーミングプラットフォーム)の加入者数、SNSのフォロワー数の増加を目標にしており、WSLがリーグの露出拡大、ブランディングに注力していることが推察される。

表 23. WSL の戦略 (“MAXIMISE AND ENGAGE AUDIENCES”) ²¹⁰

カテゴリ	概要 (抄訳)
Strategic objective 2: “MAXIMISE AND ENGAGE AUDIENCES” の概要	イングランドの女子サッカーの人気はかつてないほど高まっており、類を見ない試合観客数の動員を記録している。今、私たちは放映とソーシャルメディアを通じて、視聴者に対してより広いアピールする必要がある。私たちは、試合に来場するファンも、映像を視聴するファンも増やし、彼らのファン体験を継続して改善したいと考える。
2024 年までに実現したいこと	• The Barclays FA Women’s Super League (BFA WSL) が世界中で最も視聴者数の多い女子スポーツリーグとなること • BFA WSL の放映権取引が視聴者数と収益を増加させること • 「The FA Player」(ストリーミングサービス)の加入者数が増えること • Vitality Women’s FA Cup (VWFAC)が世界中で放送され、また、視聴者数が増えること • FA Women’s Championship (FA WC) の視聴者数が「The FA Player」や他のデジタルチャンネルで増えること • BFA WSL が世界で最もフォローされる女子リーグとなるように、すべてのソーシャルチャンネルを成長させること • BFA WSL、FA WC、VWFAC の観客数が増えること

WSL のマーケティングコミュニケーション本部のキャサリン・ローリー本部長へ取材を行った産経新聞社の記事²¹¹によると、WSL は「重要なモーメントにおけるブランド認知度向上」を重視しており、例えば、2023 年の女子ワールドカップでは、「大会開幕前」、「大会期間中」、「決勝から翌月中旬」、「翌月中旬からリーグ開幕」に分けて、リーグを盛り上げるための異なるアプローチでプロモーションを実施したとのことであった。また、同記事によると、「例えば国際サッカー連盟 (FIFA) が定める国際試合日で、男子のプレミアリーグの試合がない週に、わざとダービーや人気チーム同士の対戦など注目を集めやすい試合をセッティングするなど、きめ細やかな施策を行った」とのことであり、WSL はリーグのマッチメイクに関しても工夫を行い、リーグの露出拡大に向けた計画を立てていることが想定される。

²¹⁰ 「NEW THREE-YEAR STRATEGY LAUNCHED FOR GROWING THE WOMEN’S PROFESSIONAL GAME IN ENGLAND (WSL Website)」
(<https://www.thefa.com/news/2021/nov/09/womens-professional-game-strategy-2021-2024-20210911> 閲覧日 2024/03/15)

²¹¹ 「世界から人材集結、イングランド女子リーグが成長し続ける理由 (産経新聞 2024/2/23)」 (<https://www.sankei.com/article/20240223-KTYNL4FY35LVPBS7CPYRR7QJQM/> 閲覧日 2024/03/15)

以上述べてきたように、近年の WSL 発展の要因として、ジェンダー平等という社会的な機運の後押しや、企業等が女子サッカーを収益機会と見なし投資するようになったことに加えて、リーグを運営する The FA として、積極的な露出拡大やブランディング（例：SNS や FA Players の活用、大きな国際大会を利用したプロモーション等）を行ったことが推察される。そして、それらに BBC・スカイスポーツでの放映や自国開催の UEFA 女子選手権大会の優勝という大きなきっかけが重なることで、2022-23 年シーズンの大幅な集客増に結び付いたものと思われる。

また、その飛躍には、2017 年に策定した 3 か年計画やそれ以前からの The FA 主導の取り組みによって、女子サッカーの普及や認知度向上、競技力向上が進んでいたことも重要であったと考えられる。

二次利用未承諾リスト

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

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)

PwCコンサルティング合同会社

頁	図表番号	タイトル
7	表3	プレミアリーグ各クラブのオーナー及び経営権取得年度
10～12	－	「国外事例①マンチェスター・シティFC」に関する記述
12	図1	マンチェスター・シティFCの税引前利益（単位：ミリオンポンド）
13	図2	マンチェスター・シティFCの収益推移（単位：ミリオンポンド）
14～15	－	「国外事例②リバプールFC」に関する記述
16	図3	リバプールFCの税引前利益（単位：ミリオンポンド）
16	図4	リバプールFCの収益推移（単位：ミリオンポンド）
17～18	－	「国外事例③ACミラン」に関する記述
19	図5	ACミランの税引前利益推移（単位：ミリオンユーロ）
19	図6	ACミランの収益推移（単位：ミリオンユーロ）
20～23	－	国外事例④トッテナム・ホットスパーFC」に関する記述
22	図7	トッテナム・ホットスパーFCの税引前利益推移（単位：ミリオンポンド）
22	図8	トッテナム・ホットスパーFCの収益推移（単位：ミリオンポンド）
24～25	－	「国外事例⑤アストン・ヴィラFC」に関する記述
25	図9	アストン・ヴィラFCの税引前利益の推移（単位：ミリオンポンド）
26	図10	アストン・ヴィラFCの収益推移（単位：ミリオンポンド）
27	－	「国外事例⑥フォレストグリーンローバーズFC」に関する記述
28	図11	フォレストグリーンローバーズFCの売上・営業利益推移（単位：万ポンド）
29～30	－	「国内事例①鹿島アントラーズ」に関する記述
30	表5	鹿島アントラーズにおける近年のノンフットボールビジネス・地域創生の取組事例
31	図12	鹿島アントラーズが目指す地域創生のスキーム
32	－	「国内事例②FC町田ゼルビア」に関する記述
34～35	－	「国内事例③V・ファーレン長崎」に関する記述
37～38	－	「国内事例④名古屋グランパス」に関する記述
40	図17	プレミアリーグ各クラブにおける経営層の年俸最高額（単位：千ポンド、2021-22シーズン）
45	図18	アメリカ主要リーグスポンサー収益推移
45	図19	欧州主要サッカーリーグの商業収益推移
46	図20	J1全クラブの収益推移
48～50	表8	社会貢献活動、社会課題解決の取組（サステナビリティ・ESG関連の取組）
52～54	表9	デジタルコンテンツ・SNSを活用した取組
55～57	表10	製品・サービスのクラブ・リーグでの活用
57	図21	LALIGAによるMicrosoft社の製品活用例
58	表11	アメリカ主要リーグとテクノロジー企業とのパートナーシップ事例
59	図22	BARÇA INNOVATION HUBの概要
59～61	表12	新製品開発等の実証実験・PoC
62～64	表13	VIPマーケティング（企業間の関係構築）
65	図23	日本企業の国内スポーツへのスポンサーシップ満足度
66	表14	企業のスポーツ団体への投資目的及びKPIの一例

67	図24	日本（上段）及び海外企業（下段）における権利取得費用とアクティベーション費用の比較
67	－	ラグビー・ワールドカップ日本大会のスポンサー事例
68	図25	サステナビリティ情報の開示方法
70	図26	SPORT POSITIVE LEAGUES におけるプレミアリーグ各クラブの評価
70	表15	SPORT POSITIVE LEAGUESにおける評価基準の例
71	図27	SPORT POSITIVE LEAGUES におけるトッテナム・ホットスパーFCの情報開示例（一部）
71	表16	SPORT POSITIVE LEAGUESにおけるトッテナム・ホットスパーFCの情報開示例（抄訳）
72	－	「Premier League Environmental Sustainability Commitment」に関する記述
73	図28	Streamlined Energy and Carbon Reporting (SECR) の概要
74	－	ブンデスリーガがクラブに課しているサステナビリティ基準の例（基準Iの抄訳）
75	図29	“Guide to drawing up Sustainability Reports in professional football” の一部
76	表17	CSRDの適用対象企業、適用開始時期
77	表18	CSRDにおける開示要求事項
78	図30	LALIGA の放映権料推移
79～87	－	「海外展開に向けた施策」に関する記述
80	図31	LALIGAの海外オフィス及び駐在員の在籍場所
80	図32	LALIGA における従業員数の推移
83	図33	2021-22、2022-23シーズンの欧州サッカーリーグSNSフォロワー数
85	図34	LALIGA がスポンサー・ライセンス契約を締結する企業数の推移（2013-14、2021-22シーズンの比較）
91～93	－	「海外展開に向けた施策」に関する記述
93	図35	NBAとMicrosoft の提携事例（Microsoft Azure の導入事例）
94	表20	NBAリーグ テクノロジー関連のスポンサー企業例（2022-23 シーズン）
97	－	「MLSの経営の特徴」に関する記述
97～99	－	「MLSの注力施策」に関する記述
98～99	表21	MLSが注力した施策の概要
101～102	表22	WSLの発展の経緯
104～105	－	「WSLの注力施策」に関する記述
105	表23	WSLの戦略（“MAXIMISE AND ENGAGE AUDIENCES”）
105	－	WSLのマーケティングコミュニケーション本部 本部長への取材記事の内容