

令和6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・クラブのパートナーシップ形成  
に資する実態調査事業)

調査報告書

令和7年3月

株式会社エヌ・ティ・ティ・データ経営研究所



## 目次

|   |  |    |
|---|--|----|
| 1 | 本調査の背景・目的.....   | 4  |
| 2 | 国内外の先進的なパートナーシップの取組事例調査.....   | 5  |
|   | (1) 調査の背景・目的 .....   | 5  |
|   | (2) 調査対象・調査事項.....   | 5  |
|   | (3) 調査結果.....  | 6  |
|   | i. Liverpool FC.....   | 6  |
|   | ii. Manchester United .....  | 13 |
|   | iii. Angel City FC.....  | 18 |
|   | (4) まとめ.....   | 23 |
| 3 | 新たなパートナーシップ形成に向けた可能性調査 .....   | 25 |
|   | (1) 調査の背景・目的 .....   | 25 |
|   | (2) 調査対象・調査事項.....   | 25 |
|   | (3) 調査結果.....  | 26 |
|   | i. ベガルタ仙台×東商化学（株）、（株）高速.....   | 26 |
|   | ii. 川崎ブレイブサンダース×企業 X 社 .....   | 39 |
|   | iii. サントリースポーツ（サントリーサンバーズ大阪、東京サントリーサンゴリアス）×中央日本<br>土地建物グループ（株） ..... | 48 |
| 4 | トップスポーツが提供できる価値等に関する調査 .....   | 56 |
|   | (1) 調査の背景・目的 .....   | 56 |
|   | (2) 調査対象・調査事項.....   | 57 |
|   | (3) 調査結果.....  | 59 |
|   | i. 調査結果の概要.....  | 59 |
|   | ii. 調査結果の概要の解説.....  | 69 |

## 1 本調査の背景・目的

トップスポーツのリーグ・クラブが収益を拡大し成長していくためには、選手等のチーム力の強化だけでなく、事業経営に関わる人材や活動（いわゆる事業部経営）に投資し、強化することも重要である。

近年、海外では、パートナー企業がスポーツに関与する目的や手段が多様化しており、アクションとも言われるように、パートナー企業がトップスポーツのリーグ・クラブの発信力や影響力を活用し、従来の露出効果といった価値に加え、企業課題や社会課題解決に向けて取り組むパートナーシップの取組が出てきている。

日本においても、トップスポーツのリーグ・クラブがパートナー企業と共創し、対価を得ながら企業の課題解決に取り組むというような新たなパートナーシップ（以下、「パートナーシップ」という。）のさらなる活性化を図ることが重要と考えられるが、ノウハウや人材の不足、クラブ・企業双方の理解が不十分等の課題を背景に、取組が十分に進んでいない状況にある。

そこで、本調査では、スポーツ産業の成長に資するよう、スポーツリーグ・クラブと親会社を含むパートナー企業の共創によるパートナーシップの実態やあり方等について調査を行い、課題や今後の方向性・可能性等について整理・検討を行った。

## 2 国内外の先進的なパートナーシップの取組事例調査

### (1) 調査の背景・目的

近年、特に欧米における先進的なパートナーシップの重要性が増しており、トップスポーツの発信力や影響力を用いた効果的な取組が注目を集めている。我が国トップスポーツの成長に資するべく、海外の取組を調査した。

### (2) 調査対象・調査事項

我が国トップスポーツの成長に資する示唆の得られる事例を選定するにあたり、国内と国外のパートナーシップの傾向・違いを把握するため、国内・国外含めてパートナーシップに関する知見が豊富な有識者にヒアリングを実施した。ヒアリングにて得られた示唆をもとに、国外と国内のパートナーシップの違いを明確にし、国内の課題等を導出した。

ヒアリングでは、海外ではパートナーシップが社会課題の解決やテクノロジー活用を通じて企業価値の向上に貢献する戦略的な取組となっている一方、日本ではパートナーシップが企業の成長に十分に活用されているとは言い難く、また、国内においても新たな契約方法や仕組みを通じて、クラブ・企業双方にメリットをもたらす可能性があるとの示唆を得られた。

こうした違いや示唆を踏まえ、調査事例選定の方向性として以下三つの観点が重要と整理した。

- ① 社会的意義を絡めた中長期的な目的と KPI を設定し、戦略的にファンを巻き込む取組を行う事例
  - ② 企業がテクノロジー等を活用してクラブやファンの課題解決を行う（競技パフォーマンス含めて）パートナーシップを構築している事例
  - ③ 契約の工夫によって、クラブ、企業双方にメリットのあるパートナーシップを構築している事例
- 調査事例選定の方向性に沿う調査対象として、国内外の表彰事例調査やデスクリサーチの結果、方向性①ではサステナビリティ戦略「The Red Way」を策定した Liverpool FC、方向性②ではクラブの課題を企業の力で解決する事例を多く持つ Manchester United、方向性③では新たな契約方法「10%スポンサーシップモデル」を導入する Angel City FC を選定した。

【図表 1.本調査における調査対象クラブ・調査事項概要】

| 調査事例選定の方向性                                      | 調査対象クラブ           | 主な調査事項   |
|---|-------------------|--|
| ①社会的意義を絡めた中長期的な目的と KPI を設定し、戦略的にファンを巻き込む取組を行う事例 | Liverpool FC      | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ クラブのサステナビリティ戦略がパートナー企業に与える影響</li> <li>・ ファンの行動変容を促すアクティベーション要因</li> </ul> |
| ②企業がテクノロジーでクラブやファンの課題を解決するパートナーシップ事例            | Manchester United | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ パートナー企業の製品・サービスをファンに対し効果的に訴求するためのストーリー構築、発信力を高めるポイント</li> </ul>           |

|   |               |   |
|---|---------------|---|
| ③契約を工夫し、クラブと企業双方にメリットを生むパートナーシップを構築する事例 | Angel City FC | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ パートナーシップ締結に寄与する新たな契約の要諦</li> </ul> |
|---|---------------|---|

### (3) 調査結果

調査対象クラブごとにデスクトップ調査及びクラブへのヒアリング調査の結果をまとめている。

#### i. Liverpool FC

| 事例 ①Liverpool FC <sup>1</sup>  |
|--|
| <p>Liverpool FC は気候変動や平等、多様性、包摂性等の社会課題に対して、長年にわたりクラブ全体で取り組んできた。これらの活動を体系的に整理したのが、クラブのサステナビリティ戦略「The Red Way」である。この戦略を通じて、社会貢献の強化に加え、企業との長期的なパートナーシップを強化している。「The Red Way」を全社戦略として示すことで、クラブの取組に対する企業の信頼を得やすくなり、サステナビリティや社会貢献に関心のある企業との共創を促進している。</p>  |
| <p><u>「The Red Way」の概要と戦略的意義 <sup>2</sup></u></p>  |
| <p>Liverpool FC は 2021 年にサステナビリティ戦略「The Red Way」を策定し、クラブとしての社会的責任を体系的に整理し、持続可能な発展を目指す枠組みを確立した。</p>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 策定の背景 <ul style="list-style-type: none"> <li>- Liverpool FC は気候変動や平等、多様性、包摂性等の社会的課題に対して、長年にわたりクラブ全体で取り組んできた。</li> <li>- クラブとして大切にしている社会貢献活動をより強化するため、多様なステークホルダーにわかりやすく説明するためにも、個別に実施していた活動を体系的に整理する必要がある。</li> <li>- また、クラブだけでは実施できなかった活動を、パートナー企業と共創することで実施する狙いもあった。</li> <li>- 当時のチーフコマーシャルオフィサーからのトップダウンでの策定要請を受け、2 名のコアメンバーを中心に策定を開始した。</li> </ul> </li> <li>・ 策定手順<sup>3</sup> <ol style="list-style-type: none"> <li>① 従来 Liverpool FC 内で個別に実施されていた様々なサステナビリティ活動を整理することで、既に進行している取組の全体像を把握</li> <li>② Liverpool FC に関連する課題を洗い出し、リスクと機会を分析した上で、Liverpool FC の経営層等やステークホルダー等の関係者との議論をふまえ優先順位を決定</li> </ol> </li> </ul> |

<sup>1</sup> クラブホームページやプレスリリース・記事等の公開情報、クラブへのヒアリングを基に作成

<sup>2</sup> 「Liverpool Football Club's sustainability programme」 (<https://www.liverpoolfc.com/theredway> 閲覧日：2025/02/10)

<sup>3</sup> 「LFC The Red Way V12」 (<chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://backend.liverpoolfc.com/sites/default/files/2023-03/LFC%20The%20Red%20Way%20V12%20-%20compressed.pdf> 閲覧日：2025/02/10)

③ 優先順位に基づいて行動計画を策定し、現状とのギャップをふまえ目標・アクション・KPIを設定

➤ 優先順位の設定や具体的な行動を計画するための指針として、持続可能なイベントマネジメントに関する国際規格である ISO 20121 を参照していた。

④ それらをまとめたサステナビリティ戦略「The Red Way」を 2021 年にリリース

・ 戦略目標とアクション、KPI<sup>4</sup>

- People・Planet・Communities の 3 つの柱の基、以下 6 つの主要目標が設定されている。

➤ People

- ・ 誰もが安心して働ける、包摂的で安全かつ互いに刺激し合える職場環境をつくる
- ・ 持続可能性に関する知識と理解を備え、尊敬されるリーダーや推進者を育成する

➤ Planet

- ・ 環境への負の影響を最小限に抑える
- ・ 環境への悪影響を減らすだけでなく、それ以上に良い影響をもたらすことを目指す

➤ Community

- ・ 地域社会やファンに対して前向きな貢献を行い、国内外を問わず人生を変える機会を創出する
- ・ すべてのパートナーが当クラブのサステナビリティの価値観と一致し、広範なインパクトプログラムを通じて、持続可能なポジティブな影響を拡大する

- 上記 3 つの柱と 6 つの目標の下、計 17 のアクションと KPI が設定されている。KPI の設定においては、必ずしもすべての項目を数値化しているわけではない。たとえば「毎年 10% の廃棄物削減」のような定量的指標と、「定期的に従業員にサステナビリティ研修を実施する」といった定性的な指標が併存しており、データ取得を目的とするのではなく、活動の意味や質を重視していると推察される。

➤ People

1. サステナビリティ分野における認知されたリーダーとなる

- KPI：欧州プロサッカークラブのサステナビリティ取組を評価・スコア化する「Sports Positive League」での順位、ISO20121 認証の維持、外部の会議・イベントの参加数、受賞したサステナビリティ関連アワード数

2. 信頼性があり、真実性があり、透明性のある報告を行う

- KPI：「The Red Way」のレポートを発行、「Sports for Climate Action」への初回報告

3. サステナビリティに関する課題・プログラム・プロジェクトにおいて、ファンとの

<sup>4</sup> 「Overview & Highlights Report 22/23(Liverpool FC)」 [https://backend.liverpoolfc.com/sites/default/files/2024-04/TRW-Season-Report-22-23.pdf?lfm\\_medium=marketing-block-other&lfm\\_source=cms&lfm\\_content=basic-page-feature&lfm\\_page=%2Ftheredway%2Fstrategy-overview&lfm\\_campaign=other-marketing-blocks&lfm\\_page\\_position=1](https://backend.liverpoolfc.com/sites/default/files/2024-04/TRW-Season-Report-22-23.pdf?lfm_medium=marketing-block-other&lfm_source=cms&lfm_content=basic-page-feature&lfm_page=%2Ftheredway%2Fstrategy-overview&lfm_campaign=other-marketing-blocks&lfm_page_position=1)

関与を高める

- KPI：連携した公式サポーター団体数、「The Red Way」のデジタルリーチおよびエンゲージメント数、「The Red Way」に対するファンの認知度
- 4. 外部の基準・ベンチマーク・認証の達成と維持に取り組む
  - KPI：プレミアリーグ「平等・多様性・インクルージョン（EDI）基準」のレベル、「フットボール・リーダーシップ多様性コード」への対応としての人材多様性データの提出
- 5. 従業員およびサポーターのウェルビーイングを重視する
  - KPI：従業員エンゲージメントスコア、ISO 45001（労働安全衛生マネジメントシステム）の認証維持、報告されたニアミス件数
- 6. 定期的に従業員にサステナビリティ研修を実施する
  - KPI：定期的な研修の実施有無

➤ Planet

1. 環境に関する重大インシデント未遂（環境ニアミス）をゼロにする
  - KPI：重大インシデント未遂（環境ニアミス）件数
2. 自社ブランド製品を扱う小売サプライヤーの 100%を、持続可能な調達コードに準拠させる、ライセンス契約のあるサプライヤーについても、ポリシーおよび調達コードへの 100%準拠を目指す
  - KPI：小売り製品の持続可能な素材の採用率等
3. 年間取引金額が 2 万 5,000 ポンド超またはサステナビリティリスクがあると特定されたすべての非小売サプライヤーに対し、自らのサステナビリティ目標・カーボン削減目標を設定させ、1.5 度シナリオに沿ったネットゼロ達成を目指す
  - KPI：取引先の設定状況
4. 年間総廃棄物量（トンベース）を毎年 10%削減する
  - KPI：合計廃棄物削減率、廃棄物のリサイクル率、試合日のプラスチックボトルのリサイクル率
5. 2022/23 シーズン以降のフットボールおよびクラブ活動においてカーボンニュートラルを達成し、2030 年からはマーチャンダイジングにも拡大する
  - KPI：炭素排出量（サプライチェーンにおける排出量、ファンの移動における排出量等、様々な視点で把握）
6. 2025 年までにクラブのすべての運営をクリーンエネルギーで賄う
  - KPI：クリーンエネルギーでの稼働率
7. LFC の施設およびその周辺地域における生物多様性の向上を図る
  - KPI：AXA トレーニングセンターやアカデミー周辺の対象エリア範囲、植物種等

➤ Community

1. すべてのパートナー企業（100%）が「The Red Way」の目標に賛同・連携していること

- KPI：パートナーのうち、「The Red Way」に賛同・連携した割合
- 2. リバプール都市圏内で最も困難な状況にある上位 20%の地域住民への支援
  - KPI：支援者数、寄付物品の金額
- 3. LFC 財団のプログラムを通じて、地域および海外で意義ある支援を行い、15 万人の人々を支援する
  - KPI：財団の支援者数や支援者の中で、国内で最も困難状況にある地域の人の割合、支援者の中で困窮度が高い上位 10%の行政区の人の割合、実施プログラムの平均満足度
- 4. LFC 財団が地域経済に与える影響を測定する
  - KPI：LFC 財団の就労支援プログラム支援者数、リバプール都市圏に対しての社会的価値（ポンド換算）、社会的リターンの投資対効果
- ・ 成果の把握、レポートニング<sup>5</sup>
  - クラブは、自らの取組に関する成果を把握することが重要であると認識している。特に、取組の成果（データ）を可視化・公表することで、社会貢献活動に真摯に取り組んでいる姿勢を、企業をはじめとする多様なステークホルダーに示すことが可能となる。そのためクラブでは、定めた 17 の KPI に対する成果を把握し、対外的にレポートとして公開している。
    - レポートの中では、たとえ KPI が未達成であった場合でも、その状況や理由を含めてデータを誠実に公表している。たとえば、ある KPI に関連するデータが調査中である場合には、その旨を明示し、情報の透明性を確保している。
  - 成果の把握に必要なデータはクラブ自身で可能な限り収集しているが、収集が困難な場合には、パートナー企業をはじめとした関係者と連携して取得している。成果を把握する取組自体を効果的かつ持続的に行うために、クラブだけでリソースを負担するのではなく、関係者と協力しながら取り組んでいると推察される。
    - たとえば、特定の基準を満たす非リテール取引先に対して、環境目標や CO<sub>2</sub>削減目標の設定、ネットゼロの達成を求めるというアクション・KPI に関しては、取引先に調査協力を依頼している。
    - また、成果指標として、外部機関による評価結果を活用する場合もある。具体的には、ISO20121 認証の維持状況や、欧州プロサッカークラブのサステナビリティ取組を評価・スコア化する「Sports Positive League」での順位等が含まれる。
  - 測定が困難な指標については、仮定に基づく係数を用いて推計している。
    - たとえば、ファンの移動に伴う CO<sub>2</sub>排出量については、試合会場の立地やファンの行動パターンから係数を設定し、来場者の一部に対するアンケート結果をもとに推計してい

<sup>5</sup> 「Overview & Highlights Report 22/23(Liverpool FC)」 ([https://backend.liverpoolfc.com/sites/default/files/2024-04/TRW-Season-Report-22-23.pdf?lfm\\_medium=marketing-block-other&lfm\\_source=cms&lfm\\_content=basic-page-feature&lfm\\_page=%2Ftheredway%2Fstrategy-overview&lfm\\_campaign=other-marketing-blocks&lfm\\_page\\_position=1](https://backend.liverpoolfc.com/sites/default/files/2024-04/TRW-Season-Report-22-23.pdf?lfm_medium=marketing-block-other&lfm_source=cms&lfm_content=basic-page-feature&lfm_page=%2Ftheredway%2Fstrategy-overview&lfm_campaign=other-marketing-blocks&lfm_page_position=1) 閲覧日 2025/03/28)

る。

- 外部認証による対外的な信頼性の確保<sup>6</sup>

- クラブは、プレミアリーグで初の ISO20121 認証を取得したことで、クラブのサステナビリティへの取組の信頼性を対外的に示している。
  - ISO20121 は持続可能なイベントマネジメントに関する国際規格であり、各種イベント開発・運営を行う組織に向けて、社会的・経済的・環境的要素を考慮した持続可能性のあるイベント開発を実現するための仕組みが提供されている。<sup>7</sup>
- この認証を取得するには非常に多くの努力と準備が必要であった。認証取得が困難であるからこそ、クラブの取組の信頼性を対外的に示すことができ、競争優位性を築けている。
  - 評価の対象は試合日の活動にとどまらず、持続可能性戦略「The Red Way」を支える運用体制全体に及んだ。加えて、アンフィールド（クラブのホームスタジアム）、AXA トレーニングセンター、アカデミー、配送センターといったすべての拠点において、活動・製品・サービスに関する独立監査が実施され、持続可能な基準が適切に順守されていることが確認された。
- クラブは下記の理由から ISO20121 フレームワークを採用している。<sup>8</sup>
  - 重要なことを見極め、優先順位をつける助けになる
  - 目標の設定と、それに基づく行動計画の策定ができる
  - 自らに責任を課し、進捗を追跡・モニタリングできる
  - 結果として、本当に重要な領域での継続的な改善が実現できる
- 認証を取得し続けるためにも、「The Red Way」の進捗状況を追跡・監視し、透明性を確保しながら継続的な改善を行っている。改善は ISO 20121 のフレームワークに沿って実施している。
  - 上記に関して強固なガバナンスを確保するため、サステナビリティの推進委員会を設置している。<sup>9</sup>

- 戦略策定における心構え

- 戦略は日々アップデートするものである
- たとえその進捗が好ましいものでなくとも外部に開示することが重要である
- 戦略で実現したいことについて、パートナー企業と共創していく

<sup>6</sup> 「Liverpool FC has become the first Premier League club to be awarded the British Standards Institute (BSI) ISO 20121 certificate, which recognises and awards its approach to successfully delivering sustainable events. (Liverpool FC)」 (<https://www.liverpoolfc.com/news/lfc-becomes-first-premier-league-club-be-sustainably-certified> 閲覧日：2025/03/28)

<sup>7</sup> 「ISO 20121:2012」 (<https://www.iso.org/standard/54552.html> 閲覧日：2025/03/25)

<sup>8</sup> 「Overview & Highlights (Liverpool FC)」 (<https://backend.liverpoolfc.com/sites/default/files/2023-03/LFC%20The%20Red%20Way%20V12%20-%20compressed.pdf> 閲覧日：2025/03/28)

<sup>9</sup> 「Overview & Highlights Report 22/23(Liverpool FC)」 ([https://backend.liverpoolfc.com/sites/default/files/2024-04/TRW-Season-Report-22-23.pdf?lfm\\_medium=marketing-block-other&lfm\\_source=cms&lfm\\_content=basic-page-feature&lfm\\_page=%2Ftheredway%2Fstrategy-overview&lfm\\_campaign=other-marketing-blocks&lfm\\_page\\_position=1](https://backend.liverpoolfc.com/sites/default/files/2024-04/TRW-Season-Report-22-23.pdf?lfm_medium=marketing-block-other&lfm_source=cms&lfm_content=basic-page-feature&lfm_page=%2Ftheredway%2Fstrategy-overview&lfm_campaign=other-marketing-blocks&lfm_page_position=1) 閲覧日 2025/03/28)

## パートナー営業への具体的な影響<sup>10</sup>

「The Red Way」は、Liverpool FC のサステナビリティへの本気度を示し、企業の関心を引き付けている。また、企業とのパートナーシップ締結前に十分な対話を重ね、双方の目標を明確化することで、長期的で意義のある関係構築につなげている。具体的には、企業との対話を密に重ね、「The Red Way」の内容を複数回にわたり丁寧に説明し、クラブのビジョンを共有。企業側が共感した価値や関心領域を把握しながら、相互理解を深めている。

- ・ 「The Red Way」が企業の関心を引き付ける
  - ISO20121 の取得や、6 つの主要目標における活動に定量的な KPI を設定し進捗度を測定・管理することで、サステナビリティを推進する企業に対して、Liverpool FC が本気でサステナビリティに取り組んでいるという説得力と信頼性を持たせることができています。
    - ▶ 取組の結果を定量的なデータとして把握することが差別化につながる。
  - 組織内部においても「The Red Way」が浸透しているため、選手を含めたクラブ内の人間の巻き込みがしやすいことも説得力・信頼性向上に寄与している。
    - ▶ 部門ごとに「The Red Way」の3つの柱に対する目標を設定させているほか、営業担当は個別でサステナビリティ目標を設定し達成を目指している。
    - ▶ 全社員は、クラブが定期的実施するオンライントレーニングを実施している。
    - ▶ 選手には、各選手が関心のある社会課題に照らし合わせながら説明する等の工夫をして、クラブの重要なテーマについて理解を深めてもらえるよう取り組んでいる。
- ・ 長期的な関係構築が可能となる
  - 企業とのパートナーシップ締結前に「The Red Way」を複数回説明する機会を設けて、クラブの重点テーマを説明している。クラブの重点テーマに対して企業が共感するポイントがないか等、企業との対話を密に重ねることで、両社の重要な項目を擦り合わせている。
  - お互いの目指したいこと/解決したいことが明確に合意できた上でパートナーシップのプログラムに落とし込むため、パートナー企業との関係がより意義深いものとなり、短期的な広告契約ではなく、持続的なパートナーシップへと発展する。

## ファンの行動変容を促したパートナー企業との連携と具体的な事例

「The Red Way」を通じて、Liverpool FC は社会課題の解決を重要視する企業との共創を推進し、持続可能な社会の実現に向けた活動を行っている。欧州においても、サステナビリティの重要性は広く認識されているものの、話題として常に積極的に向き合われるとは限らず、いかに効果的に伝えるかが重要視されている。そうした中で、SDGs や ESG の目標達成をクラブとパートナー企業が協力して進める成功事例として、消費財メーカーとのリサイクル推進プログラムが挙げられる。

- ・ 取組概要
  - 持続可能な未来を目指し、アンフィールド・スタジアムで毎シーズン使用される 50 万本以上のプラスチックボトルを回収し再利用するアップサイクルプログラムを実施

10 クラブへのヒアリングを基に作成

- ・ 目標と成果
  - ペットボトルのリサイクル率を 2021/22 シーズンの 25%から、2022/23 シーズン終了時には 90%に改善
  - スタジアムにおける廃棄物削減施策の導入
  - ファンのリサイクル行動が定着
    - 現在は特別な取組をせずともファンが自発的にリサイクルに取り組んでいる。
- ・ 行動変容を促した施策
  - ファンを巻き込み・話題性を創出する影響力のあるメッセージの発信
    - 環境問題に関心を持つ選手を起用し、ファンに対してリサイクルの重要性を訴求。
    - 選手が積極的にファンに対して環境問題への関心を促したことで、ファンの行動意識に変化。
      - ・ 選手を起用する場合、メッセージの信頼性を高めるためには、選手がその取組にどれだけ真剣に関わるかが重要であり、選手の真剣さによって効果も変わる。
      - ・ 選手に対しては、17 の重点アクション項目のうち選手が興味のある領域にフォーカスし協力を要請することで、選手の本気度を引き出すことができる。
  - 視覚的な工夫
    - ゴミ箱のデザインを親しみやすいものに変更し、リサイクルしやすい環境を整備。
    - ファンが迷わずリサイクルできるように、分別が直感的に理解できるようなデザインの工夫を実施。
  - インセンティブの活用
    - ファンがリサイクルを行う際に LFC ポイントを獲得できる仕組みとして、ゴミ箱に二次元バーコードを貼り付けることで、ファンのリサイクル意欲を向上。
  - ファンの貢献の可視化
    - 回収・リサイクルされた容器の一部は、スタジアムまでの象徴的な歩道の舗装に活用。
    - 舗装材には、リサイクルされるボトルの数に対応する 12,848 人のファンの名前を刻み、ファンの貢献に対する感謝と敬意を示す。
    - この取組は、クラブの有名な応援歌「You'll Never Walk Alone」にちなんで「You'll Never Recycle Alone」と名付けられ、リサイクルは一人では成し得ないこと、そしてファンの名前が刻まれたこの道を歩くことで、たとえ一人でも仲間と共に歩んでいることを実感できるようにしている。

## まとめ

- ・ クラブのサステナビリティ戦略がパートナー企業に与える影響
  - サステナビリティを重視する企業にとって、SDGs や ESG といった持続可能な社会の実現に関する全社戦略を持つ Liverpool FC とのパートナーシップは、自社の ESG・SDGs 戦略を加速させる強力な手段となる。なぜならば、中長期的な視点で共に価値を創出できるクラブの土壌が整っているためである。

- Liverpool FC は以下 3 点のような活動に取り組むことで、こうした土壌を生み出している。
  - ▶ Liverpool FC はクラブのサステナビリティ戦略「The Red Way」を策定することに加え、ISO 20121 の取得や定量的な KPI の設定を通じてクラブとしての本気度を示す。
  - ▶ 契約前に企業と複数回の対話を行い、双方の目標を擦り合わせる工程を重視する。
  - ▶ 選手を含めたクラブ内の人の巻き込みがしやすい体制を構築するため、「The Red Way」の理解浸透を図る全社員向けの研修や、各選手の関心に合わせた説明を実施している。
- ファンの行動変容を促すアクティベーション要因
  - Liverpool FC と消費財メーカーとのパートナーシップにてファンの行動変容を起こせた要因として、①取り扱うテーマに関心の高い選手を起用した影響力のあるメッセージの発信、②親しみやすいデザイン等の視覚的な工夫、③ポイント獲得やゲーミフィケーション要素を盛り込む等のインセンティブ提供、④貢献したファンへの感謝の可視化が挙げられる。
  - 特に、選手の積極的な関与を促すことでファンの積極的な参加を促した。上記の要因を意識し、企業とクラブが連携してアクティベーションを設計することが、ファンが主体的に関わり、持続可能な行動変容を生み出す鍵となる。

## ii. Manchester United

### 事例 ②Manchester United

#### Manchester United の課題解決及び企業の最先端技術のアピールの双方に寄与するパートナーシップ

リモート接続ソフトウェア企業である A 社は、Manchester United のユニフォームスポンサーとしてブランド認知を拡大し、リモート接続や AR 技術を活用して、クラブのデジタル化推進とファンとの繋がり強化を支援。革新的なコンテンツ発信を通じてテクノロジーの価値を訴求し、A 社の知名度と信頼性向上に成功した。

#### 【ソフトウェア開発企業（以下 A 社）×Manchester United】

- パートナー企業の目的
  - A 社は、Manchester United との提携によってブランド認知を世界規模で拡大し、自社の最先端技術（リモートアクセスや AR=拡張現実）の優位性をアピールすることを狙った。
  - 特に、自社の製品が「働き方や日常生活を変革し得る」という企業のメッセージを、スポーツ界屈指のグローバルプラットフォームである Manchester United のユニフォーム胸スポンサーとなるだけでなく、クラブの裏側で B 社の技術が活躍していることを伝えることで、あらゆる顧客セグメントへのリーチを獲得しようとした。
- Manchester United の課題と解決策
  - Manchester United は、コロナ禍で加速したデジタル化の波の流れに対応するため、世界約 11 億人のファンとのつながりの強化をしつつ、デジタルを活用して業務を効率化するという課題があった。
  - A 社はそれらの解決策としてリモート接続技術を活用し、以下の取組を実施した。
    - ▶ ファンとのつながりを強化するため、チケット購入や会員サービスのオンラインサポー

トに A 社サービスを導入し、スタッフがまるで同じ空間にいるかのようにファンを遠隔支援できるようになったため、デジタルサービスの質が飛躍的に向上した。

- ▶ 業務の効率化を図るため、これまでクラウドへのアップロード等で手間がかかっていた試合映像やスタッツの共有を、A 社サービスにより迅速に場所を問わず共有・確認できるようにした。また、ピッチの散水システムをハーフタイム中に遠隔操作可能にした。さらに、AR 技術を使うことで、公式ショップの在庫をその場ですぐに確認できるようにした。これらの取り組みにより、クラブの業務効率化に貢献し、競技面・ビジネス面双方でクラブを支えた。

- ・ ファンへの訴求

- Manchester United と A 社は、A 社の AR 等の技術力を対外的に発信するために、以下のよう訴求を行った。
  - ▶ 公式発表時には、AR でファンとチームを繋ぐコンセプトを表現した動画を公開
  - ▶ 「Every Day Is Game Day」という動画を公開し、グラウンドキーパーやショップ店員等、裏方スタッフが A 社技術を活用している様子を紹介
- これらのコンテンツを通じ、Manchester United の舞台裏で A 社の技術が活躍していることを伝え、ファンに対し A 社がクラブ運営を革新するパートナーであるというストーリーを訴求した。
- ソーシャルメディアでもハッシュタグや短編動画で、遠隔コラボレーションの価値や世界中のファンを繋ぐ姿を発信し、テクノロジーとクラブの融合を印象付けている。

- ・ 取組の結果

- Manchester United との協働により、自社の AR ソリューションや IoT リモート管理が実際に名門クラブの現場で役立つ事例を作れたため、技術力の信頼性アピールにも成功したといえる。
- 上記の舞台裏動画は多くのファンに視聴・共有され、同社の知名度向上に寄与したと見られる。

IT サービス企業である B 社は Manchester United のデジタル変革パートナーとして、クラブのデータ活用やデジタル基盤強化を支援し、実際に名門スポーツクラブのファンエンゲージメントを向上させたという事例を作った。また、ファン向けコンテンツや SNS 施策を通じて革新性を訴求し、ブランド認知向上を狙った。

**【IT サービス企業（以下、B 社）×Manchester United】**

- ・ パートナー企業の目的

- B 社は、Manchester United の「デジタル変革パートナー」として契約することで、自社のデジタルソリューションの優位性を世界に示し、ブランド認知を高める狙いがあった。
- Manchester United のような世界的ブランドのデータ活用や IT 刷新を担うことで、B 社は他の企業へのアピールとなる実績を得られる。また、クラブの公式アプリを運営する等のクラブの中核業務を支える信頼性の高いパートナーであることを証明しようとした。
- また、ユニフォームの袖スポンサーとしてロゴを露出させることで、広く知名度を向上させ、

将来の人材採用や市場開拓にもつなげる意図があった。

・ Manchester United の課題と解決策

- Manchester United は近年、世界中のファンに対応したデジタルサービス強化や、組織全体のデータ活用促進といった課題に直面していた。
- B 社はこの解決策として、ウェブサイトや公式アプリ等、クラブのデジタルプラットフォームを全面的に支援し、データ分析技術を駆使してファンがよりパーソナライズされた体験を得られるようにした。
- 具体的には、B 社が公式アプリの運営管理を引き継ぎ、多様な解析データを統合する新たなデータプラットフォームを構築することで、ファンの嗜好に応じたコンテンツ提供やサービス改善を実現している。
- さらに、クラブのアカデミー部門にも分析・トラッキング技術を導入し、育成やコーチングの高度化にも貢献。
- 総合的に、B 社はクラブの競技・ビジネスにデジタル戦略で貢献し、運営全般に変革をもたらした。

・ ファンへの訴求

- B 社との提携発表時、Manchester United は「テクノロジーの力で新時代を迎える」という前向きなメッセージを打ち出し、紹介動画ではデータ分析画面やスマートフォンのファン体験等、新時代を表現する未来志向の映像を用いた。
- プレスリリースでは B 社の専門的な知見によって「効率的な業務とファンとの新しい対話機会」が生まれると強調し、B 社側も「世界有数の Manchester United の変革に肩を並べて挑む」と述べ、クラブと B 社が「肩を組んで」技術革新に挑戦するというストーリーを構築した。
- その後も、クラブの財団と B 社が共同開催した学生向けデジタルワークショップの様子をクラブの媒体で伝えたり、「Pitch to Pixels (ピッチからピクセルへ)」と題した特集でデータ活用によるクラブの進化を紹介したりする等、テクノロジーによるクラブの変革をファンに分かりやすく伝える努力がなされている。

・ 取組の結果

- B 社が Manchester United 公式アプリ (214 の国と地域で利用) の運営を担った結果、アプリのアクティブユーザー数は 78% 増加、ページビュー数は 61% 増加、動画の視聴回数は 226% 増加した。
- このため、B 社は自社テクノロジーを用いて、名門スポーツクラブのファンエンゲージメントを向上させたという事例を作れたため、技術力の信頼性をアピールすることにも成功したといえる。
- Manchester United と B 社のリリース等で、B 社の認知度向上にも寄与したと推察される。

## ファンへの訴求効果を最大化するために重要な要素<sup>11</sup>

ファンへの訴求効果を最大化するため、Manchester United は「ファンの行動特性・関心を把握」し、「ファンベースを拡大」することに長年注力している。

- ・ ファンの行動特性・関心の把握が重要
  - 訴求効果を最大化するためには、どのようなコンテンツであればファンは関心を持ち、共感・反応・行動を起こすのかというファンの行動特性や関心を的確に把握し、ファンに響くコンテンツを設計することが重要である。
  - こうしたファンの関心や行動特性を把握するために、Manchester United は、コンテンツ制作に多額の投資を行い、多様なコンテンツを発信している。
  - そして、各コンテンツにおけるファンの反応を分析することで、効果的なコンテンツをデータドリブンで判断し、ファン文化におけるトレンドを把握している。
- ・ 訴求力の基盤となるファンベースの拡大
  - デジタルでの訴求力の基盤はファンベースであるため、SNS を活用してファンベースを拡大する努力も重要である。
  - 既存ファンが利用している SNS はもちろんのこと、登場して間もない新しい SNS SNS をいち早く活用することで、新たなファン層を獲得することに成功している。
    - 実際に、当時まだ新しい TikTok（短尺動画の共有プラットフォーム）を活用することで、ファン層を拡大することができた。
  - デジタルコンテンツを自社で制作し、毎日継続的に発信することで、ファンの関心を維持し続けている。

## まとめ

- ・ ストーリー構築のポイント
  - パートナー企業が自社の技術やサービスを効果的に訴求するためには、クラブの成長や勝利というストーリーに、自社が“どう貢献できるか”を位置づけることが重要である。ファンに「この企業があるからクラブが強くなる」と感じさせることが求められる。そのようなストーリーを構築するうえでのポイントは以下4点である。
    - ① クラブがどのような課題や目標に取り組んでいるのかを明確に把握する
    - ② それらの課題や目標に対して、企業の製品・サービスがどの場面で・誰を・どう支えているか（クラブの成長や勝利にどのように貢献しているのか）を具体化する
    - ③ 製品やサービスの技術や機能の説明ではなく、製品やサービスが「まさに変化を起こしている現場」をストーリーの核に据える
    - ④ 企業の貢献が「舞台裏」ではなく「物語の中核」としてファンに伝わるように、クラブと連携した動画やキャンペーン、選手や裏方のリアルな姿を通じて発信す

<sup>11</sup> クラブホームページ等の公開情報やクラブへのヒアリングを基に作成

る

- 例えば、A社は、リモート接続技術やAR技術を用いてクラブのデジタル化を支援し、スタッフとファンの接点強化や業務効率化を実現した。また、B社は、アプリ運営やデータ分析を通じて、ファン一人ひとりに最適な体験を届ける仕組みを整え、クラブの競技・ビジネス両面を支えた。
  - A社・B社のいずれも、舞台裏で活躍する自社技術の様子を、クラブの発信力を活用して映像やSNSを通じて発信することで、クラブの成長や勝利を支えている姿をファンに伝えている。その結果、クラブに愛着を持つファンに対しては、「クラブを支える企業」としての信頼と共感が醸成され、企業への愛着につながっていく。
- ・ PRにおいて重要な要素
    - 効果的なPRを行うためには、クラブ側の準備が重要である。まず自分達のファンの行動特性や関心を的確に把握し、ファンに響くコンテンツを提供することが不可欠である。また、SNSを活用してより多くのターゲット層にリーチできるように、訴求力の基盤となるファンベースの拡大にも注力しておく必要がある。さらに、ファンの関心を維持し続けるため、デジタルコンテンツを継続的に発信することで、クラブとファンのつながりを強化し、パートナー企業の商品やサービスを自然にファンに訴求できる環境を整えている。
    - パートナー企業としても、上記のようなクラブ側の取組と連携しながら、クラブのデータを活用し、ターゲット層に最適なマーケティング施策を展開したり、クラブや選手のブランド価値と共鳴するストーリー性のあるコンテンツを開発したりする等、戦略的アプローチをとることが重要である。
- ・ 企業は自社の製品・サービスを通じて顧客課題を解決する実績を作れる（ショーケース）
    - クラブとのパートナーシップにおいて、クラブの課題解決に自社の製品・サービスを活用することで、自社技術の有効性と信頼性を示す機会となる。
    - たとえばA社は、リモート接続技術やAR技術を活用し、ピッチの散水システムの遠隔操作やショップ在庫の即時確認を実現したほか、チケット購入や会員サービスのサポートにも自社技術を導入。スタッフがファンをまるで同じ空間にいるかのように遠隔支援できる環境を整えることで、ファン一人ひとりに寄り添った対応が可能となり、クラブのデジタルサービスの質を大きく向上させた。
    - またB社は、公式アプリの刷新によりアクティブユーザー数を78%増加させる等、明確な成果を創出し、「世界的クラブのデジタル変革を担った実績」として対外的な信頼を獲得した。こうした取組は、単なる一企業の導入実績にとどまらず、クラブの発信力を通じて社会的な注目を集め、自社技術の価値を広く証明する場となっている。

### iii. Angel City FC

#### 事例 ③Angel City FC<sup>12</sup>

Angel City FC は、公平性の実現に向けた取り組みに積極的に関与するというミッションを推進するため、パートナーシップ契約金額の10%を、社会的インパクトをもたらすプログラム（以下、「インパクトプログラム」）に充てる「10%スポンサーシップモデル」を導入し、こうした活動をパートナーシップの契約に組み込んでいる。この取組により、社会的インパクトを重視する企業の関心を引きつけるだけでなく、こうした活動に未着手の企業にも新たな機会を提供する。さらに、Angel City FC が活動成果を可視化し、クラブの発信力を活かして広く発信することで、パートナー企業の社会的インパクトの強化、その成果を通じた事業成長や企業価値の向上を後押しし、持続可能な関係構築を実現している。

#### Angel City FC の設立<sup>13</sup>

Angel City FC は2020年にロサンゼルスに設立された、全米女子サッカーリーグ（NWSL）に所属するチームである。クラブは、女優のナタリーポートマンをはじめ、女性スポーツに情熱を注ぐ多くの女性を含む影響力のあるメンバーによって共同で設立された。

#### Angel City FC のパーパスとインパクトプログラム<sup>14</sup>

Angel City FC は、スポーツとエンターテインメントの力を活かし、公平性（Equity）を実現することを目指す。「アクセスの壁をなくす」ことを中心に、2つの柱（Essentials と Education）によって構成された取組を実施している。特に、女性・多様なジェンダー・アイデンティティを持つ人々に焦点を当てつつ、あらゆる人を歓迎するインクルーシブなインパクトプログラムを実施している。

- ・ Essentials

<sup>12</sup>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、クラブへのヒアリングを基に作成「Angel City: More than just a football club」

<https://inside.fifa.com/womens-football/news/angel-city-more-than-just-a-football-club> 閲覧日：2025/02/11

「Natalie Portman wanted to shift football culture. So she founded Angel City FC」<https://www.theguardian.com/football/2022/mar/18/natalie-portman-wanted-to-shift-football-culture-so-she-founded-angel-city-fc?utm> 閲覧日：2025/02/11

「ANGEL CITY FOOTBALL CLUB」<https://leadersinsport.com/sport-business/leaders-events/leaders-sport-awards/2021-categories/company-categories/angel-city-football-club/> 閲覧日：2025/02/11

「The 10% Model: How Angel City is Rethinking Impact」<https://angelcity.com/acfc-post/the-10-model-how-angel-city-is-rethinking-impact> 閲覧日：2025/02/11

「Angel City Football Club: Scoring a New Model」<https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=65794&utm> 閲覧日：2025/02/11

「The Angel City Effect」<https://www.hashtagsports.com/awards/shortlist-2024/the-angel-city-effect> 閲覧日：2025/02/11 「Angel City Football Club: A New Business Model for Women's Sports」<https://hbr.org/podcast/2024/08/angel-city-football-club-a-new-business-model-for-womens-sports> 閲覧日：2025/02/11

<sup>13</sup> 「Angel City FC provides 10 current, former women's soccer players with funding for business ventures」[https://finance.yahoo.com/news/angel-city-fc-provides-10-](https://finance.yahoo.com/news/angel-city-fc-provides-10-192544423.html?guce_referrer=aHR0cHM6Ly9jaGF0Z3B0LmNvbS8&guce_referrer_sig=AQAAADClhnPql_plxx69K_tj1vaN5Hxj8i7mGgpWj8oumIvkv1VF)

[192544423.html?guce\\_referrer=aHR0cHM6Ly9jaGF0Z3B0LmNvbS8&guce\\_referrer\\_sig=AQAAADClhnPql\\_plxx69K\\_tj1vaN5Hxj8i7mGgpWj8oumIvkv1VF](https://finance.yahoo.com/news/angel-city-fc-provides-10-192544423.html?guce_referrer=aHR0cHM6Ly9jaGF0Z3B0LmNvbS8&guce_referrer_sig=AQAAADClhnPql_plxx69K_tj1vaN5Hxj8i7mGgpWj8oumIvkv1VF)  
oOu7GgV5Lbw3uFw74C5bgCetA32cW6me1v9TyCOhTJprKV0H8KUaOV-f9sQ6pDvrH18oTryde0b-R6DNFkNFxVZ8De8Aa1hFGMpj74LjiiCPbXz06D5HQSSTOcmm 閲覧日：2025/02/11

<sup>14</sup> 「Angel City FC Launches 'Angel City Impact」<https://beyondsport.org/2025/01/10/angel-city-fc-launches-angel-city-impact/> 閲覧日：2025/02/11

- すべての人が成功を目指すために必要な“基本的なニーズ”にアクセスできる環境を整えることを重視し、サッカーを体験できる機会の提供や、必要となる物質の提供・環境の整備等を行う。
- 具体的には、以下のような支援を実施している。
  - 無償のサッカー体験プログラム
  - スポーツ用具の支給（例：スポーツブラやシューズ）
  - 食料支援（Food security）
  - 自由な移動を実現する交通支援
  - 自分らしくいられる環境を作る DEI（Diversity、Equity、Inclusion）活動等
- Education
  - 人が成長する中で必要なスキルや知識の習得をサポートすることを重視し、リーダーシップ育成プログラムや、職業トレーニング等を提供する。
  - 具体的には、以下のような支援を実施している。
    - メンター制度、奨学金、インターンシップの提供
    - キャリア支援、職業訓練、金融リテラシー教育の提供等

#### クラブの独自性を生みだす、社会的インパクトを軸としたパートナーシップ契約<sup>15</sup>

Angel City FC とパートナーシップ契約を締結するすべての企業は、契約時に「10%スポンサーシップモデル」への同意を求められる。このモデルは、契約金額の 10%が必ず地域社会の課題解決に充てることを契約上明記した仕組みであり、社会的インパクトがパートナーシップ契約に組み込まれている。

- 「10%スポンサーシップモデル」策定の背景
  - Angel City FC は、クラブとして公平性の実現に向けた取り組みに積極的に関与することをミッションの中核に据えており、この姿勢を体現する仕組みとして「10%スポンサーシップモデル」を策定。
  - 既に 11 のプロスポーツが存在するロサンゼルスという競争の激しい市場において、パートナー獲得に際して意味のある形で際立つことも意識されており、単なる差別化ではなく、クラブの価値観を軸としたパートナーシップ戦略として位置付け。
- 「10%スポンサーシップモデル」とは
  - 契約金額の 10%を必ず地域社会の課題解決に充てることを契約上明記した仕組みであり、すべてのパートナー企業がこのモデルに同意することが必須。
  - パートナー企業は契約金額を全額クラブに支払い、クラブはそのうち 10%をインパクトプロ

15 「Angel City FC's new management signals imminent club overhaul」 (<https://www.sportsbusinessjournal.com/Articles/2024/10/21/angel-city-fc/> 閲覧日：2025/02/11)

「Angel City launches impact fund to empower local youth」 (<https://www.thesportingtribune.com/2024/07/30/angel-city-impact-fund> 閲覧日：2025/02/11)

「Changing the Game: How One Women's Soccer Club is Redefining Success」 (<https://www.inbound.com/blog/how-one-womens-soccer-club-is-redefining-success> 閲覧日：2025/02/11)

グラムの資金として活用。

・ 10%の活用方法

- 企業とクラブの共通の関心領域に対して、クラブが信頼する地域内の適切な団体等を選定し、契約金額の10%をその支援に充当する場合もあれば、企業の関心に基づき新たなインパクトプログラムを共同で開発する場合もある。
- 基本的な流れとして、まずはクラブと企業で相互理解を図っている。具体的には企業にとって本当に関心を持っている社会課題や影響を与えたい領域が何かをヒアリングし、それがクラブの既存のインパクトプログラムと重なるかを見極めたうえで、共に目指すビジョンを共有する。
  - その会話の中では、企業の関心と重なるクラブや地域団体の既存の取組を提案することが重要。たとえば企業が「女性起業家の支援」に関心を持っている場合、クラブ側はそれに通じる信頼性のある既存プログラムを提示する。
  - また、資金を活用することでどのような成果が期待できるか、その成果はどのような定量的な指標で測定できるかを説明する。たとえば、影響を受ける人数、地域、プログラム数、提供できる食事の数、発信力に重きを置く企業であればリーチ数等を挙げ、期待する成果を定量的に示すことで説得力を高める。
  - さらに、ストーリーを語ることも重要な要素である。プログラムの背景や期待する成果に関するストーリーを伝えることで、関係者が取組を自分ごととして感じられるようにする。また、こうした活動を広く知ってもらうための戦略的な発信の在り方についても伝えている。
- 支援先となるプログラムには、クラブ独自のものもあれば、地域内の他団体が主導する既存プログラムを支援するケースもある。
  - クラブの方針として、独自に新規プログラムを構築するのは最小限にとどめている。既に優れた取組を行う団体が多く存在するため、競合するのではなく連携・支援に徹する方針である。
  - クラブとしては、インパクトを与えたいと考える分野で高品質なプログラムを有する団体のリサーチを行っておくことが重要である。

・ 実績

- 設立からの3年間で、総額330万ドル以上を地域社会に対する支援活動に投資し、16万8千人以上のロサンゼルス市民に支援や良い影響を与えることができた。
- また、これまで実施した青少年教育プログラムは計2万時間を超え、青少年向け無料サッカープログラムに関しては計2万6千時間を超えている。

・ インパクトプログラムのポイント

- 単にパフォーマンスとしてインパクトプログラムを実施するのではなく、真に地域社会にとって有益な取組を行う必要がある。
  - 有益な取組を行うためには、クラブが地域社会の一員であると認識してもらったうえで、地域社会の声をよく聞く（傾聴する）必要がある。

- ▶ そのためには、現場で地域社会の人々と直接触れ合い繋がりを作る必要があり、実際に設立から3年間で900件以上のインパクトプログラムを実施した。
- ▶ 「10%スポンサーシップモデル」によりインパクトプログラムの予算をあらかじめ確保できているため、クラブは地域社会との関係づくりに専念することができている。
- ▶ これらの活動を通じて、クラブが地域社会に対して行っている取組を地域社会の人々が知るきっかけとなり、クラブと地域社会との間に深く確かなつながりが生まれた。
- こうした活動をパートナー企業と連携して実施することで、企業と地域社会をつなぐ接点が自然と生まれる。
- インパクトプログラムを持続可能にすることがとても重要である。
  - ▶ 持続可能にする重要なポイントは、コミュニティとの対話を通じて、コミュニティにとって最適な支援方法を見出すことである。
  - ▶ また、「10%スポンサーシップモデル」によって継続的に予算を獲得できていることで、活動の持続可能性を高めている。

### パートナー営業への具体的な影響

Angel City FCの「10%スポンサーシップモデル」は、社会的インパクトの創出に積極的な企業からの関心を引きつけるだけでなく、こうした活動に未着手な企業との連携にも効果を発揮する。また、企業の広告宣伝費だけでなくCSRや福利厚生予算を活用できるため、他のスポーツと異なるパートナー獲得戦略を展開できている。

- ・ 社会的インパクトに積極的な企業からの関心を引きつける
  - 「10%スポンサーシップモデル」や、その取組によって創出された社会的インパクトを可視化することで、社会的インパクトを創出するクラブの真摯な姿勢を示すことができ、外部からの信頼や共感を獲得。社会的インパクトを重視する企業からの引き合いが多い。
    - ▶ 実際に、パートナー企業のうち約75%はパートナー契約締結前から既に何らかのインパクトプログラムを行っていた。
    - ▶ それらの企業の多くは、従来自社で実施してきたインパクトプログラムの影響力や成果をより高めるため、Angel City FCとパートナーシップ契約を締結している。
- ・ インパクトプログラムに未着手の企業からも選んでもらえるチームとなる
  - インパクトプログラムに未着手の企業に対しても、10%の資金を活用しどのようにこうした活動を実施できるのか提案できるため、インパクトプログラムの着手のきっかけとしてパートナーシップを締結してもらうことも考えられる。
- ・ 企業の広告宣伝費に依存せず、多様な予算源を活用できる
  - 従来、パートナー費は広告宣伝費から拠出されることが多いが、「10%スポンサーシップモデル」では、パートナー企業はCSRや福利厚生予算を使用することもある。
  - そのため、他スポーツとの競争を回避し、独自の営業アプローチを確立できる。

### パートナー企業のメリット

「10%スポンサーシップモデル」により、パートナー企業は契約の透明性を確保し、企業の社会的インパクトを創出する姿勢を対外的に説明しやすくなる。また、クラブが社会的インパクトの成果を測定

するため、投資対効果を明確に示すことができる。さらに、クラブとの共創により、パートナー企業は負担を軽減しながらインパクトプログラムを推進できるとともに、クラブの発信力を活かすことで、単独でこうした活動を実施するよりも、社会的インパクトを高められる。

- ・ 対外説明がしやすくなる
  - 「10%スポンサーシップモデル」では、クラブに支払った金額のうち10%が必ずインパクトプログラムに充てられることが定められており、社会的インパクトの創出が契約に含まれていることが明示された透明性の高い枠組みとなっている。
  - パートナー企業とクラブが協議のうえで、定量的なKPIを設定し、クラブが効果測定を実施するため、結果を定量的に把握することが可能である。
    - ▶ KPIの例：寄付された物品の数、プログラムが提供された人数、プログラムの実施数等
    - ▶ クラブ内には効果測定を担う専門人材が配置され、効果測定を内製化している。
  - 資金の使途・インパクトプログラムの成果が明確になることで、パートナー企業の社会的インパクトを定量的に示すことができ、対外的な説明がしやすくなる。
- ・ 社会的インパクトの拡大と企業イメージの向上を図れる
  - Angel City FCが地域社会に深く入り込み、地域社会のニーズを深く理解しているため、すでにインパクトプログラムを行っている企業はクラブと連携することで地域に必要とされる活動を実施でき、こうした活動の影響力や成果をより高めることができる。
  - 更に、パートナー企業のインパクトプログラムをクラブが対外的に発信してくれるため、こうした活動に積極的な企業であるという企業イメージの向上にも繋がる。
- ・ インパクトプログラムに着手するきっかけとなる
  - 地域社会のニーズと地域で信頼できる既存のプログラムをクラブが把握しているため、企業は自社のインパクトプログラムをゼロから構築する必要がなく、負担を軽減しつつこうした活動に着手・推進できる。

#### **持続可能なパートナーシップとするためのポイント**

持続可能なパートナーシップを実現するため、Angel City FCはパートナー企業と「どのような社会的インパクトを生み出すか」を共有し、目的を明確にしている。また、データとストーリーテリングを活用し、活動の成果を可視化することで、パートナー企業の対外発信を支援する。さらに、投資した資金の使途を透明化し、社会的インパクトの成果を示すことで、持続的な関係構築につなげている。

- ・ 目的の共有
  - パートナー企業と「どのような社会的インパクトを生み出すか」という目的を共有し、10%がどのように使われ、どのような成果につながるかを明確化する。
  - そうすることで、パートナー企業が単なるスポンサーではなく、共に社会的インパクトを生み出す存在として関わるができる。
- ・ データとストーリーテリングを活用した対外発信
  - Angel City FCは、取組が広く認知されなければパートナー企業の貢献も十分に評価されないとの考えから、クラブのプラットフォームを活用して積極的に発信する。
  - その際、影響を与えた人々の数や活動の成果（例：提供した食事の数、実施したプログラム

の数、視聴者数等)を具体的な数値で示すとともに、「なぜこの活動が重要なのか」という背景やストーリーも組み込む。

- ▶ 例えば、パートナー企業である金融機関 A 社は、13~17 歳向けの「サッカー&リーダーシップ育成プログラム」を実施。
- ▶ スポーツやリーダーシップ教育を受ける機会が限られているという課題に対し、A 社と Angel City FC が協力してリーダーシップとスポーツの機会を提供するというストーリーを強調し、実際に参加した若者の成長や体験談、参加者が 25 人から年間 500 人規模へ拡大したこと等を通じてプログラムの意義を発信した。

・ 活動結果の「見える化」

- インパクトプログラムに投資した 10%分の金額と、その成果がデータでわかることで、パートナー企業にとっては説得力のある対外発信が可能となる。

### まとめ

・ パートナーシップ締結に寄与する新たな契約方法の要諦

- Angel City FC の「10%スポンサーシップモデル」は、社会的インパクトを軸にしたパートナーシップを、契約という具体的な枠組みにまで落とし込んだ新たなアプローチである。従来の広告価値や露出価値に依存するだけでなく、社会的価値をパートナーシップの提供価値とすることで、企業への価値提供を高め、企業とクラブ双方にとって意義のある関係性を構築している。
- また、本モデルは、パートナー企業にとっては契約の透明性が確保され、社会的インパクトを創出する姿勢を対外的に説明しやすくなるという利点がある。
- さらに、クラブが社会的インパクトの成果を測定・可視化することで、企業側の負担を軽減しながら投資対効果を明確にすることも可能となる。
- 社会的インパクトをパートナーシップの中核に据え、中長期的な企業イメージの向上やマーケティング効果の最大化を図る取組を契約に落とし込むことで、パートナー企業はインパクトプログラムを自社の事業成長、企業価値向上へと結びつけやすくなると考えられる。

## (4) まとめ

### 企業にとってのスポーツクラブの活用可能性

クラブとの共創により、企業は自社の企業価値向上や競争優位性を高めることができる。

・ **社会的インパクトの拡大と企業価値向上**

クラブとのパートナーシップは、企業が創出する社会的インパクトを拡大し、ブランド価値向上やステークホルダーとの信頼構築に貢献する。特に、以下3点の効果を得られるといえる。第一に、クラブの発信力を活用することで、企業のインパクトプログラムの影響力を拡大できる。第二に、Liverpool FC と消費財メーカーの取組においてペットボトルのリサイクル率の改善成果を数値化した(2021/22シーズンの25%から、2022/23シーズン終了時には90%に改善)ように、インパクト

プログラムの成果を定量化することで、企業の投資対効果を明確にできる。第三に、上記の効果によってステークホルダーとの信頼関係を強化でき、ブランドロイヤルティ向上に寄与する。企業にとって、クラブとのパートナーシップは、社会的インパクトの拡大とブランド価値向上を両立する戦略的手段となり得る。

#### ・ BtoB 事業での実績作りを通じた市場拡大への貢献

BtoB 企業とクラブのパートナーシップでは、製品・サービスを使って顧客の課題解決を行う実績（自社製品・サービスのショーケースの場合）をつくることができるかつ、デジタル化やファンエンゲージメント強化等のクラブの課題に対し、企業が技術を活用した解決策を提供することで、その有効性を市場に示すことができる。また、企業とクラブが共に取組内容を对外発信することで、自社商品・サービスの質の高さを効果的にアピールし、注目を集めることができるため、BtoB 事業での市場拡大に貢献する。そのようなクラブとの実績は営業活動においても強い説得力を持ち得るため、競争優位性を高める要因となるといえる。

#### パートナーシップ構築に向けた示唆

企業とクラブのパートナーシップを構築するには、互いのビジョンや経営課題を共有し、共通の目的を明確にすることが不可欠である。例えば、Liverpool FC は企業との対話を密に重ね、クラブのサステナビリティ戦略「The Red Way」について十分に説明し、クラブのビジョンを共有している。そのうえで、企業側が共感した価値や関心のあるテーマを把握している。また、Angel City FC では、企業が重視する社会課題や注力テーマを丁寧にヒアリングしたうえで、企業の関心を実際のクラブの既存活動に置き換えて提案することで、企業の関心との接点を明確にしている。これらの取組は、企業とクラブの相互理解を、対話を重ねて深めていくことの重要性を示唆していると考えられる。

パートナーシップを円滑に進めるには、適切なメンバーをアサインできる体制を整備することが重要である。例えば、Liverpool FC では、サステナビリティ戦略「The Red Way」の社内浸透を目的に、全社員が定期的なオンライン研修を受講する仕組みを導入。さらに、各部門に対しては「The Red Way」の3つの柱に基づいた目標設定を求め、営業担当には個別の目標を設定させている。また、選手への説明は一律ではなく、それぞれが関心のある社会課題に照らし合わせて行うことで、選手の当事者意識を高めている。これらの取組は、クラブにおいても、社内の理解促進、人材の巻き込みを図り、取組の体制を構築することの重要性を示唆していると考えられる。

Manchester United と A 社は、デジタル化やファンエンゲージメント強化というクラブの課題に対し、リモート接続技術や AR 技術を活用して自然な形で企業の貢献を訴求した。さらに、クラブ側もファンの行動や反応を分析し、SNS を活用した戦略的な発信によって、企業のメッセージが自然に届くコンテンツづくりを行っている。Liverpool FC と消費財メーカーの取組では、回収・リサイクルされた容器を使ってスタジアムまでの歩道を舗装し、その一部に 12,848 人のファンの名前を刻んだ。クラブの応援歌「You'll Never Walk Alone」にちなんで「You'll Never Recycle Alone」と名付けられたこの取組は、リサイクルが“一人では実現できない”ことを象徴し、ファンの共感を呼んでいると考えられる。また、Angel City FC はパートナー企業である金融機関 A 社と連携し、13~17 歳

向けの「サッカー&リーダーシップ育成プログラム」を実施。スポーツやリーダーシップ教育を受け  
る機会が限られているという課題に対し、両者が協力して支援しているというストーリーを構築し  
た。こうした取組は、クラブがもつ多様なストーリーに企業のメッセージを紐付けたり、社会的な意  
義と結びつけたりする等、戦略的に発信力を高めることの重要性を示唆していると考えられる。

Angel City FC では、実施したプログラムの参加人数の測定・可視化等を行っている事例があり、  
また、Liverpool FC では、定量・定性の指標を組み合わせた多面的な評価、アンケート等の活用、企  
業等と連携したデータ収集等を行っている事例があった。このような取組は、企業の関心等に応じ  
て、多様な形で、また柔軟な方法で成果の把握を行うことの重要性を示唆していると考えられる。

### 3 新たなパートナーシップ形成に向けた可能性調査

#### (1) 調査の背景・目的

日本において、欧米と比較して先進的な取組が少ない現状に鑑み、トップスポーツのリーグ・クラブが  
パートナー企業と共創し、対価を得ながら企業の課題解決に取り組むというような新たなパートナ  
ーシップをさらに活性化させていくため、先進的な事例の創出に資するよう、クラブとパートナー企業  
のパートナーシップ形成の具体的可能性に関する調査研究を行った。

#### (2) 調査対象・調査事項

本調査は、リーグ・クラブの競技種や地域、経営母体の違い等をバランスよく考慮しつつ、リーグ・ク  
ラブおよび企業が協力可能かどうかを基準に調査対象を選定した。

また、パートナーシップのさらなる活性化や先進的な事例の創出を目的とし、各クラブや企業の個別  
の状況を踏まえた調査事項を設定した。

| 調査対象クラブ<br>(種目・所属リーグ)         | 競技種/<br>所属リーグ  | 調査事項  |
|-------------------------------|--|---|
| ベガルタ仙台                        | サッカー/J.LEAGUE  | 企業とのアクティベーション企<br>画を起点としたパートナ<br>ーシップの発展可能性       |
| 川崎プレイブサンダース                   | バスケットボール/B.LEAGUE  | 企業との中長期的なパート<br>ナーシップ構築に向けた要<br>点およびクラブの取組可<br>能性 |
| サントリーサンバーズ大阪<br>東京サントリーサンゴリアス | バレーボール/<br>大同生命 SV.LEAGUE MEN<br>ラグビー/<br>JAPAN RUGBY LEAGUE ONE | 先進的なパートナーシ<br>ップ構築に向けた営業パ<br>ッケージの可能性             |

### (3) 調査結果

#### i. ベガルタ仙台×東商化学(株)、(株)高速

##### ① 開催形式

全5回は以下の形式で実施した。

| 回   | 開催日            | 形式    | 主な参加者  | 主な議題                           |
|-----|----------------|-------|--|--------------------------------|
| 第1回 | 2025年<br>1月10日 | オンライン | <ul style="list-style-type: none"><li>ベガルタ仙台</li><li>東商化学(株)</li><li>(株)高速</li><li>有識者:天野春果氏((株)ツーカーウィルススポーツ)</li><li>事務局</li></ul>    | ケミカルリサイクル企画の説明、課題感の共有<br>論点の確認 |
| 第2回 | 2025年<br>1月14日 | オンライン | <ul style="list-style-type: none"><li>ベガルタ仙台</li><li>東商化学(株)</li><li>(株)高速</li><li>有識者:澤田陽樹氏((一財)グリーンスポーツアライアンス)</li><li>事務局</li></ul> | 各社目的のすり合わせ                     |
| 第3回 | 2025年<br>1月27日 | オンライン | <ul style="list-style-type: none"><li>ベガルタ仙台</li><li>東商化学(株)</li><li>(株)高速</li><li>事務局</li></ul>                                       | 共通目的の可能性の検討                    |
| 第4回 | 2025年<br>1月31日 | 対面    | <ul style="list-style-type: none"><li>ベガルタ仙台</li><li>東商化学(株)</li><li>(株)高速</li><li>有識者:天野春果氏((株)ツーカーウィルススポーツ)</li><li>事務局</li></ul>    | エンタメ化、話題性の創出に向けた仕掛けのアイディエーション  |
| 第5回 | 2025年<br>2月6日  | オンライン | <ul style="list-style-type: none"><li>ベガルタ仙台</li><li>東商化学(株)</li><li>(株)高速</li><li>事務局</li></ul>                                       | KPI、効果測定の可能性の検討                |

##### ② 各回の概要

ベガルタ仙台と東商化学(株)、(株)高速はパートナーシップを結んでおり、その中で、ケミカルリサ

イクルプロジェクトを企画している。今回は、その企画を起点にしながら、各社目的や共通目的の明確化、KPIの可能性、企画のエンタメ化・話題性創出、今後の課題について議論を行った。各回は具体的に以下概要で実施した。

| 回   | 概要   |
|-----|--|
| 第1回 | <p><u>議事：現状把握と論点の確認</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>各社がパートナーシップ締結の背景および経緯について共有した。</li> <li>ケミカルリサイクル企画の特徴、詳細、ならびに実施上の課題（エンタメ化・話題性の創出、マネタイズ、協力売店等）について説明が行われた。</li> <li>社会的意義のある取組において、エンタメ化による話題性創出が主要な論点であると確認された。</li> </ul> |
| 第2回 | <p><u>議事：各社のパートナーシップ目的の整理</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ベガルタ仙台はクラブ経営方針を踏まえ、本企画の中長期的意義や狙いを説明した。</li> <li>東商化学（株）および（株）高速は、それぞれ業界変革の必要性や地域エコシステム構築を含む中長期的意義を説明した。</li> </ul>  |
| 第3回 | <p><u>議事：共通目的の認識合わせ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>前回の議論を踏まえ、各社の中長期的目的および目標の認識合わせが行われた。</li> <li>その上で、企画全体として共通する中長期的目的や、創出すべき社会的インパクトについて意見交換が実施された。</li> </ul>   |
| 第4回 | <p><u>議事：発信力強化の方策検討</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>前回の議論を踏まえ、中長期および短期の目的の整理と、今後の論点について認識合わせが行われた。</li> <li>主要な論点であるエンタメ化、話題性の創出方法について意見交換が行われた。</li> </ul>   |
| 第5回 | <p><u>議事：KPIおよび効果測定の見直し</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>これまでの議論を踏まえ、企画共通のKPIの可能性、ならびにKPI活用方法について意見交換が実施された。</li> <li>KPIおよび効果測定方法に関して、継続性や形骸化の留意点も確認された。</li> </ul>   |

### ③ 議論結果

| 企画概要   |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>背景 <ul style="list-style-type: none"> <li>近年、プラスチック問題への対応として、さまざまな取組が進められている。その中でも、リサイクルには「マテリアルリサイクル」「ケミカルリサイクル」「サーマルリサイクル」の3種類がある。従来のマテリアルリサイクルでは、食品が付着したプラスチック容器は再生品としての用途が限定される等の課題があった。一方、ケミカルリサイクルは、分子レベルまで分解することで、食品容器等の口に触れる高品質な再生品の生産を可能にする技術である。</li> </ul> </li> </ul> |

- 本企画は、このケミカルリサイクルの特性を活かし、スポーツイベントにおけるプラスチック資源の循環を促進することを目的としている。特にポリスチレンは熱分解によって比較的容易にモノマーに戻すことが可能であり、他のプラスチックと比べて社会実装が進んでいる。しかし、社会実装に向けて、分別・回収する仕組みの確立が課題となっている。スポーツイベントにおいては、スタジアム内のカトラリーや容器をポリスチレン製に統一することで、効率的な分別・回収が可能となる。

【図表 2. ポリスチレンのケミカルリサイクルの特性】<sup>16</sup>

### ○ 先行するPSケミカルリサイクル



### ・ 内容

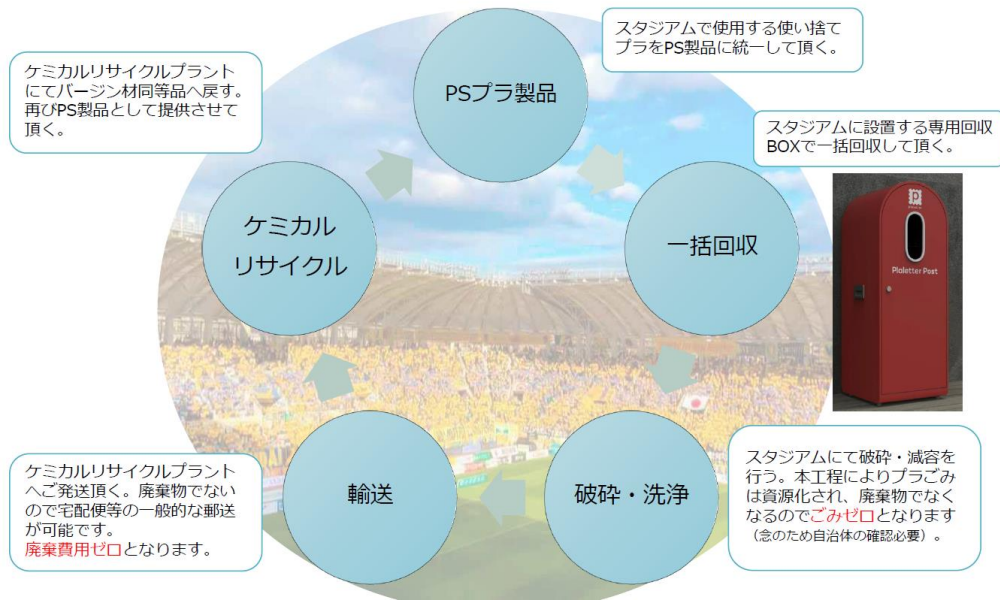
- 本企画では、スタジアム内の飲食容器をポリスチレン製に統一し、専用回収ボックスと小型減容機を設置。回収後、容器を破碎・減容し、プラントへ輸送。ケミカルリサイクルにより分子レベルまで分解し、高品質な再生品を生産する。再生品はスタジアム内の協力売店や周辺のコンビニで活用し、資源循環モデルを構築する。

【図表 3. スポーツイベントでの完全循環】<sup>17</sup>

16 東商化学（株）からの提供資料

17 東商化学（株）からの提供資料

## ○ スポーツイベント初のプラ完全循環取組



### ・ 特徴

- ケミカルリサイクル技術の活用による資源循環の確立
  - 食品残渣が付着した容器も再利用可能になり、スタジアム内の飲食売店で活用できる。
  - 国内外で事例のない新たなリサイクルモデルの構築に貢献。
- スポーツイベントを活用した効率的な回収システム
  - スタジアムは閉鎖的な環境であり、クラブが一定の条件のコントロールが可能であるため、ポリスチレン製容器に統一でき、分別精度が向上。
  - クラブとファンのリサイクル意識が高く、回収の促進が期待できる。
- 現場での廃棄物管理
  - スタジアム内で回収したポリスチレンを破碎・減容することで、自治体の認可が得られれば、廃棄物ではなく化学品として扱うことが可能となり、廃棄物ゼロが実現できる。
  - 化学品として取り扱うことで、廃棄物処理コスト削減や物流効率化が可能。

### 各社の目的

本企画に参加する各社に対し、それぞれの背景や中長期的な方向性、そしてその中で本企画の意義をどのように位置づけるかについて伺った。

#### ・ ベガルタ仙台

##### - 背景

- 看板露出に頼らない新たな価値創出を模索し、2025年4月からのスタジアム指定管理を契機に独自施策を展開。
- クラブの持続的成長には、コアファンだけでなくライト層の獲得が不可欠であり、スタジアム全体の体験価値向上が求められる。

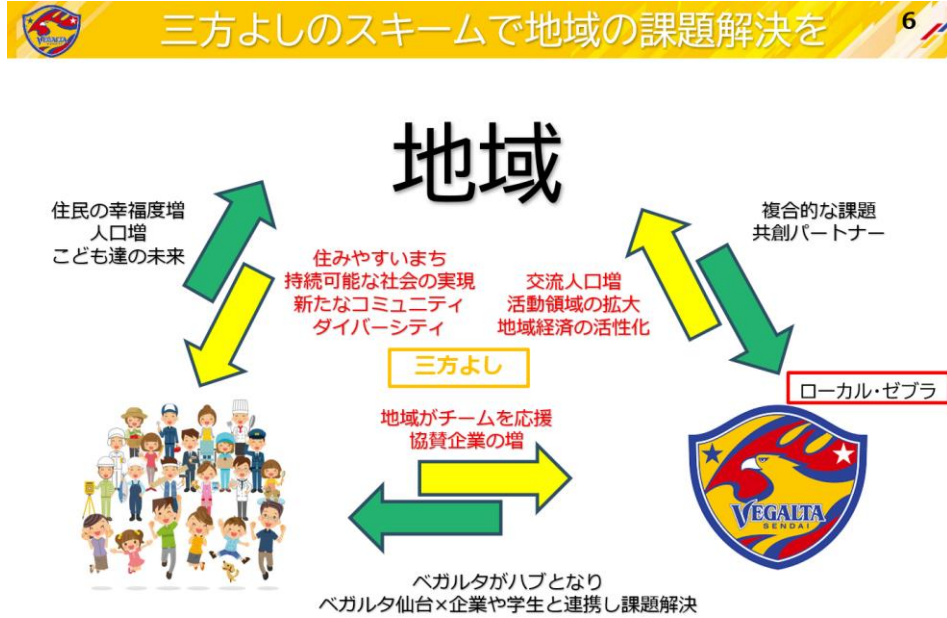
##### - 目指す方向性

- 「三方よし」の理念を重視し、地域企業と協業しながら社会課題の解決と持続可能な収

益基盤の確立を目指す。(ローカルゼブラ企業※)

- ▶ 日本初となる完全循環型「ごみを出さないスタジアム」の実現を目指し、環境施策の先進事例としての注目を集め、クラブが目指す方向性を強く発信していく。

【図表 4. ベガルタ仙台が考える三方よしのスキーム】<sup>18</sup>



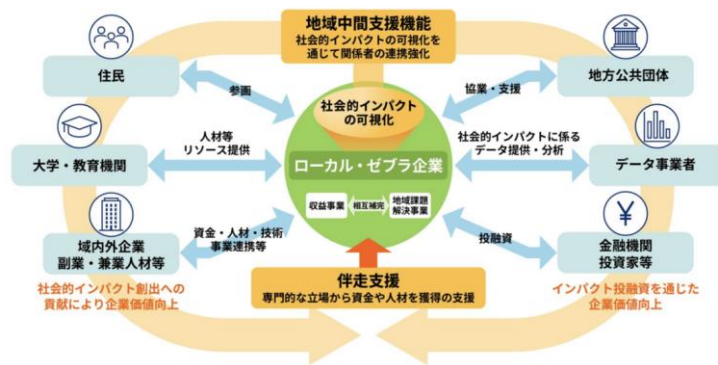
【図表 5. ローカルゼブラ】<sup>19</sup>

## ローカル・ゼブラ企業とは？

本指針は、地域の課題を解決し、同時に経済成長を実現することを旨とするゼブラ企業概念に基づいています。ゼブラ企業とは、2017年にアメリカで提唱された、社会課題解決と経済成長の両立を目指す企業のことです。

ローカル・ゼブラ企業は、地域の課題を深く理解し、それを解決するためのビジネスモデルを構築します。

これらの企業は、地域内の他の企業や組織と協業しながら、新たな価値を創造し、革新的な技術やサービスを活用して、社会的インパクトを生み出すことを目指します。そして、これらの活動を通じて収益を確保し、持続可能な経済の発展に貢献します。



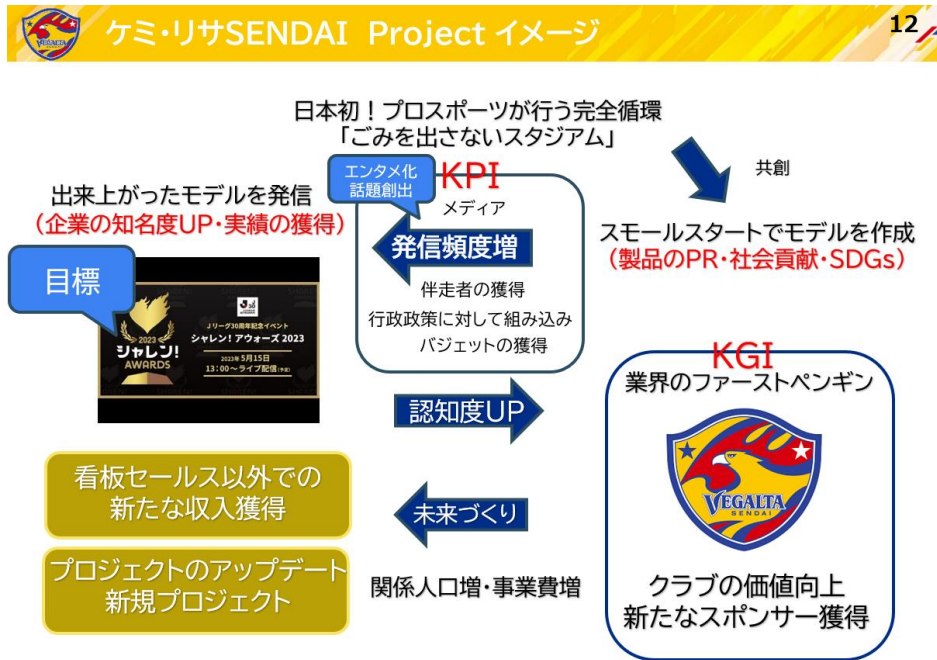
出典：中小企業庁「地域課題解決事業推進に向けた基本指針」2024.3

18 ベガルタ仙台提供資料

19 ベガルタ仙台提供資料

- 本企画の意義
  - ▶ 日本・世界初のケミカルリサイクルを活用した資源循環モデルとして、他競技への波及効果も期待。
  - ▶ スタジアムは分別回収の仕組みが定着している、かつポリスチレン製容器の統一が実施しやすい環境であるため、ケミカルリサイクルの社会実装に最適。
  - ▶ ファンエンゲージメントを活かし、環境配慮型行動の意識醸成と行動変容を促進し、持続可能な社会づくりに貢献。

【図表 6. ベガルタ仙台における本企画の意義】<sup>20</sup>



・ 東商化学（株）

- 背景
  - ▶ 使い捨てプラスチックカトラリーの全国トップシェアメーカーであり、原材料価格の高騰やプラスチック廃棄物増加等の課題に直面。
  - ▶ 「使い捨てカトラリーのメーカー」というイメージが強く、イメージ転換が求められている。
  - ▶ ケミカルリサイクル技術の進展により、ポリスチレンの循環利用が現実的になってきた。
- 企業として目指すこと
  - ▶ 自社のポリスチレン食品容器にケミカルリサイクルを活用し、「使い捨て」イメージからの脱却を図る。
  - ▶ 原材料価格の高騰に対応するため、製品に付加価値を持たせることで、新たな価格体系

<sup>20</sup> ベガルタ仙台提供資料

を確立する。

- 本企画の意義
  - スタジアム内でのポリスチレン容器の統一・分別回収を通じ、リサイクルの実現性を向上。
  - スポーツの発信力を活かし、他のスポーツイベントや他自治体での展開を目指す。
  - ベガルタ仙台との協業を通じ、クラブカラーを取り入れたデザインのスプーン等、製品の付加価値を向上させ、新たな価格体系の受容を促進。
- ・ (株) 高速
  - 背景
    - 全国 54 か所に営業拠点を持つ食品トレイ専門商社で、本社は仙台市。
    - 食品トレイ業界でもリサイクルの重要性が高まり、環境負荷軽減が求められている。
  - 企業として目指すこと
    - 仙台をモデルケースとし、食品トレイ業界の環境負荷軽減に貢献する地域エコシステムを構築。
    - 成功事例を全国へ展開し、持続可能なリサイクルモデルを確立。
  - 本企画の意義
    - クラブ主催のビジネスマッチング交流会でつながった地域企業との協力を活かし、エコシステムを構築。
    - リサイクル事業を経済的に成立させるため、ファンの共感を得ることが重要。
    - クラブのファンエンゲージメントを活かし、リサイクル活動の理解促進と経済的合理性の確保を目指す。

### 共通目的の可能性

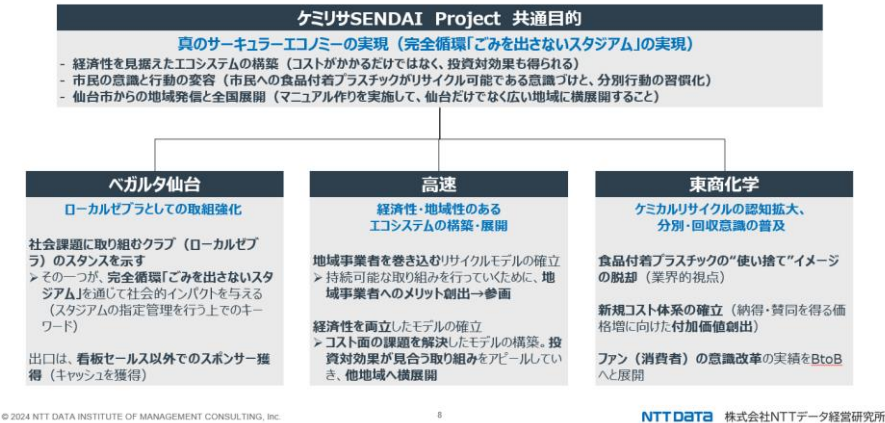
議論の中で、本プロジェクトの中心的な目的は、単なるごみ削減ではなく、資源の循環を促進し、再生された製品を実際に活用できる形にする「真のサーキュラーエコノミー」の実現であることが議論された。その達成に向けて以下の3つの方向性が議論された。また、中長期的な取組の成功に向けて、短期的には認知拡大と話題性の創出が必要であることも確認された。

- ・ 市民の意識と行動の変容
  - 食品付着プラスチックのリサイクルに対する理解を促進し、適切な分別行動を定着させることが不可欠。
  - ファンがリサイクルの成果を実感できる仕組み（例：再生品をリターン品として提供）を導入し、共感と行動変容を促す。
- ・ 経済性を見据えたエコシステムの構築
  - リサイクルをコスト負担ではなく、経済的に成立する仕組みとする必要がある。
  - 消費者がリサイクルの価値を理解し、納得した上で対価を支払う仕組み（例：再生品の付加価値創出）を確立し、持続可能なモデルを構築。
- ・ 仙台からの地域発信と全国展開
  - 仙台をモデルケースとし、全国の自治体・企業へ展開可能な成功事例とする。

- 効果測定を行い、成果を可視化することで、発信力を強化し波及効果を高める。

【図表 7.プロジェクトの共通目的と各社目的（中長期）】

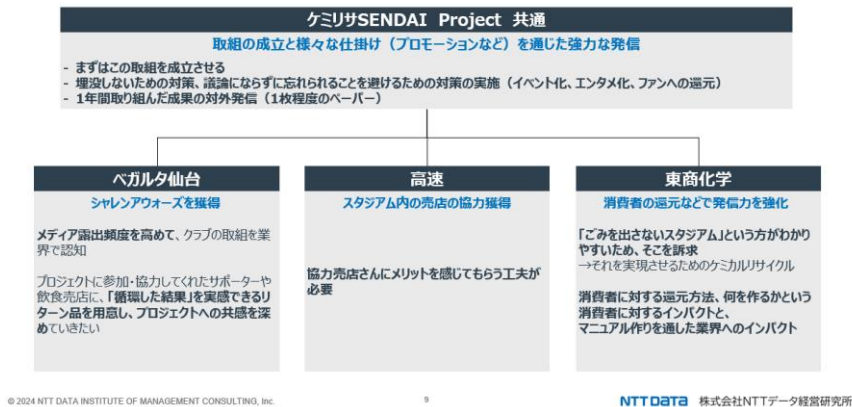
共通目的と各社目的（中長期）



また、中長期的には「真のサーキュラーエコノミー」の実現を目指しつつ、短期的には認知拡大と話題性の創出が不可欠であると確認された。

【図表 8.短期的な狙い】

短期的な狙い

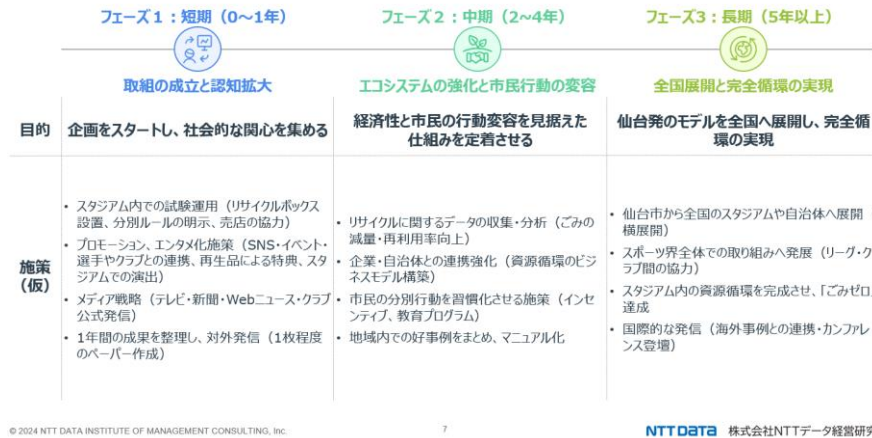


ロードマップ

上記を踏まえて、事務局で整理したロードマップは以下のとおりである。

【図表 9.ロードマップ】

## ロードマップ



## KPI と効果測定の可能性

本プロジェクトの継続的な改善と成果の可視化を目的として、毎年度取得すべき KPI の設定について議論が行われた。本議論では、KPI の具体的な指標に加え、データ取得の負担、継続可能性、および KPI の活用方法についても検討された。

- KPI の設定と測定項目
  - KPI の設定については、プロジェクトの目的に沿って、以下の2つの観点が重要であると議論された。
  - まず、「循環」という観点では、資源がどの程度循環し、実際に活用されているかを測定する指標として、スタジアム内で使用されたポリスチレン製品の回収率や、リサイクルされた製品が飲食売店で活用された採用率が候補として挙げられた。
  - 次に、「広がり（他地域、仙台市民）」という観点では、本プロジェクトの成果を仙台内に留めず、全国へと展開するために、自治体や企業が同様の取組を導入した件数や割合を示す他自治体・他組織でのプロジェクト採用率が重要な指標となる。また、市民の行動変容を測定するため、食品付着プラスチックの分別率や意識調査による変化を KPI として設定することも考えられる。
- KPI の活用と留意点
  - KPI はプロジェクトの進捗評価だけでなく、ファンや市民の当事者意識を高めるツールとしても活用可能である。スタジアム内で取組状況のリアルタイム表示や、目標達成時の特典提供等により、ファンの主体的な参加を促す仕組みが検討された。
  - 一方、データ収集にはコストや手間がかかるため、負担を最小限に抑えた現実的な運用が求められる。また、KPI は数値だけで評価すべきものではなく、プロジェクトの意義や社会的インパクトを総合的に捉えながら活用することが重要である。

## 発信力を高める戦略

社会的意義のある取組は、その意義があるからといって、必ずしも発信力が高まるわけではない。各自治体でもさまざまな環境施策が展開されている中で、スポーツクラブが取り組む意義を際立たせ、話題性を創出するためには、キャッチーでエッジの効いた発信方法を検討する必要があるとの議論が

行われた。

特に、プロジェクトがメディアやファンの注目を集めず、埋もれてしまうことを防ぐために、いかに発信力を高め、持続的な関心を得るかが重要な論点であると指摘された。そのうえで、本プロジェクトの発信力を高めるための具体的なアイデアが議論された。

・ 企画の考え方

- 発信力を高めるには、ファンが楽しみながら参加できる仕組みを作ることが不可欠である。特に、サポーターが自然に話題にし、積極的に拡散したくなるような工夫が重要であるとの意見が示された。
- また、真面目な内容をそのまま伝えるのではなく、ユニークな切り口を加えることで関心を引く必要がある。ライト層の興味を引くため、市場ニーズに合わせた企画設計が求められる。
- さらに、企画の核にケミカルリサイクルを据えつつ、「循環」や「SDGs」「エコ」といった広いテーマを掲げることで、取組の幅を広げ、より多くの人々の関心を集める可能性があるとの議論された。スタジアム内のイベントと連携し、試合前やハーフタイムに企画を組み込むことも効果的である。
- 単年度の視点ではなく、5年程度の中長期的なスパンで企画を構想することが求められる。5年間の計画があれば、実施が困難とされる取組でも段階的に進めることで実現の可能性が高まる。また、円滑な運営を確保するためにも、最低でも半年前には企画を確定させることが望ましいとの意見が示された。

・ 発信力を高めるための具体的なアイデア（案）

- ポリスチレン容器の循環プロセスでのアイデア
  - 小型減容機での破碎・減容工程が特徴的であることを活かし、ポリスチレン容器の破碎・減容を“ショー”として演出し、太鼓等を取り入れながらマグロの解体ショーのように仕立てる。
  - 再生品の販売を行うビジネスを子どもが体験する体験型のイベント。子供の教育に関する取組は、親世代の関心を引き込みやすく、共感の輪が広がりやすい。
- 再生品でのアイデア
  - ファンの巻き込みがないと話題性が生まれなため、ケミカルリサイクルの特性を活かし、再生品としてカップや赤ちゃん用グッズを開発。口に触れる製品への再生が可能であることを強調する。
  - 再生品はファンにとって魅力的でなければ意味がないため、地域にゆかりのある著名人と共同でデザインを手がけ、毎年デザインを変更することで、「今年のデザインは何か？」と話題になる恒例イベントとして定着させる。
- 表現でのアイデア
  - わかりやすいプロモーションワードが必要であり、例えば、「ケミリサ」のようなキャッチーで親しみやすい略語を活用することで、SNSでの拡散を促進できる。
  - 真面目なテーマとユニークな企画を効果的に融合させることで、テーマ性を損なうことなく、エンターテインメント性の高い企画として展開することが可能である。
  - 本打合せを通じて、プロジェクトの名称「ケミ・リサ SENDAI」を、クラブの社長自ら

が考案した。

【図表 10.クラブの社長考案のプロジェクト名】<sup>21</sup>

|  | プロジェクト名   | 11 |
|---|---|----|
| 【プロジェクト名】   | <b>ケミ・リサSEND  AI</b> |    |
|   | リサイクルを通して仙台(未来に)に愛を送りたい   |    |
|   | ※ハートは地域愛、持続可能な地域の実現   |    |

- 試合前やハーフタイムでのアイデア
  - スポーツならではの特性を活かし、スタジアムや試合を通じて発信力を高めることができる。例えば、仙台ゆかりの著名人による始球式等、話題性のある企画を実施することで、さらに注目を集められる。

#### 実行に向けた課題

中長期的・短期的な目的やロードマップを踏まえ、本企画の推進およびパートナーシップを双方の成長につなげるための課題について意見交換を行った。

- ・ 発信力の強化
  - 日本は特に恵まれた環境にあるため、社会的意義のある取組でも、それだけでは発信力が十分に高まるとは限らない。企業やクラブが社会的インパクトを生み出し、財務的な価値につなげるためには、発信力の強化が不可欠である。
- ・ クラブ側の企画人材の不足
  - クラブ内の企画立案・実行力を強化することが課題となっている。特に、新しい企画を生み出し、効果的に発信する文化の醸成が求められる。解決策として、外部専門人材（マーケティング・デザイン分野）との連携も検討されている。
- ・ クラブの体制構築
  - プロジェクト推進には、経営陣の理解と事業部・強化部の連携が不可欠である。メディア発

<sup>21</sup> ベガルタ仙台提供資料

信では選手を活用することが効果的であり、円滑な協力体制の構築が求められる。現クラブのGM・監督は地域連携に積極的であり、この環境を活かして組織体制を強化することが必要である。

- ・ コスト負担の仕組み
  - 初期投資や輸送・プロモーション等のコスト負担が課題となっている。長期的な継続を考えると、消費者が納得した上でコストを負担する仕組みを構築することが重要である。そのためには、ファンに対してリサイクルの価値を適切に伝え、追加料金を払うことに納得してもらえる意識の醸成が求められる。
  - 一方、短期的には、企業とクラブが連携し、コスト負担について議論を重ねることや、中長期的な目的に対する理解を深めることが必要となる。
- ・ 地域事業者の参画促進
  - プロジェクトの持続性確保には、地域事業者との連携が不可欠である。特に、スタジアム内の飲食売店へポリスチレンカップの統一を促すためには、コスト面でのメリットを提示し、環境負荷低減と経済的利益の両立を示す必要がある。さらに、「仙台で実施する意義」を含むストーリーを構築することで、事業者の参画意欲を高めることが求められる。

#### 有識者からの示唆

ご協力いただいた有識者から、パートナーシップの活性化に関する多くの示唆が得られた。その中でも、前述の内容では十分に整理しきれなかった重要なポイントについて示す。

- ・ 企業の事業成長に貢献するスポーツの力（地域性・社会性・さわやかさ）
  - クラブは地域性・社会性を有し、さらにスポーツの持つさわやかさにより、政治的・ビジネス的な利害関係を超えて多くの人を巻き込む力を持つ。この特性を活かすことで、企業が単独では実施しづらい取組も、行政や地域社会と連携することで実現可能となり、結果として企業の事業成長にも貢献する。
  - こうした取組を実現するには、単に社会貢献を行うだけでなく、話題性を結び付けることが重要である。企画とプロモーションを一体化し、真面目なテーマでもイベント化・エンタメ化して発信することで、地域性・社会性をより効果的にアピールできる。
    - 天野氏独自のメソッドである、楽しい・面白い・温かい・近いといった要素を企画に掛け合わせることや、集客につながる「神8」（動物、おもちゃ、おかし、乗り物、物産、アニメ・漫画、マスコット、昆虫）を活用することで、話題性を高められる。
- ・ 勝敗に左右されない、クラブ経営としての明確な方向性の確立
  - スポーツには勝敗があるため、クラブは勝敗の影響を受けにくい経営が求められる。そのためクラブは、明確な方向性（戦略、ビジョン、ブランドイメージ等）を持つことが重要である。これにより、企業にとってのクラブの活用価値が明確となり、より強固なパートナーシップへとつながる。
  - 例えば、面白さ・エンタメ性を特徴にすることもできるし、地域スポーツクラブであれば、地域性・社会性を前面に押し出すこともできる。
  - また、クラブとして優先順位を定め、重視する社会貢献テーマを明確にすることも重要であ

る。そのうえで、企業の有価証券報告書等を活用し、企業が取り組むサステナビリティのマテリアリティ（重要課題）を把握し、クラブとの共通点を見出すことで、企業の長期的な経営戦略とクラブの価値を結び付けることができる。

- ・ 社会貢献活動におけるリスクマネジメントへの配慮
  - ケミカルリサイクル事業を実施する際には、使い捨てプラスチック容器の使用そのものに対して、例えばクラブの情報発信を受信した想定外の外部機関から指摘を受ける事態等のリスクへ予め備えるべきである。
  - 事業開始前からリスクをリストアップし、状況次第で臨機応変に対応可能な事業の達成条件を設定しておいがほうがよい。（例えば、地元料理がある仙台や日本であるが故にプラスチック容器を使う必要性があるものに絞る等）

#### ④ まとめ

##### 企業にとっての活用可能性

スポーツクラブとの共創により、企業は自社の強みを活かしながら、スポーツならではの特性を利用して社会的価値を創出することができる。具体的には、以下のような活用が考えられる。

まず、環境条件をコントロールしやすいスタジアムの特性を活かして、企業の目的に応じた取組を効果的に実施できる。例えば、環境施策やリサイクル活動を導入しやすい環境が整っており、効果的な資源循環のモデルを構築することが可能である。また、スポーツのエンタメ性や定期的に興行・ショーケースの場があること、ファンエンゲージメントの強さ等を用いることで、人々の意識醸成や行動変容を促すことができる。

さらに、クラブを通じて自治体と連携することで、企業の取組を自治体の施策と結びつけることが可能となる。スポーツクラブは地域社会に根ざした存在であり、自治体と連携することで、企業が推進するプロジェクトの影響力を広げることができる。また、スポーツの持つ発信力を活かすことで、企業の社会的なメッセージを効果的に伝える場としても機能する。メディアや SNS を通じた情報発信の機会が豊富であり、企業が取り組む活動を広範囲に認知させることが可能である。

国際的な展開を視野に入れた場合、スポーツは言語や文化の壁を超えた共通言語であり、政治的な側面が少ないため、企業の取組を国際的に発信することにも適している。特に、環境問題への関心が高まる中で、日本の成功事例を海外へ広める機会として活用できる。加えて、スポーツクラブは地域企業とのネットワークを持っており、クラブをハブとして地域事業者との連携を深め、新たな共創の機会を生み出すことも可能である。

##### パートナーシップを構築するためのポイント

企業とクラブが意義のあるパートナーシップを築くためには、いくつかのポイントがある。

まず、クラブのビジョンを明確にすることが求められる。クラブがローカルゼブラ企業として地域貢献を重視するのか、あるいはスタジアムの目的やコンセプト、運営方針をどのようなものにするのかといった点を明確にすることで、企業にとって協業の意義が分かりやすくなる。

また、プロジェクトの目的が「ごみの削減」なのか「資源循環の推進」なのかといった共通目的を言語化し、企業とクラブが同じ方向性を持つことが重要である。

さらに、発信力を高める戦略が必要となる。ファンが参加しやすく、楽しみながら関われる仕組みを導入することで、取組の認知度や影響力を高めることができる。しかし、クラブ内でそのような企画を立案・実行する人材が不足していることが課題として挙げられた。企業とクラブの協業を成功させるためには、クラブの企画・マーケティング力を強化し、外部の専門家と連携する仕組みを整えることが求められる。また、発信力の強化はクラブだけでなく企業の取組も重要であり、双方が協力して効果的なプロモーションを推進することが必要である。

また、クラブ内の組織体制の構築も不可欠である。GM や監督、選手の協力を得ることで、プロジェクトへの関心を高め、メディアの注目を集めやすくなる。そのためには、クラブ内での調整や意思決定プロセスを整理し、事業部と強化部が連携できる体制を整えることが重要となる。

経済的な持続性の観点では、コスト負担の仕組みを見直す必要がある。企業が単独でコストを負担する形ではなく、自治体と連携し、公共の予算を活用する仕組みを導入することが考えられる。また、企業が負担するコストに対して、企業の中長期的な方向性との紐づけを明確にすることで、企業としても納得感を持って取り組める形にすることが重要である。

最後に、ストーリー性を持たせることがパートナーシップ成功の鍵となる。特に地域事業者を巻き込むためには、単なる環境施策ではなく、「なぜこの地域で取り組むのか」「どのような背景があるのか」といった共感を生むストーリーを作り、発信していくことが求められる。

## ii. 川崎ブレイブサンダース×企業 X 社

### ① 開催形式

全5回は以下の形式で実施した。

| 回   | 開催日            | 形式    | 主な参加者   | 主な議題                     |
|-----|----------------|-------|---|--------------------------|
| 第1回 | 2025年<br>1月15日 | 対面    | <ul style="list-style-type: none"> <li>川崎ブレイブサンダース</li> <li>(株)ディー・エヌ・エー</li> <li>企業 X 社</li> <li>有識者：西脇智洋氏<br/>(SPORTFIVE ASIA PTE.LTD.)</li> <li>事務局</li> </ul> | パートナーシップの背景、共通目的         |
| 第2回 | 2025年<br>1月29日 | オンライン | <ul style="list-style-type: none"> <li>川崎ブレイブサンダース</li> <li>(株)ディー・エヌ・エー</li> <li>事務局</li> </ul>  | 相互理解醸成やクラブ内の体制構築について     |
| 第3回 | 2025年<br>1月30日 | オンライン | <ul style="list-style-type: none"> <li>川崎ブレイブサンダース</li> <li>(株)ディー・エヌ・エー</li> <li>有識者：澤田陽樹氏((一財)グリーンスポーツアライア</li> </ul>   | クラブとアリーナの一体経営による企業への価値提供 |

|     |                |       |   |  |
|-----|----------------|-------|---|--|
|     |                |       | ンス)<br>・ 事務局  |  |
| 第4回 | 2025年<br>3月5日  | オンライン | ・ 川崎ブレイブサンダース<br>・ (株) ディー・エヌ・エー<br>・ 有識者：西脇智洋氏<br>( SPORTFIVE ASIA<br>PTE.LTD.)<br>・ 事務局 | 社会的意義を絡めたパートナーシップのあり方                  |
| 第5回 | 2025年<br>3月12日 | オンライン | ・ 川崎ブレイブサンダース<br>・ (株) ディー・エヌ・エー<br>・ 有識者：西脇智洋氏<br>( SPORTFIVE ASIA<br>PTE.LTD.)<br>・ 事務局 | パートナー企業による社会課題解決型のパートナーシップへの支援参加／拡張可能性 |

## ② 各回の概要

川崎ブレイブサンダースのパートナーシップの成長を通じた産業全体のパートナーシップの在り方を模索すべく、複数回にわたり議論を行った。

各回の議論では、企業とクラブでの中長期的なパートナーシップを構築するためのポイントについて、クラブ全体のパートナーシップ戦略や今後の展望なども含めて幅広く取り上げた。また、個別事例として、中長期的な視点で両社の経営に根差したパートナーシップを構築している企業 X 社との取り組みを題材としつつ、今後の「アリーナ」などを見据えた中長期的な可能性についても示唆を得ることができた。

各回は具体的に以下概要で実施した。

| 回   | 概要   |
|-----|--|
| 第1回 | <u>議事：個社事例におけるパートナーシップの背景、共通目的</u><br><ul style="list-style-type: none"> <li>各社がパートナーシップ締結の背景および経緯について共有した。</li> <li>これまでの取組や現在実施していること、これから実施することについての詳細を伺った。</li> </ul>        |
| 第2回 | <u>議事：相互理解醸成のポイントやクラブ内の体制構築について</u><br><ul style="list-style-type: none"> <li>スポーツリーグ・クラブと企業において相互理解を醸成するためのポイントについて議論した。</li> <li>企業への価値提供に向けた、クラブ内の選手の巻き込みについて議論した。</li> </ul> |
| 第3回 | <u>議事：クラブとアリーナの一体経営による企業への価値提供</u><br><ul style="list-style-type: none"> <li>企業への提供価値の拡大に向けて、クラブとアリーナの一体経営を通じた街づくりや社会貢献活動等のクラブアセットの強化の可能性について議論した。</li> </ul>                    |

|     |  |
|-----|--|
| 第4回 | <p>議事：社会的意義を絡めたパートナーシップのあり方</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>川崎ブレイブサンダースが実施する「&amp;ONE」プロジェクトを参考とし、社会課題解決を絡めたアジェンダを設定するパートナーシップのあり方について議論した。</li> </ul>          |
| 第5回 | <p>議事：パートナー企業による社会課題解決型のパートナーシップへの支援参加／拡張可能性</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>第4回の議論結果を踏まえ、パートナー企業が社会課題解決型のパートナーシップへより積極的に支援してもらう、取組が拡張する可能性について議論した。</li> </ul> |

### ③ 議論結果

#### 川崎ブレイブサンダースの背景

- 川崎ブレイブサンダースの親会社である(株)ディー・エヌ・エーは、スポーツ・スマートシティ事業本部の『DeNA SPORTS GROUP』において、「スポーツの力で“ひと”と“まち”を元気にする」というミッションを掲げている。また、スポーツを単なる売上や財務的価値の創出手段にとどまらず、社会的な価値を創出する手段と位置付け、事業活動を行っている。
- 川崎ブレイブサンダースは、「MAKE THE FUTURE OF BASKETBALL～川崎からバスケの未来を～」をミッションに掲げ、地域に愛され、街の人々の生活にバスケが溶け込むことを目指している。また、川崎市をより良くするための取り組みを積極的に実施しており、その一環として川崎市とSDGsに関する連携協定を締結し、積極的に意見交換を行いながら、地域ごとの課題に応じた取り組みを展開している。

#### 中長期パートナーシップ構築のポイント（相互理解の醸成）

中長期的なパートナーシップを構築するうえでは、各社の目的や価値観に対する相互理解の醸成が極めて重要となる。両社の取り組みから、相互理解を深めるためのポイントとして以下のような点が明らかになった。

- 両社での試行錯誤を通じた相互理解の深化
  - 川崎ブレイブサンダースは、企業X社が考える取り組みを実践しつつ、自らのアイデアや視点も積極的に提案し、試行錯誤を重ねながら理解を深めてきた
  - こうしたプロセスを可能にした要因の一つとして、取組をスモールスタートしたことが挙げられる。短期的かつ金額が大きい契約では、早期に成果を求められ、投資回収を優先する必要があるため、相互理解を深める時間が十分に確保できず、取り組みが実利的、現実的な内容に偏重しがちである。一方、両社はスモールスタートにより段階的に進めることで、柔軟な調整が可能となり、試行錯誤を通じた理解醸成やチャレンジングな取り組みにつながった
- クラブと企業のプロジェクト担当者による企業全体への理解促進と社内プレゼンスの向上
  - 川崎ブレイブサンダースは、企業X社の担当部門のKPIに貢献するだけでなく、パートナーシップが全社的な経営課題の解決にも寄与しうることを伝え、スポーツの価値を経営層、部門の管理職、実務担当者を含む組織全体に伝える取り組みを推進
  - 企業X社がスポーツのエンタメ性を含む総合的な価値を理解し、組織全体でパートナーシップへの共感を深められるように、川崎ブレイブサンダースが他部門を巻き込んだイベントの

- 企画や、経営層・他部門の関係者を試合観戦に招待するなどの施策を実施
- ・ クラブとして重視するポイントの明確化
    - クラブが何を大切にし、何をめざすのかを明確にすることが、企業とのパートナーシップ形成の土台となる。クラブとして明確な軸を持つことで、企業からの共感を得る部分と、クラブとして企業の MVV (Mission・Vision・Value) に共感する部分が可視化され、相互のすり合わせが可能になる
    - 川崎ブレイブサンダースでは、「MAKE THE FUTURE OF BASKETBALL～川崎からバスケの未来を～」をミッションに掲げ、地域に愛されるクラブを目指している。このミッションのもと、地域社会との関係性を強化しながら、バスケットボールの価値を広める活動を展開
    - さらに、川崎ブレイブサンダースは「&ONE」のコンセプトを「バスケットボールやホームゲームを通じて、すべての人に『健康』と『働きがい』の機会を提供し、川崎を『住んで幸せな街』にすること」としている。SDGs の 17 個の目標のうち、特に「3 すべての人に健康と福祉を」「8 働きがいも経済成長も」「11 住み続けられるまちづくりを」の 3 つに重点を置いた施策を推進

【図表 11. 「& ONE」プロジェクトの基本的なスキーム】

**(参考) 川崎ブレイブサンダースの「& ONE」プロジェクトの本質的な価値とは？**

- ・ 「バスケットボールやホームゲームを通じて、すべての人に『健康』と『働きがい』の機会を提供し、川崎を『住んで幸せな街』にすること」をコンセプトとしており、この考えのもと地域に根ざしたSDGs活動を積極的に展開



© 2025 NTT DATA INSTITUTE OF MANAGEMENT CONSULTING, Inc.

8

NTT DATA 株式会社NTTデータ経営研究所

【図表 12. 「& ONE」プロジェクトのコンセプト】<sup>22</sup>

<sup>22</sup> 「&ONE～KAWASAKI BRAVE THUNDERS SDGs CHALLENGE～ (川崎ブレイブサンダース)」 (<https://kawasaki-bravethunders.com/lp/and-one/>), 閲覧日 2025/03/28)

## CONCEPT

バスケットボールやホームゲームを通じて、  
すべての人に「健康」と「働きがい」の機会を提供し、  
川崎をより「住んで幸せな街」にすること、にコミットする。

### 持続可能な開発目標 SDGs

2001年に策定されたミレニアム開発目標 (MDGs) の後継として、  
2015年9月の国連サミットで採択された「持続可能な開発のための  
2030アジェンダ」にて記載された2030年までに持続可能でよりよい  
世界を目指す国際目標です。17のゴール・169のターゲットから構成  
され、地球上の「誰一人取り残さない (leave no one behind)」こ  
とを誓っています。  
SDGsは発展途上国のみならず、先進国自身が取り組むユニバーサル  
(普遍的) なものであり、日本としても積極的に取り組んでいます。



### 川崎ブレイブサンダースが「&ONE」で取り組む3つの目標

SDGsの17目標のうち、当社は主に以下の3つを対象とした施策を推進してまいります。



- また、さらに川崎ブレイブサンダースでは、MVVの実効性を高めるため、定期的に社員と議論を重ね、ブラッシュアップを図っている。このプロセスを通じて MVV に対する社員の理解も深まり、結果として企業に対して一貫したメッセージや取り組みを提示しやすくなる

### 中長期パートナーシップ構築のポイント（取組のフィードバック）

企業や川崎の生活者に提供する価値や取り組みの成果を適切に評価し、継続的な改善につなげることは、持続可能なパートナーシップの実現に不可欠である。企業 X 社は、川崎ブレイブサンダースが提供するフィードバックに対して満足度を示している。

- ・ 取り組みのフィードバックの現状
  - クラブとの共催イベントでは、生活者のリアクションを直接観察できる機会が提供されている。数値データと併せて、生活者の言動から得られるリアルなフィードバックが有益であると評価されている
  - 両者が発信する公式 SNS には生活者からの多様なコメントが寄せられ、定量的なデータとともに分析可能な環境が整備されている
  - クラブと連携した施設では、利用者の属性や年齢層、提供するサービスへの反応について、定期的にフィードバックを収集している
  - さらに、来場者数などの定量データも取得し、分析の参考として活用
- ・ 今後のフィードバックの在り方

- 新アリーナの本格的な運営に向けて、Wi-Fi 環境を活用した来場者の行動データの収集や、より高度なデータ分析の導入など、企業にとって有益なフィードバックの仕組みを検討している
- クラブと企業でともに試行的な取り組みを重ねながら、より効果的なフィードバックの在り方を議論している

### 中長期パートナーシップ構築のポイント（組織内の体制構築）

中長期的に共創を伴うパートナーシップを推進するためには、企業・クラブ双方で十分なリソースを確保し、効果的な体制を構築することが必要である。本議論を通じて、特に費用面に加え、人的リソースの確保が重要であることが示された。本調査における両社の取組から、組織内の体制構築のポイントとして以下の点が明らかになった。

- ・ 企業側におけるポイント
  - パートナーシップの目的を経営理念・経営課題に紐づける
    - パートナーシップの目的が企業の経営理念や経営課題に明確に紐づいていることが、経営層から組織全体まで共感を得るための重要な要素の一つである。
    - 個別事例では、企業 X 社にとって地域性や、同社の経営理念、経営課題にパートナーシップの目的が関連付けられているため、組織内で共感が得られやすくなっている
  - 現場の管理職・実務担当者の納得感や共感の醸成
    - 中長期的な共創を行うには十分なリソースが必要となるため、クラブとの共創プロジェクトに参与する部門の管理職や実務担当者の納得感や共感を醸成することが重要である。
    - 個別事例では、企業 X 社内で川崎ブレイブサンダースとのパートナーシップを推進する担当者が、今後プロジェクトに係る部門の管理職や実務担当者にパートナーシップの目的やストーリーを説明して、納得感や共感を醸成している。
    - また、企業理念や経営課題に基づく説明にとどまらず、部門ごとの KPI に対する具体的な貢献（経済的・社会的価値の創出、人材育成など）をアクション事例とともに説明している。
  - 役割と責任の明確化と体制整備
    - 各部門・部署がパートナーシップ推進のために果たす役割と責任を明確に設定することが重要である。その役割期待や権限が明確になることで、経営層を含め組織全体の認識統一と実行力の向上が図られる。
  - 中長期計画の策定
    - 中長期的な取り組みを継続するため、具体的な計画を策定することが重要。定量化可能な項目を設定するとともに、定量化が難しい項目についても定性的な指標を設け、定期的なレビューを通じた進捗管理を実施する。
    - 例えば「ウェルビーイング向上」などを目指す場合、成果の評価方法が一律で定めにくい課題がある一方で、その指標を検討し、適切に評価することが極めて重要であること

が示された。

- ・ クラブ側におけるポイント
  - 選手等の巻き込みによる推進力強化
    - ▶ パートナーシップの目的や状況に応じて、選手を巻き込むことで、より効果的な取組の推進が可能となる。
    - ▶ 川崎ブレイブサンダースでは、選手に対し、企業との取組への参加が社会経験や広報能力の向上、さらにはセカンドキャリア形成につながることを明確に示し、選手が参加しやすい環境を整えている。

### **クラブ（ソフト）とアリーナ（ハード）の一体経営の推進**

企業との共創価値を高めていくためには、クラブが保有するアセットを戦略的に強化していくことが重要である。注力すべきアセットの内容はクラブの経営方針や事業戦略により異なるが、本調査では、特にクラブ（ソフト）とアリーナ（ハード）の一体的な活用に関する具体的な方向性が確認された。

- ・ DeNA SPORTS GROUP は、横浜 DeNA ベイスターズの取得や（株）横浜スタジアムの友好的 TOB を経て、クラブ（ソフト）とスタジアム・アリーナ（ハード）の一体経営に大きな価値を見出している。
- ・ スタジアム・アリーナを民間で整備することで、建設前の設計段階から企業と共に企画・協議を行い、企業のニーズを早期に取り入れやすい環境が整う。
- ・ また、アリーナを運営することで、スポーツイベントに限らず、音楽やその他のエンターテインメント、ビジネスカンファレンス等、幅広いジャンルのコンテンツ提供が可能となり、企業への価値提供の幅が大きく広がる。
- ・ さらに、アリーナ運営により、スポーツ興行にとどまらず、施設の利用者データ、顧客行動データ、環境関連データ等、多様なデータの収集・活用が可能となる。これにより、企業が求める非財務指標（ESG 関連指標や消費者行動データ等）の可視化に貢献でき、さらなる価値提供が実現する。これまで、企業に対して定性・定量のデータを提供してきたが、アリーナ運営により、データ活用の幅がさらに広がり、レポートの高度化が、クラブの新たな収益モデルの一環として機能しうる。

### **社会的意義を絡めたパートナーシップを強化するためのアイデア**

DeNA SPORTS GROUP は、スポーツを財務的価値だけでなく社会的価値を生み出すものと位置づけており、川崎ブレイブサンダースもこの考え方に基づいて、社会貢献活動を積極的に推進している。その一環として、クラブ独自の SDGs プロジェクトを「&ONE」としてパッケージ化し、企業とのパートナーシップの構築に活用している。

こうした社会的意義を絡めたパートナーシップをより一層強化し、企業の参画を促すためのアイデアとして、リーグと連携しながら、他チームに先駆けて情報発信やクリエイティブ制作を支援することや、資金提供に複数のルート（基金等）を設けることが挙げられた。

- ・ 社会貢献活動のソフトコンテンツ化
  - DeNA SPORTS GROUP は、スポーツを財務的価値だけではなく、社会的価値を創出するも

のと捉えており、川崎ブレイブサンダースもこの考え方に基づき、社会貢献活動を積極的に推進している。

- 川崎ブレイブサンダースは、社会貢献活動を事業化し、持続的に社会的価値を創出することを目指している。その一環として、クラブが取り組む SDGs プロジェクトを「&ONE」としてパッケージ化（コンテンツ化）し、企業とのパートナーシップ構築に活かしている。
- サステナビリティは、幅広いテーマであり、また企業ごとに持つアセットや事業、製品、またニーズが細分化されているため、多くの企業との接点を作れるとも考えている。
- ・ 基金等の形態での推進主体の検討
  - 社会課題解決型のパートナーシップの推進においては、パートナー企業による資金提供に限らず、個人を含めた複数の資金のルートを持つことが持続的な活用には有益であり、海外のスポーツクラブの事例（例：Liverpool FC・The LFC Foundation）のように基金の形態を取ることも一案である。
  - クラブと独立した基金という形態を取ることで、ホームタウンに限定されることなく、国内外を含むより広い地域やテーマにおいて社会課題に取り組む活動を展開できる可能性がある。これにより、クラブ単体では対応が難しい分野にも柔軟にアプローチできる余地が生まれる。

#### 有識者からの示唆

ご協力いただいた有識者から、パートナーシップの活性化に関する多くの示唆が得られた。その中でも、前述の内容では十分に整理しきれなかった重要なポイントについて示す。

- ・ パートナーシップは企業の経営課題との紐づきも重要
  - 経営理念との紐づきも重要である一方で、企業にとってより根本的な経営課題に対して貢献できることを示すことが経営層の理解には重要である。そうすることで、パートナーシップを通じて、企業としてどう変化するか、かつどういう未来・社会を作っていけるかを描くことができる。
- ・ パートナーシップのストーリー・コンセプト発信の重要性
  - パートナーシップにおいては、企業・クラブ・社会の三者それぞれの視点を踏まえた、わかりやすく納得感のあるストーリーやコンセプトを発信することが重要である。たとえば、企業がなぜそのクラブと組むのか、クラブがなぜその企業と組むのか、そしてその取組が社会に対してどのような価値や変化をもたらそうとしているのか——これらを丁寧に伝えることで、広く共感を得ることができ、パートナーシップ全体の発信力が高まる。
- ・ クラブとして重視するポイントの明確化
  - クラブとして、どのような領域や価値を重視するのかを明確にすることが重要である。たとえば社会貢献においては、クラブが注力すべき社会的テーマを明確に設定することで、その課題に対してソリューションを有する企業や他クラブとの共創型パートナーシップの可能性が広がる。
- ・ クリエイティブ機能の強化（クラブアセットの強化）
  - パートナーシップにおいて、発信力を高めることが重要な要素の一つである。その中で、情報

発信やクリエイティブ制作を外部に依存せず、内製化できる体制を整えることは、クラブにとっての競争優位性となり、他クラブとの差別化につながる。

- パートナーシップやアクティベーションの取組において、情報発信・クリエイティブワークと一体で提供するスキームをクラブ側で構築できれば、企業にとっての利便性と価値が高まる。こうした領域を強みとできるクラブにおいては、他クラブが取り組む前に先行して投資・整備を進めるべきである。
- ・ 社会貢献活動のレポートの重要性
  - サステナビリティに関する取組は、透明性をもって報告することが重要である。
  - B.LEAGUE（B リーグ）のルールとは関係なく、クラブ自身が自主的に目標や行動計画を策定し、レポートを行うことで、企業や地域社会との信頼関係を構築できる。

#### ④ まとめ

##### 企業にとっての活用可能性

企業にとって、スポーツクラブは、地域や社会への貢献をする上で、自社だけではできないことに取り組む協業相手となり得る。スポーツクラブには 1 社では取り組めない課題に対し、自治体や地域団体、企業等、多様なプレーヤーを巻き込む求心力がある。

また、スポーツクラブは地域に根ざした活動を行っており、地元のローカル企業や、その地域にゆかりのある企業にとっても、魅力的な協業相手となり得る。

さらに、アリーナやスタジアムの新設やリニューアル等の将来的な成長機会に加え、スポーツクラブの新たなソリューションの活用や社会課題への共創的な取組を通じて、企業にとっても、地域を超えた経営課題や事業開発に深く根差したパートナーシップへと発展する可能性がある。そのため、地域やスポーツに直接的なゆかりがない企業にとっても、スポーツクラブとの協業は十分に魅力的な選択肢となり得る。

スポーツクラブが自分達の持続的に取り組むべき社会課題、アジェンダを明確に定め、将来のビジョンを掲げることにより、企業にとっては組むべき相手として検討しやすくなる。

スポーツクラブは、試合の勝ち負けがあり、チームや選手個人の成長があることから、未来に向けた挑戦する姿勢が魅力の一つであり、自社内に挑戦する文化を植え付けたい企業にとっては、スポーツクラブとのパートナーシップは魅力的な手段となり得る。また、スポーツクラブは未来の担い手である子供・若者の育成や支援に関わるが多く、スポーツを通じた取組自体が企業にとっての社会的な価値の創出になり得る。

##### パートナーシップを構築するためのポイント

企業とスポーツクラブが共創を伴うパートナーシップを組む上では、例えば取組をスモールでスタートさせ、段階的に拡大させる等の工夫を行い、対話を重ね、試行錯誤をすることにより相互理解を深めることが重要である。実際、クラブが企業の目的・価値観を理解しながら、自らの考えも積極的に発信することで、相互の信頼関係を構築している。

また、中長期にわたって共創を伴うパートナーシップを推進するためには、企業・クラブ双方で十分な人的・財務的リソースを確保し、体制を構築することが必要である。企業側では、経営理念や経

営課題にパートナーシップの目的を結び付け、管理職や実務担当者への納得感・共感の醸成を図るとともに、役割分担や中長期計画の明確化を行うことが求められる。クラブ側でも、選手を巻き込んだ取組や、自らのミッション・ビジョンを社内で明確にし続けることで、企業に対して一貫した価値を提示できる体制が必要である。

さらに、継続的な取組を通じた成果や企業・生活者に提供した価値について、定性的・定量的にフィードバックを行う仕組みを整備することも、持続可能な関係構築に不可欠である。SNS や現地での反応、定期的なデータ収集・分析に加え、今後はアリーナの運営等の試合日以外での接点を通じて、より高度なフィードバックの仕組みを検討することが期待される。

パートナーシップの成果として期待される情報発信においては、クラブが持つクリエイティブ機能を活かし、企業にとって魅力的なコンテンツを提供できることが差別化の一要素となる。外注に頼らず内製可能な体制を構築することで、スピード感や柔軟性のある共創が可能になる。

### iii. サントリースポーツ（サントリーサンバーズ大阪、東京サントリーサンゴリアス）×中央日本土地建物グループ（株）

#### ① 開催形式

全5回は以下の形式で実施した。

| 回   | 開催日            | 形式    | 主な参加者  | 主な議題                                  |
|-----|----------------|-------|--|---------------------------------------|
| 第1回 | 2025年<br>1月21日 | オンライン | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ サントリーホールディングス（株）</li> <li>・ 中央日本土地建物グループ（株）</li> <li>・ 有識者：齊藤恵理称氏（Splat Inc.）</li> <li>・ 事務局</li> </ul> | スポーツクラブ、企業双方の考え方の意見交換                 |
| 第2回 | 2025年<br>2月4日  | オンライン | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ サントリーホールディングス（株）</li> <li>・ 中央日本土地建物グループ（株）</li> <li>・ 有識者：齊藤恵理称氏（Splat Inc.）</li> <li>・ 事務局</li> </ul> | 企業がパートナーシップやアクティベーションを検討するために役立つパッケージ |
| 第3回 | 2025年<br>2月10日 | 対面    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ サントリーホールディングス（株）</li> <li>・ 中央日本土地建物グループ</li> </ul>   | 企業がパートナーシップやアクティベーションを検討するために役立つパッケージ |

|     |                |       |   |                                 |
|-----|----------------|-------|---|---------------------------------|
|     |                |       | (株)<br>・ 有識者:齊藤恵理称氏 (Splat Inc.)<br>・ 事務局                                       | ジ (続き)                          |
| 第4回 | 2025年<br>2月18日 | オンライン | ・ サントリーホールディングス (株)<br>・ 中央日本土地建物グループ (株)<br>・ 有識者:齊藤恵理称氏 (Splat Inc.)<br>・ 事務局 | 企業がパートナーシップの目的をどう設定できるか         |
| 第5回 | 2025年<br>2月25日 | オンライン | ・ サントリーホールディングス (株)<br>・ 中央日本土地建物グループ (株)<br>・ 有識者:齊藤恵理称氏 (Splat Inc.)<br>・ 事務局 | スポーツクラブの理想的なパートナーシップパッケージの姿を具体化 |

## ② 各回の概要

| 回   | 概要   |
|-----|--|
| 第1回 | <u>議事: スポーツクラブ、企業双方の考え方の意見交換</u><br>・ サントリースポーツが考えるクラブの価値、企業がパートナーシップに期待することの双方について情報提供いただいた後、調査における論点を導出した。   |
| 第2回 | <u>議事: 企業がパートナーシップやアクティベーションを検討するために役立つパッケージ</u><br>・ 今後、企業がパートナーシップやアクティベーションを具体的に検討するために役立つ、チームが提供するパッケージを、サントリースポーツがどのように提供できるか、具体的に考えた。  |
| 第3回 | <u>議事: 企業がパートナーシップやアクティベーションを検討するために役立つパッケージ (続き)</u><br>・ 第2回の議論に基づき、サントリースポーツ (サントリーサンバーズ大阪、東京サントリーサンゴリアス) 及びサントリーグループが取り組むアクティベーション事例、他のクラブの事例を紹介した上で、企業の課題に沿ったアクティベーションが検討できるかを議論した。 |
| 第4回 | <u>議事: 企業がパートナーシップの目的をどう設定できるか</u><br>・ サントリースポーツの提案パッケージ案を基にして、パートナーシップの目的を具体的にどう設定しうるかについて議論した。  |

|     |   |
|-----|---|
| 第5回 | <p>議事： スポーツクラブの理想的なパートナーシップパッケージの姿を具体化</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 企業のニーズのフレーム例に基づき、サントリースポーツのアクティベーション事例を分析した上で、理想的なパートナーシップパッケージについて議論した。</li> </ul> |
|-----|---|

### ③ 議論結果

#### 今回の議論を通じて目指したこと

- ・ 今回は、大同生命 SV.LEAGUE MEN 所属のサントリーサンバーズ大阪、JAPAN RUGBY LEAGUE ONE 所属の東京サントリーサンゴリアス等のスポーツクラブを運営するサントリーホールディングス（株）と、SV.LEAGUE のリーグパートナー（GOLD PARTNER）を務める等、スポーツパートナーシップを経験している中央日本土地建物グループ（株）、及び有識者として齊藤恵理称氏の三者の対話を通じ、企業の課題や社会課題の解決に資するパートナーシップ形成の可能性として、企業及びクラブの問題意識や課題、それに対する対応案等、新たなパートナーシップの在り方に向けた検討を行った。
- ・ 中央日本土地建物グループ（株）は、現在もスポーツリーグのパートナーを務め、過去にもスポーツパートナーシップを実践している立場から、企業目線でスポーツパートナーシップをどのように設定し得るか、実践的な意見を提供いただいた。また、サントリーホールディングス（株）は、企業との具体的な議論を通じ、企業に対してどのような提案をし得るか、自分達がどのような価値を提供すべきか、理解を深め、検討の解像度を高めていただいた。

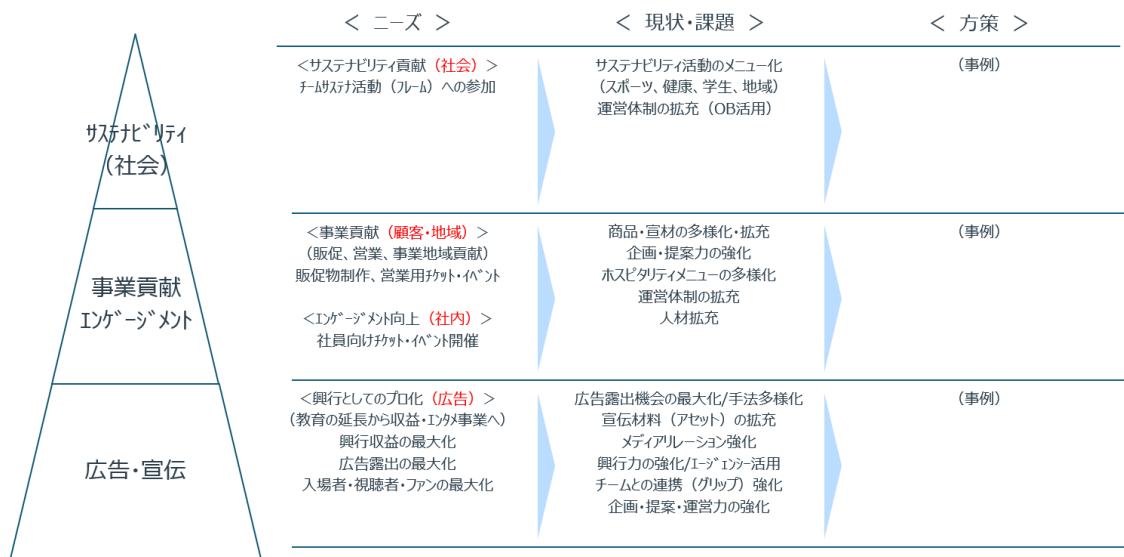
#### 企業がスポーツクラブ等とのパートナーシップで期待すること

スポーツリーグ・クラブとのパートナーシップを実践する立場から、企業としてパートナーシップにおいて期待することはなにか、どのようなニーズがあるか、現状・課題はどのようなものかについて提示があった。また、企業でパートナーシップについて検討する際に、これまでに当該リーグ又はクラブが他社と取り組んだアクティベーション事例があれば参考にしたいと、以下のフレームに沿って整理されていると参照しやすいとの意見があった。

**【図表 13.企業がスポーツリーグ・クラブとのパートナーシップで期待すること】<sup>23</sup>**

<sup>23</sup> 中央日本土地建物グループ（株）提供資料

## (参考) 企業がスポーツリーグ・クラブとのパートナーシップで期待すること



企業がスポーツリーグ・クラブとパートナーシップを組む場合、広告・宣伝で確実に成果があることが前提で、その上でさらに事業貢献・エンゲージメント、サステナビリティ (社会) へ結び付けられるかを考える。

### ・ 広告・宣伝

- パートナーシップにおいては、まずは「広告・宣伝」部分での投資回収が重要である。スポーツリーグ・クラブとのパートナーシップ契約には高額な契約費用が必要となる場合が多く、投資対効果の観点から広告・宣伝における明確な成果が求められる。そのため、リーグ・クラブには「興行のプロ」となることを求めている。広告収入の増大はリーグ・クラブ経営の安定化～ファン層・入場者数等の拡大に繋がるため、興行主とファンと広告主は Win-Win の関係にある。現状は教育・スポーツ振興/企業スポーツの側面が強く、興行＝商売としての工夫の余地 (ポテンシャル) は大きいと感じる。興行収益の最大化に向けて入場者・視聴者・ファンの最大化に加え、広告価値を最大化するための取組を期待している。

### ・ 事業貢献/エンゲージメント

- 広告宣伝効果に加え、営業面での相乗効果や従業員エンゲージメント向上等、事業との相乗効果を期待している。事業や地理的な関連性が高いと、本業との相乗効果を生み出しやすい。
- 例えば工場を持つメーカーであれば、工場が所在する地域との結びつきが重要であるため、地元チームとは連携しやすいし、顧客向けの営業に活用しやすい仕組みが充実していれば契約のメリットが大きい。

### ・ サステナビリティ (社会)

- 現在の社会情勢の中で企業経営におけるサステナビリティ対応の重要性・優先度が非常に高まっている。単なる広告宣伝や営業活用で終わらない、社会貢献に繋がる分野が増えれば契約のインセンティブも高まり、予算も増やしやすくなる。

## サントリースポーツのビジョン・価値・アセット

サントリースポーツでは、クラブ横断的に、サントリースポーツとしてのビジョンや価値を取りまとめているところである。

### ・ サントリースポーツのビジョン・価値

- サントリースポーツでは、スポーツの熱量・感動を通じて「生命の輝き」の“WATCH”を拡大し、サントリーの製品や活動を通じて「生命の輝き」の“DO”を拡大することを目指している。使命としては、感動の、その先へ。WATCH から DO へ。より多くの方の「生命の輝き」が生み出せるチームであり続けるという理念のもと、「地域との連携」「次世代の支援」「きっかけづくり」等の取組を実施している。

【図表 14.スポーツが実現できる世界／サントリーの目指す世界】<sup>24</sup>



### ・ サントリースポーツのアセット

- サントリースポーツがアセットとして活用できると考えるのは以下の5点である。
  - ①チームの持つイメージ（ロゴ、選手）、②ファン（試合会場等のリアル接点・デジタル接点）、③試合会場、④地域・社会活動、⑤チームを超えた広がり・繋がり（サントリーの事業、パートナー企業同士のつながり）

<sup>24</sup> サントリーホールディングス（株）提供資料

### 企業がスポーツリーグ・クラブとのパートナーシップを検討するのに役立つパッケージ

企業がスポーツリーグ・クラブとのパートナーシップを検討する際、参考となる他の企業のアクティベーション事例やパッケージが複数用意されているとよいとの意見があった。また、有識者から、そういった事例を含め、スポーツリーグ・クラブが企業へ提供する情報がパッケージ的にまとまっているとよいとの助言があり、サントリースポーツでまとめるべきパッケージ内容について議論した。

パッケージについて、企業としては、広告効果+ $\alpha$ の価値創出に向けて、パートナーシップやアクティベーションのアイデアが浮かぶようなものが望ましいとの意見があり、重要となる要素について以下のとおり整理した。

- ・ 企業とクラブのアクティベーションの事例が掲載されていること
  - ゼロから企画を考えるのはクラブ側も企業側にも負担が大きく、そもそも企業としては、他の企業が実施したことのないような、新規性の高い取組である必要はない。自社の事業に親和性があり、ある程度汎用化され、真似しやすい取組事例が複数あると望ましい。
- ・ パートナーシップやアクティベーションに関する経費がどのように使われたか、どのような成果があったかわかること
  - 企業としては、契約金がどの施策に紐づいたかがわかると投資効果や貢献度を説明しやすく有難い。また、貢献度がわかりやすく可視化されているとよい。
- ・ クラブがパートナーシップの主なアジェンダ（テーマでも）を提示する場合、企業の関心の高いアジェンダ（カーボンニュートラル、男女平等、多様性等）を選んでいること
  - クラブが取り扱うアジェンダの設定については、パートナー企業がスポーツリーグ・クラブとのパートナーシップの成果を統合報告書等のIR資料に、どのように掲載できるか、どのような取組が掲載しやすいのか、を起点として考えるとよい。
  - カーボンニュートラルは一つのテーマとなり得る。他に、男女平等、多様性、健康、地域の高齢化支援、地域活性化等がテーマの軸となり得る。
- ・ 社会貢献を目的に包含したパートナーシッププランが用意されていること
  - 既存のパートナー企業とのすみ分けを考える必要があるが、例えば“ソーシャルイノベーションパートナー”等のプランや社会貢献型のアクティベーションが用意されていると企業は乗りやすい。

### サントリースポーツのパートナーシップ・アクティベーションの取組事例

上述のパッケージのイメージとして、要素の一つであるサントリースポーツのパートナー企業とのパートナーシップやアクティベーションの事例の整理を試みた。具体的には、同社がWEB媒体で発信している13事例を図表13のフレームに沿って整理した。

【図表 15.取組事例の整理イメージ】

## サントリースポーツのパートナーシップ、アクティベーション事例（抜粋）

- サントリーサンバース大阪、東京サントリーサンゴリアスが実施し、WEBで情報発信して公開している事例を前述のフレームに基づき整理した結果、下表ようになった。

|               | 広告効果  | 事業効果   | エンゲージメント  | サステナビリティ（社会）  | チーム   |
|---------------|---|--|---|---|---|
| サントリーサンバース大阪  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 商品ブランディング                             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ [No.2]「メーカーB社×ユニフォーム提供によるブランディング」</li> <li>✓ [No.14]「メーカーM社×選出を活用したSNS動画発信」</li> </ul> </li> <li>■ アジア市場における認知拡大・販売促進                             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ [No.4]「ブランド各社×チームの海外遠征の機会での商品プロモーション」</li> </ul> </li> <li>■ 女性・ファミリー層への販売促進                             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ [No.3]「メーカーC社×選手を活用した商品プロモーション」</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ サービス利用動機の創出・集客                             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ [No.1]「不動産A社×選手を活用したイベントの開催による商業施設への集客」</li> </ul> </li> <li>■ 商品開発・市場進出                             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ [No.2]「メーカーB社×バレーボールユニフォーム開発」</li> </ul> </li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 人材採用・インナーブランディング                             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ [No.5]「D社×人材採用・インナーブランディング」</li> </ul> </li> <li>■ エンゲージメント                             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ [No.6]「E社×大阪の子どもたちの健やかな成長を支援し、子どもたちの笑顔が溢れる社会の実現」</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 地域のコミュニティ形成支援                             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ [No.11]「不動産A社×選手を活用したイベントの開催」</li> </ul> </li> <li>■ 次世代の子供を応援                             <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 地域課題解決（子供の支援）                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ [No.1]「不動産A社×バレーボール教室の開催による子供の体力不足解消」</li> <li>✓ [No.6]「E社×大阪の子どもたちの健やかな成長を支援し、子どもたちの笑顔が溢れる社会の実現」</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 地域のファンの育成                             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ [No.11]「不動産A社×選手を活用したイベントの開催」</li> </ul> </li> </ul>                |
| 東京サントリーサンゴリアス | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 企業ブランディング                             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ [No.8]「不動産G社×クラブ協賛による企業イメージ向上」</li> <li>✓ [No.9]「デジタル関連H社×企業イメージ向上による採用強化」</li> </ul> </li> <li>■ ブランド価値向上・販売促進                             <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 消費者とのコミュニケーション                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ [No.10]「メーカー社×ユーザを試合観戦会招待」</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 商品開発・市場進出                             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ [No.10]「メーカー社×リカバリー・クールポテチアルの開発」</li> <li>✓ [No.13]「商社L社×コラボデザインのハンドソープ限定商品を発売」</li> </ul> </li> <li>■ サービス利用動機の創出・集客                             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ [No.7]「電鉄F社×ラグビーの試合やイベントの開催による移動需要・鉄道利用客の創出」</li> </ul> </li> <li>■ ビジネス機会創出                             <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ビジネス交流機会                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ [No.13]「パートナー企業×パートナー企業の交流会開催」</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 従業員の満足度向上                             <ul style="list-style-type: none"> <li>■ エンゲージメント                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ [No.8]「不動産G社×試合観戦を通じた従業員のコミュニケーション活性化」</li> <li>✓ [No.9]「デジタル関連H社×試合観戦会開催」</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 地域貢献・社会貢献                             <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 地域の活性化                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ [No.7]「電鉄F社×ラグビーの試合やイベントの開催を通じた地域の活性化」</li> </ul> </li> <li>■ 地域課題解決（子供の支援）                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ [No.11]「メーカー社×地域の子供や次世代の子供たちを応援」</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 選手の栄養管理・トレーニング                             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ [No.12]「メーカー社×選手たちの栄養管理やトレーニングのサポートに貢献」</li> </ul> </li> </ul> |

© 2025 NTT DATA INSTITUTE OF MANAGEMENT CONSULTING, Inc.

2

NTT DATA 株式会社NTTデータ経営研究所

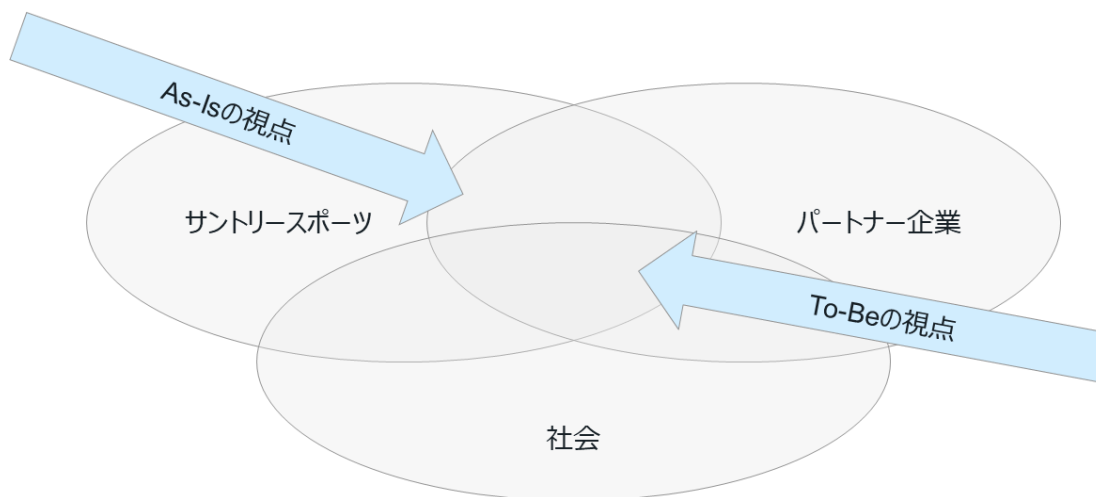
- 一石二鳥、一石三鳥の取組
  - 広告効果とエンゲージメント、広告効果と事業効果、事業効果とサステナビリティ（社会）等、複数の目的に対して成果を出す事例を創出できている。
  - 具体的には、不動産 A 社とサントリーサンバース大阪とのパートナーシップ事例（上記表のNo.1）では、選手を活用したイベントの開催により商業施設への集客を図りつつ、地域の子供の体力不足解消という地域課題解決も行い、さらには、地域におけるクラブのファンの育成にもつなげている。
- 企業だけでなく、チームの目的にも寄与
  - パートナー企業は、スポーツクラブとのパートナーシップにおいて、スポーツクラブ自体を応援することも望んでいることが多い。そのため、パートナーシップの目的設定において、企業の目的にどう寄与するかを考えるとともに、地域のファンの育成等、スポーツクラブにも恩恵がある目的設定をすることを企業からも望まれることが多い。
- 共創による社会貢献が企業への価値提供の手段・アセットとなり得る
  - 例えば、消費者に馴染みが薄い BtoB 企業において、スポーツリーグ・クラブとパートナーシップを組むことで企業の認知を拡大し、イメージを向上する等、ブランディングを図るケースがみられる。
  - スポーツクラブのイメージや信用を活用して企業のイメージを向上する形であるが、クラブが従来有する価値をいわば切り売りするだけでなく、企業との新たな共創による社会貢献をすることで、ともにイメージを向上することも一案である。

有識者からの示唆

本取組における有識者からの示唆を改めて整理する。

- ・ クラブが提供できる価値として、そのハブ機能にとどまらず、クラブのパートナー企業が親会社のビジネスの集まりにも参加できるようになれば、企業メリットが高まる。
  - 例えばサントリースポーツの場合、サントリーグループのビジネスの集まりに参加できることを企業へメリットとして提供できるのではないか。
- ・ クラブは、事例の“視点”を変えて整理、提供することも重要（パートナー企業の視点、社会貢献の視点）
  - クラブの事例の発信の仕方を工夫することで、伝えたい相手に対してより訴求する内容で、その価値を伝えられる。例えば、現在は、クラブの視点で事例を描いているが、企業、社会の視点でストーリーをつくり、発信することも有効ではないか。同じ事例でも、クラブ側からの“何ができるか、提供可能か”という視点に加え、パートナー企業側からの視点に立って事例を分析すれば、より企業にとって重要となる示唆やポイントを抽出することが可能となる。

【図表 16.事例の“視点”を変えて整理する】



- ・ クラブがパートナーシップの主なアジェンダ（テーマでも）を提示する場合、企業の関心の高いアジェンダ（カーボンニュートラル、男女平等、多様性等）を選んでいること[再掲]
  - クラブが取り扱うアジェンダの設定については、パートナー企業がスポーツリーグ・クラブとのパートナーシップの成果を統合報告書等のどこに、どのように掲載できるかを起点として考えるとよい。カーボンニュートラルは一つのテーマとなり得る。他に、男女平等、多様性、健康、地域の高齢化支援、地域活性化等がテーマの軸となり得る。
- ・ 社会貢献を目的に包含したパートナーシッププランが用意されていること[再掲]
  - 既存のパートナー企業とのすみ分けを考える必要があるが、例えば“ソーシャルイノベーションパートナー”等のプランを用意できるとよい。

#### ④ まとめ

##### 企業にとっての活用可能性

企業とスポーツリーグ・クラブとのパートナーシップについて、企業の担当者の視点に立つと、まずは費用対効果の観点から事業活動に対する直接的な成果に結びつけられるほどパートナー契約を

締結しやすい。得られる直接的な効果として、例えば、企業の広報の立場では、広告効果であり、商業施設運営会社のマーケティング部門の立場では、施設への集客効果や売上寄与等が考えられる。

また、従業員のコミュニケーションの活性化等のエンゲージメントの向上（人的資本経営への寄与）もパートナーシップの結果として成果を出すことができれば、より企業にとって魅力的なパートナーシップとなる。

さらに、サステナビリティ経営への社会的要請が高まる中、スポーツリーグ・クラブとのパートナーシップを通じて社会貢献できる分野が増えれば、より魅力的なパートナーシップ、アクティベーションの機会となる。

### パートナーシップを構築するためのポイント

スポーツリーグ・クラブとのパートナーシップを検討する企業は、パートナーシップによる直接的な費用対効果に加えて、「+α」の成果を出せないか、よいパートナーシップやアクティベーションのアイデアを考えたいと思っている。

そのためにゼロから企画を考えるのではなく、企業が検討しやすいよう、スポーツリーグ・クラブが過去に取り組んだパートナーシップ、アクティベーションの中で、効果的かつ取り組みやすい事例を紹介し、提供していくことが期待される。整理する事例については、リーグ・クラブの視点だけではなく、パートナー企業側のニーズあるいは社会貢献の視点から内容を作成することで、より企業に役立つ事例となる。

事例紹介において、どのような成果が得られたかをデータで示せるとよい。必ずしも正確で詳細な数値データがなくても問題がない。企業が類似する取組を行った際、どのような成果が出せそうかイメージを持てるような情報が掲載されていることが望ましい。

スポーツリーグ・クラブは、自分達のパートナーシップ、アクティベーションの実績について、企業のニーズや課題を設定した上で、企業の目線に立った整理に基づいて整理・分析することで、自分達が企業の課題解決に貢献しうる得意とするテーマがわかる。また、一石二鳥、一石三鳥の形でパートナーシップ、アクティベーションを通じた複数の目的の設定を含められると、よりパートナーシップの契約を締結しやすい。

## 4 トップスポーツが提供できる価値等に関する調査

### (1) 調査の背景・目的

スポーツリーグ・クラブの収益拡大に向けて、選手等のチーム力の強化だけでなく、事業経営に関わる人材や活動（いわゆる事業部経営）に投資し、強化することも重要である。

スポンサー収入は、スポーツリーグ・クラブの事業の中で大きな割合を占めるが、欧米では、企業によるスポーツ活用が広がり、スポーツ産業の発展とともに、企業の成長にもつながっている。一方、日本では、企業と国内のスポーツリーグ・クラブのパートナーシップが企業の成長に十分活用されているとは言いがたく、さらなる活用の余地があるとの声がある。

欧米に比べ、自前のスタジアム・アリーナ等の施設がない、リソース（人材、資金）が不足している等

の違いや課題があるが、企業及びリーグ・クラブ双方の理解醸成も重要である。

本調査では、売上の拡大、新商品・サービス、新事業の開発、採用を含む人材の強化等、企業の課題に対し、スポーツリーグ・クラブとのパートナーシップをどのように活用できるのかについて、有識者の意見を踏まえ、整理した。

なお、こうしたパートナーシップを進める上では、企業だけでなく、クラブの理解、アセット等の整理、体制構築とも必要になることには留意が必要である。

## (2) 調査対象・調査事項

本調査では、調査(1)国内外の先進的なパートナーシップの取組事例調査、調査(2)新たなパートナーシップ形成に向けた可能性調査の内容、及び有識者による意見交換会での意見を踏まえ、トップスポーツが提供できる価値や企業課題、社会課題の解決にトップスポーツを活用する意義等について事務局にて整理を行った。

### <有識者による意見交換会の開催概要>

意見交換会は、下表の有識者3名、オブザーバー(スポーツリーグ関係者)及び事務局が参加して実施した。

【図表 17.本調査の参加者】

| 分類              | 氏名 ※敬称略                                 | 所属・肩書  |
|-----------------|---|--|
| 有識者<br>※氏名の50音順 | 古賀 亮                                    | 株式会社三菱 UFJ 銀行 リテール・デジタル企画部 企画 Gr 特命・個別 PJ ライン 上席調査役(チームリーダー) |
|                 | 齊藤 恵理称                                  | Splat Inc. CSO & Co-Founder/びわこ成蹊スポーツ大学 教授                   |
|                 | 西脇 智洋                                   | SPORTFIVE ASIA PTE.LTD. Vice President                       |
| オブザーバー          | 公益社団法人日本プロサッカーリーグ (Jリーグ)                |  |
|                 | 公益社団法人ジャパン・プロフェッショナル・バスケットボールリーグ (Bリーグ) |  |
|                 | 一般社団法人 SV リーグ/一般社団法人ジャパンバレーボールリーグ       |  |
|                 | 公益社団法人日本女子プロサッカーリーグ (WE リーグ)            |  |
| 事務局<br>※所属順     | 経済産業省 商務・サービスグループ サービス政策課・スポーツ産業室       |  |
|                 | 株式会社 NTT データ経営研究所                       |  |

※本報告書に記載されている有識者の発言は、意見交換会における個人の見解であり、所属組織の公式な見解を示すものではありません。

意見交換会は、以下形式で全3回の開催により実施した。

【図表 18.意見交換会の開催回・開催日・形式・主な議題】

| 回   | 開催日   | 形式    | 主な議題    |
|-----|-------|-------|---------|
| 第1回 | 2025年 | オンライン | 1. 開会挨拶 |

|     |                |       |   |
|-----|----------------|-------|---|
|     | 1月10日          |       | <ol style="list-style-type: none"> <li>2. 事業の説明</li> <li>3. 意見交換会の進め方</li> <li>4. 事務局資料</li> <li>5. 意見交換</li> <li>・ その他（今後の予定等）</li> </ol>  |
| 第2回 | 2025年<br>2月18日 | オンライン | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 開会挨拶</li> <li>2. 意見交換会の目的説明</li> <li>3. 事務局からの整理案の説明 <ul style="list-style-type: none"> <li>(ア) パートナーシップとは</li> <li>(イ) スポーツの提供できる価値・特異性／企業がスポーツを活用できる可能性</li> <li>(ウ) パートナーシップを考える際のヒント・ポイント</li> </ul> </li> <li>・ その他（今後の予定等）</li> </ol> |
| 第3回 | 2025年<br>3月11日 | オンライン | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 開会挨拶</li> <li>2. 意見交換会の目的の説明</li> <li>3. 事務局からの整理案の説明 <ul style="list-style-type: none"> <li>(ア) パートナーシップについて、社会的意義を絡めた企業とスポーツリーグ・クラブのパートナーシップ(共創)に向けて</li> <li>(イ) スポーツの提供できる価値・特異性／企業がスポーツを活用できる可能性</li> </ul> </li> <li>・ その他</li> </ol> |

### (3) 調査結果

#### i. 調査結果の概要

## 企業成長に活かすスポーツリーグ・クラブとの共創 ～パートナーシップがもたらす価値と実践のポイント～

経済産業省 令和6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・クラブのパートナーシップ形成に資する実態調査事業）

### 背景

- 日本企業は、収益性向上や売上・シェア拡大、人材の強化といった喫緊の経営課題に直面している。
- また、中長期的には、株主価値向上や、既存事業の見直し・新たなビジネスの創出、社会課題解決といった将来的な経営課題にも対応が求められている。
- **スポーツリーグ・クラブとの連携・共創は、こうした企業の課題解決や今後の企業の成長につながるものである。**
- 欧米では、企業によるスポーツ活用が広がり、**企業の成長とともにスポーツ産業の発展**にもつながっている。
- 一方、日本ではスポーツリーグ・クラブとのパートナーシップが企業の成長に十分に活用されているとは言い難い。
- 企業にとって、スポーツの活用は選択肢の一つであるが、本資料では、**活用に向けた一助として、企業が有する課題やニーズに対して、スポーツリーグ・クラブとのパートナーシップをどのように活用できるのか、その価値やパートナーシップの実践の主なポイントを整理したものである。**

## 目次

### 企業の疑問

そもそも  
パートナーシップって何？

自社の課題に対して、  
スポーツって何ができるの？

活用するなら、  
どんな考え方で取り組むといい？  
もっと意義ある連携するには？

### 目次

#### ① 企業とスポーツリーグ・クラブのパートナーシップとは

#### ② 企業がスポーツリーグ・クラブを活用できる可能性

(スポーツリーグ・クラブの特徴や強み、企業の主なニーズ・課題への活用可能性)

- ・ スポーツリーグ・クラブを十分に活用できていない、あるいは、まだ活用していない企業を想定し、企業の課題やニーズに対して、スポーツリーグ・クラブをどのように活用できるのかについて整理している。

#### ③ 社会的意義を絡めた

#### 企業とスポーツリーグ・クラブのパートナーシップ(共創)に向けたポイント

- ・ パートナーシップの実践における主なポイントを整理している。
- ・ 社会的意義を絡めたより発展的なパートナーシップ(共創)に向けた示唆としてまとめているが、必ずしも社会的意義を絡めない一般的なパートナーシップにおいても参考になる部分を盛り込んで作成している。

3

# ①

## 企業とスポーツリーグ・クラブのパートナーシップとは

4

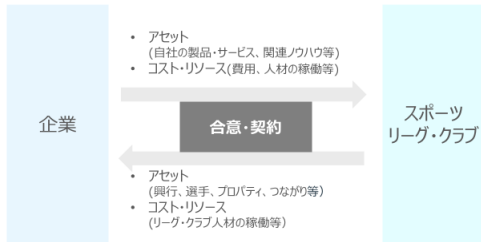
①企業とスポーツリーグ・クラブのパートナーシップとは

**企業とスポーツリーグ・クラブのパートナーシップとは（本調査における認識）**

- 企業とスポーツリーグ・クラブのパートナーシップとは、企業とスポーツリーグ・クラブの二者または複数者が、共通の目的や利益を追求するために、**各々の強みを活かし、互いに補完し合い、対等な立場で、共創的に持続可能な活動（アクティベーション）を行う合意や契約**のこと。共創を通じて、**単独では難しい新たな価値や成果を生み出し、互いに成長**していく。

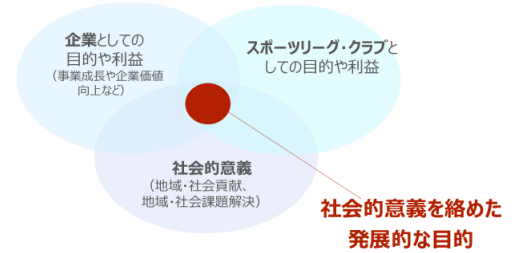
パートナーシップの基本的な関係

- ✓ 各々の強みを活かし、互いに補完し合う
- ✓ 対等な立場で、共創的に持続的な活動を行う
- ✓ 単独では難しい新たな価値や成果を生み出し、互いに成長していく



社会的意義を絡めたより発展的な目的設定

- ✓ パートナーシップの目的として、企業及びスポーツリーグ・クラブの目的や利益だけでなく、**社会的意義を絡めて、より発展的な目的を設定**することもできる



5

②

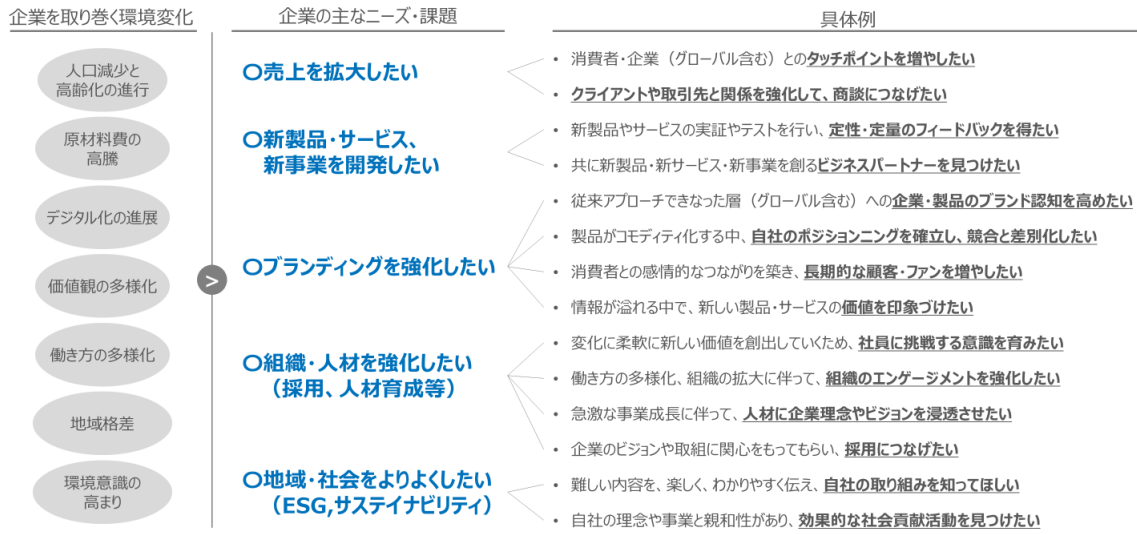
**企業がスポーツリーグ・クラブを活用できる可能性**

6

②企業がスポーツリーグ・クラブを活用できる可能性

## 企業の主なニーズ・課題

以下に挙げるような企業のニーズや課題に対し、スポーツリーグ・クラブを活用できる可能性がある。

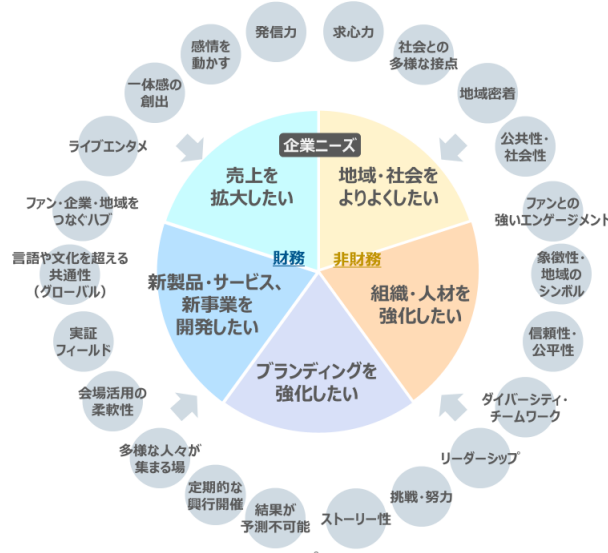


7

②企業がスポーツリーグ・クラブを活用できる可能性

## スポーツリーグ・クラブの特徴や強み（例）

スポーツリーグ・クラブにはさまざまな特徴があり、企業のニーズや課題に応じて柔軟に活用できる。



8

## ②企業がスポーツリーグ・クラブを活用できる可能性

### 売上を拡大したい

- リーグ・クラブは、ファンや企業、地域社会など、様々なステークホルダーと“つながり”（接点）を持つ
- 試合は、感情を揺さぶり、熱狂や一体感のあるライブエンターテインメント
- 特別な空間は、消費者や取引先との距離を近づけることに有効

関連するスポーツの特徴：

ライブエンターテインメント、多様なステークホルダーとのつながり・ハブ、多様なファン層、ファンとの強いエンゲージメント、言語や文化を超える共通性、発信力、影響力、一体感の創出、非日常感・特別感、わくわく感、感情を動かす、ストーリー性、リアルな接点、企業同士のコミュニティ など

(活用可能性)

#### 消費者とのタッチポイントを増やせる

- 例・リーグ・クラブには、地域や世代を超えた多様なファンがいるため、これまで接点を持てなかった潜在顧客にもリーチできる。新たな顧客を獲得し、販売機会を創出できる。
- 試合時間に商品やサービスを実際に体験してもらうなど、試合を商品のショーケースとして活用できる。店舗で触れるよりも長時間にわたって、製品・サービスの価値を体感してもらえらる。
- グローバル、特にアジアに展開しているリーグ・クラブと提携することで、グローバルに消費者とのタッチポイントを増やせる。

#### 国内（地域）／グローバル販売チャネルを広げられる

- 例・企業がゆかりのない地域で事業展開・販路開拓をする際に、クラブの“つながり”を活用して地域企業の輪（コミュニティ）にスムーズに入れる。
- 企業のグローバル展開において、リーグ・クラブの現地での認知度や信頼性を活かして、グローバルでの販売チャネルの構築に挑戦できる。
- 製品・サービス・事業を活用してファン体験の向上やクラブの業務効率化などのリーグ・クラブの課題を解決することで、顧客課題の解決実績を築くことができる。それを事例として発信することで、新たな引き合いや商談機会を創出できる。

#### 取引先との関係を深められる

- 例・試合という非日常の特別な空間・時間を共有することで、取引先と共感や信頼を育める。より一層、円滑にコミュニケーションできる関係を築くことができる。（ホスピタリティ）
- 普段会えない取引先の経営層や意思決定者とも、試合やVIPイベントを通じて接点を持つことができる。スポーツを共通の話題として関係を深め、商談につなげられる。（VIPマーケティング）

9



## ②企業がスポーツリーグ・クラブを活用できる可能性

### 新製品・サービス、新事業を開発したい

- 試合会場は、魅力的な新製品・サービスの実証フィールド
- 定期的に多くの人が集まる場であるとともに、実証・検証の環境や条件をコントロール可能

関連するスポーツの特徴：

フィールド機能、会場活用の柔軟性、多様な人々が集まる場、定期的な興行開催、リアルな接点、多様なステークホルダーとのつながり、発信力 など

(活用可能性)

#### 新たな製品・サービスや事業の実証・テストができる

- 例・実際の多様なユーザーが集まる試合を活用して、新事業や製品・サービスの実証・テストができる。
- スタジアム・アリーナは多くの人が集まる場でありながら、実証条件をコントロールしやすく、適切な検証ができる。
- リーグ・クラブの“つながり”を活かし、目的に応じて、適切なターゲット（ファン、子ども、企業、クラブ・選手等）、適切なシーン（練習、イベント等）で実証ができる。
- 定期的に開催される試合を活用することで、単発ではなく長期的な実証や継続的なデータ収集を行える。
- リーグ・クラブの発信力を活かし、大会の決勝など注目度の高い場で実証を行うことで、そのモメンタムを活かした発信や、その後の市場展開もスムーズに進められる。

- リーグ・クラブは、企業や地域社会をつなぐ“ハブ”
- リーグ・クラブを介した新たな共創パートナーとのつながりが、企業の新事業開発を加速

関連するスポーツの特徴：

パートナー企業同士のつながり、地域団体とのつながり、共通の関心、共感、一体感の創出、求心力、社会との多様な接点、地域密着 など

(活用可能性)

#### リーグ・クラブのつながりを活かし、新たなパートナーと、新たな取組を始められる

- 例・1社では実現が難しい「まちづくり」や「ウェルビーイング」などのプロジェクトも、クラブのつながり（企業、地域社会等）を活用することで推進できる。
- リーグ・クラブ主催のパートナー企業交流会を通じて、「スポーツ」という共通の話題を基に関係を構築し、新たなビジネス機会を創出できる。
- クラブのオーナー会社主催のビジネス交流会等に参加し、新たな事業パートナー候補との接点を得られる。

10



②企業がスポーツリーグ・クラブを活用できる可能性

**ブランディングを強化したい**



- ・ 競争が生む筋骨きのないライブエンタメであり、人々の感情を動かす
- ・ スポーツは、リーグ・クラブや選手の歴史・バックグラウンドも含めて深いストーリー性を持つ
- ・ ストーリー性を活かし、企業のメッセージやブランドを発信することで、企業と人々の間に感情的なつながりを生み出せる

関連するスポーツの特徴：  
ライブエンターテインメント、感動・熱狂、一体感、結果が予測不可能、ストーリー性、感情を動かす、ファンとの強いエンゲージメント、地域のシンボル、地域密着性（クラブの歴史）、社会との多様な接点、発信力、求心力、挑戦・努力、信頼性・公平性、明るさ・楽しさ、爽やかさ など

(活用可能性)

**企業や製品・サービスの認知度を上げられる（グローバル含む）**

- 例 ・ リーグ・クラブのファンコミュニティを活用し、従来リーチできなかった国内外の潜在顧客に、自然に企業や製品・サービスを認知させられる。
- ・ リーグ・クラブがつながりを持つメディアの発信力を活用し、世代や地域を超えて認知を拡大できる。

**ブランドのイメージ・ポジションを確立できる**

- 例 ・ 製品・サービスの差別化が難しい中で、リーグ・クラブ、スポーツのスタイルが持つ「革新性」「挑戦的」「伝統的」などのイメージを活用し、自社のブランドイメージを印象づけられる。
- ・ スタジアム・アリーナのVIPホスピタリティームでのサービス提供を通じて、ハイクレードなブランドイメージを確立し、競合との差別化を図れる。

**共感を得て、ブランドのファンを増やす**

- 例 ・ 応援メッセージ企画などを通じてクラブを応援することで、ファンと一体感を生み、感情的なつながりを築ける。
- ・ パラスポーツ向け製品開発などを通じて、企業の価値観や社会貢献を示し、ファンや社会の共感と信頼を得られる。

**製品・サービスの価値を印象づけられる**

- 例 ・ 選手のパフォーマンスや成功ストーリーと製品の特性を結び付けることで、製品・サービスの機能性や利便性をわかりやすく示し、信頼性を高められる。
- ・ 自社製品・サービスを活用し、リーグ・クラブの課題解決（ファンの観戦体験向上、クラブの業務効率化など）をすることで、ファンとつながりを築きつつ機能的価値を示せる。
- ・ 感情が高まる試合で製品・サービスを体験してもらうことで、好意的な感情を引き出せる。

②企業がスポーツリーグ・クラブを活用できる可能性

**組織・人材を強化したい**



- ・ リーグ・クラブと、あるいは他社も巻き込んだプロジェクトなど、社員にとって新たな挑戦の機会を提供可能
- ・ リーグ・クラブは、企業理念や価値観を体現する取組を行うことができ、社内外に対し、“目に見える形”で発信できる

関連するスポーツの特徴：  
多様なステークホルダーとのつながり、フィールド機能、地域密着性、挑戦・努力、象徴性、ダイバーシティ・チームワーク、リーダーシップ など

(活用可能性)

**挑戦機会を提供して社員の成長を促せる**

- 例 ・ 変化の激しい環境に適応する組織を作るため、社員に、他社との共同プロジェクトという挑戦の場を提供。多様な考え方を学び、リーダーシップなど社員の成長を促進する。
- ・ リーグ・クラブと連携した新たなプロジェクト（アクティベーション）で、普段とは異なる環境で新たな視点を得ることで、社員に創造力や課題解決力を高める機会を提供する。

**働きがいを高め、従業員満足度を向上させる**

- 例 ・ 日常の仕事とは異なるリーグ・クラブとの共同プロジェクトや社内イベントを通じて、チーム内・チーム間のコミュニケーションを活性化し、協力的な職場文化をつくりだす。

**社内に、自社の企業理念や価値観を浸透させる**

- 例 ・ リーグ・クラブの「健康促進」企画に協力し、企業理念「ウェルビーイング向上」を体現することで、社員に行動を伴ったメッセージを伝える。
- ・ スポーツの「挑戦的」なスタイルを通じて、企業の「新しい価値創造」という価値観を示し、社員にとって身近で理解しやすい形で価値観の浸透を促す。

- ・ リーグ・クラブの知名度やつながり、発信力で、採用活動において他社と差別化

関連するスポーツの特徴：  
ストーリー性、発信力・影響力、多様なファン、ファンとの強いエンゲージメント、多様なステークホルダーとのつながり、象徴性、地域密着性 など

(活用可能性)

**企業の認知度・イメージを向上させ、採用で他社と差別化を図れる**

- 例 ・ クラブのファンコミュニティを活用し、企業理念やパーパスを発信することで、従来リーチできなかった層からの認知度を拡大できる。また、企業イメージの向上を期待できる。
- ・ リーグ・クラブの“つながり”を活かし、地域課題の解決に地域の学生とともに取り組むことで、学生との自然な接点を生み出すことができる。
- ・ リーグ・クラブと連携したプロジェクト（アクティベーション）を社員の成長機会として活用し、こうした企業の活動を発信することで、自社の人材育成方針や姿勢を伝えられる。

②企業がスポーツリーグ・クラブを活用できる可能性

地域・社会をよりよくしたい (ESG,サステナビリティ)

- ・ リーグ・クラブの“つながり” (地域、子ども、行政、NPO等) を活かし、地域・社会の様々な課題にアプローチが可能
- ・ リーグ・クラブは、その公共性・社会性を活かし、地域や企業を巻き込む力があり、共に取組を進める旗振り役になる
- ・ 選手の発信力に加え、スポーツのエンタメ性やメディアとのつながりによって、向き合いづらい社会課題を“わかりやすく”、“広く”伝えられる

関連するスポーツの特徴：

多様なステークホルダーとのつながり、地域密着性、求心力、公共性・社会性、発信力、エンタメ性、メディアとのつながり、社会との多様な接点、など

(活用可能性)

人々の関心を集め、広く、わかりやすく伝えられる

- 例・ 既存の取組であっても、リーグ・クラブとともにエンタメ性の高い企画に仕立てることで、エンゲージメントの高いファンや地域の人々を集客し、理解の醸成や行動の変革を促せる。
- ・ 親近感を抱くクラブや憧れの選手の協力を得ることで、難しい社会的テーマを、ファンや地域の人々に共感しやすい形で伝えられる。
- ・ リーグ・クラブとのイベント共催により、社会的テーマに対する企業の姿勢を示し、企業の認知度や自社のイメージ向上を図れる。企画次第で、自社技術等を知ってもらう機会にできる。

新たな地域・社会向けの取組を、共同で企画・運営できる

- 例・ 単独では実現が難しい地域課題や社会課題に対して、リーグ・クラブの“つながり”を活用して、共に取り組むパートナーを巻き込みながら挑戦できる。
- ・ 企業が重視する社会貢献テーマに対し、リーグ・クラブが持つ既存のプログラムを活用することで、ゼロから企画することなく、スピーディかつ効果的に取組を実施できる。
- ・ 社会的意義のある取組において、リーグ・クラブとの連携により実施場所を確保できる。(練習施設や試合会場、企業単独では活用が困難な公共施設の利用など)

(テーマ例)

健康・ウェルビーイングの促進

- ・ スポーツは健康促進に親和性が高い。未病対策 (食事、運動、生活習慣の改善等) を通じて、自社ブランドへのファンの共感を得やすく、社会貢献効果も高められる。
- ・ リーグ・クラブと連携したスポーツイベント等を共催し、自社の製品・サービスを関連づけることにより、地域のウェルビーイング向上に資するとともに、自社の事業成長にもつながりやすい。

次世代の育成への貢献

- ・ リーグ・クラブが有するジュニアチームやアカデミーに加え、地域の子ども・家庭との“つながり”を活用したスポーツイベントの開催などを通じて、子どもたちの健康づくりを後押しできる。
- ・ 行政や学校との“つながり”を活かし、企業協力による子どもたちの学びの機会の提供などを通じて、企業への親しみや信頼感を育むとともに、将来の事業成長に繋がる長期的な投資ができる。

地域活性化、まちづくり

- ・ クラブが“つながり”のある自治体や地域企業、NPO等とも連携することで、地域の賑わい創出や観光・周遊促進等に貢献できる。
- ・ クラブとともに、地域活性化やまちづくりに持続的に取り組むことで、企業としての信頼を得られる。

環境問題への理解・アクション

- ・ 環境問題とスポーツの親和性は高く、スポーツが存続していくために環境への取組が重要であることは、ファンから共感を得やすく、自分ごととして理解されやすい。
- ・ 親しみのあるクラブや憧れの選手を通じて、環境問題を定期的かつ分かりやすく伝えていくことで、人々の行動変容を促すことができる。
- ・ リーグ・クラブの集客力やメディアの発信力を活用した注目度の高い環境イベントで、自社の技術を楽しく伝えることで、企業の認知度やイメージ向上を図れる。

13

③

社会的意義を絡めた企業とスポーツリーグ・クラブのパートナーシップ (共創) に向けたポイント

14

### ③ 社会的意義を絡めた企業とスポーツリーグ・クラブのパートナーシップ（共創）に向けたポイント

#### 背景（社会的意義を絡めたパートナーシップの可能性）

- 世界的なサステナビリティへの関心の高まる中、企業のサステナビリティへの貢献に対する社会的な要請も高まっており、企業は長期的に、「社会の持続可能性に資する価値提供」と「事業成長」の両立が求められる。例えば、SDGs、地域経済活性化、少子高齢化などの社会課題の解決に向けた取組に加え、持続的な価値創造やグローバル展開も視野に入れた変化に対応できる組織づくり、人材育成などの取組も求められる。
- これまでに述べたように、スポーツは、企業のさまざまなニーズや課題の解決に活用できる可能性を有し、特に社会や地域とのつながりが強いことから、企業の事業成長と社会貢献の双方に貢献できる。また、多くの関係者を巻き込み、よりインパクトを大きくするために、社会的意義を絡めた発展的な目的を有するパートナーシップにより、新しい価値を共創していくことは有効といえる。
- 有価証券報告書におけるサステナビリティ情報の開示、統合報告書による価値創造ストーリーの発信等により、企業のこうした取り組みに対する株主や投資家の関心も高まっている。
- なお、社会的意義を絡めた発展的なパートナーシップによる新たな価値共創は、企業、リーグ・クラブが人材や資金を使ってはじめて実現するものであり、我が国においては発展の途上にあるが、ぜひその可能性に目を向けていただきたい。

15

### ③ 社会的意義を絡めた企業とスポーツリーグ・クラブのパートナーシップ（共創）に向けたポイント

#### 共創に向けたポイント

- 社会的意義を絡めた発展的なパートナーシップによる新たな価値の共創に向けて、以下のような点が重要になる。なお、一部については、必ずしも社会的意義を絡めない一般的なパートナーシップでも参考になる要素を含んでいる。

 **相互理解の醸成** ～対話を重ね、企業、リーグ・クラブそれぞれの経営ビジョンや事業戦略を相互に理解～

 **共通目的の設定** ～社会的な意義を絡めた「共通の目的」を設定、言語化～

 **契約の柔軟性** ～目的達成に向けた柔軟な権利の調整～

 **組織内の体制構築** ～経営層・部門の責任者・現場担当者の理解、部門の目標・KPIとの紐付け～

 **情報の発信力を高める戦略** ～スポーツ特有のストーリーで効果的に届ける、拡散力を高める、仲間をつくる～

 **成果の把握** ～目的に沿った成果の測定・可視化～

16

### ③ 社会的意義を絡めた企業とスポーツリーグ・クラブのパートナーシップ（共創）に向けたポイント

#### **相互理解の醸成** ～対話を重ね、企業、リーグ・クラブそれぞれの経営ビジョンや事業戦略を相互に理解～

- **企業とリーグ・クラブがパートナーシップを築くには、互いの経営ビジョンや事業戦略を相互に理解することが重要**である。その後、パートナーシップの目的を定めていく上でも、理解した上で、共に取り組んでいこうと共感できることが不可欠である。
- 企業の一部門など、スモールスタートで関係を築く場合には、**まず、部門の目標やミッション、ポリシー、課題をリーグ・クラブと共有することが重要**である。企業の具体的な期待を共有することで、実現可能な連携の形を考えていくことができる。
- **社会的意義を絡めた発展的なパートナーシップにより、新しい価値を共創していくためには、より大きく、継続的な取組にしていくことが重要**であり、**企業全体の中長期の方向性をリーグ・クラブに共有することがポイント**になる。例えば、**企業の経営理念、中期経営計画等の中長期のビジョン、中長期で解決していくべき本質的な経営課題の共有**が考えられる。
- また、企業が、スポーツを活用して、どのように経営ビジョンを実現し、どのように課題を解決するかのイメージを持つことは、より意義のある共創を進めていく上でポイントとなる。そのためには、**リーグ・クラブの取組も重要**になる。**リーグ・クラブ自身の経営理念やビジョンを明確にし、独自の強みやアセットを整理することが不可欠**である。例えば、リーグ・クラブとして取り組んでいく社会貢献テーマを明らかにすることは、企業によるリーグ・クラブの理解促進につながる。企業に対して、自身の価値を適切に伝えることで、効果的な連携につながっていく。

(相互理解を深める方法)

- **相互理解を深めるには、双方で対話を重ねることが重要**である。スモールスタートの場合には、部門の責任者や現場担当者とリーグ・クラブで議論を重ね、より発展的なパートナーシップを目指す場合は、経営層も含めて対話を重ねることが考えられる。
- まずは、スモールスタートで関係を築き、イベントや共同プロジェクトを通じて徐々に相互理解や関係性を深めながら、持続可能なパートナーシップへと発展させていくことも考えられる。

17

### ③ 社会的意義を絡めた企業とスポーツリーグ・クラブのパートナーシップ（共創）に向けたポイント

#### **共通目的の設定** ～社会的な意義を絡めた「共通の目的」を設定、言語化～

- **双方の理念やビジョン、経営課題を踏まえ、パートナーシップにおける「共通の目的」を設定することが必要**である。
- パートナーシップに基づく活動の実施段階で**認識のズレを防ぐためにも、その「目的」を明確に言語化し、企業、リーグ・クラブで共有することが重要**である。  
(例)「興行におけるごみ（廃棄物）を減らすこと」と「興行におけるごみを資源として循環させ、結果としてごみを減らすこと」は、似て非なるものであり、目的達成のためのアプローチは異なる。このような違いを曖昧なまま進めると、期待した結果や効果を得られない恐れが生じる。
- 互いの持つアセットや強みについても理解を深め、**補完的にシナジーを発揮できる、両者だからこそ実現できる価値の実現**を考えていくことも重要である。
- なお、社会的意義を絡めた**発展的なパートナーシップにより、新しい価値を共創していくためには、企業とリーグ・クラブの利益にとどまらず、地域や社会の課題解決など地域や社会への貢献につながる共通目的の設定が鍵**となる。社会的意義のある目的を掲げることで、より多くのステークホルダーを巻き込むことが可能になる。それにより、企業、リーグ・クラブ双方にとって持続的な価値を生み出すだけでなく、より大きな社会的インパクトを生み出すことにつながる。

18

### ③ 社会的意義を絡めた企業とスポーツリーグ・クラブのパートナーシップ（共創）に向けたポイント

#### 契約の柔軟性 ～目的達成に向けて、状況に応じた柔軟な権利の調整～

- パートナーシップの目的達成に向けて、**リーグ・クラブの保有する権利の中から、企業が活用できる権利の範囲を適切に設定することが不可欠**である。
- 特に、社会的意義を絡めた**発展的なパートナーシップ**により、**新しい価値を共創していくためには、ときに試行錯誤しながら、パートナーシップに基づく活動を進めていくことが必要**になる。その際に、従来の固定的な権利の設定では価値を十分に発揮できない場合もあり、**状況に応じて柔軟に権利を調整**することも考えられる。  

(例) 『地域住民のウェルビーイング向上』をパートナーシップの目的とする場合、健康、教育、交流促進など、多様な取組を行える可能性がある。試行錯誤しながら活動を進めていく中で、当初想定されていなかった権利を活用することが有効な場合も想定される。企業が権利利用に相応の費用を負担することを前提に、利用を認める権利やその利用範囲に調整の余地を持たせることで、目的の達成がしやすくなる。
- こうした権利の柔軟性を確保するための一つの手法として、**契約段階で権利に柔軟性を持たせる、あるいは、契約時に将来的な権利の変更や追加を想定した条項を設け、契約の途中で柔軟に見直すようにすることも一案**である。このような工夫を取り入れることで、権利関係を適切に調整し、双方にとってより効果的な協力体制を築くことができる。

19

### ③ 社会的意義を絡めた企業とスポーツリーグ・クラブのパートナーシップ（共創）に向けたポイント

#### 組織内の体制構築 ～経営層・部門の責任者・現場担当者の理解、部門の目標・KPIとの紐付け～

- 企業のパートナーシップの担当は広報の部門と思われることは少なくないが、これまでに紹介したように、多様な部門で活用が可能である。
- パートナーシップの目的に照らし、具体的な活動の調整・実施においては、**適切な部門の適切なメンバーをアサインし、実務レベルで機能する体制を構築することが重要**である。特に、**その部門の目標やKPIの達成に向けて、リーグ・クラブがどのように貢献できるかを明らかにすることで、社内の理解と協力を得やすくなる**。
- 社会的意義を絡めた**発展的なパートナーシップを進める際は特に、パートナーシップの目的を企業のビジョンや経営課題と結びつけ、経営層の納得を得ることが不可欠**である。これにより、予算や人材などのリソース確保がスムーズになり、継続的な取組が可能となる。
- **より大きな取組を進めていくには、各部門の協力・参加が欠かせない**。部門ごとのKPIへの貢献を伝えて、責任者の理解や共感を得ることが重要である。また、中長期的な取組を進める上では、**現場の社員にも、パートナーシップを通じて目指すこと、実現したいことを共有し、理解・共感を得ることで、同じ方向性を向いて取組を続けることが可能になる**。
- 企業内で一定の理解を得られた後は、パートナーシップに基づく活動の**推進チームの責任範囲と権限を明確にすることが求められる**。中長期的な取組の場合は、ロードマップの作成や定期的な進捗確認も有効と考えられる。
- なお、**リーグ・クラブ側も、選手を含めた関係者を適切に巻き込み、パートナーシップの目的達成に向けた体制を整えること、企業と円滑に連携できる環境を構築すること**が求められる。企業とリーグ・クラブ双方の体制整備が、パートナーシップの価値最大化につながる。

20

### ③社会的意義を絡めた企業とスポーツリーグ・クラブのパートナーシップ（共創）に向けたポイント

#### 情報の発信力を高める戦略 ～スポーツ特有のストーリーで効果的に届ける、拡散力を高める、仲間をつくる～

- **スポーツ特有のストーリーやリアルタイムの盛り上がり（モメンタム）、リーグ・クラブの有するメディアやファン等とのつながりを活かし、情報を戦略的に届けていくことが重要**である。

#### ①企業の伝えたいメッセージを効果的に届ける。社会的意義のある取組を企業価値につなげていくために、拡散力を高める

- 情報を伝える有効な手段の一つが、**相手の感情に訴えかけて強く印象づける「ストーリーテリング」**である。スポーツには、リーグ・クラブの姿勢や歴史、地域との結びつき、選手のバックグラウンドや挑戦、試合を通じて体現していることなど、**無数のストーリーがあり、多様な切り口で企業のストーリーを表現することができる**。こうした企業のストーリーを、結果が予測できないスポーツのリアルなストーリーと組み合わせることで、**より強く印象づけることができる**。

（例）多様なバックグラウンドを持つ選手たちが結束し、チームとして成功を収める姿は、「異なる価値観を尊重し、協力することの重要性」を伝えるストーリーとして活用することもできる。

- また、企業のストーリーをより多くの人に届けるために、**リーグ・クラブの拡散力の活用も重要**である。**定期的に生まれるリアルタイムの盛り上がり（モメンタム）は、ファンの熱狂によって瞬間的・爆発的な発信力があり、話題性を高める**。加えて、リーグ・クラブとメディアの**つながりも活かす**ことで、さらなる注目を集めることができる。

#### ②関係者の巻き込み・仲間づくりのために、ストーリーを活用する

- 特に、**社会的意義を絡めた発展的なパートナーシップにより、新しい価値を共創していく場合は、取組のスケールアップに向けて、ファンや社会・地域の関係者の巻き込み・仲間づくりが重要**になる。その際、**ストーリーを活用し、共創の意義や目指す未来像を共有し、共感を得る**ことで、共創の動きを加速させることができる。
- なお、パートナーシップに基づく活動は、**ファンや社会の関心や共感を呼ぶ企画設計を行うことで、盛り上がりを作っていくことも必要**である。そのためには、**ファンや社会の目線でのストーリーづくりも重要**である。

21

### ③社会的意義を絡めた企業とスポーツリーグ・クラブのパートナーシップ（共創）に向けたポイント

#### 成果の把握 ～目的に沿った成果の測定・可視化～

- パートナーシップの価値を最大化し、持続的な関係を構築するためには、**パートナーシップの目的に沿ったKPIを設定し、成果を適切に測定・可視化することが重要**である。
- その際、単純な数値測定では捉えにくい共通目的を設定している場合、**取得可能なデータを活用した指標の算出に加えて、定性的なデータ・情報も収集・活用し、両者を組み合わせることで、関係者が納得できる形で成果の把握を行うことも考えられる**。
- なお、社会的意義を絡めた発展的なパートナーシップにより、中長期的に共創の取組を進める場合には、より多くのコストがかかる。そのため、社内での継続的な理解を得るためにも、**非財務指標を含めた成果の可視化が一層重要**となる。
- 具体的には、**財務指標に加え、広報、マーケティング、人事などの関係部門と連携し、採用やブランド価値向上といった非財務指標も取り込みながら、各部門の視点を踏まえた成果の把握が求められる**。こうした取組の積み重ねによって、パートナーシップの価値を社内に浸透させ、持続的な関係の構築につなげることができる。社内の理解を得て、継続的な投資を可能にするためにも、**成果を適切に把握していくことが重要**である。

22

## ii. 調査結果の概要の解説

スポーツリーグ・クラブとのパートナーシップを推進するうえでは、企業とスポーツ側の双方において、パートナーシップに関する理解の醸成が不可欠である。特に企業にとって、スポーツとの連携がどのような価値をもたらすのかについての理解は、一定程度進みつつあるものの、一部にとどまっているのが実情であると推察される。

本調査結果では、企業の視点に立ち、スポーツリーグ・クラブとのパートナーシップが企業成長にどのように貢献し得るのか、また、その実践にあたって留意すべきポイントについて整理した。企業におけるスポーツ活用の更なる促進に向けて、本報告が一助となることを期待する。

## ① 企業とスポーツリーグ・クラブのパートナーシップとは

パートナーシップは企業とリーグ・クラブの二者で成立する。一方で、スポーツの特長や強みを活かし、社会的意義を絡めた発展的な目的を設定することが、パートナーシップの成果をより大きなインパクトとしていく際のポイントとなる。

### 【有識者の意見】

- ・ パートナーシップを構築・推進するにあたっては、企業側・スポーツ側双方がパートナーシップの「本質」を理解し、それを具体的な契約内容に落とし込んでいるかどうか重要である。特に、以下の3点がパートナーシップの本質として挙げられる。
  - ▶ 相互価値の向上：双方が価値を提供し合い、共に成長する関係であること。
  - ▶ 共通の目的の達成：特定の課題や目標を共有し、それに向けた取り組みを行うこと。
  - ▶ 共創による新たな価値の創出：従来の枠組みを超えた、新たな価値をともに生み出すこと
- ・ 日本のスポーツプロパティは発信力だけではなく、柔軟に企業に価値を提供することが必要である。
- ・ パートナーシップは、双方にとって目指すべき意義があり、それを実行することで社会的にも意味のある中長期的な関係であるべきである。
- ・ スポーツは、地域や社会をよりよくする手段、そして企業成長を後押しするツールとしても活用可能である。
- ・ パートナーシップは、企業とクラブの2者間のみで成立することもあるが、社会的な意義を伴わせることで、より多くの人やステークホルダーを巻き込み、結果として企業の価値向上にもつながる。
- ・ パートナーシップにもいろいろな形があることが大切である。たとえば、企業の経営課題と社会的意義は必ずしも一致するとは限らない。企業の特性や置かれた状況によって、社会との関わりが重視される場合もあれば、そうでない場合もあるため、柔軟な設計が必要である。
- ・ スポーツの勝敗に関係なく、企業の支援が安定的に継続されるような関係性こそが、あるべきパートナーシップの姿である

## ② 企業がスポーツリーグ・クラブを活用できる可能性

### <企業の主なニーズ・課題>

企業の経営課題は千差万別であるが、今回は、企業にとってどのように使えるかの観点から、大きく5つに整理をして示している。

主なニーズ・課題としては、売上の拡大や、新製品・サービス、新事業開発といったものから、組織・人材の強化（採用、人材育成等）、地域・社会への貢献（ESG、サステナビリティ）といったものもあり、また、それらニーズ・課題と関係性が強いブランディングの強化も重要なニーズ・課題の一つである。

<スポーツリーグ・クラブの特徴や強み>

スポーツリーグ・クラブには、様々な特徴や強み（特性）があり、それらは企業のニーズや課題に対して柔軟に活用することができる。各特性は必ずしも1つのニーズだけに対応するものではなく、1つの特性が複数のニーズに役立つ場合もあれば、複数の特徴や強みを組み合わせることで、より大きな効果を生み出すことも可能である。

下表の内容については、意見交換会においての有識者からの発言とともに、国内外の先進的なパートナーシップの取組事例調査や新たなパートナーシップ形成に向けた可能性調査で把握した内容も交え、事務局で整理したものである。

【図表 19.スポーツリーグ・クラブの特徴や強み】

| スポーツリーグ・クラブの特徴や強み   | 本調査における認識   |
|---------------------|---|
| 発信力                 | 瞬間の熱狂やドラマが各種メディアで頻繁に取り上げられ、これらのメディアとの連携や、影響力のある選手の存在が強力な発信ツールとなる。また熱狂的なファンによる拡散力も発信ツールの一つになる。           |
| 感情を動かす              | 勝敗が分かれることで、他のコンテンツにはない喜怒哀楽が生まれ、魅了するプレーや予測できない展開によって、人々の感情を強く揺さぶることができる。                                 |
| 一体感の創出              | 同じ試合やイベントに集い、共に応援することで、異なる背景を持つ人々が自然と連帯感を感じ、一体感が芽生える。   |
| ライブエンターテイメント        | 非日常的な空間で、目の前で展開される生の勝負は、他のコンテンツにはない臨場感と没入感を提供する。  |
| ファン・企業・地域をつなぐハブ     | ファンや企業（地域企業や海外企業を含む）、行政、地域で活動する団体等、様々なステークホルダーとのつながりがあり、クラブはそれらをつなぐハブである。それぞれのコミュニティやネットワークとも密接に連携している。 |
| 言語や文化を超える共通性（グローバル） | スポーツは世界中で楽しまれており、共通のルールのもと、言語や文化を超えて多くの人々に受け入れられている。  |
| 実証フィールド             | スタジアムやアリーナといった拠点や、リーグ・クラブという存在そのものを、様々な取組や挑戦のフィールドとして活用することができる。  |
| 会場活用の柔軟性            | 多くの人が集まる場でありながら、チケットがなければ入場できない閉じられた空間であり、会場（スタジアム・アリーナ）の活用主体であるリーグやクラブが環境や条件を一定程度コントロールできる。            |
| 多様な人が集まる場           | 異なる背景や価値観を持つ人々を自然に引き寄せ、様々な年齢、性別、国籍の人々が一堂に会する場となる。   |
| 定期的な興行開催            | リーグは継続的に大会を開催し、クラブは定期的にホームタウンに根ざして興行を行っている。なお、スポーツ自体は古くから親しまれてきた人類共通の文化であるという側面も持つ。                     |

|                 |   |
|-----------------|---|
| 結果が予測不可能        | 公平なルールの下、人間のコンディションや偶然性が影響することで、誰もが最後まで結果が読めない、筋書きのないドラマが生まれる。                                      |
| ストーリー性          | 選手の成長や挫折、チームの栄枯盛衰といったストーリーは、結果が予測できないスポーツの特性によって、よりリアルで強い説得力を持ち、人々の心を動かす。                           |
| 挑戦・努力           | 明確な目標に向けて挑戦を続け、積み重ねた努力が結果として可視化される構造を持つため、挑戦と努力といった前向きな価値観と親和性を持つ。                                  |
| リーダーシップ         | スポーツには状況判断や行動によって周囲を導く機会が多く、立場を問わずリーダーシップが発揮される構造を持つ。   |
| ダイバーシティ・チームワーク  | 国籍や文化、年齢、価値観の異なる人々が集い、それぞれの違いを受け入れながら、チームワークを築き、共通の目標に向かって挑む構造を持つ。その姿は、多様な人材が協働する組織のあり方とも重なり合う。     |
| 信頼性・公平性         | ルールに基づいた公正な競争の場であり、その透明性が信頼性と公平性の印象を生む。   |
| 象徴性・地域のシンボル     | 社会の価値観や感情を映し出す象徴性を持ち、地域を代表するシンボルとして人々の共感や誇りを集め、ロールモデルともなり得る存在である。                                   |
| ファンとの強いエンゲージメント | スポーツ自体の持つライブ感と一体感に加え、クラブがホームタウンに根ざし、地域に愛される存在であることから、熱狂的なファンコミュニティが形成される。                           |
| 公共性・社会性         | 政治色が薄く、地域や社会に関わる活動を行っても違和感を持たれにくい存在である。クラブは地域のスポーツ振興や賑わい創出等に長年取り組んできた背景から、自治体との連携や施設の活用が進めやすい特性を持つ。 |
| 地域密着            | ホームタウンを有しているクラブもあり、地域の行政や教育機関、NPO 団体、地域住民等と密接な関わりを持ちながら活動している。                                      |
| 社会との多様な接点       | 生活に身近で幅広い世代に関わる活動であり、教育、健康、福祉、環境等、社会の多様な分野と接点を持ちやすい特性がある。   |
| 求心力             | リーグ・クラブや選手の存在、ストーリーが人々の共感を呼び、人の心や行動を引きつけ、巻き込んでいく力としてあらわれる。  |

#### 【有識者の意見】

- ・ スポーツリーグ・クラブとのパートナーシップにおけるスポーツの活用可能性は、以下の5つの観点で整理されることが多い。
  - ブランドに対して訴求できる
  - CSR、SDGs の代替に活用できる
  - 売上を作ることに貢献できる
  - 新規事業開発等において競合対策にも活用できる
  - 社内に対してリクルーティング、従業員のロイヤリティ向上に寄与できる

- ・ パートナーシップを推進する上では、スポーツの価値を企業の経済活動の言葉に置き換えることが重要である。
- ・ パートナーシップから得られるメリットを、企業内部で説明・共有しやすくするための言語化が重要である。
- ・ 企業にとって、スポーツリーグ・クラブとのパートナーシップの活用は、自社のニーズ・課題解決の手段の一つである。
- ・ 興行が定期的開催されるからこそ、ファンや地域のスター選手が恒常的に発生し、コミュニティが恒常的に存在することがスポーツの良さである。
- ・ スポーツの最大の魅力は、興行に同じ目的を持つ人が数千人単位で集まる、このライブエンターテインメント空間である。

上述の企業のニーズや課題に対して、スポーツリーグ・クラブの特徴や強みを活かすことで、どのように貢献できるかについて、その活用可能性を以下の通り整理した。なお、ここで示すのはあくまで一例であり、すべての企業や状況に当てはまるものではないことに留意が必要である。実際のパートナーシップの設計にあたっては、個別の目的や文脈に応じた柔軟な対応が求められる。

#### <企業ニーズ（売上を拡大したい）>

売上拡大に関するニーズ・課題に対しても、スポーツリーグ・クラブには3つの活用可能性があるとして整理した。

第一に、消費者とのタッチポイントを増やせることである。企業が製品・サービスの売上を伸ばすには、消費者との接点を増やすことが重要である。スポーツリーグ・クラブは、グローバルを含む多様な地域・世代にわたるファンコミュニティを持っており、潜在顧客との新たなタッチポイントを生み出す可能性がある。また、タッチポイントの「質」という観点でも、試合観戦などリアルな場での接点は、商品体験の深さを高めることができる。たとえば、長時間使用しないと価値が伝わりにくい製品の場合、スタジアムなどの空間を活用することで、店舗以上に深い体験を提供できる。

第二に、国内（地域）／グローバルへ販売チャネルを広げられることである。企業にとって、ゆかりのない地域や海外に販路を広げることは重要な成長戦略の一つである。たとえば、地域密着型の企業が他地域に横展開するケースや、地方の中小企業に販売したい都市部のSaaS企業、海外市場への進出を目指す企業などがこれに該当する。それらの企業にとって、スポーツは有効な選択の一つである。ホームタウンを持ち地域に根ざした活動をしているクラブは、地域の企業・行政・住民とのつながりが強く、地域に入り込む足がかりとして活用できる。また、スポーツは世界共通の文化であり、アジアなどグローバルに展開するクラブを通じて、現地の企業や関係者とのつながりを築きやすい。共通の関心事であるスポーツをきっかけに、現地のネットワークにスムーズに入っていくことが可能となる。

第三に、取引先との関係を深められることである。デジタル化の進展により、オンラインでのやりとりが増える一方で、顧客や取引先との信頼関係を築くことが難しくなっている場面もある。スポーツ会場には、ホスピタリティールームなどの特別な空間が整備されていることもあり、試合観戦という非日常的な体験を通じて、感情を共有しながら自然なコミュニケーションが生まれやすい。こうした空間は、経営層や意思決定者を招待する場としても有効であり、スポーツという共通の話題を通じて関係性を深める

ことができる。結果として、商談やビジネスの発展にもつながる可能性がある。

#### 【有識者の意見】

- ・ スポーツはライブエンターテインメントとしての特性を持ち、消費者と同じ空間・同じ時間を共有しながら、共感性を伴って関わるができる。定期的な開催によって恒常的なファンコミュニティが存在する点も含め、消費者とのタッチポイントを継続的に創出できることは、スポーツの大きな優位性である。
- ・ スポーツにはファンベースがあり、一度に多くの接点にリーチできる。ファンはチームやリーグ、地域に対して強いロイヤリティを持っているため、企業にとっては、自社の顧客との関係をより強固なものへと育てることが可能である。
- ・ 試合会場に設けられたホスピタリティスペースは、普段は接点を持ちにくい関係者を招くことができる特別な場であり、対話を深めるきっかけとなる。商談の場としても有効に活用できる可能性がある。
- ・ スポーツにはファンベースがあり、一気に多くの接点にリーチして繋がれる。スポーツのファンは、チームやリーグ、そこの地域に対してロイヤリティがあるため、そこを活かして、企業としては自社の顧客を強いつながりを持つ顧客に育成できる。
- ・ スポーツの試合会場のホスピタリティスペースは、普段呼べない人を呼べる、会える特別な場であり、話が弾むだけでなく、取引先との関係を深めて商談を進めることが期待される。
- ・ BtoB 事業を展開する企業にとって、地縁のない地域で新規営業を行うよりも、地域の企業とつながりを持つクラブとパートナーシップを結ぶことで、地域社会に入り込むきっかけを得られる。このような関係構築には一定の価値がある。
- ・ グローバル展開を目指す企業にとっては、世界中にファンを持つスポーツやグローバル共通の競技を展開するリーグ・クラブとのパートナーシップを通じて、現地の企業ネットワークにアクセスしやすくなる。現地の文化や特性を踏まえた戦略設計が求められる。

#### <企業ニーズ（新製品・サービス、新事業を開発したい）>

新製品・サービス、新事業の開発に関するニーズ・課題に対して、スポーツリーグ・クラブには2つの活用可能性がある整理した。

第一に、新たな製品・サービスや事業の実証・テストができることである。新たな製品・サービスの開発工程の中には、実証・テストのフェーズが含まれる。その際、定期的に多くの人が集まる試合会場を実証フィールドとして活用できる点で、企業にとってスポーツは有力なその選択肢の一つとなり得る。加えて、試合会場は、多くの人が集まる場でありながら、チケットがなければ入場できない閉鎖的な空間でもある。リーグやクラブが活用主体として、環境や条件を一定程度コントロールできるため、実証・検証に適した条件を整えやすい。

第二に、新たなパートナーと、新たな取組を始められることである。技術の進化や市場の急激な変化に柔軟に対応していく上で、自前主義だけではスピードや柔軟性が足りないこともある。また、モノ消費からコト消費、さらにはプロセスエコノミーの考え方が広がる中で、特定の製品・サービスだけでは顧客のニーズをカバーできないこともある。そのため、新製品・サービス、新事業の開発には、新たなパートナ

一とのつながりがより重要になっている。スポーツは、こうしたつながりを生み出す場としても有効である。リーグやクラブには多様な企業とのネットワークがあり、スポンサー企業同士の交流会や、親会社が主催するビジネス交流会などを通じて、新たな共創パートナーと出会う機会を企業に提供している。特に、スポーツや、同じリーグ・クラブを支援しているという共通点があることで、関係構築がスムーズに進みやすく、新たな取り組みを始めるきっかけにもなりやすい。

#### 【有識者の意見】

- ・ スポーツリーグ・クラブの中には、ビジネスネットワーキングのプラットフォームを有しているリーグやクラブがある。
  - ▶ スポーツコミッションなど社会的な機能としてもスポーツを通じた共創ネットワークが存在している。
- ・ スポーツがあることで産官学の連携が進む、スポーツはハブ機能を持っている。

#### <企業ニーズ（ブランディングを強化したい）>

ブランディング強化に関するニーズ・課題に対して、スポーツリーグ・クラブには4つの活用可能性があると整理した。

第一に、企業や製品・サービスの認知度を高めることである（グローバル含む）。ブランディング強化の第一歩として、企業や製品・サービスの認知度を向上させることは欠かせない。その点で、スポーツリーグ・クラブが持つ多様な地域や世代にわたるファンコミュニティ、メディアとのつながりや選手などの発信力は有効な手段となり得る。さらに、スポーツならではのストーリー性やリアルタイムのモメンタムによる瞬間的・爆発的な発信力や、ファンによる拡散力も活用することで、企業や製品・サービスの認知度を高めることができる。

第二に、ブランドのイメージやポジションを確立できることである。デジタル化の進展などにより、製品・サービスの差別化が難しくなる中、スポーツの持つイメージを活用することで、自社ブランドのイメージやポジションを明確に訴求することができる。スポーツには、「革新性」「挑戦的」「伝統的」など多様なイメージがあり、自社が伝えたい価値観に合わせて、リーグ・クラブを選ぶことができる。たとえば、「挑戦する人を支える」というブランドメッセージを伝えたい場合、「挑戦的」なスタイルを持つリーグやクラブとの連携により、そのイメージを強く印象付けられる。また、スポーツの持つイメージだけでなく、スタジアム・アリーナのVIPホスピタリティールームなどを通じて、ハイグレードな体験を提供することで、ブランドイメージを印象付け、競合との差別化にもつなげられる。

第三に、共感を得て、ブランドのファンを増やすことである。企業が中長期的に事業を成長するには、製品やサービスだけでなく、ブランドそのものへの共感や愛着を持つファン・顧客を増やすことが重要である。スポーツには、異なる背景を持つ人々が一体感を感じる力があり、ファンとの強いエンゲージメントを築いている。企業が、クラブの勝利や課題解決への支援、応援メッセージの企画などを通じてクラブと関わることで、ファンとの感情的なつながりや共感が生まれ、ブランドへの信頼や愛着を高めることができる。

第四に、製品・サービスの価値を印象づけることができる。また、デジタル化の進展などにより情報が溢れる中で、自社の製品・サービスの価値を顧客に印象付けることが重要である。スポーツには選手のパ

パフォーマンス向上や試合での勝利などのリアルなストーリーがある。そこに自社製品・サービスの貢献を重ねることで、機能性や信頼性をわかりやすく訴求することができる。また、感情が高まる試合の中で製品・サービスを体験してもらうことで、ポジティブな感情を引き出すことができる。

#### 【有識者の意見】

- ・ 欧州では、ブランディングが企業経営に直結しているケースが多く、スポーツパートナーシップの最大の強みである「ブランディング効果」が企業活動と親和性を持ちやすい。このため、欧州においてはスポーツ活用が企業活動に自然にフィットしている。
- ・ 海外の大手ブランド企業では、市場におけるブランドのパフォーマンスを定量的に把握するため、「ブランドスコア」などの指標を用いて継続的に測定・管理している。一方、日本企業ではブランドの数値化が難しく、評価指標が認知度や想起度、共感性といった定性的なものにとどまりがちである。

#### <企業ニーズ（組織・人材を強化したい）>

組織・人材強化に関するニーズや課題に対しても、スポーツリーグやクラブには4つの活用可能性がある」と整理した。

第一に、挑戦機会を提供し、社員の成長を促すことである。変化の激しいビジネス環境に柔軟に適応し、新しい価値を生み出す組織をつくるには、社員の自発的な挑戦や成長を促すことが求められる。その点で、スポーツリーグ・クラブと連携したプロジェクトや他社との共創活動への参加は、普段の業務とは異なる環境・価値観に触れる機会となり、社員に多様な考え方を学ばせ、視野を広げる成長のきっかけとなる。こうした現場への関わりが、社員の挑戦意欲や主体性を引き出すことにもつながる。

第二に、働きがい高め、従業員満足度を向上させることである。価値観の多様化やデジタル化の進展により働き方が多様化する中、社員とのエンゲージメントを高め、定着やモチベーション向上を図ることが企業にとって重要な要素となっている。スポーツはそのための有効な選択肢の一つである。たとえば、リーグ・クラブとの共同プロジェクトや社内イベントを通じて、チーム・部門を越えたコミュニケーションの活性化が期待できる。また、スポーツにはエンターテインメント性があるため、社員が自発的・前向きに取り組む可能性が高まりやすい。

第三に、社内に、自社の企業理念や価値観を浸透させることである。企業においては、中長期的な経営理念やビジョン、重要視する価値観を策定するだけでなく、社員一人ひとりに浸透することが重要である。ただし、こうした抽象的なメッセージを言葉だけで伝えることには一定の難しさがある。その点、スポーツは「努力」「挑戦」「チームワーク」など、企業理念と親和性の高い価値観を“目に見える形”で体現できるため、コミュニケーションのツールとして有効である。たとえば、リーグ・クラブの「健康促進」企画に協力し、自社の「ウェルビーイング向上」という理念を行動で示すことで、社員にとって伝わりやすく、実感を伴ったメッセージとなる。また、スポーツは定期的な試合やイベントがあるため、単発的な発信ではなく、継続的に価値観を届けていく手段としても活用できる。

第四に、企業の認知度・イメージを向上させ、採用で他社と差別化を図ることである。少子高齢化や東京一極集中による地方の人口流出などにより、人材獲得競争はますます激化している。このような中、求職者に対して「いかに自社の魅力を伝えるか」が重要な課題となっている。スポーツリーグ・クラブとの

連携による地域貢献活動や挑戦的なプロジェクト等は、企業が大切にしている価値観や文化を発信する機会ともなる。その発信は、自社の人材育成に対する姿勢や、働きがいのある企業像としての魅力にもつながる。また、就職先を選ぶ際には、親や教員など第三者の評価も一定の影響を持つ傾向があることから、スポーツリーグ・クラブが持つ多様な地域・世代とのネットワークを活用して広く情報を届けることで、企業の信頼性を高めることも可能となる。

#### 【有識者の意見】

- ・ 社員のロイヤリティや企業への愛着を高める手段として、スポーツを活用する取り組みは欧米でも見られる。スポーツは、普段なかなかエンゲージメントを高めにくい社員でも参加しやすく、部署を越えた交流や新たな気づきを生みやすいという特性がある。
- ・ スポーツへの投資意義を丁寧に伝えるワークショップを実施することで、社員の理解を深め、やる気の向上につなげるプログラムも存在する。さらに、こうした取り組みがインターンシップや採用活動につながるケースもある。
- ・ 日本においても、実業団スポーツの存在に象徴されるように、スポーツを通じた社員エンゲージメントの文化が根づいてきた。収益性を追求しない形で企業がラグビーやバレーボールなどのチームを保有してきた背景には、社員への還元や組織の一体感醸成といった目的があったと考えられる。

#### <企業ニーズ（地域・社会をよくしたい）>

地域・社会貢献に関するニーズ・課題に対しても、スポーツリーグ・クラブには2つの活用可能性があると整理した。

第一に、人々の関心を集め、広く・わかりやすく伝えられることである。消費者の環境意識の高まりや、ESG投資への注目、有価証券報告書におけるサステナビリティ情報の開示義務化などを背景に、地域や社会の持続可能性への貢献が企業に強く求められている。そうした中で、企業が地域・社会課題に取り組む際には、単に実施するだけでなく、その意義や内容、成果を広く伝えることが重要である。スポーツリーグ・クラブは、選手の発信力やメディアとのつながり、ファンとのエンゲージメントの強さ、エンタメ性の高さ等を活かし、多くの人々の関心を引きつける力を持つ。また、クラブがもつ地域・行政・子ども・NPO等とのつながりを活用することで、企業単独ではリーチできない層への発信も可能になる。さらに、スポーツのエンタメ性を活かすことで、向き合いづらい社会課題でもわかりやすく発信できる。その結果、企業の取り組みに対する理解や共感が促進され、たとえばイベントの集客数の向上や行動変容の実現といった成果にもつながる。

第二に、新たな地域・社会向けの取り組みを、共同で企画・運営できることである。地域や社会の持続可能性に対する貢献が企業に求められる中で、地域課題や社会課題の多くは、企業単独では解決が難しい場合もある。そうした取組をゼロから企画し、関係者を巻き込むには一定のリソースが必要となる。その点、スポーツリーグ・クラブと連携し、クラブが持つ地域・行政・子ども・NPO等とのつながりを活用することで、実効性のある取り組みを共同で企画・運営することが可能となる。クラブを介して他の企業や関係者との連携を広げることもできる。地域に根差したクラブは、長年にわたり地域のスポーツ振興や賑わい創出等に取り組んできた背景を持ち、自治体との連携や施設の活用が進めやすい特性(公共性・社会性)を持つ。企業が主体となる場合よりも、リーグ・クラブが旗振り役となることで、より多く

の関係者を巻き込みながら、地域・社会課題の解決に向けた取り組みを推進しやすくなる。

地域貢献・社会貢献に関するテーマは多岐にわたるが、スポーツは生活に身近で、幅広い世代が関わる活動であるため、教育・健康・福祉・環境等、社会のさまざまな分野と接点を持ちやすい特性がある。実際、国連が提唱する「スポーツと持続可能な開発 (SDGs)」<sup>25</sup>においても、スポーツはSDGsの17の目標すべてに貢献しうる存在として位置付けている。こうした背景を踏まえ、以下に企業がスポーツを通じて取り組むことができる地域・社会貢献に関する4つのテーマ例を紹介する。

#### ①健康・ウェルビーイングの促進

健康経営の促進や、戦略的に重要な地域における生活者のウェルビーイング向上は関心の高いテーマとなっている。スポーツは、「からだを動かす活動」の面もあり、身体的・精神的な健康の促進と親和性が高い。リーグ・クラブと連携してスポーツイベント等を共催し、自社の製品・サービスと結びつけた取組を行うことで、地域のウェルビーイング向上に貢献できるとともに、生活者との自然な接点を通じて、自社ブランドやサービスへの共感も高まりやすい。

#### ②次世代の育成への貢献

子どもを含む次世代の育成は、企業にとって社会的責任の観点から注目されているテーマである。一方で、企業が単独で子どもたちとの接点を作ることは容易ではない。その点、リーグ・クラブが有するジュニアチームやアカデミー、地域の子ども・家庭との“つながり”を活用することで、自然に子供たちとの接点を築き、次世代の育成に関与することが可能となる。スポーツのエンタメ性や選手への憧れ等も相まって、子供にとって強く印象に残る取組となれば、将来的な事業成長にも貢献しうる。

#### ③地域活性化、まちづくり

地域経済の維持や魅力あるまちづくりは、企業が持続的に事業を展開する上でも重要な課題である。特に地域密着型のビジネスを展開している企業や、特定地域を戦略的に重視している企業にとって、その重要性はさらに高い。スポーツクラブは、ホームタウンを拠点に地域に根ざした活動を行い、住民・行政・地元企業との信頼関係を築いている。スポーツの求心力やつながりを活かして、イベントを開催したり、施設を活用したりすることで、地域に賑わいを生み出し、人の流れや経済波及効果を生み出すなど、企業としてのまちづくりへの自然な関与が実現しやすくなる。

#### ④環境問題への理解・アクション

脱炭素や持続可能な社会の実現に向けた取り組みは、ESGやサステナビリティ経営の観点から企業にとって避けて通れないテーマとなっている。一方で、環境問題は抽象的で長期的なテーマでもあり、生活者の共感や行動変容につなげるのが難しい側面もある。

その点、スポーツは自然環境に支えられた活動であり、地球温暖化に伴うウィンタースポーツの縮小や、夏季大会の熱中症対策といった影響は、「このままではスポーツができない未来が来るかもしれない」というメッセージとして、共感や当事者意識を生み出しやすい。そのような共感や親しみのあるクラブ

---

<sup>25</sup> 「スポーツと持続可能な開発 (SDGs) (国際連合広報センター)」 ([https://www.unic.or.jp/news\\_press/features\\_backgrounders/18389/](https://www.unic.or.jp/news_press/features_backgrounders/18389/), 閲覧日 2025/03/28)

や憧れの選手等を通じて、環境問題をわかりやすく、継続的に伝えることで、人々の意識変容や行動変容を促すことができる。

**【有識者の意見】**

- ・ 地域・社会貢献というテーマは、スポーツの特性や魅力を最も表現しやすい領域である。その理由として、①人々の関心を集める力があること、②「場（フィールド）」を提供できることが挙げられる。
- ・ スポーツには、人々を自発的に巻き込む力があり、企業単独では生み出せない共感や当事者意識を生むことができる。たとえば、大手企業が主導しても関心が集まりにくい活動でも、地域クラブが旗振り役になることで、住民の参加意識が高まりやすい。
- ・ 多くの企業が地域貢献を試みる際、「何を」「どこで」実施するかに課題を抱えており、結果として自社ビル周辺での清掃活動などにとどまるケースが多い。スポーツクラブと連携することで、広い会場やイベント機会を活用し、より多くの人を巻き込んだ活動が可能になる。
- ・ 社会課題や環境問題といったテーマに限らず、「地域活性化」や「まちおこし」といった方向に少し視点を変えることで、スポーツとの親和性がさらに高まる可能性がある。
- ・ 地域や社会とつながる力こそが、スポーツの持つ大きな魅力であり、企業との連携によってさらに成長させることができる領域である。

③ 社会的意義を絡めた企業とスポーツリーグ・クラブのパートナーシップ（共創）に向けたポイント  
 これらのポイントについては、企業とスポーツリーグ・クラブのパートナーシップを実践する上で基本的な内容とともに、より発展的な共創型のパートナーシップを実践するためのポイントの双方が含まれている。

有識者からは以下のような意見があった。

**【図表 20.有識者の意見】**

| 共創に向けたポイント | 有識者の意見  |
|------------|---|
| 相互理解の醸成    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ パートナーシップを効果的に機能させるためには、企業とクラブ双方が、相手の事業戦略や事業方針を相互に理解することが不可欠である。</li> <li>・ 企業側は、自社の中期経営計画や事業戦略についてクラブに理解を促すことが重要であり、スポーツ側も、自らの目指す方向性を企業に理解してもらう努力が求められる。</li> <li>・ 実際の事例として、契約締結前に企業とクラブが5～6回にわたりワークショップを実施し、双方の目的や方向性を丁寧にすり合わせた上でパートナー契約に至ったケースもある。</li> </ul> |
| 共通目的の設定    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 企業・クラブ・社会のそれぞれにとって意味のある「共通の目的」を設定することが重要である。</li> <li>・ 具体的には、企業にとっては中期経営計画や事業成長に資する目的、</li> </ul>   |

|                     |   |
|---------------------|---|
|                     | <p>クラブにとっては成長に向けた課題や解決したい社会課題、そして社会にとって意義のある目的を重ね合わせ、三者にとって価値のある目的を見出すことが求められる。</p>   |
| <b>契約の柔軟性</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 現在のパートナーシップ契約では、提供される権利があらかじめ固定化されすぎており、その制約によって本来可能であったはずの施策が実行できないケースも見られる。その結果、企業側のニーズに十分応えきれていない状況がある。</li> <li>・ 今後は、従来の「権利ベース」の契約から脱却し、双方の合意に基づき柔軟に権利を設計するような、フレキシブルなパートナーシップの構築を目指すことが、日本のスポーツビジネスにとって重要な方向性となる。</li> <li>・ 提供される権益が支払金額に見合うかどうかは、契約前に明確に効果測定することが難しい。そのため、パートナーシップには、事前に厳密に定義された内容だけでなく、将来に向けたビジョンや創意工夫の余地（余白）を含めることが重要である。</li> </ul>   |
| <b>組織内の体制構築</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 通常のパートナーシップでは、特定部署内で対応が完結することも多いが、共創型のパートナーシップを推進するには、部署横断的な体制構築が求められる。</li> <li>・ パートナーシップを担う部署は、組織全体である必要はなく、企業が最も推進したい事業や目的に即した、適切な部門が担うことが重要である。特に、広報と事業部門の分断が生じないようにする視点が求められる。</li> <li>・ パートナーシップを企業経営にしっかりと紐づけるためには、まず経営サイドにアプローチし、経営課題を定義したうえで、現場の担当者と丁寧に連携していく両面のアプローチが求められる。</li> <li>・ 企業の現場の担当者には現場なりの視点や課題があり、それらを理解しながら、関連部署との連携を促進していくプロデューサー的な役割を、企業側・スポーツ側双方の担当者が担うことが重要である。</li> <li>・ 限られたリソースの中で、企業が人材や資金を適切に配分し、体制を整えるには、経営層の理解と判断が不可欠である。経営層が「やるべき案件」として認識すれば、必要なリソースが確保されやすくなる。</li> </ul> |
| <b>情報の発信力を高める戦略</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 共創型のパートナーシップにおいては、多様なステークホルダーを巻き込み、共感を得ることが重要であり、そのためのコミュニケーション設計が求められる。情報を発信するだけでなく、「あえて発信しない」という選択も戦略の一つとなり得る。</li> <li>・ 社会的な視点を取り入れ、普段は関わりの少ない層を巻き込むことを</li> </ul>   |

|  |  |
|--|--|
|  | <p>意識した発信が必要である。こうした共感を生む手段の一つとして、「ストーリーテリング」が有効である。</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ メッセージを効果的に届けるためには、「誰に」「何を」「どう届けるか」という戦略的視点が不可欠であり、相手の立場に立って行動を促すような“仕掛け”を意識することが重要である。</li><li>・ スポーツが持つモメンタム（瞬間的な熱量）やリアルタイムの盛り上がりは、他の分野にはない特性であり、企業が社内稟議などでパートナーシップの意義を説明する際にも有効に活用できる。</li><li>・ 単に発信するだけでは効果は限定的であり、ファンや社会が求めていることに応える形で情報を届けなければ、大きな反響や話題性（バズ）は生まれない。</li><li>・ ストーリーテリングを効果的に展開するためには、そもそも企業とクラブの間に、ビジネスの指向性や理念・哲学といった根本的な部分でのフィットがあるかどうか重要である。両者にフィットがあれば、伝えるべきストーリーの方向性は自ずと定まりやすくなる。</li></ul> |
|--|--|

本報告書は、経済産業省との間で締結された令和6年8月28日付の業務委託契約書に基づき、株式会社エヌ・ティ・ティ・データ経営研究所が作成したものです。株式会社エヌ・ティ・ティ・データ経営研究所は、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、株式会社エヌ・ティ・ティ・データ経営研究所は、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。