資料３

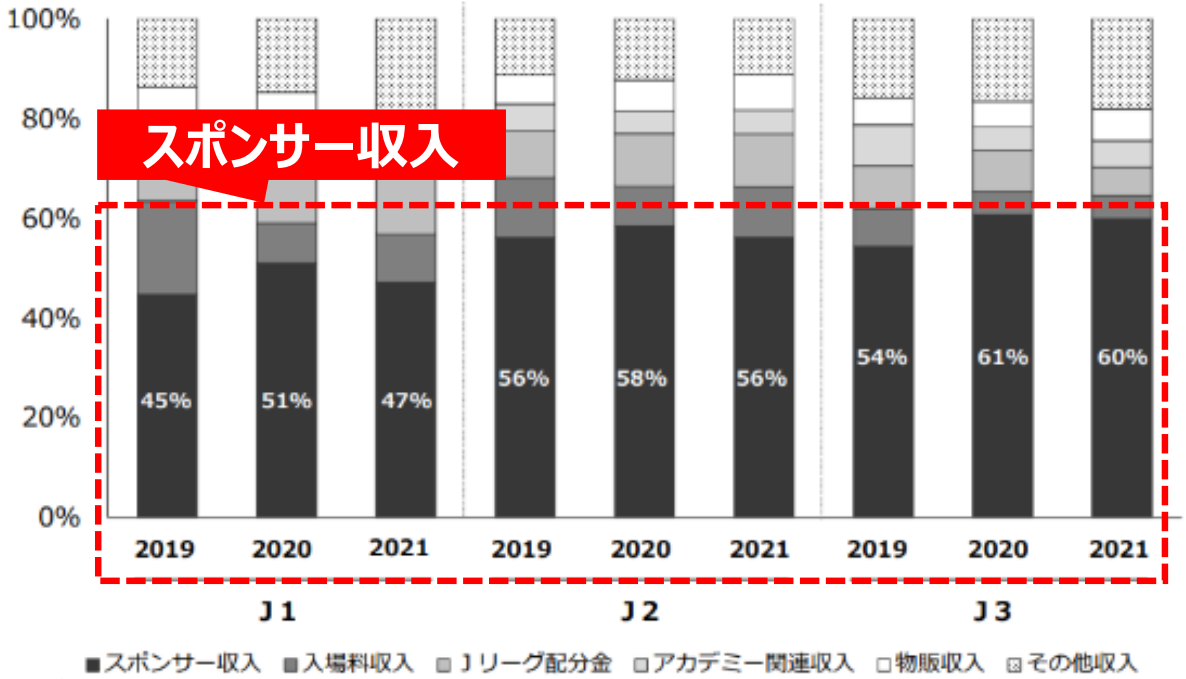
事務局資料

パートナー企業との共創について

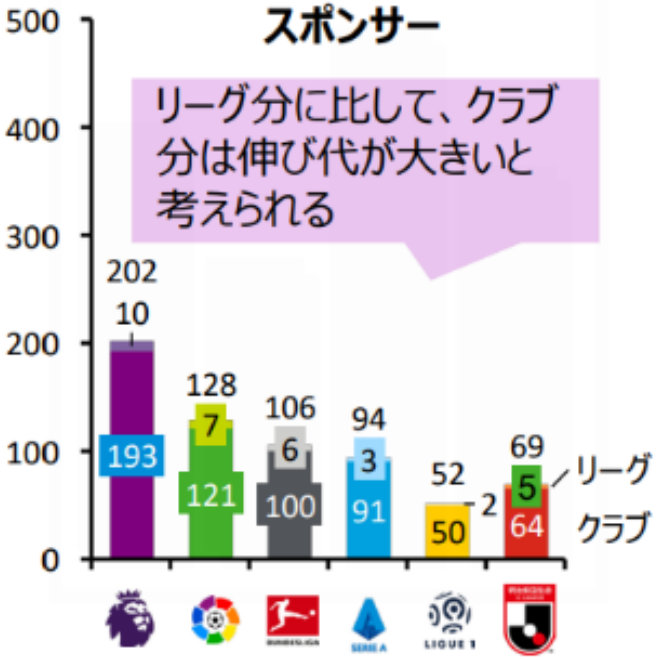
1．背景（事業部成長の必要性とスポンサー収入の影響）

- 事業拡大やチーム強化へ投資するためには、リーグ・クラブ内の財務的余力が必要。
- プロスポーツの多くのリーグ・クラブでは、スポンサー料が主な収益源となって財務基盤を支えている。クラブの安定的な経営のためには、**スポンサー料の維持・拡大が重要**。

Jクラブの収益構造



リーグ・クラブのスポンサー料収入比較



（出典）
公益社団法人日本プロサッカーリーグ「Jリーグ　クラブ経営ガイド2022」http://aboutj.jleague.jp/corporate/assets/pdf/club_guide/jclub_guide-2022.pdf
第2期スポーツ未来開拓会議 第2回資料５ 野々村委員資料「Jリーグの成長戦略について～トップスポーツの更なる拡大～」
https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/sports_future/pdf/002_05_00.pdf

2．現状（世界におけるパートナー企業との関わり方の多様化）

- 近年は、「スポンサーシップからパートナーシップへ」という流れに発展し、**スポーツ団体の保有するアセットを活用して価値を創出する「アクティベーション」に注目**が集まっている。
- 特に海外のリーグ・クラブでは、**パートナー企業がスポーツに関与する目的**、それに応じた**手段が多様化**。従来の露出効果といった価値に加え、**社会課題解決や企業の経営課題解決に向けてパートナーシップを締結する事例**が出てきている。
- **企業が自社の差別化を図る中で**、スポーツ団体とのアクティベーションで生まれる**「ストーリー性」を重視する**といった声や、アクティベーションの成功要因として、**アクティベーションの予算の確保、目的と評価方法の明確化が重要**との声もある。

	企業の**目的の拡大**	クラブが提供する**手段の多様化**
従来	● **不特定多数**への**露出機会拡大**	● クラブのアセットを**画一的に活用** • 広告看板掲出 • ユニフォームへの企業名掲載 • クラブメディアでの情報発信 • チームロゴ等の使用許諾　等
近年	● 単なる露出にとどまらず、より目的が**具体化・拡大** • SDGｓの取組強化 • 社会課題解決への関与 • 人材育成・人材採用 • 新規ターゲットの獲得　等	● クラブのアセットを活用し、**企業とともに作り上げていく**。アセットの活用方法も企業にあわせて**柔軟に対応**。 • 環境に配慮した戦略立案とブランディング • 観戦者に対するエコグッズの利用促進 • 採用イベントの開催 • 特定のターゲットへのプロモーション、商品開発　等

（出典）経済産業省「令和５年度商取引・サービス環境の適正化に係る事業（国内外のスポーツリーグ・クラブの経営実態等の調査事業）」より作成

2．現状（世界におけるパートナー企業との関わり方の多様化）

- アクティベーションの目的や考え方は企業により異なり、多様であるものの、海外では、**①サステナビリティ・ESG関連の取組**、**②デジタルコンテンツ・SNSを活用したブランディング**、**③企業の製品・サービスの活用や新製品開発などの実証実験**、**④VIPマーケティング**の取組が見られる。
- 中でも、特に近年は、**サステナビリティ・ESG関連の取組がトレンド**になっているとの声がある。

①　社会貢献活動・社会課題解決の取組（サステナビリティ・ESG関連の取組）

サステナビリティに特化したミッションビジョンを掲げて様々な取組を行うことで、スポンサー企業の協賛やファンの増加につなげている事例がある。**サステナビリティやESG関連の取組が増えている**背景には、スポーツは感情との結びつきが強く、**サステナビリティ、多様性の文脈で企業を差別化するストーリーテリングとの親和性が非常に高い**という声があった。

②　デジタルコンテンツ・SNSを活用したブランディング

多くのスポンサー企業がアクティベーションにおいてソーシャルメディアを活用しており、リーグ・クラブ側でも、企業との協業を進めるために自クラブでコンテンツ企画・制作を行う組織を持つ事例が増えている。企業が消費者に届けるストーリー性を重視する中で、**自由度の高いコンテンツを制作・配信できる点、閲覧数やインプレッション数等で効果測定しやすい等の利点が存在**するとの声がある。

③　企業の製品・サービスの活用、新製品開発などの実証実験／PoC

スポーツクラブやリーグがパートナー企業の商品・サービスを使う事例や、スポーツ団体が有するアセットを活用して企業が実証実験やPoCを行う事例も増えている。背景として、**影響力の大きいスポーツ組織やスタジアム等において自社の製品やソリューションが使われているというリアルなストーリーに対するニーズの高まり**や、**多様なステークホルダーとの新ビジネスや新サービス開発等のニーズ**等が考えられる。

④　VIPマーケティング（企業間の関係性構築）

スポーツ組織のアセットを利用したカンファレンス、レセプション、ビジネスセミナーの開催等を通じて、**VIPマーケティングや企業間のネットワーク構築**を行っている事例がある。また、スポンサー企業に入会資格のあるビジネスクラブを創設することで、パートナー企業間のネットワーク構築を促進している事例も存在する。

（出典）経済産業省「令和５年度商取引・サービス環境の適正化に係る事業（国内外のスポーツリーグ・クラブの経営実態等の調査事業）」より作成

2．現状（事例①：Forest Green Rovers FC）

- 英国のスポーツクラブForest Green Rovers FCは、英国サッカー下部リーグに所属しているものの、**サステナブルを軸としたブランディング（経営方針）**により、**環境に優しい商品開発を行う企業の目的と合致**し、**パートナー企業やファンの獲得、収益化に成功**している。

Forest Green Roversのパートナー企業例

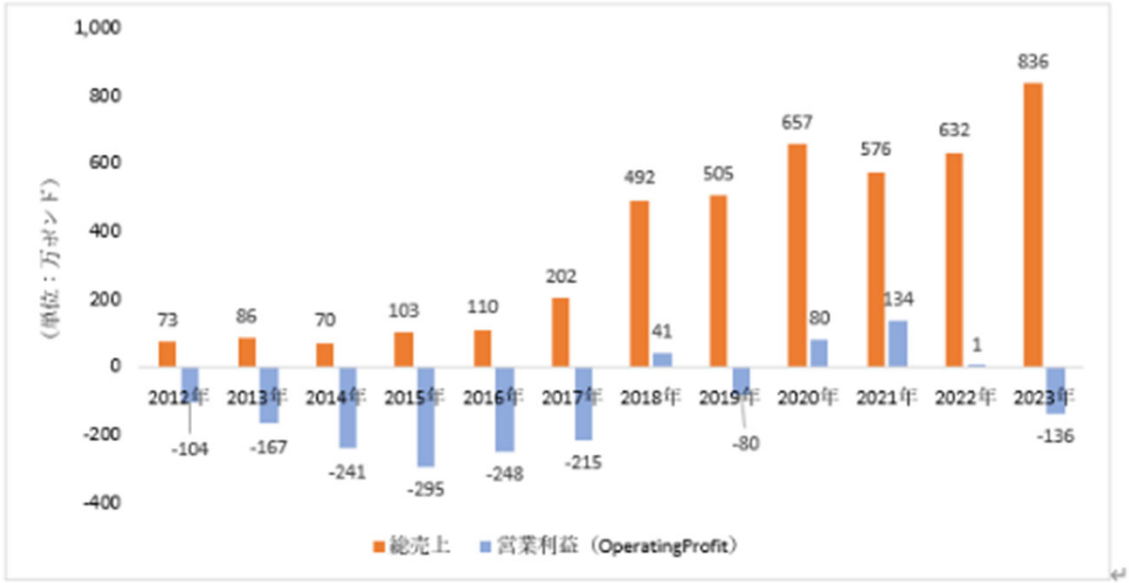
【クラブの方針・取組】

- スタジアムの屋根にソーラーパネルを設置し、スタジアムにおける電力・ガスは全て再生エネルギーを使用
- ユニフォームの原材料の50%に竹を使用することでプラスチックの使用を大幅に削減
- グラウンドの芝は有機肥料と雨水のみで育成・整備
- 選手やスタッフに提供する食事、スタジアム内で提供する食事は全てヴィーガン　　等

【スポンサーの取組】

Ecotricity	• 英国の再生エネルギー企業。2010年にメインスポンサーとなり、同社会長がクラブオーナーとして運営に関与。 • ファン、観客等に対し、環境に対する取組・理念を届けるコミュニケーションプラットフォームとしてクラブを捉え、支援を実施
Faith in Nature	• 英国発祥の環境に優しい製品を展開する消費財ブランド。 • 2019年からパートナーシップを締結。有機肥料で育てられた芝からボディソープをつくるといったアクティベーションを実施し、クラブファン層に向けたマーケティングを実施。

Forest Green Roversの売上･営業利益推移



（出典）経済産業省「令和５年度商取引･サービス環境の適正化に係る事業（国内外のスポーツリーグ･クラブの経営実態等の調査事業）」より作成

2．現状（事例②：Women’s Super League（WSL））

- 英国の女子プロサッカーリーグであるWomen’s Super League（2018-19シーズンよりプロ化）は、**世界的なジェンダー平等に関するムーブメントの高まりを背景**に、企業が男性スポーツのみに対してスポンサードすることにレピュテーションリスクを感じ始めたこと、また**WSLとしても精力的なKPI**（観客数を増加する、SNSのフォロワー数増加等）を設定するなどしたことにより、**スポンサー料の獲得に成功**。
- WSLの2022-23年の１試合平均観客数も5千人を超えるまでに成長。

WSLの目標例（※１）

Target（項目）	Success measure（成果指標）
Average attendance for the BFA WSL（BFA WSLの平均入場者数）	6,000（※成果指標設定時は3,092）
The most-followed women’s football league in the world on social media（SNS上で世界で最もフォローされている女子フットボールリーグ）	#1（1番）
Lead partnerships sold for BFA WSL, FA WC and VWFAC（BFA WSL、FA WC、VWFACのリードパートナーシップの販売）	100% sold（完売）

WSLの大きなスポンサー料獲得例

シーズン	概要
2019-2020	Barclays とのパートナーシップ契約を締結（3年間1000万ポンド）
2021-2022	2021年9月、スカイスポーツおよびBBCと3年間の放映権契約を締結（推定年間約800万ポンド） 2021年12月、Barclays との契約を更新。2022年～25年の3年間3000万ポンドで更新

（出典）「THE FA WOMEN’S PROFESSIONAL GAME: STRATEGY 2021－24」P.29「HEADLINE TARGET」を訳（※１）
経済産業省「令和５年度商取引・サービス環境の適正化に係る事業（国内外のスポーツリーグ・クラブの経営実態等の調査事業）」より作成

2．現状（国内におけるサステナビリティ関連の取組の現状）

- 国内スポーツリーグ・クラブにおいても、例えば、Jリーグでは、社会課題などに地域の人・企業とともに取り組む「シャレン！（社会連携活動）」、Bリーグでは、関係者とともに行う社会的責任活動「B.LEAGUE HOPE」を推進し、SDGｓへの貢献を目指すなど、サステナビリティ・ESG関連の取組が進められている。

シャレン！（社会連携活動）一例

ヴァンフォーレ甲府は、環境問題に対して地元のNPO法人や企業と協働。2004年からスタジアムで利用する食器を全て再利用しています。（リユース食器、リユースカップなど）容器を伴う飲食物を購入する際、代金にデポジットを上乗せして支払い、食器を返却するとデポジットが払い戻しされる仕組み。15年間、すべてのホームゲームで継続して取り組んでいる。

Jクラブ：ヴァンフォーレ甲府

B.LEAGUE HOPE一例

茨城ロボッツはパートナーであるアダストリア社がサーキュラーエコノミー実現のために取り組む「Play Cycle!」のアンバサダーとして取り組みを支援。アダストリア社のご協力により回収した衣類がB.LEAGUE応援グッズに生まれ変わります。2021年1月8日から1月22日の間、1tを超える衣類の回収を達成。

（出典）シャレン！Jリーグ社会連携（https://www.jleague.jp/sharen/）、B.LEAGUE HOPE（https://www.bleague.jp/b-hope/about/）より作成

2．現状（国内におけるスポンサー・アクティベーションの現状）

- 国内でも、近年、従来のスポンサー料に対するサービス（広告看板掲出、ユニフォームへの企業名掲載）の提供にとどまらず、**企業が抱える個別の課題や目的に合わせてクラブの資産を活かす様々な「スポンサー・アクティベーション」**に力を入れ、パートナー企業からの収入獲得に向けて工夫するクラブが出てきている。

●近年のスポンサー・アクティベーション（例）

【社会課題解決】
パートナー企業の**SDGｓの推進を目的**として、マイボトルの開発と観戦者へのPR・利用促進を実施

【新製品開発】
パートナー企業の**若者への商品訴求を目的**として、選手とともに若者向けの商品開発、共同販売を実施

【その他】
パートナー企業の**採用活動サポートを目的**に、クラブがハブとなって採用イベントを開催

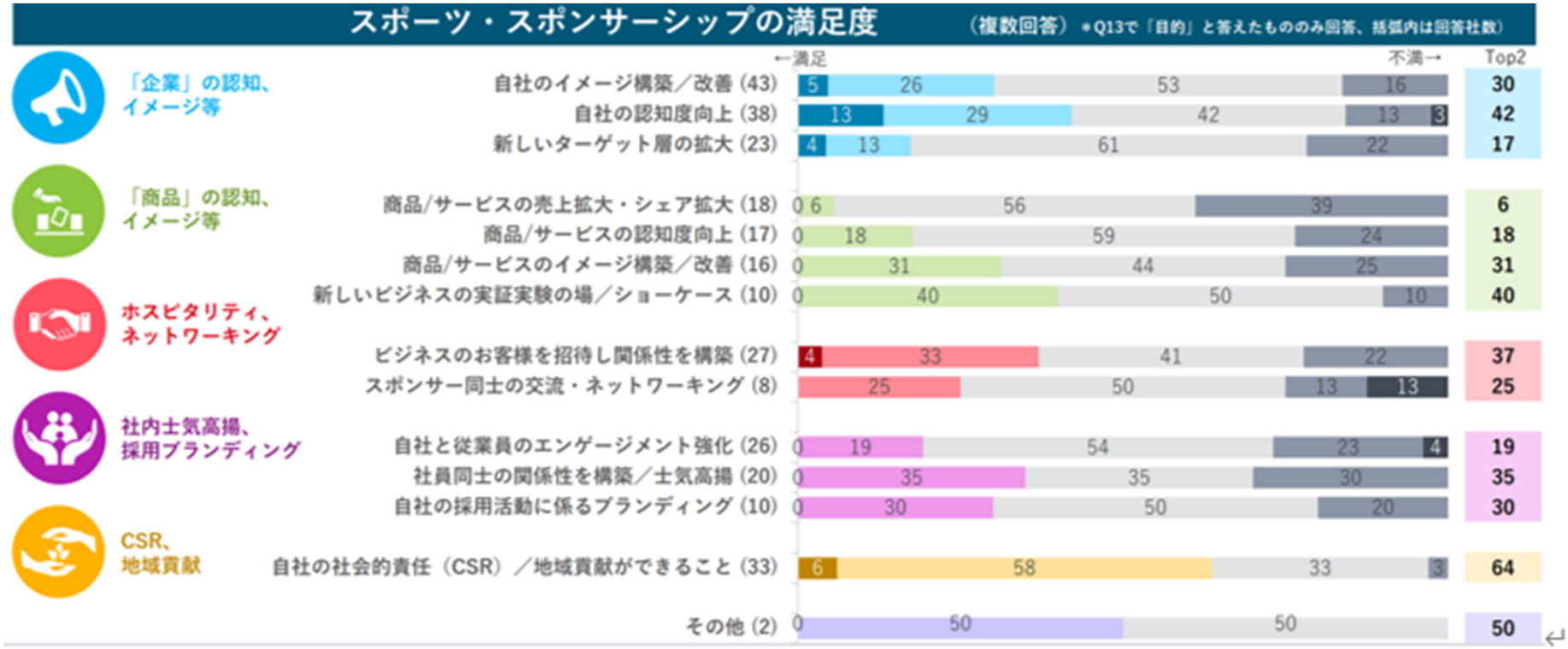
クラブにとっては、新規パートナー企業獲得や既存パートナー企業の継続へ
パートナー企業にとっては、自社の課題解決や、SDGｓへの取組強化へ

（出典）クラブヒアリングより事務局作成

3．課題（1/2）

- しかしながら、民間調査によれば、CSR・地域貢献以外の目的に対する満足度が50%未満との結果もあり、**必ずしも有効に活用されているとは言いがたい**。
- **リーグ・クラブとしては**、その強みを磨きつつ、企業と共に、協賛の目的に応じたアクティベーションを提案し、一緒に創り上げていくことが重要と考えられるが、**資金や人材が不足している等の課題**がある。

日本企業におけるスポーツスポンサーシップ満足度



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

（出典）経済産業省「令和５年度商取引・サービス環境の適正化に係る事業（国内外のスポーツリーグ・クラブの経営実態等の調査事業）」より引用

3．課題（2/2）

- また、民間調査会社によれば、海外企業が、スポンサー権利取得費用（協賛金）に対し、2.2倍のアクティベーション費用をかけていることに対して、日本企業は0.4倍という調査結果もある。
- こうした点から、**パートナー企業側も、リーグ・クラブのアセットを活用して価値を創出する意識や、戦略的に活用する意欲があるとは言いがたい。**
- こうしたことから、**さらなる戦略的な活用を図ることで、リーグ・クラブのパートナー企業からの収入拡大につなげていく余地がある**のではないか。

アクティベーション費用の比較

（※上段が日本、下段が海外）

（参照）ニールセンスポーツジャパン「スポーツ・スポンサーシップ 実施企業調査 2019」より。
下段のグローバル平均は、IEG 2017 Sponsorship Decision-Makers Survey

スポーツ団体・民間企業の声（一例）

- 特にナショナルクライアントに対してはアクティベーションが大事。そのため、他業界から営業の人材を採用。**小さいクラブはリソースに限りがあり難しい**かもしれない。（クラブ関係者）
- **パートナー企業側も、広告塔として露出するにとどまり戦略的にできていない**。最近、ようやくアクティベーションの考え方が出てきた。（民間企業）
- **企業側にもスポーツを活用すればいいということを理解・解釈できる人材がいない**。周辺産業、地域産業の活性化まで視野に入れ、知恵を出す必要がある。（民間企業）

（出典）経済産業省「令和５年度商取引・サービス環境の適正化に係る事業（国内外のスポーツリーグ・クラブの経営実態等の調査事業）」より引用

（出典）ヒアリングより事務局作成

ご意見いただきたい点

どうすれば新たなパートナーシップが推進されるか。

１．スポーツ団体とパートナー企業の双方にとって、より価値のあるパートナーシップのあり方は何か

① リーグ・クラブが有する資源（理念・パーパス、選手・監督、ファン、社会貢献活動やデータ等）のスポンサーシップにおけるさらなる活用の可能性についてどのようなことが考えられるか

例えば

・リーグ・クラブの資源を、どのように新しいパートナーシップ（スポンサーアクティベーション）に活用できるか。（スポーツを活用する意義）

・特にサステナビリティやESGの文脈や、外資企業への訴求において、新たな可能性はあるか。

・リーグ・クラブにおいて、プロスポーツを活用することの意義の理解や、単発のイベントや短期の活動にとどまらず目的や価値創造のストーリー性等の意識等がさらに必要ではないか。

・上記を進める上で、人手やノウハウの不足が課題として想定されるが、そのような中で、どのように取組を進めていけるか。

② スポンサー企業やスポンサー候補となる企業も、積極的に新しいパートナーシップに取り組んでもらうため、意識・行動をどのように変えることができるか

２．そのほか、新しいパートナーシップを推進するために必要なことは何か

① スポンサー・アクティベーションに活用されること等を目的に、リーグ・クラブの非財務情報（人的資本やサステナビリティ等）を含むの情報発信をさらに進めることは有効か。

例えば

・どのような情報が発信されると、スポンサーアクティベーション等での活用に有益か。

・個々のクラブの判断に委ねるより、リーグ全体で取り組む方がより有効と言えるか。

・クラブ・リーグの収益規模など、進める上で考慮すべき観点はあるか。

② 上記論点のほか、新しいパートナーシップを推進するために必要と考えられる方策はあるか。