

》》 スポーツビジネスの活用

# 単なる広告塔では行き詰まる 営業や企業連携のきっかけにも

里崎 慎

■デロイト・トーマツ  
ファイナンシャルアドバイザー  
シニアヴァイスプレジデント



2015年10月にスポーツ庁が設置されたのを契機に、スポーツビジネス拡大への期待が膨らんでいる。

昨年6月に政府が閣議決定した「日本再興戦略」でもスポーツの成長産業化が掲げられた。日本政策投資銀行は、スポーツ関連産業が生む付加価値の総和「国内スポーツ総生産」が右肩上がりに増えていくと予想する。

デロイト・トーマツグループは15年に日本でスポーツビジネスの専門チームを設立し、プロ野球やサッカー・Jリーグなどを支援してきた。英デロイトには20年以上にわたりサッカーのイングランド・プレミアリーグなどを対象に培ってきたノウハウがある。その経験も踏まえ日本でのスポーツビジネス拡大に何が必要か述べていきたい。

16年にデロイトは情報発信の一環として、Jリーグの全クラブを勝ち点あたりの人件費や入場料収入などビジネス面の指標でランク付けした。15年度に

J1リーグで1位となったのはFC東京。人気選手を前面に展開したマーケティングや移籍金による効率的な資金回収が奏功した。この年、FC東京の競技面の順位は4位。成績とは性格が異なる評価を公表したのは、日本のスポーツビジネスに提言したかったからだ。

## 現状の多くは「タニマチ」

日本のスポーツクラブのスポンサーは、投資効果を測り切れないまま、いわゆる「タニマチ」としての活動をしているところが多い。このランキングのような客観的な投資判断材料が乏しいのも実態だ。こうした状況を改善しなければ、スポーツビジネスへのスポンサーシップの拡大は望めない。

本来、投資効果が見込める可能性があるにもかかわらず、それを計測できないために活動資金を得られず弱体化の憂き目を見るスポーツもあるはずだ。

これまでスポンサーの投資判断の基準は主に広告モデルを使っていた。スポンサーのロゴがどれだけテレビに映っているか、どれだけ新聞の紙面をにぎわせたかを集計。同程度の視聴率のテレビコマーシャルや、同じ大きさの新聞広告を出す際にかかる広告費の分だけ投資効果があると考えられる。

だが、スマートフォンやタブレットの普及により、こうした旧来型メディアだけでは広告効果の実態を反映できなくなっている。現状の広告モデルによる投資判断が続けば、効果に疑問を抱くスポンサーが増え、投資が縮小してしまう可能性が高い。

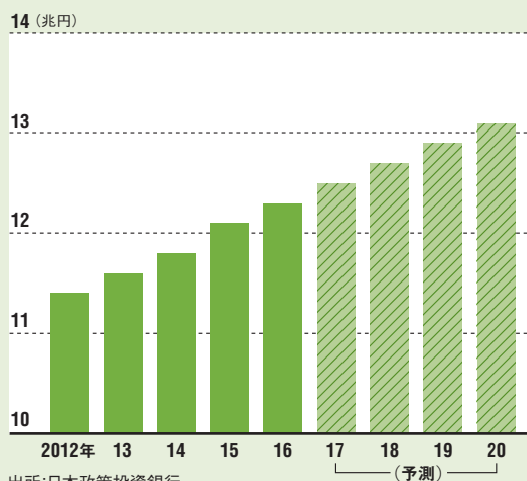
抱くスポンサーが増え、投資が縮小してしまう可能性が高い。

スポンサーシップの効果は広告だけではない。営業面での後押しや他企業との連携などにもつながられる。以下では、その具体例を挙げる。なお、個社の事例については、各社ホームページやインタビュー記事によるものである。

サッカーのイングランド・プレミアリーグでは、スポンサー企業が参加できる懇談会を開いている。これによって商談がスムーズに進むきっかけになるこ

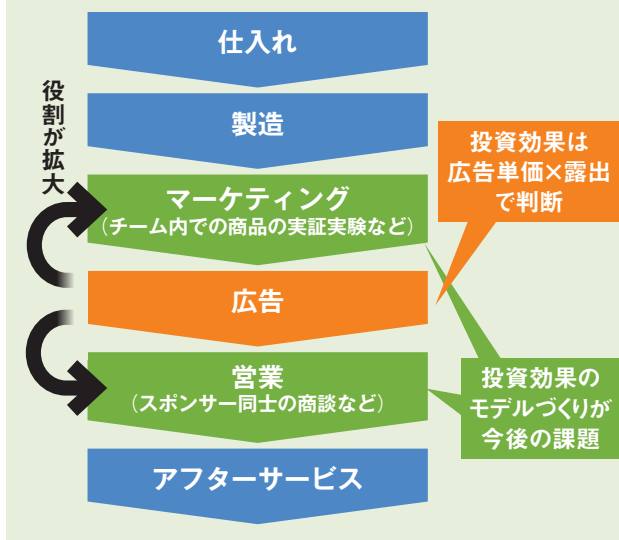
## スポーツビジネスの拡大が期待されている

●日本の国内スポーツ総生産



## スポーツクラブの役割は広告塔だけではなくなった

●事業の流れにおけるスポンサーシップの投資効果



米コカ・コーラは綿密に成果目標を立てて五輪への投資を実行している

とがある。また、スポンサー企業の間ではトップ会談も実現しやすく、新たな事業展開につながる例もある。

日本でも新たな試みが出始めている。サッカーのJ2のアビスパ福岡には「アビスパ・グローバル・アソシエイツ」という会員組織がある。スポンサー企業で働くビジネスパーソンが参加する交流プラットフォームで、2万人が会員だ。ここには九州電力や福岡銀行、JR九州など九州経済を担う「七社会」の企業が全て参加している。

### ヤンマーはタイで農機売り込み

また東南アジアなどの新興国リーグでの営業効果は絶大だ。チームのスポンサーには王族や財閥など国の政策にも深く関与する組織や団体が多い。外国企業が連携の機会を得られれば、新興国市場を開拓するための後ろ盾になる。

日本企業の例ではヤンマーが挙げられる。同社の後援するサッカーJ1のセレッソ大阪がタイのクラブと提携したことで、同国の農業協同組合と連携して農機を売り込むきっかけになった。

商品のマーケティングにも活用できる。パナソニックはスポンサーを務めるサッカーJ1のガンバ大阪のホームスタジアムに、夜間照明用のLED投光器や太陽光発電システム、ライブ映像配信サービスといった自社の商品を導入。スタジアムを自社製品のショールームとして活用している。

課題は、営業やマーケティングにおけるスポンサーシップの付加価値をどう測るか、手法が確立されていないことだ。企業が投資判断をする上では、個別具体的な目的を設定し、その効果検証を繰り返していくが必要になる。この点では、1928年から五輪の後援を続けている米コカ・コーラの取り組みが参考になるだろう。

コカ・コーラは大会ごとに20～30年後につながる自社のブランディングや売り上げ増の施策を再定義し、スポンサー投資による具体的な成果目標を定めている。

例えば2014年ソチ冬季五輪では、ロシア南部で同社の4倍のシェアを持っていた米ペプシコを逆転するというものだった。コカ・コーラは実際にこの

目標を達成している。重要なのはこの目標を全社で共有し、細かな行動計画にまで落とし込むことだ。こうした取り組みで初めてスポンサーシップの効果が見えてくる。

日本のスポーツクラブにはこうした綿密な計画を練るための人材やノウハウが不足している。今後の課題となる投資効果を見極めるためのモデルづくりは、現時点ではスポンサーが主導せざるを得ないだろう。

いずれはスポーツクラブがスポンサー獲得のために積極的に営業活動するようになることが望まれる。つまり、スポンサー企業の抱える経営課題を分析し、クラブがどのように役立つことができるのかを提示するわけだ。

従来どおりの広告塔としての役割にとどまっていたのは、スポーツビジネスは早晩行き詰まる。クラブは自らのコンテンツの価値をより積極的に訴える努力が求められる。 NB

[さとぎきしん] 2000年立命館大学経済学部経済学科卒、02年デロイトトーマツグループ入社。スポーツビジネスグループの立ち上げに携わり、各クラブなどのビジネス化推進業務に関与。