

# 中央競技団体経営強化推進事業 第3回講習会

2021/1/21

## 荒木重雄（あらかしげお）

株式会社スポーツマーケティングラボラトリー（SPOLABo） 代表取締役

株式会社スポカレ 代表取締役

一般社団法人スポーツビジネスアカデミー（SBA） 代表理事

一般社団法人日本スポーツマンシップ協会 理事

### ▽主な経歴

日本アイビーエム株式会社

ドイツテレコム株式会社（T-Systems Japan） 代表取締役 & CEO

株式会社千葉ロッテマリーンズ 執行役員 事業本部長

パシフィックリーグマーケティング株式会社（PLM） 取締役 執行役員

公益財団法人日本サッカー協会（JFA） 広報委員

一般社団法人日本野球機構（NPB） 特別参与 侍ジャパン事業戦略担当

株式会社NPBインタープライズ 執行役員 事業担当

一般財団法人全日本野球協会（BFJ） 理事

### ▽主な外部活動実績

スポーツ庁・経産省 スポーツ産業市場規模調査委員会 委員

総務省 スポーツ×ICT ワーキンググループ 委員

経済産業省 データ駆動型社会に係る基盤整備検討委員会 委員

スポーツ庁 スポーツ経営人材育成・活用ワーキンググループ 委員

BBTスポーツビジネス実践講座（SAP） 講師

一般社団法人日本トップリーグ連携機構 プロジェクトメンバー

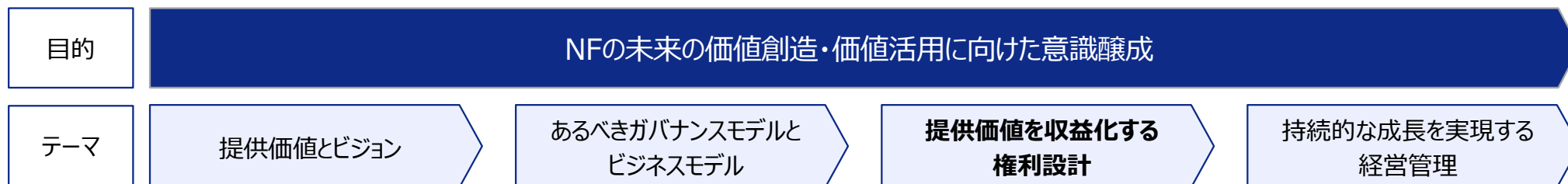
文部科学省委託事業 スポーツの環境整備に関する調査研究事業 プロジェクトメンバー

国土交通省・観光庁 スポーツツーリズム推進連絡会議 委員

## 令和型NFへ

# 激変するスポーツビジネス環境における普及・マーケティング戦略の作り方

## ～将来に向けた中央競技団体の価値創造と価値活用～



# 振り返り

## ■ これまでのテーマと今回のテーマ

第1回

### 提供価値とビジョン

- 現状把握がスタートライン
- 普及・育成・強化の源泉は事業収入(マーケティング)の時代へ
- 事業化の肝は他産業とのかけ算
- ビジョンは自団体の看板であり根源的な商品でもある
- 現状把握および提供価値(現在価値+未来価値)を整理したうえでビジョンを策定する

第2回

### あるべきガバナンスモデルと ビジネスモデル

- リスク面のガバナンスに加え事業面のガバナンスが重要
- 自団体だけでなく業界全体のガバナンスを効かせる
- 制度(権利の設計と帰属先)でビジネスモデルは変わる
- 普及・育成・強化の源泉として事業化(マーケティング)を実践するために制度設計し、権利を保有する

第3回

### 提供価値を収益化する 権利設計

**権利設計するうえで  
必要な視点と  
権利を活用し  
事業化(マーケティング)  
する方法**

はじめに

## 権利設計するうえで認識すべき外部環境の変化

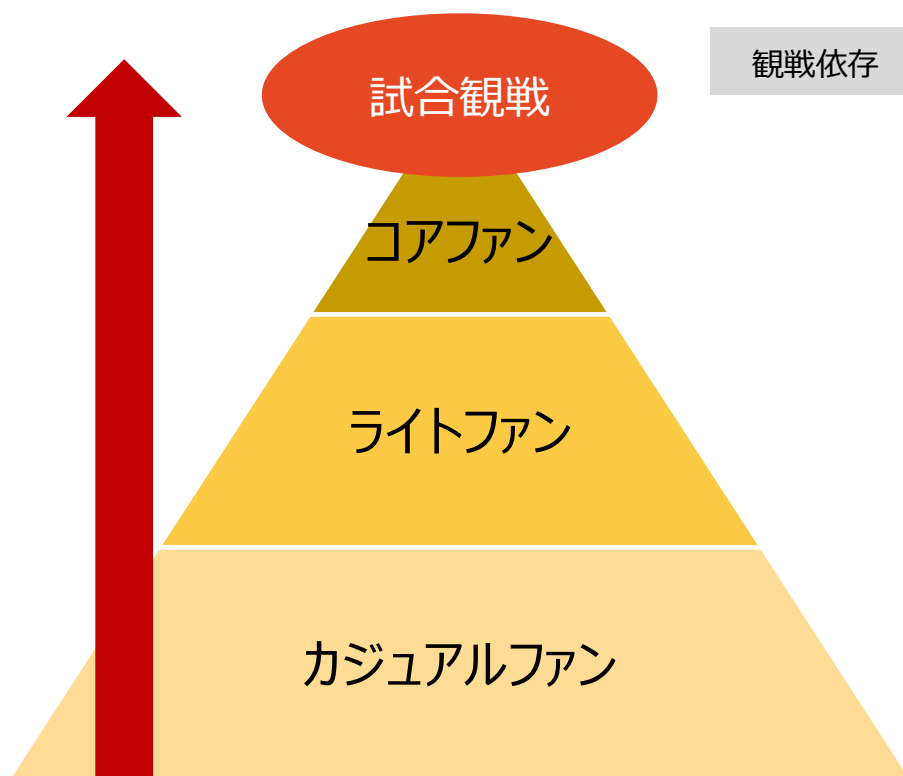
1. ビジネスフィールドの変化
2. メディアコミュニケーションの変化
3. コミュニティ形成とメディア化
4. ICT企業によるスポーツ進出トレンド
5. CSRからソーシャルグッドへ

# 1. ビジネスフィールドの変化

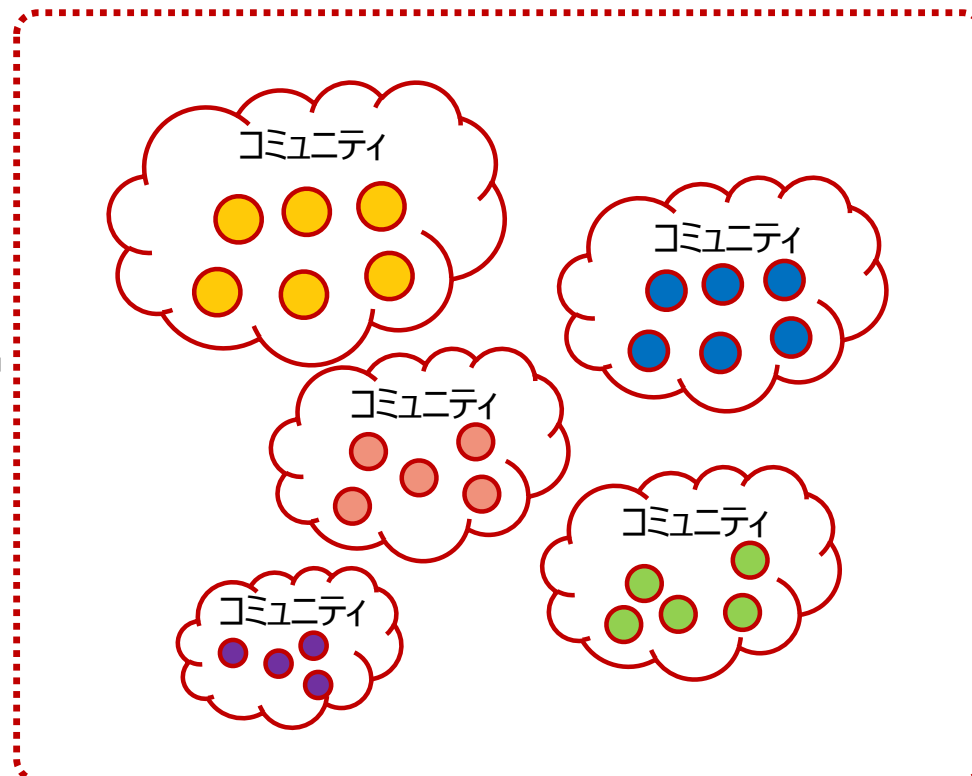
## ■ 進むコミュニティ化

これまでの発想

これからの発想

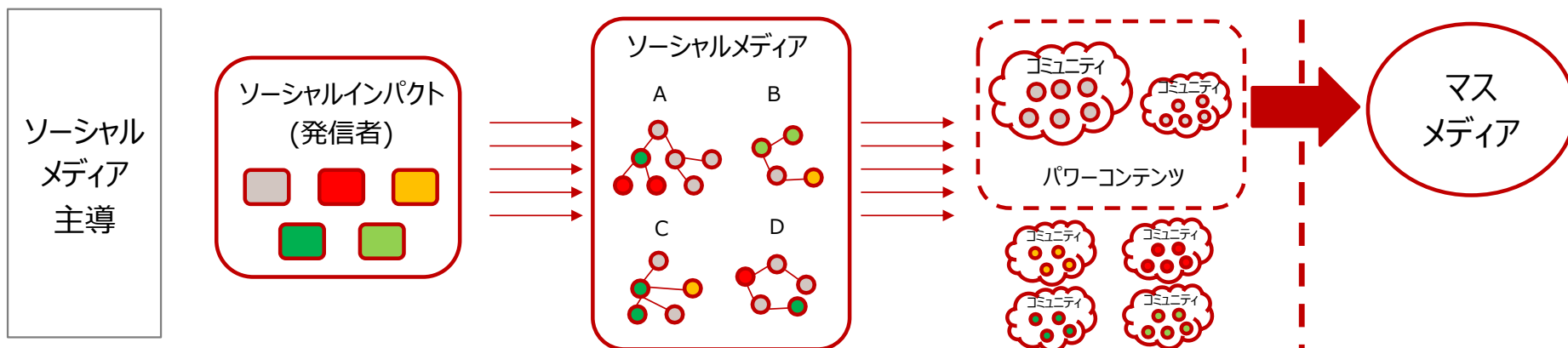
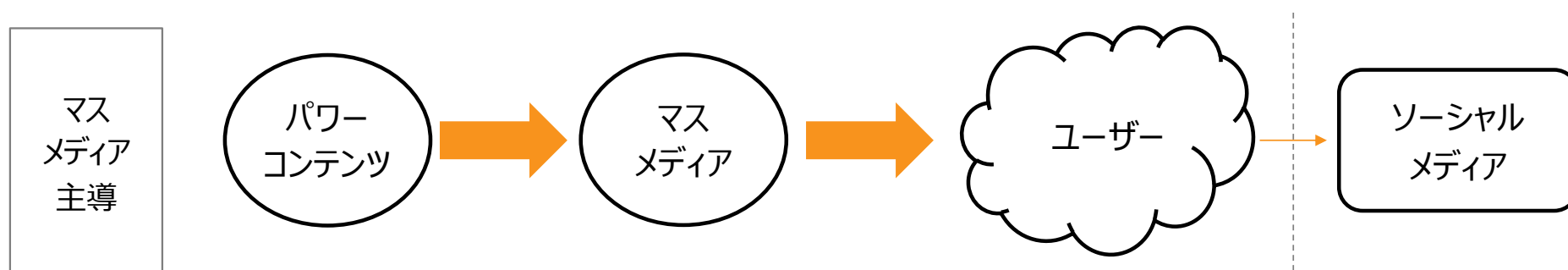


+



## 2.メディアコミュニケーションの変化

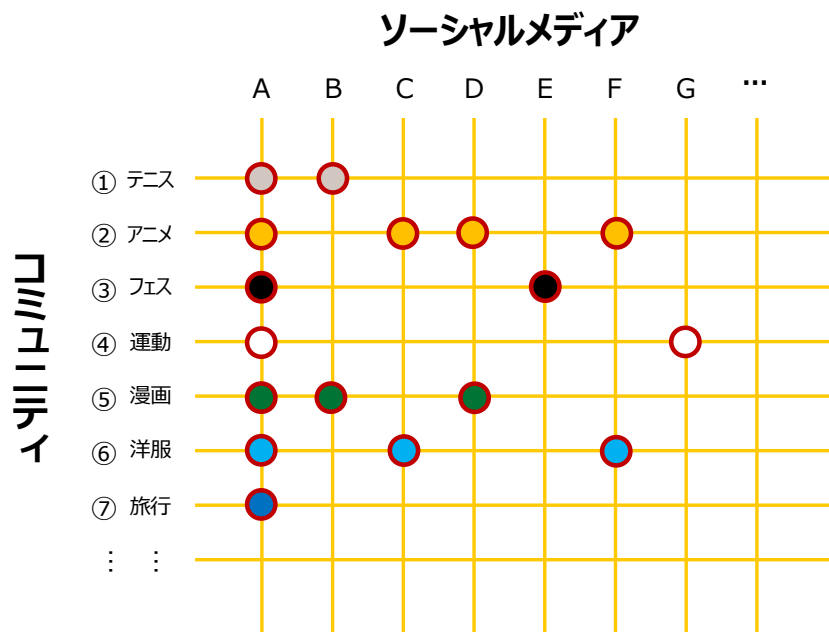
### ■ マスメディア主導とソーシャルメディア主導の違い



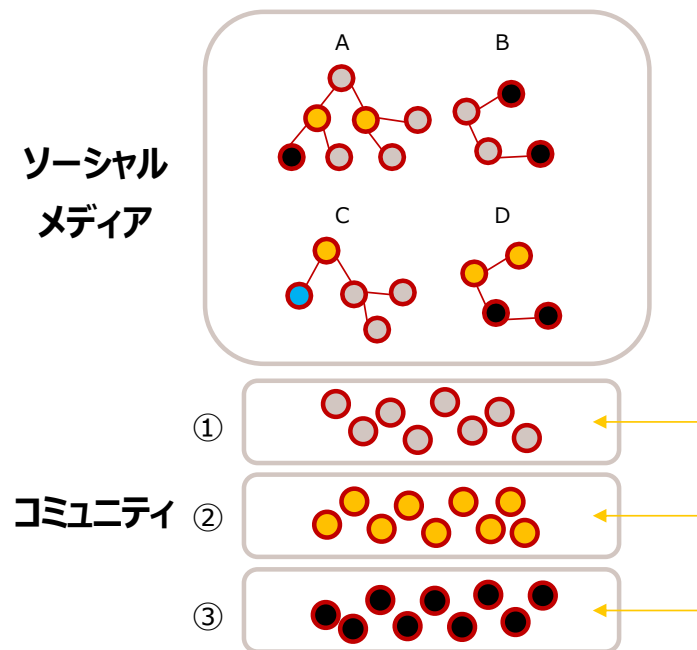


### 3.コミュニティ形成とメディア化

#### ■ ソーシャルメディアとコミュニティの違い



ソーシャルメディア ≠ コミュニティ



ソーシャルメディア → コミュニティ形成  
コミュニティ自体をメディア化

## 4. ICT企業によるスポーツ進出トレンド

### ■ なぜICT企業が続々とスポーツに進出しているのか

<b>DeNA</b>	→	<b>横浜ベイスターズ</b>
<b>メルカリ</b>	→	<b>鹿島アントラーズ</b>
<b>サイバーエージェント</b>	→	<b>町田ゼルビア</b>
<b>mixi</b>	→	<b>FC東京/千葉ジェッツ</b>
<b>アカツキ</b>	→	<b>東京ヴェルディ</b>

## 5.CSRからソーシャルグッドへ

### ■ ソーシャルグッドとは

地球環境や地域コミュニティなどの「社会」に対して  
良いインパクトを与える活動や製品、サービスの総称

地域貢献・CSR = コスト

**ソーシャルグッド = 投資 ⇒ リターンが必要**

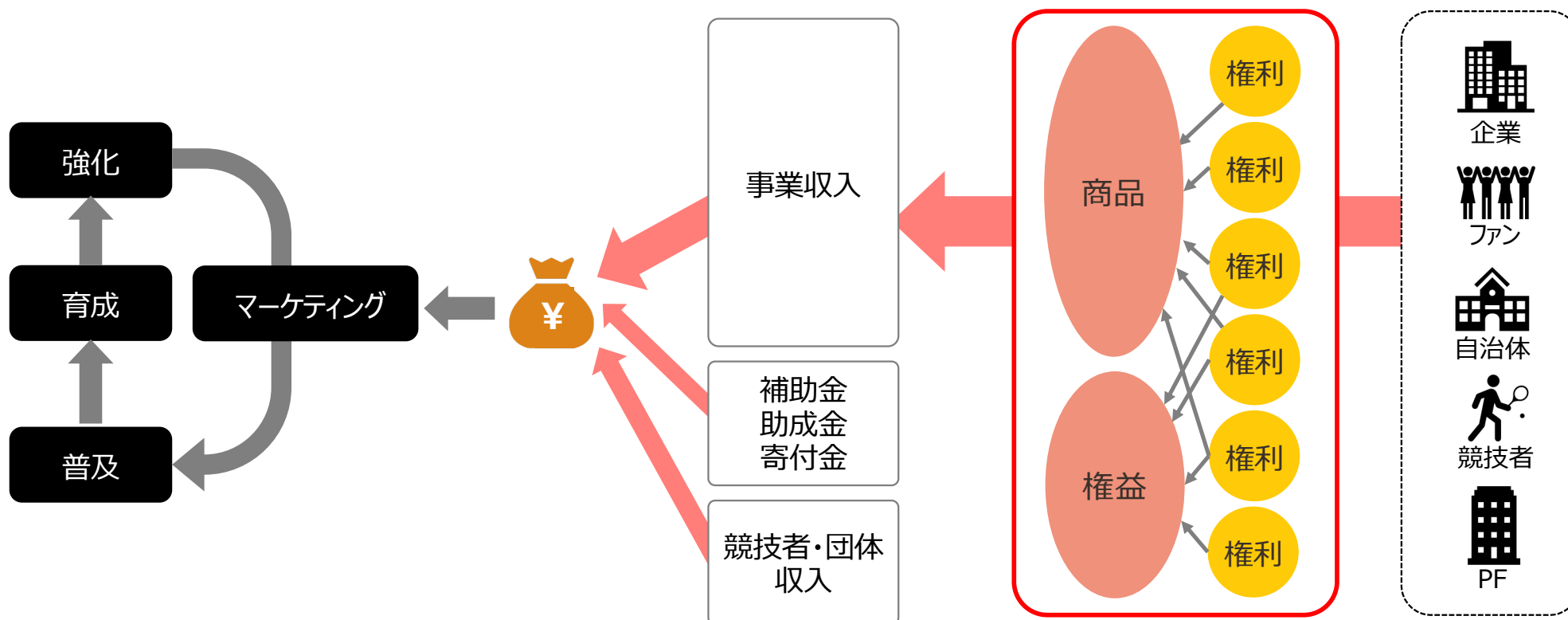
社会が良くなる  
リターン

収益  
リターン

# スポーツビジネスにおける権利設計

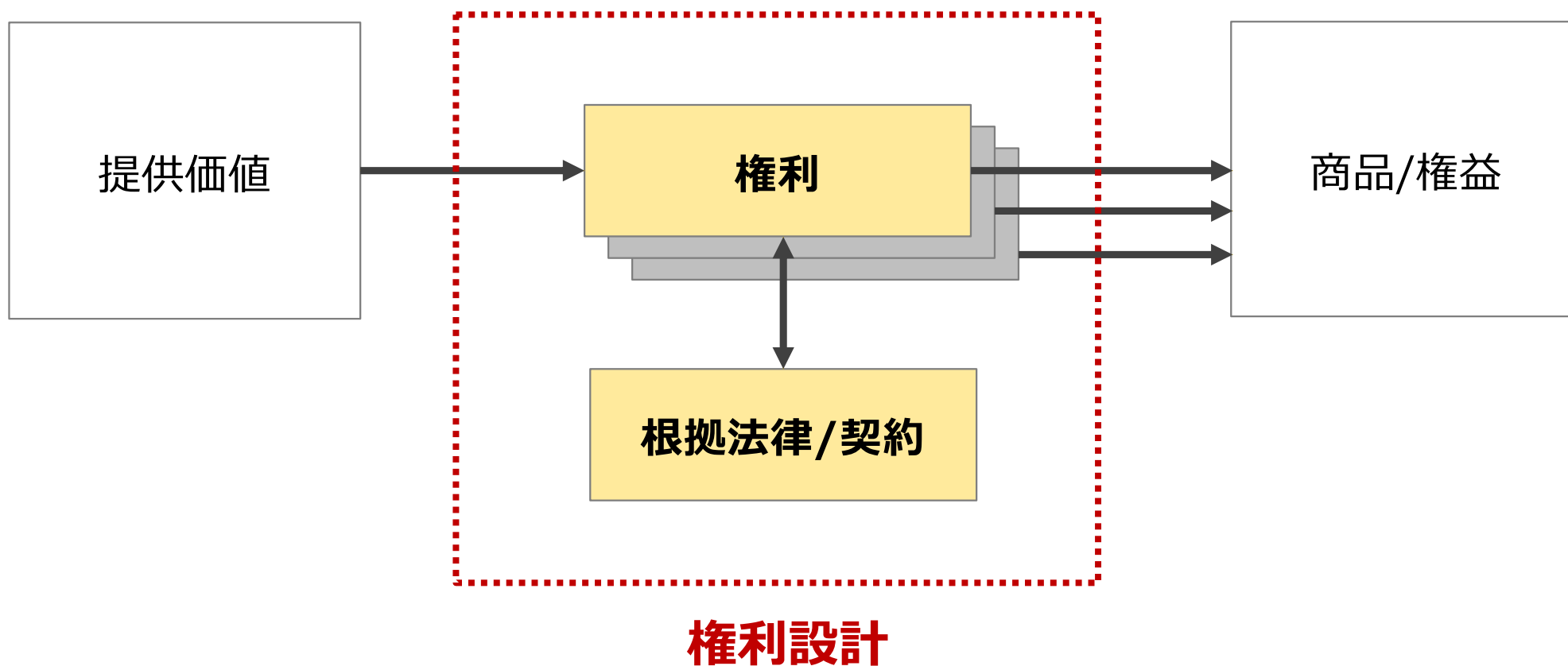
## 何のための権利設計か

- 「権利」を原材料に商品/権益を製造し、収益化することでマーケティングの原資を生み出す



## 提供価値と権利設計の関係性

- スポーツにおける権利は、商品化し事業収益を生み出すため、根拠法律に基づき設計する必要がある



## 代表的な根拠法律 / 契約

- 権利設計するうえで、根拠として認識すべき代表的な法律・契約

ダイレクト

**肖像権**  
(パブリシティ権)  
**商標権**  
**著作権**

インダイレクト

**施設管理権**

オーバーライド

**選手契約**

活用  
シーン

- グッズライセンス付与
- スポンサーシップ権益
- 配信権

- チケット販売権
- 放送権
- グッズ販売権

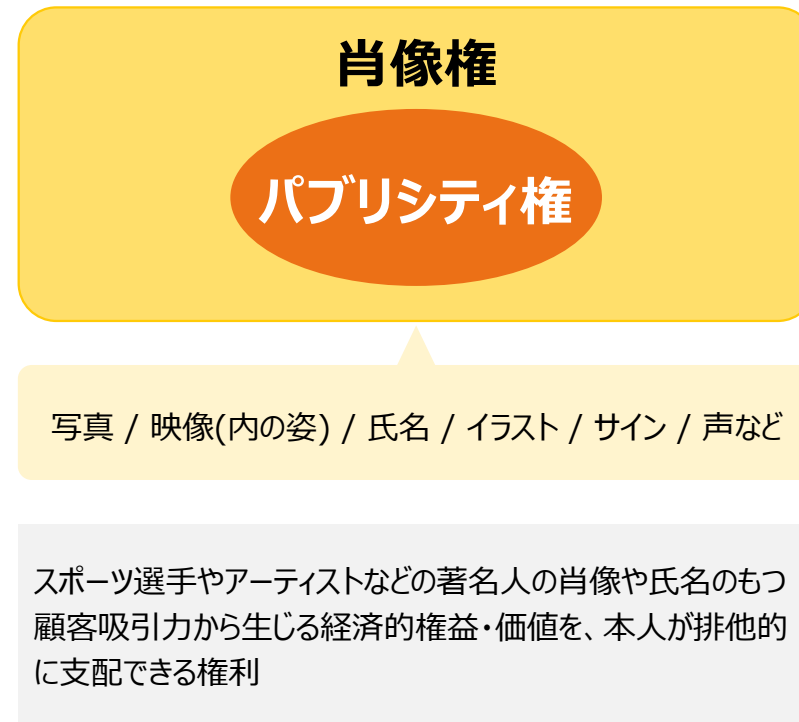
- ポスター制作
- Web/SNS運用
- 取材(マスメディア)

# 代表的な権利



# 肖像権(パブリシティ権)

## ■ 肖像権(パブリシティ権)の概要と活用例



# 商標権

## ■ 商標権の概要と活用例

### 商標権

ロゴ / ユニフォーム / マスコットキャラクターなど

商品やサービスに、他者のものと区別するために付けるマークやネーミング(商標)を財産として保護し、排他的に利用できる権利

# 著作権

## ■ 著作権の概要と活用例

	競技団体	メディア
放送権	権利販売	制作著作
著作権	コンテンツ制作・販売	コンテンツ配信

### 著作権

試合映像など

著作物を創作した著作者が、自己の著作物がどう使われるか(放送・上演・複製など)を決めることができる権利。  
作者の思想や感情が表現された文芸・学術・美術・音楽などを著作物という。

# 施設管理権

## ■ 施設管理権の概要と活用例

### 活用例) 放送権

放送権という法律は無い。

放送権の根拠法律は「施設管理権」

「施設管理権」とは施設の管理者（＝所有者|施設管理権限者）が所有する施設を包括的に管理する権利権限の事。

### 放送権の理屈

- 球団が自らの意思で興行を開催するため、球場と契約を行う（＝施設管理権の取得）
- 施設管理権により、球場内にカメラ（中継映像制作設備）を設置する事業者を決定、限定することができる（＝放送制作権）
- つまり、放送権とは施設管理権を根拠に生み出した独自の権利といえる

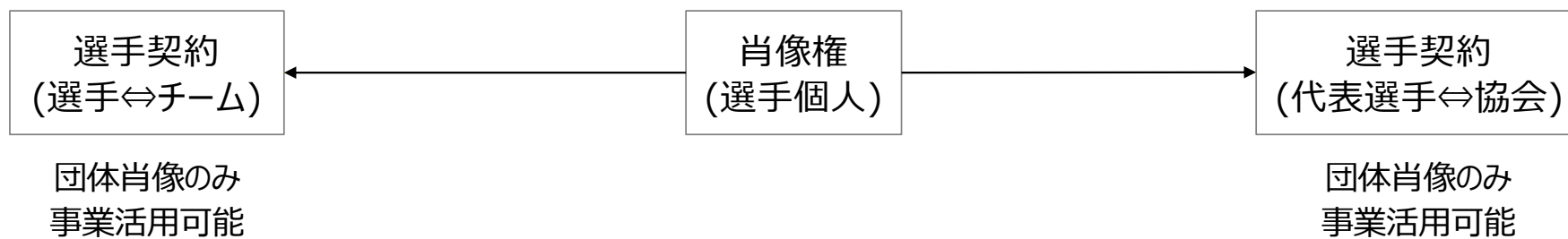
## 施設管理権

放送権 / チケット販売権などの根拠法律

施設の所有者や施設管理権原者が、所有および管理する施設を包括的に管理する権利。

# 選手契約

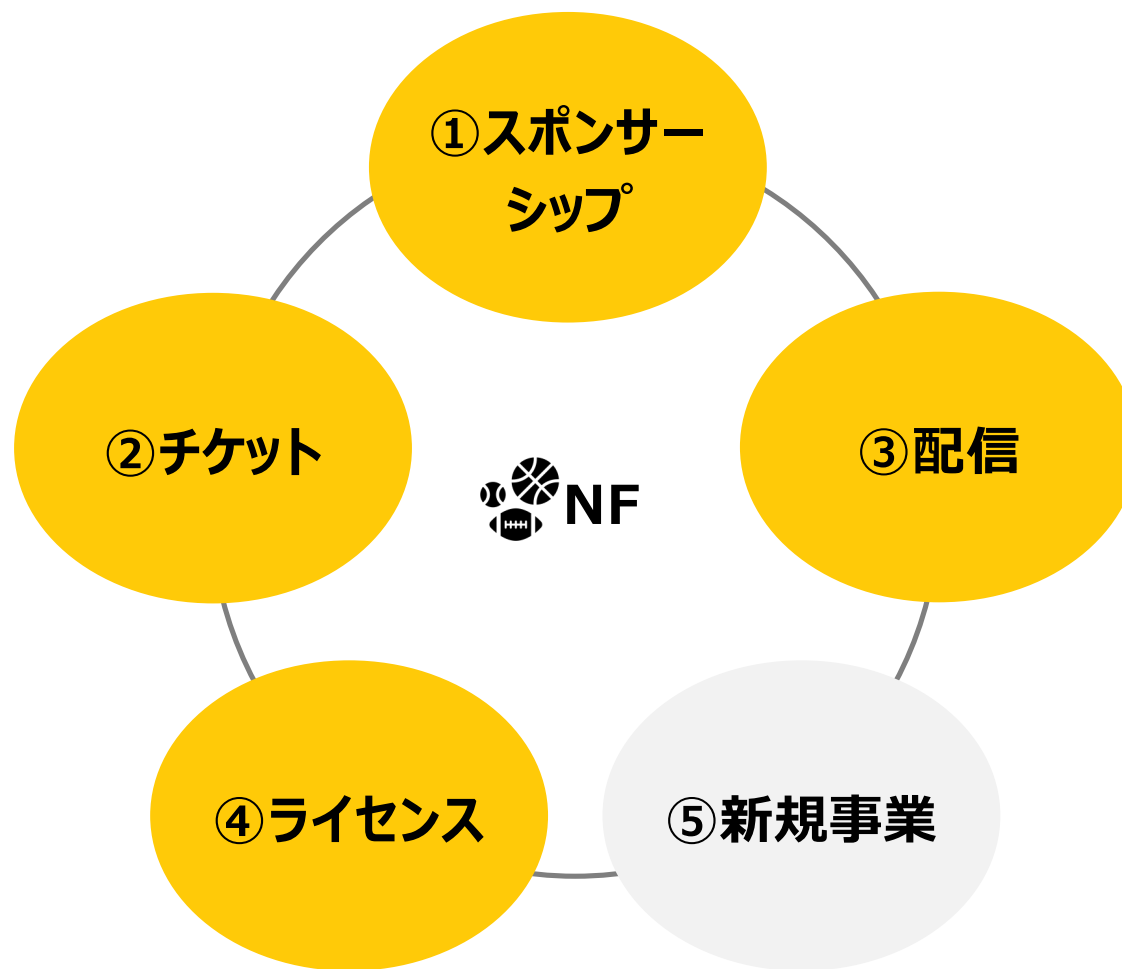
## ■ 選手契約の現状（野球・サッカー等の例）



## **4大事業の新たな潮流と新規事業の可能性**

## NFにおける4大事業

- NFが事業化する4大事業は「スポンサーシップ」「チケット」「配信」「ライセンス」



# スポンサーシップの変遷

## ■ スポーツビジネスは活用ビジネスの時代へ

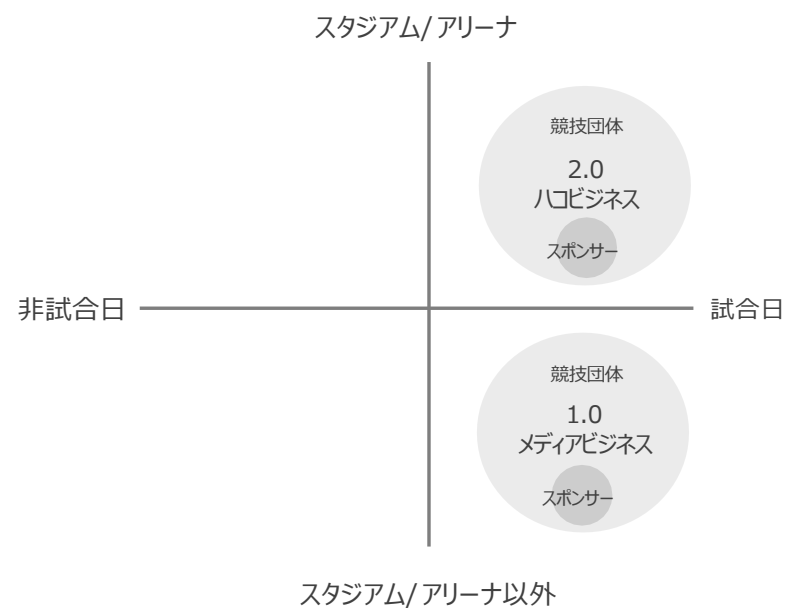
### スポーツビジネス1.0 (1984年～)

- 競技団体 × メディアにより興行的価値を創造。
- チケット、スポンサーシップ、放送権、ライセンス（グッズ）などが商品。メディアを起点としたビジネスモデル。

### スポーツビジネス2.0 (2005年～)

- 競技団体 × 施設（スタジアム・アリーナ）  
一体経営により顧客ニーズへ対応。
- 競技団体がスタジアム・アリーナの事業権を取得。  
ファンを起点としたビジネスモデル。

**コミュニティを起点としたアクティベーション強化**





## 【参考事例】コミュニティを起点としたアクティベーション

① スポンサー  
シップ

### ■ P&G × NFL

【狙い】

P&GNFLの巨大なファン層のなかで、乳幼児持つ親にセグメントしたアクティベーション

【実施内容】

新生児とその両親のための無料で登録できるファンクラブを開設。好きなチーム特製の出生証明書や定期的なニュースレターを発行する他、NFLのチケットやパンパース製品の割引、オリジナルベビー服の抽選などを行う。

参考) the BUMP

### ■ LAND ROVER × Kentucky Three-day Event (馬術大会)

【狙い】 LAND ROVER : 新規顧客開拓、商品販促

【実施内容】

7.5万人の来場者のうち6割が富裕層(年収10万ドル以上)と、ランドローバーのターゲット層が集まる馬術大会のイベントで、ティーンエージャー向け試乗会などファミリー向けのアクティベーションなどを実施。

参考) KENTUCKY THREE-DAY EVENT公式サイト / Land Rover USA 公式Youtubeチャンネル

# スポンサーシップの変遷

## ■ スポーツビジネスは活用ビジネスの時代へ

### スポーツビジネス1.0 (1984年～)

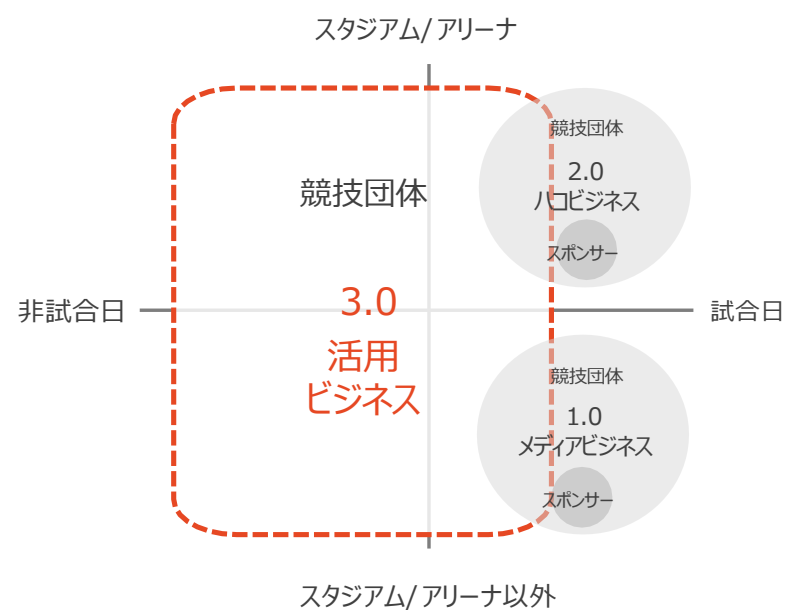
- 競技団体 × メディアにより興行的価値を創造。
- チケット、スポンサーシップ、放送権、ライセンス（グッズ）などが商品。メディアを起点としたビジネスモデル。

### スポーツビジネス2.0 (2005年～)

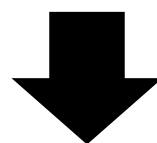
- 競技団体 × 施設（スタジアム・アリーナ）  
一体経営により顧客ニーズへ対応。
- 競技団体がスタジアム・アリーナの事業権を取得。  
ファンを起点としたビジネスモデル。

### スポーツビジネス3.0 (これから)

- 1.0、2.0で創造されたスポーツの価値を他産業、  
他業態と掛け合わせるにより新たな価値を創造。
- これまでの「スポーツを利用する」視点から  
「スポーツを活用する」視点への変革。



**主語の転換**



**イシュードリブン(課題解決思考)**

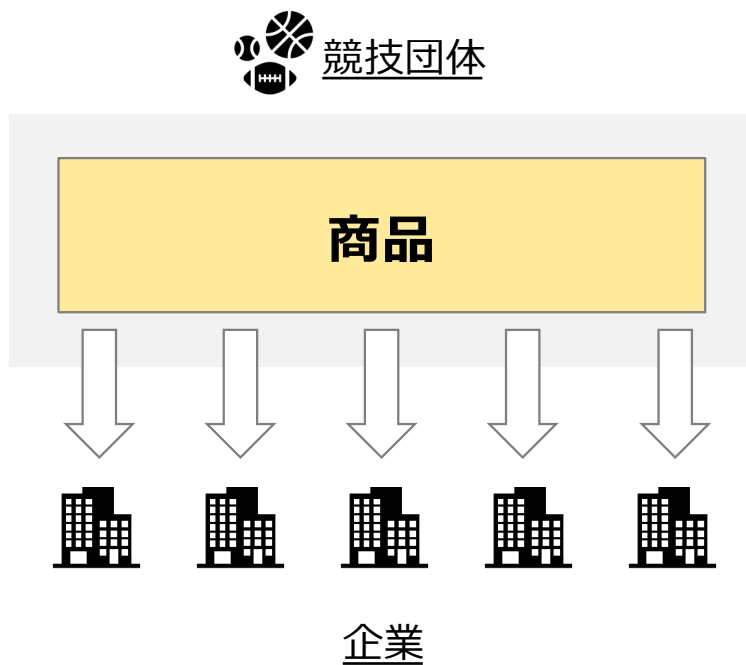
# スポンサーシップ

①スポンサー  
シップ

■ プロダクトドリブンのスポンサーシップから、課題解決型のスポンサーシップへ

これまで（従来型）

新潮流

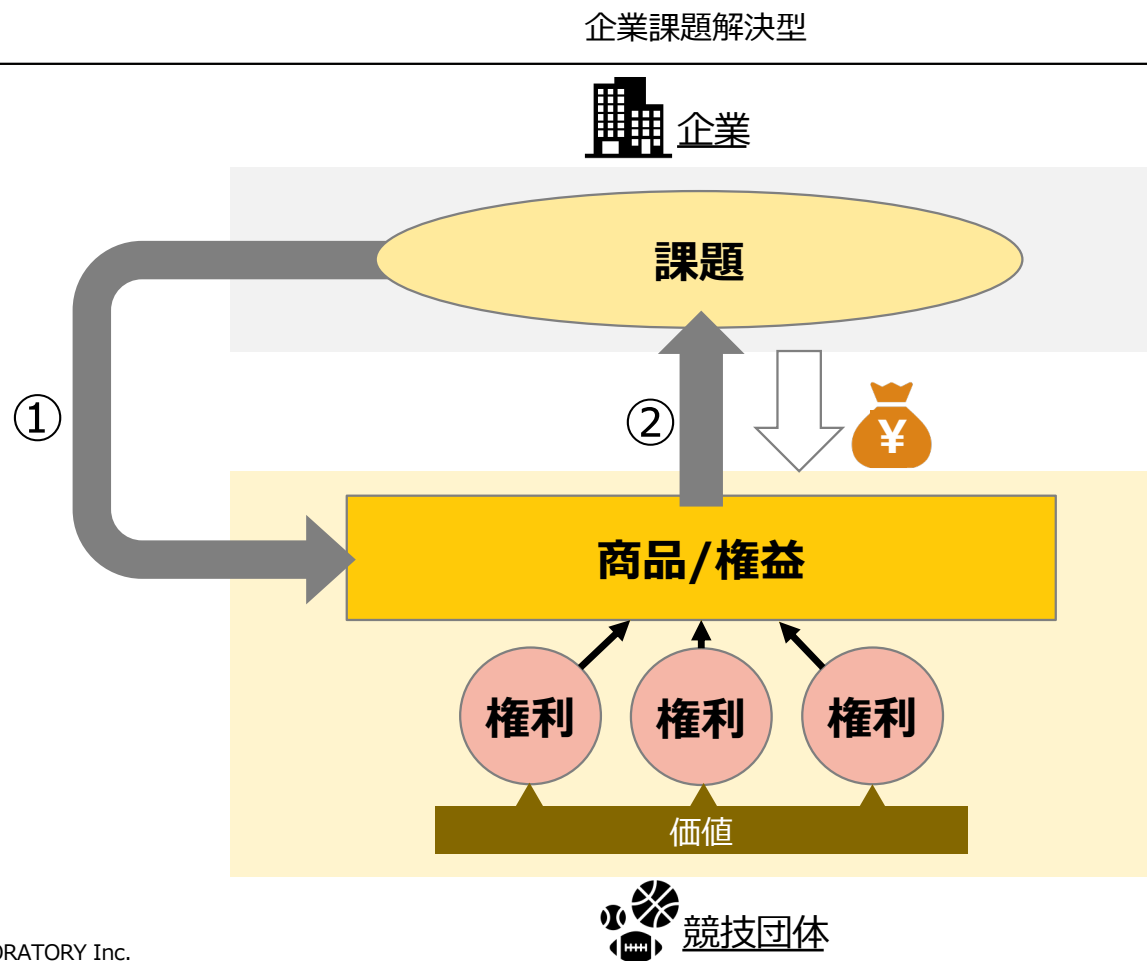


- ① 企業課題解決型
- ② 社会課題解決型
- ③ 競技団体課題解決型
- ④ ソーシャルグッド型
- ⑤ SIB型

# スポンサーシップ新潮流 ①企業課題解決型

①スポンサー  
シップ

- これからは課題に対し権利設計をおこない商品化する、イシュードリブンの形式にシフト



## 【参考事例】①企業課題解決型

①スポンサー  
シップ

### ■ コベストロ × ピッツバーグ・ペンギンズ (NHL) × カーネギーメロン大学

#### 【狙い】

Covestro : 優秀な技術系人材の採用  
スポーツの安全性を高める革新的な素材ソリューションの開発

#### 【実施内容】

ホッケーの安全性を高めるピッツバーグ・ペンギンズ、素材メーカーのコベストロ社、カーネギーメロン大学の共同プロジェクト「RethinkTheRink」を複数年にわたり実施。コベストロ社はプロジェクトを通じ、革新的なソリューション開発の実現とそのPRだけでなく、プロジェクトに参加したカーネギーメロン大学工学部の学生2名をインターンシップで受け入れるなど、優秀な人材の採用につなげている。

参考) Carnegie Mellon University College of Engineering

# スポンサーシップ ～企業課題の整理～

①スポンサー  
シップ

## ■ スポーツ活用時代の企業課題は「9つの財布」で整理

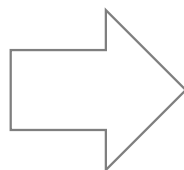
これまで

露出形マーケティング

1. 広告宣伝
2. 販売促進

スポーツチーム保有

3. 福利厚生



これから

スポーツを活用したコーポレートマーケティング

1. 広告宣伝
2. 販売促進
3. 営業
4. デジタルマーケティング
5. 人材獲得
6. 人材教育
7. 福利厚生
8. 新規事業開発
9. CSR

# スポンサーシップ ～提供価値の整理～

①スポンサー  
シップ

■ 現在価値は本質的な価値を見出す視点で。未来価値はビジョン自体。価値共創の視点で棚卸し

興行的価値

非興行的価値

現在価値	<ul style="list-style-type: none"> <li>・興行価値 (チケット販売)</li> <li>・1stベニュー価値 (来場者・物販・飲食)</li> <li>・代表チーム価値 (ステートメント)</li> <li>・メディア価値 (テレビ番組・ラジオ番組・新聞記事・雑誌記事)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・アスリート価値 (選手・OB = 有名人)</li> <li>・広告的価値 (メディア記事)</li> <li>・デジタルコンテンツ価値 (ネットメディア)</li> <li>・文化的価値 (Well-being)</li> <li>・教育的価値 (青少年教育)</li> <li>・国威発揚的価値 (ナショナリズム)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コミュニティー価値 (VIP交流・地域活性化)</li> <li>・健康維持的価値 (健康促進・病気予防)</li> <li>・社会貢献的価値 (CSR・CSV)</li> <li>・アイデンティティ醸成価値 (ローカリズム)</li> <li>・外交的価値 (スポーツ外交)</li> <li>・国際貢献価値 (国際交流)</li> </ul>
	未来価値	<p><b>「ビジョン = 将来なりたい姿」</b> <b>“同志”と価値を共創</b></p>	

「これまでのシェアは、あるものをみんなで分けて“消費”するフェーズだったが、2020年代は“生産”をどうシェアできるかが次なるチャレンジになるのではないか」※

『WIRED』日本版編集長松島倫明氏

引用) ※WIRED「ウェルビーイングの次なるフェーズへ：「SHARE SUMMIT 2020」で語られたこれからの豊かさについて」



# スポンサーシップ ～権利・商品/権益の整理～

①スポンサー  
シップ

## ■ 権利・契約根拠に基づき、事業化に必要な商品・権益を整理

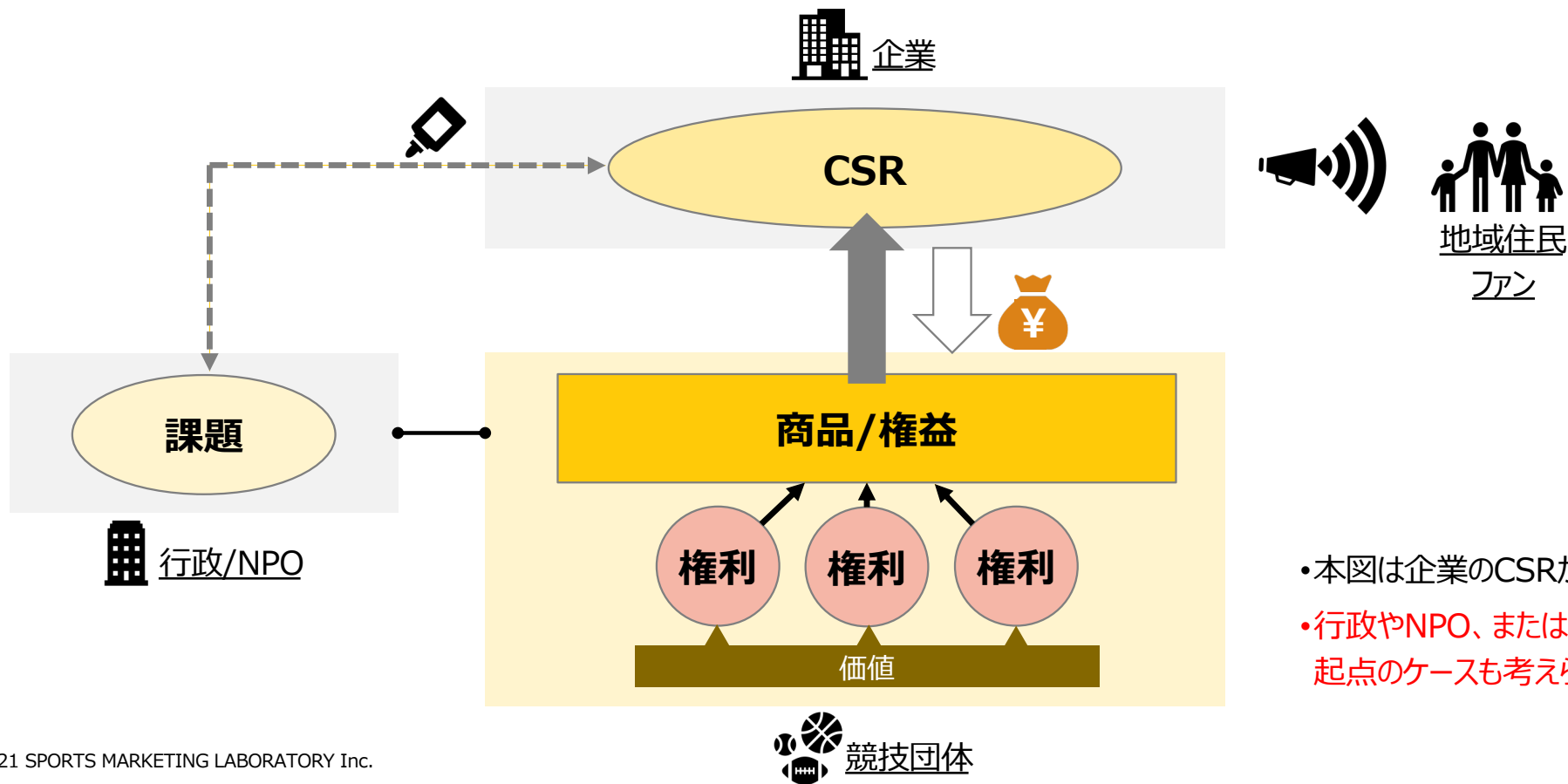
	ダイレクト	インダイレクト	オーバーライド
権利	<p><b>肖像権(パブリシティ権)</b> <b>商標権</b> <b>著作権</b></p>	<p><b>施設管理権</b></p>	<p><b>選手契約</b></p>
商品 権益	<ul style="list-style-type: none"> <li>•スポンサーシップ権益</li> <li>•配信権</li> <li>•プロモーション権益</li> <li>•グッズライセンス付与</li> <li>•指導者ライセンス付与</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•チケット販売権</li> <li>•放送権</li> <li>•グッズ販売権</li> <li>•看板広告掲出権</li> <li>•ビジョン広告掲載権</li> <li>•サンプリング権</li> <li>•命名権(施設占有権)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•ポスター制作</li> <li>•プロモーションビデオ制作</li> <li>•Webサイト運用</li> <li>•SNS運用</li> <li>•取材(マスメディア)</li> <li>•選手出演イベント主催</li> </ul>

## スポンサーシップ新潮流 ② 社会課題解決型

① スポンサーシップ

- NFが商品/権益を提供し、企業による社会課題を解決。スポーツのボンド/アンプ機能で行政・NPOとの共同施策化、住民・ファンの参加促進も実現

社会課題解決型（CSR連動型）



- 本図は企業のCSRが起点のケース
- 行政やNPO、または競技団体が起点のケースも考えられる

## 【参考事例】②社会課題解決型

①スポンサー  
シップ

### ■ BMW × Golden State Warriors (NBA)

#### 【狙い】

BMW : CSR活動の効果最大化

#### 【実施内容】

環境保全に対する意識向上と温室効果ガス削減のためのプログラム。

選手がBMWの電気自動車に乗って街中を走る動画の制作や、小学校ボランティアによるゴミ拾い活動への参加などをおこなう。

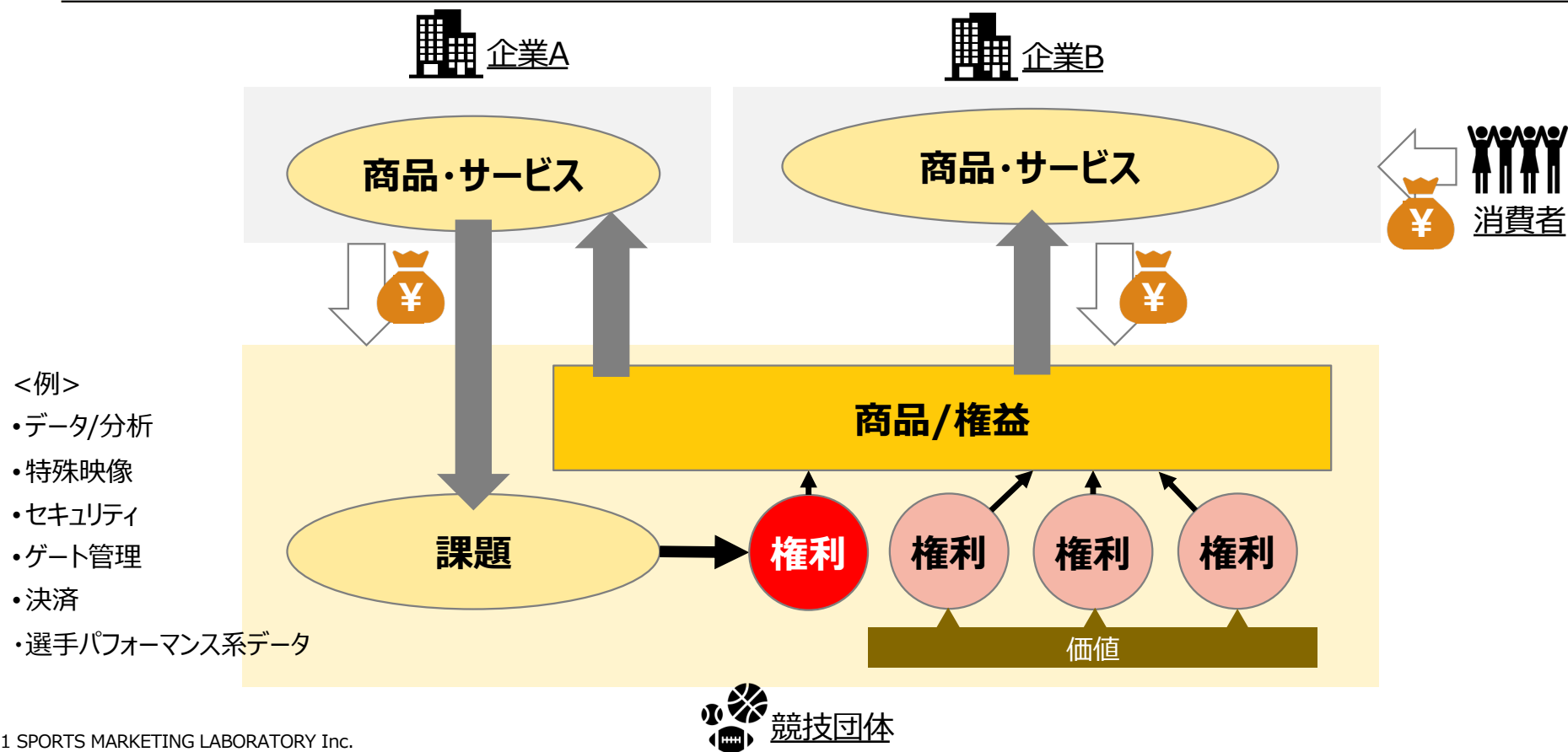
参考) NBA Golden State Warriors公式サイト

# スポンサーシップ新潮流 ③ 競技団体課題解決型

①スポンサー  
シップ

- NFの課題を解決するために企業が商品やサービス・資金を提供。また課題解決により生まれた新たな権利を活用、別の企業に商品・権益を提供することで、さらなる収益化も可能

競技団体課題解決型

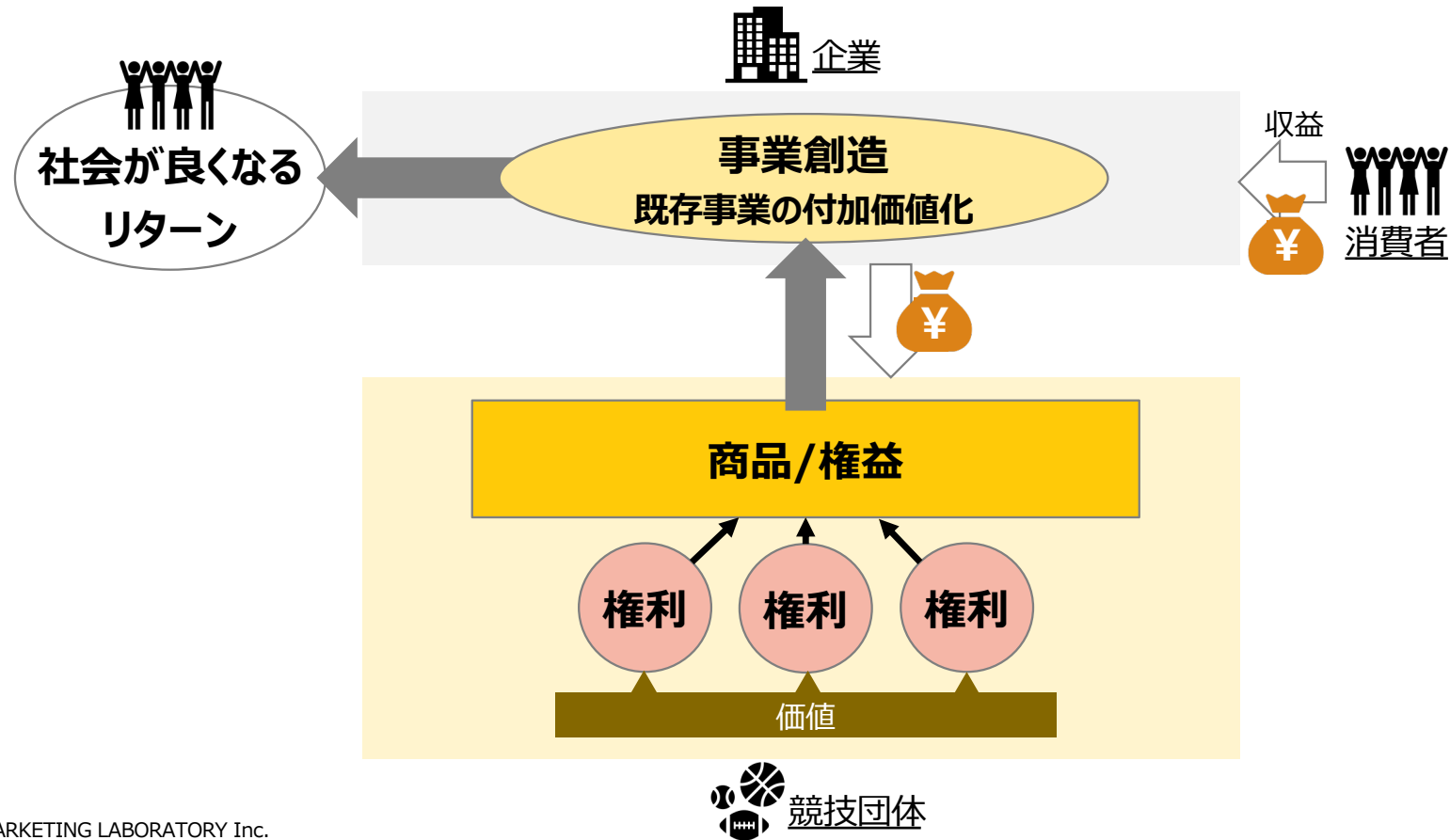


# スポンサーシップ新潮流 ④ソーシャルグッド型

①スポンサー  
シップ

- 企業がNFの商品・権益を活用し、創造した事業で、新たな収益と社会が良くなるリターンを得る

ソーシャルグッド型（社会課題解決型）



## 【参考事例】④ソーシャルグッド型

①スポンサー  
シップ

### ■ 日本サッカー協会(JFA) × TOYOTA ～全国47都道府県への巡回指導を通じた地域貢献

#### 【狙い】

JFA：JFAキッズプロジェクトを通じた競技者普及とスポンサー獲得

TOYOTA：地域貢献を通じたマーケティング活動

#### 【実施内容】

「2020年までに全国の市区町村を巡回すること」、「2027年までに全国全ての幼稚園、保育園を巡回すること」を目標としてサッカーおよび体を動かす楽しさを伝える巡回指導を実施。

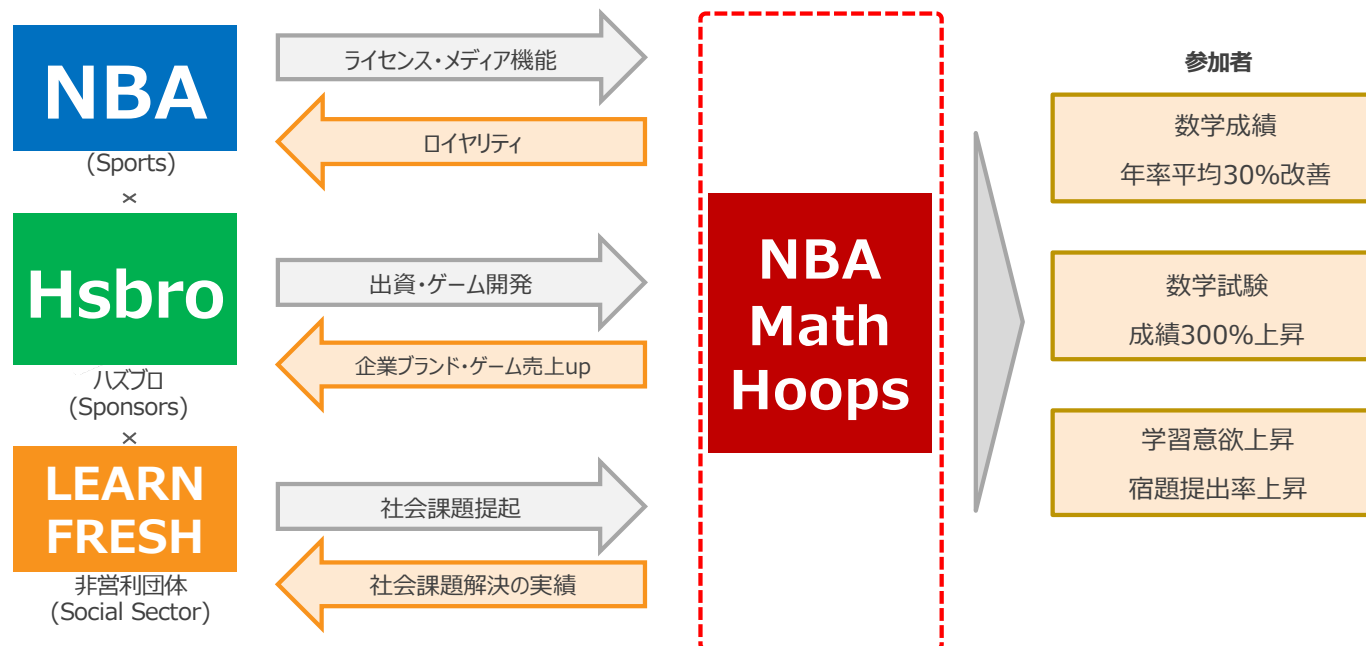
トヨタ各社のスタッフもキッズリーダーライセンスを取得し、平日の巡回指導員不足を補いながら47都道府県協会と協力。

## 【参考事例】①社会課題解決型 + ④ソーシャルグッド型

① スポンサーシップ

### ■ NBA – NBA Math Hoops –

- 中学生の数学の成績と貧困は相関関係にあることから、貧困課題を3社で解決へ。
- 数学の基本スキル習得を目的としたボードゲーム(NBA数学バスケット)を開発。ゲームを使って中学生を対象にしたトーナメントをNBA球団がフランチャイズを置く全米20都市にて開催。

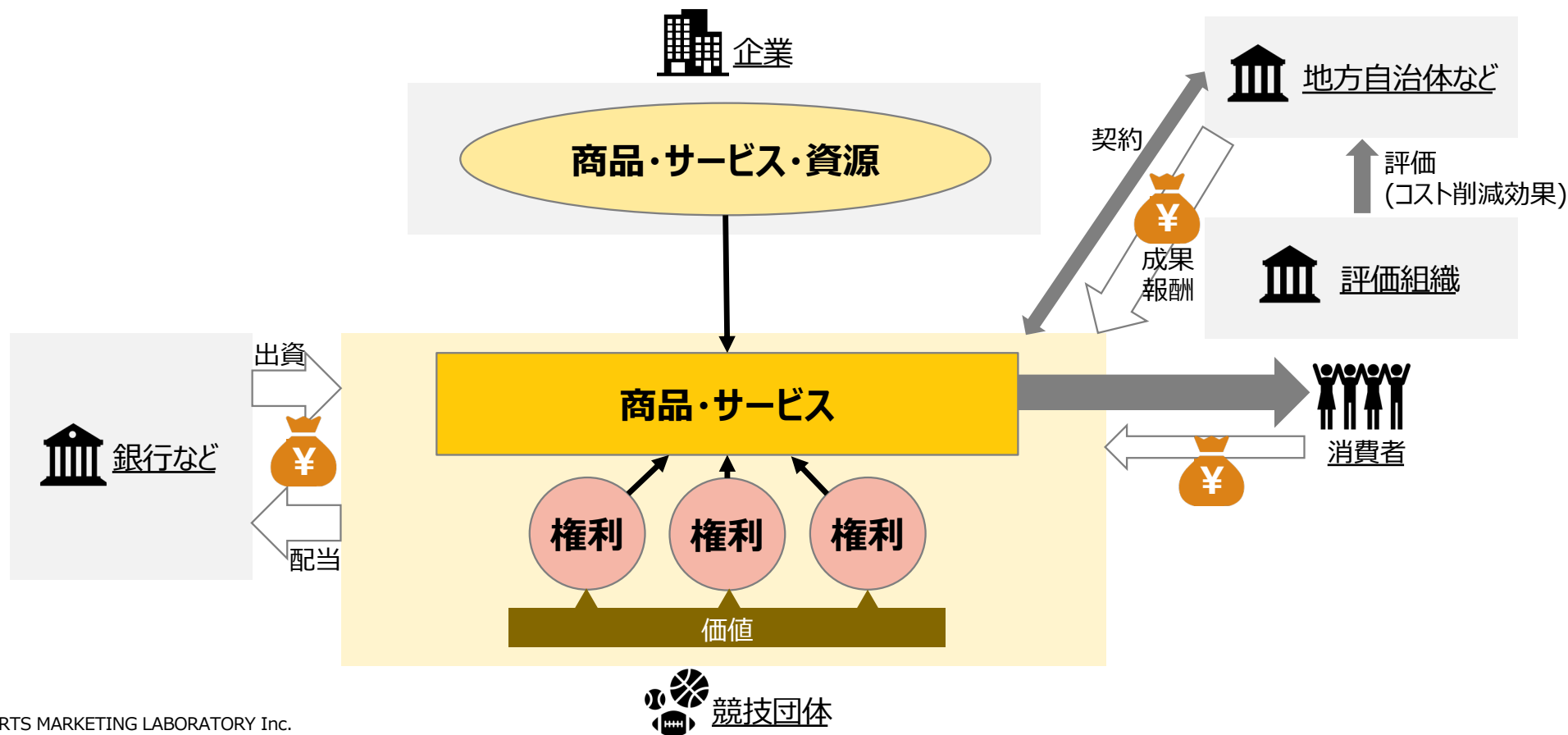


# スポンサーシップ新潮流 ⑤SIB型

①スポンサー  
シップ

- 民間から資金調達をおこなう成果連動型の民間委託契約スキームのソーシャルインパクトボンドのスキームを活用した新規事業

SIB(ソーシャルインパクトボンド)型





## 【参考事例】⑤SIB型

① スポンサー  
シップ

### ■ 徳島ヴォルティス × 美馬市 × 大塚製薬 ～ヴォルティスコンディショニングプログラム

#### 【狙い】

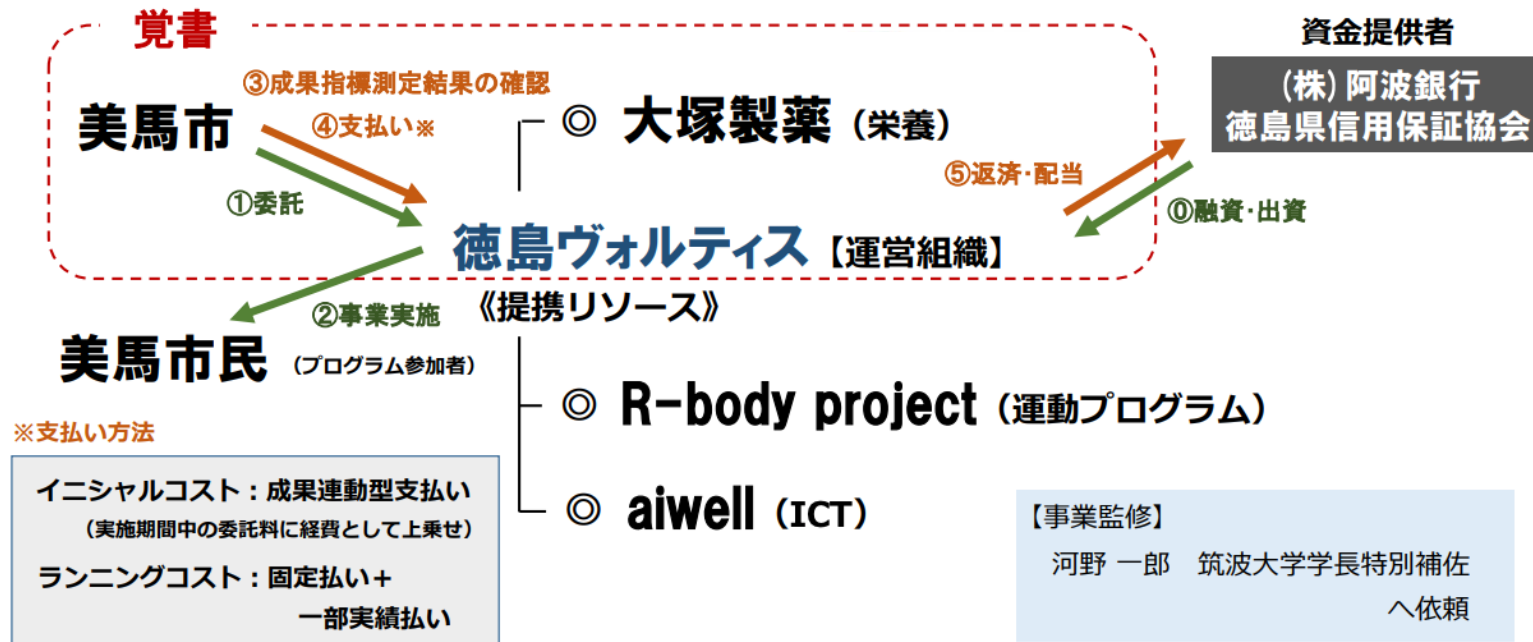
美馬市：運動習慣化による医療費・介護給付費の抑制

徳島：新規事業の開発

大塚製薬：栄養補給商品の提供

#### 【実施内容】

5年間で市民1,800人を対象に運動習慣の確立による健康増進のためのプログラムを実施し、運動機能を改善することで、運動習慣の定着を図り、医療費や介護給付費の削減等を目指す

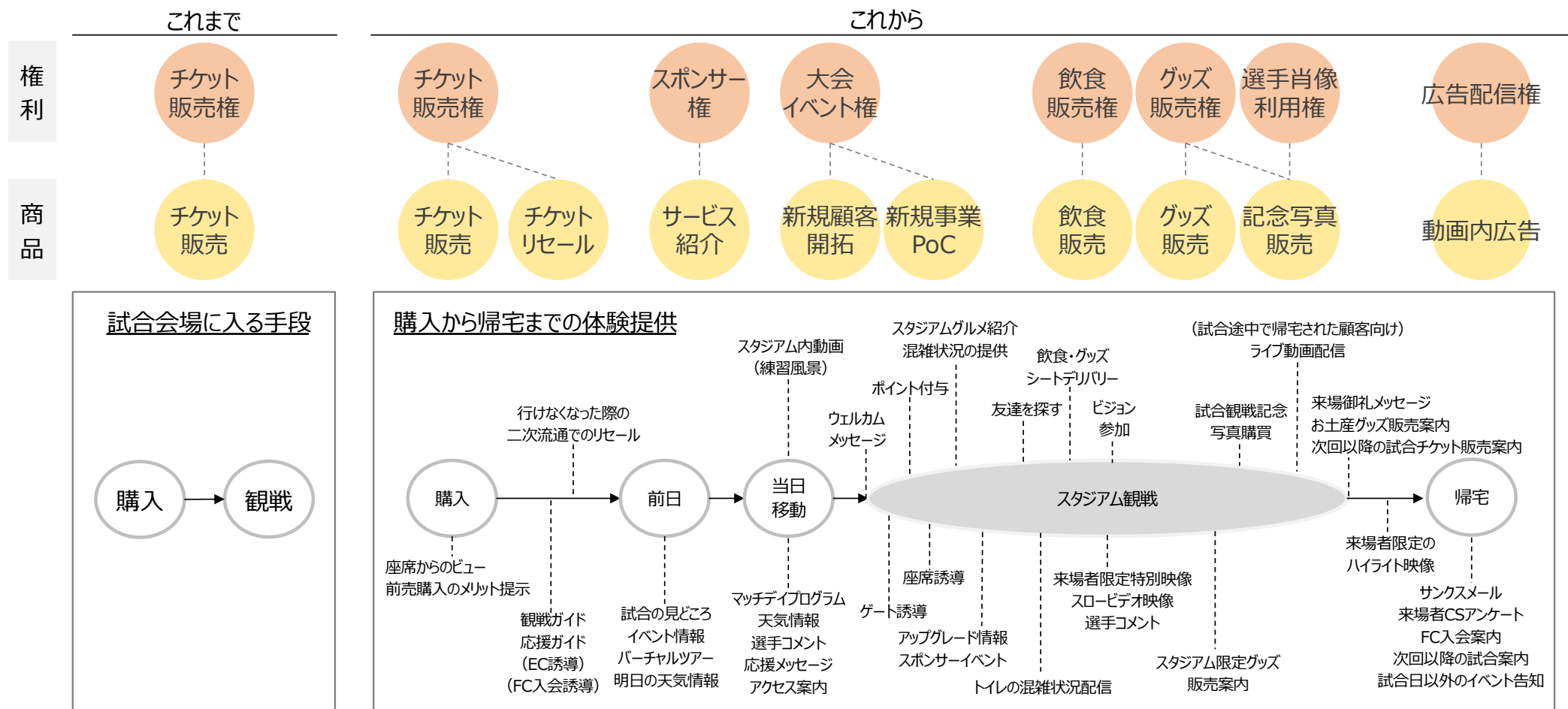


引用) 美馬市「美馬市×大塚製薬×徳島ヴォルティス連携健康づくりプロジェクト」

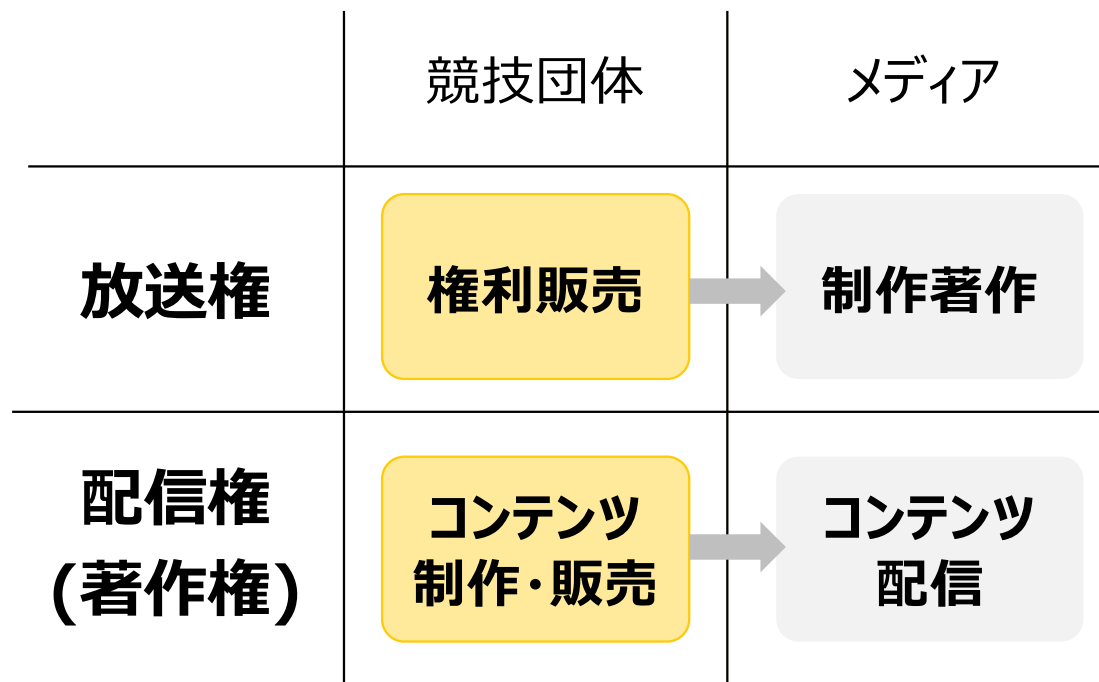
# チケット 電子化によるカスタマージャーニー連携

## ②チケット

### ■ 電子化によるカスタマージャーニー連携によりデータ収集（代表ファン＝ライトファンのDB化）



## ■ 放送権と配信権の違い



### ■ 配信事業化のために必要な構造理解

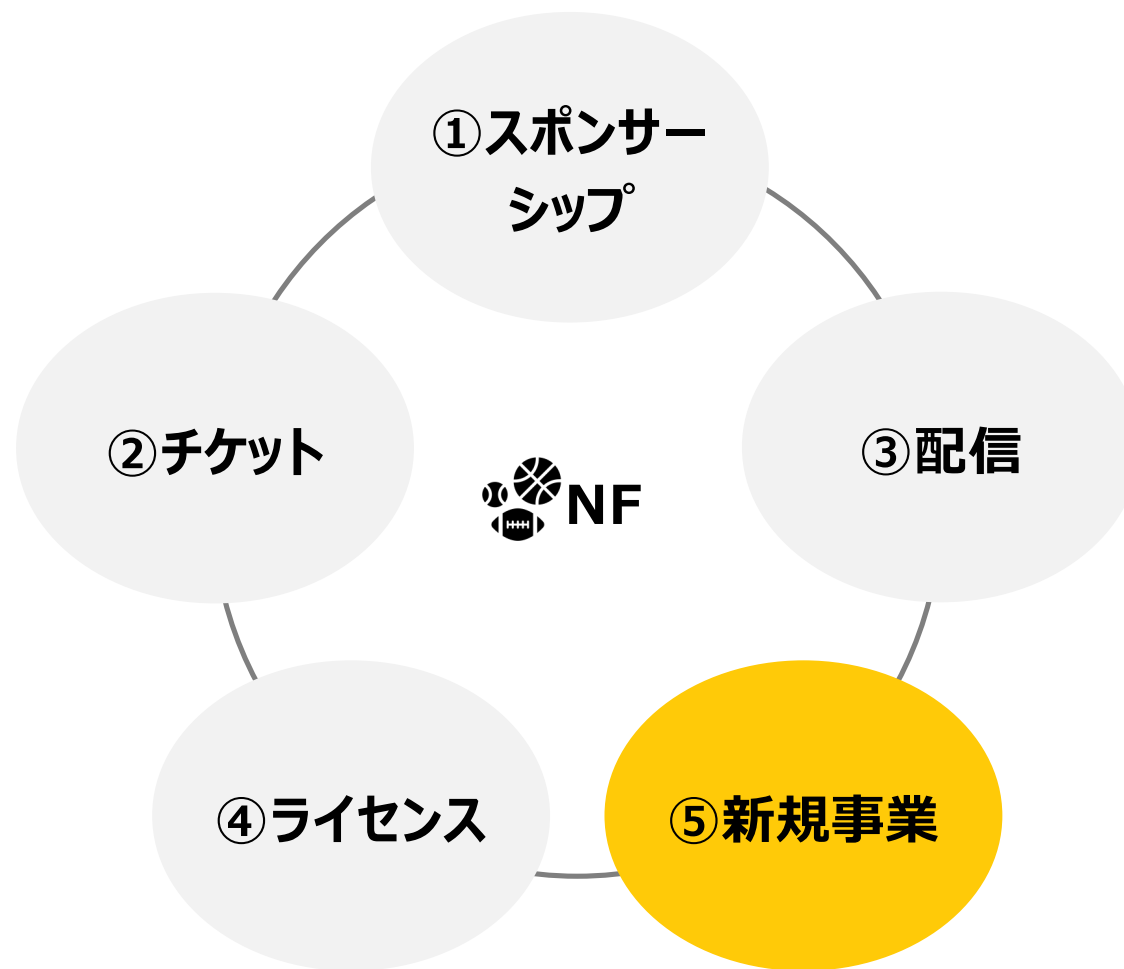
- 制作著作（白／黒）
- 共同著作
- 国際／国内／エリア  
（ジオブロック）
- ライブ／ディレイ／録画
- 完全中継縛り
- ハイライト
- フッテージ（白映像）
- ニュースフィード
- アーカイブ
- ホスト映像
- 独占／非独占
- 地上波／ローカル／BS／CS／IP／OTT
- ネット配信事業

## ■ ライセンス事業の新潮流

- **認定ライセンスの多角化**
- **スポンサーとのダブルネーム(B2B)**
- **コンテンツプロバイダ(IP)とのコラボ**

## NFにおける新規事業

### ■ 4大事業以外に検討すべき新規事業



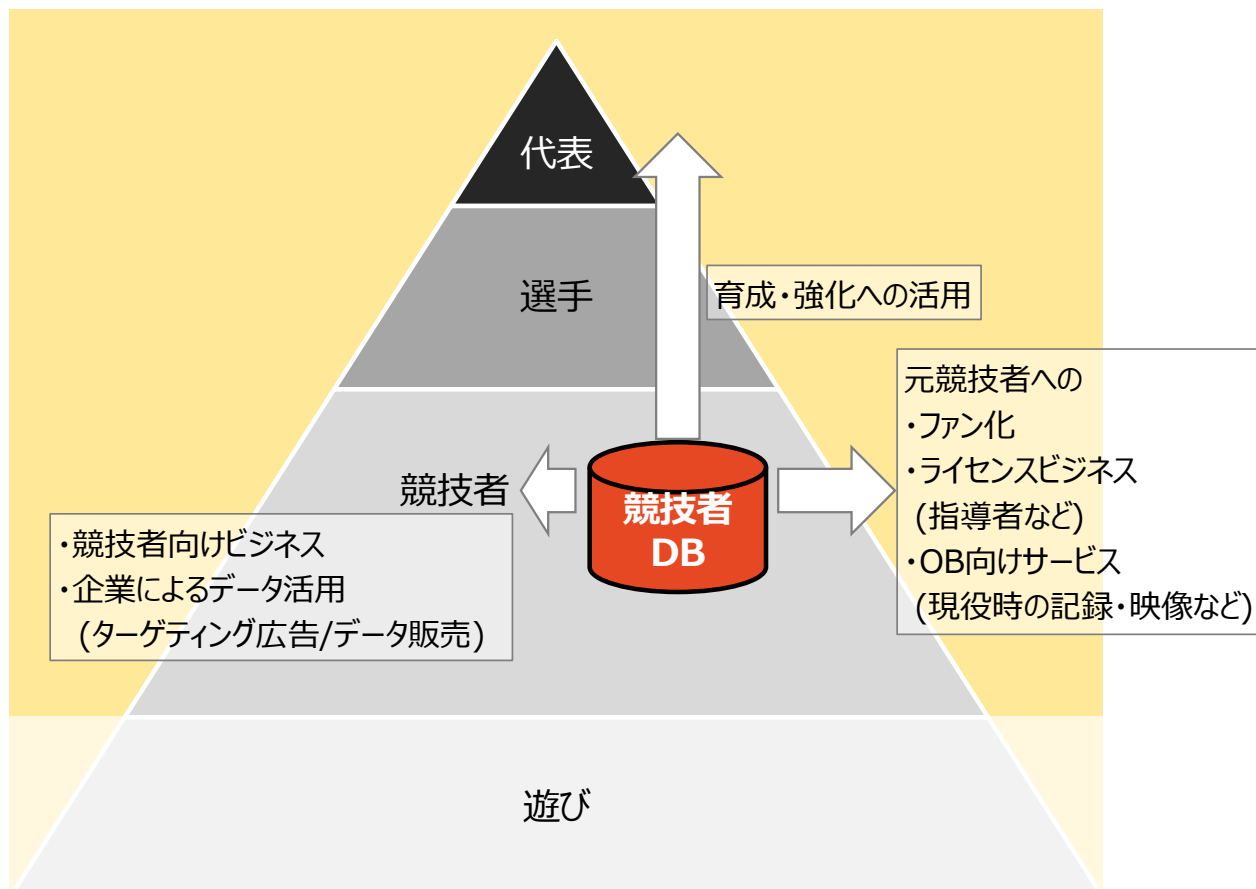
### ■ データビジネスの新事業チャンス

- **競技者データベース**
- **試合データの活用**
- **観戦データの活用**
- **アスリートパフォーマンス系データ**

## 新規事業 ① データビジネス（競技者DB活用の可能性）

⑤ 新規事業

- 競技者に加え、競技引退後の元競技者へのアプローチが可能に







### ■ POC(実証実験)地獄からの脱却視点

基礎技術×スポーツ

•付加価値 (NICE2HAVE)

•課題 (優先順位)

POC (実証実験)

---

商品化

普及

## 新規事業 ③テクノロジーの活用

⑤新規事業

### ■ POC(実証実験)地獄からの脱却視点

基礎技術×スポーツ

- 付加価値 (NICE2HAVE)
- 課題 (優先順位)



- 事業化
- 文化 (カルチャー)

POC (実証実験)

競技団体連携

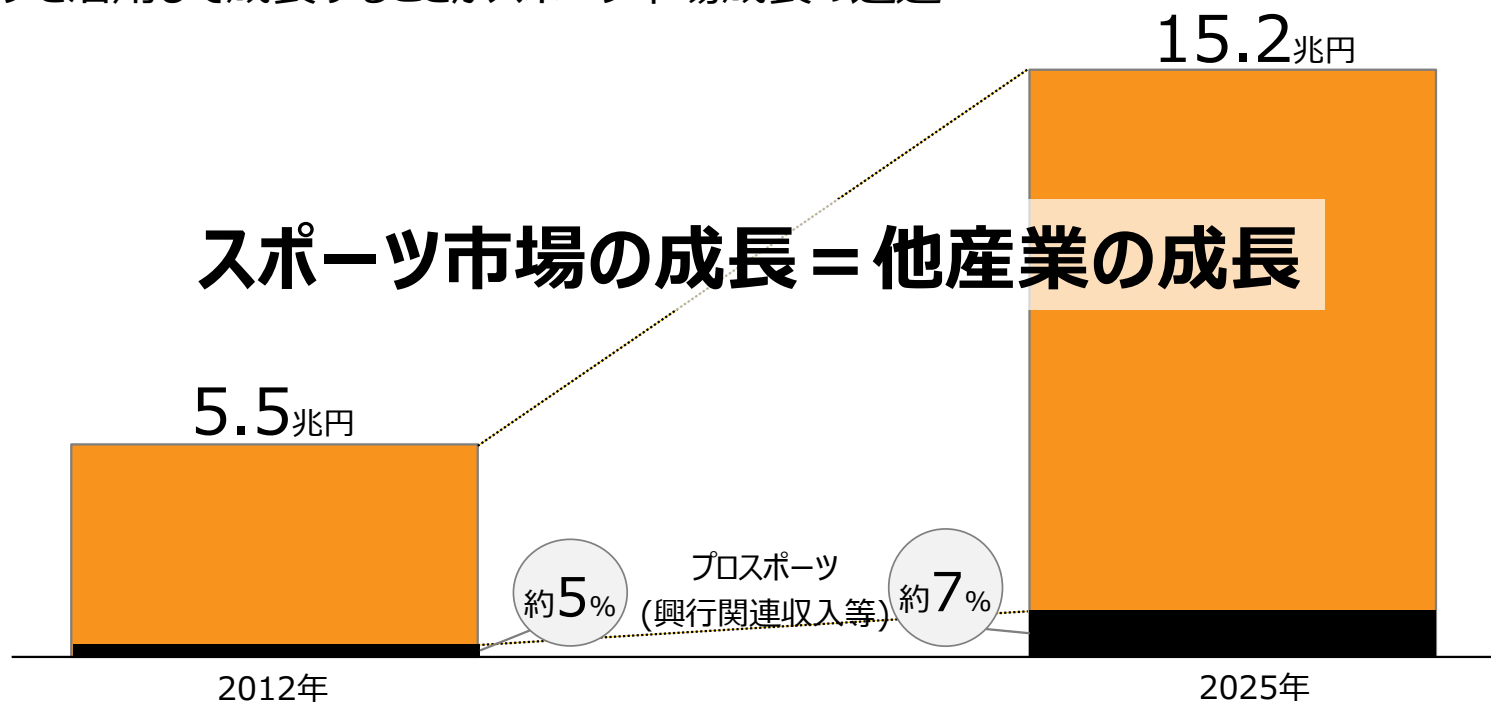
商品化

普及

# ステークホルダーエンゲージメント

## スポーツ×企業

- 企業がスポーツを活用して成長することがスポーツ市場成長の近道



いかに企業がスポーツを活用できる状態を作れるか  
**主語は「企業」**

## カギを握るスポーツマーケター

- スポーツマーケターの存在と役割が重要



競技団体

### Marketing of Sports

スポーツ自体のマーケティング

**B2C**



スポーツマーケター



企業

### Corporate Marketing through Sports Value

スポーツの価値を活用した企業のマーケティング

**B2B**



スポーツマーケター

## スポーツマーケター人材確保の手法

### ■ スポーツマーケター人材確保に活用できる手法の例

#### オープンイノベーション

- スポーツオープンイノベーションプラットフォーム(SOIP)
- イノベーションリーグ (INNOVATION LEAGUE)

#### 副業・兼業の活用 (競技団体)

- プロフェッショナル人材の副業・兼業公募

#### スポーツマーケターの育成 (企業)

- 企業へのスポーツビジネススキル導入 (勉強会/セミナー/カンファレンス等)

まとめ



## キーワードの整理

### ■ 時代はコミュニティビジネス

### ■ 権利の棚卸と提供価値

- ✓ 権利→権益／提供価値の把握
- ✓ 課題→ソリューション  
→プロダクトアウトからイシュードリブンへ

### ■ スポーツビジネス3.0時代

- ✓ 企業課題解決型
- ✓ 社会課題解決型(ソーシャルスポンサーシップ)
- ✓ 競技団体課題解決型
- ✓ ソーシャルグッド型

### ■ 新規事業の可能性

- ✓ データビジネス
- ✓ ソーシャルビューイング
- ✓ テクノロジーの活用

### ■ 企業側でのスポーツマーケターの創出