

# 日本にネーミングライツを浸透させるために

ーアメリカのネーミングライツ導入実態調査からー

2005年5月

## 1. はじめに

野球界では近鉄バッファローズとオリックスブルーウェーブが合併、新たに楽天ゴールデンイーグルスが誕生するなど、スポーツ経営は大きな転換点に差し掛かっている。こうした中、経営負担を少しでも軽減する方策の1つとしてあらためて日本で注目されつつあるのが本調査で取り上げる「ネーミングライツ」である。

ネーミングライツとは、公共施設に企業名や商品ブランドなどを冠する権利を与える代わりに施設運営者が企業から代金を受け取る仕組みであり、1973年にアメリカではじめて導入され<sup>1</sup>、その後1980年代から徐々にその契約件数は増大している(近年の契約件数推移は後述)<sup>2</sup>。日本では、はじめて2002年に味の素スタジアムに導入された(詳細は後述)。ネーミングライツはアメリカ、日本のみに導入されている仕組みではなく、サッカーの高原選手が所属するHamburger SVの本拠地がAOL arenaと名乗っているようにドイツでも導入されており世界的なものにとらえられる。

本レポートでは、アメリカの4大プロスポーツ(MLB:Major League Baseball(野球)、NBA:National Basketball Association(バスケットボール)、NFL:National Football League(アメリカンフットボール)、NHL:National Hockey League(アイスホッケー))におけるネーミングライツの導入実態を日本の2大プロスポーツ(プロ野球、Jリーグ)と比較して取り上げる。そして最後に、2004年末頃から日本のスポーツ経営の改善という視点から再び注目を浴びるようになったネーミングライツが浸透するための条件について考察したい。

アメリカの導入実態に関し次の2つの視点に基づいて各項目について調査した。

### 【視点1:どのような契約を締結するか】

- 競技別導入率
- ネーミングライツ契約期間
- ネーミングライツ契約金額(単年/総額)

### 【視点2:どのような企業と締結するか】

- スポンサーの業種
- スポンサーと競技施設の位置関係

なお、アメリカの導入実態に関する調査にあたっては4大プロスポーツ各チーム、競技場、スポンサーおよび新聞各紙や書籍などを元に行った(調査データは2005年5月のもの)。また、金額については、原則1ドル=105円に換算して計算している。

<sup>1</sup> 1973年、Buffalo Billsの本拠地をRich Foods社が単年\$6万の25年(総額\$150)で契約

<sup>2</sup> The New York Times (30 May 2004)のBonham Groupとのインタビューによると、1988年の時点で3件のネーミングライツ契約が成立し、その総額は\$2,500万。

## 2. 日本でのネーミングライツ導入実態

これまでの日本におけるネーミングライツの歴史を表 1(《国内の競技場に関連したネーミングライツを巡る主な動き》)にまとめた。

日本の競技場にはじめてネーミングライツが導入されたのは 2002 年の味の素スタジアム(旧東京スタジアム)であり(発表は 2001 年)、当時は大きな注目を集めたことを記憶している。その後、グリーンスタジアム神戸(現スカイマークスタジアム)にもネーミングライツが導入されて Yahoo! BB スタジアムと改名されるなど、ネーミングライツの導入は加速化するかに見えた。しかし、その後は導入に至る競技場がなかなか誕生せず本格的にネーミングライツの導入に動きが見られるようになったのは、冒頭にも記したとおりプロ野球の経営危機が表面化しスポーツ経営への関心が高まりはじめた 2004 年頃からである。

表 1 《国内の競技場に関連したネーミングライツを巡る主な動き》

年月	出来事
2001 年 11 月	■ 東京スタジアムがネーミングライツの導入を発表
2002 年 12 月	■ 味の素が東京スタジアムのネーミングライツを取得(味の素スタジアムへ) 契約内容:5 年(総額 12 億円)
2003 年 3 月	■ グリーンスタジアム神戸のネーミングライツを Yahoo!BB が取得(Yahoo!BB スタジアムへ) 契約内容:2 年(総額 2 億円) 2005 年 3 月をもって契約満了
2003 年 5 月	■ 横浜市が横浜国際競技場へのネーミングライツ導入を発表
2004 年 2 月	■ 大阪近鉄バファローズが球団名の売却を発表(売却却下) ■ 福岡ドームがネーミングライツ導入の検討を発表
2004 年 3 月	■ 「蘇我特定地区」の主要施設となる市民球技場(仮称)のネーミングライツ導入を発表(契約未成立)
2004 年 10 月	■ 日産自動車が横浜国際競技場のネーミングライツを取得(日産スタジアムへ) 契約内容:5 年(総額 23.5 億円)
2004 年 11 月	■ 大分総合競技場(ビッグアイ)のネーミングライツ導入を発表(契約未成立)
2004 年 12 月	■ 西武ライオンズ 2 軍のネーミングライツ導入を発表 インボイスと 3 年(総額 6 億円)で契約 ■ 県営宮城球場のネーミングライツ導入を発表
2005 年 1 月	■ 楽天が 2 軍のネーミングライツ導入を発表 ■ Yahoo! Japan が福岡ドームのネーミングライツの取得に向けた動きを発表 ■ フルキャストが県営宮城球場のネーミングライツを取得(フルキャストスタジアム宮城へ) 契約内容:3 年(総額 6 億円)
2005 年 2 月	■ 神戸市がグリーンスタジアム神戸のネーミングライツ再導入を発表 ■ 神戸ウイングスタジアムのスタンドにネーミングライツが導入 メインスタンド:楽天 バックスタンド:川崎重工業 ■ 神戸球場(旧 Yahoo!BB スタジアム)のネーミングライツを「スカイマークエアライズ」が取得(スカイマークスタジアムへ) 契約内容:3 年(総額 2 億円) ■ 千葉マリンスタースタジアムへのネーミングライツ導入検討を発表 ■ Yahoo! Japan が福岡ドームのネーミングライツを取得(福岡 Yahoo! Japan ドームへ) 契約内容:5 年(総額 25 億円)
2005 年 3 月	■ 千葉市蘇我球場のネーミングライツ契約条件を修正・再提示 契約内容(修正後):3 年以上(総額 4.5 億円以上) 契約内容(修正前):5 年以上(総額 6 億円以上)

表 2《国内競技場のネーミングライツ導入状況(1)》では、ネーミングライツが導入されている 6 競技場に関するデータを示した。競技別競技場の内訳はプロ野球が 4、Jリーグが 2。

味の素スタジアムを除く 5 競技場へは 2005 年に入ってから導入されていることから<sup>3</sup>、2005 年はネーミングライツの新たな幕開けの年としてとらえてもよいだろう。

なお当調査は「競技場」を対象としているため、「スタンド」にネーミングライツを導入している神戸ウイングスタジアムは対象外とした。

表 2 《国内競技場のネーミングライツ導入状況(1)》

	味の素スタジアム	日産スタジアム	インボイス西武ドーム※
所在地	東京都調布市	神奈川県横浜市	埼玉県所沢市
旧名称	東京スタジアム	横浜国際競技場	西武ドーム
フランチャイズ球団	東京ヴェルディ 1969 (Jリーグ) FC 東京 (Jリーグ)	横浜 F・マリノス (Jリーグ)	西武ライオンズ (プロ野球)
導入開始年	2002 年	2005 年	2005 年
契約期間	5 年	5 年	3 年
契約総額	12 億円 (単年 2.4 億円)	23.5 億円 (単年 4.7 億円)	4.5 億円 (単年 1.5 億円)
契約企業	味の素	日産自動車	インボイス
本社所在地	東京都	東京都	東京都
業種	食料品	輸送用機器	情報・通信

	フルキャストスタジアム 宮城	スカイマークスタジアム	福岡 Yahoo! JAPAN ドーム
所在地	宮城県仙台市	兵庫県神戸市	福岡県福岡市
旧名称	県営宮城球場	Yahoo!BB スタジアム	福岡ドーム
フランチャイズ球団	楽天ゴールデンイーグルス (プロ野球)	オリックス・バファローズ (プロ野球)	福岡ソフトバンクホークス (プロ野球)
導入開始年	2005 年	2005 年	2005 年
契約期間	3 年	3 年	5 年
契約総額	6 億円 (単年 2 億円)	2 億円 (単年 6667 万円)	25 億円 (単年 5 億円)
契約企業	フルキャスト	スカイマークエアライン	ヤフー・ジャパン
本社所在地	東京都	東京都	東京都
業種	サービス業	空運業	情報・通信

※インボイス西武ドームは 2 軍チーム名のネーミングライツを含めたもの

アメリカの調査するに先立ち、表 2 を参考に日本でのネーミングライツの「契約年数」「契約金額(単年)」「契約金額(総額)」について表 3《国内競技場のネーミングライツ導入状況(2)》にまとめた。

<sup>3</sup> スカイマークスタジアムの前、グリーンスタジアム神戸は 2003 年 3 月から 2005 年 3 年まで契約

表 3 《国内競技場のネーミングライツ導入状況(2)》

	平均	最長・最大	最短・最小
契約年数	4年	5年	3年
契約金額(単年)	2億7,112万円	5億円	6,667万円
契約金額(総額)	12億1,666万円	25億円	2億円

### 3. 導入率が高いアメリカのネーミングライツ

表4(《日米プロスポーツのネーミングライツ導入動向》)では、日米プロスポーツの本拠地競技場におけるネーミングライツ導入状況を示している。アメリカでは4大プロスポーツの約70%、NHL(アイスホッケー)に至っては90%弱の競技場にネーミングライツが導入されている。一方の日本ではネーミングライツが導入されているのはわずか6競技場にとどまり、その割合は全体の10%強にすぎない。数字から、日本はアメリカと比較してネーミングライツの導入が進んでいないと言えよう。数字が示す事実、とらえ方によって日本ではスポンサーにとってネーミングライツを導入する競技場を選択する余地がまだ多く残されていると考えられ、だからこそネーミングライツビジネスの拡大余地は十分にあると期待したい。

表 4 《日米プロスポーツのネーミングライツ導入動向》

国	団体名(競技名)	本拠地(チーム)数	ネーミングライツ導入競技場数(割合)
アメリカ	MLB(野球)	30	17(57%)
	NBA(バスケットボール)	30	23(77%)
	NFL(アメリカンフットボール)	32	18(56%)
	NHL(アイスホッケー)	30	26(87%)
	合計	122	84(69%)
日本	NPB(プロ野球)	12	4(33%)
	Jリーグ(サッカー)	30	2(7%)
	合計	42	6(12%)

### 4. 日米で規模が違いすぎるプロスポーツ市場の規模

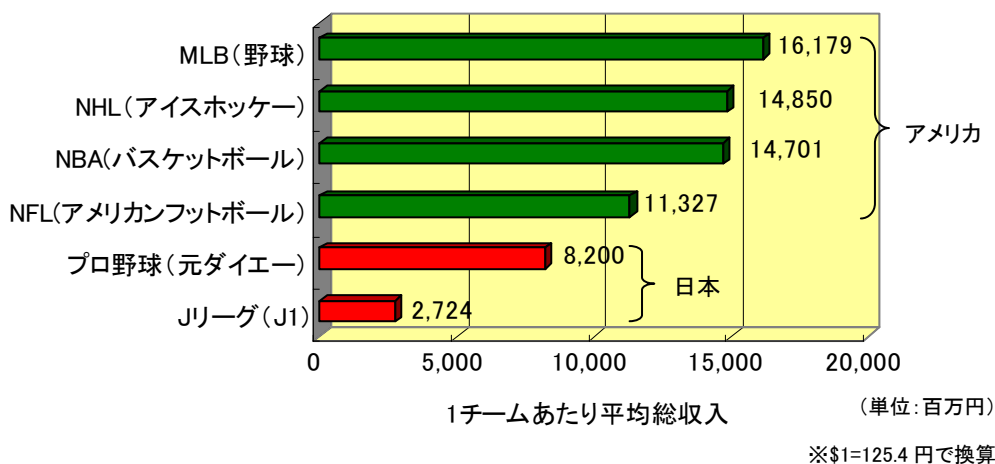
2002年のもののためデータは少々古いものではあるが、図1(《日米プロスポーツチームの1チームあたり平均総収入(2002年)》)では日米のプロスポーツチーム1チームあたりの平均総収入を競技別に比較している。明らかに、日米には総収入に大きな差が存在している。プロ野球の球団の中でも成功事例に挙げられるダイエー(現ソフトバンク)をもってしても、NFL(アメリカンフットボール)の平均総収入にはとても及ばない。Jリーグ(J1)の平均総収入にいたってはダイエーの1/3ほどしかないのが実状である。こうした収入状況にある一方、選手の年俵はあいかわらず右肩上がりであるから(年俵額の推移については割愛)、経営が苦しくなり球団を売却するなどの動きが生まれるのは当然の結果と言える。

では、なぜ一見競技場の収入とは関係がなさそうなプロスポーツチーム(以下、チーム)の収入について

筆者は言及しているのだろうか。それは、筆者は競技場の経営状況の大きな部分はチームの人気が左右すると認識しているからである(図 2 《ファン、スポンサー、チーム、競技場の関係》)。チームの収入は大きく分けて、「入場料」「スポンサー・広告料」「放映権料」「マーチャンダイズ」などから成っている。チームの人気がないと多くの当然入場者は少ない。そして入場者が少ないと競技場にとっての収益源とされる飲食費などを稼ぎ出すことは難しい。つまり人気低迷は、競技場の経営に多大な影響を及ぼす。競技場としては「チームの人気」に影響を受ける入場者数に変動する飲食費のリスクを少しでも軽減しようという意思のもとに導入するのがネーミングライツなのである。いわば、競技場が得る飲食費は変動収入の部類に入り、それに対しネーミングライツは入場者数などに依存しない収入として計上される性格のものであることから固定収入としてとらえることができる。いわば、ネーミングライツは競技場にとって入場者などといった変動要因を少しでも和らげて収入を安定化させる役割を担うものと言える。

ならば、昨今のスポーツ経営不況の時代においては、ネーミングライツの導入を各競技場が積極的に取り込もうとするのはごく自然な成り行きと言えるだろう。

図 1 《日米プロスポーツチームの 1 チームあたり平均総収入(2002 年)》

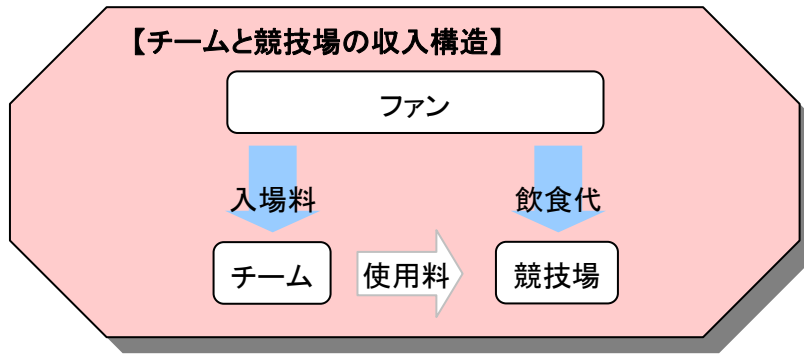


出所:(アメリカ)Street & Smith's Sports Business Journal. "By the Numbers"

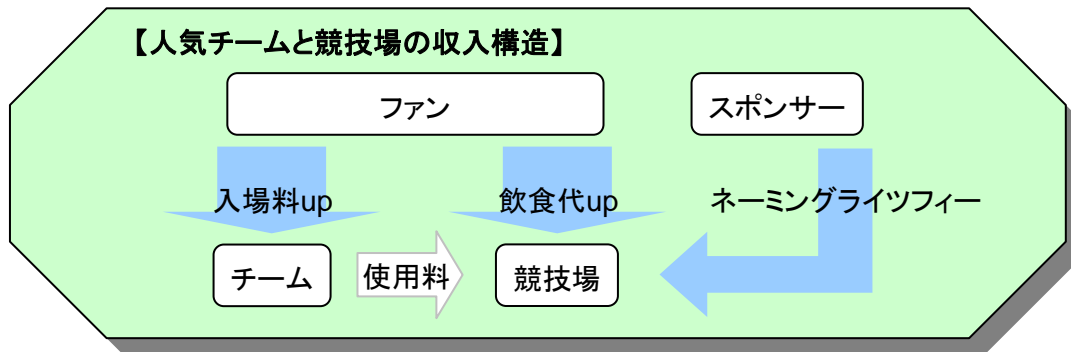
(日本)プロ野球は元ダイエーの「福岡事業トータルの損益状況について」

Jリーグ公式ホームページ

図 2 《ファン、スポンサー、チーム、競技場の関係》



人気チームなら・・・



- チームの人気向上により入場者数は増加し(=入場料収入増大)、競技場に入る飲食代増大。
- 入場者数増大により投資対象としての魅力が向上し、競技場にとって有利なネーミングライツの条件提示が可能に。

## 5. 総額では多額なアメリカのネーミングライツ契約額

前章で日米のプロスポーツチームの収入額には大きな差が存在することが明らかとなった。

そこで、以下の章では競技場の収入の一部を担うネーミングライツはどのくらいの金額で契約が交わされているのかについて取り上げていく。

### 5.-1 日米で差の少ない単年契約額

アメリカでは単年で2.1億円～4.2億円のネーミングライツが結ばれているケースがもっとも多く、40%強を占めている(図3《各競技場のネーミングライツ契約額(単年)》)。日本の平均単年契約額は約2億7千万円であり、アメリカのそれとほぼ同じ額(約3億円)を示している(表7《日米のネーミングライツの契約額(単年)》)。つまり、日米では平均単年契約額においては大きな差はないのだ。また、アメリカでは単年の契約金額が1.05億円を下回っている球技場が10(約16%)もあるという事実は、日本の単年のネーミングライツ契約金額が必ずしも安すぎるわけではないと言うことができる。

図 3 《各競技場のネーミングライツ契約額(単年)》

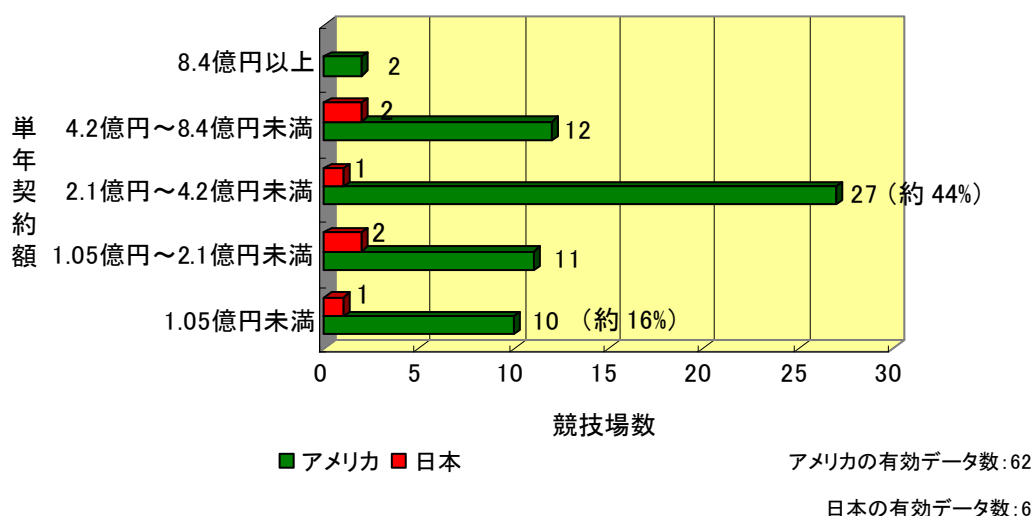


表 5 《日米のネーミングライツの契約額(単年)》

		平均	最高	最小
日本	金額	約 2 億 7 千万円	5 億円	6,667 万円
	競技場名	-	福岡 Yahoo! Japan ドーム	スカイマークスタジアム
アメリカ	金額	約 3 億円 (約\$283 万)	約 10.5 億円(\$1,000 万)	約 6,501 万円(\$62 万)
	競技場名	-	Reliant Stadium	Alltel Stadium

### 5.-2 総額では大きいアメリカのネーミングライツ

単年契約額では日米に大きな差は見られなかったが、総額ではどうだろう。

アメリカでは平均契約総額が 21 億円～52.5 億円の競技場が 21 件ともっとも多い(図 4 《日米の各競技場のネーミングライツ契約額(総額)》)。おそらくこれらの価格帯が、アメリカでは競技場運営者およびスポンサー両方にとって妥当なネーミングライツの契約総額であると見なされているのだろう。一方の日本では、アメリカよりも少ない契約額が 21 億円未満の競技場が最も多い。そして、アメリカでは全契約件数の 40% 強をしめる 52.5 億円以上の案件は 1 つもない。表 6(《日米のネーミングライツ契約額(総額)》)を元に日米の契約総額を比較すると、アメリカの平均が約 65 億円であるのに対し日本は約 12 億円にとどまり、日本の契約額規模はアメリカのわずか 1/5 ほどにしかすぎないことが見て取れる。

平均単年契約額では、日米に大きな相違がない一方で、平均契約総額についてはおよそ 5 倍以上の違いが見られること理由は契約期間にあるということが容易に推測される。そこで、日米のネーミングライツ契約期間について次で明らかにしたい。

図 4 《日米の各競技場のネーミングライツ契約額(総額)》

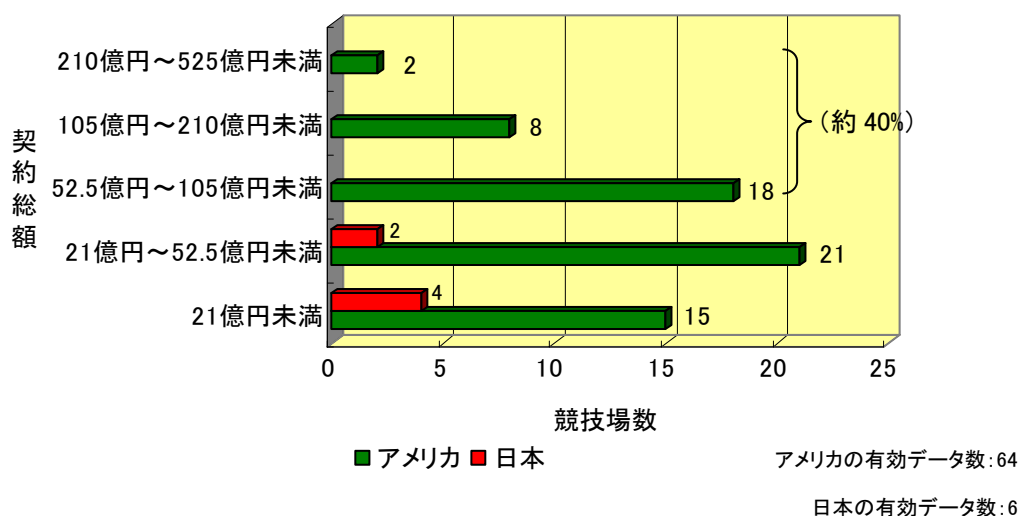


表 6 《日米のネーミングライツの契約額(総額)》

		平均	最高	最小
日本	金額	約 12 億 1,600 万円	25 億円	2 億円
	競技場名	-	福岡 Yahoo! Japan ドーム	スカイマークスタジアム
アメリカ	金額	約 64 億 9,800 万円 (\$6,189 万)	約 315 億円(\$3 億)	約 6.3 億円(\$600 万)
	競技場名	-	Reliant Stadium	Monster Park

## 6. 意外にも契約期間が長いアメリカのネーミングライツ

図 5(《日米の各競技場のネーミングライツ契約期間》)によると、アメリカでは契約期間が 20～25 年未満のものももっとも多い(31 競技場)。最長では 40 年以上の契約も見られる。一方、日本では 10 年を超える契約は結ばれておらず、最長でも 5 年というのが実態である。

また、表 7(《日米のネーミングライツの契約期間比較》)の平均契約期間に目を移すと、アメリカは約 20 年であるのに対し日本はわずか 4 年にしかすぎない。アメリカで 5 年未満の契約を結んでいる事例はたったの 1 競技場しか見られない(図 4)ことから、日本の契約期間の短さは際立っている。

四半期ごとの財務データを元に株主の厳しい要求に応えることが常に求められるアメリカのビジネスシーンにおいて、長期的な投資に当たるネーミングライツが積極的に導入されそしてその契約期間が長いことはいささか意外に映る。長期間の契約が好まれるということは、すなわちネーミングライツとは長期的に契約してこそその投資価値を発揮するものであると理解されているのではないだろうか。そして、その価値を見出すには、20～25 年以上は必要と大半の経営者は理解しているのだろう。もしも最適な投資期間という観点から契約しているのであれば、日本のネーミングライツはスポンサーにとって投資を十分回収できないままその契約を終えてしまい投資対象としての魅力に欠けるものなのではないだろうか。

図 5 《日米の各競技場のネーミングライツ契約期間》

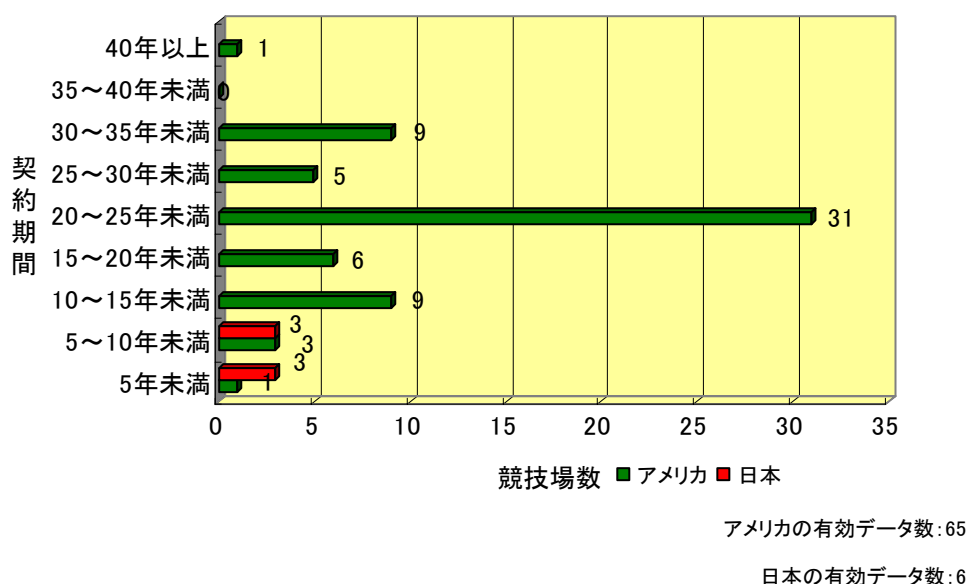


表 7 《日米のネーミングライツの契約期間比較》

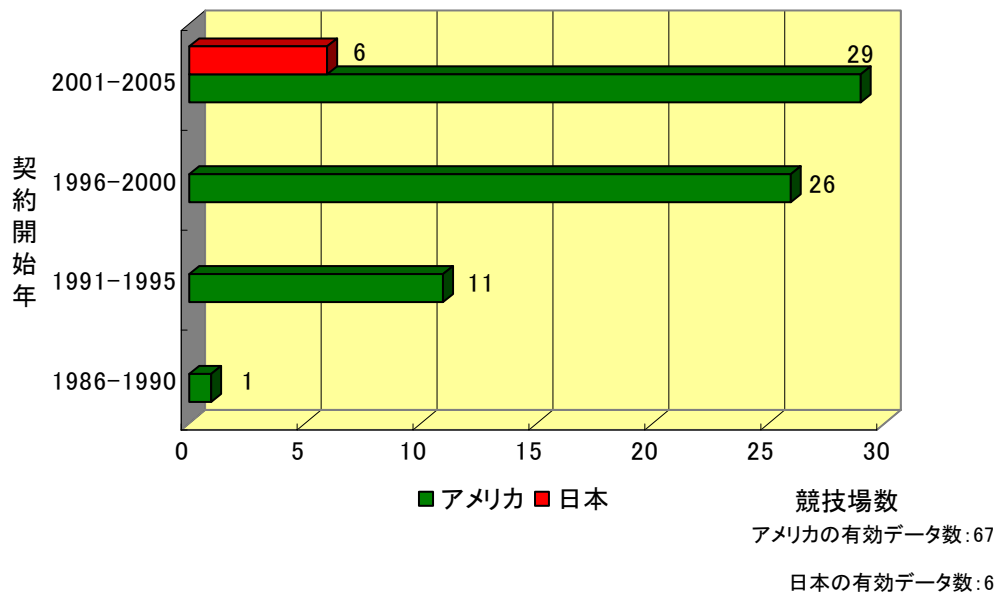
		平均	最長	最短
日本	期間	4 年	5 年	3 年
	競技場名	-	味の素スタジアム 日産スタジアム 福岡 Yahoo! Japan ドーム	インボイス西武ドーム フルキャストスタジアム宮城 スカイマークスタジアム
アメリカ	期間	約 20 年	40 年	4 年
	競技場名	-	Ford Field	Monster Park

## 7. アメリカで増大し続けるネーミングライツ導入競技場

現在、アメリカでネーミングライツが導入されている競技場の大半は、1990 年代後半以降に契約を締結したものであり、契約件数は年々増加傾向にある(次ページ図 6 《日米の各競技場のネーミングライツ契約開始時期》)。もしも導入効果がないのであれば投資に対しては非常なシビアなアメリカのことなので、1980 年代からアメリカで導入が開始されたネーミングライツは今頃過去のものとして記憶の彼方に葬り去られているに違いないだろう。

日本の競技場は 2001-2005 年のカテゴリーにしかおさまっていないことから、最近になってから導入されたものであることがひと目でわかる。善悪の評価は別に、日本のネーミングライツの歴史はアメリカと比較して 20 年以上もの遅れが生じているのが現実ともとらえられる。

図 6 《日米の各競技場のネーミングライツ契約開始時期》

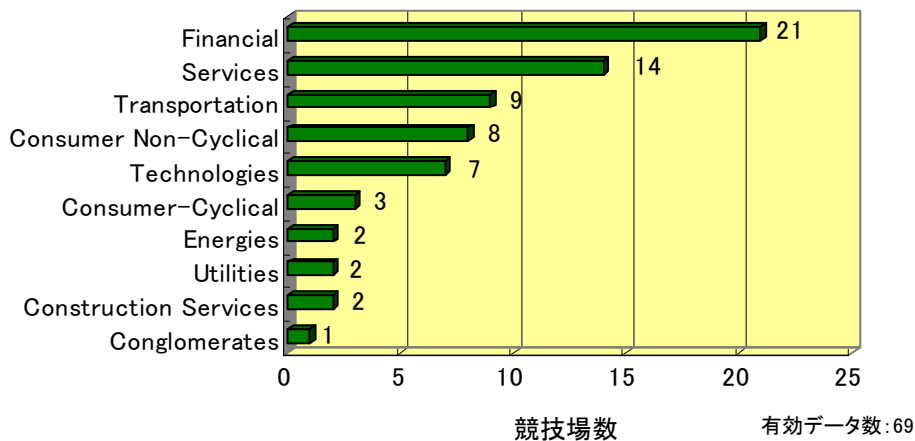


## 8. ネーミングライツの導入に積極的な金融業界・サービス業界

アメリカではネーミングライツの導入に積極的であることがこれまででおおよそ把握することができたが、ではいったいネーミングライツ契約を結んでいるのはどのような業界の企業なのだろうか。以下ではスポンサーの業種について掘り下げてみたい。

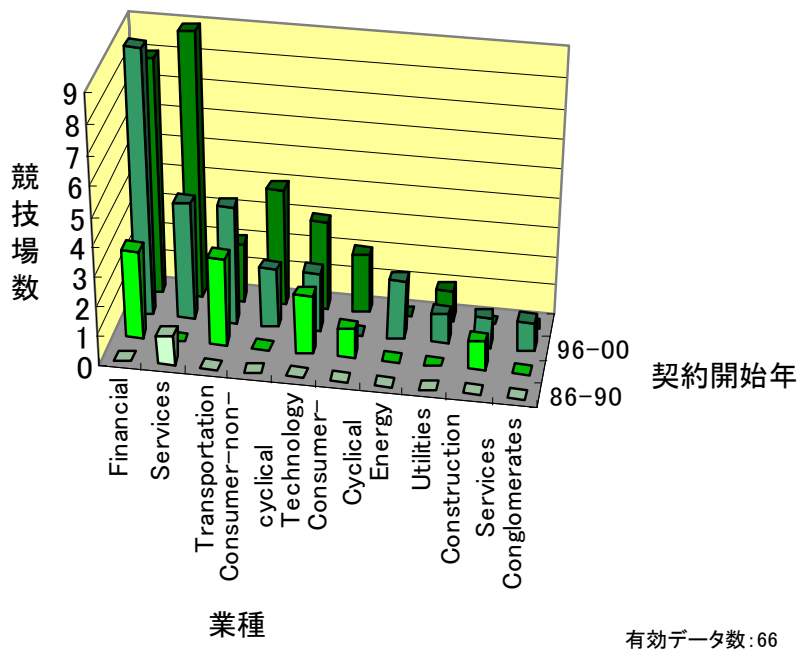
図 7(《ネーミングライツを導入している企業の業種》)にアメリカでのネーミングライツを導入している企業の業種分類を示した。Financial(金融業界)が最も多く(有効データ数の約 30%)、Services(サービス業界)、Transportation(運輸業界)が続く。なお、日本では情報・通信業界が 2 競技場のネーミングライツを契約しているほかは、食料品業界、輸送用機器業界、サービス業界、空運業界がそれぞれ 1 競技場と契約を結んでいる(表 2 《国内競技場のネーミングライツ導入状況(1)》参照)。サービス業界、運輸業界の企業が契約している点では日米共通しているものの、日本ではアメリカのように金融業界でネーミングライツ契約を結んでいる企業はない。

図 7 《ネーミングライツを導入している企業の業種<sup>4</sup>》



近年、どの業種の企業がネーミングライツ導入に積極的なのかを把握するために、業種と契約開始年の関係を図 8(《業種と契約開始年の関係》)に示した。2001-2005 年に最大の契約件数を記録するなど Services(サービス業界)の導入件数の増大が際立っている。また、Financial(金融業界)は、1996-2000 年の間に最も多くの企業がネーミングライツを導入し、その後も引き続き新たな契約が結ばれていることから相変わらず導入には積極的な模様である。1996-2000 年にネーミングライツを締結した金融機関に投資に見合うリターンがあると見なしたことから、2001 年以降も他社が導入に至ったのではと予想される。

図 8 《業種と契約開始年の関係》



<sup>4</sup> 各業種の和文名は次の通り。

Financial: 金融、Services: サービス、Transportation: 運輸、Consumer Non-Cyclical: 非耐久消費財、Technologies: テクノロジー、Consumer Cyclical: 耐久消費財、Energies: エネルギー、Utilities: 設備、Construction Services: 建設、Conglomerates: コングロマリット(複合企業)

上記の事実データから、アメリカで Financial(金融業界)、Services(サービス業界)によるネーミングライツの導入が活発だから日本でも同様の業界に導入を提案してはどうか?という議論が起こるかもしれない。けれども、このような考えは少々短絡的に映ってしまう。むしろ、なぜアメリカでは Financial(金融業界)、Services(サービス業界)の企業がネーミングライツ導入に積極的であるのかといった背景などを調べ、現状の日本の状況においてはどのような業界の企業がスポンサー候補として適切かを検討することが望ましいのではないだろうか。

なぜアメリカでは Financial(金融業界)によるネーミングライツ導入件数が最も多いのだろうか。なぜ Services(サービス業界)の契約件数が増大傾向にあるのか。以下では Financial(金融業界)と Services(サービス業界)の企業がネーミングライツ導入に積極的な理由や背景などについて簡単に検討していきたい。

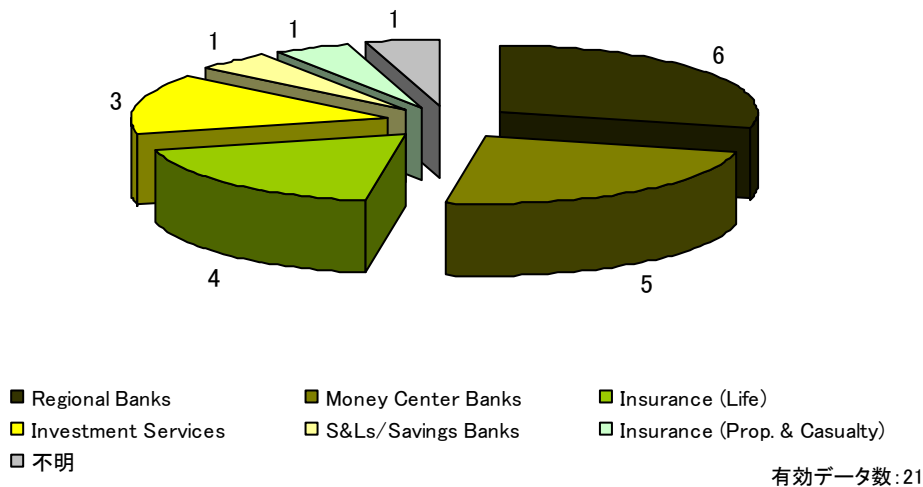
### 8.-1 金融業界が積極的にネーミングライツを導入するわけ

アメリカでは 1990 年代前半に金融業界で大変動が起こった。山本真司『儲かる銀行をつくる』<sup>5</sup>によると、変動は中堅中小銀行から起こり、1990 年代半ばにかけて銀行業界全体に適用可能な経営モデル体系が完成された。図 9(《Financial(金融業界)のセクター別ネーミングライツ導入状況》)を通じて、Regional Banks(地方銀行)が積極的にネーミングライツを導入しているなど積極的に変革に取り組んでいることが見て取れる。また、Money Center Banks(マネーセンターバンク)が継いで多くネーミングライツ導入に積極的で、上位 2 セクターで Financial(金融機関)のネーミングライツ導入件数の半分以上を占めている。

1 つ誤解してもらいたくないことがある。それは Regional Banks(地方銀行)に関する理解について。アメリカと日本の地方銀行の規模、営業範囲などを調べてみるとその様相が大きく異なることは容易に理解できる。日本で最も営業範囲の大きな地方銀行でもせいぜい営業拠点のある都道府県かそれに隣接する都道府県に支店があるほどだ。だが、アメリカの地方銀行はその営業範囲といえば日本の比ではない。日本の都市銀行の営業範囲をも超えるほどのものがあるほどである。例えば、Philadelphia Phillies(MLB)の本拠地 Citizens Bank Park とネーミングライツ契約を締結している Citizens Bank の営業地域は本店のあるロードアイランド州、コネチカット州、デラウェア州、マサチューセッツ州、ニューハンプシャー州、ペンシルバニア州にまたがりそれらの州の面積・人口はそれぞれ 18 万㎡(日本の国土面積の約半分)、約 3,000 万人(東京都、埼玉県、千葉県、神奈川県合計は約 3,400 万人)を数える。これほどの営業範囲に住む顧客にアピールするためには、ネーミングライツを通じてターゲット顧客に銀行名を覚えてもらおうという戦略は実に合理的とも言えよう。まさに、1990 年代前半に起こった中堅中小銀行が起こした変動の表れととれる。顧客認知度・ロイヤルティの向上のためにネーミングライツ契約を締結したのではないかと筆者は考えている。

<sup>5</sup> 山本真司『儲かる銀行をつくる』(東洋経済新報社、2003 年)

図 9 《Financial(金融業界)のセクター別ネーミングライツ導入状況<sup>6</sup>》



## 8.-2 サービス業界のネーミングライツ契約件数が増大しているわけ

2001-2005 年の間にもっとも積極的にネーミングライツを導入した Services(サービス業界)はどうだろう(前述、図 8 参照)。

Communications Services(情報通信業)が Services(サービス業界)の中でもっとも多くネーミングライツを導入しており、約 3 割を占めている(図 10 《ネーミングライツを導入している Services(サービス業界)のセクター分布》)。併せて、Communications Services(情報通信業)は 1996-2005 年にかけてもっとも積極的にネーミングライツを導入しているセクターだということが図 11(《ネーミングライツを導入している Services(サービス業界)のセクター別導入時期》)からわかる。IT が急速に普及していた時代背景を考えると Communications Services(情報通信業)が顧客を獲得するための投資活動の一環としてネーミングライツを導入することは理に適った戦略であると考えられよう。

<sup>6</sup> 各セクターの和文名は次の通り。

Regional Banks: 地方銀行、Money Center Banks: マネーセンターバンク、Insurance(Life): 生命保険、Investment Services: 投資サービス、S&Ls/Savings Banks: 貯蓄貸付組合、Insurance(Prop & Casualty): 損害保険

図 10 《ネーミングライツを導入しているServices(サービス業界)のセクター分布<sup>7)</sup>》

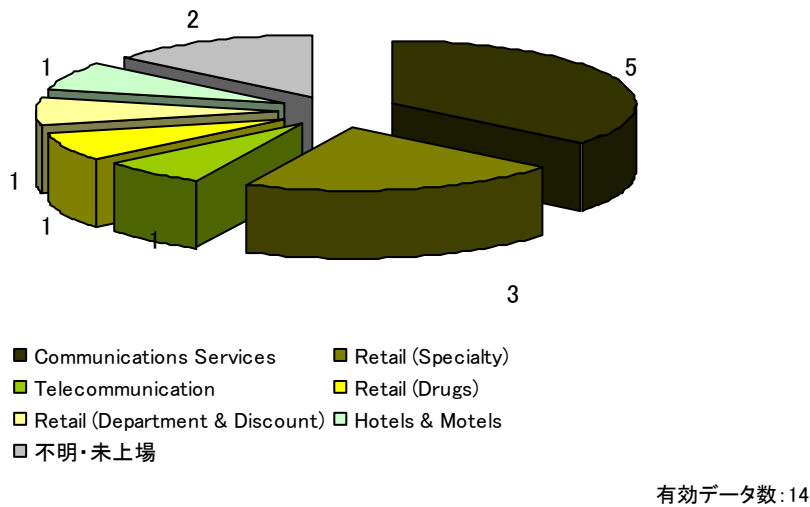
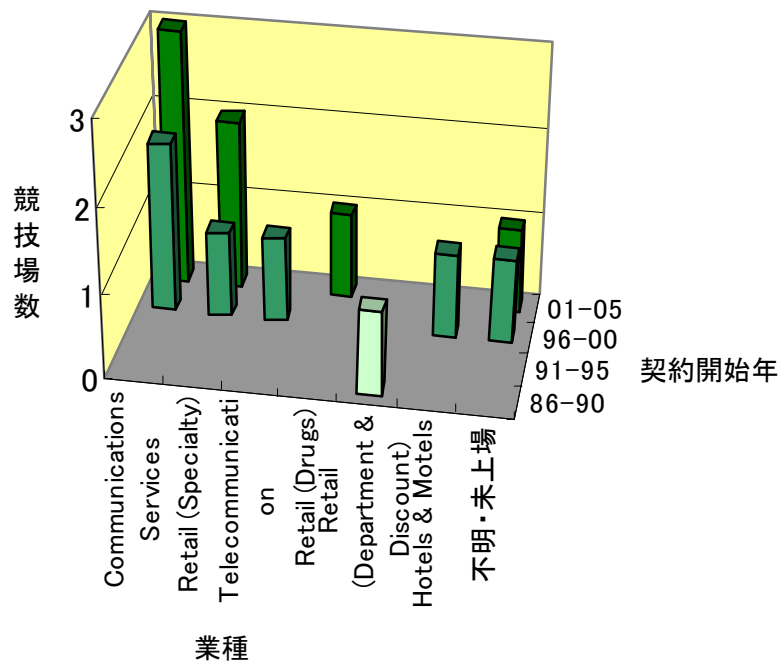


図 11 《ネーミングライツを導入している Services(サービス業界)のセクター別導入時期》



## 9. 地域密着性が高いネーミングライツ

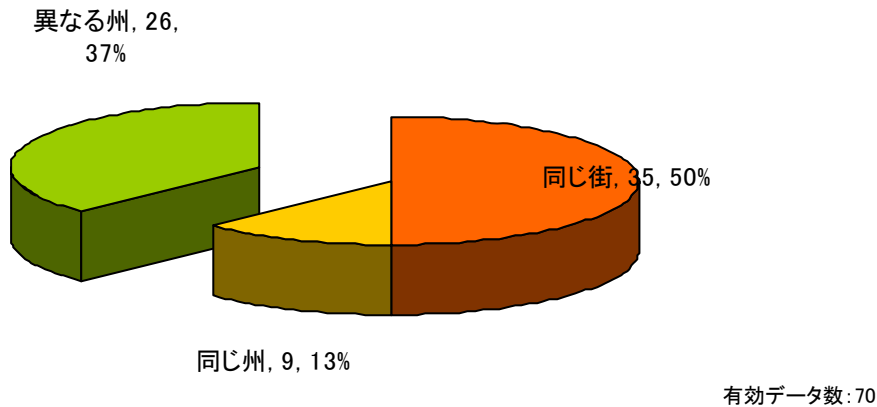
調査対象となった全 70 競技場のうち、スポンサーの本社と同じ街・州に存在するのは 44 にのぼる(図 12 《スポンサーと競技場の位置関係》)。有効データ数の実に 60%強を占める。スポンサーの地域密着度が高いと評価してもよい数字ではないだろうか。また、アメリカにはネーミングライツを購入できる経営体力を備え

<sup>7)</sup> 各セクターの和文名は次の通り。  
 Communications Services: 情報通信業、Retail(Specialty): 専門小売業、Telecommunication: 電気通信業、Retail(Drugs): 医薬品小売業、Retail(Department & Discount): 百貨店・ディスカウント小売業、Hotels & Motels: ホテル・モーテル業

た優良企業が各地に分散し、一部の都市だけに集中しているのではないとも解釈できる。

また一方で、「異なる州」に該当する企業であっても地域会社として見るなら、必ずしも顧客との接点がないにもかかわらずネーミングライツを導入している例はほとんど見当たらない。日本の企業を例に考えると、東京電力であればサービス提供地域にある競技施設のネーミングライツを契約するというわけだ。サービス提供地域外(関西や九州など)の競技施設のネーミングライツは契約しない。このように多くのスポンサーはターゲット顧客を明確に定義した上でネーミングライツの導入に至っていることがわかる。

図 12 《スポンサーと競技場の位置関係》



## 10. どういったスポンサーがネーミングライツを導入する見込みがあるのだろうか

本レポートの趣旨がアメリカでのネーミングライツ導入実態について明らかにするものであるため、あまり詳細にどのような業種の企業がネーミングライツを導入する可能性を持っているのかについては触れていない(この問題は追って調査する予定)。そこで、ごく簡単にどのような企業がネーミングライツに関心を持ちやすいかについて整理する。

Financial(金融業界)と Services(サービス業界)のデータを通じてわかったのは、競技場運営者がスポンサーのターゲットを選定する際に最も注力すべきは業界トレンドをはじめとした時代背景を正確に読み取ること必要ということである。ターゲットとする企業がどのような目的を実現するためにネーミングライツを導入するのか、そのためには競技場としてどのように貢献できるかをスポンサーに提示することが必要であろう。

Financial(金融業界)と Services(サービス業界)のセクター別導入状況から「顧客志向が強い」「競争が激しい」といった条件を持った業界がネーミングライツの導入に積極的であることがわかる。また、地域との関連性(スポンサーの本社が競技場と同じ地域に存在するなど)が強いこともネーミングライツ導入の条件として挙げられるのではないか。そういった意味で、まずは地元・近隣有力企業にターゲットを絞って勧誘することが効率的だろう。

## 11. 露出の多さがネーミングライツの導入へ結びつく

調査を通じネーミングライツの導入に当たって競技場運営者はその競技場の露出をいかに増やし顧客ロイヤルティを高める努力をする必要であることがわかってきた。そこで、「露出」を「稼働日数」「テレビ放映回数」「観客動員数」の3つの要素に分解し、各要素について日米の実態を掘り下げていきたい。

露出 =  $f$ (稼働日数, テレビ放映回数, 観客動員数)

### 11.-1 稼働日数の多さ

鹿島アントラーズの本拠地、鹿島スタジアムが稼働するのは20日/年との話がある<sup>8</sup>。一方、アメリカのネーミングライツの実態について調査していると、年間の稼働日数が200日を超える競技場や、観客動員数が300万人を超える競技場が多く目に入ってくる(いくつかの競技場は年間稼働日数、年間観客動員数を大々的に発表している)。

なぜ、アメリカの競技場は稼働日数が多いのだろうか。理由としては4大プロスポーツ以外にもプロスポーツ(WNBA:全米女子バスケットリーグなど)が存在しそれらとも競技場を共用していること、キャパシティの大きな競技場・コンサートホールを満員にできるアーティストが多いこと、大学などアマチュアスポーツにも開放していることなどが調査からわかった。その他の大きな要因に、競技間でオンシーズンの重なりが少ないために1年を通じて競技場を休むことなく使うことが可能であることが挙げられる。図13(《日米各プロスポーツの開催時期》)には日米のプロスポーツの開催時期をまとめた。日本ではプロ野球、Jリーグともに春先から晩秋・冬にかけて開催される一方、アメリカでは各スポーツによって開催時期が異なり、1つの競技場を年間通じて稼働させることがより現実的に可能となる。

図 13 《日米各プロスポーツの開催時期》

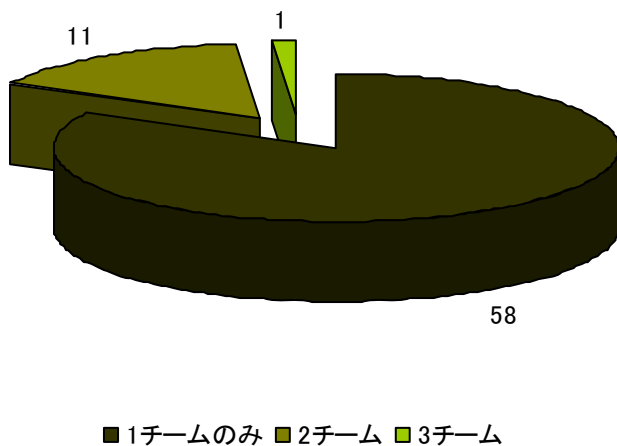
	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
MLB				■	■	■	■	■	■	■	■	
NBA	■	■	■	■	■	■						
NFL									■	■	■	■
NHL	■	■	■	■	■	■						
プロ野球				■	■	■	■	■	■	■	■	
Jリーグ			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

例えば、昨年大活躍し日米野球で凱旋帰国した大塚投手の所属する San Diego Padres(MLB)は本拠地 Qualcomm Stadium を San Diego Chargers(NFL)と共用している。MLBとNFLのチームが1つ

<sup>8</sup> 2003年2月8日、日経流通新聞MJ, 3ページ

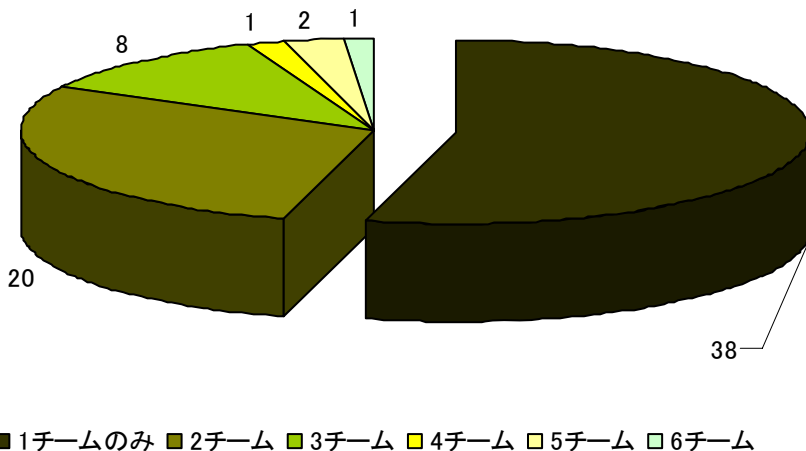
の競技場を共有することは、図 13 を見てもわかるように 4 月から翌年の 1 月までは競技場の稼働が保証されることを示すのである。このように複数の競技間で競技場を共有しているケースは多々見られ、調査対象となったアメリカの 71 競技場のうち、1 つの競技場を 4 大スポーツの複数のチーム間で共用しているケースは 12 にものぼる(図 13 《4 大スポーツ同士での競技場の共有状況》)。また、4 大プロスポーツ以外のプロスポーツ(WNBA(女子プロバスケットボール)、NLL(ラクロス)など)と共用しているケースも含むと 32 にものぼり、もっとも多い競技場では 6 チームで共有している事例も見られた(図 15 《4 大及びその他スポーツ間での競技場の共有状況》)。

図 14 《4大スポーツ同士での競技場の共有状況》



有効データ数: 70

図 15 《4大及びその他スポーツ間での競技場の共有状況》



有効データ数: 70

翻って日本では、北海道日本ハムが札幌市へ移転したことに伴い東京ドームのフランチャイズチームは読

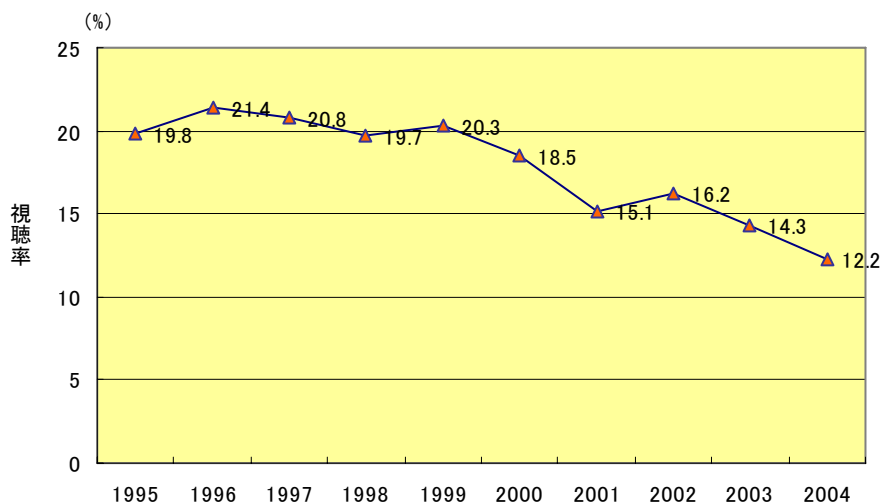
売ジャイアンツだけとなるなど、フランチャイズチームは1つだけという競技場がプロ野球、Jリーグを通じてほぼ全てを占める。1つの競技場を複数のプロスポーツチームで共有している事例は、味の素スタジアムを東京ヴェルディ1969とFC東京(ともにJリーグ)が共有していることと、札幌ドームを北海道日本ハムファイターズ(プロ野球)とコンサドーレ札幌(Jリーグ:J2)が共有している例しかない。つまり、多くの競技場がたった1つのチームのフランチャイズとして活用されているというのが実態であり、それがために稼働は多くないのである。

### 11.-2 テレビ放映の姿

巨人戦の視聴率低下が叫ばれて久しい。実際、図16(《巨人戦の番組数・試合数、視聴率の推移》)では21.4%(1996年)をピークに14.3%(2004年)までおよそ1/3も減ってしまっていることが示されている。ネットの普及などからテレビの視聴時間や視聴者数が減っているなどの議論もあるが、いずれにせよ巨人戦の視聴率低下は著しい。人気球団の巨人の視聴率がこの有様なのだから、その他球団の視聴率はほぼ同程度かさらに低いということは想像に難くない。

一方のアメリカではどうだろうか。アメリカにおいてもプロスポーツ中継の視聴率は下降傾向にあると言われている。しかし、だからといって彼らは無策であるわけではなく、国内での視聴率が頭打ちと観るや海外への市場拡大を図るという戦略を採っている。現に日本でも松井やイチローの活躍を連日ニュースで報じて露出機会の維持・増大をしている。こうしたアメリカの戦略を目のあたりにして、日本のプロ野球の発展を願う一部の人々はアジアでのプロ野球放映をもっと積極に行うべきだと主張しているのだろう。

図 16 《巨人戦の試合数、視聴率の推移》



出所: 株式会社ビデオリサーチ HP (<http://www.videor.co.jp/index.htm>)より筆者作成

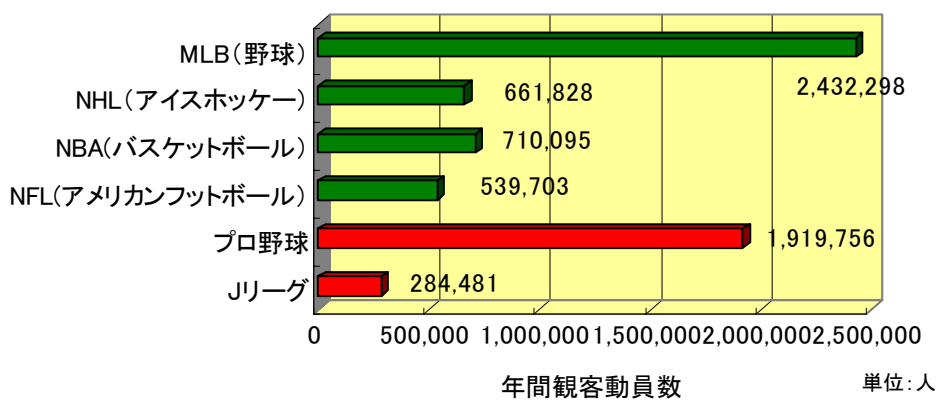
### 11.-3 観客動員数の多さ

図17《各プロスポーツの1チームあたりの年間観客動員数》に日米のプロスポーツの年間観客動員数を示した。MLBが約250万人ともっとも多い観客を動員した。次いでプロ野球が多くの観客を動員しており

(200 万人弱)、アメリカのそのほかのプロスポーツよりも多いという結果が得られた。ただし、プロ野球に関しては観客動員数を実際よりも多めに発表していたという現実もあり、実際はもう少し少ないものと思われる。だが、それを差し引いても恐らく 100 万～150 万人ほどの観客を動員していることは間違いない。

図からアメリカの競技場の観客動員数は大して多くないのでは？と思いがちであるが、前述の通りプロスポーツ以外にもアマチュアスポーツやコンサートなどを頻繁に開催しており、スポーツ以外のイベントなどでも多くの観客を動員していることは確かである。でなければ、いくつかの競技場で年間観客動員数 300 万人を大々的に発表することはないだろうし、それこそネーミングライツというビジネスそのものがこれほど発展していなかったはずだろう。

図 17 《各プロスポーツの 1 チームあたりの年間観客動員数》



出所：アメリカの観客動員数は ESPN の HP ([www.espn.com](http://www.espn.com)) より筆者作成 (2004 年)

プロ野球の観客動員数は日本プロ野球史探訪倶楽部 (<http://www.d7.dion.ne.jp/~xmot/>) のデータを参考 (2003 年)

Jリーグの観客動員数は Jリーグ HP (<http://www.j-league.or.jp/aboutj/etc/mobilization.html>) (2004 年)

## 12. ネーミングライツへの積極的な投資に関するエピソード

不正会計により連邦破産法 11 条を 2001 年暮れに申請したエンロンは、1999 年から 30 年間のネーミングライツを締結していた(当時の球場名は Enron Field)。しかし、破産によってネーミングライツの継続が不可能となると、フランチャイズ球団に当たる Houston Astros によって 2002 年 2 月に契約を破棄された。Enron Field は一時的にフランチャイズ球団の名称から Astros Field と呼ばれるものの、2002 年 6 月には Coca-cola の子会社にあたる Minutes Maid と総額 170 億円強(28 年)に及ぶネーミングライツの締結に成功した。Astros Field を名乗ったのはたったの 4 ヶ月だけ。このように次のスポンサーがすぐに見つかり契約締結に至ったのは、Astros Field はネーミングライツを導入するに値する競技場と評価されていたことと、そして何よりもネーミングライツの投資効果が評価されているからということができるのではないだろうか。でなければ、短期間に高額、そして長期的な契約が結ぶことはできなかつたはずに違いない。

## 13. まとめ

### 13.-1 アメリカでの導入実態まとめ

調査の踏まえたアメリカのネーミングライツ導入実態の特徴は次のとおり。

- A 4大プロスポーツの競技場の約70%に導入(日本はわずか10%強)
- B 単年あたりの契約額は日米ともに3億円前後
- C 契約総額は約65億円で日本の約5倍
- D 契約期間は約20年で日本の約5倍
- E ネーミングライツの導入件数は年々増大傾向
- F 金融業界、サービス業界の企業による導入が多い
- G スポンサーと競技場は地理的相関が高い
- H 1つの競技場を複数のチームで共有しているケースが多い
- I プロスポーツ以外のさまざまイベントによって多くの観客動員を実現

調査結果に基づいて、今後競技場運営者はネーミングライツ導入に向けてどのように取り組むことが望ましいかについて以下簡単に示して本レポートを締めくくりたい。

### 13.-2 ネーミングライツ導入に向けた取組みへの提言

アメリカでネーミングライツが活発に導入されているのは、長期的・多額なネーミングライツ契約を締結することはスポンサーにとってネーミングライツ契約から得るリターンが投資に見合っている(=投資案件としての魅力が大きい)と判断しているからと調査からも理解できる。言い換えれば、アメリカではネーミングライツは「投資案件」としての確固たる地位を築いていると言える。「投資案件」として認識されている以上、競技場運営者は次の点について注力していくと契約締結への道が開けるのではないだろうか。

- 1). 投資案件としての競技場の魅力を最大限に高めること
  - 2). 投資案件の実態に関する正しい情報を流す(IR活動の徹底)こと
  - 3). 投資家のニーズを適格に把握し、効率的に営業活動を展開すること
- 
- 1). 投資案件としての競技場の魅力を最大限に高めること

競技場そのものに魅力がないのであれば、ネーミングライツへの応募数は限られたものになってしまう。では、スポンサーにとっての競技場の魅力とは何か。それは、何よりも稼働日数の向上をはじめとした露出が多いことである。露出が増えないことには、スポンサーの名前が消費者の目に当たることはないし当然浸透することもない。チームが強いことも必要だろう。しかし、チームの編成などは競技場運営者の範囲外であり変更が加えられるものではない。したがって、競技場運営者は与えられた競技場という空間の魅力をいかに高められるかといったことに注力すべきである。これは足を運ぶファンだけに向けた施策を打つわけではなく、テレビ放映も視野に入れた施策も含まれる。前章でも述べたとおり、露出と言うのは複合的な要素から構成されるもので、各競技場・フランチャイズチームがおかれている状況(テレビ放映の回数など)を考慮して「稼働日数」「テレビ放映回数」「観客動員数」という3要素の絶妙な組み合わせを検討する必要もある。例えば、フランチャイズチームの試合が地方テレビだけでしか放映されないのであれば、観客動員数を高めて地元民への露出を高めるように戦略をシフトするなどだ。

露出度が少ない競技場の投資リスクは契約金(数億円)であう一方リターンはほとんどゼロに等しい。自らの名前の露出が少ないだろうと予想されるのであれば、新規の投資に必ずしも積極的ではない昨今の日本企業が数億円ものネーミングライツを購入するとは考えにくい(実際、千葉市蘇我球技場、大分総合競技場などはネーミングライツの導入を発表したものの未だに応募者がいない)。だからこそ、投資案件としての魅力を最大に高めてそれをスポンサー候補企業に存分にアピールすることが求められよう。例えば、鉄道会社の了解の下に、駅名変更も含めた案件ならばスポンサーの露出効果は大幅に増大する。既存のネーミングライツはスポーツへの関心が高い消費者にとっては競技場へ足を運ぶ、テレビ観戦をするなどによって訴求力があるかもしれないが、それ以外の人にとっての訴求力といった点ではまだ改善の余地があろう。対象を広げる意味でも駅名などの変更は格好の手段なのではないか。

## 2). 投資案件の実態に関する正しい情報を流す(IR 活動の徹底)こと

近年、インターネットの発達によりオンライン証券を活用した個人投資家が増大している。彼らが投資するようになったのは手数料が急激に安くなったという理由のほか、正しい投資対象の情報が容易に入手することができるようになったことがある。正しい投資対象の情報が入手できないのなら投資を控えるという投資家は多いはずである。ネーミングライツも同様である。昨今問題となっていたプロ野球の観客動員数の水増しはネーミングライツの導入に対しては非常に大きな損害であった。しかし、今ではその慣習も改善されて実数が発表されているため、投資家にとってはフェアな投資環境が用意されたと評価できる。ならば、今後はネーミングライツに対するスポンサーの積極的な態度が見られるのではないかと期待したい。

## 3). 投資家のニーズを適格に把握し、効率的に営業活動を展開すること

ネーミングライツが導入されている中、一方でスポンサーが決定しないために長期にわたって募集活動を行っている競技場があることも事実である。こうした競技場のネーミングライツ契約が締結しない理由はいくつかあるだろう。フランチャイズとしているチームに魅力がない、アクセスが悪く多くの観客動員数が期待できないなど。けれども筆者は契約が締結されないもっと深刻な別の理由があるのではと考えている。それは相変わらず競技場運営者の視点からネーミングライツ契約の募集が行われていることだ。競技場運営者がネーミングライツを導入する最大の理由は運営費用負担の軽減である。したがって競技場運営者はとにかくネーミングライツの収入額に焦点をあてて交渉をしまいがちになる。そうではなく、なぜスポンサーはネーミングライツを導入しようと思っているのか、どのようにすれば自分達が運営している競技場に興味を持ってくれるのかといった視点を持つことから募集をかける必要がある。そうすれば、おのずとニーズのありかを突き止めることが可能となるだろうし、もっと短期間で契約を締結し長々とした交渉に要する費用自体を削減することも可能となる。長期的な交渉こそ、競技場運営者が避けるべきことだろう。そのためにも、時代をとらえたターゲット選定作業に時間をかけて、興味を示してくれそうなスポンサー候補に積極的にアプローチしていくことが望ましい。

スポンサーにとってのネーミングライツとは広告宣伝媒体にあたる。広告とは投資である。スポンサーの担当者としては、投資以上のリターンを得ることが至上命題である。「投資」とは言うまでもなく安く仕入れて高いリターンを得れば評価されるのだ。では、彼らにとってのリターンとは何だろうか。何度も述べているように企業・商品名の露出アップとそれに伴う売上増大である。企業は短期的な成長はもとより長期的な成長を望んでいることは言うまでもない。長期的な成長のためには、しかるべき投資というものが必要であり、ネーミングライツもその手段の1つとして大変有効なものと思われる。ならば、最長で5年という日本でのネーミングライツ契約期間は投資を回収するには短すぎるのではないかと思わずにはいられない。アメリカのように20

年ほどの期間にわたってネーミングライツを導入し、地域に浸透させることこそがスポンサー・競技場運営者にとって望ましい姿なのでは。筆者はこのような考えを持っている以上、望ましいネーミングライツ金額のあり方として単年1.5億円程度、契約期間最低20年以上のものを提案したい。このような契約を結ぶことで、競技場運営者には総額30億円以上の収入が見込まれるし、20年以上の契約期間であるならば上記で提案した駅名の改名といった施策を打てる可能性もあるかもしれない。また、年間1.5億円程度であればそれほどハードルは高くないため、多くの企業と交渉を進めることが可能となるかもしれない。長期間の契約を提案するには、長期契約によって得られるメリットなどをリストアップしスポンサー候補企業の担当者の納得感を獲得する努力を競技場運営者がする必要がある。そして何よりも競技場運営者にとって大きなメリットは、長期間の契約を締結によって定期的な収入確保を実現しネーミングライツ契約終了後に新たなスポンサーを探すというリスクを負う可能性を回避することができる。何度も言うが、交渉などにかかる費用は決して大きくない。そして、スポンサーのつかない期間がどのくらいなのかは全く想像がつかないし、前のスポンサーのイメージが浸透した競技場のネーミングライツには魅力を示さない可能性はなくもない。こうしたリスクを負うことを考えれば、単年当たりでは少々安くても長期的には安定した収入が見込める仕組みを構築するほうがスポンサー、競技場運営者にとってはむしろ望ましい。

### 13.-3 結びにかえて

日本でのネーミングライツの導入はまだ始まったばかりである。前例がないだけに競技場運営者、スポンサーなどにとってはまだまだ手探りの状況にある。ただ、ネーミングライツ契約を結んだスポンサーからは高い効果が得られているとの声も挙がっている。こうした声はネーミングライツビジネスにとって追い風であり、だからこそ競技場運営者の努力次第でネーミングライツ導入可能性は大きくなるのである。

筆者は多くの市民同様スポーツ、音楽が好きである。これらが行われる施設の運営が不安定であればもちろんスポーツや音楽を楽しむ機会は損なわれてしまう。多くのファンの期待を背負っているとの忘れずに施設運営者、チーム、そしてスポンサー、ファンが協力していければと切に願っている。

## 【ボーダーゼロによるネーミングライツ関連資料】

- 『アメリカのネーミングライツ導入競技場リスト』  
2005/5 (<http://www.borderzero.com/namingJP2.html>)
- 『日本でのネーミングライツ最新導入状況－2005年以降じわりと普及が進むネーミングライツ－』  
2006/3 (<http://www.borderzero.com/namingJP3.html>)
- 『全米4大プロスポーツ施設のネーミングライツ導入状況(2006年版)』  
2006/8 (<http://www.borderzero.com/namingJP4.html>)
- 『ネーミングライツのいま－スポンサーの声からこれからを考える』  
2007/3 (<http://www.borderzero.com/naming07.html>)
- 『個人向けネーミングライツの将来やいかに？－企業向けネーミングライツとの比較から理解する－』  
2007/6 (<http://www.borderzero.com/namingJP5.html>)

## 【メディア紹介・執筆実績】

- 日経産業新聞 2006/3/10 「ビジネス＋「施設の命名権契約、米長日短」
- 日本経済新聞 2006/6/5 「法務インサイド「命名権 使い勝手は？」
- サンスポ 2006/6/6 「甘口辛口」
- 産業新潮 2006/12/1 「広告収入で運営費軽減 真のwin-win関係を」
- 日本能率協会 2007/1/22 「自治体の広告導入ガイドブック」第5章 実例にみる広告導入の留意点
- 産経新聞 2007/4/20 「華やか命名権ビジネスの実態は 苦戦続く地方自治体」
- SMR 2007/4/25 「日本のスポーツ界に『富』を与える“戦略的”ネーミングライツ活用法」

※2007年4月 一部改訂

Border Zero は  
国境・業界といった垣根にとらわれない自由な発想を持つ  
ビジネスリーダーのためのプレーン・スパーリングパートナーです。

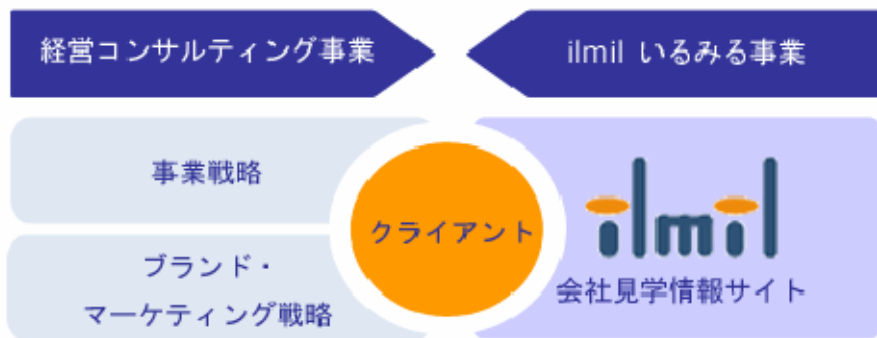
## 《ボーダーゼロのサービス》

### 経営コンサルティング事業

- ・事業戦略
- ・ブランド・マーケティング戦略 など

### ilmil いるみる事業(<http://www.ilmil.jp>)

- ・一般公開施設(工場、ショールームなど)の情報提供サイト



## 《お問合せ先》

ボーダーゼロ Border Zero  
代表 福元 聖也(ふくもと まさや)  
TEL:03-3777-5805  
URL:<http://www.borderzero.com/>  
email: <mailto:post@borderzero.com>