

CONTENTS

01 TREND NAVI

インパクト投資は資本主義を変えるのか

02 INTERVIEW

仲間とつくる現実には自分の理想を超えていく

03 COLUMN

女子サッカーへのスポンサーシップ:企業のメリットについて

04 SKYLIGHT CONSULTANT

プロジェクトゴールまでの道のりを共にワクワクしながら進めたい

05 TOPICS

ILLUMINATE.
INTEGRATE.
EVOLVE.

SKYLIGHT

スカイライト コンサルティング株式会社

〒107-0052 東京都港区赤坂2-17-7 赤坂溜池タワー

Tel. 03-3560-1480(代表) Fax 03-5575-3580

www.skylight.co.jp



広報誌ウェブサイト

byw.skylight.co.jp

BRIGHTENING YOUR WAY

SKYLIGHT CONSULTANT LETTER 2024 Vol.16

CLOSE
UP

特集 / INTERVIEW

仲間とつくる現実には自分の理想を超えていく

SKYLIGHT CONSULTANT

プロジェクトゴールまでの道のりを共にワクワクしながら進めたい

Sho Ueno
Skylight Consulting Manager

CONTENTS

01 TREND NAVI

インパクト投資は資本主義を変えるのか

02 INTERVIEW

仲間とつくる現実には自分の理想を超えていく

03 COLUMN

女子サッカーへのスポンサーシップ:企業のメリットについて

04 SKYLIGHT CONSULTANT

プロジェクトゴールまでの道のりを共にワクワクしながら進めたい

05 TOPICS

01 TREND NAVI

インパクト投資は資本主義を変えるのか

近年、「インパクト投資」に関する話題やニュースが増えてきています。その名付け親であるロックフェラー財団を中心とするインパクト投資のネットワーク組織であるGIIN(Global Impact Investing Network)によれば、「インパクト投資とは、金銭的なリターンと並行して、ポジティブで測定可能な社会的・環境的インパクトを生み出すことを意図して行われる投資」と定義されています。社会問題を視野に入れた投資手法としてはサステナブル投資やESG投資もありますが、インパクト投資が大きく違うのは、インパクトを測定することにこだわる点です。インパクトとは「事業や活動の結果として生じた、社会的・環境的な変化や効果」(Impact Management Projectによる定義)を指しており、現在の投資評価基準である金銭的なリスクとリターンに加え、社会的・環境的な変化を数値化したインパクトを併せて考慮すべきという考え方がその根底にあります。

なぜそういった考え方が必要とされているのでしょうか。『資本主義は私たちがなぜ幸せにしないのか』では、今日の資本主義という制度には社会を不安定化する機構が組み込まれていると論じられています。利潤を確保するために構造的な人種差別が行われ、子育てや介護などのケアも犠牲にされがちです。また、自然に関しても土地や利用の権利さえ得れば、基本的に無償で使えるものとみなされます。つまり、資本主義は金銭的な価値評価に閉じることで、人種やケアや自然を「自分の外部に存在するもの」とし、一方的に利用されてしかるべきものとみなします。これら外部の存在は資本主義という制度が成り立つ基盤でもあるにもかかわらず、資本主義が発展すればするほど、これらの犠牲が増大していく。いわば自分で自分の足を削って不安定化していくことになっているのです。

インパクトの設定および測定は、いわばこの外部の存在を可視化する一つの方策と捉えることができます。SDGsで整理されているような社会問題はこうした資本主義の不安定性から生じるものであり、インパクト投資はその改善に照準を合わせる試みにほかなりません。投資手法としてのアプローチはいまのところ大きく三つあるようです。一つ目は、インパクトの測定を投資家の投資評価に組み込むこと¹。二つ目は、企業側の評価、すなわち財務諸表にインパクトを組み込むこと²。これら二つは通常の事業運営からの利潤を元手として投資家へリターンを返すのに対し、三つ目は、得られたインパクトによってベネフィットを得る組織(国や自治体、財団など)に投資家へのリターンを出してもらうという考え方です。例えば、再犯率を下げる取り組みによって成果が出れば政府の対応コストは下がるため、その下がったコストを元手として投資家へリターンを返します³。

こうした取り組みは増えてきているものの、インパクト投資はまだ黎明期にあると言っていいでしょう。インパクトの測定方法についても事例は積み

あがってきているものの一般化しているとは言い切れません。また、投資で十分なリターンを得るためには一定の規模が要求されます。さらにインパクトが測定可能なものはある程度事業として確立されていることも必要です。そのため、規模が小さく事業もまだ確立しきれていないシードやアーリーなどの段階の事業にどのように適用していくかという課題があります。その段階は投資対象の拡大のために重要ではあるものの、リスクとリターンの論理に加え、どうインパクトを測定し組み込むかは簡単ではありません。

ただ、リスクの測定が始まり投資方法が劇的に変わったのも20世紀半ばのことにすぎません。これからインパクトの測定が洗練され一般化することでビジネスの考え方が大きく変わってくる可能性は十分あります。日本ではまだ事例が少ないですが、新興国を中心に続々と増えています。今後起こりうる劇的なビジネス環境の変化を見極めるためにも、この分野に目を向けてみるのはいかがでしょうか。

1 『インパクト投資入門』第4章参照

2 インパクト加重会計と呼ばれています。『インパクト投資』第4章参照

3 成果連動型民間委託契約として日本でも事例が出始めています
参考URL <https://www8.cao.go.jp/pfs/index.html>

書籍紹介

『インパクト投資入門』

須藤 奈応(著)
日本経済新聞出版 2021年



『インパクト投資』

ロナルド・コーエン(著)
日本経済新聞出版 2021年



『資本主義は私たちがなぜ幸せにしないのか』

ナンシー・フレイザー(著)
筑摩書房 2023年



EIJI PRESS

PUBLISHING

FOR

CHANGE

SINCE 1999

DESIGNED AND ILLUSTRATED BY BEN TALLON

GO BEYOND

仲間とつくる現実
自分の理想を超えていく

本年2月、黄金株を活用し、パーパスを守りつつ上場企業の子会社となった英治出版。その共同創業者、原田英治氏をお迎えして、創業以来大切にしてきた経営理念や事業承継への想いを伺いました。
(取材日 2024年3月)

原田 英治 氏
英治出版 共同創業者

羽物 俊樹
スカイライト コンサルティング
代表取締役





一 出版社を経営してきたというより、組織づくりをやってきた

羽物: 原田さんとは30年以上前、アクセンチュア(当時 アンダーセンコンサルティング)の内定時期からの付き合いになるので、今日は記憶を辿りながら、言葉も多少くだけたものになることをご容赦いただければと思います。まずはこの25年を振り返ってどうですか？

原田: 自分自身は出版社を経営してきたというより、組織づくりをやってきたという感覚の方が強いです。というのも、1999年の創業時、出版社を創ったのは親の会社を辞めた時に引き取った出版企画を続けるという一つの偶然で。創りたかったのは出版社ではなく、「英治出版で働く人や関わる人が幸せになる組織」でした。

でも、出版というのは「著者を応援するビジネス」なので、これは自分の肌に合っていたし、人との関係性の中で価値をつくり出していくというのが好きだったので天職だなと。自己資金だけではどうにもならないというのがあって、株式会社化後にアクセンチュア先輩と大学時代からの友人を頼り、友人たちには「このお金がもし無くなっても友達でいられるだけの額を投資してくれ」ということで、1,700万円の資本金の会社になりました。

最初の数年は日本の出版社がまだやっていないことにトライして、話題になろうと必死でした。オンデマンド印刷による「読者最適サイズ」を提唱して「これからの本は書名とサイズを言って買う時代です」と紹介したりだとか、「オンラインでの立ち読み」に挑戦したりだとか。富士ゼロックス(現 富士フイルムビジネスソリューション)さんにも「オンデマンド印刷の使い方」についてのセミナーをやらせてもらったりしました。

羽物: 英治出版の特徴の一つとして、「ブックファンド」が挙げられると思うけど、始めたきっかけは？

原田: ブックファンドという言葉自体は、近藤正純ロバートさんがやっていたレゾナンス出版(現 レゾナンス)の事例で知っていました。

英治出版は資本金300万円で始めているので、最初の本を出して、印刷代金を振り込んだら、もう次の本を出すお金は残らないんです。一方で、アクセンチュア先輩だとか本を出したい人たちは僕らよりはるかにお金を持っているわけで、そういう人たちが出版社に頭を下げて企画を売り込む構造は、いびつだと思っていました。また、出版社が利益を上げられる本しか出版できないのも好ましくない。だったら、その出版に共感する人たちが資金を出し合うブックファンドという仕組みを使って“出版”を開放すれば、両者にとって本当の利益になる出版を提供できる。

また英治出版は当初から「著者を応援する」出版社で「絶版にしない」出版社とも謳っていました。コンテンツのデジタル化によるオンデマンド印刷やオンライン立ち読みの仕組みは、そのための「技術的保障」です。ただ倒産すると結局は絶版になってしまう。「売れるか、売れないか」ではない受注産業的なモデルを「経営的保障」として利用することで倒産しづらい仕組みができる、と。これまでに、累計で約3.5億円の出資により、73タイトルを出版することができました。

一 誰がどんな創造力を発揮するのか分からない

原田: 2000年3月からの一年間では1,600万円の売上しか上がらず、2001年3月に和田さん(初代編集長)と「この本が売れなかったら廃業だね」と言っていた時に、まさにその『マッキンゼー式 世界最強の仕事術』が大ベストセラーになりました。5月の株主総会の時に「去年一年間はひどい年で、皆さんからいただいた資本金をほぼゼロにしてしまったのですが、いま5月の段階で売れてます」とお伝えし、なんとか勘弁してもらって。振り返ると売上900万円、1,600万円、1億円ちょっと、と毎年一桁ずつアップする成長を遂げました。その翌年、10億円だったらかっこよかったのですが。

羽物: そう甘い世界ではないと(笑)。

原田: で、2002年からご縁があって、社員が一人、二人と増えていくのですが、社員に対するマネジメント的な観点で言うと、「小さい会社だから小さい仕事しかできない」とか「幸福感が低い」というのは避けたいと考えていました。

大企業のような福利厚生は小さい会社では難しい。成長や仕事の面で社員をどう支援できるかを一生懸命考え、たとえば「一年に1回はブックフェア等への海外出張をする」とか。ブックファンド自体が自己資本以上の大きな仕事ができる仕組みだし。働き方については、今もそうですが、かなり自由度を持たせています。とにかく英治出版で働いていることが良かったと思えるような経験になることをお金が無いなりにもやろうとしていました。

それとよく皆で飲みにも行きましたね。これも小さな福利厚生だったんじゃないかと思います(笑)。

羽物: 企画会議には社員全員が参加して、企画に全員が関わるといのは英治出版のスタイルの大きな特徴だと思います。

原田: 根底にあるのは子どもの時にうちの父親から聞いた「どんな社員もみんな意見を持っているよ」という言葉です。父親は印刷会社の経営者でしたが、活字を拾う職人の人も、事務の人も「みんな意見を持っている」と。

あと英治出版を創った時に『コーポレート・クリエイティビティ 創造力発揮6つのポイント』(アラン・G・ロビンソン、サム・スターン 著)という本を参考にしている、この本では「誰がどんな創造力を発揮するのか分からない」ことを「予期せぬパワー(the power of unexpected)」と定義しているんです。

企画会議では、皆からのフィードバックが十分に終わったとか、プロデューサーの準備が十分にできたとか皆が感じ取った時に「そろそろいいね」と拍手が起こります。これが決定の合図という形になっていき、全員の応援する姿勢が整ったということでもあります。



採用についても、高野くん(本年5月に代表取締役就任)を採用した時が公募型採用の最初だったと思うけど、「エッセイ採用」という形にしました。「履歴書を送ると不合格ですよ」と。応募者のエッセイを社員皆で読んで選考するという社員全員参加型の採用にしたことで、僕は採用を手放したようなものです。その副次的効果として、On-Boardingをしやすくなり、皆で仲間に対する責任を共有し、集まった仲間を応援し合う文化になっていきました。

一 商売は友達の範囲を超えない

羽物: 原田さんとはアクセンチュアに入ってからプロジェクトでも一緒だったりしたけれど、お互いに退職して、徐々に英治出版のオフィスを訪ねたのが2002年頃ですね。

個人的に社外取締役を引き受けて、その後、ブックファンドの仕組みでウォートン経営戦略シリーズをスカイライトと英治出版の共同プロジェクトとして進めました。韓国のBook21との合併で始めた韓国の子会社Eiji21の経営状況をBook21の本社(韓国 パジュ)と一緒に行って確認したのが2005年。そのEiji21を英治出版が引き取るというのが一つのきっかけになり、英治出版の成長を一緒につくるということでスカイライトからの出資になりました。

またスカイライトには創業して間もない頃から「投資と併せてサービス提供を行う」という考えがあって、成功報酬型のモデルもその頃から検討していました。この時に、その成功報酬型モデルでやるのはどうかと検討して、社員(現 英治出版取締役CFOの藤竹)も出向させることになりました。

話が少し脱線しますが、スカイライトは一時期、20代限定のビジネスプランコンテスト「起業チャレンジ」を開催していました。一定の役割を終えたと判断して現在は行っていませんが、これは、当時、英治出版の社外取締役をしていた松山太河くんが、米国のシードアクセラレーターであるY Combinatorを教えてくれたのがきっかけです。

原田: その出会いも良かったということだね。

羽物: あの時、一緒に韓国に行っていなかったらスカイライトが英治出版に出資するということには繋がらなかったと思うし、英治出版にそういうニーズがあって、スカイライトは出資とセットでのサービス提供を拡げていきたいと考えていたので、それがバジューで繋がったということなんですよ。いろいろなことが繋がっている。

原田: まあ僕は運がいいと常々思っています。

よく起業について「何が成功の秘訣ですか」と聞かれますが、それって「運」でしかないなとも思います。もう一回英治出版を創れるかと問われても、「創れないな」としか思えません。

子どもの頃に父親から聞いた「商売は友達の範囲を超えない」という言葉。それを聞いた時は「お父さんは中小企業を経営しているからでしょ」と思いました。大手の百貨店に行けば、知らない人に物を売っているじゃないかと。

でも、自分のビジネス人生に一つの区切りをつけてみると、本当に「商売は友達の範囲を超えない」と改めて思うので、羽物さんには一番感謝しているし、スカイライトという組織というよりも、関わってくれた友達、仲間というのが一番大切だなと思っています。

まあ、組織対組織となるとそれはお互い企業としての考えがあってやるんだよねと思うのですが(笑)、そのきっかけは仲間であり、友達の範囲を超えないということだし、大企業の社長をしている人たちと東京マラソンを走ったり、釣りに行ったり、このオフィスで飲んだけれど二日酔いになるとか……もし今もアクセントにいたとしてもそんなことは起こらなかったと思います。起業した時には思ってもいなかったことでした。

自分のビジネスのキャリアの中でも相当面白いことができた時間だったんだろうなと振り返ると、友達や目の前の人を大切にするとか、「誰かの夢を応援すると自分の夢が前進する」という信念は間違っていなかったし、自分の理想をはるかに超えた現実を大切な仲間と一緒に手に入れられたな、と嬉しく思っています。

ー グループの中で「英治出版」という個性が輝く

羽物: 最初に事業承継の話聞いた時には、自分の名前を冠した会社だし、英治出版というのはブランドにもなっているのだから、もう少しやればいいのに、と思いました。

原田: 企画など英治出版を運営する上での基本的な業務は、どんどん手放してきていたわけで、そうすると、英治出版を新しい方向に向かせるような一つの刺激になるというのが自分の仕事になっていくのですが、2017年に島根県の島・海士町に親子で留学して東京のオフィスを離れてみたというのが、大きなきっかけにもなっているかもしれません。

島に住んでみて思ったのは、大切にしたいものは、ある種のパワーが無いと、残れないよねということでした。これからの世の中で英治出版を大切なものとして残したいとしたら、自分がリードしていたらまず無理だなと思ひ……正直なことを言えば、新しい経営陣の高野くん、藤竹くんたちでも遅いんじゃないかとは思っています。次はデジタルネイティブの人たちが経営していかなきゃいけない時代なんだと。ただ、一足飛びに行けないから、とにかく僕は早く譲らないと、という気持ちにどどんなっていました。

今回グループに入ったカヤックという会社が面白いのは、彼らの「ちいき資本主義(まちづくり)事業^{*}」にも書いてあるのですが、「その土地の多様性を活かしてその土地が輝くことがいい」という考えです。上場企業にはPBRやPERというランキング指標がありますが、カヤックが狙っているのは「面白ランキング」で、株主総会を鎌倉の建長寺でやったりとか、株式市場の中でもそういう違った輝き方が増えたら面白いよねと思っていることが面白い。

だから、独立した一企業という形ではなく、多様性をもってクリエイティビティが発揮される環境をつくっているグループの中で「英治出版」という個性が輝くような存在となることに、英治出版が安定的に発展する可能性を感じたんです。

^{*} <https://www.kayac.com/service/rc>



スカイライトとは資本の関係は無くなったけれど、今後も期待しているのは、カヤックが僕にとっては新しい強い仲間になっていくので、さらに、ここにスカイライトとのシナジーが生まれるんだったら一番いいし、僕がカヤックの事業を支援する中で、スカイライトのリソースに頼ることもあるだろうし、お互いに意識的に繋げていくという意味で、資本とか業務とかの戦略的な提携というより、まず仲間同士で活用しあって、ということが続けられたらいいなと思います。

羽物: たとえばスカイライトは現在、日本ブラインドサッカー協会と一緒に仕事をしています。先週は、マドリッドで視覚障害者のグローバル・リーダーシップ・キャンプをやってきました。事前選ばれた視覚障害のある人が「解決したいこととそのアイデア」を持ち寄り、そこにメンターとして、弊社や大企業、ベンチャー企業の人が集まった。こういった形の協働には、今後もソーシャルイノベーションの分野に強い英治出版にも関わってもらえたらと思います。

原田: そういう案件が始まれば、アショカ(米ワシントンに本部を構え世界90カ国以上で活動する世界最大の社会起業家グローバルネットワーク)と繋げたり、ダイアログ・イン・ザ・ダーク(視覚障害者の案内により、完全に光を遮断した“純度100%の暗闇”の中で、視覚以外の様々な感覚やコミュニケーションを楽しむソーシャル・エンターテインメントを行う一般社団法人)と一緒に企画したりというのが考えられますね。

羽物: そうなっていくといいなと思います。

原田: クリエイティビティが発揮されるのは、そういう個人と個人が持っている情報です。企業同士の強い繋がりが無いと実現力は低くなるけれど、その強い繋がりの中に弱い繋がりを入れ込まないとクリエイティビティの出現確率は上がらない。

今はコンプライアンスやガバナンスが強く求められることで組織が硬直化していて閉じたものになり、その結果、日本の企業ではクリエイティビティが発揮されづらい状況になっているのを心配していますが、社会問題を解決するようなプロジェクトこそ、関心を持った仲間同士の繋がりが何よりの成功の秘訣だと思っています。

英治出版

原田 英治 氏

英治出版共同創業者。島根県隠岐郡海士町、北海道上川郡美瑛町などへの地域活動支援のほか、第一カッター興業株式会社(東証1716)社外取締役・公益財団法人かめのり財団理事を務める。趣味は、囲碁、トライアスロン、海あそび。

英治出版

1999年創業。「Publishing for Change “みんなのものにする”を通して人・組織・社会の未来づくりを応援する。」をパーパスとして、ビジネス書・社会書をはじめとするさまざまな書籍の出版などに取り組んでいる。
<https://eijipress.co.jp/>

英治出版の沿革

1999年 6月	さいたま市で原田英治事務所として創業
2000年 5月	株式会社化し、英治出版株式会社に
2001年 4月	『マッキンゼー式 世界最強の仕事術』(イーサン・M・ラジエル著)を刊行。ベストセラーとなる
2002年 1月	渋谷にオフィスを移転
2004年 1月	韓国の出版社Book 21との合併会社Eiji 21をソウルに設立
2004年 8月	恵比寿にオフィスを移転
2005年 9月	Wharton School Publishing、スカイライトコンサルティングと提携し、ウォートン経営戦略シリーズを刊行。『ネクスト・マーケット』(C・K・ブラハラード著)がベストセラーとなる
2010年 11月	『イシューからはじめよ』(安宅和人著)を刊行。ベストセラーとなる
2011年 6月	『学習する組織』(ピーター・M・センゲ著)を刊行。原書改訂版を完訳。大きな話題となる
2017年 4月	原田氏が1年間、島根県隠岐郡の離島・海士町に「親子島留学」
2018年 1月	『ティール組織』(フレデリック・ラルー著)を刊行。大きな話題となる
2024年 2月	面白法人カヤックのグループの一員となる



03 COLUMN

女子サッカーへのスポンサーシップ:企業のメリットについて

スカイライト コンサルティング株式会社 プロデューサー
兼 4-Football Director of Asia Pacific 栗原 寛

女子サッカー市場の拡大は、多くの企業にとって魅力的な投資先となっている。UEFAのレポートによれば、欧州女子サッカーへのスポンサーシップ市場は2033年には2021年の4倍に達する見込みだ。OTTメディア(オーバー・ザ・トップ。ストリーミングを指す)の普及やデジタル化の進展がスポンサーシップ市場の全体的な成長を支えており、女子スポーツ、特に女子サッカーへの注目が高まっている。このコラムでは企業による女子サッカーへのスポンサーシップについて紹介する。

※本コラムはスポーツメディア「HALF TIME」に掲載されたコラムを再構成したものです。
https://halftime-media.com/column/skylight-sports-2/

企業にとってのメリット

女子サッカーへのスポンサーシップは、企業にとって複数のメリットをもたらす。まず、男子サッカーとは異なるファン層にアクセスできる点が挙げられる。女子サッカーのファン層は女性やZ世代、家族連れが多く、これらのセグメントに特化したマーケティング活動が可能だ。女性は男性に比べてスポンサー商品の購買意欲が高いことも、スポンサーシップの価値を高める要因の一つである。

また、女子サッカーは成長途上のマーケットであり、早期に参入することで中長期的なリターンが期待できる。FIFAにより、女子サッカーの普及が進んでおり、競技人口の増加が見込まれている。これにより、スポンサー企業は成長市場でのブランド認知とプレゼンス(存在感)の強化を図ることができる。

さらに、女子サッカーへのスポンサーシップはブランドイメージの向上に寄与する。女子サッカーは「女性活躍」や「ジェンダーギャップの解消」といった社会的

意義を持ち、これらの価値観を企業のブランドと結びつけることで、好感度の向上が期待できる。

具体的なスポンサーシップ事例

ここからは具体的なスポンサーシップ事例について、コンテンツホルダーのタイプごとに見ていく。スポンサーシップの対象となるコンテンツホルダーは、主に①クラブ、②リーグ、③協会、④選手、の4つのタイプに分類される。それぞれが持つアセットやリーチできる層が少しずつ異なるため、それぞれに対して最新の事例の中から興味深いスポンサーシップの事例を見ていきたい。

① クラブの事例:FCバルセロナフェミニ×Rilastil(スキんケアブランド)

2023年8月に、スキんケアブランドのRilastilがFCバルセロナの女子サッカーチームと女子バスケットボールチームの「公式スキんケア&サンプロテクションパートナー」となることが発表された。これは、競技者が女性であることに加え、ファン層も女性が多いということに着目したスポンサーシップ事例である。

2024年2月18日にバルセロナのヨハン・クライフ・スタジアムで行われた女子サッカーのFCバルセロナ対アトレティコ・マドリードの試合では、スキんケアを促進する#SkinToWin啓発キャンペーンを開始した。選手を活用したアクティベーションを行うことで、同社のブランドイメージの向上や商品の販売促進につなげている。

分類	活用分野	女子サッカーならではのメリット
財務	事業開発	これから成長していく市場において、製品開発が可能である。早期に市場へ参入することにより、ブランドの存在感を確立することにも寄与する。
	販売促進	男子サッカーとは異なるターゲットである女性や若者へのアプローチが可能であり、SNSなどのデジタル施策との親和性も高い。
	営業	比較的安価に、男子サッカーと同じスタジアムのホスピタリティを活用した顧客との関係構築が行える。
非財務	採用	女子選手の活躍を通じた採用活動の強化や、採用ブランドの向上に貢献することができる。
	ブランドイメージ	女子サッカーがコンテンツとして持つバリュー「フレンドリー」、「技術」に加え、現在女子サッカーが盛り上がっている背景を踏まえた「革新的」、「挑戦者」といったブランド強化が可能。
	社会貢献	女性の活躍推進やジェンダーギャップの解消という文脈において、スポンサーシップを通じたメッセージ発信や、社内外への取り組みが実施できる。

コンテンツホルダー	主な特徴	親和性の高い企業例
① クラブ	<ul style="list-style-type: none">ホームタウン内に多様なタッチポイントが活用可能所属選手の集団肖像が活用可能トレーニングやホームゲームを活用した実証実験を定期的に行える	<ul style="list-style-type: none">当該ホームタウンで認知を拡大したいクラブのブランドイメージと親和性がある自社のR&Dに活用したいクラブアセットがある
② リーグ	<ul style="list-style-type: none">国内トップクラブをすべて巻き込んだ活動が可能全国的なプロモーションが可能	<ul style="list-style-type: none">当該国・地域で広くブランド認知を拡大したいリーグの全所属クラブに対して包括的にサービスを提供したい
③ 協会	<ul style="list-style-type: none">注目度の高い代表チームを通じた活動が可能アマチュアを含めた全競技者へのアプローチが可能プロアマ混在のユニークな大会への支援	<ul style="list-style-type: none">当該国・地域で広くブランド認知を拡大したい競技者に向けたプロモーション活動を行いたいプロ・アマ問わず所属クラブに対して包括的にサービスを提供したい
④ 選手	<ul style="list-style-type: none">特定選手にフォーカスした活動が可能SNS活用で選手からファンへダイレクトに発信が可能現役選手ならではの影響力を持つ	<ul style="list-style-type: none">選手のブランドイメージと親和性がある選手個人の考えや、バックグラウンドまで含めた活動を展開していきたい製品開発に現役選手の意見を取り入れたい

② リーグの事例:女子ブンデスリーガ(ドイツ)×Google

リーグの事例では、女子ブンデスリーガ(ドイツ)とGoogleの事例が挙げられる。女子ブンデスリーガは、今シーズンからGoogle pixelと4年間のネーミングライツパートナー契約を締結した。この契約には、トップパートナーとしての露出だけでなく、デジタル面でのアクティベーションの権利が含まれている。Googleはドイツだけでなく、イングランドやアメリカなど、様々な国・地域で女子サッカーのスポンサードを行っており、同社の最新製品を使って作成したコンテンツを同社のメディアを通じて配信するなど、女子サッカーの認知を上げるための取り組みを行っている。世界的に拡大する女子サッカーの成長を認知拡大の部分で支援しつつ、同社のプレゼンスを上げていくスポンサーシップ事例と言える。

③ 協会の事例:The FA(イングランド)×Adobe

イングランドサッカー協会は様々な企業とのパートナーシップを締結し、ユニークなアクティベーションを行っているが、本記事では今年からFAカップのスポンサーとなったAdobeの事例を紹介する。FAカップは歴史ある大会であり、プロとアマチュアの両方が参加し優勝を決めるトーナメントである。日本における男子の天皇杯、女子の皇后杯に相当する。Adobeは冠スポンサーになり大々的な露出をすると同時に、製品提供を通じて参加する460クラブのクリエイティブ作成をサポートする。この大会は格下チームが格上チームを倒すジャイアントキリングなど様々なドラマが生まれることに着目し、それをクリエイティブで表現するためのツールをクラブに提供するというユニークなアクティベーションを展開している。先に見たGoogleの事例と同じく、製品のプロモーションを通じて、女子サッカーのすそ野拡大にも貢献している。

④ 選手の事例: アレクシア・ブテージャス(FCバルセロナフェミニ)×CUPRA(電気自動車スポーツカーブランド)

スペイン代表のアレクシア・ブテージャスは世界最優秀選手賞を2度受賞し、インスタグラムのフォロワー数も300万を超える。まさに女子サッカー界を代表す

る選手であり、近年急成長を遂げている欧州女子サッカーのパイオニア的存在である。彼女は昨年だけで11社とのスポンサーシップ契約を結んでいる。

スペインのカーブランドであるCUPRAはアレクシア・ブテージャスの持つパイオニアのイメージに着目し、電動自動車×スポーツカーという新たな分野でチャレンジを続ける同ブランドのイメージの強化を図っている。このスポンサーシップを通じてオンライン上でアレクシアを起用した様々なアクティベーションを行っている。

イングランドサッカー協会とAdobeのパートナーシップは、参加クラブのクリエイティブ作成をサポートし、製品のプロモーションと女子サッカーの普及の両方に貢献している。また、スペイン代表アレクシア・ブテージャスと電動自動車ブランドCUPRAのタイアップは、彼女のパイオニア精神とブランドイメージがマッチした事例である。

まとめ

女子サッカーへのスポンサーシップは、ビジネス的なリターンの観点からも、社会貢献の側面からも価値がある。特に、スポンサーシップの男女別売りなどの新しい取り組みが市場を活性化させている。女子サッカー市場の成長が続く中で、企業にとっては市場での存在感を築く絶好の機会である。女子サッカーへの投資は、企業が社会的意義とビジネスの両面で価値を創造するための重要な手段となっている。

栗原 寛 Kan Kurihara

スカイライト コンサルティング株式会社 プロデューサー
兼 4-Football Director of Asia Pacific

2011年にスカイライト コンサルティングに参画。大手企業の業務改革・組織改革・新規事業推進などのコンサルティングプロジェクトに従事。2015年からはスポーツクラブの事業戦略の立案・推進などを支援し、現在はスペインを拠点に提携先の4-Footballと連携し、グローバルなアライアンスの戦略立案・実行支援や、企業や行政の既存アセットとスポーツ・エンターテインメントコンテンツを融合した新たな価値創出に貢献する。

04 SKYLIGHT CONSULTANT

プロジェクトゴールまでの道のりを共に
ワクワクしながら進めたい

ACHIEVEMENT

上野 翔 Sho Ueno

スカイライト コンサルティング株式会社
マネジャー

早稲田大学 先進理工学研究科 修了。広告系ベンチャー企業を経て、2018年にスカイライト コンサルティングに参画。中期経営計画策定、新規事業立案をはじめシステム導入支援、BPRなど多様なテーマのコンサルティングに従事。主にBtoC企業向けの戦略策定から実行推進までを手掛ける「ビジネス戦略ユニット」に所属している。

お客様が楽しく仕事をするにも貢献したい

コンサルティングにおいて、お客様の成果に貢献することが最も重要であることは言うまでもないのですが、一緒に働くことを楽しんでいただけるよう努めています。弊社には「いい未来を、共に生みだす。」というビジョンがあります。プロジェクトで取り組むことは成果が出るまでに時間がかかることが多いため、プロジェクト関係者の方に、その道のりにおいても良い時間を過ごしていただくことにも貢献したいと考えています。

仕事に費やす時間は人生の中で非常に大きな割合を占めています。義務感で過ごすだけではもったいなく、私自身は、人は人生を楽しむために生きていて、その手段の一つとして仕事があるとすら捉えています。スカイライトと一緒に働いているとワクワクする、面白いと感じていただきたいと思っており、私の働きがどのくらいの人をどの程度楽しませることにつながっているのかも大切にしています。

具体的には、細かい話ですが、「打ち合わせごとに、これまで考えたことや聞いたことのない示唆や情報が出てきて面白い」「依頼したことが想像以上のスピードで整理されていた」「難しいと思っていた経営の承認があっさり取れた」「資料がシンプルで分かりやすく他部署との連携がスムーズに進んだ」など、お客様に驚きや次への期待を感じてもらえるように意識しています。

また、プロジェクトにおいて、関係者の皆様が納得できているかどうかは、ゴールや目標を達成するためにも、プロジェクトに楽しんで参画していただくためにも大切です。コミュニケーションの量とそのタイミングを重視し、必要なコミュニケーションはできる限り先んじて行います。お客様から「ここまで寄り添って進めてもらえるとは思っていなかった」「コンサルティング会社との協働でここまでコミュニケーションをとってもらえるとは思ってなかった」といったお声をいただくことも多くあります。

納得感を醸成するうえで、「これなら勝てる」「これなら目標達成できる」という共通のゴール設定が前提となります。「なぜそこまでやる必要があるのか」「これで競合に勝てるのか」「より上位部門のゴールとどう紐づくのか」「本当に実効性のあるプランなのか」といった観点

の整理に苦戦するお客様もいらっしゃるため、客観的な視点やデータからファクトを提示して議論ができるように日々インプットし、考えています。特に、海外の先進企業ではこのレベルまでやっている、国内競合はここまで進んでいる、といった情報はお客様自身ではなかなか得にくいいため、提供価値の一つになっていると感じており、今後も継続的にアップデートしていきます。

実行まで見据えた戦略策定で貢献する

戦略や事業計画を策定したものの、現場にうまく落とし込めずに成果に繋がらないという悩みを抱える企業は多く、弊社をご支援する際、運用知見も踏まえた地に足のついたコンサルティングを提供できることを評価していただいています。

事業計画策定時に、今のリソースで本当に実行できるのか、といった不安の声が上がる 경우가多くありますが、どうやったら施策実行時の課題を乗り越えられるか、どういう体制にすればスムーズに運用できるのか、などを解像度高くお伝えすることで、現場の方にも納得していただける、実行性の高いプランを練ることが可能です。その精度を高めれば高めるほど、策定した戦略の実行に携わる皆様の生産性を高め、成果につなげることができます。戦略から実行までを力強くご支援できるコンサルタントになれるよう、今後も努めていきたいと考えています。

また数年前より、AIに関して特に興味を持ち、自身でもできる限りサービスを利用しながら常に最新の動向を把握するようにしています。AIは人が進んでやりたいと感じにくい業務を広範囲で代替できる可能性があると考えており、仕事をより楽しめるようにできると期待しています。お客様企業の生産性や創造性を高めるためにも、この分野を活用したコンサルティングサービスの提供も増やしていきたいと思っております。

05 TOPICS

2023年11月から最近までのトピックスをご紹介します。

スペインのマドリードで開催された、 視覚障がい者のためのグローバル・リーダーシップ・キャンプを支援しました



2024年3月10日～15日の日程で、スペインのマドリードにおいて、視覚障がい者のためのグローバル・リーダーシップ・キャンプが開催されました[主催:一般財団法人インターナショナル・ブラインドフットボール・ファウンデーション (IBF Foundation)、協賛:スカイライト コンサルティング]。

IBF Foundationは、人、企業、団体をつなぎ、それぞれの知恵を活かしながら、視覚障がいに解を出すことを目指している団体です。

会場は、ONCE(スペイン視覚障がい者組織 La Organización Nacional de Ciegos Españoles)が運営するホテルでした。ONCEは1938年に設立され、宝くじの販売を主な収益源としており、数軒のホテルを持ち、病院、視覚障がい者向けの美術館、コワーキングスペース等を運営しています。

<https://www.once.es/>

キャンプは、視覚障がい者の中から将来のリーダーを発掘し育成することによって、各国の視覚障がい者を取り巻く社会環境を改善し、その変化を促進することを目指して開催されました。参加希望者の中から選考を通過した8名の方が、インド、ウガンダ、アルゼンチン、フランス、スペイン、日本からマドリードに集まり、自身が取り組んでいる課題解決のためのプロジェクトについて発表し、そのアイデアのブラッシュアップに取り組みました。

スカイライトは、キャンプの企画から関わりました。また、キャンプ中のメンターとして、株式会社リクルート、システムデザインファームのknots associates株式会社、視覚障がい者の単独歩行支援のナビゲーションシステムを提供する株式会社Ashirase (あしらせ)とともに、参加者のブラッシュアップをサポートしました。

スポーツ事業統合ブランド「SKYLIGHT Sports」による 事業展開を開始しました



スカイライトは、これまで行ってきたスポーツに関する事業・サービスを、新ブランド「SKYLIGHT Sports」の下に統合しました。日本、アジア、欧州、南米で既に展開しているスポーツ事業をさらに強化し、事業・サービスを拡大していきます。

「SKYLIGHT Sports」サイト <https://sports.skylight.co.jp/>

スポーツメディア「HALF TIME」に記事が掲載されました



掲載記事については下記からご覧いただくことができます。

◆「リスクを取ってスポーツ産業を革新」スカイライト コンサルティング、異端のスポーツビジネスの矜持
<https://halftime-media.com/interviews/skylight-sports/>

◆コラム「ビジネスとして急成長する、欧州女子サッカーの今」
<https://halftime-media.com/author/skylight-sports/>

第一回【観客動員編】

第二回【スポンサーシップ編】

第三回【放映権編】

第四回【欧州女子CL編】