

→ 優秀賞 ←

中国サッカーコンテンツを活用した企業ブランド戦略事例

～BtoC事業からBtoB事業へのシフトと中国社会への貢献～

株式会社 東芝
東芝(中国)有限公司

蛭間 俊樹氏

入賞所感

この度は、このような名誉ある賞を頂き、心より感謝申し上げます。

今回は、中国サッカーというコンテンツを題材にしましたが、実際にサッカー協賛を始める前は、正直に申し上げると、期待よりも、新たな大会のため観客が入らないのではないか、八百長問題が再び起こらないか、日中関係が悪化し広告看板に傷をつけられたらどうしようか、などの不安が大きかったように思います。しかしいざ蓋を開けてみると、爆発的なサッカー人気となり、中国のパワーを実感致しました。また私自身が中国において、広告・広報・CSRすべての業務に携れたことで、大きな視野で施策を実施することができたことも効果をあげられた要因だと思います。改めまして、今回多大なるご協力を頂いた社内外の関係者の皆様に、この場を借りて厚く御礼申し上げます。



1.はじめに

中国の経済成長・市場拡大とともに、日中間貿易は拡大し、弊社においても日中正常化の1972年に中国事業を開始、現在では80社以上ものグループ現地法人を抱え、家電事業のみならず、発電・受配電、鉄道関連、エレベータ、医用機器、半導体といった多岐に渡る事業を展開し、日本・米国に次ぐ3番目の売上高を誇る市場となっている。一方、中国市場では、欧米或いは中韓台といったアジア諸国の競合メーカーとの競争激化により、2000年代後半から弊社のブランドプレゼンスは下がる一方であった。私が東芝広告部の中国担当となった2010年頃に、周りにいる中国人と会話をしてみると、「東芝という名前を知っているが、何をやっているかわからない」「昔、初めて買ったTVは東芝だったけど、今は元気ないね」という状況に陥っていた。加えて、日中間の問題がある中で、企業ブランド戦略をどうするかも大きな課題であった。

上記背景のもと、本論文では2011年から現在までの約4年間に渡り実施した、弊社の「中国サッカー協賛」をメインテーマとし、中国社会への貢献という観点も踏まえながら日系企業のブランド戦略を論ずる。

2.課題抽出と施策検討

左記のような、中国における東芝ブランドプレゼンス低下という現状に対し、改めてブランド調査を実施したところ、3つの課題が浮かび上がってきた。それは、「ブランド想起率が低い」、「確固たるブランドイメージが形成されておらず、古いイメージが付きまとっている」、「若者に支持されていない」ということであった。本来であれば、弊社の主力事業におけるターゲット顧客、商品開発、商戦期等を加味し、中国市場で戦うに十分なマーケティング予算を確保した上で、効率的な広告投下を実行していくことが理想であろう。しかし、<資料1>を見てもわかるとおり、多くの分野で世界最大市場となる中国において、広告単価の上昇とともに各企業の広告予算は莫大な金額となってきており、日本で多くの大手企業が実施しているような「リーダー戦略」は、相当なりリスクをとる覚悟をせねばならず、弊社としては限られた広告予算で効率的に戦わざるを得ない状況であった。

その一つの方法としては、高付加価値製品に特化、或いは販売地域の限定等、ターゲットを絞ったマーケティング戦略を立てることであるが、これらは東芝グループの各現地法人が各々実行しており、東

芝グループ総括現地法人に駐在する「コーポレート部門」の立場にいる私としては、先ほど挙げた3つの課題を解決することを主眼に置き、東芝ブランドの存在感を維持・強化していく横串施策を実施し、東芝ブランドの認知・想起・イメージ向上を図るべきと考えた。また、中国においては、高級ブランドの偽造品が多いこともあり、そのブランドを「好き」である以上に「尊敬できる」ブランドであることが購買意向との相関が高いという調査データからも出ていることから、最終ゴールを弊社が「尊敬される企業」となることに設定し、ブランド戦略を検討していった。

ところが、実際に広告代理店などのパートナーと施策検討を行うと、限られた予算で効率よくブランド力を強化できる案がすぐ出てくるわけもない。そこで私は、中国で有効であるとされる「人脈構築」から始め、さまざまな人脉をたどっていたところ、中国でスポーツマーケティング会社を立ち上げた社長と会食をする機会があり、「中国では今(2010年当時)プロサッカーのカップ(トーナメント)戦が無い」との情報を入手し、東芝の冠協賛でサッカーのカップ戦を立ち上げることが、様々な面から効果があるのではないかとの仮説を立て、協賛検討を進めることとなった。

<資料1>2014年中国広告出稿量ランキング
(Online 広告は除く、出典:AdexPower/CTR)
単位:億円(1元=20円)

順位	企業名	出稿金額
1	P&G	9110
2	L'oreal	3998
3	Unilever	3612
4	PEPSI	3420
5	Coca-Cola	2664
6	頂新国際集団(食品)	1920
7	達利食品	1666
8	江中製薬集団	1652
9	中国移動通信	1326
10	Mars	1216

3.中国サッカーと カップ戦協賛理念

中国サッカー界は、1994年に中国プロサッカーリーグ(CSL)が発足したものの、競技レベルの低さや八百長事件等により2010年当時はやや人気が低迷していた。一方で、欧州リーグやW杯など、もともと根強いサッカー人気があり、CSLの観客動員数は年々回復し、中国政府<資料2>や中国サッカー協会には、チーム強化やイメージ改善に向けた機運も出ていた。

そういう状況下で、中国サッカー協会としては、カップ戦を立ち上げること自体に大きな障害はなかった。また冠スポンサーについても、東芝側からオファーがあったこともあり、公募等で協賛金額を法外に吊り上げられることなく、弊社にとって非常にリーズナブルな条件で交渉を進めることができた。

実際に協賛契約を進めていくにあたり、中国サッカー強化・イメージ改善のために、大会理念の設定にもこだわりをもって協会側との交渉を行った。大会名称は「東芝中国サッカー協会杯」と命名されたが、これはイングランドのFAカップ、日本の天皇杯にあたるその国で最も格式の高いカップ戦であり、アマチュアチームの参加を含めてサッカーのグラス

<資料2>中国政府によるサッカーに関する報道:
習近平(当時副主席)の3つの夢
「中国代表チームのW杯出場」「中国でのW杯開催」「中国代表チームのW杯優勝」



ルーツを広げる意義があった。従って、本大会においては、「中国サッカーの発展」「中国青少年の健全な育成」という理念を設定することとし、本協賛と連動した少年サッカー教室等を実施することで、中国サッカーの発展に貢献するプランを立てた。

4. カップ戦協賛による 東芝ブランド認知拡大

さて、本協賛による東芝ブランドの認知・想起・イメージ向上を目指すために、最も重要なことは協賛による広告露出であり、スポンサーメリットである大会名露出、ピッチ看板広告、TVCMなどがその主たるものとなる。その広告効果を最大化するには、大会そのものの価値を上げなければならぬため、我々は大会価値を上げるために、中国サッカー協会と協力しながらできる限りのことは行った。例えば、1年目の2011年はプロの1部・2部リーグ計30チームの参加であったが、2年目からは3部及びアマチュアチームの参加により、計48チームが参加し、グラスルーツを広げていった（協賛費は変わらず）。

中国サッカーそのものの人気はというと、弊社が協賛していた2011年～2013年の間に大きく上昇したといえる。プロチームの多くは、中国経済を支えている不動産関連会社がオーナー又はメインスポンサーとなっているが、その潤沢な資金力によ

り、海外より多くの有名選手・監督をチームに引き入れることに成功したのだ。その結果、広州恒大チームがアジアのAFCチャンピオンズリーグでも優勝するなど、人気・実力ともに上昇し、観客動員数も更に増え＜資料3＞、「東芝中国サッカー協会杯」も非常に注目される大会となった。

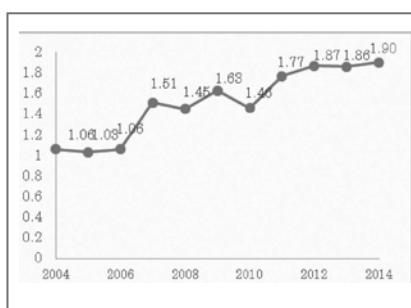
協賛2年目の2012年以降は、ピッチ看板などの企業ブランドロゴ露出による広告換算で50億円規模の価値を創出する大会となった。また、メディア露出のみならず、本大会の観客動員数も2011年～2013年の3年間で104万人を超える一大ムーブメントを起こすことに成功したと言えよう。また、本協賛を認知することが、弊社のBtoC商品購買意向の向上に大きく貢献することもわかつた＜資料4＞。

5. カップ戦協賛を活用した コミュニケーション展開

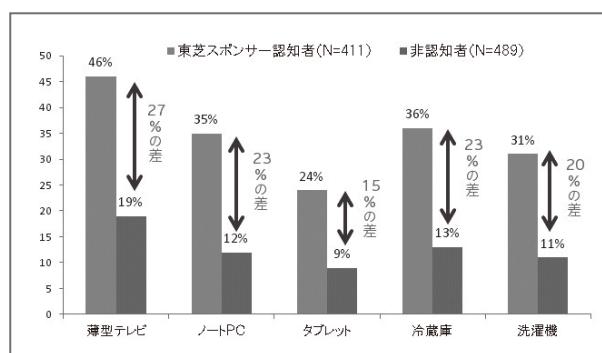
ブランド認知拡大以外にも、協賛開始時の課題であった東芝ブランドイメージ向上、そして「尊敬される企業」となるために、様々なターゲットに対して本協賛を活用したコミュニケーションを実施した。まずは、プランデッドコンテンツの一手法として昨今中国で注目を浴びているWebショートムービーを作成・公開した。サッカーに全く興味のない人にもサッカーのすばらしさを知ってもらうため、そして中国

＜資料3＞中国プロサッカーリーグ(CSL)
観客動員数推移(2004～2014)
(出典:体壇週報)

単位:万人



＜資料4＞「東芝中国サッカー協会杯」スポンサー認知者と
非認知者の東芝商品購入意向度の違い
(2013年1月Kantar調査 中国5都市計900サンプル)



サッカーの発展を東芝が支援していることを訴求し、シリーズ4作合計で7000万以上もの閲覧数を獲得した<資料5>。

次に、サッカーが好きな青少年達に対してサッカーができる環境を提供すべく、全国青少年サッカー大会・サッカー教室を実施、3年間で22の小学校でサッカー教室を実施するなど、精力的に支援を行った。また、できるだけ多くの子供たちにプロの試合を間近で見てもらい、将来サッカー選手を目指してほしいという願いを込め、全国各地で行われた「東芝中国サッカー協会杯」の試合に3年間で合計6千人の親子を無料招待した。

<資料5>サッカー協賛と連動したWebショートムービー(4作品)



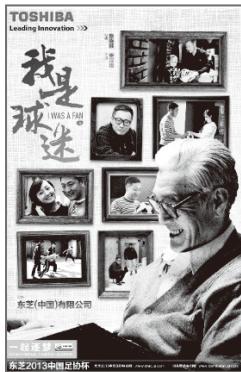
作品名:もう一つの暖かさ
2012年11月公開
閲覧数:1265万



作品名:ビリの逆襲
2013年5月公開
閲覧数:1041万



作品名:無敵波
2013年9月公開
閲覧数:3128万



作品名:サッカーファン
2013年10月公開
閲覧数:1578万

更に、中国サッカーのコアファンに対する施策として、2012年当時、CSLの杭州绿城チーム監督であった岡田武史氏と東芝中国総代表との対談企画によるスポーツ新聞・雑誌での記事露出<資料6>や、CCTV(中国中央テレビ)スポーツチャンネルの

<資料6>杭州绿城サッカークラブ岡田監督対談企画



<資料7>CCTV(中国中央テレビ)「足球之夜」 タイアップ企画



オープニング場面



東芝中国総代表インタビュー



青少年サッカー大会

人気サッカーチーム「足球之夜」における本大会のタイアップ特番<資料7>により、ブランドイメージ向上を図った。

そして、2012年後半は、尖閣諸島問題により日中関係が悪化する中、中国政府当局の指示を受けて、相次いで日系企業の協賛やイベントが中止となつたが、本協賛は上記のような社会貢献活動を交えた施策展開により、中国サッカー協会の強力なバックアップを得て協賛継続に成功し、中国メディアのみならず、日本メディアでも注目を集めた<資料8>。

その結果、中国における「尊敬・賞賛できる企業」「国や経済の成長に貢献している」といった弊社の企業イメージを年々向上させることに成功した<資料9>。

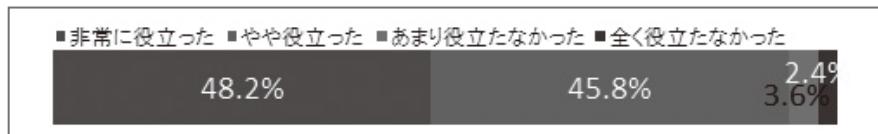
<資料8>尖閣諸島問題直後の日本メディア報道



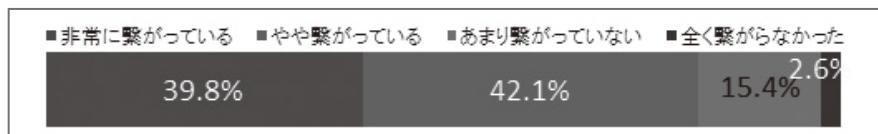
<資料9>東芝企業イメージ調査

(2013年7月東芝調査、東芝中国グループ9社36都市266サンプル)

1) 試合観戦チケット配布等により、重要顧客とのリレーション強化、新規顧客開拓に繋がったか?



2) 本協賛を行っていることが、モチベーション向上や東芝グループで働いていることへの誇りに繋がっていますか?



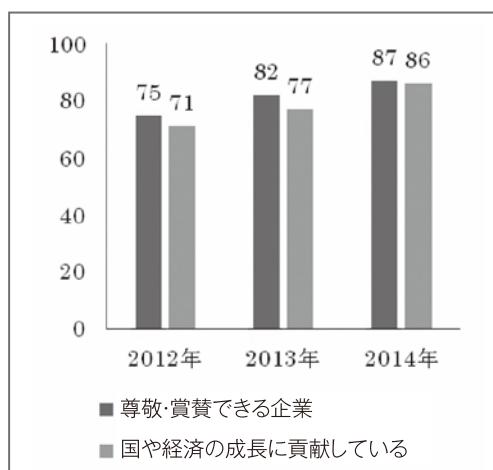
また、東芝中国グループ現地法人へ調査を行ったところ、「試合観戦チケット配布等により、重要顧客とのリレーション強化、新規顧客開拓等に役立った」との回答が94%、「本協賛がモチベーション向上や従業員としての誇りに繋がっている」との回答が82%と、社内への貢献も非常に大きいことがわかつた<資料10>。

6. 杭州绿城サッカークラブ メイン協賛

さて、上記の「東芝中国サッカー協会杯」は、2011年~2013年の3年契約を締結していたが、これだけの効果を上げていたので、当然2014年

<資料9>東芝企業イメージ調査

(Kantar調査 中国5都市計900サンプル) 単位:%



以降も契約継続を前提に交渉を進めていたのだが、相手は中国であり一筋縄では行かなかつた。優先交渉権も認めてもらえない状況で、また、他の中国企業からの強いオファーもあり、法外ともいえる値上げを要求してきたのである。弊社としては、安易に大きなリスクをとって協賛継続するという判断はせず、もう一度原点に返りゼロベースで考え直した。投資に見合った広告露出ができるコンテンツはないか、中国の人々に本当に役に立つ地域に根ざした社会貢献ができないか、もっと効果的にブランドプレゼンスを上げる方法はないか、様々な観点から検討を行つた。

また、当時東芝の中国における事業環境は急激にBtoCからBtoBへ変化している状況であった。そのような状況下で、今までのサッカー協賛で培ってきた企業イメージを生かしつつも、よりBtoB事業へ直接的に貢献できる施策が必要と考えた。そこで急遽候補として挙がってきたのは、弊社ビル用空調事業において、クラブのオーナー企業と関係が深い杭州绿城サッカーカラーブへの協賛であった。前述のとおり2012年には岡田監督との対談も実施し、クラブ側との人脈もあったため、前年まで杭州绿城クラブのメイン協賛をしていた企業が協賛をやめるとの情報も得ていた。一部リーグの人気クラブのメイン協賛であれば、リーグ戦でのコンスタントな広

告露出が期待できる。また、杭州地域には、7社の東芝グループ現地法人があり、4700名もの従業員が働いており、地域に根ざした社会貢献という観点からも大きな期待ができる。そこで、弊社空調の中国現地法人と協力しながらクラブ側と粘り強い交渉を続け、何とかリーグ戦開幕一週間前にメイン協賛契約にこぎつけた。

協賛メリットの主たる部分は、ユニフォームの胸に「TOSHIBA」及び「東芝空調」ロゴ<資料11>が掲出されることだが、事業的にも中国トップ10に入るデベロッパーであるオーナー企業:绿城グループとの取引拡大も目論んだ。

その結果、2014年の1年間で顕著な成果が出ており、まず「東芝空調」の事業認知率は大幅に上昇<資料12>し、加えて绿城グループに対する東芝空調の売上金額及び台数は、ともに対前年同期比で3倍以上となつた。

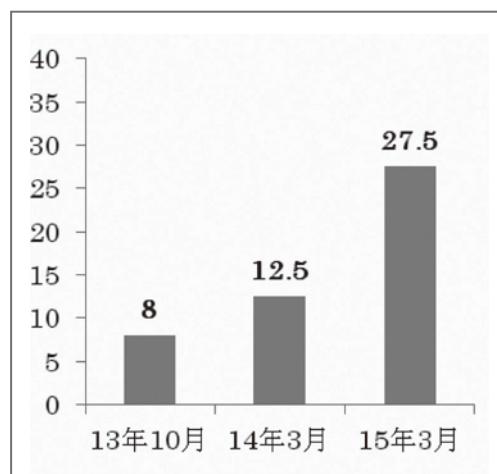
また、地元杭州でのホームゲームにおいて、年間2試合を「東芝特別試合」と題し、東芝ブースの出展、少年サッカー大会・サッカー教室、親子試合観戦招待などを実施し、様々なイメージ向上施策も展開している。

<資料11>杭州绿城チームユニフォーム胸ロゴ



<資料12>東芝空調事業認知率調査

(博報堂調査、中国3都市計200サンプル) 単位:%



7.おわりに

改めて、今回の課題解決におけるポイントを纏めてみたい。まず今回の施策においては、中国と日本における東芝のポジショニングやマーケティング戦略の違いを把握した上で、「限られた広告予算で常にベストの方法を考える」ことを常に念頭に置きながら実行してきた。そして、2010年当初の中国サッカーのネガティブなイメージのみを捉えるのではなく、将来中国サッカーがどうなっていくのか、「客観的データのみに捉われない先見の明」を意識すること、更には契約交渉での金額吊り上げなど突然襲ってくる状況変化への「素早い対応」が重要な点となってくるのではないか。また、日本と中国は特

別な関係であるということを意識し、常に「日中交流の深化」という概念を持ち、相手を利用する或いは安易に譲歩するという考えではなく、一貫した「地域社会への貢献」という姿勢を持ち続けることが大切だと確信している。

今後も中国経済、東芝事業など様々な環境変化が起こる中で、変化に対応しなければならない部分と変えてはいけない部分を適切に判断しながら、より良いコミュニケーション活動を遂行していきたいと思う。

最後に、当協賛活動に多大なるご協力を頂いた中国サッカー協会、パートナー企業をはじめとする全ての関係者の皆様に深く御礼申し上げます。

以上

審査講評

昨今注目されている戦略的CSRの好事例として注目に値する論文である。中国でのメディア環境、競争環境、マクロ環境、内部環境にも満遍なく言及されている。カップ戦協賛だけでなく、それを活用したコミュニケーション展開にもCSR的視点が貴かれており、単にサッカーブームという追い風に乗っただけではない事がわかる。また、契約満了時の予期せぬ事態への対応にも、当初からの目的意識がぶれずに貫かれており、そのことが成果に結びついたという点も、マーケティング・コミュニケーションだけでなく、コーポレート・ブランディング、戦略的CSRへの多大な示唆を有している。

中国での広告手法の最適化、「企業価値」＝「尊敬される企業」との一貫したテーマを踏まえたコミュニケーション戦略を中国サッカーの冠協賛で推進する提案が秀逸である。次への課題を含めて分かりやすく論じられている。

協賛のパッケージがない中で、一から企画をして実現させた点については評価できる。若年層のブランドイメージを変えるために、なぜサッカーが有効という結論に至ったのか、本協賛後実際に若年層のイメージがどう変わったかなどについて踏み込んだ考察があるとより完成度の高い論文となった。