



Industry Eye 第23回 スポーツビジネス： スポーツビジネスの幕開け

1.はじめに

2013年9月に2020年東京五輪開催が決定したことを受け、日本のスポーツ界は、官民が手を取り合い、スポーツ界の発展に向け共に歩みを進めることとなった。2015年10月にはその象徴となる「スポーツ庁」が設置され、2016年6月に発表された「日本再興戦略2016」では、GDP 600兆円実現に向けた10分野における官民戦略プロジェクトの一軸として「スポーツの成長産業化」戦略が具体案とともに描かれている。同案には、現在試算されている5.5兆円のマーケット規模を、2020年に10.9兆円、2025年には15.2兆円まで拡大することが掲げられている。加えてスポーツ庁は2016年2月より経済産業省と「スポーツ未来開拓会議」を設け、6月の「中間報告」にて取り組むべき以下の3つの柱を明らかにしている。

- 1) スタジアム・アリーナ改革
- 2) スポーツコンテンツホルダーの経営力の強化(新ビジネス創出の促進・人材育成)
- 3) スポーツ分野の産業競争力強化

これらのことは、国がスポーツを産業化することに大きく舵を切り、ヒト・モノ・コンテンツに投資をしていくことを明確に意思表示したものとなっている。本稿では国が掲げるスポーツ産業化の方針の要点を整理すると共に、スポーツビジネスマーケットが秘めるビジネスポテンシャルにつき、解説したいと思う。

II. スタジアム・アリーナ改革

1. コストセンターからプロフィットセンターへ

我が国のスポーツ施設は、国体を基準に整備が進められてきたことで、「観る」スポーツではなく、「する」スポーツを中心に設計が行われてきた歴史がある。そのため、スポーツ施設はホスピタリティが非常に悪く、遠隔地にあり集客性もないことから、プロフィットを生むだけの競争力を備えていないのが現状である。さらに、スポーツは、長く教育としての「体育」として捉えられてきた歴史もあり、スポーツ関係者による事業運営は、一般事業会社の収益活動や再投資の事業サイクルと異なり、事業コストを何とかして補助金、寄付、スポンサー料で補うことだけが目的になりやすく、再投資をほとんど行わないモデルとなっている。そのため、長期の事業計画はもちろんのこと、短期の予算プロジェクトとしても収益性を問われることは稀であった。しかしながら、それではいつまで経ってもスポーツがビジネスとして自立できないため、国はスポーツの産業化に向けての起爆剤として、一丁目一番地をスタジアム・アリーナに指定し、プロフィットセンターとして儲けを出し、再投資するモデルに生まれ変わることを一つの柱としている。

その具体的取り組みとしてスポーツ庁は、有識者を集めスタジアム・アリーナ推進官民連携協議会を立ち上げ、2016年11月16日に「スタジアム・アリーナ改革指針」を纏め、改革のための4つの項目と14の要件を公表している。また、2016年度中に「スタジアム・アリーナ改革ガイドブック(仮称)」を公表することとしており、スタジアム・アリーナ改革に向けて、着実に歩みを進めている。

2. スタジアム投資を基軸とした正のスパイラル

国がスポーツ産業化の一丁目一番地としてスタジアム・アリーナに着目した理由として、世界における先行事例があるものと考えられる。我々のメンバーファームである Deloitte UK が発行している Annual Review of Football Finance においても指摘されていることではあるが、現在スポーツビジネスが大きく拡大しているイギリスやドイツ、フランスにおいて、マーケット拡大の起爆剤となったのがスタジアムの改革であった。

イギリスのプレミアリーグでは、一貫してスタジアムに投資をし続けており、1992年からの10年間で約1,800億円もの資金がスタジアムに投資されている。この継続的な投資の影響もあってか、96/97シーズンに83.8%だった平均集客率は01/02シーズンには92.7%まで上昇している。この多額のスタジアム投資は、平均集客率が95.8%となった現在においても継続しており、来期以降の放映権料の倍増により得られるキャッシュも、スタジアムや周辺インフラへの投資に回すことが計画されている。またドイツのブンデスリーガでも、2006年の自国開催W杯に向けて、ナショナルスタジアムを含む多くのスタジアムを新設・改修したことが効果を生み、以後観客動員数が前年割れすることなく順調に拡大し、現在は世界で最も観客動員数の多いリーグとなっている。そして近年ビジネスが急拡大しているフランスのリーグ・アンでも、2016年のUEFA EURO2016の自国開催に向けたスタジアム新設・改修がきっかけで、これまでイタリアのセリエAの後塵を拝していた状況から脱却しつつある。(Deloitte UK 発行の Annual Review of Football Finance による)

このように各リーグはスタジアム投資により、顧客体験を向上させ、多くの観客を呼び込むことに繋げている。それが「満員のスタジアム」という魅力的なコンテンツとなり入場料収入だけでなく、放映権収入の増加に繋がっている。日本においても、顧客体験の向上に繋がるような、継続的なスタジアム投資を実行し、正のスパイラルを確立することが重要であると考えられる。先行事例となっている野球においてはパ・リーグを中心にボールパーク化の流れが始まっているが、セ・リーグにおいても2016年に横浜 DeNA ベイスターズが横浜スタジアムを友好的 TOB にて買収し、球団と球場の一体経営を実現、今後の展開に期待が集まっており、同様の流れが加速していくことも予想されている。

III. スポーツコンテンツホルダーの経営力強化

1. クラブ経営に必要な経営人材

スポーツ業界には、それぞれ競技団体がおり、各種大会の運営から、競技の普及、選手の育成までを担っている。しかしながら、必ずしもファイナンスやマーケティング、ブランディングといった専門的な知識や経験を持つ人材が中心となって運営にかかわっていたわけではないため、経営力という点においては、一般企業と比べると相対的に劣っていることが指摘されている。また、一部の競技団体を除いては、非常に限られた財源で運営されていることから、今後は収益力の強化が課題となっている。

そこで国はハード面の挺入れに留まらず、ソフト面の対策としてスポーツビジネス人材の育成と強化をもう一つの柱に据えている。

この点に関する具体的取り組みについてはJリーグが先行している。Jリーグでは社会人を対象とした経営者養成講座を実施し、プロスポーツクラブ経営などに携わる人材育成事業を展開してきたが、これらを発展させ 2016 年 11 月 14 日にサッカー界にとどまらず競技の垣根を越えて活躍する人材輩出を目指す一般財団法人スポーツヒューマンキャピタル(SHC)を設立したと発表した。

Jリーグは自身のノウハウに関してもオープンにすることで他のスポーツとの垣根をなくし、あらゆるスポーツビジネスの知的資産を集積することで、スポーツビジネスにおける人材プラットフォームの構築を目指している。このスクールの卒業生が、それぞれの競技団体、クラブチームで活躍することでスポーツ業界の経営力は飛躍的に向上することが期待されている。

この他にも、筑波大学が中心となって取り組んでいる TIAS(Tsukuba International Academy for Sport Studies) や、民間の一般社団法人スポーツビジネスアカデミーが運営する社会人のための超実践派スポーツビジネス講座等の取り組みが盛んになって来ている。

2.コンテンツホルダーの責務

スポーツビジネス人材の育成・強化と並んで重要となってくるのは、コンテンツホルダーの意識改革であると考えられる。先の野球の例だけでなく、Jリーグが 2016 年 7 月 20 日、「DAZN」を提供するイギリスのパフォーマンスグループと結んだ 10 年契約で 2,100 億円を超える放映権契約で得る資金の活用や、2016 年に開幕した Bリーグが顧客データベースの最大活用を前面に掲げた経営を発表しているように、コンテンツホルダーの意識一つでビジネス環境は大きく拡大する可能性を秘めている。コンテンツホルダーは自身の持つコンテンツの価値に対する感度を強化し、それを最大限に活かす取り組みを加速していくことが求められており、それが現在のトレンドとなっていると考えられる。

IV.スポーツ分野の産業競争力強化

1.スポーツとインダストリーの掛け算

スポーツは、プロスポーツにおける「観る」スポーツだけではなく、自身が身体を動かして楽しむ「する」スポーツ、ボランティア活動などを通じた「支える」スポーツがある。つまりスポーツへの関わり方は多様であるため、それがビジネスの主体となるだけでなく、他のビジネスとの親和性が高く、それらのハブになり得る性質を持っている。そのため、スポーツが産業として発展するためには、あらゆる人がスポーツに触れ、スポーツを楽しむ環境を整える必要があり、スポーツ参加人口の増加が投資循環をもたらし、産業力の強化につながると考えられている。例えば、スポーツ×旅行、スポーツ×食、スポーツ×テクノロジーといった形でスポーツとの掛け算で生まれてくるものが、新たなビジネスとして大きく成長することが期待されており、国は、これらスポーツを通じた新しい可能性を 3 つ目の柱として掲げている。

2.テクノロジー×スポーツ

デジタルとスポーツは相性が良いと言われており、米国ではスタジアムを使ってさまざまな新技術の実証実験が行われている。今、デジタルの世界では、バーチャルリアリティが盛り上がりを見せており、この新しい技術を使った観戦スタイルが近い将来に実現するかもしれない、遠くない未来にはホログラフィックのリプレーがフィールドに投影されることになるかもしれないと言われている。

他方、我が国では、スタジアム・アリーナを取り巻くステークホルダーの数が多く、容易にカスタマイズすることができない環境にある。特にアセット自体を自治体が保有しているケースが多いため、新しいチャレンジングな取り組みが、どのように地域に貢献するのかを説明する必要がある。海外の進化スピードに負けないよう、行政、企業、リーグ、クラブが立場の違いを越え一丸となって取り組むことが重要となっており、民間企業がこれまで以上にスポーツビジネスに対する関心や理解を深めていくことが望まれる。

V.おわりに

我々も 2015 年 4 月より日本において、スポーツビジネスグループを立ち上げ、スポーツ産業化の一助となるべく、活動を行っている。活動詳細については、以下リンクをご参照いただければ幸いです。

<スポーツビジネスグループ>

<https://www2.deloitte.com/jp/ja/pages/consumer-business/solutions/thl/sports-business.html>

<最新調査レポート>

Jリーグマネジメントカップ

<https://www2.deloitte.com/jp/ja/pages/consumer-business/articles/thl/j-league-management-cup-2015.html>

※本文中の意見や見解に関わる部分は私見であることをお断りする。

執筆者

デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社
スポーツビジネスグループ
ヴァイスプレジデント 木下喬任

デロイトトーマツグループは日本におけるデロイトトウシュートーマツリミテッド(英国の法令に基づく保証有限責任会社)のメンバーファームおよびそのグループ法人(有限責任監査法人トーマツ、デロイトトーマツコンサルティング合同会社、デロイトトーマツファイナンシャルアドバイザー合同会社、デロイトトーマツ税理士法人およびDT弁護士法人を含む)の総称です。デロイトトーマツグループは日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査、税務、法務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー等を提供しています。また、国内約40都市に約8,700名の専門家(公認会計士、税理士、弁護士、コンサルタントなど)を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイトトーマツグループWebサイト(www.deloitte.com/jp)をご覧ください。

Deloitte(デロイト)は、監査、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザーサービス、リスクマネジメント、税務およびこれらに関連するサービスを、さまざまな業種にわたる上場・非上場のクライアントに提供しています。全世界150を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスをFortune Global 500®の8割の企業に提供しています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約225,000名の専門家については、[Facebook](#)、[LinkedIn](#)、[Twitter](#) もご覧ください。

Deloitte(デロイト)とは、英国の法令に基づく保証有限責任会社であるデロイトトウシュートーマツリミテッド(“DTTL”)ならびにそのネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびその関係会社のひとつまたは複数指します。DTTLおよび各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL(または“Deloitte Global”)はクライアントへのサービス提供を行いません。Deloitteのメンバーファームによるグローバルネットワークの詳細はwww.deloitte.com/jp/aboutをご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事業に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的事案をもとに適切な専門家にご相談ください。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2016. For information, contact Deloitte Tohmatsu Financial Advisory LLC.