

特集：いま、注目を集めるスポーツビジネス

# 第1章 スポーツビジネスとは何か ——2020年に向けて、スポーツビジネスへの期待



成本 祐三  
東京都中小企業診断士協会

## 1. スポーツビジネスとは

### (1) 伝統的なスポーツビジネス

皆さんは「スポーツビジネス」と聞いて、具体的にどのようなビジネスを思い浮かべるだろうか。ウェアやシューズなどの競技スポーツ関連商品の製造・販売を、スポーツビジネスと思う人が多いかもしれない。

トップレベルのスポーツ用品会社は世界中でビジネスを展開し、日本市場にも深く入り込んでいる。また、スポーツショップに行けば、日本ブランドのウェア、用具も海外ブランドに負けずに売場に並んでいる。どの家庭でも、これらのスポーツウェアやシューズの1つや2つはあるに違いない。スポーツ用品会社、問屋、小売店と多段階の流通を経て、最終ユーザーは主に「するスポーツ」として、このビジネスの消費者になる。

ウェア、シューズなどの用具販売だけではなく、スポーツの場所の提供も「するスポーツ」だ。ゴルフ場、スキー・スケート場、テニスコートやフィットネス・クラブなどである。これらも古くからあるスポーツビジネスと言える。

野球、サッカー、相撲などのプロスポーツもスポーツビジネスの代表格だ。野球、相撲はプロスポーツとして、国民に娯楽を提供してきた。サッカーが日本でもプロスポーツの仲間入りをして久しい。

プロスポーツは、試合開催による興行収入以外にもスポンサー収入が大きな収益源であり、広告宣伝が1つのビジネスモデルになっている。さらに、テレビなどの放送業者にコンテンツとして提供する放映権料収入があり、いまでは海外にも販売されている。私たちは、これらを「見るスポーツ」として最終消費をする。「見るスポーツ」は、スポーツ新聞、専門雑誌発行といった関連産業も生んでいる。こうした各種媒体も、古くからあるスポーツビジネスだ。

### (2) 広がるスポーツビジネス

近年、スポーツビジネスは広がっている。Jリーグは平成5年に発足して23年経った。当初は10クラブ、1部制で発足したJリーグだが、いまやJ3まで持ち、クラブ数は38都道府県に53を数える。

Jリーグ百年構想によれば、7クラブがJリーグ入りを目指しており、なお多数のクラブが地域リーグからJリーグ入りを目指している。日本サッカーリーグ時代と違い、各クラブは独立採算の純然たる営利企業である。

2リーグに運営が分かれていたバスケットボールはBリーグに一本化され、2部制の36のプロクラブで今年スタートする。3部にあたるB3でプロ化を目指すクラブもある。Jリーグと同様にクラブの資格維持として、債務超過に陥らないなどの財務上の規律が求められている。

スタジアムなどの施設は、長らくスポーツ観戦のための単なる施設という役割にとどまっていた。こうした施設は使用料が高く、プロスポーツ球団の経営を圧迫してきた。しかし、飲食、物販など施設自体の魅力を高め、命名権を販売するなど施設そのものでも利益を出せるように経営方針が変わってきた。施設を自由に使えるように、一部の球団では、施設を直接所有することも検討している。

アマチュアスポーツも、完全な無償で運営されているわけではない。テレビなどの放送媒体のコンテンツとして放映権料が販売され、スポーツ用品会社などのスポンサーがついているチームもある。全米大学体育協会(NCAA)にならい、大学をブランド化して市場に売り出す動きも見せている。

少年野球やサッカーは、非営利や任意の団体として活動している場合が多いが、学習塾のように月謝を徴収して経営が成立している営利企業も存在する。国の方針として、幼い子から高齢者まで楽しめる総合型地域スポーツクラブの育成が図られており、平成24年の文部科学省調査によると、全国に約3,400の総合型地域スポーツクラブが存在する。

### (3) スポーツツーリズム

近年、注目されているビジネスとして「スポーツツーリズム」がある。スポーツ観戦や大会参加、趣味としてのスポーツを楽しむための移動、宿泊に加え、観光、飲食・サービスを一体化させたビジネスである。原型は昔から存在する。特定地域におけるスポーツ合宿や、スキーに行って温泉を楽しむ、地場の産品を用いた料理に舌鼓を打つなどである。

しかし、いままではスポーツ、観光、飲食などそれぞれが有機的なつながりを持たずにいた。それを、スポーツを活用した観光まちづくり、大会開催・合宿招致と地域資源との連携など、スポーツと複数の資源の融合によって、より魅力を高めて地域の振興を図るとともに、スポーツビジネスの市場をさらに広げようとするのがスポーツツーリズムだ。

### (4) スポーツビジネスの定義

以上のように、周辺産業まで含めると、スポーツビジネスの対象は大きく広がる。スポーツビジネスに正確な定義はなく、国際的にも、また各シンクタンクでも捉え方がさまざままで、1つの型には決めつけにくい。

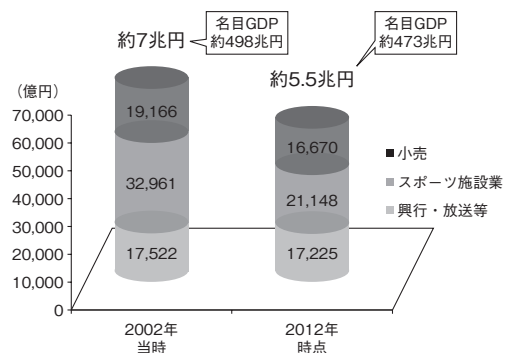
本年6月にスポーツ庁と経済産業省が発表した「スポーツ未来開拓会議中間報告(以下、スポーツ未来開拓会議)」では、産業として検証するために、主に小売、興行、施設、賃貸、旅行、放送・新聞など(教育および公営競技は対象外)をスポーツビジネスとしていることを記しておく。

## 2. スポーツビジネスの現状

### (1) 市場規模

スポーツビジネスの広がりとは逆に、わが国の市場規模は、2002年の約7兆円に対して、2012年には約5.5兆円と、この10年で約1.5兆円減少している(図表1)。

図表1 スポーツビジネスの市場規模



出典：スポーツ庁「スポーツ未来開拓会議中間報告」

興行・放送の市場規模が横ばいの約1.7兆円で推移してきたのに対して、小売市場は約0.2兆円減少し、1.7兆円。特にゴルフ場、テニスコート、スキー場などのスポーツ施設業が約1.2兆円減少し、約2.1兆円となっていることの影響が大きい。市場衰退の理由は、少子高齢化の進行で、高齢者がプレーヤーとして市場から退出する一方、若年層の参加が減

っているためと考えられる。

## (2) スポーツ庁の発足と産業振興

2015年にスポーツ庁が発足した。それまでスポーツ振興は文部科学省、スポーツビジネスは経済産業省、健康増進は厚生労働省、スポーツ施設は国土交通省と各省に分かれていた。このスポーツ関連行政をスポーツ庁に一元化し、関連する施策を総合的に推進することになった。設立の狙いは、スポーツ振興を図ることを政策とするだけでなく、健康増進、地域活性化、国際交流・貢献の推進、そして国民経済発展に資する施策を総合的に推進していくことにある。

日本では、スポーツを「体育」と称してきたように、スポーツ政策を主に教育政策の一環として捉えてきたように思われる。その影響もあってか、スポーツを通じた産業振興を十分に行ってこなかった。それに対し、欧米諸国においては、「スポーツを有望産業と捉え、…(中略)…スポーツビジネスが巨大な産業となっている」、「スポーツが有する経済的な力を各国の成長につなげる動きが、活発化してきている」とスポーツ未来開拓会議では指摘している。スポーツ庁の設立で、日本でも国としてスポーツを産業として振興し、国の基幹産業化を目指すようになった。

## 3. 期待されるスポーツビジネス

### (1) オリンピック効果

東京オリンピックのベンチマークとして、2012年ロンドンオリンピックでの経済効果を見てみる。英国の産業統計は指標にGDPを使っておらず、付加価値の合計であるGVA(Gross Value Added)を用いているために厳密な比較はできないが、2004年の英国におけるスポーツビジネスのGVAは2.2%に対し、2012年には2.6%と増加。ロンドンオリンピックの効果があったものと思われる、スポーツ未来開拓会議では指摘している。

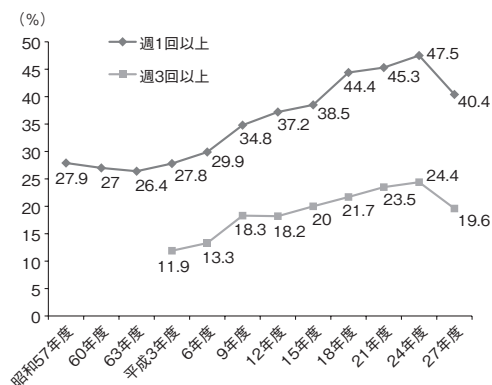
日本のスポーツ市場は縮小傾向にあったが、

あらゆる政策効果で、2020年の東京オリンピックを機会に市場が拡大することが期待されている。今後の政府施策に注目したい。

### (2) スポーツ参加人口の拡大

成人全体の週1回以上のスポーツ実施率は、この30年増加傾向にあったが、2015年度調査では前回調査より減少し、約40%になっている(図表2)。

図表2 成人の週1回以上のスポーツ実施率



出典：スポーツ庁「スポーツ未来開拓会議中間報告」

スポーツ基本法に基づくスポーツ基本計画は、「できるだけ早期に、成人の週1回以上のスポーツ実施率が3人に2人(65%程度)、週3回以上のスポーツ実施率が3人に1人(30%程度)となること」を目標としている。

そのため、子どもの頃からスポーツを楽しむことができる環境の整備、ビジネスパーソン、高齢者などのスポーツ参加支援、スポーツを通じたヘルスケア産業の振興などの各種施策の推進という方向性が打ち出されており、2017年度の概算要求に反映させていくとして、官民が連携してスポーツ参加人口拡大を図る環境が整いつつある。

### (3) 地域に貢献するスポーツクラブ

地域のスポーツクラブは、身近な地域に生涯にわたってスポーツに親しめる場を提供し、多くの世代のスポーツ参加の受け皿の1つとなっていて、参加人口増加に資するものと期

待される。新規創設の推進、経営基盤安定のために、総合型地域スポーツクラブは、スポーツ振興くじ助成金（通称：toto 助成）の助成対象となっている。

(4) 他分野との融合による新市場の創出

スポーツビジネスの領域が広がっている。スポーツと旅行、食、観光、ファッションなどとの融合化である。これらは無関心層を関心層に変え得るアプローチで、スポーツの参加を促す重要なツールとなり、スポーツをきっかけとした地域経済への貢献も期待される。

また、ウェアラブル端末、3D技術、アクションカメラ、施設のWi-Fi化、ビッグデータなど、IoT活用の促進により、新たな観戦アプローチやスポーツをする「楽しみの拡張」による市場の拡大が期待される。

(5) 2020年における市場規模

スポーツ未来開拓会議は、政策のスポーツ庁への一元化で官民連携を図り、他分野との融合化などによる市場の創出により、2020年は、2012年の2倍の10.9兆円のスポーツ市場規模を試算している（図表3）。

図表3 スポーツ市場規模の試算

(単位：兆円)

スポーツ産業の活性化の主な政策 (主な政策分野)(主な増要因)	2012年	2020年	2025年
	5.5兆円	10.9兆円	15.2兆円
①スタジアム・アリーナ▶ スタジアムを核とした街づくり	2.1	3	3.8
②アマチュアスポーツ▶ 大学スポーツなど	—	0.1	0.3
③プロスポーツ▶ 興行収益拡大(観戦者数増加など)	0.3	0.7	1.1
④周辺産業▶ スポーツツーリズムなど	1.4	3.7	4.9
⑤IoT活用▶ 施設サービスのIT化進展とIoT導入	—	0.5	1.1
⑥スポーツ用品▶ スポーツ実施率向上策、健康経営促進など	1.7	2.9	3.9

出典：スポーツ庁「スポーツ未来開拓会議中間報告」より作成

日本では、2019年のラグビーW杯から大規模な国際スポーツイベントが連続する。ス

ポーツへの関心が高まり、スポーツビジネスが拡大する好機である。

4. 今後の課題

今後の課題として、経営人材の不足への対策が挙げられる。プロも含めた地域のスポーツクラブ、スポーツと観光を融合する取組みなど、中小企業が主体となっている場合が多い。当研究会がかかわった事例では、代表者1名が専従で、数名が兼業で参加しているなど、組織運営に経営人材が不足している運営主体が多かった。運営管理の実行面では、地域のボランティアが大きな力になる場合が多いが、問題が整理・分析されていないために、1つの課題に担当者が重複してしまうことや、計数の専門家が不在で事業計画が作成されていないなど、経営面での弱みを感じている。

総合型地域スポーツクラブの55%が自己財源比率50%以下（公益財団法人日本体育協会調べ）であり、その活動基盤は脆弱である。toto助成を受けているクラブに対する助成期間終了後のクラブ運営に関する調査では、継続を再考が13%、財源計画なしが2%存在しており、中長期まで見据えた事業計画の必要性を強く感じる。

スポーツは、人生に楽しみとビジネス機会を提供する資源である。スポーツと何かが融合するときには、さらに大きな力を発揮するに違いない。診断士が、ビジネスを通じてスポーツの発展に貢献できる余地は大きい。

成本 祐三

(なりもと ゆうぞう)

1967年大阪府出身。千葉大学卒業後、商社勤務。営業、海外、経営企画部門勤務を経て、現在はシステム開発に従事。2014年中小企業診断士登録。スポーツビジネス研究会会員。趣味はバイク、自転車。

