

**スポーツ庁委託事業  
平成30年度スポーツ産業の成長促進事業  
「スポーツコンテンツ海外進出促進事業」  
報告書**

2019年3月

株式会社野村総合研究所  
コンサルティング事業本部  
社会システムコンサルティング部

*Share the Next Values!*

〒100-0004  
東京都千代田区大手町1-9-2  
大手町フィナンシャルシティ グランキューブ

# 目次

---

## 第1章 背景と目的

P. 2

## 第2章 日本のスポーツコンテンツの海外展開事例調査

P. 5

## 第3章 放映権ビジネスに関する調査

P. 44

## 第4章 海外のスポーツコンテンツの海外展開事例調査

P. 61

## 第5章 既存政府支援の現状把握

P. 76

## 第6章 まとめ

P. 129

# 第1章 背景と目的

---

# 背景と目的

### 背景

- スポーツ市場を拡大し、その収益をスポーツ環境の充実に再投資する好循環を成立させることは、我が国スポーツの持続的な発展につながる。
- 2020年東京オリンピック・パラリンピック競技大会等を契機にスポーツを通じた経済活性化に期待が高まっており、「未来投資戦略2018」（平成30年6月15日閣議決定）等を踏まえ、2020年以降も展望したスポーツ市場の活性化を図り、スポーツを我が国の基幹産業へ成長させていくことが必要である。

### 目的

- 本事業では、我が国のスポーツコンテンツ（放映権ビジネス、指導ビジネス、最先端技術、スポーツ関連用品などのスポーツ関連産業を含む）の海外進出促進に係る戦略的な施策を検討するため、我が国のスポーツコンテンツのビジネスの拡大に向けた市場調査を行うとともに、日本のスポーツコンテンツの海外展開事例等の把握及び欧米のスポーツコンテンツの海外展開戦略の分析を実施する。

# 第1章 背景と目的

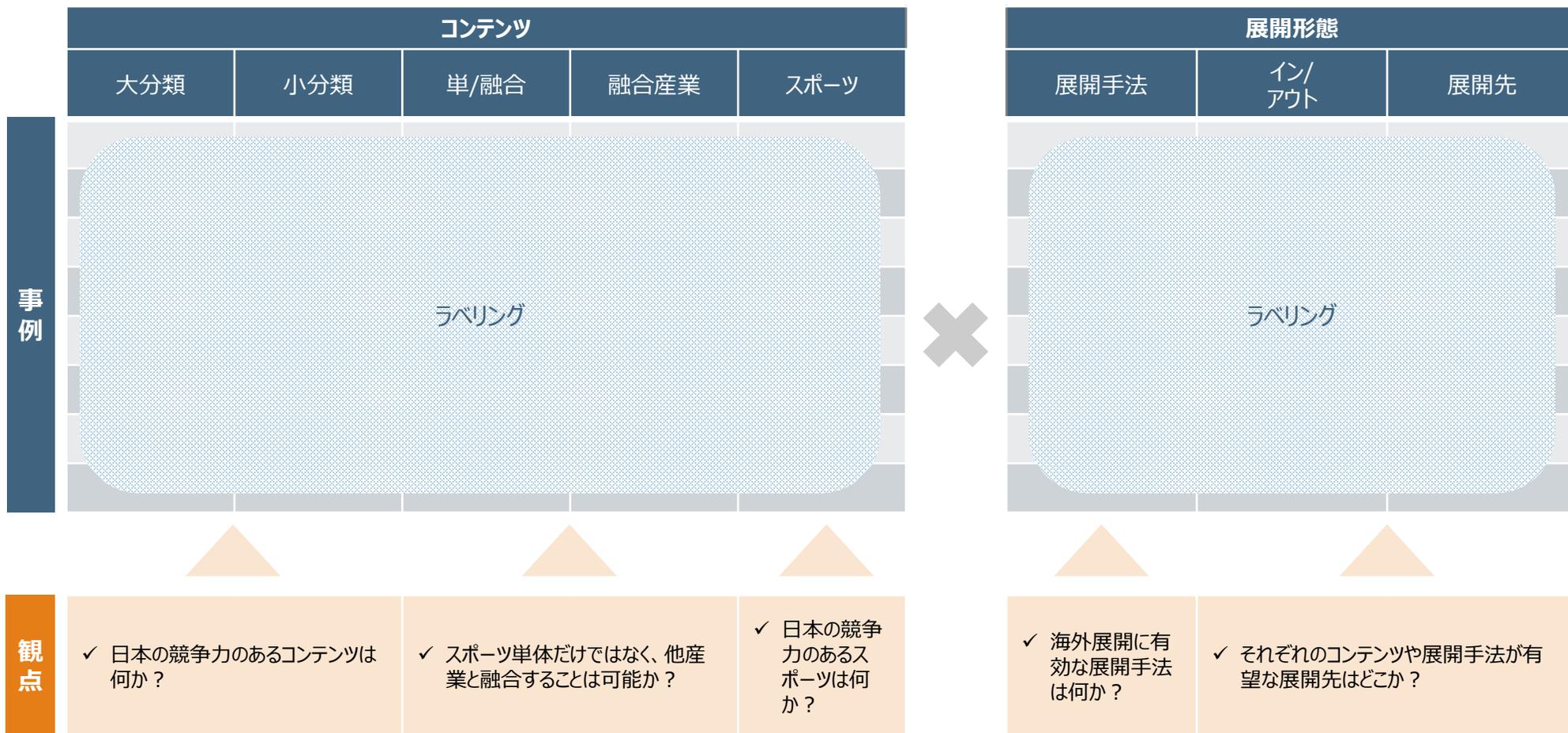
## 各調査の概要

実施事項	実施概要
第2章 日本スポーツコンテンツの海外展開事例調査	<ul style="list-style-type: none"><li>日本の民間企業、リーグ、クラブ、スポーツ団体等が販売しているスポーツコンテンツとそれを活用した主なビジネスモデルの整理を行った。</li><li>また、実績のある事例を基に、海外展開で用いられている展開手法を整理した。特に有望な展開手法を用いていた事例に対しては、ヒアリング調査を行い、海外展開時における成功要因や困難について、詳細に情報収集・考察を行った。</li><li>更に、各スポーツコンテンツでビジネスを行う際に留意すべき知的財産上の課題とその対応方針についてもヒアリング調査を行い、整理した。</li></ul>
第3章 放映権ビジネスに関する調査	<ul style="list-style-type: none"><li>放映権を活用したビジネスに関する情報整理を行った。放映権にかかわるバリューチェーンを整理し、関連プレイヤーを洗い出した上で、それぞれのプレイヤーの関わり方・事業内容をヒアリングにより明らかにした。</li><li>これにより、放映権や著作権の契約構造についても整理した。</li></ul>
第4章 海外のスポーツコンテンツの海外展開事例調査	<ul style="list-style-type: none"><li>日本→海外事例で特に有望だと思われるスポーツコンテンツとして、放映権と指導・アカデミー、スポーツ施設、スポーツ用品を選定した。これらにおける海外→海外事例をデスクトップ調査により洗い出した。</li><li>その中で特に有望事例が多かったアメリカを対象国とし、放映権、指導・アカデミーを扱うプロリーグに対して、現地調査を行った。具体的には、NBA、MLB、MLSにヒアリングを行い、海外展開戦略について調査・考察した。</li></ul>
第5章 既存政府支援の現状把握	<ul style="list-style-type: none"><li>政府による支援方針の検討のもととなる情報収集のために、スポーツ分野において他機関による支援の傾向を把握する定量調査を行った。</li><li>具体的には、JICA、国際交流基金、SFT認定事業を対象に、国・スポーツなどの傾向を定量的に整理した。</li></ul>
第6章 まとめ	<ul style="list-style-type: none"><li>上記の内容をとりまとめ、得られた示唆を記載した。</li></ul>

## 第2章 日本のスポーツコンテンツの海外展開事例調査

---

50の事例をデスクトップ調査で収集し、  
それらのスポーツコンテンツや展開手法をラベリングすることで、事例を類型化した



## 第2章 日本のスポーツコンテンツの海外展開事例調査 | 類型化

# 日本→海外の事例を以下の通り50収集した(1~10)

No	コンテンツ					展開形態			事業概要		
	大分類	小分類	産業(単/融 合)	融合産業	スポーツ	方向(イン/ア ウト)	展開先 (国)	開始年	事業者カテ ゴリ	事業者名	概要
1	放映権	スポーツのデジ タル配信	スポーツ単独 型	-	サッカー	インバウンド	日本	2016	メディア	Jリーグ	Jリーグは、Perform Groupが提供するスポーツのライブストリーミングサービス「DAZN(ダ・ゾーン)」と2017年より10年間、約2100億円の放映権契約を締結。DAZNはパフォーム・グループが2016年夏に立ち上げたスポーツ専門のライブ配信サービスで、明治安田生命J1、J2、J3リーグの全試合を放映。また、欧州主要リーグをはじめ、プロ野球やモータースポーツなど国内外130以上のコンテンツ、年間7500試合以上を放送してきた。
2	放映権	野球中継	スポーツ単独 型	-	野球	アウトバウンド	台湾	2017	リーグ	パシフィックリ グマーケティング	台湾の野球選手、陽岱鋼選手への人気から、現地のスポーツ専門放送局「FOXスポーツ台湾」と16年から3年間の放映権契約を結び、年間260試合以上の公式戦を放送する
3	非スポーツ用 品	タイヤ	他産業融合 型	製造業	サッカー	アウトバウンド	イギリス	2015	メーカ	ヨコハマタイヤ	2015年から2020年までの5年間、イギリスのサッカーチーム「チェルシー」とスポンサー契約。
4	非スポーツ用 品	ゲームアプリ、 ゲームソフト	他産業融合 型	IT・デジタル	サッカー	アウトバウンド	イタリア	2017	IT	Cygames	2017年から2020年までの3年間、イタリアのサッカーチーム「ユヴェントス」とスポンサー契約。
5	非スポーツ用 品	医療機器	他産業複合 型	-	サッカー	アウトバウンド	ミャンマー	-	チーム	協和医療機 器	スポンサー契約を結んでいる横浜F・マリノスが現地クラブのヤンゴン・ユナイテッドFCと提携。これに加え、協和医療機器はアジアパートナー制度を利用し、ヤンゴンFCとパートナーシップ契約を締結した。大企業でなくとも、スポンサーとなることで効率的に海外進出する窓口を開拓した事例。
6	地域・観光地	しまなみ海道	他産業融合 型	旅行・旅客	サイクリング	インバウンド	世界各国	2010年代以 降	自治体	尾道市・今治 市	2013年2月にミシュラン1つ星。2014年5月にはCNNで「世界で最も素晴らしい自転車道の1つ」として紹介。2014年10月には国際サイクリング大会が開催され、今後は4年に1度開催する方針で関係機関と協議中。最近では、サイクリング愛好家の多いインドネシアのインバウンド需要が期待されている。
7	地域・観光地	ウィンタース ポーツ	他産業融合 型	旅行・旅客	ウィンタース ポーツ	インバウンド	世界各国	2000年代以 降	自治体	ニセコ	北海道のニセコは、スキーやスノーボードが盛んな地域。もともと香港や台湾などの東アジアを中心に、オーストラリアから、ウィンタースポーツを目的とする観光客を集めている地域だった。ニセコには1990年代に、オーストラリア人のロス・フィンダー氏がニセコの雪に魅せられて移住している。ロス氏は、移住後にNAC(ニセコアドベンチャーセンター)を設立。スキーやスノーボードといった冬のスポーツだけでなく、夏に楽しめるラフティングを普及させ、ニセコを1年中遊べる土地にした。また、ニセコリゾート観光協会という、町役場の組織から株式会社に変更した珍しい企業がある。この協会は、2003年に町役場から民間企業として独立。観光をしっかりとビジネスとして展開し始めたことで、ラジオやインターネットでニセコの魅力配信という、大きな取り組みを実行できた。ニセコリゾート観光協会では、現在インバウンド向けの公式サイトも運営。日本語、英語、中国語(簡体字、繁体字)、韓国語のアジア圏だけでなく、ドイツ語、フランス語、イタリア語、スペイン語、ロシア語といった、計10ヶ国語に対応。多言語対応の公式サイトがあることで、より多くの観光客が、母国語で簡単に、ニセコの情報へアクセスできるようになった。さらには最近、マレーシアを始めとする東南アジア各地からの直行便が、北海道に就航。飛行機の増加により、寒さや雪を体験したことのない東南アジアからの観光客を取り込むことが予想される。
8	地域・観光地	広島県	他産業融合 型	旅行・旅客	サッカー	インバウンド	タイ	2018	チーム	サンフレッチェ 広島	広島は、スポーツリズムを通してインバウンド招致に成功している都道府県。広島のサッカーチーム「サンフレッチェ広島」に、タイ人であるティエララン選手が加入したことで、タイに広島ブームが起こった。ティエララン選手はもともと、タイの国民的英雄と言われるほど人気の選手。そして、広島のサッカーチームに参加したことによって、タイ人が広島を知るきっかけとなった。実際に、ティエラランの加入後にタイでは、「Hiroshima(広島)」というワードがよく検索されるようになった。ティエララン選手の加入により、タイ人観光客が広島でよく見かけられるようになった。
9	地域・観光地	山梨ブドウ	他産業融合 型	旅行・旅客	サッカー	インバウンド	インドネシア	2014	チーム	ヴァンフォーレ 甲府	インドネシアの選手がヴァンフォーレ甲府の練習に参加した際、その選手が休みの日にぶどう狩りに行っただけで、インドネシアで大きく報道され、山梨のぶどうが大きく露出され認知されることになった。
10	地域・観光地	富士山および 静岡県	他産業融合 型	旅行・旅客	サッカー	インバウンド	タイ	2013	チーム	清水エスバル ス	タイの選手が清水エスバルスの練習に参加したことでタイの多くの人が富士山は静岡県にあるということを知ることになり、静岡県とタイ政府観光局との関係構築の後押しとなった。

## 第2章 日本のスポーツコンテンツの海外展開事例調査 | 類型化

# 日本→海外の事例を以下の通り50収集した(11~20)

No	コンテンツ					展開形態			事業概要		
	大分類	小分類	産業(単/融合)	融合産業	スポーツ	方向(イン/アウト)	展開先(国)	開始年	事業者カテゴリ	事業者名	概要
11	地域・観光地	海外旅行プラン	他産業融合型	IT・デジタル	VRスポーツ	アウトバウンド	ホノルル	2018	クリエイティブ	アマナ	アマナは、代理店であるADKと提携し、大会の公式スポンサーが主催する観光イベントにおいてVRコンテンツで現地や大会のPRを行う。このVR体験者を自社の観光ツアーへ誘致する。
12	地域・観光地	国内ゴルフ場を含めた旅行プラン	他産業融合型	旅行・旅客	ゴルフ	インバウンド	欧米	2016	協会団体	GDO	JTBとGDOが提携し、海外旅行会社向けのWEBサイトを構築し、このサイト上で英語による日本のゴルフコースや周辺の観光情報を配信する。これにより縮小傾向にある国内のゴルフ産業へのインバウンド効果と地域活性化を目指す。
13	代理・マネジメント	サッカーチーム	スポーツ単独型	-	サッカー	アウトバウンド	シンガポール、スペイン	2004	チーム	アルビレックス新潟	海外下部組織として、アルビレックス新潟シンガポール(2004年)とアルビレックス新潟バルセロナ(2013年)を相次いで設立。それぞれ現地リーグに参戦。
14	代理・マネジメント	サッカーチーム	スポーツ単独型	-	サッカー	アウトバウンド	ベルギー	2017	IT	合同会社DMM.com	ベルギー・プロリーグ1部に所属するサッカークラブ「STVV」運営会社の経営権を取得し、育成先進国であるベルギーにおいて日本人選手や指導者が活躍できる場を創生するなどの取り組みを行っている
15	代理・マネジメント	サッカーチーム	スポーツ単独型	-	サッカー	インバウンド	ベトナム	2016	チーム	水戸ホーリーホック	2016年、ベトナムのスター選手を期限付で加入させ、ベトナムでの試合放送に成功。さらに、ベトナム航空とのスポンサー契約、および茨城空港への直行便開拓にも成功。ベトナム旅行会社による訪日ツアー開催に至った。
16	代理・マネジメント	バレーボールチーム	スポーツ単独型	-	バレーボール	インバウンド	タイなどの東南アジア	2018	チーム	岡山シーガルズ	ジェトロ岡山の支援の下、バレーボール競技熱が高いタイ等の東南アジアのファン向けに、試合観戦ツアーの企画を検討中。既に、ジャカルタでの産業見本市や、タイでのファン交流会に選手を派遣している。将来は、海外へのグッズ販売や海外スポンサー獲得、海外ナショナルチームの合宿誘致も視野に入れている。
17	代理・マネジメント	代理店	スポーツ単独型	-	サッカー	アウトバウンド	ミャンマー	2017	航空	ANA	吉本興業のネットワークを生かし、ミャンマー代表のユニフォームに全日空をアサイン。エンタメ事業で進出し、ネットワークを持っていたミャンマーにおいて、代理店の役割を果たした。
18	代理・マネジメント	ベトナム人選手を誘致したイベント開催	他産業融合型	小売業	サッカー	アウトバウンド	東南アジア	2016	小売/チーム	イオン/横浜FC	イオンとイオンモールは2016年1月22日、ベトナム社会主義共和国の首都ハノイにおける1号店「イオンモールLong Bien」で、サッカーベトナムU-23代表で活躍するグエン トゥアン アイン選手や、Jリーグ横浜FCの選手を招きイベントを開催した。イベントは、ベトナムのグエン選手の横浜FCへの加入を記念し開催するもの。元日本代表の三浦知良選手や2016年シーズンから横浜FCの指揮を執ったミロシュ・ルシ監督など、同日よりベトナムでトレーニングキャンプを実施するトップチームのメンバーが参加し、トークショーやパフォーマンス、お客とのフォトセッションを行った。
19	ソフトウェア	スタジアムのICT化に必要な設備機能	スポーツ単独型	IT・デジタル	全般	アウトバウンド	ベルギー	2017	IT	トランスコスモス	STVV公式アプリの開発および運用支援。 また、子会社であるplayground株式会社が提供する電子チケット発券システム「QuickTicket」の導入や、スタジアムで利用するローカル通貨であるJetonのデジタル化、動画をはじめとするデジタルコンテンツの拡充と販売面の強化など、テクノロジーの導入コンサルティングから運用を行う。
20	ソフトウェア	スタジアムのICT化に必要な設備機能	スポーツ単独型	IT・デジタル	全般	アウトバウンド	ベルギー	2017	IT	CANDEE	調査・マーケティングを通じた、Connected Stadium事業全体のマネジメント、STVV公式アプリのコンテンツ提案・支援を行う

## 第2章 日本のスポーツコンテンツの海外展開事例調査 | 類型化

# 日本→海外の事例を以下の通り50収集した(21~30)

No	コンテンツ					展開形態			事業概要		
	大分類	小分類	産業(単/融合)	融合産業	スポーツ	方向(イン/アウト)	展開先(国)	開始年	事業者カテゴリ	事業者名	概要
21	ソフトウェア	卓球トラッキングシステム	スポーツ単独型	-	卓球	アウトバウンド	ヨーロッパ	2017	IT	データスタジアム	高い画像処理技術によって瞬時にかつ一般的な装備で映像取得を可能としている。卓球は競技の進行スピードが速く決定的なシーンを捉えるのが難しいが、このトラッキングシステムを導入することで大会主催者やメディアの映像取得を後押しするサービス。選手へのコーチングとしての展開も想定されている。
22	その他	経営資源利権の提供	他産業融合型	旅行・旅客	サッカー	インバウンド	タイ	2018	チーム	北海道コンサドーレ	タイのスター選手を獲得し、その経営資源活用権と引き換えに、スポンサー(JTB)を獲得した。一方のJTBはチャナティップ応援ツアーなどを企画販売し、タイからの旅行者を獲得に繋げる
23	その他	旅客サービス	他産業融合型	旅行・旅客	サッカー	アウトバウンド	世界各国	2006	旅行	西鉄旅行	サッカー日本代表の遠征支援に加え、Jリーグ主要クラブやメディア関係者、サポーターの輸送も実施。それら事業で培った輸送・サービスノウハウが評価された結果、FIFAワールドカップにおいて2006年ドイツ大会・2010年南アフリカ大会の2大会で公式指定旅行会社に選定。
24	その他	ランナー向け日帰り温泉プラン	他産業融合型	旅行・旅客	ランニング	インバウンド	世界各国	2016	旅行	近畿日本ツーリスト	新事業の温泉ランナーズスペース「Run for 湯」は、皇居周辺などにある銭湯が提供するランニング・ステーションと同様のサービスの全国版。ランナー向け情報の投稿・検索サイト「ラントリップ」と提携し、全国各地の温泉旅館などをランナー向けに紹介している。温泉と、自然豊かな景観の中でのランニングをセットにした需要を喚起し、スポーツ・ツーリズムによる地方創生へとつなげたい考え。
25	その他	スタジアムの映像演出	他産業融合型	IT・デジタル	全般	アウトバウンド	ブラジル	2016	メーカ	パナソニック	リオ五輪において、大型LED映像表示装置72面、プロ用音響システムを41会場に納入。そのほかにも、システムカメラ約40台、放送用スイッチャー約70台を納入した。さらに、プロジェクターは、開会式用だけで約110台、その他で約210台を納入した。特に、開会式、閉会式では、機器導入だけでなく、映像演出を元請けとして受注した。
26	その他	EC等のインターネットサービス	他産業融合型	IT・デジタル	サッカー	アウトバウンド	スペイン、アメリカ	2016	IT	楽天	2016年にサッカースペイン1部のバルセロナと4年総額約280億円のパートナー契約を結ぶなど、国際的なブランド価値の向上を目的にスポーツ分野への巨額投資を敢行。2017年には、米プロバスケットボール協会(NBA)の強豪チームであるゴールデンステート・ウォリアーズとも3年約65億円でパートナー契約した。
27	その他	自社製品の導入と技術者の派遣	スポーツ単独型	-	全般	アウトバウンド	イングランド	2015	メーカ	EPSON	海外でのEPSON製品の体験と技術支援によるスポーツの体験価値向上を実現することで、現地での認知度向上と自社製品のPRに繋げる
28	スポーツ用品	フットサルシューズ	スポーツ単独型	-	フットサル	アウトバウンド	韓国、マレーシア、台湾、インドネシアなど計6カ国	2010	メーカ	ドリブルジャパン	フットサルシューズ・ウェアブランド「デスポルチ」を展開。2010年よりベトナム・タイを基点に海外生産・販売網を整備し、今後は欧州や南米市場の開拓も見据えている。
29	スポーツ用品	卓球台	スポーツ単独型	-	卓球	アウトバウンド	東南アジア	2016	メーカ	三英	リオデジャネイロ五輪で卓球台の公式サプライヤーに認定。天板の反りが1mm以下の高品質な卓球台「インフィニティ」はそのデザイン性と共に世界の注目を集め、東京五輪でも引き続き公式サプライヤーとなる予定。
30	スポーツ用品	スポーツ施設の運営管理システム	他産業融合型	IT・デジタル	全般	アウトバウンド	中国、台湾、タイ、シンガポール、ベトナム	2012	IT	I-Site	スポーツ施設の運営管理システムを提供しており、中国や東南アジアなどでセミナーや商談会を通じた自社製品のPRを行っている。

## 第2章 日本のスポーツコンテンツの海外展開事例調査 | 類型化

# 日本→海外の事例を以下の通り50収集した(31~40)

No	コンテンツ					展開形態			事業概要		
	大分類	小分類	産業(単/融合)	融合産業	スポーツ	方向(イン/アウト)	展開先(国)	開始年	事業者カテゴリ	事業者名	概要
31	スポーツ用品	競技用コミュニケーションデバイス	他産業融合型	IT・デジタル	全般	アウトバウンド	アメリカ、カナダ	2017	メーカー	Bonx	エクストリームコミュニケーションギアBONX Gripを製造・販売する株式会社BONXは、2017年7月にソフトウェアの大幅なアップデートを実施。それと同時に、北米での一般販売を開始した。アメリカ・カナダでGoProの成功を支えた人材を軸にセールsteamを結成し、海外小売店舗で展開を開始。
32	スポーツ用品	野球用防具	スポーツ単独型	-	野球	アウトバウンド	アメリカ	2018	メーカー	ヘルガード	日本と異なり、大手メーカーとの専属契約によるしがらみの少ないMLBの選手に、機能性の高い防具を自己アピールの手段として使用してもらい、SNSにも公表してもらうことでPRと売上増を実現する。
33	スポーツ用品	競技用ボール	スポーツ単独型	-	全般	アウトバウンド	ヨーロッパ	2017	メーカー	モルテン	アディダスのブランド製品の生産受注をきっかけに技術力を向上させた。その後も技術改良を積み重ねることによって、バスケットやハンドボールに続いてサッカーの国際大会にも採用が決まった。
34	スポーツ用品	競技テニス用センサー	他産業融合型	IT・デジタル	テニス	アウトバウンド	北米	2018	メーカー	SONY	ラケットに内蔵することでスイングデータを記録し、上達をサポートするセンサーを販売。主要テニスメーカーとの提携により海外展開を実現した。
35	スポーツ用品	限定トラクター	他産業融合型	製造業	サッカー	アウトバウンド	タイ	2016	メーカー	YANMAR	トラクターの需要が高まっていたタイにおいて、マンチェスター・ユナイテッドFCの装飾を施した限定トラクターを販売。限定トラクターの売り上げに加え、タイにおけるYANMARの認知度向上に寄与した。
36	スポーツ用品	アスリート向けリカバリエア	他産業融合型	フィットネス・ヘルスケア	全般	アウトバウンド	ドイツ、スイス、オーストリア	2013	メーカー	ベネクス	特許取得済の特殊新素材「PHT」を用い、休養・睡眠時専用のリカバリー（疲労回復）ウェアを開発。2013年、ドイツで行われた世界最大のスポーツ用品展示会ISPOの商品コンテストで最高賞を受賞したのを機に、以降もISPOへの出展を続け、欧州の販売代理店との契約に成功。ドイツ、スイス、オーストリアのドイツ語圏内のスポーツ用品店で販売を実施。
37	スポーツ施設	スポーツクラブ	他産業融合型	フィットネス・ヘルスケア	全般	アウトバウンド	カンボジア	2017	ジム	グンゼスポーツ	カンボジアの首都プノンペンに海外進出1号店となる「グンゼスポーツジャパンAthina（アティナ）」を2017年6月1日にオープン。グンゼ株式会社は、2020年度までの中期経営計画「CAN20」で、人々のクオリティ オブ ライフ（QOL）の向上に貢献する健康・医療関連分野を成長の核としている。その中でスポーツクラブの多店舗展開を計画しており、2017年6月に東南アジア新興国の中でも特に成長著しいカンボジアのプノンペンに1号店をオープン。日本のスポーツクラブとしてはカンボジア国内で初めての出店。2018年6月、イオンモールカンボジアに2号店がオープン予定。
38	スポーツ施設	スポーツクラブ	他産業融合型	フィットネス・ヘルスケア	全般	アウトバウンド	ベトナム	2014	ジム	ルネサンス	今後、高い成長率が見込まれるアジア市場を戦略市場と位置付け、海外市場ASEAN（アセアン）諸国への進出のため、最重点国としてベトナムへの事業展開を目的に調査・研究を行い、2014年6月、ベトナムに、直営のフィットネスクラブ、スイミングスクールを展開する子会社「RENAISSANCE VIETNAM, INC.」を設立。
39	スポーツ施設	近未来型EMSトレーニングジム	他産業融合型	フィットネス・ヘルスケア	全般	アウトバウンド	アジア、欧州	2018	メーカー	MTG	これまで欧州、アジア各国を対象に2015年7月に発売、2017年4月に第2章としてIoTシリーズを展開し、累計販売台数100万台（2017年7月時点）を突破した「SIXPAD」は、第3章として、近未来型EMSトレーニング・ジム「SIXPAD STATION」を立ち上げ、2018年、中国にストアをオープンした。以前より、世界展開構想を掲げておりましたが、イベントでは、韓国・香港・中国にて具体的に事業展開することを発表。各国のパートナー企業として、中国は太陽昇、韓国はKOREA TECH、香港はSHLABと連携し、「SIXPAD」第3章を盛り上げていく。
40	スポーツ施設	スポーツクラブ	他産業融合型	フィットネス・ヘルスケア	全般	アウトバウンド	中国、台湾	2015	ジム	ウェルネスフロンティア	「スポーツクラブ ジョイフィット」や「フィットネスジム ジョイフィット24」を運営。中国や台湾への施設展開を進めている。

## 第2章 日本のスポーツコンテンツの海外展開事例調査 | 類型化

# 日本→海外の事例を以下の通り50収集した(41~50)

No	コンテンツ					展開形態			事業者カテゴリ		事業概要
	大分類	小分類	産業(単/融合)	融合産業	スポーツ	方向(イン/アウト)	展開先(国)	開始年	事業者名	概要	
41	スポーツ施設	ARスポーツ体験施設	他産業融合型	IT・デジタル	ARスポーツ	アウトバウンド	ベルギー	2018	メーカ	HADO (Meleap)	「HADO」は全身を使って遊ぶARスポーツ。2018年7月、合同会社DMM,comが経営権を持つサッカー ベルギー1部リーグSTVV (シント＝トロイデンVV) のホームスタジアムでの導入が決定。同年7月。7月28日の開幕戦でHADO体験イベントを開催、サッカースタジアムでの導入は世界初。HADOは2017年12月に東京で世界大会を開催しており、2018年に入ってから、韓国での事業展開や台湾進出も発表している。現在、世界16ヶ国26箇所に店舗を展開し、体験者は延べ80万人以上。今回の進出は、ヨーロッパではスペインに続き2か国目、ベルギー国内では初登場。
42	スポーツ施設	スポーツジム	他産業融合型	フィットネス・ヘルスケア	全般	アウトバウンド	東南アジア	2017	ジム	RIZAP	東南アジアでのダイエット市場の拡大に伴い、海外にも店舗展開を開始。上海店(中国)、シンガポール店、台北店(台湾)、香港店(中国)での黒字化達成を受け、台湾シンガポールにおいて2号店の出店を行った。
43	指導・アカデミー	運動プログラム	他産業融合型	教育	全般	アウトバウンド	ベトナム	2019(予定)	メーカ	ミズノ	自社開発の子供向け運動プログラム「ヘキサスロン」を、ベトナム初等教育の体育の授業に導入予定。2019年以降、現地の学習指導要領への追加・定着化を目指している。
44	指導・アカデミー	スポーツ指導	他産業融合型	教育	全般	アウトバウンド	中国	2010	スクール	リーフラス	スポーツ指導だけでなく、教育指導にも重きを置いた独自の指導法を展開。2008年に香港事務所を開設し、2年間の現地調査を経て2010年に上海での事業をスタート。
45	指導・アカデミー	水着および水泳教育DVD	他産業融合型	教育	水泳	アウトバウンド	インドネシア	2018(予定)	メーカ	フットマーク	2018年3月にインドネシアのジャカルタで行われた「健康長寿広報・商談会」の参加企業。商談会で浮力の高い水着と泳ぎ方の指導ビデオからなる教育セットを作成した商品が、現地の電子商取引(E C)サイトでまもなく販売される。
46	指導・アカデミー	サッカースクール	他産業融合型	教育	サッカー	インバウンド	日本	-	スクール	IAEC	世田谷区を拠点に設立したJYFA (Japan Youth Football Academy)は、現在に至るまで小学生を対象に一貫したヨーロッパスタイルの育成を行ってきた。その質の高い指導と実績が本国アーセナルからも絶賛され、今回、東京都においてアーセナルサッカースクールを開校。選手やコーチの育成を行っている。
47	指導・アカデミー	サッカー	他産業融合型	教室	サッカー	インバウンド	日本	-	スクール	グローバルフットボールマネジメント	日本国内における事業パートナーとして、レアル・マドリッド・ファンデーションとの提携契約を締結し、日本国内において、レアル・マドリッド・ファンデーションで蓄積されたサッカー指導方法に基づくサッカー技術の指導、サッカースクールを通じた国際交流・国際教育の機会を提供。
48	指導・アカデミー	サッカー	他産業融合型	教室	サッカー	インバウンド	日本	-	スクール	Sports Partners	リバプールFCと直接かつ独占契約を結び、日本にあるすべてのリバプールFC公式サッカースクールを運営し、2018年現在、東京都、千葉県、神奈川県など首都圏を中心に9校を運営。
49	指導・アカデミー	サッカー国際チームの強化ノウハウ	スポーツ単独型	-	サッカー	アウトバウンド	東南アジア諸国	-	リーグ	Jリーグ	2015年時点で、Jリーグは世界36か国で放送され、1,000万人以上に視聴されている。香港やタイ、インドネシアのメディアがJリーグを大きく報道し、ASEAN諸国からJリーグを観戦しに来日する観光客が毎週かなりの数いる。元々ASEAN諸国でのサッカー人気は高く、財閥のトップなど国の有力者がクラブオーナーなどを務めてサッカーに携わるケースが多かった。Jリーグは彼らに対しチーム強化のサポートを申し出て「自国のサッカーを強くして、一緒にワールドカップ出場の夢を見ませんか」とプレゼンテーションすることで、現地での知名度を向上させた。日本が短期間で強くなったことは知られており、各国の反応はよく、アジアの一員として「共に成長したい」という思いは、各国の共感を呼び、それが現在のJリーグ人気に繋がっている。
50	指導・アカデミー	サッカー選手育成ノウハウ	スポーツ単独型	-	サッカー	アウトバウンド	タイ	-	チーム	横浜F・マリノス	横浜F・マリノスがタイのクラブと業務提携し、選手育成のノウハウを提供、チームづくりをサポートしている。これをきっかけに、横浜F・マリノスはタイビジネス界の有力者の一人でもあるクラブオーナーを自分たちのチームのスポンサー企業に紹介。クラブオーナーは同社をタイの大手通信会社に紹介し、商談がスピーディーにまとまった。スポンサー企業にとってこのような利点があると、より積極的にチームをスポンサーでできるように。

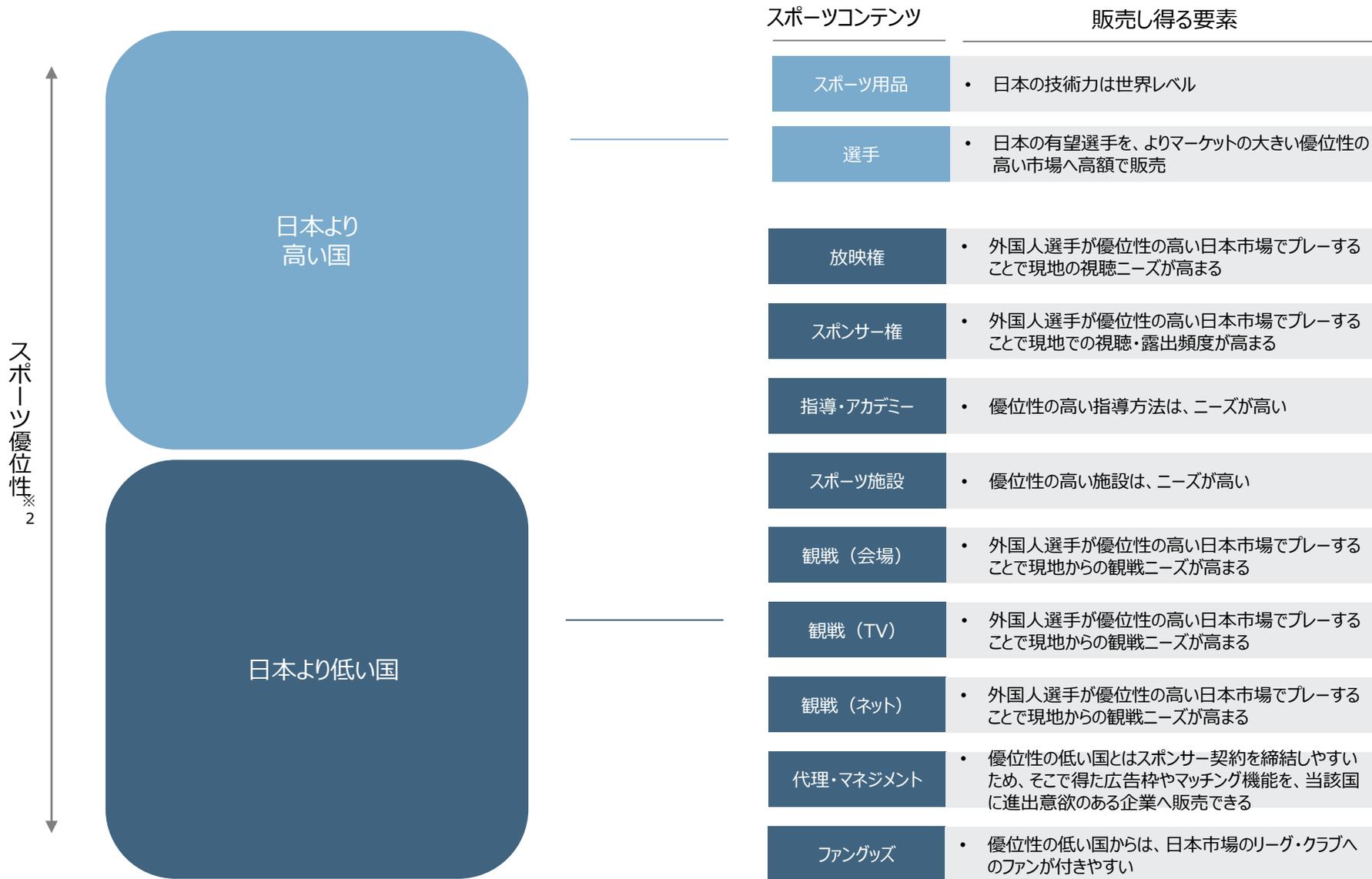
## 第2章 日本のスポーツコンテンツの海外展開事例調査 | 類型化

# 主なスポーツコンテンツ(販売される商品・サービス)は、以下の通りに整理できる。

■ 「スポーツコンテンツ」とは、スポーツ関連ビジネスにおいて、販売される商品・サービスを指すこととする。

主なスポーツコンテンツ		モデル	売り手	買い手	概要	
権利	放映権	B to B	リーグ、クラブ、 スポーツ団体・協会	TV局、 ネット配信事業者	スポーツ団体等有している試合を放送する権利（放映権）を、放送・配信事業者に販売する	
	スポンサー権	B to B	リーグ、クラブ、 スポーツ団体・協会	企業全般	スポーツ団体等有するスポンサー権を、スポンサー権として企業全般に販売する。スポンサー権は、その金額に応じて、スポンサーする企業の露出頻度や活用できる権利が異なる	
サービス	指導・アカデミー	B to B	リーグ、クラブ、 スポーツ団体・協会	海外のリーグ、クラブ、 スポーツ団体・協会	日本のスポーツ団体等が海外のリーグやクラブに対して、指導者を派遣する等して、選手・監督への指導を提供する	
		B to C	リーグ、クラブ、 スポーツ団体・協会、企業	消費者（主に子供）	スポーツ団体等が主に子供向けにアカデミーを設置する。加入者は、アカデミーを運営するスポーツ団体等に加入費等を支払う	
	スポーツ施設	B to B	公共機関、 スタジアム等運営企業	リーグ、クラブ、 スポーツ団体	スタジアム等のスポーツ施設の所有権を持つ公共機関や民間企業が、その運営権や使用権をスポーツ団体等に販売・委託する	
		B to C	フィットネスクラブ、 ゴルフ・スキー場	消費者	フィットネスクラブやゴルフ場といったスポーツ施設の運営者が、その利用料を消費者に支払ってもらう	
	観戦	会場	B to C	リーグ、クラブ、 スポーツ団体・協会	消費者	スポーツ団体等が開催する試合のチケット（入場料）を消費者（観客）に販売する
		TV	B to C	TV局	消費者	TV局が試合を視聴者に放送する。無料放送の場合、TV局は、CM等の広告料を企業から回収する。有料放送の場合、視聴者が、視聴料を月額等によって支払う
		ネット	B to C	ネット配信事業者、リーグ・ クラブ、スポーツ団体・協会、	消費者	配信事業者がオンラインで試合を視聴者に配信する。視聴者は、視聴料を月額等によって支払う。スポーツ団体が自社プラットフォームを持つことで売り手にもなり得る
代理・マネジメント	B to B	リーグ、クラブ、 代理店	リーグ、クラブ、 スポーツ団体・協会、 選手、企業	スポーツ団体や代理店が、スポーツ団体の広告枠を使用したい企業や、広告枠に使用される選手のマッチングや契約内容の調整を行い、その仲介手数料を受け取る		
用品	スポーツ用品	B to B	スポーツメーカー	リーグ、クラブ、 スポーツ団体・協会、	スポーツメーカーが、スポーツ団体に公式スポーツ用品（公式ウェア、用具など）として一括して販売する	
		B to C	スポーツメーカー	消費者	スポーツメーカーは、製造・開発した商品を消費者に販売する	
	ファングッズ	B to C	リーグ・クラブ、 スポーツ団体・協会	消費者（主にファン）	スポーツ団体が、ファングッズをそのファンに販売する	
選手		B to B	クラブ	クラブ	自分のクラブに所属する選手を、他のクラブに売却する	

# スポーツコンテンツによって、販売し得る市場の適性が異なる傾向がある※1



※1：いずれかの市場でしか販売できないというわけではなく、あくまでも傾向が強い

※2：当該スポーツの競技力・市場規模などの観点で、対象市場と比較して上回る場合に、優位性がある、こととする

## 第2章 日本のスポーツコンテンツの海外展開事例調査 | 類型化

スポーツコンテンツを組み合わせた主なビジネスモデルは、以下の5つが考えられる。

主なビジネス		主なスポーツコンテンツ		主なビジネスモデル (矢印はスポーツコンテンツの提供方向を表す。太字は、スポーツコンテンツの提供・受領元となる組織)			
① <b>リーグ・クラブの運営</b> ➡ 具体例はP18-21参照	放映権	代理・マネジメント		<b>企業全般</b> <b>リーグ・クラブ (先進)</b>	<b>放送・配信事業者</b> <b>リーグ・クラブ (日本)</b> <b>リーグ・クラブ (新興)</b>	<b>消費者</b>	
	スポンサー権	ファングッズ					
	指導・アカデミー	選手					
	観戦 (会場)	-					
② <b>放映権ビジネス</b> ➡ 具体例はP22-24参照	放映権	観戦 (TV・ネット)		<b>リーグ・クラブ</b>	<b>放送・配信事業者</b>	<b>消費者</b>	
③ <b>スポーツ施設の運営</b> ➡ 具体例はP25-27参照	スポーツ施設	スポーツ用品		<b>公共機関、 スタジアム等運営企業</b>	<b>リーグ・クラブ</b> <b>スキー場・ゴルフ場等</b> <b>フィットネスクラブ</b>	<b>消費者</b> <b>消費者</b>	
	指導・アカデミー	-					
④ <b>指導・アカデミーの提供</b> ➡ 具体例はP28-30参照	指導・アカデミー	選手		<b>リーグ・クラブ (先進)</b> <b>リーグ・クラブ (日本)</b> <b>リーグ・クラブ (新興)</b>	<b>消費者</b>		
	スポーツ用品	-					
⑤ <b>スポーツ用品の販売</b>	スポーツ用品			<b>スポーツメーカー</b>	<b>消費者</b> <b>リーグ・クラブ、スポーツ団体・協会</b>		

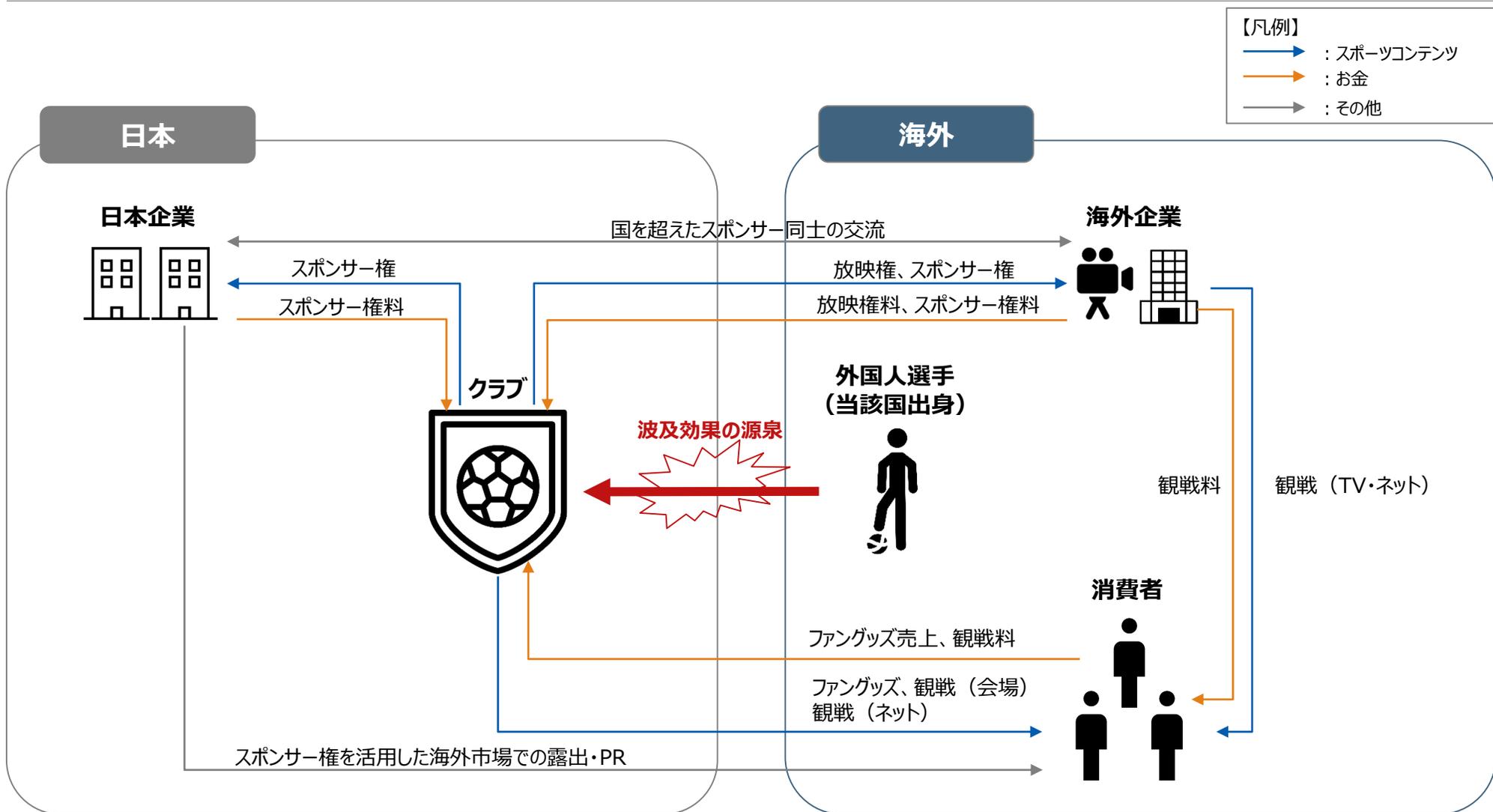
## 第2章 日本のスポーツコンテンツの海外展開事例調査 | 類型化

# 各ビジネスモデルにおいては、以下の観点を踏まえ対象国を選定すべき。

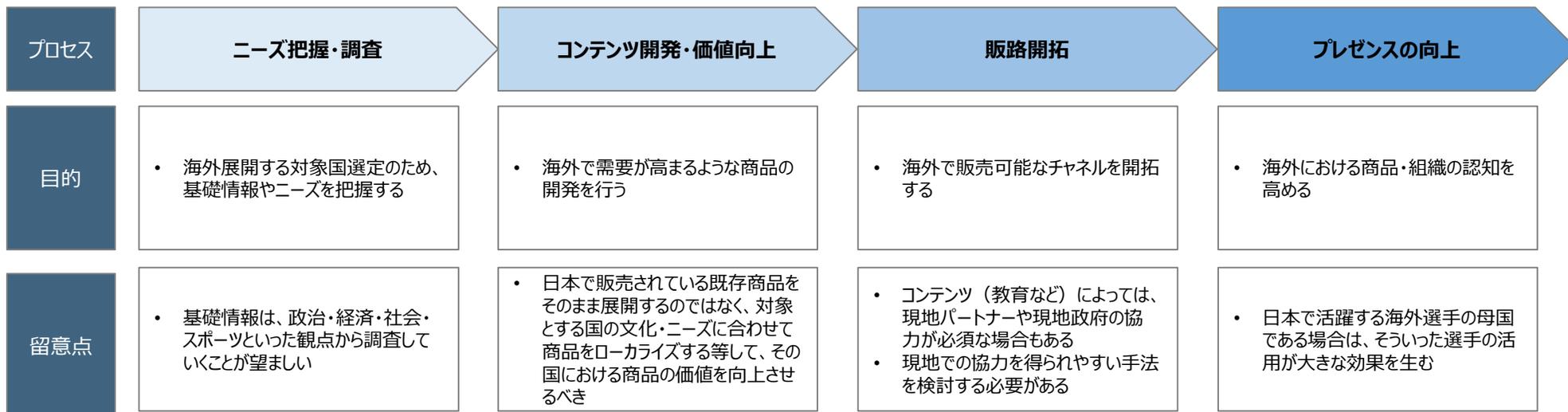
◆ 特に重要な観点

有望コンテンツ	有望な対象国を選定する観点			
	政治	経済	社会	スポーツ
1 リーグ・クラブの運営	<ul style="list-style-type: none"> <li>親日国であるか</li> <li>キーパーソンとのコネクションがあるか</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>市場規模は大きい</li> <li>経済成長が安定しているか</li> <li>現地に日系企業は立地しているか</li> <li>経済界からの理解が得られるか</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人口（若年層）は増加しているか</li> <li>所得水準は高まっているか</li> <li>◆ 言語の壁は、解決できるか</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 該当スポーツは人気か</li> <li>◆ 競技レベルは十分高いか</li> <li>◆ 現地のリーグ・クラブからの理解が得られるか</li> </ul>
2 放映権ビジネス	<ul style="list-style-type: none"> <li>親日国であるか</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人口（視聴者）の規模は大きい</li> <li>現地に放映権を購入してくれるパートナーがいるか</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ TV環境が整備されているか</li> <li>◆ インターネット環境・スマートフォン等のデバイスが普及しているか</li> <li>時差の関係上、放送される試合がライブで視聴可能な時間帯か</li> <li>宗教上、問題ないか（肌の露出など）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 放映するスポーツが人気か</li> <li>◆ 出身の海外選手が日本のリーグ・チームに所属しているか</li> <li>ビジネスの観点から母国出身の海外選手を獲得可能か</li> <li>◆ 海外選手を持続的に所有できるか</li> </ul>
3 スポーツ施設の提供	<ul style="list-style-type: none"> <li>親日国であるか</li> <li>◆ 教育に係わる場合、政府からの理解が得られるか</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>市場規模は大きい</li> <li>教育・サービスに対する消費が増加しているか</li> <li>◆ 施設建設を担えるパートナーがいるか</li> <li>◆ 土地は取得できるか</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人口（若年層）は増加しているか</li> <li>所得水準は高まっているか</li> <li>◆ 宗教上、問題ないか（肌の露出など）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>運動習慣があるか</li> <li>人気の運動・スポーツは何か</li> <li>他の外資系による参入はあるか</li> </ul>
4 指導・アカデミーの提供	<ul style="list-style-type: none"> <li>親日国であるか</li> <li>◆ 教育に係わる場合、政府からの理解が得られるか</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>市場規模は大きい</li> <li>教育・サービスに対する消費が増加しているか</li> <li>◆ 指導する場（グラウンド等）を提供してくれるパートナーがいるか</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人口（若年層）は増加しているか</li> <li>◆ 言語の壁は、解決できるか</li> <li>現地における指導に対する考え方と自社の方針が一致するか</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 該当スポーツは人気か</li> <li>◆ 外国人指導者に対する抵抗はないか</li> <li>対戦相手を用意できるか</li> <li>◆ 十分な施設・設備が整備されているか</li> </ul>
5 スポーツ用品の販売	<ul style="list-style-type: none"> <li>親日国であるか</li> <li>貿易関係は良いか</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人口（視聴者）のパイは大きい</li> <li>◆ FDA・特許等の規制に抵触しないか</li> <li>◆ 現地で販売促進してくれる代理店はいるか</li> <li>商品に対する消費が増加しているか</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人口（若年層）は増加しているか</li> <li>所得水準は高まっているか</li> <li>◆ 宗教上、問題ないか（使用用途、肌の露出など）</li> <li>ブランドの認知度・信頼度は高いか</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>該当するスポーツが人気か</li> <li>◆ 現地で有名なスポーツ選手を広告に活用できないか</li> </ul>

①リーグ・クラブの運営においては、外国人選手を獲得することが、その出身国で多様なスポーツコンテンツを販売し、売上を拡大するのに有効である。



海外進出までのプロセスは、以下の4フェーズで進められる。  
各フェーズにおける目的と留意点を意識して、展開戦略を検討するべき。



各フェーズで用いられている主な展開手法は、以下の12であった。  
自社に適した手法を検討した上で、展開戦略を実行していくべき。

ニーズ把握・調査

コンテンツ開発・価値向上

販路開拓

プレゼンスの向上

主な展開手法

**自社調査**

- 対象国の選定や選定した対象国の詳細情報を自社リソースで調査
- コンサルティング会社、有料レポートなどの活用も考えられる

**政府調査の活用**

- 経済産業省やスポーツ庁、JETROが実施する官民ミッションやネットワークイベントに参加し、必要情報を収集
- その他、公表されている調査レポートも閲覧可能

**自治体・域内企業との連携**

- 自治体や域内企業の有しているコネクション等からニーズを把握

**商品のローカライズ・差別化**

- 日本の既存商品を、海外のニーズ・文化を踏まえてローカライズすることで、コンテンツの価値が高まる

**海外選手の加入**

- リーグやクラブに海外選手が加入することで、出身国においてコンテンツ価値が向上する

**ネットワークイベントへの参加**

- ネットワークイベントに参加することで、現地パートナーや現地政府とのコネクションを開拓できる
- 民間開催のものに加え、現地政府や日本政府が主催しているイベントも存在する

**パートナーのネットワーク活用（ハード）**

- パートナーが現地でハード施設を有している場合、その活用（入居、一時出店、イベント開催など）が可能
- 現地に詳しいパートナーとの連携は、リスク低減に繋がる

**パートナーのネットワーク活用（ソフト）**

- 現地パートナーと連携することで、彼らの持つ既存顧客へのアクセスや、共同出資による小規模事業からの開始など、低リスクでの事業が可能

**スポンサー権・経営権への投資**

- リーグ・クラブのスポンサー権や経営権に投資することで、そのリーグ・クラブを活用した販路開拓が可能
- 例えば、既存顧客へのアクセス、広告展開、スポンサー同士の交流などがあり得る

**人気選手／チームの活用**

- 当該国で人気の選手・チームを活用してイベントを実施したり、商品を開発することで、現地でのプレゼンスが高まる

**指導を通じた普及**

- 指導を提供することで、若年層からの認知を向上できる
- 教育の観点が盛り込まれていると、政府との関係向上も期待できる

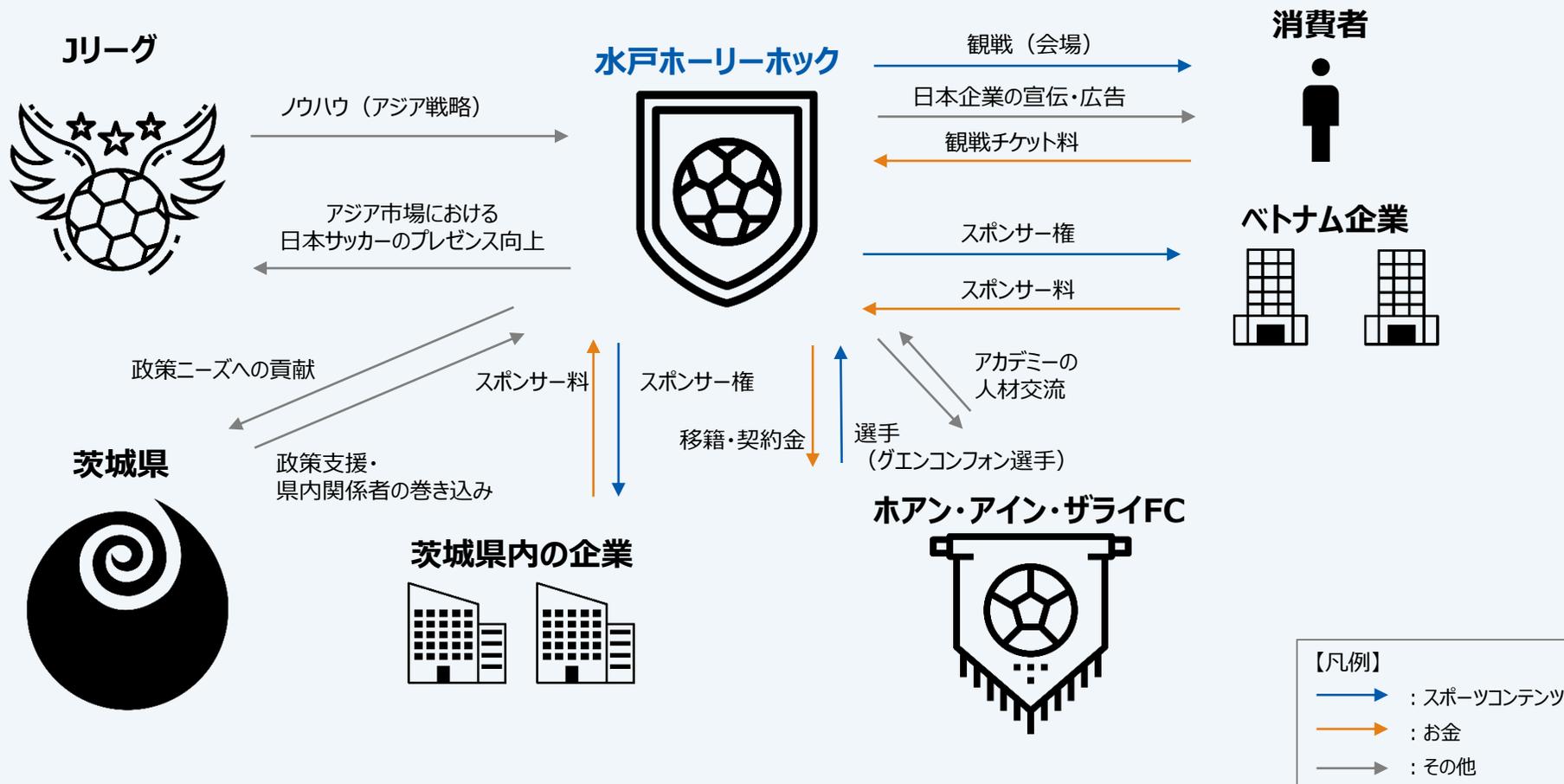
**現地イベントの開催**

- 現地でイベントを開催することで、より多くの消費者に認知してもらう

【①リーグ・クラブの運営】 ●売り手:クラブ ●買い手:消費者、日本・ベトナム企業

株式会社フットボールクラブ水戸ホーリーホック : ベトナム選手を軸としたベトナム市場への事業展開

ビジネスモデル



【①リーグ・クラブの運営】 ●売り手:クラブ ●買い手:消費者、日本・ベトナム企業

株式会社フットボールクラブ水戸ホーリーホック : ベトナム選手を軸としたベトナム市場への事業展開

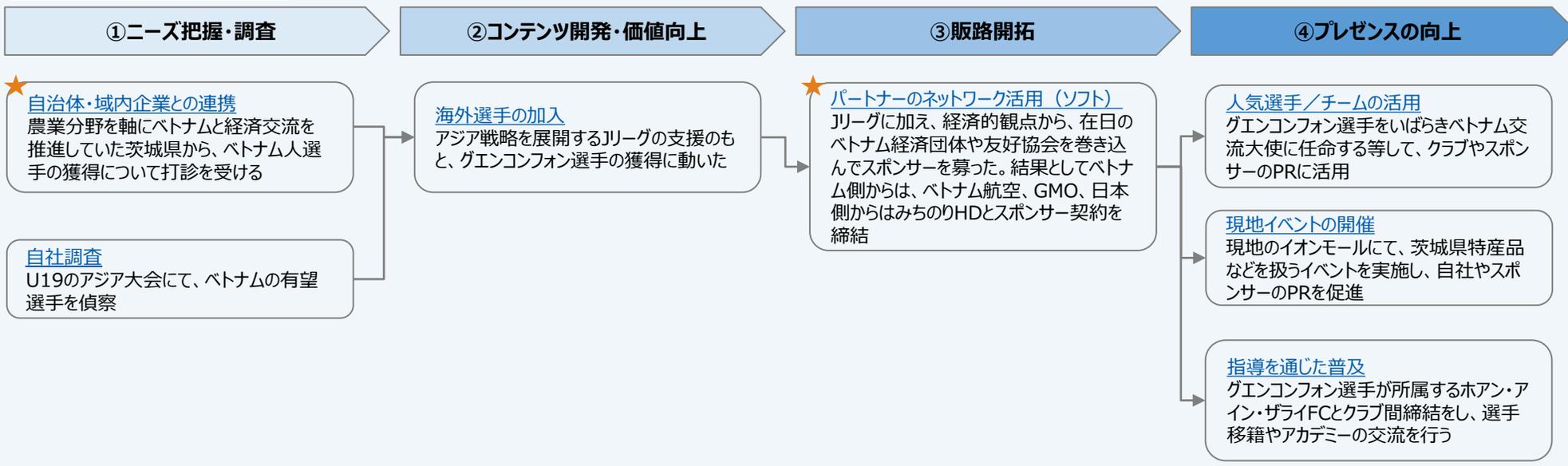
コンテンツ				展開形態		
大分類	小分類	産業	スポーツ	イン/アウト	国	開始年
代理・マネジメント	広告仲介	スポーツ単体	サッカー	アウトバウンド	ベトナム	2016
スポンサー権	-	スポーツ×観光	サッカー	インバウンド	ベトナム	2016

概要

2016年、茨城県やリーグの協力もあり、ベトナムのグエンコンフォン選手を期限付で獲得し、ベトナムに係わる周辺事業を展開した。ベトナムでの水戸ホーリーホックの試合放送、ベトナム航空とのスポンサー契約、および茨城空港への直行便開拓にも成功。ベトナム旅行会社による訪日ツアー開催にも至った。これにより、ベトナムにおける認知度が劇的に向上した水戸ホーリーホックは、茨城県内のベトナム市場に意欲的な企業にとってのハブ・広告媒体としての機能として、茨城県内企業のベトナム市場展開を支援するにも至った。

海外進出までのプロセス

★ : 特に特徴的な成功要因



【①リーグ・クラブの運営】 ●売り手:クラブ ●買い手:消費者、日本・ベトナム企業

株式会社フットボールクラブ水戸ホーリーホック : ベトナム選手を軸としたベトナム市場への事業展開

対象国の状況		【凡例】 ○:後押し要因 ×:困難
	概要	
後押し の 要因 と 困難	政治	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 親日国である</li> <li>○ 茨城県と経済交流があった</li> <li>× 日本と異なる社会構造・文化のため、キーパーソンの見極めに時間を有する</li> </ul>
	経済	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 経済が安定して成長している</li> <li>○ ベトナムに進出している日系企業が多く、連携しやすい</li> <li>○ メディアが発達しており、広告効果が高い</li> <li>× 日本の商習慣とのギャップ（コミュニケーションなど）</li> </ul>
	社会	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 人口（特に若年層）が増加している</li> <li>○ 所得水準が高まっている</li> <li>× 言語の壁がある（特にスポーツで高いパフォーマンスを発揮するには重要）</li> </ul>
	スポーツ	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ サッカーは、ベトナムで最も人気のあるスポーツ</li> <li>× サッカーの競技レベルは成長段階であり、戦力となる選手の獲得には検討が必要</li> <li>× スポーツをビジネスによる波及効果として捉えるのに抵抗があるためアプローチには工夫が必要</li> </ul>

写真

ベトナム航空とのスポンサー契約



ベトナムから来た水戸ホーリーホックの観戦客



- 日本の産業にとってのメリット
- ◆ スポーツ以外の産業への裨益
    - ・ グエンコンフオン選手を軸に、ベトナム航空とスポンサー契約を締結することで、ベトナムから茨城空港への直行便が運航した。当便を活用した観戦ツアーなどが実施されるなど、スポーツ以外の産業に裨益した
  - ◆ 茨城県内企業のベトナム進出の促進
    - ・ 茨城県内の企業が水戸ホーリーホックの持つハブ・広告機能を活用することで、ベトナム市場での経済活動を実施しやすくなる
    - ・ 企業が進出希望を有する際にも、現地でコネクションを持つ水戸ホーリーホックを介して、現地パートナー等を探ることができ得る

【②放映権ビジネス】 ●売り手:リーグ ●買い手:TV局

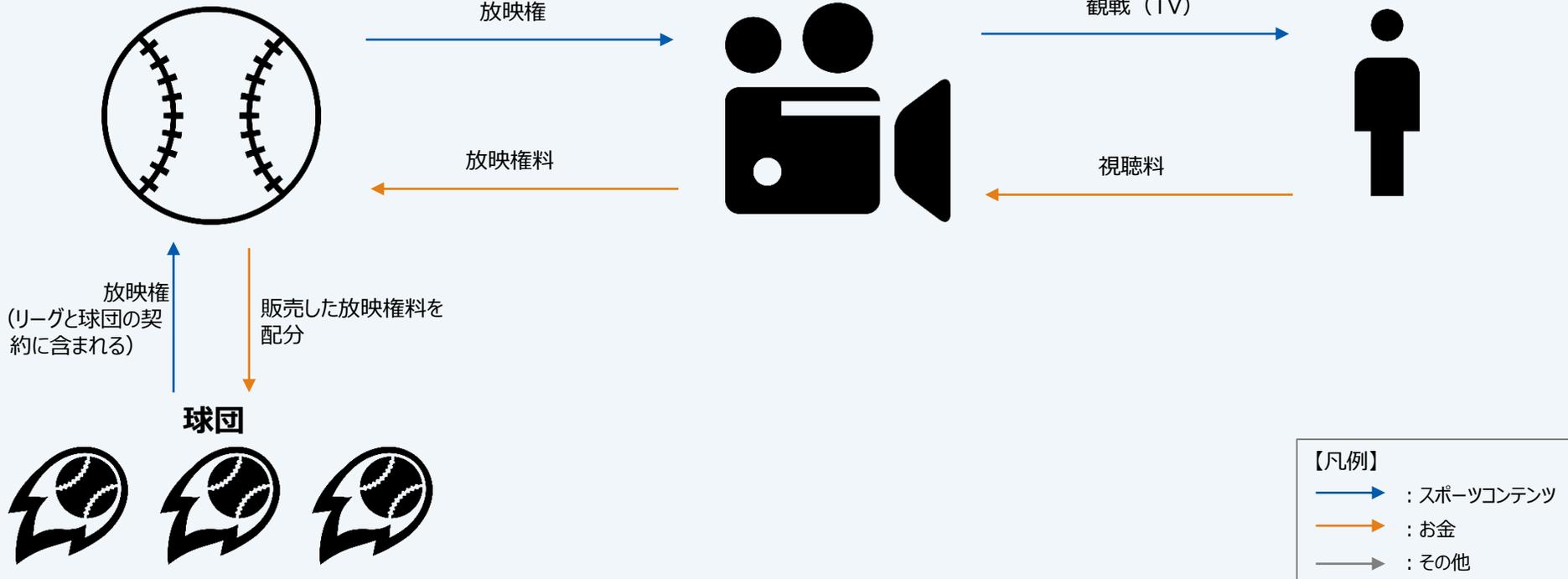
パシフィックリーグマーケティング株式会社 : 台湾への放映権の販売

ビジネスモデル

パシフィックリーグマーケティング

FOX台湾 (有料放送)

消費者



【②放映権ビジネス】 ●売り手:リーグ ●買い手:TV局

パシフィックリーグマーケティング株式会社 : 台湾への放映権の販売

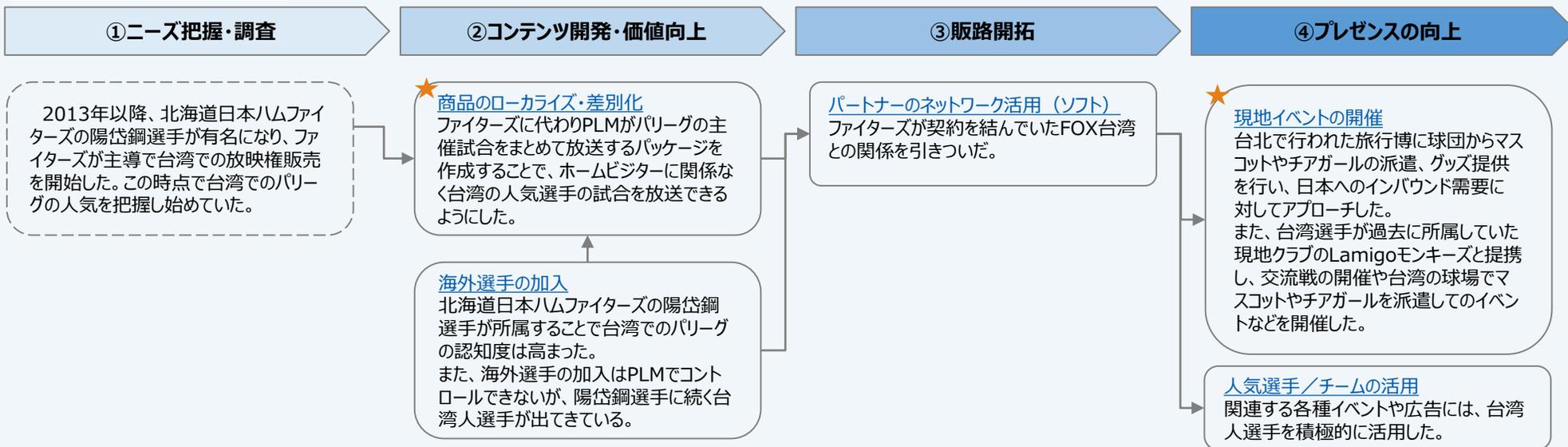
コンテンツ				展開形態		
大分類	小分類	産業	スポーツ	イン/アウト	国	開始年
放映権	野球中継	スポーツ単体	野球	アウトバウンド	台湾	2016

概要

陽岱鋼（日本ハム）や郭俊麟（西武）、陳冠宇（ロッテ）といった台湾人選手が活躍したパ・リーグは、「FOXスポーツ台湾」と3年契約を結び、約160試合がライブ中継されている。それにより台湾ではパの選手の知名度が上がり、野球観戦ツアーなどで来日する観光客も着実に増えた。繁体字と日本語の両方で投稿をしているパ・リーグFacebookページでは、全体で約18万人の「いいね！」のうち、繁体字によるものが約11万人を占める。その活動は今回の官民連携事業として広がりを見せており、日本政府観光局（JNTO）が実施する「ビジット・ジャパン官民連携事業」において、プロ野球コンテンツを活用した訪日プロモーションも行われた。

海外進出までのプロセス

★ : 特に特徴的な成功要因



【②放映権ビジネス】 ●売り手:リーグ ●買い手:TV局

パシフィックリーグマーケティング株式会社 : 台湾への放映権の販売

対象国の状況

【凡例】  
○:後押しの要因 ×:困難

概要

		後押しの要因と困難
政治	○ 親日国である	
経済	○ 経済は安定して成長傾向にある	
社会	○ 一人当たり所得は、増加傾向にある	
スポーツ	○ 台湾では、野球が最も人気のスポーツの一つであり、近年特に市場・実力ともに成長している ○ 台湾人選手がパリーグで活躍したことで、台湾でのパリーグの認知度が高かった × 台湾出身の選手が継続的にパリーグでプレーできることはビジネスの観点からはコントロールできない	

写真

パリーグに所属する台湾人選手の記者会見の様子



台北で開催された旅行博でのパリーグのブース



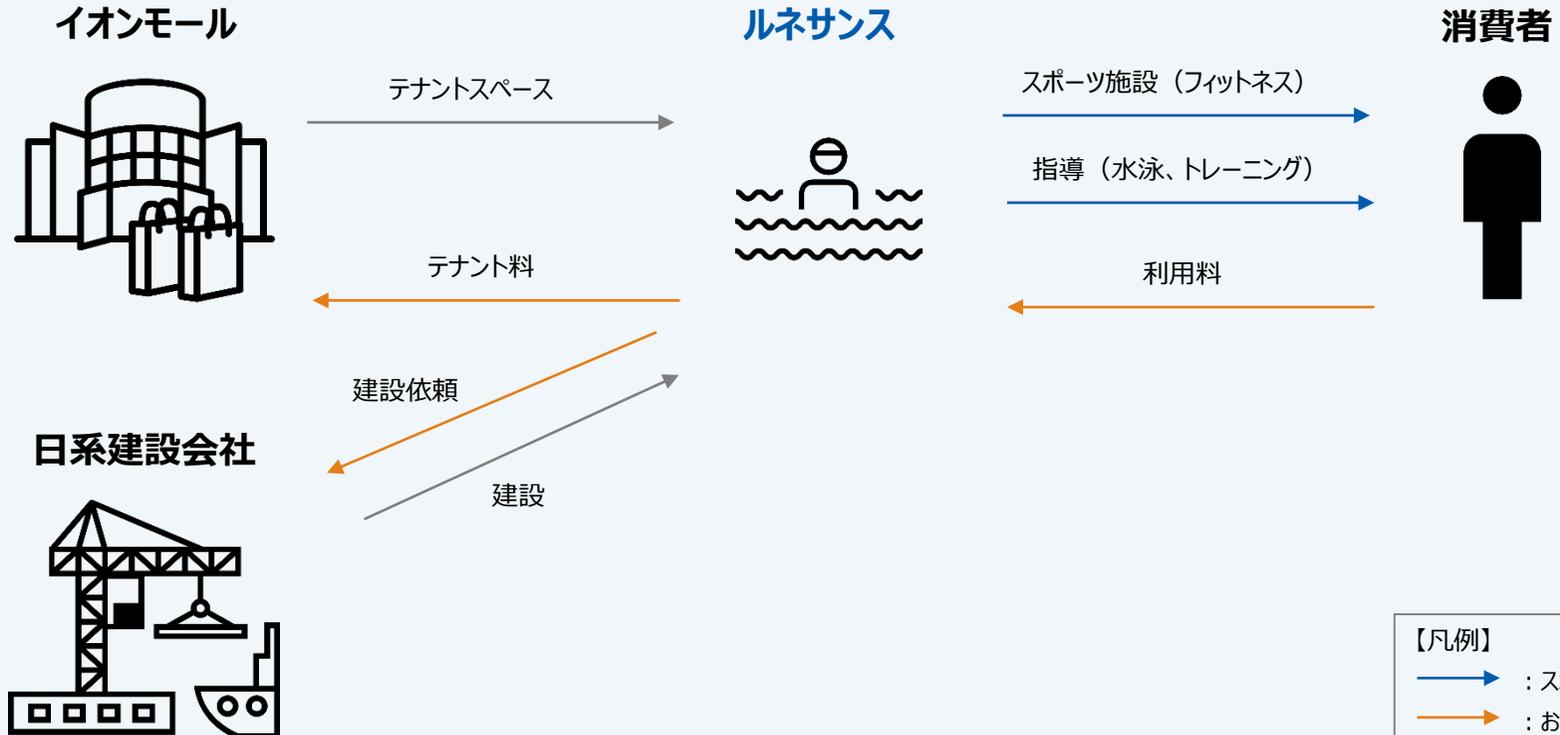
日本の産業にとってのメリット

- ◆ 日本へのインバウンド需要の増加
  - ・ 台湾人選手を自当てに、所属するクラブの試合観戦ツアーなどインバウンド観光が見込める。
  - ・ 観戦ツアーのみで終わらせることなく、地元企業や自治体と協力して、周辺の観光消費に繋げることが可能となる。
- ◆ 日本野球界の発展
  - ・ パリーグの人気台湾で高まることで、セリーグの人気も高まり得る。
  - ・ 台湾などの海外市場を獲得することで、野球界全体の収入が潤い、市場の拡大に繋がる。

【③スポーツ施設の運営】 ●売り手:フィットネスクラブ ●買い手:消費者

株式会社ルネサンス : ベトナムへのスイミングスクール設立

ビジネスモデル



【凡例】

- (Blue arrow) : スポーツコンテンツ
- (Orange arrow) : お金
- (Grey arrow) : その他

【③スポーツ施設の運営】 ●売り手:フィットネスクラブ ●買い手:消費者

株式会社ルネサンス : ベトナムへのスイミングスクール設立

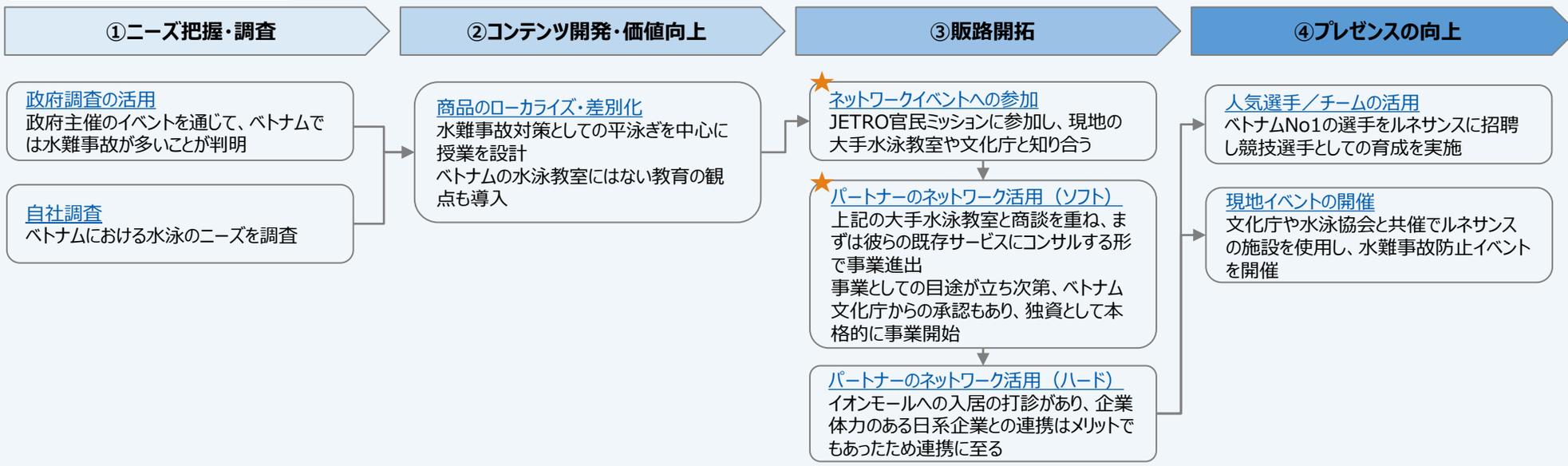
コンテンツ				展開形態		
大分類	小分類	産業	スポーツ	イン/アウト	国	開始年
フィットネス	スイミングスクール	スポーツ×ヘルスケア	水泳	アウトバウンド	ベトナム	2014

概要

今後、高い成長率が見込まれるアジア市場を戦略市場と位置付け、海外市場ASEAN（アセアン）諸国への進出のため、最重点国としてベトナムへの事業展開を目的に調査・研究を実施。政府主催の官民ミッションや現地のイベントを通じて現地との連携を深め、2014年6月、ベトナムに、直営のフィットネスクラブ、スイミングスクールを展開する子会社「RENAISSANCE VIETNAM, INC.」を設立。同じく日系のイオンモールが、Binh Duong省に展開する、イオンモールBinh Duong Canaryショッピングセンター内に1号店としてオープン。日本のスポーツクラブとしてはベトナム国内に初めての outlet となった。

海外進出までのプロセス

★ : 特に特徴的な成功要因



【③スポーツ施設の運営】 ●売り手:フィットネスクラブ ●買い手:消費者

株式会社ルネサンス : ベトナムへのスイミングスクール設立

対象国の状況

【凡例】  
○:後押し要因 ×:困難

概要

		概要
後押し の要因 と困難	政治	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 親日国である</li> <li>○ 国策として、水泳指導を強化している（水難事故が多発）</li> <li>× 教育分野に参入するには、政府からの承認・協力が必要</li> </ul>
	経済	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 経済が安定して成長している</li> <li>○ 教育やスポーツへの消費が増加傾向にある</li> <li>× 日本の商習慣とのギャップ（約束を守らない、スケジュールが遅れる等）</li> </ul>
	社会	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 人口（特に若年層）が増加している</li> <li>○ 所得水準が高まっている</li> <li>○ 宗教的な制約がない（肌の露出、同じプールにつかることは問題ない）</li> <li>○ 教育環境に整備が依然必要である（スクールによる日本式教育の可能性）</li> </ul>
	スポーツ	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 子供の運動不足が顕著であり、対策が必要である</li> <li>○ 欧米系のフィットネス企業が進出済みであったものの、スイミングスクールはない</li> <li>× スポーツ施設が脆弱・不衛生</li> </ul>

写真

ベトナムでの水泳指導の様子



ルネサンスの現地スイミングスクールの様子



日本の産業にとってのメリット

- ◆ 日本のインフラ輸出を実現
  - ・ プール施設の設計については、ルネサンスが持つ最も重要なノウハウの一つであり、設計事務所として登録をし、本格的に検討を行ってきた歴史がある。
  - ・ ローカル企業では、正確なプール設計や、水道インフラ、風呂などの建設は難しい。プールの設備は水が緑色に変色するほどであった。
  - ・ そこで、ルネサンスの設備内装は、自社で設計した上で、日系の建設会社に実際の施工を依頼した。
- ◆ 入居しているイオンモールへの集客増
  - ・ ルネサンスのスイミングスクールは、イオンモールに入居しているが、生徒が増え、スクールのニーズが高まることは、イオンモールへの集客数増加にもつながる

【④指導・アカデミーの提供】

●売り手:日本のクラブ

●買い手:海外のクラブ

株式会社今治.夢スポーツ : サッカーの戦術モデル「岡田メソッド」を中国のクラブチームに販売

ビジネスモデル

今治. 夢スポーツ



指導 (選手・指導者育成)



コンサルティング (アカデミー組織・  
選手指導・指導者育成)



浙江緑城 (中国のプロクラブ)



【凡例】

→ : スポーツコンテンツ

→ : お金

→ : その他

【④指導・アカデミーの提供】 ●売り手:日本のクラブ ●買い手:海外のクラブ

株式会社今治.夢スポーツ : プレーモデルをバイブルとしたサッカーの総合的な指導理論である「岡田メソッド」を中国のクラブに販売

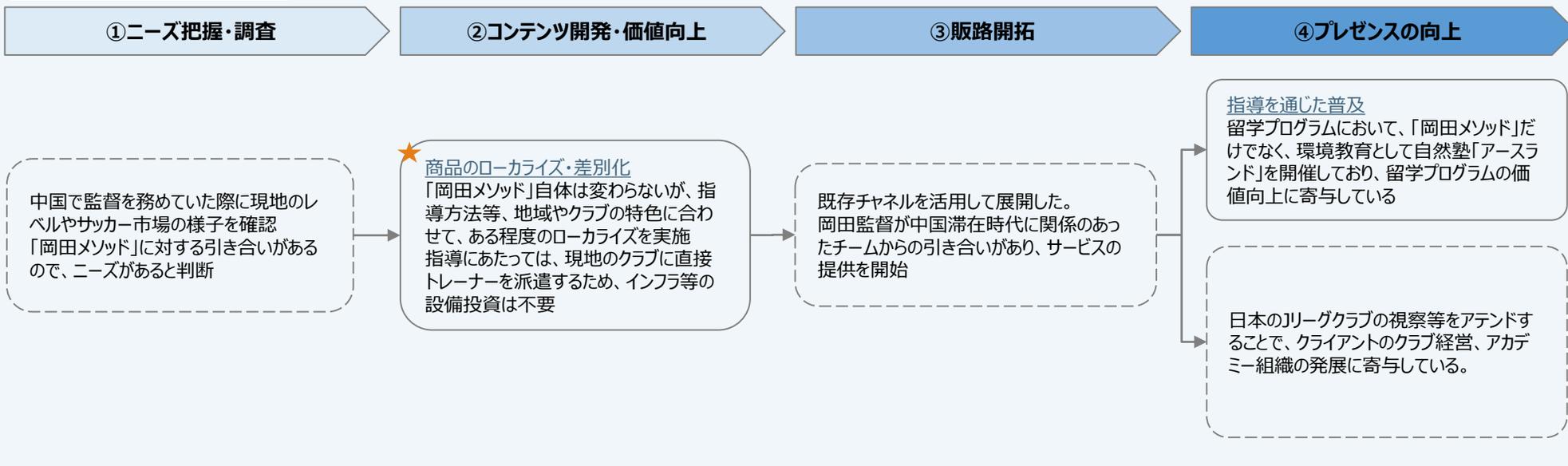
コンテンツ				展開形態		
大分類	小分類	産業	スポーツ	イン/アウト	国	開始年
指導	アカデミー (選手育成)	スポーツ	サッカー	アウトバウンド	中国	2012

概要

岡田元監督が中国で指導していた際、国際問題のさなかでも自分を受け入れてくれた経験から、サッカーを通じた国際交流を実現したいとの思いから発足。また、アジアのサッカーを強くすることで、日本サッカー界への貢献も目指す。「岡田メソッド (総合的なサッカー理論)」をベースとして、クラブ運営・組織育成・選手育成・指導者養成を目的としたコンサルティング業でのビジネス化を目指している。16歳以下の子供を対象に基礎的なサッカー理論を伝えることを目的とするため、個人契約による俗人的な指導とは異なり、「岡田メソッド」をベースとして、各サービスを展開する。現地へのスタッフ派遣を基本として、今治への短期留学も受け入れて、指導を行っている。

海外進出までのプロセス

★ : 特に特徴的な成功要因



【④指導・アカデミーの提供】

●売り手:日本のクラブ

●買い手:海外のクラブ

株式会社今治.夢スポーツ : プレーモデルをバイブルとしたサッカーの総合的な指導理論である「岡田メソッド」を中国のクラブに販売

対象国の状況

【凡例】

○:後押しの要因 ×:困難

概要

後押しの要因と困難	概要	
	政治	× 政府の権限が強いため、国の意向にそぐわない事業展開はできない
	経済	○ 経済は安定して成長傾向にある
	社会	○ 人口が多く、更に増加傾向にある ○ 所得水準が高まっている × 言語の壁（コミュニケーションが重要な指導ビジネスにおいては特に大きな課題）
スポーツ	○ 外国人指導者に対する抵抗が少ない（代表チームも8クラスとも監督の国籍が異なる） ○ 中国におけるサッカー人気の向上	

日本の産業にとってのメリット

- ◆ 指導コンテンツを活用し、他産業の事業者の海外進出に貢献
  - ・ コンテンツの性質上、指導のための設備が不可欠だが、店舗販売型の事業を営む日系企業と連携することで、施設の魅力を向上させ、事業者の海外進出に貢献できる可能性がある。
- ◆ 日本サッカー界の発展
  - ・ 岡田監督の名の元で指導を行うことで、中国における日本サッカーの知名度の向上が見込まれる。
  - ・ また、アジアサッカーのレベルが全体に底上げされ、アジアカップ等の大会の注目度が高まることは、日本サッカー界のプレゼンス向上にも大きく寄与すると考えられる。

写真

岡田メソッドの全体像



中国現地での指導風景



## ミズノ株式会社は、日本政府からの支援を受けることでベトナム政府と関係を深めることで独自開発の運動プログラムをベトナム初等義務教育に導入し、用品販売を狙う

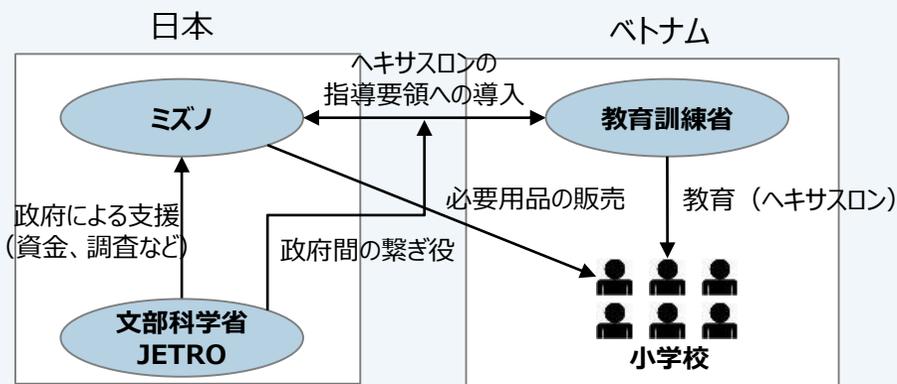
### ミズノ株式会社 : ベトナムへの運動プログラム「ヘキサスロン」の導入

コンテンツ				展開形態			
大分類	小分類	産業 (単/融合)	スポーツ	展開手法	イン/アウト	国	開始年
スポーツ用品	総合スポーツ用品	スポーツ	全般	パートナーのネットワーク活用 (ソフト)	アウトバウンド	ベトナム、	2019 (予定)

#### 概要

自社開発の子供向け運動プログラム「ヘキサスロン」を、ベトナム初等教育の体育の授業に導入予定。ヘキサスロンとは、スポーツを体験したことがなく運動が苦手な子どもでも楽しく、遊び感覚で走る、跳ぶ、投げるなど基本的な動作を自然と身につけられる運動遊びメニューと運動能力測定を組み合わせた運動プログラム。ベトナムの小学校では、十分に運動できる環境が整備されていないため、そういった環境でも運動できるプログラムとして、ベトナム初等義務教育に導入することで、必要な道具などを販売する。これに当たり、日本政府開催の官民ミッションなどを通して、現地の教育訓練省との関係を深め、2018年には導入に向けた協力覚書締結まで至っている。

#### 展開モデル



ベトナムでのヘキサスロン体験の様子



## 第2章 日本のスポーツコンテンツの海外展開事例調査 | その他の参考事例

# 株式会社ベネクスは、リカバリーウェアをドイツのスポーツ用品見本市に出展した後、現地で著名人との連携や大学との共同研究を行い、販売店舗を拡大している

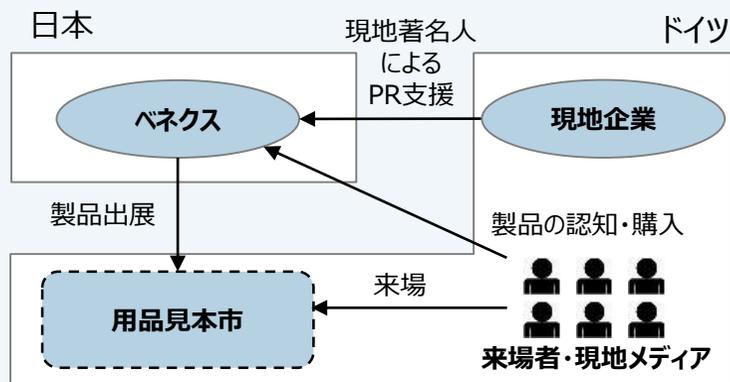
### 株式会社ベネクス：ドイツを中心とする欧州へのリカバリーウェア販売

コンテンツ				展開形態			
大分類	小分類	産業 (単/融合)	スポーツ	展開手法	イン/アウト	国	開始年
スポーツ用品	アスリート向け リカバリーウェア	スポーツ × ヘルスケア	全般	ネットワークイベントへの参加	インバウンド	ドイツ、スイス、 オーストリア	2014

#### 概要

特許取得済の特殊新素材「PHT」を用い、休養・睡眠時専用のリカバリーウェアを開発。2013年、ドイツの世界最大級のスポーツ用品見本市「ISPO」に出展し、現地企業の協力の下、ドイツの有名スキー選手と医師を招いてブースでプレゼンテーションを行った。その結果、ブースへのメディア誘致に成功し、ドイツの新聞2紙での掲載およびラジオ放送に至った。以後もドイツ人競泳選手へのウェアの無償提供などで知名度を上げ、ドイツ水泳協会と公式パートナー契約を締結している。また、ドイツ西部のルール大学ボーフムとの共同研究や理学療法士向けのワークショップ開催なども行っており、ドイツでの事業展開を精力的に進めている。

#### 展開モデル



ベネクスのリカバリーウェア



## (株)協和医療器は、横浜Fマリノスを仲介役とし、ヤンゴンFCとスポンサー契約を締結 企業の宣伝に加え、現地での医療事業展開にあたりヤンゴンFCのサポートを受ける

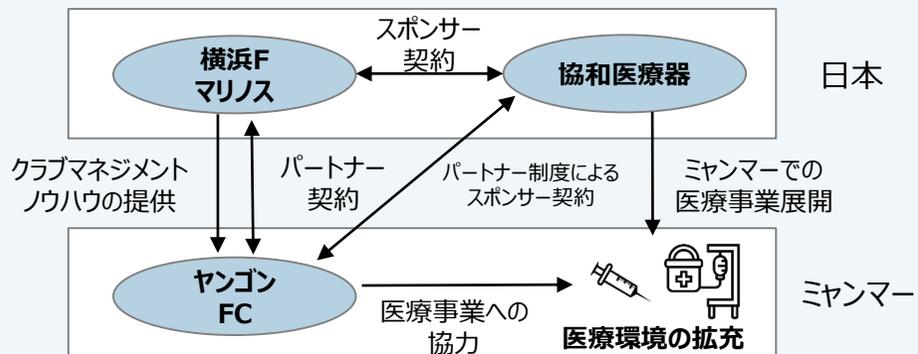
協和医療器：スポンサー契約を締結した現地チームからの事業支援により海外展開を実現

コンテンツ				展開形態			
大分類	小分類	産業 (単/融合)	スポーツ	展開手法	イン/アウト	国	開始年
非スポーツ用品	医療機器	スポーツ単体	サッカー	パートナーのネットワーク活用 (ソフト)	アウトバウンド	ミャンマー	2017

### 概要

2017年6月に協和医療器は、スポンサー契約を結んでいる横浜F・マリノスのアジアパートナー制度を通じ、ミャンマーナショナルリーグに所属するヤンゴン・ユナイテッドFCとビジネスパートナー契約を締結した。横浜F・マリノスは2013年9月にミャンマーのヤンゴン・ユナイテッドFCとパートナーシップ提携を結んでおり、サッカーチーム経営のアドバイスなどを行っている。その対価として、横浜F・マリノスを通して各クラブのスポンサーになった企業について、現地でのビジネスのお手伝いをする（アジアパートナー制度）。協和医療器はこれを活用し、自力では困難であった、ミャンマーでの医療環境衛生の整備事業の展開に成功した。

### 展開モデル



協和医療器とヤンゴンFCとのパートナーシップ契約を締結



## バレーボールチームの岡山シーガルズは、東南アジアからのインバウンド拡大を狙い、ジェットロ岡山の支援の下、現地イベントへの選手の派遣を行っている

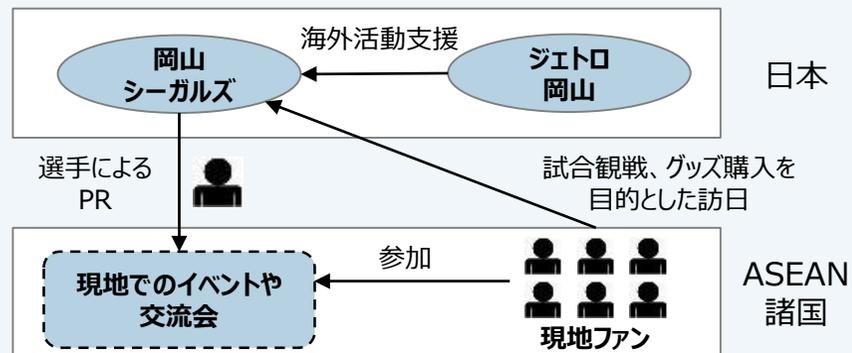
### 岡山シーガルズ：東南アジアのファン獲得に向けた海外活動

コンテンツ				展開形態			
大分類	小分類	産業 (単/融合)	スポーツ	展開手法	イン/アウト	国	開始年
放映権 観戦(会場)	バレーボール クラブチーム	スポーツ単体	バレーボール	パートナーのネット ワーク活用(ソフト)	インバウンド	タイ、インドネシアなど の 東南アジア諸国	2018

#### 概要

ジェットロ岡山の支援の下、東南アジアのファン層拡大に向けた海外活動を開始。2018年3月、ジャカルタで開催されたジェットロ主催の産業見本市に所属選手が参加し、チームの紹介やステージ上での実演プレーを行った。タイも訪問し、ファンとの交流会や同国バレーボール団体関係者との面談も実施した。将来的には、旅行会社と連携した観戦ツアーの企画やグッズ販売、チームスポンサー獲得、海外ナショナルチームの合宿誘致などを視野に入れている。特にタイでは、近年バレーボール競技熱が高まっており、所属選手のファンクラブも存在することから、有望なアプローチ先として期待できる。

#### 展開モデル



ジャカルタの産業見本市で来場者の子供にバレーボールを教える所属選手



# 株式会社meleapは、ARスポーツ「HADO」を欧州のサッカースタジアムに導入し、体験イベントを活用した来場者への認知度向上を図っている

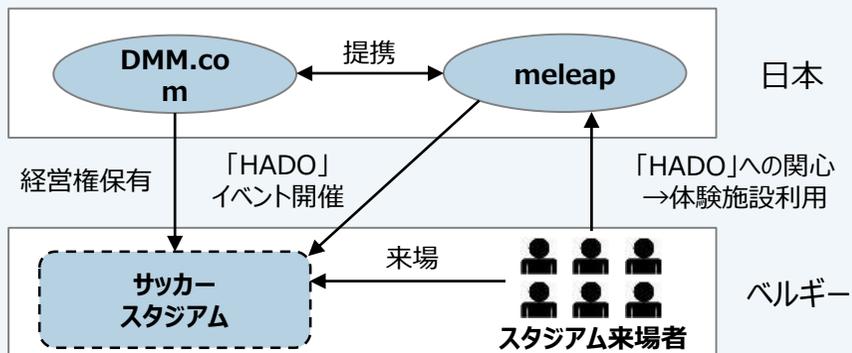
## 株式会社meleap : 欧州サッカースタジアムへの国産ARスポーツ導入

コンテンツ				展開形態			
大分類	小分類	産業 (単/融合)	スポーツ	展開手法	イン/アウト	国	開始年
スポーツ・運動場	ARスポーツ「HADO」の体験施設	スポーツ × IT	eスポーツ	パートナーのネットワーク活用 (ハード)	アウトバウンド	ベルギー	2018

### 概要

2018年7月、日本のベンチャー企業meleap（ミーリーブ）が開発したARスポーツ「HADO（ハドー）」が、合同会社DMM.comが経営権を有するサッカーベルギー1部リーグ「STVV（シント＝トロイデンVV）」のホームスタジアムに導入されることが決定。同年7月28日の開幕戦でHADO体験イベントが開催され、今後も来場者のアクティビティとして活用される予定である。「HADO」は同年2017年12月に東京で世界大会を開催するなど海外進出を進めており、現在世界16ヶ国26箇所に体験施設を展開。ベルギーへの進出は、欧州ではスペインに続き2ヶ国目だが、サッカースタジアムへの導入は初。

### 展開モデル



「HADO」における試合の様子



# 吉本興業株式会社は、ミャンマーでの既存事業ネットワークを活用し、日本企業と現地スポーツ団体のスポンサー契約に対する代理店業務を行っている

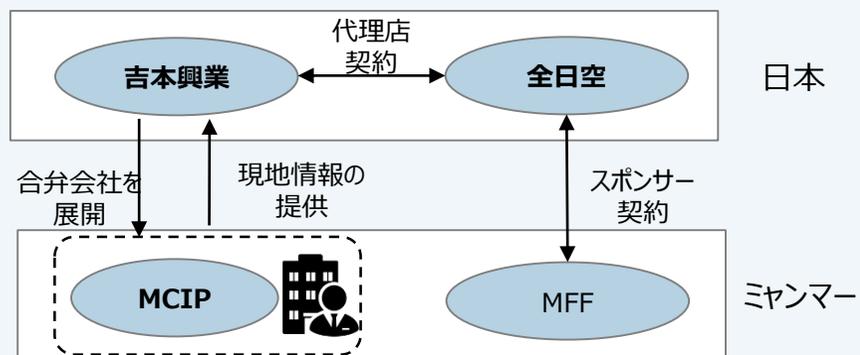
## 吉本興業株式会社：現地ネットワークを活用した代理店業務を展開

コンテンツ				展開形態			
大分類	小分類	産業 (単/融合)	スポーツ	展開手法	イン/アウト	国	開始年
代理・マネジメント	代理店	スポーツ単体	サッカー	パートナーのネットワーク活用 (ソフト)	アウトバウンド	ミャンマー	2017

### 概要

全日本空輸株式会社は、2017年12月に、ミャンマーサッカー連盟（MFF）とオフィシャルエアラインスポンサー契約を締結することを発表した。契約締結に当たり、全日空は吉本興業と代理店契約を締結し、これを窓口にもミャンマー・サッカー協会と交渉を行った。吉本興業は仲介に当たり、アジアにおけるコンテンツ事業の拡大のため既に進出済みであった、エンターテインメント合併会社「MCIP」による現地ネットワークを活用した。本スポンサー契約の締結により、現地でのANAの知名度向上と、それによる日本-ミャンマー間の直行便の利用者数の拡大が見込まれる。

### 展開モデル



全日空とミャンマーサッカー協会がオフィシャルスポンサー契約を締結



# 合同会社DMM.comは、ベルギーサッカーチームの経営権を買収し、日本人選手の獲得・育成を行うことで、チームの日本での人気を向上。スカパーへの放映権販売も実現した

## 合同会社DMM.com : プロクラブの経営権買収によるビジネス展開

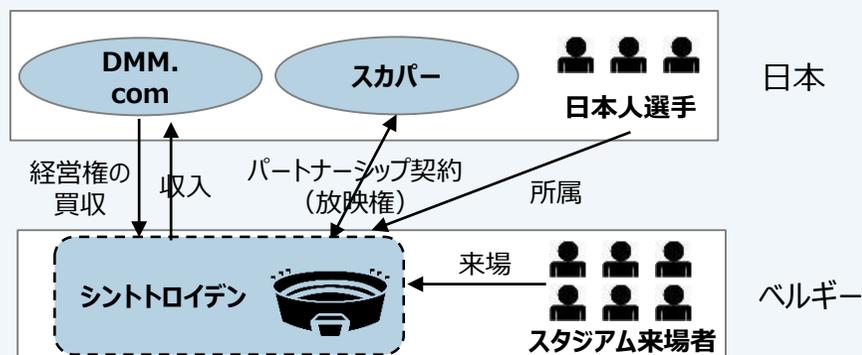
コンテンツ				展開形態			
大分類	小分類	産業 (単/融合)	スポーツ	展開手法	イン/アウト	国	開始年
放映権 観戦(会場) 代理・マネジメント	サッカーチーム	メディア	サッカー	スポンサー権・ 経営権の買収	アウトバウンド	ベルギー	2017

### 概要

ベルギー・プロ・リーグ 1部に所属するサッカークラブ「シントトロイデン (STVV)」運営会社の経営権を取得し、育成先進国であるベルギーにおいて日本人選手や指導者が活躍できる場を創生するなどの取り組みを行っている。日本人選手の獲得を行うことで(2018年12月時点で5人が所属)、シントトロイデンの日本での人気向上を図り、結果としてスカパーとのパートナーシップ契約の締結も行った。スカパーでは、シントトロイデンのレギュラーシーズン全試合を放送することに加え、所属する日本人選手の独占インタビュー、選手の試合以外での活動やコメントなど、今まで以上に情報発信を強化していくとしている。

### 展開モデル

シントトロイデンとスカパー-JSAT株式会社のパートナーシップ締結



## 第2章 日本のスポーツコンテンツの海外展開事例調査 | 知的財産上の課題

# スポーツビジネスにおける知的財産上の主な論点は、以下の通り

【凡例】   : 関係者が共通で留意すべき事項   : スポーツ団体（NF・リーグ等）の事業者が留意すべき事項   : スポーツ団体以外の事業者が留意すべき事項

知的財産上の論点										
権利の種類	放送権	著作権	著作隣接権	肖像権	営業秘密	限定提供データ	商標権 <sup>※2</sup> 商号権 <sup>※2</sup>	意匠権 <sup>※2</sup>	特許権 <sup>※2</sup> 実用新案権 <sup>※2</sup>	その他 (契約上の課題)
スポーツビジネスで特に論点になるケース	スポーツ中継映像の販売時	スポーツ中継映像の放送時	配信済み映像の二次利用時	選手の氏名・肖像などを商品化又は団体のPRに利用するケース	ノウハウや顧客リスト等、営業上、有用な技術又は情報がサービスの主たる要素となっているケース	第三者への電子データの提供がサービスの主たる要素となっているケース	スポーツ大会やチームなどのスポーツ団体の名称の命名や新たにスポーツ製品に使用するマークの公表時	新たなスポーツ製品の作成・販売時	新たなスポーツ器具や設備の開発時	当事者間の契約により権利の取り扱いを定めている場合
※1 スポーツコンテンツ	放映権	【映像放送時】 放送映像にかかる著作権の許諾先	【放送済み映像の二次利用時】 著作隣接権の内容と許諾先	【映像放送時】 選手の肖像を含む映像配信時の許諾内容						
	指導・アカデミー			【自社サービスPR時】 選手やチームの肖像を活用する際の許諾内容	【指導サービス展開時】 指導等に関するノウハウが営業秘密に該当するか論点		【サービスの販売時】 サービス展開に当たっての商標・商号登録の有無			【自社サービスPR時】 選手又は団体間との契約条件が論点
	スポーツ施設			【自社サービスPR時】 選手やチームの肖像を活用する際の許諾内容	【指導員の育成時】 サービス提供のノウハウが営業秘密に該当するか論点		【関連商品の販売時】 製品開始に当たっての商標・商号登録の有無			【施設内での商品販売の許認可時】 施設内での販売を認める業者と試合を行うチームのスポンサーが同業種である場合
	代理・マネジメント			【映像・グッズ販売時】 肖像権使用における、選手とチーム・代理店間での契約内容			【サービスの展開時】 サービス展開に当たっての商標・商号登録の有無			【スポーツ団体又はスポンサー企業のPR活動における選手・チーム等の活用時】 選手又は団体間との契約条件が論点
	スポーツ用品				【製品販売時】 選手の肖像を含む製品販売時の許諾内容		【製品販売時】 データ計測機器など選手データ等を収集する新技術の販売にあたり、限定提供データに該当するかが論点	【製品販売時】 新製品が登録済みの商標・商号の侵害の可能性	【製品販売時】 新製品が登録済みの製品の意匠権の侵害の可能性	【製品販売時】 新製品が登録済みの特許権・実用新案権の侵害の可能性

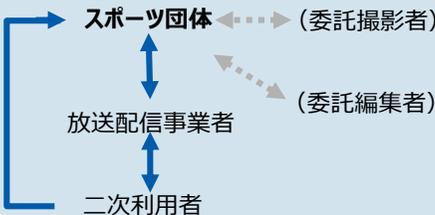
※1：P12第2章 日本のスポーツコンテンツの海外展開事例調査 | 類型化を参照 ※2：権利保護のためには、事業者は国ごとに現地当局への申請・登記の手続きを行う必要がある

## 第2章 日本のスポーツコンテンツの海外展開事例調査 | 知的財産上の課題

# 【放映権】放映権の販売では、「放送権」、「著作権」、「肖像権」、映像の二次利用においては、「著作隣接権」が主な論点となる

【事業概要】： BtoB -スポーツ団体等が有している試合を放送する権利（放映権）を、放送・配信事業者に販売する

【凡例】  
 : 論点となる主なシーン

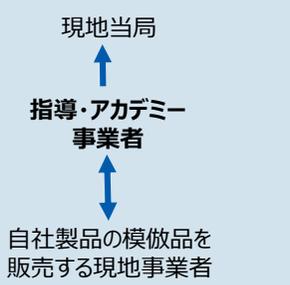
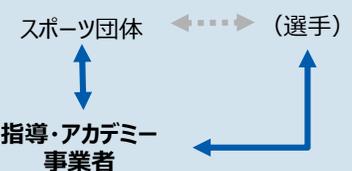
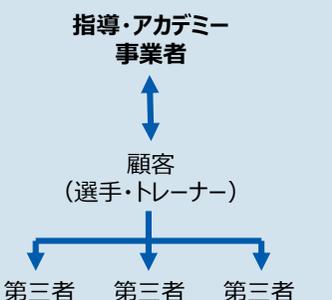
業務内容	論点となる知的財産	関係プレイヤー	具体的な課題	対応にあたっての留意事項
放映権の販売	放送権	 <p>スポーツ団体 ↕ 放送配信事業者</p>	放送にあたっての許諾元や権利の範囲が曖昧となるケースがある。 そのため、スポーツ団体がライセンス販売を行えるのか分からない、又は放送事業者は誰からライセンスを購入すればよいか分からない等の問題が発生し、スポーツ放送市場拡大の阻害要因になり得る。	スポーツの試合が行われる競技場施設に対する所有者（又は賃貸借契約による占有権者）に施設管理権を認め、施設管理権を根拠に放送権の許諾先を決定する考え方がある。（営業権を根拠とする考え方もある。） 一般的には、主催者が施設管理権を押さえ、出場選手等に許可を経た上で自社又は委託により撮影を行えば、争点にならないと考えられる。
	著作権	 <p>スポーツ団体 (委託撮影者) ↕ 放送配信事業者 (委託編集者) ↕ 二次利用者</p>	放送にあたり、映像使用の許諾元や権利の範囲が曖昧となるケースがある。 そのため、編集された映像について、著作権の移転の形式やタイミングが不明確なまま取り扱われることがあり、使用者は許諾元が分からない等の問題が発生し、スポーツ放送市場拡大の阻害要因になり得る。	映像製作の責任者、特に経済負担を負う者（放送事業者）に帰属することが一般的である。 撮影後、実際の撮影者以外（放送事業者又は委託編集者）によって映像が編集（テロップやデータの追加など）される場合は、完成品（実際に放送する映像）に対しての創作の寄与の度合いで、著作権が上書き（二次的著作物）又は共同著作物として扱われ得る。
	肖像権	 <p>スポーツ団体 (選手) ↕ 放送配信事業者</p>	試合映像以外の選手の肖像利用（フィールド外、オフシーズン等）が論点となる。 特に、プロリーグのような所属事務所等との規約のないアマチュア選手の肖像権の取り扱いが論点になり得る。	プロ選手の場合、選手個人又は選手の在籍球団・事務所に帰属することが通例である。そのため、個別に許諾を得る必要がある。（※リーグ等に所属する選手が国際大会等の代表としてのイベントに参加した際の映像は、NFが許諾元となる事が一般的） アマチュア選手の場合、国際大会等の代表としてのイベントに参加した際の映像は、NFが許諾元となる事が一般的。 代表としてのイベント外の映像については、明確な保護規定がないため、協会が規約を設けるなど選手保護を図る必要がある。
	映像の二次利用	 <p>スポーツ団体 ↕ 放送配信事業者 ↔ 二次利用者</p>	スポーツ団体により製作され（著作権者）、放送のみ放送配信事業者（著作隣接権者）が行った映像について二次利用の申請を受けた際、許諾元はスポーツ団体か放送事業者が論点となり得る。	二次利用者は、著作権と著作隣接権の双方の許諾申請を行う必要がある。 そのため、著作権と著作隣接権が分離しているケースは双方に許諾申請を行う必要がある。

## 第2章 日本のスポーツコンテンツの海外展開事例調査 | 知的財産上の課題

# 【指導・アカデミー】関連商品の販売において「商標権・商号権」、自社サービス等の宣伝では、「肖像権」、戦術やプレーモデルの指導では、「営業秘密」が主な論点となる

【事業概要】： BtoB - 日本のスポーツ団体等が海外のリーグやクラブに対して、指導者を派遣する等して、選手・監督への指導を提供  
 BtoC - スポーツ団体等が主に子供向けにアカデミーを設置する。加入者は、アカデミーを運営するスポーツ団体等に加入費等を支払う

【凡例】  
 : 論点となる主なシーン

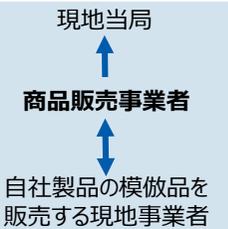
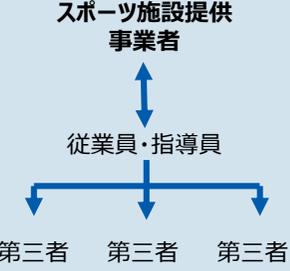
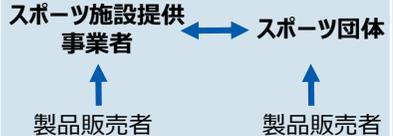
業務内容	論点となる知的財産	関係プレイヤー	具体的な課題	対応にあたっての留意事項
関連商品の販売	商標 商号	 <p>現地当局 ↑ 指導・アカデミー事業者 ↓ 自社製品の模倣品を販売する現地事業者</p>	新規に関連商品を販売しようとする場合、新製品が登録済みの商標・商号を侵害しないか問題となりうる。また、自社が商標登録をせず、第三者に先に商標登録されてしまうと、自社の名称を使用できなくなってしまう。	事前に展開先の国で商標登録等の確認を行う必要がある。商標登録をしていれば、模倣品が無断で販売された場合に、使用分の請求が可能。不当使用分の請求も可能だが、訴訟コストが高いため、無断で模倣されることをブランドの証と捉える、業務提携を狙う等の対策が現実的な場合もある。
自社サービス等の宣伝	肖像権	 <p>スポーツ団体 ←---→ (選手) ↑ ↓ 指導・アカデミー事業者</p>	自社サービスの宣伝にあたり、選手又はスポーツ団体の肖像等を使用する場合、肖像利用の許諾先や許諾内容が問題となる。	プロ選手の場合、選手個人又は選手の在籍球団・事務所に帰属することが通例である。そのため、個別に許諾を得る必要がある。(※リーグ等に所属する選手が国際大会等の代表としてのイベントに参加した際の肖像は、NFが許諾元となる事が一般的。)
戦術やプレーモデルの指導	営業秘密	 <p>指導・アカデミー事業者 ↑ ↓ 顧客 (選手・トレーナー) ↓ ↓ ↓ 第三者 第三者 第三者</p>	『指導』が商品である以上、メソッドをどこまでオープン化するという問題がつかまとう。  資料を渡しすぎれば、これが流出して、知的財産を守れないが、オープンにしないとメソッドを活用しきれないジレンマがある。  指導ノウハウは、他者に公開することが前提となっており、「営業秘密」に該当しない恐れもあることから、ノウハウの取り扱いが問題となる。	ノウハウの流出を防ぐため、戦術等の指導にあたっては、口頭でのプレゼン等に留め、止むを得ず資料化が必要な場合は、資料の回収を徹底するなどの自助努力が望まれる。

## 第2章 日本のスポーツコンテンツの海外展開事例調査 | 知的財産上の課題

# 【スポーツ施設】関連商品の販売では「商標・商号」、自社サービス等の宣伝では、「肖像権」、従業員の育成では「営業秘密」が主な論点となる

【事業概要】: BtoB - スタジアム等のスポーツ施設の所有権を持つ公共機関や民間企業が、その運営権や使用权をスポーツ団体等に販売・委託する  
 BtoC - フィットネスクラブやゴルフ場といったスポーツ施設の運営者が、その利用料を消費者に支払ってもらう

【凡例】  
 : 論点となる主なシーン

業務内容	論点となる知的財産	関係プレイヤー	具体的な課題	対応にあたっての留意事項
関連商品の販売	商標 商号		スクールで使用するウェアやサプリメントなどの関連商品を、自社ブランドとして自社のロゴ入りで、現地で販売する場合、商標・商号の登録の有無が問題となる。	販売国ごとに商標・商号登録を行う必要がある。しかし、商標登録をしても、現地で当該商品が無断で販売されるケースもあり、別途問題となる。不当使用分の請求も可能だが、訴訟コストが高いため、無断で模倣されることをブランドの証と捉える、業務提携を狙う等の対策が現実的な場合もある。
自社サービス等の宣伝	肖像権		自社サービスの宣伝にあたり、選手又はスポーツ団体の肖像等を使用する場合、肖像利用の許諾先や許諾内容が問題となる。	プロ選手の場合、選手個人又は選手の在籍球団・事務所に帰属することが通例である。そのため、個別に許諾を得る必要がある。 (※リーグ等に所属する選手が国際大会等の代表としてのイベントに参加した際の肖像は、NFが許諾元となる事が一般的)
従業員の育成	営業秘密		所有しているスポーツ施設でスポーツスクールを運営している場合、営業の主要要素が指導要綱などのノウハウとなる場合がある。  そのため、経験ある従業員が退職後に、自社のノウハウを活用して、同様のビジネスを行われる可能性がある。  また、展開先の現地には兼業の禁止に対する規制がある場合などは、ノウハウの流出を防ぐことが難しくなる。	ノウハウ等が営業秘密に該当するかは事業ごとに異なり論点となる。  そのため、指導マニュアルやルールブック、従業員マネージメントの手法については、従業員にも資料の提供はしないことが望ましい。  業務の説明等で、止むを得ず資料化が必要な場合は、資料の回収を徹底するなどの自助努力が望まれる。
施設内での商品販売	その他 (契約)		大会の開催等にあたり、スポーツ施設提供事業者が施設内で製品の販売を認めた事業者と、スポーツ施設内で試合等を行うスポーツ団体のスポンサー企業が同業種であった際、施設選定時の契約が論点となる。	自社施設の運営方針（スポンサーとの契約）に合意してくれるスポーツ団体を選定する必要がある。 自社の条件に全面的な合意が得られない場合は、契約時にスポンサーの意向を含め、適宜調整する必要がある。

## 第2章 日本のスポーツコンテンツの海外展開事例調査 | 知的財産上の課題

# 【代理・マネジメント】代理・マネジメント業務にて、「商標権・商号権」、PR活動において、「肖像権」、「その他(契約上の課題)」が主な論点となる

【事業概要】: BtoB -スポーツ団体や代理店が、スポーツ団体の広告枠を使用したい企業や、広告枠に使用される選手のマッチングや契約内容の調整を行い、その仲介手数料を受け取る

【凡例】  
 : 論点となる主なシーン

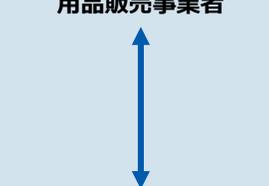
業務内容	論点となる知的財産	対象プレイヤー	具体的な課題	対応にあたっての留意事項
グッズ等の販売	商標 商号	<p>現地当局</p> <p>↑</p> <p>代理・マネジメント事業者</p> <p>↓</p> <p>自社製品の模倣品を販売する現地事業者等</p>	<p>現地での展開にあたり、商標の登録・商号の登記の有無が問題となる。</p> <p>自社が商標登録をせず、第三者に先に商標登録されてしまうと、自社の名称を使用できなくなってしまう。</p>	<p>販売国ごとに商標登録、商号登記を行う必要がある。</p> <p>商標登録をしていれば、模倣品が無断で販売された場合に、使用分の請求が可能。</p> <p>不当使用分の請求も可能だが、訴訟コストが高いため、無断で模倣されることをブランドの証と捉える、業務提携を狙う等の対策が現実的な場合もある。</p>
PR活動	肖像権	<p>代理・マネジメント事業者</p> <p>↑</p> <p>選手 (代理人)</p>	<p>クラブのPR活動のため、所属選手を活用する際、肖像権が個人に帰属するため、選手の代理人と交渉の必要となるケースが発生する。</p>	<p>クラブのPR活動に選手を活用する際は、複数人でPR映像等に出演してもらうよう契約時に定めている。</p> <p>この場合は、クラブの活動のため肖像権はクラブに帰属するものとして扱われる。</p> <p>特定の選手だけをPRに使う場合には、選手の所属する事務所等と交渉しなくてはならない。</p>
	その他(契約)	<p>スポンサー企業</p> <p>↑</p> <p>代理・マネジメント事業者</p> <p>↓</p> <p>選手 (代理人)</p>	<p>スポンサー企業から試合スケジュール等に関係なく、選手をPR活動に参加するよう依頼され、チームの活動に支障をきたす恐れがある。</p>	<p>契約時からPRの参加に係る条件（肖像権の取り扱い・日数・債務不履行時の負担費用等）を確認したうえで契約締結の必要がある。</p>

## 第2章 日本のスポーツコンテンツの海外展開事例調査 | 知的財産上の課題

# 【スポーツ用品】スポーツ用品の販売にあたって、「肖像権」、「商標権、商号権」、「意匠権」、「限定提供データ」、「特許権・実用新案権」が主な論点となる

【事業概要】： BtoB -スポーツメーカーが、スポーツ団体に公式スポーツ用品（公式ウェア、用具など）として一括して販売する  
 BtoC -スポーツ団体がグッズ商品をそのファンに販売する/スポーツメーカーが製造・開発した商品を消費者に販売する

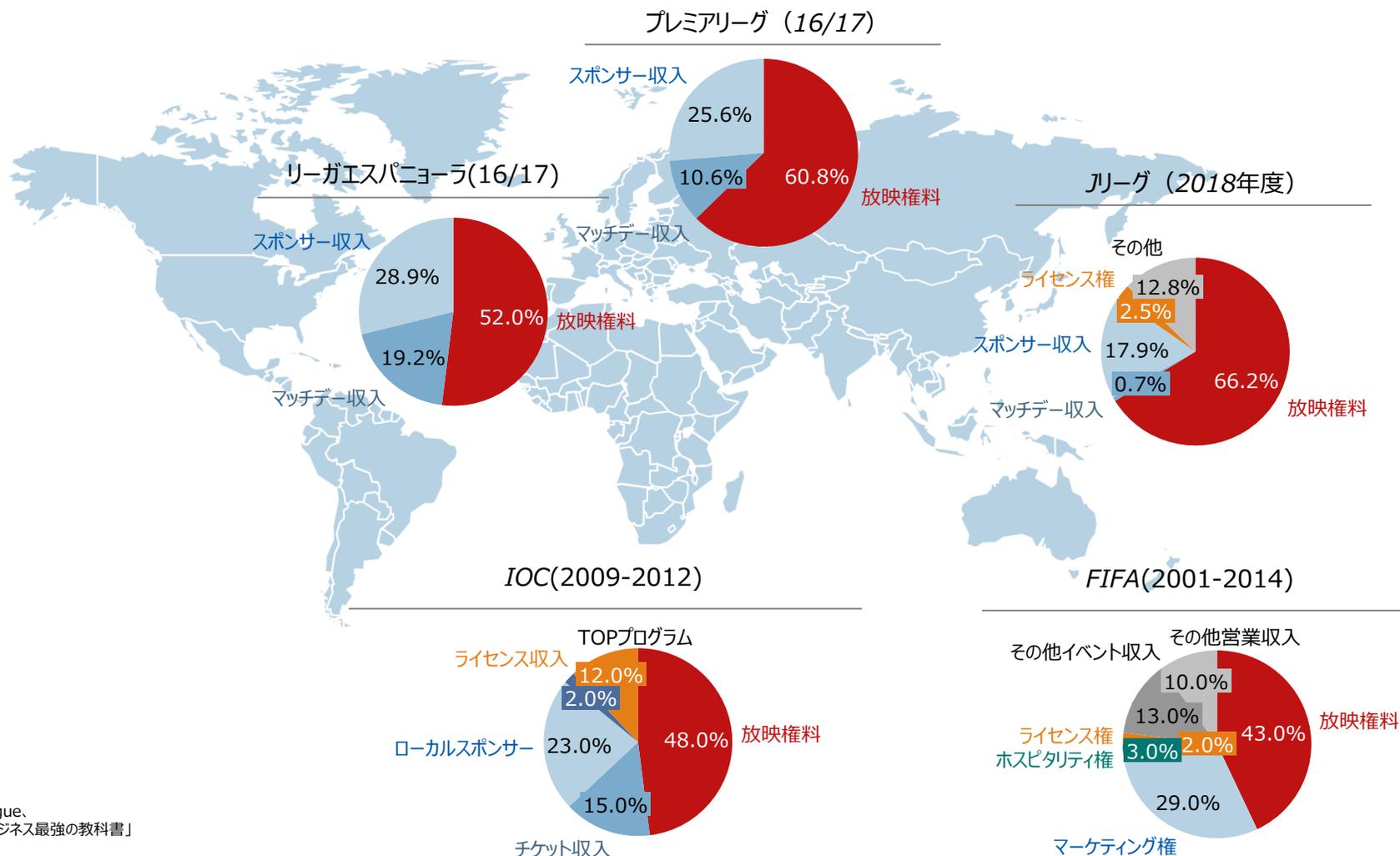
【凡例】  
 : 論点となる主なシーン

業務内容	論点となる知的財産	対象プレイヤー	具体的な課題	対応にあたっての留意事項
スポーツ用品の販売	肖像権	スポーツ団体 ←...→ (選手) 	用品販売にあたり、選手又はスポーツ団体の肖像等を使用する場合、肖像利用の許諾先や許諾内容が問題となる。	プロ選手の場合、選手個人又は選手の在籍球団・事務所に帰属することが通例である。そのため、個別に許諾を得る必要がある。 (※リーグ等に所属する選手が国際大会等の代表としてのイベントに参加した際の肖像は、NFが許諾元となることが一般的。)
	商標権 商号権	現地当局 	現地での用品販売にあたり、商標・商号の登録の有無が問題となる。自社が商標登録をせず、第三者に先に商標登録されてしまうと、自社の名称を使用できなくなってしまう。	販売国ごとに商標・商号登録を行う必要がある。商標登録をしていれば、模倣品が無断で販売された場合に、使用分の請求が可能。 不当使用分の請求も可能だが、訴訟コストが高いため、無断で模倣されることをブランドの証と捉える、業務提携を狙う等の対策が現実的な場合もある。
	意匠権		現地での用品販売にあたり、商標・商号の登録の有無が問題となる。自社が意匠登録をせず、第三者に先に意匠登録されてしまうと、自社の名称を使用できなくなってしまう。	販売国ごとに意匠登録を行う必要がある。意匠権を取得すれば、意匠権者は、そのデザインを独占的に使用できる。 模倣品が無断で販売された場合には、使用分の請求が可能。
	特許権 実用新案権	自社製品の模倣品を販売する現地事業者等	新製品が登録済みの特許権・実用新案権を侵害する可能性 自社が特許申請をせず、第三者に先に特許を取得されてしまうと、その技術を活用した製品販売ができなくなる。	販売国ごとに特許・実用新案の申請を行う必要がある。登録をしていれば、模倣品が無断で販売された場合に、使用分の請求が可能。
	限定提供データ	スポーツ団体 	データ計測機器など選手データ等を収集・活用する新技術の販売にあたり、事業者が取得し提供する情報が限定提供データに該当するか論点となる。	限定提供データに該当する情報に対して不正競争行為が行われた場合、損害賠償請求・差止請求・信用回復措置をとることが可能。

## 第3章 放映権ビジネスに関する調査

---

## 世界の大きなスポーツのリーグやイベントにおいて、放映権は収益の柱になっている



出所) Football Money League.  
平田竹男著 「スポーツビジネス最強の教科書」  
リーグ決算書

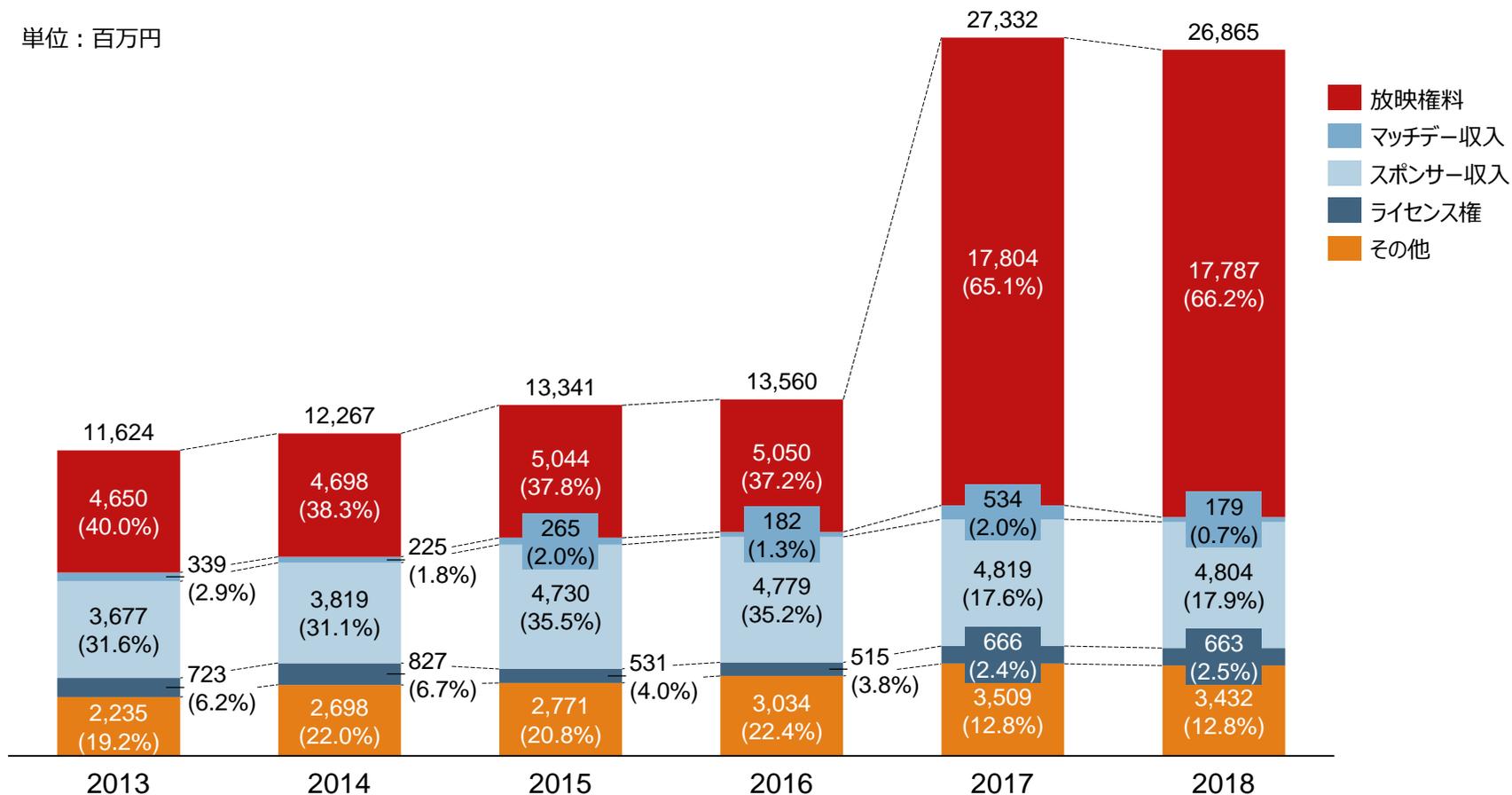
## DAZNの参入によりJリーグの収入における放映権の割合は大きく変化した



### 第3章 放映権ビジネスに関する調査 | (参考) Jリーグにおける放映権収入の割合

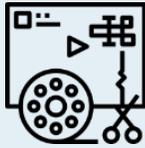
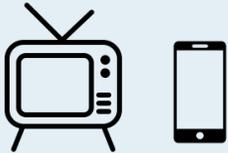
## Jリーグは放映権料以外の収入額に大きな変化は見られないが、放映権料はDAZNの参入により大きく増加した

単位：百万円

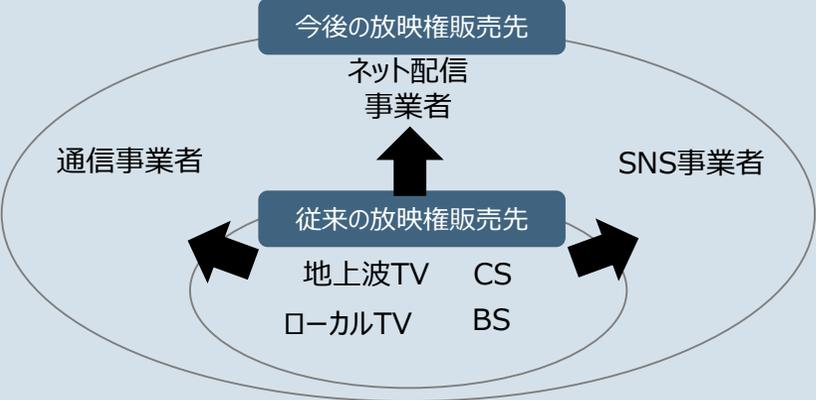


DAZNでの配信開始

# 映像コンテンツビジネスにおけるサプライチェーンは 撮影、編集、伝送、放送・配信、視聴の5つに分けられる。

	撮影	編集	伝送	放送・配信	視聴
概要	スポーツ映像コンテンツの撮影	撮影した動画を放送・配信に向け編集	撮影(編集)された映像コンテンツを放送配信事業者へ送る(主に生中継)	スポーツコンテンツのTVやインターネットでの放送・配信	視聴者の選択した視聴方法による映像の視聴
プレイヤー	・カメラマン ・撮影機械メーカー 等	・映像製作事業者 ・データ計測機器メーカー ・IT・システムメーカー 等	・通信インフラ事業者	・TV局 ・OTT事業者 等	・視聴者
イメージ					
近年の 具体事例	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ハイスピードカメラ等を使用した高画質な撮影</li> <li>・選手・審判目線での撮影</li> <li>・自動追尾撮影技術や自由視点映像生成技術の実証</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・各種データ(ボールスピード・回転数等)をリアルタイムで映像に付与</li> <li>・ライブ映像にCGを重畳</li> <li>・AIによる分析データや予測のリアルタイム付与</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・光ファイバなどで映像を送信(衛星の使用は最近稀)</li> <li>・国内の場合は有線のインフラのため新規参入がしばらく、寡占市場</li> </ul> <p>※編集前に伝送が入る場合もある</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・OTT事業者による大型放映権独占契約</li> <li>・5Gによる高画質映像の高速配信</li> <li>・視聴者の希望するカメラアングルにて視聴可能な映像のライブ配信</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ネット配信によるスマートフォンでのライブ視聴の普及</li> <li>・ネットでの配信により、いつでもどこでも試合のハイライト映像等を視聴可能</li> <li>・VRデバイスによる仮想現実中継</li> </ul>

## 近年の放映権販売においては、インターネット配信市場が新たに生まれたことで、これまで放送配信されていなかった競技にもチャンスが出てきている

カテゴリ	概要
インターネット配信の台頭による放送配信事業者の拡大	<ul style="list-style-type: none"><li>インターネット配信が台頭したことにより、従来のTVを中心と放映権販売から、OTT事業者等への放映権販売も活発に行われるようになった。</li><li>放映権購入の入札者が増えたことで、競争が生まれ、放映権料の高騰を引き起こしたと同時に、<b>インターネット配信という新たな市場が生まれたことで、これまでに放送配信のチャンスがなかったマイナースポーツにも視聴環境を整備できるようになった。</b></li></ul>  <pre>graph TD; A[従来の放映権販売先 地上波TV CS ローカルTV BS] --&gt; B[今後の放映権販売先 ネット配信事業者]; C[通信事業者] --- A; D[SNS事業者] --- A;</pre>
スポーツ団体自ら配信プラットフォームを作成	<ul style="list-style-type: none"><li>放送配信事業者を通さず、スポーツ団体が直接視聴者に映像を配信するプラットフォームを構築する団体も出てきている。これにより、スポーツ団体が直接視聴者（ファン）と接点を持つことができるようになっている。</li><li>放映権料は得られないが、視聴者から視聴料を取る。（ただし、競技の普及を目指し作成している場合もあり、その際は無料で配信している。）</li></ul>

## 放映権の販売・活用方針や契約内容は競技ごとに様々であるが、その競技の現状等を踏まえて決定されることが多い

各競技団体・リーグが放映権販売の際に考慮している主な観点

### インターネット配信の活用方法

- ✓ ビジネス価値の最大化
- ✓ 認知度向上
- ✓ 自らのPF活用（ファンとの接点づくり）

### その競技の認知度（人気度）

- ✓ 認知度が高い場合はビジネス価値の最大化
- ✓ 認知度が低い場合は普及を主眼

### 二次利用等の活用

- ✓ 著作権の帰属先
- ✓ 選手肖像権の活用

### 放映権を誰が販売するか

- ✓ チームが個別に販売/リーグが一括で販売
- ✓ 代理店の活用

放映権の販売・  
活用方針

### 放映権の切り分け方

- ✓ 特定の試合のみパッケージ化した販売
- ✓ 独占契約とするか否か

### その他

- ✓ その競技の（放映権関連の）歴史
- ✓ 映像制作権の帰属
- ✓ チームスポーツか個人スポーツか 等

# 放映権の権利元のその競技の認知度の捉え方によって、 放映権の販売方針が異なっている

自らの競技の認知度の捉え方による分類

	放映権販売・活用における狙い	具体的な方針
<p>すでに認知度が 高い競技</p> <p>.....</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>放映権のビジネス価値の向上</li> <li>放映におけるファンの満足度の向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>高額提示企業と独占契約を締結</li> <li>複数の事業者経由で配信し、1つのチャネルですべての試合が見られるように整備</li> <li>放映権の帰属先の明確化</li> </ul>
<p>近年認知度が上昇している 競技</p> <p>.....</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>視聴者に見てもらう機会を増やすとともに、一過性の盛り上がりにならないように注意する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>TVにおいては従来通りに放映権を販売すると同時に、インターネットでは一過性の選手人気からくる放映権需要に惑わされず、競技そのものの価値を長期的に適正に評価してくれる事業者を見極める</li> </ul>
<p>さらなる認知度向上を狙う競技</p> <p>.....</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>視聴者の見てもらう機会を増やす</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>複数の事業者との契約を目指す</li> <li>自らのPFで配信（はじめは無料配信）</li> </ul>

# 映像の二次利用については基本的に著作権を持つ団体が管理する。 契約構造は放映権と動画の著作権の帰属先によって、以下の大きく2つに分けられる

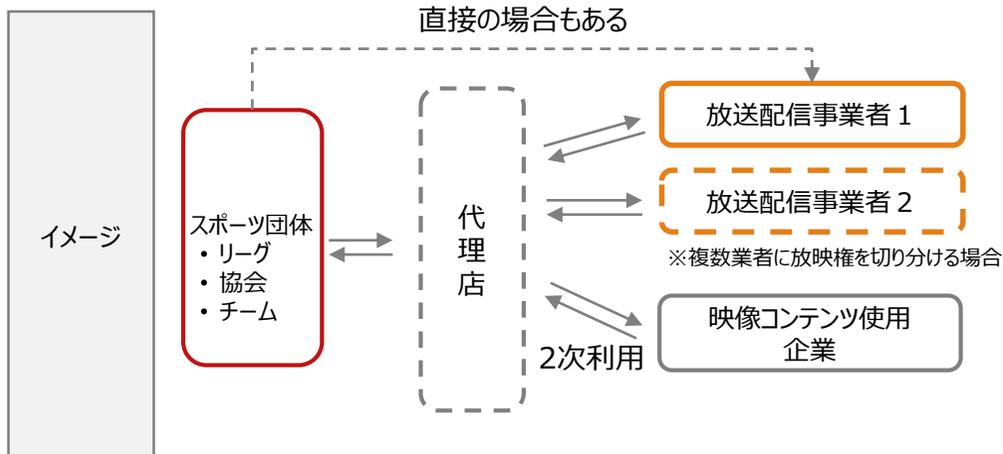
放映権被許諾団体

動画著作権保有団体<sup>\*</sup>

※2次利用含む

## 契約構造 1

- 動画著作権がスポーツ団体にある場合



主な特徴

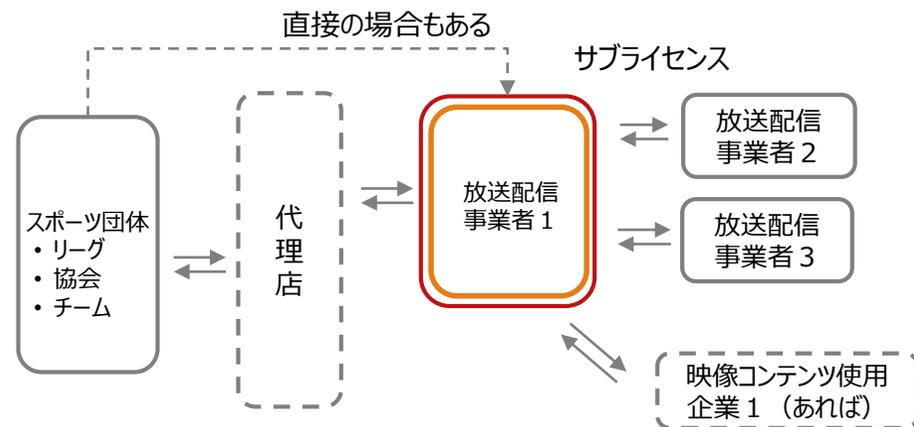
- 放送配信事業者は放送のみを行い、撮影や編集はスポーツ団体側が行うことが多い。
- スポーツ団体側が映像の2次利用が可能。
- 複数の放送配信事業者によって放映権をシェアし、リスクを分散することが可能。

具体例

- Jリーグ（ネット配信）
  - パ・リーグ
  - Vリーグ（ネット配信）
- 等

## 契約構造 2

- 動画著作権がスポーツ団体以外（放送配信事業者）にある場合



- 映像の撮影・編集も放送配信事業者が行うことが多い。
- 放送配信事業者に多くの権利があり、サブライセンスなどにより、放送事業者間での映像コンテンツの売買が行われることもある。
- 放送事業者に多くの権利があるため、放映権料が高騰しやすい。

- Vリーグ（TV中継）

等

## 放映権の販売はリーグが行う場合とチームが行う場合で、特徴が異なる

	チームが個別に販売	リーグが一括して販売
イメージ	<p>契約チームのホームゲームのみ</p>	<p>放映権の一括管理</p> <p>放映権料の分配</p> <p>リーグ全ての試合</p>
販売対象の試合	<ul style="list-style-type: none"> <li>各チームのホームゲームのみ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>リーグ全ての試合</li> </ul>
特徴	<ul style="list-style-type: none"> <li>ローカル放送における放映権販売によく用いられている。</li> <li>チームが個別に放映権金額を決めることができる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>リーグが一括して放映権を販売することで1事業者との契約で全試合を視聴者に届けることができる</li> <li>リーグにとっても収益を得ることができる。</li> <li>チームには放映権販売で得た金額をキックバックする</li> </ul>
具体事例	<ul style="list-style-type: none"> <li>パ・リーグのTV放送</li> <li>バレーボールのローカル放送</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>パ・リーグのインターネット配信</li> <li>Jリーグ</li> </ul>

### 第3章 放映権ビジネスに関する調査 | 放映権ビジネス戦略決定における観点

## 放映権の販売方針によって代理店の活用有無も異なる。さらに代理店を活用する場合も、大きく2つの活用方針がある。

代理店活用・未活用における特徴

	特徴
代理店活用	<ul style="list-style-type: none"> <li>放送配信事業者との交渉や調整を引き受けてもらえる。</li> <li>大会のスポンサー集め等も同時にしてもらえる。</li> <li>権利を一旦代理店に買ってもらう場合は、契約内では一定の放映権料は保証される。</li> </ul>
代理店未活用	<ul style="list-style-type: none"> <li>放送配信事業者と放映権料等の直接交渉ができる。</li> <li>自らの戦略で放映権販売ができる。</li> </ul>

代理店活用における方針

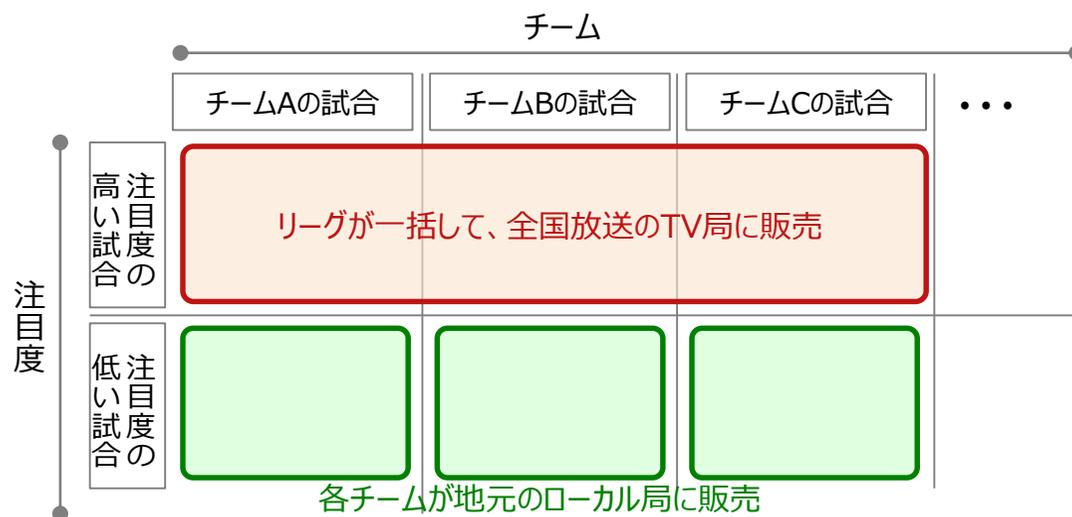
	代理店が仲介役となる場合	代理店に権利を一旦販売する場合
イメージ	<p>この図は、スポーツ団体と放送配信事業者の間で、代理店が仲介役となる場合のイメージを示しています。スポーツ団体は「契約内容の希望等を伝える」ことで代理店とやり取りし、代理店は「仲介料」を受けながら「契約内容交渉」を行います。最終的に「放映権料」を支払って「放映権を販売」し、放送配信事業者は「仲介料」を受けながら「放映権を販売」します。</p>	<p>この図は、代理店に権利を一旦販売する場合のイメージを示しています。スポーツ団体は「放映権を販売」し、代理店から「放映権料」を受け取ります。代理店は「サブライセンスを販売」し、放送配信事業者から「サブライセンス料」を受け取ります。</p>
特徴	<ul style="list-style-type: none"> <li>代理店はスポーツ団体と放送配信事業者の仲介役となり、契約する。</li> <li>契約内容や放映権料の交渉等を代理店が引き受ける。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>一旦放映権を代理店に販売し、代理店がサブライセンスを販売する。</li> <li>スポーツ団体は代理店から一定の放映権料を得られるが、その後の代理店のサブライセンス販売方針や価格はわからない。</li> </ul>

## その競技における試合を切り分けてパッケージ化して販売することで、放映権の価値を高めている

- ヒアリングによって得られた放映権の切り分け方、パッケージ化の例を示す。

放映権の切り分け方 (例)
<ul style="list-style-type: none"><li>■ 放送媒体での切り分け<ul style="list-style-type: none"><li>● TV (地上波、BS、CS) ,インターネット</li></ul></li><li>■ 試合の注目度による切り分け<ul style="list-style-type: none"><li>● ナショナルゲーム、ローカルゲーム</li></ul></li><li>■ 放送する時間帯の切り分け<ul style="list-style-type: none"><li>● 放送時間軸 (生中継、それ以外)</li></ul></li><li>■ 放送言語での切り分け</li><li>■ 放送するコンテンツ (内容) の切り分け<ul style="list-style-type: none"><li>● 試合時間軸 (試合前、中、後)</li><li>● 試合軸 (あるチームの試合のみ)</li><li>● 選手軸 (人気選手のみ)</li><li>● ピッチ内外</li></ul></li><li>■ 放送する場所の切り分け<ul style="list-style-type: none"><li>● 放送地域軸</li></ul></li></ul>
等

放映権のパッケージ化
<ul style="list-style-type: none"><li>■ 左図に示した切り分け方の観点の中から、自らの競技にとって最も放映権を有効に活用できる観点を採用し、その観点を組み合わせることで、販売する試合をパッケージ化している。</li><li>■ 例としてアメリカのNBAにおける放映権のパッケージ化の一例を示す。</li></ul>



### 第3章 放映権ビジネスに関する調査 | 各競技における放映権ビジネス比較

## 各競技における放映権に関する契約形態は以下の通り

競技	主な放映権活用方針	著作権		放映権(放送者)		代理店活用		備考
		TV	ネット	TV	ネット	TV	ネット	
バレーボール (Vリーグ)	• 多くの人に見てもらおう	撮影者 (基本的にTV局)	リーグ	各TV局	DAZN (独占)	△ 一部活用	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>ネット配信においては著作権はリーグが所有しており、Vリーグ側で2次利用が可能</li> <li>DAZNのように他競技も放送するPFを活用。</li> </ul>
野球 (パ・リーグ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 多くの人に見てもらおう</li> <li>• ファンの満足度向上</li> </ul>	チーム	リーグ (PLM)	各TV局	DAZN 楽天 ソフトバンク	×	×	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ネット放送をリーグで一括管理し、ホーム/アウェイ関係なく視聴者に試合映像を提供</li> <li>• 複数配信事業者と契約することで多くの視聴者に見てもらおう。</li> <li>• DAZNのように他競技も放送するPFを活用。</li> </ul>
スポーツ クライミング	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 競技の認知度向上</li> <li>• ファンの拡大</li> </ul>	協会	協会	各TV局	Abema YouTube	○	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 映像の制作権、著作権（二次利用含む）を協会が管理し、代理店が販売。</li> <li>• 国内大会年間8試合を一括契約。</li> <li>• 放送配信者に編集等を任せないため、その時々々の注目度等によって映像のクオリティが変わることが無い。</li> </ul>

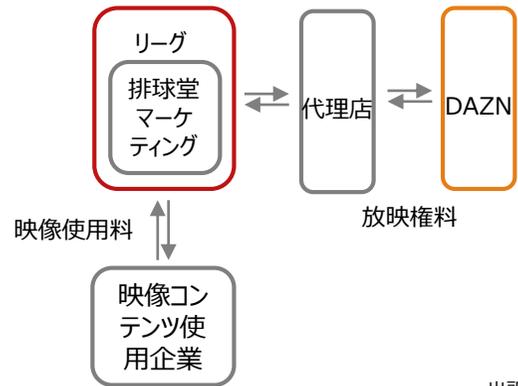
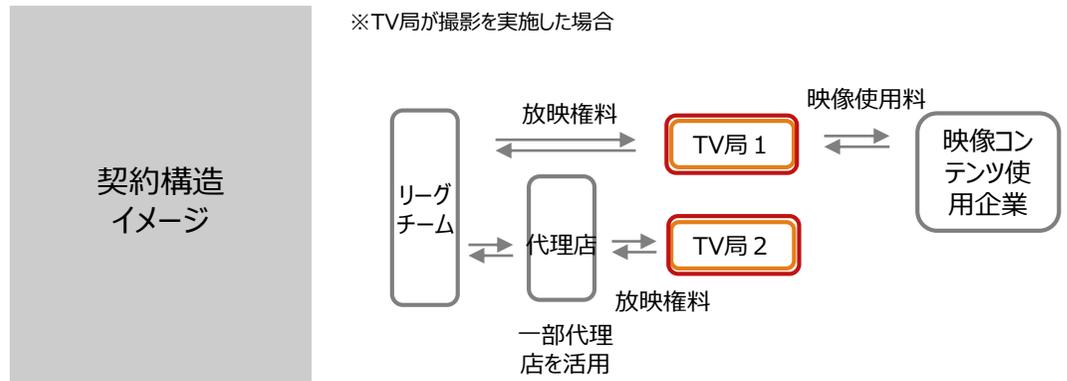
# 【Vリーグ】インターネット配信用の動画の著作権をリーグが所有し、2次利用販売やプロモーションビデオ等の作成に活用

【概要】

- TV放送では、著作権・放映権ともに撮影者（基本的にTV局）にある。
- ネット配信においては著作権はリーグが所有しており、Vリーグ側で2次利用が可能である。
- ネット配信事業者であるDAZNにはLIVE配信権（国内限定）を販売している。そのため、オンデマンド含めた2次使用权は DAZNにはない。
- ネットでの放映権については代理店に一度権利を売っているため、事業者との契約内容は代理店次第。

		TV		ネット（配信）
		地上波・BS/CS	ローカル	
著作権		撮影者に帰属（基本的に各TV局）		リーグ
放映権	販売元	リーグ	チーム	リーグ
	購入先	各TV局		DAZN（独占）

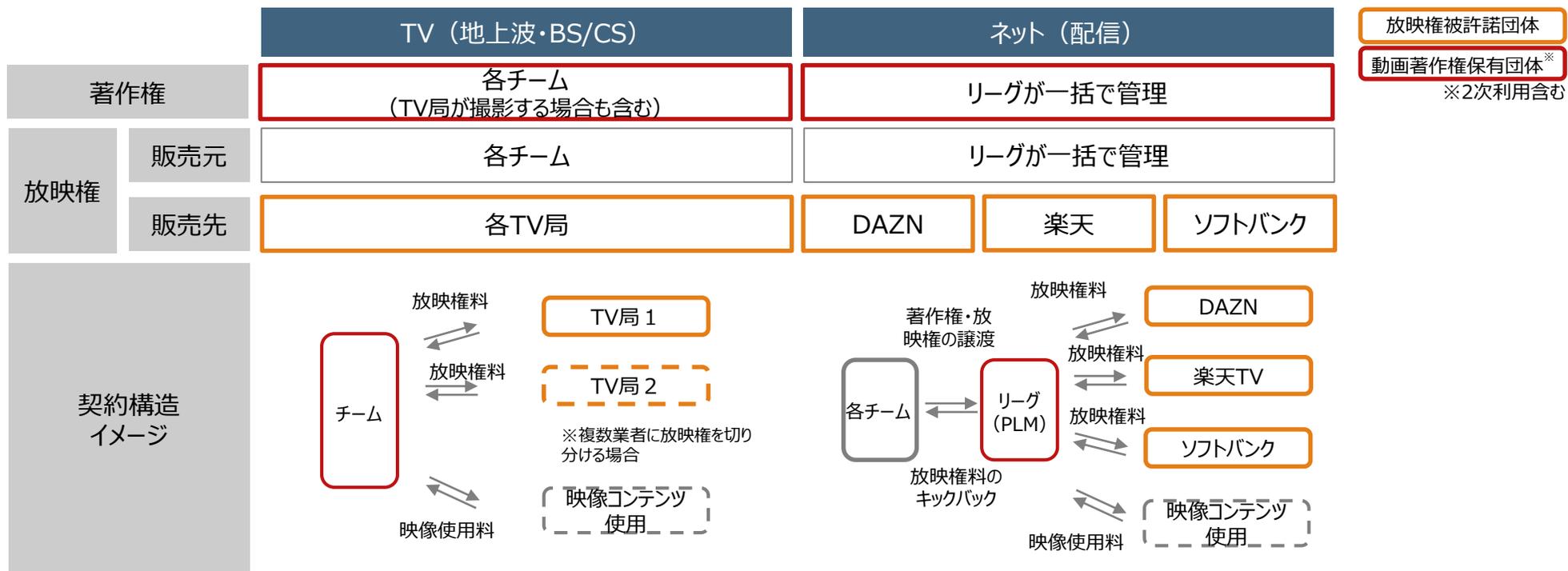
放映権被許諾団体  
 動画著作権保有団体※  
 ※2次利用含む



# 【パ・リーグ】インターネット配信において、リーグ(PLM)が映像の著作権と放映権を一括で管理・販売することで、視聴者が全試合を1つのチャンネルで観戦できるようにしている

【概要】

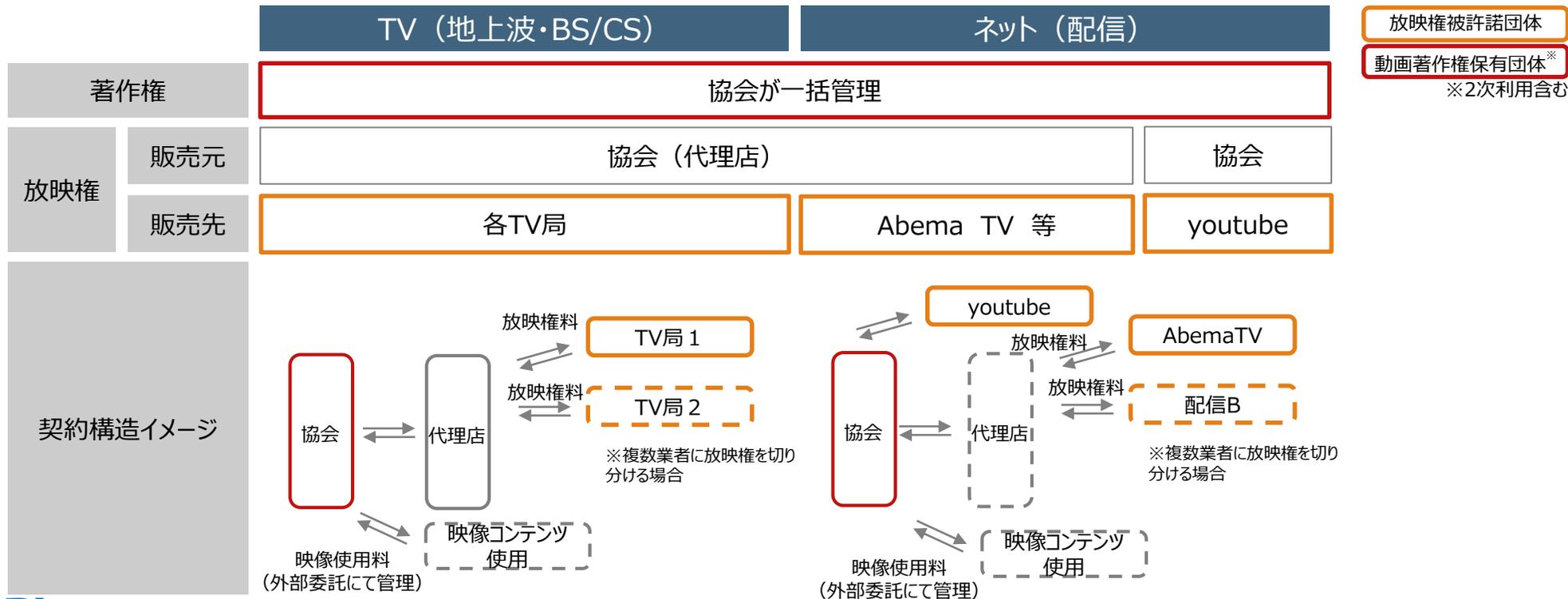
- TV放送では各チームが映像の著作権と放映権を持ち、インターネットではそれらをリーグ（PLM）が一括管理している。
- チームごとに契約を行う場合は、そのチームのホームゲームのみが契約対象となる。
- PLMはインターネットでの配信を活用し、多くのファンに見てもらうことを狙っている。
  - ✓ リーグ一括管理により、ホームアウェイ関係なく全試合を配信することができる
  - ✓ 放映権を切り分けることで多くの視聴者に見てもらう。
  - ✓ DAZNのように他競技も放送するPFを活用する。



# 【スポーツライミング】映像の著作権、制作権を協会が一括管理。撮影編集を協会が行っているため、映像のクオリティが放送配信側の注目度に左右されない

【概要】

- 映像の制作権、著作権を協会が管理し、代理店が販売している。（映像の2次利用については協会が外部委託で管理）
- 国内大会年間8試合を一括契約している。
- 放送配信者に編集等を任せないため、その時々々の注目度等によって映像のクオリティが変わることが無い。



## アメリカでは、放映権の価値を最大化するために、以下のような観点を考慮している

#### ビジネス的な価値を高める例

観点	具体的内容
試合スケジュール	<ul style="list-style-type: none"> <li>シーズンの長さ、シーズンの開始時期、終了時期、ビッグイベントの日程、他競技との日程の重複等、すべての要素を考慮して、試合スケジュールを決定する。</li> </ul>
ナショナルゲームとローカルゲーム	<ul style="list-style-type: none"> <li>米国では注目度の高い試合を「ナショナルゲーム」、それ以外の試合を「ローカルゲーム」と定義している。ナショナルゲームの選定方法は放送局側がピックアップし、決定している。</li> <li>ナショナルゲームについては、リーグがまとめて全国放送のTV局に販売、ローカルゲームはチームがそれぞれ地元のTV局に販売する。</li> </ul>
アウトオブマーケットライツ	<ul style="list-style-type: none"> <li>ローカル市場の外にいるファン（例：NY在住のテキサスのチームのファン）は、見たい試合が見れない状態にある。これらのファンを「ディスプレイスドファン」と呼ぶ。そのため、これらの試合もパッケージ化してTV局等に販売している。</li> </ul>

#### ビジネス以外の価値を高める例

観点	具体的内容
自らのプラットフォームでの配信	<ul style="list-style-type: none"> <li>直接消費者に販売することで、ファンと直接接点を作りたいという目的のもと行われている。単にビジネス的な価値を高めるのではなく、ファンにとってライフタイムでの価値を高めることを主眼としている。</li> <li>ただし、このパッケージごと買い取りたいという企業が出てきた場合は、その提示額によってビジネス的な価値とファンとの接点を得られることの価値のトレードオフを行う。</li> </ul>

## 第4章 海外のスポーツコンテンツの海外展開事例調査

---

## 第4章 海外のスポーツコンテンツの海外展開事例調査 | 事例

# 指導・アカデミー、スポーツ用品、非スポーツ用品における事例

No	コンテンツ					展開形態		事業概要		
	大分類	小分類	産業 (単/融合)	融合産業	スポーツ	方向 (イン/アウト)	展開先 (国)	事業者カテゴリ	事業者名	概要
1	指導・アカデミー	サッカー	スポーツ単独型	教室	サッカー	アウトバウンド	日本	スクール	ドルトムント・サッカースクール	ブンデスリーガの中で最も「育成」に成功しているチームと評されるドルトムントが、海外初のサッカースクールを2013年より日本に展開。BVB EVONIK SOCCER SCHOOLとし、独でもドルトムント公式スポンサーの化学企業のEVONIKが支援している。トレーニングはドイツで生まれたコグニティブ理論（運動と脳トレを組み合わせたエクササイズ）を基本とする。Evonik社主催で、スクール生以外も対象にした、サッカーと化学のセミナーなども開催。
2	指導・アカデミー	サッカー	スポーツ単独型	教室	サッカー	アウトバウンド	世界30カ国以上	スクール	Coerver Coaching	元オランダサッカープレイヤー ワイル・クーバーの開発した5歳～16歳を対象にしたサッカー教授メソッド（FIFA公認）。アメリカ、日本、南米、欧州、UAE、南アなど世界各国で展開
3	指導・アカデミー	サッカー	スポーツ単独型	教室	サッカー	アウトバウンド	世界	チーム	Barca Academy	FCバルセロナのサッカー指導を基にした6歳から18歳の子どものためのサッカー教育メソッド。Barca アカデミーとして世界で展開
4	指導・アカデミー	バスケットボール	スポーツ単独型	教育	バスケットボール	アウトバウンド	世界	リーグ	NBA Academy	NBAがバスケットボール選手育成機関NBAアカデミーをセネガル、インド、オーストラリア、中国3拠点（山東省、新疆ウイグル自治区、浙江省）開設、新規で海南省海口市にも開設予定
5	スポーツ用品	登山、ウィンタースポーツ、アスレチックギア	スポーツ単独型	アパレル	登山、ウィンタースポーツ、アスレチックギア	アウトバウンド	アジア、欧州	メーカ	Arc'teryx	カナダ・バンクーバー発の登山・ウィンタースポーツ用品メーカ。ザックからウェアまで多岐にわたる機能性に優れた商品を開発し、日本、中国、韓国への提携による展開に加え、当該スポーツの人気の高い欧州への展開を開始。2013年に提携ストアをロンドンに開店し2015年には自社フラッグシップストアをオープン、欧州ベースのマーケティングチームを配置し本格展開を企図。アルパインアカデミーとしてシャモニーなどアルプスの山でのクリニックを開催するなどプロモーションを図っている。
6	スポーツ用品	ヨガ、ランニング、アスレチックギア	スポーツ単独型	アパレル	ヨガ、ランニング、アスレチックギア	アウトバウンド	アジア、欧州	メーカ	lululemon	カナダ・バンクーバー発のヨガ・ランニング用品メーカ。北米でブームを巻き起こしたレギンスを中心に、ヨガ・ランニングアパレルを幅広く展開。2004年からアジアに進出するも経済危機により撤退し、回復後海外展開を再開、欧州には2014年3月ロンドンにフラッグシップストアをオープン、その後スイス、ドイツ、スウェーデンへ展開。ただの店舗ではなくコミュニティの集う場所へのコンセプトの元、ロンドンでは、「SweatLife Festival」と題し現地のスポーツジム各社と提携したスポーツイベントを開催するなど草の根マーケティングを展開。同様のイベントはベルリンでも開催予定。
7	スポーツ用品	ヨガ、ランニング、アスレチックギア	スポーツ単独型	アパレル	ヨガ、ランニング、アスレチックギア	アウトバウンド	欧州	メーカ	iole	カナダ・モントリオール発のヨガ・ランニング・アパレル用品メーカ。欧州にもフランス、スイスなどで展開。WhiteYogaとして世界の店舗で白いヨガウェアを着用し参加するヨガイベントを開催するなどのマーケティングを行う。
8	スポーツ用品	登山、アスレチックギア	スポーツ単独型	アパレル	登山、アスレチックギア	アウトバウンド	アジア、中東	メーカ	karrimour	UKランカスター初の登山リュックメーカ。登山用ザック、トレッキングシューズなどスポーツ用品を幅広く展開。中東やアジアにも進出している。
9	非スポーツ用品	ゲームアプリ、ゲームソフト	他産業融合型	IT・デジタル	サッカー	アウトバウンド	UK	IT	Rovio Entertainment	UKのサッカーチームEvertonと袖スポンサー契約。Evertonのプレイヤー3名Theo Walcott Cenk Tosun Gylfi Sigurdsson を、看板ゲームAngry Birdsにて期間限定レアキャラクターとしてゲームに起用
10	非スポーツ用品	家電	他産業融合型	家電	サッカー	アウトバウンド	欧州	家電	beko	Beko：1967年創業のトルコ発の家電メーカ。1990年よりUKとアイルランドに進出、2014年より欧州プレゼンス向上のためFCバルセロナと契約。ウェブサイトでも専用ページを設けるなど積極的にアピール。バルセロナのスタープレイヤーをフィーチャーしたvideoなどを用い、子どもたちにヘルシーな食生活を勧めるキャンペーン“Eat like Pro”も展開
11	非スポーツ用品	自動車	他産業融合型	自動車	サッカー	アウトバウンド	欧州	自動車	Hyundai	Hyundaiはチェルシーと袖スポンサー契約。The Extra Mileと題し、チェルシーの試合を見るためにどこまで行ったかのエピソードをファンから求めグッズをプレゼントしたりシーズンに一度は欧州でHyundaiがスポンサーする全チームの試合を見に行ける権利をプレゼントするキャンペーンを展開。

## 第4章 海外のスポーツコンテンツの海外展開事例調査 | 事例

**アメリカのリーグは、放送・配信を多様に使い分けている傾向。  
ただし、サッカー関連リーグは、内部チャネルの活用がトップ10では見られない**

収益世界トップ10位のリーグによる日本での放送・配信状況

順位	リーグ名		収益※	社内ツール		社外ツール	
				放送 (TV)	オンライン配信	放送 (TV)	オンライン配信
1	National Football League	アメリカ	11,394	-	○ (Game Pass)	○ (日テレG+, NHK BS)	○ (DAZN)
2	Major League Baseball	アメリカ	8,957	-	○ (MLB.TV)	○ (Jsports (スカパー-orJ:COM or ひかりTV)、NHK BS)	○ (DAZN)
3	National Basketball Association	アメリカ	6,271	-	○ (NBA.TV)	○ (WowWow)	○ (Rakuten TV)
4	Premier League	イギリス	5,340	-	-	○ (Jsports (スカパー-orJ:COM or ひかりTV))	○ (DAZN, AbemaTV)
5	National Hockey League	アメリカ	4,119	-	○ (NHL.TV)	-	-
6	Bundesliga	ドイツ	3,375	-	-	○ (スカパー!サッカーセット)	-
7	La Liga	スペイン	3,363	-	-	-	○ (DAZN)
8	Serie A	イタリア	2,267	-	-	○ (スカパー!サッカーオンデマンド)	○ (DAZN)
9	UEFA Champions League	国際	2,089	-	-	-	○ (DAZN)
10	Formula One	国際	1,830	-	-	○ (フジテレビNEXTライブ・プレミアム)	○ (DAZN)
17	Measure League Soccer	アメリカ	851	-	-	- (2016・2017はフジテレビNEXT、それ以降なし)	-
	Measure League Soccer (in UK)		851	-	○ (MLS APP)	○ (Skysports)	-

## 第4章 海外のスポーツコンテンツの海外展開事例調査 | 現地調査

# 放映権と指導について先進事例が最も多い、アメリカを現地調査対象に選定した

ヒアリング対象としての優先順位

国	概要	放映権	指導・アカデミー	スポーツ用品	非スポーツ用品
アメリカ	放映権に関するヒアリング候補が多い。また、指導に関する海外展開事例もある。	<ul style="list-style-type: none"> <li>NFL</li> <li>Major League Baseball</li> <li>NBA</li> <li>National Hockey League</li> <li>Major League Soccer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coerver Coaching</li> <li>NBA Academy</li> </ul>	-	-
イギリス	サッカーは、コンテンツ価値が非常に高いため、販売チャンネルが多様化していない。最も価値の高いPLの見解は興味深い。またPLを活用した用品販売の事例も存在。	<ul style="list-style-type: none"> <li>Premier League</li> </ul>	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>karrimour</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rovio Entertainment (フィンランド)</li> <li>Hyundai (韓国)</li> </ul>
ドイツ	日本人選手が多く所属するリーグという意味で、日本市場への見解をヒアリング可能。指導においても面白い事例が存在。	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bundesliga</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ドルトムント・サッカースクール</li> </ul>	-	-
カナダ	近年勢いのあるスポーツ用品の海外展開で事例が存在	-	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>Arc'teryx</li> <li>Lululemon</li> <li>Iole</li> </ul>	-
スペイン	優先度は低い	<ul style="list-style-type: none"> <li>La Liga</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Barca Academy</li> </ul>	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beko (トルコ)</li> </ul>
イタリア	優先度は低い	<ul style="list-style-type: none"> <li>Serie A</li> </ul>	-	-	-
その他	優先度は低い	<ul style="list-style-type: none"> <li>UEFA Champions League</li> <li>Formula One</li> </ul>	-	-	-

## ビジネスモデル「①リーグ・クラブの運営」に特化して、調査を実施した

実施日	・ 2019年3月12日（火）～3月14日（水）	
訪問先	NBA	<ul style="list-style-type: none"><li>指導・アカデミー：世界で運営するNBA Academyの戦略について</li><li>放映権：国内外における販売構造と戦略について</li></ul>
	MLB	<ul style="list-style-type: none"><li>MLBの海外展開戦略全般（収益源、対象国選定、マーケティングなど）</li></ul>
	MLS	<ul style="list-style-type: none"><li>スポーツ業界における海外展開戦略の一般論</li><li>放映権：国内外における販売構造と戦略について</li></ul>

## 第4章 海外のスポーツコンテンツの海外展開事例調査 | ①リーグ・クラブの運営

# NBA (National Basketball Association) の海外展開戦略

### 海外展開の概要

コンテンツ				展開形態		
大分類	小分類	産業	スポーツ	イン/アウト	国	開始年
指導・アカデミー	NBAアカデミー	スポーツ単体	バスケットボール	アウトバウンド	中国、インド、セネガル、メキシコ、オーストラリア	2016
放映権	バスケットボール中継	スポーツ単体	バスケットボール	アウトバウンド	世界各国	-
観戦（ネット）	NBA League Pass	スポーツ単体	バスケットボール	アウトバウンド	世界各国	-

#### 概要

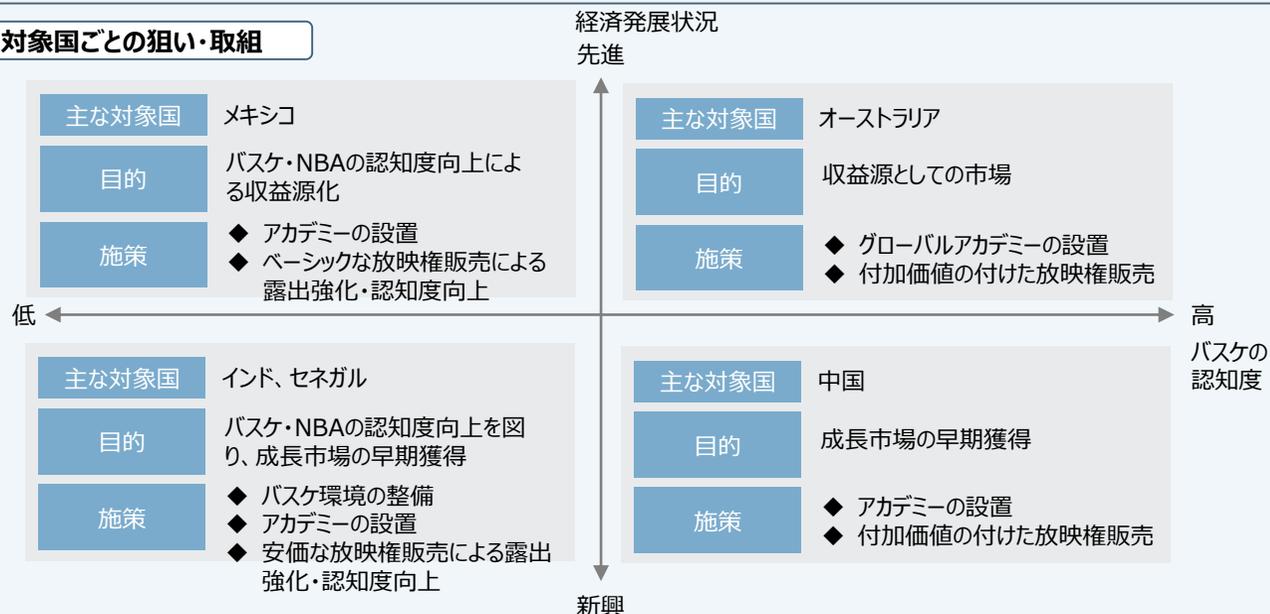
中国出身の姚明選手がNBAでプレーするようになってから、中国市場から生まれた経済効果は、非常に大きかった。その経緯から、次なる姚明選手を生み出し、海外市場で更なる収益を上げることを目的に、様々な海外事業を開始している。これらの海外事業は、収益源と先行投資の2つの側面から切り分けて実施している。

主な海外事業としては、先行投資である、NBA Academyによる選手育成とバスケットボールやNBAの普及、また、収益源である、放映権の販売や自社ネット配信プラットフォームのNBA League Passを活用した試合の配信がある。これらの事業を支援する形で、現地イベント（交流戦、海外ツアー、観戦会）の開催や公式ストアの運営なども行っている。

#### リーグ概要

開始年	1946年
参加チーム	30チーム（各ディビジョン5チーム）
リーグ構成	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ レギュラーシーズン：               <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 東西で2つのカンファレンスに分かれ、それぞれ3つのディビジョンを持つ</li> <li>・ 10月～4月までを1シーズンとし、82試合が行われる</li> </ul> </li> <li>□ ファイナル・ポストシーズン：               <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 両カンファレンスの同順位同士が順位決定戦を実施</li> <li>・ 優勝チーム間は、ファイナル、それ以外は、プレーオフと呼ばれる</li> </ul> </li> </ul>

#### 対象国ごとの狙い・取組



# 第4章 海外のスポーツコンテンツの海外展開事例調査 | ①リーグ・クラブの運営

## NBA (National Basketball Association) の海外展開戦略

### 指導・アカデミー

#### 特徴

- ◆ **ネクスト姚明の育成が目的**
- ◆ **収益源ではなく、経済効果を生み出すための投資**

#### NBA Academy の内訳

Global Academy	<ul style="list-style-type: none"> <li>オーストラリアに開設されており、スカウトされた世界のトップ選手が集まってトレーニングをしている</li> <li>NBAでプレーし得る優秀な選手を育成することが目的</li> </ul>
Regional Academy	<ul style="list-style-type: none"> <li>2016年以降中国（3か所）、インド、セネガル、メキシコに開設されているアカデミー</li> <li>各エリアの拠点となっており、エリア内の有望選手が集められる</li> </ul>
BWB (Basket Without Border)	<ul style="list-style-type: none"> <li>2001年に開始した世界各地で実施される短期合宿</li> <li>開催地はスポンサーや国の支援等によって毎年変わる</li> <li>選手のスカウトを目的としており、全ての合宿にNBAのコーチやプレイヤーを招いている</li> <li>過去、BWBから59人のNBAプレイヤーが生まれている</li> </ul>
Basketball School	<ul style="list-style-type: none"> <li>生徒の両親がお金を払って子どもを参加させるプログラム。放課後のスクール</li> <li>ドバイ、ブラジル、デンマーク、トルコ、インドにある</li> <li>JUNIOR NBAよりは真剣にバスケットボールをしたい生徒向けのプログラム</li> </ul>
Junior NBA	<ul style="list-style-type: none"> <li>多くの子供にバスケットボールを知ってもらうことが目的</li> <li>コーチに対する指導プログラムも実施</li> <li>特に認知度を上げたい市場（インドなど）で積極的に開催</li> </ul>

#### Global Academy とRegional Academyを有する国

##### セネガル (Regional Academy)

- 支店数：1支店
- スタッフ数：4名
- 生徒数：24名
- 概要
  - アフリカ市場のヘッドクォーター
- 特徴・困難：
  - バスケのインフラがないため、NBAで自ら設立
  - プレーすることがないため、バスケを理解していない生徒が多い
  - アフリカ内に他チームがないため、試合のためには、欧州に飛ばす必要がある
  - 教育系のNPOとパートナー連携し、寮・学習などを提供

##### 中国 (Regional Academy)

- 支店数：3支店
- スタッフ数：200名（アカデミー専任は20名）
- 生徒数：各支店ごと
- 概要
  - アジア市場のヘッドクォーター。最初の海外支店。
- 特徴・困難：
  - 文化として8-9時間の練習が根付いており、生徒の熱意を維持するのが困難。コーチングの在り方についても普及が必要
  - アカデミックとスポーツ、いずれかを選択する文化が根付いているため、どちらもできるような選択肢を提供

##### メキシコ (Regional Academy)

- 支店数：1支店
- スタッフ数：4名
- 生徒数：12名
- 概要
  - ラテンアメリカ市場のヘッドクォーター
- 特徴・困難：
  - ナショナルスポーツトレーニングセンターとパートナーを組んだ

##### インド (Regional Academy)

- 支店数：1支店
- スタッフ数：24名
- 概生徒数：4名
- 概要
  - 先行投資としての意味合いが強いため、普及・認知度向上に特化
- 困難：
  - 現地パートナーが見つからず、リゾート施設として設置・運営

##### オーストラリア (Global Academy)

- 支店数：1支店
- スタッフ数：4名
- 概生徒数：12~15名
- 概要
  - グローバルアカデミーとして、全世界から最もレベルの高い生徒を集める
- 特徴・困難：
  - ローカルリーグが強く、競争する市場があるため、選手の育成にはよい



# 第4章 海外のスポーツコンテンツの海外展開事例調査 | ①リーグ・クラブの運営

## NBA (National Basketball Association) の海外展開戦略

### 放映権、観戦（ネット）

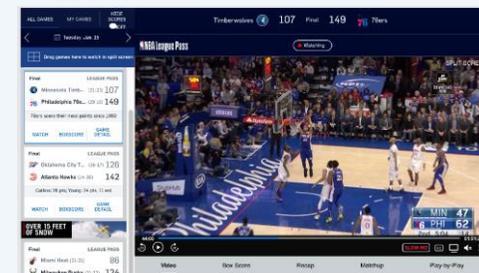
#### 特徴

- ◆ 市場は、目的別で主に2つに区分（①収益源、②認知度の向上）し、それぞれ異なる海外戦略を取る
- ◆ ネット配信（NBA League Pass）においては、各市場における目的に合わせて販売額を調整する

市場	① 収益源	② 認知度の向上
例	中国、オーストラリア、欧州 など	インド、セネガル など
選定基準	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ NBA・バスケットボールの認知度・人気が高い</li> <li>◆ NBAでプレーしている外国人選手の出身国</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 市場規模が大きい</li> <li>◆ 市場成長性が高い</li> </ul>
要調査項目	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 技術インフラ                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・ バンドウィズのサポート状況、デバイスの普及率（PC、モバイル、タブレット）、使用者のIPアドレス</li> </ul> </li> <li>◆ 消費者情報                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 好きなチーム・選手、使用デバイス（PC、モバイル、タブレット）</li> </ul> </li> <li>◆ 現地パートナーの有無</li> </ul>	
TV放送	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 現地のTV局に放映権を販売して、TV放送</li> <li>◆ 試合映像を提供するチャンネルとしては、最も価値が高く、高価格で放映権を販売</li> </ul>	
ネット配信： NBA League Pass	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ NBA League Pass※を定額で販売 (例) US : 200 US\$ / 年 オーストラリア : 250 US\$ / 年</li> <li>◆ 自社で配信し、消費者から直接視聴料を回収</li> <li>◆ 有望な市場においては、NBA League Passを独自に運用・配信する権利を現地事業者へ販売可能。財務の観点からは、これが理想                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 日本の楽天、中国の Tencent がそれに当たる</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ NBA League Pass※を安価で販売 (例) インド : 20 US\$ / 年</li> <li>◆ 安価でなるべく多くの視聴者にアプローチすることを狙う</li> <li>◆ 価格については、市場の支払い能力に基づいて決定</li> <li>◆ 自社で配信し、消費者から直接視聴料を回収</li> </ul>
困難	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 収益源になりやすい先進国では、バスケットボール以外のスポーツのプレゼンスが高い場合が多い</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 技術インフラが未整備 (例) インド : 普及しているモバイルはアンドロイド製がほとんどで技術機能が低い バンドウィズが遅い</li> <li>◆ 現地パートナーを見つけるのが困難</li> </ul>

#### NBA League Passとは

- NBAが直接ファンに試合を配信しているオンラインプラットフォーム
- ファンは、月額を支払い、ネット上でNBAの試合を観戦可能
- 画面上には、様々な付加情報・機能が付いている
- 全世界で視聴可能



# MLB (Major League Baseball) の海外展開戦略

## 海外展開の概要

コンテンツ				展開形態		
大分類	小分類	産業	スポーツ	イン/アウト	国	開始年
放映権	野球中継	スポーツ単体	野球	アウトバウンド	世界各国	-

### 概要

その国における野球の認知度と経済成長性を考慮し、進出国を決定する。日本のような、野球の認知度も経済性も高い国に対しては、収益性を重視し、①メディア②スポンサーシップ③グッズ④イベントの4つを柱として収益を上げること考えていく。反対に、中国のような野球の認知度はまだ小さいものの、今後の経済成長性が見込める国に対しては、まずは認知度向上を目的とし、①ソーシャルパーミッションの創出と②選手育成を中心とした取組を実施する。

### リーグ概要

開始年	1876年
参加チーム	30チーム
リーグ構成	<ul style="list-style-type: none"> <li>レギュラーシーズン：                             <ul style="list-style-type: none"> <li>アメリカンリーグとナショナルリーグに分かれ、それぞれ3つの地区で構成される。4月～9月までを1シーズンとし、162試合が行われる。</li> </ul> </li> <li>プレーオフ～ワールドシリーズ：                             <ul style="list-style-type: none"> <li>リーグごとに、各地区の1位とワイルドカードの4チームでトーナメントを実施。その優勝チームが7戦4勝制のワールドシリーズに進出し、ワールドチャンピオンを決定する。</li> </ul> </li> </ul>

### 対象国ごとの狙い・取組

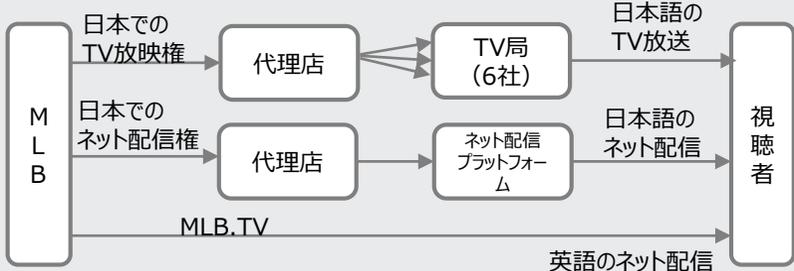


# MLB (Major League Baseball) の海外展開戦略

## 現時点で収益向上を狙う国での展開

### 特徴

- ◆ 認知度も経済性もある国には、どの事業も収益性を重視した運営を実施している。
- ◆ 4領域（①メディア、②スポンサーシップ、③グッズ、④イベント）を収益の柱としている。

概要		
収益の4つの柱	放映権	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 売上げの65～70%を占める。</li> <li>• テレビ放送については代理店に一括して権利を販売している。現在では代理店が6事業者に権利を販売しているが、MLBはその販売方法には関与していない。</li> <li>• ネット放送権については代理店を通してネット配信プラットフォームに販売している。</li> <li>• 上記以外にMLB.TVという自らのプラットフォームでも試合を配信している。MLB.TVは英語放送であるため、日本語放送である日本のTV局やネット配信プラットフォームとは競合しないと考えている。</li> </ul> 
	スポンサーシップ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 売上げの5～10%を占める。</li> <li>• 約15企業と契約を結んでいる。スポンサー企業にMLBのロゴを使用してもらうことで、認知度の向上も狙っている。</li> </ul>
	グッズ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 売上げの5～10%を占める。</li> </ul>
	イベント	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 売上げの10～15%を占める。</li> <li>• 日本で試合を実施し、日本時間のプライムタイムにLIVE映像を放送する。</li> <li>• 子供向けのイベントを実施することで、ファンの基礎を作り、長期的な需要創出を狙う。</li> </ul>

# MLB (Major League Baseball) の海外展開戦略

## 今後の収益向上のために投資を行う国での展開

### 特徴

- ◆ 認知度はまだ高くないが、経済成長が見込める国に対しては、まず認知度向上を狙った取組を実施する。
- ◆ 事業戦略としてはソーシャルパーミッションの創出と選手育成が柱となる。

### 国の市場性の調査

#### 経済性調査

- 中国の経済性が大きく発展し、十分な市場規模が伺えた。
- トライアルイベント等を実施し、参入することでROIもよいただろうと判断された。

#### 政治・規制調査

- 中国でのビジネス展開にあたっては、政府の影響力が非常に強い。政府に気に入られなければ何もできない。反対に政府に好かれれば、あらゆる事業を後押ししてもらえる。

#### 文化調査

- 野球はアジアのスポーツと認識されていた。(米国のスポーツと認識されていると、反米感情が高まった際に大きな影響を受ける)
- 中国の近隣国である日本、韓国、台湾で野球が浸透していた。

### 拠点の設置

#### 拠点の設置

- 市場性の調査を行い、中国が有望な市場であると判断されたため、2008年に拠点を構えた。

### 事業戦略の決定 (2つ)

#### 戦略①：ソーシャルパーミッションの創出

#### 概要

- 野球・MLBとの接点を増やし、その上で市場の必要性を高め、フィージビリティを可視化する。
- 顧客寿命の長い子供をターゲットをしつつも、子供たちが野球に興味を持った際に、プレーさせてもらえる環境づくり(家族・友人等の意識改革)が必要となる。

#### 施策

- ◆ TV放送、ストア開設(300店舗)、グッズ販売アカデミー・学校での指導実施(200万人の子供対象)

#### 戦略②：ハイエンドディベロップメント：選手育成

#### 概要

- 将来のスター選手の育成・発掘を行う。
- 12年間かけて育成に取組んでおり、特に中国の代表選手の支援を行う。その結果、7選手がアメリカのマイナーリーグでプレーするようになった。
- メジャーリーグで中国選手が活躍するようになれば、観戦者数は600万人/試合ほどに増加すると予測され、スポンサーシップの収入向上も見込める。

#### 施策

- ◆ 3つのアカデミーの運営

## MLB (Major League Baseball) の海外展開戦略

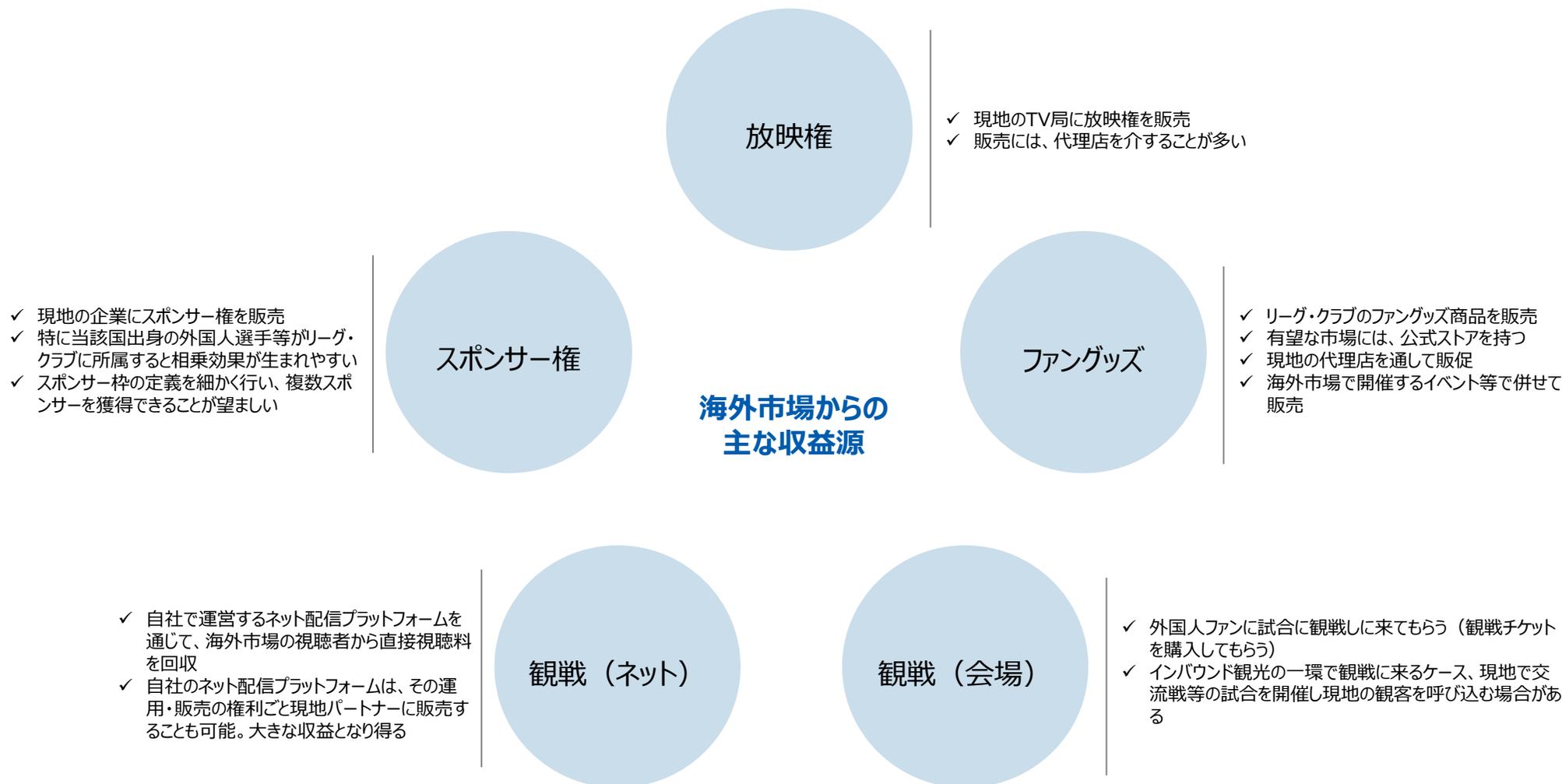
### 投資を行う上で困難のあった国とその理由

#### 特徴

- ◆ 進出国を決定する上での2軸（野球の認知度と経済性）のどちらかでも欠けると本格的な投資を行うことは難しい。
- ◆ 本格的な投資を行わない国においても、市場の規模・需要を維持するための最低限の投資は続け、経済情勢等が上向いてきた場合に備えている。

国名	困難（本格的な投資を実施しない理由）	野球の認知度	現在、または将来的な経済性
ロシア	<p>【大きすぎる市場（必要投資額の大きさ）】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 機会は多くあったが、現状は少し撤退気味。市場が大きすぎるため、進出するとなると、非常に大規模な投資をしなければいけない。</li> <li>• 有望なマーケットであることに変わりはないので、将来的に巨額投資の対象となる可能性はある。</li> </ul>	×	○
ドミニカ	<p>【経済性を考慮した投資に対するリターン少なさ】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 野球の人気はあるが、経済性を考慮すると、投資に対するリターンを得られる見込みが少ない。</li> </ul>	○	×
キューバ ベネズエラ	<p>【政治的な困難】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 野球はとても人気であるが、政治的に参入が難しい。</li> </ul>	○	×
欧州 (ドイツ、イタリア、オランダなど)	<p>【他競技との競争】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 欧州ではサッカーを中心にその国に根付いている競技が存在するため、新たに野球に興味を持ってもらうことが難しい。</li> </ul>	×	○

## 海外市場からの主な収益源は、放映権、観戦(ネット)、スポンサー権、ファングッズ、観戦(会場)の5つのスポーツコンテンツである



## 海外市場の獲得に取り得る戦略

主な先行投資	狙い	概要	コスト	期間
環境の整備	<ul style="list-style-type: none"> <li>当該スポーツができる環境の整備</li> <li>そのスポーツにおける代表組織としての認知普及</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>スポーツの認知度が低く、経済的に発展していない国では、そもそも当該スポーツをプレーする施設や道具が整備されていない可能性が高いため、その整備を行う</li> </ul>	高	長
指導・アカデミーの提供	<ul style="list-style-type: none"> <li>若年層・その両親における認知度向上</li> <li>顧客寿命の長いファンの基盤づくり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>方法は主に2つ。ス単発型の指導提供で、学校終了後などに行われるもの。または、アカデミー形式でチームとして存在し、定期的に練習・試合に所属選手として参加するもの</li> <li>競技性の高さは、市場ごとだが、認知度の低い国では、前者、高い国では後者が使われる</li> </ul>	高	長
アプリ開発によるデータ収集	<ul style="list-style-type: none"> <li>市場・顧客の理解</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>全世界でダウンロード可能なアプリを開発し、市場ごとのダウンロード数・顧客の属性等をもとに、ニーズの高い・有望な市場を把握する</li> </ul>	中	長
現地イベントの開催	<ul style="list-style-type: none"> <li>認知度向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>本国での開幕戦の観戦会や、現地チームとの交流戦、オフシーズンのトレーニングキャンプ・ツアー等を通し、現地とのエンゲージメントを高める</li> </ul>	中	中
ネットワークイベントへの出展	<ul style="list-style-type: none"> <li>現地パートナーの模索</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>政府や民間企業が開催するイベントに参加し、現地パートナーとなり得る企業を模索する</li> <li>スポーツによっては、政府との関係性も重要となるため、その観点でも政府との関係づくりができるイベントへの出展は効果的</li> </ul>	低	短

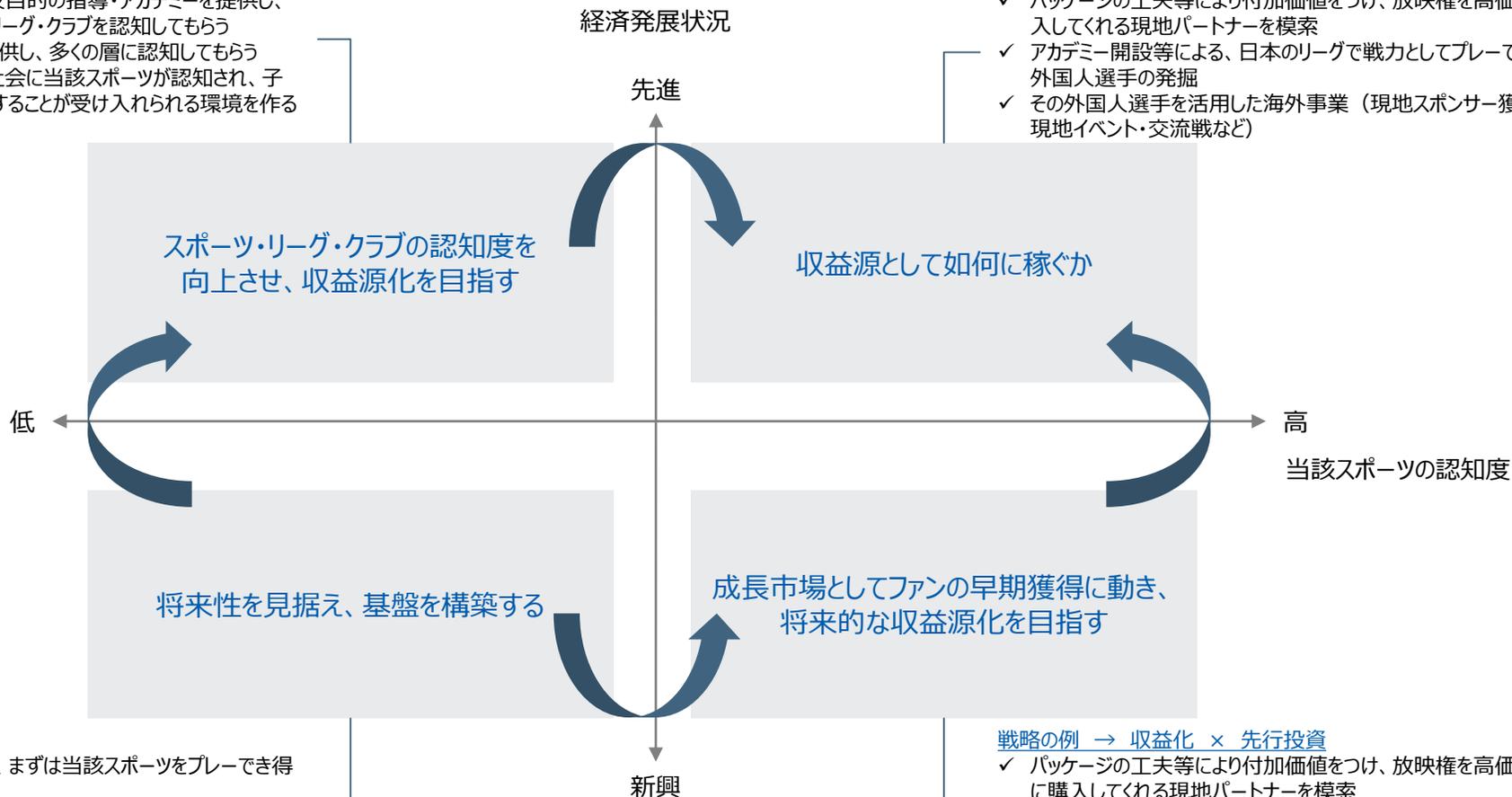
# 海外展開に当たっては、対象とする市場ごとに戦略は異なる。 市場状況を把握し、適した戦略を取る必要がある

## 戦略の例 → 先行投資

- ✓ 競技性の高くない普及目的の指導・アカデミーを提供し、幅広い層にスポーツ・リーグ・クラブを認知してもらう
- ✓ ネット配信を安価に提供し、多くの層に認知してもらう
- ✓ 上記の事業を通し、社会に当該スポーツが認知され、子供がプレーする・観戦することが受け入れられる環境を作る

## 戦略の例 → 収益化

- ✓ パッケージの工夫等により付加価値をつけ、放映権を高価に購入してくれる現地パートナーを模索
- ✓ アカデミー開設等による、日本のリーグで戦力としてプレーできる外国人選手の発掘
- ✓ その外国人選手を活用した海外事業（現地スポンサー獲得、現地イベント・交流戦など）



## 戦略の例 → 先行投資

- ✓ スポーツ環境を整備し、まずは当該スポーツをプレーでき得る環境を整備する
- ✓ 競技性の高くない普及目的の指導・アカデミーを提供し、幅広い層にスポーツ・リーグ・クラブを認知してもらう
- ✓ ネット配信を安価に提供し、多くの層に認知してもらう
- ✓ 上記の事業を通し、社会に当該スポーツが認知され、子供がプレーする・観戦することが受け入れられる環境を作る

## 戦略の例 → 収益化 × 先行投資

- ✓ パッケージの工夫等により付加価値をつけ、放映権を高価に購入してくれる現地パートナーを模索
- ✓ 指導・アカデミーの開設により、顧客寿命の長い若年層のファン化・育成
- ✓ アカデミーを通し、日本のリーグで戦力としてプレーできる外国人選手の発掘
- ✓ その外国人選手を活用した海外事業（現地スポンサー獲得、現地イベント・交流戦など）