
資料3－②

今後のスポーツ産業発展のための 共通マクロフレームの設定

2016.02.24

株式会社野村総合研究所

石井宏司

前提：産業の発達のために必要なこと

産業の発達の5大要素

社会的ニーズとのマッチ

産業の発達には「困っている」「不快だ」といった負の除去か、「こんなものを求めている」という新たな価値の提案から生まれる…成長産業は必ずマクロ課題の解決とつながっている

購買側が比較検討できる 商品・サービスの 「規格」と「多様性」

産業が発達するためには、「新しいもの好き」の10～15%の購買者を越えて、広く一般の人が購買するようにならないといけない。一般の人が購買するには比較検討できる「ベースの規格」と「多様性」の両方が必要。

商品・サービス提供を 持続的に提供できる 産業クラスター化

現代の産業の提供物は、必ずプロダクトとサービスが結びついている。複合的・統合的な価値を持続的に提供するためには、各要素を提供する産業が結びついて一つのクラスターを形成していないといけない。

競争と連携による 品質の安定化

提供される価値の品質が安定していることにより、産業は購買者から信頼を得て発達することができる。そのためには健全な競争と、様々な連携によって品質が高まり、安定して提供されることが重要になる。

必要な資源(人・モノ・資金・知識)の流入と回転

「成長産業」と認知されることによって、各市場から参入が増え、結果として優秀な人材と投資のための資金が流入し、ナレッジの蓄積が生まれ、さらに社会的認知の向上(人気業界となる)という好循環が起こる

「スポーツ」という産業を成長させるためには

産業の発達の5大要素

社会的ニーズとのマッチ

スポーツが

- ①「人々や社会の特定の課題を解決する」産業に発展する(負の除去)
- ②これまでに無い新たな価値やライフスタイルを提供する(新価値提案)ようになる必要がある

購買側が比較検討できる 商品・サービスの 「規格」と「多様性」

スポーツは有形財(手にとって触れるもの)ではなく無形財(サービスや個人の内面的に認知される価値)。よってVHSやCD、DVDのように規格化できない。よって「**フレーム**」「**考え方**」「**仕組み**」などによって規格化する必要がある。

商品・サービス提供を 持続的に提供できる 産業クラスター化

スポーツは別の観点から見ると「時間産業」である。「する」にせよ、「みる」にせよ、「支える」にせよ、それは「かけがえのない固有な価値がある時間を過ごす」という価値が中核にあり、それを統合化されたプロダクトやサービスで支えるクラスターの形をとることが必要となる。(ディズニーランドのような考え方が必要となる)

競争と連携による 品質の安定化

スポーツは元々学校教育のシステム内にあった歴史的背景があり、現在は①学校教育内で、②地域チームやサークル内で、③地域にある公共施設で個人的に、④プロスポーツリーグやチームによって、⑤民間のクラブでという多様な場所で管理され、生産・消費されている。そのため産業として成長的な競争と提携がされているとは言い難い。**統一されたフレームで連携**することが必要となる。

必要な資源(人・モノ・資金・知識)の流入と回転

適切なフレームや考え方が整備されること+多様な動きや、そのメディアでの取り上げなどによって、徐々に「スポーツは成長産業である」という認知が産まれてくる

フレーム・共通認識が無いと発達しない理由

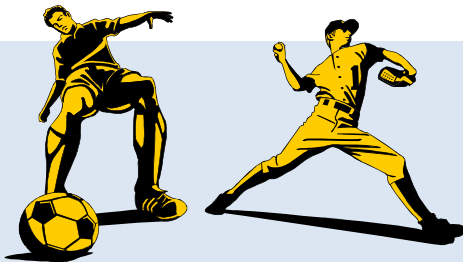
スポーツ産業の定義と基本構造

スポーツ

= 無形財

= 時間産業

= プロダクトとサービスの統合的提供



「人」による生産



×

顧客価値は

① 身体的健康

② 個人的認知

③ 人のつながり



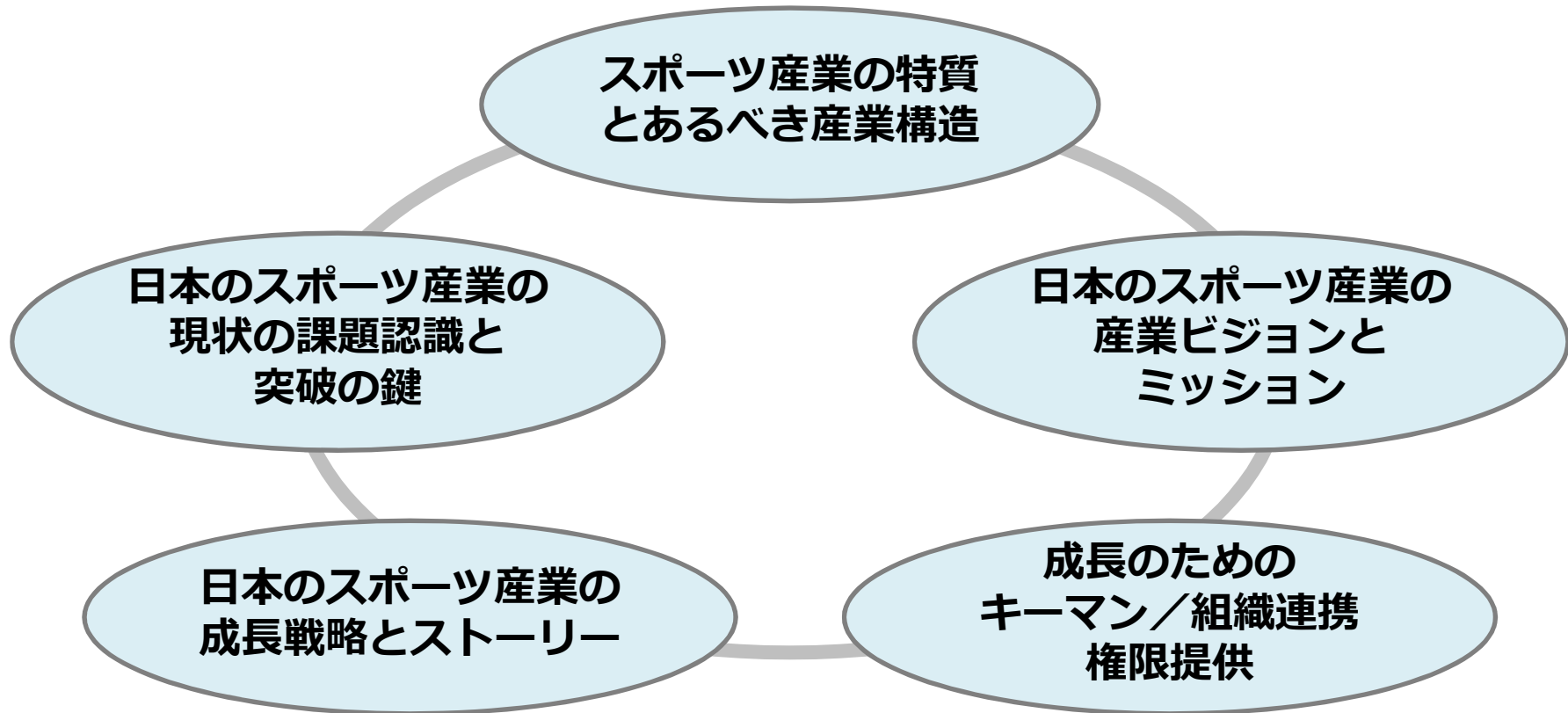
文化的道具や
装置の介在

共通のフレームや思考、仕組みが無いと

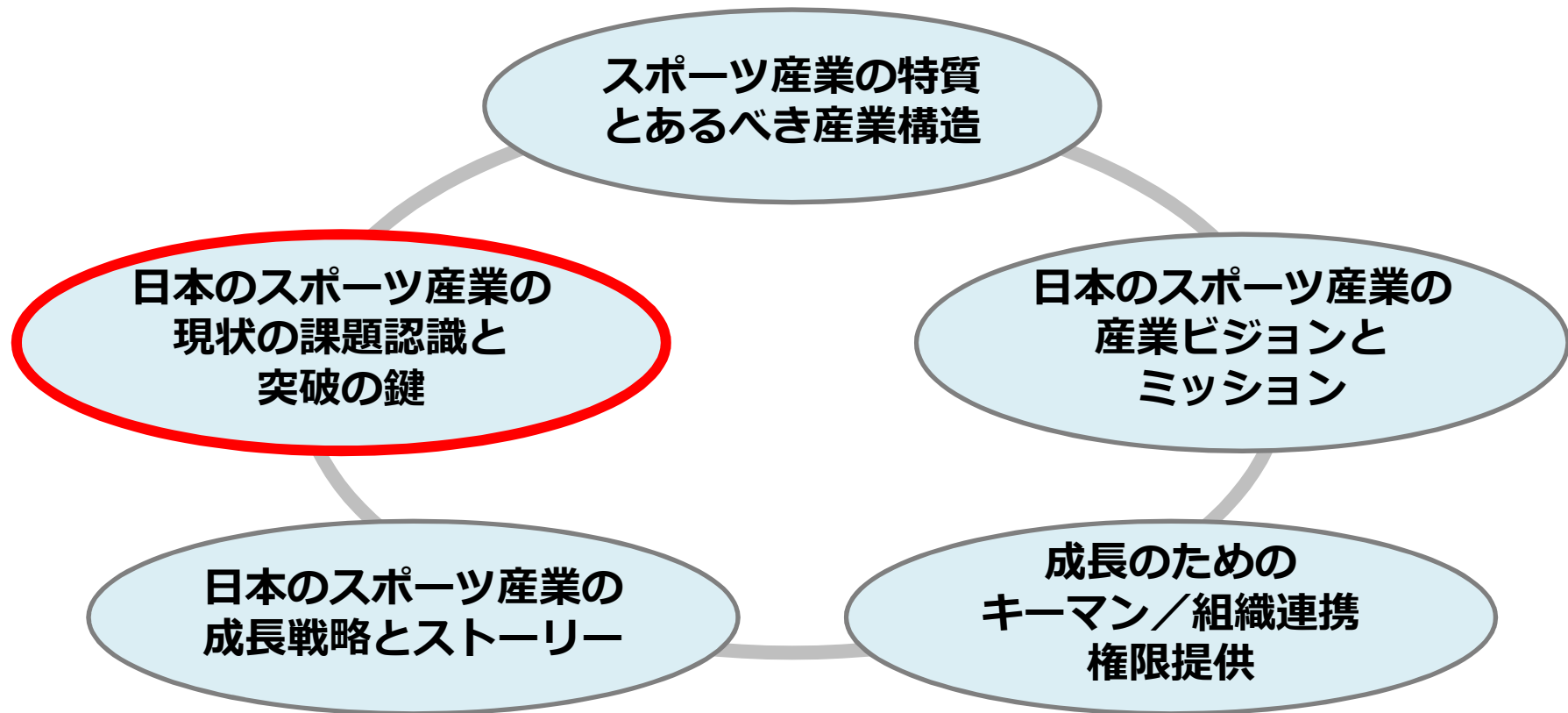
- ✓ 生産されるものにバラツキが出やすい、品質が安定しない
- ✓ 部分最適が進むことにより全体では問題が多発する（一部の利益のために他が犠牲になることも起こる）
- ✓ マネジメントできない
= 改善できない
（ただでさえ無形財はマネジメントが難しい）
- ✓ 必要な連携ができない
- ✓ 悪い認知（記憶）が広がる
- ✓ 業界が信頼を失う

★ 結局発達しない

必要とされるフレーム・共通認識

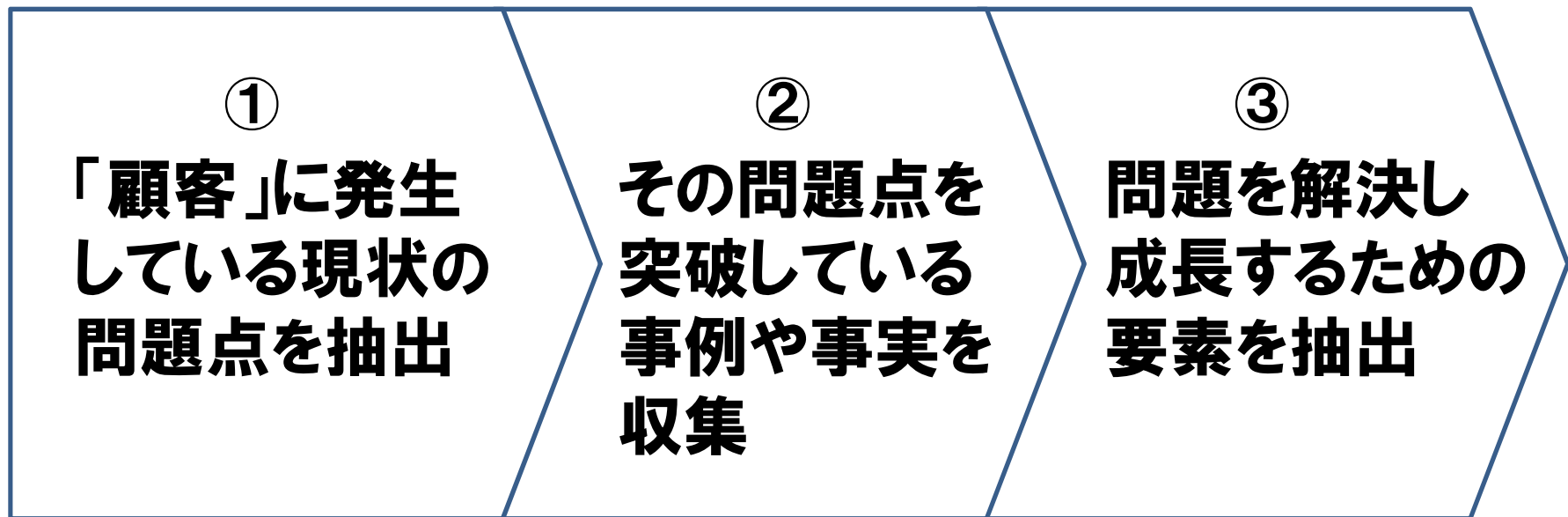


認識を揃えるためにスタートし易いところ



企業のコンサルティング手法を応用

～日本のスポーツ業界を1つの企業体として見たてるとどうなるか～



参考：A 3 配布資料の対応

日本のスポーツ産業 発展のための課題整理マップ 2016.02.24版			株式会社野村総合研究所作成
現状のスポーツ市場の問題点		問題点を突破するためのヒント・事例	今後のスポーツ関連産業の発展のキーワード
① 「顧客」に発生している現状の問題点を抽出		② その問題点を突破している事例や事実を収集	③ 問題を解決し成長するための要素を抽出
高	→地域の人の身近な娯楽、爽快感を提供する時間産業としてのポテンシャル（スポーツ、大卒層）		A: 自治体が発行している体育施設の民営化（例：FIVB加盟協会指定施設） B: 学校施設の民営化（例：16時から民間管理にスウィッチし地域クラブ化） C: 教育の民営化→高品質・多様な手法でスポーツに触れることによって、「スポーツが大好きになる」「一生スポーツをするようになる」習慣が育ち社会に生まれ変わる D: 自治体、住民がサービスを高度化させ、地域全体を巻き込んで組織化（地域全体がスポーツテーマパーク、阿南市野町の街づくり） E: 地域のお祭りやイベントの官民連携、レベルアップ
	生涯スポーツとの連携の仕組み無し →「引退」	アーセナル市川サッカースクール →市川市の土地にFIVBでサッカースクール創設 →欧州型のクラブスクール、リーグの仕組みを導入している	
	トーナメント制の弊害 →優勝賞のためレギュラー固定、抽欠多岐 →スポーツドロップアウト現象	ルネサンススポーツクラブの指導員マネジメントシステム＝システムの指導員のサービス品質をITでライセンスとCSで管理	
	部活・指導ライセンス制度の不備 →スポーツ指導品質にばらつき	学校の部活への民間指導員の派遣	
中	学校スポーツの安全品質課題 →怪我が多い／怪我	複数スポーツがやれる地域スクール （福岡ベルマーレスポーツクラブ、野球とサッカーと英語など）	④都市に合わせたスポーツ産業の成功パターン作り ①東京・名古屋・大阪での「メガイベント」「国際イベント」型モデル →国際試合に誘入するスタジアム／アリーナ／ホテルなど ②名古屋ベータタウン型モデル（千代田、埼玉、神奈川県など） →地域愛を高め、地域存在を増やし話題を増やすモデル ③地方中核都市型モデル（札幌、仙台、新潟、福岡） →エリアの価値の再創造＋人口増をわらう（若者を流出させない） ④観光都市型モデル（沖縄、北海道） →スポーツの「メッカ」化などによる観光ハブ／リズム開発、観光振興を高める ⑤小都市コンパクトユニークモデル（阿南市） →他に無いユニークなアイデアとモデルで「自治体全体で體裁の地域」に生まれ変わる（スポーツ産業クラスター作り）
	少子化→部活の種類の現象 →やりたいスポーツができない	日本でのスイミングスクールの発達 →幼稚園からほとんど民間で運営される →ユニークなアイデアで人気が多い	
小	少子化→地域スポーツチームの減少 早期適応化→多様なスポーツに触れずに育ってしまう	民間を活用する最大の理由は「スポーツ＝時間産業」であり、民間の組合が多いから（ゲーム、SNS、カラオケ、マンガ、ショピング、オークション、寝る・・・） →公共サービスの事業など民間の他の組合の進化スピードにとうてい追いつけない	⑤未成熟ターゲット市場拡大の支援 女性スポーツ（みる、やる）／シニアスポーツ（やる）＝バラスポーツ アジアへのスポーツの仕組みの輸出（輸出産業化）
	体育の授業の品質課題 →「スポーツ嫌い」の生産		
幼	近所にスポーツを思いっきりできる場所が無い →ボール遊び禁止／17時で閉鎖		

高

生涯スポーツとの連携の仕組み無し
→「引退」してしまう(顧客を減らしている)

トーナメント制度の弊害
→一発勝負のためレギュラー固定、補欠多数、
→スポーツドロップアウト現象が起こっている

中

部活・指導ライセンス制度の不備
→スポーツ指導品質にばらつき

地域／学校スポーツの安全品質課題
→怪我が多い／体罰

小

少子化→部活の種類の現象
→やりたいスポーツができない

少子化→地域スポーツチームの減少
早期選抜化→多様なスポーツに触れずに育ってしまう

体育の授業の品質課題
→「スポーツ嫌い」の生産

幼

近所にスポーツを思いっきりやれる場所が無い
→公園ボール遊び禁止／17時で閉館

生涯スポーツをする習慣
＝将来のスポーツ産業の
顧客を創造できる可能性
があるのに、むしろ「スポー
ツ嫌い」を作ってしまったて
いる

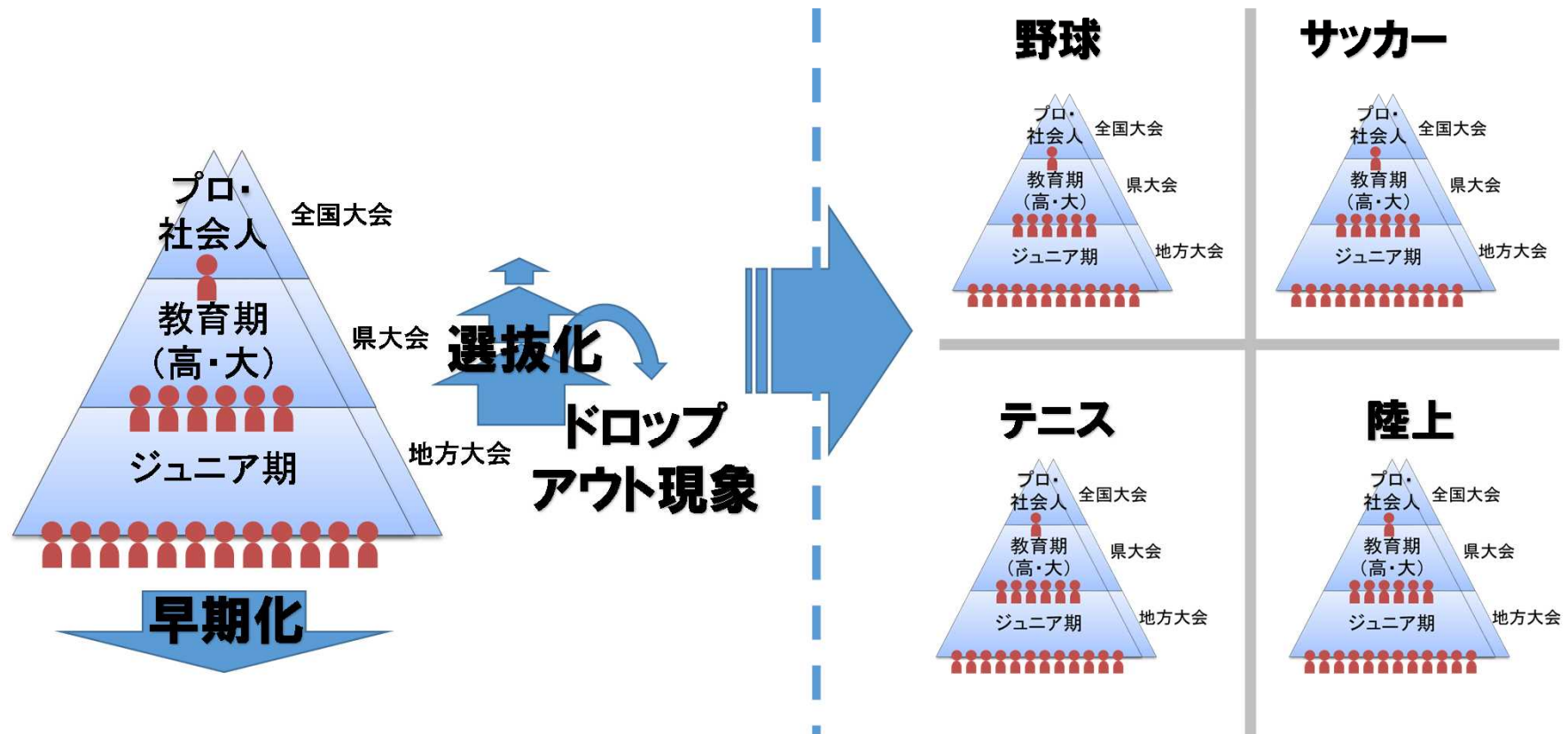
仮にスポーツ嫌いにならな
かったとしても、特定のス
ポーツのみに偏り、他のス
ポーツを共に楽しむ機会を
減らしているとも言える

(野球とサッカーで対立し
あうという現象)

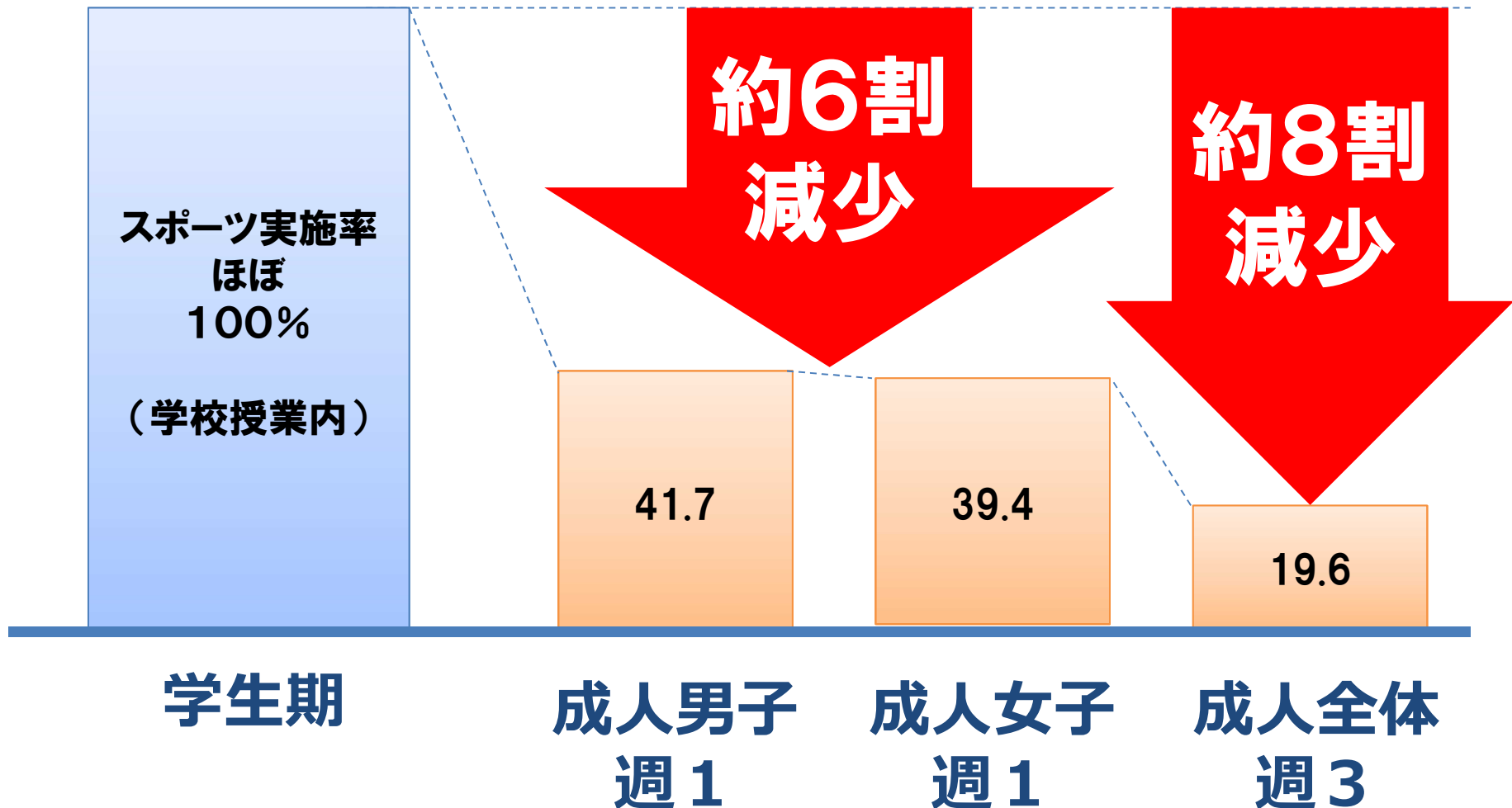
参考資料：競技の専門分化の弊害

企業でも組織が大きくなり年月が経つと「専門分化」の弊害というものが起こってくる
組織間に壁ができ、利害対立するようになる
スポーツも戦後の発展の中で「早期化」「選抜化」が進んだが、それは他方でドロップ
アウトを起こすという弊害を産んでいる

図1:ピラミッドモデルが競技間の壁を形成した



参考資料：成人のスポーツ実施率（H27）



出典：文部科学省「成人の週1回以上のスポーツ実施率の推移」より

①「顧客」に発生している現状の問題点を抽出

②その問題点を突破している事例や事実

③問題を解決し成長するための要素

シニア

シニアになってから手軽に始められるスポーツや機会がなかなか無い

シニアの体力低下、筋力低下を補う道具やツールが余り開発されていない

手軽に参加できる「場」「機会」が無い

社会人
(大人)

仕事に忙しくて時間が無い

都市にファシリティが少ない

大人になってもスポーツに触れる土壌や習慣が無い～スポーツをやれと言う上司はいない

(学生時代に辞めてから)スポーツに触れる機会が無い

大学

「地域の産業の有力な核」としての位置づけがあいまい＝ポテンシャルを活かせていない
→地域ブランドやアイデンティティの源泉としてライツビジネスのポテンシャル(大学スポーツ)
→地域産業のR&D拠点＝イノベーション創生拠点としてのポテンシャル
→地域の人の身近な娯楽、集いを提供する時間産業としてのポテンシャル
(大学のスポーツ大会、大学祭)

スポーツがライフスタイルから遠のいてしまう

＝その後機会損失したままのケースが多い

大学×スポーツ×地域経済という分野が未発達
→可能性が活かされていない

①「顧客」に発生している現状の問題点を抽出

②その問題点を突破している事例や事実

③問題を解決し成長するための要素

問題点	突破事例	ヒント
シニアが手軽にできるスポーツが無い	ルネサンススポーツクラブなどによって開発された「シナプソロジー」、手軽な脳トレとエクササイズがセット	「できない」方が効果がある、と苦手なことを逆手に取ったエクササイズ・メソッドライセンス制度
シニアが参加できる大会が無い 手配が面倒	阿南市「野球の街づくり」の取り組み ～自治体が自ら草野球旅行の手配を積極的に行う ～シニア野球の大会を主催 ※年間4000泊を野球で創出	資源が少ない自治体でも、地域の連携を測れば「儲ける自治体」に転換させることができる 改革リーダーの存在が重要
シニアや一般の人がスポーツ観戦に行ってもつまらない 初心者がどう参加したらいいかわからない 参加動機が湧かない	ソフトバンクホークス「鷹の祭典」 ～福岡の新たなお祭りとして街全体を盛り上げている ～初心者にもわかりやすいように情報発信、当日の応援ガイドンを工夫 ※広島カープも同様	初心者を取り込む工夫をすることで観戦者を十分増やすことができる 「スポーツを真面目に観戦する」というパラダイムから、「みんなでとにかく楽しむ」というパラダイムに転換

<https://www.pearsoncmg.com/api/v1/print/healthcare/9780134160199>





野球と観光をセットにしたツアーの受け入れ 野球観光ツアー ソフトボールもOK

本格的な野球場で、審判、放送も完備。お手ごろな価格でまるでプロ野球選手になったような試合を体験できます。参加希望チームはご連絡ください。

ツアー内容

- ・1泊2食(夕食・朝食)
- ・交流試合(2試合)
- ・歓迎交流会

参加費 **1人あたり
13,000円～**

※対戦相手の紹介調整・宿泊先調整はこちらで行います。
※歓迎交流会の飲み物代、観光地施設等の入館料・使用料は各自別途負担をお願いいたします。



阿南市みなみで
応援しているよ！



あなくん

生涯を通じて楽しめる各年齢毎の大会開催 各野球大会の開催

県内外のチームが阿南に集まり、大いに盛り上がります。大会別に出場チームを募集しています。

大会名	開催時期	対象年齢
西日本生涯選手権大会	毎年4月中旬	60歳以上
少年野球全国大会	毎年7月下旬	小学生
高校新人交流戦 (県外チーム招待)	毎年8月・9月	高校生
西日本あかつき大会	毎年10月初旬	一般
徳島全県500歳野球大会	毎年11月中旬	50歳以上



野球によるまちづくりPR 野球関連グッズ展示

まちかどミュージアムを開設し、野球グッズなどを展示、PRしています。

展示場所

- ・阿南市役所内(常設)
- ・阿南駅前ステーションプラザ
(阿南の夏まつり開催時)
- ・あすたむらんど徳島
(毎年12月初旬)



野球部の合宿誘致とサポート 合宿の誘致

温暖な気候の中、社会人・大学・高校等の野球部の合宿誘致とサポート。希望される方はご連絡ください。

平成27年7月19日屋内練習場が完成し、充実した練習環境が整います。



23年合宿



26年合宿



27年合宿

24年合宿

27年合宿

運営員の養成サポート スタッフ養成

充実した大会が運営できるよう、審判員・放送記録員を養成する事業を行っています。



審判員養成講座
毎年2月～12月

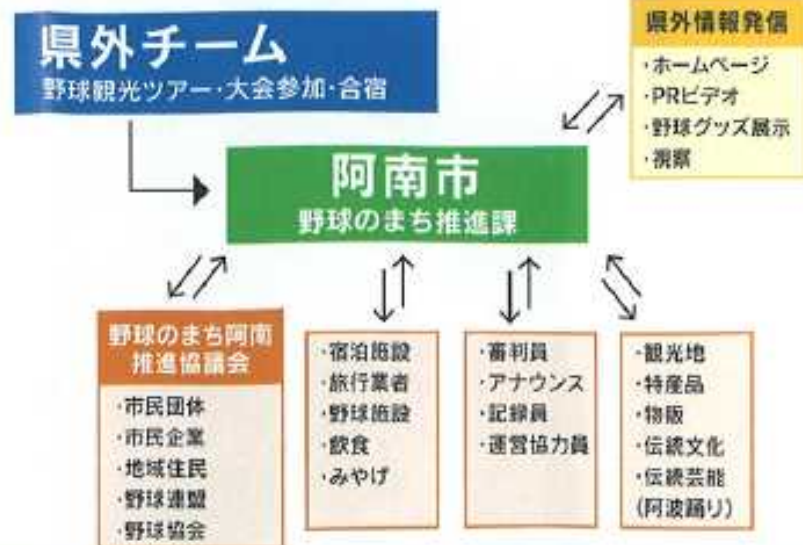


放送記録員養成講座
毎年7月～11月

全国初 野球のまち推進課

官民一体で取り組む「野球のまち阿南」としてのまちづくり

2010年4月に全国初の「野球のまち推進課」を設置。"野球を資源とした地域戦略"を本格化し、野球と観光・地域文化を結び付けた「野球観光ツアー」、大学や高校野球部の合宿誘致、野球連盟や産業界と連携し、西日本各地から参加する大会開催誘致と運営協力事業を展開しています。阿南に県外チームの集客を図り、地域のにぎわい創出と経済的活性化、県外強豪チームとの交流戦観戦の機会提供など、野球を通じたまちづくりへ市民意識の醸成とPRを図っています。今後も、さまざまな「野球のまち阿南」の取組みを全国へ発信し、官民協働して知恵をしぼり「野球をするなら阿南へ行こう!」をキャッチフレーズに特色があり魅力あふれるまちづくりを進めていきます。



街中がユニフォームで溢れるホークス「鷹の祭典」



ホークスの宮崎キャンプの動員数は昨年度約 3 3 万人（3 週間）



①「顧客」に発生している現状の問題点を抽出

②その問題点を突破している事例や事実

③問題を解決し成長するための要素

問題点	突破事例	ヒント
仕事が終わった後に スポーツをやれるところ が無い 地方から1人都会に出 てきて知人がいない 体育っぽい感じは苦手 で敬遠	コスタ横浜(フットサル場) 「個サル」システム ～最遅23時から1人で参加し てもフットサルができる ～チームに入らなくても来た 人間でチームを組んで実施でき る大会を主催している ～社員が「会員同士の良いコ ミュニティ作り」を促進している ～個々人が好きなユニフォーム を着ていい(個性発揮)	現代の都市の社会人の仕 事環境に合わせた柔軟な サービスを提供すれば儲 かる 「身体を鍛える」「運動をす る」という発想から「集う」 「仲間を創る」という価値へ の発想転換 「ユニフォームで統一」から 「個々人のスポーツファッ ション」への転換
地元にプロスポーツが 無い 招致しようにも人口が 少ない、設備が無いな どで呼べない	ソフトバンクホークスの九州戦 略→ホームを減らしてでも九州 各県で遠征試合をし、ファンを 増やす 熊本県八代市+JAやつしろ →女子プロ野球のエキシビジョ ン試合を招致	プロチームのホーム地にで きなくても、招致試合でス ポーツによる効果を出すこ とができる 地域の規模にあったプロス ポーツを呼ぶことで人口が 少ないところも可能

主婦・深夜勤務・土日早朝に対応する柔軟な「個サル」

週間スケジュール

	月	火	水	木	金	土	日
7:00						個人 フットサル レベル 1.5 7:00-9:00 1,100 円 (税込)	個人 フットサル レベル 1.5 7:00-9:00 1,100 円 (税込)
8:00							
9:00							
10:00						個人 フットサル レベル 2 9:00-11:00 1,500 円 (税込)	個人 フットサル レベル 2 9:00-11:00 1,500 円 (税込)
11:00	個人 フットサル レベル 1.5 10:30-12:30 1,100 円 (税込)	個人 フットサル レベル 1.5 10:30-12:30 1,100 円 (税込)	個人 フットサル レベル 1.5 10:30-12:30 1,100 円 (税込)	個人 フットサル レベル 1 10:30-12:30 1,100 円 (税込)			
12:00						個人 スクール レベル 1 担当: 藤村コーチ 11:00-13:00 1,700 円 (税込)	
13:00				NEW オノスク 初めての方 レベル 1 担当: 小野コーチ 12:30-14:30 1,700 円 (税込)	個人 フットサル レベル 1.5 12:30-14:30 1,100 円 (税込)		
14:00							
15:00							

大好評！朝個サル！！

土日朝個サル新提案
2面最大 30 名定員
3面最大 45 名定員

NEW

盛オノスクが
木曜に変わりました！

主婦・深夜勤務・土日早朝に対応する柔軟な「個サル」

週間スケジュール

	月	火	水	木	金	土	日
7:00							
16:00							個人 フットサル レベル 1.5 16:00-18:00 1,100円 (税込)
17:00						オノスク レベル 1 担当: 小野コーチ 17:00-19:00 1,700円 (税込)	個人 フットサル レベル 2 18:00-20:00 1,100円 (税込)
18:00							
19:00				19:30 コート解放 (アップ時間)		個人 フットサル レベル 1.5 19:00-21:00 1,100円 (税込)	
20:00		個人 スクール レベル 1.5 担当: 塗師コーチ 20:00-22:00 1,700円 (税込)	個人 スクール レベル 1 担当: 村岡コーチ 20:00-22:00 1,700円 (税込)	ふかとも サッカースクール レベル 2 担当: 深川コーチ 19:45-21:30 2,100円 (税込)	個人 スクール レベル 2.5 担当: 藤村コーチ 20:00-22:00 1,700円 (税込)		
21:00	個人 フットサル レベル 2 21:00-23:00 1,100円 (税込)	個人 フットサル レベル 3 21:00-23:00 1,100円 (税込)	個人 サッカー レベル 3 22:00-24:00 1,100円 (税込)	個人 フットサル レベル 2.5 21:00-23:00 1,100円 (税込)		個人 フットサル レベル 2.5 21:00-23:00 1,100円 (税込)	
22:00							
23:00		横浜エリア 最高峰レベル				個人 サッカー レベル 3 23:00-25:00 1,700円 (税込)	
24:00							
25:00					3面フルコート!!		

①「顧客」に発生している現状の問題点を抽出

②その問題点を突破している事例や事実

③問題を解決し成長するための要素

問題点	突破事例	ヒント
家族全員で気軽に参加できるスポーツが無い 学校でスポーツが苦手だったので気が引ける	ゆるスポーツ スポーツゴミ拾い バブルランなどのエンタテインメント型スポーツランニング（走り終わった後に音楽イベントがある）	運動性をやや落とし、ゲーム性を高めることで、多くの人が参加できるようになる 「ゴミ拾い」「音楽イベント」など、スポーツ＋αの要素を加えることで、参加動機が高まる
大学の運動部によってウェアやカラーがバラバラ 試合や大会をやっているが以前のようにお客様が入らない 地域の人たちやOB・OGの市場のポテンシャルを活かせてない	関東学院大学 ～運動部横断でブランドカラーの統一 ～アンダーアーマーによる総合コンサルティングの導入 ～地域の人やOB・OGも買って観戦したくなるウェアの開発 ～大学スポーツブランドをファッションとして地域の流行化	活用されていない大学スポーツのポテンシャルを活かす 大学＝地域ブランド化 大学の試合や大会、大学祭をもっと地域と連携して実施する

①「顧客」に発生している現状の問題点を抽出

②その問題点を突破している事例や事実

③問題を解決し成長するための要素

問題点	突破事例	ヒント
子どもを通わせたいいいスポーツチームが無い 指導者が昔ながらの指導者でいやだ 近所にいいグラウンドや施設が無い 施設があっても生徒が満員でサービスのレベルが低い	アーセナル市川サッカースクール ～市川市の使われていない遊水地を借りてフルピッチのサッカーグラウンドを建設 ～イギリスの「クラブ」の概念に基づいたサッカースクールを創設 ～育成に向けたリーグ戦を主催 ～民間のスクールビジネスモデルによって元Jリーガーなど優秀な指導者を採用 ルネサンススポーツクラブ ～指導員を研修＋ライセンス制度と顧客満足度調査でサービスの品質を管理している	市の使われてない土地を活用することで、スポーツ施設を増やすことができる（官民連携） 民間のチーム、スクールを創ることで元Jリーガーなど優秀な指導員を雇用することができる 優れたサービス業のモデルをスポーツ指導者に導入することで、スポーツのサービスの品質をマネジメントすることができる

アーセナルサッカースクールは市の土地×民間スクール



①「顧客」に発生している現状の問題点を抽出

②その問題点を突破している事例や事実

③問題を解決し成長するための要素

問題点	突破事例	ヒント
部活の指導者がいない(顧問はいてもそのスポーツは未経験者) やりたくても部活が無い(廃部になってしまった) 学校に施設が無い 複数のスポーツをやりたいができない	部活指導者の民間指導者派遣 スイミングクラブ ～日本でもっともスポーツ指導の民営化が進んだシステム ～民の温水プール、競技規格の50mプール、ステップアップ式の指導カリキュラム、個人の成長に合わせた新級制度など優れたシステムが確立されている ～公営のプールのシニア利用率が高いのは水泳習慣が身についているから 湘南ベルマーレkids base zero ～「野球」と「サッカー」を1つの講座の中で学ぶことができる ～英語の講座も併設されている(スポーツ＋勉強)	「学校」に閉じてしまうことでスポーツをする機会を失ってしまう ①学校の施設＋民間によるサービス提供で機会を拡大する ②部活を民間のクラブ、スクール化することで品質の高いスポーツサービスを提供できる可能性がある ③新しいスキームを提供することで、複数スポーツを大人までに楽しむことができる→スポーツ市場拡大に効果大

①プロデューサーを増やす

スポーツ＝時間産業／統合された高度な顧客体験を提供するビジネス
と定義すると、それをプロデュースする人材が1人でも多く必要となる

多くの突破事例の裏には「**プロデューサー的リーダー**」が存在

＜必要な人材要素＞

- ・飽きさせないカスタマーエクスペリエンスを提供するシナリオ力
- ・コストコントロールしながら全体の資源を統合するプロデュース力
- ・権利(ライツ)の管理力(守りと攻め)
- ・BtoBソリューション提供能力(顧客をホットにする場づくり力)
- ・コミュニティプロデュース力

＜確立すべき人材育成の仕組み＞

社会人大学院＋インターンの場＋継続学習の場

～Jリーグヒューマンキャピタル、スポーツビジネスアカデミーなどが先駆的な
スポーツビジネス人材作りの取り組みとしてある

②業界ナレッジが流通／マッチングできる仕組み

＜他の産業や欧米のスポーツ産業にあるもの＞

□業界の動向や統計的データ、業界企業の連携を測る、国に提案をする
産業団体

□その産業のビジネスの専門媒体（米国Sports Business Journal）

□その業界のビジネスを専門的に研究・蓄積するグローバルレベルの機関

□ビジネスカンファレンス

□専門人材を養成する機関

～メディア：スポーツイノベーターズ（日経BP）、Sports Analytics Japan
フォーラム、スポルテック、日本スポーツ産業学会など草分け的なものはある
～今後さらに発展が求められる

③民営化の促進

民営化は電信電話公社、国鉄、郵政などがそうであったように、大きな市場をもたらす

A: 自治体が持っている土地や体育施設の民営化(PFIや指定管理制度)

B: 学校施設の民営化(例 16時から民間管理にスイッチし地域クラブ化)

C: 部活の民営化→高品質・多様な手法でスポーツに触れることによって
「スポーツが大好きになる」「一生涯スポーツをするようになる」
初期教育プロセスに生まれ変わる

D: 自治体、住民がサービスを高度化させ、地域全体を巻き込んで組織化
(地域全体がスポーツテーマパーク化、阿南市野球の街づくり)

E: 地域のお祭りやイベントの官民連携、レベルアップ

④都市種別に合わせたスポーツ産業の成功パターン作り

①東京・名古屋・大阪での「メガイベント」「国際イベント」型モデル
～国際試合に耐えるスタジアム／アリーナ／ホテルなどを整備

②東名阪ベッドタウン型モデル(千葉、埼玉、神奈川など)
～地域愛を高め、地域滞在を増やし消費を増やすモデル

③地方中核都市型モデル(札幌、仙台、新潟、福岡)
～エリアの価値の再創造＋人口増をねらう(若者を流出させない)

④観光都市型モデル(沖縄、北海道)
～スポーツの「メッカ」化などによる新しいツーリズム開発、観光稼働を高める

⑤小都市コンパクトユニークモデル(阿南市)
～他に無いユニークなアイディアとモデルで「自治体全体で儲かる地域」に生まれ変わる
／スポーツ産業クラスター作り／大学などのサテライト誘致

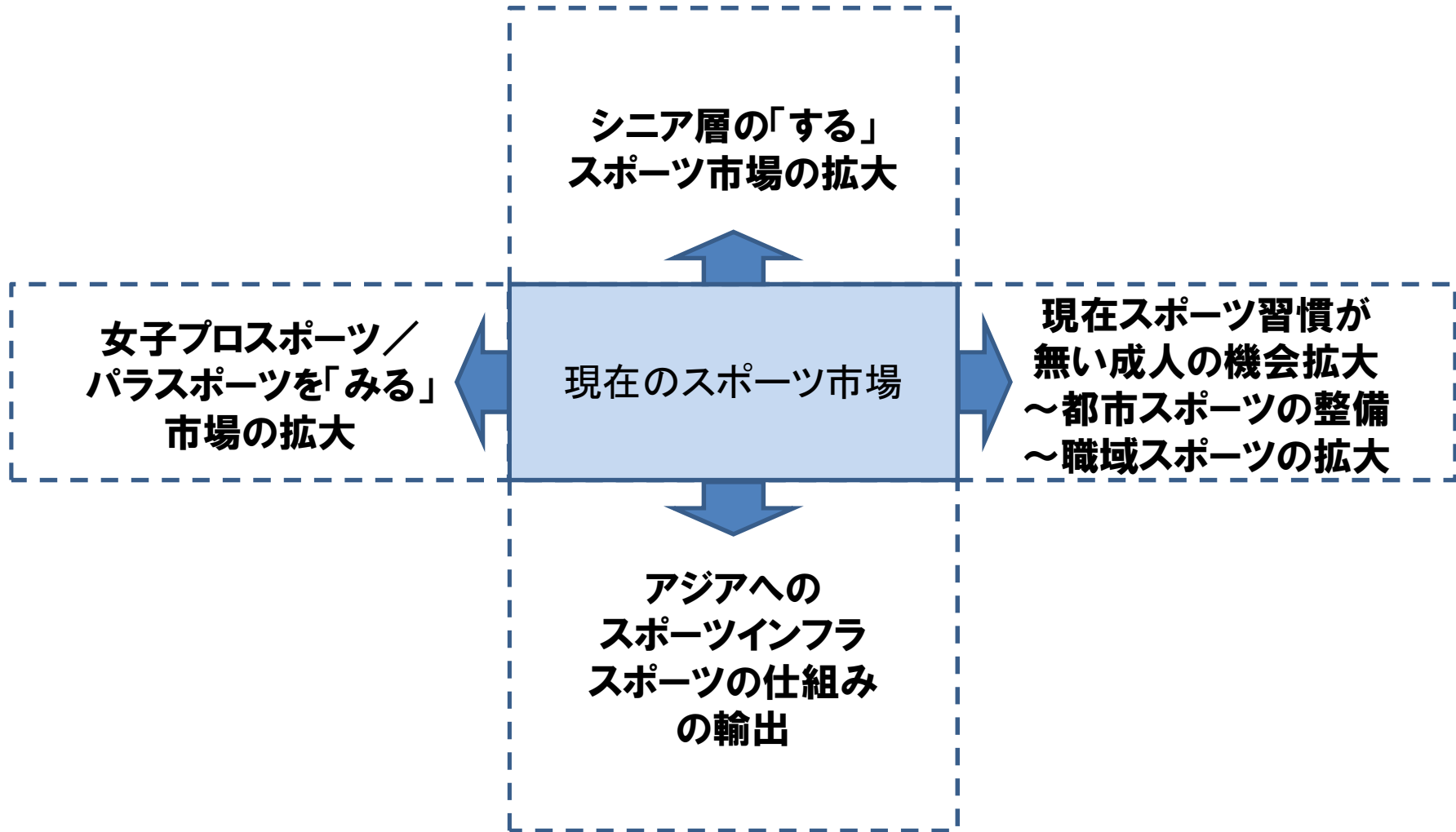
⑥人口が少ない地域
～逆に広大なトレーニングセンターを誘致／高地秘密トレーニングのメッカのように
「人がいない」「マイナーな土地」を逆手に取る

①「顧客」に発生している現状の問題点を抽出

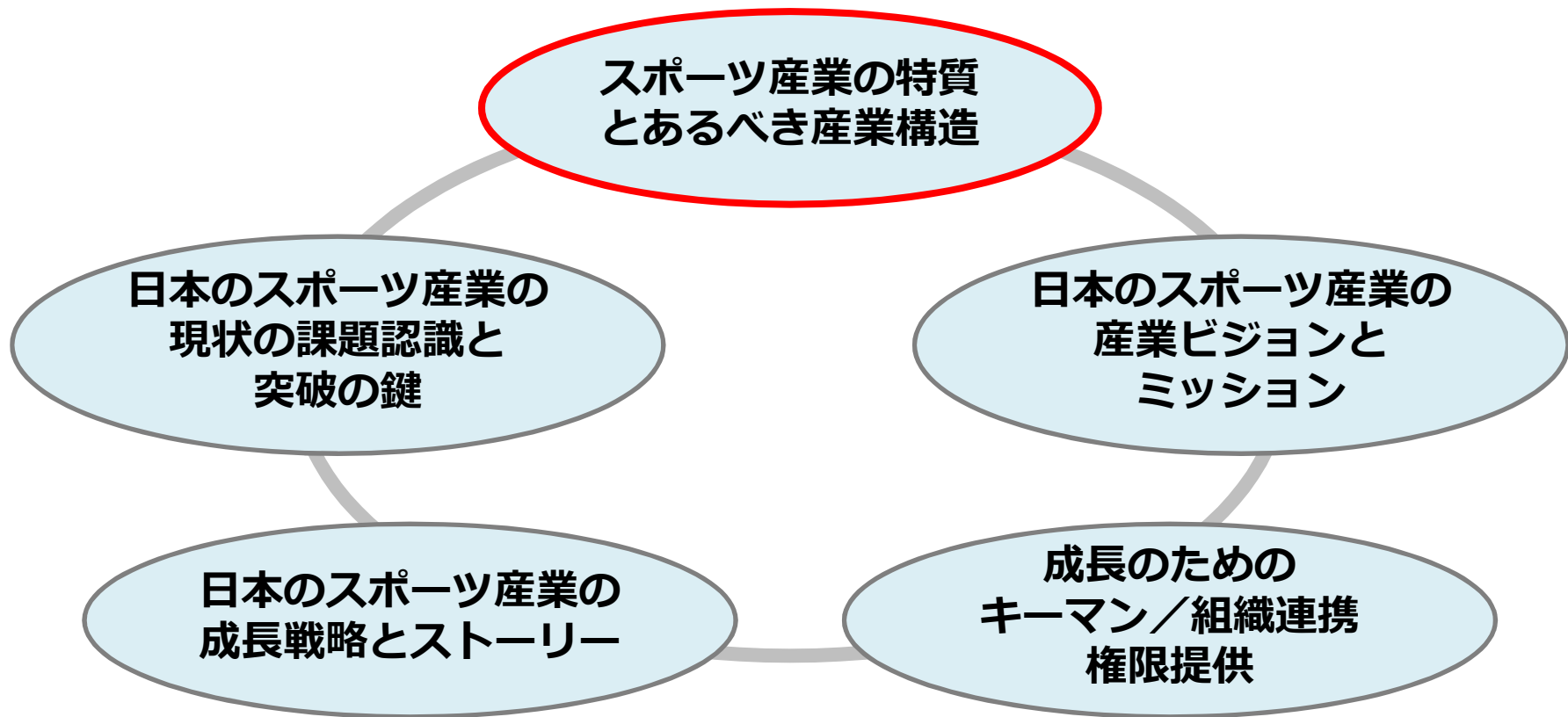
②その問題点を突破している事例や事実

③問題を解決し成長するための要素

⑤未成熟ターゲットの市場拡大の支援

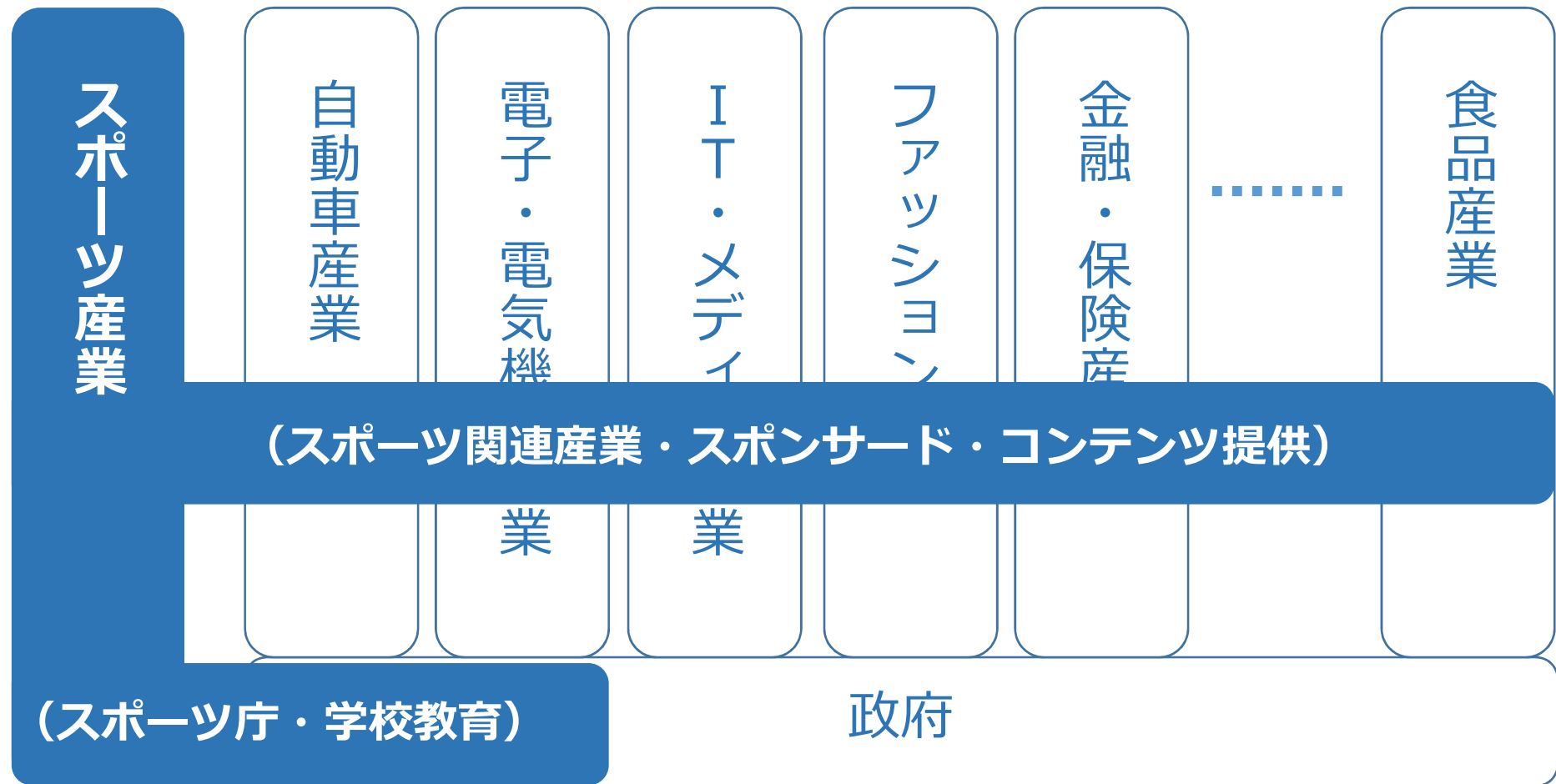


＜参考資料＞



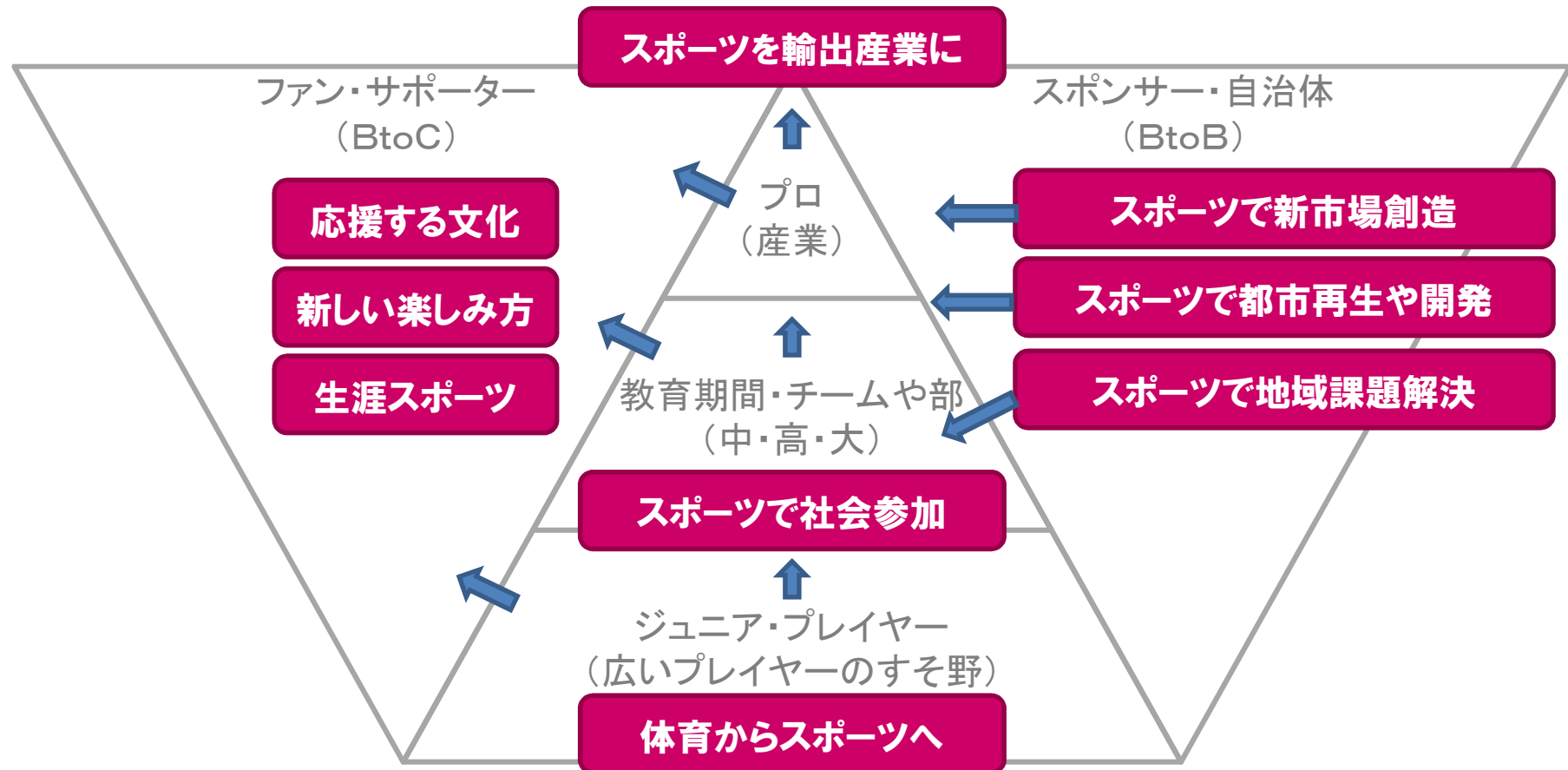
スポーツ産業の産業的な立ち位置論 という観点で考える

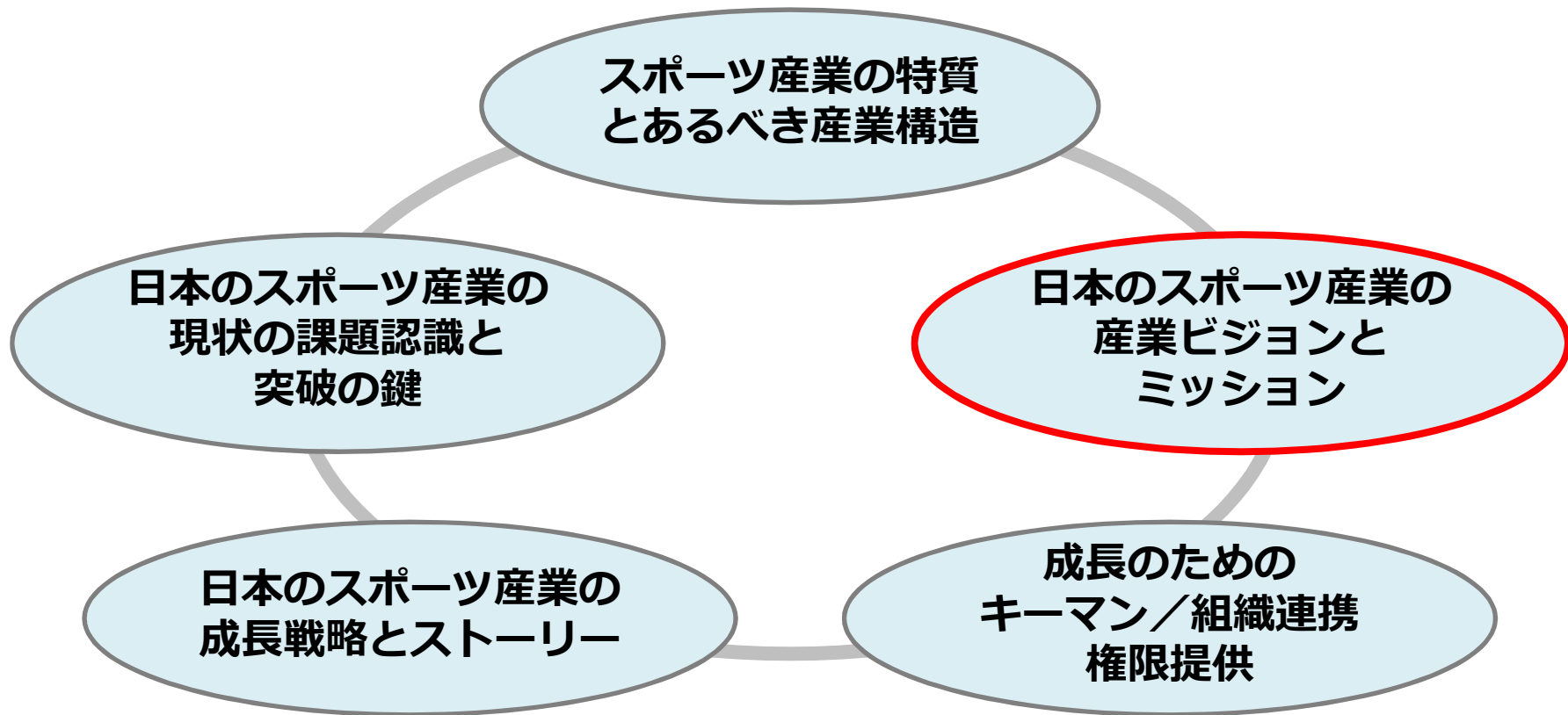
スポーツ産業の特殊な立ち位置／一つの産業であると同時に、他の産業をアクティベーションするメディア的存在



生涯スポーツというモデルで見る

スポーツが年齢と共に広がっていくようなモデル (生涯スポーツモデル)

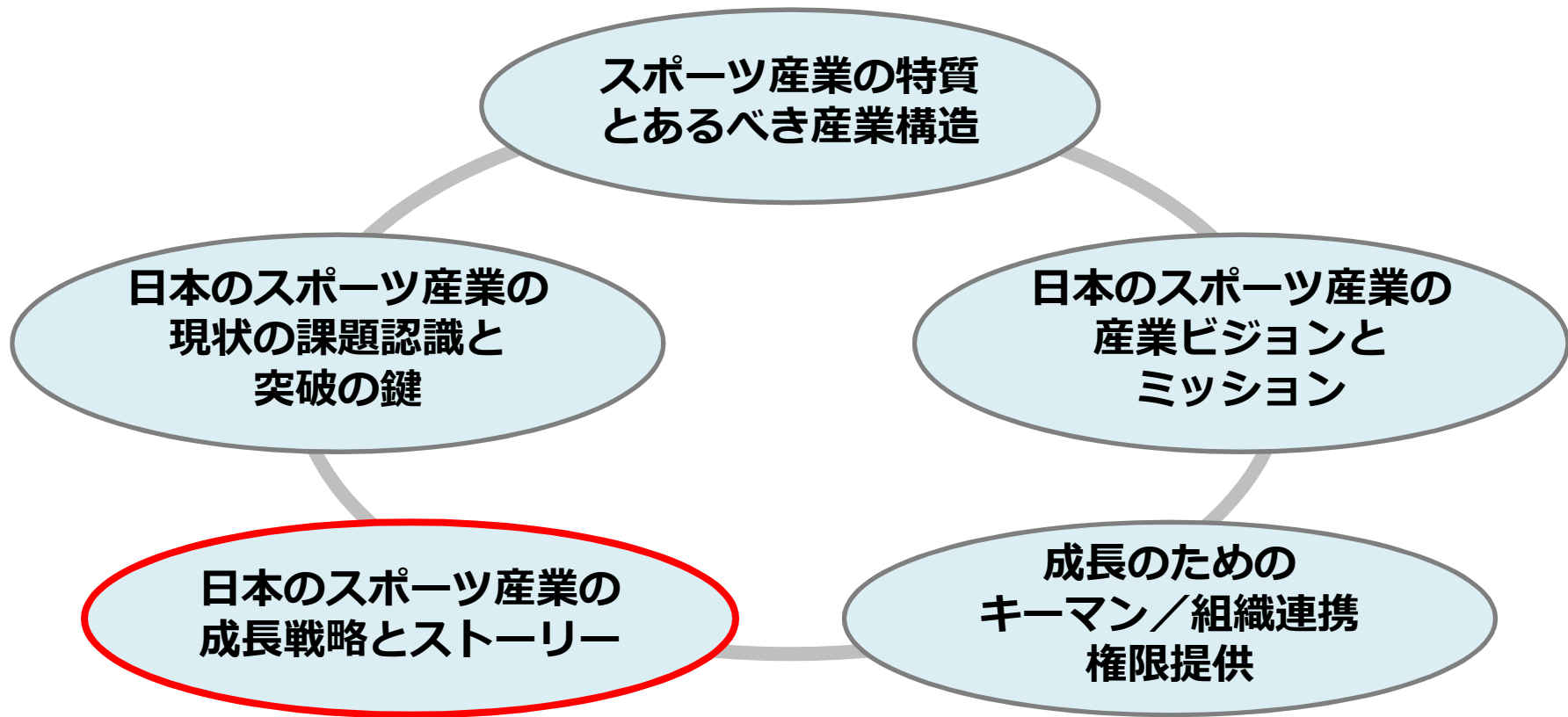




社会的ニーズのマッチ＝スポーツ産業のミッション

社会的ニーズとのマッチ

スポーツがもつ5つの機能	「負」を減らす	新価値提供
①身体活動の活性化	● 人々の身体活動を増えることによって、成人病予防などに効果がある →医療費削減に効果がある	● 60以降も身体を動かす習慣が続けば、それをサポートする新たな産業が産まれる可能性がある（サポーターなど）
②精神的な高揚と満足	● スポーツによる精神的効果は、高度情報社会におけるストレス解消やメンタルヘルス減少に効果がある	● 生涯スポーツによって国民のLife Qualityを上げることができる可能性がある
③人々のつながりを創る	● 都市における疎外、つながりが無い故に発生する犯罪や事故、孤独死などを減らす効果が期待できる ● 都市ベッタウンなどにおいて災害時に必要となる自治防災的なつながりを普段から創ることができる	● スポーツを通じて地域の人々がより地域のアイデンティティを獲得し、つながりを得ることができる ＝自分の地域に誇りを持つ ＝自分の地域のことにお金を投資するようになる ● 東京一極集中化に歯止めをかけることができる可能性がある
④人が育つ統合的経験の提供	● 教育や学問、職種の専門分化が進むことによって能力に偏りが出て、統合的判断ができる人材が輩出されづらくなる →スポーツ経験を通じて補う	● 「スポーツ」という結果が予測できない中で意思決定する／チームワークを最大化するという経験を通じて、今後日本に必要なリーダーを育てることができる
⑤国際交流の促進	● 交流が無いことで、国際的な摩擦や国際問題が増える	● スポーツを通じて国際交流、国際貢献を行う ● スポーツのシステムを輸出産業化



官民連携／民営化／都市再生と いう観点から描けるスポーツ産業の 発展シナリオ例

地方自治体における5大施設の現況・概要

施設	例	影響要素や課題	今後のあるべき姿
庁舎	市庁舎 県庁舎	老朽化 I T化への対応 建設費用の高騰 行政管理から住民サービスへ 住民減少	・庁舎の位置づけや機能そのものの見直し ・市民／観光客サービス目線での設計 ・柔軟性 ・民間オフィスビル活用なども視野に
文化・ スポーツ施設	競技場 ホール 体育館 プール	老朽化 少子化による利用者減少 改築費用の高騰 維持管理費が財政圧迫 住民の生活変化（高齢化／24時間化）に対応できていない	・運営の民間委託化（P F I方式など）検討 →サービスの向上 ・市民共同投資型の検討 ・「メッカ」化による自治体外集客アップ →地域経済効果のある施設としての蘇生 ・学校、教育などとのより密な連携
ゴミ処理施設	焼却施設 処理施設 リサイクル施設	老朽化 ゴミ増大→処理能力の限界 リサイクルコストの増大 財政難	・ゴミそのものを減らす政策振興 ・排熱利用 →プール、スケートリンク併設など
学校	小学校 中学校 高校、大学	老朽化 少子化→廃校	・管理形態の変更 →既存の管理形態のまま再利用をもくろんでも住民のニーズと合わない ・明確なコンセプトとサステナブルなモデルに基づいたリフォーム ・地域住民との連携
病院等	病院 介護施設	老朽化 高齢化に伴う疾病の種類の変化 地域包括ケアシステム	・予防～治療～リハビリなどの医療サービスの連携、高度化 ・人材育成

個別に解決をしていたら、とても予算が折り合わない

集約した複合的再開発が求められる

施設	例	影響要素や課題	今後のあるべき姿
庁舎	市庁舎 県庁舎	老朽化 IT化への対応 建設費用の高騰 行政管理から住民サービスへ 住民減少	・庁舎の位置づけや機能そのものの見直し ・市民／観光客サービス目線での設計 ・柔軟性 ・民間オフィスビル活用なども視野に
文化・スポーツ施設	競技場 ホール 体育館 プール	老朽化 少子化による利用者減少 改築費用の高騰 維持管理費が財政圧迫 住民の生活変化（高齢化／24時間化）による利用減少	・運営の民間委託化（PFI方式など）検討 →サービスの向上 ・「スナック」化による自治体外集客アップ →地域経済効果のある施設としての蘇生 ・学校・保育園・図書館との連携
ゴミ処理施設	焼却施設 処理施設 リサイクル施設	老朽化 ゴミ増大→処理能力の限界 リサイクル率の増大 財政難	・ゴミそのものを減らす政策振興 ・排熱利用
学校	小学校 中学校 高校、大学	老朽化 少子化による施設利用率低下	・管理形態の変更 →既存の管理形態のまま再利用をもくろんでも、既存のニーズと合わない ・明確なコンセプトとサステナブルなモデルに基づいたリフォーム ・地域住民との連携
病院等	病院 介護施設	老朽化 高齢化に伴う疾病の種類の変化 地域包括ケアシステム	・予防～治療～リハビリなどの医療サービスの連携、高度化 ・人材育成

①住民の生活にとって利便性の高い複合性

②自治体業務の効率性が上がる複合連携性

③企業にとってビジネスがやりやすい地域集約性

④観光客（プライベート、ビジネス両方）にとって滞在価値の高いパッケージング

複合・集約の一例とビジネス参入可能性

新たなビジネス参入可能性

ビジネス サービス	イベント 業	発電 設備業	スクール ビジネス	メディ カル
研修 会議室	スポーツ チーム	交通	本屋 文具屋	医療器具 販売
宴会業	飲食業	リサイク ル業	不動産 賃貸業	スポーツ 教室
弁護士 税理士	旅行 宿泊	回収業	通信設備	スポーツ 用品

サービスレイヤー

市民サービス 起業支援 企業交流 接待	スポーツ大会 イベント コンサート コンベンション	発電 公共交通手段 リサイクル	高等学校 専門学校 大学 サテライト授業	リハビリテー ション トレーニング
------------------------------	------------------------------------	-----------------------	-------------------------------	-------------------------

建設レイヤー

市庁舎	競技場 プール	処理施設 太陽光発電 地域交通	サテライト スクール設備	整形外科 リハビリ施設 トレセン
-----	------------	-----------------------	-----------------	------------------------

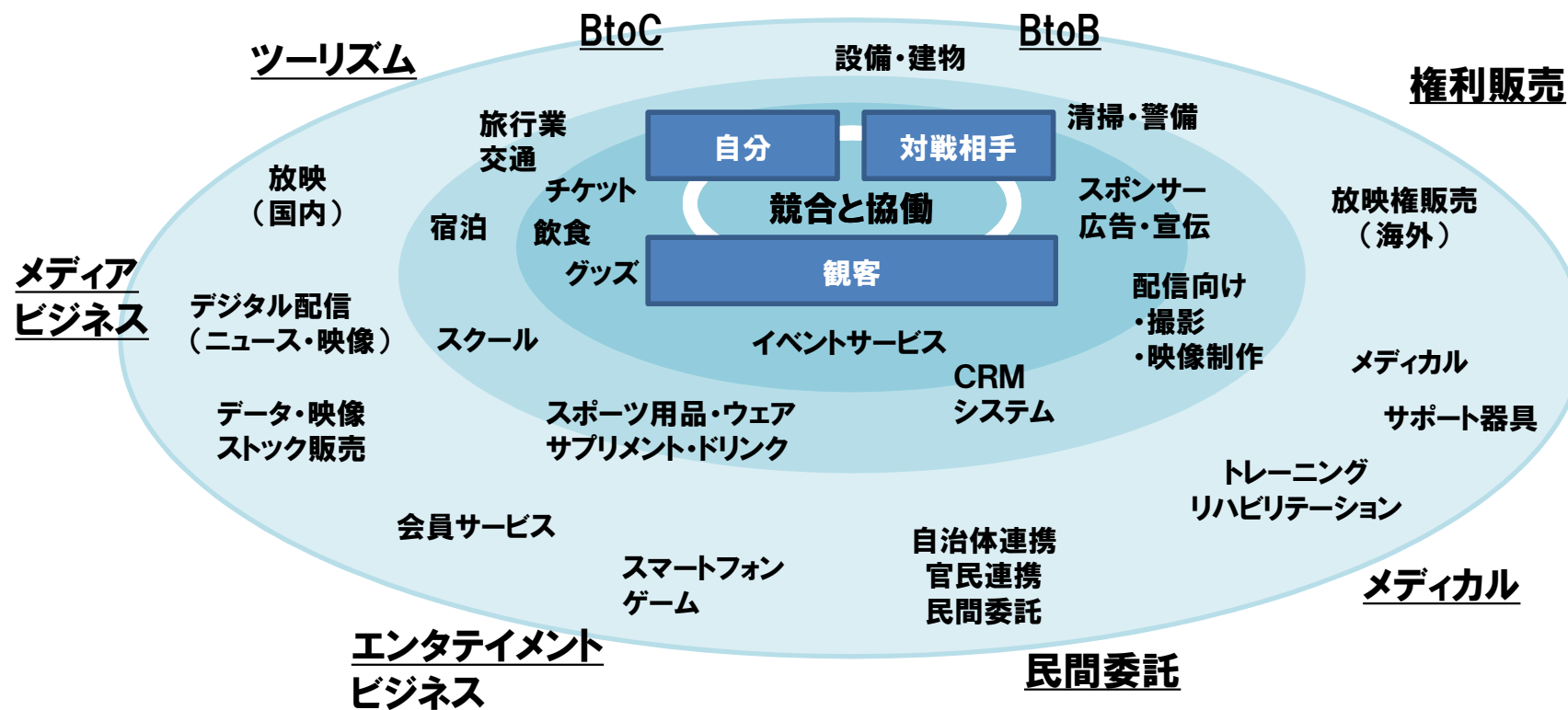
スポーツ産業がもつ「すそ野の広がり」一例

時間的広がり

予期

一喜一憂

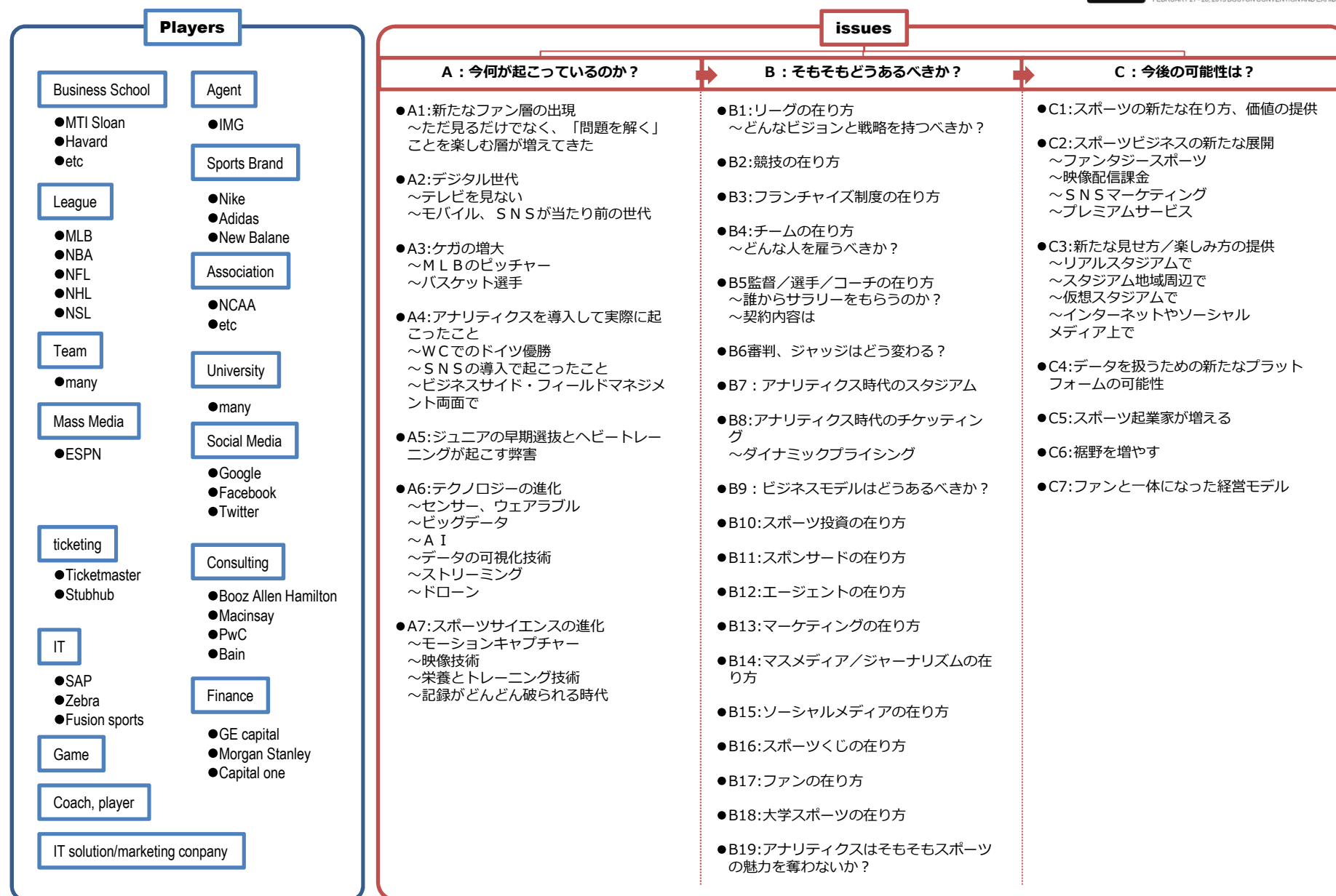
思い出



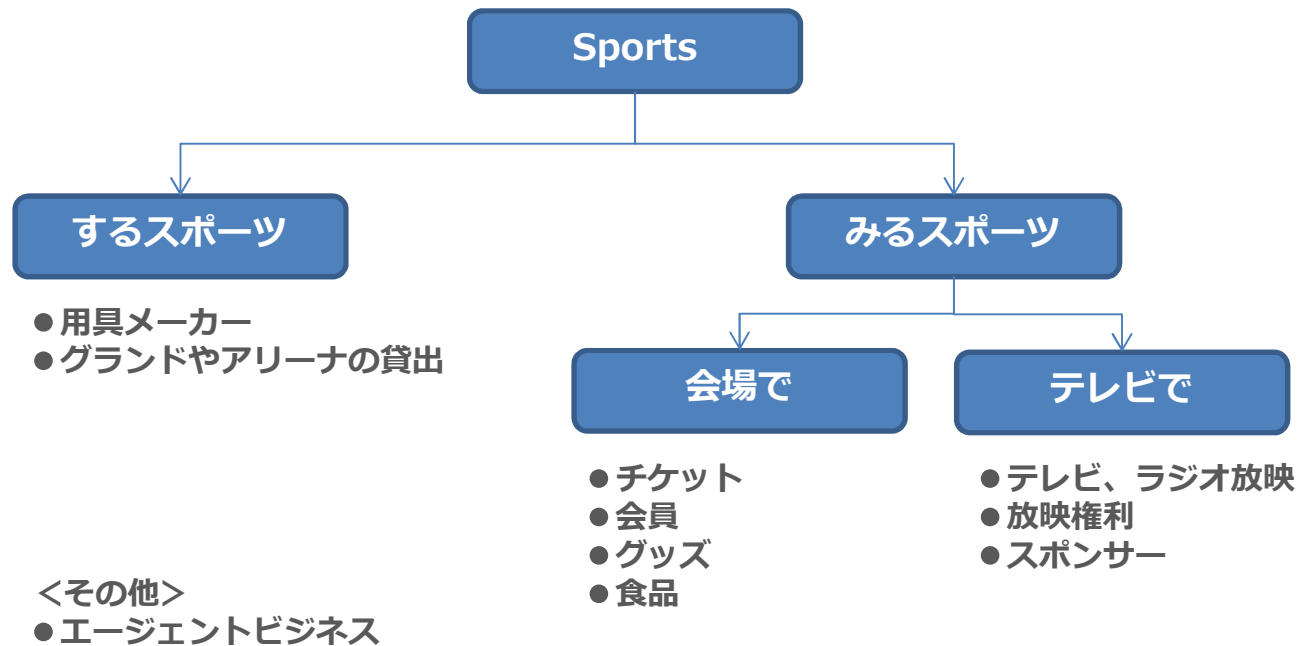
複合的再開発のパターン

パターン	例	目的、ねらい	今後の課題
スポーツ施設の新設+プロチームの誘致	千葉市 (ロッテマリーンズ、JEF) 仙台市 (楽天イーグルス) など	・移住者が多い→地域としての一体感や住民意識の形成にプロスポーツチームを活用 ・プロチームの試合による地域の経済活性化 ・プロチーム誘致による住民流出防止	・誘致したチームと地域の一体経営～誘致チームの積極活用が鍵 ・市民会員などの効果的なマネジメント
スポーツ施設の整備と大会誘致	御殿場×サッカー 白子×テニス など	・交通の便が悪いことを逆手に、多くのグラウンドがある／宿泊施設が確保できる等のメリットを強調 ・「〇〇のメッカ」のようにブランディングし、毎年そこで大会を開催することで経済効果を得る	・少子化などによる選手の減少 ・オフシーズンの施設設備有効活用
スポーツチームを新設することで雇用創出	新潟 NSGグループによるアルビレックスなど一連のスポーツ関連事業	・若者労働人口の県外流出防止のために、スポーツ系の専門学校を創ると共に、就職先であるスポーツチームを多数設立、地域活性化 ・事業創造大学院を設立し、スポーツ関係の新規事業を立ち上げやすくする	・新潟市で成功したモデルの他都市への横展開 ・横展開するための中核人材の頭数を増やす育成や採用施策
トレーニングセンターの設置とナショナルチームなどの誘致	北区×JOCトレセン JFAトレセン (海浜幕張地域)	・比較的安価なトレーニングセンターを設置し、ナショナルチームを誘致することで、地域ブランドを高める ・経済の活性化	・トレーニングセンターに求められるニーズが高度化している→それへの対応 ・ナショナルチームの継続的誘致 ・ナショナルチームを中核にした地域ビジネスモデル作り
プロチームのキャンプ誘致	沖縄県×プロ野球 宮崎県×プロ野球 グアム	・観光のオフシーズンにプロ野球キャンプを積極的に誘致し、観光客増をねらう	・プロ野球のキャンプの継続的誘致 ・訪問滞在以外の魅力づくり、ビジネス検討

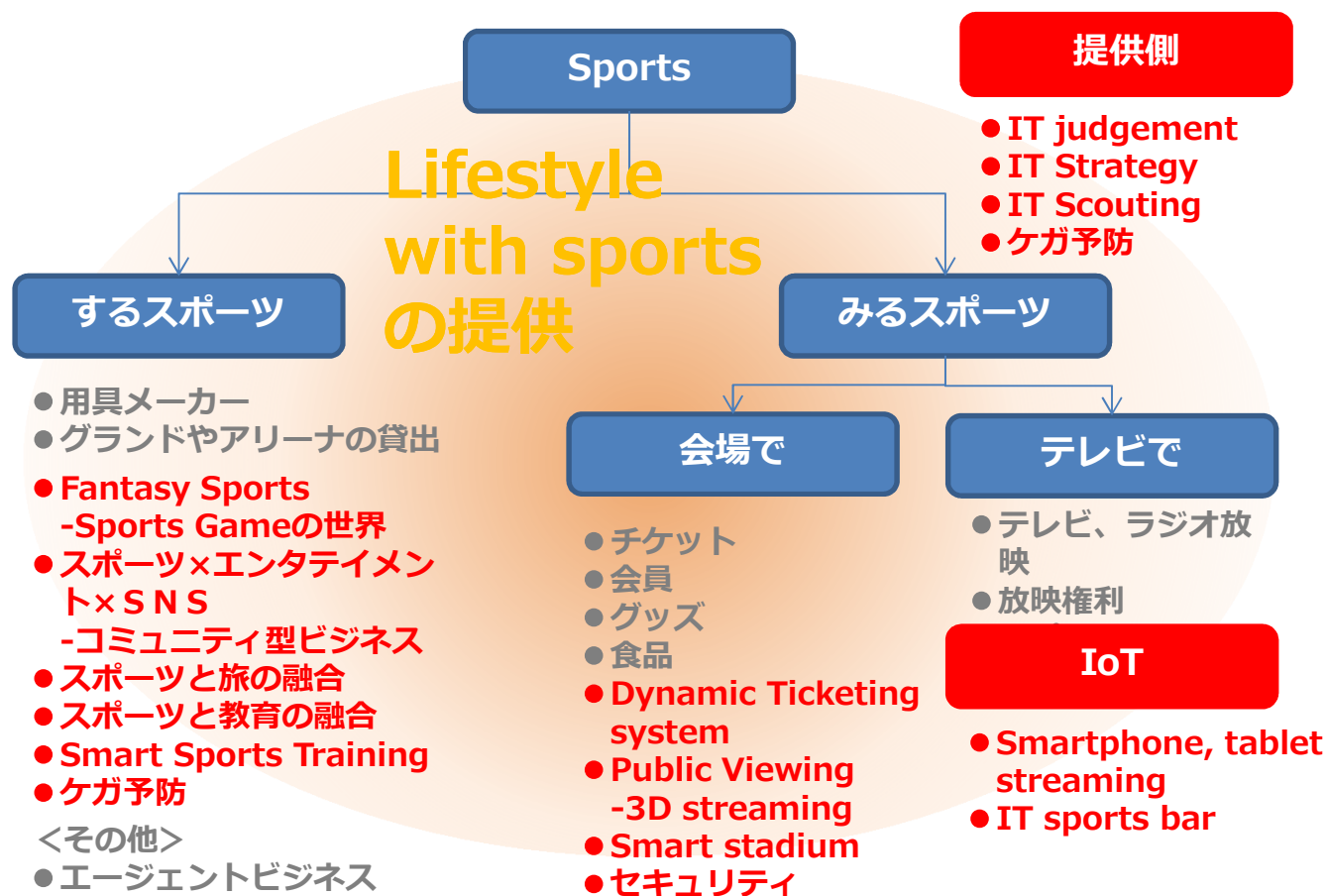
アメリカスポーツ業界の ホットイシュー



従来のSports businessの領域 ～それぞれがバラバラ、産業連携していない～



IT x Sports businessの領域
～ITが入ること、横串が入り、産業発展する可能性がある～



スポーツを活用した新たな時代の ツーリズムの開発

取り巻く環境変化

＜観光市場・地域の変化＞

チェーンストア、F Cの発達
→風景の画一感

メディア・I Tの発達
→あらゆる地域のデジャブ感

海外ローコストパッケージツアー
→旅行に対する価格感の下落

高齢化・過疎化の進行

ナビゲーションの発達
→どこでも自分で行ける時代

オンラインでの自己手配が
当たり前の時代



新たな旅の概念
パラダイムが必要

＜観光「客」の変化＞

S N Sの日常化
→「発信する」きっかけ探し

「ふるさと」が無い世代
→地域アイデンティティが薄い

大企業×I T×業務ルール
→仕事の楽しみが薄い
→やりがい薄い

流通の発達で、どこの地域の
ものも食してはいる時代

ごひいきの交通手段あり
例) マイル、自転車、電車・・・

他人を気にする時代
→ウォンツに素直に行動しない

新しい旅の概念・パラダイムシフト

旧パラダイム	新パラダイム
旅行会社が企画	参加者が企画
交通手段は画一・手配	交通手段は参加者に任せる 自分が好きな方法で参加する
ある程度同じ日程で参加	自分の都合で適宜参加
もてなされる	もてなす／ボランティア体験
ホテル・宿に宿泊	民泊
観光客向けの料理を食す	地元民のローカルフードを食す
旅行中だけつながる	旅の前後からSNSでつながる
旅行ガイドがガイド	地元民がガイド
オフを楽しむ 家族サービス	普段の会社の仕事ではなかなか得られない連 帯、リーダーシップ、創造性、学びのある 「もう一つのオン」を楽しむ
どこでも得られる時間	「そこでしかない」時間
知人・家族・仕事仲間で行く ＝「近いつながり」	知らない人と行く ＝「遠いつながり」 色んな地域から参加する
	強烈な「人」に触れる

物質的な旅の「消費」から、精神的な「充実」へ

顧客

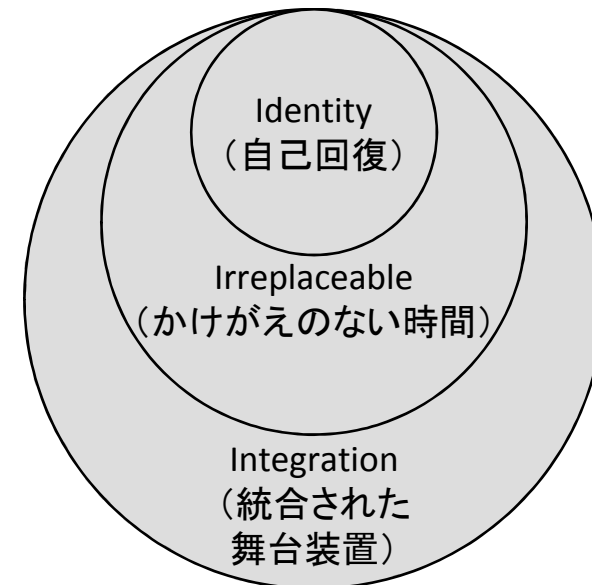
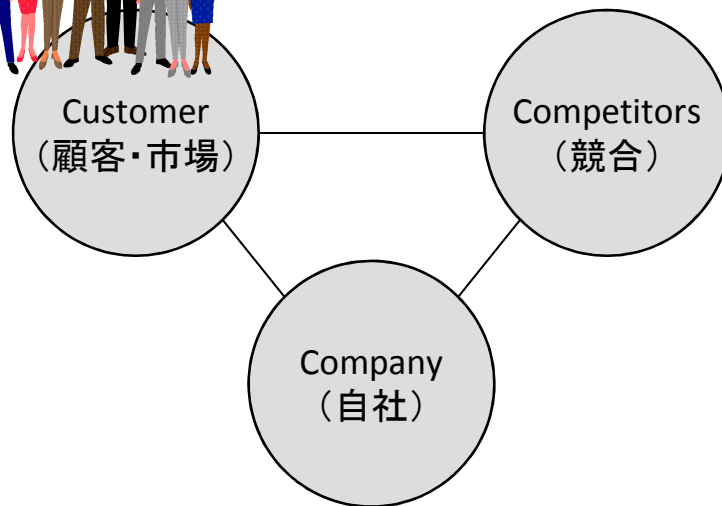
- ・「モノ」はいらない
- ・ありきたりな価値は不要
- ・日常に飽きている、白けている

プレイヤー

- ・市場調査してもウォンツはでてこない
- ・競合を意識しすぎて顧客不在
- ・自社の強みも陳腐化



**求められているのは
新しい「時間」の提案
プロデュース力
= 3 Cから3 Iへ**



事例：「そうだ 今治に行こう」ツアーの特徴

- どこからでも、どんな形でも参加OK
- その代わりに、交通は自己手配
（タイミングが合えばレンタカーに同乗）
- 現地の方とのふれあい（現地のサロンメンバーとの交流会、民泊）
- FC今治スタッフ、現地の方とサッカー観戦
- 岡田代表との対話会
- ボランティア体験
- 商品プロデュース体験

★出会い×学び×スポーツ観戦×ボランティア×ビジネス体験など★



スポーツ業界や産業の 現状評価

●スポーツ産業が今後発展するために何が大事か？

観点	解説	スポーツ産業の「今」	優先・重要度テーマ
人	☐ 優秀な人材の流入 ☐ 優秀なリーダーが育つ仕組み ☐ 人材が流動する仕組み	× 人気業界とは言い難い × 雇用が短期的でリーダーが育つ仕組みが無い × 人材が流通するプラットフォームが無い	人材育成の仕組み作り
モノ	☐ スタジアムやアリーナ ☐ 競技場、道具	× 老朽化が進んでいるところが多い 「今」の世界標準とは言い難い競技場が多い ○ 道具類は進んでいると言える	施設投資の向上 民間委託 (一体経営)
金	☐ 市場にあるお金の再配分や投資が積極的に行われること	△ 米国や欧州の地方自治体によるスタジアム投資などを見るとまだまだ少ない	ファイナンスの向上 金融業界との協働
ナレッジ	☐ きちんとした研究機関と研究員による知見の蓄積があること ☐ ビジネスナレッジの蓄積と流通がなされていること	○ スポーツサイエンスについての大学での研究などは盛ん × スポーツビジネスに関するナレッジの蓄積と流通はほとんどない	スポーツビジネスのナレッジ蓄積とナレッジ共有の場の創出
ブランドや信頼	☐ 認知が高く、信頼度や人気、評判が高い業界・企業・職業であること	×～△ 「スポーツはもうからない」など、世間的な認知や評判はまだこれから	「ビジネスレベル」業界としての向上
政府の支援	☐ 予算をとり、政策を立案・執行する専門機関があること ☐ 業界団体が編成されており、今後のビジョンや戦略が明確にされていること ☐ ビジョンや戦略に沿って政府に対して定期的な提言がなされていること	△～○ ～ようやくスポーツ基本法→スポーツ庁が設立 × ビジョンや戦略を検討できる業界団体が無い	ビジネスリーダーによって構成された業界団体の設立