

スポーツの未来に向けて

「スポーツ未来開拓会議（第3回）」資料

平成28年3月9日

公益社団法人日本プロサッカーリーグ

※ 本資料中に示す金額はいずれもおよその数字としてご覧ください。
※ 本資料中の写真・図版の無断転用は、ご遠慮ください。

スポーツの未来

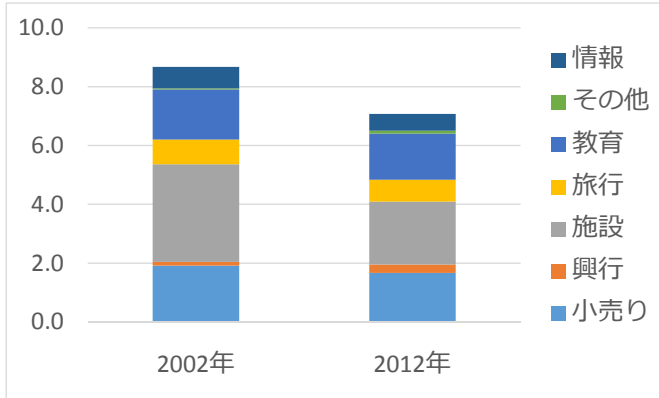


- 未来 = 100人100通りの描き方。この会議なりの描き方として、
- **成長/基幹 産業化 → スポーツ文化への再投資**
- 大事な論点
 - 日本のスポーツ市場は、成長することができる。
 - スポーツで稼いでもよい。
 - スポーツで稼ぐことで、未来のスポーツがもっとよくなる。
 - スポーツで稼ぐことで、地域社会及び日本全体に、大きく貢献できる。
 - 「スポーツで、もっと、幸せな国へ。」（Jリーグ百年構想）
 - 先に成長する分野と、再投資を受ける分野がある。
 - スポーツ産業の根元は、人々がスポーツに寄せる愛情、熱意、信頼。

スポーツGDPもJリーグも、伸び悩み？



- スポーツGDPは、10年間で1.6兆円（18.4%）縮小



- 反転できる？
- どこを、どうキックする？
- 成長シナリオは？

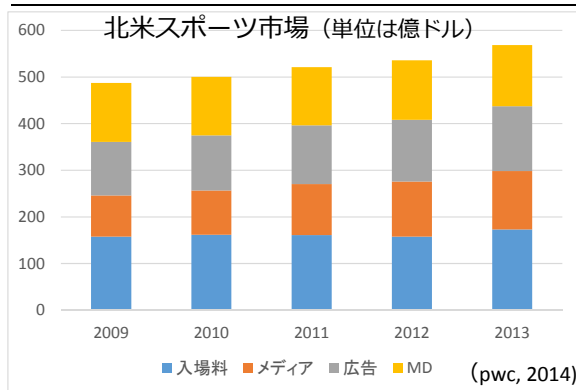
(間野, 2016.2.16 < 政投銀, 2015)

- Jリーグ：規模は拡大。でもトップラインは・・・

	1994年（2年目）	2008年（ACL連覇）	2015年
平均観客（J1）	19,598人	19,202人	17,803人
リーグ収入	100億円	129億円	133億円
J1クラブ平均	36.9億円	34.5億円	32.9億円（2014年）
クラブ数	12	33（18+15）	52（18+22+12）

検討用資料／公益社団法人日本プロサッカーリーグ 2016/3/9

世界のスポーツは、成長産業



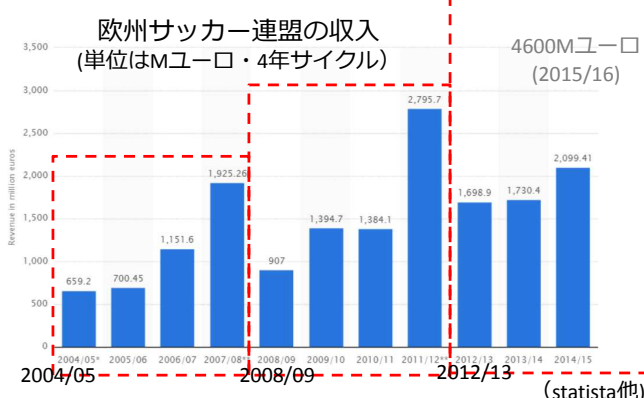
スポーツGDP 10年後の目標

日本	50兆円（2025年に、後藤田先生） ?兆円	13倍
中国	100兆円（2025年に、中国国務院）	

世界のスポーツGDP（現在）

米国	53兆円（2013年、4700億ドル）
----	---------------------

(米国スポーツ産業数字は、経産省2014。他は各種報道から抜粋)



検討用資料／公益社団法人日本プロサッカーリーグ 2016/3/9

中国の政策

- 2015年3月に発表。
- サッカーの発展を、経済社会発展計画に盛り込む。ワールドカップに出場し、主催し、優勝する。2030年までに。
- サッカーに力を入れる小中学校を2020年までに2万校、2025年までに5万校に。(現在は5千校)
- サッカー場の建設を、都市化や新農村建設計画に盛り込むよう求める。
- BBC報道 (2016.3.6) によると、
- 最近15ヶ月で2,433億円 (中国チーム・企業による、海外サッカーへの投資)
- 政府、地方政府の投資も始まっている。
- 国家を背景とするChina Media Capital (CMC) が、中国スーパーリーグの放送権を、5年13億ドル (1,500億円) で購入。

Where is China spending its money?
China has invested upwards of £1.5bn overseas in the last 15 months

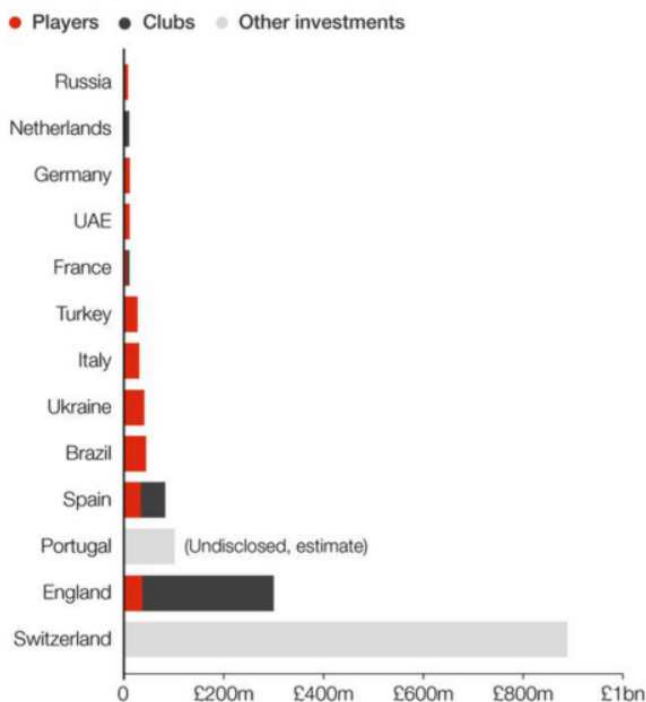


Chart shows overseas players bought by Chinese teams; Chinese businesses investing in overseas clubs; and Chinese businesses investing in other sports-related overseas companies. (Source: Professor Simon Chadwick)

(<http://www.bbc.com/sport/football/35642084>)

検討用資料 / 公益社団法人日本プロサッカーリーグ 2016/3/9 5

成長のために、どこをキックする？



1. ビッグイベントを跳躍台とする。
 - Jリーグ 2000年 → 2002年 ; 11,065人 → 16,586人 (J1平均観客) 、 80億円 → 112億円 (リーグ売上) 、 23.7億円 → 27.2億円 (J1平均売上)
2. スター選手、スターチームが出現し、大活躍する。
3. 国内トップリーグ・競技会が充実し、国民のスポーツへの関心を、高める。
4. スタジアム/アリーナに対する考え方を変えることが、成長の起爆剤になる
5. その他

検討用資料 / 公益社団法人日本プロサッカーリーグ 2016/3/9 6



アウグスブルク



メンヘングラツドバハ



ジンスハイム



ポーフム



ドレスデン



ベルリン



フランクフルト



レバークーゼン



ヴォルフスブルク

一方、国内では・・・ 課題の多い施設が数多く



山形(NDスタ)



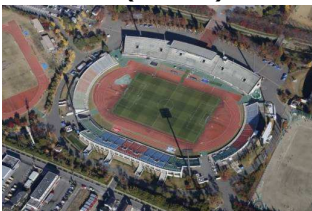
水戸(Ksスタ)



群馬(正田スタ)



湘南 (BMWスタ)



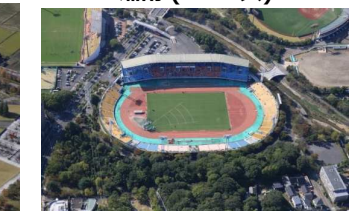
甲府 (中銀スタ)



金沢(石川西部)



富山



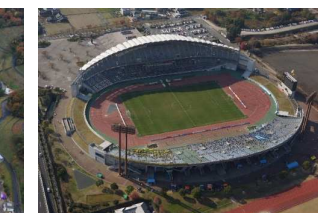
名古屋(パロ瑞穂)



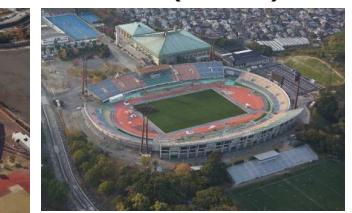
岡山(Cスタ)



広島(Eスタ)



讃岐(ピカスタ)



愛媛(ニスタ)

改修費用は高額。新設の方が廉価のケースも。躯体の改修は構造上、難しい。
アクセスが悪く、経済効果がない施設では、改修したところで誰も幸せにならない

スタジアム/アリーナを、収益施設に。

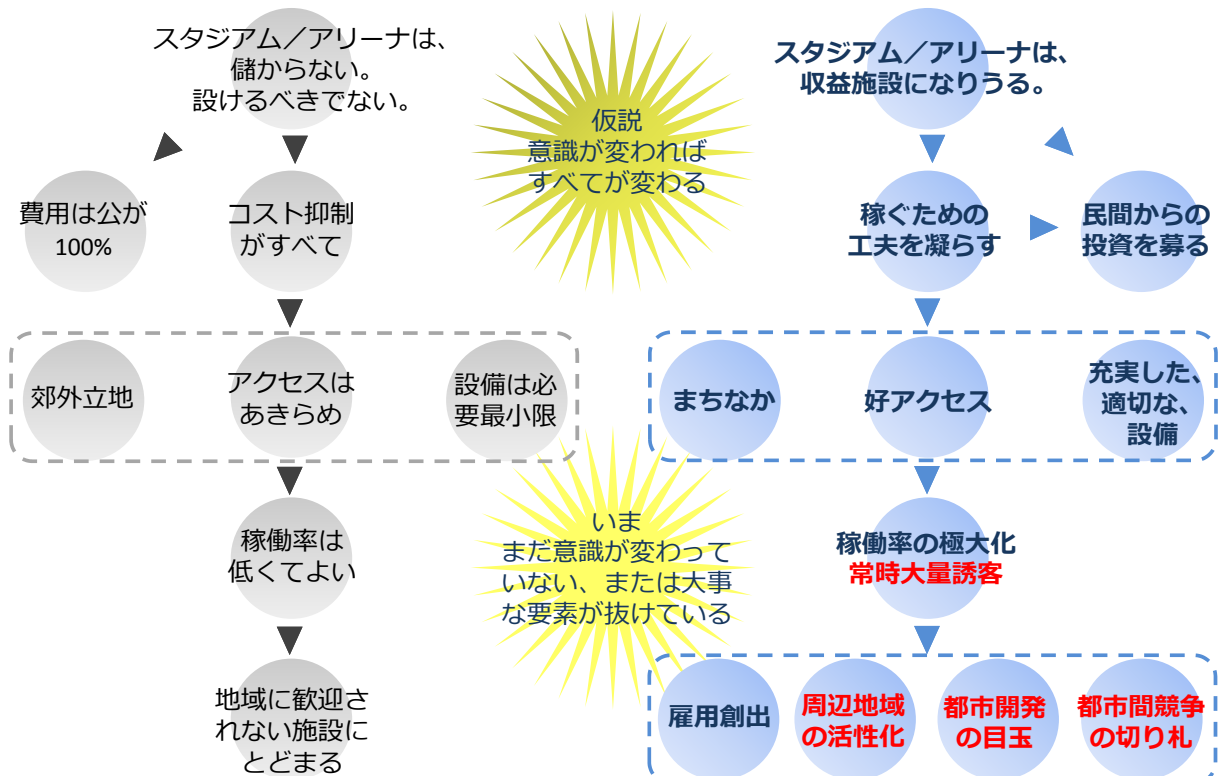


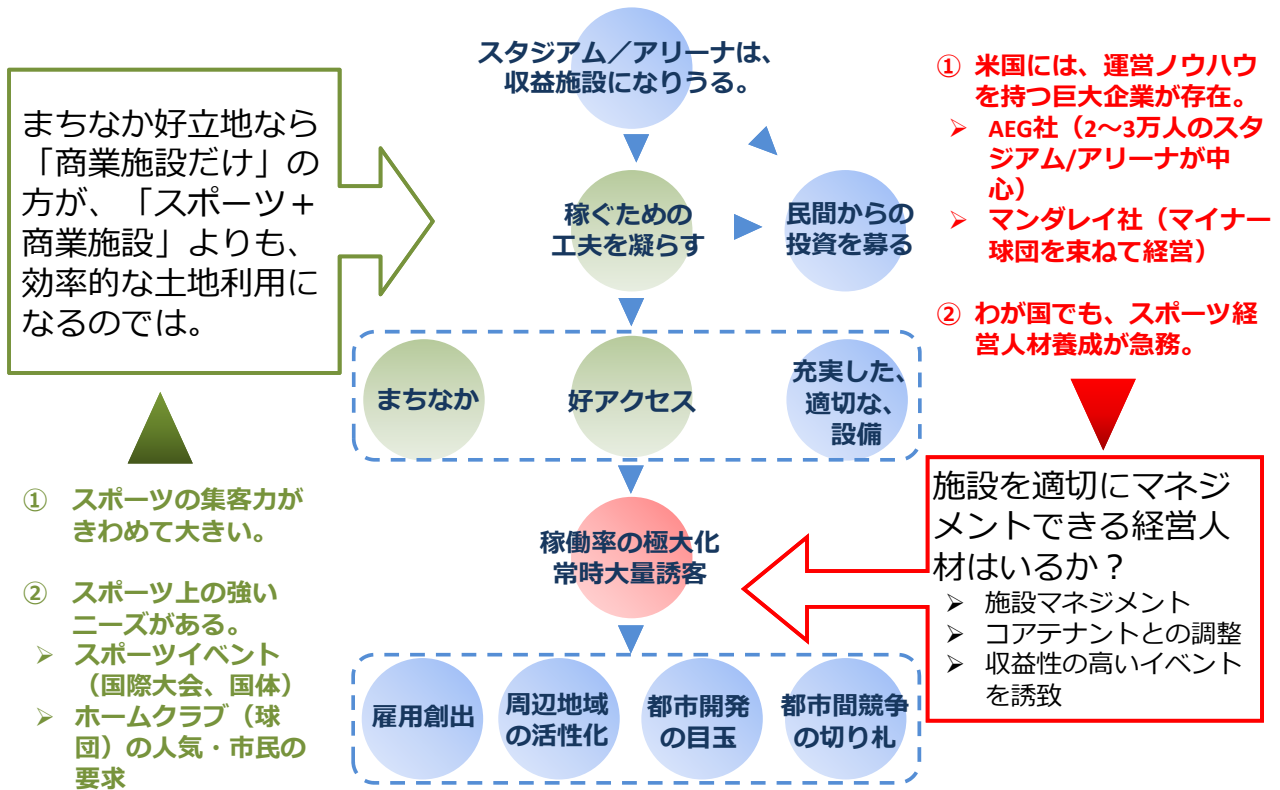
これに対し海外には、スポーツ施設の機能を複合化し、スポーツイベント以外の稼働率を高め、利益を上げる例がある。このような施設は稼働率に見合った、交通至便な立地に設置され、スポーツ観戦時の快適性も大いに向上している。一つのスタジアムの水準が向上すると、ライバル関係にあるスポーツクラブのスタジアムも対抗して水準を高める。このような連鎖の結果、とくに欧米では近年、新しいスポーツ施設の建設および改修が盛んで、かつその質が急速に高まりつつある。

日本ではプロスポーツのイベントを開催する施設について、「施設運営による収益は期待できないものの、社会的に一定の意義はある。従って公共事業として整備するが、できるだけ投資額を抑えて、必要最低限の機能を設備すればいい」と見なすのが一般的だろう。この考え方を、「**スポーツ施設は工夫すれば、スポーツイベント以外でも収益を上げられる。収益を上げるための事業プランがあれば、民間投資を期待できる。好立地で高機能な施設を実現することで、初期の建設費用が高くついても、毎年の管理事業の利益から十分に回収できる**」と転換することが望まれる。欧米などスポーツ先進国はすでに後者の考えに立って、スポーツ施設への投資を加速している。日本も同じ考えに立たないと、競技力向上およびスポーツ文化振興の両面において、ますます後れを取ることでありかねない。

(Jリーグ、RISB。2008年) > 先行事例『米国に於けるスタジアムファイナンス』政投銀、2005年6月

“バラ色のプラン” (右の図) がなぜ実現しない？





施設経営の実務：MSG社へのインタビューより

- マディソン・スクエア・ガーデンは、ニューヨークのハブ駅、ペンステーションの直上に位置する好立地。収容人数は約20,000人。
- コアテナント（プロチーム）はニックス（NBA）、レンジャース（NHL）、リパティ（WNBA）。
- コンサート、ディズニー・オン・アイスなどのイベントも開催。年240回。
- フルタイムスタッフ1,500人。パートタイム雇用を含むと6,000人。
- 収入構成（年間）：広告\$110M、スウィートボックス\$90M（@\$15M）、チケット\$100M、MSGネットワーク\$200M（周辺9百万世帯に番組を配信）
- 周辺への波及効果：6,000人を雇用 | 地域外からの旅行者を誘引、\$200M/年の効果 | 年間4百万人がアリーナを訪れ、15万人がアリーナツアーに参加する。80%が地域外からのツーリスト。
- 3つのプロチームの運営は、それぞれの運営会社が担当：チーム編成と競技、マーケティング
- 3年間、100億ドルかけて改修工事を実施したところ。費用はすべて内部留保でまかなった。（自治体は土地取得手続き、免税措置などで協力）
- 大規模改修を民間資金だけで実施する例はまれ。官民共同で費用を拠出するのが普通。
- 3,700人の労働者が従事。改修効果でNY市と州は、年\$140Mの税収アップ。
- すべてのチケットがほぼ売りきれるので、他の成長エンジンが必要。MSGネットワークはその挑戦の一つ。

（MSG社 Integrated Sales のマネージャーへのインタビュー（2014年10月）よりJリーグが構成）

コアテナント（プロスポーツ）の役割



- 20～30年間、持続する集客力。
 - 建設資金の借入金の返済期間をイメージ（減価償却ベースだと50年）
- 人々の憧れ、誇り、シンボル。⇒ 継続性への貢献。
- 建設資金調達への貢献。
 - クラブ/球団 売上げの3% × 20年間で、建設費の3分の1を負担すると想定すると、
 - 200億円クラブ/球団 ⇒ 360億円スタジアム/アリーナ
 - 100億円クラブ/球団 ⇒ 180億円スタジアム/アリーナ
 - 60億円クラブ/球団 ⇒ 108億円スタジアム/アリーナ
 - 上記は根拠なき机上の試算にすぎないが、クラブの身の丈が大きいほど収益性を意識した施設整備が可能になり、そうでない場合、従来型に近い、公益性が強調された整備になるのではないか。
- コアテナントを育てる意識、またコアテナント側の成長（収益・集客力アップ）への意志が、求められる。
 - ここでもカギは、経営人材。

（Jリーグの）ローカル／ナショナル／グローバル



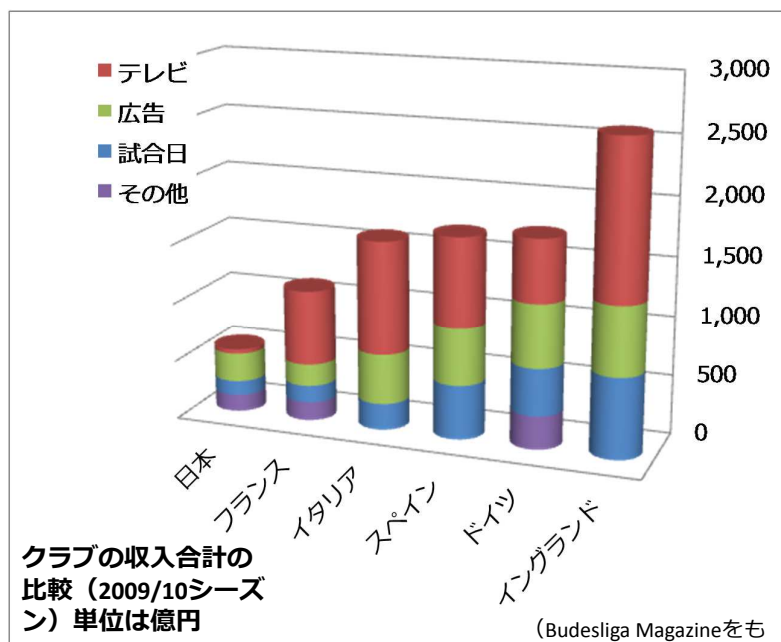
	ローカル／L	ナショナル／N	グローバル／G
Jリーグ	➢ J2、J3クラブ	➢ J1上位クラブ	➢ 今はいない
売上規模	➢ 2～20億円	➢ 25～60億円	➢ 100億円以上
平均観客	➢ 5,000～10,000人	➢ 20,000～30,000人	➢ 40,000人以上
役割	<ul style="list-style-type: none"> ➢ J2、J3レベルの競技力。 ➢ 勝敗に関わらず地域のクラブとして活躍 ➢ 地域メディアにおけるバリューあり 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 日本でトップレベルの競技力 ➢ J1リーグ、天皇杯、リーグカップなどのタイトルを争う ➢ 全国レベルのメディアバリュー 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 日本を代表してアジアクラブ選手権を制覇（爆買い中国を打倒） ➢ 世界クラブ選手権のファイナリストに
選手	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 地域企業の雇用協力 ➢ デュアルキャリア前提 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ レギュラー選手は憧れの収入水準 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 億万長者？

- (1) 少数の人気クラブ・選手の手で稼ぎ、すそ野の拡大に投資する構造。
- (2) ローカルの充実なくして、競技の成長・発展なし。（メキシコ五輪の教訓 → Jリーグ理念）
- (3) L・N・G、それぞれにスポーツに求める機能（稼ぐ力と公益性のバランス）は異なる。
- (4) ここ20～30年間で減衰したのは「ナショナル（日本一であること）」の価値。世界水準の競技力を持たない限り、Jリーグの成長はない。
- (5) 世界水準の競技力を支えるのは、世界水準の収益力。

満員のスタジアム/アリーナが、 スポーツ産業成長の出発点。



- 満員のスタジアム/アリーナが、スポーツ価値の源泉で、好循環（成長）の出発点
 - 満員のスタジアム/アリーナ
 - メディア価値向上
 - 広告価値向上
 - 好循環（拡大局面）
- 満員のスタジアム/アリーナの要件
 - 選手、クラブ、リーグの魅力
 - スタジアム/アリーナの魅力**
 - イベントとしての楽しさ
 - メディア露出



世界に伍するには、放送権収入増が必要。そのためにまず、満員のスタジアムが必要。

まとめ



- スポーツの未来 = 成長/基幹産業化 → スポーツ文化への再投資
 - 牽引（先行）する分野、後続する分野、裾野として支える分野がある。
- 取り組みの第一歩を、スタジアム/アリーナ改革とする。
 - 好立地 及び/または 好アクセス。
 - スポーツ観戦、及び収益化に適した施設で、かつ運営の自由度が高い。
 - 地域社会の活性化・価値上昇に貢献する。
- 官民一体で取り組む。
 - 官：立地の確保、アクセスを含む周辺整備。 | 民：事業投資。
 - スポーツクラブ/球団・リーグ：集客力の持続。成長への強い意志。投資。
- スポーツクラブ/球団の成長を、同時的に促す。
 - スポーツクラブ/球団の魅力向上が、施設に収益力をもたらす。
- スポーツ経営人材の育成が肝要。
 - 施設運営事業、及びスポーツ産業成長を担う経営者。
- 人々がスポーツに寄せる愛情、熱意、信頼が、スポーツ産業を育む。