

令和時代の
「スポーツを活用する」

自己紹介

杉原 海太（すぎはら かいた）

1996年 東京大学大学院工学系研究科修士課程修了

1996年～ デロイトトーマツ（現アビーム）コンサルティング
＜戦略立案・業務改革・ITコンサルティングに従事＞

2002年～ 独立系コンサルティング会社

2004年～ FIFAマスター

2006年～ アジアサッカー連盟（AFC）
＜Head of Developmentとしてリーグ支援コンサルティングプログラム（AFC KICK OFF Programme）の立ち上げに尽力＞

2014年～2019年 FIFAコンサルタント
＜協会・リーグ・クラブのガバナンス(Professional Football Department,- 国際移籍ルール、クラブライセンス制度等)、戦略立案・業務改革 (FIFA PERFORMANCE Programme)及びITコンサルティング (FIFA Connect Programme) 従事＞

現在 Jリーグ社会連携プロジェクト等、複数の日本でのスポーツプロジェクトに従事

昭和における日本と欧米の
スポーツビジネス

昭和における日本のスポーツビジネス



<https://www.jiji.com/jc/d2?p=mos002-00970903&d=004soc>

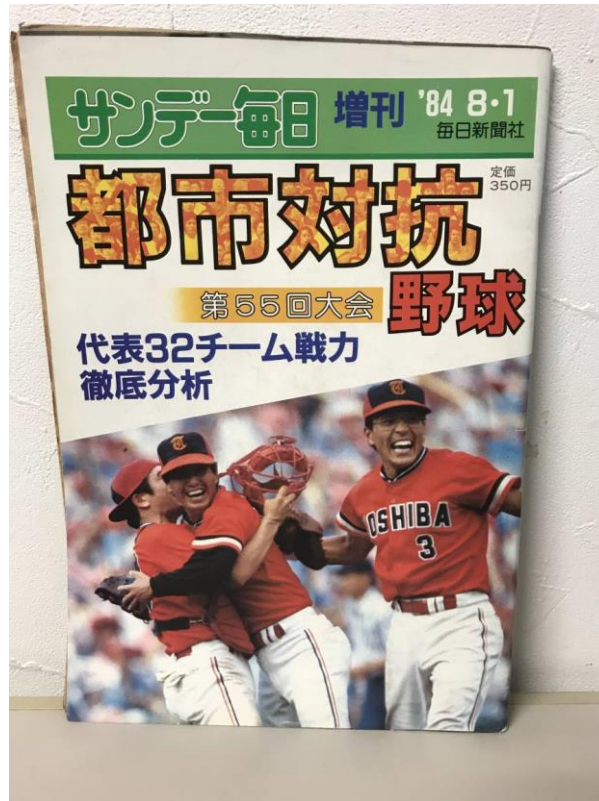
<https://hanshintigers.jp/goods/licensee/img/t-logo.gif>

http://www.seibuholdings.co.jp/group/history/pdf/SeibuHD_history_03-04.pdf

日本スポーツビジネスの昭和・平成・令和

	昭和	平成	令和
日本	スポーツ×企業 【企業オーナースポーツ】 企業がオーナーとして自社のビジネスにフル活用 (例：新聞社、電鉄会社、・・・等)		
「欧米」			

昭和における日本の「スポーツビジネス」



日本スポーツビジネスの昭和・平成・令和

	昭和	平成	令和
日本	スポーツ×企業 【企業オーナースポーツ】 - 企業がオーナーとして自社のビジネスにフル活用 (例：新聞社、電鉄会社、・・・等) 【企業内スポーツ】 - 福利厚生、従業員の一体感醸成などにスポーツを活用 (企業内部活)		
「欧米」			

昭和における欧米のスポーツビジネス

「商業五輪」の原点 1984年ロサンゼルス五輪

2019/11/7 18:00

保存 共有 印刷 共有 ツイート その他

1984年7月、ロサンゼルスで空から噴射装置を背負った「ロケット人間」がスタジアムに降り立った。世界を驚かせた開会式の演出、カール・ルイスの陸上4冠などで記憶に残るロス五輪は今に続く「商業五輪」の原点でもある。



ロサンゼルス五輪の開会式で空を飛ぶ「ロケットマン」=AP

76年モントリオールは大赤字、80年モスクワは西側諸国のボイコットに遭い、大きな危機に直面していた五輪に、実業家でもあるピーター・ユベロス大会組織委員長が次々と改革を打ち出した。

協賛企業に五輪マークの使用を独占的に認め、テレビ局からは高い放映権料を獲得した。終わってみれば大会は2億ドル超の黒字となり、このビジネスモデルはサッカーのワールドカップなど他の国際大会にも拡大した。

五輪で得られる収益は各競技団体や選手に還元される一方、大口スポンサーである米テレビ局の意向が競技運営にも強く影響を及ぼすようになった。東京大会で競泳決勝などが午前中に行われるのも、米国のゴールデンタイムに合わせた調整の結果と考えられている。

日本スポーツビジネスの昭和・平成・令和

	昭和	平成	令和
日本	スポーツ×企業 【企業オーナースポーツ】 - 企業がオーナーとして自社のビジネスにフル活用 (例：新聞社、電鉄会社、・・・等) 【企業内スポーツ】 - 福利厚生、従業員の一体感醸成などにスポーツを活用 (企業内部活)		
「欧米」	スポーツ×地域 - スポーツのオーナーシップは地域 80年代半ば辺りから「企業協賛」の流れが始まるも、主導権はあくまで地域		

平成における日本と欧米の
スポーツビジネス

平成における日本のスポーツビジネス



平成における日本と欧米のスポーツビジネス

	昭和	平成	令和
日本	スポーツ×企業 【企業オーナースポーツ】 - 企業がオーナーとして自社のビジネスにフル活用 (例：新聞社、電鉄会社、・・・等) 【企業内スポーツ】 - 福利厚生、従業員の一体感醸成などにスポーツを活用 (企業内部活)	Jリーグによる【脱企業オーナースポーツ】&【脱企業内スポーツ】 - 企業内スポーツ→分社化 - 企業オーナースポーツ→メセナ（CSR）という大義名分により地域密着 - 母体企業を持たない地域クラブも	
「欧米」	スポーツ×地域 - スポーツのオーナーシップは地域 80年代半ば辺りから「企業協賛」の流れが始まるも、主導権はあくまで地域		

平成における日本のスポーツビジネス

会社名	ジェフユナイテッド株式会社 JEF UNITED CORPORATION
チーム名	ジェフユナイテッド市原・千葉 JEF UNITED ICHIHARA CHIBA
本社 所在地	〒260-0835 千葉県千葉市中央区川崎町1-38
設立年月日	1991年6月11日
資本金	4.9億円
資本構成	東日本旅客鉄道株式会社 50% 古河電気工業株式会社 50%

株式会社ベガルタ仙台 プロフィール

運営会社概要

■会社名

株式会社ベガルタ仙台（英文名：VEGALTA SENDAI CO., LTD.）



■主な出資企業

宮城県、仙台市、カメイ株式会社、学校法人角川学園、株式会社マイナビ、株式会社藤崎、株式会社河北新報社、株式会社ユアテック、東北放送株式会社、株式会社仙台放送、株式会社橋本店、アイリスオーヤマ株式会社、株式会社やまや（2020(令和2)年1月1日現在）

平成における日本と欧米のスポーツビジネス

	昭和	平成	令和
日本	スポーツ×企業 【企業オーナースポーツ】 - 企業がオーナーとして自社のビジネスにフル活用 (例：新聞社、電鉄会社、・・・等) 【企業内スポーツ】 - 福利厚生、従業員の一体感醸成などにスポーツを活用 (企業内部活)	Jリーグによる【脱企業オーナースポーツ】&【脱企業内スポーツ】 - 企業内スポーツ→分社化 - 企業オーナースポーツ→メセナ（CSR）という大義名分により地域密着 - 母体企業を持たない地域クラブも プロ野球新興球団による【企業オーナースポーツ×地域密着】というハイブリットモデル - IT企業×球団経営×街づくり	
「欧米」	スポーツ×地域 - スポーツのオーナーシップは地域 80年代半ば辺りから「企業協賛」の流れが始まるも、主導権はあくまで地域		

平成における日本のスポーツビジネス

 北海道日本ハムファイターズ
(Hokkaido Nippon-Ham Fighters)

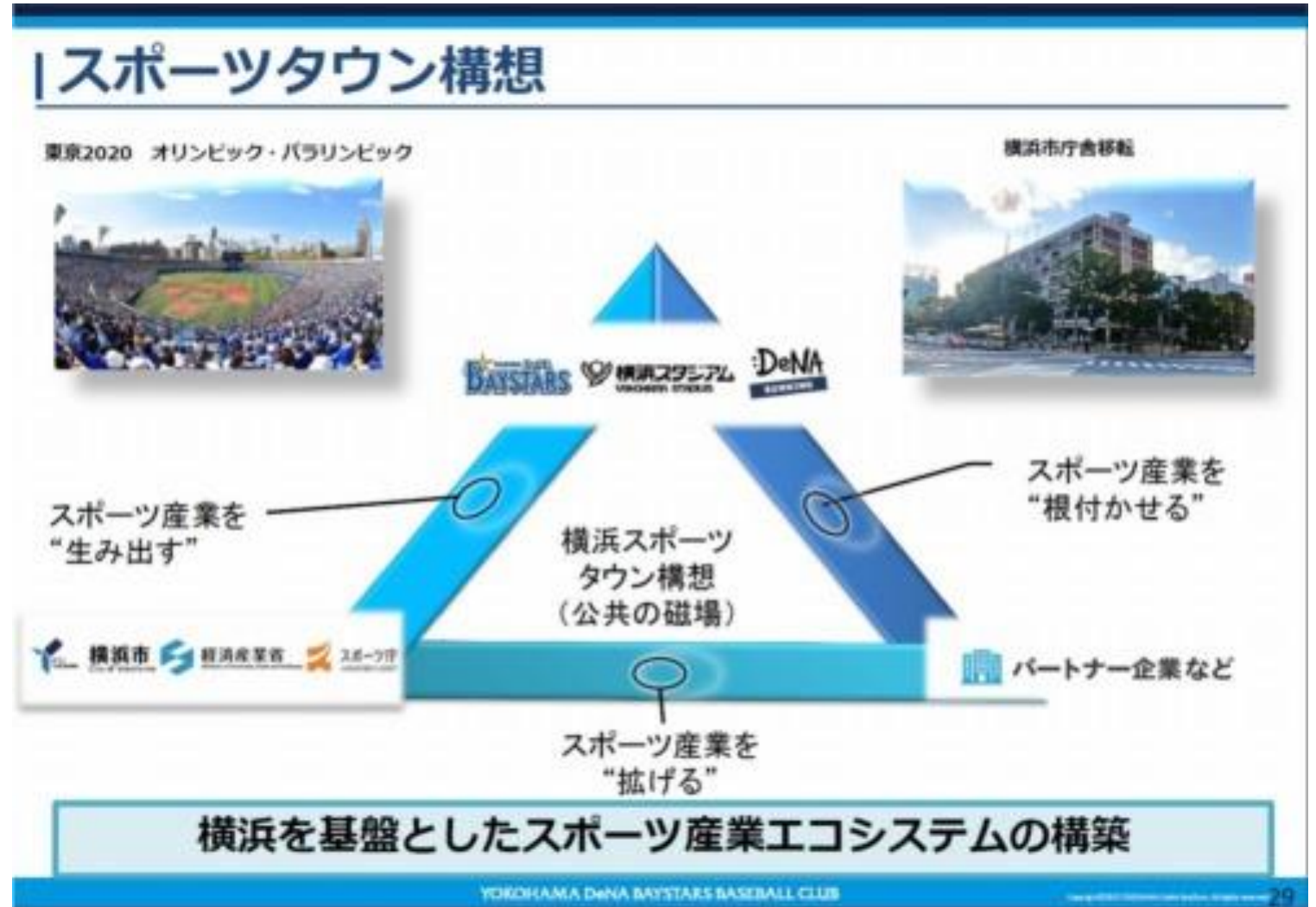
 東北楽天ゴールデンイーグルス
(Tohoku Rakuten Golden Eagles)

 埼玉西武ライオンズ
(Saitama Seibu Lions)

 千葉ロッテマリーンズ
(Chiba Lotte Marines)

 オリックス・バファローズ
(ORIX Buffaloes)

 福岡ソフトバンクホークス
(Fukuoka SoftBank Hawks)



平成における日本と欧米のスポーツビジネス

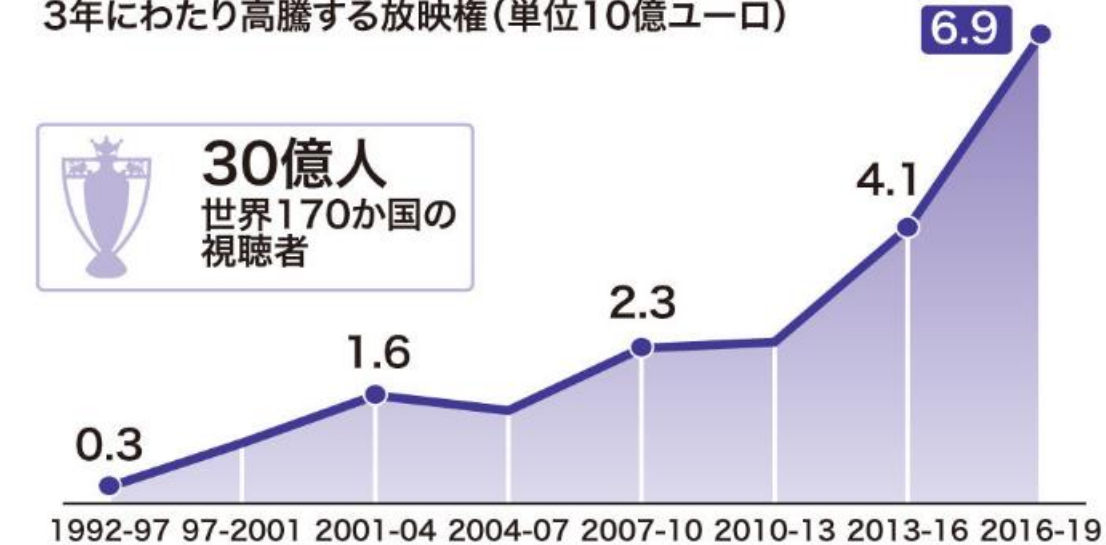
	昭和	平成	令和
日本	スポーツ×企業 【企業オーナースポーツ】 - 企業がオーナーとして自社のビジネスにフル活用 (例：新聞社、電鉄会社、・・・等) 【企業内スポーツ】 - 福利厚生、従業員の一体感醸成などにスポーツを活用 (企業内部活)	Jリーグによる【脱企業オーナースポーツ】&【脱企業内スポーツ】 - 企業内スポーツ→分社化 - 企業オーナースポーツ→メセナ（CSR）という大義名分により地域密着 - 母体企業を持たない地域クラブも プロ野球新興球団による【企業オーナースポーツ×地域密着】というハイブリットモデル - IT企業×球団経営×街づくり	
「欧米」	スポーツ×地域 - スポーツのオーナーシップは地域 80年代半ば辺りから「企業協賛」の流れが始まるも、主導権はあくまで地域	グローバル化によるビジネス肥大化 - 放映権ビジネス - 企業協賛 - 外国資本	

平成における欧米のスポーツビジネス

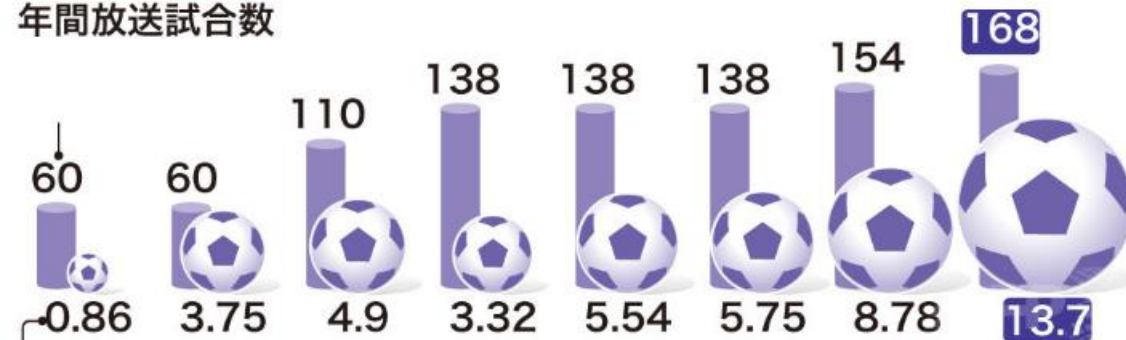
イングランド・プレミアリーグのテレビ放映権料

3年にわたり高騰する放映権(単位10億ユーロ)

 **30億人**
世界170か国の
視聴者



年間放送試合数



1試合の平均放映権料(単位100万ユーロ)



<https://www.afpbb.com/articles/-/3039296>

<https://www.itmedia.co.jp/news/articles/1611/17/news072.html>

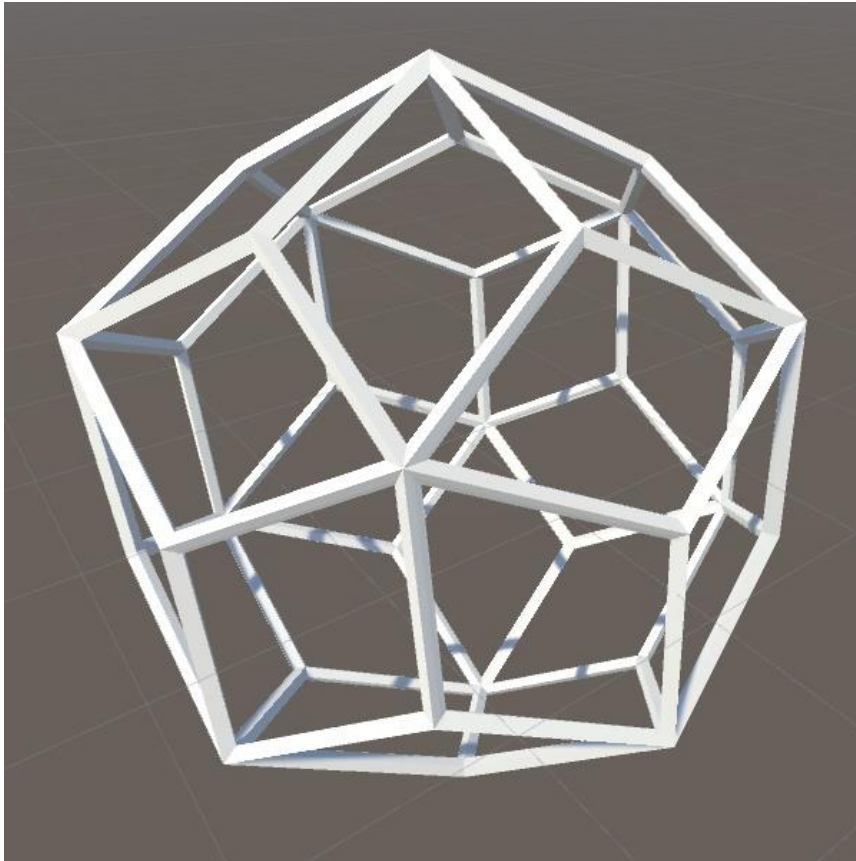
https://sportiva.shueisha.co.jp/clm/football/wfootball/2018/07/26/2003_split/LGclM

スポーツは日本において「活用されてきた」

- 企業の広告宣伝（日本ではオーナーシップを持ち、本格的に自社ビジネスに活用、海外では協賛により活用）
- 地域振興・まちづくり（例：Jリーグクラブやプロ野球新興球団）
- 企業の福利厚生・従業員の一体感醸成

などなど

スポーツの多面的な価値



特に今まで活用されてきたのが
(主にプロスポーツの)

- エンターテインメント価値
 - 広告価値
 - 公共性
- 等々

まだまだ他にも活用できるスポーツ
の価値があるのではないかな？

令和時代は・・・？

	昭和	平成	令和
日本	スポーツ×企業 【企業オーナースポーツ】 - 企業がオーナーとして自社のビジネスにフル活用 (例：新聞社、電鉄会社、・・・等) 【企業内スポーツ】 - 福利厚生、従業員の一体感醸成などにスポーツを活用 (企業内部活)	Jリーグによる【脱企業オーナースポーツ】&【脱企業内スポーツ】 - 企業内スポーツ→分社化 - 企業オーナースポーツ→メセナ（CSR）という大義名分により地域密着 - 母体企業を持たない地域クラブも プロ野球新興球団による【企業オーナースポーツ×地域密着】というハイブリットモデル - IT企業×球団経営×街づくり	???
「欧米」	スポーツ×地域 - スポーツのオーナーシップは地域 80年代半ば辺りから「企業協賛」の流れが始まるも、主導権はあくまで地域	グローバル化によるビジネス肥大化 - 放映権ビジネス - 企業協賛 - 外国資本	行き着くところまで来て、どこに向かうか誰もわからない？→グローバル資本主義と同じ？

令和における日本の
「スポーツ活用」

人生100年時代の到来

人生100年時代について

(人生100年時代構想会議中間報告より引用)

- ある海外の研究では、2007年に日本で生まれた子供の半数が107歳より長く生きると推計されており、日本は健康寿命が世界一の長寿社会を迎えています。
- 100年という長い期間をより充実したものにするためには、幼児教育から小・中・高等学校教育、大学教育、更には社会人の学び直しに至るまで、生涯にわたる学習が重要です。
- 人生100年時代に、高齢者から若者まで、全ての国民に活躍の場があり、全ての人が元気に活躍し続けられる社会、安心して暮らすことのできる社会をつくることが重要な課題となっています。

経産省若手プロジェクト

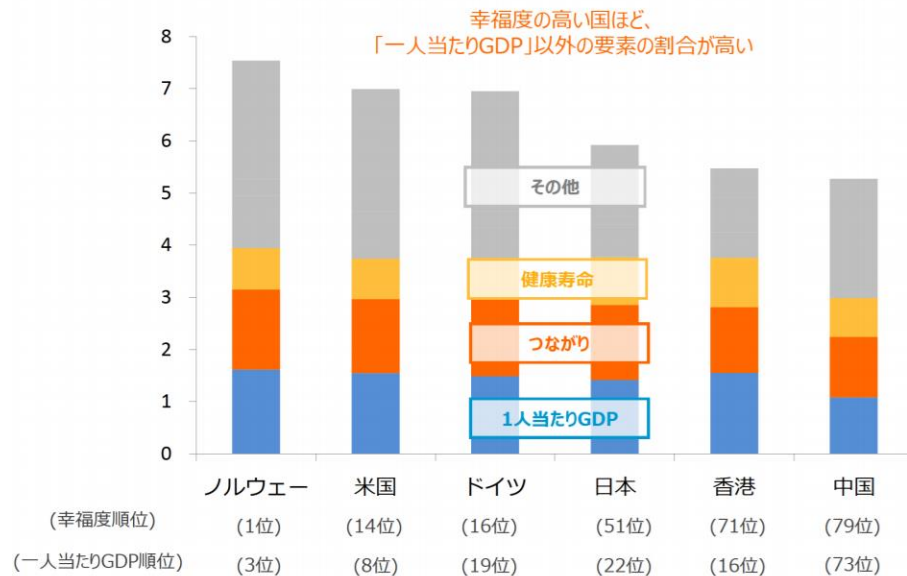
不安な個人、立ちすくむ国家

～モデル無き時代をどう前向きに生き抜くか～

平成29年5月
次官・若手プロジェクト

「つながり」や「健康寿命」も幸福の重要な要素

各国の幸福度の内訳
(2016年)



このままでは、いつか社会が立ちゆかなくなることは明らか。
若い世代には、そんな日本を見限って、
生活の場を海外に移す動きも出てきている。

**従来の延長線上で個別制度を少しずつ手直しのではなく、
今こそ、社会の仕組みを新しい価値観に基づいて
抜本的に組み替える**時期に来ているのではないか。

- ①一律に年齢で「高齢者＝弱者」とみなす社会保障をやめ、
働ける限り貢献する社会へ
- ②子どもや教育への投資を財政における最優先課題に
- ③「公」の課題を全て官が担うのではなく、意欲と能力ある個人が担い手に
(公共事業・サイバー空間対策など)

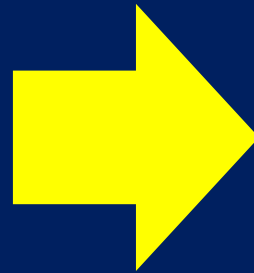
これにより、
個人の帰属・つながりを回復し、不確実でも明るい未来を実現する。

人生100年時代に役立てるスポーツ？

人生100年時代について

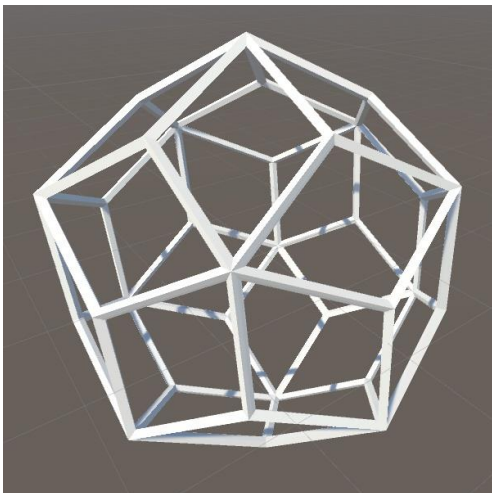
(人生100年時代構想会議中間報告より引用)

- ある海外の研究では、2007年に日本で生まれた子供の半数が107歳より長く生きると推計されており、日本は健康寿命が世界一の長寿社会を迎えています。
- 100年という長い期間をより充実したものにするためには、幼児教育から小・中・高等学校教育、大学教育、更には社会人の学び直しに至るまで、生涯にわたる学習が重要です。
- 人生100年時代に、高齢者から若者まで、全ての国民に活躍の場があり、全ての人が元気に活躍し続けられる社会、安心して暮らすことのできる社会をつくることが重要な課題となっています。



人生100年時代に求められる要素

- ・ 健康寿命
- ・ 人々の繋がり
- ・ 生きがい
- ・ (学び直し可能な)教育等々



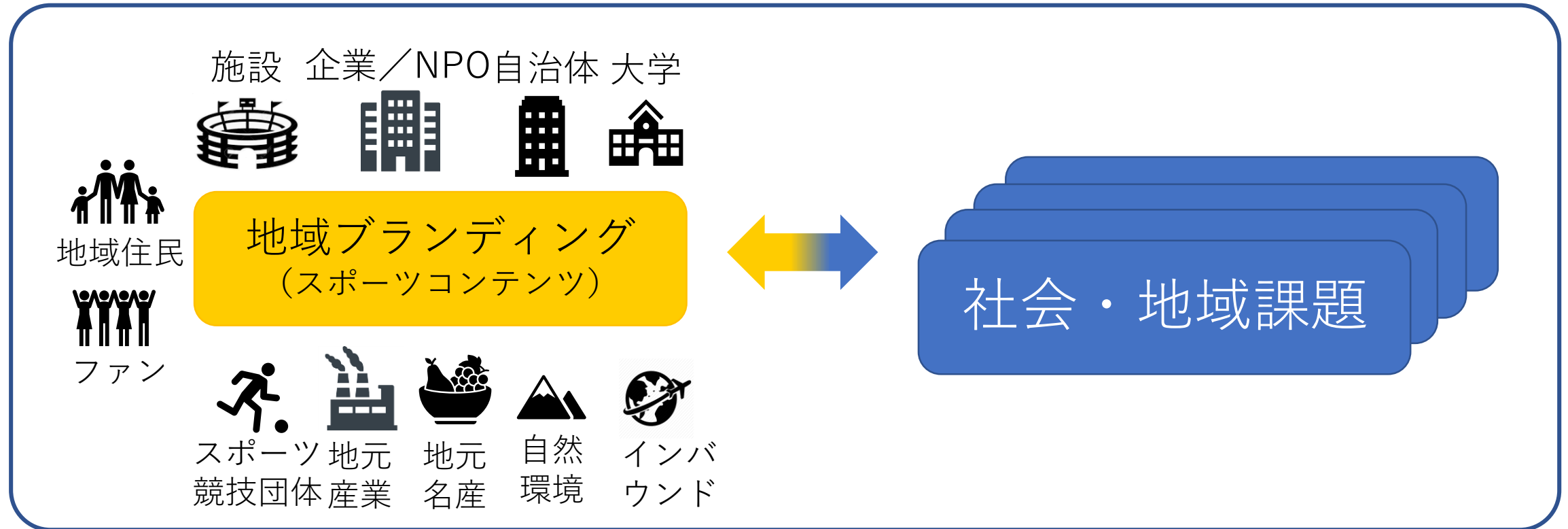
スポーツの多面的な価値を活用できる？（含：見るスポーツ＆するスポーツ）

- ・ （楽しんで見ていると・していると、気がついたら）健康になっている
- ・ （楽しんで見ていると・していると、気がついたら）人と繋がっている
- ・ （楽しんで見ていると・していると、気がついたら）学びを得ている

→ 「結果として」個人も地域も活力を得る

では、実際にどうやったらスポーツ
を「活用」できるのか？

スポーツコンテンツ（みる・する）を活用した 地域ブランディング



地域ブランディングに寄与できるスポーツコンテンツを作るには、
「ならでは」のリソースを使う事が重要に！

Jリーグをつかおう！（社会連携プロジェクト）



Jリーグをつかおう！（社会連携プロジェクト）

主語を変える！

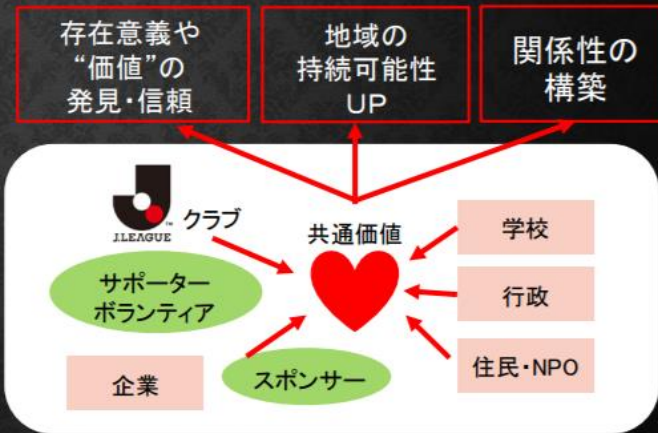


主語：クラブ



ホームタウン活動
サッカーのメディア的
価値を中心に活用

主語：地域の人



社会連携プロジェクト
サッカーの多様な価値を活用

23

Point!



Jリーグをつかおう！プロジェクトとは？



誰もが関われる器を作り、
世の中に当事者を増やすことを目指した

将来的には地域のスポーツ団体も乗れるようにしたい

32

Jリーグをつかおう！（社会連携プロジェクト）

徳島ヴォルティス・徳島県美馬町市・大塚製薬

Jリーグの“何”をつかう？（例：ノウハウ）



ノウハウを住民の健康のために



ソーシャル・インパクト・ボンド
Jクラブ1号案件
徳島県 美馬市 健康増進事業
(徳島ヴォルティス)



健康・医療事業
(鹿島アントラーズ)

「ソーシャルインパクトボンドを活用した健康増進プログラム事業」

- 徳島ヴォルティス、美馬市、大塚製薬の三者で覚書を締結。
ソーシャルインパクトボンドとして、地域住民のヴォルティスのプロスタッフが市民に対してコンディショニングプログラムを提供。参加者の半数が65歳以上で運動習慣定着などの改善効果がみられた場合、医療費や介護給付費への効果が約1500万円と試算。

※ ソーシャルインパクトボンドSocial Impact Bondとは民間資金を活用して社会課題解決型の事業を実施し、その成果に応じて地方公共団体が対価を支払うスキームのこと。（経済産業省資料より）

」リーグをつかおう！（社会連携プロジェクト）

「ならでは」ポイント

- ヴォルティス & 大塚製薬のコンディショニングノウハウ
- 「公共性」を持つヴォルティスの自治体との連携力
- ヴォルティスの地域浸透度→発信・集客

」リーグの“何”をつかう？（例：ノウハウ）



ノウハウを住民の健康のために



ソーシャル・インパクト・ボンド
Jクラブ1号案件
徳島県 美馬市 健康増進事業
(徳島ヴォルティス)



健康・医療事業
(鹿島アントラーズ)

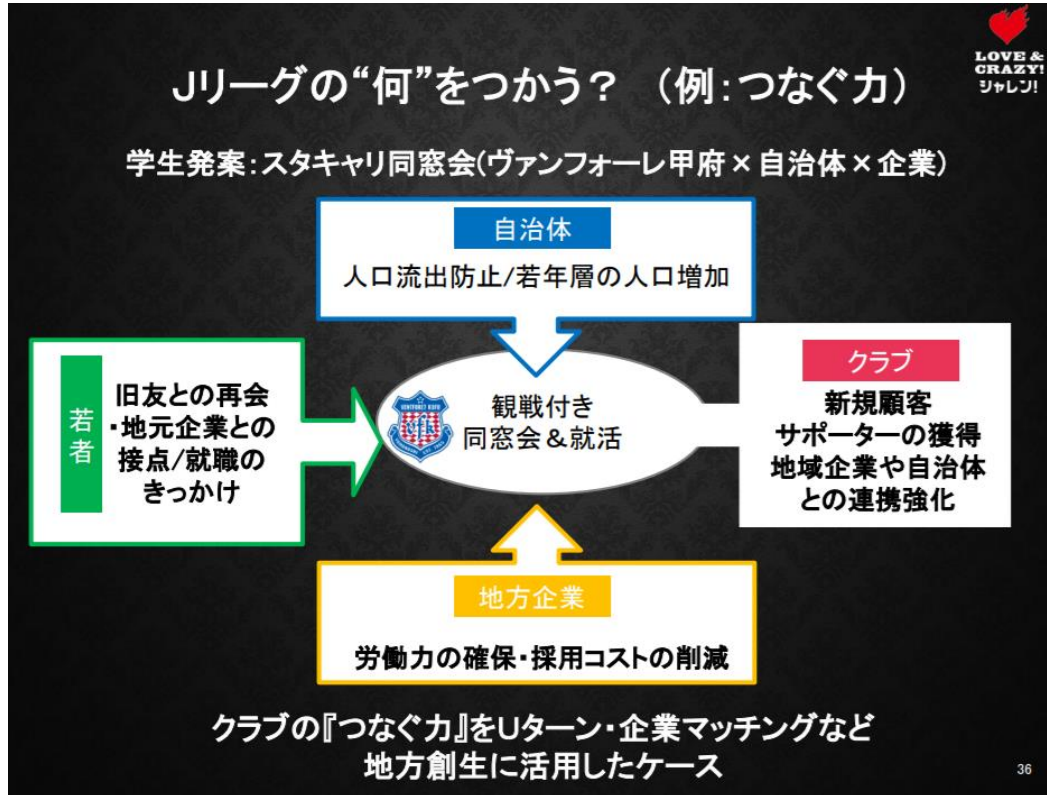
※ソーシャルインパクトボンドというスキームは「ならでは」というよりは、他の地域でも適用可能？

Jリーグをつかおう！（社会連携プロジェクト）

ヴァンフォーレ甲府・山梨県・明治大学

「地方企業と大学生のマッチングにホームゲームを活用」

- シャレンワークショップでヴァンフォーレ甲府と明治大学澤井ゼミが出会ったことがきっかけとなり、「**キャリアスタ**」と題してスタジアムで就活する大学生とヴァンフォーレのスポンサーである地元企業の交流を行う。スタジアムという非日常空間で気軽に企業のことを知る場となり、**Iターン/Uターンのきっかけを創出**。『地方の若者人口減少』『企業の人材不足』といった地域課題に取り組む。



Jリーグをつかおう！（社会連携プロジェクト）

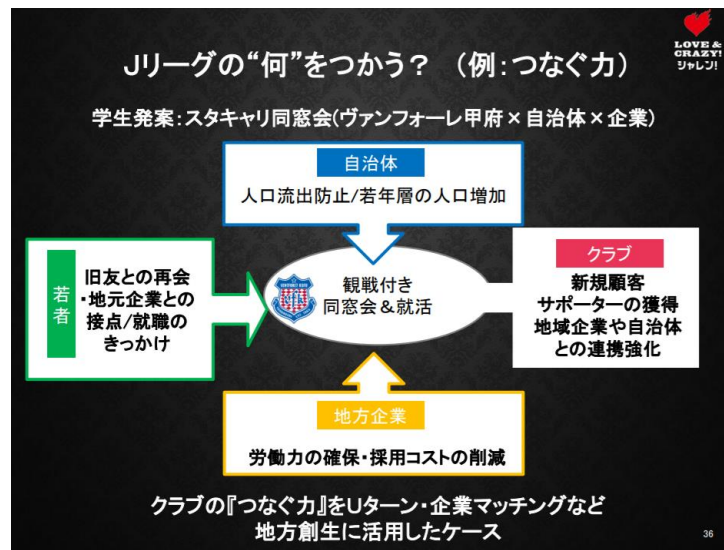


「湘南まなべるまーれ」は、クラブの行動指針である“たのしめてるか。”を軸に、地域の子どもたちのはたらくって本当はなんだろう？を、その地域ではたらく大人の夢中に“圧倒される”ことで、自分が本当に夢中になれることを見つめ直し、大志を抱くリアルにこだわったローカルキャリア教育授業です。

地元こんなにかっこいい大人がいるんだ！こんなにおもしろい会社があるんだ！という発見が、将来、一人でも多くの子ども、地域ではたらくきっかけになればと考えています。

つきましては、下記のとおり参加者を募集いたします。先着順となります。ぜひ奮ってご応募ください！

「リーグをつかおう！（社会連携プロジェクト）」



「ならでは」ポイント

- ヴァンフォーレ & ベルマーレの若者リーチ力
- 「公共性」を持つヴァンフォーレ & ベルマーレの自治体との連携力
- ヴァンフォーレ & ベルマーレの多数の協賛地元企業との連携力
- （ヴァンフォーレの場合）スタジアム・試合という「ハレの場」
- （ベルマーレの場合）「たのしめてるか。」というサポーターに浸透したスローガン



Jクラブ（プロクラブ）が無いと
コンテンツは作れないのでは・・・

徳島県阿南市：市に全国初の「野球のまち推進課」を設置し アマチュア野球の聖地へ



田上重之氏



ABO60

- ✓ もともと盛んであった中高年者による野球、還暦野球をコンテンツの柱に
 - ✓ 街をあげた徹底的なおもてなしで、他地域と差別化したツアーをパッケージ化
 - ✓ 熱量とアイデアを持った発起人を中心人物に据えて意思決定をスムーズに
- 野球が盛んな土地柄、特に中高年プレイヤーが多かった（徳島県内の還暦野球チーム13のうちの9チームが阿南市）ことから、2008年に西日本生涯還暦野球大会を誘致。
 - 旅行会社と提携し野球と観光が楽しめる野球観光ツアーを開始。ウグイス嬢による演出、地元還暦チアリーダー「ABO60」、交流会としての宴席、観光地巡りなど、街をあげて中高年をおもてなし。
 - 市の全国初の「**野球のまち推進課**」を設置し、発起人である田上重之氏を初代課長に。元々大の野球好きであった田上氏のアイデアとネットワークを活かし、野球連盟や地元企業も巻き込み、官民連携の「野球のまち阿南推進協議会」を設立。

→阿南市の野球に関わる宿泊客 5,000人（10年で10倍以上）

→宿泊や飲食などの直接的な経済効果 約1.2億円

出典：Forbes (<https://forbesjapan.com/>)
事業構想 (<https://www.projectdesign.jp/>)

※2018年実績

千葉県銚子市：廃校を利用した「スポーツ合宿の聖地」作り



銚子スポーツタウン



木樽正明氏

- ✓ 元々あった「スポーツ合宿」のニーズを最大化
 - ✓ 地域の有休資産であった廃校をリブランディングの柱に据え「スポーツ合宿の聖地」化
 - ✓ 事業性をもたらす株式会社の設立
 - ✓ 地元出身の元プロ野球選手の知見やネットワークをフル活用
- 元々野球が盛んであり、海と山もあることからサイクリングやトライアスロンの大会もあり、合宿のニーズはあったものの宿泊施設がないという課題に対して、0から作るのではなく廃校を活用。
 - 銚子市とNPO法人銚子スポーツコミュニティの出資で株式会社「銚子スポーツタウン」を設立。サイクルツーリズムの取組「ツール・ド・ちば」など、大会の企画・誘致を行った。
 - 地元出身の元プロ野球選手、木樽正明氏も銚子市アドバイザーとして全面的にプロジェクトに参画し、自らのネットワークを活かしてチームや大会誘致に貢献。

→初年度宿泊者数目標の7,850泊を達成

→廃校維持コスト約300万円の削減、約20名の雇用創出

※2018年実績

出典：千葉銀行（<https://www.chibabank.co.jp/>）

小田急電鉄：OSEC(ODAKYU SPORTS ENTERTAINMENT CONTENTS) 100

OSEC100 とは

OSEC100（オーセック ヒャク・Odakyu Sports Entertainment Contents 100）は、

スポーツの多面的な価値を活用し、社会課題解決やまちづくりを目指す

小田急電鉄の「スポーツ共創戦略」から生まれた取り組みです。

OSEC100が目指すのは、スポーツを通じて心を動かす“Fun＝楽しさ”を創ること。

小田急沿線には、プロ・アマ含めたチームや選手、施設や競技団体など、

スポーツに関するさまざまな価値と可能性が広がっています。

これらのFunの種を、企業や才能あるパートナー、地域や自治体、

そして沿線に暮らす人たちと共に、

小田急電鉄が開業100周年を迎える2027年度までに、

100のエンターテインメントコンテンツとして花開かせたい。

OSEC100は、動き出しています。

狙いは「スポーツの『楽しさ』によって、人が移動するための目的をつくる」ことだと、OSEC100の担当者である経営戦略部スポーツ共創戦略チームの鈴木暁さんは話す。

小田急は、球団を抱える西武や東京スタジアム（味の素スタジアム）へのアクセス路線である京王などほかの私鉄各社と比べ、スポーツのイメージは決して強くない。だが、

「小田急沿線はスポーツの強い学校が多く、沿線環境も江ノ島ならマリンスポーツ、箱根ならサイクリングや駅伝などさまざまなスポーツに適している」と鈴木さんは強調する。

とくに注目しているのはウォーキングやランニングなど、実際に一般人が取り組める「するスポーツ」だ。鈴木さんは「スポンサーや協賛という従来の形を超えて、今回の『アルクラブ』アプリのようにチームや企業、自治体などと一緒に取り組む『共創型』のスポーツコンテンツを作っていくことがテーマ」という。



ゼルビア号の行先表示（記者撮影）

因みにこんな人達がプロジェクトにはいます



発信・PRに
長けた人



ステークホルダーを
繋げる事に長けた人
(ファシリテーター)



事業化に
長けた人



スポーツ業界
に詳しい人

&



熱量を持った
当事者

- ややもすると「漠然」としてしまいがちな「スポーツの多様な価値×地域の多様な価値」のテーマにおいて
- 多様なタイプの内外の人を巻き込み、複眼的な観点で
- 「ならではのリソース」を見つけ
- コンテンツを作り、具現化し、持続させる（事業化する）
- 多様なスキル・知識に加えて熱量が重要（特に多様な人を巻き込む為に）

コンテンツを作れるのはプロだけでは無い



注文を
まちがえの
料理店

RESTAURANT OF MISTAKEN ORDERS

正直、自分自身がなにか特別なテーマや専門性を持っているわけではないという。自称「CSO」=チーフ素人オフィサーだ。それは、難しいと思われる問題に対して、誰よりも熱狂するサポーターでありながら、枠にとらわれない発想や行動力を持ち込み、多くの人を巻き込む役割。その根底にあるのは、「**熱狂する素人のほうが、中途半端なプロよりも強い**」という思いと自身への反省だ。

「YouTuber」なる人たちの存在を初めて知ったとき、コンテンツ作りのプロとして、彼らを正直バカにしていたという。しかしご存知のとおりYouTuberは、既存のメディアがおよそ到達し得ない未知の領域をあっという間に切り拓き、いまや小学生にとって「将来なりたい職業ランキング」のNo.1になった。自らの経験や常識にとらわれ、得体の知れないメディアをイケてないと切り捨て、世の熱狂の萌芽に気づかなかった。自分は中途半端なプロだと感じたという。

ご清聴有難うございました