

中央競技団体経営強化推進事業 第2回講習会

2021/1/13

荒木重雄（あらかしげお）

株式会社スポーツマーケティングラボラトリー（SPOLABo） 代表取締役

株式会社スポカレ 代表取締役

一般社団法人スポーツビジネスアカデミー（SBA） 代表理事

一般社団法人日本スポーツマンシップ協会 理事

▽主な経歴

日本アイビーエム株式会社

ドイツテレコム株式会社（T-Systems Japan）代表取締役&CEO

株式会社千葉ロッテマリーンズ 執行役員 事業本部長

パシフィックリーグマーケティング株式会社（PLM） 取締役 執行役員

公益財団法人日本サッカー協会（JFA） 広報委員

一般社団法人日本野球機構（NPB） 特別参与 侍ジャパン事業戦略担当

株式会社NPBエンタープライズ 執行役員 事業担当

一般財団法人全日本野球協会（BFJ） 理事

▽主な外部活動実績

スポーツ庁・経産省 スポーツ産業市場規模調査委員会 委員

総務省 スポーツ×ICT ワーキンググループ 委員

経済産業省 データ駆動型社会に係る基盤整備検討委員会 委員

スポーツ庁 スポーツ経営人材育成・活用ワーキンググループ 委員

BBTスポーツビジネス実践講座（SAP）講師

一般社団法人日本トップリーグ連携機構 プロジェクトメンバー

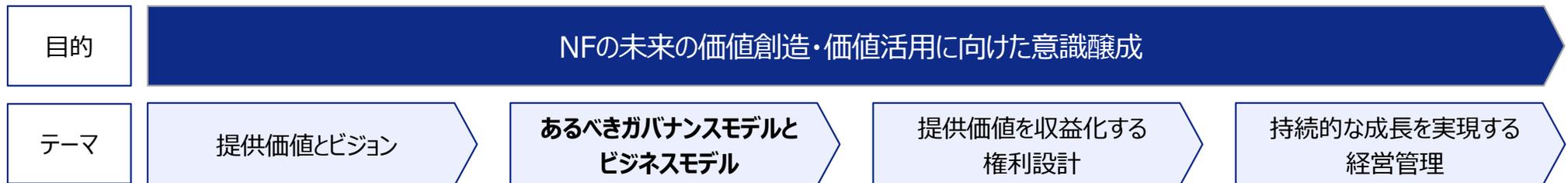
文部科学省委託事業 スポーツの環境整備に関する調査研究事業 プロジェクトメンバー

国土交通省・観光庁 スポーツツーリズム推進連絡会議 委員

令和型NFへ

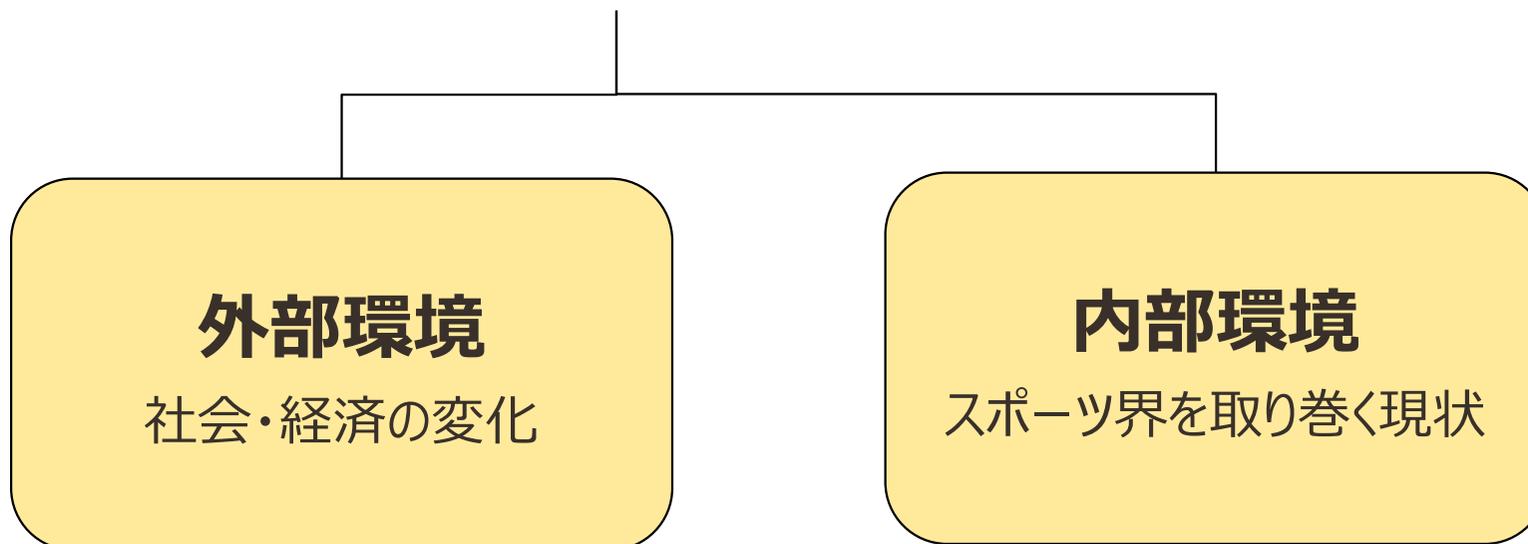
激変するスポーツビジネス環境における普及・マーケティング戦略の作り方

～将来に向けた中央競技団体の価値創造と価値活用～



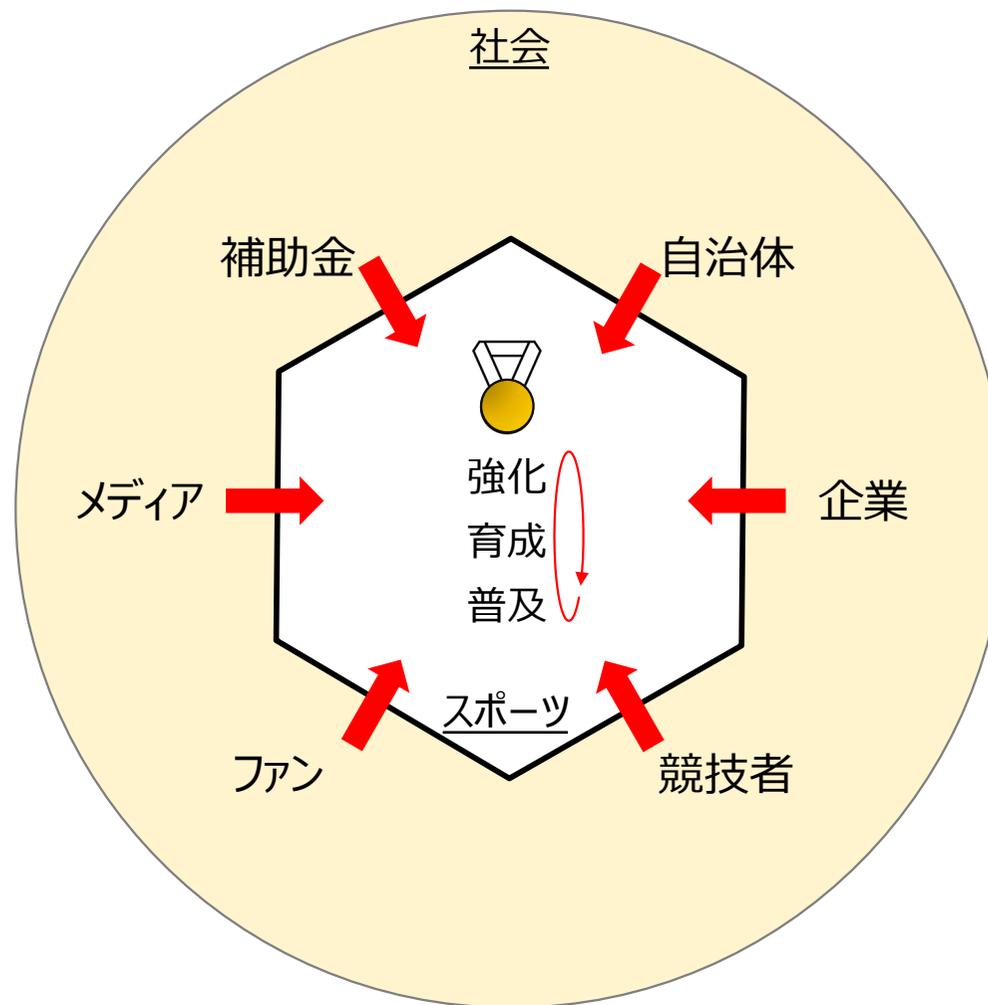
前回の振り返り

まずは現状把握がスタートライン



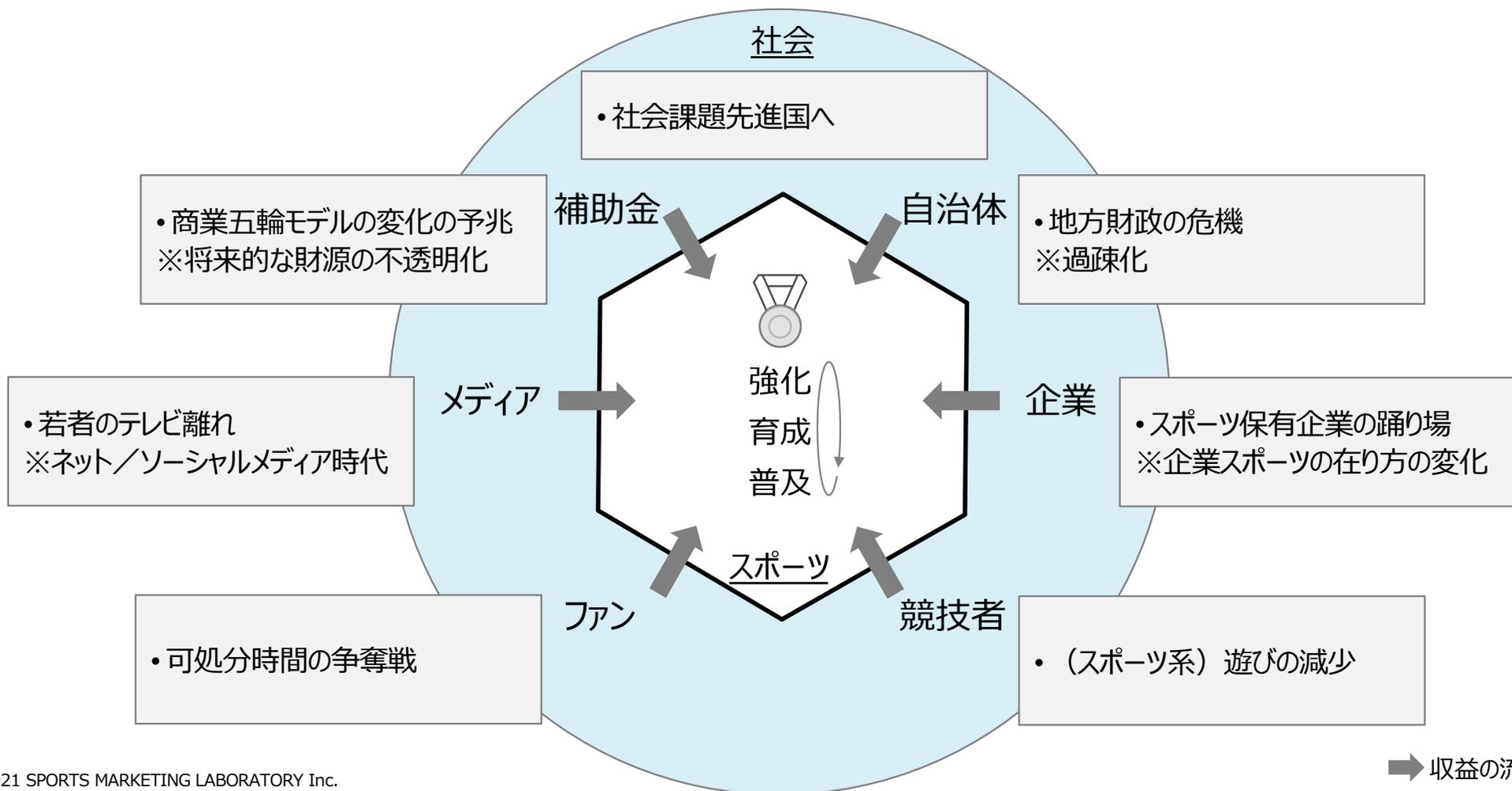
これまでのNF成功モデル

- 4年ごとの五輪開催機会とメダル獲得により、社会のなかにスポーツ文化を形成



NF成功モデルと現社会環境変化（課題）

■ NFを取り巻く外部環境変化（課題）



これからはメジャー／マイナーという尺度ではない視点

■ コミュニティの中心マグマの濃度が重要

マスメディア中心のモデル

TV(地上波)などのマスメディア露出

- メジャースポーツ
- × マイナースポーツ

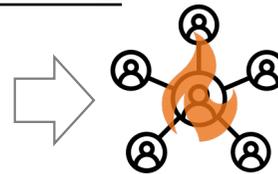
メディアの
主役交代

ソーシャルメディア中心のモデル

コミュニティの
中心マグマの濃度が重要

AKB48

- ・会いに行けるアイドル
- ・大人数/姉妹グループ
- ・個を応援する仕掛け(総選挙)



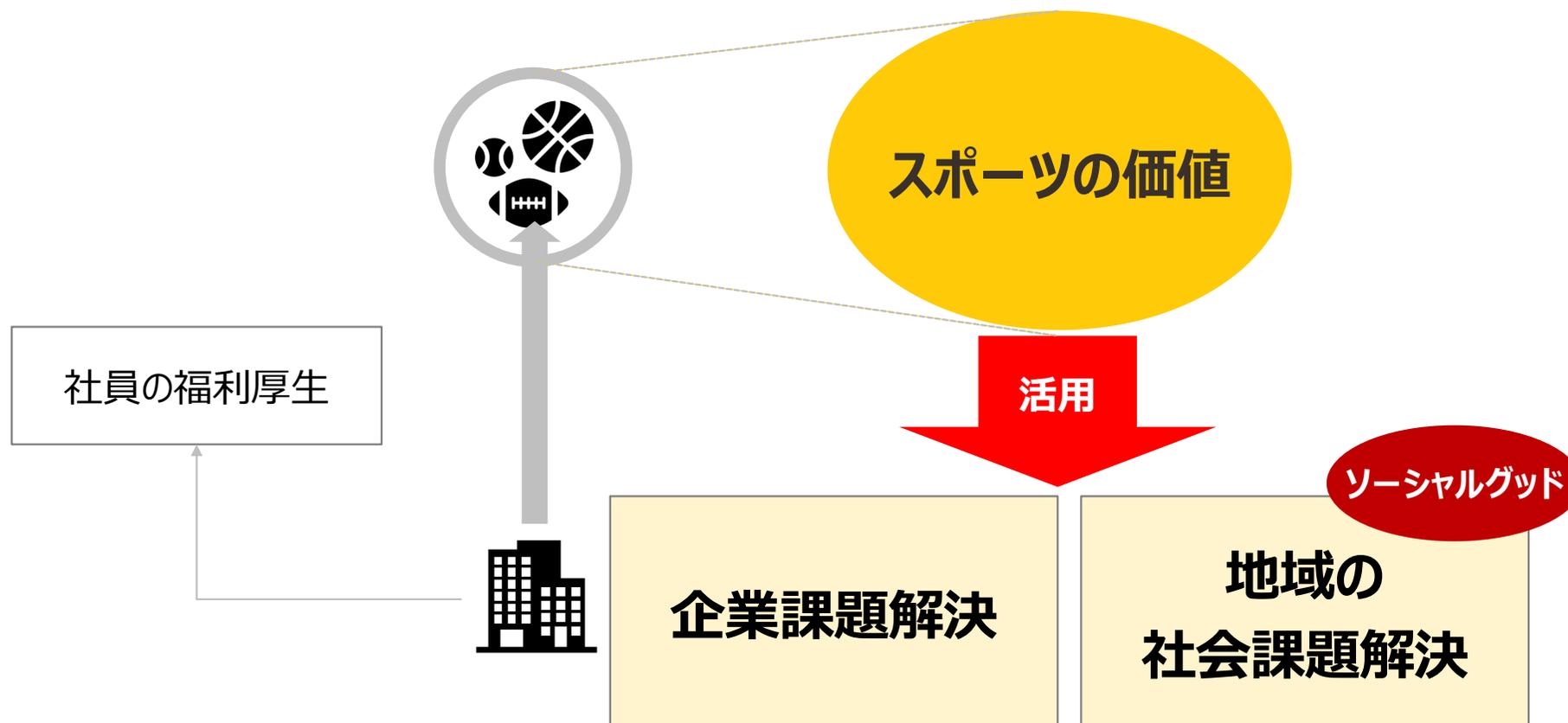
メンバー毎に熱量の
高いコミュニティを形成

企業スポーツの活用変化の時代へ

■ 企業がスポーツを保有する意義の変化

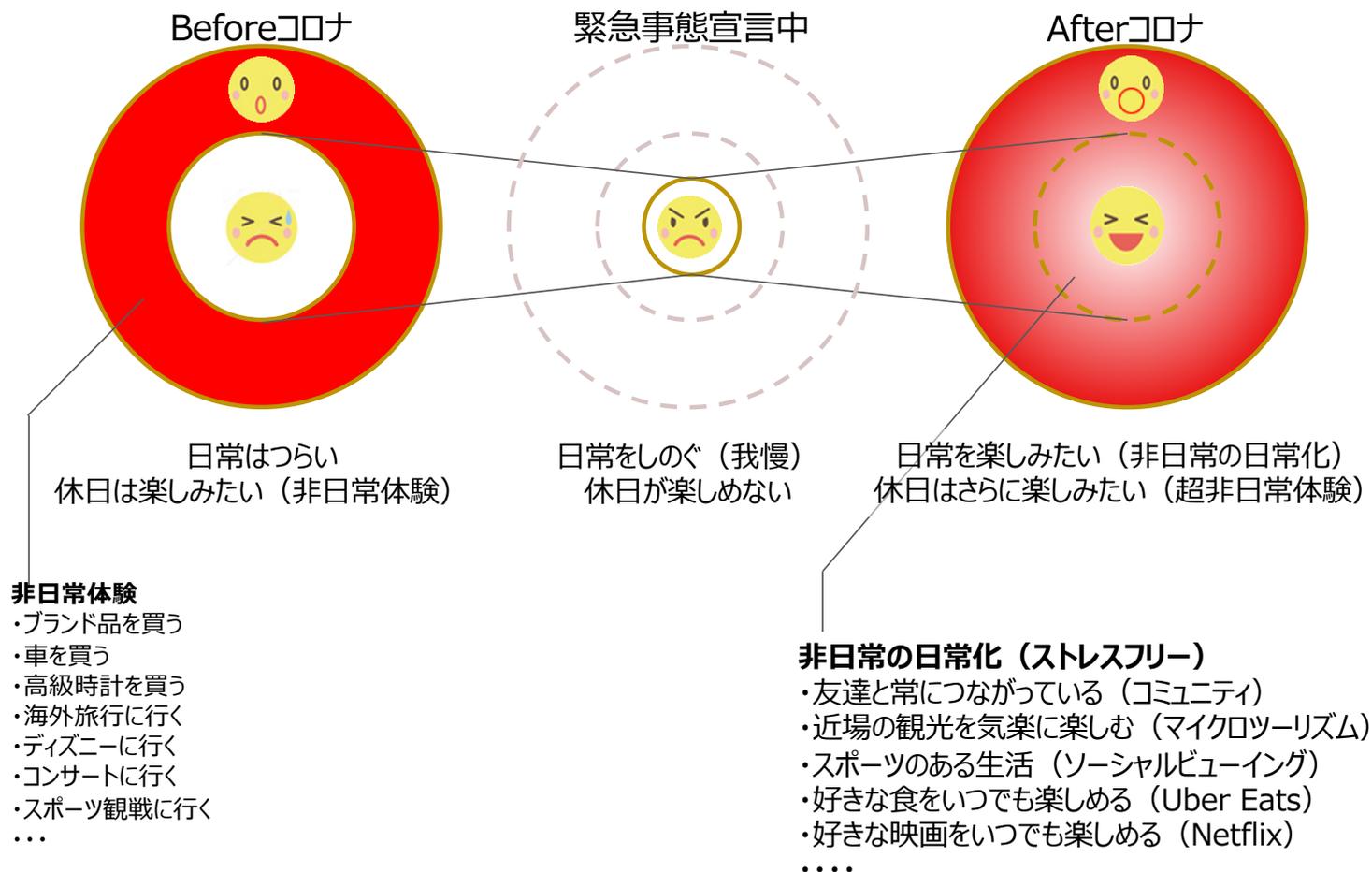
これまで

これから



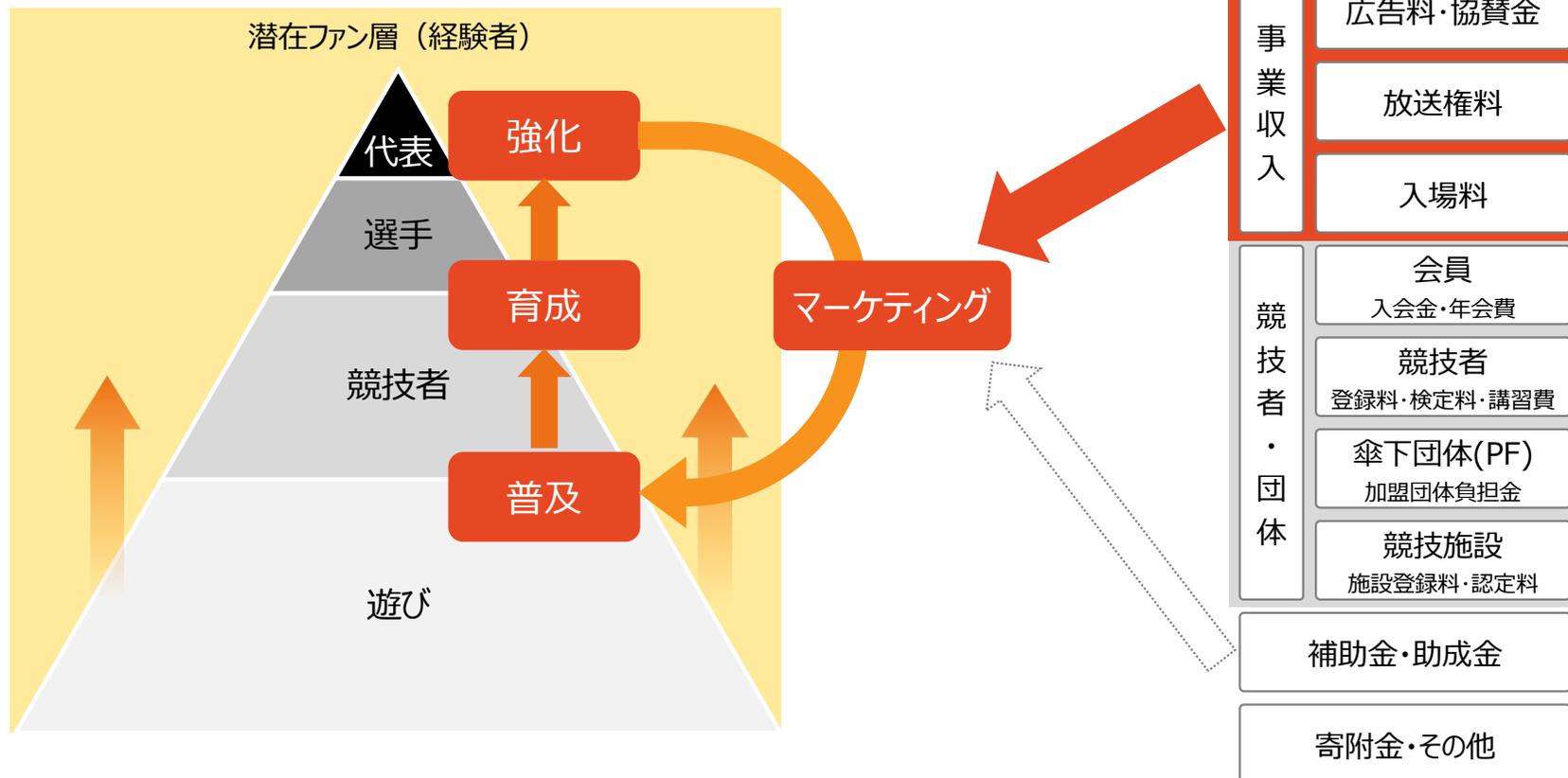
非日常の日常化

■ 日常にスポーツをエンター



普及・育成・強化・マーケティングのスパイラル

- 五輪資金(IOC/JOC補助金)に頼れる時代では無くなってくる
- 外から獲得した資金を有効活用して競技の魅力伝えることが重要



現在価値と未来価値の視点

■ 事業化のための商品開発の原材料は「提供価値」

これまで(露出形マーケティング)



活用
(露出)

企業の課題解消

商品の販売プロモーション
企業ブランドの向上...



これから



活用

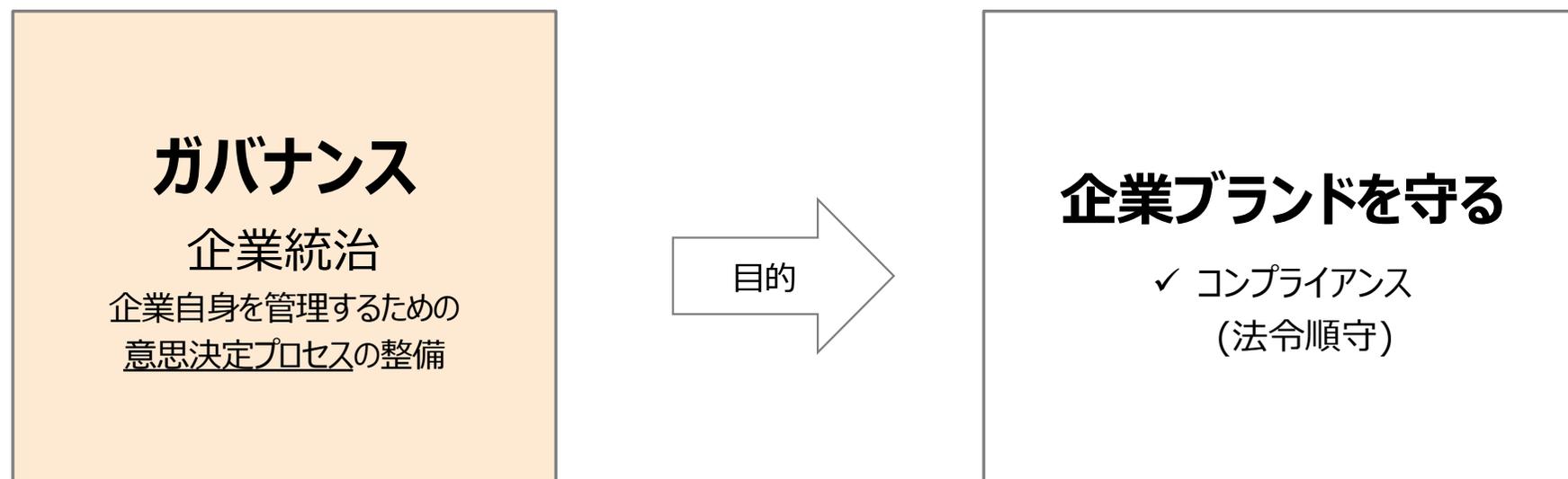
企業の課題解消

社員ES向上、社会課題解決 (CSR)、企業ブランドの向上、人材採用
人材教育、商品の販売プロモーション、企業提携、デジタルマーケティング...

そもそもガバナンスとは何か？

一般企業のガバナンス

- 一般的なビジネスにおいては「1企業の統治」の話

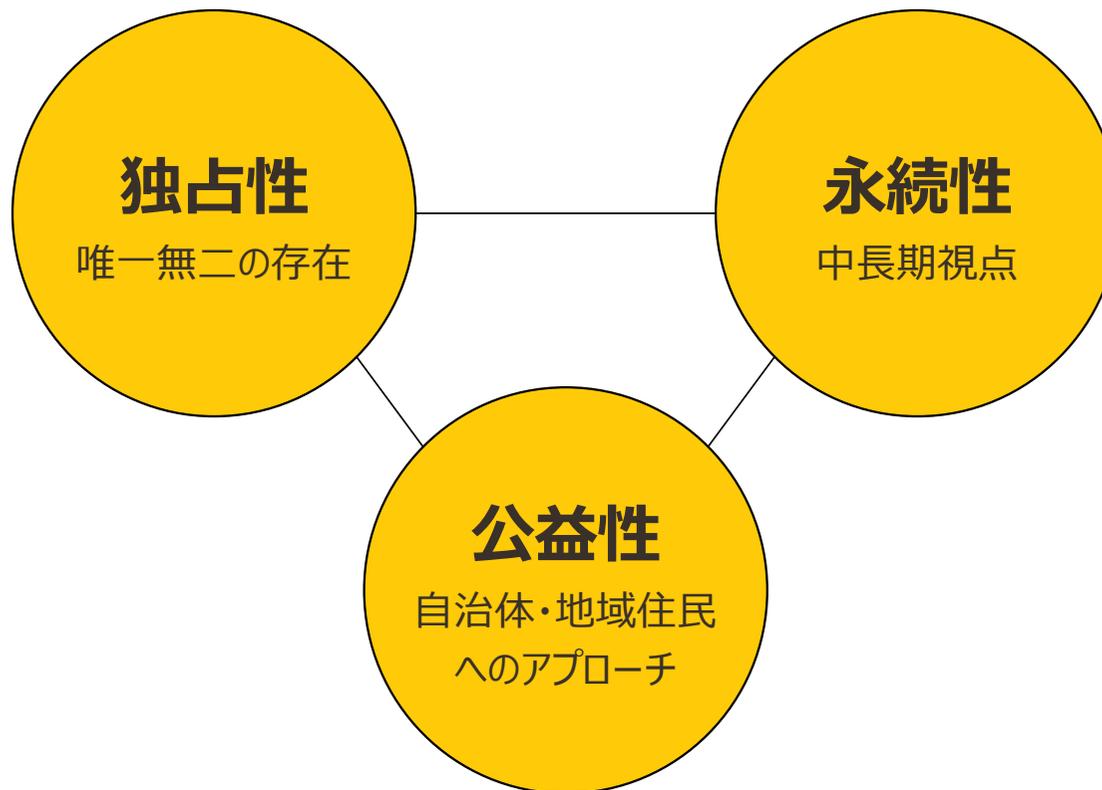


リスク管理の観点で必要

スポーツ界のガバナンスの必要性とは？

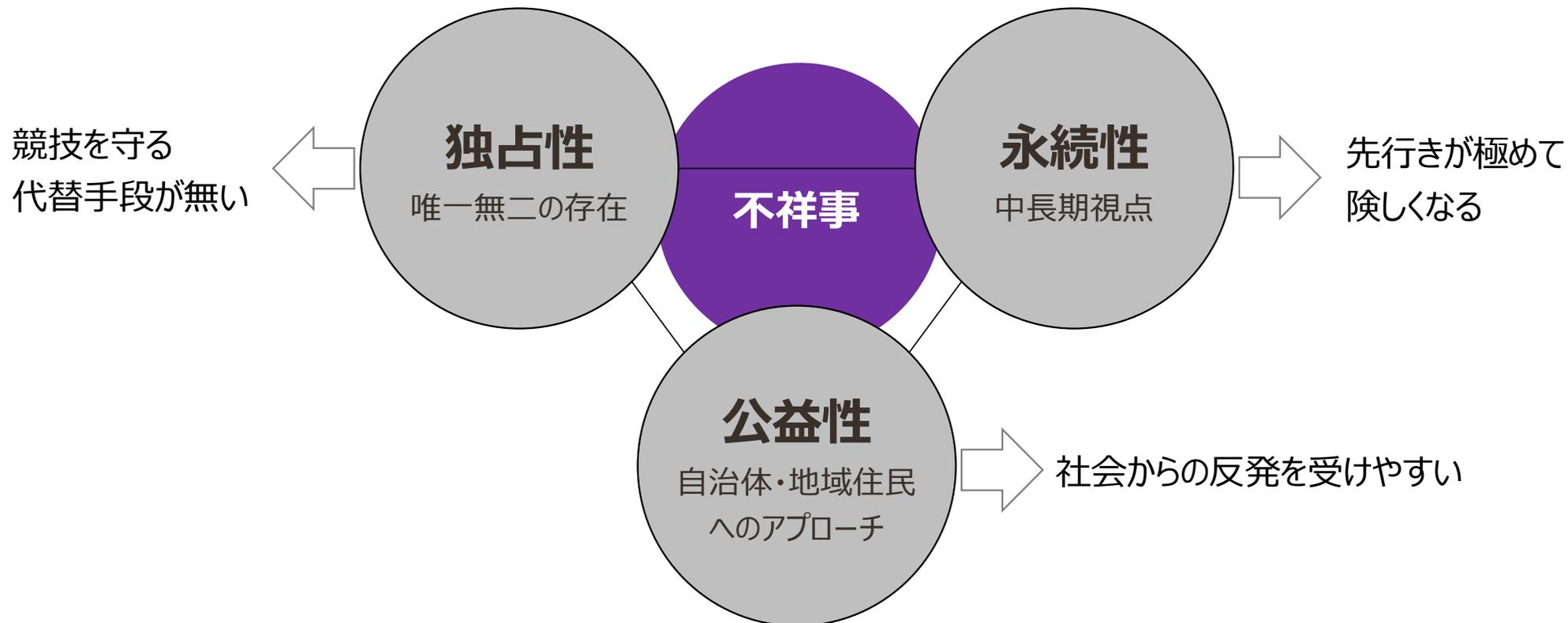
スポーツ界のガバナンスの必要性(1/2)

- NF最大の特徴は「独占性」「永続性」「公益性」



スポーツ界のガバナンスの必要性(2/2)

- NFの特徴ゆえに、不祥事は致命傷になる

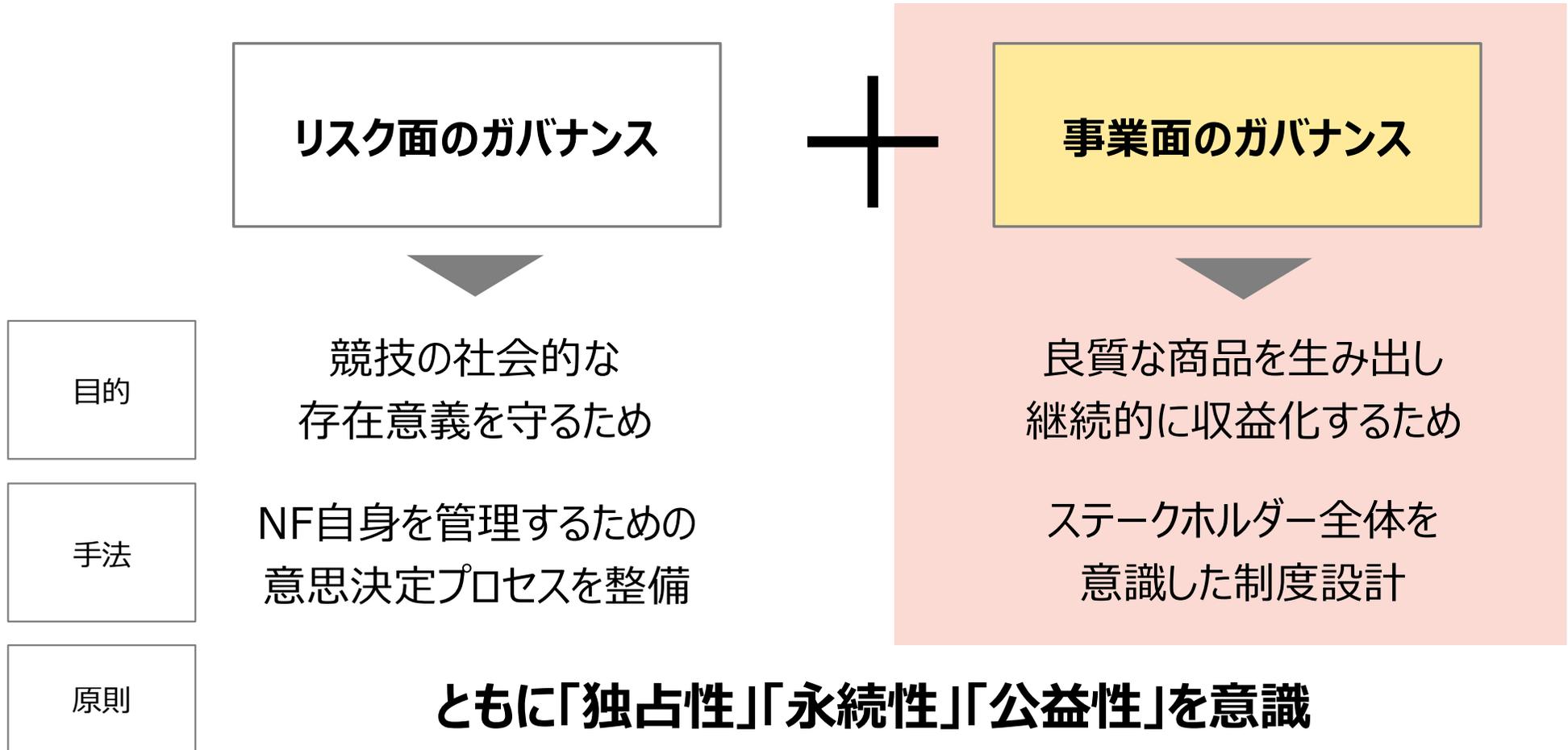


リスク管理の観点で、**ガバナンスはより一層重要**

ビジネス面から見たもうひとつのガバナンス

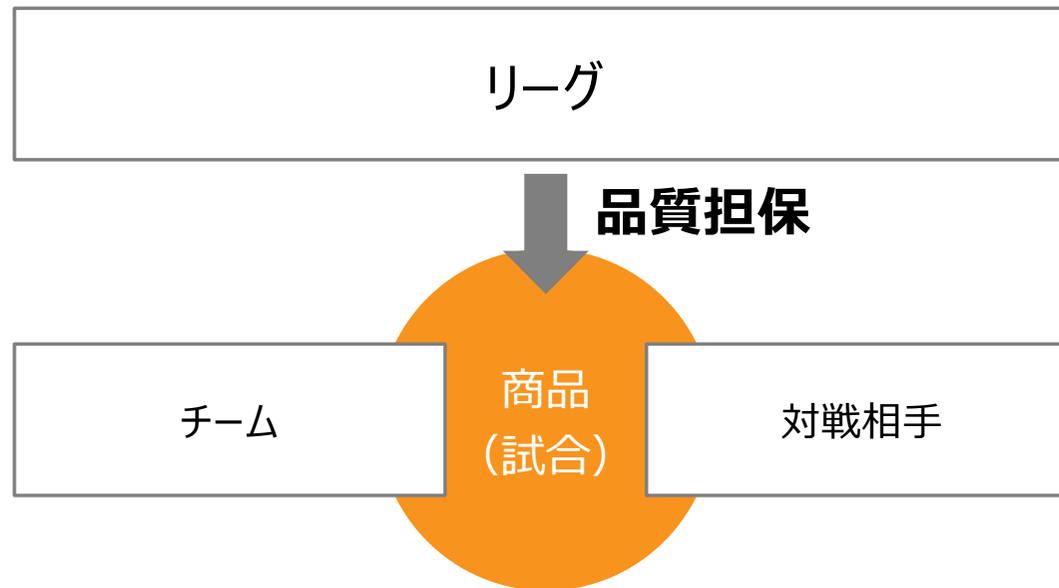
もうひとつのガバナンス

■ 事業面でもガバナンスが重要



一般ビジネスとスポーツビジネスの違い

- 最大の特異性は「1社で商品をつくれない」こと

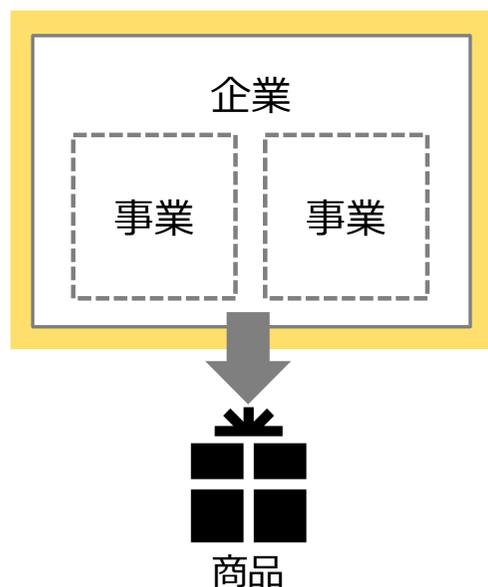


スポーツビジネスのガバナンス

- 1団体はもちろん、業界全体のガバナンスを効かせることが重要

一般ビジネス

スポーツビジネス = 業界全体のガバナンスが重要



1企業/1団体のガバナンス領域

業界全体のガバナンス領域

制度設計 (1社で商品製造できない)

自律性 (競合が居ない)

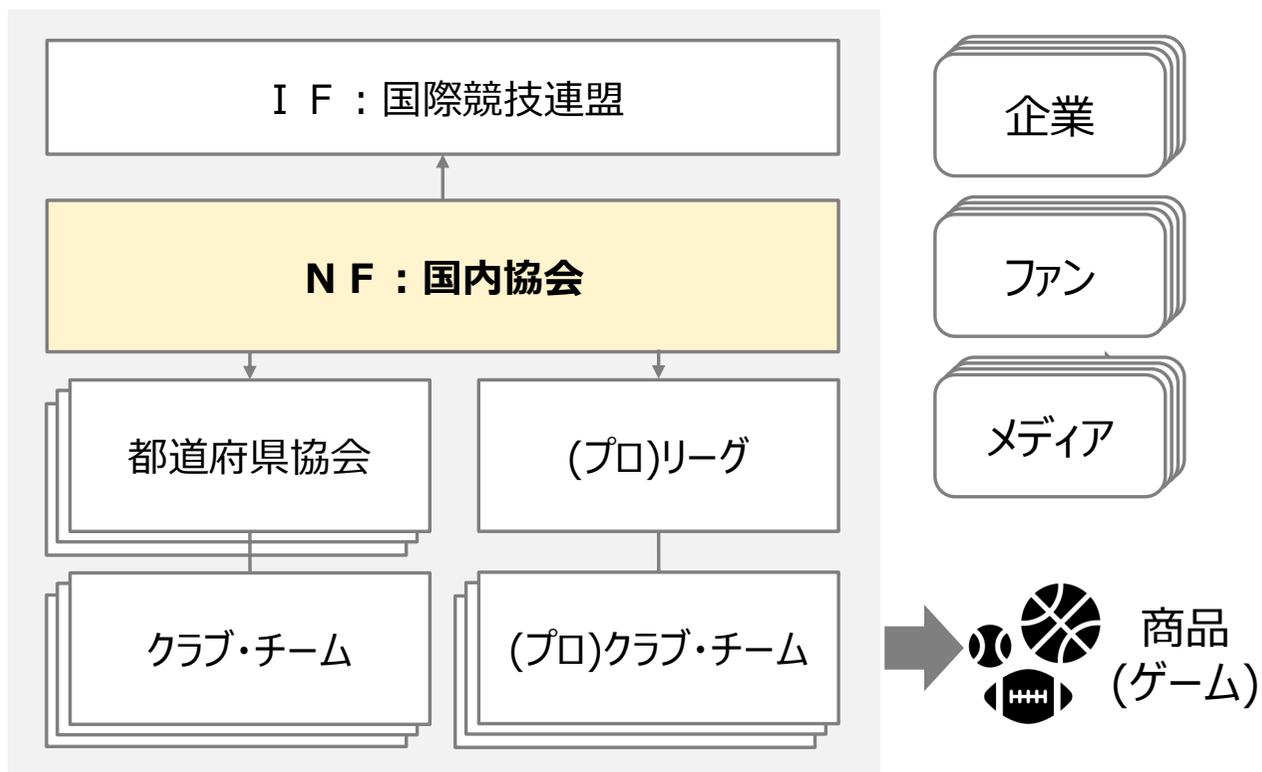


ビジネスモデルとガバナンスの関係

スポーツのビジネスモデルと権利

- スポーツビジネスは「権利ビジネス」。どこに権利を持たせるかでビジネスモデルは大きく変わる。

商品づくりに関わるステークホルダー



ビジネスの源泉 = 権利



制度設計 ← ガバナンス

- ✓ 権利を決めるのは誰か
- ✓ 権利をどこに帰属させるか

参考：IF・NF・リーグと国際大会の関係

代表ビジネスとリーグビジネス

- NFの2大ビジネスモデルは「代表ビジネス」と「リーグビジネス」

代表ビジネス

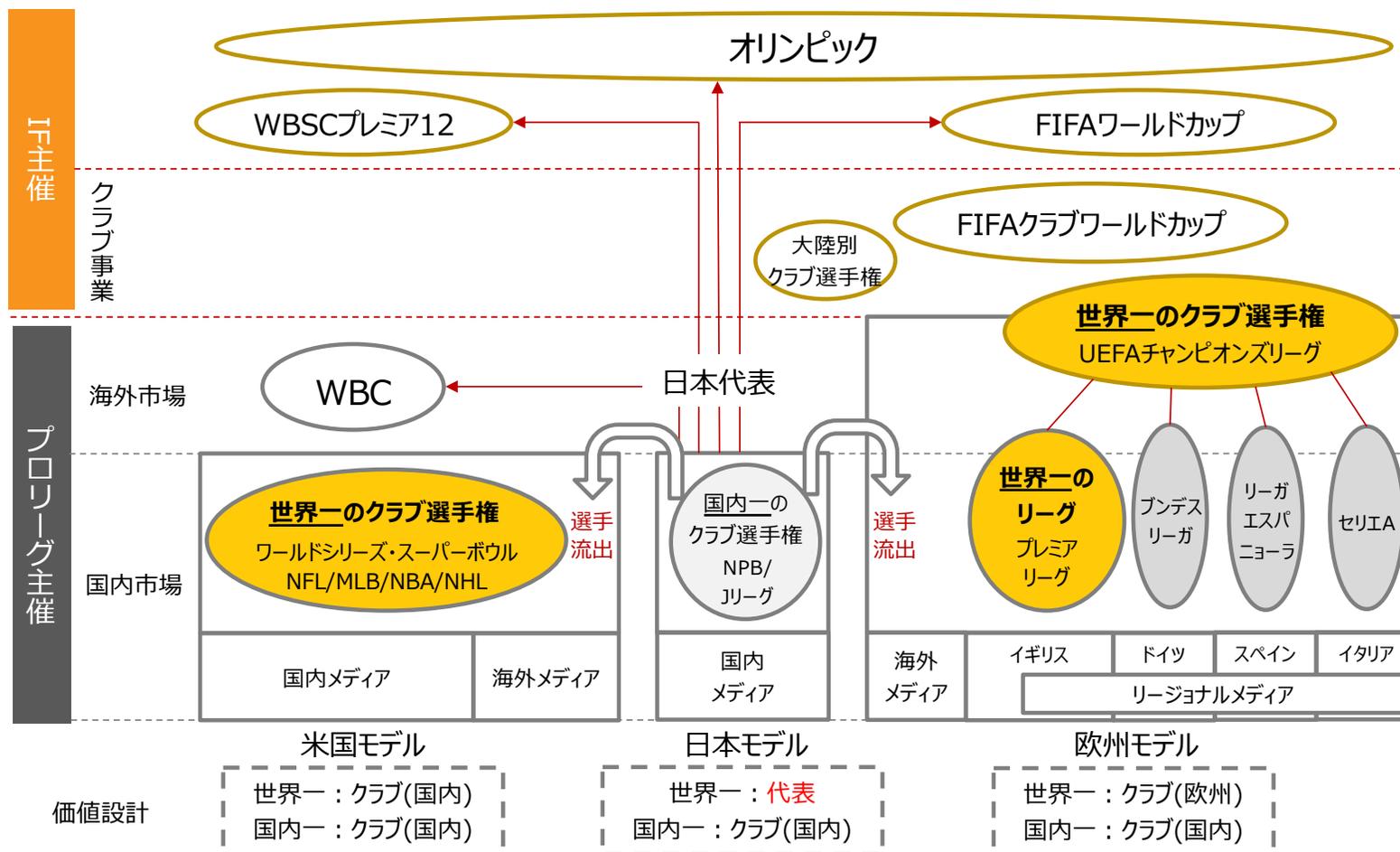
「普及」が最大の目的
自ら主催できない(IFが主催)
本番は4年に1回

リーグビジネス

「強化」が最大の目的
自ら主催できる = 事業化しやすい
毎年開催

リーグビジネスの事業化

- 世界で成功しているリーグビジネスは「インターナショナル・ドメスティックリーグ」モデル（＝クラブ世界一決定戦）



IFへの影響力

■ スポーツ庁との連携、オールジャパンの支援活用により、国際的にリーダーシップを発揮できるポジションへ

国際情報戦略強化事業（IF役員倍增戦略）

スポーツ国際戦略を検討する上で必要となる国際機関、各国の政策情報等を収集・分析する機能を強化し、スポーツ団体と連携して国際スポーツ団体の動向や競技の普及/強化に関する情報を収集・分析する。また官民合同の「スポーツ国際戦略会議」を設置し、IF役員等の選挙や新たな国際競技大会の招致をオールジャパンで支援する。さらに、IF役員ポスト獲得や国際競技大会招致に必要な選挙活動や国際的な人材の養成を支援する。

① IF役員ポスト獲得支援

国際交渉能力の高い外部人材やアスリート等を積極的に登用し、在外公館等と連携したIF等の役員選挙活動を支援

- 支援内容
- コンサルテーション・マッチング、立候補支援
 - 国際会議や競技大会への派遣、ロビー活動
 - 蓄積したノウハウの共有、「横の連携」連絡会設置

日本人役員の増加

オリ競技IF IOC IPC 障害別国際組織
パラ競技IF 等

発言力
交渉力

情報
収集力

人的ネット
ワーク

政策決定への影響力向上
(ルール改正, 開催地選定等)

② 若手人材の育成支援

NF等の国際能力が高く意欲ある若手人材を、スポーツ国際機関に派遣し、国際スポーツ界の中核的存在となる人材の育成支援

若手人材の派遣

オリ競技IF IOC IPC 障害別国際組織
パラ競技IF 等

- 国際組織における政策決定実務経験
- 国際組織・大会運営の実務経験

国際交渉力
養成

情報収集
力養成

人的ネット
ワーク構築

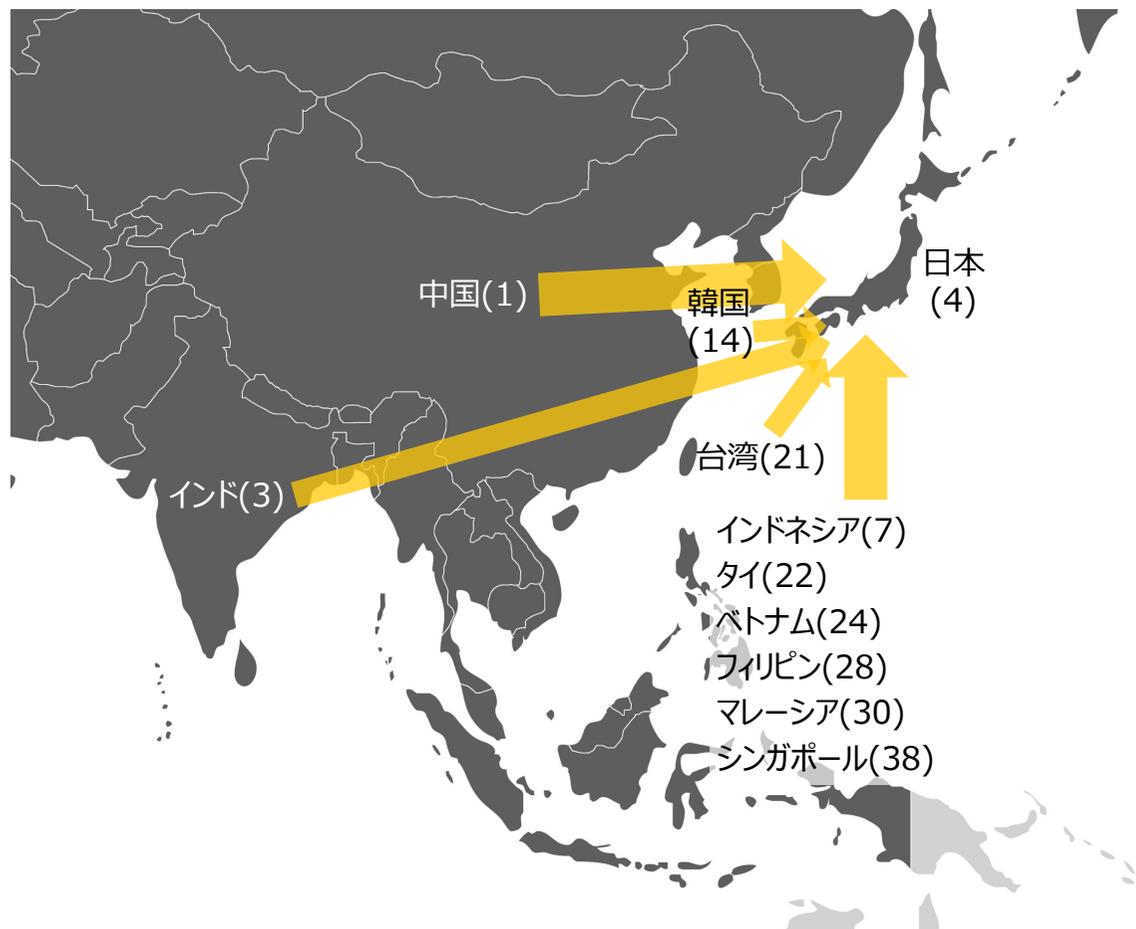
将来のIF役員候補養成
NFのグローバル化

2020年へ向けて、我が国の国際競技力向上

引用) 図: スポーツ庁 (スポーツ国際人材への支援)

アジア・ドメスティックリーグの可能性

■ アジアの選手をドメスティックリーグに招き、アジアでのマーケットを開拓



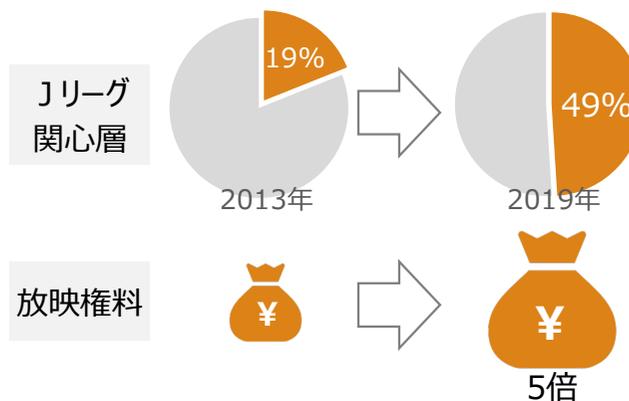
(事例) Jリーグのアジア戦略



チャナティップ選手：コンサドーレ札幌

ティーラトン選手：ヴィッセル神戸→横浜F・マリノス

ティーラシン選手：サンフレッチェ広島→清水エスパルス



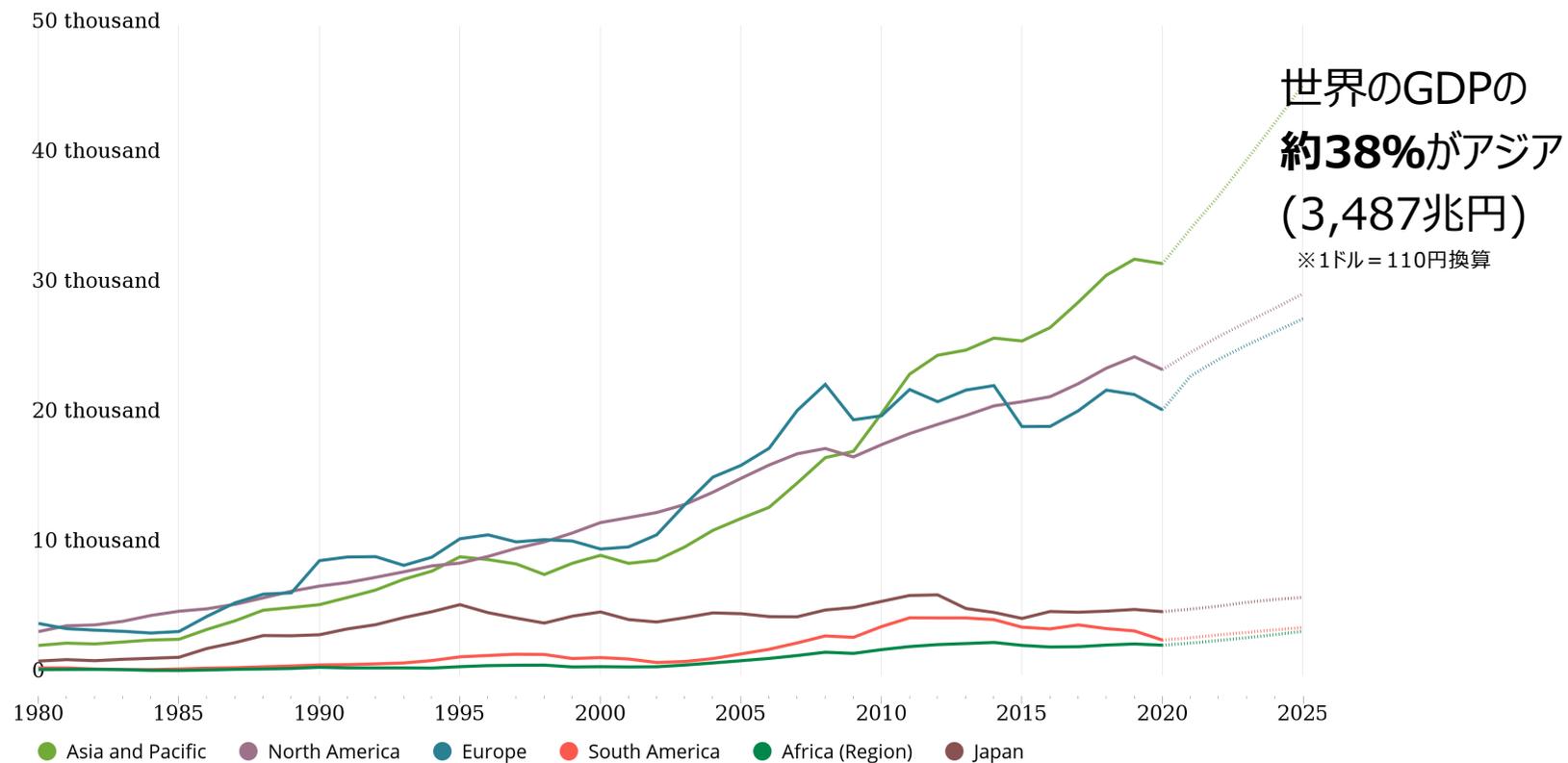
※括弧内は世界におけるGDP順位(2020年予測)
出所) IMF (World Economic Outlook) / SOCCERKING

(参考)アジアのGDP

■ 世界経済の中心はアジア

IMF DataMapper

GDP, current prices (Billions of U.S. dollars)



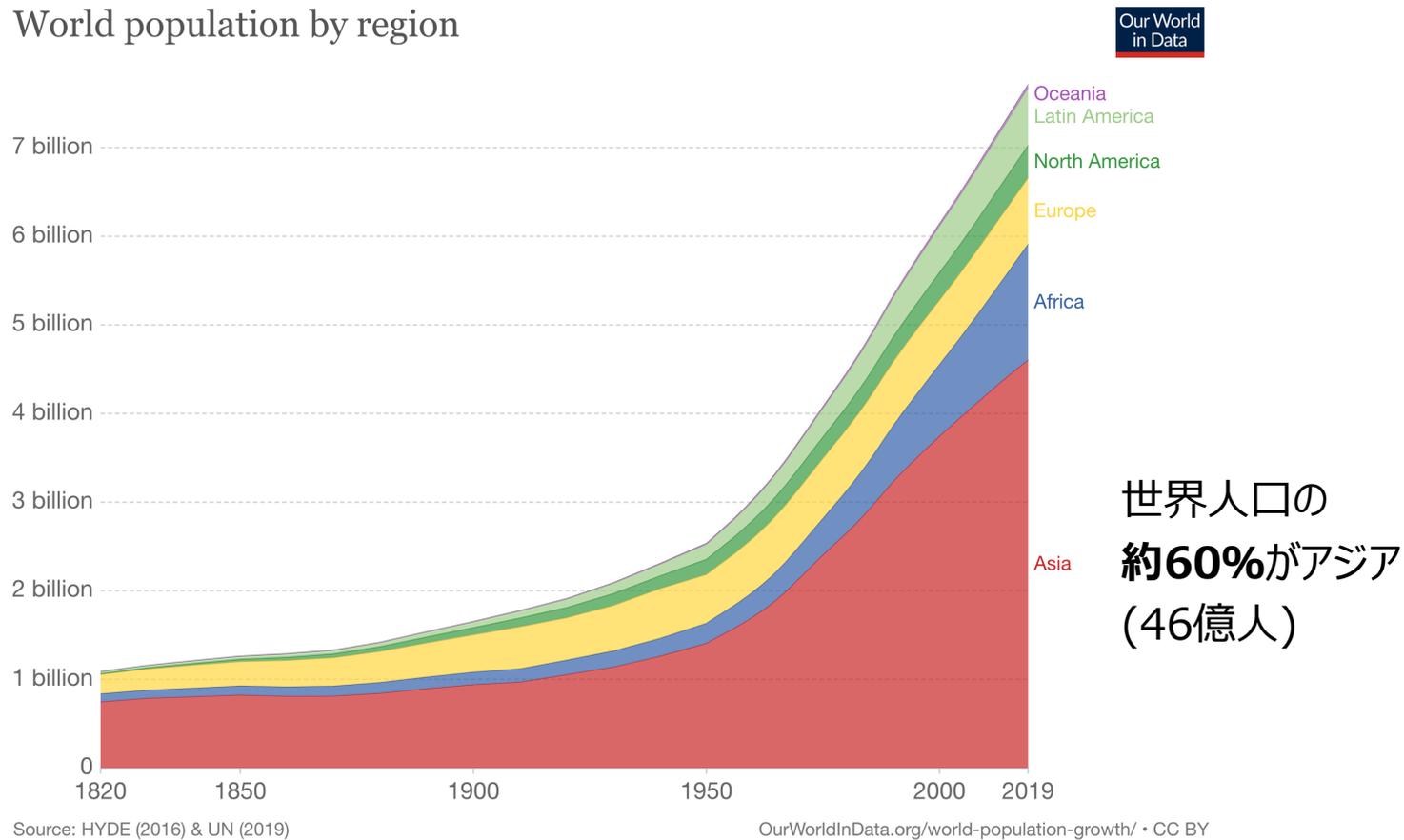
©IMF, 2020, Source: World Economic Outlook (October 2020)

引用) IMF (World Economic Outlook)

(参考)アジアの人口

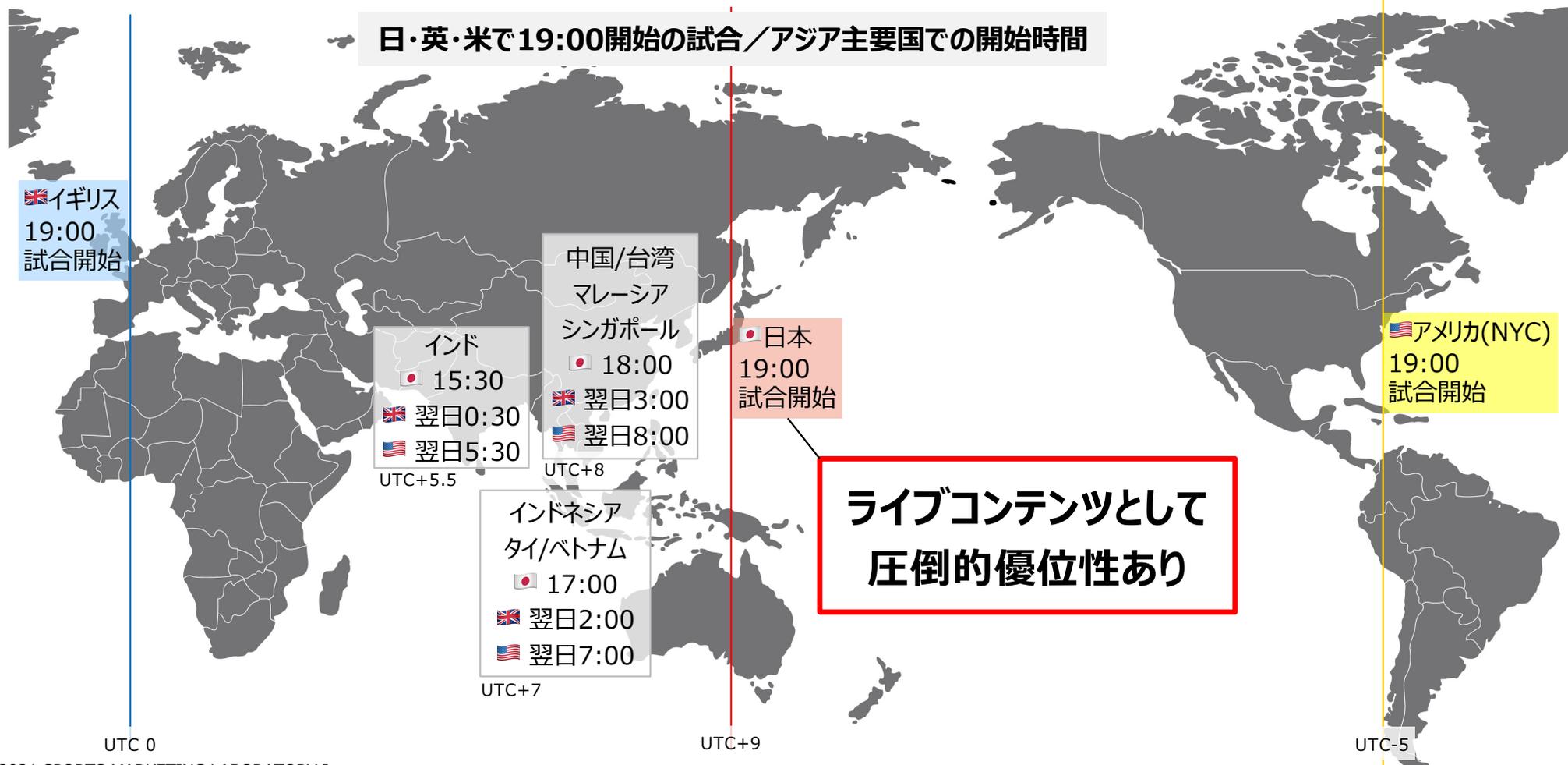
■ 世界人口の約6割がアジアに集中

World population by region



アジア・ドメスティックリーグの可能性

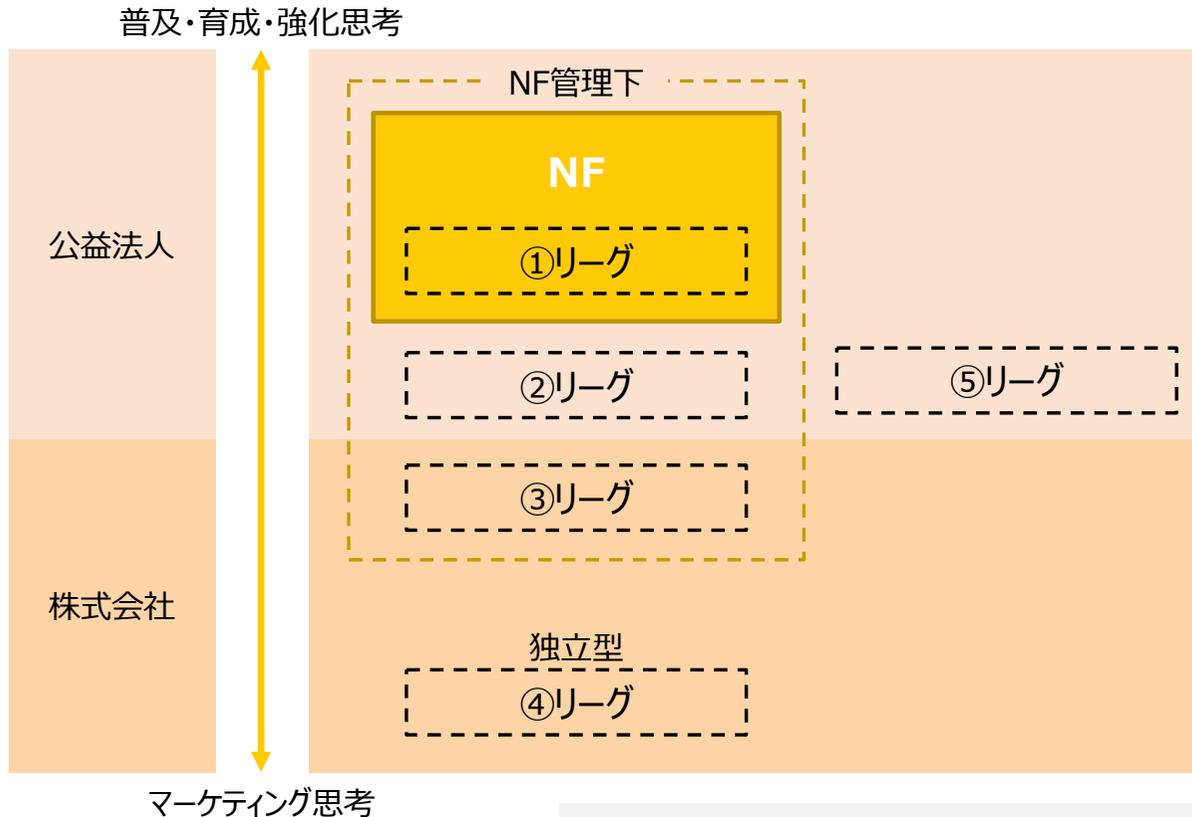
- 日本の試合はアジア各国でも大きな時差無く視聴可能



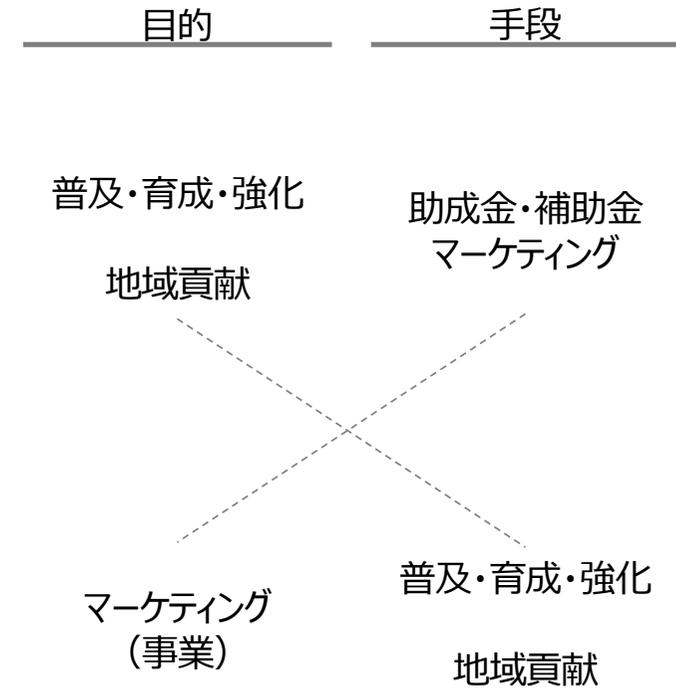
NFとリーグの関係

リーグの持ち方（制度設計）で変わるビジネス設計例

■ NFとリーグの距離は代表ビジネス(メダル)とリーグビジネス(事業化)との距離



- ① オーストラリア・南米等
- ② スペイン・ドイツ・Jリーグ等
- ③ プレミアリーグ等
- ④ 米国4大スポーツ
- ⑤ NPB（プロ野球）

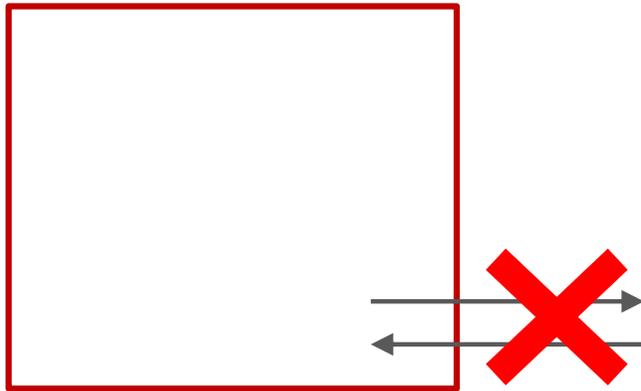


リーグのモデル例

閉鎖型と開放型の違い

- 閉鎖型はアメリカモデル、開放型はヨーロッパモデル

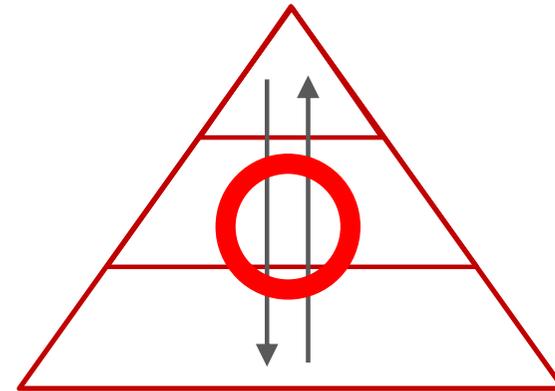
閉鎖型 | リーグ主導



- 昇降格はなくリーグに所属し続ける
- 選手の獲得や移籍を制限することで、戦力均衡を図る

米主要スポーツ
MLB、NFL、NBA、NHL、MLS

開放型 | チーム主導



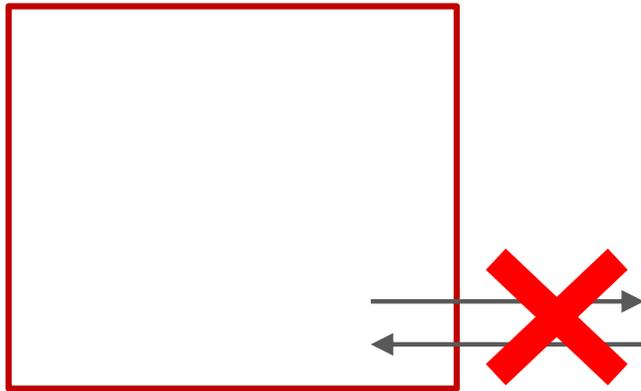
- チームの自由競争を尊重
- 選手の獲得や移籍に対する制限は少ない
- 階層型でチームの昇降格を行ない、戦力均衡を図る

欧州サッカー

閉鎖型と開放型の違い

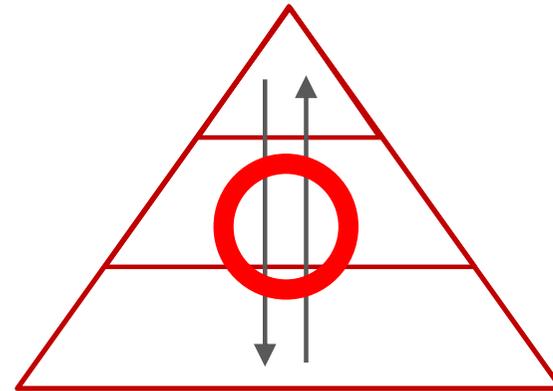
- 日本モデルはハイブリッド型（世界でも珍しい）

閉鎖型 | チーム主導



プロ野球

開放型 | リーグ主導



Jリーグ



Bリーグ【リーグ主導】



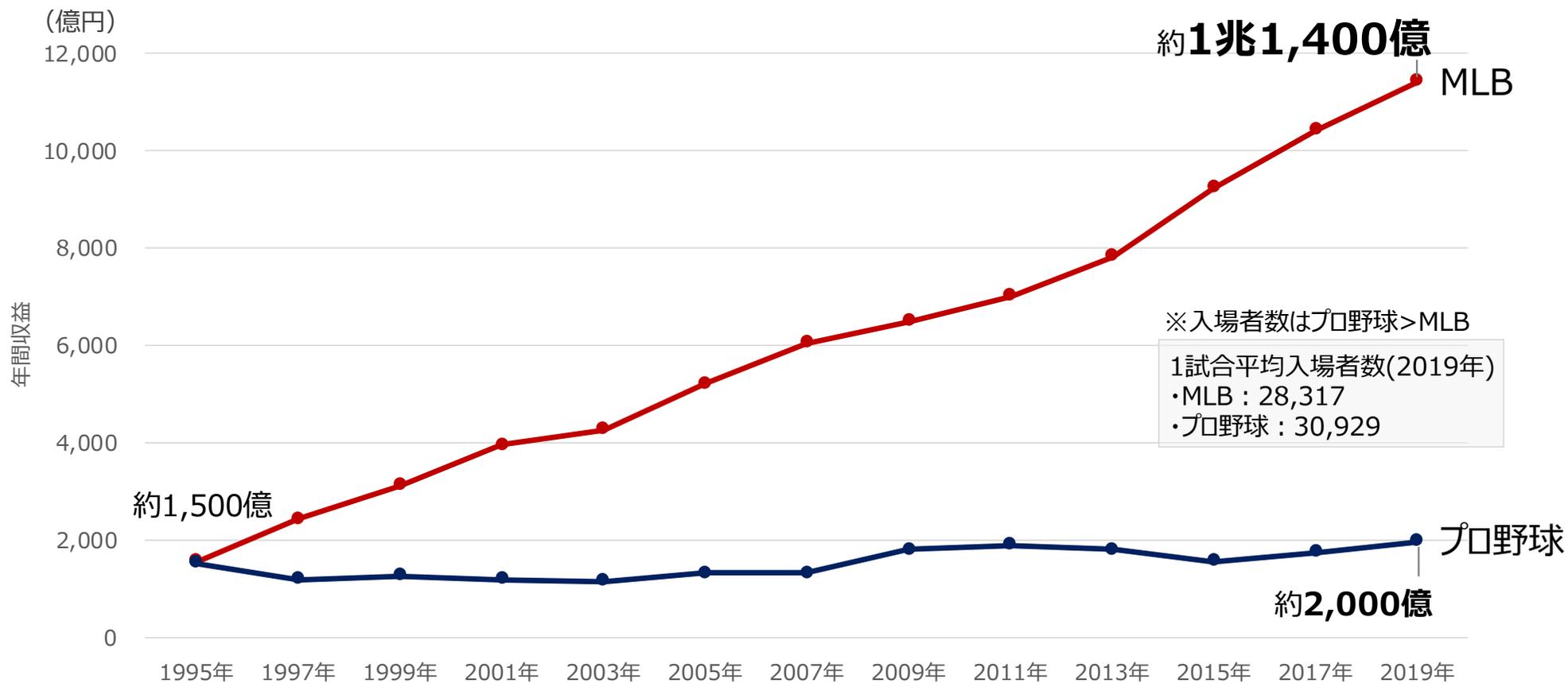
プレミアリーグ構想

Bリーグ

参考事例：リーグビジネスとチームビジネスの設計例

MLBとプロ野球の違い

■ ビジネスの制度設計の違いが収益力の違いのひとつの要因



参考) スポーツ庁経済産業省「スポーツ産業の活性化に向けて」/ Statista / NPB公式サイト
MLBは1ドル=110円換算で算出、NPBは推定値

まとめ

- ・ガバナンスの目的は①リスク管理と②事業の最大化
→共に独占性、永続性、公益性を意識
- ・スポーツ版ガバナンスは1社(団体)ではなくステークホルダーで考える
→権利の設計と帰属先がビジネスモデルを左右
- ・制度設計が事業化への一丁目一番地
→権利の所属先でビジネスモデルが変化

キーワードの整理

- ・代表ビジネス、リーグビジネスの違いの理解と事業設計

→**国際リーダーシップ(対IF)とアジア市場(対アジアNF/リーグ)の可能性**

- ・NFとリーグの関係は目的と手段を明確にすることが肝要

→**NFとリーグの距離は代表ビジネス(メダル)とリーグビジネス(事業化)との距離**

- ・閉鎖型モデルと開放型モデルで変わる事業モデル

→**全国モデルか地域モデルの違いともいえる**

- ・リーグビジネスとチームビジネスで変わる事業モデル

→**すべては制度設計(ガバナンス)次第**