

●○○ 第215回あすか倶楽部 定例会 ●○○

テーマ：ビジネスとしてのスポーツ

講師：産業能率大学 情報マネジメント部 現代マネジメント学科 教授 西野 努 氏

日時：2019年9月21日(土) 14:00 ~ 17:00

場所：三会堂ビル8階 (一社)大日本水産会 大会議室

### ①サッカーとラグビー

- ・ルーツは同じ (Football)、発祥の地はイングランド、「足でボールを運ぶスポーツ」
- ・19世紀半ば、ラグビーという町のラグビー校で、「ボールを手に持って運んだ」ことがラグビーの始まりと言われる。
- ・ラグビー・・・Rugby Football (上流階級) のスポーツで手を使う。  
上流階級のスポーツでアマチュアのスポーツ  
After Match Function → 試合が終わったらノーサイド (試合が終わったら敵味方関係なし。戦った相手を称える。応援席でも同様。)
- ・サッカー・・・Association Football (労働者階級) のスポーツで足を使う。  
労働者階級のスポーツで、1863年にプロスポーツ化 (お金を稼ぐ → 生活)  
Association → Soccer (ソッカー → サッカー)  
早稲田大学ア式蹴球部、慶応義塾体育会ソッカー部 ← 昔ながらの部名  
1863年 Football Association 設立 → ルールの統一  
敵と味方 (ファームとアウェイ) が明確、フーリガン対策

### ②スポーツ産業の成り立ち

- ・“する” スポーツ、“観る” スポーツ、“支える” スポーツ  
→ 3つが重なるところがプロスポーツ

### ③スポーツビジネスとスポーツ産業の広がり

- ・する産業・・・スポーツメーカー、スポーツ施設運営、スクール運営、地域スポーツクラブ等の非営利組織、学校体育、部活関連ビジネス、企業スポーツ、社会人リーグ
- ・観る産業・・・プロスポーツビジネス、競輪・競馬・競艇等の公営ギャンブル、スポーツ施設運営
- ・支える産業・・・スポンサー産業、メディア、広告代理店、行政・公共団体、医療、ツーリズム、金融・保険、選手サポートビジネス、士業 (弁護士、税理士、公認会計士等)、通訳、コンサルティング業、コンサルタント業

④スポーツ産業とプロスポーツビジネス

- ・国内スポーツ総生産（2012年）構成比  
 施設 30%、小売り 24%、教育（学校教育）22%、興行（プロスポーツ）4% ← 市場は小さい。  
 2002年と比較して全体的な市場規模は減少も、興行部門は成長 ← プロスポーツの発展

⑤プロスポーツビジネス 競技別市場規模と推移（2002年 → 2012年）

- ・野球・・・2002年：448億円 → 2012年：1509億円
- ・サッカー・・・2002年：629億円 → 2012年：782億円
- ・相撲・・・2002年：102億円 → 2012年：78億円
- ・バスケット・・・2002年：10億円 → 2012年：14億円
- ・その他・・・ 2002年：35億円 → 2012年：460億円

プロ野球の成長が目立つ → 原因は？

スポンサーの変更、新規参入（ソフトバンク、楽天、DeNA等のIT企業）

クライマックスシリーズ、交流戦の導入

チーム名に地名を入れ、地域密着型チームの増加

福岡ソフトバンク、埼玉西武、東北楽天、北海道日本ハム、千葉ロッテ等パリーグの人气が上昇

- ・少年野球チームが激減、プロアマ規定の縛りが原因 ← 危機感あり

サッカーは元プロ選手のサッカー教室がたくさんある。

- ・プロ野球とJリーグの比較

	プロ野球	Jリーグ(J1、J2、J3)
チーム数	12球団(閉鎖的)	55チーム(開放的)
ホーム試合数	72試合	約20試合
創業の理念	企業の広告宣伝	地域密着、豊かなスポーツ文化の醸成
収入の素となるもの	チケット収入	スポンサー収入
昇格、降格	無し	有り

⑥国別サッカーリーグ 総収益（入場料、放送料、商業収入）比較（2015年）

- ・プレミアリーグ(イギリス)：5458億円、ブンデスリーガ(ドイツ)：3185億円、  
 リーガエスパニョーラ(スペイン)：2706億円、セリエA(イタリア)：2378億円、  
 リーグ・アン(フランス)：2109億円、Jリーグ：600億円（プレミアリーグの1/10）  
 プレミアリーグ → 全世界で放送しているため放送料収入が多い。

- ・クラブチーム別

マンチェスターユナイテッド(イギリス)：850億円、バイエルンミュンヘン(ドイツ)：741億円、  
 広州恒大(中国)：96億円、浦和レッズ(日本)：79億円

\*中国のサッカーへの国を挙げての投資額が多い。中国は、選手同士がスタメンを取引する。

- ・他スポーツ

ニューヨークヤンキース(アメリカ)：577億円、福岡ソフトバンクホークス：278億円、  
 NFLダラスカーボイズ 780億円、NBA ニューヨークニックス 343億円、  
 NHL ニューヨークレンジャース 254億円

Bリーグ千葉ジェッツ 14億円；八百長当たり前の世界の中で 日本は守られている。

・ Jリーグクラブの収入構成比

広告料：48%、入場料：19%、Jリーグ配分金：6%、アカデミー関連：5%、物販収入：8%、その他：14%

入場料収入をあげておかないで広告収入（親会社）頼みだと 親会社が抜ければJリーグクラブはつぶれる。

⑦スポーツ文化と制度設計

	アメリカ ベースボール	ヨーロッパ サッカー
スポーツのあり方	娯楽(エンターテイメント)	文化(地域)、地域間競争
制度設計	戦力均衡型 フランチャイズ制 サラリーキャップ ドラフト制度 閉鎖性	自由競争型 ホームタウン性 フリーエージェント制 開放性(昇格・降格)

・ 日本のプロ野球

戦力均衡型ではない。ドラフト制度の始まりは、巨人のV9がきっかけ。サラリーキャップやドラフト制度はサッカーにはない。日本の野球は最近、エンタメ化 儲かる化 に向かっている。

・ 浦和レッズ報奨金 勝利プレミアム 60万~100万円/人（最も高額）40試合。

・ 女性のプロチーム なでしこリーグでもプロ契約は数名のみ。

アメリカ、ドイツにプロリーグはあるが、市場規模は小さい。

⑧スポーツ文化比較

・ ヨーロッパ・・・フットボール至上主義

・ アメリカ・・・徹底的なエンタメ化

・ 日本・・・フットボール至上主義とエンタメ化の混在、学校体育と企業スポーツが基盤  
Jリーグでは新人契約金のみ460万円で均一

・ 中国・・・ひたすら投資の対象と考えている

⑨スポーツビジネスの特殊性

・ 難しいところ。試合のチケットを買って何を対価として求めるか。何か起こった時のリスクが高い。

・ 結果の不確実性。感情に訴えるビジネス。お客様が商品の一部（劇場型）。

・ ステークホルダーの多様性。学校教育、企業スポーツがルーツにあること。公共性（地域の公共財）

・ 利益を出すことが目的ではなく、みんなを喜ばせることが求められる。通常のビジネスとは質が違う。

・ 働く業界としてはブラックだが、働きたい人は多くいる。

#### ⑩アスリートのセカンドキャリア問題（例：Jリーガー）

- ・新卒（2006年 119人）が10年間で出場する試合数  
→ 0試合：31%、1～10試合：11%、11～50試合：14%  
4、5年で半数がやめる。10年後に残るのは44人。
- ・学校のスポーツ推薦は日本の教育制度の弊害。スポーツ推薦は明確な広告費。低学力の人間を生み出すシステム。
- ・有名な選手でも名前だけでは食べられない。年々価値が下がる。自分の価値をどう作るか。
- ・NFLの選手でも引退後、1割り自己破産。ヨーロッパでも引退後、鬱になるリスク高い。
- ・引退後、何をして生きていけば良いか解らない・・・（一般の会社員と同じか？）

#### ⑪選手に必要なキャリア転換プロセス

- ・WILL（意志）、CAN（能力）、MUST（役割） ⇒ 内省、言語化、自己認識 ⇒ やりがい生き甲斐の発見
- ・サッカーの指導者になる人が多い。一年契約で、コーチライセンス（S級 A級 B級 C級）は存在する。
- ・イメージを言語化できる人は良い指導者になる。感覚だけではなく具体的に指導する。
- ・アートだけではなく、サイエンスも必要

#### ⑫その他

- ・CSRと広告として企業が捉えている現実。  
企業チームは減少の一途。学校と企業がスポーツを支えているので、そこが衰退すると存続できない。  
Jリーグの価値は地域創造。スポーツくじの助成金は役立っている。
- ・エージェント制（代理人制） 野球では弁護士資格必要 サッカーでは代理人契約がメイン。
- ・ユーロ圏は地域制もあり、2時間でほかの国の試合が見に行ける。  
ファン数が多ければ放映料も上がり、収入も増える。
- ・相撲協会が会社であれば優良企業。マネジメントができています。スポンサーシップ、戦力均衡、サラリーキャップ管理もできています。終身雇用。

#### 【所感】

- ・日本のプロスポーツ産業は成長しつつも、国内スポーツ産業のわずか4%しかないとは思わなかった。言われてみれば、「プロ」の名の付く団体スポーツを上げると、プロ野球、プロサッカー（Jリーグ）、バスケットボール（Bリーグ）ぐらいしか思いつかない。日本でワールドカップのあったラグビーなどがプロリーグ化されることで、スポーツ産業の成長がこれから見込まれると思う。
- ・セカンドキャリアについては、日本も協会や機構、連盟等が引退後の仕事の斡旋や現役時代から技術を学べるような職業訓練校の提携など仕組みがあってもよいのではないのでしょうか。利用する、しないは個人の自由だが、引退したアスリートが次の仕事に困らないためにもあって良いと思う。