

日本スポーツ市場の拡大を目的とした、 日本スポーツの海外展開支援の重要性

株式会社 野村総合研究所
社会システムコンサルティング部
副主任コンサルタント 谷本 敬一郎



1 はじめに ～日本におけるスポーツビジネス～

近年、東京 2020 オリンピック・パラリンピック 競技大会の開催も相まって、日本のスポーツビジネスが成長余地の高い産業として注目を浴びている。スポーツビジネスといってもその定義は難しい。狭義のスポーツビジネスとしては、「スポーツコンテンツ（図表 1）」といわれるスポーツ関連商品・サー

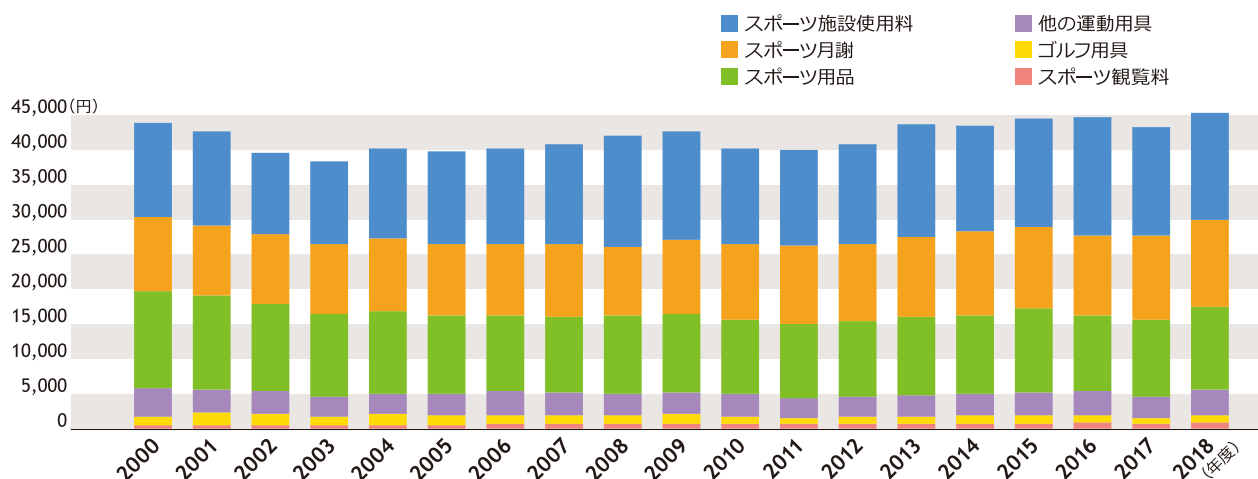
ビスの売買がそれに当たる。すなわち、消費者によるスポーツ用品の購入やスポーツ施設の利用等の B to C ビジネスや、スポーツ団体^{*1} による放映権やスポンサー権の売買のような B to B ビジネスである。一方で、広義のスポーツビジネスには、海外クラブの広告枠にスポンサーをしていた飲料メーカーの認知度が現地で高まりその飲料が購入される。あ

図表 1 主なスポーツコンテンツの例

主なスポーツコンテンツ	モデル	売り手	買い手	概要		
権利	放映権	B to B	リーグ、クラブ、スポーツ団体・協会	TV局、ネット配信事業者	スポーツ団体等が有している試合を放送する権利（放映権）を、放送・配信事業者に販売する	
	スポンサー権	B to B	リーグ、クラブ、スポーツ団体・協会	組織全般	スポーツ団体等が有するスポンサー枠を、スポンサー権として組織全般に販売する。スポンサー権は、その金額に応じて、スポンサーする組織の露出頻度や活用できる権利が異なる	
サービス	指導・アカデミー	B to B	リーグ、クラブ、スポーツ団体・協会	海外のリーグ、クラブ、スポーツ団体・協会	日本のスポーツ団体等が海外のリーグやクラブに対して、指導者を派遣する等して、選手・監督への指導を提供する	
		B to C	リーグ、クラブ、スポーツ団体・協会、組織	消費者（主に子供）	スポーツ団体等が主に子供向けにアカデミーを設置する。加入者は、アカデミーを運営するスポーツ団体等に加入費等を支払う	
	スポーツ施設	B to B	公共機関、スタジアム等運営組織	リーグ、クラブ、スポーツ団体・協会	スタジアム等のスポーツ施設の所有権を持つ公共機関や民間組織が、その運営権や使用权をスポーツ団体等に販売・委託する	
		B to C	フィットネスクラブ、ゴルフ・スキー場	消費者	フィットネスクラブやゴルフ場といったスポーツ施設の運営者が、その利用料を消費者に支払ってもらう	
	観戦	会場	B to C	リーグ、クラブ、スポーツ団体・協会	消費者	スポーツ団体等が開催する試合のチケット（入場料）を消費者（観客）に販売する
		TV	B to C	TV局	消費者	TV局が試合を視聴者に放送する。無料放送の場合、TV局は、CM等の広告料を組織から回収する。有料放送の場合、視聴者が、視聴料を月額等によって支払う
ネット		B to C	ネット配信事業者、リーグ、クラブ、スポーツ団体・協会	消費者	配信事業者がオンラインで試合を視聴者に配信する。視聴者は、視聴料を月額等によって支払う。スポーツ団体が自社プラットフォームを持つことで売り手にもなり得る	
代理・マネジメント	B to B	リーグ、クラブ、代理店	リーグ、クラブ、スポーツ団体・協会、選手	スポーツ団体や代理店が、スポーツ団体の広告枠を使用したい組織や、広告枠に使用される選手のマッチングや契約内容の調整を行い、その仲介手数料を受け取る		
IT技術（パフォーマンス分析等）	B to B	IT企業	リーグ、クラブ、スポーツ団体・協会	IT企業が、選手やチームのパフォーマンス分析、審判判定の補助、スタジアムの効率運営化などを支援するIT技術・サービスをスポーツ団体等に販売する		
用品	スポーツ用品	B to B	スポーツメーカー	リーグ、クラブ、スポーツ団体・協会	スポーツメーカーが、スポーツ団体に公式スポーツ用品（公式ウェア、用具など）として一括して販売する	
		B to C	スポーツメーカー	消費者	スポーツメーカーは、製造・開発した商品を消費者に販売する	
	ファングッズ	B to C	リーグ、クラブ、スポーツ団体・協会	消費者（主にファン）	スポーツ団体が、ファングッズをそのファンに販売する	
選手	B to B	クラブ	クラブ	自分のクラブに所属する選手を、他のクラブに売却する		

出所) 2018年度スポーツ庁「スポーツコンテンツ海外進出促進事業」にてNRI作成

図表 2 1世帯当たりのスポーツ関連の年間支出金額（2人以上の世帯）



出所) 総務省「家計調査」を基に NRI 作成

るいは、スポーツ観戦に遠方から訪れた観光客が現地で宿泊・飲食を楽しむといったスポーツツーリズム等、スポーツの価値を介して非スポーツコンテンツが売買されるケースを含む。

欧米諸国においては、既にプロスポーツリーグ、スタジアム・アリーナの施設整備、健康や体づくりのためのスポーツ関連市場など、さまざまな分野に対して投資が行われており、スポーツビジネスが巨大な産業となっている。米調査会社 Plunkett Research の調査^{※2}によると、2018年の米国スポーツ産業の規模は、約5,400億ドル（約58兆円）に達したという。2019年における米国のEC小売産業が約3,652億ドル（約40兆円）^{※3}であることを踏まえると、どれだけ米国におけるスポーツ産業が大きいのか、分かるのではないかと。

一方で、日本のスポーツ産業は、2002年に約7兆円規模だったものが、2012年には約5.5兆円と縮小となった。これを受け、2016年度に閣議決定された政府の「日本再興戦略2016」では、2012年に5.5兆円であったスポーツ産業を2020年に10.9兆円、2025年には、15.2兆円まで成長させる目標を掲げ、新たな施策・取り組みを開始している。

2 日本スポーツの海外展開の重要性

1) 海外展開の重要性

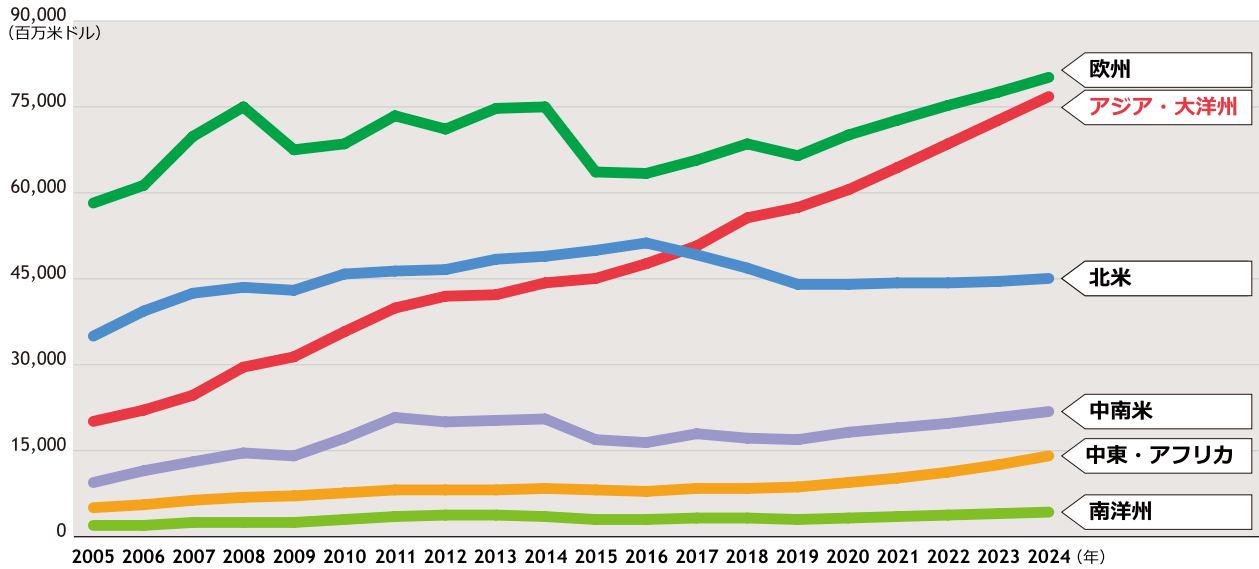
こうした政策は顕著に効果として表れている。スポーツ庁等の取り組みにより、日本国民の中では健康志向が高まり、スポーツ実施率は上昇している。結果として、フィットネス業界が2001～18年で年平均成長率（CAGR）2.3%の成長を記録しているように、成長傾向にある業界も存在している。さらには、日本の1世帯当たりのスポーツ関連支出は、2000～18年度ではCAGR0.2%と微増であったが、直近の2010～18年ではサービス関連への支出が高まり、1.5%と成長幅が広がっている（図表2）。

※1 スポーツ団体：リーグ、クラブ、国内競技連盟（NF）など

※2 Plunkett Research <https://www.plunkettresearch.com/statistics/Industry-Statistics-Estimated-Size-Of-The-Entire-Sports-Industry-US-2008-2018/>

※3 Statista社「Retail e-commerce sales in the United States from 2017 to 2024」<https://www.statista.com/statistics/272391/us-retail-e-commerce-sales-forecast/>

図表3 地域で比較するスポーツ用品店の市場規模



出所) ユーロモニターを基にNRI作成

したがって、当面は国内のスポーツ市場の拡大は期待できるところである。

一方で、日本のスポーツ産業を成長させていくに当たり、国内市場は、そもそも人口減少という厳しい前提がある。長い目で見れば、国内市場の持続的成長がどこまで見込めるかが不透明な中で、海外市場の重要性も高くなる。「未来投資戦略2018」では、日本が新たに講ずべき具体的施策として、「スポーツ産業の未来開拓」が記載されているが、その重要3施策の一つとして、「スポーツの海外展開の促進」が掲げられている。「スポーツの海外展開の促進」では、国が日本企業の持つスポーツコンテンツ（図表1）の海外展開の促進に貢献し、スポーツ産業の成長産業化を推進する旨がうたわれている。JETROの調査^{*4}によると、スポーツ分野における日本企業の海外ビジネス経験は、約3割にとどまるが、未経験の7割の企業のうち、約5割が海外ビジネスへ関心を示している。つまり、これまで目を向けていなかった海外市場に興味関心を持ち始める日本企業は増えてきている、といえよう。したがって、将来的な日本スポーツ産業の拡大には、当面の国内市場

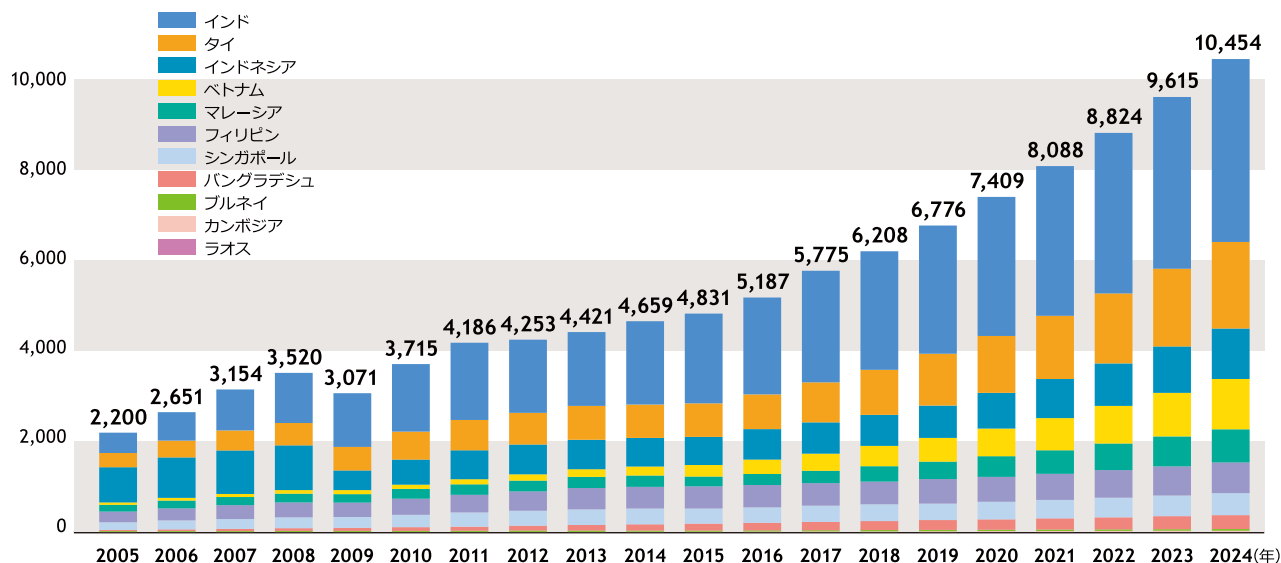
の成長促進に加え、海外市場に関心のある日本企業の海外展開支援を推進していくことも求められている。

2) 成長著しいアジア市場

ただし、どの海外市場が有望かという評価は、企業が販売するスポーツコンテンツ（図表1）によって異なるため複雑だ。スポーツの種目やその種目の人気、日本と比較した競技力の高低なども大きな要因となる。例えば、英国のスポーツ市場は、米国に次いで世界で2番目の規模を誇る。しかし、米国National Basketball Association（NBA）が自社アプリNBA League Passを通して消費者に販売するネット観戦というスポーツコンテンツにおいては、サッカー人気の高い英国よりも、バスケットボール人気の高い中国のほうが、NBAにとって有望な市場となるわけである。

このように、スポーツ市場を単純に比較することは難しい。本稿では、国民による全体的なスポーツへの興味関心の代替変数になり得るスポーツ用品店の市場規模を用い、各国を比較した。その結果、図

図表 4 インド・ASEAN 諸国におけるスポーツ用品店の市場規模



注) ミャンマーは、データ不在のため含まれていない
出所) ユーロモニターを基に NRI 作成

表 3 に示す通り、他地域と比較してアジアにおけるスポーツ用品店市場の成長率が顕著に高いことが分かった。これは、アジアの国内総生産（GDP）成長に牽引（けんいん）されていることが要因と考えられるが、言い換えれば、GDP 成長が見込まれるアジアにおいて、GDP 成長と比例して、スポーツへの興味関心も高まっていくということでもある。

このスポーツ用品店の市場のうち 5 割以上を占めるのが中国だが、中国を除いたインドや東南アジア諸国連合（ASEAN）諸国といったアジア主要国においても、高い成長率を誇る事が図表 4 から分かる。日本と時差が少なくスポーツ特有のライブ価値を提供できる、あるいは、同じ国際大会の地域に属する（世界大会アジア予選、アジア大会等）、などの地理的観点から、ASEAN 諸国にとっての日本は、他の先進国よりもスポーツにおいて近い存在であろう。こうした背景を踏まえても、アジアは日本にとって有利な市場といえる。実際、国内最大級のスポーツ・健康産業総合展示会 SPORTEC を運営する TSO International は、2020 年からアジアで

SPORTEC ASIA を開催するという（初年の会場はタイ・バンコク）。こうした動きからも日本企業がアジア市場に注目していることが分かる。

3 海外の社会課題解決に資する日本スポーツの価値

こうしたアジア市場において、既に進出に成功している日系企業も存在する。ルネサンスは、水泳が適切に指導されておらず、水難事故が多いという点で、ベトナムに着目した。現地企業にとって衛生的なプールの設計・建設は難易度が高くプール施設が少ないこと、ならびに、指導ノウハウがないことが理由であった。ルネサンスは、独自の設計ノウハウと日系建設会社の協力によりプールを整備。ルネサンス式水泳教室を開校して、水難事故対策に適した

※ 4 JETRO「世界に向かうスポーツ産業」(2019年3月)。スポーツ産業(スポーツ用品・サービス・メディア等)に従事している 580 人を対象とした Web アンケート。調査期間は 2019 年 2 月から 3 月の約 17 日間

図表5 ルネサンス水泳指導の様子



水難事故防止の目的から、着衣水泳の指導も実施(右) 出所) ルネサンス提供

水泳指導を行っている(図表5)。ベトナム政府の水難事故防止および泳力向上のスローガン等にも後押しされ、日本と同水準の価格設定^{※5}にもかかわらず、1日当たりの来場者数は1,000人以上と、多くの利用者を獲得している。

また、ミズノは、ベトナムの小学校で、グラウンドがなくコンクリートの狭いスペースで楽しく運動できていない子供たちに着目し、既成概念にとられない挑戦を続けている。体を動かす環境が整備されていない場所でも効果的に運動ができる独自のプログラム、ミズノ・ヘキサスロン(図表6)をベトナムへ提案。文部科学省、経済産業省、JETRO等の日本政府やベトナム教育訓練省の協力を受け、現地の学習指導要領付則ガイドラインに、ミズノ・ヘキサスロンを採用、組み込むことを実現した。実際に導入が始まっている小学校では、25メートル走等のテスト項目で運動能力の向上が認められているという。ミズノ・ヘキサスロンに必要なミズノ商品(マルチハードルやエアロケット、投てき用ディスク等)とその指導法がベトナムの小学校に一気に普及することに加え、将来的な副次効果として、ミズノ商品を使って育った子供たちが多いベトナムに

おいては、ミズノのブランド認知度が高くなるというメリットも考え得る。ミズノは、こうした事業を通じて、地球規模の持続可能な社会の実現に向け、SDGs ビジネスの創出にも取り組んでいる。

上述の二つの事例で共通するのは、現地の社会課題に対して、日本のスポーツを解決策として活用することで、現地に進出している点である。アジアには、スポーツで解決できる多くの社会課題が存在し得る。例えば、フィリピンでは、高塩分、高脂肪、高糖分の食品が子供たちの間で蔓延(まんえん)し、思春期肥満の子供が2000年代前半と比較して3倍にも増加しているという^{※6}。中国では、2018年時点で60歳以上の高齢者が総人口の約18%(約2億4,900万人)を占めるまでに至り介護ニーズが高まっている^{※7}。中国の高齢化のスピードは速く、今世紀の中ごろには高齢者の数が倍増することが予想され^{※8}、介護予防としてのスポーツへの期待も高まっている。また、インドでは、学校教育に体育が科目として設定されているものの指導者不足や学校内の運動施設が整備されていないことが理由で、子供たちに十分な運動環境を与えられていない。結果として、生活習慣病のリスクが急激に高まっている。

図表6 ミズノ・ヘキサスロンの様子



出所) ミズノ提供

図表 7 地域別・現地受け入れ団体別の SFT 事業数 (2014 ~ 19 年)

エリア	現地受け入れ団体										件数
	スポーツ団体	政府	小中高等学校	公益法人	株式会社	大学	地方自治体	その他	不明		
アジア	196	25	26	8	9	4		17	402	687	
欧州	51	8	1	3			1	3	273	340	
アフリカ	50	14	12	2		3		12	65	158	
中南米	49	12	6				1	3	84	155	
中東	44	8	1					4	76	133	
オセアニア	24	2	4	1				3	90	124	
北米	16	3	2					1	71	93	
全世界	11	2	1	1			2	2	55	74	
総計	441	74	53	15	9	7	4	45	1,116	1,764	

出所) 2018年度スポーツ庁委託事業での調査結果にてNRI作成

4 日本スポーツの海外展開に必要な官民連携の仕組み

1) SFT によるレガシー

日本では、これまで Sport for Tomorrow (SFT) というスポーツを活用した国際貢献事業を推進してきた。2014 年から東京 2020 オリンピック・パラリンピック競技大会を開催する 2020 年までの 7 年間で、新興国をはじめとする 100 カ国・1,000 万人以上を対象に、スポーツを通じて国際貢献を行っていくものである。SFT は、日本スポーツ振興センター (JSC) が事務局を務め、スポーツ庁や経済産業省、外務省などを中心とした運営委員会と、スポーツ団体や民間企業、地方自治体など SFT の取り組みに賛同する約 420 のコンソーシアム会員で組成されている。

NRI が調査を実施した 2018 年度スポーツ庁委託事業「スポーツコンテンツ海外進出促進事業」で集計対象とした 2014 ~ 19 年では、計 1,764 件の SFT 事業^{※9} が報告されていた (なお、報告が上がっていない等の事業を含めると、2018 年時点で 5,200 件が実施されている)。この多くの実施件数に加え、事業を通して日本の実施団体を現地で受け入れてきた受け入れ団体の種類も多様であった。図表 7 で示すように、スポーツ団体が最も多く、その他にも、

政府や小中高等学校、公益法人等から受け入れが行われている。つまり、SFT により日本は、さまざまな国で豊富なコネクションを拡充し、情報を蓄積してきたことが分かる。特にアジアでは顕著にその通りであり、SFT 事業の約 4 割がアジアを対象としていた (図表 7)。換言すると、成長豊かなアジア市場において、スポーツに関連するさまざまな情報が

※ 5 1 ~ 13 歳の子供対象のスイミングスクールの会費は週 1 回 3 カ月で 486 万ドン(約 24,300 円(情報提供ルネサンス))

※ 6 Unicef 「Many children and adolescents in the Philippines are not growing up healthily」<https://www.unicef.org/philippines/press-releases/unicef-many-children-and-adolescents-philippines-are-not-growing-healthily>

※ 7 中国老齡協会「需要側の視点から見た高齢者の消費と需要の意向に関する研究報告」(2019 年 4 月)

※ 8 経済産業省 2018 年度「国際ヘルスケア拠点構築促進事業 (介護国際展開推進事業)」にて NRI 調査

※ 9 2019 年 3 月時点で完了し、報告が上がっている事業のみが対象。同様の事業でも国が異なる場合は、累計でカウントしている。2019 年 8 月「SFT Report」によると、2018 年時点での実施事業数は、5,200 件

収集されてきた実績が既に存在し、その中には、日本企業の海外展開に資するものが存在する可能性があるといえよう。

2) 現地の情報・コネクションを日本企業と共有していくことの重要性

しかし、こうした情報やコネクションを日本企業の海外展開に還元していくのは、現行のSFTの体制では困難である。これはSFTが国際貢献を趣旨として掲げている以上、当然のことでもある。実際、SFTを行う中で、現地の社会課題の解決策になり得る日本の商品・サービス等の紹介を現地の政府や財閥から求められることもあったようだ。こうした財閥や政府は投資や誘致も検討しており、日本企業にとって海外展開のきっかけになり得る機会でもあったが、SFTの体制として、コンソーシアム会員の中から有望になり得る特定の組織を選定し、現地に紹介するといった機能を有していないため、結局はそうした引き合いに対応することなく終わっている。

一方で、日本企業側から現地の市場情報やコネクションを獲得したいというニーズは強い。NRIが調査を実施したスポーツ庁委託事業「スポーツコンテンツ海外進出促進事業」(前述)では、海外展開に取り組む日本企業から、市場把握のために現地情報が欲しい、または、国が持っている現地マーケットの様子を教えてほしい、といった情報へのニーズ、あるいは、現地の政府や自治体と関係構築したい、といったコネクションへのニーズが存在していることが分かった。実際、先に紹介したルネサンスは、ベトナムの大手フィットネスチェーンやベトナム文化スポーツ観光省、ベトナム水泳協会などとの意見交換が、水難事故に着目するきっかけとなったという。

今後は、スポーツを活用した国際貢献は継続しつつも、その中で発生してくるビジネスの種を取りこ

ぼさずに、日本企業へ還元していく仕組みを構築することが、日本スポーツの海外展開、ひいては、日本スポーツの産業化促進につながるのではないだろうか。

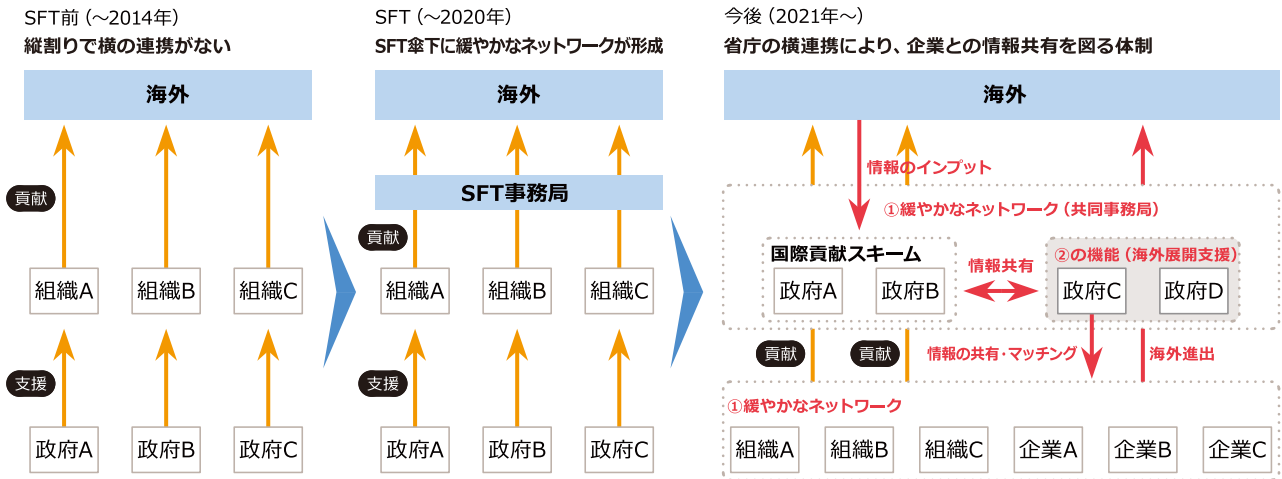
3) 今後の官民連携による海外展開支援の体制

SFTの取り組み自体は、2020年まで予定されており、以降のあり方は明確になっていない。今後、国として日本スポーツの海外展開を推進していくには、SFTで蓄積されてきた情報やコネクション、さらには日本国内における関連組織のつながりを、レガシーとして活用していくことが望ましい。このSFTのレガシーを日本企業の海外展開支援の体制として活用していく、という考え方に立つと、次の三つの取り組みが有効だと考えられる。

① SFT コンソーシアムの緩やかなネットワークとしての継続

現行のSFTコンソーシアムがJSC事務局の下に運営されるという形が2021年以降も継続されるかどうかは不透明であるが、仮にSFTが終了となったとしても、引き続き各省庁の支援スキームの下、スポーツを活用した国際貢献の取り組みは続いていく。SFT以前は、省庁間の連携がなかったために、それぞれの取り組みが並行的に推進され、国内で情報共有が十分になされていなかった。しかし、先に述べた通り、SFTのような国際貢献事業を推進することで蓄積されてきた情報やコネクションは、日本企業の海外展開にも資する。今後は、SFTによって構築された省庁と関連組織の連携を緩やかなネットワークとして維持し、各省庁がそれぞれのスキームを推進しつつも、必要に応じて情報共有が可能な官民連携の体制を築きたい。

図表 8 官民連携による海外展開支援の体制イメージ



出所) NRI作成

②ビジネスの種を収集し共有する事務局機能の整備

これはすなわち、国際貢献の中で収集される社会課題や現地ニーズ、コネクションをビジネスの種として捉え、それを共有し、ふさわしいマッチング機会として提供する機能である。現在の事務局は、収集される情報をビジネスの種と捉えたり、マッチング支援したりする機能を有していない（そもそも目的ともししていない）。そのため、先に紹介したような現地財閥や政府からの引き合いも、ビジネスにつなげられない課題があった。そこで、①の緩やかなネットワークを継続していく際には、②の機能を有する事務局を組成することが、蓄積された情報・コネクションを日本企業の海外展開に還元していくという点で重要となる。具体的な事務局の体制としては、JSCによる単独事務局という形ではなく、各省庁が横連携する共同事務局という形が、各省庁が従来の取り組みに集中しつつ、必要に応じて情報共有が可能という点で有効だと考えられる（図表8）。例えば、国際貢献に関するスキームを持つJICAやJSCで収集される情報が、①のネットワークを通じて、②の事務局機能を持つJETROやスポーツ庁に共有され、それが必要に応じて日本企業へと還元さ

れていく、という仕組みである。一方で、国際貢献スキームでは、日本企業の海外展開に資する情報を収集するために活動が行われるわけではない。そのため、ビジネスの種になり得る引き合い等が発生した際に、それを日本企業に還元できる省庁が共同事務局として入っており横連携できるような体制、あるいは、特定国の情報を知りたい日本企業が当該国に詳しい組織に省庁を介してアプローチし情報を求めることができるような体制になっていることが重要である。また、定期的に事務局間の交流を持つことも求められるだろう。経済産業省、スポーツ庁、JETRO、JSCは、「スポーツとスポーツ産業の国際展開の促進」を目的とした基本合意書を締結している。こうした既存の連携体制を生かしながら、SFTで強化された各省庁間や関連組織間のつながりが継続されることに期待したい。

③SFTで蓄積されてきた情報・コネクションの整理・分析

これまでのSFTの取り組みの中には、現地パートナーとなり得る組織やミズノやルネサンスが着目してきたスポーツで解決し得る社会課題など、日本

企業の海外展開に資する情報が存在する可能性がある。現状でも JSC によって過去の取り組みはとりまとめられているものの、報告の回収数が十分でない、回収済みの情報について明確な整理・分析が行われていない、などの課題がある。SFT の取り組みが終了する 2021 年以降は、まず日本企業の海外展開に資し得るような情報（例えば、国ごとでコネクションのある組織やその属性、あるいは、定性情報から掘り起こされる社会課題等）を整理し、②の事務局機能によって、日本企業に還元していくことが、レガシーの利活用としては効果的であると考えられる。

5 おわりに

冒頭に述べた通り、スポーツビジネスは、スポーツ関連企業やスポーツ団体のみに限らず、今後、成長余地の高い産業として、多くの民間企業や地方自治体等から注目されている。政府としても、政策としてスポーツの産業化に取り組み始めたところである。

日本スポーツは、体育・部活動の影響が強く、学生のうちから多種目が経験され教育に根差している点で、他の先進国とは異なる側面を持つ。そしてこの特殊性は、ミズノやルネサンスの例にもある通り、新興国の社会課題を解決し得る強みになる。

スポーツをビジネスとして捉えてきた歴史が浅い日本においては、依然として官民連携でスポーツの産業化を推進していく体制が十分に整備されていない。しかし、東京 2020 オリンピック・パラリンピック競技大会の誘致を端に、SFT をはじめ、海外との交流は官民いずれにおいても確実に増えてきた。こうした背景を生かし、日本スポーツの強みを生かした海外展開が促進され、ひいては、日本のスポーツ産業が欧米等の先進国に劣らぬ巨大産業へと成長していくことを期待したい。

●…… 筆者

谷本 敬一郎 (たにもと けいいちろう)

株式会社 野村総合研究所

社会システムコンサルティング部

副主任コンサルタント

専門は、ヘルスケア・スポーツ産業、産

業の海外展開政策支援、イノベーション

領域など

E-mail: k-tanimoto@nri.co.jp

9

NRI パブリック
マネジメントレビュー

Public
Management
Review

Vol.200
March 2020