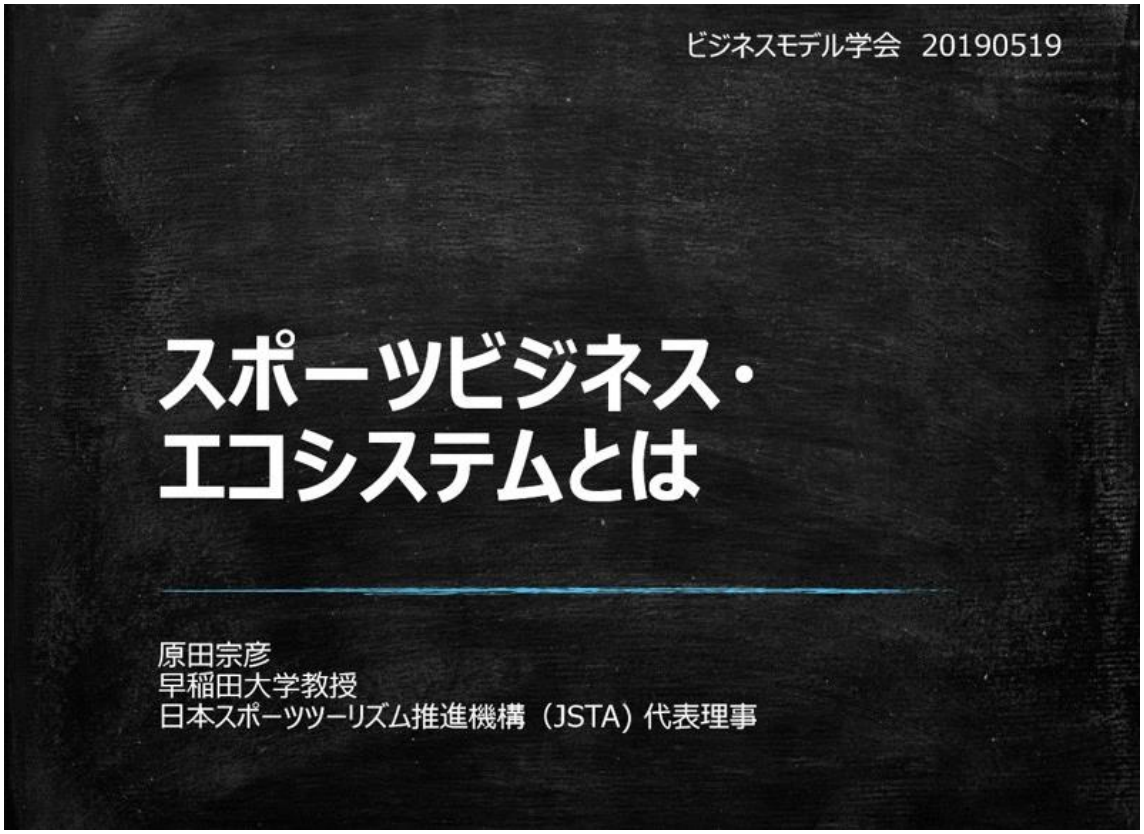
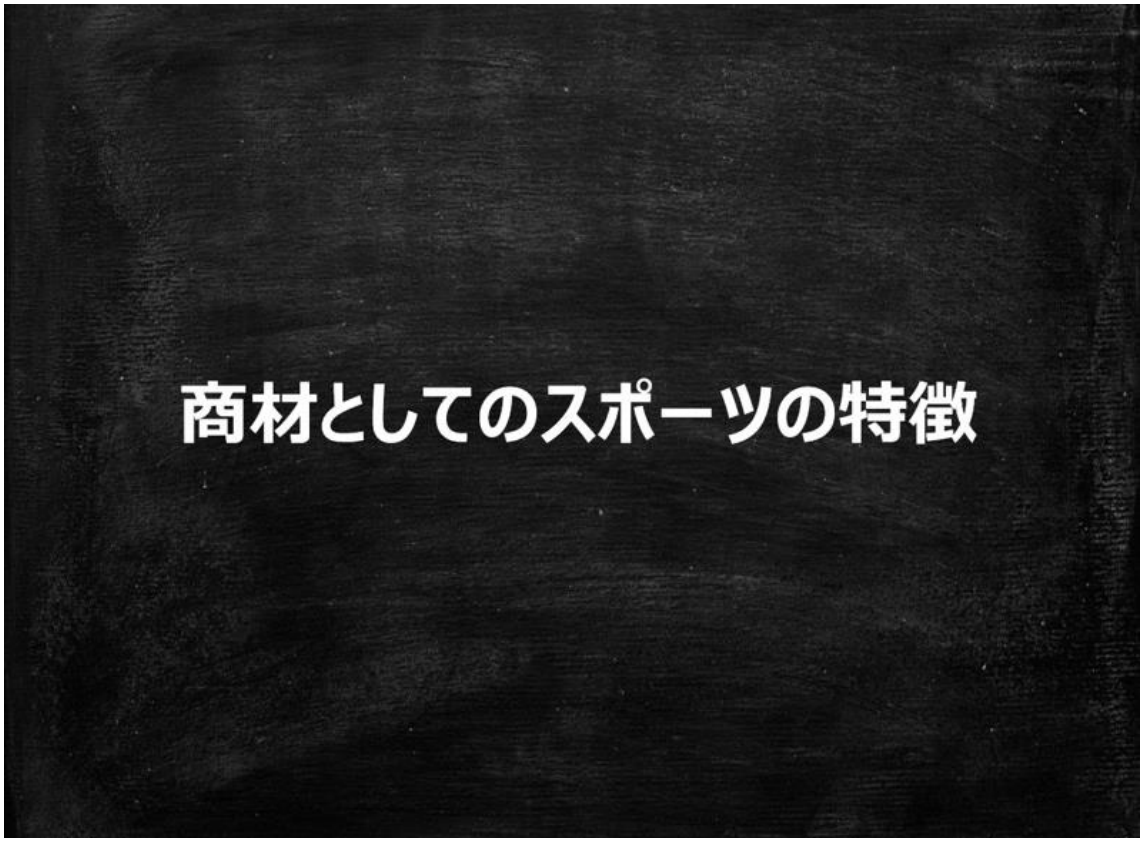
原田 宗彦（早稲田大学スポーツ科学学術院教授）



著者略歴　一般社団法人日本スポーツツーリズム推進機構代表理事、早稲田大学スポーツ科学学術院教授。日本スポーツマネジメント学会会長、一般社団法人日本スポーツツーリズム推進機構代表理事、公益社団法人日本スポーツ健康産業団体連合副会長、日本トライアスロン連合顧問、Ｊリーグ参与等を務める。著書に「スポーツイベントの経済学」（平凡社新書）「スポーツ都市戦略」（学芸出版 ：2016 年度不動産協会賞受賞）などがある。


商材としてのスポーツの特徴

スポーツの本質
遊びである
・ルールがある
・勝ち負けがある
・大筋活動をともなう

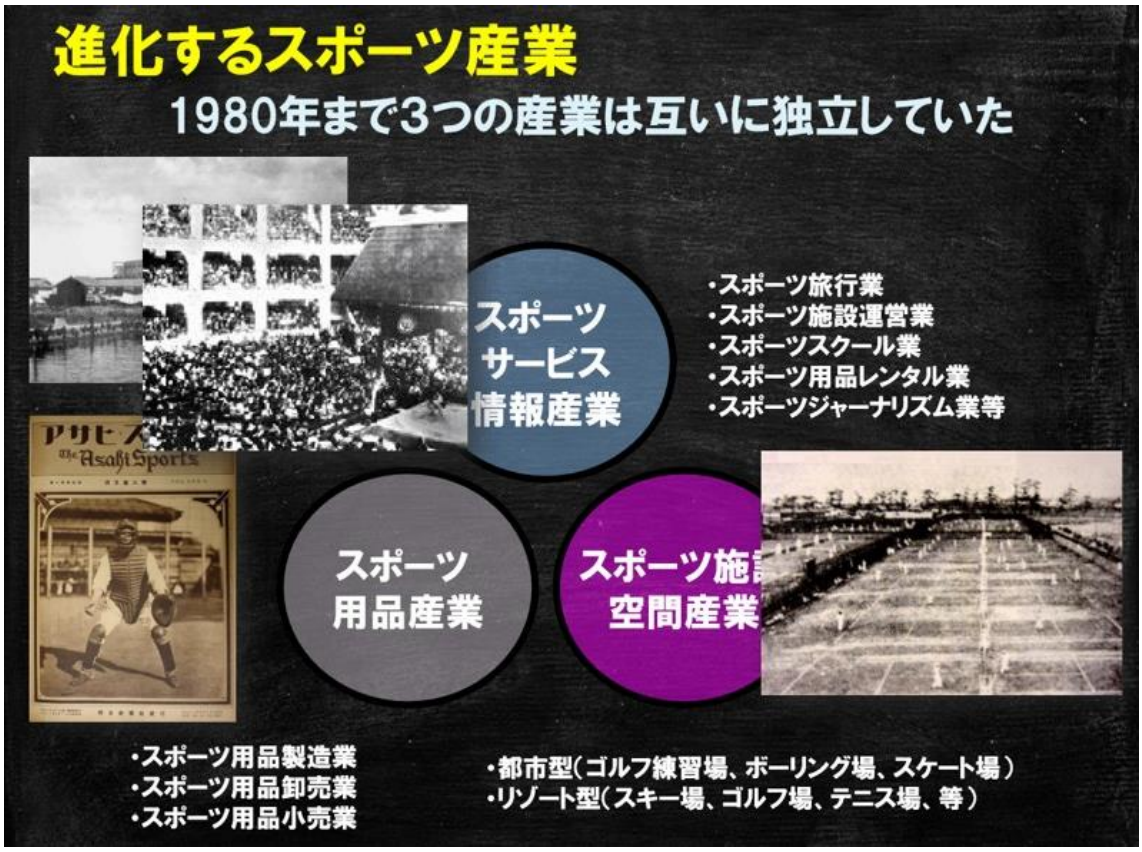
ホイジンガの遊び論

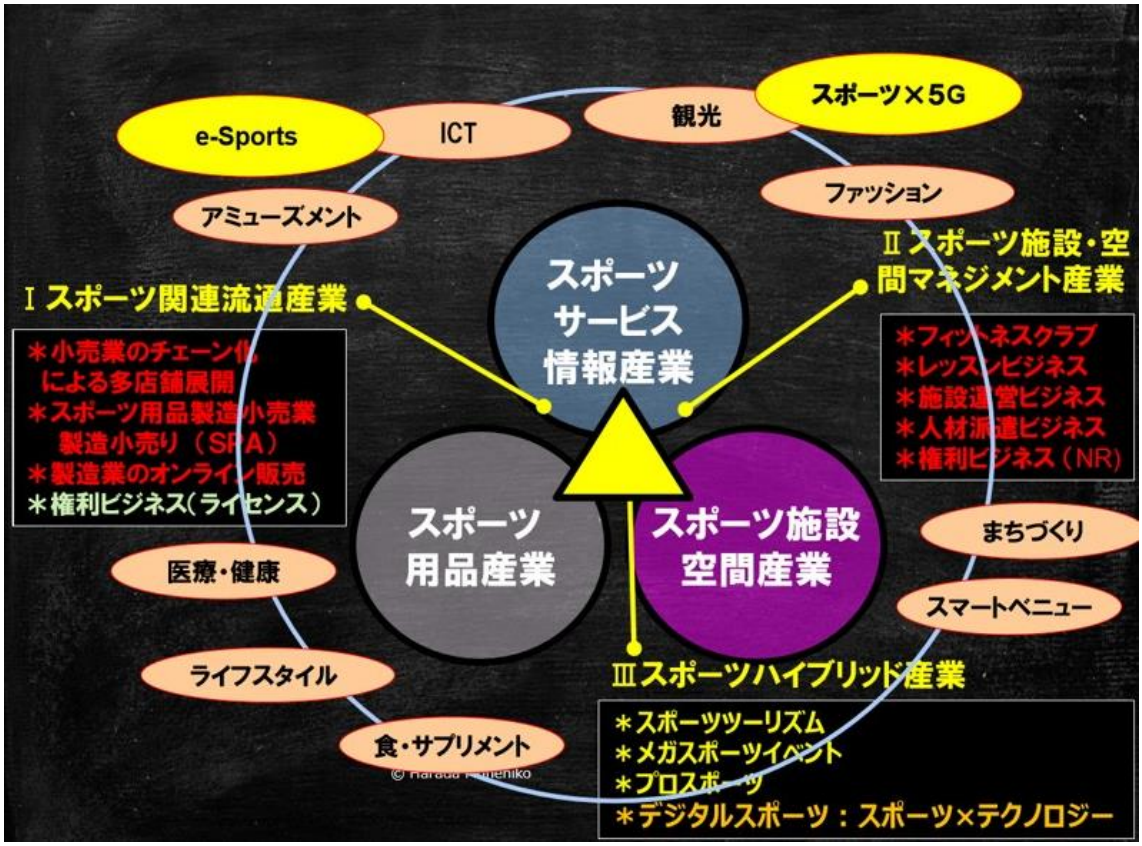
・自由時間に行われる自由な行為、
・仮構の世界で行われていることを自覚
・時間と空間の限定性
・絶対的秩序が存在する
・遊びは美しくあろうとする
→感動経験の創造

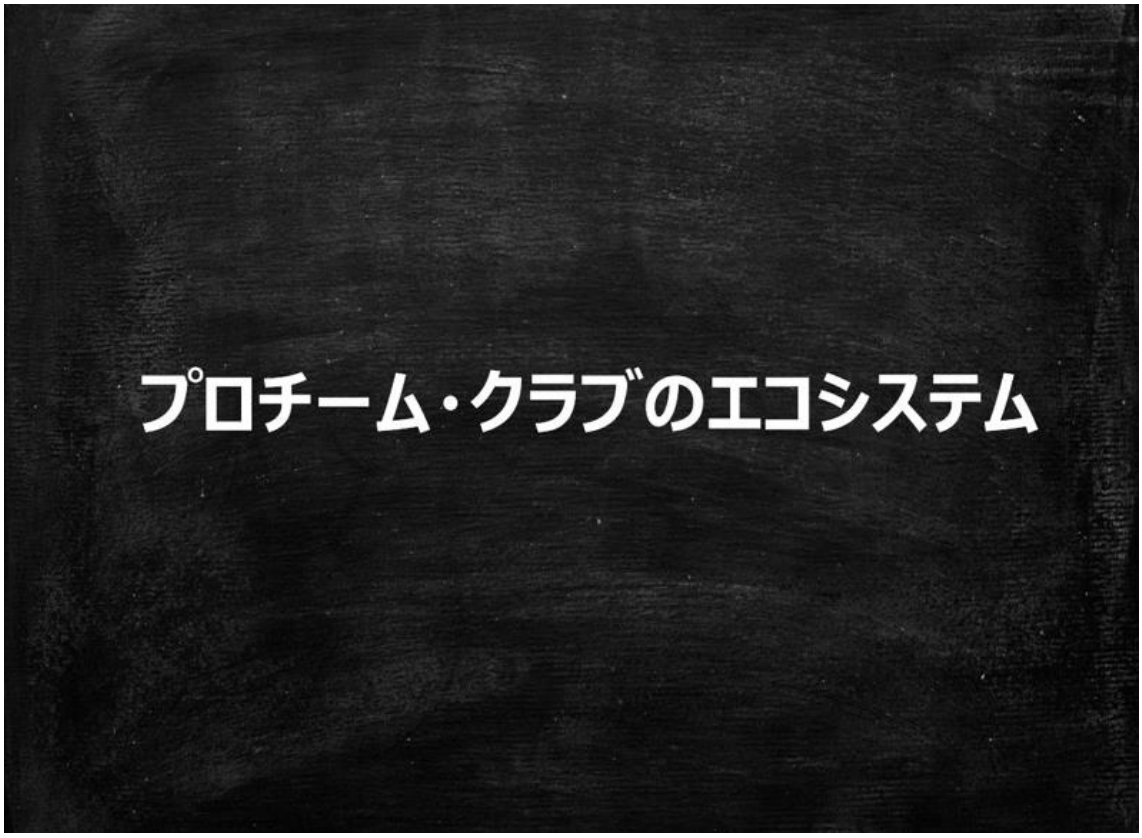
スポーツは特殊な商材

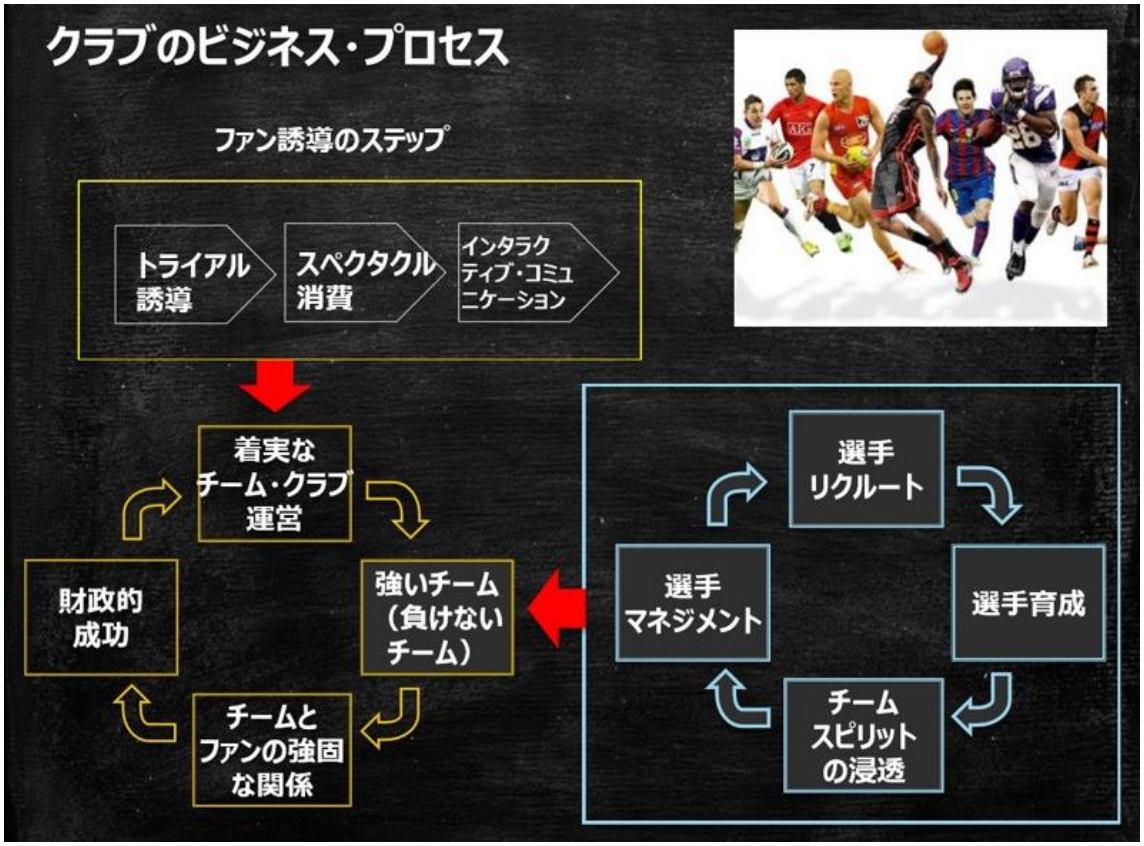
●新しいビジネスチャンスの宝庫
●スポーツ消費は特殊なレジャー行動
●両極端な感情の介在（高い覚醒次元）

苦悩 驚愕 憤り 恐れ 悲しみ 抑うつ 惨めさ	⟷	興奮 覚醒 歓喜 嬉しさ 驚き 幸福満 足感


進化するスポーツ産業
1980年まで3つの産業は互いに独立していた
スポーツ
サービス
情報産業
・スポーツ旅行業
・スポーツ施設運営業
・スポーツスクール業
・スポーツ用品レンタル業
・スポーツジャーナリズム業等
スポーツ
用品産業
スポーツ施
空間産業
・スポーツ用品製造業
・スポーツ用品卸売業
・スポーツ用品小売業
・都市型(ゴルフ練習場、ボーリング場、スケート場)
・リゾート型(スキー場、ゴルフ場、テニス場、等)

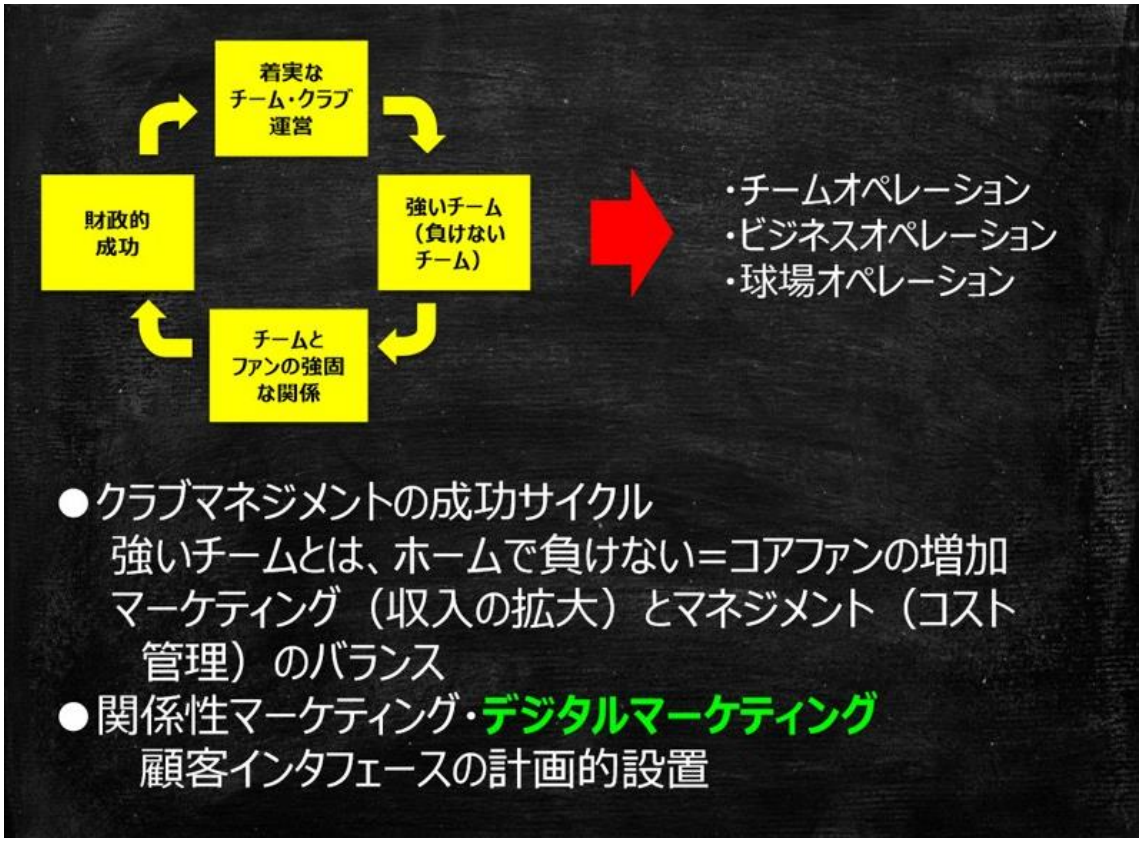

e-Sports
ICT
観光
スポーツ×5G
ファッション
アミューズメント
Ⅰスポーツ関連流通産業
＊小売業のチェーン化
による多店舗展開
＊スポーツ用品製造小売業
製造小売り（SPA）
＊製造業のオンライン販売
＊権利ビジネス(ライセンス)
スポーツ
サービス
情報産業
Ⅱスポーツ施設・空
間マネジメント産業
＊フィットネスクラブ
＊レッスンビジネス
＊施設運営ビジネス
＊人材派遣ビジネス
＊権利ビジネス（NR）
スポーツ
用品産業
スポーツ施設
空間産業
まちづくり
医療・健康
スマートベニュー
ライフスタイル
Ⅲスポーツハイブリッド産業
食・サプリメント
＊スポーツツーリズム
＊メガスポーツイベント
＊プロスポーツ
＊デジタルスポーツ：スポーツ×テクノロジー

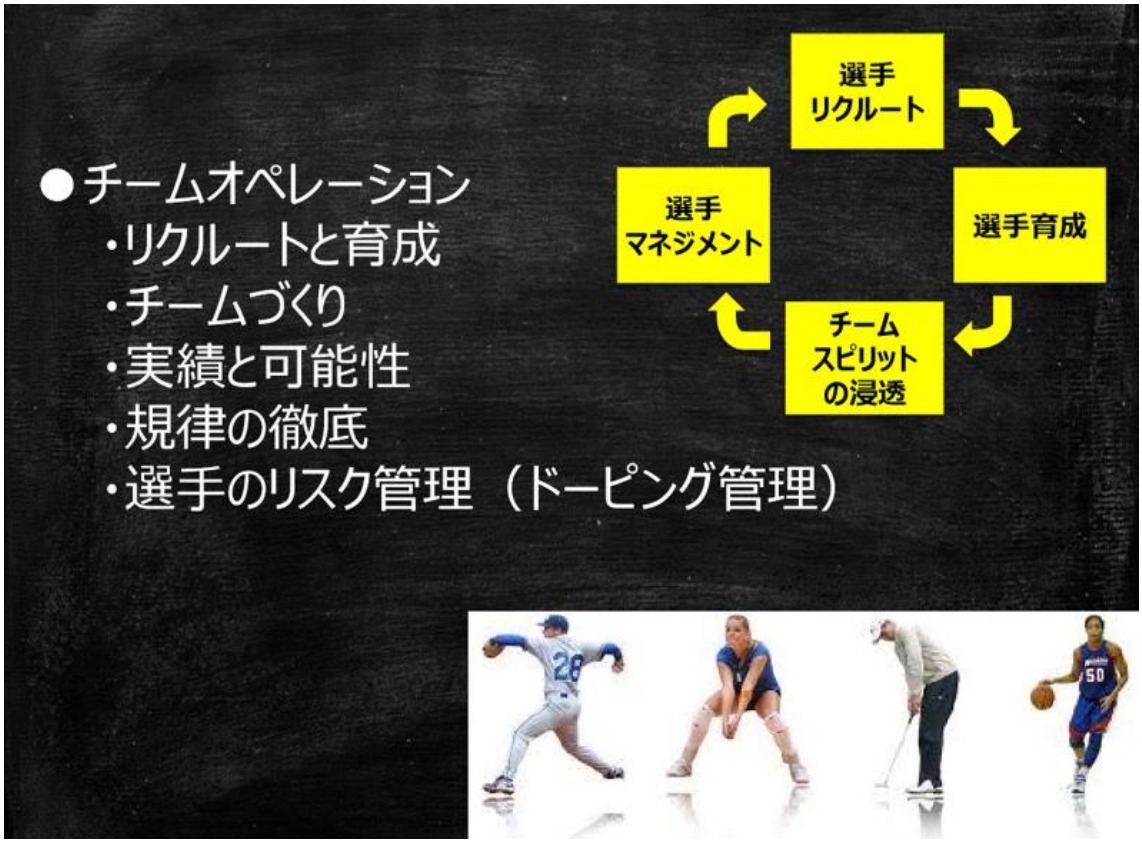

プロチーム・クラブのエコシステム


クラブのビジネス・プロセス
ファン誘導のステップ
トライアル誘導
スペクタクル消費
インタラクティブ・コミュニケーション
着実なチーム・クラブ運営
財政的成功
強いチーム（負けないチーム）
チームとファンの強固な関係
選手リクルート
選手育成
チームスピリットの浸透
選手マネジメント

トライアル
誘導
スペクタクル
消費
インタラクティブ・コミュニケーション
●誘って、見せて、感動させる
●スタジアムの一体感
●ライトファンの取り込み
ファンマーケティング
ファンエンゲージメント
ＳＮＳの活用

Glico
スマイルグリコパーク
ぽよんぽよん
芝エリア
入園ゲート
観覧車
●「smile.glico あなたが笑うと、世界は変わる」という企業メッセージ
●世の中へ食品を通じて笑顔を届ける活動
●楽天Koboスタジアム宮城にできた新しい公園の命名権を取得

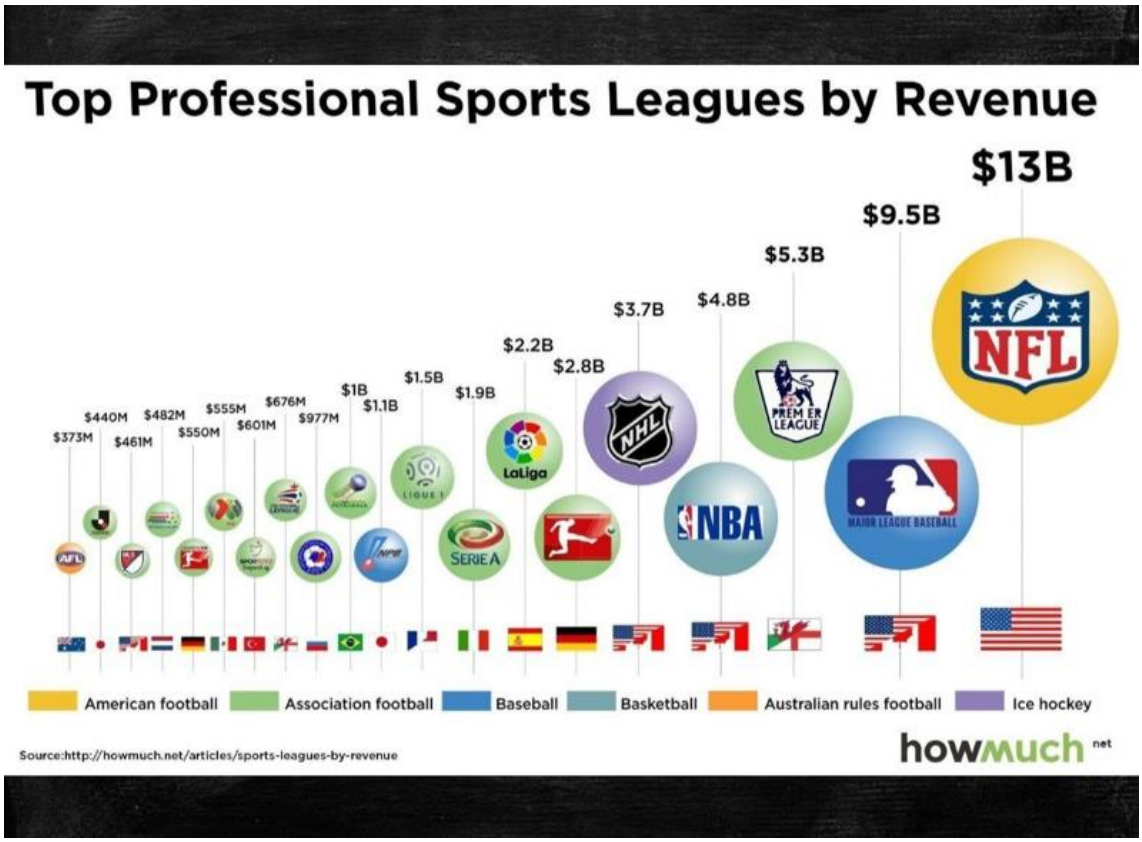

着実な
チーム・クラブ
運営
強いチーム
（負けない
チーム）
チームと
ファンの強固
な関係
財政的
成功
・チームオペレーション
・ビジネスオペレーション
・球場オペレーション
●クラブマネジメントの成功サイクル
強いチームとは、ホームで負けない=コアファンの増加
マーケティング（収入の拡大）とマネジメント（コスト
管理）のバランス
●関係性マーケティング・デジタルマーケティング
顧客インタフェースの計画的設置

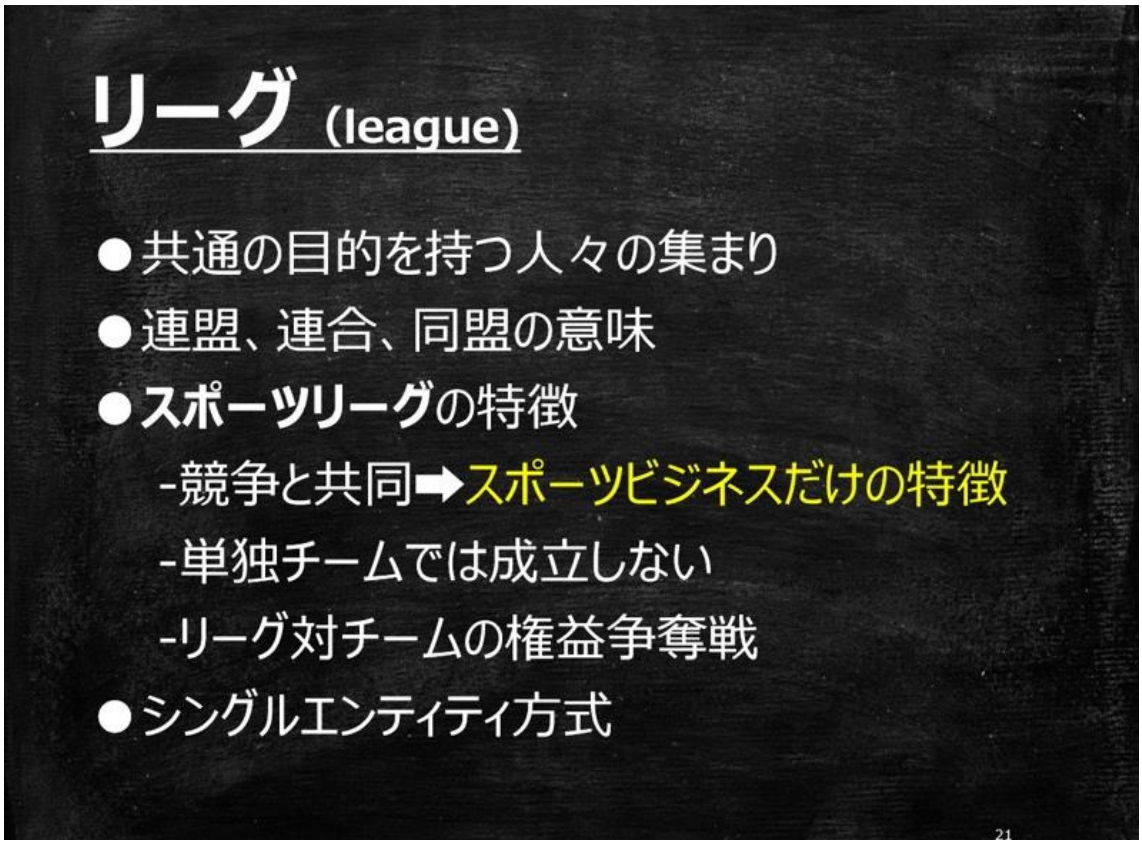

●チームオペレーション
・リクルートと育成
・チームづくり
・実績と可能性
・規律の徹底
・選手のリスク管理（ドーピング管理）
選手
リクルート
選手育成
チーム
スピリット
の浸透
選手
マネジメント

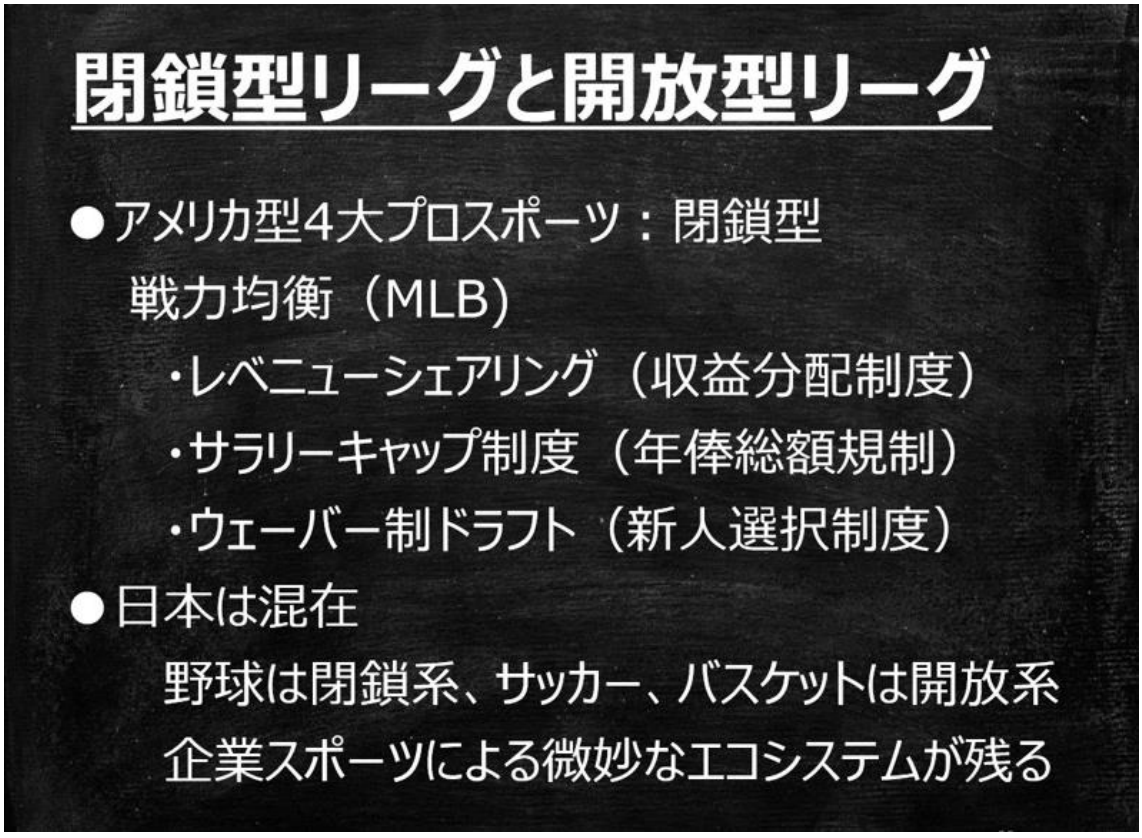
GMの役割
親企業・協賛企業・オーナー・社長
リーグ経営
リーグスポンサー
メディア交渉
自治体対応
地域コミュニティ
GM
リーグ実行委員会・理事会
組織
人事・評価
経理・会計・
税務
営業
スポンサー
肖像権
安全管理
グッズ開発・販売
ファンクラブ
ボランティア
商品ライセンシング
クラブマネジャー
（営業担当）
チームマネジャー
（強化担当）
移籍
契約
選手管理
社会貢献
セカンド
キャリア
クラブのマネジメント
チームのマネジメント
運営 事業
広報 総務
マーケティング
トップ強化
ユース育成
リクルート

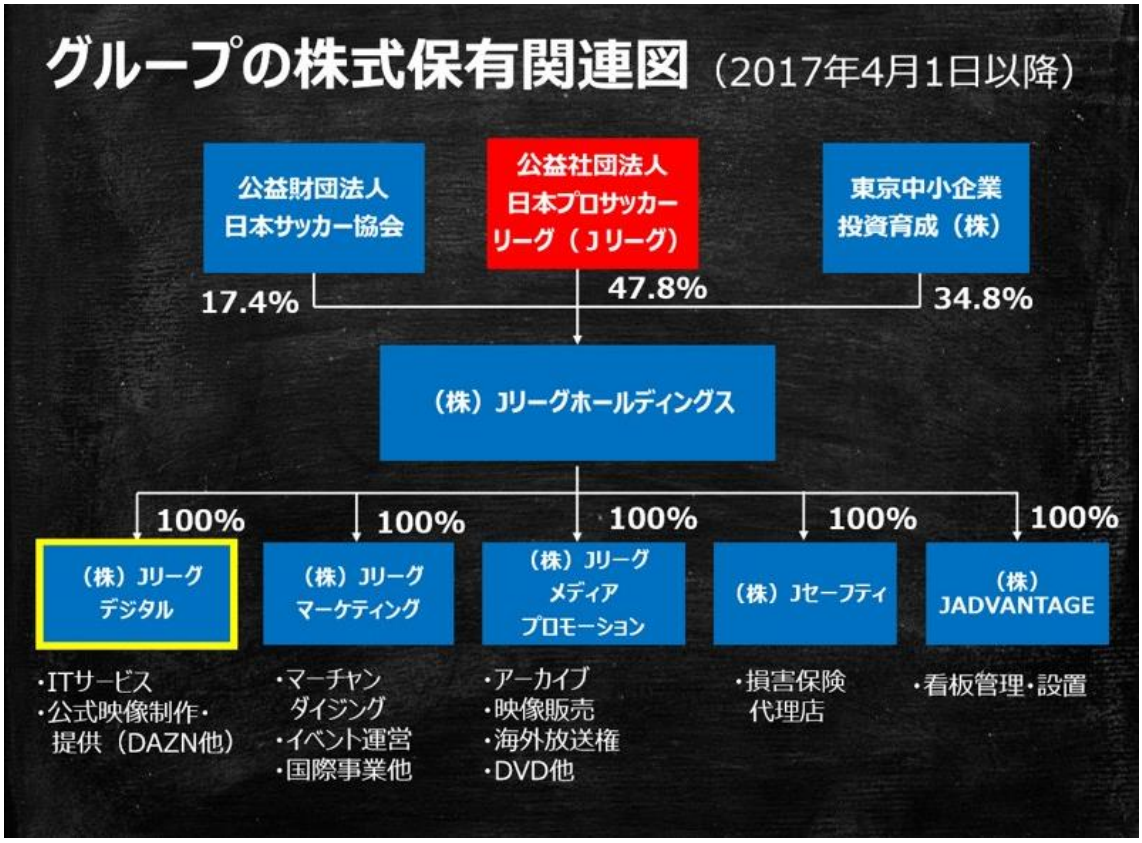
ビッグクラブ
収益面でのトップ3
マンチェスター・ユナイテッド
6億7630万ユーロ（約919億円）
-1億1182万1507人
レアル・マドリー
6億7460万ユーロ（約917億円）
-2億496万8920人
バルセロナ
6億4830万ユーロ（約881億円）
-2億671万1621人
注：フェイスブック、インスタグラム、ツイッター、ペリスコープ、グーグル＋、You Tubeの登録数

プロスポーツリーグのエコシステム
NBA
NFL
LIGUE 1
ND

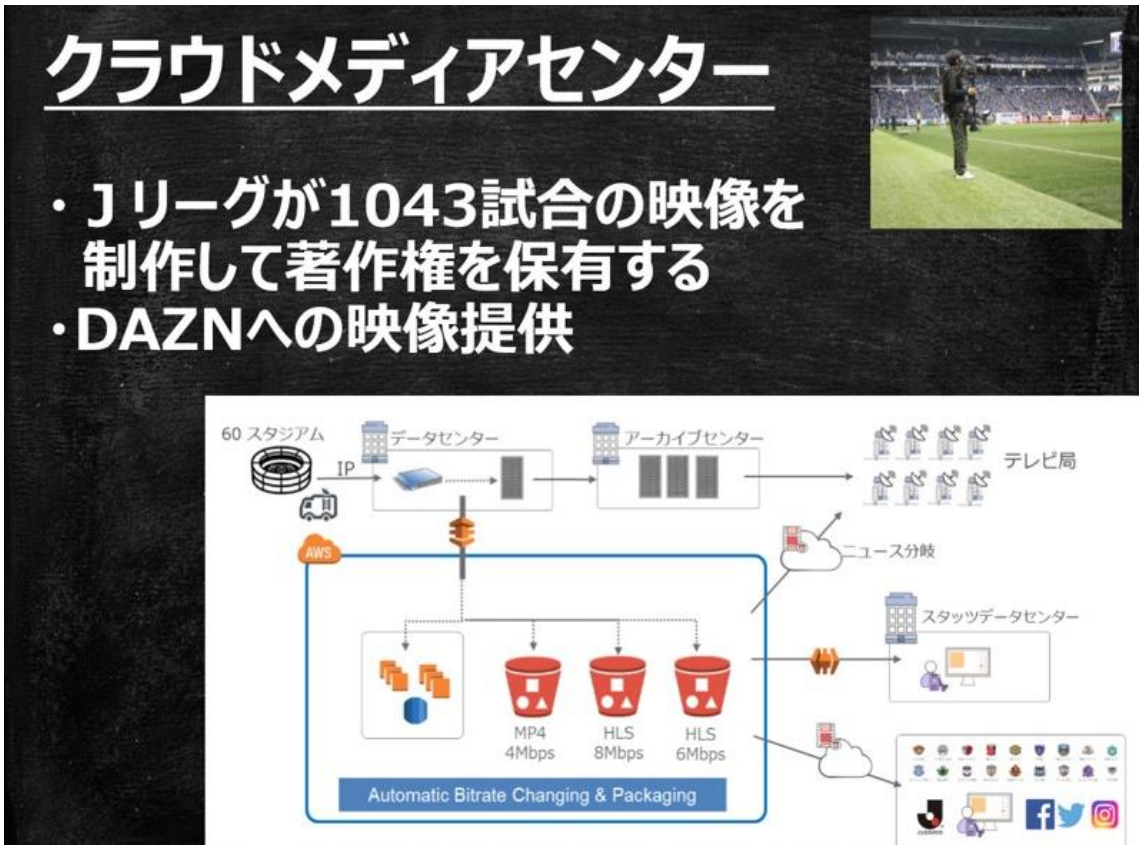

Top Professional Sports Leagues by Revenue
$373M
$440M
$461M
$482M
$550M
$555M
$601M
$676M
$977M
$1B
$1.1B
$1.5B
$1.9B
$2.2B
$2.8B
$3.7B
$4.8B
$5.3B
$9.5B
$13B
LaLiga
SERIE A
NHL
NBA
PREMIER LEAGUE
MAJOR LEAGUE BASEBALL
NFL
American football
Association football
Baseball
Basketball
Australian rules football
Ice hockey
Source:http://howmuch.net/articles/sports-leagues-by-revenue
howmuch net


リーグ (league)
●共通の目的を持つ人々の集まり
●連盟、連合、同盟の意味
●スポーツリーグの特徴
-競争と共同➡スポーツビジネスだけの特徴
-単独チームでは成立しない
-リーグ対チームの権益争奪戦
●シングルエンティティ方式


閉鎖型リーグと開放型リーグ
●アメリカ型4大プロスポーツ：閉鎖型
戦力均衡（MLB）
・レベニューシェアリング（収益分配制度）
・サラリーキャップ制度（年俸総額規制）
・ウェーバー制ドラフト（新人選択制度）
●日本は混在
野球は閉鎖系、サッカー、バスケットは開放系
企業スポーツによる微妙なエコシステムが残る


グループの株式保有関連図（2017年4月1日以降）
公益財団法人
日本サッカー協会
公益社団法人
日本プロサッカー
リーグ（Jリーグ）
東京中小企業
投資育成（株）
17.4%
47.8%
34.8%
（株）Jリーグホールディングス
100%
100%
100%
100%
100%
（株）Jリーグ
デジタル
（株）Jリーグ
マーケティング
（株）Jリーグ
メディア
プロモーション
（株）Jセーフティ
（株）
JADVANTAGE
・ITサービス
・公式映像制作・
提供（DAZN他）
・マーチャン
ダイジング
・イベント運営
・国際事業他
・アーカイブ
・映像販売
・海外放送権
・DVD他
・損害保険
代理店
・看板管理・設置

Current status: Two big deals
1 Broadcasting Deal 2017-2026
JLEAGUE
DAZN
For 10 years / USD 2 Billion
Broadcast all matches of J1, J2 and J3
OTT (Over The Top)
2 Smart Stadium Project
JLEAGUE
DAZN
NTT Group


クラウドメディアセンター
・Jリーグが1043試合の映像を制作して著作権を保有する
・DAZNへの映像提供
60 スタジアム
IP
データセンター
アーカイブセンター
テレビ局
AWS
ニュース分岐
スタッツデータセンター
MP4 4Mbps
HLS 8Mbps
HLS 6Mbps
Automatic Bitrate Changing & Packaging

シングルエンティティ（single entity）
マイナースポーツのエコシステム
●リーグが単一の実体（リーグ会社）として機能
●チーム間で収益が公正に分配
●リーグ会社がガバナンスを握る
●チームは商品に対して独立の所有権を持たない
●選手、監督、コーチの獲得について各クラブ間に競争がない
MLS
MAJOR ★ LEAGUE
MLL
LACROSSE

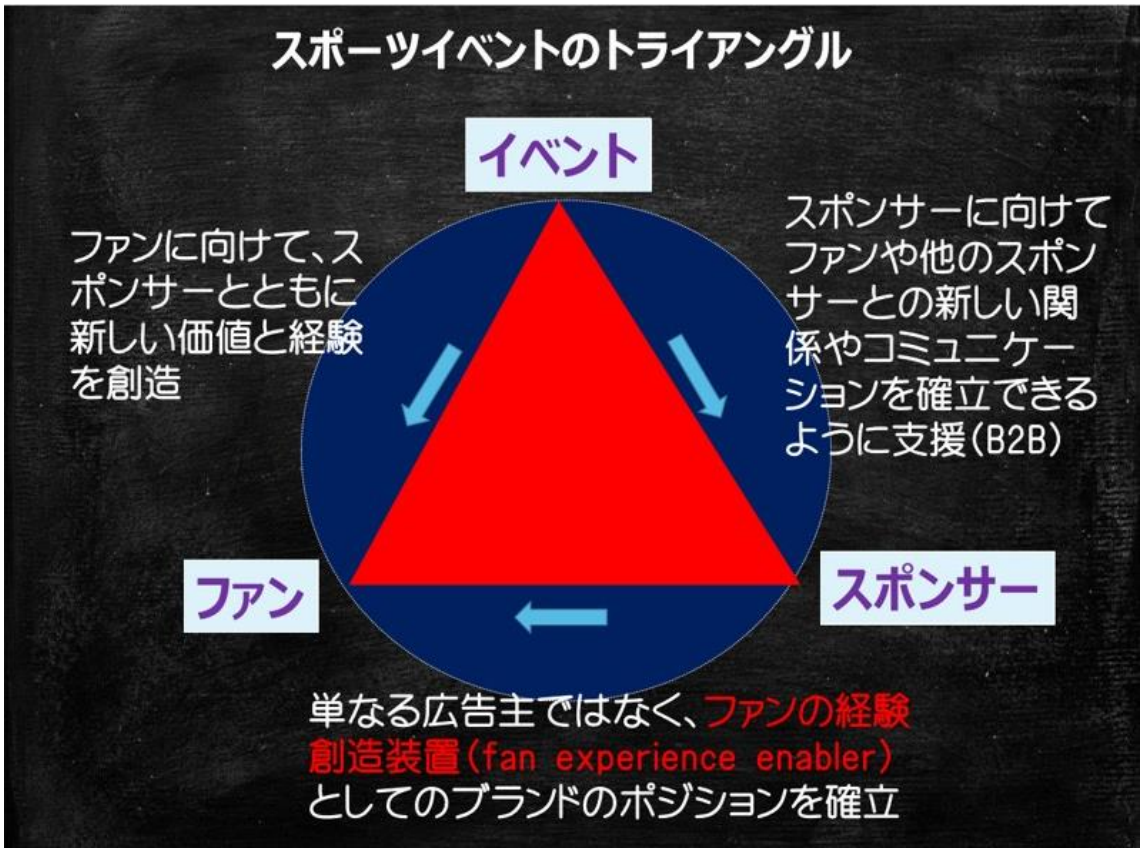
スポーツイベントのエコシステム

TOUR de France
SAITAMA
CRITERIUM
2019 TOUR DE FRANCE
SAITAMA
CRITERIUM
もっと、あなたに言くこと。
J:COM
HINOKIYA
ヒノキヤグループ
WATER
STAND
ANA
AEON
エコ計画
埼玉トヨペット
FUJITSU

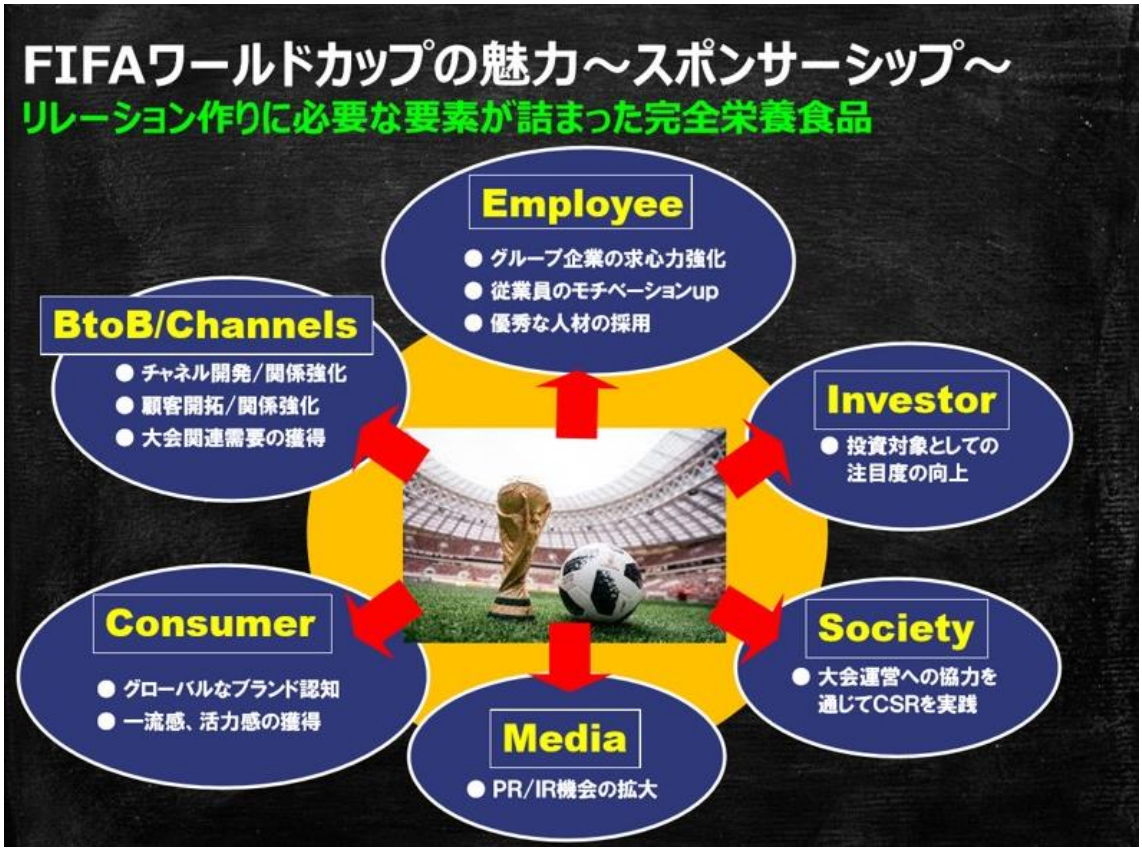
さいたまスポーツコミッションがもたらした経済効果
CRITÉRIUM
SAITAMA
2018 Le Tour de France
SAITAMA
CRITÉRIUM
2018 ツール・ド・フランス さいたまクリテリウム
J:COM
①SSC誘致・支援スポーツイベント
経済効果 3,592,135,473円
平成28年度 さいたまスポーツコミッション(SSC)に係る
スポーツイベント開催に伴う
年間経済効果(推計)
約65.8億円
②SSC共催事業
J:COM presents 2016ツール・ド・フランスさいたまクリテリウム(推計来場者数101,000人)
経済効果 2,909,000,000円
③SSC主催事業
第5回さいたまマーチ見沼ツーデーウォーク~(参加者数5,630人)
経済効果 81,404,170円
合計 6,582,539,643円
さいたまスポーツコミッション
Saitama Sport Commission
さいたまスポーツコミッションとは
スポーツイベントの誘致と開催支援を通じて観光や交流人口の拡大を図り、スポーツの振興と地域経済を活性化することを目的として組織された団体です。

世界トライアスロンシリーズ横浜大会2018
●1500人のレース参加者の平均年齢は44.1歳
●66.4%の参加者が県外から参加
●スポンサー認知度は67.7%
●エリート＋エイジ（一般）が参加するスポーツイベント
エリート
エイジ
観戦
参加
ITU WORLD TRIATHLON
KAWASAKI
JPN
9005
2019 ITU WORLD TRIATHLON/PARATRIATHLON SERIES YOKOHAMA
2019 AGE GROUP ATHLETE GUIDE
ENEOS
LAWSON

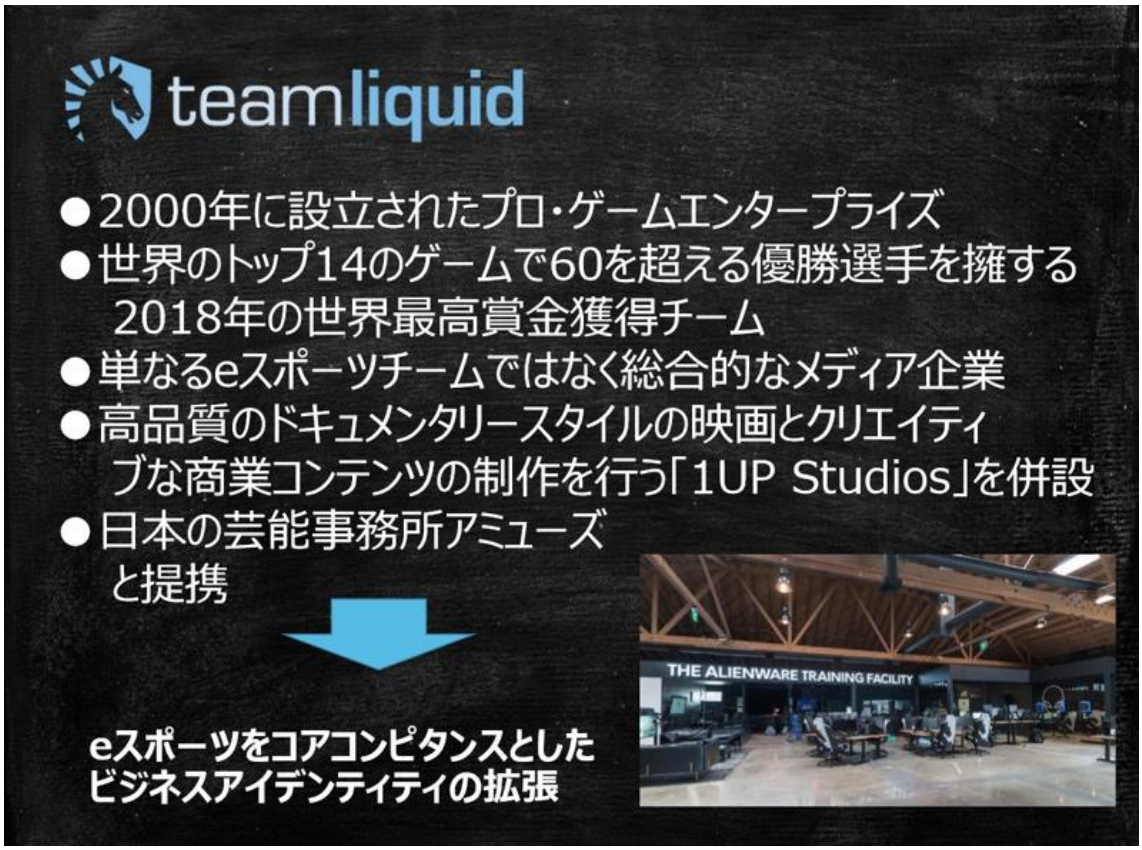
YOKOHAMA TRIATHLON EXPO
イベントが提供するファンとスポンサーの交流の場


スポーツイベントのトライアングル
イベント
ファンに向けて、スポンサーとともに新しい価値と経験を創造
スポンサーに向けてファンや他のスポンサーとの新しい関係やコミュニケーションを確立できるように支援（B2B）
ファン
スポンサー
単なる広告主ではなく、ファンの経験創造装置（fan experience enabler）としてのブランドのポジションを確立

FIFA PARTNERS
adidas
Coca-Cola
万达 WANDA
GAZPROM
KIA
QATAR AIRWAYS
VISA
FIFA WORLD CUP™ SPONSORS
Budweiser
Hisense
vivo
NATIONAL SUPPORTERS
LUCI
FIFA.com
FIFA WORLD CUP
QATAR
2022
ＦＩＦＡワールドカップ2022


FIFAワールドカップの魅力～スポンサーシップ～
リレーション作りに必要な要素が詰まった完全栄養食品
Employee
● グループ企業の求心力強化
● 従業員のモチベーションup
● 優秀な人材の採用
BtoB/Channels
● チャネル開発/関係強化
● 顧客開拓/関係強化
● 大会関連需要の獲得
Investor
● 投資対象としての注目度の向上
Consumer
● グローバルなブランド認知
● 一流感、活力感の獲得
Society
● 大会運営への協力を通じてCSRを実践
Media
● PR/IR機会の拡大

新しいエコシステムの構築
モニュメンタル・スポーツ＆エンターテイメント


teamliquid
●2000年に設立されたプロ・ゲームエンタープライズ
●世界のトップ14のゲームで60を超える優勝選手を擁する
2018年の世界最高賞金獲得チーム
●単なるeスポーツチームではなく総合的なメディア企業
●高品質のドキュメンタリースタイルの映画とクリエイティブな商業コンテンツの制作を行う「1UP Studios」を併設
●日本の芸能事務所アミューズと提携
THE ALIENWARE TRAINING FACILITY
eスポーツをコアコンピタンスとしたビジネスアイデンティティの拡張

ブルーオーシャン戦略による新しいスポーツビジネスの創造：ONE Championship

市場：アジアという未開拓市場
製品：オーセンティックな武道家
ＩＤ：スポーツビジネス
広報：360度の統合マーケティング

- ライブ（ファン向け会場アクティビティ）
- 広報・販促（プレスカンファレンス、店舗
- マーケティング等）
- デジタルマーケティング（SNSコミュニティ）
- テレビ放映

ジム：最高の環境を備えたジムでのアスリートとしてのトレーニング

最後に

- 多様なスポーツシステムが独自のエコシステムを構築
- これまで分離していたコンテンツとメディアが融合
- コンテンツのライツホルダー側の交渉力が増す

IOC: オリンピックチャンネル
NYヤンキース：YESネットワーク
AELTC: ラジオ・ウィンブルドン

YES
OLYMPIC CHANNEL
grabyo