

特集

スポーツ産業のこれから

2019年から 続く国際スポーツイベントを前に、「スポーツ」や「健康」をキーワードにしたビジネスが 大きな関心を集めています。

今回の特集 では、盛り上がりを見せる「スポーツ産業」の概要や今後の展望をスポーツ庁より解説いた だくほか、9月に設立された「神戸スポーツ産業懇話会」のメンバーより、神戸・関西の 持つポテンシャルについてお話を伺います。

スポーツ産業を巡る 状況変化

スポーツは人々に感動や共感、活力をもたらし、時として国や社会を変えるほどの大きな魅力を発揮するなど、人類共通の文化であると言っても過言ではない。

2019年のラグビーワールドカップ、2020年の東京オリンピック・パラリンピック競技大会、2021年の関西ワールドマスターズゲームスなど大規模な国際スポーツイベントの開催決定を契機として、スポーツに対する関心が高まっており、スポーツ産業が日本経済をリードする成長産業として発展することが期待されている。

スポーツ市場の 拡大の方向性

2015年10月に発足したスポーツ庁では、政府の経済復興・未来投資の拡大に向けた政策の一環として関係省庁と連携した取り組みを開始し、スポーツ市場の拡大に向けた取り組み分野の特

定、目標設定、施策の具体化に取り組んできた。

- 我が国のスポーツ市場規模については、2012年時点で約5.5兆円と算定されている。主な構成要素としては、
- ①スポーツ用品の小売 約1.7兆円
 - ②ゴルフ場、フィットネスクラブなど スポーツ施設業 約2.1兆円

- ③興行、放送、新聞、旅行などスポーツ関連事業 約1.7兆円

2016年6月に策定された「日本再興戦略2016」においては、このスポーツ市場規模が2025年までに約15兆円に拡大することを目指して施策を展開することとされた。主な取り組みの分野と

して、スポーツ庁では、資料1のとおり5つの柱に沿って取組を進める方針としたところである。以下においては、4つの分野について、施策の具体化の状況や今後の見通しについてご紹介する。

(1) スタジアム・アリーナ改革 「みるスポーツ」のためのスタジアム・アリーナ

ム・アリーナは、定期的に数千人、数万人の人々を集める集客施設であり、飲食、宿泊、観光など周辺産業へ経済波及効果や雇用創出効果を生み出す地域活性化の起爆剤となる潜在力の高い基盤施設である。未来投資戦略2017（平成29年6月9日閣議決定）においては、2025年までに20ヶ所のスタジアム・アリーナの実現を目指すことが具体的な目標として掲げられた。全国では資料2のような構想が検討されている。

スポーツ庁は、経済産業省、国土交通省、観光庁の協力を得て、プロスポーツリーグ関係者、自治体関係者などによる「スタジアム・アリーナ推進官民連携協会」を立ち上げ、本年6月には、スタジアム・アリーナ改革指針（平成28年11月公表）、スタジアム・アリーナ整備に係る資金調達手法・民間資金活用プロセスガイド（平成29年5月公表）に加えて、国内外のスタジアム・アリーナ事例、スタジアム・アリーナに関する技術事例をまとめて提示したガイドブックを策定公表したと

スポーツ未来開拓会議 中間報告 概要

課題① スタジアム・アリーナの在り方

【方向性】

- ①収益モデルの確立（コストセンターからプロフィットセンターへ）
- ②スタジアム・アリーナを核とした街づくり（スマート・ベニュー構想）の実現
- ③民間資金の活用・公民連携の促進（PPP/PFIの活用等）

【今後の具体的な取り組み】

- ①「スタジアム・アリーナ推進 官民連携協議会」（仮称）の開催
- ②施設整備に向けたガイドラインの策定
- ③資金調達手法の充実
- ④新国立競技場の2020年東京大会後の運営管理

課題② スポーツコンテンツホルダーの経営力の強化、新ビジネス創出の促進

【方向性】

- ①高校・大学スポーツの資源の活用
- ②アマチュアスポーツ大会等へのビジネス手法の積極的導入等
- ③競技関係の最大化に向けた球団・リーグ運営の取組の確立・普及
- ④地域特性・権限に応じた地域密着型ビジネスモデルの確立・普及
- ⑤グローバル化の推進（スポーツコンテンツ、球団経営等の海外展開等）

【今後の具体的な取り組み】

- ①中央競技団体（NF）の収益力強化とガバナンス体制の充実
- ②大学スポーツの振興に関する検討会議の開催
- ③地域におけるプロチームと関係者による新事業の開拓

スポーツ産業の成長産業化に向けて

基本的な考え方

- 全ての国民のライフスタイルを豊かにするスポーツ産業へ
- 「モリ」から「コト」（カスタマー・エクスペリエンス）へ
- 「負担（コストセンター）」から「収益（プロフィットセンター）」へ
- 「体育」から「スポーツ」へ
- ポスト2020年を見据えた、スポーツで稼ぐ収益をスポーツへ再投資する自立的好循環の形成
- スポーツ産業の潜在成長力の顕在化、我が国基幹産業化へ
- 我が国GDP600兆円の実現
- スポーツをコアとして周辺産業に波及効果を生む、新スポーツ産業の創出
- スポーツを通じて社会を豊かにし、子供たちの夢を形にするビジョンを提示

日本再興戦略2016におけるKPI（数値目標）

- スポーツ市場規模の拡大
5.5兆円（現状）→15兆円（2025）
- スポーツ実施率の向上
40.4%（2015）→65%（2021）

課題③ スポーツ人材の育成・活用

【方向性】

- ①専門的・実践的な育成及びマッチング機能を有するプラットフォームの構築
- ②学生への教育の充実
- ③アスリートの引退後のキャリアの選択支援の充実とアイデンティティ支援

【今後の具体的な取り組み】

- ①スポーツ経営人材プラットフォーム協議会（仮称）の開催
- ②キャリアアッププログラムの実施・普及と引退時の支援
- ③名団体のコンソーシアム設立によるアスリートサポートシステムの構築
- ④アスリートに対するコンプライアンス教育

課題④ 他産業との融合による新たなビジネスの創出

【方向性】

- ①スポーツ産業のエコシステムの構築
- ②スポーツを「みる」「する」楽しみを拡張
- ③ウェアラブル機器の導入によるスポーツを連した健康ビジネスの拡大
- ④スポーツデータの分析・活用
- ⑤様々な媒体の活用を前提としたスポーツメディアビジネスの拡大

【今後の具体的な取り組み】

- ①スポーツツーリズムの拡充
- ②他産業とのビジネスマッチング
- ③データアナリティクス（仮称）の開催
- ④スポーツメディア協議会（仮称）の開催

課題⑤ スポーツ参加人口の拡大

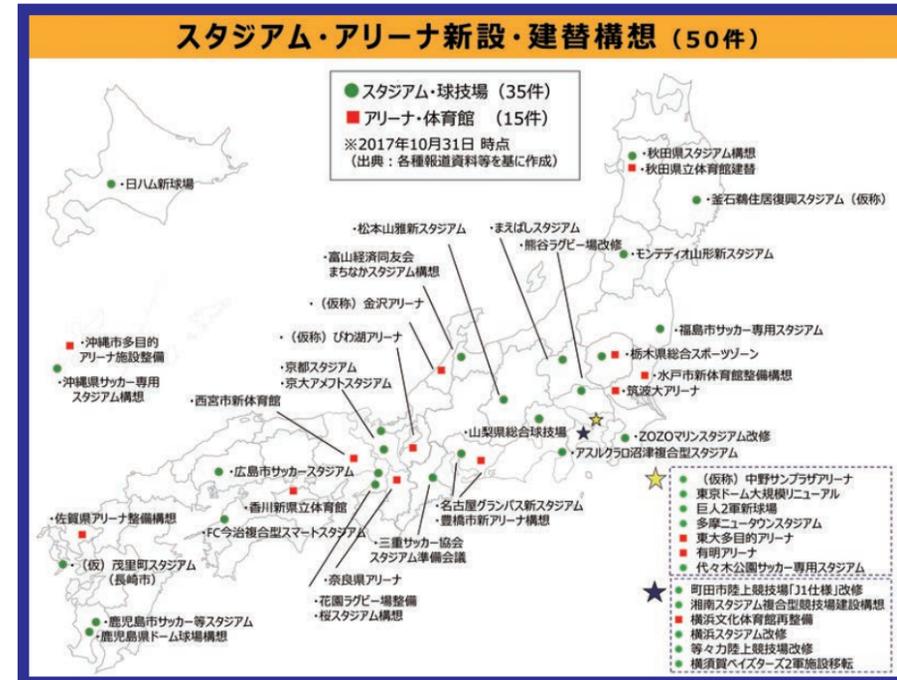
【方向性】

- ①子供の頃からスポーツを楽しむことができる環境の整備
- ②ビジネスパーソンの高年齢層のスポーツ参加支援
- ③スポーツを通じたヘルスケア産業の振興
- ④地域における運動習慣の構築
- ⑤高齢者層の活用を前提とした

【今後の具体的な取り組み】

- ①スポーツと科学等の知見に基づいた運動プログラムの開発と展開
- ②参加しやすい新しいスポーツの開発と普及
- ③地域における運動習慣の構築
- ④運動部活動指導の充実・改善支援
- ⑤障害者スポーツの普及・用具の開発と整備支援
- ⑥スポーツツーリズムの拡充（再掲）

1 スポーツ未来開拓会議中間報告概要



2 全国で検討されているスタジアム・アリーナ構想

ころである。

今年度は、先進事例の形成支援のため、具体的な計画を有している各地域において地域官民連携協議会の開催を支援しているところであり、内閣官房・内閣府が進める地方創生のためのまち・ひと・しごと創生総合戦略や経済産業省、国土交通省など関係省庁の施策と連携して、専門家派遣などを通じて計画策定の支援を進めている。

(2) 大学スポーツ

大学が持つ指導者、研究者、学生、施設等のスポーツ資源などは、社会に貢献する人材の育成、経済活性化、地域貢献などの点から大きな潜在力を有している。そのような潜在力を有する大学スポーツの振興に向け、文部科学大臣の下に『大学スポーツの振興に関する検討会議』を設置して、大学トップ層への理解の醸成や学生アスリートのデュアルキャリア支援、大学スポーツの地域貢献などの課題について検討を進め、「中間とりまとめ～大学スポーツの価値の向上に向けて～」(平成28年8月公表)、「日本版NCAAの在り方について」(平成29年2月公表)を経て本年3月に取り組み方針をとりまとめたところである。

今年度は、各大学において全学的にスポーツ分野の取り組みを一体的に行う部局の設置を推進するため、大学スポーツ・アドミニストレーター配置に対して支援を行うとともに、大学横断的かつ競技横断的統括組織(日本版

NCAA)について、学産官連携協議会を設置して具体的な制度設計などを進めて平成30年度中の創設を目指している。

(3) スポーツ × IT・テクノロジー

IT技術の進展により、スポーツの様々な分野で最新のテクノロジーの活用が進んでいる。

① スポーツを「みる」楽しみを拡張

スポーツ観戦の現場となるスタジアム・アリーナにおいては、施設のWi-Fi整備や専用アプリの開発などにより、スマートフォン・タブレット等への映像配信などサービスの高度化、多様化が期待される。

② ウェアラブル機器の導入による健康ビジネスの拡大

IoTを活用したウェアラブル機器の導入や新たなスポーツ器具の開発・活用などにより、身体を動かすことで、一人一人に合わせた健康増進を推進し、あらゆる人々のQOLを向上するとともに、社会課題の解決にもつながっていくことが期待される。

③ スポーツデータの分析・活用

米国では、マサチューセッツ工科大学(MIT)による「MIT Sloan Sports Analytic Conference」のようなカンファレンスを開催し、スポーツデータの分析についての新たな技術や活用方法の発信を通じて、スポーツ産業関係者やIT企業・スポーツベンチャーの融合が図られている。こういったイベントを



3 ファン+ウォーク

きっかけに、関係者の連携を一層推進することで、スポーツ産業と他産業の融合が進み、新たな市場が生まれてくることが期待される。

(4) スポーツ実施率の向上

スポーツへの興味・関心を促す多様なサービスを創出することによって、男女の区別なく、スポーツに参加する人口を拡大させることが必要である。スポーツ参加人口の拡大は、スポーツ市場の拡大や健康寿命の延伸にもつながる。

スポーツ基本計画では、成人の週1回以上運動・スポーツを行う者の割合について、現在の約40%から65%程度に向上させることを目標としている。

スポーツ庁は、普段の生活から気軽に取り入れることのできる「歩く」に着目し、「歩く」に「楽しい」を組み合わせることで、自然と「歩く」習慣が身につくようなプロジェクト「FUN+WALK PROJECT」(資料3)をスタートさせることとしており、ビジネスパーソンを中心に国民全体の取り組みとして、日々の暮らしの中で気軽に体を動かすなどによりスポーツ参画の拡大を進める。

国際スポーツ都市を目指して

神戸スポーツ産業懇話会

代表世話人の山口泰雄・神戸大学大学院教授に聞く



—— 神戸にスポーツが根付いた歴史について

神戸では開港間もない1870（明治3）年には外国人専用のスポーツクラブ、KR&AC（神戸レガッタ&アスレチッククラブ）が開設され、サッカーやテニスなどを楽しむようになりました。神戸の海と山という恵まれた自然環境を活かし、海でレガッタを漕ぎ、六甲山で日本最初の登山ハイキングを行いました。1903（明治36）年には日本で最初のゴルフコース、神戸ゴルフ倶楽部が開設され、1909（明治42）年に兵庫区の湊川埋立地から大阪の西成大橋（現淀川大橋）までの約32kmのコースで開かれたマラソン大競争は日本初のマラソン大会です。

そんな神戸の土壌があったからこそ、アシックスやダンロップスポーツのようなスポーツ用品メーカーが生まれ、Jリーグ、なでしこリーグ、ラグビートップリーグ、女子プロ野球のチームを数多く送り出してきたのです。

—— スポーツ産業懇話会設立のタイミングについて

2019年に「ラグビーワールドカップ」、20年に「東京オリンピック・パラリンピック」、そして21年には「ワールドマスターズゲームズ関西」と国際スポーツイベントがたて続けに開催され、ゴールデン・スポーツイヤーズとも呼ばれています。1964年の東京オリンピックは、日本におけるス

ポーツの大衆化に大きな役割を果たしました。そして、今回の東京オリンピック・パラリンピックはスポーツをするだけでなく、みる、ささえるスポーツがさらに定着し、スポーツとともにある生活が人生を豊かにし、スポーツ産業が成長産業としてさらに位置づけられるようになるでしょう。この懇話会では、スポーツ産業振興を通じ、「神戸経済の活性化」や「都市ブランド力の向上」を図るため、今後様々な取り組みを実施していきます。

—— スポーツにかかわる産業化のヒントはどこに

観光や文化などスポーツ以外のものをうまく組み合わせることで可能性が広がっていきます。大型スポーツイベントに応援にやってくる外国人は先進国からが大半で、アクティブな人が多い。ゴールデン・スポーツイヤーズを目掛けて来訪する外国人観光客たちを、スポーツ資源を活用していかに神戸に呼び込むかが重要です。

例えば、海外のフォースター以上のホテルにはジムが併設され、宿泊客に無料で開放しているほか、周辺ジョギングコースを紹介する地図が置いてあります。ゴルフコースに出れば必ずレンタルクラブがあり、手ぶらで訪ねてもすぐにプレーできるようになっています。

また、六甲山は神戸にとって非常に魅力的な資産です。スイスやオーストリアの山は、マウンテンバイクやトレイルランを楽しむ人たちのためのコースが整備されています。日本の国立公園は規制が厳しく開発が難しいのですが、何とか進めていきたいものです。

—— 他にできそうなことは

社員のスポーツ実施率を高めるために参加型のイベント、例えば企業対抗運動会のようなことを考えてみてもよいでしょう。プレミアムフライデーにあわせてランニング・ジョギング教室を開いたり、スポーツクラブの一日体験デーのようなものを設けたりしてもよいかもしれません。

私のゼミの学生が先般スポーツ産業学会の企画コンペで、バーチャルリアリティを使った筋肉刺激により、足腰の弱った高齢者の筋力を回復する提案でスポーツ長官賞を頂きました。そのような成果をもとに企業と連携しながら事業化していくのも一つの方法だと思います。

ライフスタイルに 合わせたスポーツを提案

株式会社アシックス
グローバルスポーツマーケティング統括部

スポーツマーケティング部 部長 ^{おおや}大谷 忍 氏

日本、そして世界のランニングシューズ市場で大きな存在感を示すアシックス。日本をはじめとする先進国においてランニング市場が成熟期に入りつつある今、狙うのがフィットネス・エクスペローラーと同社が呼ぶ「タイムを競うのではなく、より楽しさ、仲間とのつながりを重視する層」だ。

国内のランニングマーケットは成熟期に

世界のランニング市場は地域によって大きな隔りがあるという。「ランニングが最も盛んな米国ではマラソン大会の参加人口がピークの1900万人から減少傾向にあり、2016年には1700万人を切りました。一方、中国では富裕層の健康志向からマラソンがブームになっており市場の成長はまさにこれから」と、同社グローバルスポーツマーケティング統括部スポーツマーケティング部 部長の大谷氏は説明する。

日本におけるランニング市場は2007年の東京マラソンがブームの火付け役になって急成長を遂げた。だが、笹川スポーツ財団の調査によると、成人の年1回以上のジョギング・ランニング実施率は2012年の9.7%をピークに、2016年は8.6%と減少局面に入っているという。大谷氏はこの要因について「ハードなスポーツを好まない若年層が新しく入ってこないこと」を挙げる。

こうした現状に対し、同社はフルマラソン走破を目指すコアなランナーについては従来どおり主要な顧客に据える一方で、新たな顧客層として

「フィットネス・エクスペローラー」の開拓に重点を置く。「単に技術や記録を求めるだけではなく、仲間と参加するイベントやトレーニングなどを通じて、生活に身近なものとして楽しく気軽に体を動かす若者」がターゲットで、同社がCMや店舗、マラソンイベントなどで打ち出すブランドイメージも「フィットネス・エクスペローラー」をメインに進めている。

英国のヴァージン・スポーツが今年から英米で展開し、アシックスも携わっているランニング大会は、フィットネス、ヨガ、ライブなども楽しめるフェス型のイベントで、こうしたスタイルが今後の一つのモデルになると大谷氏。「今後は都市型のフルマラソンの一方で、楽しみながら走る既存のファンランイベントと連携など、独自のフェス型イベントも展開していくことができれば」



パリマラソン

神戸の資源を組み合わせたイベントを

では神戸におけるスポーツ産業の可能性を大谷氏はどのように見ているのか。「例えばフェス型のランニングイベントを神戸の資源であるファッションやスイーツ、日本酒などと組み合わせれば国内にはないイベントになりうるし、健康を打ち出すならば神戸医療産業都市も活用できます。そうなれば神戸のキラークンテンツとしてインバウンドも集められるのでは」とらむ。また、神戸市は2020年東京パラリンピック開幕直前にオーストラリア代表チームが実施する事前合宿地に内定しており、ラグビーW杯日本大会のキャンプ誘致も行っている。大谷氏は「練習場所、宿泊施設、食べ物、交通の便などは必須ですが、これらに加えて神戸ならではの都市としての快適さ、住みやすさなどをアピールできれば呼び込みやすい」と語る。こうしたイベントやキャンプ誘致が実現できれば神戸にとって大きなビジネスチャンスが生まれそうだ。



ゴルフの魅力伝え、 若年層の掘り起こしへ

ダンロップスポーツ株式会社
経営管理部 部長 天満 正人 氏

ゼクシオ スリクソン
「XXIO」「SRIXON」などのブランドを展開し、ゴルフボール、クラブでは国内シェアNo.1のダンロップスポーツ。近年はプレー人口の減少傾向が続くが、若い世代をターゲットにゴルフならではの魅力を伝えることで裾野を広げる取り組みに力を入れている。

気軽に楽しめる機会設け、 ゴルフ人口反転へ

同社は、ゴルフボール、ゴルフクラブ、テニスラケットの店頭販売金額シェアNo.1を誇り、テニスボールも国内出荷金額でシェアNo.1を持つ。また、ウエルネス事業では、24時間営業のコンパクトジム「ジムスタイル24」も展開している。近年は主力のゴルフ事業で契約選手の松山英樹選手の目覚ましい活躍もあり海外で着実にシェアを伸ばしつつある一方、国内のプレー人口が減少しており、国内、海外の売り上げ比率がほぼ半分ずつになりつつあるという。

(一社)日本ゴルフ場経営者協会の調査によると、2016年度の全国ゴルフ場の総入場者数は8574万人で200万人減少(前年比2.3%減)した。1992年以降の長期減少傾向が続くゴルフ人口だが、「これまでゴルフ人口を支えてきた団塊の世代が75歳を迎える2022年以降、さらに厳しくなります。ゴルフ人口を増やすための活動はここ数年が正念場」と経営管理部長の天満氏は危機感をにじませる。

ゴルフ関連6団体で構成する「GMAC(ゴルフ市場活性化委員会)」は、『はじめよう、続けよう、もっとゴルフを』をスローガンに2004年11月より活動を開始している。一方で、同社もトップメーカーとしてのさまざまな取り組みを進めている。4年前からスタートした「+G(プラス!ゴルフ)プロジェクト」がそれだ。

その一つが「ダンロップゴルフ・スタートアップ・プログラム」。若年層世代のゴルフ入門者にまずは気軽にゴルフに親しんでもらうための仕掛けで、受講料3,000円で12回のレッスンを受けることができる。これまでの3年間で800人の枠に約7,000人の応募があり、受講者のうち25%が受講後もゴルフのプレーを続けているという。



神戸だからこそその強みを生かして

昨年までは同社で運営する神戸市内のゴルフ場で支配人を務めていた経験

もある天満氏。「神戸周辺は、都心部から車で数十分の範囲にゴルフ場がたくさんあり、プレーする環境には恵まれています。トーナメント開催コースもあり、最近では、従来の物販、試打会以外に観戦しながら、プロゴルファーがどう考えながらプレーをしているかをプロが解説するガイドツアーなどの企画もあり、見る楽しみも味わえます。そして何より神戸はゴルフ発祥の地。六甲山上にある日本最初のゴルフクラブ、神戸ゴルフ倶楽部はクラブハウスを見るだけでも歴史の重みを感じられる」と話す。

天満氏自身、ゴルフに魅せられ同社に入社した経緯を持つ。「心技体のなかでも心の役割が大きくメンタルが鍛えられるスポーツ。自然と格闘する楽しみもあり、1日コースを一緒に回ることで他者の関係を深めることもできる。全国ではゴルフを大学の授業に取り入れる動きも増えています。ゴルフを通じてできることに對し、当社の知見を惜しみなく提供したい」と、多様な魅力を持つゴルフ復権への期待をにじませている。