



今、スポーツ産業との共創を再考する

国も経済成長の一翼として推進するスポーツの成長産業化。この命運を握るのは他産業との融合による市場創出・拡大であるが、それには「スポーツ活用マーケティング」の視点が欠かせない。デジタル・テクノロジーの進展により、各産業とスポーツとの交点が増える中、スポーツアセットが持つ特有の価値と自社の技術・サービスを掛け合わせ、新たな共創を狙う好機は今だ。

成長戦略の柱 「スポーツ産業15兆円市場」は夢物語か

スポーツ産業の市場規模を2012年の5.5兆円から2025年までに15兆円に拡大することを目指す。——これは日本の成長戦略の大きな目標の一つである。

この数字を大きいと見るか小さいと見るかは人それぞれであろう。しかし、これを一言で無謀な計画と言い切ることは難しい。いや、むしろ控えめな目標とすら言えるかもしれない。その理由は目標の算出根拠にある。

目標設定にあたっての基準年である2012年時点で市場規模5.5兆円であった日本に対し、米国の市場規模は50兆円以上。両国の人口の差は約2倍、GDP（国内総生産）の差を見ても約3倍にもかかわらず、スポーツ市場規模については約10倍の大きな差があった。無論、地理的・文化的背景が異なることから、単純に等倍とはいかないまでも、あまりに非現実的な目標設定などではないことがお分かりいただけたのではないだろうか。

しかし、目下スポーツ市場を取り巻く環境は必ずしも良いものとは言えない。プロ野球リーグやJリーグ

など一部のプロリーグを除き、決して業績好調な団体が大多数ではない。スポーツ団体・個人のほとんどが試合や選手といったスポーツの中核たるアセットによるマネタイズ（収益化）に成功していないのが実態である。これに拍車をかけるように、少子高齢化・人口減少といった社会トレンドや新型コロナウイルス感染症（以下、コロナ）の流行といった逆風にさらされ、厳しい経営状況に陥っている団体・個人も少なくない。

例えば、三菱UFJリサーチ & コンサルティングとマクロミルによる共同調査「2021年スポーツマーケティング基礎調査」の結果を見てみよう。この調査では、スポーツ活動の核となる市場（スタジアム観戦市場+スポーツ用品購入市場+スポーツ施設利用・会費市場）をまとめたスポーツ参加市場規模を推計している。無論、この市場には、スポーツ活動に必須ではない広告・宣伝やスポーツくじ等は含まれない。2021年のスポーツ参加市場の規模は2020年比で32.0%減の約1.1兆円にとどまり、その規模はコロナ流行以前の2分の1にも達していない。

コロナ禍における新しい生活様式が浸透し始めている今日において、運動や観戦といったスポーツの日常が戻りつつある。しかし、コロナ流行前と同じには巻き戻らない不可逆な変革が生じている。これはオンデマンド配信による自宅観戦や在宅スポーツの発展などポジティブな変化を含む一方で、従来からのアナログ・リアル中心のスポーツの在り方が問われてもいる。

見つめるべきはスポーツ自身だけではない。大衆娯楽が多様化している今日では、相当の人気スポーツ、強豪チーム、あるいは一流選手でないかぎり、集客やマネタイズは一筋縄にはいかない。米国プラットフォームNetflixが「自社が本当に戦うべき競合は他の動画配信サービスではなくディズニーランドである」とはよく言ったものである。多様化した大衆娯楽を楽しむことができる今日の生活者にとって、あえて厳しく言えば、スポーツはその選択肢の一つでしかないのである。

そして、長らく国内スポーツ産業の成長阻害要因の一つと見られているのは「経営人材」の不足である。

ファイナンスやマーケティングなどの専門的な知識や経験、スキルを備え、収益性ある事業を担える人材には限りがあるとスポーツ庁も指摘している。（例えば、スポーツ庁公表「スポーツ経営人材の育成・活用における現状・課題」（2016年10月）等を参照いただきたい。）

それでも、日本の行政府がスポーツ産業の成長目標を変えようとするような動きは見られない。むしろ、スポーツ庁が実施する「スポーツオープンイノベーション推進事業」ではスポーツテックを活用したコンテストの開催や産業特化プラットフォームの構築などを行うなど、その支援の熱は増す一方である。果たして、これはどういうことなのだろうか。現状を一目見れば、遠い夢とも思えてしまう15兆円市場に向かう飛び道具がそこにはあるのか。

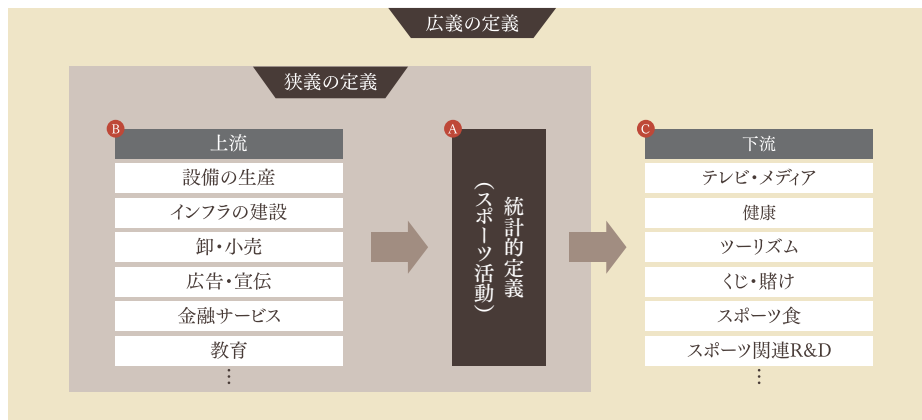
ここで、そもそもスポーツ産業とはなにか、今一度その定義と市場規模の捉え方を振り返りつつ、目標達成に向けた勝ち筋があるのか考えてみたい。

行政も見据える成長産業化への道筋 他産業との融合

スポーツ産業といわれて、どのような業界・企業・事業を思い浮かべるであろうか。金融業や製造業などのように明確な分類があるものではなく、多くの産業にまたがって存在するのがスポーツ産業である。

旧来、日本におけるスポーツ産業の構造は、スポーツを「する」「みる」「ささえる」という人の行動を中心に定義されたものであった。そのスキームの中では、以下のようなスポーツ活動、ないしは財・サービスがスポーツ産業の主な構成要素であった。

- ・プロスポーツ：プロ野球やJリーグなど
- ・スポーツイベント：オリンピックやワールドカップなど
- ・スポーツ情報：テレビ局や新聞等のメディアが配信する
- ・メーカー・店舗：スポーツ用品を扱う



統計的定義 (Statistical Definition) **A** : スポーツの財・サービスそのもの
 狭義の定義 (Narrow Definition) **A+B** : (上記) + スポーツに必須な財・サービス
 広義の定義 (Broad Definition) **A+B+C** : (上記) + スポーツに必須ではないが関連して生み出される財・サービス

出所: 日本経済研究所「わが国スポーツ産業の経済規模推計～日本版スポーツサテライトアカウント 2019～2017年推計」(2020年3月公表)
https://www.mext.go.jp/sports/content/20200430-spt-sposeisy_000006676-1.pdf

- ・スポーツ施設：スポーツジム、フィットネスなど
- ・スポーツ振興：行政や公共機関による地域振興など

それが今日では、欧州委員会が開発したスポーツ産業の経済規模を測定する枠組み「スポーツサテライトアカウント (SSA)」の「ヴァリニユス定義」を基に「日本版 SSA」が策定され、スポーツ産業の構成要素が押し広げられている。(図1)

図でみると C 領域の『スポーツに必須ではないが関連して生み出される財・サービス』が押し広げられた部分にあたる。そして、この領域に関連するビジネスは日本において未発達である。行政のスポーツ産業への期待は、この領域に潜在する大きなポテンシャルであり、その見立てが目標の 15 兆円という数字に表れているのであろう。行政はこのポテンシャルの顕在化を促進することに力を注いでいる。

実際、2022年3月に策定された「第3期スポーツ基本計画」では、スポーツ産業と他産業の共創による新たなビジネスモデルの創出支援などを計画している。さらに同計画では、日本版 SSA をベースにしたスポーツ市場規模の推移 (2012年～2018年) を示している。これに 2025年の政府目標を重ねてみたもの

が図2である。

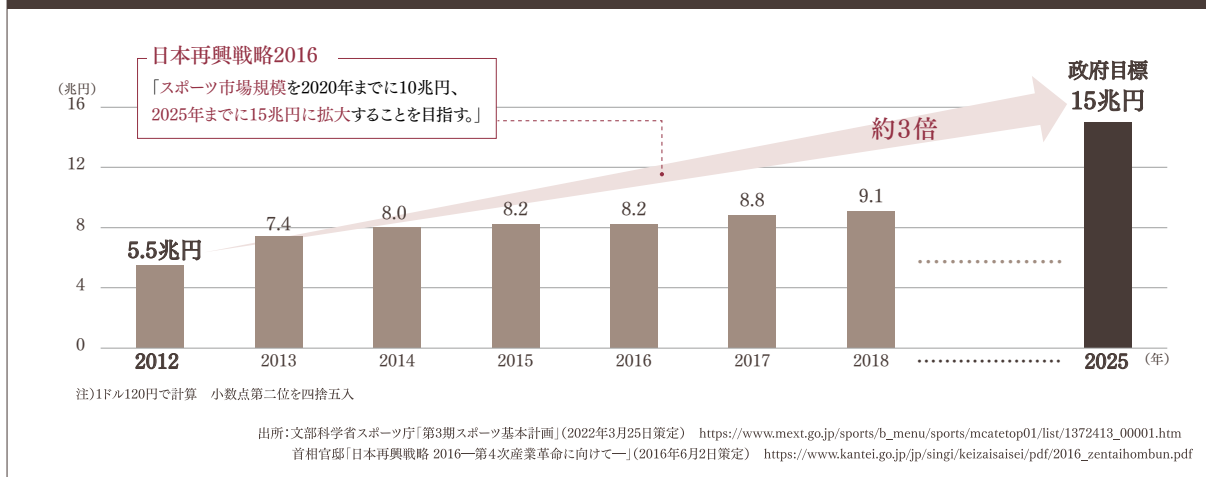
この推移を見ると、2012年の 5.5 兆円から 2018年の 9.1 兆円へと右肩上がりに市場は拡大している。同計画でも「統計数値が利用可能な直近のデータである 2018年までは約 9 兆円と順調に推移」と考察されている。

参加市場の縮小や人口減少等により縮小傾向と考えられがちなスポーツ市場だが、日本版 SSA でいう C 領域を含む広義の定義で市場を捉えた場合は成長産業ということができるであろう。

日本版 SSA の C 領域に対応する市場は他産業の市場とオーバーラップする。スポーツツーリズムが分かりやすい例であろう。スポーツツーリズムが作り出す市場は、スポーツ産業の市場かつ観光産業の市場である。別の見方をすれば、観光産業の市場をスポーツ産業に取り込んでいるともいえる。スポーツ活動そのものの市場に飛躍的な成長が見込まれないとすると、市場規模目標を達成するには異業種、他産業と共に新たな市場を創出する必要があるのだ。

国内スポーツ市場規模の推移と政府目標

図2



共創関係を築く 「スポーツ活用マーケティング」

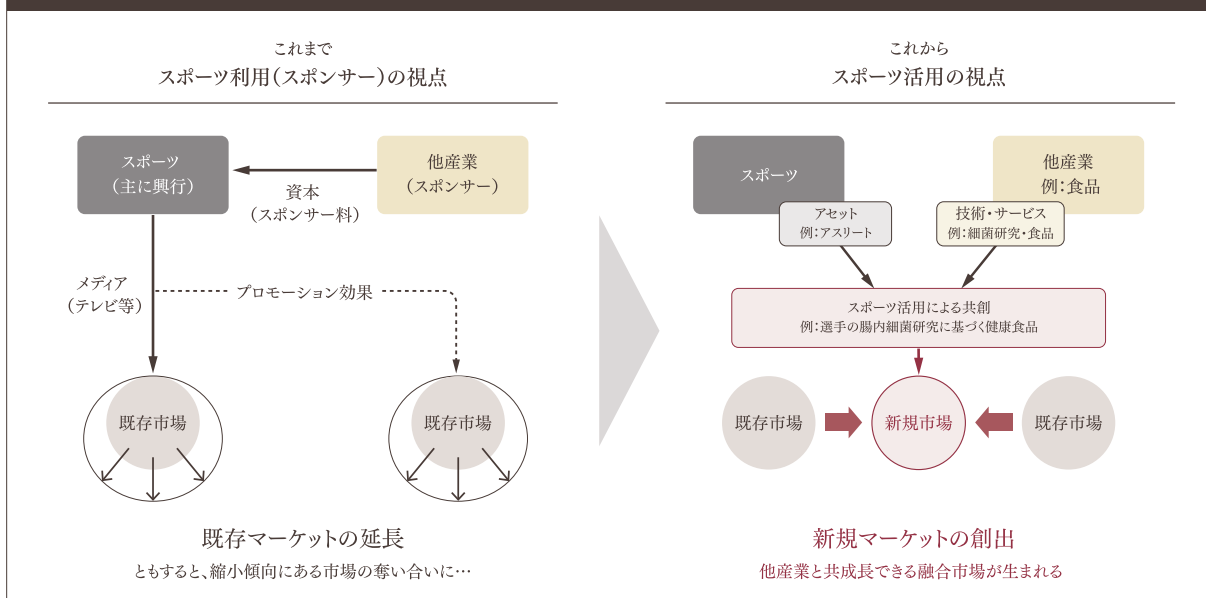
ここで、視線を再び海外に移してみよう。日本に比べ、スポーツ産業が確立しているとされる欧米諸国では、以前から「スポーツ活用マーケティング」が活発に行われていた。これは、スポーツ産業特有のアセットを生かし、新たな技術やサービスを開発し、他産業に展開して事業化する取り組みである。文字通り「ス

ポーツを活用してマーケットを創出する」のである。

日本において、業界や企業によるスポーツ活用という「スポンサー活動」の印象が強いのではないだろうか。新球場の命名権獲得から人気選手のインフルエンサー活用まで形は色々あれども、その活動の主効果が直接的であれ間接的であれプロモーションであることは少なくないであろう。「スポーツ活用」の視点で見れば、他にも数多あるスポーツの価値をもっと活かせるはずだ。スポーツアセット特有の個性を活かしてい

「スポーツ活用マーケティング」の考え方

図3



るのではなく、選手の人気や球場の知名度を用いるだけの協業は、いわば「スポーツ利用」である。(図3)

ここまでスポーツ活用マーケティングについて述べたのは日本の現状を嘆きたいからではない。この考え方こそ、日本のスポーツ産業に大きなチャンスをもたらすものだからである。スポーツ活用マーケティングは、まさに日本版SSAのC領域を拡張することに他ならない。

日本でも、スポーツ活用マーケティングを実践し、新たなプロダクトやサービスを共創することでスポーツ産業の成長に寄与しているプレイヤー達がいる。(図4) 2つ例を挙げよう。

■ 事例1 (プロダクト) AuB 社

元日本代表プロサッカー選手がCEOを務めるAuB(オーブ)社は五輪代表選手やプロ野球選手、Jリーガーなどのトップアスリートの腸内細菌を研究し、そ

こで得た知見を商品やサービスとしてアスリートのほか、一般消費者にも還元している。酪酸菌等の細菌を独自配合したサプリメント「AuB BASE(オーブベース)」や、筋肉と腸と栄養の関係に着目した腸内環境を整えるマルチ栄養プロテイン「AuB MAKE」などを販売している。

■ 事例2 (サービス) ユーフィリア社×Empath社

トップアスリートの体調等を管理するアスリートマネジメントのサービスを提供するユーフォリアとAIベンチャーEmpathが業務提携して提供するのは、音声感情解析AIを用いたアスリートのメンタル状態の可視化・管理サポートである。従前、フィジカル(身体)の状態については、デバイス等を用いてデータとして把握する取り組みが行われてきた一方で、メンタル(精神)の状態把握は難しかった。このサービスでは、アスリートの声の高さや声色等から感情を分

スポーツ活用マーケティングによる共創例				
融合産業	企業	サービス名	概要	スポーツ活用の視点
				スポーツASET × 技術・サービス
 食品	AuB	AuB BASE	腸活サプリメント —700人を超えるトップアスリートの腸内細菌を研究し商品化	選手 (優れた腸内環境) 細菌研究
 ヘルスケア (to B)	・ユーフォリア ・Empath	ONE TAP SPORTS	コンディションマネジメント —音声感情解析AIで選手のメンタル状態を可視化。コールセンター等でも活用	選手・チーム (徹底したメンタル管理・ 激しい競争環境) 音声感情解析 (AI)
 ヘルスケア (to C)	ユカシカド	VitaNote athlete	栄養検査尿キット —尿で栄養の過不足を評価。卓球チーム「琉球アスティーダ」と共同開発・啓蒙	選手 (栄養管理の徹底) 栄養科学
 メディア・ エンタメ	エヌジーシー	VOGO Sport	多視点ライブ動画配信 —低速再生や多視点からスポーツ鑑賞できるサービス。各種イベントでも活用	試合・施設 (臨場感の追求・ 様々な人が集う場) 動画配信
 サービス	ダイナミック プラス	ダイナミック プライシング サービス	ダイナミックプライシングAI —スポーツチケット販売等で磨いた需給予測モデルと知見をホテル事業などへ還元	試合 (変動が激しい需給) 需要予測 (AI)
 メディア・ エンタメ	Playground	MOALA Ticket	対話型電子チケット発券 —SNSを通じた観客とのコミュニケーションで熱狂を増幅。他のエンタメにも展開	試合 (強い一体感や熱狂) コミュニティ 形成・運営
 消費財	ミズノ	マスクカバー	マウスカバー —水着研究で培った繊維技術を応用し、機能性に優れたカバーを開発	競技 (用具への極めて高い 機能要求) 繊維化学

図4

析し、メンタル状態の把握を助ける。コア技術である Empath の音声感情解析 AI はメンタルヘルスやフィットネス等の領域にも展開されている。

ここで着眼してもらいたいのが彼らのスポーツの“活用”の仕方である。両事例ともに“アスリート”というスポーツアセットが持つ特徴を生かして製品・サービスの開発・改善を行っている。自社製品の広告塔として人気のアスリートを起用したプロモーションの例は枚挙にいとまがない。しかし、事例1ではアスリートの一般人とはかけ離れたハイパフォーマンスな身体を活用してプロダクトを共創し、一般のサプリメント市場に還元している。事例2もアスリートの過酷な環境の中での徹底したコンディション管理という特徴をうまく捉えられている。まさにスポーツ活用マーケティングの視点である。

スポーツアセットを通してしか得がたい技術・サービスの競争優位性を獲得できることが、スポーツ活用マーケティングの強みだ。AuBのビジョン「アスリート特有の理想の腸内環境をすべての人に提供する」はまさにこのことを如実に表している。彼らは慈善活動やプロモーションとして協業をしているのではなく、事業の根幹に係る戦略的協業を行っているのである。

スポーツテックも追い風 今が協業模索の好機

スポーツ活用マーケティングの視点が日本には欠けていると言われるものの、この考え自体は以前から存在し、先の2例のように、そのような視点に基づいたプロダクトやサービスが生まれていることも事実である。であれば、今更この視点を得ることに期待はしづらいのではないかと考える方もいるであろう。

しかし、今こそ様々な産業がスポーツ産業と共創する好機であると考え。なぜなら、めまぐるしく進展するスポーツテックをはじめとしたデジタルやテクノロジーが、様々なシーンで産業とスポーツとの交点を生み出しているからだ。

スポーツテックとは、広く言えば、スポーツに関連

して開発・発展したテクノロジーを指す。例えば、メディア産業では、映像のデジタル配信技術をスポーツコンテンツに適用し、世界中の生活者から競技のライブ観戦料を得る機会を広げた。また、5G（第5世代移動通信システム）やAI（人工知能）、VR（仮想現実）／AR（拡張現実）を、スポーツ観戦やトレーニング、競技運営の高度化に活用しようとする動きも活発化している。さらに、トレーニング用品・機器メーカーの間では、自社の製品とIoT（モノのインターネット）や映像配信のテクノロジー、そしてサブスクリプションモデルを一体化させ、生活者の自宅で仮想的なトレーニングジムを創出するような動きもある。

スポーツテックはいわゆるIT・デジタル技術だけとは限らない。医薬品や脳科学など、様々な分野のテクノロジーとスポーツアセットとの学際的な融合が進んでいる。

これまでスポーツ産業とは無縁だった企業も、また、関わり深い企業も、新たなテクノロジーを起点にスポーツを新規事業の立上げや付加価値の創出に生かすことが可能となる。数多の技術やサービスを持つ大企業にこそ多くのチャンスが眠っているのではないのだろうか。

冒頭、国内スポーツ産業の成長を阻害しているのは「経営人材」の不足と述べた。確かに、国内のスポーツ経営を見るとマネタイズの観点が軽視されてしまう風潮を感じることもある。これには、スポーツの教育的側面の強さや閉鎖的と指摘される競技団体など、日本固有の複雑な背景がある。市場拡大の阻害要因をスポーツ界の経営力不足と割り切ることは簡単である。しかし、期待する成長領域は他産業との共創が必須だとすると、他産業に対して、スポーツ界への提案機会の欠如あるいは提案力の不足を問うてもいいのではないだろうか。餅は餅屋、ビジネスに長けた各界の経営が、競技や試合に注力するスポーツ界の経営を巻き込んでいく姿がもっと見られても良いはずである。

加えて、目標達成に向けて行政府も新たな市場参入に対し寛容かつ協力的であるということも改めて強調したい。

それでも、今一度スポーツと自社の交点を考え、新しい共創を再考することを無駄といえるであろうか。

〈共創への示唆〉

スポーツが持つユニークな価値の再発見

最後に、各産業においてスポーツとの交点を考えるにあたってのヒントを示したい。

ここまでくれば、自社の技術やサービスと掛け合わせるスポーツアセットへの理解・考察を深めることが欠かせないことはお分かりであろう。

スポーツアセットが持つユニークな価値を、当事者である経営や団体・選手ですら気付いていないことも多い。他社から言われて気づく自社の強みと同じで、見過ごされてしまっているものもある。アセットが持

つ価値は競技やチームなどによって特徴があり、実際の事業検討にあっては、その解像度を上げるべきであるが、ここではスポーツ全般に共通して存在するユニークな価値に着眼してみたい。

ここでは、主要な4つのアセット「選手（アスリート）」「試合（興行）」「チーム」「施設」それぞれの魅力について一例を挙げるに留めておこう。スポーツを見つめ直す契機や再考時の足掛かりとなれば幸いである。(図5)

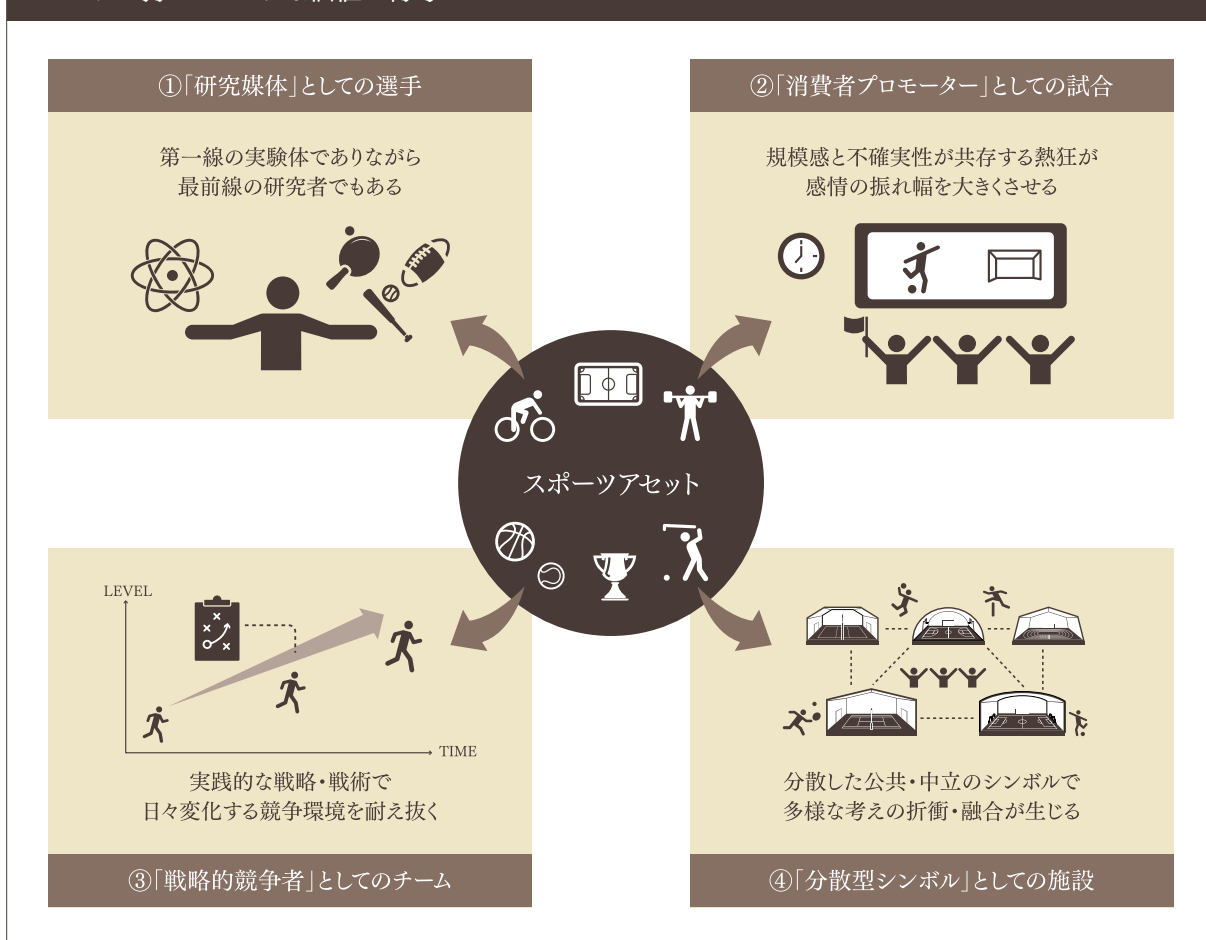
スポーツアセットの魅力①

「研究媒体」としての選手

アスリートの身体・体内やその活動を研究することで、他産業と価値を共創するタネを見出すことができる。彼らの多くが、普段から自らの身体と向き合い、

スポーツが持つユニークな価値の再考

図5



能力向上とコンディション維持に注力している。その競技と身体の関係性を“身をもって”熟知している。いうなれば、第一線の実験体でありながら最前線の研究者でもあるのだ。

彼らは最高のパフォーマンスを維持するために、規則正しい生活を通して身体のコンディションを安定に保っている。その一方で、環境変化から役割変更まで長周期から短周期のあらゆる変化に応じて様々なステータスに身体をチューニングする。求める状態に可変でき、かつそれを安定に保てることは実験体としての理想形である。

スポーツアセットの魅力② 「消費者プロモーター」としての試合

スポーツの試合は多くの観客を有する大規模興行でありながら、出場選手、試合時間など予測できないことが多く常に不確実性を伴う。不確実性の最たるは勝敗であろう。ここまで大規模でありながら、計画しきれない不確実性を伴うコンテンツやイベントは他に存在するであろうか。周囲の人々と共に試合の動向に一喜一憂しながら、その結果を案じ、見届けるという稀有な状況が、人々を惹きつけ、感情の振れ幅を大きくさせる。その熱狂が持つ最大瞬間風速の強さは、試合自体が「消費者プロモーター」として機能できることを意味している。昨今、ファン・マーケティングやユーザーコミュニティといった言葉がトレンドとなっているが、スポーツ興行には元来そのような思想が存在し、古くからファンやコミュニティといった概念が欠かせない。

最古のコミュニティ・マーケティングの実践の場とまでは言い過ぎかもしれないが、試合という特殊な場面には消費者行動を理解するヒントが多く眠っているであろう。実際、試合によるファンの熱狂やコミュニティの形成をデータ等で分析し、他サービスにおける顧客エンゲージメント向上に生かそうと試みるスタートアップの動きも見られる。

スポーツアセットの魅力③ 「戦略的競争者」としてのチーム

チームやそれに属するアスリートは常に競争環境に置かれており、成長・進化を絶えず求められる。そうした環境だからこそ、チーム運営者は試合毎に受ける勝敗というフィードバックを受けながら戦略を日々練り直し、その完遂に向けた、人材配置・育成等を行う。もちろん競争相手の分析も欠かせない。アスリート自身も研究や研鑽を日々惜しまない。このような厳しい競争を続けるスポーツの磨かれる戦略・戦術はスピーディーかつ実践的なものである。日々変化する競争環境を耐え抜くという意味では、形は違えど、同じく市場という競争の場に立つ他産業にとって学べることは少なくないであろう。

イメージしやすい例といえばコーチングである。この言葉がビジネスの世界で使われるようになったのは1950年代頃と言われているが、スポーツ界ではその100年以上も前から存在する。その歴史で培われたセオリーは、もちろんビジネスマネジメントの文脈で生かせるが、ライフスタイルサービスなどにおける生活者変容の促進や顧客育成などにも活用できるであろう。思考・行動を変え、自己実現を目指すコーチングの出番はまだまだ多いはずだ。

スポーツアセットの魅力④ 「分散型シンボル」としての施設

情報化社会である現代において、選手やチーム同様、スポーツ施設はシンボルとして存在感を強めている。例えば、世界を股にかけて活躍するトップアスリートの発言がグローバルで強い影響力を持つように、スタジアムは地域のランドマークとなる。一方でスポーツ界では、オリンピック憲章で語られている通り、政治や宗教、人種と関連付けた主張を否定しているなど、公共性・中立性の象徴ともいえる。異なる価値観や思想・文化を持ったシンボルともいえる選手やチームが共存し、施設が津々浦々に存在している。これを分散型シンボルと捉えてみたい。これによってスポーツは、多種多様な考え・主張の折衝・融合が生じる機会を生

み出している。

行政府は成長戦略のスポーツ領域において、2025年達成を目標とした主要 KPI を 2 つ設定している。1 つは言わずもがな 15 兆円市場への拡大で、もう 1 つは「多様な世代が集う交流拠点としてのスタジアム・アリーナ 20 拠点の実現」である。年代や性別などの壁を越え、これだけ多様な人が多様な用途・目的で集うリアルな場は他に類を見ない。ダイバーシティやインクルージョンが注目される中、この稀有な "場" のプレゼンスは一層高まっていくだろう。

エグゼクティブパートナー 伊勢山 昇吾