

**スポーツ庁委託事業
平成30年度スポーツ産業の成長促進事業
「スポーツコンテンツ海外進出促進事業」
報告書**

2019年3月

株式会社野村総合研究所
コンサルティング事業本部
社会システムコンサルティング部

Share the Next Values!

〒100-0004
東京都千代田区大手町1-9-2
大手町フィナンシャルシティ グランキューブ

背景と目的

背景

- スポーツ市場を拡大し、その収益をスポーツ環境の充実に再投資する好循環を成立させることは、我が国スポーツの持続的な発展につながる。
- 2020年東京オリンピック・パラリンピック競技大会等を契機にスポーツを通じた経済活性化に期待が高まっており、「未来投資戦略2018」（平成30年6月15日閣議決定）等を踏まえ、2020年以降も展望したスポーツ市場の活性化を図り、スポーツを我が国の基幹産業へ成長させていくことが必要である。

目的

- 本事業では、我が国のスポーツコンテンツ（放映権ビジネス、指導ビジネス、最先端技術、スポーツ関連用品などのスポーツ関連産業を含む）の海外進出促進に係る戦略的な施策を検討するため、我が国のスポーツコンテンツのビジネスの拡大に向けた市場調査を行うとともに、日本のスポーツコンテンツの海外展開事例等の把握及び欧米のスポーツコンテンツの海外展開戦略の分析を実施する。

第1章 背景と目的

各調査の概要

実施事項	実施概要
第2章 日本スポーツコンテンツの海外展開事例調査	<ul style="list-style-type: none">• 日本の民間企業、リーグ、クラブ、スポーツ団体等が販売しているスポーツコンテンツとそれを活用した主なビジネスモデルの整理を行った。• また、実績のある事例を基に、海外展開で用いられている展開手法を整理した。特に有望な展開手法を用いていた事例に対しては、ヒアリング調査を行い、海外展開時における成功要因や困難について、詳細に情報収集・考察を行った。• 更に、各スポーツコンテンツでビジネスを行う際に留意すべき知的財産上の課題とその対応方針についてもヒアリング調査を行い、整理した。
第3章 放映権ビジネスに関する調査	<ul style="list-style-type: none">• 放映権を活用したビジネスに関する情報整理を行った。放映権にかかわるバリューチェーンを整理し、関連プレイヤーを洗い出した上で、それぞれのプレイヤーの関わり方・事業内容をヒアリングにより明らかにした。• これにより、放映権や著作権の契約構造についても整理した。
第4章 海外のスポーツコンテンツの海外展開事例調査	<ul style="list-style-type: none">• 日本→海外事例で特に有望だと思われるスポーツコンテンツとして、放映権と指導・アカデミー、スポーツ施設、スポーツ用品を選定した。これらにおける海外→海外事例をデスクトップ調査により洗い出した。• その中で特に有望事例が多かったアメリカを対象国とし、放映権、指導・アカデミーを扱うプロリーグに対して、現地調査を行った。具体的には、NBA、MLB、MLSにヒアリングを行い、海外展開戦略について調査・考察した。
第5章 既存政府支援の現状把握	<ul style="list-style-type: none">• 政府による支援方針の検討のもととなる情報収集のために、スポーツ分野において他機関による支援の傾向を把握する定量調査を行った。• 具体的には、JICA、国際交流基金、SFT認定事業を対象に、国・スポーツなどの傾向を定量的に整理した。
第6章 まとめ	<ul style="list-style-type: none">• 上記の内容をとりまとめ、得られた示唆を記載した。

第2章 日本のスポーツコンテンツの海外展開事例調査 | 類型化

スポーツコンテンツを組み合わせた主なビジネスモデルは、以下の5つが考えられる。

主なビジネス		主なスポーツコンテンツ		主なビジネスモデル (矢印はスポーツコンテンツの提供方向を表す。太字は、スポーツコンテンツの提供・受領元となる組織)					
①	リーグ・クラブの運営 ➡ 具体例はP18-21参照	放映権	代理・マネジメント		放送・配信事業者	放映権	観戦 (TV・ネット)		
		スポンサー権	ファングッズ			ファングッズ、観戦 (会場)、観戦 (ネット)	消費者		
		指導・アカデミー	選手			指導・アカデミー	リーグ・クラブ (新興)		
		観戦 (会場)	-			選手			
②	放映権ビジネス ➡ 具体例はP22-24参照	放映権	観戦 (TV・ネット)	リーグ・クラブ	放送・配信事業者	観戦 (TV・ネット)	消費者		
③	スポーツ施設の運営 ➡ 具体例はP25-27参照	スポーツ施設	スポーツ用品		リーグ・クラブ	観戦 (会場)	消費者		
		指導・アカデミー	-		スキー場・ゴルフ場等	フィットネスクラブ	消費者		
④	指導・アカデミーの提供 ➡ 具体例はP28-30参照	指導・アカデミー	選手	リーグ・クラブ (先進)	リーグ・クラブ (日本)	指導・アカデミー	リーグ・クラブ (新興)	指導・アカデミー	消費者
		スポーツ用品	-						
⑤	スポーツ用品の販売	スポーツ用品		スポーツメーカー	スポーツ用品		消費者		
					スポーツ用品 (公式ウェアなど)		リーグ・クラブ、スポーツ団体・協会		

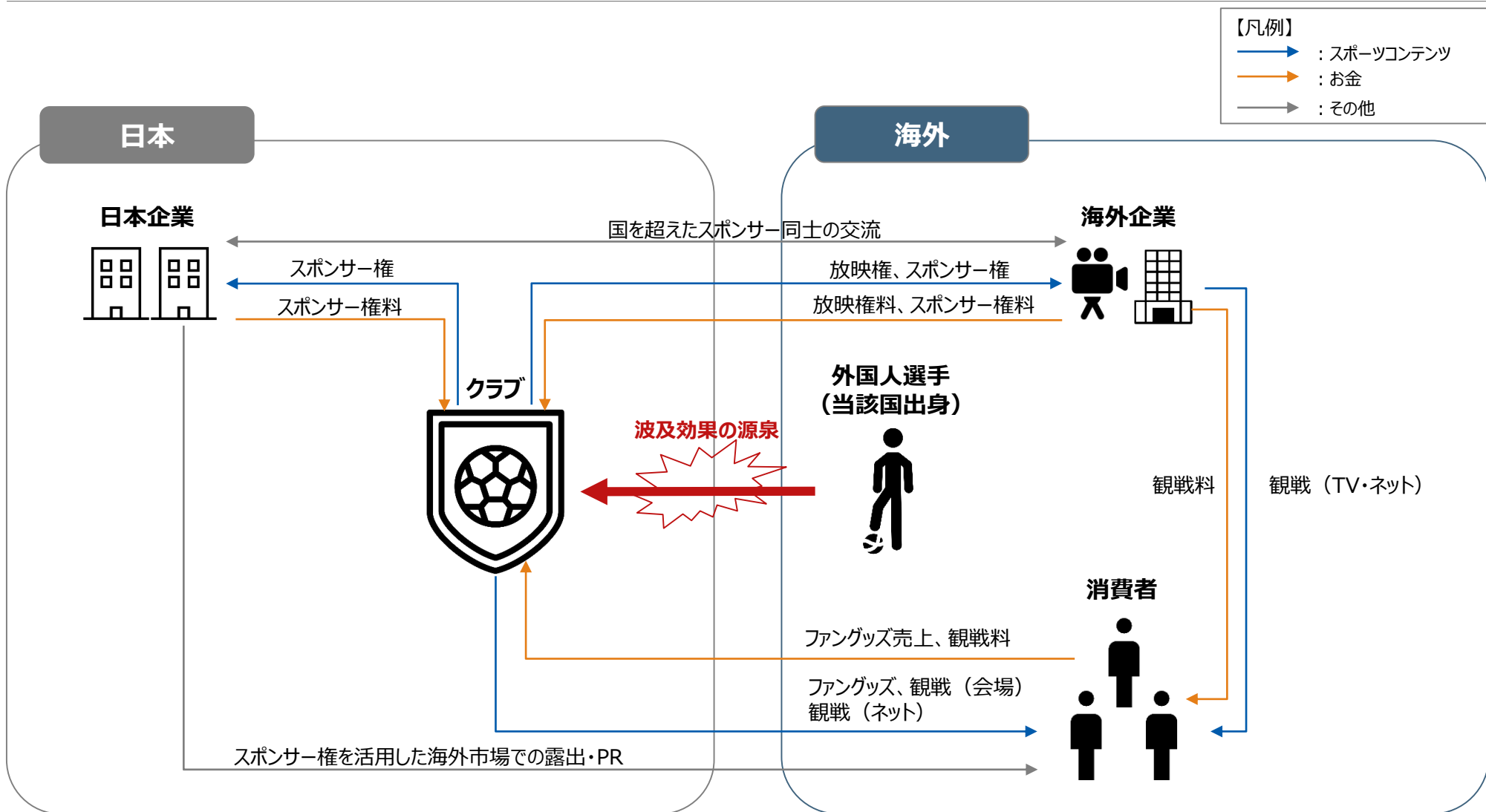
第2章 日本のスポーツコンテンツの海外展開事例調査 | 類型化

各ビジネスモデルにおいては、以下の観点を踏まえ対象国を選定すべき。

◆ 特に重要な観点

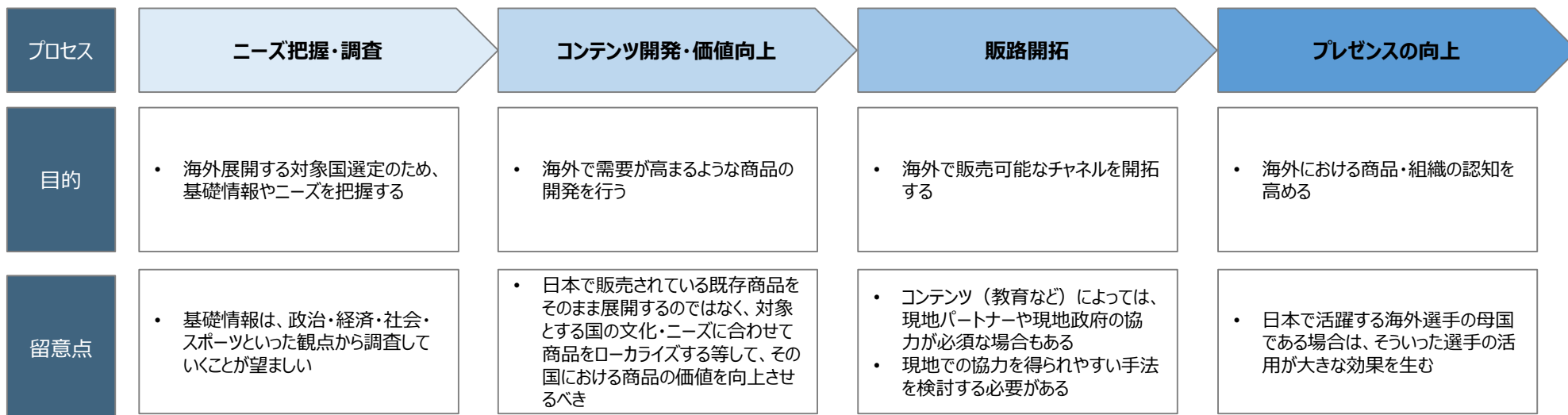
有望コンテンツ	有望な対象国を選定する観点			
	政治	経済	社会	スポーツ
1 リーグ・クラブの運営	<ul style="list-style-type: none"> 親日国であるか キーパーソンとのコネクションがあるか 	<ul style="list-style-type: none"> 市場規模は大きい 経済成長が安定しているか 現地に日系企業は立地しているか 経済界からの理解が得られるか 	<ul style="list-style-type: none"> 人口（若年層）は増加しているか 所得水準は高まっているか ◆ 言語の壁は、解決できるか 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 該当スポーツは人気か ◆ 競技レベルは十分高いか ◆ 現地のリーグ・クラブからの理解が得られるか
2 放映権ビジネス	<ul style="list-style-type: none"> 親日国であるか 	<ul style="list-style-type: none"> 人口（視聴者）の規模は大きい 現地に放映権を購入してくれるパートナーがいるか 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ TV環境が整備されているか ◆ インターネット環境・スマートフォン等のデバイスが普及しているか 時差の関係上、放送される試合がライブで視聴可能な時間帯か 宗教上、問題ないか（肌の露出など） 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 放映するスポーツが人気か ◆ 出身の海外選手が日本のリーグ・チームに所属しているか ビジネスの観点から母国出身の海外選手を獲得可能か ◆ 海外選手を持続的に所有できるか
3 スポーツ施設の提供	<ul style="list-style-type: none"> 親日国であるか ◆ 教育に係わる場合、政府からの理解が得られるか 	<ul style="list-style-type: none"> 市場規模は大きい 教育・サービスに対する消費が増加しているか ◆ 施設建設を担えるパートナーがいるか ◆ 土地は取得できるか 	<ul style="list-style-type: none"> 人口（若年層）は増加しているか 所得水準は高まっているか ◆ 宗教上、問題ないか（肌の露出など） 	<ul style="list-style-type: none"> 運動習慣があるか 人気の運動・スポーツは何か 他の外資系による参入はあるか
4 指導・アカデミーの提供	<ul style="list-style-type: none"> 親日国であるか ◆ 教育に係わる場合、政府からの理解が得られるか 	<ul style="list-style-type: none"> 市場規模は大きい 教育・サービスに対する消費が増加しているか ◆ 指導する場（グラウンド等）を提供してくれるパートナーがいるか 	<ul style="list-style-type: none"> 人口（若年層）は増加しているか ◆ 言語の壁は、解決できるか 現地における指導に対する考え方と自社の方針が一致するか 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 該当スポーツは人気か ◆ 外国人指導者に対する抵抗はないか 対戦相手を用意できるか ◆ 十分な施設・設備が整備されているか
5 スポーツ用品の販売	<ul style="list-style-type: none"> 親日国であるか 貿易関係は良いか 	<ul style="list-style-type: none"> 人口（視聴者）のパイは大きい ◆ FDA・特許等の規制に抵触しないか ◆ 現地で販売促進してくれる代理店はいるか 商品に対する消費が増加しているか 	<ul style="list-style-type: none"> 人口（若年層）は増加しているか 所得水準は高まっているか ◆ 宗教上、問題ないか（使用用途、肌の露出など） ブランドの認知度・信頼度は高いか 	<ul style="list-style-type: none"> 該当するスポーツが人気か ◆ 現地で有名なスポーツ選手を広告に活用できないか

①リーグ・クラブの運営においては、外国人選手を獲得することが、その出身国で多様なスポーツコンテンツを販売し、売上を拡大するのに有効である。



第2章 日本のスポーツコンテンツの海外展開事例調査 | 類型化

海外進出までのプロセスは、以下の4フェーズで進められる。
各フェーズにおける目的と留意点を意識して、展開戦略を検討するべき。



第2章 日本のスポーツコンテンツの海外展開事例調査 | 類型化

各フェーズで用いられている主な展開手法は、以下の12であった。
自社に適した手法を検討した上で、展開戦略を実行していくべき。

ニーズ把握・調査

自社調査

- 対象国の選定や選定した対象国の詳細情報を自社リソースで調査
- コンサルティング会社、有料レポートなどの活用も考えられる

政府調査の活用

- 経済産業省やスポーツ庁、JETROが実施する官民ミッションやネットワークイベントに参加し、必要情報を収集
- その他、公表されている調査レポートも閲覧可能

自治体・域内企業との連携

- 自治体や域内企業の有しているコネクション等からニーズを把握

コンテンツ開発・価値向上

商品のローカライズ・差別化

- 日本の既存商品を、海外のニーズ・文化を踏まえてローカライズすることで、コンテンツの価値が高まる

海外選手の加入

- リーグやクラブに海外選手が加入することで、出身国においてコンテンツ価値が向上する

販路開拓

ネットワークイベントへの参加

- ネットワークイベントに参加することで、現地パートナーや現地政府とのコネクションを開拓できる
- 民間開催のものに加え、現地政府や日本政府が主催しているイベントも存在する

パートナーのネットワーク活用（ハード）

- パートナーが現地でハード施設を有している場合、その活用（入居、一時出店、イベント開催など）が可能
- 現地に詳しいパートナーとの連携は、リスク低減に繋がる

パートナーのネットワーク活用（ソフト）

- 現地パートナーと連携することで、彼らの持つ既存顧客へのアクセスや、共同出資による小規模事業からの開始など、低リスクでの事業が可能

スポンサー権・経営権への投資

- リーグ・クラブのスポンサー権や経営権に投資することで、そのリーグ・クラブを活用した販路開拓が可能
- 例えば、既存顧客へのアクセス、広告展開、スポンサー同士の交流などがあり得る

プレゼンスの向上

人気選手／チームの活用

- 当該国で人気の選手・チームを活用してイベントを実施したり、商品を開発することで、現地でのプレゼンスが高まる

指導を通じた普及

- 指導を提供することで、若年層からの認知を向上できる
- 教育の観点が盛り込まれていると、政府との関係向上も期待できる

現地イベントの開催

- 現地でイベントを開催することで、より多くの消費者に認知してもらう

第2章 日本のスポーツコンテンツの海外展開事例調査 | 知的財産上の課題

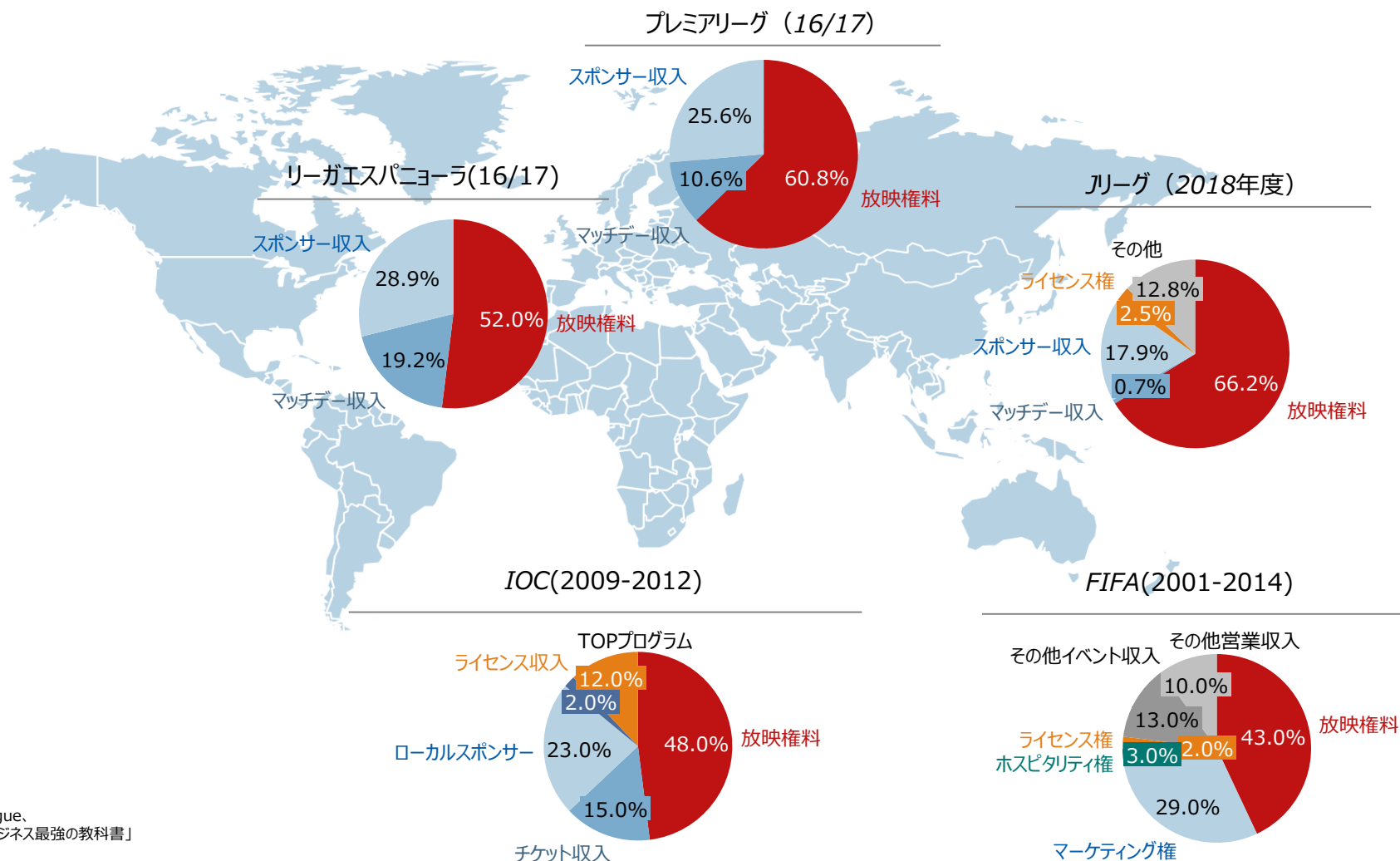
スポーツビジネスにおける知的財産上の主な論点は、以下の通り

【凡例】 : 関係者が共通で留意すべき事項 : スポーツ団体（NF・リーグ等）の事業者が留意すべき事項 : スポーツ団体以外の事業者が留意すべき事項

知的財産上の論点										
権利の種類	放送権	著作権	著作隣接権	肖像権	営業秘密	限定提供データ	商標権 ^{※2} 商号権 ^{※2}	意匠権 ^{※2}	特許権 ^{※2} 実用新案権 ^{※2}	その他 (契約上の課題)
スポーツビジネスで特に論点になるケース	スポーツ中継映像の販売時	スポーツ中継映像の放送時	配信済み映像の二次利用時	選手の氏名・肖像などを商品化又は団体のPRに利用するケース	ノウハウや顧客リスト等、営業上、有用な技術又は情報がサービスの主たる要素となっているケース	第三者への電子データの提供がサービスの主たる要素となっているケース	スポーツ大会やチームなどのスポーツ団体の名称の命名や新たにスポーツ製品に使用するマークの公表時	新たなスポーツ製品の作成・販売時	新たなスポーツ器具や設備の開発時	当事者間の契約により権利の取り扱いを定めている場合
※1 スポーツコンテンツ	放映権	【映像放送時】 放送映像にかかる著作権の許諾先	【放送済み映像の二次利用時】 著作隣接権の内容と許諾先	【映像放送時】 選手の肖像を含む映像配信時の許諾内容						
	指導・アカデミー			【自社サービスPR時】 選手やチームの肖像を活用する際の許諾内容	【指導サービス展開時】 指導等に関するノウハウが営業秘密に該当するか論点		【サービスの販売時】 サービス展開に当たっての商標・商号登録の有無			【自社サービスPR時】 選手又は団体間との契約条件が論点
	スポーツ施設			【自社サービスPR時】 選手やチームの肖像を活用する際の許諾内容	【指導員の育成時】 サービス提供のノウハウが営業秘密に該当するか論点		【関連商品の販売時】 製品開始に当たっての商標・商号登録の有無			【施設内での商品販売の許認可時】 施設内での販売を認める業者と試合を行うチームのスポンサーが同業種である場合
	代理・マネジメント			【映像・グッズ販売時】 肖像権使用における、選手とチーム・代理店間での契約内容			【サービスの展開時】 サービス展開に当たっての商標・商号登録の有無			【スポーツ団体又はスポンサー企業のPR活動における選手・チーム等の活用時】 選手又は団体間との契約条件が論点
	スポーツ用品			【製品販売時】 選手の肖像を含む製品販売時の許諾内容		【製品販売時】 データ計測機器など選手データ等を収集する新技術の販売にあたり、限定提供データに該当するかが論点	【製品販売時】 新製品が登録済みの商標・商号の侵害の可能性	【製品販売時】 新製品が登録済みの製品の意匠権の侵害の可能性	【製品販売時】 新製品が登録済みの特許権・実用新案権の侵害の可能性	【自社サービスのPR時】 選手又は団体間との契約条件が論点


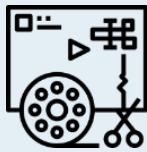

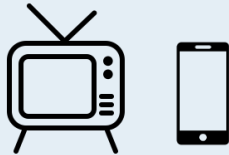

※1：P12第2章 日本のスポーツコンテンツの海外展開事例調査 | 類型化を参照 ※2：権利保護のためには、事業者は国ごとに現地当局への申請・登記の手続きを行う必要がある

世界の大きなスポーツのリーグやイベントにおいて、放映権は収益の柱になっている



出所) Football Money League.
平田竹男著 「スポーツビジネス最強の教科書」
リーグ決算書

映像コンテンツビジネスにおけるサプライチェーンは 撮影、編集、伝送、放送・配信、視聴の5つに分けられる。

	撮影	編集	伝送	放送・配信	視聴
概要	スポーツ映像コンテンツの撮影	撮影した動画を放送・配信に向け編集	撮影(編集)された映像コンテンツを放送配信事業者へ送る(主に生中継)	スポーツコンテンツのTVやインターネットでの放送・配信	視聴者の選択した視聴方法による映像の視聴
プレイヤー	・カメラマン ・撮影機械メーカー 等	・映像製作事業者 ・データ計測機器メーカー ・IT・システムメーカー 等	・通信インフラ事業者	・TV局 ・OTT事業者 等	・視聴者
イメージ					
近年の 具体事例	<ul style="list-style-type: none"> ・ハイスピードカメラ等を使用した高画質な撮影 ・選手・審判目線での撮影 ・自動追尾撮影技術や自由視点映像生成技術の実証 	<ul style="list-style-type: none"> ・各種データ(ボールスピード・回転数等)をリアルタイムで映像に付与 ・ライブ映像にCGを重畳 ・AIによる分析データや予測のリアルタイム付与 	<ul style="list-style-type: none"> ・光ファイバなどで映像を送信(衛星の使用は最近稀) ・国内の場合は有線のインフラのため新規参入がしばらく、寡占市場 <p>※編集前に伝送が入る場合もある</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・OTT事業者による大型放映権独占契約 ・5Gによる高画質映像の高速配信 ・視聴者の希望するカメラアングルにて視聴可能な映像のライブ配信 	<ul style="list-style-type: none"> ・ネット配信によるスマートフォンでのライブ視聴の普及 ・ネットでの配信により、いつでもどこでも試合のハイライト映像等を視聴可能 ・VRデバイスによる仮想現実中継

近年の放映権販売においては、インターネット配信市場が新たに生まれたことで、これまで放送配信されていなかった競技にもチャンスが出てきている

カテゴリ	概要
<p>インターネット配信の台頭による放送配信事業者の拡大</p>	<ul style="list-style-type: none"> インターネット配信が台頭したことにより、従来のTVを中心と放映権販売から、OTT事業者等への放映権販売も活発に行われるようになった。 放映権購入の入札者が増えたことで、競争が生まれ、放映権料の高騰を引き起こしたと同時に、インターネット配信という新たな市場が生まれたことで、これまでに放送配信のチャンスがなかったマイナースポーツにも視聴環境を整備できるようになった。 <div data-bbox="816 608 1632 1011" data-label="Diagram"> </div>
<p>スポーツ団体自ら配信プラットフォームを作成</p>	<ul style="list-style-type: none"> 放送配信事業者を通さず、スポーツ団体が直接視聴者に映像を配信するプラットフォームを構築する団体も出てきている。これにより、スポーツ団体が直接視聴者（ファン）と接点を持つことができるようになっている。 放映権料は得られないが、視聴者から視聴料を取る。（ただし、競技の普及を目指し作成している場合もあり、その際は無料で配信している。）

放映権の販売・活用方針や契約内容は競技ごとに様々であるが、その競技の現状等を踏まえて決定されることが多い

各競技団体・リーグが放映権販売の際に考慮している主な観点

インターネット配信の活用方法

- ✓ ビジネス価値の最大化
- ✓ 認知度向上
- ✓ 自らのPF活用（ファンとの接点づくり）

その競技の認知度（人気度）

- ✓ 認知度が高い場合はビジネス価値の最大化
- ✓ 認知度が低い場合は普及を主眼

二次利用等の活用

- ✓ 著作権の帰属先
- ✓ 選手肖像権の活用

放映権を誰が販売するか

- ✓ チームが個別に販売/リーグが一括で販売
- ✓ 代理店の活用

放映権の販売・
活用方針

放映権の切り分け方

- ✓ 特定の試合のみパッケージ化した販売
- ✓ 独占契約とするか否か

その他

- ✓ その競技の（放映権関連の）歴史
- ✓ 映像制作権の帰属
- ✓ チームスポーツか個人スポーツか 等

放映権の権利元のその競技の認知度の捉え方によって、 放映権の販売方針が異なっている

自らの競技の認知度の捉え方による分類

	放映権販売・活用における狙い	具体的な方針
<p>すでに認知度が 高い競技</p> <p>.....</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 放映権のビジネス価値の向上 • 放映におけるファンの満足度の向上 	<ul style="list-style-type: none"> • 高額提示企業と独占契約を締結 • 複数の事業者経由で配信し、1つのチャネルですべての試合が見られるように整備 • 放映権の帰属先の明確化
<p>近年認知度が上昇している 競技</p> <p>.....</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 視聴者に見てもらう機会を増やすとともに、一過性の盛り上がりにならないように注意する 	<ul style="list-style-type: none"> • TVにおいては従来通りに放映権を販売すると同時に、インターネットでは一過性の選手人気からくる放映権需要に惑わされず、競技そのものの価値を長期的に適正に評価してくれる事業者を見極める
<p>さらなる認知度向上を狙う競技</p> <p>.....</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 視聴者の見てもらう機会を増やす 	<ul style="list-style-type: none"> • 複数の事業者との契約を目指す • 自らのPFで配信（はじめは無料配信）

映像の二次利用については基本的に著作権を持つ団体が管理する。 契約構造は放映権と動画の著作権の帰属先によって、以下の大きく2つに分けられる

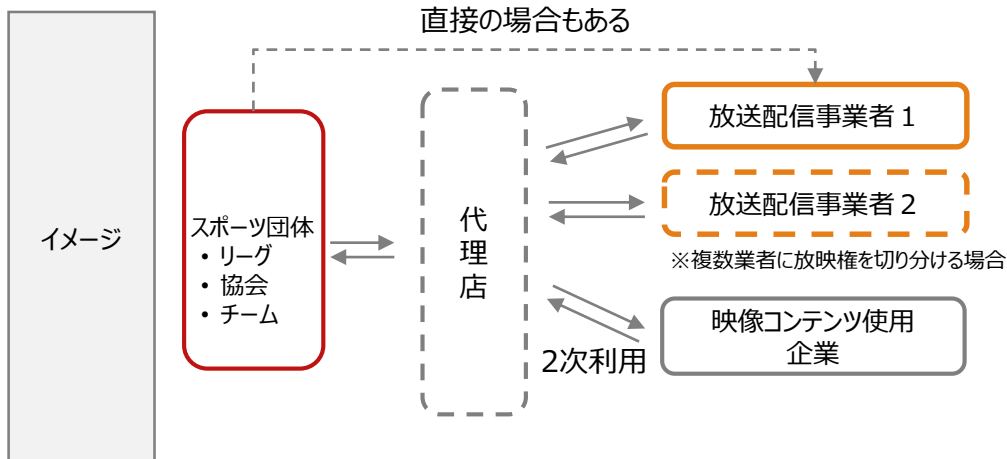
放映権被許諾団体

動画著作権保有団体^{*}

※2次利用含む

契約構造 1

- 動画著作権がスポーツ団体にある場合



主な特徴

- 放送配信事業者は放送のみを行い、撮影や編集はスポーツ団体側が行うことが多い。
- スポーツ団体側が映像の2次利用が可能。
- 複数の放送配信事業者によって放映権をシェアし、リスクを分散することが可能。

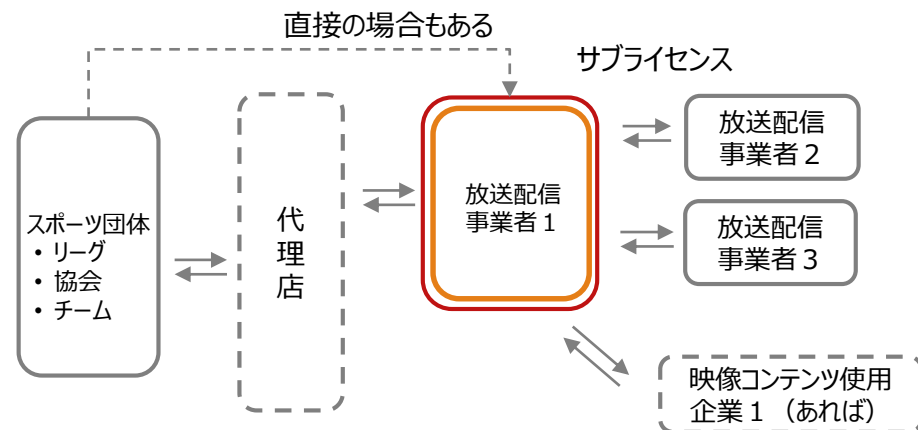
具体例

- Jリーグ（ネット配信）
- パ・リーグ
- Vリーグ（ネット配信）

等

契約構造 2

- 動画著作権がスポーツ団体以外（放送配信事業者）にある場合



- 映像の撮影・編集も放送配信事業者が行うことが多い。
- 放送配信事業者に多くの権利があり、サブライセンスなどにより、放送事業者間での映像コンテンツの売買が行われることもある。
- 放送事業者に多くの権利があるため、放映権料が高騰しやすい。

- Vリーグ（TV中継）

等

放映権の販売はリーグが行う場合とチームが行う場合で、特徴が異なる

	チームが個別に販売	リーグが一括して販売
イメージ		
販売対象の試合	<ul style="list-style-type: none"> 各チームのホームゲームのみ 	<ul style="list-style-type: none"> リーグ全ての試合
特徴	<ul style="list-style-type: none"> ローカル放送における放映権販売によく用いられている。 チームが個別に放映権金額を決めることができる 	<ul style="list-style-type: none"> リーグが一括して放映権を販売することで1事業者との契約で全試合を視聴者に届けることができる リーグにとっても収益を得ることができる。 チームには放映権販売で得た金額をキックバックする
具体事例	<ul style="list-style-type: none"> パ・リーグのTV放送 バレーボールのローカル放送 	<ul style="list-style-type: none"> パ・リーグのインターネット配信 Jリーグ

第3章 放映権ビジネスに関する調査 | 放映権ビジネス戦略決定における観点

放映権の販売方針によって代理店の活用有無も異なる。さらに代理店を活用する場合も、大きく2つの活用方針がある。

代理店活用・未活用における特徴

	特徴
代理店活用	<ul style="list-style-type: none"> 放送配信事業者との交渉や調整を引き受けてもらえる。 大会のスポンサー集め等も同時にしてもらえる。 権利を一旦代理店に買ってもらう場合は、契約内では一定の放映権料は保証される。
代理店未活用	<ul style="list-style-type: none"> 放送配信事業者と放映権料等の直接交渉ができる。 自らの戦略で放映権販売ができる。

代理店活用における方針

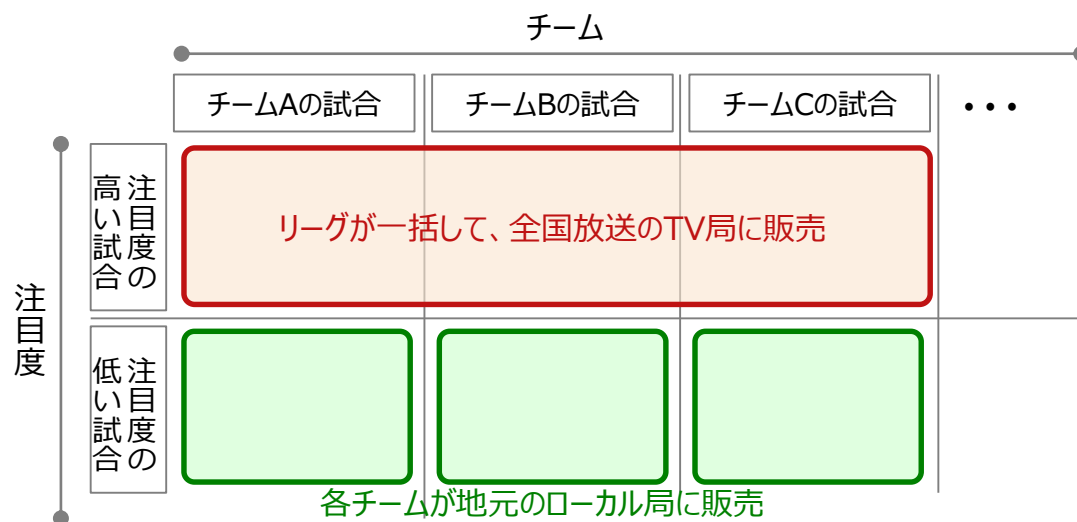
	代理店が仲介役となる場合	代理店に権利を一旦販売する場合
イメージ	<p>この図は、スポーツ団体と放送配信事業者の間で、代理店が仲介役となる場合のイメージを示しています。スポーツ団体は「契約内容の希望等を伝える」ことで代理店とやり取りし、代理店は「仲介料」を受けながら「契約内容交渉」を行います。最終的に「放映権料」を支払って「放映権を販売」し、放送配信事業者は「仲介料」を受けながら「放映権を販売」します。</p>	<p>この図は、代理店に権利を一旦販売する場合のイメージを示しています。スポーツ団体は「放映権を販売」し、代理店から「放映権料」を受け取ります。代理店は「サブライセンスを販売」し、放送配信事業者から「サブライセンス料」を受け取ります。</p>
特徴	<ul style="list-style-type: none"> 代理店はスポーツ団体と放送配信事業者の仲介役となり、契約する。 契約内容や放映権料の交渉等を代理店が引き受ける。 	<ul style="list-style-type: none"> 一旦放映権を代理店に販売し、代理店がサブライセンスを販売する。 スポーツ団体は代理店から一定の放映権料を得られるが、その後の代理店のサブライセンス販売方針や価格はわからない。

その競技における試合を切り分けてパッケージ化して販売することで、放映権の価値を高めている

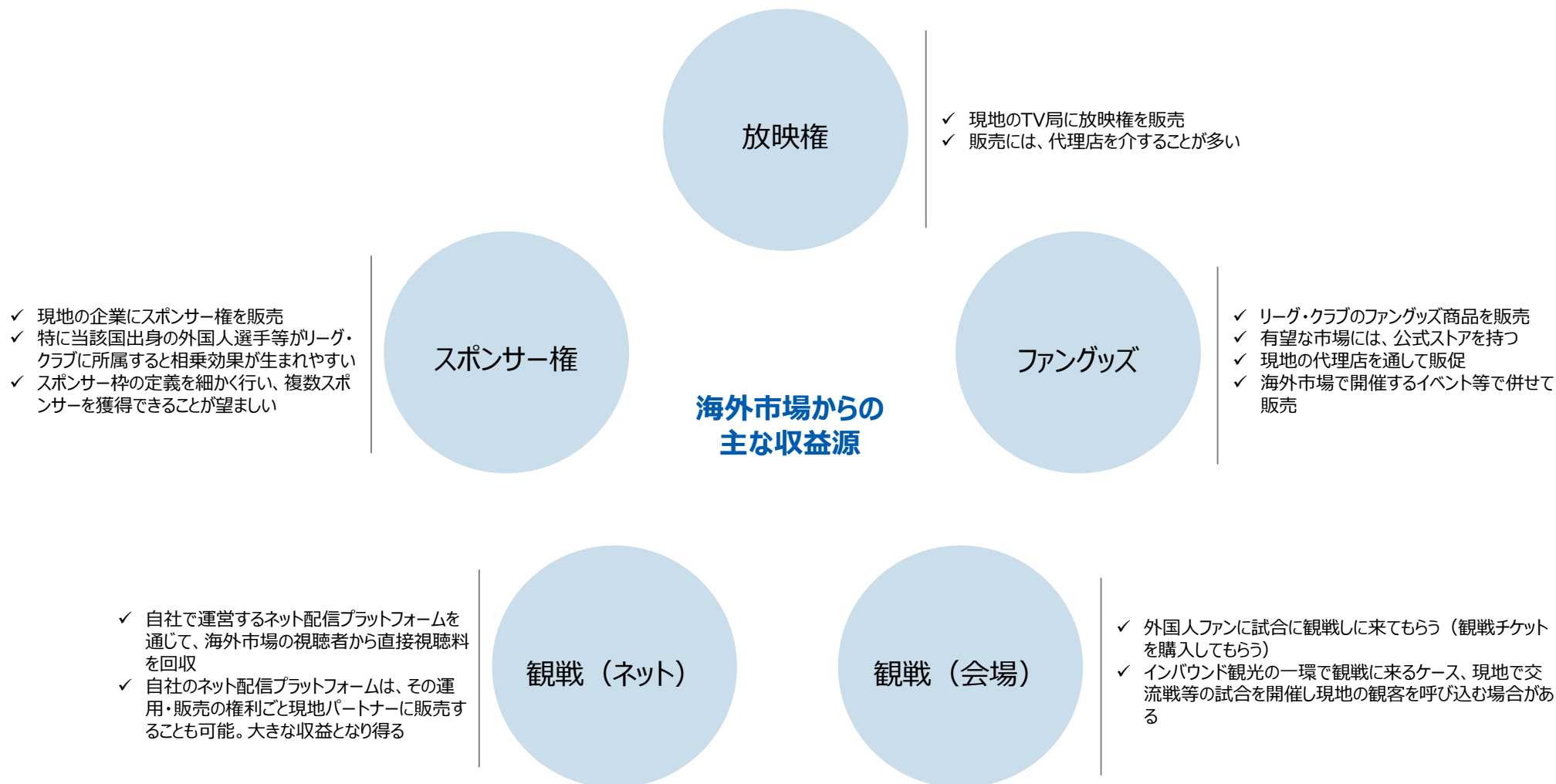
- ヒアリングによって得られた放映権の切り分け方、パッケージ化の例を示す。

放映権の切り分け方 (例)
<ul style="list-style-type: none">■ 放送媒体での切り分け<ul style="list-style-type: none">● TV (地上波、BS、CS) ,インターネット■ 試合の注目度による切り分け<ul style="list-style-type: none">● ナショナルゲーム、ローカルゲーム■ 放送する時間帯の切り分け<ul style="list-style-type: none">● 放送時間軸 (生中継、それ以外)■ 放送言語での切り分け■ 放送するコンテンツ (内容) の切り分け<ul style="list-style-type: none">● 試合時間軸 (試合前、中、後)● 試合軸 (あるチームの試合のみ)● 選手軸 (人気選手のみ)● ピッチ内外■ 放送する場所の切り分け<ul style="list-style-type: none">● 放送地域軸
等

放映権のパッケージ化
<ul style="list-style-type: none">■ 左図に示した切り分け方の観点の中から、自らの競技にとって最も放映権を有効に活用できる観点を採用し、その観点を組み合わせることで、販売する試合をパッケージ化している。■ 例としてアメリカのNBAにおける放映権のパッケージ化の一例を示す。



海外市場からの主な収益源は、放映権、観戦(ネット)、スポンサー権、ファングッズ、観戦(会場)の5つのスポーツコンテンツである



海外市場の獲得に取り得る戦略

主な先行投資	狙い	概要	コスト	期間
環境の整備	<ul style="list-style-type: none"> 当該スポーツができる環境の整備 そのスポーツにおける代表組織としての認知普及 	<ul style="list-style-type: none"> スポーツの認知度が低く、経済的に発展していない国では、そもそも当該スポーツをプレーする施設や道具が整備されていない可能性が高いため、その整備を行う 	高	長
指導・アカデミーの提供	<ul style="list-style-type: none"> 若年層・その両親における認知度向上 顧客寿命の長いファンの基盤づくり 	<ul style="list-style-type: none"> 方法は主に2つ。ス単発型の指導提供で、学校終了後などに行われるもの。または、アカデミー形式でチームとして存在し、定期的に練習・試合に所属選手として参加するもの 競技性の高さは、市場ごとだが、認知度の低い国では、前者、高い国では後者が使われる 	高	長
アプリ開発によるデータ収集	<ul style="list-style-type: none"> 市場・顧客の理解 	<ul style="list-style-type: none"> 全世界でダウンロード可能なアプリを開発し、市場ごとのダウンロード数・顧客の属性等をもとに、ニーズの高い・有望な市場を把握する 	中	長
現地イベントの開催	<ul style="list-style-type: none"> 認知度向上 	<ul style="list-style-type: none"> 本国での開幕戦の観戦会や、現地チームとの交流戦、オフシーズンのトレーニングキャンプ・ツアー等を通し、現地とのエンゲージメントを高める 	中	中
ネットワークイベントへの出展	<ul style="list-style-type: none"> 現地パートナーの模索 	<ul style="list-style-type: none"> 政府や民間企業が開催するイベントに参加し、現地パートナーとなり得る企業を模索する スポーツによっては、政府との関係性も重要となるため、その観点でも政府との関係づくりができるイベントへの出展は効果的 	低	短

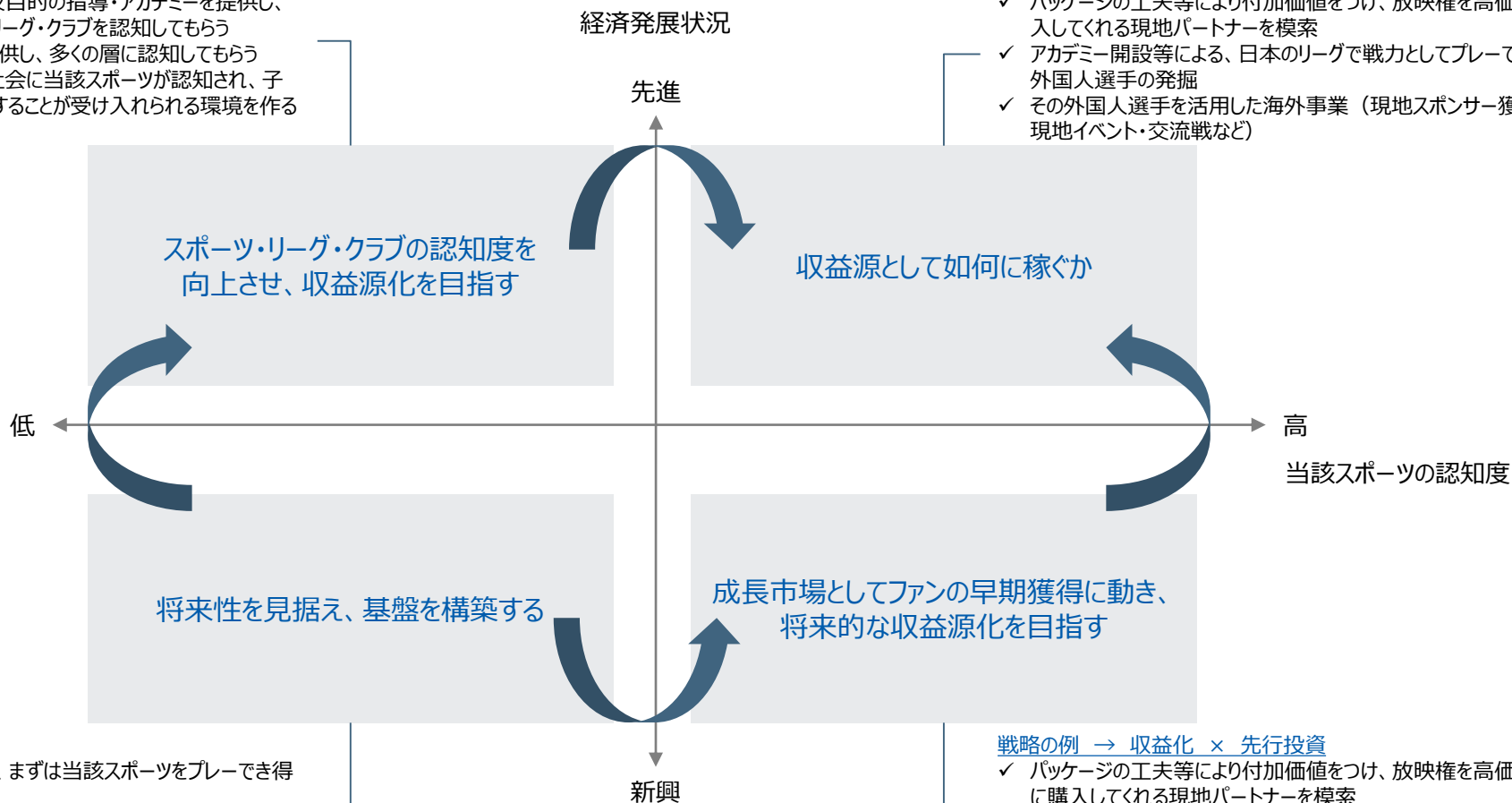
海外展開に当たっては、対象とする市場ごとに戦略は異なる。 市場状況を把握し、適した戦略を取る必要がある

戦略の例 → 先行投資

- ✓ 競技性の高い普及目的の指導・アカデミーを提供し、幅広い層にスポーツ・リーグ・クラブを認知してもらう
- ✓ ネット配信を安価に提供し、多くの層に認知してもらう
- ✓ 上記の事業を通し、社会に当該スポーツが認知され、子供がプレーする・観戦することが受け入れられる環境を作る

戦略の例 → 収益化

- ✓ パッケージの工夫等により付加価値をつけ、放映権を高価に購入してくれる現地パートナーを模索
- ✓ アカデミー開設等による、日本のリーグで戦力としてプレーできる外国人選手の発掘
- ✓ その外国人選手を活用した海外事業（現地スポンサー獲得、現地イベント・交流戦など）



戦略の例 → 先行投資

- ✓ スポーツ環境を整備し、まずは当該スポーツをプレーできる環境を整備する
- ✓ 競技性の高い普及目的の指導・アカデミーを提供し、幅広い層にスポーツ・リーグ・クラブを認知してもらう
- ✓ ネット配信を安価に提供し、多くの層に認知してもらう
- ✓ 上記の事業を通し、社会に当該スポーツが認知され、子供がプレーする・観戦することが受け入れられる環境を作る

戦略の例 → 収益化 × 先行投資

- ✓ パッケージの工夫等により付加価値をつけ、放映権を高価に購入してくれる現地パートナーを模索
- ✓ 指導・アカデミーの開設により、顧客寿命の長い若年層のファン化・育成
- ✓ アカデミーを通し、日本のリーグで戦力としてプレーできる外国人選手の発掘
- ✓ その外国人選手を活用した海外事業（現地スポンサー獲得、現地イベント・交流戦など）

第5章 既存政府支援の現状把握

以下の支援スキームについて定量分析し、エリア・国・スポーツの観点から現状を整理した

支援スキーム	対象事業数	時点	エリア	国	スポーツ
SFT (Sport For Tomorrow) 認定事業	475件	2019年 3月5日	<ul style="list-style-type: none"> アジアが最も多く(687)、次にヨーロッパ(340) 上記2地域が突出しており、次点以降は、アフリカ(158)、中南米(155)と僅差 	<ul style="list-style-type: none"> 韓国・中国の順で最も多い。 その他の上位には、東南アジアと先進国(アメリカ、オーストラリアなど)が含まれる 	<ul style="list-style-type: none"> 柔道が突出して多い(282) 次点以降は僅差で、サッカー(173)、スポーツ(161)、教育・保育(133)と続く エリア別に見ると、ヨーロッパを対象とするスポーツは、柔道・剣道・武道と日本発のものが多い サッカーは突出してアジア対象が多い
国際交流基金	89件	2018年 10月1日	<ul style="list-style-type: none"> アジアが突出して多い(168) 次点以降は僅差で、ヨーロッパ(20)、アフリカ(16)と続く 	<ul style="list-style-type: none"> 上位10位が東南アジア諸国である 最も多いのは、タイ(25)で、その後カンボジア(22)、フィリピン(17)と続く 東南アジア諸国以外では、フランス(5)が11位で最も多い 	<ul style="list-style-type: none"> サッカーが突出して多い(113) 次点以降は僅差で、柔道(25)、野球(19)と続く エリア別に見ると、サッカーはアジア対象が8割を超える。また、サッカーは唯一中東・オセアニアを対象としている
JICA海外協力隊	429件	2018年 9月30日	<ul style="list-style-type: none"> アジアが最も多く(145)、次に中南米(124)、アフリカ(92)と続く 次点以降は数に差が開き、オセアニア(23)、中東(20)と続く 	<ul style="list-style-type: none"> スリランカが最も多い(36) 次点以降は僅差で、モンゴル(23)、ブラジル(21)、カンボジア(21)と続く 	<ul style="list-style-type: none"> 体育が突出して多い(172) 次点では、野球(59)、柔道(42)が多い その後は僅差で、サッカー(24)、卓球(20)と続く エリア別に見ると、体育は中南米以外全てのエリアで突出して多い 中南米のみ、野球が突出して大きくなっている

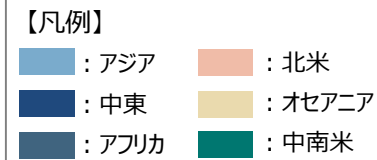
※エリア・国・スポーツの数値は、1つの事業内で複数の国・エリアを対象とする場合、重複にカウントしているため延べ数

※Sport For Tomorrowの事業すべてを網羅しているわけではない

出所) Sport For Tomorrow

第5章 既存政府支援の現状把握 | まとめ

各スキームは、対象とするエリア・国、スポーツにおいて異なった傾向を持つ。

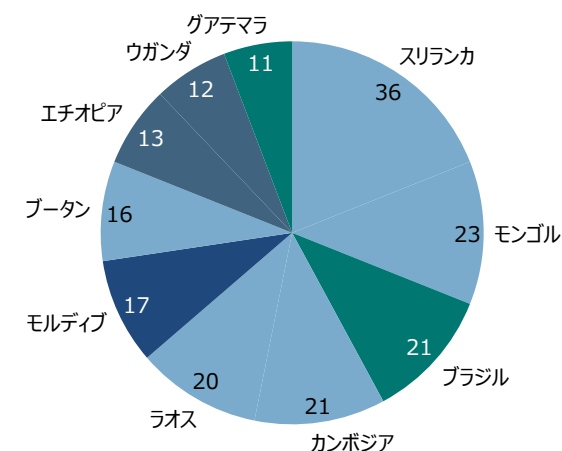
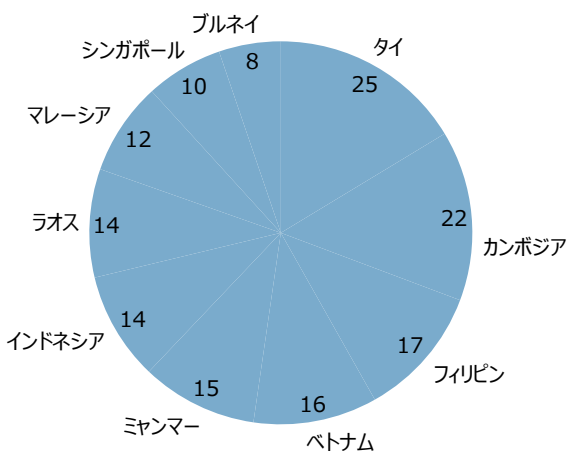
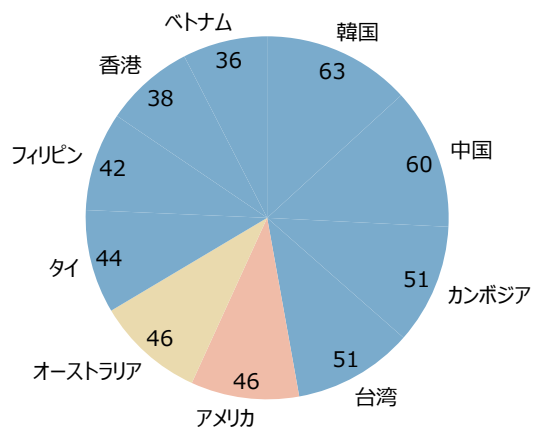


SFT認定事業 (Sport For Tomorrow)

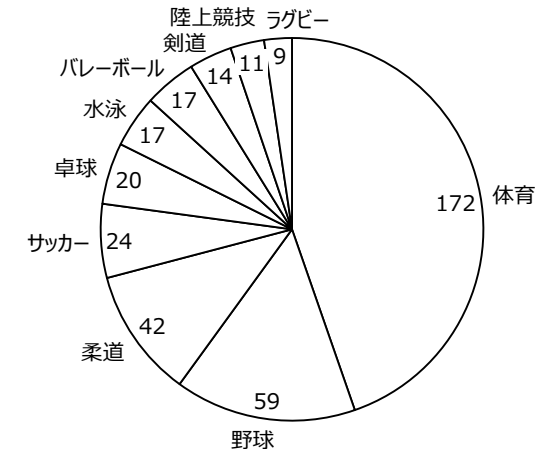
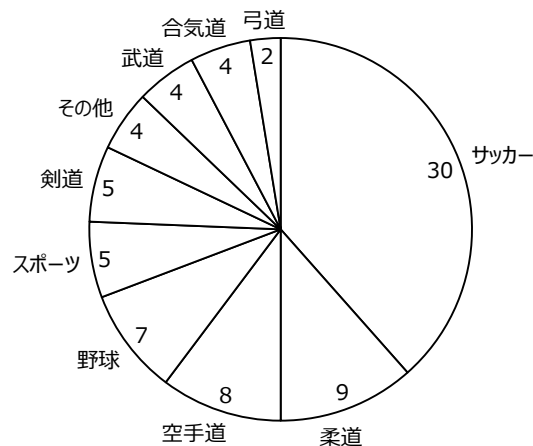
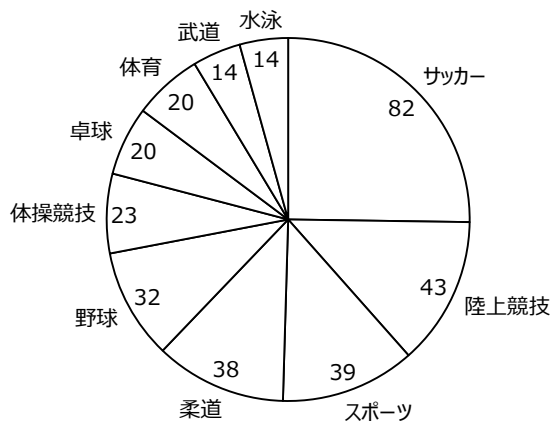
国際交流基金

JICA海外協力隊

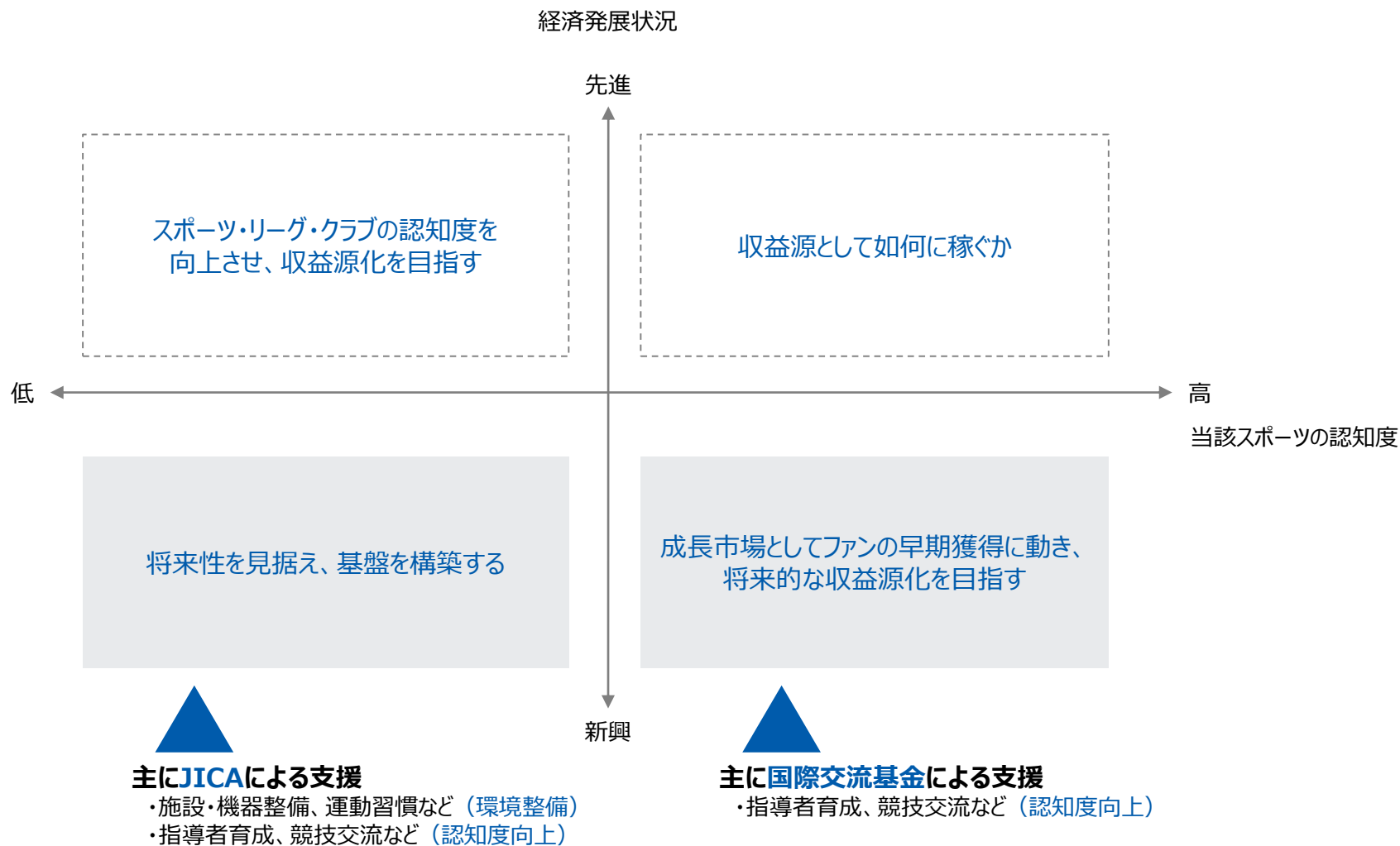
エリア・国 (上位10ヶ国)



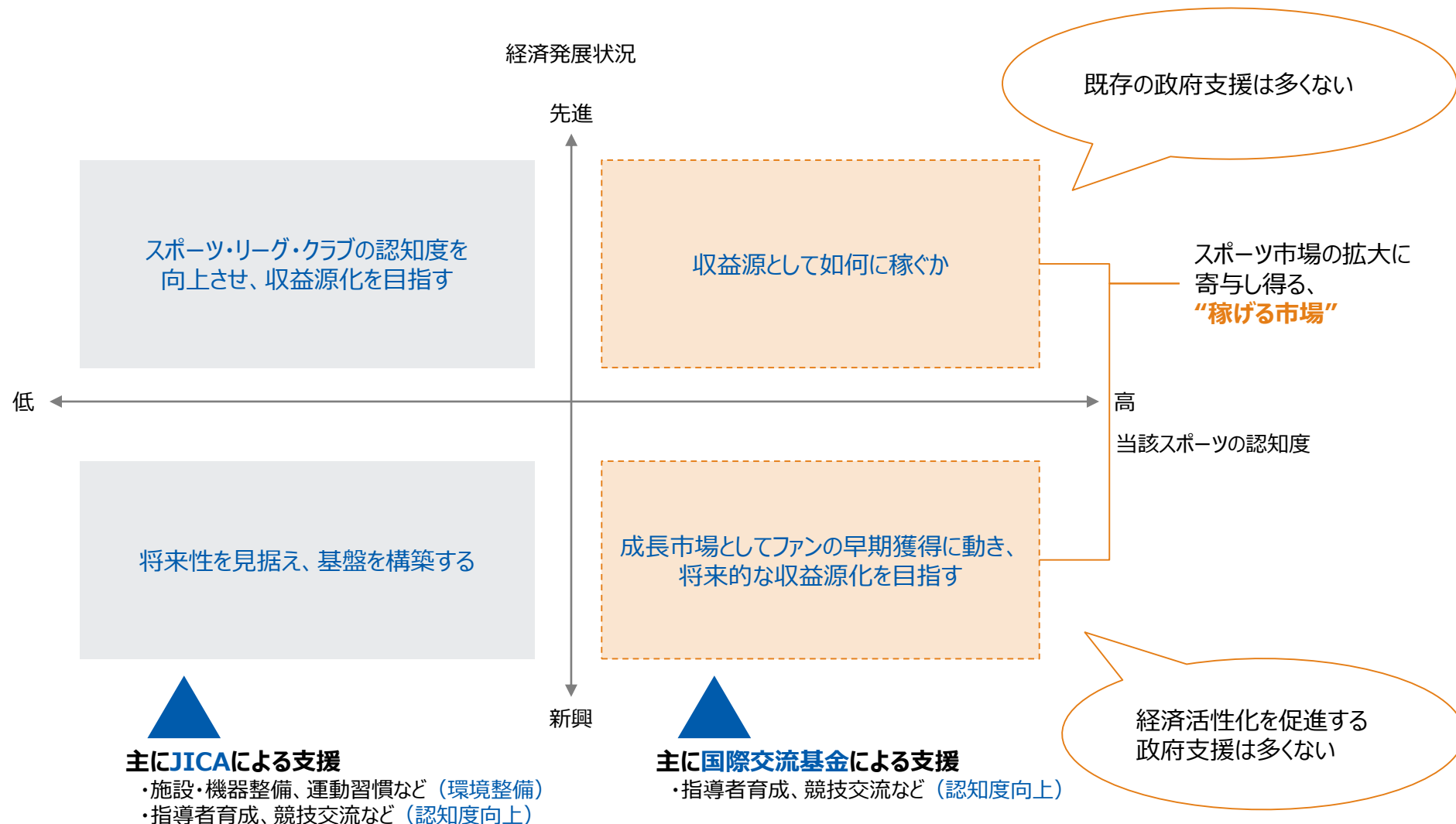
スポーツ



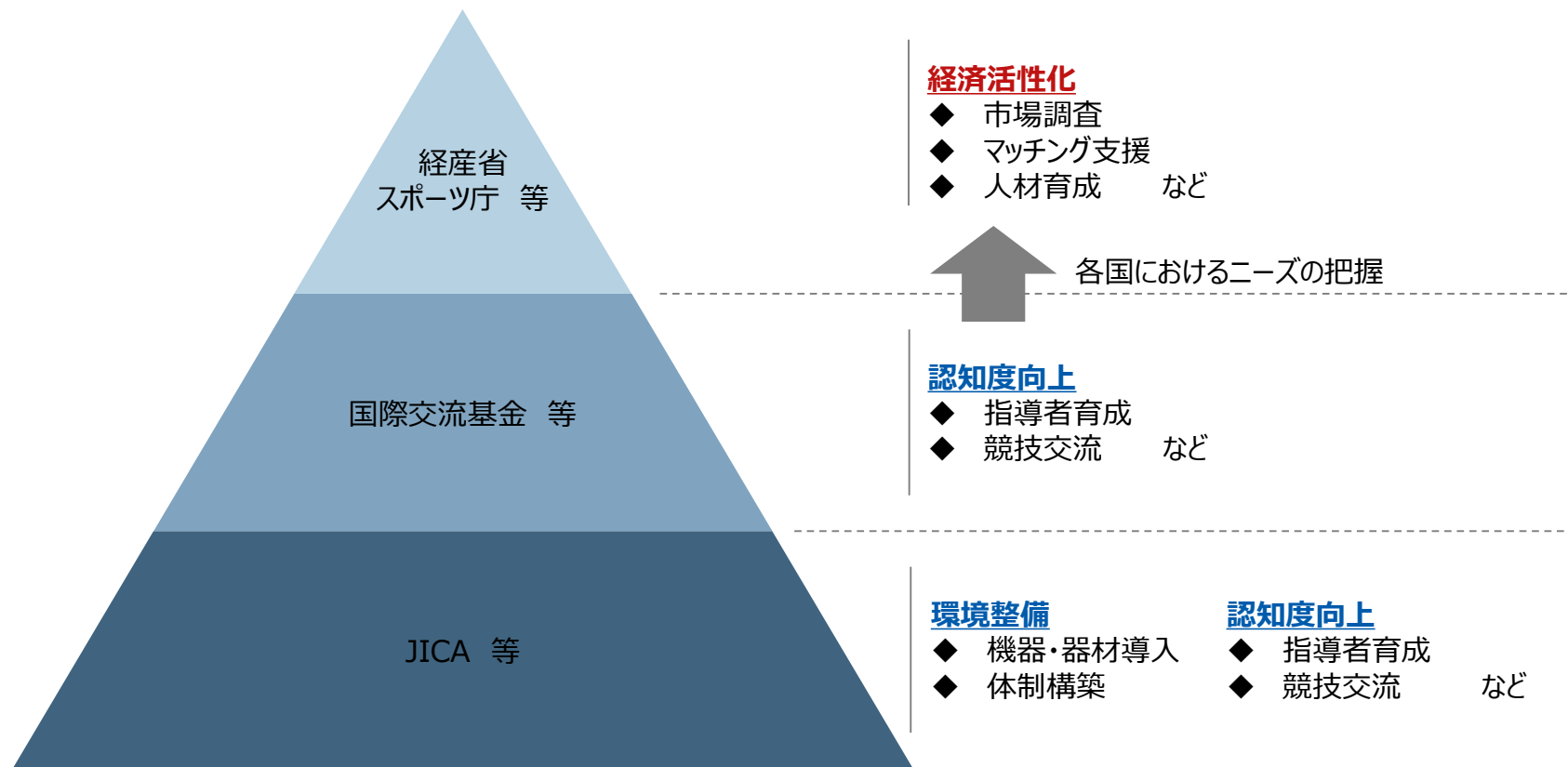
JICAと国際交流基金の支援は、主に「環境整備」と「認知度向上」が主眼と考えられる。
市場としては、新興国に対する支援が多い傾向にある。



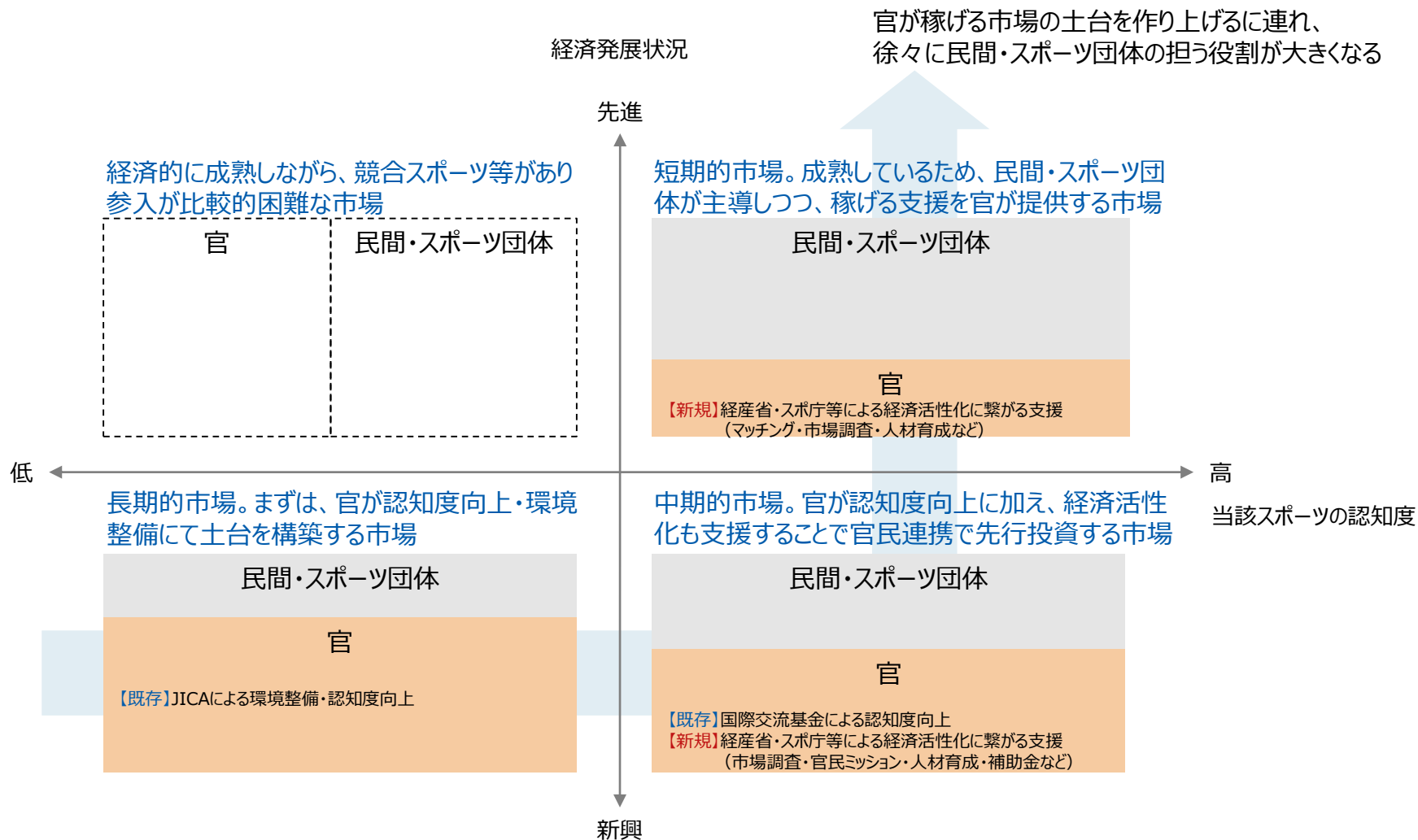
日本スポーツ市場の拡大に向けては、経済活性化を促進する政府支援が必要。 特にオレンジ枠で示す市場に対する支援を行うことが重要ではないか。



既存のスキーム(JICAや国際交流基金)とは別に、経済の活性化を目的とした市場調査やマッチングなどを支援するスキームが求められる。



市場によって、官の果たすべき役割は、異なる。未熟な市場の開拓は、官が主導となり、成熟した市場では、官民連携での市場獲得が求められる。



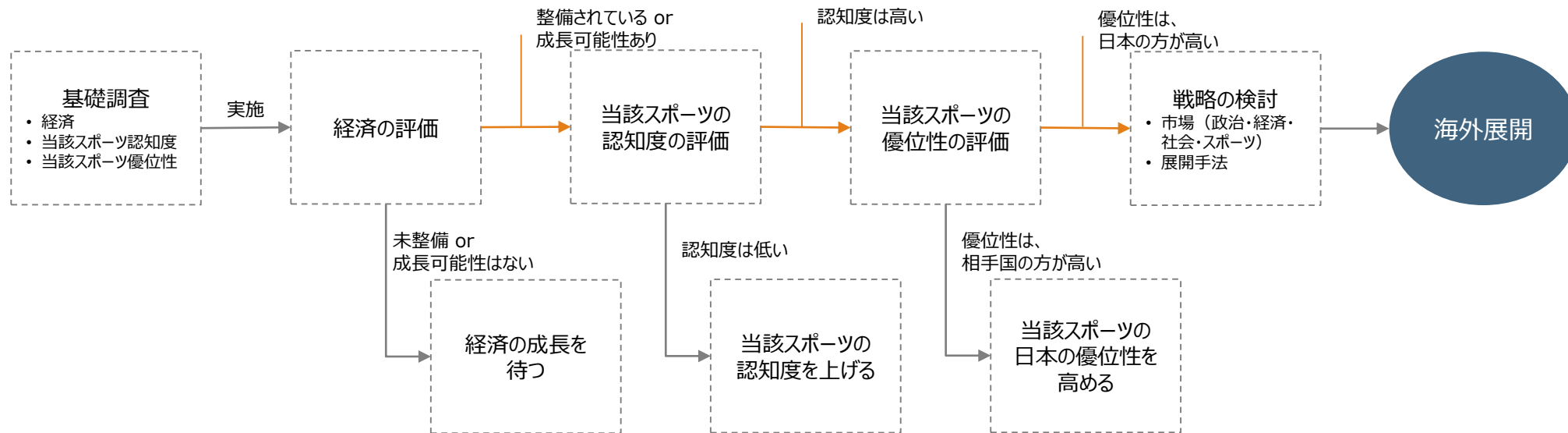
具体的な支援内容は、4つの経営資源の観点から検討すべきではないか。

経営資源	目的	支援内容の案
ヒト	<ul style="list-style-type: none"> • スタッフの意識改革・スキル向上 • マンパワー補強 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ スポーツ団体・民間企業向けの教育プログラムの提供（計画策定・分析手法、マインドセットなど） ◆ 外部人材派遣
モノ	-	-
カネ	<ul style="list-style-type: none"> • 有望案件への財務支援 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ コンペ形式の補助金スキーム
情報	<ul style="list-style-type: none"> • 現地の情報の収集・共有（企業、規制、市場動向） 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 公開用基礎情報レポートの作成 ◆ 現地ニーズ調査（現地調査、官民ミッションなど） ◆ マッチング支援（官民ミッション、シンポジウムなど）

第6章 まとめ | 海外展開戦略の検討手順

海外展開の戦略検討は、以下のフロー図に沿って検討すべき。
段階によって、政府の支援メニューも活用し得る。

スポーツ団体・民間企業の海外戦略検討のフロー



経産省、スポーツ庁、JETRO等による公開基礎調査（Webで閲覧可能）

JICA、国際交流基金、SFT等による
スポーツの認知度向上・環境整備

JETROによるハンズオン支援

JOC、JPC、JSC等によるスポーツ優位性の向上

中小企業基盤整備機構による
経営指導・相談対応

NRI

未来創発

Dream up the future.