

【セッション①「スポーツの未来を創る」】

モデレーター：太田 雄貴（協議会評議員／国際オリンピック委員会 委員）

パネリスト：村井 満（公益財団法人日本バドミントン協会 会長／公益社団法人日本プロサッカーリーグ 前チェアマン）

南 壮一郎（ビジョナル株式会社 代表取締役社長）

稲垣 弘則（協議会代表理事／西村あさひ法律事務所・外国法共同事業 弁護士 パートナー）

太田 よろしくお願いいたします。まず、日本のスポーツ産業の規模が、諸外国と比べてどれぐらいかという現在地の確認をさせてください。

稲垣 十数年前までは、野球だとMLBとNPBの市場規模は同じぐらいだったのが、インターネット放映権が台頭すると、MLBアドバンスト・メディアができて、大きな収益を生み出すようになりました。今は8倍ぐらいの差とされています。

太田 楽天の球団の立ち上げもされ、今年はヤンキースのオーナーになられた南さん、いかがでしょう。

南 選手の年俸で見ると、MLBのトッププレイヤーは約50億円ぐらいでして、日本とは比較にならない水準になっています。MLBやアメリカのプロスポーツ界における年俸高騰の大きな要因は、リーグが主体となる放映権ビジネスの急拡大にあります。

ちなみに、先ほど、稲垣さんが触れたMLBのインターネット放映権を中心としたネット関連のライセンスについては、25年ほど前のインターネット黎明期までは、各球団が個別で所有、管理、運用していました。そこから、2000年前後にネットバブルが弾けたため、ネットに関するライセンス全般が各球団所有から、新しく生まれたMLBアドバンスト・メディアに全て譲渡され、一括管理と運用が始まりました。それを参考にして、日本版MLBアドバンスト・メディアとして、2007年にパシフィックリーグマーケティング株式会社が設立されました。

太田 村井さんは放映権の差をどう見られていますか。DAZNとの契約も村井さんがJリーグの会長だったときだと思えますが。

村井 （Jリーグのインターネット）配信では10年2000億円の高い値段がつけましたが、そこには視聴習慣の違いがあったと思います。日本では地上波放送のテレビはタダで見られますが、(欧州は)有料テレビが中心です。その文化や意識を変える必要があると感じました。

太田 (有料にすることで)新規のファンが得づらくなるといったご苦労もあったと思いますが…。

村井 地上波で(試合の映像が)出てこないとき、いかにネットで露出するかが重要でしたが、当時Jリーグの試合の動画は全部放送局に著作権がありました。そこで、全試合Jリーグで撮って、著作権をホールドすることを前提に(DAZNと)交渉しました。放映権を高

く売るだけでなく、プロモーションができる権利を取得し、ネットや地上波と連動することが重要だったと思います。

太田 南さんも村井さんも、事業のセンターピンの見つけ方が同じです。南さん流のやり方を教えてください。

南 あらゆるスポーツについて調べました。米国には何度も行って、現場を見て、実際にやった人たちの話を聞きました。重要なのは、情報ソースをきっちり定めて、一次情報を得て、何が本当で、何が本当ではないのかを確かめることです。

太田 どうやって一次情報を集めたのですか。

南 もう会いまくるんですよ。オーナーに近いところ、知り合い経由で会いに行くだけでなく、どんどんメールやSNSを使って（一次情報に）たどり着く。そこが入り口です。

太田 一次情報を得ると言う意味では、稲垣先生もたびたび現地に足を運んでいらっしゃいます。

稲垣 米国留学するまでスポーツ業界の方とは全然接点がありませんでした。だから人に会いまくって、一次情報を得ました。そこでいろいろお話をして感じたのは、日本の方はスポーツが好きですが、好き過ぎて経済合理性で正しい判断ができないのではないかということです。スポーツが好きでも、一歩引いて見られる人もいることが、産業の拡大につながるのではないかと思います。

太田 村井さんがJリーグという既存の組織にチェアマンとして入られて、組織改革へのセンターピンは何だったのか教えていただけでしょうか。

村井 人を観察するくせがあって、オフィスだけではなく、クラブハウス、スタジアム、サポーターが集まる店など、数多くホームタウンに行きました。人に会い続けて、いろいろなことが見えてきます。つまるところ、51クラブに51人のピカピカの経営者が必要だと思いうに至ったのです。経営者を育てるJリーグヒューマンキャピタルという学校をつくりました。最高レベルの経営者が、(チームの)生産性を上げる。そのうえで本業のサッカーで競い合う。この辺は、やはり人事の世界だったと思います。

太田 (スポーツ団体で働く人に)少しの金額でもお支払いをする、これは兼業・副業の話にもつながります。私もフェンシング協会の会長だったときに兼業・副業のモデルを南さんに相談しました。

南 スポーツ協会やスポーツ選手と、スポーツの仕事がやりたいというビジネスプロフェッショナルとの間に大きな乖離があることが本質的な問題です。フェンシング協会で兼業・副業公募をやってみたところ、1,100名超の応募がありました。スポーツのために貢献したいというビジネスプロフェッショナルはたくさんいるんです。

太田 時間も迫ってきましたので、日本のスポーツ界の伸び代、ポテンシャル、どこから変えていくべきかの提言をお三方にお願いします。

稲垣 法律と人材がネックになっていると思います。スポーツビジネスは権利を売っていく事業なのに、肖像権、放映権、データなどの権利が誰にあるかが明確になっていません。

例えば、地方自治体でスポーツイベントをやった場合、映像を作れば、その放映権は主催者にあるのに、そのことをご存じない自治体があったことに驚きました。Jリーグ、Bリーグ、NPBは各球団が権利をお持ちで、業界の中でルールをつくっているとは思いますが、そのルールをもっとオープンにして、こういった権利を前提にビジネスをしていく必要があると思います。

人材については、当協議会を人材プラットフォームにしたいと考えています。まずはいくつかのスポーツ団体と人材プラットフォームとしての取り組みを行い、そのノウハウを生かして他のスポーツ団体にも横展開できるようにしたいと思っています。

太田 どういった人材が必要ですか。

稲垣 法務や会計の専門家、今はDXが大きな収益を一つ生み出す手段となっていますので、そういった面に長けた人が必要です。

太田 村井さんはいかがでしょう。

村井 スポーツですから、勝たなければいけません。でも、フィジカル、メンタルのコンディショニングが全く「見える化」されていないので、所属企業、代表チームと協力して、最高のレベルの準備ができるようにするプラットフォームも必要かもしれません。それから、パフォーマンスデータを顧客と更に共有していくことができれば、(ビジネスの)イメージが湧く気がします。県大会などの地区予選大会とか、コストをかけずに簡易ストリーミングが有効かもしれません。国民みんなが見ているナショナルコンテンツなどは本格的なデータサイエンスの技術を活用することが必要だと思います。

太田 南さん、どうぞ。

南 スポーツビジネスを、体育の延長として捉えるのではなく、エンターテインメント・ビジネスと捉えてほしいと思います。体育は教育として素晴らしいものですが、スポーツビジネスとは全く異なるものです。だから必要な専門知識も違うし、営む人も違ったほうがよい。「餅は餅屋に任せる」という発想が適切で、さまざまな経験、スキル、知識をもった方々が力を合わせて、チームとして同じ目標を達成することが重要です。そういう意味では、プロスポーツ界には優秀なビジネス人材が多く流入し、変化と進化の兆しが見えてきましたが、オリンピック競技など、プロがない競技については、いまだ、元アスリートが中心となって、体育の延長線上のような形で協会などが運営されている状況が散見されます。本当に、競技やアスリートを中心に考えた時に、財源を含めて、日本のスポーツ界をどう発展させていくのか、いま問われていると思います。競技出身者だけでスポーツビジネスに挑戦するのではなく、ビジネスプロフェッショナルにも加わってもらい、ぜひ日本のスポーツ界の明るい未来をつくっていただきたいと思います。

ちなみに、太田さんと一緒に作ったスポーツ協会や団体における「兼業・副業モデル」で、ビジネス界で活躍する人材が協会の経営に参画しやすくする仕組みづくりに励みました。面白いことに、一定の成果は上げましたが、その後、ほとんどの団体が真似すらしなかった。うまくいっているものを真似して自社に取り入れるのは、ビジネス界では当たり前です。こ

んなところにも、今のスポーツ界の課題、そして解決の簡単なヒントが潜んでいると思います。

太田 村井さん、いかがでしょう。

村井 ナショナルコンテンツとローカルコンテンツの見極めも大事です。バドミントンでは、85歳のおじいさんとおばあさんがミックスダブルスを組むシニアの大会が、九州で6000人も集まって開催されています。そういう大会の参加者は、自分が出ている試合を配信で見ることをすごく喜んでくれるかもしれません。ぴかぴかのナショナルコンテンツとこうしたローカルコンテンツをどう組み合わせ、そのデータを顧客とどのように共有していけるのか、そういうことを考えると、本当にわくわくしてきます。

太田 すばらしいセッションを届けてくださったお三方に、改めて大きな拍手をお願いいたします。