

-
-
-

スポーツ興行(2)

スポーツ興行の商品価値

スポーツをコンテンツという「商品」として見たときに、その価値の本質とはいったい何か？

芸能人であれば歌を歌うことが商品になり、画家であれば描いた絵が商品にあり、劇団であればパフォーマンスが商品となるが、スポーツ興行においては、最強チームであっても試合をする対戦相手がいなければ、それはスポーツチームではなく単なるアスリート集団になってしまう。
選手がいくらCMに出ようとも試合に出なければスポーツ選手ではなくただのタレントになってしまう。

すなわち、スポーツを興行として捉えたときの商品価値は、チームや選手単独では成立せず、対戦する相手が存在し、試合やレースを行うことではじめて価値が生まれるという特性を持っている。



・
・
・

スポーツという商品の本質

- ① スポーツ興行の商品価値は、ひとつのチームでは生み出すことができない。
- ② 商品価値を高めるために必要となる「競争」と「協調」
- ③ スポーツの興行は、納品時まで品質が保証できない
- ④ スポーツ界は、商品の本質を踏まえた議論を



-
-
-

スポーツ興行の商品価値は、ひとつのチームでは生み出すことができない

スポーツをコンテンツという「商品」としてみたときに、その価値の本質とはいったい何にあるか。かつて合併問題に端を発し、プロ野球の論争が巻き起きたが、その際の球団経営者の言い分を聞くに、プロ野球という商品価値の本質を見落とした議論になっていると思わざるを得ない。

スポーツ興行は言うまでもなくエンターテイメント(見せて楽しませる)ビジネスですが、芸能や芸術といった他のエンターテイメントとの決定的な違いがある。それは、1人(1組織)ではコンテンツ(=商品)を生み出せない。



-
-
-

スポーツ興行の商品価値は、ひとつのチームでは生み出すことができない

芸能人であれば歌を歌うことが商品になり、画家であれば描いた絵が商品にあり、劇団であればパフォーマンスが商品となりますが、スポーツ興行においては、最強チームであっても試合をする対戦相手がいなければ、それはスポーツチームではなく単なるアスリート集団になるし、選手がいくらCMに出ようとも試合に出なければスポーツ選手ではなくただのタレントになってしまう。

すなわち、スポーツを興行として捉えたときの商品価値は、チームや選手単独では成立せず、対戦する相手が存在し、試合やレースを行うことではじめて価値が生まれるという特性を持っている。



-
-
-

商品価値を高めるために必要となる「競争」と「協調」

そのような特性により、他の産業にはない面白い現象が起こります。例えば、同業とはいえ各家電メーカーは互いに競合同士であり、それぞれを打ち負かそうと必死に戦う。どこかのメーカーが一方的に勝ち他の会社が廃業になろうとも、それによって消費者が恩恵をこうむることもあるだろう。

しかし、スポーツ興行においては、対戦チームや選手はフィールドの上では互いにしのぎを削って戦うが、その反面、試合という商品を生み出すためには互いの協調が必要になる。



-
-
-

商品価値を高めるために必要となる「競争」と「協調」

常にどちらかが一方的に勝つような予定調和の試合が続けば、ファンはそっぽを向くだろうし、ましてや対戦相手が無くなってしまったら商品を生み出せなくなってしまう。それゆえにこと選手を束ねるチームには、右手でボクシングをしながらも左手では握手をするといったような、「競争」と「協調」のバランスを取ることが求められる。



- ・
- ・
- ・

スポーツの興行は、納品時まで品質が保証できない

改めて、スポーツのコンテンツとしての商品価値の本質は「試合・レース」にあるが、スポーツという商品にはもう一つの特徴がある。

これもおそらく他の産業にはない特徴かと思われるが、「納品まで商品の品質が保証できない」ということ。

例えば、試合のチケットがいくら事前に完売しようとも、ひいきのチームが勝つとは限らないし、内容が面白い試合になるとも限らないし、スター選手が揃って怪我をする可能性もある。



-
-
-

スポーツの興行は、納品時まで品質が保証できない

要するに生身の人間が商品を生み出す以上は、納品時（＝試合時）において、観客が期待する商品品質を満たすことができないかもしれないというリスクが伴う。

以上2つの商品価値の特徴を前提とすれば、スポーツ興行のコンテンツ価値を向上させるためには、コンテンツホルダーは

「いかに魅力的な試合を生み出すか」ということ、
「いかに観客の期待品質を担保するか」ということに最大限注力する必要がある。



-
-
-

スポーツ界は、商品の本質を踏まえた議論を

以上のような前提で、冒頭に指摘したかつてのプロ野球問題における議論を捉えてみる。

当時の論点としては、「1リーグなのか2リーグなのか」もしくは「新規参入を認めるのか認めないのか」ということに焦点が絞られていたが、その論点が総じて言えば「既得権を守る」ということに終始している。

選手会も経営者も「球界のために」とは前置きするものの、近視眼的には選手は「雇用を守る」ことを目的に、経営者は「巨人戦の放映権を誰が取るか」ということを目的に議論が進んでいた。



- ・
- ・
- ・

スポーツ界は、商品の本質を踏まえた議論を

例えば、1リーグなのか2リーグなのかにしても、「試合」という商品価値の本質がいかに高まるのか、という観点で考えれば、実力ある選手が数多くいるのであれば2リーグでも可能だが、そうでなければ逆もあり得る。

ただ、日本の野球人口を鑑みれば、球団数を拡大しても魅力的な試合を生み出せる可能性があるが(ただし、それをマネジメントする人がその数だけいるかどうかは疑問)。

さらに試合の魅力を向上させるという観点においては、仮に巨人ひとり勝ちという構図が試合の魅力を低下させているのであれば、米国のNFL(プロアメフト)のように公平なドラフト制度などにより徹底的に各チームの戦力均衡を図るということも一考すべき。



-
-
-

スポーツ界は、商品の本質を踏まえた議論を

また、品質の不安定リスクをヘッジするという観点では、ITを活用したCRMの確立、イベントクオリティーの向上、選手のホスピタリティーマインド育成など、勝っても負けても観客の満足度を担保することができるノウハウは多様に存在し、そのような施策の導入によって安定した経営を行うことが可能となる。



- ・
- ・
- ・

リーグ主導の経営とスタジアムビジネス

スポーツ興行団の業務は、選手契約やチーム強化などを行う「チーム運営」(いわゆる「現場」)と、総務や人事、財務などを行う「管理」、チケット販売、スポンサー営業などを行う「営業」、「競技運営」(いわゆる「フロント」)に分かれる(1)。一般的には1つの企業がこれらすべての業務をこなす場合が多いが、福岡ソフトバンクホークスでは(株)福岡ソフトバンクホークスがチーム運営と競技運営を、ソフトバンクホークスマーケティング(株)がチケット販売やスポンサー営業、スタジアム経営を行うというように、それぞれ別会社が業務を担当している。



- ・
- ・
- ・

リーグ主導の経営とスタジアムビジネス

また、スポーツ興行団のビジネスの大きな特徴は、対戦相手となる他の興行団と競技において「競争」しつつ、興行では「協働」する関係にあるということである。つまり、スポーツ興行団のビジネスは、他の興行団やリーグ統括組織との関係を含めて考える必要がある。たとえば、一般にスポーツ興行団の収入の柱は「入場料」「スポンサー料」「放映権料」「商品化権料(マーチャンダイジング)」の4つであるが、近年は興行による収入の多くをリーグ統括組織に集中してから各クラブに再分配するというのがトレンド(流行)になっている。スポンサー料や放映権料などはリーグが一括した方が有利な契約を結びやすいし、クラブ間の収入格差を調整することで戦力を均衡させ、よりエキサイティングな試合を演出できる。



- ・
- ・
- ・

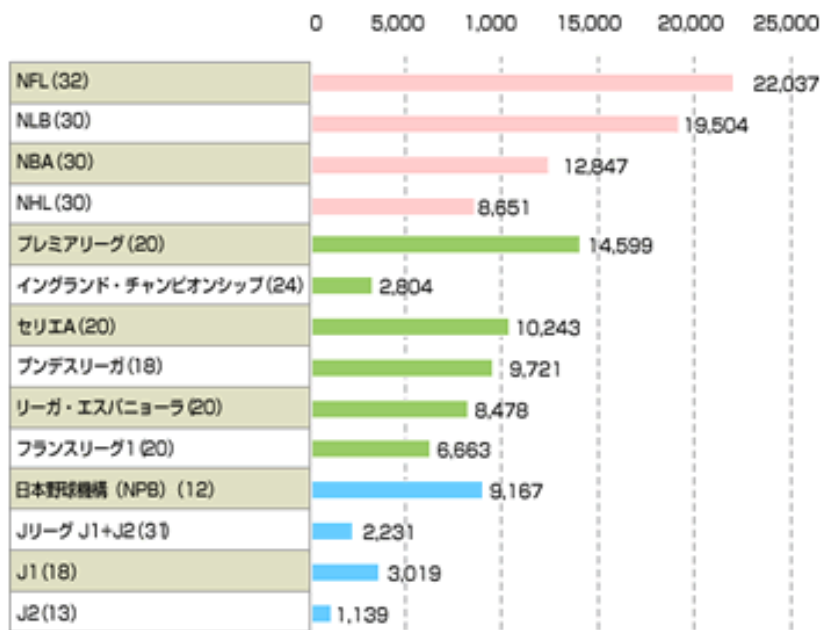
リーグ主導の経営とスタジアムビジネス

スポーツ興行団のビジネスのもう一つのトレンドは、興行と同時にフランチャイズとするスポーツ興行場(スタジアムやアリーナ)の経営も行うことである。たとえば企業のホスピタリティ(接待)用に飲食のできるボックス席やラウンジを備えた付加価値の高い観戦パッケージを提供したり、会場や敷地内にイベントブースやミュージアム(記念館)を設置したりして興行との相乗効果で収益の増大を図っている。あるいは、試合のない日にも他の競技やコンサート、展示会などのイベントに施設を貸与するなどして収益を挙げ、成績による変動リスクの大きいスポーツ興行団の経営を安定化させる目的もある。



リーグ主導の経営とスタジアムビジネス

■各国スポーツリーグにおけるクラブあたりの年間収入



出典: 次の資料を元に著者作成

北米: Forbes(2006~2007)

欧州: Deloitte "Annual Review of Football Finance" (2007)

日本: NPB 大坪正則『プロ野球は崩壊する』朝日新聞社(2004) / Jリーグ「Jリーグ」情報開示資料

注: リーグ名のあとの()内の数字は所属クラブ数。

グラフをみると、こうした「リーグ主導の経営」と「スタジアムビジネス」を実践している北米のプロスポーツリーグやイングランドのプレミアリーグの収益性が、非常に高いことがわかる。わが国では福岡ソフトバンクホークスや千葉ロッテマリーンズ、楽天ゴールデンイーグルスなどが興行と興行場を一体化したビジネスに取り組んでいる。



-
-
-

中途採用が主流

そもそもわが国のプロスポーツの興行団は、プロ野球12球団、Jリーグ33クラブのほか、バスケットボールや野球の独立リーグ、相撲、プロレスなどわずかしかない。また「企業スポーツ」は学校の運動部と同じで一般に「就職」はできない。バスケットボールの日本リーグは将来的なプロ化を表明しているが、スポーツ興行団と呼べるのは8クラブ中2クラブ(レラカムイ北海道と栃木ブレックス)だけである。こうしてみると、スポーツ興行団というのはかなり少ないということがわかるだろう。



-
-
-

中途採用が主流

プロ野球球団の従業員数が平均156人(正規社員約78人、非正規社員約78人)、Jリーグクラブは平均21人(正規社員13人、非正規社員8人)となっているように、ほとんどが中小企業である。一般に中小企業は新卒を採用して人材育成する余裕がないため、即戦力の中途採用に依存することが多い。実際、スポーツ興行団で定期的な新卒採用を行っている団体はほとんどなく、本誌が確認できたのは読売ジャイアンツとソフトバンクホークスマーケティング(株)だけである。



-
-
-

中途採用が主流

とはいってもどの団体も人材は不足気味で、人員を増強したいと考えているクラブは多い。また、経営規模の小さなクラブではクラブのホームページのみで公募したり、友人や知人、社員の紹介、親会社からの出向などに頼っているところも多い。人材不足のクラブではボランティアやインターンを募集するところも多く、インターンから正社員を採用したと回答したクラブもあった。



-
-
-

中途採用が主流

しかし、千葉ロッテマリーンズ営業本部長の荒木氏は、新卒でいきなり歴史の浅い中小企業に入るより、できるだけいい会社（必ずしも大企業とは限らない）でビジネススキルを身につけてからスポーツ興行団への転職を考えるべきだと言っている(3)。一般企業でしっかり働きながら週末にボランティアでスポーツ興行団をサポートする、あるいはセミナーや大学院などで学びながら情報収集しつつ、コネをつくりつつチャンスをうかがう、といったことも考えられるかもしれない。本誌調査でも、スポーツ興行団が採用の際に評価するポイントとして、「大学専門学校等でスポーツビジネスやマネジメントを学んだ」や、「当該業界でのインターンシップ経験がある」が、「語学力」の次に高い評価を与えられていた。近年、スポーツビジネス関係の社会人向けの大学院を設置する大学も現れ始めているし、学会やセミナーなど働きながら学ぶ場も増えてきている。



-
-
-

従業員数

プロ野球球団の従業員数が平均156人(正規社員約78人、非正規社員約78人)、
Jリーグクラブは平均21人(正規社員13人、非正規社員8人)となっているように、ほとんどが中小企業である。

一般に中小企業は新卒を採用して人材育成する余裕がないため、即戦力の中途採用に依存することが多い。

実際、スポーツ興行団で定期的な新卒採用を行っている団体はほとんどない。

クラブのホームページのみで公募したり、友人や知人、社員の紹介、親会社からの出向などに頼っているところも多い。

人材不足のクラブではボランティアやインターンを募集するところも多く、インターンから正社員を採用することもある。



アメリカの人気スポーツの世論調査

ハリス・インタラクティブ (2013年)

順位	スポーツ	最も好きなスポーツ(リーグ)
1	プロアメリカンフットボール	34%
2	野球	16%
3	大学アメリカンフットボール	11%
4	モータースポーツ	8%
5	男子プロバスケットボール	7%
6	アイスホッケー	5%
7	男子大学バスケットボール	3%
8	男子サッカーなど	2%



アメリカの人気スポーツの世論調査

ギャラップ (2013年)

順位	スポーツ	最も観戦するのが好きなスポーツ
1	アメリカンフットボール	39%
2	野球	14%
3	バスケットボール	12%
4	サッカー	4%
5	アイスホッケー	3%
5	テニス	3%
7	ゴルフ	2%
7	モータースポーツ	2%



-
-
-

