

プロスポーツ振興「栃木モデル」構築に関する研究会

第9回 【会議レポート】

日 時：2014年11月19日（水）16:00～18:00

場 所：作新学院大学 中央研究棟第一会議室

テーマ：スポーツビジネス（小売業）の新展開（講演形式）

講 師：中村 考昭 氏（ゼビオ株式会社常務執行役員グループ新規事業開発担当兼）事業開発部門長

1. 今回のテーマ

今回は、スポーツ小売業界に基盤を置きながら、ひととき革新的な動きを見せるゼビオ株式会社の取組みから、スポーツ領域で新たな価値を創出するためのヒントを学ぶことを目的に、「スポーツビジネス（小売業）の新展開」というテーマで講演形式の会合を実施した。スポーツグッズを販売するという小売業での活躍はもちろんであるが、ゼビオ社において注目すべきは、プロスポーツ運営支援や施設サービス業などのスポーツビジネス関連事業や隣接事業にも幅広く着手していることである。そこで、こうした新規事業の開発を牽引する第一人者として、常務執行役員の中村氏をお招きし、情報提供をいただいた。中村氏は、スポーツビジネス事業を専門とするグループ会社「クロススポーツマーケティング㈱」の代表取締役社長や、Jリーグ「東京ヴェルディ」取締役、アイスホッケー「フリーブレイズ」オーナー代行・代表取締役社長を務めるなど、ゼビオ社における「小売り以外」のスポーツビジネス事業全般を先導する仕事に従事されてきた。講演では、こうした豊富な経験を踏まえ、スポーツコングロマリット構想の考え方や、ゼビオアリーナにおける新たな挑戦の概要など、多岐にわたる革新的な発想のエッセンスをご説明いただいた。以下では、そうした講演の概要をまとめた後、本研究会との関連で参考にするべき視点を指摘する。



2. 講演の内容

(1) ゼビオ社における「スポーツコングロマリット構想」

講演ではまず、ゼビオ社が取組む多角化戦略「スポーツコングロマリット構想」のコンセプトについて、説明された。スポーツ産業の市場規模は、国内では8.6兆円（2010年）、世界では75兆円（2012年）であるが、これは今後拡大していく可能性が高い。スポーツ産業はまだまだブルーオーシャンだという認識をもって、様々な事業を展開していくとの考えが示された。

こうした認識の下で展開されるのが「スポーツコングロマリット構想」である。これは、①小売業としての拡大・進化・深化、②スポーツ産業内の他事業への進出、③スポーツ産業以外の関連領域への着手、④スポーツという社会的な存在価値を高める、という4つの柱で成り立つ。小売業としてのシェアを拡大しつつ（①）、プロチー



ム経営、スポーツ施設、フィットネス、スポーツマーケティング、スクールといった「スポーツ産業内」での事業展開を強化し(②)、さらには、教育、医療健康、ファッション、メディア、飲食といった「関連領域」でのビジネスにも着手する(③)。こうした各種事業を成功させていくためには、そもそも「スポーツの社会的な価値」が高い方が望ましい成果が出る(④)。こうしたコンセプトのもとで、革新的な新規事業を次々と開拓してきたという。

(2) ゼビオアリーナにおける民設共営への挑戦

ゼビオ社で着手する革新的な動きの一つとして、2012年10月オープンした「ゼビオアリーナ」に関する情報が紹介された。このゼビオアリーナへの取組みは、日本のスポーツ施設の大部分が「官設」で「するスポーツ」と「見るスポーツ」の機能が分離していないなかで、「みる」機能に特化した「民設共営」（民間が建設し、自治体等との協力で運営）のアリーナへの挑戦として着手された。「いかに稼働させ、社会に価値を伝え続けられるか」「スポーツ産業の成長エンジンとなる」という視点を重視しながら、下記のようなポイントに拘った施設建設と事業展開がなされてきたという。

- 多彩なフロアアレンジ（1階席は可動式ロールバックチェア）
- イベント興業に適した設計（スポーツ用の「体育館ではない」）
- 音が響きやすい「すり鉢状」の客席角度
- 最新鋭の映像システム
 - センターディスプレイ：4面大型ビジョンと上下の帯状スクリーン
 - 全長213mの360°LEDリボンビジョン（帯状映像装置）
- 音響システム（BOSE社製の音響、映像と音響の連動する仕組み）
- 黒を基調とした空間づくり（試合、映像、演出、協賛広告等が映える）
- VIPルーム（一番高価格な部屋は一番上に）
- 併設施設との連携（駅前スポーツタウンへ発展：「する施設」、「みる施設」、公園、商業施設）
- 利用団体（アリーナの価値を高められる興業を中心に開催）

(3) 公共スポーツ施設の活性化連携

続いて紹介されたのは、横浜市にある日産スタジアム（主としてその指定管理者の中心団体としての横浜市体育協会）との連携で取り組む「XSPOT（クロスポット）」の設立運営という新たな事業展開である。このクロスポットとは、日産スタジアム東ゲートに2011年7月末に設置された施設で、最新のスポーツ用品やサプリメントなどを無料で体験できる点に特徴がある。大規模なスポーツ施設では催事以外の日常的な運営に苦慮する傾向がある中で、この事業は、スポーツグッズを体験するといった観点から一般の人々の集客を図るものとして実施してきており、栃木県でもこうした官民連携のモデルケースを形成できれば良いといった提案がなされた。

(4) スポーツの「活性化」（日本バスケットボール協会との包括提携）

競技の「活性化」とは、優秀な選手を育てる「強化」すれば実現するものではなく、スポーツ人口を増加させたり、人びとにスポーツの魅力を伝えたりすることで、競技の社会的価値を向上し、商業的価値を拡大することで達成されるものである。日本のスポーツ競技団体が、いわゆる「強化」ばかりに注力する傾向があるなかで、ゼビオ社では、底辺拡大、スポーツ実施者の拡大等を通じた価値の拡大という「活性化」の視点から、そうした競技団体をサポートする動きをみせている。具体的には、日本バスケットボール協会(JBA)とゼビオ社の包括的提携（エクゼクティブパートナー契約）によって、下記のような事業を実施している。

- JBA登録下の全てのバスケットプレーヤー（62万人）への会報誌の郵送
- 小学生対象のバスケットクリニック（全国展開）
- 全ての年代の日本代表やJBA主催大会のマーケティング権の委譲
- 3x3（3人対3人のバスケットボール「スリー・バイ・スリー」）の推進

3. むすびにかえて：本講演から何を学ぶか

数多くのイノベティブな取り組みを実践する中村氏による講演会から得られたものは大きい。まず、様々な事業が紹介され、各事業に込められた革新的なコンセプトからは、新しい価値をつくる際の発想の仕方など、多くの示唆を得ることができた。例えば、ゼビオアリーナの発想は、栃木県でも応用可能な部分を含んでいる可能性もあり、今後検討の余地があるだろう。また、中村氏がスポーツビジネスの課題として提起された「競技人だけではなく産業人を 競技強化だけでなく産業強化を」という方向性は、作新学院大学スポーツマネジメント推進センターの人材養成の指針としても学ぶべき視点が多く含まれているように感じた。

さらに、筆者が一番印象的であったのは、講演の最後に指摘された「スポーツの社会的公共財としての価値向上」の重要性である。日本のスポーツは、厳しい経済環境下での合理化・効率化圧力が求められる中で、ボランティアや社会善意で支えられているのが現状であり、また、インターネット、携帯電話、ゲーム、音楽などの多種多様な相手との競合にさらされている。こうした状況なかで、ゼビオ社というプロフェッショナルが CSR 的な観点から様々な取り組みに着手することで、スポーツの社会的価値の拡大に繋がりたいと意図が示された。「スポーツに感動できる人がたくさん住む国の未来は明るいと、わたしたちは信じています。」というゼビオ社のキープレーズは、このことを如実に示すものとして理解できよう。

スポーツの産業が拡大していくためにはスポーツの価値の向上が重要であるとの認識は、スポーツの社会的公共財としての価値を重視する本研究会の目指す方向性と合致するように思え、こうした視点から産官学の連携を構想していく必要があるのではないだろうか。今後、こうした観点からの議論が深まり、栃木県におけるスポーツの多面的な発展へと繋がることが期待される。



文責：関根正敏（作新学院大学 講師）