

21世紀へのプロスポーツの提言

Jリーグに続くスポーツのプロ化をどう考えるか?——

スポーツビジネスを

成功させるポイント

スポーツビジネス評論家

三ツ谷洋子

Jリーグの成功で、プロ化をめざす競技団体や関連企業も市場参入を狙って勉強中というが、実際には数々の問題を抱えている。日本のスポーツビジネスの現状と課題を、三ツ谷洋子氏が提言する。

親会社依存体質が

プロ野球を凋落させた

—— 成熟期を迎えた日本では、いわゆる「楽しみ」が広がって、スポーツや音楽を楽しむという人が増えてきています。プロサッカーの「Jリーグ」の成功など、経済の領域もそれに伴って広がっていますが、今後のスポーツビジネスの展開には、まだ未知数な部分も多いのが現状です。

三ツ谷さんはこのほど、「ニュー・ビジネスとしてのプロスポーツに関する調査研究」と

いう通産省発行の刊行物をまとめられたわけですが、まず、ここに至るまでのいきさつから聞かせてください。

三ツ谷 通産省が平成二年の十月に「スポーツビジョン21」という二十一世紀に向けてのスポーツビジョンのあり方についてまとめたものを初めて刊行したのですが、このときがようやく、スポーツを産業として認識しはじめたころなんです。ちょうどそのころはバブル景気の最盛期でしたから、二十一世紀には必ずやスポーツは新しいビジネスとして定着するだろう、ととらえられていた。

ところが、具体的にはどういう形のビジネスとして出てくるのかなど、まったく考えられておらず、とてもその四年後にプロのサッカーリーグが登場し、爆発的な人気を博すな

どということとは想像されてはいなかった。しかし、その一方では、実はある程度は予想されていたのです。

—— それで、通産省の産業政策局の「スポーツビジネス研究会」につながっていった……。

三ツ谷 ええ。設立の趣旨は、Jリーグを手本としてプロスポーツというものをニュービジネスの一つとして考えていこうというものであり、半年ほどかけて、ハード、ソフト両面での研究、また、地域とのかかわりについての研究が行われ、その集大成されたものが今回の調査研究発刊に結び付いたのです。

—— 一口にプロスポーツといっても、その対象はかなり幅広いものになる。だいたいどこまでを、範囲として考えられたのでしょうか。

三ツ谷 ここで対象となった競技は、すで

21世紀ニッポンへの提言



みつや・ようこ

昭和22年生まれ、47歳。慶應義塾大学法学部卒業後、産経新聞に入社。スポーツ担当記者として活躍後、55年スポーツ21エンタープライズを設立、社長に就任。スポーツビジネスを専門に活動している。

に外国でプロ化、リーグ化されているバレーボール、バスケットボールおよびアイスホッケーの三つです。実際、これらはJリーグの成功に触発されて、プロ化に向けて強い関心を抱き検討委員会を設けるという状況でしたからね。一方、手本となる競技は大相撲やプロゴルフ、プロ野球などということになりますけれども、とりわけプロ野球を反面教師として考えていくべきではないか、ということになったんです。

—— プロ野球は、日本では代表的な存在になっていきますが、どこに問題があるところ？

三ツ谷 Jリーグと比較してみるとわかりやすいだろうと思いますが、第一に、プロ野球は親会社ビジネスとして真剣に取り組んでおらず、宣伝媒体としてとか企業イメージのアップのために持っているにすぎない。

だから、たとえ赤字になっても、その損失を親会社で補填している。もちろん、Jリーグでも親会社から補填してもらっている部分はあるけれども、その姿勢はまったく違う。

つまり、プロ野球の場合には親会社の一部署がチームを管理しているけれども、Jリーグでは、株式会社として独立採算できちんと利益が上がるようにしている。という方針で取り組んでいる。そこには大きな差があると思います。

—— Jリーグの発足は、そういう意味では、非常に参考になる事例であったわけですね。

三ツ谷 Jリーグは昨年五月十五日にスタートしましたが、みるみるうちに人気を得て、新たな市場をつくり上げた。この一年の間に、ゼロから二千五百億円市場に、さらに波及効

果の部分も含めればさらに大きな市場を、これこそあつという間につくってしまった。まさに画期的なことだと思います。

担当者の積極的な姿勢が Jリーグを成功に導いた

—— Jリーグの成功については、チェアマンの川淵(三郎)さんの力量が優れていたからだとか、フランチャイズの地元が熱意を持って盛り立てたとか、いろいろと分析されていますが。

三ツ谷 確かに、そうしたい条件が重なったことも挙げられるかもしれませんが、担当者の積極的な姿勢が大きな要因になったんじゃないでしょうか。というのは、とかくスポーツ界では身内の人たちで上部組織を固めて、その人たちですべて物事を決めていくことが多いのですが、サッカーは違って、いいものをもっている人を仲間にして、とにかく組織をつくらうという考え方でやったんです。

だから、普通は競技団体の現場の責任者である専務理事にも、選手経験もないまったくの素人の人をもってきましたし、女性の理事だっていい、いいアイデアがあれば協力してもらおうではないか、と熱心をやってきたのです。また、川淵さんはわざわざ古河電気工業を辞めてチェアマンになった方で、そういうように中核となる人たちの意気込みの違い

も成功につながったのではないのでしょうか。だいたいほかの団体では、トップクラスはまったくのボランティアでして、それを誇りにしている方がほとんどなのです。ところが川瀬さんはすっぱりと会社を辞め、これが自分の職業であると決心された。何が何でも成功させるといふ熱意があったんですよ。

—— Jリーグの隆盛に対して、一方のプロ野球は、これに食われる形で落ち込むばかり。どこに凋落の原因があるのでしょうか。

三ッ谷 どんなものでもいつかは飽きがるわけで、Jリーグもその例外ではないと思います。ただ、プロ野球の場合は、ファンの間にそういう飽きが出てくることに対して、中核をなす人たちが、何の手も打とうとしない。その怠慢が、結局、ファン離れにつながっているのではないのでしょうか。

—— さて、Jリーグは成功しましたが、ほかのスポーツで、今後、プロ化される可能性のあるものはありますか。先ほど三ッ谷さんは三つの競技について検討委員会をつくっている、と言われましたが。

三ッ谷 研究会で検討しているときに各団



体にうかがった限りでは、プロ化するまでにはまだ数年はかかるという気がしました。よくJリーグ成功の話題で出てくることに、広

告代理店の博報堂が、まだ海のものとも山のものともわからないころからずっとサポートしてきた、という事実がある。このことを例に、各団体ではそういうところに任せればいいのではないかと、広告代理店におんぶに抱っこみたいな状況なんです。これではいけない。研究会のメンバーを参考するときに、通産省は広告代理店の方をぜひに提案されましたが、私は反対しましたね。

—— というのは、競技団体の人たちが自らのプロ化を考えなければならぬのに、広告代理店に資料から何から全部渡して「これでお願います」というのは、言ってみれば魂を売ることなんです。本気でやろうというのであれば、まず自分たちが汗水流すべきで、何回もかけて青写真をつくり、そのあとで広告代理店に「これでどうでしょうか」と相談しうかがうものではないか。はなから書類を渡してやってくれと言っていたのでは、絶対にいものなんてできません。

—— 人や組織上の問題もありますね。

三ッ谷 中心となってやっていこうという人がなかなか出てきませんからね。たとえばバレーボールでは、二十年前のミュンヘン・オリンピックで監督として男子チームを優勝に導いた松平(康隆)さんが、いまだに旗振り役を努めておられる。これはおかしきんじや

ないのでしょうか。本来の松平さんの役目としては、旗を振る若い人をバックアップしていくことにあるのであって、いまだに先頭を切ってやっておられるというのは、組織のあり方としてはどうでしょうか。これでは組織は発展しませんし、変わっていく要素がまったくなくなってしまうんです。

また、サッカーには以前からリーグ戦を運営するための「日本サッカーリーグ」という組織があり、プロ化してもそこが核となって、独立してきちんと運営している。つまり組織としての枠組みが、すでにアマチュアの時代からしっかりできていたのです。ところが、ほかの団体にはそういうリーグを運営する母体がなく、もしプロ化しても、そうした組織を一からつくり、事務局員も必要になってくる。そのあたり整備も遅れているんですね。

自治体は収益性を上げ、 遊休施設の有効活用を!

—— そのほか、スポーツビジネスの将来という点では、なにが課題になりますか。

三ッ谷 一つは、スポーツ関係の人でアマチュアからプロに移ろうという人は、ぜひご自身がプロになってもらわなくては困るといふ点。そしてもう一つは、スポーツを片手間にビジネスの一環としてやろうとしている企業が多く、もっと本腰を入れなくてはならないのではないかという点です。スポーツビジ

21世紀ニッポンへの提言

ネスというのは幅広く、用品、用具などの物づくりから場所の提供、サービス、情報まで、いろいろな産業がかかわっている。理想的な方向へもっていくためには優秀な人材が必要なのに、まだまだ片手間に考えているところが多いと思うのです。

各企業のスポーツ担当の方に会って聞いてみますと、失礼ながら主流ではない人が任されて、「新規事業でスポーツをやれといわれたが……」と困っているのが現状ですからね。これでは、とても成功は覚つかない。

—— Jリーグを招致することによって、地域の経済を活性化させようという動きもずいぶん増えてきましたが、これも、ただ自治体の住民サービス、人気取りといった程度にすぎないという気がしますが。

三ツ谷 ええ。この通産省のスポーツビジネス研究会がスタートしたのと相前後して、建設省がサッカースタジアムに関する研究会をこの三月に発足させ、全国から百四十ほどの自治体が参加して勉強していますし、自治省も、地域の活性化策の一環としてJリーグを取り上げています。それはそれで結構だが理想的なあり方とかシステムづくりを実現させる方向で動いているのかというと、そうでもない。なかなかむずかしいようです。たとえば、Jリーグ招致に積極的な自治体やその関係企業の人たちに聞いてみますと、自治体は採算とか収益というものをまったく考えていないことがよくわかる。とくにスポ

ーツ施設に関してはそうで、だからお客さんに対して高圧的な態度をとり、「この施設を使わせてやる」というようなことを言う。そういう世界なんですよ。

—— 民間との違いがモロに出てくるわけですね。少なくとも、地域住民の方々に使っていたかどうかという姿勢が必要ですね。

三ツ谷 私たち研究会では、たとえば高級レストランも入れて、もっとグレードの高い施設にし、収益を上げていくべきだと提案しているのですが、「とにかく入れものをつくれ。最高でいくらかかるんだ」という話ばかり。赤字になることがわかっているながら、平気でつくっているんです(笑)。関係企業のうちも、本業のほうに差し障りが出ないようにし、赤字が出れば何かで補填していく。また、その部門に余剰な人員を当てていけば、少しは人員整理にもなるだろう、と言葉は汚ないけれども、何か掃きだめのような感じであらえている企業すらあるのです。

—— 収益をあげることによって財政基盤ができ、そこからビジネスが発展していくのだということ、いま一度考えなくてはならないというわけですね。しかし、地方に行ってみますと、田舎で人口も少ないのに、それに似つかわしくないような立派な競技場や体育館をもっているところもある。ああいうものを、もっと有効利用していくことも必要ではないか……。

三ツ谷 そういうものは、だいたい国体の

イベント用につくられたもので、終わったあとは「芝生が荒れるから入るな」とか、住民が使いやすいようにはなっておらず、アクセスも悪いところが多くて、すごく無駄だと思います。国体を各県が持ち回りで開催し、それによって地域の活性化につなげていくという考え方は、もう、改める時期にきているんじゃないでしょうか。

ほんとうは、あのような大型の施設をつくら、その後の運営を民間企業に任せるべきだと思うんです。それを第三セクター方式などで役所がやるから収益も上がらない。民間企業に任せればもっと効率よく運営しますし、第一、利用者をお客様と見るようになる。地域住民が払った税金分の見返りを感じてもらえる運営が、求められているのです。

—— スポーツビジネスに乗り出そうという企業、あるいはプロ化をめざす競技団体や企業が注意しなければならぬポイントは？

三ツ谷 企業には、スポーツは間口が広くて、参入しやすいように見えるかもしれませんが、ビジネスである以上は、そう簡単ではありません。採算を合わせて軌道に乗せていくことはたいへんにむずかしく、とくに未開拓分野ではそうすぐに収益は出てこない。たまたま運よくもうかることがあるかもしれませんが、容易ではありません。短期的な利益を求めるとすれば、参入をあきらめるほうがいいかもしれませんね。

(聞き手 本誌主幹・村田 博文)