

令和４年度商取引・サービス環境の適正化に係る事業  
（スポーツ産業に関する諸外国の動向調査事業）

調査報告書

令和５年３月

PwC コンサルティング合同会社

本報告書は、経済産業省との間で締結された令和4年12月16日付の業務委託契約書に基づき、PwC コンサルティング合同会社が作成したものです。PwC コンサルティング合同会社は、本報告書に関連して、経済産業省以外の第三者に対して、如何なる義務や責任も負いません。なお、PwC コンサルティング合同会社は、本報告書の日付後に発生した事象について、追加で報告をなし又は本報告書に反映させる責任を負うものではありません。

# 目次

|     |                                 |     |
|-----|---------------------------------|-----|
| 1.  | 背景・目的.....                      | 2   |
| 2.  | 調査概要.....                       | 2   |
| 3.  | エグゼクティブサマリー .....               | 3   |
| (1) | スポーツ産業のサービス展開についての整理 .....      | 3   |
| ア.  | スポーツコンテンツホルダーの収益源.....          | 3   |
| イ.  | スタジアム・アリーナ .....                | 3   |
| ウ.  | 女子スポーツ .....                    | 4   |
| エ.  | アウトドアスポーツ .....                 | 4   |
| (2) | スポーツ産業の資金循環についての事例および規模整理 ..... | 4   |
| ア.  | アメリカ .....                      | 4   |
| イ.  | イギリス（イングランド） .....              | 5   |
| ウ.  | ドイツ .....                       | 6   |
| 4.  | 調査結果詳細 .....                    | 7   |
| (1) | スポーツ産業のサービス展開についての整理 .....      | 7   |
| ア.  | スポーツコンテンツホルダーの収益源.....          | 7   |
| イ.  | スタジアム・アリーナ .....                | 36  |
| ウ.  | 女子スポーツ .....                    | 52  |
| エ.  | アウトドアスポーツ .....                 | 64  |
| (2) | スポーツ産業の資金循環についての事例および規模整理 ..... | 79  |
| ア.  | アメリカ .....                      | 80  |
| イ.  | イギリス（イングランド） .....              | 87  |
| ウ.  | ドイツ .....                       | 95  |
|     | （参考）日本.....                     | 102 |

## 1. 背景・目的

欧米各国ではスポーツコンテンツを活用したビジネスが多様化し、その市場が拡大している。一方、国内では、新型コロナウイルス感染症の感染拡大により、スタジアムやアリーナでのスポーツ観戦者数は、国内で最も観戦者数が多いプロ野球においても新型コロナウイルス感染症拡大前後で観戦率 10.3%から 5.1%に減少したといったデータや、若者のスポーツ観戦離れが進んでいるという見解もある。そのような中、今後我が国スポーツ産業が新型コロナウイルスの影響から回復し、さらなる拡大を目指すためには、新たなサービスや価値の提供を検討する必要がある。

上記を踏まえ、本事業では、諸外国における近年のプロスポーツリーグやチームクラブの収益構造の変化や内容を分析すると共に、スポーツ関連ビジネスの展開について、近年の動向やそれを取りまく制度概要、それぞれの市場規模等を把握することを目的とする。加えて、スポーツ産業の地域への資金循環という観点から、諸外国における実態やそれを支える制度や仕組みについて整理する。

## 2. 調査概要

本事業は、(1)「スポーツ産業のサービス展開についての整理」、(2)「スポーツ産業の資金循環についての事例および規模整理」の二つのパートで構成されており、主な調査項目は下表のとおりである。本報告書には、各調査項目についてデスクトップ調査及び有識者へのヒアリング調査の結果をまとめている。

表 1. 本事業の主な調査項目

| カテゴリー                         |                      | 主な調査項目                                                       |
|-------------------------------|----------------------|--------------------------------------------------------------|
| (1) スポーツ産業のサービス展開についての整理      | ア) スポーツコンテンツホルダーの収益源 | • 欧米のスポーツコンテンツホルダーの主要な収益源とその推移及び背景 等                         |
|                               | イ) スタジアム・アリーナ        | • 欧米のスタジアム・アリーナの資金調達、収支、運営の工夫 等                              |
|                               | ウ) 女子スポーツ            | • 欧米女子サッカーの観客数・視聴者数の推移とその背景 等                                |
|                               | エ) アウトドアスポーツ         | • アウトドアスポーツ・アーバンスポーツ等の競技者人口の推移とその背景 等                        |
| (2) スポーツ産業の資金循環についての事例および規模整理 |                      | • アメリカ・イギリス（イングランド）・ドイツにおける、主要リーグ、所属チーム、NF を中心とした資金循環および規模 等 |

### 3. エグゼクティブサマリー<sup>1</sup>

#### (1) スポーツ産業のサービス展開についての整理

##### ア. スポーツコンテンツホルダーの収益源

- アメリカ主要リーグ及びヨーロッパ主要サッカーリーグの最大の収益源は放映権収益である。また、年々、放映権収益は高騰している。
  - 放映権料高騰の主な要因の一つとして、IT 企業の放映権市場参入がある。
  - この 20 年程の収益成長が著しいプレミアリーグは、東南アジア視聴者の増加を目的とした試合時間の変更や、金額による競争入札（最高値を提示した企業の落札）など海外放映権収益を伸ばすための取り組みを実施した。
- スポンサー収益拡大の主な要因として、近年では、テクノロジー企業とのパートナーシップの増加が挙げられる。
- 近年、データライセンスやデジタル資産を活用した収益<sup>2</sup>が着目されているが、放映権、スポンサー収益、チケット収益に肩を並べるほどの規模を示していない<sup>3</sup>。

##### イ. スタジアム・アリーナ

- アメリカでは、スタジアム・アリーナ建設費に公的資金が投入される割合が多かったが、近年は建設資金高騰等の影響もあり、民間資金を活用する割合が増えている。
  - 1990～2002 年に建設されたスタジアム・アリーナについて、総建設費に占める公的資金の割合は約 58%であった。一方、2009～2020 年ではその値が約 32%となっている。
- スタジアム・アリーナ建設の資金調達手法としてネーミングライツが活用されている。2019 年時点で、アメリカ 4 大プロスポーツリーグに所属するチームの約 8 割がスタジアム・アリーナのネーミングライツ契約を締結している。中には、ネーミングライツ料が総額数億ドル以上、契約期間が 20 年以上といった高額かつ長期的な契約事例も見られる。
- 有識者ヒアリングでは、単年度収支のみで黒字のスタジアム・アリーナはほとんどないため、周辺地域への経済効果等を踏まえて投資を行っているという意見があった。また、郊外に立地するスタジアム・アリーナは、都市部に立地するものと比較して収益化が困難であるという意見もあった。
- スタジアム・アリーナを安定的に運営するためには、スポーツ興行でのチケット収益に加え、スポーツ興行以外での収益多角化、契約による定常的な収益（例：ネーミングライツ収益、スイートルーム/VIP 席収益 等）確保が重要なことが示唆された。

<sup>1</sup> エグゼクティブサマリの数値や文章等の出典は、4 章「調査結果詳細」を参照

<sup>2</sup> データライセンスビジネスはスポーツベッティング・ファンタジースポーツ、デジタル資産ビジネスはスポーツ NFT・スポーツトークン等を想定。

[https://www.meti.go.jp/shingikai/mono\\_info\\_service/sports\\_content/pdf/20221207\\_1.pdf](https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/sports_content/pdf/20221207_1.pdf)

<sup>3</sup> NFL がデータライセンスビジネス及びデジタル資産ビジネスの事業者・データプロバイダーから得ているライセンス収益は、4.5 億ドル/年（放映権収益は 100 億ドル/年）であり、NBA は 1.25 億ドル/年（放映権収益は 27 億ドル/）と推定される。

## 女子スポーツ

- 近年、欧米女子サッカーの観客数・視聴者数は増加している。特に、National Women's Soccer League（アメリカ）、Women's Super League（イングランド）の観客数の増加は顕著であり、2022年には前者は7,894人（2014年時点と比較して約2倍）、後者は6,204人（2014年時点と比較して約2倍）となっている。
- 女子サッカーリーグの最も大きな収益源はスポンサー収益であり、その収益がリーグ拡大に活用されていると考えられる。近年、女子サッカーリーグと企業のパートナーシップ契約が増えているが、男女平等の機運の高まりなどの社会的背景が契機となったと考えられる。
- また、放映権契約の締結や女子アスリートのSNS等での意見発信等によって、女子サッカーのメディア露出が拡大したことも、スポンサーやファン獲得につながったと想定される。

## ウ. アウトドアスポーツ

- 2000年以降、スキー場来訪者数は世界的にほぼ横ばいの状態であり、スキー市場は成熟期にあると考えられる。スキー先進国である欧米の観光地では、デジタル化の推進やアフタースキーのアクティビティ充実等による顧客満足度向上を図ることに加え、夏季シーズンも含めた通年の誘客を行うことで、観光客を確保している。
- ウォータースポーツ・アーバンスポーツについて、競技による違いはあるものの、レクリエーション目的の競技者人口は増加傾向であると考えられる。有識者ヒアリングでは、特にコロナ禍の影響で競技者人口が増加したという意見があった。なお、IF・NFが中長期的なビジョン・戦略を策定し、競技人口拡大等の施策を行っている事例も存在する。

## (2) スポーツ産業の資金循環についての事例および規模整理

### ア. アメリカ

#### 【NFL<sup>4</sup>】

- レベニューシェアを導入しているNFLでは、チーム最大の収益源は、リーグからの分配金である（全チーム合計で約111億ドルと推計）。なお、リーグの放映権収益は約100億ドルの規模であり、他リーグと比較しても最大規模を誇る。次に続くチーム収益は、チームが締結する放映権収益、スポンサー収益、チケット収益等（合計約74.1億ドルと推計）であり、これらの資金がチームに流入している。
- チームからの支出の大半は、サービス拡大・拡充<sup>5</sup>に充てられている。最も割合が大きいのは選手人件費（約90億ドルと推計）であり、セールスマーケティング・ファンエンゲージメント費用や運営費用等（合計約40億ドルと推計）と続く。
- 一方で、NFLでは、スポーツ普及・振興に対して資金拠出を行っている。主に、チームからの寄付や、リーグ及びチームが設立した財団からの助成の形態をとっており、前者の寄付が約3.2億ドル、後者の財団からの助成は約1.6億ドルの規模と見込まれる。

<sup>4</sup> チームに関する収支額は、NFLに所属する32チームの合計金額を示す。

<sup>5</sup> 興行費用、人件費、マーケティング費用等、コンテンツ・ファンサービス拡大・拡充に関わる支出を想定。

## 【NBA<sup>6</sup>】

- NFL 同様にチーム最大の収益源は、リーグからの分配金である（全チーム合計で約 40.7 億ドルと推計）。リーグ分配金に続く収益源は、チームが独自に締結する放映権収益（約 18.4 億ドルと推計）である。
- 次に、チームからの支出の大半は、NFL 同様、サービス拡大・拡充に充てられている。最も割合が大きいのは選手人件費（約 35.6 億ドルと推計）であり、次いで、興行の運営費用等（約 19.7 億ドルと推計）と続く。
- また、NBA もスポーツ普及・振興に対して資金拠出を行っている。主にリーグあるいはチームが設立した財団による助成である。チームの財団は地域コミュニティ等に対して約 0.9 億ドルを助成し、リーグ基金である NBA Foundation は黒人コミュニティ支援等の推進に約 0.3 億ドルを助成していると推計される。

## イ. イギリス（イングランド）

### 【プレミアリーグ<sup>7</sup>】

- チーム最大の収益源は、リーグからの分配金（約 28.7 億ユーロ）であり、これはリーグが締結する放映権収益（約 39.4 億ユーロ）に支えられている。次に続くチーム収益は、スポンサー収益（約 16.4 億ユーロ）、移籍金収益（約 13.1 億ユーロ）、チケット収益（約 6.6 億ユーロ）、UEFA からの分配金（約 5.2 億ユーロ）であり、これらの資金がチームに流入している。
- チームからの支出の大半は、サービス拡大・拡充に充てられている。最も割合が大きいのは選手人件費（約 30.5 億ユーロ）であり、次いで、移籍金支出（約 16.9 億ユーロ）、興行運営費用等（約 11 億ユーロ）と続く。
- また、プレミアリーグにおいても、スポーツ普及・振興に流れる資金としてリーグやクラブが設立した財団による寄付や助成がある。

### 【その他】

- イギリスでは、国営くじ収益の一定割合をスポーツ普及・振興に割り当てる仕組みが整備されていることに特徴がある。国営くじの収益や政府から助成金は、各地方のスポーツ政策を主導するスポーツカウンスル（イングランドではスポーツイングランドが担当）を通じて分配され、イングランドでは約 5 億ポンド<sup>8</sup> がスポーツ普及・振興に活用されている。

<sup>6</sup> チームに関する収支額は、NBA に所属する 30 チームの合計金額を示す。

<sup>7</sup> チームに関する収支額は、プレミアリーグに所属する 20 チームの合計金額を示す。

<sup>8</sup> 2020 年度のコロナ対策金（約 2.2 億ポンド）も含む値

#### ウ. ドイツ

- チーム<sup>9</sup>最大の収益源は、リーグからの分配金（約 11.9 億ユーロと推計）であり、イングランド同様、リーグが締結する放映権収益（約 16.6 億ユーロと推計）に支えられている。次に続くチーム収益は、スポンサー収益（約 8.4 億ユーロ）、チケット収益（約 5.2 億ユーロ）、移籍金収益（約 4.7 億ユーロ）、UEFA からの分配金（約 3.6 億ユーロ）であり、これらの資金がチームに流入している。
- チームからの支出の大半は、サービス拡大・拡充に充てられている。最も割合が大きいのは選手人件費（15.7 億ユーロ）であり、次いで、移籍金支出（7.9 億ユーロ）、興行運営費用（約 7.5 億ユーロ）と続く。
- ドイツのスポーツ普及・振興は、スポーツフェライン（以下、フェラインと記載）<sup>10</sup>と呼ばれる非営利のスポーツクラブが担っている。長い歴史を持ち文化として浸透しているこのシステムはドイツの特徴である。
  - フェラインはドイツ国内に約 9 万団体存在し、ドイツ国民の約 3 割が加盟している。
  - フェラインは、制度面での所属州の助成や税制優遇等の支えがある一方で、会費収入が最大の収益源であり、収益の 55.4%を占めている（約 19.4 億ユーロと推計）。

---

<sup>9</sup> チームに関する収支額は、ブンデスリーガ 1 部に所属する 18 チームの合計金額を示す。

<sup>10</sup> 学術団体や社交団体・慈善団体と同じく、ドイツ民法第 21 条（1896 年制定、1900 年施行）に規定する「非経済的社团」、つまり、経済的事業経営を目的としない結社として扱われている

## 4. 調査結果詳細

### (1) スポーツ産業のサービス展開についての整理

#### ア. スポーツコンテンツホルダーの収益源

下図は欧米及び日本のプロスポーツ（野球・サッカー・バスケットボール）の収益額を比較<sup>11</sup>したものである。欧米主要リーグ<sup>12</sup>では、MLB（米・野球）が約1兆円500億円（2021年）、プレミアリーグ（英・サッカー）が約8,200億円（2021年）、NBA（米・バスケットボール）が約9600億円（2018年）規模だが、日本では、NPBが約1,800億円（2018年、推定値）<sup>13</sup>、Jリーグが約1,150億円（2021年）<sup>14</sup>、Bリーグ<sup>15</sup>が288億円（2021年）規模である。

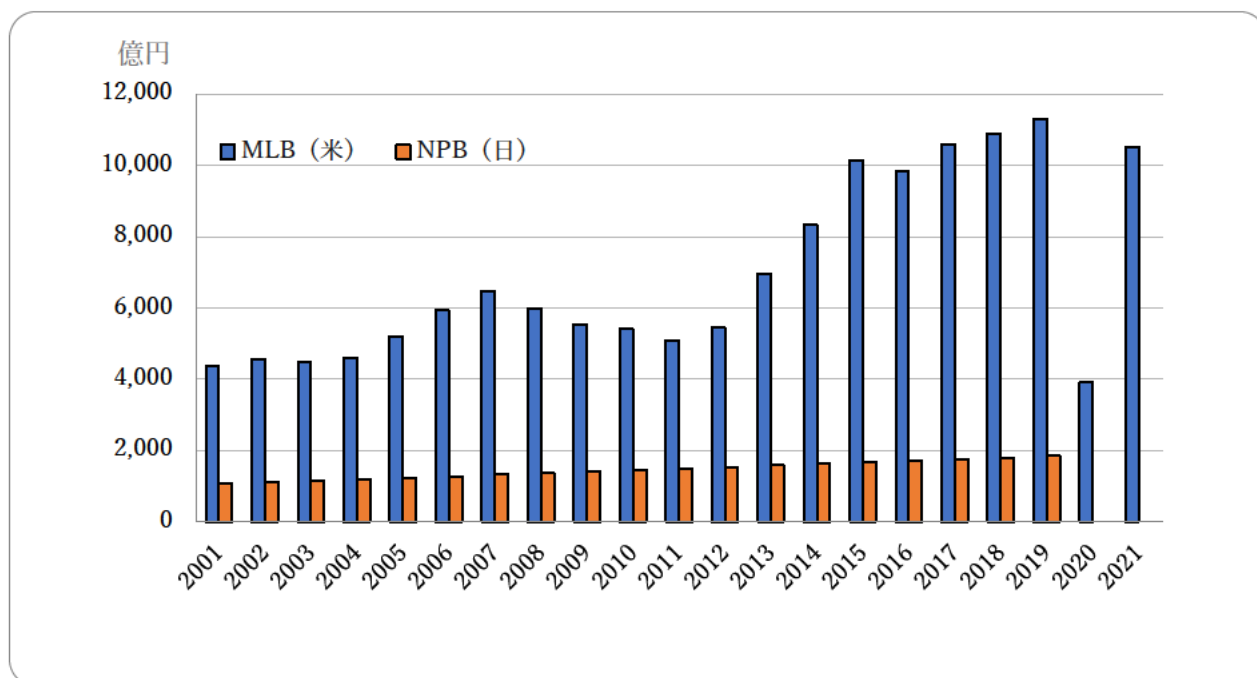


図 1.MLB<sup>16</sup>・NPB<sup>17</sup>の球団収益額推移

<sup>11</sup> 欧米の市場については当該年度の平均レートを用いて円換算している。

<sup>12</sup> 各リーグに所属するチーム収益の合計

<sup>13</sup> 『スポーツ経営学』（2019年、小林至）における推定値。

<sup>14</sup> J1、J2、J3に所属するクラブ収益の合計

<sup>15</sup> B1、B2に所属するクラブ収益の合計

<sup>16</sup> Statista, Major League Baseball total league revenue from 2001 to 2021 より当該年度のレートを用いて円換算（※Major League Baseballに所属するチームの収益の合計）。

<sup>17</sup> 『スポーツ経営学』（2019年、小林至）におけるNPB12球団の総収入の推定値（1995年：800億円、2018年：1800億円）を用い、1995年～2019年にかけて成長率が一定と仮定して各年度の数値を算出。

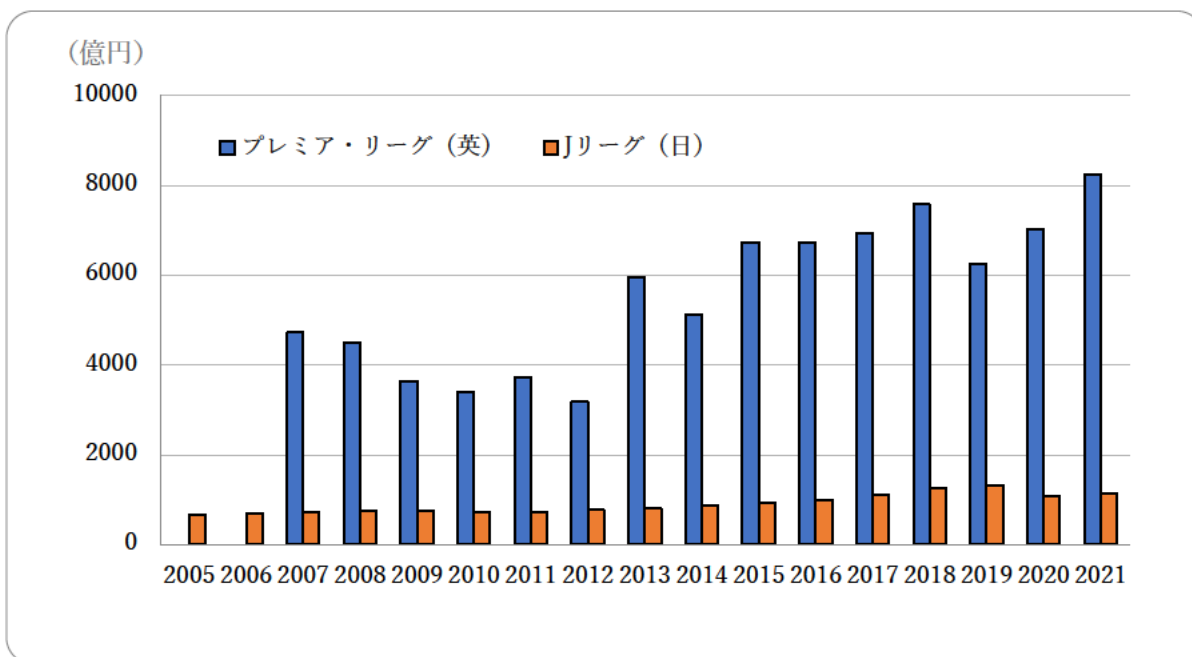


図 2.プレミアリーグ<sup>18</sup>・Jリーグ<sup>19</sup>のクラブ収益額推移

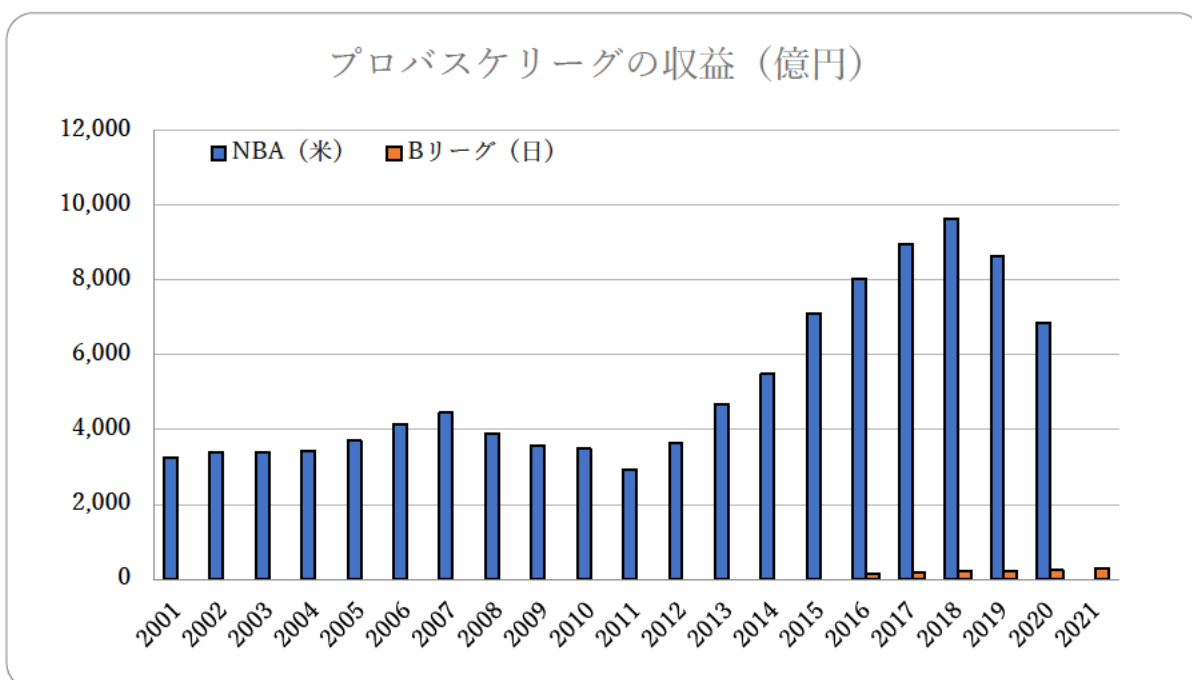


図 3.NBA<sup>20</sup>・Bリーグ<sup>21</sup>のクラブ収益額推移

<sup>18</sup> Deloitte, Annual Review of Football Finance 等を参照。※プレミアリーグに所属するクラブの収益を合計した値。

<sup>19</sup> クラブ経営情報開示資料より営業収益を参照。※J1~J3 に加盟するクラブの営業収益の合計、クラブ別の個別経営情報が開示された 2005 年以降のデータのみ。

<sup>20</sup> Statista, National Basketball Association total league revenue from 2001/02 to 2020/21 ※NBA に所属するチームの収益の合計、2020 年までのデータのみ。

<sup>21</sup> クラブ決算概要より営業収入を参照。※B1、B2 に所属するクラブの営業収入の合計、Bリーグが発足した 2016 年度以降のみ。

本項では、市場規模の大きい欧米スポーツコンテンツホルダーの主な収益源を整理する。そして、主要な収益源の推移とその背景を整理する。

### ○スポーツコンテンツホルダーの収益概観

#### ➤ アメリカ主要リーグの収益概要

下表は NFL, NBA, MLB の主要な収益源を各種報道等の公開資料から整理したものである。各リーグ共に放映権料が最大の収益源となっていることが分かる。

表 2. アメリカ主要リーグの収益概要<sup>22</sup>

| 費目               | NFL                                                       | NBA                                                                                                                          | MLB                                                                                                                     |
|------------------|-----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 放映権収益            | \$10 billion/年(2022-33) <sup>23</sup><br>※リーグ収益の値         | \$2.7 billion/年(2016-24) <sup>24</sup><br>※リーグ収益の値<br><br>\$1.8billion (2020、推定値 <sup>25</sup> )<br>※ローカル放映権料 (30 球団の放映権料合計) | \$1.8 billion/年 (2022-28)<br><sup>26</sup> ※リーグ収益<br><br>\$1.6 billion (2019) <sup>27</sup><br>※ローカル放映権料 (30 球団の放映権料合計) |
| スポンサー収益          | \$1.8 billion (2021) <sup>28</sup>                        | \$1.6 billion (2021) <sup>29</sup>                                                                                           | \$1.2 billion (2022) <sup>30</sup>                                                                                      |
| チケット収益           | 1.5 billion <sup>31</sup> (2022)                          | \$1.4 billion (2020) <sup>32</sup>                                                                                           | \$3.2 billion (2019) <sup>33</sup>                                                                                      |
| データライツ<br>ビジネス関連 | 【Genius Sports】<br>・1 シーズンあたり<br>120million (2021 年 4 月締) | 【Sportradar】<br>・1 シーズンあたり \$125<br>million (2021 年 11 月締)                                                                   | <sup>37</sup>                                                                                                           |

<sup>22</sup> リーグの公式な情報は非公開のため、記事等の公開情報及び有識者インタビュー等の情報を基に作成

<sup>23</sup> <https://www.sportspromedia.com/news/nfl-domestic-media-rights-deals-nbc-fox-espn-abc-cbs-amazon/>  
<https://www.bloomberg.co.jp/news/articles/2021-03-19/QQ6RG7DWRGG501>

<sup>24</sup> <https://www.sportsmediawatch.com/2014/10/nba-tv-deal-espn-abc-tnt-nine-year-deal-2025-24-billion-lockout/>  
<https://www.cbssports.com/nba/news/nba-aiming-for-new-tv-deal-worth-75-billion-which-could-lead-to-large-increase-in-salary-cap-per-report/>

<sup>25</sup> 下記記事より Los Angeles Lakers, Houston Rockets, Dallas Mavericks, Memphis Grizzlies のローカル放映権料の平均値を、NBA 所属チーム数倍すること  
で推定値 (\$1,838 million) を算出

<https://runrepeat.com/nba-revenue-statistics>

<sup>26</sup> <https://frontofficesports.com/apple-mlb-streaming-deal-live-sports/>

<https://www.sportstechie.com/mlb-seven-year-32-billion-rights-deal-turner-sports/>

<https://appleinsider.com/articles/22/03/09/apple-on-the-hook-for-85-million-over-seven-years-for-mlb-streaming>

<sup>27</sup> 『スポーツの経済学』（2019 年、小林至）より

<sup>28</sup> <https://www.statista.com/statistics/456355/nfl-league-team-sponsorship-revenue-worldwide/>

<https://www.statista.com/statistics/380197/mlb-sponsorship-revenue/>

<sup>29</sup> <https://www.statista.com/statistics/380270/nba-sponsorship-revenue/>

<sup>30</sup> [https://www.sportspromedia.com/news/mlb-teams-sponsorship-revenue-income-2022-season-ieg/?zephrr\\_sso\\_ott=dECnI5](https://www.sportspromedia.com/news/mlb-teams-sponsorship-revenue-income-2022-season-ieg/?zephrr_sso_ott=dECnI5)

<sup>31</sup> NFL リーグ関係者ヒアリングより「1~2 billion」との回答より推測値

<sup>32</sup> <https://runrepeat.com/nba-revenue-statistics>

<sup>33</sup> 『スポーツの経済学』（2019 年、小林至）より。club seating, luxury suites 含む

|  |                                                                                                             |                                     |  |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|--|
|  | 結。期間は4～6年、現金＋株式) <sup>34</sup><br><br>【Caesars, DraftKings, FanDuel】<br>・2021年に3年約10億ドルの契約を締結 <sup>35</sup> | 結。8年契約で総額10億ドル、現金＋株式) <sup>36</sup> |  |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|--|

なお、NFL, NBA, MLB はレベニューシェア制度を導入しており、放映権料等のリーグ収益は所属チームに分配される。NFL はリーグが放映権を一括管理する一方、NBA・MLB はリーグが全国放送の放映権を管理、チームがローカル放送の放映権を有している（下表参照）。

表 3. NFL, MLB, NBA のレベニューシェア<sup>38</sup>

|          | NFL                   | NBA                                                | MLB                                     |
|----------|-----------------------|----------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| 放映権の所在   | リーグが一括管理              | ・チーム：ローカル放送（主にプレシーズン）<br>リーグ：全国放送（主にレギュラー、ポストシーズン） | チーム：ローカル放送<br>リーグ：全国放送                  |
| チケット収益   | ホームチームが60%、リーグが40%を獲得 | ホームチームが94%、リーグが6%を獲得                               | ホームチームが100%を獲得                          |
| レベニューシェア | リーグ所属32チームに均等配分       | ・チーム収入の50%をリーグに拠出<br>・リーグから所属30チームに均等配分            | ・チーム収入の34%をリーグに拠出<br>・リーグから所属30チームに均等配分 |

<sup>37</sup> 金額の分かる契約内容は本調査からは把握できず

<sup>34</sup> <https://www.sportspromedia.com/news/nfl-genius-sports-data-distribution-betting-sportradar/>

<sup>35</sup> <https://www.sportspromedia.com/news/nfl-sports-betting-sponsor-draftkings-fanduel-caesars-fox-bet/>

<sup>36</sup> <https://www.businessweekly.co.zw/sportradar-pays-us1bn-for-nba-data-distribution-deal/>

<sup>38</sup> 『アメリカのスポーツ現場に学ぶマーケティング戦略』（2019年、川上 祐司）等を参考に作成。

➤ 欧州サッカー主要リーグの収益概要

下表は、プレミアリーグ（イングランド）、ブンデスリーガ（ドイツ）、ラリーガ（スペイン）<sup>39</sup>の主要な収益源を整理したものである。いずれのリーグも、放映権収益が一番大きな割合を占める収益源である。次いでスポンサー収益<sup>40</sup>、移籍金収益、チケット収益の順に続く。

表 4. 欧州主要サッカーリーグの収益概要

|              | プレミアリーグ <sup>41</sup><br>(イングランド)                           | ブンデスリーガ（ドイツ） <sup>42</sup>               | ラリーガ（スペイン） <sup>43</sup>   |
|--------------|-------------------------------------------------------------|------------------------------------------|----------------------------|
| 放映権料収入       | €3,635 million (2021)                                       | €1,489.2 million (2019-20)               | €2,049 million (2021)      |
| スポンサー収益      | €1,807 million (2020)                                       | €888.8 million (2019-20)                 | €1,086 million (2020)      |
| 物販収入         |                                                             | €184.4 million (2019-20)                 |                            |
| チケット収益       | €661 million (2020)                                         | €363.5 million (2019-20)                 | €432 million (2020)        |
| 移籍金          | €896 million (2022 summer)                                  | €530 million (2022 summer) <sup>44</sup> | €461 million (2022 summer) |
| 分配金(UEFA)    | €515 million (2021)                                         | €362 million (2021) <sup>45</sup>        | €420 million (2021)        |
| データライツビジネス関連 | Sportradar は、データ利用料として約 20 億円を支払い (2020-21 年) <sup>46</sup> | -                                        | -                          |

次に、欧州サッカー主要リーグの収益内訳、および推移を記載する。

下図は、プレミアリーグの収益内訳及び推移を示している。まず収益の内訳として、コロナ禍前の 2018/19 シーズンでは、放映権収益は £ 3,049 million と全収益の 59%を占め、商業収入は £ 1,418 million と全収益の 28%を占めている。次に、収益推移として成長率に着目する。91/92 シーズンから 20/21 シーズンでは、放映権収益の CAGR<sup>47</sup>は 20%、商業収入の CAGR は 11%を示し、プレミアリーグの市場規模の拡大は、放映権料及びスポンサー収益が牽引していることが分かる。なお、11/12 シーズンと 20/21 シーズンを比較すると、放映権料収入は 2 倍超、商業収入は約 3 倍となっている。

<sup>39</sup> 欧州サッカーリーグの内、売上高の大きい 3 つのリーグを取り上げている。

<sup>40</sup> プレミアリーグ、ラリーガでは商業収益（Commercial revenue）としてまとめて計上されていたが、大部分はスポンサー収益と想定される。

<sup>41</sup> 表中に注釈の無いものは、UEFA の発行する レポート The European Club Footballing Landscape を参照

<sup>42</sup> ドイツサッカー連盟レポートを参照

<sup>43</sup> UEFA レポート ([https://editorial.uefa.com/resources/0272-145b03c04a9e-26dc16d0c545-1000/master\\_bm\\_high\\_res\\_20220203104923.pdf](https://editorial.uefa.com/resources/0272-145b03c04a9e-26dc16d0c545-1000/master_bm_high_res_20220203104923.pdf)) を参照

<sup>44</sup> [https://editorial.uefa.com/resources/027e-174740f39cc6-d205dd2e86bf-1000/ecfl\\_bm\\_report\\_2022\\_high\\_resolution\\_.pdf](https://editorial.uefa.com/resources/027e-174740f39cc6-d205dd2e86bf-1000/ecfl_bm_report_2022_high_resolution_.pdf)

<sup>45</sup> [https://editorial.uefa.com/resources/027e-174740f39cc6-d205dd2e86bf-1000/ecfl\\_bm\\_report\\_2022\\_high\\_resolution\\_.pdf](https://editorial.uefa.com/resources/027e-174740f39cc6-d205dd2e86bf-1000/ecfl_bm_report_2022_high_resolution_.pdf)

<sup>46</sup> Sportradar Annual report より

<sup>47</sup> CAGR（Compound Average Growth Rate）：一定期間における各年の成長率のこと

Chart 1: Premier League clubs' revenues – 1991/92 and 2011/12 to 2022/23 (£m)

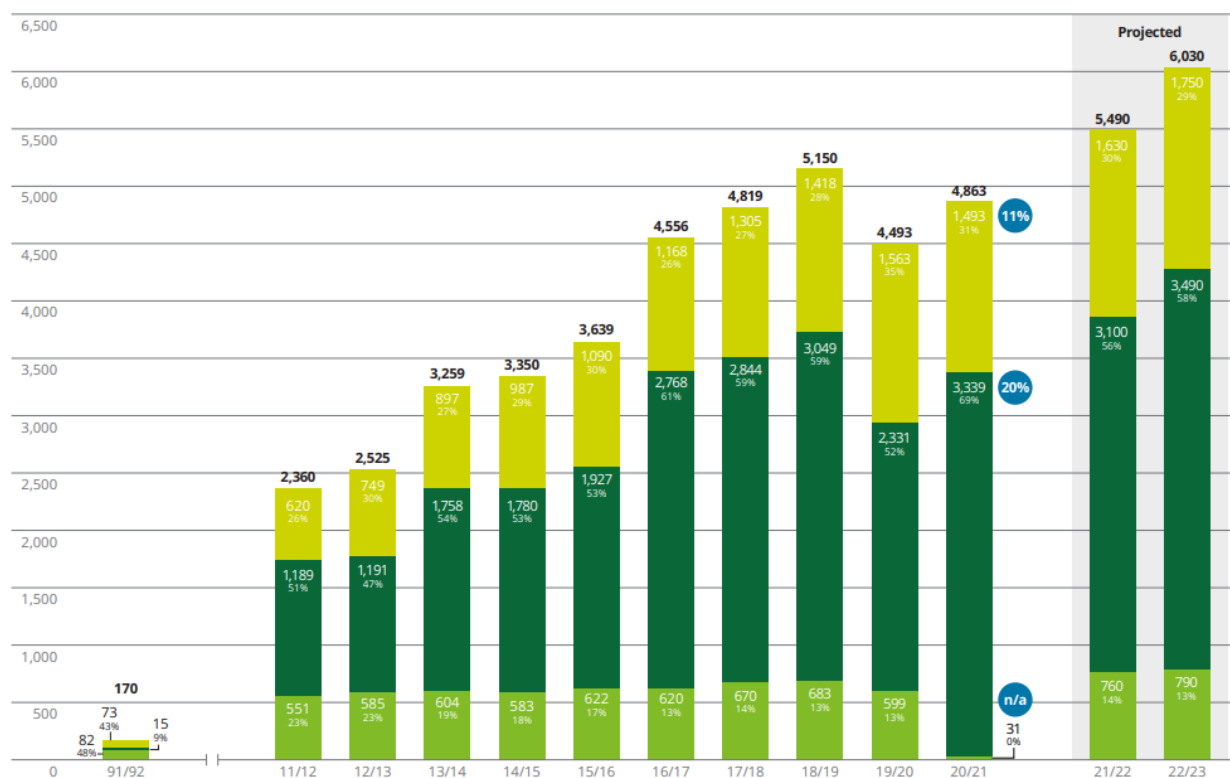


図 4. プレミアリーグの収益推移<sup>48</sup>

(凡例：黄 Commercial、緑 Broadcast、黄緑 Matchday 単位：百万ポンド)

<sup>48</sup> <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/deloitte-uk-annual-review-of-football-finance-2022.pdf>

同様にブンデスリーグ、ラリーグについて記載する。収益内訳としては放映権料収入が最も大きな割合を占め、その次に商業収益が続く。なお、いずれのリーグも、2015/16 シーズンから 2020/21 シーズンにかけて、放映権料収入は増加している。

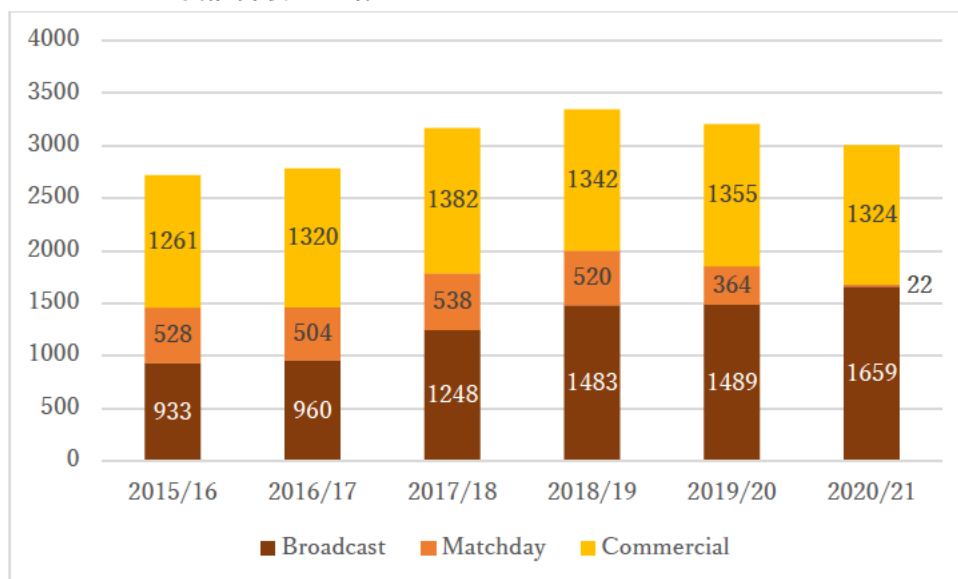


図 5. ブンデスリーグの収益推移（単位：百万ユーロ）<sup>49</sup>

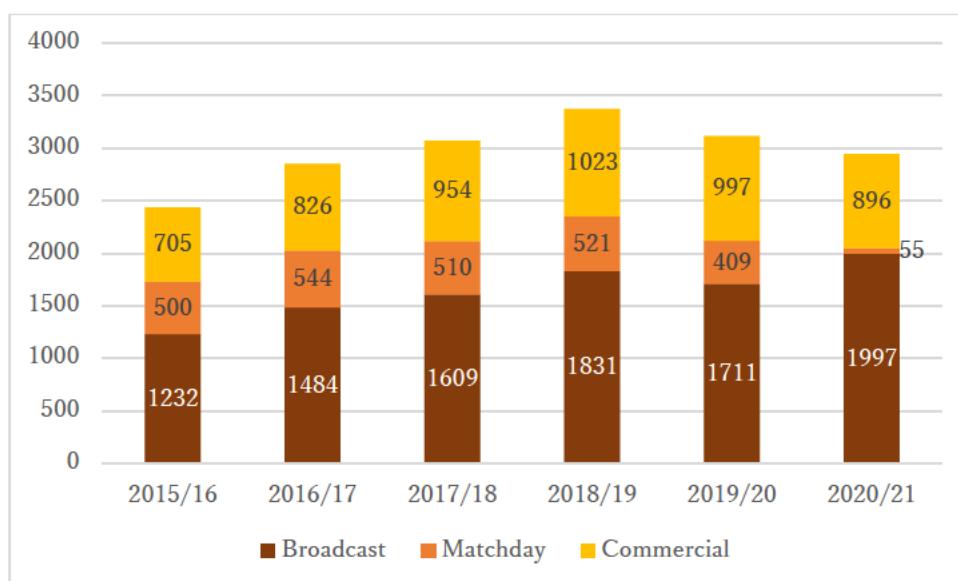


図 6. ラリーグの収益推移（単位：百万ユーロ）<sup>50</sup>

<sup>49</sup> Deloitte Annual Review of Football Finance の値を基に作成

<sup>50</sup> Deloitte Annual Review of Football Finance の値を基に作成

## ○放映権収益の推移及び背景

各国リーグ市場拡大の主な要因である放映権収益の増加の背景を整理する。

### ➤ アメリカ主要リーグの放映権収益推移及び背景

まず、北米全体の放映権収益の合計は、2023 年には 25.27 Billion に到達すると予測されている。これは、2006 年時点の約 3 倍にも及ぶ。

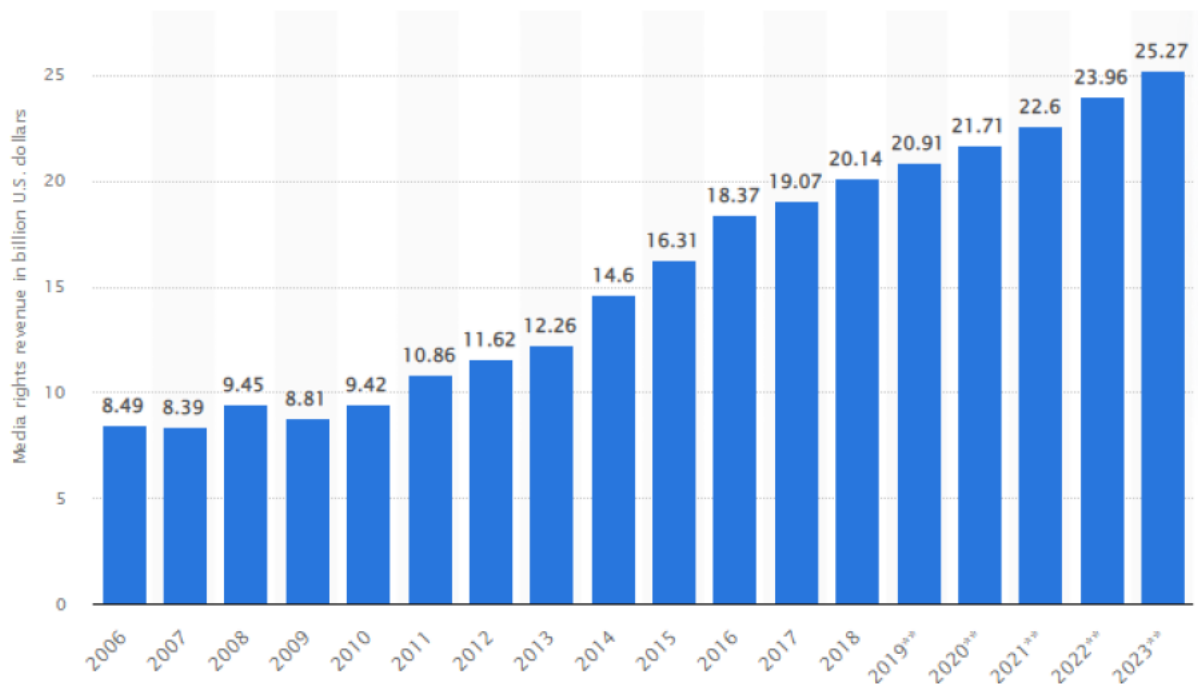


図 7. 北米における放映権収益額 (単位：10 億ドル)<sup>51</sup>

次に、上記北米市場を構成するアメリカの 4 大リーグに着目し、リーグの放映権料契約の概要及び契約額の推移をまとめた。一般的に放映権料契約は複数年を契約対象期間とするため、価格改定は契約更新のタイミングとなるが、都度、契約額が増加していることが分かる。

表 5. アメリカ主要リーグの放映権契約概要

| リーグ | 放映権契約の概要                                                                                             |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| NFL | 2006-2013 年の 8 年、総額\$32billion (年間\$4billion) <sup>52</sup><br>・ 主要契約先は、TV 局 4 社 (CBS、NBC、FOX、ESPN)。 |
|     | 2014-2021 年の 8 年、総額\$40billion (年間\$5billion) <sup>53</sup>                                          |

<sup>51</sup> <https://www.statista.com/statistics/194225/sports-media-rights-revenue-in-north-america/>

<sup>52</sup> <https://www.sportsbusinessjournal.com/Journal/Issues/2013/01/28/In-Depth/NFL-revenue-streams.aspx>

<sup>53</sup> <https://www.sportsbusinessjournal.com/Journal/Issues/2013/01/28/In-Depth/NFL-revenue-streams.aspx>

[https://www.espn.com/nfl/story/\\_/id/15138355/twitter-wins-digital-streaming-rights-nfl-thursday-night-games](https://www.espn.com/nfl/story/_/id/15138355/twitter-wins-digital-streaming-rights-nfl-thursday-night-games)

<https://www.bloomberg.com/news/articles/2016-04-05/twitter-said-to-win-nfl-deal-for-thursday-night-streaming-rights>

|     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|     | <ul style="list-style-type: none"> <li>・主要契約先は、TV局4社（CBS、NBC、FOX、ESPN）に加え、木曜夜の試合をNFL Networkが配信。</li> <li>・2016年には、木曜夜の試合数を増加させ、CBSとNBCがそれぞれ\$250millionで5試合ずつ放映。Twitterは、当該10試合のストリーミング配信権利を10millionで契約。</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                   |
|     | 2022-2033年の11年、総額\$110billion（年間\$10billion） <sup>54</sup><br><ul style="list-style-type: none"> <li>・主要契約先は、TV局4社（CBS、NBC、FOX、ESPN）</li> <li>・木曜夜の試合はAmazonの独占。</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| NBA | 2008-2015年の8年、総額\$7.4billion（年間\$930million） <sup>55</sup><br><ul style="list-style-type: none"> <li>・主要契約先はESPNとTurner Sports。</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|     | 2016-2024年の9年、総額\$24billion（年間\$2.7billion） <sup>56</sup><br><ul style="list-style-type: none"> <li>・主要契約先は、ESPNとTurner Sports。</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| MLB | 2014-2021年の8年、総額\$12billion（年間\$1.5billion） <sup>57</sup><br><ul style="list-style-type: none"> <li>・主要契約先は、Turner Sports、ESPN、FOX。</li> <li>・2017年には、一部の試合をTwitter, Facebookにて配信。</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|     | 2022-2028年の7年、総額\$5billion（年間700million）<br><ul style="list-style-type: none"> <li>・FOXとの契約。</li> </ul> 2022-2028年の7年、総額\$4billion（年間550million）<br><ul style="list-style-type: none"> <li>・ESPNとの契約。</li> </ul> 2022-2028年の7年、総額3.2billion（年間470million）<br><ul style="list-style-type: none"> <li>・Turner Sportsとの契約。</li> </ul> 2022-2028年の7年、総額590million（年間85million）<br><ul style="list-style-type: none"> <li>・Apple TV+による、金曜夜の試合放映権契約。<sup>58</sup></li> </ul> |

<sup>54</sup> <https://www.sportspromedia.com/news/nfl-domestic-media-rights-deals-nbc-fox-espn-abc-cbs-amazon/>

<https://www.bloomberg.co.jp/news/articles/2021-03-19/QQ6RG7DWRGG501>

<sup>55</sup> <https://www.sportsmediawatch.com/2014/10/nba-tv-deal-espn-abc-tnt-nine-year-deal-2025-24-billion-lockout/>

<sup>56</sup> <https://www.sportsmediawatch.com/2014/10/nba-tv-deal-espn-abc-tnt-nine-year-deal-2025-24-billion-lockout/>

<https://www.cbssports.com/nba/news/nba-aiming-for-new-tv-deal-worth-75-billion-which-could-lead-to-large-increase-in-salary-cap-per-report/>

<sup>57</sup> <https://www.sportsmediawatch.com/2014/10/nba-tv-deal-espn-abc-tnt-nine-year-deal-2025-24-billion-lockout/>

[https://blog.twitter.com/en\\_us/topics/events/2017/step-to-the-plate-with-mlb-on-twitter](https://blog.twitter.com/en_us/topics/events/2017/step-to-the-plate-with-mlb-on-twitter)

<https://www.mlb.com/news/mlb-to-live-stream-20-games-on-facebook-c231098800>

<sup>58</sup> <https://frontofficesports.com/apple-mlb-streaming-deal-live-sports/>

<https://www.sporttechie.com/mlb-seven-year-32-billion-rights-deal-turner-sports/>

<https://appleinsider.com/articles/22/03/09/apple-on-the-hook-for-85-million-over-seven-years-for-mlb-streaming>

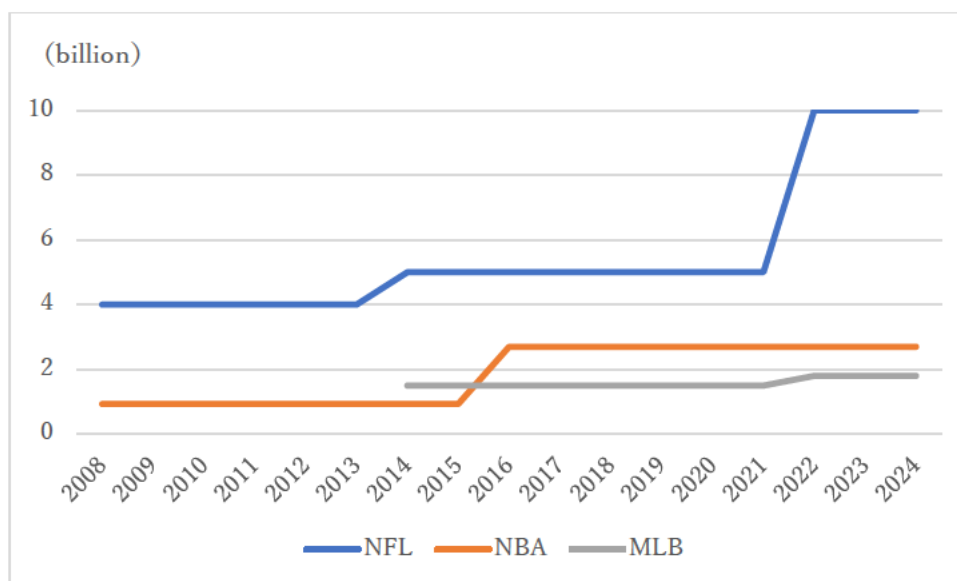


図 8. アメリカ主要リーグの放映権収益推移<sup>59</sup>

放映権料高騰に影響を与えた要因として、市場の競争力が高まったことが推察される。下表に記載の通り、2010 年代中頃以降、OTT 業者が放映権市場に参入し、地域・曜日・媒体等による独占性の細分化が見られたこと、2020 年代以降は OTT 事業者に加え、Apple、Amazon 等大手 IT 企業が市場に参入したことが競争環境の変化として考えられる。

表 6. 放映権料高騰の背景

| 年代                                     | 放映権料高騰背景の概要                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ～<br>2010<br>年代<br>前半<br><sup>60</sup> | <ul style="list-style-type: none"> <li>スポーツ中継の配信は、地上波、CS、ケーブル等の TV 局が主流。</li> <li>特に北米では、1000 を超える TV 局が存在し、コンテンツを獲得するための自由競争が繰り広げられる。</li> <li>スマートフォンや動画配信サービス等が普及し、若者を中心とするテレビ離れが進む中、スポーツ中継は年間視聴率で上位に入る優良コンテンツの座を維持。特に NFL は毎年上位を独占しており、2010 年の上位 10 番組のうち 8 番組は NFL 中継が独占する等、プレミアムコンテンツとして放映権価値を高める。</li> </ul> |
| 2010<br>年代<br>中頃                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>TV 局に加え OTT 事業者が参戦。それに伴い、放映権は地域・曜日・媒体等による独占性の細分化が進み価格が高騰（NFL では木曜日の試合数を増やす等放映権細分化に向けてシーズンフォーマットの見直しも実施）。</li> </ul>                                                                                                                                                          |

<sup>59</sup> 報道等の公開資料を基に作成（出典は「表. アメリカ主要リーグの放映権契約概要」を参照）。リーグの放映権収益である点に留意（チームの放映権収益は含まない）

<sup>60</sup> <https://www.nielsen.com/us/en/insights/article/2010/u-s-top-10s-and-trends-for-2010/>

<https://news.mynavi.jp/techplus/article/20080225-a073/>

<https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/r01/html/nd114110.html>

<https://www.jamco.or.jp/jp/symposium/26/6/>

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ～後半 <sup>61</sup>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>2017年には、メディア収入が北米のスポーツ市場で最大の収入源に到達（他の収入源はスポンサー、ゲート、物販）したとの調査結果も存在。</li> <li>スポーツ組織が自らの SNS やプラットフォームを通じて映像配信を手掛ける事例（オウンドメディア）も発生。</li> </ul>                                                                                                               |
| 2020年代～ <sup>62</sup> | <ul style="list-style-type: none"> <li>北米ではベッティングの解禁なども相まって、更にコンテンツの価値が高騰。</li> <li>NFL や NBA においては、試合数の増加、シーズンフォーマットの見直し、試合時間短縮等、いずれも放映権価値向上を視野に入れたルール改正が行われる。</li> <li>OTT 事業者に加え、Apple、Amazon 等大手 IT 企業がスポーツ中継に本格進出。</li> <li>スポーツを題材としたドキュメンタリーも拡大傾向（F1 を題材とした「Drive to Survive」等）</li> </ul> |

なお、NFL 関係者へのヒアリングからも、放映権市場の拡大の一因として、大手 IT 企業の放映権市場への参入が挙げられた。一方で、現時点では、ベッティングの解禁が放映権市場に及ぼす影響は限定的であり、影響度合いを見定めるには少なくとも次の放映権契約以降になるとの意見もあった。

#### NFL 関係者へのヒアリング内容

##### 【NFL における放映権料高騰の背景】

- 放映権料高騰の理由について、ベッティングの影響は世間で言われるほど大きくない。最も大きな理由は大手 IT 企業の参入であると考え。過去 30 年間、大手メディアが独占してきた NFL の放映権に、直近の契約では初めて Amazon や Google が参入した。NFL としても大手 IT 企業は財務的余裕があること、若者にとって親しみやすいプラットフォームで試合を配信できることから前向きに交渉をしていた。視聴形態の多様化は NFL としても歓迎すべきことである。
- 前提として、ベッティングはすべての州で合法化されているわけではなく、まだ発展途上の領域である。したがって、昨年締結した放映権契約の高騰に影響していることは間違いないが、本質的に影響が反映されるのは 10 年後の次期放映権契約や、それ以降になるだろう。また、NFL のオーナー陣としてもベッティングとの付き合いは慎重に進めたい意向があり、長期的なスパンでの向き合いになることが想定される。
- 一般的に、メディア視聴料は高騰しており、これは避けられないことである。ケーブルテレビや Netflix 等も軒並み利用料を値上げしている。視聴者は、バンドル契約の中から視聴したいチャンネルを選択することになるため、取捨選択が行われることはある。た

<sup>61</sup> <https://www.pwc.com/us/en/industries/tmt/assets/pwc-sports-outlook-2019.pdf>

<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/2019/assets/pdf/sports1903.pdf>

<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/2019/assets/pdf/sports-survey2019.pdf>

<sup>62</sup> <https://nfljapan.com/headlines/63008>

<https://www.sportingnews.com/jp/nba/news/nba-board-approves-harsher-rules-for-take-fouls/hlhh6efoldnrxocs3hucj6ch>

<https://www.pwc.com/us/en/industries/tmt/library/sports-outlook-north-america.html>

だし、昨年視聴者数が多かった全米テレビ番組上位 50 のうち、49 が NFL の試合中継であつたため、NFL として視聴者離れを懸念する段階ではない。 NFL としてはコンテンツの価値に自信を持っている。

- (NFL も自らの D2C プラットフォームである NFL+ を始めているが、なぜメディアは引き続きこれだけ多額の放映権料を支払うのか。カニバリズムが発生するのではないか。) NFL+ の視聴はモバイルデバイスに限定されるため、テレビ視聴との直接的な競合にはなりえないだろう。リーグが NFL+ を始めた目的は、モバイル領域のエンゲージメントを高めることである。

#### ➤ 欧州主要サッカーリーグの放映権収益推移及び背景

下図は、欧州主要リーグの放映権料の推移及び国外向けの放映権料の推移を示している。

プレミアリーグの放映権料収益は他のリーグと比較して突出した成長を見せている。プレミアリーグ関係者へのヒアリングでは、プレミアリーグが海外市場を意識し、時差を考慮した試合時間の変更を行うなど、アジアを中心とする海外放映権収益の拡大を目指した戦略を採用したことが示唆された。

リーガエスパニョーラは、従前は各チームにて放映権を管理していたが、2016 シーズンよりリーグが一括して管理するようになったことで国内外の放映権収益が増加した<sup>63</sup>。

一方、セリエ A、ブンデスリーガ、リーグ 1 では放映権料が停滞している。セリエ A に関して、有識者ヒアリングでは、国外放映権収益の拡大戦略を積極的に採らなかったことがその要因として指摘された。

---

<sup>63</sup> 『スポーツビジネス 最強の教科書』（2017 年、平田 竹男）より

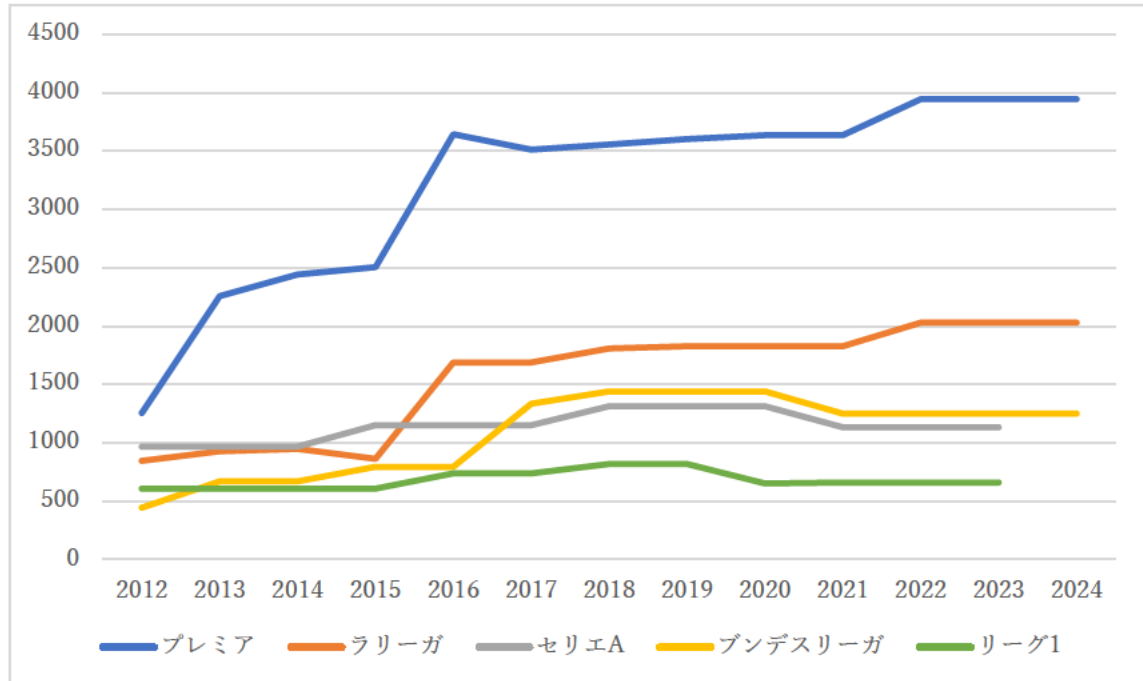


図 9. 欧州主要サッカーリーグの放映権料推移<sup>64</sup>（単位：百万ユーロ）

#### プレミアリーグ関係者、英国スタジアム・アリーナ関係者へのヒアリング内容

##### 【プレミアリーグにおける放映権料高騰の背景】

- ・ プレミアリーグの放映権で特筆すべきは、海外放映権、特にアジア市場を重視する戦略を取ったことが挙げられる。従来、現地時間の夕方に試合を開始するスケジュールが主流であったが、現在は開始時間を数時間早め、アジア地域のファンが観戦可能な時間帯に試合を行う変更をしている。また、海外のメディア企業に放映権を販売する際は、原則金額のみを重視した入札形式の放映権交渉を行っている。そのような施策の結果、海外放映権は大きく躍進しており、現在では英国内の放映権収益を上回る程である。
- ・ （こうした海外放映権を重視する戦略方針は興味深いが、変更は難しいものであったと察する。どのようにして意思決定が行われるのか。）クラブのオーナーによる意思決定の結果である。歴史を遡れば、プレミアリーグが 1992 年に設立されたきっかけは、前身リーグの商業的失敗に不満を持ったクラブが離脱し新設リーグとして発足したことがある。現在のプレミアリーグはクラブの集合体であり、クラブは収益をあげることを最優先に考えている。したがって、海外放映権で莫大な収益をあげられるのであれば、多少の不便や不慣れを被ってでも試合時間を変更することを優先する。
- ・ 直近の英国内放映権契約は、実は前回契約をやや下回っている。この理由は、英国のメディア市場が成熟したことに起因する。メディアにとって安定して視聴者を確保するためには、プレミアリーグが必須であり、プレミアリーグの放映権を逃すと加入者も離れ

<sup>64</sup> The European Club Footballing Landscape より作成

ていた。現在では Sky, BBC Sports 等の大手メディアは国民の生活に定着しており、財務的に無理をしてまでプレミアリーグの放映権を獲得する必要がなくなったのだろう。最も、直近では大手 IT 企業等が参入し始めており、その様相も変化する可能性がある。実際に、最近のシーズンではリーグが放映権を販売したメディアから 10 試合分の放映権を買い取り、Amazon に再販売した。Amazon はこれをトライアルと位置付けているものと考えられており、次期放映権契約では参入してくるものと予測する声が多い。リーグにとっても、このようなトライアルはリスクが小さくよい試みであるとする。海外放映権は、順調に成長しており、今後も継続成長するとの見立てが強い。

- (NFL や NBA 等は 8~10 年程度の放映権契約を締結しているが、プレミアリーグはなぜ 3 年と短期契約なのか。)

放映権市場は非常に順調な成長を見せてきたため、期間を短くし毎回契約金額が増えるとの考えだろう。サッカー産業に華やかな印象を持つ人が多いが、経営は厳しいクラブが多い。報道などで目にするように、世界的に有名なクラブでも破綻の危機に直面する事例が多い。したがって、オーナーにとっては短期的な大金は非常に魅力的である。

## ○スポンサー収益の推移及び背景

次に、放映権収益と共に、各国リーグ市場拡大の要因となっているスポンサー収益増加の背景を整理する。

### ➤ アメリカ主要リーグのスポンサー収益推移及び背景

近年、アメリカ主要リーグのスポンサー収益が増加している。NFL は\$1.8 Billion（2021 年）、NBA は\$1.6 Billion（2021 年）、MLB は約 1.2 Billion（2022 年）の収益を上げているが、2010 年時点と比較して、NFL・MLB は 2 倍超、NBA は約 3 倍の値となっている。

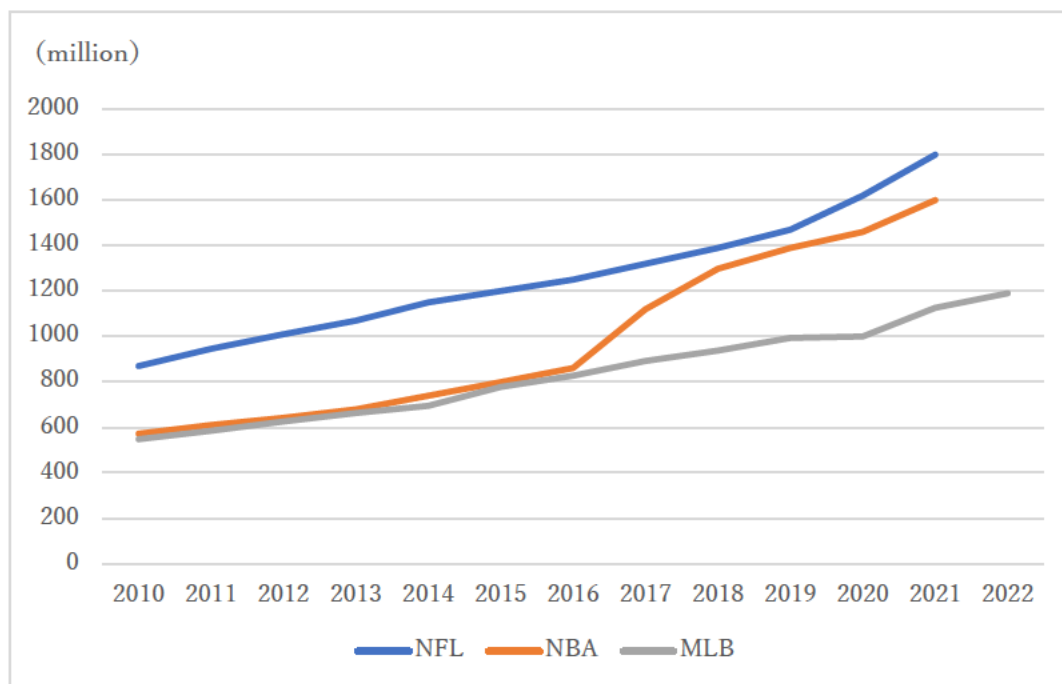


図 10.アメリカ主要リーグスポンサー収益推移<sup>65</sup>

<sup>65</sup> <https://www.statista.com/statistics/456355/nfl-league-team-sponsorship-revenue-worldwide/>  
<https://www.statista.com/statistics/380270/nba-sponsorship-revenue/>  
<https://www.statista.com/statistics/380197/mlb-sponsorship-revenue/>

ヒアリングでは、スポンサー収益高騰の要因として、テクノロジー企業とのパートナーシップの増加が挙げられた。スポーツ団体には、興行や自リーグのビジネスでのテクノロジー活用等の狙いがあり、テクノロジー企業には、潤沢な資金を背景とした、スポーツリーグ・チームを活用した露出拡大やブランドイメージ向上、顧客データ取得、実証実験の場の獲得等の狙いがあるものと推察される（「表.米主要リーグと Tech 企業とのパートナーシップ事例」参照）。

#### NFL 関係者へのヒアリング内容

##### 【NFL におけるスポンサー収益高騰の背景】

- 過去 4 年間でベッティングやテクノロジーに関連する新しいスポンサーカテゴリが増えている。スポンサー収益のおよそ 10%がそのような新しいスポンサー領域によるものだろう。私見も混じるが、特にベッティングは未熟な産業であるため、緩やかに付き合いを増やすアプローチが健全であると感じる。
- スポーツの試合や興行以外のビジネスにおいて、スポーツ団体がテクノロジーを活用できる場面が増えている。例えば映像関連はその傾向が顕著であり、撮影するカメラ、配信の技術、視聴する手段等あらゆる場面でテクノロジーが進化・多様化している。また、取得できるデータの多様化、業務の効率化等もテクノロジーの活用場面が増えており、SAP や Google 等あらゆる種類のテクノロジー企業がスポンサーに参画している。また NBA の Los Angeles Clippers では数年前にオーナーが交代したが、新オーナーはマイクロソフトの元 CEO である。このようにスポーツとテクノロジー業界の距離は年々縮まっており、その傾向はどのリーグも共通である。
- （スポンサー収益は、独占性が価値を高めるものと理解しているが、NFL ではベッティング関連企業のスポンサーが非常に多い。独占性はどのように担保しているのか。）  
「ベッティングスポンサー」と包括するのではなく、カテゴリを細分化している。例えば DraftKings は「デイリーファンタジースポーツパートナー」、Caesars は「カジノパートナー」、FanDuel は「スポーツブックパートナー」のように棲み分けており、各社が独占して扱うアセットも厳密には異なる。ただし、NFL に関連するサービスにおいては、縦割りになることを防ぐため、各社が取り扱うデータ・サービスを連携する仕組みを主に契約面において整備している。
- （リーグ側で行っているスポンサー料を高めるための取り組みは何か。）  
なるべく多くのアセットを揃えることである。NFL が行う事業、興行、イベント、商品やサービスの多くはスポンサーにとって魅力的なアセットである。例えばドラフト候補の大学生が集い、トレーニングや身体測定を行う「NFL コンバイン」にも昨年からスポンサーがついている。また、今シーズンのスーパーボウルではハーフタイムショーのスポンサーに Apple が就任した。

表 7. NBA リーグスポンサー企業一覧（テクノロジー関連企業のみ抜粋）<sup>66</sup>

| テクノロジー関連企業名        | 業態                                                                |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------|
| 2K Sports          | Video game software                                               |
| AT&T               | Wireless, telecom, tech services                                  |
| Beats by Dre       | Audio, speaker, headphones                                        |
| BetMGM             | Sports betting                                                    |
| Caesars Sportsbook | Sports betting                                                    |
| Coinbase           | Cryptocurrency platform                                           |
| DoorDash           | On-demand delivery platform                                       |
| DraftKings         | Daily fantasy sports, sports betting                              |
| EA Sports          | Video game software                                               |
| FanDuel            | Daily fantasy sports, sports betting                              |
| Google             | Search engine, mobile phone                                       |
| Hotels.com         | Online travel booking service                                     |
| Hyperice           | Recovery tech                                                     |
| Microsoft          | Artificial intelligence, cloud, laptop, machine learning          |
| Oculus             | Virtual reality headset                                           |
| Rakuten            | E-commerce                                                        |
| SAP                | Business analytic software, business intelligence software, cloud |
| ServiceNow         | Workflow                                                          |
| Sony               | Video game console                                                |
| Sportradar         | Real-time stats                                                   |
| Ticketmaster       | Ticketing marketplace                                             |
| Yahoo Sports       | Fantasy sports, gaming                                            |
| YouTube TV         | Streaming service, NBA finals sponsor                             |

<sup>66</sup> <https://www.sportsbusinessjournal.com/Daily/Issues/2022/12/16/Marketing-and-Sponsorship/nba-sponsor-roster.aspx>

表 8. アメリカ主要リーグとテクノロジー企業とのパートナーシップ事例<sup>67</sup>

| リーグ | 企業名                                               | 業種                               | パートナーシップ概要                                                                                                                                                                        |
|-----|---------------------------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| NFL | Caesars<br>Entertainment<br>DraftKings<br>FanDuel | スポーツベ<br>ッティング                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• NFL の公式パートナーとして、リーグやチームのロゴ・肖像等を独占的に利用することが認められる</li> <li>• NFL の公式データフィードを自社サービスにおいて使用する権利を付与</li> <li>• NFL のインテグリティ保護への協力義務</li> </ul> |
|     | Microsoft                                         | IT                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• NFL 所属チームに Surface タブレットや Microsoft Teams サービスを提供</li> </ul>                                                                             |
| NBA | AT&T                                              | 通信                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• NBA ファンに、AT&amp;T の 5G 技術を利用した観戦・視聴体験、アクティベーションを提供</li> </ul>                                                                            |
|     | DraftKings<br>MGM<br>FanDuel                      | スポーツベ<br>ッティング                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• リーグ公認スポーツベッティングオペレーターとして、NBA からのデータの提供を受ける権利を付与</li> </ul>                                                                               |
|     | Microsoft                                         | IT                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Microsoft Azure とその AI 機能を活用した、NBA Court Optix 等の新しいファンエンゲージメントや、ストリーミングを提供するプラットフォームを構築</li> </ul>                                      |
| MLB | Clear Secure                                      | 生体個人認<br>証                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Clear Secure 社が提供する生体個人認証サービス [CLEAR] と MLB.com のアカウントをリンクすることで、観客が指紋認証のみで球場に入れるシステムを提供</li> </ul>                                       |
|     | Citrix Systems                                    | IT                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• MLB 職員に対し、バーチャルデスクトップを含む Citrix のデジタル・ワークスペースソリューションを提供</li> </ul>                                                                       |
|     | DraftKings                                        | ファンタジ<br>ースポーツ<br>スポーツベ<br>ッティング | <ul style="list-style-type: none"> <li>• MLB の公式データ、リーグとチームのロゴをオンラインサービス等で使用可能</li> <li>• ファンタジースポーツに関し、DraftKings のアカウント保有者が、同アカウントにて 1 試合無料で MLB の試合をライブで視聴可能となる取組み</li> </ul>  |
|     | Extreme Net・<br>works                             | ネットワー<br>ク                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• MLB の 16 球場に Wi-Fi サービスおよび Wi-Fi 分析を提供</li> </ul>                                                                                        |
|     | FTX                                               | 暗号資産取<br>引                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 審判ユニフォームに FTX 社のロゴパッチを装着する権利を付与</li> </ul>                                                                                               |
|     | Google                                            | IT                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• MLB のファン体験をより向上させるために、Google Cloud を利用した Film Room 等を提供</li> <li>• MLB に対して Statcast のデータ分析技術を提供</li> </ul>                              |
|     | MGM                                               | スポーツベ<br>ッティング                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Statcast の高度なデータ(ホームランの初速、走塁速度、守備のルート効率(ボールの落下点までの移動効率性等)に関するデータ)に独占的にアクセスする権利を付与</li> </ul>                                             |
|     | Mitel                                             | 通信                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• モニタリングやリプレイ検証等、審判の正確な判断をサポートするツールを提供</li> </ul>                                                                                          |
|     | NTT                                               | IT                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• NTT 社の Ultra Reality Viewing 技術を活用した高臨場感ライブ視聴体験を提供</li> </ul>                                                                            |

<sup>67</sup> 『アメリカのスポンサーシップ戦略に学ぶスポーツマーケティング』（2022 年、川上祐司）より作成

➤ 欧州サッカー主要リーグのスポンサー収益推移

下図は欧州サッカー主要リーグにおける、スポンサー収益を主とする商業収益<sup>68</sup>の推移を示したものである。2020、2021年シーズンにはコロナ禍の影響が見られるものの、欧米主要リーグの商業収益は年々拡大していることが分かる。(2012年から2021年のCAGRは、プレミアリーグ：10.9%、ラリーガ：8.1%、ブンデスリーガ：4.0%)

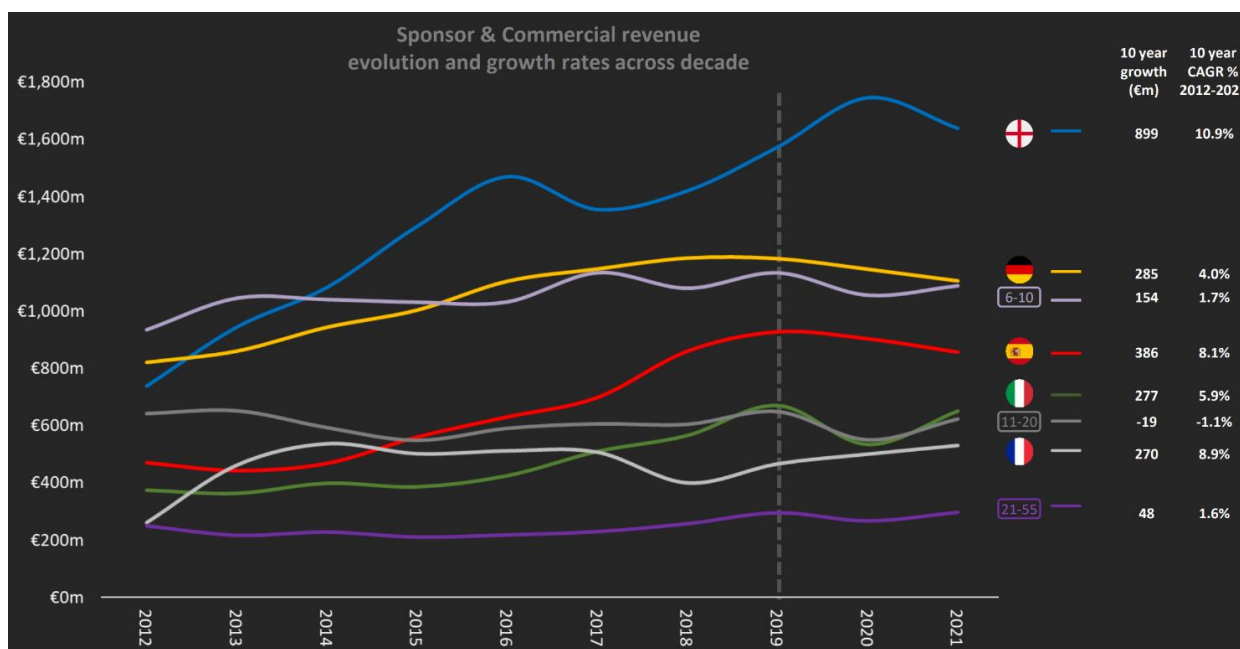


図 11.欧州主要サッカーリーグの商業収益の推移<sup>69</sup>

プレミアリーグ関係者へのヒアリングでは、スポンサー収益高騰の背景としてベッティング企業・IT企業の存在が大きいとの意見があった。

欧州の42サッカーリーグの内、16リーグでギャンブル・ベッティング関連企業がタイトルスポンサーを務めており、また、リーグ所属チームのユニフォーム胸スポンサーを務める企業についても、ギャンブル・ベッティング企業が22%であり、全業種の中で最も大きな割合を占めている<sup>70</sup>。しかし、依存症等への懸念から、欧州の18リーグでユニフォーム胸スポンサーをギャンブル・ベッティング企業が務めることが制限・禁止<sup>71</sup>されており、英国においても今後規制が行われる見込みとなっている<sup>72</sup>。

<sup>68</sup> 商業収益 (Commercial revenue) には一部ライセンス収益等も含まれる

<sup>69</sup> Commercial revenue としてライセンス料等も含む値であることに留意

<sup>70</sup> [https://editorial.uefa.com/resources/027e-174740f39cc6-d205dd2e86bf-1000/ecfl\\_bm\\_report\\_2022\\_high\\_resolution\\_.pdf](https://editorial.uefa.com/resources/027e-174740f39cc6-d205dd2e86bf-1000/ecfl_bm_report_2022_high_resolution_.pdf)

<sup>71</sup> [https://editorial.uefa.com/resources/027e-174740f39cc6-d205dd2e86bf-1000/ecfl\\_bm\\_report\\_2022\\_high\\_resolution\\_.pdf](https://editorial.uefa.com/resources/027e-174740f39cc6-d205dd2e86bf-1000/ecfl_bm_report_2022_high_resolution_.pdf)

<sup>72</sup> <https://www.sportspromedia.com/news/premier-league-clubs-betting-shirt-sponsor-voluntary-ban/>

## プレミアリーグ関係者へのヒアリング内容

### 【プレミアリーグのスポンサー収益高騰の背景】

- デスクトップ調査の内容はおおむね正しくベッティングや IT 企業の存在感は大きい。現在は、クリプトが勢いを増している。スポンサー企業のトレンドは 3~5 年周期で変化があり、これは産業構造や市場の動向と大きく関係する。
- （企業はなぜこれだけ高額のスポンサー費用を払うのか。そしてどのようなメリットを手にするのか。）  
一言で言えば露出とそれに伴うブランド価値の向上である。クラブは、ユニフォーム、施設内等あらゆるアセットを企業の露出に活用するための工夫をしている。他には、例えば試合のチケット、サッカー教室への参加等、副次的なメリットも存在する。  
このような理由から、スポンサーは BtoC の企業であることが多かったが、BtoB の企業も一定数存在する。その背景には、クラブが行うスポンサー向けのカンファレンスの存在が大きい。これは年に 1 度、数日をかけて行うもので、著名人やクラブのスポンサーが一堂に集う。地域の BtoB 企業にとっては、多くの企業に対し効率的に商談をする機会となっている。また、マンチェスターユナイテッドは世界中の 10 以上の金融機関とスポンサー締結をしており、金融機関向けサービスを展開する BtoB 企業にとっても重要な機会になっている。また、中国の製薬会社がスポンサーに就任したこともあるが、これは中国外への進出に向けて信頼を買ったものと考えられる。
- 現在、ベッティングはやや落ち着いてきており、最も勢いがあるのはクリプトである。  
約 7 年前、ベッティング業界は新規参入企業が乱立し、し烈な競争が行われていたため、多くの企業がクラブの言い値でスポンサーに就任していた。現在ではある程度勝者が決まっており、財務的に過度の負担を負ってまでスポンサーに就くメリットがないだろう。今日、クリプトはまさに 7 年前のベッティングのような状況であり、FTX は多くのスポンサーを務めていたが破綻した。
- 最も、FTX の例はスポンサー費用が破綻の原因ではないが、新興企業が無理をして莫大なスポンサー費用を支払っていることは事実である。放映権でも先述のとおり、過度な商業化のデメリットであり、リーグやクラブは取引先の企業をより慎重に見極める必要がある。この点、NFL 等米国のリーグは慎重な選定をすることが多い。例えばコカ・コーラ、ペプシ等安定した産業の大手企業とスポンサー契約を締結することが多いように見受けられる。
- 英国政府でも、ベッティングのユニフォームスポンサーが過度であることを危惧しており、規制が行われる見込みである。

～プレミアリーグにおけるベッティング企業のスポンサーについて～  
(『DX時代のスポーツビジネス・ロー入門』(2021年、稲垣弘則)からの抜粋)

英国では、いわゆる「インテグリティ・フィー」とよばれる、ブックメーカーがスポーツベッティングから得た収益の一定割合をスポーツ団体に分配する制度は整備されておらず、ブックメーカーからスポーツ団体への収益の還元はスポンサー契約によるスポンサー料の形で行われている。2021年～2022年シーズンのプレミアリーグ(イングランドプロサッカー1部リーグ)においては、全20チームのうち、実に9チームでユニフォームの「胸スポンサー」がブックメーカーとなっている。

もっとも、2020年12月から英国政府がギャンブル法制度の包括的な見直しを開始したことで、ギャンブル依存症の予防や青少年保護の観点から、スポーツのライブ中継におけるブックメーカーの広告を禁止することや、ブックメーカーによる「胸スポンサー」を禁止することが議論に挙がっており、これに伴うベッティング収益のスポーツ団体に対する資金循環の減少の可能性が懸念されているようである。

### ～参考情報 ①新しい収益源～

アメリカにおけるスポーツベッティングの掛け金総額は 572.2 億ドル（2021 年）<sup>73</sup>、イギリスにおけるオンラインスポーツベッティングの掛け金総額は 266 億ポンド（2019 年 4 月～2020 年 3 月）と推計されている。

一方、NFL 関係者へのヒアリングでは、ベッティングの掛け金がリーグに還元される仕組みはなく、リーグが得る収益は関連事業者からのスポンサー収益に限定されるとの意見があった。また、リーグのパートナーシップ締結は、収益目的というよりも現時点ではファンエンゲージメントの目的が強いという意見も挙がった。

#### NFL 関係者へのヒアリング内容

- 現時点では消費者が賭けた金額がリーグに還元される仕組みはない。あくまでもベッティング関連事業者からのスポンサー収益に限定される。
- （スポーツ産業では NFT やクリプト等、新たな収益源が増えているが、そのような企業の多くはスタートアップで NFL に対しスポンサー料を払うだけの財源がないものと推察される。一方で消費者からの直接的収入も NFL にとっては比較的安価であると思われるが、NFL ではどのような目的で取り組んでいるのか。）

収益性については指摘のとおりで、現時点ではどちらかというファンエンゲージメント施策の側面が強い。 NFT で言えば、Dapper Labs とスポンサーシップを締結したが、他社のスポンサー料と比較するとその規模は相当小さい。またクリプトについては極めて慎重に動向を見ている状態であり、現時点で積極的に連携することは考えていない。ベッティング企業に関しては数社が IPO を行ったこともあり、企業に対し投資家からの圧力がかかっている。したがって、NFL やスポーツリーグとの連携を進めているが、現時点で黒字化には至っていない。今後、多額のスポンサー料の出費には慎重になることが想定される。

- （トークンエコノミー等の構想は考えているか。）  
現時点では検討に至っていない。NFL は、潤沢な放映権収益やスポンサー収益があり、リスクを取ってまで新たな領域に挑戦するメリットが少ない。オーナー陣も慎重な判断を行うことが大半である。まずは他リーグや規制当局の動向を観察し、数年単位で向き合っていくことになるだろう。最も、同じ米国リーグでも NBA は真っ先に新たなテクノロジーに取り組むスタンスであり、この点はリーグの経営戦略に差がある。

<sup>73</sup>[https://www.meti.go.jp/shingikai/mono\\_info\\_service/sports\\_content/pdf/20221207\\_1.pdf](https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/sports_content/pdf/20221207_1.pdf)

### ～参考情報 ②移籍金市場～

「移籍金」とは、プロ選手が契約期間満了前に移籍する場合、移籍元クラブ（売り手）が移籍先クラブ（買い手）に請求する移籍補償金（違約金）のことを指しており、金額は両クラブの合意によって決定される<sup>74</sup>。また、選手が現所属チームとの契約を保持したまま、期間を定めて他チームへ移籍する制度も存在する<sup>75</sup>。その場合、移籍先から移籍元に対してレンタル料を支払う形が一般的である。

下図は UEFA 加盟国のリーグに所属するチームが、選手獲得に支出する金額の合計を示したものである。コロナ禍の影響で 2020/21 年、2021/22 年シーズンには落ち込みが見られるものの、2019/20 シーズンには取引額の合計が 83 億ユーロを記録しており、年々その額は増加している（2013 年から 2019 年にかけての CAGR は 14%）。

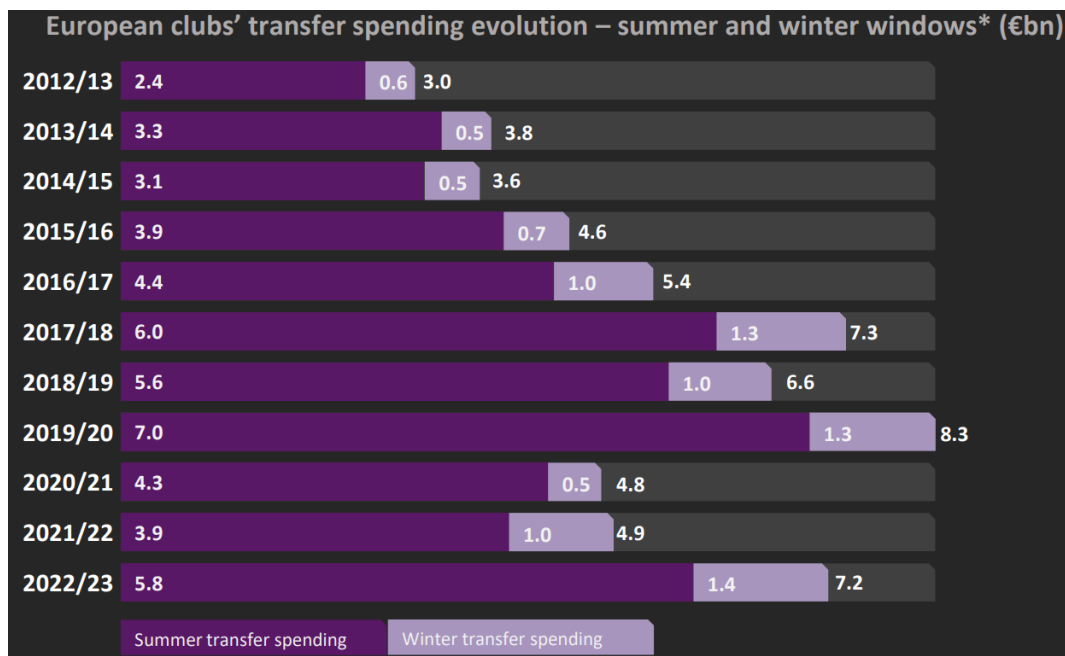


図 12. UEFA 加盟国のリーグにおける移籍金支出額推移（合計）<sup>76</sup>

<sup>74</sup> 契約が満了している選手が移籍する際には移籍保証金は発生しない。

<sup>75</sup> 一般的にレンタル移籍・期限付き移籍と称される場合が多い。

<sup>76</sup> [https://editorial.uefa.com/resources/027e-174740f39cc6-d205dd2e86bf-1000/ecfl\\_bm\\_report\\_2022\\_high\\_resolution\\_.pdf](https://editorial.uefa.com/resources/027e-174740f39cc6-d205dd2e86bf-1000/ecfl_bm_report_2022_high_resolution_.pdf)

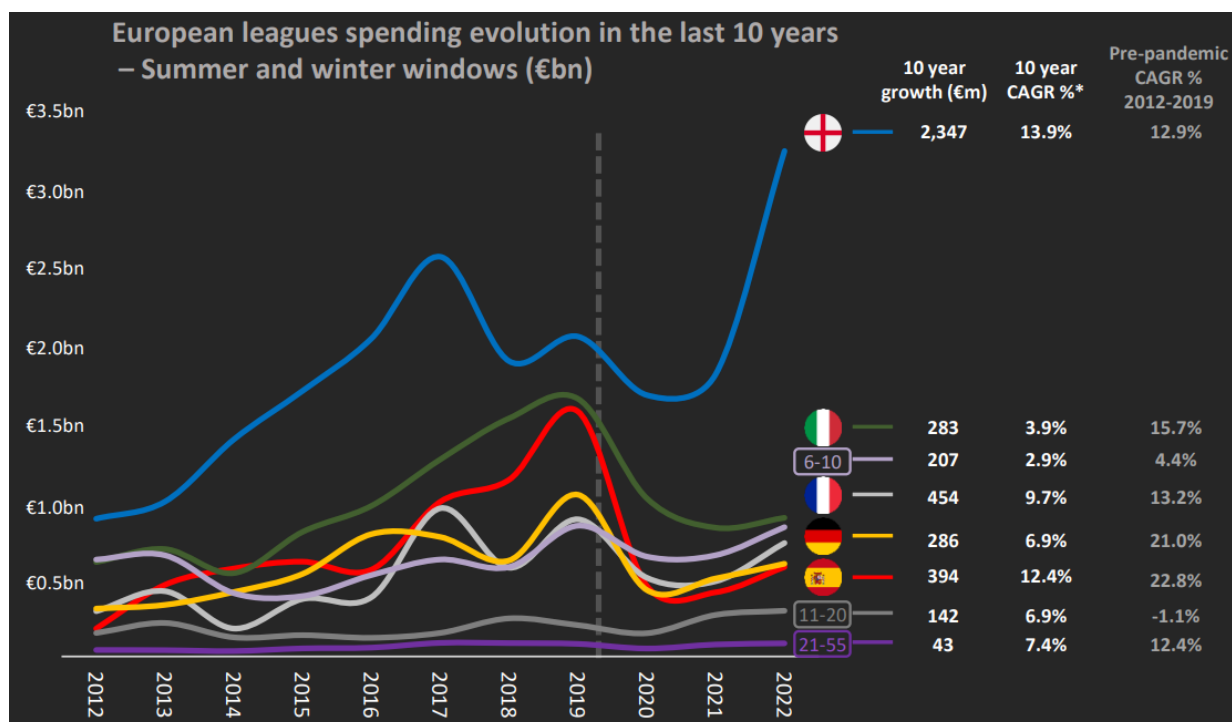


図 13.欧州主要リーグにおける移籍金支出額推移（国別）<sup>77</sup>

<sup>77</sup> [https://editorial.uefa.com/resources/027e-174740f39cc6-d205dd2e86bf-1000/ecfl\\_bm\\_report\\_2022\\_high\\_resolution\\_.pdf](https://editorial.uefa.com/resources/027e-174740f39cc6-d205dd2e86bf-1000/ecfl_bm_report_2022_high_resolution_.pdf)

また、下表は、欧州サッカーリーグの収益額上位 10 クラブの収支（2021 年）を整理したものである。移籍金に関するデータのあるクラブでは移籍収支がいずれも赤字であり、選手獲得に多くの支出を行っていることが分かる。また、収益に占める人件費の割合が低いほどクラブ経営に余裕があると言われている<sup>78</sup>が、FC Barcelona, Paris Saint-Germain, Chelsea, Juventus では 70%を超える値となっている。

表 9.欧州ビッグクラブの収支（2021 年 単位：million）<sup>79</sup>

| #  | クラブ名                    | 収益総額    | 移籍収支      | 移籍金収益  | 移籍金支出    | 人件費/収益             |
|----|-------------------------|---------|-----------|--------|----------|--------------------|
| 1  | Manchester City (英)     | €644.9  | (€112.4)  | €106.4 | (€218.8) | 62%                |
| 2  | Real Madrid (西)         | €640.7  | (€86.8)   | €131.4 | (€44.7)  | 63%                |
| 3  | Bayern Munich (独)       | €611.4  | -         | €32.5  | -        | 53% <sup>80</sup>  |
| 4  | FC Barcelona (西)        | €582.1  | (€24)     | €66.8  | (€90.8)  | 84%                |
| 5  | Manchester United (英)   | €558    | (€106.2)  | €24.5  | (€130.7) | 65%                |
| 6  | Paris Saint-Germain (仏) | €556.2  | -         | -      | -        | 109% <sup>81</sup> |
| 7  | Liverpool (英)           | €550.4  | -         | -      | -        | 64%                |
| 8  | Chelsea (英)             | €493.1  | (€214)    | €35.4  | (€249.4) | 77%                |
| 9  | Juventus (伊)            | €433.5  | (€93.3)   | €44    | (€137.3) | 74%                |
| 10 | Tottenham Hotspur (英)   | €406.2m | (€103.1m) | €15m   | (€118m)  | 57%                |

一方、2022 年 12 月時点で FIFA ランキング 4 位であるベルギーのサッカーリーグ（ベルギー・ファースト・ディヴィジョン A）は、若手選手の活躍する育成リーグとしても知られており、選手の売却益をチームの発展に活用している。

2016-17 シーズンでは、リーグ 1 部・2 部に所属する 24 チームの収益に関し、移籍による利益（選手売却費用から選手獲得費用を引いた額）が €97.1 million であり、収益源の中で最も大きな割合を占めている<sup>82</sup>（チケット収益：€82.6 million、放映権収益：€62.5 million、スポンサー収益：€58.5 million<sup>83</sup>）。

<sup>78</sup> <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/03/jp-sports-advisory-20150715.pdf>

<sup>79</sup> 「Football Money League 2022」のデータを元に作成（表内に注釈の有る数値は、別の出典より数値を抽出）

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/deloitte-uk-dfml22.pdf>

<sup>80</sup> 「The European Club Footballing Landscape」より 2022 年の数値

[https://editorial.uefa.com/resources/027e-174740f39cc6-d205dd2e86bf-1000/ecfl\\_bm\\_report\\_2022\\_high\\_resolution\\_.pdf](https://editorial.uefa.com/resources/027e-174740f39cc6-d205dd2e86bf-1000/ecfl_bm_report_2022_high_resolution_.pdf)

<sup>81</sup> 「The European Club Footballing Landscape」より 2022 年の数値

[https://editorial.uefa.com/resources/027e-174740f39cc6-d205dd2e86bf-1000/ecfl\\_bm\\_report\\_2022\\_high\\_resolution\\_.pdf](https://editorial.uefa.com/resources/027e-174740f39cc6-d205dd2e86bf-1000/ecfl_bm_report_2022_high_resolution_.pdf)

<sup>82</sup> 「Socio-economic impact assessment of the Pro League on the Belgian economy」を参照

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/be/Documents/strategy/Deloitte%20Belgium%20-%20The%20socio-economic%20impact%20of%20the%20Pro%20League%20on%20the%20Belgian%20economy%20-%20Pro%20League%20.pdf>

<sup>83</sup> 移籍金等を除いた収益の総額は €316 million

### ○連帯貢献金制度 (Solidarity mechanism)

選手を獲得するクラブから売却するクラブに支払われる移籍補償金に関して上述したが、それ以外にも、選手を獲得するクラブから選手を育成したクラブに資金が支払われる、連帯貢献金制度 (Solidarity mechanism) という FIFA が定める仕組みが存在する<sup>84 85</sup>。

連帯貢献金制度は、プロ選手が契約期間内に国際移籍をする際、移籍先クラブが、12 歳から 23 歳のシーズンまでに選手が所属した全クラブに対して、育成の対価として移籍金の最大 5%<sup>86</sup>を支払う制度である。

連帯貢献金を受け取るためには、選手を育成したクラブが所定のフォーマットを用いて申請する必要がある。また、連帯保証金は、移籍時の選手の年齢は関係なく、選手が国際移籍をする度に申請することが可能である。

選手を育成したクラブが受け取ることのできる金額は、12～23 歳の内に当該選手が所属していた年数で決定される。具体的には、12～15 歳に所属したチームは移籍金の 0.25%×在籍年数、16～23 歳に所属したチームは移籍金の 0.25%×在籍年数の金額を受けとることができる。

例えば、2023 年 3 月時点で、アーセナル（イングランド）に所属する富安健洋選手の場合、12 歳～19 歳はアビスパ福岡（日本）の下部組織及びトップチームに所属しており、2018 年 1 月にシント＝トロイデン VV（ベルギー）に移籍、その後、2019 年 7 月にボローニャ（イタリア）、2021 年 8 月にアーセナルに移籍した。ボローニャ移籍時の移籍補償金は 10 億円、アーセナル移籍時の移籍補償金は 30 億円と推定されるが、その際にアビスパ福岡が受け取った連帯貢献金は、ボローニャ移籍時は 2,750 万円、アーセナル移籍時は 8,250 万円の移籍貢献金を受け取っていると推計される<sup>87</sup>。

一方、日本での連帯貢献金制度の活用状況に関し、「FIFA の「連帯貢献金」制度とその法的諸問題」<sup>88</sup>では、「学校が当事者になるために連帯貢献金を受け取らないケースがある」ことや、制度が複雑なため「同制度が十分に活用されているとは言い難い」ことを指摘している。

<sup>84</sup> その他にも、育成補償金 (Training Compensation) という、移籍補償金が発生しない場合にも育成元クラブにお金支払われる制度も存在する。

<sup>85</sup> 連帯貢献金については、FIFA のレギュレーション (<https://digitalhub.fifa.com/m/41c272bcb3b19df/original/c83ynehmkp62h5vgwg9g-pdf.pdf>)、  
「FIFA の「連帯貢献金」制度とその法的諸問題-連帯貢献金の支払いをめぐるスポーツ仲裁裁判所 (CAS) の仲裁判断と FIFA の紛争解決機関 (DRC) の裁定の分析を中心として-」(愛知県立大学 杉原周治、2022 年) 等の内容より作成

<sup>86</sup> 12 歳から 23 歳のシーズンまでに選手が所属した全クラブに支払う金額の総計

<sup>87</sup> 移籍補償金の 2.75%を連帯貢献金として得ることができると推測 (0.25%×3 年 (13 歳～15 歳) + 0.5%×4 年 (16 歳～19 歳))。下記報道等を参照

<https://spaia.jp/column/soccer/ws/19254>

<sup>88</sup> [https://researchmap.jp/shuji\\_sugihara/published\\_papers/37062821/attachment\\_file.pdf](https://researchmap.jp/shuji_sugihara/published_papers/37062821/attachment_file.pdf)

### ～参考情報 ③国横断の大会の分配金～

#### ○UEFA

UEFA は主催大会の放映権収益増などを背景として収益を拡大しており、それに伴って主催大会への出場チームに対する分配金も増加している。下図は UEFA から欧州各国クラブへの分配金の推移だが、主要 5 リーグにおいて、2012 年から 2021 年にかけての CAGR が 10%を超えている（プレミアリーグ：11.6%、ラリーガ：13.0%、ブンデスリーガ：10.7%、セリエ A：12.0%、リーグ 1：16.3%）。

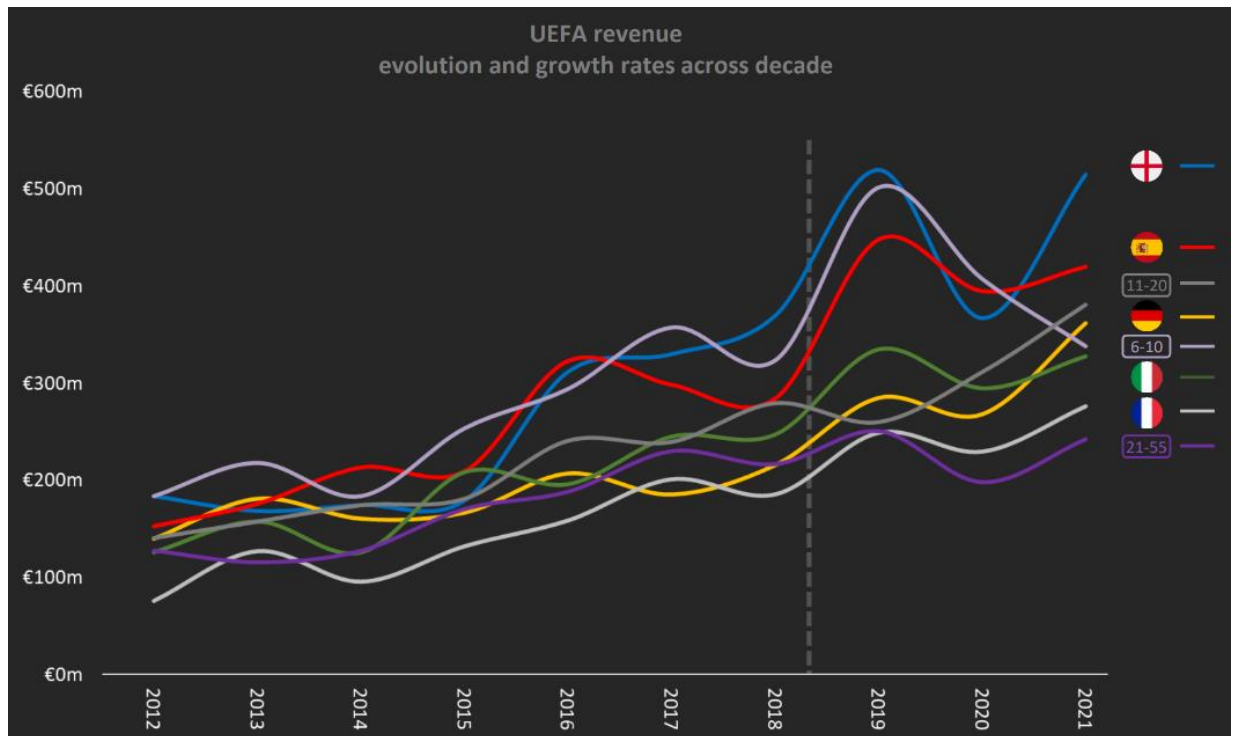


図 14.UEFA から欧州各国クラブへの分配金推移<sup>89</sup>

また、UEFA のレポートによると、2022 年シーズンにおける欧州クラブの総収益の内、UEFA からの分配金が占める割合は 13%であり、放映権収益、スポンサー収益、チケット収益、移籍金収益に次ぐ、重要な収益源となっている（プレミアリーグ：12%、ラリーガ：15%、ブンデスリーガ：16%、セリエ A：15%、リーグ 1：15%）<sup>90</sup>。

<sup>89</sup> [https://editorial.uefa.com/resources/027e-174740f39cc6-d205dd2e86bf-1000/ecfl\\_bm\\_report\\_2022\\_high\\_resolution\\_.pdf](https://editorial.uefa.com/resources/027e-174740f39cc6-d205dd2e86bf-1000/ecfl_bm_report_2022_high_resolution_.pdf)

<sup>90</sup> [https://editorial.uefa.com/resources/027e-174740f39cc6-d205dd2e86bf-1000/ecfl\\_bm\\_report\\_2022\\_high\\_resolution\\_.pdf](https://editorial.uefa.com/resources/027e-174740f39cc6-d205dd2e86bf-1000/ecfl_bm_report_2022_high_resolution_.pdf)

## ○FIFA

FIFA ワールドカップの賞金は出場国の NF に分配されるが、その額は大会毎に増加している。2022 年カタールワールドカップ（男子）では総額 \$ 440 million が分配され、2023 年オーストラリア・ニュージーランドワールドカップ（女子）では \$ 60 million の賞金が分配される予定である。なお、2022 年カタール大会の支出の内、分配金は 26%を占めており最も大きな割合を占めている。



図 15. FIFA ワールドカップ分配金推移<sup>91</sup>

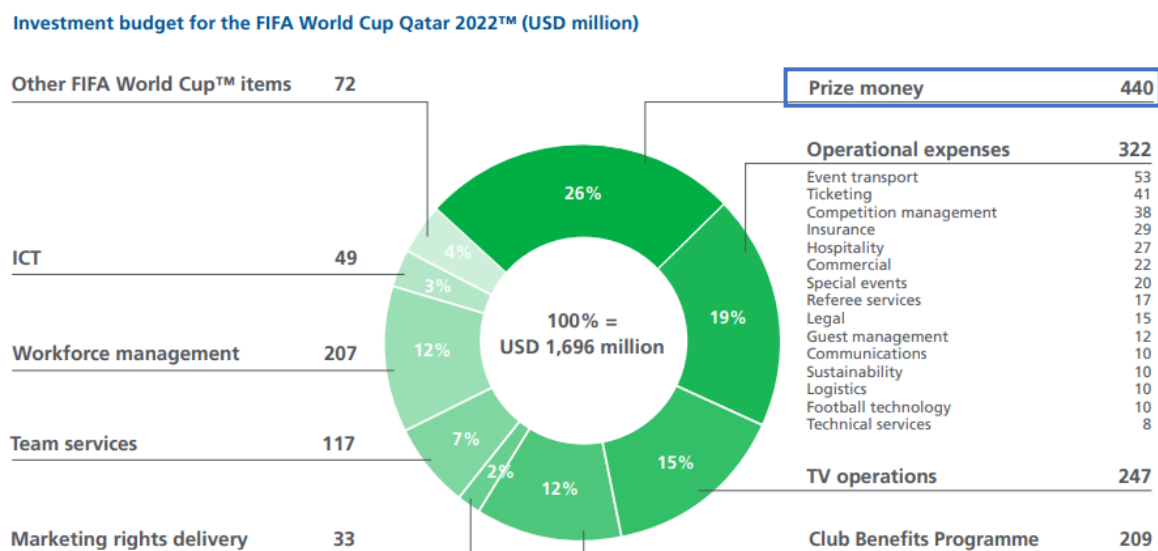


図 16. 2022 年カタールワールドカップの支出内訳<sup>92</sup>

<sup>91</sup> [https://www.fifpro.org/media/vd1pbtbj/fifpro-womens-report\\_eng-lowres.pdf](https://www.fifpro.org/media/vd1pbtbj/fifpro-womens-report_eng-lowres.pdf)

<sup>92</sup> FIFA Annual report より

# ○IOC<sup>93</sup>

IOC も年々収益を拡大しており、2001-2004 年に 30 億ドルであった収益が、2017-2021 年には 76 億ドルまで増加した。なお、2017-2021 年の収益の内、61%を放映権収益が占め最大の割合となっている。

また、IOC は各大会において、各国のオリンピック委員会、IF 等に対して分配金を提供しているが、2012 年のロンドン大会以降、夏季オリンピックの際には 540million ずつ、2010 年のバンクーバー大会以降、冬季オリンピックの際には約 200million の分配金を提供している。

表 10.IOC からオリンピック委員会、IF への分配金<sup>94</sup>

|        |                     | Olympic Solidarity/National Olympic Committees (OS/NOCs) | International Federations (IFs) |
|--------|---------------------|----------------------------------------------------------|---------------------------------|
| Summer | Athens 2004         | 234 million                                              | 257 million                     |
|        | Beijin 2008         | 301 million                                              | 297 million                     |
|        | London 2012         | 520 million                                              | 520 million                     |
|        | Rio 2016            | 540 million                                              | 540 million                     |
|        | Tokyo 2020          | 540 million                                              | 540 million                     |
| Winter | Salt Lake City 2002 | 87 million                                               | 92 million                      |
|        | Turin 2006          | 136 million                                              | 128 million                     |
|        | Vancouver 2010      | 215 million                                              | 209 million                     |
|        | Sochi 2014          | 199 million                                              | 199million                      |
|        | PyeongChang 2018    | 215 million                                              | 215 million                     |

<sup>93</sup> 数値は IOC アニュアルレポートを参照

<sup>94</sup> IOC アニュアルレポートより作成

## イ. スタジアム・アリーナ

本項では、主にアメリカのスタジアム・アリーナの資金調達及び収支について記載する。

### ➤ アメリカのスタジアム・アリーナの資金調達

「米国のスタジアムファイナンス」<sup>95</sup>によると、アメリカでは、スタジアム・アリーナを利用するプロスポーツチーム（或いはチームオーナー）と地方公共団体等の公的部門がスタジアム・アリーナの建設費を共同で負担する、いわゆる Public-Private Partnership の形をとることが一般的とされている。

また、同レポートによると、1990 年から 2002 年までに建設された 60 のスタジアム・アリーナの建設費総額は約 180 億ドルに上るが、そのうち公的資金の投入額は約 104 億ドルであり、58%を占めているとされている。

（参考）公的資金の調達と返済原資について（「米国のスタジアムファイナンス」より）

#### ①Pay-as-you-go

：増税により、スタジアム建設コストによる負担額に見合った予算を同一年度に確保する手法。

#### ②地方債の発行

：負債による調達の場合、スタジアムの立地する州や郡、市、あるいはその関係機関などの公的部門がスタジアムプロジェクトを目的に地方債を発行する。その償還期限は、スタジアムの耐用年数に相当する 20~30 年程度が一般的である。地方債の返済原資としては、スタジアムが立地する地域における税収入が一般的である。例えば、観光客に課されるホテル税・レンタカー税・コンベンション施設利用税、スタジアム立地地域における一般売上税、消費税、入場税、宝くじ収入、事業税などが該当する。

下図は 1970 年から 2020 年までのアメリカのスタジアム・アリーナの建設費を事例毎にマッピングしたものである。この図を見ると、2010 年以降建設された全てのスタジアム・アリーナにおいて建設費用が 5 億ドルを超えており、近年、建設費が高額化していることが伺える。

「米国のスタジアムファイナンス」によると、建設コストの高額化の理由として、①多くの収入を生み出すための施設・設備とするために、大型化が進み贅沢に作られていること、②ダウンタウンの再開発地区にスタジアムが建設される事例が見られ、土地取得・インフラ整備に多くの費用が掛かることが挙げられている。

<sup>95</sup> [https://www.dbj.jp/investigate/archive/report/area/newyork\\_s/pdf\\_all/89.pdf](https://www.dbj.jp/investigate/archive/report/area/newyork_s/pdf_all/89.pdf)

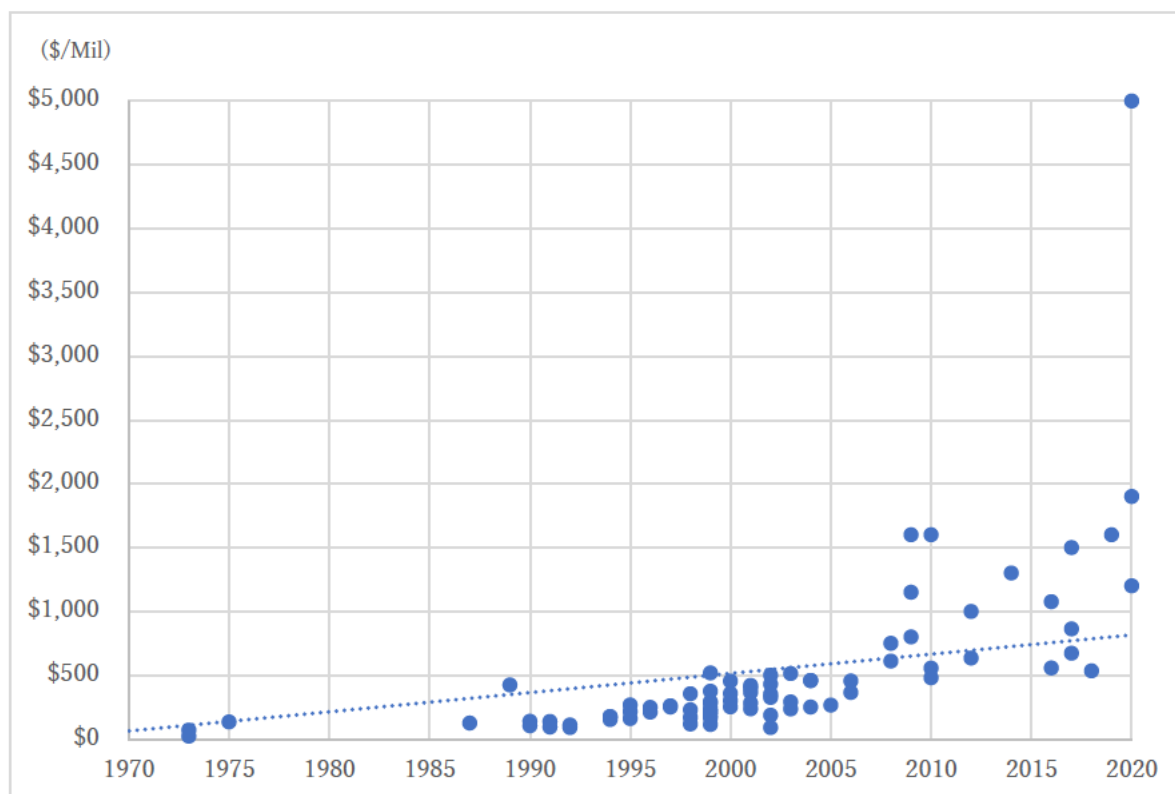


図 17.アメリカのスタジアム・アリーナ建設費<sup>96</sup>

下表は、2009 年から 2020 年にアメリカで建設されたスタジアム・アリーナの建設費総額、および、建設に当たって投入された公的資金をまとめたものである。建設費総額である約 240 億ドルに対して、投入された公的資金は約 77 億ドルとなっており、その割合は約 32 パーセントとなっている。この数値は、前述した 1990 年～2002 年のスタジアム・アリーナへの公的資金の投入割合の推計値 58%の半分程であるが、建設費の高騰に伴い、従来よりも民間資金の割合が増加していることが分かる。

背景として、建設費の高騰に伴い、公的資金の投入が住民投票<sup>97</sup>で否決される事例が多くなった可能性が推察される。例えば、サンフランシスコ 49ers のホームスタジアムであるリーバイスタジアムは、行政側の出資金額をめぐる訴訟があり、最終的にその資金の大半が民間資金で賄われることとなった。

<sup>96</sup> Sports Facility report における NFL, NBA, MLB のスタジアム・アリーナのデータより作成

<https://law.marquette.edu/national-sports-law-institute/sports-facility-reports-volume-21-202>

<sup>97</sup> スタジアム・アリーナの建設・改築に当たり公的資金を投入するためには、住民投票で賛意を得る必要がある。

表 11.アメリカのスタジアム・アリーナの建設資金、投入された公的資金（2009～2020 年）<sup>98</sup>

| スタジアム・アリーナ名                   | 建設年  | 建設費 (\$/Mil) | 公的資金の割合(%)  | 投入された公的資金 (\$/Mil) |
|-------------------------------|------|--------------|-------------|--------------------|
| SoFi Stadium                  | 2020 | 5,000        | 0%          | 0                  |
| Allegiant Stadium             | 2020 | 1,900        | 39.40%      | 749                |
| Globe Life Field in Arlington | 2020 | 1,200        | 71%         | 852                |
| Chase Center                  | 2019 | 1,600        | 0%          | 0                  |
| Fiserv Forum                  | 2018 | 534          | 46%         | 246                |
| Mercedes-Benz Stadium         | 2017 | 1,500        | 100%        | 1,500              |
| Truist Park                   | 2017 | 672          | 58%         | 390                |
| Little Caesars Arena          | 2017 | 862.90       | 37.50%      | 324                |
| U.S. Bank Stadium             | 2016 | 1,076        | 51%         | 549                |
| Golden 1 Center               | 2016 | 557          | 46%         | 256                |
| Levi's Stadium                | 2014 | 1,300        | 12%         | 156                |
| Marlins Park                  | 2012 | 634          | 80.30%      | 509                |
| Barclays Center               | 2012 | 1,000        | 40%         | 400                |
| MetLife Stadium               | 2010 | 1,600        | 0%          | 0                  |
| Target Field                  | 2010 | 555          | 64%         | 355                |
| Amway Center                  | 2010 | 480          | 87.50%      | 420                |
| AT&T Stadium                  | 2009 | 1,150        | 30%         | 345                |
| Citi Field                    | 2009 | 800          | 20.55%      | 164                |
| Yankee Stadium                | 2009 | 1,600        | 32%         | 512                |
|                               |      | 計：24,021 (①) | 32.2% (②/①) | 計：7,726 (②)        |

ただし、スタジアム・アリーナの建設に公的資金が全く投入されておらず、完全に民間資金を用いる事例は 12%であり、公的資金が投入されている事例が 88%を占めている（1960 年以降建設された 83 のスタジアム・アリーナの内、公的資金が投入されていない事例は 10 個）。

<sup>98</sup> Sports Facility report における NFL, NBA, MLB のスタジアム・アリーナのデータより、2009 年以降に建設されたものを抽出し作成

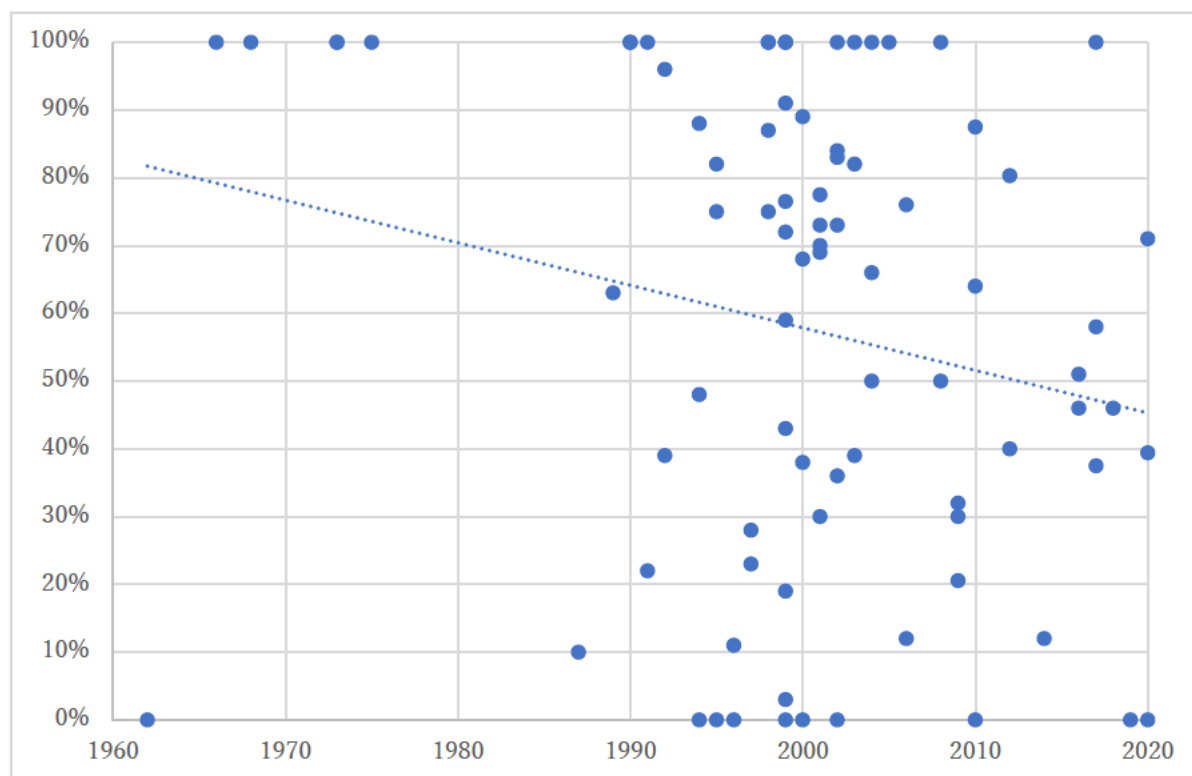


図 18.アメリカのスタジアム・アリーナ建設費に占める公的資金の割合と建設年の関係<sup>99</sup>

また、『スマートベニューハンドブック』（2020 年、日本政策投資銀行）では、近年、ネーミングライツ料の前払い金や特別目的税で得られた収益を建設資金として充当する等、建設資金の調達方法が多様化していることが指摘されている。特に、ネーミングライツに関しては、2019 年にはアメリカ 4 大プロスポーツリーグの 122 チーム中、約 8 割のチームがスタジアムやアリーナのネーミングライツ契約を行っているとされている<sup>100</sup>。

下表では、近年アメリカおよび日本で締結されたネーミングライツ契約の事例をまとめている。アメリカでは、金額は数億ドル以上、期間は 20 年以上の契約が締結されており、日本と比較して高額かつ長期契約となっていることが伺える。

表 12.アメリカのスタジアム・アリーナのネーミングライツ契約<sup>101</sup>

| スタジアム・アリーナ名     | 業種   | 契約額総額<br>(※120 円換算)     | 契約期間        | 契約年数 | 年平均<br>(億円) |
|-----------------|------|-------------------------|-------------|------|-------------|
| クリプト・ドットコム・アリーナ | クリプト | 7 億ドル (約 840 億円)        | 2021-2041 年 | 20   | 42          |
| スコシアバンク・アリーナ    | 金融   | 6 億 3900 万ドル (約 767 億円) | 2017-2038 年 | 21   | 34.8        |

<sup>99</sup> Sports Facility report における NFL, NBA, MLB のスタジアム・アリーナのデータより作成  
<https://law.marquette.edu/national-sports-law-institute/sports-facility-reports-volume-21-202>

<sup>100</sup> 『アメリカのスポーツ現場に学ぶマーケティング戦略』（2019 年、川上 祐司）より

<sup>101</sup> 『アメリカのスポンサーシップ戦略に学ぶスポーツマーケティング』（2022 年、川上祐司）より作成

|                  |       |                                           |                     |    |         |
|------------------|-------|-------------------------------------------|---------------------|----|---------|
| アレジアント・スタジアム     | 航空    | 5 億ドル (約 600 億円)                          | 2019-2039 年         | 20 | 30      |
| メットライフ・スタジアム     | 金融    | 4 億 2500 万-6 億 2500 万ドル<br>(約 510-750 億円) | 2010-2036 年         | 26 | 19.6-29 |
| SoFi スタジアム       | IT・金融 | 4 億ドル (約 480 億円)                          | 2019-2039 年         | 20 | 24      |
| シティ・フィールド        | 金融    | 4 億ドル (約 480 億円)                          | 2006-2028 年         | 22 | 21.8    |
| クライメット・プレッジ・アリーナ | IT    | 3 億-4 億ドル<br>(約 360-480 億円)               | 2019-2040 年<br>(推定) | -  | -       |
| チェイス・センター        | 金融    | 3 億-4 億ドル (約 360-480 億円)                  | 2016-2040 年         | 24 | 15-20   |
| メルセデス・ベンツ・スタジアム  | 自動車   | 3 億 2400 万ドル (約 389 億円)                   | 2015-2043 年         | 28 | 13.9    |

表 13.日本のスタジアム・アリーナのネーミングライツ契約

| スタジアム・アリーナ名                            | 業種   | 契約額総額       | 契約期間                        | 契約年数     | 年平均 (億円)           |
|----------------------------------------|------|-------------|-----------------------------|----------|--------------------|
| エスコンフィールド HOKKAIDO <sup>102</sup>      | 不動産  | 50 億円～ (推定) | 2020 年 1 月～                 | 10～ (推定) | 5 (推定)             |
| ZOZO マリンスタジアム <sup>103</sup>           | EC   | 31 億円       | 2016 年 11 月～<br>2026 年 11 月 | 10       | 3.1                |
| 味の素スタジアム <sup>104</sup>                | 食品   | 11 億 5 千万円  | 2019 年 3 月～<br>2024 年 2 月   | 5 (更新)   | 2.3                |
| MAZDA Zoom-Zoom スタジアム広島 <sup>105</sup> | 自動車  | 11 億円       | 2019 年 4 月～<br>2024 年 3 月   | 5 (更新)   | 2.2                |
| 楽天モバイルパーク宮城 <sup>106</sup>             | EC   | 6 億 300 万円  | 2023 年 1 月～<br>2025 年 12 月  | 3 (更新)   | 2                  |
| 日産スタジアム <sup>107</sup>                 | 自動車  | 6 億円        | 2021 年～2026 年               | 5 (更新)   | 1.2 <sup>108</sup> |
| サンガスタジアム by Kyocera <sup>109</sup>     | 電子部品 | 20 億円       | 2020 年～2040 年               | 20       | 1                  |

<sup>102</sup> <https://www.asahi.com/articles/ASN1Y4CLXN1YIPE00T.html>

<sup>103</sup>

[https://www.nikkei.com/article/DGXLASDZ17HL9\\_X11C16A1TI5000/#:~:text=%E6%9C%9F%E9%96%93%E3%81%AF2026%E5%B9%B411,%E8%A7%A3%E9%99%A4%E3%82%92%E7%94%B3%E3%81%97%E5%87%BA%E3%81%A6%E3%81%84%E3%81%9F%E3%80%82](https://www.nikkei.com/article/DGXLASDZ17HL9_X11C16A1TI5000/#:~:text=%E6%9C%9F%E9%96%93%E3%81%AF2026%E5%B9%B411,%E8%A7%A3%E9%99%A4%E3%82%92%E7%94%B3%E3%81%97%E5%87%BA%E3%81%A6%E3%81%84%E3%81%9F%E3%80%82)

<sup>104</sup> <https://www.ajinomotostadium.com/news/2018/10/1774.php>

<sup>105</sup> <https://newsroom.mazda.com/ja/publicity/release/2019/201903/190301b.html>

<sup>106</sup> <https://www.pref.miyagi.jp/soshiki/sports/miyakyuu.html>

<sup>107</sup> [https://shin-yoko.net/2020/09/16/naming\\_rights-3/](https://shin-yoko.net/2020/09/16/naming_rights-3/)

<sup>108</sup> 最初の 3 年は年 1 億円、残りの 2 年を年 1 億 5000 万円。2005 年 3 月の契約当初の契約金額は年間 4 億 7000 万円

<sup>109</sup> <https://project.nikkeibp.co.jp/atclppp/PPP/434167/041600178/>

|                                        |     |     |                     |   |   |
|----------------------------------------|-----|-----|---------------------|---|---|
| ヤンマースタジアム長居/ヤンマーフィールド長居 <sup>110</sup> | 発動機 | 1億円 | 2022年4月～<br>2023年3月 | 1 | 1 |
|----------------------------------------|-----|-----|---------------------|---|---|

企業がネーミングライツ契約を締結する理由として、有識者へのヒアリングでは、一般的に言われる企業ブランディングの他に、（企業本社とスタジアム・アリーナ拠点が同自治体である場合）地域住民・従業員に対する便益の対価としての企業への税制優遇という意見が見られた。

#### 英国スタジアム・アリーナ関係者へのヒアリング内容

- （命名権はなぜこれだけ長期的かつ大型の契約が成立するのか。）  
いくつかのパターンに分かれる。  
1つ目は特にアメリカに多いが、実は大半のスタジアムにおいて命名権を購入した企業の本社がスタジアムの本拠地と同自治体内に存在する。このような場合、企業は従業員（多くの場合地域住民）や地域住民向けのアクティベーション施策等を行うことが多く、そのような地域貢献の取り組みが地方政府から認められれば、税制優遇を受けることができる。  
2つ目は、ブランディングの観点である。例えば Crypto.com のような新興企業は NBA のアリーナに冠がつくことで企業の信頼を向上させることができる。また、特定のマーケットに進出したい企業もこの手法を取ることがあり、エミレーツ航空がロンドン市内のスタジアム命名権を購入したきっかけは、欧州便の拡大を宣伝する目的があった。  
3つ目は金融機関に多い例だが、より大きなビジネス機会を狙うものである。たいいていの場合、大規模なスタジアムの建設は周辺地域の再開発とセットで行われるため、スタジアムファイナンスが都市開発の一部に含まれることが多い。こうしたより大きなチャンスを狙うためには、スタジアムの命名権取得やスタジアムファイナンスに携わることが有効であり、これは完全に商業的、金銭的なリターンを求めるものである。
- 顧客層が関係する。命名権に限らずスタジアムのスポンサー等も同様だが、例えばハイクラスの顧客が多い業種・企業は、VIP ルーム等に対する需要が高い。そこで商談等を行うことが主な目的だろう。消費財や飲食等は、反対に一般席のチケットに対する需要が高く、マス向けのキャンペーン等に活用する。
- オーナーの立場で考えれば、スタジアム建設に莫大な金額を出費しており、少しでも早く出費を取り戻したいと考えている。したがって、なるべく多くのアセットをまとめて売ることが肝要。建設費ベースで考えれば、おそらくスタジアム自体の命名権が20~30%程度、プレミアムシートの命名権とチケット15~20%程度、非プレミアムチケットで10~15%程度が賄えるのではないかと。命名権は、スタジアム自体のみならず、ゲート、部屋等あらゆるものを販売している。また、企業を対象とするプレミアムシートは命名権に加えて、試合日のチケット、飲食等も収入としてあげることができるため、人気の高い施策の一つである。

<sup>110</sup> <https://www.city.osaka.lg.jp/keizaisenryaku/cmsfiles/contents/0000578/578874/namingrights.pdf>

特に、金融系の企業がネーミングライツ契約を締結する事例が増えており、2019 年時点で金融系企業がネーミングライツを取得するスタジアム・アリーナは 33 施設<sup>111</sup>であり、全体の 4 分の 1 以上を占める。その理由として、ヒアリングでは、特に金融系の企業は、周辺地域の開発によるビジネス機会拡大をするために投資を行うことが多く、その一環としてネーミングライツを取得するという意見があった。また、金融業の特徴として、サービスや価格での差別化が困難であることやサービス・商品内容自体が分かりにくいという課題があるため、ネーミングライツを活用することでブランディングを行うという狙いもあることが考えられる<sup>112</sup>。

また、ネーミングライツ契約の締結は、スタジアム・アリーナ自体以外にも、入場ゲート、ラウンジ、コンコース、スイートルーム、クラブ・シートなど細分化されており、パートナー企業からの収益を想定した設計・建設がなされていることに特徴があると言える。

例えば、メットライフ・スタジアムの建設費 16 億ドルは、全額民間資金で賄われたが、メットライフ社が締結した 25 年 5 億 8300 万ドルのスタジアムネーミングライツ契約に加え、バドライト、SAP、ベライゾン、ペプシの 4 社は入場ゲートへのネーミングライツ契約を締結している。また、他にも、スイートルームやクラブ・シートについては、トヨタ、パナソニック等の企業ともネーミングライツ契約が締結されている<sup>113</sup>。

---

<sup>111</sup> 北米 4 大リーグのチームが利用しているスタジアム・アリーナの数値。

<sup>112</sup> 『アメリカのスポーツ現場に学ぶマーケティング戦略』（2019 年、川上 祐司）の内容を参照。

<sup>113</sup> 『アメリカのスポーツ現場に学ぶマーケティング戦略』（2019 年、川上 祐司）の内容を参照。

～参考：アメリカのスタジアム・アリーナの立地都市～

下表は、2009 年以降に建設されたアメリカのスタジアム・アリーナの立地都市・近隣の主要都市等についてまとめたものである。近年建設されたスタジアム・アリーナが、人口 30 万人以上の都市から車で 30 分以内にアクセス可能な場所に位置していることが分かる<sup>114</sup>。

表 14.アメリカのスタジアム・アリーナの立地都市及びアクセス（2009～2020 年）<sup>115</sup>

| スタジアム・アリーナ名                   | 建設年  | 公的資金/建設費 | 立地都市<br>(2021 年人口)    | 近隣の主要都市 <sup>116</sup><br>(2021 年人口) | 主要都市からのアクセス                  | チーム本拠地移転 <sup>117</sup><br>(他都市からの移転)                                  |
|-------------------------------|------|----------|-----------------------|--------------------------------------|------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| SoFi Stadium                  | 2020 | 0%       | イングルウッド<br>(10.52 万)  | ロサンゼルス<br>(384.9 万)                  | 市街地から約 12 マイル<br>車で約 25 分    | Los Angeles Chargers<br>(NFL※サンディエゴより)、Los Angeles Rams (NFL※セントルイスより) |
| Allegiant Stadium             | 2020 | 39.4%    | ラスベガス<br>(64.68 万)    | ラスベガス<br>(64.68 万)                   | 市街地から徒歩圏内                    | Las Vegas Raiders<br>(NFL※オークランドより)                                    |
| Globe Life Field in Arlington | 2020 | 71%      | アーリントン<br>(39.28 万)   | ダラス<br>(128.8 万)                     | 市街地から約 18 マイル<br>車で約 20～25 分 | -                                                                      |
| Chase Center                  | 2019 | 0%       | サンフランシスコ<br>(81.52 万) | サンフランシスコ<br>(81.52 万)                | 市街地から約 2 マイル<br>車で約 10 分     | Golden State Warriors<br>(NBA※オークランドより)                                |
| Fiserv Forum                  | 2018 | 46%      | ミルウォーキー<br>(56.93 万)  | ミルウォーキー<br>(56.93 万)                 | 市街地から徒歩圏内                    | -                                                                      |
| Mercedes-Benz Stadium         | 2017 | 100%     | アトランタ<br>(49.65 万)    | アトランタ<br>(49.65 万)                   | 市街地から約 1.5 マイル<br>車で約 5～10 分 | -                                                                      |
| Truist Park                   | 2017 | 58%      | カンバーランド<br>(1.9 万)    | アトランタ<br>(49.65 万)                   | 市街地から約 14 マイル<br>車で約 20 分    | -                                                                      |
| Little Caesars Arena          | 2017 | 37.5%    | デトロイト<br>(63.25 万)    | デトロイト<br>(63.25 万)                   | 市街地から約 1.5 マイル<br>車で約 5～10 分 | -                                                                      |
| U.S. Bank Stadium             | 2016 | 51%      | ミネアポリス<br>(42.53 万)   | ミネアポリス<br>(42.53 万)                  | 市街地から徒歩圏内                    | -                                                                      |
| Golden 1 Center               | 2016 | 46%      | サクラメント<br>(52.5 万)    | サクラメント<br>(52.5 万)                   | 市街地から徒歩圏内                    | -                                                                      |
| Levi's Stadium                | 2014 | 12%      | サンタクララ<br>(12.72 万)   | サンノゼ<br>(98.35 万)                    | 市街地から約 8 マイル<br>車で約 15 分     | San Francisco 49ers<br>(NFL※サンフランシスコより移転)                              |
| Marlins Park                  | 2012 | 80.3%    | マイアミ<br>(43.99 万)     | マイアミ<br>(43.99 万)                    | 市街地から約 3 マイル<br>車で約 10 分     | -                                                                      |

<sup>114</sup>約 8 割のスタジアム・アリーナ（表中 19 のスタジアム・アリーナ内 15 個）は 50 万人以上の都市が存在。

<sup>115</sup> 建設年、公的資金・建設費については、Sports Facility report における NFL, NBA, MLB のスタジアム・アリーナのデータより、2009 年以降に建設されたものを抽出し作成。立地都市、近隣の主要都市、主要都市からのアクセス、チーム本拠地移転の情報は PwC 調べ。

<sup>116</sup> スタジアム周辺 30 マイル以内に立地都市よりも人口の多い都市があった場合、最も多い人口の多い都市を記載（表中太字で記載）。

<sup>117</sup> 新スタジアム・アリーナの建設に伴い、チームの本拠地の移転があった場合に記載

|                 |      |        |                     |                     |                              |                                          |
|-----------------|------|--------|---------------------|---------------------|------------------------------|------------------------------------------|
| Barclays Center | 2012 | 40%    | ブルックリン<br>(257.7 万) | ニューヨーク<br>(846.8 万) | 市街地から約 3 マイル<br>車で約 15 分     | Brooklyn Nets (NBA※<br>ニュージャージーより<br>移転) |
| MetLife Stadium | 2010 | 0%     | イーストラザフォード (1 万)    | ニューヨーク<br>(846.8 万) | 市街地から約 11 マイル<br>車で約 25 分    | -                                        |
| Target Field    | 2010 | 64%    | ミネアポリス<br>(42.53 万) | ミネアポリス<br>(42.53 万) | 市街地から徒歩圏内                    | -                                        |
| Amway Center    | 2010 | 87.5%  | オーランド<br>(30.92 万)  | オーランド<br>(30.92 万)  | 市街地から徒歩圏内                    | -                                        |
| AT&T Stadium    | 2009 | 30%    | アーリントン<br>(39.28 万) | ダラス<br>(128.8 万)    | 市街地から約 20 マイル<br>車で約 20～25 分 | -                                        |
| Citi Field      | 2009 | 20.55% | クイーンズ<br>(227.1 万)  | ニューヨーク<br>(846.8 万) | 市街地から約 11 マイル<br>車で 25 分     | -                                        |
| Yankee Stadium  | 2009 | 32%    | ブロンクス<br>(142.7 万)  | ニューヨーク<br>(846.8 万) | 市街地から約 11 マイル<br>車で 25 分     | -                                        |

また、下図は公的資金の投入割合と近隣主要都市の人口の関係を示したもののだが、両者の関係には負の相関が存在する<sup>118</sup>。都市圏に立地するスタジアム・アリーナの中でも、より収益の見込める大都市圏のスタジアム・アリーナでは、民間資金の投入割合が大きいことが推察される。

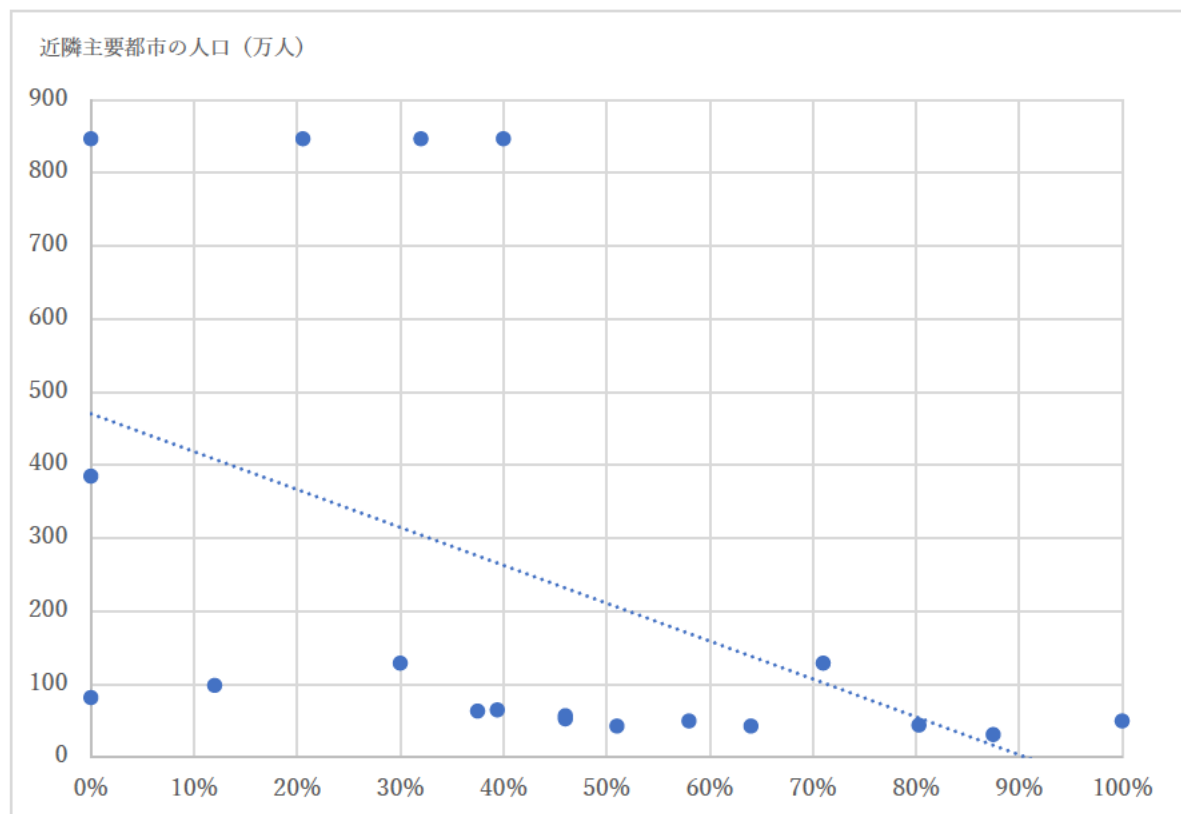


図 19.公的資金投入割合と近隣主要都市の人口の関係<sup>119</sup>

<sup>118</sup> 相関係数は-0.47であり、公的資金導入割合と近隣主要都市の人口には中程度の負の相関が存在。また、人口規模の大きいニューヨークの4事例（Barclays Center, MetLife Stadium, Citi Field, Yankee Stadium）、ロサンゼルス（SoFi Stadium）の事例を除いた場合も、中程度の負の相関が存在（相関係数：-0.45）

<sup>119</sup> 「表.アメリカのスタジアム・アリーナの立地都市及びアクセス（2009～2020年）」の数値より作成

#### 英国スタジアム・アリーナ関係者へのヒアリング内容

- スタジアムのコストは非常に高く、黒字化することは非常に難しい。また、大都市圏のスタジアムは世界的イベントやコンサートを招致できるが、地方ではそのような収入源も限られてしまうためより難しい。
- 企業向けシートの販売が成功するのは通常ビジネスが栄える都市圏であることに留意すべきだろう。地方のスタジアムの場合は、企業向けの部屋に対するニーズが低く、買い手がつかないことが懸念される。そのため、実際の事例を見ても米国で言えばニューヨーク、サンフランシスコ、ロサンゼルス等では成功事例が多いが、それ以外では成功事例が少ないのではないか。また、企業向けシートの売れ行きは、景気にも大きく影響される。

➤ スタジアム・アリーナの収支

有識者へのヒアリングでは、単年度のスタジアム・アリーナ収支は赤字のところが大半であるという意見があった。そのため、スタジアム・アリーナへの投資を行う際には、単年度の収支だけではなく、スタジアム・アリーナがその他の収益にもたらす効果や周辺地域にもたらす経済効果等を踏まえていることが推察される。

英国スタジアム・アリーナ関係者へのヒアリング内容

- ・ 純粋な PL で見た場合はほとんどのスタジアムが赤字と言っても過言ではないだろう。したがって、多くの場合スタジアム・アリーナの収支は広義的に考える必要がある。  
例えばトッテナムスタジアムのようなクラブが私設したスタジアムの場合は、放映権収益が莫大であるため、スタジアム運営によるある程度の赤字は容認することができるだろう。公的資金により建設されたスタジアムの場合は、経済効果を測ることが一般的である。すなわち、例えばロンドンスタジアムにおいて MLB London Game を開催した場合、仮にスタジアムの運営が赤字であっても、国内外の観客がロンドンを訪問するため、その際の宿泊費や飲食費等、周辺地域にもたらす全体的な経済効果が大きい。
- ・ スタジアムのコストは非常に高く、黒字化することは非常に難しい。また、大都市圏のスタジアムは世界的イベントやコンサートを招致できるが、地方ではそのような収入源も限られてしまうためより難しい。
- ・ ただし、企業向けシートの販売が成功するのは通常ビジネスが栄える都市圏であることに留意すべきだろう。地方のスタジアムの場合は、企業向けの部屋に対するニーズが低く、買い手がつかないことが懸念される。そのため、実際の事例を見ても米国で言えばニューヨーク、サンフランシスコ、ロサンゼルス等では成功事例が多いが、それ以外では成功事例が少ないのではないかと。また、企業向けシートの売れ行きは、景気にも大きく影響される。

一方、収益確保のために、スポーツ興行以外での収益の多角化や、ネーミングライツ等の定常的な収益確保の重要性も挙げられた。また、アメリカのスタジアム・アリーナでは、設計・建設時からスポンサー企業を巻き込んで収益化を図っていることが示唆された。

英国スタジアム・アリーナ関係者へのヒアリング内容

- ・ スタジアムの収益を向上させるためには、スポーツに限らず様々なイベントを開催し、稼働率を上げることが重要である。そのために、例えばコンサート用の控室等を事前に設計しておくことは重要だろう。なぜならサッカーのロッカールームとアーティストの控室では必要な機能が全く異なるからである。また、スタジアム内外において、協賛企業が商品を展示するスペース等を確保しておくことも重要であり、例えば自動車業等を想定して大きめに設計する等の工夫が求められる。

- スタジアムツアー等も近年は試合日以外で収益を稼ぐ方法として定着している。
- あるプレミアリーグのスタジアムでは、試合日以外の収入が試合日の収入を上回る。試合日のチケット収益が100%クラブに入ることも影響しているが、試合日は年間せいぜい20試合程度であるため、試合日以外の興行や定常的な収益確保が肝要である。公的スタジアムの場合は、飲食やイベントによる収入が多い傾向がある。
- 大まかな収益の割合として、50%はクラブとのテナント契約。20%がその他興行（プレミアリーグ以外の試合やコンサート等）、10%がスポンサー収益、20%が飲食といったところである。デスクトップ調査のとおり、定常的な収入源を確保することは非常に重要であり、公的施設の場合はスタジアムを利用するクラブとのテナント契約が最も重要だろう。
- スタジアム収入に関しては、プレミアリーグのほぼすべてのクラブがスタジアムを保有しているため、試合以外の日にイベントやコンサート、カンファレンス等を行い、収益を得ている。プレミアリーグの試合日は年間20日程度であることから、この収益を稼ぐことは重要な要素である。
- 建設時から企業を巻き込む点は、米国特有のモデルであり、英国や他国では事例が少ないのではないかと。英国では建設時にスペースは確保するものの、後に協賛企業を募ることが多い。ただし、近年ロンドンに建設されたトッテナムスタジアムでは、建設時からNFLとパートナーシップを提携し、今後中長期的に年間数試合のNFL London Gameを開催することが決定しており、そうしたことを踏まえてNFL専用のロッカールームを建設している。

#### ○Contractually Obligated Income (COI) について<sup>120</sup>

スタジアム・アリーナ関連収益の内訳としては、一般チケット収益、クラブ・シート収益、（チームが賃借する場合の）リース料、スタジアム・アリーナ命名権料、広告権収益、営業権収益等の収入が考えられる。一般にスタジアム・アリーナやコンサートホール等のエンターテインメント関連施設の収入は変動が大きいとされるが、Contractually Obligated Income（契約上で金額・期間等が定められた収入、以下「COI」と呼称）の占める比率が高ければ、収入の確度と安全性が高まると言われている。代表的なCOIとしては、プレミアム席収入、スタジアム・アリーナ命名権料、施設命名権、（チームが賃借する場合の）リース料、広告権収益、営業権（concession）収益、Personal Seat Licenses (PSL)<sup>121</sup>収益等が挙げられる。例えば、2021-22年シーズンのLevis Stadiumは、PSL、ネーミングライツ収益、スポンサーシップ収益、（チームへの）リース料で収益の約8割を稼いでいる<sup>122</sup>。

<sup>120</sup> 「米国のスタジアムファイナンス」の内容をもとに作成。

[https://www.dbj.jp/investigate/archive/report/area/newyork\\_s/pdf\\_all/89.pdf](https://www.dbj.jp/investigate/archive/report/area/newyork_s/pdf_all/89.pdf)

<sup>121</sup> PSLは、購入した個人が、一定期間にわたってシーズンチケットを購入する権利を得られるもの。

<sup>122</sup> Santa Clara Stadium Authority 資料より

|                                       | Final<br>Budget      | Q1<br>Actuals       | Q2<br>Actuals        | Q3<br>Actuals        | Q4<br>Actuals        | YTD<br>Actuals       |
|---------------------------------------|----------------------|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| <b>Resources</b>                      |                      |                     |                      |                      |                      |                      |
| <b>Revenues</b>                       |                      |                     |                      |                      |                      |                      |
| NFL Ticket Surcharge                  | \$ 8,665,000         | \$ -                | \$ 2,651,401         | \$ 6,248,997         | \$ 908,611           | \$ 9,809,009         |
| SBL Proceeds                          | 23,682,000           | -                   | 11,577,075           | 3,814,026            | 11,888,315           | 27,279,416           |
| Interest                              | 56,000               | 4,659               | 4,934                | 5,354                | 9,746                | 24,693               |
| Non-NFL Event Revenue                 | -                    | -                   | -                    | -                    | -                    | -                    |
| Net Revenues from Non-NFL Events      | -                    | -                   | -                    | -                    | -                    | -                    |
| Naming Rights                         | 7,165,000            | -                   | 3,529,738            | -                    | -                    | 3,529,738            |
| Sponsorship Revenue (STR)             | 325,000              | 81,250              | 81,250               | 81,250               | 99,676               | 343,426              |
| Rent                                  | 24,762,000           | 6,741,100           | 6,190,500            | 6,190,500            | 5,639,900            | 24,762,000           |
| Senior & Youth Program Fees           | 232,000              | -                   | 69,808               | 141,783              | 24,384               | 235,975              |
| Non-NFL Event Ticket Surcharge        | 150,000              | -                   | -                    | -                    | -                    | -                    |
| Bay Area Host Committee Reimbursement | -                    | -                   | -                    | -                    | -                    | -                    |
| Other Revenue                         | -                    | -                   | -                    | -                    | 550,600              | 550,600              |
| <b>Revenues Subtotal</b>              | <b>\$ 65,037,000</b> | <b>\$ 6,827,009</b> | <b>\$ 24,104,706</b> | <b>\$ 16,481,910</b> | <b>\$ 19,121,231</b> | <b>\$ 66,534,856</b> |
| <b>Total Resources</b>                | <b>\$ 65,037,000</b> | <b>\$ 6,827,009</b> | <b>\$ 24,104,706</b> | <b>\$ 16,481,910</b> | <b>\$ 19,121,231</b> | <b>\$ 66,534,856</b> |

図 20. Levis Stadium の収益内訳 (2021-22 シーズン) <sup>123</sup>

また、Banc of California Stadium (現 BOM Stadium) はプレミアムシートを 3000 席分保有し、プレミアムシートのみで年間入場料の 30%を占めるとされている<sup>124</sup>。

### ○収益確保に向けた工夫

先述した有識者へのヒアリング内容にも見られるように、アメリカのスタジアム・アリーナでは様々な資金調達、設計、運営上の工夫が見られ、黒字化に向けて努力がなされている。下表に、『スマートベニューハンドブック』より、近年の欧米のスタジアム・アリーナ設計・運営の工夫をまとめた。

表 15.欧米のスタジアム・アリーナの設計・運営の工夫<sup>125</sup>

|       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 設計の工夫 | <ul style="list-style-type: none"> <li>設計のプロフェッショナル企業を起用し、機能的で洒落たデザインとしつつも、シンプルなトイレやむき出しのままの天井の配管、照明等、コストを抑える工夫を行っている。</li> <li>スタジアム・アリーナ設計時に収益をどこでどの程度上げるかを計算してから、建設を行っている（共同設立パートナーとして、協賛企業に施設設計時から関与してもらうことで、ネーミングライツ等を高額かつ長期で契約し、COI を向上させている）。</li> <li>VIP ルーム/ラウンジ、商業エリア、ホール等、収益を生み出すための様々な施設が付帯している。</li> </ul> |
| 運営の工夫 | <ul style="list-style-type: none"> <li>VIP エリアの貸し出し、ネーミングライツ、飲食、駐車場等、収益の多角化を図っている。</li> <li>運営のプロフェッショナル企業を起用し、安定的な収益確保を実現している（例：コンサート・イベントの誘致等）。</li> <li>スタジアム・アリーナ運営の人材を教育・登録する機関から、スタジアム・アリーナを運営する人材を雇用している。</li> </ul>                                                                                              |

<sup>123</sup> Personal Seat Licenses (PSL) は、表中の SBL (Stadium Builder Licenses) に相当

<sup>124</sup> 『スマート・ベニューハンドブック』 (2020 年、日本政策投資銀行)

<sup>125</sup> 『スマート・ベニューハンドブック』 (2020 年、日本政策投資銀行)

また、特徴的な資金調達・収益確保施策を行っているスタジアム・アリーナの個別事例を以下にまとめた。

表 16. Chase center の事例<sup>126</sup>

|                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| スタジアム・アリーナの概要    | <ul style="list-style-type: none"> <li>サンフランシスコのミッション・ベイに存在する、2019 年 9 月に開設した多目的アリーナ</li> <li>保有者・運営者は Golden State Warriors</li> </ul>                                                                                                                                                        |
| 資金調達             | <ul style="list-style-type: none"> <li>建設費用は 16 億ドル</li> <li>行政の財政拠出に頼らず、民間資金のみで建設されたアリーナ</li> <li>開業前の資金調達は 20 億ドル以上で、各種スポンサーシップ契約、プレシーズンチケット、スイートルームチケット等が含まれている</li> <li>命名権付きスポンサーには、JPMorgan Chase が就任し、そのほかの協賛企業も世界的な大企業が名を連ねる</li> </ul>                                                |
| 収益を得るための設計・運営の工夫 | <ul style="list-style-type: none"> <li>一般席とは別にスイートルームを完備。スイートルームは、5～10 年間の契約を上記の協賛企業等と締結し、安定的な収益に寄与</li> <li>商業施設・オフィスが一体となった施設のため、アリーナ収益の他に周辺施設の収益が重要となっている。</li> <li>建築設計はアメリカの設計事務所である MANICA Architecture、ランドスケープ・屋外空間の設計は SWA Group によるもの。サンフランシスコの街と調和する設計となっており、街のシンボルとなっている</li> </ul> |
| 周辺地域等にもたらしている効果  | <ul style="list-style-type: none"> <li>チケット収益、スイートルーム収入等の効果以外にも、サンフランシスコのミッションベイエリアのインフラ再開発・改善を促す効果。</li> <li>また、街に溶け込むような設計となっており、試合のない日でも地域住民が利用できるになっているため、地域住人の交流促進等にも寄与しているものと考えられている</li> </ul>                                                                                          |

表 17. Wells Fargo Arena の事例<sup>127</sup>

|                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| スタジアム・アリーナの概要    | <ul style="list-style-type: none"> <li>アイオワ州ポーーク郡に存在するアリーナ</li> <li>2005 年竣工</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                        |
| 資金調達             | <ul style="list-style-type: none"> <li>建設費用は 1 億 1700 万ドル。建設費用のほとんどをカジノからの納付金で賄っているため初期投資回収の必要がなかった。<br/>※ポーーク郡にはカジノが存在し、年 2700 万ドルが郡に納付されている。</li> <li>設計・運営のプロフェッショナルを起用することで、魅力的で快適な空間づくりと、管理運営の黒字化に成功。</li> <li>命名権について、Wells Fargo 社と 20 年間総額 1150 万ドルの命名権契約を締結。契約金を初年度に多く納付してもらうことにより、建設費に充当。</li> </ul> |
| 収益を得るための設計・運営の工夫 | <ul style="list-style-type: none"> <li>運営会社の Spectra Venue Management 社は、近隣の 2 つのコンベンションセンターの運営も受託。</li> <li>アリーナは独立採算、コンベンションセンターは市が運営費を支援する形で運営している。<br/>-2018 年度のアリーナの収入は 1200 万ドル、利益は 200 万ドル<br/>-2018 年度のコンベンションセンターの収入は 1300 万円、利益は 10 万ドル</li> </ul>                                                   |

<sup>126</sup> 『スマート・ベニューハンドブック』（2020 年、日本政策投資銀行）を参考に作成

<sup>127</sup> 『スマート・ベニューハンドブック』（2020 年、日本政策投資銀行）を参考に作成

|                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                 | <p>【用途】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>アイスリンクの使用を中心としたアリーナで、毎年9～4月までは氷を張っている。</li> <li>一方、暑さ3cmの特殊な板を敷いて通常のイベントも行える設計のため、年間を通じて多様なイベント（インドアフットボール・コンサート等）を誘致し、収益を確保。年間の稼働は125日程度。</li> </ul> <p>【ネーミングライツ】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ネーミングライツはボーク群の収益となっており、施設のリノベーションコストに充当。</li> <li>契約期間は、ボーク群の希望で、契約更新の手間を省くため20年間という長期で設定。</li> </ul> <p>【VIP ルーム】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1部屋当たり年約73,400～82,600ドル程度で販売。ビジネスパートナーの接待と、自社の福利厚生が主な用途で、契約待ちの企業が出ている。</li> </ul> <p>【官民連携】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>運営管理権は、5年ごとの更新制でボーク群から請け負っている。5年間の運営に問題がなければ、入札等は実施せずに自動的に契約が更新され、官民ともに入札やプロポーザルに係る工数やコストを省いている。</li> </ul> |
| 周辺地域等にもたらしている効果 | <ul style="list-style-type: none"> <li>本施設は再開発計画の一部として位置付けられたこともあり、建設後は、週末を中心として人が集まるようになった。周辺にホテルや集客施設も新設され、25～35歳の人口の増加が見られる。</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

表 18. Curtis Culwell Center の事例<sup>128</sup>

|                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| スタジアム・アリーナの概要    | <ul style="list-style-type: none"> <li>テキサス州に存在するアリーナ</li> <li>Garland Independent School District が所管する学校の共用施設として、2005年に建設。</li> <li>いわゆる学校の講堂のような施設でありながら、卒業式などの学校イベント以外の通常のイベントも誘致できるように設計された多目的アリーナ。設計はHKSが担当。</li> </ul>                                                                                                            |
| 資金調達             | <ul style="list-style-type: none"> <li>初期投資を市民から徴収した特別目的税で賄うことにより初期投資回収の必要がなく、駐車場売上やVIPエリアの貸し出し及び飲食販売により管理運営の黒字化に成功。</li> <li>具体的には、Garland Independent School District が校区の各家庭から Garland ISD Bond というプログラムに基づき、税金に上乗せして数ドルを徴収。Garland Independent School District は、使い道を明示した上で住民に徴収の是非を問い、可決されれば税金に上乗せして、各家庭から徴収する仕組みとなっている。</li> </ul> |
| 収益を得るための設計・運営の工夫 | <ul style="list-style-type: none"> <li>多様な種目・演目に対応することで収益を確保するため、イベント誘致をしやすい設計となっている。</li> <li>International Association of Venue Managers というスタジアム・アリーナ運営のプロが登録する協会から雇用した人物が運営責任者を担っている。</li> <li>本施設の運営費はイベント収入等で賄えているが、施設修繕費等までは賄えていない状態である。</li> </ul>                                                                               |

<sup>128</sup> 『スマート・ベニューハンドブック』（2020年、日本政策投資銀行）を参考に作成

|                 |                                                                                                                                                                                         |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>本施設において一番収益力があるのは駐車場である。そのため、運営者は集客力のあるイベントを数多く誘致し、駐車場を使ってもらい、かつ場内の飲食店で消費してもらうことで売上を拡大する戦略をとっている。</li> </ul>                                     |
| 周辺地域等にもたらしている効果 | <ul style="list-style-type: none"> <li>本施設の建設により、益々人気の学校区となり、周辺に住宅地が形成され、ファミリー層の移住が活発化。</li> <li>Garland Independent School District は本施設の建設により、施設運営に加えて学校区の活性化による収益を獲得している。</li> </ul> |

表 19. Banc of California Stadium（現 BOM Stadium）の事例<sup>129</sup>

|                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| スタジアム・アリーナの概要    | <ul style="list-style-type: none"> <li>メジャーリーグサッカー（MLS）所属の Los Angeles Football Club（LAFC）が、自ら土地の選定及び賃貸、建設・管理運営・施設所有を担い、ブランド戦略とマーケティングを行うことで、効果的な集客及び収益を可能としているスタジアム。</li> <li>土地は南カリフォルニア大学から賃借し、初期投資の資金調達は、金融機関からの融資によって賄っている。</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 資金調達             | <ul style="list-style-type: none"> <li>本施設の建設費は、約 3.5 億ドルである。主な資金調達としては、Goldman Sachs からのシンジケートローン 1.8 億ドル（融資期間 25 年）と、Banc of California からのネーミングライツ 1 億ドル（15 年契約）がある。</li> <li>Goldman Sachs は、世界各地のスタジアムファイナンスを手掛けており、近年は MLS 所属クラブのスタジアムファイナンスにも注力。LAFC によれば、Goldman Sachs には (1) チームの将来価値、(2) クラブのエンターテインメント性、(3) スタジアムにおけるスイートルーム等の多様な取り組み、が評価され、ファイナンスに至ったという。</li> <li>Goldman Sachs のスポーツ金融部門担当の Greg Carey 氏は、近年の MLS への投資の理由として、近年における MLS クラブの人気上昇とそれによる幅広いファン層（特に若年層）やスポンサーシップの獲得、を挙げている。</li> </ul> |
| 収益を得るための設計・運営の工夫 | <ul style="list-style-type: none"> <li>スイートルームを含めたプレミアムシートで約 3,000 席分となるが、プレミアムシートで年間入場料収入の約 30%を占める。</li> <li>本施設は、スポーツ利用としてはサッカー専用スタジアムでありながら、コンサート等を想定したイベント用ステージを設営できる構造となっており、幅広いイベント需要に対応できるスタジアムとなっている。ステージの設営については、客席の一部を収納して、設営のためのスペースを確保、ステージを仮設することができる。</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                   |
| 周辺地域等にもたらしている効果  | <ul style="list-style-type: none"> <li>LAFC 及びメインバンクである Banc of California によれば、スタジアムの建設によって周辺地域である南ロサンゼルスに、年間 1 億 2,900 万ドルの経済効果、1,800 人の常勤雇用の創出、年間税収 250 万ドルの増加といった経済効果をもたらすとされている。</li> <li>また、クラブが世界中のファンを獲得することによるインバウンド効果が見込まれており、周辺地域におけるホテルの新築も進んでいる。</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                          |

<sup>129</sup> 『スマート・ベニューハンドブック』（2020 年、日本政策投資銀行）を参考に作成

#### ウ. 女子スポーツ

本項では、近年、観客数の増加が話題となっている欧米の女子サッカーに着目し、観客数の推移及びその背景要因を整理する。

##### ➤ 欧米女子サッカーリーグの観客数・視聴者数

下図は National Women's Soccer League（アメリカ）、Women's Super League（イングランド）の平均観客数推移を示したものである。NSWL の 2022 年の平均観客数は 7,894 人であり、2014 年時点と比較して約 2 倍となっている。また、WSL の 2022 年の平均観客数は 6204 人であり、2019 年時点と比較して約 6 倍となっている。

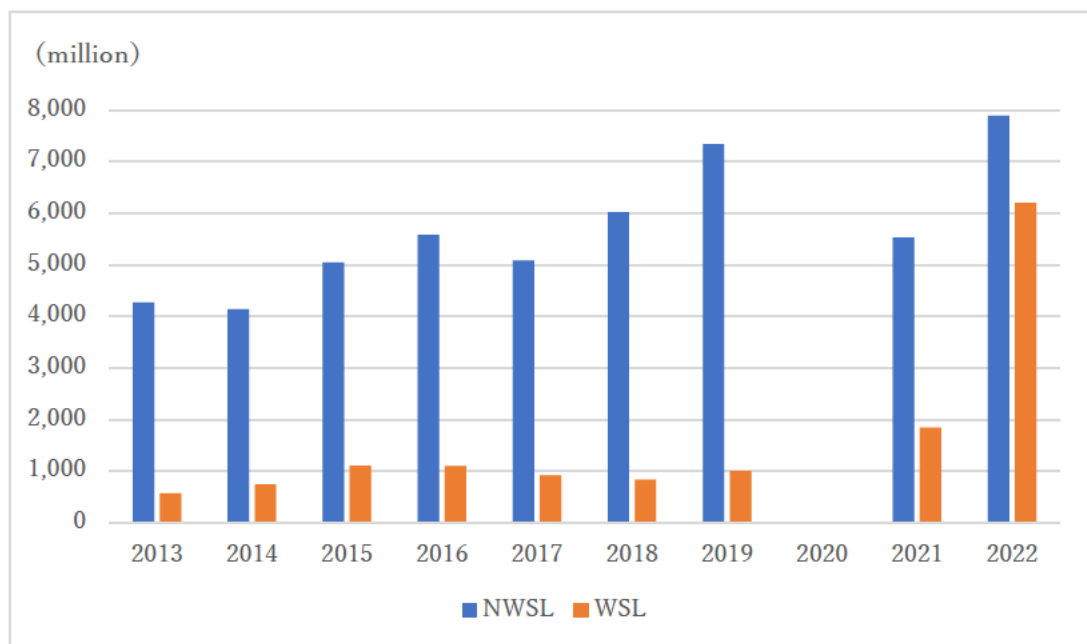


図 21. NSWL（アメリカ）、WSL（イングランド）の平均観客数推移<sup>130</sup>

また、下図は、女子の国際大会の視聴者数の推移を示したものである。FIFA 女子ワールドカップの視聴者は、2019 年大会では 811 million と推定され、2007 年大会から約 2 倍に増加している。また、UEFA 女子チャンピオンズリーグの視聴者数は、2019 年大会では 178 million と推計され、2007 年大会から約 4.5 倍に増加している。

<sup>130</sup> NSWL の数値は WSWL Web サイトを参照。WSL の数値は下記サイトを参照して作成。

<https://www.nationalworld.com/sport/football/womens-football/wsl-2022-will-we-reach-a-point-where-average-attendances-are-the-same-in-wsl-as-in-premier-league-3905119>

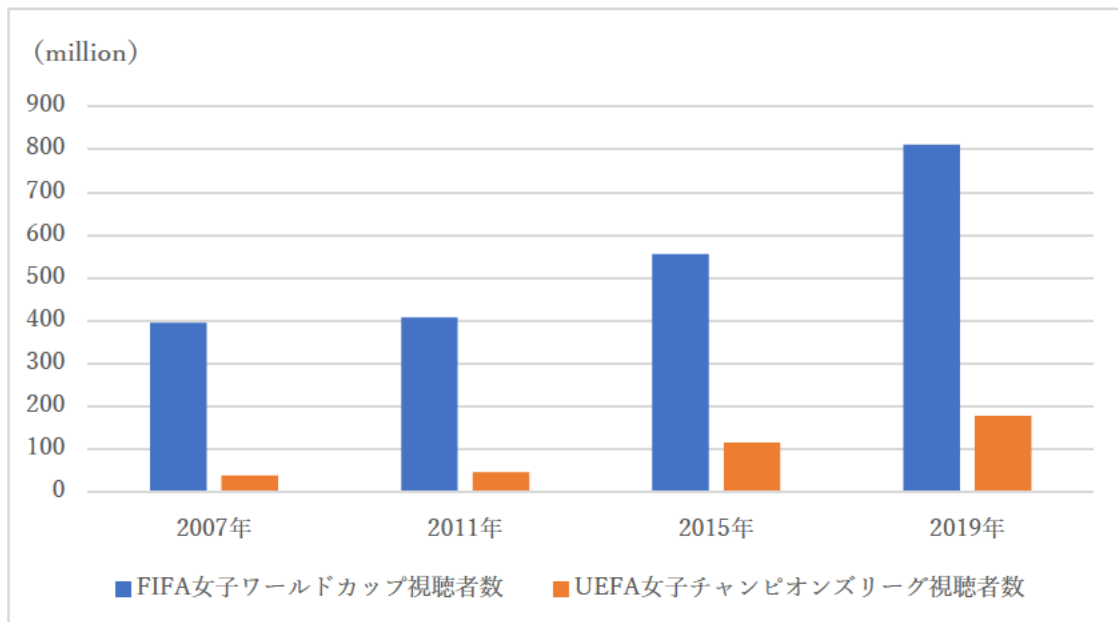


図 22. FIFA 女子ワールドカップ、UEFA 女子チャンピオンズリーグの視聴者推移<sup>131</sup>

#### ➤ 女子サッカーの観客数・視聴者数増加の背景

欧米女子サッカーの観客数及び視聴者増加の背景要因を3つの観点（①パートナーシップの締結、②メディア露出、③協会・リーグの中長期的な戦略）を中心に整理する。

##### ① パートナーシップの締結

下図は女子サッカーリーグ及びチームの収益構造を示しているが、共に、スポンサー収益が主要な収益源となっていることが分かる。「Annual revenue of football finance 2022」<sup>132</sup>では、リーグやチームにもたらされるスポンサー収益が、スタジアム・練習施設や女子アスリートへの投資等につながり、女子サッカーの拡大・発展につながっている可能性が指摘されている。

<sup>131</sup> 下記のリンクより作成。

[https://www.tifosy.com/en/insights/women-s-football-poised-for-major-growth-3520?remind\\_me=true](https://www.tifosy.com/en/insights/women-s-football-poised-for-major-growth-3520?remind_me=true)

<sup>132</sup> <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/deloitte-uk-annual-review-of-football-finance-2022.pdf>

Chart 3: Leagues – Average key revenue splits year-on-year (USD 000s)

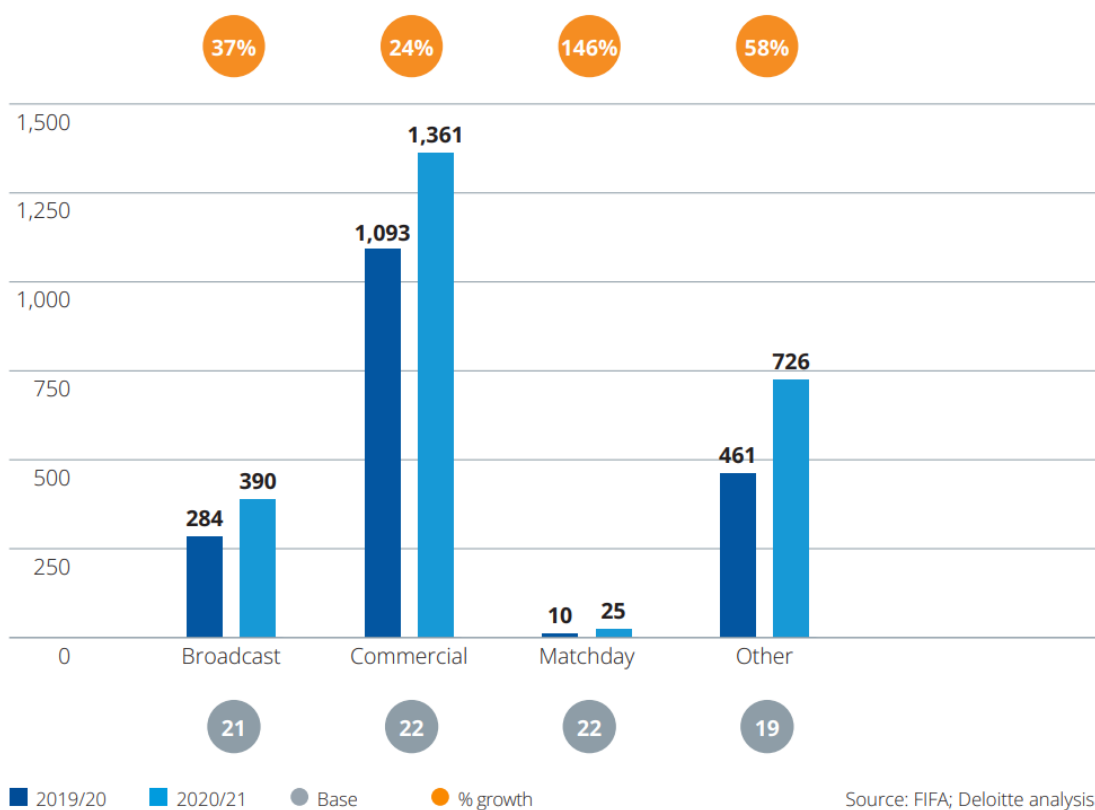


図 23.女子リーグにおけるスポンサー収益<sup>133</sup>

<sup>133</sup> [https://digitalhub.fifa.com/m/70a3f8fbc383b284/original/FIFA-Benchmarking-Report-Womens-Football-Setting-the-pace-2022\\_EN.pdf](https://digitalhub.fifa.com/m/70a3f8fbc383b284/original/FIFA-Benchmarking-Report-Womens-Football-Setting-the-pace-2022_EN.pdf)

※データは FIFA に所属する 30 リーグの平均値

**Chart 1: Club – key revenue splits year-on-year – average 2019/20 and 2020/21 (USD 000s)**

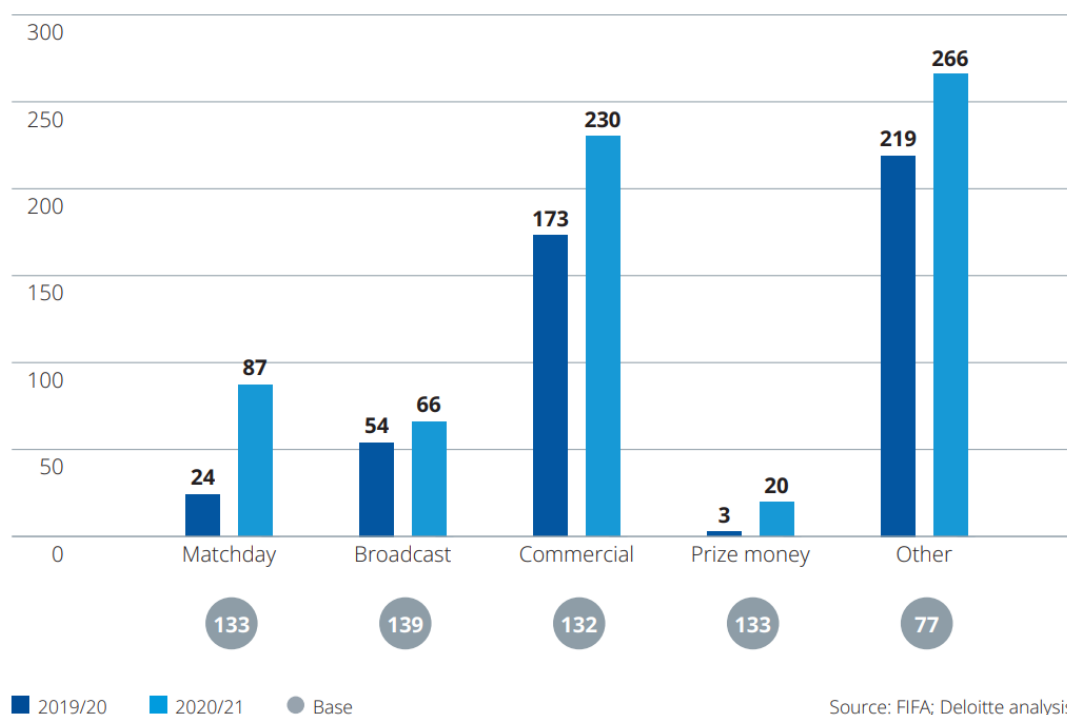


図 24.女子クラブチームにおけるスポンサー収益<sup>134</sup>

スポンサー収益拡大の理由として、女子サッカーリーグ・大会にタイトルスポンサーがつく事例が増加していることが考えられる。

表 20.女子リーグ及び大会とパートナーシップ契約締結の事例

|                                      |                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Woman's Super League<br>(イングランド)     | <ul style="list-style-type: none"> <li>2019 年に Barclays (金融) とパートナーシップ契約を締結。2022 年～25 年には、3 年間 3000 万ポンドで契約を更新。<sup>135</sup></li> </ul>           |
| French Division 1 Féminine<br>(フランス) | <ul style="list-style-type: none"> <li>Arkema (化学品) は French Division 1 Féminine と 2021/22 から 3 年間の契約を締結。<sup>136</sup></li> </ul>                 |
| NWSL<br>(アメリカ)                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Nike (アパレル), Budweiser (飲料) との契約に加え、2020 年に Ally bank (金融), Google (IT) との契約を新規締結。<sup>137</sup></li> </ul> |

<sup>134</sup> [https://digitalhub.fifa.com/m/70a3f8fbc383b284/original/FIFA-Benchmarking-Report-Womens-Football-Setting-the-pace-2022\\_EN.pdf](https://digitalhub.fifa.com/m/70a3f8fbc383b284/original/FIFA-Benchmarking-Report-Womens-Football-Setting-the-pace-2022_EN.pdf)

※データは FIFA 加盟国の 30 リーグにおけるチーム平均値

<sup>135</sup> <https://www.skysports.com/football/news/28508/12496102/wsl-barclays-extends-fa-and-premier-league-partnership-and-will-sponsor-fa-womens-championship>

<sup>136</sup> <https://www.arkema.com/global/en/media/newlist/news/global/corporate/2022/20220414-arkema-namer-d1-womens-football/>

<sup>137</sup> <https://www.worldleaguesforum.com/content/3-media/20211203-world-leagues-forum-issues-its-women-s-football-report/wlf-womens-football-report.pdf>

|            |                                                                                                                                                                                         |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| UEFA 女子リーグ | <ul style="list-style-type: none"> <li>2019 年に VISA（金融）と 7 年間のオフィシャルパートナーシップ契約を締結。契約金額は 1 シーズンで 250 万ユーロと推計。<sup>138</sup></li> <li>2019 年に、Nike がメインスポンサーに就任。<sup>139</sup></li> </ul> |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

近年、スポンサーシップが相次いで締結されるようになった要因は様々考えられるが、有識者へのヒアリングでは、「世界的な平等に関するムーブメントの高まり」が最も重要な契機であることが示唆された。

一方、女子スポーツが男子スポーツよりも投資コストが安価であり、露出やブランドイメージ向上の効果が期待できるため、企業がコストパフォーマンスの高い投資対象として女子スポーツを捉えるようになったという意見もあった。なお、FIFPRO（国際プロサッカー選手会）が発行しているレポート<sup>140</sup>では、「男子チームのスポンサー市場がより競争率が高まる中、投資コストが比較的安価であり、大きなリターンのポテンシャルの持った女子サッカーへの投資が、メディア、スポンサー、投資家にとって魅力的になっている」ことが指摘されている。

#### プレミアリーグ関係者、英国スタジアム・アリーナ関係者へのヒアリング内容

- 英国では過去 3 年程度で女子スポーツ市場が大きく拡大しており、5 年前には考えられなかったような盛り上がりを見せている。例えば国営放送の BBC でも女子サッカーが生中継されているほどである。最も重要だったターニングポイントは、世界的な“平等”に関するムーブメントであると考え。これまで男性スポーツをスポンサーしてきた企業にとって、男性だけ支援することはレピュテーションリスクが大きい状況になった。
- 社会的プレッシャーは間違いなく大きな要因である。プレミアリーグの各クラブが女子チームを発足させたことも、そのような社会的背景があるだろう。その際、一部国営宝くじから補助金が捻出されていたものと記憶している。
- 女子サッカーの普及が成功した要因は安価で親しみやすいことだろう。家族連れにとって、プレミアリーグの試合観戦は負担が大きく、熱狂的なファンも多いため危険を感じることもある。女子サッカーの試合はチケットが安価でありながら同じような経験ができる。さらに、男性サッカーと比較しフレンドリーな空気感がある。最近では、女子児童がサッカー選手のシャツを着たり、興味を示すことをよく目にするため時代の変化を感じる。  
また、企業にとってもあらゆる平等性が求められている中、スポンサーをする機運が高まっているだろう。各チームも女子サッカーを収益ポテンシャルのあるコンテンツとしてみなすようになっている。
- 前職の民間企業では、スタジアムやクラブ等スポーツへのスポンサーシップを複数手が

<sup>138</sup> <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/deloitte-uk-annual-review-of-football-finance-2020.pdf>

<sup>139</sup> <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/deloitte-uk-annual-review-of-football-finance-2020.pdf>

<sup>140</sup> [https://www.fifpro.org/media/vd1pbtbj/fifpro-womens-report\\_eng-lowres.pdf](https://www.fifpro.org/media/vd1pbtbj/fifpro-womens-report_eng-lowres.pdf)

けたが、その多くは長らく男性スポーツが対象であった。一方で、先述の外的要因に加えて、顧客の大半が女性であることもあり、女子スポーツを支援することについて特段異論はでなかった。また、男性スポーツと比較し、女子スポーツのスポンサー価格は安価であり、同じようなランクのプロパティでも、男性だと 20M ポンド、女性だと 3M ポンド程度と大きな差があった。ただし、女子スポーツの露出が飛躍的に伸びていること、ブランドイメージ向上への寄与などを考えれば、女子スポーツの方が費用対効果は高いと感じた。

- クラブ・リーグの観点からすれば、女子スポーツの振興は単純に収益源が増えることであり、好ましいことである。チケット、クラブのユニフォーム、デジタルコンテンツ等あらゆる側面で収益増加を期待できる。また、従来、女子サッカーは男子チームとは違うスタジアムを使うことが多かったが、近年では同じスタジアムを使うことも増えてきている。スタジアムを運営するクラブの観点でも、女子サッカーの試合をメインスタジアムで開催できれば、その分稼働率が高まるため理想的である。コンサートの場合、一概には言えないが、男性ロックバンド等は客の 7 割が男性であるのに対し、女性アーティストの場合は客の 7 割が女性である。従来、大型スタジアムで行われる試合の大半は男性スポーツであり、その観客は男性が多かったが、女子スポーツの試合が増えればより多くの女性客の来場を期待できる。

また、2022 年に PwC がスポーツ関係者を対象に実施した調査<sup>141</sup>によると、女子スポーツがパートナー企業・団体に提供できる価値として、「女性観客へのアクセス」に加え、「ポジティブなブランドイメージ」と回答する率が 42.1%であり、最も回答率が高かった。

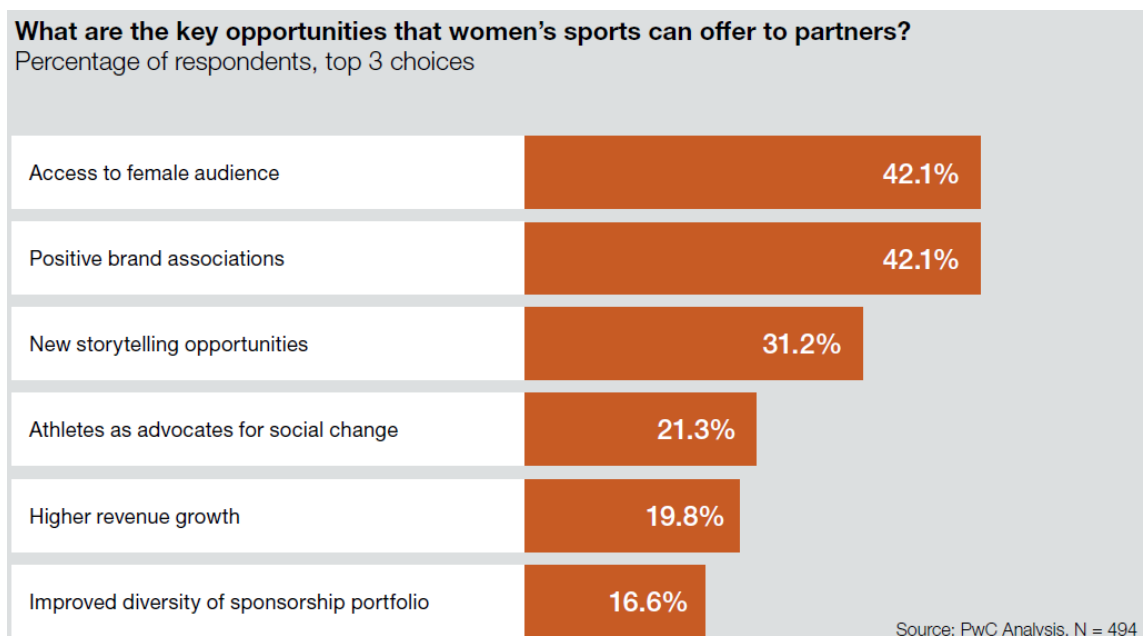


図 25.女子スポーツがパートナー企業等に提供できる価値<sup>142</sup>

<sup>141</sup> <https://www.pwc.co.uk/industries/hospitality-leisure/insights/sports-survey.html>

<sup>142</sup> <https://www.pwc.co.uk/industries/hospitality-leisure/insights/sports-survey.html>

FIFPRO のレポート<sup>143</sup>は、The Spanish Primera División（スペイン女子サッカーリーグ）とタイトルスポンサーを務める Iberdrola（エネルギー会社）とのパートナーシップ契約締結理由に関し、企業の重視するバリューとして、「男女平等」が存在したことを指摘している。

また、同レポートでは、UEFA とパートナーシップ契約を結んだ VISA Europe のマーケティング部長である Adrian Farina の発言を引用している。彼は、UEFA との提携理由を、女子サッカーが「大きなポテンシャルを持つ未開拓の市場」であり、「女子スポーツの特徴である”Inclusion and equality”の価値観が、VISA の企業文化・ブランドに整合していたから」と語っている。

## ② メディア露出

直近数年間において、FIFA・UEFA や各国の女子サッカーリーグが TV 局・OTT と複数年に及ぶ放映権契約を締結する事例が見られる。

UEFA のレポート<sup>144</sup>によると、ヨーロッパの 42 リーグの内 20 リーグが何らかのメディアプラットフォームと放映権契約を締結している。また、同レポートは、試合放映によってパートナー企業への提供価値が高まるため、放映権契約締結は女子サッカーの商業的な成功に大きく寄与していると指摘している。

放映権契約が締結されるようになった背景として、スポンサーシップ契約締結の背景と同様に男女平等の機運が高まったことや、女子サッカーが投資対効果の高いコンテンツとして見なされるようになったことが想定される。また、有識者へのヒアリングからは、女子サッカーの放映権が男子サッカーと切り離されて販売されるようになったことも放映権料増加に寄与したが推察される。

表 21.女子サッカーリーグ及び大会の放映権契約締結の事例

|                                        |                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| WSL<br>(イングランド)                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>BBC, Sky Sports と年間£8m (2021/22～2023/24) の放映権契約を締結。<sup>145</sup></li> </ul>                                  |
| The Spanish Primera División<br>(スペイン) | <ul style="list-style-type: none"> <li>The Spanish Primera División は Mediapro と 3 年間の契約を締結 (2019/20～2021/22：年間€ 3million)。<sup>146</sup></li> </ul> |
| NWSL<br>(アメリカ)                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>2020 年に、国内放映権を CBS Sports と、グローバル放映権を Amazon Twitch と契約を締結。<sup>147</sup></li> </ul>                          |
| UEFA                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>DAZN が 2021 年～2025 年の女子チャンピオンズリーグ放映権を獲</li> </ul>                                                             |

<sup>143</sup> [https://www.fifpro.org/media/vd1pbtbj/fifpro-womens-report\\_eng-lowres.pdf](https://www.fifpro.org/media/vd1pbtbj/fifpro-womens-report_eng-lowres.pdf)

<sup>144</sup> The European Club Footballing Landscape

<sup>145</sup> <https://www.worldleaguesforum.com/content/3-media/20211203-world-leagues-forum-issues-its-women-s-football-report/wlf-womens-football-report.pdf>

<sup>146</sup> <https://www.espn.co.uk/football/spain-espw/story/4056021/spanish-women-footballers-secure-historic-pay-agreement>

<sup>147</sup> <https://www.worldleaguesforum.com/content/3-media/20211203-world-leagues-forum-issues-its-women-s-football-report/wlf-womens-football-report.pdf>

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>得。専用の Youtube のチャンネルも開設（最初の 2 年間は無料で視聴可能、2023－2024 シーズンからは有料となる予定）<sup>148</sup></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Women's Euro 2022 の放映権料契約を下記メディアと締結<sup>149</sup> <ul style="list-style-type: none"> <li>- フランス：Canal Plus、TF1（契約額は €13m）<sup>150</sup></li> <li>- イギリス：BBC（契約額は £10m）</li> </ul> </li> </ul> |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

最近では、女子チームが男子チームのホームスタジアムと同じスタジアムを活用し、多くの観客を集める事例が増えている。例えば、2022 年 4 月の UEFA 女子チャンピオンズリーグでは、キャンプ・ノウスタジアムにて、女子サッカーの観客数として世界記録となる 9 万 1648 人を集客した<sup>151</sup>。また、2022 年シーズンの WSL（イングランド）では、エミレーツ・スタジアムで行われたアーセナル対トッテナム戦に 4 万 7367 人が入場し、当リーグ歴代記録を更新している<sup>152</sup>。有識者ヒアリングでは、チケットを安価にしてスタジアムの集客率を高めることで話題を呼び、メディア露出を増加させるというリーグやチーム側の狙いがあったという意見も挙げられた。

#### プレミアリーグ関係者、英国スタジアム・アリーナ関係者へのヒアリング内容

- チーム側でもチケット価格を低くしてスタジアムの集客率を高め、メディア露出を増やす等の施策を行った。また、女子サッカーの放映権が、男子サッカーと切り離されて販売されるようになったことも大きな意味を持った。現在、その傾向はグローバルに見られる。
- また、従来、女子サッカーは男子チームとは違うスタジアムを使うことが多かったが、近年では同じスタジアムを使うことも増えてきている。スタジアムを運営するクラブの観点でも、女子サッカーの試合をメインスタジアムで開催できれば、その分稼働率が高まるため理想的である。

また、女子アスリートが SNS 等のメディアを通じて社会課題等に対して積極的に意見を発信することが増えている。FIFPRO のレポート<sup>153</sup>は、女子アスリート個人の影響力・発信力は非常に高く、SNS・メディアを通じた社会課題への意見発信が、ファンエンゲージメント・スポンサー企業の関心獲得につながり、女子サッカーの市場拡大を促進していると述べている。

<sup>148</sup> The European Club Footballing Landscape

<sup>149</sup> <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/deloitte-uk-annual-review-of-football-finance-2020.pdf>

<sup>150</sup> <https://www.digitalveurope.com/2019/10/07/canal-and-tf1-secure-womens-euro-2021-rights/>

<sup>151</sup> <https://www.nikkei.com/article/DGXZQOKC230YV0T20C22A4000000/>

<sup>152</sup> <https://www.goal.com/jp/%E3%83%8B%E3%83%A5%E3%83%BC%E3%82%B9/wsl-north-london-derby-202209242010/bltf56ffe993f60db0e>

<sup>153</sup> [https://www.fifpro.org/media/vd1pbtbj/fifpro-womens-report\\_eng-lowres.pdf](https://www.fifpro.org/media/vd1pbtbj/fifpro-womens-report_eng-lowres.pdf)

表 22.女子サッカー選手の SNS フォロワー数（2019 年）<sup>154</sup>

| PLAYER        | POSITION   | CLUB          | COUNTRY | FOLLOWERS<br>IN MILLIONS | 6-MONTH<br>CHANGE IN % |
|---------------|------------|---------------|---------|--------------------------|------------------------|
| Alex Morgan   | Forward    | Orlando Pride | USA     | 16.8                     | 34%                    |
| Megan Rapinoe | Midfielder | Seattle Reign | USA     | 3.6                      | 180%                   |
| Sydney Leroux | Forward    | Orlando Pride | USA     | 3.6                      | 3%                     |
| Carli Lloyd   | Midfielder | Sky Blue FC   | USA     | 2.8                      | 17%                    |
| Marta         | Forward    | Orlando Pride | Brazil  | 2.8                      | 92%                    |
| Ali Krieger   | Defender   | Orlando Pride | USA     | 2.0                      | 22%                    |

PwC が 2022 年に実施したグローバルのスポーツ関係者への調査<sup>155</sup>によると、女子スポーツの市場規模拡大に寄与している要因として、「メディアの報道」と回答する率が 50%であり、最も回答率の高い項目となっている。同レポートでは、メディア露出の増加がパートナー企業を惹きつけ、女子スポーツへの投資を促すと指摘しており、女子スポーツの発展に重要な役割を果たしていることを示唆している。

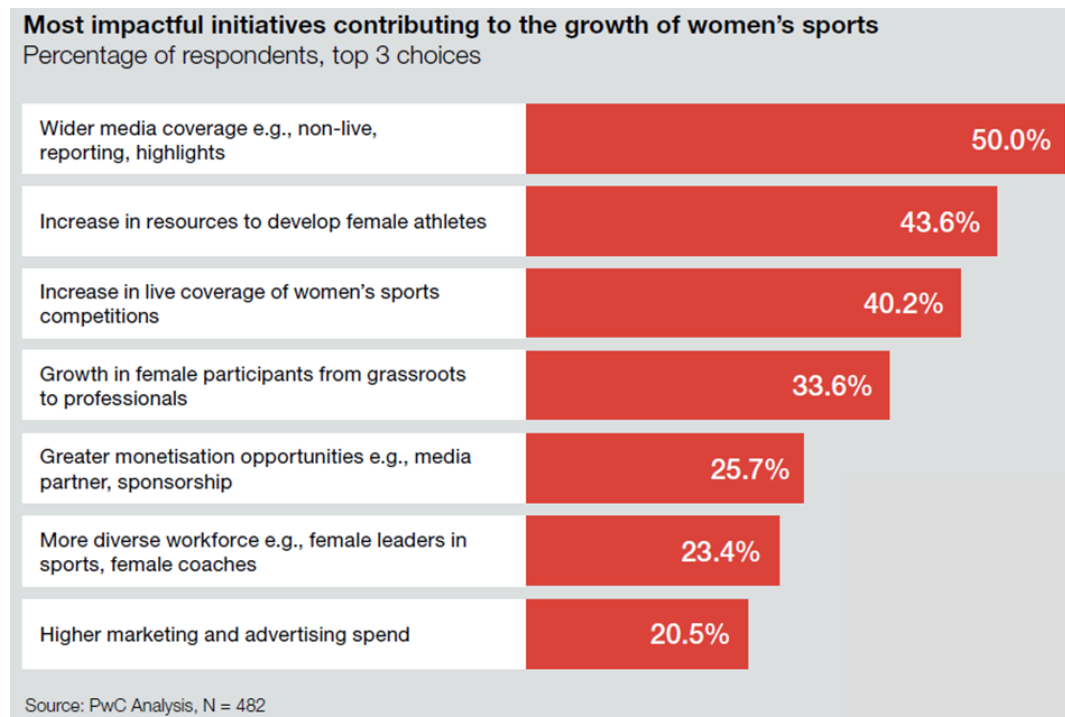


図 26. 女子スポーツの市場規模拡大にとって重要な要因<sup>156</sup>

<sup>154</sup> [https://www.fifpro.org/media/vd1pbtbj/fifpro-womens-report\\_eng-lowres.pdf](https://www.fifpro.org/media/vd1pbtbj/fifpro-womens-report_eng-lowres.pdf)

<sup>155</sup> <https://www.pwc.co.uk/industries/hospitality-leisure/insights/sports-survey.html>

<sup>156</sup> <https://www.pwc.co.uk/industries/hospitality-leisure/insights/sports-survey.html>

### ③ 協会・リーグにおける中長期的な戦略

イングランドでは、サッカー協会（The Football Association）が女子サッカーに関する中長期的な戦略を策定し、具体的な施策（例：競技人口拡大施策、クラブ・代表レベルの競技力向上施策等）を実施している。2020年には、“THE FA STRATEGY FOR WOMEN’S AND GIRLS’ FOOTBALL: 2020-2024”を発表し、8つの領域において、戦略や具体的な KPI・施策の詳細を公表している<sup>157</sup>。

表 23. “THE FA STRATEGY FOR WOMEN’S AND GIRLS’ FOOTBALL: 2020-2024” の注力領域<sup>158</sup>

| 注力領域                                    | 2024 年における目標の概要                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| EARLY PARTICIPATION                     | Every primary school-aged girl to have equal access to football in school and in clubs. （主に小学校年代の女子児童のサッカー実施率向上）                                          |
| DEVELOPMENT PARTICIPATION               | Every girl to have equal access to participate for fun, for competition and for excellence. （主に中学校年代以降の女子生徒のサッカー実施率向上）                                    |
| CLUB PLAYER PATHWAY                     | Collaborate with clubs to develop an effective high-performance, inclusive player-centred pathway. （女子サッカー選手のキャリアパスの整備）                                   |
| ELITE DOMESTIC LEAGUES AND COMPETITIONS | Create the best professional women’s sports leagues and competitions in the world. （国内リーグの強化）                                                             |
| ENGLAND                                 | Win a major tournament. （代表チームの強化）                                                                                                                        |
| FOOTBALL FOR ALL                        | Recruit and support a motivated, diverse range of local leaders organising football for their communities. （女子サッカー普及に向けた地域サッカー協会等での取組の活性化）                |
| COACHING                                | Support the development of exceptional coaches at every level of the game who are representative of our society. （指導者への支援）                                |
| REFEREEING                              | Ensure that every female referee afforded high-quality bespoke learning and development opportunities from grassroots through to the elite game. （審判への支援） |

<sup>157</sup> <https://www.thefa.com/-/media/cfa/hertfordshirefa/files/players/thefawomens-and-girls-football-strategy-202024-dps.ashx?la=en>

<sup>158</sup> <https://www.thefa.com/-/media/cfa/hertfordshirefa/files/players/thefawomens-and-girls-football-strategy-202024-dps.ashx?la=en>

#### EARLY PARTICIPATION – PRIMARY SCHOOL

| Measure                                                                                                   | as of August 1 2020 | 2022  | 2024 target |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-------|-------------|
| Schools offering equal access to football for girls in extra curriculum                                   | Baseline 44%        | 45%   | 90%         |
| Schools offering equal access to football for girls within PE lessons                                     | Baseline 63%        | 75%   | 75%         |
| Wildcats' session providers within easy travelling distance of every household                            | 1,621               | 1,732 | 3,000       |
| % of girls with Special Educational Needs and disability in FA 'Disney inspired Shooting Stars' programme | 17%                 | 13%   | 22%         |
| Number of disability specific Weetabix Wildcats' sessions                                                 | 18                  | 43    | 101         |

#### DEVELOPMENT PARTICIPATION – SECONDARY SCHOOL

| Measure                                                                                  | as of August 1 2020 | 2022 | 2024 target |
|------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|------|-------------|
| Schools offering equal access to football for girls in extra curriculum                  | Baseline 36%        | 49%  | 90%         |
| Schools offering equal access to football for girls within PE lessons                    | TBC                 | 41%  | 75%         |
| Football for fun offer for teenagers in England – SQUAD sessions                         | N/A                 | 275  | 1,000       |
| % girls with Special Educational Needs and disability in FA 'Barclays Game On' programme | 15%                 | 10%  | 20%         |
| Establish a high-quality girls' league offer in 100% of County FA areas                  | 56%                 | 88%  | 100%        |
| 80% increase in club and community opportunities for girls by 2024                       | N/A                 | 22%  | 80%         |

図 27. 注力領域“EARLY PARTICIPATION”における KPI<sup>159</sup>

<sup>159</sup> <https://www.thefa.com/-/media/cfa/hertfordshirefa/files/players/thefawomens-and-girls-football-strategy-202024-dps.ashx?la=en>

～参考：アメリカにおける女子アスリートの待遇改善～

女子のサッカー人口が最も多いアメリカでは、法律の制定等により、女子アスリートの待遇改善が進んでいる。下記にその一例を記載する。

【Title IX<sup>160</sup>】

- 1972 年に Title IX という公的高等教育機関の教育プログラムや活動等での性差別の禁止について定めた教育改正法が制定。
- Title IX では、学校の一般学生の男女比と Student athletes（学生選手）の男女比が同数となることが定められているため、同法案の成立後、アメリカでの女性のスポーツ参加率が飛躍的に向上。
- 法制化された 1972 年時点では、男子の学生選手数が 17 万人、女子が 3 万人であったが、2018 年時点では男子が 28 万人、女子が 22 万人となっている<sup>161</sup>。

【労使協定・賞金額の男女平等に関する法案<sup>162</sup>】

- 女子サッカー選手の競技実施環境向上のために、2017 年に労使協定が締結。
- また、賞金及び賃金の男女格差が以前から問題視されており、2019 年 3 月 8 日の国際女性デーに、アメリカ女子代表の 28 選手がアメリカサッカー協会を提訴。
- 2022 年には、国際大会の賞金額を男女平等に支払うことを定めた法案が成立。

---

<sup>160</sup> 公益財団法人日本女性学習財団の Web サイト等を参考に作成。

<https://www.jawe2011.jp/cgi/keyword/keyword.cgi?num=n000304&mode=detail&catlist=1&onlist=1&shlist=1>

<sup>161</sup> 『スポーツの経済学』（2019 年、小林 至）より

<sup>162</sup> FIFPRO のレポート等を基に作成。

[https://www.fifpro.org/media/vd1pbtdj/fifpro-womens-report\\_eng-lowres.pdf](https://www.fifpro.org/media/vd1pbtdj/fifpro-womens-report_eng-lowres.pdf)

## エ.アウトドアスポーツ

本項では、日本において今後市場の拡大が期待されるアウトドアスポーツ<sup>163</sup>について、欧米諸国の競技人口推移やその背景を整理する。

### ➤ 世界のスキー市場<sup>164</sup>

下図は世界のスキー場来訪者数推移（地域毎）を示したものである。2000 年代に入ってから、スキー場への年間訪問者数の合計値は 3 億 5000 万人から 3 億 8000 万人の間で推移している。

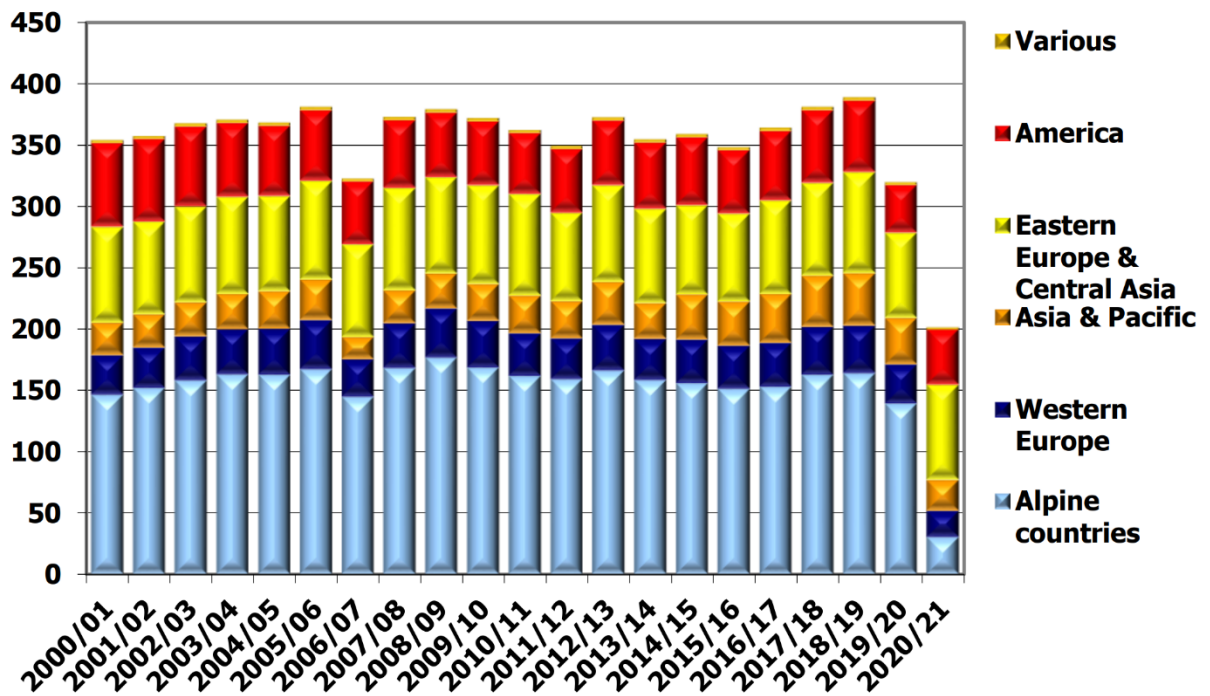


Figure 3: Evolution of skier visits per region (millions)

図 28.スキー場来訪者数（地域毎）<sup>165</sup>

次に、下図は、スキー場訪問者（2017 年～2021 年の平均値）が世界の上位 3 か国であるアメリカ、オーストリア、フランスのスキー場来訪者数推移を示している<sup>166</sup>。いずれの国でも、コロナ禍の影響のある 2019 年以前は、スキー場来訪者の数が横ばいとなっている。

<sup>163</sup> ウィンタースポーツでは余暇として人気の高いスキー、ウォータースポーツ、アーバンスポーツでは 2020 TOKYO オリンピックパラリンピック、2024Paris オリンピックパラリンピックで競技として採用されているカヌー・カヤック・ボート・サーフィン・スケートボード等を中心に調査を実施。

<sup>164</sup> 本項における記述は「2022 International Report on Snow & Mountain Tourism」 (<https://www.vanat.ch/RM-world-report-2022.pdf>) を主な参考文献として記載。

<sup>165</sup> 「2022 International Report on Snow & Mountain Tourism」 (<https://www.vanat.ch/RM-world-report-2022.pdf>)

2006/07 シーズンは、冬の悪天候によってスキー場来訪者が減少。2020/21 シーズンはアルプス諸国のスキー場においてロックダウンがあったため、スキー場訪問者数が 2 億 120 万人に減少。

<sup>166</sup> いずれの図表も「2022 International Report on Snow & Mountain Tourism」 (<https://www.vanat.ch/RM-world-report-2022.pdf>) より抜粋

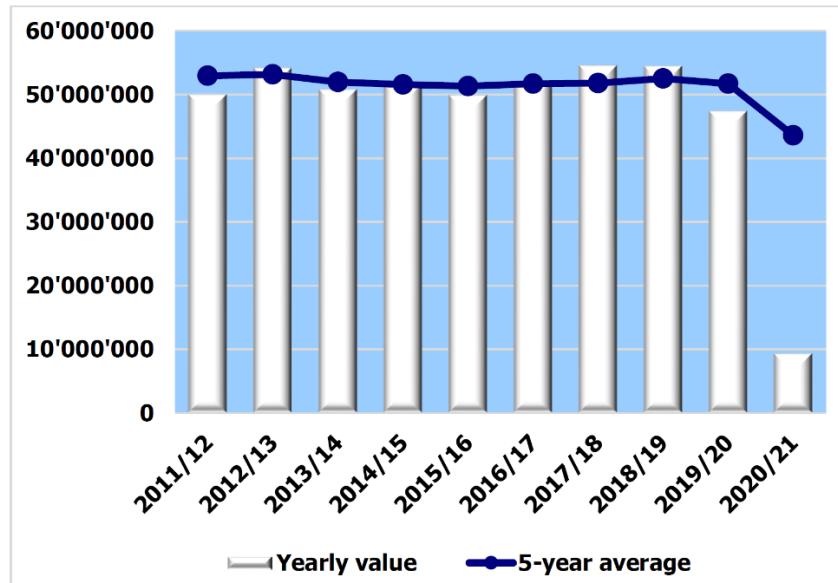


Figure 13: Austria, evolution of skier visits

図 29.オーストリアのスキー場来訪者数推移

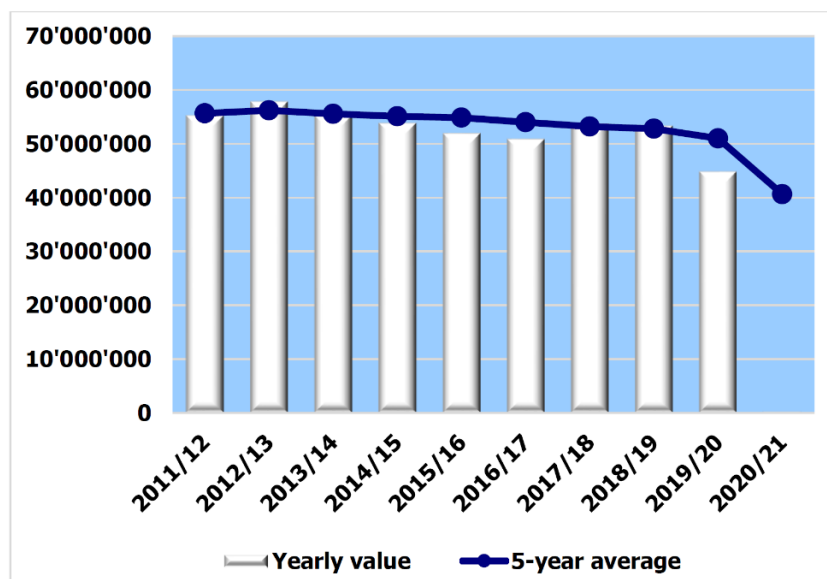


Figure 14: France, evolution of skier visits

図 30.フランスのスキー場来訪者数推移

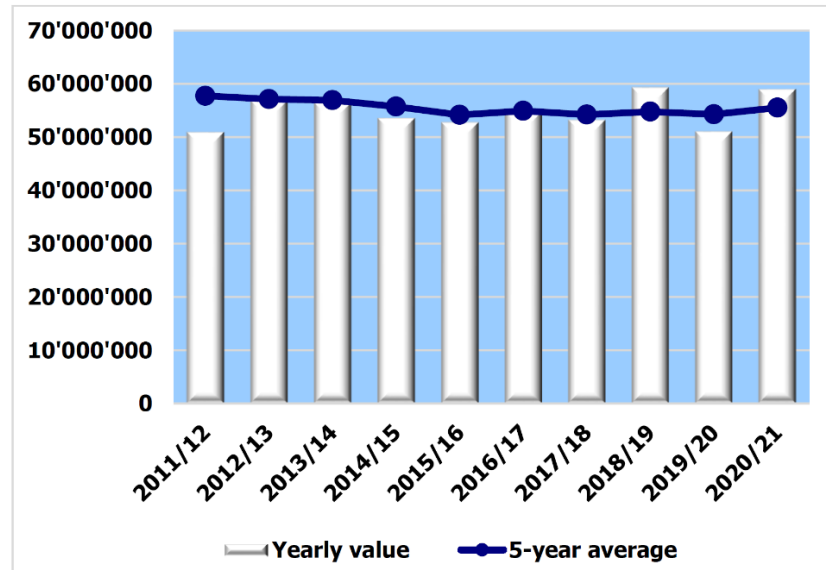


Figure 33: USA, evolution of skier visits

図 31.アメリカのスキー場来訪者数推移

一方、我が国のスキー場来訪者数は年々減少しており、また、国内のスキー人口も 1990 年代後半と比較すると、約 4 分の 1 に減少していることが伺える。

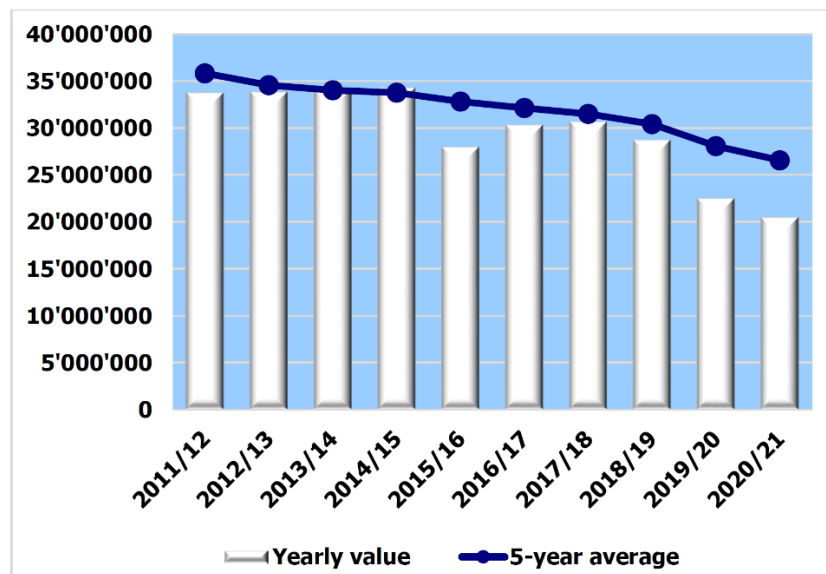


Figure 36: Japan, evolution of skier visits

図 32.日本のスキー場来訪者数推移

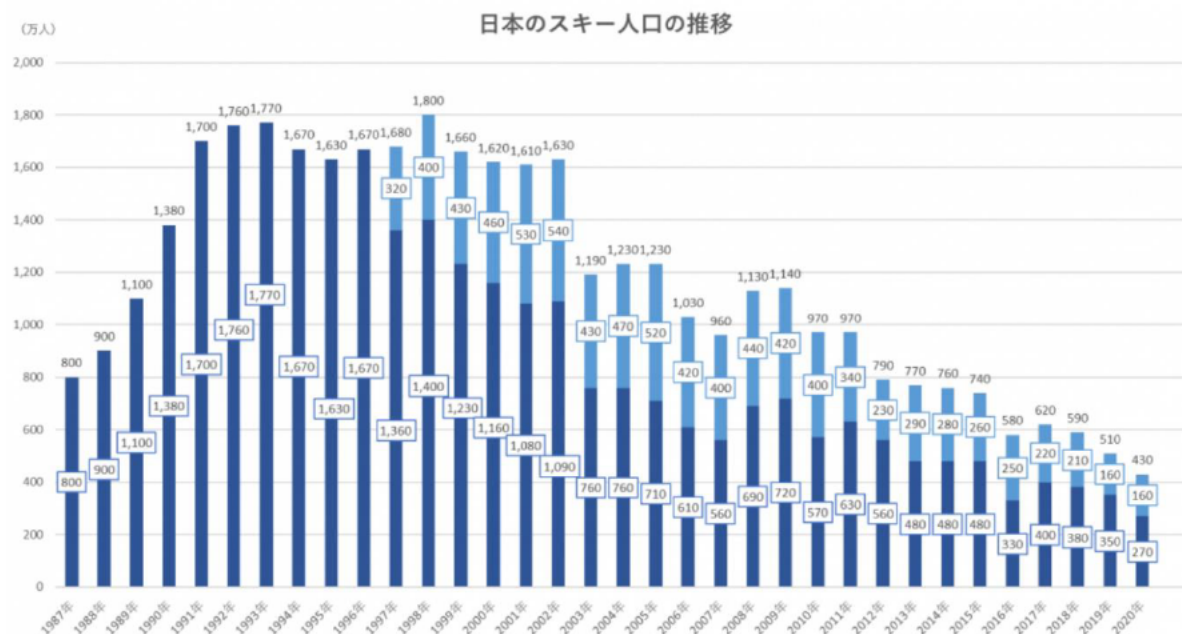


図 33.日本のスキー人口推移<sup>167</sup>

### ○スキー先進国における取組

欧米スキー先進国の観光地における取組を下記にまとめている。各々の観光地において、デジタル化の推進やアフタースキーのアクティビティ充実等による顧客満足度向上を図ることに加え、夏季シーズンも含めた通年の誘客を行うことで、観光客を確保している。

表 24.欧米のスキー場における取組事項<sup>168</sup>

| スキー場 (国)                                | 取り組みの概要                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ウィスラー・ブ<br>ラッコム<br>(カナダ) <sup>169</sup> | <ul style="list-style-type: none"> <li>1975 年に「ウィスラーリゾート自治法」で自治体を設立。州主導型の成長管理政策でリゾート開発と自然環境保護の両立を目指す。また、障がいの有無に関係なくアウトドアアクティビティを楽しめるプログラム・施設・交通機関を整備することでユニバーサルリゾート化を推進。</li> <li>2004 年に中長期計画「ウィスラー2020 (Whistler2020)」を策定し、持続可能な観光地への転換を図ることを宣言。当該計画に合わせ 23 の数値目標を設定。<br/>(数値目標の例示)<br/>①経済に関する指標：宿泊施設の稼働率、正規雇用者の数 等<br/>②住民に関する指標：住民の観光機会、地域の雇用数 等<br/>③観光客に関する指標：観光客満足度、観光入込客数 等</li> </ul> |

<sup>167</sup> <https://www.jtb.or.jp/researchers/column/mountain-resort-report-kudo/>

<sup>168</sup> <https://www.mlit.go.jp/common/001172445.pdf> の内容を基に作成。各スキー場について追加で参照したリンクは、当該スキー場の箇所に注釈を記載。

<sup>169</sup> <https://www.jtb.or.jp/researchers/column/column-canada-nakajima/>

|                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                              | <p>④観光に関する指標：温室効果ガス排出量、水/エネルギー使用量 等</p> <p>⑤関係者の協力体制に関する指標：協力者の数 等</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>外資の投資を積極的に受け入れている。ウィスラー・ビレッジには 20 を超えるホテル等が建設されているが、ヒルトン、ウェスティン等の外国資本のホテルが 3 割以上を占めている。</li> <li>冬季と夏季の宿泊者割合は、それぞれ 5 割程度であり、年間を通じた誘客がなされている。<br/>(「図.ウィスラーの夏季・冬季宿泊者数推移」を参照)</li> <li>宿泊者の国別の内訳を見ると、カナダとアメリカで 7~8 割を占めており、北米内からの訪問者が主であるものの、ヨーロッパやアジア太平洋からの訪問者もそれぞれ 1 割程度を占めている。<br/>(「図.ウィスラーの夏季・冬季宿泊者の国別内訳」を参照)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| ベイル<br>(アメリカ) <sup>170</sup> | <ul style="list-style-type: none"> <li>標高 3,000m を超える高地で上質なパウダースノーを有し、中上級者向けを中心としたリゾートとして発展。</li> <li>アフタースキーが充実しており、近代的街並みの中に 250 以上のショップと 100 以上の飲食店が点在。また、ゲレンデや宿泊施設、飲食店等を無料巡回バスが運行しており、利用客の利便性向上を図っている。</li> <li>テクノロジーを活用した観光客の満足度を向上させる取り組みを実施。 <ul style="list-style-type: none"> <li>駐車場の空き状況、公共交通機関、飲食店・ナイトライフ、緊急時対応等、滞在時に必要な情報を提供するアプリ「The VAIL APP」を運用</li> <li>Vail Vally 内の宿泊者を対象に、Rentskis.com を通じて予約したスキー、スノーボードのレンタル用品を宿泊ホテルまで届けるサービスを実施</li> <li>リフト券とスマホアプリが連動し、自分が滑ったコース、距離、標高差等が把握できるアプリ「Epic MIX」を導入</li> </ul> </li> <li>他国スキー場との共通パス「Epic Pass」を導入し、海外観光客の取り込みも実施。</li> <li>2017 年に「Commitment to Zero」という 3 つの目標（①2030 年までに CO2 排出ゼロ、②2030 年までに埋立てゼロ、③森林や野生動物の生息地への影響ゼロ）を設定し、環境保護施策を積極的に展開。省エネルギーのリゾート運営、再生可能なエネルギーの導入、植樹プログラムへの投資等を実施</li> </ul> |
| シャモニーモンブラン<br>(フランス)         | <ul style="list-style-type: none"> <li>欧州の 5 か国・12 の高級通年リゾートからなる広域観光促進組織「Best of the Alps (BOTA)<sup>171</sup>」の一つ</li> <li>通年リゾートとして人気であり、夏季と冬季の観光客数は 200 万人ずつであり同程度となっている。夏季のリゾートとしては、登山、ハイキング、サ</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

<sup>170</sup> [http://epicpromise.com/media/2275/epic-promise-progress-report-2021\\_final-1.pdf](http://epicpromise.com/media/2275/epic-promise-progress-report-2021_final-1.pdf)

<https://steep.jp/topics/63602/>

<sup>171</sup> BOTA は、スイス、オーストリア、フランス、ドイツ、イタリアの 5 か国 12 箇所の高級リゾート地の広域観光促進組織。それぞれの地域性を生かした観光促進を行うことを目的としている。

|                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                               | <p>イクリング、ラフティング、パラグライダー、マルシェ（朝市）や食文化を含めた体験型プログラムが充実している。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• エスパス・モンブラン・プロジェクトと呼ばれる環境に配慮したプロジェクトを実施。観光客の自家用車利用をなるべく抑えるため、バス等の公共交通機関を活性化し、パークアンドライドを促進。また、公共交通機関自体も環境に配慮した新車両を導入。</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| ツェルマト<br>（スイス） <sup>172</sup> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 欧州の5か国・12の高級通年リゾートからなる広域観光促進組織「Best of the Alps (BOTA)」の一つ。</li> <li>• 域内車両を禁止とした「カーフリーリゾート」を推進し、登山列車、ロープウェイ、ゴンドラ等の交通網を整備。</li> <li>• 「ブルガーゲマインデ」と呼ばれる住民が運営する地域経営組織が、行政（観光局等）・村内の団体・組織と協働し、地域全体の経営を担っている。</li> <li>• 特に、地域のDMO<sup>173</sup>はマーケティングを担っており、富裕層をターゲットとした顧客情報分析、ニーズに対応した受入環境整備、観光人材育成を実施している。</li> <li>• 宿泊者数の内訳は、国内客が4割程度、海外客が6割程度で推移しており、国際的なリゾート地であることが伺える。<br/>（「図. ツェルマトの延べ宿泊者数の国内外比率の推移」を参照）</li> <li>• 宿泊者の国別の内訳の傾向としては、近年、アメリカ、台湾、中国、韓国といったヨーロッパ以外の国からの訪問者が伸びている。<br/>（「図. ツェルマトの延べ宿泊者数上位国・地域の推移」参照）</li> </ul> |

<sup>172</sup> [https://www.jetro.go.jp/ext\\_images/jfile/report/05001141/05001141\\_001\\_BUP\\_4.pdf](https://www.jetro.go.jp/ext_images/jfile/report/05001141/05001141_001_BUP_4.pdf)

<sup>173</sup> 観光物件、自然、食、芸術・芸能、風習、風俗など当該地域にある観光資源に精通し、地域と協同して観光地域作りを行う法人のこと。Destination Management Organization（デスティネーション・マネージメント・オーガニゼーション）

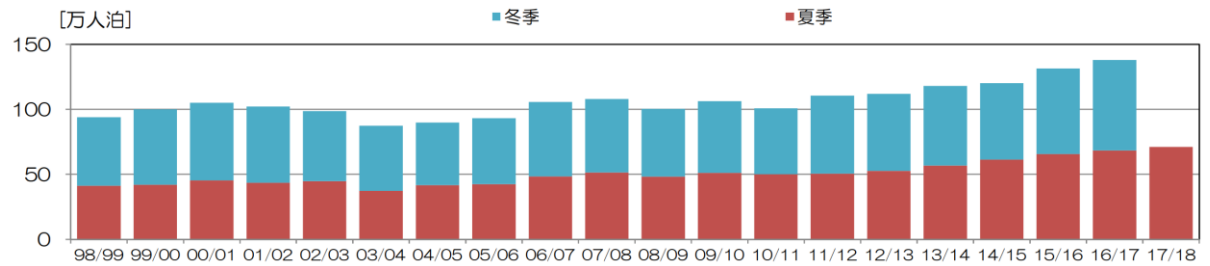


図 34. ウィスラーの夏季・冬季宿泊者数推移<sup>174</sup>

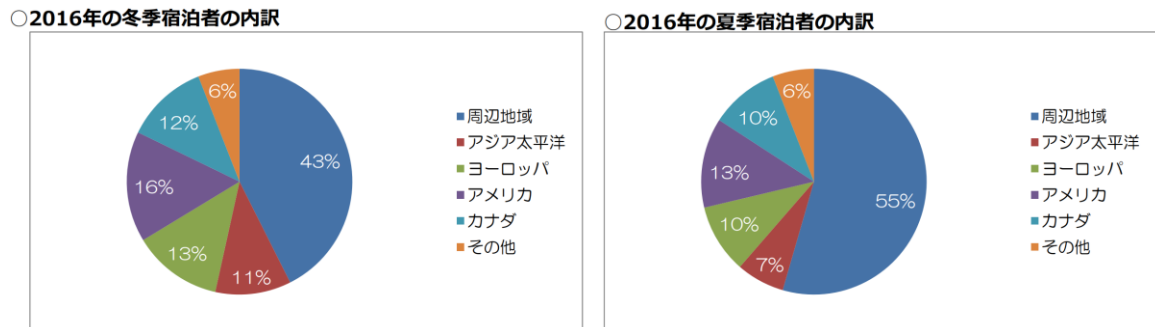


図 35. ウィスラーの夏季・冬季宿泊者の国別内訳<sup>175</sup>

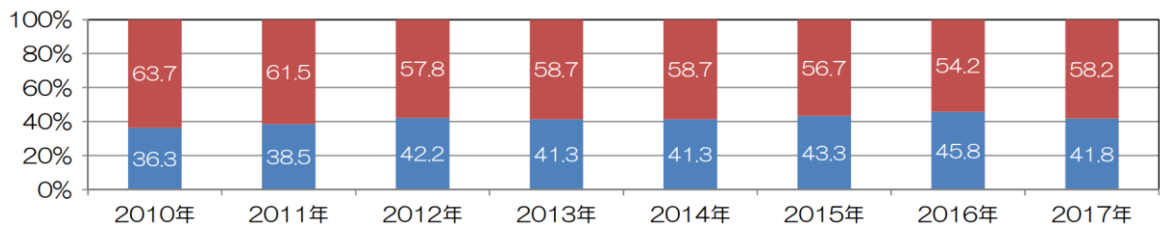


図 36. ツェルマットの延べ宿泊者数の国内外比率の推移 (国外：赤、国内：青)<sup>176</sup>

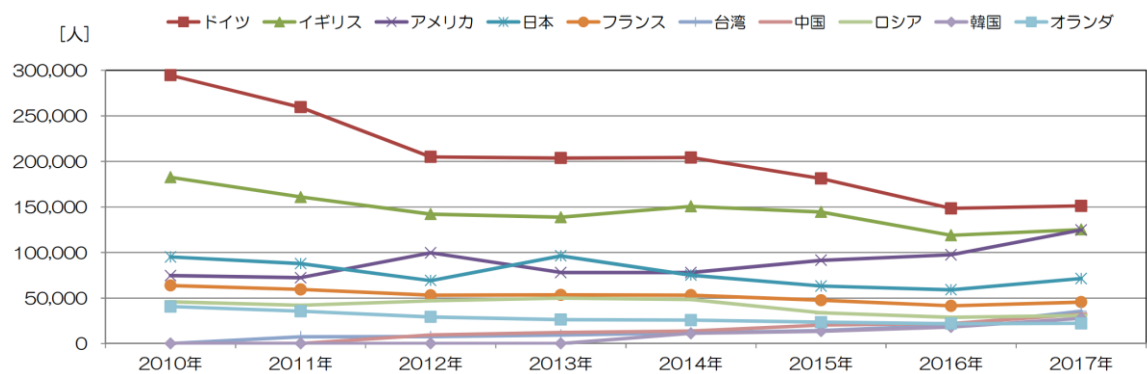


図 37. ツェルマットの延べ宿泊者数上位国・地域の推移<sup>177</sup>

<sup>174</sup> <https://www.mlit.go.jp/common/001257862.pdf>

<sup>175</sup> <https://www.mlit.go.jp/common/001257862.pdf>

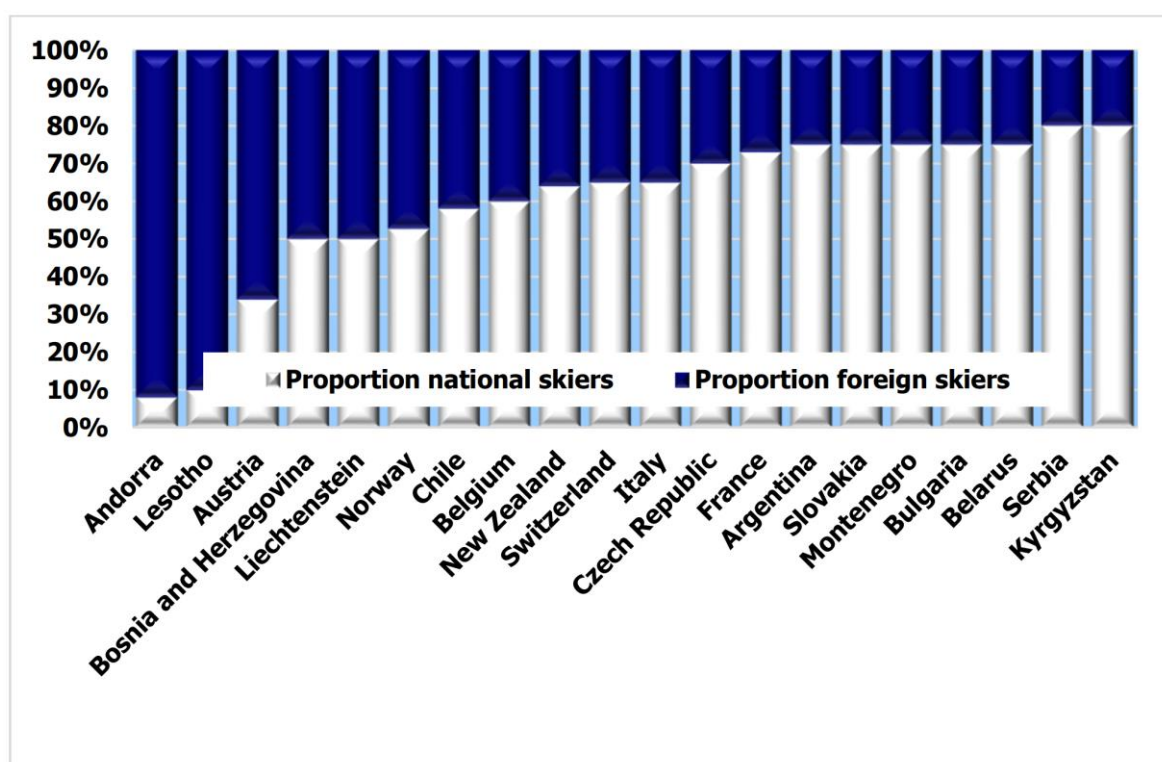
<sup>176</sup> <https://www.mlit.go.jp/common/001257862.pdf>

<sup>177</sup> <https://www.mlit.go.jp/common/001257862.pdf>

～参考：スキー場訪問客に占める海外観光客の割合<sup>178</sup>～

下図は、各国のスキー場における国内・海外スキー観光客の割合を示したものであり、海外観光客の割合が高い（2 割以上）国をリストアップしている。図中には、オーストリア、スイス、イタリア、フランス等の EU 諸国、チリ、ニュージーランド、アルゼンチン等の南半球の国々が見られる。これらの国々で海外観光客の割合が高い理由として、EU のスキー場は、域内の移動障壁が小さいため、主に EU 域内からのスキーヤーが国をまたいで訪問することが想定され、南半球のスキー場は、北半球のスキーヤーが主に訪問することが想定される。

下図に掲載されている国以外では、海外観光客の割合が 20%未満であり、国内の観光客が大部分を占めている（例：アメリカは 6%、日本は 10%、カナダは 12%、）。なお、世界各国のスキー場における外国人観光客割合は平均 10%程度とされている。



**Figure 12: Proportion of national and foreign skiers**

図 38. 各国スキー場における国内/海外スキー観光客の割合<sup>179</sup>

（※海外観光客割合が 2 割以上の国のみ）

<sup>178</sup> 「2022 International Report on Snow & Mountain Tourism」 (<https://www.vanat.ch/RM-world-report-2022.pdf>) を参考に記載

<sup>179</sup><https://www.vanat.ch/RM-world-report-2022.pdf>

～参考：中国のスキー場来訪者数～

中国では、2022 年北京冬季五輪を契機にスキー市場が急成長している。「全国冰雪スポーツ施設建設計画（2016～2022 年）」、「冬季スポーツ発展計画（2016～2025 年）」を策定し、国家主導で冬季スポーツを振興しており、2022 年までに国内スキー場を 800 箇所、2025 年までにウィンタースポーツ実施人口を 5,000 万人とすることを目指している。<sup>180</sup>

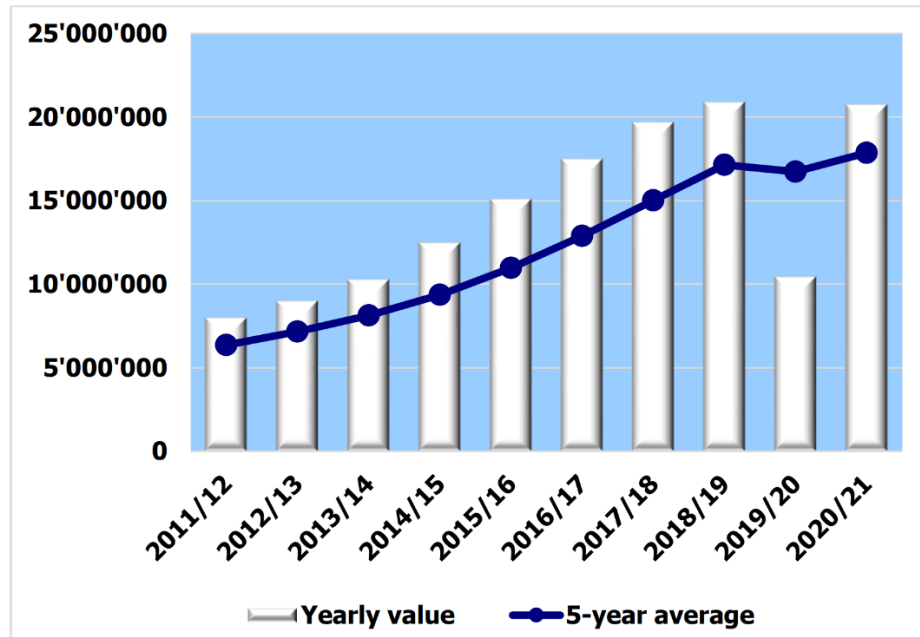


Figure 35: China, evolution of skier visits

図 39.中国のスキー来訪者数<sup>181</sup>

<sup>180</sup> 『スポーツ地域マネジメント 持続可能なまちづくりに向けた課題と戦略』（2020 年、原田宗彦）

<sup>181</sup><https://www.vanat.ch/RM-world-report-2022.pdf>

➤ アウトドアスポーツ競技者人口

下図は、アメリカにおけるアウトドアスポーツの実施人口（6歳以上）の推移を示したものである。競技によって違いはあるものの、全体的に競技者は微増していると言える。

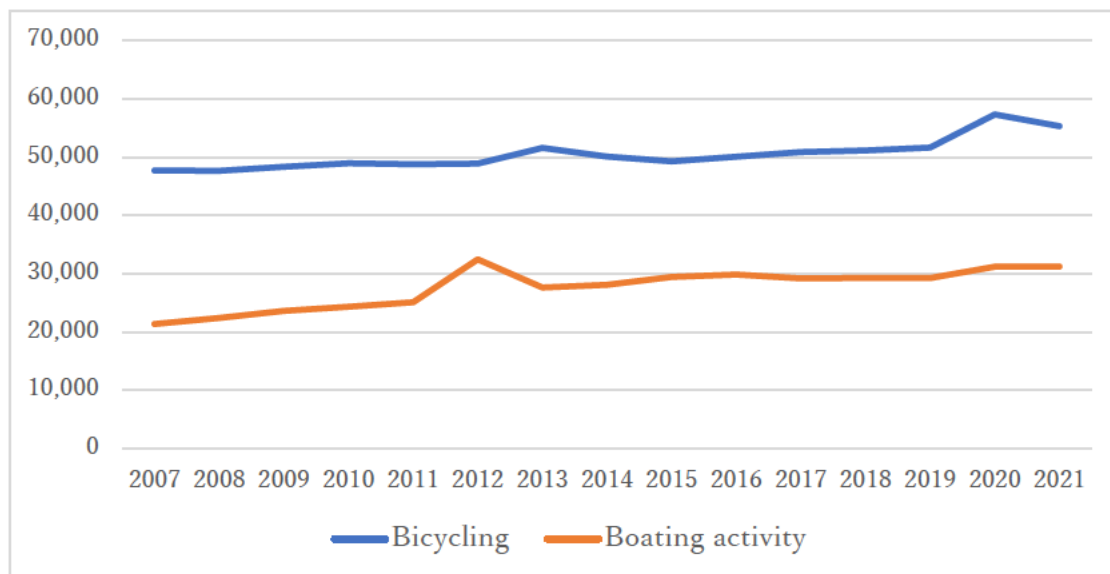


図 40.アメリカにおけるバイク・ボート実施人口（単位：千人）<sup>182</sup>

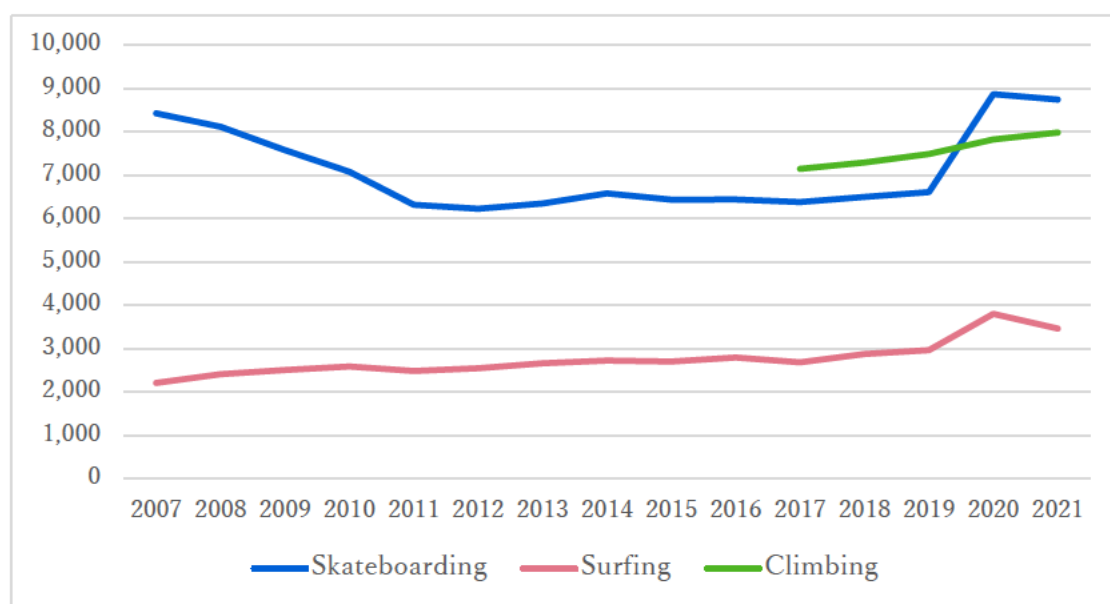


図 41.アメリカにおけるスケートボード・サーフィン・クライミング実施人口（単位：千人）<sup>183</sup>

<sup>182</sup> 「2022 OUTDOOR PARTICIPATION TRENDS REPORT」より作成

<https://outdoorindustry.org/wp-content/uploads/2015/03/2022-Outdoor-Participation-Trends-Report-1.pdf>

※Bicycling は、Bicycling(BMX)、Bicycling(Mountain/NonPaved Surface)、Bicycling(Road/Paved Surface)の人口を合計した数値。Boating activity は、Canoeing、Kayaking(Recreational)、Kayaking (Sea/Touring)、Kayaking (White Water)、Sailing の人口を合計した数値

有識者ヒアリングによると、コロナ禍等の影響でレクリエーション目的での競技者が増えていることが推測される。

#### 英国有識者へのヒアリング内容

- COVID-19 を境に市場が伸びているのは紛れもない事実である。コロナ前は、競技人口は緩やかに増加している程度だったが、コロナ禍で国外旅行等の余暇活動が限られたこと等もあり、メンバーシップが約2倍になったようである。また、用具市場も伸びていると思われる。
- カヌー・ボート・セーリング等については、およそ2millionの人々がアウトドアスポーツを楽しんでいるが、その多くはレクリエーションが目的である。他方、大会等に参加する競技者人口についてはそこまでの伸び幅は見られないものと認識している。

#### ドイツ有識者へのヒアリング内容

- 詳細の人数やデータは把握していないが、国土内に川が多いこともあり、肌感覚としてカヌーやボート等の人気は高いと感じる。近年では、NFに登録する競技志向層というよりは、レクリエーションスポーツとして楽しむ層の人气が高まっていると思われる。特に COVID-19 感染拡大による需要の増加が考えられる。このようなレクリエーションとしてのアウトドアスポーツも、ドイツではフェラインが窓口となっており練習プログラムやイベント等を開催している。

---

<sup>183</sup> 「2022 OUTDOOR PARTICIPATION TRENDS REPORT」より作成。

<https://outdoorindustry.org/wp-content/uploads/2015/03/2022-Outdoor-Participation-Trends-Report-1.pdf>

※Climbing は、Climbing (Indoor)、Climbing (Sport/Boulder)、Climbing (Traditional/Ice/Mountaineering)の人口を合計した数値。

下図は、イギリスにおけるボート体験者について、人口に占める割合の推移を示したものであるが、2020年から2021年にかけて、1、2回経験したことのある人は約2倍に増加していることが分かる。

|                        |                 | Online method |       |
|------------------------|-----------------|---------------|-------|
|                        |                 | 2020          | 2021  |
| Any boating activity   | 1-2 times       | 11.7%         | 21.6% |
|                        | 3 or more times | 1.4%          | 1.9%  |
| Sailing activities     | 1-2 times       | 4.1%          | 11.4% |
|                        | 3 or more times | 0.2%          | 0.6%  |
| Powered activities     | 1-2 times       | 8.0%          | 16.7% |
|                        | 3 or more times | 0.6%          | 0.8%  |
| Manual activities      | 1-2 times       | 8.3%          | 15.4% |
|                        | 3 or more times | 1.4%          | 1.9%  |
| Paddlesport activities | 1-2 times       | 7.0%          | 13.4% |
|                        | 3 or more times | 0.9%          | 1.3%  |
| Coastal activities     | 1-2 times       | 39.4%         | 46.7% |
|                        | 3 or more times | 20.3%         | 16.5% |

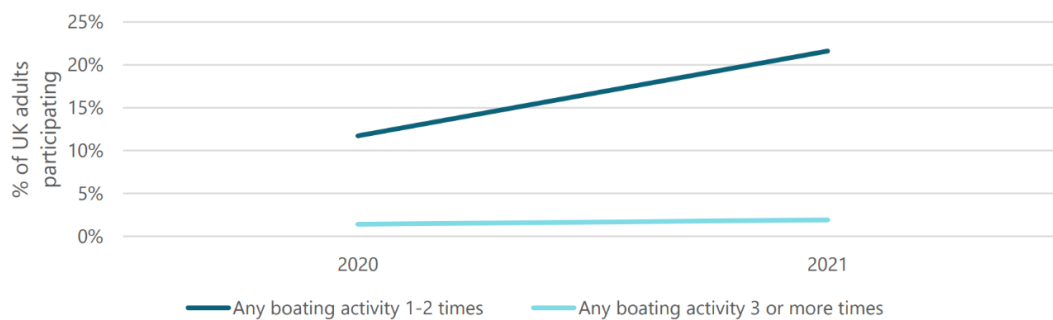


図 42.イギリスにおけるボート体験者の人口に占める割合<sup>184</sup>

<sup>184</sup>[https://mymembership.britishmarine.co.uk/media/putms4uv/4eb\\_watersports\\_participation\\_survey\\_2021\\_-\\_for\\_publication.pdf](https://mymembership.britishmarine.co.uk/media/putms4uv/4eb_watersports_participation_survey_2021_-_for_publication.pdf)

なお、各競技の普及に当たっては、IF 及び NF が戦略を策定し、取組を実施していることが想定される。下記に各競技の IF/NF の戦略・取組の概要をまとめている。

表 25. 各競技の IF/NF における取組

| 競技      | 取組の概要                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| スケートボード | <b>【World Skate（国際スケートボード連盟）<sup>185</sup>】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>世界各国のスケートパークをオリンピック等の国際基準に準拠させるために、スケートパークの建設を監督する施設部門を 2021 年に新たに設置。</li> <li>世界各国のスケートボード関連のプロジェクトを支援するため、World Skate Funds を 2021 年に設立。</li> <li>“The World Skateboarding Support Program (WSSP)” として、パリオリンピック 2024 を目指す競技者に対して補助金を支給。</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| クライミング  | <b>【International Federation of Sport Climbing（国際スポーツクライミング連盟）<sup>186</sup>】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>“IFSC STRATEGIC PLAN 2020 – 2028” において、ビジョン、ミッション、目標等を策定（Develop Sport Climbing, Strengthen Membership and Governance, Increase IFSC brand awareness 等の 5 つの領域）。</li> <li>各領域について具体的な目標を記載（例：スポーツクライミングを振興する世界の NF の数 等）。</li> </ul> <b>【USA CLIMBING<sup>187</sup>】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>“2020-2024 STRATEGIC PLAN” を発表し、ビジョン、ミッション、目標等を発表。</li> <li>①ATHLETE DEVELOPMENT &amp; WELL-BEING, ②MEMBERSHIP ENGAGEMENT &amp; EVENT OPTIMIZATION, ③ORGANIZATIONAL EXCELLENCE の 3 領域において、2024 年までのターゲットアウトカム及び達成のための戦略を記載。</li> <li>2028 年までの KPI も策定（10 万人の競技登録者（climbing membership）等）。</li> </ul> |
| サーフィン   | <b>【International Surfing Association（国際サーフィン連盟）<sup>188</sup>】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>若手育成のための奨学金を支出。</li> </ul> <b>【Surfing England<sup>189</sup>】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>“The Strategy” の中で、Governance, Participation, Performance の 3 つの領域での戦略を記載。</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| カヌー     | <b>【International Canoe Federation（国際カヌー連盟）<sup>190</sup>】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>“Strategic Plan 2021-2024” において、4 つの注力領域を策定（Global Development, Worldwide Exposure, World Class Events, Best Practice Governance）。</li> <li>各領域において数個の目標を設定し、其々について実行施策及び KPI を設定。</li> </ul> <b>【British Canoeing<sup>191</sup>】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>“Stronger Together The Strategic Plan For British Canoeing 2022-26” を発表。</li> <li>10 個の領域において、2026 年までに達成する 20 の KPI を策定。各領域における具体的な施策も記載。</li> </ul>                                                                                                                                                                                                       |

<sup>185</sup> <https://www.worldskate.org/clean-sport/category/238-report.html>

<sup>186</sup> [https://cdn.ifsc-climbing.org/images/About/2020\\_IFSC\\_Strategic\\_Plan.pdf](https://cdn.ifsc-climbing.org/images/About/2020_IFSC_Strategic_Plan.pdf)

<sup>187</sup> <https://usacimbing.org/wp-content/uploads/2021/07/USA-Climbing-Strategic-Plan-2020-2024.pdf>

<sup>188</sup> <https://isasurf.org/learning/isa-scholarships/>

<sup>189</sup> <http://www.surfingengland.org/wp-content/uploads/2019/06/Surfing-England-Strategy-170517.pdf>

<sup>190</sup> [https://www.canoeicf.com/sites/default/files/icf\\_draft\\_strategic\\_plan\\_2021-2024.pdf](https://www.canoeicf.com/sites/default/files/icf_draft_strategic_plan_2021-2024.pdf)

<sup>191</sup> <https://strongertogether2.britishcanoeing.org.uk/#download>

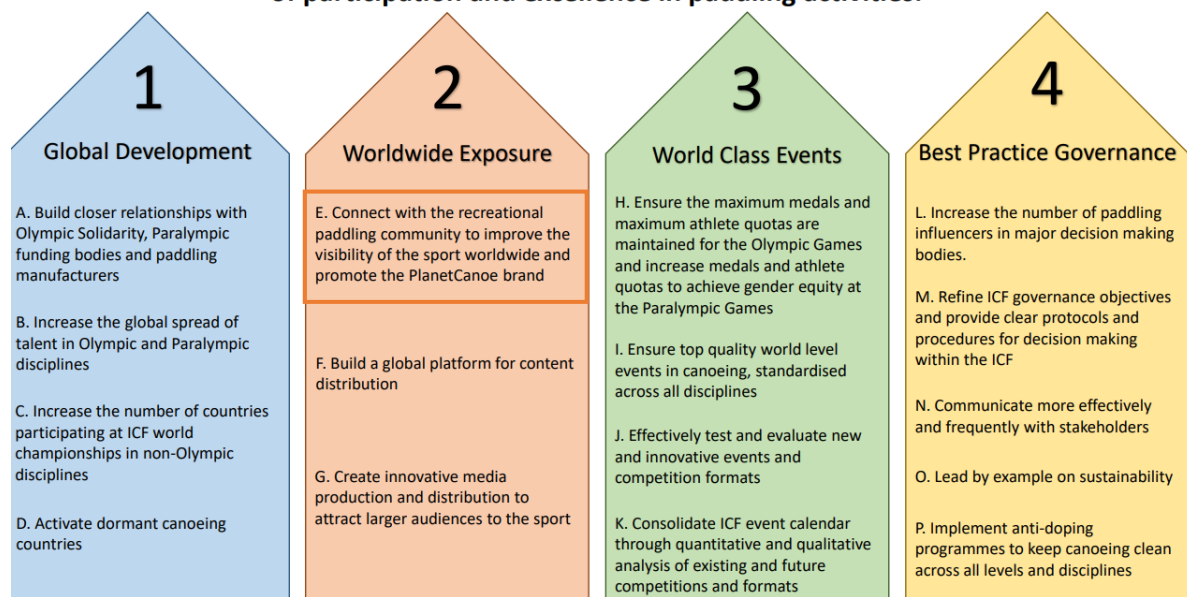
|       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ボート   | <b>【World Rowing（国際ボート連盟）<sup>192</sup>】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>“World Rowing’s Strategic Framework”において、5つのゴールを設定（Govern and Administer Rowing、Develop Rowing 等）し、各ゴールに関連する目標・施策を記載。</li> </ul>                                                                                                                                                                    |
|       | <b>【British Rowing<sup>193</sup>】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>“Everyone's Sport Our strategic plan, 2021-2024”を発表。</li> <li>21 の領域における目標とその実現のための施策を Web サイト上に公開。</li> </ul>                                                                                                                                                                                             |
|       | <b>【USA Rowing】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>“A PLAN FOR USROWING 2028”において、ミッション・ビジョン・バリュー及び 2028 年に向けた戦略を記載。</li> <li>4 つの領域（①ACHIEVE FINANCIAL SUSTAINABILITY &amp; GROWTH, ②ENHANCE &amp; SUSTAIN COMPETITIVE EXCELLENCE, ③FOCUS ON ATHLETE SAFETY &amp; WELL-BEING, ④PROMOTE SPORT RELEVANCE &amp; GROWTH）において、2024/2028 年までのターゲットアウトカムと、その実現のための実施事項を記載。</li> </ul> |
| セーリング | <b>【World Sailing（国際セーリング連盟）<sup>194</sup>】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>“Strategy 2018–2022”において、ビジョン、ミッション、バリュー、目標を発表。</li> <li>①Inspiration and Participation、②Membership and Governance、③Sport Integrity、Leadership in Sport の各領域における目標・戦略を記載。</li> </ul>                                                                                                             |
|       | <b>【USA Sailing】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>“US Sailing Strategic Plan 2021-2024”の中で、3 つの領域（①OLYMPIC&amp;HIGH-PERFORMANCE SUCCESS, ②MEMBER EXPERIENCE &amp; VALUE, ③ ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS）における注力ポイントを記載。</li> </ul>                                                                                                                                             |

<sup>192</sup> [https://worldrowing.com/wp-content/uploads/2020/12/2018WR-Strategicframeworkv3002\\_English.pdf](https://worldrowing.com/wp-content/uploads/2020/12/2018WR-Strategicframeworkv3002_English.pdf)

<sup>193</sup> <https://britishrowingstrategy.webflow.io/>

<sup>194</sup> <https://www.sailing.org/tools/documents/WorldSailingStrategy20182022Finalcompressed-%5B24039%5D.pdf>

**Mission: The ICF provides global leadership to enable, inspire and activate people in the pursuit of participation and excellence in paddling activities.**



**E. Connect with the recreational paddling community to improve the visibility of the sport worldwide and promote the PlanetCanoe brand**

### To achieve this we will

- Create specific projects with their own budget to connect with the recreational paddling community and attract them to follow the PlanetCanoe social media. For example:
  - Create safety regulations for SUP to be distributed with SUP equipment
  - Introduce a website and app for booking of recreational paddling related trips
  - Create a campaign for the production of evergreen digital content with basic information about how to paddle, equipment, safety etc.
  - Introduce a central, searchable database combining past and live results, including an app to access this information
- Create partnerships with brands that have links in the recreational market
- Build uniform brand identity digitally and at events
- Keep up-to-date with global social media trends and adapt to new platforms in various markets when considered necessary and viable

### ICF targets

- Increase social media followers by
  - 10% year on year on facebook
  - 20% year on year on Instagram
  - 20% year on year on YouTube
- Increase followers on Huya year on year
- Put in place three separate projects, each with their own business plan and strategic objectives, targeted at connecting with the recreational community, by the end of 2022. Promote and manage the projects throughout 2023-2024 with thorough analysis of the strategic objectives to evaluate whether they have performed as desired
- Identify brand awareness measures and complete a benchmark exercise for future comparison

図 43. International Canoe Federation の注力領域および KPI・施策の具体例<sup>195</sup>

<sup>195</sup> [https://www.canoeicf.com/sites/default/files/icf\\_draft\\_strategic\\_plan\\_2021-2024.pdf](https://www.canoeicf.com/sites/default/files/icf_draft_strategic_plan_2021-2024.pdf)

## (2) スポーツ産業の資金循環についての事例および規模整理

本章では、アメリカ、イギリス（イングランド）、ドイツの3か国について、各国のプロスポーツチームを中心とした資金循環について述べる。（1）「スポーツ産業のサービス展開についての整理」にて、スポーツコンテンツホルダーの収益源の概要を整理したが、リーグ・チームが、どのプレイヤーから、どのように資金を獲得し、何に対して支出を行っているのか等、資金循環の流れや金額の規模感を詳らかにすることを目的とする。

アメリカに関しては、特徴的な事例として、国内プロスポーツリーグの中で収益の最も大きなNFLと、収益の伸び率が最も高いNBAを取り上げる。イングランド、ドイツに関しても、収益の最も大きなプレミアリーグ及びブンデスリーガを取り上げると共に、前者ではNF（イングランドサッカー協会）、後者ではスポーツフェラインに着目し、スポーツ普及・振興に関する資金の流れを調査した<sup>196</sup>。

なお、各国の資金循環の詳細については、資金循環図を用いて説明している。資金循環図は下記のとおり構成となっている。

### 【資金循環図の構成】

- 各国の資金循環を考えるうえで、スポーツコンテンツホルダー（プロスポーツチーム）を中心に配置している<sup>197</sup>。
- 図の上部「資金供給者」と記載したエリアには、コンテンツホルダーに対して資金を供給する組織および個人を記載している。
- 図の下部には二つのエリア（「サービス拡大・拡充」、「スポーツ振興・普及」）があるが、いずれもコンテンツホルダーからの支出先となる組織および個人を記載している。
  - 「サービス拡大・拡充」と記載したエリアには、コンテンツホルダーによる興行やファンサービス拡大・拡充のための支出を表している。
  - 「スポーツ振興・普及」と記載したエリアには、コンテンツホルダー自身の競技の普及や、コンテンツホルダーが所在する地域等への様々な貢献活動に対する資金の流れを表している。
- 一方、サービス拡大拡充、スポーツの振興・普及等の観点では、スポーツコンテンツホルダー以外からの資金の流れも存在するため、主要なプレイヤーを図の外側に配置している
- なお、凡例として、灰色の丸枠はプレイヤー、水色の丸枠は金額規模（推測値含む）、オレンジ色の丸枠は投資額<sup>198</sup>を表している。

<sup>196</sup>主にデスクトップ調査にてデータ収集を行った。基本的には、リーグ・チーム・協会等が公式の財務情報を公開している場合はその値を参照しているが、未公開の場合は、メディア等の報道や有識者へのヒアリング内容を基に推計値を算出している。なお、資金循環の流れ及び金額の規模感は、本調査から把握できた範囲での記載であることに留意。

<sup>197</sup> イングランドについては、NFを中心に配置した図も作成している。

<sup>198</sup> 各リーグの直近のチーム買収事例における買収額（2023年3月時点）



表 26.算出根拠等 (NFL)

| 費目                                                                    | 金額<br>(億ドル) | 算出根拠等                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 収入                                                                    |             |                                                                                                                                                                                                                                                             |
| ライセンス料 <sup>199</sup> (ベッティング・データ事業者→リーグ)                             | 4.5~        | ・報道で公開されている下記契約の金額合計が約 4.5 億ドルと推計。その他の企業とも契約締結していると考えられるため、4.5 億ドル以上と推計。<br>・Caesars、DraftKings、FanDuel と 1 年あたり約 3.3 億ドルの契約を締結 (2021 年、3 年間約 10 億ドル) <sup>200</sup><br>・Genius Sports と、1 年あたり 約 1.2 億ドルの契約を締結(2021 年、期間は 4~6 年間) <sup>201</sup>           |
| ライセンス料 (業務提携企業 <sup>202</sup> →リーグ)                                   | 2.5~        | ・NFL は 2020 年に Nike との契約を締結しているが、当該契約前にはリーボックと契約しており、その額は年 2.5 億ドルと推定。 <sup>203</sup><br>・Nike との現行の契約額が、リーボックとの前回契約額を上回ると仮定し、年 2.5 億ドル以上と推計。                                                                                                               |
| 放映権料 (放送/動画配信会社→リーグ)                                                  | 100         | 2022-2033 年 (11 年間) の放映権収益が\$110billion のため、年間 \$10billion と試算。 <sup>204</sup>                                                                                                                                                                              |
| スポンサー料 (スポンサー企業→リーグ・チーム)                                              | 18          | リーグ・チーム合わせたスポンサー料が 18 億ドル (2022 年)。 <sup>205</sup>                                                                                                                                                                                                          |
| チケット収益 (消費者→チーム)                                                      | 15          | NFL 関係者へのヒアリングより、チケット収益を 15 億ドルと仮定。<br>※チケット収益の 4 割はリーグ収益となっているという情報も存在 <sup>206</sup>                                                                                                                                                                      |
| リーグ分配金 (リーグ→チーム)                                                      | 111         | ・1 チームへのリーグ分配金額である\$347,270,000 (※) を、NFL のチーム数倍 (32 倍) することで、リーグ分配金の合計を \$ 11,112,640,000 と算出。<br>※Packers 2022 年度 Annual Report <sup>207</sup> における National Revenue の値。<br>※Packers は、NFL32 チームの中で唯一、市民球団として財務情報を公開しているチームのため、当該チームの公開数値を用いて全チームの合計値を推定。 |
| ライセンス料 (ベッティング・データ事業者→チーム)、放映権 (放送/動画配信会社→チーム)、スポンサー料 (スポンサー企業→チーム) 等 | 59.2        | ・Packers のローカル収益 (リーグ分配金を除く) の合計が\$231,741,000 (※)<br>※Packers 2022 年度 Annual Report における、Local Revenue の値<br>・上記の数値を NFL のチーム数倍 (32 倍) することで、全チームのローカル収益の合計を\$7,415,712,000 と算出。<br>・上記の数値より、チームのチケット収益の推定値である 15 億ドルを引いて、\$5,915,712,000 を算出。             |
| 投資 (機関投資家→チーム)                                                        | 45.6        | Denver Broncos の買収額が \$4.65 billion (2022 年) <sup>208</sup><br>※NFL のチーム買収事例の内、一番新しい事例を採用 (2023 年 3 月時点)                                                                                                                                                    |
| 支出                                                                    |             |                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 人件費 (チーム→選手)                                                          | 89.9        | ・Packers の選手人件費は、\$280,874,000 (※)<br>※Packers 2022 年度 Annual Report より、Player costs の値                                                                                                                                                                     |

<sup>199</sup> 企業が、リーグロゴや選手肖像、各種データ等の権利を利用する対価として、リーグに支払う金額

<sup>200</sup> <https://www.sportspromedia.com/news/nfl-sports-betting-sponsor-draftkings-fanduel-caesars-fox-bet/>

<sup>201</sup> <https://www.sportspromedia.com/news/nfl-genius-sports-data-distribution-betting-sportradar/>

<sup>202</sup> データライツビジネス (スポーツベッティング・ファンタジースポーツ等) の事業者、関連するデータ事業者以外の企業を想定

<sup>203</sup> <https://www.nytimes.com/2018/05/23/sports/nfl-nike-fanatics.html>

<sup>204</sup> <https://www.sportspromedia.com/news/nfl-domestic-media-rights-deals-nbc-fox-espn-abc-cbs-amazon/>

<https://www.bloomberg.co.jp/news/articles/2021-03-19/QQ6RG7DWRGG501>

<sup>205</sup> <https://www.statista.com/statistics/456355/nfl-league-team-sponsorship-revenue-worldwide/>

<https://www.statista.com/statistics/380197/mlb-sponsorship-revenue/>

<sup>206</sup> 『アメリカのスポーツ現場に学ぶマーケティング戦略』 (2019 年、川上 祐司)

<sup>207</sup> <https://shareholder.broadridge.com/pdf/2022-packers-annual-report.pdf>

<sup>208</sup> [https://www.espn.com/nfl/story/\\_/id/34055696/denver-broncos-reach-agreement-sale-walton-penner-family-ownership-group](https://www.espn.com/nfl/story/_/id/34055696/denver-broncos-reach-agreement-sale-walton-penner-family-ownership-group)

|                                         |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                         |      | ・上記の数値をNFLのチーム数倍（32倍）することで、\$8,987,968,000を算出。                                                                                                                                                                                                                                                      |
| セールス・マーケティング、ファンエンゲージメント（チーム→サプライヤ）     | 21.7 | ・Packersのセールス・マーケティング、ファンエンゲージメント費用は、\$67,863,000（※）<br>※Packers 2022年度Annual Reportより、Sales, marketing & fan engagementの値<br>・上記の数値をNFLのチーム数倍（32倍）することで、\$2,171,616,000を算出。                                                                                                                        |
| 興行運営費用（チーム→サプライヤ）                       | 17.7 | ・Packersの興行運営費用は、\$55,353,000（※）<br>※Packers 2022年度Annual Reportより、Teamの値を興行運営費用と想定<br>・上記の数値をNFLのチーム数倍（32倍）することで、\$1,771,296,000を算出。                                                                                                                                                               |
| スタジアム利用料・メンテナンス料（チーム→スタジアム/アリーナ運営事業体）   | 8.7  | ・Packersのスタジアム利用料・メンテナンス料は、\$27,111,000（※）<br>※Packers 2022年度Annual Reportより、Facilities, netの値<br>・上記の数値をNFLのチーム数倍（32倍）することで、\$867,552,000を算出。                                                                                                                                                      |
| 寄付（チーム→非営利組織・地域コミュニティ）                  | 3.2  | ・Packersは\$10,000,000/年の寄付を行っていると推測（※）<br>※Packers 2020年度Annual Report <sup>209</sup> の下記文章より。<br>“We again donated over \$10 million toward player safety and a variety of community and social justice initiatives locally and within Wisconsin.”<br>・上記の数値をNFLのチーム数倍（32倍）することで、\$320,000,000を算出。 |
| 助成金<br>（クラブ設立基金→非営利組織・地域コミュニティ）         | 1    | ・Packers 2022年度Annual Reportより、「GREEN BAY PACKERS FOUNDATION IMPACT GRANTS」、「GREEN BAY PACKERS FOUNDATION ANNUAL GRANTS」の数値を合算し、\$3,155,975<br>・上記の数値をNFLのチーム数倍（32倍）することで、\$100,991,200を算出。                                                                                                         |
| 助成金（リーグ設立基金→非営利組織・地域コミュニティ）             | 0.6  | NFL Foundation Web サイト <sup>210</sup> より、1年あたりの寄付金を\$60,000,000と推定。                                                                                                                                                                                                                                 |
| その他                                     |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| ライセンス料（業務提携企業→選手会（Players Association）） | 0.6  | ・下記企業が2022年にNFPA（Players Association：選手会）に支払っているライセンス料（選手肖像権利用料等）を合計し、\$63,798,218 <sup>211</sup><br>Fanatics Authentic：\$10,473,800<br>Fanatics Inc.：\$26,163,572<br>Panini America：\$27,160,846                                                                                                   |

<sup>209</sup> <https://shareholder.broadridge.com/pdf/gbp/green-bay-packers-2020-annual-report.pdf>

<sup>210</sup> <https://www.nflfoundation.org/>

<sup>211</sup> <https://www.sportsbusinessjournal.com/Daily/Issues/2022/05/31/Finance/NFLPA-financials.aspx>

(NBA)

## 主な資金の流れ（概要）

【收益】

- NFL 同様にチーム最大の収益源は、リーグからの分配金である（全チーム合計で約 40.7 億ドルと推計）。リーグ分配金に続く収益源は、チームが独自に締結する放映権収益（約 18.4 億ドルと推計）である。

【支出】

- ・ チームからの支出の大半は、NFL 同様、サービス拡大・拡充に充てられている。最も割合が大きいのは選手人件費（約 35.6 億ドルと推計）であり、次いで、興行の運営費用等（約 19.7 億ドルと推計）と続く。
- ・ また、NBA もスポーツ普及・振興に対して資金拠出を行っている。主にリーグあるいはチームが設立した財団による助成である。チームの財団は地域コミュニティ等に対して約 0.9 億ドルを助成し、リーグ基金である NBA Foundation は黒人コミュニティ支援等の推進に約 0.3 億ドルを助成していると推計される。

## NBAの資金循環図(概要)

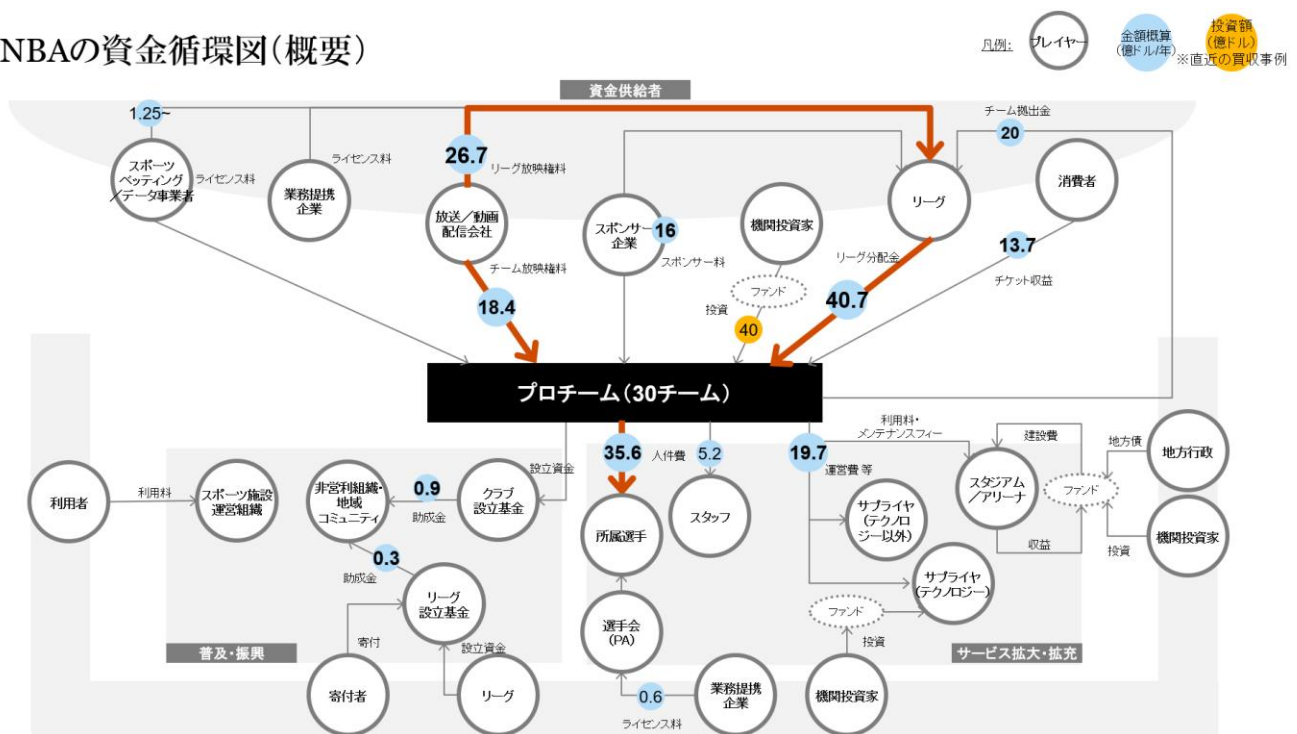


図 45. NBA の資金循環図（概要）

表 27.算出根拠等 (NBA)

| 費目                        | 金額<br>(億ドル) | 算出根拠等                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 収入                        |             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| ライセンス料 (ベッティング・データ事業→リーグ) | 1.25~       | ・ Sportradar と、1 シーズンあたり 1.25 億ドル (2021 年に締結。8 年契約で総額 10 億ドル) <sup>212</sup> 。<br>・ 公開されている Sportradar との契約以外にも、複数社との契約があると想定されるため、1.25 億ドル以上と記載。                                                                                                                                                                                               |
| リーグ放映権料 (放送/動画配信会社→リーグ)   | 26.7        | 2016-2024 年の 9 年、総額\$24billion (年間\$2.67 billion) <sup>213</sup>                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| チーム放映権料 (放送/動画配信会社→チーム)   | 18.4        | ・ 2020/21 年シーズンの下記 4 チームの放映権収益が記事にて公開 <sup>214</sup> 。<br>-Los Angeles Lakers のローカル放映権料：年 \$149 million (リーグ最大)<br>-Houston Rockets のローカル放映権：年 \$66.7 million<br>-Dallas Mavericks のローカル放映権：年 \$20 million<br>-Memphis Grizzlies のローカル放映権料：年 \$9.4 million (リーグ最少)<br>・ 上記 4 チームの放映権料を平均した値 (\$61.275 million) を 30 倍することで \$1,838 million を算出。 |
| スポンサー料 (スポンサー企業→リーグ/チーム)  | 16          | リーグ・チームのスポンサー収益の合計値が 16 億ドル (2022 年) <sup>215</sup>                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| リーグ分配金 (リーグ→チーム)          | 40.7        | ・ Sports Business Journal <sup>216</sup> の記事より、「各チームへの分配金は、その年の各チームの件費の平均額」という記述を参照し、推定値を算出。<br>・ 選手人件費の推定値である \$3,555,000,000 と、スタッフ人件費の推定値である \$517,090,909 を合計し、\$4,072,090,909 を算出 (選手・スタッフ人件費の推定方法については支出の項目を参照)。                                                                                                                          |
| チケット収益 (消費者→チーム)          | 13.7        | 2020 年シーズンのチケット収益額 13.7 億ドル <sup>217</sup><br>※チケット収益の 6%はリーグ収益となっているという情報も存在 <sup>218</sup>                                                                                                                                                                                                                                                    |
| チーム拠出金 (チーム→リーグ)          | 20          | ・ チームの収益 (リーグからの分配金を除く) の 50%と想定 <sup>219 220</sup><br>・ チーム放映権料、チケット収益等からの推定値                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 投資 (機関投資家→チーム)            | 40          | Phoenix Suns、Phoenix Mercury (WNBA) の買収額が \$4 billion (2023 年) <sup>221</sup><br>※NBA のチーム買収事例の内、一番新しい事例を採用 (2023 年 3 月時点)                                                                                                                                                                                                                      |
| 支出                        |             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 人件費 (クラブ→選手)              | 35.6        | ・ 2020-21 シーズンの NBA の選手平均給料は \$7.90 million <sup>222</sup> 。<br>・ 全 30 チームの登録選手を 450 人 (※) と仮定し、平均給与を乗じて \$3,555 million を算出。<br>※1 チームのレギュラーシーズン登録選手 15 人×30 チーム                                                                                                                                                                               |
| 運営費等                      | 19.7        | ・ NBA チームの支出の内訳に関する情報 <sup>223</sup> より、Team non staff cost 及び Business                                                                                                                                                                                                                                                                         |

<sup>212</sup> <https://www.businessweekly.co.zw/sportradar-pays-us1bn-for-nba-data-distribution-deal/>

<sup>213</sup> <https://www.sportsmediawatch.com/2014/10/nba-tv-deal-espn-abc-tnt-nine-year-deal-2025-24-billion-lockout/>

<https://www.cbssports.com/nba/news/nba-aiming-for-new-tv-deal-worth-75-billion-which-could-lead-to-large-increase-in-salary-cap-per-report/>

<sup>214</sup> <https://runrepeat.com/nba-revenue-statistics>

<sup>215</sup> <https://www.statista.com/statistics/380270/nba-sponsorship-revenue/>

<sup>216</sup> <https://www.sportsbusinessjournal.com/Journal/Issues/2012/01/23/Leagues-and-Governing-Bodies/NBA-revenue.aspx>

<sup>217</sup> <https://runrepeat.com/nba-revenue-statistics>

<sup>218</sup> 『アメリカのスポーツ現場に学ぶマーケティング戦略』 (2019 年、川上 祐司)

<sup>219</sup> <https://www.sportsbusinessjournal.com/Journal/Issues/2012/01/23/Leagues-and-Governing-Bodies/NBA-revenue.aspx>

<sup>220</sup> 『アメリカのスポーツ現場に学ぶマーケティング戦略』 (2019 年、川上 祐司)

<sup>221</sup> <https://www.nytimes.com/2022/12/20/sports/basketball/phoenix-suns-mat-ishbia-nba.html>

<sup>222</sup> <https://runrepeat.com/salary-analysis-in-the-nba-1991-2019>

|                                 |     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------------|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                 |     | <p>Operation cost の合計値を推計。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-NBA のチーム支出に占める、Team non staff cost 及び Business Operation cost の割合の合計は 30~31%と推測。</li> <li>- NBA のチーム支出に占める、Players salaries は 52~58%と推測。</li> <li>-上記より、Players salaries が支出に占める割合を 55%、Team non staff cost 及び Business Operation cost の割合を 30.5%と仮定。</li> <li>-Players salaries の推定値である\$3,555,000,000（「人件費」の項目参照）より、Team non staff cost 及び Business Operation cost の推定値を \$ 1,971,409,091 と算出。</li> </ul> |
| スタッフ人件費（チーム→スタッフ）               | 5.2 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ NBA チームの支出の内訳に関する情報<sup>224</sup>より、Team staff cost の値を推計</li> <li>- NBA のチーム支出に占める、Team staff cost の割合が 6~10%と推測。</li> <li>- NBA のチーム支出に占める、Players salaries が 52~58%と推測。</li> <li>-上記より、Players salaries が支出に占める割合を 55%、Team staff cost の割合を 8%と仮定。Players salaries の推定値である\$3,555,000,000（「人件費」の項目参照）より、Team staff cost の推定値を、\$ 517,090,909 と算出。</li> </ul>                                                                           |
| リーグへの拠出金（チーム→リーグ）               | 20  | （収入の項目「チームからの徴収金」を参照）                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 助成金<br>（クラブ設立基金→非営利組織・地域コミュニティ） | 0.9 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ Golden State warriors の基金（Warriors Community Foundation）の web サイト<sup>225</sup>における 2012 年の設立以来の寄付金総額が \$30million という記載より、1 年の寄付金額を \$ 3,000,000 と仮定。</li> <li>・ 上記の数値を、NBA のチーム数倍（30 倍）することで全チームの一年間の寄付金額を \$ 90,000,000 推定。</li> </ul>                                                                                                                                                                                                 |
| 助成金（リーグ設立基金→非営利組織・地域コミュニティ）     | 0.3 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 報道記事<sup>226</sup>より、NBA Foundation の 10 年間の予算が \$ 300million であるため、1 年間の予算を \$ 30million と推計。</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

<sup>223</sup> <https://www.si.com/nba/2018/09/21/nba-teams-revenue-spending-breakdown-small-large-market>

<sup>224</sup> <https://www.si.com/nba/2018/09/21/nba-teams-revenue-spending-breakdown-small-large-market>

<sup>225</sup> <https://community.warriors.com/foundation>

<sup>226</sup> <https://www.sportspromedia.com/interviews/nba-foundation-greg-taylor-charity-black-community-interview/>

### NFL リーグ関係者へのヒアリング内容

- （社会貢献事業についてはどのように考えているか。また、税制優遇等を受けているか。）  
リーグとして重視しており、各クラブにおいて取り組みがある。クラブによっては税制優遇を受けている。他に税制優遇が生じるのは、スタジアムファイナンス関連だが、いずれも州により制度が異なる。
- NFL Films は試合以外の映像コンテンツを取り扱う組織である。昨年末にはメディア企業である Skydance Sports との業務提携を締結している。32 equity はオーナー陣の投資戦略と実行を担う団体。リーグビジネスとして親和性が高い領域に投資をすることもあれば、新興のテクノロジーや企業に投資をするケースもある。各クラブが関連事業体を設立し、同様の取り組みを行う事例はほとんど聞いたことがない。
- （別事業体にスピノフする目的はどのようなものがあるか。）  
様々な理由が存在するが、最大のメリットは選手会に収益を還元する必要がない点である。リーグがあげる収益は、CBA により選手会に還元する必要が生じるが、関連事業体ではその必要性がない。
- （4 大リーグで）構造に大きな違いはない。唯一の違いは、各リーグにおける CBA の内容が異なるため、選手に支払う給与体系は異なる。NFL はハードサラリーキャップを導入しているが、NBA、MLB はソフトサラリーキャップを導入しており、ラグジュアリータックスを活用することで、一部の選手に例外的に高額な給与を支払うことが可能である。したがって、各リーグの収入トップ級の選手を比較した場合、MLB や NBA 選手の方が高額を手に入れている。

### **商流の概要**

#### **【収益】**

- チーム最大の収益源は、リーグからの分配金（約 28.7 億ユーロ）であり、これはリーグが締結する放映権収益（約 39.4 億ユーロ）に支えられている。次に続くチーム収益は、スポンサー収益（約 16.4 億ユーロ）、移籍金収益（約 13.1 億ユーロ）、チケット収益（約 6.6 億ユーロ）、UEFA からの分配金（約 5.2 億ユーロ）であり、これらの資金がチームに流入している。

#### **【支出】**

- チームからの支出の大半は、サービス拡大・拡充に充てられている。最も割合が大きいのは選手人件費（約 30.5 億ユーロ）であり、次いで、移籍金支出（約 16.9 億ユーロ）、興行運営費等（約 11 億ユーロ）と続く。
- また、プレミアリーグにおいても、スポーツ普及・振興に流れる資金としてリーグやクラブが設立した財団による寄付や助成がある。

#### **【その他】**

- イギリスでは、国営くじ収益の一定割合をスポーツ普及・振興に割り当てる仕組みが整備されていることに特徴がある。国営くじの収益や政府から助成金は、各地方のスポーツ政策を主導するスポーツカウンスル（イングランドではスポーツイングランドが担当）を通じて分配され、イングランドでは約 5 億ポンド<sup>227</sup> がスポーツ普及・振興に活用されている。

---

<sup>227</sup> 2020 年度のコロナ対策金（約 2.2 億ポンド）も含む値

## プレミアリーグの資金循環図(概要)

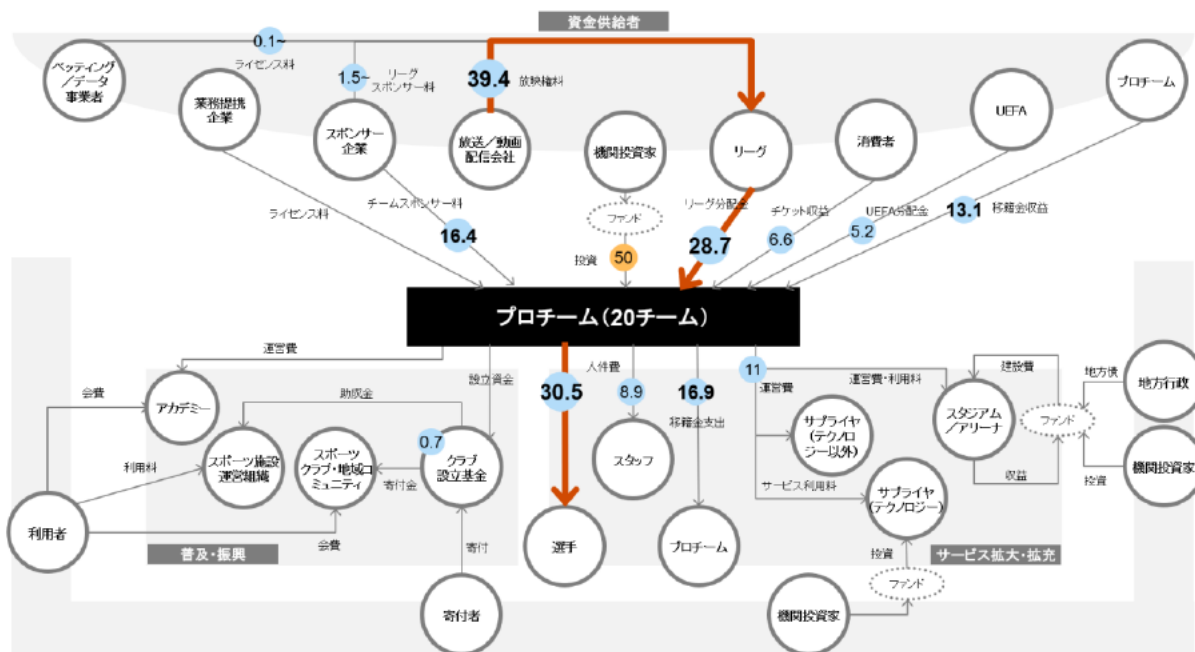


図 46. プレミアリーグの資金循環図 (概要)

表 28.算出根拠等 (プレミアリーグ)

| 費目                        | 金額<br>(億ユーロ) | 算出根拠等                                                                                                                                                                                |
|---------------------------|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 収入                        |              |                                                                                                                                                                                      |
| ライセンス料 (ベッティング・データ事業→リーグ) | 0.1~         | Genius Sports – Form20-F (年次報告書) より                                                                                                                                                  |
| 放映権料 (放送/動画配信会社→リーグ)      | 39.4         | ・ 2022 年シーズンの放映権料 (リーグ収入) が€3,944 million <sup>228</sup><br>※2022 年度 UEFA レポート (The European Club Footballing Landscape) より                                                          |
| リーグスポンサー料 (スポンサー企業→リーグ)   | 1.5~         | ・ 各スポンサーの年間リーグスポンサー料の合計 (2022-23 年) : \$ 162.6 million <sup>229</sup><br>(2023 年 3 月 12 日のレートで換算し、€152,089,536)<br>・ 上記の公開情報以外にもスポンサー収益があると想定されるため、1.5 億以上と記載。                       |
| チームスポンサー料 (スポンサー企業→チーム)   | 16.4         | 2021 年シーズンの sponsor & commercial revenue <sup>230</sup> の値が €1,639 million<br>※2022 年度 UEFA レポート (The European Club Footballing Landscape) より                                        |
| チケット収益 (消費者→チーム)          | 6.6          | 2020 年シーズンにおけるチケット収益が €661 million<br>※2021 年度 UEFA レポート (The European Club Footballing Landscape) <sup>231</sup> より<br>※2021 シーズンはロックダウンの影響等によりチケット収益が€20million のため、2020 シーズンの値を採用 |
| リーグ分配金 (リーグ→チーム)          | 28.7         | ・ 2021-22 年シーズンの分配金総額は£2,536,897,044 (内、放映権収益として                                                                                                                                     |

<sup>228</sup> [https://editorial.uefa.com/resources/027e-174740f39cc6-d205dd2e86bf-1000/ecfl\\_bm\\_report\\_2022\\_high\\_resolution\\_.pdf](https://editorial.uefa.com/resources/027e-174740f39cc6-d205dd2e86bf-1000/ecfl_bm_report_2022_high_resolution_.pdf)

<sup>229</sup> <https://www.totalsportal.com/money/premier-league-sponsorship-deals/>

<sup>230</sup> 一部の他の商業収益も含むものの、主な収益としてはスポンサー収益が挙げられているため、当該数値をスポンサー収益として採用

<sup>231</sup> [https://editorial.uefa.com/resources/0272-145b03c04a9e-26dc16d0c545-1000/master\\_bm\\_high\\_res\\_20220203104923.pdf](https://editorial.uefa.com/resources/0272-145b03c04a9e-26dc16d0c545-1000/master_bm_high_res_20220203104923.pdf)

|                                                      |      |                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ム)                                                   |      | £2,400,612,404、商業収入として£136,284,640)<br>※プレミアリーグ Web サイト <sup>232</sup> より<br>・2023 年 3 月 12 日のレートで換算し、€2,868,766,835                                                                                                                                       |
| UEFA 分配金 (UEFA→チーム)                                  | 5.2  | 2021 年シーズンの UEFA からの賞金額等の分配金が€515million<br>※2022 年度 UEFA レポート (The European Club Footballing Landscape) より                                                                                                                                                |
| 移籍金 (プロチーム→プロチーム)                                    | 13.1 | 2021 年シーズンの移籍金収益が€1,313 million<br>※2022 年度 UEFA レポート (The European Club Footballing Landscape) より                                                                                                                                                         |
| 投資額 (機関投資家→チーム)                                      | 50   | ・Chelsea FC の買収額が\$5.3 billion (2022 年) <sup>233</sup><br>・2023 年 3 月 16 日のレートで換算し、€ 5,002,087,000<br>※プレミアリーグのチーム買収事例の内、直近の事例を採用 (2023 年 3 月時点)                                                                                                           |
| 支出                                                   |      |                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 選手人件費 (チーム→選手)                                       | 30.5 | 2021 年シーズンの選手人件費 (Player wages) が€3,047 million<br>※2022 年度 UEFA レポート (The European Club Footballing Landscape) より                                                                                                                                         |
| スタッフ人件費 (チーム→スタッフ)                                   | 8.9  | 2021 年シーズンの選手以外のスタッフ人件費 (Other wages) が€894 million<br>※2022 年度 UEFA レポート (The European Club Footballing Landscape) より                                                                                                                                     |
| 移籍金 (チーム→チーム)                                        | 16.9 | 2021 年シーズンの移籍金支出 (Transfer cost) が€1,688 million<br>※2022 年度 UEFA レポート (The European Club Footballing Landscape) より                                                                                                                                        |
| 運営費用 (チーム→サプライヤ、チーム→スタジアム・アリーナ)                      | 11   | 2021 年シーズンの運営費用 (OTHER OPERATING COSTS) が€1,104million<br>※2022 年度 UEFA レポート (The European Club Footballing Landscape) より<br>※人件費等を除く                                                                                                                      |
| 助成金・チャリティ活動<br>(クラブ設立基金→スポーツクラブ・地域コミュニティ、スポーツ施設運営組織) | 0.7  | ・2018 年 4 月～2019 年 3 月にプレミアリーグのチームの寄付額の推定。<br>-プレミアリーグ所属の 14 チームが Charity activity に支出した額が記載されている報道記事 <sup>234</sup> より、中央値の£3,141,055 を抽出。<br>-上記の数値をプレミアリーグのチーム数倍 (20 倍) し、プレミアリーグ全チームの寄付額の合計を、£62,821,100 と算出。<br>-2023 年 3 月 12 日のレートで換算し、€71,031,504。 |

<sup>232</sup> <https://www.premierleague.com/news/2689350>

<sup>233</sup> <https://variety.com/2022/sports/global/chelsea-fc-acquisition-complete-1235281068/>

<sup>234</sup> <https://www.footy.com/blog/statistics/the-20-most-charitable-football-clubs-in-england>

イングランドのスポーツ普及・振興に関する資金循環(概要) ※NF を中心とするサッカーの例

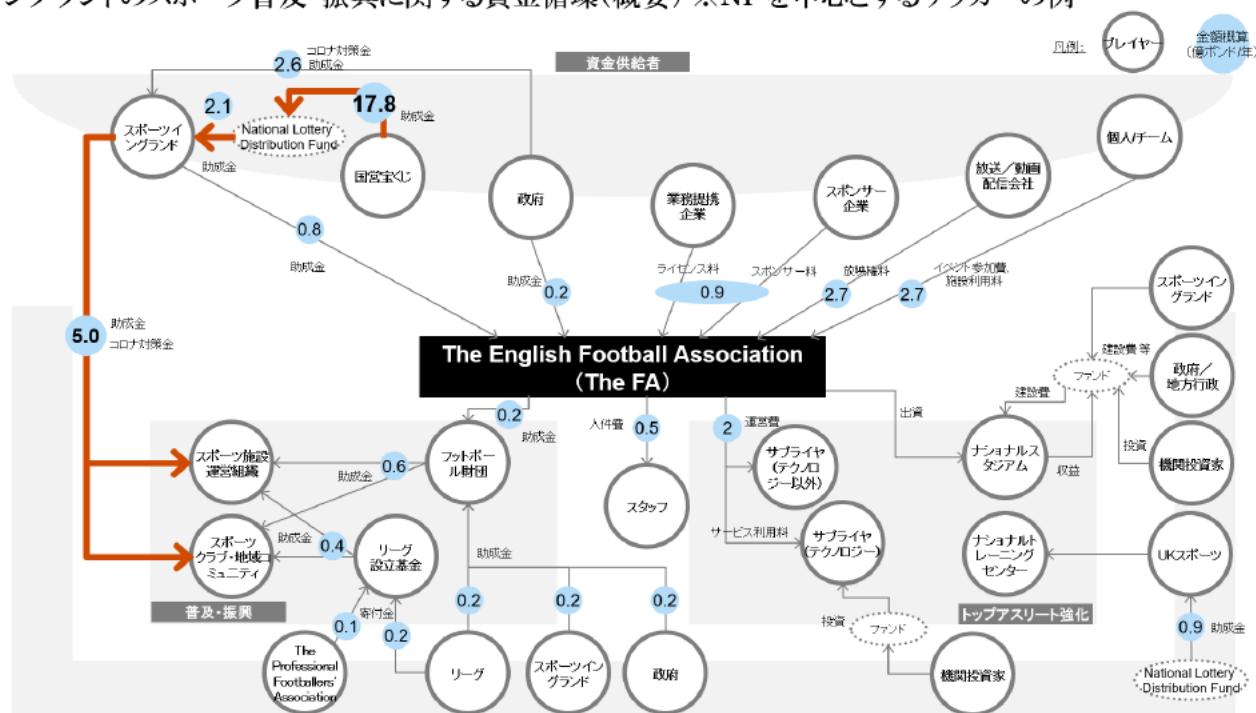


図 47. イングランドのスポーツ普及・振興に関する資金循環(概要) ※NF を中心とするサッカーの例

表 29.算出根拠等 (イングランドのスポーツ普及・振興、イングランドサッカー協会)

| 費目                                             | 金額<br>(億ポンド) | 算出根拠等                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 収入                                             |              |                                                                                                                                                                           |
| ライセンス料 (業務提携企業→The FA)、スポンサー料 (スポンサー企業→The FA) | 0.9          | FA Report and Financial Statement 2021 <sup>235</sup> より、2020 年 8 月～2021 年 7 月の Turnover(Sponsorship and licensing) : £94,609,000                                         |
| 放映権料 (放送/動画配信会社→The FA)                        | 2.7          | FA Report and Financial Statement 2021 より、2020 年 8 月～2021 年 7 月の Turnover(Broadcasting) : £267,018,000                                                                    |
| 助成金 (スポーツイングランド→The FA)                        | 0.8          | FA Report and Financial Statement 2021 より、2020 年 8 月～2021 年 7 月の Grants(Sports England) : £77,429,000                                                                     |
| 助成金 (政府→The FA)                                | 0.2          | FA Report and Financial Statement 2021 より、2020 年 8 月～2021 年 7 月の Grants(Department of Culture, Media and Sport) : £16,204,000                                             |
| イベント参加・施設利用料等 (個人・チーム→The FA)                  | 0.2          | FA Report and Financial Statement 2021 より、2020 年 8 月～2021 年 7 月の Turnover (Event) : £10,398,000, Turnover (St.George's Park <sup>236</sup> ) : £6,287,000 の合計値£16,685,000 |
| 支出                                             |              |                                                                                                                                                                           |
| スタッフ人件費 (The FA→スタッフ)                          | 0.5          | FA Report and Financial Statement 2021 より、2020 年 8 月～2021 年 7 月の Wages and salaries : £53,927,000                                                                         |
| 運営費 (The FA→サプライヤー)                            | 2            | FA Report and Financial Statement 2021 より、2020 年 8 月～2021 年 7 月の Total operating expenses : £251,942,000 より、Wages and salaries : £53,927,000 を引いた額 : £198,015,000         |

<sup>235</sup> <https://www.thefabrochure.com/ANNUAL-REPORT-AND-FINANCE-STATEMENT/>

<sup>236</sup> イングランドサッカー協会が運営するトレーニング施設

|                                                    |       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 助成・補助金（The FA→フットボール財団）                            | 0.2   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ Football Foundation annual review 2019 より、パートナー団体からの寄付金の総計が£62,000,000（Attracted partnership funding）</li> <li>・ Partner として、Premier League, The FA, DSMS, Sport England の名前が記載あるため、各団体から £ 15,500,000 が寄付されていると想定。<sup>237</sup></li> </ul>                                                            |
| その他                                                |       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 助成金（国営宝くじ→National Lottery Distribution Fund）      | 17.8  | National Lottery Distribution Fund Annual Report and Accounts for the year ended 31 March 2022 <sup>238</sup> より、国営宝くじの売上（£ 8,090,000,000）の内、22%（£ 1,779,800,000）が National Lottery Distribution Fund に分配。                                                                                                                                       |
| 助成金（National Lottery Distribution Fund→スポーツイングランド） | 2.1   | National Lottery Distribution Fund Annual Report and Accounts for the year ended 31 March 2022 より、スポーツイングランドへの分配額が、£209,801,000（Amount authorised for payment to lottery distributing bodies）<br>※サッカー以外のスポーツも対象とした助成金であることに留意                                                                                                                   |
| 助成金・コロナ対策金（政府→スポーツイングランド）                          | 2.6   | Sports England Annual Report and Accounts 2021 <sup>239</sup> より、£264,600,000<br>-Department for Digital, Culture, Media and Sport からの助成金が£115,000,000。<br>-コロナ対策のための補助金（the National Leisure Recovery Fund (NLRF) and the grants element for the Sport Winter Survival Package (SWSP)）の合計額が£149,600,000<br>※サッカー以外のスポーツも対象とした助成金・コロナ対策金であることに留意 |
| 助成金・コロナ対策金（スポーツイングランド→スポーツクラブ・地域コミュニティ、スポーツ施設運営組織） | 5     | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ Sports England Annual Report and Accounts 2021 より、2020-2021 の Awards の総額が£499,600,000</li> <li>・ 上記の内、コロナ対策金は £ 218,800,000（£97,200,000：National Leisure Recovery Fund, £48,900,000：SWSP, £72,700,000：Covid-19 support）</li> </ul> ※サッカー以外のスポーツも対象とした助成金・コロナ対策金であることに留意                                 |
| 助成金（フットボール財団→スポーツクラブ・地域コミュニティ、スポーツ施設運営組織）          | 0.6   | Football Foundation annual review 2019 より、Total Grants としての支出額が£60,000,000                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 助成金・補助金（スポーツイングランド、リーグ、政府→フットボール財団）                | 各 0.2 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ Football Foundation annual review 2019 より、パートナー団体からの寄付金の総計が£62,000,000（Attracted partnership funding）</li> <li>・ Partner として、Premier League, The FA, DCMS（Department for Digital, Culture, Media and Sport）, Sport England の名前が記載あるため、各団体から £ 15,500,000 が寄付されていると想定。<sup>240</sup></li> </ul>          |
| 助成金活動（リーグ設立基金→非営利組織・地域コミュニティ）                      | 0.4   | ・ The Premier League Charitable Fund（リーグ設立基金）における、チャリティ活動等への支出額が£33,560,291（Charitable activities; Community cohesion,                                                                                                                                                                                                                           |

<sup>237</sup> 「諸外国および国内におけるスポーツ振興施策等に関する調査研究」（平成 22 年度、文部科学省）においても、The FA、リーグ、政府が 1,500 万ポンドを支出しているという記述が存在。

「フットボール財団は、イングランドサッカー協会（The Football Association：The FA）、プレミアリーグ、政府（文化・メディア・スポーツ省およびスポーツイングランド）から、1,500 万ポンドずつの資金提供を受けて、それを地域のグラウンドやクラブハウス等の施設整備・改修、地域のサッカーやその他スポーツ参加者と運営ボランティアを増やすプログラム等を援助」

<sup>238</sup> <https://www.gov.uk/government/publications/national-lottery-distribution-fund-account-2021-2022/national-lottery-distribution-fund-annual-report-and-accounts-for-the-year-ended-31-march-2022>

<sup>239</sup> [https://sportengland-production-files.s3.eu-west-2.amazonaws.com/s3fs-public/2021-12/Sport%20England%202020-21%20Annual%20Report%20and%20Accounts.pdf?VersionId=cA4vOCAE8W\\_hHU2eCUFw6Wlxbr4EbgA2](https://sportengland-production-files.s3.eu-west-2.amazonaws.com/s3fs-public/2021-12/Sport%20England%202020-21%20Annual%20Report%20and%20Accounts.pdf?VersionId=cA4vOCAE8W_hHU2eCUFw6Wlxbr4EbgA2)

<sup>240</sup> 「諸外国および国内におけるスポーツ振興施策等に関する調査研究」（平成 22 年度、文部科学省）においても、The FA、リーグ、政府が 1,500 万ポンドを支出しているという記述が存在。

「フットボール財団は、イングランドサッカー協会（The Football Association：The FA）、プレミアリーグ、政府（文化・メディア・スポーツ省およびスポーツイングランド）から、1,500 万ポンドずつの資金提供を受けて、それを地域のグラウンドやクラブハウス等の施設整備・改修、地域のサッカーやその他スポーツ参加者と運営ボランティアを増やすプログラム等を援助」

|                                                        |     |                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| イ)                                                     |     | Education)<br>※The Premier League Charitable Fund の Annual Report and Accounts 2020/21 <sup>241</sup> より<br>・ 2023 年 3 月 16 日のレートで換算し、€38,245,308                                          |
| 寄付金（リーグ→リーグ設立基金）                                       | 0.2 | ・ FA Premier League からの補助金収入が£20,192,500<br>※The Premier League Charitable Fund の Annual Report and Accounts 2020/21 より<br>・ 2023 年 3 月 16 日のレートで換算し、€23,007,133                           |
| 寄付金（The Professional Footballers' Association→リーグ設立基金） | 0.1 | ・ The Professional Footballers' Association（PFA）からの補助金収入が£8,400,000<br>※The Premier League Charitable Fund の Annual Report and Accounts 2020/21 より<br>・ 2023 年 3 月 16 日のレートで換算し、€9,570,166 |
| 助成金（National Lottery Distribution Fund→UK スポーツ）        | 0.9 | National Lottery Distribution Fund Annual Report and Accounts for the year ended 31 March 2022 より、UK スポーツへの分配額が£89,240,000（Amount authorised for payment to lottery distributing bodies）。  |

### プレミアリーグ関係者、英国スタジアム・アリーナ関係者へのヒアリング内容

#### 【リーグ・クラブ収支について】

- ・ 大前提としてプレミアリーグのクラブは格差が非常に大きい点に留意すべきである。クラブの収益は、緩やかな差があるわけではなく、トップ層、ミドル層、ボトム層毎に大きな差がある。Top 6 で言えば、マンチェスターユナイテッドはおよそ 50M USD のスポンサー収益があるが、ミドル層だと 10M 程度、ボトム層に関してはおよそ 2M 前後と推察される。したがって、プレミアリーグのクラブの数値を扱う際は具体的にどの層のクラブを対象としているのか明確に定義することが重要である。このようなクラブ間の格差は、LaLiga、セリエ A 等においても同様の傾向である。上記に伴い、収入とコストの割合が大きく異なっており、トップ層は収益の 50-60%程度がコストだが、その他は 80-90%程と財務上健全ではない。
- ・ コストの大半は、選手の給与支払いに回っている。クラブの従業員は、せいぜい 100 名程度であることが多く、特に若手社員の給与水準はそれほど高くないが、選手の給与は非常に大きい。
- ・ 放映権収益は、プレミアリーグが中央集権・販売し、クラブに分配するモデルを採用している。これは前述のクラブ間格差を是正する目的が大きい。クラブ間の収益格差が大きい場合、収益の大きいクラブはより魅力的な選手を獲得し、競技面での格差が生まれ、スポンサー収益にも差が生じる。その結果、戦力均衡が失われ、試合自体の魅力が減り、放映権収益が減る、という格差の悪循環が生まれる。こうした状況を防ぐためにも、リーグが放映権を管理しており、これは一般的に好評を受けている。LaLiga は、FC バルセロナとレアルマドリードの 2 大クラブが圧倒的存在であり、格差の悪循環の象徴的存在であったが、現在ではプレミアリーグ同様にリーグ自体が放映権を管理する取り

<sup>241</sup> <https://resources.premierleague.com/premierleague/document/2022/07/14/7acb04b9-e236-4e2d-9738-6db4b008f803/PLCF-signed-accounts-2020-21.pdf>

組みを進めている。

- （クラブ間の差はスポンサー収益の差と考えてよいか。）  
そのとおりである。スポンサー収益は、クラブの工夫次第でカテゴリーや販売するアセットを増やすことができる。例えば練習場の命名権や最近ではデジタル領域も多い。ユニフォームの枠等、一部リーグが規定するものもあるが、クラブがリーグに規制緩和を求めることも頻繁にある。
- シーズンチケットの売れ行きにも格差は生じている。クラブはできるだけ多くのチケットを早いタイミングで販売したいため、シーズンチケットの営業を非常に重要視し注力する。それにより手にした収入を、移籍金に充てることが可能となる。強豪クラブ程シーズンチケットの売れ行きがよく、効果的な補強が可能になるが、その他のクラブはチケットを完売させることが難しい状況。
- 一部クラブは、映像配信の D2C プラットフォーム を運営しており、その売上が発生している。例えばマンチェスターユナイテッドでは MUTV がある。West Ham FC はロンドンからスタジアムを借りているため、地域行政との金銭的つながりがあるが、他のクラブは特にはないのではないかと。
- リーグのスポンサーは、クラブと比較して少ない。リーグは 1M 程度でクラブは 5M 程度ではないか。スポンサーは独占を求めるが、リーグとクラブでカニバリズムが起きる。例えば Barclay's がリーグの冠スポンサーであった際、クラブに金融機関のスポンサーがつくことを嫌っていた。Top 6 クラブはいくらでもスポンサーを獲得できるが、ボトム層のクラブにとっては難しい。

#### 【スポーツ振興・普及、社会/地域貢献について】

- 国営宝くじとスポーツベッティングは切り分けて議論をすべきである。国営宝くじは利益事業ではなく、公共事業であるため、売上金は social good に使う必要がある。具体的な使途は、文化保護活動等広く存在するが、スポーツ文脈で言えばスポーツ普及や五輪代表の強化費、社会保障費削減のための健康促進等に使われる。その場合、受け皿となるのは Sports England や NOC 等が多い。  
一方で、いわゆるスポーツベッティングは完全に民間事業であり、企業が計上した売上の再投資は民間企業の自由裁量に委ねられる。スポーツに再投資するような義務や規定は特段ない。ただし、スポンサーとしてプレミアリーグのクラブが得ている収入は大きい。
- プレミアリーグのほぼすべてのクラブが基金を設立している。成功例の一つは West Ham。別法人として行うことが多いが、これは税制優遇を受けることも一つの目的であり、チャリティー団体には原則課税がない。クラブは営利事業を行うため、別法人として行う必要がある。  
プレミアリーグのクラブにとってコミュニティとの関係は極めて密接であり、これは欠

かせない機能である。米国リーグはフランチャイズの移転が頻繁に行われ、日本や韓国では企業が保有するケースが多いが、英国サッカーは人々のものであり仮にオーナーシップが代わることはあっても、移転をすることはない。この点、ドイツや他国のサッカークラブも同様の傾向であり、特にドイツはその色が強い。

## ウ.ドイツ

### 商流の概要

- チーム最大の収益源は、リーグからの分配金（約 11.9 億ユーロと推計）であり、イングランド同様、リーグが締結する放映権収益（約 16.6 億ユーロと推計）に支えられている。次に続くチーム収益は、スポンサー収益（約 8.4 億ユーロ）、チケット収益（約 5.2 億ユーロ）、移籍金収益（約 4.7 億ユーロ）、UEFA からの分配金（約 3.6 億ユーロ）であり、これらの資金がチームに流入している。
- チームからの支出の大半は、サービス拡大・拡充に充てられている。最も割合が大きいのは選手人件費（15.7 億ユーロ）であり、次いで、移籍金支出（7.9 億ユーロ）、興行運営費用（約 7.5 億ユーロ）と続く。
- ドイツのスポーツ普及・振興は、スポーツフェライン（以下、フェラインと記載）<sup>242</sup>と呼ばれる非営利のスポーツクラブが担っている。長い歴史を持ち文化として浸透しているこのシステムはドイツの特徴である。
  - フェラインはドイツ国内に約 9 万団体存在し、ドイツ国民の約 3 割が加盟している。
  - フェラインは、制度面での所属州の助成や税制優遇等の支えがある一方で、会費収入が最大の収益源であり、収益の 55.4%を占めている（約 19.4 億ユーロと推計）。

### ブンデスリーガの資金循環図(概要)

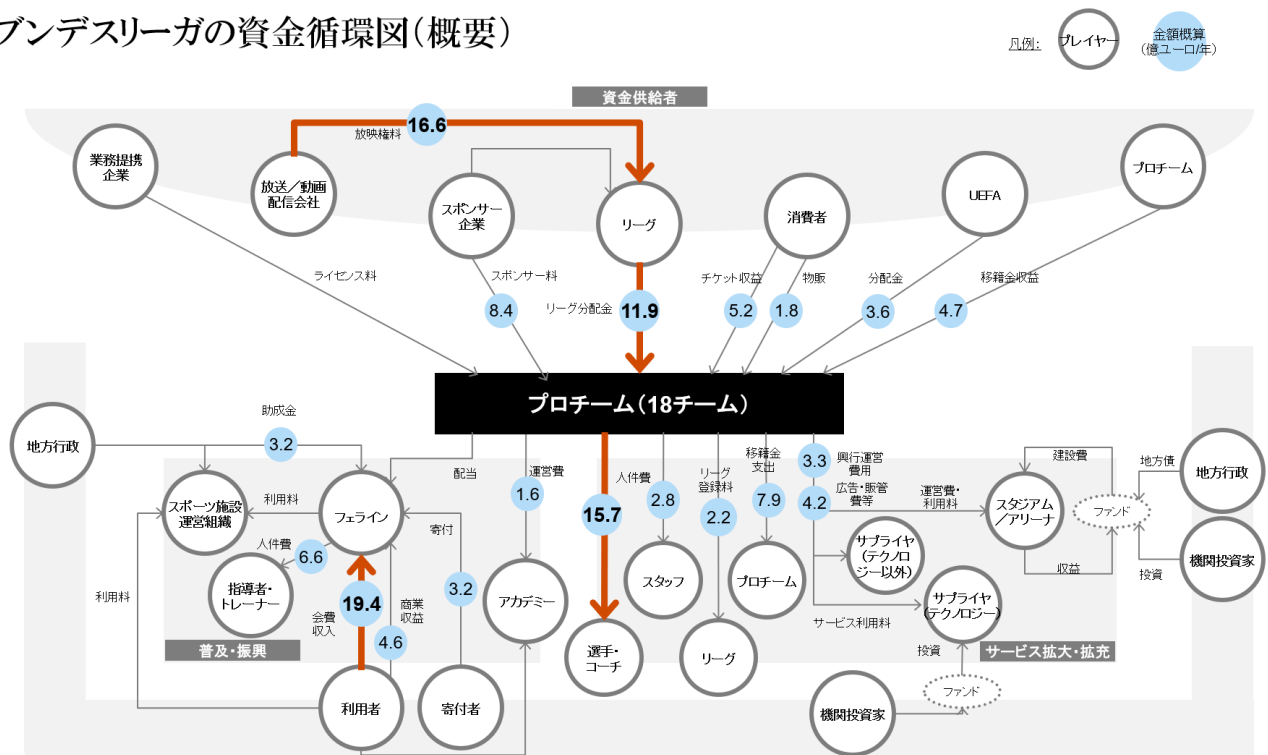


図 48. ブンデスリーガの資金循環図 (概要)

<sup>242</sup> 学術団体や社交団体・慈善団体と同じく、ドイツ民法第 21 条（1896 年制定、1900 年施行）に規定する「非経済的社团」、つまり、経済的事業経営を目的としない結社として扱われている。

表 30.算出根拠等（ブンデスリーガ）

| 費目                  | 金額<br>(億ユーロ) | 算出根拠等                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 収入                  |              |                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 放映権料（放送/動画配信会社→リーグ） | 16.6         | THE 2022 ECONOMIC REPORT <sup>243</sup> より、2020-21 シーズンの MEDIA REVENUE の値が€1,658,700,000                                                                                                                                                              |
| スポンサー料（スポンサー企業→チーム） | 8.4          | THE 2022 ECONOMIC REPORT より、2020-21 シーズンの ADVERTISING REVENUE の値が€835,800,000                                                                                                                                                                         |
| リーグ分配金（リーグ→チーム）     | 11.9         | 報道記事 <sup>244</sup> より、2020-21 シーズンのブンデスリーガ 1 部所属 18 チームへの分配金総額は、€1,188,460,000                                                                                                                                                                       |
| チケット収益（消費者→チーム）     | 5.2          | THE 2022 ECONOMIC REPORT より、2018-19 シーズンの MATCH REVENUE の値が€520,090,000<br>※2020-21 シーズンのチケット収益は€22,400,000                                                                                                                                           |
| 物販収入（消費者→チーム）       | 1.8          | THE 2022 ECONOMIC REPORT より、2020-21 シーズンの MERCHANDISING REVENUE の値が€182,300,000                                                                                                                                                                       |
| UEFA 分配金（UEFA→チーム）  | 3.6          | 2022 年度 UEFA レポート（The European Club Footballing Landscape）より、2021-22 シーズンにおける UEFA からの分配金が€362,000,000                                                                                                                                                |
| 移籍金収益（チーム→チーム）      | 4.7          | THE 2022 ECONOMIC REPORT より、2020-21 シーズンの TRANSFER REVENUE の値が€468,600,000                                                                                                                                                                            |
| 支出                  |              |                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 選手人件費（チーム→選手・コーチ）   | 15.7         | THE 2022 ECONOMIC REPORT より、2020-21 シーズンの Payroll costs for match operations の値が€1,567,363,000<br>※選手及びコーチへの支出であることがレポート上に記載                                                                                                                          |
| スタッフ人件費（チーム→スタッフ）   | 2.8          | THE 2022 ECONOMIC REPORT より、2020-21 シーズンの Commercial/administrative staff（Expenditure）の値が€276,016,000                                                                                                                                                 |
| 移籍金支出（チーム→チーム）      | 7.9          | THE 2022 ECONOMIC REPORT より、2020-21 シーズンの Transfers（Expenditure）の値が€791,928,000                                                                                                                                                                       |
| 興行運営費用（チーム→サプライヤ）   | 3.3          | THE 2022 ECONOMIC REPORT より、2020-21 シーズンの Match operations（Expenditure）の値が€329,826,000                                                                                                                                                                |
| 広告・販管費等（チーム→サプライヤ）  | 4.2          | ・ THE 2022 ECONOMIC REPORT より、2020-21 シーズンの Other expenditure（※）の値が€635,538,000<br>・ 上記の値にチーム登録料が含まれていると仮定し、チーム登録料の€217,069,000 を引いて、€418,469,000 と算出<br>※主な内訳は、the cost of administration, advertising, materials and commercial operations（人件費は含まず） |
| 運営費（チーム→アカデミー）      | 1.6          | THE 2022 ECONOMIC REPORT より、2020-21 シーズンの Youth, amateurs, academies（Expenditure）の値が€160,894,000                                                                                                                                                      |
| リーグ登録料（チーム→リーグ）     | 2.2          | ・ THE 2022 ECONOMIC REPORT より、チーム収入の 6.25% を登録費としてリーグに拠出。<br>・ 18 チームの総収入（2020-21 シーズン）の 3,473,100,000 より、€217,069,000 と算出。                                                                                                                           |
| その他                 |              |                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 助成金（地方行政→フェライン）     | 3.2          | ・ "Sports clubs in Germany: More than just exercise" <sup>245</sup> よりフェラインの総収入が 35 億ユーロ、収益に占める助成金（Grants/subsidies）の割合が 9.1%（2016 年）<br>・ 上記の数値を乗じて、助成金額を€318,500,000 と算出。                                                                           |

<sup>243</sup> [https://media.dfl.de/sites/3/2022/04/EN\\_DFL\\_Wirtschaftsreport\\_2022\\_M.pdf](https://media.dfl.de/sites/3/2022/04/EN_DFL_Wirtschaftsreport_2022_M.pdf)<sup>244</sup> <https://football-finance.com/1-bundesliga-tv-revenue-distribution/><sup>245</sup> [https://cdn.dosb.de/user\\_upload/Sportentwicklung/Dokumente/SEB/SEB\\_Bericht\\_A5\\_Summary\\_Englisch\\_bf.pdf](https://cdn.dosb.de/user_upload/Sportentwicklung/Dokumente/SEB/SEB_Bericht_A5_Summary_Englisch_bf.pdf)

|                      |      |                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 寄付金（寄付者→フェライン）       | 3.2  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・"Sports clubs in Germany: More than just exercise"よりスポーツクラブの総収入が 35 億ユーロ、収益に占める寄付金（Donations）の割合が 9.1%（2016 年）</li> <li>・上記の数値を乗じて、寄付金額を€318,500,000 と算出。</li> </ul>                                                                |
| 会費（個人→フェライン）         | 19.4 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・"Sports clubs in Germany: More than just exercise"よりスポーツクラブの総収入が 35 億ユーロ、収益に占める会費（Membership fees）の割合が 55.4%（2016 年）</li> <li>・上記の数値を乗じて、会費収益を€1,939,000,000 と算出。</li> </ul>                                                        |
| 商業収益（個人→フェライン）       | 4.6  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・"Sports clubs in Germany: More than just exercise"よりスポーツクラブの総収入が 35 億ユーロ、収益に占める商業収益（Business operations）の割合が 13.1%（2016 年）</li> <li>・上記の数値を乗じて、商業収益を€458,500,000 と算出。</li> </ul> <p>※商業収益の内訳は、レストランからの収益・飲食物販収益やソーシャルイベントからの収益等</p> |
| 人件費（フェライン→指導者・トレーナー） | 6.6  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・"Sports clubs in Germany: More than just exercise"よりスポーツクラブの総支出が 31 億 5 千万ユーロ、支出に占める人件費（Personnel）の割合が 21.1%（2016 年）</li> <li>・上記の数値を乗じて、人件費を€664,650,000 と算出。</li> </ul>                                                           |

### ドイツスポーツ有識者へのヒアリング内容

#### 【フェラインの概要】

- ・ フェラインはドイツ特有の存在であり、海外の人にとってその仕組みを理解することは難しいと思われるが、ドイツのスポーツ産業・文化の根源にあたる非常に重要なものである。その重要性は、法的にも規定されておりフェラインの組成や所属することは国民の権利として成立している。フェラインは利益を求める組織ではないが、お金を稼ぐこと自体が禁じられているわけではない。この違いを理解することは重要である。
- ・ 自組織の運営資金等を賄うための財源として、伝統的には会員費の徴収が行われており、これが今日でも最大の収入源であると思われるが、近年ではイベント開催、チケット、物販等を通じた収益確保も行われている。
- ・ ブンデスリーガのクラブも、フェラインが運営母体である。およそ 20 年前にフェラインの原則に変更がなされ、株式会社や合同会社等を設立することが可能となりブンデスリーガの多くのクラブは別法人を設立した。
- ・ ただし、その際に過度な商業化やそれを発端としたクラブ破綻等を防ぐことを主な目的として、いわゆる"51%ルール"が導入されフェラインが過半数の株式を保有することが厳守されている。米国や英国では、個人オーナーがクラブを保有しビジネスリターンを得るためにクラブを運営するが、ドイツのクラブではそのような運営目的が存在しない。したがって、ブンデスリーガに所属するクラブが稼いだ収益の一部は、クラブによってはフェラインに還元されている可能性があるがその場合でも利益を目的としたものではない。また、例えばクラブが収益向上を目的とし、チケット代の値上

げ等を提案することはできるが、最終的な意思決定は過半数の株式を保有するフェラインにより行われる。

- ドイツにおけるフェラインの歴史は 100 年を超えるものであり、ブンデスリーガ等、プロスポーツ興行のビジネスと比較すればその歴史は極めて深い。したがって、ドイツではプロクラブであってもフェラインとしての側面が依然強く残っている。世界中の多くのプロスポーツが収益向上を最大の目的の一つにする中、フェラインはそのような考え方を持たず独自の価値観によりクラブを運営している。

#### 【スポーツ振興・普及】

- スポーツ振興等はどの地域・競技においても常にフェラインが担う役割であり、それ以外の団体により行われることはないと思われる。例えば行政が地域向けのスポーツ施設を建設することはあるが、フェラインには施設利用権が与えられ、運営もフェラインにより行われる。また、フェラインの存在・活動は公益性が高いため、行政による助成金や税制優遇を受けている。
- また、民間企業もフェラインに寄付した場合、税制優遇を受けられる。これは特に小規模・中規模のフェラインにおいて事例が多い。大規模のフェラインでも事例は存在すると思われるが、他の収入が多いため寄付の重要性は大きくないと考えられる。企業は、税制優遇というインセンティブに加えて、地域コミュニティへ貢献するために寄付を行っているものと思われる。
- トップアスリートへの強化費は、特に個人競技の選手を中心に、主に中央政府等により助成金が提供される。

#### ～参考：フェラインに関する定量情報の補足～

ドイツでのスポーツ振興を主に担うとされるスポーツフェラインに関し、定量情報等を下記に整理した<sup>246</sup>。

- 財政状況に関して、約 4 分の 3 のフェラインが黒字である（2016 年）。
- 補助金は、フェラインに所属する総会員数、子供・青年の会員数、指導ライセンスを所有する指導者数等に応じて、地方自治体から分配される。

<sup>246</sup> Sports clubs in Germany: More than just exercise (Bundesinstitut für Sportwissenschaft, 2020)

([https://cdn.dosb.de/user\\_upload/Sportentwicklung/Dokumente/SEB/SEB\\_Bericht\\_A5\\_Summary\\_English\\_bf.pdf](https://cdn.dosb.de/user_upload/Sportentwicklung/Dokumente/SEB/SEB_Bericht_A5_Summary_English_bf.pdf))、Public subsidies for sports clubs in Germany: funding regulations vs. empirical evidence (Svenja Feiler et al., 2017) 等を参照

- フェラインの約 60%の指導者・トレーナーは、州のスポーツ連盟等が発行する指導ライセンスを保有している（2017 年）。
- フェラインはスポーツプログラムの提供に加え、社会的な交流の場としても重要な役割を担っている。62.5%のクラブが社交の場としてクラブハウスやレストラン等を保有しており、93%以上のフェラインが社交のためのイベントを開催している（2017 年）。
- フェラインの内、自団体の保有施設を利用する割合は 40.9%であり、地方自治体の施設を利用する割合は 63.5%である。地方自治体の施設を利用するフェラインの約半数は無料で施設を利用しており、残りの半数も少額の料金で利用することが可能となっている（2017 年）。

表 31.スポーツフェラインの規模

Table 1: Club sizes of the sports clubs in Germany.

| Club size<br>(number of members) | Share of clubs<br>(in %) | Share of members<br>(in %) |
|----------------------------------|--------------------------|----------------------------|
| up to 100                        | 46.6                     | 7.9                        |
| 101-300                          | 29.3                     | 19.5                       |
| 301-1,000                        | 19.8                     | 39.1                       |
| 1,001-2,500                      | 3.7                      | 19.8                       |
| over 2,500                       | 0.6                      | 13.7                       |

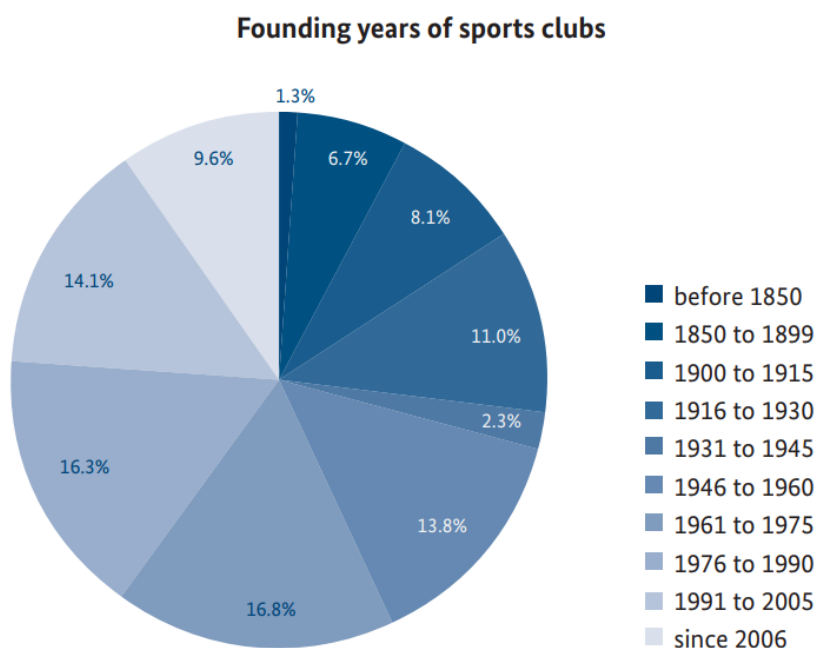


図 49.スポーツフェラインの設立年度

表 32.スポーツフェラインの平均収支額（規模毎）

**Table 3: Annual revenue and expenditure of sports clubs in Germany in the financial year 2016.**

|                               | Total revenue<br>(in €) |         | Total expenditure<br>(in €) |         |
|-------------------------------|-------------------------|---------|-----------------------------|---------|
|                               | Mean value              | Median  | Mean value                  | Median  |
| <b>Total</b>                  | 38,923                  | 13,120  | 35,032                      | 11,505  |
| <b>By club size (members)</b> |                         |         |                             |         |
| up to 100                     | 10,143                  | 5,000   | 9,288                       | 4,300   |
| 101-300                       | 33,632                  | 21,387  | 31,131                      | 18,515  |
| 301-1,000                     | 91,717                  | 61,369  | 80,064                      | 52,359  |
| 1,001-2,500                   | 221,865                 | 180,325 | 200,513                     | 150,904 |
| over 2,500                    | 906,280                 | 580,478 | 832,561                     | 501,620 |

**Share of different expenditure categories in total expenditure**

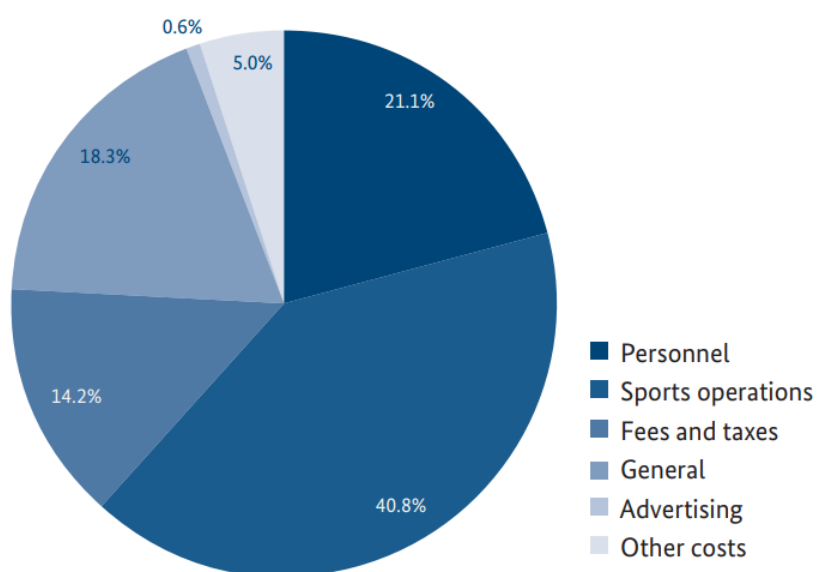


図 50.スポーツフェラインの支出内訳

Share of different revenue categories in total revenue

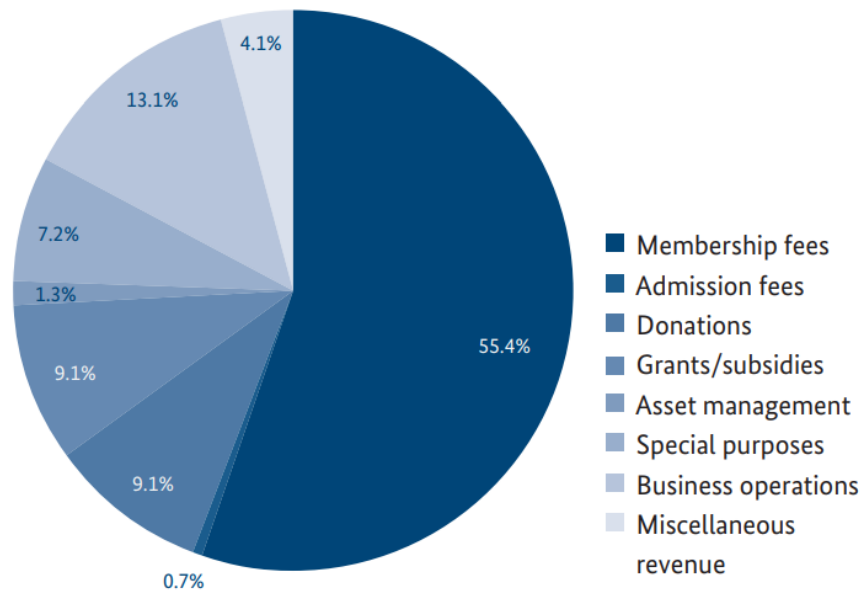


図 51.スポーツフェラインの収益内訳

表 33.スポーツフェラインの月会費の中央値<sup>247 248</sup>

Table 4: Average membership fees in German sports clubs.

| Monthly membership fee for | Median (in €) | Median (in €)<br>System Perspective |
|----------------------------|---------------|-------------------------------------|
| Children                   | 3.00          | 5.00                                |
| Adolescents                | 4.00          | 6.00                                |
| Adults                     | 8.00          | 9.30                                |

<sup>247</sup> Sports clubs in Germany: More than just exercise では、規模の大きなフェラインでは月会費が高いことが指摘されている。

例えば、「ドイツにおける地域に根付くスポーツフェライン（スポーツクラブ）文化」（村上 淳哉）（<https://www2.u-gakugei.ac.jp/~kokuse/pub/report/55murakami.pdf>）では、ETV-Hamburg という会員数 12,500 人のスポーツフェラインについて、会員費収入 320 万ユーロと記載されているが、一人当たりの年会費は約 256 ユーロ（月会費：21.3 ユーロ）と試算される。また、同レポートには、会員費について、「会員は行いたいスポーツを登録すると会費を払うことでそのスポーツを楽しむことができる。会費は月々 8 ユーロから 40 ユーロとスポーツ種別によって異なる。野球などはボール代がかかる上、ドイツではマイナースポーツなため、会費は高めになってしまう。逆にサッカーは安い会費で参加することができる。」と記載されている。

<sup>248</sup> 表中の左側の列（Median）は、フェラインへのアンケート結果から算出された額であり、右側の列（Media System Perspective）は会員へのアンケート結果から算出された額。

(参考) 日本

### **商流の概要**

- 海外スポーツ団体では最大の収益源が放映権収入であるのに対し、J1 クラブ（2021 年度・20 クラブ合計）の最大の収益源は「スポンサー収入（392 億円）」で営業収益の約 5 割を占める。スポンサー収入は、次点の収益源である「その他収入（164 億円）<sup>249</sup>」と比較し約 2 倍以上の規模に至る。また、2019 年には 167 億円で 2 番目に大きな収益源であった「チケット収入」は、COVID-19 の影響もあり 2021 年には 79 億円で減少している。
- J1 クラブの最大の支出は、海外スポーツ団体同様に「人件費（468 億円）」であり、営業費用の約 5 割を占める。
- J1 クラブの収支は、総収入が 832 億円、総費用が 882 億円であり、総費用が総収入を上回る状況となっている。

### **【その他】**

- J1 クラブが行う普及・振興の事業として、クラブ自らが手掛けるアカデミー事業が存在する。アカデミー事業は約 25 億円の収入を得ており、クラブにとって確立した収入源の一つとなっている。サッカーに限らず国内全体に目を向けると、日本スポーツ振興センター（JSC）によるスポーツ振興くじ（toto）の助成金が、スポーツ団体・活動の補助、地域スポーツ施設の整備等を通じて普及・振興に活用されておりその総額は年間 159 億円程度にのぼる。また、日本財団からも 10 億円程度がスポーツ普及・振興に流入していると考えられる。なお、社会課題の解決や民間公益活動の促進を目的とした休眠預金の活用においても、サッカーの振興・普及に資する活動として考えられる事例から 5 千万円程度の流入が存在すると考えられる。

---

<sup>249</sup> その他収入の内訳は、賞金、移籍金収入、サブライヤー契約収入、ファンクラブ・後援会収入、イベント出演料、その他

## J1クラブを中心とする資金循環および国内スポーツ普及・振興を取り巻く資金循環図

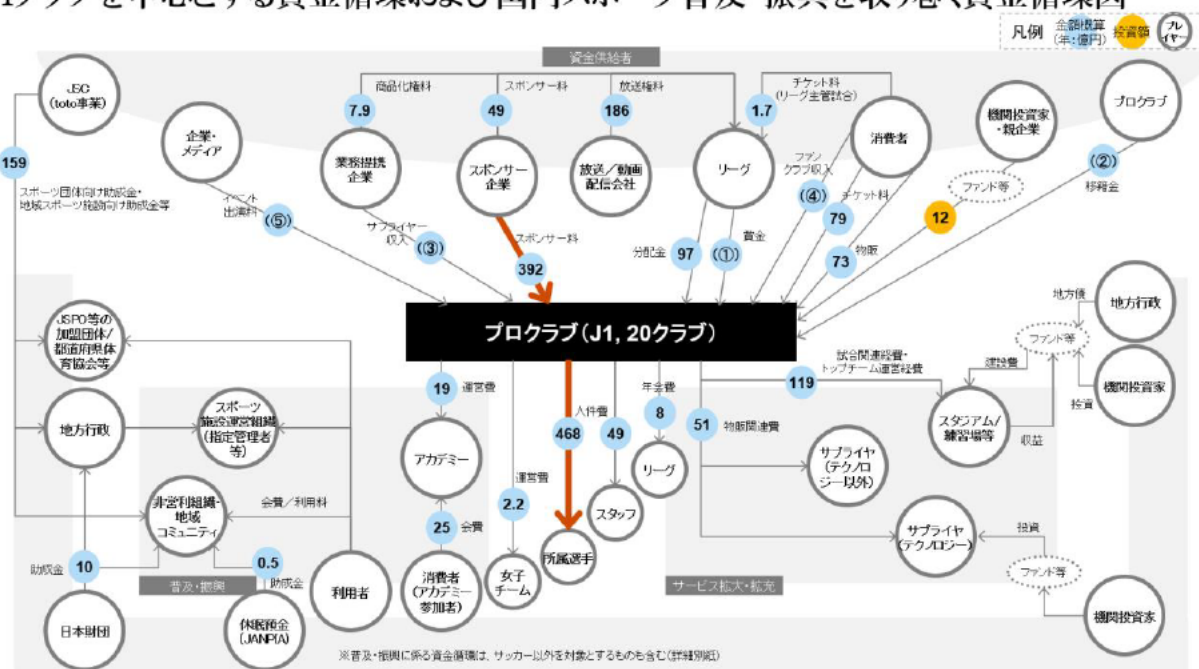


図 52. J1 クラブを中心とする資金循環および国内スポーツ普及・振興を取り巻く資金循環図

表 34. 算出根拠等 (J リーグ)

| 費目                  | 金額<br>(億円) | 算出根拠等250                                                                                                                |
|---------------------|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 収入                  |            |                                                                                                                         |
| 商品化権料（業務提携企業→リーグ）   | 7.9        | 「2021 年度(令和 3 年度)決算について」における「商品化権料収益」より。                                                                                |
| 放映権料（放送/動画配信会社→リーグ） | 186        | 「2021 年度(令和 3 年度)決算について」における「公衆送信権料収益」より。<br>DAZN 社との放映権契約に基づきリーグが手にする収入。各クラブに対しては、リーグが管理する他の収益とともに、リーグからの分配金として収入を得る。  |
| スポンサー料（スポンサー企業→リーグ） | 49         | 「2021 年度(令和 3 年度)決算について」における「協賛金収益」より。                                                                                  |
| スポンサー料（スポンサー企業→クラブ） | 392        | 「2021 年度 J1 クラブ決算一覧」における「スポンサー収入」より。<br>内訳は、「J リーグクラブ経営ガイド」より①トップチームユニフォームに掲示する協賛金、②その他協賛金（練習着、看板、その他宣材、活動理念）。          |
| 分配金（リーグ→クラブ）        | 97         | 「2021 年度 J1 クラブ決算一覧」における「リーグ分配金」より。<br>内訳は、「J リーグクラブ経営ガイド」より①クラブ支援費（アカデミー支援、事業協力、ACL 参加補助、降格救済等）、②公衆送信権料、③商品化権料。        |
| チケット収入（消費者→リーグ）     | 1.7        | 「2021 年度(令和 3 年度)決算について」における「J リーグ主管試合入場料収益」より。その他の試合における入場料収益は、「チケット収入（消費者→チーム）」に記載。                                   |
| チケット収入（消費者→クラブ）     | 79         | 「2021 年度 J1 クラブ決算一覧」における「入場料収入」より。リーグ主管試合における入場料収益は、「チケット収入（消費者→リーグ）」に記載。<br>内訳は、「J リーグクラブ経営ガイド」より①シーズンチケット、②その他（単券、優待券 |

<sup>250</sup> [https://aboutjleague.jp/corporate/wp-content/themes/j\\_corp/assets/pdf/club-r3kaiji\\_1\\_20220728.pdf](https://aboutjleague.jp/corporate/wp-content/themes/j_corp/assets/pdf/club-r3kaiji_1_20220728.pdf)

[https://aboutjleague.jp/corporate/wp-content/themes/j\\_corp/assets/pdf/kessan-2021.pdf](https://aboutjleague.jp/corporate/wp-content/themes/j_corp/assets/pdf/kessan-2021.pdf)

[https://aboutjleague.jp/corporate/wp-content/themes/j\\_corp/assets/pdf/jleague\\_club\\_guide.pdf](https://aboutjleague.jp/corporate/wp-content/themes/j_corp/assets/pdf/jleague_club_guide.pdf)

|                    |     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                    |     | 等)。                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 物販収入 (消費者→クラブ)     | 72  | 「2021 年度 J1 クラブ決算一覧」における「物販収入」より。<br>内訳は、「J リーグ クラブ経営ガイド」より①グッズ販売収入、委託手数料、ロイヤルティ等。                                                                                                                                                                                                                            |
| アカデミー関連収入          | 25  | 「2021 年度 J1 クラブ決算一覧」における「アカデミー関連収入」より。<br>内訳は、「J リーグ クラブ経営ガイド」より①スクール収入、②その他アカデミー関連収入 (単発クリニック、大会関連等)。                                                                                                                                                                                                        |
| その他収入              | 164 | 「2021 年度 J1 クラブ決算一覧」における「その他収入」より。<br>内訳は、「J リーグ クラブ経営ガイド」より①賞金、②移籍金収入、③サプライヤー契約収入、④ファンクラブ・後援会収入、⑤イベント出演料、⑥その他。<br>それぞれの金額は非公開のため、商流図においてはそれぞれ (①) ～ (⑤) と記載のうえ、財源は下記のとおりに仮定。<br>①賞金：リーグ→クラブ<br>②移籍金収入：クラブ→クラブ<br>③サプライヤー契約収入：業務提携企業→クラブ<br>④ファンクラブ・後援会収入：個人→クラブ<br>⑤イベント出演料：企業・メディア→クラブ<br>(⑥その他は詳細不明のため非掲載) |
| 投資額 (機関投資家→クラブ)    | 12  | 2021 年にミクシィが FC 東京の経営権を取得した際の金額より。報道によれば、FC 東京を運営する東京フットボールクラブが第三者割当増資で発行した新株をミクシィが約 11 億 5000 万円で取得 <sup>251</sup> 。                                                                                                                                                                                         |
| 支出                 |     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 人件費 (クラブ→選手)       | 468 | 「2021 年度 J1 クラブ決算一覧」における「チーム人件費」より。<br>内訳は、「J リーグ クラブ経営ガイド」より①選手報酬 (基本給)、②選手報酬 (成果給)、③監督・スタッフ報酬、④移籍金償却費、⑤支度金、⑥その他 (雑給、福利厚生)。                                                                                                                                                                                  |
| スタッフ人件費 (クラブ→スタッフ) | 49  | 「2021 年度 J1 クラブ決算一覧」においてスタッフ人件費は「販売費および一般管理費」に包含されているため、試算により算出した推定値。<br>・各クラブのスタッフ数：公開情報等から算出 <sup>252</sup> 。<br>・スタッフの給与：クラブの求人要項等に掲載されている給与情報から、管理職及び非管理職の給与を算出 <sup>253</sup> 。上記試算の結果、J1 クラブのスタッフの人件費総額は約 49 億円と算出 (推定値)。                                                                               |
| 試合関連経費             | 45  | 「2021 年度 J1 クラブ決算一覧」における「試合関連経費」より。<br>内訳は、「J リーグ クラブ経営ガイド」より①スタジアム使用料、②ホームゲーム警備・運営委託費、③その他ホームゲーム運営費。商流図では、トップチーム運営経費と合わせて記載。                                                                                                                                                                                 |
| トップチーム運営経費         | 74  | 「2021 年度 J1 クラブ決算一覧」における「トップチーム運営経費」より。<br>内訳は、「J リーグ クラブ経営ガイド」より①移動旅費、②合宿・キャンプ費、③練習場・クラブハウス等賃借料及び関連経費、④その他トップチーム運営経費。商流図では、試合関連経費と合わせて記載。                                                                                                                                                                    |
| アカデミー運営経費          | 19  | 「2021 年度 J1 クラブ決算一覧」における「アカデミー運営経費」より。<br>内訳は、「J リーグ クラブ経営ガイド」より①試合関連経費、②練習場・クラブハウス等賃借料及び関連経費、③その他アカデミー関連経費。                                                                                                                                                                                                  |
| 女子チーム運営経費          | 2.2 | 「2021 年度 J1 クラブ決算一覧」における「女子チーム運営経費」より。<br>内訳は、「J リーグ クラブ経営ガイド」より①試合関連経費、②練習場・クラブハウス等賃借料及び関連経費、③その他アカデミー関連経費。                                                                                                                                                                                                  |
| 物販関連費              | 51  | 「2021 年度 J1 クラブ決算一覧」における「物販関連費」より。<br>内訳は、「J リーグ クラブ経営ガイド」より①グッズ原価、販売手数料、委託手数料                                                                                                                                                                                                                                |

<sup>251</sup> <https://www.nikkei.com/article/DGXZQOUC226Z90S1A121C2000000/>

<sup>252</sup> <https://job.career-tasu.jp/2023/unicorp/00144552/> \*鹿島アントラーズの例

<sup>253</sup> [https://en-gage.net/antlers\\_career/](https://en-gage.net/antlers_career/) \*鹿島アントラーズの例

|                    |     |                                                                                                                                               |
|--------------------|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| チームからの徴収金（チーム→リーグ） | 8   | 「Jリーグ規約」における「第22条〔入会金および会費〕」より。J1クラブの年会費4千万円×20チームから算出。                                                                                       |
| その他                |     |                                                                                                                                               |
| スポーツ振興くじ（toto）助成金  | 159 | 日本スポーツ振興センター「Growing」における「2022年度助成金配分額」より <sup>254</sup> 。助成事業は計1,725件あり、その内訳は地域スポーツ施設整備助成やスポーツ団体スポーツ活動助成等多岐にわたる。                             |
| 日本財団助成金            | 10  | 日本財団「支援事業一覧」より、2019-2022年度にスポーツ振興等を目的とした助成金を合計した金額の年平均額 <sup>255</sup> 。内訳は、対象カテゴリが「体育」のもの全件および「社会福祉」「関係事業の振興」「文教」「修繕」「船舶」のうちスポーツ振興等を目的とした助成。 |
| 休眠預金               | 0.5 | 日本民間公益活動連携機構（JANPIA）の事業一覧のうち、社会課題の解決や民間公益活動の促進事業から2019-2021年度にスポーツ振興に資すると考えられる案件の分配金の合計額を年平均にしたもの <sup>256</sup> 。                            |

以上

<sup>254</sup> <https://www.toto-growing.com/results>

<sup>255</sup> [https://www.nippon-foundation.or.jp/who/disclosure/grant\\_recipients](https://www.nippon-foundation.or.jp/who/disclosure/grant_recipients)

<sup>256</sup> [https://kyuminyokin.info/spot\\_pages/19](https://kyuminyokin.info/spot_pages/19)、<https://kyuminyokin.info/articles/832>、[https://miraifund.org/kyuminyokin\\_ritou/](https://miraifund.org/kyuminyokin_ritou/)

## 二次利用未承諾リスト

令和 4 年度商取引・サービス環境の適正化に係る事業  
(スポーツ産業に関する諸外国の動向調査事業)  
調査報告書

令和 4 年度商取引・サービス環境の適正化に係る事業  
(スポーツ産業に関する諸外国の動向調査事業)

PwCコンサルティング合同会社

| 頁  | 図表番号 | タイトル                                |
|----|------|-------------------------------------|
| 3  | －    | データライツ、デジタル資産ビジネス                   |
| 7  | 図1   | MLB・NPBの球団収益額推移                     |
| 8  | 図2   | プレミアリーグ・Jリーグのクラブ収益額推移               |
| 8  | 図3   | NBA・Bリーグのクラブ収益額推移                   |
| 9  | 表2   | アメリカ主要リーグの収益概要                      |
| 10 | 表3   | NFL, MLB, NBAにおけるレベニューシェア           |
| 11 | 表4   | 欧州主要サッカーリーグの収益概要                    |
| 12 | 図4   | プレミアリーグの収益推移                        |
| 13 | 図5   | ブンデスリーガの収益推移                        |
| 13 | 図6   | ラリーガの収益推移                           |
| 14 | 図7   | 北米における放映権収益額                        |
| 14 | 表5   | アメリカ主要リーグの放映権契約概要                   |
| 16 | 図8   | アメリカ主要リーグの放映権収益推移                   |
| 16 | 表6   | 放映権料高騰の背景                           |
| 18 | －    | リーガエスパニョーラの放映権料増加の理由                |
| 19 | 図9   | 欧州主要サッカーリーグの放映権料推移                  |
| 21 | 図10  | アメリカ主要リーグスポンサー収益推移                  |
| 23 | 表7   | NBAリーグスポンサー企業一覧（テクノロジー関連企業のみ抜粋）     |
| 24 | 表8   | アメリカ主要リーグとテクノロジー企業とのパートナーシップ事例      |
| 25 | 図11  | 欧州主要サッカーリーグの商業収益の推移                 |
| 25 | －    | 欧州リーグチームにおけるギャンブル・ベッティング企業の胸スポンサー比率 |
| 25 | －    | 欧州リーグにおけるギャンブル・ベッティング企業のスポンサー制限     |
| 25 | －    | プレミアリーグにおけるギャンブル・ベッティング企業の胸スポンサー制限  |
| 27 | －    | プレミアリーグにおけるベッティング企業のスポンサーについて       |
| 28 | －    | アメリカにおけるスポーツベッティングの掛け金総額            |
| 28 | －    | イギリスにおけるオンラインスポーツベッティングの掛け金総額       |
| 29 | 図12  | UEFA加盟国のリーグにおける移籍金支出額（合計）の推移        |
| 30 | 図13  | 欧州主要リーグにおける移籍金市場推移（国別）              |
| 31 | －    | 収益に占める人件費の割合                        |
| 31 | 表9   | 欧州ビッグクラブの収支                         |
| 31 | －    | ベルギーリーグの収益                          |
| 32 | －    | 連帯貢献金制度に関する記述                       |
| 32 | －    | 連帯貢献金制度の具体例                         |
| 32 | －    | 日本での連帯貢献金制度の活用状況                    |
| 33 | 図14  | UEFAから欧州各国クラブへの分配金推移                |
| 34 | 図15  | FIFAワールドカップ分配金推移                    |
| 34 | 図16  | 2022年カタールワールドカップの支出内訳               |
| 35 | 表10  | IOCからオリンピック委員会、IFへの分配金              |

(様式2)

| 頁     | 図表番号 | タイトル                                                               |
|-------|------|--------------------------------------------------------------------|
| 36-37 | -    | アメリカのスタジアム・アリーナの資金調達に関する記述                                         |
| 36    | -    | 公的資金の調達と返済原資について                                                   |
| 37    | 図17  | アメリカのスタジアム・アリーナ建設費                                                 |
| 38    | 表11  | アメリカのスタジアム・アリーナの建設資金、投入された公的資金                                     |
| 39    | 図18  | アメリカのスタジアム・アリーナ建設費に占める公的資金の割合と建設年の関係                               |
| 39    | -    | 建設資金の調達方法                                                          |
| 39    | -    | アメリカ4大プロスポーツリーグにおけるネーミングライツ契約チーム割合                                 |
| 39    | 表12  | アメリカのスタジアム・アリーナのネーミングライツ契約                                         |
| 40    | 表13  | 日本のスタジアム・アリーナのネーミングライツ契約                                           |
| 42    | -    | アメリカで金融企業がネーミングライツ契約を締結している施設数                                     |
| 42    | -    | 金融企業がネーミングライツ契約を締結する理由                                             |
| 42    | -    | アメリカにおけるネーミングライツ締結事例                                               |
| 43    | 表14  | アメリカのスタジアム・アリーナの立地都市及びアクセス                                         |
| 44    | 図19  | 公的資金投入割合と近隣主要都市の人口の関係                                              |
| 47    | -    | Contractually Obligated Income (COI) についての記述                       |
| 48    | 図20  | Levis Stadium の収益内訳 (2021-22シーズン)                                  |
| 48    | -    | Banc of California Stadiumのプレミアムシート収益                              |
| 48    | 表15  | 欧米のスタジアム・アリーナの設計・運営の工夫                                             |
| 49    | 表16  | Chase centerの事例                                                    |
| 49    | 表17  | Wells Fargo Arenaの事例                                               |
| 50    | 表18  | Curtis Culwell Centerの事例                                           |
| 51    | 表19  | Banc of California Stadium (現BOM Stadium) の事例                      |
| 52    | 図21  | NWSL (アメリカ), WSL (イングランド) の平均観客数推移                                 |
| 53    | 図22  | FIFA女子ワールドカップ、UEFA女子チャンピオンズリーグの視聴者推移                               |
| 53    | -    | 女子リーグにおけるスポンサー収益の重要性                                               |
| 54    | 図23  | 女子リーグにおけるスポンサー収益                                                   |
| 55    | 図24  | 女子クラブチームにおけるスポンサー収益                                                |
| 55    | 表20  | 女子リーグ及び大会とパートナーシップ契約締結の事例                                          |
| 56    | -    | 女子リーグへの投資理由                                                        |
| 57    | 図25  | 女子スポーツがパートナー企業等に提供できる価値                                            |
| 58    | -    | 女子リーグとのパートナーシップ締結理由                                                |
| 58    | -    | 女子リーグの放映権契約締結数                                                     |
| 58    | 表21  | 女子サッカーリーグ及び大会の放映権契約締結の事例                                           |
| 59    | -    | 女子リーグ・大会における観客数                                                    |
| 59    | -    | 女子アスリート個人の影響力・発信力の重要性                                              |
| 60    | 表22  | 女子サッカー選手のSNSフォロワー数                                                 |
| 60    | 図26  | 女子スポーツの市場規模拡大にとって重要な要因                                             |
| 61    | 表23  | “THE FA STRATEGY FOR WOMEN’S AND GIRLS’ FOOTBALL: 2020-2024” の注力領域 |
| 62    | 図27  | 注力領域 “EARLY PARTICIPATION” におけるKPI                                 |
| 63    | -    | Title IXに関する記述                                                     |
| 63    | -    | アメリカ大学における学生選手数                                                    |
| 63    | -    | 労使協定・賞金額の男女平等に関する法案に関する記述                                          |
| 64    | 図28  | スキー場来訪者数 (地域毎)                                                     |
| 65    | 図29  | オーストリアのスキー場来訪者数推移                                                  |
| 65    | 図30  | フランスのスキー場来訪者数推移                                                    |
| 66    | 図31  | アメリカのスキー場来訪者数推移                                                    |
| 66    | 図32  | 日本のスキー場来訪者数推移                                                      |
| 67    | 図33  | 日本のスキー人口推移                                                         |

(様式 2)

| 頁   | 図表番号 | タイトル                                             |
|-----|------|--------------------------------------------------|
| 67  | 表24  | 欧米のスキー場における取組事項                                  |
| 70  | 図34  | ウィスラーの夏季・冬季宿泊者数推移                                |
| 70  | 図35  | ウィスラーの夏季・冬季宿泊者の国別内訳                              |
| 70  | 図36  | ツェルマットの延べ宿泊者数の国内外比率の推移                           |
| 70  | 図37  | ツェルマットの延べ宿泊者数上位国・地域の推移                           |
| 71  | 図38  | 各国スキー場における国内/海外スキー観光客の割合                         |
| 72  | -    | 中国のスキー場来訪者数に関する記述                                |
| 72  | 図39  | 中国のスキー来訪者数                                       |
| 73  | 図40  | アメリカにおけるバイク・ボート実施人口                              |
| 73  | 図41  | アメリカにおけるスケートボード・サーフィン・クライミング実施人口                 |
| 75  | 図42  | イギリスにおけるボート体験者の人口に占める割合                          |
| 76  | 表25  | 各競技のIF/NFにおける取組                                  |
| 78  | 図43  | International Canoe Federationの注力領域およびKPI・施策の具体例 |
| 81  | 表26  | 算出根拠等 (NFL)                                      |
| 84  | 表27  | 算出根拠等 (NBA)                                      |
| 88  | 表28  | 算出根拠等 (プレミアリーグ)                                  |
| 90  | 表29  | 算出根拠等 (イングランドのスポーツ普及・振興、イングランドサッカー協会)            |
| 96  | 表30  | 算出根拠等 (ブンデスリーガ)                                  |
| 98  | -    | フェラインに関する定量情報の補足                                 |
| 99  | 表31  | スポーツフェラインの規模                                     |
| 99  | 図49  | スポーツフェラインの設立年度                                   |
| 100 | 表32  | スポーツフェラインの平均収支額                                  |
| 100 | 図50  | スポーツフェラインの支出内訳                                   |
| 101 | 図51  | スポーツフェラインの収益内訳                                   |
| 101 | 表33  | スポーツフェラインの月会費の中央値                                |
| 101 | -    | スポーツフェラインの事例 (ETV-Hamburg)                       |
| 103 | 表34  | 算出根拠等 (Jリーグ)                                     |