

平成30年度 スポーツ庁委託事業
スポーツ国際展開基盤形成事業

世界に向かう スポーツ産業

広がる商機、挑戦する日本企業

2019年3月
日本貿易振興機構
(JETRO)

はじめに

「スポーツで世界とつながる」スポーツ庁は「第2期スポーツ基本計画」(平成29年3月24日文部科学省策定)において提言し、スポーツの可能性について示唆している。また2019年以降、「ラグビーワールドカップ2019日本大会」「2020年東京オリンピック・パラリンピック競技大会」「ワールドマスターズゲームズ2021関西」といった大規模な国際競技大会が国内で開催される。これらの国際大会開催は、日本国内のスポーツ文化を活性化し、世界に向けて日本のスポーツの魅力などを伝える好機となる。

こうした中、世界市場の成長を取り込もうと日本のスポーツ産業の目も海外に向き始めている。「未来投資戦略2018」(平成30年6月15日閣議決定)、「スポーツ国際戦略」(平成30年9月6日スポーツ庁策定)など政府戦略においてスポーツ産業の国際展開方針が明記されたほか、平成30年7月にスポーツ庁、経済産業省、独立行政法人日本貿易振興機構(JETRO)および独立行政法人日本スポーツ振興センター(JSC)の4者は、スポーツ産業の国際展開支援に関する基本合意を締結。日本のスポーツ産業の国際展開に向け、4者が連携しながらビジネス支援を行っていく。

本資料は世界のスポーツ市場や拡大するASEANの健康市場、世界に挑戦する日本企業の取組などを収録した。また、巻末には国内でスポーツ産業に携わるビジネスパーソンに向けた国際展開に関するアンケート調査結果の概要を掲載している。

既に海外市場へ挑む日本企業の先行事例や産業関係者の取組状況を通じ、本資料が各社におけるビジネスの国際化に役立つことを祈念する。

2019年3月
日本貿易振興機構(JETRO)

世界に向かう スポーツ産業

広がる商機、挑戦する日本企業

01	スポーツ市場の基本情報	04
02	ASEANで高まる健康意識	06
03	Interview	
	株式会社アシックス	12
	株式会社今治.夢スポーツ	14
	大歩危観光株式会社	16
	株式会社サンフレッチェ広島	18
	株式会社ベネクス	20
	ミズノ株式会社	22
	株式会社ルネサンス	24
04	Survey	26

スポーツ市場の 基本情報

【世界のスポーツ市場動向】

世界で急伸するスポーツ市場、米国が牽引

世界のスポーツ市場は、米国調査会社 The Business Research Company の調査レポート(2019)によると2018年に約4,900億米ドル(約54兆円)*と推計されており、2022年には6,141億米ドル(約68兆円)へ達するといわれる。

この全世界のスポーツ市場のうち、およそ3割を占めるのが米国市場である。2018年の米国スポーツ市場規模は約1,300億米ドル(約14.4兆円)で、世界最大規模を誇る。2022年には約1,600億米ドル(約18兆円)にも届くと予測されている。

*同調査のスポーツ市場は、スポーツ用品やフィットネスクラブ等のサービス、観戦スポーツ、スポーツツーリズムといった狭義のスポーツ産業を対象とする。

欧州のスポーツ市場規模は米国と並び、約1,300億米ドルである(The Business Research Company, 2019)。各国を見ると、adidas、PUMA等の国際ブランドを抱えるドイツは314億米ドル(約3.4兆円)で欧州スポーツ市場を牽引する。次いでフランスの225億米ドル(約2.5兆円)、英国213億米ドル(約2.3兆円)、スペインは182億米ドル(約2兆円)と続く。

一方、急成長を見せているのは中国のスポーツ産業市場だ。スポーツ市場の定義は上述の報告とは異なるが、中国政府は2015年に1億8,000元(約28兆円)であったスポーツ産業の総売上を、2025年までに5兆元(約78兆円)を目指すを発表(「人民日報」2014年10月21日)。5兆元に向けてスポーツ国際大会開催や冬季スポーツの推進、サッカーチームへの投資等を積極的に行っている。

中国を含むアジアや北米等、全世界的にスポーツ産業統計の定義は統一されておらず、同じ条件での正確な市場比較は難しい。各国統計データの整備は今後の課題である。



【日本のスポーツ市場動向】

2015年の日本のスポーツ市場5.5兆円を2025年には15兆円に

日本のスポーツ市場規模は、「スポーツ未来開拓会議中間報告」(平成28年6月14日スポーツ庁、経済産業省発表)によると、2012年で約5.5兆円。これはアパレル・スポーツ用品、施設、観戦スポーツ等の売上から、公営競技と学校教育関連費用等を除いたものである。スポーツ庁はこの5.5兆円の市場規模を2020年には10兆円、2025年には15兆円に成長させる、という目標を掲げている【図1】。

●【図1】国内のスポーツ市場規模と目標

我が国スポーツ市場規模の拡大について(試算)		(単位:兆円)		
スポーツ産業の活性化の主な政策	現状	2020年	2025年	
(主な政策分野)	(主な増要因)	5.5兆円	10.9兆円	15.2兆円
①スタジアム・アリーナ	▶ スタジアムを核とした街づくり	2.1	3.0	3.8
②アマチュアスポーツ	▶ 大学スポーツなど	-	0.1	0.3
③プロスポーツ	▶ 興行収益拡大(観戦者数増加など)	0.3	0.7	1.1
④周辺産業	▶ スポーツツーリズムなど	1.4	3.7	4.9
⑤IoT活用	▶ 施設、サービスのIT化進展とIoTの導入	-	0.5	1.1
⑥スポーツ用品	▶ スポーツ実施率向上策、健康経営促進など	1.7	2.9	3.9

出所: スポーツ庁・経済産業省「スポーツ未来開拓会議中間報告」(2016年6月)

日本のスポーツビジネスの国際化が急務

日本のスポーツ市場の拡大に向け、政府の成長戦略ではスポーツ分野の成長産業化が掲げられている。日本は2019年から2021年までの3年間、ラグビーワールドカップ2019日本大会、2020オリンピック・パラリンピック東京大会、ワールドマスターズゲームズ2021関西といった大型国際大会のホスト国となる。これを契機に訪日外国人の増加やスタジアムアリーナ整備、周辺産業の活発化など、様々な施策が検討されている。とりわけ日本国内でのスポーツ市場は限られており、関連製品・サービスの輸出や、海外からのスポーツツーリズム誘客といったスポーツ産業の国際展開が重要となる。

【スポーツと健康】

健康志向の高まりを受け、国内外問わずスポーツに取り組む人口は増加傾向にある。例えば、アジアでは中間所得者層の所得が向上し、ライフスタイルの変化とともに肥満や糖尿病といった健康課題を抱え、スポーツへの関心も高まっている（JETRO「ヘルスケア・ビジネスのASEAN展開」、2018年）。日本のスポーツ関連製品・サービスの国際展開可能性を検討する上で、運動、スポーツが果たす健康への役割についてみてみよう。

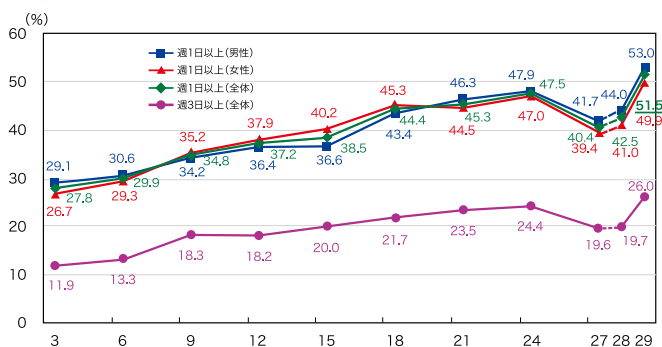
スポーツに取り組む日本人は過去最高に

スポーツを行うことは健康を増進させ、肥満や生活習慣病等の予防につながる。WHOは非感染疾患*の予防として、スポーツなど身体を積極的に動かすよう各国へ呼びかけている。特に成人には週1回、150分以上の中程度（強度が強い場合は75分以上）の有酸素運動を推奨しているが、先進国の人口約3割（男性で26%、女性で35%）はこの水準を満たしていないと推計される（WHO、2018年）。

※非感染疾患とは、がん、糖尿病、心血管疾患、消化器疾患、皮膚疾患、筋骨格系疾患等を指す。

日本でもスポーツ庁が「スポーツを通じた健康増進」の推進を行っており、スポーツ人口の拡大を目指している。2017年のスポーツ庁調査では、18歳～79歳の2万人のうち週1回以上のスポーツ実施率は51%を超え、2015年の前回調査から10ポイント近く増加。過去最高の割合となった【図2】。スポーツに取り組む理由としては、「健康のため」が75%と最も多く、「体力増進・維持のため」（50.1%）「運動不足を感じるから」（44.1%）などが続く【図3】。

●【図2】成人のスポーツ実施率



出所：スポーツ庁「平成29年度『スポーツの実施状況等に関する世論調査』」

●【図3】この1年間にスポーツや運動を実施した理由

（すべての理由を複数回答）

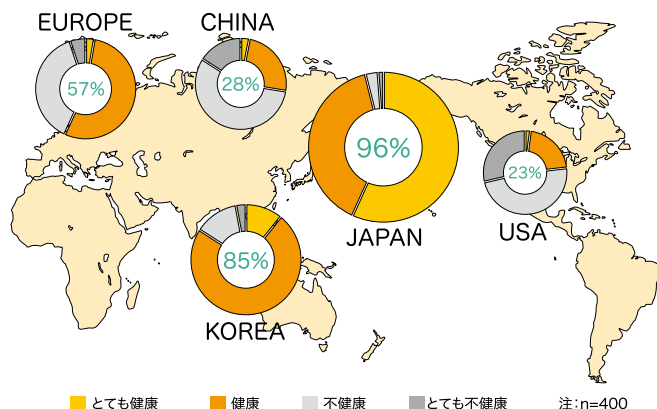
	全体	男性	女性
健康のため	75.2%	74.6%	75.8%
体力増進・維持のため	50.1%	50.8%	49.4%
運動不足を感じるから	44.1%	40.7%	47.6%
楽しみ、気晴らしとして	37.1%	37.8%	36.3%
筋力増進・維持のため	32.8%	33.0%	32.7%
肥満解消、ダイエットのため	23.5%	19.2%	27.9%
友人・仲間との交流として	16.2%	17.1%	15.2%
家族のふれあいとして	8.5%	6.2%	10.8%
美容のため	7.1%	2.3%	12.1%
自己の記録や能力を向上させるため	6.3%	7.8%	4.8%
精神の修養や訓練のため	6.2%	7.2%	5.1%

出所：スポーツ庁「平成29年度『スポーツの実施状況等に関する世論調査』」

日本は最も「健康」というイメージ

日本では成人の2人に1人が、健康増進のために週1回以上のスポーツを行っているが、海外から日本はどのようにみられているか。例えば、JETROが2017年～2018年に実施したアンケート調査によれば、ASEANの主要都市（シンガポール、バンコク、ジャカルタ、マニラ）在住者のうち20代～50代、各都市400名に対し「最も健康なイメージのある国」を尋ねたところ、95%以上の割合の人が「日本」を挙げている。特に「とても健康」のイメージで米国、欧州、中国、韓国の4カ国・地域に大差をつけた【図4】。

●【図4】健康イメージの国別比較（例：シンガポール）



出所：JETRO「ヘルシーライフスタイル シンガポール版」
 ※同調査はバンコク、ジャカルタ、マニラでも実施し、同様の結果を得た。
 詳細はJETROヘルシーライフスタイル調査参照。

日本のスポーツ産業をASEANの市場へ

日本の人口は2010年をピークに減少し始めている。国連人口予測（2017年）によれば2050年にかけて人口は約1億人まで減少すると予測されている。人口が減れば、市場は縮む。長い目でみれば国内市場の成長に限界があるなかで、運動・スポーツに関連した需要がこれからさらに伸びる余地のある、海外市場の成長を国内に取り組むことが産業の発展には不可欠な視点だ。その点、海外から寄せられる「健康と言えば日本」のイメージは追い風だろう。日本の食品やヘルスケア製品、スポーツ関連用品・サービスの輸出には好機である。日本製品への信頼や、品質管理の質の高さは世界に支持されている。とりわけASEANでは、日本のヘルスケア関連製品を使用する人も多い（JETROヘルシーライフスタイル調査、2018年）。

その一方で、韓国に対しても「健康的」というポジティブな回答者の割合が高い。韓国は近年ASEANでのドラマ放映を積極的にしており、親しみやすさを強みに美容製品やサプリ、ヘルスケア製品等をASEANに展開している。

日本が「最も健康」というイメージが定着している今のうちに、日本は海外へスポーツに関してどのような価値を提供できるのかを整理し、期待される日本の製品・サービスを速やかに紹介していく、具体的なアクションが必要になってきている。

次項からは、日本のスポーツ産業が海外展開先として高い関心を寄せるASEAN市場に焦点を絞り、現地の健康意識、市場性や政府のスポーツに関する取組等を見ていく。

ASEANで高まる健康意識

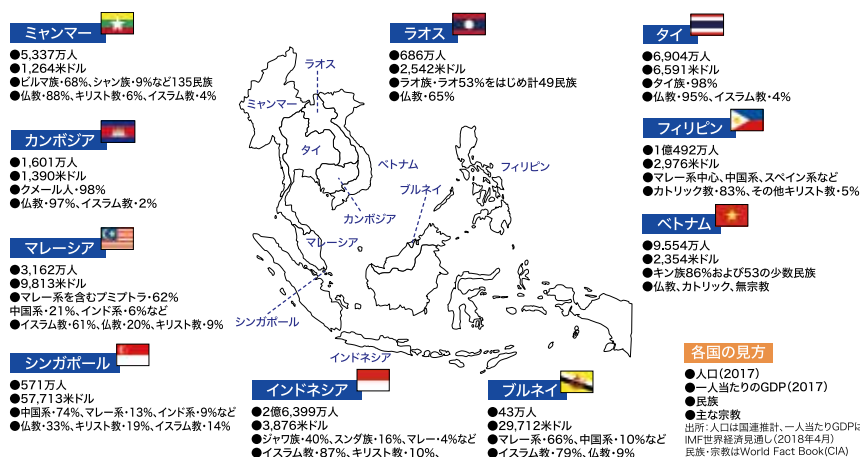
【ASEANで広がるスポーツ・運動習慣】

ASEANの人口は2050年に8億人へ、一人当たりGDPも都市部を中心に上昇傾向

ASEANの人口は地域全体で6.5億人(国連、2017年)に上り、今後も成長が期待される新興国も多い。一方、宗教や文化、民族などは各国・地域で様々に異なり、経済発展の度合いや水準にも開きがある【図1】。

また、各国の主要都市と地方部には大きな格差がある。ビジネスモデルを検討する際には都市別のデータも視野に入れる必要がある。例えばタイ全体の一人当たりGDPとバンコクの一人当たりGDPは約2倍の開きがある(ユーロモニター、2017年)。

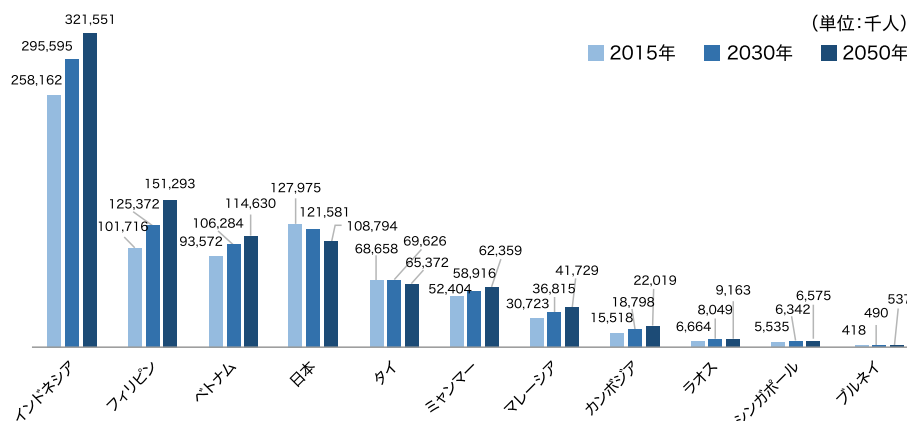
●【図1】ASEAN各国の基礎情報 (人口、一人当たりGDP、民族、宗教)



出所：JETRO「ヘルスケア・ビジネスのASEAN展開」(2018年)

また、前述の国連人口予測(2017年)によれば、日本の人口は減少する一方、ASEANの人口は2050年に約8億人に達すると推測されている【図2】。ASEAN10カ国の合計人口は2015年に約6.3億人、2030年には約7.3億人、2050年には約8億人と増え続ける。人口が増え、しかも中間所得者層の厚みが増してくると、海外市場を目指す日本企業にとって市場としての魅力がぐっと高まっていく。

●【図2】ASEANの総人口推移 (2015年、2030年、2050年)

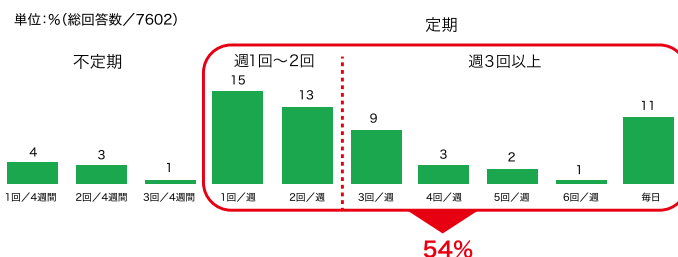


出所：JETRO「ヘルスケア・ビジネスのASEAN展開」(2018年)

フィットネスクラブ、ランニング、サイクリング等のスポーツが活発に

ASEANの都心部では健康意識が向上しており、スポーツに取り組む人も増えている。たとえばシンガポール国民のスポーツ・運動状況にかかる調査「Sports Index-Participation Trends 2015」によると、少なくとも週に1回スポーツ・運動を行う人は54%【図3】。これは2011年の42%(Nation Sports Participation Survey 2011)から12ポイント増加した。

●【図3】シンガポール国民が1週間に取り組むスポーツの回数



出所：Sports Singapore「Sports Index-Participation Trends 2015」よりJETRO作成

また、同調査内の過去4週間に行ったスポーツ・運動上位5種目をみると、世代や性別に関係なくジョギング/ランニングが選ばれている。シンガポールではジョギングが流行しており、夕方になると専用ウェアで街中を走る人も多い。マラソンに参加する人も増えている。2008年からスタートした「Sundown Marathon」(夜間マラソン)でも、参加者は当初約6,100人から2018年には約2万5,500人と4倍以上に増加(Run Society, 2018)。ランニングをはじめとするスポーツウェアの需要は好調で、大型ショッピングモールは健康推進庁と連携しながら無料のスポーツ体験会をモール内で開催するなど、スポーツウェア販売強化に力を入れている。

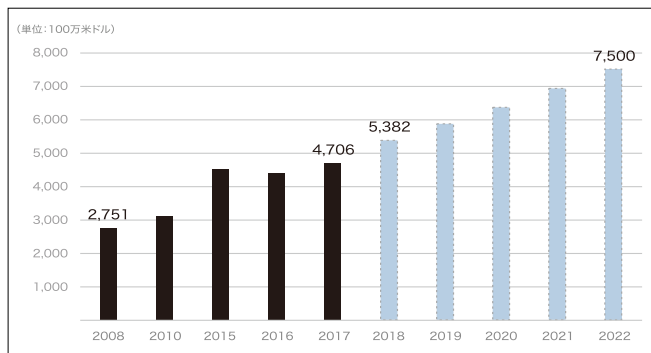
バンコクでも運動熱が高まっている。ジョギング、エアロビクス、ヨガ、サイクリングなどの運動に取り組む人が増えている。タイ国家統計局「The 2015 Physical Activity Survey」によれば、2015年のタイのスポーツ人口は約1,290万人だと推計されている。また、都市化が進むバンコクでは、フィットネスクラブの利用者も増加している。現地経済紙によれば、2016年のフィットネスクラブの会員数は約7万人で、今後も増加傾向が見込まれる(タイ経済紙「クルテープ・トゥラキット」、2017年)。フィットネスクラブの需要が高い理由としては、国民の健康意識向上のみならず、高温多湿、渋滞といった環境要因から外で運動できる場所がなく、室内で気軽に運動できる施設に人気が集まっているためである。

堅調に伸びるスポーツウェア市場

スポーツ・運動習慣の広がりを受け、ASEANのスポーツウェア販売の伸びも堅調である。ASEANにおけるスポーツウェア※売上高の推移を見ると、年々増加傾向にある【図4】。

※スポーツウェアとは全世代向けのパフォーマンス、アウトドア、スポーツに対応した衣類、靴などの製品を指す。また、ここでのASEANは、タイ、マレーシア、インドネシア、シンガポール、フィリピン、ベトナムの6カ国が対象。

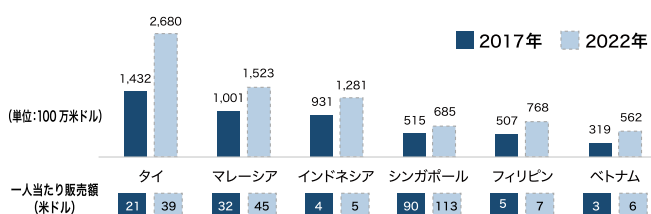
●【図4】ASEANにおけるスポーツウェア売上高の推移



出所：ユーロモニターのデータをもとにJETRO作成

2022年までの売上高予測値を見ると、特にタイは2017年比でASEAN域内最大の約2倍の伸びが予想されている【図5】。背景にはフィットネスクラブの増加、自転車ブームの到来などが挙げられる。

●【図5】ASEANにおけるスポーツウェア販売の各国割合(2017年、2022年)



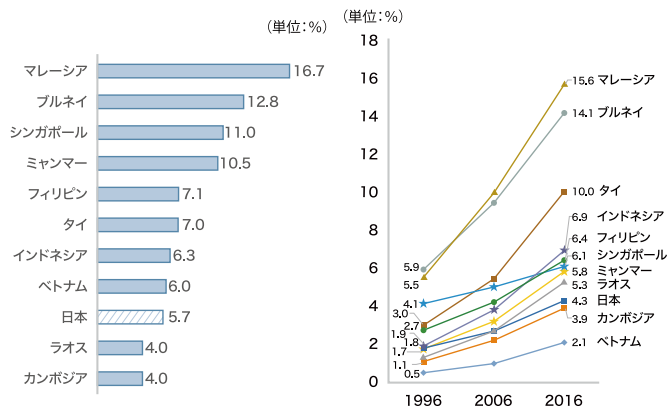
出所：ユーロモニターのデータをもとにJETRO作成

【各国の施策】

ASEAN各国では所得の向上とライフスタイルの変化で生活習慣病が拡大し、糖尿病患者数の増加や全人口に占める肥満者の割合も高い【図6】。特にマレーシアは成人の約6人に1人は糖尿病に罹患している。

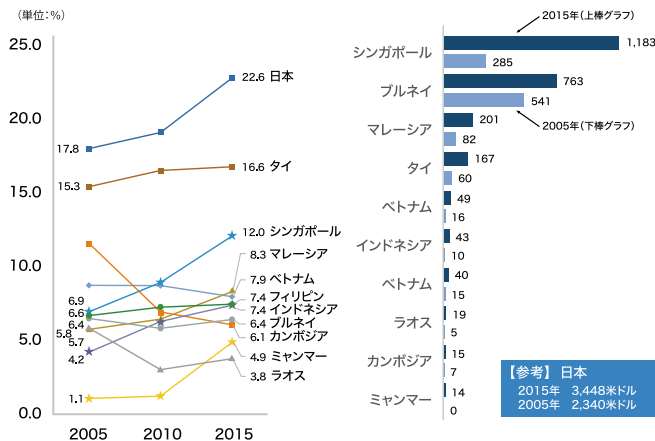
さらに健康課題を抱える国民が増加しているため、政府の保健支出負担も上昇傾向にある【図7】。そのため、各国政府はスポーツに関する政策を積極的に打ち出し、国民の健康意識の高まりに一役買っている。次頁では、特に積極的な政策を実施しているシンガポールとインドネシアの政府部門の取組を紹介する。

●【図6】糖尿病患者の人口割合(左図)および肥満者(BMI ≥ 30)の人口割合(右図)



出所：JETRO「ヘルスケア・ビジネスのASEAN展開」(2018年)
 ※糖尿病患者割合に関しては、20歳から79歳の人口に占める割合。
 ※ミャンマーのみ25歳から64歳の人口に占める割合。
 ※肥満人口割合に関しては、18歳以上の人口に占める割合。

●【図7】政府支出に占める保健支出割合(左図)および一人当たり政府保健支出/米ドル(右図)



出所：JETRO「ヘルスケア・ビジネスのASEAN展開」(2018年)

シンガポール：政府主導のキャンペーンを実施

シンガポールでは、文化・コミュニティ・青年省の傘下にあるスポーツ・シンガポールがスポーツ関連政策を担う。政策の一つである「Sport Singapore Vision 2030」では若い世代から高齢者まで、幅広い国民が積極的に運動・スポーツへ取り組むよう促している。特に国民へのスポーツ機会提供のため、スポーツ・シンガポールは各地に廉価もしくは無料でスポーツに取り組める施設を設置。Active SGという団体が2014年から運営する。各施設ではジムやバドミントン、バスケットボール、水泳、サッカーといったスポーツができる。廉価でスポーツを楽しめる公的セクターのサービスがあることから、民間のフィットネスクラブは、施設・設備の充実具合やインストラクターによる指導の質の高さや、様々なスポーツトレーニングのクラスを提供し、付加価値の高いサービスの提供でビジネスを行う。

保健省傘下である健康推進庁も、国民向けのスポーツプログラムを無料で提供する。ヨガやズンバ（コロンビア発祥のフィットネスプログラム。主に賑やかなラテン音楽に合わせて踊る）といった運動プログラムを公共のスペースで実施し、運動が国民の生活の一部に溶け込むよう工夫している。他にも国民に無料で腕時計タイプの歩数計を配布し、歩数に応じて好きな商品と引き換えることができる「ナショナル・ステップ・チャレンジ」を2015年より実施している。これまでにシンガポール国民17%に該当する、のべ約70万人が参加し、積極的にスポーツを楽しむ人が増えている（健康推進庁、2018年）。

●ナショナル・ステップ・チャレンジの広告と歩数計（各自所有のスマートフォンと連動する）



出所：シンガポール健康推進庁ウェブサイト

インドネシア：歩行者天国（カーフリー）の実施。週末は国民がスポーツに親しむ時間

世界有数の交通渋滞都市として有名なインドネシア・ジャカルタ。主要道路の通行量は多く、歩道は歩きにくいいため、国民は運動不足になりがち。状況を憂慮したジャカルタ州政府は、市内中心部の幹線道路を毎週日曜日の午前中に限り歩行者天国の日（カーフリーデー）と定め、国民にスポーツの場を提供する。毎週日曜日の早朝はジョギングやサイクリング、ズンバ、ダンス、太極拳など様々なスポーツが行われる。

インドネシアのスポーツ庁によれば、この取組がジャカルタで浸透したため、2018年からはインドネシアの一部の州や離島でも実施を開始。公的運動施設の不足をカーフリーデー政策で補完している。将来的には、カーフリーデーを各地へ展開し、インドネシア全域で広く国民にスポーツの機会を提供する予定。そのほか、毎週金曜日の午前2時間、始業前にテニスなどのスポーツを奨励し、中央官庁や企業に取り入れられている。

●ジャカルタの主要幹線道路（スティルマン通り）でスポーツに親しむ人々



出所：JETRO撮影

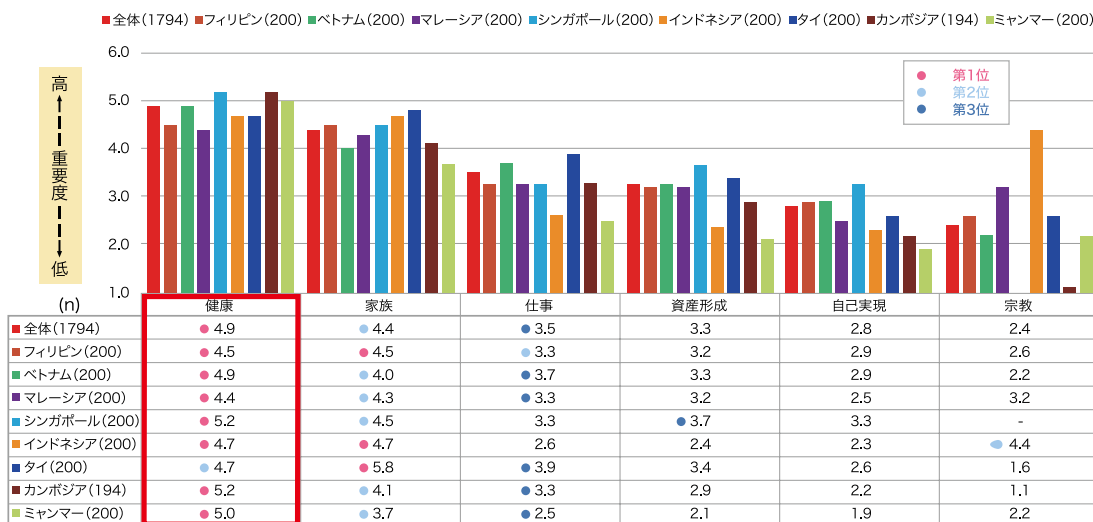
「健康と言えば日本」のブランドイメージを追い風に、日本企業に好機

これまで一般的な概況、スポーツ市場について触れたが、本節では若者に特化した市場について見てみる。ASEANは人口に占める若者の比率が高く、出生率が高い国も多いことから、今後長期的に人口ボーナスが続くと予想されている(国連、2017年)。所得の拡大が見込まれる若者層は、今後数十年にわたり各国の消費市場をけん引する主役となる。「健康と言えば日本」のブランドイメージがある今から、こうした若者層に向けて各国の運動不足解消、健康増進に役立つ幅広い日本製品・サービスの魅力を訴え、役立ててもらうところにビジネス拡大成否のカギがある。

生活において「健康」が最も重要。9割以上は健康を意識

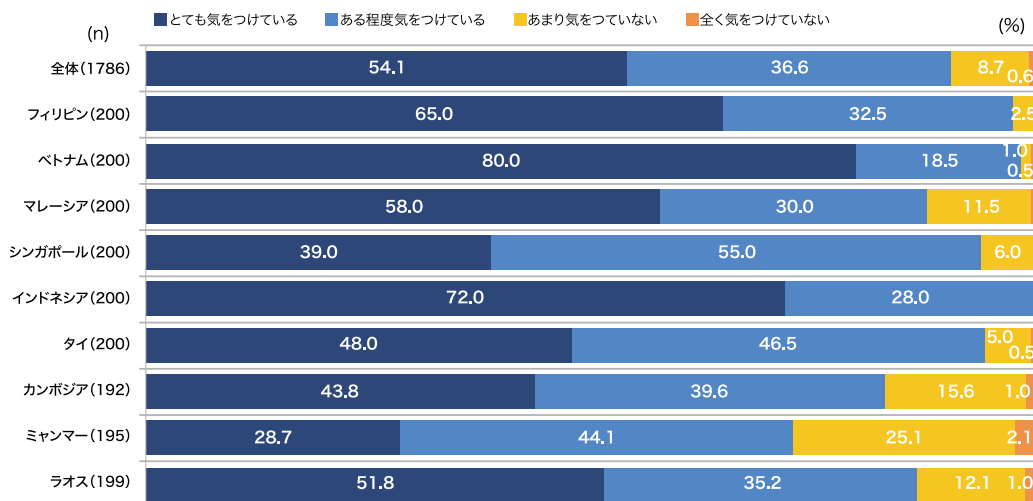
ブルネイを除くASEAN9カ国(マレーシア、シンガポール、インドネシア、タイ、ラオス、カンボジア、ベトナム、フィリピン、ミャンマー)の20代、30代男女にJETROがアンケート調査を実施(2018年)。「生活において重要な要素」のランク付けでは「健康」「家族」「仕事」「資産形成」「自己実現」「宗教」のうち、「健康」が最も重要な要素として選択された【図8】。

●【図8】生活における重要な要素(ランキング)



出所：JETRO「ヘルスケア・ビジネスのASEAN展開」(2018年)
 ※ランキングは最上位6ポイント、最下位1ポイントの平均点にて集計。シンガポールについては「宗教」については聴取していないため、「宗教」を「-」と表示。
 ※ラオスでは複数回答項目として聴取したため、他国・地域との横断比較はしない。

●【図9】どの程度健康に気を付けているか

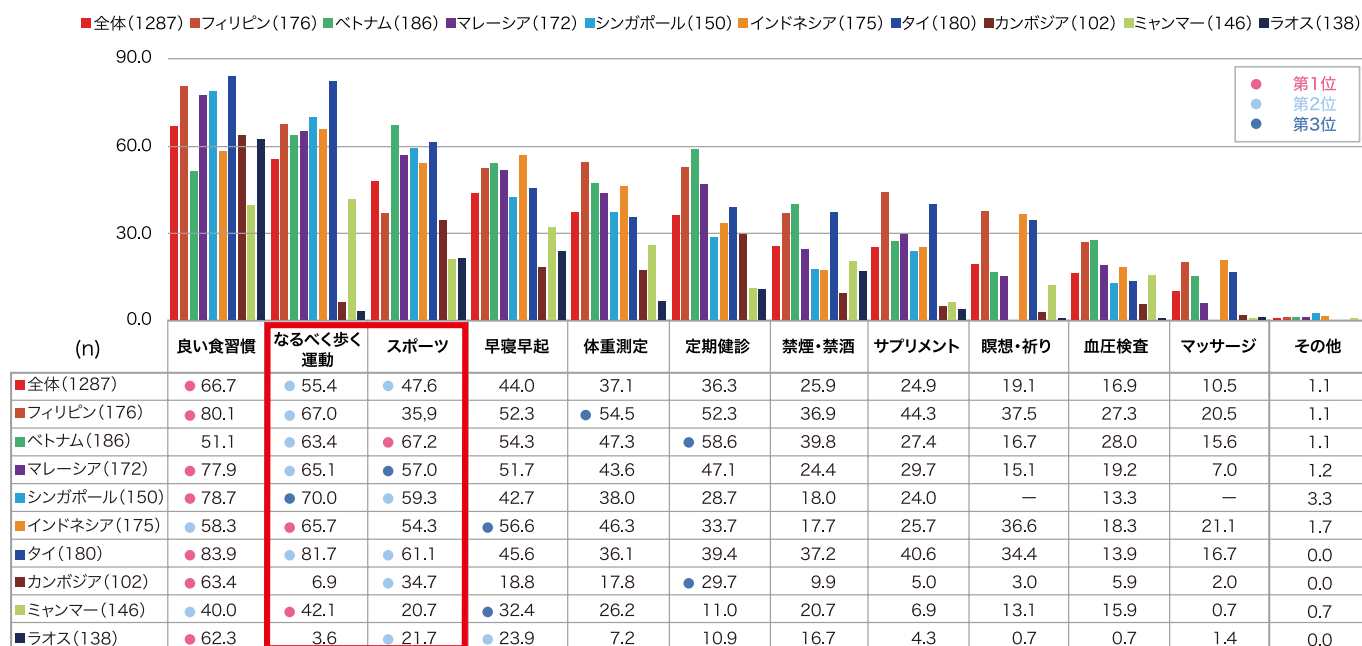


注：無回答：カンボジア2名 ミャンマー5名 ラオス1名

出所：JETRO「ヘルスケア・ビジネスのASEAN展開」(2018年)

さらに、最も重要な要素である「健康」を増進させるため「なるべく歩く・運動」「スポーツ」に取り組む若者が過半数を占めた【図10】。特にシンガポールの70%、タイの81.7%は「なるべく歩く・運動」に取り組む。ベトナムの67.2%は「スポーツ」に取り組み、他国よりも比率が高い。若者のスポーツ・運動への関心の高さがわかる。

●【図10】健康増進のために取り組んでいること（複数回答）

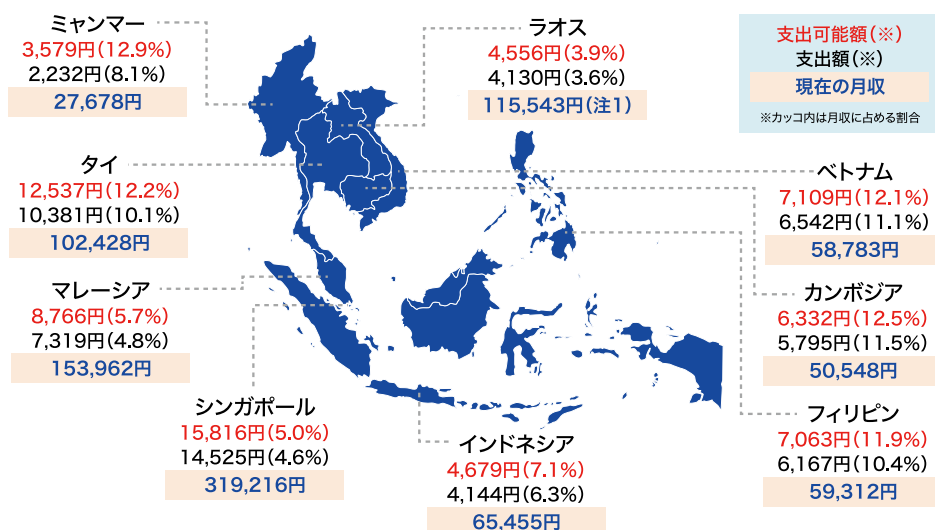


出所：JETRO「ヘルスケア・ビジネスのASEAN展開」(2018年)

健康に対する潜在的な消費意欲は高い

健康増進に対する支出可能額と既に支出している金額には開きがある【図11】。月収の4%から5%をヘルスケア関連の支出に充てている国が多かった。月収が低めの国では約1割前後を支出している。さらに、支出可能額はどの国でも実際の支出金額を上回る。月々1,000円前後のギャップではあるものの、健康のためならもう少し払える、もっと健康になりたいという意欲がにじみ出る。潜在的な消費意欲にマッチしたモノ、サービスを提案していくことが肝要だ。

●【図11】ASEAN各国のヘルスケア分野における支出可能額と支出額（円貨月平均）

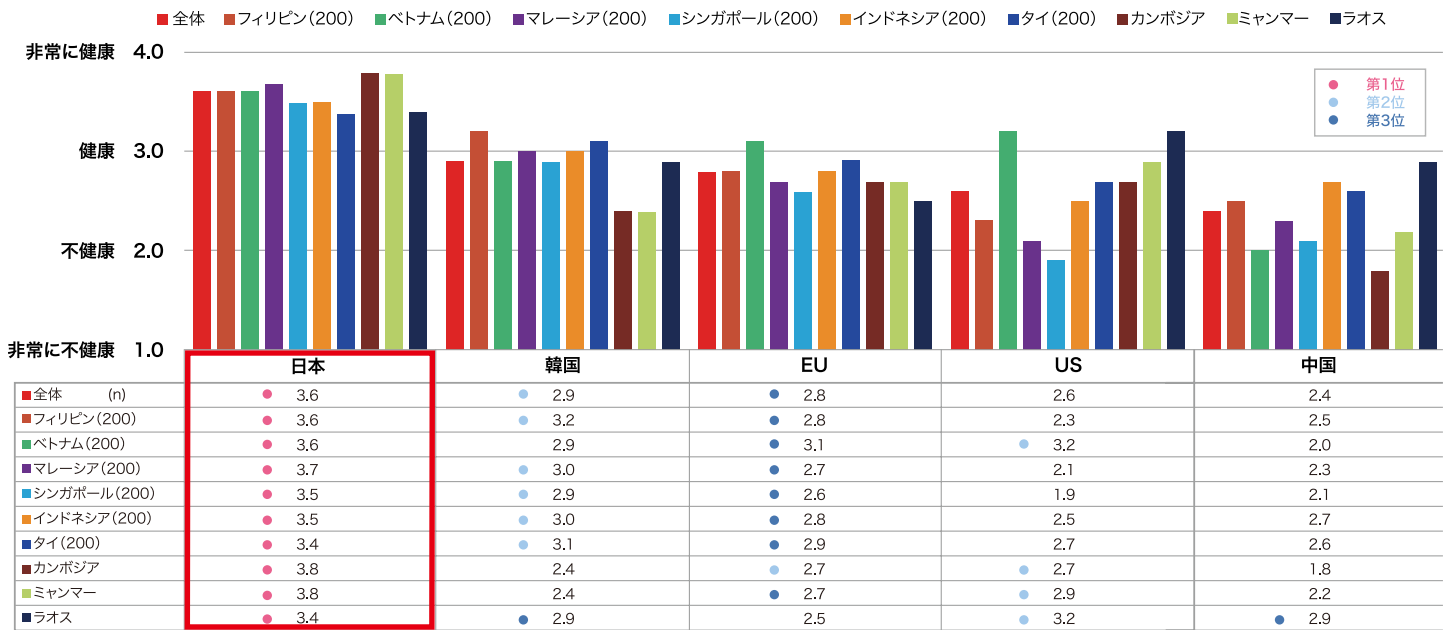


出所：JETRO「ヘルスケア・ビジネスのASEAN展開」(2018年)
 (注1) ラオスは世帯の月収。他国は個人の月収。
 (注2) 異常値、外れ値を除いた有効回答数のみの統計。
 (注3) 為替の円換算はIMFデータ(2018年2月末時点、ラオスは1月末時点)

ASEAN 9カ国が持つ健康的なイメージの国は、日本

5 ページ【図 4】ではシンガポール、マニラ、バンコク、ジャカルタの 20 代～50 代が「最も健康的なイメージの国」という質問に日本を挙げていたが、ASEAN 9カ国の 20 代、30 代に絞っても、日本は健康的な国のイメージが持たれている【図 12】。日本のスポーツ産業の海外展開を考えると、日本企業はこの商機をしっかりと捉えることが重要である。

●【図 12】国・地域別の健康イメージ



出所：JETRO「ヘルスケア・ビジネスのASEAN展開」(2018年)
 ※「非常に健康」4 ポイント、「健康」3 ポイント、「不健康」2 ポイント、「非常に不健康」1 ポイントの平均点を算出。

日本のスポーツ産業を世界へ

ASEAN 各国の都市では健康意識の高まりを背景に、スポーツ・運動に取り組む人が急速に増えている。健康的なイメージのある国として「日本」が選ばれており、スポーツ・運動を含むヘルスケア市場への日本製品・サービスの提供には好機到来と言える。

次項からは、実際に海外へビジネス展開している企業の事例を紹介する。



「スポーツ市場の基本情報」、「ASEAN で高まる健康意識」担当：
 JETRO 海外調査部 アジア大洋州課長 小島 英太郎
 JETRO サービス産業部 ヘルスケア産業課 長谷 明日香

Interview

株式会社アシックス

株式会社アシックス
グローバルスポーツマーケティング統括部
スポーツマーケティング部 部長 大谷 忍



【スポーツ用品メーカーとして 国内トップの売上・海外比率75%】

御社について教えてください。

株式会社アシックスは、兵庫県神戸市中央区に本社を置く、総合スポーツ用品メーカーです。日本、米国、欧州、アジアを中心に世界で事業を展開。2017年12月期の連結売上高は約4,001億円で、日本のスポーツ用品メーカーとして1位の売上高を誇っています。

2018年現在では海外子会社48社からなるグローバル販売網を構築し、連結売上高約4,001億円のなかで米国が1,071億円、欧州が約1,089億円、東アジアが約499億円と、全売上高の約75%は海外売上高が占めています。

【健全な身体に 健全な精神があればし】

創業の経緯について教えてください。

1949年に神戸市に鬼塚喜八郎が「鬼塚株式会社」を設立したのがスタートでした(1957年「オニツカ株式会社」に改名)。鬼塚は古代ローマの風刺作家ユベナリスの言葉「Mens Sana In Corpore Sano: (もし神に祈るならば) 健全な身体に健全な精神があればしと祈る(べきだ)」に感銘を受け、スポーツによる健全な青少年の育成を目的に、バスケットボールシューズの製造販売を始めました。スポーツ選手や監督など、現場の声をとりいれて研究を重ねた結果、高校の運動部を中心に次第に「オニツカ」ブランドが浸透していきます。

マラソンシューズの販売を開始したのは1953年。マラソンランナーにとって最大の敵だった足のマメをできにくくするため、1960年に靴底に小さな穴を開け、空気と熱を外に逃がすなど、エアイベント式を取り入れた「マジックランナー」を発売。マメができにくい魔法の靴として絶賛されました。

オニツカは1956年のメルボルンオリンピックから、代表選手が履くデレゲーションシューズを手がけています。またメルボルンオリンピック日本選手団用のトレーニングシューズとして正式採用されたこともあり、スポーツ界での知名度はさらに高まりました。1964年に開催された東京オリンピックでは多くの国内外の選手にシューズを提供し、バレーボールやレスリング等で47個のメダル獲得に貢献しています。

鬼塚は関西スポーツ用品メーカーの勉強会「正和会」でスポーツウェア・用具メーカー「株式会社ジティオ」、ニット

ウェアメーカー「ジェレンク株式会社」の両社長と意気投合し、3社で「クローバー会」を結成しました。第一次オイルショックで日本経済が低迷するなか、世界スポーツ市場での生き残りをかけた戦略として、3社のトップが合併を決意。1977年、「オニツカ株式会社」「株式会社ジティオ」「ジェレンク株式会社」の3社が対等合併し、総合スポーツ用品メーカー「株式会社アシックス」が発足しました。会社名は前述の「Anima※ Sana In Corpore Sano」が由来となり、頭文字を取ったASICSが誕生したのです。

※原典のMensをより動的な「精神」であるAnimaに置き換えた。



株式会社ジティオ、ジェレンク株式会社、オニツカ株式会社の対等合併の様子

【世界にオニツカの名を】

海外展開に取り組んだきっかけは何ですか？

海外との接点としては、鬼塚が1960年にローマオリンピックを視察し、海外のスポーツシューズに衝撃を受けたことが契機であり、本格的に海外展開に取り組み始めました。

オリンピックは海外市場に商品をアピールする絶好のチャンスですが、1976年に開催されたモントリオール・オリンピックでの出来事が象徴的です。オニツカにミリ単位でソールの微調整を依頼していたフィンランド代表のラッセ・ビレン選手が10,000mでの優勝後、脱いだシューズに感謝するかのよう両手に掲げてウイニングランを行いました。このシーンが世界各国で報じられ、オニツカの名は世界的に知られるようになりました。その後、彼は5,000mでも金メダルを獲得しました。

オリンピック以外の海外展開としては、1969年にオニツカの「コルテツ」を米国販売代理店「ブルー・リボン・スポーツ(BRS)」社(後のナイキ)が販売を開始。ナイキの前身であるBRS社は、米国におけるオニツカタイガーの販売代理

店としてスタートしたのです。きっかけは、1962年に日本に立ち寄ったBRS社創業者のフィル・ナイトがオニツカシューズの品質の高さと価格の安さに感銘を受け、オニツカ社を訪問。米国でのオニツカシューズの販売を嘆願したといわれています。

オニツカは1972年にはシカゴに駐在事務所を、1975年にはドイツに販売会社を開設。欧米での販売強化に乗り出しました。1977年の「株式会社アシックス」(以下、アシックス)誕生後は、欧米への進出・販売促進に加え、オーストラリアやアジアへの進出も進めます。



後のナイキも魅了したコルテツ

【ビジネスは選択と集中、 強みに資源を集中させる】

実際のビジネスでは

どのような課題がありましたか？

どう克服しましたか？

実は1980年から1990年代の初め、アシックスの海外事業は赤字でした。国内の売り上げで欧米の赤字を補填する状態が続きました。さらに1990年代は国内スキー・ゴルフ市場の衰退や、学校向けアスレチック用品の不振の影響を受け、8期連続の赤字となるなど苦しい状況となります。そこで弊社は、苦境を乗り越えるため不振事業からは撤退し、強みである「ランニング事業」へ経営資源を集中させました。その結果、徐々に経営状況は改善し、2000年代には海外での売上比率も上昇していきました。

現在、約4,001億円の売上のうち、ランニング関連商品が約2,300億円と、57.5%を占めており、ランニングカテゴリーの商品が売上高のけん引役を果たしています。業績の回復に伴い、スポーツ用品にとどまらず「おしゃれなスニーカー」や「スポーツシューズのように歩きやすい革靴」など、生活の中で役立つ商品やサービスも数多く展開しています。

【多様な価値観を持つ社員が活躍できる雰囲気醸成する】

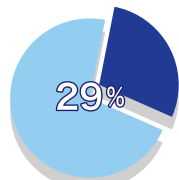
国際展開を成功させるには、どんなことが重要でしょう？

国際展開に必要なものは、「ヒト」「モノ」「カネ」の3つの着眼点から考えることが可能だと思います。

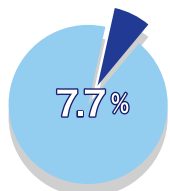
まず「ヒト」についてですが、我々は「人材は財産＝人財」という考え方を持っています。グローバル社会に順応できる人財の育成のためには、機会の提供が非常に効果的と考え、グローバル対応管理職および社内幹部候補の若手を、海外拠点ポストに登用しています。



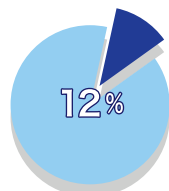
日本本社で働く従業員の出身国
Non-Japanese in AHQ



従業員に占める女性の割合
Ratio of female



役員に占める女性の割合
Ratio of female Officers



管理職に占める女性の割合
Ratio of female Managers

さらに海外で事業展開するには、コンプライアンスを重視した体制強化や各業務の可視化が欠かせません。そこで明確な社内ルールを作り、それを組織全体で運営していくことが重要となってきます。

【製品の強みを最大限生かす】

海外展開における「モノ」に関して重視していることは？

「モノ」の観点では、製品の強みを最大限生かすことが何より重要だと思います。当社で言えばランニング事業に集中して取り組んでいますが、特にランニングシューズのフィット性、軽量性、安定性等において最大のパフォーマンスが発揮できるよう、アシックススポーツ工学研究所などで日夜、研究開発を行っています。

例えばランニングシューズ「METARIDE™」は、クッション性を確保して構成されたやや硬めの層と、FLYTEFOAM® PROPELテクノロジーを利用し、やわらかく弾むような感覚の層を採用しています。これに

対して踵(かかと)部分にはGELを採用し、着地時のクッション性を高めています。また、独自の構造でシューズの重心を足の後ろに配置し、足を振りやすくすることでスピーディーかつ軽やかなストライドを実現して、ランニング効率を高めています。

こうした最新のテクノロジーが認められ、東京マラソンでは約50%、パリマラソンやストックホルムマラソン、ゴールドコーストマラソンなどでも約40%のランナーに当社のランニングシューズを活用いただくまでになりました(数値は当社調べ)。

【需要と強みを生かせる地域へ集中的に投資を進める】

「カネ」に関しては、どのように考えていますか？

海外展開には、先行投資が必要不可欠ですが、投資は需要があつて強みを生かせる地域へ集中的に行うことが重要だと考えています。私たちがインドに参入した時のことをご紹介します。

インドには「タタ・グループ」という7業種・100社超で構成され、総従業員数は約61万人という巨大企業があります。タタは4万人以上のランナーが参加する「ムンバイマラソン」の主催者であり、タタのチャンドラセカラン会長自身もマラソンランナーです。当社もタタ・グループと連携し、2008年よりムンバイマラソンのオフィシャルパートナーとなりました。記念品のTシャツやランニングコースでの広告など効果的なマーケティング戦略を実施し、ブランドPRに成功。その後のインドでの販売促進・進出につながりました。

【アクションプランを実行し、持続的な成長を】

今後はどのような方向性を描いていますか？

弊社の中期経営計画で示している数値目標の売上高5,000億円以上、営業利益率7%以上を達成するため、今後も経営資源を成長分野に集中させる、各部門の収益性・業務効率化などに取り組んでいきます。具体的な行動計画「アクションプラン」としては、「米国におけるパフォーマンスランニングへの注力」「中国市場における成長加速」「デジタル事業を新たな成長ドライバーへ」「アパレル事業を利益ある成長に転換」の4つを設定しています。

【多様な人財を活用し、自社の強みを生かしていく】

これから海外展開に取り組む企業へアドバイスをお願いします。

海外展開には「ヒト」「モノ」「カネ」をしっかりと考えて取り組むことが重要です。海外でのマーケティングやブランド戦略を踏まえ、魅力を伝えることも必要となります。多様な人財と共に新しい発想・技術を生み出し、強みを生かしていくことが大切ではないでしょうか。

アシックスの理念の中に「スポーツを通して、すべてのお客様に価値ある製品・サービスを提供する」「私たちを取り巻く環境をまもり、世界の人々とその社会に貢献する」があります。この理念には、スポーツを通じて世界の人々が健康で幸福生活を送って欲しい、また私たちはそのお手伝いをしたい、という強い願いが込められています。スポーツを通して世界の人々と社会に、これからも貢献していきたいと思っています。

※掲載情報は、インタビュー時の2018年10月25日のものとなります。



ムンバイマラソンでオフィシャルスポンサーとしてサポート。記念品(左)、コースでの広告(右)

Interview

株式会社今治.夢スポーツ

株式会社今治.夢スポーツ
経営企画室 室長
中島 啓太



【心の豊かさを大切に 社会づくりに貢献する】

御社について教えてください。

「株式会社今治.夢スポーツ」は、2014年末にサッカー元日本代表監督の岡田武史氏がオーナーに就任し、リスタートした会社です。「次世代のため、物の豊かさより心の豊かさを大切に社会創りに貢献する」という企業理念を掲げ、「スポーツ」「教育」「健康」の3つを事業の軸として展開しています。

事業軸のひとつである「スポーツ」の観点では、現在日本サッカーリーグ（JFL）に所属している「FC今治」というチームを運営しており、将来はJ1での優勝を目指しています。

【新しい指導者理論で、 海外サッカークラブと提携】

どのようなグローバル事業を展開しているのですか？

日本サッカー界の新しい型を作ることを中心に始めた「岡田メソッド」という新しい指導者理論があります。そのコンテンツを商材として、海外のサッカークラブにノウハウの提供と指導者の派遣をしています。

【日本とスペインでは 順序が逆】

「岡田メソッド」とは、どんなものですか？

岡田がこの考えに至ったのは、2014年ブラジルワールドカップを現地で観戦したことがきっかけでした。良いチームなのに、残念ながら結果が出なかった。岡田は「どうしたら日本が世界で結果を出していけるのか」「どうしたら変化を起こせるのか」と悩んでいました。そんな時、あるスペイン人のコーチに言われたのが「スペインのサッカーには型がある」という言葉でした。

そのコーチは、「スペインでは16歳までにサッカーの型を先に教える。そしてそこから自由にプレイさせる。しかし日本を見てみると、16歳までに先に自由を与えて、高校生になったら『戦術』という名の『型』を教える。これが逆なのだ」と言ったそうです。

それを聞いた岡田は、大きな衝撃を受けました。それまで日本では、選手が試合で思うように動けないことを、教育に原因があると考えた風潮がありました。「日本は詰込み型教育で、教えられたことしかやらない。だからサッカーでも言われたことしか

できないのではないか」「刻一刻と環境が変化する中で、言われていないことを自分たちで考えて実行するということができないのではないか」、そう考えていたのです。でも、それは実は違っていたことに岡田は気づきました。そして、そこから新しい指導法を考えるようになりました。

【混乱して動けなくなるなら、 原則を教えればよい】

「岡田メソッド」は、これまでのサッカーとどう違うのですか？

サッカーというのは、基本的に自由なスポーツですが、自由を発揮するために必要な型をいつ体得するかが違います。「岡田メソッド」では、ある種の基本原則である型を16歳まで学んでもらい、そこから自由に羽ばたくことを重視しています。左がこれまでの指導理論、右は私たちが挑戦している「岡田メソッド」です。

●これまでの指導理論との違い

これまで	OKADA METHOD
まず自由にプレー	16歳までに型を学ぶ
状況毎に指導	原則で指導
評価指標は「試合結果」	評価指標は「原則」 改善プロセスも評価対象
監督の考えに依存	クラブの普遍的な考えを基に 監督の考えを反映

サッカーの試合は、人数が2チームで22人、ボールが1個、時間が90分と決まっています。この縛りがあるからこそ状況を分析することが可能なのですが、実際に分析しようとする、「状況」のパターンは無限にあるわけです。

そのため無限に近いパターンを提示し、覚え込ませようとする、選手はどうしても混乱してしまいます。それならば、原則を教えればよい。原則を絞り込み、若いうちに「型」として選手の体に叩き込む。これが「岡田メソッド」の根幹です。これまで選手は監督の考えに依存しがちだったため、「監督が変わればサッカーが変わる」という事があたりまえでした。でもこのメソッドで「型」を16歳までに教え込むことで、監督の考えだけに依存することなく自分で考えてプレイができる、普遍的な考え方のベースを形成することが可能となります。

私たちのチームはまだ小さなチームですが、ほぼゼロの状態から新しい実験を行うことで、この仮説の検証に役立つのではないかと。もしこれが成功したら、いつか日本のサッカー界はまた別な世界が

開けてくるのではないかと。そんな期待を糧に、毎日頑張っています。

【型を身につけた者だけが、 型を破ることができる】

型を身につけた後は、どうなるのですか？

武道や茶道には、創造性の段階を示す「守」「破」「離」という言葉があります。「守」は、師に教わる型や技を忠実に守り、確実に身につける段階。「破」は、他の師や流派の教えについても考え、良いものを取り入れ、心技を発展させる段階。「離」は、一つの流派から離れ、独自の新しいものを自ら生み出し確立させる段階を指します。

「岡田メソッド」もまずは16歳までに「守」を習得させた後、「破」と「離」を繰り返します。大人の選手になった時は常に自分で判断し、自分でリスクを負ってプレイできる選手を育てることを目標としています。

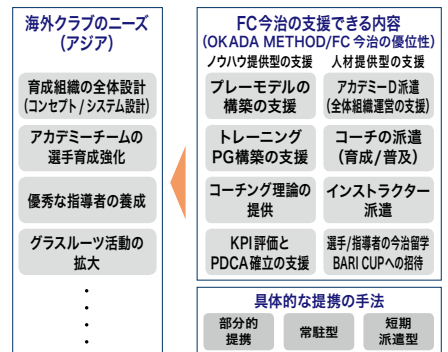
【提案は、その国に合わせて カスタマイズ】

岡田メソッドを今後、海外でどのように展開していくのですか？

現在、私たちが注目しているのは、海外の中でもアジアのサッカークラブです。

アジアのチームはさまざまな課題を抱えていますが、特に育成年代の選手強化の仕組みを持っていないことが多いです。彼らは育成理論のみならず、チームを強化するためのプログラム作りを共にやって欲しいというニーズを強く持っています。そしてその課題を解決するために、文化的にも近く、この20年で目覚ましい発展を遂げた日本サッカーに注目しています。また優秀な選手を発掘するために、サッカー人口を増やして行きたいというニーズもあると我々は見えています。これらのニーズを各国の状況に合わせて、カスタマイズした形で提案しています。

●岡田メソッドを活用した事業展開の概念図



現在、私たちのグローバル事業のコアとなっているのは、中国のスーパーリーグに所属している「浙江緑城（せつこうりょくじょう）」というチームとの、育成年代を対象にした契約です。浙江緑城との契約は、日本人コーチ6名が年代別のチームに常駐し、育成年代全体のサポートを行うことを目的とした「包括契約」という形式です。しかし、チームによっては常駐型ではなく、部分的にスポット契約を結ぶという場合もあります。先方のニーズに合わせて、私達ができることを考えて対応しています。

中国での売上規模は 年間1億弱程度

現在の事業展開例は？

「浙江緑城」チームとの契約内容を大きく分類すると、「子供達のチームの強化」「岡田メソッドを活用した育成システム全体の構築」の2つです。アンダー10、アンダー12、アンダー13、アンダー14、小学校高学年から中学生の年代をターゲットとし、常時6名の指導者を現地に派遣しています。また優秀な指導者を育成するためには、「指導者を育てるための指導者」が必要になります。そこで指導者の指導者である「インストラクター」も派遣しています。

「浙江緑城」チームとの売上規模は、年間で1億円弱程度。これは我々の会社の経営規模からすると約15%の売上を占めており、非常に重要な事業の一つです。



杭州緑城サッカーチームのアンダー世代が全国大会で準優勝

【岡田メソッドを用いたチームが、 中国の全国大会で準優勝】

現在まで、どのような成果を あげていますか？

中国での取り組みをこれまで3年間続けていますが、目に見える成果が徐々に始まっています。中国の「杭州緑城サッカーチーム」が2年に1度行われる中国国内の全国大会で準優勝したのです。

中国は日本と違い、2年に1度大きな国内大会があります。これはサッカー業界にとどまらず、政治家や資本家、役人まで、自分の出身地域が優勝することに非常に力を入れているビッグイベントです。従って、ここで成果を出せるかどうか、来年以降も契約を継続できるかどうか、重要なポイントになっていました。昨年、準優勝できたことで「来年以降もぜひ」と請われ、契約を継続。浙江緑城チームのアンダー世代は我々の育成する年代です。彼らが準優勝を成し遂げたことは、一つの成果だと私たちはとらえています。

【企業理念を実現し、 スポーツ業界を前進させたい】

グローバル事業を展開する際、 注意すべきことを教えてください。

私たちもグローバル事業に関しては新参者で、さまざまな課題を抱えながら、日々学んでいるところです。特に私たちが課題だと考えているのは、「提携先とのコミュニケーション」「人材」「事業運営の手法」についてです。

● 海外展開における課題例

- 1: 提携先とのコミュニケーション/方針に関する事
 - ・提携クラブとの理念 / 考え方の共有
 - ・自立 / 自律を見越したサービス提供と組織運営
- 2: グローバル事業を展開する人材に関する事
 - ・現地で従事する優秀な指導者の育成 / 確保
 - ・事業の構想 / 設計 / 交渉を出来る経営人材の確保
- 3: 事業運営の手法に関する事
 - ・価格設定の考え方
 - ・提携先の選定
 - ・法務 / 契約のリスク管理

「提携先とのコミュニケーション」の例を挙げると、グローバル事業を展開しようとする交渉の場には、先方の指導者だけではなく経営者が出て来ます。経営者は「できるだけ費用は押さえたいが、結果は早く出したい」という要望を必ず出してくれます。しかし、「ローマは一日にして成らず」ということをはっきり伝えなければなりません。チームの育成に関しては私達もインストラクターを派遣し、多くの時間と費用をかけています。そうしなければ結果は出てきません。この点を経営者の方に理解いただくことが非常に大切だと考えています。

また人材に関しては、サッカーというスポーツに精通していることは大前提ですが、そのほかにも英語を話すことができ、ビジネス感覚も併せ持っている人材を上手に使うことが重要です。こうした人材の確保にも力を尽くしています。

事業運営手法については、価格設定、法務等のトラブルを避けるといったことが求められます。

ただ、売上は非常に大事な要素ではありますが、私たちにとって最優先事項ではありません。グローバル事業はあくまで企業理念を実現するために行っていることであり、それがいつか日本やアジアのサッカー業界、スポーツ業界全体が少しでも前進する一助になればと考えています。

【常に新しいマーケットを模索し、 自走できるように育てる】

今後の展望を教えてください。

今後は東南アジア、東アジアなど、さらにマーケットを拡大できると見込んでいますが、リスクを把握しながら、慎重に拡大していかなければならないと考えています。また、新しいマーケットを探り続けると同時に、支援先の各チームがいずれは自走できるように育成していく取り組みも必要だと思っています。「岡田メソッド」では「守破離」の理論にのっとり、16歳までに「型」を教え、そこから自由にプレイできるようにすることが目標だからです。そして、私たちの活動を「世界のスポーツ仲間との交流を深め、世界平和に貢献する」というミッション、そしてなによりも企業理念である「次世代のため、物の豊かさより心の豊かさを大切にする社会創りに貢献する」の実現につなげていきたいと思っています。

Interview

おおぼけ
大歩危観光株式会社

大歩危観光株式会社
リバーステーション West-West 代表取締役社長
西村 洋子



【 地元の過疎化で、建設業から観光業へ転換 】

御社について教えてください。

私は徳島県の中でも山深い山城町（現・三好市）に嫁ぎ、家業の建設会社を経営する長男の嫁として20年余り、8人家族の専業主婦として奮闘しておりました。ところが人口減による経済状況の悪化で2004年頃から家業の建設業の先行きが大変悪くなり、2007年に異業種の観光業へ参入。「大歩危（おおぼけ）観光株式会社」を設立しました。

主な事業としては大歩危にある観光拠点施設「West-West」の運営やレースラフティングを主軸とした活性化イベント「大歩危リバーフェスティバル」を行っています。

【 世界大会を誘致し、吉野川の魅力を世界に発信したい 】

なぜラフティング世界選手権を地元で誘致しようと思ったのですか？

四国といえば多くの方はまっさきに四万十川を思い浮かべることと思いますが、吉野川は四万十川に勝るとも劣らない、美しく素晴らしい川です。しかし地元の人にはあまり吉野川に來ません。こんなに美しいのに、なぜその良さを地元の方々はもっと積極的に発信しないのだろうと不思議に思っていました。

また美しいだけでなく、吉野川は激流でレースをするラフティング業界では日本屈指のコースとして知られ、プロの間では海外のレースにも通用する川だとも言われています。いつしか私は、吉野川を有名にし、地域を活性化するためには、ラフティング世界選手権を誘致するのが一番だと考えるようになりました。世界大会のレースを誘致してその美しさを世界に発信すること。それが私の夢となりました。



毎年約6万人がラフティングを楽しむ



日本最高の激流（常時グレード4）であり、激しい流れと穏やかな流れが交互にある安全性の高い河川でもある。また、水質・水量・アクセスの良さも国内屈指の河川である。

【 観光拠点の設立が第一歩 】

どのようにして、ラフティング世界選手権誘致のきっかけをつかみましたか？

きっかけとなったのは、新規事業として設立した施設「West-West」でした。

まず私は大歩危・小歩危で最高の景観が楽しめるような場所に、みんなが集える観光拠点を設立しました。土産店、祖谷そば（徳島県三好市の特産）や徳島ラーメンといったレストラン、コンビニなどがある複合観光施設です。この「West-West」は吉野川のすぐそばにあり、施設から直接川に降りることのできる道や広い駐車場、コンビニがあります。これは吉野川唯一の観光拠点です。この施設の利便性を活かせば世界からラフティング選手を呼ぶことができるのでは、と考えるようになりました。

またその頃、吉野川をホームリバーにしているラフティング競技女子チーム「The River Face」の存在を知りました。他県から移住して三好市でトレーニングをしていると聞き、私と夫はすぐに彼女たちを応援し始めました。彼女達が「吉野川は十分に世界大会ができます」と断言してくれたので、世界大会誘致への決意をさらに固くしたのです。

【 レースラフティングを主軸とした活性化イベントを開催 】

誘致のために、具体的にどのようなアクションを起こしたのですか？

誘致の第一段階として、複合観光施設 West-West 事業を積極的に行いました。3年ほどで域内5店舗を営業するようになり、大歩危・小歩危の魅力発信に尽力しました。店舗経営が順調に進んだ2007年頃、観光客の皆さんが楽しめ、かつ吉野川の魅力がさらに伝わるようなイベントを考え始めます。West-West を拠点に検討を重ねた結果、地元のラフティング会社から協力を得てレースラフティングを主軸とした地域活性化イベント「大歩危リバーフェスティバル」を2008年から開催するに至りました。



大歩危リバーフェスティバルでのレースラフティング

2016年の大歩危リバーフェスティバル8回目に、世界選手権の誘致が決まりました。地元の方々が心から祝福してくださり、「大会の時は何でも手伝うよ」と声をかけてくれたことが大変有難かったです。また、リバーフェスティバル主催の実績が世界選手権誘致に大きく寄与したのだと、のちに知りました。

【 ラフティング世界選手権 実行委員会を発足 】

世界選手権の開催に向けて、地元ではどのような体制を整えたのですか？

まだ世界選手権開催が決定する前、リバーフェスティバルの開催を通じてだんだんと地元の方の関心も高まり、ボランティア等協力が得られ始めていたある日。大会誘致の申請用紙に「行政の援助があるか」という記入欄を見つけ、初めて「行政の援助を受ける」というアイデアに気が付きました。世界選手権の誘致がほぼ決まりかけた時に、三好市観光課等へお願いに行き、急きょラフティング世界選手権実行委員会を発足しました。

実行委員会は国、県、市等の行政機関と各委員達を中心メンバーに任命し、その下に実働部隊となる幹事会を設置しました。私はその幹事会の代表と大会全てのオフィシャルスポンサー、そして女子チームのメインスポンサーという立場で関与しました。

【言語、宿泊、運送、安全の問題】

実際の運営は、どのように行ったのですか？

実際の運営には様々な苦勞がありました。課題は大きく分けて、言語、宿泊施設、輸送手段、安全面の四点でした。

まず言語の問題ですが、スムーズな大会運営では言葉の壁を超えることが非常に重要です。大会には26カ国が参加しましたが、スペイン語、ポルトガル語、フランス語といった多様な言語が飛び交い、その対策には大変な時間がかかりました。

基本的に各チームのキャプテンは英語ができますが、キャプテン以外のメンバーはほとんど自分が話しやすい言語を使いますので、最終的には英語と簡単なイラスト付パネルなどでコミュニケーションを取りました。また通訳の方に夜中も携帯電話を肌身離さず持っていていただき、急病があった場合にも連絡がつくようにしました。



多言語でのコミュニケーションを図ることが大切

宿泊施設の確保も苦勞しました。世界大会時には選手だけで600人以上が訪れましたが、三好市内のホテルは最大でも150人程度の許容量で、全員を収容することはできません。旅館はもちろん、コテージ、キャンプ場といった宿泊施設に幅広く各国の選手を振り分け、最終的にどうにか全員が宿泊できたのです。

輸送手段の確保も大切です。600名の移動をスムーズにするためには、詳細なバスの運行スケジュールを作成する必要があります。我々は旅行会社に委託しながら進めました。

なお、バスは1年前に予約しましたが、偶然にも国体と重なってしまい「もっと早く言って欲しかった」とバス会社から言われました。輸送手段の確保は少しでも早くから始めたほうが良いと思います。

安全性の確保は、行政が最も懸念していたポイントでした。他の国では観戦者が殺到して観覧席の床が崩れたという事故が多々あります。防止策にはアウトドアの専門的な知識に加え、土木建築

の知識も必要です。万が一事故が発生しないよう、土木業者に確実な加重計算をしてもらい、安全な観覧席を設置することができました。

【スポンサーは早めに見つけること】

費用面で注意することはありますか？

参加チームからエントリー料は受け取りますが、基本的に宿泊と食事は開催国が持ちます。日本は他国に比べて物価が高いため、日本で開催するとなると他国の開催例の予算の1.5倍程度は見えていたほうが良いのではないのでしょうか。

また国際大会では様々なトラブルの可能性があるので、保険も重要です。特にアウトドアは、台風で最悪中止になる場合もあります。それに備えてイベント保険に入っておくのが良いと思います。またドーピング検査のようなことにも100万円以上お金がかかりますので、視野に入れておいてください。

私達は誘致実現までに10年ほどかかり、各種様々な補助金の申請はしていたものの到底足りず、寄付金を募りました。大企業に援助の依頼をしても「3月決算のためできません」「東京本社が全部決めているため分かりません」といった返事が来るが多かったです。早め早めにスポンサーを見つけることが重要ではないのでしょうか。

【経済効果は約8億円】

世界選手権の開催によって、地域にどのような影響がありましたか？

海外選手23カ国600名と選手関係者200名が訪れ、期間中の来場者は約3万人。広島大学経済学部の調査結果によれば、世界選手権の日本国内への経済効果は約8億円と積算されています。直接的な渡航費や移動費等のみならず、選手の多くが試合前後の日程で観光に訪れたためだと考えられています。

【70年住み続けて、初めて吉野川を見た】

経済効果以外で、影響はありましたか？

大会の様子はSNSや報道などで広まり、日本で初開催のラフティング選手権を行ったことで、吉野川のブランド力は間違いなく上がりました。また地元的女子チーム「The River Face」が6人乗りで初め

て総合優勝を果たし、徳島県知事から県民栄誉賞を受賞しました。国際交流の場を皆さんに提供できたことで、三好のインバウンド事業に対する官民双方の大きな意識改革になりました。



西村代表とThe River Faceのメンバー

しかし、最も大きな影響は、地域の良さを地元の方々に再意識してもらえたことだと思います。2018年には「ウェイクボード」のワールドチャンピオンシップも招致できましたが、それも地元の皆さんがラフティングの世界大会で「海外の人が来ても大丈夫」という自信がついたことが大きいと思います。

地元の年配の方の中には「ここに生まれて70年住んでいるが、吉野川には行ったことが無かった。これだけ大きな大会を開催しているのを見に行ってみたら、すごく綺麗で大きな川だった。」と感動している方もいました。嬉しかったですね。

また米国の旅行雑誌Travel & Leisureが選ぶ「2018年に訪れるべき50の旅行地」で、日本では唯一吉野川および大歩危エリアが選ばれました。さらにNHKが「ここは世界の吉野川」という番組を制作。全国放送されました。この番組が大変好評で、海外でも放送されたようです。またケーブル放送で制作された「激流と戦う乙女達」という番組も第44回日本ケーブル大賞グランプリと、総務大臣の特別賞を受賞致しました。

【地域の良さ・特性をよく理解すること】

これからスポーツを通じて地域活性化に取り組んでいきたい人へのアドバイスは？

自分の地域は何で勝負できるか、何が強みなのかということを考え、地域の良さを再度確認することがとても重要だと感じています。また地元や地域自体が盛り上がりがない限り、絶対に地域創生はできないと思います。自治体を含めいかにみんなを巻き込んで行くか、協力者を増やしていくかを考えることが欠かせません。

Interview

株式会社サンフレッチェ広島

株式会社サンフレッチェ広島
営業部 事業開発担当部長
森脇 豊一郎 (講演日当日)

【 スポーツを通じて 地域に貢献する 】

御社について教えてください。

「株式会社サンフレッチェ広島」は、広島県広島市をホームタウンとするサッカーチーム「サンフレッチェ広島」を運営しています。私たちの理念は、「サッカー事業を通じて夢と感動を共有し、地域に貢献する」ということです。

Jリーグのサッカー試合は、単なる興行や利益のために実施していると誤解されることが多いですが、決してそうではありません。私たちはクラブの理念である「サッカーを通じて夢と感動を共有し、地域に貢献する」ということを何よりも重視しています。これは、サンフレッチェ広島のスタッフ全員が日々共有しています。

【 広島という街で平和を発信 】

サンフレッチェ広島の意義は？

プロスポーツチームが地域社会に存在することの意義・価値にはさまざまな側面がありますが、重要な役割としては以下の5つを考えています。

一点目は、青少年の健全な育成です。私たちはサッカー、スポーツを通じて、青少年の健全育成に貢献したいと考えています。指導者を学校に派遣し、スポーツの楽しさ、体を動かすことの喜び、仲間同士のふれあいや絆を築くことの大切さを体験させる活動を日常的に行っています。この活動をとおして接する子供たちの数は、年間でのべ1万人以上になります。

二点目はスポーツを通じた平和のメッセージの発信です。広島と長崎は、世界で唯一の原爆の被爆地です。原爆が投下されて街が焼け野原になったものの、そこから奇跡的な復興を果たした、唯一無二の歴史を持っている土地でもあります。そんな広島だからこそ、サッカーというスポーツを通じて全世界に平和のメッセージを発信でき、またその使命を担っていると自負しています。世界中でこれができるサッカーチームは、サンフレッチェ広島だけなのです。

三点目は、地域の誇りを創出することです。広島県民に熱愛されているプロ野球チーム・広島東洋カープは、ゲームの勝敗を通じて地域の人々と喜びや悔しさを共有します。そこで連帯感を強め、強い絆を形成するのに貢献しています。私たちも広島東洋カープのように、広島県民の生活に根付き、県民を元気づけたり、励まし

を与えたりできるようなパワーを創出したいと考えています。

四点目は国際交流のきっかけ作りです。サッカーをはじめ、スポーツは全て言葉のいらない万国共通の最高のコミュニケーションツールだと思います。言葉や国は異なっても一緒にボールを蹴るだけで、国際交流が実現できます。私たちはこの有効性を最大限に活かし、多くの国々と豊かなコミュニケーションを築いていきたいと考えています。

最後に、五点目は地域経済発展への貢献です。チームが活躍し知名度が高まることによって国内外から注目が集まり、多くの観光客を集客することが可能です。観光は宿泊施設や飲食店、物販店などの経済活動の活性化に貢献できるでしょう。我々はチームの活躍が地域経済の活性化にそのまま結びつくと考えています。

【 Jリーグの価値を高め、 地域に還元する 】

地域への貢献とは、具体的にどのように行うのですか？

まずはアジアのサッカー競技レベルの向上を目指します。競技レベルの向上は日本がリードしたいと考えております。Jリーグのノウハウを活用し、アジアサッカー全体のレベルを向上させたいです。

次に、欧州に流れているアジアマネーを日本へ引き寄せることが重要です。サッカー界は莫大なアジアマネーがヨーロッパのチームに流れている状況があります。例えばイギリスには「チェルシー」という一流クラブがありますが、そのチームのスポンサーは、横浜タイヤという日本企業です。またFCバルセロナというチームのスポンサーは楽天です。これらはほんの一例であり、多くの日本企業やアジアの企業が、ヨーロッパチームのサッカー試合放映権を購入するため、お金を投資している現状があります。

しかし、Jリーグのブランド価値を高められれば、現在ヨーロッパに流れている巨大なアジアマネーを日本に引き寄せることも可能となるのではないのでしょうか。Jリーグの価値向上に伴って、地域へ経済的に還元したいと考えています。

最後は外国人観光客の誘致についてです。ASEAN 諸国の選手がJリーグで活躍する事ができれば、ASEAN 諸国でのJリーグの認知度が上がり、試合観戦を目的に訪れる観光客増加が期待できます。現在、JリーグのPRをとおして、スタジアムへ足を運ぶ外国人観光客の誘致も

積極的に行っています。

つまり私たちの活動はスポンサーの獲得や観光客の誘致など、経済的なメリットや実績をあげることが大いに期待されているとも言えます。私たちはチームの競技力が向上しその価値が上れば、ビジネス的な成功は後からついてくると信じています。その信念をもとに、様々な施策に取り組んでいます。

しかし、決して経済効果だけを念頭においているわけではありません。重要なのは、やはり冒頭にもお伝えした「理念の実現」にあります。「スポーツを通じていかに地域の経済の活性化に貢献できるのか」。この理念が何よりも最優先だと考えています。

【 「相手を知る」ことから始まる 】

海外との関係で最も大事なことは？

私たちの理念を実現していくためには、国内だけでなく海外を相手にしていく必要があります。

海外を相手にする以上、最も重要なことは「相手を知る」ということではないでしょうか。その国の成り立ち、歴史、宗教、文化、風習、社会構造、人口構成など、もろもろの情報を収集し、相手を深く知ること。深く知らなければその国が置かれている状況に対し、自分たちがどのように対応するべきか、ということは見えてきません。

【 インバウンド戦略のための アウトバウンド戦略 】

なぜ、サンフレッチェ広島の公式フェイスブックページに、タイ観光局のコンテンツがあるのですか？

近年、「インバウンド(外国人が日本に訪問する旅行)」という言葉がニュースなどでも頻繁に聞かれています。ですが、日本への観光旅行がいくらブームになったとしても、お互いの国への敬意がなくては長く続かないと思います。そのため、私たちは「相互誘客」という観点に重きを置いています。

日本には古くからビジネスの成功の秘訣として伝えられている、「三方よし、四方よし」という言葉があります。これはビジネスの構造、仕組みを指している言葉ですが、まさに「インバウンド」と「アウトバウンド(日本人が海外に行くこと)」の両立にもあてはまると思います。

「インバウンド」を推進しようとするので

あれば、同時に「アウトバウンド」も推進するべきだと私たちは考えています。日本に来てもらうと相手にはどのような素晴らしいことがあるのか。日本の観点だけでなく、相手国の立場に立って考えることで、国同士の交流を持続可能な形にできるのだと思います。

この認識を踏まえ、私たちもいくつかのアウトバウンド施策を進めています。たとえばタイの政府観光庁と連携しながらタイへの観光旅行を誘致する動画を制作しました。日本語のタイ政府観光庁の公式フェイスブックページと、サンフレッチェ広島日本語の公式フェイスブックページに動画を掲載しています。既に広く日本人の方々にもご覧いただいておりますが、タイを身近に感じて欲しいと考えています。



タイ政府観光庁と連携して制作した動画の一部

また、もうひとつのインバウンド施策として、2018年6月～8月の2か月間、タイ・バンコク圏のセブンイレブン6,000店舗にて大塚ニュートラシューティカル(タイランド)と連携し、ポカリスエットの共同販促キャンペーンを実施。キャンペーンの1等賞は、サンフレッチェ広島の試合観戦ならびに日本旅行とし、大変な好評を博しました。告知はタイ国内のみにもかかわらず多くの人々が参加し、売り上げにも貢献しました。タイ国内の他飲料メーカーのほとんどが前年売り上げを下回っている中、唯一、大塚ニュートラシューティカルが前年売り上げ比増を達成されたと聞いています。本共同キャンペーンがその効果の一助となったと感じており、まさに「四方よし」の好例ではないでしょうか。

【タイの国民的英雄 ティーラシン・デーンダー選手を獲得】

アジア戦略として、具体的にどんなことをしているのですか？

2018年にタイ代表のエースストライカーで、タイの国民的英雄であるティーラシン・デーンダー選手を獲得しました。2018年12月30日で契約満了となりましたが、これを契機に新たな好循環が生まれるのではと大きな期待を寄せています。



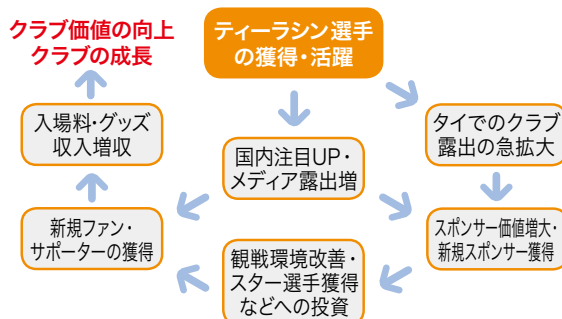
ティーラシン選手のインタビュー動画一部

【理念と志(こころざし)の共有】

アジア戦略の成功のための重要ポイントは？

海外との取り組みや前述の好循環モデルは未開の新天地に船出するようなもので、雲を掴むような話だともあります。しかし、未知の分野を事業として成立させるためには、まず目指す理念や志(こころざし)を全員で共有することが何より重要だと考えています。サンフレッチェ広島は「われわれは、スポーツを通じて必ず地域経済の活性に貢献する」という理念、志を誰もが胸に抱いて取り組んでいます。チーム全体で同じ方向性に向かって努力すること。それが最も大切ではないでしょうか。また、壁にぶつかったり道を見失ったりしても、決してあきらめずに成し遂げる強い意志も、どうか忘れないでください。

● ティーラシン選手獲得をきっかけとする好循環モデル



出典：公益社団法人日本プロサッカーリーグ



サンフレッチェ広島の選手集合写真

Interview

株式会社ベネクス

株式会社ベネクス
取締役副社長
星 繁信



【 CREATIVE NEXT: ベネクス (VENEX) の誕生 】

御社について教えてください。

2005年に設立したベンチャー企業で、リカバリーウェアの製造・販売をしており、現在はドイツ、中国、台湾、韓国でも展開しています。

【 積極的に休み、疲労を回復。それをサポートする、リカバリーウェア 】

リカバリーウェアとは何ですか？

リカバリーウェアは人間が本来持っている自己回復力を最大限に発揮させる、休養時専用ウェアです。ナノプラチナなどの粒子状の鉱物を練り込んだ PHT 繊維を使用した上下ウェアと、首や目元など特定部位に着用するアクセサリを展開しています。

休養・睡眠時専用の「リカバリーウェア」には、独自開発した特許取得済みの特殊なポリエステル繊維「PHT 繊維」を使用。繊維に練り込まれたナノプラチナなどの鉱物から発生する電磁波が副交感神経に働きかけ、着ている人をリラックス状態へと導きます。ナノプラチナなどが発生する微弱な電磁波が、人体に有用であるという研究もしています。生地は伸縮性に富み、やわらかく締め付けの無い着心地で全身の血流を妨げず、筋肉の緊張をほぐし疲労回復を図るための安眠をサポートします。

PHT 繊維表面



ナノプラチナ等の PHT 繊維

【 疲れは、リカバリーを要求する体のアラーム 】

なぜ、リカバリーウェアを開発したのですか？

多くの方が休養の大切さという知識は持っていても、「休むこと」を軽視していると感じたからです。疲労は気持ちの問題

ではなく、熱や痛みと同様、自身のカラダが発する危険アラームなのです。アラームを放置しておけば、重大な心身の健康被害につながります。

ベネクスは、これまで「疲労を回復したい」という人々の潜在的なニーズに応えるため、疲労という現象を科学的に捉え、正しい認識の啓蒙・普及も行ってきました。またその解決方法として、休養専用のプロダクトやサービスを科学的根拠に基づいて開発し、リカバリーウェア市場を新たに創りだしたのです。

【 「俺たちアスリートも高齢者みたいなものだ」という言葉にヒントが 】

国内での展開は順調でしたか？

最初から順風満帆ではありませんでした。会社設立当は、弊社は同じ素材の床ずれ防止マットを製造していました。これは会社設立前、介護施設で働いていた中村太一（現・株式会社ベネクス社長）の体験に基づいた製品でした。

中村は介護現場で、床ずれに苦しむ高齢者の姿を毎日のように目にしていました。床ずれを予防するには入浴し、血液の循環を促すことが効果的といわれています。しかし、スタッフの数に限りがある介護の現場では、ケアをしたくてもなかなか手が回らない現状がありました。中村はこの状況を改善するために、床ずれ自体をケアできるだけでなく、床ずれにならないよう予防機能があるマットレスの開発に取り組むことにしたのです。

中村は自律神経の働きが血液循環に大きく関わっているという事実に着目し、まったく新しい機能性マットレスを開発しようと試みましたが、2007年には PHT 特殊機能繊維という新素材の開発に成功し、念願だった床ずれ予防マットレスの開発に漕ぎ着けることができたのです。ところが中村の想いとは裏腹に、そのコストの高さから介護用マットレスの販売活動は苦戦を強いられました。

そんな折、知り合いのスポーツ関係者の「俺たちアスリートも高齢者みたいなものだ。疲労はたまるし、カラダはぼろぼろ」という言葉を聞いて中村は「これだ」と膝を打ちます。疲れをとる＝リカバリーウェアの開発は、この声が発端となって始まりました。

【 産学連携によって生まれた、世界初のリカバリーウェア 】

どのようにしてリカバリーウェアは製品化されたのですか？

ベースとなったのは、介護従事者向けに開発した「ケアウェア」でした。ハードな労働環境で体調を崩す介護ヘルパーが多かったことから、PHT 特殊機能繊維を応用して開発した製品でした。この素材をスポーツウェアに転用することを思いついたのです。

最も大きな課題は、自律神経の働きに着目した休養時専用リカバリーウェアという製品に対する、科学的根拠を示すことでした。そこで、地元の自治体である神奈川県や大学の支援を受け、数多く機能試験、臨床実験を重ね、確かな商品の開発に取り組んでいきました。

そして2009年。それまで一般的だった、筋肉を締め付けることで物理的に疲労物質の代謝を促す他社製品とは一線を画した、ゆったり着るだけの「休養時専用リカバリーウェア」を東海大学、神奈川県との産学公連携事業によって開発できました。近年ではアスリートのみならず、多くの一般消費者にも休養時に愛用いただいています。また2018年には、リカバリーウェアが疲労回復を目的とする「休養時専用ウェア」として神奈川県「ME-BYO BRAND (未病ブランド)※」に認定されました。

※ME-BYO BRAND (未病ブランド)とは神奈川県では、県民の未病改善の促進及び未病産業の市場拡大に向け、未病の見える化や未病の改善に貢献できる、信頼性の高い優れた商品・サービスを「ME-BYO BRAND」として認定。

【 ISPOで日本企業初の金賞を受賞。ドイツ進出の足掛かりに 】

海外展開に取り組んだきっかけは？

海外進出の転機は、2013年にドイツ開催の世界最大国際スポーツ専門見本市「ISPO」で日本企業初の金賞を受賞したことです。2005年の起業時からぼんやりと海外進出を思考し海外展示会への出展を考えていましたが、高額な費用が大きなハードルで躊躇していました。そんな折、低コストでエントリーできる ISPO Award を知り応募。みごと金賞を受賞しました。

受賞にあたり、ベネクスのリカバリーウェアは ISPO 関係者を二つの観点から驚かせました。一つ目は運動中に着圧でカラダを締め付け、パフォーマンスを高める商品が主流の中、リカバリーウェアが「休養」を通じてパフォーマンスを上

げるという特徴です。非常にユニークで想定外な製品だと評価されました。二つ目は、「休養」という切り口のアパレル部門・カテゴリーが存在しない状況下で選出されたことです。審査委員長の香港理工大学 Hu 教授は、「人間が持つ本来の自己回復力を引き出す、これまでにない革新的な商品」と称賛しました。我々の受賞後以降の ISPO ではウェルネス関連商品の展示が増えたと知り、世界の潮流を確信します。この受賞をきっかけに、その後のドイツでの展開が始まっていきました。



ドイツ ISPO にて日本企業初の金賞受賞の様子

※ ISPO AWARD とは ISPO において商品のコンセプト、デザイン、技術、環境への配慮等の点から厳正に審査され、革新的で優れた製品を表彰する賞です。

【 現地のパートナーを 】

海外でのビジネスで直面した課題は、どのようなことでしたか？

最初にドイツへ進出した際には、デザインやカラー、ポリエステルという素材など、日本の規格が受け入れられずに悩みました。現地ネットワークに頼りながら何とか欧州で実力のあるデザイナーを見つけ、欧州向け製品を一から開発し直しました。

2014年のドイツ法人設立後の、人脈・ネットワーク作りにも非常に苦心しました。その後のアジア進出時も同様ですが、海外で常に気を付けていることは、可能な限り現地の人と活動することです。現地の事情は現地の人が一番理解しています。現地パートナーは最も重要な存在ですから、組織の内部に取り込み現地ビジネスを任せるとも欠かせません。当社も現地パートナーには企業理念や製品に共感してもらい、自ら積極的に動いてもらうようにしました。

【 欧州では Made by Japan、アジアでは Made in Japan を売り込む 国によって販売戦略などは変えていますか？ 】

欧州とアジアでは異なったブランド戦略が必要です。ドイツでは、品質の高さに加え、欧州規格に合わせる必要がありました。現地に生産拠点を設け、リトアニアで編立から製品縫製まで一貫して生産する体制を整えました。その結果、ドイツ水泳協会での公式採用、マンハイムでの直営コンセプトショップ開店などの実績につながっています。

一方、アジアではジャパブランドの価値が非常に高く、日本で生産した製品を輸出しています。2015年に台湾・韓国への進出を開始しましたが、どちらも国土が小さく限られた都市に人口が集中していることから、効率的な活動ができると思い展開し始めました。現地パートナーの力もあって台湾・韓国でも軌道に乗り始めています。特に台湾で販売したムック本は人気を博し、2016年の10大ベストセラー本第9位を獲得。

その後、台湾の新聞にも大きく取り上げられました。ムック本は2018年3月に韓国でも発売を開始し、自社ブランドのPR活動に活用しています。



台湾で重版となったムック本

【 信念を曲げずに製品を現地化する 国際展開にあたり、大切なことは何でしょうか？ 】

欧州とアジアで戦略を変えたように、国・地域に合わせたやり方を選択することは重要です。また現地の人々の意見を素直に聞きビジネスを進めることも非常に大切だと思います。しかし、ビジョンや商品のコンセプトなど絶対に変えられない部分は曲げる必要はありません。変えて良い部分と変えられない部分を判断し、そのうえで現地に受け入れられるものを生み出すことが真に大切だと考えています。

【 3人で世界を獲ろう、この思いが海外への原動力 これから海外展開に取り組む企業へのアドバイスをお願いします。 】

我々のようなベンチャー企業や中小企業が海外で勝負するには、現地で信頼できるパートナーの存在が大切です。現地パートナーの助けなしでは、人脈形成や販売促進は難しいと思います。

他にも海外展開に必要な資金調達なども重要ですが、何より欠かせないのは「絶対に海外進出して成功する」という強い想いと信念だと、私は思っています。実現したければ、まず行動すること。行動しなければ、何も起こりません。

「3人で絶対に世界を獲ろう」と、ベネクス立ち上げ時に創業メンバー3人で約束しました。この約束が海外進出の原点であり、今でも活動の原動力となっています。皆さんもぜひ「絶対に成功する」という信念と情熱を持って、チャレンジしていただきたいと思います。



創業時に3人で世界を獲る、と約束

Interview

ミズノ株式会社

ミズノ株式会社
スポーツ施設サービス事業部・事業企画管理部 プロフェッサー
笹倉 慎吾



【より良いスポーツ品とスポーツの振興を通じて社会に貢献する】

御社について教えてください。

ミズノは1906年に日本・大阪で創業しました。創業以来、「より良いスポーツ品とスポーツの振興を通じて社会に貢献する」を経営理念に、スポーツ品の製造及び販売、各種運動プログラム・スクール事業を展開しています。スポーツの価値を活用した商品やサービスを開発し、日常生活にもその価値を積極的に広め、スポーツの力で世界中の人々を幸せにすることに貢献しています。

【ベトナムのすべての小学生に、運動の楽しさと喜びを提供する】

どの国で、どのような事業を展開しているのですか？

私が所属する部門が進めているのは、「対ベトナム社会主義共和国 初等義務教育 ミズノヘキサスロン運動プログラム導入普及促進事業」というプロジェクトです。ミズノが開発した「ヘキサスロン」という運動遊びプログラムをベトナム全土の公立小学校に導入し、すべての小学生に運動の楽しさと喜びを提供することを目的としています。

【日本とベトナムの違いが商機に】

ベトナムの体育はどのような授業ですか？

現行のベトナム初等義務教育における体育授業は、先生が簡単な体操の動きの指導（手を伸ばす角度、指を曲げる角度など）を行うだけで、子どもが実際に体を動かす時間はごくわずかしかなかった。45分の授業が週に複数回ある日本の体育授業と違い、ベトナムでは30分授業が週1回のみ。その時間ですら、ほとんど動かないのです。

さらにベトナムの小学校には、日本のような校庭や体育館が整備されていないため、子どもはのびのびと体を動かして運動することができません。食生活の変化や運動不足、ことに運動施設や運動設備等のインフラ不足と人材不足があいまって肥満の増加が顕著となり、将来の健康被害が強く懸念される事態に立ち至っているように思われます。

「ヘキサスロン」は、「走る」「跳ぶ」「投げる」など、スポーツに必要な基本動作を習得することができる用具と、運動遊びプログラムで構成されています。そのため十分なスペースがない環境のベトナムの

子どもたちも、のびのびと体を動かす喜びを知り、運動に親しめるようになるのではないかと考えたのです。

【子供たちの笑顔で「これはベトナムに根付く」と確信】

ベトナムの子供たちの反応はどうだったのですか？

私たちは空気充填式の「エアロケット」と、「マルチハードル」を日本から持ち込み、ベトナムの小学校でプログラムを体験してもらいました。



「ヘキサスロン」はもちろん日本の子どもたちにも好評なのですが、ベトナムの子どもたちはこういった体を動かす体育の授業は初めてだったということもあり、私が日本でも見たことがないくらい笑顔を見せてくれました。大変感激しました。「このプロジェクトをやってよかったな」という喜びと同時に「これはベトナムにも根付くな」という確信が得られました。

【現地のやり方を尊重する】

現地の人とのコミュニケーションで、苦労したことはありますか？

私が初めてベトナムに行った時に最も驚いたことのひとつに、ベトナムの方々のワークスタイルが挙げられます。例えば、休憩時間を1時間と決められていても、2時間帰ってこなかったり、お昼休みに平気でビール飲み始めたり、日本では考えられなかったことが多く、正直とまどいました。

しかし、私たちのやり方をベトナムの方々に押しつけると煙たがられたりしますし、やはりその土地にはその土地なりのやり方があります。現地のやり方を理解し、寄り添って尊重しつつ、サポートしていかないと、受け入れられないと考えています。



嬉しそうにエアロケットで運動する、ベトナムの子供たち

ミズノ株式会社
総合企画室 アジアグローバルセールスマネジャー
森井 征五



【ミズノの海外売上は3割】

ミズノの海外事業について教えてください。

ミズノの売上規模は全体で約2,000億円。売上の約7割は、国内市場が中心です。今後、海外売上比率を高めるためにも、私が最優先市場と捉えているのがアジア、とりわけ東南アジア諸国です。例えば、ベトナムでは、ようやくサッカーやバドミントン

などのスポーツの人气が定着してきたこともあり、2016年より代理店と契約し、関連用品の販売を始めている状況です。

【強い違和感と、チャンスの発見】

どのような経緯で、ミズノがこの事業を始めたのですか？

営業マンとしての感覚が決め手でした。私が2014年に、ベトナムで小学校の体育

授業を見学したことがきっかけでした。少し怖そうな顔をした先生が、子どもたちに、「集団運動における細かい動き」を厳しく指導する光景。それを見た時に、妙な違和感を覚えつつも、そこに大きなビジネスチャンスがあると感じたのです。

【日本の文部科学省の事業が 転機に】

どのようにして、ベトナムの公教育に
参入できたのですか？

例えば5年前から現在に至るまでのプロセスは、社内外や国内外を問わず、幾多の難関とチャレンジの連続でした。ベトナムからは「文部科学省（以下、文科省）からのレターを持って来ること」「このプログラムを入れる事によって、何がどう良くなるのか科学的根拠を持って来ること」という、非常にレベルの高い要求を受けました。これらの要求に対して一つ一つ対応してはいましたが、何度もベトナム側の前提条件がくつがえり苦労しました。より精度の高い情報の収集と、交渉を有利に進めるために鍵となる人物を探し当ててくることに相当な時間を費やしました。

また突拍子もない挑戦であったため、ベトナムにも、日本にも、社内にもほとんど味方がおらず、2年～3年間くらいは孤軍奮闘、虚しい状況でした。

そんな私に転機が訪れたのは、2016年7月。文科省が「日本型の優れた教育コンテンツを海外へ輸出する」というプラットフォーム事業を設立したことです。私は文科省を訪問し、このベトナム事業の経緯と内容を、わらにもすがる思いで説明しました。その後、国の公認プロジェクトに採択していただき、予算と推薦状を頂戴するに至りました。採択の知らせを聞いたのは東京から大阪へ向かう新幹線の中だったのですが、嬉し涙が止まりませんでした。

【良さを正しく伝えること】

現地での啓蒙活動で、大切なことは何でしょうか？

「ヘキサスロン」の良さを正しく伝えることが最も大切です。ベトナムは模倣品が多く流通しています。「ヘキサスロン」という

のは無形の運動遊びプログラムであるため、正しく伝えないと模倣品が横行することになりかねません。ミズノは今後、ベトナム教育訓練省からのサポートを得ながら、①都市部以外の小学校における体育授業の実態を把握、②ミズノヘキサスロン運動プログラムを正しく伝えるための仕組み構築支援、③模倣品の脅威とリスクに関する商標・知的財産などの法的な保護対策、といった模倣品対策にも取り組んでいきます。

また、激論を交わせるくらい信頼のおけるベトナムの方と出会うことも重要です。ベトナム政府と様々な交渉をするにあたり、腹が立つことも多くありました。しかし、決定的な交渉の決裂や失言が無かったのは、ベトナム屈指の優秀な通訳の方が常に適切なアドバイスをしてくれたからです。ベトナム人の通訳の方でしたが、名古屋大学を卒業されて、日本語も日本の文化も熟知されている方でした。そのため、単なる通訳にとどまらず、コーディネーターとしても有益なアドバイスをしてくれました。こういった現地に味方をつくるのが、交渉時に非常に重要となります。

【一度白紙に戻った計画、 諦めずに働きかけ続けた】

日本政府の後押しを得た後は、
スムーズにいったのですか？

日本政府から推薦状をいただいたことでベトナムの国営放送の取材も受け、「これで一気にヘキサスロンがベトナムへ広まるかな」と思ったのですが、現実はそのように甘くはありませんでした。2017年2月に、突然計画が白紙に戻ってしまったのです。

それでも私は諦めず、ベトナムの政府視察団10名をベトナムから日本に招聘し、実際にミズノをご案内。理解を深めようと試みました。他にもベトナム政府視察団を文科省へお連れして意見交換等も行うなど、諦めずに政府高官に働きかけつづけました。

【2018年10月、 学習指導要領に導入が決定】

計画は白紙に戻りましたが、最終的には
どのような働きかけをしたのですか？

諦めずにベトナムの視察団への普及活動

を行った後は、現地の小学校の体育教師にセミナーを行ったり、ヘキサスロン実施後の運動能力データの収集を行ったりしました。こうした地道な活動を続け、2017年11月にはベトナム国立教育科学研究所というスポーツ系研究機関と覚書の締結に至りました。

また2018年1月にはJETROが支援するJapan Vietnam Festivalにも参加し、ヘキサスロンをベトナムの市民へ広報しました。

同年7月には、ベトナム教育行政のトップ100名と副大臣がハノイに集まり、ベトナム初等教育へのヘキサスロン導入について丸一日かけて議論しました。JETROハノイやベトナム日本国大使館からもサポートを受け、この会議で初等教育の学習指導要領にヘキサスロンが導入される可能性が高まりました。2か月後の9月、学習指導要領に紐づくガイドラインとなる公文書に「日本型教育」「ミズノ」「ヘキサスロン」という言葉が入りました。これはベトナムの行政史上、初めてのことで、ようやく学習指導要領への導入が決定的になったのです。

2018年10月8日、フック首相率いるベトナム政府高官が、日メコン首脳会談のために来日しました。ミズノとベトナム教育訓練省は、安倍総理とフック首相の前で、協力覚書を正式に締結いたしました。現地で制度化されるまでの行政等から受けたと様々な支援は【図1】です。

【決断なくして使命感なし、 使命感なくして出会いなし】

アジアでのビジネスを取り組む方に、
アドバイスをお願いします。

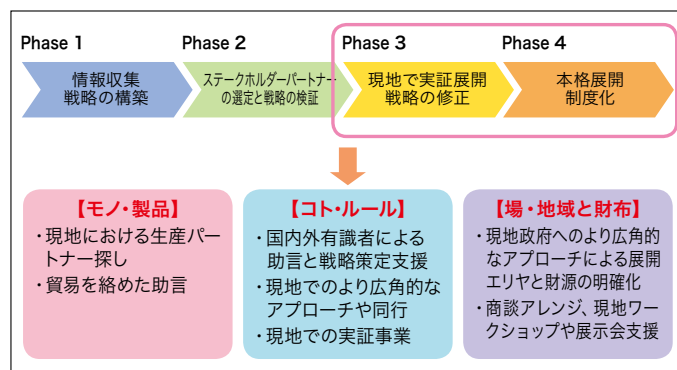
「絶対に達成するという決断」「とにかく動いて出会う」、この2点に尽きます。決断だけで、机の上でじっとしていても何にも始まりませんし、チャンスありません。また、誰かとお会うためには色々な場所へ足を運ぶ必要があります。もちろん「この人は重要な存在だ」と感じたら、絶対に会いに行かなければなりません。それを続けることで、キーパーソンとなる人を見極める力が自然と磨かれていくのではないのでしょうか。ぜひ日本企業の方々にも、情熱を持って海外市場へ挑戦して頂きたいと思います。

日本型教育の試行



日本型教育の試行を目的としたワークショップを実施。従来型授業の平均歩数は392歩であったが、日本型教育では平均1,568歩と4倍の運動量を確保。

(図1)



Interview

株式会社ルネサンス

株式会社ルネサンス
執行役員 海外事業企画部長/ルネサンスベトナム Inc. 取締役
河瀬 壮一郎



【日本の水泳教育方法を ベトナムへ】

御社について教えてください。

株式会社ルネサンス（以下、ルネサンス）は「生きがい創造企業」という理念のもと、総合型スポーツクラブを中核に、自治体や企業等での健康づくり事業や介護リハビリ事業も展開しています。もともとは、DIC株式会社の社内ベンチャーとして1979年にテニススクールとして創業しました。2004年12月にJASDAQに上場し、その後東証二部を経て、2006年3月には東証一部に上場しました。現在の運営施設数は160以上で会員は40万人以上、従業員は約1,300名在籍しており、国内大手のスポーツクラブとなりました。世界水泳で活躍する池江選手や持田選手はルネサンスに所属しています。

【2014年、ベトナム初・外資100%の スポーツクラブ設立】

海外展開を始めたのはいつですか？

2012年に現地大手スポーツクラブと合併会社を設立し、スイミングスクールを展開したのが始まりです。そこでの成功を経て2014年6月にはベトナムで初の外資100%スポーツクラブとして現地法人「RENAISSANCE VIETNAM, INC.（以下、ルネサンスベトナム）」を設立しました。

同年11月には、ベトナムのビンズオン省のイオンモールショッピングセンター内に、約1,000㎡のスポーツクラブ1号店をオープン。2015年にはベトナムのロンビエンに2号店を設立しました。1号店の4.5倍の広さで、25mの温水プール7コースに加え、トレーニングジム・スタジオ・サウナ・温浴施設などを付帯したベトナム最大級のスポーツクラブです。

【候補国を弾丸視察、 成長を見越してベトナムに決定】

海外展開に取り組んだきっかけは何ですか？

日本国内でのフィットネス市場は成熟化し伸び悩んでいます。アジア市場は今後、人口増加、経済成長を背景に、高い成長率が見込まれます。そこで弊社はアジアを有望市場と位置付け、ASEAN諸国への進出のため調査・研究を行いました。海外進出先として、ベトナム、マレーシア、インドネシアの3カ国が候補に上り、社長が直接現地を視察して検討した結果、ベトナム進出を決定しました。ベトナムの安定

した経済成長率に加え、人口構成に占める若年層のウエイトの高さなどから高成長が期待できると判断しました。

また、当初の展開の中心をベトナムでのスイミングスクールに据えました。日本では子供に水泳を習わせたい親が多いですが、アジアでは日本ほどきちんとした指導ノウハウを確立しているところは少ないといわれています。ベトナムでは小学校などでの水泳指導はあまり行われておらず、フィットネスクラブのプールでも水泳指導のコーチが完備されているケースはありません。そこで、当社が持つ日本ならではの水泳指導のノウハウが役立つのでは、と考えたのです。

また、2018年には韓国でシナプソロジーというルネサンス独自の脳活性化メソッドをライセンス化し提供する事業を展開しています。今後、病院に対するコンサルティングや介護リハビリ施設の開発支援等へも積極的に展開していきたいと考えています。

こういった海外展開に取り組む前の情報収集では、JETROの情報やサービスをかなり利用しました。詳細に無料で情報が提供されており、海外進出の足掛かりとしては非常に有益だと思えます。

【「水泳は、ベトナムの若者にとって 重要です」という言葉の裏側】

海外展開の最初の印象は？

ある日、私と他2名が社長から突然呼ばれ、ベトナム現地に合併会社設立の指示を受けました。その翌月、現地の状況が分からず不安を抱えたままベトナムへ渡航。そのとき目にしたものが小学校の壁にある「水泳は、ベトナムの若者にとって重要です」と書かれた垂れ幕でした。国を挙げて水泳に取り組んでいるのだから、さぞスイミングスクールのレベルも高く、流行しているのだろうと感じたものです。



「水泳は、ベトナムの若者にとって重要です」という垂れ幕

【教育、質の悪いプールなど 山積みの課題】

実際のビジネスで直面した課題はどのようなことでしたか？

ベトナム到着後、「スイミングスクール」とインターネットで検索し、競合店舗を視察しに行きました。プールの水深が一番深いところで2m、一番浅いところで15cmと非常に極端で、子供たちはプールの深いところで浮き輪を付けて何とか浮いている状態です。コーチはプールサイドから見ただけで教えているようには見えませんでした。これがベトナムのスイミングプールの「常識」だったのです。これを見て我々は、「ルネサンスの指導スキルがあれば、ベトナムの競合に必ず勝てる」と思いました。

ところが、合併事業としてのスイミングスクール展開にあたっては、合併相手のプールの質が悪く非常に困りました。水は濁り、天井に穴は開き、ポンプは壊れて水浸し、プールの深さが場所によって全然違うなど、トラブルが続きます。加えてスイミングスクールに欠かせない、コーチの育成にもかなり頭を悩ませました。



場所によって水深の異なるプール

【交渉は諦めないこと、 そして現地の人材を見極めること】

課題解決のため、どのような取組を行いましたか？

現地企業との契約交渉には優秀な通訳の確保が必須です。もともと文化も習慣も違う相手ですから、日本語の微妙なニュアンスなどを理解し表現できる通訳がいないと有益な交渉にならず、かえって問題が起きる可能性があります。極論を言えば「社長より通訳の予定を優先する」くらい優秀な通訳は重要です。

また、交渉で不利な条件を突きつけられても安易にのまないことも重要です。一度、合併相手の社長が激高し「帰ってくれ」と言われたことがありました。私たちが帰ろうとするとすぐに呼び止められ、ただのハツタリ

だとわかりました。このような駆け引きはアジアでは一般的です。タフな交渉でも動じることなく諦めないことが大切です。

コーチの育成にはとても苦労しました。前述したとおり、ベトナムのスイミングコーチ経験者はプールサイドで何も教えないことが常識ですから、ベトナム流のスイミングコーチ経験者にはこだわらず、未経験者でも基本的な運動能力や優秀なマインドを持った人材を集めました。

一度、自称ベトナム代表選手がコーチ採用面接に応募してきたことがありました。泳ぎのテストをしようとしたところ「今日は調子が悪い」と、言い訳をして泳ぎません。他の一般の応募者も、スイミングコーチに応募しているにも関わらず、とにかく泳げない人が多い。また泳ぎの技能レベルが日本よりも著しく低くかなり驚きました。

この経験をとおして、聞いたことを鵜呑みにはせず、きちんと確認することが大切であると学びました。最終的には体育大学などから運動に長けた若者を候補として採用し、浮き輪から特訓を開始。猛特訓の末、無事にベトナム人コーチを育成できました。

【日本式スイミングスクールの設立へ】 ベトナムでのビジネスの成果を教えてください。

合併相手のプールで実際にスイミングスクールを開始すると、日本式の水泳教育方法に注目が集まり、日本よりも高額な会費にも関わらずたくさんの子供たちが会員となりました。家族の見学で施設内は一杯、現地メディアも詰めかけるほどでした。この合併スイミングスクール事業が軌道に乗り、既にベトナムに進出されていたイオン様から出店のオファーを受けました。ベトナムで初めてスポーツクラブとしての外資100%子会社を設立し、イオンモールでの直営店開店につながりました。



合併会社の水泳教室には多くの親やメディアが視察に詰めかける

【ベトナム式は「集客第一」、ルネサンス式は「安全第一」】 既存のベトナムのスイミングスクールとの違いは？

ベトナム式と日本式は全く異なります。ベトナムでは「集客第一」が最優先ですが、ルネサンスでは「安全第一」を最優先事項にしています。またベトナムのスイミングスクールは集客率を高めるため年齢制限を設けていませんが、ルネサンスでは安全のため、日本国内に準じた年齢制限を設けています。他にもベトナムでは会費が交渉により決まり、会員によってばらつきがあります。これだと入会受付に手間がかかりすぎるし、会員管理も大変になります。もちろんルネサンスでは、会費は一律定額としています。

【現地スタッフの働きがいを生み出し、事業を持続的に展開すること】 国際展開にあたり、大切なことは何でしょうか？

私も人から教えてもらったことですが、コンプライアンスを遵守するためにも管理部門の人材を早い段階で海外へ送ることが重要です。ルネサンスでも立ち上げの3人は開発と法務、営業企画の部長クラスを派遣し、法人設立の基盤を作りました。また、事業を育てさらに展開していく上で、会社内でトップの方針・方向性を共有しておくことも大切です。

【韓国でシナプソロジーを展開】

2018年にはルネサンスが独自開発したシナプソロジーという、脳活性化のメソッドをライセンス化・提供する事業を

韓国で開始しました。現在も韓国人のシナプソロジー教育トレーナーの育成に注力しています。ベトナムでのコーチ育成も同様ですが、現地の方にやりがいを持ってもらえるよう、相手の文化を理解し、同じ目線に立って指導することも欠かせません。

【その国の法律を守っているかは交通事情でチェック】 これから海外展開に取り組む企業へのアドバイスをお願いします。

以前JETROの方に「その国の国民が法律をどのくらい順守しているか理解するには、交通事情が参考になる」と言われたことがあります。7年経ってみて、改めてそのアドバイスが正しかったと感じています。ベトナムの交通事情は、信号は無視する、一方通行を逆走する、5名、6名、7名と想像を越える人数の極限までバイクに人を乗せるといった事例も見られました。確かに一般的な交通ルールすら守れないのに、会社に関する細かいルールは守れないと感じます。ぜひ皆さんも海外進出する際はまず、その国の交通事情を見るようにしてください。

【ALL JAPANで海外のスポーツ産業を盛り上げたい】 今後の抱負は？

ルネサンスベトナムでは多くの日本企業の製品を使用しています。タニタ様の体組成計やミズノ様の水着、パナソニック様のヘッドライヤー等を導入していますが、品質の高さが評判になっています。今後もALL JAPANで海外展開に取り組み、アジアのスポーツ産業を皆さんと一緒に盛り上げていきたいです。



韓国人トレーナー向けに、シナプソロジーを解説指導

調査の目的と概要

〔調査目的〕

JETROは、日本のスポーツ産業関連企業の海外ビジネス展開動向、意識調査を実施した。海外ビジネスへの関心は非常に高く、大企業、中小企業※1ともに海外への輸出や進出（法人設立、現地企業買収等）に挑戦を希望する姿勢がうかがえた。一方で、人材不足や、市場情報の不足等の課題から海外とのビジネスに躊躇している現状も浮き彫りとなった。

〔調査の概要〕

スポーツ産業※2に就いている方580名を対象にWebアンケートを実施。調査期間は2019年2月から3月の約17日間。

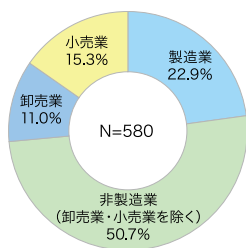
※1：「大企業」「中小企業」の定義は中小企業基本法に基づいて分類を行った。
 ※2：本調査ではスポーツ用品メーカー、競技関連製品メーカー、血圧計・体組成計等のスポーツ関連製品メーカー、フィットネスクラブ等のサービス業（スポーツ施設運営等も含む）、スポーツメディアなど広義のスポーツ産業への従事者を指す。

調査結果

〔回答者の属性〕

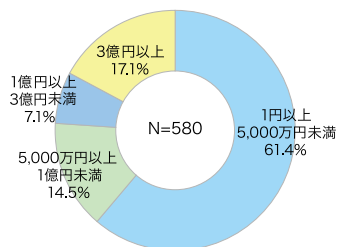
① 業種

回答者の業種は「非製造業（卸売業・小売業を除く）」が50.7%（294件）と最も多く、次いで、「製造業」22.9%（133件）、「小売業」15.3%（89件）、「卸売業」11.0%（64件）と続く。



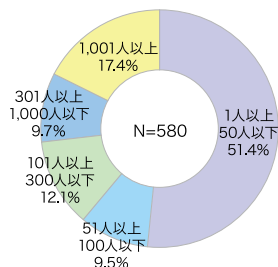
② 資本金

資本金は「1円以上5,000万円未満」が61.4%（356件）と最も多く、次いで、「3億円以上」17.1%（99件）、「5,000万円以上1億円未満」14.5%（84件）と続く。



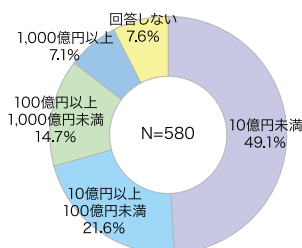
③ 常時雇用従業員数

常時雇用従業員数は「1人以上50人以下」が51.4%（298件）と最も多く、次いで、「1,001人以上」17.4%（101件）、「101人以上300人以下」12.1%（70件）と続く。



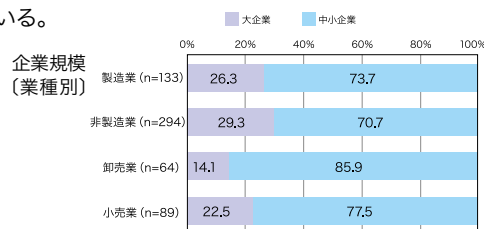
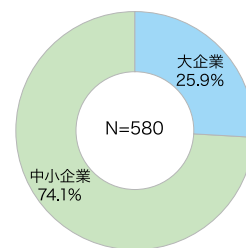
④ 売上高

売上高は「10億円未満」が49.1%（285件）と最も多く、次いで、「10億円以上100億円未満」21.6%（125件）、「100億円以上1,000億円未満」14.7%（85件）と続く。



⑤ 企業規模

企業規模は「大企業」が25.9%（150件）、「中小企業」が74.1%（430件）であった。業種別に見ると、製造業では「大企業」が26.3%、「中小企業」が73.7%、非製造業では「大企業」が29.3%、「中小企業」が70.7%となっている。



〔海外進出状況〕

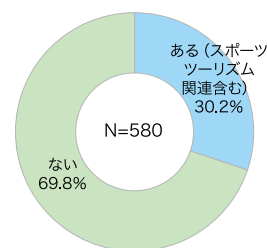
① 海外とのスポーツ分野でのビジネス経験

回答数580件のうち、海外とのスポーツ分野でのビジネス経験が「有る（スポーツツーリズム関連含む）」は30.2%、「無い」は69.8%となっている。

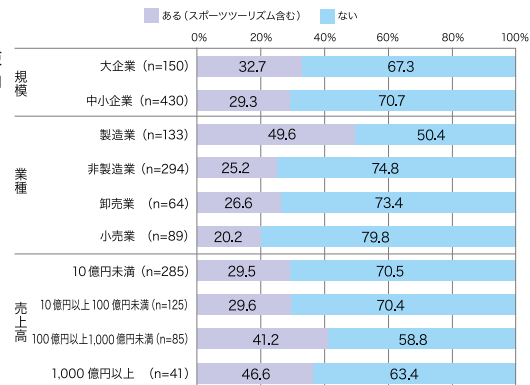
(2) 回答者の企業属性別にその特徴を見ると、規模別ではビジネス経験が有る企業が大企業では32.7%と3割を超え、中小企業をやや上回っている。業種別では「製造業」において49.6%と半数近い一方で、「小売業」では2割程度となっている。売上高別に見ると「100億円以上1,000億円未満」において41.2%と多くなっている。

スポーツ関連ではまだ海外とのビジネスのつながりは3割程度にとどまるものの、特に、売上高の大きい製造業において海外とのビジネス経験が豊富な様子が窺える。

(1) ビジネス経験 (全体)



(2) ビジネス経験 (企業属性別)



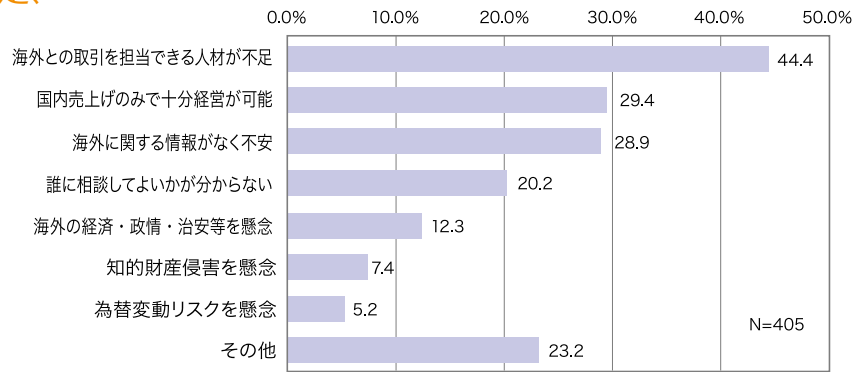
【海外ビジネス経験の「無い」企業】

1 海外取引を担当できる人材が不足、市場情報も不足

海外ビジネスを行わない理由は？

海外との取引を担当できる人材が不足」が44.4%と最も多く、次いで「国内売上のみで十分経営が可能」が29.4%、「海外に関する情報がなく不安」が28.9%と続いている。

海外ビジネスを行わない理由（全体）【複数回答】



「その他」の回答例

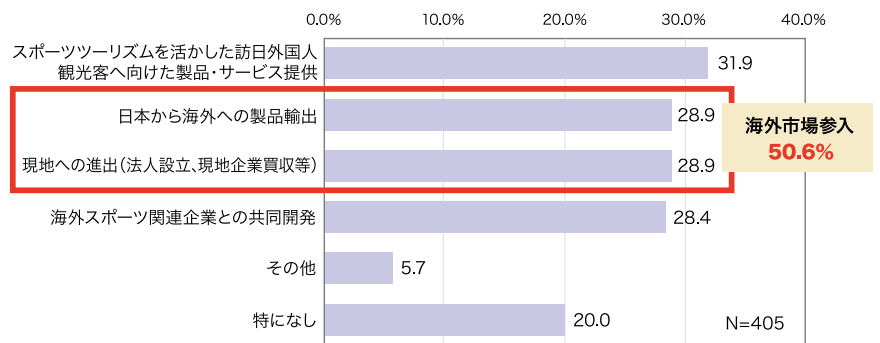
現在検討中/海外向けのビジネスではないから/現時点では国内で販路を拡大している時期だから
親会社の意向/海外に展開するメリットが分からないから 等

2 輸出、現地への進出など、高い海外ビジネスへの関心

今後、海外でビジネスを行うとしたら？

関心がある取り組みについて尋ねたところ、「日本から海外への製品輸出」および「現地への進出（法人設立、現地企業買収等）」など、現在海外ビジネス経験がなくても日本から海外に挑戦しようとする企業（「輸出」「現地への進出」のいずれか1つ以上を選択した回答者）の割合は50.6%（205件）と多い。

関心のある取組（全体）【複数回答】



「その他」の回答例

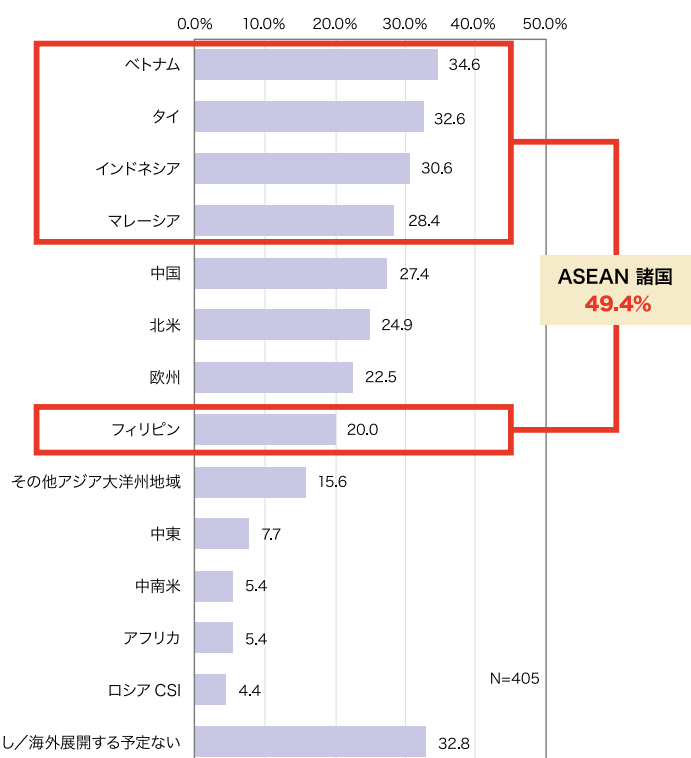
海外でのサービス展開、運営支援/海外のサービスプログラムの導入/海外での人材育成教育/大型イベント、ツアーの開催 等

3 海外展開するなら、ASEANに

もし海外展開する場合、関心のある国・地域は？

「ベトナム」(34.6%)、「タイ」(32.6%)、「インドネシア」(30.6%)、「マレーシア」(28.4%)等 ASEAN 諸国への関心が高い様子が窺える。ASEAN 諸国のいずれか1つ以上選択した回答者は200件(49.4%)と半数近い。次いで「中国」27.4%、「北米」24.9%、「欧州」22.5%等、中国や欧米諸国への関心も高い。

関心のある国・地域（全体）【複数回答】

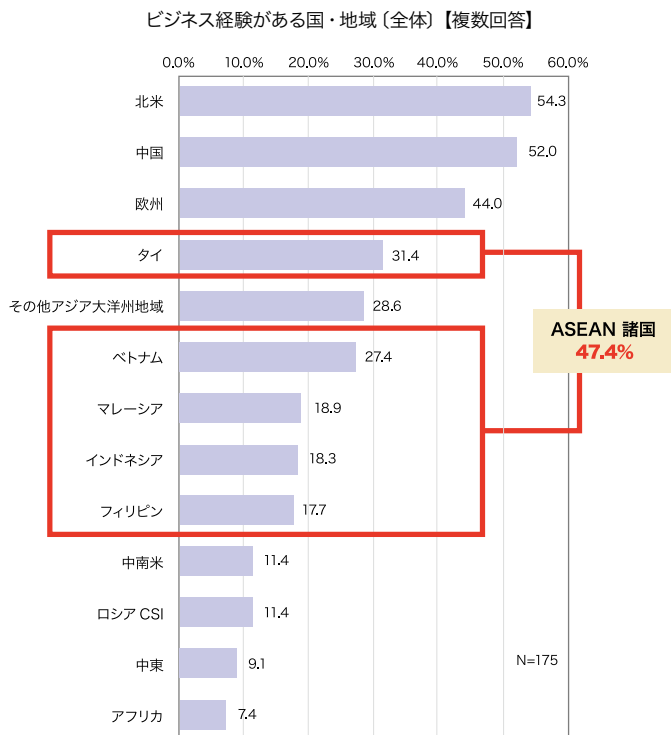


【海外ビジネス経験の「ある」企業】

1 既存のビジネスは北米が最多、中国、ASEANとアジア諸国も続く

ビジネス経験がある国・地域は？

海外とのビジネス経験が「有る」と回答した方に、その対象の国・地域について尋ねたところ、「北米」が54.3%と最も多く、次いで「中国」が52.0%、「欧州」が44.0%と続く。ASEAN 諸国の中では「タイ」が31.4%で最も多い。ASEAN 諸国のいずれかの国を1つ以上選択した回答者は47.4%となり、「欧州」の44.0%を抜く。



2 北米、欧州からは輸入、ASEAN 諸国・アジアへ輸出

どのようなビジネスを行っているか？

北米、中国および欧州においては「海外から日本への輸入」が5割超となっており、タイ等のASEAN 諸国やその他アジア大洋州地域、中南米、ロシア等では「日本から海外への輸出」が多くなっている。特にスポーツ産業の市場規模の大きな北米、欧州や、製造拠点と推測される中国からは輸入ビジネスが多く、ASEAN 諸国に対しては輸出ビジネスが多く行われている様子が窺える。

各国・地域とのスポーツ分野でのビジネス状況（全体）【各項目複数回答】

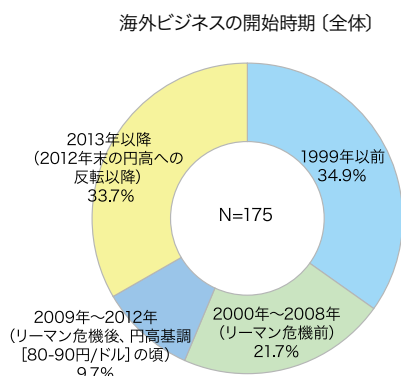
	日本から海外への輸出	海外から日本への輸出	日本から海外への投資・進出	訪日外国人観光客向け製品・サービス提供
北米 (n=95)	42.1	53.7	21.1	14.7
中国 (n=91)	49.5	53.8	24.2	22.0
欧州 (n=77)	44.2	51.9	16.9	22.1
タイ (n=55)	63.6	29.1	25.5	21.8
その他アジア大洋州地域 (n=50)	58.0	30.0	20.0	18.0
ベトナム (n=48)	62.5	39.6	25.0	20.8
マレーシア (n=33)	66.7	21.2	15.2	27.3
インドネシア (n=32)	68.8	40.6	15.6	28.1
フィリピン (n=31)	74.2	12.9	16.1	22.6
中南米 (n=20)	75.0	20.0	15.0	25.0
ロシア (n=20)	70.0	20.0	10.0	30.0
中東 (n=16)	87.5	25.0	6.3	25.0
アフリカ (n=13)	84.6	15.4	15.4	38.5

※網掛けは回答率が50.0%以上の項目

3 最多は20年以上前から

ビジネス開始時期は？

海外ビジネスの開始時期について尋ねたところ、「1999年以前」が34.9%と最も多く、次いで「2013年以降（2012年末の円高への反転以降）」が33.7%、「2000年～2008年（リーマン危機前）」が21.7%と続いている。

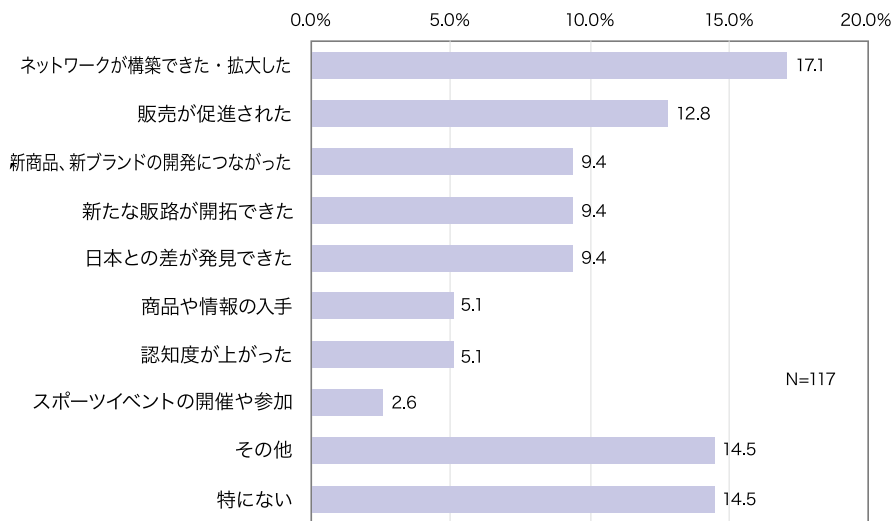


4 これまでのネットワークが 拡大・強化、販路拡大へ

海外とのビジネスで得た思わぬプラスの効果は？

「ネットワークが構築できた/拡大した」との回答が20件(17.1%)と最も多く、次いで「販売が促進された」との回答が15件(12.8%)、「新商品、新ブランドの開発につながった」、「新たな販路が開拓できた」また「日本との差が発見できた」との意見がそれぞれ11件(9.4%)となっている。

海外ビジネスにおける思わぬプラスの効果(全体)【自由記述】

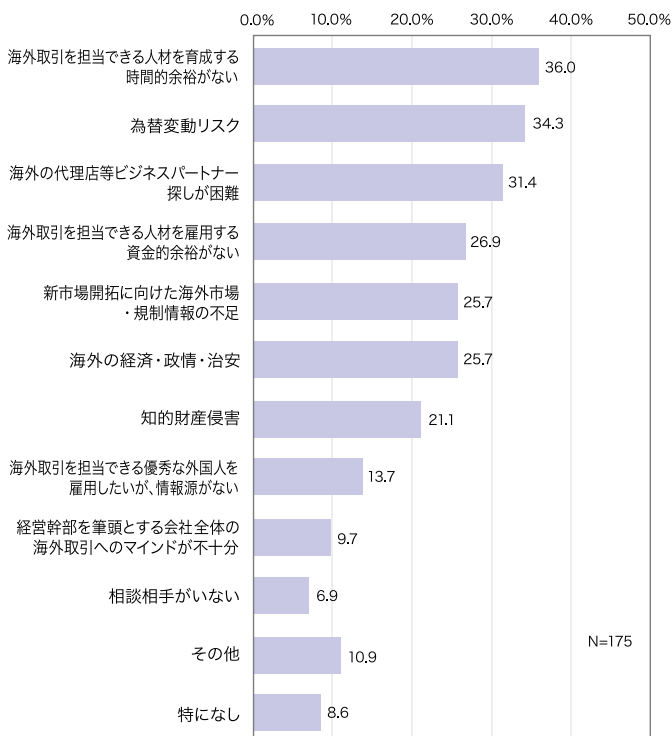


5 人材育成の余裕がない、 ビジネスパートナー探しに難しい

ビジネス上の課題は？

「海外取引を担当できる人材を育成する時間的余裕がない」が36.0%と最も多く、次いで「為替変動リスク」が34.3%、「海外の代理店等ビジネスパートナー探しに困難」が31.4%と続く。

海外ビジネスにおける課題(全体)【複数回答】

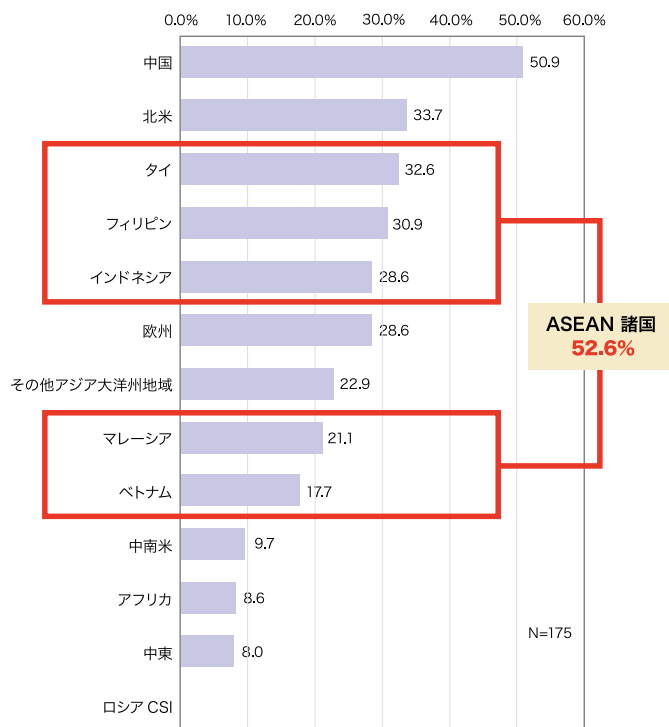


6 ASEAN 諸国とのビジネスに高い関心

今後、ビジネスを維持もしくは拡大したい国・地域は？

「中国」が50.9%と最も多く、次いで「北米」が33.7%、「タイ」が32.6%と続く。一方、ASEAN 諸国のうち1つ以上選択した企業は52.6% (92件)と5割を越え、中国を上回る。ASEAN 諸国への展開に高い関心が見られる。

海外展開の維持・拡大の関心が強い国・地域(全体)【複数回答】







世界に向かう スポーツ産業

広がる商機、挑戦する日本企業

発行 2019年3月
発行者 日本貿易振興機構（ジェトロ）
〒107-6006 東京都港区赤坂1丁目
12-32 アーク森ビル（総合案内6階）
TEL : 03-3582-5511
www.jetro.go.jp

Copyright (C) 2019 JETRO. All rights reserved.

本報告書は、スポーツ庁委託事業として、JETROが実施した平成30年度《スポーツ国際展開基盤形成事業》（スポーツ国際政策推進基盤の形成プログラム開発）の成果を取りまとめたものです。

従って、本報告書の複製、転載、引用等にはスポーツ庁の承認手続きが必要です。

上記の許諾については、JETROまでご照会ください。

JETROは、本報告書の記載内容に関して生じた直接的、間接的、あるいは懲罰的損害および利益の喪失については、一切の責任を負いません。これはたとえJETROがかかる損害の可能性を知らされていても同様とします。

JETRO