DBJ Research

No.450（2026年11月9日）

日本社会に適したスポーツ産業の成長加速に向けて
～スポーツIPの価値向上と成長投資の循環、金融機関に期待される役割～

投資調査部　朝日 春佳、産業・地域調査部　足立 大樹、企業金融第6部　牛島 大貴

要旨

- 日本のスポーツ産業は、新たな成長局面の入口に立っている。株式会社日本政策投資銀行（以下「DBJ」）の日本版スポーツサテライトアカウント（以下「日本版SSA」）によれば、2022年のわが国のスポーツGDPは10兆2,580億円と初めて10兆円を超え、対GDP比は1.83%と過去最高となった。Jリーグ、NPB、Bリーグの観客動員はいずれも2025年に過去最多を更新し、リーグ共通のファンID基盤の整備も進んでいる。魅力ある競技、選手、クラブと、それを支える熱心なファンという成長の土台は、すでに存在している。
- 一方で、政府が掲げるスポーツ市場規模15兆円目標の達成時期が2025年から2030年へ後ろ倒しされたように、産業としての成長速度はなお政策目標に追いついていない。その要因はスポーツ産業の魅力を持続的な収益に転換し、競技力向上・施設整備・人材育成・地域活性化へ再投資する「資金循環」の弱さにある。また、スポンサー収入への相対的な依存、球団・クラブごとに分散した放映権やファンデータ、金融機関がファイナンスの観点から事業性を評価できるだけの権利整理・情報開示の不足、企業価値向上を意識した資本戦略の不足など、リーグやクラブの経営基盤にも課題がある。成長の土台は形成されつつあるものの、その価値を持続的な成長へ結び付ける仕組みは、なお発展途上にある。
- 本稿は、スポーツをエンタメ産業と同様に「IP（知的財産）」として捉え直すことを提案する。リーグ、クラブ、選手、地域が有する価値を、映像、データ、ライセンス、ライブ体験、海外市場へ多面的に展開することで、収益機会を広げることができる。海外では、北米主要リーグが2019年以降に機関投資家のチーム保有を段階的に認め、プライベートエクイティ（PE）ファンドが資金とともに商業化・データ活用・権利マネジメントの経営機能を持ち込むことで、スポーツを成長投資の対象へと変えてきた。
- 日本にとって重要なのは、海外モデルの模倣ではなく、企業スポーツを起源とする制度や商慣行、地域との関係性を踏まえながら日本社会に適したスポーツ産業の成長戦略を描くことである。そのためには、海外で培われた先行事例から得られる知見を取り入れつつ、国内における収益化と再投資の循環へ結び付けていく視点が求められる。そのために金融機関には、①スポーツIPを収益化する事業設計、②成長投資を呼び込むガバナンスと情報開示、③スポーツ経営人材・知見の確保と流動化、④地域・公共性との両立、という四つの役割が期待される。特に金融機関は、リーグ、クラブ、自治体、事業会社、投資家などの多様な主体の連携も促しながらその実装を支援する、「リエゾン（橋渡し役）」として、スポーツ産業の持続的な成長と再投資の循環形成に貢献することが期待される。

1.はじめに：スポーツ産業はIP発想で新たな成長局面へ

スポーツ産業は、チケット販売やスポンサー収入を中心とする興行産業から、競技、選手、リーグ、クラブ、施設を中核に、メディア、データ、ライブ体験、地域経済を結び付ける複合産業へと姿を変えつつある。スタジアムやアリーナは試合開催の場にとどまらず、飲食、物販、コンサート、カンファレンス、観光、周辺開発を束ねる都市型の拠点として期待されている。これはDBJの提唱してきた「スマート・ベニュー」(注1)の考え方にも共通しており、こうした多面的な収益機会を最も効果的に捉える視角が、エンタメ産業で培われてきた「IP（知的財産）」の発想である。

（注1）日本政策投資銀行「スポーツを核とした街づくりを担う『スマート・ベニュー®』」（2013年8月）

IP発想とは、リーグ、クラブ、選手、地域の物語といった固有の魅力を一つの資産として捉え、映像、ドキュメンタリー、ゲーム、ライセンス、グッズ、イベント、教育・地域プログラムなど、多様な接点を通じて長期的に価値を引き出す考え方である。日本のアニメやゲームがこの発想で国内市場の制約を越えてきたように、スポーツも「試合を見せる」だけの産業から「物語を多面的に届ける」産業へと転換することで、その経済価値を最大化することができる。

もちろん、スポーツとエンタメでは産業構造が異なる。スポーツには勝敗の不確実性、地域との結び付き、競技団体・選手・施設・自治体にまたがる複雑な権利関係といった固有の性質がある。しかし近年、両者はIPを核にファンとの接点を広げ、複数の収益源を組み合わせる産業として急速に接近している。本稿は次の四つを柱とする。第一に、処方箋に先立ち、DBJの日本版SSAを土台に日本のスポーツ産業の現在地を確認する（第2章）。第二に、スポーツIPの価値を高める視点を示す（第3章）。第三に、海外におけるスポーツ分野への投資を、投資対象・投資手法・投資家が提供する機能に着目して整理する（第4章）。第四に、それらの機能を日本の制度・商慣行・地域性に即して実装するうえで、金融機関に期待される「リエゾン（橋渡し役）」を論じる（第5章）。

2.日本のスポーツ産業の現在地：成長の萌芽と構造的課題

（1）経済規模は10兆円を超え、観客動員は過去最多

DBJ産業・地域調査部が推計する日本版SSAによれば、2022年のわが国のスポーツGDPは10兆2,580億円と初めて10兆円を超え、名目GDPに占める割合は1.83%と推計開始以来の最高水準となった。2021年から2022年にかけての成長率は7%を超え、名目GDP全体の伸びを大きく上回る。コロナ禍で落ち込んだ興行分野も2019年の水準を上回って回復しており、スポーツ産業は経済全体より速いペースで成長している（注2）。

「みる」スポーツの現場では、成長の萌芽がより鮮明である。Jリーグの2025シーズンの年間入場者数は約1,350万人と初めて1,300万人を超え、NPBは2025年に約2,674万人と史上最多、Bリーグも2025～26シーズンに約548万人と過去最多を更新した（注3）。ファンデータの面でも、Jリーグは全60クラブ共通の「Jリーグ ID」を基盤とするマーケティングデータベースを整備し、登録IDは2025年初に約445万に達している。Bリーグは2026～27シーズンから売上・入場者数・アリーナ基準により参入を判定する新制度「B.革新」へ移行し、Jリーグも同年から秋春制へ移行する。リーグ経営そのものを成長産業化に向けて設計し直す動きが始まっている。

（2）政策目標と現実のギャップ

政府は第3期スポーツ基本計画において、スポーツ市場規模を2025年までに15兆円へ拡大する目標を掲げてきた。しかし、スポーツ庁と経済産業省が2025年4月に取りまとめたスポーツ未来開拓会議の報告は、2025年の達成を事実上困難と認め、目標時期を「遅くとも2030年まで」に改めた。2026年7月に示された第4期スポーツ基本計画（2027～2031年度）の中間報告も、2030年15兆円を改めて掲げている（注4）。経済産業省も2026年8月に公表した「エンタメ・クリエイティブ産業戦略2026」で「みる」スポーツをクリエイティブ分野の対象として位置づけ、高付加価値化による「一桁上のプライスメイカー」への転換や海外需要の獲得を掲げている（注5）。産業としての成長は始まっているが、政策目標が求める速度には達していない。このギャップを埋める鍵が、本稿で論じる「収益化と再投資の循環」である。

（注2）日本政策投資銀行「わが国スポーツ産業の経済規模推計 日本版スポーツサテライトアカウント2011～2022年推計」（2026年3月）。なお、スポーツ庁が政策目標に用いる「スポーツ市場規模」とは定義・範囲が異なる
（注3）Jリーグ、NPB、Bリーグの各公表資料（2025年10月～2026年7月）
（注4）スポーツ未来開拓会議「第2期スポーツ未来開拓会議 とりまとめ」（2025年4月）、「第4期スポーツ基本計画（中間報告）」（2026年7月）
（注5）経済産業省「エンタメ・クリエイティブ産業戦略2026」（2026年8月20日）

（3）循環を阻む四つの構造的課題

成長の萌芽がありながら、その価値を持続的なキャッシュフローに転換し、競技力向上や施設整備、人材育成、地域活性化へ再投資する循環は十分に確立されていない。加えて、単年度の収益確保にとどまらず、スポーツIP、データ、施設、人材などを将来の価値創出につながる資産として蓄積していく発想も十分には定着しているとは言い難い。その背景には四つの構造的課題がある（図表2）。

第一に、収益構造のスポンサー依存である。多くのクラブでは収入の過半を企業スポンサーが占め、放映権、ライセンス、デジタルコンテンツなどIPに由来する収益の比重が小さい。景気や親会社の業績に左右されやすく、成長投資の原資を安定的に確保しにくい。

第二に、権利とデータの分散である。Jリーグは創設以来、放映権をリーグが一括管理し、現在はDAZNとの2033年までの長期契約を結んでいるが、NPBでは放映権が各球団に帰属し、パ・リーグ6球団が2007年に共同で設立したパシフィックリーグマーケティングのような共同化の仕組みはセ・リーグにはない。ファンデータについても、チケット、物販、配信、決済が事業者ごとに分かれ、リーグ横断で統合されているケースは限られる。

第三に、投資家が事業性を評価できる情報開示とガバナンスの不足である。Jリーグは2020年に外資規制を撤廃し、2022年にはクラブの株式上場を解禁した。City Football Groupによる横浜F・マリノスへの出資（2014年）やレッドブルによる大宮アルディージャの買収（2024年）といった個別事例もある。しかし、権利の帰属、収益配分、意思決定プロセスをリーグ横断で可視化し、金融機関の投融資判断に耐える水準の開示を行う基盤は整っていない。

第四に、経営人材の不足である。競技への理解と、権利管理、データ活用、商業化、資本政策といった経営の専門性を併せ持つ人材が少なく、海外の実務知見を国内に取り込む仕組みも十分ではない。

これらの課題は互いに連関している。収益がスポンサーに偏るのは権利とデータが分散しているからであり、権利が分散しているのは整理を担う経営人材が不足していることに加え、外部から事業性を評価される機会が限られ、こうした権利整理や情報開示を進める誘因が弱いからである。したがって処方箋も、個別対策の積み上げではなく、循環全体を設計する視点で描く必要がある。本稿では、その視点として「スポーツIP」の考え方を用いる。権利、データ、人材、地域との関係性といった資産を横断的に捉え、その価値向上と再投資の循環を実現するための枠組みとしてスポーツIPを位置付ける。

図表2　日本のスポーツ産業の現在地：成長の萌芽と構造的課題

領域	成長の萌芽（事実）	構造的課題
経済規模	スポーツGDPは2022年に10.3兆円、対GDP比1.83%で過去最高（DBJ推計）	政府目標15兆円の達成時期は2025年から2030年へ後ろ倒し
観客動員	Jリーグ・NPB・Bリーグとも2025年に過去最多を更新	入場料・スポンサー中心の収益構造で、IP由来収益の比重が小さい
権利・データ	Jリーグは放映権をリーグ一括管理、JリーグIDは約445万	NPBは球団ごとの放映権、ファンデータは事業者ごとに分散
資本構成・ガバナンス	外資規制撤廃（2020年）、株式上場解禁（2022年）、海外資本の出資事例	リーグ横断の権利整理・情報開示・少数持分の流通基盤が未整備
人材	リーグ制度改革（B.革新、秋春制）を担う経営層の台頭	競技理解と経営専門性を併せ持つ人材の不足、海外知見の取り込み余地不足

（備考）日本政策投資銀行「日本版スポーツサテライトアカウント2011～2022年推計」、スポーツ庁、各リーグ公表資料により作成

3.スポーツIPの価値を高める三つの視点

スポーツIPの価値は、財務諸表に表れる「財務価値」だけで測られるものではない。DBJが2020年に公表した「スポーツの価値算定モデル調査」は、クラブやスタジアムの価値を、①事業収益に基づく財務価値、②メディア露出など現時点で収益化されていない潜在的財務価値、③地域経済、コミュニティ、シビックプライドといった社会的価値の3層で捉える枠組みを示した（注6）。IP発想とは、この潜在的財務価値を顕在化させ、社会的価値を損なうことなく財務価値へ転換する営みにほかならない。

（1）スポーツIPの多面的展開

エンタメ産業は、一つのIPを映像、出版、ゲーム、音楽、商品、イベント、テーマパークなどに横展開し、複数の接点を通じて長期的に価値を伸ばしてきた。スポーツも同様に、選手の成長過程や競技の魅力、クラブと地域の物語をIPとして捉えることで、価値創出の余地は大きく広がる。象徴的な事例が、F1とNetflixによるドキュメンタリーシリーズ「Formula 1: Drive to Survive」である。競技外のストーリーを可視化したこの作品を契機に、F1の米国テレビ視聴者数はシリーズ開始前の約2倍となり、女性・若年層という新たなファン層を獲得した（注7）。MLBやNBAも、トレーディングカード、ゲーム、映像配信といった多様な接点を通じてファンとの関係を広げている。

日本でも、公式ドキュメンタリーの配信、選手IPを活用したカードやゲーム、SNS発信など試合日以外の接点づくりは始まっている。重要なのは、これらを個別の販促施策ではなく、IPの価値を長期に高める投資として一体的に設計することである。

（2）ファン基盤とデータの高度化

エンタメ産業では、サブスクリプションや会員制サービスの普及を背景に、顧客データを活用した継続的な関係構築が競争力の源泉となっている。スポーツにおいても、ファンを一時的な観客ではなく、競技やクラブを継続的に支える重要な存在として捉え、長期的な関係を構築することが不可欠である。会員、配信視聴、チケット、物販、決済、SNS、来場履歴といったファンデータを統合・蓄積できれば、ファンの関心や利用行動に応じた情報・サービスの提供など各々の観戦体験を高める施策が可能となる。こうした体験価値の向上は競技やクラブとの継続的な関係を深めるとともに、接触機会の拡大や顧客単価の上昇を通じて収益力の持続的な向上にもつながる。

例えば、Jリーグが整備した共通ID基盤は、その土台となり得る。課題は、この基盤をクラブの集客施策にとどめず、配信、物販、スポンサー価値の可視化、さらには投資家に対する事業性の説明へと用途を広げることである。データは、ファンとの関係を深める道具であると同時に、スポーツIPを「評価可能な事業」にするための共通言語でもある。

（3）IPの海外展開と投資対象化

産業の成長を支えてきたもう一つの要素が海外展開である。日本のアニメやゲームは、グローバル市場へ展開することで市場規模を飛躍的に拡大してきた。スポーツでも、イングランド・プレミアリーグは海外放映権収入が国内放映権収入を上回り、海外放映権収入をクラブに均等配分することでリーグ全体の競争力を高めている。日本のスポーツIPについても、海外配信、国際スポンサー、越境EC、海外ファンコミュニティの形成などを通じて収益機会を拡大する余地は大きく、経済産業省がエンタメ・クリエイティブ産業戦略で「みる」スポーツの外需獲得を掲げたことは、その後押しとなる。

（注6）日本政策投資銀行「スポーツの価値算定モデル調査」（2020年3月）
（注7）ESPN公表の平均視聴者数（2018年約54万人→2022年約121万人）など

収益源の多様化、データ活用、権利管理の高度化が進めば、スポーツは投資対象としての透明性と予見可能性を高めることができる。次章で見るように、海外ではスポーツが「IP・メディア・体験」を統合した投資テーマとして位置づけられ、PEファンドなどを通じて機関投資家の資金が流入している。スポーツIPの価値向上は、ファン体験の充実であると同時に、スポーツを投資家が評価しうる事業へ高め、成長投資を呼び込むための条件整備でもある。

4.海外で進むスポーツ成長投資と投資家の機能

（1）投資対象としてのスポーツの広がり

世界のスポーツ市場は、メディア、データ、ライブ体験、施設運営との結び付きを深めながら拡大を続けている（注8）。こうした変化を背景に、スポーツは単なる興行事業ではなく、投資対象としても注目を集めるようになった。特に近年の転換点となったのが、北米主要リーグによる機関投資家への門戸開放である。MLBが2019年に投資ファンドによる複数球団への少数持分出資を認めたのを皮切りに、NBA（2021年）、NHL（2021年）が相次いで制度化し、最も保守的であったNFLも2024年8月に球団持分の10％を上限に投資ファンドの出資を承認した。NBAは2025年末に1ファンドが出資できる球団数の上限を拡大するなど、制度は緩和の方向にある（注9）。

この結果、PEファンドがスポーツ分野への投資を拡大している。CFA Instituteの整理によれば、2019年から2024年にかけてPEファンドがスポーツ関連資産に投じた資金は550億米ドルを超え、北米のプロチームの相当数がすでにPEファンドの出資を受けている（注10）。さらに重要なのは、スポーツは従来、富裕層やオーナー企業による保有が中心であったが、年金基金、保険会社、ソブリンウェルスファンドなどの機関投資家も投資する資産へ発展しつつある。これらの投資家はPEファンドなどの運用会社を通じて、スポーツ資産に投資している。

ミシガン大学ロス・スクール・オブ・ビジネスとArctos Partnersが開発した北米4大リーグのフランチャイズ価値指数（Ross-Arctos Sports Franchise Index）は、1960年代以降の長期で株式を上回るリターンと低い価格変動を示し、株式市場との同時相関がほぼゼロである一方、景気の影響は2年程度遅れて現れると分析している（注11）。分析対象は北米4大リーグに限られるが、希少性の高いフランチャイズと長期の放映権契約を持つスポーツ資産が機関投資家にとって魅力的な投資対象となり得ることを示している。

（2）海外投資家が提供する機能の3類型

スポーツ分野に関与する投資家は、リターンの源泉と経営関与の度合いから、三つに大別できる（図表4-1）。第一は、個別のチーム、リーグ、スポーツ・メディア事業に投資し、経営人材や専門機能を投入する「経営支援型」である。Silver LakeによるNew Zealand Rugby Commercialへの出資やRedBird Capital PartnersによるFenway Sports Groupへの出資やAC Milanの買収がこれにあたる。第二は、複数リーグ、複数フランチャイズの少数持分を組み合わせ、長期的な価値上昇を取り込む「分散保有型」である。Arctos Partnersなど、北米リーグが承認したファンドの多くがこの型である。第三は、スポーツテック、データ、ファンエンゲージメントなどの新興企業を支援する「ベンチャーキャピタル型」である。

各類型は、事業への関与の深さ、投資期間、流動性、リスクの集中度が異なる。日本側は特定の投資家を起点とするのではなく、解決すべき課題と必要な機能を起点に、連携相手と手法を選ぶ必要がある。

（注8）The Business Research Company “Sports Global Market Opportunities and Strategies to 2033”(2024年）では、世界スポーツ市場は2023年から2033年にかけて年率5～6％程度で成長すると見込まれている
（注9）各リーグの公表資料および報道による。NHLの承認時期は出典により2020年12月とするものもある
（注10）CFA Institute “Private Equity and Sports: A Natural Partnership”（2026年5月）
（注11）Michigan Ross／Arctos Partners “Ross-Arctos Sports Franchise Index: Sports Asset Class Returns Over the Long-Term”（2024年）。同指数は北米4大リーグ（NFL、NBA、MLB、NHL）のフランチャイズ価値のみを対象とし、共同開発者のArctos Partnersはスポーツ投資を行う運用会社である点に留意が必要

図表4-1 海外投資家の3類型

類型	投資手法	主なリターン源泉
経営支援型	個別資産へ比較的集中して投資し、戦略、経営人材、商業化、データ活用、資金調達などに深く関与	事業変革による収益成長、利益率改善、複数資産のシナジー、権利集約・ライセンス化
分散保有型	複数リーグ、複数フランチャイズの少数持分を分散保有。支配権取得を志向せず、オーナーへの資本・流動性を提供	リーグ共通収益、フランチャイズの希少性、資産クラス全体の長期的な価値上昇
ベンチャーキャピタル型	データ、配信、ファン体験、競技支援などのスタートアップへ少額・複数投資し、成長段階に応じて支援	技術・事業モデルの急成長、新市場の創出、戦略的買収や上場による大幅な価値上昇

（備考）各社公表資料により作成

図表4-2 海外投資家によるスポーツ産業への投資事例

投資主体（投資家層）	投資対象例	時期	類型	投資手法など
Silver Lake（公的・企業年金基金、ソブリンウェルスファンド（SWF）など）	New Zealand Rugby Commercial（NZ）	2022年	経営支援型	スポーツIPの商業化を担う商業事業会社へ出資。デジタル化や商業権活用を通じて収益基盤を強化し、スポーツIPの価値向上とグローバル展開を支援
RedBird Capital Partners（個人・ファミリーオフィス、SWFなど）	AC Milan, Fenway Sports Group（Liverpool FC、Boston Red Soxなど）など	2021年 2022年	経営支援型	経営支援を通じて商業化・収益拡大を推進。スポーツ・メディアなど複数資産のシナジー創出やファン基盤拡大による企業価値向上を図る
Arctos Partners（公的・企業年金基金、ソブリンウェルスファンド（SWF）など）	北米四大リーグ所属チーム（NFL、NBA、MLB、NHL）など	2020年	分散保有型	複数リーグ・複数クラブの少数持分を保有。スポーツ資産クラス全体の価値上昇を取り込む
SCRUM Ventures SCRUM Sports & Entertainment Fund I（大手事業会社（エンタメ・ゲームなど）、メディア放送局など）	スポーツテック企業群	2024年	ベンチャーキャピタル型	ファンエンゲージメント、データ、AI、チケッティングなどのスタートアップへ投資

（備考）各社・各投資先の公表資料により日本政策投資銀行作成（最終閲覧日2026年8月22日）。投資家層は、各ファンドなどの背後にある主な資金の出し手を示す

（3）海外投資家との連携から日本が得るもの

日本のスポーツ産業が海外投資家と関わる意義は、海外資本の受け入れ自体にあるのではなく、各投資家が有する資金、経営ノウハウ、データ、技術、人材、グローバルネットワークを、日本のスポーツIPの価値向上と再投資に結び付けることにある。3類型それぞれから得られるものは異なる。

経営支援型との連携では、国内クラブ・リーグ・事業者への共同投資や共同事業を通じて、商業化や海外展開の実装力を直接取り込むことができる。Silver LakeとNew Zealand Rugbyの事例は、商業機能を別会社に切り出し、国内機関投資家の共同投資枠を設けることで、海外資本と国内資本が並走する設計の一例である。

分散保有型との連携は、支配権の移動を伴わないため国内の関係者にとって受け入れやすく、得られるのは主に「物差し」と「制度設計の知見」である。具体的には、フランチャイズの資産評価手法、少数持分に関するリーグ規則（持分上限、承認手続き、保有期間）、既存オーナーに対する流動性供給の仕組みである。日本では、クラブの少数持分が売買される市場そのものが未整備であり、分散保有型ファンドへの出資や共同投資を入口として、こうした市場の設計を学ぶことの意味は大きい。

ベンチャーキャピタル型との連携では、国内スタートアップへの共同投資や、国内リーグ・クラブを活用した概念実証（PoC）を通じて、新たなサービスや事業者を育成できる。いずれの場合も、海外投資家の投資収益と、日本側の事業成長、人材育成、技術移転、地域への還元が両立するよう、連携の目的、権利、成果指標を案件の当初から設計すること、すなわち「日本に何を残すか」を最初に定義することが前提となる。

5.スポーツ産業の成長加速に向けた金融機関の役割

海外投資家の機能を日本のスポーツ産業の課題解決に生かすうえで必要なのは、スポーツIPの価値を継続的な収益に転換し、その収益を再投資する仕組みを国内に形成することである。そのためには、金融機関が単なる資金提供者にとどまらず、産業の成長を中長期で支えるパートナーとなる必要がある。わが国ではこれまでも、金融機関が資金供給のみならず、多様な主体を結び付けながら、経営改善支援、事業承継、官民連携の促進などを通じて産業の発展や構造転換を支えてきた。スポーツ産業においても、資金、人材、知見、ネットワークを結び付ける産業育成機能を発揮する余地は大きい。また、スポーツ産業が抱える課題は多岐にわたり、金融機関がそれぞれの強みを持ち寄りながら連携して支援することも重要となる。

本稿ではこの役割を「リエゾン（橋渡し役）」と呼ぶ。海外で実証された投資家の機能を、日本の制度、商慣行、地域性に即して読み替え、リーグ、クラブ、自治体、事業会社、スタートアップの課題と結び付けて実装する主体という意味である。長期的視点と中立性を備えた金融機関は、この役割に適している。以下、四つの役割に分けて述べる（図表5）。

（1）スポーツIPを収益化する事業設計

第一の役割は、リーグ、クラブ、施設、権利、データ、地域事業の各領域で、持続的な収益を生み出す事業基盤を設計することである。経営支援型の海外投資家が持ち込む機能の核心は、競技、リーグ、クラブ、選手、施設、ファン基盤を個別の興行資産としてではなく、メディア権、配信、スポンサー、ライセンス、物販、デジタルコンテンツ、イベント、データ活用、海外展開へ展開可能なIPとして捉え直し、収益機会を多層化する事業設計力にある。

とりわけ放映権、配信権、スポンサー権、データ利用権については、リーグ全体や競技横断で集約し、メディア事業者、配信事業者、スポンサーにとって魅力ある形にパッケージ化して販売することが重要である。権利の集約は制度設計で実現可能であることを、海外の前例が示している。スペインのラ・リーガは2015年、クラブごとの個別販売からリーグ一括販売へ法令により移行し、上位クラブと下位クラブの放映権収入格差を縮小しながらリーグ全体の収入を引き上げた。日本でも、Jリーグは創設時からリーグ一括管理を採用している一方、NPBでは球団ごとに権利が分散しており、パ・リーグの共同配信のような部分的な取り組みを、競技横断の権利設計へと発展させる余地が残されている。

金融機関には、成長資金の供給に加え、こうした権利設計、収益モデルの高度化、事業計画の策定を支援する役割が期待される。スタジアム・アリーナの整備においては、試合日以外の収益を含む事業計画の策定と、官民の資金を組み合わせたファイナンス設計が、まさにこの役割にあたる。

（2）成長投資を呼び込むためのガバナンスと情報開示

第二の役割は、スポーツ事業をファイナンスの観点から評価可能な事業へと高めるため、ガバナンスと情報開示の整備を後押しすることである。リーグ、クラブ、スポンサー、自治体、地域コミュニティなど多様な関係者が関与するスポーツ産業では、各主体の役割と権限、収益の配分ルール、意思決定プロセスを明確化し、透明性の高い運営を実現することが、持続的な成長の前提となる。

例えば海外投資家は、投資先に事業計画やKPI、情報開示、ガバナンス体制の整備を求めることで、スポーツ事業を投資家が評価しやすい事業へ高めてきた。北米リーグが持分上限、承認手続き、保有期間といったルールを精緻に設計したうえで投資ファンドを受け入れたことは、ガバナンス整備と資本受け入れが一体であることを示す。日本では、放映権、配信権、肖像権などについて、誰がどの権利を保有し、どの収益がどの主体に帰属するのかを可視化することが、成長資金を呼び込む前提となる。

金融機関は、投融資のプロセスを通じて事業計画やKPI、情報開示、ガバナンス体制の整備を支援するとともに、権利者間の利害調整や収益配分ルールの設計を後押しすることで、スポーツ事業を投融資の対象として評価しやすい環境を整えることができる。とりわけ権利の集約や共同販売を進める場合には、関係者間の信頼形成、公正な配分ルール、透明な意思決定が不可欠であり、特定のクラブや事業者の利害から距離を置く中立的な金融機関がその設計を支援する意義は大きい。

（3）スポーツ経営人材・知見の確保と流動化

第三の役割は、競技への理解と経営の専門性を併せ持つ人材や知見を確保し、その流動化を促進することである。実際に海外投資家は、資金提供に加え、商業化、データ活用、権利管理、資本政策の専門人材と外部ネットワークを投資先に接続することで、スポーツIPの価値向上を支えている。日本に移植すべきものは資金そのものではなく、こうした実務機能を担う人材と知見である。日本のスポーツ産業では、権利管理、データ活用、商業化、資本政策といった経営の専門性を備えた人材が依然として限られている。スポーツIPの価値向上を進めるためには、権利、データ、ファン基盤、地域との関係性といった無形資産を理解し、それらを事業として評価し成長につなげる知見の蓄積が重要となる。金融機関には、人材育成そのものを担うというよりも、投融資先支援やネットワーク形成を通じて、スポーツ団体、事業会社、メディア、スポンサー、自治体、投資家などを結び付け、人材や知見が循環する仕組みを形成する役割が期待される。

（4）地域・公共性との両立 ： 地域への価値還元と再投資循環

第四の役割は、スポーツIP価値向上によって生まれた価値が地域や社会へ還元される仕組みを構築することである。スポーツは地域のアイデンティティや健康、教育、防災といった公共的価値と不可分であり、競技の発展と地域への価値還元が同時に求められる。そのため、スポーツIPの価値向上を目指すうえでも、収益性のみならず公共性や地域性を考慮する視点が欠かせない。

この際に重要になるのが、スポーツが生み出す社会的価値の可視化である。DBJとスポーツ庁が川崎フロンターレと等々力陸上競技場を対象に行った調査は、クラブとスタジアムが生み出す地域経済の活性化、コミュニティの強化、シビックプライドの醸成といった社会的価値を可視化する手法を示した（注12）。こうした社会的価値の可視化は、自治体がスタジアム・アリーナ整備に関与する根拠となり、官民連携による資金調達を後押しする。同時に、海外投資家との連携においても、「日本に何を残すか」を成果指標として示すうえで有効である。

（注12）スポーツ庁・日本政策投資銀行「スタジアム・アリーナおよびスポーツチームがもたらす社会的価値の可視化・定量化調査」（2021年6月）、日本政策投資銀行「パナソニックスタジアム吹田の社会的価値」（2024年8月）

さらに、スポーツツーリズムや観光地域づくりの担い手との連携は、クラブの収益機会と地域への波及効果を同時に高める領域である。金融機関は地域企業や自治体とのネットワークを活用しながら、こうした連携を促進する役割を果たすことができる。収益性と公共性を対立して捉えるのではなく、両者を一体で設計することが、日本社会に適したスポーツ成長投資の条件である。

図表5　金融機関に期待される四つの役割と具体的行動

役割	海外投資家が持ち込む機能	日本の金融機関の具体的行動
①事業設計	IPとしての収益多層化、権利の集約・パッケージ化	権利集約スキームの設計支援、スタジアム・アリーナの事業計画とファイナンス設計、成長資金の供給
②ガバナンス・情報開示	事業計画・KPI・開示水準の要求、持分ルールの設計	投融資プロセスを通じた開示・ガバナンス整備、権利者間の利害調整と配分ルール設計への中立的関与
③経営人材	専門人材・外部ネットワークの接続	共同事業やネットワーク形成を通じた人材・知見の流動化促進、スポーツ産業を評価・成長支援できる専門知見の蓄積
④地域・公共性	（海外では限定的）	社会的価値の可視化、地域価値と事業性を両立する再投資循環の設計、官民連携ファイナンスの構築

（備考）日本政策投資銀行作成

おわりに

スポーツ産業は、ファンに支持される競技、リーグ、クラブ、選手を核として、メディア、データ、ライブ体験、地域を結び付ける成長産業である。日本には前述の通り豊かなスポーツIPが存在する。その価値を継続的な収益と再投資へ転換するには、スポーツをIPとして捉え、エンタメ産業が培ってきた多媒体展開、権利・流通設計、ファンコミュニティ形成の知見をスポーツ固有の競技性、地域性、権利関係を踏まえて選択的に取り込むことが重要である。

海外で進む成長投資は、日本にとって単なる模倣対象ではなく、スポーツの価値創造を具体化するための材料である。金融機関は海外で実証された投資・経営機能を日本の文脈に翻訳し、実装する「リエゾン（橋渡し役）」として、リーグ、クラブ、自治体、事業会社などを結び付けるとともに、金融機関同士の連携も促しながら、人材・知見・資金が循環する基盤を形成することで、日本のスポーツ産業に収益化と再投資の循環を生み出すことができる。その循環を地域・社会への価値還元を伴う具体的な事業と投資に落とし込むことが、今後、金融機関に求められる役割である。

参考文献

- 一般財団法人日本経済研究所（2022）「スポーツ分野における日本政策投資銀行の取組み」
- 経済産業省（2026）「エンタメ・クリエイティブ産業戦略2026」および同「エンタメ・クリエイティブ産業政策研究会」第17回「みる」スポーツ事務局資料
- Jリーグ、NPB、Bリーグ 各入場者数等公表資料（2025～2026年）
- スポーツ庁・日本政策投資銀行（2021）「スタジアム・アリーナおよびスポーツチームがもたらす社会的価値の可視化・定量化調査 ― 等々力陸上競技場および川崎フロンターレを対象としたケーススタディ」
- スポーツ庁・経済産業省（2025）スポーツ未来開拓会議「第2期スポーツ未来開拓会議 とりまとめ」
- スポーツ庁（2026）「第4期スポーツ基本計画（中間報告）」
- 日本政策投資銀行（2020）「スポーツの価値算定モデル調査」
  https://www.dbj.jp/investigate/20200302_201005.html
- 日本政策投資銀行（2024）「パナソニックスタジアム吹田がもたらす社会的価値」
- 日本政策投資銀行（2026）「わが国スポーツ産業の経済規模推計 日本版スポーツサテライトアカウント2011～2022年推計」https://www.dbj.jp/investigate/20260306_206372.html
- CFA Institute (2026) “Private Equity and Sports: A Natural Partnership” https://www.cfainstitute.org/insights/articles/sports-investment-private-equity
- Deloitte (2025) “2025 Sports Investment Outlook”
- Michigan Ross／Arctos Partners (2024) “Ross-Arctos Sports Franchise Index: Sports Asset Class Returns Over the Long-Term” RASFI Quarterly Report
- The Business Research Company (2024) “Sports Global Market Opportunities and Strategies to 2033”
- 各社／投資先の公表資料：Silver Lake／New Zealand Rugby (2022), RedBird Capital Partners／Fenway Sports Group (2021), Sixth Street／Real Madrid (2022) Global Sport Group (2026)

©Development Bank of Japan Inc.2026
本資料は情報提供のみを目的として作成されたものであり、取引などを勧誘するものではありません。本資料は当行が信頼に足ると判断した情報に基づいて作成されていますが、当行はその正確性・確実性を保証するものではありません。本資料のご利用に際しましては、ご自身のご判断でなされますようお願い致します。本資料は著作物であり、著作権法に基づき保護されています。本資料の全文または一部を転載・複製する際は、著作権者の許諾が必要ですので、当行までご連絡下さい。著作権法の定めに従い引用・転載・複製する際には、必ず、『出所：日本政策投資銀行』と明記して下さい。

お問い合わせ先　株式会社日本政策投資銀行　産業・地域調査部
Tel: 03-3244-1840
e-mail（産業・地域調査部）：report@dbj.jp