日本ビジネスモデル学会2019春季シンポジウム

「日本プロ野球の
ビジネスモデルと可能性」

2019年5月19日

PLM

パシフィックリーグマーケティング 株式会社
デジタルマーケティング本部本部長　　佐々木　将之

1.MLBとNPBの事業比較

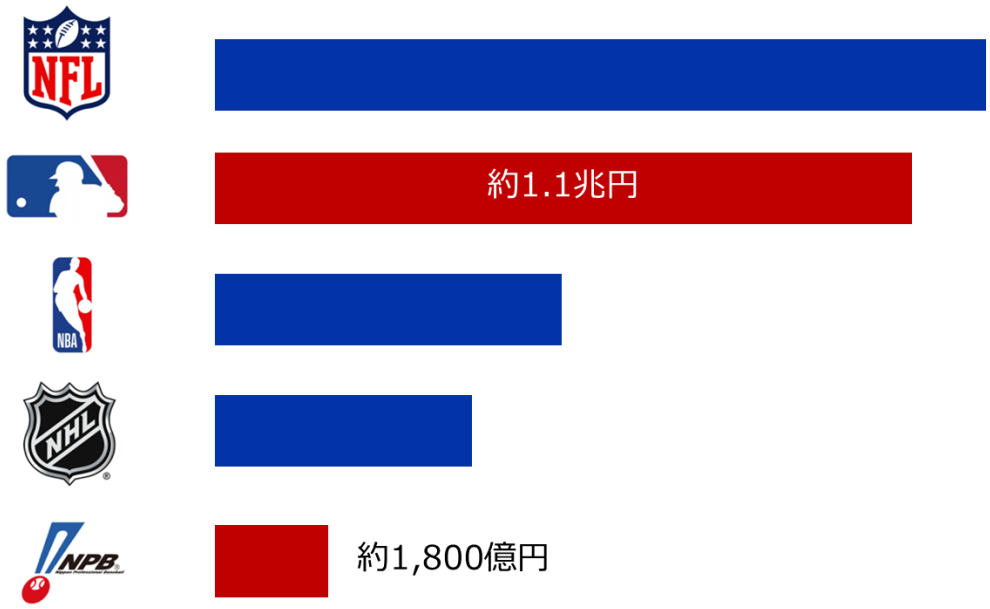
2.日本プロ野球のビジネスモデルと課題

3.PLMとは

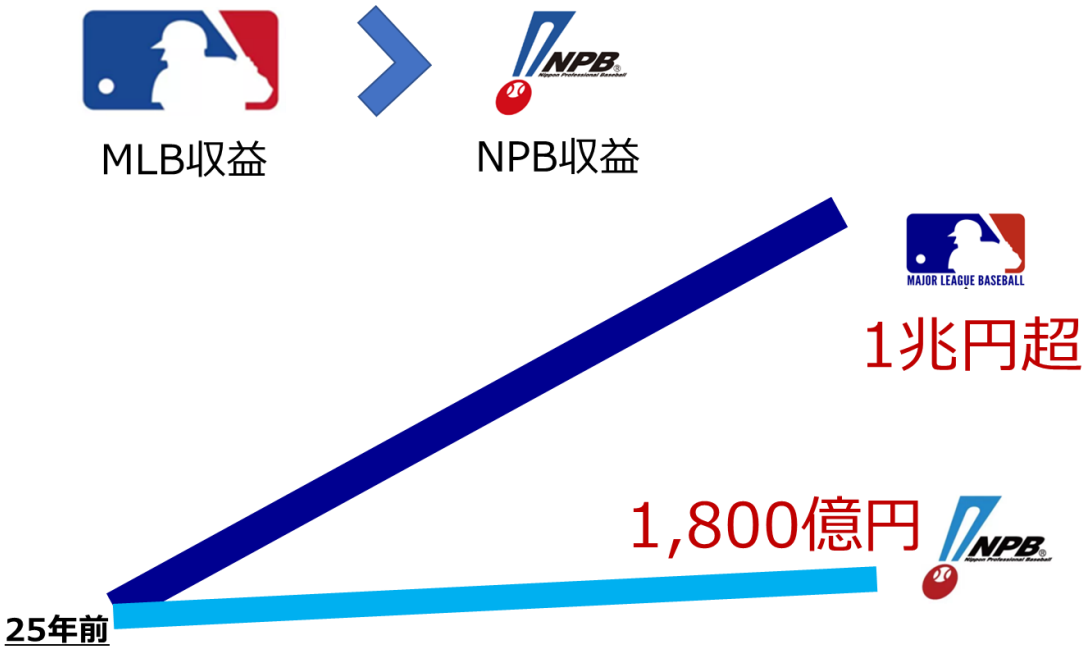
1.　MLBとNPBの事業比較

マクロ環境

プロスポーツ リーグ別年間売上規模　比較



市場規模　MLBvsNPB



MLB vs NPB 売上規模の差

MLBとNPBの売上差は、どこから生まれているか？

チケット？

広告？

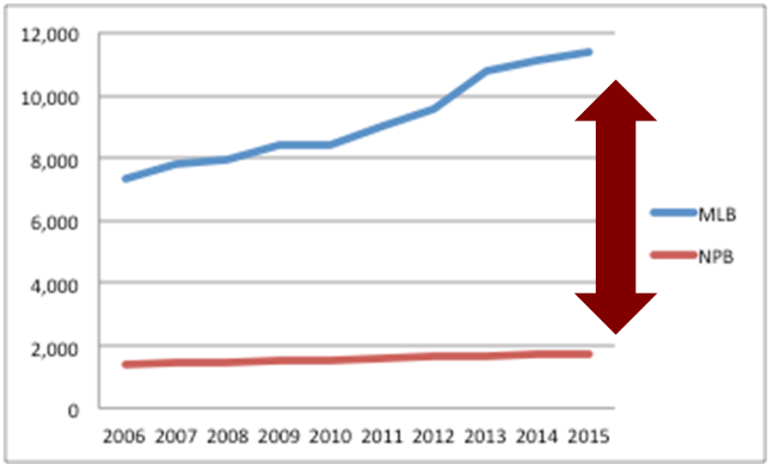
放映権？

チーム数の差？

スタジアム？

売上規模比較（MLB vs NPB）

2015MLB売上は、95億ドル（1.1兆円）を突破。
NPBは1,800億円程度と推定。

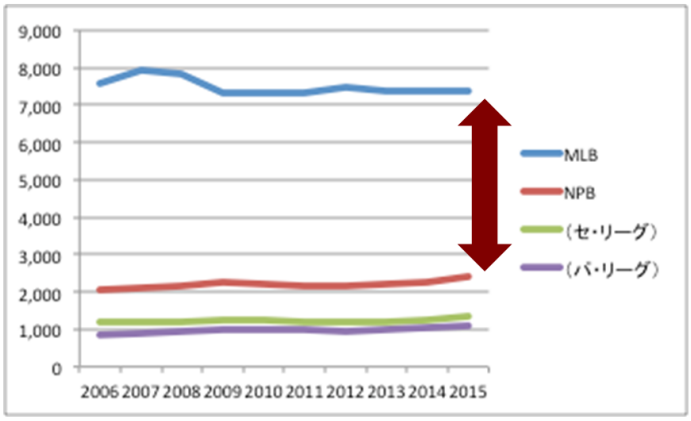


差分は6.7倍

＊MLB：forbes, MLB
＊NPB：推測
＊1ドル120円で換算
＊単位：億円

観客動員数比較（MLB vs NPB）

2015MLBは7,376万人、NPBは2,424万人。



差分は3.0倍

＊MLB発表
＊NPB発表
＊単位：万人

チーム数の差　MLB30球団　vs NPB12球団
年間試合数の差　MLB162試合 vs NPB143試合
を考慮に入れて試算してみると?

2018年 リーグ別　平均観客動員数ランキング

**ついに、2018年 NPB＞MLBとなる、エポックメイキングな年に。
NPBが過去最高動員記録を更新、MLBは15年ぶりの3万人割れに。**

リーグ別 平均観客動員数ランキング（2018）

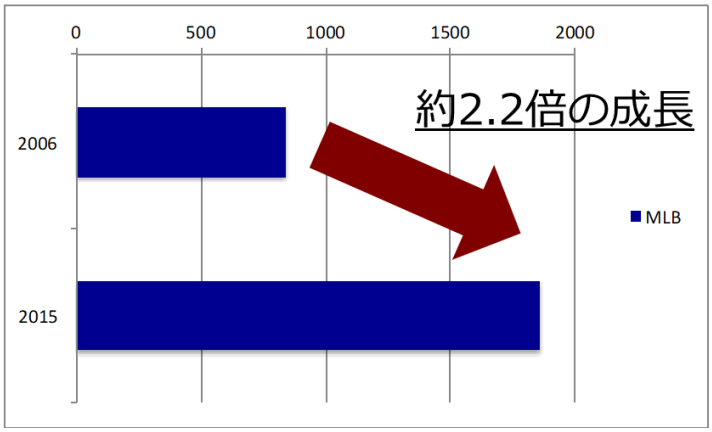
League	入場者数	試合数	1試合平均
NPB	25,550,719	858	29,779
MLB	69,671,272	2,430	28,671
KBO	8,073,742	720	11,214
PCL (3A)	6,182,784	870	7,107
IL (3A)	6,986,429	1,090	6,410
CPBL	1,309,737	240	5,457
TL (2A)	2,350,021	474	4,958
EL (2A)	3,421,330	725	4,719
MEX	1,675,165	428	3,914

出所：SPLITTER
世界のプロ野球 観客動員数ランキング 2018～World Baseball
https://splitter.amebaownd.com/posts/5332673/（2019.5.15参照）

MLBにおける放映権収入の拡大

テレビ放映権（ネット配信権）の価格高騰

全国テレビ放映権が、10年間で1,000億円以上の高騰。
ローカルテレビ放映権も、同様に1,000億円以上の高騰。（グラフ無し）
放映権全体では、**約6,000億円（推計）規模に成長**



＊forbes
＊1ドル120円で換算
＊単位：億円

米国テレビ放映権が高騰している理由

リーグが
権利を一括管理

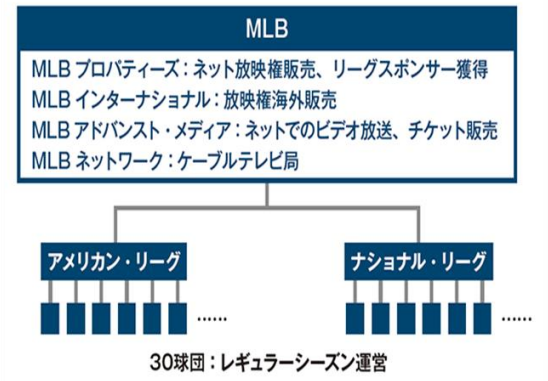
買い手が
複数存在

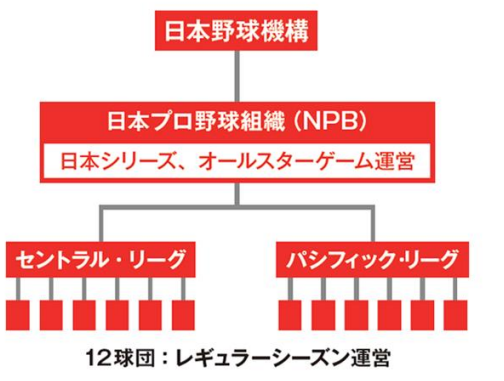
スポーツのライブ価値
テレビ視聴スタイル
（有料視聴の浸透）

MLB vs NPB　権利ホルダー関係

	MLB	パ(PLM)	セ
TV放映権	リーグ／各球団	各球団	各球団
ネット放映権	リーグ	リーグ	各球団
チケット	リーグ	各球団	各球団
グッズ	リーグ	各球団	各球団
スポンサー	リーグ／各球団	リーグ／各球団	各球団
飲食	各球団	各球団	各球団
球場	各球団	各球団	各球団
チーム運営/編成	各球団	各球団	各球団

MLB vs NPB リーグ組織構造





出典：月刊事業構想 編集部

球団別 平均観客動員数ランキング上位（2018）

球団別 平均観客動員数ランキング TOP10（2018）

Rank		Team	League	入場者数	試合数	1試合平均
1	(1)	ロサンゼルス・ドジャース	MLB	3,857,500	81	47,623
2	(6)	ニューヨーク・ヤンキース	MLB	3,482,855	81	42,998
3	(2)	セントルイス・カージナルス	MLB	3,403,587	81	42,020
4	(4)	読売ジャイアンツ	NPB	3,002,347	72	41,699
5	(3)	阪神タイガース	NPB	2,898,976	71	40,831
6	(8)	シカゴ・カブス	MLB	3,181,089	81	39,273
7	(5)	サンフランシスコ・ジャイアンツ	MLB	3,156,185	81	38,965
8	(9)	ロサンゼルス・エンゼルス	MLB	3,020,216	81	37,287
9	(10)	コロラド・ロッキーズ	MLB	3,015,880	81	37,233
10	(19)	ヒューストン・アストロズ	MLB	2,980,549	81	36,797

※( )内数値は2017年順位

出典：SPLITTER
世界のプロ野球 観客動員数ランキング2018～
World Baseball
https://splitter.amebaownd.com/posts/5332673/（2019.5.15参照）

球団別 平均観客動員数ランキング中下位(2018)

球団別 平均観客動員数ランキング 11位以下（2018）

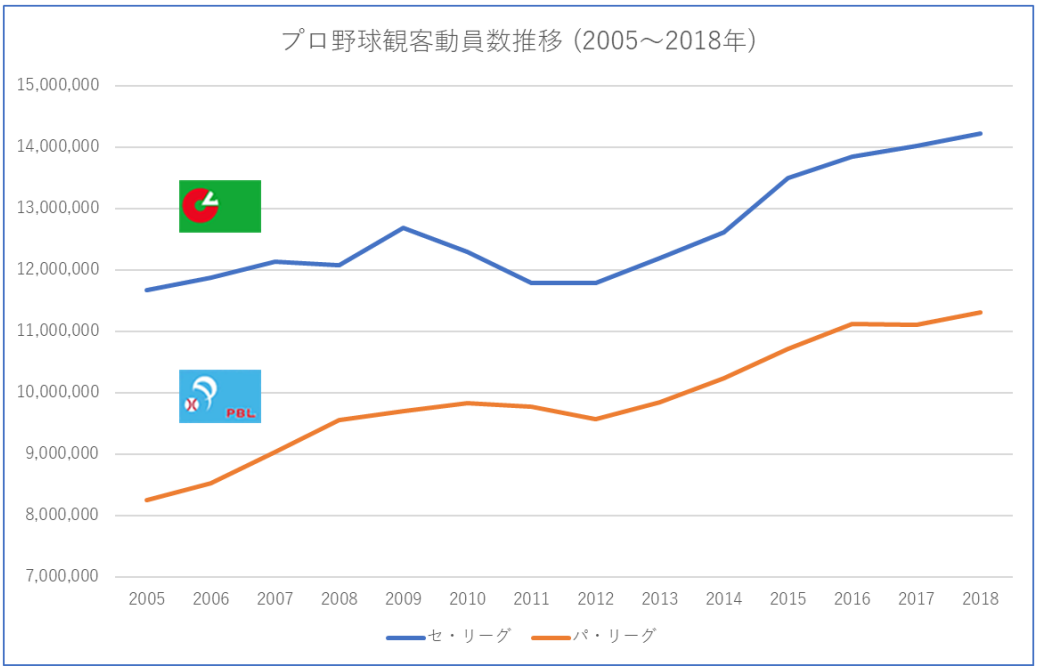
Rank		Team	League	入場者数	試合数	1試合平均
11	(12)	福岡ソフトバンクホークス	NPB	2,566,554	71	36,149
12	(11)	ボストン・レッドソックス	MLB	2,895,575	81	35,748
13	(13)	ミルウォーキー・ブルワーズ	MLB	2,850,875	81	35,196
14	(16)	アトランタ・ブレーブス	MLB	2,555,781	81	31,553
15	(14)	ワシントン・ナショナルズ	MLB	2,529,604	81	31,230
16	(18)	広島東洋カープ	NPB	2,232,100	72	31,001
17	(22)	中日ドラゴンズ	NPB	2,146,406	71	30,231
18	(7)	トロント・ブルージェイズ	MLB	2,325,281	81	28,707
19	(26)	シアトル・マリナーズ	MLB	2,299,489	81	28,389
20	(23)	横浜DeNAベイスターズ	NPB	2,027,922	72	28,166
21	(20)	北海道日本ハムファイターズ	NPB	1,968,916	71	27,731
22	(27)	アリゾナ・ダイヤモンドバックス	MLB	2,242,695	81	27,688
23	(17)	ニューヨーク・メッツ	MLB	2,224,995	81	27,469
24	(28)	東京ヤクルトスワローズ	NPB	1,927,822	71	27,152
25	(25)	サンディエゴ・パドレス	MLB	2,168,536	81	26,772
26	(33)	フィラデルフィア・フィリーズ	MLB	2,158,124	81	26,644
27	(15)	テキサス・レンジャーズ	MLB	2,107,107	81	26,014
28	(35)	埼玉西武ライオンズ	NPB	1,763,174	71	24,833
29	(29)	ミネソタ・ツインズ	MLB	1,959,197	81	24,188
30	(32)	東北楽天ゴールデンイーグルス	NPB	1,726,004	72	23,972
31	(30)	クリーブランド・インディアンス	MLB	1,926,701	81	23,786
32	(39)	千葉ロッテマリーンズ	NPB	1,665,133	72	23,127
33	(21)	デトロイト・タイガース	MLB	1,856,970	81	22,926
34	(37)	オリックスバッファローズ	NPB	1,625,365	72	22,575
35	(24)	カンザスシティ・ロイヤルズ	MLB	1,665,107	81	20,557
36	(36)	シンシナティ・レッズ	MLB	1,629,356	81	20,116
37	(38)	シカゴ・ホワイトソックス	MLB	1,608,817	81	19,862
38	(41)	オークランド・アスレチックス	MLB	1,573,616	81	19,427
39	(31)	ボルチモア・オリオールズ	MLB	1,564,192	81	19,311
40	(34)	ピッツバーグ・パイレーツ	MLB	1,465,316	81	18,090
41	(44)	トゥサンベアーズ	KBO	1,112,066	72	15,445
42	(42)	LGツインズ	KBO	1,108,677	72	15,398
43	(47)	SKワイバーンズ	KBO	1,037,211	72	14,406
44	(43)	タンパベイ・レイズ	MLB	1,154,973	81	14,259
45	(45)	ロッテジャイアンツ	KBO	901,634	72	12,523
46	(46)	KIAタイガース	KBO	861,729	72	11,968
47	(50)	サムソンライオンズ	KBO	752,310	72	10,449
48	(61)	ハンファイーグルス	KBO	734,110	72	10,196
49	(40)	マイアミ・マーリンズ	MLB	811,104	81	10,014
50	(49)	ティファナ・ブルズ	LMB	252,668	27	9,358

MLB30球団中の下位8球団は、NPB全球団より平均観客動員数が下回る。MLB球団経営における、リーグビジネスモデルの寄与度が高まっている。

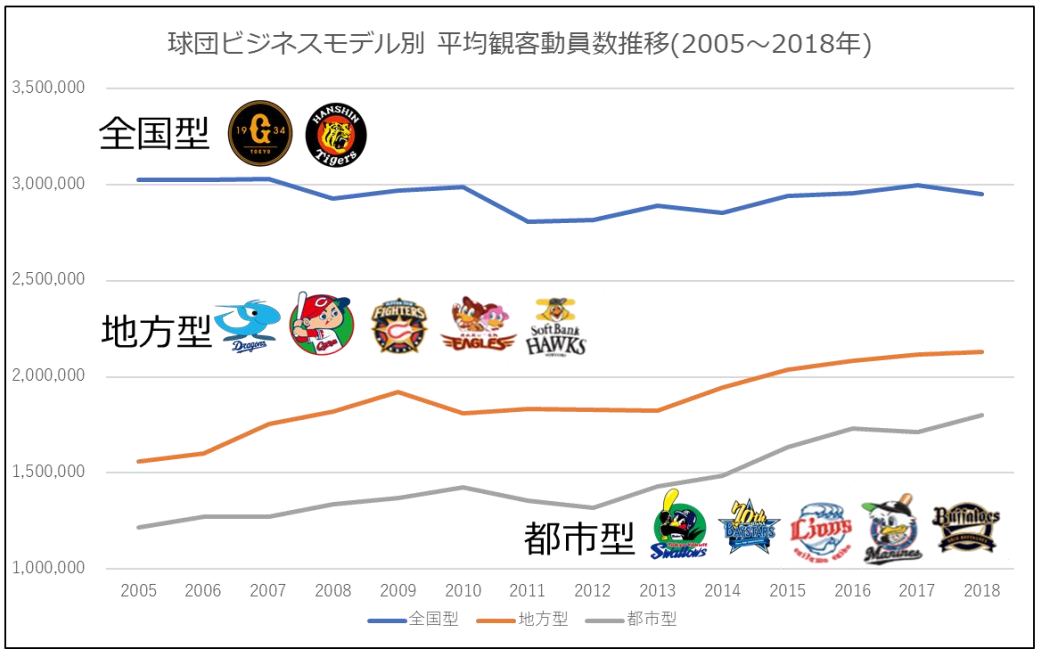
出典：SPLITTER
世界のプロ野球 観客動員数ランキング2018～
World Baseball
https://splitter.amebaownd.com/posts/5332673/（2019.5.15参照）

2. 日本プロ野球の ビジネスモデルと課題

観客動員数は右肩上がりで伸長



球団ビジネスモデル別 平均観客動員数推移



球団ビジネスモデル別　マーケティング戦略比較

地方型		都市型
広域・商圏人口多い	商圏・人口	狭域・商圏人口少ない
大手支社・支店経済圏	エリア特性	中核ドメイン曖昧
多い	潜在ファン母数	少ない
多い（複数ローカル局）	地上波TV放映数	少ない
新規ライト客比率 高い	顧客ピラミッド	既存リピート客比率 高い
BtoB BtoBtoC	マーケティング 戦略	BtoC BtoCtoC
年間席セールス 法人営業 ローカルメディアPR	効果的な 集客アプローチ	ファンクラブ会員 CRM デジタル(Web,SNS等)
広告代理店・法人営業・ メディア業界経験	活躍しやすい スキルセット	小売流通・IT・通販EC・ Webマーケ業界経験

米国(MLB)と日本(NPB)の事業モデルの違い

(原則）個人	オーナー	（親）会社
球団経営単体での 利益の最大化	保有理由	グループ全体シナジー 広告宣伝効果
事業価値の最大化	資産価値	優良な子会社

3． PLMとは

PLM誕生の背景

2005年球界再編

海外に成功モデルあり

個別最適では限界が来ることへの危機感
リーグでまとまることでのメリットを模索

2007年
パ・リーグ6球団共同出資会社
パシフィックリーグマーケティング株式会社 設立

©H.N.F. ©Rakuten Eagles ©SEIBU Lions ©C.L.M. ©ORIX Buffaloes ©SoftBank HAWKS

会社紹介

ビジョン	プロ野球界、スポーツ界の発展を通して、日本の社会全体を明るく元気にすること
ミッション	プロ野球の新しいファンを増やすこと
進むべき方向性	「リーグビジネスへの挑戦」
	「スポーツ界の総合商社」として新たな価値創出
	ベンチマーク
	MLBAM & BAM TECH / Fenway Sports Management

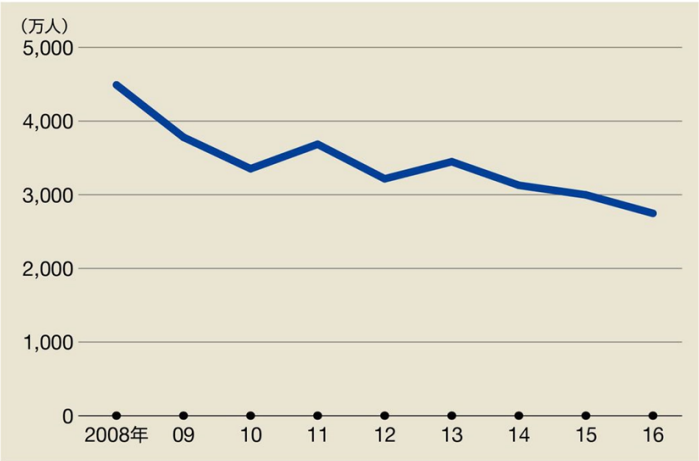
主な事業ドメイン

PLMの事業紹介_デジタルサービス

国内プロ野球ファン人口数 推移

観客動員数の増加の一方で、ファン人口減少への危機意識は高い

■ **プロ野球ファンは減り続けている**
―国内プロ野球ファン人口の推計―

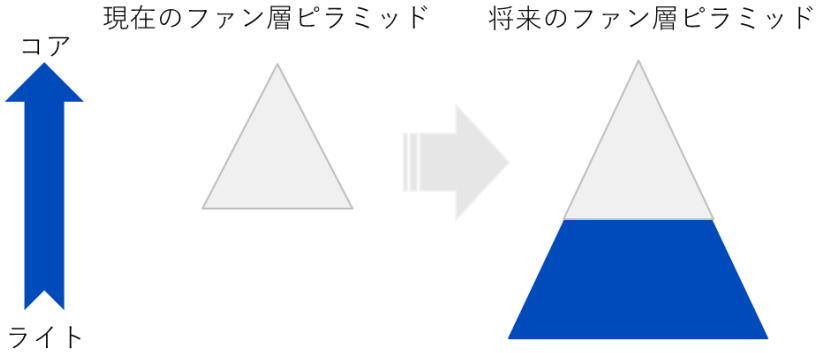


出典:東洋経済　マクロミルと三菱UFJリサーチ＆コンサルティングが共同実施した「2016年スポーツマーケティング基礎調査」を基に作成

PLMのミッション

MISSION

プロ野球の新しいファンを増やすこと。



ご清聴ありがとうございました

©H.N.F. ©Rakuten Eagles ©SEIBU Lions ©C.L.M. ©ORIX Buffaloes ©SoftBank HAWKS