

令和6年度 スポーツ産業の成長促進事業
スポーツ×テクノロジー活用推進事業
(スポーツ×テクノロジー活用調査事業)

事業成果報告書

目次

1. 事業の背景・目的	P.3
1.1 事業の背景	P.4
1.2 事業の目的	P.8
1.3 本事業における調査の考え方	P.9
1.4 調査実施内容	P.11
2. 国内スポーツコンテンツホルダーに関する調査	P.12
2.1 調査対象・調査方法	P.13
2.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理（基礎情報、収益情報、取り組み内容等）	P.15
2.3 テクノロジー活用事例の整理	P.85
2.4 ヒアリング調査概要・結果	P.91
2.5 収益構造の整理	P.109
3. 国外スポーツコンテンツホルダーに関する調査	P.126
3.1 調査対象・調査方法	P.127
3.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理（基礎情報、収益情報、取り組み内容等）	P.130
3.3 テクノロジー活用事例の整理	P.196
3.4 ヒアリング調査概要・結果	P.203
4. ステークホルダーへの調査	P.211
4.1 調査背景・対象・調査項目	P.212
4.2 ヒアリング調査結果	P.215
5. 国内スポーツコンテンツホルダーにおける課題及び今後の方向性	P.224
5.1 調査結果の整理・国内スポーツ産業の概況	P.225
5.2 4大収益源に関する課題・収益拡大の方向性・テクノロジー活用	P.231
5.3 収益拡大に向けた政策的支援方策	P.247

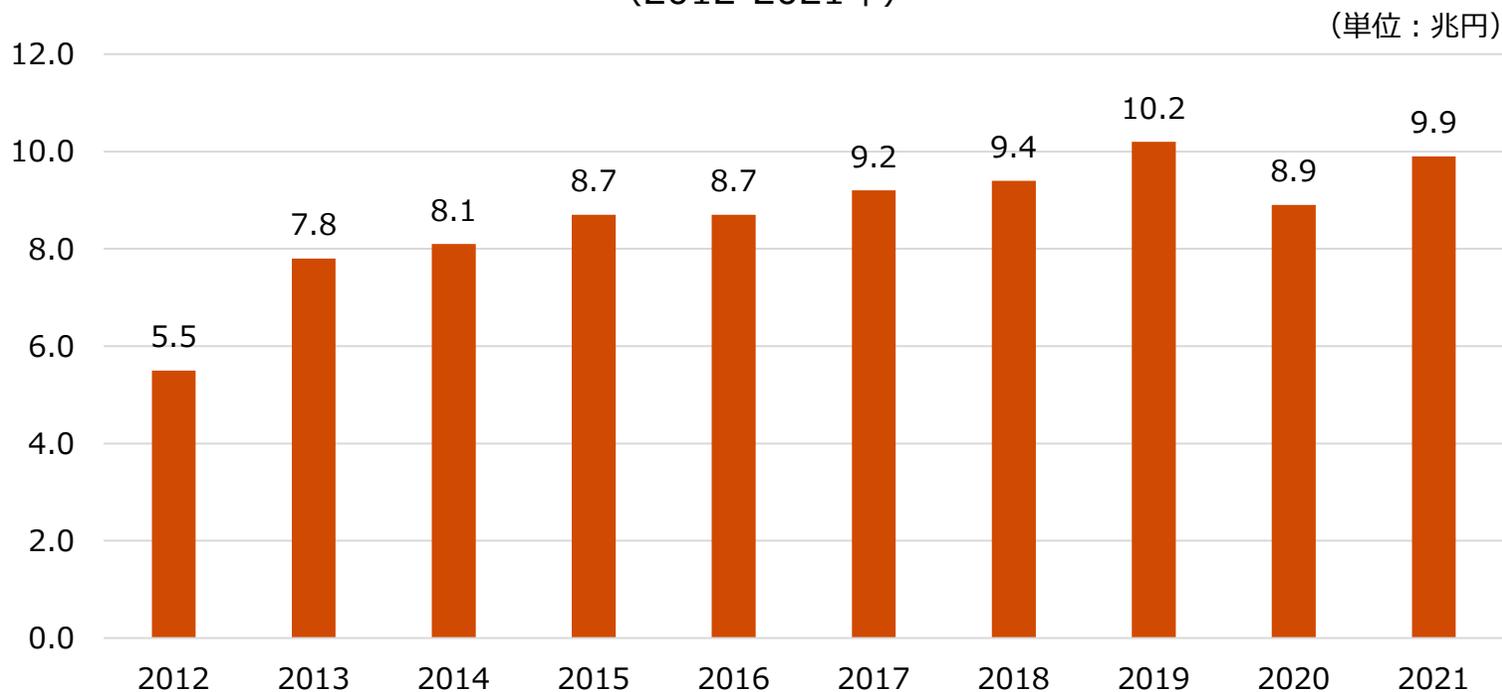
1. 事業の背景・目的

1.1 事業の背景

-国内スポーツ市場規模-

- スポーツ庁では2017年に策定した「第2期スポーツ基本計画」にて、国内スポーツ市場規模を2020年までに10兆円、2025年までに15兆円とする目標を掲げ、様々な施策を実施してきました。
- しかし、日本政策投資銀行の最新の推計手法に基づきスポーツ庁が算出した国内スポーツ市場規模は、2021年時点で9.9兆円となっており、新型コロナウイルス感染拡大前の水準まで回復はしましたが、目標の達成に向けては継続的な取り組みが必要とされています。

国内スポーツ市場規模の推移
(2012-2021年)



「第3期スポーツ基本計画 期間前半の進捗状況と課題」を参考に作成

1.1 事業の背景

-スポーツ庁による国内スポーツ市場拡大に向けた施策-

- スポーツ庁では、2022年3月に策定した「第3期スポーツ基本計画」の中でも、国内スポーツ市場規模を2025年までに15兆円とする目標を掲げており、新型コロナウイルスの感染拡大の影響を受けたスポーツ産業を再び活性化させるため、2022年からの5年間に総合的かつ計画的に取り組む施策「スポーツの成長産業化」が打ち出しています。
- また、2023年に実施された「第2期スポーツ未来開拓会議」でも、15兆円産業化に向けた具体的方策に関する議論や検討が進められました。

第3期スポーツ基本計画（2022年3月策定）

6. スポーツの成長産業化

■今後5年間に総合的かつ計画的に取り組む施策

本文該当記載 P.50~51

【政策目標】

スポーツ市場を拡大し、その収益をスポーツ環境の改善に還元し、スポーツ参画人口の拡大につなげるという好循環を生み出すことにより、スポーツ市場規模 5.5兆円を2025年までに15兆円に拡大することを目指す。

【現状】

- 地域密着型のプロスポーツリーグ等において、地域とともに成長しようとする活動が拡大しつつある。
- 第2期計画でスポーツ市場規模を2020年までに10兆円、2025年までに15兆円とする目標を掲げており、順調に推移していたが、新型コロナウイルスの感染拡大の影響を大きく受けている可能性がある。

【今後の施策目標】

- 新型コロナウイルスの感染拡大の影響を受けたスポーツ産業を再び活性化させるとともに、成長産業化への道筋を明確なものとする。

【主な具体的施策】



第2期スポーツ未来開拓会議（2023年実施）

スポーツの成長産業化に向けた好循環の創出

▶ 少子化が進む中、「みる」スポーツと地域スポーツの好循環によるスポーツ産業の成長を実現する。



1.1 事業の背景

-スポーツ庁による国内スポーツ市場拡大に向けた事業-

- 「第3期スポーツ基本計画」や「第2期スポーツ未来開拓会議」にて議論された15兆円産業化に向けた施策の1つである「スポーツの成長産業化」を促進するために、今年度スポーツ庁では4つのスポーツ産業の成長促進事業（①スポーツホスピタリティ推進事業、②スタジアム・アリーナ改革推進事業、③スポーツ×テクノロジー活用推進事業、④スポーツオープンイノベーションプラットフォーム推進事業）を実施しています。

2024年度 スポーツ産業の成長促進事業一覧

① スポーツホスピタリティ推進事業

スポーツホスピタリティサービスによる市場拡大効果等に関する課題を調査・抽出するとともに、収益力の強化に向けて新しいサービスモデルを検討

② スタジアム・アリーナ改革推進事業

まちづくりや地域活性化の核となるスタジアム・アリーナの整備を推進するため、モデルとなる対象施設の選定や構想・計画段階の支援等を行うとともに、経済的・社会的価値の定量化・可視化のための現況調査を実施

③ スポーツ×テクノロジー活用推進事業

スポーツ産業における新たな収益源の確保に向けて、スポーツ×テクノロジーにおける先進事例形成を支援するとともに、DXの推進に必要な人材等の仕組みづくりについて検討

本事業

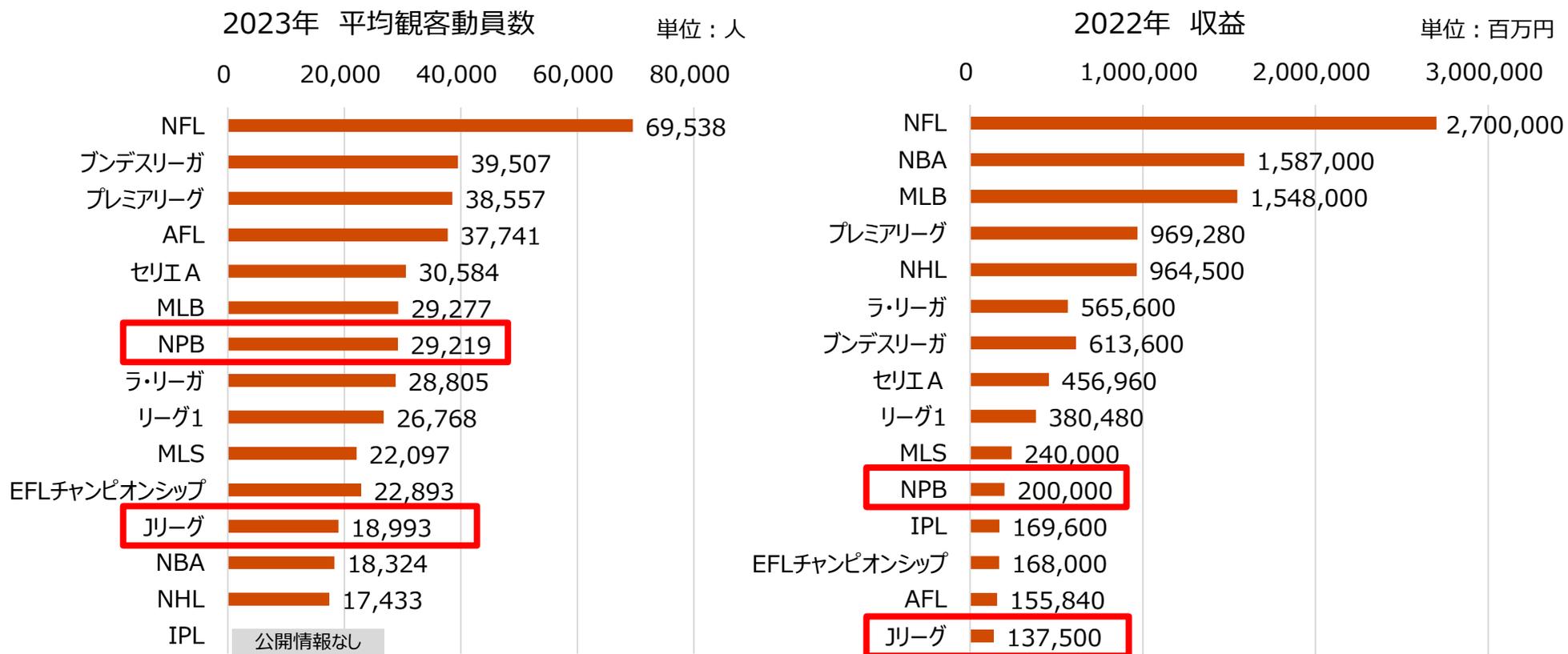
④ スポーツオープンイノベーションプラットフォーム推進事業

スポーツ界と他業界の共創により、新事業が持続的に創出される社会の実現に向けて、新事業の創出支援、国内の優良事例の表彰、情報発信を行うとともに、地域におけるスポーツを核としたオープンイノベーションプラットフォーム(SOIP)構築を支援

1.1 事業の背景

-国内スポーツ産業の実態-

- 国内スポーツ産業に目を向け、産業の中心的存在であるNPB及びJリーグを世界の主要リーグと比較すると、平均観客動員数に大きな差はないものの、収益面には大きな開きがあることが把握できます。
- 国内スポーツコンテンツホルダーの収益拡大、国内スポーツ市場規模拡大に向けては、収益の差をもたらす要因（課題）を明らかにすることも重要な観点であることが想定されます。



※金額は各リーグに所属するクラブの収益を合計した値

※NPBはの収益は推定値

出典：Annual Review of Football Finance 2024, Forbes, HALF TIMEマガジン, Statista, リーグHP

1.2 事業の目的

- 前項までの背景を踏まえ、国内スポーツコンテンツホルダーに向けて収益拡大に有益なテクノロジーやデータの活用を推進するうえでは、まずは国内スポーツ産業の構造整理、規模や収益性等の属性に応じた課題の整理を行うことが肝要です。
- そこで、本事業ではスポーツコンテンツホルダーの収益性に焦点をあてた調査を実施し、実態や課題を明らかにしたうえで、テクノロジーやデータの活用を中心とした収入拡大・収益性向上の方向性について検討します。



スポーツ産業における
ステークホルダーの全体像が不明瞭



スポーツコンテンツホルダーの収益性にスポットを当てた産業構造の整理が必要

これまで、様々な場面でスポーツ産業に関する議論が実施されている。一方で収益性にスポットを当てた産業全体の俯瞰図は作成されていない。このため、ステークホルダーの関係性を示すアウトプットが必要。



スポーツコンテンツホルダーの
属性に応じた課題が未整理



スポーツコンテンツホルダーの規模や収益性等の属性に沿った課題整理が必要

国内のスポーツコンテンツホルダーの課題については、テクノロジーや人材といった観点での課題提起は実施されている。一方で実用性を鑑みると各団体の規模や収益性といった属性に応じた課題の分類が必要。



課題対応を踏まえたテクノロジー活
用の具体的な施策が不明確



課題対応から提起するテクノロジー活用事例等の打ち手の整理が必要

テクノロジー活用事例や人材活用に必要な要件は事例集としてまとめられているが、各団体の課題対応策に応じた、テクノロジーの活用方法や手触り感のある、テクノロジー活用事例の整理が必要。

スポーツコンテンツホルダーに焦点をあて、以下3点を目的に調査・検討を実施

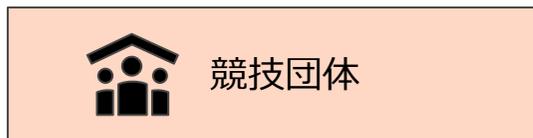
- ① 国内外のスポーツコンテンツホルダーの実態（基礎情報や収益構造、収益拡大に向けた取り組み状況、テクノロジーの活用状況）を明らかにすること
- ② 国内のスポーツコンテンツホルダーが収入拡大の際に直面する産業構造上の課題や政策的な課題を明らかにすること
- ③ 国内のスポーツコンテンツホルダーが抱える課題への解決策（政策的支援も含む）、国内のスポーツコンテンツホルダーの収入拡大にとって有益なテクノロジーやデータの活用方法について検討すること

1.3 本事業における調査の考え方

-調査対象・調査観点の整理-

- スポーツ産業の中では、競技団体、リーグ、チームがスポーツコンテンツに関する権利（興行権、著作権、肖像権等）を保有する主なコンテンツホルダーとして挙げられます。
- これらのコンテンツホルダーが興行を行う際に発生する収益の柱となるのが①放映権収入、②スポンサー収入、③チケット収入、④物販収入の4大収益源であり、収益源ごとに様々なステークホルダーが関与します。

国内スポーツコンテンツホルダー



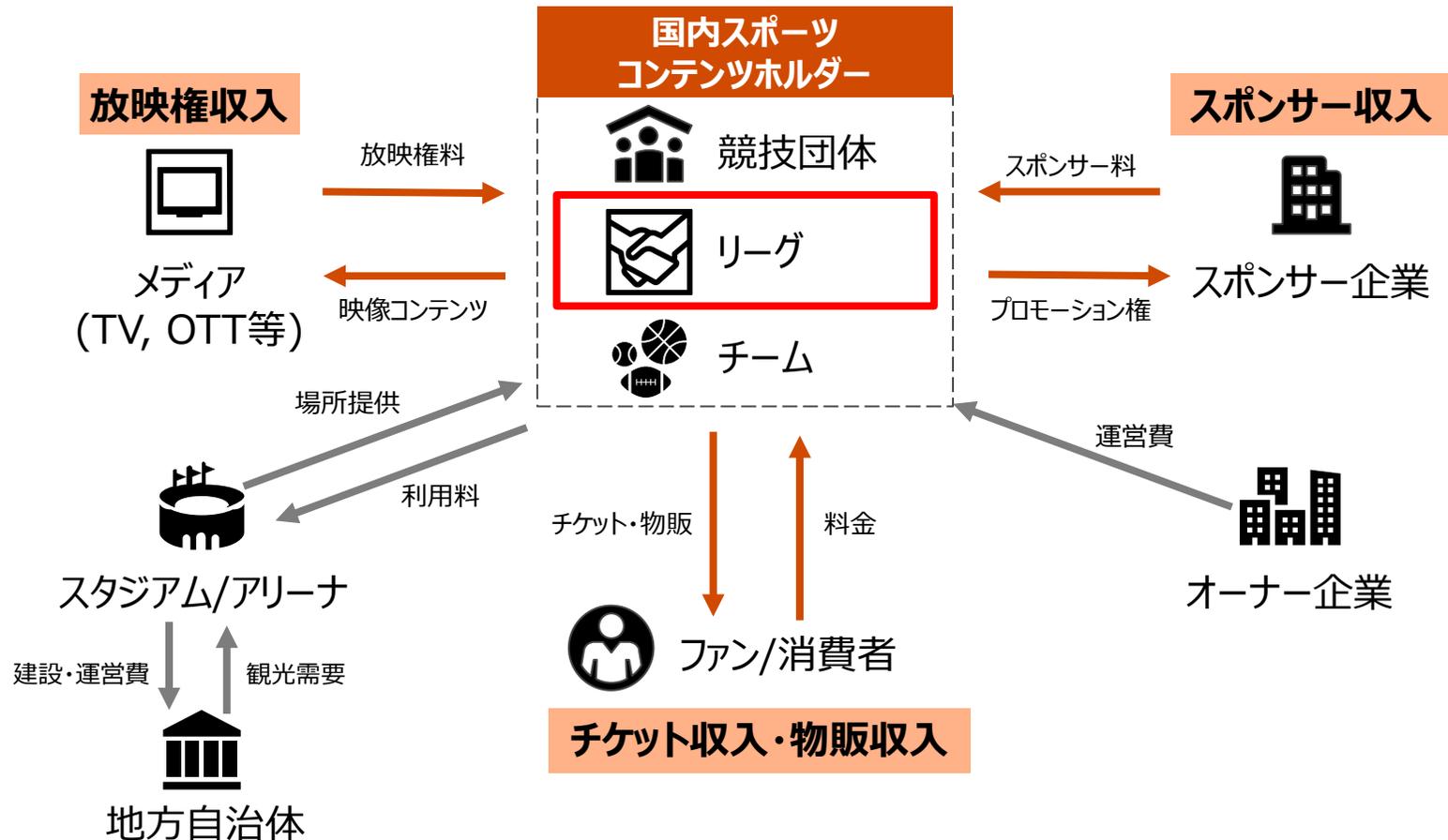
コンテンツホルダーの主な収益源と関係するステークホルダー

コンテンツホルダーの主な収益源	関係する主なステークホルダー	コンテンツホルダーとステークホルダーの関係性
放映権収入	メディア(TV, OTT等)	<ul style="list-style-type: none">• メディアはコンテンツホルダーから放映権を購入することで、試合等を中継する権利を取得する
スポンサー収入	スポンサー企業	<ul style="list-style-type: none">• スポンサー企業は、スポンサーフィーをコンテンツホルダー側に支払うことで、コンテンツホルダーが活動する際に企業ロゴを掲載する権利等が取得できる• また、コンテンツホルダー側が所有する肖像権を活用した活動等も可能となる
チケット収入	ファン/消費者 スタジアム/アリーナ	<ul style="list-style-type: none">• ファンはチケットを購入し、コンテンツホルダーが主催する試合等のイベントを観戦する• コンテンツホルダーは収益の一部を利用したスタジアム/アリーナへと支払う場合もある
物販収入	ファン/消費者 スタジアム/アリーナ	<ul style="list-style-type: none">• ファン是对価を支払い、コンテンツホルダーが販売する物販を購入する• コンテンツホルダーは収益の一部を利用したスタジアム/アリーナへと支払う場合もある

1.3 本事業における調査の考え方

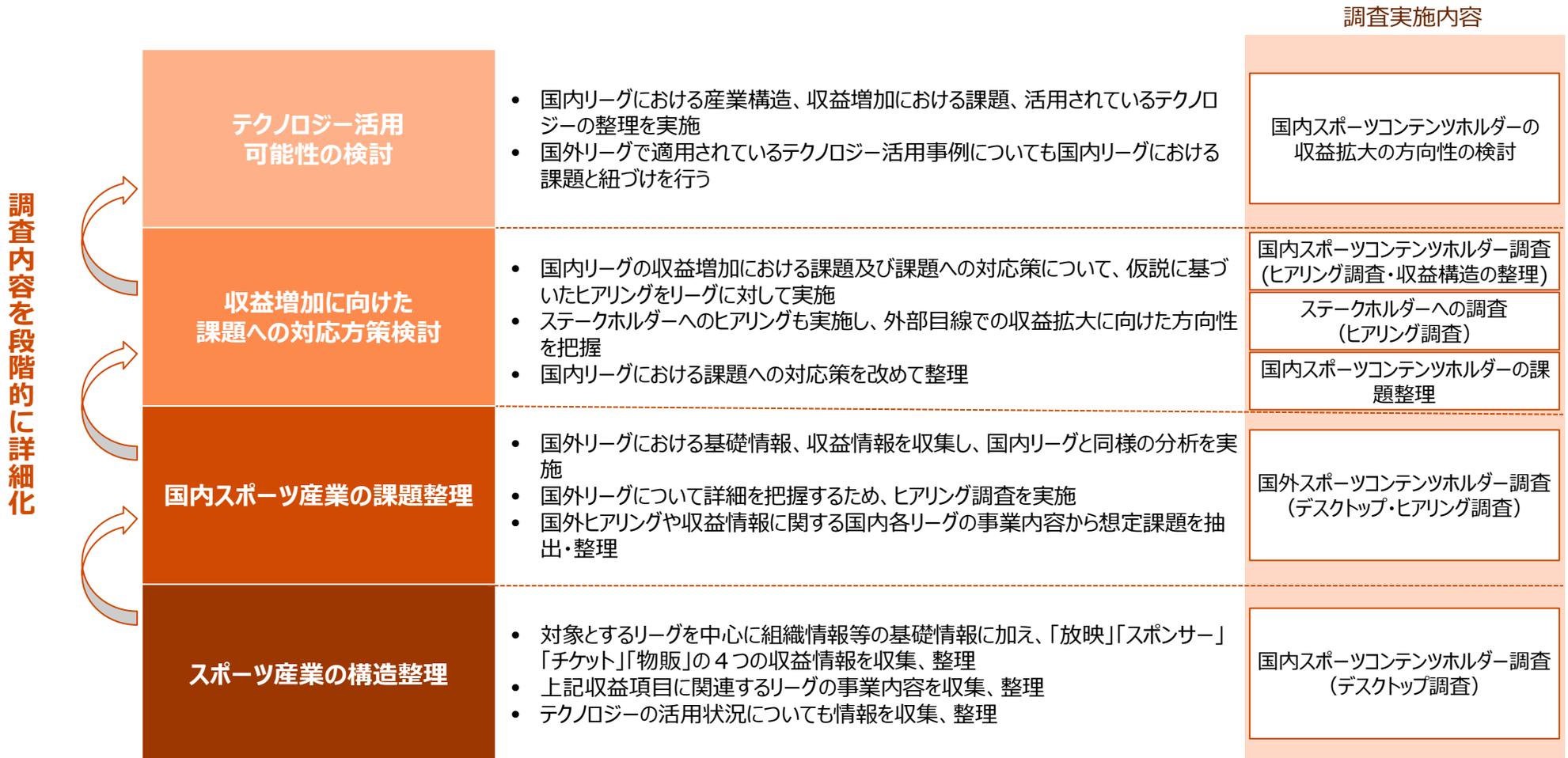
-調査対象・調査観点の整理-

- スポーツ産業は、競技団体やリーグ等のコンテンツホルダーが主催する興行に対し、多様なステークホルダーが関与することで成り立っています。例えば、ファンによるチケットやグッズ等のコンテンツ自体の購入に加え、メディアや企業が放映権やスポンサー権といったコンテンツに関連する権利を取得することで、産業全体の活性化が促進されています。
- 本事業では、コンテンツホルダーの中でも特に中心的な存在であるリーグに焦点をあて、リーグの主な収益源となる放映権収入、スポンサー収入、チケット収入、物販収入の4大収益源に関連する調査を実施します。



1.4 調査実施内容

- 前述した調査の考え方を踏まえ、本事業では国内スポーツ産業の構造整理を目的に国内外のリーグを対象とした調査から実施しました。
- 調査結果を踏まえ、各リーグが抱える課題を整理のうえ、収益拡大に向けた課題への対応策やテクノロジーやデータの活用可能性について検討しています。



2. 国内スポーツコンテンツホルダーに関する調査

2.1 調査対象・調査方法

- 国内調査を実施するにあたり、調査対象とするリーグや調査項目を明確にしたうえで、デスクトップ調査及びヒアリング調査（一部リーグのみ）を実施しました。
- デスクトップ調査及びヒアリング調査では、リーグの収益面や4大収益源に関する取り組み状況、テクノロジーの活用状況等の実態を明らかにし、調査結果をもとに各リーグの収益構造について整理しました。



2.1 調査対象・調査方法

- リーグの実態を把握するため、リーグの基礎情報や構造、リーグの収入、4大収益源に関する契約や取り組み状況を調査項目に設定し、調査対象に選定したリーグごとに調査を実施しました。

調査目的	<ul style="list-style-type: none"> 各リーグの実態を把握するため
調査方法	<ul style="list-style-type: none"> 各リーグのホームページ等を中心とする公開情報から調査
調査対象 (リーグ)	<ul style="list-style-type: none"> Jリーグ Bリーグ ジャパンラグビーリーグワン SVリーグ Tリーグ Wリーグ リーグH JDリーグ Xリーグ
調査項目	<ul style="list-style-type: none"> リーグ基礎情報 <ul style="list-style-type: none"> ➢ リーグ名 ➢ 設立年 ➢ チーム数 ➢ 試合数 ➢ 試合フォーマット ➢ 試合開催時期 ➢ 入場者数 等 リーグ構造 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 法人格 ➢ 興行権の所在 ➢ 選手契約形態 等 リーグの戦略・ビジョン リーグ収入 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 総収入金額 ➢ 収入の内訳及び金額（公開されている場合） 4大収益源に関する契約状況・取り組み状況 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 放映権収入に関連する契約状況・取り組み状況 ➢ スポンサー収入に関連する契約状況・取り組み状況 ➢ チケット収入に関する契約状況・取り組み状況 ➢ 物販収入に関する契約状況・取り組み状況

2.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理

-Jリーグ：基礎情報-



【リーグ概要】

- 1993年に開幕したプロサッカーリーグ
- 「ホームタウン制」を採用し、各クラブが地域の自治体・企業と密接に連携。クラブ経営の健全性を確保するため、J1・J2・J3クラブに対して競技・施設・財務等の基準を設定するクラブライセンス制度を導入

【収益拡大に向けた主な取り組み】

- 国立競技場で開催する試合への無料招待企画等の新規ファン、ライト層の獲得に関する取り組みを実施
- 海外リーグとの提携や海外での試合開催、提携国枠によるアジア戦略を展開
- 某動画配信サービスとの大型契約から得た資金をもとに、デジタル化を促進

リーグ基礎情報

設立年	1993年
クラブ数	60チーム（J1：20チーム、J2：20チーム、J3：20チーム）
試合数（リーグ戦）	38試合
試合開催フォーマット	リーグ戦 ルヴァンカップ（カップ戦）
試合開催時期	2月～12月（2026年より8月～5月へ変更予定）
昇格制度の有無	あり（J1/J2、J2/J3間の自動昇降格制度）

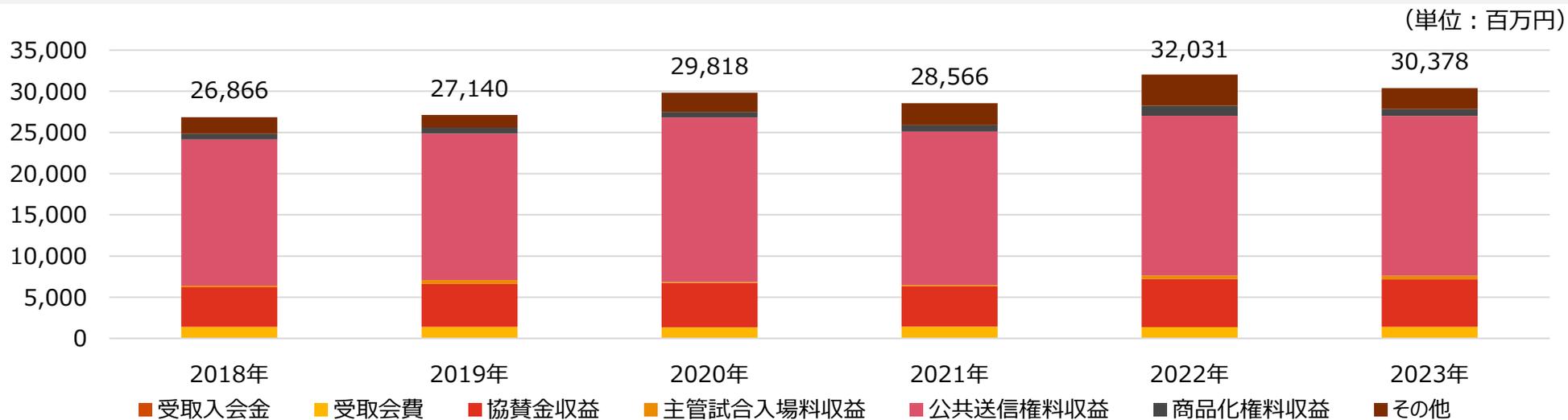
リーグ構造

法人格	公益社団法人
プロ・非プロ	プロ
興行権の所在	リーグ戦：各クラブ ルヴァンカップ：Jリーグ
選手契約形態	プロ契約とアマチュア契約が存在。プロ契約は複数種類存在し、契約形態によって、給与やチームごとの登録選手数の制限、出場時間の条件等に違いがある（2026年に変更予定）
クラブライセンス制度の有無	あり（J1クラブライセンス、J2クラブライセンス、J3クラブライセンスが存在。5つの審査基準（競技基準、施設基準、人事体制、法務基準、財務基準）が設けられている）

2.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理

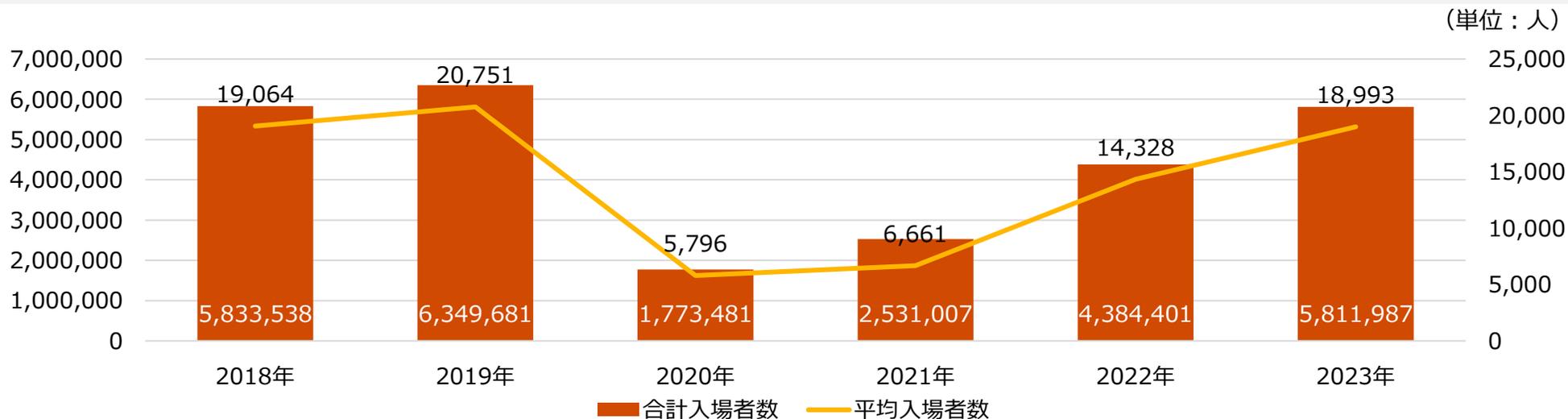
-リーグ：基礎情報-

収益の推移



※グラフは凡例項目を左から積み上げ

入場者数の推移

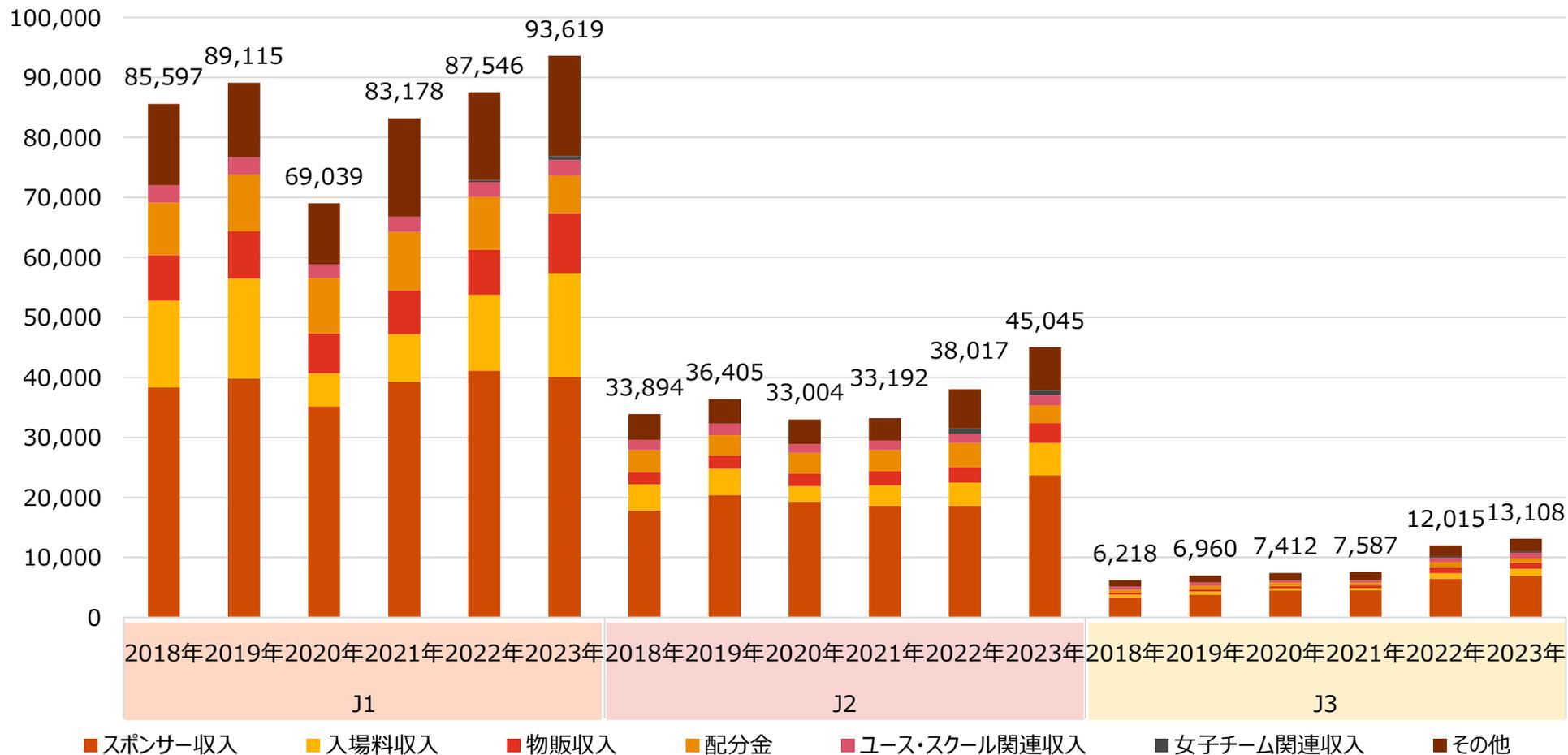


2.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理

-Jリーグ：基礎情報-

クラブ合計収益の推移

(単位：百万円)



※グラフは凡例項目を左から積み上げ

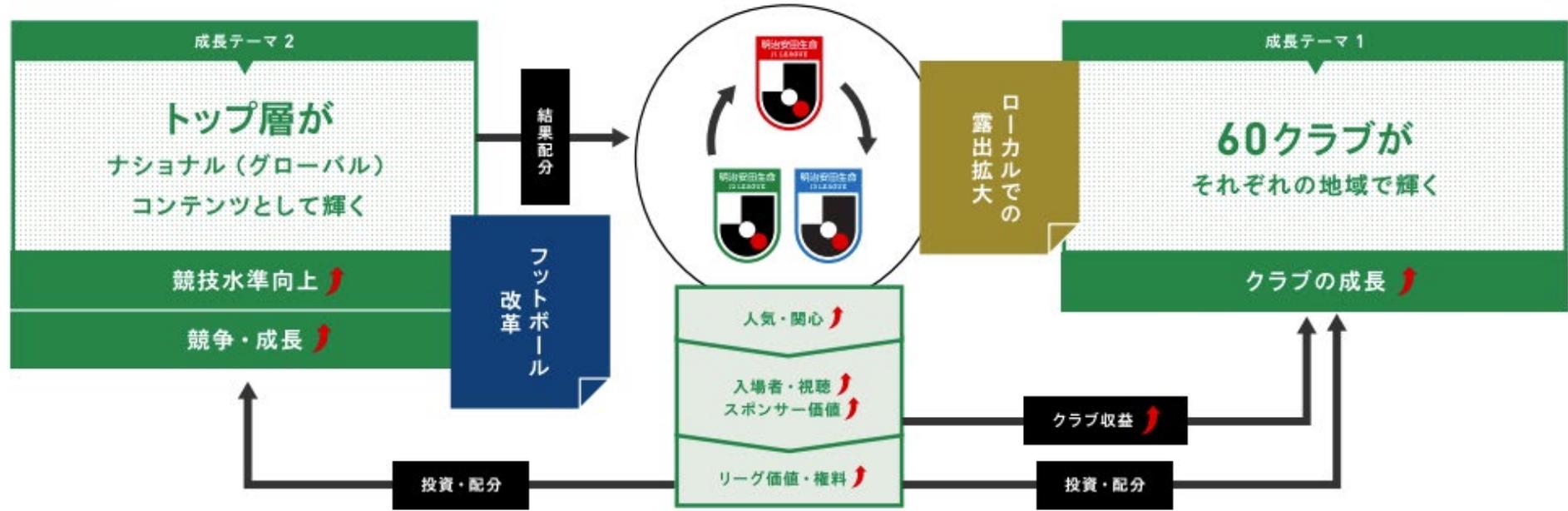
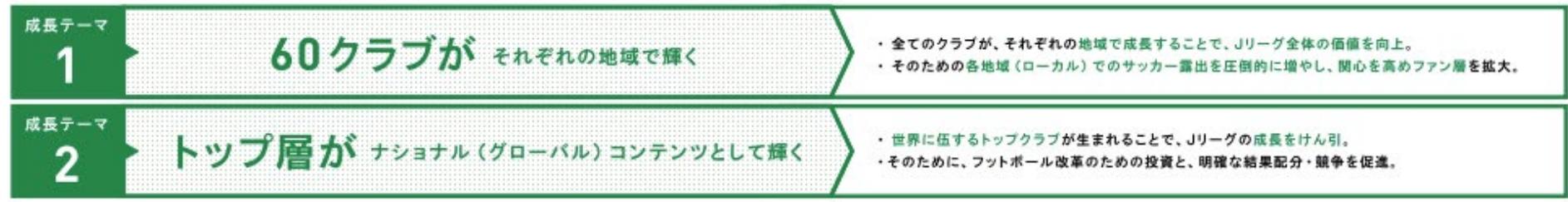
※J1のクラブ数は2021年のみ20クラブ（その他は18クラブ）、J2は22クラブ、J3のクラブ数は2018年から14⇒15⇒16⇒15⇒18⇒20で推移

2.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理

-Jリーグ：戦略・ビジョン-

- Jリーグでは、2022年に新たな成長テーマとして、「60クラブが、それぞれの地域で輝く」、「トップ層が、ナショナル（グローバル）コンテンツとして輝く」を策定しています。

2つの成長テーマと好循環を促すサイクル



2.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理

-リーグ：戦略・ビジョン-

- 成長テーマを実現するための戦略として、「世界と戦うフットボール」「海外からの収益獲得」「競争環境の構築」「各地域での圧倒的な露出」、「適切にスポーツを楽しめる環境作り」を立案しています。

世界で戦うフットボール	<ul style="list-style-type: none">アジアで勝ち、世界と戦うフットボールへ。Jリーグの中に“世界基準”をつくる。「Jリーグからの日本代表増加」や「海外移籍の際の移籍金増加」に繋げていく。クラブとしてW杯ベスト8以上を目指す。
海外からの収益獲得	<ul style="list-style-type: none">海外からの収益によって現在の閉塞感を打破し、非連続な成長を目指す。<ul style="list-style-type: none">ACL（*2024-25シーズンから優勝賞金は3倍の約17億円に）やクラブW杯での賞金獲得海外からの移籍金収益の増加ナショナル（グローバル）コンテンツとなるクラブが登場する事による放映権料（海外/国内）の増加
競争環境の構築	<ul style="list-style-type: none">世界と比較した中でのまだ短い歴史や、コロナ禍の影響もあり、なかなか「競争」へ舵を切る事ができていなかった。カテゴリーごとの配分金比率を欧州に近づけ、J1の水準を高める。一方で、J2・J3も含めた全クラブが適切なステップで成長できるよう、各リーグのクラブ数変更や、新理念強化配分金を導入。また、トップクラブはその分、新ルヴァンカップ等で、下位カテゴリーへの価値還元も同時に行う。
各地域での圧倒的な露出	<ul style="list-style-type: none">全クラブがそれぞれの形で1.2倍→1.5倍→・・・と成長を目指す。そのためのフックとして、まずテレビ等での露出量を圧倒的に増やす施策を実施。その露出を軸に、リーグもサポートをしながら、クラブごとのスタイルでファン増加・収益増加を目指していく。
適切にスポーツを楽しめる環境作り	<ul style="list-style-type: none">理念にはサッカーの水準向上や普及促進だけでなく「豊かなスポーツ文化の振興」「国民の心身の健全な発達への寄与」がある。Jリーグが率先して「降雪地域でもスポーツが楽しめる環境作り」を進めていきたい。また、気候変動下においても全国各地域でスポーツが楽しめる環境の維持構築に努めたい。

2.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理

-Jリーグ：戦略・ビジョン-

- Jリーグ創設30年の際には、その先の20年の更なる高みへと到達するために、まずは目指すべき状態として、『次の10年』で目指す姿として以下を公表しています。
- また、シーズンを欧州リーグと合わせた秋春制に移行することによって「Jリーグを世界と戦う舞台へ」と変えていくことを目指しています。

■ 次の『10年』で目指す姿

アジアで勝ち、世界と戦うJリーグ

- ACLエリート：4年に2回優勝（=クラブW杯に2クラブが参加） / 出場全3クラブが毎年ベスト8以上
- クラブW杯：ベスト8以上
- トップクラブの経営規模：200億円

欧州リーグ選手とJリーグ選手による日本代表

- Jリーグの中に「世界基準」をつくる → “Jリーグで戦える” = “世界で戦える” 事が示せる環境に
- 日本代表のJリーグ選手の割合30%（=8名/26名）

全Jクラブの売上を1.5-2倍へ

- トップラインを引き上げながら、それぞれのクラブがそれぞれの地域で輝く存在へ

■ 2026-27シーズンから秋春制のシーズンへの移行

<移行による実現内容>

1. Jリーグを“世界と戦う舞台”へ
2. ACLシーズンとの一致
3. 欧州の移籍マーケットとの一致
4. 猛暑での試合数減少

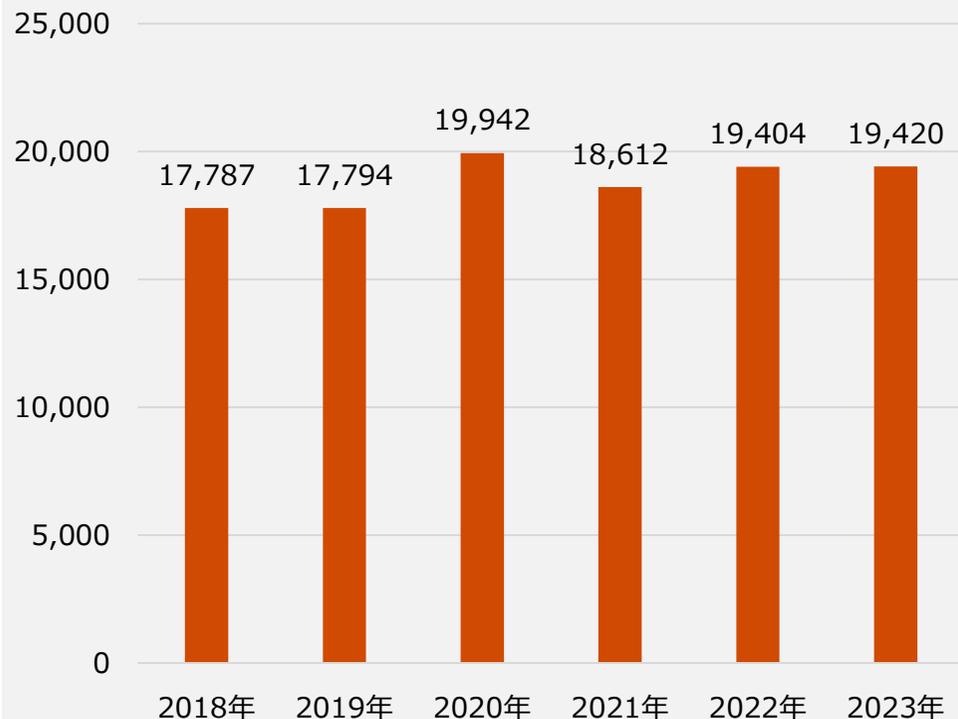
2.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理

-Jリーグ：放映権収入-

放映権（2023年：194.2億円）

放映権収入の推移

（単位：百万円）



契約内容

【国内放映権】

- 2017年から10年総額約2,100億円の放映権契約を某動画配信サービスと締結し、リーグ戦全試合を配信
- その後、2020年、2023年の2度にわたり再度契約の見直しを行っており、最新の契約では、11年総額約2,395億円の契約を締結している。現在はJ1とJ2のリーグ戦、J1昇格プレーオフを中継
- 某通信キャリアと2025年までの放映権契約を締結し、某通信キャリアが提供する配信サービスにてYBCルヴァンカップの全試合無料配信（試合終了後から配信可能）
- リーグ戦、FUJIFILM SUPERCUP、YBCルヴァンカップに関する放映権契約もそれぞれ国内放送局と締結

【海外放映権】

- 2023年は約20カ国で、各地域の放送局による放映を実施

取組内容

【国内放映権】

- 2018年にはフライデーナイトJリーグ企画を開始
- NHKにて試合中継の際にキーパー専用カメラでの試合中継やトラッキングデータ等を用いた試合中継を実施

【海外放映権】

- 放映権契約が締結されていない地域においては、毎節4試合を公式YouTubeチャンネル「J.LEAGUE International」にて英語実況付きによる配信を実施

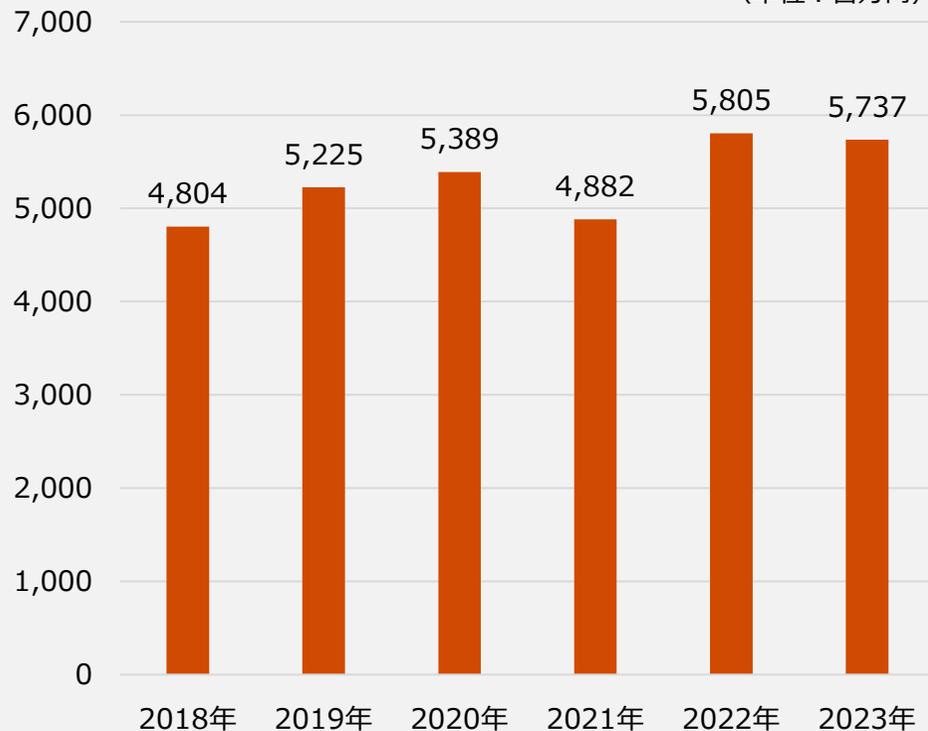
2.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理

-Jリーグ：スポンサー収入-

スポンサー（2023年：57.3億円）

スポンサー収入の推移

（単位：百万円）



契約内容

- 2024年は32社のスポンサーが存在（2024年12月時点）
 - Jリーグタイトルパートナー
 - Jリーグオフィシャルブロードキャスティングパートナー
 - Jリーグトップパートナー
 - リーグカップパートナー、スーパーカップパートナー
 - Jリーグオフィシャルエクイップメントパートナー
 - スポーツ振興パートナー
 - Jリーグオフィシャルチケッティングパートナー
 - JリーグオフィシャルECプラットフォームパートナー
 - Jリーグオフィシャルテクノロジーパートナー
 - Jリーグサポーティングカンパニー
 - Jリーグ気候アクションパートナー
- 2015年から某生命保険会社がタイトルスポンサーを務めている
- 2023年からは、気候変動への対応に特化した「Jリーグ気候アクションパートナー」を新設し、5社と契約締結（2024年に新たに2社と契約締結）

取組内容

- タイトルスポンサーである某生命保険会社とは、健康に関する取り組みを多数実施している

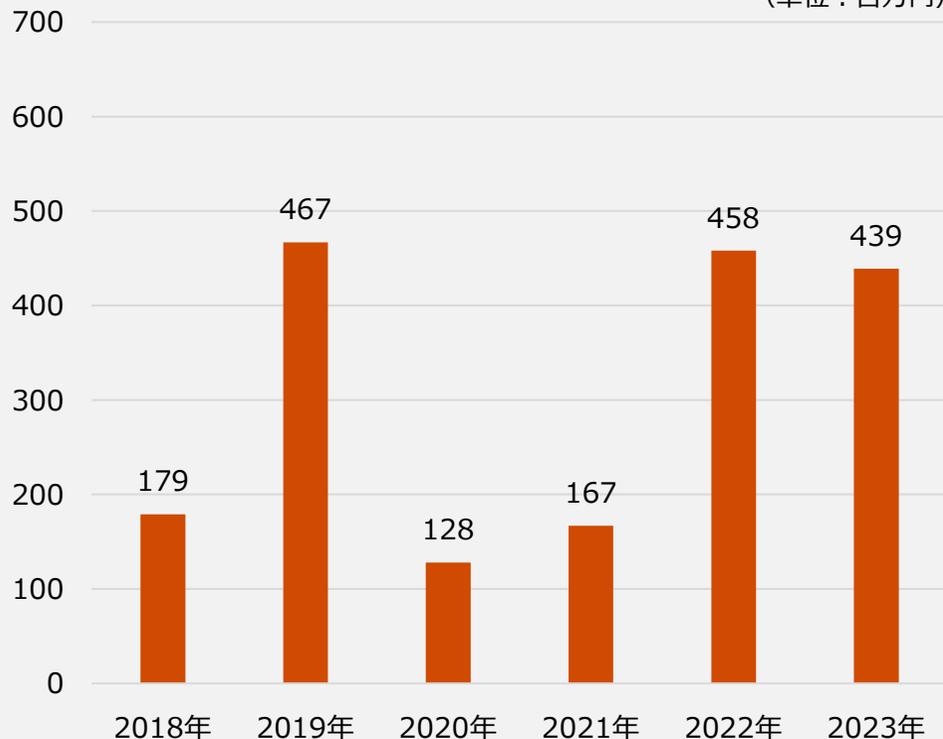
2.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理

-Jリーグ：チケット収入-

チケット（2023年：4.3億円）

チケット収入（Jリーグ主管試合）の推移

（単位：百万円）



取組内容

- Jリーグと某チケット販売会社が共同で運営するチケット販売サイト「Jリーグチケット」を設けており、J1からJ3の全試合、カップ戦等のチケットを購入可能
- 2017年にJリーグの各種サービスで利用可能な共通の会員IDサービス「JリーグID」を導入。チケットの購入、グッズの購入、Jリーグ公式アプリ「Club J.LEAGUE」の利用、スタジアムで使えるWi-Fi接続等、Jリーグや各クラブが提供するサービスのアカウントを統合し、1つのIDですべてのサービスが利用可能となった
- 国立競技場への合計10,000名無料招待企画を2023年に実施し、応募者数約183万、新規JリーグID獲得数約24万、離反復活JリーグID数は約43万、来場貢献約30万人を達成
- 海外向けのリーグ公式チケット販売システムも導入
- チケット販売を促進するため、2019年にはダイナミックプライシングの導入や公式リセールサイトの開設も実施
- Jリーグの試合日程、結果、ニュースなどを確認でき、チケット購入やお気に入りクラブの設定も可能な公式アプリ「Club J.LEAGUE」を展開
- 海外クラブチームを招聘した試合の開催「Jリーグワールドチャレンジ」を開催

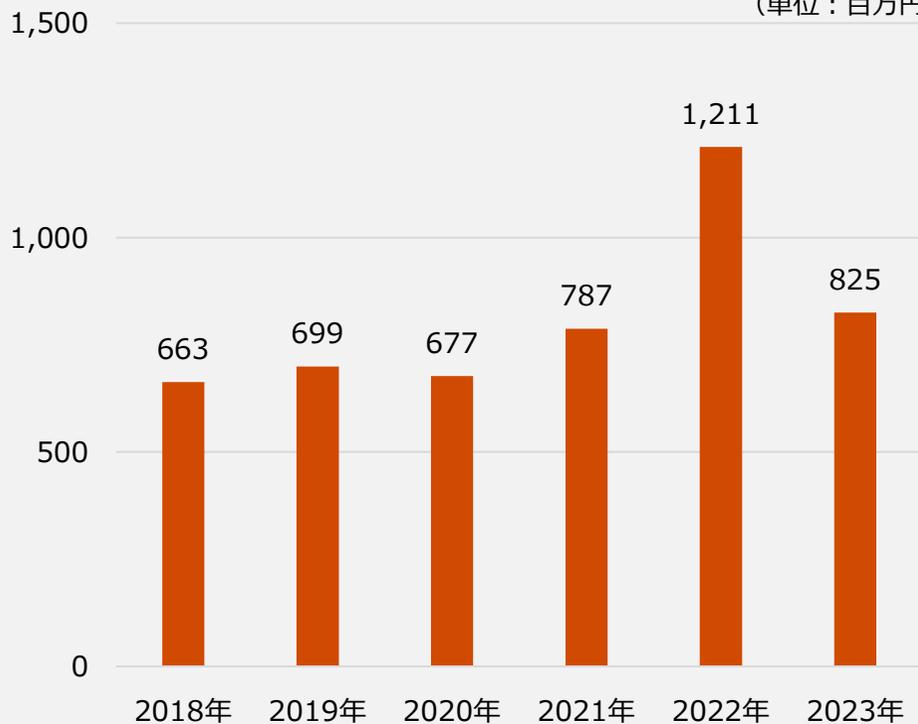
2.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理

-Jリーグ：物販収入-

物販（2023年：8.2億円）

物販収入（商品化権料収入）の推移

（単位：百万円）



取組内容

- 2017年に公式ECサイト「Jリーグオンラインストア」を某IT企業へ委託
- 「Jリーグオンラインストア」のプラットフォームを活用するクラブもあれば、クラブ独自のオンラインショップを設けているクラブも存在
- アニメキャラクターとのコラボ商品をリーグ主体で販売するなど、他ジャンルのグッズ販売にも取り組んでいる
- トレーディングカードの販売も実施

2.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理

-Bリーグ：基礎情報-



B.LEAGUE

【リーグ概要】

- 2016年に開幕したプロバスケットボールリーグ
- 「世界に通用する選手やチームの輩出」、「エンターテインメント性の追求」、「夢のアリーナの実現」の3つの使命を果たすことを目標としている
- クラブ経営の健全性を確保するため、B1・B2・B3クラブに対して競技・施設・財務等の基準を設定するクラブライセンス制度を導入

【収益拡大に向けた主な取り組み】

- 海外リーグとの提携や海外での試合開催、アジア特別枠によるアジア戦略を展開
- 2026年から「競技成績による昇降格の撤廃」、「サラリーキャップ導入」等を実施し、新たなリーグフォーマットでのリーグ展開を予定

リーグ基礎情報

設立年	2016年
クラブ数	38チーム（B1：24チーム、B2：14チーム）
試合数（リーグ戦）	60試合
試合開催フォーマット	リーグ戦後、プレーオフ開催
試合開催時期	10月～5月
昇格制度の有無	あり（B1/B2の自動昇降格制度）

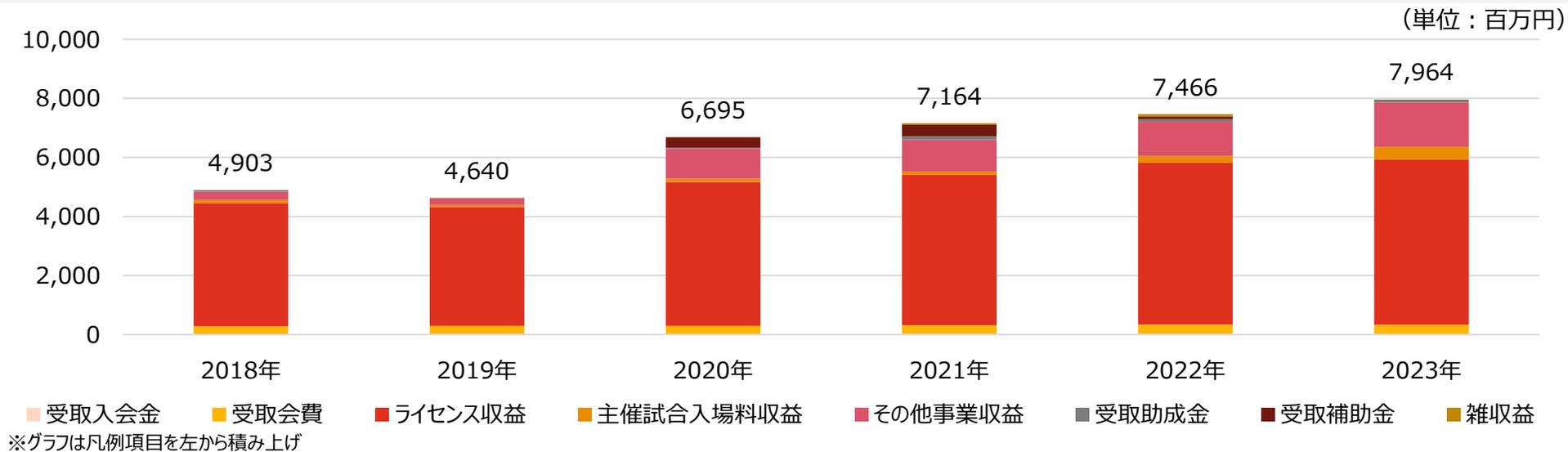
リーグ構造

法人格	公益社団法人
プロ・非プロ	プロ
興行権の所在	リーグ戦：各クラブ プレーオフ：リーグ
選手契約形態	プロ契約とアマチュア契約が存在 プロ選手：クラブと書面または電磁的記録による契約を締結し、バスケットボール選手としての活動の対価として、実質的に費用を上回る報酬を受け取る者を指す アマチュア選手：クラブとの誓約を有し、報酬や利益を目的とせずにプレーする者を指す。交通費、宿泊費、備品手当、食事手当、保険料等、クラブが必要と認めた手当以外の受領は認められていない
クラブライセンス制度の有無	あり（B1ライセンスとB2ライセンスの2種類が存在。5つの審査基準（競技基準、施設基準、人事体制・組織運営基準、法務基準、財務基準）が設けられている）

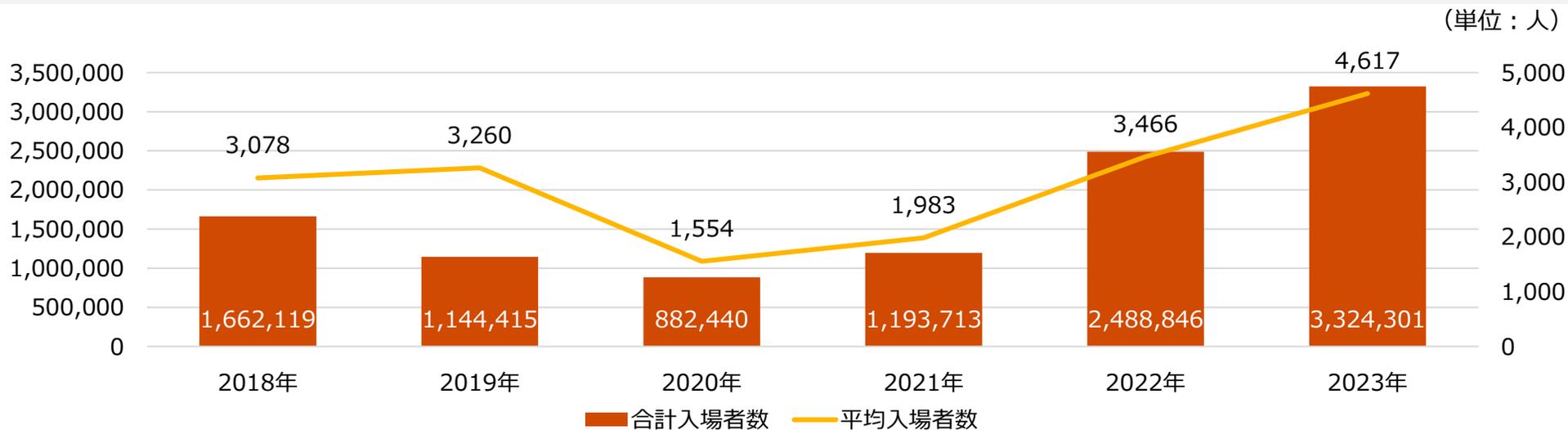
2.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理

-Bリーグ：基礎情報-

収益の推移



入場者数の推移

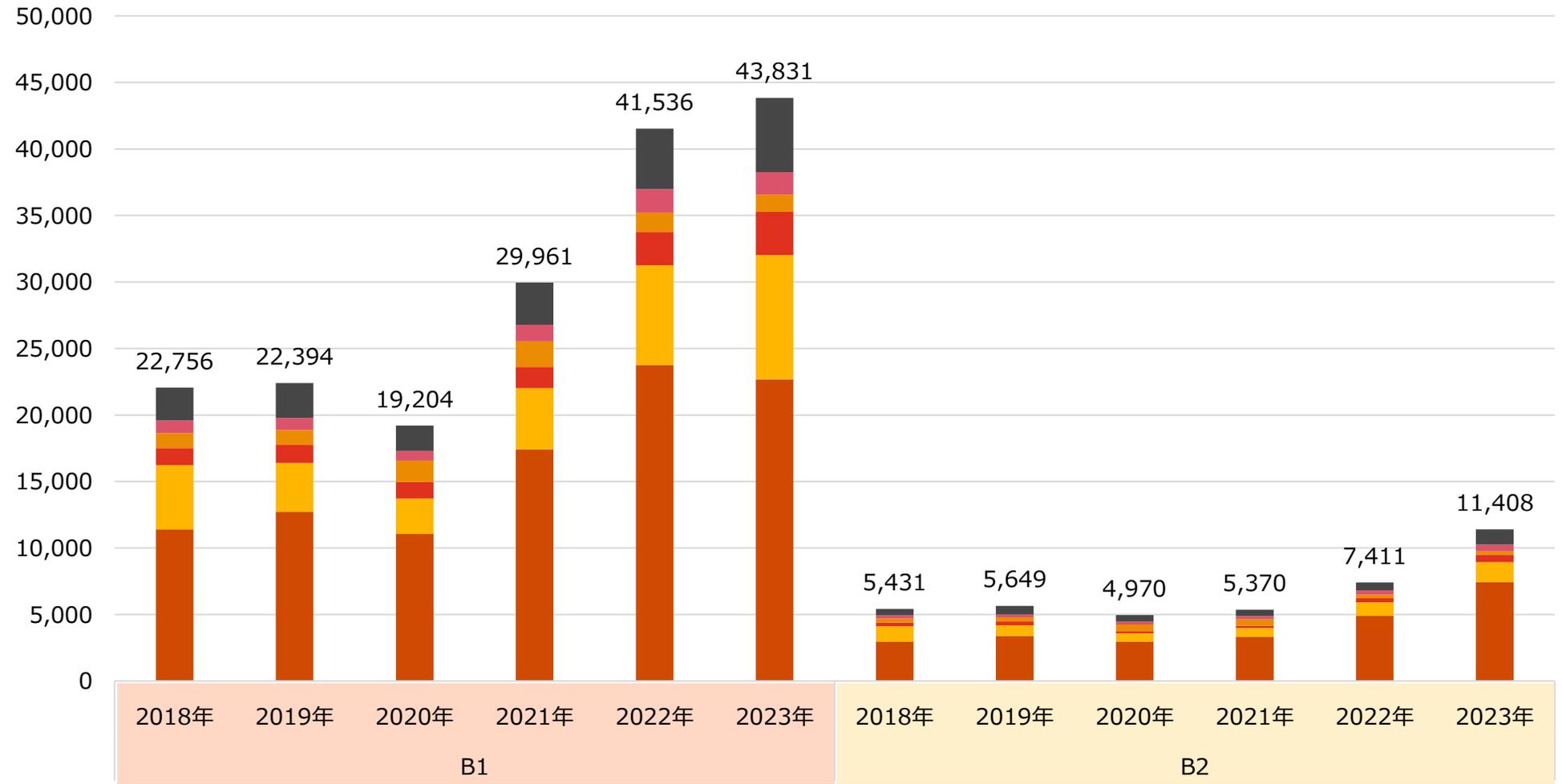


2.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理

-Bリーグ：基礎情報-

クラブ合計収益の推移

(単位：百万円)



■ スポンサー収入 ■ 入場料収入 ■ 物販収入 ■ 配分金 ■ ユース・スクール関連収入 ■ その他

※グラフは凡例項目を左から積み上げ

※B1のクラブ数は2018年から18⇒18⇒20⇒22⇒24⇒24で推移

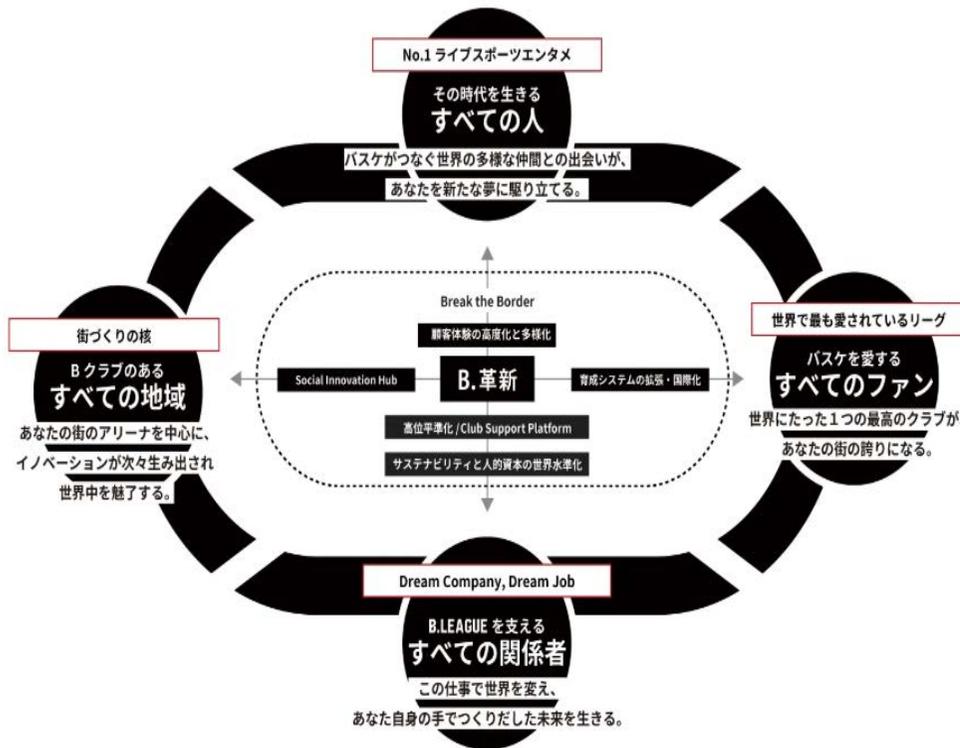
※B2のクラブ数は2018年から18⇒18⇒16⇒14⇒14⇒14で推移

2.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理

-Bリーグ：戦略・ビジョン-

- Bリーグでは、中期経営計画（2024-2028年）及び2050年に創りたい世界観としてB.LEAGUE 2050 VISION「感動立国」を発表されています。
- B.LEAGUE 2050 VISION「感動立国」の実現に向け、B.革新を中心とした5つの戦略領域を推進されています。

感動立国の全体像



■ B.LEAGUEの中期経営計画（2024-2028年）

- ① 顧客体験の高度化と多様化
日本全国、世界での視聴文化の拡大、未来のファンであるキッズ向けマーケティングの強化、顧客との繋がりをより強く深くするCRM高度化
- ② 育成システムの拡張・国際化
Bユースの国際化、NBA選手輩出に向けたトップリーグ所属若手選手育成のための整備、また選手のみならずチームスタッフ / スカウティングの国際ネットワークを築き、交流活性化による世界最高峰の育成システムの構築
- ③ Social Innovation Hub
すでに発表済みのビジネス改革である「Social Innovation Hub」を推進し、さらなるパートナーの拡大と、より活気ある街づくり構想の実現、またグローバルバスケットコミュニティの本格的な展開。
- ④ 高位平準化 / Club Support Platform
これまでの島田塾のようなナレッジシェアに加え、DX/AIの活用基盤の提供、シェアードサービスの開発への挑戦
- ⑤ サステナビリティと人的資本の世界水準化
社会的責任活動B.LEAGUE Hopeの取り組みにおける「B.HOPE Planet Vision」を策定し、スポーツ界での新たな人材育成・働き方支援

2.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理

-Bリーグ：戦略・ビジョン-

- 目標数値は以下に設定されています。

		達成目標年度	目標数値	2023-24	2023.7時点
経営力	総入場者数（万人）	2028年	700万人 (旧：500万)	452万人	323万人
	事業規模（億円）		800億円 (旧：500億)	580億円 (見込み)	490億円
	B.LEAGUE PREMIER 平均入場者		6,000人	4,617人	3,466人
	B.LEAGUE ONE 平均入場者数		3,000人	2,304人	1,335人
社会性	全都道府県参入候補B.CLUB誕生		47クラブ	41クラブ	41クラブ
強化	B.LEAGUEから輩出されたNBA選手数	2030年	5人	0人	0人

2.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理

-Bリーグ：放映権収入-

放映権（2023年：未公開）

放映権収入の推移

（単位：百万円）

公開情報ではライセンス収入に含まれているため情報なし

取組内容

【国内放映権】

- 某通信・IT企業が運営するバスケットLIVEにてB1・B2・B3の全試合をライブ配信
- 2024-25シーズンから某動画配信サービスにてB1全試合を配信（2023-24シーズンは別の某動画配信サービスにてB1公式戦72試合を配信）
- プレーオフのファイナルは国内放送局にて地上波中継を実施
- レギュラーシーズンの一部試合についても地方放送局でテレビ中継が行われている
- 「B.LEAGUEプロダクション」では2020-21シーズンより、全公式試合の映像を制作（Jリーグと業務提携）

【海外放映権】

- フィリピン国内最大級の放送局が2023-24シーズンの海外配信パートナーとなり、50試合を配信
- リーグ公式の英語版YouTubeとFacebookにて100試合を無料配信

2.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理

-Bリーグ：スポンサー収入-

スポンサー（2023年：未公開）

スポンサー収入の推移

(単位：百万円)

公開情報ではライセンス収入に
含まれているため情報なし

取組内容

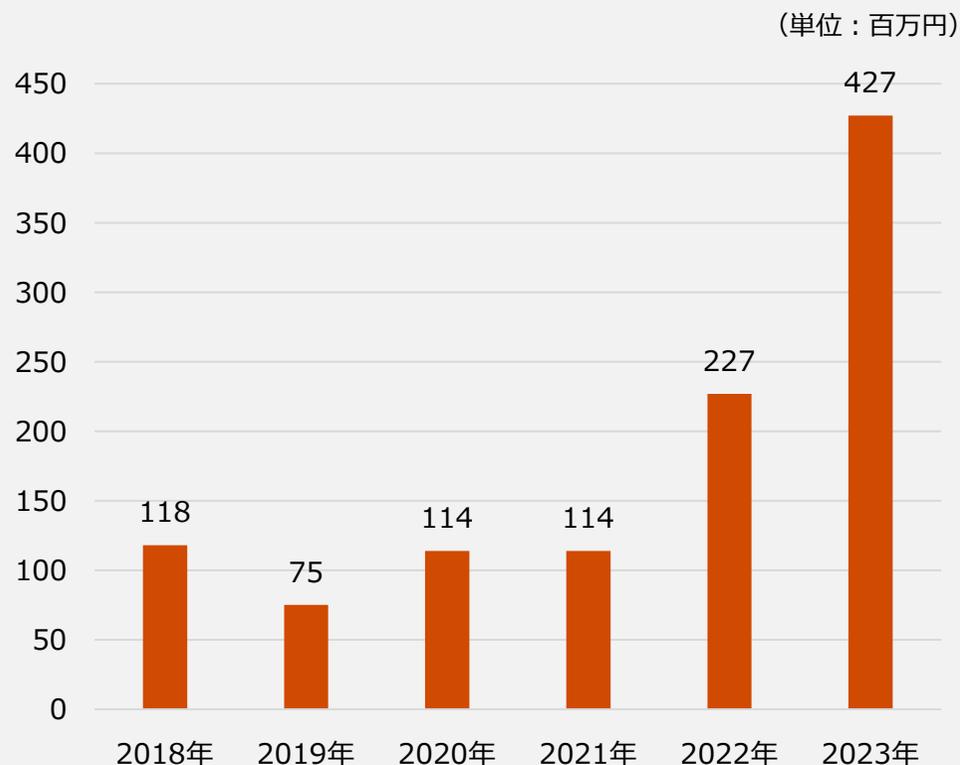
- 合計22社とスポンサー契約を締結（2024年12月時点）
 - トップパートナー
 - タイトルパートナー
 - イノベーションパートナー
 - パートナー
 - サポートینگカンパニー
 - サプライヤー
 - コミュニケーションパートナー
 - スポーツプロモーションパートナー
 - グロースパートナー
- 某通信・IT企業がリーグ初年度（2016年）からトップパートナーを務める
- バスケ・地域・企業、三位一体の成長を実現するビジネス改革を目指す「SOCIAL IN-NOVATION HUB 構想」を立ち上げ、スポンサーの獲得を目指している
- ALL-STAR GAME WEEKEND内に開催されるダンクコンテストや3ポイントコンテストにも冠スポンサーを設けている

2.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理

-Bリーグ：チケット収入-

チケット（2023年：4.2億円）

チケット収入（リーグ主管試合）の推移



取組内容

- 2023-24シーズンは入場者数合計が約452万人（前年比140%）を記録
- 公式チケット販売サイト「B.LEAGUEチケット」を設けており、全クラブのチケットが購入可能
- 公式チケット販売サイトは某チケット販売サービスのシステムを使用し、販売を実施
- チケット購入時はB.LEAGUE会員（BリーグID）への登録または各クラブのファンクラブへの加入が必要であり、顧客分析を踏まえたクーポンや割引チケットの配布も実施
- 公式リセールサービスも展開

2.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理

-Bリーグ：物販収入-

物販（2023年：未公開）

物販収入の推移

(単位：百万円)

公開情報ではライセンス収入に含まれているため情報なし

取組内容

- 公式オンラインショップ「B.LEAGUE OFFICIAL ONLINE SHOP」を設けており、某ECソリューション企業が管理・運営し、販売を実施
- オンラインショップは全チーム統一のプラットフォームにて運営
- 公式オンラインショップでのグッズ購入の際はB.LEAGUE会員もしくは各チームのファンクラブへの会員登録が必要
- デジタルカードコレクション「B.LEAGUE CARD」を販売
- アニメキャラクター等とコラボしたグッズも販売

2.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理

-リーグワン：基礎情報-



【リーグ概要】

- 旧トップリーグを再編し、2022年に開幕した国内ラグビーリーグ

【収益拡大に向けた主な取り組み】

- 試合数も段階的に増やし、2024-25シーズンはDivision1のレギュラーシーズンを18試合に拡大
- 2025-26シーズン以降、ホームスタジアムの要件や運営基盤のルール化を段階的に進める計画を予定

リーグ基礎情報

設立年	2021年
チーム数	26チーム（Division1：12チーム、Division2：8チーム、Division3：6チーム）
試合数（リーグ戦）	Division1：18試合、Division2：14試合、Division3：15試合（2024-25シーズン）
試合開催フォーマット	リーグ戦終了後、プレーオフトーナメントが開催
試合開催時期	10月～5月
昇格制度の有無	Division1/Division2、Division2/Division3の入替戦の開催

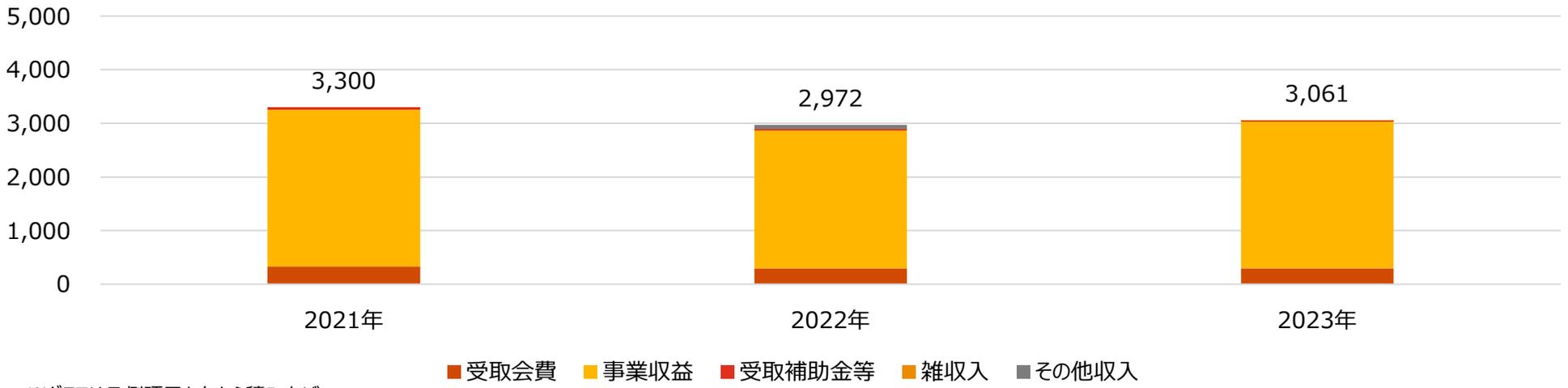
リーグ構造

法人格	一般社団法人
プロ・非プロ	プロ選手と社員選手（企業に雇用される選手）の双方が所属
興行権の所在	リーグ戦：各クラブ プレーオフ：リーグ
選手契約形態	「社員選手」と「業務委託契約選手」の2種類が存在。 社員選手：所属クラブまたはその子会社と雇用関係にある選手を指す 業務委託契約選手：所属クラブと書面による契約を締結し、ラグビー選手としての活動対価として、活動に伴う費用を実質的に上回る報酬を受け取る選手を指す

2.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理 -リーグワン：基礎情報-

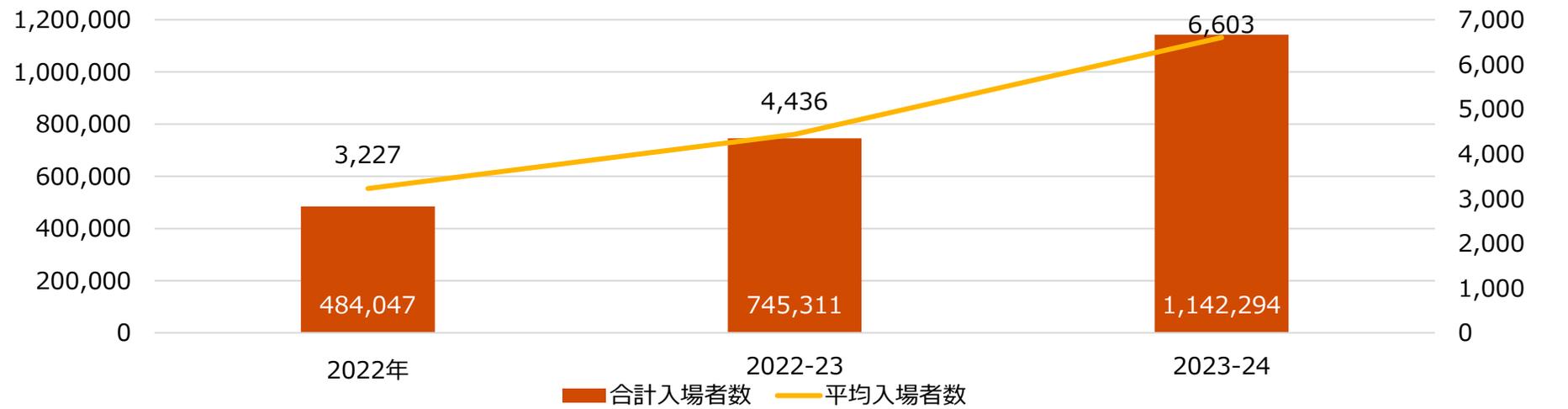
収益の推移

(単位：百万円)



入場者数の推移

(単位：人)



2.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理

-リーグワン：戦略・ビジョン-

- リーグワンでは、リーグアイデンティティとして下記を策定しています。

VALUE	みんなのために FOR ALL 日本ラグビーが育んだ「多様性の尊重」と「包摂の精神」を、普遍的価値として伝承し発展させていく。
VISION	あなたの街から、世界最高をつくろう。 リーグを取り巻くすべてを、世界最高の名に相応しいクオリティに作りあげ、心躍る体験が、日常に溢れる風景を実現する。
MISSION	1. ファンが熱狂する非日常空間の創造 だれもがラグビーを夢中になって楽しみ、興奮と感動を共有できる環境をつくる。 2. 日本ラグビーの世界への飛躍 日本ラグビーの質と技量の常なる向上を図り、世界に、ラグビーの新たな魅力と驚きをひろげる。 3. 地元の結束、一体感の醸成 だれもがそれぞれの立場で参加でき、強いつながりを感じる環境・文化を醸成する。 4. 社会に貢献する人財の育成 ファン、チーム、企業、地域とひとつになり、社会に貢献し、世界に羽ばたく人間を育てる。

2.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理

-リーグワン：戦略・ビジョン-

- 第2フェーズとなる4シーズン目（2024-25シーズン目）を迎えるにあたり、過去3シーズンの実績、リーグワンやクラブを取り巻く状況を踏まえ、今後のリーグの方向性を公表しています。

第2フェーズ



第2フェーズで実現すること

「世界最高」への前進：感動体験の拡大＋ファン・地域・パートナー企業・チームの協働促進

1. ファンの皆さまに最高の競技力を通して、感動体験を得て頂く

- 2028-29シーズン*に、ライセンス制に基づく、スタジアムの固定化とホスト&ビジターを実現
-そこに向け、2025-26シーズン以降、ルール化を通じて、スタジアムの固定化、ホスト&ビジターを今以上に推進する
-ファンの皆さまが、いつものスタジアムで、選手の迫力と人柄にふれる機会を拡大する
- 2026-27シーズンに、普及育成枠を導入
-普及育成の観点から、カテゴリーA選手の一定数を、義務教育期間のうち一定期間を日本で過ごした選手とする
(ルール最終化中。詳細は改めて発表)
-多様でハイレベルな選手のチームワークが生む感動を、継続的に高める

2. より多く、より長く、より多様な試合を、ファンの皆さまに楽しんで頂く

- 2024-25シーズンに、D1の試合数を18試合に増加(16試合から)。全試合数も、223試合に増加(173試合から)
- 2028-29シーズンの、レギュラーシーズンの秋・春(秋~6月)開催の実現に向け、体制整備
-そこに向け、試合数の段階的な増加も検討
- 2026-27シーズン以降、早期のチャンピオンシップ形式でのクロスボーダー、ならびに、海外チームのリーグワン参戦に向け、継続協議

3. ラグビーを通じてチームワーク人材に成長する楽しさと喜びを、多くの皆さまにお届けする

- アカデミー・スクール運営等を通じて、地域の普及活動と連携し、チームが青少年少女のラグビー人財育成の役割を積極的に担う
- ラグビー流の人財育成をプログラム化。選手・ファン・パートナー企業関係者・地域の皆さまが、楽しみながらチームワークを深める

4. チーム・リーグ合計で、事業規模を550億円規模に拡大(2027-28シーズン)。地域コミュニティへの還元を強める

- 自主財源(興行収入、外部協賛、その他事業収入)を拡大。ラグビーを通じ、地域コミュニティを元気にする活動への投資を拡大
- その結果、母体企業からの協賛比率を60%以内(D1平均)とし、事業の安定性を高める
- 2027-28シーズンにサラリーキャップの導入を目指し、継続検討。人材が集う魅力的なリーグを安定的に構築する

*) 外部環境により、変更の可能性あり



2.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理

-リーグワン：戦略・ビジョン-

- 第2フェーズとなる4シーズン目（2024-25シーズン目）を迎えるにあたり、過去3シーズンの実績、リーグワンやクラブを取り巻く状況を踏まえ、今後のリーグの方向性を公表しています。

第2フェーズ・第3フェーズで目指す姿

	第1フェーズ 23-24 新たな挑戦	第2フェーズ 24-25 25-26 26-27, 27-28 世界最高の実現		第3フェーズ 28-29~31-32 世界への拡がり
チーム数	D1 : 12 D2 : 6 D3 : 5	12 8 6	12 8 8*	12 or 10 10* 8*
リーグ戦 試合数	D1 : 16 D2 : 12 D3 : 12	18 14 15	段階的な試合増を検討 (各シーズンの2シーズン前に状況を踏まえ最終決定)	
カレンダー	12月~5月末	12月~6月	12月~6月 : リーグワン 秋 : 若手育成リーグ (若手育成リーグの開催実現を目指す。体制整備を進める)	秋~6月 : リーグワン 秋 : 若手育成リーグ (秋のリーグワン開催実現を目指す。体制整備を進める)
試合機会の広がり	CB (交流戦@2月)	-	海外との連携強化を進める (チャンピオンシップ形式でのクロスボーダー、 ならびに、海外チームのリーグワン参戦を継続協議中)	
スタジアム (ホスト・セカンダリー)	最大限の確保		ルールにより固定化を今以上に進める	ライセンスにより固定化を定着する
数値 目標	総観客者数	114万人	135万人	
	総事業規模	450億円	550億円規模を目指す (D1の母体企業サポート比率は、平均で60%を目指す)	
				650億円規模を目指す (母体企業のサポート比率の、さらなる低下を目指す)

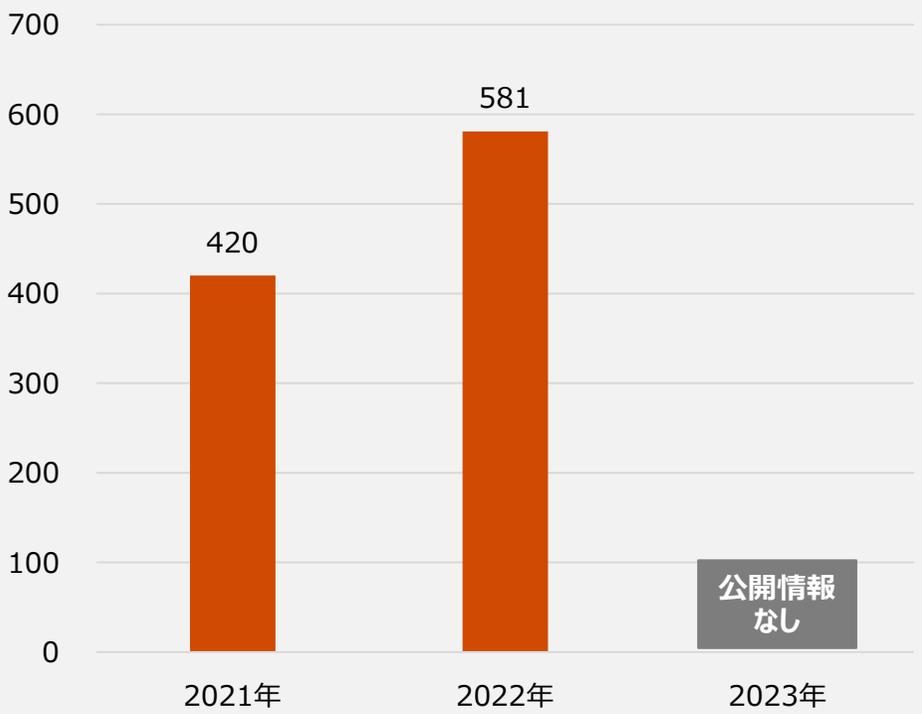
2.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理

-リーグワン：放映権収入-

放映権（2023年：未公開）

放映権収入の推移

(単位：百万円)



取組内容

【国内放映権】

- スポンサー契約を締結している某スポーツ専門チャンネルにて、レギュラーシーズンを全試合配信
- 某動画配信サービス2社でも試合配信を実施
- プレーオフトーナメントの準決勝、決勝は国内放送局にて放送

【海外放映権】

- 2024-25シーズンは台湾及びアフリカ地域の放送局にて放送実施
- 過去にはニュージーランドの放送局とも放映権契約を締結

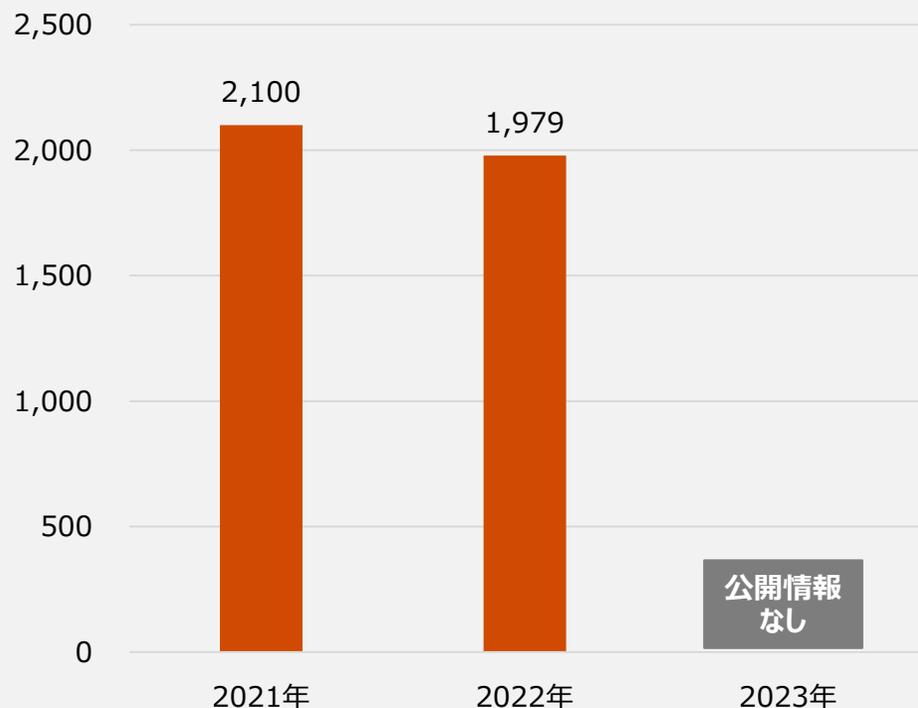
2.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理

-リーグワン：スポンサー収入-

スポンサー（2023年：未公開）

スポンサー収入の推移

(単位：百万円)



取組内容

- 合計15社とスポンサー契約（2024年12月時点）
 - タイトルパートナー
 - プリンシパルパートナー
 - オフィシャルパートナー
 - 事業共創パートナー
 - オフィシャルサービスパートナー
 - オフィシャルサプライヤー
- 某IT・通信企業がリーグ初年度（2021年）からタイトルスポンサーを務めており、2024-25シーズンから3シーズン契約を延長している
- スポンサー枠として「事業共創パートナー」を設けており、デジタルコンテンツ・ファンエンゲージメント・大会ベニュー運営・タレントディベロップメント等の領域において、リーグと企業の双方の事業アセットを活用した新しい事業価値と社会価値の創出を実現することを目的としている

2.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理

-リーグワン：チケット収入-

チケット（2023年：未公開）

チケット収入（リーグ主管試合）の推移

チケット収入に関する公開情報なし

取組内容

- 2023-24シーズンの総入場者数は約114万人（前年比153%）を記録
- ジャパンラグビーマーケティング株式会社と某チケット販売会社が運営する公式チケットサイト「Ticket RUGBY」または各チームが独自で展開するチケットサイトにてチケット販売を実施
- 顧客情報を管理するために「Japan Rugby ID」を導入し、日本代表、リーグワンの各チーム、大学ラグビー、高校ラグビー、7人制ラグビー、女子ラグビーの全カテゴリーのサービスを紐づけることで全ラグビーファンの顧客情報を獲得
- 2024年には、リーグワンに参加する4チームと、南半球ラグビー最高峰リーグ「スーパーラグビー・パシフィック」に参加するニュージーランドの2チームが対戦する、「THE CROSS-BORDER RUGBY 2024」を開催
- リーグワンの記事や試合情報の閲覧に加えて、観戦チェックインによるキャンペーン参加等の試合を楽しむための機能を備えた「JAPAN RUGBY APP」も展開

2.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理

-リーグワン：物販収入-

物販（2023年：未公開）

物販収入の推移

物販収入に関する公開情報なし

取組内容

- リーグ公式オンラインストア「ジャパンラグビーリーグワンオフィシャルオンラインストア」を某エンターテインメント企業が運営
- リーグ公式オンラインストアではリーグ公式グッズ、プレーオフ関連グッズ、THE CROSS-BORDER RUGBY 2024関連グッズが販売

2.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理

-SVリーグ：基礎情報-

【リーグ概要】

- Vリーグを再編して、2024年に開幕
- 「世界最高峰のリーグを目指す」をコンセプトに掲げている

【収益拡大に向けた主な取り組み】

- 新リーグでは試合数の大幅な増加、外国籍選手の登録・起用の拡大が行われた
- 2024年9月には、東南アジアでの人気からJAPAN VOLLEYBALL ASIA TOUR IN THAILAND2024「Panasonic ENERGY CUP」を開催



リーグ基礎情報

設立年	2024年（前身のVリーグは1994年設立）
チーム数	男子：10チーム 女子：14チーム
試合数（リーグ戦）	44試合（ホーム&アウェイ方式）
試合開催フォーマット	リーグ戦後、チャンピオンシップが開催
試合開催時期	10月～5月
昇格制度の有無	なし

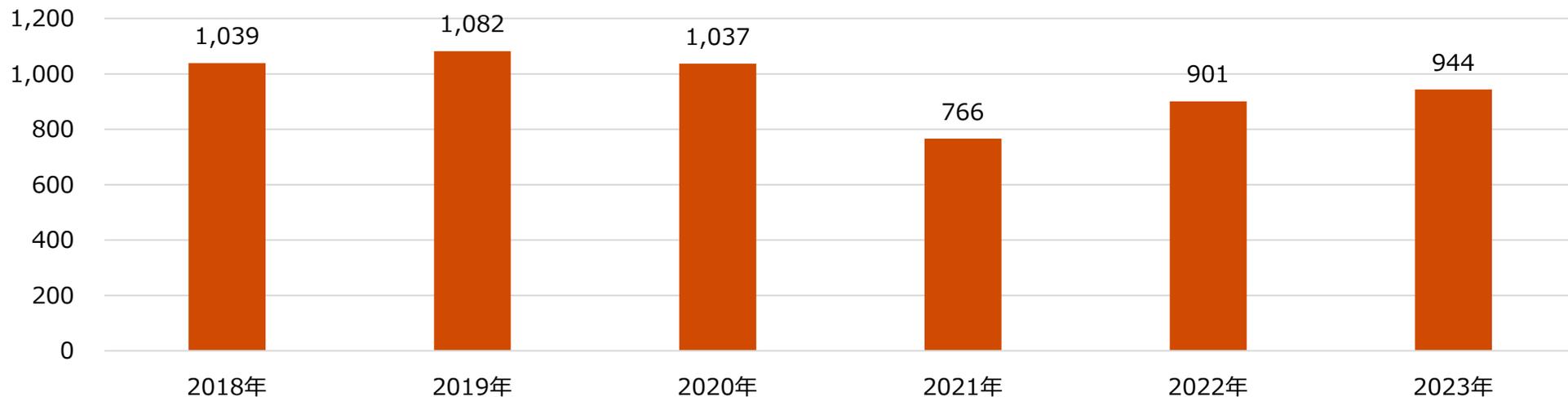
リーグ構造

法人格	一般社団法人
プロ・非プロ	プロ/アマ
興行権の所在	リーグ戦：チーム チャンピオンシップ：リーグ
選手契約形態	プロ選手とノンプロ選手が存在。 プロ選手は、「バレーボール競技の活動」を行うことの対価として当人が被る費用を実質的に上回る報酬または利益を受けることについて定め る選手契約を締結。ノンプロ選手とは、雇用契約を締結し、雇用主たる所属クラブとの書面による誓約を有して、報酬または利益を得ることを目的とすることなく「バレーボール競技の活動」を行う

2.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理 -SVリーグ：基礎情報-

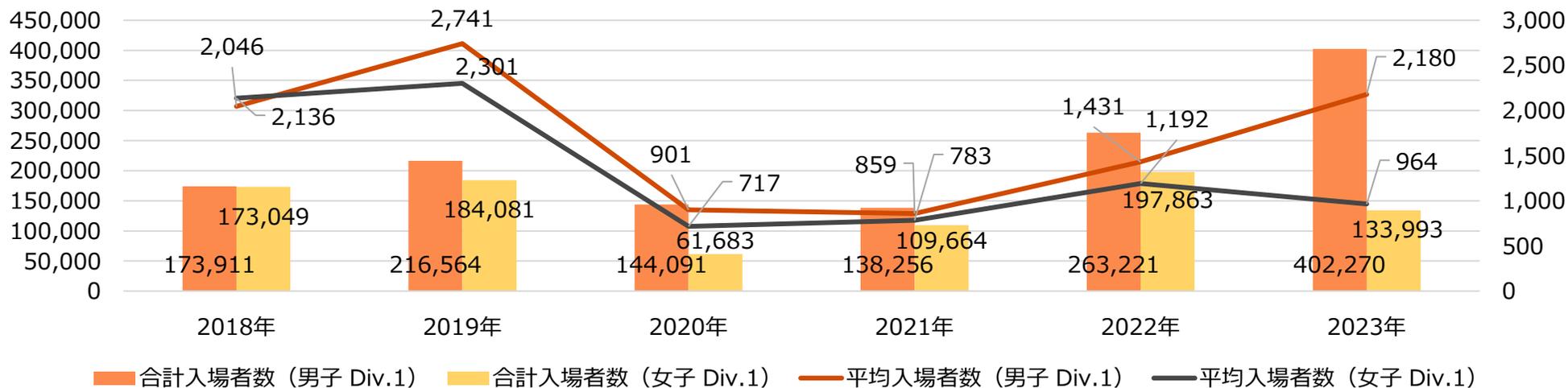
収益の推移

(単位：百万円)



入場者数の推移

(単位：人)



2.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理

-SVリーグ：戦略・ビジョン-

- SVリーグでは、ミッションに「強く・広く・社会とつなぐ」を掲げ、V.LEAGUEが2030年までに「世界最高峰のバレーボールリーグ」に成長するために進むべき方向を示しています。

ミッション/果たすべき使命

強く・広く・社会とつなぐ

ビジョン/目指すべき姿

世界最高峰のリーグ ～GO FOR 2030～

- 世界トップ選手が集まる最高品質ゲームの提供
- 社会課題解決型価値の創造
- 地域・社会とつながるバレーボールコミュニティの創出

バリュー/やるべきこと

GATHER ～集まる～

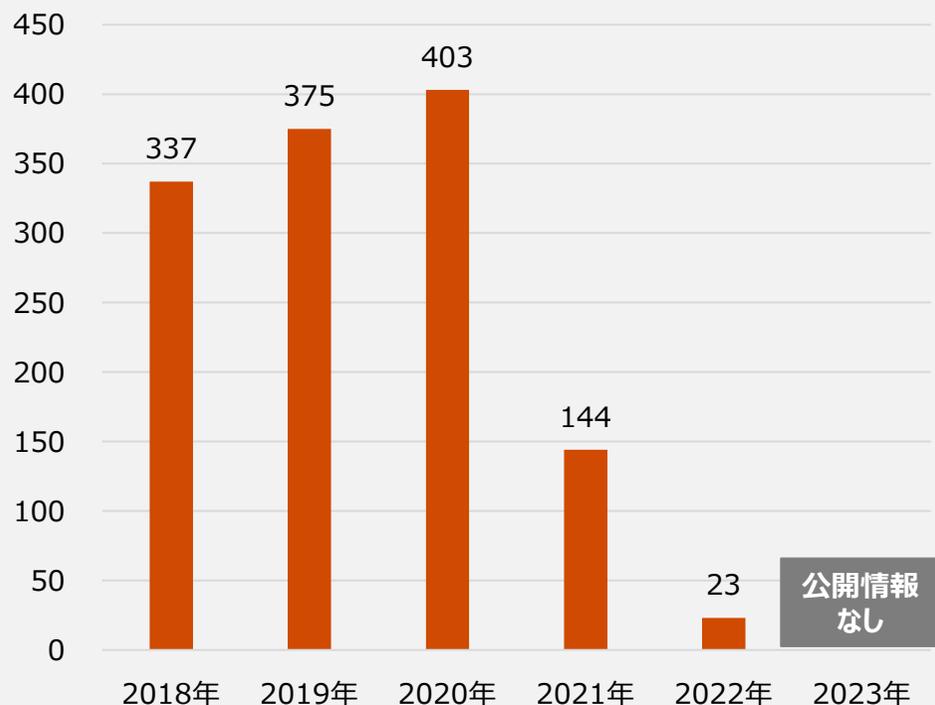
2.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理

-SVリーグ：放映権収入-

放映権（2023年：未公開）

放映権収入の推移

（単位：百万円）



取組内容

【国内放映権】

- 某スポーツ専門チャンネルとオフィシャルブロードキャスティングパートナー契約を締結し、全試合を配信
- 某動画配信サービスでも、各節男女各2試合を無料配信
- その他某スポーツ専門チャンネルにて一部試合の配信も実施
- 2024-25シーズンの開幕戦を始め、複数の試合を国内放送局にて地上波放送を実施

【海外放映権】

- 一部試合をタイの某ケーブルテレビ局や台湾の某ケーブルテレビ局にて放送・配信
- タイ・バンコクで開催されたJAPAN VOLLEYBALL ASIA TOUR IN THAILAND 2024「パナソニックエナジーカップ」のタイ国内での放送・配信もTru某ケーブルテレビ局にて実施
- Volleyball World（以下、VW）と日本国外における長期的な放送・配信パートナーシップを締結。VWが運営するバレーボール専門OTTサービスである「VBTV」にて試合配信を一部地域以外で実施

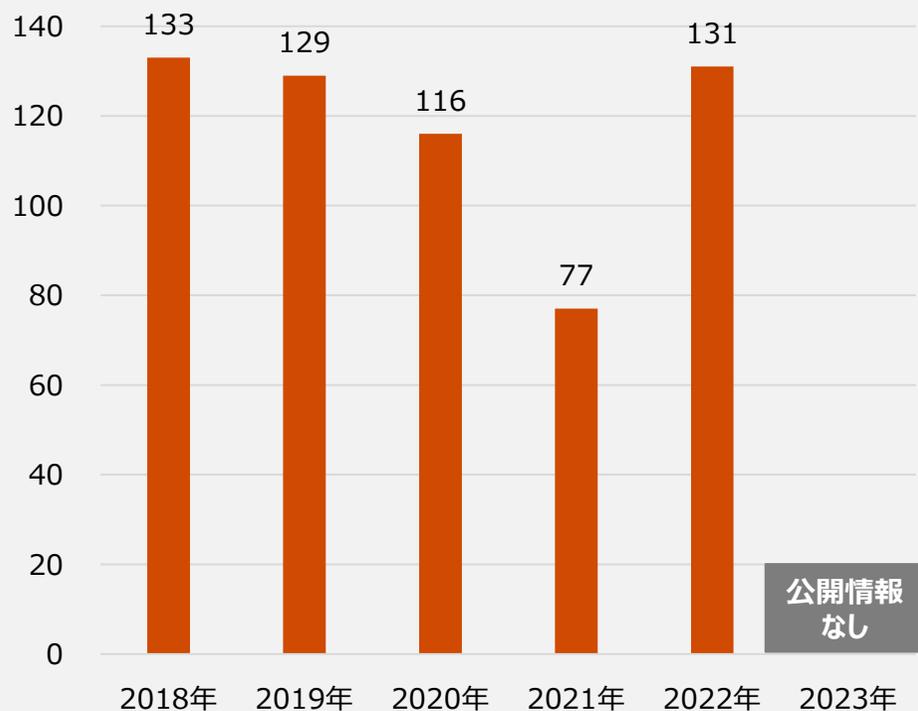
2.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理

-SVリーグ：スポンサー収入-

スポンサー（2023年：未公開）

スポンサー収入の推移

（単位：百万円）



取組内容

- 2024年は20社のスポンサーが存在（2024年12月時点）
 - タイトルパートナー
 - プリンシパルパートナー
 - トップパートナー
 - ゴールドパートナー
 - サポートパートナー
 - PRパートナー
- タイトルパートナーの某生命保険企業とは6年契約を締結
- トップパートナーの某金融機関はオールスターのタイトルパートナーも務める

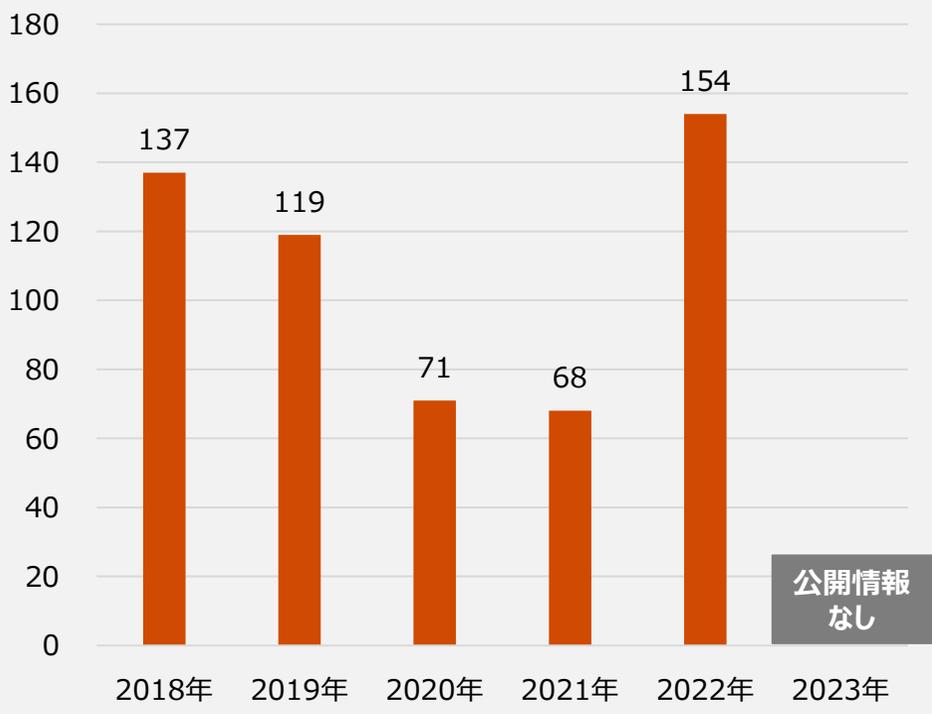
2.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理

-SVリーグ：チケット収入-

チケット（2023年：未公開）

チケット収入（リーグ主管試合）の推移

（単位：百万円）



取組内容

- オフィシャルチケットングパートナー契約を締結した某チケット販売サービスと連携し、「チケットV」を運営。全試合のチケットを販売
- SVリーグ公式アプリ「スマートV」にてチケットの受取りから譲渡、入場までが可能

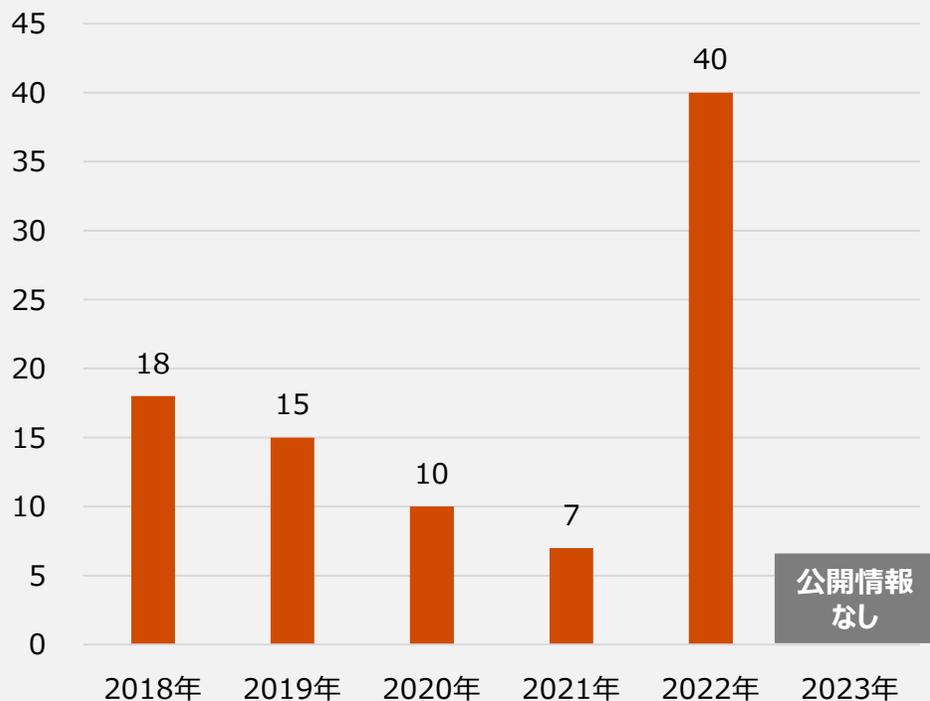
2.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理

-SVリーグ：物販収入-

物販（2023年：未公開）

物販収入（プログラム等売上+販売ロイヤリティ収入）の推移

（単位：百万円）



取組内容

- 某イベント企画・運営会社が運営する「SVリーグ公式オンラインショップ」を2024年12月にオープン
- 公式オンラインサイトでは、リーグ公式グッズやオールスター関連グッズのみ取り扱っている
- Vリーグ時代の2022-23シーズンよりゴールドパートナーの企業と連携し、公式カードコレクションサービスとして「VOLLEYBALL CARD COLLECTION（Vコレ）」（プレーシーンをデジタルカードとして配信するサービス）を販売

2.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理

-Xリーグ：基礎情報-

【リーグ概要】

- 日本におけるアメリカンフットボールのトップリーグとして1996年に発足。日本社会人アメフト協会（NFA）が運営
- クラブチーム（有志の社会人選手によるチーム）と企業チームの双方が加盟しており、プロ契約選手人数の上限を、外国籍選手3名、日本国籍選手3名と定めるルールが存在



【収益拡大に向けた主な取り組み】

- 2019年シーズンからX1を「SUPER」と「AREA」に分割するリーグ再編を行い、トップレベルのチーム同士の対戦機会を増やして試合の質向上と観客増を図った

リーグ基礎情報

設立年	1996年
クラブ数	54チーム（X1 SUPER：12チーム、X1 AREA：11チーム、X2：21チーム、X3：10チーム）
試合数 （リーグ戦）	6試合
試合開催フォーマット	リーグ戦後、ライスボウルトーナメント開催
試合開催時期	9月～1月
昇格制度の有無	あり（X1 SuperとX1 Areaの入替戦）

リーグ構造

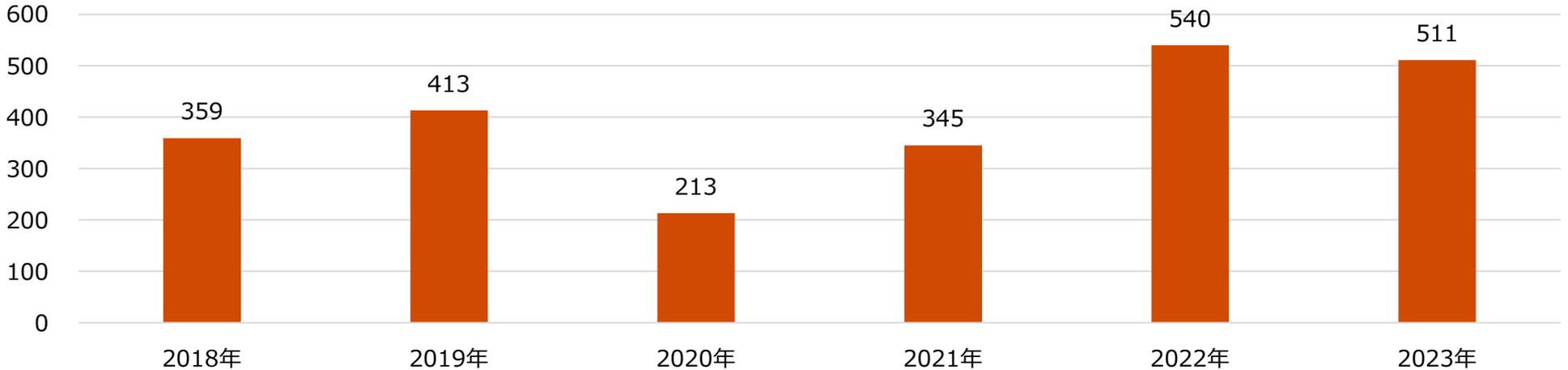
法人格	一般社団法人（一般社団法人日本社会人アメリカンフットボール協会）
プロ・非プロ	非プロ
興行権の所在	リーグ戦：リーグ（一部試合のみクラブ主催） ポストシーズン：リーグ
選手契約形態	クラブチームと企業チームが存在 クラブチーム：所属する選手のうち、競技活動により得られる収入、または競技活動により経費以上の収入をチームまたはスポンサー（個人スポンサーも含む）から収入を得ている者。企業チーム：所属する選手のうち、当該企業チームでの職場勤務実態が週4日未満で、かつ、主たる生計をアメリカンフットボールの活動によりたてている者。なお、CFLのチームに所属する選手は、当該シーズンにおいては、企業社員等として活動していないとみなし、プロ契約選手と位置付ける

2.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理

-Xリーグ：基礎情報-

収益の推移

(単位：百万円)



※リーグ運営元である一般社団法人日本社会人アメリカンフットボール協会の収益

入場者数の推移

(単位：人)



2.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理

-Xリーグ：戦略・ビジョン-

- アメリカンフットボールのさらなる普及・発展につながるリーグを目指している

理念	より良き社会のための、 より良き社会人を育てる より良き社会人によるリーグ
ミッション	Experience より質の高いフットボール経験を提供します。 Entertainment 面白かった、来てよかったという試合を実現します。 Engagement あらゆる世代、地域社会、ステークホルダーの絆を創り続けます。

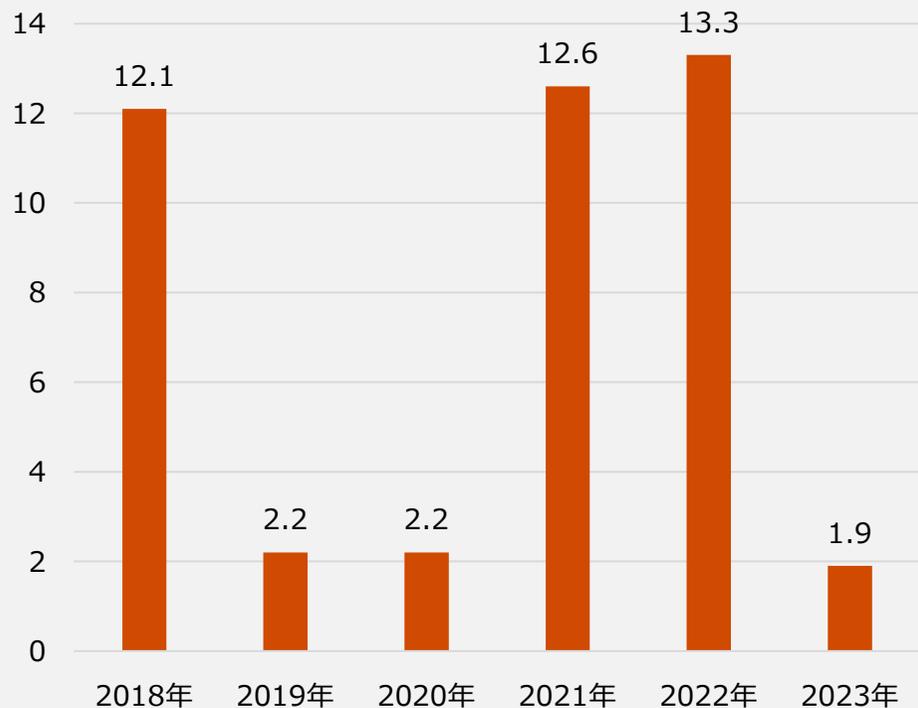
2.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理

-Xリーグ：放映権収入-

放映権（2023年：190万円）

放映権収入の推移

（単位：百万円）



取組内容

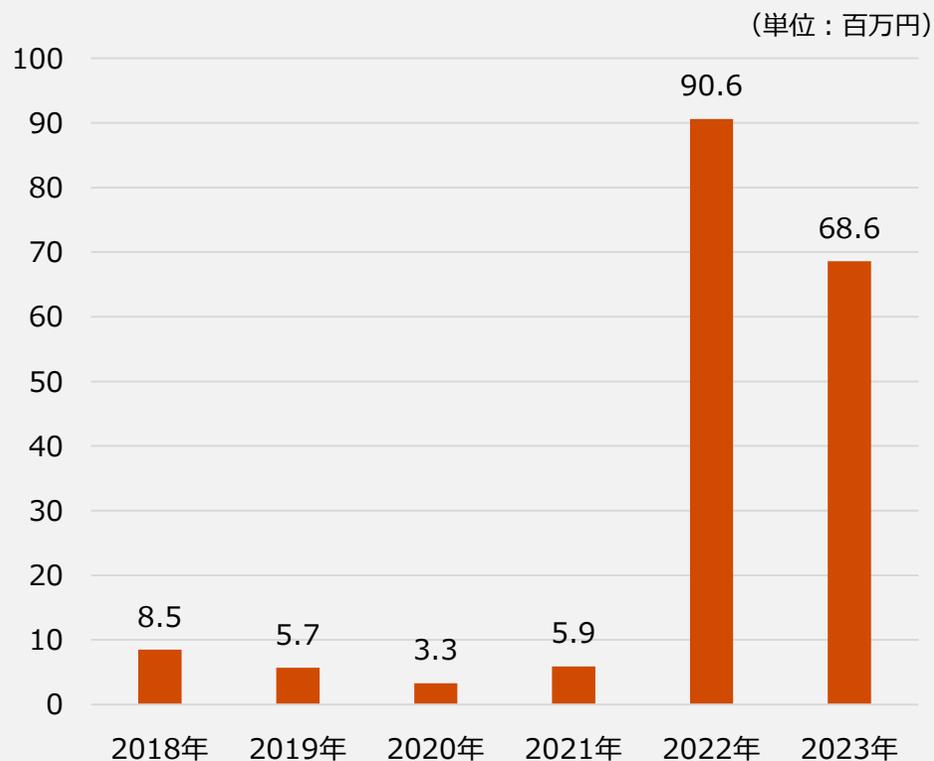
- 2023年シーズンより某スポーツメディアが運営する動画配信サービスにて試合配信を実施
- ライスボウルは毎年国内放送局にて生中継を実施

2.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理

-Xリーグ：スポンサー収入-

スポンサー（2023年：6,860万円）

スポンサー収入の推移



取組内容

- 合計5社とスポンサー契約を締結（2025年1月時点）
- ライスボウルの大会協賛スポンサーを2006年から某生命保険会社が務めている
- ライスボウルではハーフタイムショーへの協賛枠も設けており、2022年以降は某IT企業が協賛している

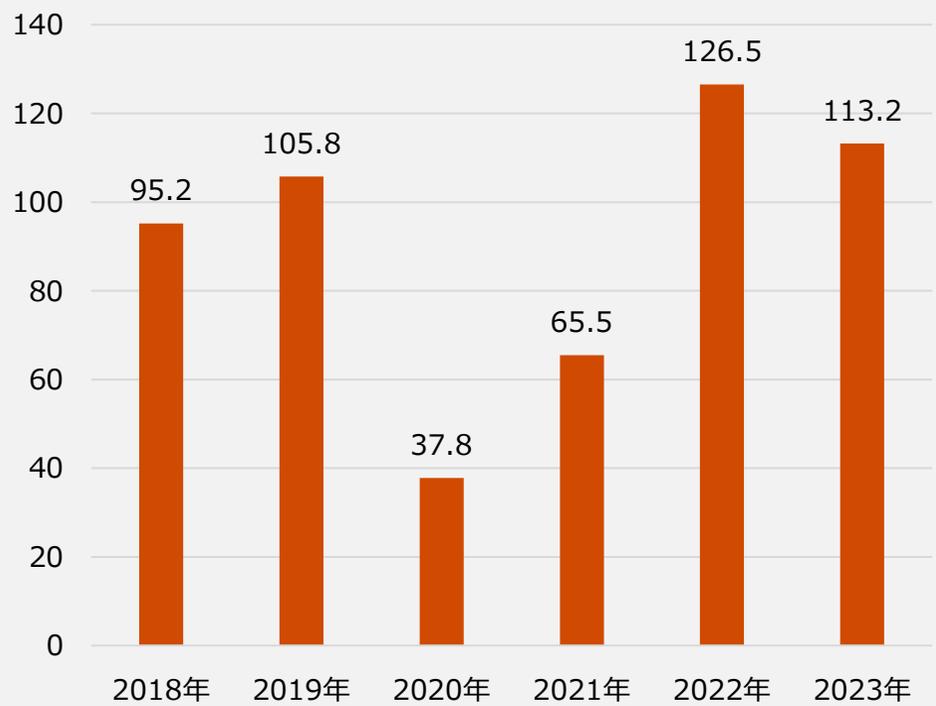
2.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理

-Xリーグ：チケット収入-

チケット（2023年：1.1億円）

チケット収入（リーグ主管試合）の推移

（単位：百万円）

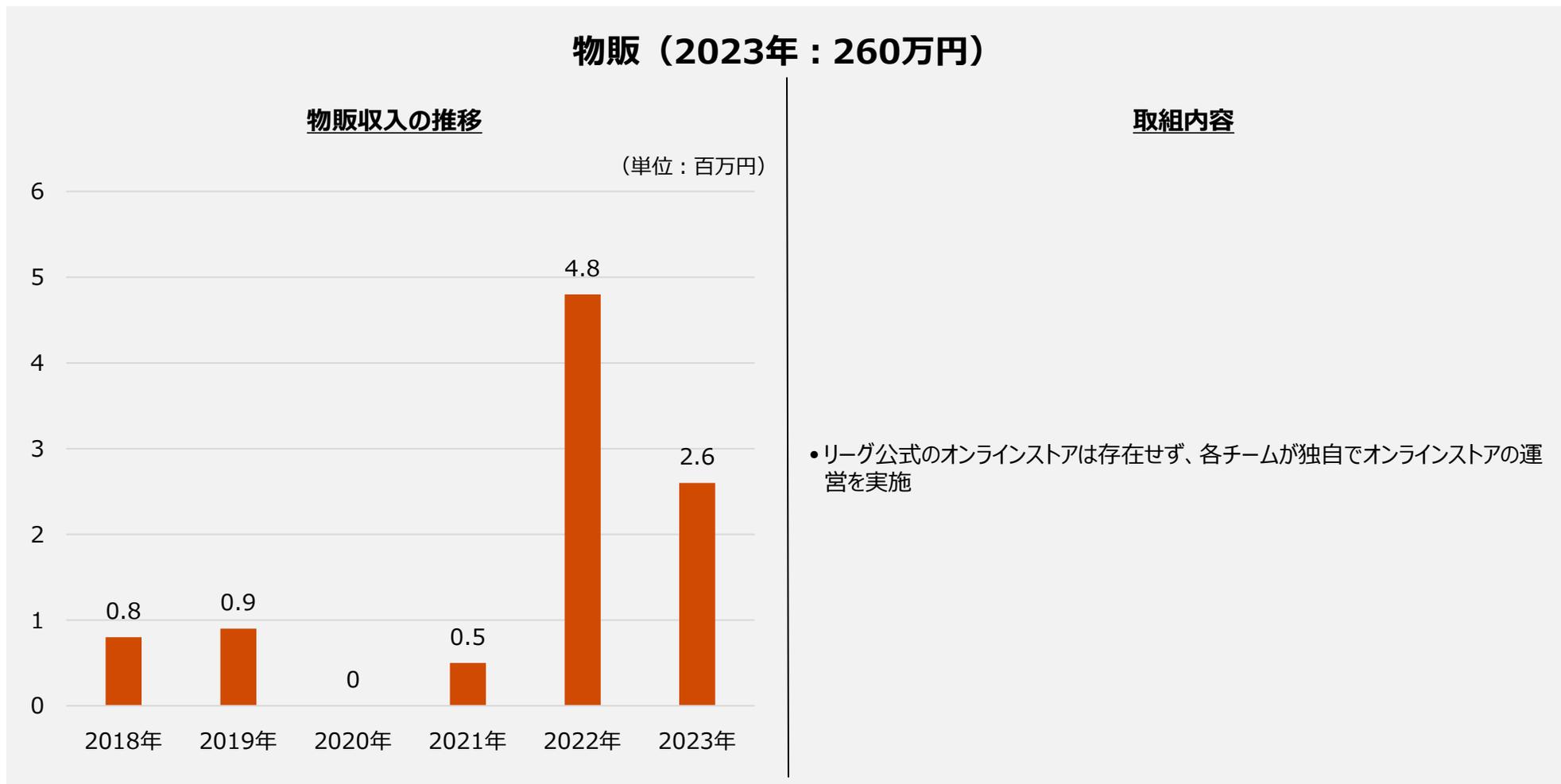


取組内容

- 某IT企業が提供するチケット販売サービスと連携し、リーグ公式チケット販売サイト「Xリーグチケット」を運営
- レギュラーシーズンゲームは全席自由席となっており、全試合のチケット価格が一定（東京ドーム開催試合を除く）
- 高校生以下のチケットは無料

2.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理

-Xリーグ：物販収入-



2.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理

-Wリーグ：基礎情報-



【リーグ概要】

- 1998年に創設された日本女子バスケットボールのトップリーグ

【収益拡大に向けた主な取り組み】

- 2024-25シーズンより成績上位8チームによるWリーグプレミア、残る6チームによるWリーグフューチャーの2ディビジョン制へと変更
- 2024-25シーズンから新たに「ユナイテッドカップ」（カップ戦）を開催
- 2025-26シーズンより外国籍選手登録の規定を改定することを予定

リーグ基礎情報

設立年	1999年
クラブ数	14チーム（Wリーグプレミア：8チーム、Wリーグフューチャー：6チーム）
試合数 （リーグ戦）	26試合
試合開催フォーマット	リーグ戦後、プレーオフトーナメント開催 ユナイテッドカップ（カップ戦）
試合開催時期	10月～3月
昇格制度の有無	あり（WリーグプレミアとWリーグフューチャー間での入替戦）

リーグ構造

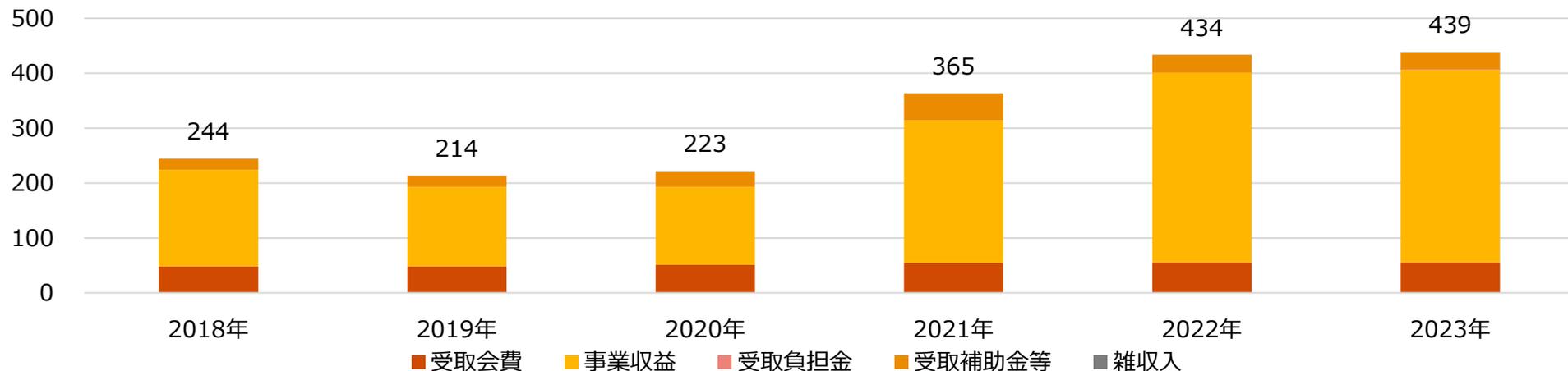
法人格	一般社団法人
プロ・非プロ	非プロ
興行権の所在	リーグ戦：各クラブ プレーオフ：リーグ ユナイテッドカップ：リーグ
選手契約形態	情報なし

2.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理

-Wリーグ：基礎情報-

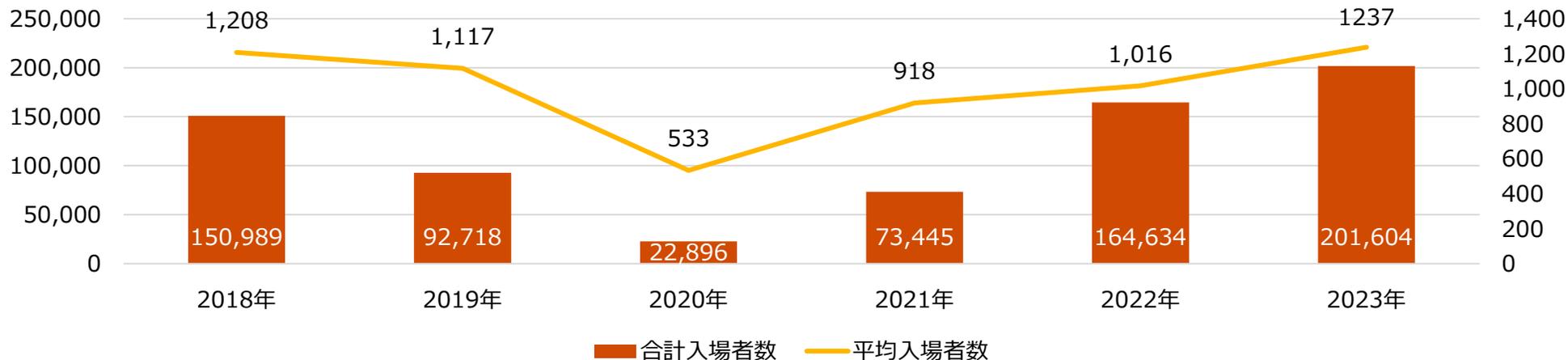
収益の推移

(単位：百万円)



入場者数の推移

(単位：人)



2.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理

-Wリーグ：戦略・ビジョン-

- Wリーグでは、2023-2024シーズンでリーグ創設25周年を迎えるにあたり、新ステートメントを発表しています。

ステートメントワード	<ul style="list-style-type: none">• みんなに「W」を。～VARIETY VALUES W LEAGUE～
理念	<ul style="list-style-type: none">• バasketボールを通じて多彩な力を結集させ、元気・感動・勇気を届け、笑顔あふれる社会に貢献する
ビジョン	<ul style="list-style-type: none">• 世界最高峰の競技力と挑戦し続ける姿勢で「世界中の目標となるリーグ」へ• する人・みる人・支える人が一つとなって「日本中に笑顔を届けるリーグ」へ• 社会で働く人を育み、人生を豊かにする「Well-beingなリーグ」へ
ビジョン実現のための具体的なアクション	<ol style="list-style-type: none">① 2ディビジョン制の採用<ul style="list-style-type: none">➢ より公平なレギュレーションにおいて、競技レベルの近いチーム同士による好ゲームが常に繰り広げられる「質の高いトップリーグ」を目指す➢ ディビジョンという段階を設定することにより、参入への門戸を広げた「将来に向けての拡大が期待できるトップリーグ」を目指す➢ 2023-2024シーズンの競技成績を基に、2024-2025シーズンより採用予定② 海外リーグとの連携強化<ul style="list-style-type: none">➢ 韓国女子バスケットボールリーグ（WKBL）とのパートナーシップ締結し、WKBLとの取り組みをベースとした他国との連携強化を図る③ チーム保有企業リソースのリーグ還元<ul style="list-style-type: none">➢ 企業チームが混在するWリーグだからこそ実現できる社会貢献を遂行する④ バasketボールを通じた人材創出（Wリーグアカデミーの定期開催）<ul style="list-style-type: none">➢ 競技引退後も続く人生において地域や社会に力強く貢献する女性を育てることを目的としたチーム・選手向けセミナーの開催

2.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理

-Wリーグ：放映権収入-

放映権（2023年:未公開）

放映権収入の推移

（単位：百万円）

放映権収入に関する公開情報なし

取組内容

- 2022年シーズンより某IT企業が運営する「バスケットLIVE」にて全試合配信
- プレーオフ決勝はBS放送にて放送

2.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理

-Wリーグ：スポンサー収入-

スポンサー（2023年：未公開）

スポンサー収入の推移

（単位：百万円）

スポンサー収入に関する公開情報なし

取組内容

- 合計25社のスポンサー企業が存在（2024年12月時点）
 - タイトルパートナー
 - オフィシャルスポンサー
 - ブロードキャスティングパートナー
 - オフィシャルパートナー
 - レフリーウェアサプライヤー
 - オフィシャルチケットングパートナー
 - オフィシャルフレンドパートナー
- 2024年シーズンから某生命保険会社がタイトルスポンサーに就任
- 2021年よりプレーオフのタイトルスポンサーを設けており、2021年は某化学メーカーがスポンサーを務め、2022年以降はオフィシャルスポンサーである某鉄道会社が務めている

2.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理

-Wリーグ：チケット収入-

チケット（2023年：未公開）

チケット収入（リーグ主管試合）の推移

（単位：百万円）

チケット収入に関する公開情報なし

取組内容

- 某チケット販売サービスと連携し、リーグ公式チケット販売サイト「W LEAGUE UNIVERSE（Wリーグユニバース）」を運営
- 有料会員と無料会員の2種類を設けており、有料会員の場合はチケット先行抽選販売や有料会員限定プレゼント等が特典として設けられている

2.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理

-Wリーグ：物販収入-

物販（2023年：未公開）

物販収入の推移

(単位：百万円)

物販収入に関する公開情報なし

取組内容

- 某グッズ制作会社会社が運営する「Wリーグオフィシャルグッズ」内にリーグのオフィシャルオンラインショップが設けられている
- リーグ公式カードコレクション「W LEAGUE CARD COLLECTION」を販売

2.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理

-JDリーグ：基礎情報-

【リーグ概要】

- 従来の日本女子ソフトボールリーグを再編し、2022年に開幕した女子ソフトボールリーグ

【収益拡大に向けた主な取り組み】

- 全国各地で「○○ラウンド」と題した地方シリーズを開催し、地元ファン開拓と地域活性化に寄与



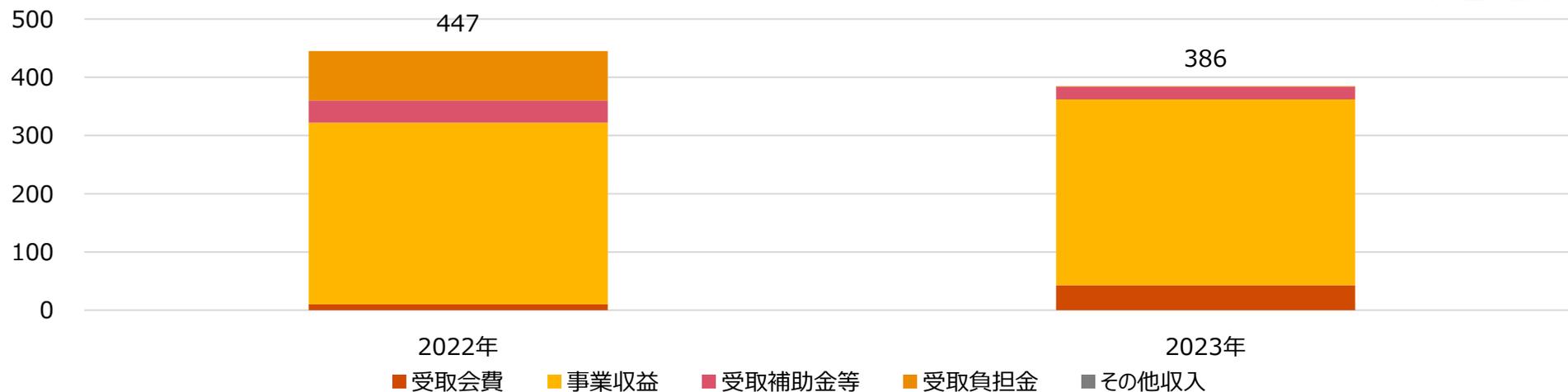
リーグ基礎情報	
設立年	2022年
クラブ数	16チーム
試合数 (リーグ戦)	29試合
試合開催フォーマット	リーグ戦後、プレーオフトーナメント開催
試合開催時期	4月～11月
昇格制度の有無	なし（下部リーグ存在しない）

リーグ構造	
法人格	一般社団法人
プロ・非プロ	非プロ
興行権の所在	リーグ戦：リーグ プレーオフ：リーグ
選手契約形態	情報なし

2.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理 -JDリーグ：基礎情報-

収益の推移

(単位：百万円)



※グラフは凡例項目を左から積み上げ

入場者数の推移

(単位：人)

公開情報なし

2.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理

-JDリーグ：戦略・ビジョン-

- JDリーグでは以下ミッションとコアバリューを掲げリーグ運営を実施しています。

ミッション

ソフトボールで 社会に笑顔を
世界最強のソフトボールリーグとなり、多くの人々がソフトボールを愛し、ソフトボールを通じて人々の交流が生まれ、笑顔溢れるコミュニティが各地域で広がることを実現します

コアバリュー

CORE VALUE

健康：たゆまぬ努力により、心身ともに、常に成長し続ける覚悟を持つ

個性：自らの個性を活かし、お互いがそれを尊重し、それぞれの立場で責任を果たすことでチームワークを形成する姿勢を持つ

表現：自分らしさを勇気と自信をもって自由に表現できる環境をお互いで作る

感謝：すべてのステークホルダーに支えられプレーができていることに感謝し、また感謝し合える環境をお互いで作る

2.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理

-JDリーグ：放映権収入-

放映権（2023年：未公開）

放映権収入の推移

（単位：百万円）

公開情報なし

取組内容

- オフィシャル配信パートナーのプラットフォームを通して、無料配信を実施
- 国内放送局にて数試合中継を実施し、（2023年シーズンは開幕戦、ダイヤモンドシリーズ・セミファイナル、ファイナルを録画放送）地方放送局でも数試合中継を実施

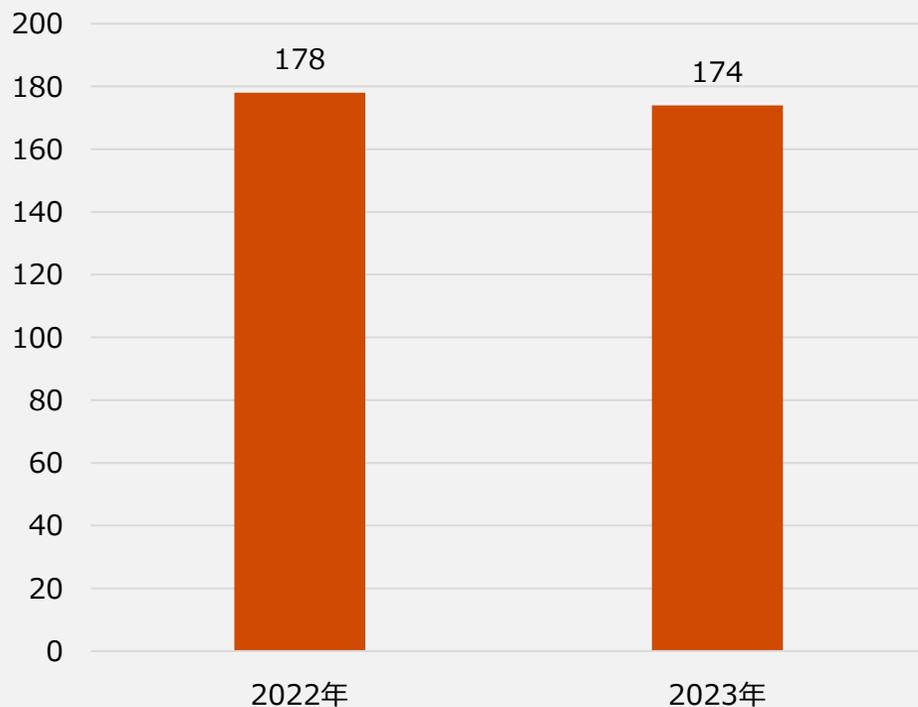
2.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理

-JDリーグ：スポンサー収入-

スポンサー（2023年：1.7億円）

スポンサー収入の推移

（単位：百万円）



取組内容

- 合計4社のスポンサー企業が存在（2024年12月時点）
 - タイトルパートナー
 - オフィシャルパートナー
 - オフィシャル配信パートナー
 - ファンマーケティングパートナー
- 某家具・インテリア企業がリーグ初年度（2022年）からタイトルスポンサーを務めている
- 各試合ごとに「ランタンスポンサー」枠を設けている

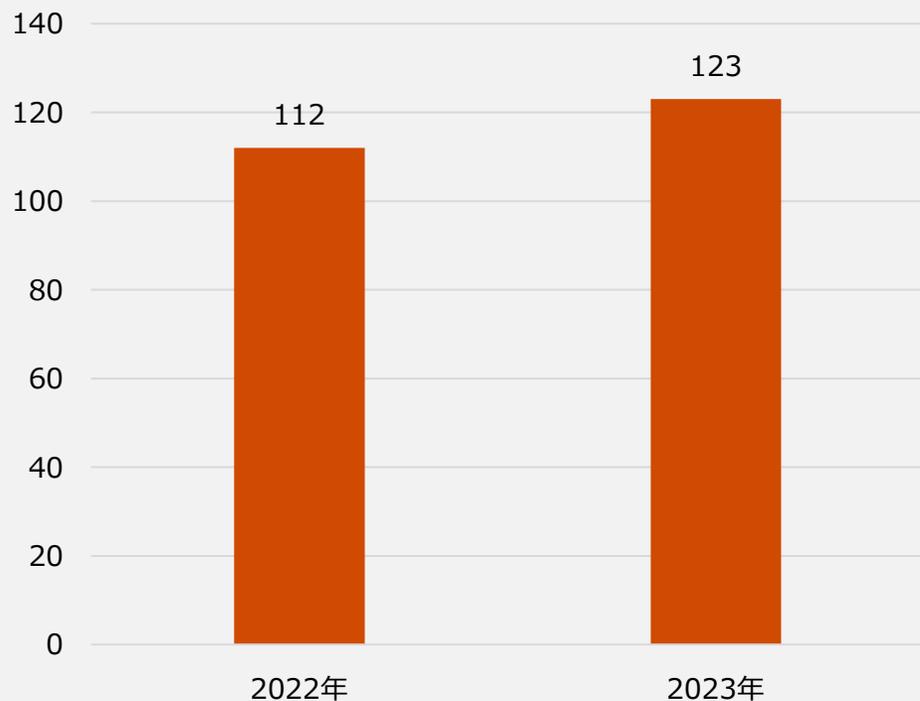
2.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理

-JDリーグ：チケット収入-

チケット（2023年：1.2億円）

チケット収入（リーグ主管試合）の推移

（単位：百万円）



取組内容

- スポンサーである某チケット販売サービスと連携し、公式チケットサイトを設けている
- フィールドレベルで観戦可能な特別チケット「Wow!パスポート」や内野自由席2枚セット券Wチケット（ダブルチケ）を販売（Wチケットは通常より500円引き、2人での観戦または1人で2試合観戦も可能）
- 小学生以下は入場料が無料

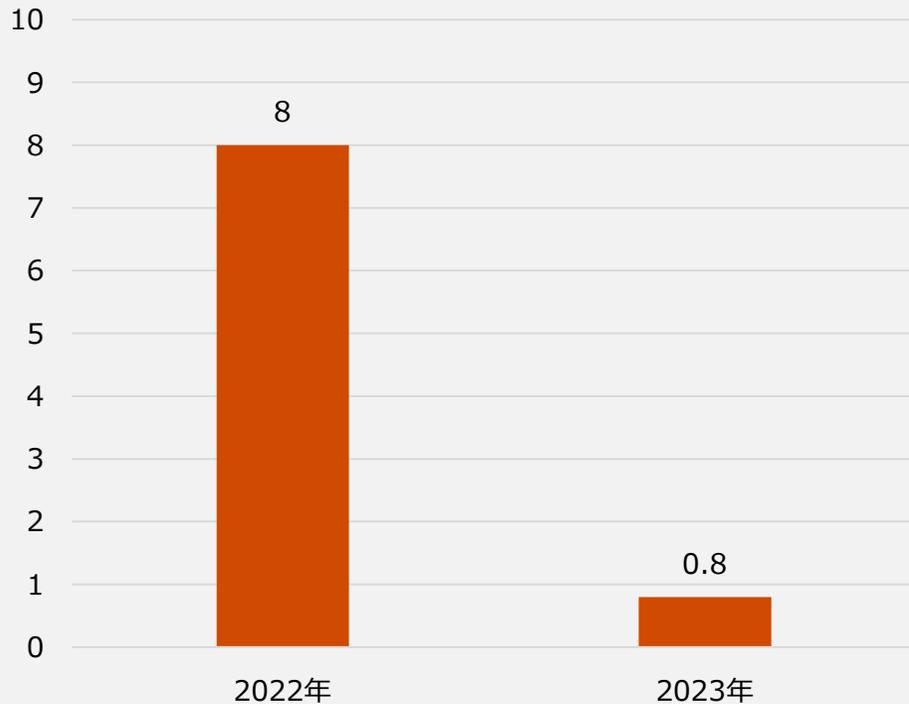
2.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理

-JDリーグ：物販収入-

物販（2023年：80万円）

物販収入の推移

(単位：百万円)



取組内容

- 某プラットフォーム運営会社が運営するオンラインショップ内に「JDリーグ公式オンラインストア」が設けられている
- 会場のみで購入可能な限定グッズも販売

2.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理

-リーグ：基礎情報-



【リーグ概要】

- 2018年に創設された日本初の卓球プロリーグ

【収益拡大に向けた主な取り組み】

- 各チームに世界ランク10位以内相当の選手1名以上との契約を義務付けている
- 開幕戦を両国国技館で開催する等の取り組みも実施

リーグ基礎情報	
設立年	2017年
クラブ数	男子：6チーム 女子：6チーム
試合数 (レギュラーシーズン)	男子：24試合 女子：24試合
試合開催フォーマット	レギュラーシーズン後、プレーオフトーナメント開催
試合開催時期	10月～3月
昇格制度の有無	なし（下部リーグ存在しない）

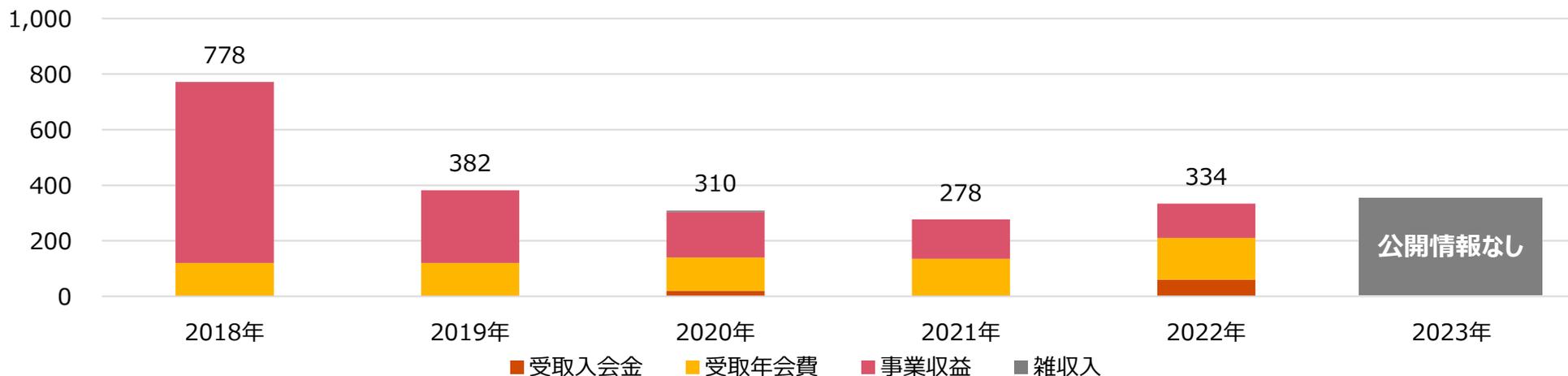
リーグ構造	
法人格	一般社団法人
プロ・非プロ	プロ
興行権の所在	リーグ戦：リーグ プレーオフ：リーグ
選手契約形態	プロ選手とアマチュア選手が存在 それぞれが異なる事項を履行する義務を負う

2.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理

-リーグ：基礎情報-

収益の推移

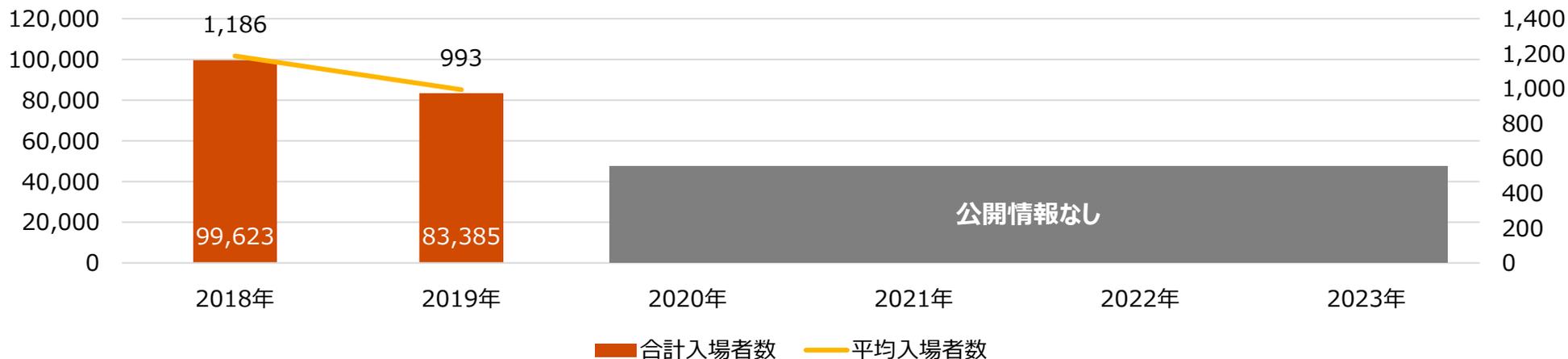
(単位：百万円)



※グラフは凡例項目を左から積み上げ

入場者数の推移

(単位：人)



2.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理

-Tリーグ：戦略・ビジョン-

- Tリーグでは、以下理念のもとリーグ運営を実施しています。

理念

1.世界No.1の卓球リーグを実現する

1. 世界最高水準のプレーが楽しめるリーグを実現する
2. 世界で活躍するトップアスリートを育成するシステムを実現する
3. どの地域の誰でもが「参加できる」「関われる」世界一開かれた地域密着型リーグシステムを実現する

2.卓球のスポーツビジネス価値を高める

1. 「卓球を感動体験する」「卓球を科学する」「卓球をグローバル化する」ことを通じて卓球のスポーツビジネス価値を高める
2. 卓球のスポーツビジネス価値を高めることによって、卓球ファンおよび卓球関連ビジネスを拡大する
3. 卓球のスポーツビジネス価値向上により、卓球の競技力や魅力を高める

3.卓球を通じて人生を豊かにする

1. 卓球競技者およびスタッフ（監督・コーチ・審判員等）が生涯にわたり卓球と共に人生を楽しむようにする
2. 卓球を身近なスポーツにすることにより「やってみたい」「観に行きたい」「関わりたい」「語りたい」人を増やす
3. 卓球の普及により、地域の活性化および国民の健康寿命延伸に貢献する

2.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理

-Tリーグ：放映権収入-

放映権（2023年：未公開）

放映権収入の推移

（単位：百万円）

放映権収入に関する公開情報なし

取組内容

- トップパートナー契約を締結している某通信会社が運営する動画配信サービス等を通じてリーグ開幕当初から配信を実施。2023-2024シーズンは某通信会社が運営する動画配信サービスにて全試合配信
- 2019-2020シーズンから某動画配信サービスの「TリーグTV」内での視聴も可能に
- 2021-2022から2024-2025シーズンまで某海外スポーツ中継プラットフォームと契約を締結し、アジア9カ国（ブルネイ、香港、インドネシア、マレーシア、フィリピン、シンガポール、台湾、タイ、ベトナム）にて試合配信

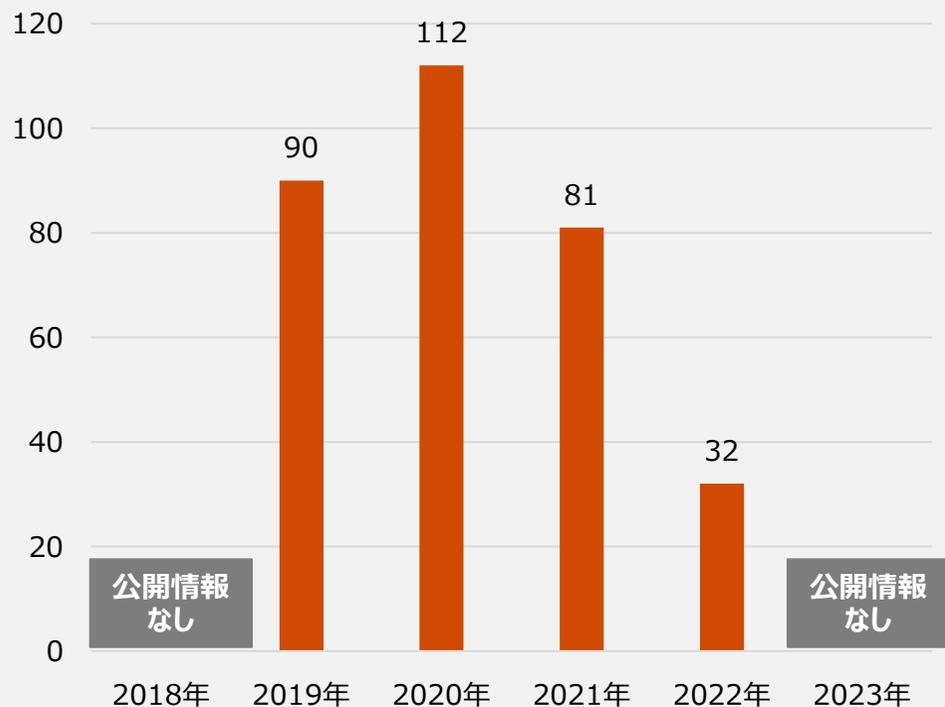
2.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理

-Tリーグ：スポンサー収入-

スポンサー（2023年：未公開）

スポンサー収入の推移

(単位：百万円)



取組内容

- 合計34社のスポンサー企業が存在（2024年12月時点）
 - タイトルパートナー
 - トップパートナー
 - オフィシャルパートナー（ウェルネスパートナー含む）
 - オフィシャルサプライヤー
 - スペシャルサポーター
- 2017年の開幕初年度から某家電量販企業がタイトルスポンサーを務めている
- 2022年から卓球を愛するすべての人々の健康増進を共通のテーマとした共創型パートナーシップ「ウェルネスパートナー」枠を設けている

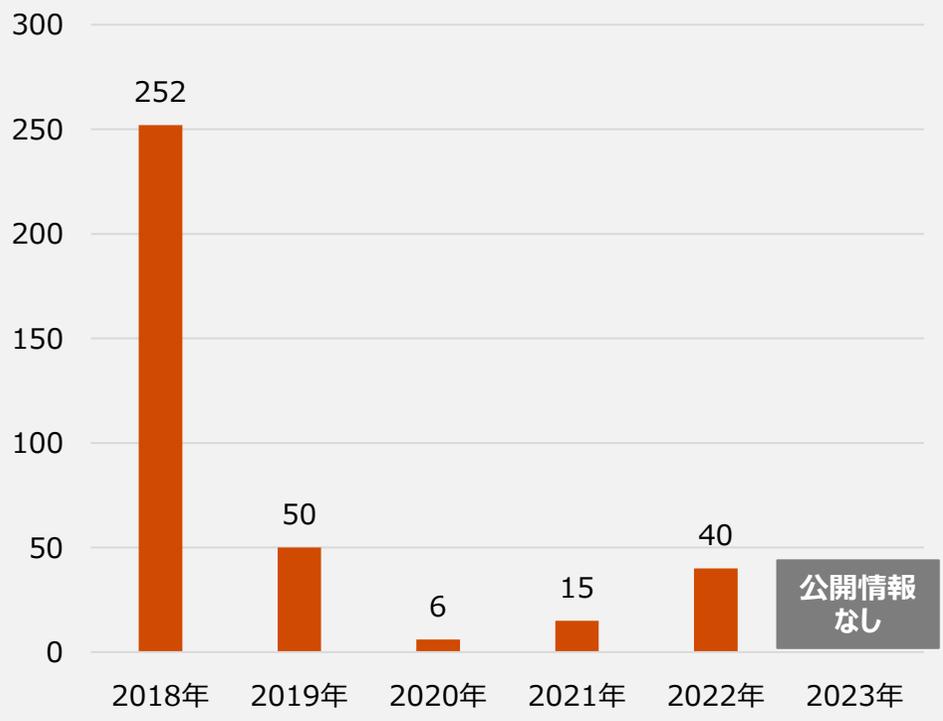
2.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理

-Tリーグ：チケット収入-

チケット（2023年：未公開）

チケット収入（リーグ主管試合）の推移

（単位：百万円）



取組内容

- スポンサーである某チケット販売サービスと連携し、公式チケットサイトを設けている
- 無料会員登録制度「Tid」を設けており、会員登録することでチケットやグッズのスムーズな購入を可能としている。（Tidに登録することでメールマガジンの配信や、デジタルガイドブックの閲覧も可能に）
- リーグ初年度の2018年の開幕戦では、販売した約10万円のプレミアチケットが完売した

2.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理

-Tリーグ：物販収入-

物販（2023年：未公開）

物販収入の推移

(単位：百万円)

物販収入に関する公開情報なし

取組内容

- 株式会社Tマーケティングが運営する「Tリーグオンラインショップ」を設けている
- リーグ公式カードコレクション「T LEAGUE CARD COLLECTION」を販売

2.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理

-リーグH：基礎情報-



【リーグ概要】

- 日本ハンドボールリーグ（JHL）が再編され、2024年から新たに開幕したハンドボールリーグ

【収益拡大に向けた主な取り組み】

- JHL時代にはリーグが主催する集中開催形式の試合イベント「セントラルゲームズ」を開催
- リーグHでは、従来のリーグフォーマットから試合数の拡大を図ることや、オールスター戦・カップ戦を新たに開催
- 2027-28シーズンから新たにカンファレンス制を導入することを予定

リーグ基礎情報

設立年	2024年（前身の日本ハンドボールリーグは1976年設立）
クラブ数	男子：14チーム 女子：11チーム
試合数 （レギュラーシーズン）	男子：26試合 女子：30試合
試合開催フォーマット	レギュラーシーズン後、プレーオフ開催
試合開催時期	9月～6月
昇格制度の有無	なし（下部リーグ存在しない）

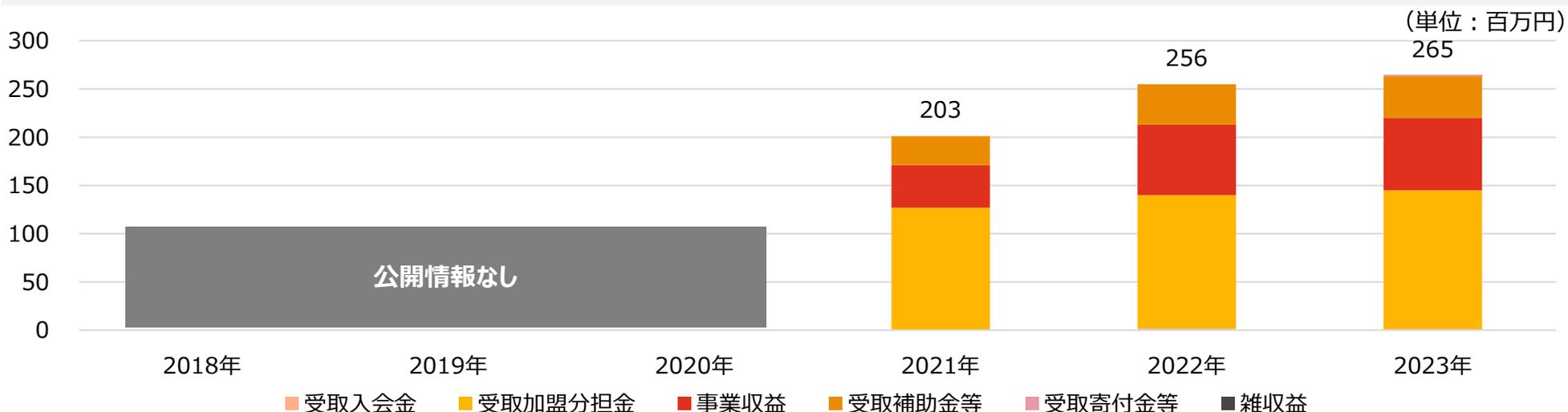
リーグ構造

法人格	一般社団法人
プロ・非プロ	非プロ
興行権の所在	リーグ戦：各クラブ プレーオフ：リーグ
選手契約形態	プロ選手とアマチュア選手が存在 プロ選手：その所属チームと書面による契約を締結し、当該選手のハンドボール選手としての活動の対価として、当該選手が被る費用を実質的に上回る支払いを受ける者をいう アマチュア選手：報酬または利益を目的とすることなくプレーする者をいう

2.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理

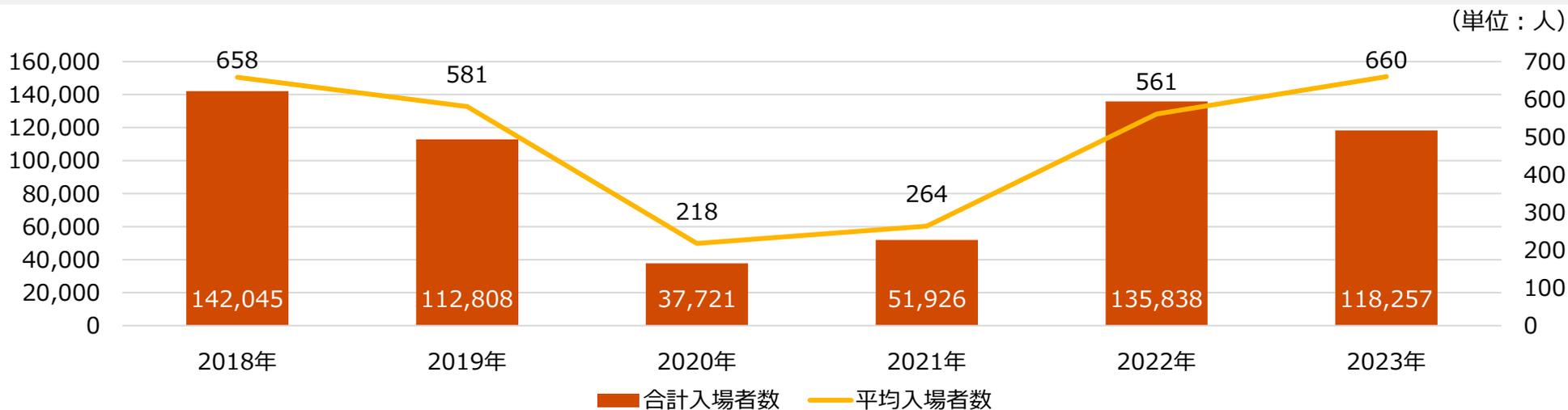
-リーグH：基礎情報-

収益の推移



※グラフは凡例項目を左から積み上げ

入場者数の推移



2.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理

-リーグH：戦略・ビジョン-

- リーグHでは以下を事業戦略骨子として立て、取り組みを進めています。

次世代育成 地域密着戦略

- (1) 次世代育成
 - 高校生、大学生も視野に入れた、ジュニアからトップチームまで切れ目ない育成・強化
 - 選手のみならず、コーチ、審判の育成も視野にいれた次世代育成
- (2) 地域密着型の取り組み
 - 地域社会の課題に向き合い、地域とともに歩むリーグ作り・チーム作りを行う

国際化戦略

- (1) 国際市場の開拓
 - 韓国との連携を軸にしたアジア市場の開拓
 - 欧州の強豪国のリーグ・チームとの連携
- (2) 人材交流
 - プロ化の推進による選手の国際移籍促進、外国籍選手の移籍促進
 - コーチ、審判等のレベルアップに向けた国際交流

エンターテインメント 戦略

- (1) 映像配信事業の強化／プラットフォームの構築
- (2) 選手プロデュース
- (3) ミックスカルチャーの実現
 - 音楽、ファッション、ダンス、お笑いなどの他分野とのコラボレーションを展開
 - 他競技との積極的な連携

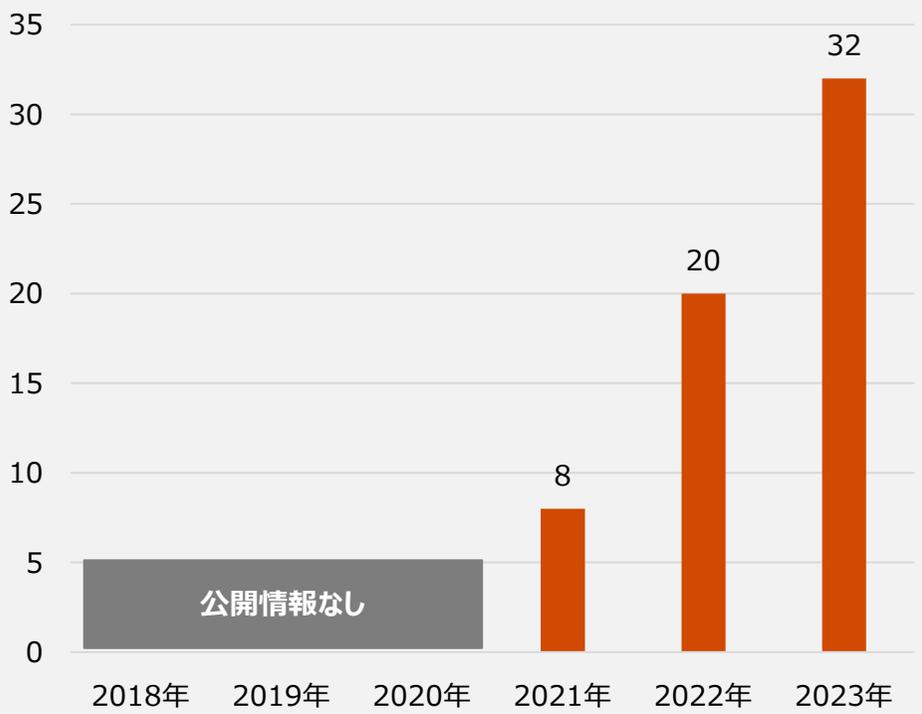
2.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理

-リーグH：放映権収入-

放映権（2023年：3,200万円）

放映権収入の推移

(単位：百万円)

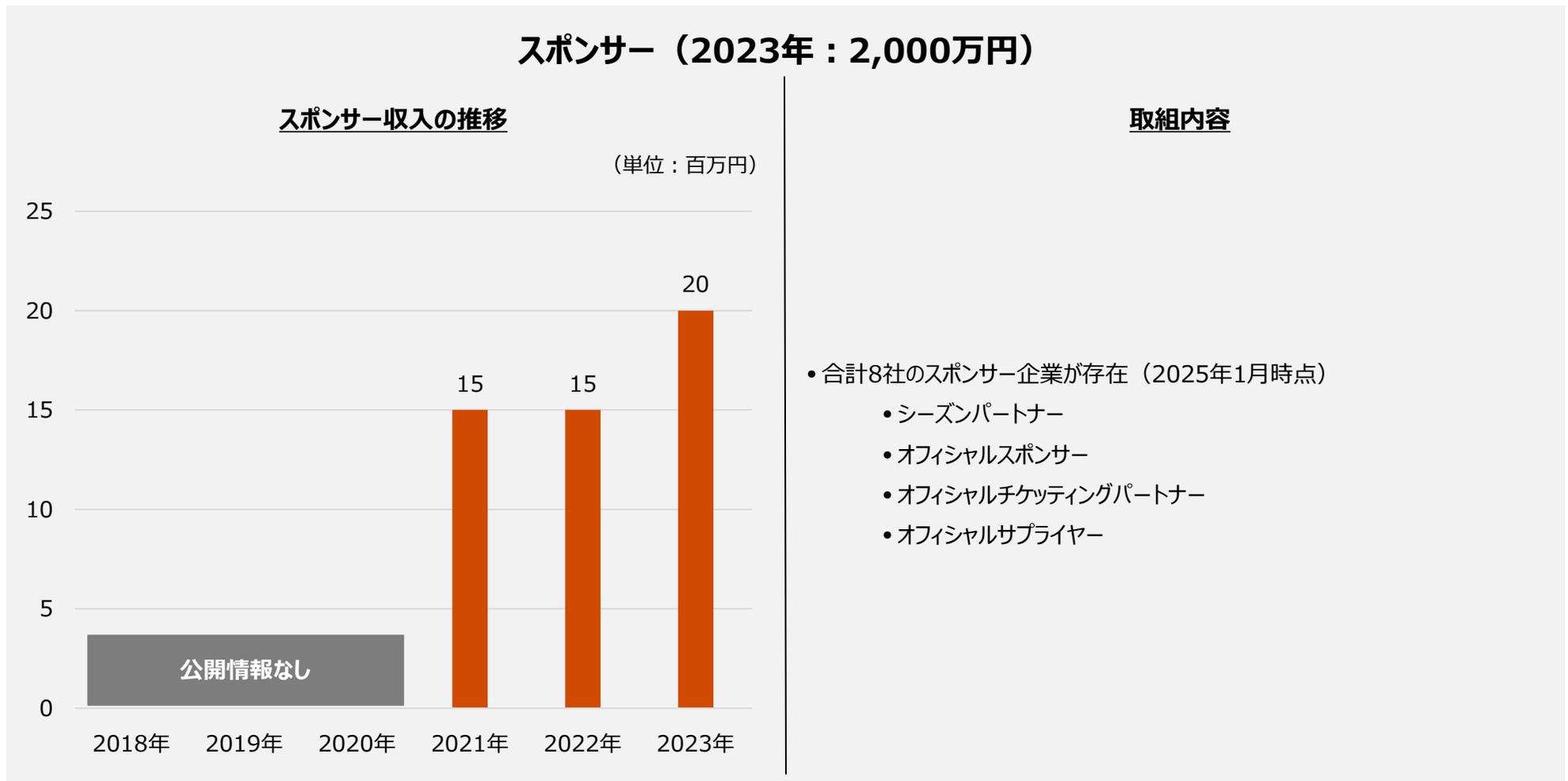


取組内容

- リーグH公式動画配信サービス「HANDBALL+NET」にて全試合配信

2.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理

-リーグH：スポンサー収入-



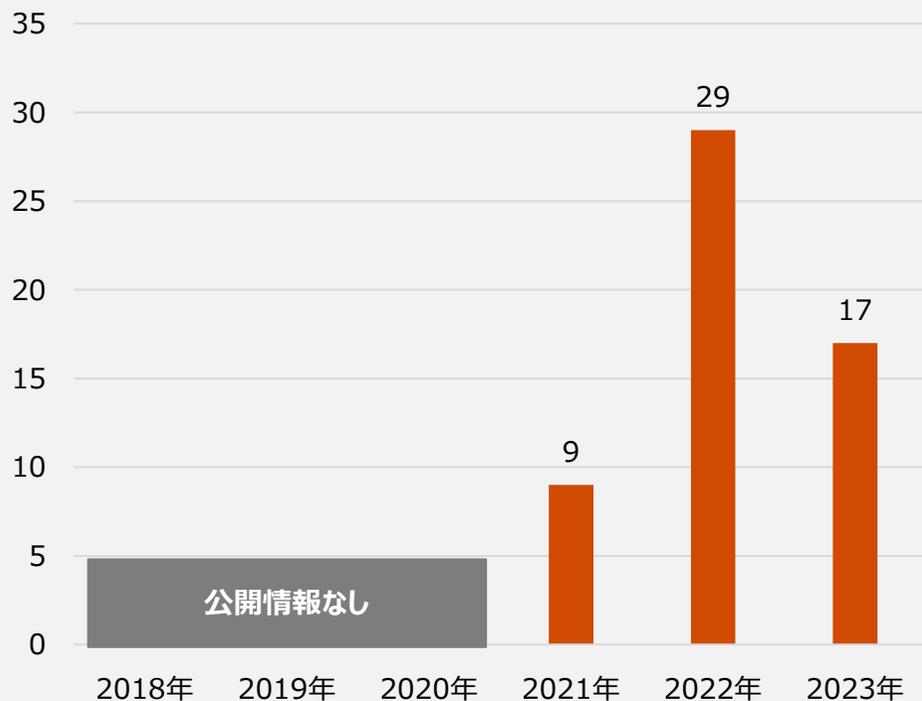
2.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理

-リーグH：チケット収入-

チケット（2023年：1,700万円）

チケット収入（リーグ主管試合）の推移

（単位：百万円）

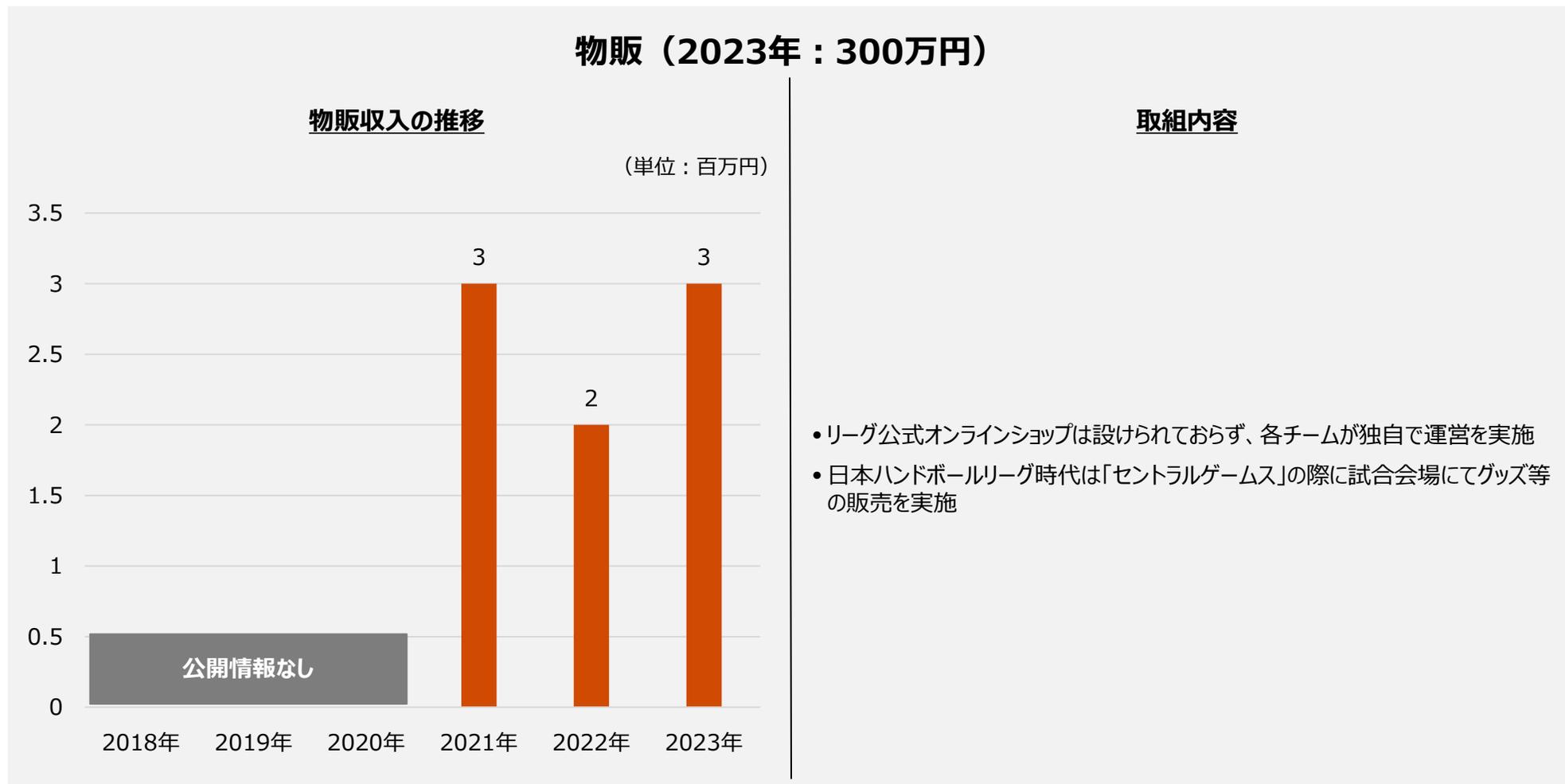


取組内容

- 各チームが独自に各チケット販売プラットフォームにてチケットを販売
- リーグHの主催試合のチケットはオフィシャルチケットングパートナー契約を締結している某チケット販売サービスにて販売（日本ハンドボールリーグ時代の第48回日本ハンドボールリーグプレーオフの試合から「オフィシャルチケットングパートナー」として契約を締結）
- 日本ハンドボールリーグ時代は、リーグが主催する集中開催形式の試合イベント「セントラルゲームズ」（複数のチームが1つの会場に集まり、短期間で連続して試合を開催する取り組み）を開催

2.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理

-リーグH：物販収入-



2.3 テクノロジー活用事例の整理

-調査概要-

- 調査対象のリーグによる、4大収益源の拡大に関連するテクノロジー活用事例に関する調査も実施しました。
- 以降のページでは国内リーグによる代表的なテクノロジー導入事例を紹介します。

調査目的

- 各リーグによるテクノロジーの導入状況を把握するため
- テクノロジーが収益拡大にどのように寄与しているのか把握するため

調査方法

- 各リーグやテクノロジー提供元のホームページ、プレスリリース等を中心とする公開情報から調査

調査項目

【4大収益源の拡大に寄与するテクノロジーの活用状況】

- テクノロジー名
- テクノロジー提供元
- 関連する収益源
- テクノロジーの概要
- テクノロジー活用方法
- テクノロジー活用によって得られた効果 等

2.3 テクノロジー活用事例の整理 -導入事例-

事例①：Jリーグ

- Jリーグは自団体にリーグのデジタル基盤の開発し、JリーグIDから得た顧客情報を一元管理
- 顧客情報をもとに各マーケティング戦略が可能となり、チケット収入や物販収入を拡大

連携組織



活用したテクノロジー/サービス名

デジタル基盤

関連する収益源



テクノロジー概要

- Jリーグは、基盤となるデータベースを開発し、各クラブにおける基本的な会員情報、チケットや物販の購入履歴等の顧客情報を一元管理
- 顧客情報を管理する基盤となるデータベースを基に、さまざまな情報やサービスを発信できるデジタルプラットフォームの構築を目指した
- チケットシステムやアプリ等の付随するツールやサービスについては、パッケージの組み合わせや、パートナー企業の仕組みの活用によって構築
- 各クラブの担当者を対象に「デジタル人材育成講座」を開講し、プラットフォームを各クラブが活用できるように育成



導入効果

- デジタル基盤の構築により、パートナー企業のツールやサービスとの連携が容易になり、今までよりも多くのサービスを開発することが可能に
- 顧客情報を一元管理することにより、多種多様なファンデータへのアクセスが可能となり、従来以上に充実したデータに基づくマーケティング戦略を策定することが可能に
- 上記のような顕在的な効果に加え、クラブごとに行われていた管理方法をリーグが一元化することにより、導入コストの削減やクラブ間の格差是正等、様々な効果が存在するものと考えられる

2.3 テクノロジー活用事例の整理

-導入事例-

事例②：Jリーグ

- JリーグはWSC Sportsと提携し、試合ハイライトの生成を効率化
- SNSやデジタルプラットフォーム等に発信することで、ファンエンゲージメントも強化

連携組織



×



WSC Sports

活用したテクノロジー/サービス名

WSC Sports

関連する収益源



テクノロジー概要

- AI技術を活用して、自動的に試合のハイライトをリアルタイムで生成するプラットフォーム
- WSC Sportsはライブまたはアーカイブのフルマッチ映像をAIが分析し、自動的に全てのプレーを短いクリップに切り取り、選手の名前やプレーの種類等の情報を付けて生成。さらに、作成したいコンテンツ内容をシステム上で設定することも可能



導入効果

- ハイライト作成のスピードと精度が向上し、「即時投稿」型コンテンツが提供可能となったことで、ファンエンゲージメントが強化
- また、リアルタイムで多様なハイライトを提供することで、SNSやデジタルプラットフォームでのハイライトの視聴率が増加するとともに、コンテンツ作成にかかるコストは削減
- WSC Sportsの活用を始めた2019年から、JリーグのX、Instagramのフォロワー数は2倍に、YouTubeの登録者数は1.5倍へと増加

2.3 テクノロジー活用事例の整理 -導入事例-

事例③：Jリーグ

- JリーグはCXプラットフォーム「KARTE」と提携することで、リアルタイム行動データの分析を基にパーソナライズされたメッセージ配信や適切なプロモーションを実施し、チケット購入率の向上とファンエンゲージメントの強化を実現

連携組織



×



Karte

活用したテクノロジー/サービス名

CX（顧客体験）プラットフォーム「KARTE」

関連する収益源



テクノロジー概要

- 「KARTE」を活用し、「Jリーグチケット」内のユーザーの行動データをリアルタイムで分析することで、以下のような施策を実施
- パーソナライズされたメッセージ配信：サイト訪問回数や特定の試合への関心度に応じて、ユーザーごとに最適なメッセージやクーポンを配信
- 動画コンテンツの活用：クラブやJリーグが制作したプロモーション動画をポップアップ表示することで、ユーザーの試合への興味を喚起
- 座席選択のサポート：初めて観戦するユーザーにも分かりやすいよう、各座席からの観戦イメージ写真をポップアップで表示し、席種の違いを視覚的に伝える工夫を実施



導入効果

- 「Jリーグチケット」のユーザーがチケットを選びやすくなることで、購入率が増加
- サイト上で試してみたい施策をスピード感をもって検証できるようになり、UI/UXの改善が迅速に実施可能
- チケット販売促進に関するノウハウを各クラブに横展開できるようになり、全体の売上向上に寄与

2.3 テクノロジー活用事例の整理 -導入事例-

事例④：リーグワン

- リーグワンではAmazonが提供するクラウド技術を活用することで、試合映像の効率的な管理・配信を実現し、リーグの運営効率向上と新たな収益機会を創出

連携組織



活用したテクノロジー/サービス名

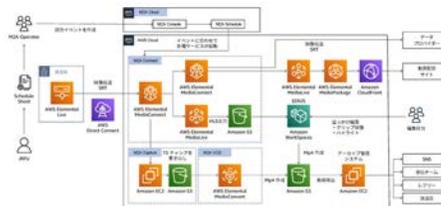
AWS Media Services

関連する収益源



テクノロジー概要

- AWSの各種サービスを組み合わせて、試合映像のエンコード、ストリーミング、アーカイブ、共有を行う包括的な映像管理システムを構築
- 試合会場から送信される映像をリアルタイムでエンコードし、クラウド上にアップロードします。試合中には、重要なシーンを30秒から1分程度のクリップ映像として編集し、試合終了直後にはフルマッチ映像を関係者に提供
- チームや放送局、競技関係者は必要な映像を迅速に入手し、プロモーションや戦術分析、放送等に活用可能



導入効果

- わずか2名の管理者で、1日最大6試合の映像管理が可能となり、運用負荷を大幅に軽減
- AWSの従量課金制により、試合が行われない期間や中止時にはコストが発生せず、オンプレミス環境と比較して大幅なコスト削減を実現

2.3 テクノロジー活用事例の整理

-導入事例-

事例⑤：Bリーグ

- Bリーグはトップパートナーであるソフトバンクが提供するデジタル広告サービスを活用することで、コート上の企業ロゴ露出箇所が増え、スポンサー収入の増加を実現

連携組織



活用したテクノロジー/サービス名

バーチャル広告サービス

関連する収益源



テクノロジー概要

- 試合等のインターネット中継の映像に、デジタル広告を挿入して動画配信サービス事業者へ配信し、スマートフォン等で視聴するユーザーに広告を表示するサービス
- Bリーグの試合では、コート上の所定の位置に広告枠を設定し、選手やボール等の動きに応じて画角やシーンが替わる中継映像内で、最先端の映像技術により広告枠の位置を瞬時に自動認識してデジタル広告を挿入し、「バスケットLIVE」等の動画配信サービスで配信される中継映像上に表示
- 数分ごとに広告を入れ替えることも可能



導入効果

- 会場内に看板等を設置して掲出する広告と比較して差し替えが容易なため、季節やキャンペーンに合わせた広告を挿入する等、柔軟な運用が可能となり、複数の企業に対し広告枠を販売することが可能
- 動画配信サービスの視聴者の画面にバーチャルで広告が表示されるため、会場ではリアルな広告スペースとして活用できない空間を有効活用することが可能。
- 一般的な広告で見受けられるロゴ等を掲載するだけでなく、様々な種類の広告形態を掲載できる可能性もある

2.4 ヒアリング調査概要・結果

-ヒアリング調査概要-

- 調査対象に選定した4つのリーグに対して、デスクトップ調査を通して把握した情報のより詳細な実態を把握することを目的にヒアリング調査を実施しました。

ヒアリング概要

目的	<ul style="list-style-type: none">4大収益を拡大するうえでの戦略や取り組み（テクノロジー活用含む）の詳細について確認するとともに、取り組みを進めるうえで直面する課題について確認するまた、リーグの収益構造（関係するステークホルダー、お金の流れ、付与する権利等）について確認する
内容	<ul style="list-style-type: none">4大収益源の拡大に関する戦略や取組状況の実態確認4大収益源拡大時の課題の確認テクノロジーの活用状況・活用時の課題の確認収益拡大に向けた今後の方針の確認収益構造の確認 等 <p>※デスクトップ調査を踏まえて各リーグごとの課題を仮説し、具体的なヒアリング項目を設定</p>
対象	<ul style="list-style-type: none">計4団体<ul style="list-style-type: none">➢ Bリーグ：2025年1月28日 実施➢ SVリーグ：2025年1月29日 実施➢ Jリーグ：2025年2月4日 実施➢ リーグワン：2025年2月13日 実施
実施方法	<ul style="list-style-type: none">オンライン

2.4 ヒアリング調査概要・結果

-Jリーグ ヒアリング結果 (1/5) -

No.	項目	ヒアリング結果
1	全体の取り組み・戦略	<ul style="list-style-type: none">• 4大収益源の中でも、特にスポンサー収入は伸びしろの余地があると考えている。また、チケット収入もクラブとの連携が必要であるものの、拡大していきたい領域。• 「露出機会拡大によるファン・サポーターの増加」、「競技レベル向上によるリーグの魅力向上」の2点にここ数年は力を入れ、施策を進めている。• 収入の拡大はスポーツリーグの発展において重要であるが、その結果としてファン層の拡大が阻害されれば、業界全体の縮小につながる可能性がある。そのため、収益性とファン拡大のバランスをどのように取るかが重要な課題となる。これまでは、コアサポーターを中心に、その層から得られる収益の範囲内で運営する傾向が強かった。しかし、今後はライトファンの増加を促し、ファンの総数を拡大していくことが不可欠。• リーグでは、新規ファンの獲得には、アクチュアルプレーイングタイムを伸ばすということが重要であると考え、判定における標準の向上を進めている。• 選手の認知度を高めることは重要であり、ファンによる「推し活」はその最たる例といえる。Jリーグの強みの一つは、スター選手が海外に移籍しても新たな若手選手が次々と台頭してくる点にあり、この循環こそがリーグの活力を生み出している。とくにライト層に対しては、選手の魅力を効果的に伝えるアプローチが求められており、推しのポイントはプレースタイルのみならず、選手の人柄や歩んできたストーリーなど多岐にわたる。そのため、多様な観点から情報を発信し、幅広いファン層にアプローチしていくことが不可欠である。• 海外ファンの拡大に向けた情報発信は課題も多く、戦略面の見直しを行っている。

2.4 ヒアリング調査概要・結果

-Jリーグ ヒアリング結果 (2/5) -

No.	項目	ヒアリング結果
2	放映権収入	<p>【海外放映権】</p> <ul style="list-style-type: none">約10年前からアジア戦略を掲げ、東南アジアからの放映権収入拡大に向けてリーグとしても東南アジアから選手を獲得するための支援に関する取り組みを行ってきた。しかし、選手の活躍度合いや移籍状況等の影響を受けることもあり、これ以上の成長を望むには戦略自体を再検討する必要があると考えている。放映権の売り先としては東南アジアが最も可能性がある市場と認識しているが、ヨーロッパのリーグに対抗していくためにはリーグとしてのレベルアップが必要。 <p>【視聴者を意識した視聴スケジュール】</p> <ul style="list-style-type: none">試合スケジュールは、クラブからの要望が最も優先度が高い。しかし、クラブは1日の中で最も集客が見込める時間帯に試合開始時間を設定する傾向にあるため、多くの試合開始時間が被ってしまうことが懸念点である。試合開始時間をずらした方がより多くの視聴者獲得へと繋がるため、リーグからはファン視聴配分金という形で視聴者数を踏まえて放映権料の配分を行うインセンティブ制度を設けることで、試合開始時間のバランスを取ろうと努めている。試合スケジュールの調整においては、クラブの希望する試合開始時間、クラブの確保したスタジアムの時間帯を勘案した試合開催スケジュールを調整するためのツール「日程くん」を活用。放映事業部がクラブと調整し、週末の中での分散開催や平日開催への協力依頼をしている。最終的には競技運営部が日程案を作成し、案をベースに各クラブと交渉する流れ。「フライデーナイトリーグ」については、リーグ側からクラブ側に開催打診をし、合意いただいた場合のみ、開催している。当日の運営支援やイベント開催に関する費用についてもリーグが一部負担している。リーグとしては、平日開催はリーグの露出増加や放映権料の価値向上にも繋がると考えているため、今後は平日に開催される試合を増やしていくことも考えている。一方で平日開催はクラブ側のチケット収入に影響をもたらす可能性があるため配慮は必要。 <p>【テクノロジー】</p> <ul style="list-style-type: none">高性能カメラやスパイダーと呼ばれる吊るしカメラを導入。得点シーンや選手交代のタイミングでのグラフィック映像も工夫している。また、映像制作の観点でのテクノロジー導入も検討を進めている。

2.4 ヒアリング調査概要・結果

-Jリーグ ヒアリング結果 (3/5) -

No.	項目	ヒアリング結果
3	スポンサー収入	<p>【海外スポンサー】</p> <ul style="list-style-type: none">海外スポンサーの獲得に向けて、国内外の両方の企業等に対して営業を行っている。 <p>【国内スポンサー】</p> <ul style="list-style-type: none">金額や権益の範囲によってリーグパートナーの κατηγοリーを分類している。カテゴリーごとに販売戦略は異なり、具体的には気候アクションパートナーは多くの企業にパートナーになってもらったうえで取り組みを進めていきたいという目的があったため、非独占で多くのスポンサーの獲得を目指している。一方で、トップパートナーに関しては看板スペースにも限りがあるため、スポンサー数を絞り、希少性を高めることで、より多くのスポンサーフィーを獲得。リーグの権益を制限なく増やせるものに関しては、非独占契約とし、企業数を増やすことでスポンサー収入を最大化している。海外リーグを参考にし、カテゴリー分けの見直しの必要性も検討中だが、そもそもリーグの規模や価値が海外主要リーグとは異なる点は留意が必要。 <p>【効果検証】</p> <ul style="list-style-type: none">スポンサーするメリットを数値化できないか検討中。海外リーグによるスポンサー価値の定量化の方法を参考にしながら、スポンサー企業に対して数値化・具現化したスポンサー価値を将来的には発信できるように検討を進めている。現在は主要なスポンサー企業に対するアンケート調査を毎年実施しており、アンケートの中ではスポンサー継続への意思やサービス内容への満足度等について調査。スポンサー企業に対してはファンの数をベースとした各種仮説ベースの情報（リーグの成長等）は提供できているが、その他どのような情報がスポンサー企業から求められているのかについては、模索中。インプレッション数がスポンサー企業から最も求められていると認識。スポンサー企業はスタジアム、テレビ、SNSでの露出量にも関心がある。特にSNSはユーザーが若い世代中心のため、SNS上での露出価値が正確に計測できるかが今後スポンサー収入拡大のうえで重要。年に1回、スポンサーに対して、リーグの現状を報告するパートナーミーティングを開催している。レポート等は作成していない。 <p>【テクノロジー】</p> <ul style="list-style-type: none">AIによる広告価値を可視化するテクノロジーを今後導入していきたい。権益の提供、アクティベーションの提供といった観点でのデジタル化は進めようとしている。例えば、スポンサー企業に提供する観戦チケットについて、ある一定期間までに申し込みがない場合は、一般販売に移行するといったチケット管理に関するテクノロジーは活用している。

2.4 ヒアリング調査概要・結果

-Jリーグ ヒアリング結果 (4/5) -

No.	項目	ヒアリング結果
4	チケット収入	<p>【テクノロジー】</p> <ul style="list-style-type: none"> 現在はJリーグIDのデータベースを活用したデジタル広告の配信等、DXを活用したチケット販売を積極的に推進。自団体のチケット販売プラットフォームを持つクラブも存在するため、全クラブのファンへの配信は実施できていない。今後は全クラブとの連携を進めていきたい。 AIを活用し、ファンが興味を持ちそうな試合のチケット提案等は実現可能であると認識しており、AIの活用によって、よりコスパのよい広告が可能となる。 <p>【チケット販売戦略】</p> <ul style="list-style-type: none"> 国立無料招待企画は単に座席を埋めるだけでなく、申込の際に登録いただくJリーグIDを取得することも目的の1つであった。首都圏には多くの新規のライト層が存在すると考えているため、無料招待企画は国立競技場で開催することに意義がある。 無料招待企画の際は、国立競技場から30分圏内でチラシ配布も実施した。周知においてはアナログとデジタルの融合が重要。 将来のインバウンド客の増加を見据え、インバウンド客向けのチケット販売プラットフォームを構築。現在は安定的にインバウンド客を確保することはできていないが、将来的にはインバウンド向けのツアー等の高額なチケットを販売していきたい。今後旅行代理店等とも連携して取り組みを進めていきたいと考えている。 インバウンド客向けのチケットサイトを持つことのデメリットは、プラットフォームの運用に関するコスト全般である。インバウンド客向けにチケットを販売することは非常にハードルが高く、現在はごく僅かの販売数である。海外の有名YouTuberを活用した取り組みなども実施。 <p>【チケット販売プラットフォーム】</p> <ul style="list-style-type: none"> プラットフォーム開発は専門的かつコストが必要なため、リーグがやることに意義があると感じている。2016年から開発を開始したが、取り組みを推進するにあたっては、技術者を数名採用し、プラットフォームを構築した。実際にプラットフォームをクラブに使ってもらうことが直面した課題であり、使ってもらうために根気強くプラットフォームを利用いただくことを訴求したことが現状の取り組みにつながっている。具体的な取り組みとしては、リーグ主導でクラブ向けのデジタルマーケティング講座を年に数回開催し、顧客データベースの活用方法等をクラブに理解してもらったことが現在多くのクラブに使用してもらっている要因である。 某動画配信サービスとの大型契約がプラットフォームを構築することができた最大の要因。デジタル化を進めていきたい考えは当初からあったが、資金面が課題となっていた。多額の金額をデジタル面に投資しているが、各クラブが開発するよりもリーグが取り組みを進め、各クラブへ情報提供やリソース提供等を行う方が効率的と考えている、一方でクラブに合わせた細かなカスタマイズがしづらい点は課題である。 リーグでは久しぶりにJリーグIDでログインしたユーザーやチケットページにアクセスしたユーザーに対しては、購入を促進するデジタル広告やクーポンの配布を表示する仕掛け等も実施している。 無料招待企画で初めて試合観戦した方に、2回目、3回目と来場いただくためにデジタル広告を積極的に活用。

2.4 ヒアリング調査概要・結果

-Jリーグ ヒアリング結果 (5/5) -

No.	項目	ヒアリング結果
4	チケット収入	<p>【VIPチケット】</p> <ul style="list-style-type: none">• Jリーグワールドチャレンジでは、ホスピタリティチケットは高価格帯と低価格帯はよく売れたが、中価格帯の売れ行きが良くなかった。アクティベーションの差別化に課題があり、割高感に繋がったものと考えている。• 今後はホスピタリティに関する知見をリーグ内に貯めていき、ホスピタリティが充実した高額なプランを検討していきたいと考えている。• リーグ全体の収容率にはまだ余裕があるとはいえ、一部のクラブでは収容率がほぼ上限に達してきている状況のため、それらのクラブが先陣を切ってチケット単価の引き上げやVIP体験を含んだ高額チケット等を提示していくことで、リーグ全体が一步先に進んでいけるのではないかと考えている。
5	物販収入	<p>【ECサイト】</p> <ul style="list-style-type: none">• Jリーグオンラインストアを設けているが、ECサイトの導入は低コストで行えるため、クラブ独自で構築していることもある。• スタジアム内のリアル店舗での収益拡大を目指し、リーグの物販担当とクラブの物販担当が連携（例：店舗の導線改善等）。また、キャッシュレスの導入に向けた助成金の提供、スタジアム物販の改善に関する相談役の紹介といった観点での支援も実施。物販販売は収益拡大の観点では重要な観点ではあるが、利益率が低いため優先度は低い。 <p>【ライセンス】</p> <ul style="list-style-type: none">• コラボ商品等は新規顧客を誘引するための要素が強い。IPとのコラボレーションの意味合いは普段Jリーグに接することのない方々とのタッチポイントや他の収益源を伸ばすための要素という考え方の方が強い。• ゲームに関するライセンス料は利益率が高いが、市場が成熟している分野のため、更なる収益拡大は難しい。• チケットが最も収益率が高いため、ギブアウェイ（チケット購入すると貰える無料のグッズ等）をキーにして来場を促すケースが多い。

2.4 ヒアリング調査概要・結果

-Bリーグ ヒアリング結果 (1/4) -

No.	項目	ヒアリング結果
1	放映権収入	<p>【海外放映権販売】</p> <ul style="list-style-type: none"> 海外放映権については、現在合計6つの放送局（フィリピン2局、台湾1局、アメリカ1局、スペイン及び南米地域1局、韓国1局）と契約を締結しており、今後はより幅広い国や地域の放送局と契約を締結していきたい。 海外向けにYouTubeにて試合の無料配信を行っており、配信を通して得た実績を踏まえ、放映権枠の販売へと繋げている。 各国のリーグやNBAもある中で、Bリーグとしてのポジションを確立することが海外への放映権販売時の難しさである。 Bリーグではアジア市場への拡大を目指し、アジア特別枠を設けているが、シーズン開幕直前まで該当選手の契約状況を把握できないため、アジア特別枠の選手を軸とした放映権販売が難しいことが課題である。 <p>【国内放映権販売】</p> <ul style="list-style-type: none"> 地上波、ケーブル等の媒体での遡及をBリーグとしては重視している。 <p>【テクノロジー活用】</p> <ul style="list-style-type: none"> 同時視聴機能、応援機能、バーチャル広告機能等のテクノロジーを活用している。 今後はホークアイを活用して取得した情報による視聴体験の向上を目指していきたいと考えており、視聴体験向上に向けて、様々な実証を実施している段階。 <p>【試合スケジュール】</p> <ul style="list-style-type: none"> 現在、Bリーグの試合は週末開催が中心となっている。選手のコンディションを重視する観点から連戦を避け、平日開催は主に水曜日に限定されている。しかし、より多くの視聴者を獲得することを目標に、今後は平日開催の試合を増やしていく方針を掲げている。 選手のコンディションへの配慮を維持しつつ、ビジネス面も考慮した試合日程の最適化を検討していきたい。 スケジュール調整においても「Bリーグスケジューラー」と呼ばれるツールを活用し、アリーナの空き状況等を含めたクラブ側からの開催日程の要望を踏まえたスケジュール策定を実施している。土日開催は実業団時代の名残でもあるが、週末に連日開催の方がアリーナの準備等も含めクラブ側の金銭的負担も少ないため、現在のようなスケジュールとなっている背景が存在。

2.4 ヒアリング調査概要・結果

-Bリーグ ヒアリング結果 (2/4) -

No.	項目	ヒアリング結果
2	スポンサー収入	<p>【海外スポンサー】</p> <ul style="list-style-type: none"> • リーグとして海外企業に対して販売することができるオールスターやアワード等のイベント関連のアセットを検討している段階である。海外スポンサーも現在探している状況である。 <p>【スポンサー枠の分類】</p> <ul style="list-style-type: none"> • スポンサー枠については、金額や付与する権益を大きく3段階に分けて販売している。 <p>【効果検証・テクノロジー】</p> <ul style="list-style-type: none"> • スポンサー企業の満足度については、現時点では数値化・見える化が十分にできていない。 • Bリーグでは中長期目標として「感動立国」を掲げ、その中で Social Innovation Hub という新たな価値創造を目指す取り組みを実施している。この取り組みでは、従来の看板広告のようなスポンサーシップの枠を超え、リーグとしての付加価値向上を目指している。特に、スポンサー評価の価値を強化することが重要な課題となっており、これまでの露出効果中心のスポンサー販売から、より本質的なパートナーシップへと進化させる必要がある。スポンサーシップの形が変化する中、スポンサー企業と共創した事業の成果をどのように評価し、実績として伝えていくかが課題となっており、リーグ全体での検討が求められている。 • スポンサー価値の算出・数値化の部分におけるテクノロジーの活用も今後は検討していきたい。

2.4 ヒアリング調査概要・結果

-Bリーグ ヒアリング結果 (3/4) -

No.	項目	ヒアリング結果
3	チケット収入	<p>【チケット販売戦略】</p> <ul style="list-style-type: none"> 試合が1番のコンテンツとなるが、これ以上試合数を増加することは難しい。選手のコンディションを考慮する必要があるが、今後は影響しない範囲で試合以外のイベントを拡大していきたい。 B1、B2ではファン層も年々拡大しているが、B3の中にはファンベースが小さいクラブも存在するため、今後はいかにリーグ全体でのファンベースを拡大していくかが優先的な目標となる。新規ファンも獲得しながら、満席試合を増やしていくための取り組みを進めている状況。 <p>【チケット価格】</p> <ul style="list-style-type: none"> リーグ主催試合におけるチケット価格については、特にコートサイドの席を高額にするといった戦略がある。例えばオールスターでは、全てのチケットを高く設定するのではなく、VIP体験込みのチケットや特別席等の特定のチケットの単価のみを値上げすることを想定。 今回のオールスターでは、海外の富裕層向けにオールスターゲーム前日に開催したRISING STAR Challengeに出場した外国人選手と交流できる機会を含んだチケットプランの販売も行った。選手と交流する機会を提供するとファンからの受けはよいため、今後も同様なホスピタリティ要素を含んだチケットプランの提供は検討していきたいと考えている。一方で、選手を活用する企画を立てすぎること、選手への負担が大きくなってしまいう面もあるため、バランスを意識しながら、クラブと交渉していく必要がある。 <p>【チケット販売プラットフォーム】</p> <ul style="list-style-type: none"> チケット販売プラットフォーム「B.LEAGUEチケット」に関しては、利便性の面での改善が必要であると感じている。 「B.LEAGUEチケット」の1番の課題は、Bリーグの会員しか空席状況や価格等を確認できない設定となっており、チケット購入に関する入り口のハードルが非常に高い点である。今後は新規ファンをより多く獲得していきたいと考えているため、チケット購入を検討しやすい環境を整備することや、より簡単に購入するための決済方法のバリエーションも増やしていきたい。 <p>【ファンへのアプローチ】</p> <ul style="list-style-type: none"> 来場したファンへのマーケティングアプローチについては検討段階であり、現状では特定のセグメントを設定せず、会員情報を取得できているファンに対して一括で周知を行っている状況にある。今後は、ファンのセグメントをより細分化し、個人に適したマーケティング施策を展開していく必要がある。 現状はチケット購入者の最新情報がシステム上に反映されるまで1日かかるため、改善を図り、よりリアルタイムで情報を取得・整理していきたい。

2.4 ヒアリング調査概要・結果

-Bリーグ ヒアリング結果 (4/4) -

No.	項目	ヒアリング結果
4	物販収入	<p>【ECサイト】</p> <ul style="list-style-type: none"> ECに関するライセンスを権利として提供しているクラブも存在するため、リーグ共通のECサイトのプラットフォームから離反して、個別でECサイトのプラットフォームを運用しているクラブも存在する。しかし、ECサイトのプラットフォームをリーグで統一することのメリットは多くあると考えている。 ECサイトでは、Bリーグの会員IDを利用することで、シングルサインオンが可能な環境が整備されているため、ファンはどのクラブのサイトでも1つのアカウントでシームレスに利用できる点がメリットである。また、チケット情報に加え、物販に関する情報もIDに紐づいて管理可能なため、取得した情報をもとにマーケティングできることもメリットである。 一方で、リーグ共通のプラットフォームを設けてしまうことで、クラブ独自の販売戦略が活かせなくなってしまうことはデメリットとして挙げられる。 将来的にはJリーグのように、公式パートナーを見つけ、ECサイトを運営していきたい考えもある。 リーグは、プラットフォームを使用している全クラブの販売状況や顧客情報が確認できるようになっている。一方でクラブ同士での情報確認はできない仕組みとなっている。 <p>【ライセンス】</p> <ul style="list-style-type: none"> 「B.LEAGUE CARD」の売り上げは好調である。 日常生活の中でBリーグに触れていただけるような商品を販売することを目的に、日常的に活用できるアパレルの販売など今後更に拡大していきたい。 今後はゲーム分野にも進出していきたいと考えている。ゲームはリーグ、クラブ、選手の認知度向上にも大きく寄与する。 ライセンス契約を進めるうえでは、基本的にはライセンス契約を締結した各メーカー側に在庫を持っていただく形で運営しているため、リーグ側に大きなリスクは生じない形となっている。しかし、ライセンス契約時はリーグのイメージ維持・拡大を踏まえた連携先の選定、リーグのブランディングの観点を踏まえたメーカーとの意識共有、売れ残りによる安売りなどを未然に防ぐために製造数の管理に関する事前のすり合わせ等様々な観点で入念な確認を行っている。
5	その他	<ul style="list-style-type: none"> ファンにパーソナライズしたマーケティングの実施については多くの課題がある。ファンとコミュニケーションを図るツールの中心となるアプリの構築もまだできておらず、現状はメールを中心とした全体向けの発信が中心となっている。 今後はより個人にパーソナライズしたアプローチができるような整備を進めていきたい。

2.4 ヒアリング調査概要・結果

-リーグワン ヒアリング結果 (1/4) -

No.	項目	ヒアリング結果
1	放映権収入	<p>【放映権に関する戦略】</p> <ul style="list-style-type: none"> 視聴者獲得前にリーグワンを更に認知してもらうための施策が必要がある。ニュース番組等での露出機会を拡大するため調整を進めている。 リーグでは従来からクラウド上でハイライトや試合のダイジェスト映像を一元管理しており、契約している放送局がハイライト等を使用したい場合は、放送局側からクラウド上へ映像を取りに来てもらう必要があった。しかし、より多くのメディアにハイライト等をニュース番組等にて流していただき、露出機会を向上させることを目的に、今シーズンからプッシュ型のメルマガサービスを開始した。現在は試合が行われた日にメルマガに登録いただいたメールアドレス宛にダイジェスト映像のURLを発信する形をとっている。 現在は全試合の映像制作を某スポーツ専門チャンネルに委託している。某スポーツ専門チャンネルが制作した映像をクラウド上に登録することで、クラウドと連動した動画編集ソフトを用いて担当者がダイジェスト映像やハイライト映像の編集をリアルタイムで実施している状況。クラウド上に登録された映像には各チームもアクセス可能なため、HPやSNS等での発信に活用してもらっている。 <p>【海外放映権販売】</p> <ul style="list-style-type: none"> 台湾及びアフリカの放送局と放映権契約を締結済み。放映権契約が締結できていない地域については、世界的なラグビー専門のオンラインニュースサイトにて試合中継を実施している。 リーグにはスター選手が多く存在しており、一定数の需要はあるが、海外リーグが開幕するとリーグワンへの需要はなくなってしまうのが実態。海外映権件契約から得られる収入は現時点では限定的である。 <p>【試合スケジュール】</p> <ul style="list-style-type: none"> 放映の観点では試合開催時間を分散してほしいとの願いもあるが、競技特性上、選手のコンディション面を考慮し、1週間に1回しか試合ができないため、現状のスケジュールとなっている。 日本時間の金曜日の夜、日曜日の午後は他の海外リーグの試合時間と被らない時間帯のため、この時間帯に試合開催を行うことも内部で検討している。 現行は某スポーツ専門チャンネル側からの要望もあり、12:00または14:30に試合を開催している。しかし、地上波放送を実施する場合は、試合開催時間を柔軟に対応している。 チーム側の試合会場確保状況の影響で、金曜日開催の試合が存在しているが、意図的に開催しているわけではない。

2.4 ヒアリング調査概要・結果

-リーグワン ヒアリング結果 (2/4) -

No.	項目	ヒアリング結果
2	スポンサー収入	<p>【スポンサー戦略】</p> <ul style="list-style-type: none">• リーグ開幕当初に各パートナーと交渉を進める中で、要望として挙げた内容をベースにスポンサーメニュー及びスポンサーの枠組みを設計している。• スポンサー収益拡大に向けては、リソース面が課題となっている。パートナーリレーションズ部署に所属する数名の社員がスポンサー対応を行っている状況のため、体制面の強化を進めていく必要があると考えている。新たなリーグフォーマットへと移行するにあたり、スポンサー数は拡大していく必要があると考えている。 <p>【KPIの設定】</p> <ul style="list-style-type: none">• スポンサー企業側でのKPIの設定は行われている可能性はあるが、リーグとスポンサー企業間でのKPIの設定は行っていない。• 露出効果や効果検証については入場者数等の基本的なデータのみを提供している状況であり、その他情報については、スポンサー企業側から要望があった場合に個別対応している。

2.4 ヒアリング調査概要・結果

-リーグワン ヒアリング結果 (3/4) -

No.	項目	ヒアリング結果
3	チケット収入	<p>【チケット販売プラットフォーム】</p> <ul style="list-style-type: none">例えばサッカーではJリーグが運営し、Jリーグの試合のチケットを販売する「Jリーグチケット」、JFAが運営し、代表試合のチケットを販売する「チケットJFA」が存在する状況だが、TicketRugbyでは日本代表の試合やリーグワンの試合、大学選手権の試合のチケットも購入が可能となっており、1つの会員登録で国内ラグビーに関する全てのチケットが購入可能な点がメリットである。リーグワン内のほとんどのチームがチケット販売をTicketRugbyにて実施しているが、一部のチームではチーム独自のチケット販売プラットフォームを運営している状況である。チームが独自で販売しているチケット販売プラットフォームとの情報連携はできていない。今後はTicketRugbyの会員登録者数を増やしていく施策を実施する必要があると考えている。現在はコアファンが中心となっているため、新規ファン及びライト層のファンの獲得に向けたアプローチを進めていきたい。 <p>【テクノロジー】</p> <ul style="list-style-type: none">顧客情報についてはリーグで構築したデータベース上で管理している状況である。マーケティングオートメーションツールを導入しており、ツールをデータベースと連携させ、セグメントメールの配信等を実施している状況である。ECサイトとも連携しているため、顧客情報を一元管理するところまではできている。今後は管理している顧客情報をマーケティング面でどのように活用していくかが課題となっている。使用したい情報を正確にデータベースから引っ張り出せないことが課題となっている。現在は手作業でデータを引っ張り出して、取り組みを行っている状況であり、顧客情報を活用したダイレクトマーケティングが実現できていないのが実情である。 <p>【VIPチケット】</p> <ul style="list-style-type: none">チケットの単価を上げていきたい思いはあるが、需要と連動させる必要があるため、まずは1枚でも多くのチケットを販売することに注力している。VIP体験を含めたチケットの販売も一昨年から力を入れて取り組んでおり、富裕層向けのチケット販売については今後も取り組みを進めていく必要があると考えている。まずはトライアンドエラーで適切な価格設定や体験の提供を検討していく必要があると考えている。チケット単価を上げるうえで、VIPルーム等を有している適切なスタジアムが少ないことは課題となっている。

2.4 ヒアリング調査概要・結果

-リーグワン ヒアリング結果（4/4） -

No.	項目	ヒアリング結果
4	物販	<ul style="list-style-type: none">• これまではまずはリーグの公式ECサイトを構築すること目標に取り組みを進めてきた。• リーグとしてはプレーオフやクロスボーダー等の国際試合に関する物販の販売をリーグ公式ECサイト行っている状況である。• チームにはリーグ公式ECサイトのプラットフォームを活用いただくための要望等は特に実施しておらず、リーグ開幕後からの3年間で蓄積した知見等がチーム側には一定数溜まっていることが想定されるため、今後も物販については基本的にはチーム主導で取り組んでもらう方向性を想定している。

2.4 ヒアリング調査概要・結果

-SVリーグ ヒアリング結果 (1/4) -

No.	項目	ヒアリング結果
1	全体の取り組み・戦略	<ul style="list-style-type: none">• リーグの規模拡大を目指し、具体的には、チケット販売プラットフォームのシステム改善や、取得した顧客情報の活用等をリーグとして推進していくことを予定している。また、将来的なアリーナ構想もあり、入場者数の確保は重要な課題である。• 今後はJVAだけでなく、FIVBや各国の協会・リーグと関係性を構築し、現在FIVB主導で進められている年間スケジュールの策定等のルールメイクに関与していくことがリーグ発展に向けては重要。

2.4 ヒアリング調査概要・結果

-SVリーグ ヒアリング結果 (2/4) -

No.	項目	ヒアリング結果
2	放映権収入	<p>【国内放映権】</p> <ul style="list-style-type: none"> SVリーグの開幕により、視聴者数は大幅に増加した。 開幕初年度はリーグを拡大する大きなチャンスと認識しており、地上波での放送機会も得られている。地上波放送は露出面で大きなインパクトがあるため、今後も継続できるようリーグとして調整を図っていく予定。 地上波で試合中継が行われる場合は、試合中継に関する告知の段階から選手には協力してもらっている。 某スポーツ専門チャンネルの「バレーボールパック」への加入者数は計画を上回る水準で増えている状況。 <p>【テクノロジー】</p> <ul style="list-style-type: none"> オールスター中継の際にマルチアングル映像を提供。個人技術成績を記録するシステムも導入しているが、システムから取得可能な情報はかなりマニアックなため、視聴者に向けた見せ方の部分については今後更なる検討が必要。 <p>【試合スケジュール】</p> <ul style="list-style-type: none"> リーグが開幕して間もないため、他の競技等を意識した試合スケジュールについては検討できていない。一方で審判の多くが学校の教員であるため、審判の稼働も踏まえ土日開催としている。スケジュールを検討するうえでは、アリーナの確保状況が大きく影響している。 現在は手動で年間スケジュールの作成を行っているが、次シーズンからはシステムを導入し、様々な諸条件等を設定しながら効率的にスケジュール調整ができるように準備を行っている。 なお、バレーボールでは、FIVBが国際大会の日程をあらかじめ定めているため、各国リーグが試合を行える期間は限定されており、シーズン開催期間を他の時期に変更することは原則としてできない。国際大会の日程は、FIVBが定めた国際ルールに基づき、およそ5年先まで決定されている。 チームによってはアリーナが確保できず、適切な大きさのアリーナで試合が開催できない場合もある。

2.4 ヒアリング調査概要・結果

-SVリーグ ヒアリング結果 (3/4) -

No.	項目	ヒアリング結果
3	スポンサー収入	<p>【国内スポンサー】</p> <ul style="list-style-type: none"> 今後スポンサー収入を大幅に成長させていくためには、現在スポンサー企業が存在しないカテゴリーの企業へのアプローチを進めていくことが重要。また、将来的にはJVAと連携し、お互いが有する顧客情報を有効的に活用してスポンサー獲得に繋げていきたいと議論している。 基本的には金額と権益の範囲でスポンサー枠を設定している。権益については独占権に関する内容や招待チケット、会場内での露出機会等が含まれているケースが多い。 スポンサー企業に対しては、従来のように看板広告を中心としたスポンサー契約ではなく、企業側の課題をSVリーグのアセットを活用していかに関与していくかを共に考え、事業を共創していく方針を採っている。スポンサーというよりパートナーの認識である。 <p>【効果検証】</p> <ul style="list-style-type: none"> スポンサー契約時のKPIの設定状況については企業側のニーズに応じて対応している。スポンサー企業に対しては入場者数等のリーグ規模に関する情報やアリーナの準備状況等の情報については開示している。 将来的には広告価値も数値化していく必要があるとは考えており、計測していきたいと考えている。しかし、社会貢献の一環やスポーツの持つ価値に賛同してスポンサーを実施してくれている企業も多く存在している。露出効果だけにフォーカスすると、他の広告媒体よりは費用対効果の面では劣ってしまう可能性が高いため、露出面以外の要素も含めて価値として提供していく必要がある。 SNSのフォロワー数などにも興味を持つ企業も存在する。 <p>【テクノロジー】</p> <ul style="list-style-type: none"> 今後は施設面でアリーナ内のテクノロジーの導入や演出面での支援をしてくれるテクノロジーパートナーを探していきたいと考えている。

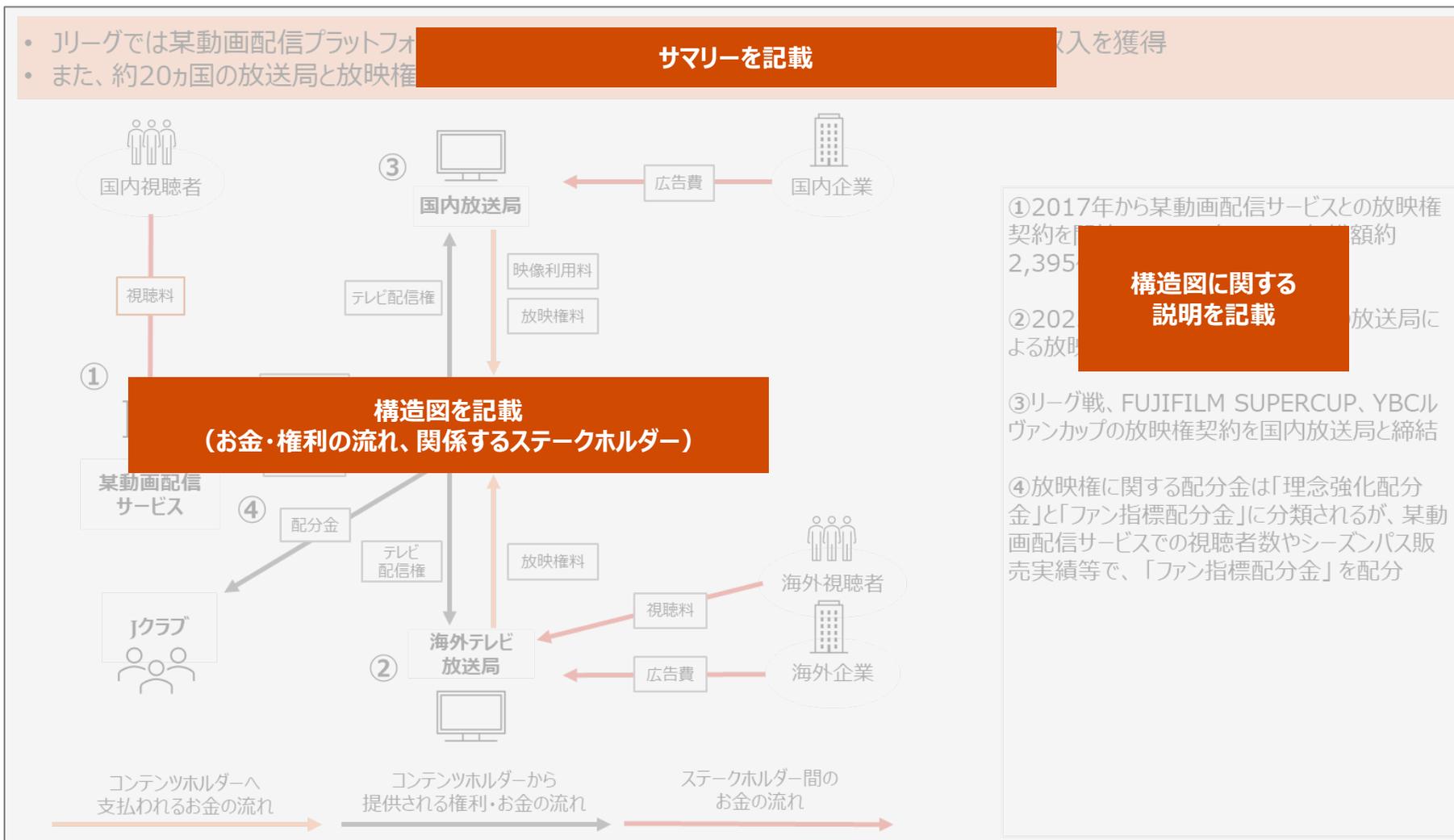
2.4 ヒアリング調査概要・結果

-SVリーグ ヒアリング結果 (4/4) -

No.	項目	ヒアリング結果
4	チケット収入	<p>【チケット販売プラットフォーム】</p> <ul style="list-style-type: none"> • チケット販売システムはBリーグと同様の某チケット販売サービスのプラットフォームを使用。 • チケット購入時のDX面での課題を今後解決していく必要がある。 • 現在はアカウント登録を通じて顧客情報を集めている段階であり、今後は取得した情報をもとに顧客セグメンテーションやカスタマージャーニーの検討などをしていきたい。 <p>【チケット販売戦略】</p> <ul style="list-style-type: none"> • より多くの顧客情報を集めるための施策は打っていきたいと考えている。しかし、Jリーグの国立無料招待企画のような首都圏での試合開催ではなく、まずは各クラブが地域密着を意識していく必要があると考えている。 • 今年のオールスターでは撮影会やハイタッチ会を設けるなど選手とファンが交流する機会を積極的に設けていた。 • 昨年までは決勝戦後に表彰式を実施していたが、今年からはリーグ主催の単独イベントとしてアワードを開催する予定。また、その他ファン向けイベントの実施も検討している。選手のスケジュール調整等の諸条件を踏まえながら、今後のイベント開催について慎重に検討していく必要がある。 • 他の競技と比較しても観客席から選手の距離も近いこと臨場感あふれる試合提供ができるのは強みである。
5	物販収入	<p>【ECサイト】</p> <ul style="list-style-type: none"> • ECサイトを一元化することが必ずしも良いとは限らないが、取得した顧客情報を有効的に使用できるような環境を整備しておく必要性を感じている。クラブ別に人気も異なるため、クラブ側の意向も聞きながら今後対応をしていきたい。 • 某スポーツ関連商品企画・販売会社に物販に関するサポーターングパートナーとして入ってもらっており、基本的にはリーグが商品の在庫を抱えることはない。 • 最も多く売れる商品は選手個人のグッズであるが、選手の肖像権はクラブが管理しているため、基本的にクラブ側の商品となる。 <p>【ライセンス】</p> <ul style="list-style-type: none"> • ライセンス面においてはデジタルトレーディングカードの「Vコレ」が順調に伸びており、今後も伸ばしていきたい領域である。 • 外部のIPとの連携についても今後検討していきたいが、コラボしたいと思ってもらうためには、リーグとしてのコンテンツ力をあげていく必要がある。

2.5 収益構造の整理

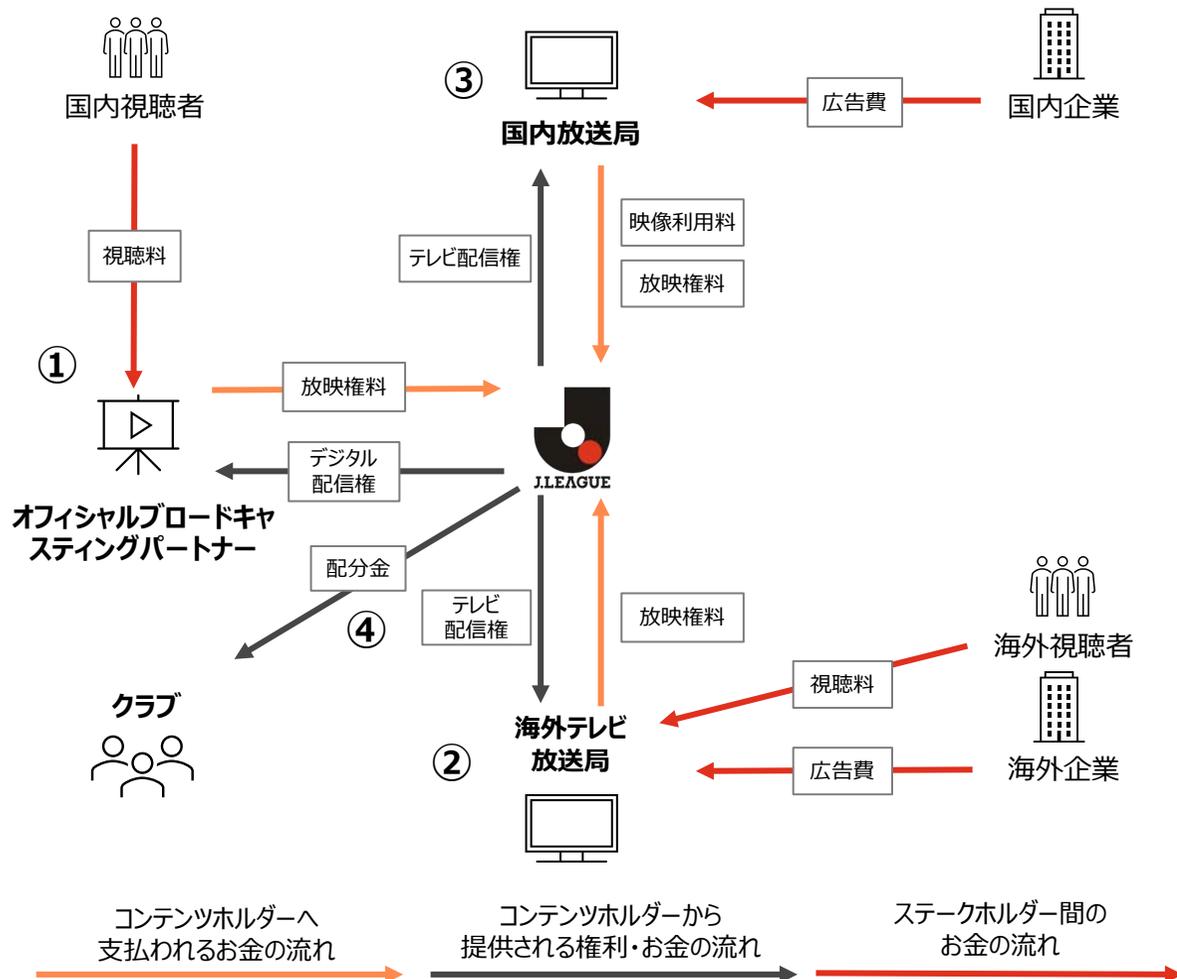
- 以降のページでは、デスクトップ調査及びヒアリング調査を通して把握した情報を踏まえ、4つのリーグ（Jリーグ、Bリーグ、リーグワン、SVリーグ）の4大収益源ごとの収益構造について整理しました。



2.5 収益構造の整理

-リーグ：放映権収入-

- Jリーグでは某動画配信プラットフォームとの大型放映権契約により、国内リーグ最大の放映権収入を獲得
- また、約20カ国の放送局と放映権契約も締結し、海外放映権販売からの収益も獲得



①2017年から某動画配信サービスとの放映権契約を開始し、2023年には11年総額約2,395億円の契約を締結

②2023年は約20カ国で、各地域の放送局による放映を実施

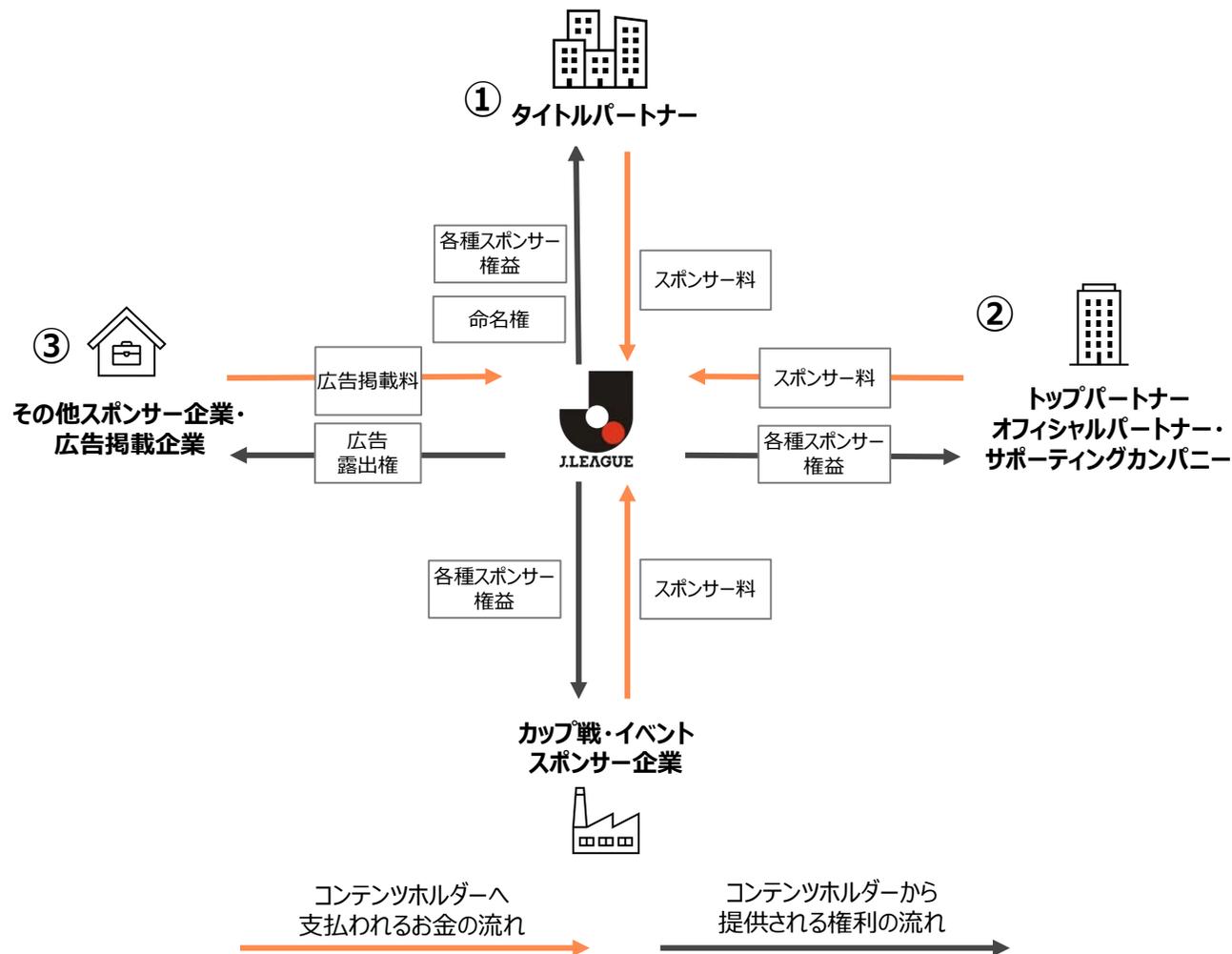
③リーグ戦、FUJIFILM SUPERCUP、YBCルヴァンカップの放映権契約を国内放送局と締結

④放映権に関する配分金は「理念強化配分金」と「ファン指標配分金」に分類されるが、某動画配信サービスでの視聴者数やシーズンパス販売実績等で、「ファン指標配分金」を配分

2.5 収益構造の整理

-Jリーグ：スポンサー収入-

- 合計32社（2024年12月時点）とスポンサー契約を締結し、スポンサー収入を獲得
- 2023年には気候変動への対応に特化した「Jリーグ気候アクションパートナー」を新設し、スポンサー収入を拡大



①2015年から某生命保険会社がタイトルスポンサーを務めている

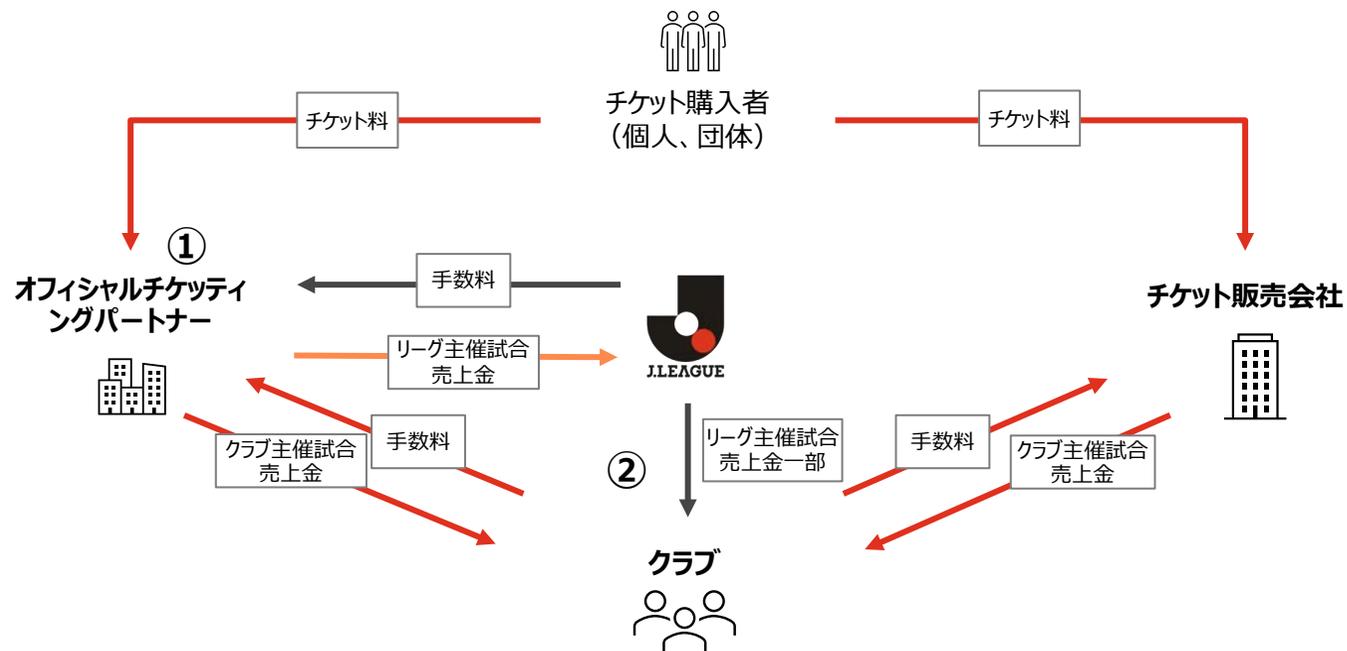
②トップパートナー、オフィシャルパートナー、サポーターティングカンパニー等のスポンサー枠を設け契約

③2023年には気候変動への対応に特化した「Jリーグ気候アクションパートナー」を新設し、新たに5社と契約締結

2.5 収益構造の整理

-Jリーグ：チケット収入-

- 某チケット販売サービスと共同で運営するチケット販売プラットフォーム「Jリーグチケット」にてリーグ主催試合のチケット及び大半のクラブのチケットを販売



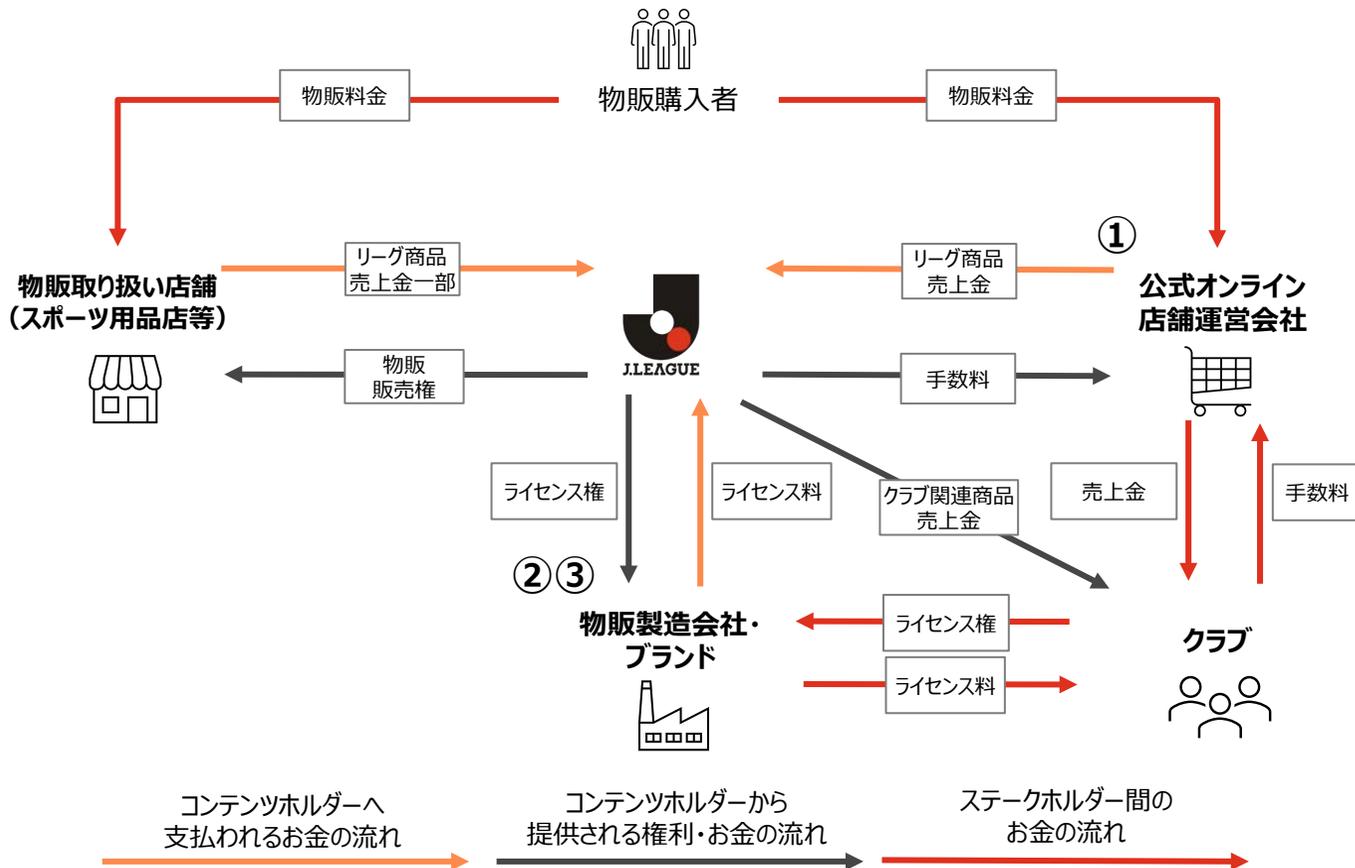
①某チケット販売サービスと共同で「Jリーグチケット」を運営し、リーグ内の大半のクラブのチケットを一括して販売。リーグ主催試合のチケット及びリーグに所属する大半のクラブのチケットを販売

②リーグ主催試合の売り上げの一部は関係するクラブへ還元

2.5 収益構造の整理

-リーグ：物販収入-

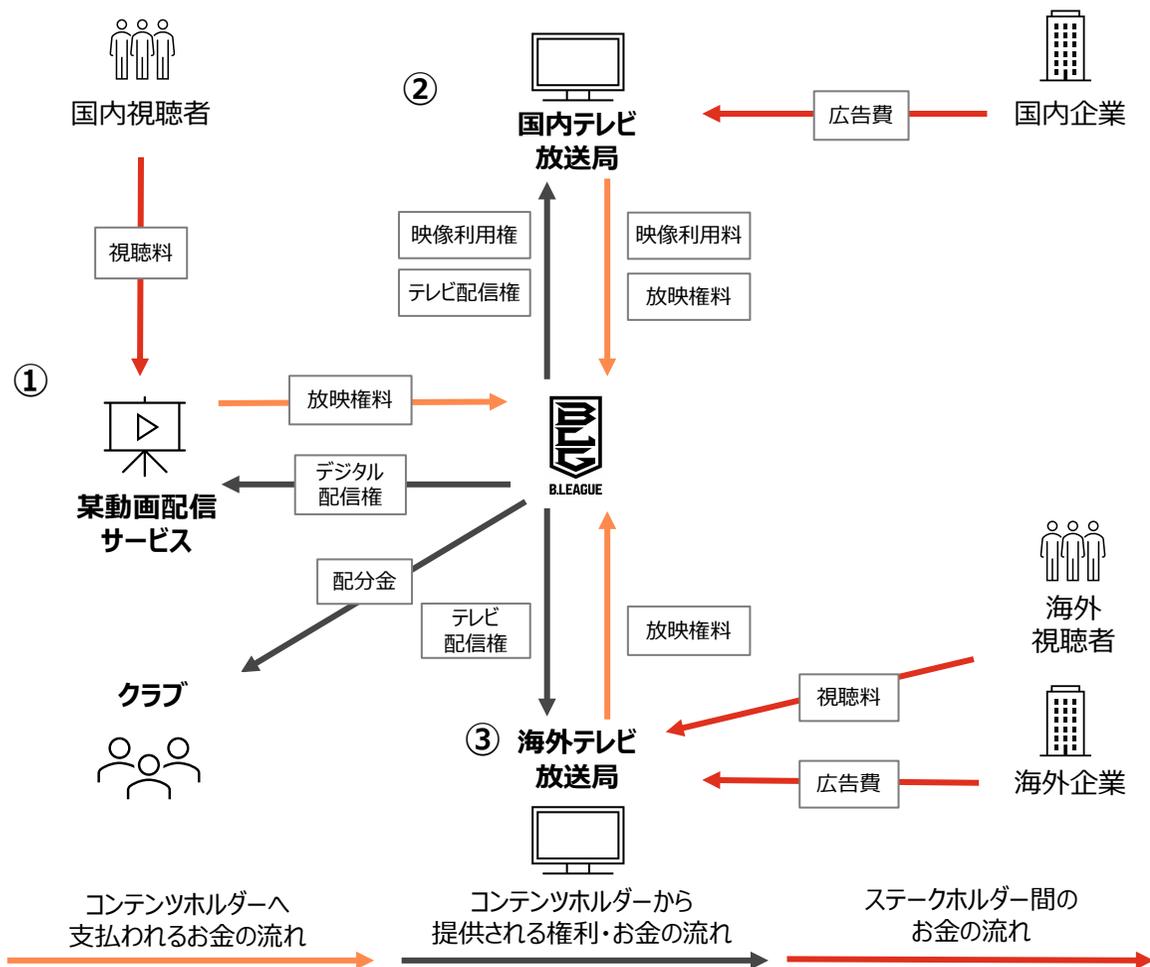
- 某IT企業が運営するリーグ公式オンラインショップの「リーグオンラインストア」にてリーグ公式グッズ等を販売
- IPコンテンツやブランド等とのライセンス契約を通じて、コラボ商品等も販売



2.5 収益構造の整理

-Bリーグ：放映権収入-

- トップパートナーである某通信・IT企業が運営する某動画配信サービスにて全試合の配信を実施するとともに、その他の某動画配信サービスとも契約することで放映権収入を拡大
- フィリピンの放送局との放映権契約を締結するなど、海外からの放映権収入も獲得



①某通信・IT企業が運営する某動画配信サービスにてB1・B2・B3の全試合をライブ配信。2024-25シーズンからは某動画配信サービスでもB1全試合を配信

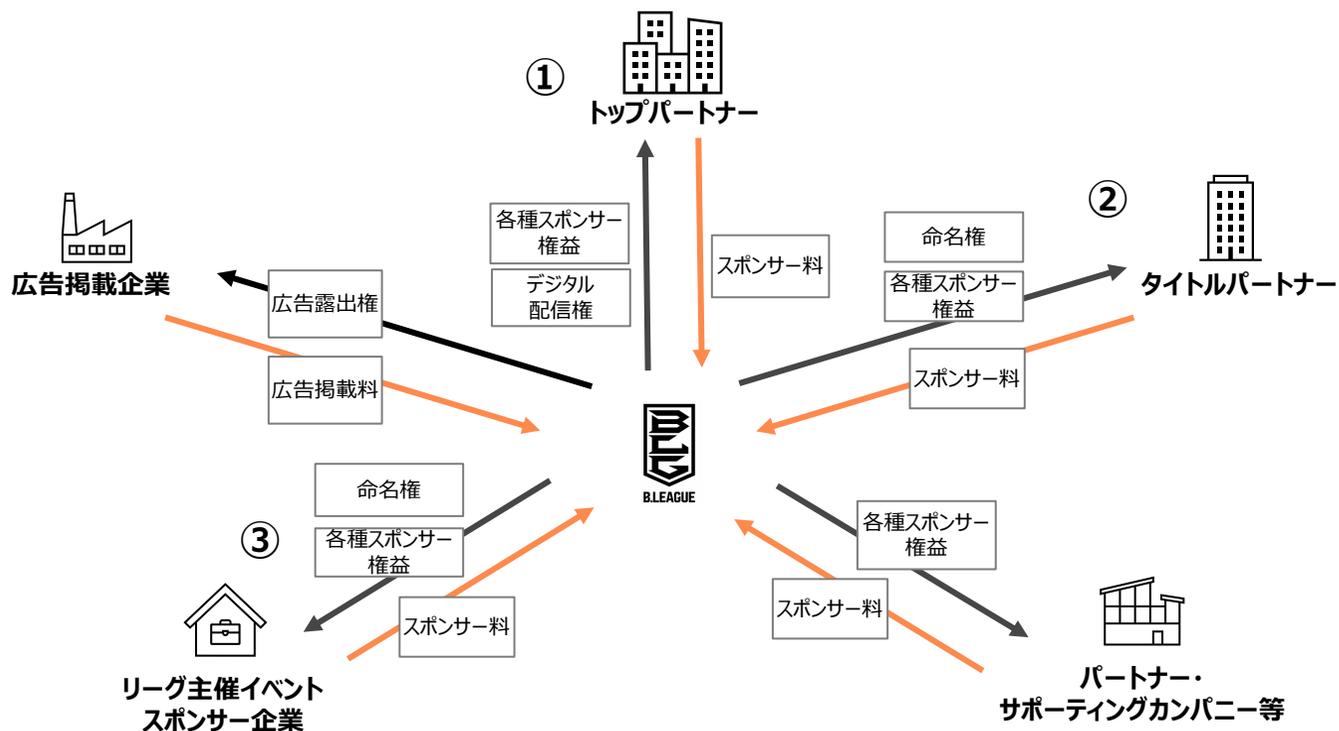
②プレーオフのファイナルは国内放送局にて地上波中継を実施。レギュラーシーズンの一部試合についても地方放送局でテレビ中継が行われている

③フィリピン国内最大級の放送局が2023-24シーズンの海外配信パートナーとなり、50試合を配信

2.5 収益構造の整理

-Bリーグ：スポンサー収入-

- 合計22社（2024年12月時点）とスポンサー契約を締結し、スポンサー収入を獲得
- ALL-STAR GAME WEEKEND内に開催されるダンクコンテストや3ポイントコンテストにも冠スポンサーを設けている



①某通信・IT企業がリーグ初年度（2016年）からトップパートナーを務める

②2024年に某金融グループがリーグのタイトルパートナーに就任

③ALL-STAR GAME WEEKEND内に開催されるダンクコンテストや3ポイントコンテストにも冠スポンサーを設けている

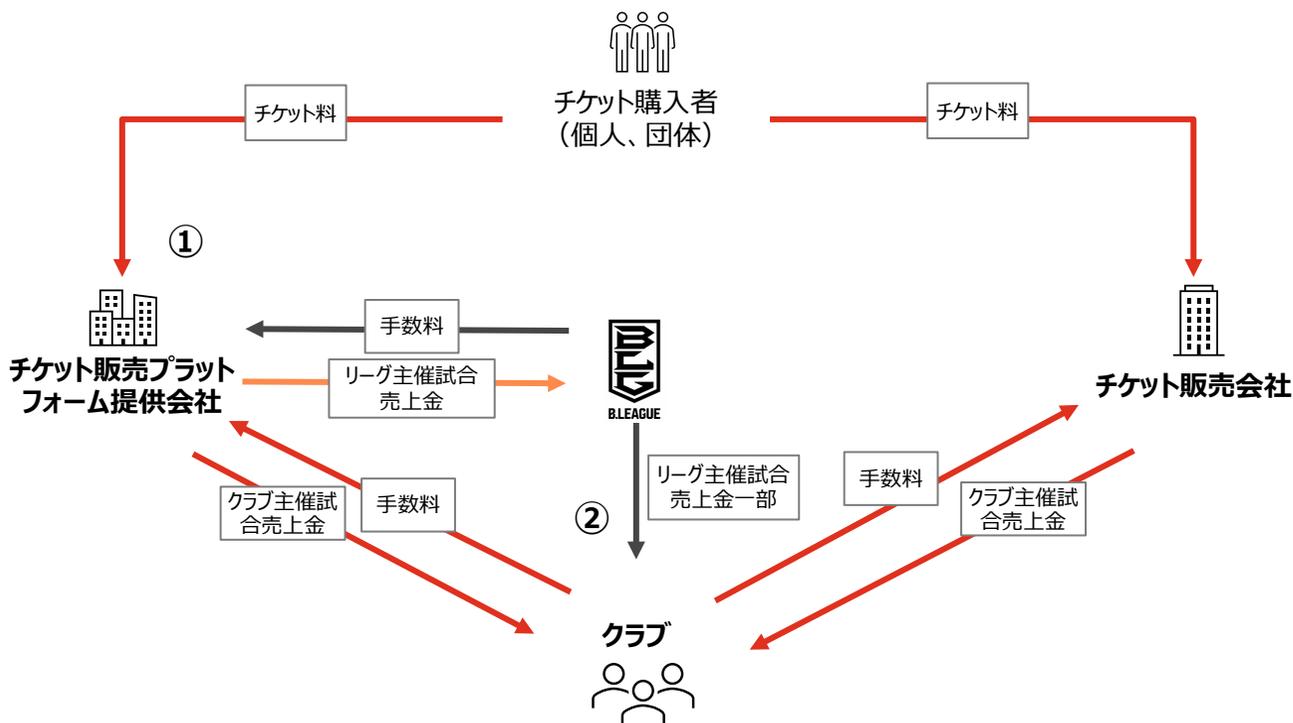
コンテンツホルダーへ
支払われるお金の流れ

コンテンツホルダーから
提供される権利の流れ

2.5 収益構造の整理

-Bリーグ：チケット収入-

- 公式チケット販売サイトは某チケット販売サービスのシステムを使用し、「B.LEAGUEチケット」を運営。リーグ主催試合のチケット及び大半のクラブのチケットを販売



①公式チケット販売サイトは某チケット販売サービスのシステムを使用し、「B.LEAGUEチケット」を運営。リーグ内の大半のクラブのチケットを一括して販売。リーグ主催試合のチケット及びリーグに所属する大半のクラブのチケットを販売

②リーグ主催試合の売り上げの一部は関係するクラブへ還元

コンテンツホルダーへ
支払われるお金の流れ

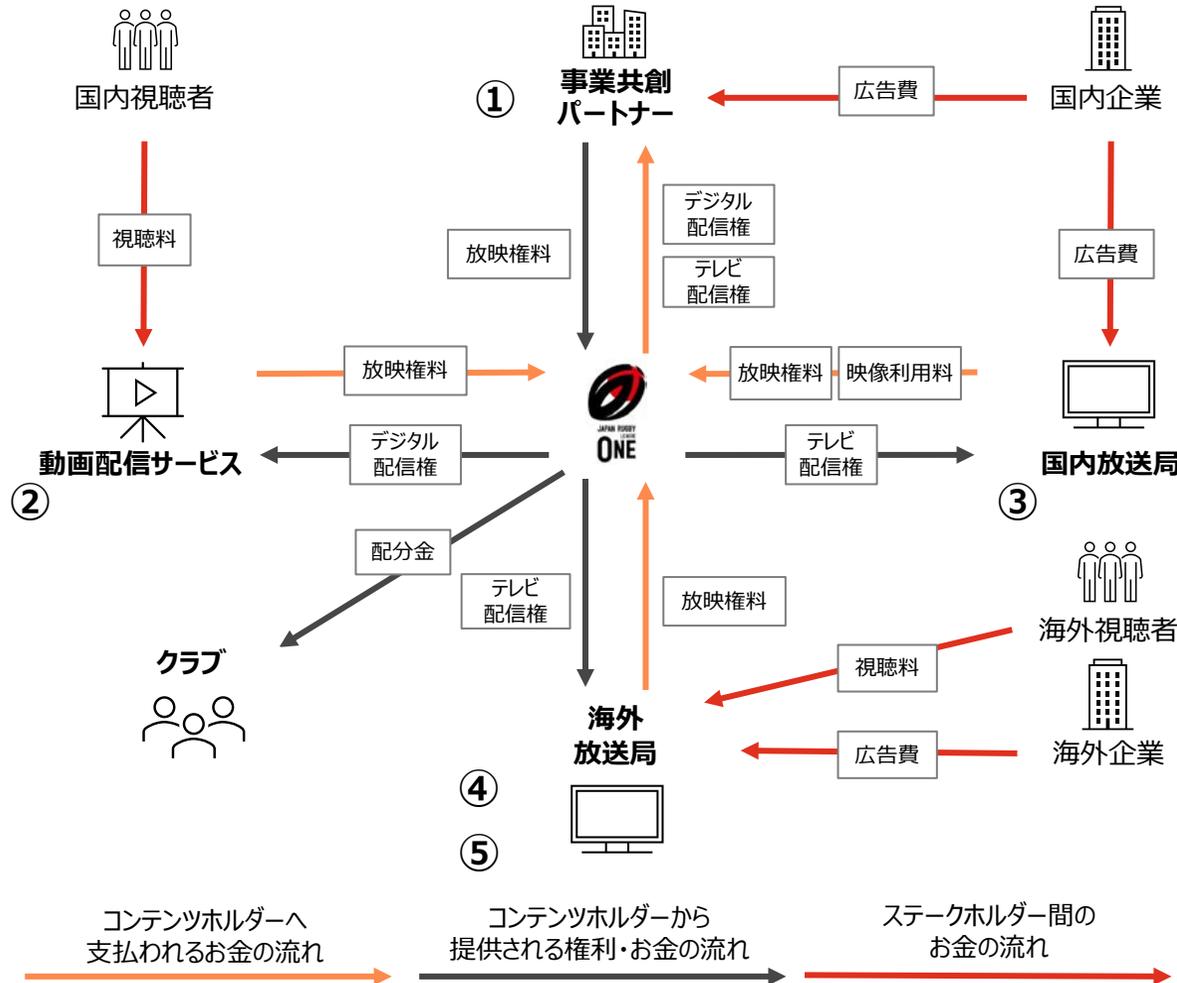
コンテンツホルダーから
提供される権利・お金の流れ

ステークホルダー間の
お金の流れ

2.5 収益構造の整理

-リーグワン：放映権収入-

- 某スポーツ専門チャンネルとの放映権契約を中心に、複数の動画配信サービスとの契約も締結することで放映権収入を拡大
- ニュージーランドや台湾の放送局との契約により、海外からの放映権収入も獲得



①スポンサー契約を締結している某スポーツ専門チャンネルがレギュラーシーズンを全試合配信

②その他複数の動画配信サービスでも試合配信を実施

③プレーオフトーナメントの準決勝、決勝は国内テレビ放送局にて放送

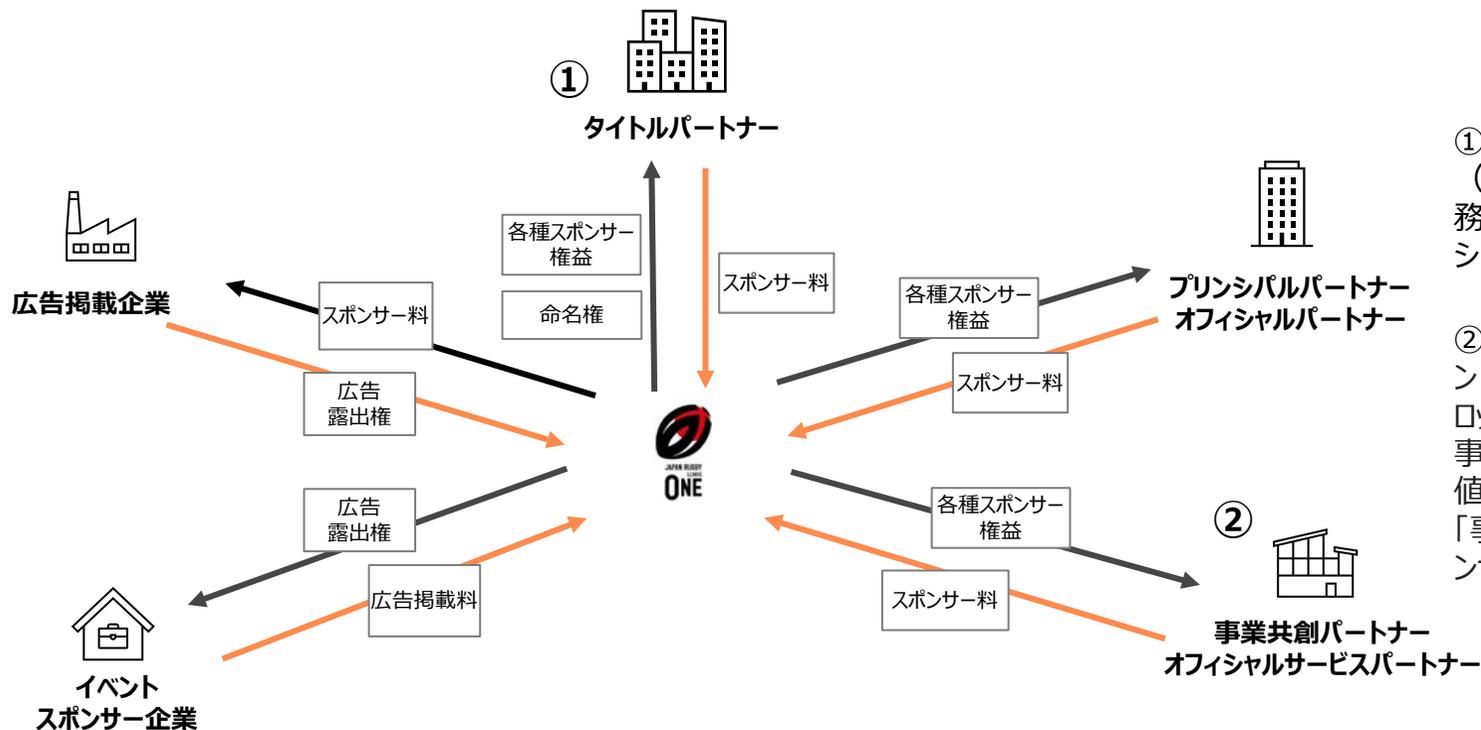
④ニュージーランド、台湾、アフリカ地域への放映権販売も実施

⑤海外のその他地域への配信は某ラグビー専門メディアを通じて実施

2.5 収益構造の整理

-リーグワン：スポンサー収入-

- 合計15社（2024年12月時点）とスポンサー契約を締結し、スポンサー収入を獲得



①某IT・通信企業がリーグ初年度（2021年）からタイトルスポンサーを務めており、2024-25シーズンから3シーズン契約を延長

②デジタルコンテンツ・ファンエンゲージメント・大会ベニュー運営・タレントディベロップメント等の領域において、双方の事業アセットを活用した新しい事業価値と社会価値の創出を実現するための「事業共創パートナー」枠を設け、スポンサー枠を拡大

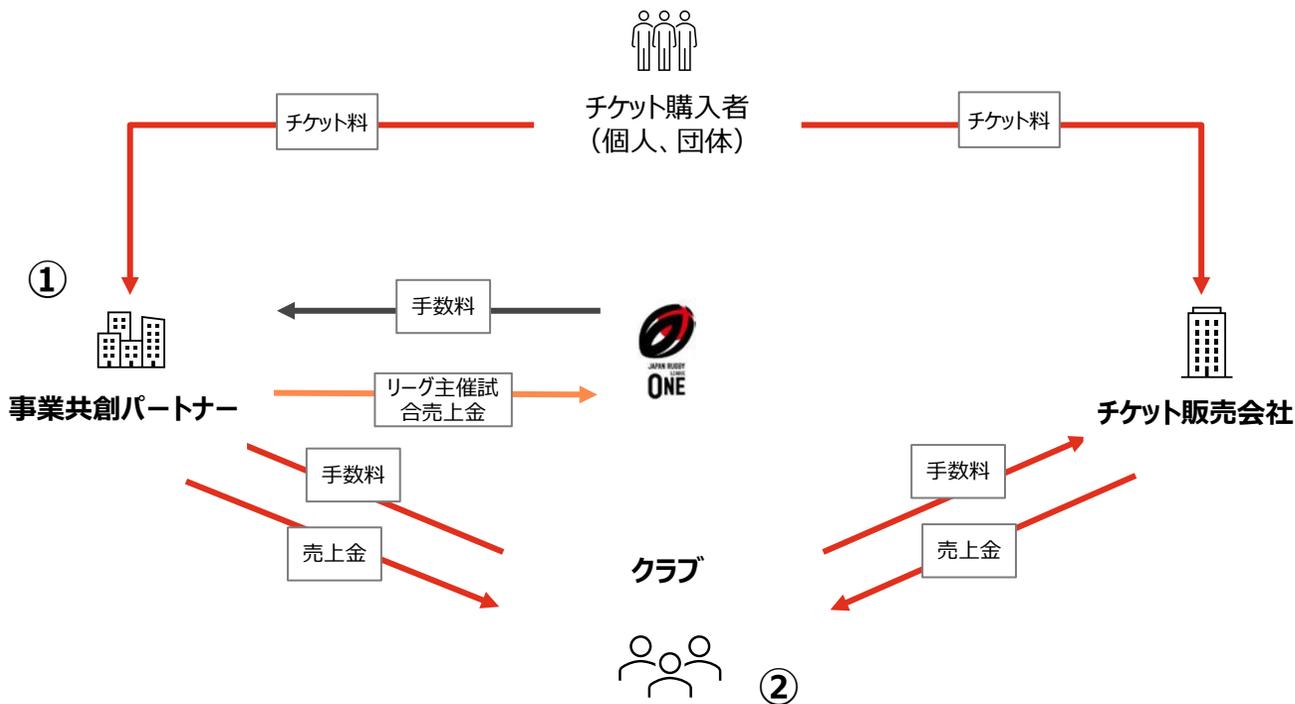
コンテンツホルダーへ
支払われるお金の流れ

コンテンツホルダーから
提供される権利の流れ

2.5 収益構造の整理

-リーグワン：チケット収入-

- ジャパンラグビーマーケティング株式会社と某チケット販売サービスが運営する公式チケットサイト「Ticket RUGBY」にてチケット販売



① ジャパンラグビーマーケティング株式会社と某チケット販売サービスが運営する公式チケットサイト「Ticket RUGBY」にて販売

② リーグ戦等のクラブ主催試合のチケットについては、「Ticket RUGBY」にて販売するクラブが大半ではあるが、一部クラブでは独自のチケットプラットフォームや提携先のチケット販売会社にて販売を実施

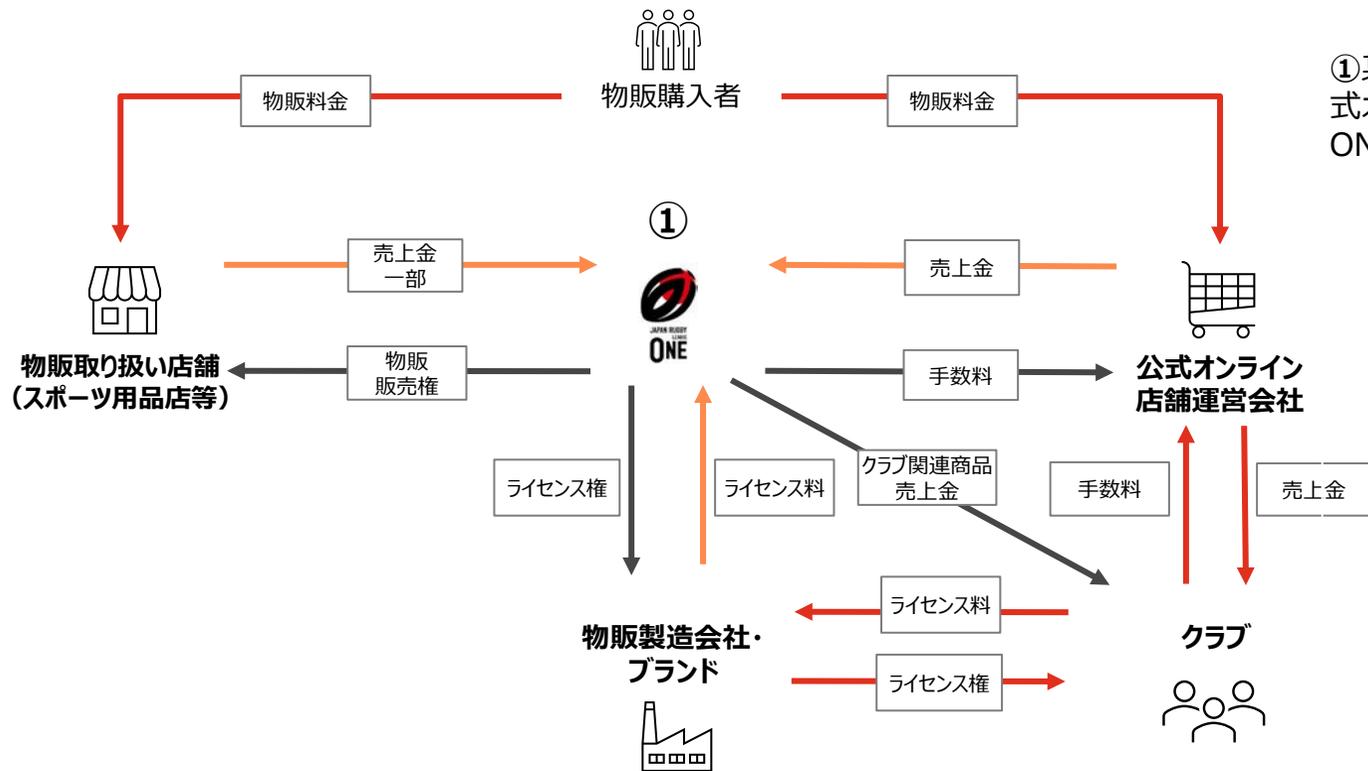
コンテンツホルダーへ
支払われるお金の流れ

コンテンツホルダーから
提供される権利・お金の流れ

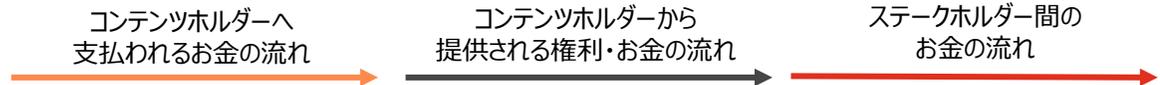
ステークホルダー間の
お金の流れ

2.5 収益構造の整理 -リーグワン：物販収入-

- 某エンターテインメント企業に委託し、リーグ公式オンラインストア「JAPAN RUGBY LEAGUE ONEオフィシャルストア」を運営

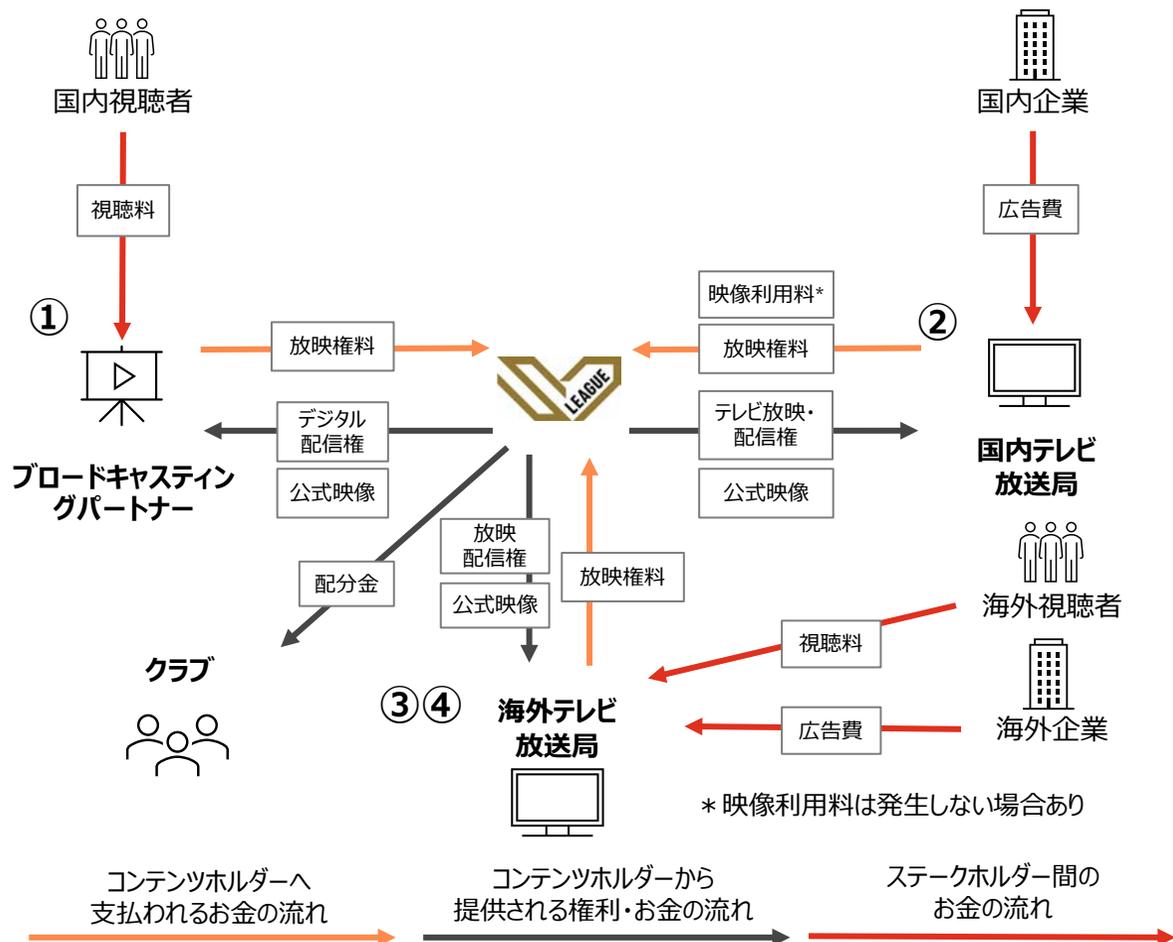


①某エンターテインメント企業に委託し、リーグ公式オンラインストア「JAPAN RUGBY LEAGUE ONEオフィシャルストア」を運営



2.5 収益構造の整理 -SVリーグ：放映権収入-

- 某スポーツ専門チャンネルとオフィシャルブロードキャスティングパートナー契約を締結し、放映権収入を獲得
- タイや台湾の放送局と放映権契約を締結することで、海外からの放映権収入も獲得
- また、Volleyball Worldと契約し、運営するバレーボール専門OTTサービス「VBTV」にて試合配信を一部地域以外で実施



①某スポーツ専門チャンネルとオフィシャルブロードキャスティングパートナー契約を締結し、全試合を独占ライブ配信を実施

②リーグ開幕戦を国内テレビ放送局にて地上波放送

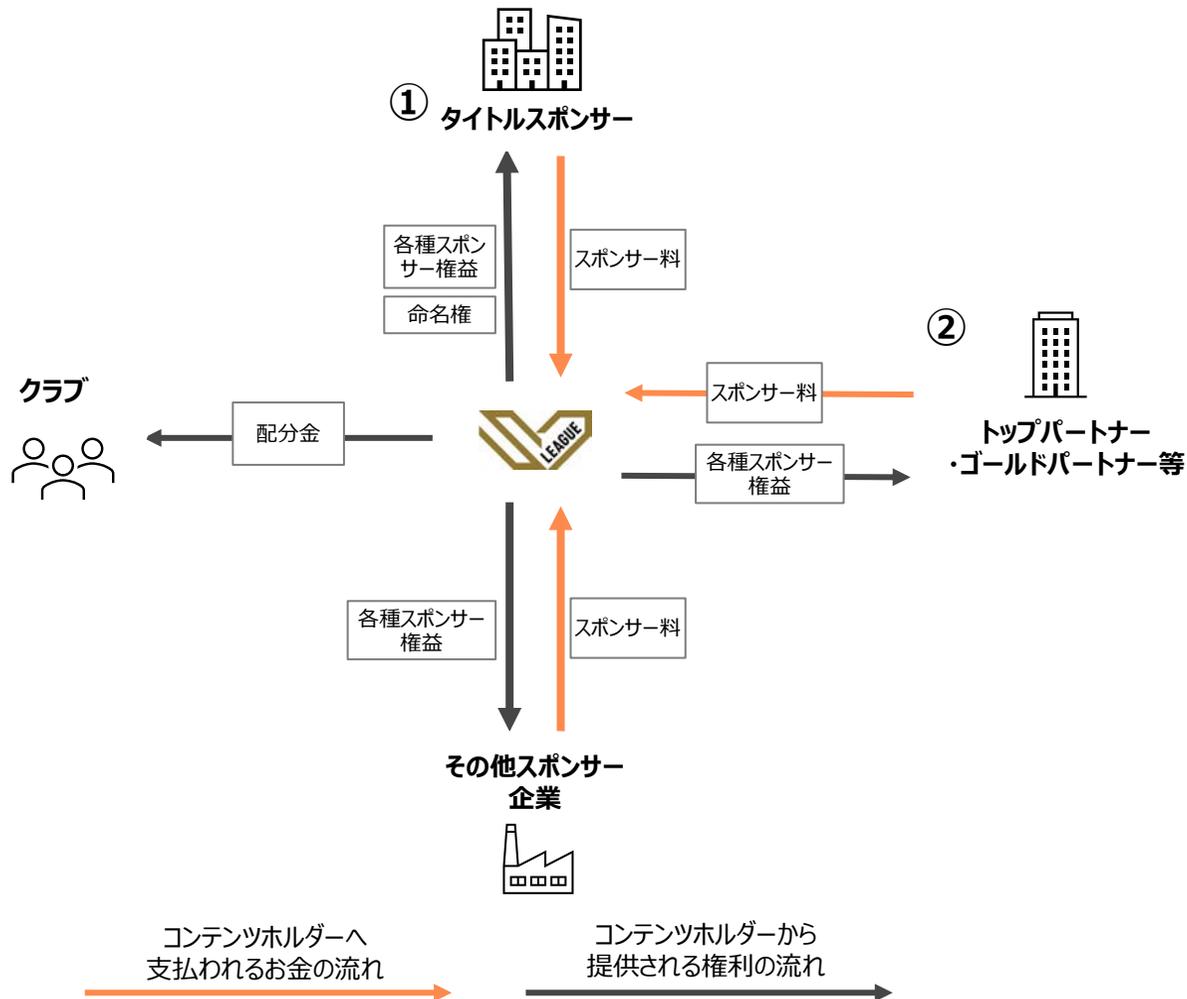
③一部試合をタイのケーブルテレビ局や台湾のケーブルテレビ局にて放送・配信。タイ・バンコクで開催されたJAPAN VOLLEYBALL ASIA TOUR IN THAILAND 2024「パナソニックエナジーカップ」のタイ国内での放送・配信もタイのケーブルテレビ局にて実施

④Volleyball World（以下、VW）と日本国外における長期的な放送・配信パートナーシップを締結。VWが運営するバレーボール専門OTTサービスである「VBTV」にて試合配信を一部地域以外で実施

2.5 収益構造の整理

-SVリーグ：スポンサー収入-

- 合計20社（2024年12月時点）とスポンサー契約を締結し、スポンサー収入を獲得

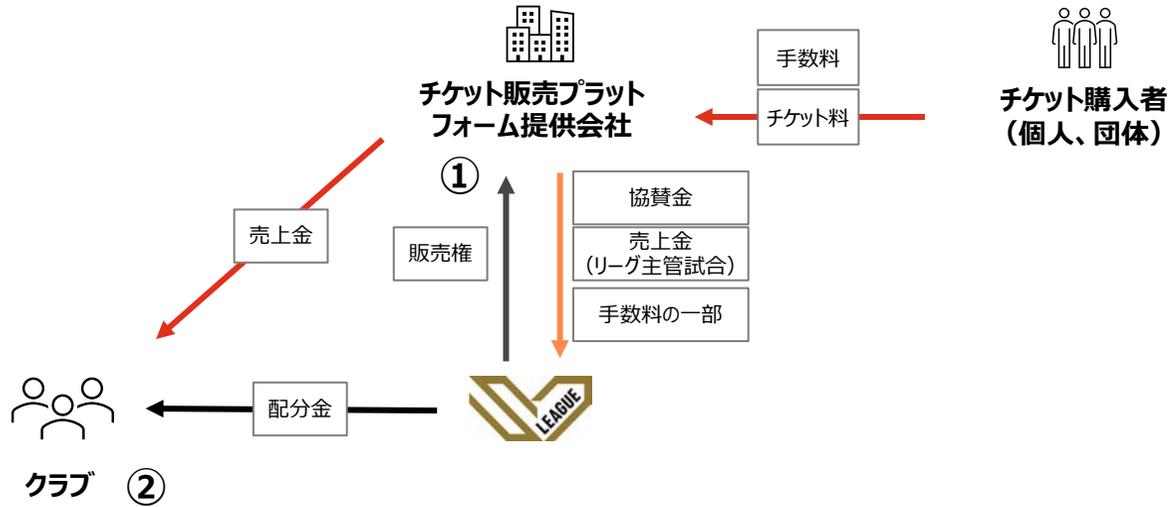


①2024年に某生命保険会社と6年間のタイトルパートナー契約を締結

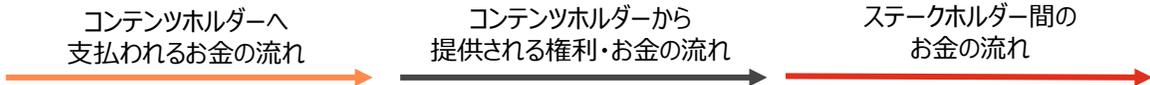
②トップパートナーの某金融機関はオールスターのタイトルパートナーも務める

2.5 収益構造の整理 -SVリーグ：チケット収入-

- オフィシャルチケットングパートナー契約を締結した某チケット販売サービスと連携のうえ、「チケットV」を運営し、チケットを販売



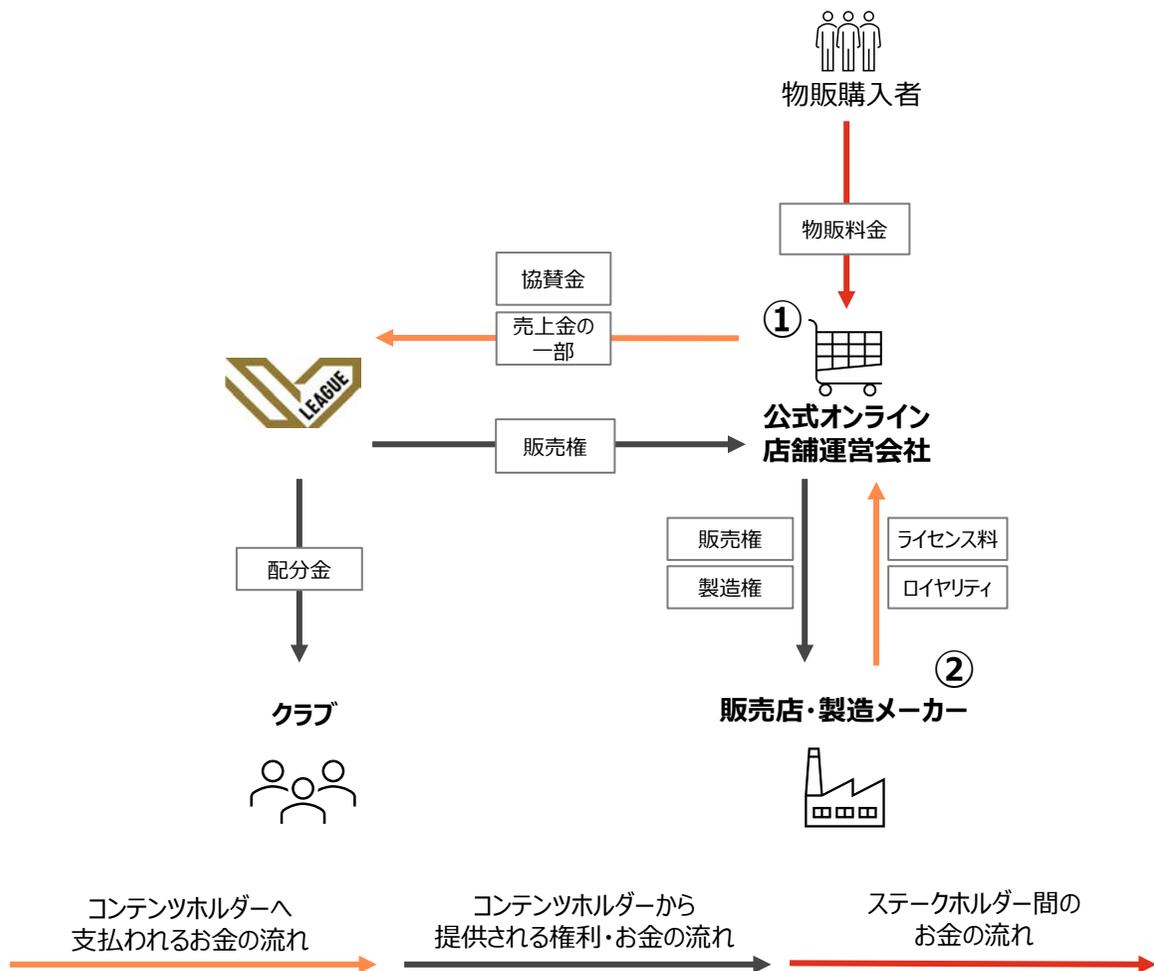
- ①パートナー契約を締結した某チケット販売サービスと連携し、「チケットV」を運営
- ②リーグ主催試合の売り上げの一部は関係するクラブへ還元



2.5 収益構造の整理

-SVリーグ：物販収入-

- 某イベント企画・運営会社に委託し、SVリーグ公式オンラインショップを運営
- ゴールドパートナーの某チケット流通企業の開発・運営のもと「VOLLEYBALL CARD COLLECTION (Vコレ)」を販売



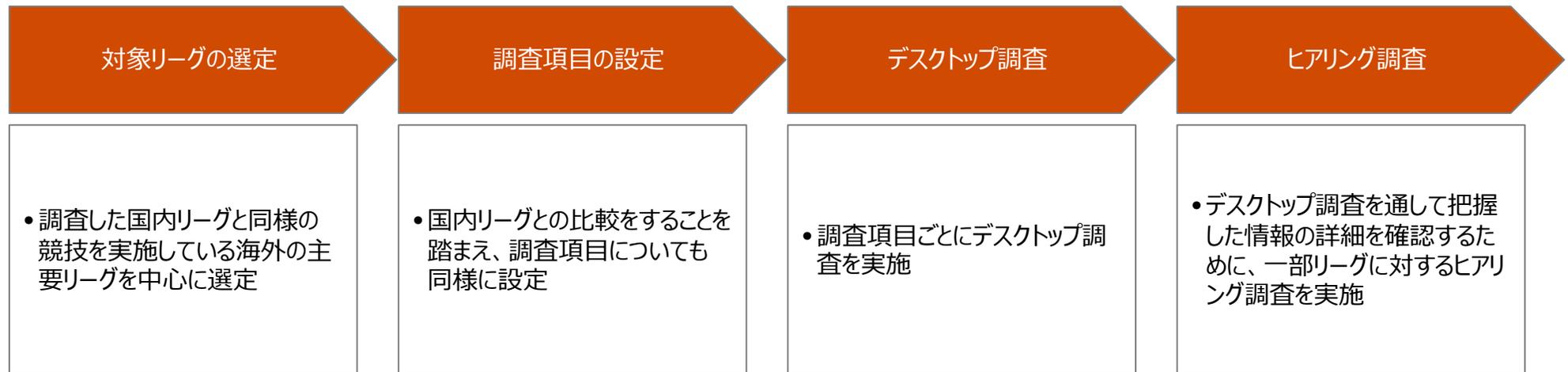
①某イベント企画・運営会社に委託し、SVリーグ公式オンラインショップを運営

②Vリーグ時代の2022-23シーズンよりゴールドパートナーの某チケット流通企業の開発・運営のもと、公式カードコレクションサービスとして「VOLLEYBALL CARD COLLECTION (Vコレ)」を販売

3. 国外スポーツコンテンツホルダーに関する調査

3.1 調査対象・調査方法

- 調査を実施した国内リーグとの比較を行うことを踏まえ、調査対象のリーグや調査項目を設定し、各種調査を実施しました。



3.1 調査対象・調査方法

- 国内調査対象リーグと同様の競技を実施する海外リーグの中でも、収益情報が公開されており、収益が多いリーグを優先的に調査対象に選定しました。なお、収益情報が把握できない場合は、観客動員数等を踏まえ、総合的な判断のうえ、主要なリーグを選定しました。
- また、MLBとWSLも調査対象に加え、調査を実施しました。

【調査対象団体の選定基準】

- 国内調査対象リーグと同様の競技を実施していること
- 収益や観客動員数が多く、主要のリーグであること

No.	国内調査対象リーグ
1	Jリーグ
2	Bリーグ
3	リーグワン
4	SVリーグ
5	Xリーグ
6	Wリーグ
7	JDリーグ
8	Tリーグ
9	リーグH



No.	調査対象候補リーグ	収益情報	観客動員数（2023年）
1	プレミアリーグ（イギリス）	公開あり	合計：14,651,758人 平均：38,557人
2	NBA（アメリカ）	公開あり	合計：22,538,518人 平均：18324人
3	NRL（オーストラリア）※	公開あり	合計：4,086,606人 平均：19,742人
4	Vリーグ（韓国）	公開なし	合計：592,634人 平均：2,351人
5	NFL（アメリカ）	公開あり	合計：18,845,035人 平均：69,539人
6	WNBA（アメリカ）	公開あり	合計：1,587,488人 平均：6,615人
7	Athletes Unlimited Pro Softball（アメリカ）	公開なし	-
8	ブンデスリーガ（ドイツ）	公開なし	合計：49,745人 平均：418人
9	ブンデスリーガ（ドイツ）	公開なし	合計：1,596,370人 平均：5,216人
10	MLB（アメリカ）	公開あり	合計：70,747,361人 平均：29,277人
11	WSL（イギリス）	公開あり	合計：974,171人 平均：7,380人

3.1 調査対象・調査方法

- 調査項目については、国内調査と同様の項目を設定のうえ、調査を実施しました。

調査目的	<ul style="list-style-type: none">各リーグの実態を把握するため
調査方法	<ul style="list-style-type: none">各リーグのホームページ等を中心とする公開情報から調査
調査項目	<ul style="list-style-type: none">リーグ基礎情報<ul style="list-style-type: none">➤ リーグ名➤ 設立年➤ チーム数➤ 試合数➤ 試合フォーマット➤ 試合開催時期➤ 入場者数 等リーグ構造<ul style="list-style-type: none">➤ プロ・非プロ➤ 興行権の所在 等リーグ収入<ul style="list-style-type: none">➤ 総収入金額➤ 収入の内訳及び金額（公開されている場合）4大収益源に関する契約状況・取り組み状況<ul style="list-style-type: none">➤ 放映権収入に関連する契約状況・取り組み状況➤ スポンサー収入に関連する契約状況・取り組み状況➤ チケット収入に関する契約状況・取り組み状況➤ 物販収入に関する契約状況・取り組み状況

3.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理

-プレミアリーグ：基礎情報-



【リーグ概要】

- 1992年創設されたイングランド1部のプロサッカーリーグ

【収益拡大に向けた主な取り組み】

- 海外放映権の増加を目指し、海外からの視聴を意識した試合開催時間の調整を実施
- アジア・米国でのプレシーズン大会開催（例：2023年に初の公式プレシーズン大会「プレミアリーグ・サマーシリーズ」を米国開催）やトロフィーツアー、ファンイベント等を実施し、海外ファン層を拡大

リーグ基礎情報

設立年	1992年
チーム数	20チーム
試合数（リーグ戦）	38試合
試合開催フォーマット	リーグ戦 カップ戦（FAカップ）
試合開催時期	8月～5月
昇格制度の有無	昇格制度あり（下位リーグであるチャンピオンシップの上位3チームが昇格し、プレミアリーグの下位3チームが降格）

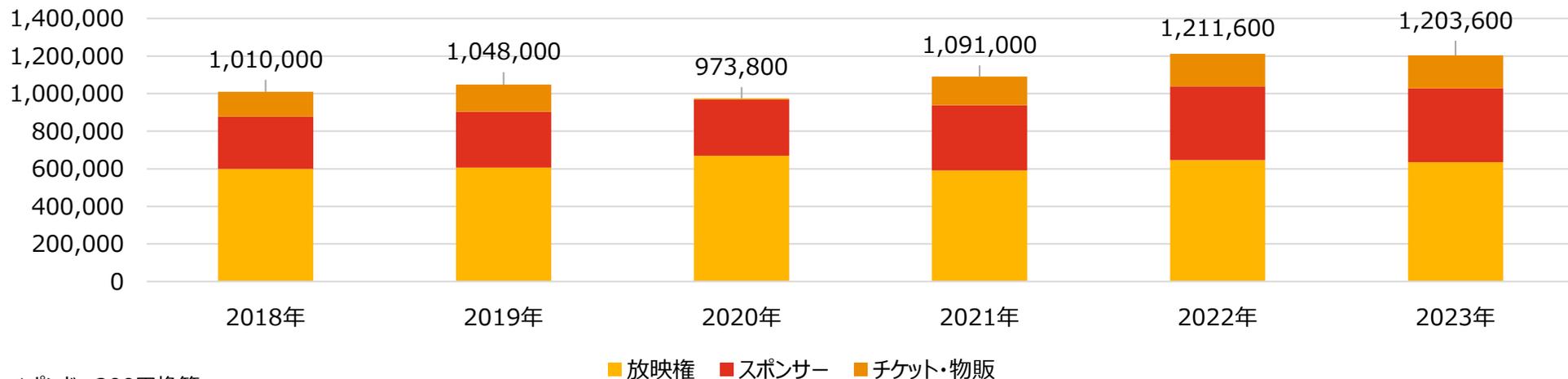
リーグ構造

プロ・非プロ	プロ
興行権の所在	リーグ戦：クラブ カップ戦：The Football Association

3.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理 -プレミアリーグ：基礎情報-

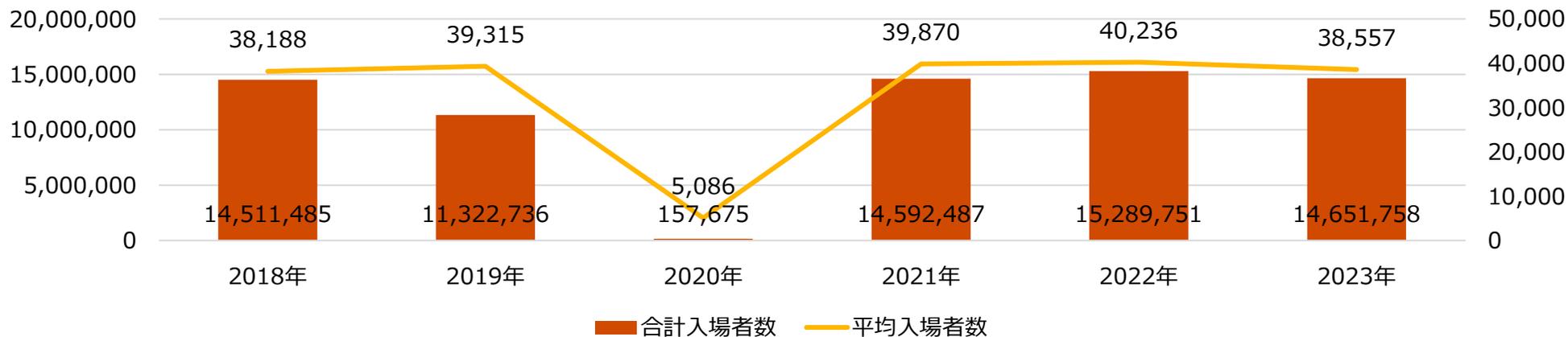
収益の推移

(単位：百万円)



入場者数の推移

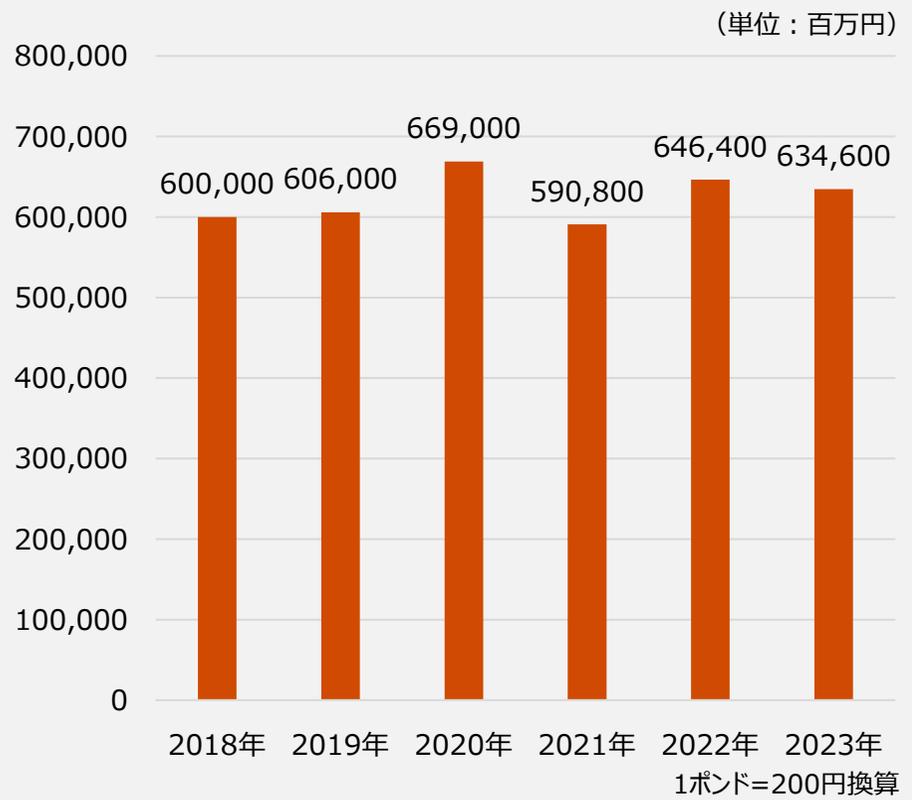
(単位：人)



3.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理 -プレミアリーグ：放映権-

放映権

放映権収入の推移



契約内容

【国内放映権】

- 2025/26-2028/29シーズンの国内放映権契約の総額は4年間で約67億ポンド（約1兆3400億円）と報道されている
- プレミアリーグは放映権を基本的には3年間の契約で販売しており、放映権は下記3種類が存在
 - ライブパッケージ：テレビでの生中継の権利
 - ニアライブパッケージ：1シーズン当たり約110試合の録画試合（非ライブ試合）の放映権、シーズン全380試合の短編クリップ権
 - ハイライトパッケージ：全380試合のハイライト番組の無料放送権
- 最新の放映権契約では、「ライブパッケージ」がAからEの5つのパッケージに分類されており、Sky Sportsが4パッケージ、TNT Sportsが1パッケージを獲得。ハイライトパッケージはBBCが獲得している

【海外放映権】

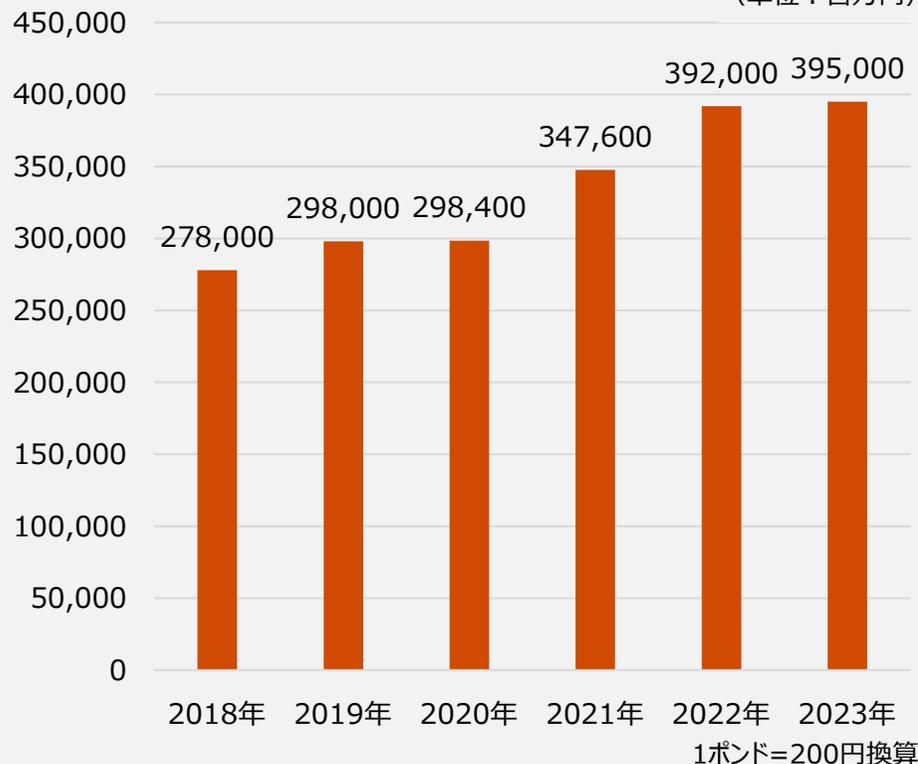
- 2022/23-2024/25シーズン世界の92のメディアと放映権契約を締結
- 一部の契約を除き、国内放映権と同様に3年契約で販売されている
- 2019/20シーズンは、国連が認める世界193カ国のうち、アフガニスタン、トルクメニスタン、北朝鮮、フィリピン、キューバを除いた合計188カ国で試合が放映された
- 海外市場を意識し、時差を考慮した試合時間の変更等も実施している

3.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理 -プレミアリーグ：スポンサー-

スポンサー

スポンサー収入の推移

(単位：百万円)



取組内容

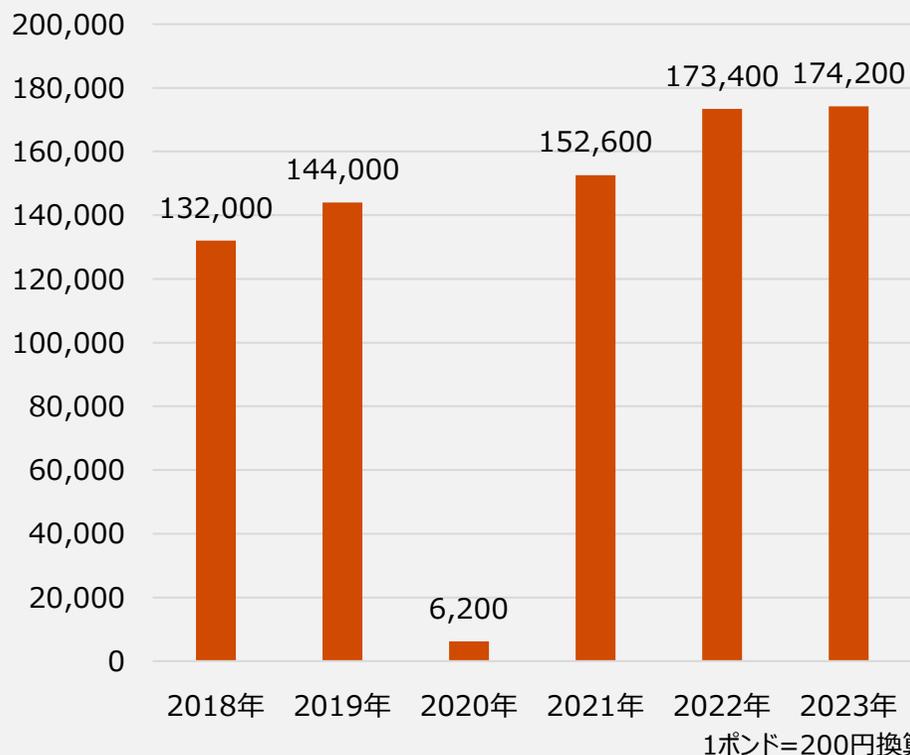
- 合計7社のスポンサー企業が存在 (2024年12月時点)
 - オフィシャルパートナー
 - オフィシャルライセンス
 - オフィシャルUKパートナー
 - オフィシャルUKラジオブロードキャストパートナー
- オフィシャルパートナーは、さらに「Official Bank」「Official Beer」「Official Cloud Partner」等へ細かくカテゴリ別に分類されており、各カテゴリにつき1社と契約を締結
- オフィシャルパートナー内の「リードパートナー」枠として、EA SPORTSと2016/2017シーズンから6年契約を締結。EA SPORTSはリーグのすべてのグローバル放送でのオンスクリーン・ブランディング、月間最優秀選手賞とシーズン賞のスポンサーも務めている

3.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理 -プレミアリーグ：チケット-

チケット

チケット収入の推移

(単位：百万円)



取組内容

- リーグが運営するチケット販売サイトは存在せず、リーグHPから、各チームのチケット販売ページへの誘導が行われている
- 各チームはTicketmasterやTicket.com等の企業とチケット販売パートナーとして契約し、当該企業のプラットフォームを活用してチケット販売を実施
- 試合日程や結果、選手やチームの詳細データ、最新ニュース、試合ハイライト動画等が確認できるリーグ公式アプリ「Premier League - Official App」を提供

3.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理 -プレミアリーグ：物販-

物販

物販収入の推移

公開情報なし

取組内容

- リーグ公式のオンラインショップは存在せず、クラブ独自で取り組みを展開

3.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理

-NBA：基礎情報-



【リーグ概要】

- 1946年に創設（前身のBAAとして発足）された、アメリカ・カナダの30チームが所属する世界最高峰のプロバスケットボールリーグ

【収益拡大に向けた主な取り組み】

- 2024年には、ESPN、NBC、Amazon Primeの3社と11年総額約74憶ドル（約11兆4000億円）の放映権契約を締結
- 2023年から新たにトーナメント戦（NBA In-Season Tournament）を開催
- 200以上の国で試合放送が行われ、ストリートカルチャーやファッション等の文化やエンターテインメントにも大きな影響を与える存在

リーグ基礎情報

設立年	1946年
チーム数	30チーム
試合数（リーグ戦）	82試合
試合開催フォーマット	レギュラーシーズン終了後にプレーオフ開催 トーナメント戦（NBA In-Season Tournament）
試合開催時期	10月～6月
昇格制度の有無	下位リーグが存在しないため、入れ替え戦なし

リーグ構造

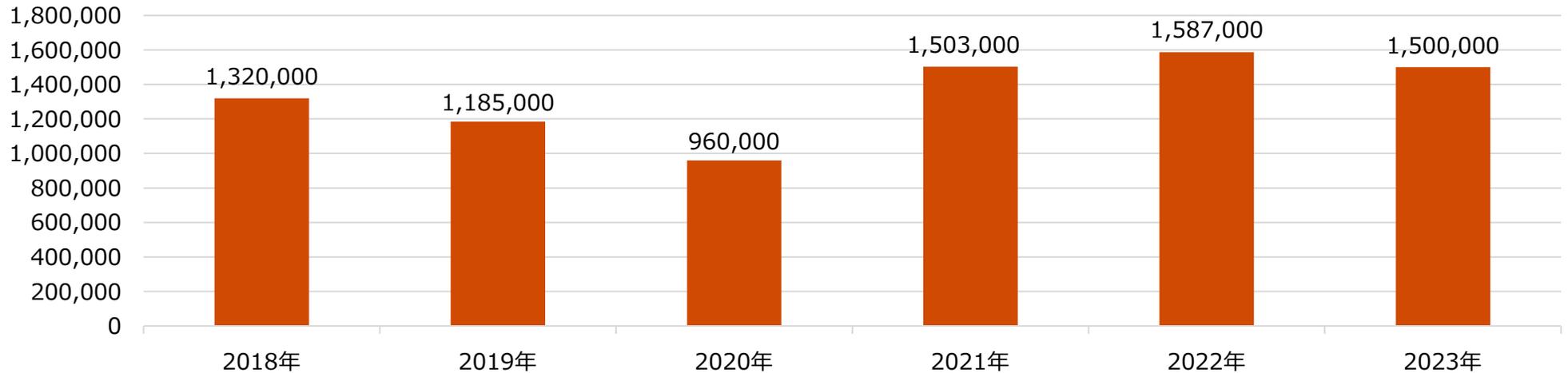
プロ・非プロ	プロ
興行権の所在	リーグ戦：クラブ トーナメント戦：クラブ（準決勝、決勝はリーグ主催） プレーオフ：リーグ

3.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理

-NBA：基礎情報-

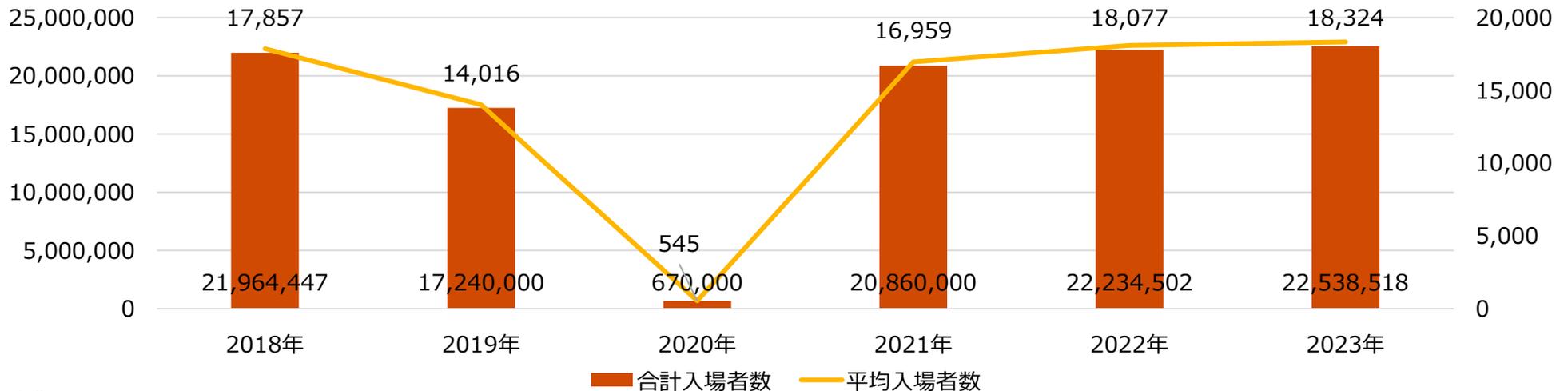
収益の推移

(単位：百万円)



入場者数の推移

(単位：人)



3.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理

-NBA：放映権-

放映権収入の推移

公開情報なし

放映権

契約内容

【国内放映権】

- 現在は2016-2017シーズンから開始したESPN/ABC (Disney)、Turner Sports (TNT) との9年間総額約24億ドル（約3兆6000億円）での契約期間中
- 契約には、レギュラーシーズン、NBAカップ、プレーオフ、オールスターゲーム（オールスターゲーム前に開催されるダンクコンテスト等の各種イベントも含む）、ドラフトの放映権が含まれる
- 2025-2026シーズン以降の新たな放映権契約については、ESPN、NBC、Amazon Primeの3社と11年総額約74億ドル（約11兆4000億円）で締結している

【海外放映権】

- 200以上の国で放映されており、中国のTencentとは5年総額約1.5億ドル（約2,250億円）で契約を締結（中国での放映は1990年代前後からスタート）

【その他】

- 全試合やハイライト、過去試合等が視聴可能なストリーミングサービス「NBA League Pass」をリーグが運営しており、視聴者は全試合が視聴可能なプランや1試合のみ視聴可能なプラン等様々な視聴プランから選択可能。アメリカ国内ではテレビ放送がされている試合についてはNBA League Passからの視聴ができない仕組みとなっている
- Netflixでのドキュメンタリーシリーズの提供等も実施

3.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理

-NBA：スポンサー-

スポンサー収入の推移

公開情報なし

スポンサー

取組内容

- 2023-24シーズンのリーグスポンサーは国内外の企業を含めて合計58社存在。各カテゴリーごとにスポンサー企業が存在しており、アパレルメーカーやベッティング企業等は複数社存在している
- ユニフォームのオフィシャルサプライヤーであるNikeとは8年総額約1億ドル（約1,500億円）の契約を締結（全チームがNikeのユニフォームを着用し、公式グッズもNikeが中心）
- 2022年に「NBA Japan Games 2022 Presented by Rakuten & NISSAN」を開催した際には、パートナーとして、楽天、日産自動車、2K、American Express、Hennessy、北陸製菓、INSTYLE GROUP、NEC、Nike、SAP、Service Now、サン・クロレラ、TISSOTの13社が協賛
- NBA FinalではYouTubeTV、NBA DraftはState Farmがタイトルスポンサーを務めている
- 2024年ではエミレーツ航空とグローバル・エアライン・パートナーとして契約を締結するとともに、2023年から開始したNBAカップの初代冠スポンサー、NBA初のオフィシャルレフェリージャージパッチパートナーにも就任。今後はエミレーツ航空の全便でNBAに関する長編ドキュメンタリー、選手プロフィール、インタビュー等のコンテンツが機内エンターテインメントとして視聴できるようになるとともに、スポーツウェア等の公式グッズもエミレーツ航空の公式ストア・公式オンラインショップで購入できるようになる予定

3.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理

-NBA：チケット-

チケット収入の推移

公開情報なし

チケット

取組内容

- リーグのオフィシャルチケットプロバイダーであるTicketmasterが運営するリーグのチケットサイト（NBATickets.com）にて、オールスターゲーム等のリーグ主催試合やドラフト等のチケットを販売。また、リーグ主催試合やドラフト等のリーグ主催イベントの際に、ホスピタリティや舞台裏へのアクセス権等、さまざまな特典を含んだプレミアムなチケットパッケージ「NBA Experiences Packages」が販売されている
- リーグのチケットサイトでは、レギュラーシーズンのチケットの販売は行われていないが、各チームのチケット販売ページへの誘導が行われている
- 多くのチームが、Ticketmasterと契約し、Ticketmasterのプラットフォームでチケット販売を実施（一部のチームでは異なる企業と契約を締結）
- 公式リセールサイト「NBATickets.com Resale Marketplace by Ticketmaster」を設けている
- 試合のライブスコア、スタッツ、順位表、最新ニュース、ハイライト動画などを提供するリーグ公式アプリ「NBA App」を展開
- 2020年シーズンからプレーオフ進出を決定するための特別なトーナメント「Play-In Tournament」（リーグ戦7～10位のチームがプレーオフ進出の最後の2枠を争うトーナメント）を開催
- 2023年より新たにトーナメント戦（NBA In-Season Tournament）を開催
- 海外で試合開催を行う「NBA Global Games」を開催し、新たなファン層の獲得を目指している

3.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理

-NBA：物販-

物販

物販収入の推移

公開情報なし

取組内容

- スポンサーを務めるFanaticsと連携し、リーグ公式のオンラインショップ「NBA Store」を運営。Fanaticsは、世界中のNBA公式のオンラインショップの運営にも関与しており、さまざまな国や地域でNBAの公式グッズを販売している
- また、世界7か国（アメリカ、イギリス、中国、フィリピン、イタリア、フランス、スペイン）に合計11の実店舗「NBA Store」を展開
- 多数のブランド（ルイヴィトン、Supreme、H&M等）とのコラボ商品を販売
- ゲームやトレーディングカードだけでなく、お菓子や寝具、玩具、ペット用品等の幅広いジャンルの商品に関するライセンス契約をリーグが締結し、ライセンスフィーからの収益を獲得

3.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理

-NRL：基礎情報-



【リーグ概要】

- 1998年に開幕したオーストラリアの13人制ラグビーのプロリーグ

【収益拡大に向けた主な取り組み】

- Magic Round（週末3日間に行われる全試合を1か所のスタジアムで開催する取り組み）の開催、Pre-Season Challenge（特別なルールで開催されるトーナメント制のプレシーズンマッチ）の開催等の競技の魅力を広めること、ファン層を拡大することを目標とした取り組みを積極的に実施
- 2024年には開幕戦をアメリカ・ラスベガスで開催する等海外展開も実施

リーグ基礎情報

設立年	1998年
チーム数	17チーム
試合数（リーグ戦）	24試合
試合開催フォーマット	レギュラーシーズン終了後にプレーオフ開催
試合開催時期	3月～9月
昇格制度の有無	下位リーグが存在しないため、入れ替え戦なし

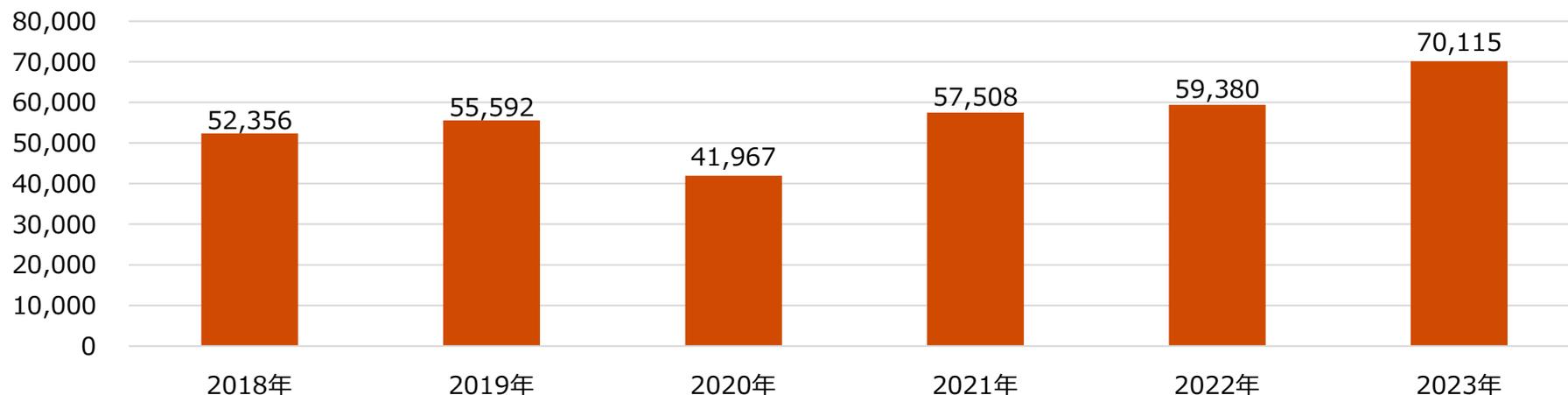
リーグ構造

プロ・非プロ	プロ
興行権の所在	リーグ戦：クラブ プレーオフ：リーグ

3.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理 -NRL：基礎情報-

収益の推移

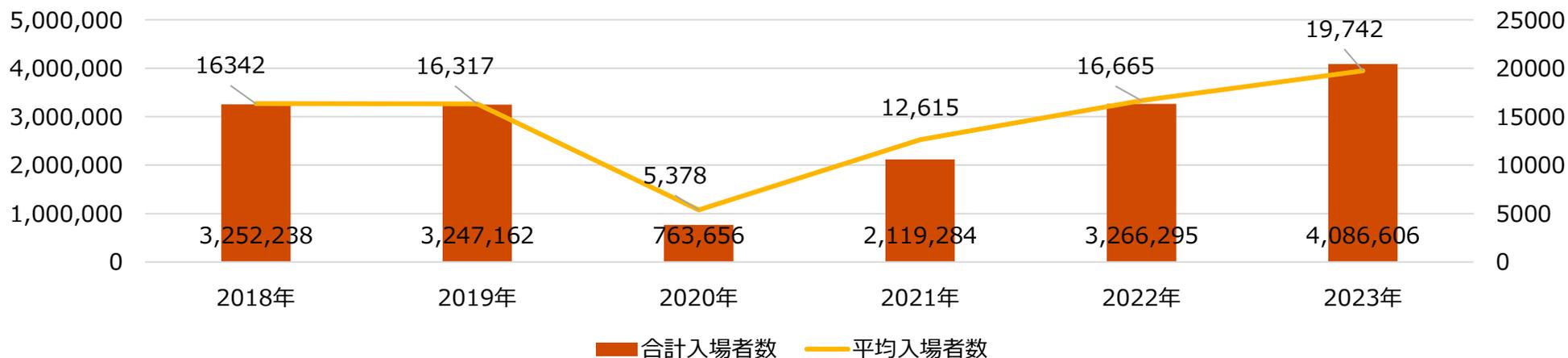
(単位：百万円)



1豪ドル=100円換算

入場者数の推移

(単位：人)



3.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理

-NRL：放映権-

放映権収入の推移

公開情報なし

放映権

契約内容

【国内放映権】

- オーストラリア国内では、2023年から2027年までの5年間総額約20億豪ドル（約2,000億円）でNine Networks、Fox Sportsと放映権契約を締結
- Nine Networks（無料放送）は1週間に3試合（木曜日の夜、金曜日の夜、日曜日の午後に開催される試合）をテレビ中継/ストリーミング配信し、NRL Finals及びNRL Grand Final（プレーオフとチャンピオンシップゲーム）、State of Originシリーズ（オールスターゲーム）の放映権も取得している
- Fox Sportsは提供する有料チャンネル及びデジタル配信サービス「Kayo Sports」にて全試合を配信することが可能な権利を有している

【海外放映権】

- 海外への放映権販売については各地域（アフリカ、北米、アジア、ヨーロッパ、太平洋諸島）に存在する放送局と契約を締結している。
- アメリカでは、2029年までの5年間総額約2億ドル（約300億円）でFox Sportsと放映権契約を締結しており、一部の試合やNRL Finals及びNRL Grand Final、State of Originシリーズが配信可能となっている
- ニュージーランドではSky Sports（衛星放送事業者）が2027年までの契約を有しており、全試合をSky Sportsまたは、Sky Sportsが運営するSky GoとSky Sports Nowで配信している
- また、リーグ公式のストリーミングサービス「Watch NRL」にて全試合を配信。オーストラリア、ニュージーランド、太平洋諸島では使用不可

3.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理

-NRL：スポンサー-

スポンサー

スポンサー収入の推移

公開情報なし

取組内容

- 合計38社のスポンサー企業が存在（2024年12月時点）
 - プレミアパートナー
 - メジャーパートナー
 - オフィシャルパートナー
 - ガバメントパートナー
 - メディアパートナー
- プレミアパートナーであるTelstraがリーグのタイトルスポンサーを務めており、2022年に新たに5年総額9000万豪ドル（約90億円）の契約を締結している（NRLとTelstraは2001年から契約を締結）
- ガバメントパートナーは地方団体や、政府の観光局等合計6団体が参画している
- メジャーパートナーのKiaは木曜日の夜に開催される試合「Thursday Night Football」へのネーミングライツを獲得しており、KFCは金曜日の夜に開催される試合「Friday Night Football」へのネーミングライツを獲得している。
- メジャーパートナーのWestpak（銀行）はオフィシャルマッチボールスポンサーに就任

3.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理

-NRL：チケット-

チケット

チケット収入の推移

公開情報なし

取組内容

- リーグが運営するチケット販売サイトは存在せず、各チームが外部のチケット販売サイト（TicketmasterやTicketek）と連携し、チケットを販売（チケット購入時は会員登録が必要）
- チケットのリセールについてはTicketmasterやTicketekが設けたサービスのみ利用可能
- 試合の最新情報、スコア、ハイライト、ニュースなどを提供する公式アプリ「NRL Official App」を提供
- 全試合が1つのスタジアムで週末に集中開催される特別イベント「Magic Round」を2019年より開催
- 従来とは異なる特別ルール及び得点システムにて、レギュラーシーズン開幕前のプレシーズントーナメントとして「Pre-Season Challenge」を2023年より開催
- 2024年にはシーズンの開幕戦をアメリカ・ラスベガスにて開催

3.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理

-NRL：物販-

物販収入の推移	物販	取組内容
公開情報なし		<ul style="list-style-type: none">• リーグが運営するECサイトが存在• 一部商品（他社とのコラボグッズ等）はチームが運営するECサイトでの取り扱いのみとなっている• 過去にはリーグがMARVELやStar Warsとコラボし、限定ユニフォームをはじめとするグッズを販売した事例やアパレルメーカーとのコラボ商品を販売した事例が存在

3.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理

-Vリーグ：基礎情報-



【リーグ概要】

- 2005年に開幕した韓国のプロバレーボールリーグ

【収益拡大に向けた主な取り組み】

- 放映権の拡充、スポンサー獲得、観客動員の強化、デジタル技術活用、国際市場開拓等で収益を拡大
- さらに、eスポーツやK-POPとのコラボを活用し、若年層や海外ファンの取り込みを進めている

リーグ基礎情報

設立年	2005年
チーム数	14チーム（男子7チーム、女子7チーム）
試合数（リーグ戦）	36試合
試合開催フォーマット	レギュラーシーズン終了後にプレーオフ開催
試合開催時期	10月～4月
昇格制度の有無	下位リーグが存在しないため、入れ替え戦なし

リーグ構造

プロ・非プロ	プロ
興行権の所在	リーグ戦：クラブ プレーオフ：リーグ

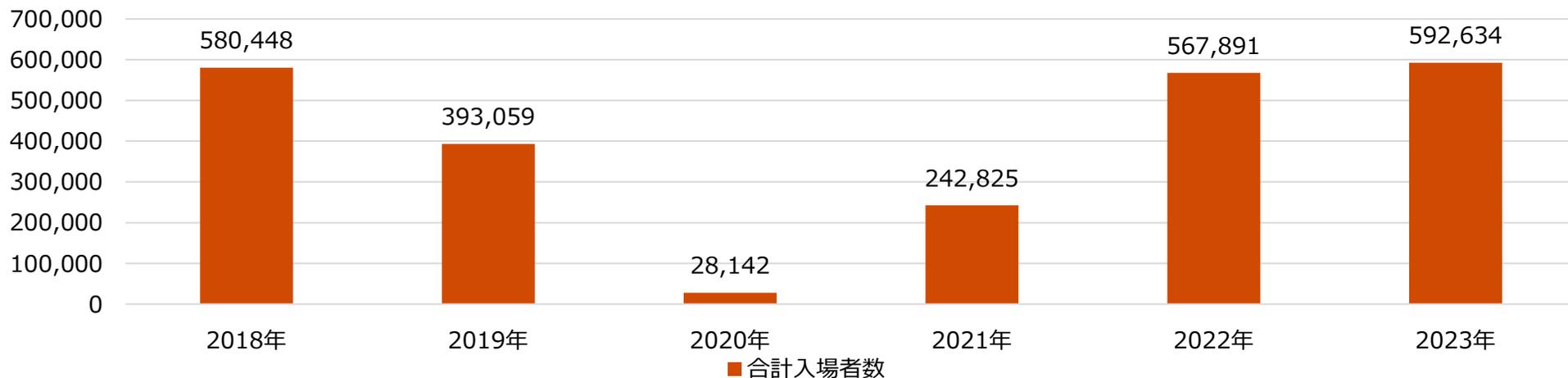
3.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理 -Vリーグ：基礎情報-

収益の推移

公開情報なし

入場者数の推移

(単位：人)



3.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理

-Vリーグ：放映権-

放映権

放映権収入の推移

公開情報なし

契約内容

【国内放映権】

- 主管放映社であるKBS Nは2005年から放映権契約を有しており、2021年には6年総額300億ウォン（約30億円）の契約延長を締結（2021年時点では韓国プロスポーツ史上最長となる放送権契約）
- KBS Nは独占放送権および伝送権、再販売権を保有し、全試合をテレビ中継

【海外放映権】

- GAD Sportsを通じて海外へ試合中継を実施
- 契約期間は2024/2025シーズンから2026/2027シーズン

3.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理

-Vリーグ：スポンサー-

スポンサー

スポンサー収入の推移

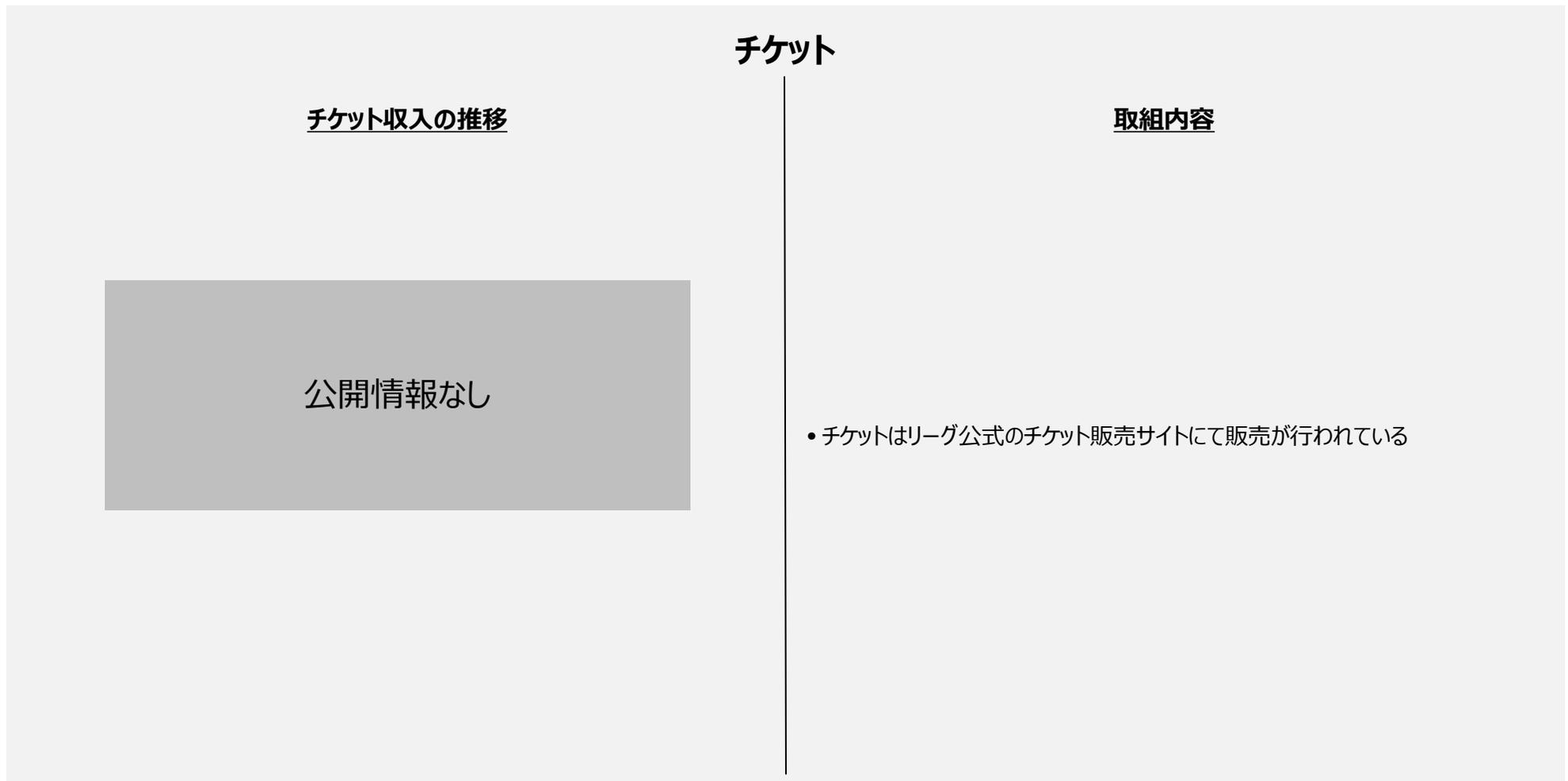
公開情報なし

取組内容

- 合計14社のスポンサー企業が存在（2024年12月時点）
- スポンサー枠は以下に分類
 - タイトルスポンサー
 - 主管放送社
 - オフィシャルサプライヤー
 - オフィシャルスポンサー
 - オフィシャルAボードビジネスライセンス
 - オフィシャルライセンスホルダー
- タイトルスポンサーのDODRAM養豚農協とは2017/2018シーズンから契約を締結しており、2021/2022シーズンから新たに3シーズンのタイトルスポンサー契約を100億ウォン（約10億円）で締結

3.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理

-Vリーグ：チケット-



3.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理

-Vリーグ：物販-

物販	物販
<p data-bbox="445 406 673 435"><u>物販収入の推移</u></p> <div data-bbox="176 625 915 915"><p data-bbox="424 749 673 792">公開情報なし</p></div>	<p data-bbox="1450 406 1585 435"><u>取組内容</u></p> <ul data-bbox="1056 792 1947 913" style="list-style-type: none">• リーグ公式ECサイト「KOVO STORE」にてグッズ販売を行っており、リーグ所属する全クラブのグッズを販売している• リーグとCOOKIE RUNのコラボ商品が発売

3.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理

-NFL：基礎情報-



【リーグ概要】

- 1920年に創設された、アメリカのプロアメリカンフットボールリーグ

【収益拡大に向けた主な取り組み】

- イギリスやメキシコ、ドイツ等の海外で公式戦を開催
- レギュラーシーズンの試合数の拡大やドラフトを大規模イベント化してファン誘致する等、様々な面から収益向上を図っている

リーグ基礎情報

設立年	1920年
チーム数	32チーム
試合数（リーグ戦）	16試合
試合開催フォーマット	レギュラーシーズン終了後にプレーオフ開催
試合開催時期	10月～2月
昇格制度の有無	下位リーグが存在しないため、入れ替え戦なし

リーグ構造

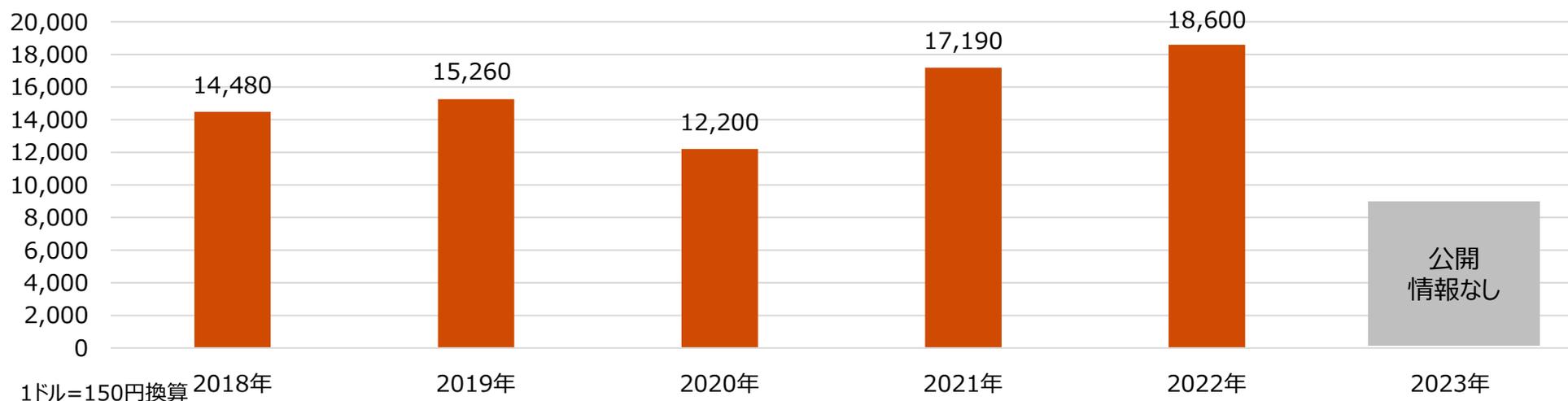
プロ・非プロ	プロ
興行権の所在	リーグ戦：クラブ（海外で公式戦開催する場合はリーグ主催） プレーオフ：クラブ（スーパーボウルのみリーグ主催）

3.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理

-NFL：基礎情報-

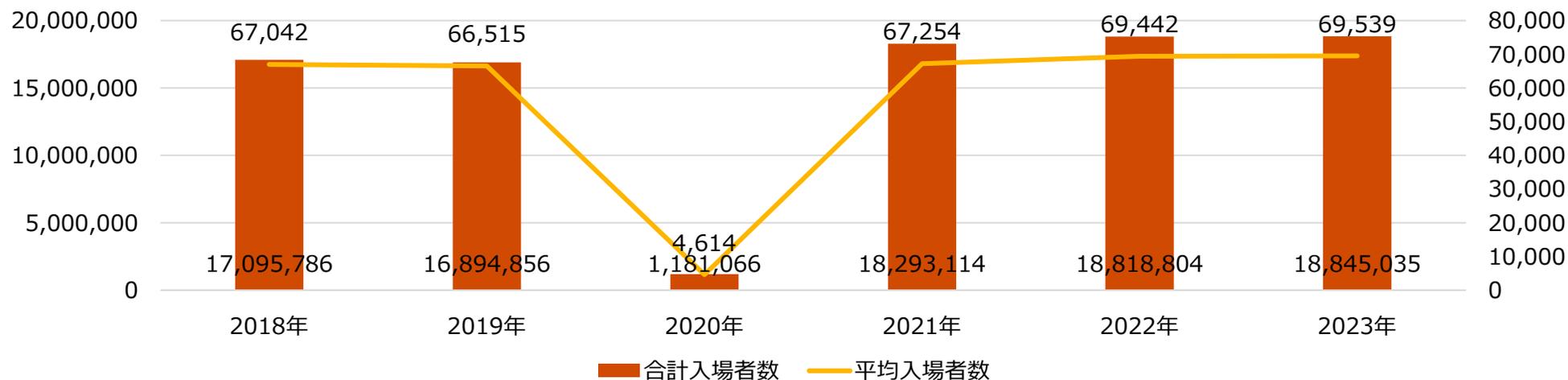
収益の推移

(単位：百万円)



入場者数の推移

(単位：人)



3.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理 -NFL：放映権-

放映権

放映権収入の推移

公開情報なし

契約内容

【国内放映権】

- 下記5社と2023年に11年の放映権契約を締結
 - ESPN/ABC：Monday Night Football、2026年・2030年のスーパーボウル（以下、SB）等の放映権を27億ドル（約4,050億円）/年で契約
 - NBC：Sunday Night Football、2025年・2029年・2033年のSB等の放映権を20億ドル（約4,000億円）/年で契約
 - Amazon：Thursday Night Football等の放映権を10億ドル（1,500億円）/年で契約
 - CBS：日曜日に開催されるAFCの試合の放映権、2023年・2027年・2031年のSB等の放映権を21億ドル（約3,150億円）/年で契約
 - Fox：日曜日に開催されるNFCの試合の放映権、2024年・2028年・2032年のSB等の放映権を22億ドル（約3,300億円）/年で契約
- 2024年にはNetflixとクリスマスゲーム（12月25日に開催される公式戦）を放映する権利に関する3年契約を締結

【海外放映権】

- イギリスのSky Sports、オーストラリアのFox Sports等の各国の放送局と放映権契約を締結
- 2023年にはDAZNとデジタル配信権に関する10年総額10億ドル（1,500億円）の契約を締結している。DAZNはNFL Game Pass Internationalを全世界でストリーミングする権利を獲得した。

【その他】

- 全試合やハイライト、過去試合、ドキュメンタリー等が視聴可能なストリーミングサービス「NFL Game Pass」をリーグが運営している
- また、リーグが運営するNFL専門チャンネルNFLネットワークも存在する

3.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理 -NFL：スポンサー-

スポンサー

スポンサー収入の推移

公開情報なし

取組内容

- 2023年は37社のスポンサー企業が存在（2024年12月時点）
- 各カテゴリーごとに独占契約のスポンサー企業が存在しており、ベッティング企業のみ複数社存在している
- 2022年にはスーパーボウルのハーフタイムショーのスポンサーを長年務めていたPepsiに代わり、Apple Musicが5年総額2億5000万ドル（約375億円）の契約を締結した
- ドRAFT前の選手が一同に揃ってNFLチームのスカウト、GM、コーチ陣の前で身体的能力や精神面等をテストする場である「NFL Combine」にも2022年からアパレルメーカーの「NOBULL」がスポンサーを務めている
- 海外で行われる公式戦「International Games」に関するスポンサー契約や試合開催国のみでアクティベーションが可能なスポンサー枠も設けている

3.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理

-NFL：チケット-

チケット

チケット収入の推移

公開情報なし

取組内容

- Ticketmasterと提携し、Ticketmaster内にNFLの専用ページが設けられている。当該ページから全てのチーム専用のページへと遷移しレギュラーシーズンのチケットが購入可能となっている
- リーグが開催するスーパーボウルやNFL International Games、Pro Bowl等を観戦するチケットに特別なイベントやVIPホスピタリティ、舞台裏のツアー等、さまざまな特典を含んだプレミアムな体験パッケージは提携先の「ON LOCATION」のページにて販売されている
- 試合の最新情報、スコア、ハイライト、ニュースなどを提供する公式アプリ「NFL Official App」を提供
- 海外で試合開催を行う「NFL International Games」を開催し、国際的な普及と新たなファン層の獲得を目指している

3.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理 -NFL：物販-

物販

物販収入の推移

公開情報なし

取組内容

- Fanaticsと連携し、リーグ公式のオンラインショップ「NFL Shop」を運営
- 多数のファッションブランド（Hugo Boss、Kith等）とのコラボ商品を販売
- ゲームやトレーディングカードだけでなく、お菓子や寝具、玩具、ペット用品等の幅広いジャンルの商品に関するライセンス契約をリーグが締結し、ライセンスフィーからの収益を獲得

3.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理

-WNBA：基礎情報-



【リーグ概要】

- 1996年にNBA傘下として発足し、1997年に開幕した、アメリカの女子プロバスケットボールリーグ

【収益拡大に向けた主な取り組み】

- 試合数拡大や新規チームの参入計画も進んでいる
- 2021年からはカップ戦（Commissioner's Cup）を新設
- 2020年以降、パートナーシップの形態「Changemakers」を導入し、AT&TやGoogle、Nike等から資金協力を得ている

リーグ基礎情報

設立年	1996年
チーム数	12チーム
試合数（リーグ戦）	40試合
試合開催フォーマット	レギュラーシーズン終了後、プレーオフ開催 カップ戦（WNBA Commissioner's Cup）
試合開催時期	5月～10月
昇格制度の有無	下位リーグが存在しないため、入れ替え戦なし

リーグ構造

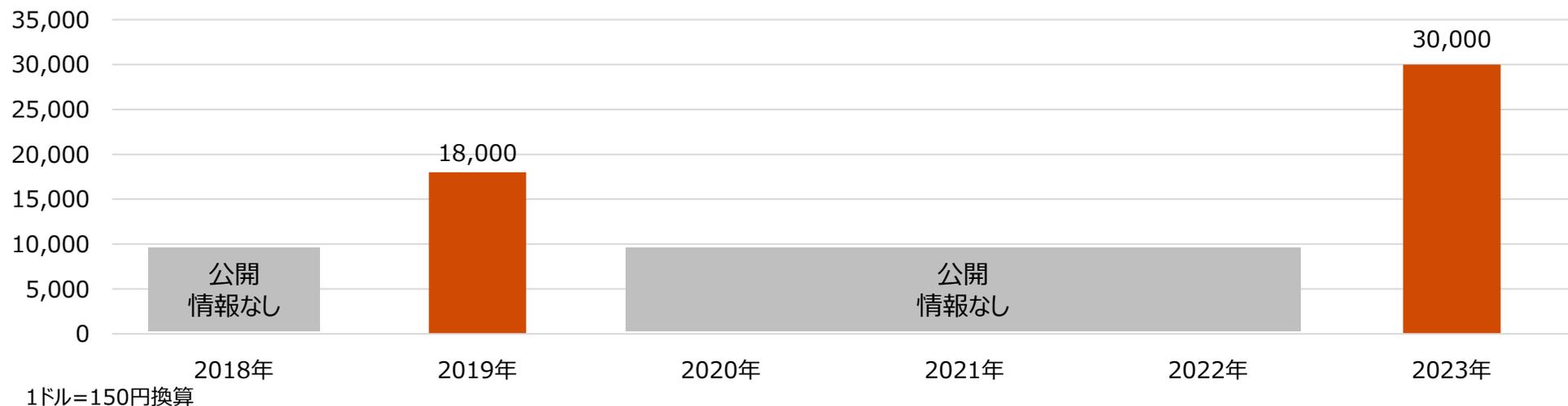
プロ・非プロ	プロ
興行権の所在	リーグ戦：クラブ プレーオフ：クラブ

3.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理

-WNBA：基礎情報-

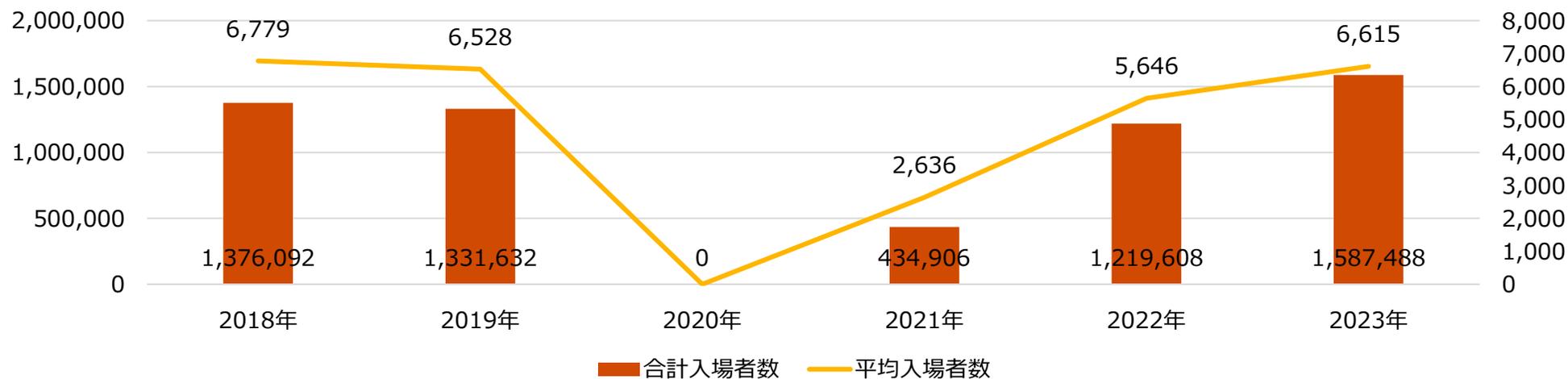
収益の推移

(単位：百万円)



入場者数の推移

(単位：人)



3.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理

-WNBA：放映権-

放映権

放映権収入の推移

公開情報なし

契約内容

【国内放映権】

- 2014年からESPN/ABC、2019年からCBS Sports、2021年からAmazon Prime、2023年からIon Televisionと契約を締結
- 契約にはレギュラーシーズン、プレーオフ、オールスターゲーム、ドラフト、コミッショナーズカップ（カップ戦）等の放映権が含まれており、総額は約2.5億ドル（約375億円）とされている。
- 2026年シーズン以降の新たな放映権契約については、ESPN/ABC、NBC、Amazonの3社（NBAと同様）と11年総額約22億ドル（約3,300億円）で締結している。この契約では年間125試合以上が放送・配信され、WNBAファイナルは3社が持ち回りで放映予定となっている。
- 全試合やハイライト、過去試合等が視聴可能なストリーミングサービス「WNBA League Pass」をリーグが運営

【海外放映権】

- カナダのTSNやUKのTNT Sports等の放送局と放映権契約を締結

3.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理

-WNBA：スポンサー-

スポンサー

スポンサー収入の推移

公開情報なし

取組内容

- 2024年シーズンは39社のスポンサー企業が存在
- 女性主体の出会い系アプリ「Bumble」との公式デート・アプリ・パートナー契約やアメリカ初の処方箋不要の毎日服用型避妊薬であるPerrigo社の「オピル（Opill®）」との契約等、リーグ独自のスポンサー枠を設けている
- 女性スポーツの発展と社会的地位向上を目指す企業連携プログラム「Changemakers」を2020年より開始。単なるスポンサーシップを超え、AT&T、Carmax、Deloitte、Google、Nikeの5社がリーグと協働し、リーグのビジネス変革や女性スポーツの発展を推進することを目的に活動を実施

3.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理

-WNBA：チケット-

チケット

チケット収入の推移

公開情報なし

取組内容

- リーグ公式のチケット販売サイトは設けられておらず、各チームが独自で契約するチケット販売プラットフォームにて販売が行われている
- 試合の最新情報、スコア、ハイライト、ニュースなどを提供する公式アプリ「WNBA App」を提供
- 2025年には初の海外でのレギュラーシーズンゲームをカナダ・バンクーバーにて開催予定

3.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理

-WNBA：物販-

物販	物販
<p data-bbox="445 406 673 435"><u>物販収入の推移</u></p> <div data-bbox="176 625 915 915"><p data-bbox="424 749 673 792">公開情報なし</p></div>	<p data-bbox="1450 406 1585 435"><u>取組内容</u></p> <ul data-bbox="1056 778 1937 913" style="list-style-type: none">• Fanaticsと連携し、リーグ公式のオンラインショップ「WNBA Store」を運営• WNBAのロゴを活用したグッズも多数展開• 多数のファッションブランドとのコラボ商品を販売した事例が存在

3.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理

-Athletes Unlimited Pro Softball AUX : 基礎情報-



【リーグ概要】

- アメリカを拠点とする女子プロスポーツ組織Athletes Unlimitedが主催する、個人ポイント制と週替わりのチーム編成が特徴の女子プロソフトボールリーグ
- 2025年からは従来通り固定チームにて試合を行う新リーグ「Athletes Unlimited Softball League」(以下、AUSL)として開幕予定

【収益拡大に向けた主な取り組み】

- 選手個人にフォーカスした新たな形式のリーグとなっていることで、ファンに新たな観戦体験を提供
- AUSL開幕初年度は、認知度向上を図るため約10都市を巡るツアー形式で開催されることが予定されている

リーグ基礎情報

設立年	2020年 (AUSLは2025年開幕予定)
チーム数	固定されたチームは存在せず、各週の成績に基づいて新たなチームが編成 (AUSLは4チーム編成予定)
試合数 (リーグ戦)	15試合 (AUSLは24試合を予定)
試合開催フォーマット	個人の成績に基づくポイントシステムを採用し、毎週成績トップの選手が新たなチームキャプテンとなり、ドラフトを通じてチームを再編成。シーズン終了時に最も多くのポイントを獲得した選手がチャンピオンとなる (AUSLはレギュラーシーズン後、プレーオフ開催)
試合開催時期	7月～8月 (AUSLは6月～7月を予定)
昇格制度の有無	下位リーグが存在しないため、入れ替え戦なし (AUSLも同様)

リーグ構造

プロ・非プロ	プロ
興行権の所在	リーグ (Athletes Unlimited)

3.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理

-Athletes Unlimited Pro Softball AUX : 基礎情報-

収益の推移

公開情報なし

入場者数の推移

公開情報なし

3.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理

-Athletes Unlimited Pro Softball AUX : 放映権-

放映権

放映権収入の推移

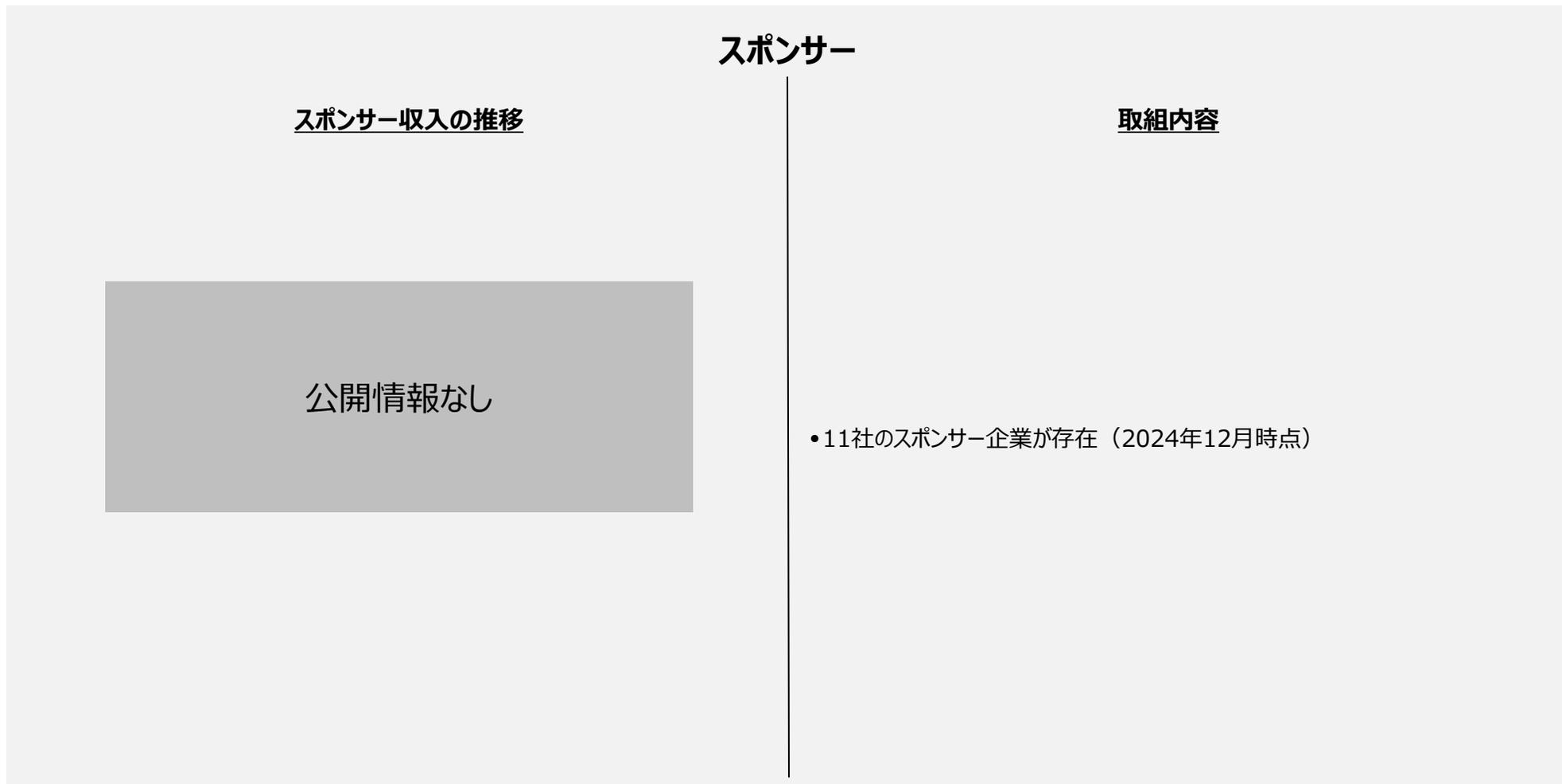
公開情報なし

契約内容

- 【国内放映権】
 - ESPNと複数年の放映権契約を締結
 - AUSLもESPNと複数年の放映権契約を締結
- 【海外放映権】
 - 公開情報なし

3.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理

-Athletes Unlimited Pro Softball AUX : スポンサー-



3.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理

-Athletes Unlimited Pro Softball AUX : チケット-

チケット

チケット収入の推移

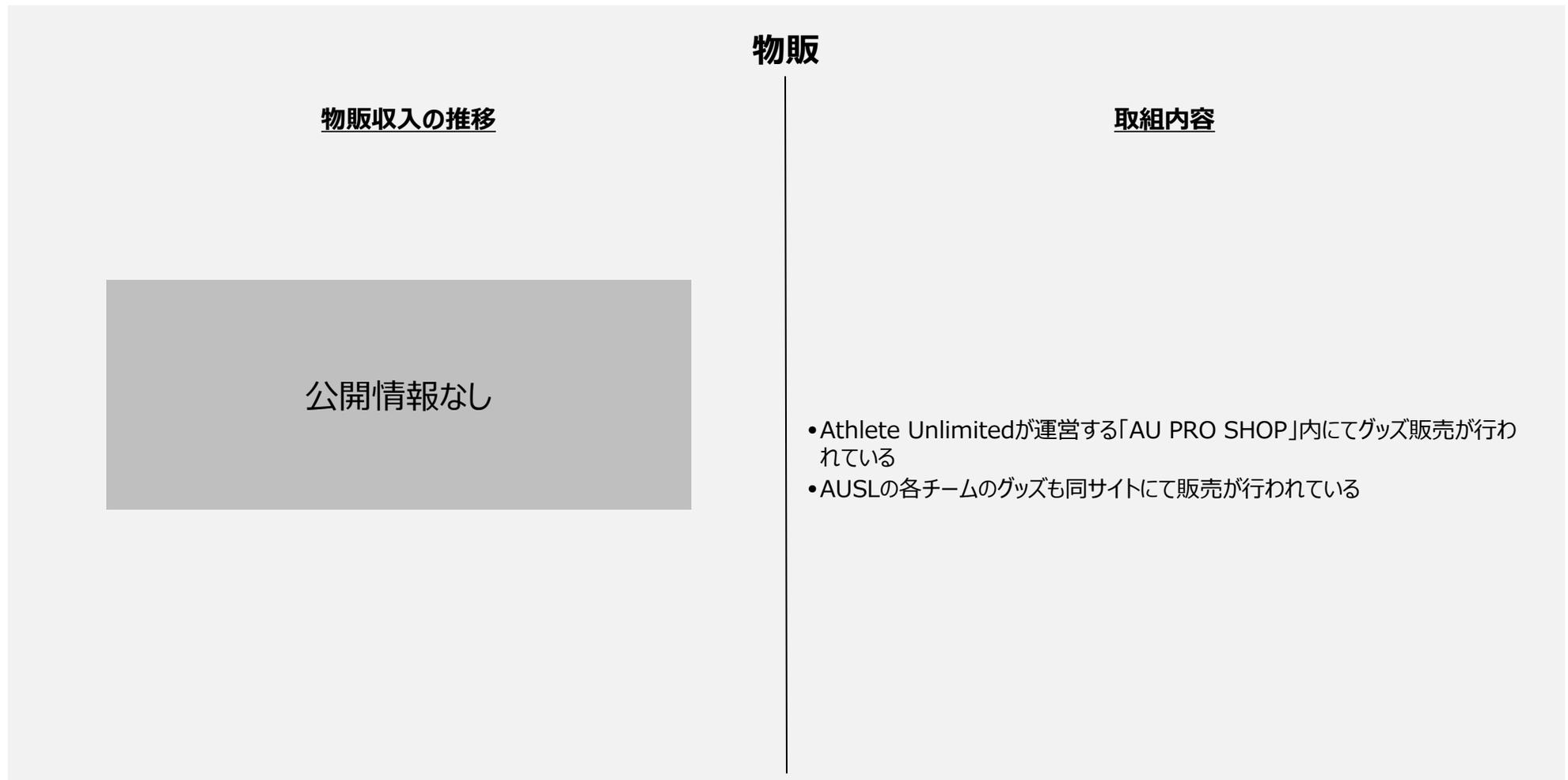
公開情報なし

取組内容

- Athletes Unlimited Pro Softball AUX独自のチケット販売サイトを設けている
- 各ゲーム日はダブルヘッダー形式での開催のため、チケット1枚で両試合観戦が可能
- AUSLでも独自のチケット販売サイトを設けている
- AUSLでは、認知度拡大を目標に、リーグ開幕前に「This is Legendary Preseason Tour」（米各地でプロおよび大学のスポーツイベントや地域活動に参加するプレシーズンツアー）を実施予定。また、初年度シーズンは全米10都市で試合を開催予定

3.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理

-Athletes Unlimited Pro Softball AUX : 物販-



3.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理 -ブンデスリーガ(卓球) : 基礎情報-



【リーグ概要】

- 1966年創設されたドイツの卓球リーグ

【収益拡大に向けた主な取り組み】

- 試合形式やドラフト制度等を独自ルールで行うことで、魅力向上によるファン拡大を目指している

リーグ基礎情報	
設立年	1966年
チーム数	12チーム
試合数（リーグ戦）	22試合
試合開催フォーマット	リーグ戦後、プレーオフ開催 カップ戦（Liebherr Cup）
試合開催時期	9月～6月
昇格制度の有無	昇格制度あり（下位リーグから2チームが昇格し、2チームが降格する）

リーグ構造	
プロ・非プロ	プロ
興行権の所在	リーグ戦：クラブ

3.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理 -ブンデスリーガ(卓球)：基礎情報-

収益の推移

公開情報なし

入場者数の推移

(単位：人)



3.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理 -ブンデスリーガ(卓球)：放映権-

放映権

放映権収入の推移

公開情報なし

契約内容

【国内放映権】

- 2022年よりDyn Media（ストリーミングサービスを提供）と放映権契約を締結（契約期間、金額については不明）
- 視聴者は月額11.50ユーロにて視聴が可能（他の競技も視聴可能）
- プレーオフ決勝（Liebherr TTBLファイナル）は公共放送のARD、SpontentのTwitchストリームにて放映される
- また、試合開催日にはDynのリーグ専用YouTubeチャンネルにて1試合のライブ配信を実施している

【海外放映権】

- 海外放映権に関する情報は存在しない

3.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理 -ブンデスリーガ(卓球) : スポンサー-

スポンサー

スポンサー収入の推移

公開情報なし

取組内容

- 2023-24シーズンはスポンサー企業が5社存在
- スポンサー枠は以下に分類されている
 - Official Premium Partner
 - Official Service Partner
- Official Premium Partnerを務めるLiebherrがカップ戦のタイトルスポンサーを務めている
- スポンサー企業のTickarooと共同でリーグの新ウェブサイトを立て上げている

3.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理 -ブンデスリーガ(卓球) : チケット-

チケット収入の推移

公開情報なし

チケット

取組内容

- リーグのチケット販売サイトはチケット販売会社のReservixと共同で運営している
- リーグのチケット販売サイトからは、リーグのファイナルやカップ戦のチケットのみ販売されており、レギュラーシーズンのチケットは各クラブのサイトにて販売されている
- 各チームのチケット販売サイトについては、各チームがチケット販売会社と独自に提携し、チケットを販売を行っている

3.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理 -ブンデスリーガ(卓球) : 物販-

物販

物販収入の推移

公開情報なし

取組内容

- リーグのオンラインショップは存在せず、各チームが独自のオンラインショップを設けている

3.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理 -ハンドボール・ブンデスリーガ：基礎情報-



【リーグ概要】

- 1966年創設されたドイツの男子プロハンドボールリーグ

【収益拡大に向けた主な取り組み】

- サッカースタジアムでの大規模試合「Tag des Handballs」を開催し、4万人超の観客を動員

リーグ基礎情報

設立年	1966年
チーム数	18チーム
試合数（リーグ戦）	34試合
試合開催フォーマット	リーグ戦 カップ戦（HANDBALL SUPER CUP）
試合開催時期	9月～6月
昇格制度の有無	昇格制度あり（2部リーグ上位2チームが昇格し、1部リーグ下位2チームが降格。3部リーグ上位5チームが昇格し、2部リーグ下位5チームが降格）

リーグ構造

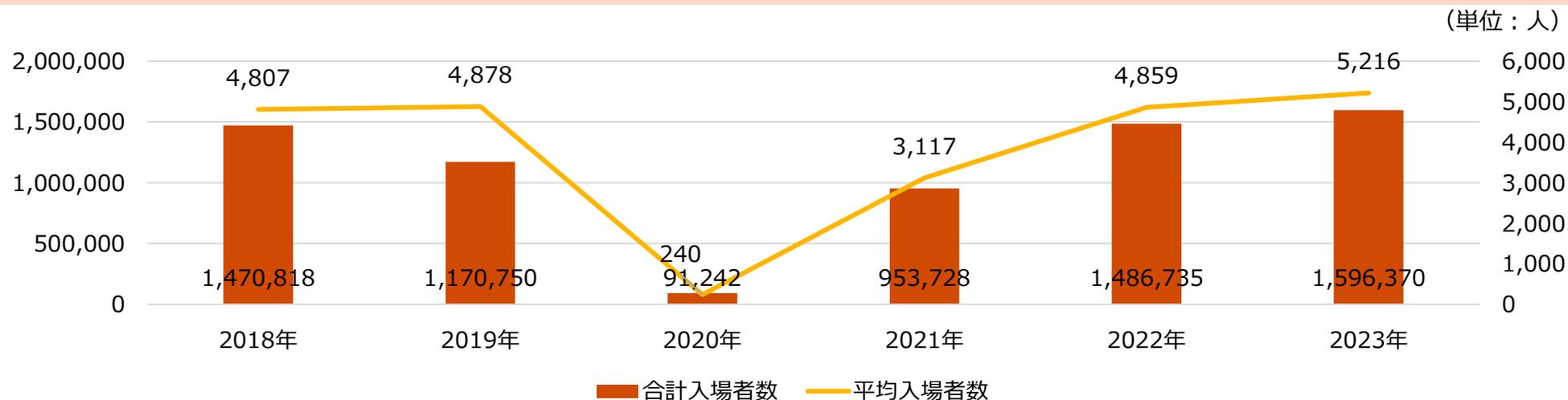
プロ・非プロ	プロ
興行権の所在	リーグ戦：クラブ

3.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理 -ハンドボール・ブンデスリーガ：基礎情報-

収益の推移

公開情報なし

入場者数の推移



3.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理 -ハンドボール・ブンデスリーガ：放映権-

放映権

放映権収入の推移

公開情報なし

契約内容

【国内放映権】

- Dyn Media（ストリーミングサービスを提供）と2023/2024シーズンから6年間（2028/2029シーズンまで）の契約を締結（金額不明）
- 視聴者は月額11.50ユーロにて視聴が可能（他の競技も視聴可能）
- Dyn Mediaは公共放送のARD、ZDFとサブライセンス契約を締結しており、2つの放送局を通して国内で最大12試合を無料放送している。

【海外放映権】

- 海外に存在する11社と放映権契約を締結しており、約40か国にて試合中継が行われている
- 放映権契約が締結されていない国々に在住するファンからの視聴を可能とするため、2022年にはHBL TVを立ち上げた。HBL TVは全試合が配信され、ハイライトや過去試合等も視聴可能なストリーミングサービスとなっている（毎節1試合が英語の実況付き）。なお、ドイツ、スイス、オーストリア以外の国では放映権契約の関係から試合配信の視聴はできないが、ハイライトのみは視聴可能となっている

3.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理 -ハンドボール・ブンデスリーガ：スポンサー-

スポンサー

スポンサー収入の推移

公開情報なし

取組内容

- 2023-24シーズンはスポンサー企業が17社存在
- スポンサー枠は以下に分類
 - Naming Right Partner
 - Central League Partner
 - Naming Right Partner Event
 - Premium Partner
 - League Partner
 - Cooperation Partner
- Daikinが2024/2025-2025/2026シーズン終了までの2年間タイトルスポンサーを務める
- Central League Partnerを務めるDKBとは2012年からのスポンサー契約を締結しており、リーグのプロモーションやファンエンゲージメント活動において中心的な役割を果たしている

3.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理 -ハンドボール・ブンデスリーガ：チケット-

チケット

チケット収入の推移

公開情報なし

取組内容

- スポンサーであるTicketPAYのサイト内に設けられたリーグのチケット販売ページにてカップ戦(HANDBAALL SUPER CUP, REWE FINAL4)のチケットを販売
- レギュラーシーズンのチケットはTicketPAYでの販売はなく、クラブが提携するチケット販売サイトや独自のチケット販売サイトにて販売
- 試合の最新情報、スコア、ハイライト、ニュースなどを提供する公式アプリ「DAIKIN Handball Bundesliga」を提供

3.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理 -ハンドボール・ブンデスリーガ：物販-

物販

物販収入の推移

公開情報なし

取組内容

- リーグのオンラインショップは、スポーツ用品を扱うBallspordirektにより運営されており、ハンドボール用品のオンラインショップ「WE PLAY HANDBALL.DE」内にリーグのグッズを販売するページが開設されている
- リーグのショップでは、各クラブのグッズの販売はなく、リーグの公式グッズのみが販売されている
- 各チームのグッズはチームが運営するオンラインショップにて販売されている

3.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理

-MLB：基礎情報-



【リーグ概要】

- 1876年に設立されたアメリカ・カナダの30チームが所属するプロ野球リーグ
- 日本、ドミニカ共和国、韓国等、世界各国からトップ選手が集結

【収益拡大に向けた主な取り組み】

- 試合時間短縮に向けて、ピッチクロックの導入やタイブレークの導入等のルール改訂を実施
- 海外での公式戦開催やSpeedway Classicのようなテーマを用いた試合開催等も実施し、ファン層を拡大

リーグ基礎情報

設立年	1876年
チーム数	30チーム（アメリカンリーグ：15チーム、ナショナルリーグ：15チーム）
試合数（リーグ戦）	162試合
試合開催フォーマット	レギュラーシーズン終了後にプレーオフ開催
試合開催時期	4月～10月
昇格制度の有無	なし

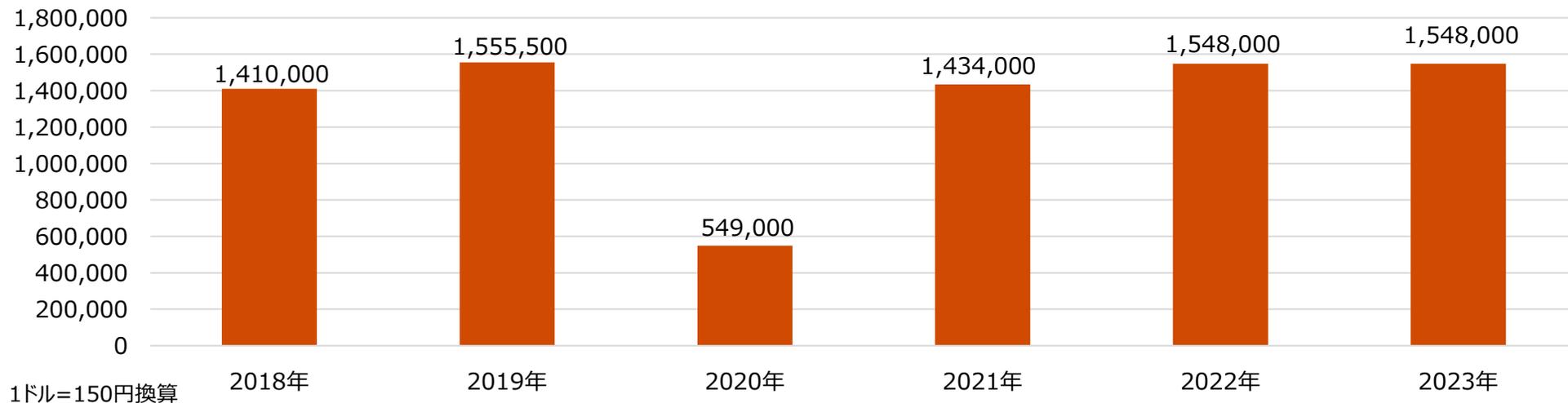
リーグ構造

プロ・非プロ	プロ
興行権の所在	チーム：レギュラーシーズン（MLB Tokyo Series等の海外で開催する公式戦や2025 MLB Speedway Classic等のテーマを用いた公式戦についてはリーグ主催） プレーオフ：リーグ

3.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理 -MLB：基礎情報-

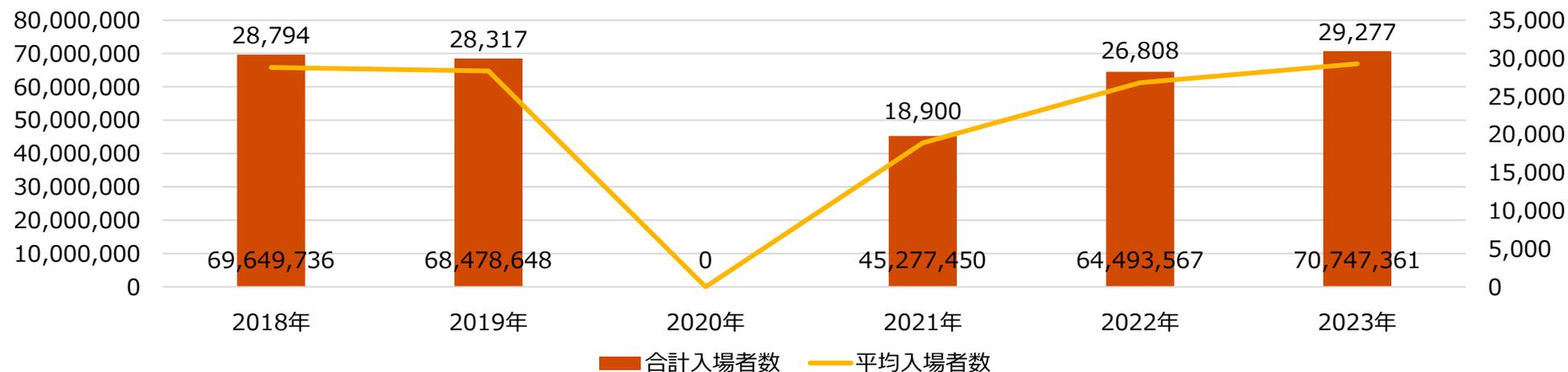
収益の推移

(単位：百万円)



入場者数の推移

(単位：人)



3.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理 -MLB：放映権-

放映権収入の推移

公開情報なし

放映権

契約内容

【国内放映権】

- 以下3社の放送局と2022年から7年間の放映権契約を締結している
 - ESPN：年間5億5,000万ドル（約825億円）
 - FOX：年間7億2860万ドル（約1,092億円）
 - TBS：年間4億7000万ドル（約705億円）
- 以下2社のストリーミングサービスとの契約も締結している。
 - Roku：2024年から複数年契約を締結しており、放送パッケージは「MLB Sunday Leadoff」として、毎週日曜日に無料放送を実施。
 - Apple：2022年から7年間総額5億9500万ドル（約892億円）で契約締結。Apple TV+を通してアメリカを含む8か国にて配信

【海外放映権】

- 世界各国の放送局及びストリーミングサービスを運営する企業と契約を締結している。具体的にはイギリスのSky Sports、オーストリアのFox Sports、日本のNHK等が挙げられる

【その他】

- 全試合やハイライト、過去試合、ドキュメンタリー等が視聴可能なストリーミングサービス「MLB.TV」をリーグが運営している
- また、リーグが運営するMLB専門チャンネルMLBネットワークも存在する

3.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理

-MLB：スポンサー-

スポンサー

スポンサー収入の推移

公開情報なし

取組内容

- 2024年はリーグスポンサーが34社存在
- スポンサーカテゴリーが細分化されており、各カテゴリーごとにスポンサー企業が存在
- オールスターやプレーオフの各ラウンド、ワールドシリーズ、海外で開催する公式戦（MLB World Tour）、ドラフト等にはタイトルスポンサー枠が設けており、2024年のオールスターはMastercard、MLB World Tour Seoul Series 2024はCoupang Play、2024年のドラフトはNikeがスポンサーを務めた

3.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理 -MLB：チケット-

チケット

チケット収入の推移

公開情報なし

取組内容

- リーグが運営するチケット販売サイトは存在しないが、リーグHPから、各チームのチケット販売ページへの誘導が行われている
- 各チームはTicketmasterやTicket.com等の企業とチケット販売パートナーとして契約をしており、共同で運営するサイトにてチケット販売を行っている
- リーグ主催試合やドラフト等のリーグ主催イベントの際に、ホスピタリティや舞台裏へのアクセス権等、さまざまな特典を含んだプレミアムなチケットパッケージは提携先の「ON LOCATION」のページにて販売されている（MLBのHPより案内あり）
- 試合のライブスコア、スタッツ、順位表、最新ニュース、ハイライト動画などを提供するリーグ公式アプリ「MLB App」を展開
- デジタルチケットの管理、試合日程の確認、球場内のマップ閲覧等が可能な公式デジタルチケット管理アプリ「MLB Ballpark」も提供
- 若年層や新規ファン層を取り込むために、ピッチクロックやタイブレークの導入等のルール変更を実施
- 本拠地以外の球場や場所での試合を開催実施（Field of Dreams Game、Speedway Classic）。また、特別なユニフォームを着用する「Little League Classic」、「Players' Weekend」等のテーマを用いた試合をリーグ主導で開催
- 海外で試合開催を行う「MLB World Tour」を開催し、野球の国際的な普及と新たなファン層の獲得を目指している

3.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理

-MLB：物販-

物販

物販収入の推移

公開情報なし

取組内容

- Fanaticsと連携し、公式オンラインショップ「MLB Shop」を運営している
- 多数のファッションブランド（Supreme, GUCCI, NEW ERA等）とコラボした商品を展開
- ゲームやトレーディングカードだけでなく、お菓子や寝具、玩具、ペット用品等の幅広いジャンルの商品に関するライセンス契約をリーグが締結し、ライセンスフィーからの収益を獲得

3.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理

-WSL：基礎情報-



【リーグ概要】

- 2011年に発足したイングランド女子プロサッカーリーグ
- プレミアリーグ所属クラブの女子チームが参加

【収益拡大に向けた主な取り組み】

- 一部試合を大型スタジアムで開催し、観客記録を樹立する等話題づくりを実施
- Barclaysとのタイトルスポンサー契約締結により、優勝賞金の新設等選手待遇も改善

リーグ基礎情報

設立年	2010年
チーム数	12チーム
試合数（リーグ戦）	22試合
試合開催フォーマット	レギュラーシーズン、 カップ戦（FA Women's Cup）
試合開催時期	8月～5月
昇格制度の有無	下位リーグは存在するが、入れ替え戦なし

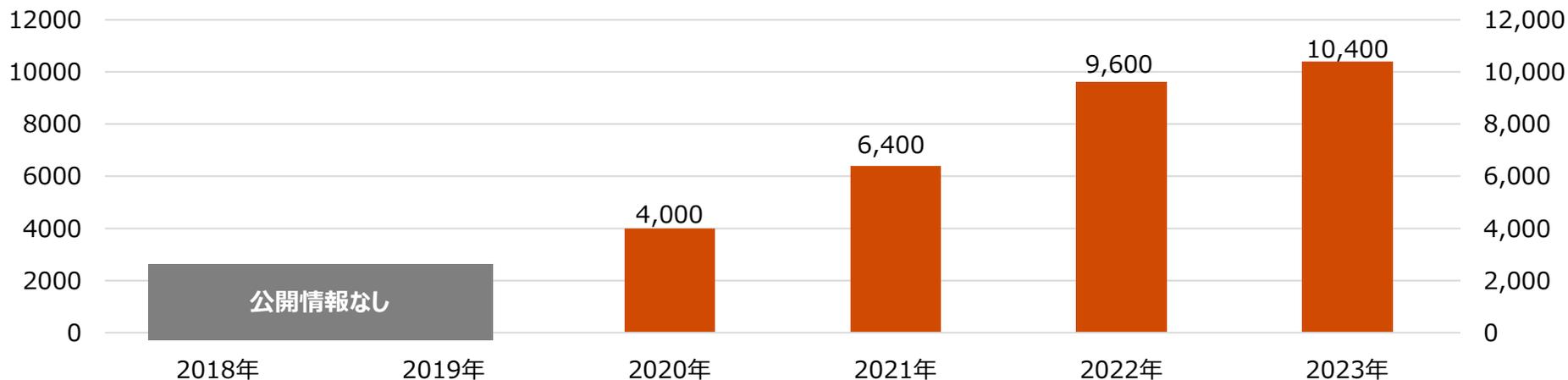
リーグ構造

プロ・非プロ	プロ
興行権の所在	リーグ戦：クラブ カップ戦：FA

3.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理 -WSL：基礎情報-

収益の推移

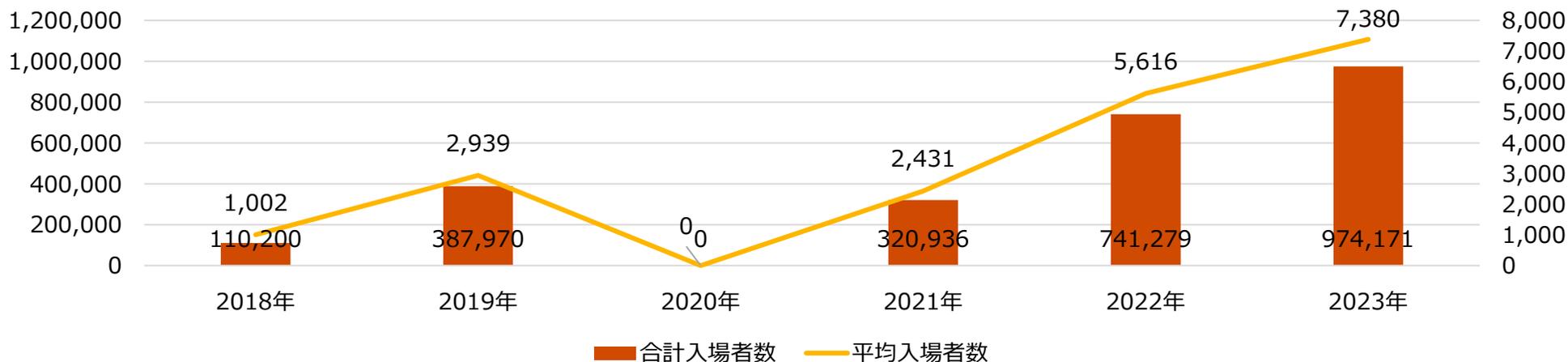
(単位：百万円)



1ポンド=200円換算

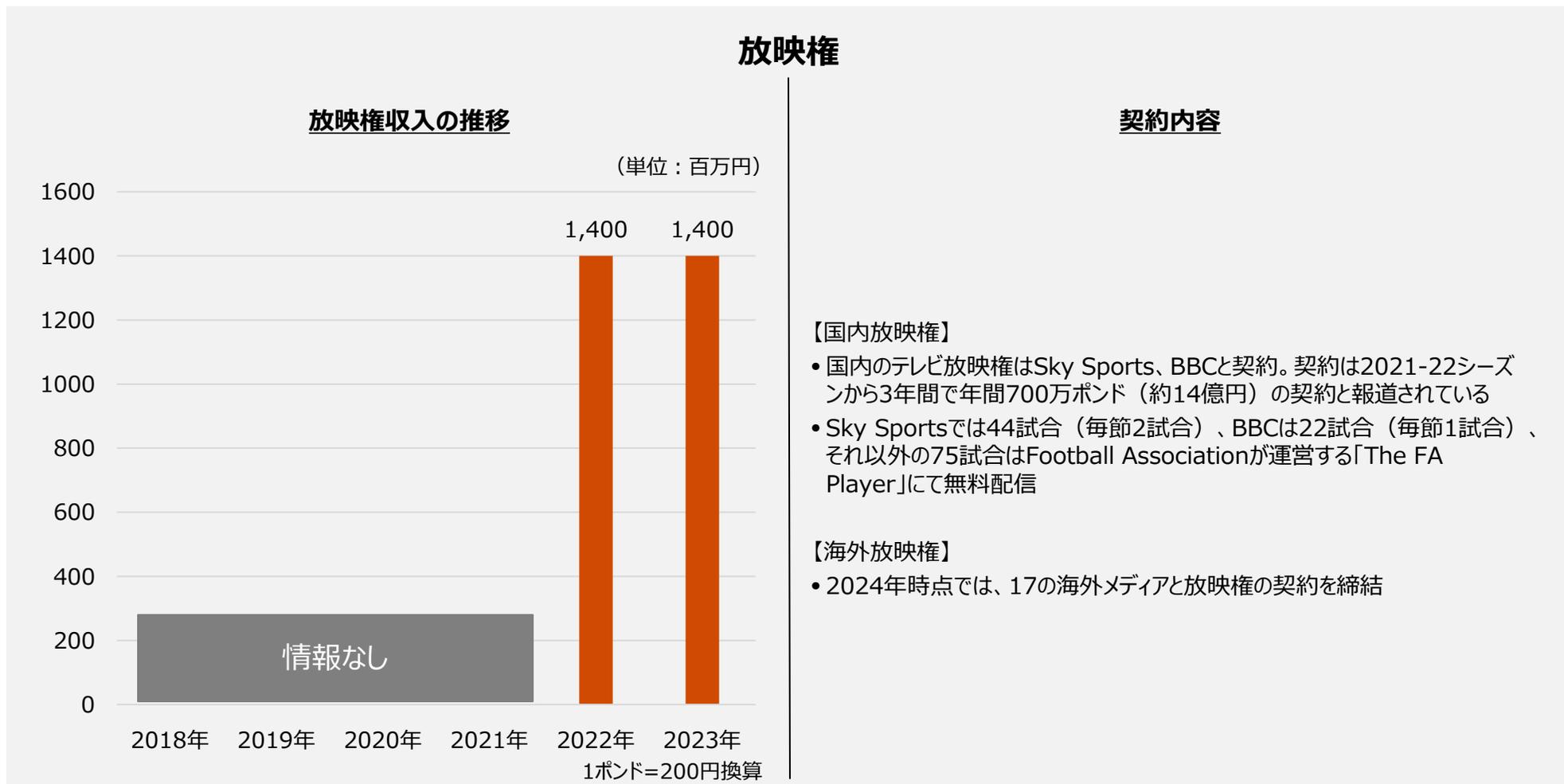
入場者数の推移

(単位：人)



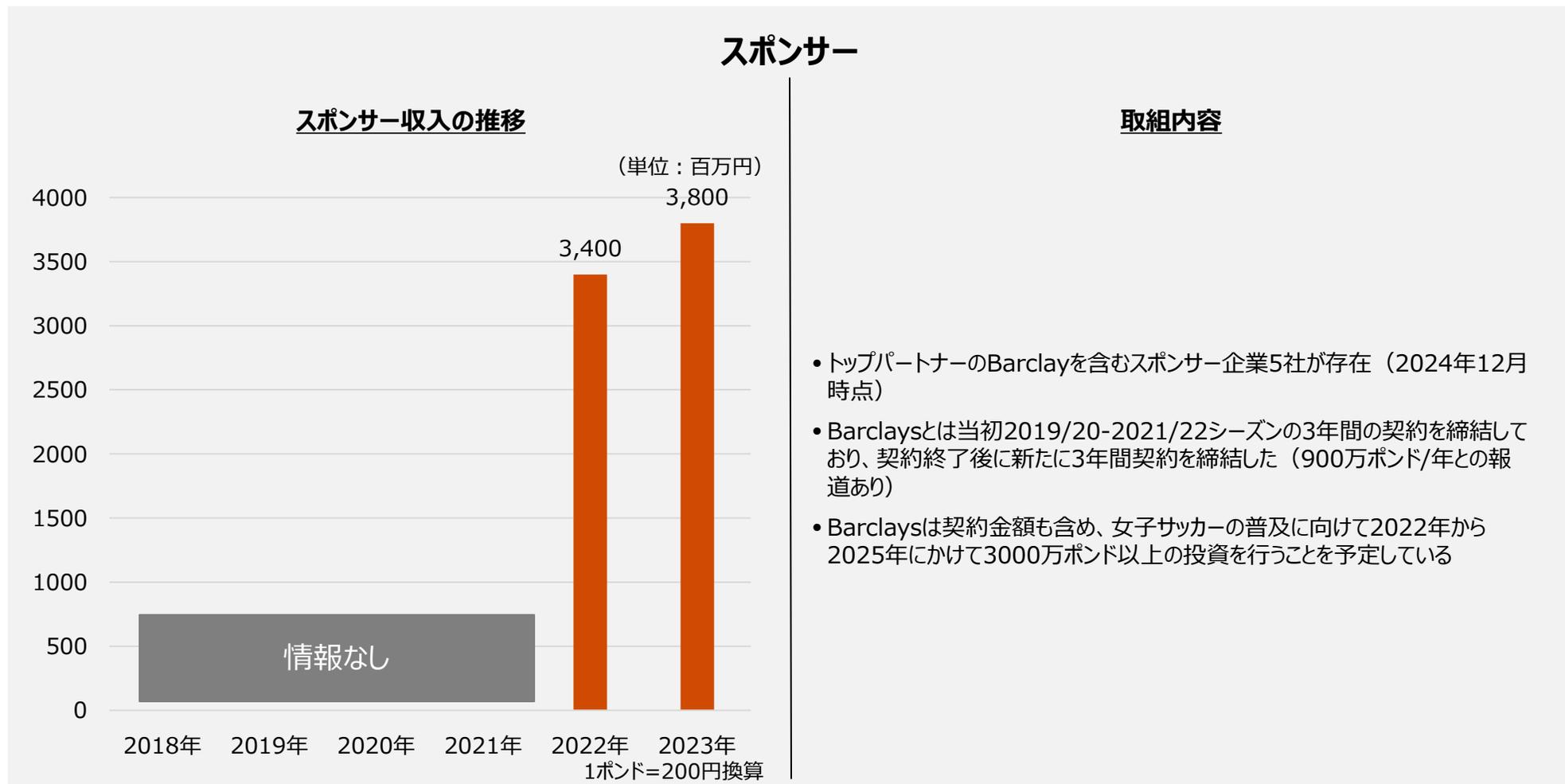
3.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理

-WSL：放映権-



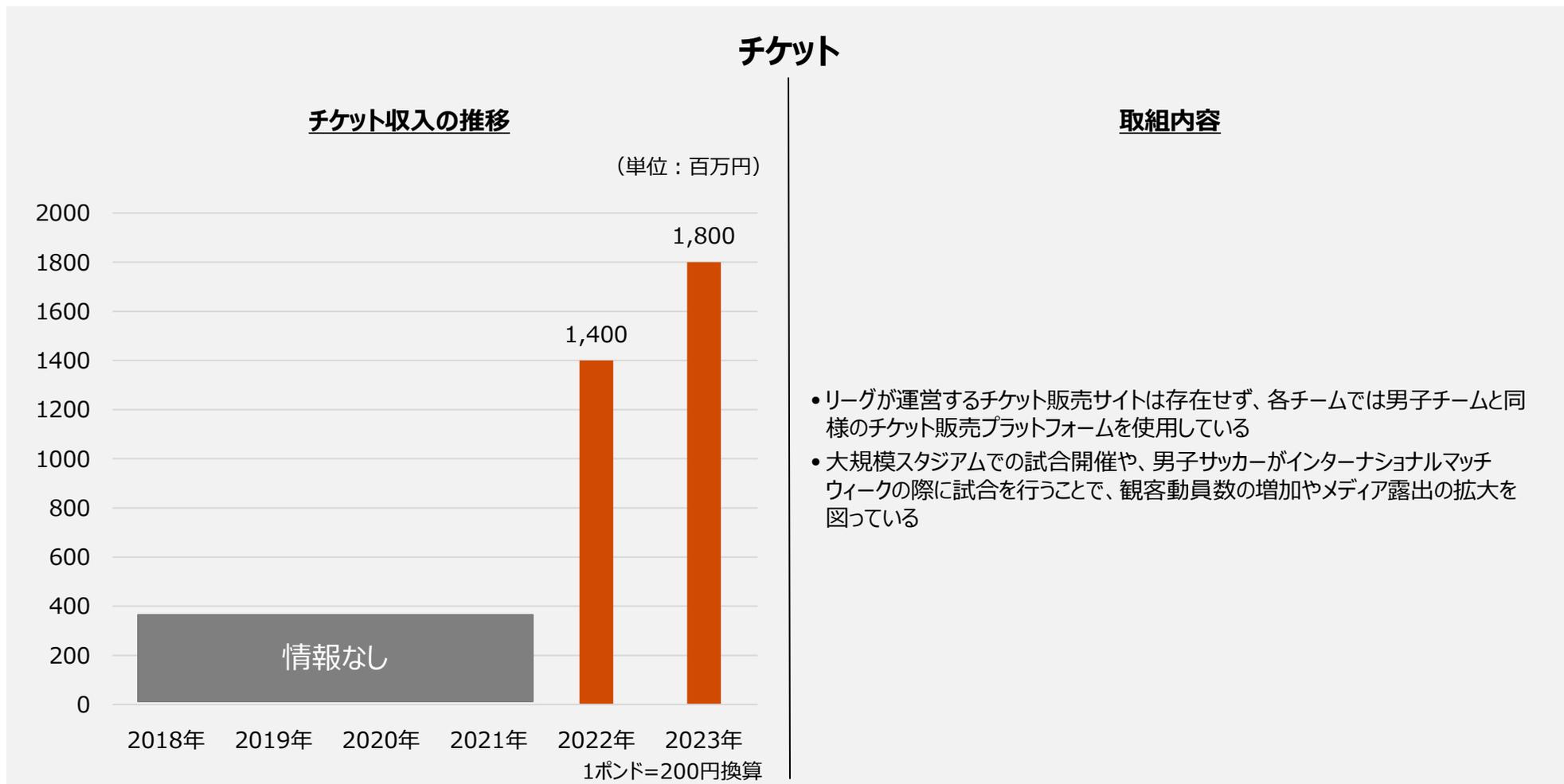
3.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理

-WSL：スポンサー-



3.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理

-WSL：チケット-



3.2 デスクトップ調査を踏まえた情報整理

-WSL：物販-

物販

物販収入の推移

公開情報なし

取組内容

- リーグ公式のオンラインショップは存在せず、各クラブが独自でオンラインショップを展開している（チケット同様に男女共同のプラットフォームを使用）

3.3 テクノロジー活用事例の整理

- テクノロジーの活用事例についても、国内と同様に4大収益源の拡大に関連するテクノロジーの活用事例を調査しました。
- 以降のページでは海外リーグによる代表的なテクノロジー導入事例を紹介します。

調査目的	<ul style="list-style-type: none">• 各リーグによるテクノロジーの導入状況を把握するため• テクノロジーが収益拡大にどのように寄与しているのか把握するため
調査方法	<ul style="list-style-type: none">• 各リーグやテクノロジー提供元のホームページ、プレスリリース等を中心とする公開情報から調査
調査項目	<p>【4大収益源の拡大に寄与するテクノロジーの活用状況】</p> <ul style="list-style-type: none">• テクノロジー名• テクノロジー提供元• 関連する収益源• テクノロジーの概要• テクノロジー活用方法• テクノロジー活用によって得られた効果 等

3.3 テクノロジー活用事例の整理

事例① : MLB

- MLBはAdobeとパートナーシップ契約を締結し、デジタルプラットフォームやAIを活用した取り組みを実施することで、観客動員数の増加やファンエンゲージメントの向上を実現

連携組織



活用したテクノロジー/サービス名

Adobe Experience Platform
Adobe Analytics
Adobe Target:
Customer Data Platform 等

関連する収益源



テクノロジー概要

- MLBが運営するアプリ「MLB App」、「MLB BallPark App」やMLBの動画配信サービス「MLB.TV」等で取得した顧客情報をもとに、Adobeの提供するサービスを活用してファンデータの解析、ファンごとのターゲットアプローチ、リアルタイムな情報の提供等の各顧客に合わせた体験を提供
- 具体的には以下取り組みを実施
 - チケットや物販の購入を試みた（カートに入れた）が購入に至っていないユーザーへの自動的なリマインダーメールの送信
 - 来場予定のファンに対して、特別イベントの情報を事前に提供
 - 試合観戦後にアプリを通じて自動的に割引チケットを案内
 - アプリ上でハイライト動画や関連投稿をパーソナライズして提供



導入効果

- 観客動員数が前年比9.6%増加し、約7,070万人を記録（2023年）
- SNSのエンゲージメント率の向上、アプリの利用時間の増加等のデジタルプラットフォーム上でのファンとの接点の増加も実現

3.3 テクノロジー活用事例の整理

事例② : NBA

- NBAはFastbreak.aiと複数年のパートナーシップ契約を締結し、AIを活用したスケジューリングプラットフォームを導入することで、リーグ全体のスケジュール作成を最適化

連携組織



活用したテクノロジー/サービス名

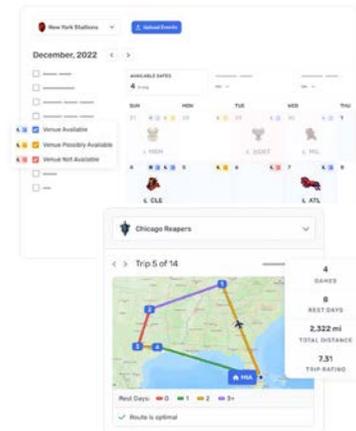
スケジューリングプラットフォーム

関連する収益源



テクノロジー概要

- 独自に開発されたAI技術を用いて、シーズンスケジュールを自動作成
- 各チームの移動距離を均等にすることや試合開催日に関するルールを設ける等の制約条件を設定するとそれらの内容を踏まえた最適なスケジュールを提案
- NBAでは2022年と2023年シーズンのスケジュールを検討する際に、当該サービスの初期バージョンを試験的に導入し、2024年から複数年契約を締結
- 現在はNBAだけでなく、WNBA、Gリーグ、NBA2Kリーグのスケジュール作成にも活用



導入効果

- 複雑化しているスケジューリングを効率化・最適化
- 注目度が高く、多くの観客動員や視聴率が期待される試合（クリスマスに開催される試合等）を意図的に設定したうえでのスケジュール作成が可能

3.3 テクノロジー活用事例の整理

事例③ : NBA

- NBAはBlinkfireと提携し、SNSへ投稿した写真や動画に露出したブランドロゴを計測することで、金銭的価値を計算し、既存スポンサーの満足度向上や新たなスポンサー契約機会を創出

連携組織



活用したテクノロジー/サービス名

Blinkfire Analytics

関連する収益源



テクノロジー概要

- Blinkfire Analyticsは、コンピュータービジョンと機械学習を活用し、選手やチームを含むリーグ、メディア企業、消費者が、Facebook、Twitter、Instagram、Google+、YouTube、Tencent、Sina Weiboに投稿した画像や動画からブランドロゴを識別するプラットフォーム
- コンテンツの露出度とエンゲージメントから、SNS等への投稿に関する金銭的価値を計算し、評価
- 自リーグの価値分析による既存スポンサーの満足度向上や新たなスポンサー契約機会を創出



導入効果

- Facebook、Twitter、Instagram、YouTube、TikTok等のアカウントにおいて、50億以上のインタラクションを計測
- コンテンツの露出度とエンゲージメントの分析結果を活用し、スポンサー交渉に役立てることが可能となるとともに、ソーシャル・マーケティング戦略の設計が可能となる
- また、分析データを活用することで地域ごとのスポンサーシップ契約交渉や、海外展開の戦略立案等、幅広く活用機会が存在するものと考えられる

3.3 テクノロジー活用事例の整理

事例④：NFL

- NFLはBeyond Sportsと提携し、トラッキングデータをリアルタイムで処理し、CGのキャラクターたちに選手の動きを重ねる技術を用いたことで、バーチャルコンテンツを作成し、新たな視聴体験を提供

連携組織



活用したテクノロジー/サービス名

CGコンテンツを活用した配信

関連する収益源



テクノロジー概要

- 「Hawk-Eye」で取得した試合のトラッキングデータを基にリアルタイムで処理し、CGのキャラクターたちに選手の動きを重ねることでバーチャルコンテンツを作成し、新たな視聴体験を提供
- 2023年にESPNと協業し、映画「トイ・ストーリー」のキャラクターが登場する、試合のCGコンテンツを制作し、放映した



導入効果

- 従来のテレビ放送とは異なる新たなエンターテインメントコンテンツを提供することに加え、親しみやすいアニメーションを活用し、若年層ファンを獲得
- バーチャルコンテンツ内での新たな広告枠の提供が可能となった
- 米エンターテインメント界最高峰の栄誉であるエミー賞を獲得した

3.3 テクノロジー活用事例の整理

事例⑤ : NFL

- NFLはSponsorUnitedを活用し、競合リーグの契約情報を詳細に比較・分析等を行うことで、スポンサー契約の価格設定と条件を最適化し、データに基づいた新規スポンサーの発掘や契約交渉を実施

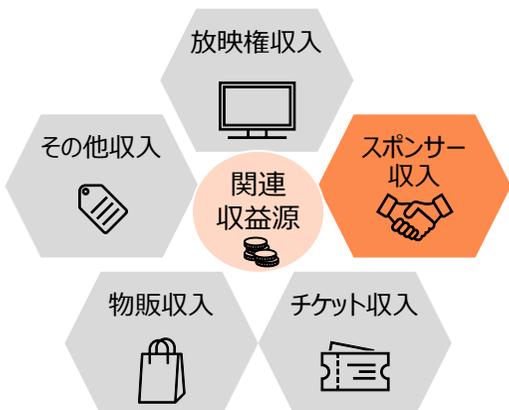
連携組織



活用したテクノロジー/サービス名

SponsorUnited

関連する収益源



テクノロジー概要

- SPNDという革新的なSaaSプラットフォームを提供し、データドリブンなアプローチでスポンサーシップの価格設定と契約条件を最適化し、リーグやチームの収益を最大化する役割を果たしている
- プラットフォームではAIを活用してスポンサーシップ契約の価格データや動的なインサイトを提供し、スポーツ組織がより賢明な意思決定を行えるよう支援
- マーケティングキャンペーンやクリエイティブのベンチマークを行い、他のリーグやチームの成功事例を参考にすることで、自組織のスポンサーシップ戦略を最適化
- カスタムレポートの作成やオンデマンドのリサーチチームの活用により、迅速かつ効果的な情報収集と分析が可能



導入効果

- スポンサー契約の価格設定と条件の最適化を支援し、競合チームやリーグの契約情報を詳細に比較・分析することが可能
- データに基づいた新規スポンサーの発掘や契約交渉の効率化に貢献

3.3 テクノロジー活用事例の整理

事例⑥：プレミアリーグ

- プレミアリーグはスポンサー契約を締結しているOracleと連携し、パフォーマンスデータをリアルタイム集計し、AIが予測したチームの勝敗やゴールを決める確率等の情報を試合中継に組み込むことで、新たな視聴体験を提供

連携組織



活用したテクノロジー/サービス名

Match Insights – Powered by Oracle Cloud

関連する収益源



テクノロジー概要

- 試合中にパフォーマンスデータをリアルタイム集計し、チームの勝敗やボールを保持しているチームが次の10秒以内にゴールを決める確率等を予測するテクノロジー
- 予測された情報は試合中継映像に組み込み、視聴者へ配信することやデジタルプラットフォームにて公開している
- 従来のスタッツを超えたデータ分析を提供し、視聴者がより深く試合を理解できる環境を構築している



導入効果

- データに基づいた新たな視点を提供し、ファンの試合理解を深めることで視聴体験を強化
- AIと機械学習により、選手やチームのパフォーマンスをより詳細に評価可能となった

3.4 ヒアリング調査概要・結果

- 先進事例を把握することを目的に、調査対象リーグの中でも規模が大きく、収益拡大に関する戦略的な取り組みや最先端のテクノロジーの導入が行われているNBA、NFL、MLBの3団体を対象として選定しました。

ヒアリング候補	リーグ構造・収益拡大に関する戦略面の特徴	テクノロジー活用状況（公開情報から取得した情報のみ）
プレミアリーグ	<ul style="list-style-type: none"> 各クラブの規模が大きいことから、興行に関する取り組みはクラブ中心が基本となっている。リーグが運営するチケット販売サイトやオンラインショップも存在しない 放映権収入が収益の大部分を占めているが、国内での放映権収入が右肩下がりとなっており、海外への放映権販売を拡大している 	<ul style="list-style-type: none"> 放映関係のテクノロジーが中心となっており、多視点映像やレプリカカメラの映像等の独自の試合映像の提供やテクノロジーを用いて取得した選手や試合データを提供することで視聴体験を高めることに成功している リーグ主導でのスポンサー、チケット、物販に関するテクノロジー活用事例は見つかっていない
NFL	<ul style="list-style-type: none"> 試合数が少ないリーグながら、世界で最も収益を上げているリーグである 近年はレギュラーシーズンの試合数を増加することや海外からの人気を獲得するために海外での公式戦の開催も実施している けが防止等の選手目線のルール変更等が中心となっている 	<ul style="list-style-type: none"> 視聴体験を向上させるためのテクノロジーを積極的に導入している 選手の安全性を確保するためのテクノロジーをはじめ、競技面でのテクノロジー導入が多い 過去に弊社が実施したヒアリングでは、テクノロジーの導入には消極的とのコメントあり
NBA	<ul style="list-style-type: none"> 2023年より新たにカップ戦を開始する等新たな仕掛けを積極的に実施しており、各収益源の拡大へと繋げている WNBAの40%を所有しており、WNBAの取り組みについても大きく関与している 	<ul style="list-style-type: none"> 視聴体験向上に関するテクノロジーをはじめ、幅広いテクノロジーを導入している テクノロジーの導入に関しては最も積極的なリーグとされており、2022年には最新テクノロジーを主体的に開発・支援するためのプログラム「NBA Launchpad」を立ち上げている
NRL	<ul style="list-style-type: none"> リーグでは多くのスポンサー契約を締結しており、権利を細分化して販売することで収益源の拡大へと繋げている また、開幕戦をラスベガスで実施する等グローバル戦略に関する取り組み、チーム数を増やすこと/地域を拡大する等のリーグ規模拡大に関する取り組みも実施している。 	<ul style="list-style-type: none"> クラウドサービスを導入することでリーグに関与する全プラットフォームの管理や可視性を向上させ、コスト削減及びコンテンツ作成を効率化した事例が存在 センサーによりボールや選手の動きを検知し、取得したデータを試合中継時に活用することで視聴体験を高めることに成功している
MLB	<ul style="list-style-type: none"> 魅力向上による若年層のファン獲得を目指し、試合時間短縮に関するルール変更（ピッチクロック、タイムレック導入等）を行ったことで、視聴者数及び観客動員数が大幅に増加 海外や地方球場での試合開催、テーマを設けた試合開催等リーグが主催する興行も増えており、各収益拡大へと繋がっている 	<ul style="list-style-type: none"> 観戦体験を高めるためにアプリをはじめとするリーグ独自のサービス開発を行っており、視聴体験を向上させるためのテクノロジーも積極的に導入し、視聴者の獲得を目指している 顧客データを取得・管理・分析するツールも導入し、チケットや物販の収益向上を支援している

3.4 ヒアリング調査概要・結果

- デスクトップ調査を通して把握した情報を踏まえ、より詳細な実態を把握することを目的にヒアリング調査を実施しました。

ヒアリング概要

目的	<ul style="list-style-type: none">• 4大収益を拡大するうえでの戦略や取り組み（テクノロジー活用含む）の詳細について確認する• 収益拡大に向けた取り組みを進めるうえで直面する課題について確認する
内容	<ul style="list-style-type: none">• 4大収益源の拡大に関する戦略や取組状況の実態確認• 4大収益源拡大時の課題の確認• テクノロジーの活用状況・活用時の課題の確認• 収益拡大に向けた今後の方針の確認• 収益構造の確認 等
対象	<ul style="list-style-type: none">• 計3団体<ul style="list-style-type: none">➢ NRL：2024年10月8日 実施➢ MLB：2024年10月10日 実施➢ NBA：2024年11月12日 実施
実施方法	<ul style="list-style-type: none">• オンライン

3.4 ヒアリング調査概要・結果

-NRL-

No.	項目	ヒアリング結果
1	戦略・取り組み	<ul style="list-style-type: none"> 重要視している収益源は特にないが、全ての収益の基本となるファンの獲得（特に新規ファン及びライト層のファンを獲得すること）に注力している。 新規ファンやライト層のファンの獲得には、常に魅力的なコンテンツを提供することが重要なファクターであると考えており、近年は女性リーグの開幕、Magic Roundの開催、新チームの参入、Pre-Season Challengeの開催、ラスベガスでの開幕戦の開催等新たな取り組みを多数実施している。結果として、2023年は過去最大の入場者数及びリーグ収益を記録した。 ラスベガスでの開幕戦の開催は、ラスベガス市からの打診を受けて行われたことがきっかけ。リーグはラスベガス市から開催にかかる費用の一部を受け取っており、スポンサー等も巻き込むことで開催にかかる費用のほとんどがまかなえている。2025年以降も継続して開催予定。 Pre-Season Challengeも画期的な取り組みとなっており、これまではシーズン前の選手の調整を目的とした試合となっていたが、特別ルールを設けることや、単純な勝敗結果だけでなく、試合中のプレーに対してポイントを設定して、そのポイント数で争うことで、通常の試合とは異なる魅力を提供した一例である。
2	4大収益源に関する取り組み	<p>【放映権】</p> <ul style="list-style-type: none"> 放映権からの収入がリーグ収入の7割程度を占めている。オーストラリア国内では多くのリーグが無料放送を実施するテレビ局から得られる放映権収入の金額が年々下がっているが、NRLはその人気から、無料放送局からの放映権収入が拡大している状況。 海外からの放映権収入はほとんど得られていない。現在は市場拡大・認知度向上を目的に低価格で放映権を海外放送局へと提供しており、海外からの放映権収入には期待していない状況。海外放映権の販売はIMGへ委託している。 <p>【スポンサー】</p> <ul style="list-style-type: none"> 原則1カテゴリ1社だが、スポンサー収入の拡大を目指し、カテゴリを細分化して販売している（飲料分野だけでもビール、スピリッツ、ソフトドリンク、エナジードリンクに分類）。 スポンサーアクティベーションの一環としてスポンサー企業のロゴをピッチの芝生上に掲載した際に、ピッチ上のロゴ数が多すぎることから、リーグのタイトルスポンサーからクレームを受けたこともある。近年はスポンサー企業がかなり増えていることから、スポンサーメニューについては今後検討が必要。 Government Partnerとして自治体や観光局がスポンサーに名を連ねていることもリーグの特徴。リーグ主催試合（Magic Roundやプレーオフ）の開催地として選定された地域の自治体や観光局がGovernment Partnerに就任し、リーグにお金を支払っている。 <p>【チケット】</p> <ul style="list-style-type: none"> オーストラリアでは、スタジアム等の施設がチケット販売会社と契約を結ぶことが一般的であるため、主催者に関わらず、試合が行われるスタジアムが契約したチケット販売サイトにてチケットが販売される。 試合が行われる際はスタジアムを借り上げるため、チケット収入は手数料を除き全てリーグやチームのものとなる。チケット販売時に取得したデータについては、チケット販売会社から提供されることが一般的である（スタジアムは政府や自治体が所有するのが一般的）。

3.4 ヒアリング調査概要・結果

-NRL-

No.	項目	ヒアリング結果
3	テクノロジー	<ul style="list-style-type: none">2022年からセンサーを内蔵したボールの使用を開始したが、従来の導入理由であったレフリングの面での活用は失敗に終わっている。一方で、パスのスピードやキックされたボールの高さ等の情報を視聴者へ届けることができるため、視聴体験の向上にはつながっている。チケット販売サイトやHP等の様々な情報源から入手する情報を多角的に分析するためのCRMに関するテクノロジーは有効的に活用しており、スポンサー企業等に情報として提供している。
4	IP	<ul style="list-style-type: none">選手個人に関する権利は選手会が保有しているが、選手会がそれらの権利を活用したビジネスを実施することはできないようになっている。リーグは各クラブのロゴ等に関する権利を有している。

3.4 ヒアリング調査概要・結果

-MLB-

No.	項目	ヒアリング結果
1	戦略・取り組み	<ul style="list-style-type: none"> MLBでは試合の魅力を向上させることを最も重視している。近年のルール変更も試合時間の短縮や試合中にプレーが止まっている時間が長いことが観戦機会の損失へと繋がっていることが把握できたため、観戦体験の向上、新たなファン層の獲得を目的に実施した。 MLBでは新たな取り組みを実施する際、マイナーリーグで試験導入を行い、実現可能性や導入のメリットを把握するためのデータも取得してから、MLBへの導入を検討する流れとなっている（現在もストライク判定の自動化システムの試験導入を実施中）。また、ファンの声を直接聴くことも重要と考えており、リーグ内にリサーチチームを立ち上げ、新たな取り組みを行う際はファンアンケートやインタビュー等を通じて、ファン目線での情報も取得している。取得した全てのデータはリーグ内で共有するだけでなく、意思決定を行う際にはチーム側へと共有される。 より若い層のファンを獲得することにも注力しており、若い層のファンはチームよりも選手個人を応援する傾向にあることが把握できているため、より選手個人にスポットライトを当てた情報発信を心がけている。
2	4大収益源に関する取り組み	<p>【放映権】</p> <ul style="list-style-type: none"> 若い層のファンを獲得するために、従来のテレビ放送局での試合中継だけでなく、試合をより手軽に視聴できる環境を提供することが重要であるとされており、近年はApple TV+やPeacockのストリーミングサービスとの放映権契約も締結している。また、FacebookやX等での試合配信もテスト的に実施してきた。 全試合を見たいファンにとっては試合が複数のプラットフォームに分散されていることは課題となるが、リーグとしてはより多くの視聴環境を提供することがファン増加へと繋がると考えているため現在のような取り組みを実施している。 チームは地方放送局と独自に契約を締結しており、一部の試合の権利のみをリーグに提供している状況。リーグが一括販売することで放映権収入を最大化できると考えているため、リーグが放映権を一括販売することに対して違和感を持っていない。 <p>【スポンサー】</p> <ul style="list-style-type: none"> リーグがスポンサー契約を締結する際は親和性を重要視している。またMLBでは短期的な契約ではなく、より長期的な関係性を企業側と築くことを目指している。 スポンサー収入の拡大を目指すためには、可能な限りカテゴリーを細分化して販売しており、原則1カテゴリー1社の方針を取っている。（最近ではビールカテゴリーを国内向けとグローバル向けに分けて契約を締結）。 テレビゲームやカード決済のスポンサーカテゴリーについては、権利上の規定により、リーグのみが契約できることになっている。 <p>【チケット】</p> <ul style="list-style-type: none"> 全ての収益源は重要であるが、リーグとしてはチケット販売数がファンからの関心を最も分かりやすく示す指標であると考えており、チケット販売数には特に注目している。

3.4 ヒアリング調査概要・結果

-MLB-

No.	項目	ヒアリング結果
3	テクノロジー	<ul style="list-style-type: none"> StatcastはMLBが主導したテクノロジーの代表例として挙げられる。Statcastの導入により視聴体験の向上だけでなく、スポンサー機会の創出にもつながっている。また、現在マイナーリーグで導入しているストライクの自動判定に関するテクノロジーもStatcastの技術を活用している。 Statcast以外にもMLB App等のサービスがあるが、基本的にはMLB内でサービスに必要な技術を購入またはライセンスし、リーグ独自でサービス開発を行っている（必要に応じてテクノロジー会社と連携して共同開発を実施）。 Adobeとはテクノロジープロバイダーとしてスポンサー契約を締結している。AdobeのExperience Cloudというサービスを用いて、ファンに新たな顧客体験を提供。テクノロジー導入後からチケット販売数等が増加しているが、ルール変更やコロナ禍からの脱却等も影響しているためテクノロジー導入だけの結果とは言い切れない。
4	IP	<ul style="list-style-type: none"> ゲーム会社へのライセンスフィーはリーグ収益全体からみると大きな収益には繋がっていない。しかし、グッズ販売に関するライセンスフィーは大きい。 チームロゴについてはチームが所有権を有しているが、リーグはロゴの使用権を有しているため、リーグがチームのロゴを活用したビジネスを実施することは可能。ただし、ライセンスする際は複数のチームのロゴを提供する必要があり、個別チームのロゴのみを提供することは禁止されている。
5	その他	<ul style="list-style-type: none"> リーグが新たな取り組みを実施する場合は、各球団のオーナーから50%または66%以上の賛同が得る必要がある。地方球場での試合開催等のリーグ全体に関係しない取り組みについては50%の賛同のみ必要。ルール変更のような大きな取り組みの場合は、複数回に渡り投票を行う機会を設けている。リーグの意向や考えを共有することや意見交換を行うことを目的に年に4回程度オーナー会議やGM会議等が行われている。また、チーム側の意向の確認や意思疎通を図るために、リーグが各球団と個別に会話する機会をシーズン中に複数回設けるようにしている。 地方球場や海外での試合開催の場合は、リーグがチームから試合の主催権を買い取り、リーグ主催試合として開催しているため、リーグがスポンサー収入やチケット収入を得ている。 リーグ内にチームをサポートする部署が設けられており、戦略面の検討から取り組みの実行まで幅広く支援している。リーグが有するデータやテクノロジーの提供も行っている。

3.4 ヒアリング調査概要・結果

-NBA-

No.	項目	ヒアリング結果
1	戦略・取り組み	<ul style="list-style-type: none"> • NBAではデジタル戦略とファンエンゲージメントに特に力を入れている。特にSNSはリーグの中では世界一のフォロワー数を誇るため、SNSを通じたマネタイズの方法を模索している段階。 • 海外戦略においては各地域にオフィスを設定し、地域に根付いて活動することが重要。またアフリカへのリーグ設立やGlobal Gamesの開催、また各国の有名人をアンバサダー起用することでNBAのコンテンツと触れる機会を多く設け、ファンの獲得を狙っている。
2	4大収益源に関する取り組み	<p>【放映権】</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2025年から新たに開始するAmazonとの放映権契約はAmazon Prime会員をはじめとするこれまでにNBAがリーチできなかった層へアクセスできることが最も大きなメリット。 • NBAでは海外放映権を販売する際に代理店等は利用せず、各地域に存在するオフィスの職員が担当する。 <p>【スポンサー】</p> <ul style="list-style-type: none"> • スポンサー収入の拡大を目指すためには、可能な限りカテゴリーを細分化して販売しており、原則1カテゴリー1社としている。原則1カテゴリー1社としている理由は、複数企業が存在する場合、スポンサー企業と連携して消費者に対して発信するメッセージのストーリー性が明確にならないためである。 • また、細分化の際はスポンサー企業間のバッティングも避ける必要があるが、細かく細分化することが可能。例として自動車関連のスポンサーの場合は、公式自動車メーカー、公式自動車ディーラー、公式中古車販売店、公式修理工場等に細分化することも可能。 • 新たなスポンサー枠を創出する際は特にルールや制限等はなく、他のリーグやチームの真似をすることが一般的である。Indiana Pacersでは最近「公式カルチャークリエイター」という枠を新たに設け、現在スポンサー営業を行っている。 • 提供する権利やアクティベーションの1つにしても単価を細かく設定のうえ営業を行っている。 • スポンサー企業からはSNSへの投稿をはじめとする不特定多数のファンに対する宣伝ではなく、よりターゲットを絞ったマーケティングへの重要が最近が高く、年齢や性別等を特定したファンに対するメール配信等にも対応している。 <p>【チケット】</p> <ul style="list-style-type: none"> • リーグのチケット収入は過去5年で急増している。背景としては、リーグ主催のNBA Global Gamesの開催や昨年から開始したIn-Season Tournament等の試合に関連するイベントだけでなく、NBA Con（2023年に開催されたバスケットボールとカルチャーを融合させた新しい形のファン向けの体験型イベント）を開催することで収益を拡大した。 • その他チケット収入の増加方法としては、1枚でも多くのチケットを販売するのではなく、プレミアムチケットの単価を上げる方針を取っている。単価を上げるためにはリーグやチームが有するアセットを有効活用し、特別な体験ができる機会を創出している。

3.4 ヒアリング調査概要・結果

-NBA-

No.	項目	ヒアリング結果
3	テクノロジー	<ul style="list-style-type: none">• Microsoftとはテクノロジープロバイダーとしてスポンサー契約を締結。Microsoft のAzureとAiを活用したパーソナライズドマーケティングを行っている。具体的にはファンのグッズ購入履歴を用いて家族構成等を想定し、チケットに関する広告配信を行うこと等をマーケティングアプローチを実施。• SNSに投稿された写真や動画にスポンサーロゴ等が映っていた際の広告価値を算出するためのテクノロジーとして「Blinkfire」というサービスを活用している。SNSのフォロー数だけでなく、具体的に各投稿に対してどの程度のユーザーがアクセスしたのか等を計測し、公表することでスポンサー企業の理解を高めている。• デジタルメディアの収集、整理、共有を効率化するサービスとして「Greenfly」も活用している。このサービスを活用することで、SNSやHPでの情報発信がリアルタイムで可能となるため、ファンエンゲージメントの向上へと繋がる。また、選手への画像提供も行えるサービスのため、選手が映像や写真をSNSに投稿しやすくなることもメリットとして挙げられる。
4	IP	<ul style="list-style-type: none">• MLB等と同様にチームロゴについてはチームが所有権を有しているが、リーグはロゴの使用権を有しているため、リーグがチームのロゴを活用したビジネスを実施することは可能であり、多くのブランドとコラボしたグッズ等を発売している。• 名のあるブランドへのライセンス権の付与だけでなく、規模の小さいブランドやメーカーへのライセンス付与も行っている。商品に関してはアパレルだけでなく、アートやアクセサリー等も展開。
5	その他	<ul style="list-style-type: none">• リーグやチームが取得したデータの共有はリーグ・チーム間で基本的に行われておらず、Indiana Pacersが最近初めて取り組みを開始した。• リーグの試合日程の策定には100名以上のスタッフが関与しており、1年間かけて入念にスケジュール調整を行っている。選手への負担を考慮したスケジュール調整はもちろんのこと、多くのチームがアリーナの運営権を有しているため、本拠地のアリーナで開催される他のイベントとの兼ね合いから、本拠地で試合を開催したい日/したくない日のリクエスト等をリーグへ提出することも可能となっている。

4. ステークホルダーへの調査

4.1 ヒアリング実施背景・調査対象

- 本業務において、リーグが収益拡大を目指すうえでの効果的な取り組み方針を多角的に検討するため、リーグのステークホルダー観点でのヒアリングも実施しました。
- スポーツリーグとステークホルダーの関係性を分類し、対象を特定しヒアリングを実施することで、国内リーグが収益を拡大するための方向性や政策的支援方策等の内容を具体化を図っています。

ヒアリング背景

- これまでの調査ではリーグ目線での取り組み内容や課題について調査
- 今後リーグが収益拡大を目指すうえでの効果的な取り組み方針を検討するためには、リーグ目線の情報だけでなく、リーグのステークホルダー目線での情報も把握することが重要となる可能性がある

ヒアリング目的

- リーグが4大収益源を拡大するための方向性について検討するために、ステークホルダー目線の情報も把握するため
- また、収益拡大に向けて検討される取り組み方針等の仮説に関する妥当性について検証し、内容を具体化するため

スポーツリーグに係るステークホルダーの主な分類

コンテンツ販売先となるステークホルダー

- リーグが提供するコンテンツ（例：試合、放映権等の各種権利、デジタルコンテンツ等）を直接購入し、リーグの主要な収益源となるステークホルダー

コンテンツ販売を支援するステークホルダー

- リーグがコンテンツを販売・配信するプロセスを支援するステークホルダー

コンテンツ以外の間接的収益に貢献するステークホルダー

- リーグのコンテンツ以外を中心に、間接的にリーグに収益や影響力をもたらすステークホルダー

- リーグの収益源の中でも放映権収入、スポンサー収入、チケット収入はリーグのコンテンツを販売することで得られる収入である。
- コンテンツ販売先となるステークホルダー及びコンテンツ販売を支援するステークホルダーへヒアリングすることで、国内リーグが収益を拡大するための方向性や政策的支援方策等の内容を具体化できる可能性があると考え、対象を上記に絞っている。

4.1 ヒアリング実施背景・調査対象

- 「コンテンツ販売先となるステークホルダー」、「コンテンツ販売を支援するステークホルダー」に該当する主なステークホルダーを具体化するとともに、ヒアリング実施の目的を整理しました。

	主なステークホルダー	リーグとの関係性	ヒアリングの実施目的、要否
コンテンツ販売先となるステークホルダー	テレビ放送局・ストリーミングサービス提供企業	放映権や配信権を購入し、視聴者に試合を提供	<p>目的</p> <ul style="list-style-type: none"> リーグのコンテンツ力の向上以外の放映権収入の拡大に向けた方策として、海外への放映権販売についての状況等について確認することを目的としてヒアリングを実施する。 <p>要否</p> <ul style="list-style-type: none"> 一方で放映や配信に関する企業へのヒアリングについては、過去の調査結果等も充実しており、ヒアリング対象外とした。
	ライセンサー企業	リーグのスポンサー枠や試合・イベントのスポンサー枠を購入し、スタジアム内やHP等への企業ロゴの露出、アクティベーション等を実施	<p>目的</p> <ul style="list-style-type: none"> 国内リーグとのスポンサー締結に向けた必要なアクションや要件、契約時のハードル等について確認することを目的にヒアリングを実施する <p>要否</p> <ul style="list-style-type: none"> 国内リーグではスポンサー収入が収入源の中心となっており、拡大の余地が期待される海外企業のスポンサーに対する可能性等を確認することが肝要と考え、ヒアリング対象とした。
		ライセンス契約を締結し、リーグのロゴ等の各種権利を使用した商品・グッズを製造・販売	<p>目的</p> <ul style="list-style-type: none"> 海外リーグと比較すると、国内リーグはライセンス契約による収益が限定的となっており、更なるロゴ等の権利を活用したビジネス展開の可能性の確認を目的にヒアリングを実施する。 <p>要否</p> <ul style="list-style-type: none"> ライセンス契約を締結した理由や目的、その効果等について、ライセンス契約を締結している企業に対する実態把握は肝要と考え、ヒアリング対象とした。
コンテンツ販売を支援するステークホルダー	代理店企業	放映権やスポンサー枠の販売、プロモーションの実施を支援	<p>目的</p> <ul style="list-style-type: none"> リーグの権利を有している、もしくはパートナーシップ契約を締結している代理店企業の考え方を把握すること目的として、ヒアリングを実施する。 <p>要否</p> <ul style="list-style-type: none"> 放映権契約やスポンサー契約に関する大半の業務を代理店企業が行っているケースも想定されることから、代理店企業側の意見を聴取することが肝要と考え、ヒアリング対象とした。
	チケット販売サイト運営企業	チケット販売プラットフォームの共同構築を支援、既存のプラットフォームを提供	<p>目的</p> <ul style="list-style-type: none"> チケットを掲載するためのシステム構築やプラットフォーム提供での支援内容を把握すること目的としてヒアリングを実施する。 <p>要否</p> <ul style="list-style-type: none"> チケット購入の仕組みやスキームについては、一定程度把握できており、収入を増加させるための取り組みは基本的にリーグ主導で行われていることが想定されるため、対象外とした。
	テクノロジー企業	スポンサー収入の拡大やチケット販売促進等に活用されるテクノロジー/サービスを提供	<p>目的</p> <ul style="list-style-type: none"> 収益向上において、テクノロジーを活用することは一般的となっていることから、テクノロジー企業側の意見を聴取することを目的としてヒアリングを実施する。 <p>要否</p> <ul style="list-style-type: none"> テクノロジーやサービスを提供する形での支援が中心となっており、リーグが導入するテクノロジー、サービスを提供するだけの関係性であることが多いため、対象外とした。

4.1 ヒアリング実施背景・調査対象

- 主なステークホルダーの絞り込みの結果を踏まえ、ヒアリングの対象となるステークホルダーの分類を選定しています。
- また、それぞれ分類該当する企業候補のうちヒアリング調査の観点に関して回答が得られる対象企業へヒアリング調査を実施しました。

	ヒアリング対象とする ステークホルダー	ヒアリング調査の観点	ヒアリング先
①	リーグの放映権やスポンサー枠の販売を行っている代理店企業	<ul style="list-style-type: none"> • <u>第三者目線で、国内リーグの実態やステークホルダーである放送局・スポンサー企業側視点の情報を把握</u>するため • 国内リーグが<u>今後放映権収入やスポンサー収入の拡大を目指す際の方向性を検討</u>するため 	<ul style="list-style-type: none"> • 某広告代理店
②	スポンサー契約を締結している民間企業	<ul style="list-style-type: none"> • <u>国内リーグが今後国内外でスポンサー収入を拡大する際の方向性や留意事項について把握</u>するため • <u>最新のスポンサーアクティベーション事例や権利等について把握</u>するため 	<ul style="list-style-type: none"> • 某インターネットサービス企業
③	ライセンス契約を提供している民間企業	<ul style="list-style-type: none"> • 国内リーグが今後<u>ライセンス契約を中心とした収益の拡大を図ることの実現可能性、実現の際の留意事項や方向性について把握</u>するため 	<ul style="list-style-type: none"> • 某スポーツマーチャンダイジング企業

4.2 ヒアリング結果

-某広告代理店-

- リーグの放映権やスポンサー枠の販売を行っている某広告代理店へヒアリングを実施しました。
- 当該企業へのヒアリングについては、国内リーグのスポンサー獲得等について取り組みを進めている過程におけるリーグとの関係性やスポンサー企業からのニーズ等について把握しています。

ヒアリング先	<ul style="list-style-type: none"> • 某広告代理店
ヒアリング方法	<ul style="list-style-type: none"> • オンライン
ヒアリング目的	<ul style="list-style-type: none"> • 実態を踏まえた代理店の役割やリーグとの連携時に直面する課題について把握すること • 第三者の視点でリーグの実態や特徴、課題を把握すること • 企業視点でのリーグに対するニーズについて把握すること • 今後リーグが収益を拡大するために必要な取り組み、直面する障壁、リーグとしての可能性について確認すること

ヒアリング項目

項目	具体的な内容
リーグとの関係性	リーグへの一般的な支援内容・代理店の役割、具体的に効果的だった施策 過去にリーグと連携した際に直面したリーグが抱える課題 過去にリーグに代わり、放送局への放映権販売、民間企業へのスポンサー営業を行い、断られた場合、その理由（金額、コンテンツ、権利等）
リーグへの印象	リーグのブランド価値や提供する権利等への評価（リーグ毎の違い） 各種権利（知的財産や肖像権等）の管理において、リーグが見直すべき点や改善案（リーグ毎の違い） 海外リーグと比較して、国内リーグが特に優れている点・遅れを取っている点 国内リーグが提供するデータの量や質（視聴者データ、エンゲージメントデータ）について、代理店として改善を望む点はあるか
企業からのニーズ	放送局、スポンサー企業からはそれぞれどのような権利やコンテンツ、データ等に対するニーズがあるのか リーグは放送局、スポンサー企業からの期待に応えられているのか、その際の障壁はなにか
今後の収益拡大の可能性	今後リーグが放映権やスポンサー収入の拡大を目指すうえで取り組むべき方向性 海外への放映権販売・スポンサー販売の実現可能性、販売時の課題 代理店として、リーグの収益拡大をサポートするために提供できる追加的な価値や新たなサービス 考えられる今後の新たな収益モデル（提案可能な新しいスポンサーシップの形態等） リーグへの要望・期待、リーグの魅力を高めるための改善点

4.2 ヒアリング結果 -某広告代理店（1/2）-

No.	項目	ヒアリング結果
1	代理店の役割支援内容について	<ul style="list-style-type: none"> • リーグが抱える課題を解決する支援が主な役割。 • リーグから依頼を受け、スポンサー企業の獲得やリーグ主催イベントへの協賛企業を探すほか、リーグの課題に基づいて代理店側が提案を行い、イベントを主催するケース等、支援内容は多岐にわたる。 • 支援の方法としては、スポンサーパッケージの検討段階から関与する場合もあれば、リーグが指定するパッケージや金額に基づいてスポンサー企業を探すことだけを依頼される場合もある。 • スポンサー枠の販売には、「買い切り」と呼ばれる形式も存在する。この契約形態では、代理店がスポンサー枠をすべて買い取り、独占的に販売することが可能。ただし、「買い切り」の場合でも、スポンサー企業との契約締結前にはリーグ側による最終確認やコンフリクトチェック（既存のステークホルダーとの関係性や公序良俗に反しないかの確認）を行い、契約を進めるのが一般的。
2	リーグと対峙する際の課題	<ul style="list-style-type: none"> • スポンサー枠を販売する際には、リーグごとに異なるスポンサーカテゴリーの分類基準を慎重に確認する必要がある。例えば、飲料カテゴリーにおいて、どこまでのジャンルを含めるかが曖昧なスポーツ組織もあるため、そうした課題に対応するサポートも提供してきた。 • スポンサーカテゴリーについては、細かく分類するのではなく、ある程度のパッケージで販売することが一般的。理由としては細かく分類してもそこまでの需要が存在しないため。スポンサー営業する中で、企業側の要望に答えながらスポンサーカテゴリーを区分けしていくことが多かった。 • 肖像権の取り扱いが曖昧なケースがあり、それが課題となることもあった。 • スポンサー企業に対して付与する権利の部分でリーグ側で改善が必要な観点はあまりないが、スポンサー企業によって欲しい権利が異なるため、パッケージ内容の組み換えは頻繁に起こる。

4.2 ヒアリング結果 -某広告代理店（2/2）-

No.	項目	ヒアリング結果
3	企業からのニーズ	<ul style="list-style-type: none"> 企業がスポンサーシップを行う目的や理由は多岐にわたるが、特にブランディングの強化が主な理由。そのほか、新規顧客の獲得、顧客ロイヤリティの向上、社会貢献活動、従業員の満足度向上、人材採用等、目的は企業によって異なる。 経営層のスポーツへの関心も、スポンサーシップの決定に大きく影響する重要な要素の1つ。 大企業の場合、すでにブランディング戦略が確立しているケースが多いため、社会貢献活動やSDGsをテーマにした提案が有効となる。 リーグのスポンサーになるメリットの1つは、全国規模でアクティベーション等を実施できる点。 スポンサー企業からの要望の約8割程度は対応できている印象があり、全体的に満足度は高い傾向にある。満足度を向上させるには、契約時に設定するゴール（KPI）の認識を企業と一致させることが非常に重要。 KPIは露出効果を中心に設定することが一般的。露出効果の目標には、回数や頻度等の数値目標が設定されることが多いが、例えば閲覧数といった詳細なデータは提示されないことが一般的。これは、リソースの制約や、他の広告媒体（テレビCMやWeb広告等）との比較による費用対効果の差異を回避するためと考えられる。 企業がスポンサーを断念する、または契約を延長しない理由の大半は、企業側の予算上の都合。その他、経営陣の刷新や、注力商品の変更に伴うターゲット層の変化も挙げられる。
4	今後の方向性	<ul style="list-style-type: none"> スポンサー収入の拡大に向けては、スタートアップ企業へのアプローチも有効な手段となる。 パチンコ業界をはじめとするギャンブル関連企業からは、スポンサー規制の緩和を求める要望が寄せられることがある。これらの業種は大きな予算を持つ一方で、規制緩和の検討には世間体を考慮した対応が求められる。 まずはコンテンツの魅力を向上させることが重要。特に国内リーグでは、スター選手の海外流出がコンテンツ力の低下につながる恐れがあるため、金銭面や制度面での対策が必要。 収益拡大のためには、海外市場への展開も重要な戦略。その実現には、海外選手が国内でプレーしやすい制度や環境を整備することが重要な要素と考えられる。

4.2 ヒアリング結果

-某インターネットサービス企業-

- スポンサー契約を締結している民間企業として、某インターネットサービス企業にヒアリングを実施しました。
- ヒアリングでは、国外リーグやチームに対するスポンサーシップを行う際の違いや留意点等について伺いました。

ヒアリング先	<ul style="list-style-type: none"> • 某インターネットサービス企業
ヒアリング方法	<ul style="list-style-type: none"> • オンライン
ヒアリング目的	<ul style="list-style-type: none"> • 国内リーグと国外リーグへスポンサーする際の違いを把握するため • 国内リーグが今後国内外でスポンサー収入を拡大する際の方向性や留意事項について把握するため

ヒアリング項目

項目	具体的な内容
概要	<ul style="list-style-type: none"> • これまでにスポーツリーグへスポンサーを実施してきた背景・目的（国内外での違い） • スポンサーすることを判断する際に重視するポイント・判断基準（リーグのビジョン、契約内容等） • スポンサーした際のリーグ・チーム側の体制（国内外での違い） • スポンサーした際の契約内容や条件（国内外での違い）
得られた効果	<ul style="list-style-type: none"> • スポンサーすることへの期待効果（国内外での違い） • KPIや目標等の設定方法・その測定方法 • 実際に得られた効果・リターン • 効果の可視化方法、リーグ・チーム側から提供のあったデータや情報（国内外での違い） • 最も効果的だったアクティベーションや取り組み、効果的に活用した権利等
スポンサー時の課題	<ul style="list-style-type: none"> • リーグやチームと連携する際の課題や障壁（国内外での違い）
今後の方向性	<ul style="list-style-type: none"> • スポンサー企業目線での国内リーグへの今後の期待、要望 • 国内リーグが提供できる価値や魅力を強化するために改善すべき点 • 国内リーグが海外スポンサーを獲得するために必要な要素や取り組み

4.2 ヒアリング結果

-某インターネットサービス企業（1/2）-

No.	項目	ヒアリング結果
1	スポンサー実施背景・目的	<ul style="list-style-type: none">• スポーツへの投資はすぐに回収ができる分野ではないため、国内外に関わらず会社のトップや決裁者がスポーツ好きかどうか非常に重要。• スポンサーシップは会社としての投資となるため、会社のトップがスポンサーする意向を示した後に、スポンサーする理由や投資を回収するためのロジック（認知度向上等）等を後付けで考えるケースも多く存在。
2	スポンサー契約内容について	<ul style="list-style-type: none">• 海外主要リーグの場合は小規模のスポンサーを獲得しようとしていない。契約も単年ではなく複数年契約を結ぶ傾向にある。契約期間については契約ごとに異なるが、国内リーグでも近年は複数年契約を結んでいる様子のため、国内外で大きな違いは存在しないことが想定される。• 大型のスポンサー契約を締結する場合は、スポンサー企業側も単年でのリターンには期待しておらず、長期目線での投資として考えている可能性が高い。一方で短期的な契約を締結している企業は「広告費」の1つとしてスポンサーを行っているケースが想定されるため、リターンの数字を気にする傾向にある。• 特に北米スポーツでは、スポンサーアクティベーションに関するルール等がかなり厳格に設定されている。またアクティベーションを実施する際にも多くの承認プロセスが存在し、承認までに期間を要することがほとんどである。• 大型なスポンサー契約を締結している場合は使用する権利やアクティベーションについても融通が利くことが一般的だが、SNS投稿に特化したスポンサー契約等の小規模な契約の場合は、1投稿毎に金額が明確に設定されることが一般的である。

4.2 ヒアリング結果 -某インターネットサービス企業（2/2）-

No.	項目	ヒアリング結果
3	スポンサー契約から得られる効果	<ul style="list-style-type: none"> KPIについては契約開始のタイミングで予め設定しておくことが一般的である。KPIについては毎年レビューし、KPI達成に向けた改善案等をリーグ側から提案される形である。なお、一般的にKPIについてはリーグと企業間で存在するもの（イベントへの参加者数、SNS投稿のビュー数等）と企業側がスポンサーしたことによって図られるKPI（企業の認知度や商品売上増加等）が存在するが、リーグと企業間で存在するものを中心に設定されることが一般的である。 KPIが達成できなかったことに対するペナルティ等は特に設けられることはなく、あくまで目安でしかない。
4	スポンサー時の課題	<ul style="list-style-type: none"> リーグ側の人材も重要だが、スポンサー企業側も大きな金額を投資することになるため、熱意のある適切な人材がいることが重要。現状、スポンサーを実施している日本企業の中にはスポンサーパッケージの内容について検討・交渉等ができる人材が多くは存在しておらず、パッケージ内容や投資対効果の検証等をリーグや代理店に任せっきりにしてしまっているケースも散見される。結果的に満足度の低いスポンサーシップで終わってしまうことも多くある。 国内リーグが海外企業とスポンサー契約を締結する場合はお国柄や文化を意識した対応をしていく必要がある。
5	国内リーグが今後スポンサー収入を拡大するための方向性	<ul style="list-style-type: none"> リソースは必要となるが、アニュアルレポートを作成し、既存スポンサーに対する効果の見える化を行うことは契約延長やスポンサー収入拡大に向けては重要。 国内リーグが海外スポンサーを獲得するためには、少し頭を捻った仕掛けが必要となる。例えば、まずは現地でクリニックを開催する等取り組みを進め、ある程度地盤が出来た頃に試合を開催する等、段階的な取り組みを長期的な戦略を用いて進めていくことが重要。また、その長期的な戦略を推進するためにはコストもかかるため、取り組みを一緒に行ってくれる日本のパートナー企業を確保しておくことも重要。 さらに、海外スポンサー企業獲得に向けては、ローカライゼーションが重要であり、現地の文化等を熟知した営業人材を採用し、交渉力を高めていくことが重要。代理店を活用することも一案ではあるが、絡めることでリーグ側にノウハウが溜まっていかないことが懸念点として挙げられる。 Bリーグが2050年に向けたビジョン「感動立国」を設定しているように、各リーグが将来のビジョンを設定している場合があるため、その将来ビジョンに関するスポンサー枠を設け、新たな収益源を確保することは一案。

4.2 ヒアリング結果

-某スポーツマーチャンダイジング企業-

- ライセンス契約を提供している民間企業として、某スポーツマーチャンダイジング企業にヒアリングを実施しました。
- 当該企業へのヒアリングでは、国内スポーツ産業におけるライセンスビジネスの現状、ライセンスビジネスの契約形態等を中心にヒアリングを実施しています。

ヒアリング先	<ul style="list-style-type: none"> • 某スポーツマーチャンダイジング企業
ヒアリング方法	<ul style="list-style-type: none"> • オンライン
ヒアリング目的	<ul style="list-style-type: none"> • 国内におけるライセンスビジネスの状況について把握する • 海外のリーグとライセンス契約を締結した際と、国内のリーグとライセンス契約を締結した際の違い（契約内容や条件等）について把握する • 国内リーグが今後ライセンス契約の規模を更に拡大するための改善方法について把握する

ヒアリング項目（案）

項目	具体的な内容
国内外におけるライセンス契約の実態・違い	<ul style="list-style-type: none"> • 国内スポーツ界と海外スポーツ界におけるライセンスビジネスの実態（規模感、収益モデル（収益分配・ロイヤリティ）、契約面、体制面等） • ライセンス契約の内容に関する国内外での違い、違いが生まれる理由（リーグ主導とチーム主導の違い、短期契約と長期契約の違い等） • 違いに関するそれぞれのメリット・デメリット（リーグ主導・チーム主導、短期契約・長期契約等）
判断基準	<ul style="list-style-type: none"> • ライセンス契約の締結を判断する際に重視するポイント・判断基準
課題	<ul style="list-style-type: none"> • 国内リーグとのライセンス契約を締結するうえでの課題や障壁（規模の小ささ、ターゲット層の限定等）
効果	<ul style="list-style-type: none"> • ライセンス契約を締結することで企業側が得られる効果・期待効果
今後の方向性	<ul style="list-style-type: none"> • 参考とすべきライセンス契約に関する成功事例 • 今後国内リーグがライセンス契約を拡大していくうえでの方向性や具体的に実施すべき取り組み（契約条件の見直し、マーケティング等） • 今後国内リーグがライセンス契約を通して狙うべき市場やターゲット層 • ライセンス契約面でのリーグへの要望・期待

4.2 ヒアリング結果

-某スポーツマーチャンダイジング企業（1/2）-

No.	項目	ヒアリング結果
1	国内外におけるライセンス契約の実態・違い	<ul style="list-style-type: none"> 北米4大リーグはリーグ主導、ヨーロッパはチーム主導でライセンスビジネスを展開している傾向にある。 MLBでは海外へのライセンス販売はリーグ主導で全て実施されているが、アメリカ国内ではチームもライセンスを活用したビジネスを展開している。 国内ではチーム主導でのライセンスビジネスが中心となっているが、Jリーグやパシフィックリーグマーケティング（PLM）ではリーグ主導での取り組みも行われている。 ライセンス契約の構造や契約期間については国内外で大きな違いは特にない。
2	課題	<ul style="list-style-type: none"> リーグ主導でライセンスビジネスを展開する場合、リーグが間に入ることで小回りが利かなくなり、独自に製造できる商品の幅やライセンスアウトできる範囲が狭まってしまうことが懸念点として挙げられる。 リーグ単位でライセンスビジネスを展開する場合、リーグに所属する全てのチームが同じ方向を向く必要があり、場合によっては各チームの承認も必要となる可能性がある。また、リーグが関与することで、より多くの関係者が介在することになるため、情報の流動性が滞ってしまうことやスピード感がなくなってしまうことが懸念点として挙げられる。 リーグが一括してライセンス契約を締結した場合、各チームが似たような物販を販売する形となるため、オリジナリティが損なわれてしまう可能性がある。 リーグがロゴ等のライセンスを活用したビジネスを展開した場合でも、リーグと選手の契約関係からマーケティングの際に選手を容易に活用できないことがボトルネックとなる可能性がある。国内では基本的には選手の肖像権はチームが有しているため、チームでは選手をマーケティング面で有効活用することが可能。 ライセンス契約締結時のリソース面での難しさが国内におけるライセンスビジネスの拡大に影響している可能性がある。ライセンス契約時には多くの承認プロセスが存在したり、ライセンシーからのリクエストへの個別対応が発生したりと多くの稼働が必要となるため、リソース面が限定的なことが影響し、多くの契約締結に至っていない可能性がある。 過去にチームとアパレル企業のコラボ商品を販売した経験があるが、期待以上の売上にはならなかった。

4.2 ヒアリング結果

-某スポーツマーチャンダイジング企業（2/2）-

No.	項目	ヒアリング結果
3	今後の方向性	<ul style="list-style-type: none">• ライセンスビジネスを拡大していくためには、リーグ主導でライセンスビジネスを展開していくことが望ましく、より多くの収益獲得へと繋がる可能性がある。• リーグがチームの権利を一括してライセンスビジネスを展開することで、より大きなブランド等とのコラボが可能となることから、ビジネスの拡大・発展の可能性が広がることが予想される。• 一方で、コラボ商品等を販売する場合は、他のリーグやチームだけでなく、アパレルブランド等も競合となるため、闇雲にライセンス権を付与するのではなく、ニーズを見極め、適切な商品を製造・販売するためにライセンスアウトしていくことが重要である。• リーグだけでライセンスビジネスを展開するのではなく、チーム主導でのライセンスビジネスも展開可能な状況とし、チーム独自の取り組みが実施できる環境も維持しておくことが重要である。• ライセンスビジネスは BtoBtoC ビジネスであり、最終的に顧客に対して売れる商品が製造・販売できるかが鍵となるため、リーグやチームのコンテンツ力を高め、顧客からのニーズを獲得することがまずは重要である。• 海外に向けた事業展開を見据える場合は、アニメ産業等とコラボすることが有効的であるが、一方でどの程度の需要があるのかは未知数
4	その他（物販について）	<ul style="list-style-type: none">• 物販については販売業に関するノウハウが必要な分野なため、リーグやチームのリソースだけで今後取り組みを進めていくことは難しいことが想定される。専門性の観点からも、物販については専門的な業者と連携することが成功への近道となる• 物販を販売するプラットフォームはBリーグのように統一した方がノウハウやデータを貯めやすいことが想定される。一方で製造についてはコストダウンのためにリーグ横断的な商品を製造することも重要だが、各チームが独自の製造会社と取り組みを進めた方が面白い商品が販売される可能性が高い• スポーツビジネスは常に後発的なため、いち早く仮想空間上で使用できる権利や商品等を販売することで将来的な物販収入の拡大へと繋がる可能性がある

5. 国内スポーツコンテンツホルダーにおける課題及び今後の方向性

5.1 調査結果の整理・国内スポーツ産業の概況

-調査結果の整理：放映権収入-

- 国内リーグでは、スポーツ専門テレビ局やスポーツに特化した動画配信サービスとの独占契約により安定的な放映権収入を確保していますが、海外リーグと比較すると放映権収入がリーグ収益を占める割合は低い状況となっています。
- また、多くのリーグで海外への放映権販売を試みっていますが、現時点では海外放映権による大きな収益には繋がっていません。

	国内リーグ調査結果	海外リーグ調査結果
放映権	【国内放映権】 <ul style="list-style-type: none"> スポーツ専門のテレビ局やスポーツに特化した動画配信サービスとの独占契約が主流となっている より多くの視聴環境を整備することや収益拡大を目的に、複数の動画配信サービスにて試合配信を実施する場合も存在 露出効果に期待し、多くのリーグが地上波放送を希望しているが、トップ層のリーグ以外では地上波放送機会が限定的（リーグが開幕戦やプレーオフ決勝等の限られた試合のみ）となっている 	【国内放映権】 <ul style="list-style-type: none"> テレビ放送局との契約が中心であり、放映権はリーグ収益の中核となっている 複数の放送局とパッケージで契約を結ぶケースが一般的で、リーグ側は広範な露出と高額な契約の両立を図っている 一方で、近年放映権契約の価値が急速に上昇した影響から、契約金額の伸びが頭打ち始めているリーグも存在する AmazonやNetflix等のこれまでスポーツコンテンツを取り扱ってこなかったプラットフォームとの契約が始まり、メディアの多様化が進んでいる
	【海外放映権】 <ul style="list-style-type: none"> 一部のリーグではアジア選手枠等を設け海外へ放映権販売を実施しているが、多くの収益には繋がっていない 公式YouTubeチャンネルにて無料放送を実施する等、海外からの認知度向上を目指し、将来を見据えた取り組みを実施しているリーグも存在 	【海外放映権】 <ul style="list-style-type: none"> 多くのリーグで海外からの放映権収入が拡大傾向にある 海外からの放映権収入の拡大を狙い、試合時間を調整するリーグや海外での試合開催を行うリーグも存在

5.1 調査結果の整理・国内スポーツ産業の概況

-調査結果の整理：スポンサー収入-

- 国内リーグでは、レイヤー構造によるスポンサー制度設計が一般的であり、代理店を活用したスポンサー獲得活動が主流となっています。
- 北米ではスポンサー枠を細分化し、新たなスポンサーカテゴリを構築することでスポンサー収入の拡大を図っています。
- また、国内リーグでは、スポンサー活動に関する効果検証の実施は限定的となっています。

	国内リーグ調査結果	海外リーグ調査結果
スポンサー	【制度設計】 <ul style="list-style-type: none"> スポンサー枠をレイヤーごと（例：タイトルパートナー、ゴールドパートナー、シルバーパートナー等）に整理するリーグが大半である。 レイヤー内の分類（提供する権利の範囲、独占・非独占等）についてはリーグによって異なり、明確な線引きが行われていないリーグも存在 	【制度設計】 <ul style="list-style-type: none"> 北米の場合は、スポンサー枠はカテゴリごとの分類し、基本的には独占契約を締結することが一般的であるが、その他の国ではレイヤーごとの分類も行われている より多くのスポンサー収入獲得に向けて、スポンサーカテゴリを細分化し、新たなスポンサーカテゴリを構築する戦略をとるリーグも増加している
	【スポンサー獲得・アクティベーション】 <ul style="list-style-type: none"> スポンサー獲得に代理店を活用するリーグが大半を占めるが、すべての業務を委託するのではなく、一部の交渉・関係構築はリーグ自らが担うハイブリッド型の運用を用いているリーグも存在 多くのリーグでスポンサー企業と対峙するリソースは限られており、基本的にはタイトルパートナー等のトップ層の企業とのアクティベーション実施に限られている 	【スポンサー獲得・アクティベーション】 <ul style="list-style-type: none"> 多くのリーグが国内企業だけでなく海外企業とのスポンサー契約を強化し、収益の多角化を進めている アクティベーションの面では、デジタルメディアやSNSを活用した取り組みや、スポンサー企業との共同でのコンテンツ制作等、多様なマーケティング施策が展開されている
	【効果検証】 <ul style="list-style-type: none"> スポンサー企業に対する効果測定・レポート提供は、入場者数等の基本的な情報が中心となっている 効果可視化は難しく、現状では詳細な効果検証を十分に実施できていないリーグも多く存在 	【効果検証】 <ul style="list-style-type: none"> テクノロジーを用いた露出に関する測定や広告換算価値を算出を行い、スポンサー価値を定量的に評価することで、スポンサー金額の拡大を狙っている スポンサー企業に対して年間レポートを発行するリーグも存在

5.1 調査結果の整理・国内スポーツ産業の概況

-調査結果の整理：チケット収入-

- 国内リーグでは、チケット販売や顧客情報の管理体制は整いつつあるものの、データ活用や商品多様化の面では限定的です。
- 対照的に、海外リーグではデータドリブンなマーケティングや高価格帯チケットの販売、ルール改訂や試合開催方式の工夫といった戦略により、収益性とファン層の拡大を両立しています。

	国内リーグ調査結果	海外リーグ調査結果
チケット	【チケット販売プラットフォーム】 <ul style="list-style-type: none"> 多くのリーグにおいて、チケット販売会社と連携して、リーグ独自のチケット販売プラットフォームを構築しており、リーグ所属クラブの大半によって利用されている状況 一方で、プラットフォームを有していないリーグについては、ローチケ等の外部サービス活用してチケット販売を実施している 取得している顧客情報は限定的であり、CRM（顧客管理）や再販施策への活用が進んでいないケースが多く、情報を持っているだけになっており、マーケティング施策に結び付けきれないことが課題とされている 	【チケット販売プラットフォーム】 <ul style="list-style-type: none"> パートナーシップを締結したチケット販売会社のチケット販売プラットフォームを活用してチケット販売を行っているリーグが大半 チケット販売時は顧客データを活用し、パーソナライズされたマーケティング施策を展開することでチケット収入の拡大を実現 多くのリーグが公式のリセールサイトを設け、リーグ側もリセールから一定量の手数料収入が得られるような環境を整備
	【チケット価格】 <ul style="list-style-type: none"> スタジアム・アリーナ等の施設環境の制約から、VIP席やプレミアム体験付きチケットの展開は限定的となっており、単価の上昇余地が乏しく、価格設定に幅を持たせづらい点がボトルネックとなっている 	【チケット価格】 <ul style="list-style-type: none"> リーグが有するアセットを有効活用した高価格帯のVIPチケットを販売することで収益拡大を目指している
	【観戦体験】 <ul style="list-style-type: none"> 大半のリーグにて、観客動員数はコロナ前の水準まで回復 新規ファン層（特に若年層・ファミリー層）の開拓が課題となっており、リピーター中心の観戦構造が続いている 	【観戦体験】 <ul style="list-style-type: none"> より多くのライト層のファンに観戦に訪れてもらうために、ルール改訂や試合開催方式の工夫等を実施するリーグが多く存在

5.1 調査結果の整理・国内スポーツ産業の概況

-調査結果の整理：物販収入-

- 国内では、クラブごとの独立した物販の運営形態が多く、ECサイトや商品企画が分散しているのに対し、海外リーグではECプラットフォームを活用した一元管理が進み、データ活用や物流効率等による高い収益性を実現しています。
- また、海外リーグではIPコラボや日常使い可能な商品を通じて、若年層のファン層拡大に注力する一方で、国内リーグでは商品ラインナップやライセンスを活用した戦略が限定的となっています。

	国内リーグ調査結果	海外リーグ調査結果
物販	【ECサイト】 <ul style="list-style-type: none"> 一部のリーグでは公式ECサイトを構築・一元管理し、所属クラブの商品も同一プラットフォーム内で販売している。これにより、ファンが複数クラブの商品を横断的に閲覧・購入できる環境が整えられている 一方で、リーグ所属の各クラブが独自のECサイトを運営しており、リーグ公式のECサイトではリーグ公式グッズのみを取り扱っているリーグも存在する ユーザー導線が分断されやすく、購買データの集約・分析が難しい点が課題となっている 	【ECサイト】 <ul style="list-style-type: none"> 北米の多くのリーグが大手ECプラットフォームとパートナーシップを締結し、リーグ公式ECサイトの運営を委託することで、リーグ全体の商品管理・販売・物流を一元化し、効率的な運営を実現 ECプラットフォームは、各クラブのグッズも扱う設計となっており、ファンは1つのサイトでリーグ・クラブをまたいだ購入が可能 購入時に取得した顧客情報を用いて、リーグ公式アプリやメール等でファンの購買行動を促すマーケティング施策を展開するリーグも存在
	【ライセンス（商品開発）】 <ul style="list-style-type: none"> 主要リーグでは、リーグがファッションブランドやアニメ等とコラボすることで、コラボ商品や限定商品の販売等を実施している クラブや選手単位でのライセンス管理・商品企画に依存するケースも多く、リーグ全体での企画連携やライセンス戦略の統一には課題が残る 商品ラインナップやデザインの多様性が限定的であり、特に女性ファンやライト層に向けたアイテムの開発が一部にとどまっている 	【ライセンス（商品開発）】 <ul style="list-style-type: none"> ファッションブランドやアーティスト、他のエンタメコンテンツ等とIPを活用してコラボした商品を販売することで、特に若年層へのアプローチを強化している また、日用品を含めた幅広いライセンス商品も展開
		【その他】 <ul style="list-style-type: none"> 観光地に実店舗を設けることで、グローバル展開を図っているリーグも存在

5.1 調査結果の整理・国内スポーツ産業の概況

-国内スポーツ産業の概況（特徴・課題）-

- 調査結果を踏まえたうえで、国内スポーツ産業の概況について整理しています。
- 国内の多くの競技はレベルが高く、企業がスポーツを支援する文化も根付いています。
- 一方で、国内スポーツ市場は停滞傾向にあり、競技・観戦人口の減少・高齢化も進んでいることが課題となっています。

特徴

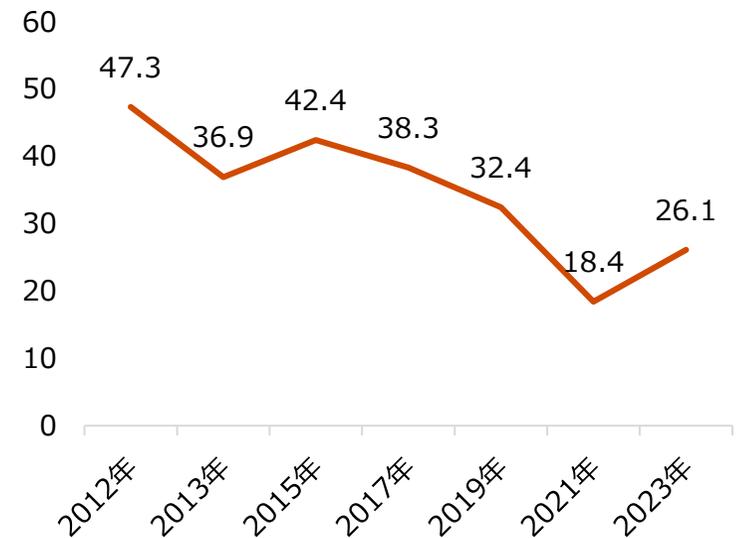
- 世界ランキングでは多くの競技が上位にランクインするなど、国内の競技レベルは高い
- 実業団の影響もあり、企業がスポーツチームを保有・支援する文化が根付いているため、スポーツへの投資が行われる機会が多い

競技名	世界ランキング	発表日
野球（男子）	1位	2024年12月31日
サッカー（男子）	15位	2024年12月19日
バスケットボール（男子）	21位	2025年2月25日
バレーボール（男子）	8位	2024年12月31日
ラグビー（男子）	10位	2025年3月10日
サッカー（女子）	5位	2025年3月6日
ソフトボール（女子）	2位	2024年12月31日

課題

- **高齢化・人口減少に伴い、国内スポーツ市場は伸び悩んでいる**
- **若者のスポーツ離れによる、スポーツ競技・観戦人口の減少、ファンの高齢化が進んでいる**
- **スポーツの消費方法も従来のテレビを中心とした消費からスマートフォンでの消費にシフト**おり、ビジネスモデルが対応しきれていない
- 日本人有名選手の海外流出や海外スポーツへのアクセスのしやすさにより、**海外へ注目度がシフト**
- 競技面でのデータ活用は促進されているが、**ビジネス面におけるテクノロジーやデータの利活用が遅れている**
- 球団やクラブの**親会社の意向によるリーグ経営判断への影響**等

(%) 12～21歳の直接スポーツ観戦率の推移



5.1 調査結果の整理・国内スポーツ産業の概況

-国内スポーツ産業の概況（特徴・課題）-

- 国内スポーツ産業の概況を踏まえ、今後の収益拡大に向けた共通課題について整理しました。

共有課題①

- 国内市場は人口減少と消費行動の変化により成長が停滞が懸念されるため、海外を含む新たな市場への展開が必要である

共有課題②

- 従来の収益モデルに加え、スポーツ観戦人口の減少やスポーツの消費スタイルの多様化を踏まえ、よりパーソナライズされたアプローチを可能にするデジタル活用や、新たなビジネスモデルの導入が不可欠である。また、特に若年層を中心とした新規ファンの獲得に向けては、魅力的なコンテンツの強化が求められる

共有課題③

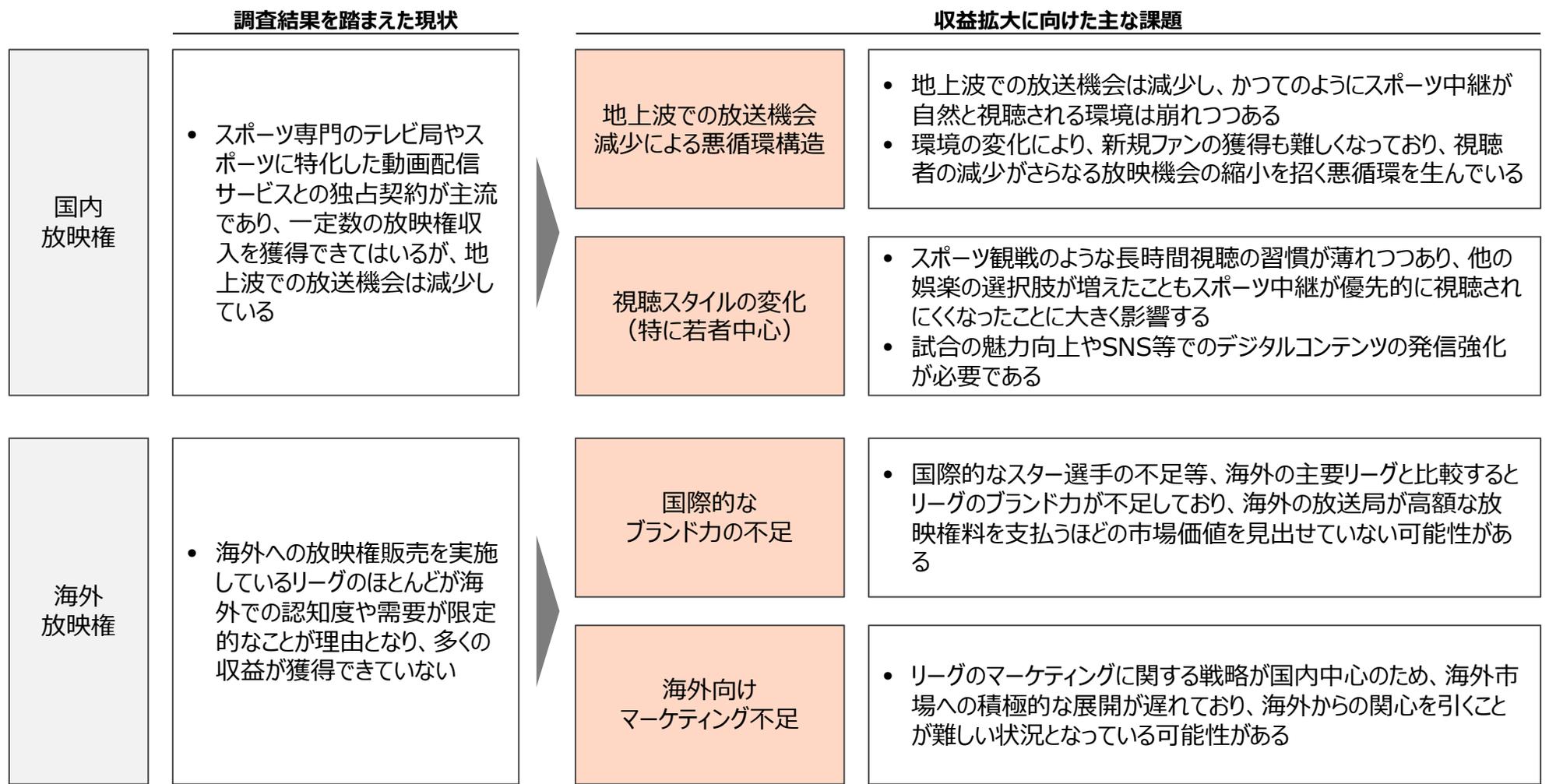
- テクノロジーやデータ活用においては、資金や人材などのリソース不足が課題となっているため、適切なパートナーとの連携や、リーグ主導あるいはリーグ横断での取り組みを推進することが重要である

5.2 4大収益源に関する課題・収益拡大の方向性・テクノロジー活用



-放映権収入：課題-

- 調査結果や共通課題を踏まえ、放映権収入拡大時に国内リーグが直面する課題を国内放映権収入の観点と海外放映権収入の観点から整理しました。



5.2 4大収益源に関する課題・収益拡大の方向性・テクノロジー活用

-放映権収入：収益拡大の方向性（1/2）-

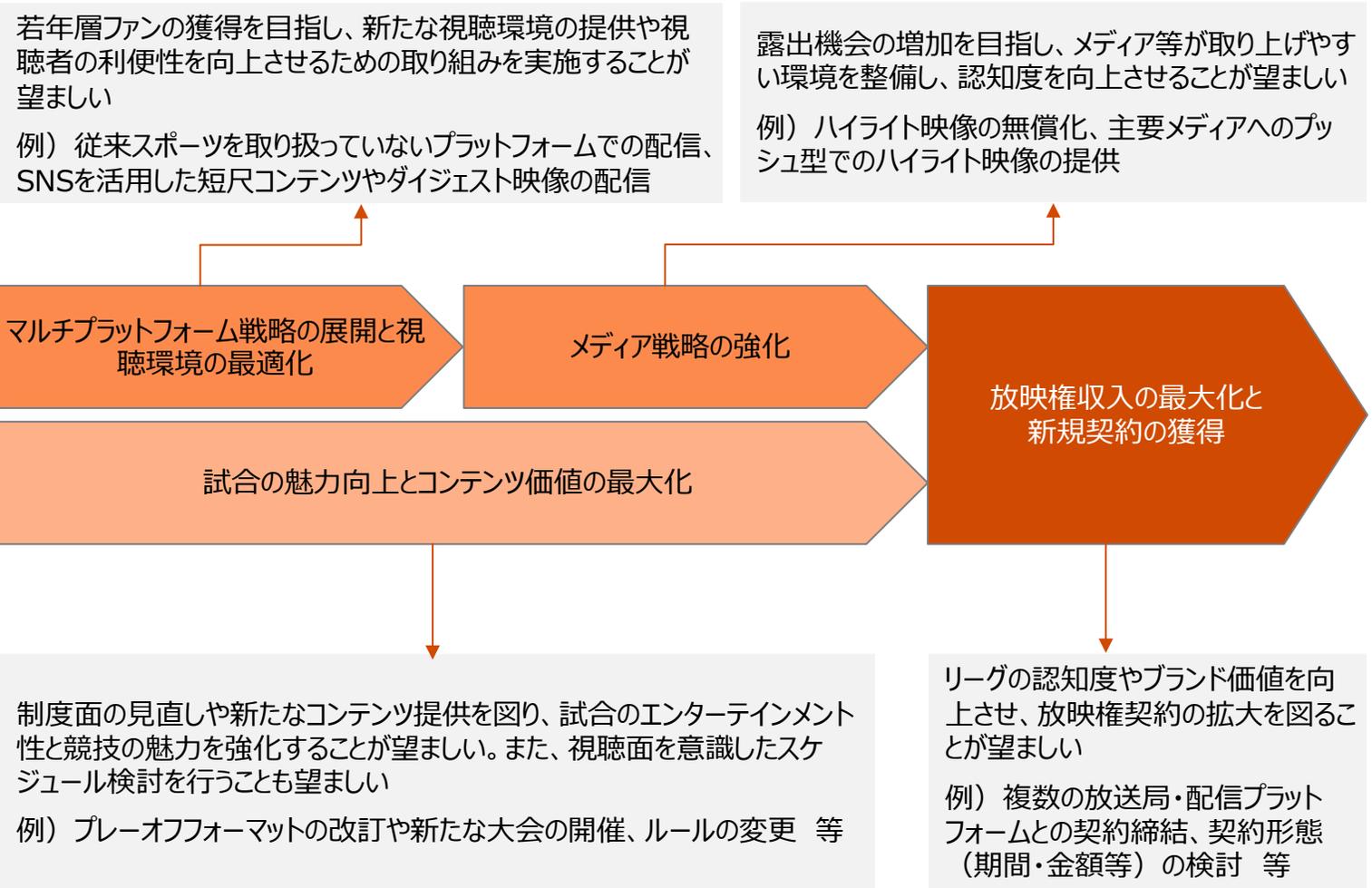


- 国内放映権収入拡大に向けて、まずはコンテンツの中心となる試合の魅力向上を図ることが重要です。また、メディア露出を踏まえた視聴環境の最適化が求められます。

主な課題

地上波での放送機会減少による悪循環構造
視聴スタイルの変化等

国内放映権収入拡大に向けた方向性

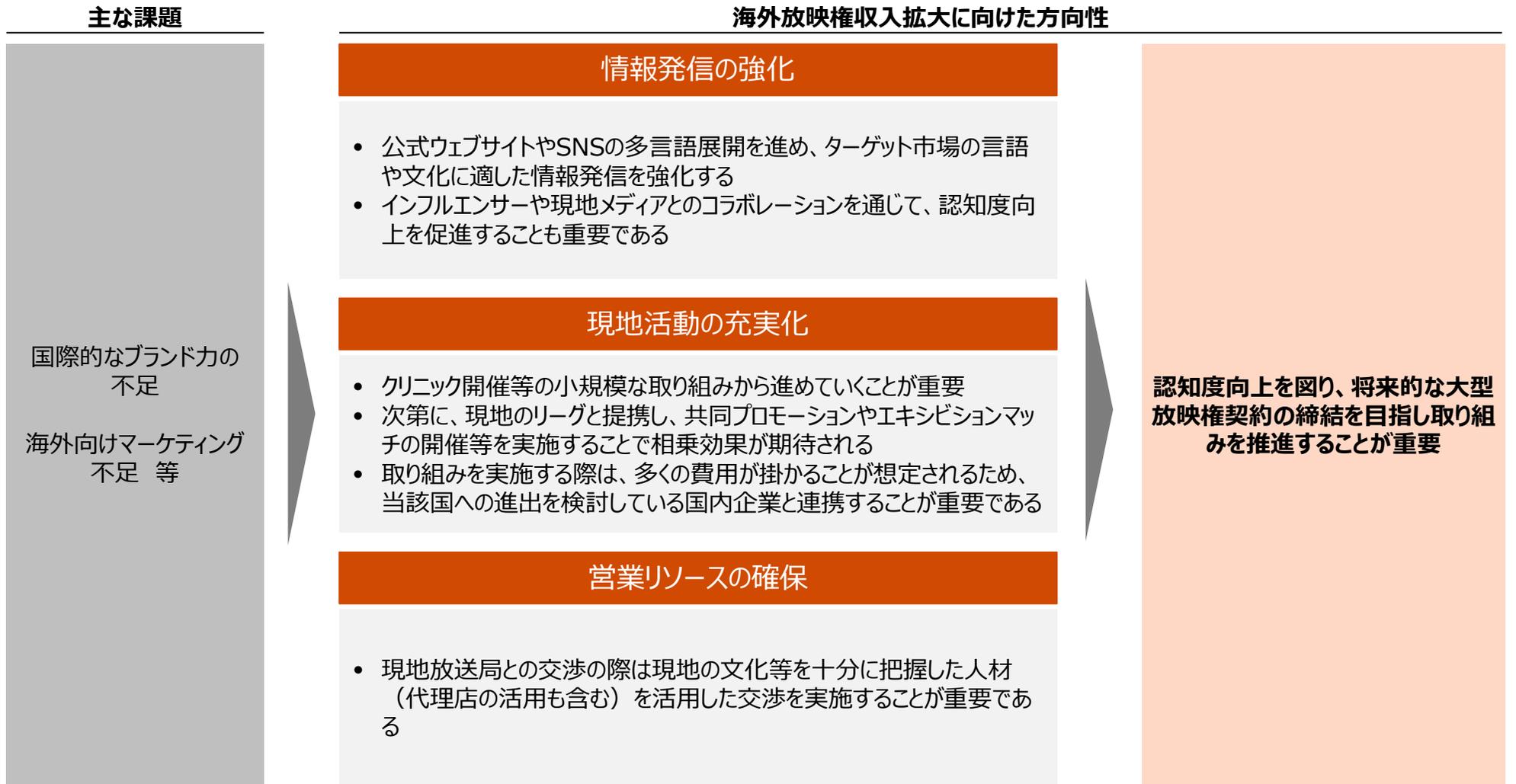


5.2 4大収益源に関する課題・収益拡大の方向性・テクノロジー活用

-放映権収入：収益拡大の方向性（1/2）-



- 海外放映権収入拡大に向けては、将来的な大型放映権契約を見据えた段階的な取り組みを実施することが重要です。



5.2 4大収益源に関する課題・収益拡大の方向性・テクノロジー活用



-放映権収入：テクノロジー活用-

- 放映権収入拡大の観点では、特に国内における放映権収入拡大に向けて、ハイライト映像の制作を効率化するツールや映像コンテンツの効率化を図るプラットフォームの導入等が検討されます。

放映権収入拡大に向けたテクノロジー活用の可能性

テクノロジー	 ハイライト映像自動生成用ツール	 デジタルコンテンツの一元管理用プラットフォーム	 試合スケジュール策定ツール
活用方法概要	<ul style="list-style-type: none"> • 試合映像から重要なプレーや注目シーンをAIが自動で抽出・編集し、即時にSNSや動画配信プラットフォームへ配信することが可能となる 	<ul style="list-style-type: none"> • リーグやクラブが保有する試合映像・ハイライト・SNSコンテンツ・画像・データを統合管理することが可能となる 	<ul style="list-style-type: none"> • 競技の公平性、選手への負担の軽減、スタジアム/アリーナの稼働状況、放映権等の様々な要素を考慮したスケジューリングが可能となる
導入することによるメリット	<ul style="list-style-type: none"> • AIが試合中の重要なプレーをリアルタイムで抽出し、即時にハイライト映像を生成するため、編集作業の負担を軽減し、少ないリソースで大量の映像コンテンツが制作可能に • 即座にハイライトが配信可能であり、選手個人やチーム別のハイライト映像も制作可能なため、パーソナライズした配信が可能となるため、ファンエンゲージメントの向上が期待される 	<ul style="list-style-type: none"> • 公式映像・SNS素材・広告コンテンツを一元管理し、関係者間での即時アクセスを実現する • リーグが有する複数のプラットフォームへの配信を最適化する • 視聴データを統合し、人気コンテンツを分析・最適化することも可能に 	<ul style="list-style-type: none"> • 試合日程の自動調整や、最適な開催日・時間のシミュレーションを行うことが可能となる • 他のスポーツイベントや国際大会との競合を避けるスケジューリングも可能となる • また、データ等と連携することで、過去のデータから入場者数や視聴率の最大化が予測される時間帯や曜日に試合を設定することも可能に
具体的なサービス例	<ul style="list-style-type: none"> • WSC Sports (P.101参照) • Spiideo • Magnifi 	<ul style="list-style-type: none"> • AWS Media Services (P.104参照) • Imagen 	<ul style="list-style-type: none"> • Fastbreak.ai (P.231参照) • AWS Sports Scheduling Optimization

5.2 4大収益源に関する課題・収益拡大の方向性・テクノロジー活用



-スポンサー収入：課題-

- 調査結果や共通課題を踏まえ、スポンサー収入拡大時に国内リーグが直面する課題を制度設計、アクティベーション、効果検証の3つの観点から整理しました。

	調査結果を踏まえた現状	収益拡大に向けた主な課題
制度設計	<ul style="list-style-type: none"> スポンサー枠はレイヤーごとに整理される傾向にある リーグ主導ではなく、スポンサー企業側の要望に合わせたスポンサー枠の創出等を実施するケースも存在する 	<p>権益と価格設定が不明確</p> <ul style="list-style-type: none"> リーグとして提供可能なアセットが洗い出されていない可能性がある スポンサー営業の効率化を図るためにも、提供可能な権益をメニュー化することや、金額設定を明確にしておく必要がある <p>スポンサー枠の構造が不明瞭</p> <ul style="list-style-type: none"> スポンサーごとの権益範囲が曖昧となることで、スポンサー枠の価値の低下へと繋がる可能性や価格設定の一貫性がなくなってしまう可能性がある 収益の最大化を目指したスポンサー枠の体系的な構造検討が必要である
スポンサー獲得・アクティベーション	<ul style="list-style-type: none"> アクティベーションの実施がタイトルスポンサー等の大型スポンサーに限定されるケースが多い 	<p>アクティベーション実施が不足</p> <ul style="list-style-type: none"> リーグのプラットフォームやリーグが有しているファン属性や貴重な顧客データ等を有効的に活用した取り組みを実施できていない より最小限のリソースで実施可能なアクティベーションを検討することが必要である
効果検証	<ul style="list-style-type: none"> スポンサー企業への情報提供は入場者数等の一般的な情報が中心となっており、広告換算価値等の情報提供はできていない 	<p>スポンサー企業への情報提供が限定的</p> <ul style="list-style-type: none"> 他のリーグやスポーツイベント、さらにはデジタル広告等のマーケティング手法と競争している 社会的価値を重視しているスポンサー企業も多く存在するが、長期的なパートナーシップの維持・拡大にはデータ提供等を進め、スポンサー企業側の満足度を向上させることが必要である

5.2 4大収益源に関する課題・収益拡大の方向性・テクノロジー活用



-スポンサー収入：収益拡大の方向性-

- スポンサー収入拡大に向けて、スポンサーの制度設計の見直しやスポンサー価値算出・情報提供を行うことで、新規スポンサーの獲得及び既存スポンサーの満足度向上を図ることが重要です。

スポンサー収入拡大に向けた方向性



5.2 4大収益源に関する課題・収益拡大の方向性・テクノロジー活用

放映権
収入

スポンサー
収入

チケット
収入

物販
収入

-スポンサー収入：テクノロジー活用-

- スポンサー収入拡大の観点では、特にスポンサー企業を管理するデータベースの導入やスポンサー価値を算出するツール等の導入について検討することが肝要です。

スポンサー収入拡大に向けたテクノロジー活用の可能性

テクノロジー	 スポンサー管理用データベース	 スポンサー価値算出ツール
活用方法概要	<ul style="list-style-type: none"> スポンサー企業との契約内容、広告露出履歴、契約金額、過去のパフォーマンスデータ等を一元管理し、スポンサーシップ運営の最適化を図ることが可能になる 	<ul style="list-style-type: none"> 試合中の広告露出、SNS等のデジタルメディアでのブランド認知効果、ファンのエンゲージメントデータを数値化し、スポンサー企業による投資対効果を可視化することが可能になる
導入することによるメリット	<ul style="list-style-type: none"> スポンサー契約内容の管理を効率化する 各スポンサー企業のニーズや過去のやり取りを蓄積し、パーソナライズされた提案が可能となる。また、契約内容ごとの履行状況を確認し、スポンサーの満足度向上につなげることが可能になる 過去の契約内容等をもとに、最適なスポンサー枠・金額の算出も可能となるため、効果的な営業戦略を策定することも可能になる 	<ul style="list-style-type: none"> 試合映像内でのスポンサー露出時間、ロゴの視認率、SNSでのブランド言及数等を自動計測が可能となる 過去のデータに基づき、各スポンサー枠の価値を算出することで適正な契約価格が提示可能になる データをもとに、最も効果的な広告枠やプロモーション施策を特定し、スポンサー企業へ提案することも可能になる
具体的なサービス例	<ul style="list-style-type: none"> SponsorUnited (P.234参照) Hookit 	<ul style="list-style-type: none"> Blinkfire Analytics (P.232参照) Relo Metrics Zebra Metrics

5.2 4大収益源に関する課題・収益拡大の方向性・テクノロジー活用



-チケット収入：課題-

- チケット収入拡大時に国内リーグが直面する課題をチケット販売方法、チケット価格、また観戦体験の観点から整理しました。

	調査結果を踏まえた現状		収益拡大に向けた主な課題
チケット販売プラットフォーム	<ul style="list-style-type: none"> • 多くのリーグにおいて、リーグがチケット販売プラットフォームを一元管理しており、リーグ所属クラブの大半が利用している状況 • 一方で、取得できている顧客情報は限定的であり、マーケティングを含めた顧客情報の有効活用には十分に至っていない 	<p>顧客情報を取得・統合する体制が未整備</p>	<ul style="list-style-type: none"> • リーグ統一のチケット販売プラットフォームが未整備の場合もあり、顧客情報の取得が十分に行われていない、または取得したデータが統合・管理されていないリーグも存在 • チケット販売プラットフォームの構築や顧客情報を一元管理するCRM等の導入が求められる
チケット価格	<ul style="list-style-type: none"> • VIPチケット等の高額チケットの提供は施設面での課題等もあり、限定的である 	<p>高価格帯チケットの展開が限定的</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 顧客情報の取得までできている場合も、分析や活用までできていないことが影響し、ターゲット別のマーケティング施策が打てないことや効率的でない広告施策を展開してしまう可能性がある • 顧客情報を分析し、顧客に対して適切にアプローチするための取り組みを実施する必要がある
観戦体験	<ul style="list-style-type: none"> • 大半のリーグにて、観客動員数はコロナ前の水準まで回復 • 新規ファン層（特に若年層・ファミリー層）の開拓が十分に進まず、リピーター中心の観戦構造が続いている 	<p>新規・ライト層ファンの不足</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 観客動員数が伸び悩んでいるリーグや観客動員数の目標値を達成できていないリーグも存在する • 観戦体験の向上等によって、より多くの新規ファン・ライト層ファンを獲得するための取り組みが必要である

5.2 4大収益源に関する課題・収益拡大の方向性・テクノロジー活用



- チケット収入：収益拡大の方向性（1/3） -

- チケット収入拡大に向けては、販売プラットフォームの整備、顧客情報を取得・管理する環境の構築が重要です。
- 取得した顧客データを活用し、よりパーソナライズしたターゲティング施策を強化することがチケット収入の拡大へと繋がるのが想定されます。

主な課題



チケット収入拡大に向けた方向性（チケット販売方法の整備）

STEP	基盤構築 (プラットフォーム・データ管理)	顧客情報の収集	顧客分析とプッシュ型アプローチの展開
概要	<ul style="list-style-type: none"> • チケット販売を一元管理するプラットフォームを構築し、顧客情報が取得できる環境を整備する必要がある • 顧客情報を適切に管理するためのデータ基盤を構築し、チケット購入履歴や観戦履歴をアプリやEC、SNS等から取得したデータ等とも統合することが重要である 	<ul style="list-style-type: none"> • より多くの顧客情報を取得するための施策を展開する必要がある • アンケート調査等を通して顧客情報から観戦動機や興味関心等のより詳細な情報を把握するも重要である 	<ul style="list-style-type: none"> • 過去のチケット購買履歴や観戦履歴を他のソースから取得した情報等を組み合わせ、顧客セグメントごとに適切なアプローチを実施することが効果的である
施策の具体例	<ul style="list-style-type: none"> • チケット販売プラットフォームの構築 • チケットアプリの開発 • データ基盤の統合 等 	<ul style="list-style-type: none"> • 会員へのチケットの優先購入権や限定コンテンツへのアクセス権の付与 • 無料招待企画の実施 • アンケート回答による限定商品の配布 等 	<ul style="list-style-type: none"> • 各種取得データを踏まえた顧客分析 • AIを活用したレコメンド機能の導入 等

-チケット収入：収益拡大の方向性（2/3）-

- ホスピタリティチケット等を含む顧客ニーズに合致する多様なチケットを販売することで、収益の拡大を目指すことは重要な要素です。
- また、今後のインバウンド需要を見据え、海外観光客向けにチケット販売を実施することも重要な戦略の1つであることが思慮されます。

主な課題

高価格帯チケットの展開が限定的

チケット収入拡大に向けた方向性（チケット価格の増加）

柔軟なチケット販売戦略

- 多様化する観戦ニーズに対応するためには、ホスピタリティチケットや体験型パッケージを含む、柔軟性のあるチケット戦略が必要である
- 特に高価格帯のチケットを販売することで、観客数に依存せず、1人あたりの収益を最大化することが可能となる
- 実現に向けては、提供可能なアセットを整理し、一般チケットとの差別化及び非日常体験を提供することが重要である
- 施設面の改善も重要であり、リーグ主催イベント等で使用するスタジアム・アリーナ面での配慮等も重要である

海外向けチケットの販売

- 購買力の高い海外ファンを取り込むことで、価格競争に陥らずに収益の拡大が可能となるとともに、インバウンド需要と連携し、国内市場だけでは得られない新たな収益機会の創出も可能となる
- 実現に向けては、多言語対応の販売プラットフォームの整備、SNS広告やインフルエンサー活用、旅行代理店との提携により、海外向けマーケティングを強化する必要がある

5.2 4大収益源に関する課題・収益拡大の方向性・テクノロジー活用

-チケット収入：収益拡大の方向性（3/3）-



- チケット販売数の増加に向けてはファンエンゲージメントを拡大することも重要な要素の1つです。
- 試合コンテンツの魅力向上や観戦体験の向上を図るだけでなく、試合以外のコンテンツにも力を入れ、提供することで、ファンからのエンゲージメントが拡大することが考えられます。

主な課題

新規・ライト層ファンの不足

チケット収入拡大に向けた方向性（ファンエンゲージメントの拡大）

<p> 柔軟なチケット販売戦略（再掲）と来場者特典の強化</p> <ul style="list-style-type: none">• 割引、初観戦限定パック、ファミリーチケット等の柔軟な価格設計と、初回来場者に向けた特典やサービス提供によって「まず一度来てもらう」仕掛けが必要である	<p> 試合の魅力向上とコンテンツ価値の最大化</p> <ul style="list-style-type: none">• 制度面の見直しや新たなコンテンツ提供を図り、試合のエンターテインメント性と競技の魅力強化することが望ましい• 選手やクラブの背景、ライバル関係だけでなく、競技外の要素も含めた“感情移入できる要素”をストーリー化し、積極的に発信することも重要である	<p> 試合以外の接点創出とファンとの関係強化</p> <ul style="list-style-type: none">• 新規ファン層やライト層のファンへのリーチが可能になるとともに、試合日以外でもファンとの接点を持つことで、関心を持続させ、チケット購入につなげることも可能である• ファンミーティング、選手との交流イベント等の選手とのリアルな接点を増やすことだけでなく、オフシーズンにも興味関心も低下させないためのイベント開催等を行うことが重要である
---	--	--

5.2 4大収益源に関する課題・収益拡大の方向性・テクノロジー活用

放映権
収入

スポンサー
収入

チケット
収入

物販
収入

-チケット収入：テクノロジー活用-

- チケット収入拡大の観点では、顧客情報を一括管理するプラットフォームの構築や顧客情報を分析し、ターゲットアプローチを可能とするツールの導入等が肝要であると想定されます。

チケット収入拡大に向けたテクノロジー活用の可能性

テクノロジー	 顧客情報管理ツール	 AIを活用した顧客情報分析ツール
活用方法概要	<ul style="list-style-type: none"> • ファンの個人情報、購買履歴、会員情報、チケット購入履歴等を一元管理し、リーグやクラブが効率的に運営・分析を行うことを実現する 	<ul style="list-style-type: none"> • ファンの顧客情報や購買データ等を統合・分析し、AIを活用することで最適なターゲットアプローチを実現する • 適切なタイミングでプッシュ通知やメールを配信することが可能となる
導入することによるメリット	<ul style="list-style-type: none"> • チケット購入履歴、ファンクラブ会員情報、ECサイトでの購買データ、イベント参加データ等を各プラットフォームやシステム上で管理しているデータを連携させ、クラウド上で統合管理することが可能となる • データ消失リスクを最小化し、過去データの安全なアーカイブを確保できる • オペレーションの最適化とコスト削減も実現する 	<ul style="list-style-type: none"> • チケット購入履歴、ECサイトでのグッズ購入履歴等を踏まえ、ファンの関心を細分化し、ファンの興味・過去の購入傾向等から、最適なチケット価格やプロモーション施策を自動で提示することが可能となる • AIがファンの興味に基づいて、アプリ等でバナー広告・動画広告を自動カスタマイズすることも可能になる • AIによる自動分析・自動レコメンドにより、マーケティング業務を効率化し、リソース削減を実現する
具体的なサービス例	<ul style="list-style-type: none"> • KORE Software • SAP Customer Data Cloud • Synergy! 	<ul style="list-style-type: none"> • Adobe Experience Platform (P.230参照) • FanThreeSixty

5.2 4大収益源に関する課題・収益拡大の方向性・テクノロジー活用



-物販収入：課題-

- 物販収入拡大時に国内リーグが直面する課題を物販販売プラットフォームの観点、またライセンスの観点から整理しています。

調査結果を踏まえた現状

収益拡大に向けた主な課題

<p>物販販売プラットフォーム</p>	<ul style="list-style-type: none"> 一部のリーグでは、公式ECサイトをリーグが一元的に管理しており、所属クラブの公式ECサイトも統合された形で運営されている 一方で、リーグ所属の各クラブがそれぞれ独自にECサイトを運営し、リーグ公式のECサイトではリーグ公式グッズのみを取り扱っているケースも存在 	<p>顧客情報を取得する体制が未整備</p>	<ul style="list-style-type: none"> リーグ統一のECサイトが未整備の場合もあり、顧客情報の取得が十分に行われていない、または取得したデータが統合・管理されていないリーグも存在 ECサイトの構築や顧客情報を一元管理するCRM等の導入が求められる
<p>ライセンスを含む商品開発</p>	<ul style="list-style-type: none"> 主要リーグでは、リーグがファッションブランドやアニメ等とコラボすることで、コラボ商品や限定商品の販売等を実施している 	<p>ライセンス管理の複雑さ</p>	<ul style="list-style-type: none"> リーグ、クラブ、選手の権利が複雑に絡み、各ステークホルダー間でのライセンス契約の調整が必要 海外ブランドや他業界とのコラボを進める際、ライセンス契約の範囲が障壁となることもある
		<p>商品企画の多様性・市場ニーズとの乖離</p>	<ul style="list-style-type: none"> スポーツシーン以外の日常使いを意識した商品が不足し、一般消費者層へのリーチが限定的 ファッションブランドやエンタメ業界と連携した商品が不足

5.2 4大収益源に関する課題・収益拡大の方向性・テクノロジー活用



-物販収入：収益拡大の方向性（1/2）-

- 物販収入拡大に向けても、チケット販売と同様に、販売プラットフォームを整備し、顧客情報を取得・管理する環境を整備することが重要です。また、今後は取得した顧客データを活用し、よりパーソナライズしたターゲティング施策を強化することが物販収入の拡大へと繋がるのが想定されます。

主な課題



物販収入拡大に向けた方向性（物販販売方法の整備）

STEP	基盤構築 (プラットフォーム・データ管理)	顧客情報の収集	顧客分析とプッシュ型アプローチの展開
概要	<ul style="list-style-type: none"> 物販販売を一元管理できるプラットフォームを構築し、顧客情報が取得できる環境を整備する ECサイト・リアル店舗・POSデータ等を統合し、販売データを活用できる基盤を構築することが重要 	<ul style="list-style-type: none"> 会員登録から購買履歴・興味関心データを収集する必要がある リアル店舗とECの購買データを統合し、オンライン・オフラインを横断した顧客分析を実施することが重要 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客の購買履歴をもとに、セグメント別にパーソナライズされた販促施策を展開することが重要
施策の具体例	<ul style="list-style-type: none"> ECサイトの整備 データ基盤の統合 等 	<ul style="list-style-type: none"> 会員登録の整備 購買履歴の蓄積 等 	<ul style="list-style-type: none"> AIを活用した購入履歴や閲覧履歴に基づくレコメンド機能の導入 等

-物販収入：収益拡大の方向性（2/2）-

- また、ライセンス管理の最適化やライセンス契約を通じてより一般消費者受けする商品等の販売を行うことで物販収入の拡大へと繋がるのが想定されます。

主な課題

ライセンス管理の複雑さ

商品企画の多様性・市場ニーズとの乖離

物販収入拡大に向けた方向性（ライセンスを活用した物販販売）

ライセンス管理の最適化と収益モデルの整理

- リーグ・クラブ・選手の権利調整を明確化し、収益配分を統一ルール化することが重要である
- 統一的なライセンスプラットフォームを構築し、パートナー企業への利用許諾を効率化するとともに、リーグがライセンス管理機能を強化し、クラブ単位での独自契約と両立する仕組みを導入することも必要である

多様な商品開発と新たなターゲット層の獲得

- ファッションブランド・アーティスト・アニメ等とのコラボを積極的に推進することが重要である
- また、スポーツシーン以外の日常使いが可能なカジュアルグッズの展開も検討される
- 試合会場限定商品や、ポップアップストア・ファンイベントと連携した特別販売を行うことも施策として検討される

5.2 4大収益源に関する課題・収益拡大の方向性・テクノロジー活用



-物販収入：テクノロジー活用-

- 物販収入拡大の観点では、チケット収入拡大の観点と同様に、顧客情報を一括管理するプラットフォームの構築や顧客情報を分析し、ターゲットアプローチを可能とするツールの導入等が肝要です。

物販収入拡大に向けたテクノロジー活用の可能性

テクノロジー	 顧客情報管理ツール	 AIを活用した顧客情報分析ツール
活用方法概要	<ul style="list-style-type: none"> ファンの個人情報、購買履歴、会員情報等を一元管理し、リーグやクラブが効率的に運営・分析を行うことを実現する 	<ul style="list-style-type: none"> ファンの顧客情報や購買データ等を統合・分析し、AIを活用することで最適なターゲットアプローチを実現する 適切なタイミングでプッシュ通知やメールを配信することが可能となる
導入することによるメリット	<ul style="list-style-type: none"> チケット購入履歴、ファンクラブ会員情報、ECサイトでの購買データ、イベント参加データ等を各プラットフォームやシステム上で管理しているデータを連携させ、クラウド上で統合管理することが可能となる データ消失リスクを最小化し、過去データの安全なアーカイブを確保する オペレーションの最適化とコスト削減を実現する 	<ul style="list-style-type: none"> ECサイトでのグッズ購入履歴等を踏まえ、ファンの関心を細分化し、ファンの興味・過去の購入傾向等から、最適なチケット価格やプロモーション施策を自動で提示することが可能になる AIがファンの興味に基づいて、アプリ等でバナー広告・動画広告を自動カスタマイズすることも可能になる AIによる自動分析・自動レコメンドにより、マーケティング業務を効率化し、リソース削減を実現する
具体的なサービス例	<ul style="list-style-type: none"> KORE Software SAP Customer Data Cloud Fast Biz 	<ul style="list-style-type: none"> Adobe Experience Platform (P.230参照) FanThreeSixty

5.3 収益増加に向けた政策的支援方策

- スポーツコンテンツホルダーの収益拡大に向けては、多角的な視点からの支援を実施していくことが重要です。
- 特に、スポーツ産業内外の連携、海外展開、人材育成を推進することが有効的であると考えます。

施策	背景・理由	想定される主な取り組み内容
 他リーグ・チーム間の連携推進	<ul style="list-style-type: none"> • 国内ではリーグ間、チーム間での横連携が希薄であり、知見・資源の共有が進んでいないため、市場の拡大につながる共創が重要である 	<ul style="list-style-type: none"> • リーグ間やチーム間の横連携を目的とした協議会の開催 • 連携に向けたマッチング支援 等
 スポーツホスピタリティの推進	<ul style="list-style-type: none"> • 海外と比較し、国内では発展途上の段階にあるため、高付加価値商品による収益多様化の余地が大きい 	<ul style="list-style-type: none"> • 新たな観戦体験や観戦価値の提供に向けたガイドブックの策定 • 好事例創出に向けた実証事業の実施 等
 他産業との連携推進	<ul style="list-style-type: none"> • スポーツはエンタメ、観光、教育等の他産業と親和性が高く、連携による市場拡大の可能性を秘めている 	<ul style="list-style-type: none"> • 新規事業創出に向けたワークショップや実証事業の実施例：Sports Open Innovation Platform (SOIP) 推進事業) 等
 デジタル活用推進	<ul style="list-style-type: none"> • 競技面でのデジタル活用は進みつつあり、事業の多角化や収益拡大等に向けた、ビジネス面での更なるDXの推進が期待されている 	<ul style="list-style-type: none"> • 好事例創出に向けた実証事業の実施 • リーグ・チーム向けのデジタル活用研修の実施 等
 海外展開推進	<ul style="list-style-type: none"> • 国内市場が縮小する中、事業拡大に向けては海外でのビジネス展開が必要である 	<ul style="list-style-type: none"> • 海外展開の好事例に関する情報提供 • 好事例創出に向けた実証事業の実施 等
 人材育成の推進	<ul style="list-style-type: none"> • 経営人材・デジタル人材・国際人材の不足が課題であり、持続的な収益拡大には経営やマーケティング、データ活用等の専門人材の育成が急務である 	<ul style="list-style-type: none"> • スポーツに特化したデジタル人材育成に関する実証事業の実施 • 海外営業人材育成に関する実証事業の実施 等