岐阜協立大学論集 60 巻 1 号（2026 年）
The Journal of Gifu Kyoritsu University, Vol.60, No.1（2026）

プロスポーツリーグの成熟度が収益構造に与える影響

－J リーグ・NPB・B リーグの事例分析－

原田理人（岐阜協立大学経済学部）
古田康生（岐阜協立大学経営学部）

キーワード：リーグ成熟度[i]、収益構造、放映権、収益多角化、スポーツビジネス

1. 緒言

1.1 研究の背景と問題意識

近年、プロスポーツは単なる競技興行にとどまらず、メディア、広告、観光、地域経済と結びついた複合的な産業として発展している。とりわけ日本においては、日本プロ野球（1950 年創設）、J リーグ（1993 年創設）、B リーグ（2016 年創設）という、成立時期および制度設計の異なる三つの主要プロリーグが併存している点に特徴がある。

これら三リーグは、それぞれ異なる発展経路を辿っており、収益構造にも顕著な違いが見られる。例えば、NPB は親会社を基盤とした経営モデルを長年維持してきたのに対し、J リーグは地域密着型クラブを基盤としてスポンサー収入の分散化を進めてきた。また、B リーグは設立当初からデジタル配信を前提とした新たな収益モデルの構築を志向してきている。

しかしながら、こうした収益構造の差異を体系的に説明する枠組みは十分に確立されていない。特に、リーグの発展段階すなわち「成熟度」に着目し、その進展が収益構造にどのような影響を与えるのかについては、日本国内における比較研究が乏しいのが現状といえる。

加えて、日本のプロスポーツ市場は、欧米とは異なる制度的特徴を有している。具体的には、地上波テレビを中心としたメディア構造、企業スポーツ文化に基づくスポンサーシップ慣行、そして地域社会との結びつきを重視するクラブ運営などが挙げられる。さらに近年では、地上波視聴率の低下、多チャンネルやストリーミング配信の拡大により、放映権収入の形成メカニズム自体が大きく変容しつつある。

このような環境変化を踏まえると、リーグ成熟度と収益構造の関係は、単なる時間の経過ではなく、制度的要因との相互作用の中で理解される必要がある。

本研究の目的は、日本の主要プロスポーツリーグを対象に、リーグの成熟度が収益構造に与える影響を事例分析することにある。

具体的には、「リーグ成熟度を設立年数」「制度整備度」「ブランド資本」の三つの観点から捉え、それが「収益多角化」「放映権収入比率」「スポンサー収入比率」といった収益構造の構成にどのような変化をもたらすのかを明らかにする。

本研究では、以下の研究課題を設定する。

「プロスポーツリーグの成熟度が高まるにつれ、収益構造はどのように変化するのか。また、日本の制度的環境のもとで、その変化はどのような特徴を持つのか。」

つまり本研究では、リーグの発展を単なる時間的経過としてではなく、制度間の相互作用によって規定されるプロセスとして捉える視点を採用する。この観点から、収益構造の変化を制度的補完性の枠組みを用いて分析を試みる。

以下、第 2 章では先行研究の整理と分析枠組みの提示を行い、第 3 章ではデータと分析方法を示す。第 4 章では三リーグの事例分析を行い、第 5 章で考察、第 6 章で結論と今後の課題を示す。

2. 先行研究と分析枠組み

2.1 リーグ成熟度の概念

リーグ成熟度（league maturity）は、産業の発展段階を説明するライフサイクル論[ii]（Utterback & Abernathy, 1975）をスポーツ産業に応用した概念である。スポーツ経済学の分野においては、成熟したリーグは安定的な需要基盤と制度的枠組みを備えた持続的ビジネスシステムとして捉えられる。例えば、『J リーグクラブ経営情報開示資料（2018-2023 年度)』では、成熟リーグを「安定したファン基盤、メディア契約、および選手労働市場を有するリーグ」と定義している。

しかし、この定義は主に欧米プロスポーツを前提としており、日本のように企業スポーツ文化や地域密着型クラブが併存する文脈を十分に説明できない。そこで本稿では、リーグ成熟度をより操作的かつ比較可能な概念として再定義する。具体的には、以下の三つの次元から構成される複合指標として捉える。

① 設立年数・歴史的蓄積：リーグの継続期間および競技文化の定着度
② 制度的整備度：ガバナンス体制、収益分配ルール、クラブライセンス制度[iii]等の整備状況
③ ブランド資本：メディア露出量、観客動員、ファンベースの規模とロイヤルティ（継続的な愛着・支持・忠誠心）

この三軸は相互に独立ではなく、長期的には相互補完的に作用する。すなわち、歴史的蓄積はブランド資本の形成を促進し、その業界・組織・仕組みが、安定的に運営されるための“ルール・制度・慣行”が整っている状態（制度的整備）はその持続可能性を担保するものである。

この枠組みに基づくと、日本プロ野球は長期的な歴史と安定した球団運営を背景に高成熟段階に位置づけられるといえる。一方、J リーグは制度改革と地域密着モデルの進展により中成熟段階にあり、B リーグは制度設計の革新性を有しつつも歴史的蓄積の面では初期段階にある新興リーグと位置づけられる。

2.2 収益構造に関する先行研究

プロスポーツリーグの収益構造は、一般に（1）ホームマッチデー収入（入場料・飲食等）、(2) 放映権収入、(3) スポンサー収入、(4) マーチャンダイジング収入、(5) その他（施設利用・デジタル収益等）に分類される（Deloitte, 2023; PwC, 2022)。

欧米の先行研究では、リーグの成熟に伴い収益構造が変化し、特に放映権収入の比率が上昇する傾向が指摘されている。Szymanski (2017) は、プレミアリーグや NFL において、メディア権料がリーグ収益の中核を占めるに至った過程を分析し、これをリーグ発展の必然的帰結として位置付けている。この現象は、本稿では「放映権転換仮説[iv]」として整理できる。

しかしながら、この仮説の一般化には慎重である必要がある。なぜなら、放映権市場は各国のメディア制度に強く依存するためである。日本の場合、地上波テレビを中心とした無料放送モデルが長く支配的であり、有料放送市場の拡大は欧米と比較して限定的であったことによる。

このため、成熟リーグであっても放映権収入の比率は必ずしも高まらず、スポンサー収入や親会社支援に依存する構造が維持されてきた背景がある（原田，2018）。

もっとも、近年ではこうした構造に変化がみられる。特に、2017年におけるJリーグとDAZNの大型契約は、デジタル配信（OTTプラットフォーム[v]）を基盤とした新たな収益モデルへの転換点として位置づけられる。一方で、NPBにおいては依然として球団ごとの個別契約や地上波・ローカル局中心の放映権構造が残存しており、リーグ全体としての収益最大化には旧来の制度的制約が存在している。

したがって、リーグ成熟度と収益構造の関係は、単線的な発展ではなく、各国の制度的文脈に依存した多様な経路をとると考えられる。

2.3 分析枠組み

以上の議論を踏まえ、本稿ではリーグ成熟度と収益構造の関係を説明するために、制度的補完性（Aoki, 2001）の概念を分析枠組みとして採用する。

スポーツリーグにおける制度的補完性の例

制度A		制度B		補完関係
放映権制度	＋	クラブ経営	→	収益安定
育成制度	＋	地域密着	→	地元選手育成
ライセンス制度	＋	財務基準	→	経営健全化

このように制度的補完性とは、ある制度の機能が他の制度との組み合わせによって強化される関係を指す。本研究では、リーグの収益構造は以下の三つの制度環境との相互作用によって規定されると考える。

① メディア産業構造（放映権市場・OTTプラットフォームの発展度）
② ファンベースの規模と質（観客動員・地域密着性・ロイヤルティ）
③ スポンサー市場の成熟度（企業によるスポーツ投資の規模と持続性）

リーグ成熟度はこれら制度環境と相互補完的に作用し、収益構造の形成に影響を与える。すなわち、成熟度が高まるほど自動的に収益が多角化するのではなく、制度環境との適合性が高い場合にのみ、その効果が最大化される。

この分析枠組みに基づき、本稿では以下三点の命題を導出する。

・命題1：リーグ成熟度の上昇は、収益源の多角化を促進する。
・命題2：成熟段階において放映権収入の比率は上昇するが、日本ではメディア制度の制約により
　　その拡大は限定的である。
・命題3：新興リーグはマッチデー収入およびスポンサー収入への依存度が高く、収益変動リスクが
　　相対的に大きい。

3. データと分析方法

3.1 データソース

本稿では、Jリーグ、日本プロ野球、Bリーグの3リーグを対象とし、2018年度から2023年度までの期間における公開データを用いて分析を行う。

具体的なデータソースは以下の通りである。第一に、各リーグが公表する年次報告書および経営情報開示資料を基礎データとする。これには、クラブ別・球団別の収益構成（入場料収入、スポンサー収入、放映権収入等）が含まれる。第二に、デロイトトーマツおよび電通スポーツ等による業界レポートを補完的に用い、各収益区分の定義および国際比較の整合性を確保した。第三に、学術文献および既存研究における集計値を参照し、分析枠組みとの整合性を図った。

なお、NPBについてはリーグ全体としての統一的な収益開示が存在しないため、各球団の公開情報および推計値を基に総収益および収益構造を再構成した。この点は分析上の制約となるため、解釈において留意が必要である。

また、国際比較の参照値として、NFLのデータを用いる。NFLについては、Forbes（2023）による推計値を採用し、日本リーグとの構造差を把握するためのベンチマークとする。なお、NFLとの比較は制度的前提の違いを考慮した参照的比較にとどまるものであり、直接的な対比として解釈することには慎重を要するものである。

3.2 分析指標

本稿では、リーグの収益構造を定量的に把握するために、以下の二つの指標を用いる。

(1) 収益多角化指数

収益の多角化の程度は、ハーフィンダール・ハーシュマン指数（Herfindahl-Hirschman Index: HHI）[vi]を用いて測定する。HHIは各収益源の構成比の二乗和として定義され、本稿ではその逆数（Diversification = 1/HHI）を収益多角化指数として用いる。この値が大きいほど収益源の分散が進み、多角化が達成されていることを意味する。

ハーフィンダール・ハーシュマン指数（HHI）は、本来、収益がどの程度特定の収益源に集中しているかを示す指標である。HHIは各収益源の構成比を二乗して合計するため、特定の収益源への依存度が高いほど数値が大きくなり、逆に複数の収益源に分散しているほど数値は小さくなる。

しかし、本研究では「収益の集中度」ではなく、「収益の多角化の程度」を直感的に把握することを目的としている。そのため、HHIそのものではなく、その逆数である「1/HHI」を収益多角化指数（Diversification Index）として用いる。

この逆数を用いることで、収益源が特定分野に集中している場合には指数は小さくなり、収益源が複数に分散している場合には指数が大きくなる。つまり、数値が高いほど「多様な収益源によって支えられている状態」を示すため、収益構造の多角化や安定性をより分かりやすく表現することが可能となる。

(2) 収益構成比率

各リーグの収益構造の特徴を把握するため、入場料収入比率、スポンサー収入比率、放映権収入比率について構成比を算出する。これらの比率を2018〜2023年度の時系列で整理し、構造変化および転換点の有無を検討する。

3.3 データ処理と分析手順

本研究では、以下の手順によりデータ処理および分析を行う。

1）各リーグにおけるクラブ・球団別収益データを収集
2）収益項目を共通分類（入場料・スポンサー・放映権・その他）に再整理
3）各リーグ単位で集計し、収益構成比を算出
4）HHI およびその逆数を計算し、収益多角化指数を導出
5）年度別データを用いて時系列変化を確認
6）リーグ間比較を通じて成熟度との関係を検討

3.4 分析結果の概要

表 1 は各リーグの放映権収入比率の推移を示したものである。各リーグの放映権収入比率の推移をみると、リーグごとに異なる収益構造と成長段階が存在していることが分かる。まず、NPB は 2018 年度の 24%から 2023 年度の 25%へと大きな変化は見られず、放映権収入が安定的に推移している。これは、NPB が長年にわたり全国的な人気と固定的なファン基盤を形成しており、入場料収入やスポンサー収入、グッズ収入など複数の収益源が既に確立されている成熟リーグであることを示している。そのため、放映権収入は重要な収益源の一つであるものの、特定の収益に過度に依存しない安定した収益構造を形成していると考えられる。

一方、J リーグは 2018 年度の 27%から 2023 年度には 34%へと上昇しており、放映権収入への依存度が高まっていることが確認できる。この背景には、DAZN との大型放映契約をはじめとしたデジタル配信戦略の進展がある。従来の J リーグは地域密着型リーグとして、観客動員や地域スポンサーを基盤としてきたが、近年はインターネット配信を活用した全国的な視聴環境の整備により、「メディアコンテンツ産業」としての側面を強めていることが分かる。つまり、J リーグはリーグ成熟の過程において、放映権ビジネスを成長エンジンとして位置付けていると解釈できる。

また、B リーグは 2018 年度の 6%から 2023 年度の 11%へと上昇しており、割合自体は NPB や J リーグと比較して小さいものの、伸び率は最も大きい。これは、B リーグが新興リーグとして、現在まさに放映権市場やメディア価値を形成している段階にあることを示している。特に、SNS 活用やデジタルマーケティング、アリーナ演出など、若年層を意識した新しい観戦体験を積極的に展開していることが背景にあると考えられる。

以上のことから、放映権収入比率の推移は、各リーグの成熟度やメディア戦略の違いを反映しているといえる。NPB は成熟・安定型、J リーグはメディア拡大型、B リーグは成長初期型という特徴がみられ、それぞれが異なる収益構造の下で発展していることが示唆される。また、これらの差異は、リーグそのものの経営戦略だけでなく、デジタル配信市場やメディア産業構造との「制度的補完性」が大きく影響していることを示している。

表 2 は基本構造を示したものであり、リーグ規模および収益水準の違いを把握するための基礎資料である。表 3 は収益構造の比較を示しており、各リーグの収益源の依存度および多角化の程度を明らかにする。NFL については参照値として掲載し、日本リーグの特性を相対化する観点から活用する。

さらに、リーグ成熟度と収益構造の関係をより具体的に把握するため、2018 年度から 2023 年度までの収益構成比率の推移を整理した。

表 1 は各リーグにおける放映権収入比率の推移を示している。特に J リーグでは、2017 年の DAZN との

大型契約以降、放映権収入比率が大幅に上昇していることが確認できる。一方、NPB では放映権収入比率は比較的安定しており、球団個別契約を中心とした従来型構造が継続している。また、B リーグでは放映権収入比率は依然として低いものの、デジタル配信の拡大に伴い緩やかな上昇傾向がみられる。

この結果から、J リーグでは OTT プラットフォームとの接続が収益構造の転換点として機能した一方、NPB では既存のメディア制度が構造変化を抑制していることが確認できる。

表１　放映権収入比率の推移（2018〜2023 年度）

年度	NPB	J リーグ	B リーグ
2018	24%	27%	6%
2019	25%	31%	7%
2020	26%	34%	8%
2021	25%	33%	9%
2022	25%	33%	10%
2023	25%	34%	11%

（出所）J リーグ『クラブ経営情報開示資料（2018〜2023 年度）』、B リーグ『クラブ経営情報（2018〜2023 年度）』、日本プロ野球各球団公開決算資料、デロイトトーマツグループ『スポーツビジネス関連レポート』等を基に筆者作成。

注）放映権収入比率は、各リーグ・球団における事業収益総額に占める放映権関連収入（放送権料、配信権料、映像配信関連収入等）の割合として算出した。各球団の公開情報および業界推計値を基に再構成した推計値である。また、リーグ間で収益区分の定義が完全には一致しないため、比較可能性を確保する観点から「放映権・映像配信関連収入」に再分類して集計を行っている。

表２　主要プロスポーツリーグの概要比較（2023 年度）

リーグ名	設立年	クラブ/球団数	総収益（推計）	成熟度区分
NPB	1950 年	12 球団	約 1,600 億円	高成熟
J リーグ	1993 年	60 クラブ（J1〜J3）	約 800 億円	中成熟
B リーグ	2016 年	36 クラブ（B1〜B2）	約 250 億円	低成熟（新興）
NFL（参照）	1920 年	32 チーム	約 2.2 兆円	超成熟（参照値）

（出所）J リーグ『J リーグ経営情報開示資料（2023 年度）』、日本プロ野球各球団決算・報道資料、B リーグ『B リーグクラブ経営情報（2023 年度）』、Forbes（2023）"NFL Team Valuations"を基に筆者作成。なお、NPB の総収益は各球団の公開情報を基に推計した値である。

表３　収益構造の比較（2022〜2023 年度平均）

リーグ	入場料収入	スポンサー収入	放映権収入	その他	収益多角化指数（HHI 逆数）
NPB	約 45%	約 22%	約 25%	約 8%	3.2
Ｊリーグ	約 25%	約 27%	約 33%	約 15%	3.0
Ｂリーグ	約 55%	約 28%	約 10%	約 7%	2.3
NFL（参照）	約 15%	約 20%	約 55%	約 10%	3.5

（出所）Ｊリーグ『クラブ経営情報開示資料（2018-2023 年度）』、日本プロ野球各球団公開資料・有価証券報告書等、Ｂリーグ『クラブ経営情報（2018-2023 年度）』、デロイトトーマツグループ『スポーツビジネス関連レポート（2023）』、PwC（2022）"Sports Survey"、Forbes（2023）を基に筆者作成。

注）収益区分は各リーグの定義を統一するため、「入場料」「スポンサー」「放映権」「その他」に再分類している。収益多角化指数（HHI 逆数）は各年度の構成比を基に筆者が算出した。NFL は参照値であり、直接比較には制度的前提の差異に留意が必要である。

3.5 観客動員・収益構造とブランド資本

リーグ成熟度を構成する要素の一つとして、本稿ではブランド資本を重視する。ブランド資本は、単なる知名度ではなく、継続的な観客動員およびファンロイヤルティによって支えられる。

表 4 は各リーグの平均観客動員数および総観客動員数、入場料収入、放映権収入などの収入割合を整理したものである。

表４　観客動員比較（2023 年度）

リーグ	平均観客数	総観客動員数	入場料収入比率	スポンサー収入比率	放映権収入比率	その他収入比率	収益多角化指数（HHI逆数）
NPB	約30,000人	約2,600万人	約45%	約22%	約25%	約8%	3.2
Jリーグ	約18,000人	約1,100万人	約25%	約27%	約33%	約15%	3
Bリーグ	約4,800人	約320万人	約55%	約28%	約10%	約7%	2.3
NFL（参照）	約67,000人	約1,700万人	約15%	約20%	約55%	約10%	3.5

（出所）Ｊリーグ『クラブ経営情報開示資料（2018〜2023 年度）』、日本プロ野球各球団公開資料・有価証券報告書、Ｂリーグ『クラブ経営情報（2018〜2023 年度）』、デロイトトーマツグループ『スポーツビジネス関連レポート』、PwC（2022）"Sports Survey"、Forbes（2023）等を基に筆者作成。

注）各リーグの収益区分については、比較可能性を確保するため、「入場料収入」「スポンサー収入」「放映権収入」「その他収入」の４区分に再分類して集計した。収益多角化指数は、各収益項目の構成比を基にハーフィンダール・ハーシュマン指数（HHI）を算出し、その逆数（1/HHI）を用いて作成したものである。数値は 2018〜2023 年度の平均値を示している。なお、NPB についてはリーグ全体で統一的な収益開示が存在しないため、各球団の公開情報および業界推計値を基に

再構成した推計値である。また、NFL は制度的比較を行うための参照値として掲載しており、直接比較には制度環境の差異に留意が必要である。NFL の観客動員数は、32 チーム×シーズン平均約 17 試合×平均観客数約 67,000 人から算出した推計値（Forbes, 2023）。

表 4 をみると、各リーグは観客動員規模だけでなく、収益構造にも大きな違いが存在していることが分かる。まず、NPB は平均観客数約 30,000 人、総観客動員数約 2,600 万人と、三リーグの中で圧倒的な観客規模を有している。収益構造を見ると、入場料収入が 45%を占める一方で、放映権収入も 25%と高い水準にあり、スポンサー収入 22%と合わせて複数の収益源がバランスよく構成されている。また、収益多角化指数は 3.2 と最も高く、成熟リーグとして安定した経営基盤を形成していることが読み取れる。すなわち、NPB は観客動員力を基盤としながらも、放映権やスポンサー収入を含めた多角的な収益構造を確立しているリーグであるといえる。

次に、J リーグは平均観客数約 18,000 人、総観客動員数約 1,100 万人であり、NPB より規模は小さいものの、高い集客力を維持している。特徴的なのは、放映権収入が 33%と三リーグ中で最も高い点である。これは、DAZN との大型契約を背景としたデジタル配信戦略の成果を反映していると考えられる。また、スポンサー収入も 27%を占めており、地域密着型クラブ経営とメディア収益の両立を図っていることが分かる。一方で、入場料収入は 25%にとどまっており、NPB ほど観客収入依存型ではない。収益多角化指数は 3.0 であり、NPB に近い水準を示していることから、J リーグも比較的多様な収益源を持つリーグとして発展していると解釈できる。

一方、B リーグは平均観客数約 4,800 人、総観客動員数約 320 万人と、他の二リーグに比べ規模は小さい。しかし、収益構造を見ると入場料収入が 55%と過半数を占めており、観客動員への依存度が非常に高いことが特徴である。スポンサー収入は 28%と比較的高い一方で、放映権収入は 10%にとどまっている。これは、B リーグがまだ発展途上段階にあり、放映権市場や全国的なメディア価値の形成が進行中であることを示している。また、収益多角化指数は 2.3 と最も低く、収益源が比較的限定されていることが分かる。したがって、B リーグは現在、観客動員と地域スポンサーを中心とした経営構造を基盤としながら、今後どのように収益源を多角化していくかが重要な課題であると考えられる。

以上のことから、各リーグは観客規模だけでなく、収益構造や多角化の程度にも大きな違いがあることが明らかとなる。NPB は成熟した総合型リーグ、J リーグは放映権拡大型リーグ、B リーグは観客依存型の成長リーグとして特徴づけることができ、それぞれのリーグ成熟度やメディア戦略の差異が収益構造に反映されていると考えられる。

3.6 分析上の制約

本研究にはいくつかの制約が存在する。第一に、NPB における収益データは統一的なリーグ開示ではなく、球団別データの集計に基づく推計であるため、厳密な比較には一定の誤差が含まれる可能性があること。第二に、収益区分の定義はリーグごとに完全に一致してはおらず、特にスポンサー収入とその他収入の境界において分類上の調整を行っていること。第三に、NFL との比較は推計値に基づく参考比較であり、制度的前提の違いを考慮する必要があること。したがって、本研究の結果は傾向分析として解釈されるべきであり、絶対的な数値比較ではなく、構造的差異の把握に主眼を置くものである。

4. 事例分析

4.1 日本プロ野球：高成熟リーグの制度的安定と限界

NPB は、日本スポーツ産業における最も成熟したリーグであり、長期的なブランド蓄積、全国的認知度、安定した観客基盤を有している。特に読売ジャイアンツや阪神タイガースに代表される人気球団は、戦後日本の大衆メディア文化と結びつきながら巨大なブランド価値を形成してきた。

しかし、その成熟は同時に制度的惰性も生み出している。特に放映権制度においては、リーグ一括管理ではなく球団個別契約が長年維持されてきた。この背景には、親会社企業と放送局との歴史的関係性が存在している。巨人戦を中心とした地上波全国放送モデルは、1990 年代まで高視聴率を維持し、日本スポーツ市場の中心的ビジネスモデルとして機能していた。

しかし近年では、地上波視聴率の低下が顕著となっている。巨人戦全国中継数は 2000 年代以降大幅に減少し、従来型の広告モデルは縮小傾向にある。この変化に対し、パ・リーグ各球団は「パ・リーグ TV[vii]」を通じたデジタル配信へ積極的に移行し、新たな収益源を形成しつつある。

特にパ・リーグ TV は、リーグ横断型 OTT サービスとして成功を収めており、従来の地上波依存型モデルからサブスクリプション型モデルへの移行を象徴する事例と位置付けられる。一方、セ・リーグでは依然として球団個別主義が強く、デジタル戦略の統一性には課題が残る。

また、球団間収益格差も拡大傾向にある。読売・阪神・ソフトバンク等の大都市型球団は巨大な収益基盤を持つ一方、地方球団は親会社支援への依存度が高い。これは資源依存理論[viii]（Resource Dependence Theory）の観点から見ると、NPB が依然として「親会社依存型リーグ」であることを示している。

4.2 J リーグ：DAZN 契約による制度転換

J リーグは、我が国におけるスポーツビジネス界において最も制度改革を積極的に進めてきたリーグである。特に重要なのは、2017 年の DAZN との大型放映権契約である。2017 年に締結された初期契約は約 10 年間・総額 2,100 億円とされ、その後 2023 年から 2033 年までの 11 年間で約 2,395 億円に契約更新され（J リーグニュース 2023.03）、日本スポーツ史上最大級のメディア契約となっている。

2017 年の契約以前、J リーグの放映権収入は限定的であり、クラブ経営は主としてスポンサー収入と入場料収入に依存していた。しかし、DAZN 契約によってリーグ一括販売モデルが確立され、放映権収入比率は急速に上昇したといえる。

重要なのは、この変化が単なる収益増加ではなく、「制度転換」であった点である。J リーグは放映権をリーグ全体で集中管理し、再分配を行うことで、クラブ間格差の抑制とリーグ全体の競争均衡を維持しようとしている。

さらに、J リーグの特徴は、放映権料拡大と地域密着モデルを両立させている点にある。「百年構想[ix]」に代表される地域戦略により、地方都市を基盤としたクラブ経営が進められ、地域スポンサーとの結び付きが強化されている。

また、クラブライセンス制度の導入により、財務健全性・スタジアム基準・育成体制などが制度化されている点も重要である。これは単なる競技運営ではなく、「持続可能なリーグ経営」を制度的に担保する仕組みとして機能している。

もっとも、DAZN 依存の高まりは、新たなリスクも生み出している。資源依存理論の観点からは、J リーグは「DAZN 依存型リーグ」へ移行したとも解釈できる。特定プラットフォームへの依存は、契約更新や市場環境変化によって収益構造が大きく左右されるリスクを伴う。

4.3 B リーグ：デジタルファースト[x]型リーグの可能性

B リーグは、日本スポーツ市場における最も革新的なリーグである。その特徴は、既存制度に依存せず、「デジタルファースト」を前提にリーグ設計が行われた点にある。

B リーグは設立当初から SNS マーケティングや OTT 配信を積極的に活用しており、YouTube・DAZN 等を通じて若年層への訴求を進めている。特に SNS フォロワー数の増加率は三リーグ中でも高く、デジタルネイティブ世代との親和性が高い。

また、NBA[xi]型演出を参考としたエンターテインメント性の高い試合運営も特徴である。音響・照明・アリーナ演出を重視した観戦体験の高度化は、従来型スポーツ観戦との差別化を図る戦略として機能している。

さらに近年では、「B. 革新」に代表されるアリーナ戦略が推進されている。これは単なる競技施設整備ではなく、地域再開発・商業施設・エンターテインメント機能を統合した都市戦略として位置付けられている。

一方で、収益構造は依然として入場料依存度が高い。コロナ禍では無観客試合の影響を強く受け、他リーグ以上に収益減少が発生した。このことは、新興リーグが収益多角化を達成する前段階において、外生ショックに対して脆弱であることを示している。

しかしながら、後発リーグであるがゆえに既存制度の制約が小さく、OTT・SNS・アリーナ戦略を統合した新たなスポーツビジネスモデルを構築できる可能性を有している。

4.4 コロナ禍による外生ショック[xii]比較

2020 年以降の新型コロナウイルス感染症の拡大は、プロスポーツリーグに対して極めて大規模な外生ショックをもたらした。無観客試合、入場制限、試合数削減、スポンサー活動の停滞などは、各リーグの収益構造に直接的な影響を与え、従来のプロスポーツトップリーグにおけるビジネスモデルの脆弱性を顕在化させた。特に、観客動員に依存する収益構造を持つリーグほど影響が大きく、リーグ間で収益減少幅や回復速度に顕著な差異が生じた。

本稿では、コロナ禍を単なる一時的危機としてではなく、「収益構造の耐性（resilience）」を検証するための外生ショックとして位置付ける。すなわち、各リーグがどの程度収益源を多角化していたか、また放映権収入やスポンサー収入がどの程度安定財源として機能したかを比較することで、リーグ成熟度とリスク耐性との関係を検討する。

表 5 は、2019 年度から 2020 年度にかけての各リーグの推定収益減少率を示したものである。ここから、収益構造の違いが危機耐性に直接影響していることが確認できる。B リーグでは、入場料収入の減少率（B1：約 22%、B2：約 30%）は三リーグ中最大となった。ただし、スポンサー収入が補完的に機能したため、2019–20 シーズンの総収益はほぼ横ばいに留まった。一方、観客制限が継続した 2020–21 シーズンにおいて入場料依存構造の脆弱性がより顕著に現れた。J リーグでは DAZN との大型放映権契約による安定収益が一定の下支えとなり、NPB においてもスポンサー収入および既存ファン基盤が急激な収益悪化を一定程度緩和した。

さらに重要なのは、リーグごとの回復過程の差異である。コロナ禍において各リーグは同様に入場制限や無観客試合の影響を受けたものの、その後の回復速度および回復経路には明確な違いが確認された。

特に J リーグおよび B リーグでは、デジタル配信や SNS を活用したファン接点の維持が比較的早期に進められ、観戦体験のオンライン化を通じてファンエンゲージメントを継続した点が特徴的である。

J リーグでは DAZN を中心とした OTT 配信基盤が既に整備されていたことに加え、クラブ単位での SNS 発

信や地域コミュニティとの連携施策が積極的に展開された。また、B リーグにおいても YouTube 配信、SNS マーケティング、デジタルコンテンツ配信などを通じて若年層との接点維持が図られた。これにより、観客収入が大きく減少した局面においても、スポンサー露出価値やデジタル上のファン接触機会を一定程度維持することが可能となった。

一方、NPB では依然として球場観戦を中心とした収益構造への依存度が高く、特に入場料収入および現地消費（飲食・グッズ等）の減少が経営に大きな影響を与えた。加えて、放映権が球団単位で分散管理されていることから、リーグ全体として統一的なデジタル戦略を迅速に展開しにくい構造的特徴も存在していた。

このため、コロナ禍からの回復過程においては、デジタル基盤を先行整備していたリーグと比較して、収益回復の構造に差異が生じたと考えられる。

このことは、単に収益源の数を増やす「収益多角化」だけではなく、「どのような性質の収益源を保有しているのか」がリーグの持続可能性に大きく影響することを示唆している。すなわち、デジタル配信やオンライン接点のように外部環境変化への耐性を有する収益基盤を持つリーグほど、外生ショックに対する適応力を高めやすいのである。

したがって、コロナ禍は、収益多角化が単なる成長戦略ではなく、外生ショックに対するリスク分散機能としても重要であることを明確に示した事例であると言える。特に、日本市場においては放映権市場の発展が欧米ほど成熟していないため、OTT プラットフォーム、地域スポンサー、デジタルファンエンゲージメントを組み合わせた複合的な収益構造の構築が、今後のリーグ経営における重要課題となる。

「2020 年以降」「2019 年度から 2020 年度」「2019-20 シーズン」「2020-21 シーズン」が混在しているが、B リーグはシーズン制（2019-20 シーズン）、NPB・J リーグは年度制（2020 年度）であるため、完全な統一は難しいため、各リーグの制度に合わせた表記とした。

表 5　コロナ禍による収益減少率

リーグ	総収益減少率（2019年度比）	入場料収入減少率	スポンサー収入減少率	放映権収入減少率	備考
NPB	約▲30%	約▲70〜80%	約▲10〜15%	ほぼ横ばい	試合数120試合に短縮、無観客→上限5,000人→50%制限
Jリーグ	約▲17%	約▲60%	約▲10%	DAZNにより安定	営業収益2019年度1,325億円→2020年度約1,095億円（▲230億円）
Bリーグ	約▲14%※	B1：約▲22%、B2：約▲30%	微増	微増	シーズン1/3未消化も営業収入はほぼ横ばいの約224億円

（出所）J リーグの収益減少率は公益社団法人日本プロサッカーリーグ『2020 年度クラブ経営情報開示資料（2021 年 7 月 29 日）』に基づく。B リーグの収益減少率は公益社団法人ジャパン・プロフェッショナル・バスケットボールリーグ『2019-20 シーズンクラブ決算概要』に基づく。なお 2019-20 シーズンはシーズン途中での打ち切りのため、本格的な打撃は 2020-21 シーズンに集中している点に留意が必要である。NPB についてはリーグ全体の統一開示が存在しないため、各球団公開資料・業界推計値を基に再構成した推計値である。各リーグのシーズン制・決算期の違いにより単純比較には制約があるため、本表は収益構造の耐性および外生ショックへの脆弱性を把握するための傾向分析として用いる。

注）**J リーグ**については公式開示資料に明確な数値がある。2020 年度の営業収益は前年比で 230 億円の減少となり、入場料収入が前年比▲123 億円と約 6 割の減少となったが、スポンサー収入は▲57 億円と約 1 割の減少に留まったことが確認

されている。2019 年度の総収益が 1,325 億円であるため、総収益減少率は約 17%（▲230 億円÷1,325 億円）と算出できる。 Football-zoneJ.LEAGUE より。

B リーグについては、リーグ全体の営業収入は 224 億円となり、新型コロナウイルス感染拡大の影響でシーズンのおよそ 1/3 が未消化となる中、2018-19 シーズンの 221 億円から微増の結果となった。入場料収入は B1 が 21.8%減、B2 が 30.0%減となったことが開示資料で確認できる。ただし B リーグは 2019-20 シーズンがコロナの影響を受けた最初のシーズンであり、シーズン途中（2020 年 3 月）でリーグが打ち切られたため、総収益の減少は限定的であった。本格的な打撃は翌 2020-21 シーズン（2020 年度）に集中している。 Basketball-zine より。

NPB については統一的な開示が存在しないため、入場料収入は球団の売上全体でも 30%から 50%を占めると見られており、2020 年のコロナ禍による観客動員の大幅な落ち込みは球団の台所事情を直撃したとされている。2020 年は無観客→上限 5,000 人→50%制限という段階的な制限が設けられ、試合数も 143 試合から 120 試合に短縮されたことから、入場料収入は 70〜80%の大幅減少と推計される。ただし放映権収入は球団個別契約により比較的安定しており、総収益ベースでは約 30%の減少と推計される。

5. 考察

5.1 日本市場特有の制度的制約

本稿の分析から、日本のプロスポーツ市場における収益構造の進化は、リーグ成熟度の進展だけでは十分に説明できず、制度的補完性の観点から把握する必要があることが明らかとなった。

特に放映権市場においては、メディア産業構造が決定的な役割を果たしている。欧州のプレミアリーグに代表されるように、有料放送市場が高度に発達した環境では、放映権収入がリーグ収益の中核を占める。一方で、日本では長らく地上波テレビを中心とした無料放送モデルが支配的であり、この制度環境が放映権収入の拡大を構造的に制約してきた。この結果、日本プロ野球のような高成熟リーグであっても、放映権収入比率は約 25%にとどまり、欧米リーグと比較して低水準にある。この事実は、成熟度の上昇が自動的に収益構造の高度化をもたらすわけではなく、制度間の整合性が確保されて初めて収益拡大が実現することを示している。したがって、NPB がさらなる収益拡大を志向する場合、放映権の球団個別管理からリーグ一括管理への移行など、制度的補完性を再構築する必要がある。この点において、J リーグが採用する一括販売モデルは、有力な制度的参照点となりうる。

5.2 デジタル化がもたらす成熟経路の変容

本稿の事例分析は、OTT プラットフォームの普及がリーグ成熟の時間構造そのものを変容させる可能性を示している。従来、リーグの成熟には長期的なブランド蓄積と制度整備が必要とされ、収益多角化の達成には数十年単位の時間を要してきた。しかし、J リーグにおける DAZN 契約や、B リーグにおけるデジタル配信前提の設計は、この時間的制約を大幅に短縮しうることを示している。

この現象は、Gerschenkron（1962）の「後発性の利益[xiii]」をスポーツ産業に適用したものとして理解できる。後発リーグは既存の制度に縛られないため、OTT プラットフォームを前提とした最適な制度設計を採用し、成熟化を加速させることが可能である。

ただし、この「加速された成熟」は自動的に持続可能性を保証するものではない。デジタル収益はコンテンツ価値に強く依存するため、競技レベルの向上やファンエンゲージメントの強化が伴わなければ、その収益基盤は不安定となる。したがって、短期的な収益拡大と長期的なブランド構築をいかに両立させるかが、デジタル時代におけるリーグ経営の核心課題となる。

5.3 命題の再評価

本研究で提示した三つの命題について、分析結果を踏まえて再評価を行う。

第一に、命題 1（成熟度と収益多角化の正の関係）は概ね支持された。成熟度の高いリーグほど収益源の分散が進む傾向が確認された。しかし同時に、J リーグの事例が示すように、メディア環境の変化という外生的ショックがこの関係を非連続的に変化させることも明らかとなった。

したがって、この関係は単純な線形関係ではなく、「条件付き関係」として再定式化される必要がある。

第二に、命題 2（成熟段階における放映権収入の拡大）は、J リーグにおいて強く支持された一方、NPB では制度的惰性により制約されていることが確認された。この結果は、放映権収入の拡大が成熟の帰結ではなく、制度設計の選択に依存することを示している。

第三に、命題 3（新興リーグの入場料依存構造）は、B リーグの分析によって明確に支持された。ただし、同リーグがデジタル戦略によって早期に収益基盤の多様化を試みている点は、新興リーグが必ずしも長期的に同構造に留まるわけではないことを示唆している。

以上より、本研究の命題は部分的に支持されつつも、制度環境との相互作用を考慮した動学的な枠組みへと再構築される必要がある。

5.4 理論的・実務的含意

本研究の知見は、スポーツマネジメント研究および実務の双方に対して重要な示唆を提供する。

第一に理論的には、リーグ成熟度と収益構造の関係を「制度的補完性」という観点から再定義した点に意義がある。これにより、従来の欧米中心の発展モデルを相対化し、日本型スポーツビジネスの独自性を説明する枠組みが提示された。

第二に実務的には、リーグの収益戦略は単なる収益源の拡大ではなく、制度設計そのものの再構築を伴う必要があることが示唆される。

特に、放映権の集中管理、OTT プラットフォームとの連携、地域スポンサーとの関係強化といった複数の制度要素を統合的に設計することが、持続的成長の鍵となる。

6. 結語

本稿は、プロスポーツリーグの成熟度が収益構造に与える影響について、J リーグ、日本プロ野球、B リーグの事例分析を通じて検討した。本研究の問いであった「リーグ成熟度の進展は収益構造をどのように変化させるのか」に対して、本研究では次のように結論づける。

「リーグ成熟度の上昇は収益多角化を促進するが、その進展はメディア産業構造および制度的補完性によって条件付けられる動学的プロセスである。」

この結論は、以下の三点の知見として整理される。

第一に、リーグ成熟度の上昇は収益多角化を促進する傾向にあるが、その速度および経路は外生的な制度環境、とりわけメディア市場の構造によって大きく規定される。

第二に、OTT プラットフォームの参入が収益構造に非連続的な変化をもたらすことが確認された。J リーグにおける DAZN 契約は成熟途上リーグに「成熟加速効果」をもたらした一方、NPB では地上波中心の放映権構造が制度的惰性として作用し、収益拡大を制約している。

第三に、B リーグの事例は後発リーグがデジタルファースト戦略を通じて成熟化の時間を短縮し得る可能性を示しているが、入場料収入への高い依存度は収益の不安定性を伴い、さらなる多角化が不可欠である。

本研究の限界としては、第一に公開データに依拠した二次分析であるため、クラブ・球団内部の詳細な収益構造を十分に把握できていない点、第二にリーグ内におけるクラブ間格差の影響を考慮できていない点、第三に因果関係の厳密な検証を行うための計量分析が限定的である点が挙げられる。

今後の研究課題としては、個別クラブ・球団レベルのパネルデータを用いた計量分析の実施、ファンエンゲージメントやブランド価値を定量化した指標の導入、さらには国際比較を通じた一般化可能性の検証が求められる。

プロスポーツリーグの発展は、競技品質の向上とビジネスモデルの進化という二つの課題の相互作用によって規定される。本稿で提示した制度的補完性の視点は、この複雑なプロセスを理解するための基礎的枠組みとして、今後のスポーツマネジメント研究および実務に対して有効な示唆を提供するものである。

註

[i] リーグの発展段階を示す概念。本稿では「歴史的蓄積」「制度的整備度」「ブランド資本」の三要素から構成される概念として用いる。詳細な定義については2.1節を参照。

[ii] ライフサイクル論は、J. M. アターバックとW. J. アバナシーが1975年に提唱したものであり、イノベーション（技術革新）の性質が、製品の登場から普及・成熟にいたるプロセスの中でどのように変化していくかを動的に捉えた画期的な経営理論である。

[iii] クラブライセンス制度とは、財務基準・施設基準・育成体制等を満たしたクラブにリーグ参加資格を付与する制度。Jリーグでは2012年より本格導入された。

[iv] 放映権転換仮説とは、リーグ成熟に伴い放映権収入比率が上昇するという仮説。本稿では欧米スポーツリーグ研究を参考に整理している。

[v] OTT（Over The Top）プラットフォームとは、インターネット回線を通じて動画コンテンツを配信するサービス形態を指す。Netflix、DAZN、Amazon Prime Video等が代表例であり、従来の地上波・衛星放送を介さず視聴可能である。

[vi] ハーフィンダール・ハーシュマン指数（HHI）とは、市場集中度を測定する指標。本稿では収益源の集中度測定に用いる。

[vii] パ・リーグTVとは、パシフィックリーグマーケティング株式会社が運営する動画配信サービス。

[viii] 資源依存理論とは、組織が外部資源への依存関係によって戦略や行動を制約されるとする理論。

[ix] 百年構想とは、Jリーグが掲げる地域密着型スポーツ文化形成理念。

[x] デジタルファーストとは、インターネット配信やSNS等のデジタル媒体を中心に事業展開する戦略。

[xi] NBAとは、National Basketball Association（NBA）は、アメリカ合衆国を中心とする世界最高峰の男子プロバスケットボールリーグ。

[xii] 外生ショックとは、組織外部から生じる急激な環境変化。本稿ではCOVID-19感染拡大を主に指す。

[xiii] 後発主体が既存制度に拘束されず新技術・新制度を効率的に導入できる優位性を指す概念（Gerschenkron, 1962）。

参考・引用文献

・Aoki, M. (2001). *Toward a Comparative Institutional Analysis*. Cambridge, MA: MIT Press.

・Deloitte. (2023). *Annual Review of Football Finance 2023*. Deloitte Sports Business Group.
・Forbes. (2023). *NFL Team Valuations 2023*. Forbes Media.
・Gerschenkron, A. (1962). *Economic Backwardness in Historical Perspective*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
・Noll, R. G. (2003). "The Organization of Sports Leagues." *Oxford Review of Economic Policy*, 19(4), 530-551.
・PwC. (2022). *Sports Survey 2022*. PricewaterhouseCoopers.
・Szymanski, S. (2017). *Money and Football: A Soccernomics Guide*. New York: Nation Books.
・Utterback, J. M., & Abernathy, W. J. (1975). "A Dynamic Model of Process and Product Innovation." *Omega*, 3(6), 639-656.
・原田宗彦（2018）『スポーツビジネスの未来』文藝春秋
・笹川スポーツ財団（2023）『スポーツ白書 2023』笹川スポーツ財団
・公益社団法人日本プロサッカーリーグ（2023）『J リーグクラブ経営情報開示資料（2018-2023 年度）』
・公益社団法人ジャパン・プロフェッショナル・バスケットボールリーグ（2023）『B リーグクラブ経営情報（2018-2023 年度）』
・日本野球機構（NPB）（2018-2023）『各球団公開資料・有価証券報告書・決算資料』
・デロイトトーマツグループ（2023）『スポーツビジネス関連レポート』
・Fort, R. (2011). *Sports Economics*. Pearson.
・Andreff, W., & Szymanski, S. (2006). *Handbook on the Economics of Sport*. Edward Elgar.
・原田宗彦（編著）（2021）『スポーツ産業論 第 7 版』杏林書院
・Evans, D. S. (2011). "Platform Economics." In *The New Palgrave Dictionary of Economics*.