

Title	ウェブサイトを通じた国際化戦略と人材育成：プロ野球リーグの事例から
Author(s)	藤原, 哲郎
Citation	年次学術大会講演要旨集, 25: 810-813
Issue Date	2010-10-09
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10119/9416">http://hdl.handle.net/10119/9416</a>
Rights	本著作物は研究・技術計画学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Science Policy and Research Management.
Description	一般講演要旨

## ウェブサイトを通じた国際化戦略と人材育成 ～プロ野球リーグの事例から～

○藤原 哲郎（早稲田大学）

### 要旨

インターネットに代表される情報通信技術は、テレビ・ラジオ・新聞といったこれまでの伝統的なメディアとは異なり、顧客と企業等が双方向の対話が可能で、瞬時の情報伝達ができることを武器に、顧客に大きな情報価値を提供できるインタラクティブな手段となっているが、インターネット事業で収益を拡大することは容易ではない。

しかし、プロ野球というコンテンツを題材として、インターネットウェブサイトを通じて顧客が期待するサービスを提供し、さらに多言語化し、積極的に国際的な展開を図っている事例がアメリカメジャーリーグである。日本でもプロ野球は最も人気のあるスポーツであり、コンテンツサービス拡大に対する野球ファンからの期待も大きい。プロ野球リーグによるインターネット活用事例の国際比較により、リーグの国際化戦略比較と事業に対する人材育成の取り組みを調査した現状を述べる。

### 1.はじめに

インターネットマーケティング先進国アメリカでは、プロスポーツ組織も積極的にウェブサイトを利用した情報提供、広告、チケット販売、グッズ販売、オークション等を行い、多くの顧客を獲得する事例が出てきている。メジャーリーグベースボール(MLB)のデジタルコンテンツマネジメント企業 MLB Advanced Media (MLBAM) はその代表例である。今後大きな発展が期待されるスポーツ分野でのインターネット活用による国際化戦略と人材育成に関する事例研究は、他の分野への応用も可能であると言える。

### 2.研究の目的・方法

野球が盛んな国でプロ化されリーグ戦を実施している主要プロ野球リーグ組織のウェブサイトを経験し、国際比較によって球団およびリーグでウェブサイトがどのように活用され、どのような情報をファンに伝えているか、定量的・定性的に調査した。

調査は、北米メジャーリーグ(MLB)、日本野球機構(NPB)、韓国野球委員会(KBO)、台湾中華職業棒球大連盟(CPBL)および各リーグ加盟球団のウェブサイトと比較対象とし、コンテンツ内容や機能およびビジター数等の調査を実施した。また、経営の視点から組織構造および IT マーケティングの取り組みを調査した。

### 3.国際比較

MLB.com のユニークビジター数は、NPB、KBO、CPBL と比較しても非常に多く、スポーツメディアの中でも上位にランキングされる。しかし、各球団のウェブサイトユニークビジター数には大きな違いが見られた。MLB.com は多言語（英語、スペイン語、日本語、中国語(簡体字)、ハングル語）に対応しており、メニュー項目も一番多く、無料および一部有料コンテンツ、チケット販売手数料、広告収入等によって大きな売上高を達成している。メールマガジンやチケット購入も登録アカウント一つのみで申し込みができるため利便性も高い。4月から9月のシーズン中のメールマガジンは試合結果の速報も含めると約1日1通程度配信されている。特に試合結果の配信は試合終了後に実行されている。

NPB、KBO、CPBL はリーグ機構が開設しているウェブサイトへのユニークビジター数が最も多い。チームのウェブサイトはリーグ機構のウェブサイトにはリンクが張られているが、統一性や共同のプロモーションもない。選手個人の成績は、オフィシャルブックでは詳細な記録をすべて調べることができるが、ウェブサイトでは限定的である。

### 4.成功事例としての MLB.com

MLBAM には、明確な経営戦略と企業の目的があり、MLB30 球団から出資を得た MLBAM の設立にはコミッショナーの、そして MLBAM の運営には CEO のそれぞれの強力なリーダーシップが背景にある。

顧客に対して“Be there where the fans are.”（ファンが何を求めているか、その視点に絶えず立つ）を念頭に、絶えず MLB.com を通じてファンサービスを実行していた。シーズン中の4月から9月まで、ほぼ毎日15試合程度、ポストシーズンを入れると年間合計約2,500試合をカバーする業務体制が確立されており、それを支える強大な情報システム基盤に投資を継続的に実施している。

MLB.com には、試合が手にとるように理解出来、試合経過が瞬時に受信出来る仕掛けも含めた多くの無料コンテンツ群と、オーディオや動画配信等の有料のコンテンツ群があり、コンテンツ内容のバランスをとっていた。豊富なコンテンツを作成するエディターやライターも契約とせず、あえて自社のスタッフとして雇用している。

視聴ページや、ビデオ配信及びモバイルサイト等のサービス利用者は一貫して増加傾向にある。ベンチマークとなる他の北米プロスポーツのウェブサイトと比較して最も上位にランキングされている。

## 5. 考 察

MLBは単一の事業体としてビジネス活動ができるため、MLBAMもその傘下でビジネス活動を行い多大な利益を上げ、設立後数年で出資している全球団に収益配分を実施できるまでに成長した。国際化に関しても、MLBの戦略に沿った事業が拡大できる組織であり、選手の出身地であるスペイン語圏やアジア圏を中心にウェブサイトを増大している。人材は、自社や人材採用企業のウェブサイトを利用してスペシャリストを採用しており、広く告知することで即戦力を採用している

一方、NPBは社団法人という事業遂行上の制約があり、MLBと同様の活動が実質的に困難である。日本のプロ野球組織では、パシフィックリーグの6球団が共同出資でコンテンツマネジメント会社を設立し、各球団のウェブサイト構造の統一化や動画コンテンツの共同配信に取り組み始めたばかりであり、成果が出てくるのはこれからである。

台湾のプロ野球組織は、ウェブサイトでリーグおよび球団の情報を顧客に提供するコンテンツマネジメントに留まっている。韓国も同様である。韓国は事業部門を別会社化して収益拡大を図っているが、インターネット事業は別会社の事業に現在は無い。

## 6. 結 果

MLBAMはインターネットの権利を各チームの合意により一元化し、チームのウェブサイトと同じ構造で一括管理している。既に初期投資は回収し利益分配のフェーズであった。

日本・韓国・台湾でのプロ野球組織のウェブサイトは、各球団とリーグが個別に開設していた。統一性があるのは日本のパシフィックリーグ6球団であった。

プロ野球組織でのインターネットの先進的な活用のためには、コンテンツマネジメント事業をカーブアウトし、技術や人材を社外の別組織として独立させ、企業として独立性を高めることが重要であるとの結果が導きだされた。そのためには、リーグ側のイニシャティブによる利害関係者のコンセンサスが必要とされる。

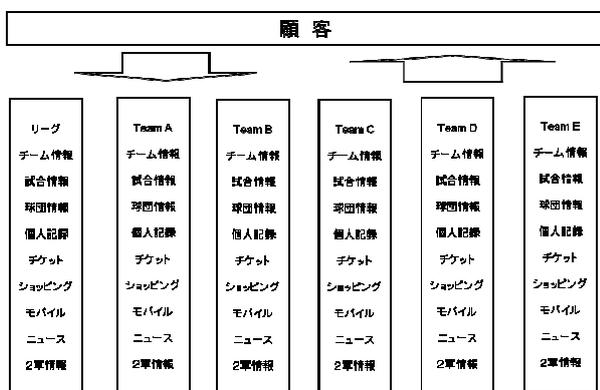
## 7. 結 論

考察および結果から導き出される理論的なモデルを提案する。従来からのプロスポーツリーグに見られる「個別分散型ウェブサイトモデル」と、MLB.comに見られる「ポータル型リーグウェブサイトモデル」である。

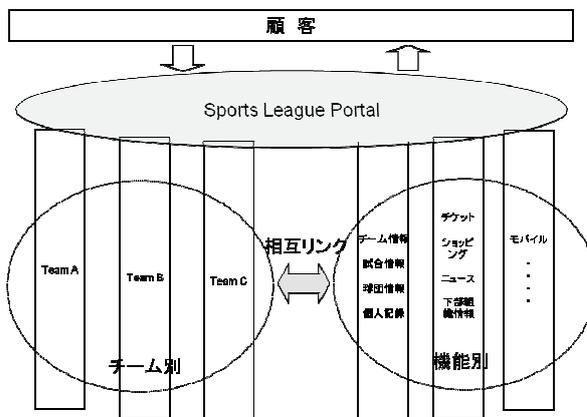
MLB.comはリーグがすべての球団インターネット権利を集約し、MLB.comをポータルサイトとしてリーグおよび全球団の情報を管理し、多彩なコンテンツをユーザーに提供し、

ウェブサイトがポータルサイトとして有機的に機能していた。

### 従来型リーグウェブサイト構造



### ポータル型リーグウェブサイトモデル



MLB.com は、他のビジネスやスポーツのウェブサイトと比較しても、ページビュー数でかなり上位にランキングされるウェブサイトである。MLBAM の組織に注目すると、一企業体として組織化され、ファンが望む情報への対応が迅速であり、かつ効率的に情報システムが運用されていることがわかった。

### 8.おわりに

ビジネス面でも社会面でも、世界中のウェブサイトは日々更新され膨大な情報が蓄積されている。今後はプロ野球のみならず、スポーツやビジネスに関するウェブサイトの統一的な評価手法の確立と、強力なウェブサイトを生み出す組織の源泉、急速に普及しているモバイル端末との連携等が多角的に研究されることを期待する。

### [参考文献]

[1] Carter, David M., Rovell, Daren, 原田 宗彦(翻訳), 『アメリカ・スポーツビジネスに学ぶ経営戦略』, 大修館書店, 2006年7月

[2] Eisenberg, Bart, 日吉 龍(翻訳), 『MLB.com - Running Major League Baseball's All-in-One Website』(邦訳: ボールパークとなった Web サイト: MLB.com), Website Expert #01, 技術評論社, 2004

[3] 福井 幸男, アメリカ大リーグにおけるイノベーションの系譜(下):革新の時代, 関西学院大学商學論究 55(2), 1-24, 2007年11月

[4] Sport Management Review 2006 VOL.1, 『Jリーグ&プロ野球の収支比較。「日本のプロスポーツはどこへ行くのか」』『権利管理では「地図」と「アンテナ」、競技管理では「リーグマネジメント」を意識せよ。』, データスタジアム, p18-p21, p46-p49, 2006年4月

[5] 小林 至&別冊宝島編集部編著, 『プロ野球ビジネスのしくみ』, 宝島社新書, 2002年7月