

卒業論文

# プロ野球経営に関する研究

2012年1月

文教大学情報学部経営情報学科

A8P21092

佐藤 雄也

—目次—

第1章 はじめに

第2章 プロフェッショナルスポーツ

- 2.1 プロフェッショナルスポーツとは
- 2.2 日本プロスポーツ協会
- 2.3 プロスポーツの運営

第3章 日本プロ野球

- 3.1 プロ野球の歴史
- 3.2 プロ野球の問題
- 3.3 セ・リーグとパ・リーグの明暗
- 3.4 2004年のプロ野球再編以降

第4章 近年のプロ野球界

- 4.1 プロ野球に見られる変化
- 4.2 主力選手の海外移籍
- 4.3 読売巨人軍の内紛騒動

第5章 これからのプロ野球界

第6章 結論

## 第1章 はじめに

私、個人が小学生のころからサッカー・野球を経験してきました。主にチームスポーツを行なってきましたが、陸上や水泳の個人競技の方も経験してきました。大学に進学してテレビでプロゴルフやモータースポーツをよく見るようになり、それが今回のテーマの要因の一つです。

また、大学での講義において経営学や企業、業界によって様々なマネジメントや経営戦略を学びました。興味を持ち、広く浅く調べていました。1920年の日本プロ野球、1993年のJリーグなどのプロリーグの始まり。そして、プロ野球の人気低迷の一方で、プロ野球再編やパ・リーグ球団の強さと観客動員の上昇。1999年に2部制に移行後、年間の観客動員数の増加やプロ野球の経営との違いについて学び、プロスポーツの経営について考えてみようと思いました。

プロ野球に限らず、北海道など地方でのプロスポーツの運営、東北へのプロ野球新規参入、人気選手やチーム成績によってその地域にもたらす経済効果と経営における戦略など、チームや個人競技の差についても調べていきたい。

本論文で、まずはプロフェッショナルスポーツとはどのようなものなのかを知り、それを運営・管理する各競技団体などの協会について述べていきます。

次にプロ野球・問題点をあげていき、それに対する協会・球団がどのように対策として運営を変えてきたのか、その実態を調べていく。

## 第2章 プロフェッショナルスポーツ

### 2.1 プロフェッショナルスポーツとは

スポーツをすることを職業とし、それにより報酬を得ているプロフェッショナル選手やその指導者などで構成されたスポーツ・スポーツ組織である。プロスポーツと略されることが多い。以下、プロスポーツ。

プロスポーツ選手はスポーツをすることで報酬を得るが、報酬を決める基準となる評価対象は必ずしも競技成績のみになるとは限らず、その選手の人気による団体・組織の収益への向上や貢献などの要因も報酬を決定する際に重要になる。プロスポーツ選手になるための条件は競技ごとに異なっていて、スポーツ団体とプロ契約をすれば誰でもプロになれるもの（野球やサッカーなど）、プロ試験を通過する必要があるもの（ボクシングやゴルフなど）、研修所を卒業する必要があるもの（公営競技）などプロスポーツ選手になるための条件は様々となっている。

プロスポーツの歴史は紀元前4世紀頃から、古代オリンピックにおいて、優秀な競技者をスカウトするなど、優勝者に賞金が贈られるようになったのが起源だと言われている。しかし、ピエール・ド・クーベルタンが近代オリンピック提唱して、アマチュア憲章を作

成しており、プロスポーツの起源とオリンピックを直接結びつけるのは早計であるとされている。むしろ、アメリカ大衆文化の中から華やかなスターダムへの上昇してきた産業との見方が一般的であると言われている。アメリカの四大スポーツにはアメリカンフットボール（NFL）・メジャーリーグベースボール（MLB）・バスケットボール（NBA）・アイスホッケー（NHL）があり、また個人で行なわれるプロスポーツとしてはボクシング・テニス・ゴルフなどがある。プロスポーツは企業の広告戦略によって、スター選手及びその関連団体に多くの利益をもたらす一大産業に成長していくこととなった。

## 2.2 日本プロスポーツ協会

日本プロスポーツ協会（J P S A）は1990年12月に「プロスポーツの水準の向上と発展を図ることにより、国民の余暇活動の充実に資するとともに、プロスポーツ選手の社会的地位の向上を図り、並びに国民のスポーツへの関心を高め、もってわが国のスポーツの発展に寄与する」事を目的に設立されました。1968年に設立された団体の連合体である日本プロスポーツ会議を全身としている。

日本プロスポーツ大賞はプロスポーツ界の健全な発展ならびに振興に寄与することを目的として1968年の第1回から毎年開催されている。（日本プロスポーツ大賞・殊勲賞・特別賞・最高新人賞・新人賞・功労賞・功労者文部科学大臣顕彰）2011年度、日本プロスポーツ大賞を受賞したのは、女子サッカー日本代表のなでしこジャパンである。過去には、野球から松井秀喜やイチロー・松坂大輔など、相撲からは白鵬や朝青龍など、ゴルフから石川遼などのその年を代表する選手に大賞が贈られている。

### 加盟団体一覧

- ・財団法人 日本相撲協会
- ・社団法人 日本野球機構
- ・社団法人 日本プロゴルフ協会
- ・社団法人 日本女子プロゴルフ協会
- ・社団法人 日本プロサッカーリーグ
- ・日本プロボクシング協会
- ・社団法人 プロボウリング協会
- ・一般社団法人 日本ダンス議会
- ・株式会社 日本レースプロモーション
- ・新日本キックボクシング協会
- ・日本中央競馬会
- ・地方競馬全国協会
- ・財団法人 J K A（競輪）
- ・財団法人 J K A（オートレース）

- ・財団法人 日本モーターボート競走会

## 2.3 プロスポーツの運営

プロスポーツの運営には選手が所属する球団や組織が経営などを行なっている。運営を行なうには収入がないと行なうことはできない。その最も重要な課題となっているのが、観客動員数の増加になります。観客が入らない試合会場には企業に宣伝・広告の効果のメリットはないし、観客が少ない試合のチームにはスポンサーにとってもメリットがない。したがって観客動員の増加こそが、チームのマーケティングバリューの考えになります。同時に、物販の売上げのチャンスでもあり、次なる事業展開に繋がります。

チームの収入について

クラブチームの収入面での特徴は、対価を支払ってくれる主体が、複数の類型にわたるといえる点である。

例えば、製造業の会社であれば、モノをつくり、これを流通やエンドユーザーに売る。小売業であれば、仕入れた商品を販売する。これに比べると、クラブチームの収入構成は複雑である。具体的には、

- ・顧客となる観客にチケットを販売する
- ・試合会場などでの飲食物の販売をする

という二つの大きな収入源がある。また、選手を移籍で他チームに出すのも、重要な収入を得る機会である。この他にも、スポンサー収入、スクール収入、ファンクラブ会費などがあり、事業規模の割には、収入の類型が多いというのが、クラブチームの特徴である。以下では、細かく収入面を見ていきたいと思う。

### 1) 入場料収入

入場料収入は多様であるが、基本的には、

- ・シーズンを通したチーム主催（ホームゲーム）の全試合の前売券（シーズンチケット）
- ・試合ごとの前売券と当日券
- ・その他

に分けることができる。

#### a. シーズンチケット

シーズンチケットは、チームにとって入場料収入を前倒しで得ることができ、収入を早くから確定することができるというメリットがある。

シーズンチケットの価格設定は、全試合の前売券の合計額より若干低くなければならない。ただし、ドリンク等の付加的なサービスが無料で提供したり、席の場所や設備がよいなどの、チケットに希少価値がある。他の場合には、この限りではなく、当日券より高いシーズンチケットがあることもある。

#### b. 試合ごとの前売券

前売券収入はシーズンシートと同様にチーム経営の基盤となるものである。野球やサッカーのリーグ戦のようにあらかじめ、試合日程が知られている場合、試合の告知と前売券の販売は比較的容易である。これに対して、Jリーグのプレシーズンマッチや野球のプレーオフ、あまり知られていないスポーツの試合の場合は、告知に力を入れなければ前売券の販売を伸ばすことは難しい。ここで重要なのは、前売券を複数の会社に委託している場合、販売数を常に管理していないと一方が余ったり、少なかったりすることが発生して販売機会を失うことがある。

#### c. 当日券

当日券は高めに設定でき、販売手数料がかからないことである。クラブチームにとってメリットが大きい収入源である、現金収入であること。しかし、試合会場で販売に人を割かなければならず、そこで、現金を管理しなければならないのだ。

#### d. その他の券種

その他としては、ハーフ・シーズン券や回数券などがある。ハーフ・シーズン券とは、Jリーグで前半戦と後半戦に分かれていたことで作られたシーズン券である。回数券は観戦対象試合と特定しない回数券は常時発行が可能であるが、人気チームや入場者が多い試合では、当日、球場に行っても観戦できない可能性がある。

### 2) 物品販売

- ・クラブチームが一般の商品を仕入れて販売
- ・クラブチームがオリジナル商品を製作すること
- ・クラブチームの商標などを他の主体が使用して商品を作り、販売するもの

#### a. 一般商品の販売

クラブチームが一般の商品を販売する機会は、あまり多くはない。あり得るのは、試合会場での飲食物の販売や他チーム等の商品販売などである。

#### b. オリジナル商品の製作と販売

オリジナル商品とは、チームの名称、マーク、ロゴ、及びチーム固有のものとして開発したマスコットキャラクター、選手や監督の肖像権などの財産権に基づいて作られる商品である。チームの収入の面で重要なのは、収益のあがる物品の販売を事業とする、購入者の帰属意識や満足度を高めることである。商品の販売方法は、試合会場での直販、販売委託、通信販売に分けられる。

##### ① 試合会場での販売

スペースが許す限りあらゆるものを販売できる点がメリットである。ただし、製品を製造した物品を会場への物品搬送をするので破損等に注意しなければならない。そして、試合会場での販売では、試合を盛り上げるツールなど、会場内で使用するものが、商品としては重要である。具体的には、メガホン、タオル、フラッグ、チケットホルダーなどが該

当し、キーホルダーや携帯ストラップなどの小額で「ついで買い」ができるものである。

## ②販売委託

オリジナルグッズの販売方法としては、「卸す」より、委託契約のほうが望ましい。それは、販売店に商品を売り渡すと、価格統制が難しく、店頭の商品揃えについてチームの意思を反映しにくく、販売店にとっては、仕入れから販売まで資金繰りに負担感がある。同じ理由で、仕入れ量を増やすことが難しいといった点である。委託販売の難しさは、チケットの項でも述べたような販売管理である。

## ③通信販売

通信販売では、ホームページ、試合会場で配布するプログラムの下段や裏面、会員へのメールマガジンといったのである。チームのグッズはファンや地域以外の人には、おそらくほとんど買わないので、ホームページでの販売で十分であると思われる。ここでは、個人情報を取得できるので、管理や決済方法の多さにもよる。

## 3) スクール収入

プロスポーツクラブが行なう「スクール」には、

- ・クラブの下位チーム（ジュニアなど）に対するもの
- ・クラブのファンに対するもの
  - ーファンがチームを編成していて、これを指導するケース
  - ーファンサービスの一環として行なわれるアドホックなもの
- ・自治体等が住民サービスとして実施するもの

### a. 下位チーム

他には

- ・スクール事業

これらによって得られた収入によって選手・職員への報酬として支払われる。プロ野球やJリーグなどチームスポーツは契約の際に年俸として、1年間の報酬が決められ、それを12分割した額が毎月支払われる。ゴルフや公営競技などの個人競技は試合・大会における賞金の獲得額が、そのまま報酬となる。

## 第3章 日本プロ野球

### 3.1 プロ野球の歴史

現在、日本野球機構によって統括されている。日本にアメリカから野球が伝わった後、大学野球などで盛り上がっていた。

1920年、早稲田大学野球部OBによって日本初のプロ野球チームである日本運動協会が、

1921年に天勝野球団が創設されるが、のちに解散。1934年、読売新聞社の正力松太郎によって大日本東京野球倶楽部（現在の読売ジャイアンツ）が創設され、1936年には日本初のプロ野球リーグである日本商業野球連盟が創設された。1935年には、アメリカ遠征で110試合を消化。このときは、後に大投手といわれる沢村栄治がいた。国内遠征を行ないながら全国に職業野球の創設を呼びかけた。それにより、大阪タイガース、名古屋軍、東京セネクターズ、阪急、大東京、名古屋金鯱が創設され、「日本職業野球」が結成された。1944年11月13日に太平洋戦争のため一時休止宣言され、戦前のプロ野球が幕を下ろします。その当時のプロ野球選手も太平洋戦争に動員され、多くのプロ野球選手が戦死しました。その後、1946年にペナントレースが再開されます。野球くじが発売されるが、八百長のおそれがあるために4年で廃止された。

1950年から2リーグ制に公式戦の始まりです。（セ・リーグ8チーム、パ・リーグ7チーム）1965年から読売ジャイアンツが1973年までV9を達成しています。その間は王貞治・長嶋茂雄の名選手が絶大な人気を誇った時代でした。1974年には1985年から続いていた優勝がV9で途絶えてしまいました。そして、その年にはミスタープロ野球といわれた長嶋茂雄が引退しました。1980年には世界のHR王である王貞治が引退し、ON時代の終焉となりました。1984年には、プロ野球創設50周年を迎えました。

1988年日本初の屋根付き球場、東京ドームが開場しました。1993年にはFA制度が導入されます。翌年、イチローがプロ野球史上初のシーズン200安打を達成。1995年1月、阪神淡路大震災の発生と、同年にオリックスがリーグ制覇。2001年、MLBのシアトルマリナーズに移籍したイチローが日本人初のMVP・新人王のダブル受賞の達成。2004年、巨人の裏金問題が発覚。同時期にプロ野球初のストライキの決行・球団の合併などによるプロ野球再編問題が起こる。2005年、プロ野球改革元年として楽天の新規参入、セ・パ両リーグによる交流戦の実施、観客実数の発表、低反発球の使用（12球団中8球団が採用）。2006年、第1回WBCの開催で、王JAPANが初代王者になった。2007年にはクライマックスシリーズ導入された。2009年、サムライJAPANが宿敵・韓国を破りWBCを連覇。2011年、球界全体で低反発球（統一球）の導入がされました。

### 3.2 プロ野球の問題

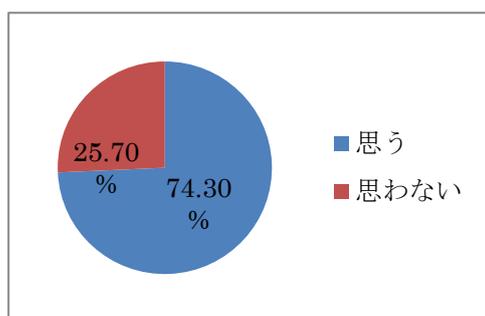


図1.「日本プロ野球の人気は低迷していると思う

か？」のアンケート結果

日本プロ野球の現状としてプロ野球人気の低迷が嘆かれている。では、なぜプロ野球の人気の低迷しているのか。図1のアンケートの結果を見て、この結果から4分の3にあたる約75%がプロ野球の人気の低迷していると思っていることがわかるだろう。その理由として大リーグを見る機会が増えた。スター選手が減り面白くなくなった。好きな選手が大リーグに移籍したため。で約60%を占めている。アンケートでは、プロ野球を面白くするために改善すべき問題点は？との問いにテレビ放映が特定の球団に偏っている。球団間の戦力の偏りが大きい。観戦料が高い。企業色が強すぎて地域密着ではない。といった声が上がっている。野球中継の最も多い巨人戦では、長い間20%前後を保っていた視聴率が2000年頃から巨人の優勝（通常は20%を超え）にも関わらず18.5%となってしまった。近年、趣味の多様化が進み、最近ではTV全般の視聴率が下がっている。スポーツ新聞一面にしても、プロ野球についての記事が一面を飾っていたのに対して、サッカー日本代表が一面の時もあるようになり、MLB関連、サッカー海外移籍関連が一面を多く占めるようになった。視聴率が下がると、プロ野球にとっては死活問題になりかねない重大な問題である。この頃のプロ野球の球団収支はセ・リーグのほとんどが黒字でパ・リーグのほとんどが赤字と考えてよい。実際、セ・リーグの球団で黒字分は巨人戦の放映権料によるものだけである。この事は、ファンが望むインターリーグ、すなわちセ・パ交流戦を行うと、現在のセ・リーグの巨人戦が減ってしまうため、セ・リーグの各球団は放映権料収入の低下、パ・リーグの不人気チームとの対戦、などから赤字になる可能性がある。そのため、セ・リーグの巨人以外の5球団はセ・パ交流戦に対して反対であると考えられている。

2004年の近鉄・オリックスの合併に見られるように、親会社が、毎年積み重なるプロ野球球団の経営赤字を賄う余裕がなくなってきた。そのため、球団自体が親会社から独立し、自活の道を模索しなければならなくなっている。それは、ファンに支持されるチームづくりを目指す必要があり、地域のファンに支持されるチームを目指す球団が増えている。広島カープ、横浜ベイスターズ（前）に加え、千葉ロッテ、北海道日本ハム、東北楽天、福岡ソフトバンク、東京ヤクルトなどチーム名に地域の名前を冠する球団が増えてきているのも、こうした流れにある。試合を行なうスタジアムの近くに住んでいる人ほど、リピーターになる可能性が高くなる。地域のファンに支持されることで、地域企業（スポンサー）・メディア、自治体からの支援を容易にすることとなる。スポンサーはより多くの人が見る媒体に広告を出し、メディアはより視聴率が取れるテレビ中継を行なえる。その意味では『観客動員』とはステークホルダーが試合の来るかどうかの判断基準になっている。近年のプロ野球経営における「地域密着」の潮流はJリーグを模してのことだが、今後は各々のフランチャイズで地域のファンを獲得・維持していく戦略を取る球団が多くなるだろう。

※ステークホルダー

企業スポーツとは、その命運を親会社に依存する存在であり、大事なものは企業依存ではなく、自分たちで活動を継続していくには、活動に必要な資金をまかなうことである。では、誰に活動に必要な資金や資源を出してもらうのか。これは、ファンなどの地域住民や地方自治体、スポンサー、テレビ局等のメディアなどである。こうした、自らの活動に必要な資金を提供してくれる個人や組織を経営学では、「ステークホルダー（利害関係者）」という。それらの支援がなければ組織が存在しない集団であり、そこには、株主、従業員、顧客、供給業者、金融業者、社会などが含まれる。従来の日本のスポーツビジネスの主要なステークホルダーは、「親会社＝株主」であったが、親会社が単独でプロスポーツを支えきれなくなり、様々なステークホルダーによって、プロスポーツを支えてもらうというビジネスモデルへと変化している。

#### ※プロ野球再編問題（2004年）

当時の大阪近鉄バファローズとオリックス・ブルーウェーブが合併を前提に話し合うと発表したことにより、労働組合日本プロ野球選手会とプロ野球ファンも猛烈な反発を受けた。選手会は「2リーグ12球団維持」を求め、9月18日19日の2日間にわたり、日本プロ野球史上初のストライキを執行した。その後、新規参入の合意を得て、ITベンチャーのライブドアと楽天が名乗りをあげた。ライブドアを支持する意見がほとんどだったが、実際には楽天の方が健全な経営と見なされ加入を認められた。楽天は1954年の高橋ユニオンズ以来、50年ぶりの新球団・東北楽天ゴールデンイーグルスを設立した。その同時期に自由獲得枠選手の獲得にかかわる金銭不正授受問題で読売ジャイアンツ・阪神タイガース・横浜ベイスターズの3球団のオーナーが辞任。西武鉄道グループの不正経理問題で西武ライオンズ・福岡ダイエーホークスのソフトバンクへの売却と球団合併および新規参入で12球団の内の半数の6球団のオーナーが交代する異常事態となった。実行委員会による最終審査によって楽天が参入することが決定し、オリックスと楽天による選手分配ドラフトが行われた。再編問題と同時にほかの諸問題も表面化してきた。10球団1リーグ制にした場合、オールスターゲーム・日本シリーズの試合をどうするか。下位球団同士の試合、NPB職員をどうするかなどが指摘された。また、巨人をパ・リーグにして5球団2リーグ制する案があったが、セ・リーグのオーナーの反発や巨人中心主義との声が多くあがった。このことから、プロ野球における読売ジャイアンツの人気によるセ・リーグ球団の潤沢さがあった。

日本プロ野球界の問題点は90年近い伝統あるシステムが一つも問題を起こしている。まず、一つ目は閉鎖的な構造システムである。野球協約上、球団譲渡を受けるには加盟料30億を収めなければならない。また、新規参入となると60億に跳ね上がる。これはプロ野球の伝統を守るためとされているが、具体的には品性や経済力のない企業の参入阻止、また安易な転売を阻止するための敷金ということに近い。高いハードルを設けることでプロ野

球を新参者に支配されたくないという閉鎖的なシステムに過ぎない。よって脱退球団が出た場合の補充が難しく縮小に向かわざるおえなくなる。加盟料はプロ野球を縮小することはあっても拡大する意図のない設定というになってしまうだろう。

### 3.3 セ・リーグとパ・リーグの明暗

#### ※読売ジャイアンツの事例

読売ジャイアンツはセ・リーグ球団の一つで日本プロ野球の中で最も歴史の長いプロ野球球団である。親会社である読売新聞社は読者獲得として、娯楽に関する記事を重視していた。政党機関紙の色合いが強かった他の新聞社との差別化を図る手段として、スポーツ欄を設置し、当時のスポーツで一番人気のあった野球で、プロ野球球団を持つことでスポーツニュースを作り、国民の関心ごとである野球を継続的に取り上げることができ、部数の拡張、広告収入の増加を見込んだのである。逆に、鉄道系であった阪急などは自社路線内に球場を設け、試合を行なうことで運賃を獲得しようとした。当初の巨人軍は専用の球場を持っていない、全国津々浦々、色々な土地、球場で試合を行なった。全国で試合を行なうことで国民の認知を高め、プロ野球・巨人軍を見る機会、触れる機会を提供した。巨人軍の試合しか観戦することができない人は、興味を持ち、好きになっていった。こうしてファンが増え、新聞社の部数も増えていった。そんな中、読売ジャイアンツの礎となる巨人を結成した一人の正力松太郎氏は、巨人ファンを全国に作るには、最強チームでなければならないと考え、積極的に補強を行い、それによってスター選手が活躍し、勝利すれば、ファンは満足し、巨人やプロ野球に興味を持つと考えたのである。戦後の巨人軍は正力松太郎氏が「日本テレビ」を開設し、テレビという人々が多く見る媒体で放映することにより、国民に「プロ野球＝巨人」という構図を作ることに成功した。ファンを全国に作ることで、巨人軍自体の経営が黒字化し、読売グループの「金のなる木」にまで成長する。正力の後継者である、現在の株式会社読売新聞グループ本社代表取締役会長・主筆、読売巨人軍取締役会長ある渡邊恒雄が正力の考えを忠実に守り、FA制度、ドラフト逆指名制など巨人軍に有名な制度を数多く押し通した。

#### ※広島東洋カープの事例

広島東洋カープはセ・リーグ球団なのである。広島県を保護地域とし、広島市南区にあるマツダスタジアム（前：広島市民球場）を専用球場としている。広島東洋カープは親会社を持たない市民球団として結成され、他の球団と比較して特異の歴史を持っている。株主はマツダが3分の1以上の株主を保有する筆頭株主であり球団名の東洋はマツダの旧社名に由来するが、マツダは広島東洋カープを持分法の適用していない非連結子会社と位置づけていて、親会社として球団への資金提供など球団経営への積極関与は行っていないことが特徴である。球団の歴史は1949年、リーグ拡張方針を受け、原爆投下による壊滅的被害

からの復興を目指してプロ球団を設立した。設立当初は、広島県、広島市、呉市、中国新聞社、日本専売公社、広島電鉄、東洋工業などの広島政財界の出資で設立された。共同出資であるため運営資金が極めて少なく、1951年には早くも解散・合併が検討されたが、市民の猛反対に遭い断念している。親会社の資金援助がなく、売上高も小さいことから資金規模は日本のプロ野球でも最小の部類ではあるものの、セントラルリーグの人気球団との対戦カードを抱え地元の支持も厚い。経営状態そのものは親会社の資金援助なしでは莫大な赤字を出すことが常態である日本プロ野球の中でも良好な部類であり、1975年から35期連続で黒字決算となっている。2009年度は「MAZDA Zoom-Zoom スタジアム広島」の新球場の効果もあり、過去最高の117億円の当期売上高を記録した。選手の年俸も他球団に比べると低くなっているため、年俸が高騰した選手に対してやFA選手（金本知憲現：阪神、新井貴浩現：阪神、黒田博樹現：ヤンキース）・他球団へのトレードや金銭トレードなどせざるを得ないのが現状である。2009年シーズンからは旧広島市民球場に変えて、新球場のMAZDA Zoom-Zoom スタジアムを専用球場として使用している。1980年代から球団職員をメジャーリーグのスタジアムから国内の地方球場に至るまで派遣し、施設の観察を行ってきた。新球場の検討を進めていく上で「観客席最後部に位置し、フィールドを望めた上で球場を周回可能な幅8～12mもコンコース設置」、「大リーグ球場並みのゆったりとした間隔・レイアウトの観客席」、「緩やかな勾配の1階席と高さが抑えられ観戦しやすい2階席の設置」、「球場関係諸室面積の確保」などの要望を満たすため、新球場は市民球場を遥かに大きいスタジアムになることになった。

新球場は特徴として、広島の観光資源としてPRするために、球場を北側のJR側へ大きく開く形として平行する山陽新幹線の車窓から試合を見えるようにした上、天然芝の保護に必要な通気性も確保されている。左右非対称を基本とした構造：左翼101m・中堅122m・右翼100mで公認野球規則を満たしているが、左右非対称のフィールドはメジャーリーグでは一般的であるものの従来の日本ではあまり見られないものである。レフト外野席のデザインはレッドソックスのフェンエイパークやサンフランシスコ・ジャイアンツのAT&Tパークを彷彿させる特徴のあるデザインとなっている。ファウルグラウンドの縮小：公認野球規則の制限内で可能な限り縮小したことにより、観客が選手のプレーを身近に見ることができるようになった。フィールド側へせり出した2階スタンド：2階内野スタンドも新球場では先端部分を約10m程度跳ださせ、よりフィールドに近い「スカイシート」が設けられた。緩やかな勾配のスタンド：国内の一般的な球場に比べて5～10度勾配が緩やかで、メジャーリーグのボールパークとほぼ同じ数値であるため、観客席からコンコースへのアクセスも容易である。多様な観戦シート：鳴り物装備の私設応援団や熱烈的ファン向けの「パフォーマンスシート」。バックネット裏に2ヶ所、内野一塁・三塁なカメラマン席の横、他球場のフィールドシートに相当し、「ビックカメラシート正面砂かぶり席」「KIRINシート内野砂かぶり席」となりKIRINシートではカーブが勝利を収めるとヒーローインタビューの選手とハイタッチできる特典がある「砂かぶり席」。床がグラウンド地表面より85cm

も低くライトスタンド下部に設けられたのぞき窓から観戦できる「のぞきチューブ席」。西部劇を思わせる木製デッキ・木製酒樽があり、バーを思わせるカウンター越しに試合を観戦できる「ウッドデッキ席」。人工芝が敷いてありクッションソファがあり、背もたれを倒してゆっくりと寝転びながら観戦できる「寝ソベリア」。11年シーズンからはセブニーイレブンシート寝ソベリアとなっている。6人用のテーブルとベンチが10セットあり、球場内外を見渡せる「ゲートブリッジ」。ボックス状になったブースで日本コカ・コーラとコカ・コーラウエストが命名した「コカ・コーラテラスシート」。椅子やピクニックテーブルを備え、食材はチケットとセット販売し、観戦しながらバーベキュー等を楽しめる「びっくりテラス」。エバラ工業食品が命名しエバラ黄金の味びっくりテラスとなっている。団体客を対象としたエリアでは、大きさは横50m、奥行き6mの広さがある「パーティフロア・パーティベランダ」。「ただ見エリア」レフトスタンドの砂かぶり席の後方の壁が無く球場の外から無料で観戦できる。などが用意され、多くの人に様々なスタイルで観戦を楽しんでもらえるように配慮した。

#### ※東北楽天ゴールデンイーグルスの事例

東北楽天ゴールデンイーグルスは、2004年の近鉄バッファローズとオリックス・ブルーウェーブの球団合併に伴い、新規参入したプロ野球球団である。2009年には、シーズン2位となり、クライマックスシリーズにも初出場を果たしている。2005年の売上は65億4200万円で1億2200万円の営業利益、2006年は66億6900万円と着実に上昇している。セ・リーグの巨人の恩恵にあずかれないものの、経営が厳しいパ・リーグにおいても、着実に売上げを挙げていくことのできる要因は一体どこにあるのか。

球団の職員は観客の集客を増やすために、スポンサーの獲得を行なうなど、球団の経営活動の重要な担い手である。今までのプロ野球球団の職員は、親会社からの「出向」というケースほとんどであったが、そうでない場合も球団職員のコネクションを元に採用していることが多かった。そうした職員は、スポーツビジネスに対する知識や愛着を欠く傾向があると思われる。そこで東北楽天では、球団経営を担う人材の一般公募をインターネット、新聞等で募集を募った結果、20数名の採用枠に7811名の応募があり、応募者の中から人材を選び、国内外のビジネス、スポーツビジネスの経験を積んだ「即戦力」を獲得するのに成功したのである。球団経営において必要になるのは、人材だけではなく、球団の商品とも言える「ゲーム」を作る選手であるため、選手がいなければ、球団経営は成り立たない。東北楽天は、主に旧近鉄・オリックスが先に選手を獲得し、次に東北楽天が獲得することになった。その結果、東北楽天とオリックスとの間に戦力的な不平等が生じてしまった。そこで、東北楽天は山崎武司などの他球団で活躍した、実績のあるベテラン選手を獲得した。東北楽天の選手年俵は他球団と比べると比較的安く済んでいる。他球団では、選手に支払う年俵が経営を圧迫しているケースもある。

※フレックス・プライス・ゲームカテゴリー

東北楽天ゴールデンイーグルスが日本プロ野球界初の試みとして5段階価格設定「フレックス・プライス」を導入しました。2009年から1軍戦の日本製紙クリネックススタジアム宮城の公式戦で、お客様の更なるニーズに応えるために、最大53段階の料金価格で設定する「フレックス・プライス」を導入。チケットはプラチナ・シルバー・ゴールド・ブロンズ・バリューの5段階に分けて価格を設定するシステム。今までよりも一層観戦しやすいサービスの提供を目指すため。週末や休日、巨人・阪神戦等の人気対戦カードのチケット価格を値上げし、平日ナイターや寒冷期など今まで来場しにくかった試合を低価格に設定することにより、1試合のチケット平均単価を前年よりお安く提供することが可能となった。

前売券価格表						
	席種/価格(円)	プラチナ	ゴールド	シルバー	ブロンズ	バリュー
1	ゴールデンシート	¥7,200	¥6,000	¥6,000	¥4,800	¥3,500
2	イーグルシート	¥5,800	¥4,500	¥4,000	¥3,300	¥2,800
3	フィールドシート	¥5,800	¥4,500	¥4,300	¥3,500	¥3,200
4	内野指定席3塁側A	¥4,800	¥4,200	¥3,900	¥2,800	¥2,300
5	内野指定席3塁側B	¥3,500	¥3,000	¥2,600	¥2,000	¥1,600
6	内野指定席1塁側A	¥4,800	¥4,000	¥3,500	¥2,800	¥2,300
7	内野指定席1塁側B	¥3,500	¥3,000	¥2,600	¥2,000	¥1,600
8	外野指定席	¥2,600	¥2,000	¥1,800	¥1,500	¥1,200
9	外野自由エリア	¥2,200	¥1,200	¥1,100	¥1,000	¥1,000
10	グループシート5	¥14,000	¥11,000	¥10,000	¥9,000	¥8,000

図2. フレックス・プライス・ゲームカテゴリーの参考表である

表は前売券の価格のため、当日券は内野席以上は500円、外野席は200円UPとなる

※福岡ソフトバンクホークスの事例

福岡ソフトバンクホークスは九州の福岡県に本拠地を構える球団である。親会社は今や誰もが知る携帯電話等の電気通信事業者のソフトバンクモバイルである。ソフトバンクがダイエーから総額200億円で球団買収をし、2005年シーズンから球団経営に参画した。2010年シーズン、圧倒的な強さでシーズンを優勝し、それまで鬼門と呼ばれていたCS（クライマックスシリーズ）も突破し、中日との日本シリーズも4勝3敗と接戦を制して、2003年以来の日本一になった。球界参入から7年目を迎えて観客動員数は順調に推移し経営は軌道に乗りつつある。収入について大きいものにソフトバンクグループの主力事業である携帯電話事業などへの貢献による収入がある。強くして人気のあるチームづくりが結局は安定した球団経営と考え、約3万7000人収容できる福岡Yahoo! JAPANドームの全試合を満員にすれば、安定した球団経営の鍵となる。全試合でイベントを打つなど抜かりもなく、他

に収容人数4万1000~2000まで増やすことも検討していて、地元テレビ局を中心とした放映権料収入、ドーム内の看板広告も好調なため300億円までを目標としている。福岡ソフトバンクでは選手全員にiPhoneとiPadを支給し、選手やスタッフ向けの球団専用アプリを配信。個々の選手の投球・打撃フォームといった様々なデータを提供している。球団関連施設には無線LAN環境を整えている。これについては横浜から移籍した内川聖一選手もIT化に驚いていたという。地域密着でも米国型は自治体中心、日本型は地元企業と地元ファンに支えられている。米国では放映権料が全体で1800億円を均等に配分している。日本は全球団合わせて200億円だが特定球団に偏っている。パ・リーグ6球団でパシフィック・リーグ・マーケティング(PLM)を作り、福岡ソフトバンクホークス社長の笠井和彦氏が就任。パ・リーグの全試合をパソコンで見ることができ、携帯では1億円の規模の売上を6球団で配分している。

#### ※北海道日本ハムファイターズの事例

北海道日本ハムファイターズは、北海道札幌市に本拠地を構えるプロ野球球団である。以前は、東京都に本拠地を構えており、読売ジャイアンツとともに、東京ドームをメインスタジアムとし併用していた。読売巨人軍の人気には遠く及ばず、01年~03年シーズンは不振でスター選手不在の外国人選手が中心のチーム編成であまり良いところなかった。03年の札幌ドーム完成後、チームは北海道に移転し「道民球団」(地域密着)のチーム構想を打ち上げた。球団職員は一般的に親会社からの出向がほとんどだが、北海道日本ハムでは、日本ハムからの出向はわずか4名に留め、他の職員は地元出身者を雇用している。北海道で生まれ育っているため地元への愛着は強い。非道民である出向職員よりも、「北海道のために」、「北海道日本ハムのために」という意識は強い。北海道日本ハムでは「地元のために何かをしたい」という熱い志を持った地元出身者を積極的に採用したのである。そうすることで、組織目標達成へのモチベーションの高いメンバーの確保に成功したのである。今までの日本ハム球団では、球団経営において赤字を出したとしても、親会社である日本ハムが「広告費」として処理してくれたため、かろうじて株式会社としての体裁を保っていたのが実情である。そのため、職員の間には明確な目標がなかった。目標がなければ時間だけを潰すだけになってしまう。そこで北海道日本ハムでは、各部署・各社員に達成すべき目標を設定させた。具体的には、球団経営で赤字がでた場合、親会社がそれを補填するという契約を解約し、親会社の日本ハムには一企業のスポンサーとした。そうすることで、球団経営を成り立たせるためには、いくらの上をあげなければいけないかを社員一人ひとりが真剣に考えるようにさせたことで、自社の存続・自分の仕事の存続がかかっているため、社員は目標を設定し、その目標達成のために真剣に取り組まざるを得なくなったのである。北海道日本ハムでは、社員の責任と権限の明確化のために、セレッソ大阪、バイエルン・ミュンヘンの組織を参考に、従来の「縦割り」組織を廃止し、セクションを細かく分けて、23のグループを並列させた。05年に高田繁をGMに、トレイ・ヒルマ

ンを監督とし、チームの編成権を大幅に委譲し、現場の状況に応じたチーム編成が組めるように努めた。スタッフからの提案制度により、スカウティングシステムである BOS (Baseball Operation System) システムを導入した。BOS システムとは、全国のスカウトが有望選手の走攻守に加え、性格までも細かく分析し、点数化したものである。それにより、シダックスの武田勝など隠れた逸材の獲得に成功した。二軍コーチが、「選手とのコミュニケーション」、「選手の状態」、「選手の評価」などを評価したレポートを球団に提出し、このデータを踏まえ月 1 回、二軍コーチと統括本部長、高田 GM とミーティングを行なうことで、二軍選手の育成やチャンスの提供に努めた。この制度により森本稀哲（現、横浜 DeNA ベイスターズ）、ダルビッシュ有などの若手選手に活躍の期待が提供でき、その後も活躍した。選手は少ない点数を全員で守りきる「スモールベースボール」を目指すとともに、選手の意識を徹底した。ファンサービスも年俸に査定することで、自発的に選手は、入場者のお出迎えやサイン会を積極的におこなうようになり、新庄剛・森本らの選手発案のパフォーマンスを行なわせることに成功した。モチベーションの高い選手とフロントによる、観客を集めるための企画やパフォーマンス（入場料の割引措置や日本ハム OB による野球教室、ファンイベントの開催）が行なわれており、それがファンの獲得、ロイヤリティの維持・向上に貢献していると考えられる。スポーツ業界においては、最初からモチベーションの高い人が多く、「自己実現」を求めている人が多いのではないかと考えることもできる。自己実現に繋がるようなやりがいのある仕事を与え、自ら目標を設定し、それを達成させていくことが、モチベーションの向上に繋がると言える。その達成の手助けをすることが経営者であり、管理者の役割でもある。

北海道日本ハムファイターズの成功要因として考えられるのは

- ① モチベーションの高い地元出身の人材の雇用
- ② 各々の専門性を発揮できるような組織構造の設計
- ③ 社員や選手の自己実現を可能とするような「目標設定」による管理が挙げられる。

#### ※パシフィック・リーグ・マーケティング

パシフィック・リーグ・マーケティング、以下 PLM は、北海道日本ハムファイターズ、埼玉西武ライオンズ、千葉ロッテマリーンズ、オリックス・バファローズ、東北楽天ゴールデンイーグルス、福岡ソフトバンクホークスの各球団 16.7% の出資比率でパ・リーグ 6 球団による共同出資された株式会社である。主に携帯電話やパソコン向けに試合中継を行なうために設立された。以下の PLM は、事業内容を詳しく説明する。

事業ポートフォリオ

- ・共同権利の協賛・ライセンスサービス
  - ・パ・リーグ リーグスポンサーシップの企画・販売・実施管理
  - ・プロパティライセンスの企画・販売業務

- ・ スポンサーセールスの営業代理業務
- ・ その他、各種協賛・スポンサーシップの企画・販売・実施管理等
  
- ・ ITサービス
  - ・ 公式ホームページの企画・運用・管理
  - ・ 公式サイトの企画・運用・管理
  - ・ パ・リーグクライマックスシリーズの企画・運用・管理
  - ・ その他、各種ITサービスの企画・運用・管理
  - ・ パ・リーグ全試合ライブ動画携帯配信サービス「プロ野球24」の企画・運用・管理
  
- ・ マーケティングサービス
  - ・ CRM企画・運用・管理
  - ・ 共同企画チケットの企画・販売・実施管理
  - ・ 共同イベントの企画・実施管理
  - ・ その他各種調査・マーケティングサービス等（チケット、営業、球場、ファンサービス、MD、顧客行動特性、顧客満足度、海外事例等）

## 第4章 近年のプロ野球界

### 4.1 プロ野球に見られる変化

近年のプロ野球界全体として球団の経営戦略に同じ動きが見られる。それが「ボールパーク化構想」である。元々はメジャーリーグで考えられた構想であるが、日本のプロ野球でも多く見られるようになってきている。野球というコンテンツを中心に様々なアミューズメントを提供し、集客力を向上させることで収益を上げていこうという構想である。人気やシーズンの勝敗に大きく左右されがちな収入の変動を抑え、球団経営を安定させる狙いがある。そこで各球団がホームゲームで使用する球場を改修し、新価格のチケットや多様なシートを設置（フィールドシートや企画シート）するなどの動きが見られる。球団の事例でも述べたように、広島東洋カープや東北楽天ゴールデンイーグルスなどでは、この両方を取り入れたスタジアム作りをしている。そこで12球団の本拠地の特徴を紹介していきたい。

・北海道日本ハムファイターズの本拠地である札幌ドームでは、札幌市が422億円を投じ、移動式の天然芝サッカー場を備え、野球用グラウンドとの入れ替えが可能。そのため、Jリーグのコンサドーレ札幌のホームスタジアムとしても使用されているほか、スキー、自動車レース、ラリーの国際大会でも使用することができる。試合のない日でも一部営業していて、国内初のドーム展望台として、札幌市街や石狩湾が見渡せる。

・東北楽天ゴールデンイーグルスの本拠地であるクリネックススタジアム宮城は、球場の改修工事を毎年続けながら、球場周辺で無料イベントを開催して地元への定着を図っている。シーズンシートでは、専用のバーラウンジを併設し、ワンランク上のサービス提供をしている。チケット販売では日本プロ野球で初の「フレックス・プライス」を導入して、来場しやすさをアピールしている。

・埼玉西武ライオンズの本拠地である西武ドームでは、もともとの屋外球場に屋根を追加し、吹き抜けタイプのドーム球場で、フィールドビューシート、家族・仲間向けのダッグアウトテラス、アメリカンスタイルのオープンカフェを設置。

・千葉ロッテマリーンズの本拠地の千葉マリンスタージアムでは、記者目線で観戦できる「プレスシート」、5人で飲食しながら観戦できる「ピクニックボックス」、くつろぎながら観戦し、飲食できるスペースの「バーマジック」などの多彩な企画シートを用意。

・オリックス・バファローズの本拠地は京セラドーム大阪、スカイマークスタジアムの2つがある。オリックス・ブルーウェーブと近鉄バファローズの球団合併前の本拠地を併用しているのである。京セラドームでは、イベントのない日も営業しており、プロ野球を楽しみながらパーティなどに利用できる「ビスタルーム」を備えている。

・福岡ソフトバンクホークスの本拠地である福岡 Yahoo! JAPAN ドームは球場のスタンド上部を一周する貴賓室の一部を「ビクトリーウィング」としてリニューアル。「シスコゾーン」、「和（なごみ）ゾーン」、「グループシート」、「キッズパーク」の4つが設置され、座席部分と奥のロビーを一体化し、7回裏までバイキング形式で料理・デザート・ソフトドリンクが食べ飲み放題となっている。特に「シスコゾーン」が注目でネットワーク技術を駆使し、未来のスポーツ観戦スタイルを先取りしている。無線 LAN のアクセスポイントも開設し、利用者が観戦しながらブログなども書けるようになってきている。「和ゾーン」は座席後方に畳スペースがあり、靴を脱いでくつろげるようになってきている。そして、内野席の上部にフィールドを取り囲むように「スーパーボックス」という 136 席の特別観覧室を設けている。グラウンドに面したバルコニー付きの個室で、ホテルの一室のように落ちついた個室でプライバシーを保ちながら自由に野球観戦ができ、入場ゲートも専用のゲートが用意されている。主に法人向けで基本的に年間契約、価格帯は年 900～1900 万円となっている。09 年シーズンでは一般向けにも限定販売もされた。

・読売ジャイアンツの本拠地である東京ドームは会員制の「プレミアム・ラウンジ」を開設し、「エキサイトシート」は 228 席から 420 席まで増席された。シートの防護フェンスを 110cm から 90cm にしてより迫力をアップさせている。「エキサイトシート」については抽選でしか買うことのできない人気のチケットになっている。

・東京ヤクルトスワローズの本拠地、明治神宮球場は、1926 年に開場して以来、大学野球のメッカとして知られている。特に東京六大学野球が使用し、場合によっては午前中に大学野球、ナイターでプロ野球公式戦が行われることもある。シーズンオフにはスコアボードの全面フルカラー化やフィールドの拡張、人工芝の張り替えなどが行われる。

・横浜 DeNA ベイスターズの本拠地である横浜スタジアムは 07 年にバックネットエリアの座席を改装し、ヤンキースタジアムと同じ「ベイブルー・シート」と呼ばれるシートが特徴である。内野フェンスの高さが他球場に比べて低く、臨場感が味わえる。

・阪神タイガースの本拠地である阪神甲子園球場は、1924 年に開場された高校野球のメッカである。毎年、春と夏に高校野球の全国大会が行われる。そのため、阪神タイガースは大会期間中、ロードと呼ばれるビジターゲームを行っている。約 200 億円を投じ、全面改修を行った。甲子園のシンボルであるツタの再生で「歴史と伝統」を継承しながら、安全性と快適性の向上が狙いという。1 期では内野エリア、2 期では外野エリアの屋根の掛け替え、照明塔やエレベーターの新設し、飲食・売店エリアの拡大リゾートをイメージしたレストランのオープン、3 期ではタイガースや高校野球の歴史を展示する「甲子園歴史館」が開設された。

・中日ドラゴンズの本拠地であるナゴヤドームはイオンのショッピングセンターが隣接しており、仲間やカップルで食事をしながら観戦できる「プライムシート」が特徴の企画シートで、複数のプランがある。また駅弁ならぬ「球弁（たまべん）」も販売している。

下記の表では、過去 3 年間の 12 球団の観客動員数の変化をまとめた物である。

2009 年度				
球団名	リーグ順位	1試合平均(人)	年間合計(人)	前年増減
阪神	セ④	41,765	3,007,074	1.0%
巨人	セ①	40,755	2,934,370	2.0%
中日	セ②	31,922	2,298,405	-5.3%
ソフトバンク	パ③	31,194	2,245,969	-0.2%
日本ハム	パ①	27,669	1,992,172	6.3%
広島	セ⑤	26,015	1,873,046	34.7%
西武	パ②	21,042	1,515,045	7.2%
ロッテ	パ⑤	20,350	1,465,189	-8.5%
ヤクルト	セ③	18,505	1,332,366	4.0%
オリックス	パ⑥	17,860	1,285,907	1.5%
横浜	セ⑥	17,319	1,246,967	10.4%
楽天	パ②	16,711	1,203,169	4.7%
合計		25,925	22,399,679	3.5%

図 3. 2009 年年度、各球団の入場者数

2010 年度

球団名	リーグ順位	1試合平均(人)	年間合計(人)	前年増減
阪神	セ②	41,745	3,005,633	0.0%
巨人	セ③	41,203	2,966,626	1.1%
中日	セ①	30,460	2,193,124	-4.6%
ソフトバンク	パ①	30,062	2,164,430	-3.6%
日本ハム	パ④	27,027	1,945,944	-2.3%
広島	セ⑤	22,224	1,600,093	-14.6%
西武	パ②	22,101	1,591,303	5.0%
ロッテ	パ③	21,474	1,546,105	5.5%
オリックス	パ⑤	20,049	1,443,559	12.3%
ヤクルト	セ④	18,513	1,332,928	0.0%
横浜	セ⑥	16,800	1,209,618	-3.0%
楽天	パ⑥	15,856	1,141,640	-5.1%
合計		25,626	22,141,003	-1.2%

図4. 2010年度、各球団の入場者数

2011年度				
球団名	リーグ順位	1試合平均(人)	年間合計(人)	前年増減
阪神	セ④	40,256	2,898,432	-3.6%
巨人	セ③	37,736	2,716,974	-8.4%
ソフトバンク	パ①	31,860	2,293,899	6.0%
中日	セ①	29,777	2,143,963	-2.2%
日本ハム	パ②	27,644	1,990,338	2.3%
広島	セ⑤	21,980	1,582,524	-1.1%
西武	パ③	22,106	1,591,651	0.0%
オリックス	パ④	19,458	1,400,961	-3.0%
ロッテ	パ⑥	18,511	1,332,815	-13.8%
ヤクルト	セ②	18,726	1,348,259	1.2%
楽天	パ⑤	16,225	1,168,188	2.3%
横浜	セ⑥	15,308	1,102,192	-8.9%
合計		24,945	19,482,379	-12.0%

図5. 2011年度、各球団の入場者数

## 4.2 主力選手の海外移籍

近年、プロ野球・Jリーグにおいても海外への移籍が多くなってきている。それは、選手個々の技術やレベルが上がり、海外においても活躍できる選手が多くなってきているからであるだろう。また、先に海外に移籍した選手が活躍することで、国際大会での日本人選手の評価が上がってきている背景もあるのではないか。しかし一方、世界で通用する力を持った球団の主力級の選手が海外に移籍する選手が増えることによって、選手の所属していた球団は、人気のある選手がいなくなってしまうため、球団への人気も減ってしまい、ファンが球場やテレビを通してプロ野球を見る機械が減ることに繋がり、結果的にプロ野球全体の人気低下にも拍車がかかっている。

基本的に海外移籍をする場合は、海外FA権を行使するかポスティングシステムを利用した形の二つである。まず、FA権とはなんだろうか。FA（フリーエージェント）は所属チームとの契約を解消し、他チームとの契約交渉を自由に行なうことができるスポーツ選手である。日本のプロ野球では、日本プロヘッショナル野球協約の規定に従い、NPBが定める条件を満たした選手で、いずれかの球団とも選手契約を締結する権利を持った選手をフリーエージェントと称し、その権利を与える制度を「フリーエージェント制」という。前所属球団も含めていずれかの球団とも契約も可能にする権利を与えるもので、他球団への移籍を前提とする制度ではない。

出場選手登録145日を1年として換算し、規定の年数経過で権利を取得できる。1シーズンに145日以上登録されても、145日までしかカウントされない。登録日が145日に満たない場合は、それらを合算して145日ごとに1年として計算するため、シーズン途中でのFA権取得が多い。導入当初の1993年からは、逆指名が累計10年、その他の選手が累計9年で取得できる。現在は2006年までのドラフト入団が累計8年、2007年以降の高校生が累計8年、大学・社会人が累計7年で取得が可能になっている。海外移籍のFA権は全選手が累計9年で取得できる。

権利を行使する場合、コミッショナー宛に文書で申請を行なうことで「FA宣言選手」として公示され、すべての球団と交渉を行なうことができる。国内FA権行使の場合には制約・補償が生じる。FA選手が補償対象選手の場合、移籍先球団から前所属球団に対して金銭補償か人的補償をしなければならない。現在は、各球団で年俸順にAランク、Bランク、Cランクとし、AとBランクの選手が補償対象選手となっている。海外FAの場合は、国内FAと異なり制約は生じない。ただし、例外として制約が生じる場合がある。

FA制度の場合、事実上権利を取得及び行使できるのは主力選手に限られているため、他球団から選手を獲得すると、選手年俸や前所属球団への補償金を支払わなければならない。そのため、資金力で劣る球団はFA宣言した他球団の主力選手の獲得競争に参加することが難しくなってしまう問題点があるため、戦力の不均衡が起こってしまう。

これまでに海外FA権で移籍した選手は、1997年の吉井理人投手がニューヨーク・メッツ

へ移籍したのが始めてである。今年の福岡ソフトバンクホークスからボルチモア・オリオールズへ移籍した和田毅投手までで、全 24 選手が海外 FA 権でメジャーリーグに移籍している。その中には、00 年の新庄剛志選手、02 年の松井秀喜選手、松井稼頭央選手、城島健司選手、上原浩治選手など今でも日本やメジャーリーグでプレーをしている選手が多い。

もう一つの、移籍方法である「ポスティングシステム」は、入札を使ったシステムである。1998 年に調印された「日米間選手契約に関する協定」により作られた。FA でないプロ野球選手がアメリカのメジャーリーグへの移籍を希望し、所属球団が認めた場合に行なわれる。移籍可能なチームは入札制度において最高金額の入札を行なったチームに限られ、選手自身は移籍先のチームを選ぶ権利がない。このポスティングシステムでの問題点は、最高金額を入札した球団としか契約交渉ができない点である。そのため、選手と球団側のどちらかが年俵や契約年数で譲歩しなければならず、また交渉決裂により移籍を断念せざる負えないことが起きてしまう。

移籍を希望する選手の球団は、日本プロ野球のコミッショナーを通して、メジャーリーグのコミッショナーにその選手が契約可能であることを告知（ポスティング）する。メジャーのコミッショナーが連絡し、興味を持ったチームはコミッショナーに交渉権の対価となる金額を入札する。最高入札額は日本の所属球団に通知され、日本の所属球団が金額を了承した場合には、当該メジャーリーグ球団と当該移籍希望選手との 30 日間の独占交渉を獲得できる。落札金額は、当該希望選手との選手契約が成立した場合に、日本の所属球団に全額支払われる。近年、メジャー志望の選手がシーズンオフなどに当制度による移籍を訴える光景が見られるが、球団側が応じた例は限られている。

ポスティングシステムを利用して実際に移籍した選手は、2010 年のシーズンオフまでで全 13 選手である。1999 年のアレフアンドロ・ケサダ選手に始まり、2000 年のイチロー選手、2002 年の石井一久選手、2006 年の松坂大輔選手、岩村明憲選手、井川慶選手、2010 年の西岡剛選手である。2011 年は東京ヤクルトスワローズの青木宣親選手をミルウォーキー・ブルイェーズ、北海道日本ハムファイターズのダルビッシュ有選手をテキサス・レンジャーズが落札し、青木は 2 年契約で、ダルビッシュ有は 6 年総額 46 億円とも言われ、その入団会見では全米に中継される程であった。一部の報道では、落札金額が 2006 年の松坂大輔の 5111 万 1111 ドルを超える 5170 万ドルとの報道もされている。

このように日本のプロ野球選手が評価され、メジャーリーグに挑戦することは国民としてうれしい限りではあるが、これまで日本球界を盛り上げてきた選手が少なくなってしまうことになる。ただ、海外移籍により、球団に所属できる選手に空きができるため、新人選手などにチャンスが生まれ、球界全体のレベルアップにも繋がるのではないだろうか。

#### 4.3 読売ジャイアンツの内紛騒動

今年、11 月 11 日に当時、読売巨人軍の清武英利球団代表兼 GM が緊急会見を行い、渡辺

恒雄球団会長が10月20日に一度は来季のコーチ人事を承認しながら、既定路線だった岡崎ヘッド留任ではなく、江川氏をヘッド格で招聘するプランを推し進めていると明かした上で「プロ野球の私物化」と糾弾した。さらに桃井オーナーがオーナー職を外され自身はGM職を外される内示を受けていたことも暴露。企業コンプライアンスの観点から渡辺会長を内部告発したが、桃井オーナーは清武代表の独断での会見に「かばうことはできない、とんでもない話」としている。

翌12日に渡辺会長が球団事務所で清武代表との会談を終えた桃井オーナーと今後の対応を話し合い、広報部を通じて反論する談話を文書で発表。冒頭に「事実誤認、表現の不当、許されざる越権行為及び私に対する名誉棄損が多々ある」と発表した。江川氏の招聘プランは原監督の提案だったとも明かした。その後、原監督は発言を認めるともとれる発言をしている。

18日に桃井オーナーが球団事務所で会見を開き、清武代表の取締役解任を発表し、清武氏は法的措置も辞さない構えを見せた。

清武氏は2004年にGMに就任し、これまでの大型補強からの巨人から「育成の巨人」との理念を掲げて人材発掘に力を注いでいた。育成選手出身の新人王など新人王を08年の山口哲也投手、09年の松本哲也外野手、10年の長野久義外野手、11年の沢村拓一投手を輩出し、若手養成は一定の成果を収めていた。その一方で、渡辺会長は「強い巨人」への思いが強く、2年連続での3位に終わった11年シーズン。日本シリーズ進出がならなかったため、最悪の結果という思いがあったのだろう。ここ数年は、メジャーリーグやプロ野球の他球団で活躍した選手や外国人選手に期待していたが、予想外の成績で補強に対して、「失敗」と思われる。

21日に渡辺会長が報道陣による取材に対して、最高級弁護士10人を用意して、こちらから法廷に持っていくと話している。

12月5日には、読売巨人軍と読売新聞グループ本社は清武氏を相手取り、コーチ人事を公表したことや会長が独断で役職を剥奪したなどと虚偽の事実を語り、取締役の忠実義務違反に反し、読売新聞と巨人の名誉を傷つけたとして、約1億円の損害賠償を求める訴えを東京地方裁判所に起こした。

13日には清武氏が東京地方裁判所に対し、渡辺恒雄及び読売新聞グループ本社を相手取って約7500万円の損害賠償請求と自身に対する謝罪広告掲載を求める民事訴訟を提起した。同日、清武氏が記者会見を行い「正当な手続きにて確定し、行う予定であった読売巨人軍コーチ人事を『鶴の一声』で覆そうとした渡辺恒雄氏の行為は、監督を始めとする巨人軍内部の人間並びに巨人ファンの皆様に対する裏切り行為に他ならない」の声明を発表した。

長嶋茂雄氏や江本猛紀氏などのプロ野球関係者は清武氏の解任について妥当だと。企業統治・危機管理からは、清武氏はコンプライアンスという言葉の間違って使っているとし、清武氏こそ内部統制に反していると指摘している。会社の意思決定のプロセスを無視し、渡辺氏が決定を申し渡すのは明らかに不当とも述べている。

11月11日の会見後の日刊スポーツがウェブで行ったアンケートでは全2124票のうち、清武氏を「全面的に支持する」が1533票で「一部支持する」が330票。「清武支持」が87%を占める一方、「支持しない」は全体の5%にあたる113票と少なかった。

私個人としては、清武氏支持の意見である。両者の意見が食い違い、裁判による法廷決着まで真相解明はわからないが、現時点での両者の主張によると清武氏支持になる。渡辺氏は04年当時、読売新聞東京本社社長であったが、当時の明治大学の一場康弘に対して、食事代・交通費・小遣いなど名目で現金約200万円を現金で渡していたことが明らかとなり、渡辺氏は社長を辞任したが、1年足らずで会長に就任している経緯がある。清武氏は04年に読売巨人軍の編成本部長兼GM（ゼネラルマネージャー）に就任し、選手・監督などのコーチ人事を行っていた。2011年の岡崎ヘッドコーチ留任を覆し、渡辺会長が江川氏招聘プランを出したことで、編成本部長兼GMとしての決定を会長による「鶴の一声」があったとして許されざる行為として告発している。渡辺氏は自らを「独裁者」と発言している。

ここでの問題は、選手やコーチ人事の決定権がある清武氏のプランを球団会長だからとはいえ、会長の一声で変えることがあってはならないと思う。会長による決定があるのであれば、編成本部長兼GMとしての職務の意味を失ってしまうことになるからだ。

## 第5章 これからのプロ野球

これからの日本のプロ野球界は海外移籍、アメリカのメジャーリーグでプレーを希望する選手が増えていくことになるだろう。これまでは、プロ野球選手になることが目標である選手が多かったと思います。そして、1軍の選手として活躍していくことだと思います。しかし、1軍選手の中でも活躍をして人気選手となれるのはほんの一部になります。プロ野球選手の球団で一軍登録ができるのは最大で28人とされています。しかし、実際に試合に出場できるのは最大25人に限られます。先発投手のローテーションで登板後の投手や登板予定のない先発投手が外れることがほとんどである。それ以外の選手は二軍となるが、二軍の出場選手登録はなく、一軍に登録している選手でも二軍の試合に出場することはできません。球団での支配下登録選手（一軍選手・二軍選手のこと）は最大で70名とされ、それ以外は育成選手として球団と契約していた。支配下登録選手最大70名×12球団で840名。育成選手が12球団で約100名。合計950名という選手の中から、一軍のレギュラーとして試合に出場できるのは、12球団で約100名しかいないことになる。

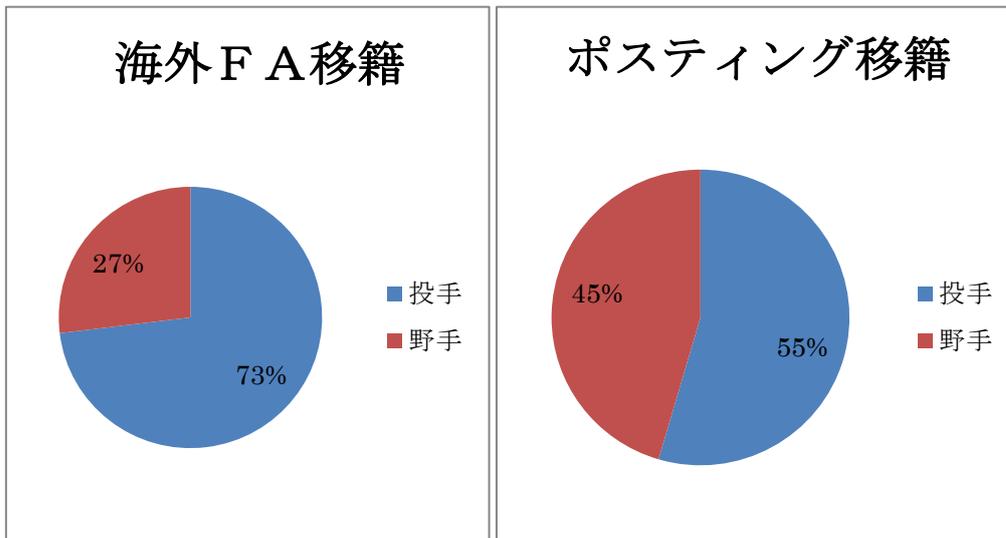


図6. 2010年度海外F A権行使による海外移籍 図6. 2010年度ポスティングシステムを利用した海外移籍

上記のグラフのようにアメリカのおメジャーリーグに移籍する選手ではF A権での移籍とポスティングシステムを利用した移籍では、どちらにおいても投手が多いことがわかる。

2010年度までは、移籍人数としてもF A移籍は全26選手に対し、ポスティング移籍では全11選手とまだ少ない。その背景は、海外F A権は145日の出場登録の9年で取得できるのに対して、ポスティングシステムは選手の所属球団との話し合いでの合意で行なうため、球団側に了承を得ないといけないうえ、利用しても入札が無いことや入札されても交渉の段階で契約に至らないこともあり、F A移籍に比べてポスティングシステムでの移籍は少ないことが挙げられるだろう。11年のシーズンオフでは、埼玉西武の中島と東京ヤクルトの青木、日本ハムのダルビッシュ有の選手が利用している。残念ながら中島はニューヨーク・ヤンキースとの交渉が決裂したが青木とダルビッシュ有は契約合意に至った。海外F A権の取得には最短でも9年かかってしまうため、高卒の選手でも27歳で大卒・社会人からでは31歳を過ぎてしまうことになる、プロ野球選手としての選手平均寿命が約9年とされているため、選手としてのピークを過ぎてしまうこともあるだろう。

強い球団、人気の球団、親会社や球団に資金力があり、経営が安定しているチームでは戦力補強に多くの資金を投入できるため、実力のある選手をF Aなどで獲得できる。その代表例がまさしく読売ジャイアンツであろう。06年オフから日本ハムから小笠原・オリックスから谷・ヤクルトからラミレスとグライシンガー・横浜からクルーンといった他球団で活躍し、成績を残した選手を多く獲得している。特に11年オフには清武GMが解任されて以降、大きな補強を行なっている。横浜からは村田修一内野手をソフトバンクからは昨年8勝の杉内俊哉投手・19勝のホールトン投手を相次いで獲得した。この二人で27勝の計算になる。そこに2011年の最多勝の内海や新人賞の沢村を入れると4人で56勝の計算になってしまう。11年シーズン、セ・リーグ優勝の中日が75勝なので、他の投

手で約20勝ができれば単純に優勝できることになってしまう。それだけ、オフの巨人は優勝に向けて「強い巨人軍」を取り戻そうとしている。

逆に観客動員数が少なく、経営資金も親会社に頼り、不安定な球団はドラフトなどで獲得した選手が力を付け活躍するようになると、高年俸がネックになり、FAを取得すると他チームに移籍することになることに繋がる。そのいい代表例が広島東洋カープであろう。巨人に移籍した江藤智や阪神に移籍した金本知憲・新井貴浩などの例がある。

プロ野球には「人気のセ、実力のパ」という言葉があります。この言葉は、巨人がV9を達成した1974～1985年頃から存在していたそうです。野球をしている人やプロ野球を見る人であれば誰もが聞いたことがあると思います。そう、現在でも聞くことがあります。V9当時の巨人戦は1試合で四万人～四万五千ほどの入場者数だったそうです。第三者が誤った判断があり、入場者が多いのは人気が高い証拠として「人気のセ」と思い込んでの対句として「実力のパ」が付けられたと証言されています。

巨人のV9を達成した時代に言葉が存在していたと言われるのに、どうして「人気と実力のセ」と言われなかったのでしょうか。これを表していると思われるのが、日本シリーズとオールスターゲームだと思います。巨人のV9時のパ・リーグは一度も日本シリーズで日本一にはなれませんでした。オールスターゲームでは10年間で30試合が行なわれ、セが8勝、パが20勝、引分が2試合というパ・リーグの圧勝に近いオールスターゲームになりました。このことから分かるように、セ・リーグとの人気の差が開いていく中で、オールスターゲームとパ・リーグの意地を表す対句として「実力のパ」ができたと考えられます。

リーグ入場者数	セ・リーグ	パ・リーグ	差
2009年	12,692,228	9,707,451	2,984,777
2010年	12,308,022	9,832,981	2,475,041
2011年	11,792,344	9,777,852	2,014,492

図7. セ、パ・リーグの年間入場者数と年間入場者数の差

ここ3年間のセ・リーグとパ・リーグの年間入場者数の差を見てみると、2009年には約300万人あったのが、2011年には約200万人まで減ってきている。単純にパ・リーグの入場者数は変わらず、セ・リーグの入場者数がここ2年間で100万人近く減少しているために、セとパの入場者数の差が縮まっているのだ。

図4を見るとまだまだセ・リーグのほうが入場者数でパ・リーグを圧倒的に勝っていますが、セ・リーグが減っている中でパ・リーグは入場者数を減少させることなく続けている。

ここ2年の日本生命セ・パ交流戦では、圧倒的にパ・リーグのチームが強い。それを象徴するのが、2010年の交流戦で、12球団中、上位6球団全てがパ・リーグという結果になってしまった。2011年も上位6球団中4球団がパ・リーグで78勝58敗9分と圧倒的強さである。この結果と図4の差を見てみると現在でも「人気のセ、実力のパ」といっても、

その言葉通りだろう。

読売ジャイアンツの地上波での生中継を中心に、各地方局やBS放送、CS放送などで毎年プロ野球の中継が行われている。オリックス・バファローズ、東京ヤクルトスワローズのようにCS放送以外での野球中継がほとんど無い主催試合や、横浜DeNAベイスターズのようにCS放送以外は全国向け中継が少ない試合もある。

テレビ黎明期から、巨人戦はお茶の間の定番であり、2000年頃まで毎日のように20%前後の高視聴率を得ていた。しかし、近年はプロ野球再編問題や時代の変化による視聴者や、野球ファンのニーズの多様化などの伴い巨人の人気自体が低迷、ゴールデンタイムでの巨人戦の視聴率が低迷し、巨人戦の地上波中継数は激減することとなった。

一方で、関西地方での阪神タイガース、愛知県での中日ドラゴンズ、広島県での広島東洋カープ、福岡県での福岡ソフトバンクホークス、北海道での北海道日本ハムファイターズ、宮城県での東北楽天ゴールデンイーグルスといった地方球団は、地方テレビ局と中継の契約を結んでおり、視聴率も高水準を保っている。

近年、プロ野球中継の主力はBS放送に移りつつあり、巨人戦も地上波からBS放送にシフトしている。BS放送の普及率の上昇のひとつとされる巨人戦は主力コンテンツとせられ、地上波を上回ることがほとんどである。巨人戦以外の対戦カードを中継の主力とするBS放送局も出てきている。また、CS放送の普及に伴い、地上波に限らないプロ野球中継の全体数はむしろ増加傾向にあり、さらに、2008年にはYahoo!動画でパ・リーグの全公式戦がネット中継されるなど、中継媒体は多様化の傾向を見せている。

## 第6章 結論

これまでの第5章まで述べたように、プロ野球の始まりから90年以上が経ち、その長い歴史の間でプロ野球界自体の構造や問題点が浮き彫りになってきた。近年で言えば、2004年のプロ野球再編問題が大きな一例だろう。オリックスとバファローズが球団合併を行い、そこに楽天が参入する。当時の福岡ダイエーホークスからソフトバンクが譲渡され、昨年はTBSホールディングスがモバゲーを運営するDeNAに球団を売却して、球界参入をした。ここ10年ほどで情報産業が急速に発達し、情報化社会になった。楽天やソフトバンク、DeNAなどのネットを利用した情報通信産業からの球界参入が増えている。それ以外にもプロ野球球団は親会社が変わったり、チーム名称が変更されたりと様々に変化してきている。

他にも、ファイターズの本拠地移転や東北初のプロ野球球団の発足など、球団経営も地域密着など近い形に変わっていきいている。チーム名に地域名を冠にするなど様々な変化がある。しかし、東京にはジャイアンツ、大阪にはタイガースといった伝統・歴史ある人気球団がある。オリックスとバファローズの球団合併の時にタイガースが近くにあったよ

うに、ジャイアンツの本拠地、東京ドームの周辺の関東にはスワローズ、ライオンズ、マーリンズ、ベイスターズが関東に5球団が存在することになるので、観客動員数をこれ以上に伸ばしていくためには、もしかすると、本拠地移転しかないのではないのだろうか。

その成功例が、北海道日本ハムファイターズのように、2004年から北海道に本拠地を移転するまで、読売ジャイアンツと東京ドームを交互に本拠地として試合をしていた。東京ドームは主にジャイアンツの試合が優先されていたため、ジャイアンツファンが多くなりどうしても観客動員が上がらなかった。

2004年に本拠地移転後は、北海道の地で毎年、約200万人の観客動員数をしている。他にもSHINJOやダルビッシュ有、斉藤祐樹など話題性を持った選手と獲得したことも背景にあるのだろう。

要するに、経営が安定している人気球団と球団経営が苦しい球団の差が大きすぎるため、一方が利益を上げ、一方が赤字続きとなってしまう、球団を保有している親会社とその赤字分を賄えなくなり、最終的には球団を手放すことに繋がってしまっている。

図1のアンケートでは実に74.3%の人がプロ野球の人気は低迷していると答えている。このプロ野球の低迷を脱却し、プロ野球の復活こそが急務となってくるだろう。そのためには、チームの戦力の均衡、チケット低価格化、サッカーのようにチームと地域ファンの密接な関係作り。特に、日本の多くの都市で特定の球団同士の対戦カードだけではなく、様々な対戦カードが観戦できることも必要なかもしれない。

そして、今や多くの日本人選手がアメリカ、メジャーリーグに挑戦している。同じ日本人として世界で戦い、その中で結果を出すことは、非常に誇らしく多くの選手がメジャーリーグでプレーをして欲しい一方で、特に日本で人気・実力のある選手が日本以外でプレーをすることはプロ野球界の人気を下げることに繋がっているもの事実である。

実力ある選手が海外移籍でメジャーリーグに移籍することは、日本のプロ野球のレベルがまだまだメジャーリーグに追いついていないという証明でもあると思う。日本のプロ野球全体のレベルを上げていくためには、社会人チームや独立リーグなど12球団固有のプロ野球だけではなく、メジャーリーグのようにチーム数やリーグ数を増やしたり、サッカーJリーグのようにリーグ最下位チームの入れ替えなどがあれば、最下位になりたくないし、上でプレーをするために努力を惜しまないし、双方にとっても、日本のプロ野球界の発展にも繋がっていくことになるかもしれない。

これからも、プロ野球だけではなく日本のプロスポーツ界全体にも注目していきたいと思う。

## 参考文献

- 大野貴司「スポーツ経営学入門」三恵社 2010年  
大野貴司「プロスポーツクラブ経営戦略論」三恵社 2010年  
大坪正則「パ・リーグがプロ野球を変える  
～6球団に学ぶ経営戦略～」朝日新聞出版 2011年  
武藤泰明「プロスポーツクラブのマネジメント  
～戦略の策定から実行まで～」東洋経済新聞社 2006年  
谷塚哲「地域スポーツクラブが目指す理想のクラブマネジメント」  
～ソシオ制度を学ぶ～」株式会社カンゼン 2011年

日経産業新聞 2011年6月21日

日経ビジネス 2009年1月19日号「広島、新球場はメジャー流 三井物産がグループで運営支援、集客を強化」

日経ビジネスアソシエ 2010年4月20日号「島田亨楽天野球団社長（赤字でも高品質）は許されない年俸総額24億円で強いチームは作れる」

日経TRENDY 2009年4月号 162～167ページ「復活！プロ野球」

日経マネー 2008年8月号 84～86ページ

「福岡ソフトバンクホークス社長兼オーナー代行 笠井和彦」

## 参考サイト

財団法人日本プロスポーツ協会 (<http://www.jpssa.jp/>)

社団法人日本野球機構 (<http://www.npb.or.jp/>)

プロ野球Freak (<http://baseball-freak.com/>)

プロ野球の歴史・記録 (<http://probaseball.ojaru.jp/>)

プロ野球の歴史 (<http://www.geocities.co.jp/Athlete/4950/main.html>)