

ドケチな広島、

クレバーな日ハム、

どこまでも特殊な巨人

球団経営がわかればプロ野球がわかる

伊藤歩

プロ野球  
**12**球団  
のマネまわり

気鋭の金融ジャーナリストが球団の経営を徹底分析





星海社

ドケチな広島、クレバーな日ハム、どこまでも特殊な巨人

球団経営がわかればプロ野球がわかる

伊藤歩

105



SEIKAISHA  
SHINSHO



パ・リーグ球団の球団改革が本格化してかれこれ10年以上。この間、その努力の成果は観客動員数の増加という、極めてわかりやすい形で現れ、2016年シーズンの観客動員数は、パ両リーグ合わせて2498万1514人を記録した。

2005年の動員数は1992万4613人だったので、11年間で25%の伸びを記録したことになる。さらに、パ・リーグに限って言えば、2005年の825万2042人が113万2526人に増えたので、伸び率は34.9%。

あらゆる産業が成熟化する中、経営努力がこれだけの数字となって現れることはそう多くはない。

だからか、プロ野球興業はマーケティング領域の研究テーマとして注目されるようになり、この10年ほどの間に、多くのマーケティングの専門家たちが、プロ野球興業をテーマに書籍を執筆している。

学者の関心の対象にもなっており、球場の座席のドリンクカップホルダーに、大学の先生が配布をしたと見られるアンケート用紙が差し込まれていたりもする。

単に観客としてゲームに関心を持つだけでなく、ビジネスの視点でプロ野球興業に関心を持つ層が急増している一方で、日本のプロ野球球団の経営会社は未だ閉鎖的で、経営情報の開示はほとんど成されていない。

ファンサービスの具体例や、球場の改装状況などは、球団がある程度メディアに積極的に開示している様で、報道もされているが、その結果は観客動員数の形でしか開示されず、計数情報となるとたんに露出が途絶えてしまう。

そもそもどんな事業者がどう係わってプロ野球の興業が成り立っているのかも、断片的かつ漠然とした説明が流布しているにすぎない。

### クラブ経営に当事者として関心を持つJリーグサポーター

2016年の夏、とある雑誌の仕事で、Jリーグのファン、それも年間数十試合をスタジアムで観戦し、サッカーにいくら使っているのか怖くて計算してみようと思ったこともない、というほどのコアなファンに話を聞く機会に恵まれた。

驚かされたのは、彼らが等しく、本気で、まさに当事者としてクラブの経営に関心を持っていること、そしてそれだけに実によく知り、理解しているということだった。

Jリーグは2017年シーズン以降の放映権のうち、地上波と無料のBS放送を除く全てを、英国のパフォーム社が運営する国際スポーツメディア「DAZN」に10年間、2100

億円で売却した。

このため、これまでスカパー！でＪリーグのゲームを視聴していたファンは、新たにＤＡＺＮに加入しなければ視聴ができなくなったが、不便さに文句を言うどころか、「これでクラブへの配分金が増え、クラブの財政が潤い、選手への還元がある」と言って、ＤＡＺＮへの感謝を口にしたのである。

ファン層の高齢化にも危機感を募らせ、ファン層を拡大するには自分たちは何をすべきなのかも真剣に議論する。クラブ側もサポーターと向き合う文化が定着している。

１９９１年に発足したＪリーグは、プロ野球を反面教師とした仕組みが随所に組み込まれており、クラブごとの経営情報の開示もその一つ。

詳しい決算資料を各クラブが上場会社のようにＨＰに掲載しているというわけではないが、毎年７月下旬になると、ＪリーグがＨＰ上で全クラブの決算数値のサマリーを公表する。

債務超過だとクラブライセンスを剥奪される規定もある。それだけに財務情報は一般には非公開とし、Ｊリーグの事務局だけがその状況を把握するという方法もあり得たはずなのに、誰もが閲覧可能な公開方法を採用しているのは、ファンも重要なステークホルダーの一員という位置づけだからであり、それがＦＩＦＡ（国際サッカー連盟）のスタンダードだからというこ  
とらしい。

## 12 球団中10球団は決算公告義務を履行

翻<sup>ひるがえ</sup>つてプロ野球の経営情報は殆<sup>ほとん</sup>ど公開されたものはない。球団に直接聞いても基本的には答えない。基本的には、というのは、断片的な情報は、親会社の決算説明会等で一部回答している球団があるため、そう表現したが、それでもプロ野球興業ビジネスに関心を抱くビジネスマンを満足させるレベルにはほど遠い。

唯一手がかりとなりうるのが、会社法440条に規定がある決算公告である。全ての株式会社は、貸借<sup>たいしやく</sup>対照表及び損益計算書を、会計年度終了後、株主総会の承認など、法定の手続を終えた後、すみやかに公告する義務を負っている。

ただし、会社法上の大会社（資本金5億円以上もしくは負債200億円以上）以外は簡易版の貸借対照表だけでいい。

掲載媒体は官報か日刊新聞紙、ホームページなどの電子媒体のいずれかとされていて、違反<sup>りはん</sup>した場合は100万円以下の過料<sup>かりょう</sup>という罰則規定もあるのだが、中小・零細企業の多くは履行<sup>りこう</sup>していないし、未だかつて、決算公告義務の不履行で過料に処せられたという話も聞いたことがない。守らなくても誰からも咎<sup>とが</sup>められることのない、権威のない条文なのだ。

プロ野球球団の経営会社もかつてはどこも履行していなかったが、パ・リーグ球団は2005年から一斉に公告を始め、セ・リーグ球団も球団ごとにタイムラグはありながらも、徐々に公告を始めた。



結果、今も履行していないと見られるのは、読売巨人軍と中日ドラゴンズの新聞系2社だけになった。両社とも商業登記簿に記載されている公告媒体は自社の新聞で、毎年執拗しつように掲載の有無をチェックしているが、発見できたことは一度もない。

いくら権威のない条文とはいえ、履行を怠ることは法律違反と言えば法律違反だ。各球団が公告するようになったのは、近年コンプライアンスがうるさく言われるようになった影響もあるのかもしれない。親会社を持たない広島カープを除く11球団の親会社は11社中8社が上場会社なのだから、「みんなやってないからやりません」とはさすがに言えないのだろう。

### 予想通り厳しかった球団の対応

今回、本書を執筆するに当たり、筆者は1球団あたり50〜60項目の質問書を作成し、本書の構成、趣旨も詳細に伝えた上で、全球団に取材依頼書を送った。質問の多くには答えてはもらえないことを承知の上で、筆者がどうい書籍を執筆しようとしているのか先方に伝える、いわば仁義を切る目的も兼ねていたからだ。

公告されている勘定科目の具体的な中身など、球団が最も嫌がる経営数値に関する質問のほかに、スポーツメディアには気軽に答えていそうな質問も混在させていたので、回答できるものだけに回答してほしいということも伝えていた。

だが、予想通り反応は厳しく、取材を受けるとも受けないと回答せず、完全無視だった

球団が4球団あったほか、「対外的に開示しない質問を含んでいる」という、まるで申し合わせたように同じ理由、同じ文言で対応を辞退してきた球団が複数あった。

つまりは、経営数値を聞いてくるような無礼な記者に接触すべきではなく、他のメディアには回答している質問にも回答しないという判断なのだろう。

この反応はある程度想定されたものだったので、公表資料を収集し、そこに書かれていることを読み解き、実際に球場で目にする事実と符合させることで、各球団の経営実態、球団経営のありように多少なりとも迫ってみることをもともと想定していた。

そのために、シーズン中に、全球団の本拠地球場を回り、2016年シーズンだけで合計48回、ゲームを観戦した。首都圏在住という地理的な問題もあり、札幌ドーム、ヤフオク！ドーム、マツダスタジアムは1回ずつ、Kobosスタ(現・Kobopark)、京セラドーム、甲子園、ほっともつと、ナゴヤドームは2回ずつしか観戦していない一方で、QVCマリン(現・ZOZOマリン)3回、東京ドームと西武ドームが6回ずつ、横浜スタジアムは9回、神宮は11回観戦しており、球場によって観察頻度に差があることは認めざるを得ない。

### 目的は事業構造の解明

公表資料に関しては、球団自身が開示している観客動員数と官報公告、それに選手会が公表している年俸総額以外にも、参考になる資料が入手できた。

また、慶應義塾大学工学部の鈴木秀男教授が2009年から毎年実施し、一部の球団は高い関心を示し、経営に反映もさせている「プロ野球のサービスの満足度調査」も参考にさせていただいた。

この調査は、7つの概念に関するアンケート結果を集計、管理工学の手法で分析しスコアリングしたものだ。既に実施回数は8回を数え、結論としての総合満足度のランキングは納得性が高い。

これも球団経営のありようを映す鏡そのものであり、お許しを頂いて球団経営の実態に迫る材料として使わせていただいた。

もともと、筆者が解き明かそうとしている「球団経営のありよう」とは、「各球団がプロ野球興業をどうやって実施し、その結果どの程度の収益を生み、その収益がどのような方針の下に事業に投資されているのか」という、事業構造にすぎない。

一般には同一の事業を営む事業者は、ほぼ同一の事業構造であるものだが、プロ野球は球団ごとに事業構造が異なる。それを知る端緒が貸借対照表に現れているとはいえ、手探りの中、推測の域を出ない部分が多々あることは認めざるを得ない。

本書を手にとって下さる方には、その点もお含みおきいただいた上で、通読していただ

## 顧客満足度ランキング

### ベストスリー

調査時点	1位	2位	3位
2016年1月	ソフトバンク	日本ハム	ロッテ
2015年1月	広島	日本ハム	ソフトバンク
2014年1月	楽天	ロッテ	広島
2013年1月	日本ハム	ソフトバンク	西武
2012年1月	日本ハム	ソフトバンク	西武
2011年1月	日本ハム	ロッテ	ソフトバンク
2010年1月	日本ハム	巨人	楽天
2009年1月	日本ハム	阪神	中日

### ワーストスリー

調査時点	12位	11位	10位
2016年1月	中日	横浜	オリックス
2015年1月	中日	横浜	西武
2014年1月	オリックス	中日	横浜
2013年1月	横浜	オリックス	阪神
2012年1月	横浜	オリックス	広島
2011年1月	横浜	ヤクルト	オリックス
2010年1月	横浜	オリックス	ヤクルト

れば幸いである。

プロ野球の記事を書くようになって10年以上になるが、今でも筆者の記事を見た読者が最初に抱く疑問は「何で金融ジャーナリストがプロ野球の記事を書くのか」だ。

筆者の中では、主要な執筆フィールドである法律と会計の視点で、「企業経営」に光を当てているのであって、対象企業の事業内容がプロ野球興行であるというだけ、という整理になっている。

筆者は学卒後、16年間一般事業会社でサラリーマン生活を送った末に、39歳でフリーの金融・経済記者になった。フリーの記者の多くは新聞社や出版社で記者の仕事覚えて独立しているが、筆者は16年間で6回も転職を繰り返し、最初の10年間で勤務した6社のうち、大半の時間を過ごした4社でお金を貸す仕事や金融商品売る仕事をしていた。

主要な執筆テーマを法律と会計と位置づけているのは出自ゆえなのだが、最後の7社目が信用調査機関で、ここで初めて記者の仕事覚えており、記者になった経緯はかなり特異だ。

それだけに、履歴書の汚れとともに身に付いた価値観は、報道機関で育った純粹培養の記者とは相容れない部分が少なからずあるのも事実だが、初期の段階で筆者に記者のイロハを叩き込んでくれた編集者が言った「公益性のないテーマに正義はない」という一言は、記者の基本として心に深く刻み付けているつもりだ。

本書執筆にあたり、記者の使命なるものを改めて整理してみた。記者は読者の好奇心に  
え、記事にすることが使命である。

覗き趣味的な好奇心に应えても公益性は認められないが、プロ野球を興業ビジネスと捉え、  
その事業構造を知りたいと考えることは、健全な知的好奇心の範囲を逸脱するものではない  
と信じて、この本をお送りしたい。

## 観客動員数推移（リーグ別）

単位：千人

		2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
人数	パ・リーグ単年度計	8,252	8,529	9,046	9,555	9,707	9,832	9,777	9,579	9,845	10,242	10,726	11,132
	セ・リーグ単年度計	11,672	11,877	12,140	12,083	12,692	12,308	11,792	11,790	12,202	12,616	13,510	13,848
	セパ単年度合計	19,924	20,406	21,186	21,638	22,399	22,140	21,569	21,369	22,047	22,858	24,236	24,980
伸び率	前年比パ	-	103.4%	106.1%	105.6%	101.6%	101.3%	99.4%	98.0%	102.8%	104.0%	104.7%	103.8%
	前年比セ	-	101.8%	102.2%	99.5%	105.0%	97.0%	95.8%	100.0%	103.5%	103.4%	107.1%	102.5%
	前年比セパ計	-	102.4%	103.8%	102.1%	103.5%	98.8%	97.4%	99.1%	103.2%	103.7%	106.0%	103.1%
	05年比パ	-	103.4%	109.6%	115.8%	117.6%	119.1%	118.5%	116.1%	119.3%	124.2%	130.0%	134.9%
	05年比セ	-	101.8%	104.0%	103.5%	108.7%	105.4%	101.0%	101.0%	104.5%	108.1%	115.7%	118.6%
	05年比セパ計	-	102.4%	106.3%	108.6%	112.4%	111.1%	108.3%	107.3%	110.7%	114.7%	121.6%	125.4%

## 観客動員数推移（球団別）

単位：千人

		2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
パ・リーグ	北海道日本ハムファイターズ	1,365	1,603	1,833	1,873	1,992	1,945	1,990	1,858	1,855	1,897	1,959	2,078
	福岡ソフトバンクホークス	2,115	2,037	2,307	2,250	2,245	2,164	2,293	2,447	2,408	2,468	2,535	2,492
	千葉ロッテマリーンズ	1,334	1,349	1,558	1,601	1,465	1,546	1,332	1,239	1,260	1,223	1,322	1,526
	埼玉西武ライオンズ	1,103	1,196	1,093	1,413	1,515	1,591	1,591	1,526	1,600	1,498	1,616	1,618
	東北楽天ゴールデンイーグルス	977	951	1,117	1,149	1,203	1,141	1,168	1,177	1,281	1,450	1,524	1,620
	オリックスバファローズ	1,356	1,390	1,137	1,266	1,285	1,443	1,400	1,330	1,438	1,703	1,767	1,794
	広島東洋カープ	1,050	1,009	1,129	1,390	1,873	1,600	1,582	1,589	1,565	1,904	2,110	2,157
セ・リーグ	読売ジャイアンツ	2,922	2,892	2,911	2,876	2,934	2,966	2,716	2,903	3,008	3,018	3,001	3,004
	横浜DeNAベイスターズ	976	1,106	1,231	1,129	1,246	1,209	1,102	1,165	1,425	1,564	1,813	1,939
	阪神タイガース	3,132	3,154	3,144	2,976	3,007	3,005	2,898	2,727	2,771	2,689	2,878	2,910
	東京ヤクルトスワローズ	1,307	1,315	1,333	1,281	1,332	1,332	1,348	1,322	1,432	1,438	1,657	1,779
	中日ドラゴンズ	2,284	2,398	2,390	2,427	2,298	2,193	2,143	2,080	1,998	2,000	2,049	2,058

出所) 日本プロ野球機構。動員数はペナントレース中のホームゲーム。  
クライマックスシリーズ、日本シリーズは含まず。

まえがき 3

クラブ経営に当事者として関心を持つJリーグサポーター 4

12球団中10球団は決算公告義務を履行 6

予想通り厳しかった球団の対応 7

目的は事業構造の解明 8

# 1 球団経営の基礎知識

27

1 球団ごとに全く違う収入と経費 28

球場・球団一体化に関係なく発生する費用・収益は 29

球場を所有していないと…… 30

球場と球団が一体化している場合 31



## 2 球団と球場の一体化とは 32

球場と球団の一体化にも4形態ある 32

グループ所有でも温度差がある 33

## 3 球団が持っているとは限らない興業権 34

地方開催ゲームで使われる「売り興業」 34

親会社が興業権を持っている？ 巨人と中日 36

## 4 球団ごとに異なる放映権の概念 37

放映権とは入場許可権であり、特等席の占有権である 37

パ・リーグ6球団は基本映像を自社制作 39

ハマスタは球団制作の基本映像をパブリックビューイングで提供 41

膨らむインターネットテレビへの期待 42

パブリックビューイング実施時の権利処理が楽なパ・リーグ 43

## 5 スポンサー営業も球場一体型が有利 45

球団によって異なるスポンサーの種類、呼称、定義 45

**6 未だ水増し疑惑健在、観客動員数の定義** 48

実数公表ではなく実数に近い数値の公表 48

技術的には実来場者数のカウントは可能 51

公表値と現実、ギャップが出にくい条件とは 52

**7 チケットは誰が売っているのか** 53

プレイガイドへの分配に影響する球団の人気度 53

チケットゲッターはファンクラブ会員!? 55

**8 参入障壁の権化、加盟金改め保証金** 56

選手年俸は球団の経営方針を映す鏡 58

**10 球場スタッフの雇い主は球場？ 球団？** 61

他球団の保護地域では無茶はご法度 63

**12 球団社長と球団代表、どちらがえらいのか** 65

球団ごとに異なるファンクラブ会員の定義 66

**13**

ファンクラブ会員の定義も球団によって様々 66  
強豪チームほど他チームのファンが会員になる 67

## 2 パ・リーグの経営 71

### 北海道日本ハムファイターズ

「マネーボール」を地で行くクレバーな経営で顧客満足度No.1 72

ファンに決算報告をした唯一の球団 73

ダルビッシュユマネーを温存？ 74

地上波中継率は球界屈指の64% 76

自慢のBOSで驚異のパフォーマンス実現 77

高水準の顧客満足度 79

球団が北広島への移転を計画 81

観客動員数増で東京ドーム時代の賃料水準に接近 84

自前球場の経済合理性を検討してみると…… 87

札幌ドームの開示は上場会社に準ずる水準 89

任意積立金で独自に設備投資 90

女子、子供の視界は良好？ 92

収益の3分の2はファイターズに依存？ 93

ファンはどう思うのか 94

## 福岡ソフトバンクホークス

積極的な投資姿勢は他球団垂涎的、球界随一の超ポジティブ経営 96

球界唯一の損益計算書公告会社 97

ダイエー時代に球団経営機能を2社に分割 98

もともと球場内の飲食広告収入を取り込めていた 101

50億円の賃料を負担しながら黒字転換 102

売上高上昇の原因はスポンサー収入？ 103

球場買収で年間50億円の賃料が20億円に 104

「鷹の祭典」が象徴する「がつつり稼いでがつつり使う」経営方針 106

球界屈指の営業力、その原点は 109

参入時に払った25億円のその後 110

大抵のことは球界初 111

悲願の顧客満足度1位獲得 113

### 福岡3点セット小史 115

球場の営業権を巡る複雑な経緯 117

ソフトバンクが球団と球場の営業権を取得 119

重すぎた50億円の賃料負担 120

当初はオフバラ処理 122

賃料が激減したのはレンタルがリースになったから 124

なぜ信託受益権なのか 124

信託銀行の所有名義のまま球団が実質支配 126

## 千葉ロッテマリーンズ

かつては球団改革の先頭集団、指定管理でも黒字化せず 128

ロッテ、広島が使っている指定管理制度とは 129

指定管理者評価シートに見る千葉ロッテの売上構成 130

一体化しているのに黒字にならない 133

選手年俸総額はシブい 134

もともとかつかつだった球場の利益 136

チーム成績に他のスコアが影響を受ける顧客満足度

2016年シーズンからグラウンド開放も開始 139

137

## 埼玉西武ライオンズ

名ばかりの球場・球団一体から脱却、黒字定着 142

松坂マネーで債務超過を一挙に解消 143

松坂マネーの用途は球場の改装ではなく球団改革？ 145

成績と動員数が反比例し黒字定着 146

高額年俸の外国人獲得からプロパー育成に方針転換 148

総じて「可もなく不可もなく」な顧客満足度 150

ほぼ全試合で終了後にグラウンドに入れる 153

## 東北楽天ゴールデンイーグルス

刻々と進化を続けるEBITDA経営のお手本 156

球団負担で改修、施設を県に寄付して営業権取得 157

営業権償却大幅減で黒字定着？ 159

ソフトバンクと並ぶ球界屈指の営業力 160

中継チャネルも多数 162

パ・リーグ6球団で最も低い年俸総額 163

成績の割に高い顧客満足度 164

フーデの水準は12球団中断トツ 165

他球団にも真似て欲しいジェット風船の残骸のシール交換 167

## オリックス・バファローズ

球界再編騒動の主役、未だ赤字脱却できず 170

今も球団の赤字を親会社で補填 171

スポンサー営業力は高い？ 173

大阪シテイドームは安定的に黒字 176

突如球界3番目の高額年俸球団に 178

意外に高い球場評価 180

野球を見ない人が造ったとしか思えない京セラドーム 181

天然芝が美しいほっともつと神戸 183

阪急時代は一体だった球団と球場  
59億円の利益の会社が球団を買収

188 186

### 3 セ・リーグの経営

191

#### 広島東洋カープ

41期連続黒字、カネがなくなれば知恵で勝負の超ドケチ経営道

192

驚異の41期連続黒字、42期めも黒字確実

193

指定管理者指名で収益が劇的に改善

195

新球場移転でチケット単価が3割アップ

196

主催72試合中46試合が冠試合

198

圧巻の純資産50億円、自己資本比率は6割

200

市への納付金は年間5・4億円

201

総資産急増の理由は？

202

選手年俸総額では最下位が指定席

204



ファンも支持するドケチ経営道

205

成績にリンクしない総合満足度

207

## 読売ジャイアンツ

徹底した親会社との分業、他球団にない特殊な経営形態

212

球団経営会社の独立は2002年

213

球団はベースボールオペレーションに専念？

214

球団には興業権がない？

215

球場は一体化していないのに年商はホークス並み

216

損益情報は開示しているのに決算公告義務は不履行？

218

年俸総額に見る球団スタンスの変遷

220

2016年シーズンの地上波放送は21回

222

ジャイアンツファンは日本でなければ満足しない？

223

なぜジャイアンツは応援・観戦ロイヤルティが低いのか

224

## 横浜DeNAベイスターズ

悲願の黒字化達成、親会社交代で驚異の急成長

228

5年間で動員数、売上高ともに1・8倍増 229

5年間でスポンサー収入の構成比が上昇？ 231

年俸総額は下位の常連 233

球場株式が資産計上されるのは2016年12月期から 234

運営会社で建てて横浜市に寄贈、見返りに施設利用権 235

33年間で積み上がった金融資産は130億円超 238

追い出せる少数株主を追い出さなかったワケ 240

最新調査では劇的に順位が上がる可能性あり 243

40年前の教訓が今も生き続ける球界 244

## 阪神タイガース

球場収益がなくても黒字が出せる庄巻の集客力 248

驚異のキャッシュフロー 249

チケット収入は巨人の半分以下？ 251

他球団よりも多そうな放映権収入、ロイヤルティ収入 252

選手年俸総額では上位の常連 253

ファンサービスは最低？ 255

中途半端なアルプスの価格設定 256

## 東京ヤクルトスワローズ

自由度ゼロでも球団職員の幸福度は12球団一？ 260

資産規模は10球団中最小 261

ビジターファンが観客動員数増に大きく貢献 262

神宮はビジターファンの天国 264

内野族と外野族とで評価が分かれる 266

制約てんこ盛りで自由度はゼロ？ 267

リーグ優勝のご褒美？ 30億円台に乗った選手年俸総額 268

球場への評価は当然に連続11位 269

## 中日ドラゴンズ

球界一実態不明、群を抜く経営情報の秘匿度 272

決算期すら不明 273

ゲームの主催は中日新聞と球団の連名 274

ホームの中継放映回数は12球団中最多 275

ようやくできた球団自前のチケットサイト 276  
リストラの痕跡が生々しい選手年俸ランキング 276  
顧客満足度は全項目で最下位 278

## 4 プロ野球興業を支える裏方たち

281

裏方なくして、プロ野球なし 282

あとがき 292

参考文献 296

球団経営の基礎知識

1

## 1 球団ごとに全く違う収入と経費

2016年シーズンの序盤戦が終わり、交流戦突入を控えた5月下旬、北海道日本ハムファイターズが札幌ドームとは別に、ドーム球場を自前で建設することを計画している、ということが突如報道された。目的は球団と球場の一体化。

2015年暮れに、横浜DeNAベイスターズが、横浜スタジアムのTOB（株式公開買付）を実施したのも、球団と球場の一体化を目指したものだ。

球団はかつては宣伝目的で大企業が保有するもので、赤字は当たり前、赤字が出たら親会社が補填するものという位置づけだった。

だが、時代は変わり、親会社といえども厳しい競争に晒さらされる中、かつてのように赤字子会社に対して大らかではいてくれなくなり、球団にも自力での黒字化が求められる時代になった。

その球団の黒字化に欠かせない条件とされるのが、球場と球団の一体化。球団の本拠地球場を球団が所有している、もしくは球団の親会社が所有している、或いは球団が球場を所有しているわけではないが、事実上支配できていると、球団と球場が一体化している、ということになる。

## 球場・球団一体化に関係なく発生する費用・収益は

球場・球団一体化の概念については次節に譲るとして、球場と球団が一体化しているかどうかにかかわらず、原則、全ての球団に共通する収入として考えられるのは、チケット代、放映権料、グッズ販売収入、ロイヤルティ収入、ファンクラブ会費、スポンサー収入である。「原則」としたのは、巨人、中日に関しては該当しない可能性があるからで、詳しくは第3章の同球団のページを参照いただきたい。

ロイヤルティ収入は、ファンの人数が多く、その球団のロゴ、キャラクターを使った商品を製造・販売したい外部の事業者が多い球団に、より多く入ることは言うまでもない。

例えば、**阪神タイガースは球団自身が企画・販売しているグッズよりも、遙かに多くの商品が流通している。**ホームページにはロイヤルティに関する特設ページもあり、ロイヤルティ収入を積極的に獲得しようとしている姿勢が窺われる。

次に原則、全ての球団に共通する費用は、選手に支払う年俵、契約金、試合が開催される球場までの移動に係る交通費、宿泊費、選手のスカウトに要する費用、キャンプ費用、グッズの仕入れ原価、球団職員の人件費や営業経費、本拠地球場でゲームを開催する際の入場チケット、場内案内、警備、清掃、ショップの販売業務、グラウンド整備、スコアボードの操作など、ゲーム開催に係る業務を外部の業者に委託している場合は委託費用。一部もしくは全ての業務を委託せずアルバイトを雇用して球団職員が指揮していることもあり、その場合

はアルバイトの人件費など。

また、テレビ中継用の基本的な画像である基本映像を球団自身が制作している場合があり（詳しくは後述）、その場合は外部の映像制作会社への業務委託費用が発生する。

### 球場を所有していないと……

球場を所有していない場合は、これに球場使用料が加わる。

ゲーム開催業務の外注にあたって、球団と外注先が直接契約し、外注費も球団から外注先に直接支払われているのか、或いは球場が外注先と契約し、費用は球場使用料と合わせて球団が球場に支払っているのかについては、球団ごとに異なるのか、全球団共通なのか、全球団共通ならどちらの処理なのか、現時点では確認はとれていない。

が、いずれにしても実質的な費用負担者は球団である。

収益面では、球場内で販売している飲食、グッズなどの物販収益や、球場内の広告看板収入は球場のものとなり、球団には入らない。ただし、グッズのうち自チーム分は球場のショップに卸すことで球団が収益を得る。

また、球場内に球団直営のショップを出店している場合は、そのショップの収益に関しては全て球団の収入となり、他球団のグッズも置く場合は球団にその仕入れコストが発生する。ただ、収入の一部をバックマージンの形で球場に支払っているケースもある様だ。



東京ヤクルトスワローズの本拠地・神宮球場は明治神宮の所有なので、球場内の飲食、物品販売収益は球団には入らないが、1塁側のスタンド下に球団直営ショップを出している。このため、神宮球場内の他のショップでは、買い物にしてもファンクラブポイントは付かないが、直営ショップではポイントが付く。

### 球場と球団が一体化している場合

親会社、もしくはグループ会社が球場を所有している場合は、基本的には球場を所有していない場合と収入も費用も同じで、支払う先が違うだけ。グループ会社の協力体制には、球団ごとに温度差がある様で、金額面での配慮がある場合もあれば、全く配慮がない場合もある様だ。

ただし、親会社・グループ会社との取り決めで、球団側が物品販売権や広告看板の販売権も得ている場合があり、その場合は物販品の仕入れ原価が加わる。

球団側が物品販売権や広告看板の販売権を得ている場合は、球場内の施設管理コストも球団側の負担になるのが通常なので、ゲーム開催時の業務委託契約の主体はおのずと球団になるものと考えられる。

また、球場施設はどこも広大なので、相当額の固定資産税が発生しているはずで、納付書は不動産登記上の所有者のところへ送付されるが、グループ会社保有の場合、その負担をど

こが負っているのか、分け合っているとしたらどういう配分なのかは球団ごとに異なる可能性がある。

## 2 球団と球場の一体化とは

### 球場と球団の一体化にも4形態ある

現在、球団と球場が一体化していないとされるのは、読売ジャイアンツ（本拠地東京ドーム）、東京ヤクルトスワローズ（同・明治神宮野球場）、そして前節冒頭で取り上げた北海道日本ハムファイターズ（同・札幌ドーム）の3球団とされている。

他は、親会社もしくはグループ会社の所有となっているのが埼玉西武ライオンズ（西武鉄道所有）、オリックス・バファローズ（オリックス不動産所有）、中日ドラゴンズ（ナゴヤドーム所有）、阪神タイガース（阪神電鉄所有）の4球団。

所有は自治体だが、指定管理者となつて、年間を通じて施設全体の運営権を得ているのが千葉ロッテマリーンズ（千葉市所有）と広島東洋カープ（広島市所有）。

横浜DeNAベイスターズ（横浜市所有）の場合は、第三セクターの横浜スタジアムが球場を建設した上で横浜市に寄付、その見返りに45年間のプロ野球等興業開催の優先的使用権や物販、広告看板の掲出権、放映の許可権などの権利を得ている。球団はその横浜スタジアム

を子会社化したので、球団は球場の親会社かつ店子という立場だ。

東北楽天ゴールデンイーグルスも横浜スタジアムの方式とよく似ており、プロ野球参入以来、断続的に実施している大規模改修のコストは全て球団側で負担、改修した設備を球場所者である宮城県に寄付する代わりに管理許可を得ている。

12球団中唯一、グループ会社ではなく球団自身が実態上、球場を所有しているのが福岡ソフトバンクホークス。「実態上」としたのは、本拠地のヤフオク！ドームの土地建物には信託設定がされており、不動産登記上の名義は球団ではないからだが、このあたりの詳細は第2章の同球団のページを参照願いたい。

### グループ所有でも温度差がある

球場と球団の一体化が集客力向上に不可欠とされるのは、プロ野球興業にとってプラスとなる改修や、飲食などの物販の提供をタイムリーに実施できるからだ。

球場は最低限度の設備投資で最大限の収益を上げたい。球団は球場にとって主要顧客ではあっても、ホームゲームは年間約70試合しかない。年間の日数の2割しか使わないプロ野球だけのための改修は極力回避したい。

球場が他人のものであれば、球団が単価が高いVIP席を設け、特別メニューのフードやドリンクを提供したくても、球場側がクビをタテに振らなければ実現しない。

球場には基本的に外部の飲食店がテナントとして入居している。一部球団直営のショップもあるが、基本的にはテナントだ。従って、テナントの選定権は球場側にあり、どこまで球団の意向を汲むかは球場次第。

ジャンクフードのショップが多いからと、球団が入れ替えを望んでも簡単にはいかない。親会社やグループ会社が保有していれば、球団の希望通りにタイムリーな改修をしてくれるかと言えば、これも必ずしもそうではない。

親会社やグループ会社保有の場合、親会社なら球団よりも組織上上位の企業が保有していることになるし、グループ会社保有だと球団とは兄弟関係になり、グループ会社はグループ会社なりに収益目標を持っている。

勢い、球場から上がる収益の奪い合い、コストの押し付け合いが起きることもある。実際、かつての埼玉西武ライオンズがそうで、球団にはチケット収入以外の収益が殆ど落ちず、一時期は債務超過にまで陥ったほどだった（詳しくは第2章の同球団ページ参照）。

### 3 球団が持っているとは限らない興業権

地方開催ゲームで使われる「売り興業」

興業権とは、興業を主催する権利のことを指すというのが一般的な理解かもしれないが、

興業権という言葉は法律用語ではない。

興業を企画、実行する主催者を興業主と呼び、主催者は開催場所を確保し、出演者に出演交渉をし、チケットを販売する。興業の収支の主体となる団体であり、資金的なリスクを負っている立場である。映画の場合は、映画会社単独では興業リスクを負わず、テレビ局や広告代理店などともに立ち上げた製作委員会が資金リスクを負う形が定着している。

プロ野球の興業の場合は、普通に考えたと球団が興業主となる**ことが最も自然だが、実は「売り興業」という概念も存在する。**

本拠地開催ではない、地方開催のホームゲームの場合、興業権を球団が別の団体に売却する「売り興業」となることが多い。地方開催は球団が自ら企画している場合よりも、地方からのラブコールに応じて実施している傾向が強い。

球団の本拠地がある都市に住んでいると鈍感になるが、地方に住む人は球場に足を運ぶ機会は滅多にない。交通費や宿泊費などのコストの発生も覚悟しなければならない。

プロ野球の興業が来れば、人が集まり、地元で収益を落とすので、自治体が直接、球団に遠征を働きかける場合もあるし、近年の球団は地元密着を徹底しているので、保護地域（この用語の説明は後述）内の地方球場を年数回の割合で使う球団は少なくないが、それも地方の要望があればこそ。

地方開催の場合は球団側よりも地元の方が、様々な面で土地カンがある。本拠地球場

ほどの収容能力はない場合が大半ではあるが、それでも万の単位の人が集まる以上、警備や場内案内、観客の誘導をスムーズに行い、事故を起こすことなく興業を行うには、その「場所」を熟知していて、事前に起こりうることを想定できて、なおかつその対応策を臨機応変に実行できることが必須条件になる。

また、チケットも黙っていても完売になるわけではなく、宣伝も含めて現地の事情に長けた組織に委ねる方が効率が高い。

売り興業になると、主催者は球団とは別の団体になり、注意してチケットの券面を見ると、主催者の名前が球団以外の名前になっている。

以前、旭川スタルヒン球場で開催される日本ハムホームゲームのチケットを確保しようとしたところ、球団のチケットサイトでは売り切れになっているのに、北海道新聞のサイトでは余裕で買えたことがある。

これは、北海道新聞への売り興業となっていたため、チケットの販売枚数が球団よりも北海道新聞の方が多かったということなのだろう。

### 親会社が興業権を持っている？ 巨人と中日

いわゆる地方開催ゲームの売り興業の場合は、球団が主体的に興業権を売る、売らないの判断をしているものと考えられるが、読売ジャイアンツのホームゲームはおそらく球団が興

業権をそもそも持っていない。

中日ドラゴンズに関しては、球団と親会社である中日新聞社が共同で興業権を持つ形になっていることが予想される。

というのも、東京ドーム開催の巨人のゲームのチケット券面に記された主催者は、読売新聞社と日本テレビのみで、球団の名はない。

中日のナゴヤドーム開催のゲームのチケット券面に記された主催者は、中日新聞社と球団である。

巨人軍のビジネスモデルは他の球団と全く異なるユニークな形態で、詳細については第3章の球団ページをご参照いただきたい。

中日ドラゴンズに関しては、全く形態がわからないながら、同じく第3章の同球団ページで推定してみているので、そちらをご参照いただきたい。

## 4 球団ごとに異なる放映権の概念

**放映権とは入場許可権であり、特等席の占有権である**

巨人以外の球団は、かつては巨人戦の中継で1試合あたり1億円の収入があり、それで球団経営は成り立っていたが、巨人戦の全国中継がなくなったことで、巨人、阪神、広島以外

の球団の経営が窮地に追い込まれた——。

耳にタコができるほど聞かされたこのロジック、確かにセ・リーグ球団に関してはあてはまるのだが、放映権とは一体何で、本来誰が持っているものなのか。改めて考えてみるとよくわからない。

そこで、メディアの法務に詳しい弁護士を頼ったところ、「端的に言えば、カメラなどの中継設備を球場内に持って入る入場許可を受ける権利と、ゲームが見渡せる特等席にカメラを設置させてもらえる、特等席の占有権のようなもの」という答えが返ってきた。

この弁護士によると、ヘリコプターで上空から球場を撮影して中継することには何の許可も要らないのだという。

放映権という概念は、法律に規定はない概念で、比較的近いのが著作権。著作権は文芸や演芸など、文化的な興業を放送する上では認められているが、スポーツは対象にならない。

このため、打ったり投げたり走ったりしているところをカメラで捉え、放送すること自体は、法的には自由にできる。

しかし実際に中継をするには球場の中に入らねばならず、しかもカメラは好位置に設置したい。テレビ局が球団に支払う放映権料とは、入場許可料及び特等席の独占的利用料という整理になるのだそうだ。



## パ・リーグ6球団は基本映像を自社制作

ただ、近年は実態に変化が起きている。パ・リーグ6球団は、球団自身が中継番組を制作しているからだ。

球場内にテレビカメラを設置し、独自に実況と解説を付け、複数台のカメラに映し出される映像を編集スタジオで編集し、音声をミックスして番組を作り上げる。

実際の編集機器の操作や音声のミキシングなどのオペレーションは、各球団とも地元の制作会社に委託しているらしい。

球場内に、スコアボードのコントロールルームとは別に、番組制作用のスタジオまであるのがどこの球場なのかまで特定できていないが、ヤフオクやKobostataあたりにはありそうな気がする。

スタジオが球場内がない球団の場合は、中継車を持っている制作会社に委託することになる。

こうして出来上がった基本映像の行く先は大きく分けると2箇所。1箇所はパ・リーグ6球団の全ゲームが視聴できるインターネットテレビ「パ・リーグTV」に提供され、ネット配信される。

もう1箇所は中継を放送する放送局に行く。首都圏に住んでいると、地上波でプロ野球の

中継が放送されることは、よほどのビッグゲームでない限りありえないが、北海道では日ハム、宮城では楽天、九州ではソフトバンク、広島ではカープ、関西ではタイガース、中京ではドラゴンズのホームゲームが、かなりの回数ゴールデンタイムに放送されている。

ホームゲームだけでなく、ロードゲームも地元の放送局による中継が多いのは、阪神、日本ハム、広島、ソフトバンクの4球団。2016年シーズンの実績で見ると、阪神は断トツの多さで48試合。次いで日本ハムと広島が31試合ずつ、ソフトバンクは24試合。

楽天も6月まではホームゲームもロードゲームもハイペースで中継されていたのだが、7月以降急減してしまったのは、おそらくチームの成績のせいだろう。

パ・リーグのゲームの放送を流している地方局は、基本的に球団から球団制作の基本映像を買い、自社で独自に設置した中継カメラの映像とミックスし、なおかつ独自の実況と解

#### 2016年シーズン中継率ランキング

球団名	ゲーム数			中継回数			中継率		
	ホーム	ロード	合計	ホーム	ロード	合計	ホーム	ロード	合計
阪神 タイガース	71	72	143	64	48	112	90.1%	66.7%	78.3%
北海道 日本ハムファイターズ	71	72	143	61	31	92	85.9%	43.1%	64.3%
福岡 ソフトバンクホークス	71	72	143	64	24	88	90.1%	33.3%	61.5%
広島東洋 カープ	72	71	143	54	31	85	75.0%	43.7%	59.4%
中日 ドラゴンズ	71	72	143	68	0	68	95.8%	0.0%	47.6%
東北楽天 ゴールデンイーグルス	72	71	143	41	18	59	56.9%	25.4%	41.3%

中継回数は本拠地地域で視聴可能な地上波の中継試合数。  
録画放送及びロード時の主催側の全国ネット中継除く。

説を付けて放送している。

一部、テレビ局が球団の基本映像を買わず、自社で独自に制作するケースもあるが、球団から基本映像を買って制作している場合は、放送の最後に流れるエンドロールでは、制作著作名は球団とテレビ局の連名になる。

CSでもGORAやSPORTSなどがそれぞれ各球団の全試合を放送しており、これも球団から買った基本映像に、自社独自の映像と音声を付けて放送している。

この基本映像の形になった時点で、放映権の概念はがらりと変わる。映像となった瞬間から著作権が発生するので、テレビ局は入場許可と放送機材の場所に対価を払うのではなく、球団が制作した著作物に対価を払う形に変わる。

### ハマスタは球団制作の基本映像をパブリックビューイングで提供

横浜DeNAベイスターズも親会社がTBSからDeNAに代わってから、球団で基本映像を制作する形に変えている。

前親会社だった縁で、TBSのBS、CSの両チャンネルで主催全試合を放送しているほか、2016年8月からはDAZNとも契約、現在インターネットテレビだけで4媒体と全試合放送の契約を結んでいるが、いずれも球団制作の基本映像を売る形をとっている。また、横浜スタジアムでは正面入口近くのピアガーデンスペースに大型モニターを設置、そこ

で基本映像を流している。

ビアガーデンスペースは外から誰でも入れるので、チケットを買って中に入らずともゲーム中継が実況付きで見られる。シーズン中盤以降は、このスペースがゲームが開始される6時間近く前の昼過ぎから場所取りの対象となるほどの盛況ぶりだった。

Kobosta改め、Kobopark宮城でも、チケットがなくてもだれでも入れる場所にフード類のワゴンが出ていて、テーブルとイスを置いたスペースがある。

そこに大きさこそハマスタのものよりもだいたい小さいが、モニターが設置されていて、球団制作の基本映像が見られる。

セ・リーグ球団は巨人は日本テレビ、ヤクルトはフジテレビが親会社もしくはグループ会社。中日も親会社は新聞社だが、中日新聞の出資先にテレビ局があり、テレビ局との関係は深く、球団の基本映像制作などおそらくありえない。基本映像を球団が制作するということは、著作権を球団自らコントロールしようとするものだからだ。

阪神と広島は属性からするとあり得るが、独自制作をしているかどうか、確認できていない。

### 膨らむインターネットテレビへの期待

2016年シーズンのクライマックスシリーズは、セ・リーグは3位横浜と2位巨人がフ

アースステージを戦った。場所は東京ドームだったので、全試合、日本テレビが地上波で放送するのかと思ったら、3試合のうち2試合しか放送しなかった。

ファイナルステージはマツダスタジアムで開催され、広島地区では最高瞬間視聴率が7割を超えるという驚異的な記録を残したが地上波テレビの全国中継はなし。tvkが2試合めだけ放送したが、キー局の放送はなかった。

一方、パ・リーグはファーストステージがソフトバンク対ロッテで場所はヤフオク。ファイナルステージは日本ハム対ソフトバンクで場所は札幌ドーム。

日本シリーズは球団ではなくNPB（日本野球機構）が興業権を持っているが、クライマックスシリーズは球団に興業権があるので、映像はペナントレース中同様、球団が基本映像を制作し、中継する放送局が独自の加工をして放送した。

セ・パともにCS放送では全試合をスカパー！が放送し、インターネットテレビではセはDAXN、パはパ・リーグTVが放送した。

近年は地上波に代わってCS放送がプロ野球中継の主要なインフラの役割を果たして来たが、手軽さから言えばインターネットテレビへの期待は膨らむばかりだ。

## パブリックビューイング実施時の権利処理が楽なパ・リーグ

9月27日に西武ドームで開催された西武・日本ハム戦は、日本ハムが勝つか、日本ハムが

負けても2位のソフトバンクが負ければ日本ハムのリーグ優勝が決まるゲームだった。

結果は日本ハムの負けだったが、同時刻にQVCマリンドで開催されていたロッテ・ソフトバンク戦が終了していなかったため、西武の選手が全員引き上げたあとも、1塁側ベンチに日本ハムの選手が全員残り、ライト側には内外野席ともに日本ハムファンが居残っていた。

結果的にこの日が西武での最後の登板となった岸孝之投手（きたかゆき）のヒーローインタビューが終わり、種々の告知が全て終了し、しばらくしてバックスクリーンにQVCマリンドの中継映像が流れ、拍手が沸き起こった。

結局、ソフトバンクが勝ったので、西武ドームでの胴上げはなかったが、日本ハムがこの日のゲームに勝っていれば必要がないサービスだったことを考えると、短時間でロッテ球団から基本映像をもらう権利処理をし、球場内のパソコンで受像したパ・リーグTVの映像をバックスクリーンに転送したものでしょう。

**全6球団が基本映像を制作し、共同でパ・リーグTVを運営しているからこそ可能になった機動的な対応だったと言えるだろう。**

セ・リーグでは巨人、広島に加え、横浜も本拠地球場の座席稼働率が9割を超えたとし、パ・リーグでもソフトバンクは9割を超えている。チケットを買えないファンへの視聴機会の拡大という点で、インターネットテレビの活用は、個別球団の対応だけでなく12球団全体で検討すべき時期が来ているように思う。

## 5 スポンサー営業も球場一体型が有利

### 球団によって異なるスポンサーの種類、呼称、定義

スポンサー収入は、チケット収入とならぶ、球団にとっての2大収益の一つ。球団によって、スポンサーの一覧を球団HPに掲載しているところとしないところがあり、また、スポンサー関連の用語の定義も一律ではないらしい。

親会社もスポンサーだし、それ以外にオフィシャルスポンサー、オフィシャルパートナー、グラウンドパートナーなど呼び名はいろいろ。

広告掲載対象で分けると、ユニフォーム、球場の看板、スコアボードでのCM放送、球場内のコンコースへのブース出店、ファンクラブ会報誌への広告掲載などなど。夏場に花火を上げる球場も多いが、その花火代のスポンサーだったり、無料配布ユニフォームのスポンサーだったり。

程度に差はあるが、各球団が力を入れているのがゲームスポンサー。スコアボードにCMを流せる、球場内のコンコースにブースを出せる、イニング間のイベント時にもスポンサーであることがアナウンスされる、来場者にノベルティを配れる、始球式をそのスポンサー企業の社長が務めることができる、といった特典がある。ゲームスポンサーが付いている試合

のことを、業界内では冠<sup>かんむり</sup>試合と呼んでいる様だ。  
このゲームスポンサー営業に強そうなのは、ソフトバンク、楽天、オリックス、ベイスターズ、広島といったところが筆者の肌感覚だ。

だが、こればかりは1球団あたり多くの試合を観戦しているわけではないし、球団HP上の日程欄に、冠試合かどうかを記載している球団はごく一部。球団が答えてくれない限り確認のしようがないので、この肌感覚が正しいのかどうかはわからない。

球場と球団が一体化していない球団はもちろん、球場の所有者が親会社もしくはグループ会社で、球場内の看板広告収入が球団に入らない球団だと、球団のスポンサーなのか、球場のスポンサーなのかの区別もある。

2016年シーズン12球団本拠地球場稼働率ランキング

単位：人

球団名	本拠地球場	定員	動員総数	試合数	平均	稼働率
読売巨人軍	東京ドーム	46,000	2,871,122	6	43,502	94.6%
福岡ソフトバンクホークス	福岡ヤフオク!ドーム	38,500	2,343,226	65	36,050	93.6%
横浜DeNAベイスターズ	横浜スタジアム	28,966	1,919,615	71	27,037	93.3%
広島東洋カープ	マツダスタジアム	33,000	2,130,633	70	30,438	92.2%
阪神タイガース	阪神甲子園球場	47,508	2,627,563	63	41,707	87.8%
東京ヤクルトスワローズ	明治神宮野球場	31,941	1,680,920	65	25,860	81.0%
中日ドラゴンズ	ナゴヤドーム	38,200	1,995,369	66	30,233	79.1%
東北楽天ゴールデンイーグルス	koboパーク宮城	30,508	1,517,680	67	22,652	74.2%
北海道日本ハムファイターズ	札幌ドーム	42,270	1,806,205	60	30,103	71.2%
オリックスバファローズ	京セラドーム大阪	36,154	1,421,585	56	25,385	70.2%
千葉ロッテマリーンズ	ZOZOマリンスタジアム	30,119	1,482,521	71	20,881	69.3%
埼玉西武ライオンズ	西武プリンスドーム	33,556	1,551,488	67	23,157	69.0%

出所：観客動員数はNPB、定員は球場HPもしくは球場運営会社の開示情報。  
球場HPに記載ない場合は各種報道。



## スポンサー収入でこそ球場・球団の一体化は営業効率が高まる

自分がスポンサー営業の担当だったらどう動くか、ということ想像してみてくださいとわかりやすいと思うのだが、スポンサー候補の企業に営業をかける場合、メニューは多い方が動きやすいはずだ。

少額から入りたいという希望なら、ファンクラブ会報誌の広告などから入り、年間シートを買ってもらう、球場広告なら小さいスペースから入って、徐々に大きくしてもらおうなどの工夫が可能になる。

最近は多くのチームが夏場などに無料のユニフォーム配布を含むイベントを実施しているが、その場合は多くのスポンサーを募るので、様々な金額ランクを設けてその会社の予算に合わせてお金を出しやすくする、といった戦略がとれる。

もしも球場内の広告看板収入が一切球団に入らない、もしくははなげなしの代理店手数料が入るだけ、ということになると、球場の看板広告を取ってくるインセンティブは働かなくなるし、営業する側としてもメニューがその分減る。

スポンサー営業にこそ、球場と球団の一体化、それも形だけではない真の一体化が必要なのだろうと思う。親会社やグループ会社との間で、収益の奪い合いやコストの押しつけ合いが起きている球団では、球場が赤の他人所有の球団と同じことが起きるはずだからだ。

ちなみに、北海道日本ハムファイターズ前社長の藤井純一氏の著書『監督・選手が変わっ

てもなぜ強い?』(光文社新書)によると、かつては多くの球団がスポンサー営業を広告代理店に丸投げし、高い手数料を取られていただけでなく、スポンサーの生の声を聞く機会も自ら放棄していたらしい。

## 6 未だ水増し疑惑健在、観客動員数の定義

### 実数公表ではなく実数に近い数値の公表

プロ野球の球団が唯一公表している数値であるところの観客動員数。これには今も水増し疑惑が付いて回っている。

一般には観客動員数は、2005年シーズン以降は実数で公表されるようになったということになっているが、正確には違う。より実数に近い数値に公表数値を近づけるよう、ルールを変えたにすぎない。

ルール変更のきっかけは、巨人軍が東京ドーム開催のゲームの動員数を、毎試合5万6000人と公表していたことにある。東京ドームの客席数は4万6000しかないので、なぜ5万6000人なのか。1万人も立ち見がいるのか、いるわけがない、という話になった。

他球団もどっぷり勘定だったことに違いはなく、Jリーグが一人単位で実数公表というス

タンスだったことも少なからず影響したはずだ。

そこで、2004年のシーズン終了後にプロ野球実行委員会で算出方法を議論。決定した方法が、チケットの有料販売枚数と、無料配布券のうちの着券分（実来場者分）の合計という計算方法だった。

実際、どれだけどんぶり勘定だったかは、2004年シーズンと2005年シーズンの人数を比較すれば一目瞭然。セ・リーグは1377万人が1167万2571人へと15%も減り、パ・リーグも1068万4000人から825万2042人へと、22.7%も減った。

ちなみに、広島だけはなぜか微増。広島は2004年シーズン5位、2005年シーズンは6位だったので、2005年シーズンに動員数が劇的に増える理由がない。

筆者の知人のカープファンによれば、2008年シーズンまで使われた旧広島市民球場は、今と違ってガラガラ。このため、チケットチェック係のアルバイトが、自分の知り合いを顔パスで、チケットなしでもどんだん入場させることが横行していたため、12球団中唯一、有料販売枚数よりも実際に観戦している人数が多い球場だったのだという。言うまでもなくこの説が事実かどうかは定かではないのであしからず。

新たな計算方式の中で、水増し疑惑の元になっているのは有料販売枚数の方だ。ここには年間指定席の分が含まれている。通常のチケットを買っていても、急用で行けなくなるとい

うことはあるだろうが、その確率はさほど高くない。

だが、年間指定席となると、全試合行ける購入者はさほど多くはないので、空席になる確率が高い。

大体どこの球場でも7回終了後あたりまでに当日の動員数はスコアボードで公表されるが、その数が、球場に足を運んだ人の目の前に広がる光景と違和感があるからこそ、水増し疑惑は今も絶え間なく囁かれるのだろう。

ルール上は実際に来場していなくてもカウントしてよしとされているわけだが、球団がそれを声高に説明しないのは、後ろめたさがあるということか。

2004年と2005年の観客動員数

単位：人

	総動員数		1試合平均		
	2004年	2005年	2004年	2005年	前年比
北海道日本ハムファイターズ	1,616,000	1,365,643	24,485	20,083	82.0%
東北楽天ゴールデンイーグルス	-	977,104	-	14,369	-
西武ライオンズ	1,649,000	1,103,148	24,612	16,223	65.9%
千葉ロッテマリーンズ	1,596,000	1,334,014	23,821	19,618	82.4%
大阪近鉄バファローズ	1,338,000	-	19,970	-	-
オリックスバファローズ (ブルーウェーブ)	1,415,000	1,356,156	21,439	19,943	93.0%
福岡ソフトバンク (ダイエー)ホークス	3,070,000	2,115,977	46,515	31,117	66.9%
パ・リーグ計	10,684,000	8,252,042	26,800	20,226	75.5%
読売ジャイアンツ	3,744,500	2,922,093	54,268	40,029	73.8%
ヤクルトスワローズ	1,686,000	1,307,731	24,435	17,914	73.3%
横浜ベイスターズ	1,500,000	976,004	21,739	13,370	61.5%
中日ドラゴンズ	2,330,500	2,284,400	33,775	31,293	92.7%
阪神タイガース	3,523,000	3,132,224	51,058	42,907	84.0%
広島東洋カープ	986,000	1,050,119	14,290	14,385	100.7%
セ・リーグ計	13,770,000	11,672,571	33,261	26,650	80.1%
セ・パ合計	24,454,000	19,924,613	30,030	23,438	78.0%

NPB公表値もとに筆者作成。

## 技術的には実来場者数のカウントは可能

それにしても、なぜ「実数」ではなく「実数に近い数値」などというわかりにくい方法を選んだのか、正確なところは不明だが、技術的な問題でないことは確かだ。

最近ではQR発券、もしくはさらにはさらに一歩進めてQRコードをスマホ画面に表示させ、ゲートの読みとり機にかざす、完全チケットレスを導入している球場も出てきている。

そういう球場では、少なくともQR入場者については、もぎった半券を手で数える必要はない。

以前は筆者ももぎった半券をゲーム時間中にカウントし終わらないせいかと思っていたが、ある球界関係者に「当然できるに決まってるでしょ。手で1分に何枚数えられるかやってみたら？」と言われ、実行してみても考えが変わった。

指サックを使えば1秒で2枚は数えられる。全てが紙のチケットの発券だとしても、3万枚数えるのに必要な時間は1万5000秒。分単位で言えば250分。1人で数えると4時間かかるが、2人で数えれば2時間。3人なら1時間20分程度で済む。

要は「できない」のではなく、別の事情、つまり動員数が少なく、水増しをしたい心理が働く球団が存在し、その必要がない球団がその心理を汲んだということなのかもしれない。

## 公表値と現実、ギャップが出にくい条件とは

年間指定席については、どこの球団もオークションサイトやチケットショップなどへの転売を禁止している。ただ、購入者が全試合行ける訳ではないことは球団側も承知している。このため、購入者に対し、行けなかった日の分を他の日の内野指定席のチケットと交換したり、球場内で使用できる商品券と交換できたりといった措置そちを講じている球団もある。

球団にとって、年間シートはまとまったキャッシュシュがシーズン開始前に一括で入る、重要な商品だ。黙っていても完売し、キャンセル待ちの人が列を成して待っているような球団ならいざしらず、営業戦略上も購入を躊躇させるファクトは取り除くメリットはある。

だが、転売を禁じるだけで何の措置も講じていないと、当然行けない日の分はチケット取引サイトに出品されてしまう。他のチケットとの交換措置をとっている球団のものですら、人気のある球団の年間指定席券だと大量に出品され、それが高値で落札されているのが現実だ。

こうしてセカンダリーマーケットが球団の好むと好まざるとにかかわらず確立している球団だと、年間シートホルダーで行かない人のチケットは、セカンダリーマーケットで買い取られることで、結果的に座席が埋まる。

甲子園周辺や梅田周辺のチケットショップに出回るチケットは、多くの場合年間シートだし、国内最大のチケット取引サイト・チケットキャンプにも、まだ年内だというのに（本稿執

筆時点、東京ドームの巨人戦の年間シートが出品されはじめている。

しかし、球団の営業力は優れていて、年間シートはけっこう売れているが、セカンダリーマーケットは確立していない、あまり人気がない球団だと、席は空いたままになり、公表数値とのギャップの原因になってしまう。

水増し疑惑が常に囁かれる球団は特定の球団に限定されている。そういう球団は、おそらく営業力と人気のギャップが大きいのだろう。

いっそのこと営業力がなく、そもそも年間シートがあまり売れていない球団であれば、水増しできる余地がなく、結果的に実来場者数とのギャップが小さくなるのかもしれない。

## 7 チケットは誰が売っているのか

### プレイガイドへの分配に影響する球団の人気度

チケットつながりで、次はチケットは一体誰が（どこが）売っているのかを取り上げたい。プロ野球のチケットを購入できるルートは、大まかに言えばインターネットと球場窓口、ぴあなどのプレイガイドの店頭、3ルート。

おそらく今の時代、チケットの購入はインターネットが中心だろうから、ここではインターネットでの購入ルートを掘り下げてみよう。

インターネットでの購入は、さらに球団直営のチケットサイトと、ぴあやイープラス、ローチケH MVなどのプレイガイドサイト、コンビニサイトでのルートに分かれる。

球団が直接売らずにプレイガイドなどに卸すチケットの対象座席は、各プレイガイドやコンビニごとに、ブロックを区切ってまとめて卸している様で、コンビニサイトで座席指定で買おうとすると、買える座席として表示される場所がはつきりしているのでよくわかる。

プレイガイド等への委託には、委託手数料が1枚につき5%、もしくは7~12%かかるということも、前出の藤井前日ハム球団社長の著書に記されている。

球団としてはプレイガイドへの委託が増えれば増えるほど手数料負担が増えるので、自力で売れるに越したことはないのだが、販売力がないチームは委託に頼らざるを得ないというところだろう。

座席の配分権も、そもそもは球団側にあるとはいえ、球団自身の販売力が弱く、プレイガイドへの依存度が高いと、配分に係る発言権はおのずとプレイガイド側の方が強くなる。

場合によっては、対外的に見える部分は球団自前のチケットサイトのように見せながら、実際のオペレーションを、提携先のプレイガイドに丸投げしている球団もあるらしい。

逆に、自力で売る力がある球団には、プレイガイド側で、多少なりとも扱わせてもらえないかとお願いする関係になる。

システム構築にかかる有形、無形のコストを負担することが合理的ではないと判断すれば、



丸投げになるし、自力で売る力がある球団は、チケットサイトのシステム増強も断続的に行っており、人気カードの発売日にシステムがダウンすることがないよう対応している。そこには当然、相当なお金がかかっていることは言うまでもない。

ちなみに、ファンクラブ会員以外の一般の人がチケットを買うための窓口も、球団のチケットサイトでは設けているのが普通で、会員登録をすれば利用できて、クレジットカード決済でチケットの受取場所を球場窓口にしておくと、通常は一切手数料はかからない。

巨人と中日には、一般の人がチケットを買う際に、球団のチケットサイトを利用するための会員登録制度は一見なさそうに見えるが、無料のファンクラブがそれを代用する形をとっている。

### チケットゲッターはファンクラブ会員!?

Bクラスが常態化しているチームでも、ひょうたん瓢箪から駒でクライマックスシリーズに進出した  
り、場合によっては優勝してしまうことがある。2015年シーズンのヤクルトがそうだった。

一部の例外を除けば、たいがいの球団はシーズン終了までファンクラブの入会を受けつけている。チケットを一般売り出し日より早く購入できる特典目当てに、転売目的のチケットゲッターがシーズン終盤になって、ファンクラブに入会する例は少なからずあるらしい。

Aクラスが常態化しているチームの場合はより顕著で、最高ランクに1人で2口も3口も入る人はかなりの確率でゲッターだという。

最高ランクの会員は、会員同士の中でも早く、多くの枚数を先行取得できるので、リーグ終盤の一番や、クライマックスといった人気カードのチケットを、ファンクラブ枠で先行取得し、いち早くオークションサイトに出品するのである。

1人で2口、3口、なぜ入れるのかというと、グッズが選択制になっていると、グッズを全部ほしいという理由を述べ立てられ、球団としても断りづらくなるらしい。

チケット取引サイトは便利な存在である一方、ゲッターの跋扈ばつこは本当に観戦したいファンから、正規料金でチケットを買う機会を奪ってしまう。

一応、球団側ではゲッターくさい会員の購入行動はモニターしてはいるが、ゲッターの存在撲滅はなかなか難しいらしい。

## 8 参入障壁の権化、加盟金改め保証金

球団の親会社の経営が傾き、球団株式を手放す話が出ると、必ず障壁になるのが加盟金だった。2004年に近鉄とオリックスの合併騒動に端を発する球界再編問題が起きるまでは、新規にチームを作って参入する場合は60億円、既存球団の株式を譲り

受けて参入する場合は30億円の加盟料を支払う規定になっていた。

1988年に南海電鉄からホークスを買ったダイエーも、阪急電鉄からブレーブスを買ったオリックスも、ともに30億円を支払って参入している。

2004年の制度改正までは、60億円ないし30億円はNPBに取られればなしの性格のお金だったはずだが、2004年9月25日のプロ野球実行委員会で、取りっぱなしの加盟料30億円からその中身の性格が一部衣替えした。

具体的には25億円を保証金、4億円を野球新興協力金、1億円を加入手数料とし、4億円と1億円は取りっぱなしだが、25億円の保証金は10年後に返還する性格のものに変わった。

このため、同年に参入したソフトバンクも楽天も、この規定に従って30億円を納付しており、10年後に返金される25億円が資産計上されている痕跡及び10年が経過し、返還を受けた痕跡が官報公告上のバランスシートに載っている。詳しくは第2章の両球団ページをご参照いただきたい。

尚、2001年に横浜ベイスターズの親会社となったTBSの場合は、筆頭株主の交代というロジックで取られればなし型の30億円の支払いを免除されているが、TBSから球団株式を取得したDeNAは25億円が10年後に返ってくる制度下で30億円を支払って参入している。

## 9 選手年俵は球団の経営方針を映す鏡

球場使用料とならぶ、球団経営に係る2大必要経費である選手年俵。その額も実は正確なところは開示されていない。

手がかりはスポーツ新聞の契約更改報道と、プロ野球選手の労組であるところの日本プロ野球選手会が公表している支配下公示年俵。選手会HPのトップページ左上に並んでいるコマンドのうち、上から3番目の「ファン必見! 『ファンページ』のところに載っている。

基本データは選手からのヒアリング、つまり自己申告で構築されていて、球団別、ポジション別、年齢階層別など、様々な角度から集計されたものが載っている。

ただ、このデータの難点は、とにかく自己申告であること。基本的に実際より少なめに申告する選手が多いらしい。

もう1点は、選手会に所属していない外国人選手の分が抜けている点だ。外国人選手といっても、外国籍ならだれでも球界で言うところの外国人枠に入るわけではない。

外国籍でも日本の高校、大学を出ている場合は外国人枠には入らないし、日本でのプレーが長期化し、FA権を取得すると外国人枠をはずれる。

従って、福岡第一高校出身の陽岱鋼選手ようたいかんをはじめから外国人枠ではないし、アレックス・ラミレス選手(現・ベ이스ターズ監督)も途中から外国人枠をはずれた。

外国人選手は高額で雇われてくることが多く、2〜3人で一気に10億円くらい軽く年俸総額がハネ上がってしまう。

日本人選手の実態を知るにはこの選手会の統計が役立つが、球団経営の視点から総額を知るには誤差が多き過ぎる。

球団は本当の年俸総額は公開しないので、本書執筆にあたっては、選手会公表の年俸総額に、その年にその球団に在籍した外国人選手の年俸を、過去の報道を頼りに加算して各球団の年度別年俸総額を算出してみた。

従って、推定値の域を出ないことは認めざるを得ないが、大きくはずしてはいないと思う。球団ごとにそのとき、そのときの経営方針がしっかり現れていて、出来上がった数値を眺めてみてなかなか興味深かった。

好成績なのに年俸はしつかり抑え込んでいる日本ハム。成績に報いる形で年俸が急上昇し、金満球団の誉高い巨人をも抜き去ったソフトバンク。ドケチ経営まっしぐら、6億円の年俸を払っていた黒田博樹投手が去って、またもや球界最低に戻るであろう広島。恐怖のリストラの痕跡こんせきが生々しい中日。

詳細はそれぞれ第2・3章の球団別ページをご参照いただきたい。

## 球団別推定選手年俸総額推移

単位：百万円

## パ・リーグ

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	平均
北海道日本ハムファイターズ	2,605	2,108	2,278	2,400	2,543	2,529	2,548	2,496	2,411	2,343	3,066	2,484
福岡ソフトバンクホークス	3,241	3,230	3,562	3,245	3,158	3,574	3,344	3,045	3,836	4,834	5,732	3,709
千葉ロッテマリーンズ	2,665	2,662	2,670	2,717	2,398	2,255	2,203	2,329	2,498	2,449	2,814	2,515
埼玉西武ライオンズ	2,913	2,977	2,213	2,520	2,525	2,618	2,592	2,416	2,263	2,456	3,148	2,604
東北楽天ゴールデンイーグルス	1,803	1,720	1,727	2,112	2,396	2,495	2,275	2,351	2,713	2,301	2,634	2,230
オリックスバファローズ	2,538	2,124	2,344	2,516	2,010	2,260	2,361	2,506	2,492	3,838	3,778	2,615
合計	15,765	14,821	14,794	15,510	15,030	15,731	15,323	15,143	16,213	18,221	21,172	16,157
平均	2,628	2,470	2,466	2,585	2,505	2,622	2,554	2,524	2,702	3,037	3,529	2,693

## セ・リーグ

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	平均
広島東洋カープ	1,705	1,765	1,533	1,705	1,650	1,881	1,735	2,006	1,960	2,574	2,540	1,914
読売ジャイアンツ	4,064	4,182	5,240	4,532	4,871	3,875	3,670	4,277	4,574	4,658	4,963	4,446
横浜DeNAベイスターズ	2,284	2,135	2,397	2,276	2,532	2,330	1,923	2,401	2,124	2,265	2,383	2,277
阪神タイガース	3,334	3,729	3,406	3,900	3,421	4,076	3,875	2,829	3,808	3,345	3,380	3,555
東京ヤクルトスワローズ	2,653	2,632	2,265	2,343	2,423	2,789	2,516	2,294	2,319	2,608	3,228	2,552
中日ドラゴンズ	3,686	3,969	3,866	2,933	3,086	3,434	3,359	3,288	2,675	2,552	2,443	3,208
合計	17,726	18,412	18,707	17,689	17,983	18,385	17,078	17,095	17,460	18,002	18,937	17,952
平均	2,954	3,069	3,118	2,948	2,997	3,064	2,846	2,849	2,910	3,000	3,156	2,992

日本プロ野球選手会の支配下公示年俸調査結果に各種報道による外国人選手年俸を合計して算出。

## 10 球場スタッフの雇い主は球場？ 球団？

球場の入口で荷物チェックをしたり、チケットをもぎったりしているスタッフ。スタンドの座席入口でチケットの座席番号をチェックしたり、場内を案内しているスタッフ。試合開始前と終了後、それにインテグ間でグラウンド整備をしているグラウンドキーパー。ショップの販売員、警備スタッフ、清掃スタッフなど、球場では多くのスタッフが働いているが、彼らが誰に雇われているのか、ご存じだろうか。

このプロ野球興業に於ける施設管理運営業務は、球団、球場によって部分的に外注に出している場合と、ほぼ全ての業務を外注に出している場合、ほとんどを自社のスタッフで賄っている場合とに分けられる。

東京ドームでは業界最大手のシミズオクトという会社に、ほぼ全業務を委託している様だ。入場の際の荷物チェックとチケットのもぎり業務、場内のチケットチェック及び案内、チケット売場のスタッフ、グッズショップのスタッフ、清掃スタッフは全てシミズオクトのチーム入りのユニフォームを着ているし、警備員も胸のワッペンにSHIMIZUと入っている。

ナゴヤドームもアルバイトの募集広告を見る限り、警備以外の多くの業務をシミズオクトに委託している可能性がある。警備に関してはシミズではないと思ったのは、球場で警備員

の胸のワッペンを目視で確認したところ、ALSOOKのワッペンだったから。このほか、西武ドームの警備員は共栄セキュリティサービスのワッペンだった。

シミズオクトのHPによれば、なんと12球団中11球団と取引があるという。残る取引がない1球団というのは、広島である可能性が高い。というのも、広島は自社でアルバイトの募集をかけているからだ。

シミズオクトの競合先と思われるのが日本総業。同社のアルバイトの募集広告を見る限り、神宮球場の全業務を受託しているほか、横浜スタジアムにおける全業務のアルバイト募集広告を出している。募集職種の中にはスコアボードの操作やマスコットの中身などという専門性が高そうな職種も含まれている。

また、球場側が雇っているのか、球団側が雇っているのかは外形的には一切わからないが、いずれにしてもこの施設管理運営業務に係る費用は、球場が発注しているものであっても全て球団負担ということらしい。

あくまで推定値だが、施設管理運営業務委託費は、1球団あたり1シーズンで4、5億円かかっている可能性がある。にもかかわらず、球場の賃料のように球団側の不満がメディアに登場したことはかつてない。

万の単位の観客の誘導には相当なノウハウが必要であり、球団側も相応の評価をし、敬意も払っているということなのかもしれない。



グラウンド整備や球団直営のグッズショップに関しては、球団が自前の社員を確保しているケースもある様で、どちらも自社の社員の監督の下、アルバイトを雇用しているらしい。グラウンド整備に関しては職人技でもあり、専門業者として有名な企業がいくつもある。シミズオクトや日本総業をはじめとする裏方企業のプロフィールは第4章をご覧ください。

## 11 他球団の保護地域では無茶はご法度

プロ野球の球団には電力会社ばりのテリトリーがしっかり決められている。基本的に本拠地球場所在の都道府県を保護地域と呼び、保護地域内で他球団がゲームを開催する際には、その都道府県を保護地域としている球団に許可を得なければならぬ。例えば、ソフトバンクが毎年6〜7月頃に、鷹の祭典というどハデなイベントゲームを東京ドームで開催しているほか、楽天も毎年4月に東京ドームでイベントゲームを開催している。

東京ドームは東京都にあり、東京都が保護地域となっている球団は巨人とヤクルトなので、ソフトバンクも楽天も、巨人とヤクルトの許可を得て開催している。

2016年シーズン、巨人軍は山形、福島、富山、福井で1試合ずつ開催したが、この4

県を保護地域としている球団はない。楽天の保護地域は宮城県であつて、山形や福島は同じ東北でファンも沢山居そうだが保護地域外。従つて、巨人軍は誰にも許可をとる必要なく開催できたはずだ。

ただし、何年かに1度開催している札幌円山球場は北海道内にあるので、ここで開催するときはファイターズの許可がいる。

そのファイターズは、北海道移転前までは東京ドームを本拠地にしていた関係からか、今も東京ドームで主催ゲームを開催しており、2016年シーズンは7試合だった。この7試合に関しても、例年のことながら、巨人、ヤクルトには許可を得ているはずだ。

阪神は春、夏の高校野球の時期は甲子園を追い出されるので、開幕直後と8月は京セラドームを使っている。甲子園球場は兵庫県にあるので、阪神の保護地域は兵庫県。一方、大阪府内にある京セラドームを本拠地に行っているのはオリックスなので、京セラドーム開催はオリックスの許可を取っているはずだ。

もともと、オリックスは近鉄との合併前に使用していたほつともつと神戸で今も年間十数試合開催しているので、阪神とはお互いに許可を与え合っているのだろう。

保護地域内では積極的な宣伝や営業活動も控えなければならぬ様で、ヤフオク!ドームで開催される鷹の祭典の日は、博多駅構内は言うに及ばず、福岡市内の交通機関のスタッフまでソフトバンクのユニフォームを着用し、ソフトバンク一色に染まっているが、それと同

じことを東京でやることは許されない。

## 12 球団社長と球団代表、どちらがえらいのか

球団社長以外に球団代表というポストを設けている球団は少なくない。それぞれの役割もまた球団ごとに異なる。

球団には必ず連盟担当の役員というのが居る。実行委員会をはじめ、他球団との会合の場に出て行く役員のことを言い、多くの場合は球団社長とは別の人が就く。その連盟担当は球団代表として居る球団もあれば、オーナー代行のことを指したり、或いは連盟担当はまた別に居て、不祥事が起きた際などに、球団を代表してメディアの前で頭を下げるなど、メディア対応のトップを球団代表と言っていることもある。

イメージとしては、球団代表は選手マネジメント及び事業マネジメントの責任者で、社長は経営全般の責任者。ゼネラルマネージャー（GM）制度を導入している球団の場合、GMは選手マネジメントに関する現場責任者で、そのGMの上に居る役職者が球団代表といったところだ。

いずれにしても、球団代表は球団の取締役もしくは執行役員が就任するものなので、レポ

ートライイン的には社長の方が上ということになる。

### 13 球団ごとに異なるファンクラブ会員の定義

ファンクラブ会員の定義も球団によって様々

ファンクラブ会員の定義も球団によって異なる。有料会員以外に無料会員制度を設けている球団があったり、有料会員のランクの設定も球団によって全く異なるからだ。

例えば楽天は年会費5000円のベーシックから、年会費10万5000円のブースターまで8段階もあるし、ヤクルトは年会費25000円のライト会員から1万30000円のプラチナ会員まで5段階あるほか、無料会員制度もある。

巨人軍のGroupも年会費35000円のジュニア、48000円のプライム、3万2400円のチャンピオンの3種類の有料会員制度に加え、年会費無料のエンジョイメンバーという区分もある。

このエンジョイメンバーというのに登録をしておかないと、チケットを球団サイトで買えず、プレイガイドやコンビニのサイトで買わざるを得なくなる。手数料をタダにするために、巨人軍のファンではない筆者もエンジョイメンバーに会員登録をしている。

中日ドラゴンズも2016年シーズンからようやく球団のチケットサイト「ドラチケ」を

設ける様になったのだが、利用できるのはファンクラブ会員のみ。

ファンクラブの有料会員であれば、クレジットカード決済でチケットを球場受取りにする  
と手数料がタダになり、無料会員だとクレジットカード決済でチケットを球場受取りにして  
もなおシステム使用料216円を取られる。

それでも会員登録をしていないと、プレイガイドからの購入になり、球場受取りもできな  
いので、決済手数料、発券手数料、システム利用料で合計540円かかる。このため、中日  
ファンではない筆者も無料ファンクラブ会員登録をしている。

各球団直営のチケットサイトでチケットを買うには、そのチケットサイトへの会員登録が  
必要だ。巨人、中日以外の球団の場合は、そこに登録をしている人をファンクラブ会員とは  
言わないが、巨人と中日の無料ファンクラブ会員は、他球団のチケットサイト会員のよう  
な位置づけだ。

定義や位置づけが様々なせい、球団によってファンクラブの会員数を公表する、しない  
の方針にもバラつきがある。表面的な人数だけで他球団と比較され、人数が少ないと思われ  
るのがイヤだという心理が働くらしい。

### 強豪チームほど他チームのファンが会員になる

そのチームのファンではない会員が、チケットの優先販売枠を目的に、一定割合存在する

というのも、ファンクラブの一つの側面だ。

ファンクラブに入会する人の動機として、第1番目に上がるのは、チケットの優先販売権だろう。

ファンクラブ会員は一般発売よりも前に前売りの販売が始まるので、クライマックスや日本シリーズなど、チケットの入手が困難なゲームのチケットを確保するため、そのチームのファンではなくても入会するのである。

当然、万年Bクラスのチームのファンは、クライマックスだの日本シリーズだのとは無縁だが、Aクラスの常連もしくはAクラスとBクラスを行ったり来たりというチームのファンは、ライバルとなるチームのファンクラブにも入る。

例えば3位になったチームのファンは、クライマックスのファーストステージは2位チーム主催で開催されるので、2位チームのファンクラブ会員登録をしていると、早めにチケットを押さえることができる。

交流戦や日本シリーズ対策のために、セ・リーグ球団のファンがパ・リーグ球団のファンクラブに入ったり、その逆もあったりする。日本シリーズはNPB主催なので、球団にチケット販売権はないが、先行受付枠は設けられる。

年間にかかりの日数、球場に通うコアなファンだと、必ずと言っていいほどいっしょに通う仲間がいる。自チームのファンクラブにも、仲間内で全てのランクに持ち回りで入会した

うえで、ライバルになりそうなチームのファンクラブにも同様の方法で入会する。

たとえば、今シーズン、自チームの一番年会費が高いプラチナ会員に入る順番と、ライバルチームの年会費が安い会員に入る順番が同時に回ってくるようなイメージだ。

年会費が高額のランクは前売り解禁日がいずれでなく、1回に1人が購入できる枚数も多いので、高額ランクの会員が、他の仲間の分のチケットもまとめて押さえるのである。

ちなみに、第3章のヤクルトと広島のパージで詳しく述べるが、ヤクルトの本拠地・神宮球場はビジター球団のファンにとって天国なので、親会社のヤクルト本社の株を買い、株主優待で神宮の広島戦のチケットを確保しているカープファンもいる。

以上はあくまで実際に球場に行く人の話だが、本章の7で触れた通り、チケットゲッターたちも同様の行動を取っており、大量のチケットが転売目的の人たちの手に渡ってしまう弊害が起きてもいる。

年会費収益は、球団の収益全体の中のシェアは数%でしかない。しかし、プロ野球興業は対戦相手がいなければ成立しないビジネスであり、ライバルチームのファンも球団収益の一部を支える存在なのだということを、ファンクラブは象徴しているように思う。





パ・リーグの経営

2

# 北海道日本ハムファイターズ

「マネーボール」を地で行くクレバーな経営で顧客満足度 No. 1

## ●ミニ球団史

ルーツは1946年設立のセネタース。1947年、東急が経営参加し、球団名が東急フライヤーズとなり、東映との共同経営を経て不動産会社の日拓が買収するも、1年で球団経営を断念。1973年に日本ハムが買収し、チーム名もファイターズとなる。

本拠地球場は後楽園〜東京ドームを使用していたが、2004年シーズンから北海道へ移転。札幌ドームを本拠地球場として使用しているが、年間10試合前後は東京ドームで主催ゲームを開催している。

札幌ドームは札幌市所有で第三セクターの㈱札幌ドームが指定管理者として管理を受託。球団は賃借の形で使っており、今では少数派となった、球団・球場が一体化していない3チームの1つ。

北海道へのフランチャイズ移転を機に球団改革を進め、北海道移転初年度に136万人だった公式戦観客動員数は、移転13年目の2016年シーズンに200万人を突破した。

## ファンに決算報告をした唯一の球団

経営数値に関する公表を極端に嫌う球界にあって、2015年秋のファンフェスティバル終了後にファンミーティングを開催、球団の収支を報告した。

売上高は毎年110億〜120億円、2007年から黒字化しているものの、親会社からの30億円の広告宣伝費なかりせば、ダルビッシュ有投手の移籍金40億円が入った2012年12月期以外は赤字であること、観客動員数が2009年以降横ばい傾向であることなどを公表したという。

ファイターズの収益構造に関しては、他球団とは比較にならないほどの手がかりがある。2006〜2011年まで球団社長を務めた藤井純一氏が『監督・選手が変わってもなぜ強い?』（光文社新書）という著書をしたためており、この中で、チケット、放映権、スポンサー収入、グッズ販売、そして後述する選手の評価システム、ファンクラブ運営に関する考え方や、実際に実施した施策などについて、かなり具体的な話を開示しているのである。

数字についての記述は限定的だが、2009年12月期の時点で、売上高の構成比を開示しており、これによるとチケット収入が33%、放映権が8%、グッズが11%、スポンサー収入が38%、その他収入が10%となっている。

7年経った現在も概ね同じかどうかは不明だが、スポンサー収入やグッズだけが、200

9年当時と比べて著しく伸びているという印象はないので、さほど変わっていないのではないかと推測する。業績表の売上高欄は、観客動員数や昨年のファンミ・テイニングで開示された情報、藤井氏の著書などを参考に筆者が作った推定値である。それなりに計算根拠はあるつもりではいるが、あくまで推定値であることをお含みおきいただきたい。

### ダルビッシュユマナーを温存？

この球団は球場を所有していないのはもちろん、楽天のように改修した球場設備を球場所有者に寄付し、その見返りに営業権を得ているということもない。

おそらく流動資産の大半は現預金、固定資産は札幌市内の室内練習場、2軍の拠点である鎌ヶ谷スタジアムの土地建物等であろうと思われる。

流動資産が2012年12月期に急増しているのは、ダルビッシュ有選手の移籍金40億円が入金されたため

北海道日本ハムファイターズの財務数値集計表

単位：百万円

決算期	官報公告ベース								売上高 (推定)	来場者数(千人)				シーズン 順位
	総資産			負債		総資産		ホーム 総計		公式戦		CS・ 日本 シリーズ		
	流動	固定		流動		当期純益	ホーム			ロード				
04/12	2,144	385	1,749	3,657	3,586	▲1,512	▲1,712	4,900	1,616	1,616	-	-	3	
05/12	1,995	276	1,711	2,904	2,769	▲908	604	5,700	1,365	1,365	-	-	5	
06/12	2,294	625	1,664	2,674	2,498	▲380	528	7,800	1,813	1,603	-	210	1	
07/12	3,036	1,246	1,787	2,490	2,267	545	926	9,000	2,125	1,833	-	292	1	
08/12	2,791	1,056	1,735	2,073	1,760	717	172	8,300	1,873	1,873	-	-	3	
09/12	3,376	1,732	1,643	2,329	2,032	1,047	329	10,000	2,269	1,992	1,525	277	1	
10/12	2,655	1,190	1,465	1,502	1,291	1,153	106	9,400	1,945	1,945	1,563	-	4	
11/12	3,373	1,970	1,403	1,874	1,675	1,498	345	10,800	2,073	1,990	1,729	83	2	
12/12	7,821	6,432	1,388	3,641	3,478	4,179	2,681	15,800	2,067	1,858	1,593	209	1	
13/12	6,023	4,389	1,634	1,569	1,397	4,454	274	11,000	1,855	1,855	1,763	-	6	
14/12	6,435	4,500	1,935	1,792	1,609	4,643	188	11,200	1,897	1,897	1,702	-	3	
15/12	7,194	4,558	2,636	2,170	1,990	5,024	381	12,300	2,073	1,959	1,858	114	2	
16/12	-	-	-	-	-	-	-	14,300	2,384	2,078	1,951	306	1	

来場者数はNPB公表値。CS、日本シリーズはホーム開催時。

ホーム総計は公式戦ホームとCS、日本シリーズホーム開催時の合計。

であることは明らかだ。

この40億円の収入は、前期比減収減益が確実だった、親会社日本ハムの2013年3月期の連結決算を増収増益に導く効果をもたらした。

翌期に20億円落ちているのは、税金を支払うために現預金を取り崩したか。残額を未だ温存しているのは、新球場建設のための布石かもしれない。

少し遡って2006年12月期までは純資産がマイナス、つまり債務超過だったことがわかる。2007年12月期に黒字化し、債務超過も解消したことが見てとれ、2015年秋のファンミーティングで公表されている「2007年に黒字化した」という話と符合する。

ちなみに親会社・日本ハムから支払われているという30億円のスポンサー料について、藤井氏は一貫して「球団の価値に見合う対価をもらっているものであって、損失補填ではない」と主張している。

従って、日本ハムが支払っているスポンサー料30億円は、特別利益ではなく、他のスポンサーからの収入同様、売上高に計上しているはずである。

藤井氏は著書の中で、かつての球団がスポンサー収入獲得を広告代理店任せにし、自ら営業活動をしていなかったことに加え、スポンサー営業に関するノウハウも惜しみなく開示している。読者諸氏には是非とも一読されることをお勧めしたい。

## 地上波中継率は球界屈指の64%

第1章で述べた通り、パ・リーグ6球団はゲームの映像を球団で制作し、中継放送するテレビ局には、球団制作の基本映像を提供する形で放映権料を得ている。

パ・リーグ6球団が共同出資で設立したPLM（パシフィックリーグマーケティング）という会社で、パ・リーグTVというインターネットTV事業も展開している。

ファンはホームもビジターも関係なく、そのチームのゲームを見たいもの、という需要に応えるもので、1か月950円（パ・リーグ6球団いずれかの有料ファンクラブ会員の場合）でパ・リーグ6球団の主催ゲームが見放題のサービスである。

球団自身による基本映像の制作は、このパ・リーグTVに提供する目的で始められたものかと思っていたのだが、藤井氏の著書によれば、シーズンオフにそのシーズンのハイライト部分をまとめたDVDを出そうにも、中継をテレビ局任せにした結果、映像の著作権がテレビ局にあると、対価を出して買わねばならなくなるというのが動機だった、とある。

首都圏に住んでいると、プロ野球の地上波でのテレビ中継とはおよそ無縁になる。CSではスカパー！が月額3980円でプロ野球セットを販売、12球団の全試合が見られるが、この金額を出して契約する人はかなりコアなファンに限られる。

しかし、地方では事情が全く異なり、ファイターズの場合、2016年シーズンは主催ゲームが71、ビジターゲームが72あったが、このうち主催61ゲームが地元の5つのテレビ局に

よって地上波中継されている。主催ゲームの地上波中継は毎年概ねこの水準で、北海道のテレビ関係者によると、視聴率はいずれも二桁台後半を確保しているらしい。

加えて、2016年シーズンは6月18日からの15連勝で、首位ソフトバンクを猛追したこともあり、ビジターゲームが31回地上波中継されており、この回数はカープと同じ。

阪神が48回という驚異的な回数なので、それと比較すれば見劣りするが、球界屈指の水準であることは間違いない。

ビジターでの中継は、球団に直接金銭的恩恵をもたらすものではないが、北海道地区に於けるコンテンツとしてのバリューの高さを証明するファクトであり、スポンサー営業を有利に展開する材料になっているはずだ。

### 自慢のBOSで驚異のパフォーマンスを実現

ファイターズと言えばBOS（ベースボールオペレーションシステム）。「マネーボール」ばりの球団オリジナルの選手評価分析システムである。システム構築に2億円を投じたことも、藤井氏の著書に記されている。

もともとは球団に予算がなく、高額の年俸で有力選手をスカウトすることができない中で選択した戦略で、メジャーで使われているシステムを参考にしつつ、**選手の性格、礼儀、マナー、忠誠心**など日本球界ならではの価値観や判断基準を取り入れて構築した

らしい。

ドラフト指名選手や自由獲得枠で獲得する選手の選定にも使い、チームの強化方針もBOSを基準に獲得した選手を2軍で育てる「育成型」に変更。

監督選びの基準も、「育成で勝つという方針を理解した上で、ファンサービスができる人物」とある。

BOSの運用開始は2005年のオフシーズンからの様なので、2006年シーズン以降の11シーズンのファイターズの成績を振り返ってみると、導入初年度の2006年シーズンでいきなり日本一。

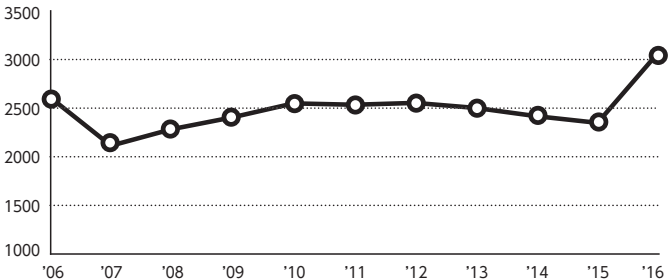
以降は2016年シーズンまで日本一はお預けとなるが、リーグ優勝5回（うち日本一が2回）、リーグ2位とリーグ3位が2回ずつ、4位と最下位が1回ずつで、11年間でBクラスは2回しかない。

一方で球団別年俸総額ランキングでは10位が2回、9位が1回、8位が4回、7位が2回、6位が2回。11年間の平均では9位。金額ではソフトバンクの6割強、巨人の5割強である。

11年間の平均で1ランク上の8位のロッテの成績は、同じ11シーズンで最下位1回、5位2回、4位3回、3位が4回、2位が1回。リ

北海道日本ハムファイターズの年俸総額推移

単位：百万円





リーグ優勝は1度もなく、その代わりに2010年シーズンに3位から下克上で日本一になっているが、Bクラスが半分以上の6回ある。

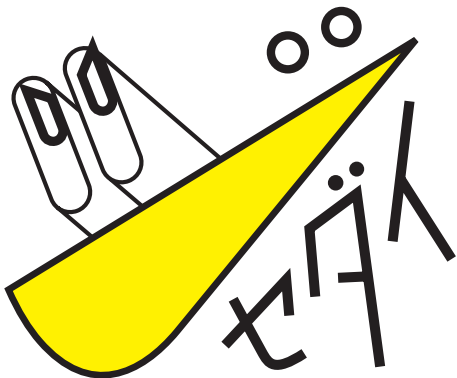
7位のヤクルトに至っては、最下位3回、5位と3位が2回ずつ、4位とリーグ優勝が1回ずつ。Bクラスの回数はロッテと同じ6回。

6位より上位でBクラス2回以下はソフトバンク（2回）と巨人（1回）の2チームしかない。リーグ優勝の回数では、ソフトバンクが4回、巨人が6回。リーグ優勝回数ではソフトバンクを上回っている。言うまでもなくこの2チームは群を抜く高額年俸チームであり、ファイターズのパフォーマンスの高さは突出している。

2年契約2億5000万円で契約更改したとされ、2016年シーズン本塁打王と日本シリーズMVPを獲得したレオード選手も、来日1年目の年俸はわずか6000万円だった。

ちなみに2016年シーズンは2015年までの水準から一気に上がった感があるが、特段高額年俸の選手が入ったわけではなく、大谷翔平選手、増井浩俊選手が1億円アップを勝ち取り、ベース、マートインの両外国人選手を獲得した以外は、前シーズンに活躍した選手の年俸が少しずつアップしたことによるものだ。

君は、



何と闘うか？

<http://ji-sedai.jp/>

「ジセダイ」は、20代以下の若者に向けた、**行動機会提案サイト**です。読む→考える→行動する。このサイクルを、困難な時代にあっても前向きに自分の人生を切り開いていこうとする次世代の人間に向けて提供し続けます。

メインコンテンツ

**ジセダイイベント**

著者に会える、同世代と話せるイベントを毎月開催中！ 行動機会提案サイトの真骨頂です！

**ジセダイ総研**

若手専門家による、事実に基いた、論点の明確な読み物を。「議論の始点」を供給するシンクタンク設立！

**星海社新書試し読み**

既刊・新刊を含む、すべての星海社新書が試し読み可能！

マーカー部分をクリックして、「ジセダイ」をチェック!!!

**行動せよ!!!**