

## 球団の自立経営に関する一考察

ー広島東洋カープと東北楽天ゴールデンイーグルスに注目してー

A study on independent management of professional baseball team.

Focusing on Hiroshima Toyo Carp and Tohoku Rakuten Golden Eagles

1K08B067-4 工藤 大輔

指導教員 主査 作野 誠一 先生 副査 原田 宗彦 先生

### 【緒言】

1936 年日本プロ野球が発足し、「王・長嶋世代」という黄金期を経て、人気、観客動員ともに数を伸ばしてきた。近年では WBC2 連覇を達成し、日本プロ野球は名実ともに順調な発展を遂げてきたといえる。しかし、2000 年代に入り、球団の慢性的な赤字体質や合併問題、それに伴うリーグ縮小案の勃発など問題は様々である。かつてドル箱と呼ばれた巨人戦の視聴率は低迷し、球団の大きな収入源であった放映権収入はもはや期待できなくなっている。球団の経営基盤は揺らぎ、親会社の資金力の差が戦力格差を生むことでプロ野球界全体の衰退に繋がっている。日本プロ野球には収益分配制度や戦力均衡措置がほとんどないに等しく、今後も導入される気配はない。各球団が親会社の補填に頼らず自立した経営を行う必要がある。資金による戦力補強や放映権収入ではなく、チケット収入と施設運営収入に重きをおいた経営戦略とはどのようなものかを明らかにしていく。

### 【研究方法】

本研究は主に文献を用いて行う。まず、プロ野球が抱える諸問題についてアメリカのスポーツビジネスと比較しつつ明らかにした。次に成績は不振ながらも黒字を出す球団として広島東洋カープと東北楽天ゴールデンイーグルスに注目する。広島東洋カープについては親会社を持たない「市民球団」としての歴史をふまえ、2009 年から旧広島市民球場に代わり新本拠地として開場した MAZDA Zoom-Zoom スタジアムのスタジアム経営に焦点を当て分析を行う。また、2008 年から広島東洋カープと共にスタジアム経営に関わる M 社の担当者にインタビューも行う。一般企業がプロ野球球団の球場経営パートナーとなるのは日本初の取り組みであり、球団独自で行う経営との違いや球場経営で活かせる総合商社のノウハウなどについてお話を聞いた。東北楽天ゴールデンイーグルスはプロ野球経営を「ビジネス」ととらえ、創設初年度黒字を計上することに成功した点に着目する。日本プロ野球のなかでは早くからアメリカ型のビジネスを取り入れており、テーマパークとしてのスタジアム作りとはどういったものかを分析した。最後に二つの球団の経営比較を行い、自立した経営の中でさらに黒字を上げるための戦略について検討する。

### 【結果と考察】

両球団とも本拠地としている球場のエンターテインメント性や快適性を向上させる取り組みが行われていた。マツダスタジアムではバリアフリーの整備やトイレの増設などで車椅子に乗った人や女性、子どもでも気軽に来られるような配慮がなされていた。またバラエティーに富んだ座席や借景を取り入れた設計で何度来ても飽きにくい工夫がなされている。K スタ宮城でも託児所や球場外周に子どもが遊べる広場が作られている。

こうした取り組みができる背景には両球団とも球場の営業権を獲得していることがある。営業権獲得は自由な球場作りだけでなく、球場内の物品・飲食販売収入を得ることができ、球団の大きな収入源となっている。これまでの球団赤字の原因として、莫大な球場使用料と球場内の収入がほとんど得られなかったことがあるが、両球団ともそれらの問題を一挙に解決したことになる。マツダスタジアムでは M 社と共同で飲食店運営の効率を上げ、コンコースを設けて来場者が飲食店・グッズショップを見やすくすることで売上向上を図るなどしている。K スタ宮城では他球場に先駆けてサイドビジョンやリボンビジョンを駆使し、スペースの有効活用で球場内広告収入を大きく伸ばした。

両球団とも魅力的な球場作りは共通していたが、経営の土台である地域密着やファンとの交流では違いもみられた。調査の結果広島カープの方がファンと強い繋がりを築けている。広島カープが参加するイベントは広い年齢層の人をターゲットにしているのに対し、楽天イーグルスのイベントのほとんどが子ども向けのものであるのが原因と考えられる。一方で、観客動員数は楽天イーグルスが着実な伸びを見せている。広島カープの観客動員数が新球場効果で一度伸びたがその後減少傾向にあるのは、球場周辺に観客を惹きつける施設が不足しているからと考えられる。広島カープはマツダスタジアム周辺の開発、楽天イーグルスは大人向けのイベント開催や地域交流が今後の課題といえる。

本研究では成績不振ながらも自立経営を行う 2 球団に着目しその違いから今後の課題を明らかにした。今後は各球団で効果を上げている取り組みをプロ野球界全体で積極的に共有することが重要となってくるのではないかと考える。