

日本プロ野球球団の自立的経営モデルに関する研究

－東北楽天の新規参入と健全経営の考察－

トップスポーツマネジメントコース

5006A309-9 井上智治

研究指導教員： 平田竹男教授

2004 年 6 月 13 日大阪近鉄とオリックス球団の合併合意以降、プロ野球界は、セ・パ 2 リーグ制から 1 リーグ制への移行を視野に入れた球界再編騒動が起こった。9 月 18、19 日選手会の日本プロ野球史上はじめてのストライキ決行、NPBと選手会の 9 月 23 日の参入合意を経て、NPBは 10 月 6 日から新規球団参入の審査手続きを開始し、11 月 2 日日本プロ野球界において 50 年ぶりに新規球団東北楽天が誕生した。

東北楽天は、東北地方初の地元密着型で、旧来の慣習を打ち破りプロ野球界に新風を送り込む、家族で楽しめるエンターテインメント性溢れる興行を行なう、単体黒字が創出できる自立した経営の可能な球団という理念のもとスタートした。

そして、東北楽天は、プロ野球の構造改革に関し、マクロ的改革の具体策(プロ野球界全体の改革)とミクロ的改革ビジョン(球団経営の健全化)を提案した。

一方、東北楽天の戦力は、前年の所属選手 0 の状況からスタートで、オリックス球団がプロテクトした 25 名の一流選手を除く選手 40 名とセ・リーグ出身のベテラン選手を中心とするものであった。

既存のプロ野球界の人達は東北楽天の戦績「100 敗」、営業赤字「50 億円」と予想していた。

本研究は、東北楽天が、不公平な分配ドラフトを中心とする不十分な戦力で、プロ野球のトリプルミッションである「勝利」「市場＝収益」「普及」の悪循環を打ち切り、「東北楽天が、戦力の如何にかかわらず、参入申請で提出した事業計画の収益計画を超えて、営業利益を計上することが出来る」という仮説につき、東北楽天の 2005 年シーズンの実績を踏まえ、結果の検証を行う。仮説の具体的な検証は、東北楽天の新規参加申請時の事業計画と 2005 年の東北楽天の事業収支結果を比較し行なう。

本研究の結果、東北楽天は、不十分な戦力を抱えるなかで、2005 年のシーズンを戦い、参入時に提出した事業計画(営業赤字 14 億 9,000 万円)を遙かに超えて、

営業利益 1 億 2,000 万円の黒字化を達成した。黒字化の大きな要因は、売上高 15 億 9,000 万円の増加であり、広告スポンサー売上が当初想定 2 倍、年間シート売上増加による入場券収入の改善、当初想定 3 倍に達したマーチャндаイズ売上等放映権収入を除きすべてが事業計画を上回った。

東北楽天の黒字化は、東北楽天のビジネスモデルの構造的な勝因と東北楽天の役員、スタッフの懸命な営業努力によりもたらされた。

プロ野球のビジネスモデルの改革は、プロ野球ビジネスの「興行」から「産業」への進化にある。読売巨人・広島カープのビジネスモデルは、入場料収入、放映権収入を中心とする「興行」モデルであり、東北楽天のビジネスモデルは、広告スポンサー収入、入場料収入、放映権収入、マーチャндаイズ収入、スタジアム収入等の収入の分散が行われた「産業」モデルである。

東北楽天の構造的勝因は、東北楽天がフルキャストスタジアム宮城の管理権を適正な価格で有したことにあり、横浜ベイスターズと横浜スタジアムの関係や福岡ソフトバンクの高額な使用料支払と相違し、経営の健全性を有している。

また、東北楽天は、地域密着活動を重ね、地域に貢献するとともに、フルキャストスタジアム宮城のホスピタリティサービスを向上させることにより、新しい「産業」としてのプロ野球ビジネスを展開した。

東北楽天のビジネスは、プロ野球ビジネスの「興行」から「産業」への動きを実践するものであり、プロ野球ビジネスにおいてのスタジアムビジネスの収益改善効果と地域密着活動の重要性を明らかにした。

今後プロ野球ビジネスは、東北楽天の経営情報開示等を先例として、経営内容の透明化を行い、プロ野球業界全体のマクロ的改革とプロ野球球団のミクロ的経営改革を行っていくことが必要であり、NPBをはじめプロ野球球団がマクロ改革とミクロ改革をスピードを持って実行していくことが期待される。