



プロスポーツ経営の立場から —OPEN 日本のスポーツビジネス—

藤井 純一 HONDA ESTILO (株) 本部長

近畿大学農学部卒業後日本ハムに入社。営業所、本社営業企画、広報宣伝を経て1997年よりJリーグ「セレッソ大阪」取締役事業本部長に就任、2000年には同社代表取締役社長。2005年より(株)北海道日本ハムファイターズ常務執行取締役事業本部長に就任。翌年より代表取締役社長。2006年には日本一を果たした。経営の黒字転換や北海道移転後の地域密着型経営を実現。2011年より近畿大学経営学部特任教授。池坊短期大学学長を経て2017年10月より現職。



1. スポーツビジネスはいつから？

世界でスポーツビジネスが始まったのはいつからか？一説によれば、第11回ベルリンオリンピック（1936年）において、スポーツが持つメディアの価値に注目したヒットラーが聖火リレーを始めたのが最初との説がある。オリンピックは、東京大会（1964年）以後もアマチュアスポーツの祭典として位置づけられたが、規模の拡大、経費の拡大により1974年にはオリンピック憲章から「アマチュア」の文字が削除されるに至った。1984年オリンピック史上初めて民間主導でロサンゼルス大会が開催された。ロサンゼルス大会では自分たちで得た収入で運営し利益を出す事が命題となった。この時が世界におけるスポーツビジネスの始まりと考えられる。日本では、スポーツとは競技そのものがメインであり、スポーツをビジネスと捉え、マーケティング的な方法が必要との認識が出てきたのはここ20年ほどのことである。プロサッカーリーグJリーグができたことで、スポーツビジネスが認識されるようになったと考えられる。それまでも約100数年の歴史を持つプロ野球があったが、各親会社の広告宣伝の一環として、各企業の知名度アップ、本業の利益につながるような運営であり、本

来のスポーツにより収益を上げ運営する考えとは程遠いものであった。

2. プロスポーツチームの収入源

プロスポーツチーム（野球、サッカー等）収入は4大収入がその大半を占めている。その内訳は、1) 試合収入、2) スポンサー収入、3) 放映権収入、4) マーチャンダイジング収入（グッズ収入）で約90%を占める。この現状を、プロ野球北海道日本ハムファイターズの状況で考察する。

1) 試合収入

試合収入とは主に入場料をから成る。しかし、観戦座席のエリア・前売りか当日か等により価格が異なるうえ、顧客がチームのホームページから購入するの、町のコンビニ等で購入するかで利益率が変化する。各チームはプレミアムシートを設定し、年間指定席として販売することで年間収入の安定化を図る。北海道日本ハムファイターズでは、自由に座席を選べるシステムを導入し、観客の満足度の向上を図っている。

2) スポンサー収入

スポンサー収入とは、チームの広告主から得られる収入のことである。ユニフォームに名前が入るスポンサー、球場

のバックネット裏等の看板スポンサー、試合ごとのスポンサーなど、頻度、場所、大きさ、独占件の有無などにより価格の違いがある。

3) 放映権収入

放映権収入とは、スポーツチーム同士との試合をテレビやラジオ、最近ではネットで放送する権利を売ることによって得られる収入である。チームの人気度、視聴率により、放映権料は上下し、また、放送回数も変動する。しかし、放映権をJリーグのようにリーグ全体で所有しているのか、プロ野球チームのように単独で所有しているのかなどの詳細部分は各スポーツ界によって異なる。北海道日本ハムファイターズをはじめパリーグ各球団は、映像を独自で撮影制作し、球団自身が著作権を持ち、テレビ局をはじめ多くのコンテンツに販売している。

4) マーチャンダイジング収入

マーチャンダイジング収入とは、主にグッズ販売のことである。観客は自分のチームを応援し、その一員であることを示すため、或いは特定の選手をファンであることを示すため、ファンの一体感を感じるためにグッズを購入する。常にファンのニーズを取り入れ商品を開発し、販売方法を工夫すれば売り上げを増やすことが出来る。近年ではインターネットによ



る販売が急激に伸びている。

この4つが4大収入である。その他の収入とはチームにより違いがあるが、ファンクラブの会員収入・野球教室・イベント収入等がある。

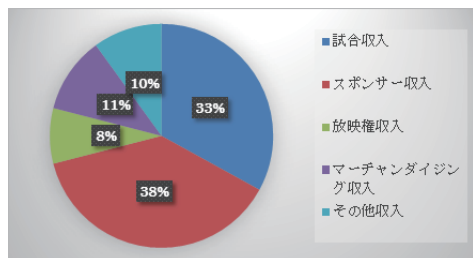


図1 2009年北海道日本ハムファイターズの試合収入構成率

2009年の北海道日本ハムファイターズの収入構成率は図1のように、試合収入33%、スポンサー収入38%、放映権収入8%、マーチャндаイジング収入11%、その他収入10%となっている。試合収入だけでチームを運営することは不可能であることがわかる。競技種目、チームにより構成率は変わるが、全ての収入に言えることは観客動員に連動していることである。試合収入については観客数により収入が決まる。スポンサー収入については、観客が多いと広告価値が高いと認知され、多くのスポンサーが集まり、スポンサー料も高額になる。放映権収入についても観客が多く、ファンが増えることで視聴率も上がり、各放送局の放映回数が増える。しかし、そのスポーツの人気チームの人气が低下すると放映回数は減り、放映権料も安くなる。マーチャндаイジング収入は、ファンの数に連動する。スタジアムの観客が多ければスタジアムでの販売は増え、販売数が増えることで製作コストも低下する。このことから、プロスポーツチームのビジネスは集客ビジネスと言える。北海道日本ハムファイターズの観客動員数は北海道移転2年目の2005年には136万人（実数発表）であっ

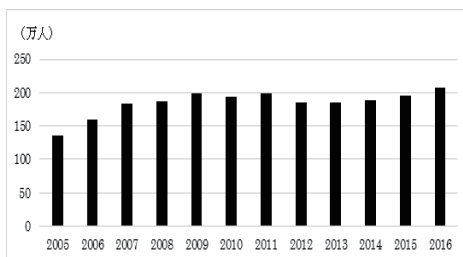


図2 北海道日本ハムファイターズの観客動員推移 (NPB発表より)

たが2016年には207万人と12球団で5位の観客動員数となった(図2)。

支出について主たる費用は、チーム関係経費とフロント関係費がある。チーム関係費には1)選手給料、2)チーム経費(交通費・施設経費・選手厚生福利費・キャンプ費用等)がある。フロント関係経費には1)比例経費(スタジアム使用料・マーチャндаイジング仕入れ費用・試合運営経費等)、2)フロント人件費、3)一般経費(交通費・固定資産費・広告宣伝費等)があり、事業を行っている会社と大きな違いはなく、選手経費がある意味コストと置き換えることが出来ると考えられる。

この収入と支出のバランスにおいて収支がプラスになってはじめて、スポーツビジネスと言える。Jリーグにおいては経営業績が開示になっており、赤字が続くとデビジョンが成績に関係なくランクが下がるシステムが導入され、経営の透明化が図られている。

プロ野球に関して、Jリーグが出来たことにより、野球の衰退が考えられ2リーグ(セントラルリーグ・パシフィックリーグ)制12球団から10球団にとの構想が持ち上がった。このことから2004年に日本ハムファイターズが北海道に移転、近鉄の撤退による楽天の参入があり、今までの運営状況からの改革がパシフィック球団ソフトバンクホークス・北海道日本ハムファイターズ・千葉ロッテマリーンズ・東北楽天イーグルスから始まり、各球

団は自立化に向けてファンサービスを前面に球団運営を行った。ファンサービスを重視し、改革を進め観客動員に力を入れた結果、パシフィックリーグの北海道日本ハムファイターズ、千葉ロッテマリーンズ、東北楽天イーグルス、セントラルリーグの、横浜DeNAベイスターズ、広島東洋カープ等は収支を大幅に改善し、親会社の赤字補てん体質から自立経営に転換することができた。

北海道日本ハムファイターズの収支の状況は図3のように2007年から黒字転換になっている。図2のように2007年に180万人の観客動員により収入も100億円を確保することが出来たのも観客動員により収支の改善が計られたことによるものと考えられる。スポーツビジネスにおいては(個人競技は除く)、いかにファンを増やし観客動員をもたらすかが重要であると言える。東京オリンピック開催が決まりスポーツ界は活況が出てきたが、世界のスポーツ界の市場とは大きな格差があるのが現状である。

3. 地域密着の姿

プロ野球界のみならず、野球界の今後発展のためには地域との連携がキーになる。究極の目標は「地域の公共財になる」ことである。スポーツは「するスポーツ」と「観るスポーツ」がある。「野球人口」と言った

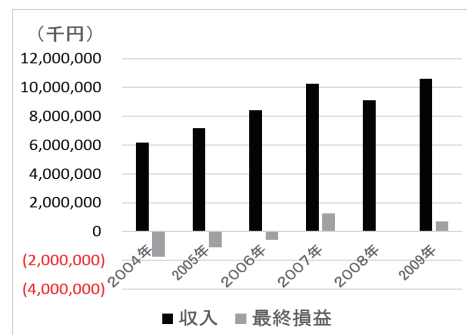


図3 北海道日本ハムファイターズの収支状況の推移





とき、プレーしている人たちのことを指すが、観客の方が何百倍も多いことを忘れてはならない。プロ野球では、ファイターズの例に示したように選手の素晴らしい最後まであきらめず戦う姿勢に感動することで、観客は満足し、また野球場に足を運ぶと考えられる。ついでには、プロ野球は、観客がいなければ成り立たないスポーツであると言える。

現在のプロ野球界は、親会社の広告塔から、自立したビジネスをする球団と変化してきている。1994年のプロ野球選手会のストライキ、球団再編機運、Jリーグの設立などにより、パシフィックリーグの球団で、自立経営のための改革が行われ始めた。「地域の公共財」になるためには地域との関係が重要である。北海道日本ハムファイターズを例にとると、北海道移転を契機に地域との関係をいかに作り上げていくかが大きな課題であった。そこで、ファイターズは、企業理念として「Sports Community」を掲げ、スポーツと生活が近くにある、心と身体の健康を育むコミュニティーを実現するために、地域社会の一員としての地域社会との共生をはかることをファイターズのチームとしての存在価値とした。また、経営理念には「Challenge with Dream」（既成概念に縛られない、夢を持った挑戦を実践する）を掲げた。活動

指針は、「Fan Service 1st」（全ての活動にファンサービスを優先する）とし、選手もフロントも地域との関係づくりを力を入れた。

チームは勝利を目指し全力でプレーする。地域社会の皆さまに夢や感動を与えるプレーを提供する。積極的にファンの皆さまと関わりを持ち、地域社会の一員としての自覚ある行動をする。職員は、ファンの皆さまや地域社会の皆さまに夢や感動を与えるチーム作りを実現する。スポーツエンターテインメントを提供するための積極的行動を実践する。試合に留まらず、スポーツコミュニティ実現のために地域社会との接点を積極的に創造する等の活動に力を入れた。地域密着をまず考える時、地域の範囲、地域の特性を考慮する必要がある。例えば、首都圏と地方都市においては、地域における住人の地元意識の違い、首都圏と言ってもその中でのどの範囲を、などにより地域のコミュニティーのあり方も違いがある。一概に同じ密着活動をして共感を得るとは限らない。地域、地域に応じた活動が必要になる。

ファイターズの場合は、地域の住民から、北海道に移転してくれと要望されたわけではなく、球団の都合で、パラシュートで勝手に降りて来て、北海道をフランチャイズにしたわけである。反対にJリーグの、浦和レッズの

ように地域の住民から求められたチームとは出発点が違うが、チームの努力によりその意識の違いを埋める必要がある。このためには、球団自身もさることながら、選手の意識の変化が必要になる。プロ野球選手は、特別な存在から、ファンがあつての我々であるとの意識が必要になる。選手が身近な存在、社会人として尊敬される人材になる必要がある。北海道日本ハムファイターズにおいては、選手がファンに一番近いチームと言える。この原点はやはり「Fan Service 1st」をチーム全体で実践してきた結果である。

最近では、スポーツ界において、新規プロチームの設立、プロ化等の状況がみられるが、何のために新規参入するのか明確でない。新規参入では、地域密着・地域の活性化が目的と提示されるが、多くの場合、地域で最初にアプローチするのは行政に対してであり、結果住民が置き去りにになっている。そのスポーツが好きだから、プロチームがほしいからでなく、目的を明確し、地域のコミュニティーの発展に寄与しなければならない。

スポーツビジネスは、日本で注目されるようになり20数年しか経ってない、したがって携わる者は常に新しい事にチャレンジする必要がある。アメリカのスポーツビジネスの成功事例を参考にさらなる発展を期待したい。

