

プロ野球における新たな収益向上方法

4年16組7番 鎌田 悠佑

目次

1. はじめに	2
2. プロ野球のビジネスモデル	
(1) 2004年までのプロ野球	3
(2) 2005年以降のプロ野球	4
(3) 球団と球場の関係	5
3. 横浜 DeNA ベイスターズの事例	8
4. 千葉ロッテマリーンズの事例	11
5. 考察	13
6. 参考文献	

1. はじめに

かつてプロ野球といえば日本を代表する国民的なスポーツであったものの、Jリーグの誕生や時代の変化とともに野球人気は陰りを見せていた。ところが近年、プロ野球人気は再び高まっているといわれている。実際、12球団全体の観客動員数は増加傾向にあり、「カープ女子」などの流行も見られる。また、以前はプロ野球球団といえば親会社の宣伝という名目のもと、球団単体での収益は赤字が当たり前であったが、現在では黒字経営となる球団も多く出てきた。これは2004年の大阪近鉄バファローズとオリックスブルーウェーブとの合併問題を発端に、楽天、ソフトバンクが新たに参入した2005年を改革元年として様々な改革を行ってきた成果であろう。特に、毎年数十億円の赤字を出していたパ・リーグの球団の変化は目を見張るものだった。

もっとも、ここ数年はこれらの改革がひと段落し、観客動員こそ伸びているものの、収益面では少し落ち着いてきたように感じる。プロ野球球団における最も効果的な収益向上策は一般的に球場を球団で保有することだといわれているが、球場を買い取るためには多額の資金を要したり、そもそも自治体所有の公共物であったりなど多くどの球団でもできるわけではない。また、球場保有以外の収益向上策も様々行っているが、大きな収益向上に結び付いておらず出尽くした感があるのが現状だ。そこで今回は、プロ野球球団がより収益を向上させるためにどのような戦略をとっていくべきなのか、観客動員が12球団最下位となるなど経営が安定しているとはいいがたい千葉ロッテマリーンズに焦点を当てて検討していきたいと思う。

この論文ではまず、現在のプロ野球球団のビジネスモデルについて解説する。次に、ここ数年で急激に利益を伸ばしている横浜 DeNA ベイスターズの経営方法を成功事例として取り上げる。球団によってビジネスモデルは大きく異なるため単純比較を行うのは難しいが、球団が球場の運営を行っているという点が同じであり、比較対象に選んだ。続いて、現在の千葉ロッテマリーンズの状況を紹介し、最後に筆者の考えについて述べる。

2. プロ野球のビジネスモデル

(1) 2004年までのプロ野球

以前のプロ野球におけるビジネスモデルは実に単純であり、収益の最も多くを占めているのが入場料の売り上げである。特に確実に収益が入る年間予約席を埋めることで経営が安定する。球団によっても異なるが、大体全体の売り上げの45%~75%を占めていた。次の収入源がテレビの放映権料で、こちらが15%~30%ほどを占めていた。特に巨人戦では放映権料が高く、巨人の所属するセントラル・リーグの球団は放映権料での収益の割合が高かった。特に何もしなくても、チケットが売れ、放映権料が入ってきたのである。(図1、図2)

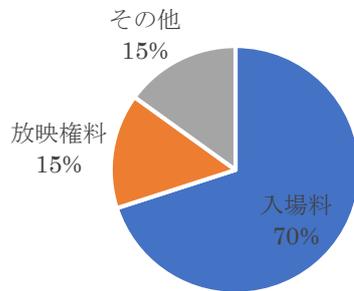
一方で費用はというと、最も大きいのが選手の年棒などの人件費だ。続いて、遠征費、球場の使用料という順になる。どれも必要不可欠な費用であり、これを削ることは難しい。また、費用のほうが多くなった場合でも親会社から「広告料」という名目で赤字が補填されていた。これが、何十億もの赤字が毎年続いても球団がつぶれなかった理由である。

しかしながら、1990年代頃よりこのようなビジネスモデルが成り立たなくなってくる。バブル崩壊による不景気などの理由で年間予約席が売れなくなり、さらに野球そのものの人気落ちたため視聴率が低下しテレビ中継が減少した結果、放映権料が減ってしまったのだ。さらに親会社そのものが不景気に巻き込まれ、広告料として球団にお金をかけられる状況ではなくなった。当時のパ・リーグ球団の平均赤字額は30億円以上と公表されている¹。このような状況となった結果、2004年には近鉄とダイエーが球団を手放した。大阪近鉄バファローズはオリックスブルーウェーブと合併してオリックスバファローズに、福岡ダイエーホークスは福岡ソフトバンクホークスになったのである。このオリックスと近鉄の合併問題は選手会がストライキをして試合が中止になるなど、野球界だけでなく社会的に大きく注目される出来事となった。(表1) それと同時にプロ野球界のビジネスモデルや赤字体質についても取り上げられ、多くの人に関心を持つようになった。この翌年の2005年以降、プロ野球ビジネスは大きく変わっていく。

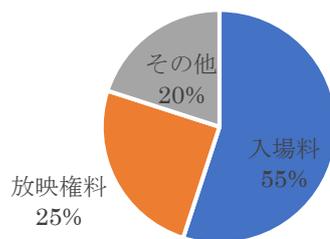
図1・2 以前のプロ野球ビジネスモデル

¹ 大坪(2011)P30

以前のプロ野球ビジネスモデル (パ・リーグ)



以前のプロ野球ビジネスモデル (セ・リーグ)



TBS 『がっちりマンデー』 ホームページ 2004年8月8日オンエア回

「儲かるしくみ『利益を上げようとしている企業』」

<http://www.tbs.co.jp/gacchiri/archives/20040808/1.html> を参考に、筆者作成

(2) 2005年以降のプロ野球

2005年は前述したように、近鉄とオリックスの合併、ダイエーがソフトバンクへ球団を売却、楽天の新規参入といった大きな出来事があり、プロ野球改革元年といわれている。このうち新たにプロ野球に参入した東北楽天ゴールデンイーグルスは、創設1年目より黒字を達成するというそれまでのパ・リーグ球団では考えられなかったことを成し遂げ、これをきっかけに各球団が本格的に経営改革に乗りだすようになった²。また、この年より観客動員数の発表が実数発表となった。これまでは概算で発表しており、球場の収容人数をはるかに上回る数字を発表するなどしていたが、改善された。

2006年には千葉ロッテマリーンズが12球団で初の球場の指定管理者となった。これによりマリーンズの売り上げは大きく伸びることになる。マリーンズに関する詳細は後

² <http://bizmakoto.jp/makoto/articles/1109/16/news008.html> より

程述べる。また、指定管理者制度、球場と球団の関係に関しても次項で詳しく述べたいと思う。

2007年以降も特にパ・リーグの球団を中心に球場と球団のオペレーションを一体化しようという動きが加速していく。2017年現在、北海道日本ハムファイターズを除くパ・リーグ5球団ではそれぞれ形は違うものの球場と球団のオペレーションを一体化することに成功している。また、ファイターズについても自前の新球場を建設しようという動きが進行中である³。

2011年末にはTBSが横浜ベイスターズの株式の大半をDeNAへ譲渡することに合意し、2012年シーズンより横浜DeNAベイスターズとなることになった。その後さまざまな改革や、チームそのものが強くなったことなどにより、現在最も勢いのある球団の一つになっている。また、広島東洋カープに関してももともと黒字経営の球団ではあるが、新球場の建設、「カープ女子」の流行、25年ぶりの優勝などもあり近年業績を急速に伸ばしている。なお、ベイスターズに関しては後程詳しく述べる。(表1)

表1 2004年以降のプロ野球

2004年	日本ハムファイターズが札幌へ移転。 オリックス・ブルーウェーブと大阪近鉄バファローズが合併。 プロ野球史上初のストライキ実施。
2005年	福岡ソフトバンクホークスが誕生。 オリックス・バファローズが誕生。 東北楽天ゴールデンイーグルスが新規参入。 観客動員数が実数発表となる。
2006年	千葉ロッテマリーンズがプロ野球界で初めて千葉マリンスタジアム(当時)の指定管理者となる。 オリックスが京セラドーム大阪を買収。
2009年	広島東洋カープがMAZDA Zoom-Zoom スタジアム広島の指定管理者となる。
2012年	横浜DeNAベイスターズが誕生。 福岡ソフトバンクホークスが福岡ドームを買収。
2015年	観客動員数が史上最多となる。
2016年	北海道日本ハムファイターズが自前での新球場の建設計画を表明。

各種参考文献をもとに筆者作成

(3) 球団と球場の関係

³ <https://www.fighters.co.jp/news/detail/00000329.html> より

現在プロ野球球団と球場の関係には大きく分けて 3 種類の形態がある。一つ目が、球団もしくは球団に近い企業（親会社など）が球場を保有している形態、二つ目は球団が球場を借りている（球場の所有、管理が球団とは別）形態、そして三つ目は球団が球場の指定管理者となっている形態だ。このうち一つ目の形態をとっている球団が、阪神、中日、西武、オリックス、ソフトバンクの 5 球団、二つ目の形態は巨人、ヤクルト、DeNA、日本ハムの 4 球団、三つ目の形態が広島、楽天、ロッテの 3 球団だ。（表 2）以下、各形態について順に見ていく。

① 球団による球場の直接保有

オペレーションがもっともしやすい形態である。球団による直接保有の場合と、親会社またはグループ会社による保有の 2 パターンがあるが、どちらの場合も球団は球場を自由に利用することができ、また、広告看板やグッズ、飲食など球場で得られた収益もすべて球団、もしくは親企業やグループ会社に入ってくる。ただし、球場や、場合によっては周辺の土地の管理維持もすべて自分たちで行わなければならない。また、既存の球場を買い取る場合、多額の資金が必要となる。ソフトバンクは 2012 年に約 860 億円で福岡ドームを取得した⁴。これにより、年間 50 億円の使用料を支払わずに済むようになった。

② 球団と球場の所有者が異なる形態

この形態は球団にとって最も不利な形となる。球団は球場使用者に対して使用料を払わなくてはならず、かつ、球場内で得られた収益は球団には入らない。球団にとってはチケット代と放映権料以外の収入源が限られてきてしまうこととなり、さらには契約によってはチケット売り上げの一部をも球場に支払わなければならなかった。また、球場の使用が必ずしもプロ野球優先となるわけではない場合もあり、日程の調整が難しいという側面もある。有名な例だと、ヤクルトスワローズの本拠地である神宮球場は大学野球が優先となる。

以前は多くの球団がこの形態であったが、現在では先述した 4 球団のみとなっており、このうち DeNA に関しては 2015 年末～2016 年初めにかけて球場を経営している会社の株式の多くを取得し、実質的に球団が球場を自由に動かせるようにした。また、日本ハムは 2016 年 5 月、自前で新球場を建設し、札幌ドームから移転する計画であることを表明した。

③ 指定管理者制度

この形態は①と②の形態の折衷案ともいえる形である。指定管理者制度というのは

⁴日本経済新聞 2013 年 6 月 18 日付 「『ホークス』が最高益 13 年 2 月期、ドーム買収が寄与」

簡潔に言うと、球場の所有は自治体など球団と異なるままだが、球場の管理運営は球団が行うという制度だ。球団側のメリットとしては、特定の金額（条件によって異なる）を払うだけで球場のオペレーションを比較的自由に行うことができるという点がある。また、契約内容によっては看板広告や、飲食、グッズなどの売り上げも一部または全額球団に入ってくる。一方で球場側のメリットとしては、球場の保守・管理を自分たちでしなくてもよいという点、民間企業が球場を運営することにより、球場がより活性化する点などがあげられる。

プロ野球界で指定管理者制度を初めて採用したのは千葉ロッテで2006年のことだ。次に広島が、新球場となったことをきっかけに指定管理者制度を採用した。また、東北楽天も厳密な意味での指定管理者制度とは異なるが、一定の使用料を払い球場改修費を自前で賄うという条件で球場を自由に使うことができるようにしている。球場内に観覧車を建設するなど、球場のボールパーク化が次々と進んでいくのはこうした契約のためだ。

表 2 球団と球場の関係性

	民間所有	自治体所有
球団権益	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">西武ライオンズ</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">2012年貢収 ソフトバンクホークス</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">2009年～ 広島カープ</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">2005年～ 楽天イーグルス</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">2006年～ 千葉ロッテマリーンズ</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">オリックス・バファローズ(神戸)</div>
親会社／関連会社権益	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">阪神タイガース</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">2006年貢収 オリックス・バファローズ(大阪) 中日ドラゴンズ</div>	
第三者権益	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">読売ジャイアンツ</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">ヤクルトスワローズ</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">2016年貢収 横浜ベイスターズ</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">新球場検討開始 日本ハムファイターズ</div>

出展：『週刊 施設参謀』2017年7月11日

「プロ野球ビジネスの構造変革と、球団と球場の運営一体化」原田卓也氏×丹埜 倫氏×川原秀仁座談会」

<https://www.yPMC.co.jp/topics/talk/4689/>

3. 横浜 DeNA ベイスターズの事例

(1) 球団の概要

横浜 DeNA ベイスターズは横浜市の横浜スタジアムを本拠地とするセントラル・リーグに所属する球団である。球団の歴史は古く、1949年にまるは球団として創立され、セ、パ両リーグが発足した1950年のシーズンより大洋ホエールズという球団名でリーグに参戦した。1954年には本拠地を下関から川崎球場へ移し、以降、神奈川県を保護地域とする。1978年に完成したばかりの横浜スタジアムへ移転。1993年に球団名を横浜ベイスターズとし、1998年には38年ぶりのリーグ優勝と日本一を達成した。

以降はしばらく低迷期が続く。2002年には親会社がマルハからTBSへと変更となったが、結局TBS時代は11年間で8度の最下位という成績に終わった。そして2011年のシーズンオフ、球団がDeNAに譲渡されることが発表され、2012年シーズンより横浜DeNAベイスターズとなり、現在に至っている。(表3)

表3 横浜 DeNA ベイスターズの歴史

1949年	まるは球団として現在のマルハニチロにより創設。
1950年	大洋ホエールズとしてセ・リーグに参入。本拠地は下関。
1954年	本拠地を神奈川県の川崎球場へ移転。
1960年	初のリーグ優勝、日本一。
1978年	横浜スタジアムへ移転。チーム名を横浜大洋ホエールズに改称。
1993年	チーム名を横浜ベイスターズに改称。
1998年	38年ぶり2度目のリーグ優勝、日本一。
2002年	親会社がTBSとなる。
2011年	親会社がDeNAとなる。チーム名を横浜DeNAベイスターズに改称。
2017年	クライマックス・シリーズを勝ち上がり、19年ぶりに日本シリーズ出場。

横浜 DeNA ベイスターズ HP <http://www.baystars.co.jp/corporate/history.php> を参考に筆者作成

(2) 横浜 DeNA の改革

2011年に横浜 DeNA となってから、球団は様々な改革を行った。

最初の改革は、球場使用契約の変更だ。まず、契約年数をそれまでの単年ではなく7年契約とした。そして、それまで入場料収入の25%を使用料として支払っていたが、この割合が13%に引き下げられた。また、球場内の看板広告料については引き続き球場側に入るものの、新規に設置された看板広告料に関しては球団側に入るようになった。さらに、グッズショップの新設や電光掲示板の改修など、設備面の充実に力を入れるようになった。

た⁵。

続いて、球団職員の 6 割を交代させるという改革を行った。これまでの既成概念にとられず新たなサービスを展開するためである。実際、シーズンに入るとそれまでは考えられなかったような斬新なイベントを多数開催する。例えば、試合内容に応じて返金可能なチケット、VIP 待遇が受けられる 100 万円のチケットの発売などだ。2 年目以降はチケット販売の傾向を細かく分析し、20 代後半から 40 代前半の「アクティブサラリーマン」をターゲットに設定。「夢のプロテスト体験」など、SNS に投稿したくなるような企画を多数開催した⁶。

こうした様々な改革の結果、観客動員数は急上昇。5 年間で 6 割以上動員数がアップし、稼働率は 9 割を超えるまでに至った。(図 3)また、売り上げも 8 割アップし、2011 年度の売上高 51 億円、最終赤字 24 億円から、2015 年度は売上高 93 億円、最終赤字も 3 億円に縮小した。もっとも、球場のキャパシティには限界があり、毎試合満員に近い状態になるとこれ以上観客動員を増やして収益をアップさせることは難しい。そこで球団は 2016 年 1 月、横浜スタジアムの運営会社に対して友好的 TOB を行い株式の過半を獲得した。これにより球場を連結子会社にすることで、使用料を払わずに済むほか、広告収入や飲食店の売り上げ、野球以外の興行開催による収入を取り込めるようになった。これにより収益はさらに改善し、2016 年度には初めて通期で黒字化を達成。球団買収からわずか 5 年での黒字化となった。

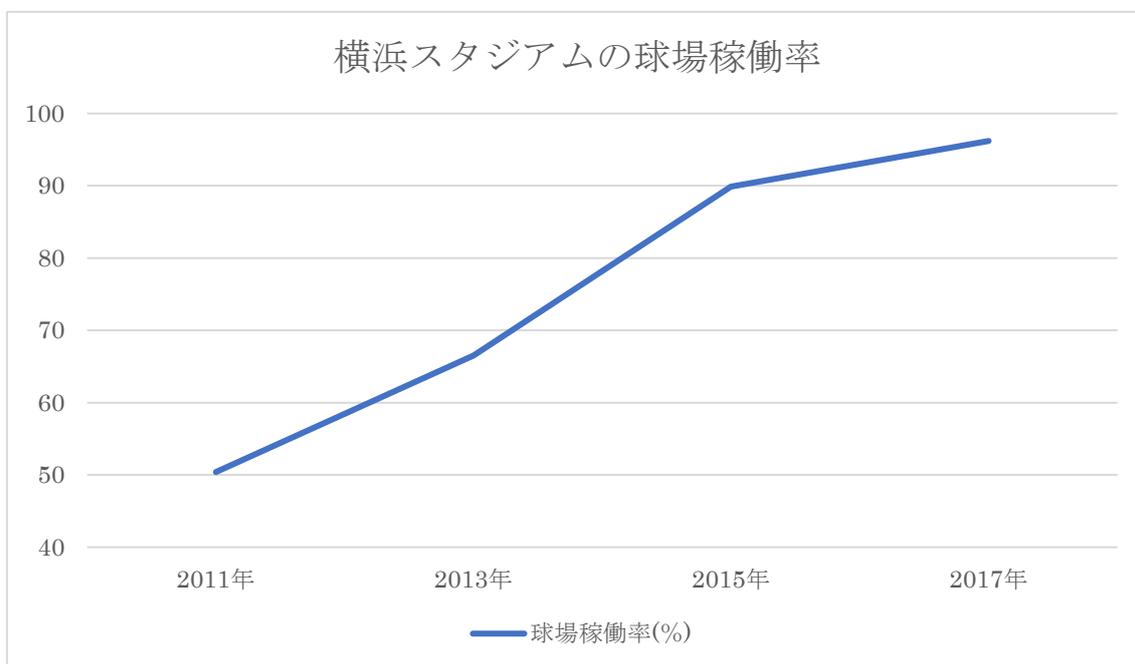
2017 年はチームが 19 年ぶりに日本シリーズへ進出したことも相まってさらに観客動員、売り上げともに伸ばした。横浜スタジアムが 2020 年東京オリンピックの会場に選ばれたということも踏まえ、今後は球場の増改築を行い、より収益性を高めていく計画である。⁷

⁵スポーツニッポン新聞 2012 年 3 月 8 日付「DeNA ハマスタと 7 年契約! 使用料引き下げも」

⁶NHK クローズアップ現代 2015 年 6 月 17 日放送「“常識破り”の球団改革～密着横浜 DeNA ベイスターズ～」

⁷日本経済新聞 2017 年 11 月 8 日付「ベイスターズの観客動員、過去最多の 198 万人に」

図 3



日本経済新聞 2017年11月8日付記事「ベイスターズの観客動員、過去最多の198万人に」

<https://www.nikkei.com/article/DGXMZO23256210Y7A101C1L82000/> を参考に筆者作成

4. 千葉ロッテマリーンズの事例

(1) 球団の概要

千葉ロッテマリーンズはパシフィック・リーグに所属しており、本拠地は千葉県千葉市にあるZOZOマリンスタジアムである。1949年に毎日新聞を親会社とする毎日オリオンズとして球団が設立された。セ・パ両リーグに分かれた1950年のシーズンよりパ・リーグに参加。同年、初のパ・リーグ優勝を果たすと、そのまま日本シリーズも勝ち上がり、初代日本一となった。1969年にロッテがスポンサーとなり、チーム名もロッテオリオンズとなる。1974年には二度目の日本一を達成した。1992年に川崎より千葉へ移転した際に球団名も一新し、現在の千葉ロッテマリーンズとなっている。千葉に移転してから2017年でちょうど25年、ロッテがスポンサーとなってから2018年で50年目となる。1980年代後半からは弱小球団の代名詞となるほど弱く、千葉へ移転してからはしばらくも日本記録となる18連敗を記録するなど相変わらずの弱さであったが、2005年にはプレーオフ、日本シリーズを勝ち抜き、31年ぶりのリーグ優勝と日本一を達成した。さらに、2010年には3位からクライマックスシリーズと日本シリーズを勝ち抜いて日本一となり、「史上最大の下克上」と呼ばれた。(表4)

表4 千葉ロッテマリーンズの歴史

1949年	毎日新聞社を親会社とする毎日オリオンズが創設される。
1950年	後楽園球場を本拠地とし、パ・リーグに参入。初のパ・リーグ優勝、日本一を達成。
1964年	チーム名を東京オリオンズに改称。このころの本拠地は東京球場。
1969年	ロッテがスポンサーとなりチーム名をロッテオリオンズに改称。2年後の1971年より正式にロッテが親会社となる。
1974年	2度目の日本一達成。
1978年	この年より川崎球場を本拠地とする。
1992年	千葉マリンスタジアムへ移転。チーム名を千葉ロッテマリーンズに改称。
2005年	プレーオフを勝ち上がり、31年ぶりのリーグ優勝、日本一を達成。
2010年	クライマックス・シリーズを勝ち上がり、日本一達成。

千葉ロッテマリーンズ HP <http://www.marines.co.jp/company/history.php> を参考に筆者作成

(2) 千葉ロッテの改革

マリーンズが本格的な経営改革を開始したのは2006年のことだ。この年、球団はプロ野球球団としては初めて本拠地である千葉マリンスタジアムの指定管理者となった。こ

れにより、球場使用料の支払いやイベント開催の申請が不要となったほか⁸、飲食、グッズなどの球場内で生まれた収益が球団にも入ってくるようになった。この年以降球団は球場への投資を本格化し、フィールドウィングシートやピクニックボックスといった座席の新設、ミュージアムと一体となった球団直営のグッズショップの建設などを行った。さらに、CRM（顧客関係管理）を導入し、顧客の行動をデータベース化した。これにより、いかに顧客に球場に長く滞在してもらうか、いかにお金を落としてもらうかなど、既存顧客の固定化に向けた施策が講じられた⁹。

こうした改革の結果、2007 年末の赤字幅は 2004 年末と比較して半減した¹⁰。また、2008 年には観客動員が球団史上最多となる 160 万人を突破し、黒字経営に転換する日も近いと思われた。ところが、2009 年に監督人事に関してのもめごとが起り、現場、ファン、フロントがばらばらの状態になるという事態が発生。当然チームの成績は良くなく、観客動員も激減してしまった。その後、2010 年には史上初の 3 位から CS を勝ち上がって日本一を達成し、観客動員もやや盛り返したものの赤字脱却とはならず、2013 年以降は観客動員数が 12 球団でワーストとなり、黒字化は遠い話となってしまった。

とはいえ、先行きは暗いわけではない。2016 年シーズンには観客動員数は 12 球団最下位だったものの 2015 年シーズンから 15.5%アップの 152 万人を超える動員数を記録。翌 2017 年シーズンは最下位の影響もあり動員数こそ減少したが、入場料収入、グッズ、飲食の売り上げが過去最高を記録し、球団単体の赤字幅は 6 億円まで圧縮された¹¹。これを受けて山室晋也社長は 2018 年度の黒字化達成を目標とすることを宣言した¹²。

このように黒字化に向け地道に歩みを進めているマリーンズだが、今回、球団の経営についてどのような方針なのか、関係者に質問する機会を得た。それによると現在球団では大幅な収益改善となる施策は難しく、球場の買取等も考えていないそうだ。そのため、各々の事業において収益を上げ、赤字を抑えていく方針だという。

⁸ <https://www.yPMC.co.jp/topics/talk/4689/> より

⁹ <http://number.bunshun.jp/articles/-/470045> より

¹⁰ 大坪(2011)P77

¹¹ <https://full-count.jp/2018/01/05/post100917/> より

¹² 日刊スポーツ 2017 年 12 月 27 日付「ロッテ 50 周年、初黒字化へ新音響通信システム導入」

5. 考察

他球団が飛躍的に売り上げを伸ばすなか赤字が続き、観客動員数も12球団最下位となるなどしていたため経営はあまり芳しくない状況であると思われた千葉ロッテマリーンズだが、実際には少しずつ収支は改善傾向にあることが分かった。ただし、大幅な収益改善となる施策はなく、各々の事業での収益改善を図っての黒字化を目指すとのことで、横浜DeNAベイスターズのような多額の黒字を生み出すような状況は当分訪れないのではないかと感じる。

また、収益改善のための経費削減を推し進めることで懸念されるのが顧客満足度の低下だ。このほど2018年シーズンのチケット概要が発表されたが、2017年シーズンまでとは大きく変更し、自由席を少なくして指定席を大幅に増やすという内容であった。これにより過剰な席取り等によるトラブル防止や、シート張りなどで生じる人件費の削減につながるのわかるが、無料招待のジュニアファンクラブ会員と付き添いの大人が離れ離れの席になってしまう可能性がある、一度に購入できるチケットの枚数に制限があるため、大勢の友人とふらっと観戦に行くことが困難になるといった諸問題への対応が未定となっている。今後何らかの対応がなされるとは思いますが、経費削減を急ぐあまり顧客目線がおろそかになってしまっているのではないかと感じた。

さらに、座席を指定席化することで球場での滞在時間が減少することが予想される。マリーンズが本格的な経営改革を始めた2006年当初はいかに球場での滞在時間を長くし、お金を落としてもらおうかということを中心として考えていた。座席の指定席化はこの動きと矛盾しているように思う。

もっとも、イベント開催の試合は大幅に増えており、2018年は本拠地開催の半分以上の試合で何らかのイベントが実施される。また、ユニフォームやTシャツなどの配布物がある試合も多く設定されている。マリーンズでは2015年シーズンよりチケットの値段をカテゴリーごとに分けた変動制としているが、こうしたイベントデーやユニフォーム配布日は最上位カテゴリーに分類され、チケット価格が通常より高くなっている。しかしながらマリーンズファンは他球団と比べて圧倒的にリピーター率が高いのが特徴であり、こうしたファンは既にユニフォームを持っている。こうなるとファンにとっては「いらぬユニフォームを渡されたうえに、チケットの値段が高い」という事態になってしまう。新規ファンを積極的に増やそうとしているのであればいいが、現在はそのような方針ではないと聞いている。球団としてはイベントを開催することでファンに早くから球場に来てもらおうと考えているのだろうが、同じような企画を何年も続けていると飽きられてしまうだろう。顧客対象をリピーターのファンをメインとし続けるならばイベント内容を今一度考えなおし、リピーターのファンが満足できるものとしたほうが良いのではないかと感じる。

とはいえ、2018年は井口新監督の就任もあり、ファンクラブの会員数がこれまでに

ないペースで伸びているなど球団への注目が非常に高くなっている。観客動員数も2017年に比べて大きく増加することが予想され、球団初の黒字化を達成できる見込みは高いと考える。今後の状況を注視していきたい。

近年は各球団の意識改革や経営努力によりプロ野球全体で観客動員数や売り上げが伸びており、「プロ野球球団は赤字が当たり前」という状況からは少しずつ脱却してきている。企業として利益を追求していく姿勢は当然のことではあるが、以前はその当たり前のことができていなかった。ただし、多くの球団では球場の買取や指定管理化といった大きな改革はひと段落しており、今後はいかにして利益を継続的に伸ばしていくかという段階になっている。

今回焦点を当てた千葉ロッテマリーンズでは、赤字額は着実に減少しつつあり、2018年は黒字化が視野に入ってきてはいるものの主に経費削減によるものであり、継続して利益を伸ばせるかは不透明だ。また、各種イベントに力を入れていることは実感するが、その多くは他球団でもやっている企画を同じように行っているだけであり、球団の特徴であるリピーターファンの割合が多いという部分を活かしきれていないように感じる。今後は自らの球団の特徴に見合ったオリジナリティある方法を検討、あるいは、顧客ターゲットを変更するといったことが必要なのではないかと思った。

参考文献

- ・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」朝日新書 2011 年

- ・朝日新聞 GLOBE

「プロ野球ビジネスどこへ」

<http://globe.asahi.com/feature/110904/index.html>(2017 年 12 月 30 日閲覧)

- ・Business Media 誠

「球場経営、リーグビジネス……楽天が変えたプロ野球の仕組みとは」

<http://bizmakoto.jp/makoto/articles/1109/16/news008.html>(2017 年 12 月 30 日閲覧)

「市民球団「広島東洋カープ」、徹底した黒字追求型経営の姿勢とその裏側」

<http://bizmakoto.jp/makoto/articles/1404/17/news016.html>(2017 年 12 月 30 日閲覧)

- ・経営者の符号

「ソフトバンクホークス笠井社長に聞く、球団、09 年から実質黒字、安定した収益確保。」

http://keieishanohugou.blogspot.jp/2011/06/blog-post_21.html(2017 年 12 月 30 日閲覧)

覧)

- ・フットボールチャンネル

「日本ハムファイターズ アドバイザー藤井純一が説く プロスポーツの経営論」

<http://www.footballchannel.jp/2013/06/08/post5216/>(2017 年 12 月 30 日閲覧)

- ・TBS 『がっちりマンデー』 ホームページ

2004 年 8 月 8 日オンエア回「儲かるしくみ『利益を上げようとしている企業』」

<http://www.tbs.co.jp/gacchiri/archives/20040808/1.html>(2017 年 12 月 30 日閲覧)

2005 年 3 月 27 日オンエア回「スポーツビジネス」

<http://www.tbs.co.jp/gacchiri/archives/20050327/1.html>(2017 年 12 月 30 日閲覧)

- ・ネットアイビーニュース

「プロ野球の経営学～ソフトバンクがヤフードームを買収した理由」

http://www.data-max.co.jp/2012/04/10/post_16445_dm701_1.html(2017 年 12 月 30

日閲覧)

- ・千葉市ホームページ

「千葉マリンスタージアムの指定管理者」

<https://www.city.chiba.jp/toshi/koenryokuchi/kanri/marin-stadium-shiteikanri.html>

(2018 年 1 月 14 日閲覧)

- ・横浜 DeNA ベイスターズ

<https://www.baystars.co.jp/>

- ・千葉ロッテマリーンズ

<http://www.marines.co.jp/>