

Title	プロ野球産業の経営分析
Author	宮本 勝浩, 田口 順等
Citation	経済学雑誌, 106 卷 3 号, p.34-56.
Issue Date	2005-12
ISSN	0451-6281
Type	Departmental Bulletin Paper
Textversion	Publisher
Publisher	大阪市立大学経済学会
Description	服部容教教授退任記念号
DOI	

Placed on: Osaka City University

プロ野球産業の経営分析

宮本勝浩・田口順等

要旨

本論文では、日本プロ野球の球団経営について、まず現状分析を行い、次いでアメリカのメジャーリーグとの比較分析を行い、その問題点を指摘し、最後に経営改善の施策を提案している。まず、球団の赤字原因は選手年俸の高騰が主要原因であることを指摘し、選手年俸の高騰は選手採用制度の変更が原因であったことを証明している。選手年俸の高騰、球団の経営悪化に対する改善策として、メジャーリーグで採用されているナショナル・シェア制度や課徴金制度などを紹介している。次いで、選手年俸と勝率の関係を分析し、選手年俸を上げても、高勝率には繋がらないことを相関係数を用いて証明している。そして、最後に、球界の発展のために、情報の公開、収入再配分制度や人件費抑制の諸制度の導入、地域との関係の強化などの提案を行っている。

1. はじめに

2004年6月、シーズン途中で大阪近鉄バファローズの経営難が表面化した。そして、その波紋は、大阪近鉄とオリックスの合併、楽天の新規参入などの球界再編へと発展して行った。大阪近鉄バファローズ経営難の根本原因は、球団の累積する膨大な赤字であった。パリーグの各球団は、長年累積する大幅な経営赤字に悩んできた。パリーグのみならず、セリーグの多くの球団も長期の経営赤字に苦しんできている。

一体、プロ野球は魅力的な産業なのであろうか。答えは「イエス」とも「ノー」とも言える。現状では、球団を保有する親会社が、毎年多額の広告宣伝費用を出費することが可能であり、さらに球団の採算性よりも球団の持つ広告宣伝効果を期待しているのであれば、親会社は球団を保有することに魅力を感じるであろう。しかし、毎年球団に多額の支援を行っていることに経営の負担や株主のプレッシャーを感じ、また球団の持つことの広告宣伝効果よりも球団の採算性を重要視する親会社にとっては、球団を保有する意義と魅力を失いつつある。

本論文は、日本のプロ野球産業の現状と将来を、アメリカのメジャーリーグなどとの比較を行いながら分析する。

[キーワード]

スポーツビジネス、プロ野球、経営分析、財務諸表、相関係数

2. プロ野球球団の経営

プロ野球球団の経営はどのようになっているのであろうか。実は、ほとんどのプロ野球球団はこれまで一度も詳細な財務諸表を公表していない。財務諸表どころか、球場に足を運んでくれる観客数についても、2004年までは正確な数値を発表されたことは全くなかった。経営の基本的指標である各球団の収入、費用、利潤などは、これまで正確な数値はほとんど公表されてこなかった。上場企業であれば財務諸表は、すべて正確に公表しなくてはならない。しかし、球団は未上場会社であるので、上場会社のように決算などの財務諸表を発表するような義務はなかった。それで、安心して各球団は経営情報を秘匿してきたのである。ただ、商法二八一条に規定されているように、資本金五億円以上または負債二百億円以上の企業は未上場であっても、監査法人の監査を受け、貸借対照表、損益計算書の公示が必要となっている¹⁾。また、それ以外の会社でも、監査法人の監査を受ける義務はないものの、簡単な貸借対照表だけは公示しなければならない。違反すると、十万円以下の罰金であるが、公示するにはコストがかかるので、公示しないで商法違反をしてくれているのが現状である。しかし、「企業の社会的責任：CSR (Corporate Social Responsibility)」が叫ばれている現在、球団もせめて簡単な財務諸表を公示し、社会的責任を果たすべきであろう。

しかし、法人が4,000万円以上の利益(所得)を国税庁に申告した場合は、国税庁はその法人を法人所得番付に公表しており、これはプロ野球球団も例外ではない。申告所得は税引前の利益とほぼ同義である。1994年から2004年の間で法人所得のあったプロ野球球団は、第1表のとおりである。この表で数値が表示されているのは、その年度には4,000万円以上の申告所得があった時の金額で、他方金額が表示されていない時は、申告所得が4,000万円未満か赤字のケース、あるいは決算期の変更によって12ヶ月分以上の所得を申告した変則決算が行われたことを意味している。

読売巨人軍は、1995年に990億円の売上と約49億円の所得申告を行っている。しかし、読売巨人軍の金額が多いのは、単に巨人球団の売上と所得だけではなく、この金額は球団以外の読売の関係会社のすべての売上と総申告所得を表しているからである。株式会社よみうりは、2002年7月に社名を読売巨人軍に変更しているため、それ以後の金額は読売「人軍純粋のもの」であるが、それ以前は株式会社よみうりの総売上と総申告所得を示しているため、金額が他の球団と比べて非常に大きな値になっているのである。

この表によると、2003年に阪神は91億円の売上を申告している。しかし、第2表で示される

1) 伊藤歩「プロ野球から「球界マフィア」を追放せよ 球界がひた隠すプロ野球「球団決算」を暴く！」財界展望48(10)(通号593)2004年10月 50-54頁。

また、本論文で明示されている経営に関する数値は、マスコミで公表されたもの、球団関係者が口にしたもの、私どもが独自に計測、推定したものである。

第1表 1994年～2004年の各球団の売上と申告所得²⁾

(単位:100万円)

	1994年		1995年		1996年		1997年		1998年	
	売上高	申告所得	売上高	申告所得	売上高	申告所得	売上高	申告所得	売上高	申告所得
読売巨人軍(G)	90,000	5,081	99,000	4,847	—	4,225		5,498	—	3,532
阪神タイガース(T)	8,190	532	7,748	112	7,100	151			6,800	652
中日ドラゴンズ(D)	6,000	331						2,294	—	1,798
横浜ベイスターズ(B)	—	176		125				289	—	392
広島東洋カープ(C)	5,791	357	5,843	678	6,442	693	6,386	258	6,386	649
ヤクルト球団(S)	7,000	44	7,500	471			6,800	279		
千葉ロッテマリーンズ(M)										
西武ライオンズ(L)										
オリックス野球クラブ(Bw)			4,000	77	4,000	216	5,000	164	4,900	140
大阪バファローズ(Bs)										

	1999年		2000年		2001年		2002年		2003年		2004年	
	売上高	申告所得	売上高	申告所得	売上高	申告所得	売上高	申告所得	売上高	申告所得	売上高	申告所得
G	—	2,978							—	2,097	—	3,214
T	—	883	—	340	9,300	646	8,800	310	9,100	3,401	9,100	611
D	—	992	—	1,249		1,169	12,500	49				
B	—	565		117	8,300	778						
C	6,579	122	6,100	477								
S												
M							—	187	—	537		
L	6,000	43	6,100	110			6,100	164			6,100	228
Bw	4,700	123	3,400	112	4,800	65	3,400	47	3,400	77		
Bs					—	273	—	45				

※ 2004年時点の社名で統一している。

※ 太字の数字は決算期間が12ヶ月以上の変則決算のものである。

※ 上の欄において、—は未公表で、空欄は申告所得が4,000万円未満か赤字を意味している。

マスコミの調査した2003年の阪神の売上は、179億円となっている。この相違はどのように解釈すればいいのか難しい問題である。また、広島は1994年から2000年まで57億円～66億円の売上があったことがわかる。そして、この金額はかなり信頼性の高い数値であると考えている。

しかし、第1表で示されるように、多くの球団の売上や所得は不明であり、また国税庁が把握している各球団の売上金額は決して増加傾向にあるわけではないことがわかる。

2) 東洋経済新報社「日本の会社 法人所得番付 週刊東洋経済」1996年～2005年より作成。

第2表 報道機関の発表による2002年と2003年の球団の収益と損失 (単位: 億円)

出典	朝日新聞 (2002年) ³⁾		朝日新聞 (2003年) ⁴⁾		日本経済新聞 (2003年) ⁵⁾	
	売上高	損益	売上高	損益	売上高	最終損益
巨人	250	18	240	18.5	240	18.5
阪神	107	1.4	179	13	179	13
中日	110	若干プラス	103	-4	約110	—
ヤクルト	90	—	61	-4	61	-5
横浜	80	若干プラス	70台	数億	76	-10
広島	68	0.8	65	0.8	65	0.8
ダイエー			—	10億程度	45	約10億の赤字
西武			—	赤字	—	約20億の赤字
近鉄			44	-41	45	約40億の赤字
日本ハム			30前後	赤字	約30	約10億の赤字
ロッテ			30台	-35	40弱	-35
オリックス			40台	30億台の赤字	—	赤字

第3表 2003年度のオリックスと大阪近鉄の収入と損失⁶⁾

(単位: 億円)

	収入	費用	損失
オリックス	34.60	71.65	37.05
大阪近鉄	45.70	84.50	38.80

次に、球団の利益と損失について分析する。大阪近鉄の身売り問題の発生をきっかけに、各球団の収益額と損失額が多くの報道機関より発表された。各報道機関の公表値をまとめたものが第2表である。

その後、合併することになった2003年度のオリックスと大阪近鉄の収入額と損失額が公表された。その値は第3表の通りである。

2003年度の各球団の収益額と損失額を分析すると、巨人が18億5千万円、優勝した阪神が13億円、そして経営努力している広島が8千万円の黒字であるが、他の球団はすべて大幅赤字である。人気のあるセリーグにおいても3球団は赤字であり、他方パリーグの各球団はすべて大幅赤字である。2004年のシーズン終了後合併したオリックスと大阪近鉄は、それぞれ、37億5

3) 大坪正則「プロ野球は崩壊する！ スポーツビジネス再生のシナリオ」朝日新聞社 2004年68頁より作成。

4) 朝日新聞朝刊2004年7月20日。

5) 日本経済新聞朝刊2004年7月24日。

6) 2004年9月16日オリックスと近鉄の合併の収支シミュレーションの際に公表された数値。

参考記事 (産経新聞): http://www.sankei.co.jp/reon/yakyu/1998/2004html/0917_001.htm。

百万円、38億8千万円の赤字であった。特に、オリックスは収入額が損失額を上回っている。このような経営状態は、私企業としてほとんど破綻状態であると言える。

一体、球団の収入と費用の関係はどうなっているのでしょうか。球団により、若干事情は異なるが、概して球団の収入と費用の関係は以下の通りである。

球団の収入は、入場料収入、テレビなどの放映権収入、肖像権収入、そしてその他の収入である。2003年度の巨人の収入は239億円であったと言われているが、他方日本ハムやロッテは30億円程度と言われている。同じプロ野球球団で収入格差が200億円もあれば、経営に大きな相違が出てくるのは当然のことである。

他方、球団の費用は、選手年俸、新入団選手獲得費用、監督・コーチ・球団スタッフの人件費、キャンプ・遠征費用、球場使用料、球団事務所維持費用、その他の雑費用である。私どもが入手したパリーグの某球団の2002年の費用を参考までにあげておくと、選手年俸が約30億円、新入団選手獲得費用が約5億円、監督・コーチ・球団スタッフの人件費が約10億円、キャンプ・遠征費用が約15億円、球団事務所維持費用と雑費用が約8億円で、合計68億円となっている。しかし、ここには球場使用料は計上されておらず、また新入団選手獲得費用は、いわゆる「裏金」を考慮すると、とてもこのような金額ではおさまらないと言われている。過去において、某有名新人選手に十数億円が支払われたと言われており、一人に5億円から10億円の裏金が支払われた例もいくつかあげられている。これらのことを考慮すると、総費用はパリーグの球団でも、最低70億円から80億円かかることになる。しかし、パリーグの収入の少ない球団の総収入は年間30億円強であるので、それではとても採算がとれるレベルの収入ではないと言える。

したがって、球団が収支均衡さらに黒字化するためには、費用の削減をはかるか、それとも収入増加の工夫をはかる必要がある。

3. 球団費用について

多くの球団は、これまでも長年にわたって赤字が続いて来ていたが、ここ十年ほどの間に急速に悪化してきている。それには次のような原因が考えられる。

- (1) 人件費を中心とする費用が急速に拡大した。
- (2) 親会社の経営が悪化し、子会社の球団への支援が難しくなってきた。
- (3) 連結会計制度になり、関連会社の経営についても親会社は責任を問われるようになった。さらに株主代表訴訟などによる企業経営者の経営責任が追求されるようになり、長期にわたり赤字経営が続く子会社を所有している経営責任が社会的に、また株主からも問われるようになってきたので、親会社の経営見直しが行われるようになった。
- (4) 費用の急速な増加に対して、収入の増加が微増に留まった。
- (5) メジャーリーグに日本人有名選手が移籍して、メジャーリーグのテレビ放映が増加し、日本のプロ野球ファンがメジャーリーグファンに拡散して行った。

(6) サッカー、格闘技、ビデオ、テレビゲームなどプロ野球以外のスポーツや娯楽が増加し、若者や子供の間でプロ野球人気が全体的に下降傾向にあり、それがプロ野球収入増加の障害になってきている。

(7) その他。

これらの諸要因の中で、最も球団経営の悪化の主要原因として挙げられているのが、人件費の高騰である。次に、選手年俸について分析してみる。

選手年俸については、日本プロ野球選手会が毎年各球団の選手の平均年俸や年俸別の選手数を公表している。その公表値にもとづいて、選手年俸の推移を第4表と第1図のグラフで明示する。

第4表と第1図に、昭和59年から平成15年までのプロ野球選手年俸と民間給与所得（財産所得や利子所得などは含んでいない）の平均年収の比較を示している。但し、この金額は日本プロ野球選手会に入会している選手の平均年俸であり、日本プロ野球選手会に入会していないほとんどの外国人選手の年俸は含まれていない。したがって、すべての外国人選手も含んだプロ野球選手の平均年俸となると、金額はさらに大幅に上昇すると考えられる。

12球団の全支配下選手の平均年俸は、昭和59年には905万円で、同じ年の民間給与所得者の平均年収は307万円の約2.9倍であった。昭和61年には、平均年俸は1,000万円の大台にのり、その後急速に高騰し、平成16年には3,805万円になっている。つまり、21年間で4倍以上になっている。他方、民間給与所得者の平均年収は昭和59年の307万円から平成10年には419万円まで上昇したが、バブル崩壊後の人件費の抑制で、平成15年には388万円になっている。この結果、平成15年にはプロ野球選手の平均年俸は、民間給与所得者の約9倍にまで拡大している。

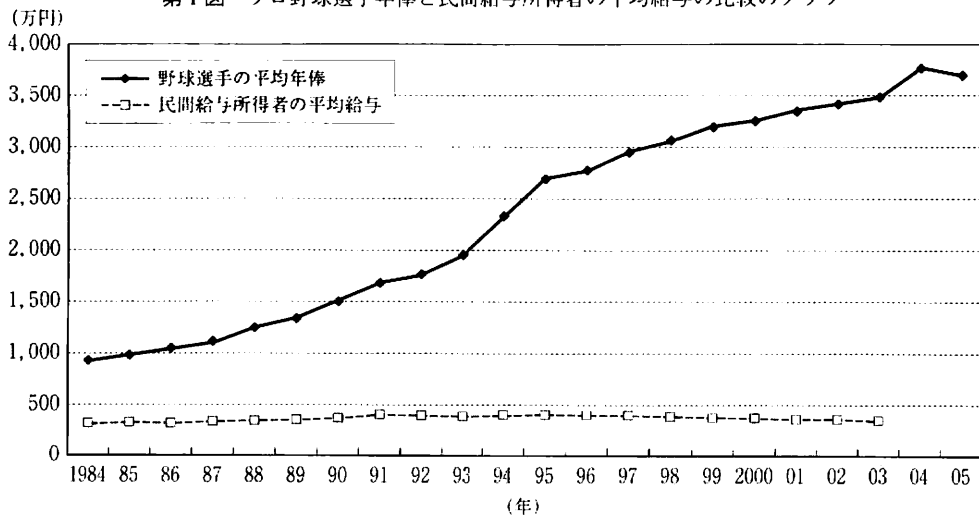
プロ野球選手の現在の年俸が妥当かどうか、また妥当な金額はいくらか、問題のあるところである。しかし、経営的に考えれば、球団の収入があまり増加していない状況で、人件費が急騰し、赤字額を増大させることは、合理的な経営とは言えない。「プロ野球選手は若者に夢を与える職業である」、「選手の寿命は給与所得者の勤続年数と比較すれば極端に短い」、「給与所得者のような退職金制度がない」、「選ばれた特別の能力をもつエリートである」などの理由で、給与所得者の約9倍の年俸の正当性を見出そうとする意見もある。しかし、他方、「プロ野球といえども民間経営であるので、毎年大幅な損失を被るような人件費の予算はおかしい」、「最近では、民間企業でも終身雇用ではなく、経営の合理化でリストラ、解雇は日常茶飯事であり、そのような時は退職金もほとんどなく、二十歳代、三十歳代でも再就職先を必死に探しているのが現状で、将来に対する不安はなにもプロ野球選手だけではない」、「退職金制度のない企業もある」などの理由でプロ野球選手の高騰する年俸に疑問を呈する意見もある。

では、なぜプロ野球選手の年俸がここ二十年ほどで急騰したのか、その原因を分析してみる。それは、他の球団よりもいい選手を獲得したいという特定の球団の強い意向で、新たな選手獲得制度が承認され次々と導入されたからである。

第4表 プロ野球選手年俸と民間給与と所得者の平均給与の比較⁷⁾ (単位:万円)

	プロ野球選手 平均年俸	民間給与と所得者 平均給与	備 考
1984年	905	307	
1985年	980	316	
1986年	1,047	328	
1987年	1,107	336	日本人初の1億円プレイヤーの誕生
1988年	1,247	344	
1989年	1,347	360	
1990年	1,526	376	
1991年	1,687	394	
1992年	1,759	403	
1993年	1,963	403	FA制・逆指名制度の導入
1994年	2,355	408	
1995年	2,700	411	
1996年	2,787	412	
1997年	2,980	418	
1998年	3,060	419	
1999年	3,218	403	
2000年	3,284	408	代理人制度導入
2001年	3,389	400	
2002年	3,455	389	
2003年	3,512	388	
2004年	3,805	—	
2005年	3,743	—	

第1図 プロ野球選手年俸と民間給与と所得者の平均給与の比較のグラフ



※ 平均給与は日本プロ野球選手会、平均給与は国税庁統計資料より作成。

7) 平均年俸については日本プロ野球選手会「年俸調査結果」

参考 URL: <http://jpbpa.net/report/ass2005/index.htm> より,

平均給与については国税庁「申告所得税標本調査結果 (税務統計から見た申告所得税の実態)」

URL: http://www.nta.go.jp/category/toukei/tokei/jikei/1594/01_01.htm より作成。

平成5年には、フリーエージェント制とドラフト制度における逆指名制度（現在は自由選択枠）が導入された。これは、選手の自由意志を尊重するという名目はあったものの、実は資金力の豊富な球団が金にあかして有名選手を獲得する手段でもあった。さらに、選手の要求により平成12年からは年俵交渉における代理人制度も認められた。また、複数年契約も認められた。これらの制度の導入により、平均年俵は平成6年には2,000万円の大台にのり、平成10年には3,000万円台、そして平成16年には3,805万円となった。資金力に余裕のある球団は、有名選手に数億円の年俵を支払っても経営は成り立つが、しかし資金力に乏しい球団にとっては、選手年俵の引き上げは即経営赤字の拡大に繋がるのである。

自由競争の社会であるから、各球団も経営競争、選手獲得競争、放映権収入獲得競争を行うのが当たり前のことであるとのとの考え方もある。特に、資金力に富んでいる球団首脳はそのように考えている。

しかし、プロ野球としての産業は、完全な自由競争と相容れない側面をもっていることも考えなければならない。その側面をメジャーリーグの例から分析する。

4. メジャーリーグの経営

メジャーリーグは、自由競争が原則のアメリカにおいて、自由競争を制限する共同組合的、社会主義的性格を有した組織である。まず、1地域に1球団ずつを設置し、他の競争手を認めないという地域独占が認められているので、独占を認めず自由競争を維持するための法律である「反トラスト法」の対象外になっている。つまり、地域における独占を社会的に認めて、自由競争を認めていない。

メジャーリーグには、さらにいくつかの社会主義的制度が導入されている。一つは、全国ネットの放映権やロイヤリティ収入の均等配分制度（ナショナル・シェア：National Share）」である。さらに、地元からの収入が多い球団から少ない球団に収入を再配分する「収入分担制度（Revenue Sharing）」があり、もう一つは選手年俵の高い球団から課徴金を徴収し、それを選手年俵の少ない球団に分配するもので、これは「課徴金制度（Luxury Tax）」と言われている。

「ナショナル・シェア」は、コミッショナーが全国ネットの放映権やロイヤリティ収入を一括して管理し、それを30球団に均等に分配している。例えば、2001年の全球団に配分された「ナショナル・シェア」は、一球団あたり2,440万ドル（約26億4,800万円）であった。

「収入分担制度」は、上述のように地元からの収入の多い球団から収入の少ない球団に収入を再配分する制度であるが、この制度は自由競争を重視するアメリカという国を考えると、非常に納得のいかない制度である。なぜならば、この制度によって経営努力した球団がこの収入分担制度の適用の結果最終的には赤字になり、他方経営努力しない球団が結果的に黒字になるケースが多く見られるからである。例えば、小林（2004）によると、2001年のニューヨーク・

第5表 メジャー・リーグ球団の収支⁸⁾

(2001年, 単位: 1000ドル)

	アナハイム・エンゼルス	アリゾナ・ダイヤモンドバックス	アトランタ・ブレーブス	ボルティモア・オリオールズ	ボストン・レッドソックス	シカゴ・カブス	シカゴ・ホワイトソックス	シンシナティ・レッズ	クリーブランド・インディアンス	コロラド・ロッキーズ	デトロイト・タイガース
シーズンの観客収入	30,208	46,509	62,141	53,216	89,743	51,189	30,898	32,102	69,470	54,015	42,299
地元放送局の放映権料	10,927	14,174	19,988	20,994	33,353	23,559	30,092	7,861	21,076	18,200	19,073
シーズン後の収入	0	13,000	2,629	0	0	-17	0	0	2,000	0	0
その他の収入	26,195	32,970	37,692	29,691	29,485	30,642	26,291	6,523	45,295	35,197	21,018
地元からの収入合計	67,330	106,653	122,450	103,901	152,581	105,373	87,281	46,486	137,841	107,412	82,390
ナショナル・レベニュー	24,401	18,479	24,401	24,401	24,401	24,401	24,401	24,401	24,401	24,401	24,401
収入合計	91,731	125,132	146,851	128,302	176,982	129,774	111,682	70,887	162,242	131,813	106,791
選手報酬・福利厚生費	52,239	99,434	99,671	79,783	118,471	78,091	66,721	45,410	1032,491	69,983	57,184
営業支出	49,061	57,850	61,540	47,059	55,799	46,886	50,648	36,533	57,870	65,245	49,074
支出合計	101,300	157,284	161,211	126,842	174,270	124,977	117,369	81,943	160,361	135,228	106,258
損益	-9,569	-32,152	-14,360	1,460	2,712	4,797	-5,687	-11,056	1,881	-3,415	533
レベニュー・シェアリング	9,594	-4,432	-10,647	-6,807	-16,438	-6,568	-4,201	133,404	-13,254	-6,029	5,127
レベニュー・シェアリング後の損益	25	-36,584	-25,007	-5,347	-13,726	-1,771	-9,888	2,348	-11,373	-9,444	5,660
利払い後の損益	-4,953	-44,358	-23,868	-13,732	-13,675	2,894	-7,625	-285	-14,242	-11,522	-10,694
地元以外からの収入割合	33.6%	11.6%	10.1%	14.5%	5.0%	14.5%	18.8%	44.9%	7.5%	14.6%	26.4%
収入に占める選手報酬および人権費の割合	56.9%	79.5%	67.9%	62.2%	66.9%	60.2%	59.7%	64.1%	63.2%	53.1%	53.5%

	フロリダ・ マーリンズ	ヒュースト ン・アスト ロズ	カンザスシ ティ・ロイ ヤルズ	ロサンゼ ルス・ドジャ ース	ミルウォー キー・ブリュ ワーズ	ミネソタ・ ツインズ	モントリオ ール・エク スポズ	ニューヨー ク・メッツ	ニューヨー ク・ヤン キース	オークラン ド・アスレ チックス	フィラデル フィア・ フィリーズ
シーズンの観客収入	16,756	49,161	19,520	50,764	46,021	17,605	6,405	73,971	98,000	24,992	30,435
地元放送局の放映権料	15,353	13,722	6,505	27,342	5,918	7,273	536	46,251	56,750	9,458	18,940
シーズン後の収入	0	519	0	0	0	0	0	-154	16,000	2,686	0
その他の収入	4,037	36,826	13,270	41,100	37,010	6,987	2,829	38,162	47,057	13,932	7,739
地元からの収入合計	36,146	100,228	39,295	119,206	88,949	31,865	9,770	158,230	217,807	51,068	57,114
ナショナル・レベニュー	24,401	18,479	24,401	24,401	24,401	24,401	24,401	24,401	24,401	24,401	24,401
収入合計	60,547	124,629	63,696	143,607	113,350	56,266	34,171	182,631	242,208	75,469	81,515
選手報酬・福利厚生費	42,084	71,577	42,704	116,077	51,164	30,494	37,676	99,144	117,936	43,821	49,384
営業支出	46,204	54,266	37,126	72,873	47,801	44,305	35,014	75,195	83,413	38,761	52,996
支出合計	88,288	125,843	79,830	188,950	98,965	74,799	72,690	174,339	201,349	82,582	102,380
損益	-27,741	-1,214	-16,134	-45,343	14,385	-18,533	-38,519	8,292	40,859	-7,113	-20,865
レベニュー・シェア リング	18,561	-5,185	15,997	-9,107	1,744	19,069	28,517	-15,669	-26,540	10,520	11,752
レベニュー・シェア リング後の損益	-9,180	-6,399	-137	-54,450	16,129	536	-10,002	-7,377	14,319	3,407	-9,113
利払い後の損益	-10,820	-9,455	1,474	-68,887	9,001	-3,791	-12,837	-5,225	8,230	-532	-9,352
地元以外からの収入 割合	54.3%	16.1%	50.7%	11.4%	22.7%	57.7%	84.4%	5.2%	-1.0%	40.6%	38.8%
収入に占める選手報酬 および人権費の割合	69.5%	57.4%	67.0%	80.8%	45.1%	54.2%	110.3%	54.3%	48.7%	58.1%	60.6%

	ピッツバーグ・パイレーツ	セントルイス・カーディナルズ	サンディエゴ・パドレス	サンフランシスコ・ジャイアンツ	シアトル・マリナーズ	タンパベイ・デビルレイズ	テキサス・レンジャーズ	トロント・ブルージェイズ	合計
シーズンの観客収入	48,610	67,084	34,381	67,173	76,570	18,193	50,664	25,363	1,383,458
地元放送局の放映権料	9,097	11,905	12,436	17,197	37,860	15,511	25,284	14,460	571,095
シーズン後の収入	0	1,488	0	0	7,392	0	0	0	45,543
その他の収入	26,598	27,571	8,504	61,524	56,211	28,633	34,561	14,255	827,815
地元からの収入合計	84,305	108,058	55,321	145,894	178,033	62,337	110,509	54,078	2,827,911
ナショナル・レベニュー	24,401	24,401	24,401	24,401	24,401	18,258	24,401	24,401	719,965
収入合計	108,706	132,459	79,722	170,295	202,434	80,595	134,910	78,479	3,547,876
選手報酬・福利厚生費	53,227	80,148	46,088	72,185	83,946	57,000	92,793	83,801	2,140,727
営業支出	58,463	50,442	49,784	79,110	84,222	46,438	57,806	47,605	1,639,389
支出合計	111,690	130,590	95,873	151,295	168,168	103,438	150,599	131,406	3,780,117
損益	-2,984	1,869	-16,151	19,000	34,266	-22,843	-15,689	-52,927	-232,241
レベニュー・シェアリング	1,782	-8,229	8,668	-6,308	-18,791	12,384	-8,744	9,830	0
レベニュー・シェアリング後の損益	-1,202	-6,360	-7,483	12,692	15,475	-10,459	-24,433	-43,097	-232,241
利払い後の損益	-5,879	-7,322	-10,298	-139	14,793	-17,880	-31,249	-42,504	-344,732
地元以外からの収入割合	23.7%	13.0%	37.4%	11.0%	3.1%	33.0%	12.4%	38.8%	20.3%
収入に占める選手報酬および人権費の割合	49.0%	60.5%	57.8%	42.4%	41.5%	70.7%	68.8%	106.8%	60.3%

※ 選手報酬は各チーム40人の登録選手と解雇や退団の際の支払金である。

ヤンキースの営業利益は約49億円であったが、収入分担金額は約52億円であり、収入分担後の利益は約3億円の赤字になっている。また、同年のミネソタ・ツインズの営業利益は約22億円の損失であったが、約29億円の収入分担金を得て、収入分担後は約7億円の黒字になっている。したがって、この制度の導入はメジャーリーグの弱小球団の経営努力を削いでいると言える。

次に、「課徴金制度」について説明する。課徴金制度は、選手の年俸総額が一定額を超えた場合には、超過分の一定額を課徴金としてリーグに預け入れ、その資金はコミッショナーの裁量で収入の少ない球団に配分される。前述の小林（2004）より例をとると、2004年のニューヨーク・ヤンキースの課徴金は、選手年俸の総額は1億8,800万ドルであるので、制限年俸1億2,050万ドルを超える6,750万ドルに課徴金率30%を乗じた2,025万ドル（約22億円）をリーグに支払うことになる。他方、選手年俸が低く、かつ収入の少ない球団は、コミッショナーから配当を受け取ることができる。この制度も、年俸の高い優秀な選手を獲得して球団を強くしようとする、ペナルティが課せられるようになり、いい選手を採用する努力をしない球団が高配当を得るという非合理的な制度であると言われている。

これら一連のメジャーリーグの制度は、各球団の自由競争を維持するのではなく、プロ野球産業全体を維持することを目的としている。つまり、特定の資金の豊かな球団のみが生き残り、経済的に弱い球団が破綻するということが、球団数の減少やプロ野球産業全体が衰退することを防止しようとする意図から考案されたものである。メジャーリーグで現在実施されている弱小チームから新人の選択権が与えられるドラフト制度における「ウエーバー制度」もこの考えの延長上にあると言える。戦力の均等化、接戦により試合を面白くさせること、プロ野球産業全体の維持・成長を図ることなどが目的である。そのために、弱者救済的な社会主義的制度を自由競争のアメリカで取り入れているのである。

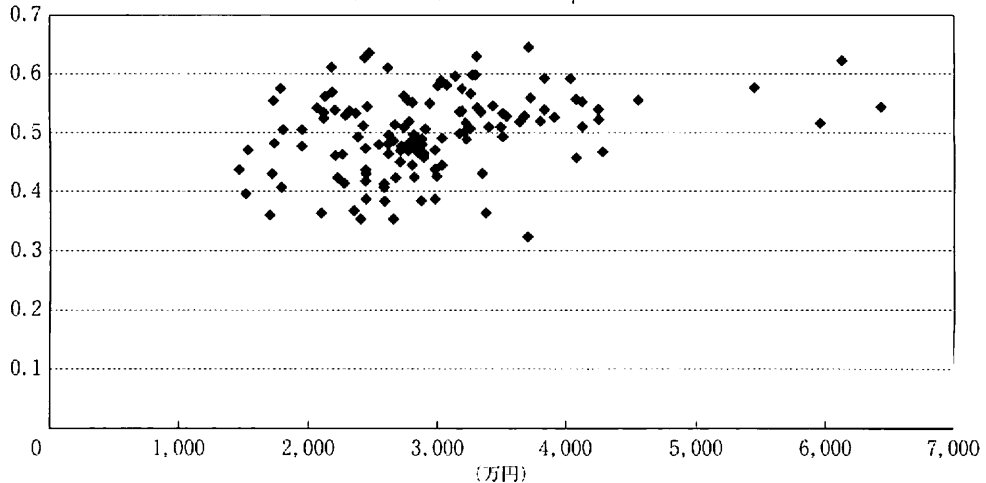
メジャーリーグのように、経営努力しない球団がぬくぬくと球団を維持できるための諸制度を導入することは、プロ野球産業にとって決して好ましいものではない。しかし、プロ野球産業全体がバランスをとって発展するためには、日本のプロ野球においても、特定の球団の利益を追求する制度を次々と認めるのではなく、コミッショナーを中心にプロ野球産業全体の発展を図る制度の構築が必要である。

5. 選手年俸と成績の関係

高額年俸の選手を多く獲得すれば、当然球団の成績は良くなる、優勝に繋がると考えられるが、本当にそのような関係が成立するのかどうかを検証するために、次に選手の年俸と球団の成績の関係を分析する。

1993年から2003年の11年間のすべての球団の平均選手年俸と球団の勝率との相関関係を分析する。

第2図に、横軸に過去11年間のすべての球団の平均選手年俸、縦軸に各チームの勝率をとる。

第2図 選手年俸と勝率の関係(散布図)⁹⁾年俸と勝率(両リーグ) $\rho=0.312$ 

※ 平均給与は日本プロ野球選手会, 平均給与は国税庁統計資料より作成。

第6表 選手年俸と勝率の相関係数

	相 関 係 数
両リーグ	0.312
セリーグ	0.395
パリーグ	0.318

平均年俸の低い球団は勝率が低く、逆に平均年俸の高い球団ほど勝率が高いのであれば、年俸と勝率の関係を示す点は右上がりに並ぶはずである。そして、平均年俸と勝率の関係が密接であれば、相関係数は1に近づく。しかし、第2図では、そのような関係は見られない。当然のことながら、ほぼ勝率4割から6割の間に標本が点在するが、その配置は明確な右上がりではない。相関係数の値は、第6表に示されたようにセパ両リーグ全体では0.312である。また、セリーグは0.395で、パリーグは0.318である。相関係数の値が0.3台では、明らかな相関があるとはとても言えない。セリーグの値が若干高いのは、高額選手を集めた巨人の勝率が高いからである。しかし、これらの相関係数の値から、球団が高額年俸で他球団の選手をかき集めても、長期で考えれば、それら的高額な費用は必ずしも勝率の増加に繋がらないことを示している。

これらの相関分析において、いろいろな試算を行った。例えば、選手の平均年俸と勝数の間の相関係数の値を求めるケース、さらに優勝などの好成績により次年度の年俸が上昇することが多いので、一期のタイムラグを考慮したケースなども同様の分析を行ったが、結果はいずれ

9) 1993年から2003年までの球団別平均年俸・勝率を使用。平均年俸については日本プロ野球選手会、勝率については(社)日本野球機構 BIS データ本部より作成。

も相関係数の値はほとんど変わらず、高額平均年俸と好成績の間に相関があると認められるケースはなかった。

6. セパ交流試合で球団の経営は好転したか？

オリックスと大阪近鉄の合併の話から端を発した球界再編騒動により、パリーグが長年望んでいたセパの交流試合が2005年度から開始された。本節では、このセパ交流試合が各球団にもたらした利益と損失を分析する。

赤字続きのパリーグの全球団は、以前から収入増加の見込める人気チームの巨人や阪神との交流戦を望んでいた。しかし、セリーグの各球団は、観客数や放映権収入の減少などによる収入減が予想されるパリーグとの試合には強い拒絶反応を示していた。しかし、大阪近鉄が経営難から球団を手放すという事態に陥ったことにより、セリーグもセパ交流試合の実施を認めざるを得なくなった。

その結果、2005年度から各球団は他のリーグの全球団と各6試合、合計36試合の交流戦が実施された。本節ではその収入の変化を分析する。

はじめに、同一リーグ内での試合とセパ交流試合の観客数の比較を行う。

他方、セパ交流戦では各球団の試合数は、合計36試合うち主催ゲームが18試合である。この主催ゲームの観客動員数は第8表で示されている。

以上のデータに基づいて、公式戦を18試合としてシミュレーションを行い、本年度の公式戦の観客数と交流試合の観客数を比較する。

セリーグの球団は、巨人と広島を除いて、予想通りセパ交流試合では同一リーグでの試合と比べて観客数は減少した。特に、ヤクルトは1試合あたり5,599人の観客を失った。人気球団の阪神でも1試合あたり2,418人の観客減少となった。セパ交流試合の方が観客数の増加したのは巨人と広島であったが、しかしその増加額は微々たるものであり、巨人では289人、広島は319人であった。

他方、パリーグは全球団で同一リーグでの試合よりもセパ交流試合の方が観客数は大幅に増加した。西武は1試合あたり4,961人の観客数を増加させ、日本ハムも1試合あたり4,542人の観客増加を記録した。増加分の最も少なかったのはロッテの882人であった。

以上の観客増減数から、各球団のセパ交流試合による収入増減を推定する。まず、観客一人あたりの平均入場料を推定する。経済産業省の「特定サービス産業動態統計調査」により、2004年のセリーグにおける一人あたりの平均入場料3,459円であった。パリーグに関しては入場料の詳細な金額は公表されていないので、このセリーグの一人あたり平均入場料をセパ交流戦の平均入場料金として用いる。さらに、放映権などの収入について推定する。セリーグでは巨人以外の球団は、巨人、阪神の人気球団との本拠地での試合数が3試合ずつ減少するので、3億円の減収と仮定する。また、パリーグではすべての球団は、セリーグの人気球団である巨

第7表 同一リーグ内公式戦の1試合あたりの平均観客数

セリーグ	阪 神	中 日	ヤクルト	横 浜	巨 人	広 島
試合数	15	14	13	13	14	15
総観客数	659,489	455,000	272,332	192,096	576,025	196,845
一試合平均	43,966	32,500	20,949	14,777	41,145	13,123
パリーグ	ロ ッ テ	ソフトバンク	西 武	オリックス	日本ハム	楽 天
試合数	15	17	16	17	17	17
総観客数	280,646	478,523	224,521	332,081	283,266	220,223
一試合平均	18,710	28,148	14,033	19,534	16,663	12,954

※ 開幕からセバ交流戦が開始された5月6日までの球団別データ。

第8表 セバ交流試合の観客数(18試合)

セリーグ	阪 神	中 日	ヤクルト	横 浜	巨 人	広 島
総観客数	747,867	554,000	276,298	213,457	745,800	241,961
一試合平均	41,548	30,778	15,350	11,859	41,433	13,442
パリーグ	ロ ッ テ	ソフトバンク	西 武	オリックス	日本ハム	楽 天
総観客数	352,656	568,593	341,887	382,293	381,688	258,529
一試合平均	19,592	31,589	18,994	21,239	21,205	14,363

第9表 セバ交流試合の同一リーグ試合との比較による観客増減数

セリーグ	公 式 戦	交 流 試 合	観客増減数	一試合平均増減数
阪 神	791,387	747,867	-43,520	-2,418
中 日	585,000	554,000	-31,000	-1,722
ヤクルト	377,075	276,298	-100,777	-5,599
横 浜	265,979	213,457	-52,522	-2,918
巨 人	740,604	745,800	5,196	289
広 島	236,214	241,961	5,747	319
パリーグ	公 式 戦	交 流 試 合	観客増減数	一試合平均増減数
ロ ッ テ	336,775	352,656	15,881	882
ソフトバンク	506,671	568,593	61,922	3,440
西 武	252,586	341,887	89,301	4,961
オリックス	351,615	382,293	30,678	1,704
日本ハム	299,929	381,688	81,759	4,542
楽 天	233,177	258,529	25,352	1,408

第10表 セバ交流試合による各球団の収入の増減額 (単位：万円)

セリーグ	観客増減による収入増減額	放映権も含めた収入増減額
阪 神	-15,053	-45,053
中 日	-10,723	-40,723
ヤクルト	-34,859	-64,859
横 浜	-18,167	-48,167
巨 人	1,797	1,797
広 島	1,988	-28,012
合 計	-75,017	-225,017

パリーグ	観客増減による収入増減額	放映権も含めた収入増減額
ロ ッ テ	5,493	35,493
ソフトバンク	21,419	51,419
西 武	30,889	60,889
オリックス	10,611	40,611
日 本 ハ ム	28,281	58,281
楽 天	8,769	38,769
合 計	105,462	285,462

人と阪神と3試合ずつ増加するので、3億円の増収と仮定する。その結果、各球団の収入の増減は第10表に示される。

セリーグでは、巨人を除く各球団が同一リーグとの試合との比較ですべて収入減になることが示される。特に、ヤクルトは6億4,859万円の大幅収入減となり、人気球団の阪神においても4億5,053万円の収入減となっている。かろうじて巨人のみが収入増加であるが、それでも1,797万円の微増に過ぎない。セリーグ全体では、22億5,017万円の収入減となった。

他方、パリーグは予想通り各球団が大幅な収入増加になった。西武は6億889万円、日本ハムは5億8,281万円、ソフトバンクは5億1,419万円のそれぞれ増収となった。増収額が最も少なかったのは、ロッテであったが、それでも3億5,493万円の増収となった。そして、パリーグ全体では28億5,462万円の増収となった。しかし、このセバ交流試合は画期的な試みであったが、パリーグの各球団の単年度赤字を解消するほどの効果はなかった。

この結果、プロ野球全体では6億445万円の増収となり、セバ交流試合はセリーグの巨人を除く各球団にはマイナスの効果を与えたが、日本のプロ野球全体としてはプラスの効果があったと言える。

一方、経済産業省の「特定サービス産業動態統計調査」には、プロ野球の月別売上額が示されている。そのデータに基づいて、セバ交流戦の収入の変化を考察する。このデータはセリーグの球団が主催した公式戦の有料入場者数、入場料収入であり、パリーグのデータは含まれていない。

セバ交流試合は、5月6日から6月18日まで開催された。したがって、日別の売上高が示さ

第11表 セリーグの有料入場者数と売上高¹⁰⁾

		売上高 (百万円)	対前年比	入場者数 (人)	対前年比
平成14年		43,832	97.9	11,743,013	103.5
平成15年		43,924	100.2	11,998,694	102.2
平成16年		43,724	99.5	12,602,524	105.0
			前年同月比		前年同月比
平成16年	4月	7,327	87.2	2,128,624	96.9
	5月	7,502	99.5	2,135,706	104.1
	6月	7,106	107.8	2,025,055	115.6
	7月	6,791	109.5	1,946,060	107.1
	8月	8,179	96.2	2,298,106	99.5
	9月	5,753	98.6	1,637,108	102.8
	10月	1,065	126.1	431,865	154.8
平成17年	4月	6,310	86.1	1,814,078	85.2
	5月	6,596	87.9	1,810,862	84.8
	6月	6,561	92.3	1,726,073	85.2

れていれば、同一リーグとセパ交流戦の詳細な比較が可能であるが、月別の売上高であるので、一ヶ月の大部分がセパ交流戦である5月の売上の比較を行う。特定サービス産業動態統計調査によると、2005年の5月のセリーグの売上は対前年同月比で12.1%のマイナスであった。この結果を一見すると、セパ交流戦は2004年のセリーグの公式戦よりも売上が大幅に減少したので、セパ交流戦はセリーグにとって成功ではなかったと思われる。

第10表から、興味深い数値を読み取ることができる。それは、セパ交流試合で優勝して注目を集めたロッテが、パリーグの中では最も増収額が少なかったことである。それには明確な理由がある。パリーグの各球団が望んでいた巨人、阪神との試合が、ロッテの場合観客の集まる金、土、日の三日間にホーム球場で開催することができなかったからである。ロッテが巨人、阪神をホーム球場に迎えたのは、火、水、木の三日間であったので、期待したほど観客数が増加しなかったのである。したがって、次年度もセパ交流試合が開催されるのであれば、パリーグの球団の間で、金、土、日に巨人と阪神の試合をホーム球場に迎える争奪戦が行われことになる。

7. 国税庁長官通達

これまでの日本のプロ野球球団は、黒字経営を維持してきた巨人、阪神を除いて、ほとんどの球団が収支均衡か赤字を続けてきた。セリーグでは、巨人と阪神が黒字経営であり、また広島は収支均衡を維持する努力に努めているが、他球団は赤字である。また、パリーグの各球団

10) 経済産業省「特定サービス産業動態統計調査」「劇場・興行場・興行団」より作成。

URL: <http://www.meti.go.jp/statistics/data/h2v1050j.html>

は毎年大幅な赤字を続けてきている。第3表に見られるように、2003年の大阪近鉄は38億8千万円、オリックスは37億5百万円の赤字であったように、最近はパリーグのほとんどの球団は毎年数十億円の赤字を計上している。では、そのような大幅な赤字を毎年続けてきていたのに、球団は経営を維持し続けることができたのであろうか。

大幅な赤字球団がこれまで経営を維持することができたのは、昭和29年8月10日の国税庁長官の通達あったからである。国税庁長官の通達の要旨は以下のとおりである¹¹⁾。

「映画、新聞、地方鉄道等の事業を営む法人が、自己の子会社である職業球団に対して支払われた金銭のうち広告宣伝費の性質を有すると認められた金額は、これを支出した事業年度の損金に算入するものとする。球団の当該事業年度において生じた欠損金を補填するために支出した金銭は、上述の宣伝広告費の性質を有するものとして取り扱うものとする。」

つまり、子会社の球団が赤字であった場合、親会社が子会社である球団の赤字を補填しても、その支援金は損金扱いになり、課税対象にならないということである。したがって、親会社は球団が赤字になっても、それは広告宣伝費とみなして、いくらでも支援ができるシステムになっていた。その結果、球団が大幅赤字であっても親会社が裕福な企業であれば、赤字球団は親会社の支援を得られるので、経営の黒字化、合理化、効率化に対して真剣に取り組んでこなかった。その結果、球団の赤字額が膨張して行ったのである。

8. 結 論

プロ野球は、ビジネスとしてまた産業してこれから更なる発展の可能性は高いのであろうか。現状のプロ野球制度と従来どおりの各球団の経営システムを続けて行くと、日本のプロ野球は魅力のあるビジネスとしては存続が困難になってくる危険性がある。それは、単に球団の赤字経営の問題だけではなく、プロスポーツとしての職業野球の人气が低下傾向にあることである。毎年、社団法人中央調査社が調査している「人気スポーツ」調査がある。これによると、複数回答で国民の「好きなスポーツ」次の通りである。

第12表から、大相撲の人気の凋落ぶりが読み取れる。1995年には、大相撲は54.9%のプロスポーツでは一番の人気を集めていたが、11年後の2005年にはプロ野球やプロサッカーに抜かれて17.1%にまで急落している。プロ野球は、過去11年間人気は50%以上を維持しているが、2002年、2003年の60%からすると、2004年は54.4%、2005年には51.7%と低落傾向にあることがわかる。また長期的に見れば、プロサッカー、プロゴルフは人気上昇気味にあることが示されている。

次に、性別・年齢別の人気スポーツを調査すると、まずプロ野球については、全体的に見て

11) 「職業野球団に対して支出した広告宣伝費等の取扱について」国税庁 HP より

URL : <http://www.nta.go.jp/category/tutatu/kobetu/houzin/2027/01.htm>

第12表 好きなプロスポーツ (複数回答)

(単位: %)

	プロ野球	大相撲	プロサッカー (Jリーグ)	プロゴルフ	プロボクシング	カーレース (F1など)	プロレス	その他	どれもない
1993年	60.5	66.8	20.3	20.5	16.5	*	11.2	1.8	11.7
1994年	45.5	49.1	26.6	14.7	9.6	*	6.7	3.0	14.3
1995年	51.6	54.9	18.5	13.9	10.2	7.0	6.7	3.6	13.2
1996年	56.3	47.5	18.1	12.5	9.4	7.7	5.5	4.2	13.2
1997年	57.2	44.6	14.5	17.7	12.4	9.3	7.6	4.8	15.2
1998年	56.3	39.0	21.7	14.2	9.3	7.6	6.3	5.2	14
1999年	57.8	32.8	18.9	14.1	8.8	7.6	5.1	6.4	15.6
2000年	58.1	33.8	17.4	11.7	9.2	7.8	5.8	5.1	13.8
2001年	57.0	30.3	19.4	12.2	12.3	8.4	7.6	4.7	17.6
2002年	60.0	24.2	22.5	13.0	12.2	9.3	9.3	4.2	16.7
2003年	60.0	22.9	28.6	14.2	12.4	10.4	8.6	4.6	15.4
2004年	54.4	21.5	24.3	11.3	9.7	8.6	7.6	4.7	20.6
2005年	51.7	17.1	22.8	16.9	7.8	6.2	4.2	8.0	24.4

※ 中央調査社「人気スポーツ」調査」中央調査報より作成。「*」は調査時点で対象外。

2005年のプロ野球の人気は1997年と比較して減少してきている。大相撲にいたっては、時間の経緯とともにその人気は急落してきている。他方、プロサッカーの人気は男女とも時間とともに上昇してきていることが示されている。

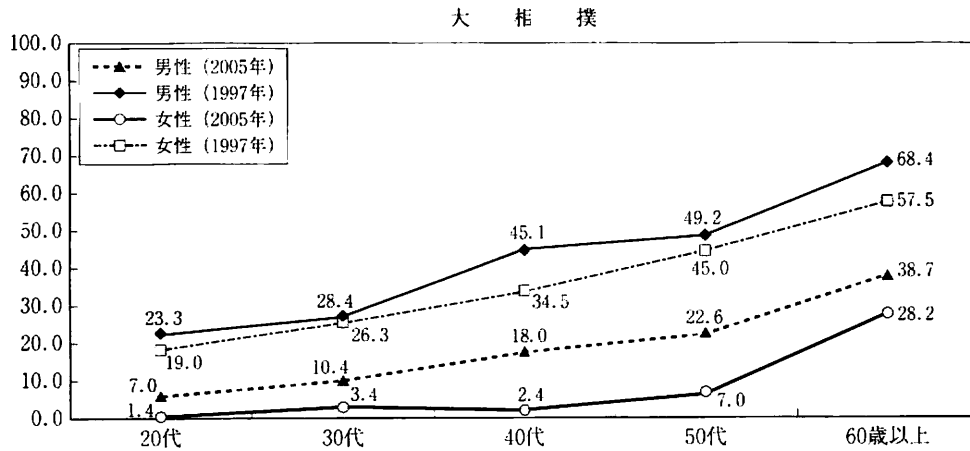
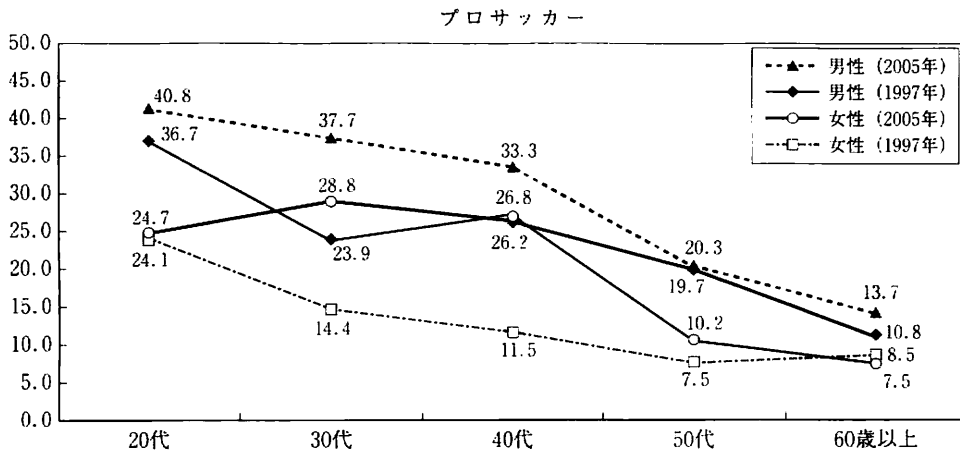
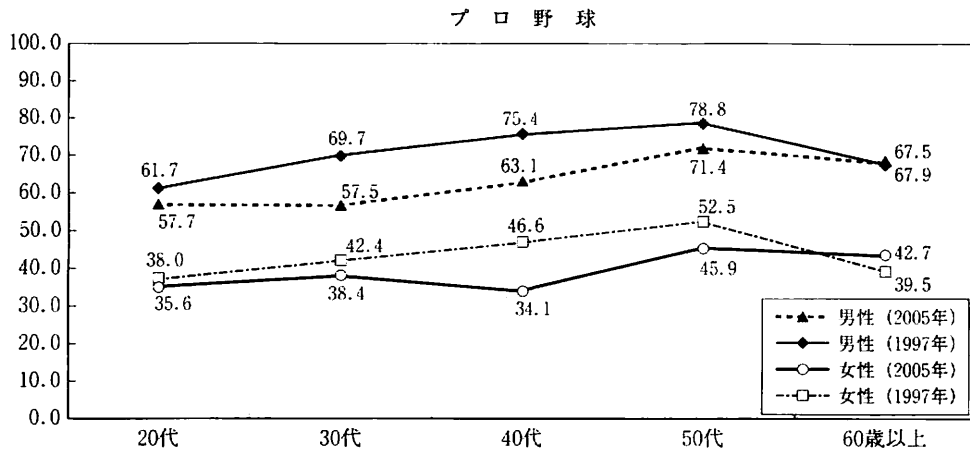
2005年の段階では、プロ野球は20歳代の男子は57.7%、女子は35.6%であったが、50歳代では男子は71.4%、女子は45.9%であった。大相撲はさらにこの傾向は強く、20歳代の男子は7.0%、女子は1.4%であるが、60歳以上では男子38.7%、女子は28.2%である。つまり、大相撲とプロ野球の現在の人気は高年層に支えられていて、長期的に考えれば世代交代により人気はより一層低下する危険性がある。他方、プロサッカーは、高年層における人気は低いものの若年層の人気が高く、世代交代による将来の人気上昇が期待される。プロサッカーについては、20歳代の男子の人気は40.8%、女子は24.7%、60歳以上では男子13.7%、女子は10.8%であった。

これらの数値を考え、最近の巨人を中心としたプロ野球の視聴率の低下傾向を見れば、プロ野球が過去の人気の上にあぐらをかいては、長期的には人気低落の危険性があると言える。人気の低落は、入場者数や売上の減少、放映権収入の減収などを引き起こし、球団経営の一層の悪化に繋がる危険性がある。

最後に、プロ野球の経営が改善方法を検討する。まず、各球団が経営の健全化をはかり、次いでプロ野球の人気を高め、観客や視聴者を増やし、収入の増加をはかることが必要である。

- (1) 各球団は情報の公開をすべきである。特に、経営の情報は明確にすべきである。財務諸表どころか、2004年までは正確な観客数すら発表されたことはなかった。球団が経営難であり、コストの削減をはかる必要があるのであれば、アメリカのメジャーリーグのように財務諸表を公表して、コスト削減について選手やファンの同意を得るように努力すべきである。

第3図 性別・年齢別にみた好きなプロスポーツ (%) (複数回答)



また、球界全体の発展をはかるために、アメリカのメジャーリーグのように球団の収入の再配分を将来実施するのであれば、各球団の正しい財務諸表の公表は欠かせない。

- (2) 球界収入の再配分制度を検討すべきである。メジャーリーグのシステムの中で日本のプロ野球にとって好ましいものは導入すべきである。まず、日本的に修正した「ナショナル・シェア」制度を導入することを提唱する。全国ネットの放映権をこれまでのように、すべて主催球団に配分するのではなく、半分は主催球団に残りの半分はコミッショナーに配分する。日本的に修正した「課徴金制度」か「サラリーキャップ制」を導入する。課徴金制度は、メジャーリーグの制度をほぼそのまま導入することが考えられる。「サラリーキャップ制」は、アメリカのNFL（ナショナル・フットボール・リーグ）で初めて1994年導入された制度で、選手の年俸総額を抑え、全チームが平等な条件で戦えるようにすることを目的とした制度である。メジャーリーグではこのサラリーキャップの導入をめぐる、ストライキが起り、現在ではメジャーリーグでは導入されていない。NFLのサラリーキャップ制は、リーグの総収入の一定割合（約63%）が選手の総報酬として割当てられ、それをチーム数で割ったものが、その年のサラリーキャップ（上限）になる制度である。日本では、修正を加えて各球団別の総収入の一定割合をサラリーキャップにする制度を検討してもいいのではないかと考えている。
- (3) ドラフト制度は、本来戦力の均等と契約金の高騰を抑える目的で導入されたが、現在ではドラフト制度は本来の目的をほとんど達成していない。ドラフト制度の改革が必要である。戦力の均等、コスト上昇の抑止、不正な契約の裏金の撤廃などを目指して、「自由枠制度」の撤廃、契約金の上限の厳守などをはかるべきである。そして、「抽選制」か「完全ウエーバー」制を導入すべきである。
- (4) 「フリーエージェント」制度の修正が必要である。フリーエージェント制度が選手年俸高騰の最大の原因であると考えられているので、球団費用抑制のために制度の修正が必要である。フリーエージェントにより獲得できる選手の人数の制限と、フリーエージェントにより選手を放出する球団へ十分な金額的保障などを徹底すべきである。そして、選手の移動による年俸の高騰を抑える努力を行うべきである。
- (5) 選手の年金制度の整備が必要である。全選手の年俸の一定割合を積み立てる新しい年金制度を導入すべきである。
- (6) 球界の白山競争を維持するために、球界への参入を退出の白山を認めるべきである。新たに球団を作りたい、または球団を手放したいという場合には、それを認める公平なルールを作るべきである。
- (7) 地域に密着した球団の経営をはかるべきである。南海ホークスが大阪からダイエーホークスとして福岡へ、日本ハムファイターズが東京から札幌へ、それぞれ人口の多い地域から人口の少ないもののプロ野球の空白地域に移動して、以前と比較してかなりの経営成果

をあげている。さらに、東北楽天ゴールデンイーグルスは仙台市で高い人気を集めている。また、プロ野球ではないが、Jリーグのアルビレックス新潟は、新潟という地方都市で一試合平均3万人を超える観衆を集めている。スポーツの振興による地域の活性化がこれらの時代の一つの方向性となる。そのためには、地域におけるファンクラブの養成、地域のテレビ、ラジオなどの放送権の獲得、広告宣伝費を賛助する地元企業の獲得などが必要となる。

プロ野球は、資金の豊富な1～2球団だけが生き残って維持して行ける産業ではない。一定数以上の球団が同時に存続して行くことにより成立する産業である。そのためには、相互維持をはかるシステムも必要である。

今後のプロ野球には、2つの方向性が考えられる。一つは、親会社が毎年高額の球団赤字額を広告宣伝費として支援できる企業で、子会社である球団の赤字を補填しても、親会社はそれ以上の広告宣伝効果があると考えれば、その球団は経営し続けることができる。つまり、これまでと同じ形態のプロ野球の産業が継続するわけである。但し、親会社は資金の豊富な企業に交替する可能性がある。もう一つは、球団を独立採算で経営する方法である。親会社の経営に左右されることなく、球団が独自に経営するケースである。本来はこの形態が望ましい。そのためには、各球団の費用の削減と、日本野球機構の改革が必要である。コミッショナー、球団関係者、選手、OB、ファン、マスコミをはじめとするプロ野球関係者は、協力して日本のプロ野球の健全な発展のために改革を進めて行くべきである。

参 考 文 献

Major League Baseball “2001 Consolidated Industry Forecast (as of 11/25/01)”

参考 URL：<http://www.businessofbaseball.com/data.htm>。

朝日新聞朝刊 2004年7月20日。

大坪正則「プロ野球は崩壊する！スポーツビジネス再生のシナリオ」朝日新聞社 2004年。

伊藤 歩「プロ野球から「球界マフィア」を追放せよ 球界がひた隠すプロ野球「球団決算」を暴く！」

財界展望48（10）（通号593）2004年10月 50-54頁。

大坪正則「メジャー野球の経営学」集英社新書 2002年。

経済産業省「特定サービス産業動態統計調査」

URL：<http://www.meti.go.jp/statistics/data/h2v1000j.html>。

小林 至「合併、売却、新規参入。たかが……されどプロ野球！」宝島社 2004年。

国 税 庁「申告所得税標本調査結果（税務統計から見た申告所得税の実態）」

URL：http://www.nta.go.jp/category/toukei/tokei/jikei/1594/01_01.htm。

「職業野球団に対して支出した広告宣伝費等の取扱について」国税庁 HP より

URL：<http://www.nta.go.jp/category/tutatu/kobetu/houzin/2027/01.htm>。

タック川本「メジャーリーグ世界制覇の経済学」講談社 2003年。

中央調査社「「人気スポーツ」調査」中央調査報 1995～2005年。

参考 URL : <http://www.crs.or.jp/pdf/sports05.pdf>。

東洋経済新報社「日本の会社 法人所得番付 週刊東洋経済」1996年～2005年。

日本経済新聞朝刊 2004年7月24日。

日本プロ野球選手会「年俸調査結果」

参考 URL : <http://jpbpa.net/report/ass2005/index.htm>。

社団法人日本野球機構 BIS データ本部

参考 URL : <http://bis.npb.or.jp/teams/>。