

# 「横浜売却」だけで済まない窮状

横浜ベイスターズを巡り、注目が集まる親会社のTBSとDeNAの球団売却交渉。  
2年連続の身売り騒動は、球界全体が置かれた緊急事態を物語る。  
球界が抱える課題は根深く、再興には意思決定や収益モデルの変革が欠かせない。

「横浜と千葉が俎上に載っている」  
今夏、プロ野球関係者の間に広まった球界再編への懸念は、一気に現実味を帯びようとしている。

子会社の横浜ベイスターズの球団譲渡を探る東京放送（TBS）ホールディングス。昨年の住生活グループに続いて、今年は携帯電話向け交流サイトの運営会社ディー・エヌ・エー（DeNA）との大筋合意に至った。

楽天など一部オーナーの間にはDeNAの新規参入に異を唱える声もあるが、大勢としては同社を迎え入れる

方向だ。ただ、DeNAの運営サイトである「モバゲー」の名をチーム名として使用することへの反対もあることから、当初予定していた10月末の正式合意は延期。12月開催予定のオーナー会議に向けて協議は大詰めに入る。

それにしても、2年連続の横浜ベイの身売り話は個別のオーナー企業の経営問題にとどまらず、球界全体が置かれた緊急事態を物語っている。

現在のプロ野球オーナー会議の議長でもある島田亨・楽天野球団社長は、「青少年の健全育成を目的としてきた

日本のプロ野球は、長くビジネスという意識が薄かった。それでも成り立っていたのは、ほかの娯楽やメディアそのものが少なかったから」と解説する。

しかし、娯楽は多様化し、ネットを含めたメディアの進化によって、スポーツだけでも多種多様、国内外の競技を楽しめるようになった。ここ数年、各球団はこうした変化に対応できず、観客動員数や広告収入、テレビ放映権料の減少という打撃を受けている。

ある球界関係者は「赤字をオーナー会社が補填して名目上の黒字を保っている球団は1つや2つではない」と打ち明ける。

オーナー企業には内需型産業も多く、デフレと低成長にあえぐ日本国内で、長期にわたって球団を保有することにメリットを見いだしにくいことは容易に想像がつく。今シーズンは横浜の身売り話のみが具体化したのが、来シーズン以降に第2、第3の横浜が浮上することは十分考えられる。

もっとも、球界の旧態依然とした体質は一方で、改革による「伸び代」が大きいことも意味する。楽天球団の島田社長は、「個別球団で売上高30%増、リーグ全体としては2倍に増やすことは可能」と言い切る。

1つの解が、地域需要取り込みだろう。スポーツビジネスに詳しい経営コ



DeNAによる横浜ベイスターズ買収は球界に新風を巻き起こすか

## 地域需要の取り込みで明暗

都道府県別のプロ野球関連の市場規模

都道府県	推定市場規模 (単位億円)	既存球団 (カッコ内は売上高、単位億円)
1 東京都	263.6	巨人(248)、ヤクルト(53)
2 愛知県	200.2	中日(110)
3 神奈川県	148.6	横浜(85)
4 北海道	148.6	日本ハム(100)
5 大阪府	129.5	オリックス(60)
6 福岡県	121.9	ソフトバンク(205)
7 埼玉県	109.6	西武(100)
8 静岡県	100.3	—
9 兵庫県	91.7	阪神(130)
10 千葉県	79.9	ロッテ(101)
11 広島県	74.6	広島(117)
12 長野県	60.5	—
13 宮城県	57.4	楽天(83)
14 新潟県	56.8	—
15 京都府	56.6	—

注：市場規模、球団売上高ともフィールドマネージメント調べ



楽天野球団の島田亨社長は、意思決定の簡素化を訴える

ンサルタント、フィールドマネージメントの並木裕太社長は、「球団と球場の経営を一体化し、チケットや広告の収入のあり方を見直すべき」と指摘する。

例えばセ・リーグでは、球団とスタジアムは別会社が運営していることが多く、チケット・広告の販売や、イベントの企画、球場内のレイアウトなどは原則スタジアム側が手がけている。ここに球団側が関与し、季節ごとのチケット・広告価格のコントロールや、地域ならではのイベントやスタジアム作りなどを推進すれば、収益拡大や観客数増加の余地はまだある、というのが並木社長の考え方だ。

108ページの表は、人口動態や野球への関心度などからフィールドマネージメントが予測した都道府県別のプロ野球関連市場の推定規模。これによると、神奈川県には約149億円の関連市場があるはずなのに、横浜ベイの推定売上高は6割弱の85億円しかない。ほかのスポーツとの競合もあるとはいえ、地域需要を取り込めていないことがうかがえる。

### 「リーグ経営」で日米に明暗

また、窮状に陥る日本球界と、米大リーグ機構（MLB）との違いに着目すべきという声も多い。12球団体制の日本に対し、30球団が参加するMLBでは、リーグ全体のチケット販売や放映権収入を管理する事業会社が存在し、収益を各球団に分配するシステムが整っている。「リーグマネージメント」と呼ばれる事業運営手法だ。

2004年の球界再編時に選手会会長だった古田敦也氏は「楽天の新規参入で、球界の雰囲気は変わった」と振り

返ったうえで、「リーグとして頭脳を働かせ、全体として収益を拡大することが近道」と説く。

日本でも、パ・リーグ6球団の共同出資会社が2007年に発足したが、今のところ、球界全体へ

は波及していない。「チケットの販売や広告主への営業などを共同で進め、リーグ全体で収益を拡大する」という考えにセ・リーグの一部球団が反対しているためだ。

一連の改革を断行するうえで欠かさないのは、現在の日本球界の不透明な意思決定プロセスの見直しだろう。

日本のプロ野球を管轄するのは日本野球機構（NPB）で、意思決定機関として内部に理事会が存在する。同時に、プロ野球界の意思決定機能を紳士協定の中で担う、オーナー会議も並立する。

オーナー会議と理事会はメンバーも一致していないため、微妙な力関係で前者が決議した事項が後者で覆るといった事態が起こるといえる。各球団の経営状態が悪化する中で、上層部での意思決定がはかばかしくない理由の1つはここにあり、そこには「プロ野球を営利目的にすべきでない」という意思も働いている模様だ。

しかし、こうしたダブルスタンダードを解消し、意思決定の簡素化と迅速化を進めなければ、改革の進展は見込めない。楽天球団の島田社長は「事業だけに専念する会社を球団と別に作るのはいかがか。それならばプロ野球の理想とも矛盾しない」と言う。

座して衰退の道を歩むか、改革を断行するか。日本球界に残された時間は多くはない。今回の横浜売却で新たな風を招き入れることも、1つの突破口になるかもしれない。（北爪 匡）■