

マイナースポーツのプロ化に関する研究

1210506 西 洋平

高知工科大学 経済・マネジメント学群

1. 概要

本研究では、マイナースポーツでプロ化を成功させるための要件について検討した。

事例調査として、プロスポーツをビジネスとして捉え、ビジネスのライフサイクルの位置づけが異なる3つのプロスポーツ（プロ野球、Jリーグ、Tリーグ）の収益源、スター選手、メディアとの関係について、調査を行った。3つのプロスポーツから、導入期に「スター選手活躍モデル」が共通して存在しており、経営安定化に関しては、ビジネスのライフサイクルによらず、「地域密着型モデル」が必要であることがわかった。そして、最後に事例調査からマイナースポーツのプロ化を成功させるための要件を明らかにした。

2. 背景

近年、マイナースポーツであるソフトテニス界で、プロ選手が誕生した。メジャースポーツである硬式テニスと違い大会に優勝した際の賞金や出場料が少ないと言われている中でなぜ実業団選手ではなく、プロという道を選択したのか疑問である。

また、スポーツのプロ化というのは、スポーツをビジネスとして考えることであり、プロ化を成功させるには、ビジネスとして成長させることを考える必要がある。そして、一般的にビジネスにはライフサイクルがあると言われており、スポーツをプロ化させるには、そのライフサイクルに則った戦略が必要である。つまり、ビジネスの場面で用いられているライフサイクルの考え方をマイナースポーツでのプロ化を成功させるために用いる必要があると考えられる。

そこで本研究では、ビジネスのライフサイクルのモデルを使用し、既に日本でプロスポーツとして確立しているプロ野球、Jリーグ、Tリーグの3つのプロスポーツを調査する。3つのプロスポーツは、現時点でビジネスとしてのライフサイクルにおける位置づけが異なると言える（図1参照）。プロ野球では成熟期、Jリーグでは成長期、Tリーグでは導入期にあたると考えられ、この3つのビジネスのライフサイクルから、

各プロスポーツの共通性や共通ではない点を導き出すとともに、プロ野球の成熟期に至るまでの経験から、JリーグやTリーグ、他のマイナースポーツでのプロ化が進んだ際の将来を察することが可能ではないかと考えられる。

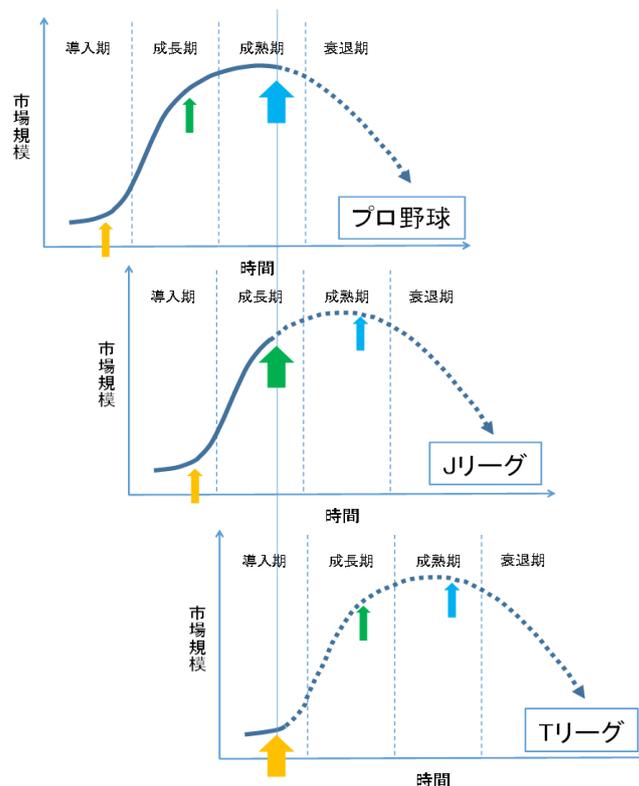


図1 プロスポーツのライフサイクル

以上のことから、本研究では3つのプロスポーツから各ビジネスの位置による共通性を見出すとともに時代的背景による効用をビジネスのライフサイクルを用いて調査し、マイナースポーツのプロ化を成功させるための提案について検討していく。

3. 目的

現時点でビジネスとしての位置づけが異なる3つのプロスポーツを調査し、どのようなビジネスのライフサイクルを歩めば、マイナースポーツでプロ化を成功させることができるかを提案する。

4. 研究方法

本研究では、プロスポーツとして現時点でビジネスの位置が異なるプロ野球・Jリーグ・Tリーグのライフサイクルと各戦略について調べた。最初に、最も歴史が古いプロ野球の、各ライフサイクルによる、収益源、スター選手、メディアとの関係について調べ、以後 Jリーグ・Tリーグも同様に調査した。そして、各ビジネスとしてのライフサイクルにおける位置による共通性を見出すとともに時代的背景による効用を調査した。

5. 結果

5.1 プロ野球

戦後のプロ野球球団運営モデルについて橋川武郎・奈良堂史 (2009, p. 155) [1]によると、1936～1970 年は球団との「シナジー効果モデル」、1970～90 年を「広告宣伝モデル」、1990 年以降現在までを「地域密着モデル」と示している。

ビジネスのライフサイクルと照らし合わせると導入期に「シナジー効果モデル」、成長期に「広告宣伝モデル」、成熟期に「地域密着型モデル」が採用されたと考えられる。

これからビジネスの時期と時代的背景を受けた戦略との関係についての詳細を述べる。1934 年 6 月に日本工業倶楽がプロ化に向けた、「職業野球団発起人会」を設立し、同年 12 月には、読売巨人軍の前身である「株式会社大日本東京倶楽部」が発足した。(橋川・奈良[2009]) によると、その後、1935 年には、大阪野球倶楽部が、翌年には大日本野球連盟名古屋教会・東京野球協会・大阪阪急野球協会が発足した。これは、読売新聞社長の正力松太郎の呼びかけに応じて出来たものである。また、1936 年には大日本野球協会・名古屋野球倶楽部が続けて設立された。そして、1936 年に読売巨人軍を加えた 7 チームで、日本プロ野球が始動したとされている。これら 7 球団は、新聞社または鉄道会社のサポートを受け設立されている(表 1 参照) [2]。これは、親会社が球団における経営と本業とのシナジー効果を期待したためであると考えられる。これをシナジー効果モデルと呼び、新聞社は、プロ野球をカラーコンテンツとして、発行部数の拡大を狙い、電鉄会社は観客を試合会場まで運び、交通手段となることで乗降客の獲得を狙ったと考えられる。そして、1905 年に阪神電鉄が創業し、甲子園を沿線に使われ、以後、阪急電鉄や西武電鉄は西宮球場、上井草球場を沿線に作られ、プロ野球開幕に合わせ

表1：日本職業野球連盟設立時の加盟球団と運営母体企業の業種一覧 (出所；福田拓哉 作成)

球団名	運営会社名	運営母体企業	業種
東京巨人軍	大日本東京野球倶楽部	読売新聞社	新聞
大阪タイガース	大阪野球倶楽部	阪神電鉄	鉄道
名古屋軍	大日本野球連盟名古屋協会	新愛知新聞社	新聞
東京セネタース	東京野球協会	西武鉄道	鉄道
阪急	大阪阪急野球協会	阪神急行電鉄	鉄道
大東京軍	大日本野球連盟東京協会	国民新聞社	新聞
名古屋金鯱軍	名古屋野球倶楽部	名古屋新聞社	新聞

たと記されている [2]。

次に、プロ野球発足後、読売巨人軍と読売新聞との関係がどのようなシナジー効果を生んだのか整理していく。

表 2 は、1939 年の野球報道状況におけるスポーツコンテンツの行数を読売新聞、東京朝日新聞とで比較したものである(尹[1997])。東京六大学野球における記事では、読売新聞は、1 年間で 3,456 行であり、東京朝日新聞では、2,618 行と比較しても少し読売新聞が多いもののその差はあまりないことから、プロ野球と比べて東京六大学野球は 2 社の間で同程度の取り扱いであるということがわかる。

一方、読売新聞におけるプロ野球関連を表した記事では、東京朝日新聞と比べて約 18 倍も多く扱っていることがわかる。[2]このことから、読売新聞が東京朝日新聞よりもプロ野球を積極的に扱い、紙面を用いてプロ野球への関心を集めようという動きがわかる。そして、上記の活動だけでなく、安定的にチケット料の売上を見込むための販売促進に利用し、大きな成果を生んだと報告されている(尹[1993])。こうした球団を活用した活動により、読売巨人軍を中心にプロ野球の人气が向上しただけでなく、読売新聞の発行部数も大きく伸ばした。そして、1924 年に正力松太郎が社長に就任した時には、一日で約 5 万部であった発行部数が 1945 年には、160 万部を超える発行部数にまで上ったとされている。わずか 21 年の間で発行部数を 30 倍にまで上昇させたひとつの要因として、プロ野球を用いることで本業を成長させるシナジー効果

表2：1939年野球報道状況
(出所；尹[1997]51項、一部抜粋)

月	プロ野球		東京六大学野球	
	読売	東京朝日	読売	東京朝日
1	780	14		
2	244	11	30	81
3	1023	46	578	22
4	1384	191	170	311
5	999	48	424	463
6	1420	52	1052	444
7	260	6	133	20
8	977	29	94	42
9	196	0	787	1045
10	810	56	173	168
11	747	51		
12	889	36	15	22
合計	9729	540	3456	2618

- * 1：記事量の単位は行
- * 2：1939年の毎月1日から5日までの野球記事を分析対象とするが、1月、4月、7月には休刊日があり、実数は4日間の記事とした。
- * 3なお、表のなかに表示されていない他の野球記事の量は次の通りである。東都五大＝読売593行、東朝453行；アメリカ大リーグ＝読売287行、東朝64行；関西6大学など＝読売170行、東朝46行

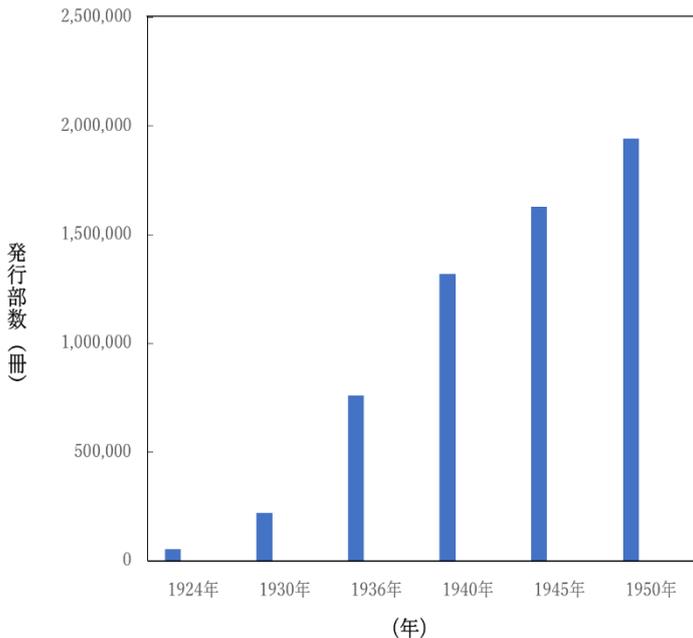


図2 読売新聞発行部数 (1924～1941年)

があったと図2から読み取ることができる[3]。

次に、プロ野球全体について検討していく。図3を見ると、セ・リーグでは、1953年に長嶋茂雄、1954年に王貞治が読売巨人軍に入団して以降、急激に観客動員数が向上している[4]。また、パ・リーグにおいても、1986年に清原和博が西武ライオンズに入団して以降、急激に観客動員数が向上していることがわかる。

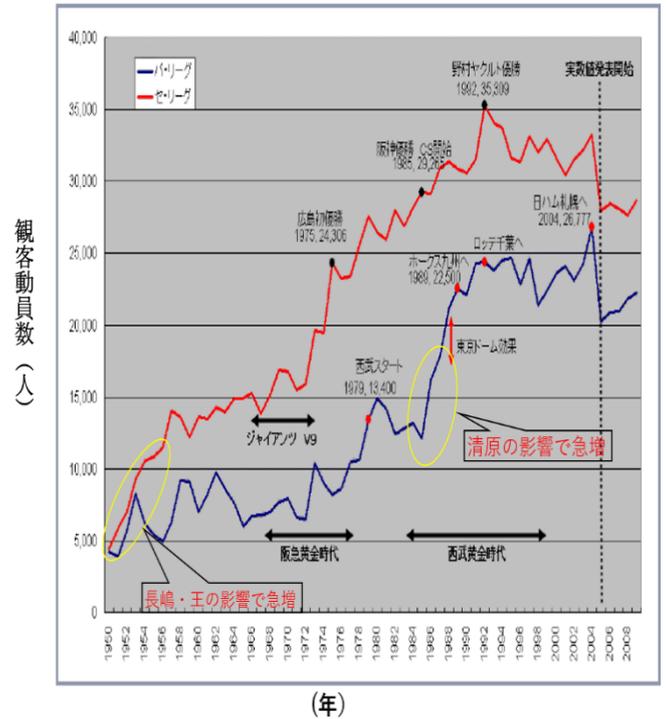


図3 セ・パ両リーグ1試合平均観客動員数時系列 (1950～2008年)

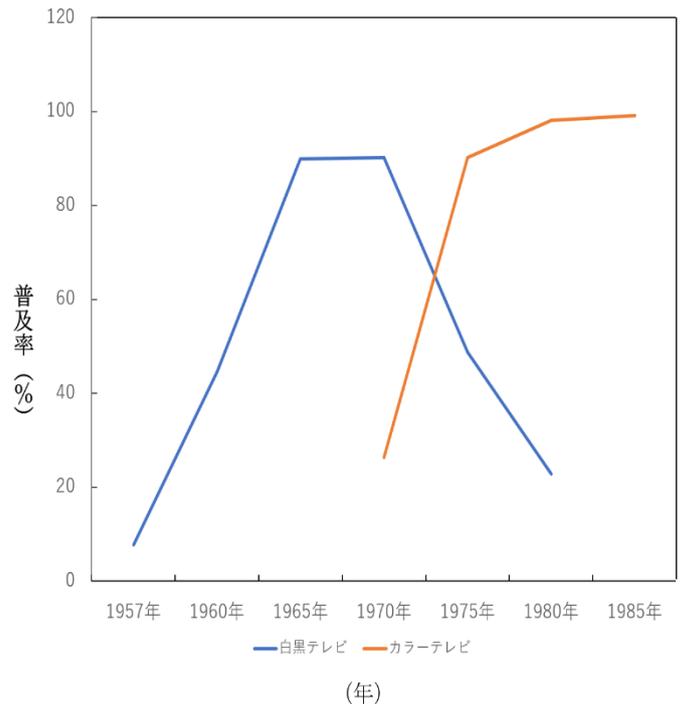


図4 白黒・カラーテレビの普及率 (1957～1985年)

長嶋・王・清原の例からわかるようにスター選手の存在が観客動員数を急激に向上させていることがわかる。本研究では、これを「スター選手活躍モデル」と言う。

次に広告宣伝モデルについて述べる。このモデルが野球界に浸透した背景として、テレビの普及と広告宣伝効果があげられる。図4に示すように、白黒テレビの普及率は、1960年

に 44.7%、1965 年には、90%。カラーテレビの普及率は、1970 年に 26.3%、1985 年には 99.1%にまで普及している[5]。急速なテレビの普及とプロ野球報道を、各新聞社が積極的に行ったことで、球団のスポンサーである親企業は自社の名を全国に広めることができた[2]。(広瀬[1994])によると、スポーツにはリアリティー、視覚に訴える、広い訴求対象という 3 つの特徴があるとしており、テレビメディアにとって、プロ野球は最も優れているコンテンツであるということが言える。そして、橘川・奈良[2009]によると、これまでの新聞社や電鉄系ではない、違った業種の親会社による新球団の設立や経営が目立ったとされており、映画会社や水産メーカー、鉛筆メーカーなどが、該当するとしている。これらの企業は、従来の「シナジー効果モデル」とは異なり、「広告宣伝モデル」にもとづいて、プロ野球の経営に関与したということがわかる[2]。すなわち、テレビの普及に伴い、「広告宣伝モデル」が主流となり、全国にプロ野球が広めるとともに、メディアを活用することによりスポンサー企業の知名度を向上させ、その結果、スポンサー企業の本業を成長させることがわかった。

しかし、成熟期に入ると「地域密着型モデル」が注目され始める。1970 年代から 1990 年代までは、テレビの普及に伴い、人々がプロ野球を見る機会が増加し、スポンサー企業は PR 目的で球団を経営していたが、1990 年代に入ると、徐々に地上波の視聴率が低下していく。最もファンの人数が全球団の中で多いと言われている読売巨人軍は、1960 年代から試合を放送し続け、読売巨人軍の試合は日本テレビを中心に生中継しており、年間平均視聴率は平均 10%後半から 20%台と安定した記録を出している。1985 年においても、22.5%と高い視聴率を誇っている。このことから、巨人戦はテレビ局にとって、強力なコンテンツであったということがわかる[6]。

しかし、図 5 から見ると、年が経過するにつれて、視聴率は下がっていき、それに伴い放送試合数も減少している[7]。2010 年には、視聴率が一桁になり、2014 年の中継試合回数も主催試合 72 試合のうち 20 試合ほど、ナイターに至ってはわずか 6 試合ほどとなってしまった[6]。視聴率の低下及び中継試合数の減少の原因として、娯楽の多様化、テレビ文化の衰退が挙げられる。娯楽の多様化としては、国民がプロ野球だけでなく J リーグのような他のスポーツやテーマパークなど、

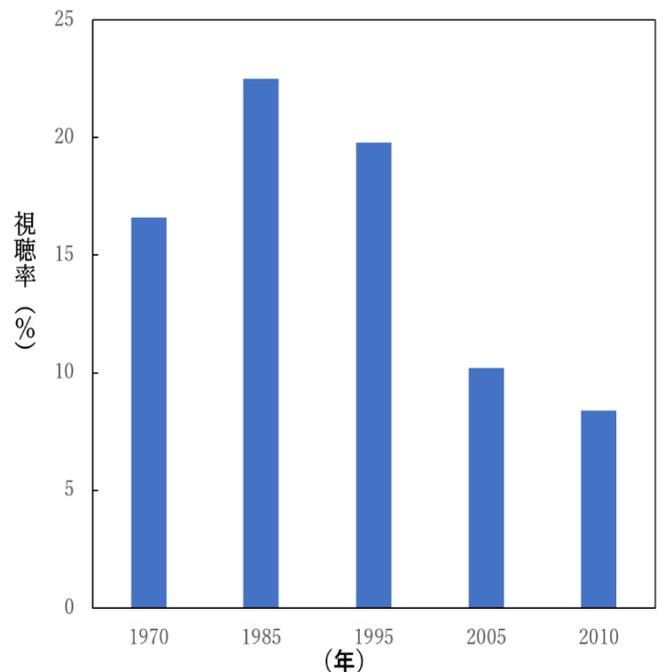
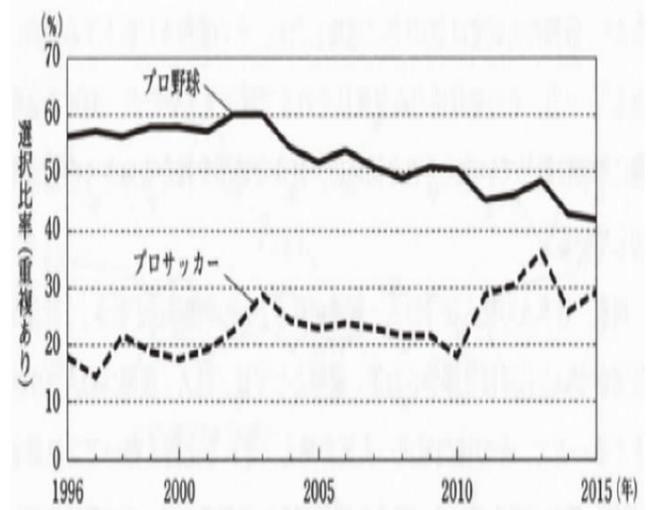


図5 巨人戦テレビ視聴率 (1970~2010年)



(出所) 水野誠・三浦麻子・稲水伸行 編(2016)『プロ野球「熱狂」の経営科学』東京大学出版 p.5.

図6 プロ野球とプロサッカーの人気度推移 (1996~2015年)
娯楽の選択肢が増えたことが理由の 1 つである (図 6 参照)
[1]。

テレビ文化の衰退としては、テレビや新聞などのオールドメディアからスマートフォンや PC などのニューメディアに移行したことが言える。ニューメディアの発達により国民は、オールドメディアで情報を得なくても、ニューメディアを活用することで時間や場所にとらわれることなく、情報を得る

ことができるようになり、地上波の視聴率低下に繋がったと言われている。

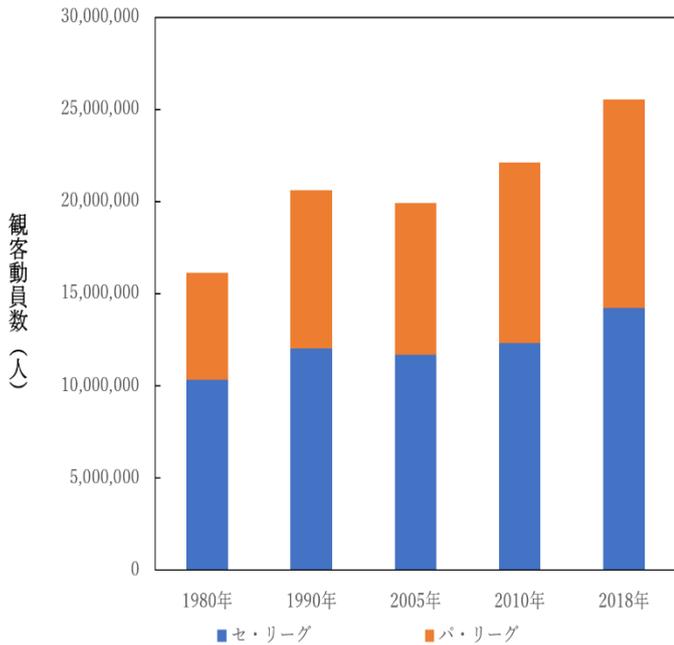


図7 セ・パ両リーグ入場者数推移 (1980~2018年)

しかし、図7を見てみると2000年代から徐々に観客動員数を向上させていることがわかる[8]。これは、上記で述べたように地上波の視聴率低下や他のプロスポーツやテーマパークなど、娯楽の多様化によるプロ野球人気の低下が危惧させていたが、ニューメディアを活用した各地域に即した情報発信を利用した「地域密着型モデル」を行うことによって、減少を食い止めた近年では、観客動員数を上昇させていることがわかる。このことから、経営を安定化するためには、ニューメディアを活用した「地域密着型モデル」が必要であるということが言える。

以上が、プロ野球の導入期～成熟期までの歴史的な背景である。プロ野球の収益源として、導入期の「シナジー効果モデル」により、スポンサー企業の成長と観客動員数の上昇に努め、スポンサーと球団の利益をもたらした。また、メディアとの関係としては、成長期には、テレビの普及に伴い、「広告宣伝モデル」が主流となり、全国にプロ野球が広まるとともに、メディアを活用することによりスポンサー企業の知名度を向上させることで、スポンサー企業の本業を成長させることがわかった。また、テレビの普及は、スター選手を生み出し、スター選手の存在・活躍がプロ野球の人気を高めることがわかった。成熟期には、地上波の視聴率低下や娯楽の多

様化によりプロ野球の人気低迷が危惧されていたが、ニューメディアの普及に伴い、「地域密着型モデル」が浸透し、観客動員数を上昇させたことがわかった。次の章では、現在成長期として位置付けているJリーグについて調査し、プロ野球の導入期・成長期との共通性や共通しない部分について検討する。

5.2 Jリーグ

Jリーグにおいても、プロ野球同様、収益源、スター選手、メディアとの関係について調査した。

これからビジネスの時期と時代的背景を受けた戦略との関係についての詳細を述べる。大山(2007)によると、Jリーグが導入期から「地域密着型モデル」を志向した背景には、積極的に地域社会と関わるドイツのプロサッカーチームの存在があったと指摘している。ドイツにおけるプロサッカーチームは、地域でスポーツ振興を備えていた公共の総合型スポーツクラブが母体であることから、はじめから地域に根付いたプロチームであった。これを見た初代Jリーグチェアマンの川淵三郎によって、「地域に根ざしたスポーツクラブが軸としたスポーツ文化の振興」を理念に「地域密着型モデル」を志向したとされる[9]。そして、1990年代から普及したニューメディアの存在も「地域密着型モデル」が進んだ要因であると考えられる。

また、Jリーグは、「地域密着型モデル」を掲げると同時に各国のスター選手を獲得した。この代表的なチームがヴェルディ川崎(現東京ヴェルディ)である。元日本代表選手の三浦知良やラモス瑠偉を中心にJリーグの初代チャンピオン(翌年も制覇)に輝き、人気を向上させた。このことから、Jリーグにおいても「スター選手活躍モデル」が存在していたことがわかる。しかし、ヴェルディの当時の主力が年齢を重ね衰えていくと同時に成績も下降(1997年シーズン7位)[9]。1998年には読売新聞がスポンサーから撤退し、高額な年俵のスター選手の放出を余儀なくされ、観客動員数も減少していった。このことからヴェルディ川崎の失敗の要因としては、親会社からの出資に頼った放漫経営と地域密着をしてこなかったことが言える[10]。ヴェルディ川崎のスター選手に頼りすぎた経営の失敗からJリーグは、より地域密着に注力するようになる。図8は、Jリーグ入場料収入推移についてである[11]。入場料収入は、年数を重ねるごとに上昇している

単位：入場料収入（億円）

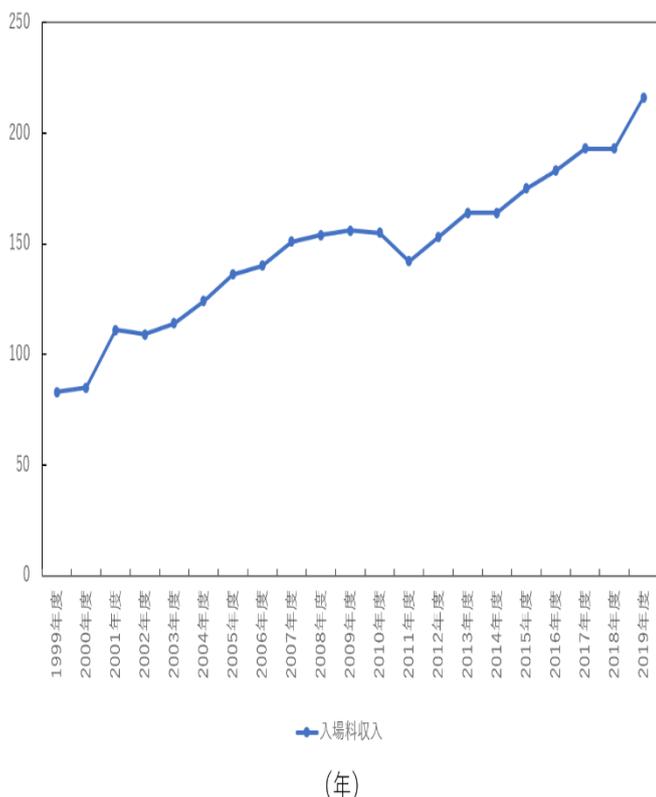


図8 Tリーグ入場料収入（1999年～2019年）

ことがわかり、「地域密着型モデル」がJリーグに浸透していることがわかる。

以上が、Jリーグの導入期から成長期までの歴史的背景である。導入期には「地域密着型モデル」「スター選手活躍モデル」を掲げ、スター選手の存在が人気を向上させることが明らかになった。しかし、スター選手に頼りすぎる経営は、スター選手がいなくなってしまう場合、経営危機に陥ってしまうことがわかり、固定客を獲得できる「地域密着型モデル」が必要であることがわかった。また、「スター選手活躍モデル」はプロ野球の導入期と共通する部分であると言える。

プロ野球の成長期では、テレビの普及が時代的背景にあったが、Jリーグの成長期では、テレビの地上波の視聴率が低下している中で収益のスタイルが変化しており、地域との密着性が重要になることがわかった。そして、ニューメディアの普及により、特定の地域に向けた情報を発信しやすくなり、全国に向けた宣伝から細かくターゲットを絞った宣伝ができるようになった。

次の章では、現在導入期として位置付けているTリーグを調査し、Jリーグの章で調査した時と同様、プロ野球、Jリー

グの導入期の共通点や共通しない部分について検討する。

5.3 Tリーグ

Tリーグにおいても、プロ野球、Jリーグ同様収益源、スター選手、メディアとの関係について調査した。

これからビジネスの時期と時代的背景を受けた戦略との関係についての詳細を述べる。2018年に開幕したTリーグは、一般社団法人Tリーグが主催・運営するプロアマ併存の日本の卓球リーグである。Tリーグは、3つの理念に基づいて運営されている。

- 1 世界No.1の卓球リーグを実現する
- 2 卓球のスポーツビジネス価値を高める
- 3 卓球を通じて人生を豊かにする

この3つの理念には、『どの地域の誰でもが「参加できる」「関わられる」世界一開かれた地域密着リーグシステムを実現する』、

「卓球の普及により、地域の活性化および国民の健康寿命延伸に貢献する」[11]というように卓球を通じた地域密着・地域貢献を行う姿勢が明記されており、Jリーグ同様地域に根差したクラブ運営を掲げているということが明らかである。

Tリーグの現状を表した熊本(2020)によると、地域密着活動を行っているチームは、ファンやスポンサー企業を獲得しており、有名選手がチームに存在している場合は、地域密着活動に限らずファンやスポンサー企業を獲得していると記されている。また、Tリーグも、ニューメディアを活用し、広く地域と関わっている調査がなされている[12]。このことからTリーグは、導入期に「スター選手活躍モデル」、「地域密着型モデル」を掲げ、スター選手の存在・活躍が経営面に影響を与えているということが明らかである。

3つのプロスポーツの収益源、スター選手、メディアとの関係についての調査から、プロ野球、Jリーグ、Tリーグは、導入期に「スター選手活躍モデル」が共通して存在していることがわかった。そして、プロスポーツを成功させるためには、導入期にスター選手の存在が必要であり、安定的に観客動員数を伸ばし、入場料収入を得るためには、どんな時代においても「地域密着型モデル」が必要であると言える。メディアとの関係については、プロ野球がオールドメディアからニューメディア主体に変化することがわかり、Jリーグ・Tリーグにおいては、ニューメディアが主体であることがわかった。そして、地域に密着した活動をするためには、ニューメ

ディアの活用が必要であり、プロ野球のオールドメディアの活用により、スター選手が生まれたことから、スター選手を輩出するためには、オールドメディアの活用が有効であるということがわかった。

また、プロ野球の各ライフサイクルにおけるビジネス戦略が、メディアの変化に伴い、ビジネスモデルを変え、観客動員数を向上させたことから、Jリーグが成熟期、Tリーグが成長期、成熟期、他のマイナースポーツのプロ化が進んだ際、時代の変化とともにメディアの進歩に適応することが重要であると考えられる。

6. マイナースポーツのプロ化について

以上より、プロスポーツを成功させるための要件として「スター選手活躍モデル」「地域密着型モデル」が必要であることがわかった。しかし、マイナースポーツは、大衆から共感や興味を持たれにくく、スター選手が創出されにくい。そこで、マイナースポーツで、スター選手を誕生させるには、個人として有名になることが必要である。個人として有名になるためには、プロ野球がオールドメディアを活用し認知度を向上させたことから、個人として本業のスポーツだけでなく、違った角度で全国放送との関係を作る必要があると考えられる。そして、スター選手を出し続けるためには、競技人口の底辺を増やすことが求められ、プロスポーツの成功の要件であった地域に密着した活動を行うことが重要であると言える。

7. 考察

本調査によって、ビジネスとしての位置づけが異なる3つのプロスポーツに共通していることは、導入期に「スター選手活躍モデル」が存在していることだ。

また、JリーグとTリーグは、時代的背景により「地域密着型モデル」が導入期から必要であり、プロ野球においては、成熟期になったからこそ必要であると言える。また、プロ野球の「シナジー効果モデル」は、時代の流れの特異性であることがわかった。

メディアとの関係については、プロ野球がオールドメディアからニューメディア主体に変化することがわかった。Jリーグ・Tリーグにおいては、ニューメディアが主体であることがわかった。そして、地域に密着した活動をするためには、ニューメディアの活用が必要であるということがわかり、プロ野球のオールドメディアの活用により、スター選手が生ま

れたことから、スター選手を輩出するためには、オールドメディアが有効であると言える。

しかし、マイナースポーツは、プロ野球のようにオールドメディアを使用しても、大衆から共感や興味を持たれにくく、スター選手が輩出するのが難しい状況である。そこで、マイナースポーツでプロ化を成功させるためには、全国に認知度を向上させるオールドメディアを使用し、個人として本業のスポーツだけでなく、違ったアプローチ方法で有名にしておくことが大切になるのではないかと考えられる。

また、スター選手を出し続けるためには、競技人口の底辺を増やすことが求められ、プロスポーツの成功の要件であった地域に密着した活動を行うことが有効であると言える。

8. 今後の課題

本調査では、時代が移り変わると共に各プロスポーツのビジネスモデルとしてのライフサイクルに対応した戦略が変化することが明らかになった。そして、スター選手を輩出するためには、オールドメディアを活用し、個人として本業のスポーツだけでなく、違ったアプローチ方法で有名になる必要があると考えられる。そして、今後マイナースポーツが世の中に普及し、「プロ化」が成功することを願う。

謝辞

本研究の遂行と論文作成にあたり、ご指導・ご助言を頂きました高知工科大学経済・マネジメント学群林一夫教授に心より感謝し厚く御礼申し上げます。

[参考文献]

- [1]安藤 信雄 「プロスポーツに団体の経営における最大化について ～日本のプロ野球球団経営の歴史的形成過程と費用収益モデル分析を中心に～」 研究紀要第19号(2018) pp. 74～75
- [2]福田 拓哉 「わが国のプロ野球におけるマネジメントの特徴とその成立要件の研究」 立命館経営学第49巻 第6号(2011) p. 149, PP. 150～154
- [3]読売新聞社 「読売新聞百二十年史」(1994) P. 666を基

に作成

[4] Porco Rosso Financial Weblog (2009年6月1日)

<http://ningyocho.blogspot.com/2009/06/blog-post.html>

[5] 内閣府「主要耐久消費財等の普及率（一般世帯）」

(2004)

<https://www.esri.cao.go.jp/jp/stat/shouhi/shouhi.html>

[6] 中村 洵基「プロ野球から見るスポーツと新旧メディアの関係性」 早稲田社会科学総合研究 別冊 (2014年度学生論文集) pp. 323~325、p. 328

[7] 巨人戦テレビ視聴率~my favorite giants~

(2004年11月24日)

[https://www.my-favorite-](https://www.my-favorite-giants.net/giants_data/audience...)

[giants.net/giants_data/audience...](https://www.my-favorite-giants.net/giants_data/audience...)

[8] セントラル・リーグ年度別入場者数(1950~2019)

https://npb.jp/statistics/attendance_yearly_cl.pdf

パシフィック・リーグ年度別入場者数(1950~2019)

https://npb.jp/statistics/attendance_yearly_pl.pdf

[9] 大山高「Jクラブの地域密着の意味変容—ドイツモデルから大学とのパートナーシップによる独自の発展へ—」早稲田大学大学院 スポーツ科学研究所 2017年

[10] 「黄金期からの凋落 東京ヴェルディの光と影」

2016年3月2日

<https://www.excite.co.jp/news/article/E1456467620948/>

[11] Tリーグ公式サイト

[12] 熊本 啓吾 「Tリーグにおける地域密着の現状と課題」 P. 5