

日本におけるスポーツ経営の課題と将来¹

～ 迷走するプロ野球と一筋の光～

同志社大学 経済学部 八木匡研究室

植松 尊之

大賀 淳史

笠井 敏雄

坂口 昌彦

佐藤 知弘

徳中 祐介

水谷 泰三

¹本稿は、2008年12月14日に開催される、WEST論文研究発表会2008に提出する論文である。本稿の作成にあたっては、八木匡教授（同志社大学）をはじめ、多くの方々から有益且つ熱心なコメントを頂戴した。ここに記して感謝の意を表したい。しかしながら、本稿にあり得る誤り、主張の一切の責任はいうまでもなく筆者たち個人に帰するものである。

要旨

近年、日本で盛んなプロスポーツリーグと言えば、野球やサッカーなどが挙げられる。その中で今回、特にテレビなどでも目にする事の多いプロ野球を取り上げた。

プロ野球は、日本のスポーツ産業にとって中心的な存在であると共に、様々な関連産業にも大きな影響を与えている。そのため、今後のプロ野球の活性化がスポーツ産業、広義な意味では経済を発展させるのである。

しかし、近年日本プロ野球界は、球団の売却や買収、新規参入など様々な問題が見られ、球団経営は行き詰まっていると言える。1994年では、全球団が黒字であったのに対して、新規参入などの動きが見られた2004年では、わずか3球団のみが黒字であったというデータもあり、球団経営が悪化していることが顕著に現れている。さらに、日本プロ野球界は、海外のプロスポーツリーグと比較しても、人気度や観客動員数、一球団の平均年俸総額など、球団経営における収支の規模が極小であることがわかった。

また、海外の中でもメジャーリーグ(MLB)とアメリカンフットボールリーグ(NFL)に着目し、そのリーグ経営または球団経営について検証し、日本プロ野球界の経営方式とどのような点が異なっているのかを比較したのである。

その結果、日本プロ野球界には大きな問題点が2つあった。まず1つは、収入の構造がリーグ全体の利益に繋がっていないことと、もう1つは、各球団の平均年俸差が大きく、それによって戦力格差が生じていることであった。そして、これらに共通して言えることは、コミッショナーの権限が弱いことであり、それによって個々の球団の利益を優先してしまっているということである。

そこで本稿では、実際にMLBやNFLで導入されている制度について、どの程度の効果があったのかを分析し、実際に現在の日本プロ野球界がその制度を新たに導入することによって、問題点を改善し、さらなる発展はありえるのか、ということについて考察したのである。そして、その収益構造と戦力格差を改善させるための制度の導入を政策提言とし、今後の日本プロ野球界やそれに関わる産業が発展するであろうと考えたのである。

要旨

第 章 はじめに

第 章 スポーツ産業とは

第 章 日本プロ野球と海外プロスポーツリーグの収益構造の比較

第1節 日本プロ野球の問題点

第2節 メジャーリーグの経営方針

第3節 NFL（アメリカンフットボール）の経営方針

第 章 年俸制度と戦力均衡の関係性

第1節 日本プロ野球界の年俸制度の現状

第2節 MLBの年俸制度の現状

第 章 政策提言

第1節 NFLで採用されているサラリーキャップ制と所得分配制度

第2節 日本での制度の導入

参考文献・データ出典・図表

WEST 論文研究発表会 2008

第 章 はじめに

近年、スポーツはビジネスとしても注目され経済の発展には欠かせない要因の一つとされている。アメリカでは4大プロスポーツリーグの国内関連消費額が21兆円超であり、莫大な金額が動いていると言える。ヨーロッパにおいてもサッカーが様々な産業と関連しており、スポーツがビジネスの世界において欠かせない存在となっている。しかし日本のスポーツには課題が多く、外国と比較をした場合、その規模は比べ物にならないほど小さいのである。

国内スポーツ関連消費額が極端に低い理由としては、リーグの収益構造が確立されていないという点が上げられる。スポーツ産業は他産業と関わることで相乗効果を生み、収益を増大させることができる。つまり、米国と違い日本の場合は各スポーツの収益構造が自分たちのリーグの収益を中心にしているため、大きな利益を上げることができないのである。

そこで、我々は日本で最も人気があるプロスポーツリーグであるプロ野球に着目して、その問題点を明らかにし、そして海外の成功しているプロスポーツリーグの事例を挙げ、解決策を考察していく。

本稿の構成は以下の通りである。第 章では、スポーツ産業とは何かを述べる。第 章では、日本プロ野球とアメリカのメジャーリーグ、そしてアメリカンフットボールリーグを比較していく。第 章では、日本プロ野球の経営で最も問題となっている費用（年俸）に焦点を当て、分析していく。そして第 章で、その分析に基づいた政策提言を行う。

WEST 論文研究発表会 2008

第 章 スポーツ産業とは

近年、スポーツはビジネスとしても注目され経済の発展には欠かせない要因の一つとされている。アメリカでは4大プロスポーツリーグの国内関連消費額が21兆円超であり、莫大な金額が動いていると言える。ヨーロッパにおいてもサッカーが様々な産業と関連しており、スポーツがビジネスの世界において欠かせない存在となっている。しかし日本のスポーツには課題が多く、外国と比較をした場合、その規模は比喩にならないほど小さいのである。

アメリカでは国内スポーツの総収益は3兆5,000億円、国内スポーツ関連消費額は21兆円(総収益の約6倍)、日本を1とした時のGDP比は3.05である。日本では国内スポーツの総収益は2,200億円、国内スポーツ関連消費額は1兆3,000億円とアメリカと比較するとかなり規模が小さいことが明確である。

ここで最も問題となっていることは、GDP中のスポーツ関連消費の割合が極端に低いということである。日本と米国のGDPが約3倍違うことを考えると、日本の予想国内スポーツ関連消費額は7兆円前後であるべきである。しかし、実際には1兆3,000億円と収益に大きく差が開いているのである。

このように国内スポーツ関連消費額が極端に低い理由としては、リーグの収益構造が確立されていないという点が上げられる。スポーツ産業は他産業と関わることで相乗効果を生み、収益を増大させることができる。つまり、米国と違い日本の場合は各スポーツの収益構造が自分たちのリーグの収益を中心にしているため、大きな利益を上げることができないのである。

プロスポーツリーグは自由競争が適応されないという、他産業とは異なる大きな特徴を持っている。プロ野球を例に挙げると、他球団は競争相手であるが、一方では共に試合を盛り上げるパートナーである。そのため、完全な自由競争を導入してリーグ内のバランスを崩すことは自らにも悪影響を及ぼすことになる。したがって、自由競争の導入が必ずしも産業の発展に繋がるとは言えないのである。

さらに、スポーツ経営では他の産業と異なる以下の6つの特徴を持っている。

試合が商品

スポーツの経営においては、提供する商品が試合であるため、大量生産などでコストダウンを図ることができないのである。しかし、それは一方で在庫が発生しないというメリットでもある。

このように、(スポーツ経営は)試合が商品であることによって、他の産業とは異なった特殊な環境を生み出すのである。

多くのファンを満足させる仕掛けが必要

スポーツ経営は販売方法が特殊である。スポーツ経営における顧客はファンなので、顧客を

WEST 論文研究発表会 2008

増やすこと、つまり、スポーツを見てもらうためには顧客が満足できる同期付けが必要となる。多くのファンは応援しているチームが勝つことやおもしろい白熱した試合を期待している。つまり、「ファンを球場まで足を運ばせる動機」が必要となる。

以上のことをまとめると、スポーツ経営は「多くのファンが期待を持てる環境をつくり、満足させる仕掛けをつくることで拡大していく」産業であると言える。

スポーツ産業でも一般の企業と同じように、顧客の満足を重視し、優先されている。野球やサッカーのように、ほとんど1年を通して行われる長期的なリーグ形式では、特に「多くのファンを満足させる環境づくり」が重要となる。ファンの多くは1つのチームを応援し、そのチームの優勝を願っている。そのため、多くのファンを満足させるためには、リーグ終盤まで全チームに優勝する可能性があり、シーズン中の1つ1つが白熱するような環境づくりが必要である。

もちろん、このような環境は自然に生まれるものではないし、バランスをとる仕組みについてもリーグによって異なっている。しかし、多くのファンを満足させることは全チーム・リーグ共通の狙いであり、リーグの経営者がドラフトやサラリーキャップ、課徴金制度、収益分配制度などの様々な制度を絶妙なバランスで組み合わせることによって、ファンの満足度を上げているのである。

収入源と費用

スポーツ経営では試合が商品となり、試合には在庫や流通といった概念がないため、保有している5つの権利を使い、収入を得ている。

5つの権利とは、1、チケットの販売権、2、テレビ・ラジオの放送権、3、マーチャндаイジング（商品化権）4、スポンサーシップ（広告宣伝費などの契約を結ぶ権利）5、その他の施設内での物品販売などの5つである。

費用面では、得た収入のほとんどが選手年俸などの選手関連経費と施設使用料に使われる。その理由としては在庫リスクが少なく、一般の企業に必要な新規開発費や燃料費、設備費、広告宣伝費などもかからないことが挙げられる。

権利の価値を高める

効率良く収入を上げるためには権利の価値を高める必要がある。権利の値段はその環境によって大きく変化する。テレビの放映権を例に挙げて考えてみると、人気のある試合の放映権料は高いが、人気が無ければ安く、放映権を買ってもらえないことが多い。

つまり、スポーツ経営においては経営者が自分のチームが持つ権利の価値を高める必要なのである。そのために各チームは権利の価値を高めるために、供給を上回る需要を喚起したり、売り手独占の状態を作ろうとする。このような環境をつくることは一般業界でも重要だが、スポーツ産業はメディアと相互関係を築いているため、その効果は一般業界よりも大きいのであ

WEST 論文研究発表会 2008

る。

他産業との繋がりで相乗効果を発揮

スポーツ産業はテレビ局や玩具メーカー、アパレル業界などの多種多様な企業と関係を築いている。これらの企業との繋がりが強いほど収入源は増えることとなる。これらのチームと関わっている企業にはほとんどの場合取引関係がなく、企業間の繋がりはない。そこでチームはより多くの収益を上げるために、自らを中心として多種多様な企業を束ねることが求められるのである。

全国と地元

スポーツ経営においては、全国と地元の両方のファンに向けた経営を行う必要がある。全国とは、テレビやラジオの放映権、マーチャンダイジングなどの権利が対象となる。そのため、チームの全国的な人気に比例して、価値が増大していくのである。

地元とはチケット販売やスタジアム内での広告販売などは、実際に球場に来てくれるファンを対象としている。そのため、地元の地域に関係のある企業や商品売りたいと考えている企業が権利販売の対象となる。

このように、スポーツ経営では全国と地元の両方の企業に向けた経営の二面性を持っているのである。

以上のように、スポーツリーグの経営においては5つの権利の価値を高めると同時に、多くのファンを常に満足させる環境づくりが重要となる。一般の企業とは大きく異なった経営方式である。こういった性質をどのように生かすかが、経営の鍵なのである。

WEST 論文研究発表会 2008

第 章 日本プロ野球と海外プロスポーツリーグの収益構造の比較

第 1 節 日本プロ野球の問題点

日本プロ野球界で収益が上がらない原因は、やはりコミッショナーに権限がないことや、的確な制度改正がされない構造になっていることが挙げられる。この様々な課題についてこれから見ていく。

近年日本プロ野球界は、様々なシステム（オールスターゲームやクライマックス）を導入しているが、それでもリーグ全体の経営面を見てみると人気低下による収益の低下や、良い選手を集めるために費用を拡大させるなど悪循環の傾向が見受けられる。

選手の海外流出問題と年俵

近年日本プロ野球界（NPB）では、人気選手が続々と海外へ流出し、視聴率も大幅に低下しており危機的な状況を迎えている。選手が MLB へ移籍する要因としては、日本よりも整った環境でプレーが出来るということが挙げられる。この環境とは、まず年俵が格段に高いこと、さらに野球のレベルも高く自らの技術向上が可能な場であることである。

しかし、レベルの高いリーグを作り上げるには、高い年俵に設定し優秀な選手を集めることが必要不可欠となっている。つまり、MLB を希望する選手が増えてきていることや、それに伴い優秀な選手が集まる最大の要因は、MLB の平均年俵が他リーグに比べてずば抜けて大きいためであるということがわかる。

表 1（海外へ移籍した日本人選手とその年俵）は、海外へ移籍した日本人選手の一例である。

実際に NPB と MLB の一人あたりの平均年俵、チーム年収を比較すると、2006 年の平均年俵は NPB が 3751 万円に対して MPB は 270 万ドル、日本円で約 3.1 億円と約 8.1 倍である。チーム年収は、同じく 2006 年では NPB が 92 億円であるのに対して、MLB は 200 億円と約 2 倍である。プロスポーツ選手は選手生命が短く、引退後の将来に保障がない。また、怪我などによって一瞬で人生設計が崩れるという危険も伴っている。そのため、自分の能力を発揮できる間に少しでも年俵の高いチームへ移籍したいと考えるのは当然のことであると言える。

親会社への依存体制

NPB では親会社の依存体制が挙げられる。一般的なリーグでは、リーグのコミッショナーが存在し、その下に球団オーナーがいるという体制である。しかし、NPB は特殊な体制でリーグのコミッショナーが存在するものの、実質球団の上の親会社のオーナーが権限を持っているのである。つまり親会社が球団を保有しているため、親会社の意向が直接的に球団経営に影響を及ぼす。例えば、試合のチケットが親会社の販売促進に利用されたり、球団が親会社の広告塔として使用されたりしている。このため、リーグに対して不都合が生じる。それは、まず親会

WEST 論文研究発表会 2008

社はリーグ全体の利益よりも個々の利益を優先することである。このことによって、リーグ内には自由競争化が進み、収入面から見て格差が起こる。収入格差が起これば、試合を盛り上げるためのライバル関係も崩れてしまう。よって、リーグ全体の悪循環は否めないのである。

各チームが権利を保有していることによる弊害

MLB ではコミッショナーがリーグの権利を一括管理することがリーグ全体の収益に繋がると考えられているのに対して、NPB では日本シリーズやオールスター、クライマックスシリーズのみ、コミッショナーが一括管理をしているが、その他のほぼ全ての権利が各球団によって保有されている。また、各球団に分散した権利はさらに親会社の意向によって分散される。例えば、テレビ放映権を親会社のテレビ局が管理したり、商品やグッズなどのマーチャンダイジングは子会社によって扱われたり、球場がスポンサーを募ったりと、権利が様々な組織に分散されているのである。このような状態では、関連性のない産業をスポーツ産業に結びつけ相乗効果を得ることが重要となるスポーツ経営において、権利の所在がばらばらで集中管理が出来ず、権利の価値を増大させる体制が作れることが出来ない。つまり、各球団が個々に放映権・マーチャンダイジング・スポンサーシップを全国販売することは非常に悪循環と言えるのである。

戦力格差による収益低下

先ほど述べたように、親会社の権力による影響だけでなく、各球団が権利を保有しているため、フランチャイズとする都市の規模によって収益に大きな差が生じるのである。

これもまた、放映権料やチケット収入、マーチャンダイジングなど全ての面において、都市の密集度の高い東京などの優位な立地条件下の球団ほど収入は増加し、収入差は拡大してしまう。また、巨人のように全国放送で試合をテレビ中継することによって球団の人气が高まり様々な権利を全国展開しやすくなる。そして、日本には収入分配の制度なく、各球団が得た収益はそのまま球団の収入となる。つまり、球団本拠地の立地条件の要因が、収入に影響を与え収益格差や戦力格差に繋がる。戦力格差が起これば、観戦しておもしろいと言える接戦の試合や緊迫した試合は減り人气が低下する。すると、それに比例してリーグ全体の収益も低下してしまうのである。

コミッショナーの権限が少ないことによる弊害

NPB では、コミッショナーに権限はほとんど与えられていない。これは、NPB が親会社の依存体制になる要因や、コミッショナーがリーグの権利を一括管理することが出来ないなど様々な問題が生じる要因が含まれていると考えられる。しかし、1番のマイナス面は、選手やファンなどの時代のニーズに合わせて制度を変えていくことが困難であるということが挙げら

WEST 論文研究発表会 2008

れる。また、意思決定の遅さが挙げられる。現在 NPB では意思決定を行っているのは両リーグの会長、コミッショナーであるが、その他に 12 球団代表からなるプロ野球実行委員会と、12 球団のオーナーが集まるオーナー会議が存在する。そして、コミッショナーよりオーナーの権限が強い NPB では、コミッショナーの選任やフランチャイズ変更、野球協約の重要事項は全てオーナー会議での承認が必要とされている。よって、このような構造はリーグ全体の利益を向上させる制度よりも個々の球団の都合の良い制度を優先してしまうため、権利の価値を増大させる仕組みを作ることが困難なのです。

第 2 節 メジャーリーグの経営方針

近年、日本市場開拓に力を入れている MLB の経営方法は、日本と同様フランチャイズ制である。しかし、日本プロ野球と決定的に違う点はコミッショナーの権限が大きいことが言える。そのため、日本では達成できていない地方と全国の経営が両立できているのである。また、放映権をコミッショナーに委託し、売り手市場を作り出している。これらの結果により、収益構造の効率が良くなり収入が増える。そして、MLB の各球団平均で、総収入のうちチケット販売収入が占める割合を約 40% に抑えている。それに対して、NPB では、50% を超える割合を占めており、MLB がいかに幅の広い収益構造であるかということが分かる。

では、その MLB の経営の特徴を見ていく。

観戦費用減少によって、その他の価値増大

MLB では、1 試合の 1 人あたりの観戦価格を値下げしたことによって、チケット収入以外の価値を増大させることに成功したと言える。価格を下げた狙いとしては、球場を満員にすることが挙げられる。そして、コミッショナーによってテレビ放映の一括管理もされているため、チケット購入出来なかったファンやその他のファンによるテレビ観戦者が増えるのである。このような仕組みで結果的に放映権の価値が上がり、チケット収入が減少する以上にその他の権利に波及効果が期待出来るのである。

親会社が存在しない

MLB は、NPB と異なり親会社が存在しなく全ての権限はコミッショナーにある。コミッショナーは、随時に制度改正することが可能なため、その時代のニーズに合った制度を生み出している。例えば、観客が少ない場合は、先ほど述べたように観戦価格を値下げするなどして観戦に誘導する戦略が立てられる。また、収益の 70% を選手の年俸に当てると義務付けられており、選手たちは自身によるファンサービスなどで年俸が左右すると認識している。このように、

WEST 論文研究発表会 2008

リーグの独自構造とコミッショナーによる一括管理するという適格な収益構造があるからこそ収益の効率が上がっているのである。

プレーオフ制度による権利の創造

プレーオフ制度は、近年NPBでも導入されたが、MLBでは昔から存在していた。プレーオフはレギュラーシーズンを勝ち進んだチームが優勝をかけて争うシステムである。MLBでは、基本的な経営方針はフランチャイズ制であるのに対して、プレーオフ時には全国を対象とした経営を展開するのである。また、プレーオフには、最後の最後まで結果がわからず、長期にわたってファンを魅了するという効果がある。これは、権利の創造であると言える。このようにコミッショナーがルールを改正することによって、新たな権利が生まれ、収入は格段に上昇するのである。

徹底された戦力均衡

MLBでは、戦力均衡を目的として、収益分配制度や課徴金制度を導入している。それ以前は、MLBの経営体制はフランチャイズ制であるため、本拠地の規模の大きさによって収益の差が生じたり、試合が全国放映のため放映権をコミッショナーが管理しきれなかった。しかし、その対策として現在の制度や所得再分配制度が導入されたことによって、各チームが得た放映権収入から球場使用料を引いた額の34%を引いた後、コミッショナーに集められ、再分配されるのである。そして、収入を分配したことによって各球団の収入が均衡すると、選手にかかる金銭も均衡するため、MLBのリーグ内では戦力が均衡されるのである。また、このような戦力均衡がファン拡大に繋がることを認識しているため、コミッショナーは次々制度を導入し収益構造は効率が良くなっていると考えられる。

第3節 NFL（アメリカンフットボール）の経営方針

次にアメリカンフットボール(NFL)について見ていく。NFLは、世界で最も成功したと言われているプロスポーツリーグである。アメリカンフットボールは、1試合の体力の消耗が激しく、1シーズンの試合数が16試合ずつと他のスポーツと比較しても圧倒的に少ないのである。それにも関わらず、最も高い利益をあげている理由として、コミッショナーの徹底した管理にあると言える

WEST 論文研究発表会 2008

権利の一括管理による価値の増大

先ほど述べたように、NFL は試合数が少ないため、チケット収入には期待できない。そのため、テレビの放映権やマーチャンダイジング、スポンサーシップと言った権利からの収入が中心となっているのである。

テレビ放映権については、各チームが保有しては効率が上がらないため、コミッショナーが放映権を全て集中させ、テレビ局と放送独占契約を結ぶことで放映権の価値が高まるという方法を導入している。独占契約することで、コミッショナーが全チームを代表して数ある放送局から契約相手を選択できる。つまり、売り手独占の状況が生まれ、コミッショナーが有利な立場でいられるのである。このように独占契約を導入して以降、放映権料は上昇し続けている。

そして、そのテレビ放映のおかげで、マーチャンダイジングやスポンサーシップなどの権利も全国に展開することが可能となった。やはり、地方より全国規模で販売する方が、収益を上げるための効率が良いと言える。

このように、コミッショナーによる放映権の一括した管理が、全ての権利の価値を増大させるという結果を生み、効率の高い現金化が出来たと言えるのである。

収益の均等分配による戦力均衡の徹底

スポーツ経営において、ファンを満足させ人気を高めることは重要であると言える。そして、人気を高める要因としては、試合をおもしろくさせるための戦力の均衡が挙げられる。しかも、試合数が極端に少なく、テレビ放映で全国に配信している NFL であれば、なおさら重要である。そこで、NFL のコミッショナーは戦力の均衡に最もこだわり、制度の改正にも力を入れている。収入面においては、販売した権利収入を各チームに均等に分配したり、費用面においては、サラリーキャップなどの制度を導入し、年俸の高低による戦力格差を縮めているのである。

つまり、コミッショナーが全て管理することで、ファンに魅力を感じさせる試合を実現し、NFL の注目度を高めているのである。

WEST 論文研究発表会 2008

第 章 年俸制度と戦力均衡の関係性

2004年にプロ野球では様々な出来事が起こり、変化をもたらした年である。近鉄バッファローズとオリックス・ブルーウェーブの合併や楽天ゴールデンイーグルスの新規参入、そして、ダイエーホークスのソフトバンクへの売却など球団の親会社が大きく変化した年となったのである。

これは球団の経営が厳しいためであり、近鉄バッファローズは毎年40億円程度の赤字を出していたと言われており、親会社の経営に大きな影響を与えていたのである。その原因としては、収入の減少と費用の増加が考えられる。

収入の減少の原因としては、日本球界を代表するスター選手のメジャーリーグへの移籍により、日本プロ野球界はスター選手を失ってしまった。さらに、国内に残っているスター選手もFA制度などによって移籍したため、球団間の戦力の不均衡が拡大したことが挙げられる。その結果として、日本プロ野球はおもしろくなくなり、ファンを引き付ける魅力を失ってきているのである。

実際、プロ野球の看板である巨人戦の視聴率は減少傾向にある。図1(巨人戦の年間視聴率)はここ10年間の年間視聴率を表したものである。

1998年では19,7%もあった視聴率が2008年では9,7%とここ10年間で10%も低下しており、プロ野球をテレビで見るファンが大幅に減少していることが分かる。

一方、球団経営における費用を見てみると、特に年俸総額の増加が著しい。年俸総額が増大することで、費用が増加し球団経営を圧迫しているのである。

第1節 日本プロ野球界の年俸制度の現状

プロ野球界の経営状況

各球団共に費用の多くを年俸総額が占めている。特に、パ・リーグ球団は売上高の内、5割以上が選手の年俸に費やしている。その中でも千葉ロッテマリーンズは売上高の75%以上が年俸に費やしている。以上のことから、年俸総額が費用の大部分を占めており、球団の経営に及ぼす影響は非常に大きいと言える。

私たちは費用、特に年俸がプロ野球界にどのような影響を与えているかを考察していく。

図2(12球団支配下公示選手の年俸総額の推移)は1994年から2008年までの全球団の年俸総額を表したものである。このグラフを見ると、年俸総額は上昇傾向にあり、1998年には226億円であり、10年後の2008年には269億円と10年間で約20%増加している。1994年から新規参入が起こった2004年までの10年間では年俸総額は57%の増加、金額にすると88億円も増加しているのである。球団経営にかかる費用が増大しているが、その中でも年俸額の増加が大きな要因であることが分かる。

WEST 論文研究発表会 2008

1994 年ではセ・リーグの全球団が黒字であったが、2003 年に黒字となっている球団はセ・リーグ 3 球団のみである。このように、年俸総額の増加により、経営は確実に圧迫されていると言える。赤字球団の親会社は広告宣伝費の名目で球団の赤字を補填しなければならない。球団経営により、大きな宣伝効果を生むとはいえ、年間数十億もの赤字を補填することは各球団の親会社にとって大きな負担となるのである。それによって、2004 年のように球団の親会社がめまぐるしく変化するといった日本プロ野球界では非常にまれな出来事が起こったのである。

チーム間の格差

次に、日本プロ野球界での中ของทีม間の格差について考察してみる。現在、日本プロ野球はセ・リーグとパ・リーグの 2 つのリーグに分かれているが、その中で球団・リーグによって、いくつもの格差が存在している。

まずは各球団の平均年俸の推移について考察する。平均年俸はその球団で活躍している選手が多いということを示す指標であると考えられる。表 2 (1994 年と 2004 年の各球団の平均年俸) は 1994 年と 2004 年の各球団の平均年俸を示したものである。

1994 年から 2004 年までの 10 年間で平均年俸が減少した球団は西武ライオンズだけである。これは当時の西武ライオンズが 5 年連続優勝するなど、黄金期を迎えていたため、選手の年俸が高騰していたと考えられる。西武ライオンズ以外の全球団は 10 年間で平均年俸が増加している。この間に大きく年俸を伸ばしたのは横浜・阪神・巨人・中日・ダイエーなどで、ほとんどがセ・リーグの球団である。さらに、この間にセ・リーグの球団はリーグ平均年俸が 88% も増加しており、10 年間でセ・リーグがパ・リーグを上回るようになったのである。

また、平均年俸の最も高い球団と低い球団の格差は、1994 年には 2,307 万円であったが、2004 年には 3,676 万円と大幅に拡大しているのである。以上のように、平均年俸はリーグのちがいによる格差、球団のちがいによる格差の 2 つがあり、この 2 つの格差は確実に拡大しているのである。プロ野球 12 球団の年俸総額が年々上昇して球団別格差も拡大している理由としては球団が戦力補強のために、在籍している選手の育成だけでなく、フリーエージェント (FA) 宣言した他球団のスター選手や外国人選手の獲得によって戦力の補強を行っていることが考えられる。各球団は優勝を目指すことのできる強いチーム作りを行うが、素質を見込まれてプロ野球球団に入団した選手の中で、1 軍で活躍できる選手は少ない。また、外国選手においても海外で活躍しているからといって日本で活躍できるとは限らない。そのため、資金力のある球団は国内の他球団ですでに実績を上げている FA の選手を獲得すれば、活躍する可能性は高くリスクも低減できると考え、多額の年俸で優秀な選手を獲得しようとするのである。選手はより良い条件を提示してくれた球団に入団したいという思惑があるため、移籍市場では金額勝負になることが多くそのため実際の市場価値よりも高額でしかも複数年での契約を結ばなければならなくなる。移籍した選手に高額な年俸を支払うことによって、すでに在籍している選手たちも、在籍してきた選手と同じ待遇を要求するという事態が起こる。これらのことが原因となり、選手の平均年俸が上昇してきていると考えられる。結果として、プロ野球選手の年

WEST 論文研究発表会 2008

俸は年々増加し、球団の財政事情のちがいがから裕福な球団と高額年俸負担に耐えることができない貧しい球団との年俸格差が拡大するようになる。

次に、新規参入が起こった 2004 年以降では平均年俸がどのように変化したかを考察していく。表 3 (2005 年と 2008 年の各球団の平均年俸) は 2005 年と 2008 年の各球団の平均年俸を示したものである。

経営が圧迫され、新規参入が起こったことによって、平均年俸が下がっている球団が増えてきていることが分かる。しかし、全体で 3% しか下がっていない。つまり、新規参入が起こり、平均年俸は下落傾向にあるが、その減少率は極めて低いため、経営が圧迫されていることにほとんど変わりはないのである。

次に、年俸格差によって、チームの成績に差が出るのかを考察していく。

表 4 (過去 10 年間の優勝球団) は各リーグの 10 年間の優勝球団を示したものである。この表を見ると、セ・リーグでは広島、パ・リーグではオリックスが過去 10 年間で優勝していないことが分かる。

これら 2 つの球団に共通していることは、表 1 を見ると分かるように、いずれも平均年俸が低い球団である。

表 5 (1994 年と 2004 年の各リーグの平均年俸の順位) は 1994 年と 2004 年の各リーグの平均年俸の順位を表したものである。

表 5 を見ると、オリックスは 1994 年は 5 位、2004 年は 6 位であり、広島は 1994 年は 1994 年は 4 位、2004 年は 6 位と極めて順位が下の方であるのである。ロッテは 6 位と 5 位であり、パ・リーグの中ではかなり低い方であるにも関わらず、2005 年に優勝している。

つまり、平均年俸が低い球団が必ずしも優勝できないという訳ではないが、優勝から遠ざかっている球団はすべて平均年俸が低いのである。

以上のように、各球団が優秀な選手を取るために資金を多く使うようになり、優秀な選手はより高い年俸を求めて資金力のある球団へ移籍する。資金力のある球団には優れた選手が集まり、資金力の乏しい球団からは選手が流出する。これによって、優れた選手が多く所属している球団は強くなり、強い球団には人気が集まる。当然、人気のある球団はチケット収入やテレビ放映権料などの収入が増加し、そこで収入の格差が発生する。収入の高い球団は好循環が続いていくが、逆に収入の低い球団は収入が低から優れた選手が少ない。優れた選手が少ないから弱い、弱いから人気がないという悪循環に陥ってしまうのである。

このような現状において、日本プロ野球界が解決すべき問題点は戦力の均衡、年俸総額の抑制、リーグ人気の活性化であると言える。チーム間の格差を解消するために戦力の均衡や年俸総額の抑制を行えば、戦力・人気・収入の面で現在のプロ野球が陥っている悪循環から脱出することができるのである。

また、問題を根本的に解決するためにリーグの人気の活性化も計らなければならない。リーグ全体の収入が大きくなれば各球団の収支が改善され、選手の年俸総額も上昇すると考えられる。ただ戦力の均衡、年俸総額の抑制をすればいいのではなく、より高いレベルでの戦力の均衡、経営者側も選手側も納得できる年俸制度にすることで、悪循環を好循環へ転換させること

WEST 論文研究発表会 2008

が重要である。

第2節 M L Bの年俸制度の現状

前項でも述べたように、年報総額が多い球団ほど優勝する確率が高く、年俸総額が低い球団ほど、優勝から遠ざかっていることが分かった。これは、収入の差が大きく関係しており、収入が多い球団ほど年俸により多くの費用を費やすことができ、収入の少ない球団ほど年俸にあまり費用を費やすことができないのである。

そこで、M L Bでは収入の差によって戦力格差が生まれないように2つのシステムを導入している。課徴金制度と所得分配制度の2つである。

課徴金制度は「ぜいたく税」と呼ばれており、各球団の年俸総額や移動費、保険料などの選手にかかる諸経費の合計額があらかじめ決めておいた基準額を超過した場合に、その超過分に対して税率をかけた金額をリーグに支払うというものである。一方、所得分配制度は全球団の所得収入の内34%をM L B機構に拠出し、それを全球団に等分する制度である。

M L Bがこの2つのシステムを導入した理由としては、年俸総額の上昇と球団の収入の格差が拡大したことが挙げられる。しかし、これらのシステムを導入したことによって、平均年俸の上昇と収入が上位の球団と下位の球団との格差の拡大という事態が起こったのであった。これにより、2002年に経営者側が課徴金制度と所得分配の割合を増加させるという提案を行った。課徴金制度は、1997年から1999年まで採用されていたが、2000年から2002年までは効果ないとされ廃止されていた。当初、選手会側はこの提案を拒否していたが、最終的に双方が条件面で歩み寄って、これらの制度が採用されたのである。この経営者側と選手会側との合意により、2003年から2006年までの間、再び課徴金制度と所得分配制度を採用している。

課徴金制度を導入したことにより、基準額を超えそうな球団、または超えている球団は年俸総額の調整を行い、課徴金の支払いを避けようとするのである。そのため、ある球団だけに多くの選手が集まることはなくなり、選手の移籍が活発になることで、年俸総額の格差の減少と戦力格差の均衡を達成できると考えられる。

また、所得分配制度の導入により、収入の多い球団から少ない球団に所得が分配されることで、球団間の収入格差を縮小させる効果がある。

実際に、課徴金制度が再導入された2003年の基準額は1億1700万ドル、2004年度には1億2050万ドルに設定されている。この基準額は年々上昇していくようになっており、また、何度基準額を超過したかによって超過分に対してかかる税率が変動するようになっている。

過去の課徴金制度の基準額と超過分にかかる税率の推移は、表6(M L Bにおける課徴金制度の基準額と超過分にかかる税率の推移)の通りである

この課徴金制度により、2003年度はニューヨーク・ヤンキースが17.5%の税率で約1180万ドルを支払った。2004年度にはニューヨーク・ヤンキースが2度目の超過により、30%の税率

WEST 論文研究発表会 2008

で約 2500 万ドル、ボストン・レッドソックス、アナハイム・エンゼルスはそれぞれ 1 度目の超過なので、22.5%の税率でそれぞれ約 316 万ドル、約 93 万ドルを支払うこととなった。支払われた課徴金はコミッショナーが収入の少ない球団へ配分することとなっている。

課徴金制度、分配金制度の導入によって変わった点

MLBでは、課徴金制度と所得分配制度の導入によって、球団間の年俸総額と収入の格差を最大の目的とし、その結果、球団間の収入の格差について一定の改善が見られた。

実際に、これら 2 つのシステムが導入された 2003 年度においては、30 球団中 18 球団が所得の分配を受け、収入が最下位の球団は 300 万ドル（約 3 億 4,500 万円）を受け取り、球団収入が 1 位のチームは 5260 万ドル（約 60 億 4900 万円）を支払っている。このような収入の多い球団から少ない球団への所得の移転は、球団間の格差を縮小させることに成功していると言える。

しかし、年俸総額は課徴金制度と所得分配制度が導入された 2002 年度に比べ、2003 年度には増加してしまっただけである。2004 年度には 2003 年度に比べて 2%減少しているが、実際にはほとんど変わっておらず、年俸総額 1 位と最下位の球団との格差は拡大しているのである。

課徴金制度の導入と所得分配制度の見直しの結果、MLBでは収入の格差は縮小した。しかし、現在では年俸総額を抑制する効果がなく、球団の年俸総額の格差は逆に拡大している。

なぜ、MLBでは課徴金制度と所得分配制度を導入したにも関わらず、年俸総額を抑制させることができなかったのだろうか。

この 2 つの制度の導入によって年俸総額の抑制とそれによって伴う戦力の均衡という最大の 2 つの目的に達することが出来なかった理由としては、大きく 2 つのことが考えられる。

1 つは、課徴金制度の基準額が高すぎるということである。2003 年度の基準額は 1 億 1700 万ドルに設定されていたが、この基準額は 2002 年度が終了した時点で決定されている。

表 7（年俸総額上位球団の年俸総額の推移）は年俸総額上位球団の年俸総額の推移を示したものである。この表を見ると、仮に、2003 年度の年俸総額が 2002 年度と同じ水準で推移した場合、この基準額を超えているのはニューヨーク・ヤンキースだけであり、諸経費を含めても 2 位のボストン・レッドソックスまでにしか課せられないのであった。つまり、基準額はかなり高い水準に設定されている。実際に、2003 年度の課徴金を支払ったのは 30 球団中ニューヨーク・ヤンキースのみであり、課徴金による収入分配はわずかにすぎないのであった。

このように課徴金の設定が高すぎることには、課徴金制度と所得分配制度を交渉した際に、経営者側が提示したのは課徴金の基準額 9500 万ドル、球団の独自収入の 50%を分配するという内容であったが、選手会側がこれを拒否し結果的に基準額は 1 億 1700 万ドルから年々上昇させることと、所得分配は球団独自収入の 34%ということである。このため、年俸総額の格差の抑制が目的とされていた課徴金制度の本質が見失われ、各球団間での年俸総額の格差が縮小されず、年俸総額の上位を占めている球団だけが重い負担を強いられる制度になってしまったのである。

WEST 論文研究発表会 2008

もう1つの理由としては、課徴金制度の基準額の設定に下限がなかったことだと考えられる。所得分配制度によって、収入の格差を縮小し、年俸格差を縮小させることが目的であった。しかし、2002年度から2004年度にかけて球団年俸総額が減少している球団が12球団あった。ドジャース、レンジャーズ、ブレーブス、マリナーズ、ジャイアンツ、ダイヤモンド・バックス、オリオールズ、ブルージェイズ、インディアンス、パイレーツ、ロイヤルズ、ブルワーズ、デビルレイズの12球団である。

図3(年俸が減少した12球団の年俸総額)は先ほど挙げた年俸が減少した12球団の年俸総額を表したものである。

図3を見ると、これら12球団の年俸総額が大幅に減少していることが分かる。このことから、課徴金制度の基準額の設定に下限がなかったことによって、年俸格差の縮小という最大の目的が達成していないと言える。

これら12球団の特徴として、多くが年俸の少ない球団であるということが挙げられる。年俸総額が少ない球団は球団収入も少ない。所得分配制度によって、収入が増えているにも関わらず、その収入を年俸には使用していないということが分かる。

また、年俸総額が高い球団の中にも年俸総額が極端に減少している球団がある。アリゾナ・ダイヤモンドバックス、テキサス・レンジャーズ、アトランタ・ブレーブス、ロサンゼルス・ドジャースなどは、経営が圧迫されており、年俸総額減少することによって経営の改善を図っている。

これらの球団は年俸などの費用を抑え、所得分配や課徴金を収入源とすることによって、球団の経営を改善しようとしている。

このような場合、営業活動によって上げられる売上高減少すればするほど分配金が増加し、費用を減少させれば球団の経営を黒字にできるというモラル・ハザードが起きていると考えられる。

つまり、経営努力を怠る球団が存在することで、年俸総額が高く営業活動に熱心に取り組み、高収入を上げている球団の分配金が増加し、努力して高収入を上げている球団が報われないという状態になっている。

以上のことから、課徴金制度と所得分配制度によって年俸総額の格差を縮小させるという目的が達成されておらず、格差を縮小させるのに最善の政策ではないと言える。

WEST 論文研究発表会 2008

第 章 政策提言

ここまで、NPB においてチーム間の収入の差による年俸の格差の拡大が進んでいて、それがチーム間の戦力格差につながり、NPB 全体の人気の低下の大きな要因であると述べてきた。また、年俸の格差の拡大は、年俸の高騰によるものであり、この費用増大が球団経営にとって大きな負担となっていることも述べた。これを放置しておく、今後も年俸が上昇していくことで、さらに負担が拡大し、2004 年のようにチームの売却や合併などが起こると予想される。

また、市場原理として利益を上げることができない市場では新規参入は起こりにくいこと、そもそもプロ野球は新規参入のための審査や基準が厳しい(参加加盟料として 30 億円がかかるうえに、球団を買収する場合はさらにその買収金額が数 10 億円かかる)閉鎖型リーグであり新規参入が難しいことなどが相まって、プロ野球産業から撤退するチームが現れ、チーム数が減少したりすることで、さらなるプロ野球人気の低下につながり、プロ野球自体の存続の危機につながることも考えられる。

このような事態に陥らないために、我々は年俸格差の拡大を抑制するための制度として、先ほども世界で最も成功しているスポーツリーグであると述べた NFL で導入されているサラリーキャップ制度、また収入の均衡を目指すための制度として、NFL や MLB などの多くのリーグで導入が進んでいる所得分配制度の導入を政策提言とする。

第 1 節 NFL で採用されているサラリーキャップ制と所得分配制度

アメリカンフットボールのプロリーグである NFL では 1994 年から年俸抑制と同時に年俸格差を小さくし、戦力の均衡を図るための制度として、球団の年俸総額に上限と下限を設けるサラリーキャップ制度が採用されている。このサラリーキャップ制を導入すると、どの球団の年俸総額も、同じ上限と下限が決められているので全球団の年俸総額が一定の範囲内に納めなければならない。そのため、ある程度期間が経過すると、戦力の均衡が計られることになるというものである。

具体的には、リーグの収入と NFL 全球団の収入の合計に、オーナー側と選手側で合意した分配率をかけたものを選手の取り分とし、それを全球団の数で割った金額がサラリーキャップの上限になる。そして、下限を設定する理由は、極端に戦力を削ってまでもチーム総年俸を圧縮し、分配金への依存度を過度に高めるような、経営努力を放棄するチームが現れることを防止するためである。2004 年のサラリーキャップの上限は、リーグ収入および球団の総収入の 64.75% を球団数の 32 で割った、1 球団あたり 8045 万ドルとなっていて、下限は 6733 万ドルとなっている。

では、このサラリーキャップ制は実際に NFL の年俸総額の抑制に成果を上げたのであろう

WEST 論文研究発表会 2008

か。表 8 (NFL と MLB の 1999 年と 2001 年の年俸総額) は 1999 年と 2001 年の NFL と MLB の年俸総額を示している。

1999 年と 2001 年の NFL の年俸総額を見ると、1999 年は、14.1 億ドルであり、2001 年では 14.3 億ドルと、その上昇率は、1.5% の上昇に留まっている。一方、MLB では、1999 年は 16.0 億ドルであったが、2001 年では、21.4 億ドルとなっていて、34.1% 上昇している。このことからサラリーキャップ制度により、年俸の高騰を抑制することに成功したと考えられる。

次に各チーム間の年俸格差を小さくして、その結果、優秀な選手を各球団に分散させ、戦力の均衡を図るという意図は達成されたのであろうか。現在、年俸総額トップは、シーホークスの 1 億 1900 万ドルで、最下位はタイタンズの 8100 万ドル、とその差は約 1.5 倍で、NPB の年俸総額トップの巨人、最下位の広島は 2.8 倍と比較すると、とても小さいことが分かる。そして、過去 20 年間でリーグ連覇をしたのは、わずか 3 チームであり、サラリーキャップ制度だけが戦力の均衡を作り出したわけではないが、大きく貢献していることは事実である。結果として、NFL は球団間の戦力の均衡によって、高い人気を確保していると言える。

これを裏付けるデータとして、表 9 (NFL と MLB の放映権料) を示す。下の表 9 は 2003 年の NFL と MLB の年間放映権料の比較を表したものである。

NFL の年間放映権料を見ると、22 億ドルと非常に高額で MLB の約 2 倍になっている。

また、MLB の年間総試合数は 2426 試合であるが、NFL の総試合数は 256 試合であるため、1 試合あたりで放映権料は圧倒的な差で NFL の方が高額である。このことから、NFL の放映権料がいかに高額で視聴者にとっていかに魅力的なコンテンツであるかということが分かる。

また、アメリカで行われた『観戦するのが好きなスポーツ』という表 10 (観戦するのが好きなスポーツ (2002 年)) のアンケート調査において、NFL は MLB や NBA を抑えて 1 位になるなど、やはり人気はかなり高いと言える。

サラリーキャップ制度の潜在的なメリットとして、全球団が同程度の年俸負担を強いられるため、収入の少ない球団は年俸による負担を和らげるためにより高い収入を得なければならず、収入の多い球団もより利潤を増加させることができるように経営努力を促すということがある。また、経営者だけではなく、経営者と選手との両者が「リーグの人気」を共通の目標として活動できることもサラリーキャップ制度の特徴である。年俸総額はリーグの収入に依存するので、リーグの人気が上がることによって選手達の給料である年俸も結果的に上昇することになるからである。

一方、サラリーキャップ制度には問題点もあり、まず選手側の取り分の設定が難しいことが挙げられる。リーグ収入の内、選手の貢献度がどれくらいなのかを明確に計算することはできず、球団経営を圧迫する年俸総額になってもいけないため、労使交渉次第では年俸総額が大きく変わるなど不安定になる。また、球団の経営状況を選手側に公開しなければならないことがある。サラリーキャップを設定するためには情報公開を行わなければならないし、財務諸表も全球団同じ方式で統一しなければならない。経営者は他球団と比較され、経営の評価をされてしまうため、情報の公開をしたくないなどである。しかし NFL ではこのような問題を、リーグ

WEST 論文研究発表会 2008

全体、あるいは経営者と選手の間で協調し、互いにリーグ設立当初からの理念である、「スポーツの魅力とは最高のレベルで戦力の均衡したチームが繰り広げる競争状態」を目指すことによって、合理的に解決している。

また、NFLではサラリーキャップ制度と共に、各球団間の収入の均衡のために、所得分配制度も採用している。この所得分配制度とは、テレビ放映権全額・入場料収入の40%（残りはホームチームの収入）・グッズ売上げ全額・スポンサー収入（リーグと契約するナショナル、またはグローバルスポンサーからの収入はリーグ全体の売上げとしてプールされ、ローカルスポンサーからの収入はチームの売上となる）などをリーグが一括で管理し、その収入を各球団に分配するシステムである。2003年度のNFLでは各球団に約8000万ドルもの分配金をもたらしており、NFL各球団の収入の柱となっているのである。例えば、グリーンベイ・パッカーズでは、この分配金は年間収入の45%を占める金額となっている。サラリーキャップ制度と分配制度がうまく機能した結果として、NFLの2003年度における各球団の収支は、全球団黒字となっている。

このように、サラリーキャップ制度と所得分配制度を併用することで、NFLは、年俸・戦力・収入の格差の均衡をはかり、絶大な人気を得ることに成功している。

第2節 日本での制度の導入

では、実際に日本プロ野球がサラリーキャップ制度を採用した場合、NFLと同様に年俸高騰の抑制、年俸格差の是正、戦力の均衡は実現可能であるか。日本プロ野球とNFLの置かれている状況を見て、NFLでは成功したサラリーキャップ制が、日本プロ野球でも導入すると効果を上げることができるのか、そして導入する際にどのような障害があるのかを考察する。

サラリーキャップを導入すると仮定した場合、その上限と下限は各球団の収入に応じて設定することになる。しかし、その際に球団毎に収入の差が大きすぎると、収入の多い球団では上限が低く設定されると、現在所属している高額年俸選手の年俸を大幅に減少させたり、その高額年俸選手への支払いのためにチーム内で年俸を調整したりすることで選手の不満を生む、あるいはその選手自体を解雇することで戦力が著しく低下してしまう。そして、収入の低い球団では下限が高いとその分負担が増加し、経営を圧迫し、経営状態を悪化させてしまうといったことから、上限はあまり低く設定できず、下限もあまり高く設定することができず、上限と下限の差が大きくなってしまいサラリーキャップ制度を導入する意味がなくなってしまう。

そこで先ほども述べたように所得分配制度を同時に導入する。所得分配制度を併用することによって、チーム間の収入格差がある程度縮小され、より狭い範囲内のサラリーキャップの設定が可能になる。それによってチーム間の年俸格差も解消され、戦力も均衡すると思われる。さらに長期的にはリーグの人気回復が期待できると思われる。

しかし、実際にこれらの制度、特に所得分配制度を導入するためには、多くの障害がある。

WEST 論文研究発表会 2008

例えば、テレビ放映権のリーグの一括管理である。日本では各球団が独自に放映権の管理を行っており、テレビ放映権の収入も各球団がそれぞれで管理を行っている。また、テレビ放映権は年間単位ではなく、1試合単位で販売されているため、人気のあるチームに放映権料が集中することになり、球団間の収入格差を生み出す1つの原因になっている。日本プロ野球の年間放映権収入は推定で200億円だと言われており、放映権収入はその試合のホームチームに全額支払われる。日本で放映権収入が最も多いとされる読売ジャイアンツの場合、2008年では関東地区ではホームゲーム64試合が全国放送されており、1試合あたりの単価は約1億円と言われている。つまり、1球団だけで年間約70億円のテレビ放映権収入を得ているものと考えられる。

前述のようにプロ野球中継の視聴率が下落傾向にあるため、放映権収入は実際には1億円より低い可能性があるが、仮に1億円とすると、読売ジャイアンツの売上高の30%以上に達する貴重な収入源になっている。また、チケット収入は観客動員数に比例するため、人気球団とそうでない球団とでは、大きな差がある。もし、チケットの値段が全球団一律2000円と仮定すると、2007年度で、主催試合の観客動員数が314万人と最も多い阪神タイガースのチケット収入は、 $2000(\text{円}) \times 315 \text{万}(\text{人}) = 63 \text{億}(\text{円})$ となり、観客動員数が110万人と最も少ない広島では、 $2000(\text{円}) \times 110 \text{万}(\text{人}) = 22 \text{億円}$ と40億円の差が生じていることになる。もし、これらの収入をリーグで一括管理するとなると読売ジャイアンツなどの、人気球団は既に確保している収入を手放したくないと主張するだろう。

確かに、所得分配制度を導入すると、すでに利益を上げている球団の収入が減少することになる。しかし、これは一時的なものであり、長期的には、各球団の収入格差が縮小されることで、各球団の戦力も均衡し、プロ野球全体の人気上がる。そして、既存の利益を回復することができ、今まで以上の収入を得ることが出来ると考えられる。実際に、所得分配制度を導入するとなると、上記の収入を集めたり、管理したりするために、NPBのような中央機構の権限を強め、規模の拡大を図る必要もある。

また、選手側がサラリーキャップ制の導入によって自らの年俵が下がると考え、その導入に反対することも考えられる。これに対しては、サラリーキャップの導入により、一時的に年俵の高騰を抑制することになるが、将来的には各球団の収入の増加によって、年俵に費やす費用を増加することができ、決して年俵総額を削減するような制度ではないことを説明する必要がある。

日本ではまだ、契約更新の際の、代理人制度が本格的に利用されていないため、サラリーキャップ制度を導入しやすいのではないと思われる。代理人の多くは選手の年俵契約の一定割合を報酬と得ているため、選手個人の利益だけを追い求める場合が多いのである。しかし、現在の日本プロ野球では、まだ選手自身が経営者側と交渉していることが多いことから、選手に直接、現在のように年俵高騰を放置する状態が続くと、プロ野球の人気離れがより進み、リーグ自体の経営が困難になり、将来的に年俵が減少せざるを得ない、あるいは職を失いかねないということを説明することが可能である。サラリーキャップ制と所得分配制度の導入のためには、経営者側、選手側の両者に、プロ野球が迎えている危機的状況とその制度導入によるメリットを説明し、NFLのように、経営者と選手相互がリーグ全体の利益を考える視点を持つよう

WEST 論文研究発表会 2008

になることが必要となる。

以上が我々の政策提言である。今後、各球団の年俸総額の格差は広がっていき、労使間の交渉のシステムも代理人制度の普及によって硬直化していくことが考えられる。そのため、なるべく早い段階でサラリーキャップ制度を導入することが必要であると考えられる。悪循環に陥っている日本プロ野球をこのままの状態にしておけば、現在は収益の上がっている球団であっても、いずれ収益が減少していくであろうし、チーム数やスポンサーなども減少していき、選手も大幅に削減し、プロ野球自体が衰退することは避けられないだろう。サラリーキャップが成功し、年俸格差縮小により戦力の均衡が実現されれば、各チームの実力が拮抗することになり、リーグ内で行われる試合の魅力が増していくと考えられる。試合の魅力が増していけば、当然野球の人気も回復していき、リーグ全体の収入も増加していくことになる。リーグ全体の収入が増えていけば、所得分配制度によって一時的に収益が減少する球団も、最終的には収益の減少分を取り戻せることになるだろう。

また、選手達が年俸の抑制に反対したとしても、今後リーグ全体収入が増加することで、将来的には年俸は再び増加させることが可能ということの説明し、承諾を得ることも必要である。

プロ野球は現在でも日本で最も人気のあるプロスポーツリーグであり、それが経済に与える影響は大きい。プロ野球自体の人気が上がることによって、既存のファンだけではなく、新たなファンも得ることができる。そして、野球人気が増えることで、競技人口も増え、用品などの関連消費も増加し、スポーツ産業全体の活性化につながるなど、相乗効果により国内の経済にも好影響を与えられる。スポーツ産業が活性化すれば、野球以外のスポーツもその相乗効果により活性化し、第2章で述べたスポーツ関連消費額も自ずと上昇する。このようにスポーツ産業は、相乗効果により他の多くの産業に影響を与えるのである。

また、子供の運動不足やメタボリック症候群などの生活習慣病などが昨今では大きな問題となっているが、スポーツ産業が活性化することで国民の運動への消費時間が増え、これらの問題への解決策につながると考えられる。このようにスポーツ産業は、経済に影響を与えるだけでなく、国民の心身にも影響を与える無限の可能性を秘めた産業といえるのである。

【参考文献】

《参考文献》

- 大坪 正則 『メジャー野球の経営学』 集英社 2002 年
種子田 穰 『史上最も成功したスポーツビジネス』 毎日新聞社 2002 年
林 信吾・葛岡 智恭 『野球型 VS サッカー型』 平凡社 2004 年.
大坪 正則 『スポーツと国力』 朝日新聞社 2007 年
生島 淳 『アマチュアスポーツも金次第』 朝日新聞社 2007 年

《参考 URL》

- 日本野球機構オフィシャルサイト <http://www.npb.or.jp/>
日本プロ野球選手会 公式ホームページ <http://jpbpa.net/>
スポーツナビ野球 <http://sportsnavi.yahoo.co.jp/baseball/npb/index.html>
ビデオリサーチ <http://www.videor.co.jp/service/index.htm>

《データ出典》

- 大坪 正則 2002 年 『メジャー野球の経営学』
種子田 穰 2002 年 『史上最も成功したスポーツビジネス』
ビデオリサーチ <http://www.videor.co.jp/service/index.htm>
日本プロ野球選手会公式ホームページ <http://jpbpa.net/>

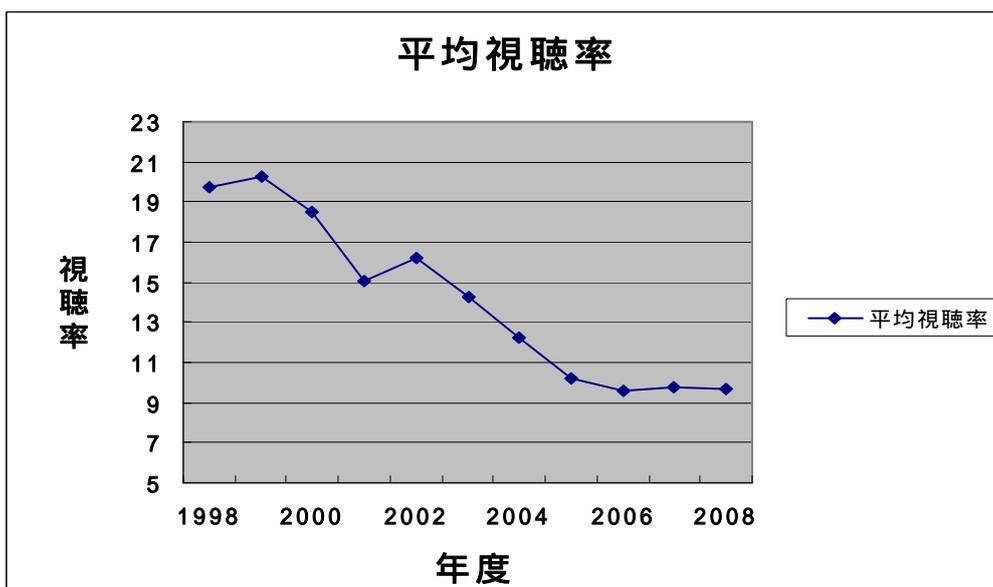
【図表】

表1 海外へ移籍した日本人選手とその年俸

選手名	契約年俸総額	1年あたりの年俸
イチロー	5年総額約 109億 8000万円	約 21億 9600万円
松井秀樹	4年総額約 61億 8800万円	約 15億 4700万円
福留孝介	4年総額約 54億 7200万円	約 13億 6800万円
松坂大輔	6年総額約 60億 8400万円	約 10億 1400万円
城島健司	3年総額約 25億万円	約 8億 3400万円

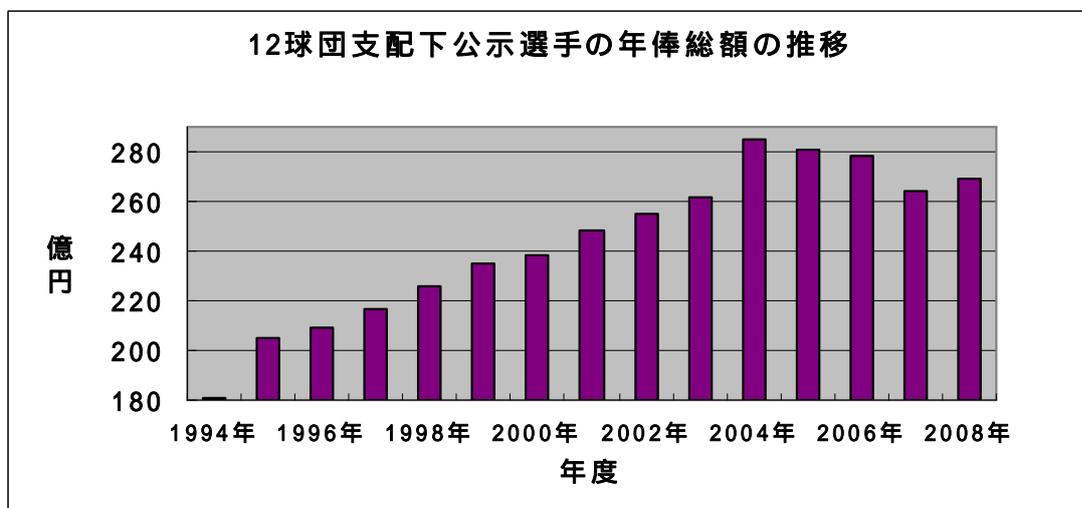
出典：スポーツナビ 野球

図1 巨人戦の年間視聴率



出典：ビデオリサーチ プロ野球巨人戦ナイター中継

図2 12球団支配下公示選手の年俸総額の推移



出典：日本プロ野球選手会公式ホームページ 年俸調査

表2 1994年と2004年の各球団の平均年俸

セ・リーグ	1994年	2004年	上昇率	パ・リーグ	1994年	2004年	上昇率
横浜	1545	4621	199,1%	ダイエー	2299	4191	82,3%
阪神	1945	4342	123,2%	ロッテ	1711	3016	76,3%
巨人	3200	6394	99,8%	日本ハム	2343	3431	46,4%
中日	2302	4364	89,6%	オリックス	2114	2911	37,7%
広島	1954	2718	39,1%	近鉄	2317	3084	33,1%
ヤクルト	2735	3272	19,6%	西武	3852	3309	- 14,4%
セ・リーグ	2286	4289	87,6%	パ・リーグ	2427	3322	36,9%

出典：日本プロ野球選手会公式ホームページ 年俸調査

表3 2005年と2008年の各球団の平均年俵

セ・リーグ	2005年	2008年	上昇率	パ・リーグ	2005年	2008年	上昇率
横浜	4748	3201	- 48,3%	ソフトバンク	4319	5450	26,2%
阪神	3977	5277	32,7%	ロッテ	3071	3423	11,5%
巨人	6246	5510	- 13,4%	日本ハム	3491	2951	- 18,3%
中日	4579	5056	10,4%	オリックス	2385	2559	7,3%
広島	2471	1948	- 26,8%	楽天	2724	2365	- 15,2%
ヤクルト	3358	2781	- 20,7%	西武	3694	3026	- 22,1%
セ・リーグ	4227	3955	- 6,9%	パ・リーグ	3267	3301	1%

出典：日本プロ野球選手会公式ホームページ 年俵調査

表4 過去10年間の優勝球団

年度	セ・リーグ	パ・リーグ
1998年	横浜	西武
1999年	中日	ダイエー
2000年	巨人	ダイエー
2001年	ヤクルト	近鉄
2002年	巨人	西武
2003年	阪神	ダイエー
2004年	中日	西武
2005年	阪神	ロッテ
2006年	中日	日本ハム
2007年	巨人	日本ハム

出典：日本野球機構オフィシャルサイト

表 5 1994 年と 2004 年の各リーグの平均年俸の順位

セ・リーグ			パ・リーグ		
順位	1994 年	2004 年	順位	1994 年	2004 年
1	巨人	巨人	1	西武	ダイエー
2	ヤクルト	横浜	2	日本ハム	日本ハム
3	中日	中日	3	近鉄	西武
4	広島	阪神	4	ダイエー	近鉄
5	阪神	ヤクルト	5	オリックス	ロッテ
6	横浜	広島	6	ロッテ	オリックス

出典：日本プロ野球選手会公式ホームページ 年俸調査

表 6 M L B における課徴金制度の基準額と超過分にかかる税率の推移

	基準額	1 回目	2 回目	3 回目	4 回目
2003 年	1 億 1700 万ドル	17.50%	・	・	・
2004 年	1 億 2050 万ドル	22.50%	30%	・	・
2005 年	1 億 2800 万ドル	22.50%	30%	40%	・
2006 年	1 億 3500 万ドル	0%	40%	40%	40%

出典：『メジャー野球の経営学』

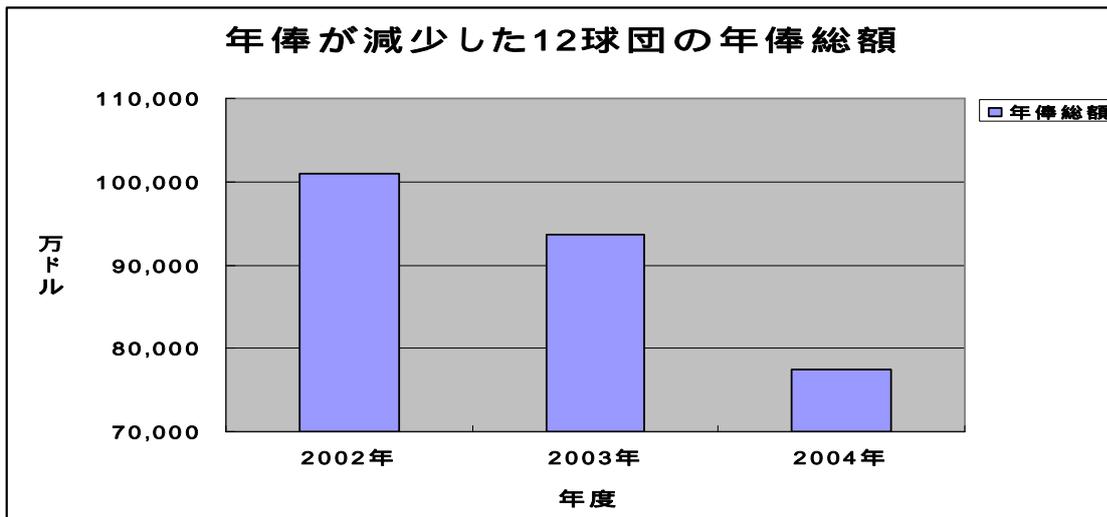
表 7 年俸総額上位球団の年俸総額の推移

球団名	2000 年	2001 年	2002 年	2003 年
ヤンキース	9.529	11.446	13.842	16.959
ドジャース	8.887	11.548	10.314	11.324
メッツ	8.225	9.313	10.286	11.283
レッドソックス	7.553	11.433	11.661	10,840
レンジャーズ	5.788	8.687	10.889	10,330
ブレーブス	8.758	9.488	9.471	9,795
マリナーズ	5.981	7.993	8.837	9,571
カーディナルス	6.911	7.615	7.381	9,312

出典：『メジャー野球の経営学』

WEST 論文研究発表会 2008

図3 年俸が減少した12球団の年俸総額 (MLB)



出典：『メジャー野球の経営学』

表8 NFLとMLBの1999年と2001年の年俸総額

	1999年	2001年	上昇率
NFL	14.1億ドル	14.3億ドル	1.50%
MLB	16.0億ドル	21.4億ドル	34.10%

出典：『メジャー野球の経営学』『史上最も成功したスポーツビジネス』

表9 NFLとMLBの放映権料

	2003年
NFL	22億ドル
MLB	11億ドル

出典：『メジャー野球の経営学』『史上最も成功したスポーツビジネス』

表10 観戦するのが好きなスポーツ (2002年)

NFL	22.20%
MLB	13.10%
NBA	9.50%

出典：『史上最も成功したスポーツビジネス』