

**わが国におけるプロスポーツの存立基盤と
発展生成モデルについての検討Ⅰ**
～アマスポーツのプロ化への創造を目指して～

A perspective on the structure and development
model of Japan's professional sports. (Ⅰ)
～ For the professionalization of amateur sports ～

渡 辺 保

わが国におけるプロスポーツの存立基盤と 発展生成モデルについての検討Ⅰ

～アマスポーツのプロ化への創造を目指して～

渡 辺 保

はじめに

バブル経済崩壊からようやく緩やかな回復をみせている日本経済であるが、経済の動向とは大方無関係にスポーツの進展がある。しかし、スキー産業の衰退化にみられるように構造的な不況とこれまでの成熟した消費行動が重なり合い、決してプラスではない部分がみられるのも事実である。

わが国における既存のプロスポーツ、すなわち野球、サッカー、相撲、ゴルフなどは、一様はビジネスとして、その体をなしているかにみえる。しかし、それぞれの興行手法や組織には隔たりがあり、かつ、不透明な部分も多い。ここではまず、わが国のスポーツの発祥と特徴を理解し、その経済的な背景をも認識する必要がある。その上において特異性と歴史的な経過と現実、方向性を模索するプロセスが要求される。

上記課題を解決するためにはわが国における代表的なプロスポーツすなわち、野球、Jリーグ、大相撲などを取り上げ、その中から経済的・社会的の存立基盤とその発展性のヒントを得、そして組織の現状分析をも踏まえ、ビジネスとしての共通性を洗い出し整理する。そして新たに出現可能なアマチュア・スポーツ（種目）のプロ化へのビジネスモデルの創造を探る。したがって本稿はプロ化の可能性のある具体的な競技スポーツの種目名はあえて取り上げないが今後においてはこの考察を基に競技種目のプロ化ビジネスモデルを明確に掲げるつもりである。

Ⅰ. わが国のスポーツの生成

わが国のスポーツは周知のようにもともと、その多くは国外からの移入によるものであ

り時代的背景により、性格や目的は異なるものであった。今でこそJリーグとして人気を博しているサッカーも120年程前の1873年（明治6年）に伝播された。野球もまた、同年紹介されている。

時の明治政府は欧米列強を目標に殖産興業と富国強兵をスローガンに近代国家建設のスタートを切り、廃藩置県により近代的中央集権国家を確立するに至り、1872年において、学校制度法令いわゆる「学制」が公布された。

陸上競技などはもともと存在したのではないかと推測されるが学校自体がなく、むろん校庭（グラウンド）そのものの存在せず、発祥には至らない理由が判明する。因みに陸上競技（主に徒競争）は1874年（明治7年）3月東京海軍兵学寮での競争遊戯会が最初といわれている。

この学制が定着し学校教育の広範な広がりにはまた、大学や師範学校等で学んだ卒業生が教師として各赴任地において学校教育のなかで普及させたといっても過言ではない。

しかしながらわが国のそれはスポーツというよりは身体を鍛える「身体教育」「身体練育」が主であった。

なお、イギリスの産業革命より約100年も遅れて近代化を開始したわが国は先端技術の導入による後発型産業革命が可能であり幸運にも技術発達過程を繰り返す必要はなかった。当然、産業の実質的な旗振りは官主導であり、綿工業、石炭産業をはじめとして近代鉄鋼技術の導入、機械工業、運輸業、金融などすべてにわたって近代化を推し進めていった時代的背景がある。このような中で当時は現在のようにスポーツを楽しむなど時間的・経済的余裕はなく、楽しむことができるのは一部の学生と外国人技術者くらいであった。

やがて、ある程度のスポーツの浸透と急激な産業の近代化の進展が落ち着きをみせるころになると子供あるいは学生を含む成人がスポーツに親しみを覚えるようになってくる。だが、野球にしろテニスしても用具難であり、経済的にも困難を極め、テニスはゴムまりを代用品にし、野球もまた、手作り球、ゴムまり等を代用とし、バットやグローブも手づくりの代用品を用いていた。

その後においては軟式テニス、軟式野球がわが国発の改良型スポーツとして今日に至っている。陸上競技における駅伝（EKIDEN）もまたしかりである。

1. スポーツのビジネス化の背景

スポーツ若しくはその原型は、わが国に限らず全ての国や地域においてその発祥がみられる。すなわち、人類はそれぞれ自給自足の時代から共同体としての経済生活への移行のプロセスをたどり集团的規制のなかでの生活を繰り返してきた。このような非分業化社会から産業革命を核として分業社会への一層の発展と商品経済の自由な展開の中において

序々にではあるが労働者の間において経済的、時間的、精神的ゆとりがスポーツ誕生の萌芽となり更に進化・進展していくことになる。これはまた、スポーツがイギリスにおいて貴族社会の特権所有物から一般大衆への伝播を意味するものでもあった。わが国においてはスポーツの原風景としての盆踊り五穀豊穡を願い祝う踊り、また、相撲に代表される神事等における競争・競技的催事などがあるが中世における公家の蹴鞠などは一部特権階級という面においてはイギリスの貴族階級のそれと類似している。

その後において本来は自己の身を守り、相手を攻撃することを主眼とした、剣術、柔術、空手術は現代では教育活動の一環として剣道や柔道、空手道へと脱却し、現代スポーツとしてその地位を確立している。

さて、スポーツビジネスを定義付けすると、スポーツを「商品化」できるもの、換言すればスポーツを業として成立し得るかどうかをいう。スポーツビジネスの核となるのがプロスポーツであり、集客による事業収入が基本である。授業料や指導料等を徴収するスポーツジムや教室、ゴルフ場などもまた、スポーツビジネスともいえる。一般にいう消費財を生産し、販売するビジネスとは性格が異なる。

スポーツビジネスの特有性は

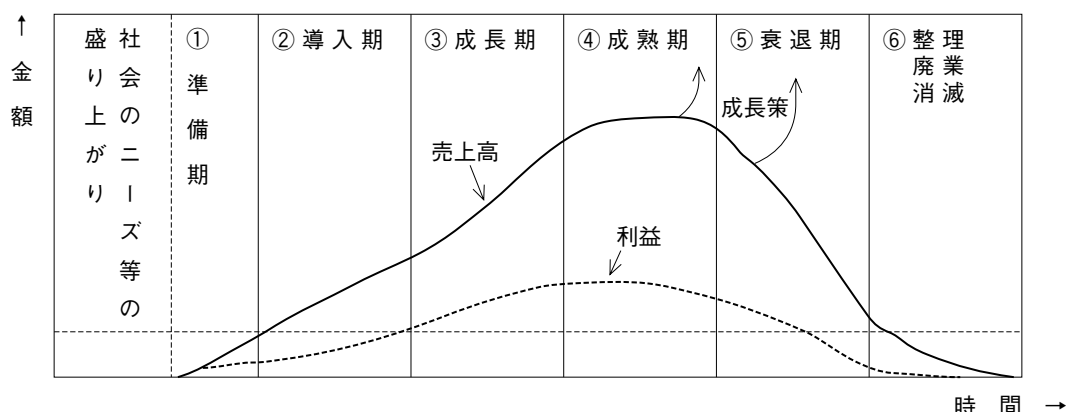
- ① レジャー的要素があるためブームに左右されやすい。
- ② ニュービジネスといわれるものが多い。
- ③ これまでみられなかった情報やマネジメントの領域においてその活動がみられる。

上記からも分かるように企業はゴーイング・コンサーンとして利益をベースに維持・存続を図らねばならない。同時に社会からの共感、すなわち支持を受けなければ成立しえない。エンターテインメント・サービス業としてのスポーツビジネスとしてはなおさらの事といえる。更には社会のニーズ・ウォンツからの盛り上がりも支えとして必要なことであり、これは社会貢献的理念とも相通ずるものと思える。

表1にあるようにスポーツビジネス（プロスポーツ）の成長や衰退は観客動員数や新聞雑誌等マスメディアへの露出度、視聴率で表される。一般的商品のライフサイクルは市場の環境変化にいかにか耐えうるか、技術革新を行ない得るかである。衰退期に陥る前に更なる延命策、成長策を施す必要がある。プロスポーツにおいては顧客へのマーケティング強化、組織マネジメントの徹底、戦略性の保持など推し進めていかねばならない。

なお、これまでのスポーツのなかにはいろいろなスタイルがあり、かつてのキックボクシングやボリングブームのように急速な市場への登場と圧倒的人気・支持を得たものの早い時期にピークを向かえ衰退したファッド型（fad style）、また、テニスやマリンスポーツ、スケートボードなど交互につづき流行するスポーツをサイクル型（cycle style）、

表1 スポーツビジネスの発展と衰退プロセス（プロスポーツのライフサイクル）



その他には日本のサッカーのようにプロダクトやポジショニングの変更により新しいライフサイクルに移行するウェイブ型（wave style）などに分類されており、⁽¹⁾大相撲やプロ野球のようにロングセラー的なプロスポーツをロングライフ型（long life style）と筆者は名づけたい。

2. プロ化への背景と取り巻く環境

更に、具体的なスポーツビジネス化の背景をスポーツの商品化という観点から突き詰めていくと間接的なものを含め下記の5点に絞られてくる。

- ① 既存スポーツのプロ化志向
- ② スポーツのマネジメント化・情報ニーズの増加
- ③ 健康・美的追求志向
- ④ レジャー・コミュニケーション志向
- ⑤ ニューススポーツの誕生と進展

上記①から⑤を更に照射してみると

① 既存スポーツプロ化志向

スポーツ組織および団体は何故プロスポーツを目指すのであろうか。下記のように理由はいくつか考えられる。

ア. 技術力の向上

例えばJリーグ設立以前は、日本サッカーはアマ集団（実業団レベル）であり世界と戦ってはいたものの勝てなかった。これは諸外国では韓国をはじめサッカーのプロ化は半ば常識化しており、技量を高めるにはプロ化、すなわち職業化しかないと結論がJリーグへの設立に踏み切らせた第一の要因と言われている。

イ．収益性

豊かな経済力、すなわち財政基盤の安定・強化は選手育成・強化のみならず、生活環境の向上、新しい強力な事業展開等を推し進めることができる。収益の源泉はプロスポーツの競技、組織等により異なるがJリーグ（(財)日本プロサッカーリーグ）への場合は放送権料、スポンサー料、商品化権料などがある。

ウ．底辺拡大

プロ化することによりマスメディアへの露出も高まり子供たちの憧れがつのり、結果的に競技人口が増加していくとするもの。しかし、ボクシングや総合格闘技、相撲等の個人格闘技はその特殊性から「する」より「みる」スポーツとして愛好者、ファンの拡大につながると考える。

エ．地域の経済効果と地域振興

札幌に本拠地を移して3年目の日本ハムファイターズが44年ぶりに日本一になったがその経済効果は220億円とも試算されている。また、プロスポーツが地域観光やイメージアップの起爆剤になっているケースは各地で目立つところである。新潟における「アルビレックス新潟」のこれまでの活躍は全国注視的である。また、「おらがチーム」は地域住民の生活の張の一部ともなっている。

オ．職業選択の拡大

バブル経済崩壊後は企業スポーツ選手が雇用調整の波にさらされる状況がづき当然企業チームの休・廃部がつづいた。ことに野球、バレーボール、バスケットボールなどのチーム競技の影響が大きかった。現在、バスケットボールのbjリーグ、四国アイランドリーグ、2007年からゲームが始まる北信越BCリーグはJリーグのように数は少ないもののそれでもプロアスリートを目指す者にとっては選択肢が一つ増えることになる。

なお、上記のように組織・団体がプロ化する以外に地域や個々人がプロ化を志向する場合も考えられる。

経済の成熟化は個人の個性化・多様化を推進し、より質の高い消費を望む傾向にあり、それらがスポーツのプロ化への推進力となっていることは否めない事実である。

② スポーツのマネジメント化・情報ニーズの増加

スポーツの商品化という意味においては間接的なスポーツビジネスといえるがスポーツ施設における指定管理者制度、又、選手とクラブとの契約等において代理を務める代理人(agent)制度があり、Jリーグ規約・規定集第95条には「Jクラブと選手との契約に関し、弁護士、FIFA加盟国協会が認定する選手代理人以外の者は、代理人、仲介人等名称の如何にかかわらず、かつ、直接であると間接であるとを問わず、一切関与してはならない」

と謳われている。今後においてはスポーツ選手の国際間移動等もあり、この分野の業務拡大と重要性は高まろう。情報ニーズの拡大と発展はインターネットの配信はもとより、衛星放送、紙媒体によるものなど等その多様化は止まることを知らない。

③ 健康・自然・美的追求志向

個々の経済の成熟化はまた自己の健康や自然・美に対して強い憧れをもつようになる。ことに2007年を境にして団塊の世代の消費行動も一層注目されるところである。同時に食文化の向上とともに日本人の健康・自然に対する志向は近年特に強いものがある。ジョギングやウォーキングは年齢を問わずまた、登山、トレッキング、ハイキングなどのアウトドア活動は中高年の人気スポーツでもある。美への追求と健康への関心もまた、年齢を問わず高いものがあり、フィットネスクラブなど商業施設への消費も高まってきている。

④ レジャー・コミュニケーション志向

完全週休2日制の定着は余暇時間を生み出し、それぞれの経済的可能な範囲の中において生活を楽しむスポーツを楽しんできた。反面、農村と地方における過疎化は老人の一人暮らしを押し進める結果となり、都市や街での生活は人と人とのコミュニケーションを希薄なものへと化している。

近年は行政サイドの支援・リードもあり、施設の開放、プログラム開発など行政サービスが機能してきている。いずれにしてもレジャーを楽しむ地域や個々のコミュニケーションが高まることは地域の活性化につながることになる。

⑤ ニューススポーツの誕生と進展

欲求の多様化・高度化は現在の市場に飽き足らない層を構築している現状にある。そして、市場の成熟化は需要の停滞を意味するものであり、新たな市場の開拓が必要となってくる。ニューススポーツはゲートボールやグラウンドボールなど主にわが国で新しく考案されたもの、あるいは、スピードボールのように新しいスポーツとして近年において輸入されたもの、さらには既存のスポーツを年齢や対象者の体力などの特性にあわせて用具やルールを改良した改良型などがある。これには剣道を改良したスポーツチャンバラなどがあり、ニューススポーツはスポーツビジネスの新たな需要を引き起こす一つ要因ともなっている。

3. わが国におけるプロスポーツの現状

通産省（現経済産業省）では「プロスポーツとは娯楽としてのスポーツの興業（商品）を消費者（観客や視聴者）に提供し、チームオーナーやイベント主催者はその見返りとしての入場料や放送権料を得、個々のプロ選手は報酬を獲得するという経済行為である」⁽²⁾としている。

ここではわが国における代表的なプロスポーツとして人気を博している相撲、野球、サッカー（Jリーグ）を、マネジメントを中心としてみることにする。

1) 古来からのビジネスとしての相撲

現代では「みる」スポーツとして親しまれてきており国技とされている相撲はわが国のプロスポーツの起源でもある。奈良・平安時代には三度節（射礼・騎射・相撲）のひとつとして相撲節会が行われ、中世には武士を鍛錬する技術としての武家相撲、寺社の祭礼における奉納相撲が流鏑馬とともに盛んになった。

相撲のプロ化（職業化）の原型は鎌倉時代まで遡ることになるが、鎌倉幕府の源頼朝は諸国の武士を結集し、鶴岡八幡宮を舞台として相撲を取らせたとされているが、これは武士に対する指揮権を表現するひとつだった。戦国時代には技量に優れた者が大名に抱えられるようになり、「力士」としてプロ化の道を歩むことになる。

更には相撲を通じての勧進興業相撲として寺社の建立・修復などに利用されいわば、政治的経済活動に加担している。

現在の組織体制は1925年（大正14年）に財団法人として日本相撲協会が設立したことにはじまる。

力士は入門すると（財）日本相撲協会に登録され、十両以上のいわゆる関取は協会より月給を受け取り、幕下以下は協会の規則に従い場所手当を受け取っている。なお、他のプロスポーツと異なり試合の勝者にその場で懸賞金が手渡されるのは特異といえる。また、懸賞金をアピールするためあるいは企業PR・宣伝のために懸賞幕を持ち土俵を回る制度は相撲ならではのマーケティング手法といえよう。

大相撲では収入は入場料を核として、グッズ販売、放送権、スポンサー等からなっている。各部屋には協会より部屋維持費、稽古場経費、力士養成費が支給され金額は弟子の数や番付により異なる。いわば協会は運営会社あるいは本社組織であり、各相撲部屋は支店とも組織上は受け取れる。野球のようにFA制度もなく力士は部屋を変えることができない、封建制における「家」制度の原型ともみることができる。

野球をはじめJリーグや他のプロスポーツに比べ伝統と文化、格式を重んじるこのスポーツ（ビジネス）にも日本人入門希望者の減少、外国力士の増加そしてファンの高齢化、相撲離れなどライフサイクルにおける成熟期の転換期に差し掛かっている。人、モノ、カネ、情報をいかに効率よく組織を運営していくかのマネジメントそして環境にいかに対応していくかの戦略性が今求められている。

2) プロ野球

野球がわが国に伝えられたのは1873年（明治6年）といわれており、移入された他の球技とほぼ同じ時代である。現在は本場アメリカを凌駕するほどになっており、プロ野球も

70年の歴史を刻んでいる。

現在、アマチュアでは高校野球が、圧倒的に人気が高く甲子園での全国大会はマスメディアの格好のニュースソースと化し、地域・県民もまた、熱い声援を送り、夏の風物詩ともなっている。しかし、社会的には野球留学問題や過度な指導などが問題を醸し出している事実もある。また、大リーグへの日本人選手の移籍、年俸の高騰、四国独立リーグの誕生そして2007年度より北信越リーグの開幕など新たな潮流がみられる。

移入当時は大学野球が人気が高かったがプロ野球人気の高まりや各地区リーグ誕生とは裏腹にその影を潜めて行った。

現在のプロ野球への参入は日本プロ野球機構（NPB）の許可を受けた上で60億円のリーグ加盟金を支払う必要があり、事実上は不可能であった。選手獲得には自由獲得とドラフトによるものがある。ドラフトは各球団の戦力均衡と高騰する新人選手の契約金の抑制にある。また、各チームの保有選手は70名以内と決まっている。（うち出場登録選手28名）1950年にセントラル・パシフィックの2リーグ制になって以来今日までセントラルでは読売ジャイアンツを核とする一極集中型のリーグ経営が定着してきた。すなわち、約1億円といわれる巨人戦の放送権に依存しつつチームは経営を行ってきた。セ・パの大方の球団は赤字を抱えその補填は球団の親会社が行ってきた経緯があり、球団経営目的は会社の広告宣伝の一部と位置づけられる。しかしながら親会社の業績悪化は、球団そのものを支えきれなくなり売却という手段が、これまでの歴史的経緯の中で繰り返されてきた。したがって球団経営はまったくマネジメントがなされてこなかったともいえる。また、球団を保有する親会社はこれまで新聞社、映画会社、鉄道、水産、不動産など業種が入れ替わり現在ではIT産業が参入するなど経済的変遷がみられる。

人的資源たる選手は機構や球団では育成せず、これまで大学・高校・実業団、外国からは一本釣りで採ってきている。さらにはプロ・アマの交流は一定の壁があり両者の活動を不自由なものにしている。

3) Jリーグ

国内においてはプロ野球を反面教師とし海外のプロリーグを参考にしながらJリーグは制度設計された。

また、Jリーグが掲げる長期ビジョンとして「Jリーグ百年構想」がある。それは

- ・ 緑の芝生におおわれた広場やスポーツ施設をつくること。
- ・ サッカーに限らず、いろいろな競技を楽しめるスポーツクラブをつくること。
- ・ 「みる」「する」「参加する」からスポーツを通して世代を超えた触れあいの輪を広げること。

百年構想から10年経過したが長期ビジョンは組織の展望や構想そのものを表しておりい

わば夢でもある。現実には中期・短期を含め堅実に歩み始めているといってもよいであろう。Jリーグのマネジメントは地域振興を目指すいわゆる地域密着型志向のプロスポーツであり、行政、企業、地域住民の三位一体型でもある。その成功の典型がアルビレックス新潟であるといわれサッカー不毛の地からJリーグ最高の入場者数を誇り、新潟の奇跡ともいわれている。

プロ野球がセ・パに固定され他チームが参入できないのに対しJリーグは地域リーグからJFL、J2、J1へと昇格できる道がある。また、Jリーグ各クラブ（チーム）名は支援企業の名称を用いず地域名を用いている。また、プロ野球に比してJリーグ本体（（財）日本プロサッカーリーグ）がサッカービジネスを集中管理しているところに特色がある。すなわち、テレビ・ラジオの放送権料、スポンサー料、商品化権料、Jリーグ主管試合入場料などの一括管理である。因みに2005年は約1,170億円であり、スポンサー料は約400億円、マスコット、エンブレム、ロゴなどの商品化権料は約7億円などとなっている。これらは各クラブに配分金として渡される。各クラブは独自の収入（ビジネス）としては入場料、広告料、グッズ収入、イベント収入、ファンクラブ、後援会収入などである。

なお、Jリーグはリーグ発足後の異常なブームもあり盛り上がったが、その後撤退するスポンサーの動きやブームの陰り、そしてWカップの開催などこれまでなかった体験をし、学習してきた。国内リーグはもとより、サッカーの場合、ワールドカップ、オリンピックの二大イベント、そしてプロ・アマ混合の天皇杯はプロスポーツのゲームでは異色である。育ちつつある女子サッカーもまた大きな存在になりつつある。

いずれにしてもクラブ内においてはジュニアチーム（4種）、ジュニアユースチーム（3種）ユースチーム（2種）、サテライトチーム（1種）、トップチーム（1種）があり、自前で選手を養成していることになる。

また、サッカーはFIFAを頂点として地球的規模でのマーケティングを展開しており放送権等を含め今後におけるビジネスのあり方が注目される。

Ⅱ. プロスポーツ産業の現状と規模

1. スポーツの消費

プロスポーツ産業を考察しようとするときまず、最終消費段階まで探る必要がある。『レジャー白書2006』によるとわが国の2005年のレジャー（余暇）消費市場全体は80兆930億円であり、国民一人当たり約63万円となる。スポーツ消費市場は表2のように4兆2,970億円であり、5.36%を占めるが2004年に比べ1.9ポイント低下している。消費市場における最も高かった1992年（平成4年）の6兆530億円に比べ29ポイントも低下していることになる。因みに国民一人当たりのスポーツ消費は人口1億2,760万人とすると約33,700

円である。

なお、『レジャー白書』においては競馬、競輪、競艇、オートレースは「娯楽部門」に含まれておりスポーツ消費には算入されていない。これらの消費金額は計 5 兆 2,440 億円でありこれをスポーツ部門に算入すると 9 兆 5,410 億円となり、国民一人当たり約 7 万 4,800 円となる。

なお、スポーツ支出の中で観戦消費は 1,340 億円でありスポーツ支出の約 3.1% である。

これまでギャンブルをスポーツとみるかどうか意見の分かれるところであるが、筆者はスポーツ市場のなかでもプロスポーツ市場に位置づけ算入すべきではないかとの見解をもつ。理由は前掲の競馬、競輪、競艇、オートレースの各団体は(財)日本プロスポーツ協会に加盟しておりプロスポーツとして認められている点、また、オリンピック種目としての馬術、自転車、ボートなど競技としても類似性を持っているなど賭けるという特殊性はあるにせよ（広義ではサッカーもTOTOの存在から賭けるスポーツともいえる）楽しむという要素を多分に含んでいることから納得できるといえる。

平成17年はスポーツ部門において前年比1.9ポイント減となったが健康・自然・美的追求志向もありフィットネスクラブやテニススクールもまた順調な兆しが見えてきている。また、オリンピックやワールドカップは「観る」スポーツとしては需要が高まったものの関連グッズ販売は今ひとつの伸びがみられなかったようである。

さて、近年、1年間に国内で生産されたスポーツプロダクトの付加価値額の総額をGDSP (Gross Domestic Sport Product) と呼ぶようになってきているが、スポーツプロダクトとはシューズやバット、ユニフォームなどの物財（グッズ）、又、野球やJリーグ、大相撲などの観戦、メディアによる情報サービス（サービス財）を指す。⁽³⁾

GDSPは国内経済におけるスポーツ産業の経済規模を算出するため、マクロ経済学的アプローチを試みる必要がある。GDSPはGDP（国内総生産）の内数とされるが、スポーツ産業の固有の調査統計および分類が未整備であり、GDSP計測は簡単で単純なものではない。なお、経済学（国民経済計算）でいう3面等価の原則からいえば、所得（スポーツ関連）、生産（スポーツ関連）、消費（スポーツ関連）は同一と考えられ消費部門から生産額も理論上は算出できることになる。

いずれにしてもスポーツ産業における雇用・所得・スポーツの産業化、他産業への波及効果など幅広い効果が期待されている。

資料は古いが米国のアルフィー・ミークは米国商務省のGDP計算を用いてGDSPを算出したところ、1,520億ドル（1995年）であった。これは米GDPの約2%を占め、科学関連産業（1,410億ドル）、電気製品産業（1,385億ドル）を上回るものであり、国民一人当たりGDSPは578ドルと計算されている。⁽⁴⁾

表2 わが国のスポーツ消費市場

(億円)

	1989年 (H1)	1998年 (H10)	2002年 (H14)	2005年 (H17)
国民総支出 (A)	3,912,990	5,082,374	4,968,655	5,024,560
民間最終消費支出 (B)	2,203,240	2,819,643	2,824,818	2,886,229
余暇支出 (C)	665,120	870,150	829,660	800,930
スポーツ支出	47,270	53,300	45,590	42,970
対 (A) 比	1.21%	1.05%	0.91%	0.86%
対 (B) 比	2.10%	1.89%	1.69%	1.49%
対 (C) 比	7.22%	6.13%	5.50%	5.36%

出所：(財)社会経済生産性本部『レジャー白書』2003、同2006年版 内閣府社会総合研究所『国民経済計算年報』平成18年版より作成

2. プロスポーツの市場動向

プロスポーツにおける国民の消費については一般的には観客の動員数が主軸となるが、近年ではインターネット配信、衛星有料放送による契約、古くからはスポーツ雑誌、スポーツ新聞などもスポーツの消費と関わっている。

Jリーグの創設は消費のみならず、地域の活性化に大いに貢献している点を忘れてはならない。次いでバスケットbjリーグ、プロ野球独立リーグなど多くの競技種目がプロ化を果たしており検討中の種目もいくつかはある。

さて、年間のプロスポーツのコアとなる観戦料金・入場料をみると

年間観戦料金・入場料＝年間試合数×1試合当たり平均観客動員人数×1試合当たり観戦料金・入場料となる。

細部は

- ① 1試合当たり平均観客動員人数＝年間観客動員人数÷年間試合数
- ② 1試合当たり観戦料金・入場料＝年間観戦料金・入場料収入÷年間観客動員人数
- ③ 年間観客動員数＝年間試合数×1試合当たり平均観客動員数
- ④ 1試合当たり観戦料金・入場料収入＝年間観戦料金・入場料収入÷年間試合数

なお、松岡⁽⁵⁾はプロスポーツ市場における特徴を3つあげている。

一つ目は試合、勝負による産物の生産であり、複数の競技者、競技団体がゲーム（勝負）をすることによって生産活動を行っていることである。

二つ目は、各チームは縄張り（フランチャイズ）を持っているという指摘である。Jリーグではホームタウンと言っているが、このことは当てはまり、地域に根ざした活動を展開している。ただし、プロ野球のジャイアンツは全国区であり、他のいくつかの野球チームもまた、同様である。

3つ目は激しい業種間競争を指摘している。プロレスと総合格闘技あるいはJリーグと

プロ野球、さらには男子プロゴルフと女子ゴルフのごとくである。あくまでもプロスポーツは自由経済社会におけるソフトビジネスであるという認識を我々は持つ必要があろう。

なお、Jリーグのように各クラブごとの観客動員数や営業収入の内訳など正式に開示しているところは少ない。地域やファンからも支持をうけるには情報を正式に開示する必要がある。Jリーグの2005年度の入場料収入はJ1平均 6 億2,400万円である。(東京VがNAの為、合計収入はできない)、J2の12チームの入場料合計は23億 8 千万円であり、チーム平均は 1 億9,830万円である。J2そのものは公式試合数が少ないためであるが、J1、J2の人気度すなわち観客動員数はかなりの開きがあるのは否めない事実である。

なお、(財)日本プロスポーツ協会に属していない30からなるプロレス団体、K-1、総合格闘技団体等の収入、観客動員数はむろん不明であり、個々には掘め難い。

「プロスポーツ年鑑2006」からは観客動員数、チケット・入場券、試合数を見ることができる。観客動員数の最も多い団体は野球であり、19,924,613人である。次は競艇の19,207,432人であり、試合数も4,264日にわたっている。逆に少ない団体はキックボクシングの31,705人となっている。日本人は野球好きでまた、パチンコをはじめ、いかにギャンブル好きか改めて理解できる。チケット・入場券の一番高い団体はボクシングであり、3,000円～50,000円、次いでダンスは4,000円～45,000円、試合数は競艇の次はボクシングであり、2,580試合である。ボクシングは 1 興業10試合前後は普通であり、また、競艇のように各地で行なわれる特色がある。一番少ない団体はボウリングの33試合であり、一時期ほどの勢いはなく細々と事業展開をしているということが試合数から伺える。

表 3 はJリーグJ1の平均営業収入・支出とアルビレックス新潟の同収支を表したものであるが新潟県統計課では2003年度 (J2当時) の経済効果は、直接間接あわせて31億4,700万円 (J1昇格記念セールは含まず) と推計している。これらはプロスポーツが地域経済への大きな貢献を果たしている好例である。

また、2005年開幕した四国アイランドリーグでは約12億 1 千万円の経済効果をもたらしたといわれている。(株)いよぎん地域経済研究センター) 経済効果を生まれる業種は例え

表3 Jリーグ&アルビレックス収支 (2005)
(百万円)

収 支	J1平均	アルビレックス新潟
広 告 料 収 入	1,408	840
入 場 料 収 入	624	1,150
分 配 金 収 入	333	266
そ の 他 収 入	721	348
計	3,084	2,639
営 業 費 計	3,144	2,682

JリーグHPより作成

ば、交通機関、宿泊関連、飲食関連、観光・物産関連、飲食・物品購入費、印刷、広告代理業などからなる。

Ⅲ. プロスポーツの存立要件と課題

プロスポーツはいまや隆盛をきわめているが、テレビジョンの普及によりその加速度を強めている。殊に戦後の疲弊した社会においてプロレスの出現と力道山の活躍は国民に勇気と感動すら与えた。もともとわが国には相撲というプロスポーツがあるものの、プロ野球の誕生にみられるように決して平坦な道を歩んできたわけではない。スポーツのビジネス化（職業化）はアマチュアリズムの浸透と学校教育、時代の思想的背景があるものと思える。現代における福祉ビジネスに関しても導入当初は抵抗感が国民の間にあったことは事実である。

なお、相撲に関してはスポーツというよりはエンターテインメントという意識があったと思われる。それは観客を楽しませる初っ切や相撲甚句など芸能的要素を加味していたことから理解できる。

1. プロスポーツの存立要件

プロスポーツがビジネスとして成功するかどうかの基本要素はいくつかあげられるが第一は市場性である。プロスポーツは学校スポーツや企業スポーツと異なりむろん、慈善事業でもない。自らがゴーイングコンサーンとして活動を展開していくには収益性、すなわち、**第1は市場性**があるかどうかである。そのためには

- ① 「みせるスポーツとして機能できるか」であり、例えば過去においてプロ柔道が興業として失敗した例があるがやはり、エンターテインメント性があるかどうかである。

さらに突き詰めると観客が好む試合（ゲーム）ということになる。それは感動があるか、勝敗が分かりやすいか。アピール性があるかである。殊に勝敗の部分に関しては剣道や柔道にそのことがいえる。柔道は柔道着のカラー化が図られて少しは進歩したともいえる。

- ② 「アマとの差別優位性」プロアマとではいずれの面においてもプロが勝っていることが条件になる。これには技能的実力差、所得面での格差、処遇面等プロに求められる条件である。しかしながら同じプロであってもプロ野球の高額所得者からプロとはいいながら兼職でなければ生活できないようなプロボクサーなど格差社会があるのも事実である。

- ③ 「集客能力」であり、観客をどれだけ呼び込めるかである。サッカーもJリーグ以

前の日本リーグでは関古鳥が鳴いていた状況であるがマーケティングとマネジメント能力が功を奏し今日に至っている。プロスポーツのビジネスの基本は集客である。収入はこの他に放送権料やライセンス、グッズ販売、広告料等あるが、財務基盤の安定から基本は集客におくべきであろう。

- ④ 「人気度」はスターとなるべき選手がいるかどうかであり、話題性があることもポイントの一つになる。固定的なファンがいるかどうか地域・社会から支持されるか、であり、Jリーグ・プロ野球のようなメジャーなプロスポーツに多い。
- ⑤ 「マスメディアへの影響度」マスメディアは新聞、ラジオ、テレビ、雑誌であり、近年はインターネットからの配信もまた大きな露出効果となって表れている。これらのメディアからいかに取り上げてもらえるかどうかである。消費者の購買行動の第1段階はまず注目（ATTENTION）からであるように消費者サイドに記事を伝えることができるかどうかである。

第2は社会貢献できるかどうかである。プロスポーツは社会からの支持があればこそであり、どうしたら社会貢献できるか思考する必要がある。例えば、プロ野球やバスケットボール、サッカーなどでは少年教室などを開催しているがこれらも社会貢献の一つであろう。それぞれの種目や協会においてどういう形がベターか模索することが肝要と思われる。

第3は社会性であり、一般大衆・消費者からの支持・共感があるかどうかである。具体的には教育的配慮に欠け、違法行為にあたるスポーツは言わずもがなであり、市場そのものから追放される結果になってしまう。過去に起こったアメリカ大リーグのストライキはファン・消費者を無視した結果、野球離れを起こす結果となったがこれらは、その一例といえよう。

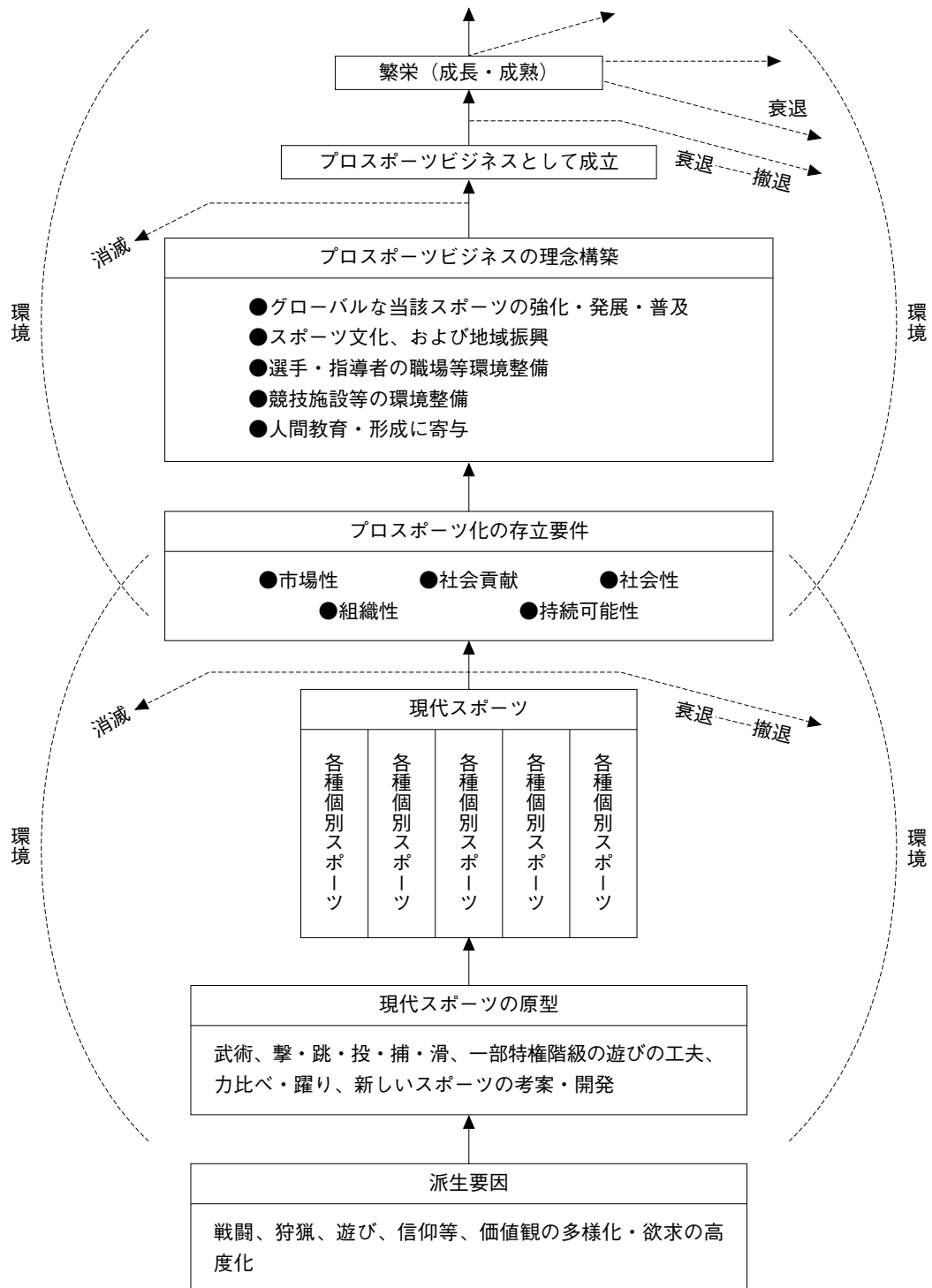
第4は組織性があげられる。その組織が大きければスケールメリットの追求ができる。しかしながら組織力は大きさばかりではない。統率力、指導力、戦略性を持ち合わせているかである。これらは超巨大組織FIFA、国内ではJFAをみれば明らかであろう。小さな組織は創りやすいが壊れるのも早いし、社会に対しての影響力も弱い。

第5は持続可能性である。スポーツにもライフサイクルがあり、現在の人気プロスポーツもいつ衰退期が訪れかわからない。単発的な儲け主義のプロ化は一時的なブームで終わることが殆どである。しっかりとした理念をもち、社会に打ち出していくことが重要である。

2. プロスポーツの課題

成熟した経済社会においてはますます、市場の個性化、多様化そして高度化が高まりを

表4 スポーツの派生からプロスポーツの発展・衰退の概念図



出所：渡辺保『現代スポーツ産業論』同友館、2004年 P173を基に作成

みせプロスポーツの多くはその要請に応えていくために品質の向上とアイテムの拡大を進行させていく必要がある。

一般消費者の多くは全てのプロスポーツを観ることは不可能であり、自己の好むコンテンツに的を絞ってくるであろう。たびたび述べてきたようにプロ選手は商品であり、ある意味ではエンターティナーである。顧客満足を得るにはプロスポーツ選手自らの品質管理に努めなければならないし当然、組織としても管理を周知徹底すべきであろう。

また、プロ選手の人材育成はもちろん、審判、トレーナー、コーチ、スポーツドクターの養成もまた、総合的・効果的なプログラムの中で育成されるべきである。

なお、一般企業社員と違い選手生命が短いのがプロ選手の特徴の一つである。例えば高校卒のJリーガーの場合、約5年後の23歳前後で引退とのデータもある。大相撲にしても関取として出世するのは一握りであり、その期間も短い。野球の場合もアマとは従来からの確執があり、交流もスムーズでない。裏を返せば競争が激しく入れ替わりが激しいプロの世界において引退後におけるサポート体制が急務であり今後の重要な課題の一つである。

これらは内なるものであるが、「みせる」という立場から青少年に対しプロは夢と希望を与えるものでなければならない。ただそれは高い報酬や外見のかっこよさのみではない人間としての魅力ある存在でなくてはならない。

外部的なものとして指摘されるのは地域、行政との連携であり、良好な関係の構築である。多くのプロスポーツ団体は自前の施設を保有しておらず行政が管理・運営する施設を借用するケースが多い。また、イベント等の認可においても行政の支援・協力が必要である。そして地域への還元として何があるか、できるかを模索すべきであろう。過去、大相撲において移動の面倒さ、あるいは力士の体調管理等から巡業を取りやめた例があったがこれらは結果的に地方のファンから相撲を引き離す結果となり人気は下降した時期があった。これらもある意味での地域貢献の拒否ともいえよう。

おわりに

わが国のスポーツとビジネスの生成、プロスポーツ産業の現状そしてプロスポーツの存立要件と課題をそれぞれの柱として考察してきたが、冒頭に述べたように目的はアマチュア・スポーツのプロ化の可能性をどこに見つければよいのか。今回、プロスポーツそのものの存在とあり方そして方向が微かながら見えてきたようである。一番危惧するのは市場性の問題であろう。プロスポーツはビジネスであり、事業である。アマチュアのそれとは根本的に異なり、米国のNFL、NHL、NBA、MLBの4大プロリーグなどともその戦略は

大きく異なるものとなっている。

ビジネス化＝プロ化といっても間違いではないが、対象となる競技種目によってもその展開の仕方が大きく異なる。例えば日本国内のみに主として行なわれているスポーツか、世界的にも普及しているスポーツかにより、マネジメント、マーケティング戦略等も異なる。いずれにしてもなぜプロ化を推進するのか、まず、ビジョンを明確にするべきであり、次いで堅牢な組織の確立が望まれる。

なお、本稿をベースとして今後において具体的競技スポーツ名を取り上げプロ化へのプロセスとしてビジネスモデルを構築していくつもりである。

【注】

- (1) 山下秋二・原田宗彦編『図解スポーツマネジメント』大修館書店、2005、P134参照

表1のようなスポーツプロダクトはすべての競技種目にあてはまるわけではない。市場特性や環境変化、技術革新等により多様なスタイルとパターンが存在する。

- (2) 通商産業省サービス産業課『Jリーグにつづけプロスポーツビジネス』（社）スポーツ産業団体連合会、1994年、PP21～22参照

(社）スポーツ産業団体連合会ではスポーツ界、スポーツ産業に携わる専門家による「スポーツビジネス研究会」設け、プロスポーツがビジネスとして健全に発展し、国民がプロスポーツを身近に楽しめる環境整備のための諸方策を検討することから発足した。

- (3) 早稲田大学スポーツビジネス研究所では2004年において「わが国のGDSP」の2003年度の推計値を算出している。物財、サービス財の合計は9兆6,371億円となっており、「レジャー白書」のスポーツ消費計算とは大きくことなる。これは用品、観戦消費以外に旅行、教育、テレビ、新聞、ゲームソフトなどサービス財を追加したことに他ならない。なお、計算では国民一人当たり約76,000円となる。

- (4) Ming Li, Susan Hofacre, Dan Mahony (2001) Economics of Sport, Fitness Information Technology, Inc., pp99-102

- (5) 松岡憲司『スポーツ・エコノミストの発見』法律文化社、1996年、PP111～119参照

市場経済では、個々の企業は独立しており、互いに競い合うのが市場競争であり、複数企業によるプロスポーツの生産はチーム間での利害についての共同・協調行動が行なわれやすくルール違反であり、カルテルと松岡はいう。

【参考文献】

- ・ 広瀬一郎『Jリーグのマネジメント』東洋経済、2004
- ・ 大鋸 順『スポーツの文化経済学』芙蓉書房出版、1999
- ・ 菊 幸一『近代・プロスポーツの歴史社会学』不昧堂出版、1993
- ・ 野々宮 徹『ニューススポーツ用語辞典』遊戯社、2000

- ・ Kotler.P (2003) Marketing Management,11th ed.Prentice-Hall,New Jersey.
- ・ 中村敏雄編『日本文化の独自性』創文企画、1998
- ・ 武藤泰明『プロスポーツクラブのマネジメント』東洋経済新報社、2006
- ・ Phil Schaaf (2004) Sports,Inc.100 Years of Sports Business.Prometheus Books.
- ・ Garry Crawford (2005) Consuming Sport fans sports and culture.Routledge published.
- ・ 内海和雄『プロスポーツ論』創文企画、2004
- ・ 樋口美雄編『プロ野球の経済学』日本評論社、1995
- ・ (財)日本プロスポーツ協会『プロスポーツ年鑑』(財)日本プロスポーツ協会、2006
- ・ 内閣府『国民生活白書』国立印刷局、2006
- ・ 三和良一『日本経済史』日本放送出版協会、1992
- ・ 生沼芳弘『相撲社会の研究』不昧堂、1994
- ・ 佐野毅彦・町田光『Jリーグの挑戦とNFLの奇跡』ベースボールマガジン社、2006
- ・ 島田亨『本質眼』幻冬舎、2006
- ・ 笹川スポーツ財団『スポーツ白書』笹川スポーツ財団、2006
- ・ 中島隆信『大相撲の経済学』東洋経済新報社、2003
- ・ 風見明『相撲国技となる』大修館書店、2002
- ・ 広瀬一郎『サッカーマーケティング』ブックハウスHG、2006
- ・ 佐々木見彦『公営競技の文化経済学』芙蓉書房出版、1999
- ・ パブリックマーケット研究会『指定管理者制度』都政新報社、2005
- ・ 成田十次郎編『スポーツと教育の歴史』不昧堂出版、2000
- ・ 関南春『戦後日本のスポーツ政策』大修館書店、1997
- ・ 渡辺 保『現代スポーツ産業論』同友館、2004