

# ACROSS 速報版

2018年3月4日 第88号

## プロスポーツビジネスの最新事情 ープロ野球とJリーグを中心にー

経営学部校友会 2017 年度第 3 回セミナーは、2018 年 3 月 3 日、ホテルグランヴィア大阪において行われました。「プロスポーツビジネスの最新事情ープロ野球と J リーグを中心にー」と題して、2002 年に立命館大学経営学部卒業され、2013 年に経営学研究科博士課程後期課程を修了された福田拓哉九州産業大学健康・スポーツ科学センター准教授によるお話しでした。約 40 名の参加があり、大変身近な話題で、巧みな話しぶりに聞き入った様子でした。その概要を以下にお伝えします。



【 講師 福田 拓哉先生 】

**プロスポーツ隆盛** いまやプロスポーツ隆盛の時代といえます。今日プロチームが 100 を超えています。日本ではサッカーが 50 チーム、B リーグもプロ化され、プロ野球も 12 チームの他に独立リーグもあります。まさに、スポーツのビジネス化が進んでいます。私は、京都サンガ F.C. や福岡ソフトバン

クホークスでスタッフとして働いていました。京都サンガでは職員スタッフは年俸制でした。川崎フロンターレで去年営業担当スタッフを募集していましたが、給料がいくらかご存じでしょうか。手取りで月給 18 万円なんです。これではなかなかいい人材が集まりません。スポーツチームは収益向上に取り組まざるを得ません。日本再興戦略でもこれが取り上げられています。

日本ハム・ファイターズは新球場建設計画を発表しました。今の札幌ドームでは思い通りにならないことがたくさんあるからです。稼げるスタジアムを目指しています。プロ野球の場合、年間 144 試合、主催試合は 72 試合です。試合のない日のスタジアム活用を考えなければなりません。

**進むデータ革命** いまやスポーツはデータ革命が進行しています。かつて、野球のバッティングでは「上からたたけ」と指導されました。しかし今や「下からすくえ」と指導されています。それは、バッティングのデータを調べると下からすくった方がよいということがわかったからです。それによると、22 度から 35 度くらいがホームランになりやすいのです。また、最近球場でも、Wi-Fi 設備が備えられているところが増えています。それによると、誰がどのように動くかを調べることができます。観客の動く導線データをとれるのです。その動きを分析して、人がたまる場所に売店を作るなどして売り上げを伸ばすことができます。トイレはどこがよいかなどもそれから分析できます。

サッカーの世界でもデータ革命が進んでいます。それによると、選手が 90 分の試合中、ボールに当たっている時間は 1 人あたりたった 2 分だけということがわかっています。これからボールを持っていない

ときの動きが大事だということがわかります。そこでそれを指導するようになりました。このように選手への指導を数値として示せるようになりました。ボール保持時間を短縮する、すぐパスを出すことが大事だとわかりました。

**スマートグラス** 北海道日本ハムファイターズ、札幌ドームではスマートグラスを台湾からの観客



<参考 URL :>

<https://www.epson.jp/products/moverio/viewing/>>

に渡して実験しました。すなわち、視覚内に大画面でコンテンツを表示できるスマートグラスを使うことで、見ている景色を邪魔せずに情報を付加できるので、台湾語の字幕を見せて、より現場のスポーツ観戦を楽しむことができるようにしました。実際の試合風景に、自国の言語で即時に情報として視覚内に表示されることで、現場での盛り上がりを感じて、楽しませました。このグラスによりリアルとバーチャルの融合が可能になり、視界のなかに打率が出てくるとか字幕が見えるなどが可能になりました。スマートグラスはそれ以外にも医療や建築現場、工場で作業される職人さんにも、視界ベースで教えることなどに使えます。世の中切り替わってきています。

**プロスポーツ経営の相場観** プロ野球において支配下選手の日本人選手の平均年俸と売り上げ規模は次のとおりです。

NPB全体	3,826万円	球団の売上規模
1ソフトバンク	7,013	約280億円
2巨人	6,043	約240億円
3阪神	4,162	約200億円
⋮		
10中日	2,926	不明
11広島	2,767	約180億円
12DeNA	2,600	約120億円

(講演会映写資料より)

最も平均年俸の高いのはソフトバンクであり、以下、巨人、阪神となっています。最近伸びている DeNA

は平均年俸 2,600 万円で、球団売上規模 120 億円とともに最下位です。

J1平均	15億7500万円	クラブ売上規模
1浦和	23億8100万円	66億円
2神戸	20億6800万円	45億円
3F東京	20億2500万円	38億円
⋮		
10福岡	9億3700万円	18億円
11湘南	7億9600万円	16億円
12甲府	7億3600万円	15億円

(講演会映写資料より)

また、サッカーJリーグの平均年俸は 2,000 万円くらいです。選手に最高年俸を払っている浦和レッズで合計 23 億円あまりです。売上規模は 66 億円です。J2 だともっと少ないし、J3 だともっと少ないのが現状です。結構厳しいのです。さらに平均 25 歳で解雇になります。これでは割に合わない。サッカー選手が海外に移籍するのは仕方がないのです。

以下の図は、世界の各種リーグでの平均年俸の順位をあらわしています。

リーグ	平均年俸	種目
1 NBA	\$7,147,217	バスケット
2 MLB	\$4,468,069	野球
3 IPL	\$3,898,065	クリケット
4 EPL	\$3,435,261	サッカー
12 NPB	\$851,080	野球
13 MLS	\$327,249	サッカー
14 Jリーグ	\$218,841	サッカー

(講演会映写資料より)

このように海外と比べると、日本の選手が海外に流出する理由がよくわかります。平均年俸の国際比較をすると、1位アメリカのバスケット、2位アメリカの野球、3位インドのプロクリケット、4位イギリスのサッカーの順です。日本のプロ野球は 12 位、最近アメリカでようやく盛んになり始めたサッカーは 13 位です。すでに日本の Jリーグを追い越しています。日本はとても海外と太刀打ちできない収入格差があります。日本のプロ野球の平均年俸は 3,826 万円(最高はソフトバンクホークスの 7,013 万円)、Jリーグ約 2,000 万円 (J1)、MLB (米国メジャーリーグ) 約 4 億 6,000 万円、イングランド・プレミアリーグ

約4億1,500万円です。これでは日本の空洞化はどんどん進んでいくでしょう。

**番狂わせ** スポーツの醍醐味の一つに番狂わせがあります。イギリスでは、何でも賭けの対象になります。可能性の低い場合オッズが高まります。プレミアリーグでも番狂わせが起きました。岡崎慎司が所属するレスター・シティの優勝は「あり得ない偉業」「世紀の大番狂わせ」だといわれました。レスターの優勝は5000倍のオッズがついていました。番狂わせがあるから面白いのです。

ところがお金と成績には関係があるのが普通です。お金をかけてチームを買収してこれを強化して、リーグ制覇することができるといわれています。だから「チームの成績はお金で買える」(シマンスキー)などといわれるわけです。本当かなと思い分析しました。日本のJ1リーグでも人件費と平均順位との相関関係は高いのがわかりました。どれだけ選手にお金をかけるかで順位が上がる可能性が高いということがわかりました。

**黒字経営の必要性** お金をかけたけれども赤字を出したケースはたくさんあります。倒産するとリーグ戦が回せなくなりますので、赤字度外視の経営をやめましょうという動きが出て来ました。近年ファイナンシャル・フェアプレー制度というのができ、赤字を禁止し、黒字が義務づけられるようになりました。クラブが支出する移籍金、人件費などの経費は、クラブが純粋に得たサッカーによる営業利益(選手売却による移籍金、スタジアム入場料、テレビ放映権、各大会賞金、グッズ収入、スポンサー収入)を超えてはならないというものです。ただし、育成・施設への投資は赤字にカウントされません。

いずれにせよ、売り上げをどう伸ばすかが大切です。プロスポーツには4大収入源があります。それはチケット、マーチャндаイジング(グッズ)、放映権、スポンサーからの収入です。多いのは放映権とスポンサーシップです。テレビ局は放映権にお金を払い、スポンサーは、ファン=消費者にアプローチするためにお金を出すわけです。

資金獲得方法は集客率で決まります。イギリス、ドイツサッカーでの平均集客率は99%です。なかなかチケットが手に入りません。日本のプロ野球でも巨人は91%の集客率を誇っています。しかし、サッ

カーJリーグの場合、2連覇したサンフレッチェ広島でも32%でしかありません。7割が空席です。平均集客率はプロ野球7割、J1は57%、J2は32%と低くなっていきます。それだけ、売り逃しがあるわけです。



スタジアムを満員にするためのマーケティングが重要になってきます。しかしスタジアムに観客を集めると言っても、商圈範囲が狭く、地域がメイン市場です。しかも非試合日もあります。スイスバーゼルでは地下をショッピングモールにしていたり、駐車場で稼いだり、本拠地を老人ホームにしていたりします。試合の度に子や孫が遊びに来てくれるわけです。ニューヨークのステイプルセンターでは、スケートリンクのうえに断熱材を敷いて木の床を敷いてバスケットのコートを作り、スタジアムを多様に活用しています。1日に3回転します。

観客はスタジアム観戦のコスト、すなわち、金銭的、心理的(=面倒くさい)、時間的なコストを払って来るわけです。コストを上回るベネフィットをもたらさなければなりません。そういう経験をしてもらう必要があります。ファン同士の絆を感じてもらわなければならない。スタジアムでしか味わえない経験を、ゲームデーエクスペリエンスといいます。テレビで見ているとできない経験を提供します。すなわち、①試合日の特別の経験をしてもらう、②敗北のリスクを軽減し、勝利の喜びを増幅する、③カスタマージャーニー(顧客が購入に至るプロセス)の観点を知る、ということになります。このようにあの手この手でスタジアムへ呼び込むのです。プロ野球の優勝チームの平均勝率は6割でしかありません。4割負け試合でもどれだけ楽しんでもらえるかが大事です。カスタマージャーニーの視点が重要です。CRM(顧客関係管理)が必要になります。①購

買データを集めて分析します。DeNA が観客データを調べてわかったことは、アクティブサラリーマンの発見が重要なターゲットだということです。これを知ってビール付きチケットを売って観客を増やしています。②データ分析者とマーケティング立案・実行者の不足が問題です。

失敗例もあります。その轍を踏まないことが重要です。例えば、カーディフ・シティ FC の失敗から学ぶべきことはチームを買収したからといって、チームのイメージカラーや、エンブレムを変えてはいけません。ファンの心理を知らないで失敗しました。成功事例もあります。炭鉱の街にあるシャルケ 04 では地域の人たちとの絆を強めるために毎年チーム全員に炭鉱服を着せて石炭を掘らせています。

日本ハム・ファイターズの選手による読み聞かせで北海道の子供の学力向上を目指すなど社会貢献活動の大事さもあります。私の経験でもアルビレックス新潟の事例では、営業赤字でも最終黒字を出すためには移籍金や後援会員の寄付金が重要であることを知りました。経営者は後援会の重要性を理解してなかったのが、これを理解させ入場者の減少に歯止めをかけたことがあります。後援会員の特性を知ることが大事です。

---

紙幅の都合でカットしなければならなかったことがたくさんあります。ご寛恕下さい。（松村）

【立命館大学経営学部校友会】

〒567-8570 大阪府茨木市岩倉町 2-150

TEL:072-665-2090 FAX:072-665-2099

E-mail: [info@ritsba-kouyukai.jp](mailto:info@ritsba-kouyukai.jp)