

球団本拠地

—地域密着型経営へ変貌しつつあるプロ野球—

戦略調査第一グループ 主任研究員 山口 まみ

はじめに

プロ野球はこの数年、グラウンド外でも様々な話題を提供してきた。例えば2リーグ制から1リーグ制への転換問題、チーム合併とそれに伴う球団数縮小問題及びそれに反発するプロ野球選手会による史上初のストライキ突入、近鉄球団買収をめぐる新規参入球団としてのIT関連企業問題、阪急ホールディングスによる阪神電気鉄道TOB問題等である。今年3月に開催されたワールド・ベースボール・クラシックで日本が初代王座につき、大いに盛り上がりを見せたことも記憶に新しい。

プロ野球以外にも、プロ野球選手を目指す若者たちに挑戦の舞台を提供することを目的とした日本初の独立リーグ「四国アイランドリーグ」の創設や、萩本欽一氏の率いる社会人公式野球クラブチームによる宣伝効果等、野球界活性化のための取り組みが各地で行われている。特に前者は、チーム運営費用を地元企業のスポンサーに頼ることで¹、「地域密着」を合言葉に四国の活性化を図り、注目を集めた。プロ野球でも、近年は全国への本拠地分散化により「地域密着」を意識した運営にシフトしつつある。野球に限らず、近年のスポーツイベントの開催やスポーツ振興は、「地域活性化」「地域振興」等のキーワードで語られる機会が多い。

本稿では、プロ野球の持つ様々な側面の中で、「プロ野球と地域」という、古くて新しいテーマについて取り上げてみることにする。

球団本拠地と地域振興

プロ野球は、かつては多くの場合企業名のみがチーム名となっており、地域名が冠されることは殆どなかった²。創成期から理念として「地域密着」型クラブ運営を明確に打ち出しているJリーグとは異なり、プロ野球は企業のクラブチームに近い運営がなされており、地元住民へ

の帰属意識を喚起するには、やや距離があったことは否めない。しかし1989年のホークスの福岡移転（南海→ダイエー（当時））、2004年の北海道日本ハムファイターズ誕生、2005年の東北楽天ゴールデンイーグルス誕生により、大都市圏（関東圏、関西圏）に集積していた球団本拠地の地方移転による分散化が進み、全般的に、より地域を意識した球団経営へと変化しつつある。

札幌日本ハムと東北楽天の移転・新設当時の各種報道によれば、地元は経済的側面以外にも、様々な効果を期待して熱烈歓迎したことがわかる。球団が地元に与えた効果を整理してみよう。

- 経済波及効果：観客消費（入場料、交通費、商品売上、飲食等）球場改修費等。
 - 宮城県推計による「楽天イーグルスによる宮城県への経済波及効果」は236億円³（直接効果143億円、間接効果93億円、2005年）。1試合あたり1.9億円。なお、東北経済産業局推計による「楽天イーグルスによる東北地域への経済波及効果」は195億円（直接効果120億円、一次波及46億円、二次波及20億円、2005年）と算出されている⁴。
 - （社）北海道未来総合研究所推計による「北海道日本ハム球団の主催試合開催による北海道への経済波及効果」は187億円（消費支出109億円、一次生産波及効果9億円、二次生産波及効果69億円、2004年）。1試合あたり約3.5億円。
- 球場周辺開発効果：道路等のインフラ整備のみならず、球場周辺のマンション、ホテル、店舗等、不動産開発投資が活発化した。
- シティセールス効果：球団名、球場名が各種メディアで報道されることによる知名度の向上⁵、球場での地域製品の販売、バックスクリーンでの行政のCM放映、球場における各種イベント（例えば地域製品の販売）等、様々な宣伝効果が期待される。その他、チームロゴ等の意匠使用による情報発信等、地域情報の発信頻度が高まることで、地域ブランドの向上、地域のアイデンティティの形成、都市の魅力付けにつながっている。

- 交流施設・空間の創出：都市の賑いの一つとして、商業集積、飲食施設、文化施設等に並び、スポーツ施設（球場）という空間の形成、創出により、地元住民及び観客（観光客含む）に対する交流の場が提供される。
- 球団・球場支援活動によるコミュニティ活動の活発化、人材交流機会の創出等：
 - スポーツイベントへの住民参加（ボランティア）の創出、地域参加への意識向上、スポーツイベント支援のノウハウの蓄積。
 - そのノウハウを他のイベントに移植することによる、様々な人材交流の広がり。例えば北海道各地に北海道日本ハムの応援団が設立されたが、同じ球団のファンだけではなく、東北楽天のファンクラブと、草の根的地域間交流も始まっている。
 - 支援組織が市民のみならず、行政、企業、マスコミ、野球団体等により形成され、様々な主体のネットワークが広がりを見せている。
- スポーツ振興、青少年教育：プロ野球チームでは、小学生を対象とした野球教室開催等、普及啓蒙活動に努めることで地元への貢献を行うことが多い。またプロ野球が地元にあることで、少年野球チームの増加や、中学・高校野球の活発化等が期待される。現・ソフトバンクホークスは、ダイエーホークス時代から「地域に密着した球団運営」として九州出身選手を積極的に育成する戦略をとることで地元への帰属意識をアピールし、九州の青少年のスポーツ振興に寄与している。

民間活用による公営球場の改修・運営

ところで、球場には自治体所有の公営球場と、企業所有の民営球場がある。プロ野球の公式戦メインスタジアムとして機能するのは観客数3万人クラスが目安とされる⁶が、その規模の公営球場を維持していくことは、自治体のみの財政負担では難しいと思われる。

そこで近年、民間活用による公営球場の改修・運営が行われている。民間側にはビジネスチャンスの創出、行政側にはコストダウンの実現というメリットが生じる。

フルキャストスタジアム宮城（所有者：宮城県）及びスカイマークスタジアム（所有者：神戸市）では、都市公園法に基づく管理許可制度を採用、それぞれ楽天野球団とオリックス野球クラブが管理している。この場合、球場所有者である行政に賃料収入（管理許可使用料）が入るが、運営収入自体は事業者には帰属する。また、運営上の裁量は大きく、施設の設置等も事業者自らが行ってよ

い仕組みとなっている。

千葉マリンスタジアム（敷地所有者：千葉県、建物所有者：千葉市）では指定管理者制度が適用され、2006年4月1日より5年間の期限付きで千葉ロッテマリーンズが地方自治法に基づく指定管理者となった。ただし、管理については、これまでの施設維持のノウハウや人工芝の管理技術を評価して、従前の運営者である第三セクターである千葉マリンスタジアムへ委託している。指定管理者制度導入で、赤字は千葉ロッテマリーンズが負担する契約になっているため、千葉市は年間約5,500万円（2004年度）の赤字を圧縮することが可能になる。千葉ロッテマリーンズでは球場の魅力を高め、収益を確保すべく、早速VIPルームの改装、パティールームの設置、スポーツバーのオープン等、大幅なリニューアルを行っている。

いずれの仕組みにおいても、球団と球場の一体経営が可能となり、営業努力を行うことで球団経営にプラスになるというインセンティブが働く構造となっている。

球団本拠地の分布と影響圏人口

前述の通り、野球も「地域密着型」を全面に押し出しつつあるのだが、では我が国において、現在のプロ野球本拠地の配置は適正といえるであろうか。

北海道日本ハムが誕生した契機は、在京球団が多すぎる（当時は6球団：巨人、ヤクルト、横浜、西武、千葉ロッテ、日本ハム）ことによる関東圏での閉塞感と、北海道側の地元球団ニーズがうまくマッチしたことにあった。

また、関西圏の場合は、かつて沿線開発事業戦略上から4つの電鉄系が球団を保有していた（阪急→オリックス（1989年）、阪神、南海、近鉄）。しかし前述の通り南海ホークスはダイエーに身売りして福岡へ移転（1989年）、近鉄パファローズは、その運営会社がオリックス・ブルーウェーブ（当時）の運営会社に営業譲渡されたことで廃止（2005年）された。いずれも親会社のグループ事業見直しが原因とされるが、球団の恒常的赤字も問題視され、関西圏に4つ（後に3つ）の球団は多すぎるのではないかという意見もあった（ただし、野球関係者からは「関西圏の野球愛好者人口は高く、もう1球団増やしても大丈夫である」という意見も聞かれる）。

このような過去の大都市圏の状況を考えると、球団経営においても、商業施設に対する商圏人口等と同様に「球団を支えるために必要な後背人口」という考え方が存在すると思われる。

現在のように球団が適度に全国に分散し、球団側も地域

密着型経営を掲げている状況下では、基本的には各球団は本拠地から地理的に近い場所にいるファンを獲得することが必須と思われる。たとえば、かつて強豪チーム「西鉄ライオンズ」を抱えていた福岡エリアでは、ライオンズの西武鉄道への球団売却及び所沢への移転により地元球団を失っていた時期、旧西鉄ライオンズファンの一部は西武ライオンズのファンとならずに、地理的に近いという理由で広島への応援に回った者も多かったというエピソードがある。東北では楽天誕生により、在京球団（当時は最も地理的に近かった）ではなく、「自分のまちの球団」を支える野球ファンが増えている。

そこで、「プロ野球は基本的に球団本拠地の地元住民に支えられる」という仮説を起き、ボロノイ分割⁷により、各本拠地球場の影響圏（物理的勢力圏）内の人口を後背人口と見なすこととする。

球場へ気軽に足を運ぶファンの居住地は、概ね球場より1時間が目安であるという。関東圏・関西圏では各球場が同心円30km 圏内（＝都心部の時間距離にして約1時間圏）に重複していることから、関東圏5球団5球場、関西圏2球団3球場⁸はそれぞれ1つの影響圏として計算した。影響圏の分割結果を図表1・図表2に示す。

球団本拠地の影響圏人口＝後背人口は、1チームあたり札幌の645万人～名古屋の1,688万人まで幅があった。

高い後背人口を有すると思われてきた関西圏は、現在こそ1球団あたり1,208万人であるが、2004年度までは3球団で2,417万人を奪い合う構造になっており、1球団あたりに割り戻すと805万人と、広島圏の807万人とほぼ同等の状況であったことになる。関西圏には熱狂的なファンを持つ特異な球団「阪神タイガース」があるため、実際には在阪3球団時代の

オリックス、近鉄（当時）は広島以下の影響圏（商圏）で健闘していたことが推測される。

また現在、関東圏では4,602万人を5球団で奪い合っており、球団あたりに割り戻すと920万人と宮城圏よりも小さい「商圏」となり、巨人という（最近やや人気低調気味とはいえ）強力な球団に奪われた後背人口の残りを、域内で奪い合っている構造が見える。

このように従来「後背人口が多い」と言われていた在阪3球団時代の関西圏の球団や、現在の関東圏の球団は、地方圏よりも厳しい条件でファン獲得のために健闘していることが窺える。

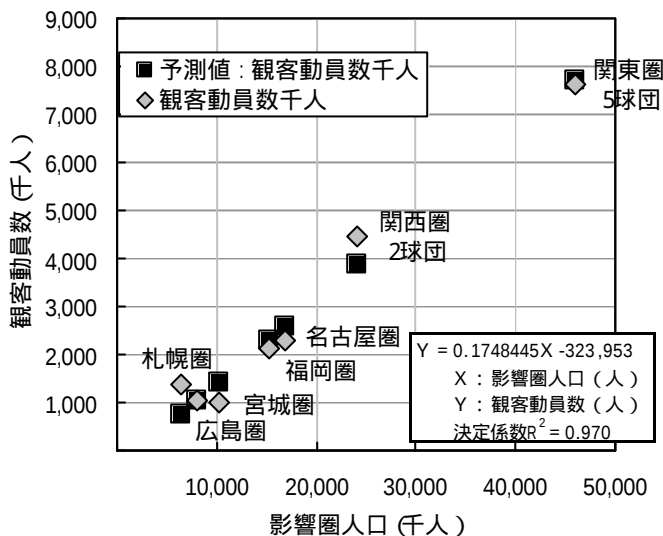
図表1 ボロノイ分割による球団の影響圏図



図表2 影響圏ごとの観客動員数および影響圏人口

影響圏クラスター	球団	試合数	球団別観客動員数(人)	球団別1試合あたり平均観客動員数(人)	影響圏別観客動員数(人)	チームあたり観客動員数(人)	影響圏人口(千人)	チームあたり影響圏人口(千人)	/影響圏人口1人あたり観客動員数
札幌	北海道日本ハム	68	1,365,643	20,083	1,365,643	1,365,643	6,449	6,449	0.21
宮城	楽天	68	977,104	14,369	977,104	977,104	10,172	10,172	0.10
関東5球団	千葉ロッテ	68	1,334,014	19,618	7,642,990	1,528,598	46,019	9,204	0.17
	西武	68	1,103,148	16,223					
	巨人	73	2,922,093	40,029					
	ヤクルト	73	1,307,731	17,914					
	横浜	73	976,004	13,370					
名古屋	中日	73	2,284,400	31,293	2,284,400	2,284,400	16,877	16,877	0.14
	オリックス	68	1,356,156	19,943					
	阪神	73	3,132,224	42,907					
	広島	73	1,050,119	14,385					
福岡	ソフトバンク	68	2,115,977	31,117	2,115,977	2,115,977	15,166	15,166	0.14

図表3 球団本拠地影響圏人口と観客動員数の関係



算出した影響圏人口と2005年度の観客動員数は、高い相関を示している(図表3)。複数の関係者へのヒアリングによれば、球団経営を安定的に行うための観客動員数としては、概ね200万人が目標観客動員数と設定されているようである。上記回帰式より観客動員数200万人を達成する影響圏人口を逆算すると、約1,330万人となる。これを達成しているクラスターは名古屋圏と福岡圏だけである。また巨人、阪神は域内競合に勝って他チームよりファンを奪い取って1,330万人を上回る影響圏人口を確保してきたことが推測される。

札幌は最も影響圏人口が低いにもかかわらず、2005年度観客動員数は12球団中5位と健闘した。影響圏人口で観客動員数を割ると0.21と他球団に比べ高い数値となっている。先に計算した現状の動員ベースで12球団全てが目標を達成しようとする、1,330万人×12球団=1億5,600万人の後背人口が必要という計算となり、日本の総人口を超えてしまう。よって12球団の経営を維持するには、札幌圏のように、現状よりも影響圏あたりの動員数を増やすこと、すなわちリピーターを確保するための球団側の努力が必要となる。

おわりに

プロ野球を取り巻く環境や、支える仕組みは着実に変化を遂げているが、球団・球場の経営という点でみると、未だ厳しいことに変わりはない。2005年春、千葉ロッテは、企業から見る「地域密着」ではなく、地域から盛り上がる「地域との融合」というコンセプトを提唱している。また、幕張ベイタウンのことを球場のある街という

意味を込めて「場下町」と名付けたという。チームを強くし、魅力的な試合を行うだけでなく、地域と共存共栄していきような仕組みが、双方にとって不可欠であろう。

- 1 地元企業は、リーグ戦のスポンサーとして後押しするほか、高知県十和村の農家が中心となった「一俵入魂・百勝の会」が生産した米を選手に提供したり、香川県漁連がホームラン賞としてハマチを提供したりと、様々な形で支援を行っている。
- 2 1954年の国税庁通達において「球団の赤字は親会社が広告宣伝費として経費処理可能」と規程されている。即ち、親会社の名前を冠しておくことで、球団の赤字分を親会社の広告宣伝費として償却できる仕組みになっている。Jリーグのように地域名を冠してしまうと、広告宣伝費としての償却は出来なくなる。これがプロ野球の地域密着型経営が立ち遅れた理由と思われる。
- 3 楽天、北海道日本ハムの双方の推計について、野球観戦支出は、他のエンターテインメント関連支出より代替され得るものであるため、家計のエンターテインメント支出そのものを押し上げるものではないという見方がある点に注意が必要である。
- 4 シティセールス効果による地域経済への貢献や、関係者の往来等による消費拡大などは含まれていない。
- 5 知名度向上については、野球ではむしろ企業名の宣伝効果という文脈で語られることが多い。最近の球場のネーミング・ライツ(命名権)ビジネスなどもこの文脈の延長にあり、IT企業が球団経営への新規参入を試みた積極的理由の一つでもある。
- 6 オールスターゲーム、日本シリーズ等の特別興行試合は、3万人以上収容できるか、もしくは同等の設備を有する球場で開催しなければならないとされる。なお、楽天の本拠地フルキャストスタジアム宮城は、初年度の収容人員は2.3万人とされ、球団本拠地としては小さすぎることから、2005年度シーズン終了後に5,000席増設している。
- 7 ボロノイ(Voronoi)分割(ティーセン分割とも呼ぶ)とは、平面にいくつかの点が分布している空間を、最も距離が近い点によって分割することを言い、算出結果をボロノイ図という。各点の勢力圏を算出できるため、様々な範囲に応用されている。応用例：公園・消防署・幼稚園等の新設地の決定、既存の学校をベースとした学区の決定、最近接のPHSの基地局探索または新規基地局立地場所候補の指標作成、動物の勢力範囲推計、等。
- 8 現在、オリックスバファローズは京セラドーム大阪とスカイマークスタジアムのダブルホームタウンであり、2006年度は双方の球場で半々ずつ主催試合を開催予定。

参考文献

- 〔1〕千葉幸太郎(2006)「プロ野球と地域振興」月刊自治フォーラム H18年4月号((財)自治研修協会)
- 〔2〕小林至・別冊宝島編集部(2002)「プロ野球ビジネスのしくみ」宝島社新書
- 〔3〕「球場物語」ベースボールマガジン社(2005.3.25)
- 〔4〕宮城県企画部企画総務課プロ野球新球団支援局(2005)「東北楽天ゴールデンイーグルス・ファーストシーズンを終えて」宮城県HP
(<http://www.pref.miyagi.jp/kikakusom/baseball/season-ma tome.htm> 2006.7.1ダウンロード)
- 〔5〕東北経済産業局総務企画部調査課(2005)「東北楽天ゴールデンイーグルスによる東北地域への経済効果」東北経済産業局HP
(<http://www.tohoku.meti.go.jp/cyosa/io/baseball051018.pdf> 2006.7.1ダウンロード)
- 〔6〕(社)北海道未来総合研究所(2004)「日本ハム球団の主催試合による道内経済への波及効果について(改訂・2004年シーズン)」(社)北海道未来総合研究所HP
(<http://www.hifa.or.jp/fighters04.pdf> 2006.7.1ダウンロード)
- 〔7〕毎日新聞「スポーツ21世紀：新しい波 195：指定管理者制度 1：千葉マリンの試み」(2006.4.8)
- 〔8〕「創業・ベンチャー国民フォーラム」HP内、「株式会社IBLJ」のページ
(http://www.j-venture.info/region/shine_shikoku_04.html) 206.7.1ダウンロード)