

早稲田大学審査学位論文

博士（スポーツ科学）

日本における野球独立リーグの勃興の背景と継続の条件
－NPB への労働供給市場の変容を切り口として－

The Independent Baseball Leagues in Japan -- the context of
their beginnings and the requirements for its continuous
existence: Perspectives from the transition of labor supply to the NPB

2019年1月

早稲田大学大学院スポーツ科学研究科

小林 至

KOBAYASHI, Itaru

日本における野球独立リーグの勃興の背景と継続の条件

～NPB への労働供給市場の変容を切り口として～

目次

第1章	はじめに	1
第1節	問題意識	1
第2節	本研究の目的	3
第3節	研究の方法	4
第4節	本論の構成	4
第5節	先行研究	7
第2章	ドラフト制度導入以降の NPB 選手の出身母体の変遷	9
第1節	目的と研究の意義	9
第2節	研究の対象と方法	10
第1項	4つの出身母体の定義	10
第2項	検討対象	11
第3節	結果	11
第1項	全体像	11
第2項	出身母体別全体像のサマリー	12
第4節	結果の考察&分析	14
第1項	仮説～社会人野球出身選手の減少～について	15
第2項	高校出身選手の減少	18
第3項	大学出身者は大幅増	18
第4項	大学出身選手の大幅な増加と、高卒選手の大幅減の考察	20
第3章	プロ野球におけるドラフト外で入団した選手が、人材獲得手段として果たしてきた役割	28
第1節	はじめに	28
第2節	研究方法	29
第3節	先行研究	29
第4節	ドラフト制度：その変遷の概要	30
第1項	ドラフト会議	30
第2項	ドラフト外での入団と練習生制度（I期：1965年～1990年）	31
第5節	育成選手制度（III期：2005年～）	34

第1項	制度の背景と実態	34
第2項	育成制度と大学・社会人野球	36
第6節	独立リーグ	37
第1項	2005年以降、新たに登場したカテゴリー	37
第2項	独立リーグとは	37
第3項	独立リーグと育成選手	39
第4項	NPBへの労働供給市場の調整弁としての独立リーグ	42
第7節	本章の小括	45
第4章	日本の独立リーグの経営状況	47
第1節	はじめに	47
第1項	調査方法	47
第2項	アイランドリーグの経営問題	48
第3項	BCリーグの経営問題	50
第2節	独立リーグ経営のいま	51
第3節	観客動員は苦戦	58
第4節	スポンサーが売上の中心	59
第5節	地域社会におけるプロスポーツの現状	60
第6節	後援会	61
第7節	本章の小括	62
第5章	アメリカのマイナーリーグ1. MiLBの経営	63
第1節	調査方法	64
第2節	MiLBの構造	65
第1項	MLBの新人採用のしくみ	65
第2項	新人選手採用の日米比較	67
第3節	7階層のファーム組織	68
第1項	マイナー契約とは	69
第2項	MiLBの成立	70
第3項	MLBとは独立した組織	71
第4節	MiLBのビジネス	71
第1項	MiLBの売上	73
第2項	MiLBを支える地方自治体による支援の一例	75
第5節	ファーム組織、日米比較	77
第1項	規模の違い	77
第2項	日米のファーム組織、規模の違いを生む新人獲得制度の差異	78

第3項	興行面における違い	80
第6節	本章の小括	82
第6章	アメリカのマイナーリーグ2. 独立リーグの経営	83
第1節	調査方法	83
第2節	概要	84
第3節	北米の独立リーグと日本人選手	87
第4節	独立リーグのビジネス	87
第5節	野球は背景	88
第6節	来場客による消費が売上の中心	90
第7節	米独立リーグの費用	92
第8節	本章の小括	94
第7章	米国野球産業の地域密着	96
第1節	調査方法	96
第2節	公金によるスタジアム建設、その概要	96
第3節	Build it and they will come.	98
第1項	税金で球場を作る契機になった都市1～ボルティモア市	99
第2項	税金で球場を作る契機になった都市2～クリーブランド市	101
第4節	スポーツ球団と地域経済との関わり方諸例	102
第1項	ペンシルバニア州レディング市	102
第2項	レディング市長トム・マクモーン氏へのインタビュー。	107
第3項	インディアナ州ゲーリー市市長カレン・フリーマン・ウィルソンへのインタビュー	110
第4項	インディアナ州サウスベンド市	111
第5節	日本のスタジアムと運営権とレントと	116
第1項	横浜スタジアムとベイスターズのリース契約	116
第2項	札幌ドームとファイターズのリース契約	117
第3項	民間だけでやるのは容易ではない	118
第6節	アメリカの自治体が税金を投入する背景	119
第7節	本章の小括	121
第8章	総合論議	123
第1節	地域からみたプロスポーツチームの意味	123
第2節	地域のプロスポーツチームは行政の機能を代行できる	124

第3節	独立リーグが人材供給源、労働市場の流動化の促進に果たしている役割と	
今後	126
第1項	多様な選手構成.....	126
第2項	野球界における人材養成所としての独立リーグ.....	128
第3項	独立リーグの野球界における存在意義をトリプル・ミッションにより考	
察	129
第4節	NPB球団の育成組織として生きていく道.....	130
第1項	ステークホルダーはそれぞれメリットあり.....	131
第2項	独立リーグとNPBとのPDCはなぜこれまで実現されなかったのか... 132	
第3項	クロフネによる変化の可能性.....	134
第4項	残された課題.....	136
【注釈と参考文献】	138

第1章 はじめに

第1節 問題意識

日本の野球界に、競技を統括する団体、いわゆる国内競技連盟がないことはよく知られている。プロ野球 12 球団を統括する一般社団法人日本野球機構（NPB）、大学野球と高校野球を統括する公益財団法人日本学生野球機構、社会人野球を統括する公益財団法人日本野球連盟は、それぞれが独立した組織であり、チームも競技者も登録はそれぞれである。

そのほかの多くの競技は、国内統括団体があり、チームも競技者も、その傘下にある。サッカーを例に取れば、プロリーグである J リーグも、実業団リーグである JFL も、高校サッカーも、大学サッカーも、すべてが公益財団法人日本サッカー協会（JFA）の傘下にあり、チームも競技者もすべて JFA に登録する。

また野球界の大きな特徴に、プロとアマの間に明確な区分がなされていることがある。プロがアマに接触することには制限があり、たとえば、元プロ選手がアマチュアである高校生や大学生を指導するためには、アマチュア資格を回復する手続きが必要になる。

そんな野球界に新たな競技団体である独立リーグが誕生したのが 2005 年のことであった。四国 4 県にそれぞれ 1 チームずつ本拠を置いてリーグ戦を行うという四国アイランドリーグである。その設立が発表された 2004 年は、プロ野球再編が社会問題となった年だった。その概要はこうである。6 月に近鉄バファローズとオリックスブルーウェーブが合併交渉に入っていることが発表され、更に 8 球団 1 リーグを視野に、もうひとつの合併を進めていることが明るみに出た。これに対して、労働組合であるプロ野球選手会が強く反対し、ついに史上初のストライキを敢行した。結局、近鉄とオリックスの合併によって減った 1 球団を新規参入で補うことになり、楽天が参入することになった。また、経営不振から産業再生機構入りすることになったダイエーが、ホークスをソフトバンクに売却した。また、その過程で、一部の NPB 球団が、アマチュア有力選手に金銭を渡していたことが発覚し、当該球団のオーナーが辞任した。

このように野球界が大きく揺れ動く中で、国民野球連盟以来 58 年ぶりとなるプロリーグが誕生したのは、どのような背景があるのだろうか。

2004 年の球界再編問題は、その過程で、野球界の閉鎖性や特異性がさまざまにクローズアップされた。当時、圧倒的なコンテンツ価値を有していた巨人と定期的に対戦するセリーグ球団と、それが無いパリーグ球団の間には大きな格差があること、NPB が球団を横断する諸問題に対して機能が不全であることなどに加え、野球界全体の問題として、

先にも記したが、競技を統括する団体がないことや、プロとアマとの間の溝、普及や育成のシステムが欠如していることなどが、一連の騒動のなかで、たびたび報道された。こうした諸問題が勃興の背景なのだろうか。その後、2007年には、北信越4県を拠点とするBCリーグが誕生し、同リーグは2018年には10球団に拡張し、アイランドリーグと合わせて14球団というのが現在の姿である。そのことは、野球界が抱える諸問題の解決にどのようなかたちで寄与しているのだろうか。

また両リーグとも地域の活性化への貢献を謳っているが、地域における「みるスポーツ」の活性化と産業化の推進は、日本においてスポーツが産業として発展するためには必要なことでもある。

第二次安倍内閣による成長戦略「日本再興戦略」の2016年版「第4次産業革命に向けて」¹において、スポーツは新たな有望成長市場に位置づけられた。名目GDP600兆円達成に向けた「官民戦略プロジェクト10」の1つに位置づけられ、スポーツ市場の規模を2015年時の推計5.5兆円から、2025年に15兆円にするという数値目標も掲げられた。

これだけ成熟した国家において、市場規模を3倍にまでしようという、一見すると野心的な数値目標が掲げられた背景には、おなじ先進国である欧米諸国において、スポーツ、とりわけ「みるスポーツ」つまりスポーツ興行が、大きな産業になっていることがある。

具体的には、地域に根差したスポーツチームが、リーグを形成し、年間を通してホーム&アウェイ形式で覇を競うリーグ戦が、欧米において、この20年、産業として急成長した。一例をあげるならば、MLBは、1995年の年商総額12億ドル²から2015年には100億ドルを超える³までに成長している。

これに対して日本では、日本を代表するプロスポーツであるプロ野球（NPB）でも、その市場規模の、同期間における成長は、900億円⁴から1600億円⁵と2倍弱に留まっている。

これは、サッカーにおいても同じである。Jリーグ（J1）は、1993年に誕生するや否や、世界でもっとも年俸の高い、すなわち裕福なリーグと言われ、その年商は500億円を超え600億円近いと言われた。その後、低迷した（1999年には442億円）⁶ことを考えれば、2017年の売上額773億円⁷は明るい未来を予見させる数値と思われるが、その間、世界は異次元の成長を遂げている。イングランド・プレミアリーグは、当時の売上高はほぼJリーグと同程度の500億円程度だったと推測されているが、2016-2017シーズンのそれは、64億ドルを超えた⁸ことが発表されており、1ドル110円で計算すると7040億円、24年間で10倍以上に成長したことになる。

こうして、いまや世界規模のビジネスとなった北米の4大プロスポーツや、欧州のプロサッカークラブも、実は、地域の健全な娯楽としての存在がその原点にある。プロス

スポーツクラブのなかで世界最高のブランドと評されるマンチェスター・ユナイテッドや、MLB 最高のブランドであるニューヨーク・ヤンキースであっても、来場客の大半は地域の住民が占めているといわれる。

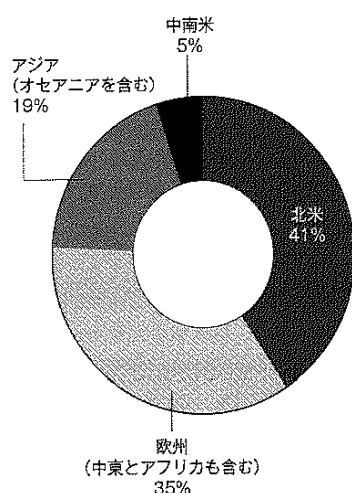
そして、北米にしても欧州にしても、世界中にまで名を轟かせるまでになったトップリーグを下支えするがごとく、地産地消、すなはちホームゲームを行い、地元の住民、民間企業、行政から活動資金を得ているチームが数多くある。これらのチームそしてチームが所属するリーグは、競技者にとっては、トップリーグへの登竜門であり、全国あるいは世界を市場とするトップリーグを、ステイタス、報酬などにおいて、要するに、トップリーグたらしめている裾野である。そして、地域住民からすると、金銭面、距離面、心理面いずれの面においても、容易にアクセスできる地域リーグは、当該競技の支援者を草の根で増やす、当該競技の普及の支部としての役割を担っている。地域にとっては、健全な娯楽であり、アイデンティティにまで昇華するケースも多々ある。要するに、地域の健全な娯楽として、ヒト、モノ、カネが動く地域のエコシステムの一翼を担うこと、あるいは地域にそう認められることこそが、スポーツ興行の存在意義なのである。つまり、日本においても、スポーツ興行を産業として育てていくためには、スポーツ興行が地域で成立する、地産地消が成立する必要がある。

第2節 本研究の目的

この問題意識を踏まえ、2005年に誕生した野球の独立リーグの勃興の背景を検証し、継続の条件を解明することが、本研究の目的である。

野球の独立リーグは2005年に発足した。日本における野球は、1871年にアメリカ人教師によってもたらされて以来、発祥国であるアメリカに多くを学んできた。プロ野球についても、その憲章である野球協約にはじまり、リーグ戦の方式まで、多くをアメリカから学んできた。その北米において、トップリーグもしくはその傘下であるマイナーリーグでもない独立リーグの誕生は1993年である。トップリーグあつての独立リーグであることにおいて、日米に違いはないが、日本にはファーム組織があつてもマイナーリーグはない。アメリカにおけるマイナーリーグは、トップリーグに人材を供給するファーム組織であることにおいては日本と変わりはないが、アメリカのそれは、独立した事業体として、地域に根差したビジネス・エンティティである。一方、日本におけるマイナー組織は、トップチームのなかの訓練組織である。つまり、日米では、トップリーグへの労働力を供給するプールの性質が大きく違う。そうしたなかで、日本では、マイナーリーグでなく、独立リーグが先に設立された背景を、NPBへの労働供給市場の変容を切り口として検証する。

武藤（2013）⁹が指摘しているように、地域のプロクラブの存続のためには地域に密着することが必然である。独立リーグも、2005年の創設以来、現在にいたるまで、NPBのない各地域において、地域のエコシステムの一翼を担うべく、工夫を重ねながら、13年が経過した。そのビジネスモデルを、直面してきた諸問題、諸障壁への対応策を中心に解明することで、小規模プロスポーツが、地域密着型ビジネスモデルとして成立するための理論構築を試みる。また、4大プロスポーツリーグから、マイナーリーグまで大小さまざまなプロスポーツリーグがひしめき合い、世界で最も大きなスポーツ興行市場を形成している北米の事例を比較検討する。具体的には、北米のプロ野球産業を中心に、トップリーグへの人材供給のシステムがどのようになっているのか、そしてその人材をもとにして、プロスポーツがどのように地域密着しているのかを分析する。



【図1-1】世界のスポーツ興行市場（2010年）
 （出所）PWCによる調査報告書¹⁰を元に筆者作成

第3節 研究の方法

本研究の目的を達成するため、研究対象からの資料提供、定性調査（インタビュー調査）、インターネット調査、文献調査を併用した。各研究の具体的な方法は、各章に記している。

第4節 本論の構成

第2章では、ドラフト制度導入以降に日本野球機構（Nippon Professional Baseball、NPB）に入団した日本人選手（ドラフト対象選手）の出身母体の変遷について検証をし、その背景を明らかにする。そのために、1965年のドラフト初年度から、2017年までの53年間の間に、NPBに入団したすべての日本人選手を、統一のデータベースに整理し、更に、出身母体別に分類した。分類は、高校出身、大学出身、社会人出身、独立リーグ出身の4つとした。分析が示した潮流は、高校出身者の減少と大学出身者の増加、およ

び独立リーグ出身者の台頭であり、社会人出身者は減少していない。その要因について検証をした。

第3章では、プロ野球におけるドラフト外で入団した選手が、人材獲得手段として果たしてきた役割を明らかにする。まず、ドラフト会議創設以降の、プロ野球の新人獲得制度の変遷を、ドラフト外の入団選手の有無を切り口に、3期に分けて、その背景について検証した。3期の概要は、I期（1965年～1990年。ドラフト制度が導入されたが、ドラフト会議での指名を受けなかった選手は、ドラフト外として獲得が可能だった期間）、II期（1991年～2004年。ドラフト会議で指名した選手のみ獲得が可能だった期間）III期（2005年以降。育成ドラフトの導入と、独立リーグという新たな選手供給源の登場）である。そのうえで、III期の独立リーグの勃興と、NPBにおける育成選手制度の創設が同年（2005年）だった背景について明らかにする。

第4章では、日本の独立リーグの経営状況について、財務諸表をもとに分析をする。NPBの人材供給源としての存在意義が高まる一方で、経営状況は、最悪期を脱した状況にあるとはいえ、低空飛行が続いている。そのことを、独立リーグの勃興から2017年に至るまでの売上と費用の経年変化から、明らかにする。また、その売上項目の分析から、独立リーグが当初目指した地域の健全な娯楽という姿にはなっていない一方、地元の行政や民間事業者からは、地域のアイデンティティとして支援をされるまでにはなっていることを検証する。そして、この地元行政と地元企業のCSRに拠るビジネスモデルは、Jリーグや、Bリーグなど、他の地域密着プロスポーツにおいても同様であることを論じる。

第5章では、MLBの労働供給市場について、NPBのそれとの比較を目的として分析する。アメリカは、スポーツビジネスの最先進国であり、特に、野球については、発祥の地として、日本の野球は、アメリカから多くを学んできた。本章では、アメリカにおけるプロ野球の労働力の供給市場（新人獲得制度）と、その新人がメジャー（MLB）を目指して訓練するマイナーリーグ（MiLB）について、日本のそれとの比較研究をする。まず、MLBの新人採用のしくみを、NPBのそれと比較検討をする。次に新人を含む7000人を超える選手が、明日のメジャーリーガーを夢見て訓練をするMiLBが、MLBとの協定（Professional Baseball Agreement, PBA）のもとに、MLBの傘下として、しかし独立した事業体として経営を行っていることについて、それが可能な背景と共に分析する。そのうえで、日本においての、MLB型のマイナー制度の実現可能性について比較検討をする。

第6章では、日本における野球独立リーグの継続の条件の示唆を求めて、アメリカの独立リーグについて、その経営実態を、事例研究を通じて明らかにする。広大な国土と日本の3倍近い人口を背景にした巨大な市場であるアメリカとはいえ、MLB傘下のMiLB球団が160もの数をもって全米を網羅しているなかで、独立リーグは、MLBやMiLBが本拠地を構えていないような小規模の都市や、貧困や犯罪などの問題を抱えている都市、もしくはMLBとMiLBのテリトリー内に本拠地を構えている状況について論じる。独立リーグは、野球のレベルも、MLBともMiLBとも契約できない選手が中心であり、決して魅了するようものではない。このため、球団やリーグが消失するのは珍しいことではないが、一方で、2017年時点においても、7リーグ57球団が民間事業体としてビジネスを行っている背景について、事例研究をもとに検証した。

第7章では、アメリカにおいて、MiLBや独立リーグ球団が成立している最大の要因が、地域のアイデンティティとして認められているからであることを、事例研究を通じて、検証する。1990年代から顕著になった、球団を誘致する、あるいは引き留めるために、新たなスタジアム建設に税金を投じることについては、その根拠が経済効果だったことから、多くの経済学者の研究と検証の対象とされ、経済効果はないか、あってもわずかであると結論付けられている。それでいてなお、アメリカの自治体が、地域のプロスポーツ球団を税金で支える背景として、スタジアムとそこで繰り広げられるリーグ戦は、市民の健全な娯楽として、つまり市民の生活の質(QOL)の向上の観点から必要であるという認識あるいは文化があることが浮かび上がった。

総合論議において、地域にとって、経済的な側面だけを取り上げるならば、プロスポーツはほとんど貢献しないことを改めて検証する。そのうえで、地域プロスポーツは、地域に豊かな社会そして文化を創る役割を担えるという意味で、行政の機能を代行しているともいえ、独立リーグもその役割を果たしていることを論じる。

さらに、独立リーグの存在が、社会人野球における企業チームの衰退によって生じた、選手に対する需要縮小を救う受け皿として機能しているのみならず、野球界の従来規則のもとでは、行き場がない選手も受容できる点において、多様な背景あるいは生き方を実現できる可能性を提示していることを論じる。

また、競技の発展には、一定の理念を基に「勝利・普及・資金獲得」という「3つのミッション」を好循環させることが必要だとするトリプル・ミッション・モデル(中村、平田、2003)¹¹に当てはめると、独立リーグは、普及において、野球界に対して大きな役割を果たしてきていることを論じる。

そして最後に、独立リーグが、地域社会の一員として、また野球界の一員として、意義ある役割を果たせることが認められているという前提に立ったうえで、NPBのファーム組織となるのが合理的であることを論じて、本論のまとめとする。

第5節 先行研究

ドラフトに関連する先行研究は、横田真一（1999）¹²が、ドラフト制度の導入の経緯と1999年までの変容について分析している。ベースボールマガジン社編（2014）¹³が、その歴史、制度の変遷など、詳細な記録を公表している。また、池井¹⁴、奥島¹⁵、小笠原¹⁶など、多くの法律学者が、職業選択の自由や独占禁止法などの法律との整合性を中心に論じている。また、ドラフト会議が、その趣旨のひとつである球団間の戦力の均衡化に寄与しているかどうかについては、廣川・松林¹⁷が論じている。

黒田 次郎・内田 勇人・岡本 悌二（2004）¹⁸は、指名順位や、出身母体（高校、大学、社会人など）が、競技におけるパフォーマンスとどのように関連するかについて分析している。

橘木俊詔と齋藤隆志（2012）¹⁹は、野球、サッカー、ラグビー、駅伝、相撲——プロ・アマそれぞれを代表する5つの競技を、計量経済学的手法でデータ解析をして、選手として長く活躍するうえでも、引退後に指導者となるためにも、大学、それも特定の大学を卒業すると有利であると結論付けている。中山悌一（2015）²⁰は、NPB選手の、学歴、誕生月、出身地、国籍、身長、体重、そして各種の体力測定の結果が、競技におけるパフォーマンスとどのように関連するかについて分析している。

独立リーグの経営に関する研究は、その歴史が新しいために少ないが、石原豊一が、アメリカのマイナーリーグの事例をもとに、日本の独立リーグが持続的なビジネスモデルを構築するためには、公共財となることであると提案している（2011）²¹。石原は、また、独立リーグに外国人選手が急増している背景に、外国人選手にとって、独立リーグがNPBへの登竜門となっていることと、独立リーグ球団は所属の外国人選手がNPB入りした際に得られる移籍金により経営を安定させることが出来て、両者の利害が合致していることを論じている（2013）²²。更に石原は、その著書「もうひとつのプロ野球」（2015）²³において、日米の独立リーグが、「プロ」と名乗りながらも、現実にはその言葉からイメージされるものにはほど遠いアスリートたちの生きざまを、日米の独立リーグの現場の実態と共に生き生きと描いている。

本論文は、石原の研究から多くのことを学び、そのうえで、日米独立リーグの財務に関する情報を元に、独立リーグの経営に関して分析を試みた。これまでに、独立リーグの経営について、売上と費用の数値を元にした経営分析がなされた論文は見当たらない。なお、観戦者行動についての分析は、小野里真弓（2009）²⁴、田島良輝・神野賢治・糸川雅子（2010）²⁵らによる研究がある。

北米のマイナーリーグのビジネスにフォーカスした研究は、Arther T. Johnson(1995)²⁶が、マイナーリーグ球団の存在が、地域経済に及ぼす影響について幾つかの球団を事例にしたケーススタディを行っている。Thomas A. Rhoads (2015)²⁷は、マ

イナー球団の本拠地球場とメジャー球団の本拠地球場の距離に着目した経済分析を行っている。学術研究ではないが、Arthur P. Solomon (2012)²⁸は、2球団のマイナーリーグを保有している経験を元に、マイナーリーグ経営の実態についてつまびらかにしている。これらの文献は、本論文の執筆に多くの示唆と研究へのヒントを与えてくれている。

第2章 ドラフト制度導入以降のNPB選手の出身母体の変遷

第1節 目的と研究の意義

本研究の目的は、プロ野球選手の出身母体の構成比の推移を明らかにするとともに、構成比の変化の背景を検証・考察することである。

仮説

調査の切り口として、以下の仮説を立てて、検証をすることとしたい。

(仮説1) 社会人選手の減少

・1990年代後半以降に、企業スポーツの劇的な衰退がみられた。社会人野球も例外ではなく、企業チームの数は劇的に減少した。それに伴い、社会人出身者は大きく減少しているのではないかと。

(仮説2) 高卒プロ選手の減少と、大卒プロ選手の増加

・日本全体の高学歴化、すなわち、大学入学者数の増加による。
・私立大学が、知名度の向上、学生数の確保を目的として、野球部の強化を企図することも「プロレベル」の高校生が、大学を経て、プロに入る誘因となるだろう。

以下では、1965年のドラフト初年度から、2015年までの51年間の間に、NPBに入団したすべての日本人選手を、出身母体別に分類している。²⁹

こうした分析は、従来無い試みである。次に、育成選手制度が導入された2005年以降を、1965年のドラフト元年からの歴史的推移のなかで位置づけることを試みた論文もこれまでにない。本研究は、日本で最大のスポーツ興行である野球の世界における、人材供給源の推移を、4つの出身母体に分類したうえで検証する。また、育成選手制度が導入され、独立リーグが発足した2005年以降のデータも入ったうえでの研究はこれまでにないものであり、研究・考察に値すると考える。

また、1965年にドラフト会議が発足して以降、ドラフト外選手も含めたプロ野球に対するインフローについて、統一的なデータは存在しない。これに関するデータを整備することも、副次的なことだが、意義のあることと思われる。新人入団選手のデータについては、2001年以降は、NPBのウェブサイトに掲載されている記録³⁰を用いた。2000年以前については、ベースボールマガジン社³¹とデータスタジアム社³²から、本論文の作成を前提に提供を受けた。

第2節 研究の対象と方法

第1項 4つの出身母体の定義

NPBに入団する選手は、当該球団と契約する前の最終所属先が明らかにされているため、原則、それに従うことで、上記4つへの分類は難しくない。ただし、そのどこに属するかに迷う事例が若干数、出現する。こうした事例については、見方によっては複数の解釈が可能なケースもあるが、本論文では以下の基準で、4つのどこかに分類している。

・高校出身

高校出身者は、高卒者に加え、それ以下の学歴のもの、つまり、中卒者や高校中退者も含む。

日本の高校進学率が97%を越えており、中卒者、高校中退者はプロ野球の世界でも滅多にいないが、皆無というわけではない。たとえば、2004年ドラフト8位で阪神タイガースに入団した辻本賢人投手は、最終所属先はマタデーハイスクール高校中退である。指名当時15歳であった。アメリカのカリフォルニア州における義務教育を修了した段階であり、これを日本の学制にそのままあてはめると中卒ではなく、高校中退となるというのが、当時の見解であった。

・大学出身

大学出身者は、野球選手としての最終所属チームが大学の野球部の選手は、卒業の有無にかかわらず、大学出身者とした。また、NPB球団に入団した際に、最終所属先を大学として届け出ている場合も大学出身者とした。大学野球部に所属したあと、中退した選手で、社会人野球や独立リーグなど、他に所属先を届け出していない選手も大学出身者とした。

・社会人出身

社会人出身者については、日本野球連盟加盟チームを、NPB球団と契約に至る前の最終所属先とする選手が主となる。そのほか、独立リーグが登場する2005年より前に、上記の3つのいずれにもあてはまらない選手が若干名、存在したが、彼らも社会人出身者とした。その代表的な例が、1977年にドラフト外で広島カープに入団した大野豊である。入団前の最終所属先として出雲信用組合となっているが、同組合の野球部は軟式野球のチームであり、日本野球連盟に加盟しているチームではない。それでも、明確に、企業の野球部に所属して、野球を継続した結果として、広島カープへの入団になったことから、高校出身者というよりも社会人出身として扱うほうが適切と考える。

・独立リーグ出身

独立リーグ出身者は、2005年に、四国アイランドリーグが発足したことで、日本の球史に独立リーグという新たな歴史が刻まれたことで誕生したカテゴリーである。独立リーグは、野球興行をする独立した法人であり、その点においてはプロ野球である。しかし、NPBの傘下でなく、独立したリーグである。一方で、アマチュア野球の統括団体である日本野球連盟にも所属しない。すなわち、新たに登場したカテゴリーである。

第2項 検討対象

調査対象は、野球協約において規定された新人選手を対象とする。野球協約における新人選手とは、同協約が規定する新人選手選抜会議規約の第一条（新人選手）において、以下のように定義されている選手を指す。

新人選手とは、日本の中学校、高等学校、日本高等学校野球連盟加盟に関する規定で加盟が認められている学校、大学、全日本大学野球連盟の理事会において加盟が認められた団体に在学し、又は在学した経験を持ち、いまだいずれの日本の球団とも選手契約を締結したことの無い選手をいう。日本の中学校、高等学校、大学に在学した経験を持たない場合であっても、日本国籍を有するものは新人選手とする。

そして、上記に該当しない選手は、外国人選手として、制限がなされる。外国人選手の定義については、野球協約第82条（外国人選手）に詳細が記されている。³³

制限については、野球協約第82条の2（外国人選手数）において規定されているように、³⁴球団は、任意の数の外国人選手を支配下選手として保有することができるものの、出場選手登録は4名以内に限られ、野手又は投手として同時に登録申請できるのは、それぞれ3名以内である。

この外国人選手として扱われない新人選手としてプロ野球選手となった選手は、1965年以降、2016年7月31日の時点までで、4305名である。

7月31日というのは、当該シーズンにおける支配下登録選手の期限日であり、育成選手が支配下登録選手、要するにその年にプロ野球選手として登録がなされるデッドラインである。

検討対象とする期間は、直近から、データが許す限り、1965年までさかのぼることとする。この理由は、1965年に第1回ドラフト会議が開催されており、これ以降について、選手の出身母体について、詳細なデータが入手できるからである。

第3節 結果

第1項 全体像

ドラフト会議が始まった1965年以降、2016年7月31日現在において、外国人枠でないプロ野球選手は、4305名、誕生している。毎年平均にすると84名である。

ドラフトを経ての入団が、3555名。割合にして83%。ドラフトを経ていない選手の人数が750名である。

当該期間にドラフト指名された人数は4105名。つまり、指名された4105名のうち、550名がドラフト会議で指名を受けながら、入団をしなかった。つまり、ドラフト指名後に交渉が不成立に終わり、入団に至らなかった率が13%ということである。³⁵

交渉不成立は、ドラフト初期に偏在している。初年度は指名132名に対して、入団52。入団率はわずか39%だった。

以降、交渉不成立は漸減して、1978年に、ドラフト会議発足以降はじめて拒否者が一ケタとなり、1987年の第23回ドラフト会議において、ついに0となった。

ドラフトを経ずに誕生した選手750名については、経緯が大きく異なる二つのグループに分類される。

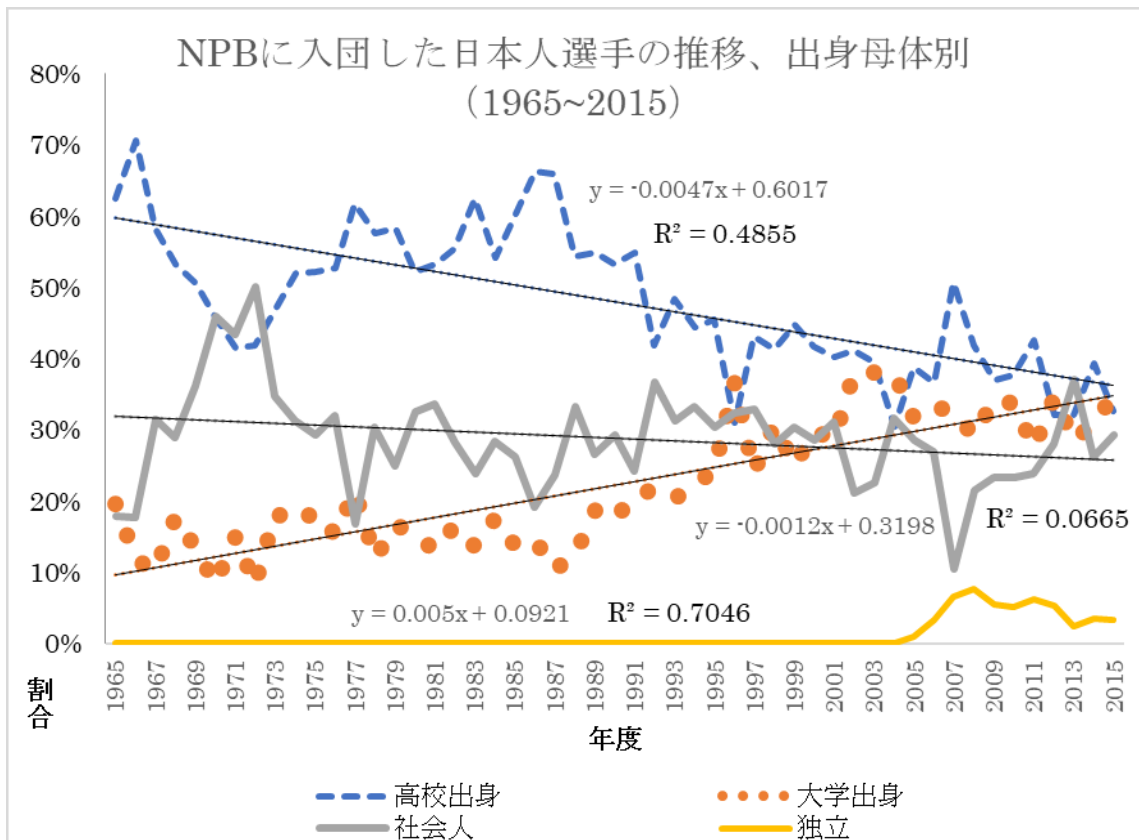
ひとつは、ドラフト外入団。ドラフト外という制度が存在した背景については、後述するとして、制度が存在したのは、発足した1965年～1990年まで。このドラフト外入団者が683名である。

もうひとつの集団は、育成ドラフトを経て育成選手となったのちに、実力が認められて、支配下登録選手に「昇格」したグループである。この人数が67名。育成選手制度が出来たのが2005年、以来、11回の育成ドラフトが行われ、育成ドラフトを経て入団した選手が208名なので、そこから世間でいうところのプロ野球選手になった率は32%ということになる。

第2項 出身母体別全体像のサマリー

プロ野球入団者を、4つの出身母体別に、人数の推移を、全数調査したデータを集約した下記、3つの図表を元に、サマライズしておきたい。

時代による移り変わりをトレンドとして捉えるために、用いたのが【図2-1】である。



【図 2-1】 NPB に入団した日本人選手の推移、出身母体別（1965~2015）

各年度の入団選手を、4つの出身母体に分けて、その割合を折れ線グラフで示し、トレンドを近似曲線でも示している。

また、【表 2-1】と【表 2-2】において、人数、割合それぞれにおいて、10年ごとの人数を示している。1965年~74年を1期、次の1975年~84年を2期、以降、1985年~94年を3期、1995年~04年を4期、05年以降を5期とした。

【表 2-1】 プロ野球に入団した日本人選手、出身母体別、10年ごとの人数

	年度	高校出身	大学出身	社会人	独立	総数
1期	1965-1974	450	117	296	0	863
2期	1975-1984	499	142	249	0	890
3期	1985-1994	475	145	242	0	862
4期	1995-2004	311	245	225	0	781
5期	2005-2015	347	290	232	40	909
	入団者総数	2082	939	1244	40	4305

【表 2-2】プロ野球に入団した日本人選手、出身母体別、10年ごとの人数（割合）

	年度	高校出身	大学出身	社会人	独立
1期	1965-1974	52%	14%	34%	0%
2期	1975-1984	56%	16%	28%	0%
3期	1985-1994	55%	17%	28%	0%
4期	1995-2004	40%	31%	29%	0%
5期	2005-2015	38%	32%	26%	4%
計		48%	22%	29%	1%

この近似曲線、折れ線グラフ、10年ごとの傾向から、ドラフト会議が始まった1965年から、現在に至るまでの大きな潮流をみることにする。

1965年以降、現在（2016年7月31日）に至るまで、NPB支配下登録選手となった日本人選手4305名のうち、最も多いのが高校出身で2082名。割合にして48%と半数近い。全体トレンドとしては、近似曲線 $y = -0.0047x + 0.6016$ およびその重相関係数0.4826からも明らかに、下降傾向である。ただし、年度による揺らぎが多い。

次に多いのが、日本野球連盟登録チーム、いわゆる社会人野球出身者の1244名である。割合にして29%。全体トレンドとしては、近似曲線 $y = -0.0012x + 0.3191$ は、やや下降傾向を示しているものの、重相関係数は0.0614と非常に小さく、かつ年度による揺らぎが非常に大きく、下落傾向と断じることはできない。

3番目が、大学出身者。人数にして939名。NPB入団者のうち22%を占めている。その割合は、近似曲線 $y = 0.005x + 0.0921$ およびその重相関係数0.7054が示している通り、明確に上昇傾向にある。

そして4番目が独立リーグ。最初のNPB支配下登録者である西山道隆（2005年育成ドラフト2位、翌2006年5月に支配下登録）にはじまり、現在まで40名が支配下登録されている。割合にすると、NPBに入団した全日本人選手の全入団者1%弱であるが、発足した2005年以降に限れば入団者909名のうち40名、割合にして4%と、それなりの存在感を示している。

第4節 結果の考察&分析

上記のサマリーを踏まえ、冒頭に立てた仮説に沿って、考察を加えてみたい。

第1項 仮説～社会人野球出身選手の減少～について

1965年のドラフト会議の発足から、現在に至るまでの間に、日本のスポーツ界に大きな影響を与えたのが、バブルの崩壊による企業スポーツの劇的な衰退である。社会人野球も例外ではなく、企業チームの数は劇的に減少した。それに伴い、社会人出身者は大きく減少しているのではないかという仮説である。この仮説については、上記サマリーの通り、意外にも、必ずしもそうとはいえない結果だった。

近似曲線 $y = -0.0012x + 0.3191$ と重相関係数から明確な下落傾向を読み取れないというのは先に述べた通り。実際、【図 2-1】のグラフをみてもそうだし、【表 2-1】および【表 2-2】における10年ごとの人数、割合をみても、第1期の1965-1974年については、人数にして296名、割合にして34%と突出して多いものの、以降は人数にして225~249、割合にして26%~29%と特段の減少傾向は認められない。

特に、直近である2005年以降の第5期については、2007年に社会人出身者のドラフト指名が8名と極端に落ち込んだために、その前の期に比べて、全体に占める割合は3%減の26%となっているが、2013年には、1988年以来、25年ぶりに30名の大台を記録するなど、社会人出身者の数が減少している傾向は認められない。

一方で、仮説の根拠でもある、野球における企業チームの数の減少は【表 2-3】にもある通り、一貫している。

【表 2-3】日本野球連盟所属チームの推移

年度	1949	1963	1978	1993	1998	2003	2006	2007
会社	196	237	179	148	142	89	83	85
クラブ	146	76	131	169	201	226	275	278
合計	342	313	310	317	343	315	358	363

年度	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
会社	84	85	83	83	88	87	87	86
クラブ	269	268	269	259	268	271	270	268
合計	353	353	352	342	356	358	357	354

出典：公益財団法人日本野球連盟のウェブサイト³⁶を元に筆者作成

ここで注意が必要なのは、数の上で最盛期を迎えた1963年から80年代を経てバブル期までの減少と、その後の減少とでは、減少の構造が違うということだ。

数字上、企業チームが最も多かった1963年当時は、高度経済成長期の真ただ中であり、製造業が日本の産業の中心で、雇用形態も、いわゆる終身雇用であった。他人同士が家族よりも長い時間をともに過ごす、こうした雇用形態のもとで、当時の国民に最も

馴染み深く、皆が心を合わせて応援できるという理由で、大小さまざまな企業が「目指せ！都市対抗野球」を旗印に、野球部を作り、支援したのである。こうした企業の野球部の多くは、ニクソンショックと第一次オイルショック、第二次オイルショックを経て、産業構造が変革するなかで、廃部あるいは会社の支援を得ない課外活動（クラブチーム）へと変容していった。

バブル崩壊以降の、企業チームの減少は、より深刻なものであった。名門チームが次々と休廃部していった。平成以降に休廃部になった主な企業チームをざっと羅列しただけでも、以下の通りである。

北海道：たくぎん・NTT北海道

東北：ヨークベニマル

東京：プリンスホテル・シダックス・東芝府中・スリーボンド

関東：いすゞ自動車・日産自動車・三菱ふそう川崎・NTT関東

北陸：北陸銀行・NTT北陸・TDK千曲川など

東海：ヤオハンジャパン・河合楽器・大昭和製紙・昭和コンクリート・NTT東海

近畿：日本IBM野洲・神戸製鋼・川崎製鉄神戸・新日鉄堺・住友金属・ミキハウス・大和銀行

中国・四国：川崎製鉄水島・NTT中国・NTT四国

九州：日産自動車九州・NTT九州

上記の企業の多くは、バブル崩壊までは、社員が一体となって応援できるCIとして、あるいは広告宣伝のツールとして、高校生や大学生を熱心にリクルートし、強化のために、力を注いできた。

余談ながら、筆者が大学野球の選手だった80年代後半から90年代初頭にかけてはまさにその時期にあたり、獲得合戦は、いま思うと笑ってしまうような激しさで、東京六大学で共にプレーした仲間のなかには、正社員かつ、選手である間は仕事を完全に免除して野球に専念、月給100万円（大多数のNPB新人選手より高い！）、選手引退後の会社におけるポストについても考慮がなされることを約束されるなどの好待遇で入社するものも少なからずいた。

企業チームの野球部員は、給与を貰い、野球の練習および試合参加が仕事の一部としてみなされ、野球部を引退したあとは、会社に残り、社員として頑張る道を選べるのが通常である。対するクラブチームは、当然のことながら、自主運営である。用具も、グラウンドも自分たちで確保しなければならず、そのすべてに費用を要する。従って、数の上では、企業チームの減少をそのまま補うかたちとなっているクラブチームの増加が、企業チームの代替機能を果たすには不十分である。

このように、バブル崩壊以降、企業チームの休部・廃部が相次いだことで、報酬を得ながら、競技としての野球に打ち込める恵まれた環境が得にくい状況になっていることから、社会人野球出身の選手がもっと減っているだろうと仮説を立てたのである。

しかし、現実にそうっていないことが、数字の上で明確になった。その背景には何があるのだろうか。

定量的な分析は今後の研究課題として、ここでは筆者が、プロ野球球団でチームづくりの担当役員として、選手の獲得に深く関わってきたことから、多くの専門家（スカウトやアマチュアの指導者、および選手）と対話をする機会を得てきたなかで、感触として掴んでいる定性的な考察を以下、記しておきたい。

企業チームを経てNPBに行くような選手の多くは、高校あるいは大学卒業時に、既に、その野球の実力が広く知られたトップクラスの選手であり、NPB球団の評価はさほど高くなくとも、社会人レベルであれば引く手数多であり、そのなかから、野球部への支援が厚い大企業への就職を選んでいるのだ。こうした選手のなかには、上位指名ならばプロに行くが、下位指名や育成の評価であれば、その後の身分の安定を含め、大企業の野球部でのプレーを選ぶものも少なからずいる。そして、入社2~5年のうちに、プロから高い評価を受けるレベルに成長したときに、あらためてプロ入りを考えるということだ。

社会人からプロ入りする選手は、年平均で24名である。NPB選手を輩出している上位5社は、上からJXENEOS（39名）、日本通運（37名）、東芝（32名）、パナソニック（32名）、ヤマハ（31名）、ホンダ（31名）であり、いずれも、ニクソンショック、オイルショック、バブル崩壊、失われた10年などなど、産業構造の変動や景気の荒波に幾度も幾度も晒されながらも、野球部を休廃部することなく維持し続けてきた大企業ばかりである。こうした名門野球部に加えて、1979~2000年の21年間、野球部を保有し、29人のプロ野球選手を輩出したプリンスホテルや、1993年~2006年まで野球部を保有し、7人のプロ野球選手を輩出したシダックスなど、その時代時代に野球部を厚く支援する企業で、プロ予備軍のレベルの選手がプレーを継続する場は確保されてきているというわけだ。

結論として、社会人野球は確かに縮小しているが、高校あるいは大学で頭角を表した野球エリートのプレーする場はいまも確保されている。

ただし、NPB入りを希望する選手は、大企業に入社して、手厚い支援を受けながら野球の腕を磨けるトップクラスの選手ばかりではない。筆者もその一人だが、たとえ客観的には、NPB入りを考えられるような実績を残していない選手のなかにも、プロを夢見て野球を継続したい選手は数多いる。こうした選手にとって、企業チームの減少で、野球を継続できる可能性は減じ、選択肢が狭まっていることには違いない。

獲得する側からしても、プロを夢見て野球を継続してもらうのは重要である。なぜなら、野球というスポーツは、成長予測が極めて難しく、突如、大化けすることもあるれば、アマチュア時代の実績からして折り紙付きの選手が、プロ入り後、伸び悩んだり、なかには、目を疑うような後退をするケースもままある。それゆえに、MLBは、300人を超

す選手を抱え、毎年、各球団 50 名×30 球団の 1500 名もの選手を指名して、“当たりくじ”を貪欲に探し続けるのである。

第 2 項 高校出身選手の減少

1965 年以降、現在（2016 年 7 月 31 日）に至るまで、NPB 支配下登録選手となった日本人選手 4305 名のうち、最も多いのが高校出身で 2082 名。割合にして 48%と半数近い。

しかし、全体トレンドとしては、近似曲線 $y = -0.0047x + 0.6016$ およびその重相関係数 0.4826 から明らかに、下降傾向である。

そのことは、【図 2-1】の折れ線グラフからも、【表 2-1】【表 2-2】で示した 10 年ごとにまとめた表からも、明確に見て取れる。

1965 年以降、プロ野球に入団した日本人選手のうち、高校生の割合が最も高かったのは、1966 年の第 2 回ドラフトで、その割合は、入団者の 71%を占めていた。以降、【図 1】の折れ線グラフが示すように漸減傾向にはありつつも、過半数を超えていた。

これが、4 期目に過半数を下回るようになる。年度ごとにみると、1991 年の 55%を最後に、今に至るまで、2007 年の例外（51%）を除くと、過半数を上回っていない。

この 2007 年を除くと、2005 年以降の第 5 期の減少傾向は顕著で、2005 年から 2015 年までの 11 回のうちで 8 回、30%台を記録している。

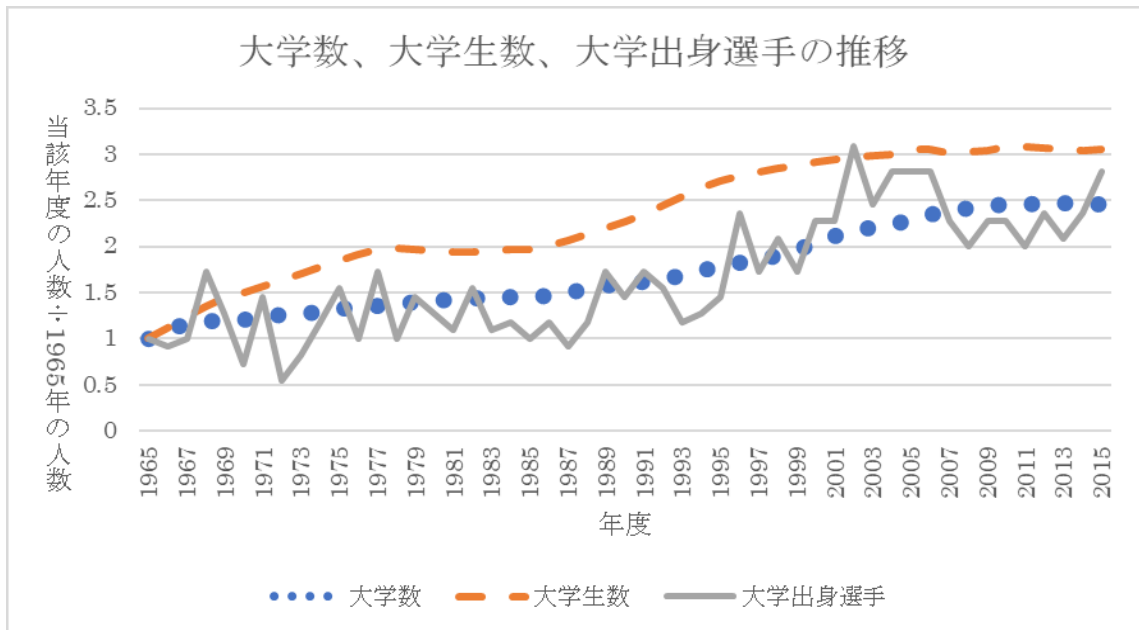
第 3 項 大学出身者は大幅増

大学出身者は、1965 年以降 2015 年までの間にプロ野球に入団した日本人選手 4305 名のうち、人数にして 939、割合にして 22%を占めている。

全体トレンドとしては、近似曲線 $y = 0.005x + 0.0921$ および、その重相関係数 0.7054 から明確な増加傾向を示している。そのことは、【図 2-1】の折れ線グラフからも、【表 2-1】【表 2-2】で示した 10 年ごとにまとめた表からも、明確に見て取れる。

では、この高卒選手の大幅減と、大学出身者の大幅増の現象は、日本社会の潮流である高学歴化によって説明がつくと考えてよいのだろうか。

【図 2-2】は、大学数、大学生数、大学出身選手の推移を、それぞれ 1965 年を 1 とし示したものである。



【図 2-2】 大学数、大学生数、大学出身選手の推移

ここで、大学進学率とせず、大学進学者数を使用しているのは、1992年以降、いまに至るまで、18歳人口がほぼ一貫して減少していることから、比較の対象として、大学生の数のほうが適切と考えたからである。

たとえば、18歳人口が頂点に達した際の大学進学率は32.7%であり、2015年には54.5%と1.66倍になっている。しかし、大学生の数でいえば、1992年の229万3269名から2015年の286万210名まで1.25倍である。

ちなみに、プロ野球は、1965年にドラフト制度が導入されてから1991年までは、一球団につき支配下登録選手は60名まで、それ以降は70名までとなっている。

さて【図 2-2】から見て取れるのは、大学進学者の数が、年を追うごとに増加しており、大学出身選手の数もそのトレンドとほぼ同調していることである。つまり、大学進学者数の増加が影響を及ぼしている可能性は十分に考えられる。

一方で、プロ野球球団の経営に携わり、選手の獲得に直接、携わった経験を持つ筆者の、定性的な分析として、日本全体の高学歴化からストレートに、大卒プロ野球選手の増加を結論付けるのには、抵抗感を禁じ得ない。

なぜならば、選手を採用（ドラフト指名）するにあたり、考慮するのは、選手の野球の実力であり、学歴ではないからである。一般の社会においては、大学卒は学士として、より高い教育を身に着けたものと扱われ、高卒よりも待遇が良く、生涯獲得賃金においても差があるというのが社会的通念である。

一方、プロ野球の世界においては、興行的な要素を加味して、実力以上の評価をするケースがあることは否定をしないが、原則として評価基準は、野球のプレーにおいて活躍するか否かである。

大学で人間の幅が広がったために、プロでの適応力が高いかもしれないという評価を受けるケースもあれば、プロに比べてレベルの低い環境でのプレーをしたことを差し引く必要があると評価されるケースもあるのだ。

第4項 大学出身選手の大幅な増加と、高卒選手の大幅減の考察

新興大学における野球部の存在意義

ここでは、大学出身選手の大幅な増加と、高卒選手の大幅減を、アングルを変えて、考察をしてみたい。それは、全入時代の私立大学と、腕に覚えのある高校球児のニーズが合致したがゆえの現象ではないかという考察である。

1990年代以降、一貫して子供の数が減っているなかで、大学の数は増加した。18歳人口のピーク時である1992年の時点で、大学数は523。その後、子供の数は一貫して減少したが、大学の数は増加の一途を辿り、現在その数777と、ほぼ1.5倍に増加した。大学進学率は確かに増えたが、先に記した通り、進学者にすると当時よりも25%増加したにとどまる。

結果として、私立大学の4割が定員を割るといわれる現状において、一部の難関大学や有名大学を除く、ほとんどの私立大学は、生き残りをかけて、学生獲得の厳しい競争に晒されている。こうした状況のもと、学生数の確保と認知度向上の両面において寄与できる可能性のある硬式野球部を活用するというのは、経営判断として自然なことだっただろう。

嘗て東京六大学野球がプロの人気を大きく凌駕したような時代とは比べるべくもないが、それでも、東京六大学をはじめとした首都圏のリーグや関西の一部のリーグは、全国紙にスコアが掲載され、大学日本一を決める選手権大会は、全国的な報道対象である。

加えて、所属選手がプロ野球に行くようなことになれば、ドラフト指名にはじまり、入団までのプロセスや、活躍次第ではその後の動向まで、大きく大学名が取り上げられることになる。実際、NPBに入団出来る可能性のある選手のいる大学の関係者は、勿論、プロとアマの間にある各種の協定に基づいてだが、日常的に、プロ野球関係者に秋波を送っており、プロ側は、その思いをひしひしと感じている。

野球は、このように、大きな広告効果が期待できるうえに、試合出場のためにベンチに入る選手の数が25人という大所帯になるその競技特性から、多数の部員を抱えることが可能である。加えて、潤沢な競技人口。毎年、高校球児の数は、この少子化のなか増加傾向にあり、55000人の硬式野球部員が、毎年、高校を卒業する。世の進学率にならって、その半分が大学に進学するとしても27500人もいる。

つまり、大学出身のプロ野球選手が大幅に伸びている背景には、学生数の確保と大学名の認知に四苦八苦している大学が、硬式野球部の充実をもって、認知度向上と学生数の確保を目指し、選手からすると、その競技能力をもって大学進学の手を打たれるという、両者の思惑が一致した結果ではないか。

新興大学における野球部の存在意義、その具体例

そのことは、2016年大学野球選手権準決勝に進出した4大学が象徴的である。

4大学とも、全国的な知名度は高くなく、また少子化が進行している現況のもと、定員充足に苦勞している大学である。たとえば、【表4-4】の通り、この4つの中では最も歴史が深く、定員充足率が比較的高いといわれる首都圏にある中央学院でも野球部員率は7%。残る3大学はいずれも学生の10%以上が野球部員である。

【表4-4】2016年大学野球選手権ベスト4の野球部員数と学生数

	大学 創立	野球 部創 部	所属連盟	野球 部員 数	学生 数	(内男子 学生)	野球 部員 率	野球部員率 (男子学生比)
中京 学院 大	1993	1993	東海地区大 学野球連盟	137	953	603	14%	23%
中央 学院 大	1966	1973	千葉県大学 野球連盟	190	2623	2263	7%	8%
奈良 学園 大	1984	1984	近畿学生野 球連盟	70	617	N/A	11%	N/A
上武 大	1968	1982	関東新学生 野球連盟	199	1899	N/A	10%	N/A

*各大学が公表している情報(ホームページ)より。学生数は中京学院大のみ2016年、他は2015年のもの

① 中京学院大学

優勝した中京学院大学は、なかでも示唆的である。4校のなかでも、とりわけ歴史が新しく、開学したのは1993年。同時に出来た野球部の所属リーグは、東海地区大学野球連盟の岐阜学生リーグ。同連盟は、静岡、三重、岐阜の3地区に分けており、大学選手権に出場するには、各地区のリーグ優勝校による代表決定戦を勝ち上がらなければならない

い。6 大学で構成されている岐阜学生リーグに所属している中京学院大学は、いまでもって専用のグラウンドがないながらも、部員数は 137 名と、学生数 953 に対して、14%。男子学生に限ると 23%。大学の認知向上のみならず、学生数の確保に多大な貢献をしていることがうかがえる。少子化が進行する中、高校野球部員数は増加している市場動向を捉えているといえる。

NPB への人材供給という観点で見れば、中京学院大学は、池ノ内亮介と菊地亮介の 2 名がいる。池ノ内が 2010 年のドラフト会議において、広島から育成ドラフトで 2 位指名を受けたが、これは、同大学が所属している東海地区大学野球連盟の岐阜学生リーグから直接、指名された例としては 17 年ぶりのことだった。2013 年に支配下選手となったものの 2015 年シーズンを最後に引退となった池ノ内は、高校はプロ野球選手を多数輩出している中京高校である。ただし、池ノ内は外野手兼控への投手。このクラスの選手は、企業チームがまだまだ元気だった 90 年代半ばくらいまでであれば、OB のネットワークで地元の社会人チームでプレーを続けることが出来たかもしれないし、もしもそうでなければ、野球を諦めるかというのがパターンだった。

しかし、いまは、大学で野球を続けるという選択肢が、しっかりとある。もう一人の菊地は、2011 年ドラフトで広島カープから 2 位指名を受け、現在は日本を代表する選手となっているが、高校時代は無名、甲子園出場もない。大学時代も、専用グラウンドもない環境で、かつ地味なリーグでのプレー。大学野球選手権に出たのも、2016 年が初めてだから、菊地の卒業後である。当時、菊地の存在を知るのは、プロ野球のスカウトのみだった。

② 中央学院大学

準優勝校の中央学院大学は、開学は 1966 年で、硬式野球部創設はその 7 年後の 1973 年。2016 年で創部 43 年になる野球部は、伝統校の部類に属するが、輩出したプロ野球選手は、1993 年にドラフト 3 位指名を受けてヤクルトに入団した度会博文と、2013 年に、ドラフト 3 位でヤクルトに入団した秋吉亮の 2 名である。秋吉は、中央学院大学を 2011 年に卒業後、パナソニックを経ての入団である。秋吉は、野球界では無名の都立高校（足立新田高校）から、これまた野球界ではマイナーな存在である中央学院大学で硬式野球を続けたのだ。

③ 奈良学園大学

奈良学園大学は、1984 年に創立され、野球部も同時に創部されている。2013 年までは奈良産業大学の名前で、野球界では比較的、よく知られた存在である。大学選手権の常連であり、1987 年に初出場を果たしてから、出場回数は 20 を数える。プロ野球選手も、1990 年に、湯舟敏郎が本田技研鈴鹿を経て、阪神にドラフト 1 位で入団して以来、6 人を輩出している。ただし、大学から直接プロ入りしたのは、2007 年ドラフトで、横浜か

ら3位指名を受けて入団した桑原謙太郎が初のケースであり、翌2008年には蕭一傑がドラフト1位で阪神に、2009年には、吉田利一が中日にドラフト8位で入団して、これに続いた。湯舟も含めた他の3名は、社会人を經由してのNPB入りである。卒業年度を羅列すると、湯舟が1989年、山口弘佑が1999年、山井大介が2001年。いずれも高校時代は無名の選手であり、大学で芽が出て、企業チームで硬式野球を継続することが出来た選手である。

③ 上武大学

上武大学の野球部は、大学設立から14年遅れて1982年の創部である。1996年に大学選手権に初出場を果たして以来、急速に力をつけ、以来、選手権出場12回。2013年には初優勝も果たしている。野球部員数は、199と4校のうち最も多い。施設はグラウンドを含め、最新の設備を備えた豪華なものであり、2000年から監督を務める谷口英規准教授によれば、大学当局が硬式野球部に期待するものは、勝利による大学のブランド力向上と学生数の確保だとのことで、これは、新興私立大学の野球部に共通しているミッションである。上武大学からNPB入りした選手は、2004年にドラフト6位で日ハム入りした菊地和正を皮切りに計10名。うち大学から直接プロ入りしたのは菊地をはじめ5名。4名は企業チーム経由、1名は、大学中退後、国内外の独立リーグを流転したのちのNPB入りである。

増加する大学野球部員

2016年の大学選手権準決勝に進出した4校が示唆している傾向は、全国的である。

つまり、高校球児が、硬式野球を継続する場としての大学野球の存在が、諸々の事情が重なり、年ごとに大きくなっている。結果として、NPBへの人材供給ルートにおいても、大学のプレゼンスが大きくなっている。上記4大学のように、一昔前であれば、その存在が、野球界においてもあまり知られていなかった大学からも、NPB入りしている。

【表 2-5】 大学選手権のベスト 4 進出大学の所属リーグ

	1952 — 1964	1965 — 1974	1975 — 1984	1985 — 1994	1995 — 2004	2005 — 2016	合 計	NPB 選 手数
東都	12	9	10	8	9	8	56	243
東京六	13	6	8	5	7	7	46	201
※ 関西学生	12	9	6	5	5	4	41	76
愛知	7	6	3	1		1	18	31
首都		3	3	4	3	5	18	55
神奈川	4	4	1	3	1	2	15	21
東京新			1	2		7	10	8
仙台六				5	5		10	40
福岡六				2	5	2	9	26
広島六	2		4	1			7	6
九州六		1	2	2			5	23
北東北					3	2	5	15
北海道	2	1					3	6
九州				1	2		3	12
千葉県			1			2	3	8
関甲新						3	3	10
北陸			1	1			2	3
阪神						2	2	8
四国		1					1	N/A
東海						1	1	N/A
南東北						1	1	N/A
近畿						1	1	N/A

※ 1981 年までの関西六大学野球連盟を含む。関西学生野球連盟は、関西における大学野球連盟の再編により、関西六大学を引き継ぐかたちで 1982 年に結成された。

(出所) 全日本大学野球選手権大会のウェブサイト³⁷を元に筆者作成

【表 2-5】 は、大学選手権のベスト 4 進出大学の所属リーグを、各年代ごとにまとめたものである。大学選手権は、NPB のスカウトが、大学選手の能力の把握のためにもっとも重視している大会である。

年代の区切りとしては、原則、10年ごとにした。ただし、第一回からドラフト制度導入直前の1964年までは13年間を一区切りとした。それ以降は、10年ごと、そして2005年以降は、本稿、執筆時点における最新年である2016年までとしている。

全体像をみると、ベスト4進出最頻は、東都の56回、2位は東京六大学の46回、3位が関西学生（1972年に分裂する前の関西六大学を含む）41回で、この3つの伝統リーグに続くのは、首都と愛知が18回と大きく差がある。

風向きが変わってきたのは、全日本大学野球選手権大会で東海大学(69年)や中京大学(70年)が優勝したあたり。それを契機に地方の大学も野球部を強化、現在は中央地方関係なく好選手が分散されて実力が均等化されてきている。

このことから、高校野球を越えて、硬式野球を継続する場所として、大学のプレゼンスが年を追うごとに高まっていることは明らかだろう。ピラミッドの裾野が広がれば、頂がより高くなるかはともかく、ピラミッドの上層の面積が広がることも言わずもがなであり、NPBの人材供給源としての大学のプレゼンスが高まっていることも明らかだろう。

もう一点、硬式野球を継続する場所として、大学のプレゼンスが年を追うごとに高まっていることを示すデータとして、大学野球部員数についても考察をしておきたい。大学野球連盟が保有する部員数のデータは、2007年のものが最古である。その最古である2007年から、2016年までの間に起きた大きな変化は、【表2-6】にある通り、一校あたりの部員数の増加である。

【表2-6】～高校三年生部員数と大学一年生部員数～	高校3年部員数	大学1年部員数	高3部員の野球継続率	大学連盟加盟校数
2006 (H18)	50569			
2007 (H19)	50894	5774	11%	370
2008 (H20)	50942	6224	12%	374
2009 (H21)	53263	6492	13%	377
2010 (H22)	52370	6744	13%	380
2011 (H23)	51984	6854	13%	381
2012 (H24)	53154	6945	13%	379
2013 (H25)	51767	7186	14%	378
2014 (H26)	53801	7322	14%	377
2015 (H27)	53443	8254	15%	377

2016 (H28)	55202	8235	15%	378
------------	-------	------	-----	-----

高野連 HP、大学野球連盟 HP の資料をもとに筆者作成

そしてその最大の要因は、これも【表 2-6】の通り、高校球児が、大学でも部活動としての野球を継続する率が年々高まっているからだと考えてよいだろう。

具体的には、2006 年の高校 3 年生の部員数は 50569 名。翌 2007 年の大学野球部の 1 年生部員数は 5774 名。野球継続率は 11%である。ごくまれに、大学で初めて硬式野球部の門を叩くものもいるが、これは本当にレアケースである。また、浪人などの事情で、高 3 からスムーズに大学 1 年生となっていないものもいるが、こちらは大学野球部員となった段階でカウントされ、かつ重複がないから無視できる。従って、大学 1 年生の野球部員を高校三年生の硬式野球部員で割った数字が継続率だと考えてよいだろう。

この継続率が、10 年後の 2015 年をみると、高校 3 年生の部員数 53443 名に対して、翌 2016 年の大学野球部員の 1 年生の数は 8235 名。継続率は 15%に上昇している。

少なくとも、論者が学生だった頃（1980年代後半）までは、大学で硬式野球を継続するというのは、非常にハードルの高いことであった。その背景として、大学が嘗て、規律に縛られた抑圧された高校生活から解放されて、自由を謳歌する地だったこともあろう。卑近な例だが、たとえば、母校の神奈川県立多摩高校の硬式野球部の同期 15 名のうち、大学で硬式野球を続けたのはわたし 1 人だった。共に汗を流した 2 学年上から 2 学年下まで、前後 5 学年に範囲を広げても、1 学年上に 1 名、2 学年下に 1 名いたのみである。各学年の野球部員を 10 名として 50 名。そのうち硬式野球を続けたのは 3 名、率にして 6%ということだ。野球は高校までという当時の傾向に関する正確な統計はないが、これが 1980 年代後半の高校球児の典型的な姿だったと思う。

大学で硬式野球を続けるのは、プロ野球が頭をよぎるくらいのレベルにあるか、よほどの野球好きというのが、当時の風潮だった。しかし、時代を経て状況は大きく変わった。ひとつに、近年、私立大学は厳しい経営環境にさらされており、歴史の新しい大学は例外なく、なにはさておき学生確保が最優先事項である。こうした状況のもとで、人気競技であり、高校男子のおよそ 1/10 が部活動にいそしんでいる硬式野球に目をつけるのは経営戦略として自然なことと言えよう。

野球部を充実させれば、野球を継続したいと思っている高校生の受け皿となるうえに、企業チームが相次いで休廃部しているなかで、昔ならば社会人野球をやるような、野球の能力の高い選手も来てくれる。結果、学生数を確保できるばかりか、野球において好成績をあげることで、知名度を高めることもできる。

選手からすれば、終身雇用とまではいかないまでも、入社すればある程度、安心感を持てる大企業が、次々と休部・廃部したなかで、大学野球部は、硬式野球に打ち込みつ

つ、卒業に漕ぎつけることが出来れば学士となり、これはキャリア形成に寄与するはずだ。そのように考えるのはごく自然なことだろう。

こうして、取る側と取られる側、両者の思惑が一致した結果、高校球児が硬式野球を継続する場としての大学野球のプレゼンスが 1990 年代半ば以降、劇的に高まり、NPB の人材供給源としての役割も高まっていることが見て取れるのである。

第3章 プロ野球におけるドラフト外で入団した選手が、 人材獲得手段として果たしてきた役割

第1節 はじめに

2005年、日本のプロ野球において、2つの新たな動きがほぼ同時に始まった。一つは育成選手制度であり、もう一つは独立リーグである。

育成選手制度は、支配下登録選手（一軍の試合に出場できる選手）70名の枠に含まれない選手を、NPB所属球団がそれぞれの契約下に置く制度であり、日本プロフェッショナル野球協約（以下野球協約）の「日本プロ野球育成選手に関する規約」において、以下のように定められている。³⁸

第1条（目的）本規約は、日本プロフェッショナル野球協約（以下「野球協約」という。）第11章に定める70名の年度連盟選手権試合に出場できる支配下選手（ただし、第57条の2（選手の救済措置）の適用のときは80名）の枠外の選手として、同選手権試合出場可能な支配下選手登録をめぐり、球団に所属して指導を受け野球技能等の一層の錬成向上を受ける選手の保有および取扱いについて定めるものである。

1992年にドラフト外による新人選手の獲得が廃止されて以降、日本国籍を有する選手にとって、NPB所属選手となるためのルートは、新人選手選択会議（ドラフト会議）において指名を受けて入団する以外の道はなかった。この育成選手制度が出来たことにより、育成選手選択会議（育成ドラフト）で指名を受け、育成選手として入団したうえで、各球団の判断によって支配下選手となることができるようになった。

これに対して、独立リーグはNPBの管理下のものではなく、文字どおり独立した存在である。NPBおよびその所属球団とは、提携関係および資本関係のない独立した存在ではあるものの、同リーグの球団に所属する選手は、ドラフト、育成ドラフトの指名対象であり、同リーグは、NPBからみると、高校・大学・社会人野球と同様に、選手を獲得する対象である。

本章の目的は、ドラフト制度が発足して以降も、ドラフト会議における指名というプロセスを経ることなく、新人選手を獲得する手段が存在してきたこと、および、そのことを可能にしてきた制度の変遷とその背景を概観することである。

具体的には、1965年にドラフト会議が導入されて以来、その制度の変遷は、以下の3期に区分することが出来る。

I期：1965年～1990年。ドラフト制度が導入されたが、ドラフト会議での指名を受けなかった選手は、ドラフト外として獲得が可能だった期間。

II 期：1991 年～2004 年。ドラフト会議で指名した選手のみ獲得が可能だった期間。

III 期：2005 年以降。育成ドラフトの導入と、独立リーグという新たな選手供給源の登場。

やや結論を先取りするなら、この変遷は、ドラフト制度が戦力均衡を志向するものであるのに対して、新人選手獲得の自由度を求める球団が存在し、そのせめぎ合いの歴史ということになるだろう。そして、そこにバブル崩壊による社会人野球の縮小と、独立リーグ創設という選手供給源の変化が影響を与えている。

ここでは、上述の時期区分の中で、特に I 期と III 期に着目する。これは、II 期については、ドラフト会議での指名を受けていない新人選手の獲得は全面的に禁止され、ドラフト制度内の改革が試行された時期であるためである。

第 2 節 研究方法

本章では、1965 年にドラフト会議が始まってから 2016 年ドラフトまで、NPB に新人として入団した日本人選手の全数調査（4400 名）を行った。すなわち、毎年のドラフトで指名された全選手だけでなく、ドラフト外で入団した選手も検討の対象としている。

プロ野球の新人獲得のための制度の大きな変化としては、以下の 1)～8) がある。

- 1) ドラフト制度の導入
- 2) ドラフト指名選手の人数制限とドラフト外での獲得
- 3) ドラフト指名選手の人数制限の緩和とドラフト外での獲得の消滅
- 4) 逆指名制度の導入
- 5) 分離ドラフトの導入。高校生ドラフトとそれ以外のアマチュア選手を対象としたドラフト
- 6) 逆指名制度の廃止
- 7) 育成選手制度の導入
- 8) 独立リーグ

本論は、冒頭で述べた通り、ドラフト制度が発足して以降も、ドラフト会議における指名というプロセスを経ることなく、新人選手を獲得する手段が存在してきたこと、および、そのことを可能にしてきた制度の変遷とその背景を概観することであるから、上記 1)～8) の主要な変化のうち、I 期にあたる 1)～3) と、III 期にあたる 7)～8) について、変化の背景とその意義について、データを分析・整理して考察する。

第 3 節 先行研究

先行研究については、第 1 章 5 節に記載した通りであり、ドラフト制度の概要についての研究や、新人選手の出身母体や指名順位あるいは身体的特徴が競技に及ぼす影響を

論じた文章は、幾つかある。また、「選手獲得のためのリーグ全体の制度」がどのように変化したかを論じた論文としては、先に記したように、横田が概観しているが、育成選手制度の導入と独立リーグの発足という、野球界におけるエポックメイキングな事象が起こった 2005 年以降に、そのことを中心に論じたものはない。その点においても、本研究は意義あるものとする。また、ドラフト指名による入団した選手とドラフト外で入団した選手の全数を対象とする調査は、これまでみられない。

第 4 節 ドラフト制度：その変遷の概要

ここでは、ドラフト制度の発足以降、今日に至るまで、そのドラフト制度を中心に、NPB 球団が新人選手を獲得する制度の変遷をまとめておきたい。

第 1 項 ドラフト会議

ドラフト会議は、現在、選手³⁹が、外国人枠の制約を受けることなく、プロ野球に入団するための唯一の方法である。正式名称は新人選手選択会議で、日本野球機構(NPB)が主催する新人選手獲得のために行われる会議で、新人選手選択会議規約に定められた手順に基づいて、新人選手との契約交渉権をプロ野球に属する各球団に振り分ける。

振り分ける、との表現にある通り、ドラフト会議の趣旨⁴⁰は、戦力の均衡と契約金の高騰を抑えるという、買い手（プロ側）の都合により導入・維持されてきた制度であり、売り手である選手の側からすると、本来もっているはずの球団選択の自由の権利を、リーグ側の経営目的によって阻害され行使できない。欧州各国のプロサッカーリーグでは、このような制度は認めておらず、契約はチームと選手の自由意志のもとに行われているが、北米の 4 大プロリーグや NPB において、現在もドラフトが実施されている理由は、以下のように説明できる。

「各チームが選手と自由に契約できると、金銭的に余裕のあるチームに戦力が偏ってしまい、一方的な試合が増加し、そのプロリーグ全体の人気低迷状態に陥る。そうなれば、結局、選手の不利益になるから、そうならないよう、戦力均衡を保つべきである」

一方で、NPB 所属球団は、リーグ戦での勝利を目的として営まれている営利団体であるから、戦力の均衡が NPB 全体の繁栄に寄与することを認めつつも、その制度のなかで、出来る限りの戦力の充実を図ろうとすることにおいて、ドラフト制度と各球団は、ある種のせめぎ合いの構造となる。

その結果として採用されたのは、アマチュア時代に高い実績を残した選手に対して、本人の意思を尊重するという考え方であり、それは、1965 年の第 1 回ドラフト会議においても、反映されていた。同年のドラフト会議では、先行事例であるアメリカ NFL のドラフト会議のような完全ウェーバー方式（前年度最下位球団から順番に指名する方式）の採用は、ドラフト 1 巡目の選手については見送り、代わりに、一斉に申告して、指名

が重複した場合は抽選が行われることになった。以降、ドラフト1巡目の選手については、1992年まで抽選方式が採用されてきた。さらに1993年からは、「逆指名制度」が導入され、各球団最大2名まで、当該球団への入団を希望する選手の獲得が認められることになった。同制度は、名称変更（自由獲得枠、2001年）と人数の変更（2名→1名）を経て、2006年のドラフト会議を最後に廃止され、2007年に再び抽選方式に戻っている。

制度を流動的にさせているもう一つの要因が、人材の供給源であるアマチュア球界との間にある対立関係である。日本の野球界には、統括する組織がなく、また、アマチュア野球が非常に盛んであり、高校、大学、社会人それぞれ独自の発展の歴史を辿っており、詳細は略すが、それぞれの折り合いがよくない。特に、NPBに対しては、それぞれ一定の距離を置き、時に衝突、時に融和を繰り返す中で、NPBへの人材供給について、様々な条件や制限を設けてきた。

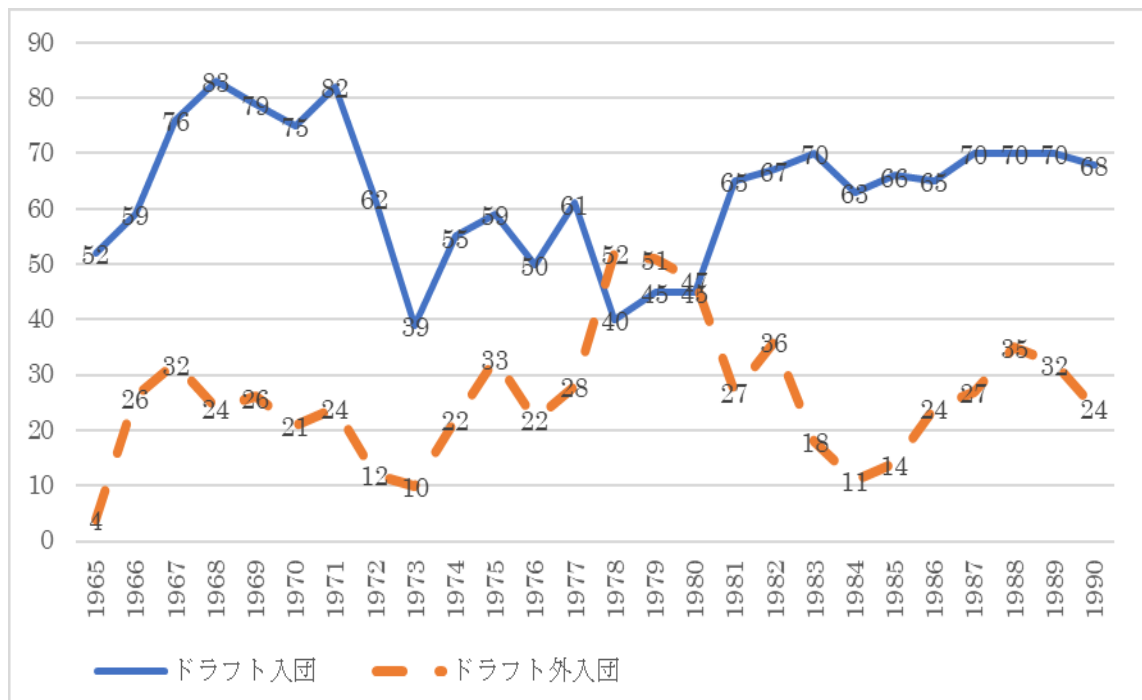
たとえば、高校野球と大学野球は、学生野球憲章⁴¹において、長い間、NPBとの接触を一切禁じてきた。一方で、NPB入りする選手にとっては、NPB球団との入団交渉はもちろん、プロ選手としての稼働開始も在学中である。この矛盾の解決のために、NPBと入団交渉をする学生に対して、退部届を提出することを求めた。2004年以降は、プロ志望届を提出すれば、退部届の提出は不要になっている。

また、日本野球連盟との間には、同連盟の加盟チームに所属している選手について、高卒は3年、大卒は2年の契約禁止期間を設けているのに加え、おなじチームから投手を2名以上指名しないことも新人選手選択会議規約に定められている。

また、高校、大学、社会人などのアマチュア球界に配慮して、新人選手選択会議には、指名総人数にキャップがかかっている。現在は、高野連、大学野球連盟、日本野球連盟所属の選手の人数が計120名以下であり、これも新人選手選択会議規約に定められている。

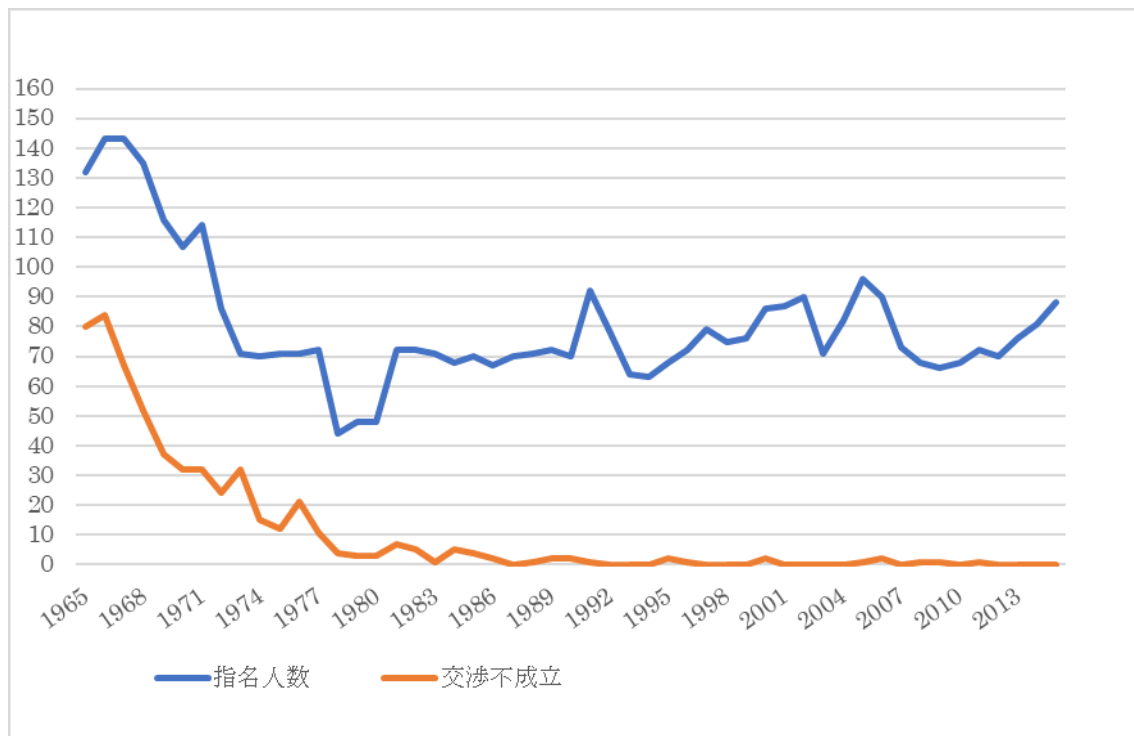
第2項 ドラフト外での入団と練習生制度（I期：1965年～1990年）

ドラフト外による選手獲得も、そのような流動的なドラフト制度が生み出した例外的な制度のひとつである。【図3-1】のとおり、1965年のドラフト制度のスタート時から存在し、1990年をもって廃止されるまでの間、26年に渡って、NPB球団の人材確保の手段として、大きな役割を果たした。



【図 3-1】 ドラフト入団とドラフト外入団の人数推移

初期のドラフト会議では、指名して交渉権を得ても入団を拒否されたり、逆に球団が交渉権を放棄することも多く、その穴埋めとしてドラフト外が重宝された。【図 3-2】に示しているように、初年度である 1965 年のドラフト会議では、132 名が指名されたものの、そのうち 80 名が拒否し、入団にこぎつけたのは 52 名。当時の大衆が持つプロ野球に対する印象は、「職業野球」であり、金のために野球をやる人々の集団という偏見を持つものが、特にエリート層では少なくなかった。一番人気は、東京六大学野球であり、そこから一流会社に行って社会人野球をやるのが王道だったのだ。



【図 3-2】 ドラフト指名人数と交渉不成立人数

更に、その後、1973年ドラフトにおいて、社会人野球の所属選手は新登録から2年間は指名禁止の制度が導入され、翌1974年には各球団の指名人数が6名以内と制限されるようになり、指名人数は、制限なしで行われた最後の年（1972年）の86名から、1973年71名、翌74年は72名と減少した。しかし、交渉不成立の人数は、1972年の24名から、1973年は32名とむしろ増加し、各球団は、選手の補充のために、ドラフト会議以外の方法に頼る必要があった。このような経緯で、制度が廃止される1990年まで、多くの選手がドラフト外で入団したのである。

ドラフト外による入団のピークは、【図 3-1】から見て取れるように、1978年～1980年までの3年間である。指名人数の制限が更に進み1球団4名までとなった同期間は、ドラフト会議を経ての入団者の数が40、45、45であったのに対し、ドラフト外入団者の数は、52、51、47だった。

ドラフト外で入団した選手の中には、ドラフト会議における指名を得るまでには至らなかったものの、入団テストなどで実力を認められて採用された選手も多かったが、他方で、本来であれば、ドラフト会議で指名を得る実力を持った選手も少なからずいた。たとえば、社会人野球に登録する（つまり企業への入社が決まっている）とか、大学進学が決まっているなどの理由で、プロ入りを拒否していた選手を、ドラフト会議後に、

有利な契約内容や人脈を駆使した説得をもって入団させた例や、球団職員や練習生（支配下登録選手ではないものの、当該球団のユニフォームを着て練習に参加できるという立場）として囲い込むことで、他球団からの指名を極めて困難な状況にしておいて、ドラフト外で契約するなどの例が生じていた。

このようなドラフト外の選手獲得は、戦力の均衡と契約金の高騰防止のために実施しているドラフト制度を骨抜きにすることであり、一部の球団は、それを望んでいたかもしれないが、江川事件⁴²など、ドラフト制度の根幹を揺るがす問題が発生するなかで、球界全体としてはドラフト制度を維持する方向で固まっているなか、制度の厳格化が必要であった。アマチュア側からしても、一部の大学・企業はそれを望んでいたかもしれないが、全体としては、秩序が乱れることは好ましくなかった。

こうした経緯を踏まえて、1990年限りでドラフト外入団は廃止された。廃止するにあたり、ドラフト会議では、人数・戦力の補充に十分な人数として、1球団10名まで指名できるようになった。

このとき同時に廃止されたのが練習生制度である。練習生とは、先に記したように、支配下登録選手ではないものの、当該球団のユニフォームを着て練習に参加できるという立場で、有望選手の囲い込みの手段として使われていた。著名な例では、西武ライオンズの伊東勤や、阪神タイガースの中込伸がある。

こうして、ドラフト外入団は、1965年から1990年の26年間で682名のプロ野球選手を輩出して、その歴史の幕を閉じることになった。ちなみに同期間において、ドラフト指名を経て入団した人数は1636名で、合わせると2318名。ドラフト外入団者はそのうち29%であった。なお、1992年に、例外として、1名がドラフト外で入団しており、この選手を併せると、ドラフト外入団選手は683名である⁴³。

第5節 育成選手制度（III期：2005年～）

第1項 制度の背景と実態

ドラフト外による選手獲得が廃止された結果、1991年以降、日本人選手の獲得手段は、ドラフト会議での指名を得ること以外なくなった。それは、MLBでの実績者でもそうで、既にMLBで16勝を挙げていたマック鈴木（2002年ドラフトで、オリックスから2位指名）や、MLB経験のあるマイケル中村（2004年ドラフトで、日本ハムから4位指名）もそうだった。また、先に記した通り、練習生制度がドラフト外による選手獲得と同時に廃止されていた。

こうして獲得手段が単純明快かつ透明になったことにより、以降、ドラフト制度の趣旨である戦力の均衡と契約金の抑制が達成されるかということ、既に述べてきたように、NPB全体の最適化と、個別の球団の利害とは必ず一致しないから、ことはそう簡単ではない。

たとえば、1991年にドラフト外による選手獲得と練習生制度が廃止されるに伴い60名から70名に広がった支配下選手の登録枠についても、NPB 全球団による協議においてそう決めはしたものの、チーム強化のための経営努力として、多様な選手を試してみたいという球団は当然にある。実際、プロ野球リーグの最高峰である MLB は、各球団が保有できる選手の数は無尽蔵で、各球団 300~400 人を抱えている。なぜそうしているかという、MLB が、その長い興行の歴史を経て、野球という競技の特性も踏まえ、経営上、最適であるからそうしているのである。

日本において、MLB の先行事例を踏まえつつも、そうできなかったのは、各球団の足並みが揃っていなかったことに他ならないが、反対する向きはその理由として、アマチュアへの配慮を挙げてきた。先にも記したように、日本は、アメリカと違い、その発展の礎はアマチュア野球であり、実際、高校、大学、社会人それぞれ繁栄した歴史を誇っている。人材供給源でもある、これらのアマチュアの繁栄は、NPB にとっても極めて重要だし、またその意向は無視できない。

一方、社会人野球における企業チームの廃部が相次ぎ、有望選手の受け皿が狭まるなかで、NPB 球団が、1991 年以前まで存在した練習生のような身分で、選手を獲得・育成する声が高まっていた。

企業チームの野球部員は、給与を貰い、野球の練習および試合参加が仕事の一部としてみなされ、野球部を引退したあとは、会社に残り、社員として頑張る道を選べるのが通常である。特に、就職活動において、学生の人気ランキング上位 100 社の常連となっているような、いわゆる大企業のチームでプレーを継続できる環境は、世間体、引退後の待遇などを踏まえると、プロよりも魅力的だという声も多く聞かれたものだ。ところが、バブル崩壊以降、企業チームの数は劇的に減少した。日本野球連盟によれば⁴⁴¹¹⁾、1993 年における企業チームの数は 148 だったのが、その 10 年後、2003 年には 89 にまで減少し、2018 年における数は 90 である。

こうしたなか、2005 年、広島カープと読売巨人軍が主導して、育成選手制度の導入が正式に決定。同年のドラフト会議において、育成選手を選抜するためのドラフト（育成選手選択会議）が、支配下選手を選抜するためのドラフト（新人選手選択会議）のあとに開催され、計 6 名が指名された。

この育成選手制度が出来た結果、現在、日本人選手が、NPB の支配下登録選手、つまりプロ野球選手になるための二つ目のルートが出来たことになる。具体的には、育成選手選択会議において指名を受け、育成選手として入団したあと、支配下登録選手に昇格する、つまり、プロ野球選手となれるということである。2005 年から 2016 年までの育成ドラフトで指名された選手のうち支配下登録選手に昇格したのは、2017 年 7 月 31 日⁴⁵の時点で 76 名である。この 76 名と、同期間にドラフト指名を受けて支配下登録選手となった 928 名と合わせた 1004 名のうち 7.6%が、育成ドラフト出身の支配下登録選手で

ある。発足してまだ12年ながら、新たなNPBの人材供給源として、十分に存在感を発揮しているといえよう。

この育成選手制度と、1991年まで存在した練習生との違いは、当時はドラフト外として、各球団が、ドラフト指名を受けなかった選手を対象に、個別かつ自由に交渉していたのに対して、この育成選手制度においては、育成ドラフトにおいて指名したうえで、その後の入団交渉を成立させて、育成選手として登録をする必要があることである⁴⁶。

この育成ドラフトを経て育成選手となった人数は2005年の創設から2016年ドラフトまでの期間において236名。そのうち、プロ野球選手となったのは、前述した通り、2017年7月31日の時点で76名、率にして32%となる。

第2項 育成制度と大学・社会人野球

育成ドラフトにおいては、日本野球連盟所属の選手は指名しないことになっている。これは、「企業所属の選手は技術向上と社会教育という育成制度の理念から外れるので、指名するならば支配下選手として指名すべき」という日本野球連盟の申し入れを尊重してのことである。例外は、日本野球連盟所属のチームが活動を休止した場合である。

では、この育成ドラフトでの指名選手のうち、大学出身選手割合はどうだろうか。

育成ドラフトにより指名を受けた大学出身者は68名。うち、支配下登録された（つまりプロ野球選手となった）のは27名で、率にして40%。全体（支配下登録選手/育成ドラフトで入団した育成選手）の割合が32%だから、平均以上である。

そして、この27名の出身大学をみると、ほとんどがいわゆる新興大学である。たとえば、プロ野球選手の出身母体の上位3リーグから育成ドラフトを経て支配下登録された選手は、東京六大学からはゼロ、東都からは2部（当時）から2名、関西学生から1名である。この3リーグあるいはその所属大学が「育成お断り」というわけではないが、プロ側の事前の調査で、育成指名であれば入団しないことが判明するから指名しないのだ。

なぜならば、上記の3リーグに属する大学に所属しているような学生選手は、育成とはいえプロのスカウト網に引っかかるような野球の腕の持ち主であれば、日本野球連盟に所属する企業チームで、社員として雇用されたいうえで野球を続けることが出来る。そこで腕を磨き、プロの評価が上がるようであれば、そのときにプロ入りを検討すればよい。あるいは大学まで野球を続けてきて、育成選手レベルの評価であれば、そこでキャリアとして野球を選ばないというケースもある。いずれにしても、身分保障もなく、数百万円の支度金と、200~300万程度の年俸の育成選手になることを望まないのである。

いわゆる新興大学の硬式野球部でプレーした選手の場合は、企業チーム（そのほとんどが就職ランキングで上位に来る）で、社員としての雇用を保証されたいうえで野球を続けられる可能性が低くなることは、一般の就職と同様の現実である。こうした選手が、

卒業後も野球を続けるというキャリアパスを選んだ場合、クラブチームや独立リーグでプレーするか育成でプロの門を叩くかという選択肢において、育成選手を選んでいるのである。

第6節 独立リーグ

第1項 2005年以降、新たに登場したカテゴリー

独立リーグ出身の最初のNPB支配下登録者は西山道隆（2005年育成ドラフト2位、翌2006年5月に支配下登録）であり、以降、2017年7月31日時点までに44名が支配下登録されている。割合にすると、育成選手制度が発足した2005年以降の新人入団者1004名のうち4.4%となる。

第2項 独立リーグとは

独立リーグとは、日本においては、日本野球機構（NPB）、日本野球連盟（社会人野球）とは別の、プロ野球リーグの呼称である。野球の発祥地である北米においては、MLBおよびその傘下のマイナーリーグとは別組織の独立リーグは、19世紀末にはその存在が確認されており、現在も、主なものだけでも8つのリーグが展開されている。ただし、経営は不安定で、設立されても稼働に至らない事例も少なくない。選手構成も多様である。

日本においても、過去に2つのリーグの存在が確認されている⁴⁷（注8）が、本論文のNPB選手の出身母体として取り上げる独立リーグは、2005年に設立された四国アイランドリーグ以降に設立された独立リーグを指す。具体的には、本稿執筆時点（2018年）に活動中の四国アイランドリーグ plus（以下アイランドリーグ）、ベースボールチャンレンジリーグ（以下BCリーグ）（2007～）、ベースボールファーストリーグ（2014～）と、2005年以降に設立されて活動を休止中の関西独立リーグ（2009～2013）、ジャパン・フューチャー・ベースボールリーグ（2010年）の5つのリーグを指すこととする。

現存する3リーグの構成は、まずアイランドリーグが香川、徳島、高知、愛媛の4球団である。2017年シーズンの試合方式は、4月～5月にかけて行われる前期34試合、8月～9月に行われる後期31試合を戦うリーグ戦方式で優勝を決定する。そのリーグ戦には、福岡ソフトバンクホークス3軍、読売ジャイアンツ3軍との交流戦も含まれている。

BCリーグは、福島、栃木、武蔵、群馬、新潟、信濃、富山、石川、滋賀の10球団を2リーグに分けて、アイランドリーグと同様、前期・後期制でのリーグ戦を行っている。試合数は、前期35試合、後期36試合であり、巨人3軍、楽天3軍との交流戦がそのなかに組み込まれている。

ベースボールファーストリーグは、兵庫、ゼロロク、和歌山の3球団が、各36試合を戦う通年制のリーグ戦である。

先に記した通り、NPB への人材供給源としては、毎年、選手を輩出するなど、着実に実績を積み上げているものの、経営環境は不安定なままであり、それぞれ、経営に苦しみながら、現在に至っている。

たとえば、最も歴史の古いアイランドリーグでも、同リーグの運営会社 IBLJ（香川県高松市）によれば、創設から 2016 年までの 12 年間、各球団の収支を合わせた全体としては一度も黒字を計上していない。

経営形態も、試行錯誤が続いてきた。2005 年の創設時は、4 球団とも運営会社 IBLJ が所有する、いわゆるシングル・エンティティのリーグ形式でスタートしたものの、開幕当初より資金難が続き、2006 年には、IBLJ の 100% 出資により資本金 1000 万円の子会社として法人化した。法人化された各球団は、地元財界などからオーナーを募り、それぞれが経営努力をする体制にしたことで、個別の球団においては、単年度黒字に転換する例も出てきていて、収支は改善傾向にあるものの、リーグ全体の収支は単年度黒字化にはまだ至っていない。

加盟球団の経営形態も、試行錯誤が続いている。たとえば、徳島は、2009 年シーズンを最後にメインスポンサーと球団運営を担っていた企業が撤退し、2010 年からは、IBLJ の直営に戻った。2012 年には、IBLJ の筆頭株主であるセイアを中心にした 3 社で新たな運営会社「パブリック・ベースボールクラブ徳島」を設立して、運営にあたることになった。愛媛も経営に苦しむ中、2009 年に自治体が支援に乗り出し、県民球団として再出発している。

途中、リーグの拡張も試みたが、長崎は 2008 年～2010 年の 3 年間、福岡は 2008 年、三重も 2011 年の 1 年間の加盟の後に、活動を休止しており、それ以降は、元の四国 4 県をフランチャイズとした体制に戻っている。

近年は、藤川球児やマニー・ラミレスといった知名度の高い選手を獲得したり、またそれぞれの認知度も高まるなか、稼ぐ力は着実に高まっている。2015 年には、徳島以外の 3 球団が黒字となり、リーグ全体としての赤字は発足以来最小の 1017 万円となった。続く 2016 年は、リーグ全体の単年度赤字は前年度よりやや拡大して 1800 万円となったものの、香川以外の 3 球団は単年度黒字を計上しており、リーグ全体としての単年度黒字にあと一步のところまで来ているといえよう。

課題は、スポーツ興行の基本ともいえる観客動員が伸びないことで、2015 年は前年比増となったものの、それでも 1 試合平均 597 名である。また 2016 年は 548 名と減少しており、スポンサーとリーグ運営会社の支援に頼る厳しい経営環境が続いている。

BC リーグは、2007 年、新潟、富山、信濃、石川の 4 球団で、北信越ベースボールチャレンジリーグとしてスタートした。2008 年には群馬、福井が加わり 6 球団。このときに、「北信越」をタイトルから外した。2015 年には埼玉県北をエリアとする武蔵、そして福島が加わり、2017 年には、滋賀と栃木が加わり、現行の 10 球団体制となった。

BCリーグの活動地域が、北関東も含めた本州中央部に位置していることから、四国に比べると、はるかに大きな市場であり、地元企業の支援を得やすい環境にはある。そのために、経営破綻したのは、2010年の福井のみ（地元新聞社がスポンサーとなってチームは存続している）であり、10球団に拡張しているが、1試合平均観客動員は2010年を最後に1000人を割り込み、2016年は過去最低の618人に落ち込み、こちらもスポンサー頼みの経営である。

ベースボールファーストリーグは、2009年に発足して2013年に活動を停止した関西独立リーグから脱退した2球団（兵庫、ゼロロク）が、和歌山を加えて2014年に発足したリーグである。選手は原則として無給であり、また、アイランドリーグとBCリーグによる合同組織である日本独立リーグ野球機構にも加盟しておらず、ドラフトで指名を受けた選手もいないが、同リーグの前身ともいえる関西独立リーグから支配下1名、育成1名の指名実績がある。

そんな独立リーグの経営状況のもとでプレーする選手の環境も過酷である。ベースボールファーストリーグが無給であることは先に記したが、アイランド、BCリーグ共に、契約選手は、月額10万～40万が、契約期間（選手によって3～8ヶ月）中、支払われるのみである。選手は、家賃や食事を含む生活費のほか、個人事業主であるから、国民健康保険に加入することも求められる。

このような過酷な環境ではあるものの、選手確保について困ることはない。たとえば、BCリーグが、2017年シーズンに向けて3度実施したトライアウトには計414名がエントリーした。NPBのドラフトおよび育成ドラフトで指名を受けなかった学生野球の選手を中心に、多くの若者がNPB入りの夢を叶える可能性を追うために、その門を叩くからだ。

また、こうしたトライアウト組に加えて、NPBや海外で実績のある選手が、NPB球団に獲得してもらうために、その存在をアピールする場所としても定着している。アイランドリーグ、BCリーグでプレーしたのちに、2010年シーズン中にオリックスに入団したフランシスコ・カラバイヨや、日本ハム（2000年ドラフト1位）→阪神を経て解雇となったものの、BCリーグを経由して、2012年にヤクルトとの契約に漕ぎつけた正田樹など、実例が出てくるなかで、夢よ、もう一度と、その門を叩く選手が続出している。先に挙げた藤川球児やマニー・ラミレスなど、野球ファンならばお馴染みの一時代を築いたスター選手も、NPB球団入りを目指して、独立リーグでプレーするなど、NPBへのステップとしての存在意義は増している。

第3項 独立リーグと育成選手

先に記した通り独立リーグ出身の支配下登録選手は2017年7月31日時点までに延べ44名である。【表3-1】に示しているように、そのうち育成出身者が23名を占めている。

先述したように、育成選手制度が導入された経緯は、ドラフト外での新人選手獲得と練習生制度が禁止となって以降、チーム強化のための経営努力として、多様な選手を試す手段を求める声がNPB球団のなかで高まっていたことと、社会人野球における企業チームの減少を受けてのことであり、独立リーグの登場を念頭に置いていたわけではないが、発足年度を同じにする独立リーグと育成選手制度は密接な関係にある。

2005年の制度導入から2016年までの12回の育成ドラフトで入団した育成選手のうち、支配下選手に昇格した数は、2017年7月31日の時点で76名いるが、そのうちの23名が独立リーグ出身者、割合にして30%である。これを他の出身母体と比べてみると、高校→育成選手→支配下は21名、割合にして $21/76=28\%$ 、大学→育成選手→支配下は27名、割合にして $27/76=36\%$ である。

【表 3-1】独立リーグから育成ドラフトを経て支配下登録された選手

	高校	大学	社会人	独立	
	人数	人数	人数	人数	総数
2005	1	1	0	1	<u>3</u>
2006	1	2	1	1	<u>5</u>
2007	0	1	0	3	<u>4</u>
2008	4	2	2	4	<u>12</u>
2009	2	5	0	1	<u>8</u>
2010	4	3	1	1	<u>9</u>
2011	2	3	0	5	<u>10</u>
2012	1	2	0	2	<u>5</u>
2013	4	3	1	0	<u>8</u>
2014	2	3	0	1	<u>6</u>
2015	0	2	0	4	<u>6</u>
2016	0	0	0	0	<u>0</u>
合計	<u>21</u>	<u>27</u>	<u>5</u>	<u>23</u>	<u>76</u>
割合	28%	36%	7%	30%	

※ 2017年7月31日時点

※ 年度は、育成ドラフトで指名された年度

(出所) NPBのウェブサイト⁴⁸より筆者作成《表 3-1, 3-2, 3-3 とも》

次に、育成ドラフトで指名された選手の構成をみてみよう。

【表 3-2】 育成ドラフト指名選手の出身母体 (2005-2016)

	高校	大学	独立	その他	
	人数	人数	人数	人数	総数
2005	0	2	2	2	6
2006	3	4	1	4	12
2007	4	4	6	1	15
2008	11	5	7	3	26
2009	6	8	3	0	17
2010	14	6	5	4	29
2011	6	7	11	2	26
2012	4	5	4	0	13
2013	6	5	1	1	13
2014	14	5	2	2	23
2015	9	8	11	0	28
2016	9	9	9	1	28
合計	86	68	62	20	236
割合	36%	29%	26%	8%	

同期間に育成ドラフトを経て入団した育成選手は全部で 236 名。その構成は、高校 86 名、大学 68 名、独立リーグ 62 名、その他 20 名である。割合にすると、高校 36%、大学 29%、独立リーグ 26%、その他 8%となる。

これを同期間のドラフト指名選手と比較すると、独立リーグ出身選手が、育成選手制度において、より大きな関係にあることが見て取れる。

【表 3-3】ドラフト指名選手の出身母体 (2005 - 2016)

	高校	大学	社会人	独立	
	人数	人数	人数	人数	総数
2005	38	30	28	0	96
2006	33	30	25	2	90
2007	39	24	8	2	73
2008	29	21	16	2	68
2009	25	20	18	3	66
2010	25	23	17	3	68
2011	33	20	19	0	72
2012	23	24	21	2	70
2013	24	21	29	2	76
2014	32	24	22	3	81
2015	30	30	27	1	88
2016	35	32	19	1	87
合計	366	299	249	21	935
割合	39%	32%	27%	2%	

【表 3-3】に示している通り、ドラフト指名選手に占める独立リーグ出身者の割合は2%に過ぎない。そのほかの出身母体は、高校 39%、大学 32%、そして社会人 27%である。これが育成ドラフトとなると、独立リーグ出身者の割合は26%に跳ね上がるのだ。先に記した通り、育成選手制度は、独立リーグの存在ありきではなく、また独立リーグの発足も育成選手制度ありきではなく、偶然の産物である。しかし、NPBの新たな人材確保の手段である育成選手制度に、独立リーグは人材供給において大きく貢献している。

第4項 NPBへの労働供給市場の調整弁としての独立リーグ

この現象の背景となっているのが、独立リーグの選手が、NPB球団にとって、社会人や高校・大学の選手に比べて制約が少ない、便利な存在だということがある。

他の母体にある制約とはどのようなものか。以下、その制約を母体別に列挙しておきたい。

① 社会人野球の選手の場合

・日本野球連盟（社会人野球の統括団体）に新規で登録された選手は、高卒（中途退学者、中卒者も含む）の場合は3年間、大卒（短大、専門学校、中途退学者も含む）は2年間、NPBと契約を結ぶことが出来ない。これは企業チームのみならず、同連盟に所属しているクラブチームの選手にも適用される。

・企業チームの選手について、育成選手としての指名はしないで欲しいという日本野球連盟の申し入れを、NPBは尊重している。つまり、獲得するのであれば、ドラフト会議で指名する必要がある。

・選手および所属企業の意思を忖度する慣習あり。つまり希望球団や希望順位を尊重する慣習がある。希望球団や希望順位などは表明しないことになっているが、現実には、x x球団にはいかない、3位以下ならばいかない、などの情報は、NPBの各球団は、公知の情報であるかのごとく知っており、慣例としてその希望は尊重される。その企業が、NPB球団に複数の人材を供給している場合は特にそうである。人材供給源とは良い関係を保ちたいというのが主因だが、スカウトの個人的な人間関係なども時にはある。

② 大学・高校生の場合

・社会人ほどではないが、NPBに多数の人材を輩出している大学や高校ともなると、やはり、希望球団や希望順位については尊重される慣例がある。

・学生選手が退部した場合、NPB球団と契約を結ぶことが出来る（ドラフト対象となることが出来る）のは、その翌年度になる。つまり、学校年度の開始となる4月1日以降に退部した場合は、その年のドラフトでなく、その翌年のドラフトまで待たなければならない。

・育成選手で獲得を試みる場合は、入団するかどうかにに関して、綿密に吟味がなされる。社会人とは違い、育成ドラフトで指名してはいけないなどの制度上の制約はない。また、大学生と高校生については、ドラフト会議（育成ドラフトも含む）の対象となるために、プロ志望届を提出すること、そして、プロ志望届を提出する以上は、希望する球団や希望する指名順位などを表明してはいけないことをNPBと学生野球協会との間で申し合わせがなされている。ところが現実には、事前の情報収集の段階で、育成指名の場合はお断りとの旨は確かな情報として各球団キャッチすることになるため、敢えて指名することはしないのである。

こうした制約が、独立リーグの選手については一切ない。プレーする環境も、生活環境も厳しい独立リーグで野球を続ける選手にとっての目標は、ほぼ例外なくNPBに入団することである。また、リーグにとっても、ドラフトおよび育成ドラフトで一人でも多くの選手が指名されることは、極めて重要なことなのだ。独立リーグとはいえ、売り物は選手であり、よりレベルの高い、また意欲にあふれる選手を確保することは、リーグ経営の根幹である。実際、独立リーグの関係者は、NPB球団に、その所属選手を必死に売り込んでいる。このような状況にある独立リーグの選手は、NPB球団にとって、指名順位を気にする必要もなければ、契約金も安く済む大変に便利な存在なのである。それに加えて、育成ドラフトで獲得した独立リーグの選手62人中23名が支配下登録されるなど、戦力に資することも証明してきた。

筆者が、2010年にソフトバンクホークスのチーム編成担当の責任者に就任してすぐに、選手の保有数を大幅に増加させ、球界初の三軍制に踏み切ったのも、独立リーグの存在と、育成選手制度の活用を前提としたものであった。育成選手制度の発足以前は、支配下登録の70名が最大の選手保有枠であり、それを超える球団は当然のことながらなく、支配下登録枠外の育成選手制度が導入された2005年以降も、ほとんどの球団が70人前後の保有にとどまっており、80人を超える球団はなかった。

ソフトバンクは、この年以降、毎年、大量の育成選手を指名しつつ、支配下・育成合わせて90人前後の選手を保有する三軍体制のもと、育成選手出身者から、WBC日本代表に選出されるまでになった千賀滉大投手や、パリーグベストナインに選出された甲斐拓也など、チームの主力となる選手が次々に現れ、また選手層が厚くなったことによるチーム内の競争がより活性化したこと、そしてこれは三軍制とは直接の関りはないが、外国人補強も当たり、2011-2017年までの7年間で4度の日本一に輝く常勝軍団に変貌を遂げた。

ソフトバンクのチーム編成の成功をみて、2014年のオフに、読売ジャイアンツが、ソフトバンクと同様の三軍制を開始したほか、楽天イーグルス、オリックス・バファローズ、中日ドラゴンズなどにも追隨の動きがあり、それぞれ、2017年には、14人、9人、9人の育成選手を保有するに至った。育成ドラフトの指名人数も増加傾向にあり、2014年23人、2015年28人、2016年28人、そして2017年にはついに30人を超え32人となった。

育成選手として入団したうえで支配下を勝ち取った選手の割合を出身母体別に比較してみても、独立リーグが、NPBへの人材供給源として大きな存在となっていることがわかる。2005年から2016年の育成ドラフトで指名された選手のうち、2017年7月31日までに支配下を勝ち取った選手は高校出身の $21/86=24\%$ 、大学出身の $27/68=40\%$ に対して、独立リーグは $23/62=37\%$ である。

このように、NPB球団側からすると、獲得に際して、制約が少なく、コストも低いばかりか、戦力に資する実績も着々とあげている独立リーグの人材供給源としての価値は、今後もより高まっていくと思われる。

また、独立リーグの設立の契機となった社会人野球の縮小についても、今後、状況が大きく好転することは考えにくい。というのも、2012年から続く戦後2番目に長い景気拡大期のなかにあってなお、企業チームを復活させようという声は寡聞にして聞かない。企業スポーツの縮小は野球に限った話ではなく、労働市場が流動化する中、社員選手により企業チームを維持できない企業が増えているうえに、終身雇用が崩れつつある中で「職場結束の象徴」としての「わが社のチーム」の存在意義はなくなりつつあるということだろう。

第7節 本章の小括

本章は、1965年にドラフト制度が発足して以降、ドラフト会議を経ることなく新人選手を獲得する手段が存在してきたことと、それを可能にしてきた制度の変遷を概観するとともに、変化の背景を検討した。

1965年のドラフト制度発足に伴い登場したドラフト外での新人獲得という手段は、当初、指名して交渉権を得ても入団を拒否されたり、逆に球団が交渉権を放棄することも多く、その埋め合わせのために、NPB各球団が、ドラフト会議において指名がなかった選手を獲得したことから、その歴史をスタートした。

その後は、アマチュア野球の要望に応えるかたちで、1974年には、ドラフト指名選手の数枠が各球団6名以内になり、1978年～1980年の間に至っては各球団4名に制限されるに伴い、ドラフト外入団の存在意義は増していった。

こうしたなか、NPB球団の一部が、制度の抜け道を発見し、利用しようという行為が横行した。たとえば、進学や社会人に入るから、ドラフト会議で指名があっても行かない旨を表明していた選手が、そののちに翻意したとドラフト外で入団させるなどである。また、ドラフト外で獲得した選手を、即、引退扱いとして、支配下登録選手（60名、当時）でない“練習生”とするなども多々見られた。

こうした抜け道を防ぐ目的で、1990年を最後にドラフト外入団は廃止となり、その代わりに、支配下枠を10名拡げ、各球団10名まで指名できるようになった。これは、選手を分配することにより、戦力を均衡化させ、契約金を制御するという、ドラフト制度本来の目的に立ち返ったともいえる。むろん、リーグが定められた数の球団により構成されている以上、このような共存のための施策も重要だが、一方で、各球団は、それぞれが私企業であり、勝利を得るために全力を尽くす競争も、リーグの根幹である。本論文の趣旨ではないので、詳しくは触れなかったが、ドラフト外での選手獲得が禁じられてほどなくして登場（1992年ドラフト）した逆指名制度も、共存のしくみは保ちつつも、所属球団の旺盛な競争心を削がないようにしたリーグとしての苦心ともいえる。

2005年オフのドラフト会議において導入された育成選手制度も、社会人野球における企業チームの廃部が相次ぎ、有望選手の受け皿が狭まっていることから、嘗てのようにアマチュア野球界からNPBに対して、獲得選手の人数に制限を設ける要望も特にないか、戦力の充実のために、多様な選手を試してよいという方向になったということである。育成選手制度の導入を機に、NPB各球団は再び、支配下登録選手枠（70人）を超えて人数を確保できるようになった。

この2005年は、日本において初の本格的な独立リーグである四国アイランドリーグの発足と同年ということになり、両者はNPBにとっては新たな人材供給源であり、ドラフトで指名されない選手にとっては受け皿として、機能することとなった。そして、独立リーグの選手が育成選手となり、さらには支配下登録選手になっていくという「供給ル

ート」が生まれたのだが、育成制度と独立リーグはどちらも、その存在を前提にしていたわけではない。

独立リーグの発足は、地域密着型のプロスポーツによる地域の活性化が、市民権を得つつあり、一定の需要が期待できそうな環境下で、社会人野球における企業チームの激減により、アマチュア野球の裾野が狭まる中で、キャリアとして野球を継続する場所を求めている選手が存在することにより、需給の成立が期待できたからである。

すなわち、育成選手制度も、独立リーグも、その発足は、両者を前提としたわけではなかったものの、キャリアとして野球を継続することを望む選手にとって、そうする場所が狭まっていることが導入の契機になったという点において、育成選手制度の導入と、四国アイランドリーグを皮切りに相次いだ独立リーグ球団の勃興は、同根なのである。また、独立リーグは、ドラフトと育成ドラフトへの選手の供給源として位置付けられているが、特に、育成ドラフトについては、指名選手の26%が独立リーグの選手であり、また育成ドラフトから支配下登録に「昇格」する選手の30%が独立リーグ出身であることを考えれば、育成ドラフトと独立リーグは同根であるだけでなく、独立リーグが育成ドラフトの成功をもたらしたということができよう。その意味において、両者は「一体的な成功」を実現したのである。さらに言えば、この一体的な成功は、ドラフトおよび育成ドラフトにおいて選外であった選手が、独立リーグをNPBの球団に入団する経路とみなすことを現実的なものとする。結果として独立リーグへの入団を希望する選手が増加し、独立リーグは発展する。そしてこれが、NPBの選手供給源としての独立リーグの位置づけをより高いものにしていく。このような良循環は、独立リーグのチーム数の増加というかたちで、すでに現実的なものになっていると思われるのである。

第4章 日本の独立リーグの経営状況

第1節 はじめに

NPBの人材供給源として、確固たる存在になりつつある独立リーグだが、プロスポーツである以上、運営費を稼げなければならない。つまり、少なくとも収支がトントンでなければ成立しない。そして、収支トントンになるためには、武藤（2009）⁴⁹が指摘しているように、地域に受け入れて貰わないと、成り立たない。地域に受け入れられなければ、そういう存在にもなり得ない。

実際、ルートイン BC リーグ（以下 BC リーグ）、四国アイランドリーグ plus（以下アイランドリーグ）共に、「野球界の底辺拡大と選手の育成」と「地域の活性化と地域貢献、地域における人材育成」を謳っている。地域活性化のツールになることが出来れば、それはすなわち、人材供給源としての役割を果たせるということだ。

しかしながら、先の章において若干、触れたように、日本の独立リーグの財政状況は、決して楽ではない状況が続く。以下、これまでの紆余曲折を時系列で整理しておきたい。

第1項 調査方法

インターネット調査、文献調査を経て、主要な独立リーグ2団体（四国アイランドリーグ plus と、ルートイン BC リーグ）と、その所属球団を対象に、資料収集と代表者へのヒアリングを行い、経営状況について、現在に至るまでに起きた特徴的な事例を抽出する。それらの事例が生じた要因・背景を明らかにするために、直面した障壁と、その障壁を乗り越えるために行った施策や、現在進行形で、抱えている諸問題、諸障壁について、提供いただける財務諸表や代表者へのより詳しいヒアリングを行うことで、統計的、時系列的に分析した。さらに、フォローアップとして、定性調査とインターネット調査、文献調査を繰り返した。

具体的なインタビュー調査の対象者は以下である。なお、肩書はいずれも調査当時のものである。

★四国アイランドリーグ plus

- ・ 鍵山誠前理事長（2005年から2015年まで、リーグのオーナーとして、舵取り、資金提供をもってリーグを支えた）
- ・ 森本美行会長
- ・ 坂口裕昭理事長
- ・ 高知ファイティングドッグス球団の北古味鈴太郎オーナー。

★ルートイン BC リーグ

- ・村山哲二代表取締役
- ・小松原鉄平取締役事務局長
- ・石川ミリオンスタース球団の端保聡代表取締役社長
- ・信濃グランセローズ球団の飯島泰臣オーナー

★自治体

- ・福岡県筑後市の江崎紹泰ファーム連携推進室
- ・福岡県福岡市の広川大八経済振興局長
- ・佐賀県佐賀市の木下敏之市長

なお、NPB および福岡ソフトバンクホークスについては、福岡ソフトバンクホークス取締役として知り得た情報を、守秘義務を侵さない範囲で使用した。

第2項 アイランドリーグの経営問題

アイランドリーグは、いまに至るまで、たびたび、存続の危機に瀕しており、現存する4球団の経営はすべて入れ替わっている。

香川、徳島、愛媛、高知の4県のチームが構成する「四国アイランドリーグ」がスタートしたのは2005年である。発起人は、1980～90年代前半に"常勝軍団"として知られた、黄金期の西武などで活躍した石毛宏典で、構成する4チームはすべて、運営会社IBLJの事業部門という、いわゆるシングル・エンティティのリーグモデルだった。

しかし、その運営は、有料入場者の少なさやスポンサー収入の伸び悩みが報道されるなど資金繰りの悪化が懸念され、実際、シーズン終了後には、当初の見込みである収入約7億5000万円、支出約6億7000万円で8000万円の黒字に届かなかったばかりか、2005年度の決算見込みが3億円を超える赤字である事が判明した。こうした事態を受けて、四国アイランドリーグのスポンサー企業を運営していた鍵山誠が、請われるかたちで、IBLJの経営を引き継いだ。

一方で、同年12月のドラフト会議で、リーグ所属の2選手が育成ドラフトでの指名を受け、NPBの人材供給源としての歴史をスタートさせている。

経営を引き継いだ鍵山は、各球団がより地域に密着した独自経営を可能とするためにIBLJの事業部門だった各球団をIBLJの100%出資により資本金1000万円の子会社として法人化し、各球団に興行権を委譲し、高知を除く3球団は2006年中に新たな出資者を確保した。

また、各球団の分社化・興行権委譲に伴い、選手給与の体系も変更している。1年目の2005年度は一律月額12万円だった選手給与を、2年目の2006年度は基本給12万円・10万円・8万円と三段階のランク制に変更し、2007年にはサラリーキャップ（総年俸抑制）制度を敷いた。

それでも、赤字決算は続き、2006年度は1億7000万円、2007年度も1億3500万円を計上した。また高知ファイティングドッグスは、2007年シーズンになっても出資者が見つからず、IBLJの直接経営および損失補填によって存続している状況であり、リーグの先行きは危ぶまれたままだった。

こうした苦境の背景として、四国の市場規模が、縮小の一途を辿っている⁵⁰ことが大きな要因であると考えたIBLJは、リーグ拡張による経営基盤の確保を試みた。市場拡大の地は九州、長崎セインツと福岡レッドワブラーズの2球団が新規に加盟した。

結果的にこの拡張は失敗に終わる。2008年度は、福岡、長崎の赤字額が両球団合わせて8500万円、リーグ全体では3億1200万円に膨らんだ。2009年度も両球団の赤字は併せて8300万円を計上し、この年をもって福岡は休止した。2010年は、5球団体制となったところで、関西で新たに立ち上がった独立リーグ「ジャパンフューチャーベースボールリーグ」との交流戦を組み込んだが、長崎も2010年シーズンをもって解散となった。2011年度は、発足して1年で休止となったジャパンフューチャーベースボールリーグから、三重スリーアローズが横滑りするかたちで加盟したが、同年一杯をもって脱退・解散した。これ以降、リーグは当初の四国の4球団での体制が続いている。

一方で、分社化された四国4球団においては、経営ノウハウの蓄積と地域の認知は少しずつだが確実に進み、2010年には創設してから初めて全体の赤字額は1億を切り、翌2011年には、初めて黒字球団を輩出するまでになった。それでも、2010年には、徳島の主な出資者が撤退し、IBLJが直接経営をしながら新たな出資者を探す状況を強いられたり（2012年に新たな運営会社を設立して運営に当たっている）、愛媛においても、メインスポンサーが赤字補填の継続が困難になったとして、愛媛県および県下の自治体・企業が出資する「県民球団」に変更となるなど、経営基盤の安定と言える状況ではない。

【表 4-1】独立リーグ球団の市場規模

	県人口	順位	球団事務所所在市の人口	
愛媛	136 万	28	51 万	松山市
香川	97 万	39	42 万	高松市
徳島	74 万	44	26 万	徳島市
高知	71 万	45	33 万	高知市
四国四県	379 万			
新潟	227	15	80 万	新潟市
長野	208	16	37 万	長野市
石川	115	34	47 万	金沢市
富山	106	37	42 万	富山市
福井	78	43	26 万	福井市
群馬	196	19	37 万	高崎市
福島	188	21	36 万	郡山市
武蔵	730	5	20 万	熊谷市
栃木	196	18	17 万	小山市
滋賀	141	26	14 万	草津市

総務省による人口推計(2017年10月1日)から

第3項 BCリーグの経営問題

BCリーグにも経営危機はあったが、アイランドリーグのように球団が消滅したり、創設時の球団経営がすべて入れ替わって現在に至る、というようなことは起きていない。

アイランドリーグから2年遅れて、2007年からリーグ戦をスタートさせたBCリーグは、【表4-1】の通り、創設メンバーである4球団の本拠地設置都市(新潟、石川、富山、長野)はすべて、県民人口が100万人を超えており、その後に新規参入した球団をみても、アイランドリーグに比べて、市場規模ははるかに大きい。

また、2年遅れでスタートしたことにより、アイランドリーグの失敗から学ぶことが出来たこともあるだろう。四国アイランドリーグが、運営会社が、所属球団の経営も行うというシングル・エンティティとしてスタートしたことで、地域プロスポーツの根幹である地域密着が十分になされていなかったことを学ぶことが出来た。その結果、当初から、リーグ運営会社(株式会社ジャパン・ベースボール・マーケティング; 以下JBM)と各球団は、それぞれ独立採算の法人とすることと、個々の球団については、その経営のための資本と人材は、各県に立脚したものにすることを前提とした。村山はそのように述懐している。

それでも経営危機は、初年度を含め、複数回、起きている。

アイランドリーグの状況および市場規模などを踏まえ、村山は、リーグ初年度の2007年は、1試合あたり有料入場者2000人（シーズンシートを含む）×単価600円＝120万円に設定しつつ、リーグ・各球団とも株主・スポンサーなどの協力企業や後援会組織などからの収入も含めた黒字運営を目標とした。

だが、現実には厳しく、観客動員は、招待券による入場者を入れても1790人と、当初の目標値には遠く及ばなかった。スポンサーセールスも、リーグ運営会社のその見込みは2億2000万円だったが、実際は6000万円に届かず、1億6000万円の未達だった。初年度の収支は、リーグ運営会社が5000万円の赤字、所属球団の赤字は4球団合わせて1億2500万円という結果に終わった。

その翌年は、群馬と福井が加わり、6球団体制でリーグ戦が行われ、平均観客動員数は1318人と前年を下回ったものの、運営会社および各球団が一層の経費削減に努めた結果、赤字額は総計1億3900万円に圧縮された。しかし、JBMは、この年の赤字額4000万円をもって債務超過（資本金1億円に対して、累積赤字1億1400万円）に陥り、村山は私財を投じるなどして急場をしのぐことになった。

続いて起こったのが、福井ミラクルエレファントの経営問題である。福井は、2年目のシーズンを迎える頃には、球団の運営資金が底をつき、継続が困難になるなか、福井新聞社の支援によりシーズンを乗り切り、シーズン終了後、同社が100%出資する新会社に経営を譲渡することで存続することになった。

2010年には、JBMと創設時からの4球団のうち3球団が黒字に転換し、以降、いまにいたるまで、財政危機が表面化するような事態には発展していない。

第2節 独立リーグ経営のいま

そんな沿革の独立リーグの経営のいまを、それぞれのリーグから提供いただいた財務データを元に以下、記す。

まずシーズンの運営方法（リーグ戦方式）について記しておきたい。

両リーグとも毎年、試合数を若干、変更させており、以下、記すのは2018年のものである。BCリーグは、【図4-1】の通り、10球団を東地区と西地区に分け、前期（4月7日～6月22日）、後期（6月23日～9月9日）の2期制である。東地区の球団は各期35試合（合計70試合）、西地区の球団は各期34試合（合計68試合）である。その内訳は、同一地区内は東地区が年間62試合、西地区は年間60試合を実施する。他地区との試合は年間5試合、そこに巨人3軍との交流戦が3試合加わる。

2017シーズン実施報告

公 式 戦：4月8日～9月10日
 試 合 数：年間390試合 前・後期制
 プレーオフ：9月16日～10月2日
 2 地区制：ADVANCE-West（西地区）・・・信濃、富山、石川、福井、滋賀
 FUTURE-East（東地区）・・・福島、栃木、武蔵、群馬、新潟



【図 4-1】 BC リーグ 2017 年シーズン報告書

(出所) BC リーグから提供

アイランドリーグは、四国各県に1つ4球団が前期36試合・後期30試合を戦う2期制である。そのうち、ソフトバンク三軍との交流戦が各期とも4試合、巨人三軍との交流戦が各期とも2試合組まれている。

BCリーグ、アイランドリーグともに、前後期の優勝チーム同士によりプレーオフが行われ、年間優勝チームが確定する。また、両リーグの優勝球団による日本独立リーグ・グランドチャンピオンシップが、2007年以来、毎年、開催されている。試合方式は、3戦先取りで、2017年までの11回のうち、アイランドリーグの7勝、BCリーグの4勝である。

さて、その両リーグの経営のいまはどのようになっているだろうか。【表 4-2】で全体像を捉えてみたい。なお、財務情報については、それぞれ一般に公開されていないことを踏まえ、BCリーグの10球団については、BC-A、BC-B・・・BC-Jとし、アイランドリーグについては、IL-A・・・IL-Dとする。

【表 4-2】独立リーグ球団の売上と経常収支（2017年） 単位：千円

	売上	経常収支
BC-A	188,396	18,497
BC-B	136,434	1,697
BC-C	109,586	5,722
BC-D	121,000	1,200
BC-E	100,302	1,651
BC-F	94,189	-16,683
BC-G	137,147	-54,219
BC-H	45,920	-35,440
BC-I	102,302	-143,508
BC-J	75,600	-12,641
BCL	102,347	3,918
BC 総売上	1,213,223	-229,806
一球団平均	111,088	-23,372
IL-A	141,800	3,486
IL-B	78,143	-13,937
IL-C	93,853	-12,562
IL-D	125,059	784
IL	32,725	-7,347
IL 総売上	471,580	-29,576
一球団平均	109,714	-5,557
全体の売上	1,684,803	-259,382
球団平均	110,695	-18,282

（出所）両リーグより提供いただいた資料を元に筆者作成

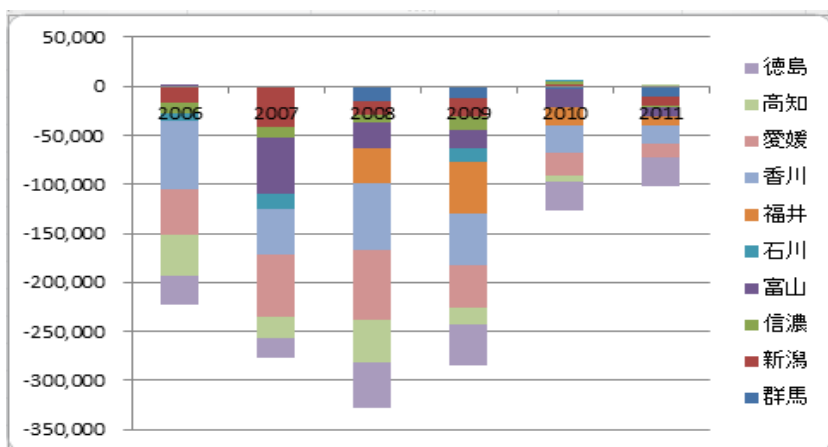
BCリーグの総売上は12億13百万円、アイランドのそれは4億72百万円、合わせて16億85百万円である。経常収支は、BC、アイランド共に赤字であり、合わせて2億59百万円というのが、2017年の現状である。

個別の球団をみると、BC10、アイランド4の合計14球団中、黒字が7、赤字が7である。売上は平均額が1億11百万円、最も多い球団で1億88百万、最も少ない球団で46百万円である。

この数字を、持続可能性の観点からどうみるか。

そのための材料としてひとつ、経年変化をみておきたい。

まずは、両リーグの代表者（当時）がそれぞれ、最も危機的な状況だったという 2008 年と比較してみたい。まず【図 2-2】は、両リーグが、独立リーグの経営状況について NPB に報告すべく、2013 年に共同で作成、提出した資料である。



【図 4-2】独立リーグの経営状況について

(出所) BC リーグから提供

提出資料からは、提出時点で既に撤退している福岡レッドワープラーズ、長崎セインツ、三重スリーアローズの経営数字を除いている。

2008 年、その前年にアメリカ合衆国のサブプライム住宅ローン危機に端を発した資産価格の暴落が世界中の景気を冷やしていた。こうした経済状況のもと、独立リーグの財政は困窮を極めた。BC リーグの発足 2 年目となる同年は、【表 4-3】の通り、所属 4 球団とリーグ事務局は、売上 10 億 55 百万円に対して、1 億 39 百万円の赤字となり、リーグ事務局は債務超過に陥った。

4 年目を迎えたアイランドリーグは、この年から福岡と長崎の 2 球団をリーグに加えた 6 球団体制として、市場拡大による経営基盤の確保を試みたものの、結果は裏目に出た。リーグ事務局が若干の黒字（43 万円）を計上したものの、6 球団はすべて赤字となり、その赤字額は、既存 4 球団の赤字額が計上した 2 億 2900 万円に、福岡 5000 万、長崎 3500 万円を足した 3 億 1300 万円【表 4-3】と拡大した。

まとめると、BC リーグ、アイランドリーグ共に、個別の球団はすべて赤字を計上したのが 2008 年だった。また、この年の赤字額（経常収支）は、両リーグ合わせて 4 億 5000 万円。また、リーグ事務局の売上、費用を除いたうえで、一球団あたりの経常損失を計算すると 3270 万円だった。

【表 4-3】独立リーグ球団の収支の比較（2017年と2008年）、単位:千円

	2,017		2,008	
	売上	経常収支	売上	経常収支
BC-A	188,396	18,497	158,000	-14,793
BC-B	136,434	1,697	157,000	-7,683
BC-C	109,586	5,722	153,000	-25,260
BC-D	121,000	1,200	146,000	-276
BC-E	100,302	1,651	168,000	-14,793
BC-F	94,189	-16,683	134,000	-35,460
BC-G	137,147	-54,219		
BC-H	45,920	-35,440		
BC-I	102,302	-143,508		
BC-J	75,600	-12,641		
BCL	102,347	3,918	138,930	-40,997
BC 総売上	1,213,223	-229,806	1,054,930	-139,262
一球団平均	111,088	-23,372	152,667	-16,378
IL-A	141,800	3,486		-71,817
IL-B	78,143	-13,937		-46,000
IL-C	93,853	-12,562		-68,043
IL-D	125,059	784		-42,939
IL	32,725	-7,347	204,512	433
				-85,000
IL 総売上	471,580	-29,576		-313,366
一球団平均	109,714	-5,557		-57,200
全体の売上	1,684,803	-259,382	1,054,930	-452,628
球団平均	110,695	-18,282		-32,706

（出所）両リーグより提供いただいた資料を元に筆者作成

この2008年と現在（2017）とを比較すると、【表 4-3】の通り、経営状況は格段の進歩を遂げている。

先に2017年における黒字球団と赤字球団の数が7-7で拮抗している旨を記したが、2008年当時から存続しているBCリーグの4球団はすべて黒字に転換している。また、アイランドリーグにしても、当該年の黒字球団こそ2つだが、その赤字2球団も2015年～2017年の3年間において黒字転換も果たしており、すなわち、慢性的な赤字状態というわけではない。

一方、売上高をみると、さほど大きな進展が見られない。アイランドリーグについては、【表 4-3】の当該部分が白紙になっているが、これは 2008 年の売上高に関するデータを得ることが出来なかったため、BC リーグの売上高を 2008 年と 2017 年で比較する。

【表 4-3】から見て取れる通り、リーグ全体の総売上（各球団+リーグ運営事務局）は 10 億 550 万円から 12 億 1300 万円へと増加しているものの、このあいだに球団数も当時の 6 から 10 へと増えており、1 球団平均にすると、1 億 5300 万円から、1 億 1100 万円に減少している。

それでも黒字となっているのは「各球団の経営合理化が進んだ」と BC リーグの村山哲二代表が述懐しているが、2008 年以降、各球団は人員削減を含む経営合理化を強力に推し進めてきた。たとえば信濃球団は、飯島泰臣会長によれば、2009 年から、役員とゼネラル・マネージャー（GM、チーム編成の総責任者）の報酬を大幅に削減し、翌 2010 年には GM と正規社員が退職したが、その補充をしなかった。このとき、職員数は、社長を加えた常勤者が 4 名、非常勤が 1 名の 5 名体制となり、いまに至っている。

こうした人員削減策を中心とした運営効率化を推し進めた結果、費用（売上原価+販売費及び一般管理費）は 2008 年の 1 億 7500 万円から、2010 年には 1 億 2000 万円を切るところまで圧縮することが出来た。こうして同球団は、以降、コストを 1 億 2000 万円以下に留めつつ、売上高と営業外収益で、その費用を賄いながら、存続しているという状況である。

【表 4-4】独立リーグ、過去 5 年間の経営数値の推移、単位：千円

	2,017		2,016		2,015		2,014		2,013	
	売上	経常収支	売上	経常収支	売上	経常収支	売上	経常収支	売上	経常収支
BC-A	188,396	18,497	182,384	21,922	181,305	15,338	173,221	11,140	180,939	10,761
BC-B	136,434	1,697	116,620	2,352	104,903	-9,287	111,309	671	111,451	483
BC-C	109,586	5,722	112,030	8,215	101,648	-15,699	82,205	-15,699	72,772	-11,898
BC-D	121,000	1,200	122,000	1,500	111,000	-8,800	126,000	700	126,500	-4,300
BC-E	100,302	1,651	113,056	2,616	91,803	3,125	114,939	3,309	93,905	-3,262
BC-F	94,189	-16,683	97,334	-15,043	104,135	-19,087	95,000	-25,775	97,463	-21,739
BC-G	137,147	-54,219	156,171	-10,000	132,444	2,056				
BC-H	45,920	-35,440	77,857	-50,310	77,023	-50,310				
BC-I	102,302	-143,508								
BC-J	75,600	-12,641								
BCL	102,347	3,918	105,955	2,873	75,025	-5,735	82,105	-3,975	72,883	783
BC 総売上	1,213,223	-229,806	1,083,407	-35,875	979,286	-88,399	784,779	-29,629	755,913	-29,172
一球団平均	111,088	-23,372	122,182	-4,844	113,033	-10,333	117,112	-4,276	113,838	-4,993
IL-A	141,800	3,486	163,300	2,500	157,885	2,459	148,280	1,804	150,645	3,111
IL-B	78,143	-13,937	81,732	201	58,290	-21,035	87,795	-1,069	71,164	-17,776
IL-C	93,853	-12,562	73,398	-5,634	113,318	20,416	93,091	-24,417	104,079	-28,222
IL-D	125,059	784	95,900	700	123,005	10,006	122,374	5,996	106,125	-16,739
IL	32,725	-7,347	44,543	-16,200	52,875	-24,735	60,759	929	58,342	5,625
IL 総売上	471,580	-29,576	458,873	-18,433	505,373	-12,889	512,299	-16,757	490,355	-54,001
一球団平均	109,714	-5,557	103,583	-558	113,125	2,962	112,885	-4,422	108,003	-14,907
全体の売上	1,684,803	-259,382	1,542,280	-54,308	1,484,659	-101,288	1,297,078	-46,386	1,246,268	-83,173
球団平均	110,695	-18,282	115,982	-3,415	113,063	-5,902	115,421	-4,334	111,504	-8,958

(出所) 両リーグより提供いただいた資料を元に筆者作成

【表 4-4】にある過去 5 年間の各球団の経営数値をみると、平均売上高は 5 年とも 1 億 1000 万円を超えている。経常赤字は 2017 年については、2 球団における一時的な要因（オーナー会社の変更に伴う BC-G と、大規模な設備投資を敢行した BC-I）によって、1800 万円を超えたが、その前年の 2016 年は 340 万円、2015 年については 590 万円だった。坂口氏、村山氏ともに、売上 1 億 1000 万～1 億 2000 万円で収支トントンか少し

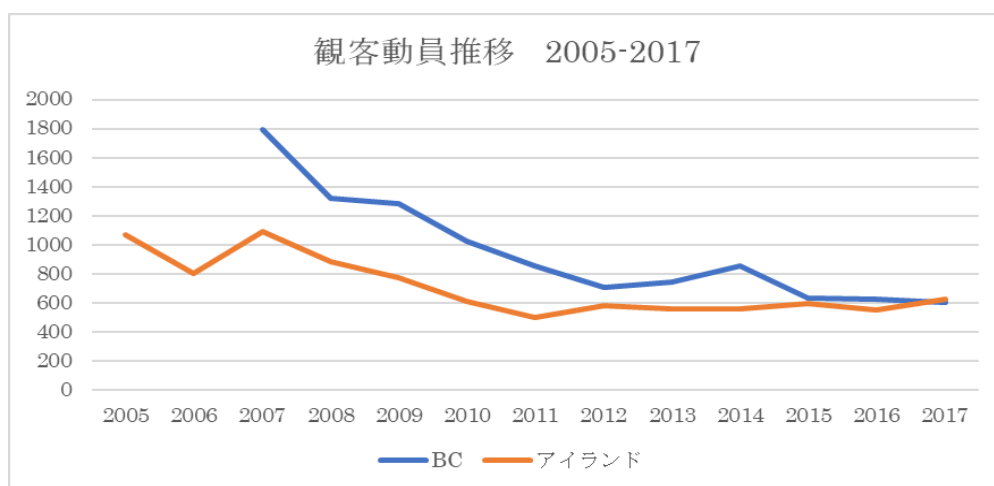
マイナスというのが現在の独立リーグの実態とっていいだろうとのことであった。坂口氏によれば、細かくみれば、世界的に有名な選手の入団で、全国的な注目を浴びた球団が、当該年度の売上が対前年比で30%増加したり、オーナー会社の変更に伴う営業力の変化で、売上高が前年比35%下落するなど、変化はあるが、俯瞰すると、各球団およびリーグ共に、売上高も経常収支もある種の安定期にあるという見解だった。

第3節 観客動員は苦戦

ある種の安定期にはあるが、独立リーグ球団の将来像はというと、どちらのリーグからも、楽観した声は聞かれない。

その原因のひとつが観客動員が伸びないことである。観客動員は、スポーツ興行の実務者の間では経営基盤の柱と位置付けられている。特に、独立リーグのような、トップレベルではない地域リーグにとっては、マスメディアのコンテンツとしての価値を有するわけではないので、地元住民の来場に伴う入場料、入場者を対象とした飲食物販や広告看板が収入源である。

端的にいえば、地域に密着したプロスポーツは「観客が来なければチームが成立しない」のである。なぜならば、観客が来なければ、入場料や飲食などの直接効果は生まれない。先に記した武藤（2009）の指摘の通り、観客が来なければ、地元の人々の理解が得られず、スタジアムの改築などで発生する経済波及効果も生まれないのが、地域密着プロスポーツである。



【図 4-3】 BC リーグ、アイランドリーグの観客動員推移

(出所) BCリーグ、アイランドリーグから提供いただいたデータを元に筆者作成

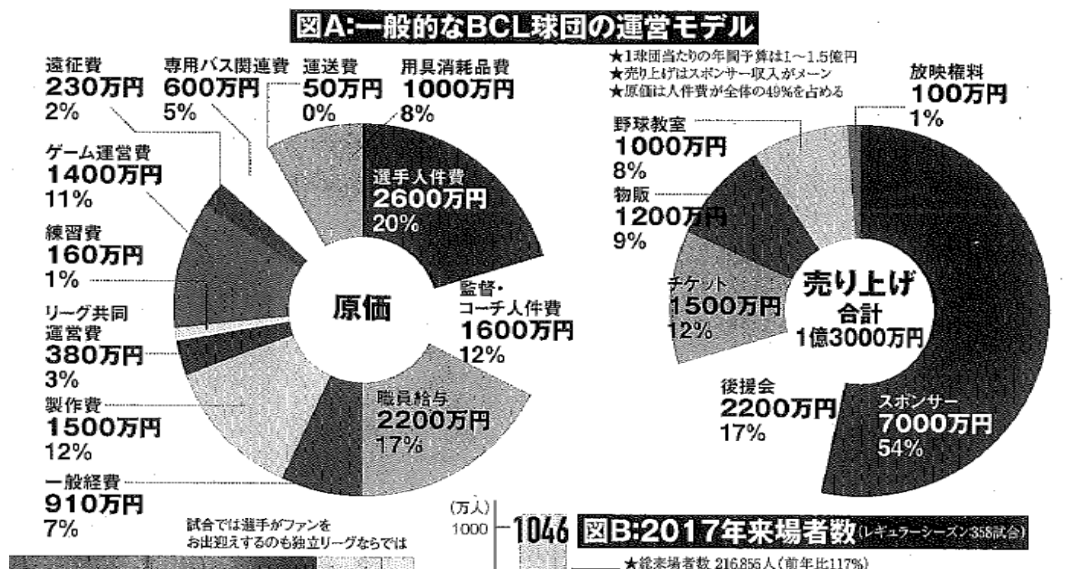
ところが、この観客動員が伸びていない。

2017年の平均観客動員数はBCリーグが606人、アイランドリーグが622人である。また、【図 4-3】から見て取れるように、好転の兆しが必ずしもみえていない。

BCリーグの初年度（2007年）の平均観客動員数は1790人であり、以降、漸減が続いている。アイランドリーグも、初年度（1068人）と3年目に1000人を超えて以降は、漸減傾向にある。入場者数が地域密着のバロメーターであるという前提に立てば、漸減している状況は、地域社会における認知が高まっている地域住民の娯楽として、定着しているとは言い難いということである。

両リーグとも、成り行きに任せているわけではなく、地域への浸透を図り、様々な施策を行っている。地域に密着するための活動を積極的に行っている。アイランドリーグは、坂口理事長に拠れば、4球団合計で、年間700回を超える地域貢献活動を行い、84万人と球場外で触れ合うことで、地域への密着を図っている。その活動は、野球教室、地域行事への参加、学校や施設への訪問、PR・キャンペーンへの協力など多岐にわたる。高知ファイティングドッグスのように、農業事業部を立ち上げ、牛を飼い、作物を作っている球団もある。BCリーグも、アイランドと同様の地域貢献事業を多々行っている。なお、これまでの最高観客動員は、2014年、NPB、MLBで活躍した木田優夫の引退試合に、交友のある明石家さんまが立ち会うという企画を催し、独立リーグ史上最高となる1万5877人が来場し、満員御礼となった。

第4節 スポンサーが売上の中心



【図 4-4】 BCL 球団の運営モデル

(出所) 週刊ベースボール 2018年2月13日号⁵¹

独立リーグの売上の中心は、スポンサー収入である。【図 4-4】の推定値は、村山哲二代表からも、数字のズレはあるが、BCリーグの経営数値の分析の材料としての使用に耐えうる範囲、つまりそれほど離れていないという確認を取れているが、これによれば、

スポンサー売上が、売上の54%を占めている。アイランドリーグも、同リーグで最大の売上を誇るIL-Aの売上におけるその割合は、2014~2016年の平均で59%⁵²を占めており、その他の球団についても、坂口理事長によれば、売上の過半を占めているという。

このスポンサー売上の特徴は、小口の地元企業をかき集めたものであるということである。とはいっても、マス媒体を通じての露出がないなかで、広告効果や注目度アップを目的としたスポンサーシップは期待できず、頼みは、地元企業の「地域密着のプロスポーツを応援しよう」という心意気である。2016年度のアイランドリーグでは、各球団平均スポンサー数は233社だった。100万を超える規模は稀で、その多くは50万円程度である。

第5節 地域社会におけるプロスポーツの現状

スポンサー収入が最大の収入源であるのは、実は、独立リーグに限ったことではない。

【表4-5】 Jリーグ（J1、J2、J3）、Bリーグ、BCリーグの売上に対する各科目の割合。売上の単位は百万円

	J1	J2	J3	B1	B2	BC
売上	3,640	1,313	384	643	189	130
広告	46.7%	51.3%	58.1%	54.0%	46.0%	53.8%
入場料	20.4%	15.5%	9.9%	21.9%	23.8%	11.5%
配分金	6.2%	6.8%	4.4%	6.5%	8.5%	0.0%
アカデミー	4.5%	4.6%	9.1%	3.3%	4.8%	7.7%
物販	8.4%	7.5%	4.2%	4.0%	5.3%	9.2%
その他	13.9%	14.2%	14.1%	10.6%	11.1%	17.7%

Jリーグ、Bリーグは2016年度、BCリーグは2017年度

(出所) Jリーグ、Bリーグは各リーグのHPでの公表数値⁵³より、BCについては先に記した週刊ベースボールのデータを元に筆者作成

地域密着を謳う他の日本のプロスポーツと比較した【表4-5】をご覧ください。科目の呼称については、Jリーグ、Bリーグとも、スポンサー収入を広告収入としているので、それに従った。また、BCリーグの野球教室の科目は、JおよびBにおけるアカデミーに相当すると考え、野球教室の売上はそこにはめこんでいる。

Jリーグは、J1においても、最大の収入源は広告収入で、1球団あたり平均売上額の36億4000万のうち47%を占めている。そして、J2、J3と、競技レベル、売上が下がるに従い、その割合は、51%、58%と高くなっていく。つまり、営業範囲が狭くなり、より地域密着度が高まるにつれ、広告収入の割合が高くなっているということだ。2016年

に新たに発足したBリーグは、その初年度の1球団あたり平均売上額4億1600万の52%が広告収入だった。

かねてから指摘されているように、日本においては、みるスポーツとしての歴史が80年を超えるプロ野球および100年を超える高校野球を除くと、地域に地元のクラブがあって、地域住民が観戦・応援するというライフスタイルは定着していないということなのだろう。一方、地域の小規模プロスポーツは、先に記した通り、広域での露出を期待できるビジネスではないため、広告の収入源は、小口の地元企業からのものと、試合会場での自治体からの業務委託費を受け取っての広報活動が主なものであり、それは、それぞれのプロスポーツが生き残るために必死に地域密着活動をしてきた成果として、地域の公共財としての一定の認知を獲得するに至っていると言ってよいのだろう。

クラブ（球団）側からすると、赤字が続けば存続が出来ないから必死に営業活動をする。先に、アイランドリーグが、年間700回を超えるコミュニティ活動を行っている旨を記したが、これもその一環である。

つまり、こうした活動の結果として、スタジアム（アリーナ）に足を運ぶところまではいかなくとも、地元企業（商店レベルの零細企業を含む）に、地域で定期的に行われる健全な娯楽であり、地域のアイデンティティになり得るという理解はある程度、得ていると言えるのかもしれない。すなわち、行政からすれば、町の賑わい創出、地域振興の予算を使う対象として、企業にとっては、地域貢献の予算を使う対象となるというのが、独立リーグを含めた、日本の地域密着プロスポーツの、現時点におけるベストプラクティスなのだろう。

第6節 後援会

なお、独立リーグ（BCリーグ）の売上項目において、2番目に大きな収入源である後援会についてもここで言及しておきたい。

後援会とは、広告掲示を伴わないスポンサーのことであり、タニマチというわかりやすいかもしれない。会費を払うことでチームを支援するという意味においては、ファンクラブと同様の機能であるが、ファンクラブとの違いは、ファンクラブはチームが運営母体であるのに対して、後援会は、チームとは別組織が運営する。

この後援会の活用によって、劇的に売上を向上したことで有名なのが、サッカーの新潟アルビレックスである。責任企業（事実上の親会社）もなく、大都市を市場としているわけでもないアルビレックス新潟が、J1屈指の観客を動員する人気チームとなり、Jリーグが掲げる「地域密着」の成功例として賞賛されるようになったその最大要因が、後援会制度であることは良く知られている。「県民が支えるプロチーム」を標榜し、県内各地の青年会議所を中心に組織作りを進め、毎年、1億円を超える会費を集めることに成功した。その効果は集客面にも現れ、後援会員特典の招待券が県民の足をスタジアムに向け、Jリーグ屈指の観客動員数へとつなげたのだ。年会費は、個人が一口10000円、

法人会員が一口 30000 円で、2017 年実績で、個人会員 9249 名、法人会員 850 社、1 億 749 万円をクラブに進呈して支援をしている。

この後援会制度は、地域密着型のプロスポーツのひとつの成功モデルとして、2005 年に誕生した男子プロバスケットリーグ（bjリーグ）、そして独立リーグにおいても、多くの球団で導入されている。

第7節 本章の小括

独立リーグは、第3章で示したように、NPB への人材供給元としての存在価値は増しているものの、経営は安定していない。限界まで費用を切り詰めることによって、一球団あたりの平均売上 1 億 1000 万円程度で、年によって小幅な黒字が出たり、赤字が出たりという低値安定を実現は出来ているものの、平均観客動員は 1000 人に届かず、地域住民にとっての健全な娯楽というところまではいっていない。野球教室や地域イベントへの参加も含めて、営業強化策を講じてはいるものの、観客動員は苦戦を続けている。

その売上に最も貢献しているのは、スポンサー収入である。それは、小口の地元企業による地域貢献活動の一環であったり、行政による地域振興の一環であったり、更に小口の後援会というカテゴリーである。地域の健全な娯楽として地域密着のプロスポーツクラブとしての経営を志向しながらも、来場客を中心にした経営基盤の確立に苦戦しているのは、独立リーグに限らず、JリーグやBリーグでもそうである。

つまり、日本においては、みるスポーツとしての歴史が 80 年を超えるプロ野球および 100 年を超える高校野球を除くと、地域に地元のクラブがあって、地域住民が観戦・応援するというライフスタイルは定着していない。

そこには、観戦・応援するための施設の問題もある。冒頭で記した日本再興戦略 2016 は、観戦する文化の定着のためには、主に競技者目線で建設された現行の競技場や体育館等について、観客が何度も足を運びたいような、魅力的で収益性の高い施設が必要であると指摘し、その目的で、2017 年 6 月には、施設の立地・アクセス、規模、付帯施設、サービス等、整備・運用に関するガイドラインを策定⁵⁴しており、今後の観戦文化に期待したい。観戦する施設については、この後の章で、アメリカにおける事例を紹介しつつ、総合論議で取り上げる。

第5章 アメリカのマイナーリーグ1. MiLBの経営

先に記した通り、日本においては、みるスポーツとしての歴史が80年を超えるプロ野球および100年を超える高校野球を除くと、地域に地元のクラブがあって、地域住民が観戦・応援するというライフスタイルは定着していないのが現状である。それは一方で、日本再興戦略2016でも提起されているように、のびしろということでもある。実際、スポーツが大きな産業となっているアメリカにおいては、小さな都市であっても、我が町のチームが独立した事業体としてビジネスを展開している。

野球についていえば、アメリカにおいては30のトップ球団（MLB球団）が存在し、巨大なビジネスを展開していることは冒頭で記したが、その傘下に、MLB球団への人材の供給源としてマイナーリーグ（MiLB球団）が存在している。アメリカでは、一般に、マイナーリーグ（球団）は、MLBと傘下契約のあるMiLB（およびその所属球団）と、傘下契約のない独立したリーグ（およびその所属球団）とを合わせた呼称であり、本論もこれに従う。これについての説明は、本章のなかで詳述する。

MiLB球団は、MLB球団と傘下契約を結び、MLB球団と契約した選手を、ファーム組織として訓練・選別するために存在している。このマイナーリーグ球団が7階層にも渡って存在し、そのうち160球団が、MLB球団が存在しない都市を拠点に、民間の独立した事業体として野球興行のビジネスを展開している。

日本のプロ野球（NPB）には、アメリカにおけるMiLBは存在しない。NPBと契約した選手を訓練・選別するためのファーム組織は、球団内の一部門であり、一部の球団で、興行化を目指す動きはあるが、独立した事業体として運営されているケースはいまもない。

日本においては、マイナーリーグはないが、独立リーグが、トップリーグでないプロリーグが地域を拠点にリーグ戦を展開する民間事業体という点において類似した存在である。ただし、アメリカのマイナーリーグは、MLB球団と契約した選手のファーム組織でもあるが、独立リーグは、NPBとの契約を目指す選手がプレーする場所であり、人材供給源としての性質の違いはある。

いずれにしても、国土面積や人口の規模の違いは踏まえつつも、日本においては、合計14のマイナー球団（独立リーグ球団）が、先の章で明らかにしたように、観客動員がなかなか伸びないなかで、160ものMiLBとMLB傘下でない独立リーグ（球団）が57も事業を展開できているアメリカのマイナーリーグ事情を、比較対象として検討することは、意義のあることだと考える。

また、野球業界における労働供給市場の観点からも、アメリカのマイナーリーグの存在は比較検討する対象として意義深いだろう。第2章でも記した通り、社会人野球における

企業チームが激減するなかで、NPB への人材供給源としての独立リーグの存在意義が増している。実は、この社会人野球の存在が、日本において MiLB が存在していないこと、アメリカにおける MiLB の存在を説明する説明因子としても興味深いものになる。

このように、独立リーグの勃興の背景と継続の条件を読み解くために、アメリカのプロ野球を、経営面と人材供給の両面において検討することは大いに意義のあることと思われ、本章（第 5 章）から第 7 章までの 3 章にわたり検証をする。

第 1 節 調査方法

本章の調査は、以下の方法を取った。まず、筆者が福岡ソフトバンクホークス球団において取締役をしていたときに、その業務上において、MLB の役職員、MLB 所属球団の役職員、MiLB 所属球団の役職員と日常的に接するなかで、選手獲得に関しての基礎知識を得ている。その基礎知識および、2004 年から継続している、アメリカのマイナーリーグ球団と地域経済との関わり方に関する研究で得た諸情報を元に、本章において検討するリーグおよびその所属球団を抽出する。資料収集と、代表者へのヒアリング、球団が本拠地を構える地域の自治体へのヒアリングを行い、経営状況について、現在に至るまでに起きた特徴的な事例を抽出する。それらの事例が生じた要因・背景を明らかにするために、直面した障壁と、その障壁を乗り越えるために行った施策について、提供いただいた資料や代表者へのより詳しいヒアリングを行うことで、統計的、時系列的に分析する。そのうえで、上記の方々への確認や、インターネット調査、文献調査などでアップデートした。

本章に関係する具体的なインタビュー調査の対象者は以下である。なお、肩書はいずれも調査当時のものである。

★MLB

- ・ Tim Brosnan 事業担当取締役
- ・ Paul Archey 国際部部长
- ・ Jim Small 極東代表
- ・ New York Yankees の Brian Cashman GM
- ・ New York Yankees の George Rose 特別顧問
- ・ Boston Redsox の Ben Cherington GM
- ・ Texas Rangers の John Daniels GM
- ・ Toronto Blue Jays の Alex Anthopoulos GM

★MiLB

- ・ Charlotte Knights の Bill Blackwell GM
- ・ Lehigh Valley Iron Pigs の Kurt Landes GM
- ・ Akron Aeros の Ken Fogel GM
- ・ ドミニカ共和国で、MLB6 球団のアカデミーを運営している Junior Noboa 氏

★自治体

- South Bend の Ann Kolata 経済振興局特別職
- South Bend の Sharon Kendall 経済振興局局長
- Reading の Tom McMahon 市長

★地元メディアなど

- Sports Business Journal の Bill King 編集局長

なお、MLB 球団における GM は、チーム編成の責任者であるのに対して、MiLB 球団の GM は、球団のビジネス面における責任者である。MiLB における MLB の GM に相当する役割はない。のちに詳しく説明するが、MiLB 球団は興行は行うが、チーム編成は行わないからである。

第 2 節 MiLB の構造

第 1 項 MLB の新人採用のしくみ

独立リーグでプレーする選手は、MLB 球団との契約のない選手である。独立リーグという考え方は、トップリーグの存在と、そのトップリーグと傘下契約をするマイナーリーグの存在があり、その外側にあることから、そういう呼称になるのだから、独立リーグの選手がトップリーグである MLB 球団と契約がないのは当然のことではあるが、では、MLB 球団と契約のある選手とはどのような選手なのだろうか。

ドラフト対象

MLB 球団に入るには、以下 1) ～ 5) に該当する場合は、ドラフト会議を経る必要があり、その対象から外れた選手 6) ～ 7) については、自由契約選手として契約をすることが出来る。

- 1) 当該年度に、アメリカ合衆国、カナダ、プエルトリコの 3 カ国いずれかに居住している
- 2) 当該 3 カ国の高校、短大、コミュニティ・カレッジ、大学に在籍する選手。この場合、選手の国籍は問わない。
- 3) 高校生は、卒業有資格選手で、4 年制大学に進学しない場合に限る。
- 4) 4 年制以上の大学生は、3 年以上在学している選手、または 2 年以上在学している 21 歳以上の選手が対象となる。
- 5) 短大、コミュニティ・カレッジ在籍者は有資格者である
- 6) 上記 4) の対象者で、ドラフト指名を受けなかった選手は自由契約選手として MLB との契約は可能。

7) 過去に MLB 球団と選手契約を交わした選手は除外される。

MLB のドラフト会議で指名される人数は膨大で、指名枠は各球団 40 巡に加えて、フリーエージェント権を行使して他球団に移籍した選手の補償枠などもあり、40 巡×30 球団=1200 名を超える選手が指名を受ける。ちなみに、この 3 年間でみると、2016 年は 1216 名、2017 年は 1215 名、2018 年は 1214 名が指名を受けた。

契約金は、上位選手ともなると非常に大きく、2018 年の全体 1 位指名を受けた選手(大学生)の契約金は 750 万ドルだった。ちなみに、日本では契約金の上限の目安として 1 億円+出来高 5000 万円と設定されているから、5 倍近い差ということになる。

嘗ては、「日本ではまだプロで実績のない新人に多額の契約金を出す、メジャーでは新人に大金を注ぎ込むことはない。しかし、メジャーに昇格して一流になれば、日本とは比べものにならない年俸を手にする」というのが定説だった。それを端的に示す例として球界で有名なのは、日米で、スーパースターの息子が 1 位で指名された 1987 年のドラフトである。シアトル・マリナーズから全体 1 位指名を受けたケン・グリフィー Jr の契約金は 16 万ドルだった。一方、ヤクルト・スワローズから 1 位指名された長嶋一茂の契約金は 8000 万円だった。グリフィーの父は、シンシナティ・レッズなどで活躍したケン・グリフィー、長嶋一茂の父は長嶋茂雄である。グリフィー Jr は、その後、MLB 史上に残る選手に成長し、後に MLB の殿堂入りを果たしている。

それもいまは昔で、MLB の契約金は、その売上高の増加を背景として、大きく上昇している。ただし、下位指名の選手に大金が支払われることはなく、21 巡目以降の選手ともなると 1000 ドルが相場である。実際、下位指名の選手は、入団しないケースも多い。

指名を受けながら入団しない数は、毎年、300 人前後というのが通例で、2014 年ドラフトでは、指名 1215 名のうち 314 名が契約をしなかった。指名を受けながら入団しない選手の割合は、2000 年～2014 年までの 15 年間のドラフトにおいて、全体では 14%だが、下位 20 巡(2000～2011 年までは、50 巡目まで指名。2012 年以降は 40 巡目まで)の指名選手に限ると 31%となる。⁵⁵

指名を受けながら契約に至らない理由は、大学に進学する(高校生の場合)、大学に留まる(大学 3 年の場合)ことで評価をあげるためというのが通例である。実際、2000 年以降、2014 年に至るまでの間に、指名を受けながら契約しなかった選手の 91%が、翌年以降に、再びドラフト指名を受けている。⁵⁶

外国人選手

1)、2) に該当しない外国人選手は、ドラフト対象外の選手、つまり自由契約選手として、MLB 球団と契約をする。MLB は、NPB のような外国人枠がないこともあり、その数も、これまた多い。MLB 機構は、2018 年の開幕時における出場選手登録選手⁵⁷877 人のうち 254 名、率にして 29%が外国生まれの選手であることを発表した。出身国の内

訳は、ドミニカ共和国の 84 名を筆頭に、以下、ベネズエラの 74 名、プエルトリコ 19 名、キューバ 17 名、メキシコ 11 名、そして日本の 8 名と続いている。⁵⁸

この 29%という率は、2007 年と並んで過去 3 番目に大きな数字であり、最大は 2017 年の 29.8%、次点は 2005 年の 29.2%ということだから、要するに、21 世紀に入ってからずっと続いている傾向である。

これがマイナーリーグとなると、その数はもっと増える。MLB 幹部から半分近くだろうと聞いてきたが、具体的な数字として、AP が調査した 2012 年の開幕時の数字が残っていて、それによれば、7278 人中 3382 名が外国生まれの選手であり、率にすると 46.5% である。⁵⁹

ここでも圧倒的に多いのがドミニカ共和国出身の選手である⁶⁰が、その理由は、全 30 球団が、ドミニカ共和国に育成組織（野球アカデミー）を所有しており、そこでは、才能を認められたドミニカの少年が、明日のメジャーリーガーを目指して、日々、鍛練している。貧しく教育などの社会インフラが乏しいドミニカにおいて、裕福な家庭の出身でない少年にとって、野球選手としてアメリカで就業することは、立身出世とほぼ同義である。

第 2 項 新人選手採用の日米比較

ここで、日本（NPB）における新人採用の制度との主な相違点をまとめておくと、以下のようになる。

・日本では、過去に NPB 球団と選手契約を交わしていない限り、日本国籍を持つものは例外なくドラフト対象となる。MLB 球団と選手契約を交わした選手であっても、ドラフト対象となることについては、2 章で記した通りである。

MLB の場合は、ドラフト対象の高校生が、ドラフト指名をされず、また大学にも行かない場合は、自由契約選手となる。また、ドラフト対象の大学生がドラフト指名を受けることないまま退部あるいは卒業した場合、これも自由契約選手となる。

・日本では、義務教育の修了となる中学卒業者が対象となる。MLB は高校卒業資格（高卒認定試験における認定を含む）を得るまでドラフト対象とはならない。

・日本のドラフト会議では、高校生、大学生ともに、野球部を退部（学生野球連盟の登録者から外れる）した場合、当該年度（4 月 1 日～3 月 31 日）に、NPB 球団のドラフト対象とならない。つまり、NPB 球団と契約をすることが出来ない。MLB では、高校生は、高卒認定試験にパスすればドラフト対象。大学生は退部（退学）すれば、その直後のドラフトで指名対象となる。どちらのケースも、ドラフト対象でいながら指名を受けなければ、自由契約選手となる。

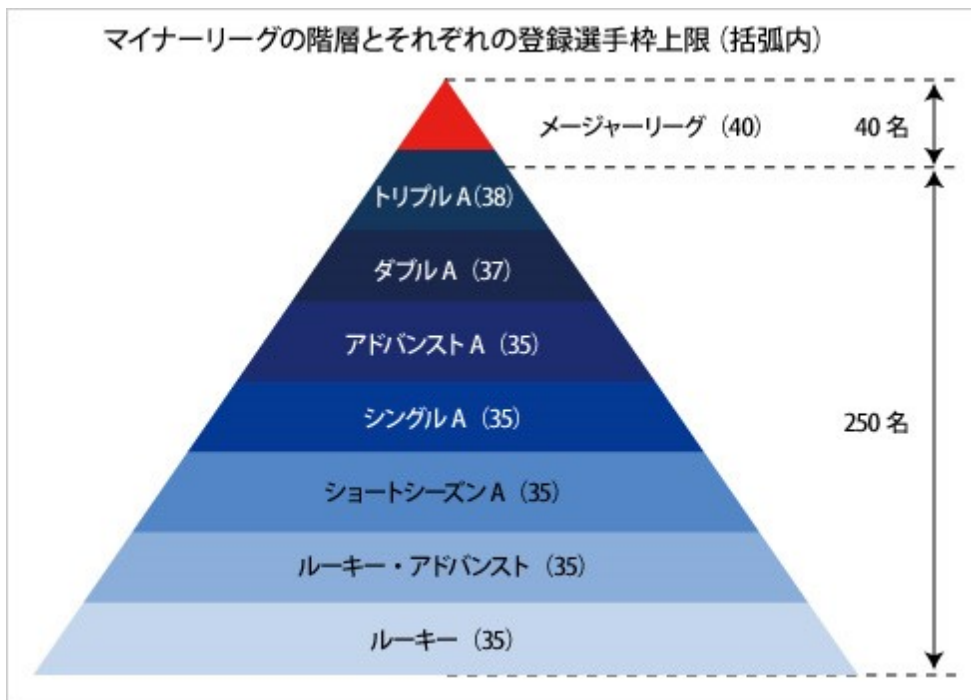
つまり、日本に比べて、MLB のドラフトでは、指名を受けなかった選手が MLB 入りを望む場合、豊富な選択肢があり、人材の流動性が高い。

こうして、ドラフトかもしくは自由契約選手かの二つのルートで入団してきた新人は、そのほとんどがマイナーリーグでプロ野球選手としてのキャリアをスタートする。ドラフトで指名された選手は、マイナー契約しか認められておらず、例外なくマイナーリーグでのキャリアスタートとなる。6月上旬に実施されるドラフトで指名を受けた選手が契約する最終期限は7月15日であり、シーズンの真最中にメジャー契約している40人と入れ替わるのは現実的ではないということでもある。

一方、ドラフト対象でない、つまり海外からフリーエージェントとして入団してきた選手については、大谷翔平やキューバのナショナルチームの主力選手など、外国のトップリーグでは既に一流の実績を誇るベテラン選手も一部含まれているため、いきなりメジャー契約というケースもあるが、初めてMLB球団と契約する外国人の圧倒的大多数は、中南米の選手である。先にドミニカには全30球団が現地に育成組織を保有していると記したが、他の中南米諸国においても、MLB球団の育成組織が存在するか、少なくともリーグ戦が展開されており、そこで才能を発揮した選手が、MLB球団とマイナー契約を交わして、傘下のマイナーリーグ球団に配置されることになる。

第3節 7階層のファーム組織

アメリカのファーム組織には、毎年、ドラフトでの指名を経て契約する選手1000人前後と、ドラフトを経ないで契約する外国出身の新人選手が新たに加わる。さきにマイナーリーグにおける外国人選手の構成率は2012年の記録で46.5%であることを記載した。これを元に、毎年、新たにマイナーリーグに配属される外国人選手の人数を推定すると、 $1000 \text{人} \times 46.5\% \div 53.5\% \approx 870 \text{人}$ となる。ドラフト指名を経て契約する新人選手1000人と合わせると1870名である。これだけの人数の新人選手を毎年、迎え入れるファーム組織はどのようなものだろうか。



【図 5-1】マイナーリーグの階層と、それぞれの登録選手枠上限

(出所) 日経ビジネスオンライン、鈴木友也の「米国スポーツビジネス最前線」より⁶¹

【図 5-1】のように、MLB のファーム組織であるマイナーリーグは、下から順に、ルーキー(Rk)、アドバンスド・ルーキー(Rk+)、ショートシーズン A(A-)、A(A)、アドバンスド A(A+)、ダブル A(AA)、トリプル A(AAA)という 7 階層で構造され、メジャーリーグ (MLB) が最上位に位置している。

第 1 項 マイナー契約とは

その登録選手枠の上限を足し合わせると 250 名になるが、契約選手数の枠が定められているのは、頂点に位置するメジャーリーグだけである。

トップリーグである MLB の試合に出場できる資格を持つ選手は、メジャーリーグ契約を結んでいる選手であり、各球団 40 名までしか保有できず、俗に 40 人枠と呼ばれる。例外として、故障者を故障者リストとして枠外にはみ出したかたちで保有することは出来るが、故障者を 40 人枠に戻す場合は、40 人のなかから誰かを外さなければいけない。メジャーリーグ契約を結んだ選手は、労働組合である MLB 選手会 (MLBPA) の組合員となるため、その契約内容は、MLB と MLBPA との労使協定 (Collective Bargaining Agreement、CBA) ⁶²によって夢のような待遇が保証される。たとえば最低年俸は 54 万 5000 ドル (2018 年)、医療保険は全額補償、年金受給資格を得るほか、一定の年数を超えた選手は、本人の同意なしにマイナーに降格出来ないなどの特権を手にもすることも可能である。

この40人枠+故障者を除くすべての選手と球団はマイナー契約を結ぶことになる。マイナー契約は、メジャー契約を結んだ経験のある選手については、CBAにおいて、最低44500ドル（2018年）と定められているものの、過去にメジャー契約を結んだ選手でない選手については、CBAは関知しない。MLBが定めている最低保証は、2018年の数字で、ルーキーとAが月給1100ドル、AAが1500ドル、AAAが2150ドルで、試合がある日（遠征時はその期間中）は、ミールマネーが一日25ドル支給される。ちなみに、MLBが公表している平均月給は、ルーキーが1300ドル、Aが1600ドル、AAが3000ドル、AAAが10000ドルである。月給・ミールマネーとも、支払われるのはシーズン中（最大6か月）のみであり、オフシーズンは発生しない。

マイナーリーグには7階層合わせて231チームが存在する⁶³が、最下部のRk、Rk+の多くは、純粋な育成組織として興行を行っておらず、興行を行っているのはRk+、A以上の6階層で、合わせて14リーグ、160球団である。この160球団体制は、1999年以降、変わっていない。AAA（2リーグ）とAA（3リーグ）、A+（3リーグ）、A（2リーグ）は、それぞれ30球団が所属している。つまり、各MLB球団につき1チームである。その下のA-（2リーグ）になると22球団となり、つまり8球団はこのクラスを保有していない。ルーキーアドバンスト（2リーグ）は18球団である。そして総計160という構成である。

試合数は、AAA、AA、A+、Aが140-142（フルシーズン）、その下のA-とRk+は68-76（ショートシーズン）である。雨天の際は、遠征のスケジュールを踏まえ、ダブルヘッダーで補うこともあれば、キャンセルする場合もあるので、予定通りの試合数が消化されるわけではない。フルシーズンのリーグは4月上旬にはほぼMLBと同じタイミングでスタートする。ショートシーズンのリーグは6月半ばにスタートする。シーズン終了は8月一杯までで、その後、9月中旬まで、成績上位球団によるプレーオフが行われる。

第2項 MiLBの成立

アメリカで都市労働者の娯楽として生まれた野球は、アメリカ各地に普及し、1869年には、初のプロチームであるシンシナティ・レッドストッキングス（現在のMLB球団のレッズ）が結成され、地方各都市を巡業して成功を収めた。その結果として、あとを追うようにプロチームが各都市に次々に誕生し、さまざまなリーグが興亡を繰り返すなかで、1901年、有力リーグの1つであるアメリカン・リーグが自らを「メジャーリーグ」と宣言し、同時に、数多く存在するリーグの幾つかを「マイナーリーグ」として総括する新しいナショナル・アソシエーションが設立された。このナショナル・アソシエーションは正式にはNational Association of Professional Baseball Leagues (NAPBL)であり、実は、マイナーリーグベースボール（愛称はMiLB）の正式名称でもあり、今日まで続いている団体である。

このときは、アメリカン・リーグを中心としたレジームへの参加を拒んだナショナルリーグだが、1903年には、アメリカン・リーグおよびナショナル・アソシエーションと協定を結び、現在に至るメジャーリーグの原型が出来上がった。

もっとも石原（2013）64によれば、当時のメジャーリーグとマイナーリーグとの関係は実質的には資金力の違いであり、マイナーリーグから選手の保有権を買い取るしくみはあったものの、MLB球団と選手契約を結んだマイナーリーグ球団が親球団の選手を受け入れるという、ピラミッド型の支配-従属関係はなかった。

各MLB球団が、マイナー球団を、レベル別にピラミッド型のファーム組織とし始めたのは、1920年代、セントルイス・カーディナルスだった。他球団も同球団のやりかたを模倣するなかで、徐々に現在のピラミッド構造ができあがっていったのだ。

第3項 MLBとは独立した組織

こうして現在の構造になったマイナーリーグの根幹を為しているのが、MLBとMiLBの間で結んでいるプロ野球協定（Professional Baseball Agreement, PBA）という名前の連携協定である。

PBAは、それぞれの球団のテリトリーから、スタジアムなどの施設の要件、MLB球団への上納金など、あらゆる権利が規定されているが、そのPBAの根幹を為すのが、選手育成契約（Player Development Contract, PDC）である。PDCのもと、MLB球団は、傘下マイナー球団の選手・指導者・トレーナーなどのチーム・スタッフの人件費と福利厚生、ボールやバットなどの用具、備品の費用を負担する。一方、マイナー球団は、メジャー球団から預かった選手を“元手”に独立採算で、興行に伴う経費（球団フロントの人件費、球場の運営費、遠征費等）を捻出する。このスキームのもと、160のマイナー球団が、独立採算の経営を行っているということである。

PDCは2~4年契約が標準的で、契約更新の際にMLB球団が代わることもある。わたしが現地におけるヒアリングと視察に訪問したところでいえば、現在、シカゴ・カブス傘下Aのサウスベンド・カブズは、2014年まではアリゾナ・ダイヤモンドバックスの傘下球団だった。MLB球団の本拠地へのアクセスなどその時々で変化するのだが、定期的にPDCの契約更新の機会を設けることで競争原理が働き、緊張感のある球団経営が担保されているということでもある。

第4節 MiLBのビジネス

PDCにおいて定められた資産を元手に、自主興行をするマイナーリーグ・ビジネスにおいて、もうひとつ、根幹をなすのが、フランチャイズ権である。

MLBをはじめ、アメリカのプロスポーツリーグでは、各チームには、営業独占地域（フランチャイズ。NPBでは保護地域、MLBではoperating territoriesと表現されている）が権利として与えられる。顧客であるファンの奪い合いを避けるためである。ML

Bの場合は、フランチャイズの適正規模を、中心部の人口 50~60 万人以上、圏内 200 万人以上としたうえで、以下のように定められている⁶⁵。

- ・独占的営業権には、放送権（ラジオ、テレビ）も含まれる
- ・大都市に限り 2 球団を認める。2 球団所在する都市では、ホームゲームが重複しない

そのうえで、各球団のフランチャイズが明示されている。たとえば、ニューヨーク・ヤンキースの場合でいえば、ニューヨーク市とニューヨーク州の 4 つの行政区（Nassau, Suffolk, Rockland, Westchester）、ニュージャージー州の 4 つの行政区（Bergen, Hudson, Essex and Union）、コネティカットの行政区 Fairfield の州間高速道路 84 の南とルート 58 の西と定めたうえで、ニューヨーク・メッツ球団と共有する旨が記されている。こうして定められたテリトリーとその境界線から 15 マイルが、各球団の権利として保護されているのだ。

MiLB に加盟している 160 球団には、同様のフランチャイズ権が認められている。ただし常に MLB 球団の権利が優先されることになっており、たとえば、MLB 球団が、既存の MiLB 球団の本拠地から 15 マイル以内に移転をする場合は、MiLB 球団からテリトリー権を買い取って移転をしてもらうか、補償金を支払って留まって貰うかのどちらかを選ばなければいけない。

この MiLB の市場規模は、2017 年の観客動員が 160 球団総計で 3778 万 9759 人だった。1 試合平均にすると 4024 人、1 球団平均にすると 23 万 6186 人となる。

この数字は、前年の 2016 年（3734 万 5155 人）と比べると微増、2015 年（3869 万 622 人）と比べると微減となるが、おおむね安定している。

また現行の 160 球団体制になった 1999 年（3230 万 4182 人）と比較すると 17%の増加であり、同期間の MLB の観客動員が 2.8%増であることを踏まえれば、大きく成長していると言っていいだろう。

MiLB 市場が成長している理由の 1 つと考えられているのが、MLB のチケットや飲食の高騰により、庶民にとっては高嶺の花となっていることがある。Team Marketing Report 社が、家族 4 人で観戦したとしていくらかかるかを計算して、1991 年以来、毎年、公表している Fan Cost Index®という有名な指標がある。内訳は、一般席のチケット 4 枚に、ホットドッグ 4 つ、飲み物（ビール 2 杯、ソフトドリンク 4 杯）に、帽子を 2 つ、駐車 1 台という、恐らくそれではなかなか済まないだろうという保守的な数字だが、MLB のそれは 1999 年に 122 ドルだったのが、2017 年は 225 ドルと倍近くに上昇している。ビールをもう一杯飲めばプラス 1000 円以上だし、これは、庶民の日常的な娯楽とは言えない。

MiLB のそれは 2017 年で 72 ドル。つまり、1 人あたり 2000 円程度で、3 時間弱の間、飲食を含めて楽しむことが出来る、廉価で健全な娯楽ということである。

第1項 MiLBの売上

1 試合平均観客動員は MiLB 発表（2017 年シーズン）によれば 4024 人、一球団平均が 23 万人を超える MiLB だが、MiLB 球団は 160 あり、上下の幅は大きい。頂点に君臨するのが平均 9159 人、トータルで 64 万人以上を動員する（2017 年）インディアナポリス・インディアンズ（AAA）で、最下位は、平均 517 人、トータルで 30518 人のバイーズクリーク・アストロズ(A+)と、千差万別ではある。

観客動員数の上位 20 球団のうち 19 が AAA の球団である。AAA の球団は、現在、収容人数 10000 人以上のスタジアムを本拠地とすることが基準とされており、MLB のない大都市を本拠地とするのが通例である。1位のインディアナポリス、2位のシャーロット、3位のコロンバス、4位のナッシュビルはいずれも州都である。

2017年の平均観客動員は、AAAの6792人で、以下、AAは4450人、A（フルシーズン）が2957人である。

売上が最も多い球団は、Forbes 誌の調査によれば⁶⁶、AAA のサクラメント・リバーキャッツである。カリフォルニア州の州都でもあるサクラメントは、市域人口 46 万人、都市圏人口は 209 万人という全米 27 位の大市場であり、4 大プロスポーツの 1 つである NBA のチームが本拠を構えている。Forbes 誌の推定によれば、2015 年のリバーキャッツの年商は 2000 万ドル、営業利益は 560 万ドルである。フォーブス誌⁶⁷によれば、2015 年における MiLB 球団の売上の上位 30 球団の平均は 1291 万ドル、営業利益はその 17%、220 万ドルで、その内訳は、AAA 球団 21、AA 球団 7、A 球団 2 であった。

【表 5-1】 MiLB の球場収入（チケット、飲食、物販、駐車場）の推定値：通貨の単位は 1 ドル

	①平均観客動員	②平均客単価	③主催試合数	①×②×③
AAA	6792	\$20	68	\$9,360,666
AA	4450	\$18	66	\$5,274,118
A+, A	2957	\$18	66	\$3,492,912
A-, Rk+	2438	\$16	36	\$1,420,745

注 1：平均観客動員および主催試合数は MiLB のウェブサイトなどを元に筆者作成

注 2：平均客単価は、Team Marketing Report 社による Fan Cost Index[®]

次に、MiLBの平均的な姿を推定してみる。

まず、前出の Fan Cost Index®を元にとると MiLB の各階層の平均客単価は、AAA が 20 ドル、AA は 18 ドル、A+と A も 18 ドル、A-と Rk+が 16 ドルである。この平均客単価に、平均観客動員と主催試合数を掛け合わせたものが、【表 5-1】である。

この球場収入に、スポンサー収入（ネーミングライツを含む）とマーチャンダイジング収入を加えたものを球団の推定売上とする。

スポンサーシップについては、インディアナポリス・インディアnzのスポンサー収入が 330 万ドル（2015 年）であったことが公表されている⁶⁸。また、ハートフォード・ヤードゴーツ（AA）が、2016 年にフランチャイズ移転をする際に、ハートフォード市が実施したフィージビリティ・スタディ⁶⁹によれば、スポンサー売上の予測を 95 万 6682 ドルとしているが、これを除くと MiLB のスポンサーに関する情報は少ない。その理由は、NPB 球団でも同様なのだが、スポンサーとの契約においては NDA を結んでおり、スポンサーの内容が外部に漏れた場合に契約を失うリスクを伴うことが大きい。これまでの現地調査や文献調査を通して、おおまかにみえているのが、マーケットサイズ（人口）や営業力にもよるものの、AAA 球団でうまくやっているところで 400 万ドルを超える球団もあり、下は 100 万ドル前後、AA になると 100 万ドル売れたら上出来、A+や A であれば 50 万ドル程度、その下のショートシーズンになると 20 万ドル～30 万ドル程度といったところである。付記しておく、スポンサーシップに含まれるものとして、ネーミングライツがある。これについては、Team Services 社⁷⁰による報告書⁷¹において、160 球団中 51 球団の本拠地球場で契約が成立しており、その平均額は、年額にして 23 万ドル（2013 年）であることが記されている。

近年、大きく売上を伸ばしているのが、マーチャンダイジングである。各球団が、工夫を凝らしたロゴとデザインで商品開発に注力してきた結果、2017 年は MiLB 全体で 7000 万ドルを超える売上となっており、【表 5-2】に示しているように、階級別の数字も明らかになっている⁷²。

上記を表にまとめると以下のようなになる。簡便のために、AAA のスポンサーシップについては 200 万ドル、AA については 100 万ドル、A+と A については 50 万ドル、A-と Rk+については、25 万ドルとした。

【表 5-2】 平均的な MiLB 球団の推定売上：通貨単位は 1 ドル

	球場収入	MD (シーズン計)	スポンサーシップ	推定売上高
AAA	\$9,360,666	\$720,757	\$2,000,000	\$12,081,423
AA	\$5,274,118	\$427,069	\$1,000,000	\$6,701,186
A+, A	\$3,492,912	\$516,624	\$500,000	\$4,509,536
A-, Rk+	\$1,420,745	\$180,885	\$250,000	\$1,851,630

【表 5-2】 が示している数値は、AAA で 1200 万ドル、AA で 670 万ドル、A+ と A が 451 万ドル、A- と Rk+ が 185 万ドルである。

先の章で記したように、日本の独立リーグ球団の平均売上高（2017 年）は一球団平均で 1 億 1000 万円で A-、Rk+ を大きく下回る。日本の独立リーグにおける最高売上額の 1 億 8900 万円（BC リーグの球団）でやっと、A- と Rk+ の推定平均売上高と肩を並べるということになる。日本の独立リーグの主催試合数は BC リーグが 35~36 であり、A- と Rk+ の主催試合数は 34-38 である。もっとも、BC リーグの観客動員は 1 試合平均 606、最も多い球団で 1046 であり、A- と Rk+ の平均観客動員が 2438 であることを考えれば、BC リーグはかなり頑張って売上を稼いでいると言える。その理由は、地元企業と地方公共団体を中心としたスポンサーマネーであることは先の章で述べた通りである。

第 2 項 MiLB を支える地方自治体による支援の一例

前出の Forbes 誌によれば、2000 年～2015 年までの間に、MiLB では 60 を超える球団が新球場を開設している。その背景として、観客を楽しませる工夫を凝らした新球場によって、観客動員と売上を劇的に向上させる例が相次いでいることがある。新球場についての詳細な考察は、第 6 章でつまびらかにするが、ここではひとつ、MiLB において、歴史的なターンアラウンドの事例となったシャーロット・ナイツ（AAA）について簡単に述べておきたい。ナイツは、1990 年に開場したナイツ・スタジアムを本拠地としていた。ナイツ・スタジアムは、シャーロットの中心街から離れていて（23 km ほど南）、それも州をまたいでサウス・キャロライナに位置していることなどから観客動員に苦しみ、新球場への移転の前年となる 2013 年も平均観客動員は 3800 人で、所属しているリーグで最下位だった。

わたしが同球場の現地視察に訪れた 2003 年 8 月 1 日も、ナイトゲームの集客に最適といわれる金曜日、しかもその日は、試合終了後にロックコンサートを開催するなどの工夫を凝らしたにも関わらず、10000 人収容のスタジアムは閑散としていた。試合前に、インタビューに応じたビル・ブラックウェル GM 兼副社長も「色々やっているがダメだね。シャーロットから激しい渋滞の中を、殺風景な工場街にある老朽化したスタジアムにヒトを呼ぶのは難しい」と頭を抱えていた。

その頃、既に MLB はじめとした 4 大プロスポーツでは潮流となっている自治体負担（税金投入）による新球場の可能性については、シャーロッテ市や周辺自治体と何度も話をしているが、政治的な背景もあり、頓挫している旨を話していた。政治的な背景とは、その当時、MLB が、シャーロッテに移転もしくは新規でメジャー球団が誕生する可能性が取り沙汰されており、もしもシャーロッテ市あるいはノースキャロライナ州が AAA 球団のために 10000 人規模のスタジアムを新設してしまうと、MLB 球団誘致は不可能になることが、議会でたびたび指摘されていた。⁷³

その後、MLB 球団を誘致する可能性も遠のくなかで、2005 年、ナイツの陳情が実を結び、ナイツのために公金を導入しての新球場が建設されることが決まった。

用地の取得などに手間取り、ようやく 2014 年に開設なった BB&T ボールパークのリースの概要は以下である。⁷⁴

- ・メクレンバーグ行政区（シャーロッテ市を含む行政区）が土地を取得したうえで、その土地を年間 1 ドルで、ナイツ球団にリースする。リース期間は 49 年で、双方が合意した場合、25 年間、同じリース契約を継続する。

- ・球場建設費用（5500 万ドル）はナイツ球団が負い、球場所有者は球団とする

- ・メクレンバーグ行政区とシャーロッテ市は、ナイツ球団の財政支援をする。期間は 20 年にわたり、その総計額は 1525 万ドルとする。

- ・ナイツ球団は、土地とスタジアムの固定資産税を支払う

ダウンタウンの摩天楼を臨む 10200 人収容の新球場の効果は絶大で、初年度、前年のリーグ最下位の観客動員から、一気に、MiLB160 球団中トップの 667,593 人（1 試合当たり 9675 人）へと駆け上がった。

売上についても、フォーブス誌の試算⁷⁵によれば、新装開場して 2 年目となる 2015 年のそれが 1700 万ドルで、営業利益は 500 万ドルと、MiLB160 球団中 2 位になるなど大躍進を遂げた。2003 年に旧球場で、ブラックウェル副社長が、売上は 300 万ドル前後で AAA では最低レベル、収支トントンに持っていくために、ヒトを雇うことも出来ず、わたしもスタッフも働き詰めでやってられないと思うとぼやいていたのを思い出しながら、22 のスイートルームと 975 のプレミアム・シートにより、客単価をあげる工夫も満載の BB&T ボールパークを視察したのが 2015 年 8 月。【写真 1】【写真 2】の通り、そこは 2003 年当時とは全く別世界のわくわく感溢れる感動空間だった。ちなみにブラックウェル副社長は、2005 年シーズンをもって退任している。



【写真 5-1】 シャーロット・ナイツの新球場、BB&T パーク76



【写真 5-2】 シャーロット・ナイツの新球場、BB&T パーク77

第5節 ファーム組織、日米比較

第1項 規模の違い

NPBのファーム組織とMLBのそれは、あらゆる面において、大きな相違がみられるが、まずは、その規模の違いから比較しておく。

上記の通り、MLBでは、メジャー契約40名を含む300名前後の選手が各球団にひしめき、これらの選手を7階層のファーム組織に振り分けている。これに加えて、中南米に、アカデミーを保有し、選手の発掘および育成を図っている。ドミニカには全球団が保有しているのは先に記した通りである。

一方、NPBはというと、2018年シーズン開始時点における最大値は、福岡ソフトバンクの94名で、最小の北海道日本ハムとなると68名である。ファーム組織は、伝統的に各球団1つであるが、第2章で記した通り、2011年に福岡ソフトバンクが、球界で初めて3軍制度を導入し、支配下登録選手枠の70名を超える選手を保有することで、人材の発掘と育成において効果をあげていることから、他球団もそれに倣う傾向がみられる。それでも、MLBの7階層に比べれば、はるかに少ない。

第2項 日米のファーム組織、規模の違いを生む新人獲得制度の差異

この相違を生んでいるのが、NPBとMLBの人材供給の量の違いである。どちらも、国内の選手についてはドラフト指名、それ以外の選手はフリーエージェントとして獲得することになることについては、対象範囲において細かい差異はあるものの、おおまかに同じである。

違いは、その獲得人数で、まずドラフト制度をみると、NPBの指名人数は、直近である2017年のドラフトにおいて指名された人数は、育成ドラフトも含めて114名だった。一方、MLBの直近の数字(2018年)をみると、その指名人数は1214名だった。

NPBは近年、指名を受けての入団拒否が極めて稀であり2017年の指名選手も全員が入団している。一方、MLBは、指名を受けながら入団しない数は、例年300人前後というのが通例で、筆者が入手できた最新の数字は、2014年ドラフトで、指名1215名のうち314名が契約をしなかった。それでも、900名を超える選手が入団しているのだから、NPBとは全く次元の違う人数である。

違いを生んでいる背景として、日本は、育成ドラフトも含めて総枠120名であるのに対して、MLBは40巡目(プラス張り出し枠)までの指名が可能である。

NPBの指名枠が120名になった経緯は、アマチュア球界からの申し入れを受けてのことであることは第2章で述べたとおりである。もっとも、120名の枠がなかった1965年～1968年においても指名人数は1967年の143名が最高人数であり、MLBのように新人選手を大量に採用するという風習は、当初からなかったのである。

もうひとつの獲得手段である外国人選手についても、NPBの場合は、外国人枠がある。MLBにはない。NPBの外国人枠は、ドラフト制度前に導入されて以降の初めてのシーズンとなる1966年に2名とされ、その後拡充されてはいるものの、現在も出場選手登録は4名までとなっており、MLBのようにファーム組織の40%以上を外国人選手が占めるような構成にはなり得ない。

人口や国土面積の違いはあるにしても、なぜ、これだけ大きな規模の違いが生じているのだろうか。

野球は、元々、競技に参加する人数が9人と多く、交替した選手はその試合中フィールドに戻ることはできない。更にプロのリーグ戦は、試合が毎日のように行われるため、プレーの質を保つためには、摩耗の激しい投手を中心に多くの選手をそろえておく必要がある。MLBにおいて、ファーム組織を充実させるのは合理的な結論だったといえる。しかし、日本ではそうはなっていない。

野球の発祥地はアメリカであり、日本の野球は、ほとんどにおいて、それに倣ってきた。競技規則は、アメリカの野球規則を翻訳したものを原典としており、また、ビデオ

判定や申告敬遠など、アメリカにおいて導入された新機軸は、その後、日本も倣うのが通例である。プロ興行についても、NPBの憲章である野球協約も、MLB憲章を引き写して作成したものである。⁷⁸

しかし、このファーム組織の充実については、アメリカのしくみに追随することがなかったのは、日本が、アマチュアを中心とした発展形態をとったことと、そのアマチュア野球の最高峰でもある企業チームの存在にその理由を求めることが出来るだろう。

これについては、第2章に詳述した通りだが、企業チームの野球部員は、給与を貰い、野球の練習および試合参加が仕事の一部としてみなされ、野球部を引退したあとは、会社に残り、社員として頑張る道を選べるのが通常である。こうした恵まれた野球環境を提供してきたのが企業チームで、最盛期の1963年には237あった。その後は、産業構造の転換や、バブルの崩壊、雇用形態の変容に伴い、1978年には179、1993年には148、2008年には84と大きく減少が続いてきたものの、学生野球出身者にとっては、その後の身分の安定を計りつつ、もしもNPB球団から高く評価されるようなことがあれば、そこで改めてプロ入りを考えることが出来るわけで、とても魅力的な場所である。

社会人野球におけるベンチ入り人数は、そのメジャーな大会である都市対抗や日本選手権も含め25人が通常で、企業チームともなれば、少なくともその人数以上は在籍している。つまり、1993年であれば、148チーム×25人=3700人が、野球を軸にした社会人生活を過ごすことが出来た。2017年においても、企業チーム数87に25をかけると2175人である。MLBのマイナー組織に、ドミニカなど中南米諸国のアカデミーを除く本国だけで7000人以上選手を保有しているのに比べれば、この人数は多くないが、人口規模が、アメリカは日本の3倍近いことや、先に記した通り、MLBの労働供給市場が世界であるのに対して、日本は外国人枠が存在するために、原則的に労働市場が日本国内であることを考えれば、トップリーグの予備軍の供給プールとしては十分な大きさといっていだろう。

裏を返せば、企業チームが今後、更に激減するような状況にでもならない限り、NPBが、MLBのようにドラフト指名枠を大きく広げる必要も意味もないということでもある。企業チームの数は、2010年と11年の83をボトムとして、それ以降は、88(2012年)、87(2013年)、87(2014年)、86(2015年)、89(2016年)、87(2017年)と、ほぼ平行線で推移している。

企業チームは、その企業のコストで、選手への給与、設備を提供しているのであり、NPB球団がそこに踏み込み、たとえば下位指名の選手に、企業チームに優るような魅力を提示することが出来るかという点、その可能性は必ずしも高くないだろう。NPBの平均在籍年数は8.9年⁷⁹であり、契約金3000万円で入団し、仮にその間、推定年俸の中央値である1250万円⁸⁰で推移したとして、総獲得年俸は1億4125万円である。一方、社会人野球のチームを保有しているような企業は、世間に名の通った、いわゆる大企業であり、そこで正社員として就職して、そこでプレーできるということになれば、数年間、

好きな野球を打ち込むことが出来て、もしもその間に、プロから上位で指名されるような選手になれば、その時点でプロ入りを考えれば良いし、そこまで実力が伸びなければ、定年まで継続して働くことが出来る。サラリーマンの生涯賃金は、60歳で退職するまで働き続けた場合に、高卒男性で2億5000万円、大卒男性で2億8000万円であり⁸¹、大企業の生涯賃金はそれよりも1億円以上高いと言われている。

一方、プロ入り後9年という、高卒で27歳、大卒だと31歳である。その気になれば何でも出来る年齢ではあるが、プロ野球選手のセカンドキャリアは、脚光を浴びたときのギャップに苦しむという迷信は、野球関係者の間では根強く、企業チームから正社員の待遇を用意されたときの安心感と、下位指名あるいは育成選手などの待遇でプロ野球選手になるのどちらを選ぶかと言われれば、企業チームは選択肢として十分に魅力的なのである。

NPB予備軍がプレーするマイナーとしての機能も有しながら、NPBにドラフト指名を受けて入団しない場合でも将来への不安がないという、選手にとっては、夢と安定の両方を実現できる、そんな魅力的な企業チームに、アメリカのマイナー組織に匹敵する人数が在籍しているのが日本の野球界である。日本においては、社会人野球が、北米におけるマイナーリーグの役割を果たしてきたのである。

第3項 興行面における違い

NPBにおいて、その歴史上、ファームを別法人にした例はない。

NPBにファーム組織が誕生したのは、1936年に、東京巨人軍、大阪タイガース、名古屋軍、東京セネターズ、阪急軍、大東京軍、名古屋金鯱軍の7球団で日本職業野球連盟が発足してから12年を経た1948年のことであった。

アメリカにおいては、数多あるプロ球団のなかから、興行的な成功やオーナーの財力を背景に、メジャーな存在となった球団が、その他のプロ球団から人材を買う、あるいは自軍の選手を訓練のために派遣することから、垂直的な関係を構築していった。これに対して、日本の場合は、ベンチ入りの人数を超える選手を抱えるようになった球団が、その選手たちの訓練および準備のために球団内に作った部署で、当初からコストセンターの位置づけで、興行という概念はなかった。さらに言うならば、プロの興行として発展したアメリカに対して、日本の野球興行は、学生野球がその起源であり、学生野球出身者による社会人野球が続き、プロ野球は最後発である。

こうした歴史的経緯もあいまって、ファーム組織が独立した法人となったことのないNPBではあるが、ファームを独立採算の事業体とする試みは過去に行われている。

顕著な例が、横浜ベイスターズである。2000年シーズンから、同球団は、ファーム組織に一軍とは別の球団名「湘南シーレックス」を冠し、ユニフォームも独自のものとした。

若手選手の競争意識の向上と地域密着による独立採算を視野に入れて、球団内に「シーレックス事業部」を新たに設置するなど、意欲的な取組ではあったが、同事業部は、年間2億円の赤字を計上するなどから、事業体としての独立は難しいと結論付け、2005年以降は、同部を解散している。チーム名とユニフォームについても2010年を最後に、一軍と同じものに戻している。また、オリックスも、横浜と同じく2000年に、将来的なファーム組織の独立採算化を目指し、チーム名称を、穴吹工務店に3年間総額3億円で売り、同社が建設・販売しているマンションのブランド名である「サーパス」を冠してサーパス神戸と改めた。この取組は、穴吹工務店の業績不振に伴い、2009年シーズンに終焉を迎えており、以降は、一軍と同じユニフォームと呼称に戻している。

現在、ファームの独立採算を試行しているのは福岡ソフトバンクホークスである。同球団は、2016年から、総工費60億円をかけて新設したファーム施設『HAWKS ベースボールパーク筑後』のメイン球場『タマホーム スタジアム筑後』（タマスタ筑後）を基点にした興行を、新設の筑後事業推進室が所管して、MiLB球団と類似した独立採算の道を模索している。つまり、ファーム施設の運営経費を、タマスタ筑後における興行収入によって賄おうという試みである。

収容人数3113席のタマスタ筑後の動員状況は、ホークス球団によれば、2016年が127,144人（二軍戦116,643人、三軍戦10,501人）で、55試合行われた二軍戦は13試合で満員御礼、平均2120人を動員した。2017年は更に増えて133,460人（二軍戦118,874人、三軍戦14,586人）、58試合行われた二軍戦は平均2,050人、26試合行われた三軍戦の平均動員数は561人だった。

ホークス球団によれば、売上は2017年度が約4億円で、内訳は、年間予約席とスポンサーを合わせて2億円、入場料収入が8,000万円、飲食が4,500万円、グッズ販売が3,000万円、駐車料が2,000万円、その他（スタジアムツアー、ゲーム協賛、常設のカフェ）が2,500万円であった。

運営経費は3億5,000万円で5,000万円の黒字である。ただし、筑後事業推進室の運営経費は、MiLB球団のそれとはだいぶ異なる。指導者、チーム・スタッフ、選手の給料の負担が発生しない点については、MiLB球団と同じだが、筑後事業推進室は、興行に伴う運営経費だけでなく、第二球場、屋内練習場、クラブハウス、選手寮の運営経費の半分を計上している。一方、MiLB球団が遠征費用を負担するのに対し、筑後事業推進室はそこは関知しない。もっとも、筑後事業推進室はあくまでホークス球団の部署のひとつであり、収支は管理会計上の費用の割付だけの問題である。人口48,452人の小都市において、ファームのチームの試合で4億円の興行収入を得ることが出来るということは、日本においても、ファームの興行の可能性はないわけではないとは言えるだろう。更に言えば、ニックネームやロゴ、ユニフォームを一軍とは別のものを使用することで、グッズ収入の伸びも期待できる可能性はあろう。

第6節 本章の小括

本章では、日本における野球の独立リーグの継続の条件の示唆を求めて、比較対象として、アメリカのマイナーリーグ、そのなかでも、MLBと傘下契約を結んでいるMiLBを比較検討した。アメリカの野球産業においては30のトップ球団（MLB球団）への人材の供給源としてマイナーリーグ（MiLB球団）が存在している。

MLBでは毎年、ドラフト会議において1200名以上が指名され、うち1000名程度が契約する。さらに、ドラフト対象でない海外から、フリーエージェントとして新人選手を約870名獲得している。こうして獲得した新人選手のほとんどはMiLB球団に配置される。MiLB球団は、新人選手を含めた7000名を超える選手が7階層に渡ってひしめくファーム組織である。そのうち160球団が、MLB球団が存在しない都市を拠点に、民間の独立した事業体として野球興行のビジネスを展開している。

そのMiLBの市場規模は、2017年の観客動員が160球団総計で3778万9759人、1試合平均にすると4024人と巨大である。なかでも、NPBにおける二軍に相当する最上位のAAAともなると、1試合当たり平均観客動員が6792人、年間売上高の平均額は1200万ドルを超える大きなビジネスとなっている。その要因のひとつが、MLBの観戦費用が高騰しているなか、AAAでも1人あたり20ドル程度で楽しめることがある。また、地方自治体の援助により、観客が足を運びたいくなるような新球場が相次いで建設されていることもMiLB人気の要因である。

日本のプロ野球（NPB）には、アメリカにおけるMiLBは存在しない。NPBと契約した選手を訓練・選別するためのファーム組織は、球団内の一部門であり、一部の球団で、興行化を目指す動きはあるが、独立した事業体として運営されているケースはいまもない。

その背景として、野球がプロ興行として発展したアメリカに対して、日本においてはアマチュア野球が発展の礎だったことが大きい。アメリカにおけるマイナー球団とは、乱立したプロ球団およびプロリーグの競争のなかで形成された。

一方、日本におけるプロ野球の成立は、アマチュア野球が興行として人気を博したあとだった。MLBのように配下に大量に選手を保有するようにならなかったのも、アマチュア野球の存在が大きく、とりわけ社会人野球（日本野球連盟）における企業チームの存在がある。企業チームは、最盛期の1963年には237を数え、1993年には148、現在においても80を超える企業がチームを保有している。企業チームの野球部員は、給与を貰い、野球の練習および試合参加が仕事の一部としてみなされ、野球部を引退したあとは、会社に残り、社員として頑張る道を選べる。もしもNPB球団から高く評価されるようなことがあれば、そこで改めてプロ入りを考えることが出来る。企業チームは、NPBが学生選手を無尽蔵に獲得することを望まず、NPB球団からしても、MLBのような大量採用に伴う獲得費用および巨大なファーム組織を維持する運営費用を支払う必要がない。

第6章 アメリカのマイナーリーグ 2. 独立リーグの経営

第1節 調査方法

本章の情報収集は、以下の方法を取った。日本の独立リーグの代表者へのインタビューや、インターネット調査、文献調査を経て、アメリカにおいて、比較的、安定的に運営されており、また実地調査が可能な団体として、独立リーグ3団体（アメリカン・アソシエーション、カナディアン・アメリカン・アソシエーション、アトランティック・リーグ）を抽出した。後述するが、アメリカにおける独立リーグおよび所属球団の経営は不安定であり、リーグや球団が結成されても、財政上の理由などで開幕までに至らないなどのケースがある。上記3団体およびその所属球団を対象に、資料収集と代表者へのヒアリングを行い、経営状況について、現在に至るまでに起きた特徴的な事例を抽出する。それらの事例が生じた要因・背景を明らかにするために、直面した障壁と、その障壁を乗り越えるために行った施策や、現在進行形で抱えている諸問題、諸障壁について、提供いただける財務諸表や代表者へのより詳しいヒアリングを行うことで、統計的、時系列的に分析した。さらに、フォローアップとして、定性調査とインターネット調査、文献調査を繰り返した。

実地調査をした対象は以下である。

★American Association (AAIL)と Can-Am League (CANAM)

- ・ Miles Wolff コミッショナー (Wolff氏は、両リーグのコミッショナー)
- ・ CANAM 所属球団 Rockland Boulders の Shawn Reiley 共同オーナー
- ・ CANAM 所属球団 Sussex Miners の Dave Chase ゼネラルマネージャー (GM)⁸²
- ・ AAIL 所属球団 St. Paul Saints の Tom Whaley 共同オーナー
- ・ AAIL 所属球団 Gary South Shore Rail Cats の Brian Lyter GM

★Atlantic League (ATL)

- ・ Rick White コミッショナー
- ・ Joe Clein 取締役
- ・ Southern Maryland Blue Crabs の Patrick Day GM
- ・ Camden River Sharks の Lindsay Rosenberg GM
- ・ Lancaster Barnstormers の Bob Zuckerman 共同オーナー

★自治体

- ・ Rockland County の Lucy Redzeposki 経済観光振興部部長

・ Gary の Karen Freeman-Wilson 市長

MLB における GM は、チーム編成の責任者であるのに対して、独立リーグにおける GM は、MiLB の GM と同様、球団のビジネス面における責任者である。一方、MiLB のチーム編成は親球団である MLB 球団がすべて行うのに対して、独立リーグにおいては、チームの編成もすべて球団の仕事である。MLB の GM の役割は、独立リーグの場合は、監督の仕事となる。

なお、肩書はいずれも調査当時のものである。

第2節 概要

MLB と連携協定のない球団が、MLB と契約関係のない選手を構成して興行を行っているのが独立リーグである。

主要な都市および都市圏は、30 の MLB 球団と 160 の MiLB が、それぞれに付与されたテリトリー権でカバーしているため、独立リーグ球団は、MLB と MiLB のテリトリー内に討って出るか、訳アリの小都市での運営となるのが通例である。前者の代表的な例として、ミネソタ・ツインズの商圏に本拠地球場（ツインズ本拠地のターゲット・フィールドから 17km, 車で 20 分ほど！）を構えるセントポール・セインツや、ヤンキースとメッツの商圏内であるロングアイランド・ダックスがある。後者の例としては、全米有数の凶悪都市としてその名を知られるインディアナ州ゲーリーに本拠地を構えるゲーリー・サウスショア・レールキャッツなどがある。

また、MiLB と違い、監督・コーチ・選手の人件費も含めて、すべての経費を負担する必要がある。結果として、経営は不安定であり、リーグの勃興と消滅、チームの勃興と消滅はよくある話である。わたしが視察調査に訪れた球団のなかでも、カムデン・リバーシャークが、2015 年シーズンをもって本拠地移転をして、ニュー・ブリティン・ビーズとして再出発をした。理由は、最も美しい球場のひとつとして名高いキャンベル・スタジアムのリース契約で折り合わなかったからである。2015 年に視察調査をした際に協力してくれたカムデン球団の GM のリンゼイ・ローゼンバーグ氏は、とても残念だったが仕方がないとのことだった。当時、独立リーグ史上初の女性 GM だったローゼンバーグは、現在は、地元水族館の営業の責任者をしている。

実際、MLB が、1961 年に 60 年続いた 16 球団体制から 18、20（1962 年）、24（1969 年）、と増加するに伴い、MLB 球団は、各地のマイナー球団と連携協定を結び、マイナー球団の選手を買い取ったり、また降格させるなどの選手の保有権の売買を通して、傘下に収めていった。選手売買の条件が折り合わないなどで、MLB 球団との傘下に入らない球団は、自然消滅していった。

現在の独立リーグの勃興は、1993 年、2 リーグ、12 球団によってのことだった。勃興の背景は、1991 年に MLB と MiLB がテリトリー権を明確に定めたことによる。テリト

リーが定まったことにより、以降、テリトリーが重なる MiLB 球団の創設あるいは移転が不可能になったのだ。特に MLB のテリトリーは、前章で記したように、大都市を含む広大な範囲が割り当てられているが、傘下の MiLB 球団は、そのテリトリーに本拠地を置くことは出来ない。そこにビジネス・チャンスありとして誕生したセントポール・セインツ率いるノーザン・リーグが興行的に成功を収めたことにより、その輪が拡がり、リーグ、球団共に、拡張と縮小、消滅と勃興を繰り返しながらも存続し、2017 年シーズンは、7 リーグ、57 チームが野球興行を行い、総計 622 万 288 人、1 試合平均にして 2472 人を動員した。

興行力が最も高いとみなされているのが、アメリカにおいてはじめて独立リーグ球団を興行的成功に導いたセントポール・セインツであり、その平均観客動員数 8296 は、AAA の平均を上回り、実際、MiLB と独立リーグを含めた全マイナー球団中、7 位に入る。

【表 6-1】北米の独立リーグの概要

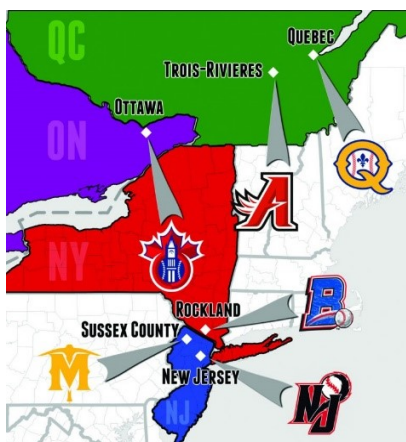
	リーグ数	球団数	総観客動員数	1 試合平均最大観客動員球団	その 1 試合平均観客動員数
1993	2	12	734067	セントポール	4799
1998	7	49	3866809	セントポール	6330
2003	8	63	6558149	ウィニペグ	7161
2008	8	61	8312669	ウィニペグ	6464
2013	7	53	6708293	ウィニペグ	5880
2017	7	57	6220288	セントポール	8296

(出所) Baseball Attendance Reports⁸³より筆者作成



【図 6-1】アメリカン・アソシエーション (AIL) の所在地

(出所) AAIL のウェブサイト⁸⁴



【図 6-2】カナディアン・アメリカン・アソシエーション (CANAM) の所在地
(出所) CANAM のウェブサイト⁸⁵

試合運営の方式は、現存する 7 リーグとも、リーグ戦形式で行われている。セントポール・セインツが所属している AAIL は、12 チームを 2 つのディビジョンに分けて、各球団の予定試合数は 100 である。独立リーグのなかで、最も野球のレベルが高いと言われる ATL は、8 チームを 2 つのディビジョンに分けて、140 試合のリーグ戦を戦う。CANAM は 6 チームで 100 試合を戦う。いずれも、シーズンのスタートは 4 月末から 5 月と MLB の開幕よりもほぼ 1 か月遅れのスタートとなる。その理由は、独立リーグと選手の契約が本格化するのには、MLB と MiLB の登録が一段落してから、つまり、MLB の開幕後だからである。そこからキャンプに入り、準備をして開幕という次第である。

独立リーグでプレーする選手は、MLB 球団と契約のない選手たちである。そのほとんどは、MLB 球団とマイナー契約をしてもらえない選手であるが、なかには MLB クラスの選手たちもいる。MLB 傘下の球団でプレーすれば、そのチームでの昇格しかチャンスがないが、独立リーグであれば、故障などで穴が空いた MLB 球団とすぐに契約できるという流動性を求めてそうするケースである。実際、最も野球のレベルが高いと言われるアトランティック・リーグは、毎年平均 50 人以上、延べ 900 人以上の選手が、MLB 球団との契約を成就し、うち 100 人を超える選手がメジャー契約に至っている。⁸⁶

ただし、そうした選手は数も少なく、また早々に MLB 球団との契約に至るために、実際に試合を観ていると、そのプレーの質はあまり魅力あるものではない。実際、登録選手の多くは、マイナーリーグで結果を出せずに解雇された選手である。中には、MLB 球団と契約したことの無い選手もいる。

第3節 北米の独立リーグと日本人選手

独立リーグには元 NPB の選手も多数在籍してきた。石原（2015）によれば 1993 年から 2014 年までに 31 人の元 NPB 選手が独立リーグでプレーしている。2015 年にわたしが調査した際にも、ランカスターには、千葉ロッテのエースだった渡辺俊介とオリックスの内野手だった梶本勇介が在籍していた。渡辺は千葉ロッテを自由契約になった翌年、メジャーに挑戦したが、オープン戦で結果を残せず契約には至らず、同球団と契約し、2 年目のシーズンを迎えていた。千葉ロッテのエースとして、またワールド・ベースボール・クラシックの日本代表に 2 度も選出された、日本を代表する投手が、底辺のリーグで野球をしている理由は、「体が動く限り野球を続けたかったし、好奇心もあって」というのが本人の弁だが、同時に「年齢も年齢です（当時 39 歳）から、バスの遠征もきつし、どっぷり漬かるべき場所でもないし、そろそろですね」と苦笑いをしていた。渡辺はそのシーズンを最後に帰国して、古巣の社会人野球チームでコーチ兼任選手としてプレーを続けている。実は、同年のシーズンには、もう二人の元 NPB 選手（柿原翔樹、深江真登）が在籍していたが、両者ともに、開幕してほどなくして、成績が振るわず、契約解除となっている。選手の入替わりも激しいのである。

第4節 独立リーグのビジネス

MLB もしくは MiLB と競合するか、あるいはそれらの球団がない小都市もしくは訳ありの都市に本拠地を構えるなど、市場環境に恵まれず、プレーの質も低く、また MiLB のように、未来のメジャーリーガー候補の成長を見守る楽しみがあるわけでもない独立リーグが、なぜ存続できているのだろうか。

2015 年から 2017 年にかけて、3 つのリーグと、球団を対象に実施した実地調査を元に、その理由を探してみたい。

マイルズ・ウルフ、リック・ホワイトともに、指摘していたのが、独立リーグのビジネスは簡単ではなく、黒字球団は半分あるかどうかということだという。ウルフ氏は、1993 年にノーザン・リーグを創設し、それ以来、いまに至るまで、独立リーグ経営に携わってきた、近代独立リーグの父ともいえる存在である。現在も、上記 2 つのリーグのコミッショナーに加え、そのうちの 1 つ CANAM の所属チーム、オタワ・チャンピオンズのオーナーでもある。そのウルフ氏によれば、人々を楽しませるための企画を出し続け、話題になりそうなことはなんでもやり、手応えを掴んでも、天候不順ですべてがおじゃんになることもあり、綱渡りなのが、独立リーグのビジネスである。そんな独立リーグが、1993 年の創設以来、存続できているのは、ビジネスになりうるからというのがひとつ。もうひとつは、プロ野球球団のオーナーであることと、地域コミュニティの家族向けエンターテインメントを提供していることによる喜びとやりがいだという。赤字幅も、年間の運営費用がある程度みえている（一般的には 200 万ドル程度）ので、オー

ナーによっては、地元の行政や財界とのコネクションの構築につながることを考えれば、底なし沼に陥りかねない他のビジネス（たとえば金融や不動産）に比べれば、リスクは見えているし、安いものだと考える向きもあるという。いずれにしても、ビジネスとしての魅力が高いというよりも、プロ野球チームのオーナーであることに喜びを感じる富裕層が独立リーグの存立基盤だということだ。

第5節 野球は背景

そんな独立リーグビジネスを成功に導くうえで、最も重要なのは、ファンは野球観戦をすることを目的に球場に来ているわけではないという前提に立つことだという。オーナーになると、どうしても勝敗や選手の質にこだわりがちだが、それは最もダメなことだと、実地調査に応じてくれたすべての関係者が口を揃えていた。

来場者が求めているのは、2~3時間の間、家族や仲間と過ごす楽しいひとときであり、それをトム・ウェイリー氏は「雰囲気」という一言で表現していた。

そのトム・ウェイリー氏が率いるセインツは、独立リーグ屈指の集客力を誇り、売上は自他ともに認める圧倒的 No1 なのだが、その雰囲気づくりは、仰天ものである。

ボールボーイは豚、レフトスタンドでは1000人規模の大宴会、コンコースでは散髪……。もちろんフィールドでは、真剣な試合が展開されている。

お客さんが喜んでくれそうなことは何でもやるというセインツ、過去には、代打で試合に出場する権利も売ったことがあるという。オークション形式の販売で、35歳の男性が落札し、結果はキャッチャーフライだったという。

セインツのこうした破天荒なファンサービスは、球団の共同オーナーであるマイク・ベックの名前と共に、スポーツ興行の業界では、スポーツビジネスに革命を起こしたことで知られている。マイク・ベックは、その祖父がシカゴ・カブスの社長、父親ビルは、クリーブランド・インディアンズ、シカゴ・カブス、ミルウォーキー・ブルワーズのオーナーを歴任した、野球ビジネス一族というバックグラウンドである。特に、父のビルは、ユニフォームの背中に選手名を入れたり、7回表の終了時に「私を球場に連れて行って」を歌ったり、現代のMLBの興行に不可欠なことの多くを発案し殿堂入りも果たしている。その息子であるマイクが、現在の筆頭オーナーであるゴールドクラング・グループとコメディアンビル・マーレー、前出のマイルズ・ウルフと共に1993年に創設したのが、このセインツである。

わたしが視察した3日間は、いずれもソールドアウトで、スタジアムの最大収容人数（7210人）を超える8000人以上が来場していた。立見席を入れると10000人を少し超えるくらいまで収容は可能だという。この年（2017年）の平均観客動員は8438人だった。

ウェイリー氏によれば、セインツの売上は、正確な数字は明かせないが、1000万ドルを超えているという。営業利益が売上の20%程度で、200万ドルは超えるかな？という表現をしていたので、推定売上高は1200万ドル程度と考えていだろう。そしてその内訳は、チケットが30%で、飲食が35%、スポンサーが30%でMDが5%。ただし、セールスのスタイルは、それぞれを別々に売るのではなく、複合技がほとんどだという。たとえば、最も力を入れているのは、大小のパーティールームでの飲食を含めた団体券である。歓送迎会、婚礼など、あらゆる宴会需要に応えることの出来る体制を整えており、顧客は、地元企業を中心に、官公庁、学校から、同窓会、仲間内の誕生会、家族まで幅広い。

売上が1000万ドルを超えるセインツは、独立リーグでは、別格の存在であり、セインツ以外に売上1000万ドルを超える球団はない。そのほかの球団のビジネスはどのようなになっているのだろうか。

視察とインタビューを経て浮かび上がったのは、まず、来場目的が、野球の勝敗であるという前提に立っている球団はひとつもない。野球が行われているスタジアムの雰囲気を楽しみながらの家族団らん、仲間との談笑、飲食が、来場者の目的であり、その満足度を高めて、換金するというビジネスである。どの球場も、観察をしていると、来場者は、基本的に回遊し、大人はコンコースのバースタンドでの会話や飲食に興じ、子供は、走り回ったり、キャッチボールをしたり、アトラクションをしながら、いずれも思い思いの時間を過ごしている。

大リーグの球場が、その開放感とネオンに彩られた広告看板と、プールやら、ミニ遊園地やら、様々な遊具施設をもって、非日常を演出している様子をテレビ画面でご覧になった方も多だろう。マイナーや独立リーグのスタジアムも、スケールこそMLBのスタジアムのミニチュア版といった趣だが、同様に、さまざまな遊び道具が用意されている。

子供用には、バッティングセンターやピッチングセンターなど野球関連のものはもちろん、ミニバスケット、パターゴルフ、ゲームセンター、プリクラなど、各球団、工夫を凝らしている。

大人向けには、居酒屋、バーベキュー場、ビアガーデンなどが定番である。また、さまざまな企業、団体の臨時ブースがそこかしこに並んでいる。婚礼相談、クレジットカードの加入募集、住宅ローンの相談所などが定番で、選挙運動が展開されていることもしばしばだ。ゲーリーサウスショア・レールキャッツ球団を視察したときにも、候補者ののぼりを立てた派手なブースで、支持の署名と献金の募集を訴えている様子を見た。

「スタジアムで選挙運動をするのは法律に触れたりなど、問題は生じないのですか？」と問うと、場所代を払えばいいんだよ、とのこと。なんでもありだ。

人々も勝手気ままな行動をしている。ピッチングマシンやバッティングマシンに興じる子供、ひたすら走る子供。大人はビアホールかパブで一杯やって大声で騒いでいるか、携帯で大声で話している。当方、公共の場所で携帯を使う習慣がないものだから、気に障るが、郷に入れば郷に従うしかない。

巨大なビーチボールを地面に落ちないようにスタンド内で回していく遊びが展開されることもある。コントロールを失い、グラウンド内に落下しては試合が中断するため、多くの球場では禁止されているが、球場係員に取りあげられないようにボールを回していくのが楽しいようで、どこからかまたボールが回ってくる。「マナー違反だ」と自分のところでやめて、係員にボールを引き渡そうものなら、大ブーイングである。

そして、ひいきの選手が打席に立ったり、試合が白熱したりすれば、野球でも見ようかとなることもあるが、遊びっぱなしの子供、飲みっぱなしの大人も決して少なくない。要するに、スタジアムは、遊技場であり、憩いの場であり、社交場なのである。ボールパークと言われる所以である。もちろん、野球に集中したい人は、そうすればよい。フェンスで仕切られていないうえにファウルグラウンドが狭いから、臨場感抜群。野球を楽しむのには、もってこいである。

第6節 来場客による消費が売上の中心

マスメディアによる露出がさほど期待できないなか、売上のほとんどを占めるのが、来場客による消費に基づくものであるのは、MiLBと同じである。では、その内訳をみてみよう。売上数値は、前述のウルフ、ホワイト両氏およびセインツを除く6球団への聞き取り調査を元にした筆者の推定値である。いずれも、聞き取りを実施した年の推定値である。

まずは全体像を示す【表6-2】。

【表6-2】独立リーグ球団の推定売上と推定費用

独立リーグ球団の推定売上と費用			単位：1000ドル		
	売上計	費用計	営業利益	1試合平均観客動員	年度
セインツ	12000	9600	2400	8296	2017
レールキャッツ	3500	2500	1000	3632	2017
バーンストームズ	4500	5500	-1000	4073	2015
ブルークラブズ	3500	3400	100	3591	2015
リバーシャークス	3500	3500	0	3186	2015
マイナーズ	1000	1500	-500	1187	2015
ボールダーズ	5000	3500	1500	3053	2015
(参考) BC 平均	1300	1263	37	606	2017

※1：米国の独立リーグの売上、費用およびその内訳はすべて、実地調査に基づく筆者の推定である。売上、費用、営業利益の推定、1試合平均観客動員はいずれも、当該球団を実地調査した年度を対象とした。

※2：BCリーグの売上、費用は、第4章で使用した週刊ベースボールによる推定値を、米国家球団の推定値との比較をしやすいように、¥100=\$1でドル換算している。

※3：上記の※1、※2は、下記の表6-3、6-4も同様である。

次に売上の内訳を示す。【表6-3】

【表6-3】独立

リーグの売上
(項目別)の
推定値

独立リーグ球団の売上(各項目)

単位：1000ドル

	①チケット	②飲食	③グッズ	④スポンサーシップ	売上計	①+②+③/売上
セインツ	3600	4200	600	3600	12000	70%
レールキャッツ	400	2300	100	700	3500	80%
バーンストームズ	2100	600	200	1600	4500	64%
ブルークラブズ	1500	1200	300	500	3500	86%
リバーシャークス	1000	1000	500	1000	3500	71%
マイナーズ	300	300	100	300	1000	70%
ボールダーズ	1500	1500	500	1500	5000	70%
参考	チケット	飲食+グッズ	その他	スポンサーシップ		
BC平均	150	120	110	920	1300	29%

売上のトップは、【表6-2】で示している通り、セインツ球団で1200万ドルである。先に記したように、破天荒なファンサービス戦略で、世界中のスポーツマーケティング関係者が注目するブランドとなった同球団は、独立リーグのなかでは別格の売上規模を誇っているが、その内訳【表6-3】をみると、来場客からの売上であるチケット、飲食、グッズが70%を占めている。

これをBCリーグの売上内訳と比較する。BCリーグは、チケット、飲食、グッズに、野球教室を中心としたその他を含めても、その割合は売上の29%であり、スポンサーシップへの依存度が高いことが浮かび上がる。観客動員も、調査した米国の独立リーグ球団のなかで最も少ないサセックス・マイナーズの1187人よりも更に少ない606人である。BCリーグが、地域の健全な娯楽として定着するのに苦勞している様子が見て取れる。なお、サセックス・マイナーズは、現地調査をした2015年は、新規参入した年であり、デ

ーブ・チェイス GM によれば、営業体制の構築が不十分であり、それが観客動員の低迷の要因だと語っていた。2017年の同球団の観客動員は1609人とほぼ1.5倍に伸びており、地域密着は進んでいるようである。

第7節 米独立リーグの費用

MiLB 球団の売上上位 30 球団の利益率が 17%であることを先に記したが、独立リーグ球団が経営目標としているのもその付近、おおよそ 20%前後だという。

この営業利益 20%という目標値は、MiLB よりも達成のハードルは高いと考えられる。なぜならば、親球団が、監督・コーチ・選手・スタッフの人件費やボールなどの用具を負担する MiLB と違い、独立リーグは、その人件費を負担する必要がある。

MLB との育成契約もなく、MLB や MiLB のテリトリーに侵食している独立リーグ球団は、文字通り独立であり、その存立条件は、収支がトントンになることである。赤字はすなわち退出・解散の危機に瀕することになる。それだけに、コスト管理は、より厳しいものになるだろうと思われる。実際、現地調査に応じてくれた各球団の経営者は、そう口を揃える。

そんな独立リーグのコスト管理はどのようなものだろうか。

【表 6-4】独立リーグの支出の推定値（単位：1000 ドル）

独立リーグ球団の費用（各項目）	単位：1000 ドル				
	⑤チーム（人件費、旅費、用具、用品）	⑥その他（販売費、一般管理費）	⑦球場使用料	総費用	⑤/総費用
セインツ	1000	8050	550	9600	10%
レールキャッツ	850	1500	150	2500	34%
バーンストームズ	1000	3400	1100	5500	18%
ブルークラブズ	500	2100	800	3400	15%
リバーシャークス	850	2500	150	3500	24%
マイナーズ	300	1200	0	1500	20%
ボールダーズ	400	2650	450	3500	11%
参考					
BC 平均	619	504	140	1263	49%

プロスポーツ球団における最大の支出は選手の年俵であるというのが、プロスポーツビジネス業界における常識であり、MLBをはじめとした北米4大プロスポーツでは年俵が総費用の60%を超えないというのが、ビジネス成立のひとつの条件であるといわれている。しかし、北米の独立リーグにはそれは当てはまらない。【表4】にある通り、年俵に加え、人件費、旅費、用具、用品を足したチーム経費を、総経費で割り出した数値は、最大のレールキャッツにおいても34%で、他の球団の数値は、11%~24%の間におさまっている。

その理由の一つとして、チーム経費については、選手年俵に上限が設けられている。いわゆるサラリーキャップであり、たとえばAAILのそれは、登録選手23人+故障者1名の総年俵は10万ドル以下と定められている。1人あたりの平均値にすれば4167ドル。つまり平均年俵は50万円以下ということになる。また、最低報酬が月額800ドル、最高は月額3000ドルと定められている。シーズン中の登録選手の入替は頻繁に行われ、実際、契約は月単位が通常である。月の途中で契約解除となった場合の報酬は、日割り計算で支払われる。

他のリーグも、サラリーキャップが設定されており、ATLは総額12万5000ドル、CAN-AMは総額75000ドルである。

選手が、このような労働条件でもプレーをする理由は、さまざまである。MLB球団との契約を本気で考えている、あるいは現実のものとするような選手もいる。AAILの場合でいえば、6人の元MLB選手がAAILでプレーをした。

しかし、圧倒的多数の選手はMiLBの契約を得られなかった選手である。先に述べたように、MLBのドラフト指名を受けて契約した選手は、傘下のMiLB球団に送られ、そこで試合を通して訓練を積む。下位指名の選手は、1年も経たずに解雇となるのは日常茶飯事である。毎年、1200名以上が指名され、海外からも、ドミニカ共和国に全球団がアカデミーを持つなど、人材の供給はいくらでもある。

MiLB球団から解雇された選手が、夢を見続けたい、あるいはプロ野球選手で居続けたい、あるいはMLB球団から指名を受けなかった選手が「プロ野球選手」の称号を得たい。アメリカにおける貧困線は年収12486ドル⁸⁷である。その貧困線をも下回るような報酬しか得られない独立リーグが成立しているのは、そういう若者が多数いるということである。

こうしてチーム経費を総経費の20%程度に押さえつつ、独立リーグ球団の特徴は、最大の支出は、チケットやスポンサーの営業、ファンサービスにかかる費用であるということだ。セントポールのように、1200万ドルを売り上げるような球団ともなると、スタッフの数も多く、スタジアムの雰囲気づくりの仕掛けも充実しているために、そのための装置や、企画立案および運営のための人員に805万ドルを使っているところもある。もっとも、それはウェイリー氏によれば、先に大規模投資ありきというスタイルではな

く、拡大再生産が原則だという。ファンの期待を半歩上回る企画や仕掛けですのために、ヒトを雇い、費用をかける。それが成功したら、更に費用を上積みして、ファンの期待に応えるよう試みる。その繰り返しにより、地域の健全な娯楽としての地位を確立するというのが、独立リーグのビジネスである。

その最先端に行くセインツは、2016年、地域の健全な娯楽として認めて貰った証ともいえる、税金による専用球場を手に入れている。セントポールのダウンタウンに建設された、収容人数7210人、天然芝の美しいCHSフィールドは、総工費6500万ドルのうち、5300万ドルが税金である。ミネソタ州の負担が3000万ドル、セントポール市が2300万ドル。セインツの負担は残りの1200万ドルで、25年間の分割払い（年間55万ドル）となった。球場の運営権はセインツ球団に属している。つまり、球場からあがる収益はすべてセインツのものとなる。公共施設であるため、一定の日数を、高校や大学の野球に廉価で開放する義務があるものの、セインツの試合開催日以外を、様々なイベントに貸し出したり、時には自主興行をするなどして、売上向上を図っている。

第8節 本章の小括

本章では、日本における野球独立リーグの継続の条件の示唆を求めて、アメリカの独立リーグについて、その経営実態を、事例研究を通じて明らかにした。アメリカにおける現存する独立リーグのルーツは1993年である。その勃興は、MLBが、それまで乱立していたマイナーリーグ球団のうち160球団を、傘下球団として選手育成の契約を結び、それぞれのテリトリーを定めたことが契機となった。MLB30球団と傘下のMiLB球団160球団が全米を網羅しているなかで、市場環境が良いとは言えず、またMLBおよびMiLBと契約のない選手で構成された独立リーグ球団の経営は不安定で、毎年のように勃興と消滅を繰り返してきたものの、2017年シーズンは、7リーグ、57球団が野球興行を行い、総計622万人超、1試合平均2472名を動員した。

そのビジネスは、来場客を楽しませることが売上の根幹を為しており、チケットと飲食とグッズが主力商品で売上の70%程度を占める。スポンサー収入は少ない。日本において、独立リーグを含めた地域密着型の小規模プロスポーツチームの最大の収入源がスポンサー収入であるのとは対照的である。調査した球団に共通するのは、野球はあくまで背景であり、カギは、家族や仲間と共に過ごす楽しい時間をどう演出するかにかかっている。最も成功している独立リーグ球団といわれるセインツは1試合平均8296名を動員し、売上は1200万ドルを超えている。全米最凶悪都市とのレッテルを貼られたこともある都市に本拠地を構えるルールキャッツ（インディアナ州ゲーリー）やリバーシャーク（ニュージャージー州カムデン）でも300万ドル以上を売り上げている。

支出については、MiLBと違い、監督・コーチ、チームスタッフそして選手や用具なども各々の球団が負担する必要があるが、厳しいサラリーキャップを敷くことで、最も多

いセインツでも、【表 6-4】に記載されているようにチームにかかる費用は 100 万ドルと必要最小限に抑えている。最大の支出は来場客を楽しませるための販売原価である。独立リーグ球団も地域のアイデンティティとして認めて貰うことで、地方自治体からの税金支援を受けて、専用球場を手に来るケースもある。アメリカのプロスポーツの地域密着とその果実である税金支援については次章で詳しくのべる。

第7章 米国野球産業の地域密着

第1節 調査方法

本研究の情報収集は、以下の方法を取った。まず、米国プロスポーツにおける地域密着については、2004年に東京財団から研究委託を受けて以来、継続的に調査を続けており、筆者が福岡ソフトバンクホークス球団において取締役をしていたときに、その業務上において、MLBの役職員、MLB所属球団の役職員、MiLB所属球団の役職員と日常的に接するなかでも、研究を継続している。その成果は、東京財団研究報告書「スポーツ球団と地域経済との正しい在り方を築くために」（2005、東京財団）、産業としての日本のプロ野球とマネジメント（2009、一橋ビジネスレビュー、p44-61）、スポーツの経済学（2017、PHP）などにおいて公表している。これらの研究成果を、調査研究をした対象への確認や、インターネット資料、書籍、雑誌、新聞記事、論文などでアップデートした。

武藤（2009）が指摘⁸⁸しているように、地域のプロクラブの成立条件は、地元密着である。なぜならば、全国的な注目を喚起するビジネスではないから、大きなスポンサーをつけるのは困難であり、スポンサーとなるのは地元企業や地方公共団体のはずである。そして、地元企業や地方興行団体の支持を取り付けるためには、地元住人に支持されること、つまり地元住民が観客として集まることだからである。だから、地元密着が必然となる。

グローバル市場への展開に熱心に取り組み、北米大陸に留まらず、中南米や東アジアにもそのマーケットを拓いているMLBでも、その色はまだ濃く残っている。

MLBのビジネスは、その売上が、1995年には14億ドル⁸⁹だったのが、2017年には100億ドル⁹⁰を超す巨大ビジネスに成長した。その原動力は、MLBの前事業担当取締役であるティム・ブロズナン氏や現アジア統括のジム・スモール氏によれば、放送権料の高騰であったり、2001年に30球団が共同出資して創設したオンライン・サービスの新会社（MLBAM）など全国は勿論、世界を相手にしたボーダーレスなビジネスの成長でもあるが、それを下支えしているのは、地元の支持でもあるという。

そして、彼らによれば、地元の支持とは、100億ドルを超える総収入の40%を占めるチケット収入でもあるが、もうひとつ、スタジアム建設や運営費を地元の自治体が税金によって負担してくれることも大きいという。

第2節 公金によるスタジアム建設、その概要

その税金によるスタジアム支援とはどのようなものなのか。

【表 7-1】は、1990年～2017年までの28年間のスパンに、プロスポーツ球団の本拠地球場の建設コストと、そこに投じられた税金である。⁹¹

【表 7-1】新球場建設の数、費用、税金投入額（総額）、その割合

League	Number of Construction Projects	Cost	Public Cost	Public Percent
MLB	27	\$12,959	\$7,804	60%
NFL	31	\$17,717	\$9,899	56%
MLS	17	\$2,236	\$1,142	51%
NBA	31	\$11,113	\$4,925	44%
NHL	32	\$11,217	\$3,488	31%
Total	129	\$48,769	\$25,883	53%

(出所) Baade and Matheson, 2013. “Financing Professional Sports Facilities,” in *Financing Economic Development in the 21st Century* より筆者作成

MLBは、27球団が新球場を建設して、その建設費用は総計129億5900万ドル、そのうち60%が自治体の負担だった。NFLは56%、MLSが51%、NBAが44%、NHLは31%。まとめると、同期間に、5団体計で、129の新スタジアムが建設され、その費用は487億6900万ドル、うち53%が公金だった。

MLBにおいて新球場が27ということはつまり、歴史的建造物であるリグレー・フィールド（シカゴ。カブスの本拠地スタジアム）とフェンウェイ・パーク（ボストン・レッドソックスの本拠地スタジアム）、そして新規建築はしていないものの、観客席は原型が分からないほどの大規模改修が行われたエンジェルス・スタジアムの3球場を除くすべての球場が新造されたということになる。

建設費を民間資本のみで賄ったのは、サンフランシスコ・ジャイアンツの本拠地、AT&Tパークただ一つである。ジャイアンツの新球場建設への税金投入は、住民投票で3度却下され、同球団は、自腹で建設をした。サンフランシスコ市は、白人の比率が50%を割っているなど、アメリカの大都市のなかでも、とりわけ、民族構成が多様⁹²で、価値観も多様で、一般にリベラルで価値観が多様とされる民主党支持者の割合が55.6%に対

して、一般に保守的とされる共和党員の支持者は 8.6%である⁹³。つまり、リベラル＝民主党の牙城という文化ゆえ、民間のビジネス、それも大富豪が主宰する娯楽産業に、税金を投入することに対しては、一貫して反対だったというのがその背景である。

税金に頼ることが出来るのは、建設費用だけではない。営業権も含め、独占的に利用する権利を付与され、更にその運営にかかる費用も免除されるという、日本ではちょっと想像しにくい優遇を享受している。

ひとつその典型的な例として、ミルウォーキー・ブリューワーズの本拠地＝ミラーパークのケースを以下に記してみたい。⁹⁴

- ・ 2001 年開場
- ・ 土地は自治体による無償提供
- ・ 建設費は 4 億ドル、そのうち 77.5% (3 億 1000 万ドル) が自治体負担、22.5% (9000 万ドル) がブリューワーズ負担
- ・ 資金調達は、地方債の発行。償還のために財源は、消費税を 2014 年まで 0.1%あげることで対応 (達成率が低く延長された)
- ・ 所有者：第 3 セクター { 周辺 5 自治体 (カウンティ) が 71%、ブリューワーズが 29% }
- ・ ブリューワーズに与えられる権利は、365 日の占有営業権。つまり、球場および駐車場から発生するすべての収入はブリューワーズに属する
- ・ ブリューワーズは、上記の権利の対価 (賃料) として、年間 90 万ドルを負担する (2001-2010)。2011-2030 の賃料は 120 万ドルとする。
- ・ 球場運営はブリューワーズの責任において行う。
- ・ 球場の維持費および修繕費として、所有者は以下を拠出する。2000 年から 2002 年までの期間の負担額は、年額 385 万ドル。2003 年から 2008 年までは年額 216 万 1103 ドル。2009 年以降は、所有者は維持費および修繕費は負担しない。ただし、2008 年までに拠出した金額の残余があれば、それを充当する。
- ・ 将来の大規模改修に備えた基金に、ブリューワーズが年額 30 万ドル、保有者が年額 250 万ドルを拠出する。
- ・ ネーミングライツはミラー・ブリューイング社が購入。価格は 4100 万ドルで契約期間は 20 年間 (年間 205 万ドル)。収入はすべてブリューワーズに帰属

第 3 節 Build it and they will come.

フィールド・オブ・ドリームズという映画がある。ケヴィン・コスナー扮するアイオワ州の農夫が、ある日「それを作れば、彼らは必ず来る＝Build it and they will come.」という天の声を聞く。最初は「それ」や「彼ら」が何のことか分からなかったが、「それ」とは野球場で、「彼ら」とは野球に人生を捧げた往年の名選手たちの霊だと悟り、自分の

トウモロコシ畑をつぶして立派な野球場をこしらえると、本当に往年の名選手（の霊）がやってきて野球をするという物語である。

まったくのファンタジーの物語であるものの、アメリカでは、この映画が公開された1989年前後から、荒廃したダウンタウンにヒトと賑わいが戻ることを期待して、プロスポーツチームの専用球場を町の中心部に公金で建設することがブームとなっていた。1970年代から80年代にかけて、プロスポーツ球団の多くは、郊外の複合施設を本拠地とするようになっていった。代表的なのが、シーズンの異なるアメフト（NFL）と野球（MLB）の二刀流スタジアムで、ヒューストンのアストロドームなど、最盛期には13のスタジアムがNFLとMLBのプロチームがシェアするスタジアムになっていた。しかし、二刀流スタジアムは、稼働率の面では効率的だが、観客にとっては、視認性、臨場感、雰囲気など十分なものではなかった。

こうしたなか、スポーツ施設を核とした都市再開発が、ボルティモア市、クリーブランド市において、劇的な変化を町にもたらしたことが契機となり、プロスポーツ球団の大規模スポーツ施設を建設すれば、荒廃の一途を辿り、特に夜は、犯罪蠢くゴースタウンとなっていたダウンタウン（市の中心部）が活性化されるという空気が醸成されていく。

期待された効用は具体的には以下の4つと考えられる。

- 1) 地元住民が、仕事が終わると一目散に郊外の自宅に帰ることはなくなる。
- 2) そうなれば、レストラン他の商業施設が戻ってくる。
- 3) 観光客が来てお金を落としていく。
- 4) 便利なダウンタウンでの生活が見直され、ドーナツ化現象に一定の歯止めがかかる。

日本においても、中心部の夜間人口の減少は少なからず起きている現象だが、アメリカにおけるそれは日本のそれとは比較にならない。アメリカにおけるダウンタウンは、特に夜間においては、犯罪の町であり、一般の人間が近寄れるような場所ではない。つまり、その解消とまでいかなくとも緩和は喫緊の課題なのである。

第1項 税金で球場を作る契機になった都市1～ボルティモア市

ボルティモアは、アメリカ合衆国メリーランド州北部の都市。チェサピーク湾奥のパタプスコ川河口に位置する。世界最大級の天然港をもつ港湾都市であること、また、鉄道・道路網、航空路の拠点でもあることから、古くから商工業が発達してきた。

特に、盛んだったのが、製鋼業と石油精製業だったが、1950年代以降の、重厚長大産業の衰退と、自動車の発達による郊外化がすすみ、中心部は空洞化と共に、建設物の老朽化と犯罪の増加がすすみ、アメリカの多くの都市にみられる都市問題に悩まされてい

た。それを象徴するように、同市の人口は1950年の95万人を境に低落の一途をたどり、2017年の推定値⁹⁵は62万人である。

こうした事情を背景に、その後、多くの大リーグ球場のモデルとなる、オリオール・パーク・アット・カムデン・ヤードは1988年に着工、1992年に誕生した。当初、慢性的財政難に悩むボルティモア市そしてメリーランド州が、営利企業であるプロスポーツ球団のために、100%税金で、2億ドルの建設費を負担することの是非を問う声もあったが、上に記したように、都市問題が深刻であったこと、また、1984年に同市のNFL球団コルツが、インディアナポリス市に移転しており、MLB球団のオリオールズを同市に残すことは、市にとって重要なことであるとの声が強かった。

実際、オリオールズ球団は、80年代を通して、新球場を作ってくれなければ移転すると圧力をかけ続けており、特に、コルツが移転した1984年以降は、フロリダ州タンパ市ほか様々な具体名を挙げながら、市と州に揺さぶりをかけていた。

出来た新球場はアメリカ建築協会の賞を貰うなど、都市の景観と見事にマッチし、ダウンタウンの再開発のシンボルにふさわしいものとなった。ライト後方のレンガ造りの旧倉庫を球団事務所や店舗として利用し、球場もレンガ色を基調とした、暖かみのある、古き良き時代を想起させる。



【写真 7-1】 オリオールパーク@カムデンヤード

(出所) ウィキペディア⁹⁶

ただし、復興のシンボルではあるものの、同市のダウンタウンの再開発は、オリオールズの新球場が完成する 11 年前、1981 年に既に完成しており、実はオリオールパークあつての再開発というわけではなかった。

実際、1981 年に完成したインナーハーバーは、その後の日本のウォーターフロント開発のモデルにもなったほどの見事な出来栄で、完成した年には、フロリダ州のディズニーワールド以上の観光客が同市を訪れている。

もうひとつ挙げるなら、オリオールパークが、成績は低迷しても球場は満員であるほど実に魅力的な球場であることには違いないものの、それによって市がどれほど恩恵を被ったかについては、今に至るまで、懐疑の声がほとんどである⁹⁷。一方、このオリオールパークの成功が、これ以降、爆発的に増える、公金による新球場の理論的支柱になったことから、MLB の経営革命の発端であることは間違いない。

第 2 項 税金で球場を作る契機になった都市 2 ～クリーブランド市

「大規模スポーツ施設が都市の再開発の目玉になる」という神話を作り上げた立役者のもうひとつが、クリーブランド市である。

クリーブランド市はオハイオ州北部に位置し、五大湖の 1 つエリー湖に面している。

港湾都市として、鉄鋼、石油精製、工作機械、自動車などの重工業を中心として発達してきた同市だが、産業構造の変化により、ボルティモアと同様、1950 年代以降は、多くの企業が転出するなど衰退を続け、失業率は 4.6% から 10% へと上昇した。

企業が移転するにつれ人口も減少を続け、1950 年に 91 万 5000 人の人口を擁し、アメリカ有数の大都市であったクリーブランドの人口は、1990 年には 50 万 6000 人まで落ち込み、現在は（2017 年）40 万人を割り込み⁹⁸、流出に歯止めはかかっていない。

人口流出の結果、失業者、貧困家庭の率が高くなり、また、うち捨てられた廃墟のようなビルや住宅が数多く残るなど都市環境が大きく悪化し、一時は廃墟の街とまでいわれるに至った。映画「メジャーリーグ」（1989 年）は、そんなどん底のクリーブランドを舞台にした映画だった。斜陽著しい町の、これまた落ちぶれた大リーグ球団のクリーブランド・インディアンズが、寄せ集めの軍団で優勝を目指すという物語だった。

新球場建設が、ダウンタウン再生の最後の仕上げだったボルティモアに対して、クリーブランドでは、新球場の建設がダウンタウン再開発計画の核だった。その概要は、廃墟と化していた倉庫群や中央市場の跡地に、野球場とアリーナを中心とする複合施設「ゲイトウェイ」を、総工費 4 億 3500 万ドルを投じて建設するというものであり、着工は 1990 年。

4 年後には、野球場（現プロGRESSIB・フィールド。インディアンズの本拠地球場）、体育館（現クイッケン・ローンズ・アリーナ。NBA キャバリアーズの本拠地ほか、アイ

スホッケー、コンサートホールの多目的施設)が完成。その後も、エリー湖畔にロックの殿堂やアメフトのスタジアム(NFL ブラウンズの本拠地)を建設するなど、大規模な再開発プロジェクトにより、町の風景は一変した。

プログレッシブ・フィールドは、90年代後半を通して、インディアンズ主催試合のチケットがシーズン開始前に完売となるなど、確かにダウンタウンの活性化に貢献し、球団も、映画「メジャーリーグ」に描写されていた通りのどうしようもない球団から、常勝球団へと変身した。

とはいえ、再開発指定区域=球場の周辺こそ、レストランやバー、土産物屋などで賑わっていたが、ほんの数メートル離れると、廃墟と化したビルが立ち並び、薄暮になると、恐怖で身震いする、そんな風景が、いまもって町を覆っている。2010年には、フォーブス誌が、全米で最も惨めな都市に挙げた。

実際、同市は、逼迫する財政状況下、公立学校の教職員や警察官、消防員などの公務員を大量に解雇したり、ゴミ回収を含む公共サービスの回数を減らすなど、悪循環に陥ったままである。

第4節 スポーツ球団と地域経済との関わり方諸例

このように、プロスポーツチームのスタジアム建設を公金で賄う理由として経済効果をうたうことについては、長年の経済学者の研究や現実の結果から、それは正しくないことは、アメリカでは既に常識となっている⁹⁹。こうしたデータは広く共有されているにも関わらず、ここまで述べてきたように、多くの自治体が、公金によってスタジアムを建設することで、プロスポーツ球団を誘致する、あるいは引き留めている背景のひとつとして、スポーツ球団が地域にあるのはいいものだという、つまり考え方によっては経済効果よりも大きな効果をもたらす存在である(武藤、2009)¹⁰⁰と考えられているのだと、アメリカの自治体を訪れるたびに感じる。

第1項 ペンシルバニア州レディング市

ペンシルバニア州レディング市もそんな町である。

同市は、人口9万人弱の小さな町である。嘗ては、フィラデルフィアと結ぶ鉄道(レディング鉄道)の要衝として栄え、日本でもお馴染みのゲーム、モノポリーのなかにも登場する町だった。しかし、輸送手段の変化、石炭産業の衰退により、現在、その輝きはない。実際、貧困線以下の暮らしをしている割合が人口の33%。これは、全米平均14.5%の倍以上の数字である。町の活性化への取り組みも遅れが目立ち、幹線道路を整備したり、アウトレットを誘致した程度で、有効策を打ち出せていない。

このレディングの町にあるのが、大リーグ球団フィラデルフィア・フィリーズ傘下のレディング・ファイティング・フィルというAAの球団である。

同市は、多くのアメリカ北東部の都市と同様、古くから野球が盛んであり、1883年には既に球団があったという。現在のファイティング・フィルも1967年以來ずっとそこにあり、MiLB傘下球団としては最古の歴史を誇る。年間観客動員数は、AAに属する全30球団中、常に上位にいて、2017年も、1試合平均観客動員はAA30球団中2位だった。

私が、2004年に、試合観戦を含めて、球場を視察したときも、ほぼ満員で埋まっていた。

1951年に建造されたファースト・エナジー・スタジアムは、1988年に大規模な改修工事が行われたとはいえ、外見は古びており、時代に取り残された感すらある。しかし、ひとたび中に入ると、その楽しそうな雰囲気は、アメリカの球場のエッセンスが凝縮されている。アメリカの球場は、メジャー、マイナーに限らず、野球を見る場所というよりは、子供にとっては遊技場、大人にとっては社交の場である。

野球のレベルが下がるマイナーリーグにおいては特にその傾向は強くなる。つまり、どれだけ社交場として、快適な空間を提供できるかどうか。ここに勝負がかかる。

レディング・フィリーズのスタジアムの様子について、以下に球場案内図と写真を示す。



【図 7-1】ファースト・エナジー・フィールドの場内案内図

(出所) レディング・ファイティンフィリーズ球団の公式ウェブサイトより¹⁰¹



【写真 7-2】ファースト・エナジー・フィールドのレフトスタンド
(筆者撮影)

【図 7-1】【写真 7-2】の通り、レフトスタンドは写真の通り丸々、居酒屋になっている。一方、【写真 7-3】のように、ライトスタンドにはプールが備え付けてある。



【写真 7-3】ファースト・エナジー・フィールドのレフトスタンド
(筆者撮影)

その他、三塁側内野席の一部も居酒屋になっているほか、ライトのプールサイドには、予約制のパーティー場と、社交の場としての機能が充実している。

遊戯施設も子供だましではあるが充実しており、バッティングセンター、ピッチングセンター、パットパットゴルフ、ミニバスケット、ゲームセンターなど出店も多く、日本でいえば縁日のような雰囲気が演出されている。

ここで、私が過去、訪れた球場で、幾つか面白い取り組みがなされていたので紹介しておきたい。

ラスベガス・51's というAAAの球団がある。2000年に愛称をスターズから変えたのだが、なぜ51かというのと、エリア51にこじつけたという次第。

エリア51とは、ネバダ砂漠のまんなか位置し、アメリカ政府が宇宙人の研究を行っているという噂がある場所で、ロゴを宇宙人のそれにした。【図7-2】



【図7-2】ラスベガス51'sのロゴ

(出所)ラスベガス51'sのウェブサイトより¹⁰²

なんともバカバカしい戦略にも思えるが、これが当たり、帽子やシャツ、ジャンパーなどグッズの小売(=マーチャンダイズ)売上は、ロゴを変えた2001年には前年比130%を記録した。さらに同球団は、2002年7月、ハワイアン・ナイトと称して、何をやるかと思ったら、選手にアロハ模様のユニフォームを着用させて試合をした。【写真7-4】



【写真7-4】ハワイアン・ナイトの日の選手ユニフォーム姿
(筆者撮影)

MLB球団においても、そこはただ野球を見る場所ではない。居酒屋、ピクニック場、バッティングセンター、ピッチングセンター、ミニバスケット、パターゴルフ、ゲームセンターなどは定番中の定番であり、これらが無い球場のほうが珍しい。

また、人気スポーツの試合会場は、多くの人間が一同に集う場所であり、そこにビジネスチャンスが転がっている。野球のマイナーリーグレベルでも千人単位、メジャースポーツともなれば数万人の人が訪れる。空いているスペースを貸して、様々なビジネスが展開されている。日本においても、筆者が取締役を務めた福岡ソフトバンクホークスは、コンコースでのサンプリングをする権利を、スポンサーのベネフィットのひとつとして選択できるようにしたところ、大好評だった。定番なのが、クレジットカードの勧誘や住宅ローンの相談。変わったところでは、結婚式場の相談などというものもあった。

場外での選挙運動も定番だが、一度、驚いたのは、2003年にメリーランド州ボウイ市のAA球団ボウイ・ボーソックスを訪れたときのことである。【写真5】のように、場内で選挙運動が展開されていた。聞けば、場所代を払えば別にかまわないとのこと。これも彩りのひとつで、2017年に現地視察をした独立リーグ球団、ゲーリー・サウスショアでも同様のブースが展開されていた。



【写真 7-5】球場で選挙運動、ボウイ・ボーソックスの本拠地スタジアムにて
(筆者撮影)

こうした取り組みの結果、マイナーリーグは、廉価なファミリー・エンターテインメントとしてのポジションを確立し、既に述べてきたように、MLB傘下のMiLBが160球団総計で3778万9759人(2017年)、MLB傘下でない独立リーグも57球団で622万288人(2017年)を集めている。

ひとつ付記しておく、マイナーリーグは、厳しい時代を過ごしたうえでの復活だった。戦後、人気を博し、最盛期の1949年には、年間観客動員3900万人を越えていたものの、娯楽の多様化、MLB球団数の増加、交通手段の発達に伴い、急速に人気を失い、1960年代には、年間総観客動員数は1000万人を割り込むまでになった。そこから、地域の人々に安価な娯楽を提供することに徹したことで、復活を成し遂げたのである。

マイナー球団と地域経済の関わりについて、筆者は、2003年以來、継続的に現地調査を続けてきており、現地視察とインタビューをした球団は100を優に超えるが、そのなかで、2004年、上記のレディング市の市長に取材をしている。当時の球団名は、ファイティング・フィルではなく、フィリーズだった。当時もいまも、フィリーズ傘下のAA球団であることに変わりはない。

第2項 レディング市長トム・マクモーン氏へのインタビュー。

レディング市にとって、球団がそこにあるメリット、デメリットはなんだろうか。同市市長トム・マクモーン氏に聞き取り調査を行った。

「昨日、球場に行きました」

「どうでした。もう古い球場ですがね」

「客が沢山集まっていたので驚きました。ここはフィラデルフィアまで、1時間半もあればいけるでしょう？大リーグの試合に容易にアクセスできる町で、住民がマイナーリーグ球団にそれほどの興味を持つとは思っていませんでした」

「あそこはねえ。社交場なんですよ。色々あるでしょう。プールにバーに。特段、野球にもフィリーズにも興味がない人でも、年に1~2回は行くものですよ」

「球団と市との契約はどのようになっているのですか」

「市が球団にリースしている形になっています。リース料は、今年(2004年)から2017年まで22000ドル。2018年以降は少し上がって、契約満了は2020年です」

「売店や広告看板の権利は」

「球団は、リース料と引き換えに、球場における全ての権利を持っています。普通のオフィスビルのテナントと同じですね」

「飲食店などにおいては、売上に応じて、賃貸料に上乗せする形をとる場合もなかにはありますよね」

「レディング市とフィリーズの契約はそうしたものと違います。チケット、飲食、広告看板、ネーミングライツ、駐車場などなど、全ての権利は球団に属しています。実際、市が球場を別のイベントで使うときは、こちらがお金を払わないといけないことになっています。たいした額ではないですがね。ただ、入場料に関しては、その5%を入場税という形で取っています」

実は、この入場税を取るケースは、アメリカのプロスポーツに対して広く行われている。たとえば、シカゴ・ホワイトソックスの主催試合の入場券には市税7%と郡税3%の計10%が上乗せされていることが明記されている。

日本においてこれを可能にするには、現在、盛んに議論されている課税自主権の問題になってこよう。そこまで待たなくとも、「ゴルフ場利用税」「入湯税」という同類の前例があるため、可能だという議論はあるが、杓子定規に割合が全国的に決まることの弊

害が考えられる。一例をあげるなら、各自治体が当該のスポーツ球団に対して行う支援額などがそれぞれ違うなかで、同じ率を課すのには無理が生じると思われる。

市長へのインタビューに戻る。

「それは金額にしてどのくらいになりますか」

「先月の支払いの報告書がちょうど今朝、私の手元に届いて、4425 ドル 89 セントだったね」

「すると年間でどの程度ですか」

「7月は客が多い時期だから単純に5倍するわけにはいかないだろうが、どのくらいかな。ちょっといますぐ計算できないけれど、ここに、フィリーズから市に支払われた額の総額がある。昨年10月21日から今年の8月20日までにフィリーズが市に収めた金額の数字を計算させたんだよ」

「私のためにどうも」

「どういたしまして。それで、支払われた額は、ざっと言って11万ドルだね。これに7月分と8月分が入るから、おそらく今年は15万ドル前後になると思う」

「これは、球場のリース料に、入場税、所得税、法人税の総計ですか」

「そうです」

「市は球団が居ることで儲かってますか。それとも持ち出しですか。球団発行の資料ですと、1987年以降の改修工事の費用は、フィリーズが452万ドル支出したのに対して、レディング市は、54万5000ドル、ペンシルバニア州が95万ドルの支出となっています。市の負担は意外と少ないのではないですか」

「それは、バーを作ったり、プールを作ったりなど、客を集めるための経営努力に対する支出のことですね。それが、水漏れや、ひび割れなどになりますと、市の負担となりますので、たとえば、去年は、老朽化したワイヤーの交換やらなにやらで、4万5000ドルを出費しています。古い球場ですから色々、かかるのですよ。とてもリース料で賄えるようなものではありませんね」

「しかし、フィリーズからの税収を考えると、市民に対して正当化は出来るというレベルですか」

「そうですね」

「修理や改修の際、どのように線引きをするのですか」

「これが毎度、かなり侃々諤々の論議になりまして、一応基準はあるのですが、グレイ・エリアが多くてね。実は、いま手元に、2週間前に球団から送りつけられた修繕の要望がありまして、これなんです、今日の午後、どちらがどう負担するかで、厳しい意見交換になると思います。土産屋の屋根が雨漏りするというのは仕方ないにしても、プールの日除けは、市がやることじゃないと思うんですがね。ははは」

市長によると、市の予算は5200万ドル。アメリカの他の都市と同様、財政は決して楽ではないという。しかし、最終的に市が負担するケースが多いそうだ。

「大規模な改修工事をしているといっても、1951年の球場となると、そのうち、新球場を造ってくれという話も出てくるんじゃないですか？」

そう突っ込んだら、市長は、ちょっと困ったような顔でこう応える。

「実は、この1～2年のうちに、そんな話が切り出されると思っているんだよ」

「どうするんですか？」

「市の財政も難しいところにあるからね」

「では、他の多くの球団がそうであるように、球場を作ってくれないと出て行くと言われてたらどうします」

「そこなんだよ。あなただからお話しするけど（外国人訪問者である私から情報が漏れることはないという意味）、最終的には造ることになると思う」

「なぜですか？マイナーリーグとはいえ、球団のオーナーは、税金をあてにする必要はないくらいの金は持っている人たちですよ」

「おっしゃるとおり。ただ、オーナーのクレイグ・スタイン。それからGMのチャック・ドミノ。二人ともしたたかなビジネスマンでね。確かに私たちも公金を使うことに疑問を感じることもある。しかし、やっぱりこの町から球団を失いたくないんですな。私の経験からも、町に野球チームがあって、選手との触れ合いがある中で選手に憧れて育っていくというのはとてもいいことだ。野球場には沢山の良い思い出がある。やはりそういうものを地域に残しておきたいと思うんだなあ」

「新球場を作ったら、負担は大変なものでしょう」

「幸い、現在の州知事がスポーツ、特に野球に対して、理解がある人だから、州からの援助は相当にあるだろうけれど。実際、知事がフィラデルフィア市長だった時代に、フィリーズ、イーグルス（アメフト＝NFL）、76ers（バスケット＝NBA）は全部、新球場になったくらいだから。それでも、市で1/3は負担しないとイケないだろうから、結構な負担ですよ」

「議会は大丈夫ですか」

「もちろん。わたしひとりでは決められないですよ。ただ、野球が好きな人はもちろん、そうでない人も年に何回かはあそこに行って、ワイワイやる。こんな小さな町で、あれだけの人が集まる場所というのは、他にはないからねえ」

「つまり、球団がそこにあるメリットは、お金には変えられないものがあるということですか？」

「そうだね」

第3項 インディアナ州ゲーリー市市長カレン・フリーマン・ウィルソンへのインタビュー

つまり、経済効果の観点というよりも、コミュニティの醸成の観点から、自治体は、プロスポーツ球団を支える必要があるということだが、実は、2017年に訪れたインディアナ州ゲーリー市のカレン・フリーマン・ウィルソン市長も全く同じ見解だった。

第6章で取り上げた独立リーグ球団レールキャッツが本拠地を構えるゲーリーは、シカゴからミシガン湖沿いに40kmほど南下したところに位置する。嘗ては全米最大の製鉄会社USスチールの製鉄所を中心とする企業城下町として栄え、1960年には17万8000人が住んでいたが、その後、アメリカの製造業の衰退と歩調を合わせるように、人口の流出と都心部の空洞化と廃墟化に悩む、典型的なラスト・ベルトの町である。2013年のゲーリー市の公報によれば、ゲーリー市の1/3は空家であり、犯罪の温床となっている。特にダウントウンの荒廃は深刻で、全米最凶悪都市ランキングの常連である。

そんなダウントウンの再開発の目玉として、独立リーグ（ノーザン・リーグ）への新規参入球団をゲーリー市に誘致することをコミットし、その本拠地スタジアムとして、2002年に総工費4500万ドルの税金を投じて建設されたのが、USスティー爾・ヤードである。

ウィルソン氏は、税金で建設したUSスティー爾・スタジアムをほとんど無償でレールキャッツにリースしていることについては「わたしの前の市長がやったことで、仕方ないが、わたしは大いに不満である」という。

ウィルソン氏によれば、レールキャッツとゲーリー市の契約は、以下のようなものだという。

- ・レールキャッツ球団は、年間15万ドルのリース料を支払い、球場の運営権は同球団に属する。ただし、試合開催がない日に、ゲーリー市が、公共イベントなどを開催する場合は、レールキャッツ球団は無償で開放する

- ・維持修繕費はゲーリー市の負担

ウィルソン氏が指摘する問題は、毎年のように修繕費がリース料を上回っていて、市には一銭も入ってこないうえに、2001年～2015年の15年契約で、以降、レールキャッツ球団が望めば、5年間の契約延長を2回出来るというものだ。現地調査をしたときは、一度目の契約延長期間ということになる。

とはいえ、税金でスタジアムを建設して、レールキャッツを招致したことについて、前の市長および市当局は間違っていたかという質問に対しては、首を横に振る。

「町には、必ずしも野球でなくても構わないかもしれないけれど、皆が応援できるスポーツチームはあるべきだとは思う。また、そのために税金でスタジアムなりアリーナなりを建設することは必要なことだと思う。逆に、そうしないと、人口も多くなさく、所得レベルもそれほど高くないゲーリーのような町を本拠地にするチームは現れなかったかもしれない」

ウィルソン氏はこう続けた。

「スタジアムへの来場者の8割以上が外部、つまりゲーリーの周辺地域からの来訪者であり、その人たちの一部は、市内のガソリンスタンドやレストランを利用してきているだろうし、ダウンタウンのランドマークが出来たことで、周辺にはアートハウスなどが出来るなどして、雰囲気もよくなって、地価も上がっている。市が主催するフェスティバルやコンベンションなど、1000人規模の人数が集える場所としても重宝している」

その代表的なものとして、ゲーリー市で生まれ育ったマイケル・ジャクソンの葬儀と追悼コンサートは、US スティール・フィールドで執り行われ、6000人以上のファンが集まったという。

「ただし、家賃はきちんと払ってもらわなければ、市民の理解を得られないし、実際、批判する向きもある。修繕費や維持費についても、これからは、その実情を厳しくチェックする。修繕の名目で、施設のアップグレードに使われているのではないかという市民団体の声もありますから」

第4項 インディアナ州サウスベンド市

マイナー球団と地域経済の関わりについて更にもうひとつ。古くから、マイナー球団が定着していたレディング市と対比的な、別の事例を紹介したい。町の活性化のために、球場を建設してマイナー球団を誘致した、インディアナ州北部の都市、サウスベンド市である。

同市は、工業都市として発展したものの、ボルティモアやクリーブランドと同様、1960年代～70年代に多くの工場が撤退。特に、シンガー・ミシンやジョン・ディアなどの大企業の撤退は、市の経済を直撃した。

その後、市の北部にあるノートルダム大学の発展により、やや経済は持ち直したものの、ダウンタウンは荒廃したままで、80年代から90年代の最重要課題がダウンタウンの再開発であった。

球場建設のアイデアは、そうした状況のもとで持ち上がった。サウスベンド市はわが国では、おそらくその名を聞いたものは皆無に等しいと思われるが、アメリカにおいてはアメフト、バスケットボールなどの名門であるノートルダム大学のある町として、知名度を得ていた。

とはいっても、両競技とも、行われるのは秋口から冬にかけてである。

その期間は週末を中心に街は活気づくものの、いかんせん、フロストベルトと呼ばれる一帯である。冬ともなると雪に覆われ、1月には平均最高気温が零下に突入。寒い日には零下20度近くにも達するという酷寒の地でもある。

一方、本来であれば、その開放感から活気溢れていなければならない夏の間は、ノートルダム大学の学生は故郷に帰り、イベントもなし。町は閑散としている。

余談だが、私が現地視察に赴いた 2004 年 8 月はまさにそんな時期であった。サウスベンド市、ノートルダム大学ともに、調査への協力を申し出たところ、実に懇切丁寧に応じてくれたのも、彼らが暇であったことと決して無縁ではあるまい。

以下、サウスベンド市経済振興局特別職のアン・コラタ氏、同市同局部長シャロン・ケンドール氏への聞き取り調査を元に、サウスベンド市が、球団を誘致した経緯、そして現在の状況について記してみたい。

Built it and they will come.

この町に、野球チームが欲しい。第二次大戦頃からあったというその声は、ついに 1984 年、30 人ほどの有志（サウスベンド野球愛好家）が大リーグの下部組織の球団誘致を行う案を公表したことで、現実味を帯びることになった。

当初、サウスベンド野球愛好家は、AAA 球団、もしくは AA 球団の誘致を考えたが、近くにリーグがないことなどから断念。現実的な策として、サウスベンド市の近隣を中心に展開されている、A レベルのリーグ＝ミッドウェストリーグの球団の誘致に向けて動きをはじめた。

その後、A クラスの球団の所有権を持つシカゴの投資家＝ステイリー家に白羽の矢が立った。ステイリー家は、所有球団の本拠地に、イリノイ大学の野球場を大学野球部と共用する計画を立てていたが頓挫。税金で球場を作ってくれる自治体を探していたのである。

一方、サウスベンド野球愛好家は、同市にスタジアムを建設することに対して、市長を説き伏せることには成功したものの、議会や市民団体の反対に遭うなど、コラタ氏によれば「町の歴史上、最大の混乱」というほど、スタジアム建設の可否、その資金調達方法などをめぐって、大論争が繰り広げられた。

結局、銀行からの融資で資金を調達することに決定したのが 1985 年。利率 13.4% の 10 年返済。毎年の市の負担は 100 万ドルほどとなる。翌年 8 月には着工となった。

ところが、着工からほどなくして、ステイリー家は球団をニューヨーク在住の投資家に売り払い、再び町は大混乱に陥る。というのも、ステイリー家とサウスベンド市の間では、球団を移転することを、球場のリース契約も含めて合意に至っていたものの、新たなオーナーは、当初の予定通り、サウスベンドに移転はするが、契約に関してはこれからだという考えだった。

実際、ステイリー家がニューヨークの投資家に売却した価格は、46000 ドルであり、その 2 年前に購入した 20000 ドルの倍以上であり、ニューヨークの投資家に、サウスベンド移転に伴う球場のリース料を安く抑えられるであろうことを「売り」にして高値で売ったというのが衆目の一致するところであった。

こうした紆余曲折を経て、スタジアムが完成したのは、1987年4月。最終的にかかった建設費用は595万ドルだった。また、リース料を安くするくらいなら、球団なぞ来なくてもいい、という断固とした姿勢もあって、リース料も市にとっても、新球団にとっても妥当な線に落ち着いた。(当時のリース料は不明)

経済的な採算は合わないけれども・・・

視察した2004年当時の、市当局と球団(シルバーホークス)とのリース契約は以下のようなものだった。

- 契約期間は2008年まで
- 2003～2005は、基本使用料として、15万ドル。それに加え、年間観客動員数に応じて、以下の追加リース料を市に収める。
 - 190,000人を越える場合は、199999まで一人増すごとに、50セント。
 - 200,000人を越える場合は、2099999まで一人増すごとに、60セント。
 - 210,000人を越える場合は、2199999まで一人増すごとに、75セント。
 - 220,000人を越える場合は、一人増すごとに、1ドル。

2004年度の年間観客動員数は212,531であり、凡そ13000ドルがリース料として加算されたと推測される。

ちなみに、この年間観客動員数212,531人は、クラスA60球団中17位と、まずまずの数字だった。市当局は、シルバーホークスの観客動員には満足しているとのことである。

なお、同市においても、球場での飲食、広告看板の利益など球場で発生する全ての利益は球団に属することになっている。

さて、このリース契約によって、市は、儲かっているのか否か。

所得税や法人税を含めたうえで、球団から得る収入がいくらになるか、正確な額は明かしてくれなかったが、1996年には、初期の球場建設費595万ドルの銀行ローンは完済しており、現在は、黒字になっているとのこと。また、市としてはシルバーホークス球団が存在することで大変、満足していると語っていた。

では初期投資を含めて考えた場合はと聞くと、銀行のローンがあった時代(1987年～1996年)は、毎年の返済額が100万ドル。一方で、球団から市が得た直接の収入(リース料、所得税、法人税など)は、1988年は15万3000ドル、1989年は20万ドル。その後のローン返済期間中においても、その前後の額だったとのことで、返済額を賄う収入を得ることは出来なかった。

また、コラタ氏は「ローン返済後から今に至るまでの収入で、初期投資分が賄えたということも考えにくい」と語っている。

確かに、インフレーション率を加味しない単純計算でもそれは明らかであろう。毎年100万ドルのローン返済がある。収入は、仮に上記の1989年の金額20万ドルが入って

くるとしても 80 万ドルの持ち出し。これが 10 年続いたので計 800 万ドル。1997 年から 2004 年まで仮に収入がアップして、毎年 30 万ドルの純益だとしても、 $30 \times 8 = 240$ 万ドル。初期投資を賄うところまではいかない。

では、球団誘致とそのための球場建設は失敗だったのかと問うと、返ってきた答えは、レディング市長トム・マクモーンと同じく、単なる経済的損得で図れないものが、球団にはあるというものだった。

ひとつは、町の人が共通の話題、関心を持つことの意義。特に、同市は、球団が来る前は、夏に閑散としていただけに、球団が与えた活力は極めて大きかったという。

また、球場を建設した地域は、ストゥードベーカー社¹⁰³が去った後、市でもっとも荒れ果てた地域であり、ドラッグディーラーやギャング団の溜り場として、昼間でも誰一人、近づける場所ではなかったという。現在でもその雰囲気は残っているが、その中心に球場を配置できたことの効果は、極めて大きいことが視覚的にも理解できた。

そのほか、社交場としての機能も見逃せない。前出のレディング市でもそうだが、こうした小さい町では、数百人ときには数千人単位の市民が一同に会する機会も場所もないのが通常である。こうした場合、日本の自治体は、公民館などを建てるケースが多いが、アメリカでは、公民館やコンベンションホールよりもまずスポーツ施設が先に来るというのが、視察を重ねてきたわたしの印象である。このことについては、レディング市長のマクモーン氏、サウスベンド市経済振興局特別職のコラタ氏、そして 2017 年にインタビューしたゲーリー市長ウィルソン氏は、その通りであると同意していた。その理由は、これまた三氏とも言及していたことだが、社交場としての機能を有する球場は、行政の機能を代行する役割を果たしているという考え方にもとづくということである。

サウスベンドのいま

その後、同球団は、マイナー・リーグ・ビジネスの史上に残る、ターン・アラウンド・マネジメントの成功例として、野球ビジネスの業界では有名な存在となった。

その概要はこうである。サウスベンド市は、2007 年に、開業 20 周年を機に、球場の周辺区域を含めたダウンタウンの再開発計画に乗り出し、球場についても大規模な改修工事を行うことを決定した。その際も、税金を投入するか否かで、議会は揉めに揉めたが、当時、観客動員は一試合あたり平均で 2000 人を下回る日が続き、閑古鳥が鳴く 5000 人収容のスタジアムから MiLB 球団を失う可能性も懸念されていた。

こうした背景から、サウスベンド市は、700 万ドル以上の税金を投じて、LED の巨大スコアボードの導入、スイートルームやプレミアム・シートの拡充、子供用の遊戯設備の拡充、そして人工芝の導入と、大規模な改修を行った。こうした市の投資を好感して、2011 年には、シカゴの投資家でありシカゴ・ホワイトソックスの少数株主でもあるアン

ドリュー・バーリンが、球団を買収し、バーリンは、隣接する廃墟となっていた教会を改装してチームショップとしたり【写真 7-5】、児童用の遊戯施設を増やすなど、400 万ドルを投じた改修を加えた。



【写真 7-5】 球場レフトスタンドに直結するグッズ・ショップ
(出所)サウスベンド・カブズのウェブサイトより¹⁰⁴

こうした一連のスタジアム改装がズバリ的中し、新装オープンとなった 2012 年の観客は、前年比 70%増となる 189,575 人を記録した以降、現在 (2017 年シーズン終了時) にいたるまで、毎年、記録を更新し続けており、2014 年には、フォー・ウィンズ・カジノがネーミングライツを購入し、球場名がフォー・ウィンズ・フィールドとなった。そのスタジアムのシーティング・チャート【図 7-3】からも、アメニティ溢れる楽しそうな様子が伝わってくる。

2015 年には、ダイヤモンドボックス傘下からカブス傘下となり、チーム名も、シルバーホークスからカブスとなり、その年のオフには、マイナーリーグ球団にとって最高の栄誉であるジョン H・ジョンソン・アワードを受賞した。同賞は、ファンサービス、地域貢献、リーグへの貢献などの評価項目を元にマイナーリーグで最も優れた経営をした球団に贈られるものである。直近の 2017 年シーズンも、A クラス 60 球団中 5 位の 35 万 4070 人、1 試合平均 5285 人を集める、マイナーリーグ屈指の人気球団である。



【図 7-3】多様なニーズに応えるフォー・ウィンズ・フィールドのシーティング・チャート

(出所)サウスベンド・カブズのウェブサイトより¹⁰⁵

第5節 日本のスタジアムと運営権とレントと

NPB 球団でも、日本ハムファイターズ、東北楽天ゴールデンイーグルス、千葉ロッテマリーンズ、広島カーブが、MLB と同様、自治体もしくは第三セクターなどが所有する「公営」球場をフランチャイズとしている。

日本とアメリカで、大きく違うのは自治体、もしくは第3セクターが運営している球場との関係である。日本では、大リーグ他アメリカプロスポーツの競技施設とは対照的に、球場の運営権を球団が保有していないケースがある。

第1項 横浜スタジアムとベイスターズのリース契約

その典型的な例として、DeNA がスタジアムの所有権を購入する前の横浜スタジアムについて記してみたい。

DeNA が、2011 年シーズン終了後に TBS からベイスターズを買収して以降、球場のリース契約の見直しが行われ、2016 年 1 月には DeNA がスタジアムの所有権を TOB で買い取ることになるのだが、その前、つまり、TBS がベイスターズを保有していたときの球団と球場との契約関係は以下のようなものだった。まず、横浜スタジアムは、総工費 52 億円かけて建設され、1978 年の開場時から、横浜 DeNA ベイスターズ（当時大洋ホエールズ）の本拠地球場である。

- ・施設は横浜市が所有し、市などの出資による第三セクター・株式会社横浜スタジアムが運営管理を行う

・球団は、横浜スタジアムの営業権を持たない。つまり、広告看板や、売店のテナントなどの権利は株式会社横浜スタジアムに帰属し、球団は、3億円程度の営業協力費（選手強化費用の名目）を得る

・球団は、試合や練習など、一定の範囲で優先的に使用はできるが、興行を行う際は、チケット収入の25.5%を横浜スタジアムに収める

・横浜スタジアムは、その有価証券報告書によれば、大洋ホエールズが川崎から移転した1978度から一貫して黒字経営を続け、その歴史における最高売上は、ベイスターズが日本一となった1998年で、50億8200万円を売り上げ、営業利益12億9800万円を記録している。

・経営権がDeNAに移行する直前、2016年1月における株式会社横浜スタジアムの決算は、売上高が39億6300万、経常利益7億3080万円だった。その時点における純資産は162億円、うち金融資産が126億円、そして一株当たりの配当金25円を開場以来、一度も欠かしたことがないという超優良会社だった

一方、横浜ベイスターズの経営は、一貫して楽ではなく、特に、21世紀になってからは、頼りだった巨人戦の放映権収入と、露出効果が期待できない中で観客動員の減少も著しく、赤字決算が続き、コンテンツとしての価値も薄れていくなか、親会社のTBSホールディングスは、2010年、LIXILへの売却を試みた。しかし、デューデリジェンスの過程で、横浜スタジアムとの契約が、球団運営を非常に難しいものになっていることや、その見直しが難しいことなどを背景に、暗礁に乗り上げて破談となった。この2010年のベイスターズの売上については、LIXILへの売却を試みるなかで、NPB内では明らかにされており、売上85億円で、内訳はチケット収入30億円、放映権が35億円、スポンサー収入が15億円、グッズが5億円、赤字額は25億円だった。

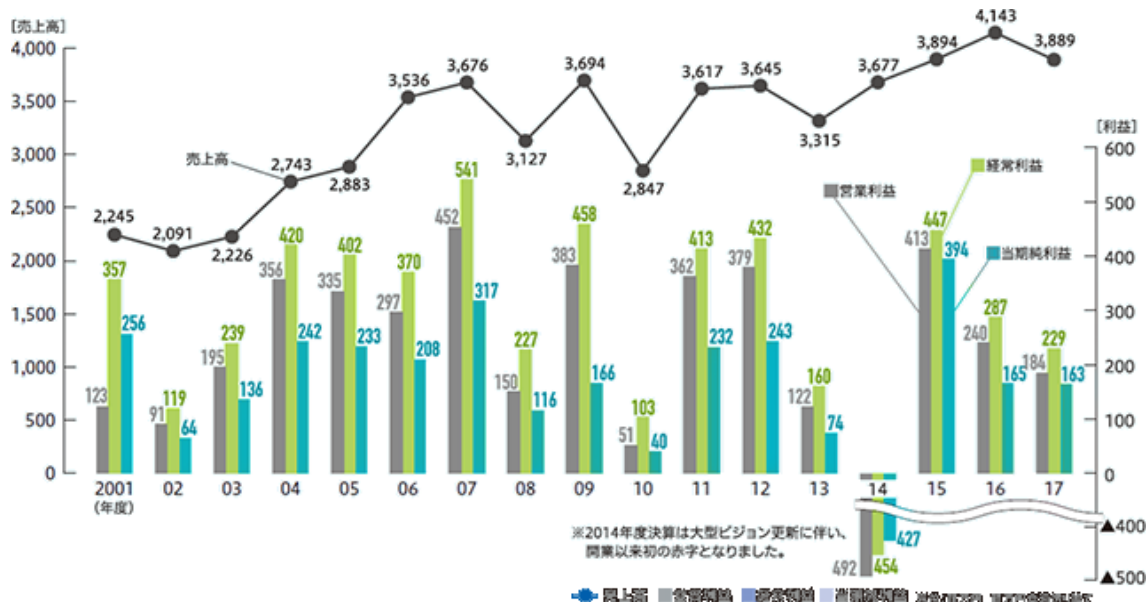
その翌年、DeNAがTBSからベイスターズを買収した際には、横浜スタジアムが、球団に対する球場使用料を半額近く（25%→13%）に引き下げたことや、営業権の一部を球団に帰属させることなどが報道された。その背景として、LIXILが買収を断念した際、横浜スタジアムとの契約が、球団にとって不利であることが大きく報道され、「強欲だ」など批判の声が大きかったこともある。

もっとも、これは横浜に限った話ではなく、プロチームが、公共およびそれに準ずる球場で興行をやろうとなると、使用料として1試合につき数百万円から1000万円を超える金額が課されるのは珍しいことではない。北海道日本ハムファイターズと札幌ドームの契約も、ベイスターズと横浜スタジアムとのそれに近いものである。

第2項 札幌ドームとファイターズのリース契約

札幌ドームも、DeNAがTOBする前の横浜スタジアムと同様に第3セクターである。筆頭株主は札幌市で55%、残りを地元企業が少しずつ負担している構成だ。ファイター

ズと札幌ドームの契約は、賃料として1試合につき800万円を支払う。そして、観客動員が2万人を超えた場合は、1人当たり800円を札幌ドームに収めることになっていて、2016年に払った賃料は13億円だった。そのほか、練習などでの使用料、警備・清掃費用、コンコースのスペースの使用料、フィールドシートやロッカールームの器材などの設置と撤去費用で11億円、広告看板の販売権の買取費用が3億円。これらをすべて合わせた、ファイターズが札幌ドームに支払った金額は27億円だった。札幌ドームの同年の売上は、同社から公表されており、41億4300万円で経常利益は2億8700万円だった。札幌ドームも、横浜スタジアムのように開場してから33年、黒字を続けて配当金を欠かしたことがないというほどではないが、同社がHPで公開している【図7-4】のとおり、毎年、安定的に稼ぎ出している。



【図7-4】札幌ドームの業績推移
(出所) 札幌ドームのウェブサイトより¹⁰⁶

DeNAのTOB以前の横浜スタジアムや、日本ハムファイターズなどは、独自のスタジアムビジネスを展開する余地がない。これが北米との大きな違いである。

第3項 民間だけでやるのは容易ではない

ならば官に頼ってもダメだから民でやるというのは、ごくまっとうな発想だが、スタジアム建設やその維持には多大なコストがかかり、その回収は楽ではない。

ホークスを例に説明を試みたい。福岡ドーム(現在のヤフオクドーム)が開場したのは1993年。当時の親会社のダイエーが760億円かけて建設した。これだけの投資を、回

収せずとも、収支とんとんでやっていくには、その減価償却費＝25億円、利子＝29億円、固定資産税＝7億円の61億を、毎年、営業利益として出す必要がある。

プロ野球は、平均的な球団の売上は125億円で、トップクラスでも300億円いくかどうか。欧米のように、テレビ放映権がドカンと入ってくるわけではなく、チケットやグッズを地道に売るビジネスだ。利益が出れば、ファンへの還元（入場券の値下げなど）や、選手年俸への還元を、強く求められる、情緒色が強いビジネスでもある。60億円を超える利益をあげるというのは、プロ野球球団の経営に携わった筆者の経験からすると、ありえない。

その後、福岡ドームは、2004年、親会社のダイエーが経営破綻する過程で、隣接のホテルとショッピングモールと共に3点セットで、米系ファンド会社コロニー・キャピタルの手に落ちた。2007年からは、シンガポールの政府系投資ファンド（G I C）に、転売され、2012年、ホークス球団が870億円で買収した。

その間、つまり、ソフトバンクがダイエーから球団を譲り受けた2005年から、ドームの所有権を手にするまでの間、ホークス球団は、ドームの占有営業権の対価として、毎年、50億円を超す家賃を払っていた。これは、ホークス球団として調査した限り、球場使用料としては世界最高額だった。これに、運営にかかるすべての経費、修繕補修を含めた維持費、固定資産税も重くのしかかっていた。当時、経営陣の1人だったわたしは、財務諸表が示す、これらの費用が、球団運営にのしかかる負担の重さに、「目指せ！世界一」は家賃からか、と嘆息して一同、苦笑したことを憶えている。

第6節 アメリカの自治体が税金を投入する背景

それにしても、米国も日本同様、自治体の財政状況は楽ではない。なのになぜ大リーグ球団がこんな好条件に浴することができるのかというと、1つに、そうでなければ球団は他の都市に移転してしまうかもしれないという事情がある。

実際、こうした例は枚挙に暇がなく、シカゴ・ホワイトソックスは、「税金で専用球場を建ててもらえないのであれば、フロリダ州タンパに移転する」と公言し、揺さぶりをイリノイ州とシカゴ市にかけ続け、球場建設の全費用および、毎年の運営費用として、最大1000万ドルまで税金で負担させることに成功した。

また米国は地方自治の国であり、地方自治体の徴税権に関するフレキシビリティは日本より格段に高いこともある。消費税ひとつとっても、その権利は自治体に属し、たとえばニューヨークのように8.25%のところもあれば、オレゴン州のように0のところもある。

米国では、スポーツ団体が政治を動かす力が大きいこともある。球場に税金を投入するかどうかは議会、時には住民投票の判断に委ねられることになるが、MLBはじめ北米プロスポーツ団体は、中央、地方ともに、専門のロビイストを雇い、代議士には、献金、学者などの識者には研究活動の支援など、日頃から対策に余念がない。MLBが2016

年にロビー活動に費やした金額は、中央機構（コミッショナー事務局）から連邦議会へのものだけでも 132 万ドルにのぼる¹⁰⁷。これに加えて、各球団は州議会などの地方議会へのロビー活動を行う。シアトル・マリナーズが新球場（現在のセーフコ・フィールド）を建設する際、税金を投入するかどうかでもめた際、一度は住民投票で却下されながらも、議会でマイナーチェンジのうえ、案を復活させて通過させたのはこの好例と言われている。

いずれも、日本では現実的ではないだろう。自治体もしくはその外郭団体が、年間予約席を買おうものなら、たとえそれが職員の福利厚生費の予算内で、どうせ使うならば地域貢献も兼ねて地元球団の支援に使おうということであっても、血税を何と心得る、とオンブズマンの激しい糾弾に晒されることもあるお国柄だ。加えて、日本は国土も狭く、中央集権の国である。米国のように、広大な国土に散らばる各自治体が、その魅力を他都市と激しく競い合うという構図は考えにくい。また、移転をちらつかせるようなえげつない交渉は国民性にも合わないだろう。

ただし、日本流に穏当なかたちではあるが、変化の兆しはある。Jリーグは発足時からその理念として、公共性とスポーツ文化を全面に押し出した¹⁰⁸結果、幾つかのクラブが、公共スタジアムの使用料減免や、税金による資本注入など公金による援助を受けるに至っている。そのJリーグに端を発し、地域のアイデンティティとしてのプロスポーツの重要性あるいは公共性が認められつつもある。

たとえば、東北楽天ゴールデン・イーグルスが、県営宮城球場をフランチャイズに定めるにあたって、都市公園法 5 条の管理許可に基づいて、年間 5000 万円の球場使用料と引き換えに占有営業権を得るというアメリカ型の契約を成就した。もともと、修繕・補修を含めた球場運営費を負担するなど、MLB所属球団に比べればまだまだだが、NPB球団としては出色の契約で、最初にしっかり交渉すれば、日本の自治体を説き伏せることも可能であることを示した例といえよう。

千葉においても、横浜スタジアムに類似した契約に苦しんできたマリナーズは、2006 年から千葉マリンスタジアムの指定管理者となり、球場ビジネスを展開できるようになった。指定管理者制度とは、公共施設の運営を協定によって民間事業者に委ねる手法である。管理・運営を自治体から任されることにより、スタジアム運営についてもチーム独自の工夫を凝らすことができるようになる。具体的には、スタジアム内の売店、看板広告の自主運営、設備（観客席・アミューズメント施設等）をある程度自由に変更できる。とりわけ広島カープは、市営の新球場（マツダスタジアム）の設計段階から、指定管理者としてスタジアムの管理・運営を全面的に任されることを前提に全面的にコミットし、エンターテインメント性溢れるマツダスタジアムは、2009 年に開場するや否や、観客の心をわし掴みにし、売上はその前年の 71 億円から 117 億円に大きく増え、2017

年には売上高 188 億 681 万円、当期利益 12 億 9705 万円と過去最高を記録するまでにあった。また 2017 年と 2018 年は全席ソールドアウトである。

第 7 節 本章の小括

本章では、アメリカのプロスポーツが、民間営利企業であるにも関わらず、本拠地を構える自治体から税金による支援を受けている状況を報告し、その背景について分析した。

アメリカにおける 4 大プロスポーツ + MLS は、その本拠地スタジアムの多くが公設であり、1990 年～2017 年の間に、5 団体計 129 のスタジアムが建設され、その費用の 53%が公金だった。

その典型的な例として、ミラーパークに対する自治体による税金支援の概要を検証した。土地は自治体から無償供与され、スタジアム建設費用についても 77.5%が自治体負担だった。その資金は、地方債の発行で賄われ、返済資金は消費税の増額で捻出するスキームである。ブリュワーズは、年間 90 万ドルの家賃を支払うことで、独占使用权を有している。

プロスポーツ球団の専用球場を税金で建設する潮流を生む契機となったのが、1988 年着工 92 年完成のボルティモア・オリオールズの本拠地球場カムデン・ヤードである。同球団は、税金による新球場の建設がなければ、他の都市へ移転することを交渉材料にして、税金を引き出した。

民間営利企業であるプロスポーツ球団を税金で支援することについては、アメリカでも議論されてきており、そうする根拠の一つである経済効果については、多くの経済学者が研究対象として分析しており、投資に見合う経済効果はあり得ないというのが常識となっている。それにも関わらず、多くの自治体が、公金によってスタジアムを建設することで、プロスポーツ球団を誘致する、あるいは引き留めている背景のひとつとして、スポーツ球団が地域にあるのはいいものだという、つまり考え方によっては経済効果よりも大きな効果をもたらす存在であると認識されていることがある。

こうした効果を実感できるのが、アメリカの小規模都市におけるマイナー球団（MiLB 球団、独立リーグ球団）である。地域の住民が集い、楽しめる場所であるという地域コミュニティによる認知が為された結果として、自治体が税金でスタジアムを建設し、運営費についても下支えをしている。その事例として、MiLB 球団のレディングとサウスベンド、独立リーグ球団ゲーリー・サウスショアに対する公金支援の状況をそこに至る計も含めて検証した。

日本においても、NPB はじめ多くのプロスポーツ球団が公設球場を本拠地としているが、プロスポーツ球団に対する税金支援については、アメリカと状況が大きく異なる。

その特徴のひとつとして、球場の運営権をプロスポーツチームが持っていない事例を、DeNA による TOB 前の横浜スタジアム、そして現在の札幌ドームの事例を検証した。ま

た、ヤフオクドームの事例をもとに、スタジアムの建設から運営までをプロスポーツ球団が行ってなお収支を黒字にするのは極めて困難であることも検証した。

日米の相違の背景として、アメリカの自治体がプロスポーツ球団を税金で支援する背景に、プロスポーツ球団が、先に挙げたコミュニティ醸成という、ある種、自治体の機能を代替していることに加えて、アメリカにおいては、徴税権を含めて自治体の権限が大きいこと、都市間競争が激しいこと、プロスポーツ球団が政治団体としての機能も有していることを挙げた。

一方、日本においても、Jリーグが、公共性を旗印に、税金による支援を得てきたことから、地域密着することで、プロスポーツも、地域コミュニティに必要な存在であるとの認知が高まりつつある。その結果として、東北楽天ゴールデンイーグルスが、都市公園法5条に基づき、千葉ロッテマリーンズが指定管理者となることで、公設球場の運営権を取得している事例を検証した。

第8章 総合論議

第1節 地域からみたプロスポーツチームの意味

第一に指摘しておかなければならないのは、地域密着のプロスポーツチームは経済的な側面だけを取り上げるなら、その地域にほとんど貢献しないという点である。

公共投資理論によるアプローチ

たとえば公共投資理論をもって検証してみよう。

ある町が100億円で球場を建設する。耐用年数は30年、もしくは30年後に老朽化ゆえに使用に耐えられるものではなくする。建設費用は市債。元利均等返済で、耐用年数の30年を償還期限として、年利3%とすると、毎年の支払いは5億円ほどになる。つまり、毎年、5億円以上の純利を得れば、初期投資の費用は回収できる。

ただし、厳密にいうと、話はここでは終わらない。投資の観点では常に機会費用を考える必要がある。この場合で言えば、資金をスポーツ施設に投資せずに、他のものに投資した場合に得られる額を勘案する必要があるということである。

たとえば、100億円の資金を、球場建設に使う代わりに、年利回り3%の30年の長期国債に投じたとすれば、毎年3億円を得ることが出来るばかりか、30年後には100億円がそのまま償還される。

これを上回るだけの投資効果を球場の運営によって得るには、初期投資の回収に必要な5億円に加え、長期国債に投資した際の年利3億円、更に30年後の将来価値100億円に相当する毎年の純利が2億1000万、総計10億1000万円を毎年、生み出すものでなければ、正しい投資とはならない。

つまり、厳密に言えば、球場から発生する利益の所在にもよるが、球団他からのテナント料、看板広告料、駐車場料金などから毎年、10億1000万を回収しない限りは、投資に見合う効果を得ることが出来ない。

ただし、地方自治体の場合は、民間企業とは違い、スポーツ施設そのものの損益だけで投資判断をするわけにはいかない。費用面で言えば、たとえば、施設周辺の渋滞、治安などを勘案する必要がある。

また、メリットでいえば、住民のアイデンティティの向上、地域活性化など、必ずしも経済的な測定が出来ないものもあるが、球場周辺の飲食店、交通機関など、人が動き、モノが動くことによる経済効果も見逃せない。

そこで登場する概念が、経済効果である。「経済効果」の言葉自体は、日本国民の間に広く浸透した言葉である。空港や新幹線、高速道路をはじめ、公民館、スポーツ施設な

どの大規模な建設にはじまり、ワールドカップやオリンピック、博覧会、さらにはプロ野球球団の優勝、キャンプなど、ありとあらゆる特別行事に際して、必ず、どこかでどれかが経済効果の測定を行い、その結果が、報道されてきている。

しかし、指標としての「経済効果」の問題点は、直接効果の算出において、代替消費を考慮に入れていないため、出発点の数字が大き過ぎることや、その数字に乗数をかけて波及効果を算出して、それを足してしまうことから、現実離れた数字を生み出すことで、期待を醸成してしまうことだ。

たとえば、プロ野球興行の場合でいえば、宮城県が、東北楽天ゴールデンイーグルスの経済効果について、毎年、詳細なデータを公開している。¹⁰⁹

その概要を抜粋すると以下のようなものになる。

2016シーズン終了による観客数の確定を受け、アンケート調査や楽天野球団からのヒアリングを基に、東北楽天ゴールデンイーグルス一軍ホームゲームの開催が宮城県内にもたらした経済効果を推計した。推計に当たっては、観客動員実績を基に一試合当たりの観客数を 22,652 人、アンケート調査結果から観客一人当たりの消費額を 7,467 円（日帰り客）とし、一軍ホームゲーム開催時の観客消費による経済効果を、宮城県産業連関表（平成 17 年）を用いて算出した。この結果、ゲーム開催による観客の入場料、交通費、飲食費やグッズ購入費などに伴う直接効果が約 129 億円、直接効果から生じる各産業への波及効果（1次、2次）が約 84 億円、合わせて約 213 億円の経済効果と推計した。

こうした経済効果は、実際ははるかに小さいか、場合によってはマイナスであることについては、米国の経済学者が多くの論文を発表している。たとえば、John Crompton と Dennis Crompton（2013）¹¹⁰は、代替消費と機会費用そして受益者と負担者の不一致を考慮に入れると、スポーツ興行による経済効果はむしろマイナスであると結論付けているほか、Andrew Zimbalist（2004）¹¹¹も、MLB球団の誘致が、地域に経済的な効果をもたらさないことを詳述している。

第2節 地域のプロスポーツチームは行政の機能を代行できる

このように、プロスポーツチームの地域経済効果は、ほとんどないのだが、誤解のないように言えば、それで構わないのである。たとえば、公園や公民館を作るのも、自治体の仕事だが、さて、こうしたものは、利益を求めるのだろうか。雇用が発生するから行うのだろうか。無論、受注する事業者および周辺の商業者は、人やモノが流れることで潤う、そんな算盤をはじくだろう。しかし、行政の視点は、地域に豊かな社会そして文化を創る一環として考えるというものになる。

現代は、個人主義が根付き、人と人とのふれあいが極めて乏しい社会である。地域が一体となることも、共通の話題を持つことも、普通の生活のなかでは作り出すことは簡単なことではない。

スポーツ球団が地域にあることの意義はまさにそこであろう。

第7章でアメリカにおいて、民間企業であるプロスポーツ球団のスタジアム建設に、巨額の税金が投じられている旨、詳細を記した。それは、アメリカは、個人主義が世界で最もすすみ、その乾いた人間関係と激しい競争ゆえ、成人の6人に1人が鬱に悩んでいる¹¹²社会となっていることと無縁ではないのではないか。つまり、アメリカで、費用対効果を度外視して、それも球団の保有者は例外なく富裕者であるにもかかわらず、球団を町に引き留めるために大量の税金が投じられているのは、球団が、喪失したコミュニティやアイデンティティといったものを繋ぎ止めるもっとも有効な手段だからと考えているのではないかということだ。

日本においても、地域の喪失が言われて久しい。私の7年の滞米の経験でいえば、アメリカよりも個人主義の色が強くなっているように思う場面もしばしばだ。たとえば、アメリカでは、集合住宅などでは頻繁にパーティを行い、人と人との繋がりを創出しようという動きが各所で行われている。小中学校などにおいて、各親にPTAの役割を義務付けるなどもその一環と考えることも出来る。一方、日本では、専門家の言を借りれば、共同作業が必要な農耕文化だからということだが、元来、近所の目や付き合いに重きが置かれてきた。それがいまや急速に失われ、隣近所がどのような人かも知らなければ知らうともしない。

また、特に戦後において、そうした共同体の代わりを果たしてきた会社も、雇用慣行の変化と共に、その役割を急速に失おうとしている。「グローバリゼーション」もそこに拍車をかけている。グローバリゼーションは、情報・金・人・モノの洪水のなかに個を埋没させる動きである。

いっぽうで、人間は自分が何者であるかの認識を欲する。つまり、個を埋没させる流れの中にいればいるほど、人と人との直接的なつながり・交流をより欲するようになる。そこで生身の人間としての存在を確認できる近所＝地域の重要性がより大事になってくるのである。EUが好例だ。ここ数年、ドイツはもちろん、フランス、オランダなどでも極右の勢力が増している。それは、ボーダーレスが進む中、人々のアイデンティティに対する意識が強まったことと無縁ではない。こうした環境だからこそ、地域がこれまで以上に重要になることを多くの識者が声高に叫び、また世の趨勢も、そこに疑念を挟むものは少ない。

結論としては、球団の地域の経済発展への直接の寄与はごく限られたものでしかない。しかし、特定地域（例えば荒廃したダウタウン）の（再）開発、都市のイメージや住民のアイデンティティの確立、健全な娯楽の機会の増大など、必ずしも数値化して測定

できない部分での貢献は決して小さくはない。また、それこそが、「地方の時代」を達成するのにもっとも必要とされているものであろう。

独立リーグの1試合平均観客動員は600人台で、アメリカのマイナーリーグのそれに比べて一桁違う、非常に少ない状態にあり、日本においては、地域の小規模プロスポーツを日常の娯楽として観戦することが文化となっていないことについては第4章で詳述したが、そこには、そういう雰囲気を生み出す装置が少ないこともあるだろう。政府が打ち出した日本再興戦略2016において、スポーツの成長産業化が掲げられ、そのためには、スポーツ施設の魅力・収益性の向上が必要であることが指摘された¹¹³。そして、日本再興戦略2016を受けて、経産省とスポーツ庁が平成29年に発表した「スタジアム・アリーナ改革ガイドブック」においては、「現在のスポーツを観るための公共施設は、観客の快適性・利便性やスポーツチームの営業活動よりも、公的負担の軽減や公共性の確保（地域スポーツへの開放や使用料の減免等）に過度に比重が置かれる傾向にある」と「観る観点からの高付加価値のサービスを提供している施設は乏しかった」ことを指摘し「このことは、我が国のスポーツの成長産業化を抑制していた一因となっている」と踏み込んでいる。¹¹⁴

もっとも、日本には既に3618の大規模野球施設があり¹¹⁵、いまから新しい球場を建造するのは現実的ではないが、政府がその経済成長戦略の重点項目として、地域活性化の核としてスポーツを捉えたことと、そのためには、エンターテインメントや思い出となる出来事を提供するためのスタジアムの必要性を認識したこと、そしてスポーツ庁が設置されたことにより、その旗振りを担う部署が誕生したことから、今後の展開が期待できる状況にはあるだろう。

第3節 独立リーグが人材供給源、労働市場の流動化の促進に果たしている役割と今後

社会人野球における企業チームは、NPBへの選手の人材供給源という意味において、MLBにおけるマイナー組織と同様の機能を果たしてきた。しかしながら、バブルの崩壊および雇用体系の変化により、企業チームの数は1990年代後半から急激に減少し、その結果、NPBの人材供給市場が縮小するなかで、独立リーグは、その受け皿としての役割を担い、NPBの人材供給源として、76名もの新人選手を輩出し、存在意義が高まっていることを第3章で詳述した。

第1項 多様な選手構成

そして独立リーグがNPBに人材を供給しているのは、新人選手だけではない。多くの元NPB選手がプレーしている。2018年には、かつて2度も本塁打王に輝き、巨人では

キャプテンも務めた村田修一がプレーしたことが大きく報道されたが、2018年でいうと23人の元NPB選手が、独立リーグでプレーした。

勿論、そのすべてがNPBへの復帰を目指しているわけではないだろうが、独立リーグの、野球界における労働市場の多様化と流動化への貢献度は大きい。村田修一はNPBへの復帰とはならなかったが、復帰を果たした選手もいる。阪神タイガースを自由契約になり、2017年からBCリーグの福井ミラクルエレファントズでプレーしていた岩本輝投手が2018年7月にオリックス・バファローズと契約を結び、NPB復帰を果たし、翌8月には公式戦で勝星を挙げた。元NPB選手は日本人だけではない。2018年に独立リーグ球団と契約した元NPB23人のうち4人が外国人選手である。そのなかで、2014年～2015年まで広島カープに在籍していたデュアンテ・ヒース投手は、メキシカン・リーグを経て、2018年シーズンから富山サンダーバーズでプレーをしていたところ、5月に西武ライオンズと契約を締結し、クローザーとして活躍している。

以前であれば、NPBの選手が自由契約選手となると、引退するか、海外のプロリーグに挑戦するかしがなく、日本国内においてはプレーを継続する道はほとんどなかった。1999年以降は、社会人野球が、元NPB選手の出場を解禁したことで、労働市場の流動性に大きな変化がみられたが、登録は1チームにつき3名までであり、また社員としての雇用が条件であったり、NPBへ復帰するためには最低でも2年間プレーすることが必要であったりなど、NPBへの復帰を目指してプレーする場所ではない。

これに対して、独立リーグは、野球を生業としたいあらゆるバックグラウンドの選手を受け入れる態勢を整えている。先に元NPB選手の存在に言及したが、高校中退者、大学中退者、あるいは社会人野球で登録を外れた選手で社業に専念するより、野球の夢を追う道を選んだ者など、第2章で詳述したように、従来であれば、本格的な野球を継続するのが困難な状況にある選手が、夢を追い続けられる場所として、野球における労働市場の充実に大きく寄与しているのである。

高校中退者や大学中退者は、学生野球連盟との申し合わせにより、中退した年のドラフトでは対象選手と出来ないことになっている。また、社会人野球の選手は、高卒で3年、大卒で2年を経過しないとNPBと契約は出来ない。

また、【表8-1】にあるように、外国人選手が、NPBの登竜門として、その門を叩く例も増加している。2007年度にはゼロだった外国人選手が、2018年の開幕時点では10%を占めている。そのなかには、先述のヒースのような元NPBの選手もいるが、NPB球団の目に留まることを願い、日本の独立リーグでのプレーを選択し、来日する選手もいる。その元祖が、ベネズエラ出身のフランシスコ・カラバイヨで、2009年に高知ファイティングドッグズと契約し、翌年はBCリーグの群馬ダイヤモンドペガサスに移籍し、圧倒的なパワーで本塁打を量産していたところに目をつけたオリックス球団が契約するに

至った。その後、カラバイヨは、2度に渡ってオリックスと契約をし、2018年もダイヤモンドペガサスで現役を続行中である。

【表 8-1】 ルートイン
BCリーグ選手、出身
の比較(2007年度と
2018年度) ■2007年
度

■2018年度

出身	人数	割合	出身	人数	割合
高校	7	7.0%	高校	44	17.7%
大学	33	33.0%	大学	85	34.3%
社会人	60	60.0%	社会人	94	37.9%
外国人	0	0.0%	外国人	25	10.1%
計	100		計	248	

※「社会人」は、企業・クラブチーム・NPB・独立リーグ込み

(出所) ルートイン BC リーグによる調査および提供

独立リーグがもたらした野球選手の労働市場の流動化は、野球界全体の労働市場の弾力性の向上につながっている。たとえば、社会人野球は、2014年、それまで設けていた独立リーグ出身選手への制限を大幅に緩和した。それまでは、独立リーグをプロ野球と定義し、社会人野球の加盟チームの選手の独立リーグ入りや、独立リーグ退団者の JABA 加盟チームの選手登録について、NPB と同様に、プロ退団選手として登録人数（1 チーム 3 名以内）が決められていたが、この制限の適用外とした。また登録は、これまで退団翌シーズンは認められなかったが、四国アイランドリーグ plus、BC リーグの退団者については、この規定を適用しないことにした。これにより、社会人野球の加盟チームは元独立リーガーの受け入れが容易になり、独立リーグの選手にとっても、退団後も野球を続ける上でのハードルが下がった。

第 2 項 野球界における人材養成所としての独立リーグ

2012 年から、NPB 育成選手の出場機会の創出のために、独立リーグに派遣できるようになった。プロ野球側は 1 球団 4 人まで派遣が可能で、独立リーグの 1 球団が受け入れられる人数は最大 5 人。入団 1 年目の育成選手は除かれる。シーズン途中からの派遣や途中での入れ替えも可能で、選手の給与はプロ球団が負担するという座組みである。この制度により、2018 年までに 26 名の NPB 育成選手が独立リーグに派遣されている。

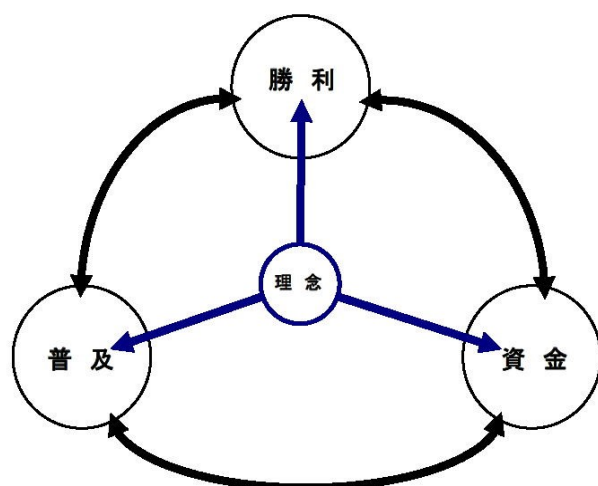
独立リーグは、野球の指導者の人材バンクとしても機能している。四国アイランドリーグの坂口理事長によれば、発足した2005年から2015年までの11年間で、14名の指導者、9名の審判員、23名の球団スタッフをNPBへ送り出している。BCリーグも、発足した2008年から2016年までの9年間で、26名の指導者、9名の審判員をNPBに輩出している。

指導者については、アイランドリーグ、BCリーグともに、監督はすべてNPB出身者であり、コーチもほとんどがNPB経験者で、BCリーグは、2018年シーズンの監督・コーチ40人中33人がNPB出身者である。そこで指導者として経験を積み、NPB球団が指導者として迎えるというのはひとつのパターンである。近年では、NPB球団が、年俵を肩代わりして、指導者としての経験を積ませるために派遣するケースもあり、2018年シーズンでいえば、石川ミリオンスターズの監督（武田勝）は日本ハムファイターズから、信濃グランセローズのコーチ（有銘兼久）は楽天イーグルスからの派遣である。

審判については、アイランドリーグ、BCリーグは、NPBと研修契約を結んでおり、NPBのアンパイア・スクールで合格したものは、両リーグで研修審判員として2年間の研鑽を積むことになっている。2018年には3名のNPBアンパイア・スクール修了生のうち2名がBCリーグ、1名がアイランドリーグに研修審判員として派遣された。

第3項 独立リーグの野球界における存在意義をトリプル・ミッションにより考察

平田、中村は、競技の発展には、一定の理念を基に「勝利・普及・資金獲得」という「3つのミッション」を好循環させることが必要だとするトリプル・ミッション・モデルを提唱している【図8-1】。¹¹⁶

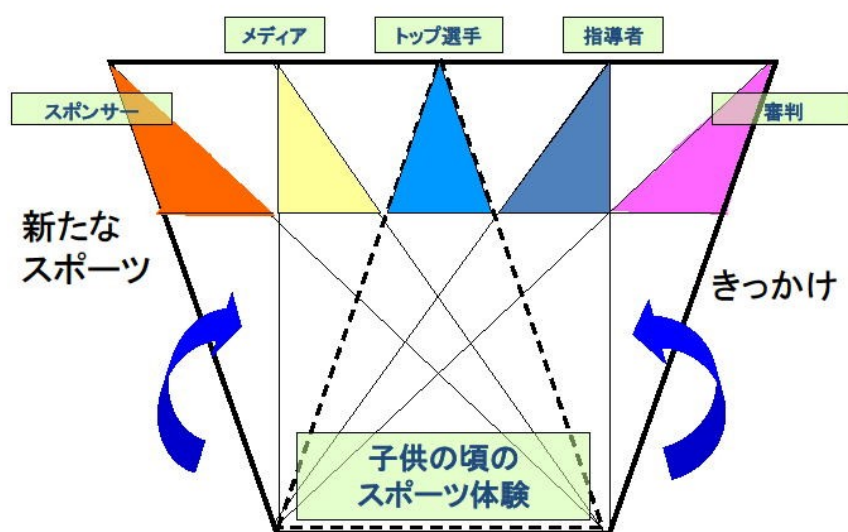


【図8-1】トリプルミッション¹¹⁷

このトリプル・ミッション・モデルを野球界にあてはめた場合、独立リーグは、NPB球団がない地域に存在しており、野球に触れるきっかけをつくり、野球観戦という文化を根付かせようとしていることであり、それはまさに野球普及活動である。また発足以来、NPBに多くの選手を送り込んでおり、選手の発掘と育成にも寄与している。このことから、トリプル・ミッション・モデルの循環に寄与していることは間違いないだろう。

また、NPBがない地域において、新たなステークホルダーを生み出していることも自明だろう。つまり、選手、監督やコーチなどの指導者、審判やドクターやトレーナー、メディア、スポンサーなど、野球を支える新たな人々を生み出している。これは、平田(2017)¹¹⁸が提唱する逆台形モデル～スポーツに触れるきっかけを新たに作ることにより、競技を発展させるための構造を構築する～に合致している。つまり独立リーグは、逆台形モデルにあてはめてみても、産業としての野球の発展に寄与していると言えるのだ。

様々なスポーツビジネスと選手経験



【図 8-2】 逆台形モデル¹¹⁹

第4節 NPB球団の育成組織として生きていく道

発足して13年あまり、このように、NPBの人材バンクあるいは人材養成所として、独立リーグの存在価値は年を追う毎に大きくなっている。

そして、ここまでの記述を踏まえ、その関係性をあらためて考えると、NPBと独立リーグの関係は、MLBとMiLBとのそれに近くなっている。

MiLBの指導者はMLB球団が派遣する。また、MiLBの審判は、MLBが養成目的で派遣している。違うのは、MLB球団が獲得した選手を育成する場であるMiLBに対して、日本の独立リーグは、NPB球団が獲得するための人材プールである点だけである。

無論、日本の独立リーグが、アメリカの独立リーグと同じように、トップリーグ球団との契約を失い、そこに戻るための仮の居場所である側面はあるが、選手のほとんどは、トップリーグであるNPBのドラフト会議で指名を受けることを、程度の差こそあれ、それを夢見てプレーしている。

このように独立リーグとNPBとの関係が、MiLBとMLBとの関係のように、お互いが必要としている重要なパートナーになっている現下、MiLBとMLBのような傘下契約を結ぶ可能性について検討してみたい。

具体的には、第5章につまびらかにしたMLBとMiLBの間に結ばれているように、選手育成契約（Player Development Contract、PDC）を結ぶ。PDCのもと、MLB球団は、傘下マイナー球団の選手・指導者・トレーナーなどのチーム・スタッフの人件費と福利厚生、ボールやバットなどの用具、備品の費用を負担する。一方、マイナー球団は、メジャー球団から預かった選手を“元手”に独立採算で、興行に伴う経費（球団フロントの人件費、球場の運営費、遠征費等）を捻出する。このスキームのもと、160のマイナー球団が、独立採算の経営を行っている。

こうすることによる利得は独立リーグ、野球のトップリーグであるNPB、そして地域（行政）それぞれにある。

第1項 ステークホルダーはそれぞれメリットあり

まず独立リーグ球団の財政の安定に大いに寄与するだろう。第4章で示した財務諸表の通り、独立リーグ球団の平均赤字額は、この3年、590万円（2015年）、342万円（2016年）、1828万円（2017年）と推移している。PDCにもとづき、チームにかかる費用をNPB球団が負担することになれば、選手人件費2500万円前後、監督・コーチ人件費1500万円前後、用具消耗品費費用1000万円前後、合わせて5000万円前後の経費が差し引かれることになる。この5000万円を各球団の財務諸表に当てはめてみると、すべての球団が悪くとも営業収支はブレイクイーブン以上になり、基本的に利益を生む構造が出来上がる。

加えて、NPB所属のファーム選手は、独立リーグの選手よりも知名度ははるかに高く、甲子園や六大学で鳴らした話題の選手も多々、そこでプレーすることになるだろうから、平均観客動員も、現状のような600人前後ということはなくなるだろう。福岡ソフトバンクが、人口5万人に満たない筑後市のファーム施設で平均2000人以上を動員していることを考えれば、その多くが県庁所在地に本拠地を構えている日本の独立リーグは、それと同等かそれ以上の観客を集めることは不可能ではないと思われる。

そうならば、MiLB や米国の独立リーグのように、エンターテインメント性の向上のために資金を投下することが出来るようになり、好循環を構築できる可能性は高まるだろう。

NPB 球団にとっても利得は大きい。まず、トリプル・ミッション・モデルにおける、スポーツビジネスの成功のカギとなる3つのミッションの1つである普及が、より充実することである。独立リーグ球団が、NPB 球団がない地域において、野球の普及活動の役割を担っていたことは先に記した。観客が増え、その収益をエンターテインメント性の高い感動空間の演出に投下できるようになり、それがまた観客を呼び込む拡大再生産の構図ができあがれば、ステークホルダーの数も増え、逆台形はより充実したものとなるだろう。

費用面においても NPB 球団には利得があるだろう。現在、ファームの運営費用は（二軍だけと仮定）、移動費、宿泊費、配送費、クリーニング、ケータリングを主なものとして、1億円～2億円の間というのが相場である。一般的に下限に近いのは、関東を中心にしているため遠征費の少ないイースタンリーグ所属球団であり、上限に近いのは名古屋から福岡まで広範に渡るウェスタンリーグの球団である。この運営費用は、そっくり独立リーグの負担となるから、NPB 球団の財政を軽くすることになる。

行政にとっても、独立リーグが地域の健全な娯楽として安定的に運営される利得は大きい。本章において、地域のプロスポーツクラブは行政の機能を代行できることを記した。とりわけコミュニティの再構築やアイデンティティの醸成という行政にとって極めて重要な機能を担うことが出来る。しかし、そのためには、実際に観客がそこに足を運び、日常の話題のひとつとなるくらいの存在感が必要だ。NPB の傘下となることによって、存在感は確実に高まるだろう。

第2項 独立リーグと NPB との PDC はなぜこれまで実現されなかったのか

無論、細かい詰めは少なからず、必要となる。たとえば、どの NPB 球団がどの独立リーグ球団と PDC を結ぶか。現在、独立リーグ球団は、アイランドリーグ 4、BC リーグ 10（2019 年からは 12 に拡張予定）である。アイランドの立地から考えれば、西から順に福岡ソフトバンク、広島、オリックス、阪神ということになるだろうが、BC リーグには滋賀があり、オリックス、阪神からすると、ファンの親和性や隣接性からすると滋賀が良いということにもなるだろう。また、NPB12 球団に対して、独立リーグは現在 14 球団で、来季から 16 球団となることから、NPB 球団の傘下になれない球団が生じる可能性もある。このあたりの調整も必要だろう。

しかしながら、アイランドリーグを創世記から、自己資金も含めて財政面で支えてきた前理事長である鍵山誠氏、現理事長の坂口裕昭氏、そして BC リーグ代表の村山哲二氏は、もしも NPB と PDC を結べるのであれば、あらゆる障害は、独立リーグ側として克服する用意があると、口を揃える。実は、筆者が、福岡ソフトバンクホークス球団の取締役だった頃から、複数の NPB 球団と独立リーグ球団の間で、時には、NPB 機構も入り、その可能性について何度も議論を重ねた時期がある。アイランド、BC の両リーグとも、上記に示したような NPB の傘下球団になる利得は、それに伴う幾つかの障害を乗り越えるのに十分過ぎるものであるというのがその結論である。

また、NPB 球団にとっても、現在のファームは、ソフトバンク、巨人、日本ハムなど、興行を行っている球団はあるが、それでも、すべての球団においてコストセンターであり、利益を生める状況にはなっていない。結果として、ほとんどすべてにおいて模範としている MLB のような、地域に深く入り込んだ重厚なファン層を獲得できていない。

それではなぜ PDC が実現できていないのかということ、NPB 側の足並みが揃わないというよりも、リーグとしての意思決定がなかなか出来ない独特の体制にある。NPB の決定のプロセスは、代表者レベルが集う実行委員会での承認が必要だ。更に、NPB 機構のことや共通利害に関する重要事項はオーナー会議の承認を要する。そうするとほとんど全部ではないか、との指摘もあるが、実行委員会において、これはオーナー会議で承認を貰ったほうがいいね、という空気になると、そうなる。

ファーム組織を独立リーグに運営委託する件ともなれば、重要事項として、オーナー会議に申し送りされることになる。実行委員会、オーナー会議ともに、決議には 2/3 の球団の賛成が必要で、重要事項の決議には 3/4 が必要となる。問題は、ここで誰が発議をするかということもあるが、もうひとつは決議を取ることはほとんどしないということである。誰が発議をするかということについては、NPB が個々の球団からということになるが、NPB からの発議はほとんどない。

なぜならば、NPB は、MLB などのように全体利益を追求する役割を持っていない。MLB は、各球団の権利運用の委託を受けて、全体利益を底上げして各球団に還元をするために、所属球団と統一の代理店契約を結んでいるが、NPB はそのようになっていないし、そうするための機能・部署・ヒトはおらず、事務局としての役割に留まっている。では個別球団からの発議となると、他球団は、利益誘導ではないかなどの疑念が先に立ち、調整は困難を極める。とどのつまり、大きな問題が生じていない現状において、膨大な労力をかけて変えようという動機はあまりたかくなく、そうなったほうがいいかもね、とは思っても行動を起こさない。

やらない理由はある。たとえば、選手の管理責任をどうするのか、わざわざ整備した球場施設はどうなるのか、などである。NPB12 球団は、練習施設、トレーニング施設を

備え、栄養学に基づいた食事が朝昼晩提供される寮を完備しており、新人選手はそこで数年間、過ごすことになる。この管理体制と同じものを独立リーグ球団が用意できるかどうかといえば、それをいま実現することは独立リーグ球団では出来ないし、そのための投資をするには、NPB 球団との傘下契約が中長期にわたって約束される必要があるだろう。また NPB 球団は、二軍でも専用の練習施設（グラウンドと室内）が使用できる体制になっているが、これも独立リーグ球団でいま用意できるのはごく一部である。しかし、実はこれらの問題は、NPB と独立リーグとの傘下契約を結ぶことを決めてしまえば、ほとんどが解消できる問題である。寮はマンションなどを借り上げてしまえばいいし、そこに栄養士と管理人を雇っても、従来の合宿所（寮の）の運営費とさして費用は変わらないだろう。室内練習場も雨風をしのぐレベルであれば 2 億もあればプロの使用に耐えるものは建設できるから 5 年で償却したとすれば年間 4000 万円であり、独立リーグに運営委託をすることによるファーム運営費用の削減額よりも少ない。

NPB は 12 球団で構成されており、その意思決定は 12 球団に委ねられており、原則として全会一致である。現在は、観客動員数も実数発表以降の史上最高を更新し続けており、経営状況も悪くなく、国内最大のみるスポーツとしての地位を脅かすような危機が眼前に迫っているような状況ではなく、自ら変革をする時期ではないのだろう。

第 3 項 クロフネによる変化の可能性

外部から変革を迫られる可能性をひとつ指摘しておこう。

実は、独立リーグに対しては、MLB から、2010 年以降、傘下に入ることを継続的に打診されている。MLB は、1990 年代以降、市場を海外に広げることに関心に取り組んでいる。たとえば、オーストラリアにおいては、セミプロリーグに資本を投下して、北半球が冬の間に関戦を展開している。めぼしい選手は MLB 球団と契約してアメリカの MiLB 球団で腕を磨くという、中南米で展開してきたと同様のスキームだ。更に、現地で公式戦を開催したり、各地で野球教室を展開するなど、MLB 人気を高めるためのマーケティングを展開している。野球不毛の地である中国では、無錫にアカデミーを創り、各小中学校における野球教室を中心とした普及活動でめぼしい子供をそこに送り込み、将来の中国人メジャーリーガー誕生への布石を打っている。

MLB が、日本で考えているのは、中南米やオーストラリアと同様の展開である。両リーグともにこれまでの NPB との関係を考えて、オファーを受けていないが、手を挙げれば、MLB はいつでも傘下契約を結ぶ用意は出来ている。NPB よりも MLBの方がより早い段階で、独立リーグの存在意義について、より高く評価していたのだ。

筆者は、独立リーグは、MLB の傘下となることを、前向きに検討すべきであると考えられる。NPB は上記のような状況、構造のため、PDC の方向に動くことは、当面はないだろう。一方で、独立リーグの経営が安定することは、地域の野球の普及と、地域社会に健

全な娯楽を提供することによる地域のコミュニティの再構築に寄与できるという意味において、野球業界のみならず、社会的に意義のあることであろう。

第2章、第3章、第7章で記してきたように、企業の経営体質が変化する中で、社会人野球の企業チームの数が大きく減ったことから、学生選手が禄を食みながら野球を継続する場は大きく縮小した。この10年ほど、減少に歯止めがかかっており、この先にも、1990年代後半から2000年代にかけて起こったような休部・廃部が相次ぐかは分からない。

当時、野球だけに限らず、企業スポーツ（実業団チーム）の数が、劇的に減少した理由は、経済環境の変化によって、社員選手により企業チームを維持できなくなったことと、終身雇用が崩れつつある中で「職場結束の象徴」としての「わが社のチーム」の存在意義はなくなったということだった。つまり、また日本企業を取り巻く経済状況が悪くなれば、加速する可能性はあるだろう。

企業チームの減少のなかで誕生した独立リーグは、10年以上にわたって社会人野球の衰退をフォローし、有力な選手の受け皿になってきた。独立リーグがなくなれば、特に地域での「野球離れ」は、決定的になることが危惧される。野球人口の減少は深刻で、中体連の調査によれば2009年から2017年までの8年間の間に、中体連が公表した競技別加盟生徒数の推移によれば、軟式野球の減少率は43%である。少子化といっても、その間における中学生の男子人口の減少率は7.3%である。実際、その間に増えた競技はあって、バドミントン、水泳、バレーボール、陸上、卓球の競技者（中体連加盟者）は増加している。サッカーの減少率は5.2%で少子化速度を踏まえればよく頑張っている。

そういう状況において、地域における野球普及の担い手であり、スポーツによる地域活性化、コミュニティの再構築に寄与できる独立リーグが生き残るのは、野球業界および地域社会のこれからにとって意義のあることだと思うのである。

ややついでに言うと、日本は歴史上、大きな変革には、外圧が背中を押してきたことがしばしばあった。逆に言えば、分かっているのに、国内ではお互いへの配慮、決定的対立を避ける性質から、動きがとれないこともしばしばあった。MLBが独立リーグを傘下に収めるようなことがあれば、球界には激震が走るから、必要な変革に向けて動かざるをえなくなるかもしれない。思えば、ここにきて毎年、観客動員数が史上最高を更新し続けるようになったのも、2004年の球界再編時に、プロ野球球団の経営状況が世間に嘲笑されたことが契機であった。

MLBが独立リーグを傘下に収めることにより、現在の野球界が内包する様々な問題が明るみに出ることによって、現状を打開する取り組みを開始し、トリプル・ミッション・モデルでいえば、理念を元に、「普及」「勝利」「資金」の循環の輪を太くする改革の端緒になるかもしれない。

第4項 残された課題

最後に、残された課題を列挙することで、本論文のしめくくりとする

・北米のプロスポーツは、マイナーリーグであっても、本拠地スタジアムでの定点興行が基本であるのに対して、日本の独立リーグは本拠地球場をたとえ定めたとしても、域内各地を巡る巡業型である。これに対する、アイランド、BCリーグの見解は、第一に、観客数が少ないため、来場客から生じる収入をあまり期待できないために、飲食施設などを常設するための投資が出来ず、日常的な集客が難しい。次に、小さい市町村であっても、地元の自治体と民間事業者が、1~2試合程度であれば、チケット購入や協賛を、地域の活性化の目的で、費用化できる。

北米のプロスポーツでは、スタジアムと球団はセットで、その町のアイコン、アイデンティとしての存在感を発揮している。日本再興戦略 2016 においても、スポーツには産業として成長する余地が大いにあり、そのためのカギとして、「観る観点からの高付加価値のサービスを提供する施設」を増加させることが掲げられている。独立リーグ球団が「観る観点からの高付加価値のサービスを提供する施設」を拠点とした定点型の興行を打てるようになった場合に、収益構造をどの程度良化出来るかについて仮説検証をする意義は大いにあるだろう。

・欧州のプロサッカーリーグは、昇格降格のしくみのもとで、北米のようなマイナーリーグの展開はない。しかしながら、主要国の下部リーグには、トップリーグへの昇格を念頭に置いていないより小規模な行政単位を拠点に、その地域に愛されながら存続しているクラブが多数ある。こうしたクラブの経営戦略やスタジアム運営と、日本の小規模プロスポーツとの比較は興味深いものになるだろう。

・グローバル化の進展のもと、スポーツの労働市場の流動化もより進展すると思われる。2018年も、ドラフト上位候補と目されていたパナソニック（企業チーム）の吉川峻平投手がNPBを経ることなくMLB球団（アリゾナ・ダイヤモンドバックス）と契約した。従来は、MLBとNPBの間には、ある種の紳士協定があり、お互いのドラフト候補選手については手を出さないのが基本であるとされていた。しかし、JX-ENEOSの田澤純一投手が、NPBを経ることなく、2008年にMLB球団と契約をした際に、そうした紳士協定はあったかもしれないが過去のことであることがMLBから表明されている。また、MLBは、そのドラフト対象を世界に広げる世界ドラフトについても検討を重ねている。こうした状況は、日本の野球選手にとって、そのスキルレベルが上がれば上がるほど、より選択肢が広がることになる。そのときに、NPBへの労働供給の状況がどのように変化するかも興味深い研究となるだろう。また、こうした変化の可能性を踏まえた仮説検証も興味深いものとなるだろう。

【注釈と参考文献】

- 1 https://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/pdf/2016_zentaihombun.pdf (参照日 2017年6月1日)
- 2 <http://www.espn.com/mlb/news/story?id=1856626> (参照日 2018年5月8日)
- 3
- 4 <https://www.forbes.com/sites/maurybrown/2017/11/22/mlb-sets-record-for-revenues-in-2017-increasing-more-than-500-million-since-2015/#8ae054f78803> (参照日 2018年3月1日)
- 5 NPB 事業会社化検討プロジェクト (NPB 実行委員会が設置した特別委員会、2009) による推定値
- 6 東洋経済新報社編、会社四季報業界地図、2017、P190
- 7 https://web.archive.org/web/20141209083342/http://www.j-league.or.jp/aboutj/document/jclub/1997-99/shushi1997_15.html (参照日 2016年6月15日)
- 8 <https://www.j-league.jp/docs/aboutj/club-h29kaiji.pdf> (参照日 2018年3月21日)
- 9 <https://money.cnn.com/2018/04/19/news/companies/premier-league-record-revenue/index.html> (参照日 2018年6月1日)
- 10 武藤泰明、プロスポーツクラブのマネジメント、2013、東洋経済、p69-75
- 11 <https://www.pwc.com/gx/en/hospitality-leisure/pdf/changing-the-game-outlook-for-the-global-sports-market-to-2015.pdf>, (参照日 2017年11月2日)
- 12 中村好男、トップスポーツビジネス、2003、新鐘 No.69 <http://www.waseda.jp/student/shinsho/html/69/index69.html> (参照日 2017年6月1日)
- 13 横田真一 (1999) 制度変化と組織：ドラフト制度とプロ野球球団の事例、奈良県立商科大学研究季報、9 (4)：21-31.
- 14 ベースボールマガジン社・編、2014、日本プロ野球 80 年史、ベースボールマガジン社
- 15 池井優、1993、ドラフト・フリーエージェントの起源と発展、ジュリスト、1032, p7-11, 有斐閣
- 16 奥島 孝康、1993、プロ野球協約と独禁法、ジュリスト、1032, p29-33, 有斐閣
- 17 小笠原 正、1993、職業選択の自由とプロ野球選手、ジュリスト、1032, p12-16, 有斐閣
- 18 廣川 祐太、松林 秀樹、2010-03、ドラフトに見るプロ野球戦力均衡化の可能性、関東学園大学紀要 18, p35-66、関東学園大学
- 19 黒田 次郎・内田 勇人・岡本 悌二[他] (2004) 日本プロ野球のドラフト制度に関する研究(2)ドラフト指名順位・指名時所属先別にみた野球成績上位者の特徴、運動とスポーツの科学、10(1)：27-36.
- 20 橋本俊昭・齋藤隆志 (2012) スポーツの世界は学歴社会、PHP 新書.
- 21 中山悌一 (2015) プロ野球選手のデータ分析、ブックハウス HD.
- 22 石原豊一、2011、日本におけるプロ野球マイナーリーグの持続的モデル構築にむけて、p73-84、スポーツ産業学研究 21.1
- 23 石原豊一、2013、ローカルプロスポーツのビジネスモデルに関する一考察、「地域密着」型から「国際化」政略へ、p 103-119、岐阜経済大学論集 46.3
- 24 石原豊一、2015、もうひとつのプロ野球、白水社
- 25 小野里真弓、2009、BC リーグのマーケティングに関する基礎的研究：群馬ダイヤモンドペガサスの観戦者調査を事例として、上武大学ビジネス情報学部紀要、7.2, p 73-82
- 26 田島良輝・神野賢治・糸川雅子、2010、地域プロスポーツの観戦行動モデルに関する調査研究、p 17-22、金沢星稜大学総合研究所年報 30
- 27 Arthur T. Johnson, 1995, Minor League Baseball and Local Economic Development, Univ of Illinois Press
- 28 Thomas A Rhoads, 2015, The Call Up to the Majors, Springer
- 29 Arthur P. Solomon・ 2012, Making It in the Minors: A Team Owner's Lessons in the Business of Baseball・ McFarland
- 30 本論文における日本人選手とは、NPB において、選手契約締結の時点で日本国籍である選手と、第 82 条 (外国人選手) の 1)、2)、3)、5) に該当する選手を指すこととする。
- 31 野球協約第 8 2 条 (外国人選手) の (4) に該当する選手は、本論文では、日本人選手とは扱わない。野球協約第 8 2 条 (外国人選手) の (4) 「選手契約締結以後、この組織が定めるフリーエージェント資格を取得した者。当該 選手はコミッショナー公示のあった年の次の年度連盟選手権試合シーズンからこの 適用を受ける。」
- 32 <http://npb.jp/draft/backnumber.html> (参照日 2017年11月1日)
- 33 <https://www.bbm-japan.com/company/> (参照日 2015年10月15日)

32 <https://www.datastadium.co.jp/about/company.html>. (参照日 2016 年 2 月 12 日)

33 第 8 2 条 (外国人選手) 日本国籍を持たない者は、外国人選手とする。ただし、以下の各号の 1 に該当する者はこの限りではない(なお、(4)号に規定する者については、この章の規定の適用に関する場合に限り、外国人選手でないものとみなす。)。 (1) 選手契約締結前に、日本の中学校、高等学校、日本高等学校野球連盟加盟に関する規定で加盟が認められている学校又は短大(専門学校を含む。)に通算 3 年以上在学した者。 (2) 選手契約締結前に、日本の大学、全日本大学野球連盟の理事会において加盟が認められた団体に継続して 4 年以上在学あるいは在籍した者。 (3) 選手契約締結前に、日本に 5 年以上居住し、かつ日本野球連盟に所属するチームに通算 3 年(シーズン)以上在籍した者。 (4) 選手契約締結以後、この組織が定めるフリーエージェント資格を取得した者。当該選手はコミッショナー公示のあった年の次の年度連盟選手権試合シーズンからこの適用を受ける。 (5) 新人選手選択会議を経由して選手契約を締結し、選手契約締結前に日本の中学校、高等学校、日本高等学校野球連盟加盟に関する規定で加盟が認められている学校又は短大に通算して 3 年以上在学していなかった者で、その在学年数と支配下選手として公示後の年数(シーズン数)の合計が 5 年となった後、新たな年度連盟選手権試合シーズンを迎えた者。新人選手選択会議を経由して選手契約を締結し、選手契約締結前に日本の大学、全日本大学野球連盟の理事会において加盟が認められた団体に継続して 4 年以上在学あるいは在籍していなかった者で、その在学あるいは在籍年数と支配下選手として公示後の年数(シーズン数)の合計が 5 年となった後、新たな年度連盟選手権試合シーズンを迎えた者。この条項の適用を受ける支配下選手の承認は実行委員会で行うものとする。

34 第 8 2 条の 2 (外国人選手数) 球団は、任意の数の外国人選手を支配下選手として保有することができる。ただし、出場選手登録は 4 名以内に限られ、野手又は投手として同時に登録申請できるのは、それぞれ 3 名以内とする。

35 ドラフト会議がスタートした 1965 年以降、1978 年までは、ドラフト会議において指名した選手の交渉権は、翌年のドラフト会議の前々日までであった。そうになっていた理由は不明だが、結果として、前日を「空白の一日」と解釈した「江川事件」以降はドラフト前日までとなった。その後、アマチュア球界の要望を受けて、交渉権の有効期限は短縮されており、現在は、学生の場合は、ドラフト会議の翌年 3 月まで、日本野球連盟所属の選手は翌年 1 月末となっている。

36 <http://www.jaba.or.jp/team/clubteam/suii.pdf>. (参照日 2017 年 6 月 1 日)

37 <http://www.jubf.net/alljapan/> (参照日 2016 年 12 月 3 日)

38 一般社団法人日本野球機構、2018、日本プロ野球育成選手に関する規約、日本プロフェッショナル野球協約。日本プロ野球選手会公式ホームページに全文が公開されている。

http://jpbpa.net/up_pdf/1284364804-662377.pdf

39 ドラフト会議では、新人選手選択会議規約第 1 条に定められた新人選手が対象となる。すなわち、過去に日本プロ野球の球団に入団したことがない選手のうち、日本国籍を持っている、もしくは日本の中学校、高校とこれに準ずる学校、大学とこれに準ずる団体のいずれか(つまり一条校)に在学した経験をもつ選手である。日本の学校に在学中の場合には、ドラフト会議の翌年 3 月卒業見込み、大学の場合は 4 年間で在学している選手であること。

40 ドラフト会議の起源は、1936 年に NFL においてである。その趣旨はまさに、戦力の均衡と契約金の抑制であった。MLB は、NPB と同じ 1965 年に導入された。

41 正式名称は、日本学生野球憲章(にっぽんがくせいやきゅうけんしょう)。1950 年(昭和 25 年)1 月 22 日に制定された日本の学生野球の理念と方針を定めた憲章。憲章の全文は日本高等学校野球連盟のウェブサイトを参照されたい。

<http://www.jhbf.or.jp/rule/charter/index.html> (参照日 2017 年 6 月 1 日)

プロ野球との関係については、学生野球の純粋性やアマチュアリズムを守るために、プロ野球選手が高校、大学野球の選手を直接指導すること、並びにプロ野球関係者がそれらに金品などを授受することを禁じている。

42 1977 年のドラフト会議で、クラウンライターライオンズの指名を受け、入団を拒否していた江川卓投手が、翌 1978 年のドラフト会議前日に、プロ野球セ・リーグの読売ジャイアンツと電撃的な入団契約を結んだことに端をはった一連の騒動である。当時の野球協約では、ドラフト会議で交渉権を得た球団がその選手と交渉できるのは、翌年のドラフト会議の前々日までとされていた。これに対して、リーグは、巨人との契約は無効と裁定し、巨人はこの裁定に反発して、ドラフト会議をボイコットした。他球団は、巨人の抜け駆け契約を是とせず、4 球団が江川をドラフト 1 位で指名して、抽選の結果、阪神が交渉権を得た。最後は、超法規手段として、コミッショナーの強い要望として、江川は阪神に一度、入団したうえで、トレードで巨人に入団することになった。なお本件は、江川問題(えがわもんだい)、空白の一日(くうはくのいちにち)として、日本中が騒然とした事件として広く知られている。

43 このように、NPB の人材確保の手段として重要な役割を果たしたドラフト外による選手獲得だが、総人数については、実は 100%の正確さをもって断じることはできない。

たとえば、ウィキペディアの「ドラフト外入団」のページ

(<https://ja.wikipedia.org/wiki/%E3%83%89%E3%83%A9%E3%83%95%E3%83%88%E5%A4%96%E5%85%A5%E5%9B%A3>) (参照日 2017年8月15日) には663人と記してあるが、プロ野球関係者の間でも閲覧の多いウェブサイト〜プロ野球データ管理室がまとめたデータ(http://www.din.or.jp/~nakatomi/draft/draft_gai.html) (参照日 2017年8月15日) を集計すると466人であった。このデータに、ベースボールマガジン社およびデータスタジアム社から提供を受けたデータベースを突き合わせ、それぞれから抜け漏れた選手を補足していくと、最終的な集計数字は683名であった。ウィキペディアの663名と、筆者が集計した683名のどちらを取るか。結論からいえば、後者の683名を母数とする。なぜか。まず、本研究の趣旨は4000人を越える、NPBに入団した日本人選手の出身母体を4つに分類して、その推移から浮かび上がってくる実態を分析するという趣旨である。したがって、ドラフト外で入団した人数が663名か、683名かについては、全体の0.5%に満たない人数の差異であり、大きな問題とはならないのがひとつ。そして、人数の多いほうを取る理由は、当局であるNPBも、プロ野球のデータベースとして質・量ともに、最も信頼度の高い週刊ベースボールも、100%の正確さをもった公式なデータとして記録しているのは、公式戦に出場した選手のそれである。従って、一軍出場のないまま退団をしたドラフト外で入団した選手は、抜け漏れしている可能性が高く、それは、入団していないのに入団したとカウントされている選手がいる可能性より高いと考えるのは不自然なことではないと思えるのである。

44 <http://www.jaba.or.jp/team/clubteam/suii.pdf> (参照日 2017年6月15日)

45 7月31日は、当該年度に支配下選手登録が出来る期限日である。つまり、2016年あるいはそれ以前の育成ドラフトで指名を受けた育成選手が、2017年に支配下選手に昇格できる最終期限日が2017年7月31日ということになる。

46 なお、支配下選手として登録されたことがある選手、あるいは外国人選手も育成選手として登録できるが、これらの選手は、育成選手から支配下登録選手に昇格しても新人として扱われないことから、本論における検討の対象ではない。

47 国民野球連盟 (1947年 - 1948年) とグローバルリーグ (1969年)

48 <http://npb.jp/draft/backnumber.html> (参照日 2017年7月31日)

49 武藤泰明、2009、プロスポーツクラブの地域密着活動の意味と意義は何か、調査研究情報誌 ECPR2009No.1, p3-8

50 四国の人口は、かつては4県で400万人、とても憶えやすいと言われたものだが、現在は、総務省による人口推計 (2017年10月1日時点) によれば、378万8000人、前年から3万人の減少であり、高齢化率についても、高知の34.2%を筆頭に、4県とも30%を超え、全国平均の27.7%を大きく上回っている。

51 週刊ベースボール編集部、2018、特集記事「BCリーグの懐事情」、週刊ベースボール 2018年2月13日号, p26-27

52 愛媛マダリンバイレーツ球団より提供いただいた決算報告書より

53 一球団平均。Jリーグ (2016年度)、Bリーグ (2016年度) とも、リーグHPにおいて開示されている資料より、筆者作成。BCリーグについては、週刊ベースボールの「一般的なBCリーグの運営モデルより」

54 <http://www.meti.go.jp/press/2017/06/20170615003/20170615003-1.pdf> (参照日 2017年8月15日)

55 <http://thecomeback.com/theoutsidecorner/2015-articles/draft-pick-can-lose-says-no.html> (参照日 2016年8月17日)

56 で、米国のスポーツライターの Joseph Coblitz のコラム

(<http://thecomeback.com/theoutsidecorner/2015-articles/draft-pick-can-lose-says-no.html>) (参照日 2016年3月4日)

57 750 active 25-man roster players and 127 disabled, suspended, restricted or paternity leave Major League players

58 <https://www.mlb.com/news/opening-day-rosters-feature-254-players-born-outside-the-us/c-270131918>

59 http://www.espn.com/mlb/story/_id/7779279/percentage-foreign-major-league-baseball-players-rises

60 石原豊一、2013、ベースボール労働移民、p26、河出ブックス

61 <https://business.nikkeibp.co.jp/article/manage/20100929/216427/> (参照日 2017年5月24日)

62 Collective bargaining agreement(CBA)と呼ばれる。現行の契約は、2017年から2021年までの5年契約。CBAは、最低年俸、スケジュールや移動の手段、医療保険、慶弔規定、分配金、クラブハウスなどの施設環境、年金まで、選手の労働に関わるあらゆる条件が、373頁にわたって詳細に規定されている。

63 アメリカンベースボール徹底攻略ブック

64 石原豊一、2013、ベースボール労働移民、p39-41、河出ブックス

65 MLB Constitution, 2007, p13-17, Major League Baseball

66 <https://www.forbes.com/sites/sergeiklebnikov/2016/07/08/minor-league-baseballs-most-valuable-teams/#4cedb93c50a1> (参照日 2017年8月15日)

67 <https://www.forbes.com/sites/sergeiklebnikov/2016/07/08/minor-league-baseballs-most-valuable-teams/#2e3e63e643b2> (参照日 2017年8月15日)

- 68 <https://www.ijb.com/articles/53299-indians-sales-execs-new-ideas-tripled-sponsorship-revenue> (参照日 2017年8月15日)
- 69 <http://www.hartfordbusiness.com/article/20140616/PRINTEDITION/306139967/rocks-cats> (参照日 2017年8月15日)
- 70 <http://www.teamservicesllc.com/> (参照日 2017年8月15日)
- 71 http://cityoffrederick.granicus.com/MetaViewer.php?view_id=12&clip_id=1627&meta_id=36453 (参照日 2017年8月15日)
- 72 <https://www.sportsbusinessdaily.com/Journal/Issues/2018/07/23/Research-and-Ratings/MiLB-merchandise.aspx> (参照日 2018年9月2日)
- 73 <https://www.bizjournals.com/charlotte/stories/2006/02/06/story1.html> (参照日 2018年9月2日)
- 74 <https://www.charlotteobserver.com/news/local/article9158837.html> (参照日 2018年9月2日)
- 75 <https://www.forbes.com/pictures/577c266631358e0aa22dd98d/2-charlotte-knights#db431e21d0e3> (参照日 2018年9月2日)
- 76 <http://www.baseballparks.com/indepth/charlotte/> (参照日 2018年9月2日)
- 77 By HangingCurve - Own work, CC BY-SA 3.0, <https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=32414198> (参照日 2018年9月2日)
- 78 下田武三『プロ野球回顧録』ベースボール・マガジン社、1988年、p25-27
- 79 <http://www.baseball-lab.jp/column/entry/275/> (参照日 2018年9月2日)
- 80 週刊ベースボール編集部、2018、週刊ベースボール 2018年2月13日号、p20-21
- 81 <http://www.jil.go.jp/kokunai/statistics/kako/2016/documents/useful2016.pdf> (参照日 2017年11月4日)
- 82 NPB や MLB における GM がチーム編成の責任者であるのに対して、独立リーグ、MiLB における GM は経営における責任者であり、オーナーの立場を代行しているものも多い。独立リーグの編成に責任者は監督である。
- 83 http://www.numbertamer.com/baseball_reports.html (参照日 2018年7月25日)
- 84 <http://www.americanassociationbaseball.com/league/league-map/mileage/> (参照日 2017年9月26日)
- 85 <https://canamleague.com/league-info/league-map-mileage/> (参照日 2017年9月26日)
- 86 <http://www.atlanticleague.com/about/about-us/> (参照日 2017年9月26日)
- 87 <https://www.census.gov/data/tables/time-series/demo/income-poverty/historical-poverty-thresholds.html> (参照日 2017年9月26日)
- 88 武藤泰明、プロスポーツクラブの地域密着活動の意味と意義は何か、2009、調査研究情報誌 ECPR
- 89 <https://www.forbes.com/sites/maurybrown/2014/12/10/major-league-baseball-sees-record-9-billion-in-revenues-for-2014/> (参照日 2017年9月26日)
- 90 <https://www.forbes.com/sites/maurybrown/2017/11/22/mlb-sets-record-for-revenues-in-2017-increasing-more-than-500-million-since-2015/#75d653357880> (参照日 2017年9月26日)
- 91 Baade and Matheson, 2013. "Financing Professional Sports Facilities," in Financing Economic Development in the 21st Century
- 92 2010 Census Interactive Population Search: CA, San Francisco city, <https://www.census.gov/2010census/popmap/ipmtext.php?fl=06:0667000> (参照日 2017年9月26日)
- 93 <https://web.archive.org/web/20131103114419/http://www.sos.ca.gov/elections/ror/ror-pages/ror-odd-year-2013/political-sub.pdf> (参照日 2017年9月26日)
- 94 <https://law.marquette.edu/assets/sports-law/pdf/lb-mlb-milwaukee.pdf> (参照日 2017年9月26日)
- 95 <https://suburbanstats.org/population/maryland/how-many-people-live-in-baltimore> (参照日 2017年9月26日)
- 96 http://en.wikipedia.org/wiki/Oriole_Park_at_Camden_Yards (参照日 2017年9月26日)
- 97 Andrew Zimbalist and Roger G. Noll, 1997, Sports, Jobs, and Taxes: The Economic Impact of Sports Teams and Stadiums, Brookings Institution をはじめ、スタジアムの経済効果については無数の論文が発表されている。近年では、Dennis Coates, 2015, Growth Effects of Sports Franchises, Stadiums, and Arenas: 15 Years Later, Mercatus Working Paper が経済学者による、スタジアムの経済効果に関する研究の蓄積を整理し、経済効果が顕著な例は認められないとしている。
- 98 <https://suburbanstats.org/population/ohio/how-many-people-live-in-cleveland> (参照日 2017年9月26日)

- 99 たとえば、Myers, Griffin、2017, The Economic Effect of Sports Stadiums on Local Economies, Allegheny College DSpace Repository が過去の経済効果の検証についてまとめている
- 100 武藤泰明、プロスポーツクラブの地域密着活動の意味と意義は何か、2009、調査研究情報誌 ECPR
- 101 http://www.milb.com/content/page.jsp?sid=t522&ynd=20100129&content_id=7994612&vkey=team1 (参照日 2015 年 2 月 4 日)
- 102 <https://www.milb.com/las-vegas> (参照日 2017 年 9 月 26 日)
- 103 当時大手の自動車会社：1952 年に吸収合併され、58 年にストワードベーカー名の自動車の生産中止
- 104 http://www.milb.com/content/page.jsp?ynd=20081112&content_id=41147034&sid=t550&vkey=team1 (参照日 2017 年 9 月 26 日)
- 105 http://www.milb.com/content/page.jsp?ynd=20081117&content_id=41147018&sid=t550&vkey=team1
- 106 <https://www.sapporo-dome.co.jp/company/kessan.html> (参照日 2017 年 9 月 26 日)
- 107 <http://thesportlobby.com/nfl-mlb-top-list-of-biggest-lobbyist-spenders-in-2016/> (参照日 2017 年 9 月 26 日)
- 108 J リーグはその理念として以下を謳っている。「豊かなスポーツ文化の振興及び国民の心身の健全な発達への寄与」
- 109 東北楽天ゴールデンイーグルスの経済効果について <https://www.pref.miyagi.jp/uploaded/attachment/608796.pdf> (参照日 2017 年 9 月 26 日)
- 110 The Rest of the Economic Impact Story, Journal of Sport Management、September 2013
- 111 May the Best Team Win: Baseball Economics and Public Policy, Brookings Institution Press, 2004
- 112 <https://www.nimh.nih.gov/health/statistics/mental-illness.shtml> (参照日 2018 年 9 月 17 日)
- 113 https://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/pdf/2016_zentaihombun.pdf (参照日 2018 年 9 月 17 日)
- 114 <http://www.meti.go.jp/press/2017/06/20170615003/20170615003-1.pdf> (参照日 2018 年 9 月 17 日)
- 115 月刊体育施設、2018 年 4 月号、p5、体育施設出版
- 116 中村好男、トップスポーツビジネス、2003、新鐘 No.69 <http://www.waseda.jp/student/shinsho/html/69/index69.html> (参照日 2018 年 9 月 17 日)
- 117 <http://www.waseda.jp/sem-hirata/kenkyuusitu.html> (参照日 2018 年 9 月 17 日)
- 118 平田竹男、スポーツビジネス最強の教科書：第 2 版、2017、東洋経済
- 119 <http://www.waseda.jp/sem-hirata/kenkyuusitu.html> (参照日 2018 年 9 月 17 日)

【参考文献】

- Rodney Fort (2011) Sports Economics, Prentice Hall
- George Foster ほか (2004) The business of Sports, South-Western
- Chris Gratton ほか (2014) The Global Economics of Sports, Routledge
- Arthur T. Johnson (1995) Minor league baseball and local economic development, Univ of Illinois Press
- Alan M. Klein (2006) Growing the Game: The Globalization of Major League Baseball, Yale University Press.
- Michael Leeds ほか (2018) The Economics of Sports, Pearson Education
- Young Hoon Lee ほか (2014) The sports business in the pacific rim, Springer
- Thomas A. Rhoads (2015) The call up to the majors, Springer
- Arthur P. Solomon (2012) Making It in the Minors: A Team Owner's Lessons in the Business of Baseball, McFarland
- Andrew Zimbalist (2010) May the best team win, Brookings
- A KI 猪瀬 (2016) メジャーリーグスタジアム巡礼, エクスナレッジ
- 赤坂英一 (2015) プロ野球「第二の人生」, 講談社
- 石原豊一 (2011) 現代社会における若者の現実逃避的行動についての一考察―「自分探し」の延長線上のプロアスリート立命館人間科学研究 23, p59-74
- 石原豊一 (2013) ベースボール労働移民―メジャーリーグから「野球不毛の地」まで, 河出書房新社
- 石原豊一 (2011) 日本におけるプロ野球マイナーリーグの持続的モデル構築にむけて 野球ビジネスの日米比較から, p 73-84, スポーツ産業学研究 21.1
- 石原豊一 (2012) 公共財としてのマイナーリーグ: 日本における独立野球リーグの持続的なビジネスモデル構築への提言, p 151-166, 岐阜経済大学論集 45.3
- 石原豊一 (2013) ローカルプロスポーツのビジネスモデルに関する考察-「地域密着」型から「国際化」戦略へ, p 103-119, 岐阜経済大学論集 46.3
- 石原豊一 (2015) もうひとつのプロ野球: 若者を誘引する「プロスポーツ」という装置, 白水社
- 伊藤歩 (2017) ドケチな広島、クレバーな日ハム、どこまでも特殊な巨人: 球団経営がかわればプロ野球が変わる, 星海社
- 泉直樹 (2008) ドラフト下位指名ならプロへいくな!: データで読むプロ野球で成功するための条件, 実業之日本社
- 一般社団法人日本野球機構 (2014) 日本プロフェッショナル野球協約, 一般社団法人日本野球機構

石井昌幸・井上俊也ほか (2017) スタジアムとアリーナのマネジメント, 創文企画

猪谷千春 (2013) IOC, 新潮社

池井優 (1993) ドラフト・フリーエージェントの起源と発展, p7-11, ジュリスト 1032

内海和雄 (2003) プロ・スポーツ論, 創文企画

宇佐美陽 (2001) 大リーグと都市の物語, 平凡社新書

小野里真弓 (2009) BC リーグのマーケティングに関する基礎的研究: 群馬ダイヤモンドペガサスの観戦者調査を事例として, p 73-82, 上武大学ビジネス情報学部紀要 7.2.

岡崎満義・杉山茂ほか (2009) スポーツアドバンテージ・ブックレット 3: 企業スポーツの撤退と混迷する日本のスポーツ, 創文企画

小川勝 (2012) オリンピックと商業主義, 集英社新書

大坪正則 (2007) スポーツと国力, 朝日新書

岡田功 (2010) メジャーリーグなぜ「儲かる」, 集英社新書

大山高 (2016) Jリーグが追求する「地域密着型クラブ経営」が未来にもたらすもの, 青娥書房

小此木啓吾 (1978) モラトリアム人間の時代, 中央公論社

片田珠美 (2010) 一億総ガキ会社: 成熟否定という病, 光文社新書

加藤恵津子(2009) 「自分探し」の移民たちーカナダ・バンクーバー、さまよう日本の若者ー, 彩流社

荻谷剛彦 (2001) 階層化日本と教育危機ー不平等生産から意欲格差社会へー, 有信堂

川井圭司 (2003) プロスポーツ選手の法的地位, 成文堂

清宮政宏 (2016) プロ野球独立リーグにおける顧客関連性の構築に関する一考案: ルートインBCリーグでの様々な顧客接点が果たす役割を通して, p 36-54, 彦根論叢 407.

橘川武郎・奈良堂史 (2009) ファンから見たプロ野球の歴史, 日本経済評論社

喜瀬雅則 (2006) 牛を飼う球団, 小学館

楠木建 (2010) ストーリーとしての競争戦略, 東洋経済

黒田次郎・内田勇人・岡本悌二[他] (2004) 日本プロ野球のドラフト制度に関する研究 (2) ドラフト指名順位・指名時所属先別にみた野球成績上位者の特徴, 27-36, 日本運動・スポーツ科学学会運動とスポーツの科学 10(1)

アレン・グットマン (1997) スポーツと帝国ー近代スポーツと文化帝国主義ー, 昭和堂

小関順二 (2014) プロ野球でモノになる奴の法則, 廣済堂出版

澤宮優 (2010) 人を見抜くー伝説のスカウト河西俊雄の生涯, 河出書房新書

佐藤慶明・入口豊・西鳥吉典 (2014) 我が国のプロサッカークラブの経営に関する事例的研究 (2) J2「徳島ヴォルティス」を中心に, p 45-54, 大阪体育大学紀要 (教科教育) 63.1.

澤井聖一 (2015) 死ぬまでに行きたい欧州サッカースタジアム巡礼, エクスナレッジ

笹川スポーツ財団 (2017) スポーツ白書 2017, 笹川スポーツ財団
 佐野昌行ほか (2014) 図表で見るスポーツビジネス, 叢文社
 坂井保之、永谷修 (2014) 西武と巨人のドラフト 10 年戦争, 宝島社
 司馬遼太郎 (2005) ワイド版街道をゆく 26: 嵯峨散歩、仙台・石巻, 朝日新聞社
 下川裕治 (2007) 日本を降りる若者たち, 講談社現代新書
 下村英雄 (2002) フリーターの職業意識とその形成過程―「やりたいこと」志向の虚実、
 小杉礼子編、自由の代償/ライター: 現代若者の就業意識と行動 75-100, 日本労働
 機構
 アンドリュー・ジンバリスト (2016) オリンピック経済幻想論, ブックマン
 ステファン・シマンスキーほか(2006) サッカーで燃える国、野球で儲ける国, ダイヤ
 モンド社
 諏訪哲二 (1999) 学校はなぜこわれたのか, ちくま新書
 鈴木透 (2018) スポーツ国家アメリカ: 民主主義と巨大ビジネスのはざままで, 中央公論
 新社
 鈴木友也 (2011) 勝負は試合の前についている!: 米国スポーツビジネス流「顧客志向」
 7つの戦略, 日経BP社
 バーバラ・スミット (2010) アディダス vs プーマ〜もうひとつの代理戦争, 講談
 社
 鈴木友也 (2011) 勝負は試合の前についている, 日経BP
 住田 健・前田和範・大沼博靖・中西健一郎 (2017) 地域スポーツリーグ観戦者の特性
 把握: 高知ファイティングドッグスを事例に, スポーツと人間 2.1.
 フェラン・ソリアーノ (2009) ゴールは偶然の産物ではない, アチーブメント出版
 田島良輝・神野賢治・糸川雅子 (2010) 地域プロスポーツの観戦行動モデルに関する
 調査研究, p 17-22, 金沢星稜大学総合研究所年報 30
 谷塚哲 (2017) 変る! 日本のスポーツビジネス, カンゼン
 橘木俊詔・齋藤隆志 (2012) スポーツの世界は学歴社会, PHP 新書
 橘木俊詔 (2016) プロ野球の経済学: 労働経済学の視点で捉えた選手、球団経営、リー
 グ運営, 東洋経済新報社
 田崎健太 (2008) 楽天が巨人に勝つ日, 学研新書
 橘木俊詔 (2005) プロ野球と労働市場, p181-235, 日本労働研究雑誌 203
 綱島理友・新田敦 (2015) 綱島理友のアメリカン・ベースボール徹底攻略ブック, ベー
 スボール・マガジン社
 電通総研 (2018) 情報メディア白書 2018 , ダイヤモンド社

友添秀則・勝田隆・川谷茂樹・陣野敏史・竹村瑞穂・滝口隆司・高峰修・井谷聡子・香山リカ・伊藤雅充・安藤悠太・上柿和生・宇都宮徹壺・小野雄大 (2015) 現代スポーツ評論 32, 創文企画

友添秀則・宮田由紀夫・中村哲也・花内誠・高橋義雄・川井圭司・生島淳・玉木正之・滝口隆司・上柿和生・後藤健生・岡崎光義・小野雄大 (2017) 現代スポーツ評論 36, 創文企画

豊浦彰太郎 (2014) ビジネスマンの視点で見る MLB と NPB, 彩流社

成田康昭 (1986) 「好感度人間」を解説する, 講談社現代新書

中村計 (2010) 甲子園が割れた日ー松井秀喜 5 連続敬遠の真実ー, 新潮文庫

永田順也・藤本淳也・松岡宏高 (2007) オリックス・バファローズのスタジアム観戦者の特性に関する研究-元大阪近鉄バファローズファンと元オリックス・ブルーウェーブファンに注目して, p 44-51, 大阪体育大学紀要 38

永谷稔・千葉直樹・畠山孝子 (2012) 北海道におけるプロスポーツチームと地域連携について, p 41-49, 北翔大学生涯スポーツ学部研究紀要 3

中島隆信 (2016) 高校野球の経済学, 東洋経済新報社

永田靖 (2012) オリンピックにおけるビジネスモデルの検証——商業主義の功罪——, 広島経済大学経済研究論集, 35 巻第 3 号

中山悌一 (2015) プロ野球選手のデータ分析, ブックハウス HD

並木裕太 (2013) 日本プロ野球改造論, ディスカバー携書

二宮浩彰 (2010) プロスポーツ・ファンの地域愛着とスポーツ観戦者行動, p 97-107, スポーツ産業学研究 20

西崎信男 (2017) スポーツマネジメント入門ープロ野球とプロサッカーの経営学ー (第 2 版), 税務経理協会

二宮清純 (2012) プロ野球の職人たち, 光文社新書

日本経済新聞運動部 (2003) プロ野球よ, 日経ビジネス人文庫

根本真吾 (2005) アメリカでプロになる！ーアメリカ・スポーツ界で活躍する方法, 彩流社

橋本健二 (2006) 階級社会ー現代日本の格差を問うー, 講談社選書メチエ

速水健朗 (2008) 自分探しが止まらない, ソフトバンク新書

ジェフ・パッサン (2017) 豪腕: 使い捨てされる 15 億ドルの商品, ハーバーコリンズ・ジャパン

原田宗彦 (2016) スポーツ都市戦略, 学芸出版社

ハーバード・ビジネス・スクール (2010) ケース・スタディ日本企業事例集, ダイアモンド社

原田宗彦 (2002) スポーツイベントの経済学, 平凡社新書

広尾晃 (2016) 野球崩壊：深刻化する「野球離れ」を食い止める！, イースト・プレス
 デクラン・ヒル (2014) あなたの知っている多くの試合に台本が存在する, カンゼン
 広瀬一郎 (2006) サッカーマーケティング, ブックハウス HD
 平田竹男 (2017) スポーツビジネス最強の教科書, 東洋経済
 廣川 祐太、松林 秀樹 (2010) ドラフトに見るプロ野球戦力均衡化の可能性, p35-66,
 関東学園大学紀要 18
 藤田結子 (2008) 文化移民—越境する日本の若者とメディア—, 新曜社
 アルバート・プティバほか (2005) スポーツ選手のためのキャリアプランニング, 大修館書店
 ハロルド・L.ヴォーゲル (2013) ハロルド・ヴォーゲルのエンタテインメント・ビジネス, 慶應義塾大学出版会
 福田 岳洋 (2015) MiLB 本拠地の立地条件と観客増員策の日本プロ野球 2 軍での実行可能性, 早稲田大学大学院スポーツ科学研究科修士論文
 ベースボールマガジン社・編 (2014) 日本プロ野球 80 年史, ベースボールマガジン社
 ロバート・ホワイティング (2007) 世界野球革命, ハヤカワ文庫
 ジョセフ・H・ボイエットほか (2014) 経営革命大全, 日経ビジネス人文庫
 松本卓也・柳沢和雄・川邊保孝・関根正敏 (2012) プロスポーツクラブと地域の関係性に関する研究—Jリーグクラブのホームタウン移転をめぐって—, p 35-42, 体育経営管理論集 4
 松橋崇史・金子郁容・村林裕 (2016) スポーツのちから—地域をかえるソーシャルイノベーションの実践, 慶應義塾大学出版会
 町田光・西崎信男・藤井翔太・木村正明・佐野慎輔・伊藤直也・井上俊也・佐藤直司・梶原健・阿部正三・木内勝也・松岡宏高・武藤泰明 (2016) スポーツ・ファン・マネジメント, 創文企画
 町田光・佐野慎輔・廣田利幸・東俊介・中村考昭・日置貴之・平野裕司・滝口隆司・澁谷茂樹・中村英仁・市橋秀夫・武藤泰明 (2016) 企業スポーツの現状と展望, 創文企画
 間野義之 (2015) 奇跡の3年 2019・2020・2021 ゴールデン・スポーツイヤーが地方を変える, 徳間書店
 町田光・澁谷茂樹・日置貴之・伊藤宏一・光武誠吾・市橋秀夫・佐野慎輔・坂田信久・松岡宏高・福田裕大・鷺崎早雄・武藤泰明 (2015) スポーツリテラシー, 創文企画
 町田光・松岡宏高・倉石平・佐藤尚平・石井昌幸・窪田暁・市橋秀夫・山下修作・原田宗彦・山口拓・武藤泰明(2014) グローバル・スポーツの課題と展望, 創文企画

町田光・武藤泰明・市橋秀夫・石井昌幸・ジェフリー・ヒル・中村聡・原田宗彦・間野義之・松岡宏高 (2013) スポーツマネジメント教育の課題と展望, 創文企画

クレイグ・マクギル (2002) サッカー株式会社, 文藝春秋

間野義之 (2007) 公共スポーツ施設のマネジメント, 体育施設出版

村山哲二 (2011) もしあなたがプロ野球を創れと言われたらー「昇進」より「夢」を選んだサラリーマンー, ベースボール・マガジン社

武藤泰明 (2013) スポーツクラブのマネジメント 第2版, 東洋経済新報社

武藤泰明 (2014) スポーツの資金と財務, 大修館書店

武藤泰明 (2008) スポーツファイナンス, 大修館書店

武藤泰明 (2012) 大相撲のマネジメントーその実力と課題, 東洋経済新報社

武藤泰明ほか (2018) スポーツ・エクセレンス, 創文企画

武藤泰明 (2014) スポーツの資金と財務, 大修館書店

矢島正見・耳塚寛明編者 (2005) 変わる若者と職業世界: トランジッションの社会学, 学文社

山田昌弘 (2007) 希望格差社会ー「負け組」の絶望感が日本を引き裂くー, ちくま文庫

横尾弘一 (2009) 都市対抗野球に明日はあるか: 社会人野球、変革への光と闇, ダイアモンド社

読売新聞運動部 (2002) 誤解だらけの大リーグ神話, 中公新書ラクレ

横田真一 (1999) 制度変化と組織: ドラフト制度とプロ野球球団の事例, 21-31., 奈良県立商科大学研究季報9 (4)

涌田龍治 (2004) スポーツ・スポンサーシップ研究序説: 観戦スタイル普及におけるオピニオン・リーダーシップへの影響, p 1-11, スポーツ産業学研究所 14.1

渡邊恒雄 (2005) わが人生記, 中公新書ラクレ

《参考ウェブサイト》

※脚注で挙げたものを除く

Deloitte Football Money League 2015 ;

<http://www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports-business-group/articles/deloitte-football-money-league.html>

FIFA.com ; www.fifa.com

IOC ; www.olympic.org/ioc

JOC ; www.joc.or.jp

MLB.com ; mlb.mlb.com/home

NUMBER TAMER ; <http://numbertamer.com/files/2017MinorLeagueAnalysis3.pdf>

PwC Outlook for the global sports market to 2015 ;

<https://www.pwc.com/gx/en/industries/hospitality-leisure/changing-the-game-outlook-for-the-global-sports-market-to-2015.html>

Sporting Intelligence ; www.sportingintelligence.com

The Sports Market - AT Kearney ;

<https://www.atkearney.com/documents/10192/6f46b880-f8d1-4909-9960-cc605bb1ff34>

Winning in the Business of Sports - AT Kearney ;

<https://www.atkearney.com/documents/10192/5258876/Winning+in+the+Business+of+Sports.pdf/ed85b644-7633-469d-8f7a-99e4a50aac8>

スポーツの振興(文部科学省) ; http://www.mext.go.jp/a_menu/05_a.htm

日本野球連盟 ; <http://www.jaba.or.jp/team/clubteam/suii.pdf>