

第1章 プロスポーツの動向調査

はじめに

この調査は、スポーツ産業全体の動向を把握することを主目的に実施されたものである。ただし、この報告書はプロスポーツ産業（野球、サッカー、ゴルフ）の一つであるサッカーのJリーグおよび、プロ野球に対して実施されたものである。Jリーグではクラブ経営に対する財政面についての情報は全て開示されている。しかし、プロ野球ではそうした情報の公開はなされていない。われわれの調査の目的はクラブ運営をはじめ地域への影響力など、各クラブがどのように考えているか、その相違点と共通点を明らかにすることであった。そこでこの調査では、全体の組織構造等を分析するのではなく、Jリーグ所属の各クラブ（以下：Jクラブ）およびプロ野球の各球団の運営状況等（財政的側面のみでなく）を把握するため、聞き取り及びアンケート調査を実施し、第一次資料の作成と、それに基づいた分析を目的として行われたものである。

1. サッカー・Jリーグの調査と分析

サッカー関連における調査内容報告

サッカー関連では大きく2点について調査が行われた。

第1点目は、Jリーグの1, 2部, 全36クラブ（J1：18 / J2：18）に対し、各クラブの運営状況を把握するためアンケート調査が行われた。調査期間は、2008年4月から8月にかけて全36クラブ（J1：18 / J2：18）に郵送法により実施された。J1（4チーム）、J2（8チーム）の全12チームから回収された。

調査目的は以下の5点であり、現在のクラブの実態を把握することであった。

- (1) クラブ運営の実態を明確にすること
- (2) プロ野球の経営及び運営との違いを見ること、また地域的な協力関係などを調査すること
- (3) 地域への影響をどのように意識し、取り組んでいるかを明らかにいする
- (4) 選手の現役引退後の問題など
- (5) その他

また、2007年9月には事前調査等で許可をいただいた4チーム（J1:1, J2:3）からは、直接クラブでインタビュー調査を実施した。

第2点目は、第3章で報告されるJリーグ下部組織にて活動している子供の保護者に対してのサッカー消費動向をアンケート調査により実施した。この調査目的は、サッカーの活動をしている子どもたちに対し、親がどの程度お金を掛けるかを明らかにすることであった。

調査期間は、2008年8月から11月にかけて実施された。アンケートは、Jリーグの1, 2部, 全36クラブ（J1:18 / J2:18）に協力をお願いし、許可をいただいた6チームより回収された。総サンプル数は、約1200名であった。

Jリーグの1, 2部の各クラブに関する各アンケートは、2007年から2008年にかけて（2年間）各クラブに対して別紙の設問に関して行われた。J1（5チーム）、J2（6チーム）の全11チームからのデータである。このデータはJリーグの全36クラブ（J1:18 / J2:18）に郵送法にて返送されたものである。また、4チーム（J1:1 / J2:3）には直接クラブでインタビュー調査が行われた。インタビュー調査の際、回答をしていただいた方々は、クラブ広報（1チーム）、全体統括者（2チーム）、クラブ総務担当者（1チーム）であった。

自由回答については、文章内に加えるが、まとめたものを巻末に添付する。また、Jリーグが公開している経営データは、この調査との関連で重要であったが、掲載をさし控えた。Jリーグのホームページ等でご参照ください。

調査結果の報告

調査の基本事項として、事業体の基礎組織、施設や従業員規模などについて、次に地域性の関係、地元や観客、観客層、公的支援、親会社からの支援、またどのようなマーケティングを行っているか、など様々な視点からの調査を行った。ただし、野球と質問項目を合わせたこともあり、質問項目にサッカーでは回答を迷うような項目があったようである。またアンケートは回答しにくい問題については記入しなくてもよいという配慮をしたために、クラブのなかには一部分であるが回答欄が白紙であった箇所もあった。その点については、ご回答いただいた球団およびこの結果をご覧いただく皆さんへお詫びするとともにご了承いただきたい。

1. 事業体の規模に関して

(1) 従業員数について

従業員数で見ると (1)「スタッフ・従業員数」は正社員数が 20-11 人としたクラブが 4 クラブであった。次は 10-6 人、50-31 人が 3 クラブずつであった。そして 100-51 人と最も多くの正社員を抱えているのが 1 クラブであった。これは J1、J2 での差もあると考えられるが、基本的にはあまり多くの正社員を持たずに、少数精鋭で運営を行っているといえる。

非正規・臨時社員を見ると 10-6 人と回答したクラブが 4 クラブとなっている。また 100-51 人と最も多くの非正規・臨時社員を抱えているクラブが 2 つであった。しかし、この差はクラブにおける運営だけで回答を頂いたクラブとチームスタッフなども含めた人数によって、回答に大きな開きが出たものと思われる。今回の調査では、事業体のみを対象としているため、監督、コーチ(含む下部組織)、ドクター等々のスタッフ陣は考慮していない。これらのスタッフは総勢 30-40 人は各クラブと契約している。これらの点を鑑みると、ほとんどのクラブは、10-6 人の非正規・臨時社員を抱えていると考えられる。

聞き取り調査からは、特に試合運営等では様々な業務があり、これらの一部はボランティアを募り、そのひとたちに協力してもらっているようである。こうしたことから、スタッフ・従業員や非正規・臨時社員の数としてから実質的なクラブ運営に係わる者は、平均すると 30-40 人程度であると思われる。

(2) 観客動員とその属性について

クラブ運営の収益は、観客収入、スポンサー料、ライセンシー、放送権料などが基本的な柱である。一部の海外クラブでは、メディア業界の衛星放送への移行などの変化により、キラソフトとしてプロサッカーリーグに莫大な放送権料が流れ込み、一時的に放送権料、スポンサー料などが収益の大部分を占めている例もある。しかし、プロスポーツ産業の経営基盤の第一柱は観客収入である。そのため、この経営の根幹が揺るがないように盤石にすることが運営者には求められる。調査対象から明確な回答を頂けたのは、J1 (3/5)、J2 (5/6) クラブの全 8 クラブであった。

下記は各クラブの本年度の公式入場者数である。まず J リーグ全体の 2009 年度の総入場者数は 9,623,584 名であった。入場者数は徐々にではあるが増加をしてきている。1 試合平均は、J1 で約 21,000 名であり、J2 では約 7,800 名程度である。J1 の平均入場者数は、世界第 6 位であり、J2 は第 31 位である。ちなみに第

1位はドイツで38,975名、第2位はイングランドであり36,144名、第3位はスペインで29,425名、第4位はイタリアであり23,180名、第5位がフランスで21,804名となっており、次が日本であることを考えると、世界規模としては決して小さい方ではない。

表1. クラブ別一試合平均観客動員数

J1	リーグ戦	J2	リーグ戦
モンテディオ山形	11,000	コンサドーレ札幌	12,500
鹿島アントラーズ	20,000	ベガルタ仙台	16,730
浦和レッズ	50,029	水戸ホーリーホック	6,500
大宮アルディージャ	15,600	栃木 SC	5,000
ジェフユナイテッド千葉	15,000	ザスパ草津	5,000
柏レイソル	13,000	東京ヴェルディ	7,500
FC東京	32,000	横浜 FC	7,700
川崎フロンターレ	19,000	湘南ベルマーレ	7,000
横浜F・マリノス	29,000	ヴァンフォーレ甲府	11,000
アルビレックス新潟	35,000	カターレ富山	6,000
清水エスパルス	17,200	FC岐阜	5,200
ジュビロ磐田	18,000	セレッソ大阪	11,000
名古屋グランパス	19,529	ファジアーノ岡山	5,000
京都サンガ F.C.	14,700	徳島ヴォルティス	4,500
ガンバ大阪	18,500	愛媛 FC	5,000
ヴィッセル神戸	15,000	アビスパ福岡	11,200
サンフレッチェ広島	13,058	サガン鳥栖	8,500
大分トリニータ	22,000	ロアッソ熊本	6,000
平均	20,979	平均	7,852

(Jリーグ公式サイト参照 <http://www.j-league.or.jp/elevenmillion/>)

以下は本調査から回答を得たクラブの年齢構成からの結果である。まず、全体の平均であるが、男女の割合は男性が63%、女性が37%となっており、男性の来場者の方が多い結果となっている。次に各年代における割合であるが、子供(小学生以下)は7.4%であり、中学生は4.5%であった。また若者(16-34歳)は28.1%であり、壮年(35-60歳)は51.1%であった。また60歳以上も8.9%となっていた。ただし、各年代における男女比はこの調査では明らかにされていない。

い。Jリーグの公式データからわかるように、各クラブが経営努力をしているのは明らかである。しかし、中期、長期的に経営戦略を考慮すると、各層の変動を知ることが基本となる。その点から若干の考察を加えると、中学生年代が非常に少ないことがわかる。これは、次期主力になると思われる観客者層が非常に少ないことを示しており、サッカーファンの観客者数の減少が起こる可能性を示している。

表 2. 観客の属性

	男性	女子	子供	中学生	若者 (16-34)	35-60 歳	60 歳以上	(%)
平均	63.0	37.0	7.4	4.5	28.1	51.1	8.9	100.0

聞き取り調査からも、単純に持っているお小遣いとの関連ではチケット購入が難しいのではなく、この年代が野球ファンへ流れているのではないかと危惧する声も聞かれる。また 35-60 歳という年齢層が観客者層の中心を占めていることがわかる。しかしながら、Jリーグが開幕されたときに学生（18 歳前後）であった人々が、現在 35 歳以上になることを考えると、新規に観客者層を開拓しているというより、開幕当初ファンになった人々が、そのまま歳を重ね持ち上がっているとも考えられる。この辺りは詳細なデータを積み重ね、検討を要する点であると思われる。

本調査の問題点として、各クラブでは、もう少し年齢層を細かく区分したデータを蓄積しているという指摘を受けたように、質問の年齢構成に若干の問題があったといえる。

(3) 年間総収入と項目別収入割合

この項では、年間収入における収益割合の回答を求めた。

年間収入が 50-30 億円で運営をされているクラブが 3 クラブであり、30-20 億円と回答したクラブは 1 クラブであった。また、20-11 億円と回答したクラブは 2 クラブであり、最も多くの回答を得たのは 10 億円以下のクラブであり、5 クラブであった。これは当然なことであるが、J1 に所属するか J2 に所属するかにより大きく異なってくるものである。先の観客動員数からも J2 の約 3 倍近く動員する J1 がより収益が大きくなるのは当然の結果である。これは、Jリーグが公表している資料からも J1 の平均が約 35 億、J2 の平均が 9.5 億となっていることから、今回の調査サンプルが J1（5 チーム）、J2（6 チーム）であることを考慮する

と、妥当な結果だといえる。ただし、プロ野球とは異なり、下位リーグに降格を伴うJリーグの場合、降格したさいに急激に収益が減少することも考えられるために、降格してもスタジアムに足を運んでもらえるようなコアなファン層を獲得しておかなければならない。

入場料の総収入に占める割合は、20%程度占めているクラブが6であり、10%程度占めているクラブが4であった。また30%程度占めているクラブも1クラブあった。放送権料に関しては20%程度を占めているクラブが6クラブであり、5%以下であるクラブが5クラブであった。Jリーグでは各クラブがメディア企業と契約をするのではなく、Jリーグ機構が一括契約をし、それをJ1、J2によって傾斜配分を行う構造である。そのため各クラブでのバラツキがほとんどない結果となっていると考えられる。ただし、今後はデジタル放送、インターネット放送など既存の枠組みとは異なる放映体系が考えられる。もちろんJリーグ機構との関係もあるが、クラブ独自の放送も視野に入れ新たな収益モデルを構築することは必要であろう。

関連商品、グッズ販売などからの収益は、収益全体の10%程度を占めているクラブが7クラブ、5%以下のクラブが4クラブであった。J1クラブが5クラブであることから、J2クラブにおいてもグッズ販売等でかなり努力をしているクラブがあることがわかる。グッズ等の販売は人気選手、クラブの勝利等に大きく左右される収益ではあるが、クラブ内での企画力、地域での基盤の確立等も左右すると思われる。聞き取りからは、「以前は外注していたが、現在はクラブとして観客に対するマーケティングを積極的に行い、ファンの心を揺さぶるような商品開発を行っている」との回答も得ている。この辺りは努力次第で、まだまだ収益を伸ばす余地があるように思われる。

(4) 主要経費

クラブの総支出で、人件費（遠征費等も含む）については80-50%程度と回答したクラブは3つであり、50-30%程度と回答したクラブは7つであった。1クラブは未回答であった。世界のスポーツ経営学の常識として、人件費で50%を超えるクラブは運営に問題があると考えられている。その点から考えると3つのクラブが50%からどの程度超えているかは明らかではないが、仮に60%以上を人件費で支出しているのならば問題があると言えるだろう。ただし、その年にJ2からJ1に昇格を目指せるチャンスが大きい年は、良い選手を獲得するために多額の人件費を投資する場合もあるが、失敗をすると莫大な負債を抱えることに

もなりかねないので注意が必要であろう。

スタジアムなどの施設維持費（賃借料）は10%程度が8クラブであり、20%が2クラブであった。1クラブは未回答であった。施設使用料等はある意味、必要経費になるが、ほとんどのクラブが自前のスタジアムを所有していない、現状を考慮すると自治体等と交渉し、少しでも金額を下げるような努力が必要になるだろう。また現在は施設を行政所有で管理されているクラブが大多数のため、試合時の販売などの面で諸々の問題を抱えており、この点を解決できれば試合時のグッズ等を含む営業売り上げを上げることも可能となろう。このことは、聞き取りにおいても、「実際に試合時に様々な興行をすることができないため、観客へのサービスを上げることができない」などの行政への不満点をあげるクラブもあった。ただし、この点は指定管理者制度などの既存制度の利用も視野に入れ、様々な検討を考えているクラブもあるようである。

（5）施設関係

施設に関しては、専用施設を保有するクラブは2クラブであり、その他の5クラブは公共施設を利用しており、4クラブは民間施設と公共施設を併用して活動を行っているのが現状であった。また練習用施設の形態としては、10クラブが借用であり、1クラブのみが施設を所有していた。同様に合宿所についても1クラブが所有し、6つのクラブが借用をしており、4つのクラブが全く持っていない。このように施設面においては充実しているとは考えられず、またそれに伴う支出としても負担が大きくなることが理解される。

（6）「財政」（資本系列や支援・補助金、利益の割合など）

まず資本系列や支援企業・団体数であるが、10-5ヶ所程度と回答したクラブは1クラブであった。2-3ヶ所と回答したクラブはなく、親会社と回答したクラブは2つのクラブであった。全てに於いて「なし」と回答したクラブは3つであった。またどれにも当てはまらないと回答したクラブは4つあり、回答をしなかったクラブが1つであった。このように現在では、資本系列等の財政的バックボーンは複雑になっていると思われる。これは、開幕当初の親会社ありきの依存形態から脱却のしつつあることを示しているとも考えられる。だとするならば、地域社会に支えられたJリーグの理念を具現化した方向にクラブ運営が移行していることの証左かもしれない。その一方で、グローバル化社会に於いて、各企業自体が以前のような広告経費として莫大な資金をつぎ込んでスポーツを支えることができなくなり、徐々にその関係を希薄化する方向に移行しているとも考えられ

る。

次に自治体などの公的補助金については、「全くなし」と回答したクラブは5つであり、「殆どなし」が3クラブであり、「僅か」が1つ、「かなりの程度あり」が1つであった。各自治体の財政が厳しいこともあるが、地域住民へのスポーツのもたらす価値を理解してもらい、今後への関係構築へ繋げていかなければならないだろう。

最後に収支採算についてであるが、「黒字である」クラブは1つであり、「収支としてとんとん」では7つのクラブがあった。「僅か赤字」、「大幅に赤字」は各1クラブであった。全体としては、Jリーグ機構が唱える「身の丈にあった経営」で現実に運営されていると考えられるが、一部経営状況に問題を抱えるクラブが存在することも明らかとなった。

2. 競技団体との協力関係

(1) Jリーグの他クラブとの協力や協議については、「しばしば行っている」が2クラブ、「定期的に行っている」が4クラブ、「問題に応じて行っている」が4クラブ、「ほとんど行っていない」が1クラブであった。多くのクラブが何らかの形式で他クラブとの関係をお互いに築いていることが明らかとなっている。聞き取りからでは、やはり「運営等での成功事例や試合運営で問題が発生した際の対応など公式、非公式のかたちで様々な情報交換は行っている」とのことは話されていた。次に野球、バスケットなどの他競技との協力や協議関係であるが、「全く行わない」と回答したクラブは5つであり、「ほとんど行わない」が2つであった。逆に「しばしば行っている」が1つであり、「定期的に行っている」と回答したクラブは3つであった。ここでは、個別クラブをあげることはできないが、何らかの関係を持つクラブは、同地区に他種目と併存している場合が殆どである。以前は、お互いにファンを取り合いになっているような地区もあったようだが、現在はお互いにスポーツ間の壁を乗り越えて、スポーツ好きを増やし、その底辺層を大きくするために様々な情報交換が行われるようになったと推測される。このような動向はスポーツ産業を発展させていくためには必要不可欠な視点ではないかと考えられる。

次に上部機関（Jリーグ）からの協力体制であるが、複数回答可の質問であるため、クラブ数以上の回答になるが、まず一番多い回答は「開催時のPRなど」の広報関係であり、これに回答したのは8つのクラブであった。次に多く回答さ

れたのは「資金援助」であり5クラブで何らかの形で支援を受けていた。資金の援助内容はここでは不明である。1クラブのみ「人的支援」を受けていた。最後に他クラブ（海外、JFLなど）との協力、協議関連であるが、「問題に応じて」と回答したクラブは5つ、「ほとんど行わない」が4クラブ、「定期的に行う」が1クラブであった。今後のグローバル社会に対して、また選手移籍などを考えても、徐々にではあるが世界に対して門戸を開き、ネットワークを構築していくことが必要であり、かつ重要な視点であるだろう。

3. 養成機関の存在

育成制度については、全てのクラブに存在している。また同様にジュニアの育成機関もすべてのクラブが所有している。

4. クラブ特有の共通問題として、選手引退後の生活設計への取り組み

(1) 年金制度など経済的保証については、資金的な余裕がなくて行っていないクラブは3つであった。次に組織としての対応ではなく「個人が行っている」が5クラブであり、「今後検討する」と回答したクラブは2つであった（図1参照）。現在、毎年約100名がJリーガになり、同様に約100名が引退している。また引退の平均年齢は26歳という現状を考えたとき、選手を消費物として扱うのではなく、生活する労働者として対応していく視点は重要になってくるし、その視点なしにはプロ競技としてのサッカーの発展はあり得ないと思われる。現状のクラブの体制としては不十分と言わざるをえないだろう。

(2) リタイア後の就職斡旋などについては、「関連で紹介」が2クラブ、各個人

図1. 経済的保障（就職）

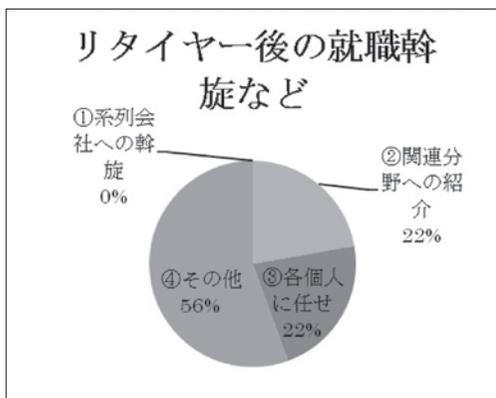
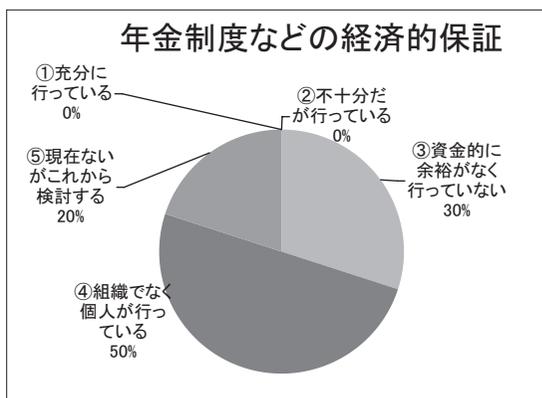


図2. 経済的保障（年金）



任せが2クラブ、その他が5クラブであり、無回答が2クラブであった（図2参照）。その他では、斡旋等にはできないが、可能な限り、各人の相談に応じている。または選手協会やキャリアサポートセンターなどの活用を勧めるなどの記述がみられた。

（3）選手年俸の決定については、回答をしてくれた7つのクラブ全てに於いて、選手の成績評価・算定方式よると回答していた。1つのクラブは、この方式と選手との協議を併用して決定しているようである。Jリーグが開幕してから16年が過ぎようとしている。算定方式も各クラブによってある程度定着してきたと思われる。

（4）報道、マスコミ機関との関係では、全てのクラブが広報部を通じて関係を構築していた。聞き取りからは、選手に対しても、メディア関係との個別対応ということになると、選手と監督やクラブに対する関係など様々なところからの憶測が流れ、クラブ全体が安定しないとの意見が述べられてもいた。

5. 地域への影響

（1）地域経済への影響に関しては、「大きく影響を与えている」と回答したクラブは2つであり、「かなり影響」が4クラブであり、「少しは影響を与えている」と回答したクラブは5つであった。つまり、全てのクラブにおいて影響度の大小は別として何らかに地域社会に経済的影響を与えていることを自負している。ただし、これはクラブ側からの思いであり、実際に実証されたわけではない。海外での研究などでは、その影響を実証しようとする試みが行われている。今後はこの点に関して実証的研究の蓄積が待たれるところである。

（2）住民意識への影響では、6つのクラブが「地元地域のシンボルになっている」と回答している。また少なくとも「地域のアピールには役立っている」と回答したクラブは3つである。ただ繋がりが「あまり大きくない」と回答したクラブも2つあった。クラブ自体がまだ小さく運営に精一杯で地域社会への還元まで手が回らないという現状があるかもしれないが、地域への還元が将来的な観客増員にも繋がっていくことを考え合わせると、長期的なビジョンを設定し、何らかの活動は行っていくべきであろうと思われる。

（3）地元の公共機関からの協力体制などについては、全くないクラブは一つも存在しなかった。1-6の財政項目での公的補助金については、無いクラブがほとんどであったが、資金的援助ではなくPR掲載や施設関連での援助などは全ての

クラブで何らかの形で受けていた。

図 3. 地域経済発展への影響

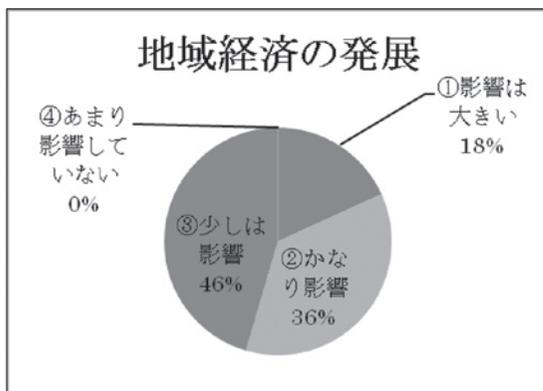
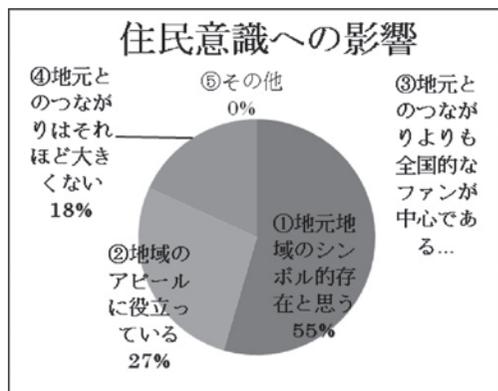


図 4. 住民意識への影響



6. 観客動員へのマーケティングなどについて

(1) ファンクラブ・支援団体などの存在については、8つのクラブでは一つにまとまっていると回答している。その他、10以上存在しているが1クラブ、5-9グループ存在していると回答したクラブが2つであった。どのクラブも多くのファンクラブや支援団体を持っていると思われるが、一つにまとまっていると回答したクラブは、クラブ公認の団体のことを指しているものと考えられる。聞き取りでは、「当初多くのファンクラブ・支援団体が乱立して存在していたが、全てを認めてしまうとファンクラブに入会している人々に対するメリットなどを、クラブ側から有効に出すことができないなど様々な問題が持ち上がり、最終的に公認の団体の一つに絞ったという経緯がある」ことを伺った。推測するに同様の経緯を経て、現段階では一つにまとまっていると回答したクラブが多くなっているものと思われる。

(2) ファンクラブとのコミュニケーションの状況であるが、全てのクラブが会報を利用していた。同時に4つのクラブがメールによる連絡を利用していた。今後は、携帯サイトやツイッターなどのITを利用した、より双方向のコミュニケーションの方法を構築する必要はあるであろう。聞き取り調査からは、実験的に携帯電話を利用した方法を導入しているクラブもある。これらの技術は日進月歩であり、その都度対応していくことは困難かもしれないが、ファンのなかにはこのような技術に長けている者もいると思われる。それらの人材を活用することなども考えていくべきであると思われる。

2. プロ野球・パシフィックリーグの調査と分析

NPB（日本プロ野球機構）としての球界全体の問題は大変重要であるが、その問題は取り上げず、ここでは産業動向調査として企業体としての個別球団の企業経営としてのスポーツビジネスの問題として、その動向を明らかにするものである。そこには親会社との関係や他のスポーツやレジャー産業との競争と補完関係など多様な関係が見られる。また、景気の変化との関係も観客動員などの大きく関連してくる。ファン獲得に向けてのマーケティングの戦略問題。さらには観客動員と試合結果や順位が相関するのか、などきわめて興味ある問題であるが、ただこの研究は動向調査としての第一次資料の作成とそれに基づいた分析を課題としているので、既存データを利用した分析をすることはしなかった。

プロ野球の各球団に関するアンケートは、2007年から2008年にかけて各球団に対して別紙の設問に関して行った。^{注)}

セントラルリーグ（以下セリーグと記す）については、社長および広報室などをお願いしたが各チームから回答を得ることができなかった。これはセリーグ内での申し合わせによるのかセリーグ各球団がそれぞれの判断によるものなのか不明であるが、いずれにしてもセリーグの閉鎖性を表すものである。スポーツ産業の動向を捉え、今後のスポーツ産業の発展を追及しようとする学術的研究に対して背を向けるということは、リーグの発展のためのPR的な努力を怠っているという側面だけでなく、ファンサービスの欠如にも関連することを示したものと見えよう。

これに対して、パシフィック（以下パリーグと記す）の各球団は6チームとも快くアンケートに応じてくれている。サッカーのプロチームに比べてインターネット等における情報公開が遅れているプロ野球球団も、こうした学術的研究に

注) 2004年に起こったプロ野球再編問題が起きたときに、時を同じくして「四国アイランドリーグ（現四国・九州アイランドリーグ）」が誕生し、その影響もあって、独立リーグとして関西独立リーグ及びベースボール・チャレンジ・リーグのような独立リーグが生まれた。そのほとんどは資金面などの問題もあって実現までに至っていないものも多い。独立リーグ所属選手はそれまで社会人などアマチュア同等の扱いを受けていたが、2009年の日本野球連盟の選手登録規約改正に伴い、NPB同様プロ選手として扱われる事になっている。しかし、独立リーグについてはここでは扱わない。

対応し情報を公開することはプロ野球の発展にもつながるものと評価したい。

この産業動向調査プロジェクトは2年間であり、プロ野球の調査については2007年から2008年にかけて行われた。データ資料がそろわずこれをまとめるのが大変遅れてしまったために、その間に回答いただいたチームの状況にも変化があると思われる。ご回答頂いた球団やこの結果をごらん頂く皆さんへお詫びするとともにその点を考慮してごらん頂くことをお願いする。

アンケートには直接ご記入いただいたところと、インタビューによってこちらで記載したところがある。調査の目的は、サッカーJリーグと同様、(1) 球団運営の実態を明確にすること、(2) サッカーの経営や運営との違いを見ること、および、地域的な協力関係などを調査すること、(3) 地域への影響をどのように意識し、取り組んでいるかを調べること、(4) 選手の現役引退後の問題などである。

調査結果の報告

調査の基本事項として、事業体の基礎組織、施設や従業員規模などについて、次に地域性の関係、地元や観客、観客層は他の競技と異なるかどうか、公的支援、親会社からの支援どのようなマーケティングを行っているのか、などの調査を行った。

1. 事業体の規模に関して

従業員数で見ると、(1)「スタッフ・従業員数」に関して、正社員は100人以上の規模が2球団で、100～50人規模が4球団であった。非正規社員・臨時は100人以上が1球団で、50～30人が1球団、20～11人が2で、10人以下が2球団であった。これはチケットもぎりなどアルバイトに依存するところと、ボランティア活動によってまかなわれているなどの違いによると思われる。アルバイトは多数（例えば600名）が臨時的に雇われているところもあった。

表 1. 正規及び非正規雇用者数

雇用	人数	100人以上	109～51人	50～31人	20～10人	9人以下
	正規従業員数		2	4		
非正規・臨時従業員数		2		2	1	1

(2) 観客動員について

経営基盤の中心であり、人気のバロメーターでもある観客動員数はパリーグで平均して一試合平均 22,400 人であり、球団による最高と最低は 3 万 2000 人と 1 万 5000 人で、その観客動員数の格差は大きいものがある。ただ、プロ野球機構の発表によってセリーグと対比すると 1 試合平均は 29,400 人であるので、セパ両リーグの格差のほうがリーグ内格差よりも小さい。また年間の観客数ではセリーグの平均は 252 万人に対してパリーグは 199 万人でパリーグはセリーグの 79% 程度である。パリーグ内では最大の球団が 312 万人から 167 万人と球団によってかなりの差異が見られた。この観客動員数は球場の収容能力にも関係するので、公式発表になっている収容人数と平均観客数との割合で見ると、セリーグの方が全体としては収容能力が大きい球場で 1 試合平均入場者数はそのほぼ 85～50% となっており、チームによって大きな格差がある。これに対して、パリーグでは 78% を筆頭に 64% まで比較的球場間に格差がないようである。

図 1. 球団別 1 日平均入場者数

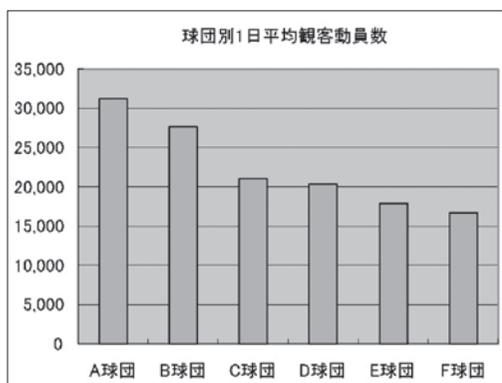
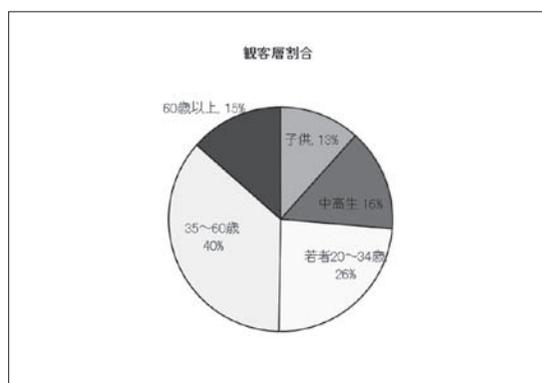


図 2. 観客の属性の割合



観客の属性をみると、男女比がおおよそ 7 対 3、6 対 4、5 対 5 の割合がそれぞれ 2 チームずつあり、その中で首都圏チームにおいて男性の割合が高いという特徴が見られる。その内訳を年齢層によって分類すると、全チーム平均では子供 13%、中高生 16.2%、24～35 歳の若者が 26.3%、30～60 歳は 39.8%、60 歳以上では 14.6% となっている。ただ地方では首都圏よりも 35 歳以上や 60 歳以上の年齢層の観客割合が高く、都市部で若者の観客割合が地方に比べて相対的に多いという特徴が見られた。これは、地方と都市部でのレジャーのあり方やスポーツ文化の多様性も関連しており、今後の野球ファンの開拓にも関連するものと思われる。

る。

2. 経営状況（収支について）

（1）年間収入

球団の収益構造を知る必要がある。収益の中心は入場料収入、広告費、テレビや放送の放映料、グッズ販売などである。こうした収益構造は球団によって大きな違いがある。それは球場を所有管理しているか、借用して球場内の広告収入や弁当の販売、売店をも運営しているかで大きな違いとなる。

年間総収入額についてはかなりの格差がみられる。① 100 億円以上は 2 球団、② 100～50 億円は 4 球団、であり、収入の内訳は、入場料収入の他、広告・放送収入、関連商品の販売など多様であるが、収入の中心はその割合から見ても入場料に大きく依存することは明確である。しかし、入場料収入が多いとグッズ販売や食堂の売り上げなど他の収入の増加にも関連するので、それは従業員や観客数とどのような相関が見られるか、興味あるところであった。

表 2

	総収入（08 年度）	
	100 億以上	100 億以下
専用施設	1	1
公共施設	1	1
民間借用施設		2
その他		

当然のことではあるが、専用施設を持つか、公共施設か、民間借用施設かによって球場使用料の総支出に占める割合が大きく異なってくる。そしてそれだけでなく、球場の広告料収入や売店等の費用や売り上げなど違いが出てきている。

野球場施設について、ヤフー・ドームとかクリネックス・スタジアムなど企業名を冠しているところもあり、施設所有と大きく関連している。

（2）収入に関する項目の内訳の結果は、以下の通りである。

総収入に占める入場料等の割合は、70～50%程度が最も多く、次いで 80%前後、

50%程度と続き、入場料に対する依存が大変大きいことを示している。これは観客を増やすことが至上命令であり、それが他の収入にも関連することを示している。

また、球場を自前で所有運営するか、売店なども含め球場の運営権を持つかどうか、収入の増加につながり、球団経営に影響を持つことが明らかである。

広告・放送等の総収入に占める割合は35%程度を筆頭に20%程度が続き、15%程度、10%程度が2社となっている。

関連商品・グッズ販売については、20%程度の所から15%、10%、5%程度とかなり格差が見られる。

表3. 収入に占める割合

	70～50%	49～30%	30%程度	20%程度	10%程度	5%以下
入場料収入割合	1	1	4			
広告・放映料割合			2	2	2	
グッズ商品等				1	3	1

注) なお、スポンサー収入は広告・放映料の割合に含まれている。

(2) 総支出に占める主要経費の割合

主要経費は、当然ながら人件費が最も大きい割合を占めている。80%前後が最も多く、50%～30%が2球団、80%以上が1球団あった。しかし、この人件費には遠征費なども含まれており、分類の仕方、設問のあり方に問題があった。本来は、人件費ではなく、宿泊も含めた旅費交通費に分類して設問すべきであろう。

施設維持費に関しては、どのような施設を所有するかに関連していると思われるが、30%近くかかっているところが1球団あり、それ以外は20%程度で、5%しかかけていないところも見られる。こうした施設関係についての設問では、球場施設を持つのかどうか、球団運営に最も重要なことと思われるが、「専用施設所有か借用施設か」という点では、専用施設保有と、公共施設の利用、グループ会社も含めた民間借用施設がそれぞれ同じ割合であった。

練習用施設の形態では、施設所有が4球団で、借用が2球団であった。「合宿所」については、1球団が借用という以外は自前の合宿所を保有しているとの回答であった。

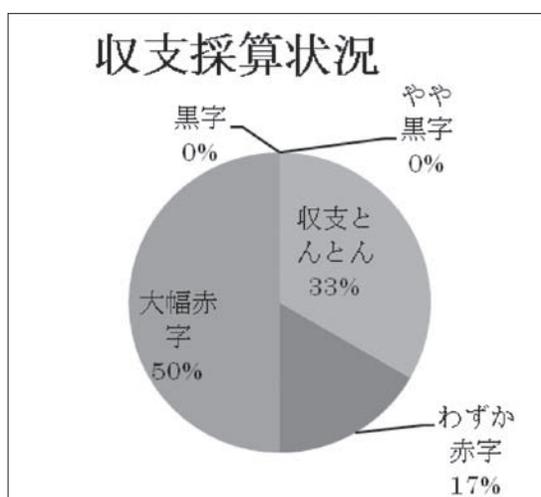
表 4. 総支出に占める人件費と施設維持費の割合

	80%以上	79～50%	49～30%	30%程度	20%程度	10%程度	5%以下
人件費	1	3	2				
施設維持費				1	2	1	1

(3) 財政上の資金系列など

球団運営で最も重視される財政資金の関連での設問に対する解答は次のようなものであった。資本系列や支援・補助金、利益、の割合などの資金関係では、資本の系列にあるのか、支援企業や団体はどのくらいあるのかという設問に対して、親会社があるというところと1企業からの支援がほとんどであり、10箇所以上の支援団体と答えたところが1つであった。これは設問のあり方が問題であり、親会社と単なる支援団体とは別個に尋ねるべきことであった。

公的資金の援助や支出があるかという問題については、わずかにありとの回答は1球団であり、他はまったく公的補助金が無いということであった。補助金を受けたと答えているのは地域の公営施設利用との関係と考えられる。上部機関（プロ野球機構）からの協力体制などについて「資金面」における支援が皆無であるばかりではなく、「人的支援」「施設」「開催時のPR等の支援」については何らかの支援があるものと期待して設問に入れたが、こうした支援もほとんど無いようである。これはJリーグとは大きく異なっている。



収支採算の問題は、黒字と答えたところは無く、「収支とんとん」が2チーム、「大幅赤字」が3チーム、「わずか赤字」との回答が1チームであった。「黒字」及び「やや黒字」と答えた球団は無い。これはプロ野球機構の公式サイトからも確認される。

2. 他競技との協力関係

(1) 野球に関する他チームとの協議や協力の関係については、NPBだけでなく、選手会などの他、パリーグではリーグの発展のための話し合いがしばしば行われているようである。この設問に対する回答としては、「定期的に」ではなく「しばしば」あるいは「問題に応じて」行われているとの回答が半々であった。

また、他の競技団体との協力関係については、「しばしば」と「定期的に」との答えが半分ずつで、「問題に応じて」や「ほとんど行わない」ところは皆無であった。こうした結果は地域性の強いパリーグの特徴かもしれないが、地方球団の場合サッカーやバスケットのプロリーグとの関係もあり、かなり密に連絡を取りあっているようである。当然ながらソフトバンクとアビスパ、楽天とベガルタ仙台、日ハムとコンサドーレ札幌、オリックスとヴィッセル神戸などは友好的に協力関係を持っている。地方の球団によってはチケットの共通販売なども行っており、かなり協力関係を持つところも見られる。

その他として「ビジネス開発戦略」や「MPB との交流」という回答もあった。

1. 育成機関・サブクラブの存在

育成機関・サブクラブの存在に関する設問では、研修制度についても育成機関については半数の球団は「あり」で半数は「なし」で、研修・育成の人数はおおよそ50名程度である。この他ジュニアの育成機関の存在についてもこれと同じ結果であった。また、ほとんどのチームで野球教室を開催し、指導することによって、野球技術の向上と普及に尽力している。

4. 競技特有の共通問題と、事業体としての問題

(1) 選手の引退後の生活設計の問題は、選手にとってプレイに専心できるかどうか、大きな問題であり、特に年金についてのプロ野球機構としての組織的な取り組みは、今後のプロ野球の発展にとって重要な問題の一つである。「年金制度などの経済的保障」についての設問では、「選手会が行っている」と答えたのが

2 球団あり, 1 球団は検討中という答えであった。「組織でなく個人が行っている」との項目に○を付したところはなかったが, 結果的には選手会や個人任せである, ということであろう。

インタビューによると, 年金制度のあり方は, アメリカメジャーリーグでは, 選手会が年金運営をしているが, 在籍 5 年以上で 45 歳から受給資格を有し, 金額も日本の 20 倍程度になる。しかし, 日本では在籍年数 10 年以上となっており, 55 歳から受給資格を持ち, 金額もアメリカの 20 分の一程度とみられ, しかも財源不足で破綻寸前であるといわれている。10 年以上の選手はわずかであり, 現役引退後, 解説やコーチなど野球関係者として生活する人はごくわずかである。これは単に歴史的な問題だけではなく, プロ野球業界ひいては子供の頃からの夢「プロ野球選手になりたい」という裾野までも狭くし, 球界の発展に大きく影響するものである。関係者も嘆ずるところでもある。

(2) 「リタイア後の就職斡旋」については, 「系列会社への斡旋」, 「関連分野への紹介」, 「各個人に任せ」という項目への回答はなく, 1 球団が個人任せという回答であった。しかし, 実際には, 自社の仕事に就いたり, 野球関係の仕事をしているケースも多く見られている。こうした身分保障や経済的配慮の問題に対する組織的取り組みの弱さが指摘できる。

(3) 選手の年俸決定の方法については, シーズンオフになるとマスコミでも取り上げられたりしているが, 「年俸制」が確立しているこの分野では, その年の成績や活躍の評価がいかになされるかを示すものでもある。選択肢は, ①賃金体系表による, ②協議して決める, ③一定の算定方式でクラブが決める, ④選手の申し出による, ⑤選手の成績評価・査定方式による, ⑥前年度の金額から自動的に, などとしたが, その中からほとんどの球団が, ⑤を回答している。決定する側では成績評価表のようなものに基づいて, 交渉が行われると考えられる。この問題での口頭による回答では, 大リーグと日本球界の年俸格差が出され, 年金制度とともに優秀プレーヤーの流出につながるものと認識しているようである。

5. スポーツ産業の発展と地域経済との関係

スポーツ産業の発展と地域経済との関係を明らかにすることはこのプロジェクトの一つの主要なテーマであった。特にパリーグにあっては, 5 年前の球界再編の折に, 従来は親会社の宣伝的存在であった球団を地域に密着したものに進化させるための戦略として, 九州のソフトバンク, 北海道の日本ハム, 仙台の楽天,

神戸のオリックス，そして首都圏にありながらも地域密着によって地元ファンの獲得を目指した埼玉の西武，千葉のロッテとしていずれも地域性を強調したものとなった。地域密着のビジネスモデルを考慮して，地域経済へのプロ野球球団存在への影響について，「地域経済の発展（商店街や地域のアピール）に影響していると思いますか」との設問を行った。これに対して「影響は大変大きい」と応えた球団が3社，「少しは影響」との回答が1球団見られ，地元への影響を認識していることは当然ながら明らかとなった。しかし都市部にホームを持つ球団ではそうした認識がそれほど強くはないといえる。

この問題をさらに住民意識との関連から「住民意識への影響」について尋ねると「地元地域のシンボリック存在」と位置づけたところが2社あり，地元とのつながりが「それほどでもない」との回答も見られ，「地元のアピールに役立っている」や「地元より全国的なファンが中心」への回答はなかった。

こうした関係は「地元公共機関などからの協力体制」として先に設問を行った補助金以外について「人的支援」「施設」などについて尋ねたが，「シンボリック存在」と応えた球団では「開催時に広報誌へPR」が掲載されるに○が付されていた。その他については記載がなかった。本来こうした住民にどう受け入れられているかのアンケートは，地元の野球ファンやファンでない人にも尋ねるべきものであるが，今回の調査では球団関係にとどまった。

6. マーケティングに関しては，一つには「ファンクラブ・支援団体の存在」「その属性」「観客動員への対策」，「ファンサービス」などの設問を行った。ファンクラブや支援団体の一としては，どの球団もほぼ一つにまとまって，あるいは，まとめられている。その属性は，先述の観客動員とほぼ同じであるが，女性の比率と子供の割合がそれより少し多くなっている。また，地方では若者層の割合が高く都市部では中年層の加入率が最も高い割合を示している。また，都市部では相対的に転出転入が多く，サブカルチャー的であり，地元意識も少ないという面が見られる。どのチームもファンクラブを重視しており，リピート率を上げる工夫を凝らしている。

「ファンクラブ会員とのコミュニケーション」では，ファンの組織作り対策として，球団が出す会報，ファンクラブの自主的会報，ファンサービスデー，「ファン感謝の集い」やポイントサービス，メールによる連絡など多様であり，どの球団も特にファンクラブの会員とのコミュニケーションを図るための努力がなされ

ている。特にどのチームも心がけているのは各種イベントである。例えば「インタードーム宣言」として全試合でイベントを行ったり、「誕生日おめでとう」のイベント、メールによる連絡、有料携帯サイト、選手個人々のブログ、サイン会、チケットレス会員、ショッピング会員、あるいは特定地域の住民への特別価格設定など多様である。球団自体だけでなく、サポーターによる工夫もかなりなされており、これがパリーグの近年の人気上昇につながっていると思われる。また、観客動員への対策として、ゴールド会員、普通会员、子供会員などの制度を導入している球団もあり、ファンクラブ以外へのアピールとしてはメディア、スポンサー、地元自治体、協力会社へ依頼するなどが行われている。その他、二軍の試合を増やし、ファンづくりとして観客層の底上げを目指している、との記述もあった。

6. スポンサーとの関係

代理店中心から直接取引へシフトしたという回答もあり、コンコースにスポンサー名を掲示したり、スポンサーとの関係では、広告効果や露出度で契約を決めているとの口頭による説明もなされている。

報道・マスコミ機関との関係は、全チームが広報部に任せているとのことであったが、選手の報道への対応については一部には選手に任せていると回答も見られた。

「情報機器、インターネットの利用」に関してはどのチームも利用しており、さらに力を入れて努力している。特に、Web/携帯サイトの拡充、会員向けのマイページコンテンツの利用などでは著しい。また、パシフィックリーグ6球団共同でインターネットや携帯電話によるサイトが行われている。

7. 管理・運営の基本的方針については、聞き取り中心で行われた。

質問の項目は次のようなものである。

(1) 組織運営のあり方については、チーム経営から球団・球場と一体化した経営を心がけているとか、興業の魅力に力点を置くとか、基本理念として、エンターテインメント、社会的責任などを意識した答えが返ってきた。

(2) スポンサーとの関係は、あまり明確な回答はなかった。広告効果として露出度によって契約する、との答えがあった。

(3) 問題点と今後のその改善方向

どのチームも多くの問題点と改善の方向を模索している。特に、観客動員へのマーケティングなどについて、①ファンクラブの存在（年齢構成）とその組織作りにおける課題、②ファンクラブ会員とのコミュニケーションの状況（会報の有無、メール通信など）、③「観客動員への対策、そのためのマーケティング・スタッフや出費など」に関する質問ではチケット販売のためのマーケティングとして100名以上を要しているところもある。

問題点としては、①全体的状況としては経営の安定化であり収益構造が入場料依存型であるので、多様化が必要である。②改善すべき問題点 プロダクト・オリエンテッドからマーケットオリエンテッドへのシフト、放映権と映像使用量の確保、③選手の年俸決定における課題、④独立採算の可能性について、3～5年で適正なグループ広告料を得て単体での黒字化を目指す。⑤公的財政支援については固定資産税の軽減など、が出されている。

3. Jリーグチームとプロ野球球団の対比

—その共通点と相違点—

プロ野球がプロ球団として設立されたのは1936年であり、サッカーは1993年であるからその発展の歴史は異なる。特に、Jリーグが後発であるが故に諸外国の管理運営を学び、日本プロ野球の問題も研究した上で、その問題点を克服する方向で研究され、開始されたのが現在のJリーグのあり方である。また、サッカーの場合、国際サッカー連盟（FIFA）という国際的な権威を持つ連盟に加盟し主催・運営することになっている。

その理念と活動方針は「日本サッカーの水準向上及びサッカーの普及促進」と「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」、「国際社会における交流及び親善への貢献」を掲げている。その構成チームは、2009年現在、日本国内の27都道府県に本拠地を置く36のプロサッカークラブが加盟しており、Jリーグディビジョン1（J1）、Jリーグディビジョン2（J2）に各18クラブずつが所属している。2010年度は、J2所属クラブ数が19となり、加盟クラブ数の合計は37となる。これに対し、プロ野球は、歴史が古く、管理運営の体質も少しずつ進んではいるというものの、従来の体質を引き継いでいる。その一つの証左が、前述しているセリーグの特定チーム依存主義であり、情報の不透明性である。パリーグとセリーグの違いも見られるが、ここではJリーグとプロ野球とのシステムの違いや、管理運営上の違いなどを見て、私たちのアンケートから、類似点と相違点をあきらかにしたい。

また、2つのプロスポーツは、他のプロスポーツとは異なるところが大きい。例えば、ゴルフの個人性や対戦のあり方など異なっている。

1. 収益と観客数の規模の比較

まずは収益規模を比較しよう。プロ野球パリーグでは、100億円以上が2チームあり、50億円以下はない。サッカーJ1の場合は高いところで50～30億円であり、J2まで入れると10億円に満たないところも多くあり、それだけ絶対的規模が小さいといえる。これは決して野球の方が人気が高いと言うことではなく、歴史的なものや入場料、チーム数、試合数など様々な要因があり、その原因は別個に見ていく必要がある。今回の調査ではそうした点まで及んではない。

スタッフ・従業員数では、正規者はプロ野球全球団が100～50人以上を抱えているのに対して、サッカーの場合20人前後であり、臨時の場合も正規従業員における差よりも小さいものと同じように規模の差は大きい。また、同一競技のチーム間格差は、正規も非正規もサッカーの方が格差が見られる。これについてはインタビューでボランティアによってカバーされていることが明らかになっている。

観客動員数に関しては、プロ野球とサッカー共に比較的詳しいデータが公表されている。アンケート調査から野球とサッカーではわずかに平均動員数で野球の方が多い。しかし、収入の差ほどにはその格差は大きくはない。

収入と支出の割合

収入の内訳は、入場料収入が野球では全体の収入の30%強であるのに対して、サッカーの場合は20%前後である。これはシステム上の違いもあってサッカーの場合、連盟からの補助金などもあるため入場料依存率が小さく示されることにある。広告・放送などの割合は野球がほぼ30%～10%であるのに対してサッカーの場合は10%程度である。これは野球の場合は専用球場を所有している場合、広告等の販売権を持ち売却収入として球団に入ることになっていることも大きく左右している。関連商品やグッズ販売収入の場合は、ともに10%～5%と回答されているが、プロ野球の方に球団間のばらつきが大きい。

次に、支出に占める主要経費の割合を見てみよう。人件費の割合は野球、サッカーともに80～50%と50～30%にほとんど回答があるが、野球の方が前者の割合が多く、サッカーは後者の割合がやや多いという回答結果となった。これはサッカーの方が従業員が相対的に少ないことや年俸の高さにも関連していると思われる。

施設維持費の割合はともに20～10%の回答が多い。その中で、プロ野球の方が20%に近く、サッカーは10%と答えたチームが全体の8割であった。試合における施設の利用に関しては、専用施設はともに2チームであった。野球ではグループ会社の民間設備利用と公共設備とが同じであったが、サッカーの場合回答チームの8割強が公共施設を使用するものであった。しかし、練習用の施設については、野球では自チームで所有しているのが66%に対してサッカーの場合は1チームのみが専用施設を所有し、その他の11クラブは公共設備を利用していることが分かった。合宿所に関しても、プロ野球については1チームが借用し、残り5チームはすべて合宿所を所有しており、サッカーが合宿所を自前で所有する

のは1チームだけで「なし」が4割近くあり、借用在6割近くである。これはサッカーが、クラブ経営上、また施設面まで完備することができないという経済的問題をもっていることが明らかになった。

2. 財政・資金関係の比較

資本系列や資金の支援企業の状況について、プロ野球もサッカーも親会社的存在の企業1社からの援助が多く、設問の不十分さによるものか、10社以上からの支援（多分広告等のスポンサーも含めて）もともに1チームであった。

公的補助金に関してはプロ野球が全く支援なしとすべてのチームが回答したのに対して、サッカーの場合は表現の仕方にもよるが、ある程度支援が行われているようである。

収支採算については、野球には黒字が見られず大幅赤字が半分で、収支とんとんが2チームであったが、サッカーの場合は黒字と答えたチームも1つあり、「収支とんとん」という回答が最も多かった。この点は、プロ野球機構とサッカー協会の経営システムなどの違いによるものと考えられる。

3. 同一競技および他の競技団体との協力関係

普段ライバルとして戦う相手と競技全体の視点からどのように協力して、発展させるかは重要な課題である。そのために「日本プロ野球機構」や「日本サッカー協会」が上部団体として存在し、長期的計画やルール改正などの問題を協議するための期間として存在する。こうしたことを踏まえて、リーグ内の協力・協議の状況を尋ねた。野球・サッカーともに相互に協議し協力し合っているという回答がともに中心であった。しかし、上部機関の協力についての意識はプロ野球が開催時のPR以外皆無なのに対して、サッカーでは資金面の支援も見られている。

4. 養成機関・サブクラブの存在について

サッカーの場合ジュニアチームがつとに有名であり、ジュニア育成機関や研修制度もチームが所有し、高校のクラブ活動と併存関係にある。この問題については第3章でジュニアへのプロ志望その他に関してアンケートが行われている。これに対して、プロ野球は二部リーグがあり、どのチームも二部のチームを保有しているが、いわゆるサッカーの養成機関とは異なってすでにプロ野球の一員として構成され、成績によって入れ替えたり、育成する機関として位置づけられてい

る。

5. 選手の引退後の生活設計への取り組み

年金に関しては、サッカーでは資金的余裕が苦しいこともあって組織的ではなく個人に任されている。プロ野球は球団で保障するのではなく選手会任せという回答結果になっている。ともに、組織的取り組みが必要であり、何らかの選手生活へ、あるいは引退後の生活を大きく左右するものであり、何らかの対策が必要であろう。

リタイア後の就職斡旋に関しては、関連分野への紹介程度であり、一部の一流選手にはコーチや監督という場が提供されるが、ほとんど個人任せのままである。十分な保障が今後も困難であるとしても、選手会や球団ではこれまでの引退後の就職がどうなっているか調査し、実情を知る必要がある。年俸に関してはサッカー・プロ野球ともに競技の世界であるので当然、選手の成績評価・査定方式が採用されているが、テレビニュースでも取り上げられるように年俸交渉は、多くの選手が受け身的な立場で行われているようである。

6. 地域への影響

Jリーグは発足の時からプロ野球のあり方の反省によって、企業中心ではなく地域重視、地元密着を狙いとしてきた。そのため、地域や商店街のアピールなど地域経済の発展に大きな影響を持つと回答している。これに対して、プロ球団も地方はそうした効果を認識するものの都市部ではその面の認識はやや希薄である。また、住民の意識への影響に関しては、サッカーの多くのチームが「地元のシンボリック的存在」と認識するのに対し、野球も2球団は同じ回答であったが、その認識はサッカーの割合よりも低いようであった。さらにサッカーでは「地元のアピールに役立っている」と答えたところが多い。逆に「地元とのつながりはそれほど多くない」と答えたチームは両競技ともわずかだが見られている。地元の公共機関からの支援については「開催時の広報誌へのPR」が、サッカーではほとんどのチームで回答があり、プロ野球でも2チームが同様の回答であった。このほかにはサッカーで施設面での支援が見られた。

7. 報道・マスコミ関係とマーケティング

両競技ともに、報道・マスコミを重視して広報が対応しているが、さらにファ

ン獲得のために多様な工夫がなされている。

以上は、アンケート結果によって共通点と相違点を見たものであり、必ずしもサッカーと野球のチーム、あるいは両リーグの本質的な問題を明らかにしたものとはいえない。今後、さらなる発展のためにこうした問題を明らかにしていくことが必要である。