フォーラム

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向けて
—野球ビジネスの日米比較から—[†]

石 原 豊 一^{*}

**A Sustainable Business Model of Minor League Baseball in Japan
Based on a Comparison of the US and Japanese Baseball Businesses[†]**

Toyokazu ISHIHARA^{*}

Abstract

Independent baseball leagues were established in Japan after the decline of the industrial league because of the recession in the 1990's and confusion about the reorganization of the Nippon Professional Baseball (NPB) in 2004. Though four leagues have been inaugurated up to now, their management situation is not strong and several teams face a crisis situation.

This paper discusses a future view of community-based small sports businesses and a strategy for sustenance through comparison of minor league business in Japan and North America, based on fieldwork carried out in 2009 from a perspective that considered independent baseball leagues that have attracted attention in recent years and farm leagues of the Nippon Professional Baseball (NPB) as "Minor Leagues".

This paper introduces the marketing strategies of MLB utilizing farm teams, and the management of 3A class minor league baseball teams linked to the activation strategy of the franchise city and current states of minor league business differentiated from major league business as an amusement commodity. Furthermore, problems about independent leagues in Japan not yet established as sport businesses are presented.

For the development of minor league business in Japan in the future, it will be necessary to evaluate the commercial value of the NPB's farm team and improve cooperation with independent leagues as the talent reservoir.

Considering the decline of corporate sports, the reduction of participants due to falling birthrate, the decrease in popularity of baseball and the subsidy reduction to Olympic sports by journalizing of national projects, the environments surrounding sports in Japan at present are becoming more severe. Though it seems that the role of minor leagues as starting points for the local activation of sports and as receivers of athletes after graduation as well as player supply sources for the top leagues will grow in the future, in these situations a clear view of the future cannot be drawn yet.

Key words : Independent Baseball League, Minor League, Community-based Sports, Sport Business

[†] 原稿受付 2010年9月2日 原稿受諾 2010年12月13日

^{*} 立命館大学大学院 〒603-8577 京都府京都市北区等持院北町56-1

^{*} Graduate School of Ritsumeikan University, 56-1, Tojiin-Kitamachi, Kita-ku, Kyoto, Kyoto, Japan (603-8577)

1. はじめに

2010年7月初め、前年発足した独立プロ野球リーグ・関西独立リーグが翌年に向けてのNPO法人化の方針を発表した。2010年後期シーズンは公式戦を引き続き行うものの、選手への報酬の支払いは前期終了の6月をもって打ち切った上、リーグ、球団は選手に対して野球をする環境のみを提供し、選手は個々でアルバイトなどにより生活費を稼ぐことになった。日本初の女子プロ野球選手の獲得などで話題を集め、初年度の京セラドーム大阪での開幕戦では11,592人の前で上々のスタートをきった日本第3のプロ野球独立リーグだったが、シーズンの途中にリーグ運営会社が各球団に分配金を支払うことなく撤退し、以後、各球団が出資した新会社による事実上の自主運営という形で何とかシーズンを乗り切るなど、不安定な経営を露呈し、1シーズン半で新たな地域スポーツのかたちを模索することになった。

1990年代の不況のもとでの社会人野球における企業チームの撤退や2004年のプロ野球界での再編騒動を受けて発足した我が国の独立プロ野球リーグだが、これまで4リーグが立ち上げられたものの、いずれのリーグ、チームとも黒字を達成したことがなく（注1）、数球団はその存続の危機にさらされている。

他のスポーツにおいても、グローバル経済の進展の中、国際競争力を求められるようになった企業が、合理化の名の下、運動部を休止し、地域密着型のスポーツクラブへの転換を余儀なくされている例が目立つようになっている。地域密着型のスポーツビジネスとして、近年注目を集めている独立系プロスポーツリーグであるが¹⁾、この新興のプロスポーツビジネスは今後どうなっていくのか、また、それが存在し続けていくにはなにが必要であるのか。本稿では、2009年8月に実施したフィールドワークをもとに、野球ビジネスの先進国米国との比較を通して、日本プロ野球（NPB）の二軍を含めたトップリーグに対する下位プロリーグをマイナー

リーグと捉える視点から、わが国における小規模スポーツビジネスの現状とその問題点について述べていく。

2. アメリカのマイナーリーグ・ビジネスの最前線：3Aコロンバス球団の事例から

2.1 マーケティング戦略上のマイナーリーグ

コロンバス（Columbus）は、都市域人口150万を越えるオハイオ州の州都である。ここに本拠地を置くマイナーリーグ球団がクリッパーズである。長らくMLB（MLB）の名門ニューヨーク・ヤンキースと選手育成契約を結び、マイナーリーグの最高ランクに位置づけられる3Aクラスのファームチームとして活動していたこの球団は、2009年シーズンの新球場への移転と同時に新たにクリーブランド・インディアンズと選手育成契約を結んだ（注2）。この背景には、MLB球団のファームチームを利用したマーケティング戦略が存在する。

北米マイナーリーグは元々、MLBとは別個に誕生し、独自に展開されていた。1920年代にセントルイス・カージナルスのゼネラル・マネージャー、ブランチ・リッキー（Branch Rickey）が、若手選手養成機関としてマイナーリーグの球団を買収し、自軍の傘下に置くようになってから、トップチームが契約した選手を派遣して試合経験を積ませる「ファーム」として機能するようになった。その後、他球団もこれに追随し、1950年代終わりまでには、クラス別にランク付けされたマイナーリーグ球団が、MLBの親球団から選手の供給を受けるという現在の形が完成した。この結果、MLB球団は北米各地に散らばるマイナーリーグのファームチームに選手を送り込んで、適宜その入れ替えを行うことになった。

この制度の最大の難点は、ファームチームとトップチームのフランチャイズ間の選手の移動にある。特に二軍に当たる3A級のチームは、メジャーチームの余剰戦力の貯水池としての役割も担っており、トップチームとの選手の入れ替えは盛んに行われる。そのことを考えると、

このクラスのファームチームは親球団の本拠地近くにあって良い。実際、シアトル・マリナーズは、3A チームを長らく隣町のタコマに置いているが、これにより補欠選手のコンディションの見極めもしやすくなるし、選手の入替えも円滑に行える。また、故障したメジャーリーガーのリハビリの場としても 3A チームを利用しやすくなる。

そのことを考えると、親球団の本拠地から比較的近いコロンバスはインディアンスにとって 3A チームの配置として適当である。加えて、マーケティングの観点からもコロンバスはクリーブランドにとって理想的である。

MLB 球団のいくつかは、現在ファームチームを親球団のマーケティング戦略上に位置づけている（注 3）。地元マイナーチームの選手が MLB に昇格すれば、その選手目当てにファンは親球団のスタジアムにも足を運ぶことになるし、逆に親球団のファンが近隣のファーム球団の試合を観戦するケースも生まれる。インディアンスの場合、3A のコロンバス、2A のアクロン（Akron）、A 級のレイクカウンティ（Lake County）、マホニングバレー（Mahoning Valley）のマイナー 4 球団がクリーブランドから 200 キロ以内に本拠を置いている。車社会のアメリカではこの距離は日帰りで観戦に行ける範囲である。ここからは、現在 MLB では、ファームチームを、チーム強化はもちろん顧客獲得のためのツールとしていかに活用するかを戦略的に考えながら利用していることが窺える。

2.2 ボールパークのリノベーション

北米においては、1980 年代後半以降マイナーリーグの人氣が回復するとともに、荒廃したダウンタウンの再開発と地域経済活性化のツールとして、地方自治体がプロスポーツチームを利用する潮流が見られるようになってきた²⁾。100 万を越える都市域人口を背景にマイナーリーグ随一の観客動員を誇っていたコロンバス球団も（注 4）、2009 年郊外から市中心部にホーム球場を移転した。「マイナーリーグ No.1」と

球団が胸を張る最新鋭のコロンバスのスタジアムは、収容人数が少ないこと以外は NPB の本拠地球場と同等の設備を備えている。本項では、マイナーリーグのスタジアムが、地域活性化のツールとして機能すべくどのような工夫を凝らして建造されているのかを、コロンバスの新球場「ハンチントン・パーク（Hantington Park）」から検証する。

現在、北米の新球場の多くが掘り込み式のフィールドを採用している。グラウンドレベルから地面を掘り込んでフィールドを造るのだが、こうすることにより観客は入場後、階段を下って席に着くことになり、観戦の妨げになるスタンド上の出入り口を設置せずにすむ上、建設費も安くつく。さらに観客は、スタンドからフィールドの先にあるダウンタウンの摩天楼を眺めることになり、町の風景を借景として利用できる。年 1 回の花火大会ではこのスタンドは市民に開放されるのだが、球団はこのイベントを通して野球に興味のなかった市民を新たな顧客として呼び込もうと目論んでいる。

入場料収入は、球団経営の柱のひとつであるが、現在の北米のプロ野球、特に MLB においては富裕層からの高額チケット収入にその重点が置かれている⁴⁾。コロンバスにおいても、下層の一般スタンドの上層スタンドに設置された特別席の年間契約によって、法人、富裕層から多額の収入を得ている。フィールドを取り囲む形で建設された球場敷地内のビルのうち、内野フィールドを囲む部分の 2 階にある計 27 室のラグジュアリー・ボックスは室内でパーティーをしながら、野球を見たいときに室外のシートでいつでも観戦できるようになっている。このスペースは日本円にして 1 部屋年間 400 万円で売り出されていたが、2009 年はシーズン前に完売した（注 5）。加えて試合ごとのケータリングは別料金だから、年間 1 億円以上の金額を固定客から得ることになる。

球場内のビルはライト側にも伸びていて、外野寄りの上層スタンドはオープンエアのパーティースペースになっている。こちらは試合毎

の切り売りとなっており、地元民の社交場となっていた。このスペースは、試合のない日や時間帯も会議場などとして貸し出されている。球場は市から球団へ低料金で貸し出されているのだが、様々なかたちで市民に利用させることで、公共性を保ち、球団は、野球興行以外での収入を確保している。スタンドでのパーティーの参加者は、ライトフェンス上のバーカウンターに座って観戦できる。都心の再開発という制約の中建設したこの新球場は、ホームプレートからライトポールへの距離を十分にとれず、そのため右翼フェンスは非常に高いものになっている。従って1階部分には観客席はなく、2階部分だけを観戦スペースとしている。緑色の高いフェンスはボストンのフェンウェイパークの名物である高い左翼フェンスである「グリーンモンスター」を意識して設置され、ネオクラシック型球場に彩りを添えている。フェンスの裏には街路が通っているが、ここにも敷地外から試合を立ち見できるサンフランシスコのPNCパークの外野フェンスを模した格子窓が2ヶ所しつらえられ、ここからフィールドを覗けるようになっている。実際、ここに簡易椅子を置いて観戦していた家族連れがいた。彼らは普段スタンドで観戦するのだが、この場所から一度試合を観てみたいと思いこの場所に陣取ったという。球団はこの逆のケース、つまりここから試合風景を覗いた市民がその雰囲気の魅力を感じてチケットを購入することを目論んでいる。また試合のない日には、可動式のバックスクリーンを下ろすことによって、通りから球場内を望めるようにし、球団は常日頃から道行く人に球場の中を見せることにより、それまで野球に興味のなかった人々を新たな顧客として獲得しようとしている。また、センター周辺の外野席は芝生席となっており、子供連れが夕涼みを楽しめるようになっている。この光景も入場せずとも通りから見ることができ、この球場の魅力を市民に知らしめている。

レフト後方の4階建てのビルはグッズショップとバーになっており、入場料をチャージ代わ

りに老若男女がアフターファイブを楽しんでいた。このビルの屋上には、シカゴのリグレフィールドの外野後方の私設スタンドを模した観客席があり、高いフェンスや格子窓と同様の「どこかでみたような」(注6)演出は、ファンをひきつける要素となっている。

1万席を擁するこの球場には、1試合平均9,252人が集まる(注7)。座席定員を超える入場者を記録することもあるが、この状況になっても、この球団ではソールドアウトという言葉は使わず、‘at capacity’と表現する。チケットは売り切れることはない。スタンドの後方の通路や、レフトスタンド上のバーなど客を収容するスペースはいくらでもあり、1万5,000人が公称の収容人数になっている³⁾。

このように巨大な集客装置となったこのボールパークは、地元企業にとって格好の広告スペースになる。球場の名は、球団のメインバンクがスポンサーとなって命名権を買い取っている。場内の至る所には広告が入り、これもまた球団に大きな利益をもたらす。右中間にあるスコアボードは、地元新聞社がその広告権を買い取り、外野ボールにまでガス会社の名前が入っている。スコアボードの後方にそびえるビルは、スポンサーとなった新聞社のビルで、内野スタンドから見るとスコアボードの広告と共に目に入るように設計されている。このように内野スタンドから望む借景までもが、球場内の広告とコラボレートし、2重の宣伝効果をもたらしている。

また、レフト側の入り口を入ってすぐ左手の壁には、この町に存在した歴代の野球場とそこでプレーしたプロチームの歴史が描かれていた。北米では、その町に存在したチームや選手、スタジアムの歴史を非常に重要視する。その伝統は、その町にプロチームが存在する必然性を創り出している。

選手たちが使用する施設に目を移すと、スタンド下のクラブハウスも最新鋭のものである。広々としたロッカーに囲まれたソファースペースの隣には、早出してくる選手たちが、練習の

合間にもリラックスできるようにと、ジェットバス浴槽だけでなく、卓球台やキッチンまで備えてある。ロッカールームを出ると、バッティング練習場もあり、試合中も選手たちは、ここでティーを叩いて出番に備える。

旧球場の周囲は墓地などがある閑散とした地域で、治安も良いとはいえなかった。かつて北米のスタジアムはモータリゼーションの発展とともに、駐車場の確保の容易な郊外に移転したが⁵⁾、集客装置を失った都心部は、治安の悪化を招いた。近年では、MLBにおいても都心部の活性化を狙った再開発と連動した野球専用球場の新築が盛んであるが、1990年代から本格化したこの動きは、マイナーリーグにも及び²⁾、ここコロンバスにおいても実行された。

市中心のビジネス街に隣接して、特に仕事の後に市民の集まる場所として市当局は、飲食店街とアイスホッケー・アリーナを建設した。このことは市民に社交場を提供することになったが、夏季に夜を楽しめるイベントがないことは大きな課題であった。そこで、アリーナに隣接する区画に新球場を建設することで、この一角を、年を通じての集客装置とすることを目論んだのである。MLBとまではいかないものの、連日1万人近い集客をしてくれるクリッパーズは、町の活性化に貢献している。ナイター観戦を終えたファンは少なからず、隣接する飲食店街に繰り出し、ここで落としたカネは税として市に還元される。

クリッパーズは、市民に娯楽を提供し、野球というエンタテインメントを消費した観客は、地元経済に貢献、球場とその周辺環境を整備した行政側もまた税の徴収を見込むことができる。このように、マイナーリーグというコンテンツを通じて地域には正の循環が起こっている。コロンバス球団の筆頭オーナーは、地元カウンティである。行政がプロスポーツを持つ必然性がある。

3. 「メジャー」と「マイナー」の商品としての分化

これまで述べたようなマイナーリーグの地域コミュニティ活性化のツールとしての役割を日本のNPBの二軍や独立リーグに求めることは、両者がいまだ集客装置としてのスポーツビジネスとして確立していない現状を考えると、現在のところ難しい。日本においては、地域経済に影響を及ぼすようなスポーツビジネスはNPBの一軍やサッカーのJリーグなどにいまだ限られている。本章では、北米においてマイナーリーグ・ビジネスが活況を呈している素地として、MLBとの娯楽商品としての分化が存在していることを指摘する。

2009年9月上旬、新潟県知事が将来のNPB球団誘致の可能性をマスコミに向けて発表した⁶⁾。この年開場した新球場というハードを恒久的に満たす集客コンテンツを求めての動きと思われる。全国ネットのテレビ放映が減少し、放映権によるビジネスモデルが崩れ始めた上、パ・リーグを中心に地方球団が成功を収めている現状において、空白地帯であった日本海側にNPBが進出することはありえない話ではない。実際、2010年10月の横浜球団売却を巡る騒動の際には、新潟への移転話も持ち上がった。

しかし、将来的にNPBの球団が四国や北信越に移転・拡大すると、これまで地方にプロ野球を根付かせる地道な努力をしてきた独立リーグは、おそらくたちまちのうちに危機にさらされることになる。一方、北米においては、同じ都市圏にMLBとマイナーリーグ球団が共存することは珍しくない。このことは、娯楽商品としての両者がもはや競合するものではなくなっていることを示唆する。

北米においては、その事業規模、選手獲得網をグローバル規模に拡大したトップリーグは、巨大ビジネス化し、一般の家族の娯楽としての役割を果たさなくなってきた。この流れの中、庶民の娯楽ビジネスとしてのマイナーリーグは、1990年代以降急成長している⁴⁾。

1990年代の半ばまでは、どのMLBの球場も一番安い席は5,6ドルほどで入場できた。ところが、この20年のMLBのグローバルな事業展開は単に選手獲得網に留まらずそのマーケットも地球規模のものにした⁷⁾。その結果、巨大ビジネスと化したMLBは贅沢な娯楽となった。ニューヨーク・メッツの新球場、シティフィールドの2009年シーズンにおけるボール際の内野下段席の価格は90ドルだった。現在において10ドル以下で観戦できる席は、人気球団の球場では皆無に近い。おまけに、敷地内にメリーゴーランドや観覧車まで備え付け、テーマパークと化したMLBの球場には、飲食物は一切持ち込めず、開場から試合終了までファンはひたすら消費を強いられる⁸⁾。MLB観戦は現在、多くの人々にとって日常の娯楽ではなく、家族を連れての年数回の一大消費イベントとなっている。この高額娯楽商品と化したMLB観戦に対し、家族連れが毎週末に気軽に楽しむ日常の手軽な娯楽としての役割を果たしているのがマイナーリーグである。

シカゴ郊外にジェニーバ (Geneva) という町がある。日曜の午前中、駅からはMLBチームのジャージをまとった多くのファンが近郊列車に乗り込む。その一方で、町外れにある球場にも多くのファンが詰め掛ける (注8)。7,000人収容のこの球場の2008年シーズン1番の大入りは1万4,872人だった。収容人員を大きく上回るファンを詰め込める秘密は、グループ専用のパーティー席のある外野スタンドとその後方に広がるピクニックエリアである。一面芝生のこの広場ではフィールドで行われているゲームそっちのけで子供達が戯れている。

この球場を訪れるファンの観戦理由は2つに大別される。第一は、家族が気軽に楽しめる空間であることである。駐車場が隣接する規模の小さい地元球場だとアクセスしやすいし、子供を安心して遊ばせておくことができる。第二はMLBでは体験できない選手とのふれあいである。「将来のスター」から気軽にサインを貰えるマイナーリーグのファンは、開場とともに

スタンドに陣取り、サインペンとベースボールカードを手に選手に声をかけている。選手がペンを走らせるカードは、球団に多くの収益をもたらしている。

MLB球団とマイナーリーグ球団の共存はここだけの話ではない。カンザスシティはカンザス州とミズーリ州の境にまたがって位置する町である。MLB球団のロイヤルズのスタジアムはミズーリ州側の郊外に位置しているが、州境を挟んで反対側のカンザス州側には2003年から独立系ノーザンリーグのチーム、Tボーンズが本拠を置いている。移転と同時に建造された新球場は、2008年からプロサッカーのホームも兼ねることになり、レフト側に新たにスタンドが設置された。ダウンタウンからバスで40分という場所にありながらも、球場の周囲にはモーターレース場やショッピングセンター、レストラン街が林立している。一大集客装置の一部としてTボーンズは、地元コミュニティに大きく貢献している。

先述のコロンバスの例もあわせて考えると、今やマイナーリーグは北米では地方都市活性化の重要なコンテンツになっていると言える。現在において、マイナーリーグは、贅沢なレジャーとしてのMLBとは全く別の日常の娯楽商品としての活路を見出している。

ニューヨークに本拠を置くヤンキースとメッツは、2000年から各々、A級のファームチームを市郊外のスタテンアイランドとブルックリンに移転させた。これらのMLB都市郊外のマイナーチームは、ファンの野球観戦を日常化させ、MLB観戦の予備軍としての顧客をも育成する役割を果たしている。北米の野球は、メジャー、マイナーという別の娯楽コンテンツを気分や時期に応じて使いわけている。無論前者は贅沢な、後者は日常のエンタテインメントなのであるが、その使い分けが成立する土壌には、野球観戦が日常の習慣として定着しているという米国における「ナショナル・パスタタイム」の浸透度が存在している。

4. 危機にある日本の独立リーグ：四国九州アイランドリーグ・長崎セインツの事例から

前章で北米のマイナーリーグが、今や MLB との商品としての差別化に成功し、地域に根ざした集客装置として地域コミュニティ活性化の重要なコンテンツになっている現状を紹介したが、本章ではわが国の独立リーグの例からマイナーリーグ・ビジネスが地域活性化という理想とその有効なコンテンツにいまだなりえていない現実との狭間に立たされている現状を提示する。

かつて海軍と造船の町として栄えた長崎県佐世保市は、テーマパーク、ハウステンボスの破綻に象徴されるように他の地方都市と同じく再活性化という大きな課題を抱えている。

この町に本拠を置く独立野球リーグの球団が、長崎セインツであった。当初、地元実業家によって九州での新リーグ結成が計画されたが、小規模とはいえチーム運営費に加えて選手に報酬を出さねばならないプロチームを、不況の中運営したいという経営者は多くは現れなかった。結局、マーケティング拡大のため対戦カード数を増やそうする四国アイランドリーグ（現四国九州アイランドリーグ、IL）の拡大戦略の一環として⁹⁾¹⁰⁾、長崎セインツが誕生した。

「子供たちがスポーツに触れてすくすく育つ環境をつくる」（注9）というコンセプトの下、長崎球団はプロ球団としての活動を始めたが、採算ラインである1試合平均観客動員1,400人を集客することができず、初年度から経営危機に陥った。2009年シーズンは前期優勝を果たし、観客動員は改善されたものの、平均630人という状態では、財政事情は好転しなかった。球団存亡の際にファンからの募金によりチームを存続させたNPB広島カープの古事にならい、浄財を呼びかけたが、100万円ほどの募金では、3,000万円超の負債を抱えた球団の財政事情を好転させることはできなかった。

野球そのものに特段の縁があったわけでもない長崎球団のオーナーが、独立野球リーグ経営

に乗り出したきっかけは、北米の独立リーグに触れたことであった。佐世保市の姉妹都市であるセントポール市から独立リーグの強豪、セインツを呼び寄せる企画が持ち上がり、その実行役として打診を受けたオーナーは、セントポールで試合を実見し、衰退する地方の活性化のコンテンツとして小規模のプロスポーツに可能性を見出した。彼は私費1,500万円を投じてセントポール球団の日本遠征を実行に移し、九州各地のクラブチームとの対戦に加えて、IL徳島球団との日米独立リーグチーム同士の対戦も実現させた。これをきっかけに、地元佐世保にプロチームを設立する構想が持ち上がり、長崎セインツが誕生した。しかし、地域活性化のコンテンツを目指して設立された独立プロ野球チームも一事業家の資金力だけでは維持は難しかった（注10）。

この地域密着型のプロ球団に対する県民の関心は低かった。市中のところどころに見られるポスターも市民の関心を引くまでには至っていない状況では、チームのボランティアスタッフでさえ、普段の生活の中でセインツの情報を得ることは難しいと言っていた（注11）。試合情報などの広報は、長崎球団だけでなく独立リーグ系スポーツチームにとっての大きな課題である。球団やリーグのホームページを見れば試合スケジュールなどはわかるのだが、現実には全ての人がインターネットにアクセスできるわけではない。

地域密着型のプロサッカーチームとしてアルビレックス新潟を立ち上げた経験を持つ、日本第2の独立プロ野球リーグであるBCリーグ（BCL）の代表は、独立リーグのビジネスモデルは完成に向かいつつあると主張する。BCLは、地域密着の活動を地道に続けた結果、固定ファンの創出に成功し、地元企業の支援を将来的にも受けることが可能になり、資本が枯渇した場合でも増資を行うめどは立ったと言う（注12）。地方にスポーツ観戦という娯楽を提供し、企業スポーツの衰退によって行き場を失ったアスリートを活用したスポーツ文化の浸透と

青少年の育成という役割を果たすマイナーリーグとしての独立リーグは、スポーツコンテンツとしての地位を確立しつつある。

しかし、景気低迷が叫ばれる中、外部からの資金注入に頼るビジネスモデルは極めて不安定と言わざるを得ない。実際、地域密着型の独立系スポーツビジネスの成功例とされるバスケットボールのbjリーグにも、スポンサー企業の破綻により、経営危機が叫ばれている球団が出ている¹¹⁾。地域密着型の持続的なビジネスモデルは構築されつつあるとはいえ、独立野球リーグ、球団の経営危機は度々報道されている。

ILにおいても、九州への拡大によって誕生した福岡、長崎の両球団は、NPBの人気球団ソフトバンクの存在もあって衆目を集めるには至らず、福岡は2009年限りで活動を休止し、長崎は2010年のシーズン終了をもって解散した。北米のMLBとマイナーリーグの商品としての分化のような状況は、日本においては、未だ確立していないことがここからも窺える。

2009年シーズンの独立プロ野球3リーグの1試合あたりの平均観客動員数は933人であった。最多のBCLでさえ1,295人である。観客数が伸びねば、各チームの広告収入も伸びてこない。ビジネスモデルが確立しつつあるという自信とはうらはらに、独立リーグ各チームの置かれている現実厳しい。

5. 独立リーグの魅力：プロのプレーか育成か

長崎セインツの不人気の理由のひとつにサッカーチームとの違いを挙げることができる。セインツの観客の多くもこの点を指摘する（注13）。地域密着型のプロスポーツとして創設以来着実にチーム数を増やしているJリーグを頂点とするサッカーは、どのチームでも条件さえ満たせば、プロ化し、成績次第でトップリーグに昇格できる。長崎には、Jリーグを目指すサッカーチームとしてVファーレンがある。現在アマチュアのトップリーグJFLに加盟しているこの球団には、Jリーグへの昇格という夢がある。さらにファンは、クラブワールドカップ

での優勝という「世界一」の夢までも見ることができる。それに対し、セインツでは選手個々がNPBに入団することはあっても、チームがNPBに昇格することは制度上ない。現状において、プロ野球独立リーグが、自らを魅力あるものにするには、NPBのスター選手を輩出することが必要である。無名選手しかいない状況では、いくら地域密着を掲げたところで、観客を呼ぶことは難しい。

スター不在のリーグを魅力あるものにするために元NPBのベテラン選手を参加させるのもひとつの方法ではある。実際、プロらしい卓越したプレーは、独立野球リーグの観客においても観戦誘因第1位を占めるという研究結果も出ている¹²⁾。

ILは発足当初、既存のアマチュア野球組織からあぶれた若い選手のNPBへの登竜門という自らの位置付けから、NPB経験者を受け入れなかったが、近年ではNPBだけでなく外国のプロ野球経験者を国籍に関わらず入団させている。彼らが、アマチュア経験しかない選手にとってのよき目標にもなることは想像に難くない。北米マイナーリーグをはじめ、プロ選手として5カ国でプレー経験のある選手も、経験豊富なベテラン選手と一緒にプレーすることによる若手選手への正の刺激を指摘していた（注14）。

2009年シーズンの短期間IL高知に在籍した元メジャーリーガー、伊良部秀輝が登板した試合の盛況振りをみれば、かつてのスター選手が観客動員に大きく貢献することは間違いない。北米独立リーグでは、MLBのロースターにもれたベテランの参加は日常茶飯事で、2009年にはカナダに本拠を置くケベック・キャピタルズ（カンナムリーグ）にかつてのスター選手エリック・ガニエが入団し、シーズンを過ごした。

北米の独立リーグでは、若手選手の育成とベテランによる集客、プレーレベルの向上の両立を図るため、選手たちのキャリアを数段階に分け、ロースターにおける各段階の選手の人数制限を設けている。各選手の報酬は、このキャリ

アによるランクによって決まり、このことは自動的にチーム毎の総人件費を均等にし、同時に戦力の均衡にも役立っている。

しかし、日本の独立リーグのファンの多くが、その魅力を語るときに挙げるのが、技術的に未熟でも、ひたむきな若い選手の姿である(注15)。集客の目玉として何を前面に出して行くべきなのか、このことも日本の独立リーグが抱えている大きな問題である。

6. トップリーグとの関係の日米比較

日米の独立リーグを共に経験したベテラン選手は、両者を比較して決定的に違うのは、トップリーグとの関係であると言う(注16)。

現在NPBでのプレー経験のない国内選手のNPBへの入団は、秋のドラフトでの指名が条件となっている。北米においてもこの条件は同じであるが、プロ経験のある選手がMLB球団と契約するのは年を通して可能である。実際、独立リーグの選手がシーズン途中でMLB球団と契約する選手は少なくない。4月に独立リーグでプレーしていた選手が、10月にワールドシリーズの舞台に立つことも十分にありうる。

彼の持論は、NPB球団との育成契約はドラフトでの指名なしでも年を通じて結べるようにすべきであるというものである。そうなれば、前年の秋のドラフトに洩れた選手でも、活躍次第でNPBに入団できることになる。その上、本契約の期限である7月末までに結果を残せば一軍の舞台に立つことも可能になる。その結果、選手の流れが活発化すれば、独立リーグがNPBへの登竜門としての機能をより強化できるので、選手にとってもより魅力が増し、その報酬の低さを覚悟の上でもチャレンジするレベルの高い選手も増えてくるという展望も開ける。

そうなれば、短期トーナメントで力を発揮できなかったトップアマチュア選手の再チャレンジの場としての機能を独立リーグは持つようになるし、NPBのスカウトも長いシーズンでコンスタントに力量を発揮せねばならないプロと

しての適性を見る機会を確保できる。

野球において、アマチュア選手とプロ選手と最大の違いは、ある一定時期にピークを合わせるアマに対して、プロは短くても2ヶ月、トップリーグならば半年に渡って一定レベルのコンディションを保ちながら競技しなければならないところにある。そのプロとしての本当の力量を見る場として、独立リーグは大きな可能性を持つ。NPBにとっても、プロの連戦に耐えうるかどうか疑問のある選手のドラフト指名は見送って、独立リーグでのプレーを見てから育成選手として採用、戦力となりそうなら本契約できるようにすれば、無駄な投資を避けることができる。希望しない球団から指名された選手の迂回路として利用される可能性は残るものの、入団を拒否したドラフト指名選手については、次のドラフトまで待たせればよい。そうして、アマチュア選手にとって独立リーグがより魅力が増せば、選手の流動性も高まり独立リーグそのものの競技レベルの向上にもつながる。

一方で、日米でプロ経験のあるベテラン選手たちは、口をそろえて独立リーグに身を投じる若者達の野球に対する意識の甘さを指摘する(注17)。プロである以上、独立リーグは選別のある場であり、その結果一定のレベルの選手だけが生き残ることができるシステムを構築すべきである。その部分を克服する上でも、NPBと独立リーグ間の選手の移動、アマチュア球界と両者との選手の移動の促進化は欠かせない。NPBや北米、あるいはアジアのプロ野球から洩れてしまったベテランにとっても再挑戦の場として独立リーグが機能すれば、選手にとっても、ファンにとってもより独立リーグの魅力は増す。また、野球のグローバル化において野球途上国のトップ選手の最初のステップとして日本の独立リーグがその受け皿として機能すれば、MLBを頂点とする世界のプロ野球における選手の流れが、日本に向くことも考えられる。

7. ビジネスコンテンツとして機能していない NPB のファーム

MLB への人材供給地と化しつつある NPB が今後、世界の野球界において MLB と並ぶ核となろうとするならば、世界中から日本に選手が流れてくる道筋を作る必要がある。

2010 年シーズン、独立プロ野球の BCL から 2 人のベネズエラ人選手が NPB に移籍した。うち一人は 2009 年 IL でプレーし、ここで好成績を残すと NPB への移籍を射程において、関東地方に拠点を置く BCL 群馬球団に移籍し、シーズン途中にオリックス球団に移籍すると、一軍の戦力として十分な働きをした。この移籍にはオリックスから BCL へ移籍金が支払われたという。

このように NPB が独立リーグと提携し、プロの底辺の浅い、あるいはプロのない国からの有望選手が独立リーグに流れる道筋をつくれば、マーケットも広がる。運動能力は高いが実戦経験の乏しい外国人選手の育成に独立リーグを利用する方法もある。実際、日本の独立リーグに、北米の代理人から選手の売込みがあったり（注18）、NPB の広島球団がドミニカ共和国で運営する野球アカデミーの選手を IL に送り込んだりと NPB や北米野球が選手の育成の場として日本の独立リーグを利用する動きも始めている。それらを考えると、NPB は独立リーグに対して支援していいはずだが、現状においてはその動きは鈍い。それどころか、自チームのファームですらビジネスとして有効利用していない。

オリックス球団は 2000 年から 9 年間、二軍を「サーパス神戸（2006 年からはサーパス）」として、大手工務店から命名権料を取り、別チームとして運営、球場も神戸市郊外の市営球場を専用球場として借りてホームグラウンドとしていた。ここでは、大人 300 円の入場料をとっていたが、観客動員は芳しくなかった。一方で、同じ関西の人気球団である阪神は二軍の公式戦をファンサービスと捉え、練習グラウンドである鳴

尾浜球場で無料開放している。500 人程しか座れないスタンドは平日でも席を探すのに苦労するほどである。しかし、人気球団のこの姿勢は、二軍戦は無料で観戦するものという固定観念をファンに植え付け、マイナーリーグがビジネスとして成立する素地を球界が自ら摘み取っているようなものである。

西武球団も、2005 年から 3 年間は、二軍の命名権を販売していたが、2007 年、命名権の売却先企業の違法行為が問題化すると、その後、二軍のチーム名を一軍と同じものに戻している。また、本拠地を横須賀に移し、地域密着型のチーム、「横須賀シーレックス」として二軍を運営していた横浜球団も、経費節減の観点から 2010 年シーズン終了をもって一、二軍のチーム名の分離をやめた。

以上のような状況は、日本においては、いまだ NPB の二軍をマイナーリーグとして収益を生み出す動きは確立されていないことを示している。

8. お わ り に

関西独立リーグは、シーズン終了後、2011 年シーズンの概要を発表した。神戸球団は、親会社を経営から撤退し、一旦解散の上、本拠地球場のある兵庫県三田市に拠点を置く NPO が運営する新球団に引き継がれることになった。他の 3 球団は存続の上、新たに大阪府に本拠を置く球団の参加が決定し、もう 1 チームの参加を募集して、6 球団でのリーグ戦を目指すことになった。各チームは加盟料を支払ってリーグ戦に参加し、リーグ組織はリーグ戦にかかる費用一切を負担することになった。選手の給与は原則なしで、試合興行で利益が出たときのみ報酬を支払うことになった。

発足以来の経営難を考えると、時に有名選手も出場する人気チームの二軍戦が無料という関西にあって、無名の選手しかいない独立リーグが 1,000 円の入場料を支払って観るコンテンツとして成立する見込みは果たしてあったのだろうかという疑問が残る。1 試合 2,000 人という

発足前の観客動員の予測の根拠がどういうものであったのかは、今となっては知る術はないが、このリーグはその発足時の事業見込みから甘すぎたと言わざるをえない。

本稿では、米国プロ野球の現状との比較から、日本のNPBの二軍や独立リーグが今後マイナーリーグとして持続的なプロスポーツとして存続していく道を探ってみた。

現状において、日本においては両者を同じカテゴリにはめ込むことは難しいかもしれない。ビジネスコンテンツとしての役割とトップリーグへの人材供給源としての役割を両立している北米のMLBのファームと独立リーグとは違い、日本においてはNPBの二軍は前者のみ、独立リーグは後者のみの機能しか果たしていないのが現状である。しかし、企業スポーツの衰退、叫ばれる野球人気の低下、少子化による底辺の縮小による将来的なトップリーグNPBへの選手供給に対する不安など、わが国におけるスポーツを取り巻く環境が厳しくなる中、野球による地方活性化、学卒後のアスリートの受け皿としてのコンテンツとしてのマイナーリーグの役割は、今後大きくなっていくと思われる。今後の日本野球の発展には、トップリーグのNPBが二軍の商品価値を高め、独立リーグを含めたマイナーリーグというスポーツビジネスとして独り立ちさせる必要があるのだが、展望はいまだ描けていないのが現状である。

(注1) 独立リーグ球団の単年度収支において、BCリーグの石川球団は、2008年度の収支決算において、経常利益0とし、均衡収支を達成した。(BCリーグホームページ, <http://www.bc-l.jp/>)

(注2) コロンバス球団は、2007、2008年シーズンはワシントン・ナショナルズの3Aチームとして活動していた。

(注3) コロンバス球団スタッフへのインタビュー(2009.8.9, コロンバス, ハンチントン・パーク球場)より。

(注4) コロンバス・クリッパーズの2008年シーズンの1試合平均観客動員数は7,795人で全マイ

ナーリーグ球団中12位であった³⁾。

(注5) 注3に同じ。

(注6) 注3に同じ。

(注7) 2009年シーズンの数字(マイナーリーグホームページ, <http://web.minorleaguebaseball.com>)。またこの数字は北米マイナーリーグ中1位であった。

(注8) この球団、ケーンカウンティ・クガーズは、マイナーリーグの成功例としてしばしば採り上げられる。カーター&ロベルも、シカゴから1時間圏内にフランチャイズを置くこの球団が1991年の移転以来ほぼチケットを完売し続けていることを述べ、その背景にメジャーリーグ球団の入場料の高騰と、ケーンカウンティ球団のファンサービスと地域密着の努力を挙げている⁴⁾。

(注9) 長崎セインツオーナー(当時)・地頭蘭哲郎へのインタビュー(2009.9.22, 平戸市赤坂球場)より。

(注10) 同上。地頭蘭はまた、「チームを作るところまでは私がやったが、これを維持するのは地域コミュニティの姿勢にかかっている」と述べていた。

(注11) 長崎セインツのボランティアスタッフへのインタビュー(2009.9.22, 平戸市赤坂球場)より。

(注12) BCL代表取締役・村山哲二へのインタビュー(2009.10.18, 群馬県藤岡球場)より。

(注13) 長崎セインツのボランティアスタッフ、ファンへのインタビュー(2009.9.22, 平戸市赤坂球場)より。

(注14) 長崎セインツ・根鈴雄次選手へのインタビュー(2009.9.22, 平戸市赤坂球場)より。根鈴は高校野球の名門に入学するも家庭の事情などから中退し、その後渡米し野球競技を続けた。一旦帰国し、高校に復学のあと野球の名門大学に入学し、4年間プレーした。年齢の関係からドラフトでのNPB球団への入団は叶わなかったが、再度渡米し、2000年、モントリオール・エクスポズとマイナー契約を結び、3Aクラスまで昇格した。2001年のエクスポズの春季一軍キャンプに参加したが、メジャー契約を勝ち取することはできず、その後は米国の独立リーグ、メキシコ、カナダのプロリーグ、オランダのセミ・プロリーグでプレーし、2007年、BCリーグの発足とともに同リーグの新潟球団に入団、2009

年からは IL の長崎球団でプレーした。

(注15) 長崎セインツを支援していたサプライヤーの地元企業家は、「名前ばかりあっても NPB から落ちてきたベテランは不要である。安月給覚悟で夢を追いかけてがんばる若者の姿が見たくてこのチームを支援している。」と述べていた(2009. 9. 20, 佐世保球場)。

(注16) 注 14 に同じ。

(注17) 根鈴の他, NPB でもプレー経験のある前田勝宏(調査当時 KIL 明石, 米国, 台湾, 中国, イタリアでプレー経験あり), 藤本博史(調査当時 KIL 明石, 米国, 台湾でプレー経験あり), 長坂秀樹(調査当時 IL 長崎, 北米でプレー経験あり)ら日本の独立リーグでプレーするベテラン選手も同様の発言をしていた(前田勝宏へのインタビュー, 2009. 5. 31, 明石球場, 藤本博史へのインタビュー, 2009. 6. 21, 高砂市民球場, 長坂秀樹へのインタビュー, 2009. 9. 22, 平戸市赤坂球場)。

(注18) BCL 代表取締役・村山哲二へのインタビュー(2010. 7. 25, 新潟県長岡市悠久山球場)より。

本稿執筆に際して実施したフィールドワークの一部は, 2009 年度立命館大学大学院国際的研究活動研究費による助成によるものである。

参 考 文 献

- 1) 不況, 挑むスポーツ界, 毎日新聞, 2009. 4. 21.
- 2) Johnson, Arthur T.; Minor League Baseball and Local Economic Development, University of Illinois Press, 1993.
- 3) Baseball america Directory 2009, Baseball America, 2009, 94.
- 4) カーター, デビッド&ロベル, ダレン, 原田宗彦訳; アメリカ・スポーツビジネスに学ぶ経営戦略, 大修館書店, 2006.
- 5) 杉本尚次; スタジアムは燃えている: 日米野球文化論, NHKブックス, 1992.
- 6) プロ野球球団誘致へ, 日刊スポーツ, 2009. 9. 10.
- 7) Klein, Alan. M.; Growing the Game: The Globalization of Major League Baseball, Yale University Press, 2006.
- 8) プライマン, アラン, 森岡洋二訳; ディズニー化する社会: 文化・消費・労働とグローバリゼーション, 2008, pp.132-133.
- 9) ファン拡大に意欲, 読売新聞, 2007. 10. 25.
- 10) 独立リーグ第2章(上)手をつなぎ市場拡大, 毎日新聞, 2007. 11. 10.
- 11) 穴吹工務店, 高松と広告契約せず, 四国新聞, 2009. 5. 28.
- 12) 小野里真弓; BC リーグのマーケティングに関する研究ー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), pp.73-82, 2009.