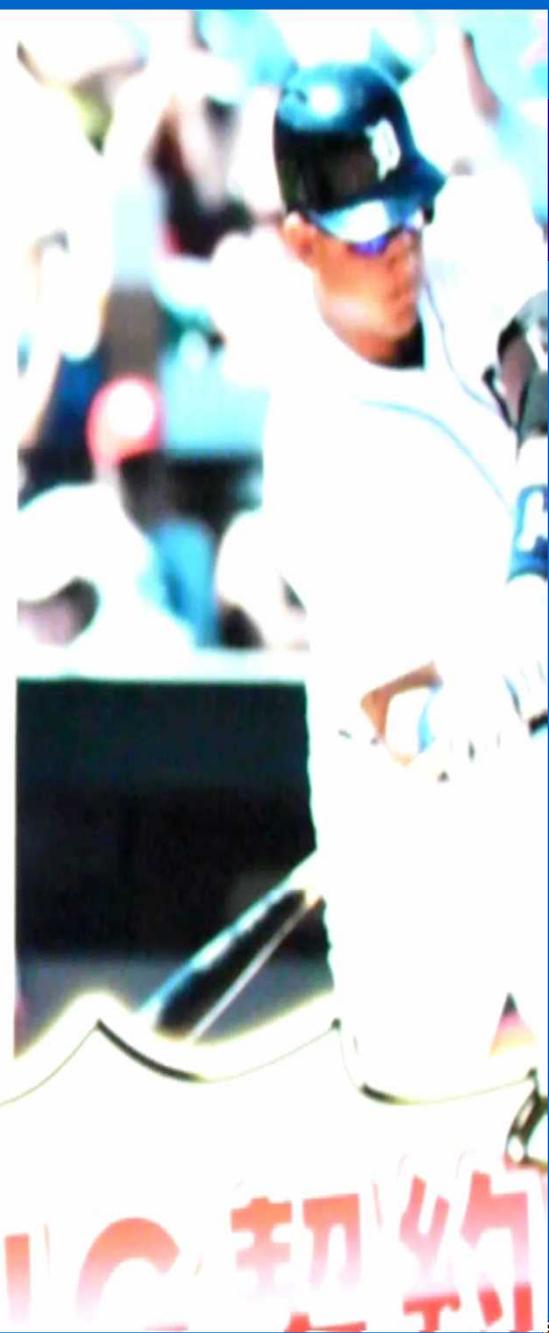


ロイト・タイガース  
ゲル・カブシラ



契約



# NPBパートナー（協賛企業）

協賛企業・団体名	備考
コナミ	<ul style="list-style-type: none"><li>2006年以降はコナミデジタルエンタテインメント</li><li>2005年-2007年「アジアシリーズ」特別協賛</li><li>なお、2011年-2013年の「日本選手権シリーズ」（「KONAMI日本シリーズ」）特別協賛はKDEではなくコナミ本社、およびコナミグループ全社。</li></ul>
日本コカ・コーラ	<ul style="list-style-type: none"><li>「ジョージア魂」賞協賛（ジョージア名義）</li></ul>
日本生命保険	<ul style="list-style-type: none"><li>セ・パ交流戦特別協賛</li><li>月間MVP協賛</li></ul>
マツダ	<ul style="list-style-type: none"><li>2008年-2016年オールスターゲーム特別協賛</li></ul>
三井住友銀行	<ul style="list-style-type: none"><li>2014年10月就任</li><li>2014年より日本選手権シリーズ（「SMBC日本シリーズ」）特別協賛</li></ul>
ローソン	<ul style="list-style-type: none"><li>2012年5月就任</li><li>2014年のパシフィック・リーグクライマックスシリーズ（「LAWSONクライマックスシリーズ・パ」）特別協賛</li></ul>



# 球団経営（フランチャイズ）



セ・リーグ



パ・リーグ



# 球団経営の変遷

【1960年】

セントラル・リーグ

大洋ホエールズ  
読売ジャイアンツ  
大阪タイガース  
広島カープ  
中日ドラゴンズ  
国鉄スワローズ

パシフィック・リーグ

毎日大映オリオンズ  
南海ホークス  
西鉄ライオンズ  
阪急ブレーブス  
東映フライヤーズ  
近鉄バファロー

【1985年】

セントラル・リーグ

阪神タイガース  
広島東洋カープ  
読売ジャイアンツ  
横浜大洋ホエールズ  
中日ドラゴンズ  
ヤクルトスワローズ

パシフィック・リーグ

西武ライオンズ  
ロッテオリオンズ  
近鉄バファローズ  
阪急ブレーブス  
日本ハムファイターズ  
南海ホークス

【2012年】

セントラル・リーグ

中日ドラゴンズ  
東京ヤクルトスワローズ  
読売ジャイアンツ  
阪神タイガース  
広島東洋カープ  
横浜DeNAベイスターズ

パシフィック・リーグ

福岡ソフトバンクホークス  
北海道日本ハムファイターズ  
埼玉西武ライオンズ  
オリックス・バファローズ  
東北楽天ゴールデンイーグルス  
千葉ロッテマリーンズ





チーム名	運営法人	親会社	球場
福岡ソフトバンクホークス	福岡ソフトバンクホークス株式会社	ソフトバンク株式会社	福岡ヤフオクドーム
オリックス・バファローズ	オリックス野球クラブ株式会社	オリックス株式会社	京セラドーム大阪
北海道日本ハムファイターズ	株式会社北海道日本ハムファイターズ	日本ハム株式会社	札幌ドーム
千葉ロッテマリーンズ	株式会社千葉ロッテマリーンズ	株式会社ロッテ	QVCマリンフィールド
埼玉西武ライオンズ	株式会社西武ライオンズ	西武鉄道株式会社	西武プリンスドーム
東北楽天ゴールデンイーグルス	株式会社楽天野球団	楽天株式会社	楽天koboスタジアム宮城
読売ジャイアンツ	株式会社読売巨人軍	株式会社読売新聞グループ本社	東京ドーム
阪神タイガース	株式会社阪神タイガース	阪神電気鉄道株式会社	阪神甲子園球場
広島東洋カープ	株式会社広島東洋カープ	なし	MAZDA Zoom-Zoomスタジアム広島
中日ドラゴンズ	株式会社中日ドラゴンズ	株式会社中日新聞社	ナゴヤドーム
横浜DeNAベイスターズ	株式会社横浜DeNAベイスターズ	株式会社ディー・エヌ・エー	横浜スタジアム
東京ヤクルトスワローズ	株式会社ヤクルト球団	株式会社ヤクルト本社	明治神宮野球場



# 球団経営（セリーグ）

球団名	保護地域	本拠地球場	収容人数	平均観客数	前年比 (%)	画像
読売ジャイアンツ (Yomiuri Giants)	東京都	東京ドーム (文京区、  位置)	46,000人	41,724人	-1.3	
東京ヤクルトスワローズ (Tokyo Yakult Swallows)	東京都	明治神宮野球場 (新宿区、  位置)	34,572人	25,063人	8.9	
横浜DeNAベイスターズ (Yokohama DeNA BayStars)	神奈川県	横浜スタジアム (横浜市、  位置)	30,039人	26,933人	5.4	
中日ドラゴンズ (Chunichi Dragons)	愛知県	ナゴヤドーム (名古屋市、  位置)	38,414人	28,991人	1.8	
阪神タイガース (Hanshin Tigers)	兵庫県	阪神甲子園球場 (西宮市、  位置)	47,508人	40,994人	2.5	
広島東洋カープ (Hiroshima Toyo Carp)	広島県	広島市民球場 (MAZDA Zoom-Zoom スタジアム広島) (広島市、  位置)	33,000人	29,963人	0.8	



# 球団経営（パリーグ）

球団名	保護地域	本拠地球場	収容人数	平均観客数	前年比 (%)	画像
北海道日本ハムファイターズ (Hokkaido Nippon-Ham Fighters)	北海道	札幌ドーム (札幌市、  位置)	40,476人	29,281人	7.6	
東北楽天ゴールデンイーグルス (Tohoku Rakuten Golden Eagles)	宮城県	宮城球場 (Koboパーク宮城) (仙台市、  位置)	30,508人	22,513人	4.9	
埼玉西武ライオンズ (Saitama Seibu Lions)	埼玉県	西武ドーム (メットライフドーム) (所沢市、  位置)	33,556人	22,791人	1.5	
千葉ロッテマリーンズ (Chiba Lotte Marines)	千葉県	千葉マリンスタジアム (ZOZOマリンスタジアム) (千葉市、  位置)	30,119人	21,207人	13.9	
オリックス・バファローズ (ORIX Buffaloes)	大阪府	大阪ドーム (京セラドーム大阪) (大阪市、  位置)	36,146人	24,923人	0.1	
福岡ソフトバンクホークス (Fukuoka SoftBank Hawks)	福岡県	福岡ドーム (福岡ヤフオク!ドーム) (福岡市、  位置)	38,500人	35,112人	-0.3	



# 運営会社(セリーグ) 2016年

球団名	オーナー企業	運営会社	出資比率	オーナー	球団社長	球団代表	GM	その他の役職
読売ジャイアンツ	読売新聞グループ本社	株式会社読売巨人軍	読売新聞グループ本社 100%	老川祥一	久保博		堤辰佳	
東京ヤクルトスワローズ	ヤクルト本社	株式会社ヤクルト球団	ヤクルト本社 80% ニッポン放送 20%	堀澄也	衣笠剛			衣笠剛(オーナー代行) 小川淳司(シニアディレクター)
横浜DeNAベイスターズ	ディー・エヌ・エー	株式会社横浜DeNAベイスターズ	ディー・エヌ・エー 66.92% ニッポン放送 30.77% 東京放送ホールディングス 2.31%	南場智子	池田純		高田繁	
中日ドラゴンズ	中日新聞社	株式会社中日ドラゴンズ	中日新聞社 100%	白井文吾	佐々木崇夫	西山和夫	落合博満	
阪神タイガース	阪神電気鉄道	株式会社阪神タイガース	阪神電気鉄道 100%	坂井信也	四藤慶一郎		廃止	和田豊(役職:オーナー付シニアディレクター)
広島東洋カープ	松田家	株式会社広島東洋カープ	マツダ 34.2% 松田元 20.4% カルピオ 18.5% 松田弘 12.2% 松田勢津子 10.1%	松田元	松田元			鈴木清明(肩書き:球団本部長)



# 球団経営（パリーグ）

球団名	オーナー企業	運営会社	出資比率	オーナー	球団社長	球団代表	GM	その他の役職
北海道日本ハムファイターズ	日本ハム	株式会社北海道日本ハムファイターズ	日本ハム 74% 札幌ドーム 北海道新聞 北海道旅客鉄道 北洋銀行 北海道銀行 北海道瓦斯 ホクレン農業協同組合連合会 サッポロビール 札幌商工会議所	末沢寿一	竹田憲宗	島田利正	吉村浩	
東北楽天ゴールデンイーグルス	楽天	株式会社楽天野球団	楽天 100%	三木谷浩史	立花陽三			星野仙一(副会長)
埼玉西武ライオンズ	西武鉄道	株式会社西武ライオンズ	西武鉄道 100%	後藤高志	居郷肇			
千葉ロッテマリーンズ	ロッテホールディングス	株式会社千葉ロッテマリーンズ	ロッテホールディングス	重光武雄	山室晋哉			重光昭夫(オーナー代行)
オリックス・バファローズ	オリックス	オリックス野球クラブ株式会社	オリックス 100%	宮内義彦	西名弘明			
福岡ソフトバンクホークス	ソフトバンク	福岡ソフトバンクホークス株式会社 福岡ソフトバンクホークスマーケティング株式会社	ソフトバンク 100%	孫正義	後藤芳光			王貞治(代表取締役会長)



- 
- 
- 

# 球団役職

## オーナー

球団の筆頭株主で多くの場合は企業が球団の株を取得しているため、代表者（会長、社長など）がオーナーとみなされている。またプロ野球協約の第18条第3項では球団役員を兼ねていないとオーナーを名乗ることができず、巨人のようにオーナー企業のトップとオーナーが異なる場合もある。なお本業が忙しい場合や体調崩している場合にはオーナー代行を立てることもある。

## 球団社長

球団の運営会社の長であり、経営を担当している。本社から出向していることが多い。

## 球団代表

球団を代表して実行委員会などの会議に出る者を指す。

## GM

球団の人事部門の事実上トップ。球団によっては編成部長、球団本部長などともいわれる。メジャーリーグや他のスポーツのような強い権限は持っていない。またかつては「総監督」という名称でGMと同様な職務を行っていたこともある。



# 球団経営－営業権

## 【営業権】－球団と球場

- ・ **阪神、オリックス**

球団が球場の全営業権を保有

- ・ **広島、楽天、西武、ロッテ、ソフトバンク**

営業権は全て持てないが、営業収入を十分得られる契約を結んでいる

- ・ **巨人、ヤクルト、横浜、中日、日本ハム**

球団の球場の営業権なし

阪神、オリックスは親会社が球場の全てを運営管理しており、球場内で発生した収入は全て球団の収益になる。

巨人ら、球団ではなく球場管理者側が全営業権を得ているところは、球場内の飲食関係の収益の大半が球場管理者側にいくという不利な契約。チケット売り上げ代で収益を得るしかない。



・  
・  
・

## 経営状態（セリーグ）

**ヤクルト**：神宮球場が大学野球を優先していて、球団との一体運営ができない。東京に2球団と地域密着も困難。

**巨人**：放送権・グッズ売り上げ等で収入は十分だが、補強等の動きの少ないセリーグでの大型補強は悪い意味でも浮いている。

**中日**：中部圏で唯一の球団で入場収入は放っておいても入るが、球場の運営権を得られないので飲食収入が入らないのが不利。

**阪神**：経営としては全てに恵まれている。

**広島**：企業ではなく個人（マツダ創業家）が球団を持っている唯一の球団。そのため先を見越した赤字覚悟の投資ができない。節約経営をしており36年連続黒字。

**横浜**：巨人戦視聴率低迷、野球人気停滞でTBSの身売り話しが出るのは当然。放送局が球団を持つのがいかに難しいかを示した良い例。



- 
- 
- 

## 経営状態（パリーグ）

**ソフトバンク**: 福岡・九州7県の球場とフランチャイズ契約合意。球場側との運営も良い条件で契約している。当時騒がれた年間48億契約が今でも続いているのが唯一のネック。

**日本ハム**: 地域密着に成功したが球場営業権を巡る問題はパリーグでは最悪クラス。日本ハムが全収入を得られる飲食直営店は球場外の移動トラックしか持てない契約。

**楽天**: 球団改善費全額負担と引き換えに球場営業権の大半を得る契約を結び営業黒字が続いている。収容人数を増やせば収入は増えるが、工事費は全額負担。

**オリックス**: 大阪・神戸の2球場の全ての経営を得ている。阪神が大阪ドームでの試合をもっと増やせば、多くの飲食収入がオリックスに入る。

**ロッテ**: 04球界再編問題でロッテも合併話が浮上し、慌てた自治体側がロッテに有利な球場経営権を結ぶことを合意。命名権収益などもロッテ側の収益が多い。

**西武**: 所沢という人口の少ないところに本拠地があるのが最大のネック。



⋮

## 2010年各球団の売上高

ヤクルト	: 60億	ソフトバンク	: 247億
巨人	: 218億	日本ハム	: 103億
中日	: 110億	楽天	: 82億
阪神	: 非公表	オリックス	: 非公表
広島	: 98億	ロッテ	: 80億
横浜	: 85億	西武	: 100億



# セリーグ球団の運営状況

	観客動員数 (万人/2010年)	売上高 (億円/10年度)	平均年俸 (万円/11年)
中日ドラゴンズ	219 (4.6▼)	110	4,882
阪神タイガース	301 (0.0▼)	—	5,546
読売ジャイアンツ	297 (1.1)	218	4,729
東京ヤクルトスワローズ	133 (0.0)	約60	3,430
広島東洋カープ	160(14.6▼)	98	2,638
横浜ベイスターズ	121 (3.0▼)	85	3,476

※観客動員数は各リーグまとめ、カッコ内は前年比%、「▼」はマイナス。売上高は、巨人、広島、楽天は公表値、中日は愛知県が情報公開した決算資料、その他はGLOBEの取材・推定より。「—」は非公表。平均年俸は日本プロ野球選手会の調査結果より。外国人選手を含まない。



### 球場を保有している

球場を保有していれば、球場内の飲食店での収益や球場内の広告看板などのスポンサー料が球団の収入として入ってきます。

このタイプは4球団。球場は高額な買い物ですので、長期的な視野に立って球団運営をすると決めている球団考えられます。最近になって、ソフトバンクが球場保有方針を明確にしました。

阪神タイガース

オリックス・バファローズ

西武ライオンズ

ソフトバンク・ホークス(正式には2015年7月から)

球場を保有せず、営業権も持たない

球団は球場保有会社へ使用料を支払います。球場運営に関連する収入を得ることは出来ません。

このタイプは5球団と最も多くプロ野球界の主流と言えます。

読売ジャイアンツ

ヤクルトスワローズ

中日ドラゴンズ

日本ハムファイターズ

DeNAベイスターズ

球場は保有していないが営業権を持つ

近年、球団として黒字化することを目的として、収益の手段が模索されています。そこで球場は借りるもの球場内の飲食収益や広告料を得られる契約を結ぶ形が増加傾向にあります。借り物でありながら、球団は球の改裝を含めた顧客サービスにも着手できるため、収入増加策を打ち出しやすくなります。楽天が初年度赤字にできた要因はこのタイプの契約を球場保有者の宮城県と締結できたこととされています。

3球団ではありますが、球団の収益改善に注目が集まれば、今後の主流になる可能性を持ちます。

広島東洋カープ

東北楽天ゴールデンイーグルス

千葉ロッテマリーンズ

## 第80期決算公告

平成26年6月13日

兵庫県西宮市甲子園町2番33号

株式会社阪神タイガース

取締役社長 南 信男

### 貸借対照表の要旨

(平成26年3月31日現在)(単位:百万円)

科 目		金 額
資 産 部	流 動 資 産	13,778
	固 定 資 産	1,103
	資 産 合 計	14,882
負 債 及 び 純 資 産 の 部	流 動 負 債	7,879
	(うち賞与引当金)	(23)
	固 定 負 債	510
	(うち退職給付引当金)	(64)
	株 主 資 本	6,494
	資 本 金	48
	利 益 剰 余 金	6,446
	利 益 準 備 金	12
	その他利益剰余金	6,434
	(うち当期純利益)	(950)
	評価・換算差額等	△2
その他有価証券評価差額金	0	
繰延ヘッジ損益	△3	
負債・純資産合計	14,882	



# セリーグチームの経営課題

チーム	
<b>阪神タイガース</b> 	<p>関西のファンにとって特別な存在であり、地域密着という点で他のチームとは別格。球団経営も熱狂的なファンに支えられている。逆に言えば経営として特に何もしなくても黒字になる日本で最も恵まれた球団。阪神甲子園球場も親会社の阪神電鉄が所有しており、球場運営は実質的に一体化できている。</p>
<b>読売ジャイアンツ</b> 	<p>読売グループのテレビ事業拡大と表裏一体となった戦後の巨人人気プロ野球を定着させたのは事実。だが90年代以降、資金力で巨人だけを強くしても、ファンも収入も増えないことははっきりした。12球団共同でのビジネスを伸ばした方が長期的には巨人のためにもなる。</p>
<b>東京ヤクルトスワローズ</b> 	<p>全国に販売網を持つ親会社の広告宣伝にとっての意義は大きいだろう。ただ、巨人とのフランチャイズ地域の競合は問題。同じ日に東京で2試合開催して野球ファンを取り合うのは、経営の観点からはマイナスだ。本拠地の神宮球場は歴史的に大学野球を優先して、球団との一体運営は難しい。</p>
<b>広島東洋カープ</b> 	<p>昨年の決算もわずかながら黒字で36年連続の黒字。企業ではなく個人(マツダの創業家)が持つ唯一の球団で赤字補填は難しく、「ケチケチ経営」に徹して黒字にせざるを得ないのが実態。選手の平均年俸も12球団で最も低く、現阪神の金本、新井貴ら高年俸選手の相次ぐFA移籍にもつながっている。</p>
<b>中日ドラゴンズ</b> 	<p>人口の多い中部圏で唯一の球団で、フランチャイズ制のメリットは大きい。恵まれた環境で本来は毎試合満員でもおかしくない。ファンサービスを向上させ収入増につなげるべき。巨人戦全国中継の減少で放映権料にはもう頼れない。親会社はナゴヤドームの運営会社にも出資するが、運営の一体化には課題が残る。</p>
<b>横浜ベイスターズ</b> 	<p>キー局とはいえ、関東地方を放送エリアとするTBSが、全国向けの広告宣伝として球団保有を続ける意義は薄い。巨人戦中継などでのメリットを当て込んだのかも知れないが、視聴率低迷で思惑が外れた形。TBSが赤字なら身売り話が出るのは必然。本拠地球場との一体運営ができていないのも大きな問題。</p>



- 
- 
- 

# 変遷するオーナー企業

実質20億円から50億円程度の赤字が毎年発生するとされるプロ野球の球団経営。

そもそもなぜ毎年赤字でビジネスが成り立つのか。  
また、プロ野球人気の低迷やスター選手の大リーグ流出が続く現状を踏まえた時、プロ野球のビジネスモデルはどこに向かうべきなのか。



## 2012年 数値は推定値

球団	観客動 員 万人	売上高	億円		年俸総 額	億円	
			チケット 収入	放映 権料		球場使 用料	純利益
巨人	290.3	220	81	20	36.4	25	14
阪神	272.8	200	69	15	38.2	0	2.1
中日	208.1	110	53	8	33.8	0	
ヤクルト	132.3	60	34	5	25.0	20	-26
広島	159	117	40	5	19.4	5.8	2.5
DeNA	116.6	85	28	5	19.2	6	-20
ソフトバンク	244.7	250	62	5	29.4	0	4
西武	152.6	100	39	4	25.5	0	6
ロッテ	123.9	80	32	3	22.3	2.5	-0.05
日本ハム	185.9	103	47	3	25.6	10	3
オリックス	133.1	90	35	3	24.1	10	
楽天	117.8	82	30	3	23.0	1	0
		1497	551.1	79	321.9	80.3	-14.45



# プロ野球球団の経営状況

最初に目につくのは観客動員と売上がリンクしていないこと。チケット売上げの比率はもちろん大きい。それだけでは球団経営は成り立たない。チケット収入は、球団の全売上額約1500億円の三分の一強。

巨人は動員率95%だが、他球団は60~80%。  
楽天は初優勝したことで観客動員、売上げなどの数字は2013年決算期には大幅アップすると思われる。

球場などで販売する飲食物やグッズなどの販売も大きな収益源。巨人、阪神、ソフトバンクの売上げが大きいのはこれによるとされる。

しかし他の球団では売上げは微々たるもの。

またDeNAはチケット、球場での飲食、物販の売上げの25%を球場に支払わなければならない。ハマスタは黒字、球団は赤字。

オリックスは35億円のチケット収入があることになっているが、年間指定席分を除くと微々たるもの。チケット屋ではオリックス戦の内野席が1000円で売られている。

## 【放映権料】

20年ほど前は巨人が35億円、セリーグ各球団は15~20億円ほどあったと言われる。

巨人は、2014年から全国ネットの放送は22試合から8試合に減る。放映権料はさらに激減する。もっともグループ企業の日本テレビ系との売買だからグループの内部留保になるので、実質的な影響は少ない。

むしろセの5球団はこれまで1試合1~1.5億円と言われた巨人戦の放映権料が視聴率の低下もあって大幅減しているのは痛い。

BS、CSなどは球団ごとに局と年間契約を結んでいるが、トータルで1億円内外と言われている。

反対に、パリーグはこれまで放映権収入はほとんどなかったが、少し計算できるようになりつつある。

またPLM(パシフィックリーグマーケティング株式会社)が、放映権料やライセンス使用料などの一括ビジネスに取り組みつつある。台湾へのパリーグの試合ニュースの販売もその一環。パリーグの収益性は少しずつ改善しつつある。



# プロ野球球団の経営状況

## 【支出】

年俸総額は2012年。ヤクルト、DeNA、オリックス、楽天のように売り気の小さな球団にとっては大きな負担。結局、この金額が戦力強化費そのものと言っても良い。

## 【球場使用料】

グレー地は球団が本拠地球場に指定管理者になっている球団。指定管理者になると、球場を自由に使えるし、営業企画もやりやすい。球場内での売り上げも全部球団に入る。使用料を払ったとしても採算が合うと言われている。

阪神は、甲子園球場が阪神電鉄の所有物なので使用料はかからない。

中日はナゴヤドームに40億円ほど使用料を支払っているが、グループ企業なので利益は内部留保される。西武ドームも同様。

ソフトバンクは、2011年まで年間48億円を福岡ドームに支払っていたが、2012年に親会社が球場を買収した。これによって球団の収支は飛躍的に改善された。

日本ハムは大きな球場使用料を支払っているが、株式会社札幌ドームはグランドパートナーになっているので、実質的にかなりの金額を補てんされているものと思われる。

巨人とヤクルト、DeNAの球場使用料負担が大きいことが分かる。

収支(経常収支または純利益)は中日、オリックスは発表していない。巨人、阪神、広島、ソフトバンク、西武、日本ハムが黒字。楽天も実質的には黒字。ロッテは微妙。

ヤクルト、DeNAは大きな赤字になっている。中日、オリックスも売上高から見てゼロかマイナスと思われる。



・  
・  
・

# プロ野球球団の収支

## 1、収益

- ①野球観戦の入場料収入
- ②テレビなどの放映権収入
- ③グッズ販売収入
- ④広告収入
- ⑤その他

## 2、費用

- ①人件費
- ②球場使用料
- ③その他遠征費等



# プロ野球球団の収益

収益 96億2,528万円

①野球観戦の入場料収入88億4,528万円

144試合 × 25,594人 × @2,400 = 88億4,528万円

- ・プロ野球の年間の試合数; 144試合
- ・平均入場者数(2009年); 25,594人
- ・入場料の平均金額; @2,400

入場料は単価の計算が必要ですが、過去行った人がいる。  
そのときの数値が@2,400。



- ・
- ・
- ・

# プロ野球球団の収支

## ②放映権収入7億8,000万円

巨人戦は1試合当たり1億円といわれている。  
しかし、放映される曜日、カードによって料金は異なる。

また、最近は視聴率の低下で巨人戦の放映権収入は減少の一途をたどっている。

「1990年の年間 推定放映権料収入を見てみると、巨人がずば抜けて多く34億5千万円、次いで阪神の17億5千万円、大洋(現横浜)の14億5千万円となっている。パ・リーグ球団は巨人10分の1にも達せず、巨人を除いたセ・リーグ5球団の5分の1程度しかない。」



- 
- 
- 

# プロ野球球団の収支

## ③グッズ販売収入④広告収入

上記③、④は収入として考えられているが、収入にならないケースがある。

即ち、プロ野球球団が、球場を保有しているケースと保有していないケースがあり、球場を保有しているケースでは、グッズ販売収入と広告収入が球団の収入となる。

一方、球場を保有していないケースでは、グッズ販売収入と広告収入は球場保有会社の収入になる。



・  
・  
・

# プロ野球球団の費用

費用 37億8,900万円

①人件費(2009年);27億3900万円

人件費プロ野球選手への年俸と球団職員に対する給与の二つがあると考えられるが、プロ野球選手の年俸が大半を占めるはず。12球団の年俸の総額から12で割って計算。



セ・リーグ チーム別年俸総額の推移と順位 (○数字がその年の順位)

	2011	2012	2013	2014	2015
巨人	38.8③	36.4①	43.1①	46.6①	44.5
阪神	36.9④	38.2⑤	29.5②	32.4②	33.7
広島	18.6⑤	19.4④	20.3③	20.6③	25.0
中日	33.5①	33.7②	33.4④	26.0④	25.3
DeNA	23.6⑥	19.1⑥	23.6⑤	19.3⑤	22.3
ヤクルト	26.8②	25.0③	22.6⑥	23.9⑥	28.1

パ・リーグ チーム別年俸総額の推移と順位 (○数字がその年の順位)

	2011	2012	2013	2014	2015
ソフトバンク	35.9①	29.4③	32.7④	40.0①	46.3
オリックス	23.8④	24.1⑥	24.8⑤	24.0②	37.5
日本ハム	26.6②	25.6①	25.2⑥	24.0③	23.0
ロッテ	22.8⑥	22.3⑤	23.8③	24.9④	24.5
西武	25.1③	25.5②	23.8②	22.4⑤	24.4
楽天	25.1⑤	23.0④	23.6①	27.9⑥	22.5

単位＝億円、金額はおおよその推定



順	年俸 <sup>10+ 年</sup> (万円)	選手 (位置=所属)
(1)	6億	黒田博樹 (投=広)
(2)	5億	金子千尋 (投=才)
(3)	4億1000	中村剛也 (内=西)
(4)	4億	内海哲也 (投=巨)
(4)	4億	鳥谷 敬 (内=神)
(4)	4億	和田 毅 (投=ソ) ※34
(4)	4億	摂津 正 (投=ソ)
(4)	4億	松坂大輔 (投=ソ) ※未
(9)	3億5000	五十嵐亮太 (投=ソ)
(9)	3億5000	中島宏之 (内=才)

(11)	3億3000	内川聖一 (外=ソ)
(12)	3億2600	阿部慎之助 (内=巨)
(13)	3億2000	山口鉄也 (投=巨)
(14)	3億	村田修一 (内=巨)
(14)	3億	平野佳寿 (投=才)
(16)	2億8000	糸井嘉男 (外=才)
(17)	2億7000	柳田悠岐 (外=ソ)
(18)	2億5000	坂本勇人 (内=巨)
(19)	2億4500	中田 翔 (内=日)
(20)	2億2500	岸 孝之 (投=西)

順	年俸	選手
1	34.6m\$(約 42 億円)	クレイトン・カーショウ (LAD)
2	34.4m\$(約 42 億円)	ザック・グレインキー (ARI)
3	30m\$(約 36 億円)	デービッド・プライス (BOS)
4	28m\$(約 36 億円)	ミゲル・カブレラ (DET)
4	28m\$(約 36 億円)	ジャスティン・バーランダー (DET)
6	25.9m\$(約 31 億円)	フェリックス・ヘルナンデス (SEA)
7	25m\$(約 30 億円)	ジョン・レスター (CHC)
7	25m\$(約 30 億円)	C・Cサバシア (NYY)
7	25m\$(約 30 億円)	アルバート・プホルス (LAA)
7	25m\$(約 30 億円)	ライアン・ハワード (PHI)

順	年俸	選手
1	22.1m\$(約 23.9 億円)	田中将大(NYY)
2	10m\$(約 10.8 億円)	ダルビッシュ有(TXR)
3	10.9m\$(約 11.7 億円)	岩隈久志(SEA)
4	9m\$(9.72 億円)	上原浩治(BOS)
5	5.5m\$(約 5.94 億円)	青木宣親(SEA)
6	4m\$(4.32 億円)	和田毅(CHC)
7	3.375m\$(約 4 億円)	田澤純一(BOS)
7	2m\$(約 2.16 億円)	イチロー(MIA)



# プロ野球球団の費用

## ②球場使用料 10億5,000万円

一試合あたりの球場使用料は、

- ・東京ドーム・・・1,750万円
- ・札幌ドーム・・・基本料金800万+2万人を超えるごとに1人当たり400円  
⇒札幌ドームの平均入場者は27,027人なので、1,100万ぐらい。。
- ・甲子園・・・無料←親会社の持ち物で無料
- ・大阪ドーム・・・年間11億ぐらい  
←大阪近鉄バッファローズ時代の支払いらしい。
- ・ナゴヤドーム・・・年間40億？



# プロ野球球団の費用

③遠征費・キャンプ費用 5億1,200万円

## <一軍・遠征費>

70日 × @25,000 × 40名 = 7,000万円

- ・宿泊日数; 70日 ← 年間遠征する試合数; 70試合
- ・一泊の宿泊費; 2万5千円 (食事込み)
- ・一回の遠征の人数; 40名 (選手25名、その他35名)

## <一軍・交通費>

40名 × @15,000 × 2 (往復) × 25回 (70/3 ← 3連戦が通常で、ざっくり +  $\alpha$  を加える) = 3,000万円

## <二軍・遠征費>

50日 × @20,000 × 70名 = 7,000万円

- ・宿泊日数; 50日 ← 年間試合数約100試合/2
- ・一泊の宿泊代; 2万円 (食事代込み)
- ・一回の遠征の人数; 70名 (選手35名 (60名 - 25名)、その他35名)

## <二軍・遠征費>

70名 × @15,000円 × 2 × 20 = 4,200万円

## <キャンプ費用>

60日 × 110名 × @45,000 + 300万円 = 3億円

- ・日数; 60日 ← 春季キャンプ、秋季キャンプ
- ・人数; 110名
- ・一日の宿泊代; 4万5千円 (食事代、クリーニング代等込み)
- ・球場使用料; 60日 × 5万円 = 300万円

©ATSUTO NISHIO



- 
- 
- 

## これだと黒字なのだが

収益 96億2,528万円

費用 37億8,900万円

およそ68億円の黒字なのだが、

実際は、3億円の赤字。



- 
- 
- 

# 球団経営

## かつては多かった「親会社とのシナジー」追求

上述の親会社の変遷から読み取れることは何だろう。  
まず、かつては電鉄系の企業とマスコミ系の企業が特に多かったことがわかる。1960年などは、東映もマスコミに含むと考えれば、12球団中10球団が電鉄もしくはマスコミ系の企業。

彼らの狙いは明らかに親会社の本業とのシナジー追求である。  
タイガースであれば、タイガースの試合を観に行くために阪神電車に乗るし、ついでに阪神百貨店に寄るファンも少なくない。  
ドラゴンズであれば、中日戦のチケットを中日新聞拡販のためのサービスとして活用できるし、新聞や地元のテレビ、ラジオでドラゴンズ戦を取り上げれば、ますますドラゴンズファンが増え、ドラゴンズ戦がさらに効果的な拡販ツールとなるという好循環が期待できる。  
いわゆる「ハードとソフトのシナジー」を意図していたことが考えられる。



- ・
- ・
- ・

## 球団経営

このモデルは2012年現在も用いられているが、かつてほどの重要度はない。特に電鉄系においてその傾向は強い。88年末に南海と阪急が同時に球団経営から手を引いた時にその傾向は鮮明となり、2004年の近鉄撤退で決定的になった。

おそらく、現在の12球団制が続く限り、新たに球団を持つとする電鉄系企業は現れないだろうし、埼玉西武ライオンズがいつまで球団経営に関わり続けるかも定かではない。

おそらく、独自の歴史と人気を誇る阪神タイガースだけが残る可能性が高い。



- ・
- ・
- ・

## プロ野球のビジネスモデルを支える国税庁通達

親会社とのシナジー以上に、プロ野球のビジネスモデルを考える上で忘れてはならないのは、「職業野球団に対して支出した広告宣伝費等の取り扱いについて」と題された1954年8月10日付の国税庁長官の個別通達である。

プロ野球に関する税金の取り扱いに関して記されたこの通達には、「球団の欠損金を補填するために親会社が支出した金銭は広告宣伝費とする」という項目が含まれている。つまり、選手の年俸なども含めて、球団に赤字補てんした場合はすべて親会社が広告費として税務上損金扱いできるということである。

これは2012年現在に至るまで続く、日本プロ野球のビジネスモデルの最重要要素である。



## プロ野球のビジネスモデルを支える国税庁通達

時代によっても大きく異なるが、昨今、球団経営は親会社の補てんを除くと20億円から50億円の赤字と言われている。その赤字が、親会社の広告費として見合うものか試算すると、ゴールデンタイムのTVの広告スポット(15秒)はおおよそ200万~300万円とされている。この数字と合わせると、球団の赤字は、ゴールデンタイムに1000~1500回程度のTVCMを流すのとほぼ同様の額と言えそうだ。

ジャイアンツ戦が常に20%超の視聴率を誇った頃の人気はないとは言え、ニュースのスポーツコーナーではいまだに真っ先にプロ野球のニュースが取り上げられる。優勝争いにでも絡むと、企業名を連呼される回数は劇的に増える。個別企業の宣伝はしないはずのNHKでも「ソフトバンク優勝！」などと企業名を呼ばれることを考えると、ゴールデンタイム1000回以上のTVCM以上の効果ありとみなす企業は少なくないだろう。

特に、楽天やDeNAといった成長中の会社や、国内全体をカバーしている中堅食品会社の日本ハムやヤクルトなどにとって、この広告効果は魅力的に映るはずである。事実、日本プロ野球組織は安易な売名行為を避けるべく、加盟に際して保証金30億円を要求するほどである。



- ・
- ・
- ・

## プロ野球のビジネスモデルを支える国税庁通達

こうして見ると、2004年に近鉄バファローズが球団経営から手を引いた理由もよくわかる。当時近鉄は1兆円を超える負債を抱えてリストラ中であり、連結ベースで利益こそ出していたものの、40億円近い赤字とも言われたバファローズの経営は大きな重しとなっていた。しかも、ほぼ関西（一部中京）限定のビジネスをしている近鉄にとって、全国的な知名度を追うことの必然性は低い。費用対効果のバランス次第ではあるが、全国的な広告の必要のない、経営建て直し中の企業にとって、40億円の赤字は重すぎた。

その点、ヤクルトスワローズなどは、かつては、1億数千万円と言われたジャイアンツ戦のテレビ放映権を十数試合分持っていたことから、赤字額もそれほど多くなかった（その意味で、セリーグの球団は「ジャイアンツ人気」という“下駄”を履いていたとも言える）。相手球団のファンも多数入場してくれることが見込める東京という都市の特殊性や、23区のだ真ん中という球場立地の良さと併せ、球団経営を広告費とみなすビジネスモデルのメリットを大いに享受したチームと言える。



- ・
- ・
- ・ **どのようなビジネスモデルが日本のプロ野球にとって可能か**

# ビジネスモデル

## (1)地域密着型ビジネスモデル

これはJリーグをはじめとするサッカークラブのモデルに近いもの。地域に密着し、溶け込むことで、地元からの強い愛着と支援を得る。地元の観客にスタジアムまで来てもらい、地元のスポンサー広告や地元テレビ局の放映料を増やしていく。スタジアムとの関係も極力Win-Winになるようにし、使用料を押さえ、飲食代やノベルティグッズの販売代の一部が球団に入るようにする(ちなみに、現在でも、飲食代やノベルティグッズの販売代は別組織のスタジアムに入るという球団は多い。横浜スタジアムが敬遠される理由にもなっている)。

イベントや地域との交流なども積極的に行い、試合だけではない楽しみや愛着を顧客に対する新たな提供価値として最大化していく。提供価値も増やし、収益化の方法も増やすというモデルだ。すでに東北楽天ゴールデンイーグルスがこれに近い取り組みをしている。

このモデルの弱点は、日本では東京や大阪、名古屋の集中度が高すぎる点。特に東京は最大市場でありながら地元愛を感じにくい都市であるし、大阪は歴史的経緯から阪神タイガースの独壇場となっており、2チームが健全に球団経営できる環境にない。名古屋も同様だ。こうした点をどうクリアするかが課題になる。



# ビジネスモデル

## (2)NFL(National Football League)型リーグ主導モデル

これは、現在の各球団バラバラの意思決定の仕組みを止め、プロ野球機構に権限を集中して、プロ野球全体で繁栄を享受し、各チームに分配しようというもの。あらゆるスポーツビジネスで最も洗練された経営がなされているというNFLでは、コミッショナー主導により、「戦力の均衡こそが好試合、スリルを生む」との信念のもと、完全ウェーバー式のドラフトや、ハードサラリーキャップなど、戦力均衡ためにさまざまな工夫をしている。また、テレビ放映権やビデオ販売事業などはリーグが一元管理している。その結果、グリーンベイ・パッカーズのような地方の小都市のチームがリーグ屈指の人気球団となったりもしている(それに対して野球のメジャーリーグでは、ピッツバーグ・パイレーツやカンザスシティ・ロイヤルズが「小市場」ゆえの資金不足でここ20年以上、常に下位に甘んじている)。

この場合の新たな提供価値は、「追いつ追われつの好ゲームが今まで以上に期待できること」「最下位のチームでも、すぐに戦力を整え、優勝戦線に絡めること」などとなる。その結果として、地元チームへの関心や愛着がさらに増すことも期待できる。

収益モデルとしては、先述の地域密着型の要素に加え、「NPB(日本プロ野球)」全体をNFLのように商品化し、ビデオアーカイブや記録(野球ファンには記録マニアが多い)を収益源にするなどが考えられる。

このモデル実現のためには、コミッショナーの強い権限と、本部の卓越したマーケティング力、構想力、知恵などが必須である。



- 
- 
- 

# ビジネスモデル

## (3)他国リーグ巻き込み型モデル

これは、他国のリーグと共同歩調をとってキラーコンテンツとなるチャンピオンシップリーグをシーズンと並行して開いたり(サッカーのUEFAチャンピオンズリーグのイメージ)、最終的には他国リーグと合併するようなモデルである。

サッカーなどに比べると野球はナショナリズムに訴えにくい側面があるため、国対国という新たな提供価値を打ち出すことには一定の効果はある。

収益モデルとしては、そうしたキラーコンテンツのテレビ放映料やグッズの販売、スポンサー収入などを新たな収益源とすることが考えられる。また、グローバル化が叫ばれる昨今、海外への広告効果も期待される。

ただし、各国リーグとの利害調整や地理的障壁、国内リーグとの両立などを考えると、実現へのハードルは低くはない。



- 
- 
- 

# ビジネスモデル

## (4) 良いとこ取りモデル

これらのモデルの良いところを組み合わせたもの。  
チームは地元密着し、提供価値と収入源を増やしながらも、リーグの強い権限とリーダーシップの元で、プロ野球全体の人気回復が図られている。UEFA チャンピオンズリーグやワールドカップの野球版が日米、アジア、中南米を巻き込んで行われており、国民的関心事項となっている。



# 球団経営（セントラルリーグ）

## 〔セ・リーグ、各球団の運営状況〕

	観客動員数 (万人/2010年)	売上高 (億円/10年度)	平均年俸 (万円/11年)
中日ドラゴンズ	219 (4.6▼)	110	4,882
阪神タイガース	301 (0.0▼)	—	5,546
読売ジャイアンツ	297 (1.1)	218	4,729
東京ヤクルトスワローズ	133 (0.0)	約60	3,430
広島東洋カープ	160(14.6▼)	98	2,638
横浜ベイスターズ	121 (3.0▼)	85	3,476

※観客動員数は各リーグまとめ、カッコ内は前年比%、「▼」はマイナス。  
売上高は、巨人、広島、楽天は公表値、中日は愛知県が情報公開した  
決算資料、その他はGLOBEの取材・推定より。  
「—」は非公表。平均年俸は日本プロ野球選手会の調査結果より。  
外国人選手を含まない。



# 球団経営（パシフィックリーグ）

## [パ・リーグ、各球団の運営状況]

	観客動員数 (万人/10年)	売上高 (億円/10年度)	平均年俸 (万円/11年)
福岡ソフトバンクホークス	216 (3.6▼)	247	5,278
埼玉西武ライオンズ	159 (5.0)	100弱	3,669
千葉ロッテマリーンズ	155 (5.5)	約80	3,129
北海道日本ハムファイターズ	195 (2.3▼)	103	3,981
オリックス・バファローズ	144 (12.3)	—	2,798
東北楽天ゴールデンイーグルス	114 (5.1▼)	82	3,656

※観客動員数は各リーグまとめ、カッコ内は前年比%、「▼」はマイナス。  
売上高は、巨人、広島、楽天は公表値、中日は愛知県が情報公開した  
決算資料、その他はGLOBEの取材・推定より。  
「—」は非公表。平均年俸は日本プロ野球選手会の調査結果より。  
外国人選手を含まない。





## 中日ドラゴンズ

人口の多い中部圏で唯一の球団で、フランチャイズ制のメリットは大きい。恵まれた環境で本来は毎試合満員でもおかしくない。ファンサービスを向上させ収入増につなげるべきだ。巨人戦全国中継の減少で放映権料にはもう頼れない。

親会社はナゴヤドームの運営会社にも出資するが、運営の一体化には課題が残る。





# 阪神タイガース

関西のファンにとって特別な存在であり、地域密着という点で他のチームとは別格。球団経営も熱狂的なファンに支えられている。逆に言えば経営として特に何もなくても黒字になる日本で最も恵まれた球団だろう。阪神甲子園球場も親会社の阪神電鉄が所有しており、球場運営は実質的に一体化できている。





## 読売ジャイアンツ

読売グループのテレビ事業拡大と表裏一体となった戦後の巨人人気プロ野球を定着させたのは事実。だが90年代以降、資金力で巨人だけを強くしても、ファンも収入も増えないことははっきりした。12球団共同でのビジネスを伸ばした方が長期的には巨人のためにもなる。球界の改革をリードして欲しい。





# 東京ヤクルトスワローズ

全国に販売網を持つ親会社の広告宣伝にとっての意義は大きいだろう。ただ、巨人とのフランチャイズ地域の競合は問題。同じ日に東京で2試合開催して野球ファンを取り合うのは、経営の観点からはマイナスだ。本拠地の神宮球場は歴史的に大学野球を優先していて、球団との一体運営は難しい。





## 広島東洋カープ

昨年の決算もわずかながら黒字で36年連続の黒字。企業ではなく個人(マツダの創業家)が持つ唯一の球団で赤字補填は難しく、「ケチケチ経営」に徹して黒字にせざるを得ないのが実態だろう。選手の平均年俸も12球団で最も低く、現阪神の金本、新井貴ら高年俸選手の相次ぐFA移籍にもつながっている。





# 横浜DeNAベイスターズ



キー局とはいえ、関東地方を放送エリアとするTBSが、全国向けの広告宣伝として球団保有を続ける意義は薄い。巨人戦中継などでのメリットを当て込んだのかも知れないが、視聴率低迷で思惑が外れた形。TBSが赤字なら身売り話が出るのは必然。本拠地球場との一体運営ができていないのも大きな問題だ。

2012年からDeNAが買収した。





# 福岡ソフトバンクホークス

フランチャイズ地域は福岡県だけでなく、実質的に九州7県に広がる。観客動員も年200万人を超えてリーグ首位。球場との一体運営も実現し、収入確保の態勢も整う。しかし、ダイエーからの球団買収時、本拠地球場に年48億円と高額な使用料を払う契約を締結。この支出が減らないと黒字化は難しい。





## 埼玉西武ライオンズ

地域密着と球場の一体運営などで黒字化を目指す態勢は整った。ただ、埼玉県所沢市は人口約34万人と本拠地として小規模。さいたま市(人口約124万人)の球場でも一部試合を開催するが、ファン心理からは中途半端だ。

赤字のまま、全国向けの広告宣伝として西武グループが球団を保有する意義は薄い。





# 千葉ロッテマリーンズ

2005年から外部人材を球団経営に登用して改革に乗り出し、翌年には、球場の指定管理者となって運営を一体化。勝ち試合の後にヒーローインタビューを球場内外で行うなど、観戦客がより長く球場周辺で過ごし、収益につなげる工夫をしている。

改革の効果が一巡して出にくくなるこれからが正念場。





# 北海道日本ハムファイターズ

04年に北海道に本拠地を移転し、地域密着型の球団経営で成功している。親会社からの赤字穴埋めも定額の予算に切り替えて親会社をスポンサー企業と位置づけるなど、経営の意識改革も進んでいるようだ。最大の問題は本拠地・札幌ドームの営業権が持てないこと。

札幌市などとの協力関係強化が必要だ。





## オリックス・バファローズ

破綻(はたん)した本拠地球場の運営会社を06年に親会社グループが買い取り、大阪で球場との一体運営を実現。ただ、阪神との競合は避けられない。ブルーウェーブ時代、阪神大震災後に「がんばろうKOBE」とユニホームに入れた神戸市民との一体感が、球界再編問題による混乱などで薄れたのは残念。





# 東北楽天ゴールデンイーグルス

05年の参入時に本拠地球場の改修費全額負担と引き換えに、球場の営業権を獲得。初年度に営業黒字を達成して他球団に衝撃を与えた。球団保有による楽天本社への相乗効果も大きかったのではないか。課題は本拠地球場の収容人数が少ないこと。

ただ、資金使途としては戦力強化が優先だろう。



- ・
- ・
- ・

## 日米の相違

日米の野球ビジネスには、個々の球団が主体となる日本と、全球団一体での収益を重視する米国という違いがある。

米国では1961年、プロスポーツの全国放送の権利を競合チーム同士が一体となって売っても独占禁止法に違反しないとする法律が成立。放映権を一括管理して収益を分け合う手法が一般的になった。

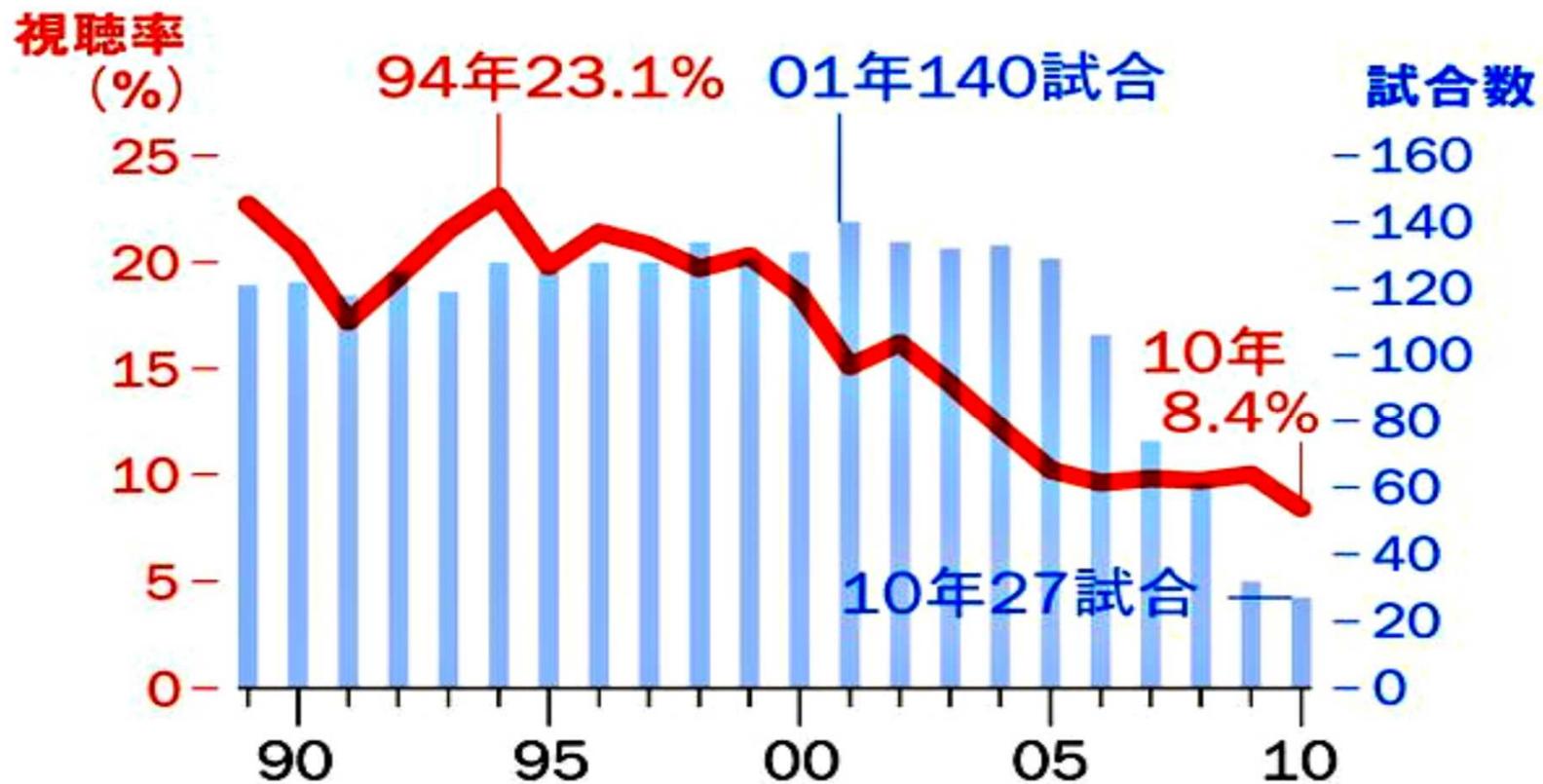
戦力均衡を目指した高収入球団から低収入球団への「収入分配制度」などとともに、「弱肉強食」の市場原理を重視する米国のイメージとは異なる。



# [巨人戦ナイター中継番組の 視聴率と中継試合数]

— = 視聴率 / — = 試合数

年間平均世帯視聴率(地上波、関東地区)。  
ビデオリサーチのデータをもとにGLOBE作成。



- ・
- ・
- ・

## 日米の相違

米大リーグ(MLB)の経営センスは、新ビジネスに積極的に参入する姿勢からもうかがえる。2000年、30球団のオーナーが共同出資でウェブサイト運営会社「MLBアドバンスト・メディア」を設立し、試合の動画を有料配信するサービスを始めた。

試合チケットや公式グッズもネット販売するほか、ダフ屋行為に近いとして敬遠するチームもあったチケット売買サイトと提携するなど、事業を次々と拡大してきた。今では従業員は約500人にのぼり、米メディアによると、年間売上高が5億ドル(約380億円)を超える急成長企業だ。



- ・
- ・
- ・

## 日米の相違

日本でも変化の兆しはある。パ・リーグ6球団は07年、共同事業会社「パシフィックリーグマーケティング」(PLM)を設立。動画配信やスポンサー獲得などリーグ単位でのビジネスチャンスをつかもうと動き出した。収益が伸びれば、いまは静観しているセ・リーグも乗ってくるかもしれない。

日本代表が2連覇を遂げた09年のワールド・ベースボール・クラシック(WBC)の経験から、「日本代表」ブランドを活用したビジネスは伸ばせそうだ。このWBCでは日本代表に10億円以上のスポンサーがついたといわれる。



- ・
- ・
- ・

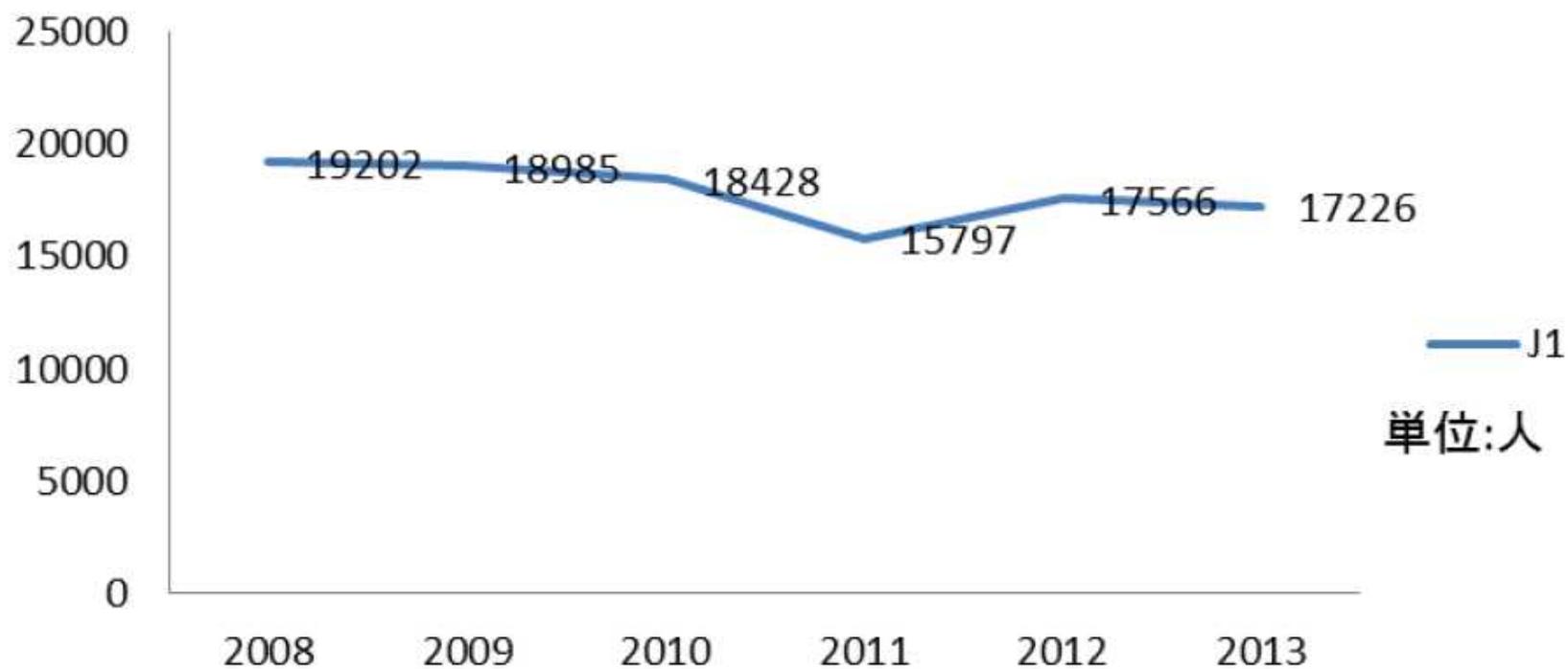
## 日米の相違

日本でも変化の兆しはある。パ・リーグ6球団は07年、共同事業会社「パシフィックリーグマーケティング」(PLM)を設立。動画配信やスポンサー獲得などリーグ単位でのビジネスチャンスをつかもうと動き出した。収益が伸びれば、いまは静観しているセ・リーグも乗ってくるかもしれない。

日本代表が2連覇を遂げた09年のワールド・ベースボール・クラシック(WBC)の経験から、「日本代表」ブランドを活用したビジネスは伸ばせそうだ。このWBCでは日本代表に10億円以上のスポンサーがついたといわれる。



図表1-2 J1 平均入場者数 推移  
(2008-2013)



# Jリーグランキング（総収入）

## BEST3

 <b>1位</b>  (1位)	 <b>浦和</b>	57.8億円
 <b>2位</b>  (5位)	 <b>横浜 F M</b>	43.1億円
 <b>3位</b>  (3位)	 <b>名古屋</b>	42.2億円

## WORST3

<b>16位 J2</b> (-)	 <b>甲府</b>	14.8億円
<b>17位 J2</b> (-)	 <b>大分</b>	14.0億円
<b>18位 J2</b> (-)	 <b>湘南</b>	11.9億円

J1 18チーム平均 30.7億円



# Jリーグランキング(広告料収入)

BEST3		
1位	↑ [2位]	 <b>名古屋</b> 24.5億円
2位	↑ [3位]	 <b>浦和</b> 23.1億円
3位	↓ [1位]	 <b>大宮</b> 22.9億円
WORST3		
16位	J2 (-)	 <b>大分</b> 6.8億円
17位	→ [17位]	 <b>鳥栖</b> 6.3億円
18位	J2 (-)	 <b>湘南</b> 3.8億円
J1 18チーム平均		14.1億円



# Jリーグランキング(入場料収入)

## BEST3

 1位	 [1位]	 <b>浦和</b>	21.3億円
 2位	 [4位]	 <b>横浜 F M</b>	10.6億円
 3位	 [15位]	 <b>C大阪</b>	9.5億円

## WORST3

16位 J2	 [→]	 <b>甲府</b>	4.0億円
17位	 [18位]	 <b>大宮</b>	3.4億円
18位 J2	 [→]	 <b>湘南</b>	2.6億円

J1 18チーム平均 6.9億円



# Jリーグランキング(入場者数)

## BEST3

 1位	 [1位]	 <b>浦和</b>	63万人
 2位	 [4位]	 <b>横浜 F M</b>	46.7万人
 3位	 [2位]	 <b>新潟</b>	44.3万人

## WORST3

16位	 [18位]	 <b>大宮</b>	18.9万人
17位	 [15位]	 <b>磐田</b>	18.5万人
18位	J2 (-)	 <b>湘南</b>	16.8万人

J1 18チーム平均 29.2万人



# Jリーグランキング (総コスト)

## BEST3

 1位	 [1位]	 <b>浦和</b>	56.3億円
 2位	 [4位]	 <b>横浜FM</b>	43.0億円
 3位	 [2位]	 <b>名古屋</b>	43.0億円

## WORST3

16位 J2	 (-)	 <b>甲府</b>	14.6億円
17位 J2	 (-)	 <b>湘南</b>	12.1億円
18位 J2	 (-)	 <b>大分</b>	11.9億円

J1 18チーム平均 30.6億円



# Jリーグランキング(人件費)

## BEST3

 1位	 ↑	(2位)	 <b>名古屋</b>	23.4億円
 2位	 ↓	(1位)	 <b>柏</b>	21.1億円
 3位	 →	(3位)	 <b>浦和</b>	20.1億円

## WORST3

16位	J2	(-)	 <b>甲府</b>	7.0億円
17位	J2	(-)	 <b>大分</b>	5.5億円
18位	J2	(-)	 <b>湘南</b>	5.3億円

J1 18チーム平均 13.9億円



# Jリーグランキング（総コスト対人件費率）

## BEST3

1位	→ [1位]	 柏	62.7%
2位	↑ [8位]	 名古屋	54.6%
3位	↓ [2位]	 大宮	49.8%

## WORST3

16位	→ [16位]	 横浜 F M	39.5%
17位	↓ [15位]	 C大阪	37.9%
18位	↓ [17位]	 浦和	35.8%

J1 18チーム平均 45.3%



# Jリーグランキング(自己資本比率)

## BEST3

1位   [1位]  **鹿島** 74.3%

2位   [2位]  **F東京** 71.4%

3位   [4位]  **磐田** 57.4%

## WORST3

16位  [16位]  **横浜FM** -38.0%

17位  [15位]  **鳥栖** -95.3%

18位 J2 [-]  **大分** -151.0%

J1 18チーム平均 19.8%



⋮

# Jリーグランキング（連結表）



# Jリーグランキング (コストパフォーマンスランキング)

チーム	リーグ戦順位	人件費ランキング	コスパランキング
広島	1 (19-6-9)	9 (14.4億)	(+8)
C大阪	4 (16-11-7)	12 (12.1億)	(+8)
新潟	7 (17-4-13)	14 (10.7億)	(+7)
川崎F	3 (18-6-10)	8 (15.5億)	(+5)
鳥栖	12 (13-7-14)	15 (10.1億)	(+3)
横浜FM	2 (18-8-8)	4 (17.1億)	(+2)
湘南	16 (6-7-21)	18 (5.3億)	(+2)
清水	9 (15-5-14)	11 (12.5億)	(+2)
甲府	15 (8-13-13)	16 (7.0億)	(+1)
仙台	13 (11-12-11)	13 (11.6億)	(0)
鹿島	5 (18-5-11)	4 (17.0億)	(-1)
大分	18 (2-8-24)	17 (5.5億)	(-1)
F東京	8 (16-6-12)	6 (16.3億)	(-2)
浦和	6 (17-7-10)	3 (20.1億)	(-3)
大宮	14 (14-3-17)	7 (16.6億)	(-7)
磐田	17 (4-11-19)	10 (13.6億)	(-7)
柏	10 (13-9-12)	2 (21.1億)	(-8)
名古屋	11 (13-8-13)	1 (23.4億)	(-10)

パフォーマンスが良いチームは  
た資本が反映されたかどうかを見

1位の名古屋と比べると10億円  
ばれな結果となっている。

浦和がそろって上位3にも入って



# 入場料・広告料収入ランキング

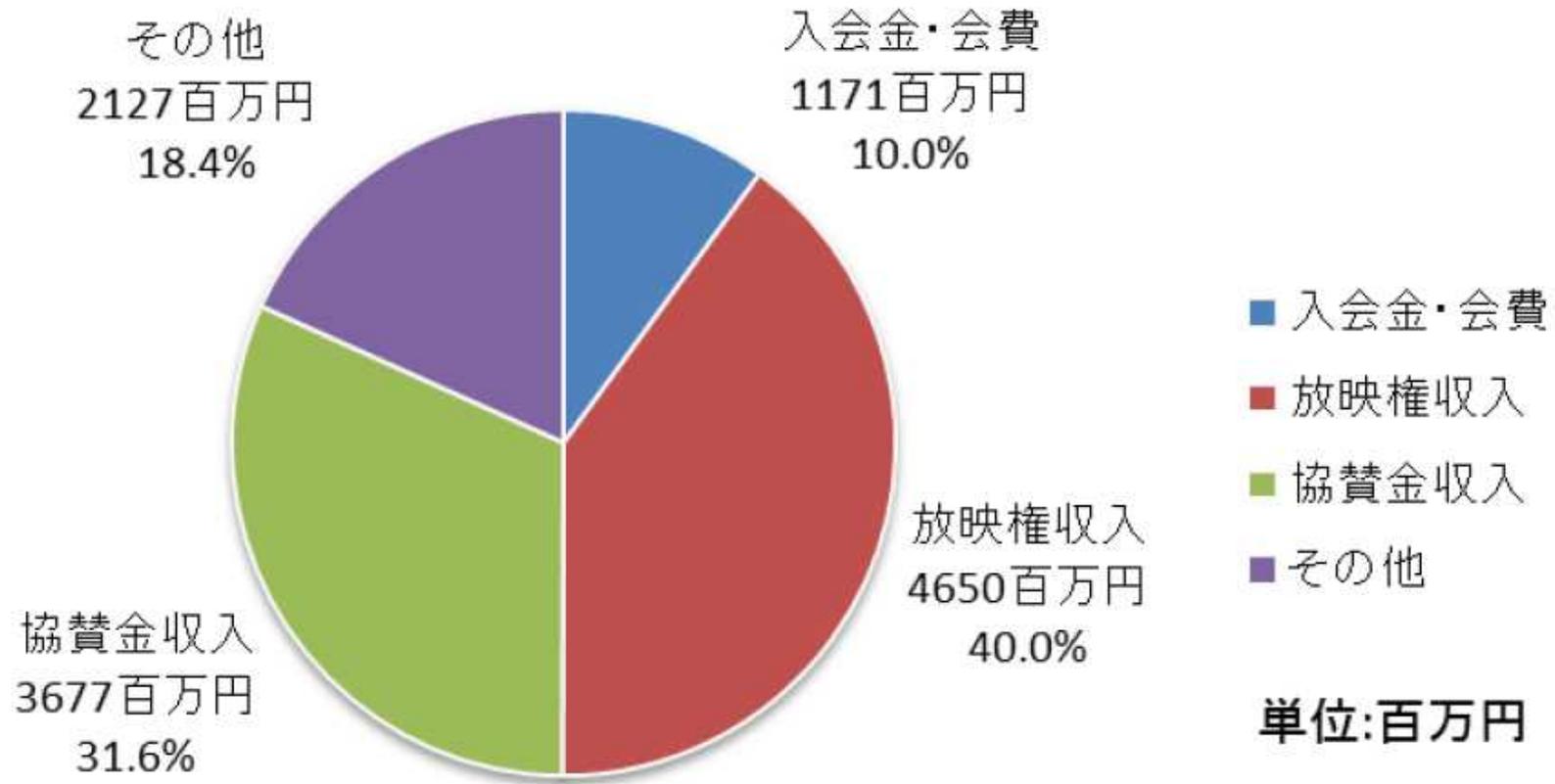
2014年度

1位	浦和	20億5400万円(19億8200万円↓)
2位	横浜	9億700万円(9億5800万円↓)
3位	名古屋	7億9700万円(7億5600万円↑)
4位	FC東京	7億5800万円(8億5700万円↑)
5位	鹿島	7億5100万円(7億8800万円↑)
6位	仙台	7億3200万円(6億6000万円↓)
7位	新潟	6億9100万円(6億5000万円↓)
8位	川崎	5億6500万円(5億7100万円↑)
9位	G大阪	5億4700万円(5億9200万円↑)
10位	広島	5億2300万円(5億500万円↓)
11位	柏	4億9500万円(4億6600万円↑)
12位	神戸	4億1400万円(4億8600万円↑)
13位	磐田	4億1100万円(3億7400万円↓)
14位	鳥栖	3億8000万円(5億3500万円↓)
15位	甲府	3億6700万円(4億2200万円↑)
16位	大宮	3億4300万円(3億4700万円↑)
17位	湘南	2億4400万円(2億2500万円↓)
18位	福岡	2億1100万円(1億9200万円↑)

1位	名古屋	22億4100万円(24億7100万円↑)
2位	大宮	22億1700万円(24億500万円↑)
3位	浦和	21億7900万円(23億8000万円↑)
4位	柏	19億5100万円(19億4300万円↓)
5位	鹿島	18億600万円(18億3100万円↓)
6位	G大阪	17億7000万円(18億4300万円↑)
7位	川崎	16億9300万円(17億9400万円↑)
8位	磐田	16億7800万円(15億8300万円↓)
9位	横浜	15億900万円(20億5900万円↑)
10位	FC東京	14億3600万円(16億6500万円↑)
11位	広島	13億9700万円(15億3700万円↑)
12位	新潟	9億3600万円(10億1300万円↑)
13位	仙台	7億7700万円(9億2200万円↑)
14位	神戸	7億5700万円(9億4500万円↑)
15位	甲府	6億2400万円(7億4900万円↑)
16位	鳥栖	4億7200万円(7億8900万円↑)
17位	湘南	3億6500万円(4億5300万円↑)
18位	福岡	3億5500万円(3億3400万円↑)



図表2-6 2013年 リーグ 収益の割合



<p>その他 2127、18.6%</p>
<p>放映権収入 4650、40.0%</p>
<p>協賛金収入 3677、31.4%</p>
<p>入会金・会費 1171、10.0%</p>

単位:百万円

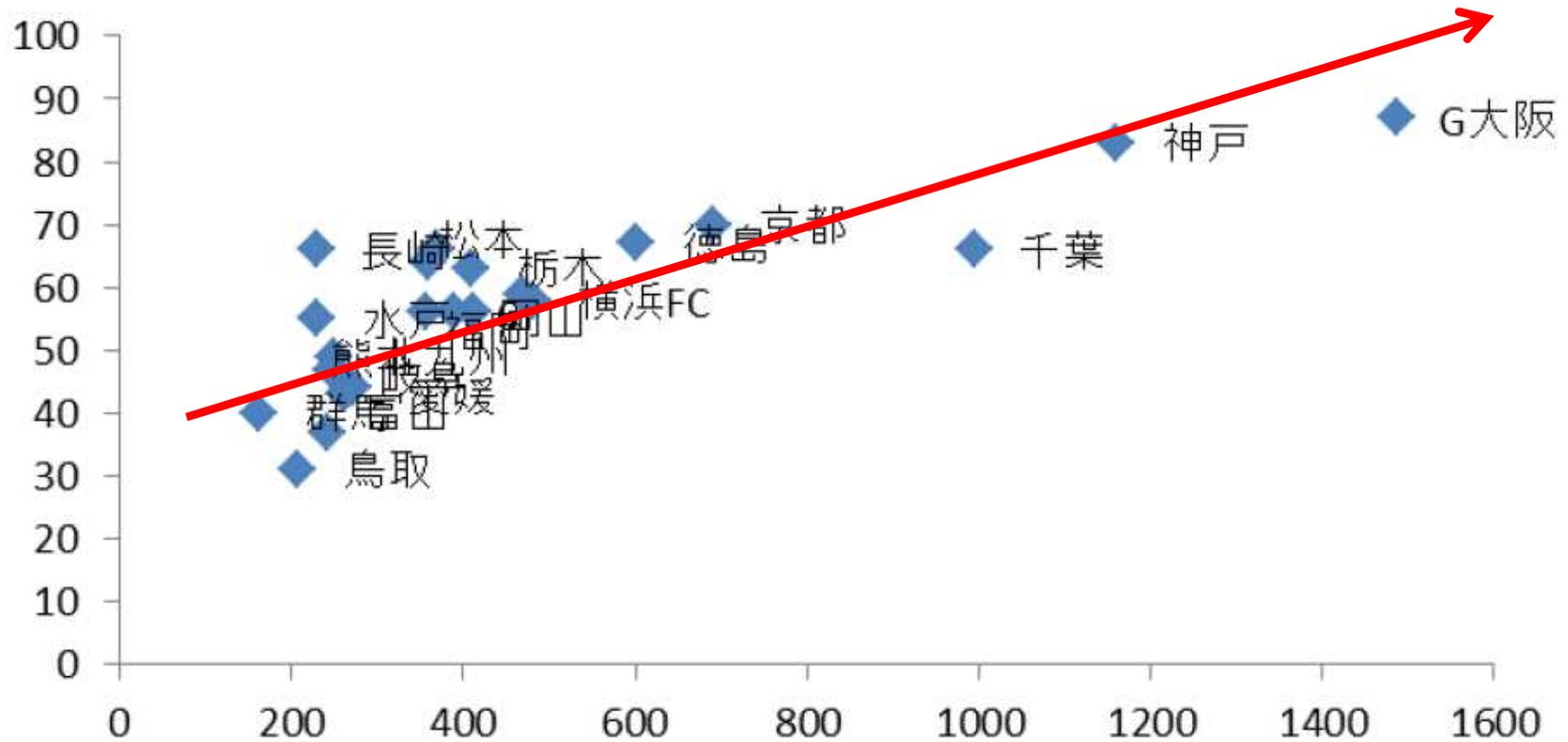
<p>管理費 349、2.9%</p>
<p>その他 1818、15.1%</p>
<p>クラブ配分金 7370、61.4%</p>
<p>リーグ運営経費 2512、20.9%</p>

経常収益:11625

経常費用:12009



図表5-4 2013年 J2クラブ チーム人件費と勝ち点  
相関図



◆甲府の直近5力年の決算◆					
	2008	2009	2010	2011	2012
順位	7(J2)	4(J2)	2(J2)	16(J1)	1(J2)
営業収入	1,263	1,094	1,067	1,465	1,179
前年比		▲13.4	▲2.5	37.3	▲19.5
入場料収入	276	293	297	421	291
前年比		6.2	1.4	41.8	▲30.9
入場料比率	21.85	26.78	27.84	28.74	24.68
総入場者数	217,428	276,463	223,309	205,808	218,539
前年比		27.2	▲19.2	▲7.8	6.2
客単価	1,269	1,060	1,330	2,046	1,332
広告料収入	647	497	499	635	554
前年比		▲23.2	0.4	27.3	▲12.8
広告料収入比率	51.23	45.43	46.77	43.34	46.99
営業費用	1,236	1,080	1,056	1,400	1,148
前年比		▲12.6	▲2.2	32.6	▲18.0
人件費	587	498	473	671	476
前年比		▲15.2	▲5.0	41.9	▲29.1
人件費比率	46.48	45.52	44.33	45.80	40.37
販管費	325	290	293	479	418
前年比		▲10.8	1.0	63.5	▲12.7
販管比率	25.7	26.5	27.5	32.7	35.5
営業利益	△26	△14	△11	△65	△31
営業利益率	2.06	1.28	1.03	4.44	2.63
経常利益	△31	△2	△5	△61	△37
経常利益率	2.45	0.18	0.47	4.16	3.14
当期純損益	24	0	0	44	15
繰越利益剰余金	▲157	▲157	▲156	▲91	▲75
純資産	209	210	210	276	292
資産	506	463	516	573	606
自己資本比率	41.3	45.4	40.7	48.2	48.2
経営状況	黒字	黒字	黒字	黒字	黒字

単位は百万円(客単価は実数)、率は%、▲はマイナス

J2とJ1を行き来しながら巧みなやり繰りで黒字を続ける甲府

◆川崎の直近5力年の決算◆					
	2008	2009	2010	2011	2012
順位	2	2	5	11	8
勝ち点	60	64	54	44	50
営業収入	3,320	3,604	3,540	3,275	3,073
入場料収入	484	626	603	554	558
入場料比率	14.58	17.37	17.03	16.92	18.16
広告料収入	1,857	1,829	1,856	1,738	1,384
広告料収入比率	55.93	50.75	52.43	53.07	44.39
Jリーグ配分金	354	393	298	213	214
アカデミー関連	—	—	—	157	158
その他	625	756	783	613	770
営業費用	3,250	3,543	3,493	3,212	3,005
人件費	1,743	1,951	1,743	1,587	1,428
人件費比率	52.50	54.13	49.24	48.46	46.47
勝ち点1あたり人件費	29.05	30.48	32.28	36.07	28.56
販管費	529	514	662	1,126	1,090
販管比率	15.9	14.3	18.7	34.4	35.5
営業利益	70	61	47	63	68
営業利益率	2.11	1.69	1.33	1.92	2.21
経常利益	41	11	47	81	69
経常利益率	1.23	0.31	1.33	2.47	2.25
当期純損益	9	6	7	42	33
繰越利益剰余金	145	151	158	201	234
純資産	525	531	538	581	614
資産	1,075	1,097	1,039	962	988
自己資本比率	48.8	48.4	51.8	60.4	62.1

※単位は百万円、率は%。決算の公開が義務付けられた05年度から8年連続の黒字。自己資本比率は50%を超えると優良企業とされる

営業収益の減少を営業費用の削減でカバーし、黒字を続ける川崎

1度も赤字を計上していない甲府。

5年連続の徳島、4年連続のFC東京、新潟、磐田、横浜FC、3年連続の仙台、柏、大分も、採算性を高めている。

大分は直近の3年間で債務超過がほぼ半減。再建が順調に進んでいる。

浦和、大宮、水戸、千葉、東京V、京都が2年連続で黒字を確保。J2からJ1に昇格した鳥栖も黒字に転化(前年度は3億5700万円の赤字)。

11年度まで4年連続で赤字だった湘南、岡山、愛媛、北九州も黒字化。

JFLに所属していた11年度に赤字を計上していた町田も黒字。



◆横浜FMの直近5力年の決算◆

	2008	2009	2010	2011	2012
順位	9	10	8	5	4
勝ち点	48	46	51	56	53
営業収入	4092	3,505	3,565	3,463	3,717
入場料収入	859	846	932	795	783
入場料比率	20.99	24.14	26.14	22.96	21.07
広告料収入	1836	1322	1414	1197	1364
広告料収入比率	44.87	37.72	39.66	34.57	36.70
Jリーグ配分金	279	263	251	254	220
アカデミー関連	—	—	—	425	458
その他	1118	1074	968	792	892
営業費用	4089	3505	3905	3975	4217
人件費	1290	1165	1374	1441	1601
人件費比率	31.52	33.24	38.54	41.61	43.07
勝ち点1あたり人件費	26.88	25.33	26.94	25.73	30.21
販管費	1385	772	943	1511	1528
販管比率	33.8	22.0	26.5	43.6	41.1
営業利益	△ 2	△ 0	▲ 340	▲ 512	▲ 500
営業利益率	0.05	0.00	▲ 9.54	▲ 14.78	▲ 13.45
経常利益	0	△ 0	▲ 339	▲ 518	▲ 499
経常利益率	0.00	0.00	▲ 9.51	▲ 14.96	▲ 13.42
当期純損益	0	▲ 36	▲ 341	▲ 585	▲ 629
繰越利益剰余金	▲ 122	▲ 159	▲ 499	▲ 1085	▲ 1708
純資産	▲ 85	▲ 121	▲ 462	▲ 1048	▲ 1677
資産	1426	739	719	637	491
自己資本比率	▲ 6.0	▲ 16.4	▲ 64.3	▲ 164.5	▲ 341.5

※単位は百万円、率は%、▲はマイナス。4期連続で赤字。自己資本比率のマイナスは経営破綻した企業によく見られる

4年連続で赤字の上、債務超過に陥っている横浜FM

札幌、栃木、群馬、岐阜、北九州、熊本、大分の7クラブは債務超過。

前年度に黒字化した札幌は、再び赤字に転落。昇格に伴い営業収益が5000万円増え、人件費も前年を下回るなど抑えたが、試合関連経費やトップチーム運営経費、販管費らが嵩みました。12年度で3700万円の債務超過に陥った。

群馬はJリーグに加盟した05年度の時点で債務超過になっており、09年度には2000万円まで減らしたが、同年度から4年連続の赤字で再び拡大。12年度は8700万円の債務超過。ここ数年、営業収益は良くも悪くも安定しているが、営業費用の抑制に苦しみ、じわじわと赤字を積み上げており、先行きに不安が募る。

群馬と同じ変遷を辿っているのが、岐阜と熊本。共にJリーグに加盟した08年度の時点で債務超過。

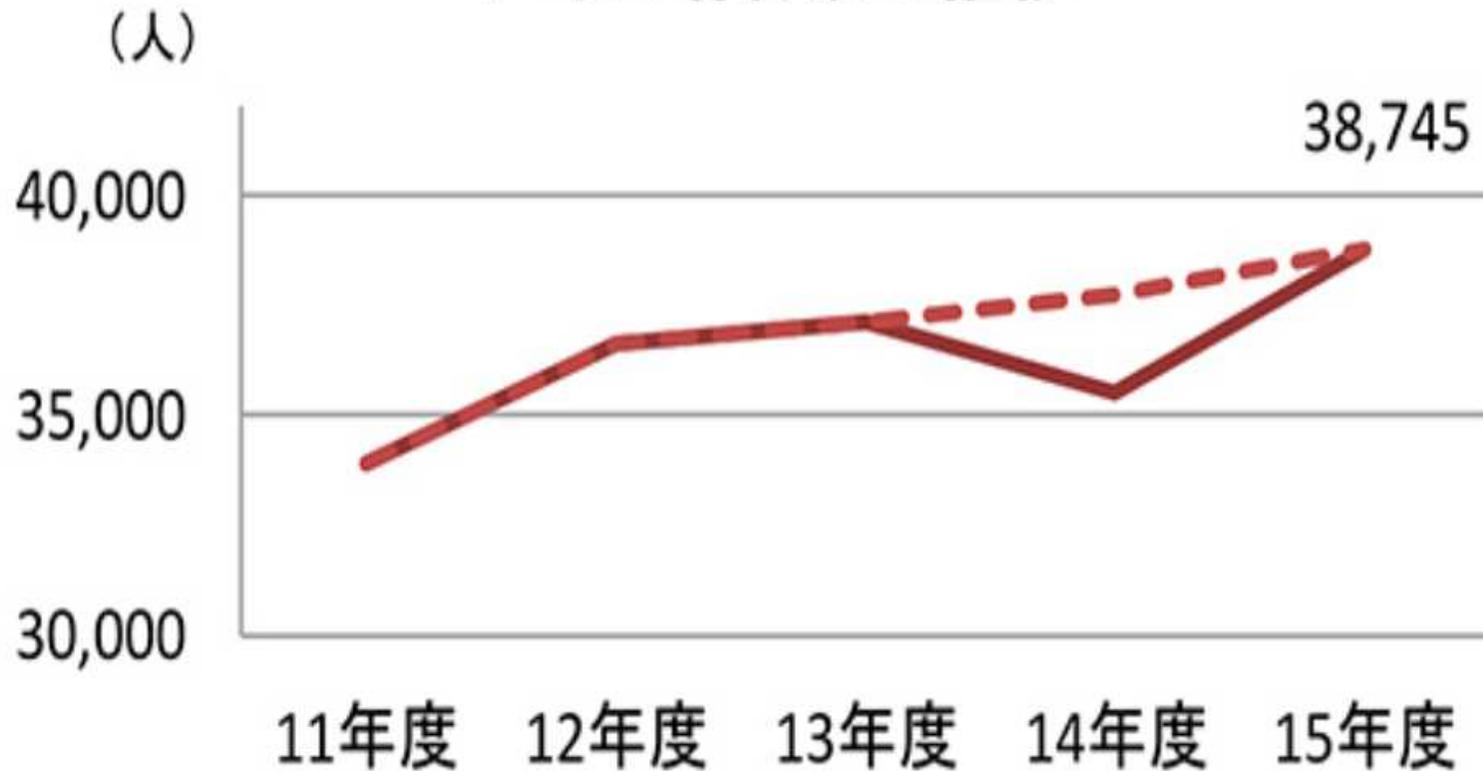


# 2012年度のJ1・J2クラブの経営状況

J1															
黒字	仙台 (3年連続)	浦和 (2年連続)	大宮 (2年連続)	柏 (3年連続)	FC東京 (4年連続)	川崎 (8年連続)	新潟 (4年連続)	清水	磐田 (4年連続)	G大阪 (8年連続)	C大阪	広島	鳥栖		
赤字	札幌	鹿島 (2年連続)	横浜FM (4年連続)	名古屋 (3年連続)	神戸 (8年連続)										
債務超過	札幌	横浜FM	神戸												
注)18クラブ中13クラブが黒字。FC東京、鳥栖はJ2から昇格。柏、FC東京、名古屋、G大阪はACLに出場															
J2															
黒字	山形	水戸	千葉	東京V	町田	横浜FC (4年連続)	湘南	甲府 (8年連続)	松本	京都	岡山	徳島 (5年連続)	愛媛	北九州	大分 (3年連続)
赤字	栃木	群馬 (4年連続)	富山 (3年連続)	岐阜 (2年連続)	鳥取	福岡	熊本 (2年連続)								
債務超過	栃木	群馬	岐阜	北九州	熊本	大分									
注)22クラブ中15クラブが黒字。町田と松本はJFLから昇格。甲府、福岡、山形がJ1から降格															



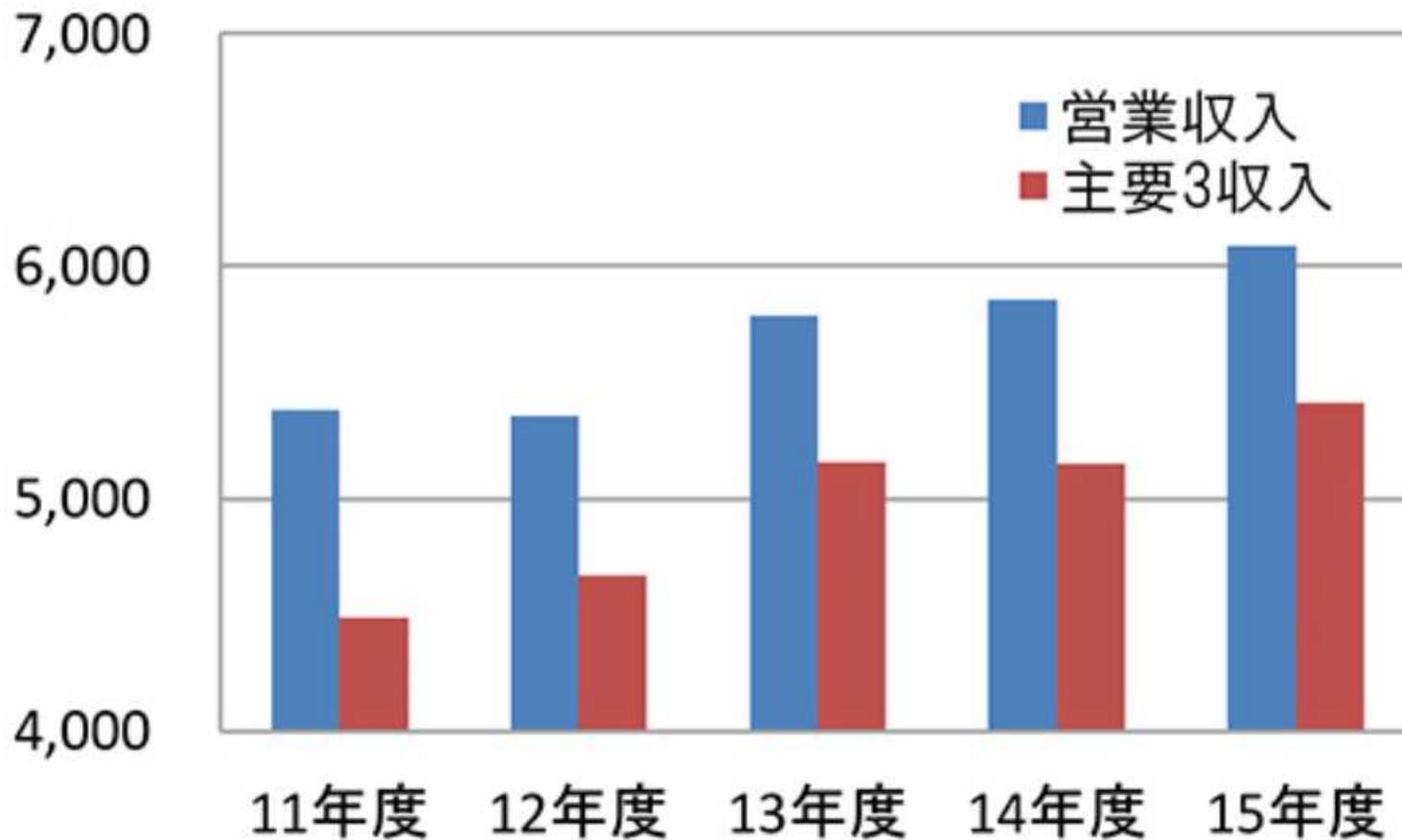
## リーグ戦(埼玉スタジアム) 平均入場者数の推移



※点線は、無観客試合の1試合を除いた数値

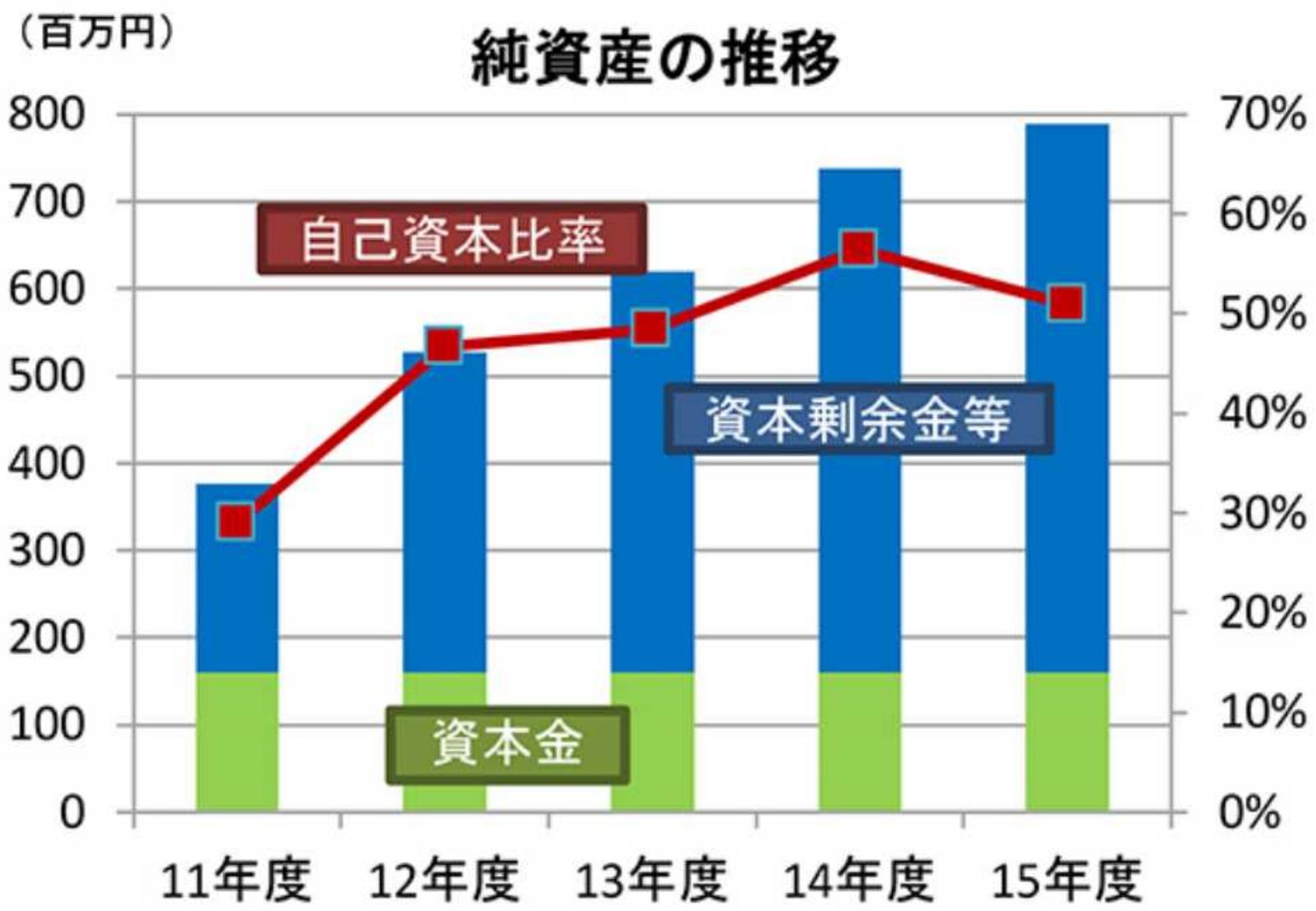


(百万円) 営業収入と「収入の3本柱」の推移



・主要3収入とは、「入場料収入」「広告料収入」  
「グッズ収入」の合計





クラブ収支状況 (単位: 百万円)

	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度
営業収入	5,382	5,353	5,786	5,854	6,088
入場料収入	1,918	1,988	2,132	1,982	2,174
広告料収入	2,074	2,121	2,319	2,380	2,549
グッズ収入	494	558	705	788	687
Jリーグ分配金(※1)	268	267	258	263	270
その他(※1)	628	419	372	441	408
営業費用	5,290	5,202	5,633	5,642	5,961
事業費用(※2)	4,761	4,654	5,050	5,025	5,301
事業運営費	2,308	2,231	2,499	2,460	2,677
チーム運営費	2,453	2,423	2,552	2,565	2,624
(うち選手・監督・コーチ報酬)	(1,886)	(1,910)	(2,016)	(2,054)	(2,100)
一般管理費	528	548	582	617	660
営業利益	92	150	153	212	127
経常利益	88	152	161	204	126
当期純利益	61	151	92	118	51

(参考情報) 営業費用の主な内訳 (単位: 百万円)

事業運営費	2,677	
スタジアム運営関係費	1,071	「試合関連経費[スタジアム使用料、警備費、運営設営費]」(539百万円)、チケット手数料、広告宣伝費、JFA納付金、イベント費ほか
広告料関係費	618	パートナー取引相当分、レッズランド向け広告宣伝費、広告代理店手数料、業務委託費ほか
グッズ関係費・その他事業費	849	商品原価、グッズ運営管理費、広報活動費ほか
ホームタウン関係費用	139	レディース活動費(73百万円)、ホームタウン活動費、ハートフル活動費
チーム運営費	2,624	
選手・監督・コーチ報酬	2,100	選手と指導者の報酬の総額(育成等含む)
トップチーム運営経費	409	移動関連費、施設関連費、寮関連費、代理人手数料ほか
育成(アカデミー)運営経費	105	移動関連費、施設関連費ほか
一般管理費	660	労務費、各種賃借料、業務委託費、Jリーグ年会費ほか



# クラブ財産

クラブ財産状況（単位・百万円）

	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度
総資産	1,297	1,130	1,279	1,309	1,549
総負債	921	602	659	571	760
純資産	376	527	620	738	789
資本金	160	160	160	160	160



# プロ野球とJリーグの比較

プロ野球	Jリーグ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• チーム数=12 (セ・リーグ=6, パ・リーグ=6) 1949年、読売新聞社社長正力松太郎が1リーグ8チームから2リーグ制とすることを提唱、1950年より現在の形となる。</li> <li>• プロ選手数=約840名 (各チーム最大70名、うち一軍登録28名、ベンチ登録25名)</li> <li>• 公式試合数=140試合(ペナントレース) cf. 観客動員数(2003年)=約2366万、平均2.81万(一試合) それぞれのリーグの6球団が27回総当りで半分を自球団のフランチャイズ(自主興行)で行ない、半分を相手球団のフランチャイズで行なう。ただし、A球団とB球団で年間27試合だが、A球団が年間14試合を主催した場合、次年度は13試合でB球団が14試合を主催する。</li> <li>• 特別試合 オールスターゲーム(2試合) 日本シリーズ(最大7試合)</li> <li>• 各チームとも二軍あり (イースタン、ウエスタンの二リーグ)</li> <li>• 外国人枠=ベンチ登録は最大4人、ただし野手投手とも最大3人まで</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• チーム数=28 (J1=16, J2=12)</li> <li>• プロ契約選手数=約880名 (各チーム約30名、試合当日ベンチ登16名)</li> <li>• 公式試合数=30試合(1st 2ndステージ各15試合) cf. 観客動員数(2003年)=約622万、平均1,24万(一試合)</li> <li>• 特別試合 ヤマザキ=ナビスコ杯(J1-16チームによる) JOMOオールスターサッカー(東西選抜チーム) サントリーチャンピオンシップ(1,2ステージ優勝者) A3 Nissanチャンピオンズ杯(日中韓) ゼロックススーパー杯(天皇杯勝者vsJ1優勝者) その他J1⇔2入れ替え戦あり</li> <li>• 二軍はとくにないが、Jリーグ出場時間によりプロA,B,C契約に分かれる。出場機会の少ない選手(主に若手)用のJサテライトリーグが事実上の二軍</li> <li>• 外国人枠=プロ契約3名、過度的な契約(プロC)を含めても最大5名まで、日本で生まれ、一定期間通学したものは外国籍でも1名まで日本人とみなす</li> </ul>



# ：プロ野球とJリーグの比較

年	プロ野球	Jリーグ
1921		大日本蹴球協会(現JFA)創立
1929		国際サッカー連盟へ加盟
1934	大日本東京倶楽部創立	
1935	東京ジャイアンツ, 大阪タイガース創立	
1936	第一回日本職業野球リーグ開催	日本代表、ベルリン五輪でスウェーデンを破って8強入り(ベルリンの奇跡)
1939	日本職業野球連盟を日本野球連盟と改称	
1950	セ・パ2リーグ制開始	
1964		日本代表、東京五輪8強入り
1965	巨人日本一達成(v9の始まり)	日本サッカーリーグ(JSL)開幕
1968		メキシコ五輪銅メダル
1973	巨人9年連続日本一達成	
1977		奥寺康彦のFCケルン入り (初の日本人海外プレーヤー誕生)
1993	逆指名ドラフト初開催, FA制導入.	Jリーグ開幕. 日本代表, W杯アジア最終予選で失点, 初のW杯行きを逃す(ドーハの悲劇).
1995	野茂英雄が大リーグ入り. 新人王受賞.	
1998		W杯フランス大会出場
1999	シドニー五輪予選にプロ選手が参加	Jリーグに2部制導入
2000		シドニー五輪8強入り
2001	イチローが大リーグ入り. 新人王受賞.	
2002		W杯日韓共同開催



# ：プロ野球とJリーグの比較

	プロ野球
リーグの保有権利	野球機構のロゴマークと主催に試合に関するスポンサー収入権のみ。権利の大半は各球団(およびその親会社)に帰属
球団間の収入格差	収入・利益とも①巨人, ②セ他球団, ③パ球団の三者間に著しい格差がある。2002年の概算収入は巨人=250億, 中日・阪神=110億, ダイエー=100億, ヤクルト・広島=80-90億, 広島・パ他球団=60-70億と推定されている。利益面でも経常黒字があるのは巨人のみで, セ他球団とダイエーが収支トントン, パ他球団はみな赤字と言われる。
球団と支援企業間の関係	母体企業(親会社)による球団命名権にもとづく資金支援が中心
球団の収入構成	巨人=100億円近く(収入の約40%)を放送権で稼得可能。セ他球団=巨人戦14試合で20億円近くを計上可能。パ球団=放送権は小額(ダイエーでも7-9億円程度)。残りをチケット料, 広告料, ファンクラブ会費などから稼がなくてはならない。

	Jリーグ
	Jリーグ機構は支援企業からのスポンサー料, テレビ・ラジオなどの放送権料, 登録商標のライセンス料などを一括管理し, 利益を各クラブに公平に分配する。
	2002年段階の収入はJ1中12チームが25-30億程度で似通っているが, J2の12チームの中には10億を下回るものもある。(J1チームの収入の平均=27.2億, 最大=38.2億, 最小=12.1億) 利益面では, 経常赤字を出しているクラブが11チームあり, 2004年度にはサガン鳥栖が経営危機で消滅の危機にさらされている。過去にも1998年の横浜フリューゲルス, 2001年の水戸ホーリーホックなどで経営危機が顕在化した。
	複数企業による広告料(ユニフォーム等への企業名の掲載)にもとづく資金支援が中心
	広告料(46.1%)を中心に, 入場料(21.0%), 分配金(12.3%), その他(20.6%)となっている(2002年度)



# プロ野球とJリーグの比較

プロ野球	Jリーグ
<ul style="list-style-type: none"> <li>・伝統的に球団名に母体企業(親会社)を明示。</li> <li>・企業の一部門として「野球興行」を行う。</li>   <li>・フランチャイズ制 日本野球機構が加盟球団に地域独占販売・営業権を与えて事業の拡大をはかる。 (例外:市民による独立採算制をとる 広島、近年、横浜ベイスターズなど 親会社(TBS)を明記しないものが出現 ダイエーホークスも地域密着を経営方針としている。)</li>   <li>・ホームグラウンドの使用 私企業(東京ドームなど)、球団持ち(甲子園など)、公営(広島市民球場)、第3セクター(札幌ドーム)、宗教法人(神宮球場)など、所有者は多岐にわたる。 看板広告・売店・駐車場などに関する権利が球団・球場によって異なる。 (例:旧日本ハムファイターズの東京ドーム使用料は年間約20億円であったが、現北海道日本ハムファイターズでの札幌ドーム使用料は年間約5億円である。)</li>   <li>・選手教育 高校野球に代表されるように、学校での部活動が中心であるため、教育一体型ということが出来る。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・クラブは株式会社だが、クラブ名に母体企業名を記さず、地域名を明示。</li> <li>・クラブが地域名と一緒にあって、スポーツを育てる。</li>   <li>・ホームタウン制 この制度により地域住民、自治体によるサポートが容易となった。クラブは地元ユース、クラブからのスカウトが容易となった。 企業は広告料(ユニフォーム等への企業名の掲示)等でクラブを支える。 この結果、一クラブに複数企業がスポンサーとなる事が可能となった。</li>   <li>・ホームスタジアムの使用 クラブ持ちか公営、第3セクターが中心</li>   <li>・Jリーグ百年構想 各クラブが地域に密着し、地域の核となってスポーツのできる環境を整備し、スポーツ文化を育ててゆこう、という構想。(朝日新聞社が支援。)</li>   <li>・選手教育 日本サッカー協会はJリーグチームにサッカースクールを持つ事を義務付けている。(問題点:生徒は学校の部活かクラブチームのどちらか選ばなければならぬ)</li> </ul>



# プロ野球とJリーグの (フランチャイズ)

フランチャイズ	野球場	チーム	年(シーズン)
埼玉県	西武ドーム(西武ライオンズ球場より1998年に改名)	西武ライオンズ	1998～
東京都	明治神宮球場	ヤクルトスワローズ	1974～
	東京ドーム	読売ジャイアンツ	1988～
神奈川県	横浜スタジアム	横浜ベイスターズ	1993～
愛知県	名古屋ドーム	中日ドラゴンズ	1997～
大阪府	大阪ドーム	大阪近鉄バフファローズ	1999～
兵庫県	阪神甲子園球場	阪神タイガース	1961～
	グリーンスタジアム神戸	オリックスブルーウェーブ	1991～
広島県	広島市民球場	広島東洋カープ	1968～
北海道	札幌ドーム	北海道日本ハムファイターズ	2004～
福岡県	福岡ドーム	福岡ダイエーホークス	1993～

チーム	スタジアム
鹿島アントラーズ	県立カシマサッカースタジアム
浦和レッズ	さいたま市浦和駒場スタジアム 埼玉スタジアム2002
ジェフユナイテッド市原	市原臨海競技場
柏レイソル	日立柏サッカー場
FC東京	味の素スタジアム
東京ヴェルディ1969	味の素スタジアム
横浜F・マリノス	横浜国際総合競技場
	横浜市三ツ沢公園球技場
アルビレックス新潟	新潟スタジアム(ビッグスワン)
	新潟市陸上競技場
清水エスパルス	日本平スタジアム
ジュビロ磐田	ヤマハスタジアム(磐田)
名古屋グランパスエイト	名古屋市瑞穂陸上競技場
ガンバ大阪	万博記念競技場
セレッソ大阪	長居スタジアム
ヴィッセル神戸	神戸ウイングスタジアム
サンフレッチェ広島	広島ビッグアーチ
大分トリニータ	大分スポーツ公園総合競技場(ビッグアイ)
コンサドーレ札幌	札幌厚別公園競技場
	札幌ドーム
ベガルタ仙台	仙台スタジアム
モンテディオ山形	山形県総合運動公園陸上競技場
水戸ホーリーホック	笠松運動公園陸上競技場
大宮アルディージャ	さいたま市大宮公園サッカー場
川崎フロンターレ	等々力陸上競技場
横浜FC	横浜市三ツ沢公園球技場
湘南ベルマーレ	平塚競技場
ヴァンフォーレ甲府	山梨県小瀬スポーツ公園陸上競技場
京都パープルサンガ	京都市西京極総合運動公園陸上競技場兼球技場
アビスパ福岡	東平尾公園博多の森球技場
サガン鳥栖	鳥栖スタジアム



# プロ野球とJリーグの比較

プロ野球	Jリーグ
<p><b>保留制度あり</b> 保留制度とは所属球団の了承なしに選手が他球団と契約することを禁じる制度である。選手の引き抜き合戦防止のため、1951年野球協約中に導入された。</p> <p><b>FA(フリーエージェント)制度あり</b> 1993年オフから施行、9年間在籍(逆指名使用選手は10年)、1500試合出場の条件を満たす選手に対しFA資格を認める。FA選手を獲得する球団は元の球団に金銭の他に選手一人を譲渡する義務を負う。また、FA選手の年俸は移籍前の1.5倍以内、FA権行使後は再行使までに4年必要、という制約がある。 資格を得た選手がFA制を行使すると宣言しなかった場合、次年度まで行使を保留したものとみなす。</p> <p><b>ドラフト制度あり</b> 1965年、戦力均衡化と契約金高騰防止のため導入、新人選手に対する交渉権を一選手一球団に限定。1993～2000年、大学、社会人に限り逆指名を容認(高校生は逆指名なし)。2001年からは自由獲得枠2名を設置(ただし自由獲得枠を使った場合ドラフトは4巡目からになる)。ドラフト会議で1位指名(重複の場合抽選で勝った)球団に優先交渉権が与えられる。</p> <p><b>契約金</b> 新人選手の契約金については、常に「裏金」の存在がささやかれてきた。球団が獲得したい選手を囲い込むのは常態化しており、新人選手獲得に金がかかることは、球団の間では常識である。現に、明治大学4年の一場靖弘投手(22)の獲得を巡り、8月には巨人のスカウトが一場投手本人に現金約200万円を渡していたことが発覚し、その後、10月には横浜から60万円、阪神から25万円が渡されていたことが発覚した。これを受けて、巨人、横浜、阪神の各球団オーナーが辞任するという異常事態に発展した。</p> <p><b>代理人交渉</b> メジャーリーグでは常識である代理人交渉だが、日本ではまだ広まっていない。2003年、巨人の上原浩治投手(29)が球団に代理人交渉を求めた。しかし、2000年オーナー会議の合意事項にある、希望者は契約更改交渉の1週間前に書類を提出するという理由で、当時の三山球団代表から「手続きに瑕疵があるため代理人交渉ではない。アドバイザーの認識でいる。」とされ、代理人とは認められなかった。</p>	<p><b>保留制度なし</b> シーズン・ステージの3分の2までならば随時移籍・出場可能でレンタル移籍あり、移籍金が発生する場合もあるが移籍金にはリーグの定めた上限額がある。</p> <p><b>FA制度なし</b></p> <p><b>ドラフト制度なし</b></p>



- 
- 
- 



- 
- 
- 

