

Jリーグとの比較から考える

日本プロ野球のビジネスモデルの問題点

萩谷 宏樹

キーワード：ビジネスモデル、スポーツビジネス、日本プロ野球、Jリーグ、
地域密着

1. はじめに

70年以上の歴史をもち、日本を代表するプロスポーツである「日本プロ野球」であるが、多くの球団¹が赤字を抱え、親会社がそれを補填している²。フリーエージェント制度の導入以降、選手の年俵が高騰しているが、一方では地上波でのプロ野球中継が減ってきており、球団の大きな収入源である放映権料が減少している³。2004年には近鉄が球団の売却を模索したものの売却先を見つけられず、そのことが最終的に楽天の新規参入につながったのは記憶に新しい⁴。

プロ野球球団の経営においては、1954年8月10日付で国税庁長官から各地の国税局長に対してなされた「職業野球団に対して支出した広告宣伝費等の取扱について」と題する通達によって、プロ野球球団の赤字は親会社の経費として損金扱いされることになっている⁵。つまり、プロ野球球団は赤字経営が容認される体質であったということである。しかし、2000年3月期からは連結会計システムが導入された⁶。これにより、今やプロ野球球団にも黒字化が求められているのである。

一方で、1993年に10クラブでスタートした「日本プロサッカーリーグ（Jリーグ）」は、開幕から20年を経た現在では40クラブに増えている⁷。50年以上に亘って12球

¹ 本稿では基本的に、プロ野球のチームを「球団」、Jリーグのチームを「Jクラブ」または「クラブ」と表記する。

² 大坪(2011) p. 147

³ 橘川・奈良(2009) p. 123、平田(2012) p. 273

⁴ 橘川・奈良(2009) pp. 1-2、加藤(2005) p. 58

⁵ 国税庁ホームページ

⁶ 大坪(2011) p. 15

⁷ Jリーグ公式サイト

団であるプロ野球とは対照的である⁸。2012年からは「クラブライセンス制度」が導入され、3年連続で赤字を計上したクラブは下部リーグへの降格などの処分を科されることになっており、健全な経営に則ったリーグ拡大を目指していることがうかがえる⁹。

同じプロスポーツのリーグでありながら、何故プロ野球には赤字球団が多く、何故Jリーグのクラブは黒字経営ができるのだろうか。本稿ではその要因を、両者のビジネスモデルのちがいを検証していく。具体的には、まず本稿での分析枠組みとなるビジネスモデルの理論を説明し、次にスポーツビジネスの特徴と、プロ野球とJリーグのビジネスについて述べ、最後に両者をビジネスモデルの観点から分析し、プロ野球に赤字球団が多い要因と、Jリーグのクラブに黒字経営ができる要因を明らかにするとともに、プロ野球のビジネスモデルに対して、改善策を提言する、という手順を踏む。

2. 分析枠組みとしてのビジネスモデル

本稿では、ビジネスモデルという観点からプロ野球とJリーグを比較するが、ビジネスモデルという分析枠組みについては説明が必要である。まず、ビジネスモデルとは何かということの説明をする。Osterwalder & Pigneur (2010)によると、ビジネスモデルとは、「どのように価値を創造し、顧客に届けるかを論理的に記述したもの」と定義される¹⁰。つまり、Osterwalder & Pigneur (2010)は、企業が顧客のどのようなニーズに答えているか、またそのためにどのように行動しているか、ということ、ビジネスを行う上で必要なすべての要素を使って説明したものが、ビジネスモデルであると述べていると解釈できる。

Osterwalder & Pigneur (2010, p.15)は、ビジネスモデルを表現し、活用するためには共通言語を理解する必要があると述べている。その共通言語が、ビジネスモデルを構成する9つの構築ブロックであると述べている。以下、Osterwalder & Pigneur (2010)が示す9つの構築ブロックについて説明する¹¹：

①顧客セグメント (Customer Segments, CS)

顧客セグメントとは、企業が関わろうとする顧客グループのことである。顧客はビ

⁸ 大坪(2011) p.10

⁹ Jリーグ公式サイト

¹⁰ ビジネスモデルの定義についてはOsterwalder & Pigneur (2010)以外にも、Linder & Cantrell (2000)、Chesbrough & Rosenbloom (2002)、Chesbrough (2003,2010)、Afuah (2004)、Osterwalder, Pigneur & Tucci (2005)、安室(2007)、Johnson, Christensen & Kagerman (2008)、Johnson (2010)、Teece (2010)、川上(2011)などがあるが、視覚的に理解しやすく、比較・分析が容易であるため、本モデルを採用した。

¹¹ Osterwalder & Pigneur (2010) pp.16-41

ビジネスモデルの根幹をなす。顧客を満足させるためには、まず、共通のニーズ、行動、態度によって、顧客をグループ化し、わかりやすくセグメント化することが重要である。そして、どのセグメントに関わり、どのセグメントを無視するのかを決定する。

②価値提案 (バリュープロポジション) (Value Propositions, VP)

価値提案とは、顧客の抱えている問題を解決し、ニーズを満たすもので、顧客がなぜその会社を選ぶのかという理由になるものである。価値提案は、特定の顧客セグメントが必要とする製品とサービスの組み合わせであり、企業が顧客に提供できるベネフィットの総体といえる。

③チャネル (Channels, CH)

チャネルとは、顧客とのタッチポイントであり、顧客セグメントとコミュニケーションし、価値を届ける方法のことである。企業は、自社チャネルを利用するか、パートナーのチャネルを借りるか、もしくは両方を利用するかを選ぶことになる。

④顧客との関係 (Customer Relationships, CR)

顧客との関係とは、企業が特定の顧客セグメントに対して結ぶ関係のことであり、顧客獲得、顧客維持、販売拡大といった動機に基づいて構築される。

⑤収益の流れ (Revenue Streams, R\$)

収益の流れとは、企業が顧客セグメントから生み出す現金の流れのことであり、この収益からコストを引いたものが利益となる。企業は顧客がどのような価値にお金を払うのかを考えなければならない。また、顧客セグメントによって価格メカニズムは異なる。

⑥リソース (Key Resources, KR)

リソースとは、ビジネスモデルの実行に必要な資産のことである。リソースは、企業が価値を生み出し、マーケットにリーチし、顧客との関係を維持し、収益を上げるために必要なものである。

⑦主要活動 (Key Activities, KA)

主要活動とは、企業がビジネスモデルを実行する上で必ず行わなければならない重要な活動のことである。主要活動は、価値提案を作り、マーケットへリーチし、顧客との関係を維持して、収益を上げるのに欠かせないものである。

⑧パートナー (Key Partners, KP)

パートナーとは、アウトソースされる活動や、社外から調達されるリソースのことである。企業はビジネスモデルを最適化し、リスクを減らし、リソースを得るため

に、パートナーとアライアンスを組む。

⑨コスト構造 (Cost Structure, C\$)

コスト構造とは、ビジネスモデルを運営するにあたって発生するすべてのコストのことであり、価値を生み出し、届け、顧客との関係を維持し、利益を生み出すものである。また、コストは、リソース、主要活動、パートナーを定義すれば計算できる。

上記の9つの構築ブロックの組み合わせがどのようなものになるかということについて、Osterwalder & Pigneur (2010, p. 42)は、ビジネスモデルキャンバスという考え方を提示している。ビジネスモデルキャンバスは、画家のキャンバスに似ており、そこにビジネスモデルを視覚的に表現することができるのと述べている。また、9つの構築ブロックを通して、ビジネスモデルの理解、議論、創造、分析を深めていくことができる実践的なツールであると述べている。

KP パートナー	KA 主要活動	VP 価値提案	CR 顧客との関係	CS 顧客セグメント
	KR リソース		CH チャンネル	
C\$ コスト構造			R\$ 収益の流れ	

(出典 : Osterwalder & Pigneur (2010) p. 42)

図1 ビジネスモデルキャンバス

例として、Osterwalder & Pigneur (2010, p. 55)は、ビジネス論文で取り上げられた重要なコンセプトを、ビジネスモデルキャンバスを使って表現することで、コンセプト同士を比較したり、応用しやすくしたりすることができるのと述べている。以下では、ビジネスモデルキャンバスを使って3つのビジネスモデルを具体的に説明する：

①マルチサイドプラットフォーム¹²

マルチサイドプラットフォームは、複数の顧客グループをつなぎあわせるものである。プラットフォーム上にほかの顧客グループが同時に存在する場合に、グループ

¹² Osterwalder & Pigneur (2010) pp. 76-87

同士の交流を促進することで、価値が生み出される。

マルチサイドプラットフォームを、ビジネスモデルキャンバスを使って表現すると、図2のようになる。「顧客セグメント1」に対する「価値提案1」によって「収益の流れ1」を生み出し、「顧客セグメント2」に対する「価値提案2」によって「収益の流れ2」を生み出している。

KP パートナー	KA 主要活動 プラットフォーム管理 サービスプロビジョニング プラットフォーム プロモーション	VP 価値提案 価値提案1	CR 顧客との関係	CS 顧客セグメント 顧客セグメント1
	KR リソース プラットフォーム	価値提案2	CH チャンネル	顧客セグメント2
C\$ コスト構造	プラットフォーム開発、 管理	可能性のある収益の 流れへの補助金	R\$ 収益の流れ	収益の流れ1 収益の流れ2

(出典：Osterwalder & Pigneur (2010) p. 87 を一部改編)

図2 マルチサイドプラットフォーム

②ロングテールビジネスモデル¹³

ロングテールビジネスモデルは、マルチサイドプラットフォームの一種である。ロングテールビジネスモデルとは、多くのものをすこしずつ販売するモデルであり、あまり頻繁に売れないニッチ製品を数多く提供するものである。ニッチ製品の売上を集めると、少数のベストセラーによる収益に依存するモデルと同様に、大きな収益を上げることができる。ロングテールビジネスモデルには、低い在庫コストに加え、ニッチコンテンツを興味のある購入者が手に入れられるようにするしっかりとしたプラットフォームが必要である。

ロングテールビジネスモデルを、ビジネスモデルキャンバスを使って表現すると、図3のようになる。多くのニッチセグメントに対しては、ニッチコンテンツプロバイダーをパートナー（KP）として、ニッチコンテンツを提供し、一方でニッチコンテンツプロバイダーに対しては、ユーザー制作によるコンテンツをパートナー（JP）として、コンテンツ制作ツールを提供している。また、顧客との関係（CR）づくりや取引のためのチャンネル（CH）として、通常はインターネットに頼っている。

¹³ Osterwalder & Pigneur (2010) pp. 66-75

KP パートナー	KA 主要活動 プラットフォーム管理 サービスプロビジョニング プラットフォーム プロモーション	VP 価値提案 ニッチコンテンツの 多角化	CR 顧客との関係	CS 顧客セグメント 多くのニッチセグメント
ニッチコンテンツ プロバイダー				
ユーザー制作による コンテンツ	KR リソース プラットフォーム	コンテンツ制作ツール	CH チャンネル インターネット	ニッチコンテンツ プロバイダー
C\$ コスト構造	プラットフォーム開発、管理		R\$ 収益の流れ	売れない商品を宝の山に変える

(出典：Osterwalder & Pigneur (2010) p.75 を一部改編)

図3 ロングテールビジネスモデル

③フリービジネスモデル¹⁴

フリービジネスモデルも、マルチサイドプラットフォームの一種である。フリービジネスモデルにおいては、少なくとも1つの顧客セグメントが、無料オファーの恩恵を継続的に受けられるようになっている。支払いをしない顧客の分の費用は、ビジネスモデルの別の部分か、他の顧客セグメントによって支払われる。

フリービジネスモデルの1つのパターンである無料広告を、ビジネスモデルキャンバスを使って表現すると、図4のようになる。広告主に広告スペースと頻繁な訪問を提供して広告料を得る一方で、顧客には製品とサービスを無料で提供している。

KP パートナー	KA 主要活動 プラットフォーム開発、 管理	VP 価値提案 広告スペースと 頻繁な訪問	CR 顧客との関係	CS 顧客セグメント 広告主
	KR リソース プラットフォーム	製品とサービス	CH チャンネル	顧客
C\$ コスト構造	プラットフォームコスト	顧客管理コスト	R\$ 収益の流れ	広告料 無料

(出典：Osterwalder & Pigneur (2010) p.95)

図4 フリービジネスモデルの一例・無料広告

3. プロ野球とJリーグのビジネス

本節では、本稿で分析対象となる、日本プロ野球とJリーグがどのようにビジネスを行っているのかを説明する。

¹⁴ Osterwalder & Pigneur (2010) pp.88-107

3. 1 スポーツビジネス

まず、プロ野球も J リーグも、商品としてやりとりされるものがスポーツであるので、一般のビジネスとのちがいを考慮する必要がある。一般のビジネスとちがうスポーツビジネスの特徴は以下に掲げる 6 点である¹⁵：

- ①スポーツの魅力は、結果・結末の不確実性 (Unpredictability) にある。
- ②競合相手が存在しなければ、または競合相手との協力関係が成立しなければビジネス自体が成立しない。
- ③大会は、たいていの場合統治運営組織 (リーグ) によりオーガナイズされ、運営される。普通のビジネスであれば、市場の独占にあたり、違法とされるが、スポーツの場合はそれが許容される。
- ④企業活動の中心はイベント (試合) である。そして、そのイベントは決まった時間に決まった場所 (地域) で行われる。
- ⑤シーズンによってリーグを構成するチームは年ごとに変わり、チームのコストではなく、収入に変化をもたらす。
- ⑥企業は間接的な収入源をより多く生み出そうとする。たとえば、商品開発によるグッズ売り上げなど。

他のエンターテインメントと同様、スポーツは顧客に興奮と感動を与えるが、他のエンターテインメントにないスポーツの最大の売り物は上記①の「結果・結末の不確実性」である¹⁶。そして、「結果・結末の不確実性」を高めるのは「戦力の均衡」であり、「戦力の均衡」と対立するのが「自由競争」である¹⁷。また、②及び③は、個々のチームや個人がお互いに競技では競争状態にありながら、マーケット全体を観れば共同生産者である、とも言い換えられる¹⁸。そこで本稿では、「日本プロ野球」と「J リーグ」を、それぞれ単一の組織と見做して分析を行っていくことにする。

3. 2 プロ野球

日本初のプロ野球球団である「東京巨人軍 (ジャイアンツ)」が誕生したのは 1934 (昭和 9) 年である¹⁹。その 2 年後の 1936 年から、7 球団によるリーグ戦が開始され

¹⁵ 西野 (2007) pp. 34-35

¹⁶ 大坪 (2011) p. 155

¹⁷ 大坪 (2011) pp. 155-156

¹⁸ 広瀬 (2004) p. 183

¹⁹ 橘川・奈良 (2009) p. 15

た²⁰。1938年までにリーグ戦に参加した8球団は、いずれも新聞社ないし鉄道会社の支援を受けて設立されている²¹。新聞社がプロ野球球団の設立に力を入れたのは、新聞の拡販に直結するからであり、鉄道会社にとっては、沿線の球場で自らが支援する球団が試合を行うことは、乗客数の増加につながったのである²²。新聞社や鉄道会社にとって、プロ野球創成期の球団経営は、親会社の本業発展に直接的な影響を与えるものであったといえる²³。

1950年に、プロ野球はセントラル野球連盟（セ・リーグ）とパシフィック野球連盟（パ・リーグ）の2リーグ15球団制へ再編され、同年からは日本選手権シリーズがスタートしている²⁴。その後、1958年までに球団の統廃合があり、現在と同じ2リーグ12球団制になっている²⁵。一方で、プロ野球には下部リーグがないので、上記スポーツビジネスの特徴の⑤は該当しない²⁶。

プロ野球は1950年代から人気上昇し、ラジオやテレビ（1960年代以降）で試合がさかんに放送されるようになり、スポーツニュースなどのメディアへの露出も多くなっていった²⁷。そのため、親会社にとって球団経営は、自社の広告効果に貢献するためのもの、すなわち広告塔に変わっていった²⁸。1954年8月には、前述の国税庁長官通達により、球団経営で生じた赤字を親会社の広告費として損金扱いできるようになったため、親会社は法人税を節約できるようになった（ただし、この通達を適用するためには、球団名に企業名が入っていなければならない）²⁹。これらの理由により、映画会社、製造業、不動産業、ゴルフ場開発業などのさまざまな企業がプロ野球に参入した³⁰。

1965年にはドラフト制が導入された³¹。導入の直接的な目的は新入団選手の契約金に歯止めをかけるためであったが、結果的に資金力のちがいにに基づく球団間の戦力格差の縮小にもつながった³²。しかし、1993年にはフリーエージェント（FA）制が導入され、選手年俸の高騰をもたらした³³。戦力を均衡させるためには多額の投資が必要に

²⁰ 橋川・奈良(2009) p. 15、平田(2012) p. 102

²¹ 橋川・奈良(2009) pp. 13-16

²² 橋川・奈良(2009) pp. 16-17、平田(2012) pp. 111-112

²³ 平田(2012) p. 112

²⁴ 橋川・奈良(2009) pp. 27-28

²⁵ 橋川・奈良(2009) pp. 33-34

²⁶ 大坪(2011) p. 149

²⁷ 平田(2012) p. 112

²⁸ 平田(2012) p. 112、加藤(2005) pp. 102-103

²⁹ 加藤(2005) pp. 102-103

³⁰ 平田(2012) p. 112、橋川・奈良(2009) p. 36

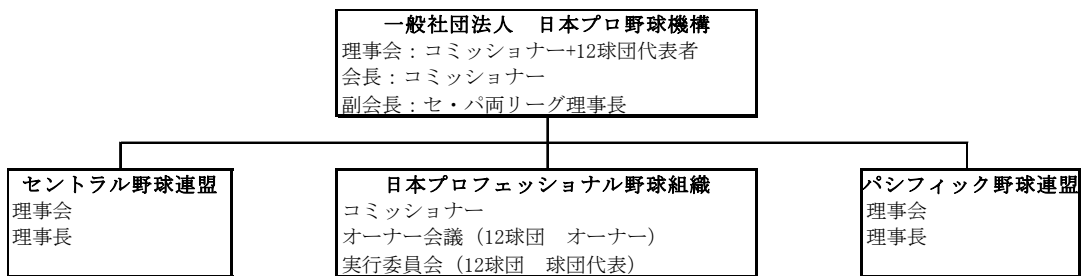
³¹ 橋川・奈良(2009) p. 51

³² 橋川・奈良(2009) p. 51

³³ 橋川・奈良(2009) pp. 123-124

なり、結果としてペナントレースは自由競争の下で行われるようになったといえる³⁴。

このため、多くの球団は赤字となり、親会社の業績が不振である場合には球団を所有することが困難になった³⁵。2004年11月には、オリックス・ブルーウェーブが大阪近鉄バファローズを吸収、オリックス・バファローズとなるのに伴い、東北楽天ゴールデンイーグルスが51年ぶりの新球団としてプロ野球に参入した³⁶。また、2005年1月には、福岡ダイエーホークスがソフトバンクによって買収され、福岡ソフトバンクホークスとなった³⁷。同年のペナントレースからは、セ・パ交流戦が開始されている³⁸。さらに、2011年には横浜ベイスターズが東京放送ホールディングスからDeNAに売却され、横浜DeNAベイスターズとなった³⁹。現在のプロ野球の組織図は図5のとおりである。



（出典：平田(2012) p. 105 を一部修正）

図5 日本のプロ野球組織図

プロ野球の球団の事業の基本的な権利はすべて各球団に帰属している⁴⁰。リーグを統括する日本野球機構が行う事業はオールスター戦と日本シリーズの主催のみであり、アメリカ・メジャーリーグのようなリーグ収入の分配制度は導入されていない⁴¹。

プロ野球球団の収入の主要項目は、入場料、球場内物品販売による収入、テレビ放映権料、マーチャндаイジング（商品化）による収入、スポンサーシップによる収入（看板広告を含む）である⁴²。最大の収入源は入場料である⁴³。入場料と球場内物品販

³⁴ 橘川・奈良(2009) pp. 124-126、大坪(2011) p. 159

³⁵ 加藤(2005) p. 31, pp. 57-58

³⁶ 橘川・奈良(2009) p. 123、平田(2012) p. 273

³⁷ 平田(2012) p. 380

³⁸ 加藤(2005) p. 2

³⁹ 平田(2012) p. 104, p. 380

⁴⁰ 橘川・奈良(2009) p. 123

⁴¹ 平田(2012) p. 104

⁴² 大坪(2009) p. 136

⁴³ 大坪(2011) p. 136

売の顧客は、試合観戦者である⁴⁴。球団の本拠地（保護地域）は都道府県単位で定められているが、試合観戦者は、球場までの所要時間が2時間以内程度の場所に住んでいるファンであると想定するのが妥当である⁴⁵。2012年におけるプロ野球の観客動員数は表1のとおりである。

表1 プロ野球球団の観客動員数（2012年）

球団	試合数	合計	平均	球団	試合数	合計	平均
巨人	72	2,903,947	40,333	日本ハム	72	1,858,524	25,813
ヤクルト	72	1,332,678	18,509	楽天	72	1,177,793	16,358
DeNA	72	1,165,933	16,194	西武	72	1,526,028	21,195
中日	72	2,080,530	28,896	ロッテ	72	1,239,168	17,211
阪神	72	2,727,790	37,886	オリックス	72	1,330,676	18,482
広島	72	1,589,658	22,079	ソフトバンク	72	2,447,501	33,993
セ・リーグ	432	11,800,536	27,316	パ・リーグ	432	9,579,690	22,175
				合計	864	21,380,226	24,746

（出典：日本野球機構オフィシャルサイト）

また、プロ野球の顧客であるファンは、ファンクラブの会員になることで、特別感や一般のファンとの差別化といったニーズを満たすことができる⁴⁶。

テレビ放映権料については、巨人戦1試合が最も高いときで1試合1億2000万円以上になっていたともいわれている⁴⁷。プロ野球の試合の放映権の交渉は、リーグ一括ではなく各球団との個別交渉として行われる⁴⁸。放映権料はホームチームに入るため、交流戦開始前は、セ・リーグの巨人以外の球団は巨人戦で年間15億円から20億円を得ていた計算になる⁴⁹。しかし、1983年に年間平均27.1%であった巨人戦の視聴率は2010年には8.4%まで下落し、放送試合数も30試合未満となったことにより、放映権料による収入は減少している⁵⁰。一方で、衛星放送やケーブルテレビへの加入者の増加に伴い、無料（地上波）の巨人戦ではなく、有料のテレビ中継を視聴する人が増えているとも考えられる⁵¹。また、IT企業である楽天やソフトバンクが球団を保有したこともあり、インターネットでの試合中継も行われるようになってきている。

⁴⁴ 大坪(2011) p.136

⁴⁵ 日本プロ野球選手会公式ホームページ、大坪(2011) p.129

⁴⁶ 橘川・奈良(2009) p.162

⁴⁷ 平田(2012) p.271、加藤(2005) p.69

⁴⁸ 平田(2012) p.272

⁴⁹ 平田(2012) p.272

⁵⁰ 加藤(2005) pp.66-67、平田(2012) p.273

⁵¹ 橘川・奈良(2009) pp.145-146, pp.179-180

プロ野球球団の支出の主要項目は、選手年俸、キャンプや遠征などの選手関連経費、球場（スタジアム）使用料、事務所経費、役員・職員給料であり、最大の支出は選手年俸である⁵²。2010年の各球団の収入と、選手年俸総額は表2のとおりである。

表2 プロ野球球団の収入と選手年俸総額（2010年）

球団	収入 (億円)	年俸総額 (億円)	年俸／収入	球団	収入 (億円)	年俸総額 (億円)	年俸／収入
巨人	218	28	13%	日本ハム	103	24	23%
ヤクルト	60	20	33%	楽天	82	21	25%
横浜	85	23	27%	西武	100	23	23%
中日	110	29	26%	ロッテ	80	23	29%
阪神	不明	32	-	オリックス	不明	16	-
広島	98	14	15%	ソフトバンク	247	32	13%
セ・リーグ	-	146	-	パ・リーグ	612	138	-
				合計	-	284	-

（出典：平田(2012) p.106 及び日本プロ野球選手会公式ホームページより筆者作成）

また、プロ野球球団のうち自社グループで球場（スタジアム）を保有しているのは、ソフトバンク、阪神、中日、西武、オリックスの5球団である⁵³。残り7球団は球場を保有していないため、球場所有者に使用料を支払っている⁵⁴。楽天は、球団設立の際に宮城球場の改修を行い、宮城県から球場の運営・管理権を取得したため、球場使用料を抑えることに成功している⁵⁵。ロッテと広島は、球場の指定管理者に選定されたことで、球場の運営・管理権を委任されている⁵⁶。一方で、巨人、ヤクルト、DeNA、日本ハムには球場の運営・管理権がなく、球場における物販や広告看板による収入が入らない状況になっている⁵⁷。横浜ベイスターズがDeNAへ売却された要因の1つも、球団と球場の関係によるものである⁵⁸。

以上が日本プロ野球のビジネスの概観である。プロ野球球団は親会社の広告塔として長く機能してきたため、赤字が容認される体質であったが、近年では親会社の経営悪化に伴って、球団を保有できなくなるケースも増えている。

⁵² 加藤(2005) pp.35-37、橘川・奈良(2009) pp.123-124、p.146、大坪(2011) p.136

⁵³ 平田(2012) pp.380-382

⁵⁴ 橘川・奈良(2009) p.192

⁵⁵ 平田(2012) p.381

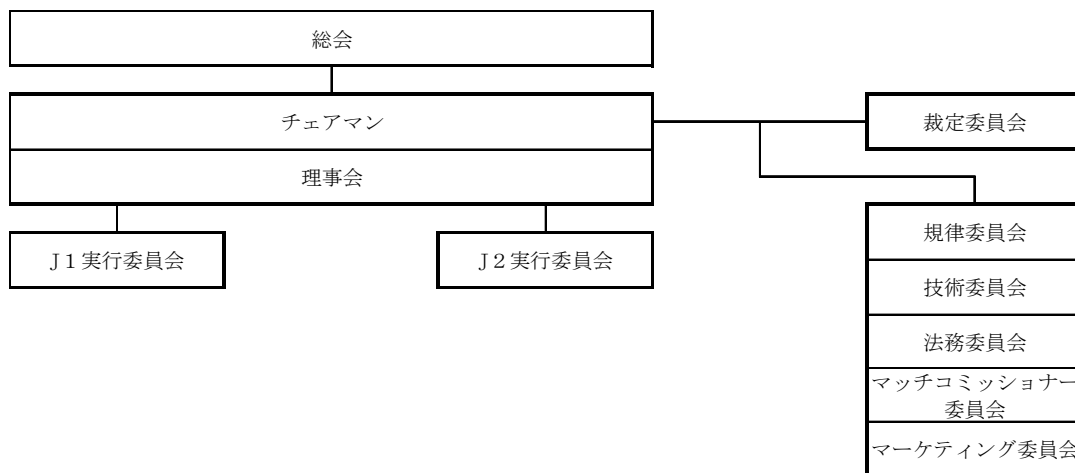
⁵⁶ 平田(2012) pp.383-384

⁵⁷ 平田(2012) p.383

⁵⁸ 平田(2012) p.380

3. 3 Jリーグ

日本プロサッカーリーグ（Jリーグ）は、アマチュアリーグである日本サッカーリーグ（JSL）を前身として、1993年に開幕した⁵⁹。1999年には2部リーグであるJ2が設立され、1部リーグであるJ1との昇降格システムが導入された⁶⁰。同年には、横浜マリノスが横浜フリューゲルスを吸収し、横浜F・マリノスとなったが、クラブの合併はこのときだけで、2013年現在は1部18クラブ、2部22クラブの40クラブにまで拡大している⁶¹。また、2012年には、「サッカーの競技水準や施設的水準の持続的な向上」と「クラブの経営安定化、財務能力・信頼性の向上」を目的として、前述の「クラブライセンス制度」が導入されている⁶²。さらに現在、3部リーグとなるJ3の発足・開幕を目指しており、将来的には100クラブを目標としている⁶³。現在のJリーグの組織図は図6のとおりである。



（出典：Jリーグ公式サイト）

図6 Jリーグ組織図

Jリーグは、「日本サッカーの水準向上及びサッカーの普及促進」「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」という3つの理念を提唱している⁶⁴。Jリーグは設立時から地域振興を前面に打

⁵⁹ 広瀬(2004) p. 12、平田(2012) p. 116

⁶⁰ 平田(2012) p. 117

⁶¹ Jリーグ公式サイト

⁶² Jリーグ公式サイト

⁶³ J3準備室特設サイト

⁶⁴ 平田(2012) p. 116

ち出しており、Jクラブが公共財であることをうたっている⁶⁵。Jクラブには、JSL時代の企業サッカー部が母体となって設立されたクラブと、地域の市民クラブが母体となって設立されたクラブがあるが、いずれのクラブも企業名ではなく地域名を冠しているのはそのためである⁶⁶。また、Jリーグでは、クラブの本拠地を「ホームタウン」と呼称している⁶⁷。1996年には「Jリーグ百年構想～スポーツで、もっと、幸せな国へ～」のスローガンを掲げ、地域におけるサッカーを核としたスポーツ文化の確立を目指している⁶⁸。

Jリーグのスポンサーには、リーグスポンサーやクラブスポンサーなどがある⁶⁹。一般的に、スポンサー企業がスポンサーシップの見返りとして求めるものは広告効果だが、Jリーグの場合には、CSR（企業の社会的責任）の考え方に基づき、クラブの公共性や、クラブの取り組む地域貢献活動へのサポートというコンセプトでスポンサーとなる企業もある⁷⁰。

2011年のJリーグの収入は約99億円である（図7を参照）。内訳は、各クラブからの会費が11%、リーグスポンサーからの協賛金が31%、Jリーグ主管試合入場料が1%、放映権料が44%、商品化権料が4%、その他が9%である⁷¹。テレビ放映権の交渉は、リーグ全体の健全な発展のために、Jリーグが全体の交渉窓口となっており、チーム別のテレビ露出に偏りが出ないようにしている⁷²。Jリーグの収入のうち約19億6000万円は、Jリーグ配分金として各クラブに支給されており、収入の格差や戦力の均衡を図ると同時に小規模クラブの経営の安定化も図っている⁷³。

⁶⁵ 広瀬(2004) p. 79

⁶⁶ 平田(2012) p. 116, pp. 136-139、広瀬(2004) pp. 79-80

⁶⁷ 平田(2012) p. 117

⁶⁸ 平田(2012) p. 116, p. 136、広瀬(2004) pp. 79-80

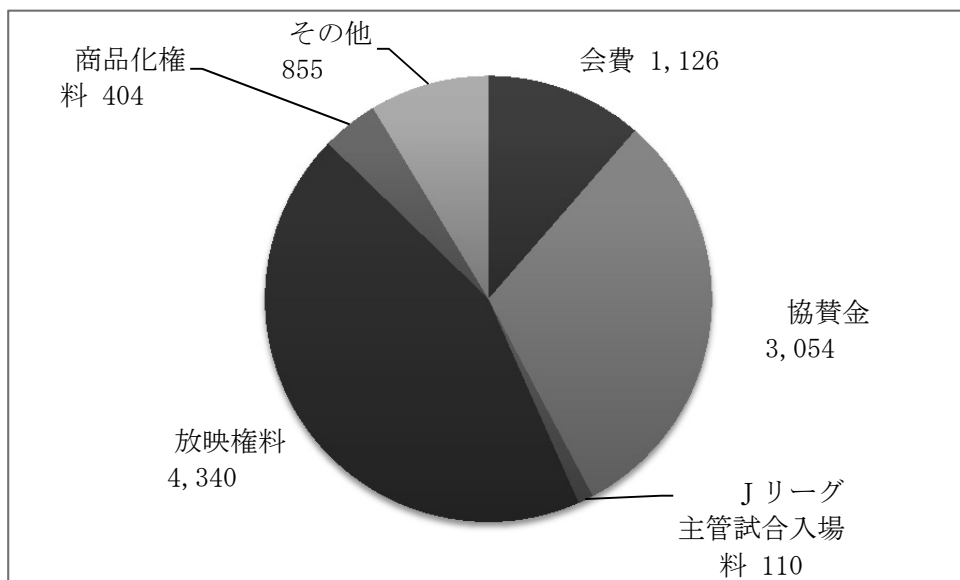
⁶⁹ 西野(2007) p. 68

⁷⁰ 西野(2007) p. 68

⁷¹ Jリーグ公式サイト

⁷² 広瀬(2004) p. 89

⁷³ Jリーグ公式サイト、橘川・奈良(2009) p. 157



単位：百万円

(出典：Jリーグ公式サイトより筆者作成)

図7 Jリーグの収入 (2011年)

2013年におけるJクラブの観客動員数は、表3のとおりである。プロサッカークラブの特徴としては、前述のスポーツビジネスの特徴に加えて、⑦地域性と⑧ロイヤルティ（忠誠心）の高さが挙げられる⁷⁴。Jリーグの試合観戦者の86%は、ホームタウンのある都道府県内に居住しており、観戦者で最も多いのは、1シーズンのうちの半分以上の試合を観戦する、熱狂的サポーター（ファン）である⁷⁵。

⁷⁴ 西野(2007) pp. 35-36

⁷⁵ Jリーグ公式サイト、橘川・奈良(2009) p. 193

表3 Jクラブの観客動員数（2013年）

クラブ	試合数	合計	平均	クラブ	試合数	合計	平均
仙台	17	252,725	14,866	札幌	21	211,568	10,075
鹿島	17	279,115	16,419	山形	21	147,416	7,020
浦和	17	630,701	37,100	水戸	21	97,237	4,630
大宮	17	189,342	11,138	栃木	21	103,360	4,922
柏	17	213,406	12,553	群馬	21	74,990	3,571
F東京	17	426,246	25,073	千葉	21	210,078	10,004
川崎F	17	282,952	16,644	東京V	21	133,201	6,343
横浜FM	17	467,425	27,496	横浜FC	21	127,354	6,064
湘南	17	168,481	9,911	松本	21	231,866	11,041
甲府	17	214,441	12,614	富山	21	93,960	4,474
新潟	17	443,906	26,112	岐阜	21	95,032	4,525
清水	17	240,324	14,137	京都	21	165,717	7,891
磐田	17	185,207	10,895	G大阪	21	257,996	12,286
名古屋	17	274,297	16,135	神戸	21	241,841	11,516
C大阪	17	319,928	18,819	鳥取	21	86,033	4,097
広島	17	275,556	16,209	岡山	21	180,056	8,574
鳥栖	17	204,438	12,026	徳島	21	91,303	4,348
大分	17	202,557	11,915	愛媛	21	82,952	3,950
J1	306	5,271,047	17,226	福岡	21	120,270	5,727
				北九州	21	66,665	3,175
				長崎	21	129,517	6,167
				熊本	21	130,769	6,227
				J2	462	3,079,181	6,665
				合計	768	8,350,228	10,873

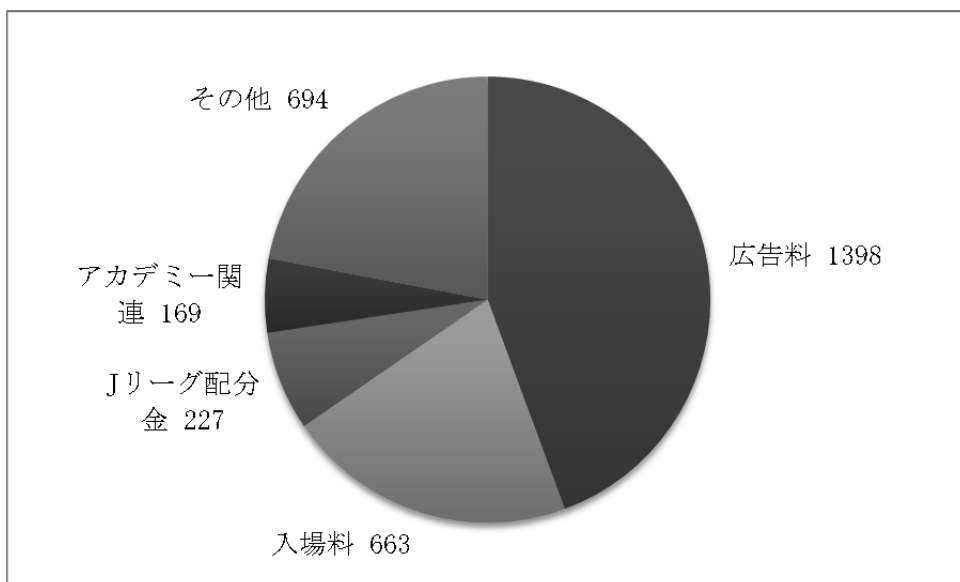
（出典：Jリーグ公式サイト）

2012年におけるJクラブの収入規模は、J1・J2クラブ総額で約773億円となっている（図8及び図9を参照）⁷⁶。主要な収入項目は、広告料収入、入場料収入、Jリーグ配分金、アカデミー（チーム傘下の育成組織）関連収入である⁷⁷。その他の収入としては、ファンクラブ会費、スタジアム内での物品販売による収入、地域イベントやサッカースクールでの収入などが挙げられる⁷⁸。

⁷⁶ Jリーグ公式サイト

⁷⁷ Jリーグ公式サイト

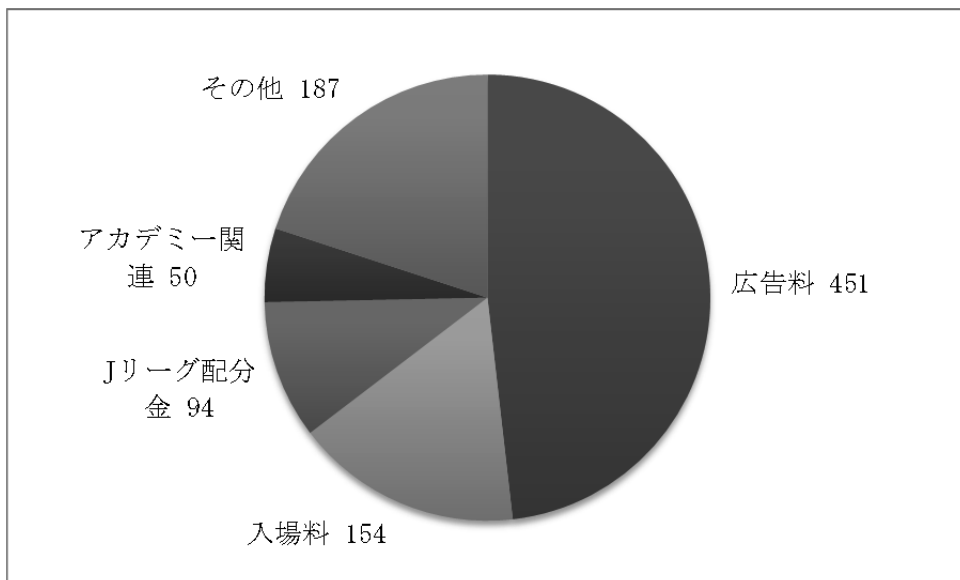
⁷⁸ 橘川・奈良(2009) p.157



単位：百万円

(出典：Jリーグ公式サイトより筆者作成)

図8 J1クラブの平均収入 (2012年)



単位：百万円

(出典：Jリーグ公式サイトより筆者作成)

図9 J2クラブの平均収入 (2012年)

Jクラブの収入の特徴として、ヨーロッパのサッカークラブと比べてリーグからの配分金の割合が小さいことが挙げられる⁷⁹。J1クラブの平均収入は約32億円で、平均の収入構造は、広告料収入が45%、入場料収入が21%、Jリーグ配分金が7%、アカデミー関連収入が5%、その他が22%となっている⁸⁰。J2クラブの平均収入は約9億円で、平均の収入構造は、広告料収入が48%、入場料収入が17%、Jリーグ配分金が10%、アカデミー関連収入が5%、その他が20%となっている⁸¹。

Jクラブの主要な支出項目は、選手年俸を含むチーム人件費、試合関連経費、トップチーム運営経費、アカデミー運営経費、女子チーム運営経費である⁸²。2012年のJ1クラブの収入と、選手年俸総額は表4のとおりである。

表4 J1クラブの収入と選手年俸総額（2012年）

クラブ	収入 (百万円)	年俸総額 (百万円)	年俸／収入
札幌	1,347	253	19%
仙台	2,303	408	18%
鹿島	4,160	695	17%
浦和	5,353	978	18%
大宮	3,344	604	18%
柏	3,551	661	19%
F東京	3,865	686	18%
川崎F	3,073	659	21%
横浜FM	3,717	833	22%
新潟	2,405	402	17%
清水	3,449	538	16%
磐田	3,391	527	16%
名古屋	3,993	901	24%
G大阪	3,285	817	25%
C大阪	2,618	360	14%
神戸	2,250	551	25%
広島	3,176	517	16%
鳥栖	1,454	175	12%
合計	56,734	10,603	19%

(出典：Jリーグ公式サイト及び藤原編(2012)より筆者作成)

⁷⁹ 平田(2012) p.122

⁸⁰ Jリーグ公式サイト、西野(2007) p.113、橘川・奈良(2009) p.157

⁸¹ Jリーグ公式サイト

⁸² Jリーグ公式サイト

Jリーグでは、スタジアムを所有しているのはジュビロ磐田のみである⁸³。ただし、興行権は各クラブが所持している⁸⁴。鹿島アントラーズは単独でスタジアムの指定管理者になっており、茨城県からスタジアムの指定管理料が支払われている⁸⁵。また、横浜F・マリノスとアルビレックス新潟は、共同事業体の1つとしてスタジアムの指定管理者になっている⁸⁶。

以上がJリーグのビジネスの概観である。企業名を冠さず、地域の公共財として設立されたクラブを、地域のサポーター（ファン）が支えるという、地域密着の構造が見てとれる。

4. ビジネスモデルによるプロ野球とJリーグの分析

本節では、第2節で説明したビジネスモデルの枠組みに基づいて、プロ野球とJリーグのビジネスを分析していく。

4. 1 プロ野球のビジネスモデル

まず、Osterwalder & Pigneur (2010, pp.16-41)が示す9つの構築ブロックに沿って、プロ野球のビジネスモデルを説明する：

①顧客セグメント (CS)

プロ野球の顧客セグメントは、球場（スタジアム）に行って試合を観戦する本拠地のファンと、それ以外の全国のファンに分けられる。球場に観戦に行かない全国のファンは、テレビなどのメディアを利用して試合を観戦することになるが、地上波のテレビ中継を見る場合、料金はかからない。ただ、近年は地上波のテレビ中継を見る人が減り、衛星放送やケーブルテレビなどで観戦する人が増えている。

②価値提案 (VP)

プロ野球が提案する価値は、スポーツの魅力である結果・結末の不確実性に基づく興奮と感動である。

③チャンネル (CH)

プロ野球が利用するチャンネルには、球場と、テレビなどのメディアがある。これらは、球場を自社グループで保有する場合を除き、パートナーによって提供される。

⁸³ 飯田(2006) p.100

⁸⁴ 飯田(2006) p.100

⁸⁵ 平田(2012) pp.383-385

⁸⁶ 平田(2012) pp.383-384

④顧客との関係 (CR)

プロ野球の、顧客との関係としては、ファンクラブなどが挙げられる。

⑤収益の流れ (R\$)

プロ野球の収益は、顧客であるファンからの、入場料や球場内物品販売、マーチャ
ンダイジング（商品化）による収入と、パートナーであるメディアからの放映権料
とスポンサーからの広告料の収入に基づいている。ただし、近年では放映権料は減
少している。

⑥リソース (KR)

プロ野球の保有するリソースは、各チームを構成する選手である。しかし、プロ野
球の場合は、各球団の自由競争に基づいて運営されていると考えられるので、各球
団の戦力が均衡していない。そのため、白熱した試合が提供できない可能性がある。

⑦主要活動 (KA)

プロ野球の主要活動は、試合である。

⑧パートナー (KP)

プロ野球のビジネスにおけるパートナーとしては、テレビ局などのメディア、スポ
ンサー、自治体などの球場所有者が挙げられる。放送局などのメディアは、球団に
放送というチャンネルを提供するとともに放映権料を支払い、球団から高視聴率が見
込めるコンテンツである試合の放映権を購入している。球場所有者は球団にチャネ
ルである球場を提供し、球団は使用料を支払っている。

⑨コスト構造 (C\$)

プロ野球におけるコストは、選手年俸、キャンプや遠征等選手関連経費、球場使用
料、事務所経費、役員・職員給料である。最大の支出は選手年俸であり、収入を公
開している球団の、収入に対する年俸総額の比率は、13%から 33%である。

KP パートナー テレビ局等 スポンサー スタジアム所有者 (自治体等)	KA 主要活動 試合	VP 価値提案 不確実性に基づく 興奮と感動	CR 顧客との関係 ファンクラブ	CS 顧客セグメント 本拠地のファン
	KR リソース 選手(戦力均衡でない)		CH チャンネル スタジアム テレビ等	全国のファン
C\$ コスト構造 選手年俸 スタジアム使用料 選手関連経費	事務所経費 役員・職員給料	R\$ 収益の流れ	入場料 スタジアム内物品販売 広告料	放映権料 商品化権料

図 10 プロ野球のビジネスモデルキャンバス

以上をまとめると、プロ野球のビジネスモデルキャンバスは図 10 のようになる。プロ野球のビジネスモデルにおいては、本拠地のファンとともに、全国のファンが顧客 (CS) である。このうち、スタジアムで観戦しない全国のファンからは、入場料という形で収益 (R\$) を得ておらず、その代わりにパートナー (KP) であるテレビ局などのメディアから放映権料という形で収益 (R\$) を得ている。また、パートナー (KP) であるスポンサーからは広告料という形で収益 (R\$) を得ている。したがって、プロ野球のビジネスモデルは、スタジアムで観戦する本拠地のファンからの入場料と物品販売による収入、テレビ局等のメディアからの放映権料、スポンサーからの広告料という 3 つの収益の流れ (R\$) に支えられたビジネスモデルであるということができる。

4. 2 Jリーグのビジネスモデル

プロ野球の場合と同様に、まず、Osterwalder & Pigneur (2010, pp. 16-41) が示す 9 つの構築ブロックに沿って、Jリーグのビジネスモデルを説明する：

①顧客セグメント (CS)

Jリーグの顧客セグメントは、スタジアムで観戦するホームタウン (本拠地) 在住のサポーター (ファン) と、それ以外の全国のサポーターに分けられるが、Jリーグは地域振興を前面に打ち出しているため、ホームタウンのサポーターを重視している。スタジアムで試合を観戦する人は、1 試合平均で 2 万人に満たず、多くはないが、熱狂的ファンが多い。ホームタウンの以外のサポーターは、テレビ中継などによって試合を観戦することになるが、Jリーグの試合のテレビ中継は少ない。

②価値提案 (VP)

Jリーグが提案する価値は、スポーツの魅力である結果・結末の不確実性に基づく興奮と感動である。

③チャンネル (CH)

Jリーグが利用するチャンネルには、スタジアムと、テレビなどのメディアがある。これらは基本的にパートナーによって提供される。

④顧客との関係 (CR)

Jリーグの、顧客との関係としては、ファンクラブ、地域イベント、サッカースクーなどが挙げられる。

⑤収益の流れ (R\$)

Jリーグの収益は、パートナーであるスポンサーやメディアからの広告料や放映権料、

顧客であるサポーターからの入場料や商品化権料による収入に基づいている。このうち放映権料と商品化権料は、リーグが一括で管理し、配分金という形で各クラブに分配されているが、その割合は小さい。

⑥リソース (KR)

Jリーグの保有するリソースは、各チームを構成する選手である。Jリーグの場合、リーグが配分金という形で収入の格差や戦力の均衡を図っており、戦力の均衡に基づく白熱した試合を提供することができる。

⑦主要活動 (KA)

Jリーグの主要活動は、試合である。

⑧パートナー (KP)

Jリーグのビジネスにおけるパートナーとしては、スポンサー、放送局などのメディア、ホームタウンの自治体などのスタジアム所有者が挙げられる。

⑨コスト構造 (C\$)

Jリーグにおけるコストはチーム人件費、試合関連経費、トップチーム運営経費、アカデミー運営経費、女子チーム運営経費である。最大のコストは選手年俸であり、J1クラブでは収入に対する年俸総額の比率は12%から25% (平均19%) である。また、本拠地のサポーター (ファン) との関係構築のために、アカデミー運営経費が支出されている。

KP パートナー スポンサー スタジアム所有者 (自治体等) テレビ局等	KA 主要活動 試合	VP 価値提案 不確実性に基づく 興奮と感動	CR 顧客との関係 ファンクラブ等 地域イベント サッカースクール	CS 顧客セグメント 本拠地のファン 全国ファン
	KR リソース 選手 (戦力均衡)		CH チャンネル スタジアム テレビ等	
C\$ コスト構造 人件費 (主に選手年俸) 試合関連経費 チーム運営経費	アカデミー運営経費 女子チーム運営経費	R\$ 収益の流れ 広告料 入場料 アカデミー関連	放映権料 商品化権料	

図 11 Jリーグのビジネスモデルキャンバス

以上をまとめると、Jリーグのビジネスモデルキャンバスは図 11 のようになる。Jリーグのビジネスモデルにおいては、顧客セグメント (CS) のうち本拠地のファンが重視される。放映権料が見込めないため、収益の流れ (R\$) はパートナー (KP) であるスポンサーからの広告料収入と、本拠地のファンからの入場料や、アカデミー関連収入に支えられている。そのため、アカデミー運営経費などを支出して、顧客との関

係 (CR) を積極的に築いている。したがって、Jリーグのビジネスモデルは、スポンサーと、本拠地のファンの2者に支えられたビジネスモデルといえることができる。

4. 3 プロ野球とJリーグのビジネスモデルの比較による分析

これまでの分析により、プロ野球とJリーグのビジネスを、ビジネスモデルの観点から説明することができた。ここではさらに、両者の比較により、赤字体質であるプロ野球のビジネスモデルの問題と、Jクラブが黒字を実現できる要因を明らかにし、さらに今後プロ野球がビジネスモデルをどのように変革していけばよいかを検討する。

まず、収益の流れ (R\$) から検証する。Jリーグの収益の流れは、パートナー (KP) であるスポンサーと、顧客 (CS) である本拠地のファンの2者に支えられている。一方、プロ野球の収益の流れは、顧客 (CS) である本拠地のファンと、パートナー (KP) であるテレビ局などのメディアと、同じくパートナー (KP) であるスポンサーの3者に支えられている。しかし、近年では野球中継の視聴率低下に伴って全国中継が減少し、放映権料が減少している。つまり、全国のファンを顧客にしたビジネスからは収益が見込めなくなってきたのであり、このことが赤字を招く原因となっていると考えられる。

次にコスト構造 (C\$) を検証する。最大のコストである選手年俵は、Jリーグと比べてプロ野球の方が高い傾向がある。その代わりに、Jリーグのコスト構造には、顧客との関係 (CR) を築くためのアカデミー運営経費が含まれている。

以上のことから、プロ野球球団が赤字体質であることの要因は、3つの収益の流れ (R\$) のうちの、全国のファンを顧客にした放映権料ビジネスからの収益の減少と、コスト構造 (C\$) のうちの、選手年俵の高騰にあると考えられる。また、Jリーグのクラブが黒字を実現できる要因は、顧客セグメント (CS) の中でも、本拠地のファンを重視していることにあると考えられる。

では、プロ野球球団が赤字体質を脱するためには、ビジネスモデルをどのように変革すればよいただろうか。分析の結果から、プロ野球球団が赤字体質を脱するためには、テレビ局などからの放映権料に代わる収益の流れ (R\$) を確保することと、選手年俵を抑制することが求められることがわかる。放映権料に代わる収益の流れ (R\$) を得るための方法としては、本拠地のファンを重視することと、スポンサーからの広告料を増やすことが考えられる。本拠地のファンを重視することとは、言い換えれば地域密着を推し進めるということである。

しかしここで問題がある。本拠地のファンを重視すれば、入場料や球場内物品販売

による収入を増やすことができるはずだが、球団に球場の運営・管理権がない場合、球場における物販や広告看板による収入が入らないのである。そこで、球場の運営・管理権を取得する必要がある。自治体や第三セクターが所有する球場を使用する場合、税金を使って建設した球場の管理を球団が行うことになるので、それを正当化する理由が必要である⁸⁷。そのためには、球団が公共財であることをアピールしなければならない⁸⁸。これからのプロ野球球団は、Jクラブのように、顧客である本拠地のファンとの関係（CR）を築くために、積極的に地域に貢献すべきである。それによって、潜在的なスポンサーに対して、スポンサーになることがCSR活動につながるとアピールすることもできる。また、プロ野球球団は、ながらく親会社の広告塔として機能してきたわけだが、公共財であることを示すためには、球団名から親会社の名前を削除することも必要であると思われる。その場合、国税庁長官通達が適用されなくなるので、球団の黒字化が求められることになる。また、2008年まで「日本プロフェッショナル野球協約」に存在した「わが国の野球を不朽の国技にし、野球が社会の文化的公共財となるよう努めることによって、野球の権威および技術にたいする国民の信頼を確保する」（第3条、協約の目的）⁸⁹という規定を復活させ、日本プロ野球全体としても、球団が文化的公共財であることをアピールすべきである。

プロ野球球団が地域密着を推し進めるということは、プロ野球のビジネスモデルの、Jリーグのビジネスモデルへの接近を意味する⁹⁰。1993年のJリーグ開幕以来、プロ野球とJリーグの観客動員数の増減に相関はなかったが、今後は競合関係になる可能性がある⁹¹。その場合、プロ野球とJリーグのリソース（KR）と、それに基づく価値提案（VP）が問題となる。Jリーグの場合、リーグが配分金という形で収入の格差や戦力の均衡を図っており、戦力の均衡に基づく白熱した試合を提供することができるが、プロ野球の場合は各球団の自由競争に基づいて運営されていると考えられるので、各球団の戦力が均衡していない。そのため、白熱した試合が提供できない可能性がある。プロ野球がJリーグに対抗するためには、この点を改善すべきである。そのための方法としては、①放映権料などのリーグ一括管理及びリーグ収入の分配制度、②完全ウェーバー制（前年度最下位チームから優先的に新人選手を選択する）のドラフト、③サラリーキャップ制度（球団総収入に対する年俸総額の比率の上限を定める制度）またはラグジュアリータックス（課徴金）制度（1シーズンの年俸総額が一定以上を超

⁸⁷ 大坪(2011) pp. 137-138

⁸⁸ 大坪(2011) pp. 138-139

⁸⁹ 日本プロ野球選手会 公式ホームページ

⁹⁰ 橘川・奈良(2009) pp. 166-167

⁹¹ 橘川・奈良(2009) pp. 152-154, pp. 166-167

えた球団に対して課される)、などがある⁹²。しかし、①や②は現在黒字である球団の反発を招く可能性があり、また、②や③によって起こる年俸の抑制は、日本人野球選手の海外流出による試合の魅力低下を招く可能性があるという別の問題もある⁹³。ただ、どのような方法を採用するにしても、特定の球団の利害のためではなく、日本プロ野球全体の発展のための変革でなくてはならないことは、まちがいないと思われる。

5. おわりに

本稿では、日本プロ野球と日本プロサッカーリーグ（Jリーグ）について、同じプロスポーツのリーグでありながら、何故プロ野球には赤字球団が多く、何故 J リーグのクラブは黒字経営ができるのか、ということ、両者のビジネスモデルのちがいを検証した。具体的には、まず本稿での分析枠組みとなるビジネスモデルの理論を説明し、次にスポーツビジネスの特徴と、プロ野球と J リーグのビジネスについて述べ、最後に両者をビジネスモデルの観点から分析し、プロ野球に赤字球団が多い要因と、J リーグのクラブに黒字経営ができる要因を明らかにするとともに、プロ野球のビジネスモデルに対して改善策を提言する、という方法を使った。

本稿では、プロ野球と J リーグのビジネスモデルを分析する際に、スポーツビジネスの特徴に鑑みて、両者をそれぞれ単一の組織と見做して分析を行った。しかし実際には、個別のチームとリーグ全体との利益が常に共通しているというわけではない⁹⁴。そのため、それぞれのチームが別々のビジネスモデルに基づいてビジネスを行っている可能性もある。したがって、チームごとにビジネスモデルの分析を行う必要があると思われるが、これについては今後の課題とする。

参考文献

- [1] 飯田義明「プロスポーツ経営とスタジアム」中村敏雄編『現代スポーツ評論』Vol. 15、創文企画、2006
- [2] 大坪正則『パ・リーグがプロ野球を変える 6 球団に学ぶ経営戦略』朝日新聞出版、2011
- [3] 加藤鉦『トヨタが「プロ野球」を持たない理由』宝島社、2005
- [4] 川上昌直『ビジネスモデルのグランドデザイン—顧客価値と利益の競争』中央

⁹² 橘川・奈良(2009) p. 171, pp. 175-176、大坪(2011) pp. 155-156, p. 175、加藤(2005) pp. 137-138

⁹³ 橘川・奈良(2009) p. 158, pp. 165-166, pp. 177-178、加藤(2005) p. 139

⁹⁴ 広瀬(2004) pp. 183-184

経済社、2011

- [5] 橘川武郎・奈良堂史『ファンから観たプロ野球の歴史』日本経済評論社、2009
- [6] 西野努『なぜ、浦和レッズだけが世界に認められるのか』東邦出版、2007
- [7] 平田竹男『スポーツビジネス 最強の教科書』東洋経済新報社、2012
- [8] 広瀬一郎『「Jリーグ」のマネジメント』東洋経済新報社、2004
- [9] 藤原功編『2012年Jリーグプレーヤーズ名鑑』日刊スポーツ出版社、2012
- [10] 安室憲一「ビジネスモデル分析の枠組み」安室憲一・ビジネスモデル研究会編著『ケースブック ビジネスモデルシンキング』文眞堂、2007
- [11] Afuah, A., *Business Models: A Strategic Management Approach*. McGraw-Hill/Irwin, 2004.
- [12] Chesbrough, H. & R. S. Rosenbloom, “The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation’s Technology Spin-off Companies,” *Industrial and Corporate Change*. Vol. 11, No. 3, 2002.
- [13] Chesbrough, H., *Open Innovation*. Harvard Business School Press, 2003 (大前恵一郎訳『OPEN INNOVATION ハーバード流イノベーション戦略のすべて』産業能率大学出版部、2004).
- [14] Chesbrough, H., “Business Model Innovation: Opportunities and Barriers,” *Long Range Planning*. Vol. 43, 2010.
- [15] Johnson, M. W., C. M. Christensen & H. Kagerman, “Reinventing Your Business Model,” *Harvard Business Review*. Dec, 2008 (関美和訳「ビジネスモデル・イノベーションの原則」『DIAMOND ハーバードビジネス』4月号、2009).
- [16] Johnson, M. W., *Seizing the White Space*. Harvard Business School Press, 2010 (池村千秋訳『ホワイトスペース戦略 ビジネスモデルの<空白>をねらえ』阪急コミュニケーションズ、2011).
- [17] Linder, J. & C. Cantrell, “Changing Business Models, Surveying the Landscape,” *Accenture*, 2000.
- [18] Osterwalder, A., Y. Pigneur & C. L. Tucci, “Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept,” *Communications of AIS*. Vol. 15, 2005.
- [19] Osterwalder, A. & Y. Pigneur, *Business Model Generation*. John Wiley & Sons, 2010 (小山龍介訳『ビジネスモデル・ジェネレーション ビジネスモデル設計書』

翔泳社、2012).

- [20] Teece, D. J., “Business Models, Business Strategy and Innovation,” *Long Range Planninng*. Vol. 43, 2010.

参考ホームページ

- [1] 国税庁ホームページ <http://www.nta.go.jp/> (2014年1月30日アクセス)
- [2] 日本プロ野球選手会 公式ホームページ <http://jpbpa.net/> (2014年1月30日アクセス)
- [3] 日本野球機構オフィシャルサイト <http://www.npb.or.jp/> (2014年1月30日アクセス)
- [4] J3 準備室特設サイト <http://j3.j-league.or.jp/> (2014年1月26日アクセス)
- [5] Jリーグ公式サイト <http://www.j-league.or.jp/> (2014年1月27日アクセス)