大阪商業大学学術情報リポジトリ

スポーツビジネスの制度設計に関する一考察ー10球団体制の韓国プロ野球を中心にー

メタデータ	言語: ja 出版者: 大阪商業大学アミューズメント産業研究所 公開日: 2018-05-19 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 崔, 圭皓, CHOI, Kyuho メールアドレス: 所属:
URL	https://ouc.repo.nii.ac.jp/records/566

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 International License.

スポーツビジネスの制度設計に関する一考察

―10球団体制の韓国プロ野球を中心に―

崔　　圭　皓

はじめに[1)]

昨今、日本において韓国野球への関心が高まってきた。

セントラル・リーグ、パシフィック・リーグ両リーグに韓国からいわゆる助っ人がやってきて活躍していることに加え、2015年の世界野球ソフトボール連盟（WBSC）主催のプレミア12での優勝も韓国のものとなった。それだけではない。2008年、韓国チームによる北京オリンピックの野球種目での金メダル獲得もさるものながら、2006年、日本チームが初優勝を収めた野球世界一決定戦ワールド・ベースボール・クラシックにおける日本対韓国の壮絶な戦いも印象に残る[2)]。時代をより遡ると、1996年から４年間中日ドラゴンズでストッパーとして活躍した宣銅烈（ソンドンニョル）選手を覚えている方も少なくないだろう。

しかし、韓国におけるプロ野球ビジネスの実態についての認識は、その間、日本のメディア（テレビやスポーツ新聞など）による興味本位の報道レベルを超えていない。

たとえば韓国の高校野球チーム数が60少々であること、オリンピックなど世界大会で見られた韓国選手たちのチームへのコミットメント（献身、ひたむきさ）と高いモチベーションの背景には、兵役免除のご褒美と海外市場進出への自己アピールが潜在していること、また日韓戦にみられる日本チームに対する勝利への執念と過度なライバル意識、またそれを煽る形での両国のマスメディアによる過熱された取材報道と演出などが一過性ニュースとして膾炙されたことなどである。本稿では産業化を進めている韓国プロ野球が抱えている諸問題を制度設計の観点から考えていきたい。

１．韓国プロ野球の概要

韓国でプロ野球が誕生したのは1982年である。1960年代、銀行などが中心になった実業野球団が盛んになり、1970年代には高校野球が人気を集め、とりわけ全国大会は国民的関心事となった。1981年の世界青少年野球選手権での韓国チームの優勝、1982年のアマチュア世界野球選手権での優勝など、アマチュアレベルでの韓国野球は世界的レベルに達していた。野球は、団体スポーツとして学校教育の一環として奨励され、大手新聞社のバックアップのもとで多数の全国大会が開催されてきた。

しかし、話がプロ野球になると、その始まりかたは日本とは違う。日本の場合、民間企業による興行目的や企業宣伝あるいは販売促進など、自発的な目的に沿った形で球団が発足している。

一方、韓国では民間企業（厳密にいうと個別企業ではなく財閥グループ）による球団設立とはいえ、政府主導の側面が強い。大義名分としては、「子供に夢を、大人に幅広い余暇善用の機会を与えるプロ野球」がキャッチフレーズとして採択されたものの、当時の軍事政権の下でのことを考えると、国民から政治への関心を逸らす目的が潜んでいたともいえよう。政府は企業関係者を集め、６つの地域にフランチャイズを分け独占的権利を与え、プロ野球を出帆させた[3)]。

図表１は韓国の４大リーグ制プロスポーツの概要である。野球の場合、単一リーグ総当りで年間593試合をこなしている。球場における座席占有率はバスケットよりは若干低いものの58.8%を記録し、試合ごとの入場者数は唯一１万人をこえている。野球は韓国においてももっとも人気があるスポーツになっていることがわかる。

図表１　韓国における４大プロスポーツの概要

区分	野球	サッカー	バスケット	バレーボール
プロ球団の数	10	23	10	7
登録選手（人）	597	731	191	124
年間ゲーム数	593	254	300	210
平均入場者	11, 373	7, 656	4, 092	1, 525
平均収容規模	19, 344	34, 614	6, 653	4, 660
座席占有率（%）	58. 8	22. 1	61. 5	32. 7

注）男性の4代球技種目だけを比較対象にした。
出所：球団と選手データは、韓国文化体育観光部（2015）、『スポーツ産業白書2014』 p２１９を参照し作成
出所：ゲーム、入場者、収容規模、占有率は韓国文化体育観光部（２０１４）、『2013体育白書』 p４０９-４１０を参照し作成

図表２は韓国のプロ球団の基本情報をまとめたものである。

2013年、第９球団としてNCダイノスが創設され、2015年にはKTウィズが第10球団として参加している。この２つの新生球団はかつての８球団とは違って、財閥系ではなく、IT関連企業である。NCはオンラインゲーム運営会社として昌原（ブサンに隣接する工業都市）を縁故地にして参加し、KTは通信大手の韓国テレコムが母体で首都圏である水原を縁故地に加盟を果たした。いずれも１軍リーグ加盟の一年前から２軍に参加し、一定の試合経験を積んでいる。

図表２　韓国の10プロ球団

球団名	縁故地	優勝回数	本拠地球場	収容人数	契約・期間・形態	備考
斗山ベアーズ (Doosan Bears)	ソウル	4	蚕室総合運動場野球場	30,500人	委託、3年、運営権（売店のみ）	
LGツインズ (LG Twins)	ソウル	2	蚕室総合運動場野球場	30,500人	委託、3年、運営権（売店のみ）	1990年、MBCを買収
ネクセン・ヒーローズ (Nexen Heroes)	ソウル		高尺スカイドーム	18,000人	委託、ドーム内広告権（一部）	親企業なしの冠スポンサー経営
ロッテ・ジャイアンツ (Lotte Giants)	釜山	2	社稷野球場	28,500人	委託、1年、運営権	
サムスン・ライオンズ (Samsung Lions)	大邱	8	大邱サムスンライオンズパーク	25,000人	委託、25年、運営権	
SKワイバーンズ (SK Wyverns)	仁川	3	文鶴野球場	27,600人	委託、5年、運営権	
ハンファ・イーグルス (Hanwha Eagles)	大田	1	ハンファ生命イーグルスパーク	13,000人	委託、3年、運営権	
起亜タイガース (Kia Tigers)	光州	10	光州起亜チャンピオンズフィールド	27,000人	委託、25年、運営権	2001年、ヘテを買収
NCダイノス (NC Dinos)	昌原		馬山総合運動場野球場	13,700人	委託、3年、運営権	第9球団(2013年創設)
KTウィズ (KT Wiz)	水原		水原KTウィズパーク	25,000人	委託、25年、運営権	第10球団(2015年参加)

注）優勝回数は、歴代行われた韓国シリーズでの優勝の数であり、2007年消滅した現代ユニコンスも4回を記録した。

現在の10球団の縁故地をみると、首都圏（ソウルから半径50キロ以内）が５つも占めており、残り半分の球団は地方の都心圏をフランチャイズとして構えている。チーム別優勝記録をみると、首都圏チームの弱さが見えてくる。歴代最強のチームは光州一帯を地域基盤とするキア・タイガースであり、優勝数においてはキアに劣るものの、設立当初から球界に君臨してきたのが、大邱を本拠地にしているサムスン・ライオンズである[4)]。

特記したいのは、現代グループがリーグで参加していた2006年までの球団はすべてがいわば

財閥系であったが、2007年現代ユニコーンズの解散により、球団体制が変ったことである。2008年、純粋なプロ球団の経営を目的にし、親会社を持たない冠スポンサー（ネーミングライツの販売による）経営を実践する形でネクセン・ヒーローズ球団が誕生した。

一方、かつての球団はすべて自前の球場を持たずに、自治体の管理下にある公設球場を委託運営することが一般化されていた。委託運営になると、球場からの広告宣伝収入や物品販売、駐車代に及ぶ一連のビジネスへの参画ができない、あるいは制限されることから、球団経営を圧迫する要因となった（Chang 他、2014）。具体的には球団が使用している球場では、試合開催に行政の使用許可が求められ、使用料として入場料の20～30%を払わなければならない契約があったからだ（ソウル市政開発院、2010）。

2013年以来、新規球団が 2 つも増え、既存施設の補修や新球場の改築が盛んになった。なかには韓国初のドーム球場でヒーローズのホーム球場になる高尺スカイ・ドーム（2015年完工）、光州チャンピオンズ・フィールド（2014年開場）、大邱ライオンズ・パーク（2016年開場）があった。のちに球団収支構造の節で後述するが、「プロ野球ビジネスの要は球場である」といって過言ではない。今後、スポーツ産業振興法に基づく球場経営の見直しが求められている。

次に、韓国プロ野球球団の特徴を幾つが挙げると①強い地域縁故制の採択、②エリートスポーツの頂点、③財閥による勝利至上主義の傾向、④日米プロ野球からの学習と進む差別化への模索である。

まず、①地域縁故制の採択の背景には、韓国社会がもつ根強い地域性を反映していることがある。プロ野球の出帆当時から各球団は新人選手選択会議（以下ドラフト）において縁故地出身選手への無制限の独占的交渉権を享受してきた。1987年からは縁故地選手指名に当たる 1 次指名では枠が 3 名までに制限され、その後縁故地以外の全地域から 2 次ウエーバー方式（最下位チームから選手を指名）を加えたドラフト制を確立してきた。このようなドラフトから有望なフランチャイズ出身の選手が優先指名され、球団の看板スターとして成長してきた。

次に、②プロ野球は、エリートスポーツの頂点である。他のスポーツ（バスケット、サッカー、バレーボールなど）に比べ選手の処遇は良く、選手としての活躍期間も比較的長い。野球の競技人口は日米に比べて少ないものの、プロ志願者は大部分が幼いときから厳しい競争を勝ち抜いてきたエリート選手ばかりである。それに加え、アマ野球（実業・大学・高校を含む）の人気が低迷しているため、大半の選手にはプロへ進む道のみが選択肢である。2000年のデータではあるが、卒業する高校球児500人のうち、100人程度がプロへ行き、大学への進学は

約30人止まりであった[5]。このような条件の中、10球団ものチームが運営できているのは一見不思議にも思われる。だが、野球は「いつもの選手（レギュラー）がやっている」スポーツと言われるので新規の選手が少なくても大きな影響はない。また昨今、球団ごとにプレゼンスが大きくなっている外国人選手の存在も注目に値する。

③財閥による勝利至上主義について述べよう。プロスポーツビジネスは興行を前提にしたもので、当然ファンの存在は欠かせない。だが、韓国プロ野球は始まりから、興行以前に球団の親会社の利害関係を優先したものである。親会社が球団に求めるのはファンサービスより我がチームの勝利である。もちろん、勝つことこそファンへの報いになる面もあるが、親会社によるたび重なる球団運営への干渉とファンを無視する試合運営などがしばしば問題として挙げられる。

④日米プロ野球からの学習と差別化について。最近の韓国野球のスタイルはスピードを備えた攻撃重視のパワー野球だといわれる。だが、韓国野球は緻密なスモールボール（日本のNPB 式運営）と豪快なビックボール（米国の MLB 式運営）の間を揺れながら進んできた。MLB との交流を通して本場の野球に触れ、かつての勝利一辺倒の堅い守りを大事にする日本式野球（いわゆるスモールボール）から脱皮し、豪快な攻撃とファンサービスを重視する球団も出てきた[6]。2000年代以降における韓国野球は、日本流とアメリカ流との葛藤が続くなか、韓国式「いいどこ取り」のプロ野球への進化を模索している。

2015年韓国プロ野球のトップニュースは、韓国プロ野球に復帰した金星根監督と、彼が率いる万年ビリ球団ハンファ・イーグルスのポストシーズンへの進出の有無であった。京都出身の73歳の金監督の一挙手一投足が頻りに話題を呼んだものだ。金監督のカリスマ溢れるリーダシップや采配は組織論の観点からだけではなく、日本と韓国野球の融合という観点からも興味深い研究テーマになると思われる[7]。

図表 3 はプロ元年だった1982年と2015年のリーグを対比させたものであり、図表 4 は過去30年間の一試合の平均入場者数を表したものである。

1982年のリーグ発足以来、入場者は堅調に増加し、ピークだった95年には初めて 1 万人を超えるまで入場者は増加した。その後90年代後半から10年間ほど観衆の減少が目立つ。 Lee（2002）の実証分析によると、その原因として①韓国内で MLB ゲームのテレビ生中継放送が始まったことで、その中継が国内試合観戦に対し、代替効果（－33.0%）を生んだこと、②アジア経済危機による所得減少効果（－14.5%）があったこと、③経済危機がもたらした幾つかのプロ球団の親会社の破綻によって、傘下球団の維持が困難になり、結果的に戦力不均衡効果

図表 3　プロ発足当時と最近の比較

項目	1982	1983	2014	2015
優勝チーム（勝率）	OB（0.700）	MBC（0.561）	サムスン（0.624）	サムスン（0.611）
最下位チーム（勝率）	サンミ（0.188）	ロッテ（0.444）	ハンファ（0.389）	KTウィズ（0.364）
球団数	6	6	9	10
ゲーム数	80	100	128	144
平均入場客	5,990	7,520	11,429	13,450

出所：文化体育部ほか統計資料を参照し作成

図表 4　過去30年間平均入場者数



出所： Cha et al.(2014, p22) から筆者再作成

（−11.4%）を起こしたことが論じられている。

つまり、韓国人初のメジャーリーガー朴賛浩選手のアメリカでの全試合が96年からテレビ中継されたことが皮肉にも韓国プロ野球の観客減少に繋がったのである。その効果は当初観客減少の最大原因として予測されたアジア通貨危機後における所得減少の効果を凌駕していた。所得は試合とは無関係に与えられる独立変数であるため、当時の韓国プロ野球界が直面した課題はMLB中継を如何に活かし、国内需要振興へ向かわせるのか、またチーム間戦力均衡を維持するため、如何にリーグをあげての努力をしていくかであった。

以下では、プロ野球のビジネスモデルを考察し、その後、韓国プロ野球界が取り組んできた選手関係の制度について考察していきたい。

2．プロ野球のビジネスモデル

2.1 興行ビジネスとしての概観

そもそもプロスポーツは興行を前提に成り立つものである。ベースボールはアメリカ生まれの庶民の娯楽から国民的娯楽（national pastime）に進化し、長い歴史を経てプロスポーツの目玉として産業化に成功した。しかもアメリカの野球ビジネスは依然成長を続けている。

興行を前提にするMLBビジネスにとってもっとも大きな収入源はチケット販売である。その次は球場への入場者を対象とする広告、飲食代、物品販売、交通費（駐車代）などが球場ビジネスの大半を占めている。

アメリカの『Team Marketing Report』では、毎年Fan Cost Index（FCI）を発表している。FCIは如何にもアメリカらしく4人家族の試合観戦に準じての調査である。内訳をみると、一般席4枚、ビール2杯、ソフトドリンク4杯、ホットドッグ4つ、帽子2個、駐車料金で構成されている。2015年度、MLBの平均FCIは前年比2.5%アップの211.68ドル（最高額はボストン・レッドソックス350.86ドル、最低額はアリゾナ・ダイヤモンドバックス126.89ドル）である[8)]。

これに類似した項目を韓国で調査した研究がある。2013年に球場を訪ねた350人を対象にしたアンケート調査である。調査の結果わかったのは、回答者は平均3.3名の同伴者と来場し、消費する明細はチケット12,700ウォン、ビール7,600ウォン、飲料2,800ウォン、チキン8,600ウォン、駐車代は750ウォン（大衆交通の場合、1,400ウォン）、応援グッズ4,700ウォンで合計117,000ウォンであった（1ウォンは約0.1円、Cho、2014）。

この結果から、所得水準を考慮した韓国のチケットはまだ安く、食べ物においては、ホットドッグではなく、ビールと一緒に食べるチキンセットが人気アイテムであることが分かる。

以上、現場で行われる球場ビジネスを事例で確認したものの、何が観客を球場まで呼ぶのか、より本質的な点を検討していきたい。

プロ球団は、試合というサービス商品を生産するビジネスで成り立っている。このビジネスの特徴はなんと言っても相手あっての商売である。一般商品のビジネスなら、競争に勝ち続

け、その結果、市場から競争相手を追い払い、独占によって自らの収益を極大化することをめざすものである。

だが、プロ野球ビジネスではそれができない。まず、観客（ファン）に球場まで足を運んでもらうためには、試合が面白くなければならない。確かに応援する地元チームがホーム試合で勝ったら嬉しいことはいうまでもない。しかし、いつも勝つことが決まっていたら、面白みは半減するだろう。スポーツは不確実性（uncertainty）を前提にするから面白く、予想できる試合は商品価値がないものである（Rottenberg 1956; Lee 2011）。また、野球は毎日のように行われるゲームではあるが、その場その時の違う勝負へのプロセス（story）こそ大事である。“来てよかった、まだ来よう。たとえ今日は惜しくも負けたけど勝利はまだ今度のお預けにしよう”と思わせる何かがあってはじめてスポーツビジネスは成り立つのだ。場を盛り上げる激しい競争と同時に市場パイをより大きくしていく業界あげてのチーム間協調が欠かせない。「競争と協調」の仕組みづくりこそ、スポーツビジネスの要である。その観点からは、MLBのリーグ・ビジネスが大きく参考になるものである。

2.2 MLB のリーグ・ビジネス

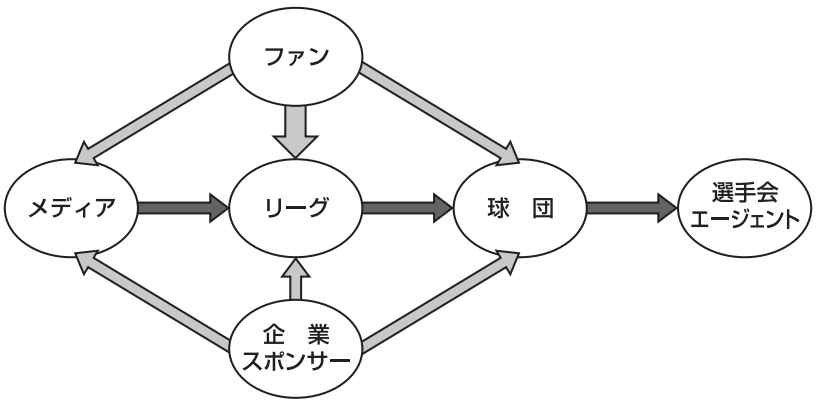
まず、球団のオーナーシップについて考えていきたい。

球団は誰のものか。球団のガバナンスについて検討することは球団ビジネスの本質に迫ることである。MLBで球団はフランチャイズを前提にしていながら個人による所有が一般的である。所有形態が企業を挟む場合であっても企業がビジネスの前面に出てくるのはまずない。チーム名には地名が先に出るし、球団は地域密着を標榜し、地元行政への積極的な働きかけに力を注ぐ。プロ球団は地元住民の誇りであるものの、球団経営は個別球団のマネジメントより、リーグ・ビジネスの一部として位置づけられる。

MLBは、全国ネットワーク対象の放送権・海外放送権やリーグ・スポンサー、オンラインでの物品販売やチケット販売、リーグ主催のゲーム（オールスター、ワールドシリーズ）からリーグ収入を計上し、そこから発生した利益を30球団に均等に配分する。大都市圏ではない中小都市の弱小球団にとって、リーグからの収益配分は球団経営の大きな支えになる[9)]。

図表5はMLBのリーグ中心のビジネスを図であらわしたものである。
市場全体の最適化を目指し、リーグがその中心役割を担う。ここで、球団同士は互いに戦うライバルであると同時に「野球村」の共同体のメンバーでもある。

図表 5　リーグ中心のビジネスモデル



出所： A. T. Kearney analysis を参考に作成

2.3 日韓の球団ビジネス

反面、日本ではフランチャイズ制が維持されてはいるものの、地元行政との関わりは薄く、企業がビジネスの前面に出てくる。球団経営は企業の広告塔管理のようなもので、いざ赤字が出ると親会社の宣伝広告費として補填される。

球団には共同体のメンバーとしての自覚は浅く、試合ごとの入場料や放送権料など収入は試合主催の個別球団にすべて属する。また球場を所有し、球団経営と球場運営を一体化しているケースも一部球団に限られた話である[10)]。MLB のようなリーグ全体の収支管理や配分システムも存在しない。リーグ主宰のゲームや収益事業はあるものの、個別球団が払う会費によってリーグ事務局が運営されている。球団中心のビジネスでは、球界の最高意思決定機関はオーナー会議であり、野球協約上、最高意思決定者であるはずのコミッショナーは場合によってはそこでの立会人に過ぎないとの嘆きがある。

韓国の球団経営も、日本の親会社の広告モデルを踏襲したため、球団は財閥の子会社である場合が一般的である。それに、韓国では10球団のうち自前の球場を所有している球団もない。使用する球場はあくまで自治体の公設球場であり、球団は決められた条件に従って試合から上がってくる入場料と球場から上がってくる飲食代・物品販売収入を自治体と山分けしているに過ぎない。収益からは球団の経費（選手団費用やフロントの一般管理費など）が賄いきれず、その差額は親会社が球団へ支払うスポンサー料（親企業あるいは系列会社の広告費として計上処理する事実上の球団への転入金）で埋めてくれるものである。次は、韓国プロ球団の収支に

ついてみていきたい。

2.4 韓国プロ野球の収支構造

球団の収入は大きく 4 つに分けることができる。入場料、スポンサー料、放送権料、物品販売収入がそれである。入場料収入は日本と違って試合開催のホームチームが独り占めするのではなく、アウェーチームへ28%を配分するのが慣行である。

Chang 他（2014）による2012年度 4 つの球団の決算分析調査では、全体収入のなか入場料が23%、広告収入は67%、その他収入（賃貸ほか雑収入）10%となっている。球団の支出は、選手団運営費が全体経費の70%台であり、フロントなどへの一般管理費が 3 割前後である。球団の主な費用である選手人件費は 3 割前後で推移しており、契約金ほか FA 関連費用、球場使用料、訓練関連費用（練習場、寮、キャンプなど）や試合関連費用（試合運営、手当など）順となる。間接経費としてはフロント関連人件費ほかがあげられる。

球団の費用のなか、既存選手の給料体系やフロント側の一般管理費は安定しており統制可能な部分であるが、新人獲得に伴う契約金や即戦力として求められる外国人選手あるいは FA 宣言選手の獲得契約などはその年の選手団運営方針によって変動するものである。近年のように外国人選手及び FA 選手の年俸が急騰する環境の下では、費用を予測することは難しくなり、計画を立てることさえ、場合よっては困難不可能である。

図表 6 は筆者が行った2013年度の収支分析である。各社ごとに収益分類に違いはあるが、入

図表 6　プロ野球球団別収入分析（2013年度）

（単位：億ウォン）

	サムスン	ハンファ	LG	トゥサン	ロッテ	NC	ネクセン	合計	比率
入場料	75.3	38.8	102.3	100.0	57.6	40.0	52.2	466.2	18.2
広告	190.5	88.4	112.3		203.3	234.8	122.4	951.7	37.2
事業収入	135.6	49.5	124.3	218.6				528.0	20.7
支援金		251.8	48.3					300.1	11.7
その他収入	29.1	1.7	25.7	50.3	84.4	55.5	63.4	310.1	12.1
総計	430.5	430.2	412.9	368.9	345.3	330.3	238.0	2,556.1	100.0

注）その他収入の明細は、賃貸・商品・会員売上ほか雑収入
出所：各社の監査報告書を参照に作成、起亜と SK は未提出

場料収入においては首都圏球団が相対的に多いものの収入の 2 割以下である。球団収入は親会社及び系列会社による支援金・広告・事業収入が 7 割ほどを占めていることがわかる。

3．戦力均衡策として制度

ここまで、韓国プロ野球を概観し、球団に焦点を合わせそのビジネスや収支について考察してきた。次は発足以来、30年にわたって量的成長を重ね2015年時点で10球団体制が固まった韓国プロ野球界が抱えている人の問題について考察していきたい。

2.1節で触れたようにビジネスになる商品としての試合は不確実性を持たなければならない。そこで求められるのがリーグあげての戦力均衡（competitive balance）の仕掛けである。リーグ・スポーツでは戦力均衡の手段として様々な工夫が試されてきた。ドラフト（draft）やサラリーキャップ（salary cap）は NFL（ナショナル・フットボール・リーグ）から始まって、MLB ではドラフト制が採択された。ほかに前述したリーグから球団への収益配分（revenue sharing）、球団別年俸総額に上限を設定し、超過分に対して一定の罰金を負担させる贅沢税（luxury tax）の導入などもある。このような球団を対象にする施策だけではなく、中では選手と深く関わる制度も多数存在する。ビジネスの担当組織が球団であるなら球団の戦力は選手であるからだ。選手に焦点を合わせた制度がドラフトと保留条項（reserve clause）や、自由契約（free agent: FA）とトレード（trade）である。ここでいう選手の法的地位については、解釈が大きく二つに分かれている。選手を個人事業主として見るのか（一部球団側の見解）、雇用契約に基づく労働者として見るのか（選手協議会の見解）意見は分かれている[11]。

以下では、戦力均衡の手段である選手のドラフトと移籍制度について考察していく。

3.1 ドラフト

球団にとって有望な新人を獲得する最大のチャンスが新人選手選択会議（以下ドラフト）である。もともとドラフトはチーム間戦力均衡を維持する目的で NFL から始まったものを MLB では1964年から、日本の場合は翌年の1965年から採択している[12]。

球団の立場からみると、契約金の制限や契約条件が強制されることで財政基盤が弱い球団でも有望な選手の獲得ができる。その結果、リーグ内チーム間戦力均衡が達成できる。

しかし、選ばれる選手の立場からは、優越的な地位をもつ球団によって選手本人の職業選択

の自由（行きたい球団が選べる）と契約自由（契約金など契約内容の交渉ができる）の原則が制限されるものである。プロへの道がドラフトしかない場合、選手の選択肢は精々プロに入団するかしないかだけである。

韓国でのドラフトはプロ出帆の翌年である1983年、地域縁故指名（一次指名）とその後の全国指名（二次指名）を継承する形で行われた。球団には２次にわたる指名を通して、選手への独占交渉権が与えられた。一次指名において有効期間が無制限というのは永久であることを意味し、二次指名においても３年間指名権を保有するものであった。

1996年からは本拠地の高卒予定者を３人まで指名できる高卒優先指名が追加された。プロ球団に地元の高校との繋がりを持たせてアマ野球を支援する狙いもあったのである。

以後一次指名は1986年に10名まで、1987年には３名まで縮小し、球団の２次指名を全地域対象に変えた。一次指名枠はその後1991年の１名まで減らされた後、2010年に廃止されたが、球団からの復活要請により、現在、１名までの地域縁故指名とウエーバー方式を並行している[13)]。

ドラフトの流れをみると、まず、６－７月に、１次指名として各球団はフランチャイズ出身選手を１名ずつ優先指名する。８月後半には、２次指名が行われ、そこでは１巡目（及び奇数巡目）はシーズン成績の下位チームから順に指名（ウエーバー方式）し、２巡目（及び偶数巡目）においては成績上位チームから指名（逆ウエーバー方式）することになる。選手の裾野は広くなく、毎年高卒と大卒ほかを合わせて年間700名前後のプロ希望者のなかから100人ほどが選抜される[14)]。

当初６チームから出発し、その間の球団の入れ替わりを経て、現在の10球団単一リーグ体制になるまで、新生球団に対しては早期の戦力均衡を図る目的でドラフトの暫定的例外処置をとってきた[15)]。

韓国のドラフトの特徴は、球団の独占的契約交渉権の行使期間が２年と長いことである。たとえ交渉権が日米のように１年であれば、選手は自らの希望が叶わなかった場合、せめて来期の指名を望んで浪人をしたり、進学あるいはノンプロへの道を進んだりすることで希望を繋ぐこともできないわけではない[16)]。だが、韓国では長い行使期間に加え、大学や実業団、軍服務などの期間は契約交渉期間に含まれない。そのため、最短２年から最長８～９年間も他球団との交渉は不可能となる。ハン・チョン（2012）は、既存球団の交渉権規定が選手の権益を著しく侵害しているとみて改正を呼びかけている。実際、韓国ではアマ野球とはいえ、球児の大半がプロを夢みるエリート・アスリートである。また兵役服務のような特殊な事情もある。それに日米に比べ厳しい移籍条件などから、プロを目指すものは球団の高卒指名を希望する傾向が

強い。

3.2 FA

FA （Free Agent）は他の球団と自由に契約ができることである。

移籍が自由になることは球団の保留条項の束縛から解放される（移籍制限がなくなる）ため、球団側にはありがたくない選手側の権利である。 MLB では選手たちが球団との闘争を経て勝ち取った権利（取得条件は 6 年）として一般的に行使される。また FA 宣言選手を取る球団にとっては、チーム戦力を補強する手っ取り早い選択肢である。

取得条件が日米に比べ厳しい韓国では最近、 FA 市場が過熱気味である。2013年の15名、523億ウォン、2014年の19名、630億ウィンだったことが2015年には歴代最大の22名（新規17名＋再取得 5 名）、723億ウォン市場となった。一部エリート選手のみが享受できる FA 権利取得によって、選手間格差は広がる一方である[17)]。

KBO 規約によると各球団は所属球団からの FA 承認選手を除いて 3 人まで獲得することができる。また、その場合、 FA 選手の獲得に伴う補償規定として、以前所属チームに対し、獲得選手の年俸の200％＋補償選手 1 名、あるいは年俸の300％を補償しなければならない。この場合、選ばれる補償選手は各球団が前もって指定する20人の保護選手の枠以外からの選択になる。

だが、このような規定は海外移籍の場合、適用されずＦＡ制度が有力選手の海外流出を助長している面も無視できない。

3.3 トレード

KBO 規約84条では、球団は所属選手と協議のうえ他球団へ選手契約の譲渡が可能であると明記されている。選手トレードのことである。球団同士の利害が一致した 1 対 1 の相互トレードから 1 対複数あるいは金銭を交えたトレードも可能である。純粋な戦力の補強の目的のみなら互いに win-win になる場合もあるものの、問題になるケースは球団側から反抗的な選手への報復措置として、あるいは財政的困難に陥った球団による延命策である場合は言葉が悪いものの、戦力均衡に逆らう人身売買である[18)]。ちなみに MLB では金銭トレードを原則禁止している。

3.4 外国人選手

1998年、外国人選手の受け入れが始まって以来、2015年シーズンには41名が活躍している。各球団によるFA宣言選手の獲得戦が繰り広げられるなか、外国人選手の年俸も便乗してうなぎのぼりした。KBO規約による外国人選手規定では、各球団が保有3名・出場2名での運営が可能である。9番目と10番目の新生球団の設立に伴い、KBOは戦力均衡を図る特例措置としてNCには2014年まで、KTには2016年まで契約可能な外国人選手の枠と出場可能な枠を各々1つ増やし4名と3名にしている。

2015年シリーズでは、外人選手の出来不出来がチーム成績を大きく左右している。同じことがNPBでも言える。FA宣言選手の獲得に100億ウォンがかかる昨今の韓国市場で、有力外国人選手の契約にも費用が嵩むのは避けられない現状である。

一部球団の場合は、スカウトをメジャー現地に派遣し、トレード市場の終了時期を狙って新人獲得を狙っている。

とはいえ、すべての球団がFA選手と外国人選手の獲得に必死であるとは限らない。たとえば、2013年以降のサムスンとトゥサン球団の場合、原則FA宣言選手の獲得には乗り出さずに、ファームからの選手育成に力を入れる。反面、他球団の場合、国内FA選手の獲得より外国人選手の発掘を優先させるケースも多く見られる。つまり、各チームが即戦力を求めるのか、それともファームからじっくり新人を育てるのかは各チームがおかれている状況によるものである。

以下、図表7では、1982年のプロ野球の発足から今にいたる韓国野球の主な制度改正についてまとめたものである。

図表 7　韓国プロ野球の制度改正

年度	出来事	備考
1982	プロ野球スタート	フランチャイズ・ドラフト、プロによる高校野球の支援
1983	新人ドラフトの実施	1次縁故地指名と2次全国指名の並行
1994	朴賛浩選手の海外進出	朴選手のＭＬＢ全試合中継
1996	高卒優先指名制の実施	本拠地高卒予定者3人まで
1998	外国人選手の導入	2名まで保有
1999	ＦＡの導入 広域縁故地から全面ドラフトへ	縁故地新人指名枠の縮小 ２名から１名へ
2001	ヘテ球団が起亜へ売却	毎年11月中に開かれたドラフト会議が、球団と大学生選手のスカウトの紛争を防ぐためにシーズン中の6月に変更
2007	現代ユニコーンズの解散と ネクセン・ヒーローズの参入	親企業を持たないプロ球団の誕生
2008	無制限勝負実施（２００９年廃止）北京オリンピック優勝と野球人気の復活	ＫＢＯによる放送権料の一括管理と球団配分の決定
2009	縁故地指名の廃止による全面ドラフトへの移行、最大指名可能選手は10人へ、 海外から復帰する選手規定の改正（5年以上実績がある場合、2年間復帰禁止の例外適用）	高校球児の在学中メジャー契約が社会問題化、ビデオ判定の導入（ホームランなど）勝率計算のとき引き分けを１敗と同じく処理
2012	ＭＬＢのルール５ドラフトの導入 KBO全試合の実況中継	2年ごとに実施 （球団の40人保護選手を除いて）
2014	縁故地ドラフトの1次指名が復活	新球団KTウィズが参加、特例により15人の新人選手を指名
2015	10球団単一リーグ	KTウィズの新規参入

出所：KBO 関連記事および『韓国野球規約』を参照に著者作成

まとめにかえて

本稿では、10球団体制になった韓国プロ野球への理解を深めるため、韓国野球を概観し、日米韓のプロ野球のビジネスモデルについて述べた。

興行から始まったプロ野球は、MLB の場合、リーグ中心のビジネスモデルを確立させ、産業として成長してきた。一方、日韓の場合は、親企業の広告塔モデルと球団中心のビジネスが

展開されてきた。社会的・歴史的背景からMLBモデルをそのまま導入するのは無理が伴うが、今後両国のプロ野球ビジネスを一層レベルアップし、成長産業へ導くためにMLBの事例から学べることは多い。なかでも本稿の後半で注目したのが戦力均衡を保つ制度設計であり、韓国球団が直面している諸問題の解決策になりうる。

野球はアメリカ生まれのスポーツでありアメリカの国技である。彼らアメリカ人は子供の頃から親とのキャッチボールを通し、遊び、楽しみながら成人になっていく。全米4大プロスポーツがそれぞれ君臨しているものの、野球ほど幅広く全国民の支持をえているものはない[19]。

一方、日本でも、野球は国技に準じる国民的スポーツであり、他のスポーツに比べ別格の地位を確立している。各種メディアに取り上げられる話題のニュースには野球関連が欠かせない。新年早々の選手たちによる自主トレニュースを皮切りに、球団の春のキャンプイン、オープニング試合、シーズン開幕、オールスター戦、ペナントレースの終了とクライマックス戦、日本シリーズの開催、その後チームごとの引退、戦力外通告、新人ドラフト会議とフリーエージェント宣言（FA）、次期監督任命ほか外人選手の入団インタビューにいたるまで目白押しである。

韓国での野球人気も劣らない。日本の基準では恵まれていない設備や環境のなかで球児は夢を追いかけ頑張っている。2015年は史上初の700万観客動員を記録し、興行的成功も少しは見えてきたが、まだまだビジネスの観点から成功したとはいえない。

ただ、業界では旧態依然の親会社の広告塔ビジネスから脱皮の動きも見えている。ネクセン・ヒーローズのような違う形態の球団も出現してきた。KBOもリーグ・ビジネスへの認識を改め、新規事業に積極的に取り組むようになった。放送権の一括とりまとめと球団への収益配分も始まった。球団主から転身し、重任を成し遂げた現コミッショナーの具本綾（グボンヌン）氏は過去のKBO不祥事を乗り越え、成功したコミッショナーとして名を残せるかもしれない[20]。

韓国野球は35年の歴史を経て、産業化への道のりに差し掛かっている。

だが、残された課題は多く、NPBが抱えている問題と重なるものも少なくない。ドーピングや賭博事件などは選手個人の倫理観の問題にしても、有望アマ選手のMLBへの流出問題、ドラフトや進学と関わる裏金問題など、業界の不透明さゆえに数々の事件が起きている。しかし、悲観するのは早い。まだ浅いプロ野球の歴史を考えると、如何に日米野球が経験した試行錯誤を減らしていくか、今後の韓国野球には目が離せない。

〔注〕

1）本研究は、大阪商業大学アミューズメント産業研究所の資金（平成25－26年度）を得て行ったプロジェクト研究「スポーツビジネスの制度設計に関する一考察」の成果の一部である。記して感謝申し上げたい。

2）韓国は日本に１次、２次の両ラウンドでは勝利していたものの、準決勝で日本に敗退を喫した。

3）６球団体制での発足を決めた1981年、韓国の一人当たりGDPは1826ドルであった。ちなみに1995年に１万ドル、2015年には３万ドル時代を迎えた。フランチャイズの選定には、首都圏への希望が多いなか、財閥オーナーの出身地を基準に決めた。

4）私見ではあるが、韓国球団を日本の球団に例えれば、韓国シリーズで10回優勝を飾った西の王起亜・タイガース（2001年まではヘテ・タイガース）は昔の野武士軍団といわれた強い西鉄ライオンズのイメージが重なり、一方、いつも優勝候補として名を挙げられる東のサムスン・ライオンズは日本の常勝軍団巨人を連想させるものがある。また、ソウルを本拠地にするLGツインズとチーム間交流はほとんどないが日韓両国に球団をもつロッテ・ジャイアンツは「球都、ソウルとブサン代表」を標榜するものの、出来が悪い分だけ可愛いわが息子のような阪神タイガースのイメージが重なる。最近まで韓国の野球興行では、エル・ロッ・キ（LG、ロッテ、起亜）が牛耳るといっても過言ではなかった。

5）韓国文化日報　2000.10.24　24面から

6）本稿でのMLBはアメリカのMajor League Baseball、NPBはNippon Professional Baseballつまり日本野球機構、KBOはKorean Baseball Organization韓国野球委員会の略称であり、以下では各国野球業界および機構の意味合いを兼ねて使うことにする。

7）私見ではあるが、金監督は、日本での知将・野村克也監督と闘将・星野仙一監督を足し合わせたようなイメージである。2015年から10チーム総当たり制に変わり、ペナントレース５位チームまでがワイルドカード（勝ち残りチーム）としてポストシーズンへ進出することになっていたが、ハンファは勝ち試合数2ゲーム差で６位にとどまった。

8）詳細をみると、一般席28.94、ビール5.98、ソフトドリンク4.07、ホットドッグ4.39、帽子17.12 駐車料金15.89ドルになっている。

9）並木（2013）によると、リーグからの分配金は、2003年は平均30億円だったが、2009年には40億円に達しているという。MLB球団の個別収入（ローカル放送権、チケット販売ほか）の平均金額が100億円前後であるからその分配金の重要性がわかる。

10）大坪（2011）によると、パ・リーグでは全国規模での人気球団が不在のなか、2004年に起きた球界再編の動きを経て、各球団の経営方針は地元密着型の球場運営へ大きく舵をきったという。かつて巨人戦の放送権ビジネスで成り立っていたセ・リーグに対し、パ・リーグは球場経営に軸足を置く興行ビジネスへ進んでいるといえる。

11）選手との契約を個人事業者との請負契約とみるのは、一部球団のみならず税務当局の見解でもある。だが、選手協議会が労働組合として認められている現在、MLBや韓国では労働者の地位を認め労働契約とみるのが一般的である。

12）自由契約によって有望な選手が資金力豊富な球団に偏る弊害が顕著となり、球団経営に危機感を募らせていた西鉄の西亦次郎球団社長によって制度導入が提案された。原案の参考になったのはNFLのウエーバー制である。制度導入に当たって最後まで抵抗したのは人気球団の巨人と阪神であった（凡田、2014）。

13）背景として球団側のフランチャイズスターの獲得願望もあったものの、高校球児の海外流出問題が台頭し、球団は選手への縁故保有権の強化を求めた。

14）2015年のドラフトでは、新生球団への特別枠の設定により１次と２次指名をあわせて過去最大の115名の新人が選ばれた。

15）2015年から１軍に参加した新生の第10球団KTウィズの場合、2014年のドラフトで特別指名権（１次指名での２名、２次指名においての３名選手の特別追加の承認）で他球団より５人多い15名の新人を選抜した。

16）江川卓氏の1973年当時阪急（現オリックス）からの指名を拒否、大学に進学し、1977年クラウンライター（現西武）の指名も拒否、浪人を経て1978年巨人と電撃契約するいわば「空白の一日事件」は有名である。

17）球団NCはサムスンからFA宣言したパクソクミン選手を取るため100億ウォンを使ったといわれている。2015年NCのホームチケット収入が約43億ウォンだったことと比較すると過熱状態がわかる（ハンキョレ新聞15年12月24日記事参照）。まさにプロ球団における経営感覚の欠如がみえるといえよう。

18）報復措置の例は、選手協議会による労働組合設立の動きを封鎖する目的で球団側が取ったのが、協議会幹

部選手の他球団へのトレードであった。延命策としての例はアジア通貨危機のなか2000年解散したサンバンウル・レイダースや2001年球団事業を起亜に譲渡したヘテ・タイガースの事例である。親会社の破綻に伴い、主力選手の金銭トレードで球団運営費を補填していた。

19）2013年 MLB データによると、年間試合本数は2423回、延べ観戦客は7500万人に肉迫した。ゲームごとの動員観客数においては 6 万人を超える NFL に劣っているものの年間の延べ観戦客においては 4 倍以上であることがわかる。

20）35年の歴史の韓国プロ野球は歴代20名のコミッショナーを出している。殆どが天下りで中には不祥事で中途下車した人も多い。現在、アメリカが10代目、日本は13代目であることから如何に多いかがわかる（ジャン、2014）。

〔参考文献〕

・池井優（1988）『野球おもしろい文化論』共同通信社
・池井優（1991）『野球と日本人』丸善ライブラリ
・井筒 重慶(2013)『プロ野球もうひとつの攻防「選手 vs フロント」の現場』 角川 SSC 新書
・浦川 道太郎（1994）野球協約と統一契約書からみた野球選手契約の法的問題，自由と正義（45巻11号）
・大坪正則（2002）メジャー野球の経営学 集英社新書
・大坪正則（2011）『パ・リーグがプロ野球を変える　6球団に学ぶ経営戦略』朝日新書
・大坪正則　スポーツ経営最前線　http://blog.nippon-sports.com/?cat=3
・並木祐太（2013）『日本プロ野球改造論』ディスカヴァー携書
・中島国章（2015）『プロ野球　最強の助っ人論』講談社現代新書
・日本プロフェショナル野球組織（2014）『公認野球規則2014』ベースボールマガジン社
・福島 良一（1997）『大リーグ雑学ノート』 ダイヤモンド社
・別冊宝島編集部（2015）『プロ野球「スキャンダル事件史」大全』
・凡田 夏之介（2014）『プロ野球お金にまつわる100の話』 週刊ベースボール
・マイケル・ルイス（2003）『マネー・ボール』中山宥訳　ＲＨブックスプラス
・ロジェ・カイヨワ（1970）『遊びと人間』講談社学術文庫
・ *2014 Sports industry white paper* Minister of culture, sports and tourism
・ 2015 MLB FCI research https://www.teammarketing.com
・ “A study on the Model of Collaborative Relationship between Seoul Metropolitan Government and Pro-sports Clubs” 2010. Seoul Development Institude
・ Cha, Jae Hyuk･Kim, Ji Choul･Kim, Yeong Bae･Yoon, Seung Ho (Sungkyunkwan University) “Does Competitive Balance Effects on Attendance Increase in Korean Professional Baseball League?” *Korean Journal of Sport Management*. 2014, Vol. 19, No. 6, pp. 17-27
・ Chang, Kyung-Ro.Kim･Min-Cheol (2014). “A Study on the Financial Revenue and Expenditure Structure Using a　Profit-Loss Statement in Korean Pro Baseball Teams” *The Korean Journal of Physical Education*, 2014, 53(3), 357-369
・ Cho, S, H (2014). “An Exploratory Study for Developing the Korean Professional Baseball Fan Cost Index” *Journal of Sport Management*. 2014, Vol. 19, No. 5, pp. 139-148
・ Lee,Y.H.(2002).“Decline of Attendance in Korean Baseball League: Economic Crisis or Competitive Imbalance”, Unpublished Manuscript, Hansung University,Seoul,Korea.
・ Lee, Y.H.(2011). “Is the small-ball strategy effective in winning games? A stochastic frontier production approach” *Journal of Productivity Analysis* 35(1), 51-59.
・ Leonard Koppett *The New Thinking Fan's Guide to Baseball* Fireside (1991)
・ Rottenberg, S.(1956). The Baseball Players' Labor Market, *Journal of Political Economy*, 242-258.
・ Schmidt,M. B. & Berri,D. J. (2001). “Competitive Balance and Attendance: The Case of Major League Baseball”, *Journal of Sports Economics*, 2,1 45-167.
（ハングル資料）
・イヨンフン（2002） 韓米日三国のプロ野球産業の競争力比較分析『韓国スポーツ社会学誌』15巻 2 号　p

273-287
・韓国プロ野球委員会刊（2015）『野球規約』
・韓国野球委員会 KBO HP　www.koreabaseball.com
・ジャンユノ（2014）プロ野球10球団時代、韓国野球の道のりを聞く『野球発展報告書』韓国野球委員会（KBO） P139-164
・ハンサミン・チョンドゥジン（2012）韓国プロ野球リーグにおける選手契約の問題点と改善方案に関する考察『スポーツと法』15巻３号
・パクジングン(2006） 契約自由の例外としてのプロ野球契約『法学論叢』23輯３号
・シンジェヒュ（2012）プロスポーツ球団のサービス経営革新の研究『サービス経営学会誌』2012.11　13巻４号
・ソウル市政開発院（2010）『プロスポーツの健全たる発展を目指したソウル市および地域団体、球団の役割についての研究』
・チョンヨンベ（2001）プロ野球規約および契約関係と選手協議会に関する法的考察『韓国体育学会誌』40巻４号 p515-526