

芦屋大学論叢 第86号

(令和8年7月31日)抜刷

《研究ノート》

日本プロ野球における三資本統合モデルの展開とその成果

—メディア環境変化下における3球団比較—

山 形 真一郎

《研究ノート》

日本プロ野球における三資本統合モデルの展開とその成果

ーメディア環境変化下における3球団比較ー

山 形 真一郎

芦屋大学臨床教育学部非常勤講師

1. はじめにー背景と目的

本研究は、日本プロ野球（以下NPB＝日本プロ野球機構）における経営構造の変化を、メディア環境の転換とそれに伴う価値創出構造の再編という観点から分析するものである。従来、NPBは地上波テレビ放送を基盤とした「メディア資本」中心のビジネスモデルによって支えられてきた。特に読売ジャイアンツ戦を軸とする高視聴率は、放映権収入および広告収入を通じてリーグ全体の経済構造を規定し、球団は親会社の広告塔として機能する傾向が強かった。この構造のもとでは、「人気のセ、実力のパ」と称されるように、セントラル・リーグが興行面で優位に立ち、パシフィック・リーグは相対的に劣位に置かれていた。しかしながら、この均衡は2000年代以降、大きく揺らぎ始める。その決定的な契機となったのが、2004年の球界再編問題である。この危機は単なる球団統廃合問題にとどまらず、地上波テレビを頂点とするメディア主権の揺らぎを露呈させ、NPBの収益構造そのものの再編を促す転換点となった。本研究は、この転換を「メディア資本」「空間資本」「情報資本」という三資本の再編過程として捉える。すなわち、従来のメディア資本依存型モデルから、球場や地域を基盤とする空間資本の強化、さらにデジタル技術を活用した情報資本の形成へと重心が移行することで、新たな経営モデルが成立したと考える。この構造転換は、とりわけパ・リーグにおいて顕著に観察される。本研究は、東北楽天ゴールデンイーグルス（以下楽天イーグルス）によるデジタル基盤を活用した情報資本モデル、福岡ソフトバンクホークス（以下ソフトバンクホークス）の統合型ビジネス、そして北海道日本ハムファイターズ（以下日本ハムファイターズ）の北海道移転に代表される地域密着戦略を事例とし、それぞれ異なるアプローチから三資本の再編を推し進める。こうした一連の構造改革はNPB全体に好影響を与え、近年の観客動員増および収益構造改革に大きく貢献している。とりわけ、COVID-19パンデミック下における無観客試合という未曾有の危機は、従来のメディア資本依存モデルの脆弱性を露呈させる一方で、空間資本および情報資本を組み合わせた多層的な価値創出モデルの有効性を浮き彫りにした。コロナ禍の後、NPBの観客動員数は2025年には約2,704万人と2年連続で最多記録を更新する等、その成果は定量的にも確認されつつある¹⁾。以上を踏まえ、本研究の目的は、2004年を転換点とする日本プロ野球の構造変化を三資本の再編として理論化し、特にパ・リーグの事例分析を通じて、その成功要因と持続可能性を明らかにすることである。これにより、ポスト・テレビ時代におけるスポーツビジネスの新たなモデルを提示し、今後のプロスポーツ経営のあり方に対する理論的・実践的示唆を導出する。

2. 先行研究レビューと本研究の位置づけ

2.1 問題設定と分析視角

本研究は、NPBにおける経営構造の変化を、従来の放映権依存型モデルから、顧客接点およびデータを基盤とするネットワーク型経営への転換として捉えるものである。従来の球団は親会社の広告媒体として位置づけられ、視聴率および放映権収入が経営の中心であった。この点については、小林（2011）が、プロ野球ビジネスの収益構造を放映権・スポンサー・入場料の三本柱として整理し、とりわけテレビを基盤とするモデルの支配性を指摘している²⁾。一方で、武藤（2020）は、プロスポーツクラブ経営を「戦略的に設計されるべき事業体」と位置づけ、単なる広告媒体ではなく、複数の収益源を統合する経営の重要性を指摘している³⁾。さらに、原田（2021）は、スポーツ産業の発展がメディア、都市、消費者行動の変化と密接に結びついていることを示し、スポーツビジネスを多層的な産業構造として捉える必要性を提示している⁴⁾。これらの研究は、従来モデルの特徴および限界を明らかにしているが、デジタル化以降の「データ・顧客接点・プラットフォーム」を統合的に説明する枠組みは十分に提示されていない。そこで本研究は、「三資本統合モデル」という分析視角を導入し、この構造転換を理論的に再定義する。

2.2 メディア主権の転換と成立条件

2000年代以降、スポーツコンテンツを取り巻くメディア環境は、従来の地上波テレビを中心とする一方方向的放送モデルに代わり、インターネット配信およびプラットフォームを基盤とする双方向的接点が拡大した。この変化により、メディアの主導権は「放送時間」から「アクセスおよびデータ管理」へと移行した。このような変化は、ビッグデータの活用が企業戦略の中核となることを指摘した平林（2017）の議論とも整合的であり、顧客行動データの蓄積と分析が競争優位の源泉となることが示されている⁵⁾。すなわち、メディア環境の変化は単なる流通手段の変化ではなく、価値創出の基盤そのものを変容させたと理解できる。その結果、プロ野球経営においても、球団は広告媒体から顧客接点を起点とする価値創出装置へと再定義されることとなった。特に、楽天やソフトバンクに代表されるIT企業は、データおよびプラットフォームを基盤とする情報資本を活用し、球団を自社経済圏へとユーザーを誘導するハブとして位置づけた。このような環境変化が、本研究で提示する三資本統合モデルの成立条件である。

2.3 三資本統合モデルの構造

スポーツ産業における空間と都市の重要性については、原田（2020）がスポーツ施設を核とした都市戦略の視点から論じており、スタジアムが単なる競技場ではなく、地域経済および交流の拠点として機能することを指摘している⁶⁾。また、ファンや地域との関係性についても、スポーツビジネスにおける価値創出の重要な要素として位置づけられている。これら三資本は独立して存在するのではなく、相互に接続されながら価値を生み出す。本研究では、この相互作用を以下の「三資本統合」と定義する。

①情報資本：顧客データ、ID、視聴履歴、決済情報、②空間資本：スタジアム、観戦体験、都市空間、③関係資本：ファン、地域社会、コミュニティと分類し考察する。ここで重要なのは、各球団がいずれかの資本を起点として他の資本を統合する構造を持つ点である。

2.4 ネットワーク型経営とノード・ハブ構造

三資本統合は、ネットワーク型経営として機能する。球団は顧客接点を担うハブとして位置づけられ、各

事業領域（EC、金融、通信、地域、商業など）がノードとして接続される。このような構造は、安田（1997）のネットワーク分析の議論において示されるように、個々の主体の行動がネットワーク構造によって規定されるという視点と整合的である⁷⁾。すなわち、価値は単一主体によって生み出されるのではなく、ノード間の関係性によって生成される。さらに、根来他（2017）は、複数のエコシステムを連結する「パラレルプラットフォーム」の概念を提示し、異なる事業間の接続と相互送客が競争優位の源泉となることを指摘している⁸⁾。本研究における三資本統合モデルは、このような複数エコシステムの連結構造として理解できる。このようなネットワーク型構造は、価値が主体間の相互作用によって創出されるサービス・ドミナント・ロジックとも整合的であり、球団は価値共創ネットワークの中心的ノードとして機能する。

3. 理論枠組み

本研究における理論枠組みを（図1）に示す。従来の日本NPBはメディア資本を中心とする単線的な価値



（図1）日本プロ野球における三資本モデルと構造転換：筆者作成

価値創出構造を有していたが、2004年の球界再編問題を契機として、新たな業界（IT業界）の参入によりメディア戦略、地域戦略がパラダイムシフトを迎え、空間資本および情報資本を含む三資本の統合モデルへと移行した。また、各資本間には「データ」「送客」「決済」といった“フロー”が存在し、それらが循環することで価値が創出される構造が示されている。本研究は、3球団を、「複数資本を統合する価値創出装置として捉え、その分析視点として、ネットワーク構造に基づくノード／ハブ概念を導入する。各ノードは情報資本＝データ・接点ノード、関係資本＝ファン・地域との関係ネットワーク、空間資本＝スタジアムを中心とする物理的ノードとして再定義され⁷⁾⁸⁾、球団はそれらを統合するハブとして機能する。本枠組は、プロ野球球団を

旧来のメディア資本ではなく、複数資本を接続する統合装置として再定義するものである。

4. 情報資本モデルの成立とスタジアムビジネス ―楽天イーグルスの事例―

4.1 プラットフォーム革命―メディア主権の転換：「時間」から「アクセス権」へ―

（表1）楽天球団初年度売り上げ構成

売上高内訳	（百万円）
①広告スポンサー	2,243
②放送	771
③チケット	2,353
④スタジアム	556
⑤ファンクラブ	262
⑥グッズ肖像権	27
⑦その他	80
〔合計〕	6,542

出典：2005年度通期及び第4四半期説明会資料

2004年の再編騒動を経て、プロ野球経営に持ち込まれた最大の変革は、メディアを通じたファンとの接触態様の質的変化である。デジタル化の進展により、配信技術とプラットフォームの発展は、時間制約を解体し、ユーザーが任意のタイミングでコンテンツに接触できる環境を生み出した。ここでは価値は放送時間ではなく、「誰が・どの程度・どのようにアクセスするか」というアクセス権の管理に依拠する。すなわち、視聴率に代わって、視聴履歴、課金情報、行動データといった情報資本が価値決定の中核となる。この転換において主導的役割を果たしたのが、楽天グループやソフトバンクグループに代表されるIT企業である。彼らはコ

コンテンツを「時間枠に載せるもの」から「ユーザーに紐づくデータ資源」と再定義し、プラットフォーム上でのアクセス管理を通じ、収益化するモデルを確立した。楽天イーグルスは、参入初年度からインターネット「ShowTime」（現楽天TV）により全試合の完全配信を実現したが⁹⁾、有料会員制（年会費10万円・先着500人）による配信収入は約5,000万円に過ぎなかった。

しかし戦略の本質は、楽天グループにとって球団は放映権収入を目的とした事業ではなく、グループ全体の価値を高める「広告・データ取得装置」として位置づけられていた。実際に、楽天グループ創業者三木谷浩史は著書の中で、「スポーツは人々に夢と感動を与える重要なコンテンツであり、インターネットと組み合わせることで新たな価値を創造できる」と述べている¹⁰⁾。また、「楽天はインターネットサービスを通じて社会をエンパワーメントする企業である」¹¹⁾とする基本方針からも、球団は単なる興行ではなく、デジタルサービスと連動した価値創出装置とされていたと解釈できる。実際に参入初年度売上構成を見ると放送収入は約7.7億円にとどまり、収益の中心が従来型の放映権ではないことが確認できる（表1）。

一方、チケット収入（約23.5億円）やスタジアム収入（約5.5億円）など現地消費は単体収益にとどまらず、楽天経済圏というプラットフォームへの顧客接点としての機能を持つ点に特徴がある。（図2）の様に楽天グループの決算説明会資料から紐解くと、楽天経済圏、すなわち、EC（楽天市場）、金融（楽天カード・銀行・証券）、通信（楽天モバイル）、デジタルサービス（楽天トラベルやポイント）を中核とし、「ポイント」を媒介にユーザー行動を横断的に統合する仕組みである¹²⁾。この構造において球団は、観戦・視聴・購買といった行動データを獲得し、それを楽天IDに統合する入口として機能する。したがって、配信収入が小さいという事実は、むしろ楽天モデルの合理性を示している。個別事業としての収益最大化ではなく、顧客接点を拡張し、グループ全体のLTV（顧客生涯価値）を最大化することが最終目的である。この意味で楽天イーグルスは、従来の「広告媒体」「親会社による赤字補填」モデルから、「デジタルプラットフォームと連動したビジネス装置」へと転換した存在である。



（図2）楽天経済圏（エコシステム）筆者作成

4.2 収益計算式の再定義：視聴率から ARPU（顧客平均単価）へ

4.2.1 収益構造の独立化：独立採算型への移行プロセス

楽天は入場料・物販・デジタル収益を柱とする独立採算型を構築した。ここで、重要なのは球団単体ではなく、グループ全体での経済合理性である。参入初年度の楽天グループの決算説明会資料によると、楽天イーグルスは売上65.4億円・経常利益1.2億円と初年度から黒字化し、従来モデルと異なる自立性を示した。一方、連結では売上+184.8%と急成長し、EC（+63.5%）、証券（+101.6%）、トラベル（+35.8%）などユーザー接点事業が拡大している（表2）¹²⁾。この成長は、①球団を通じた顧客流入、②ID・決済利用の促進、③ポイント経済圏の拡大、クレジット・決済事業が前年比5970.7%と突出している点は、球団を起点とした顧客獲得の効果を示す。したがって球団は収益事業であると同時に、顧客循環を生むエコシステムの起点であり、「広告費」ではなくLTV最大化への投資と位置づけられる。

(表2) 楽天グループ 2005 年連結業績まとめ

	売上高	前年比	経常利益	前年比
楽天イーグルス：単体	65.4	—	1.2	—
EC 事業	350.6	+63.5%	124.0	+72.0%
クレジット・決済事業	471.3	+5970.7%	66.2	—
トラベル事業	73.6	+35.8%	36.6	+56.9%
ポータルメディア事業	94.3	+64.8%	20.8	+78.2%
証券事業	265.0	+101.6%	130.2	+162.5%
連 結	1297.7	+184.8%	367.2	+28.3%

出典：楽天株式会社 決算説明会資料（2005 年 12 月期、スライド資料）

時に、EC・金融・メディアを横断する顧客循環を生み出し、連結売上上の爆発的成長を支えるエコシステムの起点として機能しているのである。連結決済数字から、球団を広告費ではなく「顧客獲得・LTV 最大化への投資」と読み取れる。

4.2.2. 変革の核心：「送客装置（トラフィック・エンジン）」としての球団

楽天グループは、EC、金融、通信を統合したプラットフォーム型ビジネスを展開し、特にデータ基盤および EC・ID・決済といった情報資本ノードが強く統合されており、球団はこれらを接続するハブとして



(図3) 楽天型情報資本+関係資本統合モデル (KPI 統合版)：筆者作成

機能する。価値創出は情報資本を起点とするネットワークから生成される。(図3)は、楽天型情報資本統合モデル「におけるデータ循環および送客構造を示したものである。楽天IDを中核として、EC・金融・通信・球団が相互接続され、ユーザー行動データが循環することでグループ全体の価値創出が実現される。この観点から、球団は自社経済圏へユーザーを誘導する「送客装置（トラフィック・エンジン）」として機能すると解釈できる。さらに、自社メディアによる配信は、ファンとの直接的接点を形成し、継続的な関係構築を可能にする。このような機能は、異なるプラットフォームや事業領域を接続することによって全体価値を高める構造として理解される。根来他（2017）は、企業が複数のエコシステムを並列的に保有し、それらを連結することで価値創出を行う「パラレルプラットフォーム」の概念を提示しており、サービス間の接続と相互送客が競争優位の源泉となることを指摘している¹³⁾。また、自社メディアによる動画配信は、メディアを介さない「直接的なファン接触」を可能にした。受動的視聴から「能動的体験」へ、ファンは単なる視聴者から、デジタルプラットフォームを通じて球団と常時接続される「アクティブユーザー」へと進化したと考える。情報資本主導型+関係資本のハイブリッド型経営すなわち、主軸が情報資本（ID・データ・プラットフォーム）で補完保管するのが関係資本（会員・ポイント・継続接点）であり、データを核に関係性を増幅するモデルである。

球団がもたらす以下の外部効果によって説明できる。

①スタジアムやメディア露出を通じた大規模な顧客流入、②楽天ID・楽天カード等の利用促進、③ポイント経済圏への参加拡5970.7%と突出している点は、球団を起点とした決済インフラへの顧客取り込みが急速に進んだことを示唆する。したがって、球団は「収益事業」と同

4.2.3 「地域」との関係性の再構築—球場運営権の獲得と情報資本モデルへの転換

楽天球団のもう一つの改革は「地域」との関係性の再構築である。2004年、宮城県とフランチャイズ基本協約を締結し¹⁴⁾、本拠地球場の改修に際しては、老朽施設をプロ野球仕様へ転換するための約70億円の工事費を球団が負担し、改修後の施設は県に寄付された。一方で球団は、低廉な使用料とともに球場運営に関する広範な裁量権を獲得し、従来制約されていた飲食・物販・広告などの事業展開が可能となった。これによりスタジアムを中核とした収益構造が確立され参入初年度から黒字化を実現している。宮城県と球団の

(表3) 楽天ゴールデンイーグルス経済波及効果年次推移

年次 [※]	2005年 [※]	2006年 [※]	2007年 [※]	2008年 [※]	2009年 [※]	2010年 [※]	2011年 [※]	2012年 [※]	2013年 [※]
経済波及効果 [※]	121億円 [※]	97億円 [※]	129億円 [※]	125億円 [※]	155億円 [※]	138億円 [※]	124億円 [※]	145億円 [※]	187億円 [※]

出典：宮城県公式HP ※観客消費等直接効果＋1次2次波及効果で算出
2013年はCS2試合、日本シリーズ2試合が開催され別途約43.3億円の経済効果があった

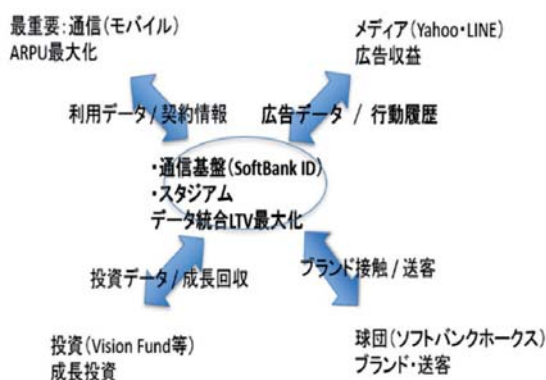
関係は、単なる公共施設の貸与を超えた官民連携（PPP）モデルへと転換した点に特徴がある。球団は管理権を通じて試合非依存の収益機会を拡張し、県側も来場者消費や雇用創出を通じた経済波及効果（年間約100億円規模）を享受したとされる（表3）。ただし、この効果は推計値であり、代替消費や機会費用を考慮した純増効果については

慎重な評価が必要である。重要なのは、本事例が単なる空間資本の優位性を示すものではない点である。楽天球団はスタジアムを価値創出の中心とするのではなく、顧客データを基盤とする情報資本を中核に据え、その取得と活用を促進する装置として空間資本を再編成している。すなわち空間資本は、価値の源泉というよりも情報資本の蓄積を支えるインフラとして機能しており、本モデルは「情報資本」が空間資本を包摂した統合モデルとして評価することが適切である。

5. 情報資本的拡張モデル —ソフトバンクの戦略的特徴—

5.1 ソフトバンクモデル：通信主体の情報資本統合型

2004年に楽天グループと同時期に球界へ参入したソフトバンクグループの戦略は、通信インフラを基盤としたエコシステムの構築に加え、スタジアムという物理的空間を中核に据える点に特徴がある（図4）。



(図4) ソフトバンク型情報資本+関係資本統合モデル (KPI 統合版)：筆者作成

Srnicek (2017) は、同社の統合報告書が掲げる「エコシステムの構築」と「顧客接点の拡張」は、単一事業の収益最大化ではなく、複数事業間の相互補完による価値創出を志向する点で、いわゆるプラットフォーム企業の戦略と整合的である¹⁵⁾。この戦略的方向性は、従来のスポーツビジネス研究における「メディア権益依存モデル」からの転換として位置づけられる。すなわち、放映権料および広告効果に依存する「広告媒体」としてではなく、球団は顧客接点を統合する「空間装置」として再定義されている。この点、運営拠点である福岡ドームは単なる競技施設ではなく、商業施設・イベント空間・デジタル実証環境が複合した「スタジアム複合体」として設計されている。近年のスタジアム研究においても、原田 (2020) は「消費と体験を統合する都市的装置」として位置づけており、スポーツ施

施において、原田 (2020) は「消費と体験を統合する都市的装置」として位置づけており、スポーツ施

設の役割が観戦から体験・滞在へと拡張している事が指摘されている¹⁶⁾。さらに重要なのは、通信インフラとの結合である。ソフトバンクはモバイルネットワークを基盤として、スタジアム内における通信環境の高度化を進めてきた。これは単なる利便性向上ではなく、リアル空間における行動データの取得・分析・サービス連携を可能にする基盤整備と理解できる。また、楽天グループとは違い、ソフトバンクグループの有価証券報告書¹⁷⁾においてスポーツ事業が独立セグメントとして明示されていない点は、球団が単体収益ではなく、グループ全体の価値創出に寄与する補完的資産であることを示唆する。以上より、ソフトバンクにおけるホークス球団は、「通信インフラ × 空間資本 × サービス統合」を媒介とする戦略的ハブとして機能していると位置づけられる。

5.2 球団の位置づけ—情報資本の外部拡張型

この構造の差異は、球団の役割に直接的に反映される。楽天イーグルスはデータを集約し経済圏内部で価値化する「中核ノード」として機能するのに対し、ソフトバンクホークスはスタジアム空間を基盤としてサービス間の接続を促進する「空間ハブ」として機能する。根来他（2017）は、「複数のエコシステムからなる製品システム」および「パラレルプラットフォーム市場」を提示し、異なるエコシステムを接続する主体の重要性を指摘している¹⁸⁾。さらに、プラットフォーム研究においては、ネットワーク構造におけるノードとハブの役割分化が価値創出に影響することが示されている。この枠組みに基づき、本研究ではエコシステム内部の構成要素を「ノード」、異なる領域を接続する主体を「ハブ」と定義する。したがって、楽天球団は情報資本を集約するノードとして位置づけられるのに対し、ソフトバンク球団は空間資本を基盤とした接続ハブとして理解される。このような差異は、単なる機能の違いではなく、価値創出単位の違い（個人 vs 空間）に対応するものである。楽天はIDを基軸とした個人単位のデータ統合により価値を深化させるのに対し、ソフトバンクはスタジアムという物理空間における滞在・回遊・接触を通じて価値を拡張する。近年の人流データ分析は、GPSや携帯端末の普及により大きく進展している。関本（2018）は、2000年前後の小規模観測から、2010年前後のスマートフォン普及を契機として、都市圏規模での人流把握が可能となったことを指摘している¹⁹⁾。こうしたデータは防災や都市分析において活用が進み、従来困難であった人々の移動・滞在の実態把握を可能にしている。また、人流データは防災、交通、商業など多様な分野で活用されており、球団は、単なる興行主体ではなく、大規模な人流、そして情報を発生させる都市装置として機能していると言える。以上から、ソフトバンクの経営戦略は情報資本の中でも通信＝データ基盤を主軸としつつ、投資・広告等の経済資本、および球団ブランドを媒介とした関係資本を組み合わせた構造を持つ。したがって本研究ではこれを、「情報資本の外部拡張型（接続型）」として位置づける。

5.3 資本集約型モデルと球場所有

ソフトバンク球団は、空間資本の活用においても楽天球団と大きく異なる。前親会社であるダイエーは、福岡ドームおよび隣接するホテル・商業施設を含む大規模複合開発を実施し、総額約2,600億円規模の投資を行った²⁰⁾。このようなボールパーク型開発は、スポーツ施設を都市経済の核として位置づけるモデルとして国際的にも指摘されている。しかしこのモデルは、巨額の固定資産と財務負担を伴う。実際、球団は長期にわたり高額な施設使用料や維持費を負担しており、スポーツ施設経営における固定費構造の重さが課題となっていた。スタジアム投資の費用対効果については、公共投資としてはその経済的合理性が低いことが指摘されている²¹⁾。しかしながら、ソフトバンクによる巨額投資はこの評価と必ずしも矛盾しない。なぜなら、同社はスタジアムを単体の収益施設としてではなく、商業施設、イベント、広告、さらには通信・データ事

業と結びついた複合的な収益装置として位置付けているためである。すなわち、スタジアムは単なる観戦施設ではなく、顧客体験を統合的に設計・管理する「空間資本」として機能しており、その価値は不動産収益や広告効果、データ取得といった複数の次元で発現する。この意味において、ソフトバンクの投資は従来の費用対効果分析では捉えきれない戦略的投資であると評価できる。このように、賃借モデルから所有モデルへの転換により、飲食・物販・イベント・広告といった周辺収益を統合的に取り込むことが可能となった。同社の2024年度決算説明会資料ソフトバンク株式会社、2024年度 決算短信（通期）によると、戦略での投資はグループ経営に大きく貢献している。売上高は約6.5兆円に達し、連結業績は増収基調を維持し、また、通信に加えてメディア・EC、ファイナンスなど複数のセグメントで収益が拡大しており、特にPayPay中心の決済取扱高の増加がファイナンス事業の成長を牽引している^{22) 23)}。ただしこのモデルは、巨大インフラの存在を前提とする資本集約型であり、他球団にとって再現性は低い。特に、用地確保・税制・公共インフラとの関係性といった条件が整わなければ成立は困難である。したがって本事例は単なる成功モデルではなく、空間資本型モデルの成立条件を示すケースと位置づけられる。したがって、① 大規模インフラの存在、② 既存資産を再編する運用能力、③ 公的主体との連携の三要素が持続性の前提となる。

5.4 本章のまとめ—情報資本モデルとノード／ハブ構造による再定義—

本章では、楽天グループとソフトバンクグループの比較を通じて、情報資本活用が「内部統合型」と「外部拡張型」という二つのモデルに分岐していることを明らかにした（表3）。この比較から明らかなのは、

（表3）情報資本「内部統合型」と「外部拡張型」二つのモデル

項目	楽天	ソフトバンク
主資本	情報資本	空間資本（運用）
価値創出	データ・LTV	体験・消費
球団の役割	トラフィック装置	体験空間
収益構造	間接収益（クロスセル）	直接収益（現地消費）
戦略位置	プラットフォーム中核	ブランド・接点

同じIT企業を母体としながらも、両者が異なる資本を中核として価値創出を行っている点である。楽天は情報資本を中核とし、データ統合によるLTV最大化を志向する。一方、ソフトバンクは通信インフラと空間資本の運用を基盤として、体験価値と現地消費の最大化を図る。この比較が示すのは、プロスポーツ球団が単

一の経営モデルに収斂するのではなく、異なる資本構成に基づく多様な戦略を取り得るという点である。特に重要なのは価値創出のプロセスである。楽天モデルにおいては、データを媒介として球団と顧客の間で価値が共創されるのに対し、ソフトバンクモデルにおいては、スタジアムという空間における体験を通じて価値が創出される。したがって、本研究で提示した三資本モデルは、これら異なる価値創出プロセスを統一的に説明する枠組として有効であると結論づけられる。

6. 地域密着による「空間資本・関係資本」モデルの確立

—北海道日本ハムファイターズの事例

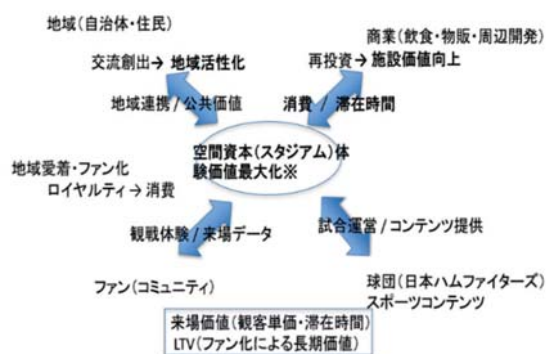
6.1 地域型空間資本モデルの先駆者

2004年の球界再編問題に先立ち、もう一つ重要な経営モデルの変化があった。日本ハムファイターズは本拠地を東京から北海道へ移転し、地域密着型経営の先駆的事例となった事である。この移転は単なる本拠地変更ではなく、「親会社広告モデル」から「地域市場を基盤とする自立型経営」への転換を意味する。初

期段階において、日本ハムは観客動員の拡大のみならず、地域社会との関係構築を重視し、自治体や地元企業との連携、学校訪問や地域イベントへの参加といった多面的な取り組みを展開した。2013年以降の「北海道179市町村応援大使」などの施策に加え、2014～2019年には1000回を超える地域貢献活動が実施され、スポーツ教室やイベント、チャリティー活動を通じて地域との関係を深化させた²⁴⁾。これは、地域社会との持続的な関係性を構築する戦略として理解される。プロスポーツクラブの地域密着活動が短期的収益の最大化ではなく、長期的関係性の構築を目的とする点に特徴があるとする指摘とも整合的である²⁵⁾。メディア戦略においては、巨人戦のような高額放映権モデルを追うのではなく、地上波を通じた認知拡大に注力した。放映権料の柔軟な設定により中継数を増やし、2000年は7試合だった地上波放送は2005年に52試合、2007年には76試合へと拡大し、視聴率も大きく上昇した²⁶⁾。これにより、地域におけるファン基盤の形成が加速した。北海道移転に伴う経済効果については明確な単一推計は存在しないものの、移転後の観客動員増加や関連消費の拡大を通じて、球団が地域経済に与える影響は無視できない規模に達したと考えられる。このようなモデルは、地域との循環構造を基盤とする「地域密着型ビジネス」として成立し、都市圏依存型プロ野球からの転換を象徴するものと位置づけられる。しかし同時に、札幌ドームを第三セクターから借用するテナント構造のため、飲食・物販・広告などの周辺収益が制約され、スタジアムビジネスの展開には限界があった。結果として、価値創出を「試合」から「空間」へ十分に拡張できなかった点が課題として残った。この制約を克服する試みがエスコンフィールド HOKKAIDO を中心とするボールパーク構想である。以上より、日本ハムは地域密着戦略はスタジアムというより、北海道という地域の需要創出に成功したと言える。一方、空間資本の不完全性という制約を抱えた「先駆的だが未完成のモデル」と位置づけられる。情報資本を基盤とする楽天グループや、空間資本を内部化したソフトバンクグループとは異なり、日本ハムの本質は「制約から出発し、それを克服していく過程」にある中間的モデルにある。

6.2 スタジアム機能の転換 ―中間型から統合型（ノード／ハブ融合）へ

以上の分析をノード／ハブの理論枠組みに基づいて整理すると、日本ハムのスタジアム戦略は「中間型（未分化）」から「統合型」への進化として理解できる。（図5）から明らかなように、日本ハムモデルは



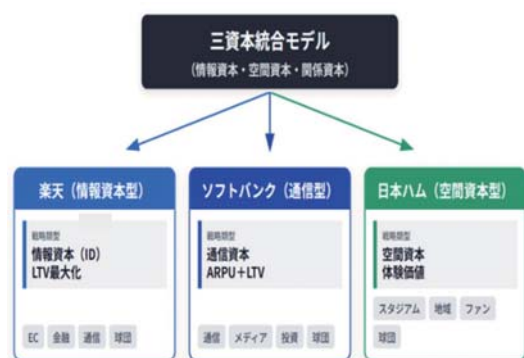
（図5）日本ハム型空間資本主導型+関係資本モデル：筆者作成

スタジアムを核とする空間資本を中心に、地域、ファン、商業機能を統合する構造を持つ。特に、来場体験を起点として関係性の構築と消費行動を連鎖的に生み出す点に特徴がある。また、この構造は単なる興行収益の最大化にとどまらず、「交流創出 → 地域活性化」という循環を通じて、地域社会との関係資本を同時に蓄積する点に特徴がある。この点において、日本ハムモデルは情報資本を中核とする楽天モデルや通信基盤を軸とするソフトバンクモデルとは異なる、空間・関係資本主導型の経営モデルとして位置づけられる。札幌ドーム期のスタジアムは、地域からの集客や消費を受け止める機能は有していたものの、そのデータや収益を球団内部に十分に集約できず、ノードとしては不完全であった。すなわち、札幌ドームは「地域需要の受け皿」ではあったが、エコシステムの中核となるプラットフォームにはなり得なかった。この背景には第三セクター運営という制度的制約があり、空間資本の内製化が困難であった点大きい。その結果、日本ハムは地域との関係資本を蓄積しながらも、それを情報

資本や収益へと転換する回路を十分に持ち得なかった。この限界を克服するために構想されたのが、エスコンフィールドHOKKAIDOを中心とするボールパークである。同球場は球団主導で運営されることにより、飲食・物販・データ取得・周辺開発を含めた空間資本の内部化を実現している。来場者の行動データや消費が統合的に把握されることでノード機能を果たすと同時に、デジタルサービスや地域経済との連携を通じてハブ機能も担う。以上より、日本ハムの事例は、地域密着のみでは持続的価値創出は不十分であり、空間資本がノード（集約）とハブ（接続）の両機能を備えることで初めて競争優位が成立することを示している。この意味で、エスコンフィールドへの移行は単なる新球場建設ではなく、空間資本のプラットフォーム化という戦略的転換であった。

7. 三資本統合モデルによる球団戦略の総括

（図6）は、本研究で提示した三資本統合モデルに基づき、日本プロ野球における代表的三球団の戦略構造を比較したものである。すなわち、楽天イーグルスは情報資本を基盤とし空間資本を包摂したて楽天モデル



（図6）三資本モデルとプロ野球3球団の経営類型比較：筆者作成

ルはLTVの最大化を志向する内部統合型モデル、ソフトバンクホークスは通信インフラを基盤にスタジアム空間を通じてサービス接続を拡張する外部拡張型モデル、日本ハムファイターズはスタジアムおよび地域との結合を軸とする空間資本型モデルとして整理される。この比較から明らかなのは、同じプロ野球球団であっても、価値創出の基盤となる資本の組み合わせにより、その戦略構造が大きく異なる点である。さらに重要なのは、これら三資本が相互に代替的ではなく補完的関係にあり、各球団は自らの中核資本を軸に他資本を統

合することで競争優位を構築している点である。特に、楽天が個人単位のデータ統合による価値深化を志向するのに対し、ソフトバンクは空間における回遊と接続を通じた価値拡張を重視し、日本ハムは地域との関係性を通じた価値創出を行っている。このように、球団は単なる興行主体ではなく、各企業グループにおける資本統合戦略を体現する装置として機能していると考えられる。

8. 総論 —三資本の統合とノード／ハブ構造によるプロ野球経営の再定義—

本研究は、日本プロ野球における経営構造の変化を、メディア主権の転換という観点から分析し、2004年の球界再編を契機とした構造転換を明らかにした。従来の地上波放送に依存したメディア資本中心モデルは、デジタル化の進展とともに機能不全に陥り、これに代わって空間資本および情報資本を組み合わせた三資本統合モデルが形成された。本研究が示したのは、楽天イーグルス、ソフトバンクホークス、日本ハムファイターズという三球団が、それぞれ異なる資本を中核としつつも、他の資本を補完的に統合することで独自の競争優位を構築している点である。楽天は情報資本を基盤に顧客データの統合による価値深化を実現し、ソフトバンクは通信基盤と空間資本を通じてサービス接続を拡張し、日本ハムは地域との結合を軸に空間価

値を最大化している。これら三つの統合構造は、スタジアムやデジタルプラットフォームを顧客、データ、空間が循環する「ノード（結節点）」として機能させ、それらを統合・再配分する球団を「ハブ（中枢）」とするネットワーク構造として再定義することができる。このハブ&ノード構造が効果的に稼働することで、持続的な価値創出が可能となる。

現在の NPB は、COVID 19 による無観客試合開催という未曾有に危機を乗り越え、2 年連続過去最多の観客動員数を記録したが²⁷⁾、これは単なる興行的回復ではなく、資本統合とネットワーク構造の再編による価値創出モデルの転換であると位置付けられる。本研究は、この転換のメカニズムを提示することで、ポスト・テレビ時代におけるスポーツビジネスの先行モデルを示すとともに、都市経営やプラットフォーム産業にも適用可能な理論的枠組みを提供するものである。

9. 研究の限界と今後の課題

本研究は、日本プロ野球の構造転換を「メディア主権の交代」と「空間資本・情報資本・関係資本」の統合という視点から分析し、日本ハムファイターズ、楽天イーグルス、ソフトバンクホークスの事例を通じて理論枠組みを提示したが、いくつかの限界がある。第一に、分析は主に事例研究と二次資料に依拠しており、LTV やデータ活用の収益貢献などについては定量的検証が十分ではない。今後は一次データやマイクロデータを用いた実証分析が必要である。第二に、対象が 3 球団に限定されているため一般化には限界があり、他球団や異なる経営モデルとの比較研究が求められる。第三に、「三資本」概念は有効な統合枠組みである一方、関係資本の定量化や資本間の因果関係については理論的精緻化が不十分である。以上より、今後は①定量分析の強化、②比較対象の拡張、③三資本の測定指標と因果モデルの構築が必要である。本研究の意義は完成された理論の提示ではなく、プロ野球を三資本の統合として捉える分析視角を提示した点にあり、その検証と発展は今後の研究に委ねられる。

参考文献

- 1) NPB 日本野球機構 HP, 2025 年セ・パ公式戦入場数, <https://npb.jp/statistics/2025/attendance.html>, (参照 2026 - 04 - 19)
- 2) 小林至：プロ野球ビジネスの仕組み, 日本経済新聞出版社, 第 2 章～4 章, 2011.
- 3) 武藤泰明：プロスポーツクラブのマネジメント [第 3 版] —戦略の策定から実行まで, 東洋経済新報社, 第 4 章～5 章, 2020.
- 4) 原田宗彦：スポーツ産業論, 杏林書院, pp.150-200, 2021.
- 5) 平林信隆：ビッグデータ活用の企業戦略と組織の事例研究, グローバルビジネスジャーナル 3 巻 1, pp.37-47, 2017.
- 6) 原田宗彦：スポーツ都市戦略, 学芸出版社, pp.150-200, 2020.
- 7) 安田雪：ネットワーク分析—何が行為を決定するか, ネットワーク分析—何が行為を規定するか, 新曜社, pp.1-20, 1997.
- 8) 根来龍之・釜池聡太・清水祐輔：複数のエコシステムの連結のマネジメント：パレルプラットフォームの戦略論, 組織科学 45(1), pp.45-56, 2017.
- 9) ITmedia ショウタイム, 楽天イーグルスの主催試合を中継/VOD 配信する特設サイト, <http://www.media.co.jp>, 2005-03-29.

- 10) 三木谷浩史：成功のコンセプト，幻冬舎，pp 182, 2007.
- 11) 三木谷浩史：楽天流，講談社，pp 45, 2013.
- 12) 楽天株式会社 決算説明会資料（2005 年 12 月期スライド資料 pp.10-11）.
- 13) 根来龍之・釜池聡太・清水祐輔：複数のエコシステムの連結のマネジメント：パラレルプラットフォームの戦略論，組織科学 45(1)，pp.45-49, 2017.
- 14) 宮城県公式 HP，【スポーツ振興課】宮城野原公園総合運動場 個別施設設計，<http://www.pref.miyagi.jp>, 2021-0204.
- 15) プラットホーム資本主義，ニック・スルネック著／大橋完太郎・居村匠訳，人文書院，2022.
- 16) 原田宗彦：スポーツ産業論，杏林書院，pp.168-182, 2020.
- 17) 第 45 期有価証券報告書等 | ソフトバンク株式会社，p.2015) ソフトバンクグループレポート 2025，pp.30-45, 30-45.
- 18) 根来龍之・釜池聡太・清水祐輔：複数のエコシステムの連結のマネジメント：パラレルプラットフォームの戦略論，組織科学 45(1)，pp.45-49, 2017.18) 総務省：情報通信白書 平成 29 年版，pp52-169, 2017.
- 19) 関本義秀：ビッグデータを活用した人々の流動分析の進展，災害情報（日本災害情報学会）第 16 巻第 2 号，pp.123-126, 2018.
- 20) NetIB News，中内ダイエーなくして、福岡がここまで発展することはなかった～アジアの拠点都市づくりとドーム球場，<https://www.data-max.co.jp>.
- 21) 萩原史朗：秋田のサッカースタジアム新設に関する経済波及効果と費用対効果，秋田大学教育文化学部研究紀要第 74 号，pp.66-69, 2019.
- 22) ソフトバンク株式会社，2024 年度決算説明会資料，p.5, pp.10-15, pp.15-18.
- 23) ソフトバンク株式会社，2024 年度 決算短信（通期），pp.1-2.
- 24) 鳥山 稔・佐々木 達也・田島 良輝他：北海道日本ハムファイターズの地域貢献活動ー地域貢献活動の継続の仕組みに着目してー，地域活性研究 16 巻 1 号，p.2-3, 2022
- 25) 武藤泰明，プロスポーツクラブの地域密着活動の意味と意義，ECPR（えひめ地域政策研究センター調査研究情報誌）2009 年 1 号（通号 25），pp.3-8.
- 26) 川喜田尚：日本のテレビとプロ野球についての研究ーコミュニケーションと市場形成の視点からー，大正大表現学部表現文化学「表現学」創刊号，pp 23, 2015.
- 27) NPB.jp 日本野球機構，2025 年セ・パ公式戦入場者数が史上最高を更新，<http://npp.jp>, 2025-10-19.