

## 台湾のプロ野球チームにおける経営戦略の研究

—Lamigoモンキーズ桃猿を対象としたSWOT分析を通して—

盧 彦中

キーワード：Lamigoモンキーズ桃猿チーム、経営戦略、SWOT分析、黒象事件

The Research on Management Strategies of Taiwan Professional Baseball Team  
- Lamigo Monkeys via SWOT Analysis-

Yenchung Lu

Abstract

Although the strength of professional baseball in Taiwan is not as good as those developed countries like the United States and Japan, Taiwanese' passion for baseball won't less than others. The purpose of this study was to find out the enterprise management strategy of Lamigo Monkeys by gathering information and interviewing the manager. Then we discussed the literatures and find out the strengths and weaknesses of Lamigo Monkeys by SWOT analysis. We expected to provide the advices and ways to develop professional baseball industry for those enterprises who manage baseball teams now or in the future and keep pace with those developed countries like the United States and Japan.

After the scandal of CPBL in 2009, Lamigo Monkeys is the only one baseball team which earned money in recent years. Because of the funds from the enterprise are less than other three teams, it's really not easy that Lamigo Monkeys can be from deficit to profit. The key point of thee success is to manage the home curt truly and improve the service quality when watching baseball game in baseball field. On the management strategy, it is recommended to increase players playing in foreign countries to join the team to make the game more attractive. Also the government should develop the sports-industry related laws to establish the system. Finally, when facing the underworld forces, only the administration of justice and the self-discipline of players and coaches can solve the problem.

Key words: "Lamigo Monkeys", business strategy, SWOT analysis, scandal of CPBL

## I. 序論

### 1. 研究背景

社会の構造の変化と科学の進歩とともに、台湾で西暦 2001 年 1 月 1 日に「週休二日制」が実施された後、運動レジャー活動は一般の民衆に重視されており、その要求が益々増加する一方である。するスポーツ、見るスポーツのいかにかわらず、スポーツは多くの人たちにとって、日常生活においてかけがえのないものになった。台湾では野球は国民の最も好きな娯楽のひとつであるのみならず、「国技」とも言われる。国民の野球運動に対する固執と情熱と特別な感情は台湾の野球を発展させる（王沛泳, 2001）との報告もある。

### 2. 先行研究の検討

游宜樺 (2008) によれば、アメリカメジャーリーグでは、プロ野球をスポーツ競技としてではなく、金銭的な娯楽として捉えるオーナーが多い。そのため、貧富の差が他のスポーツ産業に比べて大きくなる。2015 年のメジャーリーグから見ると、裕福であるロサンゼルス・ドジャース、フィラデルフィア・フィリーズチームの各年俸総額は最多で 3 億 500 万ドルと 1 億 5000 万ドルであった。貧困チームであるオークランド・アスレチックスとタンパベイ・レイズの両チームの各年俸総額は 8000 万ドルで、最多な年俸総額チームと比べて四分の一に及ばない待遇である（MLB Team Payroll Tracker）。

台湾プロ野球チームの運営は企業の依頼と支持、主に企業の規模の大小によりチームの経営方針が決まり（江志坤, 1995）、要するに年俸に企業財力が反映されている。以上で述べたメジャーリーグチーム間の待遇問題、そしてオーナーからの共同意識、財力が有れば一流の選手を選べる。逆に財力が弱かったら、二流選手しか選べないので

ある（游宜樺, 2008）。しかし、メジャーリーグの実績と歴史から見ると、この数年間は年俸総額が高いチームの成績がフィラデルフィア・フィリーズより悪かった。一方、低い年俸総額のタンパベイ・レイズチームが近年 2010、11、13 年と連続でプレーオフに進出した。日本プロ野球の場合も、パ・リーグの北海道日本ハムファイターズは年俸総額が高くないが、この 5 年間で 4 回クライマックスシリーズに進出し、2016 年には日本一になった。このことにより、チームの財力の大小に限らず、いかにして少ないお金を有効に工夫するかが重要であることが示された。台湾プロ野球において、Lamigo モンキーズチームはこの例と同様といえるだろう。

またチームとチームの間、球場中の競争だけではなく、同時に球場外でも協力し合うことも重要と指摘する（黄煜・林房儂, 2001）。双方にとって利益を達成する協働を作り、チームの利益を得るには、マーケットの必要と生産コスト、チームの経営戦略と連盟の督促で共に協力することが必要である。また、プロ野球の経営は専門的な経営の組織が必要であり、企業はプロスポーツを経営する時にスポーツの熱意のみならず、マーケットの価値も考慮する必要がある（李淑玲, 1993、施致平, 2008）。

これ以外に、球団を経営する企業には三大経営方針があり、それは「社会責任」、「顧客満足度」、「経済利益」であり（陳秀珠, 1996）、一つの営利性のスポーツ団体として利益がないと長期的な生存は不可能である。球団の経営にとって利益を生み出すことが経営管理を計画する際に最も重要な要因であり（彭小惠, 2003）、そのため経営利益を前提とした上で、「社会責任」及び「顧客満足」を創造できるだろう。

上記をまとめると、プロ野球球団は営利企業であることで、営利的なプロスポーツ

の経営管理において最も重点を置くべきことは商品の価値である。商品を消費者が納得して購入するかが大切であるが、プロ野球試合にとって最も重要な商品としては、プロのパフォーマンスや試合の盛り上がり具合、球場のサービス等があげられる。またチーム戦力を強めるためにはチーム内メンバーの管理は非常に根本的な問題である。スタープレイヤーの育成、及びチームの戦績成果により、プロ野球というスポーツの中での「商品」として販売が増えるのみならず、チームとプレイヤーはメディア報道が増加し、更にCM広告のチャンスがあるかもしれないし、プレイヤーの社会地位と商業等の付加価値も高まるだろう（洪司桓，2003、張家銘，2005）。

### 3. 研究目的

台湾プロ野球のマネジメントは未だアメリカ、日本には及ばないのが現状ではあるが、台湾人の野球に対する情熱は非常に高いことがうかがえる。

過去のプロスポーツに関する先行研究では、観戦者など消費者を対象とした研究が多く行われてきている。そのような中、観戦者となってもらいたい消費者を獲得するために様々な手法によりアプローチをする経営組織に着目した研究は少ない。例えば、経営組織が組織の外部に対して意思決定する経営戦略に関しては、商業スポーツ施設における経営戦略を取り上げた宇土・柳沢（1984）や八代・浪越（1989）らの研究、経営戦略資源としての企業スポーツの活用をプロ化、福祉型化、地域クラブ化の3つのモデルとして構想した佐伯（2004）の研究やスポーツイベントに協賛するスポンサー企業の経営戦略による効果を明らかにしようとした梁（2011）の研究があるものの、プロスポーツと経営組織との関連を分析する研究はほとんどみられない。

また経営戦略の一手法であるSWOT分析に関しても一般経営学分野を中心に、公的な分野でも伊東市の観光開発に本分析を活用した玉木（2014）や川崎市の本スミ・ブレーメン通り商店街を事例にSWOT分析を使い環境に対する組織の戦略的適応行動について論じた櫻木（2009）の研究など研究方法として活用されてはいるものの、スポーツ関連の経営組織における経営戦略についてSWOT分析を用いた研究は確かめることができなかった。

そこで本研究では、球団の営業部門のマネジャーの視点から球団の本質と経営現況など球団の経営戦略の重要な部分に焦点を当て、現在の台湾プロ野球の経営戦略の現状や問題点についてSWOT分析により探り、今後の台湾プロ野球の展望について導き出すことを研究の目的とする。

Lamigo モンキーズ球団を対象とした事例研究ではあるが、プロスポーツの経営組織における経営戦略についてSWOT分析を通して検討を試みる点に本研究の独自性なり研究の意義があると考ええる。

## II. 研究の方法

### 1. 研究の手順

- 1) Lamigo モンキーズ桃猿の経営戦略の実態を文献等により探求。
- 2) Lamigo モンキーズ桃猿の営業部門のマネジャーにインタビュー調査。
- 3) SWOT分析：①球団内部 ②球団外部 ③経営状況 ④黒象事件<sup>注1)</sup>。
- 4) 結論としてまとめ、実践的な示唆をする。

### 2. 研究方法

#### 1) 文献研究法

プロスポーツ、野球、経営戦略やSWOT分析に関する台湾や日本の書籍や論文等を中心に文献研究を行った。

2) インタビュー調査法

- (1) 調査時期：2016年6月に実地調査を行った。
- (2) 調査対象：球団の営業部門のマネジャーである邱 信誠氏 (Lamigo モンキーズ桃猿のオフィシャル応援団団長)。
- (3) 調査内容：①Lamigo モンキーズ桃猿の内部の強みと弱みの関係性、② Lamigo モンキーズ桃猿の外部の機会と脅威の関係性、③「黒象事件」の影響を受けた後の球団の対策や戦略、④全猿主场 (ホームゲーム) の経営戦略。

3. 用語の定義

1) 経営戦略

戦略の定義については、ギリシア語「Strategos」にその源を発し、軍事で戦う際に用いることから、将軍の術を意味する。現在では戦略が企業管理領域において広範に応用されている (Robbins, 1990)。戦略が企業の基本と長期目標の決定、行動過程を実現するために必要な資源の配置行為だと述べる Hofer & Schendel (1987) は、戦略が内部能力(Competence)と外部環境の機会とリスクの間にあると指摘する。戦略のみならず将来の行動する方向や計画を組み立てる、組織がどんな製品を採用してどんな特定の市場に入るかを決めて、推定した戦略・対策を通して、組織の各イベント、資源を統合して環境変化に直面することに応じる (Porter, 1980)、組織が戦略や計画を立てると、組織と外部との間に衝突が生じる可能性がでてくる。その場合、組織は外部が制定した決まりに直ちに適応しなければならない (Mintzberg, 1979)。

野球が台湾のプロスポーツになると、企業経営と野球の特質を組み合わせた経営が必要になり、プロ野球事業専門の企業が経営にあたるようになった。この組織は人力、技術、財力の資源と親企業の認知を運用し、

試合の転化過程を通して、社会的に必要なサービスと金を提供する (葉公鼎, 2001、高興桂, 2001、黃煜・林房儂, 2001)。そのため、経営戦略を探求する時には企業経営の方向性を考えなければならない。

2) SWOT 分析

SWOT 分析とは、内部環境が形成する「強み (Strength)」と「弱み (Weakness)」および外部環境がもたらす「機会 (Opportunity)」と「脅威 (Threat)」を洗い出すことで、経営戦略の中核をなす「成功要因 (Key Factors for Success)」を導き出すものである (表1)。

内部環境に関わるものをリストアップして、好影響をもたらすもの (強み) と悪影響をもたらすもの (弱み) とに分類する。外部環境については主に課業環境を対象とするが、課業環境に影響をおよぼす一般環境を考慮することも必要となる。そして、内部環境と同様に外部環境に関わるものをリストアップして、好影響をもたらすもの (機会) と悪影響をもたらすもの (脅威) とに分類する (櫻木, 2009)。

表1 SWOT分析

	良い	悪い
内部環境	強み	弱み
外部環境	機会	脅威

(出典：松村, 2006)

3) フランチャイズ制

フランチャイズとは一つの選定した都市、主に球場としてのプロ野球マーケットの経営模式である (林伯修, 2004)。ある都市を選択し、球場の本拠地として球団と地方とを連携統合する経営である。

「フランチャイズ」はもともと販売権と訳されるが、プロ野球界では本拠地制として常用され、球団がその地域での試合執行権、

種々の営業・販売権、放映権などを独占している状態を指す（橘木，2016）。

1990年代に台湾の野球がプロ野球として転換したが、初期はプロ野球球団が4チームあった。唯一「統一セブンイレブン」球団が他の三チームと異なり、南部の都市地方の経営にホームゲームを制定した。台湾プロ野球は「台湾職業棒球大聯盟」となり、ホーム・アウェイゲーム制度を実施したりリーグとなった。

しかし精彩に欠ける試合が多くなり、八百長疑惑と思われる試合に不信感が募り、「中華職業棒球聯盟」と合併を余儀なくされた。一方、今日に至るまで、統一セブンイレブン球団が中華職業棒球聯盟に「責任ホームゲーム制」を提出すると共に、さらに南部の都市台南においてホームゲームを運営することになる。そして、2003年にLaNEWグループがLaNEWベアーズチームを創立すると高雄澄清湖球場を賃貸して、2005年に50回のホームゲームをすべて高雄県立澄清湖の球場で手配し、フランチャイズ制を実施した。2011年1月6日LaNEWベアーズは、本拠地を桃園市に移した後、同じホームゲームをすべて桃園青埔國際棒球場で手配することになる。

フランチャイズの実施は大都市に限らず、日本では1988年に関西地区の南海が福岡ダイエーホークスとして移り、2004年には東京地区の日本ハムファイターズが札幌へ移転、仙台には東北楽天ゴールデンイーグルスが新しく創設された。これら球団の地方移転が進んだことにより、フランチャイズの大都市集中がやや軽減されることになった要因である。福岡、札幌、仙台でのフランチャイズ成功を見ると、もっと他の都市に新しい球団ができれば、さらに地域が活性化するのではないだろうか（橘木，2016）。一方、台湾の統一セブンイレブンが台南市、Lamigoモンキーズが桃園市の2つ

の都市を選択したが、台湾では大都市とは言い難い。しかし、地域密着型でファンによる支持を獲得することで経営は成功するのではないかと考える。

### Ⅲ. 結果

#### 1) Lamigo モンキーズ桃猿の球団成立の略史

1989年10月23日に「中華職業棒球聯盟」は正式に発足し、翌年1990年（職棒元年）には台湾のプロ野球が開幕を果たした。開幕の始球式は、当時現役選手であった日本プロ野球のレジェンド王 貞治氏が務めた。初シーズンの平均観客数は5000人に達し、1992年（職棒3年）には平均観客数が歴代最高の6876人を記録した。1996年には台湾プロ野球二つ目のリーグ「台湾職業棒球大聯盟」が発足したが、同シーズン中に台湾野球史上初めての八百長事件（黒鷹事件）が発覚し、それ以後人気低迷を招いてしまった。2000年（職棒10年）には平均観客数は1786人と急激な減少に陥ってしまう。八百長事件の影響を受け、台湾プロ野球の発展は低迷し、球団の経営も苦しい立場に追い込まれる形となってしまった。

しかし、2001年自国台湾での開催となった第34回IBAFワールドカップが行われ、台湾代表チームが銅メダルの偉業を果たした。また2003年には、台湾プロ野球の2リーグ合併の合意が成立し、台湾職業棒球大聯盟から「中華職業棒球大聯盟」と改名された。それ以後、低迷期から徐々に回復を遂げ、再び多くの台湾野球ファンたちが球場に戻ってきた。「台中金剛」チーム（La Newベアーズの前身）は2003年12月靴製造業のLaNew（老牛皮國際股份有限公司）に身売りし、「La Newベアーズ」（Lamigoモンキーズ桃猿の前身）に球団名変更を行う。その後LaNewベアーズ球団は、台湾全国への野球設備、一流規模を誇る台湾高雄市に

ある県立澄清湖球場をホームとして統括する義務を引き受けることになる。さらに2005年に50回のホームゲーム試合をすべて高雄の県立澄清湖の球場で手配する。この記録は、台湾プロ野球にとって初めて実施されたホームゲーム制度を実行したチームである。

2004年に2軍制度を制定し、さらにチーム専属のチアリーディングの発足、選手寮の建設、選手専用のオーダーメイドによる制服、ユニホーム、親企業による各選手一人ひとりのために作られたシューズなど、様々な面で選手へのサポート、環境改善が行われた。2006年にはアメリカメジャーリーグ経験の陳金鋒、黃俊中選手の入団によりチームの戦力を強め、またマネジメントの改善により創立3年目、最下位から遂に台湾プロ野球リーグの年間王者に輝いた。更にアジアシリーズに出場し、準優勝を果たした。2007年は、二連覇こそ成し遂げることはできなかったが、平均観客数は前年の2488人より2733人に増え、チケット売上高も9.8%増加した。これは当時の6チームの中で唯一チケット売り上げが増加した球団であった(王翊亘, 2011a)。

しかし、2009年末に台湾プロ野球において5回目の八百長事件(黒象事件)が発覚してしまった。規模が最大だったこともあり、この事件に関わった選手は過去最高という史上最悪の事態に陥った。またLaNewベアーズ球団の10名以上の選手も事件に関わっていたということで、球団から解雇処分を言い渡された。多くの野球ファンは台湾プロ野球に対して失望してしまい、事件後の2010年シーズンはホームチケット売上高が31.9%も激減するほど球団の経営にとって大きな打撃を受けた(表2)(王翊亘, 2011a)。

表2 LaNewベアーズ(Lamigoモンキーズの前身)のホーム平均観客数(2004~2010)

年	ホーム 平均観客数	前年のホーム 平均観客数	増減%
2004	2102	1964	+7.0%
2005	2539	2102	+20.7%
2006	2488	2539	-2.0%
2007	2731	2488	+9.7%
2008	2265	2731	-17.0%
2009	3494	2265	+54.2%
2010	2379	3494	-31.9%

資料出所: 中華職業棒球大聯盟ホームページ。

(参照日2016年04月26日)

しかしながら、2010年に使い始めた桃園青埔国際棒球場の平均観客数は5557人に達し、12球場の中で最多の観客数を動員した。LaNewベアーズが今までホーム球場と使用していた澄清湖球場のチケット売上高の不振さらに賃貸契約が間もなく期限に迫っていた。そのため、球団は桃園と高雄の2つの租税とチケットの売上高収益を考慮した後、当年11月末LaNewグループは桃園青埔国際棒球場の10年経営権を宣言し、更にそれ以降10年の契約を継続する優先権を得た。2011年1月6日日本拠地を桃園市に移した後、チーム名を「Lamigoモンキーズ」(Lamigo桃猿)に改名することを正式に発表した。高雄県での7年間のホームを終えて、台湾で初本拠地を移したプロ野球チームになった(王翊亘, 2011a, 2011b, 2011c)。球団代表取締役である劉保佑氏がLamigo桃猿チームのために「食衣住行、禮義廉恥、止於至善」の12文字で教えを諭し、チームの管理のために球団は選手の生活面で最も適切な配慮を受けさせると厳しい規律の生活管理を呼びかけた(Lamigoモンキーズ桃猿隊, 無日期)。球団は八百長事件の再発防止と新しいチームの気風を作ることを目的として経営をおこなった。

創立2年目にあたる2012年には、2回目

のリーグ年間王者に輝いた。さらに2014年、2015年においては年間王者、球団初となる2連覇の偉業を成し遂げたのである。そして今年2016年は三連覇を目指している。従来の台湾プロ野球において、観客席の規定としてホーム応援席は内野三塁側、アウェイ応援席は内野一塁側となっていた。しかし、2014年にはLamigoモンキーズのホームゲーム時には、ホーム応援席の内野三塁側の需要に追いつかず、一方、アウェイ応援席の内野一塁側はチケットの売れ行きは販売不振という状況に陥ってしまった。そのためLamigo球団側は改善策として、アメリカメジャーリーグを模範として内野席をすべてホーム応援席「全猿主场」とし、外野席をアウェイ応援席に変更した。その結果Lamigoモンキーズ球団のホームゲームのチケット売上高は5.7%増加し、2015年において、チケット売上高はさらに12.8%増加することに成功した(表3)。

表3 Lamigoモンキーズホーム平均観客数  
(2011~2015)

年	ホーム 平均観客数	前年のホーム 平均観客数	増減
2011	3016	2379	+26.7%
2012	2280	3016	-24.4%
2013	5901	2280	+158.8%
2014	6241	5901	+5.7%
2015	7043	6241	+12.8%

資料出所: 中華職業棒球大聯盟ホームページ。

(参照日2016年04月26日)

当時の台湾プロ野球において唯一Lamigoモンキーズ球団が観客数を高め、チケット売上げの増加に成功している。プロ野球の経営とファンは密接な関係があり、ゲームやプレーなどの質の高いパフォーマンスを提供することは前提であるが、場内環境や場外環境などの条件を整備することで、観戦者サービスの質の向上と量の拡大

が求められる(山下ら, 2000)。

2) Lamigoモンキーズ桃猿のSWOT分析  
本研究では、Lamigoモンキーズ桃猿の経営戦略についてSWOT分析した結果、以下のことが明らかになった。

(1) 内部強み:

①監督、コーチの素質は自ら要求が高く、自ら手本を示す、②選手たちの素質は新世代が飛躍し、選手補強も常時行われる、③ファンを引き付けるために、よく話題を創造する、④球場までの交通機関はとても便利、⑤ファンたちの消費能力は高い、⑥球場内の子供たちが遊べる場所や授乳室も完備してある、⑦2軍制度の整備、⑧特有の「全猿主场」での応援方法。

(2) 内部弱み:

①親企業の財力不足、②国民は観戦の習慣がない、③八百長事件の影響で、チームのイメージを改めて作らなければならない。

(3) 外部機会:

①ネットオンラインショップとショップ「Lamigo 應猿店」の成立、②ネットワークで試合を中継するサービス「LamigoTV」の成立、③メジャーリーガーのチケット売上高は確実である、④戦績が良いと、もっとスポンサーと球団との提携が高まる。

(4) 外部脅威:

①八百長事件、②政府の政策は良好な構想だが、実行力は不足している。

#### IV. 結論

表4に示す通り、組織はSWOT分析を通して、目標の設定や競争対応戦略の策定を行うことになる。具体的な競争対応戦略として中西(2005)は、下記のように整理している。

I. 攻撃戦略: 自スポーツ組織の強みで取り込むことができるビジネス・チャンスは何か。

II. 差別化戦略: 自スポーツ組織の強みで

脅威を回避できないか、あるいはビジネス・チャンスにできないか。

Ⅲ. 段階的改善戦略：自スポーツ組織の弱みでビジネス・チャンスを取りこぼさないためには何が必要であるか。

Ⅳ. 防御戦略又は撤退戦略：外的脅威と自スポーツ組織の弱みが合わさって最悪の事態を招かないためには何が必要か。

表4 SWOT分析と競争対応戦略

		外部環境の分析	
		機会 (Opportunity)	脅威 (Threat)
自組織 の分析	強み (Strength)	I. 攻撃戦略	II. 差別化戦略
	弱み (Weakness)	III. 段階的 改善戦略	IV. 防御戦略 又は撤退戦略

(出典：中西, 2005を簡略化)

前述した競争対応戦略に基づき、Lamigo モンキーズ桃猿が今後具体的に取り組むべき戦略について示していく。

I. 攻撃戦略：Lamigo モンキーズ桃猿の強みを活かし、機会に積極的に取り組む戦略。

①メジャーリーグ(陳俊秀、王躍霖選手)、日本プロ野球(陽耀勳選手)で以前プレーしていた選手たちの新加入の宣伝、また元メジャーリーガー、元日本プロ野球選手たちの新加入効果によるチケット売上増加を目指す、②ファンへのサービス経営を拡大し、さらにスポンサーの提携増加を目指す、③チームのスター選手を起用して、チームの商業価値を高める、④「全猿主场」のメディアへの露出率を通じて、スポンサーからの広告収入増加を交渉する。

II. 差別化戦略：Lamigo モンキーズ桃猿の強みを活かし、脅威を差別化により打ち勝つ戦略。

①台湾プロ野球では八百長事件が頻繁に

発生するため、海外でプレーしていた選手、アマチュア選手は、台湾プロ野球に入団希望する選手が少ない。そのため、チームのイメージを高めてプロモーションを行っていく。また選手はチームのイメージとしてメディア出演の機会を増やして、メジャーリーガー、アマチュアの選手の入団を増やす、②新入選手の素質、基本的な道德心を高めることによって、未然に八百長事件の再発防止を目指す。また八百長事件によって流失したファンたちを球場に呼び戻して観戦者数を増やす。

III. 段階的改善戦略：Lamigo モンキーズ桃猿の弱みを段階的に克服して、機会を掴むための戦略。

①外野席のチケット販売システムの改善を行い、さらに多くの観戦者数の増加を目指す、②ネット宣伝を活用し、多くのファンが球場に足を運んで観戦してもらうこと。またネットワークプロモーションを利用して、チームの収入増加を目指す。

IV. 防御戦略又は撤退戦略：Lamigo モンキーズ桃猿の弱みから、最悪のシナリオとなることを避ける戦略。

①ファンとの交流イベントを増やし、チームのイメージ力回復に努めること。また、ファンの球団に対する信頼回復を目指す、②プロ野球球団の影響力を通して、政府にプロ野球の補助政策を提案すること。

## V. 課題、提言及び研究の限界

### 1. 課題

今に至るまで、台湾プロ野球の発展に関しては、5回以上の八百長試合事件を経たあげく、2009年には4つの野球チームが残った。4つのチームの場合においては、対戦グループが変わらないのでチーム選手でも球技ファンであっても、飽きてしまった。しかしながら、現在においては、ある企業が第5チームと第6チームを作る予定である。

2013年のWBC（ワールド・ベースボール・クラシック）はメジャーリーグのマヌエル・アリスティデス・ラミレス選手が中華職業棒球大聯盟に加盟したことと相まって、チケットの売上が上がった。2012年に比べ、チケットの売上が149%増加した。とは言うものの、輝かしいチケット売上を維持することは容易ではない。実際2014年にはチケット売上が19%減少した。一方、2015年に8%増加し、2016年に6%増加した。しかしながら、チケット売りを取り巻く保証の欠如と八百長試合事件の頻繁な発生は台湾プロ野球に投資する企業の疑惑になる。軽率にプロ野球産業に投資することは袋小路に入り込むことである。したがって、現在においては、大手企業の社長らが新しいプロ野球チームを作る見込みがない。それゆえに、社長らがプロ野球の市場が投資の価値を持つか否か、市場の動向を観察している。筆者は台湾におけるプロ野球産業においては、新しいプロ野球チームが加盟すると思っている。それゆえに、より多い選手たちが新しいプロ野球の舞台においてファンたちの注目を浴び、才能を発揮する見込みがあるのみならず、ファンたちが新しいプロ野球チームも応援できる。とは言うものの、新しいプロ野球チームの加盟はチケット売上の利潤を分割する可能性がある。それは重要な問題である。

政府の制度面について、「教育部體育署」は体育の主要機関として、台湾プロ野球の発展のために「代訓制度」<sup>注2)</sup>を主導してきた。しかし、八百長事件が発生した時、プロ野球の現況の改善を提言した以外はプロ野球発展のための監督責任を果たさなかった。

「中華民國棒球協會」は台湾の野球の主要機関として、台湾プロ野球とアマチュア野球の発展に貢献してきた。台湾代表チームが国際大会に出場する時、各プロ野球球団

に選手を参加させるように要請してきた。選手の育成訓練の義務はないが、選手を使う権利を持っている。そのため、「中華民國棒球協會」と「中華職棒大聯盟」との連携は難しく、台湾野球界の共通認識の形成には至っていない。3つの主要機関が連携し、台湾野球界の共通認識を形成できるかが課題である。

## 2. 提言

現在、平日の試合時は外野席の観客部分はまだ多くはない状態であり、外野席のチケット価格は土日曜日と平日2種類だけに分けられている。この点に関し筆者は日本のチケット販売方法を学ぶことを提案する。いわゆる対戦相手によって異なるチケット価格を設定するということである。対戦相手が人気の高いチームの場合チケット価格を少し高くして、人気の低いチームである場合はチケット価格を少し安くすることによって外野席チケットの販売不振の状況を改善できると思う。またはフランチャイズすることにより、桃園市の市民に対して優待チケット等のイベントを実施すべきであろう。Lamigo モンキーズ桃猿を桃園の市民に認めてもらい、Lamigo モンキーズ桃猿は桃園市のチームであることを桃園の市民にもっと感じさせるような働きかけが必要であろう。

## 3. 研究の限界

個別ケースのチームのことについて主に個人インタビューで知ることになり、問題の回答については主観的な意識は避けられない。同時にインタビュー過程でチームの機密考慮のためにも避けられないので、収集できた情報の完全性には多少欠陥があることは否めない。今後機会があれば、客観的な情報の収集に努め、台湾のプロ野球界の発展に寄与したい。

注釈

注1) 黒象事件とは、2009年に台湾で発生した「中華職業棒球大聯盟」の選手に関わるギャンブルの買収、八百長事件と相まっている。事件に関わる野球選手は兄弟象、LaNew 熊、中信鯨3つのチームを主とした。この事件に関する調査は2010年2月10日に終わった。起訴された人、起訴猶予された人、起訴されなかった人は合計で67人になった。兄弟象、LaNew 熊のチームは選手の不足と球団の解散の危機に直面した。2010年に台湾プロ野球が順調に開催されるか否か、影響を及ぼした。

注2) 代訓制度とは、兵役の代わりにプロ野球の訓練をすることである。メンバーは「代替役」のプロ野球選手である。「代訓球員」とは、兵役の代わりに台湾プロ野球各チームで訓練を積む男子選手のことを指す。代替役は台湾で実施されている徴兵の代わりに兵役に充当させるための制度である。主要機関は台湾の内政部(日本の総務省、警察庁、国土交通省、厚生労働省に相当)に所属する役政署である。

文献

広瀬一郎(2005)スポーツマネジメント入門。第二版。東洋経済新報社。  
 櫻木晃裕(2009)環境に対する組織の戦略的適応行動:モトスミ・ブレーメン通り商店街の事例。宮城大学事業構想学部紀要12,117-124。  
 松村洋平(2006)経営戦略と経営環境, 吉村孝司編著, 経営戦略, 学文社。  
 玉木栄一(2014)伊東市の観光開発の歴史と今後の課題。玉川大学観光学部紀要(2),13-35。  
 中西純司(2005)スポーツマーケティング・アプローチ, 山下秋二・原田宗彦編著, 図解スポーツマネジメント, 大修館書店。

小林至(2005)合併、売却、新規参入。たかが…されどプロ野球!。宝島社。  
 永田靖(2008)企業価値創出のためのスポーツアカウンティングの必要性。広島経済大学経済研究論集31(2),37-49。  
 宇土正彦,柳沢和雄(1984)商業的スポーツ施設における経営戦略に関する研究。体育経営学研究(1),9-17。  
 山下秋二,畑 攻,富田幸博(2000)スポーツ経営学。大修館書店,p282。  
 黄煜・林房儻(2001)我國職業運動聯盟營運架構與策略之探討。國立臺灣體育學院學報,8,pp29-51。  
 王沛泳(2001)球迷參與行為及參與滿意度之影響因素-統一獅實証研究。國立成功大學未出版碩士論文。台南。  
 游宜樺(2008)魔球-逆境中制勝的智慧。臺北市,早安經濟。(Lewis,M.,2003)  
 施致平(2008)職棒球隊經營對母企業之效益評估—以兄弟象為例。師大學報,53(1), 49-63。  
 李淑玲(1993)青少年傳播行為對職業棒球員形象及認同度之研究。國立體育學院體育研究所碩士論文。臺北市。  
 張家銘(2005)2004中華職棒兄弟象贊助商之促銷方式初探。大專體育學報,78:51-57。  
 洪司桓(2003)臺灣職業棒球現場觀眾再購買意願之研究。國立臺灣師範大學運動休閒與管理研究所碩士論文。臺北市。  
 葉公鼎(2001)論運動產業之範疇與分類。運動管理季刊,1,pp29-51。  
 楊俊斌(2011)兄弟象球團的經營策略分析。臺灣師範大學運動休閒管理研究所碩士論文。台北市。  
 中華職棒大聯盟全球資訊網 The Official Site of. CPBLhttp://www.cpbl.com.tw/, (参照日2015年04月26日)。  
 Hofer, C.W. & Schendel, D.(1987). *Strategic Formulation: Analytical Concepts*, West, Minn.

Mintzberg, H.(1979). *The Structuring of Organization*. Prentice-Hall, NJ.

Porter, M. E.(1980). *Competitive Strategy*. New York.

Lamigo Monkeys 那米哥桃猿隊全球資訊.  
<http://www.lamigo-monkeys.com.tw/>,  
(参照日 2015 年 10 月 16 日).

MLB Team Payroll Tracker. (<http://www.sportrac.com/mlb/payroll/2015/>). (参照日 2017 年 01 月 03 日).