

研 究

わが国のプロ野球におけるマネジメントの特徴と
その成立要因の研究

— NPB の発足からビジネスモデルの確立までを分析対象に —

福 田 拓 哉

目 次

1. はじめに
2. 欧米プロスポーツリーグとの比較からみた NPB の特殊性
3. NPB 誕生の背景
4. NPB のビジネスモデル
5. むすびにかえて

1. は じ め に

「経営なき球界運営」という言葉は 2000 年頃から散見されるようになり、2004 年に勃発したいわゆるプロ野球球界再編問題を契機に一気に日本中に浸透した¹⁾。これは、わが国のプロスポーツビジネスの根幹を支えてきた²⁾ 日本プロフェッショナル野球機構（以下;NPB）および各球団におけるマネジメント上の問題点を包括的に表現したものである。これを機に、スポーツマネジメントの観点から NPB の活性化や問題解決のためには次のような改革が必要であるという指摘が数多くみられるようになった。一つ目は、戦力均衡化に向けたリーグマネジメントに関するものであり³⁾、二つ目は、赤字前提で運営がなされている大多数の球団のマネジメントに関するものである（例えば、大坪 [2004]；日本経済新聞社編 [2005] など⁴⁾）。特に親会社へ依存する球団経営のあり方は、今日のプロスポーツ球団におけるマーケティングへの取り組みを大いに阻害する一因として指摘されている（原田 [2009]，252 頁⁵⁾）。

1) 例えば、『月刊フォーサイト』2002 年 8 月号には「経営なき日本プロ野球界」というコラムが掲載されている。また、『日経ビジネス』2004 年 9 月 20 日号は「プロ野球は死んだのか 経営なき産業の『縮小均衡』」という特集が組まれている。

2) わが国古来より伝統として受け継がれてきた大相撲や、競馬・競輪・競艇などの公営賭博を除けば、圧倒的な人気と市場規模を誇るのがプロ野球である。

3) 具体的にはコミッショナーの権限強化、戦力均衡化に向けたリーグ事務局による中央集権的な収入管理やドラフト制度の構築といったアメリカのプロスポーツリーグを範とするものである。

4) これらの改革案は、今日ではパシフィック・リーグ（以下;パ・リーグ）6 球団合同によるマーケティング会社の設立や、球団黒字化に向けた顧客創造・維持戦略の策定と実施といった形でその他数が受け入れられている。

5) 原田は、日本におけるトップスポーツのマーケティングが活発化しない理由として、企業スポーツという仕組みを指摘している。プロスポーツは企業スポーツとは別枠で扱われる事が多いが、本稿で扱う NPB は後述するように企業に依存する側面が非常に強い。そこで本稿では NPB を企業スポーツに準ずるものとし

しかし、これらとほぼ同様の指摘がすでに 1960 年代に存在する。代表的なものとして、鈴木 [1961 ; 1966a ; 1966b], 大川 [1964] がある。共同通信運動部記者の鈴木は、1966 年発行の中央公論 81 巻 6 号および 9 号において、親企業の資金力の差が球団の戦力格差に直結することを指摘し、特定球団への人気集中がリーグ全体の魅力を低下させるという主張を行っている。ここでは広瀬 [2009] が指摘するスポーツ産業が持つゲームという商品の共同生産性と、商品価値向上のためのリーグによる高レベルでの拮抗状態の創出に向けた制度構築の重要性がすでに指摘されている。また、1964 年には東映球団のオーナーである大川博が赤字ありきの球団経営の幼稚さや、親会社への依存ムードが組織内に蔓延していることを指摘し、このことがプロ野球の発展を阻害したと主張している。このように、1960 年代にはすでに NPB の「経営なき球界運営」が確立されていることが明らかとなった。

ここで問題となるのが、1960 年代には既に NPB のマネジメントのあり方に対する改善点が指摘されていたにも関わらず、なぜそれらは受け入れられず、2000 年代のものはその多数が受け入れられる結果となったのか、ということである。それは近年まで「経営なき球界運営」というリーグおよび球団マネジメントのあり方は、それを個別に見た場合は問題点を多く含むが、親企業を含めた企業グループという範囲でこれを見つめると、「・・・半世紀にわたり通用するきわめて優れたビジネスモデルであった」(種子田 [2007], 11-12 頁) ためであろう。このビジネスモデルが時代の変化に適応しなくなったため、現在は球界改革に向けた提案を数多く取り入れながら、新たなビジネスモデルの構築が行われているのである。

したがって、NPB を中心と見た場合のわが国のプロスポーツビジネスは、現在のリーグおよび球団マネジメントのあり方を所与としてみるのではなく、その発生から現在に至る時代毎の親企業や社会情勢との関係性という歴史的視点をもって分析を行わなければならない。

そこで、本稿では先行研究および史料の整理・検討を通じて NPB のマネジメントにおける特徴を明らかにするとともに、それが確立されるに至った背景を複眼的に分析することを目的とする。このことを通じて「経営なき球界運営」という不思議な産業の理解に貢献できたら幸いである。

2. 欧米プロスポーツリーグとの比較からみた NPB の特殊性

2-1. リーグマネジメントにおける NPB の特徴

Szymanski & Zimbalist [2005] によれば、現在のスポーツリーグの構造は「閉鎖型」と「開放型」の 2 つに大別できるという。前者はリーグに所属する球団数や地理的所在がチームオーナーによって厳格に管理されている。上位リーグと下位リーグとの連続性はなく、リーグと球

団との関係は固定的である。後者は上位リーグと下位リーグとの間で球団の入れ替えが行われる仕組みであり、それぞれのリーグの間には連続性が保たれている。したがって、リーグと球団との関係は流動的である。

また、種子田 [2007] はリーグマネジメントの観点から、スポーツリーグを「リーグ集権型」と「チーム分権型」の2つに大別している。前者はリーグ事務局の強大な権限のもと、各球団の収入格差是正および戦力均衡を図るマネジメントシステムを採用している。代表的なものとして、「レベニューシェアリング」、「ドラフト制度」、「サラリーキャップ」、「テレビ放映権の一括管理」などがある。後者はリーグ戦を通じて発生する諸権利の処理と現金化を各球団に委ねる方法を採用している。

上記2つの区分とも、前者は主にアメリカ、後者は主に欧州のプロスポーツリーグで採用されている。この区分をもとに作成したのが図表 2-1 である。アメリカのプロスポーツリーグは「閉鎖型×リーグ集権型」であり、欧州のそれは「開放型×チーム分権型」であるといえる。

ここで NPB を Szymanski & Zimbalist[2005] および種子田 [2007] の区分に照らし合わせてみると、NPB のリーグ構造は閉鎖型であるが、マネジメントシステムにおいてはチーム分権型の側面が強い⁶⁾。つまり、NPB は「閉鎖型×チーム分権型」に位置する。したがって、NPB はアメリカおよび欧州のプロスポーツリーグとは異なった特徴を有しているといえる。

	閉鎖型	開放型
リーグ集権型	アメリカプロスポーツリーグ (NFL, NBA, MLB, NHL, MLS)	Jリーグ
チーム分権型	NPB	欧州プロサッカーリーグ (英国プレミアリーグ、ほか)

図表 2-1：各国プロスポーツリーグの構造-マネジメントシステムを基準としたマトリックス

出所：Szymanski & Zimbalist[2005]、種子田 [2007] および各種資料から筆者作成

2-2. 球団マネジメントにおける NPB の特徴

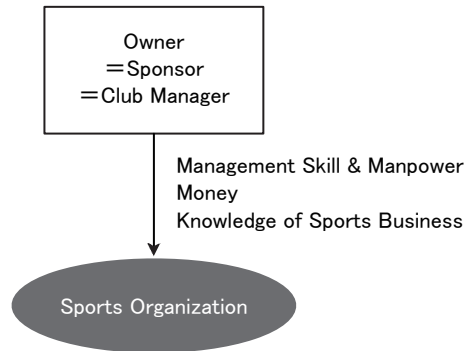
NPB と欧米のスポーツ球団と比較した場合、最もわかりやすい相違がチーム名であろう。NPB の各球団には企業名が入るが、欧米のスポーツ球団には企業名が入らない。企業がスポンサーとしてスポーツ球団を支援する欧米⁷⁾ に対し、NPB では企業がオーナーとして球団を保有し、スポンサーとしても資金提供を行う。また、球団のビジネス面を司るマネジメントスタッフもわが国では主に親企業からの出向組が行っており、NPB 球団は親企業の一部署としての

6) NPB はドラフト制度を採用しているが、それは 1965 年からであり、オールスター戦と日本シリーズ（プレーオフを含む）以外ではその他の権利処理は各球団に一任されている。

7) 例外的なスポーツ球団として、ドイツサッカー 1 部ブンデスリーグに所属するバイヤー・レバークーゼンがある。同チームは製薬企業であるバイエル社の企業チームとして発足し、現在もチーム名に企業名が冠されている。

側面が非常に強い。

以上のように、オーナーシップ、スポンサーシップ、マネジメントの3つが分離されている欧米に対し、NPBの各球団は親企業がこの3つの役割を一手に担う仕組みになっており、親企業の意向が絶対的に強いことが特徴である。NPBが有するこの特徴は、武藤[2009]が指摘する企業スポーツのビジネスモデルに一致する(図表2-2)。



図表2-2: 企業スポーツのビジネスモデル

出所: 武藤[2009], 22頁

2-3. 小括

これまでNPBのリーグおよび球団マネジメントの特徴を欧米のそれと比較しながら分析してきた。その結果、リーグおよび球団のあり方においてNPBの特徴的な部分が明らかとなった。リーグに関する部分では、NPBは閉鎖型の構造でありながら、チーム分権型のマネジメント手法を採用している点が特徴的である。また、球団に関する部分では、NPBでは親企業の所有物として存在し、オーナーシップ、スポンサーシップ、球団マネジメントの3つを親企業に依存している構造が明確となった。双方を鑑みると、構造的にリーグ事務局よりも各球団の裁量が大きく、また、各球団は親企業的意思決定の範囲に存在しているといえる。端的に指摘するならば、NPBにおいて最も権力を持っているのはリーグおよび各球団ではなく、その親企業であるといえる⁸⁾。

この点はNPBの憲法ともいわれる野球協約にも明確に示されている。野球協約によれば、NPBの最高意思決定機関はオーナー会議である。リーグを統括するコミッショナーはオーナー会議によって指名されるとされている⁹⁾。つまり、球団の所有者たる親企業の意向が全面的に反映される仕組みになっている点がNPBの特徴であるといえるだろう。

3. NPB 誕生の背景

なぜNPBでは親企業の意向が絶対化するようになったのだろうか。

そもそも現在のNPBは1936年に発足した「日本職業野球連盟」の系譜を受け継ぐ組織で

8) 例えばアメリカのNFLでは、個人としてのみ球団のオーナーになることが認められている。また、MLBでは企業が球団のオーナーになることは可能であるが、球団経営においてオーナー企業のイメージや商品が全面に出るような活動は徹底的に排除されるようになっている。MLBにおけるオーナー企業の宣伝活動の排除については玉木[1999]147頁を参照されたい。

9) コミッショナーをオーナー会議が選定する構造はNFLも同様であるが、オーナーはあくまで個人であり、かつ特定企業の宣伝を目的とする人物はオーナーとして認められない。そのため、特定企業の利益を追求する力学が働きにくい。

ある（橘川・奈良 [2009]）。周知のとおり大日本東京野球倶楽部（現・読売ジャイアンツ、以下：巨人）の親企業である読売新聞がこの中心となった。大日本東京野球倶楽部を含め、7チームで発足したこの連盟は、新聞（4社）と電鉄（3社）を本業とする企業によって設立されている（図表3-1）。したがって、NPBはその設立当初から親企業の影響を直接的に受ける存在であったことは明らかである。

ではなぜこの時代の新聞社と電鉄企業が職業野球の創設に踏み切ったのであろうか。本章では、この問いに対し、歴史社会学的視座を援用しながら、野球と企業を取り巻く環境を複眼的に整理検討していくこととする。これによりNPBの誕生およびその運営における親企業主権が確立された背景を明らかにしていく。

球団名	運営会社名	運営母体企業	業種
東京巨人軍	大日本東京野球倶楽部	読売新聞社	新聞
大阪タイガース	大阪野球倶楽部	阪神電鉄	鉄道
名古屋軍	大日本野球連盟名古屋協会	新愛知新聞社	新聞
東京セネターズ	東京野球協会	西武鉄道	鉄道
阪急	大阪阪急野球協会	阪神急行電鉄	鉄道
大東京軍	大日本野球連盟東京協会	国民新聞社	新聞
名古屋金鯱軍	名古屋野球倶楽部	名古屋新聞社	新聞

図表3-1：日本職業野球連盟設立時の加盟球団と運営母体企業の業種一覧

出所：各球団史および報道資料から筆者作成

3-1. 明治から大戦前までにみる社会構造の変化

最初にわが国に野球が輸入された明治期から日本職業野球連盟が創設された1936年頃までのわが国の社会構造の変化について概観したい。この時期、わが国は近代国家の建設に向けて「富国強兵」と「殖産興業」を国策として推し進めてきた。後者では第一次産業中心の産業構造からの脱却が押し進められ、生糸生産や紡績業が活発になり、やがて鉄鋼、造船といった重工業も勃興しはじめた。

コーリン・クラークがウイリアム・ペティの記述を基に明らかにした「ペティ＝クラークの法則¹⁰⁾」に見られる社会的変化は、明治以降、急激に進展したわが国の近代化の中で顕著となった。

産業構造の長期変化を示した図表3-2からはこの様子が如実に浮かび上がってくる。1878年から1882年における第一次産業人口は82.3%であるが、その値は年々減少し、1938年から1942年では44.6%にまで減少している。これとは逆に第二次産業、第三次産業人口はそれぞれ1878年から1882年が5.6%と12.1%であるのに対し、1938年から1942年では32.7%

10) 経済社会・産業社会の発展につれて、第一次産業から第二次産業、第二次から第三次産業へと就業人口の比率および国民所得に占める比率の重点がシフトしていくという法則。

年	第一次産業 (I)	第二次産業 (II)	物的生産 (I + II)	第三次産業 (III)
1878-1882	82.3	5.6	87.9	12.1
1883-1887	79.2	7.3	86.5	13.5
1888-1892	76.1	8.9	85.0	15.0
1893-1897	73.1	10.4	83.5	16.5
1898-1902	69.9	11.8	81.7	18.3
1903-1907	66.5	13.2	79.7	20.3
1908-1912	63.0	14.8	77.8	22.2
1913-1917	59.2	16.4	75.6	24.4
1918-1922	54.9	17.1	72.6	28.0
1923-1927	52.0	17.1	69.1	30.9
1928-1932	50.5	16.8	47.3	32.7
1933-1937	47.7	19.5	67.2	32.8
1938-1942	44.6	32.7	68.3	31.7

図表 3-2 : 産業構造の長期変化 (労働力指数) 1878 年から 1942 年まで

出所 : 都留・大川 [1953], 99 頁

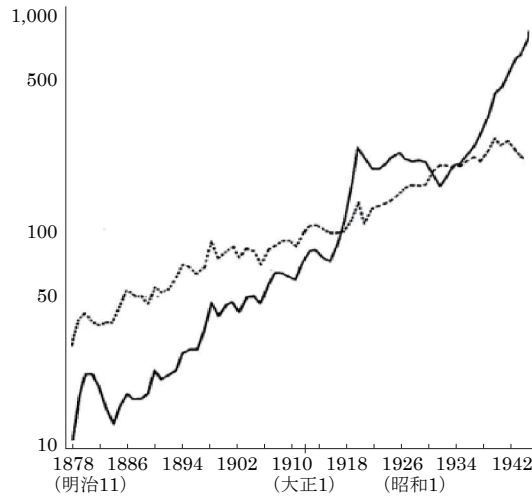
	人口階級	1898 年	1903 年	1908 年	1913 年	1918 年	1920 年	1925 年	1930 年	1935 年
実 数 (千 人)	0-4,999	22,904	22,958	22,746	22,573	22,003	23,350	23,580	24,182	24,527
	5,000-9,999	5,329	6,346	7,192	8,177	8,556	11,015	11,496	12,129	12,775
	10,000-19,999	1,373	1,527	1,872	2,433	2,701	4,704	5,013	5,493	5,975
	20,000-49,999	1,447	1,627	1,817	2,075	2,801	3,077	3,459	3,844	4,246
	50,000-99,999	380	418	654	954	1,373	2,454	2,851	3,241	3,620
	100,000 以上	3,149	4,028	4,871	5,195	6,139	10,791	12,779	14,983	17,518
	計	34,581	36,903	39,149	41,407	43,573	55,391	59,179	63,872	68,662
構 成 比 (%)	0-4,999	66.2	62.2	58.1	54.5	50.5	42.1	39.8	37.9	35.7
	5,000-9,999	15.4	17.2	18.4	19.7	19.6	19.9	19.4	19.0	18.6
	10,000-19,999	4.0	4.1	4.8	5.9	6.2	8.5	8.5	8.6	8.7
	20,000-49,999	4.2	4.4	4.6	5.0	6.4	5.6	5.8	6.0	6.2
	50,000-99,999	1.1	1.1	1.7	2.3	3.2	4.4	4.8	5.1	5.3
	100,000 以上	9.1	10.9	12.4	12.5	14.1	19.5	21.6	23.5	23.5
	計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
5 年 間 の 伸 び 率 (%)	0-4,999	-	0.2	△ 0.9	△ 0.8	△ 2.5	-	1.0	2.6	1.4
	5,000-9,999	-	19.1	13.3	13.7	4.6	-	4.4	5.5	5.3
	10,000-19,999	-	11.1	22.6	30.0	11.0	-	6.6	9.6	8.8
	20,000-49,999	-	12.4	11.7	14.2	34.9	-	12.4	11.1	10.5
	50,000-99,999	-	10.0	56.5	45.9	43.9	-	16.2	13.7	11.7
	100,000 以上	-	27.9	20.9	6.7	18.2	-	18.4	17.2	16.9
	計 (平均)	-	6.7	6.1	5.8	5.2	-	6.8	7.9	7.5

図表 3-3 : 人口階級別市町村人口 (1898 年-1935 年)

出所 : 中村隆英 [1971] 『戦前期日本経済成長の分析』岩波書店, 18 頁

と 31.7% にまで増加している。

こうしたわが国における産業構造の転換は都市部への人口集中と国民の所得拡大をもたらした。図表 3-3 は 1898 年から 1935 年までの人口階級別の市町村人口を示している。わが国の人口が著しい増加傾向にあったこの時期において、人口 1 万人未満の市町村では人口増加



図表 3-4：ひとりあたりの貨幣国民所得・実質国民所得
出所：能勢 [1969], 73 頁より一部を転載

率は 1918 年以降平均以下になっている。つまり、都市部への人口集中がこの時期から急速に進展したといえる。

こうした社会的変化が国民所得の増大につながり（図表 3-4）、人々の消費力や購買力のみならず、余暇時間を向上させたことは明白である。このことがスポーツやその他の娯楽への参与を高める要因となった¹¹⁾。

3-2. 明治から日本職業野球連盟発足までにみる野球の普及と発展

次はわが国における野球の普及と発展について概観していく。

3-2-1. 野球の普及と人気化

周知のとおり野球は明治期にアメリカからわが国にもたらされ、高等教育機関を中心に全国に普及した。菊 [1993] によれば、当初は少数であった観客も、1890（明治 23）年以降各高等教育機関に公式に結成された校友会の誕生を契機に、運動競技会が学校間の対抗意識発揚の場として機能するようになり、こうした文脈の中から野球観戦者も増大していったという。1904（明治 37）年 10 月 31 日付けの時事新報では、前日に開催された早慶戦の盛況振りを伝えると共に、東京だけでなく近県からも一万人余りの観戦者が球場に集まったと報じている（菊 [1993], 240 頁）。1910 年代には早くも一高時代、早慶時代と呼ばれるような学生野球全盛の時代を迎えている。こうした大学野球の盛り上がりは、中学野球へも拡大し、「地方的な中学生野球大会が散発的に行われるように」（尹 [1997], 40 頁）になった。

11) これと同様の社会的な変化は産業革命後のイギリスにもみられる。詳細は広瀬 [2009] を参照されたい。

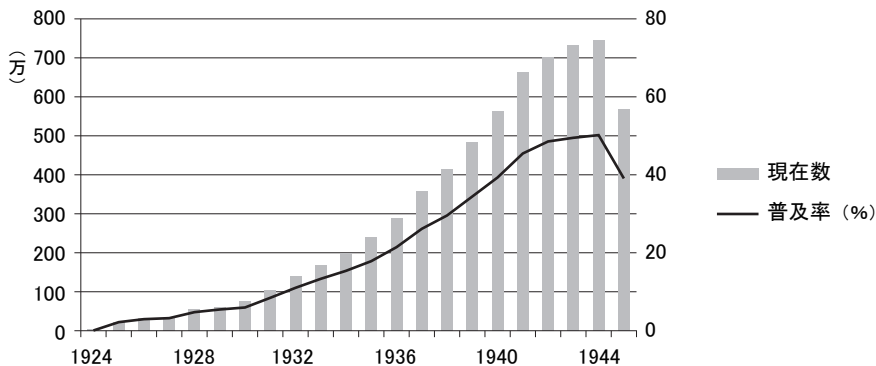
またこれ以外にも、大学や中学を卒業した OB 達が自らの活動の場を確保するためにクラブチームを創設したり¹²⁾、企業が自社の PR や従業員の統合・融和策の一環として社内にチームを設置した影響もあり、社会人野球も活発になっていた (佐伯 [2004]; 澤野 [2005]; 福田 [2010])。

こうした流れは 1915 (大正 4) 年の全国中等学校野球優勝大会 (現・全国高等学校野球選手権大会、いわゆる「夏の甲子園」) や 1924 年の選抜中等学校野球大会 (現・選抜高等学校野球大会、いわゆる「春の甲子園」)、さらに 1927 年の都市対抗野球大会の開催につながり、野球の試合は選手やチーム関係者だけでなく、学校間や地域間の名誉を賭けた戦いの場へと変貌を遂げ、多くの注目を集めるようになったのである。

3-2-2. マス・メディアの発展と野球の普及-特にラジオと野球との関係-

わが国において野球を広く普及させた要因として指摘できるのがマス・メディアの存在である。明治期以降、マス・メディアの中心となった新聞社はこぞって人気コンテンツである野球を取り上げた。新聞と野球との関係についての詳細は後述するが、先に述べた「夏の甲子園」、「春の甲子園」、「都市対抗野球」はいずれも新聞社の主催である。

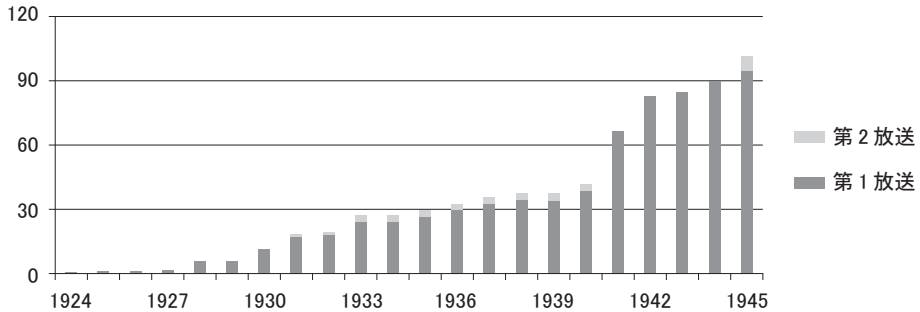
また、新聞以外のマス・メディアとして 1925 年に開始されたラジオ放送も野球人気の拡大に大きく貢献した。放送開始当初、ラジオ放送受信契約数は約 25 万 9 千件、普及率は 2.1% であったが、11 年後の 1936 年にはそれぞれ約 290 万 5 千件、21.4% にまで上昇し、その後も順調な成長を続けた (図表 3-5)。ラジオの普及とともに放送局数も拡大している。放送開始当時わずか 1 局だった放送局数は、図表 3-6 に示すとおり、1945 年までには 102 局までに増加している。



図表 3-5 : ラジオ放送受信契約の普及状況

出所: 『放送五十年史 資料編』, 608 頁を基に筆者作成

12) 例えば、函館に現存する最古の野球クラブチームである函館太平洋倶楽部は、函館師範学校 (現・函館教育大学) を卒業後、函館の弥生小学校に赴任した下河原清氏を中心に 1907 年に結成されている。詳細は、函館太平洋クラブホームページ (<http://www2.ncv.ne.jp/~ocean100/>) を参照されたい。



図表 3-6: NHK 放送局数の変化

出所:『放送五十年史 資料編』, 603 頁を基に筆者作成

このように国民の生活に急速に浸透しはじめたラジオ放送のコンテンツとして野球は非常に人気が高かったようである。1937年に通信省と日本放送協会が合同で行った「番組種目嗜好および聴取状況」調査によれば、野球（プロ、アマ、学生を含む）は、陸上の34.2%、相撲の55.5%を上回る全国平均63.6%とスポーツの中では圧倒的に高い人気を誇っている（日本放送協会編[1977], 601頁）。かくして明治から昭和初期にかけての野球は、この時代の2大マス・メディアの両方に好意的に取り上げられた事によって¹³⁾、国民的な人気を得ることとなったのである。

3-2-3. 野球の競技力発展に向けた動き

わが国で野球が普及していく過程でその競技力も向上していったことは明らかであるが、それ以外の要素として、野球の母国アメリカのプロチームとの交流試合の存在を指摘できる。波多野[2001]によれば、わが国で最初に行われたアメリカプロチーム¹⁴⁾との交流戦は1908（明治41年）11月であった（20-21頁）。これを端緒として、MLBやマイナーリーグの選手が数年に一度の割合で来日し、日本側のチームとの交流戦を行っている¹⁵⁾。

この当時、日米の実力差は大変大きく、日本チームがアメリカチームに勝利することは極めて稀であった。後述する日本職業野球連盟発足前年の1931年に開催された読売新聞社主催の第一回日米野球でも、日本は17戦中1勝も挙げる事ができなかった。

13) 一部の新聞が野球に対して否定的なキャンペーンを展開した事は忘れてはならない。朝日新聞（当時の東京朝日新聞）は1911（明治44）年に、「野球と其害毒」（野球害毒論）と題した記事を22回にわたって掲載した。

14) アメリカではナショナル・リーグが1876年に、アメリカン・リーグが1901年に発足している。この2つのリーグが互いの王者決定戦であるワールドシリーズを開始したのが1903年であり、この時をもってMLB(Major League Baseball)の誕生としている。現在、ナショナル・リーグとアメリカン・リーグ以外にも、アメリカン・アソシエーション（1882～1891年）、ユニオン・アソシエーション（1884年）、プレイヤーズ・リーグ（1890年）、フェデラル・リーグ（1913～1915年）が現在のMLBにつながるリーグとして認められている。

15) 詳細は波多野[2001]を参照されたい。

学生野球中心の日本では、わが国古来より伝わる武道精神ともあいまって「武士道的野球」という形で発展を遂げていったため、競技による経済活動や金銭の授受には否定的であった(菊 [1993], 内海 [2004])。競技者の精神鍛錬の場たる試合を興行化し、それによって生活の糧を得る「職業野球」という仕組みに対して野球界はもちろん、世間一般からの風当たりも強かった。

しかしながら、アメリカとの実力差を縮めようとする動きも次第に活発になり、昭和に入ってから職業野球創設に向けた機運も次第に高まりつつあった。

実際、わが国では日本職業野球連盟以前にもプロ球団が生まれている。1920年には東京芝浦に「日本運動協会」が設立され、1922年から本格的な競技活動を開始している(佐藤 [1986])。また、1921年には女性奇術師・松旭齋天勝率いる「天勝一座」の支配人である野呂辰之助によって「天勝球団」が設立された(大平 [1992])。1923年6月21日には両球団によるわが国初のプロ同士の試合が京城(現・ソウル市特別区)にて開催されている。残念ながらこの2つのプロ球団は、定期戦を開催するリーグを構築するに至らず、収入源が確立しなかったため活動資金不足に陥った。これに併せ、1924年に発生した関東大震災での被災により、この2球団は活動をとりやめている¹⁶⁾。

このように、1922年にわが国ではアマチュア以外にもプロという選択肢が生まれたのであるが、安定的な収入基盤を構築するに至らなかった。プロの確立には、安定的な経営を可能ならしめる仕組みづくりと資金的な裏付けを担保する存在が必要不可欠であったことが指摘できる。

3-3. 企業活動と野球

前節で述べたとおり、この時代にわが国で普及が進み、一気に人気化した野球は企業からも注目され、その活動に取り入れられるようになった。本節では日本職業野球連盟発足時に中心となった電鉄企業および新聞社と野球との関わりについて概観していくこととする。

3-3-1. 電鉄企業と野球

わが国の産業の近代化を推し進めた一つの要因として鉄道網の整備を指摘することができる。鉄道は旅客のみならず、物流のインフラであり、当時の政府が国策としてその整備にあたった。

わが国で初めて営業用の鉄道が開業されたのは1872年のことである。この時、当時の国鉄の年度末営業キロは29.0kmであるが、1921(大正元)年には8395.9km、1926(昭和元)年には12863.8km、1945(昭和20)年には19619.8kmにまで伸長され、輸送人員も延べでそれぞれ49万5千人、1億6279万4千人、7億4240万6千人、30億1004万8千人へと拡大している(日本国有鉄道編 [1972] 付録1-2頁)。このように、明治から第二次世界大戦終了までの

16) 両球団に関する詳細は、それぞれ以下の文献を参照されたい。

佐藤光房『もうひとつのプロ野球 山本栄一郎の数奇な生涯』朝日新聞社、1986年
大平昌秀『異端の球譜「プロ野球元年」の天勝野球団』1992年、サワズ出版

間に、鉄道はわが国の基幹産業として飛躍的な発展を遂げて来たのである。

こうした鉄道発展の歴史の中で私有鉄道（以下；私鉄）も数多く誕生した。1905年には阪神電鉄が、1910年には阪急電鉄が営業を開始している。これを以降、1921年度から1930年度までの10年間にわが国で新たに開業した鉄道は総勢142社にのぼった（菊[1993], 217頁）。このように「1920年代は、わが国で電気鉄道がめざましく普及した時期であった」（和久田[1981], 88頁）。

当時の最新式の動力源である電力網を整備した電鉄企業は、乗降客の拡大に向け沿線の開発に着手するようになり、住宅や遊戯施設、行楽施設の開発に着手するようになる。こうした動きの一環として、電鉄企業による球場建設が行われるようになった。成功例は阪神電鉄である。阪神電鉄では1914（大正3）年に鳴尾総合運動場、1924年に甲子園球場を建設し、1915年から開催された全国中等学校野球優勝大会（現・全国高等学校野球選手権大会、いわゆる「夏の甲子園」）、1924年から開催された選抜中等学校野球大会（現・選抜高等学校野球大会、いわゆる「春の甲子園」）の舞台として活用されるに至り、賃料および電鉄の乗客数拡大に貢献する仕組みを構築したのである。

3-3-2. 新聞社間の競争と野球

明治期に産業の近代化が進められた時期と軌を一にして、わが国を代表する朝日新聞（当時；大阪朝日新聞）、毎日新聞（当時；東京日日新聞）、読売新聞の三大紙も創刊された¹⁷⁾。日露戦争までの各新聞は、社説中心、論説中心の政治新聞としての性格を色濃くしていたが、日露戦争後は大阪の新聞社を中心に企業化傾向を強め、その結果各紙で激しい発行部数拡大競争が繰り上げられるようになった（菊[1993], 195-213頁）。

こうした中、各新聞社は単に新聞の流通網を拡大するだけでなく、様々な文化支援活動を通じて知名度を向上させたり、記事の題材を確保したりするようになった。その一つにスポーツ、特に野球があった。娯楽の極めて少ない時代に、野球は国民の興味や関心を集める格好の素材であった。つまり、各新聞社はアマチュアスポーツの大会を主催することでこのキラークンテンツ¹⁸⁾を囲い込もうとしたのである。

先駆けは朝日新聞である。1915（大正4）年に全国中等学校野球優勝大会（現・全国高等学校野球選手権大会、いわゆる夏の甲子園）の主催を開始している。夏の甲子園を主催した朝日新聞は紙面を通じて愛校心、愛郷心を高唱し、中等野球界における権威的地位を確立するに至り、人々は一류紙に書かれた故郷、母校、子弟の記事を欲しがり、熱心にこの新聞を買い求め、その結

17) 毎日新聞は1872年に東京にて「東京日日新聞」を創刊し、読売新聞は1874年に合名会社日就社から「読売新聞」を発行、朝日新聞は1879年に大阪で創刊している。詳細は各社ウェブサイトを参照されたい。

18) あるメディアにおける、魅力的で多くの人々を引きつけることが可能な情報やソフトウェアのことを指す。

果、朝日新聞は夏の甲子園の期間中、2割5分から3割ほど増紙が達成され、部数を大きく伸ばすことに成功している(尹[1997], 40頁)。これを皮切りに、全国で新聞社の主催・後援による野球大会が相次いで開催されるようになった¹⁹⁾。こうした流れの中で毎日新聞が1924年に選抜中等学校野球大会、続いて1927年に都市対抗野球大会を主催するに至っている。

3-3-3. 読売新聞の巻き返し策

朝日、毎日の両新聞と比較してスポーツ主催活動に遅れを取った読売新聞は発行部数拡大競争も後手に回った(図表3-7参照)。

読売新聞はこうした状況に巻き返しを図るべく1924年に元警察官僚であった正力松太郎の社長就任以降、スポーツを中心とする積極的な文化支援活動を実施した。

中でも特筆すべきものとして、1931年に実施されたアメリカ大リーグ選抜を招いての第一回日米野球がある²⁰⁾。日本側は学生野球の名選手から構成された全日本軍を結成しアメリカメジャーリーグ選抜との試合に臨んだ²¹⁾。全日本全17戦を通して日本は1勝もあげられなかったものの、試合が行われたスタジアムはどこも満員に膨れ上がり、興行的にも大成功した²²⁾。

	朝日	毎日	読売
1923年	874,764.00	1,294,792.00	—
1924年	1,100,221.00	1,820,540.00	55,296.00
1925年	1,176,927.00	1,941,004.00	58,677.00
1926年	1,214,511.00	2,011,595.00	89,960.00
1927年	1,440,138.00	2,117,882.00	123,813.00
1928年	1,476,218.00	2,227,903.00	147,837.00
1929年	1,553,895.00	2,445,059.00	180,758.00
1930年	1,681,744.00	2,504,993.00	220,351.00
1931年	1,435,628.00	2,432,892.00	270,817.00
1932年	1,824,369.00	2,560,199.00	338,309.00
1933年	1,885,908.00	2,861,012.00	494,311.00
1934年	2,023,507.00	2,796,456.00	577,374.00

図表3-7：各新聞社の発行部数年次推移

出所：各社の社史を基に筆者作成

19) 菊[1993]によれば、大正7(1931)年には大阪朝日新聞と東京朝日新聞を中心に、神戸又新日報、高知新聞社、大連市満州日々新聞社など9紙が野球大会の主催者もしくは後援者として名を連ねている。詳細は、菊[1993]201頁を参照されたい。

20) 大リーグ選抜と戦ったのは、「早稲田大学、慶応大学、立教大学、法政大学、明治大学、関西大学、横浜高商、八幡製鉄所などのアマチュアチームであった。17戦中4戦は全日本チームを編成したが、そのチームもアマチュア選手で構成されていた。」(橘川・奈良[2009], 14ページ)

21) この他にも早稲田や慶応、法政などの各大学野球部(OBを含む)や社会人野球の八幡製鉄所などもアメリカチームとの試合に臨んでいる。詳細は波多野[2001]を参照されたい。

22) 全17戦の入場料収入は36万円に達した。詳細は東田一朔『プロ野球誕生前夜』1989年、東海大学出版会、55-69頁を参照されたい。

また、この第一回日米野球は新聞紙面を通じ社会の注目を集め、読売新聞の他社との部数競争において大きな成果を残した。尹は新聞研究所発行の『新聞研究所報』1932年9月18日付けを引用し、この日米野球の主催によって、読売新聞が「一時に6万の読者を増やした」事実を指摘している(尹[1993], 44頁)。読売新聞の当時の発行部数は1日あたり約22万部であり、1回のイベントを契機に約27%も発行部数を拡大したことになる。

この成功を機に読売新聞は1934年の第二回日米野球を開催するに至るのであるが、そこには1932年3月に文部省から発令された「野球ノ統制並ニ施行ニ関スル件（以下；野球統制令）」が立ちはだかることとなる。

3-4. 野球人気の高揚による弊害と政府による統制

3-4-1. 野球人気の高揚による弊害

前節で述べた明治末期から昭和初期にかけてのわが国における野球人気の拡大は思わぬ余波を社会にもたらすようになった。それは、学生野球における、興行化ならびに商業化の進展、選手の墮落²³⁾、争乱・喧噪の頻発²⁴⁾、といった問題を招く原因となったからである。

例えば、野球の興行化および商業化という側面をみてみよう。東京六大学野球では、リーグ戦の入場料収入が現在の価値に換算すると約4億円に達する45万円にのぼり、各大学には数万円の分配金が支払われた(田代[1996]；野口[1931])。また、商業化という側面では、新聞社主催による野球大会が各地で開催された際、私鉄各社がこれを後援し、自社が保有する球場を会場とする方法が一般化するようになった(田代[1996]；沢柳[1951])。こうした野球人気を利用した企業の広告宣伝ならびに販売促進活動は小学校野球にまでおよび、「・・・大会のスポンサーとして軟式ボールを提供するゴム会社が名を連ね、出場チームの遠征費を全面負担することが慣例化していった」のである(田代[1996], 13頁)。

3-4-2. 野球に対する政府の統制—野球統制令—

周知の通り、わが国のスポーツは明治期に欧米諸国から導入され、「体育」という教育の一環として取り入れ全国に普及した。したがって、現在に至るまでわが国のスポーツ行政は主に文部省（現・文部科学省）の管轄である。

23) 野球に集中するあまり学業が疎かになった事例や、競技成績が優秀であるために周囲からもてはやされ、態度が横柄になっていることが問題視されている事例が報告されている。詳細は東田[1989]、田代[1996]、中村[2007]を参照されたい。

24) 例えば応援団による暴力事件として、1890年、「第一高等学校の「応援隊」が明治学院大学との野球の試合で、明学大のアメリカ人教授インブリーに暴行を働くという事件が起きた。・・・また、1906年の秋以来、六大学野球の早慶戦が9年にわたって中止されたのも、両校応援団の場外乱闘が原因だった」（玉木[1999], 45頁）という事例や「1928年10月の早慶戦に勝利した慶応大学応援団が銀座を横行して10人の逮捕者を出している」（田代[1996], 14頁）事例が報告されている。

先に述べたわが国における学生(学童)野球の人気高騰に伴う問題は、「心身の鍛錬を通じた教育手段としてのスポーツ」がその目的を逸脱しつつあるレベルに達しようとしていたといえよう。この状況に危機感を抱いた文部省は、野球人気の過熱による「社会的弊害」への対応策として野球統制令を施行するに至ったのである²⁵⁾。

野球統制令の施行により、春・夏の甲子園は例外的にこの適用から免れたものの具体的には次の3つの事項が全面的に禁止された。それは「①少年野球全国大会の禁止、②中等学校野球大会の対外試合の制限、③プロ(職業)選手と学生選手との試合禁止」である²⁶⁾(脇村[2009], 79ページ)。つまり軟式ボール製造企業や電鉄企業、そして新聞社が直接的に野球を通じた販売促進活動を禁止されたということであると同時に、プロとアマの交流が禁止された事によりその境界が設定されたといえる。

巻き返し策として第一回の日米野球を成功させた読売新聞にとってこの野球統制令は大きな障害になった。なぜならば当時計画中の第2回目日米野球において、前回主力を務めた学生野球の選手をプレーさせることができなくなってしまったためである。しかしながら、この野球統制令が野球のプロ化を押し進める大きな契機になった。

3-5. 職業野球チームの誕生と NPB への系譜

野球統制令は読売新聞社が主催した第1回目日米野球の翌年に施行されている。その成功から第2回目の開催に向け、読売新聞が準備を行っている矢先の出来事である。この事態に対応できなければ、読売新聞は政府の公認を取っている春・夏の甲子園大会を主催する朝日・毎日の両新聞社に再び引き離されてしまうことは明確であり、早急にこれに対応することが求められた。

こうした状況に対応すべく、市岡忠男²⁷⁾、浅沼誉夫²⁸⁾、三宅大輔²⁹⁾、鈴木惣太郎³⁰⁾は読売新聞

25) これとは別に大正期から高まりつつあった学生達の社会主義思想の影響を受けた学生運動の抑制を狙ったという指摘もある。スポーツ史学の分野では、野球統制令は「社会的弊害」への対応だけでなく、野球を通じた「思想善導」を狙った二面的なものとして捉えられている(田代[1996];中村[2007])。

26) 野球統制令は1947(昭和22)年に廃止されている。

27) 1891年-1964年。長野県出身。京都商業から早稲田大学へ進学し、野球部の捕手・主将として活躍し、後に監督に就任。昭和六年に行われた日米野球によってわが国に職業野球の機運を作り、昭和十一年日本職業野球連盟創立とともに初代理事長として活躍した。巨人軍の代表も務め、今日の野球界隆盛の道を拓いた功労者であるとして、1962年に野球殿堂入りを果たしている。

28) 1891年-1944年。早稲田大学野球部で捕手・主将として活躍した。1934年の読売新聞社主催の日米野球およびアメリカ遠征に三宅大輔と共に監督として出場。大日本東京野球倶楽部では、総監督を務めた。

29) 1893年-1978年。慶応義塾大学野球部で捕手、内野手として活躍。卒業後は社会人野球のクラブチームである三田クラブ、東京倶楽部に所属した。東京倶楽部時代の1927年第一回都市対抗野球大会で第一号ホームランを放つ。1934年のアメリカ遠征では浅沼誉夫と共に監督を務める。帰国後結成された大日本東京野球倶楽部では初代監督に就任。その後、阪急や産業軍などの監督も務めた。1969年に野球殿堂入りを果たしている。

30) 1890年-1982年。前橋中学から早稲田大学へ進学するも中退。その後、東京経済大学へ入学し、卒業後は

社長の正力松太郎に職業野球団の結成を上申し、1934年6月9日に日本工業倶楽部で「職業野球団発起人会」を発足させた。同月11日に事務所を設置し、6月6日付けで三原脩³¹⁾と契約するなど職業野球団としての体制を整えていった。

同年11月4日から開催された第2回日米野球は日本各地で全18戦が行われ、ベーブ・ルース³²⁾とルー・ゲーリック³³⁾を擁する大リーグ選抜が全勝したものの、日本も希代の投手・沢村栄治³⁴⁾が大奮闘した。11月20日に静岡で行われた第10戦に登板した沢村は、結果的に7回に浴びたルー・ゲーリックの一打により敗戦投手となったものの、ベーブ・ルースを三度三振に打ち取るなど、アメリカの強力打線をねじ伏せ、白熱した試合を展開した(東田[1989]89-100頁)。第一回日米野球同様、第二回目も大いに社会からの人気を博し、興行的にも大成功を収めた。全18戦における収入は30万円を突破した(同上, 96頁)。

この時結成された全日本チームを母体として、1934年12月26日に「株式会社大日本東京野球倶楽部」が発足した。これが現在の巨人である。「その後、正力松太郎の呼びかけに応じて、1935年12月には大阪野球倶楽部(球団名は大阪タイガース³⁵⁾、以下同様)が、1936年1月には大日本野球連盟名古屋協会(名古屋軍)・東京野球協会(東京セネターズ)・大阪阪急野球協会(阪急)が、

コロンビア大学の聴講生として渡米した。その後、正力松太郎のアメリカ大リーグ選抜軍招聘に向けた事務作業を担当した。第二次世界大戦終了後のプロ野球再開においてGHQと粘り強く交渉を行い、甲子園、西宮、後樂園の軍接収の早期解除に大きな功績を残した。1968年野球殿堂入りを果たしている。

- 31) 1911年-1984年。高松中学から早稲田大学へ進学し、野球部で活躍した。卒業後は社会人野球のクラブチームである全大阪に所属し、二塁手として都市対抗野球大会で優勝し、殊勲者となる。その後、巨人軍へ入団した。現役引退後は巨人をはじめに西鉄、大洋、近鉄、ヤクルトの監督を歴任、通算3248試合を指揮した。また、取締役や球団社長として球団経営にも参画し、プロ野球隆盛につくした。1983年に野球殿堂入りを果たしている。
- 32) 1985年-1948年。ボストンレッドソックス、ニューヨークヤンキース、ボストンブレーブスで活躍したアメリカ・メジャーリーグの伝説的な選手。最初にアメリカ野球殿堂入りを果たした5人の内の1人であり、豪快なホームランで知られる選手である。1927年に記録した年間60ホームランは、ロジャーマリスによって1961年に破られるまで34年間、同様に生涯通算ホームラン714本(1935年引退)は、1974年にハンク・アーロンによって破られるまで39年間、メジャーリーグ史上最高の記録であった。1936年アメリカ野球殿堂入りを果たしている。
- 33) 1903年-1941年。ニューヨークヤンキースで活躍した名選手。1925年から1939年の14年間に渡り、当時の世界記録となる2130試合連続出場を果たした。アメリカンリーグMVP2回、首位打者1回、本塁打王3回、打点王5回、オールスターゲーム選出7回を誇る名実共にMLBの伝説的な名選手の一人である。1939年に当時史上最年少でアメリカ野球殿堂入りを果たしている。1941年に筋萎縮性側索硬化症により死去した。
- 34) 1917年-1944年。京都商業在学中に1933年春と1934年春・夏の甲子園大会に出場。1934年に京都商業を中退し、読売新聞社主催第2回日米野球で活躍した。巨人軍入団後も持ち前の速球で勝ち星を挙げ続けるものの、3度に渡る徴兵による戦地での戦闘によって肩を壊し、1944年に引退した。引退後、3度目の応召中に乗船していた輸送船が東シナ海にてアメリカ軍の攻撃を受け沈没し、27歳の若さでこの世を去った。最優秀選手賞1回、最多勝利2回、最優秀防御率1回、最多奪三振2回、ノーヒットノーラン3回の記録を残した。1959年野球殿堂入りを果たしている。
- 35) 阪神電鉄は1931年に開催された日米野球において、読売新聞から関西での開催権を2試合1万7千円で買い取り(東田[1989], 61頁)、7万円の利益を上げた。「全米プロ・チームとの2回にわたる興行の成功は、阪神電鉄にとって、その企業意図とは別にプロ野球チーム結成への間接的な契機となった」(菊[1993], 226頁)と指摘されている。

1936	1937	1938	1939	1940	1941	1942	1943	1944	1945	1946	1947	1948	1949	1950	1951		
日本職業野球連盟			日本野球連盟					日本野球報国会		日本野球連盟				太平洋野球連盟 セントラル・リーグ			
東京巨人軍										東京読売巨人軍							
大阪タイガース				阪神				大阪タイガース									
名古屋軍							産業		中部日本		中部日本		中日ドラゴンズ				
大東京軍			ライオン軍			朝日軍				パフイック	太陽ロビンス	大陽ロビンス		松竹ロビンス			
東京セネターズ			翼		大洋		西鉄										
名古屋金鯱軍																	
阪急										阪急ブレーブス							
イーグルス			黒鷲		大和												
南海軍							近畿日本		※ 1	南海ホークス							
										セネターズ	※ 2	※ 3	東急フライヤーズ				
										ゴールドスター	金星スターズ		大映スターズ				
															近鉄パールズ		
															西日本パイレーツ		※ 5
															※ 4		
															毎日オリオンズ		
															広島カープ		
															大洋ホエールズ		
															国鉄スワローズ		

※ 1：近畿グレートリング ※ 2：東急フライヤーズ ※ 3：急映フライヤーズ ※ 4：西鉄クリッパーズ ※ 5：西鉄ライオンズ なお、チーム名にアンダーラインのあるものは、1950年の2リーグ制移行後、太平洋野球連盟（パ・リーグ）に加盟した球団である。

図表 3-8：NPB の名称および加盟球団の変遷（1936 年-1951 年）

出所：橘川・奈良 [2009] および日経新聞社編 [2005] から筆者作成

1936年2月には大日本野球連盟東京協会（大東京軍）・名古屋野球倶楽部（名古屋金鯱軍）が相次いで誕生した。そして、1936年に、これらに東京巨人軍を加えた7チームで、日本におけるプロ野球のリーグ戦が始まった。」（橘川・奈良 [2009] 15 頁）。なお、わが国初のプロ野球のリーグ戦が始まる以前に参加7チームから構成される日本職業野球連盟が2月5日に設立されている。

その後、日本職業野球連盟が現在のNPBにみられる2リーグ制に移行したのは第二次世界大戦後の1950年からである。それまでは連盟に所属する球団数も安定せず、また、連盟自体も度重なる名称変更を行っている（図表3-8参照）。

3-6. 小括

これまで述べてきたように、NPB誕生の背景には産業の近代化やそれに伴う都市への人口集中および所得の拡大を基盤に、娯楽やスポーツへの関心の高まりとマス・メディアの発展が大きく影響している。特に正力松太郎の読売新聞発行部数拡大戦略と電鉄企業の乗降客獲得に

向けた沿線開発がともに野球というスポーツを核にして押し進められたことが大きく影響している。ここに野球人気の高揚による弊害を阻止しようとした日本政府による野球統制令が加わり、これを回避しようとした読売新聞社を中心に、野球と本業との相乗効果を期待できる他の新聞社と電鉄企業の思惑が一致し、野球のプロ化という形で結実したのである。

つまり、発足当時のNPBは、新聞社および電鉄企業の極めて環境適応的な営みの中に誕生したと指摘できる。その結果、日本職業野球連盟は、リーグ事務局を中核とする中央集権的なものではなく、各球団や親企業の意向が先立つ極めて分権的なリーグマネジメントシステムとなったと考えることができる。

4. NPBのビジネスモデル

新聞社と電鉄企業による極めて環境適応的な営みのなかで誕生したプロ野球リーグであったが、球団経営がすぐに黒字化した訳でない。NPB発足当時のわが国では、学生野球と社会人野球が圧倒的な人気を誇っており、また、プロ野球に対する偏見も根強く³⁶⁾、初年度の王座決定戦である巨人対阪神戦でも、「有料入場者数が、第1戦1,868人、第2戦2,456人、第3戦3,015人、3試合合計でも7,339人とどまった」（東京読売巨人軍50年史編集委員会編[1985]、202頁；橘川・奈良[2009]、18頁）ように、誕生間もないNPB球団の興行面での苦労が伺える。球界の盟主・巨人でさえ1934年の球団創設から23年目の1957年に初の単年度黒字計上果たしている（橘川・奈良[2009]、213頁；週刊東洋経済2010年5月15日号、50頁）。この事実からも理解できるように、プロ野球球団の単年度黒字化は今も昔も至難の業である。

では、なぜ親会社は赤字が続くNPBに参入し、球団運営を継続してきたのであろうか。そこには企業スポーツとの共通性や、国策としてプロ野球を育ててきた形跡を見いだすことができる。本章では経営なき球界運営といわれるNPBのビジネスモデルについて整理していくこととしよう。

4-1. 本業シナジーモデル

球団単体での黒字化は至難の業ではある。しかし、「1936年に開幕されたリーグ戦に参加した7球団が、いずれも、新聞社ないし電鉄会社の支援を受けて設立された」という事実から、親企業が球団経営とのシナジー効果を期待していたことが指摘されている（橘川・奈良[2009]、13-17頁）。先に述べたとおり、電鉄会社は観客の交通手段となることで乗降客の拡大を、新聞社はキラークンテンツの囲い込みによる発行部数拡大を狙ったのである。前者では3-3-1で述べた阪神電鉄以外にも、日本職業野球連盟の発足時に名を連ねた阪急電鉄や西武鉄道もその

36) 職業野球に対する世間からの蔑視については玉木[1999]を参照されたい。

開幕に合わせ、それぞれ西宮球場、上井草球場を沿線に建設し、球団の本拠地としている。後者では、3-3-3 で日本職業野球連盟発足までの読売新聞と野球との関係について述べた。こうした親企業の本業と野球との間でシナジー効果を発揮する基盤が 1936 年には完成されていたのである。

そこで本節のこれ以降では、日本職業野球連盟発足後にみられる親企業と球団によるシナジー効果に関して、読売新聞と巨人との関係を事例に整理していきたい。

図表 4-1 は 1939 年の読売新聞、東京朝日新聞が記事として取り扱ったスポーツコンテンツの行数を比較したものである (尹 [1997])。この図表から読売新聞が NPB を他社よりも積極的に取り扱っており、紙面を通じて NPB への好意的な世論を形成しようという動きが伺える。これによると読売新聞におけるプロ野球関連の記事は一年間で 9,729 行であり、東京朝日新聞の 540 行と比較して約 18 倍にのぼっている。これとは逆に東京朝日新聞における中等野球関連の記事は 1,942 行であり、読売新聞の 219 行と比較して約 8.9 倍も多い。一方、双方とは比較的中立的な関係にある東京六大学野球の取り扱い記事は、読売 3456 行、東京朝日 2618 行と、やや読売の方が多いものの、その差は約 1.3 倍であり、プロ野球および中等野球と比較してほぼ同程度の取り扱いである。

このことから当時の新聞社が互いと関係の深いスポーツコンテンツを自社の紙面上で積極

月	プロ野球		東京六大学野球		中等野球	
	読売	東京朝日	読売	東京朝日	読売	東京朝日
1	780	14				
2	244	11	30	81		
3	1023	46	578	22		
4	1384	191	170	311		
5	999	48	424	463		
6	1420	52	1052	444		28
7	260	6	133	20	112	705
8	977	29	94	42	107	1209
9	196	0	787	1045		
10	810	56	173	168		
11	747	51				
12	889	36	15	22		
合計	9729	540	3456	2618	219	1,942

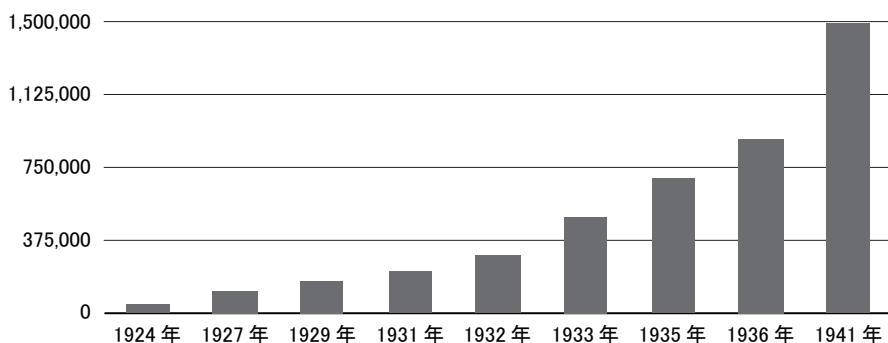
※ 1：記事量の単位は行

※ 2：1939 年の毎月 1 日から 5 日までの野球記事を分析対象とするが、1 月、4 月、7 月には休刊日があり、実数は 4 日間の記事とした

※ 3：なお、表のなかに表示されていない他の野球記事の量は次の通りである。東都五大＝読売 593 行、東朝 453 行；中等選抜＝読売 364 行、東朝 239 行；アメリカ大リーグ＝読売 287 行、東朝 64 行；関西六大学など＝読売 170 行、東朝 46 行

図表 4-1：1939 年野球報道状況

出所：尹 [1997]，51 頁



図表 4-2：読売新聞の一日あたりの発行部数（1924～1941年）

出所：読売新聞百年史編集委員会 [1976]，287～378 頁を基に筆者作成

的に活用していたことが読み取れる。また、紙面を通じた活動だけでなく、試合観戦チケットを定期購読者獲得の販売促進に活用し、大きな効果を収めたことも報告されている³⁷⁾。

こうした球団を活用した販売促進活動が奏効し、巨人を筆頭にプロ野球の人气が上昇しただけでなく、読売新聞の発行部数も大きく飛躍した。正力が社長に就任した 1924 年に 1 日あたり約 5 万 5,000 部であった発行部数は、1941 年には 150 万部に迫るまでに至っている。わずか 17 年の間に発行部数を約 27 倍にまで成長させた要因の一つにプロ野球を活用した本業とのシナジー効果があったことは、この事例から読み取ることができるのである（図表 4-2 参照）。

こうした親企業と球団との間でシナジー効果を狙う活動は後に NPB のビジネスモデルの最も基本的な形となったという点で特筆すべき部分であろう。

4-2. 広告宣伝モデル

4-2-1. ラジオの普及と広告宣伝効果

前章でのベタラジオの急速な普及は新聞各社の積極的なプロ野球報道とあいまって球団保有に伴う親企業名のパブリシティ効果を飛躍的に高めた。こうした背景を踏まえて橋川・奈良 [2009] は、「2 リーグ分裂前後には、従来の新聞社や電鉄系ではない、異業種の親会社による新球団の設立や経営が目立った。映画会社（松竹・大映・東映）や水産メーカー（大洋漁業）、鉛筆メーカー（トンボ鉛筆）などが、それである。これらの企業は、新聞社電鉄会社の『本業シナジーモデル』とは異なる『広告宣伝モデル』にもとづいて、プロ野球経営にかかわったと理解することができる」と指摘している（36 頁）。この時期における NPB への新規参入を全てラジオ普及率の上昇に伴う広告宣伝効果を期待したものとして言い切ることは適切ではないが、確か

37) 読売新聞は第二次世界大戦前に、自社が主催するプロ野球の観戦チケットを「愛読者 5 割引」という形で顧客に提供した。この販売促進活動は社告によって広く通達され、8 回ほど行われたという。詳細は尹 [1993]，49 頁を参照されたい。

に大きな動機付けになったことは間違いないであろう。

職業野球が社会からの蔑視に耐え、競技力を高めることでその社会的評価を高めたことと併せ、こうした情報インフラの普及および行政の全面的なバックアップにより、1936年の開幕当初は王座決定戦でも3試合合計で7,300人程であった観客動員も、1943年7月6日に行われた阪神-巨人戦には1試合で5,500人が詰めかけるようにまで成長したのである(東京読売巨人軍五十年史編集委員会編[1985])。第二次世界大戦による中断があったものの、職業野球を娯楽として受け入れる文化はしっかりと確立され、その結果、敗戦の翌年1946年にはリーグが再開されている。

4-2-2. 読売型三位一体モデル

新聞、ラジオの時代に日本に根付いた職業野球は、戦後の1953年に新たな情報インフラの登場により更なる発展を迎えることとなる。この年、わが国ではテレビ放送が開始され、1953年2月1日には日本放送協会が、同年8月28日には読売新聞を親会社に持つ日本テレビが放送を開始した。公共・民間の別を問わず、各テレビ放送局はスポーツを積極的に扱った。スポーツには①リアリティー、②視覚に訴える、③広い訴求対象、という3つの特性があり、テレビメディアにとっては格好の放送コンテンツであるという(広瀬[1994], 65頁)。

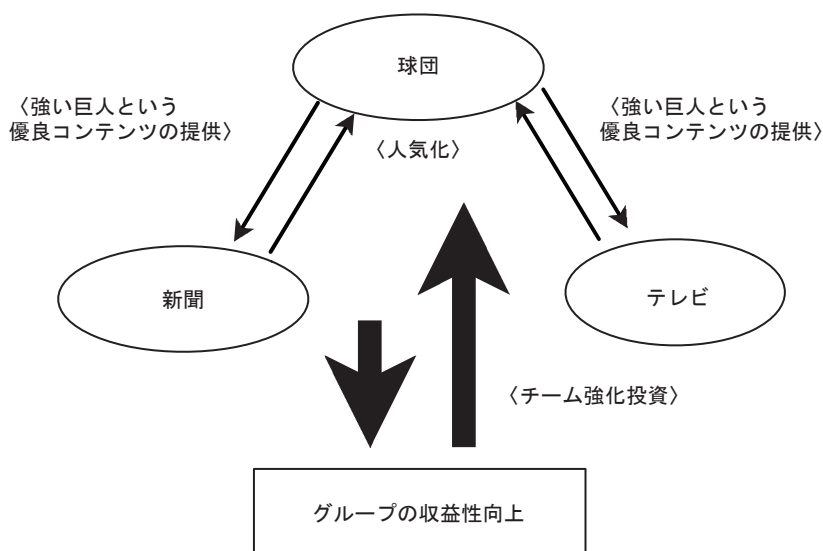
日本テレビでは、開局の翌日に巨人-阪神戦を放送している(同, 14頁)。開局当初、日本全国で約2,600台と非常に数が少なかったテレビ受像機ではあるが、「街頭テレビ」に代表されるように、多くの国民がこの新しい映像メディアに釘付けになった。視聴者の数はテレビ普及率の向上に伴って上昇し、それに伴いテレビへの広告出稿も急増した。

こうした状況下でプロ野球は試合そのものがテレビ放映されるだけでなく、その試合結果も各種ニュース番組で毎日の様に報道されるようになった。これにより、球団保有による広告宣伝効果はより大きなものとなった。

特に全国紙を展開する読売新聞と全国放送を行う日本テレビは巨人という球団コンテンツを武器にその業績を急拡大させていった。読売グループは新聞とテレビを用いて積極的に巨人を全国に普及した。その結果巨人に対する世間からの人気や注目が高まり、新聞発行部数やテレビ視聴率が向上する。これに従い、グループ企業の売上が拡大し、その潤沢な資金が巨人に投資され、積極的な戦力強化が推進された。この戦力強化によって競技成績が向上し、全国的な人気や注目度が高まるために巨人を販売促進のツールとして積極的に活用する読売新聞や日本テレビの業績も向上するというスパイラルが出来上がったのである。小寺[2009]はこの時期に完成された巨人を中心とする読売グループのビジネスモデルを「読売型三位一体モデル」と呼んでいる(図表4-3)。

実際に1950年代後半から巨人の積極的な戦力補強が活発となる。1957年には東京六大学

野球のスーパースターであった長嶋茂雄選手が当時 1,800 万円という記録的な契約金で巨人に入団を果たした。また 1965 年には、後に通算 400 勝を挙げた大投手、金田正一選手が国鉄スワローズから移籍入団したばかりでなく、後に通算 200 勝を挙げ、名実共に巨人のエースとなる堀内恒夫選手が入団している。この年から巨人の 9 年連続日本一、いわゆる V9 が始まるのである。このようにして、巨人は親企業であるマス・メディアとの関係性を基盤とした「読売型三位一体モデル」によって、グループ企業のシナジー効果を最大限に発揮できるビジネスモデルを確立させたのである。



図表 4-3：読売型三位一体モデル
出所：小寺[2009], 61頁

4-2-3. 国税庁通達による広告宣伝モデルの促進

わが国でテレビ放送が開始された翌年である 1954 年 8 月 10 日付で出された国税庁長官通達「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（以下；国税庁通達）」も運営母体企業による球団への投資活動を促すこととなった。なぜならば、親会社が球団へ広告宣伝費として支出した金銭を損金として計上することと、球団が発生させた赤字の損失補填を親会社が行う場合、その金銭も広告宣伝費として認められ損金計上することが公に認められたからである（例えば、種子田 [2007], 11 頁；大坪 [2004], 26 頁）。

ラジオ、テレビの普及と併せ、親企業による球団の損失補填を合法化した国税庁通達によって NPB の広告宣伝モデルはより一層加速したのである。

4-3. 小括

これまで述べてきたように、NPB のビジネスモデルは新聞社・鉄道会社による本業とのシナジー効果を狙ったものから始まり、これにマス・メディアの発展による広告宣伝効果や、国税庁通達が加わることで形作られてきた。特にテレビの普及に伴う、球団保有による親企業の広告宣伝効果を狙った球団買収は後を絶たない。例えば、1973 年に NPB 球団のオーナーになった日本ハムは、当時の大社義規社長の判断で企業の知名度向上とブランド力アップを目的に日拓ホームズを買収している（日本経済新聞朝刊 1982 年 2 月 28 日付け）。このような事例はオリックスによる阪急ブレーブスの買収や、ダイエーによる南海ホークスの買収にも当てはまるといえるだろう。

したがって、「各球団は親企業の業績や知名度向上に如何に寄与するか」という視点で運営がなされてきた。つまり、球団は企業グループの販売促進媒体としての役割を強化することによって、親企業から運営資金を調達するというモデルを構築してきたのである。

こうしたビジネスモデルはプロ野球ビジネスが常に晒される資金不足という問題を解消し、その結果、野球の普及やファン開拓を推し進め、永きに渡り国民へ娯楽のみならず活力を提供してきた。このビジネスモデルによってわが国のプロ野球産業が誕生し、今日に至るまでの発展の礎となったことはいうまでもないだろう。

しかしながら、本業シナジーモデル、広告宣伝モデル、そしてこれを後押しする形となった国税庁通達は、NPB や各球団の経営能力向上という面からみると、NPB 全体における野球ビジネスの成長を阻害する大きな要因としての側面も持つようになった。東映フライヤーズのオーナーを務めた大川博は、「プロ野球のスタートは、はじめから宣伝の要素が多かった。その宣伝価値をねらって事業会社が球団を経営してきた。今日、プロ野球が停滞している、というより企業化の道とかけはなれているのは、球団経営が事業そのものでなく、他事業の一部にすぎないからである。親会社に面倒をみられている“依存ムード”があり、これが拭い去られなければプロ野球の“独立”はあり得ない。『野球の赤字ぐらいいは、ほかの事業でなんとかしよう』的な安易な考え方が、プロ野球の発展を阻害した」と述べている（大川 [1964], 277 頁）。つまり、NPB を支えてきたビジネスモデルは、結果的に各球団が親企業に大きく依存する結果をもたらしたのである。

5. むすびにかえて

これまで成立過程から NPB の「経営なき球界運営」を形成してきた要因を整理検討してきたが、その結果次のようなことが明らかとなった。

まず NPB 誕生の背景として、第一に明治以降急速に発展したわが国の近代化とそれに伴う社会構造の変化のなかで発生した新聞社および電鉄企業の競争において、その優位性確保に向

けたコンテンツとして野球が利用されたという点である。つまり、各球団は親企業の本業を促進するための手段という側面を最初から帯びていたといえる。このことはNPBのビジネスのあり方を決定づける要因であろう。

第二に、野球統制令による制限を回避する必要性と、専門化による日本野球のレベル向上という2つの目的が同時進行的に進められたという点である。親企業には自社の利益のために優良コンテンツたる野球興行を育成したいという強い思惑があり、一方の野球関係者には第一回の日米野球で実感したアメリカとの競技力の差を縮めたいという強い思いがあった。こうした両者の思惑が一致したことによってNPBは誕生した。

次にその特徴的なビジネスモデルが構築された要因として、先程述べた親企業の本業を促進するための手段としての球団という性格と併せ、マス・メディアへの露出による企業名のパブリシティ効果の増大と、1954年の国税庁通達がその活動を促進させた。つまり、親企業にとってNPB球団はニュース性と顧客吸引力を併せ持った広告媒体であり、同時に節税効果も発揮する存在となったのである。したがって、NPB球団は単体での黒字化よりはむしろグループ全体の広告塔としての機能を親企業から期待されるようになった。

一方、こうして1960年代に完成されたNPBのビジネスモデルは次のような弊害をもたらすこととなった。第一に球団単体での独立採算に向けた意識が希薄化したことである。第二に突出したグループシナジーを構築した球団にNPB全体が依存する構図ができあがったことである。前述のとおり、読売型三位一体モデルを構築した巨人は、1965年以降10%台後半から20数%のテレビ視聴率を平均して獲得するようになり³⁸⁾、それに伴い巨人のみならず相手球団にも高額な放映権料をもたらすことになった。この点について、阪神タイガースの社長を務めた野崎勝義は雑誌のインタビューで次のように語っている。

「巨人さんには大変お世話になっています。放映権料にしても、巨人戦は1試合約1億円ですが、セの他のチームとの対戦だと、放映地域が関西にとどまることもあり、1000万円にも届きません。優勝が2～3年続いて、阪神戦が全国放映されるようにでもなれば、巨人と対等な立場に立てるかもしれませんけど、簡単にはいきません。」（日経ビジネス2004年9月20日号、48-49頁）

上記の発言からも理解できるように、巨人以外のセ・リーグ5球団には対巨人戦主催試合数×1億円が放映権収入として確保される仕組みが構築され、これにより「巨人人気で売上を確保する風土」が形成されたのである。このようにNPB全体が読売グループの構築したビジネスモデルに大きく依存するあり方は「正力松太郎モデル」と呼ばれている（種子田[2007]）。

これまで述べたことを総合すると、NPBは明治期以降における野球人気を背景に、野球興

38) 詳細はビデオリサーチ社ホームページ

(<http://www.video.co.jp/data/ratedata/program/07giants.htm#year>) を参照されたい。

行を企業の収益拡大に向けた手段として、政府による制限を回避する動きのなかで誕生し、広告宣伝効果の高まりと、それを促進する税制によって育まれたといえる。また、親企業同士が同業のライバル同士であることも多く、各球団やリーグが協調して全体の発展を目指すことよりも、各球団の強化を通じて親企業の本業への貢献がメインになったといえる。それ故、リーグではなく各球団の親企業が主導権を握るわが国特有の構図が形作られてきたと考えられる。また、各球団は運転資金を親企業に依存する体質になっており、自らの努力で新たな顧客を開拓しようという意欲が育ちにくい組織風土を形成するようになったといえよう。

以上の要因によって、本稿ではNPBの経営なき球界運営は1960年代半ばには完成され、この構図が近年まで継続されてきたと結論づける。

最後に今後の研究の方向性について述べる。

本稿で明らかにしたNPBのあり方には次のような前提条件があるように思われる。それは各球団の赤字を補填し続けられるだけの親企業の健全な財務体質であり、不採算部門への継続的な投資を許容する株主の存在である。また、わが国における高い野球人気と、それに付随する球団保有に対する親企業への顧客誘導力である。

2004年に勃発したプロ野球再編問題は、この前提条件が根本から崩れかけていることを明らかにした出来事でもあり、わが国のプロスポーツにおけるビジネスのあり方を根本から問い直す契機の一つとなった。こうした変化についての整理検討は、今後の研究課題としたい。

【参考文献】

1. Szymanski, S. & Zimbalist, A. [2005] *National Pastime: How Americans Play Baseball And The Rest Of The World Plays Soccer*, Brookings Inst Pr (訳書：田村勝省訳 [2006] 『サッカーで燃える国野球で儲ける国』ダイヤモンド社)
2. 朝日新聞百年史編修委員会 (編) 『朝日新聞社史 資料編』
3. 東田一朔 [1989] 『プロ野球誕前夜』東海大学出版会
4. 池井優 [2002] 「プロ野球経営母体の研究 「親会社」という日本的構図の転機を迎えて」『ベースボールジャー』3, 野球文化學會, 80-111 頁
5. 内海和雄 [2004] 『プロ・スポーツ論 スポーツ文化の開拓者』創文企画
6. 大川博 [1964] 「プロ野球経営学」『中央公論』79 (2), 276-280 頁
7. 大坪正則 [2002] 『メジャー野球の経営学』集英社新書
8. 大坪正則 [2004] 『プロ野球は崩壊する!』朝日新聞社
9. 大平昌秀 [1992] 『異端の系譜』サワズ出版
10. 菊幸一 [1993] 『「近代プロ・スポーツ」の歴史社会学—日本プロ野球の成立を中心に』不昧堂出版
11. 橋川武郎・奈良堂史 [2009] 『ファンから見たプロ野球の歴史』日本経済評論社
12. 黒崎貞次郎 [1957] 「野球をやらぬ野球屋のはなし」『文藝春秋』35 (8), 140-150 頁
13. 小寺昇二 [2009] 『実践スポーツビジネスマネジメント』日本経済新聞出版社
14. 佐伯年詩雄 [2004] 『現代企業スポーツ論』不昧堂出版
15. 佐藤光房 [1986] 『もうひとつのプロ野球』朝日新聞社
16. 澤野雅彦 [2005] 『企業スポーツの栄光と挫折』青弓社

17. 社史編集委員会 [1957] 『毎日新聞七十年』
18. 鈴木陽一 [1961] 「グラント・パバの初笑い」『中央公論』76 (1), 224-231 頁
19. 鈴木陽一 [1966a] 「プロ野球斜陽論」『中央公論』81 (6), 352-359
20. 鈴木陽一 [1966b] 「プロ野球の経営数学」『中央公論』81 (9), 269-277 頁
21. 田代正之 [1996] 「中等学校野球の動向からみた「野球統制令」の歴史的意義」『スポーツ史研究』(9), 11-26 頁
22. 種子田穰 [2007] 『アメリカンスポーツビジネス NFLの経営学』角川学芸出版
23. 玉木正之 [1999] 『スポーツとは何か』講談社現代新書
24. 都留重人・大川一司 (編) [1953] 『日本の経済分析』1, 勁草書房
25. 東京読売巨人軍五十年史編集委員会編 [1985] 『東京読売巨人軍五十年史』
26. 「特集 プロ野球は死んだのか 経営なき産業の「縮小均衡」」『日経ビジネス』2004年9月20日号, 30-49 頁
27. 波多野勝 [2001] 『日米野球史 メジャーを追いかけた70年』PHP 新書
28. ビデオリサーチ社ホームページ (<http://www.videor.co.jp/data/ratedata/program/07giants.htm#year>), 2010年12月10日確認
29. 広瀬一郎 [1994] 『プロのためのスポーツマーケティング』電通
30. 広瀬一郎編著 [2009] 『スポーツ・マネジメントの理論と実務』東洋経済
31. 福田拓哉 [2010] 「企業スポーツにおける運営論理の変化に対する史的考察」『立命館経営学』49 (1), 183-207 頁
32. 中村隆英 [1971] 『戦前期日本経済成長の分析』岩波書店
33. 中村哲也 [2007] 「「野球統制令」と学生野球の自治: 1930年代における東京六大学野球を中心に」『スポーツ史研究』(20), 81-94 頁
34. 日本経済新聞運動部 [2003] 『プロ野球よ!』日経ビジネス人文庫
35. 日本経済新聞社 (編) [2005] 『球界再編は終わらない』日本経済新聞社
36. 日経ビジネス 2004年9月20日号
37. 日本国有鉄道 (編) [1972] 『日本国有鉄道百年史』
38. 日本放送協会 (編) [1977] 『放送五十年史』
39. 能勢信子 [1969] 「社会会計アプローチによる明治以降日本経済の分析」『国民経済雑誌』119 (4), 58-82 頁
40. 三原脩 [1961] 「私のプロ野球経営論」『中央公論』76 (3), 214-216 頁
41. 武藤泰明 [2009] 「経営論から見た日本のプロサッカー」『一橋ビジネスレビュー』56 (4), 20-31 頁
42. 尹良富 [1997] 「巨人軍の創設とプロ野球報道に関する一考察: 読売新聞と東京朝日新聞との比較」『一橋論叢』117 (2), 277-294 頁
43. 読売新聞社 (編) [1994] 『読売新聞百二十年史』
44. 読売新聞百年史編集委員会 [1976] 『読売新聞百年史』
45. 和久田康雄 [1981] 『日本の私鉄』岩波書店

