

プロスポーツ団体の経営における最大化について ～日本のプロ野球球団経営の歴史的形成過程と費用収益モデル分析を中心に～

Maximizing Management in Sports Organizations: History and Cost Profit Model Analysis of a Japanese Professional Baseball Team

安藤 信雄
Nobuo ANDO

抄録：本稿は、プロスポーツ団体の経営が遭遇するであろう課題を根本的な構造的問題として分析するものである。その経営課題の実態を、日本プロ野球球団を事例として検証する。まず、プロ野球球団の設立とその背景として、現代のプロ野球球団経営の課題が生まれてきたプロセスを考察する。そこから、営利企業が持つであろう経営課題とは根本的に異なるものとして、金銭的利益を伴わない純粋な勝負としての試合スポーツが社会的に形成されていく点を歴史的に考察していく。学校野球の普及と世論形成を背景になぜプロ野球が誕生したかの経緯、また当初からその経緯がもたらす矛盾の継承を実態的に整理する。

以上の整理から、プロスポーツ団体の経営目的を「勝利数の最大化」と定義し、この「勝利数の最大化」がもたらす構造的問題をミクロ経済学の産業組織論の費用収益構造モデルによって分析することを試みた。そこから導き出されたことは、プロスポーツ団体の経営は「勝利数の最大化」を目指す場合は、費用の上昇により利益ゼロへ向かうこと、またその場合、株式会社よりも非営利組織としての経営が適していることを示した。

目次

- 第1章 プロ野球の経営目的と非営利性に関する先行研究
- 第2章 プロ野球経営の目的
- 第3章 プロ野球経営モデルについて
- まとめ

キーワード：プロスポーツ団体経営、プロ野球球団経営、費用収益モデル分析、勝利数の最大化、非営利組織

第1章 プロ野球の経営目的と非営利性に関する先行研究

1-1. プロスポーツの定義

プロスポーツの経営分析において、まず「プロスポーツ」を定義しておかなければならない。松岡宏高(2007, p41.)によるとスポーツには「する」スポーツと「みる」スポーツに大別され、「する」スポーツには「最高のパフォーマンスの追求」という欲求がある。「みる」スポーツは「する」スポーツの欲求である「最高のパフォーマンスの追求」をエンターテイメントしているところに価値があり、その最たるものがプロスポーツである。プロスポーツは競技や演技をすることによって報酬が得られ、生活の手段となっているもので日本では1990年に設立された財団法人日本プロスポーツ協会には2007年時点で野球、サッカー、ゴルフなど15団体が加盟している。

日本における報酬を得る事業としてのプロスポーツ

は、経済行為をおこなう企業でありつつも非営利的であることが指摘されている。武藤泰明2014(p23)によると日本内外のプロサッカーチームの経営分析からみて、日本のプロスポーツ経営では、株主が配当を求めず、非営利性が徹底しているという。株主が求めるものはチームが勝つことであり、優勝することにある。しかし、非営利であっても収支が赤字になれば存続できない。そこで日本のプロサッカーチームは収支均衡の範囲で経営することになる。しかし財務的にはこれは非常に危険が伴う。わずかな収入の減少でも赤字が発生し経営危機によってチームの存続ができなくなるからである。世界的に見れば収益を上げているプロチームがあり、海外では、例えば欧州のプロサッカーチームであるレアル・マドリッドとバルセロナはいずれも非営利法人だが、資産価値は最上位クラスであり、キャッシュフローが大きく黒字である。

1-2. プロスポーツの非営利性に関する先行研究

では、なぜ日本のプロチームは財務上の余裕のない非営利経営を続けているのであろうか。その原因については「財務管理の難易度の高さ」を指摘する。思わぬ収入不足やコスト増があり、収入源を多様化することでリスクを回避しようとしているが、そのことで必要な事業ノウハウが多くなり、管理が難しくなるのだという。武藤の指摘する「財務管理難易度の高度化」原因説は、Jリーグ(日本プロサッカーリーグ)を主な分析対象としていことから導き出されている。では、これを日本のプロスポーツチーム経営の一般原則として日本のプロ野球チーム経営にあてはめることができるのであろうか。日本のプロ野球球団は2000年に入って球団経営危機が指摘されるようになったが、日本プロ野球はリーグを結成して以来70年以上存続しており、経営技術の未熟さがあるとは思えない。また広島カープ以外は、スポンサーとして親企業を持っており、そこから資金提供を受けているが、これら親企業はすべて日本企業の中でも有力な大企業であり、経営技術や「財務管理」技術の難易度に対応することは容易であるはずだ。ではなぜプロ野球球団の経営は常に経営的財務的危機を抱えてきたのであろうか。

日本のプロサッカーチームもプロ野球球団でも「財務上の収支均衡の範囲で経営しようとしている」のではないということである。ゲームは勝負の結果が事前に判らない興行製品である。しかし、プロチームのファンは、ゲームの勝敗の結果がわからないこと、つまりゲームの不確実性に効用を得ている側面もある。結果がわからないから応援するとはいえるが、応援するのはチームに勝ってほしいからであるともいえる。よってゲームの不確実性ではなく、チームの勝ち数が増えることを望んでいるから応援するのであり、そのために競技場へ出向いたり、グッズを購入したり、テレビ観戦を行ったり新聞の購読を行うのである。

1-3. プロスポーツの顧客形成に関する研究の方法論

プロスポーツ企業にとっての顧客であるスポーツファンは、応援するチームの勝利を求めている。この他の産業の市場競争原理とは異なっているところにプロスポーツ企業経営の特殊性があると考えられる。例えば自動車であれ家電製品であれ、消費者が購入にあたって、特定のメーカーの市場シェアが一番なることを目的とすることはない。ネットワーク外部性が強い製品では、市場シェアが製品の利便性を左右するが、これはバンドワゴン効果、つまり使用者が多いことでその製品の利便性が高まることによるもので、シェア拡大が目的ではない。日本におけるプロスポーツのファンが応援するチームを選択するときに、バンドワゴン効果を考慮しているとは考えにくい。例えば特定のプロ野球球団のファンは、ファンが多いことで応援の利便性が増加し、それが応援するチームを決める要因である、とはいえない。

ファンは応援するチームをファンの人数で選択するのではなく、別の要因によって特定のファンなる。例えば地元、または知り合いにいる選手がメンバーであるとか、親、家族がファンであるとか、人気アニメの舞台になっているなどが影響していると考えられるのだが、まず一般的な財サービスと異なりファンがどのようにして応援チームを選択するのかを検証する必要がある。つまり購買製品の選択動機が自由市場経済において想定される供給にはない特殊性を持っているのではないということである。よってはじめに解明すべきテーマは、人々はどういうようにしてある特定のスポーツ団体を応援するのかということである。これは人々のスポーツ団体との係りとその形成が重要であろうことが考えられる。よってファンの形成とスポーツ団体の歴史的形成に関する検証が重要である。

スポーツ団体の目的をその歴史的形成過程から考察するのは社会システムにおける因果的事象は、自然現象における因果とは同じものではないためである。つまり、社会現象では、行為主体の「個性」が強く働くが、客観的・数量的な測定が不可能な側面は科学的解明の範囲から捨象されてしまう。よって検証のために数量化可能な要因を変数とする検証の前提となる、人間の意志・意図・価値などといった測定不可能な要素は無視されることとなる。プロスポーツ経営において、数量化可能な変数のみで分析しようとするとその経営目的を無視して経営数値のみから判断しようとする客観的科学性の限界を伴うこととなる。清水紀宏(2007, p7-9.)は、今日のスポーツ経営学において脱論理実証主義が必要であると指摘している。本論との関係でいえば、プロ野球球団経営の目的がなんであるのかを解明するには、まずその企業経営がおかれている産業、市場の歴史的・社会的な文脈を検証することが必要となる。

1-4. 経営目的としての「勝利数の最大化」について

そこで、まずプロ野球球団と、プロ野球リーグの形成を検証し、その今日までの持続可能性を親企業によるスポンサー関係にみつつも、プロ野球リーグの再編問題の背景として親企業に依存しない地域や縁故の関係によるファン形成の今日の背景を分析する。

次に、ひとたびファンとなると、主にそのチームに求めるものは、応援チームがゲームで勝利することである。顧客であるファンが特定のチームを応援する目的、すなわち市場における消費者行動の視点で言えば「購入動機」は勝利であり、ペナントレースでいえば勝利数を増やすこと、つまり「勝利数の最大化」である。よってチームにとっても「勝利数を最大化」することがチーム経営の最大の目的になる。通常企業活動が「利益の最大化」を目指すことと比較すると、「勝利数の最大化」を目的とした経営は、利益増加よりも「勝利数の増加」を優先することとなる。

この「勝利数の最大化」目的説に対し、反論もあるだろう。例えば長期的に将来の利益の増加を求めているためであり、「勝利数の最大化」は手段であり、そこから利益が最大化されるのであるから、勝利のための行動は「利益の最大化」が目的であるといえるのではないかと主張である。もし「利益の最大化」が目的であるとするれば、最終的に株主やオーナーへの利益配分か、球団資産価値の増加に伴う株価の上昇がもたらす株取引でのキャピタルゲインが目的となるはずだ。

だが、実際には日本プロ野球球団は特定の球団以外はすべて赤字経営であり、それでもなお球団を応援するファンの数は増加している。澤野雅彦(2014, p167.)によるとむしろ収益が赤字であっても球団の親会社が収益性を度外視した補填を行っているので存続が可能となっている。親会社が赤字分を補填できなくなると球団の側に新たなスポンサー企業を探すという行動が見られる。これは、営利を目的とした企業としては説明しがたい現象だ。日本のプロ野球球団の親企業、スポンサー企業は球団の赤字の補填費用について、その税務処理は「昭29.8.10通達」と言われる「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」によって親会社の宣伝広告費で費用として計上できるとしている。放送収益権料がリーグ最高額の巨人軍以外の球団経営は、みな赤字であるという。その巨人軍ですら殆ど利益は出ていないとオーナーは証言している。つまり「利益の最大化」を経営目的とみなす説には無理がある。

そこで、「勝利数の最大化」仮説をもとにミクロ経済学の費用収益構造モデルによるモデル分析によって、「勝利数の最大化」を目指すことが球団経営の利益を圧迫しているという構造的な問題の解明を試みる。そこからプロ野球球団経営は、利益を生み出せないのは構造的な問題であり、経営技術の問題とは別次元であることが指摘できる。

1-5. 「勝利数の最大化」と地域密着型の関係

では、プロ野球球団の存続にとって非営利性、赤字経営が構造的な問題であるならば今後プロ野球の存続は持続可能であろうか。今回はこの問題には深く立ち入れなかったが、プロ野球ファンの形成過程から得られる非営利的性格と、日本におけるプロ野球リーグの歴史的な形成過程にその答えがあるというのが著者の仮説である。優勝するために高額な有力選手ばかりを集めても必ずしも優勝できるとは限らないのが勝負の世界だ。よって「勝利数の最大化」を目的としつつも、勝てなくても顧客が球団の何らかしらの「価値」に対し費用を負担する収入構造をビジネスモデルとして構築していく必要がある。広瀬一郎(2005, p.146., 2009, p.46.)によるとゲームが製品としての価値を持つのは『勝敗』という「高いレベルでの拮抗状態」をいかに維持するかにある。しかしこの「勝敗」はやってみなければわからない不確実性を

持っている。このような不確実な要素が商品である場合「勝利」からは売上げを得られるが「敗北」からは売上げを得られない。よってプロスポーツ経営にとって、この不確実性にたよらない安定した収入源を生み出す必要がある。顧客の『満足感』を『競技そのもの以外』から引き出す有効な手法の必要性から、選手は競技に専念するだけでなく「地域サービス」を提供することによってファンを増加させ、「負けても応援する」顧客を作り出す必要がある。これが今日みられる広島カープと横浜ベイスターズによる地域型密着型プロ野球球団経営といえよう。

「勝利数の最大化」を目的としつつも、「勝敗」に左右されずにファンを増加させる経営は一見矛盾しているといわれるかもしれない。ここでいう「勝敗」に左右されないということは「勝たなくてもよい」ということではない。結果として勝てなくても、次は勝ってくれるというファンの期待を生み出さなくてはならない。地域密着型プロ野球球団経営は、地域のために「勝利」しようとする努力へ価値を感じられることであり、たとえ「負け」でも「勝利数の最大化」を目的とすること、勝利の可能性を最大限高めている球団経営への信頼であり、その目的を目指していることに価値を見出すのである。

第2章 プロ野球経営の目的

2-1. プロ野球経営の目的

日本でのプロ野球経営の目的を考える上でプロ野球誕生以前の日本人の野球との関わりを理解しておくことは重要であろう。2017年の時点では、プロ野球球団はすべて株式会社であることから貸借対照表など最低限の財務諸表の公開が義務付けられているが、大企業に義務付けられている損益計算書は、一部の球団しか公開は実行していない。貸借対照表が作成されているのであるから損益計算書も存在しているのだが、それを非公開にしている理由として、球団の主張によると、国民に夢を与えるプロ野球の性格上、球団の経営に関する指標や収益構造を公表することはふさわしくないということである。通常企業であれば慢性的な赤字が続くことは経営的に不健全であるとみなされるが、プロ野球球団経営に携わる人の多くは、そのようには感じていない。

球団経営を経営学的に分析するためにはプロ野球球団の経営目的、またその考えがどのようにして形成されてきたのかを理解する必要がある。企業の社会的貢献(CSR)やステークホルダーへの利益を目的とする経営観も広まっている。非営利企業(NPO)も一つの経営体とみなされる今日では、株式会社であることで黒字化が当然であるという常識論や、できれば利益を最大化すべきだという価値観からの主張は、経済活動を担う企業に対する一面的な価値判断でしかない。企業の経営目的は多様化してきている。よって日本社会が「野球」に求めて

いるものは何か、各プロ野球球団は何を目的として経営(運営)されてきたのであろうか。まず、これを考察した上で、今日の課題を分析する。

2-2. 目的の検証・プロ野球前史

日本での野球の始まりは、1872年(明治5年)に東京府立第一番大学区第一番中学校(後の開成高校)の教師であったホーレス・ウィルソン(Horace Willson)が学生に課外余暇活動として伝えたことによるといわれている。東京第一高等中学校(一高:後の東京大学)では1887~89年に正岡子規らがBaseBallに熱中し野ボール(のぼる)と称していたが、子規の三歳年下の中馬庚(ちゅうまかのえ)が「野球」と訳したのが今に伝わる訳語となった。正岡子規がルール解説で創作的訳語として「打者」「走者」「直球」「死球」の訳語を使用したのが今日に至る野球用語である(小関順二, 2017)。

野球は1872年に伝来し6年後の78年には、新橋の鉄道局工場で行員による「新橋アスレチック倶楽部」が結成される。1890年には後の明治学院大学の野球部に一高が惨敗しプライドを傷つけられたことをきっかけに野球は遊び感覚の球技ではなく一高の「校技」となり試合には全校応援を督励し、選手は猛練習に励む「一高野球の伝統」が確立されていく。その後、野球は多くの高校へ伝わり、特に早稲田大学と慶応大学では学生のプライドをかけた試合に学生が熱狂し、大隈重信邸と福沢諭吉邸前で相互に罵声を浴びせて騒ぐなどして後に早慶紛争といわれる騒動にまでなる¹⁾。このように日本において野球は急速に普及し全国の高校へと広がると同時に熱狂的なファンが生まれていった。1905年には早稲田大学が当時で5,500円という多大な費用をかけて渡米し、現地で1ヶ月の遠征試合に出かけている(小関順二, 2017)。これほどまでに日本において野球は急速に広まっていったのである。

当時のマスコミの受けとめ方では、1911年から東京朝日新聞が早稲田大学や慶応大学が野球人気を学校広告として利用しているという主張をはじめ、「野球害毒論」が主張された。他方で野球擁護の論客である早大初代野球部部長であった早大OB 安部磯雄は、野球に優れることは弁護士試験合格者の輩出が学校の宣伝となることと同じだと反論している。1907年にハワイのセントルイス大学を慶応大学が招聘した交流試合で、日本で初めて入場料が徴収されるのだが、これに対して安部は「なにごとにも金銭を費やすしてはできぬ世の中であるから、もし入場料でも徴収しなければ・・・(中略)・・・開くことはできない」「何事にも相当代価を払うというのが原則である」と擁護している。安部は営利的企業家であったかと言うとまったく違う。彼は1926年社会民主党を結成し初代執行委員長となり社会主義運動を行う思想の持ち主であった。野球擁護派の論客である安部の主張は、大学が野球を営利目的で広告として利用しているという考

えとはまったく逆で、むしろ入場料を徴収し大学から費用を得ないことで、野球部の学校経営からの独立が担保されるのだということである。その野球を継続するために必要な資金を野球部自身が捻出するために負担金として入場料があるのだとする見方である。アマチュア野球であっても経費がかかる以上必要な資金をまかなわねばならないとする意識は当時からあった。

職業としての野球は1920年には日本発のプロチームとして早稲田大学OBを職業野球球団「日本運動協会」が結成される。小関(2017)によると結成者の1人である早大OB 河野安通志はプロ球団結成の意義を次のように示している。「此変態的旺盛とならんとするを押さえれば、野球は沈衰し、沈衰すれば所為角を矯めて牛を殺すことになる」と云うのが、吾人が職業や球団を起こさんとした主張の一で而も其重なるものであった。」つまり、学生が行き過ぎて熱狂する大学間試合を押さえしまうと野球は衰退してしまうので、独走する学生野球に対し人気を二分する形でプロ球団を設立すれば、野球の発達は健全となるはずだと言うものである。よってプロ野球球団、日本運動協会の「合宿生活はひたすらストイックで日常生活でのしつけや礼儀作法にもやかまし」く「飲酒、喫煙は厳禁」で、さらに「野球理論とともに簿記と英語」の教育もされたという。にもかかわらず試合では「商売、商売」とヤジられた。おそらく当時の日本社会では、試合という勝負の力学に、第三の利益が介在することで純粋な勝負としてのプレーに影響が出ることを嫌っていたのではないだろうか。また野球害毒派にとっても野球擁護派にとっても野球の「禁止と促進」で対立しながらも、野球(おそらく勝負としてのスポーツ全般)は非営利であるべきだという共通意識の上で論じられていたと考えられる。この様に考えると、推進派の主張は、独立財源の確保が球団の中立性を担保し、勝負としての公平性を確保できるという合理的なロジックがあった。

2-3. 戦前の企業スポーツ

戦前の企業スポーツについてもみてみよう。澤野雅彦(2014)によると、1924年八幡製鐵所において野球部が創設される。当時八幡製鐵所は官営であったから企業宣伝のための創設ではない。ストライキが繰り返されていた当時では、労資(使)対立が先鋭化していた。労使協調と福利厚生として野球部は結成された。また対外試合で「会社ぐるみ」で応援することで、企業の凝集性を高める狙いもあった。この効果が認められて「企業スポーツ」チームが全国の企業や工場に広がっていった。紡績工場では、若い女性が多く富国強兵の時代を背景に、母性保護と同時に健康増進とレクリエーション教育の一環としてバレーボール・チームが創設される(澤野雅彦, 2014, p.47.)。各紡績企業チームが競い合う歴史は戦後も続き、1964年東京オリンピックで日紡貝塚(現ユニチカ)が優勝する。強烈なアタックを繰り出す高身長の外園選

手に対し、体格的に小柄な日本人チームが回転レシーブでスパイクをボレーし、時間差攻撃で反撃する手法は東洋の魔女と言われて驚かれたことを記憶している人も多いだろう。日本国民の多くに熱狂を与え、敗戦から高度経済成長へ向かっている人々へ自信を与えたといわれた。

このように戦前からの企業スポーツの流れは、企業の宣伝広告を目的とするよりも、労使協調の一体感を形成しつつ、健康増進とレクリエーションという福祉が主な目的であったといえよう。企業スポーツが広告宣伝目的に転換していったのはオリンピックの商業化が強まるロサンゼルス・オリンピックの1984年ごろからである(澤野, 2014)。

企業スポーツにおいて、スポーツは営利活動では解消できない問題を解決するための手段であった。労使協調意識の形成や集団に一体感の意識を形成するために有効であり、営利を目的とする手段としては間接的に期待されているが直接的に効果は見いだせない。

2-4. 日本初のプロ野球チーム

日本初プロ野球球団「日本運動協会」には、野球の中心を担ってきた東京六大学出身者は1人もおらず、全員が高校出身の無名選手であった(小関, 2017, p.134.)。プロ野球はこの時代、賤業つまり卑しい仕事とみなされていたためだという。1921年に創設された第2のプロ野球チームである「天勝野球団」は、日本運動協会ほど職業色を出さなかったためらしく2名の六大学出身者が入団したという。それほどまでにスポーツに職業性を出すことを当時の日本社会は嫌う風潮があった。「野球人の模範を世に示すことを目的としたチーム」の給与は当時の大卒初任給50円の時代に45円と控えめであった。日本運動協会は関東大震災の影響で球場を接収され活動休止となり、1924年に阪急電鉄に引き取られ「宝塚運動協会」と名称変更して活動を続け(小関, 2017, p.138.)、阪急ブレーブスへと繋がっていく。

時間が前後するが1915年に豊中球場で全国中等学校優勝野球大会選手権(現在の甲子園高校野球大会)が開催され1924年の第10回から完成した甲子園球場で開催している。1920年に毎日新聞社が「大阪毎日野球団」を創設している。1925年には東京六大学リーグが始まる。このように野球の全国的な普及にもかかわらず、全国中等学校優勝野球大会で活躍した選手であってもプロ野球へ進むことはほとんど無かったという。1922年第8回大会に出場した浜崎真二(神戸商)は慶応大学から満鉄倶楽部へ進み阪急に入団してプロになったのが1947年で46歳。この年代にプロへ進んだのは彼だけであったというから、如何にプロ野球へ進むことが嫌われていたかがわかる。1936年(昭和11年)にプロ野球リーグが始まって徐々に高校野球、大学野球から直接プロ入りする選手が出てくるようになる。バレーボールにしても野球にしても日本社会ではスポーツは非営利であり、「金儲けの道具」とし

てプロスポーツをみなすことへの批判的意識が強かったことが推測される。当時のプロ野球経営陣に、野球の社会的普及には利益目的の経営を排除しようとする意識の表れであった。金銭に左右されず、その場の勝負に全力を尽くす姿勢によって試合から感動を生みだせるものと考えていることが理解できる。

2-5. プロ野球を普及させた新聞、鉄道の集客戦略

スポーツでの利益目的への批判が強い世論の中で、プロ野球はどのように普及していったのであろうか。福田(2011)によると「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」(福田, 2011)。

表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

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
東京セネタース	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	國民新聞社	新聞
名古屋金鯱軍	名古屋野球倶楽部	名古屋新聞社	新聞

出所：福田拓哉(2011)「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」『立命館経営学』49号、立命館大学、pp.139.

野球の中心が学校対抗戦であった当事、1915年8月18日に第1回全国中等学校優勝野球大会が大阪朝日新聞によって主催され、予選に73校が参加し代表校10校であった。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(尹[1997], 40頁)。毎日新聞は1924年に選抜中等学校野球大会、1927年に都市対抗野球大会を主催する。新聞各社が新聞販促ツールとして野球の価値を認識していった。

販売促進コンテンツ探しに躍起になっていた新聞社の事情もある。1920年代に激化する新聞販売競争によって、東京都内では拡大推進のため販売店の直営が進められたが、販売部数が限られる周辺地域では多くが請負販売であった。1924年に元警察官僚の正力松太郎が社長に就任すると、1923年に起きた関東大震災直後5万5000部であった販売部数は1928年には14万7000部、1930年には22万部に拡大した。震災後、乱売、増紙といった拡大政策による販売競争が激化する中で、正力は、各地の東朝や東日の専売店主を直接説得し、読売の専売店へと鞍替えさせた。「読売は大衆紙としての性格を強め、碁将棋欄の充実やラジオ版の配布等、紙面を充実させるとともに、「名宝展」や大リーグの招待などの企画を実施することで大きく部数を伸ばし、1930年代半ばには販売部数で

東日、東朝と肩を並べるまで成長」(高柳友彦, 2011, p.73.)
する。

この競争環境の中で、様々な興行の一環として1931年に米国代表選手団を招聘し第1回日米野球を開催し成功を収めると、ベブ・ルース、チャーリー・ゲリンジャー、ルー・ゲーリック、ジミー・フォックスを含む全米オール・スターチームを招聘する。正力はこの興行から利益を得ようとはしていなかった。米国代表選手団のギャランティーを値切り、代わりに利益が出たらすべて米国が持つていってよいと提案している。読売新聞が日米野球を主催したのは、発行部数の上昇が主目的であった。興行は赤字となった(要堺, 2012, p.155-156.)。高校野球で朝日新聞と毎日新聞に差をつけられた読売新聞は、新しいコンテンツを作り出すために、プロ野球リーグの結成に動き出す。要堺(2012)によると「記事のネタを増加することや自社の新聞の注目度を向上させることによる、利益の上昇」が目的である。「興行自体で赤字を出してまでも、野球人気を利用した発行部数の上昇を意図していた」(要堺, 2012, p.156.)。

しかし、巨人軍球団そのものの経営は創立以来赤字が続いている。1957年の創設23年目にしてようやく初の黒字化を達成したという(小林, 2004, pp.200-204, 桃井恒和, 2010, 週刊東洋経済2010年5月15日号, p.50.)。

一方、鉄道会社が経営球団に参画する場合、ほとんどがその沿線の自社所有球場での試合観戦による鉄道収入の増加を見込んだものによる。よって南海と阪急は、沿線開発が一段落し、試合観戦の乗客による売上増加が球団保有の赤字を補填できず、「直接的なメリットが、企業をしてプロ野球団を経営する必要条件でなくなった」(要堺, 2012, p.163.)ため球団を売却や廃止して撤退した。さて、鉄道会社や新聞会社の主製品は、鉄道運送と新聞報道だが、これら本業と合わせてプロ野球の試合という興行を新規事業として多角化戦略の下で組み合わせると見ることができるだろうか。これは経営戦略論でいう複数製品の複数市場との組み合わせといえる。アンソフ(Ansoff, H. I.)の「製品-市場ミックス」でみると、読売新聞に見られるように球団運営から利益を求めようとしているのではないことから、新しい市場に既存製品を拡販する「市場開発戦略」とは考えにくい。またプロ野球という新しい市場を作り出しプロ野球ゲームという製品を投入して、新聞業と野球業のシナジー効果で利益を確保するというものでもない。新聞社では現在市場で販売促進とPRによる市場浸透を狙う「市場浸透戦略」となり、鉄道会社では、自社沿線という現在市場へプロ野球観戦という新製品を提供する「製品開発戦略」とみなすことができる。よって鉄道業にとって、新製品が赤字であり続ければ球団経営を続ける合理性はなくなる。一方、新聞社のPRを目的とした戦略から見れば新聞経営の

健全性が維持されている限り、広告宣伝費としてのメリットがある限り球団経営の継続は合理性を持つと言えよう。

2-6. 戦後のプロ野球と経営モデルの変遷

戦後においても基本的にプロ野球球団経営と母体企業との関係は継承されていく。ただ若干事情の変化としては、1953年から読売新聞系の日本テレビがプロ野球のテレビ中継を開始した。新聞社にとってのコンテンツとしての利用価値は、テレビ局においても同様であった。1962年からフジテレビが経営に関与し始め、国鉄が撤退した後の国鉄スワローズは1965年にサンケイスワローズとなる。1959年からはTBSが大洋ホエールズと独占放送契約を結び1970年にはホエールズ球団株を取得し2002年には株式保有率51.5%の筆頭株主となる。2000年代より放送局をめぐる環境はBSテレビ、CSテレビ、インターネットの普及と激変期を迎えており多チャンネル時代の重要なコンテンツの一つとみなされた(要堺, 2012, p.166.)。テレビ業界がプロ野球放映権を獲得し全国的に放送することで、球団を活用した企業の宣伝広告としての環境が形成された。

戦後のプロ野球球団運営のモデルについて橘川武郎・奈良堂史(2009, p.155.)によるとプロ野球の創成期である1936~1970年は球団との「シナジー効果」モデル、1970年~90年を「親会社の広告宣伝モデル」、1990年以降現在までを「地域密着モデル」として示している。これと並行して他球団では実現しなかった巨人が実施した読売新聞と日本テレビの報道と地方遠征による「全国展開モデル」がある。これにセントラル・リーグでの1960年代から1970年代に常勝チーム巨人と「ON人気」²⁾からのテレビ放映権へ依存する巨人戦依存体質の形成がある。1965~80年のセ・リーグ全体の野球観客動員に対し巨人の観客動員は34~39%を占めた。

ON引退後1990年代には巨人の強さにも陰りが出てくる。橘川武郎・奈良堂史(2009)によると巨人の弱体化の理由として①他球団の主体的努力による戦力の均衡で巨人の力量の相対的低下、②主力選手の球団外からの獲得に依存したことで巨人内部の組織能力を崩壊させた、以上の2つがある(橘川武郎・奈良堂史, 2009, p.122.)。プロ野球はバブル崩壊以降の1990年代、観客動員数が頭打ちで収入が増加しない一方で、2004年までプロ野球選手の平均年俵は上昇し続けた。選手年俵は「これ以上支出する余欲がない」ところまで高騰した。

2000年代に入ってプロサッカーリーグ(Jリーグ)の人気も上昇してきた。プロスポーツの多様化が進みプロスポーツ競争が起こる中で、以前の巨人軍のような新たなスター選手によるスーパー球団依存型の経営でいいのか、または他の手法があるのか、この点についてプロ野球の今後の経営モデルについて考察していこう。

第3章 プロ野球経営モデルについて

3-1. 2000年代に台頭し始めた地域密着モデル

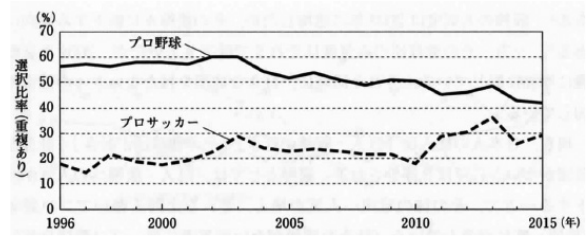
水野誠他(2016)によると、昨今日本においても1990年からプロサッカーリーグのJリーグが始まり、テーマパーク等も充実してくるようになり、多様な娯楽を楽しむようになり、プロ野球の人気にかげりが見られるようになってきた(図1参照)。1980年代巨人戦の平均視聴率は20%台であったが2010年代になると8%台にまで下落してきた。毎日のように放送されていた巨人戦ももはや毎日見られることはない。

ところが、プロ野球の球場へ足を運ぶ人数は減少していない(図2参照)。NPB公開の年間観客動員数の推移をみると、セ・リーグは2005年に1200万人から2016年には1400万人へ、パ・リーグは2005年の800万人から2016年の1100万人へと増加している。この時期の巨人軍単独の観客動員数は2005年の290万人から2016年の300万人と横ばいである。同じセ・リーグでも横浜ベイスターズは97万人から193万人、広島カープは105万人から215万人へと倍増し、この2球団で200万人も増やしている。セ・リーグの増加はほぼこの2球団による貢献となっている。ファン獲得経営によるパ・リーグ各球団と横浜ベイスターズと広島カープによってプロ野球の観客動員数は伸びてきているのである(図3参照)。

今日、プロ野球球団経営は、企業クラブチームによる親会社からの資金援助と戦後の巨人軍の国民的人気による放送権料による経営からファン獲得のための球団経営努力による球団経営へと大きく舵を切り始めている。Jリーグ人気の伸張などプロ野球外プロスポーツとの競争も意識した戦略的経営が求められる時代となったといえよう。

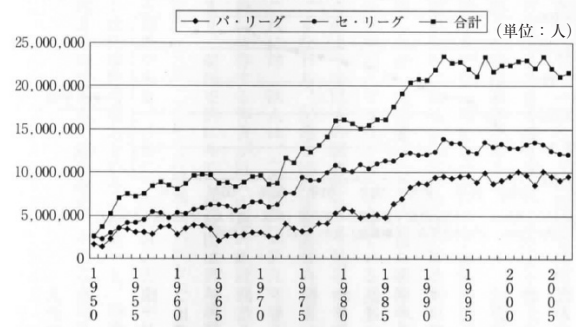
3-2. 地域密着モデルの分析・広島カープ

原爆の悲惨な体験から復興をめざす広島市民にとって「広島カープ」は希望であり「復興のシンボル」という特別な意味を持っている。市民の手で作られた広島カープは、資金を提供する親会社を持っていないのにも関わらず40年間黒字を達成している。(水野誠・三浦麻子・稲水伸行 編(2016), p123)。1967年からは、東洋工業(現マツダ)社長の松田恒次がオーナーに就くが、球団に資金が投入されたのは一時期のみだった。球団設立当初は、資金難から給料の支払いが遅れ、寮は数人の相部屋、寮には風呂はなく銭湯を利用し、食堂ではおかわりする余裕もなかった。寮の水道光熱費が払えぬときもあった。遠征では、満員の列車の通路に新聞紙を敷いて座り、試合が行なわれる球場へと向かった。1年目のシーズンの成績は41勝96敗1分け、勝率2割9分9厘。それでも、選手は黙々と試合に臨み、当時の本拠地・広島総合球場は連日、満員に膨れ上がった。私設応援団連盟初代会長の平田政輝氏は「当時のファンの熱狂ぶりは今では考え



(出所) 水野誠・三浦麻子・稲水伸行 編(2016)『プロ野球「熱狂」の経営科学』東京大学出版 p.5.

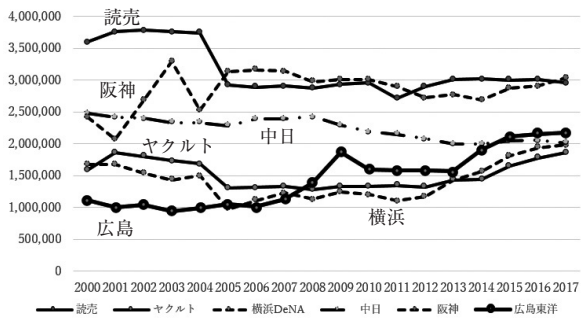
図1 プロ野球とプロサッカーの人気度推移(1996年～2015年)



(注) 2リーグ制開始以降のデータ。日本シリーズおよびクライマックスシリーズを含まない。

(出所) 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、p124.

図2 プロ野球の年間観客動員数の推移(1950～2007年)



出所：日本プロ野球協会 HP「統計データ」
<http://npb.jp/statistics/> より筆者が作成

図3 セントラル・リーグ年間観客数の推移(2000-2017)

られない。食うにも困る時代に、金を払ってまで野球を見に行っていたのだから」と述懐する(中国新聞社編『カープ50年一夢を追って一』)。老若男女問わず、カープになけなしの金を差し出した。球場の正面入り口では「樽募金」がおこなわれた。2005年の新球場建設でも建設資金を集めるために「樽募金」がおこなわれた(平塚七郎, 2014)のである。2008年広島カープのエース黒田博樹投手がFA制度で大リーグのロジャースへ移籍した。2014年、黒田投手はニューヨークヤンキースから提示された20億円近くの年俸を蹴って5分の1程度の年俸しか提示できない広島カープへ復帰する。極貧の戦後から復興した広島市民は「お金の」大切さを痛切に感じていつつも「世の中にはお金よりも大切なものがある」と信じているのが広島カープを応援する人の特徴だという(三浦麻子・稲増一憲・草川舞子(2016) p.129)。

3-3. 地域密着モデルの分析・横浜ベイスターズ

池田純(2017)は、横浜ベイスターズ球団の社長就任での球団経営の建て直しの経験からプロスポーツの一般側を提示できるのではないかと考え「スポーツビジネスの教科書」を著している。主な売上の構成は「チケット」、「グッズ」、「スポンサー」、「放映権」である。

池田によると「勝つことが最大のファンサービス」だが、重要なのはそのプロセスである。チケットの販売枚数を増やす工夫、当日券よりも前売券販売率を増やす工夫、シートの差別化によるプレミアムチケット化、プロジェクトによるイベント開催と「着券率」の上昇、グッズ販売と新グッズ開発、歴史・グッズ・ストーリーの一貫性、地域球団としての一貫性、地域との関係性の構築がファンを増やすために重要となり、増加したファンの声援が選手たちのモチベーションを高め、勝利を得ることでさらにファンが増えるという好循環を生み出す。また増収による増益は選手の補強に投資し、さらにチームの強化を図ることでファンの増加を生み出す(池田, 2017)。その結果観客動員数は大幅に増え、球団損益は2016年度には黒字に達した(表2)。

表2 横浜ベイスターズの経営指標 (2011年~2016年)

	売上	費用	損益	観客動員数	座席稼働率
2011年	56億	76億	▲24億	110万人	50.4%
2012年	58億	77億	▲19億	117万人	55.5%
2013年	68億	87億	▲19億	143万人	66.5%
2014年	77億	91億	▲14億	156万人	74.5%
2015年	93億	94億	▲3億	181万人	89.3%
2016年	100億	95億	5億	194万人	93.3%

出所：池田 純(2017)『スポーツビジネスの教科書 常識の超え方 35歳球団社長の経営メソッド』文藝春秋, p19.より筆者作成

3-4. ミクロ経済学・産業組織論によるスポーツ経営分析

通常物質財製造業では、図4-1.に示すような利益を最大化する生産量は、固定費(AFC)と(AVC)の合計である平均費用(ATC)と、限界費用(MC)と一単位当たり販売価格(P)との交点の差で示される。しかし、放送権料など情報財では視聴者数によって費用が増減しない。ATCがFCと同じになりMCがゼロとなるため、利益の最大化点が存在しない。つまり売れるだけ利益が増加するため利益の最大化点は、無限大となる。他方、

図4-2.の破線で示した「収容定員」のある球場の入場料で、放送権料を補うことは不可能である。

放送権料は情報財であり、セ・リーグでは1970年代以降、巨人戦で1試合1億円を主催球団が得ることができたので年間対巨人戦試合数の半分であるホーム戦(140試合÷5球団÷2)の年間14億円を主催球団が得ることができた。しかし視聴率が低迷し放送権料が減る中、他の新情報財が収入源として必要となった。この放送権料に代替する収益は、可変費用のかからぬ情報財であることが望ましい。ライセンス料、会費、インターネット活用および地域連携での非物質財資産開発など、ファン満足度の最大化へ投資し、収益増を再投資する拡大再生産にある。

3-5. 勝利数の最大化と利益の最大化の違い

さて、通常の営利企業は利益を最大化するために活動するビジネスモデルが採用される。これを図4-1.で検討するとMCとATCの交点となる。この点を超えて生産量を増やすと、利益は出るものの利益の総額は減少へ転じる。さらにATCとPとの交点よりも生産量を増やすと赤字となる。

次にAVCが減少していくとどうなるであろうか。図4-2.はAVCがゼロという極端な場合の費用収益モデルである。この場合は、生産量が増えれば増えるほど利益は増大していく。つまりAVCがない場合、つまり費用が固定費だけの場合は利益の最大化点は無限大になる。これはどういう場合を想定できるであろうか。好事例として放送権料があげられる。放送局は、一定の放送権料を支払えば、視聴率が如何に高くともそれ以上に追加の費用を支払う必要はない。よって視聴者が増えれば増えるほどそれに連動した売り上げの仕組みがあれば放送局に無限の利益をもたらす。だが実際は、有料放送が視聴率に連動したスポンサー料を徴収する仕組みがこの場合に当てはまる。球団にとっては一定の放送権料を契約した後に視聴率が高くなっても売上は増えない。よって動員観客数の増加分が1試合当たりの売り上げを増やすことになる。

さてここで、利益を増やすための方策としては2つある。①視聴率上昇などの策を講じて放送権料を値上げすること、②は入場者数を増やすことである。これらの合計、

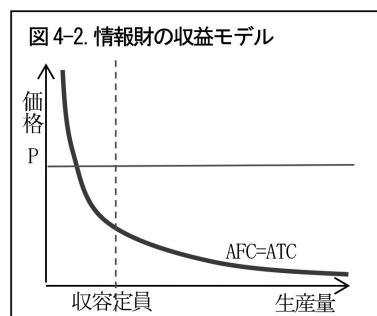
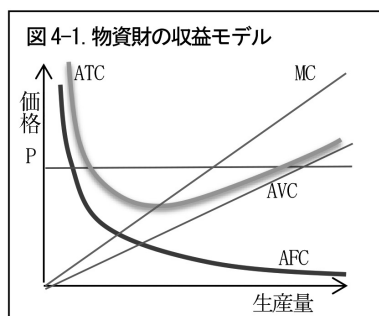


図4 産業組織論の収益費用モデル

つまり①放送権料+②(入場料×入場者数)=売上となる。

両方が図4-2.の情報材収益モデルであるとする、②の売上は収容定員の制限があるため収益に上限がある。一方①放送権料は物理的な上限がないので収益に上限はない。よって高額な放送権料を受け取ることも可能となるので、仮に人気がなく観客動員数が非常に少ない球団でも、セ・リーグのプロ野球球団では、巨人戦を中心に14億円という高額な放送権料を獲得することができたのである。

さて以上のような利益の最大化点が無限大の情報材モデルによる経営を行っていた場合、球団に強くなるようにするインセンティブが働いた場合どうなるであろうか。他のチームと比較して戦力を優位にする選手補強を行う必要がある。阪神が巨人にとって代われなかったのは補強を怠ったからだという指摘もある(橘川武郎・奈良堂史, 2009, p.139.)。好試合によって得られた利益から次期シーズンに向けて戦力補強をするためには、選手の年俵を増加させなければならない。他の条件が一定であるとすれば補強に充てる費用を増やしたチームが勝利の実現に近づくことができる。

さて選手報酬の上昇を実施すると費用構造はどうなるであろうか。図4-2.の情報材モデルで見ると固定費であるAFCが上昇する。観客動員数を増やすための可変費用がゼロであってもAFC=ATC線が上昇し、その上昇がP線と収容定員の交点を越えた時点で、球団は赤字となる。どんなに好試合を実現したとしても、この法則をすべての球団が実施したらどうなるだろうか。すべての球団で選手の報酬は上昇し、利益がゼロになるまで競争する。次年度の放送権料の上昇を見込んで赤字を覚悟で選手報酬を増額し補強しようとする球団も出てくるだろう。

以上からして「勝利数の最大化」が何をもたらすかがわかる。勝利数の最大化は利益を減少させ、球団間競争がエスカレートしてゆき、すべての球団が赤字に転落していくのである。これはちょうど東西冷戦時代に旧ソビエトとU.S.A.が際限のない軍備競争で財政赤字を増大させていったことを想起させる。際限なく費用を投入して勝つことを目的とした競争は絶対勝者が生まれるまで続くのである。

まとめ

さて価格競争が利益をゼロへ向かわせるのと同様に、勝つための競争が費用高騰に見舞われ利益ゼロへ向かうという仮説を示した。ちょうど企業が価格競争に巻き込まれないために差別化のためのプロダクトイノベーションへ費用を投じるように、球団強化策は他の球団に対する自社技術に有意な資源へ投入する必要がある。それは広島カープや横浜ベイスターズが示した地域密着への投資であり選手育成への投資であるといえるであろう。費

用を増加させない戦力強化策のための創意工夫がこれからの球団経営の基本となり経営の健全化をもたらす。

また、勝利数の最大化をめざすプロスポーツのすべては、資金提供者に対して余剰利益を最大化して配当を還元するには向いていない経営形態であることも同時にわかる。つまり営利を目的としない非営利組織の性格を持つものである。このことから球団は「株式会社」には向かない経営体である。非営利組織(NPO)という性格を効果的に発揮するにはNPO法人になるとよい。だが母体企業が株式会社で連結決算を行うとなると球団もまた株式会社とならざるを得ない。ここに矛盾がある。とすれば母体球団はスポンサー企業として球団を経営体から分離し、複数の企業からのスポンサー契約も可能としつつ非営利組織として地域密着型経営を実施することが現実的であろう。

以上みてきたようにプロ野球球団の経営に対する変化は、母体企業への経済依存は母体企業の経営環境から直接影響を受け、特定企業への依存によってリスクをヘッジできない限界があるといえよう。またリーグによる収益源の確保による方法も検討できるが、それは、以前の巨人戦放送権料分配型では試合の魅力形成に限界があり、すなわちスター型スーパー球団依存型経営では限界があり、それを克服する経営モデルが求められる。多様なプロスポーツの登場とそのプロスポーツ間での競争力をいかに形成するのか。経営学において競争市場における株式会社の目的については、利益最大化仮説、持続可能的経済組織体説：ゴーイング・コンサーン(組織の永久存続)、ステークホルダー満足最大化説など諸説様々に存在し議論されてきた。

経営学テキストで紹介される経営学は、経済企業体の90%以上を占める株式会社を主に対象として発展してきた学問であり、その株式会社の所有者は株主であり、株主の利益とは配当の最大化でありそれを担保する利益の最大化とされてきた。

しかし今日、人々の社会生活の基盤となる収入を保証する社会経済活動の主な場所は私的企業活動であり、その多数派である株式会社の活動結果は私的でありながらも社会全体に大きな影響を及ぼすことから、株式会社の「正しい在り方」「正しい目的」は、私的領域を超えて社会全体の利益の中に位置づけられることが注目されるようになってきた。これは企業の利益の最大化が必ずしも社会全体に良い影響ばかりでなく悪い影響ももたらしていることから、私企業の私的活動と目的であってもコンプライアンスはもとより社会全体の経済活動の一端を担う企業の在り方としての「あるべき姿」とは何であるのかについて、考え方の転換期を迎えてきたことを示しているからである。

2015年9月の日本経営学会第89回大会の統一論題は「株式会社の本質を問うー21世紀の企業像」であった。翌年、2016年は節目としての第90回大会は「日本の経営

学90年の内省と構想」という抽象的テーマであったが、内容は社会における企業の役割やガバナンスに関する議論が中心となった。2017年の91回大会は「公共性と効率性のマネジメント—これからの経営学—」としてソーシャルビジネスや営利企業の社会貢献(CSR)について公共性と効率性をテーマに議論された。

プロ野球前史として本論の前半で考察してきたように、野球競技そのものの効用はプロ野球でなくとも実現していたし、人々がチームの勝利を求めつつも応援を通じてチームの試合に参加する「体験型消費」の提供という経営も考えられる。さらに同じチームを応援することで地域住民が一体感をあじわい濃密な地域活動による生活満足の向上を実現する公共財の提供を球団経営の目的にすることもできるであろう。

参考文献

栗屋仁美(2016)『プロ野球チームのドメイン変革に関する予備的考察—広島東洋カープ、「カープ女子」の事例より—』『敬愛大学研究論集』(90)pp.93-110. 2016年12月.

池田 純(2017)『スポーツビジネスの教科書 常識の超え方 35歳球団社長の経営メソッド』文藝春秋.

市川文彦・脇村晴夫・廣田誠・田中彰・澤野雅彦・岡部芳彦・田中理恵(2014)『スポーツの経営史:その多様なアプローチを目指して』「K.G.りぶれっと No.38」関西学院大学出版会、(経営史学会関西西部会大会2010 プログラム).

大野貴司(2017)「プロ野球リーグのマネジメント」柳沢和雄・清水紀宏・中西純司[編]『よくわかるスポーツマネジメント』ミネルヴァ書房, 94-95.

小関順二(2017)『「野球」の誕生:球場・球跡でたどる日本野球の歴史』草思社文庫.

橘川武郎・奈良堂史(2009)『ファンから観たプロ野球の歴史』日本経済評論社.

澤井和彦(2015)「スポーツリーグのマネジメント」原田宗彦・小笠原悦子 編『スポーツマネジメント』大修館書店, pp.150-176.

澤野雅彦(2014)「企業スポーツの衰退」市川文彦・脇村晴夫・廣田誠・田中彰・澤野雅彦・岡部芳彦・田中理恵(2014)『スポーツの経営史:その多様なアプローチを目指して』「K.G.りぶれっと No.38」関西学院大学出版会, pp.45-54.

清水紀宏(2007)「体育・スポーツ経営学の方法論的課題:自己批判から再構築へ」『体育・スポーツ経営学研究』第21巻第1号, 体育・スポーツ経営学会.

高柳友彦(2011)「新聞販売業の再編と展開—関東地方を中心に—」加瀬和俊編(2011)『東京大学社会科学研究所研究シリーズ』No.48, 東京大学社会科学研究所, pp.59-80.

中村哲也(2009)『近代日本の中高等教育と学生野球の自治』博士論文.
<https://hermes-ir.lib.hit-u.ac.jp/rs/bitstream/10086/18586/1/0200902501.pdf>

広瀬一郎(2005)『プロスポーツ・マネジメント入門 [24のキーワードで理解する]』東洋経済新報社

広瀬一郎(2009)『スポーツ・マネジメントの理論と実務』東洋経済新報社.

平塚七郎(2014)『樽募金〜広島東洋カープを支えた市民の力』PHP Online 衆知, <http://shuchi.php.co.jp/article/1950>

福田拓哉(2011)「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」『立命館経営学』49号, 立命館大学, pp.135-159.

松岡宏高(2007)「プロスポーツの経営に関する研究動向」『体育・スポーツ経営学研究』第21巻第1号, 体育・スポーツ経営学会, pp.41-46.

水野誠・三浦麻子・稲水伸行 編(2016)『プロ野球「熱狂」の経営科学』東京大学出版.

三浦麻子・稲増一憲・草川舞子(2016)「阪神ファンと広島ファン」, 水野誠・三浦麻子・稲水伸行 編(2016)『プロ野球「熱狂」の経営科学』東京大学出版, pp.111-131.

武藤泰明(2014)『スポーツの資金と財務』大修館書店

要塚弘隆(2012)『日本プロ野球における企業の存在意義:プロ野球を本業に活かした球団経営の変遷から』「人間社会環境研究」23号, pp.153-169, 金沢大学大学院.

読売新聞社社史編纂室(1955)『讀賣新聞八十年史』読売新聞社.

脇村春夫(2003)『日本の野球の今昔』学習院大学経済学部講演要旨.

脇村春夫(2007)『日本のプロ野球における「企業家個人オーナー」—高橋龍太郎(1875~1967)とプロ野球球団経営』企業家研究(4), 56-64, 2007-06.

脇村春夫(2007)『田村駒治郎(一九〇四~一九六一)とプロ野球球団経営』「ベースボールジャーナル」(8), 野球文化学会, pp.54-69, 2007.

脇村春夫(2009)『高校野球と教育—過去・現在・未来(特集 ビジネスとしてのスポーツ)』一橋ビジネスレビュー56(4), 74-85, 2009, 東洋経済新報社.

【注】

- 1) この早慶紛争により1906年から1924年までの19年間、早慶戦は禁止される。
- 2) ON 人気とは、巨人軍に東京六大学野球のスター選手であった長嶋茂雄が1959年に入団、翌年早稲田実業高校のエースであった王貞治(1977年9月3日に通算756号ホームランで世界記録を達成する)も入団し記録の活躍をする。この時期を ON 時代ともいう。