



## 卓 話

「プロ野球を中心とした、日本における  
スポーツ・ビジネスの現況と展望」  
元日本プロ野球と米大リーグで活躍した交渉人・通訳者  
コータ氏

私が1998年にプロ野球界に身を投じたとき、現場ではまだ戦後のプロ野球復活期に貢献された先輩方が数多くいらした。



米占領軍の政策により、わが国のプロ野球は復活を遂げ、川上氏、大下氏らの活躍により黄金期を迎えたわけであるが、まだその時の世論のスポーツに対するコンセンサスは、「アマチュアリズムに基づかれたスポーツこそ、最も神聖かつ高潔なもの」というものだった。このため、先輩方の多くは、赤バットの川上・青バットの大下らの活躍を有しても、まだまだ世の偏見と劣等感に悩まされていたと言う。「商売にした野球なんて、サーカスや見世物の興行と同じだよ」というコンセンサスがまだはびこっていたのである。

昭和34年の巨人・阪神戦の天覧試合こそが、日本の世論のプロ野球への観点を覆すものであった。その前年に颯爽と登場した長嶋茂雄氏という稀代のスターが、いかにその後のプロ野球の発展の中心になったかは述べるまでもないであろう。確かにわが国の野球黎明期は、その発展と浸透は、六大学リーグや全国中等大会（現在の甲子園大会）に代表される、アマチュア野球に基づかれてきた。

1934年（昭和9年）に、ベーブ・ルース氏やルー・ゲーリッグ氏らを主軸とした米大リーグ選抜チームが2度目となる日本遠征を果たした際、日本は初めて「プロチーム」を結成して彼らを迎えた。この大リーグ選抜招聘が、日本においてプロ野球とプロスポーツ・マーケティングへの創世にと繋がったのである。

この3年前の1931（昭和6）年、読売新聞社社長の正力松太郎氏がメジャーリーグの選抜軍を日本に招聘し、六大学を中心とした全日本軍や大学チームとの試合を行った。

一興行としては成功したものの、まだ世間一般の評価は「職業野球なんて…」と芳しいものではなかった。当時、正力はいかに朝日・毎日等のライバル勢力と肩を並べるかを、日々模索していた。

「新聞という媒体を報道形式の枠にとどめては、ビ

ジネスとして発展できない。一般の注目を集める企画が必要だ」その時、米国で低迷していたメジャーリーグを救世主のように、そのショーマンシップで救ったベーブ・ルースの存在に注目した。

プロフェッショナル・スポーツのマーケティングにビジネスの可能性を見出した正力は、前回果たせなかったベーブ・ルースの招聘に全力を傾けるよう、鈴木惣太郎氏に命じる。しかし、当時の日本は前述のとおり六大学を中心とするアマチュア野球の全盛であった。また拡大する日中紛争と欧米との確執から、1932（昭和7）年には、文部省が野球統制訓令を発令する。これによって、プロフェッショナル・チームは大学チームを対戦相手とすることを不可能とした。苦肉の対策として、正力は鈴木惣太郎らと職業野球チームを結成することを決意する。

そして1934（昭和9）年6月、日本工業倶楽部で「職業野球団発起人会」が開催、創立事務所が設けられた。そして日米野球の期間中のみ契約するという選手と、日米野球後に発足する職業野球団とも契約するという選手ら合計30名の選手が、結集し日本初のプロフェッショナル・ベースボール・チームが結成される。一方、太平洋の向こうのルースは、長い船旅をしづっていたが、鈴木惣太郎が彼の似顔絵をメインにしたポスターをもとにプレゼンテーションしたところ、笑顔で快諾した、とされている。事實は、大変な高額ボーナスが水面下ではルースにオファーされたのだ。

しかし、ここでも当時の通常の日本人ビジネスマンでは発想しえなかった、鈴木との交渉のセンスが伺えるのである。ルースへのプレゼンテーションは困難を極め、最後に了承の答えを得たのは、理容室で整髪中の際であったのだ。何かと反発しあったといわれる、正力と鈴木だが、「何か新しいものを生もう」というクリエイティブなマインドに関しては共有していたのだ。

11月2日、メジャーリーグ戦抜軍が来日し、全日本軍と全国で親善試合興行を行った。

結果は全日本軍の16戦全敗であったが、ベーブ・ルース、ルー・ゲーリッグらを中心としたスーパー全米軍は招聘元の読売新聞の報道もあって大きな注目を集める。これは、全日本チームのエースであった、沢村栄治氏がルースを三振に打ち取ったことで、読売としては、格好の「日本のスター」を誕生させたことで、一層「プロ野球」への関心を集めることに成功したからでもある。

この年の暮れ、上記の全日本軍の選手を中心にした選手たちで、日本初のプロ野球チーム「大日本東京野球俱

楽部」が結成される。後の読売巨人軍である。読売新聞社がこのイベントを基に、メディア媒体として、どれほどの飛躍を遂げたかをご存知のとおりである。

上記のとおり、日本のプロ野球のスポーツ・マーケティングの創世は、複数のクリエイティブなマインドを有した者達により、発案され展開したのである。ごく当たり前のことである。ところが、その後70年経ったが、新たなクリエイティブティ・マインドが殆どビジネス・シーンに登場しないまま、混沌とした袋小路状況がわが国のプロ野球界を蔓延っている。これはいうまでもなく、この半世紀以上、セ・リーグにおいては、読売、阪神、中日、パ・リーグにおいては、南海～ソフトバンク、そして大毎～ロッテらを中心とした複数の組織以外に、時代とファンのニーズに見合ったマーケティング調査と展開を怠ってきたつけである。

高度成長期の日本において、巨人軍の躍進と成功は、テレビという新しいメディアの導入によって必然的に、時代背景と同調し全国レベルの人気を博することになった。これは、正力松太郎がテレビ黎明時に日本テレビが有していた5台のうちの3台を後楽園球場に設置したことにも起因する。「テレビこそが、これからのメディアだ。しかし、ただ番組を放送するのではない。プロ野球と同期させて、更に発展させるのだ」正力のマーケティング・センスは群を抜いており、セ・リーグとパ・リーグの2リーグ制に関しても、大毎・大映の永田雅一氏とのコラボレーションで発案されたものである。余談だが、戦後、GHQより謹慎処分を受けていた正力は、その実施を永田に一任し、背後で全てをプロデュースしたことは有名である。

その後、この2人は昭和34年に天覧試合の企画を宮内庁に持ち込み、競いあうのである。謹慎処分が解けた正力は後楽園での巨人・阪神戦をプレゼン、永田は大毎・西鉄の試合をプレゼンテーションする。結局、宮内庁は巨人阪神戦を選択した。この試合は長嶋の劇的なさよならホームランを放ち、テレビという新メディアを決定的に確立させることとなり、その後の読売を益々巨大化させるのだ。そして、テレビの浸透はその後映画界を低迷に追い込み、映画界の革命児と呼ばれた永田雅一は昭和46年に球団をロッテに売却、そして大映も倒産してしまう。その間、巨人の全国的人気は類をみないものとなり、その他の球団はあやかる形での存続を選択してしまう。

92年暮れ、Jリーグが結成された際に、プロ球界内では「人気低迷の危機」を懸念する空気が蔓延っていた。

当時西武に在籍していた私は、球団職員全員に「野球ファン再獲得の案」とタイトルが付けられたレポートを書かされた記憶がある。連日、プレッシャーのかかった幹部たちの表情が忘れられない。

ところが、長嶋茂雄の巨人監督再復帰で、いとも簡単に懸念は忘れられ、再び巨人にオンブ状態に舞い戻ってしまった。2シーズン前までの巨人不振が、そのままテレビ中継の削減につながり、結局は日本プロ野球の全体的低迷に拍車をかけるに至ったかは、ご承知のとおりで

ある。

プロ野球の成功は、その時代のメディアとの連結が是非とされる。米国におけるプロ・スポーツマーケティングは、必ずその節目で、時代の新メディアとの連携、もしくは新メディアの開発という形で発展してきた。新聞、テレビ媒体の改善はいうまでもない。

頭打ち状態、と謳われていたテレビ界のスポーツ番組においても、60年代後期にABC局とNFL機構が、”Monday Night Football”を企画した。これは、月曜日の夜という最もテレビ界で視聴率が低迷する時間帯に、わざと「月の晩、全米で唯一の中継試合」と、「一大イベント番組」を視聴者に突きつけたのだ。結果は大成功であった。視聴率はもちろんのこと、NFLには大冠スポンサーを獲得、それまでNBCやCBSと比較すると格下の存在であったABCを、ナンバー1にもしたのだ。

この番組の成功は、NFLがメジャーリーグを人気で追い越すことになった大きな要因にもなった。以降現在においても、米国で最も人気を有するプロスポーツはNFLである。

その後、米国では70年代中期からのケーブルTVシステムの誕生とともに、「有料」という形でボクシングというスポーツをローカルなものから、全世界で同時に参加可能とする、新しいスポーツジャンルをも作り上げた。これらは全て、現存するテレビ媒体のエッセンスを、角度を変えて展開したものだ。当然、大ギャンブル企画である。しかし、米国の成功を下敷きに、欧州のプロスポーツ媒体も、衛星システムを用いて、テレビメディアでの新たな発展を遂げるのである。

日本でここまでのクリエイティブな英断を下せる組織はあるのだろうか？

100も80年のモスクワ・オリンピックの大失敗で、根源的なマーケティングのコンセプトを、米国型プロフェッショナル・コマーシャルイズムのそれに転換するギャンブルに打って出る。

ピーター・ユベロス氏を招聘し、84年のLAオリンピックを「世界的スポーツ・マーケティングの機会」として大成功させる。オリンピックという、アマチュアリズムの最たる祭典に、コマーシャルイズムを取り込んだのだ。それは、全世界レベルで統一した放映権ビジネス（それまでは個々の国と担当者たちが行う原始的なものであった）、スポンサーシップ、マーチャンダイジング、知的所有権ネーミングライツ等々である。上記の項目は、現在となっては当たり前のものに見えるかも知れない。しかし、84年以前のNFL以外の世界では、このようなコンセプトはまだ浸透していなかった。それどころか、我々が日々使用する、これらの項目名はLAオリンピック以降はじめて世に出たのである。上記の全てを、組織の元で徹底して統括・展開するという事は現在の日本プロ・スポーツ界でもまだ存在していない。

メジャーリーグは80年代の初期に、高騰するFA選手の年俵と、それらに上限を用いようとしたオーナー達との権力争いで再び低迷の時期を迎えていた。すかさずメジャーリーグは、LAオリンピックで成功を収めたユベロスをコミッショナーとして迎え入れる。ユベロスは、た

ちまちメジャーリーグ組織を根本から作り直し、MLBオフィスに全ての権利と責任を一極集中させた。また全てのスポンサーシップの見直し、マーチャンダイジングの管理、そして放映権ビジネスの全世界的拡大に着手する。その後から現在までのメジャーリーグの大成功は述べるまでもない。

2009年5月末の現在、日本プロ野球はセ・リーグ・パ・リーグ共に大盛況を博している。これは選手のレベルの高さが世界最高峰レベルであることを、WBCの2大会で実証したことに起因する。また、ソフトバンク、ロッテ、楽天、そして日ハムのマーケティングは賞賛されるべきである。

しかし、数年前に表面化した球団買収と1リーグ制問題、そして選手会問題は解決されないまま放置されている。現在もとめられるのは、日本プロ野球機構という組織を、意味のない看板上の存在ではなく、機能するエンティティーに作り直すことである。

球界の改善において、親会社の広告媒体としてのネーミング等、日本特有の課題は存在する。しかし、逆転の発想で、「日本特有のエッセンスを有した形態」で、NPB＝日本プロ野球機構にすべての権利と責任を管理させる能力を与えるべき、根源から構築する必要性がある。

そこで、新メディアとはもはや形容しがたいが、ネット配信、地上デジタルを用いた新ビジネスのコンセプト導入と、それらに基づくマーケティングが是非とされる。

米国では今年度初頭からMLBのインターネット中継の新ビジネスが開始した。彼らがこのコンセプトを立案したのは2001年にMLB.com社を立ち上げた際であった。ここまで熟考し、準備に時間を費やしたにも関わらず、米

国経済が現在困難な状況に置かれているため、成功しているとは言いがたい。

しかし、反面日本では現在不況であろうが、国をあげての地デジ移行ビジネスをプロモートしている。番組制作がますます必要されるなか、地上デジタル放送における「プロ野球ビジネス」は格好の機会であり、またそのモデルの展開は簡単に想像できるはずだ。

今までのただの「中継」ではなく、さまざまなコンテンツ・ビジネスがクリエートされるはずである。概に広島やソフトバンク等は新たなビジネスをネット上で開始し始めている。

日本プロ野球機構としては、それこそ「背後」の力を有し、総務省と共同で新ビジネスを開発することは容易であろう。日本国の地理的背景上、どうしても東京に集中しがちなビジネスの管理と管理のためにも、プロフェッショナルであり、クリエイティブであり、そしてフレキシブルな頭脳を有する新しい機構のあり方が今こそ問われるのである。

また、野球というスポーツの現場においては、WBCの成功と共に日本の技術が世界最高峰であることを実証した。しかし、その一方で社会人野球をはじめとして、アマチュア界での縮小傾向が見られ、「野球をプレーしたくても受け皿がなくなってきている」という皮肉な状況になっている。すでにオリンピックにおいては、野球は外されている。

今後の、野球というスポーツの草の根（Grass Rooting）活動にも我々は細心の注意を払って展開していかなければならない。そのためにはプロフェッショナル機構とアマチュア機構という、垣根を越えたコンセンサスが是非とされ、そのためには私は全力を注いで活動することを命としている。