2024 年 8 月 2 日

日本のプロ野球とアメリカのメジャーリーグとの根本的な違いとは

主席研究員 廣岡 信也

【要旨】

日本で本格的なプロ野球チームである大日本野球倶楽部は 1934 年に創立され、今年は創立 90 周年という節目の年となっている。日本のプロ野球は長らく国民的な娯楽として日本人の生活に大きな影響を与えてきたが、その歴史は平坦なものではなかった。また、昨今では球団数を増やし 16 球団制を目指すべきたとの声もある中で、静岡と新潟にはファームチームのみの球団が誕生するなど、新たな動きが見え始めてきている。

16 球団制に向けた考察を行う前に、日本のプロ野球が歩んできた道を振り返り、アメリカメジャーリーグとの比較を行う中で、今後のあるべき姿を考えていきたい。

＜目次＞

はじめに 2
1. MLB の発展 2
2. MLB の地域展開 3
3. メジャーとマイナー 3
4. 宣伝媒体としてのプロ野球の発展 7
5. パシフィックリーグの苦難と挑戦 9
6. 真のプロスポーツリーグとして 12
おわりに 15

本稿中に記載したデータ・数値等は、筆者が信頼できると判断した各種データに基づき作成・加工したものですが、その正確性・確実性を保証するものではありません。

はじめに

アメリカでメジャーリーグ（MLB）の源流がスタートしたのは 1876 年にナショナルリーグが発足したことにさかのぼる。その後、多くの球団が設立され多様なリーグが結成されたが、その中から 1901 年にはアメリカンリーグも最高峰のリーグであるメジャーリーグと認められ、今日まで続く両リーグ体制が成立した。その頃は両リーグともに 8 球団ずつの 16 球団であった。

日本で現在まで続くプロ野球のスタートは、1934 年に来日した MLB 選抜チームと対戦するために結成された大日本東京野球倶楽部の創立である。1936 年からは日本職業野球連盟が結成され、春には第 1 回日本職業野球リーグ戦が開始された。大日本東京野球倶楽部は東京巨人と名称を変更していたが、春のリーグ戦はアメリカ遠征中で参加できず、6 球団[1]でのリーグ戦スタートでとなった。

日本のプロ野球は第二次大戦後に新球団の加盟を巡り 1949 年にセントラルリーグとパシフィックリーグへ分裂し、両リーグを統治する日本野球機構（NPB）が発足した。この時のチーム数はセントラルリーグ 8 球団、パシフィックリーグ 7 球団の 15 球団であり、NPB 史上最大の球団数となった。同じ時期の MLB の球団数はナショナルリーグ 8 球団、アメリカンリーグ 8 球団の 16 球団制であり、NPB と球団数の差は殆ど無かった。

その後、NPB は球団の合併や消滅により徐々に球団数を減らし、1958 年には現在と同じ 12 球団となった。一方で MLB は球団拡張を繰り返し、現在は 30 球団を誇る状況となっている。1949 年の段階で球団数に差が無かった両国のプロ野球リーグであるが、球団数が倍以上に差が開いた要因は何なのであろうか。その要因を探りながら、NPB と MLB の違いを考察してみたい。

1. MLB の発展

2 リーグ分裂後 15 球団で再スタートをした NPB であったが、その後は経営難等で球団の合併や消滅を経験し、1958 年にはセントラルリーグ 6 球団、パシフィックリーグ 6 球団の 12 球団となり、今日の 12 球団制が始まった。両リーグともに偶数で同数という安定性が良いこともあってか、以降 65 年に亘って基本的にはこの体制が続いている。

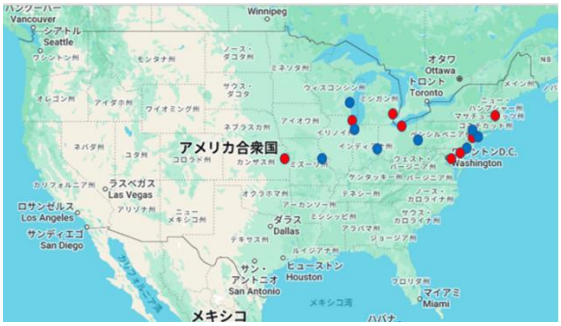
2004 年にはいわゆる「日本プロ野球再編問題」が起こり、オリックス・ブルーウェーブと大阪近鉄バファローズの合併により球団数の減少の危機を迎えたが、東北楽天ゴールデンイーグルスの発足により 12 球団制が維持されることとなった。

NPB が分裂した 1958 年は MLB でも大きな動きがあった年である。当時の MLB 球団はアメリカ東海岸から中西部に集中していたが、ニューヨーク地区にあったドジャースとジ

[1] 参加球団：大阪タイガース、名古屋、阪急、大東京、名古屋金鯱、東京セネタース。東京巨人は帰国後に開催された連盟結成記念全日本野球選手権から参加。

ャイアンツが初めて西海岸に移動したのである。この移動を契機に MLB は新しい時代に入っていった。それまで 60 年間 16 球団制で安定していたのであるが、西海岸という新しいマーケットを開発したことにより、リーグの拡大という新しい考えが生まれたともいえる。

＜図表 1＞MLB の本拠地の変化（左図：1957 年　右図：2024 年）



出所：Google map を基に著者作成

2. MLB の地域展開

1961 年に 2 球団、1962 年に 2 球団、1969 年に 4 球団、1977 年に 2 球団、1993 年に 2 球団、そして 1998 年に 2 球団が拡張され 30 球団に到達した。MLB では 1969 年の球団拡張時に両リーグとも東西地区制が導入されたが、1994 年に東中西の 3 地区制となり、30 球団制によって両リーグ各地区 5 球団制が完成したのである。

MLB の球団は西部への進出と球団拡張を経験して、現在は概ね全米に散らばることとなった。実際には全米だけでなくカナダにも球団を創設している。長らくマウンテンタイム[2]の地域に球団は無かったが、1993 年にロッキーズがデンバーに創設されたことにより、米本土の全時間帯地域に球団が存在することとなった。

複数球団を所有する都市圏は、ニューヨーク、シカゴ、ロサンゼルス及びサンフランシスコ・ベイエリアのみとなっており、その他は各都市圏に 1 球団が基本となっている。

上記に挙げた大都市圏以外では、マイアミの人口 645 万人が最大規模であり、最小はミルウォーキーの 156 万人となっている。ミルウォーキー以外の都市は全て 200 万人以上の人口を擁する都市圏であり、アメリカ国内で 300 万人以上の都市圏人口を持つ地域は、必ず MLB のチームが配置されている。

[2] アメリカ山岳部標準時。この地域の MLB 球団はコロラド・ロッキーズが最初であった。その後 1998 年にはアリゾナ・ダイヤモンドバックスも誕生した。

＜図表 2＞MLB 球団所在都市圏人口

（単位：人）

都市圏	人口	都市圏	人口	都市圏	人口
ニューヨーク＊	19,069,796	アトランタ	5,475,213	タンパベイ	2,747,272
ロサンゼルス＊	12,874,797	ボストン	4,588,680	ボルティモア	2,690,886
シカゴ＊	9,580,567	デトロイト	4,403,437	コロラド	2,552,195
テキサス	6,447,615	アリゾナ	4,364,094	ピッツバーグ	2,354,957
フィラデルフィア	5,968,252	サンフランシスコ＊	4,317,853	シンシナティ	2,171,896
ヒューストン	5,867,489	シアトル	3,407,848	クリーブランド	2,091,286
トロント	5,623,500	ミネソタ	3,269,814	カンサスシティ	2,067,585
マイアミ	5,547,051	サンディエゴ	3,053,793	ミルウォーキー	1,559,667
ワシントン	5,476,241	セントルイス	2,828,990		

出所："Metropolitan Statistical Area (2009 estimate)". United States Census Bureau. United States Department of Commerce. Retrieved 12 September 2010. "Population of census metropolitan areas (2006 Census boundaries)". Statistics Canada. Statistics Canada. Retrieved 12 September 2010.を基に筆者作成

概ね人口上位の都市圏に MLB 球団が配置されていることにより、しっかりとマーケティングを考えて球団拡張が行われたことがわかる。MLB では球団拡張に際してコミッショナーによる裁定も必要になるが、検討の段階から各球団がビジネスとしてしっかりと都市とマーケットを分析している結果として、全米の有力都市圏に理想的な配置となったと考えられる。

MLB の球団の特徴としては、プロ野球を完全にビジネスとしてとらえていることがあげられる。MLB の球団名は地域名とニックネームで構成されており、オーナー企業の宣伝媒体としての役割を担っているわけではない。逆を言えば、宣伝費として赤字を補填してくれるという構造は無いので、ビジネスが成立しないことには存在ができないことになる。そのために、より良いマーケットを求めて本拠地の選定や移転は行われ、結果としてビジネスの成立しやすい優良な都市に球団が配置されていくこととなった。

＜図表 3＞MLB と NPB 球団の本拠地移転回数

現球団名	移転回数	現球団名	移転回数
ボルチモア・オリオールズ	2	横浜DeNAベイスターズ	1
オークランド・アスレチックス	2	埼玉西武ライオンズ	1
アトランタ・ブレーブス	2	福岡ソフトバンクホークス	1
ニューヨーク・ヤンキース	1	千葉ロッテマリーンズ	3
ミネソタ・ツインズ	1	北海道日本ハムファイターズ	1
ロサンゼルス・エンゼルス	1		
テキサス・レンジャーズ	1		
ワシントン・ナショナルズ	1		
ミルウォーキー・ブルワーズ	1		
ロサンゼルス・ドジャース	1		
サンフランシスコ・ジャイアンツ	1		

出所：著者作成

MLB と NPB の本拠地移転回数は図表 3 の通りである。この移転には同一地区内での球場の変更は含めていない。11 球団 14 件の移転が確認できる。これは NPB の 5 球団 7 件と比較しても多いわけではない。前述のドジャースとジャイアンツのニューヨークから西海岸への移転のインパクトが大きいが、球団設立後の移転はそれほど多くないことがわかる。東部や中西部の歴史的な都市では、球団拡張前に既に多くの有力な都市に球団の配置が終了している。その後、1958 年に西海岸に球団が誕生した以降に球団拡張が行われているが、その内容は中西部とカナダが中心となっており、北アメリカ全土への均等な配置への意思が見て取れる。

＜図表 4＞MLB の球団拡張

1961年	ロサンゼルス	アーリントン		
1962年	ニューヨーク	ヒューストン		
1969年	ミルウォーキー	サンディエゴ	カンザスシティ	モントリオール
1977年	シアトル	トロント		
1993年	マイアミ	デンバー		
1998年	アリゾナ	タンパベイ		

出所：著者作成

この中で異質なのは、1962 年のニューヨーク・メッツである。これは数年前にドジャースとジャイアンツが西海岸に移転してしまったので、巨大なマーケットを見込んで再進出してきた球団である。移転した 2 球団が球場の老朽化等の諸問題が解決しない中で転出したことを受け、新球場建設について自治体から好条件を引き出しての進出である。さらに

ドジャースの青とジャイアンツのオレンジをチームカラーとして、ヤンキースを応援したくないファンを取り込む戦略をとった。

また、一度はカナダに 2 球団を配置した MLB であったが、モントリオールはフランス語文化圏でもあり野球の興行的には難しいマーケットであった。その結果、業績不振を受けて本拠地を移転することになった。ワシントン DC には過去にワシントン・セネタースが存在していたが、1971 年シーズンを最後にテキサス・レンジャーズと名称を変えアーリントンに移転し、長い年月 MLB 球団が不在であったため招致に積極的だった。モントリオール・エクスポズはワシントン DC に移転して、ワシントン・ナショナルズとなった。

3. メジャーとマイナー

冒頭でアメリカンリーグは 1901 年にメジャーリーグであると認められたと記した。これは実際にはアメリカに数多くのプロ野球リーグがあり、その中でレベルが最上級であるというリーグだけがメジャーリーグとして認定されるということである。そしてメジャーリーグは数あるプロ野球チームを取り込みながら発展をしてきた。メジャーと認められたアメリカンリーグ以外のプロ野球チームはマイナーと呼ばれ、1902 年に 14 リーグ 96 チームが独立採算で全米の多くの都市に存在していた[3]。多くはメジャーリーグの球団を持たない中規模以下の都市にあり、いわゆる「おらが町のチーム」として地元のファンから愛される存在であった。

それまでは独自の活動をしていたマイナーリーグであったが、1921 年に MLB のチームがマイナーリーグのチームを所有できるという協定が締結され、セントルイスカージナルスがこの制度を利用してファームシステムを確立し、選手の育成を開始することになった。これを契機に多くのマイナーリーグの球団は MLB のチームと契約し、大きな組織の一部として活動するようになった。

第二次大戦後の好景気には 59 のリーグに約 450 チームと最盛期を迎え、全米の野球人気を下支えする存在となった。この全米への展開力や規模感こそが野球が「National Pastime」と呼ばれた由縁であり、マスコミが発達していなかった頃の究極のスポーツ運営体であったとも言える。

紆余曲折を経て現在はトリプル A からシングル A までの 4 のカテゴリー[4]に 120 チームが所属しており、それぞれ MLB チームと選手育成契約 (Player Development License, PDL）を結んでいる。MLB はメジャー契約として 40 名の選手としか契約できないため、それ以外の選手とはマイナー契約を結びマイナーリーグのチームで育成をしてもらうことになる。マイナーリーグのチームはあくまで MLB チームとは育成契約を結んでいるのみで企

[3] https://www.milb.com/milb/history/general-history
[4] Triple-A、Double-A、 High-A、Single-A の 4 カテゴリー

業としては独立しており、入場料収入やスポンサー収入等で経営を行っているのである。

殆どのメジャーリーガーは、たとえメジャー契約であってもまずはマイナーリーグから選手のキャリアをスタートさせる。そして多くの競争に打ち勝ってきた者だけがメジャーリーガーになれるのである。この競争原理は監督やコーチも同様である。どんなに有名な選手でも監督やコーチを目指すのであれば、マイナーのチームから始めざるを得ない。日本にはこれほど多階層のファーム組織は無く、一般的には 70 名の支配下選手で一軍と二軍を構成し、70 名外の育成選手で 3 軍を組織している状況であるが、日本の様にスター選手が引退した翌年に一軍の監督をする事は MLB では絶対にあり得ないのである。

4. 宣伝媒体としてのプロ野球の発展

日本のプロ野球は長い期間、東京圏と大阪圏を中心とした展開となっていた。12 球団制となった 1958 年の段階での本拠地[5]は以下の通りである。

＜図表 5＞1958 年の NPB の本拠地・親会社

球団名	本拠地	親会社
読売ジャイアンツ	東京都	読売新聞社
中日ドラゴンズ	愛知県	中日新聞社
大阪タイガース	兵庫県	阪神電鉄
大洋ホエールズ	神奈川県	大洋漁業
広島カープ	広島県	なし
国鉄スワローズ	東京都	日本国有鉄道
西鉄ライオンズ	福岡県	西日本鉄道
南海ホークス	大阪府	南海電鉄
阪急ブレーブス	兵庫県	阪急電鉄
毎日大映オリオンズ	東京都	毎日新聞社、大映
東映フライヤーズ	東京都	東映
近鉄パールズ	大阪府	近畿日本鉄道

出所：球団史を基に筆者作成

東京都と神奈川県に 5 チーム、大阪府と兵庫県に 4 チームと東京圏と大阪圏に 9 チームが集中する状況であった。これでは健全なプロ野球の発展が望みにくい体制である。この要因として親会社の業種による影響が大きいと考えられる。鉄道会社が 6 社と半数を占めており、多くは沿線に球場を建設し路線展開地域を本拠地とした。また在京の企業は、本社所在地である東京都を本拠地とした。

[5] NPB では野球協約により都道府県単位での保護地域が認められている。

この現象は、球団が独立して利潤を追求するものでなく、親会社の宣伝媒体としての意義や、社員の団結を高める象徴的な意味合いを背負わされていたからに他ならない。親会社を持たずに運営されていたのは広島カープのみであり、その他のチームは名称も親会社の企業名を名乗っていた。現在の阪神タイガースもこの時点では大阪タイガースという名称だったが、1961 年には名称を変更してしまった。

これには 1954 年に国税庁が出した通達「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[6]」が大きく影響をしている。それは、プロ野球チームが親会社名を名乗っていることにより親会社の宣伝媒体として機能していると認識され、親会社からの資金的な援助を広告宣伝費として取り扱うようにしたものである、この通達により、NPB という組織において選手はプロであるが、球団はアマチュアという二重構造が出来上がってしまった。球団の主要な運営は親会社からの出向者が担っていたこともあり、抜本的な改革や独自の戦略を持つことは不可能であった。親会社の宣伝媒体としてテレビや新聞で球団名が報じられることで、ある程度の赤字は容認されていたからである。

そのような NPB の中でも大いなる成功を収めた球団が出現した。それは読売ジャイアンツである。NPB で最初に創立されたジャイアンツは、1958 年の長嶋茂雄入団をきっかけに野球人気を東京六大学から奪取し、その後の 9 連覇という輝かしい実績もあり名実ともに球界の盟主として君臨した。1953 年からは系列の日本テレビによる試合中継が開始され、ほとんど全試合が全国中継されることとなった。これによりジャイアンツの人気は日本全国に波及し、多くの国民がジャイアンツファンになった。

これは、新聞社とテレビ局をグループ会社に持つ特権でもあり、親会社がジャイアンツを支え、ジャイアンツもまた親会社の事業を支える構造を完成させた。ジャイアンツの専用球場である後楽園球場は常に満員となり、試合中継は高視聴率をたたき出した。そしてジャイアンツは全国に散らばるファンへのサービスと共に、全国での読売新聞の販売促進の役目も担って、後楽園球場よりも収容人員の少ない北海道、東北、北陸、九州の各地方球場での主催試合も行ったのである。

ジャイアンツの成功は、他のセントラルリーグの球団にも恩恵をもたらせた。他チームの主催試合でもジャイアンツ戦だけは多くの観衆が押し寄せた。また、NPB では主催試合の放送権は主催球団が所有しているために、ジャイアンツ戦は全国放送収入が期待できた。もともとシビアなビジネスとして捉えておらず、親会社の宣伝媒体的な意味合いが強い NPB の球団であることから、ジャイアンツ戦のもたらす収入さえあれば大きな赤字にはならず、ジャイアンツに依存した甘えた経営体質が育まれた。

[6] 昭和 29 年 8 月 10 日　直法 1 - 147

5. パシフィックリーグの苦難と挑戦

一方のパシフィックリーグの各球団は苦難に喘いでいた。黎明期は大きな差は無かったが、1965 年に唯一のマスコミ関連企業である毎日新聞社が撤退し、1969 年から 1971 年にかけて「黒い霧」事件[7]の発生により、人気は凋落することになった。観衆は 1000 人を切ることも珍しくなく、テレビでの試合中継が行われることも稀となった。オールスターゲームや日本シリーズの時にだけ、相手チームとして必要とされる存在であった。野球事業としての収入はごく僅かであり、親会社からの広告宣伝費としての補填により維持されていたのである。

以下は 1965 年から 1990 年までの NPB における球団名から見る親会社の変更事例である。

＜図表 6＞NPB 球団の名称変更（1965 年～1990 年）

年	変更前		変更後
1964年	大毎	→	東京
1965年	国鉄	→	サンケイ
1969年	サンケイ	→	ヤクルト
	東京	→	ロッテ
1973年	西鉄	→	太平洋クラブ
	東映	→	日拓ホーム
1974年	日拓ホーム	→	日本ハム
1977年	太平洋クラブ	→	クラウンライター
1979年	クラウンライター	→	西武
1989年	阪急	→	オリックス
	南海	→	ダイエー

注：オーナー会社の変更だけでなく、ネーミングライツによる名称の変更も含まれる
出所：野球殿堂博物館　NPB 球団変遷図より著者作成

セントラルリーグでは現在のヤクルトスワローズのみが親会社の変更を経験しているが、パシフィックリーグでは近鉄以外の 5 球団の親会社が変更となった。多くの鉄道会社は撤退し、食品関連会社の参入が見て取れる。パシフィックリーグの球団は慢性的に赤字構造であり、広告宣伝費として認められていたとしても、鉄道会社にとっては意味のない投資と見なされるようになっていった。逆に一般消費者を対象とする食品会社系にとって

[7] 1969 年（昭和 44 年）から 1971 年（昭和 46 年）にかけて相次いで発覚した、プロ野球の関係者が金銭の授受を伴う八百長に関与したとされる一連の疑惑および事件のこと。

は、スポーツ新聞やスポーツニュースでの露出は価値のあるものであったと思われる。

安穏としていたセントラルリーグに比べると、慢性的な赤字に喘ぐパシフィックリーグは、この頃から改革の萌芽が見えるようになってくる。スタートは前述した 1989 年の福岡ダイエーホークスの誕生である。鉄道会社から時代を席巻していた流通業大手への球団売却であるが、それ以上に意味があるのが地方都市への移転であり、球団名への地域名の採用である。ダイエーの本社は神戸市であるが、NPB 空白地域となっていた福岡へ球団を移転し、地域密着経営を開始したのだ。

1991 年にはオリックスはブレーブスからブルーウェーブに名を変え神戸に移転した。また 92 年にはロッテも千葉ロッテマリーンズとして千葉へ移転した。93 年にホークスは新たに開業した福岡ドームを本拠地とし、99 年には福岡移転後の初優勝を実現して九州に根差し、パシフィックリーグを人気と実力で牽引する存在となった。

日本ハムファイターズは長らく後楽園球場・東京ドームを専用球場[8]として使用していた。88 年の東京ドーム開場時には多くの観衆が押し寄せ過去最高の観客動員数を記録したが、ドームブームの終焉と共に動員数は減少し、ビジネスチャンスを求めて 2004 年に北海道に本拠地を移転し、北海道日本ハムファイターズとなった。またこの年には「プロ野球再編問題」が発生したが、その結果として 05 年に東北楽天ゴールデンイーグルスが誕生することとなった。ホークスの福岡移転前には関東 3 球団、関西 3 球団編成であったが、北海道、東北、関東 2、関西 2、九州と理想的な球団配置に近付いていった。

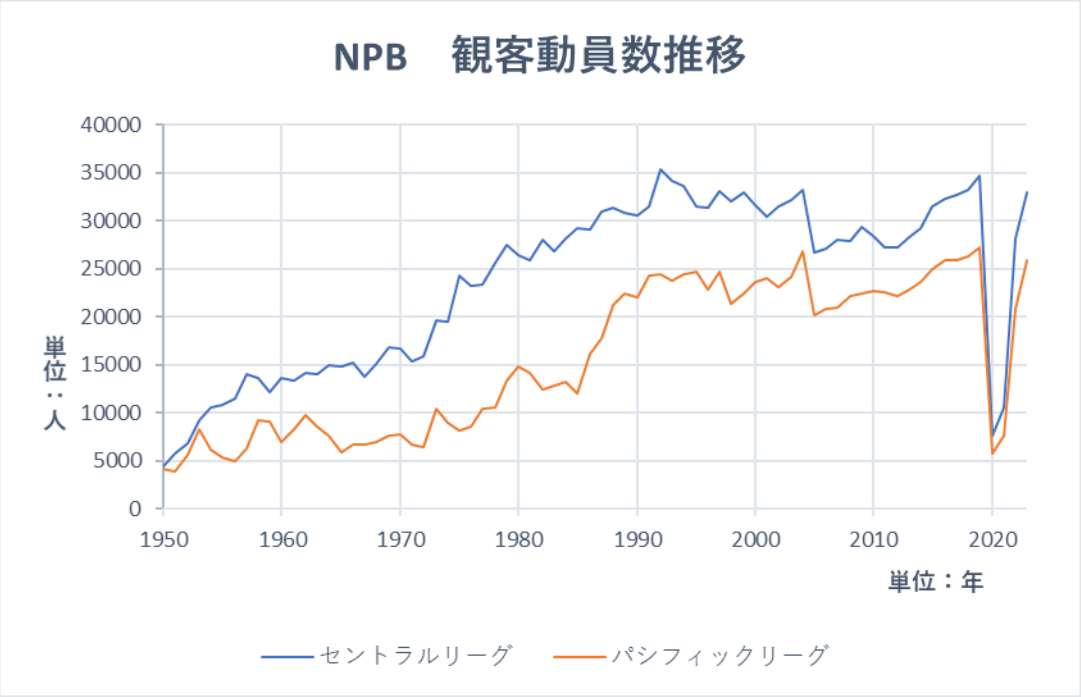
地方都市に進出した球団は地域密着方針を掲げ、次第に人気を高めていった。地元のマスコミも優良コンテンツの誕生を歓迎し、帯番組の設定などを含めて率先して報道し相乗効果を挙げていった。

[8] NPB に参加する球団は、年度連盟選手権試合、日本選手権シリーズ試合、及びオールスター試合を行うための専用球場を保有しなければならない。

＜図表 7＞NPB の本拠地の変化（左図：1990 年、右図：2024 年）

出所：Google map を元に著者作成

＜図表 8＞NPB の年別観客動員数（2005 年度から実数発表）



出所：NPB ホームページを元に著者作成

上記は観客動員数の変化である。観客動員数は、NPB では 2004 年度まで主催者の恣意的な数字を発表していた[9]が、傾向の把握は可能である。1965 年には一試合平均観客動員数がセントラルリーグ 14,885 人に対しパシフィックリーグ 5,956 人と約 40%でしか無いほどの状況であったが、1986 年からコンスタントに 50%を超えるようになり、1989 年から概ね 70%を超え、2011 年には 83%に達するほどになった。リーグでの平均観客動員数も 2 万人を常時超えるようになり、プロスポーツビジネスとしてやっとスタートラインに立ったともいえる。

6. 真のプロスポーツリーグとして

実はこのパシフィックリーグの躍進の煽りを食った球団がある。それは読売ジャイアンツである。球界の盟主として日本全国にファンを抱えていたジャイアンツであったが、大票田であった北海道、東北、九州に NPB のチームが出現し、地域密着でファンを獲得していったために、地方のファン層を失ったのである。専用球場での観客動員には大きな影響はないものの、毎日のように全国中継されていたナイトゲームの中継は、大きな影響を受けることとなった。東京地区においては今でも多くのファンを抱えているものの、全国放送には向かないコンテンツとなった。

これはある意味、NPB が健全な方向に向かっていると言ってよい。プロスポーツリーグは共存共栄の思想が一番重要である。特定のチームが繁栄したところでリーグが衰退してしまえば、結局は特定のチームも影響を受けることになる。各球団が基盤地域を中心に活動し、お互いが競い合うことによってリーグが健全に繁栄していくのである。一時期のセントラルリーグの繁栄の様に、ジャイアンツ人気に依存した体制は自ずと限界があったのである。

その点でも、プロ野球をビジネスとして捉えている MLB は、共存共栄の思想が徹底している。ドラフトは前年下位球団からの完全ウエーバー制であり、また年俸の多い球団に対しては贅沢税[10]を課すなど戦力の均衡を保とうとする精神が基本にある。フリーエージェントによって選手を取られた球団に対しては、ドラフトの指名枠を与えることによって次代の選手を獲得する機会を与えている。収入面でもテレビ放映権に関してはローカル放送を除いて MLB が一括で管理をすることにより、市場価値を高め収入の分配を実現している。実はこのリーグ主導の精神が NPB と MLB の大きな差を生んでいるのである。
長らくジャイアンツへの一極集中で歩んできた NPB は、パシフィックリーグ球団の地方へ

[9] 多くの球団は、入場料収入を当てにしていなかったので見栄えの良い数字を発表していた。また、東京ドーム開設時には当時の甲子園球場の収容人数が 55,000 人であったために、実際の収容人数が 46,000 人程度であったにもかかわらず、ジャイアンツは満員時には 56,000 人と発表していた。
[10] 定められた年俸総額を超えた球団に対して課される課徴金

の展開によって健全な体制に移行しつつあるが、観客動員数を見ると実は既に MLB とほぼ同じ数字となっている。球場のキャパは概ね MLB の方が大きいので、集客率は NPB の方が高いといえる。

＜図表 9＞NPB と MLB の観客動員数比較

2023年観客動員比較			
	試合数	観客動員数	一試合平均
MLB	2,415	70,747,361	29,295
NPB	858	25,070,169	29,219

出所：NPB、MLB のホームページの資料を基に筆者作成

観客動員数に差が無いにもかかわらず、球団数やリーグとしての価値になぜ大きな差がついたのだろうか。NPB と MLB の球団数の差が生じた要因には、当然ながら両国の国力や人口が作用している要素も多分にあると思われる。両国の GDP 比率は 4.21 倍であり、人口比率も 2.69 倍である。しかしながら一番大きな要因は、プロ野球をビジネスとして捉え、リーグを球団が共存共栄する場としていかに価値を高めるかという視点の違いであろう。球団数の差は経済規模や人口を考えると適切な範囲なのかもしれないが、各球団の収入規模には想像を超えるほどの差が生じている。

NPB の平均年俸は 2022 年の数字で 4312 万円であるのに対して、MLB は 441 万 4000 ドルであり 1 ドル 150 円で計算すると 6 億 6210 万円となる。NPB の支配下選手は 70 名で MLB のロースター[11]は 40 名なので単純な比較はできないが、各球団が支払う年俸額は約 10 倍程度の差が生まれていると考えてよい。これは当然ながら収入にもそれなりに差があるという事を意味している。

全体での価値を高める取り組みは、パシフィックリーグがいち早く開始し、2007 年に各球団が株主となってパシフィックリーグマーケティング株式会社を立ち上げ、映像の共同管理体制を整えた。しかしながら、セントラルリーグはマスコミを親会社に持つジャイアンツはもとより、長らくジャイアンツ戦主体の収入体制に依存していた他のチームも足並みがそろわない状況である。NPB として市場価値を高める活動ができないことは、NPB の抱える一番大きな問題であると思われる。

それは、NPB に本質的な危機感が無かったことが要因でもある。MLB はアメリカにおいて絶対的な存在ではない。数十年前は国民的娯楽として人気を集めていた時代はあった

[11] MLB ではメジャーリーグのチームが保有できる選手数は 40 名に制限されており、それ以外の選手は系列のマイナーリーグのチームとの契約となる。

が、今ではアメリカンフットボールリーグである NFL や、バスケットボールリーグである NBA の後塵を拝している状況である。そのために MLB は常に前に進まざるを得ないという意識を持っている。野球というスポーツはゆったりとしたリズムで凡庸に試合が進んでいく。他のスポーツとの激しい競争に伍していくために、MLB は常に変化を厭わない体質になっているのである。

その結果が申告敬遠[12]の採用であり、ピッチクロック[13]の採用や牽制球の制限である。延長戦でのタイブレーク[14]の採用も然りである。NFL や NBA よりも長い試合時間を短縮する努力が必須であると考えているのである。翻って日本の状況は、NPB のライバルは長らく大相撲のみであった。近年ではサッカーJ リーグやバスケットボール B リーグも一定程度成功を納めているが、NPB を脅かす存在にはなっていない。そのために NPB は抜本的な改革に踏み切れない状況が続いている。

改革が進まないことは、コミッショナーの権限にも関連している。MLB ではコミッショナーの権限は絶大である。共存共栄の思想の下で公平な立場のコミッショナーには多くの権限を与えている。それによりコミッショナーは大所高所からの判断が可能となっている。MLB が 30 球団制になった段階では、アメリカンリーグ 14 球団、ナショナルリーグ 16 球団であった。各地区 5 球団の 30 球団制を実現するために 1997 年にミルウォーキーブリュワーズがナショナルリーグからアメリカンリーグに移籍し、両リーグの球団数の均衡を成し遂げたのである。

一方で、NPB の最高議決機関はコミッショナーではなく、12 球団のオーナー会議[15]である。それがために各球団の意見が優先され、大所高所からの判断はできない構造である。セントラルリーグの各球団は、過去の経緯によりジャイアンツの意向を尊重せざるを得ない歴史を重ねてきた。ジャイアンツもそれを承知しているからこそ、「プロ野球再編問題」の時に、セントラルリーグの球団が球団削減に反対の意向を示した際に、ジャイアンツがセントラルリーグを脱退し、パシフィックリーグに移行してもよいとのカードを切ることにより、反対意見を封じたのである[16]。このそれぞれのエピソードは、NPB と MLB の考え方の違いを端的に表している。

---

[12] 監督が申告することによって、投手が投球を行わずに故意四球になる制度。2017 年に MLB で導入され、2018 年から NPB でも導入された。
[13] 2023 年に MLB で導入された、投手は定められた秒数の中で投球をしなければいけないルール。NPB では未導入。
[14] 2023 年に MLB で導入された、延長戦の終了を早めるため延長イニングを無死二塁から開始するルール。NPB 未導入。
[15] 野球協約で、オーナー会議が最高の合議・議決機関と定められている。
[16] ジャイアンツは、10 球団 1 リーグ制を目指していたと言われている。

おわりに

NPB でも各球団はパシフィックリーグを中心に、地域密着の思想の下で大きな改革を実現してきた。セントラルリーグにおいても横浜 DeNA ベイスターズなど、プロ野球をビジネスとして捉え積極的な改革を実行し、12 球団一の集客率を誇る球団も出現した。阪神タイガースも関西圏での絶対的な地位を確立し、今ではジャイアンツを凌ぐ存在となってきている。広島東洋カープや北海道日本ハムファイターズの様に、専用球場の整備により新たなビジネスチャンスを創造し、大きな成功を納めている球団も出現している。特にエスコンフィールド北海道は MLB の球場をも凌ぐ魅力を備えた開閉式天然芝ドーム球場であり、球界に与えるインパクトは大きかった。

他球団でも球団やグループ企業が球場を所有するケースが増え、自治体所有の球場の場合には指定管理者[17]となり、球場の魅力を高めながら来場者収入を一体で取り込むスタイルが浸透してきた。球団としての努力は進んできているのであるが、日本においては球場の制約はまだまだ大きい。MLB では 1965 年のアストロドームの開場以来、人工芝のドーム球場が多数建設された。しかしその後人工芝は選手への負担が大きいことなどから減少し始め、現在では 5 球場のみとなっている。日本では今後建造予定の新神宮球場も築地新球場も人工芝で設計されている。多頻度利用のために天然芝の採用は難しいとは思うが、最高のパフォーマンスを見せる事が蔑ろにされているとも言えるのである。

プロスポーツの最大の魅力はその臨場感であるといえる。非日常を感じさせる施設で、最高峰の力と技のぶつかり合いを目の当たりにすることこそが、最高のスペクタクルである。ファンは応援するチームのグッズを身にまとって一体感を感じ、また飲食を楽しみながら応援することでより多くの満足度を得る事ができる。NPB は年間 143 試合という数多い試合数を消化するリーグであり、まずはより多くの観客に球場に足を運んでもらうことを一義的に考えなくてはならない。

球団としての近年の努力は称賛に値するものであるが、それであれば球団名から親会社名を廃し、地域名とニックネームにして退路を断つべきではないか。親会社名を名乗ることは資金援助の可能性を残すものであり、親会社からの出向者を一定程度受け入れることに繋がる。常に球団の利益を追求する組織の完成のためには、退路を断ってビジネスに臨む必要があると思われる。

NPB のさらなる繁栄のためには、個々の球団は各自努力して球団の魅力を高め、共同で行うべきことは共存共栄の精神の下で NPB が一元管理すべきである。それは戦力均衡に関するルール作りであり、国内のみならず海外に向けたプロモーションである。これらは全

---

[17] 地方公共団体が、公の施設の管理を行わせるために、株式会社をはじめとした営利企業・財団法人・NPO 法人・市民グループなど法人その他の団体に包括的に代行させることができる制度、またその指定を受けた団体のこと。

て MLB をはじめとするプロスポーツリーグや、日本の J リーグ[18]や B リーグでも既に取り組んでいることである。

NPB の観客動員力は MLB に肩を並べる程大きなものに育ってきている。それであるにもかかわらず収益に大きな差が生まれているのは、NPB としてコンテンツの魅力を高め、それを少しでも高価で販売する努力を怠っているからに他ならない。親会社からの宣伝媒体という位置づけから完全に脱却し、全体の価値を高めるように努力をすることで、NPB は世界に冠たるスポーツリーグの一つとなれるポテンシャルを持っているのである。

[18] 最高議決機関であるオーナー会議にコミッショナーが参加できない NPB と違い、J リーグでは理事長（チェアマン）がリーグを代表し、リーグの業務を管理統括している。

〒105-7140 東京都港区東新橋 1-5-2 汐留シティセンター
mailto info@ana-ri.co.jp