

Contents

特集：日本経済の縮図、プロ野球	1p
< 今週の”The Economist”誌から >	
”The Clinton revival” 「懐かしや、クリントン」	8p
< From the Editor > 「参院選の勝敗ライン」	9p

特集：日本経済の縮図、プロ野球

近鉄バファローズとオリックス・ブルーウェーブの球団合併問題は、全国の野球ファンに衝撃を与え、連日スポーツ紙の紙面を賑わせています。しかし、この件はスポーツ界にとどまらず、日本経済の現状を考える上でも、多くの示唆を与えてくれると思います。これに関連する諸問題は、「リストラの困難さ」「地方経済の停滞」「強固な既得権益」「日本社会の少子・高齢化」、そして「経済のグローバル化」など。まさに**プロ野球こそは、日本経済の縮図**といえるでしょう。

景気回復を示す指標が増えている昨今とはいえ、まだまだ楽観的になるには早過ぎる。プロ野球界の危機は、日本経済の本当の姿を教えてくれるというのは、考えすぎでしょうか？

リストラはタイミングが命

球団合併の報道は、6月12日土曜日の日経新聞のスクープだった。そして週末が明けて6月14日、近畿日本鉄道の株価は上昇した。

会社四季報の2004年2集（最新版）を見ると、近鉄の切羽詰った事情がよくわかる。有利子負債1兆5000億円、3月期連結決算は3年連続の赤字、04年度はやっと黒字化の見通しがついたところだが、約250のグループ会社の地盤強化は容易なことではなさそうだ。

同社のおかれた苦境は、四季報の下記コメントに集約されている。

< レジャー > あやめ池遊園地や四日市シネマホールなど撤退。債務超過の旅館子会社は50億円増資し、レジャー子会社と合併。残す課題は年30億円赤字の野球球団経営。

近鉄バファローズ球団の経営は、「年間30～40億円の赤字」といわれる。近鉄の連結決算は04年度予想で売上が1兆3100億円、経常利益が260億円、当期利益が140億円である。ファンからは、「それくらいなら頑張れ」という罵声が飛んできそうだが¹、「いつかは黒字になる」前向きな投資であればともかく、過去数十年にわたって一貫してグループの経営を圧迫してきた赤字であれば、我慢を重ねるにも限界があったと見るべきだろう。

実際、今回の決定を「ファン不在」と責めるのはたやすい。しかし、そもそも近鉄ファンが大勢いたならば、今度のような決定には至らなかつたはずである。そもそもの問題は、バファローズ球団が「恒常的に人気が出ないパ・リーグ」という不条理を背負わされてきたところにある。

景気が順調に改善しているといわれる中で、今回の決断への反対は意外なほど少ない。他球団も、「やむなし」と受け止めているようだ。これは大変にラッキーなことで、この手の後ろ向きの決断というものは、言い出すタイミングを間違えると、100対ゼロで拒絶されてしまうものである。この場合、ほとんどの関係者が「本当はリストラが必要だ」と知りながら、心ならずも多数派に同調してしまう。そうすると、一度、拒絶されたリストラ計画はしばらく言い出せなくなるので、改革の機会は失われ、問題は先送りされ、事態はさらに悪化する。日本経済の「失われた十年」に、われわれが何度も見てきた光景である。

これが右肩上がりの時代であれば、あるいは株主軽視経営が許された時代であれば、近鉄が球団を持ち続けるという決断を正当化できたかもしれない。が、今日の上場企業にとっては、本業の見通しが明るくない中で、黒字化できない事業を持ち続けることは背負いきれないリスクといえる。最近の球団経営は非上場企業が、あるいはワンマン体質の会社でないと続けにくい、という傾向があるようだ。

	上場企業	非上場
セ・リーグ	阪神、ヤクルト、東京放送（横浜）	読売新聞社、中日新聞社
パ・リーグ	ダイエー、西武鉄道、近鉄、オリックス、日ハム	ロッテ

* 市民球団の広島カープは、試合への協賛スポンサーを募集中。

プロ野球経営の不思議

そもそも球団経営をビジネスとして成り立たせることは難しい。たとえばダイエーは2003年に日本一になり、入場者数は過去最高の323万人に達したが、年間収支は10億円以上の赤字である。親会社のダイエーが補填するから、経営が成り立っている。日本のプロ野球球団は、昔から「親会社の広告塔」として存在してきた。

¹ たとえば30億円の借金を返済中の俳優・藤田まこと氏。

米国の場合も、大リーグ球団30チームのうち3分の2は赤字経営だといわれている。選手年俸の高騰など日本とよく似た問題はあるためだが、それぞれのチームが地元根深に根ざしているために、「恒常的に人気が出ない」ということはない。また、テレビ、ラジオの全国中継の放映権や、チームのロゴなどのライセンス収入は、いったんコミッショナー事務局に集められ、各球団に再配分されるという均等化の仕組みがある。そしてドラフトなどで戦力を均衡化させる仕組みもある。もちろん収入格差は厳として存在するし、ニューヨーク・ヤンキースが別格なのも事実である。それでも、「均等化」「均衡化」の仕組みが、大リーグ全体の繁栄を目指している点は注目すべきであろう。

日本の場合はどうか。一連の報道によれば、今回の球団合併は7月7日のオーナー会議で承認の見通しであるという。しかし、オーナー会議が最高の意思決定機関である、というのは考えてみれば不思議な話ではないだろうか。現状の制度においては、コミッショナーがただのお飾りになっていて、各球団のオーナーが誰からも制約を受けない形になっている。これでは、各球団がそれぞれの発展を考えることはあっても、「プロ野球全体の繁栄を図る」というインセンティブが働かない。しかも各球団の力関係は平等ではなく、特定の人気球団の意向ばかりがまかり通るといふ現実がある。

サッカーと比べてみればよく分かる。サッカーの世界においては、日本サッカー協会という上部団体があり、その下にプロ機構であるJリーグが位置している。そしてJ1、J2といったリーグがその下にある。世界的に見ると、各国の協会をたばねるFIFAという連盟が存在し、どこの国でも概ね似たような形態になっている。プロ、アマを問わず、誰もが「どうやってサッカーを普及させるか」を考えるような仕組みになっている。

野球の場合は、プロ野球、大学野球、都市対抗、高野連などの組織がバラバラに成立しており、上部団体が存在しない。これでは「野球界全体の繁栄を図る」という発想は出てこない。というより、野球は日本人が大好きなスポーツであり、従来は人気拡大を考える必要がなかったという方が正確かもしれない。

プロ野球の栄枯盛衰

わが国における野球の歴史がそうさせたともいえる²。初めて野球が伝わったのは1871年。1903年には初の早慶戦が行われた。1915年に中等学校野球大会（高校野球）、1925年に東京六大学野球リーグ戦、27年に都市対抗が始まる。甲子園や神宮球場が出来たのもこの頃だ。

1931年には米国大リーグ選抜チームが初来日し、日本チームは17戦全敗する。そして34年の再来日の際、全日本チームである「大日本東京野球倶楽部」が日本発のプロ野球団として誕生した。このチームが35年に渡米した際に、「東京ジャイアンツ」のニックネームが冠せられる。これが読売巨人軍の始まりである。

² 以下の記述は平凡社大百科事典による。

このように、良くも悪くも、日本の職業野球は巨人軍の歴史と共に始まった³。その後大阪タイガース、名古屋軍、名古屋金鯱軍、東京セネターズ、阪急軍、大東京軍が発足し、36年に全7球団で「日本職業野球連盟」が結成される。

戦争による中断をはさみ、1945年11月23日には、早くも神宮球場で東西対抗野球が始まる。戦時中の日本野球報国会は日本野球連盟として再発足し、46年にはペナントレースが復活する。そして49年には日本野球連盟が解散し、セントラル・リーグ（8球団）とパシフィック・リーグ（7球団）が結成される。ここから日本シリーズ（50年）、オールスターゲーム（51年）、西鉄3連覇（56～58年）、天覧試合（59年）、巨人V9（65～73年）と、プロ野球は黄金時代を迎えるのである。

プロ野球が2リーグ制に移行したのは、「野球文化を広げるため」であったといわれる。その試みは十分な成功を収めたといえよう。過去のプロ野球の名場面は、「稲尾の4連投」から「江夏の21球」まで、日本シリーズという舞台を抜きには語る事が出来ない。1970年には「人気のセ、実力のパ」と呼ばれたし、1980年代には西武ライオンズという新規参入者がプロ野球界全体に新風を吹き込んだ。

しかし2リーグ制は、「人気のあるセ・リーグ」と「人気のないパ・リーグ」という二重構造を固定化させてしまう。1990年代に日本経済が低成長期を迎えると、球団の親会社の経営も困難さを増し、球団の赤字を「所詮は広告費」と割り切ることが難しくなる。株主重視経営の広がりも、経営者の「道楽」に対して厳しい目を向けるようになる。また1993年にはJリーグが発足し、プロ野球はスポーツ興行としても異業種の挑戦を受けるようになる。

90年代のプロ野球が不毛だったわけではない。個人的な印象から、90年代のプロ野球における偉業を2つ選ぶとすれば、ひとつは1995年に渡米した野茂英雄投手の成功を挙げたい。戦後の日米関係に貢献した日本人を10人選ぶとすれば、野茂は確実にその中の1人に加えらるべき資格がある。もうひとつは、1996年の「がんばろうK O B E」を旗印にしたオリックスの優勝。阪神大震災からの復興の過程において、ブルーウェーブの健闘がどれだけ被災者を勇気づけたかは、数字に表すことのできない貢献であったろう。

奇しくも、今回合併する2球団に関係する話である。が、いい話はここまで。野茂の成功は、その後の日本人選手によるメジャーリーグ挑戦への幕開けとなる。8年連続首位打者を続けたオリックスのイチローもその後続く。ここにプロ野球は、グローバル化による「人材の流出」と「メジャーリーグ人気」という新たな問題を抱えることになる。

2000年代に入ると、唯一人気のあった巨人戦の視聴率も低下を始める⁴。「球界の盟主」が、野球界全体よりも自チームの都合を優先させるようになり、野球全体の人気は着実に地盤沈下する。そしてパ・リーグは、文字通り冬の時代を迎えることになる。

³ 古い読者をご承知の通り、筆者は大のアンチ巨人（阪神ファン）であるが、ここは認めざるを得ない。

⁴ 巨人戦ナイター年間平均視聴率は、99年20.3%、00年18.5%、01年15.1%、02年16.2%、03年14.3%と急速に低下する。今年も4月15.0%、5月14.6%と低調。（ビデオ・リサーチ社調べ）

関西経済圏の長期低迷

もうひとつ、今回の合併劇には関西経済圏の低迷という背景がある。

かつて、関西の私鉄4社、近鉄、阪急、阪神、南海はすべて球団を経営していた時代があった。1970年に大阪万博が行われたとき、関西の私鉄はすでに自動改札機を取り入れていたことを、筆者はかろうじて覚えている世代である。その当時の日本は、「政治は東京、経済は大阪」だったし、関西の私鉄は関東よりも進んでいた。

私鉄会社が球団を経営することは、鉄道の利用客を増やし、なおかつ沿線の住宅地を開発することができ、ある時期までは優れたビジネスモデルであった。近鉄も藤井寺や日生球場を使っていた時代は、まだしも近鉄電車の利用を促すというメリットがあった。

しかるに97年に大阪シティドームにホームを移してからは、球団には年間使用料10億円という重荷がのしかかることになった。そもそも大阪ドームは、運営会社が520億円の負債を抱えている典型的な「失敗した第三セクター」なのである。

これまでに関西が、地域活性化のために行ったさまざまな努力、いってみれば「東京を真似た試み」は、ことごとく中途半端な結果に終わっている。その結果が地方財政の悪化である。下記のような事例を思い起こすにつけ、「いっそ何もしなかった方が良かったのに」という思いに駆られてしまう。

成田空港 関空

つくば学園都市 けいはんな学研都市

ディズニーランド USJ

東京ドーム 大阪シティドーム

今度の球団合併により、「関西4球団時代」は遠い過去の話となり、「関西2球団時代」を迎えることになる。近鉄が身売りではなく合併という選択をしたのは、南海ホークスの福岡へのフランチャイズ移転が地元で不評を呼んだことから、「せめて関西に留まれるように」という思惑があったことがひとつの理由とされている。

が、合併してできる新球団は、さっそく本拠地をどこにするかで揉めている。大阪シティドーム球場にするならば、震災からの復興の象徴であったブルーウェーブが神戸からいなくなることになる。神戸グリーンスタジアム⁵にするならば、大阪には球団がないということになり、さらにドーム球場の赤字が嵩むことになる。

関西経済圏の長期低落はさまざまな理由があるとはいうものの、「過去のプライド」と「地域間の意地の張り合い」が問題を複雑にしていることも否めない事実であろう。

⁵ 「ヤフーBBスタジアム」という現在の名称は、命名権が今年度で切れることになっている。

球界の改革への透視図

他方、合併を申し出たオリックスの側には、この機会に「1リーグ制」を目指す狙いがあるのだろう。自身が熱烈な野球ファンであり、同時に合理主義の経営者として知られる宮内オーナーは、インタビューで「再編も活性化に向けた一つの方策」「一つの球団でやれることには限界があった」と述べている⁶。

プロ野球はその歴史において、初めて「縮小均衡」を迫られている。しかるに球団の合従連衡は1950年代までは盛んに繰り広げられたものの、1958年に現在の「2リーグ12球団」の形が整ってからは、一度も変わったことがない。再編は有力な手段であろうが、40年間変わらなかった体制を変えられるかどうか。

サッカーのJリーグは発足から10年を経過した今も、最適な運営方法をめぐって「朝令暮改」が盛んに行われている。そして、これまでプロスポーツがなかった新潟市で、99年創設のアルビレックスがJ1入りするという快挙があったりする。これは組織もファンも相対的に若いからこそ可能なことであろう。

対照的に、プロ野球は古い世界である。野球ファンは現状に慣れており、そうでなくても年齢層が高いために概して保守的である。仮に1リーグ制に移行したとして、その後の人気が続くかどうかは心もとない。

「保守的な野球ファン」の一人である筆者としては、ぜひプロ野球は2リーグ制を守って欲しいと思うが、そのためにはせめてこれぐらいの改革は必要であろう。

プロ野球改革私案

- ・ 全球団に収益を再配分する制度
- ・ 両リーグの交流試合の導入
- ・ サラリーキャップ制（選手年棒の総額制限）
- ・ 公平なドラフト制による戦力均衡
- ・ コミッショナー権限の確立
- ・ 新規参入会社に対する30億円の加盟料の廃止
- ・ 外国資本が参加する際の制限をなくす

上記のような改革が行われれば、プロ野球経営に乗り出そうという企業は新たに登場するだろう。「日本シリーズ」や「オールスターゲーム」は今まで通り続けられるし、「アジアリーグ」などの構想も同時に進めていけばよい。よく言われるように、「変わらないでいるためには、変わらなければならない」のである。

⁶ 読売新聞6月16日「球界再編も一手」

景気は本当に回復しているのか

もっとも、プロ野球の現状は他のスポーツから見れば「まことにうらやましい」状態といえるだろう。今でも野球は人気ナンバーワンのスポーツであり、選手の年棒もきわめて高い。日本国内でこんなに繁栄しているプロスポーツはほかにない。極端な例をあげれば、地方競馬は各地で閉鎖が相次ぐほどの惨状である。高知競馬における「ハルウララ人気」なども、考えてみればお寒い話としかいいようがない。

考えれば考えるほど、今日のプロ野球は日本経済の縮図といえる。

日本経済とプロ野球、共通の課題

- ・ 地方経済の長期低迷（人気球団と不人気球団の格差拡大）
- ・ グローバル化の影響（メジャーリーグ人気と人材流出）
- ・ 顧客のニーズの多様化（サッカーなど異業種の挑戦）
- ・ 少子・高齢化（ファンの高齢化と保守化）

総じていえば、日本経済もプロ野球も、「表面的には繁栄しているし、他の国（スポーツ）から見れば憧れの姿でもある。が、将来の夢を語るができない」。

これは外部環境によるところも大きいですが、他方では不作為による罪も大きい。野球界全体の繁栄を考え、さまざまな改革を実施していれば、ここまで事態が悪化することはなかったはずである。しかるに既得権益の壁を破れず、惰性のままで時間が過ぎてしまった。結果として縮小均衡を迫られるという図式は、将来性があるようには見えない。

このところの日本経済は、景気の回復を裏付ける指標が多い。企業収益増 家計の所得増 個人消費増というサイクルが回り始めたようだ。2000年、ゼロ金利解除を目指した際に日銀が展開した「ダム論」そのままの展開だ。7月1日発表の日銀短観も、相当に強い数字が出るだろう。

しかし、これはあくまでも循環的な回復と見るべきだろう。喩えて言えば、中国経済の活況（2003年、阪神タイガースの優勝）という特殊事情によって、一時的に良くなっているだけではないか。地方経済や過剰債務企業の苦境は今もそこにあるし、少子・高齢化という形で将来のパイは限られている。そして何より、手をつけるべきことはある程度分かっているのに、なかなか動きが取れないというところも。

日本経済の前途に対し、楽観的になり過ぎることは厳に避けるべきだと思う。

<今週の”The Economist”誌から>

”The Clinton revival”

Lexington

「懐かしや、クリントン」

June 19th 2004

* 回顧録”My Life”が、「ハリポタ」並に売れてご機嫌のクリントン前大統領。これが大統領選挙にどう影響するか、”The Economist”誌に聞いてみましょう。

<要旨>

レーガンにお別れを告げたと思ったら、今度はクリントンがハローと言ってきた。6月22日に出版された本は、この夏の問題を独占しそうだ。講演会、サイン会、テレビ出演、シンポジウム、それに別冊もと忙しい。1000万ドルの契約金、評判は上々でご満悦のご様子。

ワシントンのには、これがケリー候補に与える影響が問題である。古きカリスマが話題独占してしまうのか、それとも冴えない上院議員の一助になるのか。

困ったことに、ゴアがポピュリズム選挙をやって以来、民主党はクリントンとの関係が悪い。ゴアも上手に元上司を使っておけば、せめてアーカンソー州を取れたものを。支持率68%で引退したクリントンは、レーガン級の元大統領だったのに。2002年の中間選挙でも民主党はクリントンを無視し、1992年以前に先祖返りした。政府の補助金を約束した後で打ち消したりした。その後はハワード・ディーンが登場し、党を思い切り左に引っ張った。ゴアの裏切りも、ディーンの大衆主義も無縁なケリーなら、もっと上手にクリントンとの関係を構築できる。ケリーは予備選以来、中道派に歩み寄っている。親ビジネス派で、法人税減税と財政赤字削減を目指すのだと。クリントン時代の福祉改革にも賛成票を投じている。

ケリーがクリントンを味方につける利点は2つある。選挙を左右するスイング有権者をつかむためには、クリントン以上に相応しい者はいない。平和と繁栄のクリントン時代を想起させることで、ブッシュの信用を貶めることができる。もっともこれはアンフェアなところがあり、ブッシュは下降期の経済とアルカイダの蜂起を引き継いだわけなのだが。

クリントン嫌い層を敵に回すかもしれないが、どうせ彼らはブッシュに投票するはずだ。それより折り合いをつけられるかどうか。ケリー自身はクリントンよりもテッド・ケネディのタイプである。クリントンが保守的な南部の出身なら、ケリーは北東部の出身。ハーバード流のリベラリズムと強い組合に慣れており、有力な死刑反対論者と来ている。

両者は思想的な違いよりも、政治的な才能と野心の差が大きい。レーガンの前でブッシュが小さく見えるように、クリントンと並ぶとケリーは小粒になる。演説も下手なら、民主党に信念を持たせられない。92年のクリントンは、一味違う民主党であることを約束した。

ケリーはクリントン革命の後継者として売り込むことが出来よう。クリントンは内政、ケリーは外交だと。民主党は国益の追求が苦手だと思われるが、彼ならばできる。とにかく民主党は、前大統領という財産をもっと活用することだ。

< From the Editor > 参院選の勝敗ライン

7月11日の投票日に向けて、昨日、参議院選が公示されました。

自民党は現状維持の51議席を勝敗ラインとしていますが、本誌4月2日号「ベタ風政局の理由」で書いているように、これは非常に甘いハードルです。なにしろ「比例区はボロ負けした1998年と同じ17議席」+「2～4人区はすべて1人ずつに候補を絞り込んで20議席」+「あとは1人区で勝率5割を越えれば14議席」という足し算で51議席になるのですから。

自民党の党内的には、参院の単独過半数を回復できる56議席が本当の勝敗ライン。それを越えれば抵抗勢力も納得で、小泉政権は求心力を維持できるでしょう。そうでない場合は、またまた政局運営に支障をきたす。ただし、選挙協力をお願いする公明党の手前もあって、「本当の勝敗ラインは56議席」（そうなりや連立も不要だからね）とは口が裂けても言えないというのが正直なところでしょう。ちなみに現時点のマスコミ予測によると、自民党獲得議席は週刊文春で56、週刊朝日で57、サンデー毎日で58となっています。

さて、小泉政権の今後を占う上で、もうひとつの勝敗ラインがあるように思います。それは竹中平蔵経済財政・金融担当大臣が、1候補者として何万票を獲得するか。3年前の選挙では、舛添要一氏が150万票のダントツでしたが、東京都知事選に出た人ですからやや別格でしょう。小泉改革の象徴ともいべき竹中氏としては、他を圧倒する勝ち方で当選したいところ。そうすれば、9月の改造では郵政改革担当大臣という目も出てくるし、何より小泉改革が国民の「お墨付き」を得たこととなります。ずばり100万票を取れるかどうか。

逆に30万票あたりの平凡な票数であった場合、抵抗勢力からは「そら見たことか」という声が飛ぶでしょう。小泉改革、とくに金融行政にとっては、一種の不信任をつきつけられた形になる。竹中さんも単なる一議員となると、党内における立場は弱くなるので、9月改造で大臣も降ろされるかもしれない。これは小泉さんにとっても打撃となるでしょう。

自民党の勝敗ラインとは別に、竹中さんの勝敗ラインはまったく読みにくい。「竹中さんは地方では評判が悪い」「民主党から出るならともかく、自民党ではそんなに取れないだろう」という声もある一方、「テレビに良く出ているからそこそこ行く」「話がわかりやすいし、誠実に見える」という評価もある。まあ、非拘束名簿方式は日が浅いので見当がつきにくい。ともあれ、「自民党の2つの勝敗ライン」に注目しておこうと思います。

編集者敬白

本レポートの内容は担当者個人の見解に基づいており、双日株式会社および株式会社双日総合研究所の見解を示すものではありません。ご要望、問い合わせ等は下記までお願いします。

〒135-8655 東京都港区台場 2-3-1 <http://www.niri.co.jp>

双日総合研究所 吉崎達彦 TEL:(03)5520-2195 FAX:(03)5520-2183

E-MAIL: yoshizaki.tatsuhiko@sea.sojitz.com