

ビジネス・エコシステムの構造変化に伴うキーストーン・シフト

—外来種侵入による日本プロ野球への影響を辿る—

早稲田大学商学部
井上達彦ゼミナール7期

小島 和紘

竹下 香菜

塚田 綾乃

柳沼 匡寛



要旨

日本において、野球は戦前から発展し続けてきた国民的スポーツである。長嶋・王といった人気選手が活躍した 1960 年代、小学生の好きなものの代名詞として「巨人・大鵬・玉子焼き」が流行語になるほど、プロ野球は人気を博していた。最近では、WBC (World Baseball Classic) での、日本人選手達の活躍が記憶に新しい。このように、日本プロ野球は世界でも有数のスポーツリーグとして成長したのである。

しかし近年、この日本プロ野球に陰りが見えている。2000 年代に入り、球団買収が相次ぐようになり、また試合放送は、視聴率・放映回数共に激減している。その結果、球界の重要な価値である放映権料を生み出すことが難しくなっている。こうした日本プロ野球界の衰退はどのようにして起きたのか。これが本研究の問いである。

研究にあたって我々は、日本プロ野球界の衰退の原因が、「外部との融合によりビジネス・エコシステムの構造が変化しているにもかかわらず、エコシステムのキーストーン（生態系における中枢種）である巨人が同じ行動をとり続けたこと」にあると考えている。

この問いを解明するにあたり我々は、Major League Baseball（以下、MLB）参入以前と以後の 17 年間で、安泰と激動という 2 つの時代に区分し、各時代において、①巨人の行動 ②価値の創造 ③価値の分配 の 3 つの視点から、日本プロ野球界の分析を行った。分析を行うにあたって、価値を生み出す資源である選手の移動に注目し、ネットワーク図を用いた。

分析の結果、以下のような現象が明らかになった。安泰の時代（1994-2000 年）では、巨人がキーストーン（中枢種）として、他球団のハブに位置し、スター選手を集中させることで試合価値を高め、莫大な放映権料を生み出していた。そしてそれをセ・リーグ球団には放映権料として、パ・リーグ球団には移籍金として分配する、という現象が見られた。

しかし、MLB の選手市場参入後の激動の時代（2001-2010 年）では、価値の創造と分配に変化が見られた。ハブプレイヤー巨人が他球団から選手を集めるという振る舞いは変わらないものの、多くのスター選手が MLB に移籍したため、巨人の試合価値が低下し、巨人は放映権料という価値を創造できなくなってしまった。その結果、セ・リーグへの放映権料分配は減少した。また、パ・リーグへは選手年俸の分配を引き続き行っていたものの、MLB 参入の影響によって選手年俸相場が高騰していたため、移籍金の分配は意味をなさなくなっていた。

日本プロ野球界の分析から、外部との融合によりエコシステムの構造が大きく変化した際、ハブプレイヤーが一貫して同じ行動をとり続けると、キーストーンから支配者へと転化する「キーストーン・シフト」が起こりうることを示唆された。

この結果より、キーストーンがエコシステム内で価値の創造と分配を行いつづけるためには、構造変化に沿って行動を変化させる必要があるという結論を導いた。

目次

1. はじめに：問題背景と研究の目的	p.4
2. 先行研究	
2.1. ビジネス・エコシステムの概要	p.5
2.2. ビジネス・エコシステムにおけるプレイヤーの役割	p.5
2.3. ビジネス・エコシステム研究の限界	p.6
3. 研究の方法と対象	
3.1. 事例選択	p.7
3.2. 事例概要	p.8
3.3. 事例の調査方法	p.10
4. 事例分析	
4.1. NPB 安泰の時代（1994-2000 年）	
4.1.1 NPB の安泰を支える巨人	p.11
4.1.2 「キーストーン」としての巨人	p.13
4.2. NPB 激動の時代（2001-2010 年）	
4.2.1 NPB の崩壊をもたらす MLB	p.14
4.2.2 「支配者」としての巨人	p.15
4.3. 二つの時代の比較分析	p.16
5. 考察	p.17
6. 結びにかえて	
6.1. インプリケーション	p.18
6.2. 今後の研究課題	p.19

1. はじめに：問題背景と研究の目的

今日のビジネス環境において企業の競争優位を考える際、欠かすことのできない視点がある。それは「単一企業だけではなく、多企業間の連携を見る視点」である。こうした多企業間の連携を見る視点として、注目が集まっているのが「ビジネス・エコシステム」である。ビジネス・エコシステムとは、企業間の相互依存的ネットワークを、生態系メタファーとして提示した概念である⁽¹⁾。Iansiti & Levien (2004) は、ネットワークの集合的なパフォーマンスを向上させる振る舞いを行い、エコシステム全体で価値の創造と分配を行うプレイヤーを、生態系の中核種として「キーストーン」と定義した⁽²⁾。そして、企業群ネットワークのハブとなるプレイヤーがこのようなキーストーン戦略をとることが、エコシステムの長期的な繁栄につながることを明らかにした。

しかし、我々が調査を行った日本プロ野球界（以下、NPB）では、キーストーンであったハブプレイヤーが一貫した振る舞いを続けているにもかかわらず、エコシステムが衰退するという現象が見られた。NPB では、人気球団である読売巨人軍（以下、巨人）を中心とし、その巨人と各チームが試合を行うことによって、地上波キーTV局⁽³⁾から莫大な放映権料が生み出され、各球団に分配されていた。しかし、米国のプロ野球リーグである Major League Baseball（以下、MLB）への選手移籍が活発化した 2001 年以降、巨人戦の視聴率は低下し、放映回数も激減。それに伴い、球界の重要な価値である放映権料⁽⁴⁾を生み出せなくなったため、分配も機能しなくなっているのである。

なぜ NPB では価値の創造と分配がうまくいかなくなってしまったのか。その原因について我々は、エコシステムの中心的存在、つまりハブプレイヤーである巨人が、MLB 参入による構造変化後も、球界を盛り上げる役割を担うために、同じ行動をとり続けたことにあると考える。外部のエコシステムとの融合によって、ネットワーク内の構造が変化してしまう際、その変化に合わせて行動を改めなければ、キーストーンはキーストーンとして、価値の創造と分配を行い続けることができなくなる。NPB の場合、巨人が一貫した行動をとり続けることで、球界全体で価値を創造し分配するキーストーンから、価値を独占する支配者へと役割転化を起こしたのではないか、というのが我々の主張である。

エコシステムが外部と融合した際に、ハブプレイヤーが構造変化の起こる以前と同じ行動をとっている場合、その役割は変化しうる。本研究では、こうした同一の行動にもかかわらず役割の転化が起こる現象を「キーストーン・シフト」と呼び、キーストーン・シフトが起こるメカニズムを解明する。

これらの研究背景、問題意識をうけて、我々は以下の二点を調査目的とする。一つは、NPB ではなぜ価値の創造と分配がうまくいかなくなってしまったのか、そのメカニズムを明らかにすることである。いま一つは、このメカニズムを解明することで、エコシステムが外部のエコシステムと融合する際に、企業の相互依存的ネットワークの中でハブプレイヤーの役割がどのように変化するのかを提示することである。

2. 先行研究 : ビジネス・エコシステム

2.1. ビジネス・エコシステムの概要

企業の競争優位はいかにして築かれるのか。この問いに対して、多企業間の協調的ネットワークからの価値獲得方法に注目したのがビジネス・エコシステムである⁽⁴⁾。

Microsoft の成功例も、このビジネス・エコシステムで説明できる。Microsoft は、数万のソフトウェア・デベロッパーに対して、アプリケーション・プログラムのための標準的なインターフェイスを含む OS を提供することで、彼らの生産性向上とイノベーションを促進し、多様なアプリケーションの開発を促した。このように、Microsoft は分散した企業群ネットワークを顧客の為に結びつけることによって、ネットワークの集約的なパフォーマンスを向上させることに成功した。つまり、Microsoft は、ソフトウェア開発ネットワークを従来のサプライチェーン・パートナーというよりも、運命を共有した生物学におけるエコシステム（生態系）であるかのように取り扱った。こうして、まずは産業全体の繁栄に貢献し、それを自社の長期的な競争優位の源泉としたのである (Iansiti & Levien, 2004)。

このように、ビジネス・ネットワークの相互依存性を強調し、ネットワークのパフォーマンスを上げることで自社の競争優位につなげようとする概念が、ビジネス・エコシステムである。

2.2. ビジネス・エコシステムにおけるプレイヤーの役割

では、ビジネス・エコシステムの繁栄のために、各プレイヤーはどのように振る舞うべきか。Iansiti & Levien (2004) は、ビジネス・エコシステムの繁栄のためには、Microsoft のように、ネットワークのハブに位置するプレイヤーがエコシステム全体に恩恵を及ぼすような戦略をとる必要があると述べている。

Iansiti & Levien (2004) は、エコシステム内のプレイヤーをその振る舞いによって「ハブ」と「ニッチ」に分類し、さらにハブとなるプレイヤーを「キーストーン」、「支配者」に分類した⁽⁵⁾。「ハブ」とは、ネットワークにおける接続点に位置するプレイヤーであり、価値を生み出す基盤であるプラットフォームを所有する。そのハブ以外の取り巻きであるプレイヤーが「ニッチ」である。例えば、Microsoft は OS というプラットフォームを提供することで、ニッチであるデベロッパーを結び付け、ネットワーク全体で価値を創出することを促したハブプレイヤーである⁽⁶⁾。

このように、エコシステムの繁栄を目標とし、エコシステム全体で価値の創造と分配を行う Microsoft のようなハブプレイヤーを「キーストーン」と呼ぶ。一方で、エコシステムのハブに位置しながらも、ネットワークをコントロールし、自身の利益創出と獲得のために動くプレイヤーは「支配者」とされる。

Iansiti & Levien (2004) は、ネットワークの中心的存在であるハブプレイヤーがキーストーン戦略をとる場合、エコシステム全体が活性化し、支配者のような戦略をとる場合には、

エコシステムは活性化しにくい、または衰退するとしている。以上のようなハブプレイヤーの役割を整理すると、図表1のように表わされる。

図表1 ネットワーク戦略の分類

役割	キーストーン	支配者
定義	エコシステム全体の健全性を積極的に改善し、その結果、自社の持続的なパフォーマンスにも便益を享受する。	垂直的あるいは水平的に統合し、ネットワークの大部分をコントロールする。
価値創造	価値創造の結果の大半をネットワークに残しておく。自社内で創出した価値も広く共有する。	価値創造の活動の大半を単独で行う。
価値分配	ネットワーク全体で価値を共有する。特定の領域では、価値の獲得と共有のバランスをとる。	価値の大半を自社のみで独占する。

出典:Iansiti & Levien (2004) p.99 より作成

2.3. ビジネス・エコシステム研究の限界

このように Iansiti & Levien (2004) はビジネス・エコシステムの繁栄のために各プレイヤーのとるべき役割を定義したが、彼らの研究には二つの限界がある。

一つ目の限界は、エコシステム外の環境の変化を考慮していない点である。従来の研究ではエコシステムを閉鎖的なものとして捉えており、エコシステム内の話に終始されている。

また二つ目は、外来種や別のエコシステムと融合する際の、エコシステム内の構造変化にかんする議論が不十分な点である。エコシステム内のプレイヤーの役割の安定を前提として議論がなされているため、内部の構造が変化する可能性について考慮されていない。

しかし、エコシステムにとって外部環境の変化がもたらす影響は軽視できないものであり、外来種の登場をはじめとした変化がきっかけとなって、既存のエコシステムの構造が大きく変容する可能性がある。また、それにエコシステム内部のプレイヤーの役割も変化しうるのである。

例えば、Iansiti & Levien (2004) がキーストーンの例として挙げた Microsoft は、外部環境の変化によって従来の役割を果たすことが難しくなっている。その原因は、Google が検索サービスだけでなく、クラウド型のソフトウェアを提供するようになり、Microsoft のエコシステムに侵入してきたことにあると考えられる⁽⁷⁾。この侵入がきっかけとなり、Microsoft も今まで築いてきたパッケージ・ソフトウェアを提供するエコシステムを変革し、クラウドサービスへの戦略転換をおこなったことは記憶に新しい。従来の研究では、このケースにおける Google のエコシステムは、明示的には捉えられない。しかし実際には、

Microsoft にとって Google は外部のエコシステムである。したがって Microsoft は外来種との融合によって自らの役割に支障をきたしているのではないかと考えられる。

こうした限界を考慮するためには、プレイヤーの相互依存的ネットワークにおける間接的な影響を見ていく必要がある。井上・真木・永山（2011）は、ビジネス・エコシステムにおいて、プレイヤー間には間接的な相互依存が見られることについて言及している。つまり、環境の変化によってあるプレイヤーに起こった変化は、ネットワーク内の他のプレイヤーに影響を及ぼし、結果ネットワーク全体の構造の変化を引き起こすと考えられるのである。

この二つの限界点を克服するため、これまでのエコシステム研究の知見に加え、プレイヤー間の間接的な影響を見ていく。そうすることで、エコシステムの議論で最も重要な「プレイヤーの役割」、つまりキーストーンか否かということ、より包括的にかつダイナミックに見ることができるだろう。すなわち、Iansiti & Levien（2004）の提示する「ハブプレイヤーの行動」、「価値の創出」、「価値の分配」の3つの視点とともに、外部環境、内部構造のダイナミズム、企業間ネットワークへ焦点を当ててエコシステムを捉えるということである。そこで我々は、これらの視点に照らし合わせながら事例を分析していくことで、プレイヤーの役割変化のメカニズムを解き明かす。

3. 研究の方法と対象

3.1. 事例選択

本稿の調査目的を鑑みると、選択される事例は次の条件を満たしていなくてはならない。

- ① エコシステムがダイナミックに変化を起こしていること
- ② さらに、外部との融合が起きていること
- ③ プレイヤー間の相互依存関係が明確であること

以上の条件に当てはまる事例として、本研究では、主に 1994 年から 2010 年までの日本プロ野球界を調査対象とした。一点目の条件である時系列的变化にかんし、NPB では、視聴率が 1994 年から 2010 年までの 17 年間で 14.7%減少⁽⁸⁾している。年俸にかんしても 1994 年から 2010 年にかけて、球界全体で 100 億円⁽⁹⁾、つまり約 57%の上昇が見られる。このように様々な面においてエコシステムがダイナミックな動きを見せている。

また、二点目の外部との融合にかんしては、NPB の選手移動制度改正によって、MLB が台頭し、NPB と選手の交換関係を結ぶようになっているため、条件を満たしている。

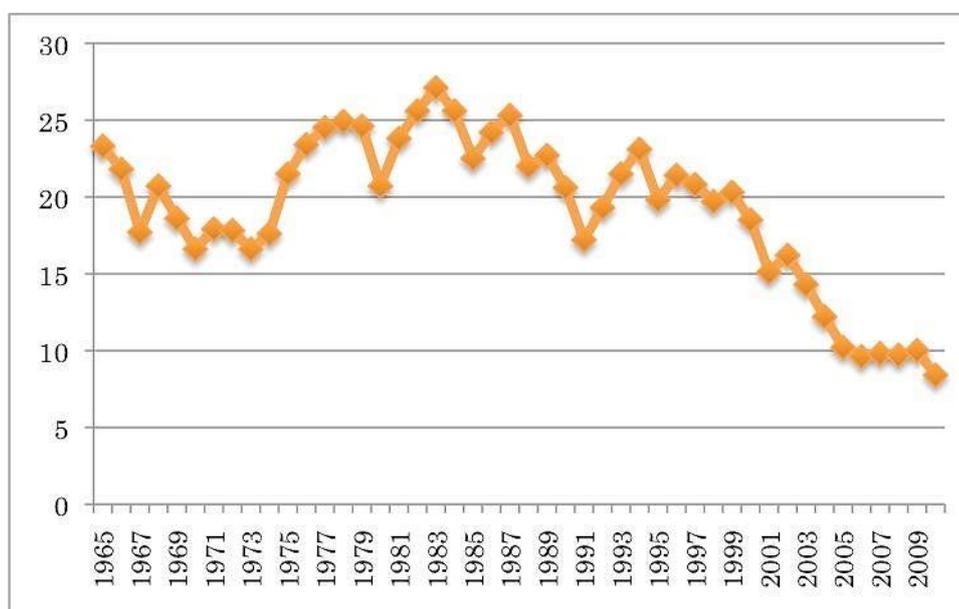
最後にプレイヤー間の相互依存関係にかんしてだが、NPB には球団間で行われる試合や、その試合を放映するための地上波キーTV 局との関係といった相互依存はもちろん、選手およびその移籍金のやりとりによる相互依存関係が確認できる。特に選手の移籍制度が整備された 1994 年から 2010 年までの 17 年間で、球団間では総勢 900 人以上の選手移動が行われており、約 300 億円分の移籍金⁽¹⁰⁾が発生している。このことから、プレイヤー間の相

互依存関係が強いといえる。

3.2. 事例概要

NPB は 1934 年の創立当初から一貫して日本有数のプロスポーツリーグであり続けた。その年間収益は 1121 億円にまでのぼり、サッカーJリーグの 688 億円⁽¹¹⁾と比べても、その差は明らかである。試合の年間平均視聴率はピーク時で 27.1% (1983 年)、一試合あたりの最高視聴率は 48.8% (1994 年 10 月 8 日) と、まさに日本を代表する国民的スポーツであると言える。しかし、図表 2 の視聴率に注目してみると、NPB では 2000 年まで高視聴率を維持しているのに対して、2001 年以降は急落している。この 2001 年を境にして、NPB は 2 つの時代に分けることができる。

図表 2 プロ野球巨人戦ナイター中継推移 (関東地区) (単位%)



出典:ビデオリサーチ (2011) より作成

前半の安定した時代を築き上げたのは、NPB の中心球団、巨人の存在が大きい。そもそも日本のプロ野球は 1934 年に大日本野球倶楽部 (現読売巨人軍) が日本初のプロ野球球団を発足させたことによってスタートした。日本初のプロ野球球団をつくった巨人は、その後プロ野球界に欠かせないもう一つの産物を生み出す。それが、王貞治・長嶋茂雄という二つの星である。東京六大学野球が生んだビッグスターとして巨人に入団し、プロ 1 年目にして二冠を達成した「天才長嶋」。甲子園の星として早稲田実業を優勝に導き、一本足打法によってホームラン新記録を樹立した「努力の王」。1965 年から 1973 年にかけて、巨人が王・長嶋を中心としたメンバーで V9 (9 年連続優勝) という偉業を成し遂げたことにより、ON 人気とともに巨人人気は急上昇した。通称「ON 砲」と呼ばれる彼らは、巨人の両

輪と呼べる中心選手として、長嶋が引退する 1974 年まで NPB の看板であり続けた。

こうした彼らの人気確立の背景には、メディアの存在が隠されている。1955 年以降の TV の普及に伴い、相撲界とプロレス界の人気が高まる。両者に共通するのは大鵬、力道山⁽¹²⁾ というスターの存在であった。当時、相撲は最高視聴率 50.6%⁽¹³⁾、プロレスは最高 64.0%⁽¹⁴⁾ を記録。このように、スターの存在が高視聴率を生み出し、人気を高めていたのである。そこで、メディアは野球界においても、天才長嶋、努力の王という「ヒーロー像」を作り上げることで新たなスターを誕生させようとした。

この時代の長嶋にかんして、以下のような証言がある。「長嶋は TV 時代の申し子でもありました。ON が誕生した昭和 34 年、TV が急速に普及。長嶋のプレーは全国のお茶の間へと伝えられた。芸能ニュースにも登場。髭を剃ってもニュース。焼きそばを食べてもニュース。国民は長嶋に釘付けとなります。」⁽¹⁵⁾メディアがこぞって彼らを取り上げることによって、野球の枠を超えたスーパースター、王・長嶋が誕生したのである。こうして国民の望むヒーロー像をメディアが作り上げることによってプロ野球の人気は上昇し、日本において「プロ野球=ヒーローである巨人が勝つこと」という予定調和的魅力が確立された。

国民に広く浸透したプロ野球は、この予定調和的魅力によって人気を伸ばす。なかでも巨人の試合は高視聴率のとれるコンテンツとして TV 局に重宝され、球団はそれに伴った放映権料を TV 局から得られていた。そこで、この放映権収入を維持し続けるために、巨人は日本中のスター選手の獲得に積極的に動き出す。

巨人によるスター選手の引き抜きが最も顕著に表れていたのは、選手の移動にかんする制度が整えられ、選手移動が活発になった 1994 年以降である。セ・リーグ、パ・リーグ全体から有能な選手を引き抜くことで巨人は人気を保ち、高額な放映権収入を生み出していた。

しかし、安定していた NPB に大きな変化の兆しが見え始めたのは、2001 年に MLB が台頭してきた頃である。2001 年以降、日本人選手の MLB への挑戦が相次いだ。MLB は NPB とは比べ物にならない資金力⁽¹⁶⁾を基に、日本のトップレベルの選手を獲得していく。

その頃巨人も、球界の最大の収入源である放映権収入を得るために、継続してスター選手の引き抜きを続けていた。しかし、並はずれた人気選手が海外に流出したことによって巨人の人気が下がり、巨人戦の視聴率、放映数は激減する。それに伴って、巨人は球界の重要な収入源である放映権料を生み出せなくなっていた。

2001 年の MLB 参入以降、NPB ではこうした選手移動の変化による巨人の凋落を皮切りに、球界全体で衰退の道を辿っている。MLB への選手移動が活発化してからの 10 年間で、パ・リーグでは 2004 年に近鉄が経営難によりオリックスと合併、ダイエーがソフトバンクに買収され、セ・リーグでは 2010 年に横浜が球団買収の危機に陥っている。

このように 2000 年まで、スター選手による予定調和的魅力を作り出せていた巨人が、2001 年の MLB 登場以降はその魅力を失い、価値を生み出せなくなっている。そして、この巨人の衰退がセ・リーグ、パ・リーグ、球界全体にまで波及していると考えられる。MLB の登

場は安定していた NPB の構造にどのような影響をもたらしたのか。この NPB の衰退のプロセスを考察するためには、試合の価値を左右しうる選手の移動に注目し、球団間での選手移動のネットワークを描くことで、エコシステム内の各プレイヤーの相互関係を描き出す必要がある。

3.3. 事例の調査方法

本稿では、MLB 参入前（1994-2000 年）と参入後（2001-2010 年）の 2 つの時代に分け、両時代の NPB のエコシステム内の構造を比較していく。

比較にあたって、両時代の選手移動ネットワークを分析する。この際、選手の移籍金を選手移動の指標とし、UCINET6.0 (Borgatti *et al.*, 2002) によるネットワーク図の作成を行った。ネットワーク図内における球団間の矢印は、「高額な移籍金（の選手）が移動している」ことを表しており、矢印の太さは移籍金の総額に比例している⁽¹⁷⁾。

なお、我々は事例分析にあたり、ネットワーク分析に加えて、エコシステムの構造とプレイヤーの相互関係を詳細に分析するため、エコシステムに埋め込まれているプレイヤーの主観的な情報、客観的な情報を包括的に見る必要があると考えた。そのため、NPB 関係者へのインタビュー調査を、球団社長 1 名、2 軍監督（元プロ野球選手）1 名、コーチ（元プロ野球選手）1 名に対して合計約 6 時間行った。公刊資料に関しては『日本プロ野球トレード大鑑 2004』（2003）、『日本プロ野球 トレード・移籍大全』ホームページ（2011）、『週刊ベースボール』（1994-2010）、『読売新聞』日本人選手 MLB 移籍関連記事（1996-2010）を用いた⁽¹⁸⁾。

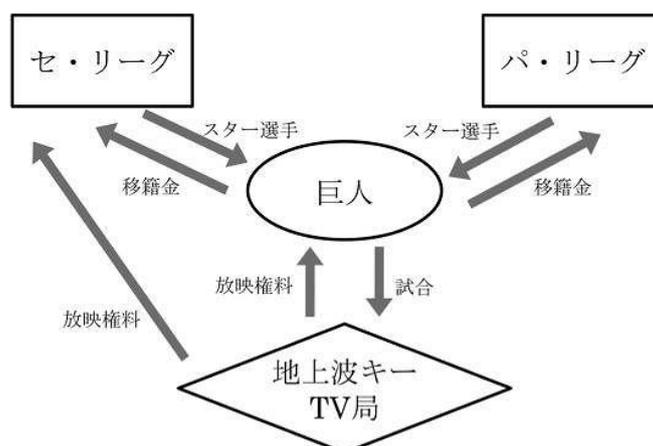
4.事例分析

4.1.NPB 安泰の時代 (1994-2000 年)

4.1.1 NPB の安泰を支える巨人

スター選手の巨人への移籍が相次いだ 90 年代、NPB の売り上げは約 1200 億円と言われており、1 チームあたりの平均額は MLB を大きく上回っていた⁽¹⁹⁾。1996 年に長嶋茂雄を監督に据え、巨人が大逆転を演じた「メークドラマ⁽²⁰⁾」と呼ばれる優勝劇や、2000 年のダイエーとの日本シリーズで実現した「ON 対決⁽²¹⁾」など、巨人は次々と話題を作り上げる。結果として、この 7 年間の巨人戦中継の平均視聴率は 20.5% を誇り、巨人の全国的な人気は継続していた。

図表 3 安泰の時代における NPB の価値創造・価値分配



この時代、巨人は積極的にスター選手の引き抜きを行った。95 年にはヤクルトの主砲だった広沢克実が、2000 年にはダイエーの工藤公康が巨人に移籍した。特に 97 年、西武の主砲だった清原和博と、ロッテのエースだったエリック・ヒルマンを巨人が獲得した際は、「30 億円補強」とマスコミに揶揄されながらも、非常に話題となった。

このような選手の大量移籍が起こった背景として、1993 年に巨人が中心となってフリーエージェント (FA) 制度⁽²²⁾を導入したことが挙げられる。これ以前の日本人選手は、ドラフト制度⁽²³⁾によって所属球団が一方的に決められ、入団後も自発的に移籍する権利がなかった⁽²⁴⁾。FA 制度は、プロとして一定年数働いた選手に、他球団との入団交渉を認める制度であり、これによって日本人選手が自由に球団間を移籍できるようになった。古くからの人気と資金力を持つ巨人は、FA 制度導入後、多くのスター選手を獲得した⁽²⁵⁾。

こうしてスター選手を大量に抱えることに成功した巨人は、絶大な人気を誇っていた。

特筆すべき試合として、1994年10月8日にナゴヤ球場で行われた中日-巨人戦が挙げられる。巨人が6-3で中日を破り、セ・リーグ優勝を決めたこの試合の関東地区平均視聴率は、プロ野球中継史上最高の44.8%を記録。この歴史的な試合の立役者は、この年中日から巨人に移籍した選手である落合博満だった。

この頃巨人戦は、ほぼ全試合が地上波キーTV局で放映されていた。巨人は同一グループ内に日本テレビを抱えていたため、自身の試合を全国ネットで放映することが容易だったのである。同局が巨人戦中継を積極的に行うことで、1年間に約130試合の巨人戦が放映されていた⁽²⁶⁾。巨人戦は製作の手間をかけずに高視聴率が得られる「キラコンテンツ」と呼ばれ、この高視聴率に伴って、巨人戦は1試合1億円ともいわれる放映権料を生み出していた⁽²⁷⁾。

こうした巨人の栄光の一方で、パ・リーグ球団は、慢性的な経営難に陥っていた。パ・リーグ球団の場合、年間170-180万人程度の集客をしなければ、収支は均衡しない。しかし、ほとんどの球団はこの集客を達成できず、試合のたびに損失を出しているのが実状だった。チームによっては、年間赤字額が20億円以上と見られていた⁽²⁸⁾。

そのため、年間数十億円以上のコストとなる選手年俸は、パ・リーグ球団にとってネックとなっていた。以下の証言は、ある球団関係者によるものだが、スター選手の年俸が球団にとって痛手であることを感じさせる。

(あるスター選手) がね、来年いるのかいないのかわからないけど、いても地獄ね、ウチ。収入的には全然追いつかないから。給料払ったらね。

そこでパ・リーグ球団は、スター選手を放出することで、人件費のコストカットに注力した。例えば、97年にFA権を行使し、西武から巨人へと移籍した清原の97年時の年俸は3億6000万円である。このように、コスト高の選手が巨人に移籍したことで、西武はその分のコストカットを実現することができていた。だからこそ、この時代パ・リーグは選手年俸を一定水準に保つことに成功している。現に2000年のセ・リーグの1球団あたりの選手年俸総額は、1995年と比較して約5億4000万円上昇しているにもかかわらず、パ・リーグは約1000万円しか上昇していない。

一方のセ・リーグも、巨人以外の球団は、ヤクルトの広沢や広島の主砲だった江藤智といった選手を巨人に放出していた。しかし、セ・リーグ球団は巨人との試合があったため、パ・リーグ球団よりも収支が安定していた。なぜなら、放映権の主体は、その試合の主催者、つまり球団もしくはその親会社側に存在するからである。したがって、本拠地で試合を行ったチームがその試合の放映権収入を得ることができるので、巨人と試合を行うセ・リーグは、巨人の恩恵にあやかることができていた。つまり、セ・リーグ球団は自身でスター選手を保有していなくても、巨人戦を行うだけで、20億円以上を稼ぐことができたのだ⁽²⁹⁾。

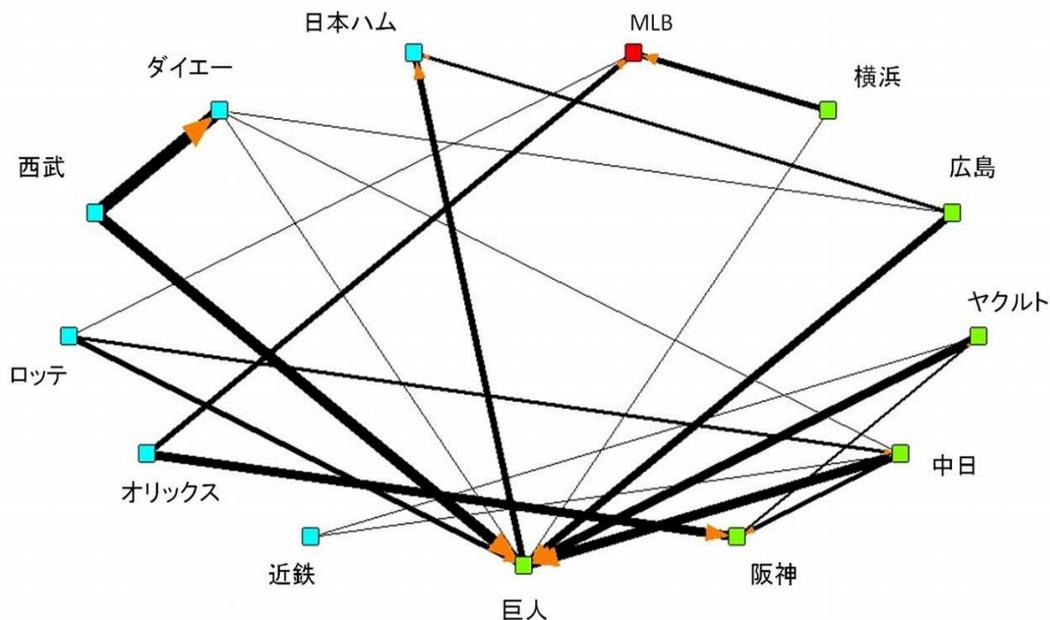
4.1.2 「キーストーン」としての巨人

前述の通り、安泰の時代の NPB は、巨人を中心に全球団が強い結びつきを構築していた。つまり、ハブプレイヤーである巨人がキーストーンとしてニッチである他球団を「選手移動」というネットワークで結び付けることによって、エコシステム全体で価値の創造と分配が正常に行われ、球界全体の収支を安定させていたのである。

まず、キーストーンである巨人は中心となって、選手の流動性を高める制度を作り上げた。結果として、選手移動のネットワークが構築され、巨人にスター選手という資源の集中化が行われた。それに対してニッチであるセ・リーグの他球団は、キーストーン巨人と試合を行うことで、地上波キーTV局に求められるコンテンツを作り出していた。また、パ・リーグのニッチは、自球団の資源であるスター選手を巨人へと放出していた。こうしてパ・リーグのニッチによって形成されるスター集団巨人が、セ・リーグ 5 球団と試合を行うことで高視聴率を生み出し、球界全体で高い放映権収入という価値を創出していた。

では、価値の分配はどのように行われていたのだろうか。まず、巨人戦によって生み出された放映権料はセ・リーグ球団に分配される。放映権料の仕組みにより、セ・リーグ各球団は自チームの本拠地での巨人戦 1 試合につき、約 1 億円以上の放映権収入を得られていた。一方パ・リーグに対して、巨人はスター選手引き抜きに際し、高い対価を支払った上に、スター選手の年俸の肩代わりを行うことで、コストカットを実現させた。つまり巨人は放映権収入を移籍金に変えてパ・リーグ球団へと分配していた。

図表 4 1994-2000 年の選手移動ネットワーク図



図表 4 は、この時代の選手移動の動向を描いたネットワーク図である。巨人に高額年俸

のスター選手が集中していること、それに加えて、パ・リーグ球団に対して選手年俸相当の資金を分配していることが読み取れる。具体的には、この時代、他球団から巨人に28人、移籍金額で言えば約24億円⁽³⁰⁾の移動が起きている。

以上から、巨人がキーストーンとして選手移動ネットワークを構築し、巨人にスター選手という資源を集中させることによって、球界全体で価値の創造と分配が正常に機能していたと言えよう。

4.2 NPB 激動の時代 (2001-2010 年)

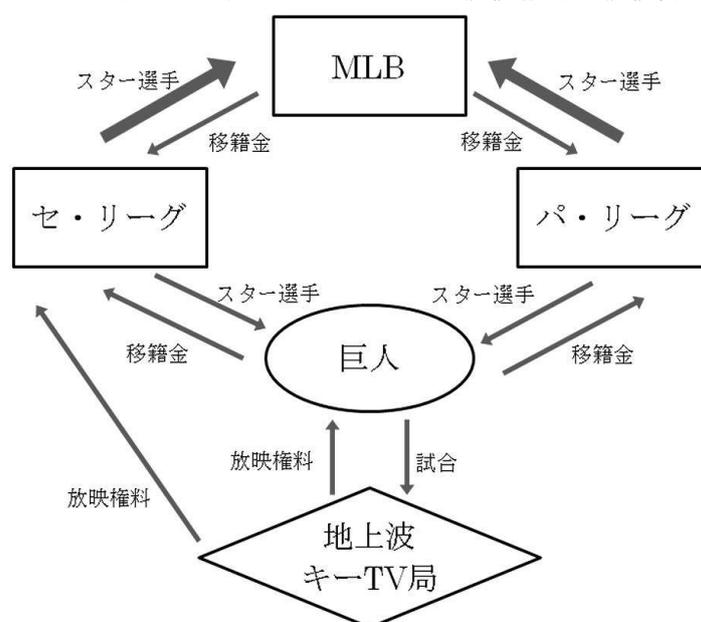
4.2.1 NPB の崩壊をもたらす MLB

しかし、90年代後半、NPBに異変が起こる。1996年、当時の近鉄のエースであった野茂英雄が近鉄を退団し、MLBのロサンゼルス・ドジャースとマイナー契約を結んだ。年俸は近鉄時代の1億4000万円からわずか980万円⁽³¹⁾に減少した。しかし野茂は、ドジャースで新人王・奪三振王のタイトルを獲得するほどの大活躍を収めた。

野茂の活躍を契機として、MLB球団は日本人選手の獲得に積極的に動き出す。この影響により、MLBへの選手移動を促す、海外FA制度・ポスティング制度の整備がなされた⁽³²⁾。これらの制度により、MLBの球団によるNPBからの選手獲得が容易になった。

MLBは世界トップレベルのリーグであり、活躍できれば年俸も日本のはるか上をゆくため、日本人選手にとって魅力的な舞台だった。MLBへの門戸が開放されたことによって、オリックスのイチローや巨人の松井秀喜のような、日本の一流選手達が続々と移籍し始めた。

図表5 激動の時代におけるNPBの価値創造・価値分配



MLB 球団が NPB の日本人選手に提示する選手年俵は、90 年代こそ NPB の球団以下であった。しかし 2000 年代に入ると、日本人選手に対する評価は急上昇し、2007 年にボストン・レッドソックスに移籍した松坂大輔にいたっては、西武時代の 3 億 3000 万円から約 10 億円⁽³³⁾と 3 倍近い年俵を手にする事となった。

この影響を受け、NPB の選手年俵の相場は高騰した。具体例として、2003 年に巨人から MLB のニューヨーク・ヤンキースに移籍した松井が挙げられる。彼の巨人時代（2002 年）の年俵は 6 億 1000 万円で、当時の NPB の史上最高年俵選手だった。しかし、移籍後の 2003 年の年俵は 7 億 2000 万円と⁽³⁴⁾、ヤンキースの提示額は巨人のはるか上をいていた。そして、松井の穴を埋めるため、巨人がヤクルトから獲得したロベルト・ペタジーニの年俵は 7 億 2000 万円に及んだ。こうしたことから、MLB による選手年俵高騰の影響が見て取れる。特にパ・リーグの年俵高騰は驚くべきものだった。2010 年のパ・リーグの 1 球団あたりの選手年俵総額は、2000 年と比較して約 30%、額にして 5 億円上昇した。

一方、この時代の巨人は、それまでと同様に NPB 内で他球団からスター選手を獲得していた。前述の通り、2003 年に松井が MLB のヤンキースに移籍する際、ヤクルトの主砲であったペタジーニを獲得するなど、MLB の NPB 選手市場参入後も、引き抜きを続けていた。

しかし、2000 年に 18.5%だった巨人戦中継の平均視聴率は、2010 年には 8.4%に低下し、放映数も 141 試合から 30 試合へと激減していた。安泰の時代、巨人は高校時代から絶大な人気を誇る松井・清原の「MK 砲」によって、注目されてきた。だが、松井が MLB に移籍した後、成績の上では同等のペタジーニを獲得しても、松井の穴埋めまではできず、巨人の魅力は低下していた。

それに伴い、セ・リーグの他球団が得られていた放映権料も激減。例えば横浜の場合、2009 年の放映権収入は 7 億円弱と、27-28 億円だった 1999 年の 4 分の 1 になった⁽³⁵⁾。この時代、2004 年に近鉄が消滅、ダイエーはソフトバンクに買収された。さらに 2010 年には横浜も球団買収が検討されるなど、NPB が始まって以来の「激動の時代」となった。

4.2.2 「支配者」としての巨人

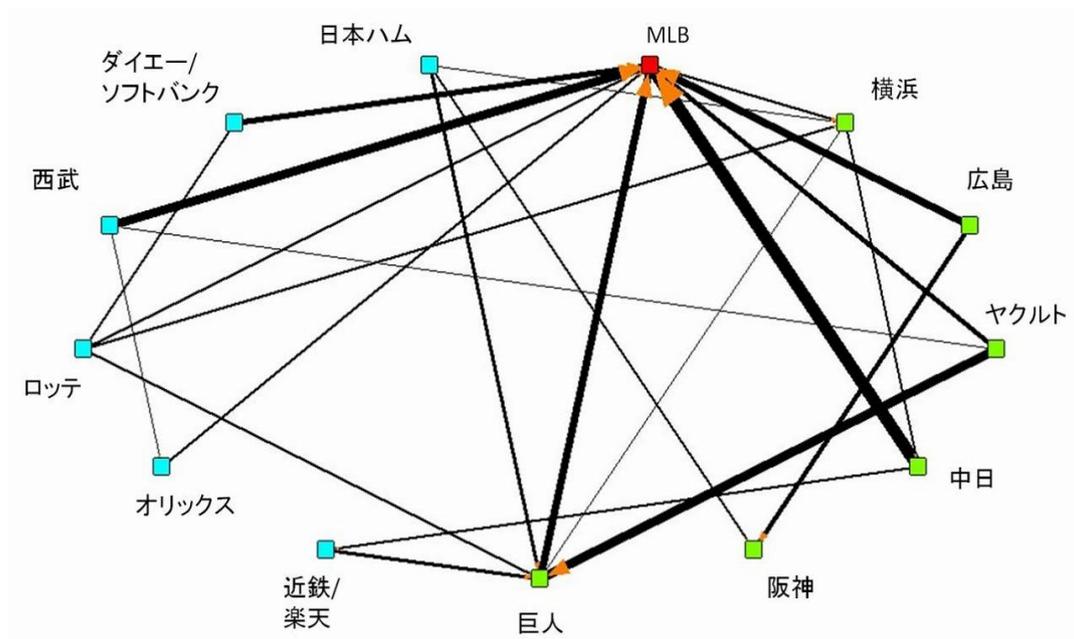
2001 年以降の激動の時代は、外来種 MLB の登場により、NPB の選手移動ネットワークの構造が大きく変化してしまっている。そのため、巨人のキーストーンとしての振る舞いが結果として支配者のように働いてしまい、価値の創造と分配が機能不全となっていた。

MLB の参入により、ニッチである他球団は選手移動のネットワークにおいて巨人よりも MLB と強い結びつきを構築するようになった。

このとき巨人はキーストーンとして、それまでと同様に価値の創出を行うために、スター選手の集中化を引き続き行った。これに対してセ・リーグのニッチは巨人軍との試合を継続して行っていた。一方、パ・リーグのニッチは構造の変化に伴って、巨人への選手の放出を続けながらも、MLB への選手の放出を強めていった。以下の図表 6 は図表 4 と同様

にこの時代の選手移動をネットワーク図で表したものであり、これらの事象が見てとれる。

図表6 2001-2010年の選手移動ネットワーク図



しかし、この巨人の行動が裏目に出る。MLBに質の高い選手を持っていかれていたことで、巨人の人気は低下していた。巨人戦の視聴率は急落し、また放映回数も減少。これによって、放映権収入は激減した。つまり、従来の巨人による「スター選手の集中化」はもはや価値を生み出さない行為となっていたのである。

その結果、巨人はセ・リーグへ放映権収入を分配できなくなった。一方のパ・リーグへ選手年俵を分配しても、MLBの参入によって選手年俵の相場が高騰しているため、コストカットの意味をなさなくなってしまっていた。こうして、両リーグへの価値分配が機能しなくなったのである。

つまり、NPBのネットワークは、ニッチである他球団が巨人よりもMLBと強い結びつきを構築するものへと変容した。そのため、価値の創造と分配が以前のように機能しなくなった。こうして、巨人は外来種MLBの登場により、資源である選手の引き抜きは行うものの、価値を自社で独占し、他へ分配しないという支配者へと転落してしまったのである。

4.3 二つの時代の比較分析

二つの時代を比較すると、巨人は「選手移動ネットワークの構築による、スター選手という資源の集中化」という一貫した行動を行っている。

MLB参入前、巨人はハブプレイヤーとして、他球団から自球団へスター選手を集中させていた。この集中化によって作られた魅力的な試合を、地上波キーTV局を通して放映する

ことで、巨人は高額の放映権料を創出していた。また、この放映権料の半分をセ・リーグの他球団へと分配、パ・リーグ球団へは獲得したスター選手の移籍金として分配することで、選手年俵の肩代わりを行っていた。

しかし、MLB 参入によるスター選手流出以降、巨人はハブプレイヤーとして選手集中化という振る舞いを続けていたものの、巨人に集まる選手の質が低下してしまっていた。そのため、以前のように放映権料が生み出せなくなってしまったのである。結果、セ・リーグへの放映権収入の分配は減少した。また、パ・リーグへの選手年俵の肩代わりも、MLB 台頭による年俵高騰の煽りを受けて機能しなくなってしまった。

以上を「ハブプレイヤー（巨人）の行動」、「価値の創造」、「価値の分配」の3つの視点で整理すると、以下の図表7のように表せる。

図表7 ハブプレイヤー及びエコシステムの変化

	MLB 参入前	MLB 参入後
ハブプレイヤー (巨人) の行動	・選手移動ネットワークの構築による、 スター選手という資源の集中化	・選手移動ネットワークの構築による、 スター選手という資源の集中化。
価値創造	・セ・リーグのニッチはキーストーンの持つ地上波キーTV局を通じて放映権料という価値を創出。 ・パ・リーグのニッチは、資源の放出によって、価値創出をアシスト。	・一貫した価値創出は行っているものの、その大きさは資源の質の低下により、相対的に減少。
価値分配	・価値の半分はセ・リーグのニッチへ分配。 ・パ・リーグのニッチには資源の対価として分配。	・セ・リーグへ分配する放映権料が減少。 ・パ・リーグへの「選手年俵の肩代わり」が不能に。

5. 考察

NPB のケース分析を通じて、キーストーンであった巨人が「スター選手の集中化」という行動を一貫してとり続けていたにもかかわらず、MLB の参入による構造変化後はキーストーンから支配者へと変貌する現象が見られた。

NPB 安泰の時代では、ハブプレイヤーである巨人は、スター選手という資源を集中させることによって、価値を生み出すキーストーンとしてNPB を支えていた。しかし、MLB が選手市場に参入したNPB 激動の時代になると、スター選手の集中化は価値を生み出さなくなり、結果巨人は価値を自身で独占する「支配者」へと変貌したと考えられる。

ビジネス・エコシステムに共通の資源を横奪する外来種が侵入すると、エコシステム内の資源の流れが変わる。そうすると、ニッチはキーストーンではなく外来種との結びつきを強くするため、今までキーストーンがニッチとの協働によって実現していた価値創造が困難になる。それにも関わらず、キーストーンが従来の価値創造の手段を取り続けると、

ニッチへの価値分配が不十分になる。それはすなわち、キーストーンの役割が変容していることを意味している。こうして、キーストーンは支配者へと下がるのである。

このように、エコシステムが外部と融合すると、ハブプレイヤーは構造変化が起こる以前と同じ行動をとっているにもかかわらず、役割の変化が起こりうるということが明らかになった。この役割のシフトを概念化し、「キーストーン・シフト」と呼ぶことにする。

NPB は、メディアと各球団が選手を共有して価値を生み出す補完関係にあるため、補完性が非常に高いネットワークであると言える。しかし、選手の共有化による強い補完関係を築き上げていたからこそ、その資源を横奪する外来種の参入の影響は大きく、エコシステムの崩壊を引き起こしてしまった可能性がある。

巨人はこの NPB の特性を考慮しきれなかったため、エコシステム全体の健全性を高めるキーストーンとして機能せず、支配者へと変貌してしまったのである。つまり、巨人がキーストーン・シフトを起こしてしまった原因として、一つ目に外部環境の認識不足が考えられる。巨人は外部の環境認識を怠ったため、MLB を単なるプレイヤーの一つとして捉え、エコシステムへの参入を許した。しかし実際、MLB は NPB における価値創出の基盤を揺るがすプレイヤーであり、彼らの参入によって NPB では価値の創出と分配がうまく行えなくなってしまったのである。

二つ目の原因は、外部と融合するにあたって、制度の設計が不十分だった点である。NPB では MLB との融合にあたって、ポストティング制度を導入した。しかし、このポストティング制度は MLB のような資金力のある球団のスター選手獲得を助長する制度であり、スター選手が価値創出につながる NPB にとっては、大きな弊害となった。だからこそ、巨人はこのポストティング制度の導入については慎重であるべきだったと考えられる。外部との融合がやむを得ないとする場合は、選手を引き抜かれても NPB が収益を得られるような形で制度設計をすべきだったのかもしれない。

以上の衰退原因を踏まえ、今後の巨人がとるべき行動としては、まず、価値創造と分配の基本構造が変わったことを認識すべきであろう。現在の NPB のエコシステムにおいて、「スター選手の一極集中」はもはや価値を生み出さない行為であり、巨人が同じ行動を続けていても、うまくはいかないのである。

6. 結びにかえて

6.1 インプリケーション

本研究より、ビジネス・エコシステムでは、外部との融合のような大きな変動が起きた際、キーストーンが一貫して同じ行動をとり続けると、ネットワーク内でのプレイヤー間の間接的な影響により、支配者へと転化する「キーストーン・シフト」が起こりうるということが明らかになった。また、特にこの現象は強い補完関係をもつネットワーク下で発生する可能性が高いと考えられる。NPB の場合、球団と TV 局の間にスター選手という資源を通

じて強い補完関係が結ばれていた。しかし MLB によって、選手の質が低下した途端に巨人は支配者へと変化した。したがって、エコシステムの構造が変化した後、キーストーンが同じ役割を果たし続けるためには、構造の変化に沿って行動を変化させる必要があると考えられる。

しかし、エコシステムの健全性を保とうとするのであれば、なにもキーストーンとしての地位に固執する必要はない。キーストーンは構造の変化に沿って行動を変えるだけでなく、時には自らの役割を変えるという生存手段もある。目指すべきはエコシステム全体の健全性であり、別のプレイヤーがキーストーンとしての役割を果たせるのであれば、それはエコシステム全体にとっても長期的な利益をもたらすはずである。

では、NPB が今後も長期的な繁栄の見込める、世界有数のスポーツリーグであり続けるためにはどうすべきか。そのためには、エコシステムを再構築し、新しい価値創造と分配の基本構造を築き上げなくてはならない。

例えば、今までどおりのスター集中化による価値創出を続けるのであれば、MLB のようなトップレベルの選手とはまた違う魅力を持ったスター選手⁽³⁶⁾を、球界で生み出す必要がある。そのためには、NPB 黎明期に王・長嶋のようなスターを創出したプロセスと同様に、メディアとの協働が必要になってくるであろう。また、外部との融合によるダイナミズムを積極的に使うという意味では、韓国などの隣国と国際交流戦を行うことで、アジアを舞台に展開を試みるという方法もある。こうしてグローバル化を行うことで、既存の NPB のエコシステムを拡充させていくのである。あるいは、球団ごとが地域に密着することで地方 TV 局とより強い補完関係を結び、放映権料を生み出すという価値の創出方法もある。各球団が巨人や地上波キーTV局に依存しない経営を行い、新たなエコシステムの構築を行うことで、地域ごとに価値の創造を行うことができるのではないだろうか⁽³⁷⁾。

いずれにしても、NPB は現在のエコシステムを再構築し、長期的な繁栄の見込める新しい価値の創造と分配の構造を築いていくべきであろう。

6.2 今後の研究課題

本研究の今後の課題は以下の二点である。

一点目は、エコシステムが外部との融合を起こした際、エコシステム内に起こる変化に関して、ハブプレイヤーの視点からしか言及がなされていない点である。エコシステムの相互依存性から考えても、他のエコシステムと融合を起こすと、ハブプレイヤーに限らず、より多岐に渡った変化が見られると考えられる。

二点目は、キーストーン・シフトを NPB のケース分析単体から実証しており、他のエコシステムにおいてキーストーン・シフトが起こるメカニズムについての議論がなされていない点である。他のエコシステムにおいてもこの現象が起きる可能性は十分に考えられ、そのメカニズムを明らかにして一般化することで、各エコシステムのハブプレイヤーは、より包括的な視点に立った戦略が立てられるはずである。

以上の研究課題に取り組むことによって、今後より一層エコシステム研究は発展するものと思われる。

参考文献

- ベースボール・マガジン社 (2003) , 『日本プロ野球トレード大鑑 2004』。
- ベースボール・マガジン社 (1994-2010) , 『週刊ベースボール』。
- Dhanaraj, C. & Parhke, A. (2006) , Orchestrating innovation networks. *Academy of Management Review*, 31 (3) ,659-689.
- 藤井純一 (2008) , 『北海道日本ハムファイターズの事業展開』企業研究会 Business Research.
- Gawer, A. & Cusumano, AM. (2002) , Platform Leadership: How Intel, Microsoft, and Cisco Drive Industry Innovation, *Harvard Business School Press: Boston, MA* (小林敏男訳『プラットフォーム・リーダーシップ—イノベーションを導く新しい経営戦略』,2005) .
- 広瀬一郎 (2009) , 『スポーツ・マネジメント理論と実務』東洋経済新聞社。
- Iansiti, M. & Levien, R. (2004) , The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability, *Harvard Business School Press: Boston, MA* (杉本 幸太郎訳『キーストーン戦略 イノベーションを持続させるビジネス・エコシステム』, 2007) .
- 井上達彦・真木圭亮・永山晋 (2011) , 「ビジネス・エコシステムにおけるニッチの行動とハブ企業の戦略—家庭用ゲーム業界における複眼的分析—」『組織科学』、近刊予定。
- Moore, J. F. (1993) , “Predators and Prey: A New Ecology of Competition,” *Harvard Business Review*, 71 (3) ,75-86.
- Moore, J. F. (1996) , The Death of Competition—Leadership & Strategy in the Age of Business Ecosystems, *HarperCollins Publishers*.
- Pierce, L. (2009) , Big Losses in Ecosystem Niches: How Core Firm Decisions Drive Complementary Product Shakeouts. *Strategic Management Journal*, 30 (3) ,323-347.
- 橘川武郎, 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。

参考サイト

- ビデオリサーチ「視聴率データ」(<http://www.videor.co.jp/index.htm>)、アクセス日時：2011/1/11
- 日本プロ野球 トレード・移籍大全 (<http://www.geocities.co.jp/Athlete-Athene/7549/>)、アクセス日時：2011/1/11
- 日経ビジネスオンライン 2010/10/28 「ベ이스ターズ買収劇で露呈した日本プロ野球界の“伝統”」(<http://business.nikkeibp.co.jp/article/manage/20101027/216839/?P=1>)、アクセス日時：2011/1/11
- プロ野球選手会「年俸調査結果」(<http://133.163.205.37/report/index.htm>)、アクセス日時：2011/1/11
- プロ野球選手会「移籍の活性化 (概要)」(<http://jpbpa.net/transfer/>)、アクセス日時：2011/1/11

脚注

- (1) ビジネス・エコシステム概念は、Moore (1993 ; 1996) によって提唱された。
- (2) Iansiti & Levien (2004) は「価値の創出と獲得」としているが、本研究では「価値の創出と分配」と表現する。その理由は、Iansiti & Levien (2004) において、ビジネス・エコシステムのプレイヤーはエコシステム全体の繁栄の為に動きながらも、最終的な目標は自社の利益であるとしている。しかし、本研究ではエコシステムの繁栄に着目しているため、このような表現方法をとる。
- (3) 日本の民放 TV 局ネットワークの中心にある局のこと。具体的には、日本テレビ・フジテレビ・TBS・テレビ朝日・テレビ東京のことを指す。
- (4) 放映権収入とは、スポーツ・マネジメントにおける四大収入（入場料収入・放映権収入・グッズ収入・スポンサー収入）の一つであり、広瀬 (2009) は「スポーツのゲームを中継する権利を TV 局等のメディアに販売することによって得られる収入」と定義している。
- (4) 協調的ネットワークにおけるリーダーシップにかんしては、Gawer & Cusumano (2002) によって研究が進められる。
- (5) Iansiti & Levien (2004) は、ハブを「キーストーン」、「支配者」、「ハブの領主」の三つに分類しているが、本研究においては、「キーストーン」、「支配者」の二つについて言及する。ハブの領主とは、ネットワークのコントロールを自らで行わず、価値横奪のみを追求するハブプレイヤーを指す。自らはネットワークに新しい価値はほとんど提供せず、すでに存在する価値をわがものとし、エコシステムを不安定にしてしまう。
- (6) 関連研究として、Pierce (2009) は自動車業界のエコシステムを例にとり、コア企業（自動車メーカー）の意思決定がニッチ市場（自動車リース業）にどのような影響を与えるかを分析、考察している。また、Dhanara & Parhke (2006) は、ハブ企業によるネットワークのコントロール（ネットワークの安定性、イノベーションの専有性、知識移転）が、ネットワークのイノベーションに影響を与えると述べている。
- (7) 日経 BP 社「無料の Web 版 Word、Excel の実力 Web ブラウザー上で閲覧／編集できる、クラウド時代の新 Office を検証」『日経パソコン』2011/1/10 号より。
- (8) 1994 年のプロ野球巨人戦ナイター中継の平均視聴率は 23.1%、2010 年は 8.4% となっている。本稿で扱う視聴率のデータは、全て関東地区のものであり、(株) ビデオリサーチによる。なお、データの掲載にかんしては、(株) ビデオリサーチの許諾を得ている。
- (9) 1994 年の全球団選手年俸合計額は 181 億 1211 万円、2010 年は 284 億 1687 万円である。なお本稿では、度々球界全体・リーグ毎での年俸の総額のデータを用いている。これらのデータは、日本プロ野球選手会 (2011a) による。
- (10) 本稿では、移動した選手の年俸を移籍金とする。このように定義した理由の一つ目は、本来、選手の移籍が行われる際に発生する移籍補償金は支払われる場合とそうでない場合

を判断するのが困難であることが挙げられる。また、二つ目は NPB における選手移動は「選手と選手の交換」と「選手と選手年俵に相対する金額の交換」の二種類があり、球団間の選手移動の金額を統一して表すためには移動した選手の年俵額が適切であると考えたためである。

(11) ダイヤモンド社「プロ野球 VS J リーグ 2 大スポーツ経営徹底分析」『週刊ダイヤモンド』2008/8/2 号より。

(12) 大鵬は、1960 年代に活躍した力士であり、大相撲の黄金期を築いた。45 連勝、優勝 32 回を記録し、戦後最強の横綱として知られている。また、力道山は 1950-60 年代に活躍した日本のプロレスラーである。戦後の日本プロレス界の礎を築いた選手である。

(13) 1975 年 3 月 23 日の春場所千秋楽。元大関・貴ノ花が初優勝を遂げた。

(14) 1963 年 5 月 24 日の WWA 世界選手権、ザ・デストロイヤー戦。

(15) 日本放送協会『ON の時代 第 1 回 スーパーヒーロー 50 年目の告白』2009/9/20 放送より。

(16) 2010 年の NPB の平均選手年俵が約 3830 万円であるのに対し、MLB は約 330 万ドル (2 億 6400 万円) と、その格差は 6.9 倍に及ぶ。(日経ビジネスオンライン, 2010/10/28)

(17) 本研究では、選手の移動量を移動した選手の年俵総額の差額で表す。ネットワーク図を用いるのは、スター選手の移動傾向を表すためである。しかし、NPB においては、主に双方向の選手交換によって選手は球団間を移動する。そのため、移動した選手全員を図示しようとする、両方向の矢印を描くことになり、選手の移動傾向を視覚的に見やすく描くことが難しい。したがって、移動した選手の年俵総額の差額を球団間で算出することで、どれだけの高額年俵選手が移動したのかを表した (Ex. 巨人から横浜に移籍した選手の年俵総額が 1 億円分・横浜から巨人に移籍した選手の年俵総額が 3 億円分なら、巨人←横浜となっている)。なお便宜上、94-00 の図では 1 億円分以下の線を、01-10 の図では 2 億円分以下の線を消して描いている。

(18) 調査可能だった移籍選手は 929 人、そのなかで年俵が調査可能な移籍選手は 886 人であり、収集率は 95.4% (小数第二位を四捨五入) であった。なお、各時代における収集率は、安泰の時代 (1994-2000 年) が 95.4%、激動の時代 (2001-2010 年) が 95.3% だった。

(19) 1995 年当時、NPB の売上げは約 1200 億円、MLB のそれは約 14 億ドルと言われていた。当時のチーム数は日本の 12 に対して MLB が 28 だったため、単純計算でチームの平均年商は NPB が約 100 億円、MLB は約 5000 万ドル (今のレートで約 40 億円) と NPB が MLB を大きく上回っていたことになる。(日経ビジネスオンライン, 2010/10/28)

(20) 1996 年セ・リーグのパナントレースにおいて、シーズン中盤まで首位広島に最大 11.5 ゲーム差をつけられていた巨人が、逆転優勝を遂げたことの通称。

(21) 2000 年は、セ・リーグ優勝が巨人 (監督:長嶋茂雄) で、パ・リーグ優勝がダイエー (監督:王貞治) だった。そのため、長嶋・王の 2 大スター対決が実現し、世間から注目を浴び

た。

(22) FA 制度は、選手が移籍するための契約交渉を行うことを可能にする制度のことである。プロ野球選手会の WEB サイトによると、FA 権を取得するには、145 日以上の 1 軍登録が 8 シーズン（2007 年以降のドラフトにおいて大学社会人出身者であった場合は 7 シーズン）に到達することが条件とされる（2010 年時点・1 度目の国内 FA 権の場合）。この制度は、巨人を中心に導入された（橘川・奈良,2009）。

(23) NPB の戦力均衡を目的として、1965 年から導入された制度。NPB の球団が新人選手と選手契約を締結するためには、必ずドラフト会議で契約を希望する選手に対する選手契約締結の交渉を獲得しなければならない（広瀬,2009）。

(24) NPB には保留制度という選手の移籍を禁止する制度がある。そのため、球団が保留権を有する選手については、国内国外を問わず、選手が、他球団に移籍するために契約交渉、練習参加等を行うことはできない。そしてこの保留権は、球団が保留権を行使すれば、任意引退後も 3 年間は継続することとなっている。（プロ野球選手会,2011b）

(25) FA 制度導入後、巨人へと多くの選手が移籍した理由は二つあると考えられる。一点目に、古くから名実伴う球団であり、巨人に憧れを抱いている選手が多かったためである。以下、元オリックスのエースピッチャーである星野伸之氏からの証言である。「単純に昔から（TV で）観ていたから、巨人に入団したいというのはあったよね。」

二点目に、巨人の資金力が豊富な点が挙げられる。FA 制度においては、移籍元のチームは移籍先のチームから一定額の補償金を受け取ることができる。また、高額年俸の選手に対して将来的にも年俸を支払い続けなければならない。つまり、高額な補償金と年俸を支払うことができる程、資金力のある球団でなければ、スター選手を獲得することは叶わなかった。そのため莫大な資金力を誇る巨人は、大量に他球団の主力選手を獲得することができた。

(26) ビデオリサーチ（2011）より。

(27) 日経 BP 社「読売支配の終焉 地域密着に向かう球界とテレビ」『日経ビジネス』2004/9/20 号より。

(28) 日経 BP 社「巨人がこければ皆こける－利害対立するセ・パ、指導力発揮できぬ機構」『日経ビジネス』2002/1/14 号より。

(29) 日経 BP 社「巨人がこければ皆こける－利害対立するセ・パ、指導力発揮できぬ機構」『日経ビジネス』2002/1/14 号より。

(30) 11 球団の平均移籍金は約 9 億円。

(31) 読売新聞社「米大リーグの野茂英雄投手がドジャースと 3 年契約 推定 4 億 5000 万円」『読売新聞 東京夕刊』1996/2/23 より。

(32) プロ野球選手会の WEB サイトによると、ポスティング制度とは、海外 FA 権を取得していない選手の MLB 移籍を可能とする制度。1998 年に創設された。MLB 球団から選手に対

する金銭による入札があり、契約が球団間で合意に至った場合、当該選手の MLB 移籍が実現する。

ポスティング制度・海外 FA 制度が整えられたことで、MLB 球団に NPB 球団のスター選手が引き抜かれることとなった。これらの制度を制定したことは、結果的に NPB の価値を低下させる行為だった。NPB のキーストーンである巨人は、戦略的決定を誤ったと考えられるだろう。

(33) 読売新聞社「R ソックス松坂誕生 球団出費 1 億ドル 折れた剛腕代理人／米大リーグ」『読売新聞 東京朝刊』2006/12/16 より。

(34) 読売新聞社「メジャーの平均年俸 250 万ドルを超える／米大リーグ」『読売新聞 東京夕刊』2003/4/5 より。

(35) 日本経済新聞社「変わるか球団ビジネス (上) 逃げるビッグマネー——新たな“得点源” 渴望。」『日本経済新聞 朝刊』2010/10/3 より。

(36) 例えば、近年スポーツ人気を牽引しているのは、石川遼や斎藤佑樹など、今までのスポーツ界には見られなかった新しい魅力をもった選手である。

(37) 北海道日本ハムファイターズは、パ・リーグ球団としては珍しく黒字経営を達成している。黒字に至るまでの工夫の 1 つとして、低価格で北海道の地方 TV 局に放映権を売り出していることが挙げられる。低価格で販売し、全道で放映してもらうことで、面積が非常に広い北海道においても、住民に広くその存在を知ってもらうことができているのだ。そうしてファン層の拡大を図り、入場料収入・グッズ収入の増加を達成。TV 放映を黒字達成への布石としている (藤井,2007)。