

アメリカ大リーグにおけるイノベーションの系譜(下)

—革新の時代—

福 井 幸 男

IV 革新の時代

4-1 西海岸への進出とエクспанション

大きく時代が変わり始めたのが、1950年代である。まず、リーグの球団構成が大きく変化した。具体的には、①球団の移転（フランチャイズの都市の見直し）、②その結果として、球団の地理的な範囲の拡大、そして③球団数自体の拡大が始まった。従来 of 東海岸と中西部に偏在した16球団から西海岸を含めた全米各地への30球団のエクспанションが怒濤の勢いで始まった。戦後の好景気を背景に史上空前のベースボール人気全米全土に拡大するのである。球団名の先頭に都市名あるいは州名を冠した大リーグは、地域密着型の経営形態をとっており、企業名を冠する球団名は禁じている。完全なフランチャイズ制をとっているため、全米各地に新たに進出した各球団は、地域コミュニティの応援と理解を得ようと必死の球団経営を展開していく。

4-1-1 フランチャイズ都市の見直し

フランチャイズ都市の見直しが大変動の予兆であった。振り返ると、1903年にボルティモア・オリオールズ（1902年の成績は50勝88敗の最下位、現在の同名の球団とは無関係）がニューヨークに移転し、ハイランダーズと名称変更した。新興リーグのアメリカンリーグ（AL）の悲願であるアメリカ最大の都市ニューヨーク進出が、ライバルリーグのナショナル・リーグ（NL）

に属するニューヨーク・ジャイアンツの抵抗むなく、ここに実現したのである。マンハッタン島の高地にあることから、ハイランダースと称された。この単語では新聞の見出しが収まりにくかったのか、1908年頃には、自然にヤンキースというニックネームを記者が使うようになった。1913年にヤンキースと再度名称変更した (Rice, pp. 4-6)。

その後50年、フランチャイズの変更はなかった。「10都市16球団」は微動だにしなかった。ところが1953年にフランチャイズを変更する球団が現れた。ボストン・ブレーブスがミルウォーキーに本拠地を移したのである。マーケットの小さいボストンでレッドソックスに人気面で圧倒され、同地に見切りをつけたのであった。1952年の観客動員数28万1000人では為す術がなかった。大リーグが本拠地を変更するのは、なんと50年来の出来事となった。ミルウォーキー市の人口は63万人で中規模ではあったが、移転後の7年間は平均年間観客動員数200万人を記録した。ブレーブスの予想外の大成功を見て、長期低迷を続けていたセントルイス・ブラウンズがボルティモア・オリオールズとして衣替えした。セントルイスでは、カーディナルズには人気面でかなわなかったことから、本拠地に見切りをつけた。その翌年にはかつては強豪球団の一角を占めていたフィラデルフィア・アスレティックスがカンザスシティに本拠地を移した。大富豪デュポン家が財政的な面倒を見るフィラデルフィア・フィリーズには立ち向かえなかったのである (Rossi, pp. 160-162)。

とくに、1957年のシーズン終了後に突然発表されたドジャーズおよびジャイアンツのニューヨークからの撤退は、革新の時代の象徴的な出来事である。ドジャーズはロサンゼルスに、ジャイアンツはサンフランシスコに新天地を求めた。これは大きな社会的・政治的な波紋を引き起こし、とくに熱心な地元ファンに支持されていたドジャーズに対する移転反対運動は盛り上がりを見せた。ドジャーズのオーナーであるウォルター・オマリー¹⁾は、アメリカ

1) オマリー (Walter O'Malley) は、フォードハム大学卒業後にニューヨーク市地下鉄技師補として就職。その後、友人とドリル掘削会社を設立しニューヨーク電話会社や同教育委員会から地質調査の仕事を委託される。そして自らエンジニアリング会社を設立。1942年にドジャーズの大口債権者であったブルックリン信託銀行の顧問弁護士に

西海岸の将来性を見込んで、球団の将来を賭けた。野球は家族全体が楽しむものであり、とくに子供は将来のお客とみて、駐車場が広くとれる場所を求めている。ブルックリンはこの条件を満たしていなかった。エベッツ・フィールド周辺の治安環境も悪くなっていた。しかし、同地はニューヨーク市に編入されて間もなく、ドジャーズは地元住民のアイデンティティの拠り所になっていたから、移転への反発は強かった。それまでの大リーグの最西の本拠地はセントルイスであったから、フランチャイズの地理的領域は文字通り全米をカバーすることになった (op.cit, pp. 163-165)。

4-1-2 エクспанション

こうしたフランチャイズ都市の見直しがあったものの、地域的な偏りが大きく是正されたとはいえなかった。まず、動いたのがジャイアンツとドジャーズに出て行かれたニューヨーク市であった。クイーンズ区に新球場建設を計画していたワグナー市長は既存のNL球団のニューヨーク誘致に動いたものの、失敗に終わった。新しい球団を創設してニューヨークに誘致する他に打開策はなかった。エクспанションしか道はなかった(Koppett, pp. 272-3)。

① 第1次エクспанション

ブランチ・リッキーが提唱した第三の大リーグ「コンチネンタルリーグ」の構想には、カナダの都市が入っている。これがコンチネンタルという名前の由縁である。これに参加した都市のいくつかは、つぎの第1次エクспанション球団として、ALおよびNLに加入する。まず、ALは1901年の創設以来、はじめて、1961年にロサンゼルス・エンゼルスとワシントン・セネターズの新球団を加入させた。

エンゼルスはロサンゼルスのフランチャイズ権の許可料としてすでに同市のフランチャイズを押さえていたドジャーズに賠償金32万5000ドルを支払っ

就任。1950年にブランチ・リッキーから球団株式を取得してオーナーとなる。高校時代からの恋人キャサリンとの間に一男一女をもうける。彼女は結婚前の20歳で咽頭がんに侵され、生涯小声でしか話せなかった。

た。1年目はマイナーリーグの球場を間に合わせに使っていた。そこで、エンゼルスは、翌1962年にドジャーズ・スタジアムを賃貸する。ところが、ドジャーズはスタジアム使用料として膨大な金額を請求した。こうした経緯を経て1997年にエンゼルスはロサンゼルス南に広がるオレンジ郡に移転して、後に球団名をアナハイム・エンゼルスに名称変更した (Rossi, p. 171)。

後者については、やや複雑である。まず、ワシントンに本拠地を構えていたセネターズがミネアポリスに、ミネソタ・ツインズとして名称変更して移転した。ミシシッピ川をはさんですぐ東側のセントポールとは、双子の都市と呼ばれる。この移転を埋める形で同名の新しいセネターズがワシントンに進出した。その後、この二代目のセネターズは1977年にテキサス・レンジャーズとして転出した (op.cit, p. 171)²⁾。

ALに一年遅れて、1962年にNLはニューヨーク・メッツ (メトロポリタンの略称)³⁾ とヒューストン・コルト 45s (「コルト45」という麦芽酒メーカーから訴えられ、後に、宇宙産業の中心地を象徴するアストルズに名称変

2) 2005年にワシントンに、経営不振のモンテリオール・エクスポズを引き継ぐ形で、ナショナルズとして看板を変えて34年ぶりに復帰した。2005年4月14日、大の野球好きで自らテキサス・レンジャーズの前オーナーでもあったブッシュ大統領が始球式を行った。試合は5-3でダイヤモンドボックスに勝利している (USA TODAY, 4.15)。

MLBがエクスポズの経営を引き継いでおり、2006年に新しいオーナーが決められた。ヘッジファンドのジョージ・ソロス氏が背後に控えるコンソーシアムの他に、前国務長官のコリン・パウエル氏が加わったアフリカ系アメリカ人の経済団体も、球団の保有に名乗りをあげていた。思い起こせば、1971年9月30日ロバート・F・ケネディ記念球場で14460人の観客が見守るなかで地元での最終戦はヤンキースを迎えて戦う。7-5のリードで迎えた9回表も二死走者なしでヤンキースの攻撃を封じ込めた矢先、地元での最後の試合を惜しむ一部の群衆が一斉に「ショートを出せ」と、オーナーのショート氏をなじりはじめた。まるで赤子を集団リンチするように。群衆は試合中にもかかわらずグラウンドに乱入し、ベースやスコアボードの電球などの略奪を始めた。球場のアナウンスが再三の制止警告を発したにもかかわらず、群衆の怒りを押さえることはできなかった。こうして、試合は没収試合となり、規定により9-0でヤンキースが勝利した。(Times, 2005. 6. 18)。

3) 参入したメッツのユニフォームは、かつてニューヨークを本拠地に使っていたジャイアンツのオレンジとドジャーズのブルーを基調にしている。帽子はブルーで球団マークがオレンジ、ユニフォームはブルーで球団マークはオレンジを縁取りに使っている。松井稼頭央が2004年に西武から入団して、先頭打者第一球ホームランで場内を沸かせた。

更)を加入させた。こうして球団数は両リーグともに10球団となり試合数は年間154から162に拡大した(D. Fischer, p. 22)。1969年にはメッツがエクспанション球団として初のワールドシリーズ制覇。1986年に2度目の制覇という偉業を成し遂げた。

全米の人口移動にあわせる形で球団のフランチャイズ地移動は大掛かりなものであった。ミルウォーキー・ブレーブスは1966年にはアトランタに移り、1968年にはカンザスシティ・アスレチックスはオークランドに移った。

② 第2次エクспанション

さらに、1969年には、第2次のエクспанションが行われ、ALおよびNLの両リーグの球団数はともに10から2球団増加し12となった。ALではカンザスシティは新たにロイヤルズを迎えた。1985年にはエクспанション球団として、メッツに次いで、ワールドシリーズ制覇。そして、シアトルはパイロットを迎えた。NLでは、サンディエゴ・パドレスと、万国博覧会のスタジアムを使用したモントリオール・イクスポズを新規に加えた。とくに、イクスポズはアメリカ以外を本拠地とする初の球団となった。ただし、パイロットは翌年倒産し、ALはフランチャイズ権をミルウォーキーに売却、その後、ミルウォーキー・ブルワーズと改称した。

こうした2回にわたるエクспанションは、大きく観客数を伸ばした。そして、ALとNLはいずれも東地区と西地区に6球団を配属させて、両地区の優勝球団でプレーオフをまず行い、その勝者がワールドシリーズに出場することになった。なお、地区の区分は必ずしも地理的区分とは限らない。たとえば、アトランタとシンシナティはともに西地区に所属した。また、シカゴ・カブスとセントルイス・カーディナルズはいずれもアメリカのミッドウェスト地方にあるけれども、東地区に入っている。これは両軍の対戦が長年の人気カードであり、両球団のオーナーが同一地区を希望したためである(Lichtman, pp. 99-100)。

新規加入球団は加盟料として、ALでは525万ドル、NLでは1000万ドルを支払う義務が課され、さらに同じく新球団に移籍する選手一人につき17万

5000ドルを課された (Rader, p. 182)。

表1 大リーグの状況 (1969年)*

<ナショナル・リーグ (1969年)>	<アメリカン・リーグ (1969年)>
(1) 東地区 シカゴ・カブス モントリオール・イクスボズ ニューヨーク・メッツ フィラデルフィア・フィリーズ ピッツバーグ・パイレーツ セントルイス・カーディナルズ	(1) 東地区 ボルティモア・オリオールズ ボストン・レッドソックス クリーヴランド・インディアンズ デトロイト・タイガース ニューヨーク・ヤンkees ワシントン・セネターズ
(2) 西地区 アトランタ・ブレーヴス シンシナティ・レッズ ヒューストン・アストロズ ロスアンゼルス・ドジャーズ サンディエゴ・パドレス サンフランシスコ・ジャイアンツ	(2) 西地区 カリフォルニア・エンゼルス シカゴ・ホワイトソックス カンザスシティ・ロイヤルズ ミネソタ・ツインズ シアトル・パイロッツ オークランド・アスレティックス

* (出所) Koppett (2003), pp. 341-342

③ 第3次エクспанション

その後、第3次のエクспанションがあり、新規参入する球団が相次いだ。たとえば、1977年にマリナーズはシアトルを本拠地として参入した。同年、トロント・ブルージェイズも参入した。いずれもAL所属である。1993年には、NLにはフロリダ・マーリンズとコロラド・ロッキーズ (本拠地デンバー) が加入し、球団数が28球団となり、従来の東西2地区制から中地区を入れた3地区制となった。この段階でワイルドカード制度が導入された。さらに、1998年にはALにタンパベイ・デビルレイズが、NLにはアリゾナ・ダイヤモンドバックスが加入した (Lichtman, p. 100)。

4-2 現況

第3次のエクспанションを経て、大リーグは、現在の形となった(表2参照)。つまり、NL16球団およびAL14球団の計30球団が3地区つまり東、中地区そして西地区に分かれている。NL(東地区5、中地区6、西地区5、以下同様)およびAL(5、5、4)である。合計30球団を15球団ずつに分割すると、試合編成上の問題が生ずる。奇数では対戦相手のない球団が出てくるのである。

表2 大リーグの状況(2005年)

<ナショナル・リーグ>	<アメリカン・リーグ>
(1) 東地区 ①アトランタ・ブレーヴス ②フィラデルフィア・フィリーズ ③フロリダ・マーリンズ(マイアミ市) ④ニューヨーク・メッツ ⑤ワシントン・ナショナルズ (2) 中地区 ⑥セントルイス・カーディナルズ ⑦ヒューストン・アストロズ ⑧シカゴ・カブス ⑨シンシナティ・レッズ ⑩ピッツバーグ・パイレーツ ⑪ミルウォーキー・ブリューワーズ (3) 西地区 ⑫ロスアンジェルス・ドジャーズ ⑬サンフランシスコ・ジャイアンツ ⑭サンディエゴ・パドレス ⑮コロラド・ロッキーズ(デンバー市) ⑯アリゾナ・ダイヤモンドバックス(フェニックス市)	(1) 東地区 ①ニューヨーク・ヤンキース ②ボストン・レッドソックス ③ボルティモア・オリオールズ ④タンパベイ・デビルレイズ ⑤トロント・ブルージェイズ (2) 中地区 ⑥ミネソタ・ツインズ(ミネアポリス市) ⑦シカゴ・ホワイトソックス ⑧クリーヴランド・インディアンス ⑨デトロイト・タイガース ⑩カンザスシティ・ロイヤルズ (3) 西地区 ⑪ロサンゼルス・エンゼルス・オブ・アナハイム ⑫オークランド・アスレティックス ⑬テキサス・レンジャーズ(ダラス市) ⑭シアトル・マリナーズ

各球団はそれぞれレギュラーシーズン162試合(ホームとアウェイでそれぞれ81試合ずつ)を26週かけて戦う。かつての「8球団、154試合」が、「16

球団ないし14球団、162試合」と看板が大きく変わったわけである。なお、シーズン終了後に試合数が162に満たない球団がときおりあるのは、雨などで流れた試合を後日に消化しきれず、かつ優勝から見放された球団に生ずる。

図1は、フランチャイズの地理的な分布を描いている。ニューヨーク市、シカゴ市、ロスアンゼルス都市圏およびサンフランシスコ都市圏には2球団が本拠地を置いている。また、テキサス州（ダラス市とヒューストン市、表2の⑦と⑬）、フロリダ州（マイアミ市とタンパベイ市、③と④）、オハイオ州（シンシナティ市とクリーヴランド市、⑨と⑧）およびペンシルヴェニア州（フィラデルフィア市とピッツバーグ市、②と⑩）も、同じく2球団がそれぞれ本拠地を構えている。いずれの州においても、2球団の本拠地間の距離は350キロメートル前後である。以上の8地域のなかで、最後のペンシルヴェニア州の2球団のみが同一リーグに所属している。

図2は1901年のAL創設から今日に至る過去100年間を超える大リーグの観客動員数を記録している。第一次大戦勃発、1929年の大恐慌、第二次大戦勃発、1981年の50日にわたるストライキ、1994年から翌年にかけての232日に及ぶ長期ストライキの影響が見て取れる。しかし、こうした一時的な攪乱的な影響を乗り越えて、順調に観客動員数を伸ばしてきていると言える。1871年から2006年までの過去137年間の観客数の平均増加率は4.21%にも達している。1871年にわずか26万人程度であった入場者数は1883年には100万人を超え、1904年には500万人、1930年には1000万人の大台を超え、1948年に2000万人、1973年に3000万人、1978年には4000万人、1987年には5000万人、1993年には6000万人台を飛び越えて一挙に7000万人台に突入した。

4-3 新球場の建設ラッシュ

新しい球場の建設は顧客開拓面で大きな力を発揮した。1960年代から2003年にかけて27の新球場が本拠地に建設され、NLではドーム型球場や人工芝を敷き詰めた球場も出てきた。多くの球場は豪華なシート席を設け、社用接待に使われたので、大きな収入をもたらした。さらに、オールスターの球場

図1 大リーグのフランチャイズ都市

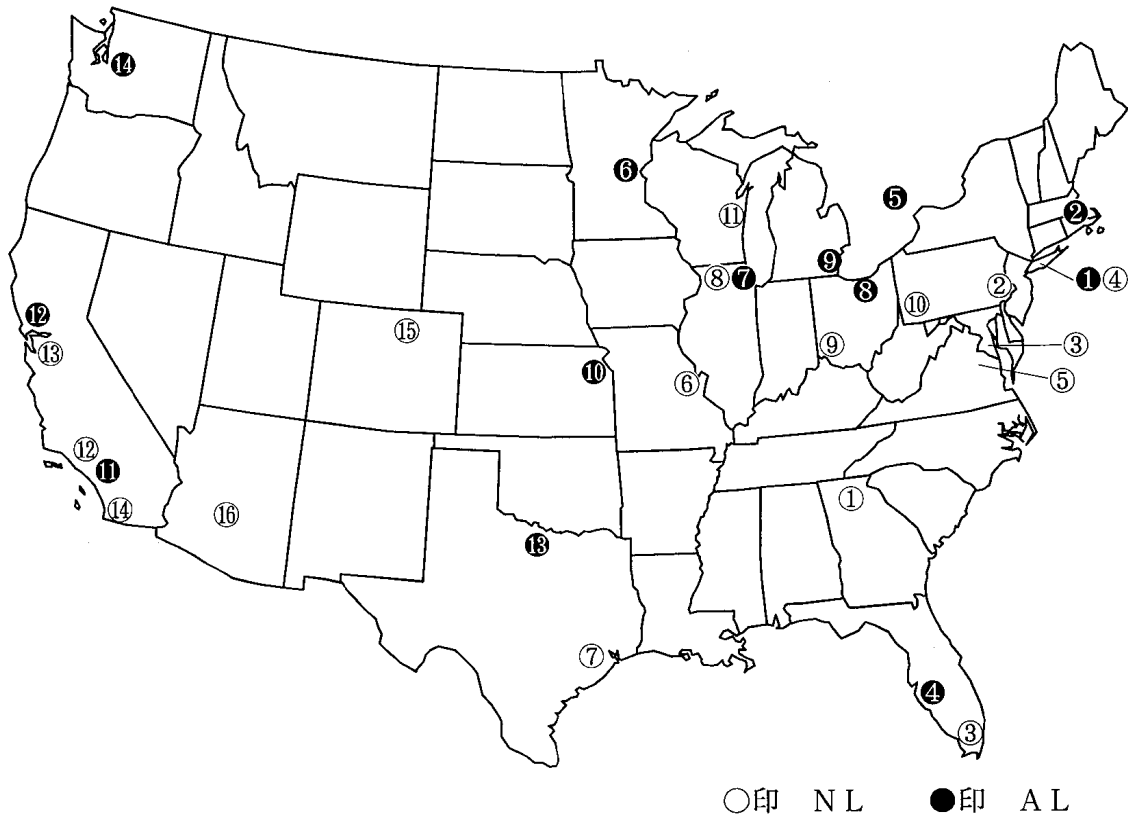
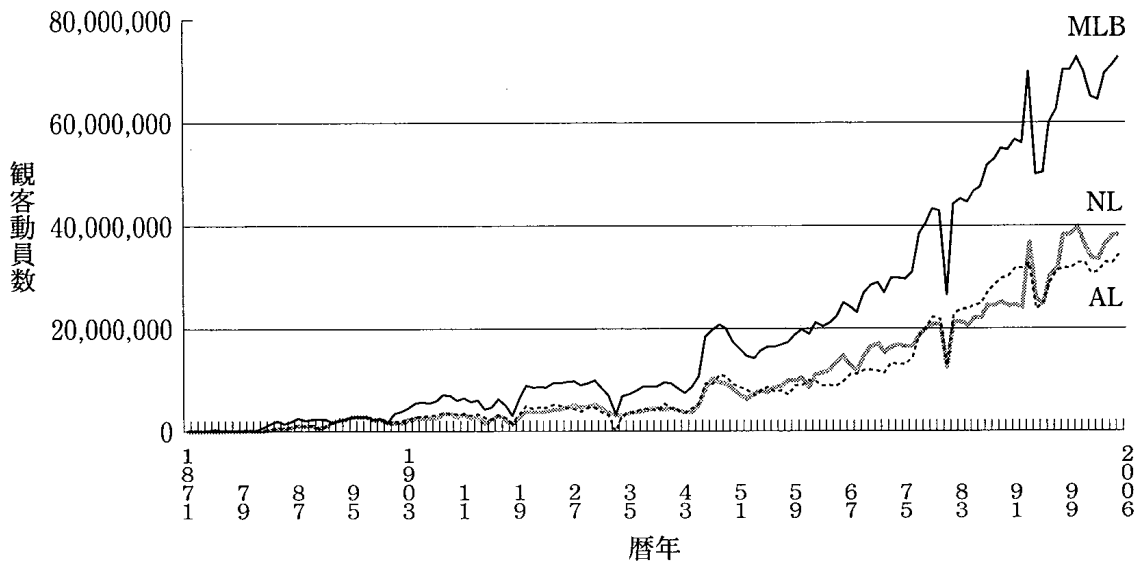


図2 大リーグの観客動員数の推移*



* <http://bss.sfsu.edu/tygiel/hist490/mlbattendance.htm>

として使われることも多いので、これも収入をアップさせた。

その契機となったのが、ヒューストン・アストロズの新しい球場として初のドーム型球場として建設されたアストロドームである。この球団は1962年にヒューストン・コルト 45s として、NL に加入した。ホーム球場となったコルト・スタジアムは夏になると高温多湿でしかも蚊が出てくるという欠点があり、工費3100万ドルを投じて、ドーム型球場を1965年に新設した。ドーム内は華氏72度に制御され、バミューダ芝生を敷き詰めた。ところが、この自慢の天然芝がうまくなじめずに枯れ始めたので急遽人工芝に張り替えた。ホームグラウンドの変更とともに球団の名前もアストロズと変えた (Wallace, Hamilton and Appel, pp. 178-81)。エキビジョンゲームとして、ヤンキースが招待され、地元選出の当時のジョンソン大統領が顔を見せた。4万7876人の観客が詰め掛けている (Fischer, p. 46)。

球場の新設が観客動員に大きな効果があると認識されたことから、球場を新設する動きが全米に出てきた。たとえば、クリーヴランド・インディアンズが地元の全額負担で1994年4月にオープンしたジェイコブス・フィールド (Jacobs Field) は、開場以来満員状態が292試合続いた状態で1999年を迎えた。サンディエゴ・パドレスは、クアルコム・スタジアム (1967年竣工) を見切って、新球場新設を地元要求した。否定された場合には、本拠地を移すという強い意思を表明した。1998年11月の市民投票の結果、税金投入による球場新設案が過半数をわずかに超えて可決された (Wallace, p. 290)。2004年4月にペット用品ショップを全米で展開するペトコの冠パークとして、ペトコ・パークがオープンした⁴⁾。

こうした地元負担を柱とする球場建設が次々に行われたのは、雇用増進などの地元経済を活性化させるという期待と信念からである。これについては、否定的な議論を展開している論者がある。多くの選手の自宅が本拠地から離

4) ニューヨークを本拠地とするヤンキースとメッツがともに新球場をいずれも現在地に隣接して数年後に建設する計画を打ち出した。従来の地元の市町村からの資金投入には頼らず、自力での建設計画を打ち出した (*Sport Business Journal*, 2005. 6. 27-7. 3)。

れており、しかも彼らの所得の相当程度が国および地元とは違う居住州に所得税として吸い上げられ、さらに彼らの貯蓄率が非常に高いので、地元に着る消費支出は案外小さいとしている (Siegfried and Zimbalist, pp. 364-365)。

1971年と比較して、当時の球場を現在も使用しているのは、30球団のなかのわずか7球団に過ぎない。R F K、ドジャーズ・スタジアム、シェイ・スタジアム、エンジェル・スタジアム、ヤンキー・スタジアム、1914年開設のリグレイ・フィールド (Wrigley Field)、現役最古参の1912年開設のフェンウェイ・パーク (Fenway Park)⁵⁾ (Chinni, p. 12)。

4-4 インターリーグ

1997年からは、「インターリーグ」を導入した。これは、A LとN Lの壁を乗り越えて、異なるリーグ間の同じ地区所属の球団同士が対戦するしくみである。当初は、「メモリアルディ」、「独立記念日」そして「レーバーディ」の間に日程が組まれた。その試合数は、1球団当たり20試合を超えないと規定した。2002年、2003年そして2004年では、A L所属球団は18試合をこなし、N L所属球団では中地区の12試合を除いて、西地区と東地区では15試合をこなした。2005年はA Lの各球団が18試合、N Lの各球団の試合数は統一されていなく、12試合から18試合をこなした。

インターリーグ実施の狙いは、1994年から95年にかけての232日のストライキの空白を埋めて、再び、野球ファンを掘り起こし観客動員数を増大させることにあった。ニューヨークのヤンキースとメッツ (サブウェイ・シリーズ)、サンフランシスコのジャイアンツとアスレティックス、ロサンゼルス・ドジャーズとエンゼルス (ハイウェイ・シリーズ)、シカゴのホワイトソックスとカブス (ウィンディ・シティ・クラシック) に加えて、同じ州に属するテキサス・レンジャーズとヒューストン・アストロズ、シンシナティ・

5) フロリダ・マーリンズは、球団誕生以来フットボール・スタジアムを借用しており、マイアミ市に対してベースボール専用球場建設を陳情している。(http://florida.marlin.mlb.com/news/ynd=20080110, *Marlins stadium vote delayed*)。

レッズとクリーヴランド・インディアンス、そしてフロリダ・マーリンズとタンパベイ・デビルレイズの対戦が可能となった。主催球団が属しているリーグの規定に従って、試合は行われる。したがって、ALのホームグラウンドの場合には、DH制が採用されることになる。(Koppett, p. 469)。

4-5 ワールド・シリーズ

球団数の増大にあわせて、ワールド・シリーズの新しい仕組みを1995年に導入した。まず、NLおよびALにおいて地区リーグ優勝を果たした3球団およびワイルドカード球団（リーグ内で地区優勝球団を除いて最高勝率の球団、同率の場合はワングेम・プレイオフで決す）の計4球団を選出する。最高勝率の球団とワイルドカード球団、そして勝率2位球団と勝率3位球団がディビジョン・シリーズをそれぞれ戦い、3勝した球団が勝ち上がり、リーグ優勝をかけてリーグ・チャンピオン・シリーズを戦う。ただし、最高勝率の球団とワイルドカード球団が同一地区の場合は、勝率2位の球団とワイルドカード球団、そして勝率1位と3位の球団が戦うことになる。ここで4勝した球団がリーグ優勝を飾る。ワールド・シリーズはALとNLの優勝球団の間で戦わされる。4勝して優勝が決まる。このシリーズを制覇するには、可能性として、最小で11試合、最大で19試合を戦う。ワイルドカード球団として初めてワールド・シリーズを制したのは、NL東地区2位で参戦したフロリダ・マーリンズであった。1997年のことであった。ワールド開催地は、ALとNLの隔年持ち回りである。

4-6 ルールの改訂

1961年、ヤンキースのRoger Maris ロジャー・マリスが本塁打61本を記録し、不滅の記録と思われたベーブルースの60本（1927年）を塗り替えた。シーズン試合数が161と、ベーブルースの時代の154試合より増加したとはいえ、誰もが賞賛する大記録であった。マリスの同僚Mickey Mantle ミッキー・マントルは54本、2人でMM砲と言われた。さらに40本台を3人の選手が記録

表3 大リーグにおける攻撃側統計データの歴史的な推移

			得点	打率	本塁打数
1	1903-1919	デッドボールの時代	7.68	0.252	0.29
2	1920-1941	飛ぶボールの時代	9.69	0.280	0.96
3	1942-1945	戦中の時代	8.17	0.257	0.81
4	1946-1962	戦後の黄金時代	8.87	0.259	1.60
5	1963-1968	ストライクゾーン拡大	7.72	0.245	1.59
6	1969-1976	リーグ地区制	8.14	0.253	1.47
7	1977-1992	F Aの時代	8.59	0.259	1.60
8	1993-1997	飛ぶボール復活の時代	9.66	0.268	2.02

* (出所) Koppett (2004) appendix F。すべて1試合平均。

した。リーグ全体の本塁打数も激増した。ベーブルースの熱狂的な信者であり、かつてゴーストライターを使って彼の伝記を書いたことがあるコミッショナーの Ford Frick フリックの思いこみから、「彼の記録が破られること自体がおかしい、これは打者の実力ではなくストライクゾーンの取り方の誤り」と、彼の任命したルール委員会はストライクゾーンを「肩の線から膝の下まで」広く取るように勧告した。1963年の正式のルールブックでは、「通常の打者のスタンスで肩の線から膝まで」と改訂した。打者のスタンスといっても、結局は打者の体つきは違うから、ストライクゾーンの取り方は微妙であった (op.cit, pp. 307-310)。

この改訂は如実にデータに現れている。ルール改訂後の1963年から1968年までの6年間の年平均の1試合当たりの打率は過去最低の0.245、得点も過去2番目の7.72を記録した (表3参照)。

1968年はとくに投手の活躍がとくに目立つシーズンであった。「投手の時代」が復活した感があった。ドジャーズの Don Drysdale ドリスデール投手は、58・2/3 イニング連続無失点の当時の大リーグ記録を達成するとともに6連続の完封試合を達成している⁶⁾。

6) 6連続完封を果たした6月5日のナイトゲームの興奮冷めやらぬ深夜、R. F. Kennedy 上院議員は、アメリカ大統領カリフォルニア州民主党予備選の接戦を制し、ロスアン

同じ1968年、デトロイト・タイガースの Denny McLain マクライアンは1934年以來の30勝の大台に乗る31勝をあげてALのMVPとサイヤング賞を獲得した。カーディナルズの Bob Gibson ギブソンは驚異的な1.12の防御率を達成しただけでなく、リーグトップの13試合完封、268奪三振を記録。15試合連続勝利、28試合完投の記録を添えて、NLのMVPとサイヤング賞を獲得した。「投手の時代」復活を物語る象徴的な試合が、ジャイアンツとカーディナルズの9月17日と18日の対戦。17日はジャイアンツの Gaylord Perry ペリー投手が1-0のノーヒット試合を演じると、翌日は逆に Ray Washburn ウォッシュボーン投手がジャイアンツに2-0のノーヒット試合を達成した。ALの最高打率はボストン・レッドソックスの Carl Yastrzemski ヤストレムスキーの0.301。NLの最高打率は、シンシナティ・レッズのピーター・ローズ Peter Rose の0.335。両リーグを通じて3割打者はわずか5人 (Sports Encyclopedia Baseball)。

緊迫した投手戦よりもはるかに打撃戦の方が観客は飽きない。そこで、ルールブックが再度改訂された。ストライクゾーンも肩の線からひざの下までの範囲から、わきの下からひざ上までの範囲に狭められた。さらに、投手マウンドが1904年に規定された15インチから10インチ以下に下げられた。打者有利のルール改正であるだろう。1969年のルール改正では、打者のヘルメット着用が決められた。1973年のDH (Designated hitter) 制導入も大きい影響を与えた。ALは採用したけれども、NLは導入を見送っている。DHの狙いは投手の代わりに、別の選手が打撃に入ることによって試合の得点を高めて活気ある試合展開に持ち込み観客動員につなげようとするものである (Lichtman, pp. 100-101)。

いずれのリーグについても、引き分けはない。NLでは勝負がつくまで試合は行われ、ALでは午前1時まで戦って勝敗が決まらない場合はサスペンデッド・ゲームとして後日戦うことになっている。

ゼルスのアンバサダーホテルで勝利宣言の冒頭に彼の偉業を称えた。上院議員はその直後に三発の凶弾を受け暗殺された。

4-7 マスメディア

全米に本格的に大リーグのテレビ中継が行われたのは、1966年である。テレビ中継の威力をまざまざと見せつけたのは、1975年のワールドシリーズであった。アメリカの多くの野球ファンをお茶の間に釘付けにした。「ビッグレッドマシン」の異名をとるシンシナティ・レッズ（AL）とボストン・レッドソックス（NL）の対戦は、大熱戦の連続で、大リーグ人気を決定的にした。第6戦、2勝3敗で後がないボストンは8回に3点のビハインドを取り返して6-6の同点にもちこみ、結局延長12回にホームランで試合を制した。両球団3勝3敗で迎えた最終戦、ボストンが3-0のリードで守れず、9回に逆転されて、シンシナティが優勝した。シリーズ最終戦は全米7500万人という過去最大の視聴者を集めた。この死闘が、大リーグ人気をいやが上にも高めた（Wallace, Hamilton and Appel, p. 233）。

全米向けテレビ放映権収入はうなぎのぼりで、大リーグは、1973年に1800万ドル、80年4157万ドル、88年1億9700万ドル、93年3億7700万ドルを記録した。さらに、95年には総額17億ドル（5年契約）でNBC、地上波放送のFOX、スポーツ専門ケーブルテレビ局のESPN、そしてLiberty Sportsの4社と契約した。一球団年平均で1100万ドルから1200万ドルを超える収入となる。この契約に含まれる放映試合は、ESPNでは水曜および土曜のナイターそしてリーグのプレーオフの準決勝戦を、またLibertyは、週3日にわたり、傘下のノンケーブルテレビ局ネットワークFXネットワークで放映する。まさしく、大リーグは、「spectator sport」となった（op.cit, pp. 234-235）。

ESPN（=Entertainment & Sports Programming Network）は1979年にスポーツ専門のケーブルテレビ向け放送会社としてゲティ・オイルの資本参加により創設された。1984年にはABC・VE（ビデオ・デマンド）社が経営権を掌握し（松平・北谷 pp. 103-106）、現在ではABC（ウォルト・ディズニー社の子会社）が80%、ハースト・コーポレーションが20%の株式をそれぞれ保有している。ESPNでは、試合のハイライトをまとめて、東部

時間の午後10時から1時間「ベースボール・ツウナイト」でシーズン中、毎日流している。

現在の状況はつぎの通りである。2001年から2006年はFOX（総額25億ドル、年平均4億1670万ドル）、ちなみに1996年から2000年はFOX、NBCそしてESPN（総額17億ドル、年平均1億4180万ドル）、2000年から2005年はESPN（8.51億ドル、年平均3億4000万ドル、シーズン中の毎週、日曜と水曜に実況中継）（Kramer, p. 17）。

Fox Sports Net（FSN）は全30球団の中の20球団の試合をフランチャイズ地域限定でテレビ放送している。さらに、シアトル・マリナーズの場合には、FSNは試合中継だけでなく、選手のインタビューや過去のアーカイブなどの付随的なプロジェクト製作提供でファン獲得に一役買っている。FSNのCOEであるフリーア氏によればビデオ・オン・デマンド配信で24時間いつでも見てもらえるように計画しているという（R. Adams, 2005. 3. 28-4. 3, p. 22）。

ベースボールのコンテンツの価値に遅まきながらも気づいた大リーグは試合の配信事業に積極的に乗り出した。大リーグは独自に2001年にインターネット関連のMLBアドバンスド・メディア（MLBAM）を立ち上げている。サンマイクロシステムズ社がハードウェア、ソフトウェアそしてサービスを提供している。大リーグのWWWサイト（MLB.com）を運営して、一日15試合を生放送し年間2430試合をカバーする他に、ニュースや統計記録を担当している。従来の全米テレビ中継契約でカバーされているのは130試合のみで、残り2300試合は全米テレビネットワークに流れない。そこで、MLBAMは、全2430試合をインターネットでストリーミング中継する他に春のオープン戦の模様を実況中継し、さらに全試合をラジオ実況中継している。大リーグは、さらに、ビデオ・オン・デマンドでの映像配信事業に乗り出した。世帯契約料はシーズン100ドル、一ヶ月20ドルとなっている。すでに2004年シーズンで80万世帯の契約を獲得している。NFLの試合数はわずか256試合であるのに対して、メジャースポーツの中でも圧倒的に試合数の多い大リー

グの試合をいかに加工調理してファンに魅力ある映像コンテンツにしていくかで、今後も各社の中で熾烈な戦いが演じられるだろう。大リーグは試合を重要なコンテンツ資産として囲い込もうとしており、ESPNに対して試合の実況中継のみを許諾する姿勢を明らかにしている (op.cit, pp. 22-24)。既存のテレビ局を中抜きしようとする動きである。こうした大リーグの動きに対して、テレビ局の心中は穏やかではない。

さらに、人気球団の中に、独自の大放送に乗り出す動きが出てきた。開催権を持つ試合放送を魅力ある動画コンテンツに作り上げて自ら囲い込もうとする狙いがある。たとえば、ヤンキースの場合には、YES (Yankees Entertainment and Sports Network) を2002年に設立してケーブルテレビ局に進出。YESは、14台のカメラ (内1台は超スローモーション撮影用) を球場の各所に設置して、試合の動きをビビッドに伝えている (Chinni, p. 13)。

YESが引き金となって、アトランタ・ブレーヴスは、ブレーヴスビジョン (Braves Vision) を2004年に立ち上げている。同球団のマーケティング担当の副社長は、「他のメジャースポーツとは段違いに試合数が多い」と述べている。これまでこうした豊富なコンテンツを活用していなかったことに大リーグは気づいたわけである。大リーグだけでなく、他のメジャースポーツの球団も独自のネットワークに進出した (R. Adams, pp. 21-4)⁷⁾。

4-8 大リーグの経営実態

1975年のFA導入までは、球団の主たる収入は、入場料および売店売り上げであった。ところが、FAによって選手の年棒が高騰してくると、新たな

7) 2005年8月6日-12日の一週間7試合において、ヤンキースの場合、12日の金曜の試合がチャンネル9で放映される以外はすべてYESが放映している。メッツの場合は、8月6日がチャンネル5、8月7日がESPN、8月9日と8月10日がMSG (Madison Square Garden Network)、8月11日がFSNY (Fox Sports New York) そして8月12日がチャンネル11。同球団はヤンキースにならって、2006年3月開局予定のスポーツネット・ニューヨーク・ネットワークを立ち上げた。メッツが契約していたMSGの試合視聴率ではYESのヤンキースの試合の3分の1の視聴率しかとれなかったもので、自前のケーブルテレビ局を立ち上げたのである (産経夕刊2005. 12. 9)

収入源を求めざるをえなくなった。

現在の状況を一言で言えば、本丸の球団経営で多少の損は出しても、他の事業で十分に儲けているというのが大都市を本拠地とする球団の実情に近い。球団自体の経営、スタジアムという入れ物の経営、そして野球というソフト資産を活用した放送ネットワーク経営の三者を相乗効果が発揮できるようにうまく管理している。こうすれば、本来の球団経営上の黒字を他の関連会社に移し、逆に関連会社の赤字を吸い上げて、意図的に球団経営の黒字を減らし、税負担を減らすことができる。高額な選手年俵は、オーナーにとっては、赤十字などの慈善団体に対する寄付と同じであり、免税措置の一種にしかうつらない。経費が嵩んで利益水準が下がっても、大きな問題にはならない、というのもその分が節税になるからである。また、大リーグのオーナーは地元の有力な名士であり、各種の行政の諮問委員会のメンバーとして委嘱されることも多く、球場周辺の再開発事業に一枚噛めるといいうまみがある。こうした情報は事業の拡大を狙うオーナーにとって非常に有益である (Drehle, p. 26)。

現在では、スタインブレナー⁸⁾のやり方に刺激されたのか、大リーグの一部のオーナーに言えることは、球団経営で損を出しても、関連企業の事業でそれを上回る利益を上げようとしていることである。たとえば、シカゴ・ホワイトソックスが3010万ドルの球団の売り上げを記録したのに対して、シカゴで一番の人気球団のカブスがわずか2360万ドルしか計上していない。とこ

8) ヤンキースのオーナーであるスタインブレナー氏は、ワールド・シリーズ優勝を金科玉条とする。とても他球団が出せない、金に糸目はつけない積極策で人気選手を次々に獲得。贅沢税導入にオーナー達を踏み切らせたのは、彼への反発からである。まるで彼らが一致団結する様は共産主義社会そのままではないかと彼は述べている。このユニオン協定に反対したのは彼一人であり、29-1で可決された。「アメリカ空軍での体験に加えて、1950年代のノースウェスタン大学やパデュー大学でのアメフト部アシスタント・コーチの経験が血となり肉となった。私は自ら先頭に立って戦うパットン將軍のタイプであって、後方陣地に陣取って前線を指揮、命令を下すアイゼンハワー將軍のタイプではない」とテーブルをとんとたたいて力説した。(Miller, pp. 4-7)。1997年にはアディダスから10年間の総額9300万ドルのスポンサー契約をとりつける。彼は1973年にヤンキースへの投資額は16万8000ドルであり、それが今日では8億ドルを超える評価額となっている。(Sport Business Journal, 2005. 2. 7-13, p. 32)。

ろが、カブスの試合は、放送メディア企業であるWGNによって全米5500万世帯に流れている。カブスの親会社はトリビューン社であり、ここがWGNの経営をにぎっている。同社のローカルメディア関連の売り上げは5900万ドルである。仮に、この売り上げを球団売り上げに移し変えると、球団経営は180万ドルの赤字から3360万ドルの黒字に一変するわけである (Zimbalist, p. 334)。テキサス・レンジャーズのオーナーのトム・ヒックスは、球場周辺の土地再開発をめざしており、クリーヴランド・インディアンスのオーナーのディック・ジェイコブスは球場周辺の市街地再開発に成功している。

4-9 球団の所有形態が個人オーナーから法人に

すでに、4-7節で述べたように、マーケティング活動に乗り出した点もイノベーションの一つである。とくに、1984年のロスアンゼルス五輪大会の組織委員長として、五輪を成功に導いた手腕を見込まれて第6代コミッショナーに抜擢されたユベロス (Peter Victor Ueberroth) は、積極的かつ熱心であった。CBSと全米向けテレビ放映権を4年間 (1990年~93年) で総額10億8千万ドルで締結した。さらにESPNとの契約を加えた総額は15億ドルとなった。テレビ・ラジオ収入は均等割であるから、1球団当り年間1440万ドルとなる。さらに、大リーグのロゴ入り商品の販売に熱心で売上を従来の16倍とした (Rader, p. 200)。また、球場の命名権を企業に売り渡すことも行い、たとえば、1991年のコロラド・ロッキーズの場合は大手ビール会社の名前を取って、クアーズ球場となった。

トリビューン社は、リグレー一族からシカゴ・カブスを1980年に買収した。大リーグは、1990年代後半に入ってから、オーナーの個人所有の形態から法人所有の形態に大きく変化してきた。1998年にはドジャーズの経営権がオマリー一族から3億ドルでR. マードック率いるフォックス・コーポレーション (FOX) に代わった。タイム・ワーナーはアトランタ・ブレーブスを買収し、ディズニーは1996年にアナハイム・エンゼルススの経営権を握った (Wallace, Hamilton and Appel, p. 235, Koppett, p. 469)。

4-10 マイノリティの監督、GMとしての進出

マイノリティ出身者が選手だけでなく監督やGMとして進出してきたことは、大リーグの大きな変化の一つである。

黒人初の監督は、現役時代に両リーグでMVPをはじめて獲得した選手であり、クリーヴランド・インディアンス監督を務めたフランク・ロビンソン (Frank Robinson) であった⁹⁾。

キューバ出身の初の大リーグ監督は1969年のサンディエゴ・パドレスのペドロ・ゴメス (Pedro Gomez)、ドミニカ出身ではモントリオール・エクスポズおよびサンフランシスコ・ジャイアンツを監督を歴任したフェリペ・アルー (Felipe Alou) がいる。

上級経営幹部 (GM) では、2002年にモントリオール・エクスポズのGMに就任し、現在はニューヨーク・メッツのGMであるヒスパニック系のオマー・ミナヤ (Omar Minaya) 氏。同氏はドミニカ出身でニューヨーク育ち。当時のメッツのバレンタイン監督の進言に基づき、2000年末に日本でFA宣言した新庄剛志の外野守備力と打撃に注目し獲得した。2005年オフには球団最高年俸のマイク・ピアッツァ捕手 (現・オークランド・アスレティックス) と再契約しなかった。

2003年にはアナハイム・エンゼルスの新オーナーにメキシコ系アメリカ人のアートロ・モレノ (Arturo Moreno) 氏が就任。なお、シアトル・マリナーズの場合は任天堂の山内溥社長 (当時) が出資額の60%を出して、事実上のオーナーとなった。アメリカの国技である野球を外国人に買収されるという危機感をアメリカ国民に抱かせてはまずいという配慮から、任天堂側が形式上のオーナーをシアトル在住のアメリカ人とするなどの妥協策を提案して、買収が認可されている (谷口、pp. 194-203)。

9) ワシントン・ナショナルズ監督時代の2005年に投手起用をめぐって大家友和投手と対立し彼に代走を命じたエピソードもある。

4-11 マイナーリーグの自主独立経営

1980年代90年代には、マイナーリーグに対する大リーグの各球団の財政的な負担が大きくなってきていた。1990年の大リーグ協定は大リーグの球団は傘下のマイナーリーグの球団の備品等の経費の他に、選手の年俸や食費等の経費を支払う義務があると明記している。さらに、1993年アメリカ下院法務委員会経済法・商法部会反トラスト聴聞会でMLBPA 副会長のスタン・ブランドは、大リーグ球団は傘下のマイナーリーグに一球団平均750万ドルを支出していると証言した (Krautmann and Oppenheimer, p. 88)。

ところが、現在では、状況が変化してきた。マイナー球団は親企業にあたる大リーグ球団との従属関係を次第に脱して独立色を強めている。経営母体は確かに大リーグ球団であるが、参加のマイナー球団は独立採算性を取っている。これには経済的な背景がある。1980年代にはファンの注目度も低くてわずか数千ドルでフランチャイズ権を取得できたマイナー球団であったが、いまや一試合に1万人を観客動員できるまでに財政的に潤沢になりそれなりに発展してきた (表4)。3Aのパシフィック・コースト・リーグおよびインターナショナル・リーグは、一試合平均で6000人以上の観客を集めている。

そうすると、観客を集めることができる選手を集めてマイナーリーグでの優勝を狙う必要が出てくる。大リーグと事情が似通ってきた。33年間、オリオールズ傘下の3A球団であったロチェスターがツインズ傘下に入ったのは、オリオールズからのマイナーリーグ降格選手では観客動員が期待できないと判断したからである。いつかは、マイナーリーグから大リーグをめざすリーグが出てくるかもしれない (Zimbalist 1992, p. 100)。

さらに60年代や70年代に見られたパターン、つまりマイナーリーグで修行したGM見習いや幹部見習いが大リーグで経営トップに昇進するというパターンが極めて少なくなったこと、また、マイナーでの責任ある経営幹部の年俸が大リーグでの下働きのマーケティングやセールスの担当者よりも実質的な面で2倍高いこと、そしてベストセラー『MoneyBall』に紹介されたオークランド・アスレチックスで明らかになったように、実績データで新人選手の实

表4 マイナーリーグ (2005年)

リーグ名	試合数	総観客数	平均観客数
Major	2419	74915268	30970
Mexican (3A)	864	3321651	3844
Pacific coast (3A)	1145	7346408	6415
International (3A)	1008	6687496	6634
Eastern (2A)	852	3944195	4629
South Atlantic (A)	1098	3541992	3225
Midwest (A)	977	3486775	3569
Texas (2A)	560	2834335	5061
Southern (2A)	687	2416231	3517
New York-Penn (A)	528	1789962	3390
Carolina (A)	561	1589346	2833
California (A)	698	1580563	2264
Florida State (A)	810	986771	1218
Northwest (A)	304	879738	2894
Pioneer (Rookie)	152	616332	4055
Appalachian (Rookie)	334	311484	933

* http://www.minorleaguebaseball.com/news/article.jsp?ymd=20050923&content_id=28360&vkey=news_milb&fext=.jsp

注) カッコ内はマイナーリーグを示す。Rookie は、ルーキーリーグを示す。

力を判断するようになってきて、現場の知識よりもむしろ財務とか経済学とか統計の知識が重要視されてきたことも大きい。経験を積んだスカウトの識別眼は信用度が落ちてきた。こうして、若くて優秀な経営トップがマイナーリーグの経営の采配を取ることが多くなり、大リーグとマイナーリーグは相互に距離を起き始めている。実際、大リーグでも、オークランド・アスレックスやボストン・レッドソックスでは若いGMがデータ重視の選手採用を果たして成功している (Adams, 2005. 1. 10-16, p. 1 and pp. 26-27)。

現在、大リーグ30球団は、3 Aに1球団、2 Aに1球団そしてAに3球団、ルーキーに1球団の計6球団を傘下に抱えている。メッツのみが傘下にマイナーリーグの7球団を持っている。傘下に持っているとは、保有しているのではなく、契約していることである。かつては20を超えるマイナーリーグの

球団と契約していた大リーグの球団が多かったから、大きく時代が変わったことになる。ここで育てられた若手選手はルーキーリーグから順次階段を上がり、3 Aから大リーグに昇格する。3 A大リーグとは紙一重の実力者が多く、ロースターの交代要員の控え場所でもある。投手の平均年齢が27.7歳であることから十分に油ののった選手たちが多い。2 Aは大学野球の4年生並の実力、Aは下級生並の実力があり、そしてルーキー・リーグは高校卒の新卒が入団する。大卒の選手は2 Aリーグに入団する。

1990年当時のフィラデルフィア・フィリーズの場合、7つのマイナーリーグの球団を傘下に抱えていて、経費（選手の経費等に球団の運営費）が400万ドル、スカウトに200万ドルを費やしていたという。30人のスカウトが全米の有望選手の発掘に力を入れていた。同球団に高卒で入ったある選手の場合、23万1000ドルの契約金と850ドルの月給を受け取る。うまく成長すれば、3年以内に2 Aに昇格できて、2150ドルの月給を受け取ることになる。その後、3 Aそして大リーグに昇格できるかと言えば容易でない。若手選手がマイナーリーグから大リーグに昇格できる確率は非常に小さい。同年に入団した56人のなかで大リーグでプレーできる選手はおそらく3人程度であり、確率は6%ということになる（Gammons, pp. 41-3）。

1982年と1984年に3809人のマイナー選手を追跡調査した結果によれば、大リーグに上れたのは10%であったという。さらに、マイナーリーグから大リーグに昇格した選手は、1990年から93年の4年間で見て一球団あたり平均3.85人である。つまり、マイナーリーグの球団にかりに80人の選手がいるとして、そのわずか5%が大リーグ昇格を果たしている計算になる。マイナーリーグにかかる維持費用が年間550万ドルから656万ドルかかるので、大リーグ昇格に成功した選手一人当たりの経費は、142万8571ドルから170万3896ドルかかっている計算になる（Krautmann and Oppenheimer, p. 89）。

彼らはさらに大リーグから見ると、マイナー球団への投資金額はかさばる割には、大リーグ昇格を果たして球団に貢献する選手の数は期待ほどではなく、マイナー球団への投資は採算ラインぎりぎりとの計量分析の結果を出し

ている。それにもかかわらず、マイナーリーグと契約する理由として、彼らは、次の二つを指摘している。①大リーグ選手の思いがけない怪我や成績不振が出た場合に、臨時的にマイナーから選手を昇格させてロースターを埋める役割、②マイナーリーグに人気が出た場合には大リーグにも波及して営業成績が上がる可能性もあるとオーナーが見ている (op.cit, p. 93)。

日本のプロ野球でも二軍選手を昇格させるよりも他球団から高額年俸でFA宣言をした一流選手をひきぬいてきている球団が多い。これでは、二軍への投資効率は非常に悪いことになる。前述のクラウドマンのデータが正しければ、大リーグ昇進を果たした選手の年俸が低いという批判も、他の19人への無駄なトレーニング投資の回収費用を考慮に入れば、マクロ的には正当化されるかもしれない (参考文献等は次回の拙稿に掲載する)。

(筆者は関西学院大学商学部教授)