

## 新制度派経済学の理論に基づくプロ野球リーグの組織構造の効率性の分析 － 日中プロ野球リーグを対象として －

徐 一文                      永田 秀隆

キーワード：新制度派経済学、プロ野球リーグ、組織構造、効率性

A Study on Efficiency of the Organizational Structure of Professional Baseball League  
based on the New Institutional Economics  
－ As for Professional Baseball League in Japan and China －

Yiwen Xu                      Hidetaka Nagata

Keyword: new institutional economics, professional baseball league, organizational structure, efficiency

### Abstract

As of the difficult situation the Chinese and Japanese professional baseball leagues have faced in recent years, it is important to investigate existing problems within the organizational structure of both leagues and to formulate appropriate strategies regarding organizational renovation. While previous literature in China and Japan has rarely adopted economics theory to study professional baseball league, this paper seeks to explore the efficiency of organizational structure of professional baseball leagues in China and Japan as well as to provide pertinent suggestions by employing document analysis and interview methods under the theoretical framework of new institutional economics. The results indicate that, with respect to the organizational structure of the Japanese professional baseball league, league franchises have taken ownerships. Such structure is inefficient as it has disregarded problems emanated from team production and has resulted in excessive internal transaction cost. In terms of the Chinese league, the ownership has been attributed to Small Ball Sports Management Center—a subordinate organization to General Administration of Sport of China. Such enterprise-like structure is also inefficient due to the lack of external supervision mechanism, i.e. high external transaction cost, despite the low internal transaction cost. In this regard, I suggest adopting a gradual and mild approach for restructuring the Japanese league because forcing an immediate renovation would generate excessive reorganization cost due to the substantial influence from Yomiuri Giants. The reformation could start from Pacific League. Throughout establishing a board of directors, the ownership should be segregated—the board regulates the league while league franchises maintain claims to surplus value. For the Chinese league, the ownership reform of league teams should be facilitated—the teams should be operated by independent legal entities and be responsible for own profit performance. In addition, the team executives and general managers could establish an association to collectively manage league business while the national bureaucratic should only engage in supervising the league.

## 1. 序論

### 1. 研究背景

2001年、オリンピックの北京開催が決定した。その北京五輪に備えての代表チーム強化を目的として、2002年にアマチュアの強豪4チームを昇格させて発足したプロリーグが中国プロ野球リーグ(CBL)である。今年、CBLが創立されて十年目である。本来、中国野球協会<sup>注1)</sup>はCBLのスポンサーとともに、今シーズンは全部で14週間、126試合のCBL史上最大規模の日程を決めたが、「不可抗力の原因」により、第2段階のリーグ戦を取り消し、慌ただしく決勝戦を行う始末であった。また2011年のスポンサーの数もスポンサー料もCBL史上一番少ない(梁斌, 2011)。

一方、日本でも、江本(2011)は「プロ野球そのものが減じる危険性がある」と発言している。12球団の中で巨人、阪神、広島以外の3球団以外は赤字で、黒字の3球団も利益は年々減少している(江本, 2011)。2010年日本シリーズも、セ・リーグ1位の中日ドラゴンズとパ・リーグ3位の千葉ロッテマリーンズの組み合わせとなり、第1、第2、第5戦は全国ネットではテレビ中継されないという異例の事態となった。また、2010年秋に起こった横浜ベイスターズの売却問題を通し、日本プロ野球が抱えている問題点が浮き彫りにされた。

プロスポーツリーグは経営学の中で「経済組織」の側面があると言われている。経済組織ということなら収益極大化のため、効率性の問題を検討しなければならない。そこで本研究では、プロ野球リーグの組織構造の効率性に注目し、日中プロ野球がその

ような厳しい状況となってしまう原因を検討することとした。

### 2. 先行研究の検討

日本にはプロ野球界に存在する問題について研究している研究者が少ないとは言えない。しかし、日本の研究者たちからの提言はほとんどが経営学の視点からのみであり、ただ単にメジャーリーグのやり方を日本に模倣してくることが問題であると言える。それに対し、経済学の理論に基づくリーグ全体の組織構造にかかわる対策がほとんど見えてこない。簡単に言うと、どうしてそのようになるとよりいいのか、いわゆる経営学視点の裏の原理が明らかではなかった。

一方、中国では野球の人気がないため、プロ野球に対する研究者たちからの注目も少ない。逆に、中国野球について研究している日本人の研究者は数人いる。一般的な研究はそのように少なく、更に経済学の理論に基づく研究を取り上げる必要性もなかった。

中国におけるスポーツの改革の始まりは1990年代のことである。しかし残念ながら、2009年に大騒ぎになったサッカーの八百長問題をはじめ、中国スポーツをプロ化する以前から潜んでいた危険性が段々水面に浮かび上がる。

そこで、中国の研究者たちは中国のスポーツの将来のために一生懸命に改革中の問題点、つまり不足点を解明すべきであっただろう。その中でも、新制度派経済学という経済学の理論に基づくプロスポーツリーグの組織構造についての研究がいくつか見られる。

新制度派経済学は、経済学と経営学の両方にまたがる学際的な学問領域であり、経営学で扱われてきたさまざまな対象を経済学的手法を用いて分析するという新しい研究領域である。伝統的な新古典派経済学

注1) 中国野球協会は中国の各省、自治区、直轄市と各業種スポーツ協会、また解放軍に所属する野球運動組織、及び他の合法的な野球社会団体とクラブなどが自らの意志で発足し、独立法人資格を持っている全国的なスポーツ大衆組織である。

とは異なり、市場経済システムを唯一絶対的な効率的資源配分システムとはみなさない。

### 3. 研究目的

新制度派経済学の理論に基づき、日中プロ野球リーグの組織構造の効率性を明らかにし、またその状況を踏まえ、自らの観点で提言することを本研究の目的とする。

## II. 研究対象と研究方法

### 1. 研究対象

本研究は、日本プロフェッショナル野球組織及び中国プロ野球リーグの組織を研究対象とする。

### 2. 研究方法

日中プロ野球リーグの組織構造を分析するにあたっては、それぞれの組織構造を解明しなければならない。日本の場合は、日本プロ野球選手会のホームページに載っている「日本プロフェッショナル野球協約2010」及びプロ野球に関する著作と文献などによって組織構造を解明する。一方、中国の場合は、先行研究の検討で述べたようにプロ野球についての研究が極めて少ないため、現地に行ってインタビューしなければ、正確な情報を得ることができない。

そのため、日本のプロ野球リーグの組織構造については文献研究の方法を中心にするが、中国のケースは文献研究に加えてインタビュー調査を行った。

#### 1) 文献研究

まず、新制度派経済学の著作により、組織の経済学の理論を整理することを文献研究の第一の任務とする。また、「日本プロフェッショナル野球協約2010」などの文献により、日本プロ野球組織の組織構造を解明することを第二の任務とする。更に、日本のプロ野球に関する著作と文献により、日本における研究者たちがプロ野球に提言した再生策を整理することを第三の任務とする。

#### 2) インタビュー調査

(1) 調査時間：2011年8月16日、17日

(2) 調査対象：①申偉（中国野球協会の事務総長、手曲棒壘球管理センター<sup>注2)</sup>の野球部部長）、②韓徳義（中国プロ野球「江蘇希望の星」クラブのピッチャー・コーチ）。

(3) 調査内容：①中国プロ野球リーグの組織構造、②リーグ運営の現況、③クラブ運営の現況。

## III. 新制度派経済学の理論の整理

アーノルド・ピコー、ヘルムト・ディートル、エゴン・フランク（2007）を参考にしてまとめた。

### 1. 組織の概念

新制度派経済学では、組織を特に組織構造としてみている。組織構造は制度のシステムである。それは、企業メンバーの行為を限定し、彼らの行動を目標に向けて方向付け、そうすることで調整とモチベーションを行う。

### 2. 新制度派のアプローチ

新制度派経済学とは、不完全な行為者、つまり限定された合理性とモラルを持つ人間が、その経済的行為にあって相互に依存しあっている世界での経済活動を説明する、様々なアプローチの集まりである。

大まかに言って3つの流れ、取引費用理論、プロパティ・ライツ理論、そしてプリンシパル・エージェント理論に分けられる。その中でもスポーツリーグ組織について考える際には、プロパティ・ライツと取引費用という概念が重要である。

#### 1) 取引費用理論

取引費用理論の基本的な研究対象は一つ

注2) 手曲棒壘球管理センターは国家スポーツ総局の直属の事業部門であり、また同時に中国ハンドボール協会、中国ホッケー協会、中国野球協会と中国ソフトボール協会の常設の事務機構であり、またハンドボール、ホッケー、野球、ソフトボール競技種目を全面的な管理する役割を演じる。

ひとつの取引である。この取引とは、分業的経済システムでの専門化した行為者間の様々な交換関係である。取引においては、それを行う者に対して取引費用が発生する。取引費用は、交換の当事者が財・サービスの交換のために負担すべき、すべての犠牲やデメリットである。金銭的に把握できるものだけではなく、例えば契約の実行を監視する際に必要になる努力や時間といった、定量化の難しいデメリットも考慮しなければならない。

2) プロパティー・ライツ理論

ある財に対するプロパティー・ライツは通例4つの権利に分けられる：①財を利用する権利、②財の形態と内容を変更する権利、③利潤を自分のものにする権利、または損失を負担する義務、④財を譲渡し、清算による収益を受け取る権利。

その他に、①利用する権利と②変更する権利は、資源利用権、あるいは簡単に調整権とも呼ばれる。それに対して、③利潤を自分のものにする権利と④清算権は、残余請求権である。

(1) チーム生産

チーム生産とは、ある生産プロセスのアウトプットが、チームメンバーの個々貢献すべての合計として加法的に得られるのではなく、すべてのチームメンバーの協力によってのみ達成される場合に存在する。従って、アウトプットから個々のチームメンバーの貢献を知るための、経済的に確かな方法はない。このため、手抜きをするインセンティブが生ずる。

(2) 取引費用削減的制度

取引費用削減的制度は、プロパティー・ライツの分散のために生じる外部性、または厚生上の損失を減少させる。自分の行動の結果のすべてを1人で負担する必要のない経済行為者は、確かに他人に損害を与えることはできるが、取引費用削減的制度が

あれば、それをしない。最も重要な取引削減的制度には、文化的要因や競争による規律づけ効果などがある。

3. スポーツ・リーグという組織構造

スポーツ・リーグとは、選手権を開催するために、いくつかのクラブが協調した組織形態である。「選手権」という生産物は、典型的なチームによる生産物であるといえる。チーム生産による付加価値は、選手権という生産物が持つ特殊な性質に反映されている。その特殊な性質とは、数多くのゲームが選手権の行方と関連していることで、選手権が競争的な性格を帯びてくる、というものである。

IV. 結果

1. 日本プロ野球組織の組織構造

日本プロフェッショナル野球組織は、社団法人日本野球機構の内部組織として、セントラル・リーグ及びパシフィック・リーグを統括する組織である。同組織は、日本プロフェッショナル野球協約第1条に基づき、セントラル野球連盟、パシフィック野球連盟、およびそれらに所属する球団によって構成されている。

1) 日本プロ野球組織のプロパティー・ライツ構造

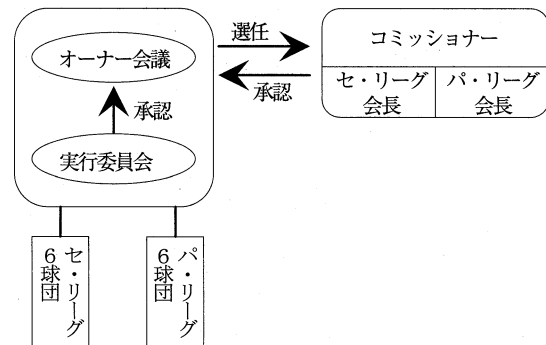


図1 日本プロフェッショナル野球組織のプロパティー・ライツ構造

出典：江本 (2011), p.121.

図1と「日本プロフェッショナル野球協約2010」から、日本プロ野球組織のプロパティー・ライツ構造が明らかとなる。日本

プロ野球組織の運営はコミッショナーが行っているが、実質的には12球団による実行委員会やオーナー会議が動かしている。重要事項の決定権は12球団のオーナーにあって、コミッショナーは決定権をもっておらず、単に「管理」を任されているだけである。

## 2) 日本プロ野球組織の選択的ルール

### (1) 1企業1球団という親会社制度

日本では1954年の国税庁通達<sup>注3)</sup>により、プロ野球の球団をもつのが1企業である場合、赤字を損金扱いにできることになっている。したがって、親会社の利益を広告宣伝費の名目で、所有球団の赤字を補填するために使って相殺し、収める税金を減らすことができるということである。その結果、日本のプロ野球では基本的に、1企業が100%子会社として球団を所有するシステムになっている。

### (2) 2リーグ制

日本のプロ野球は1950年から2リーグ制を採用した。採用のきっかけは二つあった。一つ目は、1949年のアメリカマイナーリーグ所属、サンフランシスコ・シールズの招聘である。日本のチームはシールズとの対戦で1勝もあげることができなかった。二つ目は正力氏による日本プロ野球の強化のための2リーグ制構想とその後の読売新聞と毎日新聞の確執である。1958年から、セ・リーグとパ・リーグはそれぞれ現在の6球団、合計12球団の組織になった。

注3)「職業野球団に対して支出した広告宣伝費等の取扱いについて」という通達。この中では①親会社が各事業年度において球団に対して支出した金銭のうち、広告宣伝費の性質を有すると認められる部分の金額は、これを支出した事業年度の損金に算入するものとする、②親会社が球団の当該事業年度において生じた欠損金を補てんするため支出した金銭は、球団の当該事業年度において生じた欠損金を限度として、当分のうちとくに弊害のない限り、「広告宣伝費の性質を有するもの」として取り扱う（以下省略）ことなどが明記されている。

### (3) 放映権等の分権的販売

「日本プロフェッショナル野球協約2010」の第7章の第44条には、「球団は、それぞれ年度連盟選手権試合のホーム・ゲームにつき、ラジオ放送及びテレビジョン放送（再生放送及び放送網使用の放送を含む）、有線放送並びにインターネット及び携帯電話等を利用した自動公衆送信（いずれも、海外への、及び、海外での放送及び送信を含む。）を自由に許可する権利を有する」と記されている。すなわち、いわゆる放映権は分権的販売をしている。

また、確かに、2007年から、パ・リーグ6球団は放映権以外の、本来は球団各自が有する市場開発権、ライセンス権などを「パシフィックリーグマーケティング株式会社(PLM)」に委託し、マーケティングサービス、チケットシステム共同開発・運用など事業を展開している。しかし、日本プロ野球組織全体から見ると、マーチャンダイジング及びスポンサーシップなども放映権と同じように分権的販売にすぎない。

## 2. 日本プロ野球への再生策の整理

### 1) プロパティ・ライツ構造について

日本プロ野球組織のプロパティ・ライツ構造には問題があるということ、日本の研究者たちはすでに知っていた。江本(2011)は「そもそも、NPBには制度的、組織的な問題がある。」と述べており、また「プロ野球をピラミッド型にして一体化して、コミッショナーを頂点とした組織を作る」という提案もした。

それに対し、大坪(2011)はコミッショナーではなく、パ・リーグ球団の社長会が作った権利処理会社であるPLMに希望を託している。

### 2) 選択的ルールについて

#### (1) 親会社制度

日本プロ野球組織の親会社制度を改革するため、江本(2011)は政治の力を使って米

国で行われている「複数オーナー制」を導入するということを主張している。一方、大坪(2011)は、球団は恒常的な黒字体質を作り上げ、自ら親会社依存から退却するのは当たり前のことであると主張している。

### (2) 1リーグ制か2リーグ制か

小林(2004)と加藤(2005)は、国際化の視点から、世界と戦えるような仕組みに作り変えるため、アメリカではなくヨーロッパのサッカー型、いわゆる1リーグ制を採用することを主張している。

また、江本(2011)は地域密着の視点から、現段階には過渡的な「10球団1リーグ制」にし、球団数が将来的に15、16まで増えていけば、改めて本来あるべき姿の2リーグ制を考えたいと思うと述べている。

彼らに対し、二宮(2005)は1リーグ制のデメリットを列挙した。第一に日本シリーズがなくなるということが挙げられる。二つ目はオールスター戦がなくなってしまうことである。三点目は、1リーグ制になった場合、消化ゲームが増大してしまうことである。

さらに、大坪(2011)は、「MLB優勝チームとNPB優勝チームによる世界一決定戦がシーズン終了後に控えているならば、1リーグ制でもよいが、世界一決定戦が存在しない状況下では、日本国内での優勝決定戦が必要不可欠だから、NPBは2リーグ制を維持することが、その存在のためにも最低の義務である。」と述べている。

### (3) 放映権などの分権的販売か集権的販売か

日本の研究者たちはほとんど集権的販売を賛成している。早くも1993年の時点で、樋口(1993)は「一部一括管理方式」という改革案を提案した。高林(2004)は、一部の試合を日本野球機構の管理とし残りのゲームは各球団の自由とするということを提案した。江本(2011)も、コミッショナーが一

括して交渉すれば、交渉力は強まるし、テレビ放映はシーズンを通じて、チームのバランスも考えて行われるようになるため、放映権を集権的販売することを賛成している。

大坪(2011)は江本の観点よりもっと理論的な視点で提言した。彼は、市場支配力の視点から、「各球団がフランチャイズ地域の地方市場で、チケット販売と球場内物品販売の『売り手市場』を堅持し、全国の市場と世界市場でコミッショナーが放送権、マーチャンダイジング、スポンサーシップの販売を『売り手市場』の下で展開していること」と述べている。

### 3. 中国プロ野球リーグの組織構造

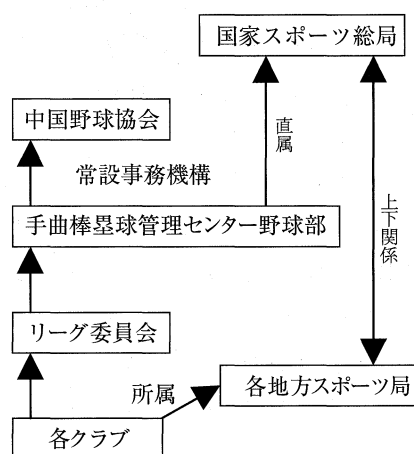


図2 中国プロ野球リーグのプロパティ・ライツ構造

図2に示したように、中国プロ野球リーグは手曲棒壘球管理センター野球部下のリーグ委員会が管理している。また、中国野球協会の職員たちは同時に手曲棒壘球管理センター野球部に所属しており、例えば、中国野球協会の事務総長である申偉は手曲棒壘球管理センターの野球部部長を務める。従って、中国野球協会は名義的なリーグ所有者であるが、実質的には国家スポーツ総局下の手曲棒壘球管理センターがリーグすべての権利を持っている。

インタビュー調査の結果によると、中国プロ野球リーグの各クラブの運営資金はほ

ほ地方スポーツ局からの拠出金になる。クラブは地方スポーツ局の施設を利用しており、監督が外部から招聘されているが、コーチ及び選手もクラブの職員も地方スポーツ局に所属している。実は、中国プロ野球のクラブは本当の意味のプロクラブではなく、中国の社会主義下のスポーツ専門チームにすぎない。その専門チームシステムは中国建国の時に旧ソ連から受け継ぐ金メダルを取るための競技スポーツシステムである。そのため、中国プロ野球リーグは各クラブからリーグ全体まですべて国のものと見られる。

また、中国プロ野球リーグが行っている現金化できる権利はただ1つスポンサーシップのみである。2010年5月18日、前に述べたQSLスポーツ連盟会社は中国プロ野球リーグのパートナーになり、スポンサーシップについて一括管理することになった。

## V. 考察

### 1. 日中プロ野球リーグの組織構造の考察

前に述べたように、スポーツ・リーグという組織構造はチーム生産であるため、アウトプットから個々のクラブすなわちチームメンバーの貢献を知るための、経済的に確かな方法はない。このため、手抜きをするインセンティブが生ずる。

しかし、日本プロ野球組織のプロパティナー・ライセンス構造は、形式的には両リーグの各球団が残余請求権の所有者であり、オーナー会議という形で調整権も持っているという形であるが、オーナー会議が各球団のオーナーをもって構成するため、実際には各球団がただ監視の権利だけを他の球団に委譲しているというものにすぎない。日本プロ野球組織のプロパティナー・ライセンス構造はまるでチーム生産の問題を無視している。

その結果、禁止的な取引費用が生ずる。具体的に説明すると、オーナー会議により、ある決定をくだすとき、取引の不確実性も特殊性も高く、頻度も多すぎ、またお互いに競争の関係から雰囲気もよくないため、合議へ到達するまでの取引費用はきわめて高いと推察される。今までずっとこのような方式でやってきたのは、同じ組織に所属するため、取引されるものの内容が各球団に対する持つ戦略的な重要性が高いということのおかげだろう。しかし、もしある合議へ激しい衝突、例えば東日本大震災後のプロ野球開幕問題については、政府の力という外部の影響が介入しないと、そのような制度で自らまったく解決できないことになってしまう。

本来的に、チーム生産の問題は、専門化されたモニタリングが導入されるということによって解決されるが、スポーツ・リーグは1つの企業にまでなると、同じようにうまくなるだろうか。その場合に生まれる組織構造は、企業としてのスポーツ・リーグであり、そこではクラブは、例えば法的に独立していない事業部門として運営されることになる。もっとも、このような組織構造が効果的に、「フェアな」競争が行われていることの市場へのシグナルと解されることはないだろう。というのも、このプロパティナー・ライセンス構造では、最上位のモニターに、部門の事業運営に関する介入権を保証しているからである。それゆえ企業としてのスポーツ・リーグは、このような介入権に反して、コンツェルンの意図を知らず、それゆえそれを監視することもできない観客に「侵害しない」というシグナルを送るという問題に必ず直面することになる。簡単に言えば、選手権の価値を生み出している競争を保証し、競争しているというシグナルを送るという点で、企業化は頓挫してしまうのである。

しかし残念ながら、結果により、中国プロ

野球リーグは各クラブからリーグ全体まですべて国のものと見られる。国はリーグの調整権及び残余請求権が国家スポーツ総局下の手曲棒壘球管理センター、名義的には中国野球協会に委託している。そのような組織構造は、まるで国家が所有する企業としてのスポーツ・リーグだろう。

日本と中国に対し、アメリカのスポーツリーグの制度は、チーム生産が持つ問題に対処したものであるということが出来る。そこではクラブは、細かい権利をコミッショナー、あるいはスポーツ・リーグ会長に譲渡している。コミッショナーの仕事は、ルールの実施、スポーツにおけるフェアさの維持、そして選手権の評判を上げることにまで至っている。従ってコミッショナーはモニターである。彼は「監視者」として、個々のチームの機会主義的行動(規則違反、商業主義、スポーツマンシップに反する行動)がチーム生産物に損害を与えることを妨げているのである。

また、チーム生産の視点から見ると、放映権などの権利をばらばらに販売するのではなくて選手権としてまとめて販売することで得られるチーム生産の付加価値から、追加的収益という形で儲けが得られなければ、おそらくスポーツ・リーグ組織の追加的取引費用を引き受けようとはしないだろう。その追加的収益は、スポーツ・リーグ組織によってこそ生み出される3つの効率性のメリットによるものなのである。

- ①「つまらない」ゲームというリスクは、「面白い」ゲームというチャンスによって埋め合わせられる。
- ②「個別のゲーム」という加工されていない生産物から、「メディア効果のある選手権」という派生物を生産することで、付加価値を生み出している。
- ③権利の行使者との明示的な集権的市場販売契約は、暗黙のうちの再分配契約でも

ある。

しかし残念ながら、日本プロ野球組織の分権的販売は上述の効率性のメリットが見落とされている。

さらに、プリンシパル・エージェント理論の視点から見ると、各クラブの間に「契約パートナーの提供する財・サービスの品質が不明」及び「契約パートナーの行動を観察できない、ないし評価できない」という情報問題があるため、前に述べた各クラブがクラブに委譲している監視の権利は無意味だろう。同じ原理で、球団経営者と親会社を通達を甘え、球団側がどうせ赤字を補填できるため親会社の情報不足を機会主義的に利用する危険、いわゆるモラル・ハザードを生みやすく、それに伴って球団の親会社依存を高めたかもしれないため、ホールド・アップを引き起こす可能性も高いと見られる。契約理論的に見れば、ホールド・アップ問題は何よりも過少投資の問題である。したがって、日本プロ野球組織における1企業1球団の制度も組織構造の効率性へマイナスの影響があると考えられる。

確かに、2リーグ制による日本プロ野球内において両リーグのそれぞれの球団に競争が出てきており、それも近年のパ・リーグの活気の原因の1つと考えられるが、これほどの取引費用削減的制度は日本プロ野球組織の組織構造に対して力不足と考えられる。なぜなら、確かに12球団が日本一のために争っているが、観客についての経営面の競争はそれと同じように激しくはないからである。そうでなければ、日本のプロ野球はそこまでの崩壊直前の状況になっていなかった。

これまでの考察から、日中プロ野球の組織構造は効率的ではないと言える。

## 2. 日本プロ野球への再生策の考察

日本の研究者たちの提案から、識者は日本プロ野球組織の問題点と解決方法を十分



に知っているということがわかる。それなのに、どうして日本のプロ野球はずっとそのままでやってきたのだろうか。

実は、制度研究の中で、効率的ではない組織形態から効率的な組織形態に移るときには、摩擦が生じる、いわゆるリオーガニゼーションのコストが発生するという説明がある。本研究はリオーガニゼーションのコストについて分析するつもりはないが、日本の場合は巨人が組織の再編成に影響を持つことを軽視できない。オーナー会議には巨人のオーナーが強い発言力を持つということ、日本の研究者たちもよく知っている。高林(2004)は「プロ野球の戦力均衡化のための改革は、ほとんどが巨人、および巨人戦のメリットを受ける球団の既得権を侵すことになる。つまり、実現可能性は低いといわざるを得ない。」と述べていた。そのため、江本が提案したように、一気に日本プロ野球組織のプロパティ・ライツ構造が「分散した」ものになり、放送権もマーチャンダイジングもスポンサーシップもコミッショナーに委託するのはほぼ不可能と考えられる。確かに、もし上位制度の力が介入すると、いわゆる政治の力で野球協約及び国税庁通達を改正すると、制度の問題また親会社の問題は解決することができるが、上位制度を変更するときのコストを検討しなければならない。

以上のことから、日本プロ野球組織にとっては大坪の次第に進むような提案が適当であると考えられる。すなわち、まずPLMによってパ・リーグ6球団が一括管理を築き、将来的に巨人の力が薄くなれば、改めて全体的な一括管理を考えたらいいのではないか。

ちなみに、1リーグ制か2リーグ制か、制度研究の視点から見ると、ただ内部競争と外部競争からの選択にすぎない。両方とも同じ取引費用削減的の制度と見えるため、も

し成立すると、どちらでもよいと考えられる。しかし、アジアシリーズもアメリカとの世界一決定戦も、現時点から見ると、実現までに整備すべきことが多々ある。そのため、2リーグ制を残したほうがよいと考えられる。

### 3. 中国プロ野球リーグの改革への道

申偉及び韓徳義の二人とも「中国のプロ野球は将来的に本物のプロ野球になるように進むつもりだ。」と言った。もし本当にそうになると、中国プロ野球リーグのプロ化への道が最初に必ず直面する問題は各クラブのプロ化ということである。幸い中国のプロスポーツリーグにはサッカーとバスケットもすでに先進例として改革されつつある。中国のプロバスケットボールリーグ(CBA)もサッカーのスーパーリーグ(CSL)もプロ化する前に、現在のプロ野球リーグと同じ状況のように、ずっと専門チームの形でリーグ戦を行った。

しかし残念ながら、CBAのクラブの改革は徹底していなかった。張沛中(2005)の研究結果から見ると、CBAを改革した当初の半企業半政府のプロパティ・ライツ制度はそれ以降のCBAの発展にマイナスの影響を及ぼした。彼は親会社の支社としてのクラブが必ず自らの力で損益を自己負担にすべきと主張した。

中国のプロ野球はサッカーやバスケットボールと比べると人気に雲泥の差があるため、おそらく日本及び台湾のように国税庁通達のような政府の力でクラブの地方スポーツ局からの退却ができないが、親会社に依存する可能性が高いと思われる。しかし、日本の現状を分析したように親会社に依存するのは将来的にリーグ全体にとっては危険性が高いため、中国プロ野球リーグに所属するクラブをプロ化するときには必ず徹底した独立企業になるべきである。

そこで、クラブのプロ化後、リーグ全体も

分散したプロパティ・ライツ構造になるはずと思われる。いわゆる、リーグの調整権と残余請求権を分離することである。残余請求権は各クラブが持っているのはもう明らかであるが、調整権は誰に委託したほうがいいのかは次の問題だろう。

確かに、中国プロ野球リーグが発足して以来、中国野球協会ないし手曲棒壘球管理センターの功績が消えることはない。しかし、たとえそうだとしても、調整権は彼たちに委託していけないと思われる。その原因はホールド・アップという問題の視点から説明できる。ホールド・アップを引き起こすのは、契約当事者間の情報の非対称性ではなく、契約当事者と第三者、とりわけ裁判所との間の情報の非対称性である。クラブは協会及びセンターの機会主義的行動を観察できるが、政府機構のために阻止することができないのである。

従って、調整権の委託相手については、大坪の提案が参考になると思われる。将来的には中国プロ野球リーグの各クラブが社長会を構築して調整権を譲り渡し、それによって放送権もマーチャンダイジングもスポンサーシップも一括管理になり、また中国野球協会ないし手曲棒壘球管理センターに限定的なモニタリングの代行を委任してレギュレーション効果に関する監視、統制を専門としているモニターになったらいいと考えられる。

## VI. 総括

### 1. 結論

#### 1) 日本プロ野球の組織構造の効率性

日本の場合は、まずチーム生産の視点から見ると、日本プロ野球組織のプロパティ・ライツ構造によって禁止的な取引費用が生ずる。また、放送権などを分権的販売するのはスポーツ・リーグ組織によってこそ生み出される3つの効率性のメリットが見落

とされている。さらに、日本プロ野球組織における1企業1球団の制度は親会社過当依存に伴ってホールド・アップを引き起こす可能性が高いため、組織構造の効率性へマイナスの影響がある。もう一つ付け加えれば、取引費用削減的制度とする2リーグ制は力不足と考えられる。従って、日本プロ野球の組織構造は効率的ではないと言える。

#### 2) 中国プロ野球リーグの組織構造の効率性

中国プロ野球リーグのプロパティ・ライツ構造は国家が所有する企業としてのものと思われる。選手権の価値を生み出している競争を保証し、競争しているというシグナルを送るためには、そのような企業化した組織構造は効率的ではないと考えられる。

## 2. 提言

#### 1) 日本プロ野球への再生策から

江本の理想的な再生策より、日本プロ野球組織にとっては大坪の次第に進むような提案が適当であると考えられる。PLMによってパ・リーグ6球団が一括管理を築き、将来的に巨人の力が薄くなれば、改めて全体的な一括管理を考えたらいいのではないか。その一括管理によって球団は恒常的な黒字体質を作り上げ、親会社依存から退却することができる。また、現時点では、取引費用削減的制度とする2リーグ制を残したほうがいいと思う。

#### 2) 中国プロ野球リーグの改革へ

中国のプロ野球が将来的に本物のプロ野球になるように進むとすると、まず中国プロ野球リーグに所属するクラブをプロ化するときには必ず徹底した独立企業になると考えられる。次に、そうした各クラブは残余請求権を持っており、社長会を構築して調整権を譲り渡し、それによって放送権もマーチャンダイジングもスポンサーシップも一括管理になり、また中国野球協会ないし手曲棒壘球管理センターに限定的なモニタリ

ングの代行を委任してレビュー効果に関する監視、統制を専門としているモニターになったらいいと考える。

## 文献

杜丛(叢)新(2002) 对职业篮球产权制度的研究. 北京体育大学博士論文.

江本孟紀(2011) プロ野球経営が破綻するこれだけの理由. 産経新聞出版：東京.

国家体育总局(2008) 手曲棒垒球运动管理中心简介.

<http://www.sport.gov.cn/n16/n41308/n41323/n41360/n41903/n48623/382846.html>, (参照日 2011 年 11 月 6 日) .

郝洪军(2011) 中国足球窝案. 湖南文艺出版社：中国长沙.

樋口美雄(1993) プロ野球の経済学. 日本評論社：東京, pp.210-213.

石原豊一(2010) 中国プロ野球の可能性. スポーツ産業学研究, 20:81-90.

加藤鉦(2005) トヨタが「プロ野球」を持たない理由. 宝島社：東京, pp.132-137.

小林至(2004) 合併、売却、新規参入。たかが…されどプロ野球！. 宝島社：東京, pp.125-126.

菊澤研宗(2006) 組織の経済学入門. 有斐閣：東京.

梁斌(2011) 中国棒球联赛扶不起的阿斗. [http://www.tianjinwe.com/tianjin/tjcj/201107/t20110725\\_4074805.html](http://www.tianjinwe.com/tianjin/tjcj/201107/t20110725_4074805.html), (参照日 2011 年 11 月 6 日) .

日本プロ野球選手会(2010) 日本プロフェッショナル野球協約 2010. [http://jpbpa.net/up\\_pdf/1284176133-994935.pdf](http://jpbpa.net/up_pdf/1284176133-994935.pdf), (参照日 2011 年 11 月 6 日) .

二宮清純・樋口美雄(2005) 日本プロ野球改造計画. 日本評論社：東京, pp.10-13.

大坪正則(2011) パ・リーグがプロ野球を変える. 朝日新聞出版：東京.

ピコー・ディートル・フランク：丹沢安治ほか訳(2007) 新制度派経済学による組織入門. 白桃書房：東京.

高林喜久生(2004) 「今年も阪神優勝！」の経済学. 光文社：東京.

田中理律子(2008) 日本野球と中国野球について. 蒼翠, 9:38-50.

张(張)沛中(2005) 中国职业篮球俱乐部产权与治理结构研究. 福建師範大学修士論文.

中国棒球协会(2010) 中国棒球协会章程. <http://baseball.sport.org.cn/home/xhjs/2010-01-22/288878.html>, (参照日 2011 年 11 月 6 日) .

中国棒球协会(2010) QSL 体育联盟联手棒协 2010 中国棒球联赛7月开打. <http://baseball.sport.org.cn/home/xxl/2010-05-24/305722.html>, (参照日 2011 年 11 月 6 日) .

中国棒球协会(2011) 2011 年中国棒球联赛竞赛规程. <http://baseball.sport.org.cn/home/xhjs/2011-04-20/350137.html>, (参照日 2011 年 11 月 6 日) .