

プロ野球再編問題 の本質とは何か？

2004年10月26日

経済産業研究所 広瀬一郎

「プロ野球問題」の本質とは？

プロ野球再編問題 の本質とは何か？

2004年10月26日

経済産業研究所 広瀬一郎

「プロ野球問題」の本質とは？
90年代以降の産業改革問題の延長
ガバナンス = 「制度」
産業の主演シフト 「ソフト産業」に

プロ野球再編問題の本質

「根本治療」と「対症療法」

「1リーグ制」か？ / 何チームになるのか？

全く本質的な問題ではない

= 何を議論すべきか？

「産業論」「制度」の問題

プロ野球再編問題の本質

「根本治療」と「対症療法」

= 何を議論すべきか？

「組織」は「戦略」に従う（チャンドラー）

「制度」は「戦略」に従う

「戦略」は「Mission/Vision」に従う

プロ野球再編問題の本質

「根本治療」と「対症療法」

スポーツ組織の「Mission」は

- 1) 「競技力」の向上
- 2) 「啓蒙・普及」

「ミッション」遂行のためには
財務的な能力（＝ビジネス）が不可欠

「目的」と「手段」の整理

論点の整理

1 . 「プロ野球問題」は既に長年存在した。

「何故改革ができなかったのか？」

が（真の）問題 ！

（ゴーン氏登場まで日産が改革できなかった理由）



提言

提言：「能力のある者」を連れてくる
(= 「マネジメント」の本質 「制度」の再設計)
「外部の血」導入の可否が鍵。

- 1) 「外部性」
- 2) 「評価基準」 (= 「スキル・スタンダード」)



論点の整理

2 . (経営問題であるなら)

「何をしたらいいのか？」と

「当為 (善悪) 」の問題を区別せよ。

「誰かを悪者に」しても問題は解決しない。
(情緒的な議論は避けよ。)



論点の整理

「経営問題」とは？

3 . 「経営責任」と「経営能力」は違う
(両方が揃わないのは「制度」の問題)

現在の経営者達の経営能力には疑問がある

「経営能力」が不十分で、業績も悪いのに「経営責任」は不問？

これは「制度」 (= ガバナンス) の問題

論点の整理

4 . 経営当事者以外にとっての問題とは？

(「選手にとって」は「経営問題」は「雇用問題」)

「経営能力」に問題がある企業 / 産業が廃れるのは
道理 / 常識の範疇・・・何故「プロ野球」だけ問題？

「ファンにとって」の「経営問題」とは何か？

= 野球 / スポーツという「公共財」

「ステークホルダー」の整理

論点の整理

5 . 「経営能力」 (「制度設計」能力) の第一歩は
「マーケットの把握」

= 「ステークホルダー / 顧客の把握」

(「ファン」を顧客として捉えられていない！

= 「マーケティング」の不在)

ex. 「セリグ」「Dスターン (NBA)」「川淵 (元) チェアマン」
「根来コミッショナー」「ナベツネ」

川淵さんの制度設計

「Jリーグのマネジメント」
(2004.9.17/東洋経済新報社刊)

Ex: Jの創設のターニングポイント
= 世界史上初のガバナンス実現
(カルテル型ではないリーグ)
~アーキテクチャ システム~



問題の本質 を考えるには？

「制度設計」の問題とは

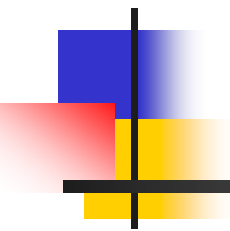
- 1 . 誰が行うか？ （外部性必然）
- 2 . 内容 （従来はここに最重点）
- 3 . 「稼働」の確保



問題の本質 を考えるには？

「制度設計」(=アーキテクチャ)
スポーツビジネスの「構造的な理解」不可欠
構成要素 : supplier/product/customer
& competitiveness(競合)

PRODUCT とは何か？



他の産業 / 製品と「生産過程」に差
単独での生産が不可能な
「ゲームという商品」

品質向上とは「高いレベルでの拮抗状態」



「顧客」 とは誰か？

顧客とは誰か？

ファン / メディア / 企業
+ 自治体（地域密着と公共性）
マーケティングが規定できる



スポーツの市場は 自由市場ではない

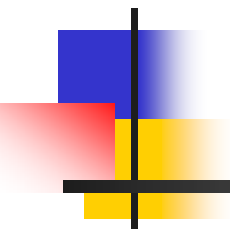
= 規制が必要不可欠

何故か？

商品が単独では生産できない

「公共性」

スポーツ市場の規制 とは何か？



リーグは「共存共栄」型の産業
突出に意味がない
(= カルテル型 / single entity)
Ex. ドラフト制 労働の自由



スポーツビジネスは 何故複雑なのか？

ステークホルダーが多様（6つのG）

顧客が多様

ファン - メディア - スポンサー

単純な対応ができない

「最適解」



スポーツビジネスは 何故ハイリスクなのか？

ビジネスと「競技成績」に相関関係
「競技力」と「選手人件費」
「競技力」と「収入」 □
「不安定要因」
「安定化」がマネジメントの役割



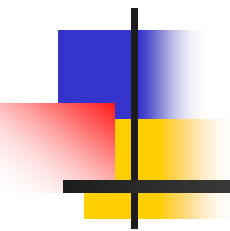
スポーツビジネスは リスクへの対応

「不安定要因」

「安定化」がマネジメントの役割

- 1) 「ファン」の「顧客化」
- 2) リスクのシェア

スポーツマーケティングで 最も重要なことは何か？

- 
-
- 1) マーケットの構造を理解する
 - 2) 戦略的視点を持つ
(=「プライオリティー」と「決断」)
 - 3) バランス感覚

スポーツマーケティングで 最も重要なことは何か？

3つのバランス

「競技」と「ビジネス」(= 「FM」 と 「BM」)

「リーグ全体」と「個別チーム」

「短期」と「長期」

(ポートフォリオ: 「選手人件費」 etc)