

プロ野球球団の変遷

はじめに

球団合併、史上初のストライキ、楽天とソフトバンクの参入等衝撃が走り、話題が尽きなかったプロ野球球団騒動の原因は、何と言っても赤字経営に起因するのである。

プロ野球球団の経営は濃い霧につつまれていて、その経営実態がどうなっているか、一般には公表されておらず大変分かりづらい面がある。一連のビジネスの流れが順調な場合は見過ごしてしまうがいったん変化が生じて歪みがあると表面化してしまう。野球そのものは歴史が古く学生の対抗戦や6大学リーグ戦、全国中等学校野球大会（現在の高等学校野球大会）が先行し、プロ野球の時代はこの後である。出資している親会社にとって球団保有のステータスは何か、価値観が時代とともに変化してしまった。いずれにしても入場料や放送権の収入はあるにせよ球団経営を親会社に依存する時代は終焉したのである。白熱した試合をファンに観戦してもらうための球団戦力の均衡化など検討中の方策は進んでおらず、巨人一極集中の構造はそのまま存在している。野球をプロスポーツ事業として軌道にのせたのは読売新聞社グループである。プロ野球球団会社の変遷を検証すると、鉄道、映画、の時代からマスメディア、流通・サービス、さらにIT産業へと、ビジネスとして日本経済の構造変化を重ね合わせるとステータスへの説得力がありそうに思える。

1 各球団の経営状況

勝ち組、負け組が鮮明になり、藤井寺球場跡地を売却の見出しで近畿日本鉄道が2005年1月に閉鎖した藤井寺球場（大阪府藤井寺市）跡地を四天王寺学園（大阪市）に売却すると言う記事¹⁾が出ていた。プロ野球球団の台所事情が悪いことは既に露呈した事実として、ここ1～2年の激動はファンとして驚くべきものがある。球団側の経営能力の疑問視等もろもろの議論が沸いているが、常態化している赤字経営や計数管理の不行届き、親会社からの広告宣伝費とした補填に対する甘えの構造等今後の事業継続に対する対処方策は厳しいものがあるのは当然である。一方、楽天の三木谷オナが今年の見通しを語り、参入初年である今年の球団運営の年間収支がほぼ均衡となる見通しを明らかにしている²⁾。それによると2005年第二四半期の決算を公表、プロ野球事業は収入が35億9400万円に対して支出は34億2400万円で、1億7000万円の営業利益があった。したがっておおむねトントンぐらいでいける、とあった。

親会社からの補填をあてにした万年赤字球団とそうでない球団があり、ファンあつての球団として、ビジネスとしてのプロ野球球団でなければ魅力がない。2004年9月の史上初のストライキ、1リーグか2リーグか、12球団維持の是非論等話題は欠かかなかった。ビジネスの流れが順調な場合は見過ごしてしまうが、構造変化で歪みが大きくなって問題

が表面化してしまい、ファンを無視して球団独自のお家事情からお粗末な結果を起こしたのである。いずれにしても、民放キ - 局でのプロ野球ナイト - 中継時間の延長をこのまま継続するか、中止するか動きがあり、かつてはドル箱であった対巨人戦での平均視聴率は、視聴率競争で不利と言うことで関心がさらに高まったことは事実である。巨人戦の平均視聴率（関東地区）は1983年の27.1%を最高に、80 - 90年代は20%前後で推移したが、ここ5年は10%台、巨人が低迷している今シ - ズン（7月末現在）は11.3%まで落ち込んでいる³⁾。

一極集中を構築した読売ジャイアンツ（巨人）は新聞販促事業から出発した。読売新聞正力氏の先見性で大衆娯楽メディアでもあり情報源でもあるラジオ番組欄の掲載、さらにテレビ普及のための街頭テレビの設置、力道山のプロレスやボクシング中継を市民に提供する等日本テレビを原動力として推進した⁴⁾。加えて1958年長嶋茂雄選手の巨人入団及びその後の王選手入団、生活環境変化によるテレビ受信契約数の増大、皇太子のご成婚、東京オリンピック、日本テレビを広告塔として全国ネットで中継される巨人戦等まさに時流にのりながら、一気に推し進めた経営戦略は成功してナンバ - ワンの今日の地位を確保したのである。尚、旧全国中等学校野球大会（現在の高等学校野球大会）は、「春」は毎日新聞社、「夏」は朝日新聞社が主催している。

次に各球団の課題を考察すると勝ち組、負け組が鮮明になっている。

1) 野球を興行として成功させるためには、必要な収入を確保することが前提であることはすべてのビジネスに共通する。「年間何十億円も赤字を出して放置しておく企業はない。そのあり得ないことがプロ野球では起こり、昨年の再編に至った。... 個々の球団の経営状況もつづさには公表されず、事態の把握も遅れた。」と千葉ロッテマリ - ンズオーナー - 代行重光昭夫氏は語っている⁵⁾。

2004年の観客数は、朝日新聞2005年3月27日の記事に、「パ・リ - グ」は1068万4千人で過去最多、1試合平均で3時間29分、一方「セ・リ - グ」は1377万人で史上2位、1試合平均で3時間20分（注：米大リーグの昨年の平均試合時間は、2時間47分）とあった。

日本経済新聞2004年6月15日の記事によると、「12球団の経営概況」として観客動員数及び経営状況を次の通り報じている。

「巨人」：観客動員数376万人、2003年度は売上高240億円で経常黒字は30億円強、「阪神」：同330万人、最近5年間は黒字を維持、前3月期はリ - グ優勝効果で最終黒字は13億円で、「ダイエ - 」：同323万人、年間10億円程度の赤字をダイエ - が広告宣伝費として補填、「中日」：同234万人、97年のナゴヤド - ム開業をピ - クに観客数は漸減傾向、「ヤクルト」：同174万人、2002年度は石井投手の移籍金発生で黒字だったが、2003年度は数億円の赤字だったもよう、「西武」：同166万人、西武鉄道グル - プのコクドの子会社、球団の経営内容は非開示、コクド本体は主力のレジャ - 事業が低迷し、営業赤字のもよう、「横浜」：同143万人、TBS系が69%を出資、2003年度は選手年俸の上昇と入場者数の減少で約5億円の経常赤字に、「近鉄」：同143万人、前3月期の営業赤字は40億円、内訳は近鉄本体の広告宣伝費を含む収入は約45億円で、支出が約85億円、入場者数も97年をピ - クに低迷、「日本ハム」：同132万人、年間10億円の赤字相当額を日本ハムが販売費・一般管理費として支出、今年から本拠地を札幌に移転、主催試合の観客数は前年比

25 %増ベ - ス、「オリックス」: 同 128 万人、オリックスの 100 %子会社、赤字経営、オリックス本体が広告宣伝費支出として計上、「ロッテ」: 同 123 万人、年間 30 - 40 億円の赤字を親会社が広告宣伝費として補填する、「広島」: 同 95 万人、オ - ナ - 一族が 60 %を所有、企業からの金銭支援はないが高額年俸選手を F A などで手放し黒字を維持、2003 年 12 月期は純利益約 8000 万円。

2) 負け組・近鉄バファロ - ズ

球団経営には経済合理性が必要であり、球団の恒常的な赤字は他事業との相乗効果があった場合でもいつまでも放置できない環境に変化し、球団独自・単体の収益にこだわるのが重要課題になった。まさに、親会社の広告宣伝媒体として成り立ってきた球団経営の転換点であり、親会社本業が苦戦している場合は、当然ではあるがリストラに聖域はないのである。

(ア) 近鉄の親会社は鉄道会社であり認可事業なので収益改善が常に要求されるが、「近畿日本鉄道は 3 月 25 日、プロ野球球団大阪近鉄バファロ - ズを経営していた連結子会社大阪バファロ - ズを 31 日付で解散すると発表。球団が抱えていた累積赤字 38 億 7500 万円を損金として処理するが、既に引き当ては済んでいる。内訳は、貸付金 35 億 4000 万円、出資金 3 億 3500 万円で、いずれも近鉄が放棄する」⁶⁾とあった。このことは既に「球団は長年の経営課題だった。... 大阪に球団を残すためオリックスと球団を統合することにした。新球団には 2 割出資し、三年間は年間十億円の赤字を負担する。これにより経営面の負担からは完全に解放される」⁷⁾と経営方針が論じられて路線が引かれていたわけで、全事業部門の黒字化達成にむかって負の資産一掃を推進した成果である。

(イ) 近畿日本鉄道の有価証券報告書からの数値(平成 15 年 4 月 1 日 ~ 平成 16 年 3 月 31 日)をみると、レジャー - ・サ - ビス部門の売上高は 1517 億 1500 万円(前期 1375 億 6400 万円)、営業利益 59 億 8100 万円(前期 105 億 800 万円)とあり、17 年 3 月期予想数値のレジャー - ・サ - ビス部門売上高は 1593 億円、同営業利益は 31 億円である。尚、日本経済新聞 2005 年 5 月 26 日に近畿日本鉄道の 2005 年 3 月期連結決算の内容が掲載されて、「純利益 206 億円...、野球事業からの撤退損など特別損失を出した...、売上高 1 兆 1063 億円...、レジャー - サ - ビス事業の赤字が縮小した...。純利益はプロ野球事業から撤退したことで全部門が黒字化...。」と所定の結果を表していた。

(ウ) 1997 年開業した本拠地大阪ド - ムの実態

大阪ド - ムの当初計画と実際に展開したその実績との数値を比較すると、その経営戦略戦術のまずさが非情に表している⁸⁾。

[当初計画]

単年度黒字	2004 年度	最終赤字	18 億円
累損一掃	2015 年度	累損赤字	235 億円
年間入場数	600 万人	年間入場数	344.7 万人
バファロ - ズ 1 試合	3 万人	同 1 試合	2 万 436 人
稼働率	80 %	稼働率	64.5 %

[2003 年度実績]

このように興行規模に比べて大きすぎた大阪ド - ムはバブル時代の負の遺産を背負った。運営主体の大阪シティド - ムは大阪市と大阪府、近鉄本体、松下電器産業など民間の出資で設立、バファロ - ズはド - ムの年間使用料として 11 億円を支払っている。

2 各球団の変遷

プロ野球各球団の変遷は時代背景とともに強者・弱者の企業として日本経済の構造変化をそのまま如実に表していると思われる。その球団変遷は次の通りである⁹⁾。

1936年に東京巨人、大阪タイガース、名古屋、大東京、名古屋金鯱、東京セネタース、阪急の7球団で開始、翌1937年イギリスが加わり、大東京がライオンに変わった。読売新聞社以外のうしろだてとなった企業は、タイガースは阪神電鉄、名古屋は新愛知新聞、大東京は国民新聞が出資、金鯱は名古屋新聞、セネタースは武蔵野鉄道(西武鉄道の前身)、阪急は阪急鉄道であるが、すべて新聞社か鉄道会社であった。新聞社の課題は競争力をつけて購読者を増やすことにあり、鉄道会社のそれは沿線の開発と乗客の誘致である。したがって当時の野球ファンは新聞読者であり、沿線住民であった。紆余曲折があつて、1950年に2リーグ制になった。

「セ・リーグ」[球団数8] 読売ジャイアンツ、大阪タイガース、中日ドラゴンズ、松竹ロビンス、大洋ホエールズ、広島カープ、国鉄スワローズ、西日本パイレーツ

「パ・リーグ」[球団数7] 西鉄クリッパース、阪急ブレーブス、南海ホークス、東急フライヤース、大映スターズ、毎日オリオンズ、近鉄パルズ

戦後のプロ野球は概観すれば鉄道会社を中心に展開、観客動員による運賃収入とともに沿線開発・不動産価値の高騰を狙ったのである。

尚、各球団をとりまく環境変化については次の通りである。

1) 球団変遷

「セ・リーグ」

(ア) 1947年東京巨人 「読売ジャイアンツ」

(イ) 1961年大阪タイガース 「阪神タイガース」

(ウ) 1951年名古屋 名古屋ドラゴンズ 1954年「中日ドラゴンズ」

(エ) 1953年松竹ロビンス(前身は大東京)、大洋ホエールズ(1950年設立)が合併、大洋松竹ロビンス 1955年大洋ホエールズ 1978年横浜大洋ホエールズ 1993年「横浜ベイスターズ」

(オ) 1950年広島カープ設立 1968年「広島東洋カープ」

(カ) 1950年国鉄スワローズ設立 1965年サンケイスワローズ 1966年サンケイアトムズ 1969年アトムズ 1970年ヤクルトアトムズ 1974年「ヤクルトスワローズ」

「パ・リーグ」

(ア) 1951年西日本パイレーツ(1950年設立)、西鉄ライオンズ(前身1950年設立西鉄クリッパース)が合併西鉄ライオンズ 1973年太平洋クラブライオンズ 1977年クラウンライターライオンズ 1979年「西武ライオンズ」

(イ) 1947年阪急 阪急ブレーブス 1989年オリックス・ブレーブス 1991年「オリックス・ブルウェーブ」

(ウ) 1989年南海ホークス(1938年南海加盟、1947年南海ホークス) 「福岡ダイエーホークス」

- (エ) 1954 年東急フライヤーズ(前身はセネターズ、東急フライヤーズ、急映フライヤーズ) 東映フライヤーズ 1973 年日拓ホムフライヤーズ 1974 年「日本ハムファイターズ」
- (オ) 1958 年毎日オリオンズ、大映ユニオンズ(前身は大映スターズ、高橋ユニオンズ、トンボユニオンズ) が合併毎日大映オリオンズ 1964 年東京オリオンズ 1969 年ロッテオリオンズ 1992 年「千葉ロッテマリーンズ」
- (カ) 1959 年近鉄パルス(1950 年設立) 近鉄パファロ 1962 年近鉄パファローズ 1999 年「大阪近鉄パファローズ」

尚、2005 年より呼称変更した 3 球団は、福岡ソフトバンクホークス、オリックス・バファローズ(オリックスと大阪近鉄が合併)、東北楽天ゴールデンイーグルスである。各球団はホム球場の手当、球界、産業界、政界の綱引、地域エゴの発生、業者の利権をめぐる確執等諸問題も潜在しておりその対応に追われている。

2) 一般市民、ファンに対する報道各社が取り組み、展開したテレビ放送開始時期¹⁰⁾では、日本テレビ放送網(株)が戦略面で一歩秀でていたことにより、読売ジャイアンツ(巨人) = 読売新聞 = 日本テレビ放送網 = 強者、勝ち組になったのである。生活環境変化を先取りして今日の不動の地位を確保したことは、成功事例として評価は高いものがある。尚、1975 年頃にはカラテレビの普及率が 90 % 以上になった。

- (ア) 特殊法人日本放送協会：1923 年ラジオ放送制度確立、1924 年東京放送局設立、1925 年開局、1953 年テレビ開局、本放送開始、1960 年カラ放送開始
- (イ) 日本テレビ放送網(株)(NTV)：1952 年第一号のテレビ放送免許獲得、会社設立、1953 年本放送開始、1957 年カラ放送開始
- (ウ)(株)東京放送(TBS)：1951 年ラジオ開局、1955 年テレビ開局、1960 年カラ放送開始
- (エ)(株)フジテレビジョン(JOCTV)：1959 年開局、1964 年カラ放送開始
- (オ) 全国朝日放送(株)(テレビ朝日)：1959 年開局、1967 年カラ放送開始
- (カ)(株)テレビ東京(JOXTV)：1964 年開局、1968 年カラ放送開始

3) 産業構造の変化

球団を保有している親会社企業にとっての「うま味」「価値観」とは何か。親会社の広告塔で、広告宣伝効果を狙うことはそれなりに大切であるが、連結会計では球団を何のために保有して、その目的と使命を株主に対して説明責任がある。現在各球団の親会社業種業態では、巨人、中日は新聞社、横浜は TBS、ヤクルト、日本ハム、千葉ロッテは食品メカ、西武ライオンズ、阪神は電鉄会社、大阪近鉄は電鉄会社から新たに IT 産業へシフト、オリックスは金融業務、福岡ダイエーは流通・サービス業から IT 産業へシフト、広島カープは地域密着型である。

初期段階での親会社である、映画会社の大映、松竹、東映、あるいは食品関連会社の大洋漁業、ヤクルト、ロッテ、日本ハム、新聞社である毎日、サンケイ等時代の流れとともに親会社が変化した背景が見えてくるが、ファンはメディアを通じた間接経験によって特定球団との同一化を深めるようになるのである。

4) 社団法人日本野球機構が編集・発刊する野球協約第 37 条¹¹⁾に、「この組織に属する球団は、この協約の定めによりそれぞれの地域において野球上のすべての利益を保護され、他の地域権をもつ球団により侵犯されることはない。」とあり、「第 38 条」にセントラル野球連盟構成球団とその保護地域として、(株)よみうり - - 東京都、(株)ヤクルト球団 - - 東京都、(株)横浜ベイスタ - ズ - - 神奈川県、(株)中日ドラゴンズ - - 愛知県、(株)阪神タイガ - ズ - - 兵庫県、(株)広島東洋カ - プ - - 広島県、パシフィック野球連盟構成球団とその保護地域として、(株)西武ライオンズ - - 埼玉県、(株)千葉ロッテマリ - ンズ - - 千葉県、日本ハム球団(株) - - 東京都、(株)大阪近鉄バファロ - ズ - - 大阪府、オリックス野球クラブ(株) - - 兵庫県、(株)福岡ダイエ - ホ - クス - - 福岡県、とあり、保護されている地域が明確化され、活力をそぎかねない実態がある。

3 顧客・ファン心理

映画とともに娯楽の王者であったプロ野球は「勝ち組」「負け組」が区別され、球団をめぐる環境がここに来て大きく変化した。具体的にはメジャー - リ - グへの大物人気選手流出、サッカー - 人気あるいは代替スポ - ツの増大充実、視聴者の年齢層変化、時間管理の変化にみる生活様式あるいは価値観の多様化等である。

野球は子供、年寄り、男、女、あまねく広く楽しんでもらうエンタ - テイメントビジネスとして、ソフトパワ - があつたが、コンテンツ産業は I T 化の進展で多様化してファンへのサ - ビスが課題になっている。

顧客 = ファン、ファン一人一人はひいきの選手や特定チ - ムに向けられ、親会社の名前や商品がファンの生活に切り込んで来る。このことはフランチャイズのおかれた都市に対する心情とはかかわりなく選手との一体感を抱く。つまりスタジアムジャンバ - を着れば、会社のロゴマ - ク、ラッキ - セブンの応援・球団歌、固有会社例えばス - パ - マ - ケットの名前を出す等自然な動きとなり、選手は一生懸命一級の技術を披露して勝って頑張りの役割を演じることが大切である。社会環境変化により価値観が多様化したことからスポ - ツ観戦で得られる価値は幸福感であろうが、その心理変化を考えてみた。

1) 一人勝ちはある特定のチ - ムが突出して強い状態を言うが、球団単体としては収益を確保すると同時に観客動員数の増大が重要で、そのためにも観客はどちらのチ - ムが勝つかわからないことのスリルを楽しめるよう、チ - ム間の戦力均衡が保たれているかが大切である。野球以外に代替的な人気スポ - ツが多数あり、過大な戦力の集中は人気は低下するため、戦力均衡を維持するための枠組をどうするかが課題である。

対戦相手との勝敗を争うものだが、どちらが勝つか観戦することが、あまりにも力の差があれば、戦いの行方は明らかになって対戦そのものがつまらなくなる。結果の予測不可能なことがスポ - ツの魅力で、観客の多くは戦いの途中でのハラハラドキドキはあるが、自分のひいきチ - ムが勝つことを当然ではあるが喜ぶのである。観客が手抜き試合を見ることはプロ野球の魅力が薄れることにつながり、娯楽産業としてのプロ野球は衰退、損失してしまう。

2)環境変化で新規加盟料の60億円が、預かり保証金25億円、野球振興基金4億円、入会手数料1億円になったため、新規参入がやり易くなった。「プロ野球チームというソフトはまだまだ利用価値がある。…まずはファンと選手の垣根を低くすることから始めなければ。」¹²⁾とされている。

エンタ-テイメント市場は、需給面からみて余暇時間が増えれば成長余地が十分あり、この市場における消費を決める要素は所得と時間であることを考えれば将来性がおおいにある。エンタ-テイメント市場規模の日米比較(2002年)¹³⁾では、「日本」は映画関連1.1兆円、スポ-ツ・興行3.4兆円、娯楽・ギャンブル7.8兆円合計12.2兆円に対して、「米国」は映画関連12.3兆円、スポ-ツ・興行11.3兆円、娯楽・ギャンブル13.7兆円、合計37.2兆円である。

3)新企画である交流試合導入の各球団別評価¹⁴⁾は、「成功だった」:西武、ソフトバンク、日本ハム、ロッテ、オリックス、楽天、阪神、横浜、「どちらかと言えば成功」:中日、広島、「まだ言えない」:巨人、ヤクルト、と言うようにパ・リーグは提案リーグでもあり好評であった。さらに、「主催試合」で見た交流戦1試合平均の観客動員数¹⁵⁾では、

(ア)ソフトバンク:31589人、オリックス:21239人、日本ハム:21205人、ロッテ:19592人、西武:18994人、楽天:14363人

(イ)阪神:41548人、巨人:41433人、中日:30778人、ヤクルト:15350人、広島:13442人、横浜:11859人

で、阪神が巨人に肩を並べる人気ぶりを披露、横浜はさっぱり、と明暗がくっきり出ている。いずれにしてもファンに対して関心を高め、新しい野球の楽しみ方を提供したことは良い展開であった。スピ-ド感のあるゲ-ム展開、商品価値を維持していかないとファン離れしてしまう。

おわりに

ドラフト改革をどうするか-緊張感をもって観戦できるようファンにとって大切な戦力均衡をどうするか、放映権料の一括管理分配をどうするか-巨人の1試合1億円とされる放映権料と他球団との格差をどうするか、球団・選手共同-に苦悩はつきないが、これらと並列で球団経営を非常に圧迫している選手年俸額の問題がある。日本経済新聞2005年5月17日紙面に「2004年分各界納税者ランキング」が掲載されているが、所得税額上位10人の各分野別に見た氏名で「プロスポ-ツ」分野では、新聞でいつも賑わしている野球選手8名が名前を連ね、その他の2名は格闘家とゴルフの選手であった。プロ野球選手年俸が特に常態的赤字の球団からすれば、球団経営の中で非常に重い課題になっているのは明白である。もろもろ議論されていることは報道されているが避けて通れない局面にきていると思う。教養・娯楽支出が増加して文化が景気をリ-ドしながら消費の中心になろうとしている。さらに仕事から解放されて実りある豊かな生活に取り組もうとしている世代が増加している環境の中で、メディアの多様化とネットワ-ク化が身近かなものになっている。今後プロ野球の魅力をどのようにデザインするか、ソフトパワ-が重要であるが、他のスポ-ツと比較して情報の公開が少なく、トップレベル選手の国外流失、ファンサ-ビ

スへの無策等問題が多岐にわたっている。したがって、短中長期的方策及びフランチャイズ地域を対象とした口 - カル市場並びに全国を相手とするナショナル市場対策を両立させた戦略戦術を再構築する必要があるように思う。

- 注 1 日本経済新聞 2005 年 8 月 5 日記事。
2 朝日新聞 2005 年 8 月 19 日記事。
3 日本経済新聞 2005 年 8 月 20 日記事。
4 伊藤元重編「経済がわかる研究室」日本経済新聞社、2005 年、253 頁、254 頁、杉本厚夫編「スポ - ツファンの社会学」世界思想社、1997 年、54 頁、64 頁、より作成。
5 日本経済新聞 2005 年 6 月 27 日記事。
6 フジサンケイビジネスアイ 2005 年 3 月 26 日記事。
7 日本経済新聞 2004 年 10 月 7 日記事。
8 「日経ビジネス」日経 B P 社、2004 年 9 月 20 日号、34 頁。
9 「2005・ベ - スポ - ルレコ - ドブック」ベ - スポ - ルマ - ガジン社、2004 年、942 頁、943 頁、大坪正則「メジャ - 野球の経営学」集英社、2002 年、212 頁 ~ 214 頁、杉本厚夫編「スポ - ツファンの社会学」世界思想社、1997 年、54 頁、より作成。
10 島野功緒「比較日本の会社、放送」実務教育出版、1999 年、より作成。
11 小林至他編「プロ野球ビジネスのしくみ」宝島社、2002 年、185 頁 ~ 187 頁。
12 朝日新聞 2005 年 6 月 15 日記事。
13 「日経ビジネス」日経 B P 社、2004 年 9 月 20 日号、43 頁。
14 朝日新聞 2005 年 6 月 11 日記事。
15 日本経済新聞 2005 年 6 月 20 日記事。

参考文献

伊藤元重編「経済がわかる研究室」日本経済新聞社、2005 年
朝日新聞社編「知恵蔵・2005」朝日新聞社、2005 年
日本経済新聞社編「プロ野球よ！」日本経済新聞社、2003 年
小林至他編「プロ野球ビジネスのしくみ」宝島社、2002 年
大坪正則「メジャ - 野球の経営学」集英社、2002 年
杉本厚夫編「スポ - ツファンの社会学」世界思想社、1997 年
「経済セミナー」日本評論社、2004 年 8 月号
「日経ビジネス」日経 B P 社、2004 年 9 月 20 日号
日本経済新聞記事
朝日新聞記事

以上