

令和3年12月23日

令和3年度 卒業論文

論題：なぜ読売ジャイアンツは人気を保ち続けているのか

—これからのプロ野球の在り方の提案—

担当教員名：平川 幹和子

九州産業大学 商学部

学籍番号：18CB524

氏名：柴田 希望

要約

常勝軍団と言われた読売ジャイアンツだが、近年、リーグ優勝はするものの日本一になることができていない。しかし、人気は衰えることなく、年間観客動員数を維持し続けることができています。そこで本論文では、年間成績や年間観客動員数から人気の理由を読み取り、読売ジャイアンツの育成の課題を明らかにした後、球団としての三軍制度ではなく、NPB 支配としての三軍制度を提案する。また、三軍制度のメリットとデメリットから、より良い若手育成システムとしての三軍制度をプロ野球界にない新しい育成プログラムとして提案する。

(245 文字)

目次

はじめに	1
第一章 読売ジャイアンツの人気について	2
第一節 年間観客動員数と年間成績から見る人気の理由	2
第二節 読売ジャイアンツと東京ヤクルトスワローズの比較分析	3
第三節 読売ジャイアンツの広報の主な取り組み	7
第二章 なぜ常勝軍団は勝てなくなったのか	10
第一節 読売ジャイアンツ若手育成の現状	10
第二節 FA 選手補強への依存問題	11
第三節 親会社の低迷	13
第三章 プロ野球の三軍制度への提案	15
第一節 三軍制度の必要性について	15
第一項 三軍制度のメリット	15
第二項 三軍制度のデメリット	15
第二節 三軍選手の育成プログラムの提案	16
第三節 育成プログラムの問題点と解決策	18
おわりに	19
参考文献	20

はじめに

読売ジャイアンツは日本野球機構傘下としては最古の球団である。読売ジャイアンツが誕生したきっかけは、1931年に読売新聞社社長の正力松太郎が中心となり、アメリカ合衆国のメジャーリーグ選抜チームを招待して行った興行である。当時、日本にはプロ野球チームはなかったため、全日本代表チームや六大学を中心とした連合軍で試合に臨んでいた。しかしながら、1932年に文部省が発令した野球統制令により、学生野球の選手とプロ野球選手の試合が禁止になり、メジャーリーグ選抜チームを招聘しても興行ができなくなったのである。そこで1934年に職業野球団発起人会が結成され、ベアブルースやルー・ゲーリックらを含むメジャーリーグ選抜チームと対戦する日本の職業野球チームが作られた。現在の読売ジャイアンツの前身となる大日本東京野球倶楽部の結成メンバーは、この日米野球の全日本代表チームを中心とした19名である¹。

このようにチーム誕生の歴史から「日本の野球チームといえば読売ジャイアンツ」と言われるのは当然のことであり、事実、結成から長きにわたり読売ジャイアンツは他を寄せつけない常勝軍団としてあり続けた。ところが、近年では優勝から遠ざかっているのである（表1）。直近の出来事でいうと、2015年CS(クライマックスシリーズ)ファイナルステージ2年連続敗退、2017年球団史上初の13連敗および11年ぶりのBクラス(同一リーグ4球団に勝ち越しながらBクラスはNPB史上初)、2019年と2020年はリーグ優勝を果たすも日本シリーズで2年連続ソフトバンクに4連敗(2013年からの同一監督による日本シリーズ9連敗は球団ワースト記録)、また8年以上日本一を逃す球団ワースト記録など、常勝軍団は影を潜めている。

しかしながら、そのような結果でありながら、読売ジャイアンツの観客動員数は12球団トップを毎年争い続けているのである。近年のプロ野球におけるセ・リーグとパ・リーグ試合結果はパ・リーグ優勢であるが、長年比喻されてきた「人気のセ・リーグ、実力のパ・リーグ」という言葉は、現在でもあながち間違っていないのである。

以上のことから私は、なぜセ・リーグは人気があるのか、その中でもなぜ読売ジャイアンツは人気があるのかについて、他球団の観客動員数などの様々なデータを元に人気の要因を調査し、リピーターの獲得手法について考察を行う。

¹ 読売巨人軍公式サイト「巨人軍年表」より www.giants.jp/G/museum/g_history/ (12月10日確認)

第一章 読売ジャイアンツの人気について

第一節 年間観客動員数と年間成績から見る人気の理由

表1はプロ野球セントラル・リーグのホーム年間観客動員数を、表2はプロ野球セントラル・リーグの年間結果、表3は表1および表2を元に読売ジャイアンツと東京ヤクルトスワローズの6球団の順位を示したものである。

表1：セントラル・リーグのホーム年間観客動員数

	読売 ジャイアンツ	阪神 タイガース	東京ヤクルト スワローズ	広島東洋 カープ	中日 ドラゴンズ	横浜 DeNA ベイスターズ
2016年	3,004,108	2,910,562	1,779,460	2,157,331	2,058,381	1,939,146
2017年	2,958,890	3,034,626	1,862,731	2,177,554	2,010,772	1,979,446
2018年	3,002,347	2,898,976	1,927,822	2,232,100	2,146,406	2,027,922
2019年	3,027,682	3,091,335	1,955,578	2,223,619	2,285,333	2,283,524
2020年	492,526	517,944	360,593	537,857	378,006	467,700
2021年	812,612	749,433	675,258	976,306	593,791	725,858

日本野球機構 セ・パ公式戦入場者数 (<https://npb.jp/statistics/>) より作成

表2：セントラル・リーグの年間成績(カッコ内は順位)

	読売 ジャイアンツ	阪神 タイガース	東京ヤクルト スワローズ	広島東洋 カープ	中日 ドラゴンズ	横浜 DeNA ベイスターズ
2016年	71勝69敗 3引分(2)	64勝76敗 3引分(4)	64勝78敗 1引分(5)	89勝52敗 2引分(1)	58勝82敗 3引分(6)	69勝71敗 3引分(3)
2017年	72勝68敗 3引分(4)	78勝61敗 4引分(2)	45勝96敗 2引分(6)	88勝51敗 4引分(1)	59勝79敗 5引分(5)	73勝65敗 5引分(3)
2018年	67勝71敗 5引分(3)	62勝79敗 2引分(6)	75勝66敗 2引分(2)	82勝59敗 2引分(1)	63勝78敗 2引分(5)	67勝74敗 2引分(4)
2019年	77勝64敗 2引分(1)	69勝68敗 6引分(3)	59勝82敗 2引分(6)	70勝70敗 3引分(4)	68勝73敗 2引分(5)	71勝69敗 3引分(2)
2020年	67勝45敗 8引分(1)	60勝53敗 7引分(2)	41勝69敗 10引分(6)	52勝56敗 12引分(5)	60勝55敗 5引分(3)	56勝58敗 6引分(4)
2021年	61勝62敗 20引分(3)	77勝56敗 10引分(2)	73勝52敗 18引分(1)	63勝68敗 12引分(4)	55勝71敗 17引分(5)	54勝73敗 16引分(6)

日本野球機構 セ・パ公式戦入場者数 (<https://npb.jp/statistics/>) より作成

表3：読売ジャイアンツと東京ヤクルトスワローズの順位

	読売ジャイアンツ		東京ヤクルトスワローズ	
	観客動員数順位	年間成績順位	観客動員数順位	年間成績順位
2016年	1位	2位	9位	5位
2017年	2位	4位	8位	6位
2018年	1位	3位	8位	2位
2019年	2位	1位	8位	6位
2020年	4位	1位	8位	6位
2021年	2位	3位	5位	1位

日本野球機構 セ・パ公式戦入場者数 (<https://npb.jp/statistics/>) より作成

表3を見ると、読売ジャイアンツの年間観客動員数はコロナ禍の2020年以外は2位以上であり、年間成績は2017年を除いてAクラス(年間成績3位以上)を保っている。また、2017年にBクラス転落したが、2018年の年間観客動員数を見ると、年間成績が次年度の観客動員数に影響しているとは思えない。これは他チームと比較しても読売ジャイアンツほど勝っている球団はないという“常勝軍団”としての地位を保っているからともいえる。毎年のように優勝争いを繰り広げることでファンの注目度は上がり、観客動員数の増員に繋がるのである。

一方、東京ヤクルトスワローズは過去6年間で2018年、2021年の2年間以外は年間成績の最下位争いを繰り広げており、観客動員数順位も2021年以外、常に8位以下となっている。2018年は試合結果に応じて観客動員数は影響していないが、2021年は日本一に輝くほどチームに勢いがあった。例年8位以下である観客動員数は5位になっており、いかに優勝争いに加わることができるのか、ファン魅了することができるかが年間成績、年間観客動員数を左右すると言える。つまり、読売ジャイアンツの人気の理由は常に勝ち続ける常勝軍団であることが挙げられる。

第二節 読売ジャイアンツと東京ヤクルトスワローズの比較分析

図1は2021年の読売ジャイアンツのSWOT分析²であり、図2は2021年のヤクルトスワローズのSWOT分析である。これらの表を用い、両チームの強み、弱み、そして球団にとっての追い風となる要因(機会)、球団にとって不利益となる外部環境(脅威)を分析し、比較する。

強み ・資金力 ・伝統がある	弱み ・若手育成能力の低さ ・他チーム選手に頼りがち
機会 ・東京ドームの収容人数	脅威 ・テレビ放映の減少 ・パ・リーグ人気

図1 読売ジャイアンツ SWOT 分析

²強み (Strengths)や弱み (Weaknesses)、機会 (Opportunities)、脅威 (Threats) の4つのカテゴリーで内部環境や外部環境の要因を分析し、より実現性の高い事業戦略やマーケティング計画を立案するために行うもの。

強み ・若手育成能力の高さ	弱み ・資金力はあるが投資が少ない
機会 ・引退後の親会社の好待遇	脅威 ・主力選手の流出

図2 東京ヤクルトスワローズ SWOT 分析

読売ジャイアンツの強みは、「球界でも上位の資金力」という点である。FAで他チームから莫大な資金を基に選手を獲得し、チームの弱点を補っている。読売ジャイアンツは人気を保つために常に勝たなければいけない「常勝軍団」である。読売ジャイアンツの収益サイクルを図3に示す。青い部分が資本投入であり、赤い部分が資本回収である。現在のところ、このサイクルがうまく回っているため、読売ジャイアンツは大補強を毎年行うことができると考えられる。

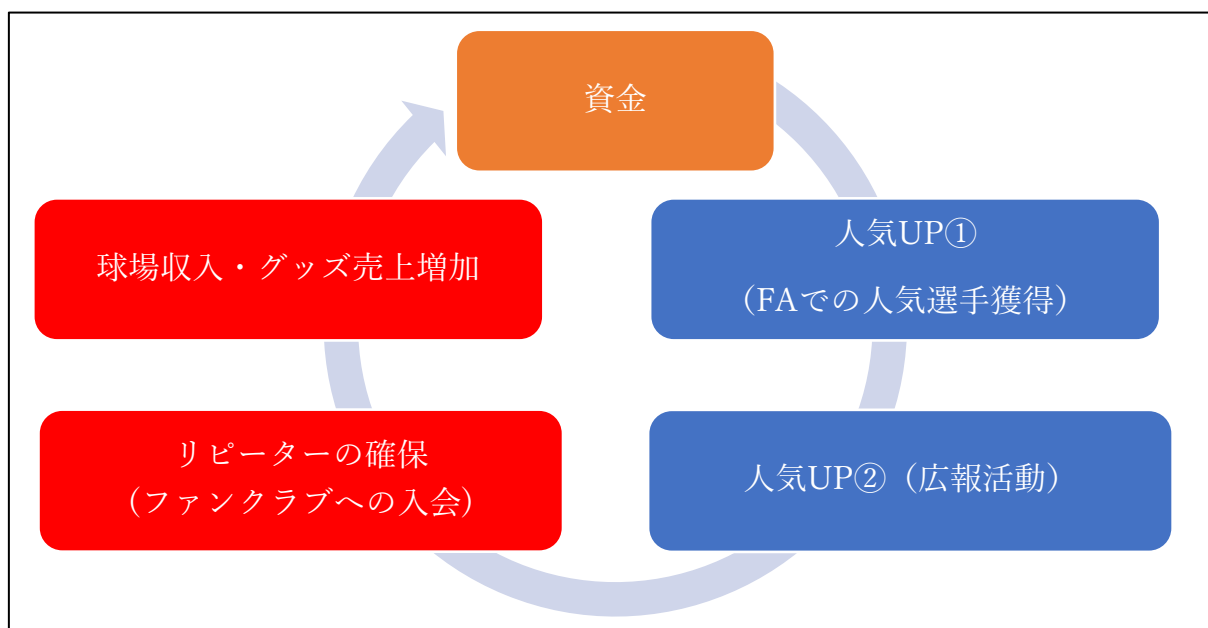


図3 読売ジャイアンツの収益サイクル

読売ジャイアンツは、2016年総額約26億円、2018年総額約27億円、2020年10億円と、2年ごとに大型補強を行っている。1993年から導入されたFA(フリーエージェント)制度は「一定の条件を満たした選手に自分の意志で所属球団を選択できる制度」であるが、1993年にFA制度が導入されて以来、他球団から巨人に移籍した選手は12球団最多の28名である。東京ヤクルトスワローズが4名であることをみると、いかに多いかがわかる。これは資金力

のある読売ジャイアンツにしかできないことである。野球を仕事にしている以上は、お金を多くもらうことができるチームの契約を望む選手が多く、年俸の高い読売ジャイアンツは選手にとって好条件のチームである。また、大補強を行える大きな要因に「伝統がある」という点も挙げられるだろう。長きにわたり不動の人気を誇り、数々の名選手を生み出してきた読売ジャイアンツに対し、野球選手小さい頃から憧れを持ち、ドラフトの際に行きたい球団ナンバーワンに挙げる。これこそが、現在の読売ジャイアンツの強さを生み出しているともいえる。

一方、東京ヤクルトスワローズは「親会社に資金力はある」という点では同じであるが、「投資が少ない」という点で決定的に違う。親会社である株式会社ヤクルト本社の2021年3月期の売上高は約3857億円、営業利益は約426億円、当期純利益約392億円と実は12球団で見ても資金力がある球団なのである。しかし、故・野村克也元監督も「金はあるのに口だけ出す」と言うほど東京ヤクルトスワローズに対する還元率は低い。1993年にFA制度が導入されてからわずか4人しか獲得していない。FA選手の獲得には、他球団との競合が必要になってくる。東京ヤクルトスワローズは資金がないため、お金に頼った戦略でチームを作ることが不可能である。

しかしながら、FAが読売ジャイアンツの弱み「若手育成能力の低さ」につながっていることも事実である。前述のように、読売ジャイアンツは毎年のように他チームから成熟した中堅選手を得るFA補強を行っているため、読売ジャイアンツの若い選手が試合に出場する機会が少なく、試合での経験を積ませることができてない。

一方、東京ヤクルトスワローズは「育成能力の高さ」が強みとなっている。東京ヤクルトスワローズで活躍する選手はほとんどが生え抜き選手であり、外国人選手と生え抜き選手の共存がうまくできている。他球団とは異なり、補強を重視しておらず、育成に重きを置いている。特に今年は、育成してきた選手が主軸となり台頭してきたことで日本一という結果につながった。特に4年目となる村上宗隆選手は日本代表に選ばれるなど、多方面で活躍し、東京ヤクルトスワローズの育成能力の高さを象徴する選手になった。つまり、読売ジャイアンツと東京ヤクルトスワローズは、若手育成という点で真逆のチーム状況になっているのである。

読売ジャイアンツの機会（球団にとっての追い風となる要因）として挙げられるのは「東京ドームの収容人数」である。読売ジャイアンツの本拠地である東京ドームは、阪神甲子園球場に次いで2番目に観客を収容できる球場となっている。収容人数は約46,000万人であり、1試合平均でも42,000万人ほど収容している。東京ヤクルトスワローズの本拠地である明治

神宮野球場は、12球団で6番目に収容できる球場である。収容人数は30,118人であり、1試合平均27,543人ほど収容している。同じ東京都に本拠地を置く在京球団であるが、単純に比較しても1試合で観客動員数に1万人もの差がある。チケット代や飲食代、グッズ代などにも影響があるため、12球団1、2を争う観客動員数を誇る東京ドームは大きな収入源である。

東京ヤクルトスワローズの機会（球団にとっての追い風となる要因）として挙げられるのは「引退後の親会社の好待遇」である。東京ヤクルトスワローズは選手として契約を切ることに対し、球界でもトップクラスの手厚い雇用を行っている球団である。東京ヤクルトスワローズは前述した通り、親会社が株式会社ヤクルト本社という大手企業であるため、従業員を1人増やす程度の資金力と受け口は十分にある。例としても、元選手である青柳進氏は引退後、ヤクルト本社の営業部に配属され、現在では営業課長として会社に貢献。他にも、ヤクルト一筋22年の杉浦亨氏も引退後コーチを経て、ヤクルト本社食品事業本部直販営業部次長、新人王にも輝いた川島亮氏も球団広報を経て、1軍のマネージャーとして貢献している。以上のことから、ファンにクリーンなイメージを与えると同時に、長きにわたりファンに支えられる要因になっている。

読売ジャイアンツの脅威（球団にとって不利益となる外部環境）として挙げられる1点目は「テレビ放映の減少」である。かつては巨人戦を全試合地上波で放映されていたが、2005年129試合、2010年32試合、2015年7試合、2020年20試合と全試合放映されていた頃より激減している。家族でプロ野球を見ることが団欒を象徴する光景であったが、今では過去の話になっている。一番の原因は視聴率が取れないことである。20世紀中は20%前後の視聴率を取っていたが、近年は1ケタ台になることも多く、4%以下になることも珍しくない。2点目はパ・リーグ球団の人気度が上がっているということである。特に福岡ソフトバンクホークスは近年何度も優勝しており、育成に力を入れている点から好感を持つファンが多く、ファン数が著しく増えている。

東京ヤクルトスワローズの1つ目の脅威（球団にとって不利益となる外部環境）として挙げられるのは、「主力選手の流出」である。先ほども述べたが、資金力はあるが資金を使わないことから、活躍に見合う報酬を渡せず、他球団に流出することが多い。比較対象である読売ジャイアンツにも、1994年に広沢克己選手、2014年に相川亮二選手が移籍している。他球団への移籍は東京ヤクルトスワローズにとって脅威と言える。

第三節 読売ジャイアンツの広報の主な取り組み

プロ野球の各球団には広報をする部署があり、近年ではプロ野球を引退した選手が就くことも少なくない。広報の目的は、世間の人に球団の良さを伝え、多くの方にファンになってもらい、球場で観戦してもらうことである。広報活動を地道に行うことで、多くのファンが球場に足を運ぶことになり、チケット収入だけでなく、グッズ収入や飲食代も計上される。そのため、球団経営の安定につながる重要な仕事である。図3で示したように、読売ジャイアンツの収益サイクルをうまく回すためには広報は欠かせないものである。そこで、読売ジャイアンツの主な取り組みを調べ、どのような効果をもたらしているか調査を行った。

1. SNS

2016年3月にYouTube公式チャンネル、2016年9月よりTwitter、Instagramの公式アカウントを開設している。2017年4月よりYouTube動画投稿を開始、これまでに3億回以上再生されている。選手の練習風景や入団・引退記者会見、新作弁当紹介などをSNSから公開している。12球団でいち早くSNSに力を入れ、YouTubeに関しては、他球団がチャンネル登録者数平均約13万人に対し、現在50.1万人（2021年11月時点）もの登録者数を保持している。巨人ファンだけでなく、巨人ファン以外の視聴者も多数いるため、新規ファンを獲得する上で欠かせない広報活動になっている。ちなみに、巨人ファンが作ったYouTubeの一般人ファンチャンネルは100チャンネル以上ある。東京ヤクルトスワローズの一般人のファンチャンネルがその半分ほどであることを考えると、ファンの支援の多さが読売ジャイアンツの人気を維持しているともいえる。

2. ファンサービス

2007年から観客をデータ化し、性別や年齢、地域などを把握できる「CLUB G-Po」というファンクラブ組織がスタートしている。現在では「CLUB GIANTS」に生まれ変わり、会員限定のチケット先行販売や特典付き指定席、入会記念品など特別な特典をプレゼントしている。その他にも、来場や試合結果に基づきポイントが付与されるなどのサービスもある。「CLUB GIANTS」を活用することの最大のメリットは平日の集客である。休日に比べ、観客数が大きく減少する平日に、あえてプレイヤーズデイというイベントを設けることで来場者数を増やすことに成功している。より多くの観客を集客するためには、今後もこのサービスを活用することが必要不可欠である。

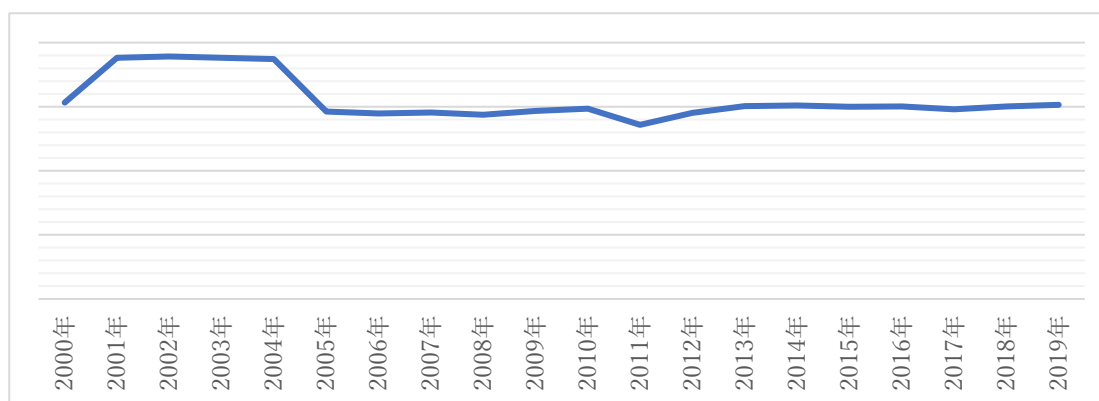
3. 試合の動画配信

読売ジャイアンツの脅威として挙げた「テレビ放映の減少」への対策として、日本テレビと読売新聞は、読売ジャイアンツ主催試合の全試合インターネット配信を行う

「GLS(ジャイアンツライブストリーム)」というサービスを展開している。翌週同曜日の24時まで見たい試合を何度でも見ることができる。これにより、東京ドームに行けないファンや都合が合わず試合を見ることのできないファンの需要を満たしている。

4. 球場設備

本拠地である東京ドームは「プレミアムラウンジ」を開設している。「ロイヤルウイング」、「グランドウイング」、「スーパーウイング」といった3種類の座席があり、試合をより楽しめる座席が用意されている。2016年12月に会社創立80周年を迎え、2019年1月までの3年間にわたり大幅な改修工事を行った。人工皮革を使ったシート481席の新設やアリーナ照明のLED化、最新音響システムの導入などによりよい観戦環境を整えている。



セントラル・リーグ年度別入場者数(セントラル・リーグ年度別入場者数
(https://npb.jp/statistics/attendance_yearly_cl.pdf)より作成

図4 読売ジャイアンツ年度別入場者数

図4に示すように、上記の取り組みから、300万人前後の観客を維持することができている。2005年と2011年は大きく減少しているが、その他の年は成績に影響されることなく、現状維持することができている。観客動員数が急激に減少した2005年は1年間で1度も首位に立つことなく、最下位争いをしていたため、常勝軍団というイメージにギャップが生まれ、人気の低下につながったと考えられる。2011年は東日本大震災の影響により、東北電力や東京電力管内の球団は4月中のナイターゲームを自粛、読売ジャイアンツは東京ドームを使用しなかったこともあり、前年度に比べると大きな影響を受けたことがわかる。

ファンは臍根にしている球団が勝利することを期待して球場に足を運ぶため、勝率が観客動員数に大きな影響を与える。読売ジャイアンツは常に勝利を届けるとともに、観客が楽しんで帰っていくように満足できるサービスの提供に力を入れており、それが現在でも続く人

令和3年12月23日

気につながっている。しかしながら、現状維持のままでは、今後、読売ジャイアンツも人気
が低迷するのではないだろうか。

第二章 なぜ常勝軍団は勝てなくなったのか

第一節 読売ジャイアンツ若手育成の現状

近年のプロ野球には一軍、二軍のほかに若手選手や育成選手に実戦経験を与え、チームの底上げを図るための三軍がある。現在、プロ野球で三軍制度を導入している球団は読売ジャイアンツ、広島東洋カープ、福岡ソフトバンクホークス、オリックスバファローズの4チームである。図4のように、一軍に出場できる選手は70名までと決められており、育成選手は支配下契約を結んでももらえない限り一軍の公式戦には出られないのである。

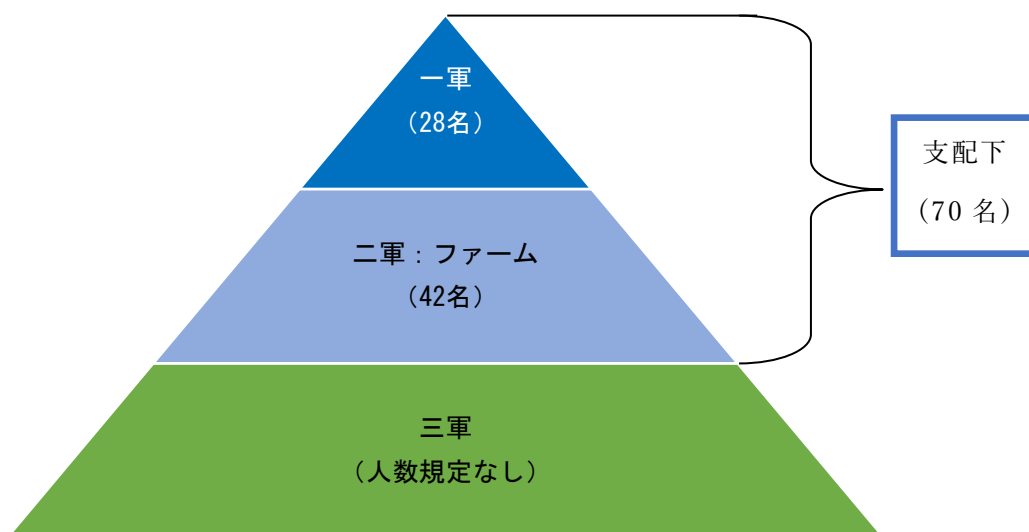


図 5 支配下制度と三軍制度の関係性

読売ジャイアンツは育成選手制度が導入された2005年から2021年まで160名の育成選手を獲得している。近年は、福岡ソフトバンクホークスの育成選手に注目が集まっているが、当初は育成選手といえば読売ジャイアンツであった。育成選手制度の初年度に指名された山口鉄也(現1軍投手コーチ)や松本哲也(現二軍守備走塁コーチ)など、名立たる選手を輩出しているのである。決して現在言われているように「育成の出来ない球団」ではなかった。下からの底上げにより、二軍の年間成績は2014—2018年1位をキープしてきたのである。2019年は4位、2020年は3位とふるわなかったが、2021年2位に浮上した。また、二軍における集客力も特出しているのである。読売ジャイアンツの二軍の本拠地は、神奈川県川崎市多摩区にある“よみうりランド”内の読売ジャイアンツ球場である。東京ドームと違いそれほどアクセスがよくない球場であるが、収容人数は4,000人に対し1試合平均945人、総観客動員数55,772人である。東京ドームや佐久総合運動公園野球場などを含む、全球場の総観客動員数は100,077人である。表4に示すように、この数値はイースタンリーグ1位である。

表4 イースタンリーグの観客動員数

球団	観客動員数（人）	試合数	平均観客動員数（人）
読売ジャイアンツ	100,077	59	2,131
日本ハムファイターズ	97,313	60	1,622
横浜 DeNa ベイスターズ	71,385	63	1,133
東北楽天イーグルス	51,036	60	851
千葉ロッテマリーンズ	41,243	57	724
東京ヤクルトスワローズ	30,374	71	428
西武ライオンズ	28,387	62	458

三好優太郎(2019)「日本プロ野球球団のファーム公式戦における付帯イベントの現状と効果」
 (https://www.waseda.jp/tokorozawa/kg/doc/50_ronbun/2019/5018A066_abs.pdf)
 p. 13 より転記

このように、来場してくれるファンがいるということは、育成選手に対する期待が大きい
 ためである。しかしながら、現在、育成選手は飽和し、読売ジャイアンツについて「育成が
 できないイメージ」の払拭はできていない。

第二節 FA 選手補強への依存問題

第一章でも触れたが、読売ジャイアンツの FA での選手補強は他球団と比べても群を抜いて
 いる。読売ジャイアンツは福岡ソフトバンクホークスと同様に三軍制度にはかなりの資金を
 費やしている。しかしながら、三軍制度を整備するまでに 10 年近くかかった福岡ソフトバン
 クホークスのように、育成は数年で結果がついてくるものではないのである。若手の成長と
 チームの勝利が同時進行できないため、FA での選手補強に走ってしまうのが現状である。こ
 れまでにどれほどの資金を費やしたのか、表 5 に移籍選手全 28 名のデータを示す。

移籍選手全 28 名の年俸総額は 163.5 億円である。28 名のうち 7 名が主軸として優勝に貢
 献したが、他 21 名は故障や不調に悩まされ、本来のプレーができずに退団している。読売ジ
 ャイアンツが FA での補強に頼る理由は主に集客のためであるが、単純に計算しても約 85 億
 円もの損害が発生している。

選手が国内チームに移籍するために FA 宣言を行うには、合計 8 シーズン(2007 年以降のド
 ラフトで入団した大学生・社会人選手は 7 シーズン)の球団所属が条件である。プロの世界で
 8 年間活躍できる選手はほんの一握りであり、FA 資格を取ることが一流の証でもある。その
 ような一流選手を獲得することができれば、観客動員数にも大きく影響する。人気を維持す
 るためにも、勝つためにも、“成績を残す人気選手”を集めることが近道である。そのため、
 常勝集団でなければならない読売ジャイアンツは補強に頼ることを止められていないのであ
 る。しかし、頼りすぎるがあまりに有望な若手選手の出場機会を奪うことになり、次世代の

スター育成が遅れているのが現状である。

表5 他球団からの移籍選手の契約

選手名	契約内容	前所属球団
落合博満	1年3.8億円	中日
川口和久	3年3億円	広島
広沢克己	3年1.8億円	ヤクルト
河野博文	2年3億円	日本ハム
清原和博	3年3.45億円	西武
江藤智	4年12億円	広島
工藤公康	1年1.5億円	ダイエー
前田幸長	4年4億円+出来高	中日
野口茂樹	2年2.5億円	中日
豊田清	2年5億円	西武
小笠原道大	4年16億円	日本ハム
門倉健	2年2億円	横浜
藤井秀悟	1年0.6億円	日本ハム
村田修一	2年5億円	横浜
杉内俊哉	4年20億円	ソフトバンク
大竹寛	3年5億円	広島
片岡治大	2年3億円	西武
相川亮二	1年0.7億円	ヤクルト
金城龍彦	1年0.4億円	DeNa
脇谷亮太	1年0.24億円	西武
山口俊	3年7億円	DeNa
森福允彦	2年4億円	ソフトバンク
陽岱鋼	5年15億円	日本ハム
野上亮磨	3年4.5億円	西武
炭谷銀仁朗	3年4.5億円	西武
丸佳浩	5年25.5億円	広島
井納翔一	2年2億円	DeNa
梶谷隆幸	4年8億円	DeNa

日刊スポーツ 2020年12月15日掲載 全28人入団会見一覧

(<https://www.nikkansports.com/baseball/news/202012130000207.html>)より作成

第三節 親会社の低迷

親会社である読売新聞は時代の流れにより、業績を落としている(図6参照)。



出所：グラフで決算 | 投資、分析、金融、就職転職に役立つ「読売グループ本社決算情報」

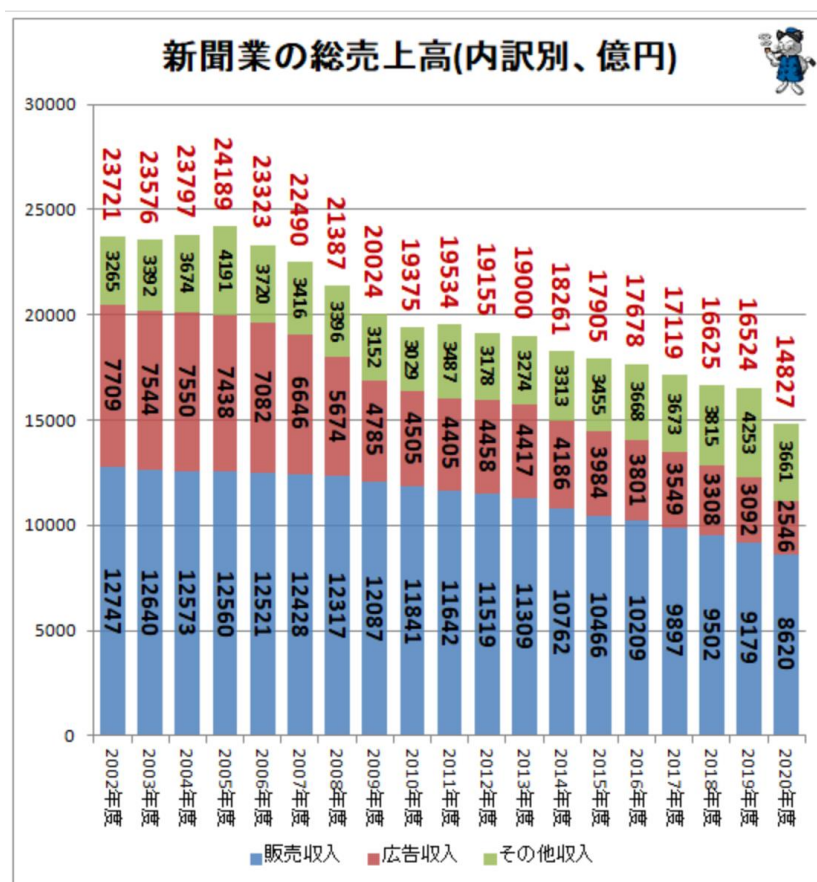
(<https://gurafu.net/jpn/yomiuri-shimbun-holdings>)より転記

(令和3年12月15日アクセス)

図6 読売新聞 損益計算書

2019年は営業利益率が-30.5%まで落ちていたが、コロナ禍であった2020年は-29.3%、2021年は-12.2%と徐々に回復し、売上高・収益も2019年と比較すると3億円ほど回復している。しかしながら、図7の新聞業全体の総売上高を見ると安心はできない。新聞業の総売上高は年々減少しており、新聞業界自体の衰退が始まっている。男女問わず、新聞の購読率が下がっている。1995年頃は約50%の人が購読していたのに対し、現在は約25%の人しか購読していない。わずか25年余りで半分ほど購読者が減少しており、親会社頼みの球団経営か

ら離れなければいけない時が来ている。読売ジャイアンツが人気を維持し、ファンを集めて資金を稼ぎ、補強資金を確保しなければ、人気が低迷する恐れがある。現状、読売ジャイアンツの補強資金が尽きることはないかもしれない。しかしながら、常勝軍団として在り続けるためには、補強頼みではなく、育成に力を入れることにも力を注ぐ必要がある。



出所：ガベージニュース 新聞業売上高動向

(<http://www.gabagenews.net/archives/1983016.html>)より転記

(令和3年12月15日アクセス)

図7 新聞業の総売上高

第三章 プロ野球の三軍制度への提案

第一節 三軍制度の必要性について

三軍は主に二軍に出場できない選手や故障によるリハビリに専念する選手で構成されている。二軍は12球団すべてにあるが、三軍は第二章一節で述べた通り、読売ジャイアンツ、広島東洋カープ、福岡ソフトバンクホークス、オリックスバファローズの4チームにしかない。三軍は球団独自のものであるため、非公式チーム扱いになる。以下に三軍制度のメリット、デメリットを示す。

第一項 三軍制度のメリット

三軍制度には以下の2つのメリットがある。

① 二軍の公式戦にも出場できない選手に経験を積ませることができる

球団によっては多くの選手を抱えているため、二軍の公式戦のみでは十分な経験を積ませることができない。もちろん個別の練習も重要であるが、選手の技能を高めるうえで実戦経験は大切である、三軍制度があれば、二軍の公式戦に出場できない選手を三軍戦で多くの実戦経験を積ませることができる。

② 日本のプロ野球球団以外のチームとも試合が組める

前述したとおり、三軍は球団独自のものであるため、独立リーグや各大学野球部、社会人チームとも試合が組める。支配下の選手(一軍、二軍選手)は日本野球連盟の加盟チームであり、登録規定第3節14条に抵触するため、試合をすることができない³。そのため、球団独自の三軍は規定に関係しない。これは三軍の選手の経験を積む機会でもあるが、独立リーグや各大学野球部、社会人チームにおいてNPBを目指している選手にとってはアピールできるチャンスであり、NPB側も逸材を発掘できるチャンスのある場である。

第二項 三軍制度のデメリット

三軍制度には以下の2つのデメリットがある。

① 費用がかかる点

三軍を運営するにあたって、まず選手を雇用しなければならない。そして、コーチやスタッフも雇用が必要であり、選手の遠征費なども発生する。そのような維持費を確保する必要がある。今年まで西武ライオンズも三軍制度を取り入れていたが、2022年より三

³ 日本野球連盟「登録規定」より

<https://www.jaba.or.jp/wp-content/uploads/2020/05/touroku-1.pdf> (12月10日確認)

軍と二軍を統合することが決まっている⁴。資金の少ない球団は運営が難しいのである。

② 大量の戦力外、育成落ちが懸念される点

3軍を運営するにあたって、20人前後の選手を保有する必要がある。それだけ獲得すると同時に大量の戦力外や育成落ちが発生するため、去る選手のケアも考えて指名する必要がある。今後、3軍を取り入れる球団も選手の今後を考えなければいけない。

三軍制度を取り入れることで、費用が大幅にかかるが、その対価として若手選手の成長を促すことができる。実際に三軍制度を取り入れている球団は直近の5年間でリーグ優勝している。三軍制度を取り入れることがチームの優勝を近づける1つの要因であるといえる。

第二節 三軍選手の育成プログラムの提案

第一節で示したように、三軍は若手育成の場であり、常勝軍団への1つの要因である。ゆえに、三軍選手の育成プログラムとして「NPBでの三軍制」を提案する。現状、野球人口は減ってきており、高校野球などのアマチュア球界に頼ることが厳しくなっ

てきている。そこで、現在は球団独自で三軍を保有しているが、それをNPBで保有し、プロ野球界でも育成に力を入れるという案である。

保有する選手の獲得方法は、ある程度の基準を設け、トライアウトのような形で選出する。育成選手は契約期間が3年と決められているが、この案では5年と定める。その理由としては、プロ野球界において投手は1年目から3年目の間に、野手は3年から5年目の間に開花する選手が多数いるためである（表6および表7参照）。投手と野手に開きがあるため、このプログラムでは野手に合わせ、期間を設ける。また、投手は10勝以上もしくは50登板以上、野手は打率3割以上もしくは本塁打30本以上を基準とする。5年契約を満了した選手は再契約をしないものとする。

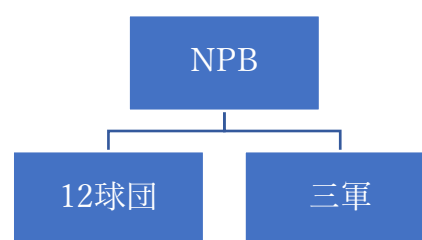


図8 NPB 三軍制の構図

⁴ 日刊スポーツ「西武が3軍制度を2軍に統合」より

<https://www.nikkansports.com/baseball/news/202110290001114.html> (12月10日確認)

表6 1年目から5年目の成績推移（野手）

選手名	1年目打率 (本塁打)	2年目打率 (本塁打)	3年目打率 (本塁打)	4年目打率 (本塁打)	5年目打率 (本塁打)
イチロー	2割5分3厘 (0)	1割8分8厘 (1)	3割8分5厘 (13)	3割4分2厘 (25)	3割5分6厘 (16)
松井秀喜	2割2分3厘 (11)	2割9分4厘 (20)	2割8分3厘 (22)	3割1分4厘 (38)	2割9分8厘 (37)
王貞治	1割6分1厘 (7)	2割7分0厘 (17)	2割5分3厘 (13)	2割7分2厘 (38)	3割0分5厘 (40)
野村克也	0割0分0厘 (0)	2割5分2厘 (7)	3割0分2厘 (30)	2割5分3厘 (21)	2割6分3厘 (21)
落合博満	2割3分4厘 (2)	2割8分3厘 (15)	3割2分6厘 (33)	3割2分5厘 (32)	3割3分2厘 (25)
秋山幸二	2割0分0厘 (0)	2割3分6厘 (4)	2割5分2厘 (40)	2割6分8厘 (41)	2割6分2厘 (43)
山田哲人	2割5分0厘 (1)	2割8分3厘 (3)	3割2分4厘 (29)	3割2分9厘 (38)	3割0分4厘 (38)
鈴木誠也	0割8分3厘 (0)	3割4分4厘 (1)	2割7分5厘 (5)	3割3分5厘 (29)	3割0分0厘 (26)
柳田悠岐	0割0分0厘 (0)	2割4分6厘 (5)	2割9分5厘 (11)	3割1分7厘 (15)	3割6分3厘 (34)
岡本和真	2割1分4厘 (1)	1割0分0厘 (0)	1割9分4厘 (0)	3割0分9厘 (33)	2割6分5厘 (31)

日本野球機構 個人年度別成績(<https://npb.jp/bis/players/>)より作成

表7 1年目から5年目の成績推移（投手）

選手名	1年目防御率 (勝利数) (登板数)	2年目防御率 (勝利数) (登板数)	3年目防御率 (勝利数) (登板数)	4年目防御率 (勝利数) (登板数)	5年目防御率 (勝利数) (登板数)
山本由伸	5.32 (1勝)(5)	2.89 (4勝)(54)	1.95 (8勝)(20)	2.20 (8勝)(18)	1.39 (18勝)(26)
松坂大輔	2.60 (16勝)(25)	3.97 (14勝)(27)	3.60 (15勝)(33)	3.68 (6勝)(14)	2.83 (16勝)(29)
上原浩治	2.09 (20勝)(25)	3.57 (9勝)(20)	4.02 (10勝)(24)	2.60 (17勝)(26)	3.17 (16勝)(27)
岩隈久志	4.53 (4勝)(9)	3.69 (8勝)(23)	3.45 (15勝)(27)	3.01 (15勝)(21)	4.99 (9勝)(27)
田中将大	3.82 (11勝)(28)	3.49 (9勝)(25)	2.33 (15勝)(25)	2.50 (11勝)(20)	1.27 (19勝)(27)
ダルビッシュ有	3.53 (5勝)(14)	2.89 (12勝)(25)	1.82 (15勝)(26)	1.88 (16勝)(25)	1.73 (15勝)(23)
菅野智之	3.12 (13勝)(27)	2.33 (12勝)(23)	1.91 (10勝)(25)	2.01 (9勝)(26)	1.59 (17勝)(25)
涌井秀章	7.32 (1勝)(13)	3.24 (12勝)(26)	2.79 (17勝)(28)	3.90 (10勝)(25)	2.30 (16勝)(27)
大谷翔平	4.23 (3勝)(13)	2.61 (11勝)(24)	2.24 (15勝)(22)	1.86 (10勝)(21)	3.20 (3勝)(5)
前田健太	3.20 (9勝)(19)	3.36 (8勝)(29)	2.21 (15勝)(28)	2.46 (10勝)(31)	1.53 (14勝)(29)

日本野球機構 個人年度別成績(<https://npb.jp/bis/players/>)より作成

第三節 育成プログラムの問題点と解決策

育成プログラムを実行するにあたって一番の問題は費用である。その問題点を解決する策を以下に述べる。

第二節でも述べた通り、三軍を運営するには費用がかかる。現時点でも三軍制度を敷いている球団は4球団であり、他8球団は三軍制度を敷いていない。この問題点の解決策は、三軍制度に賛成する球団から年間維持費を一定額受け取り、運営する方法である。現時点で三軍を運営している球団は、ある程度費用がかかっているため、それほど負担にならないと考える。三軍を運営していない球団は、全球団で費用を負担するため、球団独自でするよりも負担は少なくなる。参加球団があるほど費用は分散されると考えるため、球団独自で三軍を運営するよりも効率的であるといえる。

以上からこの育成プログラムを運営する。このプログラムで育成された選手は、10月のドラフト会議後に行われている育成ドラフトでの指名、もしくはシーズン中の獲得で入団する形になる。このような形にすることで、第二節で挙げた問題点である「大量の戦力外」を回避することができる。12球団は支配下の枠までしか契約をすることができないため、選手が飽和することを回避できる。素質があると判断されれば、誰でもプロ野球選手候補になれるため、少しでも多くの選手がプロ野球に挑戦できる。そして5年契約で再契約はなしとするため、選手は5年間野球と真摯に向き合うことができ、技術の向上につながると考える。読売ジャイアンツとしても、選手を飽和させすぎないようにすることができ、限られた選手の中で競争させることができると思う。若手有望株選手の成長を促し、育成の読売ジャイアンツとしてもう一度日本一に輝いてほしい。

おわりに

この論文では読売ジャイアンツの人気を保つ秘訣を論じるとともに、今後の課題である育成の新しいプログラムについて述べてきた。

読売ジャイアンツがどのようにして発足されたのか、近年のチーム状況について述べた後、第一章では、プロ野球セントラル・リーグのホーム年間観客動員数や年間成績を元に人気の要因を述べた。2021年日本一の東京ヤクルトスワローズとの比較から読売ジャイアンツを分析し、読売ジャイアンツの広報の取り組みをからどのような効果をもたらしているか調査を行った。

第二章では、読売ジャイアンツが勝てなくなった要因である、若手育成の現状、FA選手補強、親会社の低迷の3つを挙げ、読売ジャイアンツの現状を把握し、補強点を述べた。

第三章では、読売ジャイアンツの課題である育成の観点から、新しい育成プログラム案を提示し、三軍制度のメリットとデメリットから、リーグ優勝や日本一を目指すうえで選手育成に三軍制度は必要であることを述べた。さらに、この育成プログラムの問題点である費用面を12球団に分散させることで各球団の負担を減らすという解決策を述べた。

提案した育成プログラムは、読売ジャイアンツのみではなく、プロ野球の向上につながると思う。プロ野球の向上は読売ジャイアンツの向上につながる。育成の観点から12球団が切磋琢磨し、毎年優勝チームが変わるような状況になってくれればと思う。

参考文献

- 読売巨人軍公式 WEB サイト「会員サービス/マイページ」より
<https://www.giants.jp/top.html>
(2021年12月10日確認)
- 日本プロ野球選手会ホームページ「日本プロ野球育成選手に関する規約」より
http://jpbpa.net/up_pdf/1284364804-662377.pdf
(2021年12月10日確認)
- 日本野球機構「公示/育成選手」より
<https://npb.jp/announcement/2021/>
(2021年12月10日確認)
- 日本野球機構「ファーム成績」より
https://npb.jp/bis/2021/stats/index_farm.html
(2021年12月10日確認)
- 日本野球機構「フリーエージェントについて」より
https://npb.jp/announcement/2018/fa_about.html
(2021年12月10日確認)

令和3年12月23日

謝辞

本論文の作成にあたり、終始適切な助言を賜り、また丁寧に指導して下さった平川幹和子准教授に心より感謝申し上げます。1年生から4年間大変お世話になりました。またご縁がありましたら、どこかでお会いしましょう。平川ゼミ最高！！！！！！