論　説

プロ野球球団の事業構造と経営実態

―カープ球団と広島市民球場を事例として―

田付　晃司

査読付論文
2022年6月28日投稿
2023年1月26日掲載決定

キーワード　プロ野球，スポーツビジネス・マネジメント，広島東洋カープ，広島市民球場，ガバナンス

Ⅰ　はじめに

本稿は，プロ野球球団の事業構造や経営体制，経営状況を，本拠地とする野球場の事業構造とともに実証的にとらえることを目的としている。

日本プロ野球界全体の構造的特徴とその形成過程について歴史的検証に取り組んだ研究としては，菊幸一や橘川武郎・奈良堂史，福田拓哉のものがあり，テレビの普及に伴う放送権料収入の偏在や，親会社からの資金調達を促した法人税に関する国税庁通達などが，歴史的転換点として重視されてきた（菊，1993；橘川・奈良，2009：福田，2011）。筆者は，菊らはプロ野球の事業スキームや収益分配ルールの変化を見逃しているとして，業界内の制度面の変化をより重要な転換点として指摘した（田付，2022）。一方，個別球団については，親会社の立場からのプロ野球事業参入・撤退の理由に焦点を当てた研究はいくつかあるものの，球団の経営実態を財務データに基づいて分析したものは少ない[1)]。そのなかで，廣田誠は，関西私鉄のなかで阪神電気鉄道だけが球団を保有し続けている原因を，興行施設への投資も視野に入れて明らかにする（廣田，2018）。スポーツビジネス・マネジメント論やスポーツ・マーケティング論の分野では，サッカーなども含め興行施設に関する研究の蓄積があり，スポーツ団体による施設の兼営にも関心が向けられている[2)]。

筆者は，プロ野球の事業スキームに関する先行研究の知見に基づいて，公文書館が所蔵・公開しているカープ球団及び広島市民球場に関する一次史料の分析に取り組み，プロ・スポーツ団体と興行施設の経営を包括的に捉えることを目指した。対象期間は，1949年から88年までの40年間である。

カープ球団については，創設にも関与した中国新聞社が編集した球団史3冊が存在するほか，ジャーナリストによる著作物がいくつかある[3)]。本稿ではこれらを総称して「先行の球団史」と

する。また，球団は，法人格の異なる㈱広島野球倶楽部と㈱広島カープ（1967年，㈱広島東洋カープに商号変更）によって経営された。本稿では，両社の総称として「カープ球団」の呼称を用い，必要に応じて個別の商号を用いる。

Ⅱ　㈱広島野球倶楽部の創設（1949〜55年）

1　プロ野球興行をめぐる1948年前後の事業環境

先行の球団史は，原子爆弾という戦争の災禍からの復興をプロ野球に託そうと考えた地元の政治家，財界人や一般市民の熱意のほか，地元出身の著名な野球関係者の存在を強調している。本稿では，広島における1948年前後の行政や社会の状況のほか，プロ野球の興行方式についても指摘しておきたい。

戦前の広島市は，陸軍第五師団の司令部や練兵場のほか広大な軍施設が現在の中心市街地の相当部分を占有していた。市は，国有財産に編入された約177万坪の旧・軍用地を復興財源として活用することに着目し，政府やGHQへ特別法（広島平和記念都市建設法）制定の請願活動を展開し，1949年8月6日に施行された。これらの国有地を中心に，区画整理，上下水道，道路，港湾，公園，住宅，文教施設等の都市基盤整備を実現させる計画が進められていた（広島市，1983，188-218頁）。このうち中央公園として整備される計画であった場所に，広島市民球場が建設されることになる。既存の野球場としては，市中心部から南西へ数km離れた場所に，紀元2600年記念事業として整備された広島県総合グラウンド野球場が残されており，第6回国民体育大会に向けて再整備された。広島城に隣接する西練兵場跡には，1947年頃に簡素なスタンドをもつ市営球場が設けられていた。また，呉市二河公園野球場や福山市の企業グラウンドなどでも興行ができた。

広島市の復興状況を広島電鉄の市内電車の輸送人員からみると，戦中期のピークである1944年度の6199万人から，46年度は2379万人まで落ち込んでいたが，48年度は4197万人，49年度は4699万人まで回復していた（広島電鉄，2012，384頁）。被爆前に約25万人であった人口は8万人あるいは13万人に激減したといわれるが，48年8月には24万人まで回復した[4)]。都市改造による復興への期待のもとに街が賑わいを取り戻しつつあった。

1948・49年当時のプロ野球公式戦の興行は，ホーム球団が主催者となる現在の方式とは異なり，㈱日本野球連盟が主催者となり，入場料収入から入場税，球場使用料等の試合経費，審判・記録員等の連盟経費を差し引いた額を，出場球団に勝者7割，敗者3割の比で分配する方式であった（田付，2022，29-36頁）。戦後再開されたプロ野球は，大都市部では食料や宿泊施設に不自由するなか，地方都市で興行することがあったが，連盟は48年シーズンの公式戦の地方開催を大幅に増やすことを決め，地方新聞社が加盟社となり共同通信社が幹事として調整役を担う木曜会が48年2月に結成された。中国新聞社もこれに加盟し，プロ野球興行に携わっていた。それは，新聞社等が入場券の発行・販売，宣伝等を担い，連盟に支払うギャランティー（出場球団への分

配金や審判・記録員等の連盟経費に充当）のほか，選手等の交通費や宿泊費，球場使用料等を負担する方式だった（石崎龍「プロ公式戦の地方進出問題」『ベースボールニュース』1948 年 6 月 1 日，18–19 頁）。中国新聞社は，48 年 2 月に非公式戦 1 試合，同年 7 月下旬から 8 月上旬にかけて公式戦 3 試合を主催している（『中国新聞』1948 年 3 月 1 日；8 月 1・5・7 日）。48 年の公式戦シーズンを終えた連盟は，年間入場者総数が前年を 150 万人以上上回る 350 万人，総売上高 2 億 8500 万円（うち税金 1 億 7000 万円）に達した旨を，球団別の分配金額を含めて発表し，広く新聞報道された（『読売新聞』『時事新報』『毎日新聞』1948 年 12 月 12 日）。税金額が大きいが，当時の入場税が 150% と高税率であったためで，48 年 8 月に自治体警察経費等を賄う施策の一環として国税から地方税に移管されて，県税 50% と市町村税の付加税 100% となっていた。50 年 3 月には付加税が廃止されて税率 100% の県税のみとなる。

2　難航した会社設立と出資の状況

カープ球団創設の中心的人物として挙げられるのが，谷川昇と河口豪である。谷川は広島県出身でハーバード大学大学院を修了後，内務省に入り，山梨県知事，内務省警保局長を経て 1947 年に衆議院議員に初当選するが，49 年当時は公職追放となっていた。河口豪は東京都出身で，帝国通信社を経て，当時は中国新聞社東京支社通信部長であり，㈱日本野球連盟の社長で元新聞記者の鈴木龍二とは知己であった。河口は谷川に依頼されて球団創設に関与するようになった。

谷川は，創立発起人代表として，築藤鞆一（中国新聞社代表取締役），伊藤信之（広島電鉄専務取締役）との連名で，社団法人日本野球連盟に対して 9 月 29 日までに正式に加盟申請を行ったが，11 月 26 日に 2 リーグ分立が正式決定したため，同日，セントラル野球連盟（以下「セ・リーグ」という）に対して加盟申請し，翌々日，承認通知を受けた。

谷川らが企画を具体化させた時期を示す史料として，1949 年 8 月 18 日付で和文タイプの創立趣意書，目論見書，予算書及び定款がある。表紙には「第二次案 原案」との手書きメモがあり，修正跡がのこされている。創立趣意書は，プロ野球の将来性や中国地方をフランチャイズとすることの優位性などの説明に加えて，一般投資家の信用を得るうえでも重要となる自治体の出資を引き出す意図を込めて「税収入も一千数百万円の見込みである」と記している[5)]。県も入場税収入を重視していた[6)]。

新会社への出資集めは，広島県と県下の 5 市（広島，呉，三原，尾道，福山）及び各市の商工会議所を取りまとめる形で進められた。創立準備委員会の発会式は，加盟承認の 1 週間後，12 月 5 日に広島商工会議所において開催された。26 名の発起人の構成は，谷川のほか，正副議長を含む県議会議員 4 名，5 市の市長と市議会議長，5 市の商工会議所会頭のほか，中国新聞社，広島電鉄，東洋工業ほかの有力企業代表者 6 名である。

チーム編成の要となる石本秀一への監督就任要請は発会式前日の 12 月 4 日のこととされ，年明けの 1 月 15 日には，会社設立を待つことなく，チームの結成披露式が行われた。株式払込金とは別に運転資金を調達しなければならないスタートであった。

1月中旬から2月中旬にかけて各市の間で出資予定額の情報交換が行われ，谷川はその動きを把握していた。谷川ら発起人会は，資本金額を2500万円（50万株），発起人26人が各1000株を引き受け，募集予定を県14万株，広島市4万株，他4市各2万株，申込証拠金の払込期日を3月25日，申出株数単位を100株とする有価証券届出書を2月18日に作成し，証券取引委員会に提出するため2月22日に東京に送っていた[7)]。ところが，県議会は2月25日に「総株数50万株に対する応募株数が半数以上に達した場合」との条件付きで10万株を上限とする出資承認を決議し，届出書の訂正のため設立スケジュールを繰り下げる必要が生じた[8)]。印刷・配布された目論見書の発行日は，既に公式戦が開幕し，市町村の付加税が廃止されていた3月15日で，この時点で払込期日は4月20日，会社設立予定日は5月20日となっていた[9)]。しかし，この期日も延長を余儀なくされる。

広島市議会では，前年末に谷川が提出していた請願書が2月7日に付議されたが，具体的な出資議案は4月12日になって議員から発議され，審議を重ねたのち，入場税に代わる収入を得る措置を条件として6月6日に承認を決議，7月に200万円が払い込まれた。出資に条件を付していた県が正式に応募申込みをしたのは6月20日で，払込みは7月29日までに3回に分けて行われた。県に提出された払込済者の一覧表のうち7月27日付の最終版を分析すると，民間企業16社が計10万5100株（代表者個人名義を含む），個人79名が計9万6510株で，7月中に払込みを済ませた県と広島市を加えても，なお15万8390株，791万円分が未消化であった。他の4市の動きをみると，福山市議会が70万円の出資を承認したのは8月16日（払込みは10月），呉市が100万円を払い込んだのは9月，三原市（50万円）と尾道市（60万円）の払込みはそれぞれ翌年3月と6月である[10)]。

このように，カープ球団の創設は当時の地方税制に後押しされ，また翻弄されたもので，他府県にも同様の背景をもって野球場などの集客施設が建設された事例がある[11)]。

3　広島野球倶楽部の深刻な財務状況

広島野球倶楽部の設立登記は，ペナントレースも終盤に入った1950年9月11日に完了した。前述した未消化分について，同社は51年3月19日に県に提出した報告書のなかで「不得止発起人に於て株式を保有して会社を設立した」と記している[12)]。この時点での役員構成は次のとおりで，兼職状況を括弧内に示した[13)]。

取締役　檜山袖四郎（広島県議会議員・副議長），永野重雄（日本製鐵），三浦正（三次町長），
　　伊藤信之，山本正房（中国新聞社），宮地憲三（弁護士）。
監査役　横山周一（広島商工会議所），佐野弘（広島県議会議員）。

社長には建設会社の経営者でもある檜山袖四郎が就任する。公職追放中の谷川は，球団結成に向けた活動に対して法務府特別審査局の身辺調査を受け，1950年3月前後に活動を辞めたとされる。行政当局への陳情団の代表となることは，禁止された政治上の活動に該当した（高橋，1949，89頁）。

会社が設立されて株式払込金からの支出が可能になっても，危機的財務状況にあることは，1951 年 3 月にはホエールズとの球団合併報道などを通じてファンの知るところであった。表 1 の財務諸表は，目論見書のほか，51 年 3 月の県への報告書（50 年度決算の（A）欄），55 年 3 月に広島県総務部が「カープについて，最近において会社より報告がなく状況が不明のため」調査に赴いた際の内部報告書（50 年度決算の（B）欄を含む。）などから作成したものである。内部報告書は「創設以来今日に至るまでの経過を示す記録書類が全然整理されていない」と記しており，53 年度の決算承認にかかる株主総会は開かれていなかった[14)]。

科目名の連盟加盟金とはセ・リーグに対する納付金で，契約金は選手に対する契約金である。支援金は後述する後援会規約に基づく出資金で，その他の収入は，目論見書では広告収入や売店収入が見込まれ，実績値は広告収入と寄付金である。球場に樽を置いて寄付を募った「たる募金」が知られている。連盟分担金は審判等の経費分担，試合経費は出改札，警備の人件費やビジター球団の食費等で，特賞費は選手のプレーに対する報賞である。1950 年度決算の（A）欄と（B）欄の数字が整合しない。（A）欄の原典は複式簿記によらず現金収支の形式を採ったもので，「株式払込金 1830 万 550 円」となっている。このことや引受不足分の処理に関する報告書の記述から，資産科目の重役保有株式は，主に，設立登記後に取得した自己株式である可能性が高い[15)]。

目論見書と 1950 年度決算（B）欄の数字からは，発起人らの様々な誤算が浮かびあがる。目論見書では初年度 2472 万円を見込んでいた総収入が，実績は 1204 万円にとどまっている。誤算の最大の原因は連盟公式戦の入場者数が落ち込んだことで，試合収入金のうち 1400 万円を見込んでいた公式戦の球団分配金は 835 万円にとどまった[16)]。非公式戦の入場料収入やフランチャイズ収入（興行権の転売利益）を各 200 万円，広告収入を 300 万円と見込んでいたのも過大であった。50 年に広島県下で催行された公式戦は 16 試合に過ぎなかった。また，150 万円を見込んでいた連盟加盟金が倍増している。一方，資産の部の契約金や営業費用についての誤差はあまり大きくない。資金不足から人件費，経費の節減に努めた結果と思われる。これらにより初年度は 1324 万円の当期赤字となり，目論見書では想定していなかった負債が 1500 万円を超える事態となった。先行の球団史は創設当初の資金難の原因として決算期を控えた自治体議会の承認遅れや連盟加盟金と選手人件費相場の高騰を挙げるが，株式の引受不足と収入の見込み違いによるところが大きかった。

翌 1951 年度の収支をみると，収入は前期並みであるが赤字額は 145 万円に留まっている。二軍を廃して選手数を削減したことが知られており，給料が 14% 減少しているほか，用具購入費など経費削減に努めたようすがうかがえる。52，53 年度とも赤字決算から抜け出せていないが，51 年度は 1215 万円に過ぎなかった収入が，52 年度は 2002 万円，53 年度は 4631 万円と伸びている。53 年から監督を務めた白石勝己が「二七年にアメリカにならってフランチャイズ制が確立され，ここに息を吹きかえした」と回顧しているように，日本野球連盟が主催者であった公式戦の興行方式が変更され，同数のホームゲームとビジターゲームを行い，ホーム球団が主催権を

表 1　㈱広島野球倶楽部 財務諸表　　（単位：千円，単位未満切捨）

区分			目論見書	各年度決算							解散決議時	清算結了時
時期			1950年度	1950年度 (A)	1950/12/31 (B)	1951年度 1951/12/31	1952年度 1952/12/31	1953年度 1953/12/31	1954年度 1954/12/31	1955年度 1955/12/31	1955/12/17	1961/1/31
貸借対照表	資産の部	現預金	3,932		99	1,675	143	758			3	0
		連盟加盟金	1,500	3,000	3,000	3,450	3,450	3,450			3,450	
		重役保有株式			11,509	7,006						
		契約金	11,000	11,500	11,500	12,770	14,606	28,937			29,637	
		仮払金・貸出金			934	192	144	263				
		その他	3,950				50	170			16	
		計	20,382		27,042	25,095	18,394	33,578			33,106	0
	負債の部	借入金		6,534	10,740	7,585	8,945	13,921	N/A	N/A	17,178	
		未払金・仮受金			4,526	2,789	1,480	1,542			13,562	
		計	0		15,267	10,375	10,425	15,463			30,740	0
	資本の部	資本金	25,000	18,300	25,000	25,000	25,000	25,000			25,000	25,000
		資本金　新株						1,275			1,275	0
		支援金				4,414	2,984	13,542			35,264	67,280
		当期損失金	▲4,176		▲13,244	▲1,451	▲5,320	▲1,686			▲22,375	
		前期繰越損失金				▲13,244	▲14,695	▲20,015			▲36,798	▲92,280
		計	20,824		11,755	14,719	7,968	18,114			2,365	0
損益計算書	収入の部	試合収入金	19,200	9,928	8,789	11,009	19,393	41,166				
		その他収入	5,520		3,256	1,142	627	5,153				
		計	24,720		12,046	12,152	20,021	46,319				
	費用の部	連盟分担金	500	1,367	1,167	391	20	344				
		試合経費			2,896		6,046	9,014				
		給　料	12,866	11,875	12,442	10,709	14,372	23,921				
		契約金消却費	1,600									
		特賞費		123	123	45	242	181	N/A	N/A		
		勧誘費		816	66	24	271	1,133				
		用具購入費	5,800	2,854	3,911	3	1,437	1,479				
		合宿費	2,940	641	641	258		25				
		宿泊費		757	1,282	1,316	1,961	1,555				
		旅費交通費	1,440	680	546	389	568	423				
		税　課					233	5,964				
		その他の費用	3,750	1,147	2,212	465	186	3,962				
		計	28,896		25,290	13,603	25,341	48,006				
	当期損益		▲4,176		▲13,244	▲1,451	▲5,320	▲1,686				

参考		1950年度	1951年度	1952年度	1953年度	1954年度	1955年度	1956年度	1957年度
	公式戦順位	最下位	最下位	6位	4位	4位	4位	5位	5位
	公式戦入場者数	N/A	N/A	349,950	487,845	444,480	459,287	476,954	746,000

（注）1. 史料に記された勘定科目名やメモをもとに科目を集約し，現在の一般的な財務諸表の表記法に準じて作成した。
2. 決算期は12月31日。
3. 1950年度の（A）は1951年3月19日に会社が県に提出した収支報告書，（B）は1955年の県総務部による調査結果の数字。

（出所）広島野球倶楽部創立事務所「目論見書」（1950年3月15日），広島野球倶楽部「昭和二十五年度収支報告書」（1951年3月19日），広島県総務部「復命書」（1955年3月9日起案），広島野球倶楽部「清算結了御通知」（1961年3月4日，広島県「有価証券一件 広島カープ株券」広島県立文書館所蔵，S01-2014-673），日本野球機構公式ホームページ（http://npb.jp/statistics/attendance_yearly_cl.pdf）

もち，入場料収入のすべてを収受して連盟の経費や球場使用料を負担し，ビジター球団への分配は行わない方式が採用された（「広島カープの表情　白石メモの告白」『ベースボール・マガジン』1957年8月15日，85-86頁；田付，2022，41頁）。これは，球団経営上，集客力の高い本拠地球場を確保することの重要性が飛躍的に高まったことを意味する。また，フランチャイズ都市が広島市と定められ，広島市以外で主催試合を行う補助球場12か所も規定された[17]。51年度にこれらの球場で行われたカープの公式戦は19試合に過ぎなかったが，52，53年度は54，59試合となっている。これらが収入と試合経費の増加の主因と考えられる。また，51年度から53年度にかけて契約金や給料が倍増している。「たる募金」により他球団の有力選手を獲得したとされ，53～55年度の公式戦順位は4位に浮上したが，入場者数は1試合当たり7千人前後にすぎず，黒字転換には至らなかった。

広島野球倶楽部は，1953年10月に増資を決めた際，県に「請願書」を提出し，「納入した入場税は一千六百万円に達して居り，将来県財政のホープとなることを約束されている」と記している[18]。しかし，請願書は取り下げられた旨のメモがあり，県の追加支援が行われた形跡はない。入場税は54年5月には自治体間の税源配分を合理化するため国税となり，税収の90％が道府県に対し人口により配分されることになった（中西ほか，1967，57頁）。

1955年12月の解散決議の時点で，同社の累積損失は5917万円に達していた。

4　広島野球倶楽部後援会の功罪

広島野球倶楽部は，最初のシーズンを終えた時点で事業継続が困難となり，一旦は他球団とのチームの合併及び会社清算が決定されたが，石本秀一監督が提案した後援会による資金集め構想とそれを支持した県民の熱意により存続が決定したとされる。当時，他球団にも後援会組織は存在したが，広島野球倶楽部後援会は，2万人ともいわれる会員数や組織体制とともに，一時的ながら企業のガバナンスを損なう存在となっていた点が特徴的である。

後援会規約によれば，会員は年会費200円の普通会員と，1000円以上の特別会員からなり，支部を「市町村団体職域学校単位」に置くとしている[19]。「広島カープ後援会県庁支部会則」は，課毎に評議員を選出し会費を年2回の諸手当支給日に徴収すると定めており，県庁ぐるみで組織されたことがうかがえる[20]。年会費とは別に出資金が募集され，額に応じて当シーズン限り（1万円以上）から無期限（10万円以上）の年間優待券が交付された。シャウプ勧告が株主優待券による脱税を指摘していたように，「たる募金」とともに，課税を回避して効率的に資金を得る方法として考案された可能性がある。

前述の「請願書」は，「資金面の大部分を後援会に依存し後援会員の出資に経営の基礎を置くことを，余儀なくされたために，会社は有名無実の状態となり」，「二十八年度より会社と後援会の一体化を実現し，会社運営の基礎を固め，経営の合理化を図らんとして居ります」と記している。しかし，白石は1955年に至っても「対後援会，対チーム，対会社の三つが，私の頭の上にあつて，諸々の決定に当り割り切れぬ苦悩がつづく」状態であったとしている（前出『ベースボ

ール・マガジン』1957 年 8 月 15 日）。

「会社と後援会の一体化」とは，両者の事務局の統合や 1953 年 3 月 8 日付けの役員異動を指していると思われる。永野重雄，三浦正と佐野弘が辞任し，後援会の正副会長 3 名を含む取締役 13 名・監査役 1 名が新たに選任され，取締役 17 名，監査役 2 名という陣容になった。後援会幹部 3 名は民間企業経営者であるが，新任取締役のうち 4 名が現職ないし元職の市長，4 名が現職ないし後に当選する県議会議員である[21]。この経営体制について松田恒次は「球団の役員には市会議員や県会議員がズラリ。野球チームを育て，経営するというより，選挙に利用するンだな。役員同士の足並みが乱れる」と評している（鈴木陽一「負けてもかまわん！根本にまかす　松田恒次広島東洋オーナーに聞く」『週刊ベースボール』1969 年 8 月 18 日，29 頁）。

5　広島野球倶楽部の解散と債務処理

広島野球倶楽部は 1955 年 12 月 17 日に解散を決議し，清算手続きが進められた。これは㈱広島カープの設立や新球場建設の動きに連動して行われたもので，同社は「新なる構想の許に新会社を設立して市内有力会社より毎月定額の拠金を仰ぎ球団運営資金の安定強化を期する」ため会社を解散すると説明し，12 月末までに債権放棄を求めていた。ところで，商業登記簿には，広島野球倶楽部が広島カープに対して商法上の営業譲渡を行った形跡がない。61 年の清算結了時の報告書によると，滞納されていた入場税や源泉徴収税に関しては，2 度にわたり国税局による差し押さえを受けたのちの残額 592 万円余が支払能力なしと認められて，56 年 3 月 17 日に差押解除になった[22]。河口豪の「カープ解散は事実借金のがれの手であった。このために広島の税務担当の責任者は左遷された」との回顧録とも符合するし，営業譲渡を避ける手法も理解できる（河口，1975，87 頁）。

Ⅲ　㈱広島カープと広島市民球場の事業構造（1956〜74 年）

1　広島財界有力者による「ナイター球場」建設計画の推進

先行の球団史によると，松田恒次は，1952 年頃からカープ球団存続のため市内中心部でのナイトゲームが催行可能な球場建設を唱えていたとされる。後楽園球場は 50 年 7 月，新設の大阪球場は 51 年 7 月にナイター設備を稼働させ集客に成功していたため，各地で整備が急がれ，53 年から 54 年に西宮，中日，平和台，川崎の各球場で稼働していた。52 年は前述したとおり興行方式が変更された年でもある。

「ナイター球場」建設への動きは，1954 年 1 月に広島市が財界の資金支援を仰ぐ計画を発表したことで本格化したが，候補地の一つとなった国有地には既に市営住宅が建設されて立ち退きが必要になり反対運動が起きたこと，バスターミナルの建設，護国神社の移転，行政庁舎の建設，国有地借用に関する交渉などの問題も絡んで容易に結論が出なかった。56 年 7 月に至って，大蔵省，建設省，県，広島市の代表者らが建設地決定に関する覚書に調印して道筋がつけられたが，

その背景には，広島電鉄が敷地整備費用として 2 千万円を寄付したことや球場建設費を財界で負担する方針決定があるとされる。翌 57 年 1 月 26 日に寄付者代表の田中好一が市長に 1 億 6000 万円の「寄付願」を提出，同日両者間で「覚書」が取り交わされた。広島市議会は 1 月 31 日に緊急臨時会を開き，寄付受納と球場工事費 1 億 6 千万円を予算に追加計上することを可決した（広島市議会，1987，583-588 頁）。

新球場は，2 月 22 日に起工式が，7 月 22 日に完工式が行われた。この時点での定員は 1 万 7442 人であったが，翌 1958 年 4 月 30 日に内野席を増設する第 2 期工事が竣工し，2 万 4500 人となった[23]。広島市民球場の第 2 期を含む建設費 2 億 6509 万円の 92% は総計 2 億 4424 万円の寄付金で賄われ，市費負担は 2085 万円であった（広島市，1983，863 頁）。寄付金のうち 7 千万円強は後述するように新会社が負担した。

1957 年 1 月 26 日付の「覚書」には次の定めがある[24]。

一，市民球場とカープ球団とは密接不可分の関係にあることを考慮し球場関係の収益の内適当と認める額をカープ球団の育成補助に充てること。

二，（略）

三，建設世話人は左の諸氏とし，市民球場建設協議会を組織すること

田中好一　橋本龍一　松田恒次　島田兵蔵　白井一（ママ）郎　伊藤信之　藤田定市

山本実一　林利平　佐々木銑　森本亨　伊藤忠男

四，第一期工事が完了し球場を使用するにいたった場合は，市長は運営協議会を設置し右建設世話人を右運営協議会委員に委嘱し球場の運営はこの協議会に諮って本覚書の趣旨にそうように運営すること。なお，運営協議会のメンバーを増減するときは，予め右世話人に諮ること。

田中から林までと森本は，それぞれ山陽木材防腐，広島銀行，東洋工業，中国電力，中国醸造，広島電鉄，藤田組，中国新聞社，広島ガス，広島相互銀行といった有力企業の社長等で，これら 10 社は二葉会を構成していた[25]。佐々木は市助役，伊藤忠男は市議会議員（前議長）である。この覚書に沿って，球場運営に関する重要な事項を審議する機関として広島市民球場運営委員会が設置され，1990 年 2 月時点においても委員 18 名中 10 名が二葉会関係者で，議事の決議基準である過半数を占めている[26]。

2 ㈱広島カープの設立と連盟参加資格

新会社の設立発起人会の第 1 回会合は，旧会社が解散を決議した 2 日後の 1955 年 12 月 19 日に開かれ，商号や授権資本額，社長に伊藤信之広島電鉄社長を推すことが決まり，翌 20 日の第 2 回発起人会で，資本金を 500 万円とし，東洋工業，広島電鉄，中国新聞社など 13 社の出資と一般公募で満たすことが決まったとされる。創立総会は年明けの 1 月 25 日に開かれた。61 年時

点の主要株主は広島電鉄（23%）と東洋工業（21%）で，株主総数は 24 名である（交詢社出版局，1962，は行 127 頁）。会社設立時の役員は次のとおり[27]。

取締役　　伊藤信之，大下俊春（大下回春堂），田中好一，松田恒次，山本正房，藤田定市，宮地憲三，白井市郎，森本亨，河口豪。

監査役　　登島亮（東洋工業），横山周一，新持馨（元・中国配電）。

伊藤，山本，宮地，横山は旧会社の役員で，伊藤，山本，宮地は登島とともに同社の清算人でもあった。新旧 2 社は法的には無関係だが，経営陣には連続性がある。とはいえ法的不連続はセ・リーグの参加資格や選手の保留権（球団が選手契約を更新できる権利）といったプロ野球界の規約に基づく地位に疑義を生むことになった。河口豪らは，セ・リーグや全国プロフェッショナル野球機構の会議において，球団運営会社の解散・新設ではなく名称変更と偽って説明したが，結局，新会社の設立と地位承継が承認された（河口，1975，88–91 頁；「野球界ニューズ」『野球界』1956 年 5 月 1 日，236 頁）。

3　広島市民球場の優遇された使用条件

前述した覚書の趣旨に沿って，新球場の開場を控えた 1957 年 7 月 11 日付で，広島市と㈱広島カープとの間で，契約書と覚書が交わされている。球団経営上有利な内容を含んでおり，一部が修正されながらも以後の球場使用条件のベースとなった。

「広島市民球場使用契約書」は，「地元球団広島カープを育成強化して市民のリクリエーションに資するため」（前文）と謳い，球場使用料を年間 500 万円（浴室と投光器の使用料は別途）とし，球団が著しい収益をあげた場合は協議のうえ適当な額を追加納入することと，国有地の使用料が必要になった場合は当該額を上乗せすることを定めている（第 2，3 条）。球団は，球場内の食堂，喫茶室及び売店の経営権をもち，広告施設も無償で利用できる一方（第 4，5 条），グラウンドの整備費を負担した（第 7 条）。契約期間は 1960 年 3 月 31 日までで，「運営委員会」と「建設世話人会」が協議機関として明記された（第 9，10 条）。球場使用料の追加分については，「覚書」で，入場者数が 1 試合平均で 1 万人を超えた場合の入場料（税引後）の 15%（第 2 条）と，食堂，売店，広告施設により著しい収益をあげた場合に協議することとされた（第 3 条）。また，練習目的で年間 100 回程度の計画的利用が認められた（第 1 条）[28]。

新球場での興行が通期で寄与する 1958 年度を例にとると，この条件による使用料は，借地料が広島市による国との交渉で低廉に設定されたこともあって年間 864 万円で，球団の試合収入 1 億 7357 万円の 5% 弱に過ぎない。球団は，さらに食堂・売店の収入 4019 万円と広告収入 1578 万円を計上できた[29]。ちなみに，この年の後楽園球場の使用料は入場料（税引後）の 27% で，食堂・売店や広告に関しても球場側の収入としていた[30]。

4　広島カープの不安定な財務状況

前掲の表 1 のとおり 40 万人台であった公式戦入場者数は，1957 年の新球場開場を境に，表 2

表 2　㈱広島カープ・㈱広島東洋カープ　損益計算書（1957～74 年度）

（単位：百万円，単位未満切り捨て）

年度	チーム順位	公式戦入場者数	有料入場人員（市民球場・試合平均）	総収入（営業外収入を含む）							総費用（営業外費用を含む）											当期損益
					試合収入	広告収入	放送収入	球場部収入	強化資金受入	その他収入		人件費			試合経費・連盟費用			球場部費用	球場補修費	租税公課	その他費用	
													対総収入	うち支度金		うち市民球場使用料	対試合収入					
1957	5	746,000	11,875	(107)	(86)	(0)	—	(16)	(3)	(1)	(100)	(21)			(20)	(5)		(15)	(13)	(13)	(16)	(6)
58	5	841,500	11,223	237	173	15	—	40	6	0	234	80	34%	31	33	8	5.0%	33	22	23	40	2
59	5	862,965	11,715	241	182	13	—	41	0	4	308	131	54%	61	36	8	4.7%	33	44	24	36	▲66
60	4	831,300	12,070	278	186	21	—	48	5	14	266	110	40%	14	47	17	9.2%	39	2	29	36	11
61	5	674,800	9,990	279	170	30	19	47	7	3	276	114	41%	27	58	16	9.5%	38	1	25	37	2
62	5	630,500	8,466	313	176	28	29	50	25	3	309	139	44%	42	71	15	8.6%	39	1	14	42	4
63	6	526,600	6,833	326	174	30	56	42	19	2	367	185	57%	60	77	17	10.1%	32	3	13	55	▲41
64	4	625,500	8,503	360	176	31	63	58	20	9	333	151	42%	17	64	18	10.3%	43	1	14	56	26
65	5	508,300	6,687	370	191	32	69	52	21	3	396	212	57%	70	65	21	11.4%	40	2	16	59	▲25
66	4	622,100	8,246	426	202	32	84	72	22	12	415	210	49%	52	68	22	11.1%	56	2	17	60	11
67	6	478,000	6,240	406	197	32	93	57	23	3	381	192	47%	49	64	20	10.2%	44	1	16	61	24
68	3	743,000	10,047	525	299	32	88	94	—	11	523	248	47%	56	72	22	7.6%	73	3	25	100	2
69	6	700,100	10,397	540	301	33	92	106	—	6	516	257	48%	45	83	25	8.5%	74	7	25	66	23
70	4	618,200	9,128	522	273	36	94	106	—	11	560	282	54%	58	87	24	8.9%	76	6	23	83	▲38
71	4	584,300	8,308	583	323	39	97	111	—	11	565	269	46%	57	100	29	9.0%	76	5	26	86	18
72	6	525,300	7,173	541	308	40	91	89	—	11	572	282	52%	53	112	28	9.4%	63	4	23	87	▲30
73	6	752,900	11,422	694	399	40	98	142	—	13	679	319	46%	56	131	30	7.7%	97	3	23	103	14
74	6	649,500	9,171	771	424	45	111	169	—	20	842	376	49%	59	156	35	8.5%	124	52	18	113	▲70

（注）1. 決算期は 12 月 31 日。1957 年度収支の数値は，7 月 1 日から 12 月 31 日まで。
2. 人件費は，給料賃金，支度金（契約金償却を含む。），従業員賞与，退職金，役員報酬，福利厚生費の合算額で，球場部賃金を含まない。球場部費用は，球場部仕入，球場部賃金，球場部諸費の合算額。球場補修費は，球場補修費と寄付金の合算額。その他費用は，移動費，旅費交通費，合宿費，冬季練習費，勧誘費，用具費，広告宣伝費，賃借料，減価償却費等を含む。
3. 市民球場使用料は，広島市「広島市民球場使用料の額等の特例に関する規則」の改正履歴，広島市「使用許可書」（広島市「市民球場の使用に関する覚書等　昭和 32 年」）及び『広島市民球場概要』から筆者作成。国有地借地料及び追加使用料を含み，球場内の事務所・食堂・売店等の賃借料を含まない。

（出所）「広島カープ経理状況 自昭和三十二年七月一日 至 〃 十二月三十一日」（「行政財産目的外使用許可（事務所・売店等），市民球場及び付属設備の使用許可（昭和 32 年度～昭和 47 年度）昭和 32 年」広島市公文書館所蔵，仮 旧市民球場 011-01）。「株式会社広島東洋カープ営業報告書〔昭和三十三～六十三年度〕 昭和三十四年」。『広島市民球場概要』16-17 頁。日本野球機構公式ホームページ。

のとおり 80 万人台を示すようになったが，61 年から 74 年にかけて 40 万人台から 70 万人台を行き来する低迷期があった。75 年のセ・リーグ初優勝がその後との画期となっているので，まず，74 年度までの新会社の財務状況について分析する。

市との覚書により，カープ球団から広島市民球場管理事務所に対して，月次の収支報告と各年度の営業報告書が提出された。1974 年度までの損益計算書の概要が表 2 である。

試合収入は収入区分から入場料収入とみられる。年間シートや広島市民球場以外の球場での主催公式戦，非公式戦，ファーム試合の収入が含まれる。広告収入は主に球場広告看板収入，球場部収入は食堂・売店の売上げで，球場部費用は仕入代金や直接人件費・経費である。東洋工業に経営が「一本化」される 67 年度まで強化資金受入との科目があり，前述した解散決議時の説明から，主要株主らが拠出したものとみられる。なお，市民球場の有料入場人員と市民球場使用料は，広島市側の数字である。

チーム成績と入場者数，試合収入及び球場部収入は，ある程度連動していることがわかる。1961 年度は前年の 4 位から 5 位と順位を下げ，人員，収入とも減少している。前年の最下位から 3 位に躍進した 68 年度は人員，収入とも大幅な伸びを示している。一方，広告収入は順位にかかわらずゆるやかな伸びを示しており，61 年度から科目が設定された放送収入（ホーム球団の収入とするルールが 52 年にできていた（田付，2022，44 頁））は，急激な伸びを示して 67 年度には総収入の約 23% を占めたが，その後は頭打ちとなっている。ラジオの試合中継は，NHK のほか，二葉会関係者の多くが発起人となって設立された中国放送が 52 年から行っていた（中国放送，2002，29, 48, 121 頁）。同社は 59 年からテレビ中継を開始し，63 年からは日本テレビ放送網と提携関係にある広島テレビ放送によって対ジャイアンツ戦の全国中継が行われるようになった（広島テレビ放送，1982，114 頁）。

費用面に眼を転じると，やはり人件費が占める割合が大きい。1959 年度は支度金をはじめ人件費が前期の 1.6 倍に増加して総収入に対する比率が 54% に達した。球場施設の寄付も重なり大幅赤字に陥ると，翌年度は人件費を 2 割弱削減し，黒字を回復した。63〜64 年度，65〜66 年度，70〜71 年度にも，「人件費の対総収入 50% 超えと赤字転落」，「翌期の人件費カットと黒字回復」というパターンが繰り返されている[31)]。「ナイター球場」の建設は，安定経営の必要条件ではあったが，十分条件とまでは言えなかった。なお，いわゆる「ドラフト制度」の影響については後述する。

試合経費のうち広島市民球場の使用料について，当初の 3 年契約が満了した後は 2〜4 年のサイクルで改定された。但し，使用料の試合収入に対する比率は最高 11.4% で，低位に留まっている。球場補修費（寄付金を含む）については，1957 年度から 59 年度までと 74 年度の数値が突出している。広島市側の資料によると，球場の改修は球団による現物寄付としても行われている[32)]。球団の営業報告書によると，57 年度に 1372 万円，58 年度と 59 年度に計 6117 万円の寄付金が計上されている。また，市側の資料は，74 年 3 月にボックス席を増設する 4500 万円相当のバックスタンド改修を現物寄付として記載している。つまり，球場施設の増設や改修の費用に

ついて，球団自身が相応の負担をしていた。

設立時の資本金 500 万円は旧会社の 5 分の 1 に過ぎず，1957 年度末には債務超過に陥っていた。71 年 5 月に 1500 万円，72 年 9 月に 2250 万円に増資されたが，74 年度まで，ほぼ毎期末とも債務超過状態で，株主配当が行われることはなかった。

5　経営体制の刷新

1962 年 11 月 27 日に，松田恒次が伊藤信之に代わって社長に就任した。この社長交代について，65 年の雑誌インタビュー記事で「監督交代をめぐって経営陣に内紛が起きたのが二年前。どうにも収拾がつかなくなって，それまで固辞していたオーナーの座に，三年の約束でついた」と紹介されている（松田恒次ほか「背番号 100 大いに語る」『週刊読売』1965 年 4 月 1 日）。先行の球団史が記述する 67 年の経営「一本化」については，営業報告書によると，株主 22 名中 19 名が持株全部を他に譲渡した後，12 月 17 日の臨時株主総会で㈱広島東洋カープへの商号変更と，西鉄野球㈱の社長を務めていた西亦次郎を含む新役員の選任が承認されて，東洋工業以外の二葉会各社関係者の名前が役員名簿から消えている。70 年時点の主要株主は，東洋工業（35%），松田恒次（23%）及び東友興産（10%）である（交詢社出版局，1970，は行 167 頁）。松田は，政治家が多かった旧会社の問題点を示したうえで，「カープは広島県の財界十社が共同出資して経営した。しかし，これもあかんかった。船頭多くして舟山に登るや。やっぱり，球団は一体化して雑音が入らんようにして運営しなければあきまへん」と説明している（前出『週刊ベースボール』1969 年 8 月 18 日）。河口豪による同趣旨の証言もある[33]。共同経営の合議制的な体制から松田が主導権をもったガバナンス体制に移行し，業界の実務に通じた補佐役も得た。

松田は，球団の経営方針について，ドラフト制度の原案が審議されていた 1965 年 1 月に出版された著書のなかで，「私はカープの人材は”育てる”ということに全力を注ぐことにしている」と記していた（松田，1965，132 頁）。また，68 年当時の球団役職員が，フロント組織について「カープに対する考え方が統一された」，「責任の分担を明確にし，どんな些細なことがらにも，必ず結論を求める」ようになった，と発言しており，松田の指導力がうかがえる（「ペナントは原爆の地へ！」『週刊ベースボール』1968 年 7 月 1 日，17 頁）。

6　長期的な施設改修を見据えた特別会計と基金制度

広島市は，1957 年の市民球場開場以来，その運営に関して特別会計を設け，球団ほかの利用者から徴収する使用料を主な歳入とし，市担当職員の人件費，水道光熱費，施設整備費を主な歳出としていた（広島市，1983，856-860 頁）。歳出が歳入を上回ることはなく，60 年度からは決算剰余金の 80%（83 年度以降は 100%）を積み立てる広島市民球場基金（63 年度以前の名称は広島市民球場積立金）が設けられた。同基金は，決算剰余金のほか，公式戦入場人員が一定以上になった場合に球団が支出する追加使用料や利子収入が積み立てられ，74 年度末の残高は 5970 万円となっていた。同基金は施設整備が行われた際に取り崩されている[34]。つまり，市民球場について，

開場の 3 年後には，長期にわたる運用と改修を想定した資金の手当てを始めていた。

一般論として，プロ野球球団とその本拠地球場とは，選手等の人件費や練習環境などに投資してチーム成績を上げ，入場者数やテレビ中継視聴世帯数が増加すれば，球場サイドとしても球場使用料や食堂，売店，広告看板などの収入が増えて，球場施設の改修などに資金が向かってさらに顧客満足度が上がり，入場料金引き上げの環境も整う，「Win-Win」の関係となることが期待されている。二葉会関係者の発言力が制度的に確保された広島市民球場は，球団に有利な使用条件が設定されただけでなく，長期的な施設改修に備えて単年度の一般会計予算に縛られない資金がプールされていた。球団としても，球場使用料や自治体に対する寄付という税務上一括して損金算入できる方法で，実質的に改修資金をプールさせることができた。基金だけで改修がすべて行われた訳ではないが，こうした仕組みが整備されていたことは注目に値する。

Ⅳ　赤ヘル旋風と経営の好循環（1975〜88 年）

1　赤ヘル旋風

1975 年シーズンに，カープは球団創設 26 年目にして初のセ・リーグ優勝を果たした。その活躍は，この年に変更したユニフォームの色から「赤ヘル旋風」と話題になった。公式戦入場者数は 120 万人で前年からほぼ倍増した。77 年に 88 万人まで下落したものの，78 年以降はほぼコンスタントに 100 万人を超えるようになった。その最大の要因は好調なチーム成績とみてよいだろう。75 年から 88 年までの 14 年間にセ・リーグ優勝は 5 回でうち 3 回は日本選手権シリーズでも優勝した。B クラスに転落したのは 77 年と 82 年の 2 度だけで，最下位はなかった。オーナーの松田耕平は初優勝直後の雑誌インタビュー記事のなかで，前オーナーから引き継いだ「金は出すが口は出さん」，「ドラフトで入ってくる選手を『育てる』チーム」づくりという方針に基づいて実施した米国でのキャンプ，外国人コーチの招聘や外国人監督の選手に対する説得力の高さを勝因に挙げている（松田耕平「クルマに乗った赤ヘル軍団」『文藝春秋』1975 年 12 月，340-346 頁）。

2　球団経営の「光明」となった新人選手選択（ドラフト）制度

ここで，1965 年 11 月に第 1 回新人選手選択会議としてスタートし，この年の営業報告書に「カープ球団の発展に大きな光明を与える」との期待を記した「ドラフト制度」が及ぼした影響を検証したい。制度内容と変遷については多数の出版物があり，割愛する。

まず，新人選手に対する契約金について，その高騰は 1950 年代半ばには社会問題ともなっていた。前掲の表 2 によると，選手や監督等に対する契約金とみられる「支度金」が，制度発足直前の 65 年度には総収入額の 19% にあたる 70 百万円に達している。しかし，66 年度以降は 60 百万円未満となっているので，抑制効果があったことがわかる。

次に，球団間のチーム戦力平準化についてはどうか。表 3 は，選手の通算成績を新人として入団した球団別に集計したもので，12 球団制となった 1958 年度から 65 年度までにプロ入りした

表 3 「ドラフト制度」導入前後における球団別獲得選手の通算成績

チーム名	導入前				導入後			
	人数	塁打 (指数)	投球回	防御率(指数)	人数	塁打 (指数)	投球回	防御率(指数)
ジャイアンツ	64	24,010 (184)	14,697	3.10 (98)	50	15,354 (92)	13,034	3.53 (94)
タイガース	50	10,452 (80)	6,764	2.81 (89)	46	14,977 (90)	11,917	3.64 (97)
ドラゴンズ	52	18,443 (141)	7,323	3.08 (97)	55	19,853 (119)	16,714	3.82 (102)
ホエールズ	72	19,572 (150)	12,949	3.30 (104)	45	11,517 (69)	16,959	3.90 (104)
カープ	56	15,272 (117)	11,166	3.13 (99)	55	20,517 (123)	13,912	3.82 (102)
スワローズ／アトムズ	44	6,839 (52)	9,426	3.27 (103)	60	20,321 (122)	16,168	3.77 (100)
ブレーブス	48	11,890 (91)	8,215	3.32 (105)	44	16,068 (96)	11,611	3.64 (97)
ホークス	42	8,935 (68)	10,307	3.06 (96)	45	23,369 (140)	8,870	3.95 (105)
フライヤーズ／ファイターズ	49	18,404 (141)	9,267	3.08 (97)	50	8,607 (51)	11,708	3.72 (99)
オリオンズ	45	10,044 (77)	9,003	3.28 (103)	49	12,892 (77)	11,182	3.61 (96)
ライオンズ	41	1,419 (11)	8,734	3.04 (96)	54	16,241 (97)	10,084	3.89 (104)
パールス／バファロー／バファローズ	46	11,242 (86)	8,429	3.52 (111)	49	20,894 (125)	14,984	3.74 (100)
合計／平均	609	13,044 (100)	9,690	3.17 (100)	602	16,718 (100)	13,096	3.75 (100)
分散 (S^2)	—	2,133	—	30	—	640	—	11

(注) 1.「導入前」は，1958～65 年度にプロ入りした選手で，いわゆる助っ人外国人選手を除くが，東アジア系の外国籍選手を含む。球団に在籍するが公式試合記録のない選手を含まない。
2.「導入後」は，1965～76 年に実施された新人選手選択会議における交渉権に基づいてプロ入りした選手。公式試合記録のない選手を含まない。
3. 選手毎に通算した公式試合記録を新人選手として入団した球団別に集計しており，移籍先の球団における記録を含む。
4. 投球回は 1 イニング未満を切り捨て。
(出所) 日本野球機構による公式試合記録に基づき筆者作成。

選手群と，65 年から 76 年までのドラフト会議における交渉権に基づく選手群とで比較し，指数化したデータの分散（S^2）を算出した。塁打数，防御率の両方について制度導入後は分散の値が大幅に低下しているので，平準化効果が認められる。しかしカープ球団にとって重要であるのは，セ・リーグ他球団よりも優秀な選手を獲得・育成できているかどうかである。その点で特に注目されるのは，攻撃力の面で抜きんでていたジャイアンツ球団の塁打数が制度導入後は著しく下落し，代わってカープ球団やアトムズ球団が優位に立ったことである。球団間の差異は，「くじ運」だけではなく，将来有望な選手を見極める「目利き力」や「育成力」，若手選手に公式戦出場の機会を与えられる「チーム事情」などにも影響されるが，70 年代から 80 年代にかけて，「ドラフト制度」はチーム戦力整備に関してもカープ球団有利に働いたといえるだろう。

3 初優勝を契機とする財務改善

初のセ・リーグ優勝とその後の好成績は，カープ球団の財務を大きく改善させた。表 4 の損益計算書をみると，1975 年度の総収入は 1620 百万円で，前期比 849 百万円，2.1 倍の増収であった。一方，費用は人件費や球場部費用などが増えたが，全体で 512 百万円の増加に留まり，当期損益は 335 百万円好転し，265 百万円の黒字となった。これにより前期末に 110 百万円あった繰越損

表 4　㈱広島東洋カープ　損益計算書（1974～88 年度）

（単位：百万円，単位未満切り捨て）

年度	チーム順位	公式戦入場者数	有料入場人員（市民球場・試合平均）	総収入（営業外収入を含む）						総費用（営業外費用を含む）									経常損益（当期損益）
					試合収入	広告収入	放送収入	球場部収入	その他収入		人件費			試合経費・連盟費用	球場部費用	球場補修費	租税公課	その他費用	
												対総収入	うち支度金						
1974	6	649,500	9,171	771	424	45	111	169	20	842	376	49%	59	156	124	52	18	113	▲70
75	優勝	1,200,000	18,058	1,620	812	50	179	404	173	1,354	551	34%	120	241	264	15	13	268	265
76	3	993,000	15,019	1,694	944	61	226	368	93	1,566	623	37%	55	275	233	54	109	270	128
77	5	884,000	13,472	1,783	977	66	323	336	79	1,584	710	40%	113	257	202	88	69	256	198
78	3	1,060,000	16,571	2,224	1,155	93	369	510	95	2,024	778	35%	49	326	304	179	91	344	199
79	優勝	1,454,000	22,474	3,100	N/A				230	2,561	N/A								538
80	優勝	1,314,000	20,041	3,581	1,692	148	590	827	321	2,998	N/A								583
81	2	1,047,000	15,683	3,082	1,519	186	602	633	140	2,801	N/A								280
82	4	1,037,500	15,673	3,254	1,574	206	696	637	138	2,946	N/A								307
83	2	916,000	13,694	3,279	1,476	227	791	583	201	2,836	N/A								443
84	優勝	1,103,000	16,686	3,998	1,627	260	879	786	443	3,485	N/A								512
85	2	1,056,000	15,724	3,677	1,598	285	1,000	636	156	3,444	N/A								233
86	優勝	1,076,000	15,822	4,379	1,773	302	1,089	767	447	3,765	N/A								613
87	3	1,124,500	15,894	4,279	1,855	329	1,204	706	183	3,757	N/A								521
88	3	1,023,000	14,512	4,187	1,784	347	1,267	605	182	3,959	N/A								227

（注）　1. 費用の科目別集計は，表 2 の注 2 に同じ。
　　2. 1974～76 年度の損益額は当期損益。

（出所）「株式会社広島東洋カープ営業報告書〔昭和三十三～六十三年度〕昭和三十四年」。『広島市民球場概要』16-17 頁。日本野球機構公式ホームページ。

失は一掃された。

この決算はファンが市民球場に殺到しカープ・グッズが街にあふれた結果として当然ともいえるが，注目されるのは3位に終わり公式戦入場者数が17% 減少した翌76年度の決算である。球場部収入や前期は日本選手権シリーズ出場に伴う分配金が計上されていたとみられるその他収入が減収となったが，試合収入や放送収入の増収により総収入は74百万円の増収，租税公課や人件費の増加などにより212百万円の費用増となったにもかかわらず，128百万円の当期利益を確保した。77年度は5位に終わり，入場者数がさらに11% 減少した一方で人件費はさらに上昇したが，放送収入と試合収入の増収が寄与して198百万円の経常利益を計上し，以後ほぼ毎期200百万円以上の経常利益を上げている。

入場料金について，バックネット裏席に隣接する比較的高額な指定席A（巨人戦以外）を例にとると，75年は800円であったが，初優勝の翌76年に1000円，77年に1400円，79年に1500円，2度目の優勝の翌80年には1800円に引き上げられた。但し，内野席の小人料金は76年に200円から300円に引き上げられただけで80年まで据え置かれるなど，長期的視野でファンを育成する料金政策が採られている（広島東洋カープ，1975-80）。79年度と86年度の優勝は，それぞれ，総収入が30億円台と40億円台にステップアップするきっかけとなった。さらに収入の科目別構成比に着目すると，チーム成績に左右されやすい試合収入，球場部収入及びその他収入の比率が低下して，安定的な放送収入と広告収入が上昇している[35)]。黒字体質の定着には，こうした収入構造の変化も見逃せない。

貸借対照表によると，1975年度末には借入金が無くなり，以後，毎期末400百万円以上の現預金を確保できている。また，流動資産に計上された資金運用目的と推定される有価証券が増加して87年度以降は500百万円を超えている。年間パス売上金を含むとみられる前受金の残高も74年度末は193百万円であったが，79年度以降は毎期末500百万円を超えている。資金繰り事情が74年度以前とは一変している。

固定資産では，1979，80年度と84年度に土地建物が増加し，84年度末の簿価が1,306百万円となっている。これらは大野町（現・廿日市市）に新設した屋内総合練習場（80年3月開設）と合宿所（84年11月開設）とみられる。チームは広島市民球場を練習施設としても使用し，広島市と57年に締結した覚書では年間100回程度となっていた練習回数は，60年の覚書では120回に増加していたが，73年には「試合及び練習は，年間110回程度」と，制限されるようになっていた[36)]。練習施設への大型投資は「ドラフトで入ってくる選手を育てる」方針に沿うものであり，その後のチーム成績は好調に推移しているので，有効な投資であったと評価できる。

資本金は，1977年11月，79年5月，79年11月及び82年3月に増資が行われ，82年度末には324百万円となった[37)]。以後，88年度末まで，主要株主は松田耕平（60%）と東洋工業（1984年からマツダ㈱）（34%）のままで異動がない。

1975年度は，好決算を受けて，会社設立20年目にして初の株主配当を行った。以後，毎期10～20% の配当が行われている。80年度末には自己資本比率が50% を超えた。

4　広島市民球場のリニューアル投資

広島市民球場は，1962 年 12 月に特別指定席増設工事が完成し，定員 2 万 8218 人となっていた。これから約 10 年間は大規模な工事は行われず，72 年度以前の施設整備費用は年間 20 百万円未満にとどまっていた。しかし，開場から 16 年を経過した 73 年度以降は整備費用がかさむようになる。表 5 は毎年度の整備状況をまとめたものである。前述したように施設整備は広島市民球場特別会計によって行われる。表 5 の広島市負担のうち括弧内が基金からの取崩しで，球団負担は同会計に対する寄付金と現物寄付の合計である。初優勝の翌 76 年度の外野スタンド増設工事の場合，全事業費 115 百万円のうち市が 58 百万円，カープ球団が 56 百万円を負担し，77 年 3 月に定員が 3 万 1726 人となった。80 年の優勝直後にも比較的多額の整備が行われている。優勝の翌年には入場者数の反動減が起こりがちだが，そうしたタイミングで満員による機会損失の減少や顧客満足度の向上につながる投資が行われていた。開場からまもなく 30 年となる 84～86 年に行われた大規模整備は，表 5 では大部分が市の負担で行われたようにみえるが，84 年 11 月に市・球団間で結ばれた覚書で工事費の 2 分の 1 が球団負担とされている[38)]。85～88 年度に毎年 150 百万円が球場使用料に加算されているので分割払が認められたとみられる。これにより，試合収入に対する比率は 15% 前後に高まったが，後楽園球場と比べれば低水準にある。

表 5　広島市民球場の年度別施設整備状況と球場使用料（1973～88 年度）

（単位：百万円，単位未満切り捨て）

年度	金　額	主な整備箇所	広島市負担		球団負担	球場使用料	
				（基金）			対試合収入
1973	57	バックスタンド	11		45	30	7.7%
74	14	スコアボード	4		10	35	8.5%
75	47	指定席座席，高圧ケーブル	29	(24)	17	56	7.0%
76	173	外野スタンド増設，投光器	97	(93)	76	54	5.7%
77	170	観客席増設，報道席，球団事務所	48	(43)	121	62	6.4%
78	144	選手食堂，消火栓，トライビジョン新設	35	(31)	109	79	6.9%
79	66	監視用テレビ，ロッカー	47	(40)	19	121	N/A
80	242	外野スタンド，内野スタンド増設	137	(132)	104	119	7.1%
81	244	外周明装，給排水，壁面緑化	229	(223)	15	91	6.0%
82	116	内野スタンド裏側明装，金網張替，場内建具	97	(90)	19	99	6.3%
83	48	事務所明装，放送設備	14	(7)	34	87	5.9%
84	582	内野スタンド等，放送設備，日除け設備新設	530	(207)	52	112	6.9%
85	1,096	内野スタンド等	1,096	(333)	0	249	15.6%
86	884	内野スタンド等，便所，トレーニング室新設	884	(403)	0	242	13.7%
87	48	内野グランド	48	(41)	0	266	14.4%
88	15	スコアボード，ロッカー	14	(6)	1	268	15.0%
計	3,954		3,327	(1,680)	626	1,980	—

（注）1. 広島市負担のうち括弧内は広島市民球場基金からの取り崩し額。
2. 1980 年度から広告表示料が定められたが，上記の球場使用料に含めていない。
3. 球場使用料は，表 2 の注 3 に同じ。

（出所）『広島市民球場概要』26-31 頁。「株式会社広島東洋カープ営業報告書〔昭和三十三～六十三年度〕昭和三十四年」。

Ⅴ おわりに

㈱広島野球倶楽部の創設には，1949年当時の地方税制が重要な役割を果たした。しかし，株式の引受不足と収入の見込み違いから同社は資金難に陥った。先行の球団史は後援会に救われたことを強調するが，同会は企業のガバナンスを損なう存在でもあった。事業継続性に疑念が残ったままのカープ球団を救ったのは，新球場の建設，旧会社の清算及び新会社の設立に関わる費用の拠出を決めた広島財界有力者と，球団の事業継続が可能な球場使用契約条件や特別会計・基金の創設に応じた広島市であったとみるべきではないだろうか。球団が球場内の食堂・売店や広告看板の営業を担うほか，市の特別会計や基金に資金をプールして球場の施設改修に機動的に支出されやすい方式が強みとなった[39)]。広島市としても，国有地を活用して，住民のアイデンティティにもつながるサービスを低コストで提供できた。また，こうした事業スキームの前提条件となった52年の興行方式変更も見逃せない転換点であった。さらに，67年に球団の経営が財界有力者の合議制的な体制から松田恒次に集権化されたことも重要と考えられる。これにより「ドラフトで入ってくる選手を『育てる』チーム」という基本方針が確立された。

カープ球団と広島市民球場の分析から浮かびあがってきたのは，「球団と球場の経営が一体となる事業スキーム」と「一貫した経営方針を保持できる経営体制」が，プロ野球事業の成功のカギと考えられることである。

注

1）「参入・撤退」を扱ったものとして，池井（2002），要堺（2012）及び廣田（2013）がある。球団の経営実態を一次史料により明らかにしたものは，元経営者の縁戚者による㈱髙橋球団（高橋ユニオンズ）の研究が唯一と思われる（秋山，2014）。

2） スポーツビジネス・マネジメント論の立場から指定管理者制度を利用したスポーツ団体による施設の兼営に注目する例として平田（2017，521-526頁）が挙げられる。鈴木（2022）は，マーケティング論の立場からプロ野球の球団別顧客満足度調査を球場に関する項目を含めて2009年から継続して行い，興行施設の重要性を示すデータを提供している。

3） 3冊の球団史とは，中国新聞社（1976），冨沢（1980）及び中国新聞社（1999）である。その他のジャーナリストによるものとして，「カープ十年史『球』」（『読売新聞』地方版，1959年5月19日～12月18日），「広島カープ十年史」（『中国新聞』1959年11月25日～60年4月9日），及び関（1979）がある。

4） 人口や戦後復興期の広島市における野球場の状況については，後述する広島市民球場建設の経緯を含めて，広島市文化財団・広島市郷土資料館（2011）を参照した。

5）「株式会社広島野球倶楽部創立趣意書・目論見書・起業予算書・収支予算書・定款・株式募集要項原案 昭和24年」（広島市公文書館所蔵，仮 谷川資料3）。河口豪が「地方税の関係で，税が県に移るだろう，初めはそうだったんです。だから多少県が金を出したり，県下の衛星都市が

全部金を出せば，そう心配はあるまいというので」と発言している（「この人は証言する 26」『週刊ベースボール』1966 年 4 月 11 日号，42 頁）。

6） 県知事が出資議案の議会説明のなかで「入場税の増収によって一部の財源を獲得する利益も期待できますので」と発言している（広島県会「広島県会二月定例会議事速記録 昭和二十五年二月二十四日開会 同年同月二十五日閉会」（広島県立文書館所蔵，138741-0060-2176，以下「県議会速記録」という）93 頁）。

7）「株式会社広島野球倶楽部設立について協力方に関する請願 昭和 24 年」（広島市公文書館所蔵，仮 谷川資料 7，以下「谷川資料 7」という）。谷川の遺族から提供されたこの史料は，各市の稟議の内容を県の用箋に書き写したものを含んでいる。広島市議会（1987）215-216 頁。「有価証券届出書 昭和 25 年」（広島市公文書館所蔵，仮 谷川資料 10）。

8）「県議会速記録」90-94 頁。「（表題不明）」（広島県「カープ一件」広島県立文書館所蔵，S01-2014-673）。証券取引法第 8 条は，訂正の届出日を手続きの起算日としていた。

9） ㈱広島野球倶楽部創立事務所「目論見書 昭和 25 年」（広島市公文書館所蔵，仮 谷川資料 13）。

10） 広島市議会（1987）217-225 頁。「（表題不明）」（広島県「カープ一件」）。「広島カープ十年史 41」『中国新聞』1960 年 1 月 9 日。5 市は県に対して入場税収入の 5 割を補助金として交付するよう陳情書を提出している（「谷川資料 7」）。尾道市の払込時期は予定。

11） 大阪スタヂアム㈱は球場建設に対し府の助成金を受けた（大阪スタヂアム興業，1998，29-31 頁）。兵庫県鳴尾村は競輪場を誘致した（鳴尾村誌編纂委員会，2005，548 頁）。

12） ㈱広島野球倶楽部「昭和二十五年度収支報告書」（広島県「カープ一件」）。当時の商法第 192 条は発起人に資本金額に対する引受不足分を引き受ける連帯責任を課していた。

13） ㈱広島野球倶楽部閉鎖登記簿謄本。兼職状況は，河口（1975），日本図書センター（1989）。

14） 広島県総務部総務課「復命書」（1955 年 3 月 9 日起案，広島県「カープ一件」）。

15） 自己株式の取得は当時の商法第 210 条に抵触する。1953 年 3 月開催の株主総会で議長が「後援会員の持株数を入れて五十万株」と説明しており，会員による小口出資で消化したとみられる（広島県総務部総務課「復命書」）。50 年 9 月の創立総会で小単位の株券を発行できるよう定款が一部変更された（「谷川資料 7」）。

16） ㈱日本野球連盟「営業報告書」（雄松堂フィルム出版『営業報告書集成』，大阪大学大学院経済学研究科所蔵）。後楽園球場の 1 日平均の入場者数は 1949 年の 1 万 6388 人から 50 年は 1 万 1641 人へと約 3 割減少した。

17） セントラル・リーグ『年度連盟選手権試合実施要綱』（1954 年，甲子園歴史館所蔵）。

18） ㈱広島野球倶楽部「請願書」（1953 年，広島県「カープ一件」）。

19）「（カープ）後援会規約」（広島県「カープ一件」）。

20）「広島カープ後援会県庁支部会則」（1955 年，広島県「カープ一件」）。

21） ㈱広島野球倶楽部閉鎖登記簿謄本。兼職状況は，日本図書センター（1989）。

22）「株主総会議事録」（1961 年 1 月 31 日，広島県「有価証券一件 広島カープ株券」），「清算事務報告書」（1961 年 1 月 30 日，広島県「同左」）。

23） 広島市総務局市民球場管理事務所『広島市民球場概要』（1990 年 2 月 15 日，広島市公文書館所蔵，広 D8-1989-161）2 頁。

24） 広島市「株式会社広島カープ 契約書及び覚書，協定書在中 昭和 33 年」（広島市公文書館所蔵，仮 旧市民球場 005-01）。

25） 二葉会によって広島市公会堂の建設をはじめとする寄付や出資案件の調整が行われた（宮本，1974，324-325 頁）。

26）『広島市民球場概要』56-57 頁。

27） ㈱広島カープ閉鎖登記簿謄本。兼職状況は，日本図書センター（1989）。

28） 広島市「市民球場の使用に関する覚書等 昭和 32 年」（広島市公文書館所蔵，仮 旧市民球場 031-01）。

29） 広島市民球場管理事務所『広島市民球場のあゆみ 初編 開設 21 年を経て 昭和 53 年』（広島市公文書館所蔵，広 D8-1978-208）72 頁。『広島市民球場概要』34 頁。「株式会社広島東洋カープ営業報告書〔昭和三十三～六十三年度〕昭和三十四年」（広島市公文書館所蔵，仮 旧市民球場 036-06）。

30） ㈱後楽園スタヂアム「有価証券報告書（第 32 期）」（J-DAC「企業史料統合データベース」）24-33 頁。27% の料率は 1970 年まで確認できる。

31） 人件費は，支配下選手枠が増員された 1963，68 年度に顕著な伸びを示している。

32）『広島市民球場概要』22-31 頁。

33） 河口は「ウチは口を出す人が多すぎるわけですわ。とにかく財界が，10 社なら 10 社というものがみんな関与してやってる」と発言している（河口豪・小鶴誠「広島カープの内幕」『週刊ベースボール』1964 年 7 月 6 日，14 頁）。

34）『広島市民球場概要』12-15 頁。

35） 放送収入と広告収入の合計の総収入に対する比率は，1974～80 年度では 2 割前後だったが，83 年度以降は 3 割を超えるようになる。

36） 広島市・㈱広島カープ「覚書」（1960 年 4 月 1 日，広島市「市民球場の使用に関する覚書等 昭和 32 年」），広島市「広島市指令総球第 3 号 昭和 48 年 4 月 1 日」（広島市「同左」）。

37） ㈱広島東洋カープ登記簿謄本。

38） 広島市・㈱広島東洋カープ「覚書」（1984 年 11 月 2 日，「市民球場の使用に関する覚書等 昭和 32 年」）。

39） 球場使用料が低廉であっても，広告看板と食堂・売店の収入が球団に計上されないと，カープ球団の経営は安定しなかった。1978 年度の収支を例にとると，広告収入 93 百万円と球場部の粗利益 206 百万円を差し引くと，経常損益は 99 百万円の赤字となる。

参考文献

秋山哲夫（2014）『高槁球団（ユニオンズ）3 年間のあゆみ 1954 年-1956 年』自費出版。

池井優（2002）「プロ野球経営母体の研究―「親会社」という日本的構図の転機を迎えて―」『ベースボーロジー』第 2 号，80-110 頁。

大阪スタヂアム興業（1998）『歓声とともに半世紀』大阪スタヂアム興業。

河口豪（1975）『栄光の広島カープ風雪 25 年』恒文社。

菊幸一（1993）『「近代プロ・スポーツ」の歴史社会学―日本プロ野球の成立を中心に―』不昧堂出

版。
橘川武郎・奈良堂史（2009）『ファンから観たプロ野球の歴史』日本経済評論社。
交詢社出版局（1962）『日本会社録 昭和 36 年版 第 2 版』交詢社出版局。
交詢社出版局（1970）『日本会社録 第 7 版』交詢社出版局。
鈴木秀男（2022）「プロ野球のサービスの満足度調査」https://lab.ae.keio.ac.jp/~hsuzuki/baseball0901/index. html（2022 年 5 月 11 日閲覧）。
関三穂（1979）『広島カープ球団史―燃える赤ヘル軍団―』恒文社。
高橋眞清（1949）『追放者の行動の限界―公職追放令の禁止規定を中心として―』みのり書房。
田付晃司（2022）「日本プロ野球におけるガバナンス組織と事業スキームの歴史的展開」『経営史学』第 57 巻第 2 号，27-49 頁。
中国新聞社（1976）『V1 記念 広島東洋カープ球団史』広島東洋カープ。
中国新聞社（1999）『カープ 50 年―夢を追って―』中国新聞社。
中国放送 50 年史編さん委員会（2002）『中国放送の 50 年』中国放送。
冨沢佐一（1980）『カープ 30 年』中国新聞社。
中西博・坂弘二・栗田幸雄（1967）『地方税 地方自治講座 第 10 巻』第一法規出版。
鳴尾村誌編纂委員会（2005）『鳴尾村誌 1889-1951』西宮市鳴尾区有財産管理委員会。
日本図書センター（1989）『昭和人名辞典 Ⅱ 第 3 巻（西日本編）』日本図書センター（底本は，廣瀬弘（1957）『大衆人事録 第十九版』帝国秘密探偵社）。
平田竹男（2017）『スポーツビジネス最強の教科書』（第 2 版）東洋経済新報社。
広島市（1983）『広島新史 財政編』広島市。
広島市議会（1987）『広島市議会史 議事資料編 Ⅱ』広島市議会。
広島市文化財団・広島市郷土資料館（2011）『増補 広島市民球場の記憶』広島市文化財団・広島市郷土資料館。
（広島テレビ放送）開局 20 周年記念誌編集委員会（1982）『あなたと共に 20 年』広島テレビ放送。
広島電鉄社史編纂委員会（2012）『広島電鉄開業 100 創立 70 年史』広島電鉄。
広島東洋カープ（1975-80）『カープイヤーブック』（各年）広島東洋カープ。
廣田誠（2013）『日本の流通・サービス産業―歴史と現状―』大阪大学出版会。
廣田誠（2018）「在阪大手私鉄とプロ野球―チームと球場運営の歴史的展開から考える―」『鉄道史学』第 36 号，36-55 頁。
福田拓哉（2011）「わが国のプロ野球におけるマネジメントの特徴とその成立要因の研究―NPB の発足からビジネスモデルの確立までを分析対象に―」『立命館経営学』第 49 巻第 6 号，135-158 頁。
松田恒次（1965）『合理性・人間味―ムダを省いて贅沢を―』ダイヤモンド社。
宮本思雲（1974）『社長さん ひろしま経済 人と歩み』中国新聞社。
要堺弘隆（2012）「日本プロ野球における企業の存在意義―プロ野球を本業に活かした球団経営の変遷から―」『人間社会環境研究』第 23 号，153-169 頁。

Abstract

Business Structure and Management System of Professional Baseball in Japan: A Case Study of Hiroshima Toyo Carp and Hiroshima Municipal Stadium

Koji Tazuke

This paper clarifies the business structure and management system of the professional baseball club "Hiroshima Toyo Carp" using primary documents including financial data for 40 years from 1949. The business structure of the Hiroshima Municipal Stadium will also be clarified.

The founders of Carp managed to establish a company through the main investment from local governments, expecting tax revenue. However, its management was on the verge of bankruptcy due to some miscalculations, and the governance system was also flawed because supporters and politicians intervened. Ten influential businessmen saved the club. They paid for the construction of a new stadium and the establishment of the new company. Furthermore, Hiroshima City established advantageous conditions and special accounts/funds for the club. However, the management was unstable because of the collegial system of a crowd of businessmen. Therefore, in 1967, the governance system was changed and was led by Tsuneji Mazda, president of Toyo Kogyo. His leadership and the change in the rules for recruiting new players established the basic policy of "emphasizing the training of players who joined through the draft system". This resulted in their first victory in the Central League in 1975. Since then, a virtuous cycle has been created. The financial condition improved, investment in training facilities, good team performance maintenance, stadium renewal investment, and profit expansion.

This study drew two keys to the success of the professional baseball business:

(1) The business scheme that integrates the management of the baseball club and the stadium.

(2) The governance system that can maintain a consistent management policy.

Keywords professional baseball, professional sports, sports business management, baseball stadium, governance