

2008 年度 リサーチペーパー

日本におけるプロレス団体のマネジメントに関する考察

**Research on the Management of
Pro-Wrestling Organization in Japan**

早稲田大学 大学院スポーツ科学研究科

トップスポーツマネジメントコース

5008A304-5

石澤 常光

研究指導教員： 平田竹男 教授

日本におけるプロレス団体のマネジメントに関する 考察

トップスポーツマネジメントコース
5008A304-5 石澤 常光

研究指導教員：平田 竹男 教授

本論文は、日本におけるプロレス団体のマネジメントに関して考察した論文である。第一章では、研究の背景と筆者の経験から感じてきた問題意識を述べている。現在、日本のプロレス・格闘技産業は、数年前までの隆盛とは打って変わって衰退の一途を辿っている。筆者は、プロレスラーとして長年リング内で闘ってきた立場から、近年の日本のプロレス、格闘技産業の衰退に危機感を感じていた。一方アメリカでは、日本のプロレス、格闘技産業とは反比例する様に、プロレス、格闘技産業の市場規模が年々拡大しており、今や数百億円産業となっている。だがこの日米の差の原因が明らかになっておらず、そのため改善策も見当たらないのが現状である。何とかこの現状を打破したいと思い、原因を明らかにしようと先行文献を調べたが、日米プロレス団体のマネジメントの現状を明らかにした学術的論文は存在しなかった。従って、日米のプロレス団体のマネジメントに関する現状を、データを用いて客観的に明らかにしていくことが求められると考えた。

そこで本研究では、日本の主要プロレス団体が抱える問題点を抽出し、アメリカの事例を参考にしながら問題点を解決するためのマネジメント手法を考察する。そして日本のプロレス団体が魅力を取り戻し、今後ビジネスとして拡大していくためにはどうすればいいのかという改善策を提言することを目的とした。

第二章では研究手法を述べた。研究の進め方としては、日本とは対照的に近年市場規模が拡大しているアメリカのプロレス、格闘技産業を分析し、日本との比較を行った。具体的には、日本で最も市場規模の大きいプロレス団体である、新日本プロレスの歴史の整理と、ビジネ

スモデルや興行内容等の現状を分析した。そしてアメリカで市場規模の大きいWWE（ワールド・レスリング・エンタテインメント、以下WWEと訳す）、UFC（アルティメット・ファイティング・チャンピオンシップ、以下UFCと訳す）においても同様の分析を行った上で、両者を比較した。

第三章は研究結果である。分析の結果同じプロレス興行をおこなうWWEと新日本プロレスのビジネス面での違いとして、新日本プロレスの収入規模はWWEの約1/40であることがわかった。収入構造に関しても、新日本プロレスがTV放映権料収入と興行収入に大きく依存しているのに対し、WWEは前述の2つの収入並びに、PPV収入とコンシューマー・プロダクト（消費者製品）のような興行以外からの収入が大きなウェイトを占めていることがわかった。また、興行内容として選手、試合に関わる諸要素を比較したところ、WWEの方が、試合数が約3倍、保有選手数が約6倍多いことが明らかになった。それと共に、エージェントの有無やクリエイティブチームの有無、ファーム団体の有無などの差異があることがわかった。また新日本プロレスにおいては、東京ドーム大会のようなビッグマッチにおいて自社の契約選手だけではマッチメイクがうまく組めず、他団体から選手を借りなければ興行が成立しない事も分かった。その事によって、団体間カルテルとも言えるような現状が存在することも明らかになった。

第四章では比較結果からの考察をした。そして財務指標分析の中からわかったのはWWEでは自己資本比率が85%と、とても高く、資金の安定性が高いことがわかった。新日本プロレス

の親会社であるユークスは自己資本比率で 33%（日本の全業種の平均 39.84%）、新日本プロレスに関しては身売りする 2005 年の自己資本比率は-150%と、とんでもない数字であった。また **WWE** は流動比率が 486%で支払い能力が高いことがわかった。しかし 2005 年の新日本プロレスは 18%しかなく、固定比率もマイナスであり、新日本プロレスはユークスが株式を取得しなければ危機的状態であった事がわかった。分析の結果をもとに、アスリート性とエンタテインメント両面の質が低下していることが見受けられた新日本プロレスを参考に、日本のプロレス産業を今後発展させていくための施策を考察した。興行以外からの収入を増やすためにも、またより **TV** で放映されるためにも、不可欠なのが人気選手の存在であると考えられる。プロレスの枠を超えた人気選手の存在が、市場規模の拡大に繋がるのである。

従って第五章では、どのような選手を育成すればいいのかを明らかにするために、日米両方の人気選手を抽出し、人気の要因を規定した上で、**WWE** と新日本プロレスの主要レスラーと比較し、今後必要なレスラーの理想像を考察した。

第六章では、今後の日本プロレス団体が向かうべき方向性の策定について述べた。興行において、アスリート性とエンタテインメント性の両面を充実させていく必要性があり、そのために必要となる選手の充実、育成体制の充実のためにも、団体の資本力が重要であることを述べた。団体の資本力を上げるための施策として、**WWE** のセグメント別売上比率を参考にして、デジタルメディア（ネット事業）にもっと資本を集中すれば、現状を打開出来る可能性があることを指摘した。そして経営の情報開示する事で、新たな可能性が見えて来ることを提言した。

研究結果と考察から、日本のプロレス団体は、アスリート性とエンタテインメント性両面を伸ばしていくこと、そのために技のオリジナリティ、キャラクターの一貫性、発言のユーモア等を兼ねそろえた選手を育成し、マッチメイクに力を入れることでコンテンツとしての魅力を高めること。そのコンテンツを活かすためにデジタルメディアを最大限活用していくこと。そして、経営の情報を開示する事が求められるだろうという考えを持つに至り、それこそがプロレス界の発展に繋がるという結論に至った。

目次

第一章	序論	5
第一節	研究背景	5
第二節	ケンドー・カシンが感じる日本プロレス界の問題点.....	8
第三節	研究目的	10
第二章	研究手法	11
第一節	手法 1：新日本プロレスの歴史の整理と現状分析	11
第二節	手法 2：WWE、UFC の歴史の整理と現状分析	11
第三節	手法 3：新日本プロレスと WWE の比較.....	11
第三章	新日本プロレスと WWE・UFC の現状分析結果	12
第一節	日本プロレス界の歴史の整理と現状分析結果	12
第一項	歴史	12
第二項	収入規模.....	15
第三項	収入構造.....	17
第四項	スポンサーの内訳	18
第五項	リング内に関わる諸要素	20
第二節	WWE、UFC の歴史の整理と現状分析	22
第一項	WWE の歴史.....	22
第二項	UFC の歴史	25
第三項	WWE と UFC の収入規模.....	27
第四項	WWE と UFC の収入構造.....	27
第五項	スポンサーの内訳	34
第六項	WWE、UFC のリング内に関わる諸要素	35
第三節	新日本プロレスと WWE の比較.....	38
第四節	ユークスと WWE の財務指標比較	38
第四章	新日本プロレスと WWE の比較結果からの考察	43
第一節	比較結果のまとめ	43
第一項	ユークスと WWE における財務指標の総合評価	45
第五章	人気選手の抽出と人気要因の考察	48

第一節	アメリカにおける人気選手の抽出.....	48
第一項	<i>WWE</i> における人気選手の抽出.....	48
第二項	<i>UFC</i> における人気選手の抽出	53
第二節	日本における人気選手の抽出	55
第三節	<i>WWE</i> と新日本プロレスの主要プロレスラー評価	58
第六章	今後、日本プロレス団体が向かうべき方向性の策定	62
第七章	結論	65
	謝辞	68
	参考文献	69

図表の目次

図 1	2007 年東京都内におけるプロレス興行数	6
図 2	日本のプロレスの市場規模	7
図 3	WWE 年間売上高	8
図 4	日本におけるオリンピック選手からのプロ転向者数	10
図 5	日本の主要プロレス団体売上高	16
図 6	新日本プロレスの収入構造比率	18
図 7	東京ドームにおける出場選手の比率	21
図 8	セグメント別売上比率	28
図 9	WWE の収入構造比率	32
図 10	WWE 2007 年度売上の内訳	33
図 11	レーダーチャート	46
図 12	RAW 年度別最高視聴率	53
図 13	マッピング図	62
表 1	新日本プロレス年表	14
表 2	新日本プロレスの売上高と費用	15
表 3	2007 年度売上の内訳	17
表 4	新日本プロレスの主なスポンサー	19
表 5	東京ドームにおける出場選手	21
表 6	WWE 年表	24
表 7	UFC 年表	26
表 8	WWE の主な放映番組	30
表 9	UFC の現在	34
表 10	ロード・エージェントとライター	37
表 11	WWE と新日本プロレス比較表	38
表 12	WWE とユークスの貸借対照表要約	39
表 13	新日本プロレスの貸借対照表要約	40
表 14	新日本プロレスの比率	40
表 15	WWE とユークスの損益計算書要約	41
表 16	WWE とユークスのキャッシュフロー要約	42

表 17	WWE とユークスのフリーキャッシュフロー	42
表 18	ユークスキャッシュフロー要約	42
表 19	2007 年度 WWE とユークスの総合評価表	46
表 20	2006 年度総合評価表	47
表 21	レッスルマニア PPV 売上ランキング	49
表 22	PPV 売上ランキングの試合	49
表 23	レッスルマニアのメインイベント	51
表 24	UFC の PPV 売上ベスト 3	54
表 25	上記 PPV 時のメインイベント	54
表 26	ネバダ州 MMA 入場料総売上ベスト 3	54
表 27	北米興行収入トップ 3	55
表 28	プロレスの TV 視聴率	56
表 29	評価基準表	57
表 30	人気レスラー評価表 1	58
表 31	WWE、PPV のメイン	59
表 32	WWE のメインに出場したレスラー	60
表 33	WWE のレスラー評価表 2	60
表 34	新日本プロレスのレスラー評価表 3	61

第一章 序論

第一節 研究背景

現在、日本のプロレス・格闘技産業は、数年前までの隆盛とは打って変わって衰退の一途を辿っている。地上波でのテレビ放映に関しても、プロレスに関しては深夜枠に追いやられている。現在地上波 2 局でレギュラー枠があるが、以前厳しい状況が続いている。また格闘技に関しても年々視聴率が低下しており、中継も深夜枠が増えている。それに比例して各運営団体の全体的な売上も落ちており、プロレス、格闘技産業はいまや斜陽産業となりかけている。しかしこの衰退の原因が明らかになっておらず、そのための改善策も見当たらないのが現状である。筆者は 8 年間アマチュアレスリング、15 年間プロレス、格闘技に競技者として携わって来たがこんな状況になるとは考えもしなかった。筆者が以前所属していた新日本プロレスは 7～8 年前までは年間 30 億円以上の売上を誇っていたが、売上は年々落ち込みここ最近では 10 億円前後まで落ち込んでいる。格闘技においても 3、4 年前まで隆盛を誇った PRIDE が消滅し、代わる様に新しい会社が出来たものの、伸び悩んでいる。

一方アメリカでは、日本のプロレス、格闘技産業と反比例する様に、プロレス、格闘技産業の市場規模が年々拡大しており、今や数百億円産業となっている。プロレスにおいては 10 年前、格闘技に至っては 3、4 年前まで日本市場の方が勝っていたが、今や市場規模は逆転し、40 倍以上の差がついてしまった。具体的な団体の例を挙げると、WWE（ワールド・レスリング・エンタテインメント、以下 WWE と表記）は近年人気、収入規模等が拡大しており、2007 年度で年間約 500 億円の総売上、約 70 億円の営業利益を誇っている。対する日本で最も売上高が大きい新日本プロレスは 2007 年度の総売上が約 12 億 7000 万円、営業損失約 7000 万円となっている。新日本プロレスの総売上高は右肩下がりであり、人気の低迷もあいまって苦しい状況にある。試合数は年間 120 試合前後行なわれているが、地方興行が減り東京都内での試合が増えている。

図 1 は、各月ごとの 2007 年度の東京都内におけるプロレス興行数である。2007 年のプロレス界全体での東京都内の年間試合数は 526 試合となっている。新日本プロレスは年間 30 試合、その内後楽園ホールが 23 試合、両国国技館が

3 試合、東京ドームが 1 試合、その他が 2 試合となっている。プロレス界全体の 2007 年の試合数は 1848 試合となっており、2006 年の 1752 試合から 96 試合増えている。

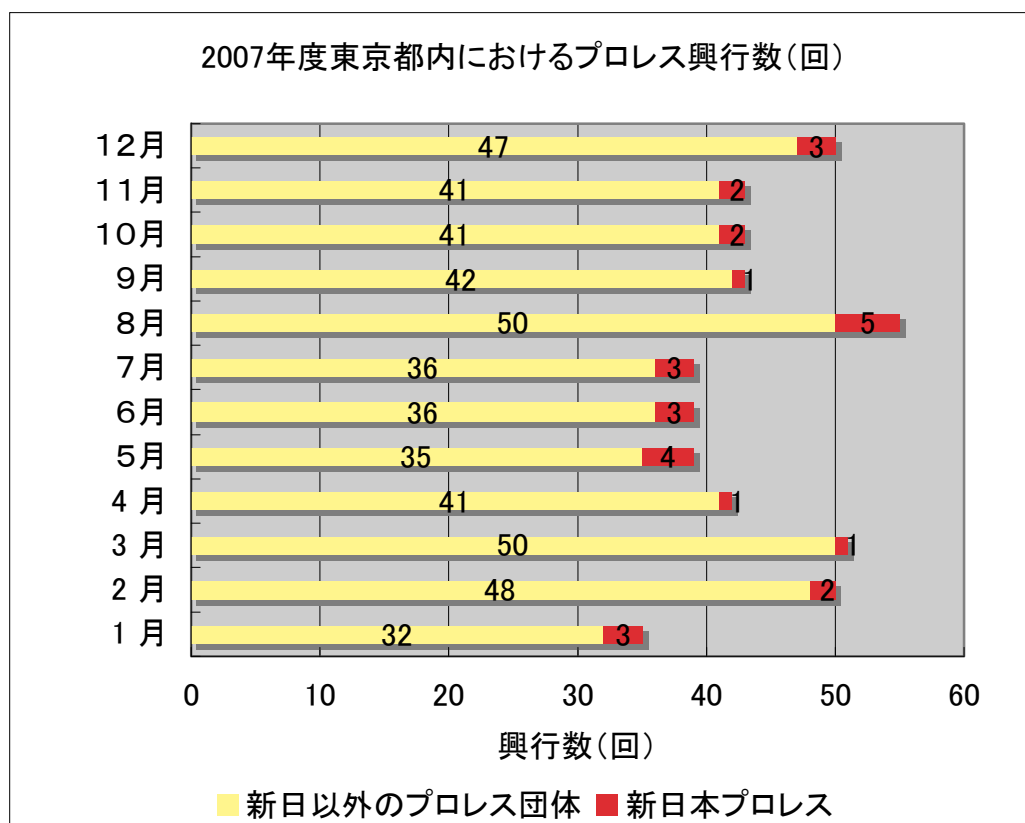


図 1 2007 年東京都内におけるプロレス興行数

下の図はぴあ総研、エンタテインメント白書調べの、日本におけるプロレスの市場規模推移を表したものである。図から、プロレスの市場規模は、年々縮小していることがわかる。

プロレスの市場規模は各団体の売上高を見てもわかる様に、年々縮小している。2007年度は59億2千万円、2006年度は58億5千万円であり、前年比1.1%増とわずかに伸びているものの、2001年の90億円と比べると、34%減となっている。

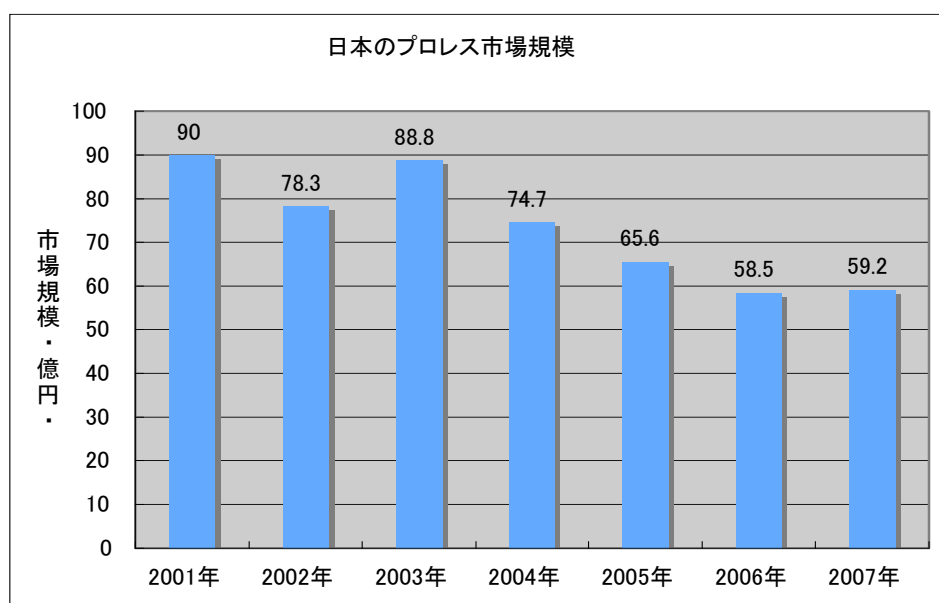


図 2 日本のプロレスの市場規模

ではアメリカでの市場規模どうなっているかというと、アメリカで最も市場規模の大きい WWE の年間売上高は、日本のプロレス市場とは逆に年々拡大している。特に 2004 年からは 2007 年は年 10% 前後で売上高が伸びている。

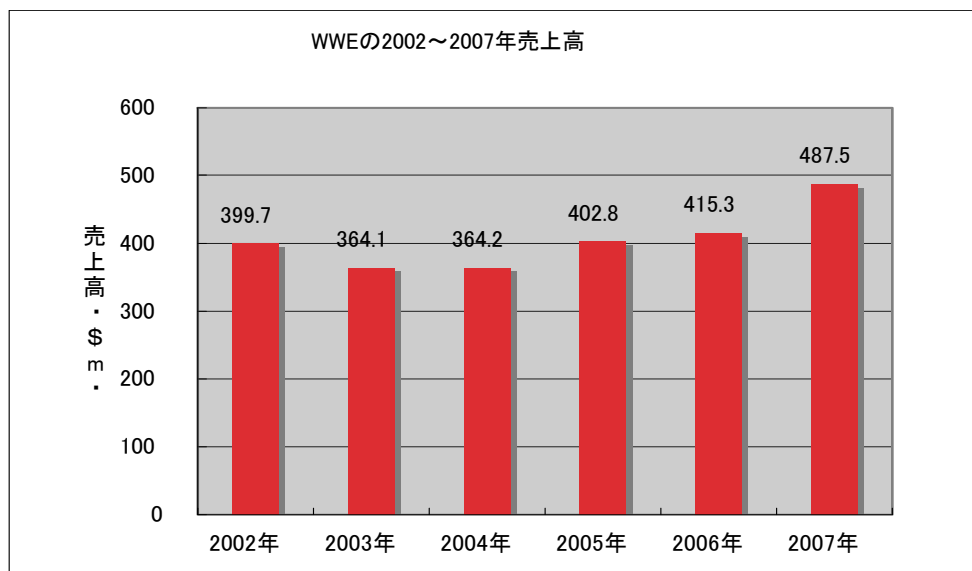


図 3 WWE 年間売上高

このように、同じプロレス興行を行なうという事業会社でありながら、新日本プロレスとWWEとでは大きく差が出来てしまっているのが現状である。だがこの日米の差の原因が明らかになっておらず、そのため改善策も見当たらないのが現状である。何とかこの現状を打破したいと思い、原因を明らかにしようと先行文献を調べたが、「プロレス」と「実戦格闘技」ジャンルの変遷を整理し、組織分裂の繰り返しを指摘している山口（2008）のような論文は存在するものの、日米プロレス団体のマネジメントの現状を明らかにした学術的論文は存在しなかった。

第二節 ケンドー・カシンが感じる日本プロレス界の問題点

筆者は「ケンドー・カシン」というリングネームでプロレスラーとしてリングの中での戦いを経験して来た。リングに上がる選手と言う立場から、近年における日本のプロレス、格闘技産業の衰退に危機感を感じており、その事が今回の研究の問題意識へと繋がっている。選手としての立場から見て、明確に感じることは、選手の質の低下、スター選手の不在である。素質がある選手が入

団してきて、十分に育てることができないでいる。その典型例ともいえるのが、五輪出場レスラーである中西の育成失敗である。中西とは、中西学という新日本プロレス所属のレスラーの事である。経歴としては専修大学を卒業後、和歌山県庁にスポーツ指導員として勤務。その後バルセロナ・オリンピック・レスリング・フリースタイル 100kg 級代表となり、オリンピック終了後プロレスに転向し現在に至る。身長は 186cm、体重は 120kg と、非常に恵まれた体格の持ち主である。五輪出場という経歴と体の大きさだけ見ると、プロレス界を代表するスーパースターになっただけでもおかしくない逸材であった。しかし一度も新日本プロレスのシングルタイトルを獲得する事も無く、中堅どころで甘んじている。これほどの逸材がスーパースターになれなかった影響が大きかったのだろうか、バルセロナ・オリンピック以降アマチュア・レスリングからプロレスに転向するオリンピック選手はいない。良い人材が入って来なくなると、団体は選手の顔触れも変わらなくなり、試合もマンネリ化していく。従って新鮮なマッチメイクが組めなくなり、他団体からネームバリューのある選手を借りて、その場を凌ぐ様になる。ネームバリューのある選手が重宝される為、引退する選手も少なくなり、どんどん先が詰まって新人が育たなくなっていく。そのような状況を打破する為にも、オリンピック選手の様な強さとネームバリューを兼ね備えた優秀な人材が必要となってくるのである。しかし中西が育たなかった事で、次の世代のオリンピック選手が転向に二の足を踏む様になってしまった。また総合格闘技の台頭もあり、選手はそちらに流れる様になってしまった。なぜスーパースターになれなかったのか、本人の頭の問題、新日本プロレスの売り出し方の問題、マスコミの報道姿勢の問題等色々あるが、プロレス界全体が一時の景気の良さに浮かれて、業界の未来について対策を取らなかった事が一番の原因であると考えられる。

下図は日本におけるオリンピック選手からプロレス、格闘技に転向して選手をグラフにしたものである。(オリンピックに複数回出ている選手も、大会毎に 1 人としてカウントしている)

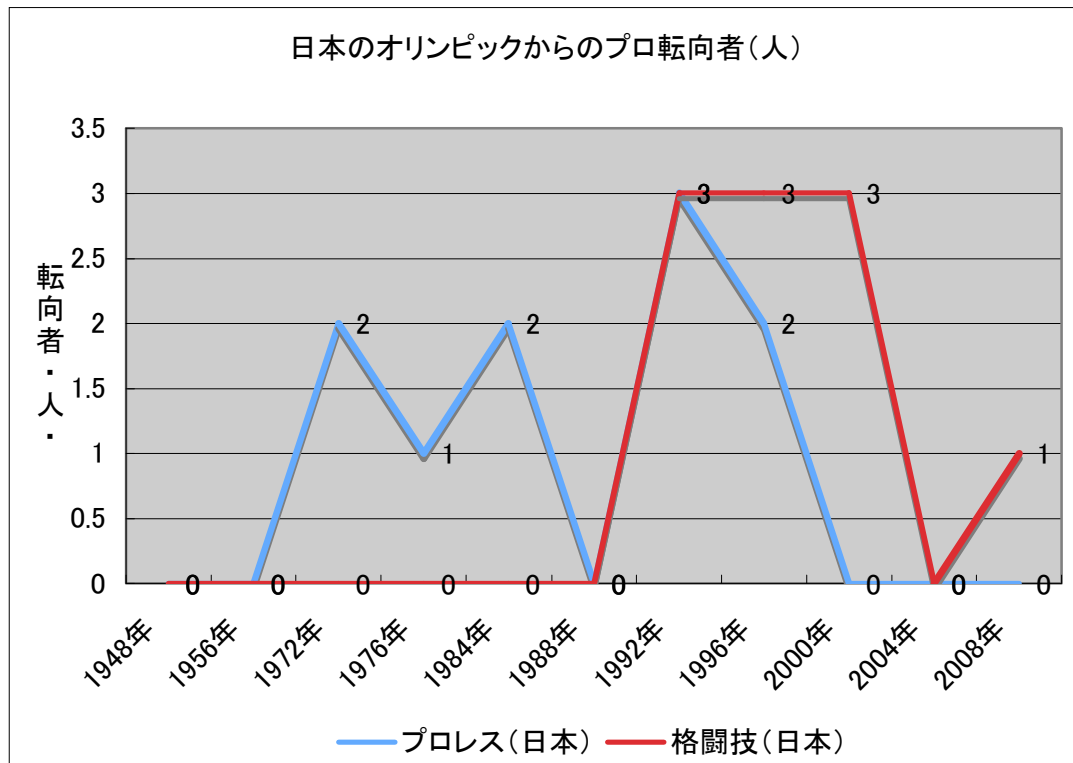


図 4 日本におけるオリンピック選手からのプロ転向者数

第三節 研究目的

筆者は選手としての立場から、日本におけるプロレス産業の衰退を痛感してきた。また、団体の経営に関しても、WWE と新日本プロレスの売上高を見てみると、同じプロレス興行を行なうという事業会社でありながら、大きく差が開いてしまっている。しかし WWE では、右肩上がりで市場規模が拡大していることがわかる。従って、いかにしてアメリカのように収入増加、人気拡大をしていけるのかを考察するために、両者の現状を、データを用いて客観的に明らかにしていくことが求められると考えられる。

そこで本研究では、日本における主要プロレス団体のマネジメントの現状を整理し、アメリカの事例を参考にしながら問題点を解決するためのマネジメント手法を考察することで、日本のプロレス団体が魅力を取り戻し、今後ビジネスとして拡大していくためにはどうすればいいのかという改善策の提言をおこなうことを目的とする

第二章 研究手法

第一節 手法 1：新日本プロレスの歴史の整理と現状分析

日本のプロレス団体が抱える問題点を抽出するための最初のステップとして、まず日本で最も規模が大きいプロレス団体である新日本プロレスの歴史を整理する。また、現状分析として、ビジネスモデルの分析とリング内に関わる諸要素の分析を行う。ビジネスモデルの分析としては収入構造、スポンサーの内訳などを文献調査やインタビュー調査により明らかにするほか、リング内に関わる諸要素の分析としては、選手の契約形態やマッチメイク等の現状分析を、文献調査やインタビュー調査により明らかにする。

第二節 手法 2：WWE、UFCの歴史の整理と現状分析

次のステップとして、世界で最も市場規模が大きい団体である WWE と、近年大きく成長した総合格闘技団体である UFC で同様の分析を行う。UFC はプロレス団体ではないが、アメリカのみならず世界中で近年人気を拡大している総合格闘技団体であり、分析対象としてふさわしいと考える。文献調査やインタビュー調査により、歴史の整理、ビジネスモデル、リング内に関わる諸要素の現状分析を行っていく。(1 ドルは 100 円で計算)

第三節 手法 3：新日本プロレスとWWEの比較

日本で最も規模が大きい新日本プロレスと、アメリカで成功している WWE の現状分析結果を比較することで、日本のプロレス団体の改善すべき点、WWE の成功している点を抽出する。

また、両団体の経営についてより詳しく比較するために、WWE と新日本プロレスの親会社であるユークスを 2006 年度、2007 年度の貸借対照表を用いて比較する。

第三章 新日本プロレスとWWE・UFCの現状分析結果

第二章で述べた研究のステップに従い、新日本プロレスとWWE・UFCの現状分析を行った。

第一節 日本プロレス界の歴史の整理と現状分析結果

第一項 歴史

新日本プロレスは1972年1月13日に新日本プロレスリング株式会社として、アントニオ猪木によって設立された。同年3月6日に大田区体育館にて旗揚げ戦を行なう。1973年4月、日本プロレスから坂口征二が参加しそれと共にNETテレビ（現、テレビ朝日）が「ワールドプロレスリング」内で新日本プロレス中継を開始する。同番組は現在まで35年間中継されている。経営的にはテレビ中継が付くと同時に上向いていき、1976年から始まった異種格闘技戦として格闘技世界一決定戦シリーズが大ヒットした。しかし1976年6月に行なった当時のプロボクシング世界ヘビー級チャンピオンのモハメド・アリとの一戦において9億円の借金を背負う。当初はチケット収入、放送料などで収益を出す予定だったが、クローズドサーキットの不振が響いた。そして猪木ーアリ戦の後遺症が直撃し、上昇カーブを描いていた観客動員が落ち込んだ。9億円の借金と合わせて会社は経営危機に見舞われ、放送権を持つNET（テレビ朝日）から3人の役員が派遣され、再建策が検討される。猪木ーアリ戦を中継したNET（現テレビ朝日）の平均視聴率は46%。瞬間最高は55.8%をマークした。

その後1981年にタイガーマスクが登場すると日本にプロレスブームが起こる。このブームはタイガーマスクが引退する1983年まで続く事になる。1985年からはブームにも陰りが出始め、観客動員数も落ち込み始める。1987年IWGP（インターナショナル・レスリング・グランプリ）王座を設立する。このタイトルは今日まで続く、新日本プロレスの看板タイトルとなる。1989年にプロレスにおいて初の東京ドーム大会を開催。因に格闘技の初興行は1988年3月21日に行なわれたWBA、WBC世界ヘビー級タイトルマッチ、マイク・タイソン対トニー・タップス戦であった。このドーム大会の目玉として、当時のソビエト連邦より初めてレスラーを招聘する。東京ドーム大会は大変な話題になり、

これがきっかけとなり徐々に興行成績が上向いていく。1992年1月4日に三回目のドーム興行が行なわれ、現在まで1月4日開催が続いている。1993年に初の福岡ドーム大会を開催。この頃からドーム興行が増えていく。1995年4月28日、29日の2日間にわたり北朝鮮、平壤の平壤スタジアムにて「平和の祭典」を開催。2日間での38万人を動員。しかしこの時の費用のほとんどは新日本プロレスが持つ事となり、多額の負債を抱える。しかし1995年10月9日、UWFインターナショナル株式会社との団体対抗戦を東京ドームで行なう。この大会はドーム史上最高の観客動員数を記録し、平壤大会の負債を返済する。1998年4月4日東京ドーム大会にてアントニオ猪木氏引退。アントニオ猪木氏が引退しても興行は順調に伸び、これは2002年まで続く。2002年3月から選手の離脱が相次ぐと、観客動員数も落ち込み始める。徐々に経営が悪化し、2004年6月に外部から経営コンサルタントを代表取締役社長に迎えるも功を奏さず、2005年に5月に解任。同年6月にアントニオ・猪木氏の娘婿であるサイモン・ケリー・猪木氏が代表取締役社長に就任。しかし経営悪化に歯止めがかからず、当時の取締役である西崎氏と共に極秘で株式会社ユークスへ買収を提案する。2005年11月14日、株式会社ユークスが当時の筆頭株主であるアントニオ・猪木氏より新日本プロレスの株を過半数獲得する。同社の子会社となる。2007年3月19日付けで、サイモン・ケリー・猪木氏が取締役を辞任。2007年4月サイモン・ケリー・猪木氏の後任として、菅林直樹氏が代表取締役社長に就任し現在に至る。

表 1 新日本プロレス年表

新日本プロレス年表	
1972 年 1 月	アントニオ・猪木が新日本プロレスリング株式会社設立
1972 年 3 月	大田区体育館にて旗揚げ戦を行なう
1973 年 4 月	日本プロレスより坂口征二が移籍
1973 年 4 月	NET テレビが「ワールドプロレスリング」中継を開始
1976 年 2 月	格闘技世界一決定戦シリーズが始まる
1976 年 6 月	アントニオ・猪木対モハメド・アリ戦が行なわれる
1981 年 4 月	タイガーマスクがデビュー、プロレスブームが起こる
1983 年 8 月	タイガーマスク引退表明
1984 年 9 月	長州力を始めとする選手の大量離脱
1987 年 6 月	長州力、他が復帰
1989 年 4 月	東京ドーム初進出
1993 年 5 月	福岡ドーム初進出
1995 年 4 月	4 月 28 日～29 日 北朝鮮で初のプロレス興行開催
1997 年 5 月	大阪ドーム初進出
1997 年 8 月	ナゴヤドーム初進出
1998 年 4 月	東京ドームで猪木が引退試合、ドーム史上最高観客動員を記録。
2001 年 7 月	札幌ドーム初進出
2002 年 1 月	武藤敬司、小島聡、ケンドー・カシンが退団、全日本へ移籍
2002 年 5 月	長州力が退団
2005 年 11 月	アントニオ猪木が持ち株を売却、株式会社ユークスが親会社に

第二項 収入規模

2007 年度の新日本プロレスの売上高は 12 億 7 千 2 百 31 万 5 千円、営業費用が 13 億 4 千 3 百 5900 円、差し引き 7 千 74 万 3 千円の営業損失となっている。2006 年度も同様に売上高は 15 億 3 千 9 百 64 万円、営業費用が 17 億 1 百 77 万 8 千円、差し引き 1 億 6 千 2 百 13 万 7 千円の営業損失である。1999 年度からの売上高をみると、2004 年度までは 30 億円前後あったものが、2005 年度を境にして急激に落ち込んでいる。因に 2005 年度は空白となっているが、この年、新日本プロレスは経営悪化のため株式会社ユークスに株式を売却し、オーナーが変わった。(1999 年度から 2004 年度までは推定)

表 2 新日本プロレスの売上高と費用

	売上高 (千円)	営業費用 (千円)	営業利益か営業損失 (千円)
1999 年度	¥3,620,000	¥3,640,089	▲ ¥20,089
2000 年度	¥3,414,000	¥3,483,013	▲ ¥69,013
2001 年度	¥3,748,000	¥3,651,828	¥96,172
2002 年度	¥3,722,000	¥3,729,015	▲ ¥7,015
2003 年度	¥3,073,000	¥3,226,673	▲ ¥153,673
2004 年度	¥2,900,000	¥2,950,000	▲ ¥50,000
2005 年度			
2006 年度	¥1,539,640	¥1,701,778	▲ ¥162,137
2007 年度	¥1,272,315	¥1,343,059	▲ ¥70,743

日本のプロレス主要団体の中で、新日本プロレスの売上高の位置はどのくらいなのかを見ると、新日本プロレスが日本のプロレス主要団体の中で一番売上高が大きいのがわかる。

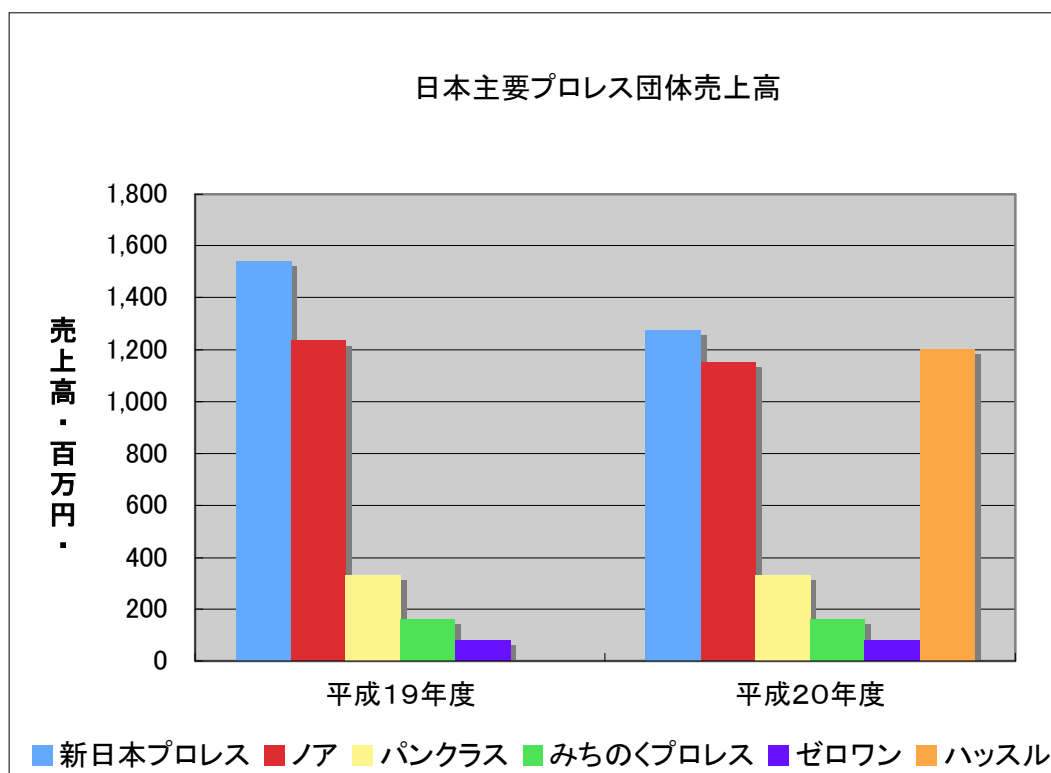


図 5 日本の主要プロレス団体売上高

第三項 収入構造

2007 年度の新日本プロレス収入内訳は、以下の表のようになっている。

表 3 2007 年度売上の内訳

2007 年度 新日本プロレス 収入内訳	
直営興行	¥396.761.000
卸興行	¥80.848.000
TV 放映権	¥370.854.000
広告	¥37.430.000
その他	¥55.534.000
コンテンツ	¥196.439.000
商品	¥134.449.000
合計	¥1.272.315.000

各収入項目をパーセンテージで比べてみると、新日本プロレスの収入構造は図の様になっていることがわかる。新日本プロレスに限らずほとんどのプロレス団体はこの直営興行（手打ち）と卸興行（売り）というシステムをとっている。直営興行とは会社が直に興行を行なう事で、チケットが売れば収入が上がるし、売れなければ上がらないのでリスクが高い。逆に卸興行は各地のプロモーターに興行をパッケージで売るので、チケットが売れても売れなくても収入に変化が無いのでリスクが低い。新日本プロレスの場合は卸興行の割合が少なく売上高の 6%しかない。これはプロモーターに対する興行が売れていないと言う事である。言い換えれば、興行を買っても儲からないと判断されているということだ。このような理由で直営興行の売上の割合が高いと言える。

直営興行の次に比率が高いのがテレビの放映権で、29%となっている。テレビ朝日は新日本プロレスに年間、約 3 億 7 千万円支払っている。新日本プロレスの売上の割合は直営興行とテレビ放映権の 2 つだけで全体の 61%となっている。残りの 39%はコンテンツ事業 15%、商品 11%、広告 3%、その他が 4%となっている。

コンテンツ事業の内容としては携帯コンテンツ、WEB サイト、映像配信、出版などがある。商品は選手のキャラクターグッズなど、会場やショップなどで販売しているマーチャндаイジングの収入である。ただコンテンツ事業はユークスの子会社である株式会社ファインを通して（ファイン取締役社長橋木氏が新日本プロレスの常務も兼任）、業務を行なっているようである。広告はリング、会場のビジョン、ポスター、チケット、インタビュールームの看板、パンフレット、会場内外ののぼり・看板、選手着用ユニフォーム、大会冠表記などで募集しているスポンサーからの収入である。ただし、割合から見ると 3%なので広告の売上は非常に少ない。

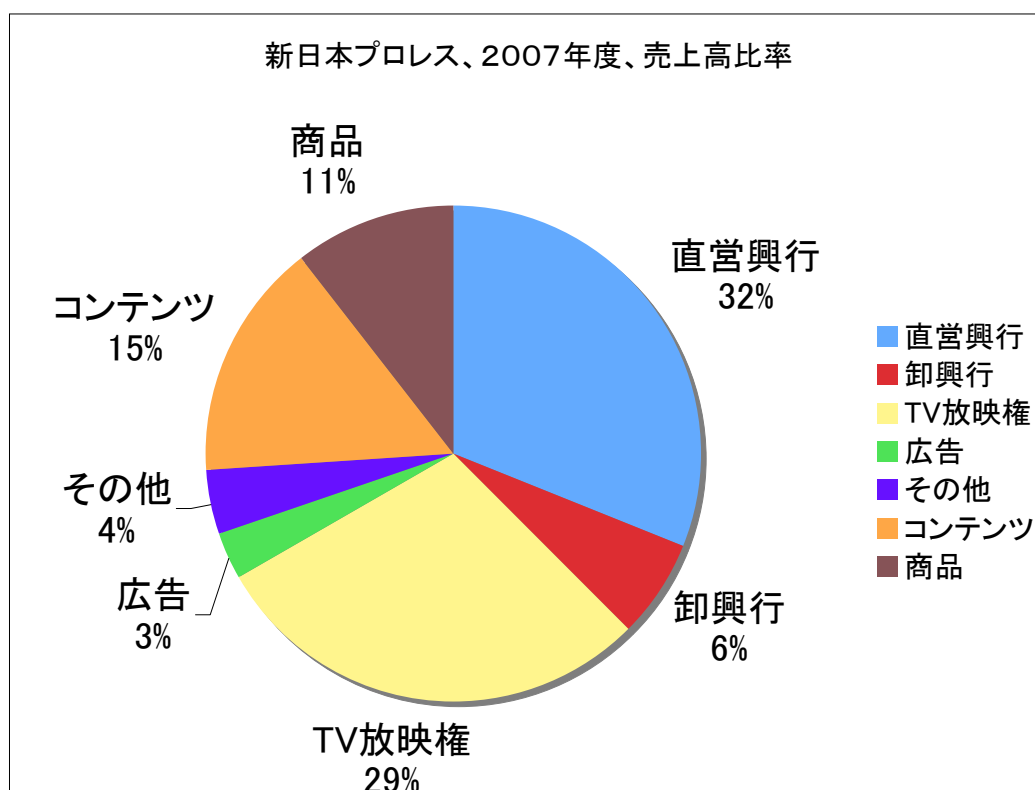


図 6 新日本プロレスの収入構造比率

第四項 スポンサーの内訳

ここでは新日本プロレスのスポンサーについて調査する。新日本プロレスでは各種広告媒体として

- リングマット広告
- ビジョン

- ポスター、チケットへの広告掲載
 - インタビュールームの広告看板設置
 - 来場者へのチラシの配布とサンプリング
 - パンフレット広告
 - 会場内外でののぼり、POP、看板
 - 会場内売店、ロビーに特設ブース設置
 - 大会入場券の提供
 - コスチューム広告
 - サイトのバナー広告
 - マスコミ告知
 - 勝利者賞贈呈
 - 大会冠表記を募集している。一番値段が高いのがリングマット広告である。
- リングマット広告の値段は1シリーズ（通常2週間）で推定500～200万円、年間1000万前後である。東京ドームや両国国技館などで行なわれる大会の場合は別途料金となっている。現在リングマットに広告を出している企業は筆者調べで3社であった。

表 4 新日本プロレスの主なスポンサー

	売上高	事業展開規模 (資本金)	業種
Fields	1018 億 1800 万円	79 億 4.803 万円 全国 26 都道府県に支社	パチンコメーカー
グリオ	20 億円前後	3.000 万円 全国 5 支社	ネットワークビジネス
クアーズ・ジャパン	42 億円	5.000 万円	酒類の輸入卸売販売

Fields に関してはパチンコ機器メーカーであり年商 1018 億 1800 万円の売上高を誇る巨大企業である。スポンサーとしては K-1、IGF などの格闘技、プロレス団体もサポートしている。

グリオは健康食品や健康商品をネットワーク販売する会社である。新日本プロレスにおいてはフィールズに次ぐ大口スポンサーとなっている。選手のほと

んどがリングコスチュームにグリオのロゴが入れており、選手によって違うが年間推定で 100 万円～200 万円支払われている。そして海外合宿やパラオで、興行を行なう際のスポンサーもしている。

クアーズ・ジャパンは 2007 年度よりマットに広告を出している。それと会場において自社のビールを販売しているほか、コースター（ガラスの敷物）のモデルに新日本プロレスの選手を使用している。

第五項 リング内に関わる諸要素

ここでは、新日本プロレスにおける、リング内の現状を分析する。新日本プロレスは、全国各地で 2008 年は約 116 試合を行っており、保有契約選手数は 27 名である。新日本プロレスで契約している選手のほとんどが日本人である。他に韓国人選手が数名、アメリカ人数名、アイルランド人が 1 名である。その他にレフリー 3 名、コーチ 1 名がいる。新日本プロレスで競技者として活躍するには 3 通りの方法がある。一つは入門テストを受け、半年から 1 年間かけてトレーニングを積みデビューして契約を勝ち取る方法。もう一つは他の団体でデビューし、レスラーとしてのキャリアをある程度持った上で契約する方法である。他にスカウトがあり、オリンピックやそれに準じた成績を持つアマチュアスポーツから契約する方法である。しかし近年はオリンピック選手などアマチュアスポーツのトップ選手がプロレス界入りする事は無く、格闘技に流れる様になった。原因としてはテレビによる露出の少なさと収入の減少が上げられる。またその他の契約選手として昔は圧倒的に入門テストからが多かったが、最近では他団体からの移籍組が多い。女子に関しては現在契約している者はいない。新日本プロレス独特習慣として入門テストから入った選手は合宿所と呼ばれる寮に住み込み、練習以外に掃除、洗濯、食事番などをこなさなければならない点がある。このシステムは次の入門者が入って来るまで続けなければならない。

新日本プロレスは歴代において、アントニオ猪木、坂口征二、藤波辰巳の 3 人の社長兼レスラーを輩出している。またどんな試合を組むか決めるマッチメイクに関しては、新日本プロレスでは会社内のライセンス事業部の阿部氏、武田氏、菊池氏の 3 人。選手サイドから邪道氏、外道氏、レフリーのタイガー服部氏の 3 人。合計 6 人がマッチメイクを担当している。ストーリー・ラインはこの 6 人が中心となって行なっている。また契約選手としては約 27 名保有して

いるが、これだけではストーリーを作れない為、他団体の選手を借り大きな大会を開催している。下の表と図は最近の年間で最大の試合である東京ドームにおける年間契約選手と契約外選手の数と割合である。年一回のビッグマッチであるが、平均 41%と三分の一以上の選手を借りている。その為自社主導で思い通りのマッチメイクが出来ない。この表とグラフから新日本プロレスのビッグマッチは他団体からの選手を借りないと開催できないことが分かる。

表 5 東京ドームにおける出場選手

	出場全選手数	新日本契約選手	新日本契約外選手
2009 年 1 月 4 日	40 人	25 人	15 人
2008 年 1 月 4 日	40 人	22 人	18 人
2007 年 1 月 4 日	42 人	23 人	15 人

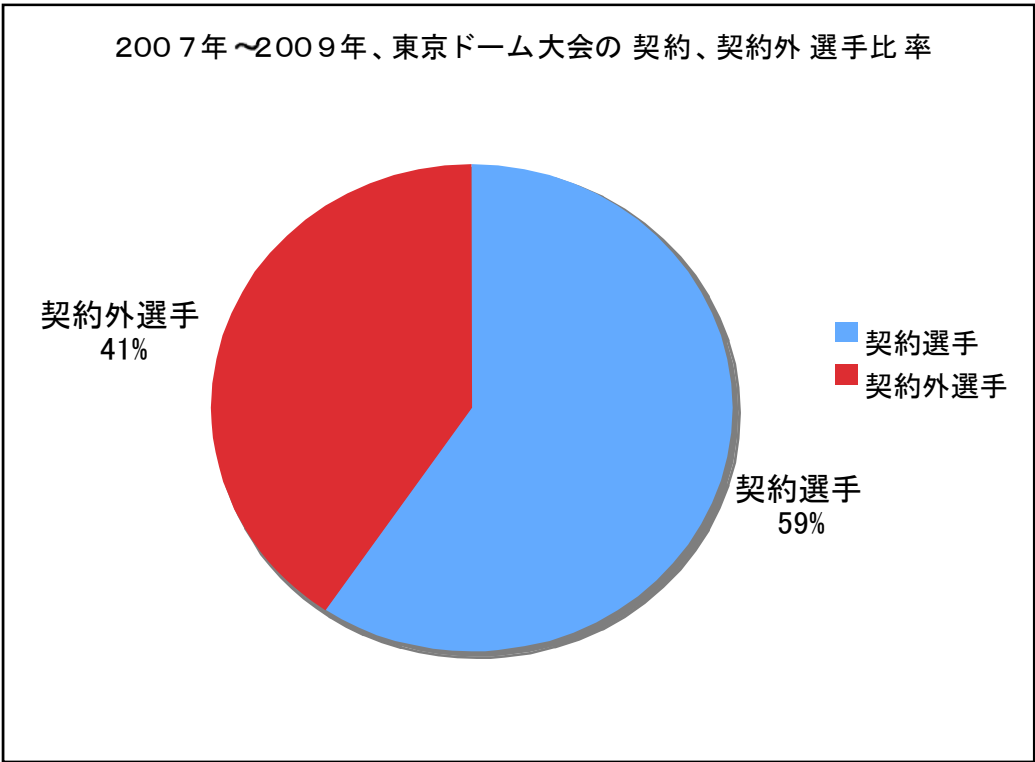


図 7 東京ドームにおける出場選手の比率

第二節 WWE、UFCの歴史の整理と現状分析

次のステップとして、成功を収めている WWE と UFC の歴史の整理、ビジネスモデル、興行内容等の現状分析を行う。

第一項 WWEの歴史

-1984 年以前

WWE はビンス・マクマホン・シニアが 1963 年に WWWA（ワールド・ワイド・レスリング・アソシエーション）と言う団体を試験的に設立し、1964 年にキャピタルスポーツプロモーションにより WWWF（ワールド・ワイド・レスリング・フェデレーション）という団体名で設立される。その後当時最大のプロレスカルテルである NWA（ナショナル・レスリング・アライアンス）に加盟した為 1979 年に WWF（ワールド・レスリング・フェデレーション）と改称する。1982 年、キャピタルスポーツプロモーションより息子のビンス・マクマホン Jr. が代表を務めるタイタン・スポーツ社に売却される。

-1984 年以後

1984 年より全米進出。それまで各テリトリーを一つのプロモーションが運営するシステムだったのが、この全米進出によりシステムが崩壊する事となる。その後全米に数十あったプロモーションはほとんどが崩壊や WWE に買収され、消滅した。カルテル組織だった NWA もジム・クロケット・プロモーションが中心となって運営するも、TV 局の TBS（ターナー・ブロード・キャスティング）に売却され、1988 年 TBS の子会社 WCW（ワールド・チャンピオンシップ・レスリング）が新団体として設立される。ここからアメリカマット界は 2 大団体時代が始まり、WCW が WWF に買収される 2001 年 3 月まで続く事となる。この時買収したのは WCW のパテント、NWA 時代を含む映像、24 名のレスラーの契約書で、買収費用は格安であった。

-株式上場後

その後 WWF は 1999 年に、ナスダックに株式上場を果たし、2000 年 10 月

25 日よりニューヨーク証券取引所 (NYSC) に株式上場をする。そして 2002 年 5 月 5 日より WWF から WWE に改称し、社名もタイタン・スポーツ社からワールド・レスリング・エンタテインメントに改称する。現在、従業員数は 570 名、タレント数 170 名、シーズンオフは無く、海外公演 75 を含む年間 300 以上のライブイベントを行なっている。TV 放送は世界 130 カ国以上、20 以上の言語で放映、PPV (ペイ・パー・ビュー) 収益は 20 年間で累計 US20 億ドル (約 2000 億円)、ライセンス商品の売上は年間 US6 億ドル (600 億円)、ホームページ (WWE.com) の月平均アクセス数は 1700 万人、ビデオ・オンデマンド「WWE24/7」は 10 万時間以上のライブラリーを誇っている。

表 6 WWE 年表

WWE 年表	
1950 年	キャピタル・レスリング・コーポレーション設立
1963 年 3 月	ビンス・マクマホン・シニア試験的に WWWA 設立
1963 年 5 月	WWWF 設立
1972 年	NWA 再加盟 WWF に改称
1976 年 6 月	猪木・アリ戦をクローズドサーキットにて全米に配信
1982 年 6 月	ビンス・マクマホン Jr. が父シニアより キャピタル・レスリング・コーポレーションを買収
1982 年	社名をタイタン・スポーツ社に改称
1983 年	ケーブル TV の USA ネットワークで放送開始
1983 年	ハルク・ホーガン WWF と契約
1984 年	全米進出！競合プロモーションの買収
1984 年 1 月	ハルク・ホーガンが WWF チャンピオンとなる
1985 年 3 月	第 1 回レッスルマニアが MSG にて開催
1985 年 5 月	NBC にてサタデー・ナイト・メインイベント放送開始
1985 年 11 月	初の P P V イベント“レスリング・クラシック”放送 (観客数は約 1 万 4000 人、P P V は約 5 万世帯が受信)
1993 年 9 月	Monday Night Raw 放送開始
1995 年 9 月	WCW が RAW と同じ時間帯に Monday NITRO 放送開始 Monday Night War が開始
1999 年	ナスダックに株式上場
2000 年 10 月	NYSE に株式上場
2001 年 3 月	ライバル団体 WCW を買収
2002 年 5 月	WWF から WWE に改称 社名もワールド・レスリング・エンタテインメントに改称

第二項 UFCの歴史

-SEG 時代

UFCは1993年にSEG(Semaphore Entertainment Group)社の最高経営責任者ロバート・メイロウィッツ氏とホリオン・グレイシーが共同で主催し、コロラド州デンバーにて第一回大会が開催される。当初から興行収益ではなく PPV（ペイ・パー・ビュー、以下 PPV と訳す）収益を目指して開催された為、会場は小規模な会場が多かった。会場のチケット収益は高く無かったが、ケーブルTVにおける PPV においてはかなりの収益をあげていた。その為 1993 年には 1 回の開催だったが、1994 年には 3 回、95 年には 4 回とコンスタントに開催されるようになった。しかし 95 年を最後に共同オーナーだったホリオン・グレイシーが運営上の対立から UFC を脱退する。その後も大会を 96 年に 5 回、97 年にも 5 回開くなど順調に売上を伸ばしていたが、ルールの不整備等が問題となり、アメリカの各州のコミッションから大会開催の許可が下りなくなる。当初はルールも階級も無く、無差別級で素手だった。その後危険すぎるとボクシングに倣い、ラウンド制となり階級別とグローブ着用が義務づけられるようになる。それに伴いノールールの何でも有りと言うコンセプトが薄れ、人気は急落する。そして開催される州も限られ、それと同時にボクシング業界、アメリカ議会などで危険すぎると議論される様になり、徐々に事業が縮小していく。そしてケーブルTVでの PPV 放送は契約者減少により放送が終了し、CS（通信衛星）での PPV のみとなる。当時アメリカではケーブルTVに比べCSの契約世帯数は極端に少なかった為、次第に経営状態が悪化していく。

-ZUFFA 時代

遂に 2001 年、SEG の最高経営責任者ロバート・メイロウィッツ氏は Zuffa 社へ US200 万ドルで UFC の権利を売却した。Zuffa 社はボクシング・ジムを経営し、格闘技選手のマネジメントを手掛けていたダナ・ホワイト氏が代表を務めている。そしてオーナーはラスベガスでカジノを経営するフランクとロレンゾのフェティエータ兄弟である。ロレンゾ・フェティエータ氏はネバダ州アスレチック委員会の委員を 96 年 12 月から 97 年まで務めている。買収後はルールの整備、階級の精密化（5 階級を設定）、オクタゴン（八角形の金網のリング）の商標登録、ケーブルTVでの PPV 復活などをおこなう。そしてラスベガスで

の興行を実現する。ラスベガスで興行を行なうと言う事は試合が賭けの対象となる為、あらゆる面で不正が無いかが調べられ、試合の信用度が高くなる。しかし買収から3年は試合数も年5試合前後と、中々売り上げも上がらず苦しい経営が続いた。

-TUF の成功

2005年にケーブルTV局のSPIKE TVと契約し、TUF (The Ultimate Fighter) というリアリティーショー番組をスタートする。これはコーチ2人がチームを作り、各チームの生徒が戦い最後に残った2人がPPVにおいて決勝戦を行ない、コーチ同士も戦うというものである。UFCはこの番組のヒットがきっかけとなり、アメリカにおいて爆発的な人気を得る事となる。この人気により試合数も飛躍的に増え、2007年には大会数が19回にまで増加する。2005年12月にはアメリカの総合格闘技イベントWFA(World Fighting Alliance)、2006年12月には同じくWEC(World Extreme Cage fighting)を買収。そして2007年3月27日、日本の総合格闘技イベントPRIDEを買収する。この買収劇によりUFCは業界の9割を支配する事となる。

現在UFCはアメリカ国内からヨーロッパにも進出し、マーケットの拡大を図っている。

表 7 UFC 年表

UFC 年表	
1993 年 11 月 12 日	SEG とホリオン・ 그레이シーにより第 1 回大会が開催
1995 年 4 月 7 日	この大会を最後にホリオン・ 그레이シーが脱退
1995 年 12 月 16 日	Ultimate Ultimate95 が開催
1996 年 12 月 7 日	Ultimate Ultimate96 が開催
1997 年 12 月 21 日	日本で初めての大会が開催 (Ultimate japan1)
1998 年 10 月 16 日	ブラジルで初めての大会開催 (Ultimate Brazil)
2001 年 1 月	経営悪化に伴い SEG より Zuffa 社へ売却
2005 年 1 月 17 日	Spike TV において The Ultimate Fighter 放送開始
2005 年 4 月 9 日	The Ultimate Fighter season 1 ファイナル
2005 年 12 月	総合格闘技イベント会社 WFA を買収
2006 年 12 月	総合格闘技イベント会社 WEC を買収
2006 年 12 月 30 日	UFC66 において UFC 史上最高の売上を記録する

第三項 WWEとUFCの収入規模

WWE は 1999 年に世界で初めて株式上場を果たしたプロレス会社となり、上場によって得た資金で大幅な投資を行い、毎年売上高を伸ばしている。現在の会社の市場価値は日本円にして 1000 億円以上だと評価されている。2002 年度は\$399,700,000、日本円で約 399 億 7 千万円を売上げる。その後減少するも 2005 年からまた上昇し、2007 年度の売上は\$487,500,000、日本円にして約 487 億 5 千万円以上を稼ぎだす大企業となっている。

因に UFC の収入規模は推定\$250,000,000、日本円で 250 億円以上稼ぎだしたことになる。これは単純に PPV のみの売上だけであるので、これに上記の収入も加わる事になるともっと売上が高くなると考えられる。

第四項 WWEとUFCの収入構造

WWE はビジネスセグメントとして

- 1) ライブと TV ショー、
- 2) コンシューマー・プロダクト（消費者製品）、
- 3) デジタルメディア、
- 4) WWE フィルムの 4 つに区分している。

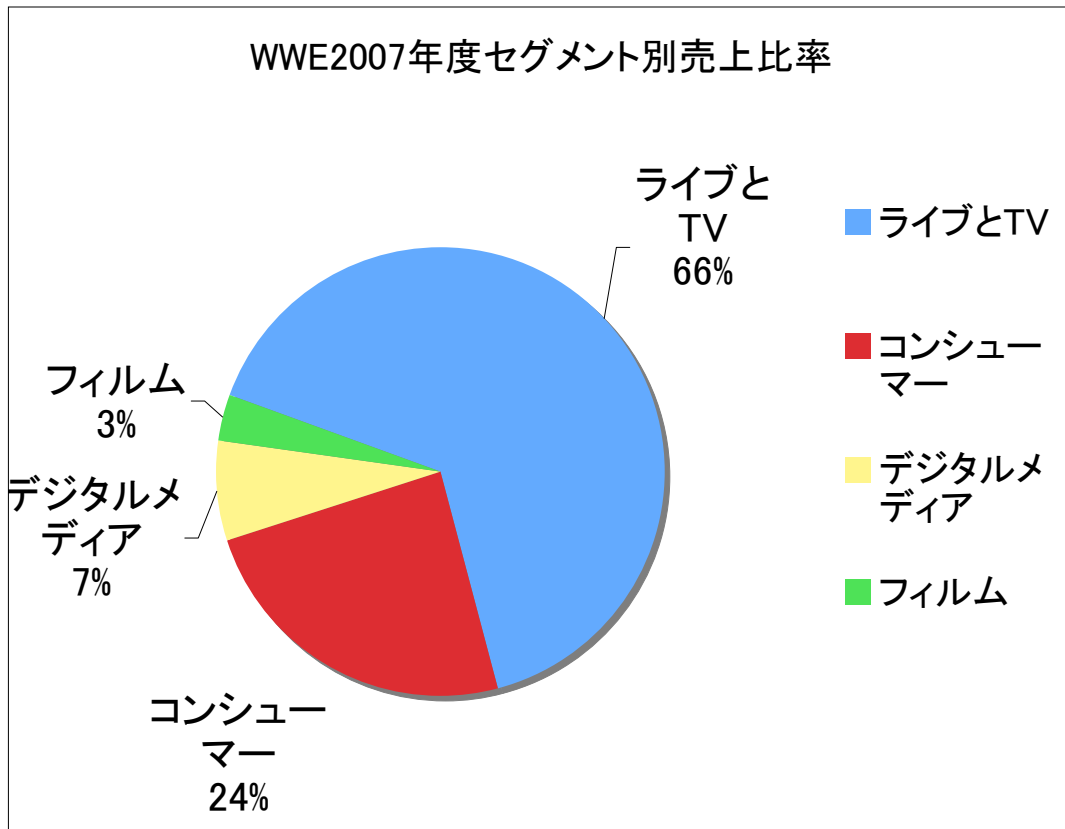


図 8 セグメント別売上比率

1) ライブと TV ショーセグメントにおける主な収入としてはライブイベントでのチケットと会場におけるグッズ、TV の放映権料、TV の広告料とスポンサー料、PPV とビデオ・オンデマンドの視聴料が挙げられ、2) コンシューマー・プロダクトでの収入はホームビデオ、WWE マガジン他の出版物の印税とビデオゲーム、おもちゃ、本のライセンス収入がある。ライセンス契約は 100 以上の企業と行なっている。ホームビデオの販売流通網も Wal-Mart、Best Buy、Trans World などと強力なパートナーシップを結んでいる。WWE マガジンは 1 号につき 30 万部発行流通している。3) デジタルメディアでは主にウェブサイトからの収入で WWE Shop、ブロードバンド、携帯コンテンツがある。Web サイトの訪問者数は 1 ヶ月に 15 億～20 億件、ビデオのダウンロード件数は 1 ヶ月 25 億～50 億件がある。4) WWE フィルムでは映画製作における収入がある。

・ライブイベント

WWE の 2007 年度の興行数は北アメリカにおいて 233 回行っており、チケットの平均単価は \$ 40 ドル 47 セント（日本円で約 4 千 47 円、以下 1 ドル 100

円で換算する)であった。そして海外公演数は 75 回、おおよそ 57 万 5 千人のファンを動員し、チケットの平均単価は \$ 79 ドル 60 セント (7 千 947 円) であった。2007 年の主な海外公演先はヨーロッパが主で、ライブイベントの総売上は \$ 99.3 ミリオン(99 億 3 千万円) であった。

- ・会場でのマーチャндаイジング

会場でのマーチャндаイジングの売上は \$ 19.1 ミリオン(19 億 1 千万円)で、主に T シャツ、キャップ、その他のグッズが売られた。

- ・TV プログラム

WWE は現在 4 つの TV 番組をプロデュースしており、1 週間に 6 時間のプログラムをアメリカ国内で放送している。1 つ目は USA Network の『Monday Night RAW』、2 つ目は My Network TV の『SMACK DOWN、』3 つ目は Sci Fi の『ECW』、4 つ目も USA Network の『A.M RAW』(A.M RAW は週末の午前中に放送される RAW のダイジェスト番組)である。Monday Night RAW と A.M RAW に、USA Network から支払われる放映権料は週 \$0.7 ミリオンである。そしてそれぞれの番組にはコンセプトがあり、視聴者層のターゲットを分けている。年に 1~2 回スペシャル番組 Saturday Night Main Event が NBC で放送されることもある。その他に 1 時間のダイジェスト番組、過去のライブラリー・ダイジェスト番組がある。アメリカ国内での放映権の売上は \$59.6 (59 億 6 千万円) ミリオンである。そしてそれぞれの番組は世界 110 カ国以上に販売され、18 以上の言語で放送されている。国外での放映権の売上は \$32.8 ミリオン (32 億 8 千万円) である。

それとクリスマスシーズンには 2005 年よりイラクのアメリカ軍キャンプで慰問興行を行っており、これも NBC のスペシャル番組として放送されている。2007 年の TV 放映権の売上は \$ 92.4 ミリオン (92 億 4 千万円) であった。

表 8 WWE の主な放映番組

	RAW	SMACK DOWN	ECW
コンセプト	Provocative Edgy	Athletic Irreverent	Extreme
放送局	USA Network	My Network TV	Sci Fi
中継方法	生放送	録画	録画
視聴者層	男女	若年層	男性

・ 広告

WWE はアメリカ国内では長い間広告を募集しておらず、その為マットに広告が無い。(Annual report 2007 13 page)

スポンサーシップとしてインターネット、出版広告、アリーナの看板、オンエアアナウンスメント、PPV のスポンサーシップをカナダでは引き続き募集している。因にスポンサーシップでの売上は\$1.2 ミリオン (1 億 2 千万円) とあまり高くない。広告の総売上は\$5.9 ミリオン (5 億 9 千万円) である。

・ PPV プログラミング

WWE の PPV は 1985 年のレッスルマニアにおいて初めて行なわれた。現在は PPV の売上を伸ばす為に、TV 放送、インターネットサイト、マガジンなどでストーリー・ラインを宣伝媒体として活用している。海外の PPV パートナーとして SKY in the UK、Premiere in

Germany、Sky perfect TV、SKY Italia、 Main Event in Australia がある。

2007 年のアメリカ国内の PPV イベント視聴料は \$ 39.95 セント (3 千 995 円)、レッスルマニアのみ \$ 49.95 (4 千 995 円) セントだった。

PPV イベントをケーブルと衛星で放送するのは Direc TV である。

・ WWE24/7

WWE24/7 オンデマンドとはビデオ・オンデマンドの事で、ユーザーの要求があった時にビデオサービスを提供する方式。WWW やメールをはじめとするインターネット上のデータ配信は、ほとんどがオンデマンドで行われている。

WWE24/7 のアクセスは 1 つのプログラムで約 40 時間である。海外での展開は日本、イタリア、インド、イスラエルで展開している。総売上は \$ 4.9 ミリオン (4

億9千万円)。

2) コンシューマー・プロダクト

・ライセンス

WWEにおけるライセンス事業のプログラムにはWWEマークとロゴ、著作権、多様性に富むキャラクターグッズとおもちゃ、ビデオゲーム、服飾用品、出版がある。ビデオゲームとおもちゃのライセンスはTHQ/Jakks Pacific LLCとJakks Pacific Incが得ている。2010年からのおもちゃのライセンスはMattel社が得ている。音楽はWWEにとって欠く事の出来ない物で、これは著名なミュージシャンにライセンスを与えている。ライセンスの売上は\$ 47.1ミリオン (47億1千万円) である

・マガジン・パブリッシング

本の出版においてはSimon & Schuster社が小説、歴史、実用書、自伝などを手掛けている。2007年度は4,858,400冊の出版物を出荷し、\$ 16.5ミリオン (16億5千万円) を売り上げている。

・ホームビデオ

ホームビデオにおいては過去のイベントや選手の特集、PPVでの試合などをDVD化して莫大な利益をあげている。2007年度は4,034,167本を出荷し、\$ 53.7ミリオン (53億7千万円) を売り上げている。

3) デジタル・メディア

・WWE.com

WWE.comの主な収入はWWEのホームページにおける広告収入である。2007年度はWWE.com全体で\$16.2ミリオン (16億2千万円) を売り上げている。

・WWEショップ

WWEショップはインターネットのホームページ上にあるショップで、様々なグッズを販売している。一回のショッピングの平均売上は\$ 54.94 (5千494円) である。2007年度の売上は\$18.6ミリオン (18億6千万円) を売り上げている。

4) WWE Film

・WWE FilmではWWEのレスラーを主役にした映画を制作、配給している。

2007年度の売上は\$16ミリオン (16億円) だが、費用が\$29.1ミリオン (29億1

千万円) かかっている為まだ赤字の様である。

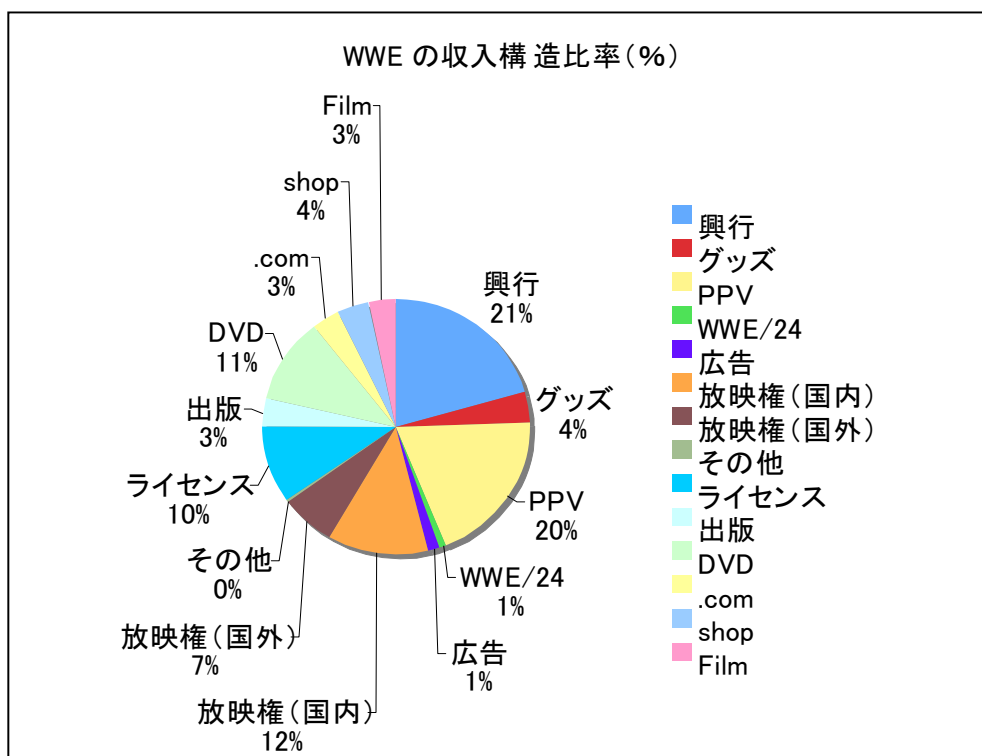


図 9 WWE の収入構造比率

図は 2007 年度の INCOME (総売上) の内訳金額である。これを見ると売上が一番大きいのがライブイベントで、入場料収入が主な収益源となる。WWE は年間アメリカ国内で 233 試合、平均入場者数は 6600 人、平均チケット単価が \$ 40.47 セントとなっている。海外公演は 75 試合、平均入場者数は 7700 人、平均チケット単価が \$ 79.60 セント (7 千 960 円) となっており、1 興行での売上は平均すると \$317,000.00 日本円で約 3170 万円以上を売り上げている。興行での総売上は \$99.3 ミリオン (99 億 3 千万円) となっている。次に売上が大きいのが Pay Per View (ペイ・パー・ビュー) である。PPV とは有料コンテンツに対する課金方法のひとつである。WWE では月 1~2 回の割合で PPV イベントを行っており、ケーブル TV での放送は PPV に対する宣伝番組といった意味合いが強い。2007 年度は 15 回の PPV イベントを行っており、トータルで 5,200,800 件の視聴があり、レススルマニアを除くイベントの視聴料は \$39.95 セントである。この PPV が今日の WWE の繁栄を築く基となっており、2007 年度の総売上は \$94.3 ミリオン (94 億 3 千万円) となっている。因に WWE の PPV 収益は 20 年間で累計 US20 億ドル (日本円で約 2200 億円) を稼ぎだしている。

3 番目に大きいのが TV の放映権収入で、WWE では現在 RAW、SMACK DOWN、ECW という 3 つのブランドによるストーリー構成がある。そしてそれぞれのブランドが独立した TV プログラムとして各 TV 局と契約している。3 つの番組の他に年に 1～2 回、NBC のスペシャル番組が放送されることもある。その他に 1 時間のダイジェスト番組、過去のライブラリー・ダイジェスト番組がある。アメリカ国内における放映権料は \$ 59.6 ミリオン（59 億 6 千万円）、海外における放映権料は \$ 32.8 ミリオン（32 億 8 千万円）、合わせて \$92.4 ミリオン（92 億 4 千万円）となる。因に WWE の放映権は世界 130 カ国以上に販売され、20 以上の言語で放送されている。

そして 4 番目、5 番目に大きいのがコンシューマー・プロダクトのホームビデオとライセンス事業である。これに出版を加えるとトータルで \$118.1 ミリオン（118 億 1 千万）円稼ぎだしている。そして次がグッズ、WWE shop、WWE.com などがある。WWE shop、WWE.com はデジタル・メディア・プロダクトに属し、web での広告収入の他に携帯電話、E-commerce（電子商取引）などで収入をあげている。

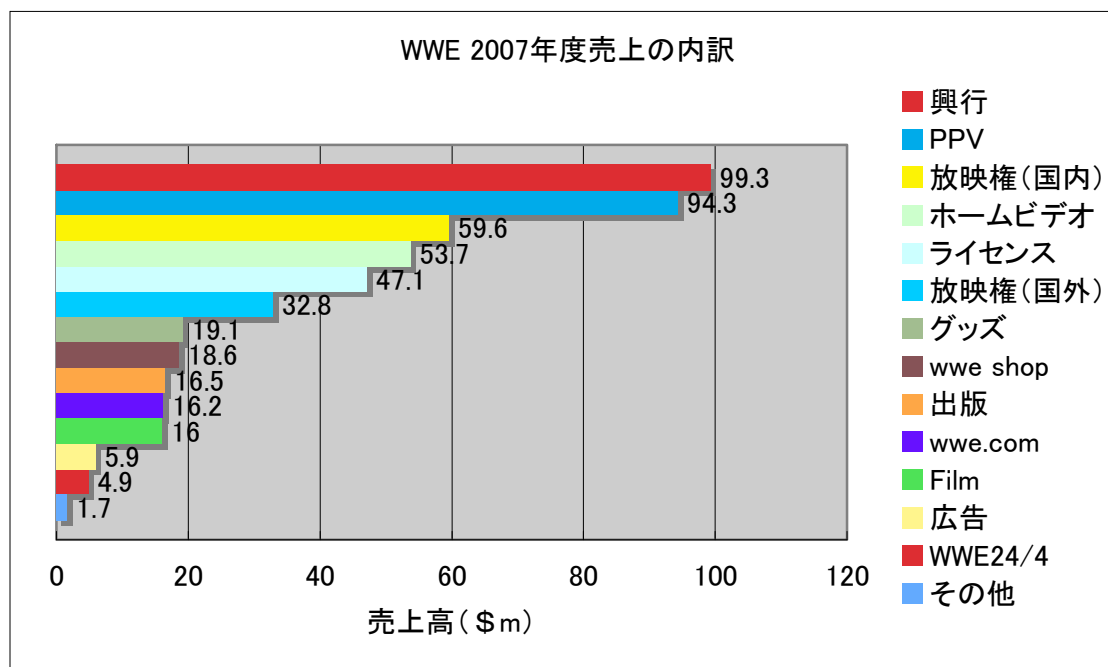


図 10 WWE 2007 年度売上の内訳

続いて UFC を見てみると、UFC の収入構造は歴史を見てもわかる通り、PPV 収入の割合が高かった。だが近年は事業拡大に伴い放映権収入、チケット（ゲート）収入、広告、マーチャンダイジング、ライセンス収入、インターネット等からの収入も増加している。UFC の 1 番の収益源である PPV の視聴料は現在 \$ 45.00～\$ 55.00（4 千 500 円から 5 千 500 円）である。そして 2007 年の PPV 視聴者数は 510 万人、平均 \$ 45.00（4 千 500 円）として \$ 250,000,000.00、日本円で 250 億円以上稼ぎだしたことになる。これは単純に PPV のみの売上だけであるので、これに上記の収入も加わる事になるともっと売上が高くなると考えられる。

表 9 UFC の現在

UFC の現在（Forbes より）	
市場価値	\$1Billion+（円で 1000 億円以上）
総売上	2008 年度 推定 \$ 250Million
市場	MMA 市場の 90%をコントロール
PPV 購入者数	2001 年 145、000 人 2007 年 500 万人以上
PPV 購入者の内訳	18～49 才の男性が 60%を占める
契約選手数	275 名（平均年収 \$ 100,000） 現在は約 180 名、今後 140 名まで減らす方向
チケット単価	1 大会の平均 \$ 250

第五項 スポンサーの内訳

WWE は現在アメリカでのリングや会場における広告スペースの販売は行っていない。ただしテレビ放送のスポンサー枠やインターネットでの映像配信、WWE の発行するマガジンの中ではスポンサーを募集し、収入を得ている。その他にカナダでの広告活動は行っている。

UFC はスポンサー契約をバドワイザーで有名なアンハイザー・ブッシュ社のバド・ライト・ブランドと UFC84（2008 年 5 月 24 日開催）より 3 年契約をしている。バド・ライトのロゴはケージマット、コーナーポストとバンパー、そし

て計量と記者会見のディスプレイボードなどに入る。ハーレー・ダビッドソンは UFC79 (2007 年 12 月 29 日開催) よりスポンサードしている。ハーレー・ダビッドソンもバド・ライトのロゴと同様にロゴをケージマット、コーナーポストとバンパー、そして計量と記者会見のディスプレイボードなどに入れている。それと同時に傘下団体である WEC にも広告を出している。その他に XYENCE、MGM GRAND、XENEGY、D&B (DAVE AND BUSTERS)、TOYO TIRES、BSN、finish first 等の企業がマットなどに広告を載せている。

第六項 WWE、UFCのリング内に関わる諸要素

WWE の年間試合数は約 300 試合であり、契約選手数は、170 人ほどである。これは RAW、SMACK DOWN、ECW あわせての数字である。

基本的に WWE での試合はトライアウトを除いて、契約下にある選手しか使わない。ましてや他団体の選手に関しては引き抜く事はあっても、借りたりする事はほとんどない。WWE では RAW、SUMACK DOWN、ECW とそれぞれのブランドに毎週テレビ中継がある。そしてテレビ中継に合わせてストーリーが展開され、それに準じたマッチメイクがなされる。WWE にはクリエイティブチームがあり、チームのリーダーは WWE の会長でもあるビンス・マクマホンである。クリエイティブチームはファンの心を掴んで離さないキャラクターとダイナミックなストーリー・ラインを作り出し、TV プログラムや Web サイト、PPV に提供している。マッチメイクはライターからのアイデアを基にロード・エージェントを交え決定される。WWE におけるロード・エージェントとは選手と試合の管理をしており、WWE とはロード・エージェントとして契約している。ロード・エージェントの役割はそれぞれ担当の選手に技や試合のアドバイスをする。そして試合のミスをチェックし、修正する。ロード・エージェントに従わない者や、試合運びに進歩が見られない者はタレント管理部門の責任者に報告が行き、契約解除か継続か判断されることになる。ロード・エージェントには元レスラーが多く雇用され、現役時代に基本に忠実で技巧派でならした者が多い。その為 WWE での試合はベーシックな動きが多く、フィニッシュムーブと呼ばれる決め技も選手一人一人が違う。チャンピオンは RAW、SUMACK DOWN、ECW 各ブランドにあり、それぞれの番組の核となってストーリー展開している。そしてそれぞれのブランドには各 30 人ずつ選手が所属

として配属される。選手の入替は激しく、試合のミスが多い者や人気の無い選手はファーム団体に降格し、キャラクターチェンジをして 1 軍昇格を目指す。

WWE でのレスラーは多種多様な人種から構成されている。アメリカ人、アフリカ系アメリカ人、カナダ人、イギリス人、メキシコ人、プエルトリコ人、日本人などである。その他にディーバと呼ばれる女子レスラーも多数雇用されている。

選手の育成に関しては随時トライアウトを行なっている。これは試合前やテレビ中継が始まる前にダークマッチとして試合をする事である。その他にはスカウトなどもあり、オリンピック選手や UFC などの格闘技の選手、他団体の選手などがスカウトで入団している。その他にテレビでリアリティーショーという形態でのオーディション番組を行ない、優勝者とは 1 億円で 3 年契約をしている。しかしこの番組での優勝者はあまり大成せず、三回で打ち切られた。ディーバと呼ばれる女子でもこの形式が取られたが、番組としては行なわれず RAW 中継の中でダイジェストとして放送されている。

こうしてスカウトやトライアウトに合格した選手はすぐにはデビュー出来ず、WWE の管理下にあるファーム団体にトレーニングを積む事が義務づけられる。現在はフロリダにある FCW(フロリダ・チャンピオンシップ・レスリング)と選手育成キャンプとしての契約している。ここで才能が認められない者は契約を途中で解除される事もある。才能が認められた者は、1 軍昇格となり RAW、SUMACK DOWN、ECW のいずれかに配属され、1 軍デビューを果たす。

表 10 ロード・エージェントとライター

WWE のロード・エージェントとライター、一覧		
RAW	SMACK DOWN	ECW
ROAD AGENTS		
Jerry Brisco	Michael Hayes	Dean Malenko
Arn Anderson	Johnny Ace	Brad Armstrong
Tim White	Steve Keirn	
Tony Garea	Mike Rotundo	
Ricky Steamboat	Barry Windham	
Bruce Prichard	Robert Gibson	
	Jamie knoble	
	(Cruiser weight agent)	
Writers		
Brian Gewirtz	Court Bauer	David Lagana
Ed Koskie	Michael Hayes	Dusty Rhodes
Tom Chehak	Dusty Rhodes	Chris DeJosephs

第三節 新日本プロレスとWWEの比較

日本で最も規模が大きい新日本プロレスと、アメリカで最も規模が大きいWWEの現状分析結果を比較することで、新日本プロレスの改善すべき点、WWE、それぞれの成功している点を抽出する。

表 11 WWE と新日本プロレス比較表

WWE と新日本プロレスの比較表		
項目	WWE	新日本プロレス
設立年	1952 年	1972 年
会社の形態	株式会社 (NYSE 上場)	株式会社 (非上場)
従業員数	570 人	38 人
年間試合数 (2007 年)	国内 (北米) 233 国外 75	国内 116
契約レスラー数	約 170 名	約 27 名
TV 放送局	USA Network My Network TV Sci Fi Channel	テレビ朝日 CS
TV の週放映時間 (ダイジェストを除く)	6 時間	30 分
売上高(2007 年度)	¥487 億 5 千万円	¥12 億 7 千 2 百万円
ファーム団体	あり	無し

※ この表では WWE の金額を 1 ドル 100 円で円に換算した

第四節 ユークスとWWEの財務指標比較

ユークス とWWEの貸借対照表の要約

ここでは WWE と新日本プロレスの親会社であるユークスを 2006 年度、2007 年度の貸借対照表の要約で比較してみた。表 23 は両団体の流動資産、固定資産

と合計、流動負債、固定負債、純資産と合計の要約である。流動負債は 1 年以内に支払う借金、流動資産は 1 年以内に現金化可能な資産なので、WWE、ユークス共に流動負債に比べて流動資産が多いと言う事は安全性が高いと言える。ただ WWE の流動資産は異常に多く、資金の有効活用がされているのかと言う問題も出て来るが、それだけ収益力が高いとも言える。固定資産と固定負債だが固定資産は 1 年超保有する資産（主に建物、機械、土地など）、固定負債は 1 年を超えて返済する借金の事（主に長期借入金、社債など）である。WWE は 2006 年度に比べ 2007 年度の固定負債の割合が多くなっており、これは NON-CURRENT TAX LIABILITY（前の租税債務）によるものである。純資産は株主が拠出した資金と営業で獲得した利益の留保分（主に資本金、利益剰余金など）で、ユークスが前年度に比べ純資産を大幅に増やしている。

表 12 WWE とユークスの貸借対照表要約

	WWE (¥1,000)	WWE (¥1,000)	ユークス (¥1,000)	ユークス (¥1,000)
	2006 年	2007 年	2006 年	2007 年
流動資産	¥31,712.100	¥34,772.000	¥2,492.157	¥5,428.198
固定資産	¥6,797.200	¥7,777.100	¥841.656	¥855.910
資産合計	¥45,328.500	¥47,005.600	¥3,333.813	¥6,284.108
流動負債	¥6,177.400	¥7,157.400	¥1,835.405	¥4,151.124
固定負債	¥580.000	¥11,510.200	¥27.860	¥31.689
純資産	¥38,571.100	¥38,338.000	¥1,470.547	¥2,101.295
負債純資産合計	¥45,328.500	¥47,005.600	¥3,333.813	¥6,284.108

※この表では WWE の金額を 1 ドル 100 円で円に換算した

新日本プロレス貸借対照表

ここでは平成 18 年度（2006 年度）の貸借対照表があるので見てみたい。この平成 17 年 10 月に新日本プロレスはユークスに株式の 51%を譲渡したので、譲渡する年の貸借対照表である。ここで目を引くのは純資産がマイナス 8 億 6 千万円だったということだ。次に流動比率を見てみたい。流動比率は流動資産(208139)÷流動負債(1172982)×100=18 で 18%となる。流動比率は 200%以上が理想的であるとされているが、一般的には 130%である。この比率が高い方が安全な会社と言え、この時の新日本プロレスは非常に危険な状態と言える。

次に固定比率だが、固定資産(362282)÷自己資本(-860041)×100=-42.12%となる。固定比率は小さい方が良い会社とされている。自己資本比率は投資の総額である総資本のうち、どのくらいの割合を自己資本が占めているかを見るもので、比率が高ければ良い会社と言える。自己資本比率は自己資本(-860041)÷総資本(570421)×100=-150%となり、自己資本比率はマイナス 150%と非常に厳しい数字であった。

表 13 新日本プロレスの貸借対照表要約

新日本プロレス貸借対照表 H.18 年 1 月時点 (¥1000)	
流動資産	¥208.139
固定資産	¥362.282
資産合計	¥570.421
流動負債	¥1.172.982
固定負債	¥257.480
純資産	▲¥860.041
負債純資産合計	¥570.421

表 14 新日本プロレスの比率

新日本プロレスの比率	
流動比率	18%
固定比率	▲42.12%
自己資本比率	▲150%

損益計算書の要約

損益計算書とは企業のある期間の損益の状況を表したものである。まず売上高を見てみると WWE、ユークス共に前年より売上を伸ばしている。営業利益は会社本来の活動から生じた利益であり、WWE は前年よりダウン、ユークスは大幅にアップしている。そして経常利益（会社の経常的活動、会社の営業活動と資金調達などそれに付随した毎期の活動から生じた利益、会社の実力を表

す) だが、WWE は前年よりダウン、ユークスはアップしている。当期純利益は税引き前当期純利益から法人税住民税及び事業税を控除し、法人税調整額を加減し、当期純利益を計算する。当期純利益は WWE、ユークス共に増加しているが、ユークスが前年に 6 億円もの純損失を出している。

表 15 WWE とユークスの損益計算書要約

	WWE (¥1000)	WWE (¥1000)	ユークス (¥1000)	ユークス (¥1000)
	2006 年	2007 年	2006 年	2007 年
売上高	¥40,005,100	¥48,565,500	¥4,812,079	¥5,914,685
営業利益	¥7,054,000	¥6,843,300	¥627,382	¥1,531,728
経常利益	¥5,213,700	¥4,704,700	¥814,409	¥1,316,778
当期純利益 又は当期純損失	¥4,704,700	¥5,213,700	▲¥601,813	¥813,792

※ この表では WWE の金額を 1 ドル 100 円で円に換算した

キャッシュフローの要約

キャッシュフロー計算書は、1 事業年度におけるキャッシュフローの状況を「営業活動（売上による収入と仕入れ、人件費を始め諸経費の支払いの差額として生ずるキャッシュ）」、「投資活動（土地、建物、機械などの有形固定資産や株式などを売買した時の収支）」、「財務活動（金融機関からの借り入れ及び返済、社債の発行及び償還、増資、配当金の支払いなど。大きな新規借り入れや増資をした時はプラス、返済などが多くなればマイナスで表示）」の 3 区分に分けて表示する財務諸表である。損益計算書では 1 年間の利益を計算するが、どんなに利益が出たとしても、それはキャッシュが潤沢にあるとは保証していない。WWE が財務活動によるキャッシュフローでマイナスなのは、配当金支払いによるものである。ユークスが投資活動でマイナスなのは、固定資産の購入によるものが大きい。

ではフリーキャッシュフローを見てみたい。フリーキャッシュフローは営業 CF + 投資 CF で、合計がプラスになる事が望ましい。2007 年度は WWE、ユークス共にプラスになっている

表 16 WWE とユークスのキャッシュフロー要約

2007 年度	WWE (¥1000)	ユークス(¥1000)
営業活動によるキャッシュフロー	¥9,816,300	¥1,595,442
投資活動によるキャッシュフロー	¥1,300,600	▲¥ 135,028
財務活動によるキャッシュフロー	▲¥ 6,163,600	¥2,162,966

※この表では WWE の金額を 1 ドル 100 円で円に換算した

表 17 WWE とユークスのフリーキャッシュフロー

2007 年度	WWE (¥1000)	ユークス (¥1000)
フリーキャッシュフロー	¥11,116,900	¥1,460,414

※この表では WWE の金額を 1 ドル 100 円で円に換算した

ユークスキャッシュフロー要約

表 18 ユークスキャッシュフロー要約

(¥1000)	H18 年度	H19 年度	H20 年度
営業活動 CF	▲¥1,192,441	¥978,515	¥1,595,442
投資活動 CF	▲¥730,199	▲¥194,318	▲¥135,028
財務活動 CF	▲¥961,584	▲¥839,981	¥2,162,966

ユークスはここ 2 年のキャッシュフローは良いが、平成 18 年度（2006 年度）のキャッシュフローはすべてマイナスとなっている。特に営業活動 CF において約 12 億円もの資金を使用している。この中の 11 億 2 千 8 百 27 万円を売上債権として計上している。（売上債権とは受取手形、売掛金、受取手形割引高の合計から貸倒引当金を引いたものである。）そして投資活動 CF において関連会社の株式取得に 1 億 2 千 1 百 77 万 9 千円使用している。平成 18 年度は新日本プロレスの株式 51.5%を取得し子会社化したので、これが平成 18 年度のキャッシュフローに表れていると思われる。

第四章 新日本プロレスとWWEの比較結果からの考察

第一節 比較結果のまとめ

新日本プロレスは、人気の低下により、興行収入、TV 放映権収入、マーチャンダイジング収入等が軒並み減少している。そして収入構造に関しては興行収入と TV 放映権収入 2 つが大きな柱となっている。テレビ中継はテレビ朝日系列で放送されているが、深夜枠で 30 分のダイジェスト番組となっている。それとテレビに映る選手の露出も減る為、十分にストーリーが伝わりきれていない。試合に関してはマッチ・メイカーが選手と兼任している為監視しきれておらず、他にベテラン選手がチェックをするも権限が無い為効果が薄い。試合自体もみんな似通った技が多く、同じ様な内容が続く場合がある。ファーム団体は無く、契約も 1 年毎の更改である。今はレスラーが飽和状態なので、金額が高くても知名度がある選手よりも、安くて知名度の無い選手が経費削減策として取り入れられている。これはプロレス人気が低迷している為、知名度があっても無くても集客にはあまり影響が無い為である。この為選手や試合の質が落ち、ファン離れが進んだとも言える。そして他団体と選手の貸し借りする事によりビッグマッチを成立させているが、長い目で見るとこれはマイナスにしかない。他団体から選手を借りると相手の考えを尊重しなければならず、自由に試合カードを編成することが出来ない。そして他団体から選手を借りた場合は、お返しとして自前の選手を貸し出さなければならない。これが各団体の独自色を無くしており、人気低迷の原因にもなっている。WWE や UFC の歴史を見てもわかる様に、競合会社とは選手を引き抜く事はあっても貸し借りはしていない。そして競争に打ち勝ち、相手を潰し、買収していく位でないと会社も成長していかない。共存共栄、win-win などあり得ないのである。日本のプロレス界は選手の貸し借りをする事によって競争を避け、団体間の依存度を高め、そして協定を結ぶ連合形態が出来つつある。

ビジネスモデルの分析からわかることは、WWE では、コンシューマー（ライセンス、ホームビデオ、出版）、興行、放映権、PPV と 4 つの大きな収入源があるということである。新日本プロレスと比べると特に PPV とコンシューマ

一・プロダクトにおいて大きなパーセンテージで売上を上げており、興行以外で多額の収入を得ていることがわかる。興行収入に関しても、右肩上がりが増加しているほか、興行と放映権での収入も常に総収入の大きな割合を占めている。WWE の収入構造を見ると、WWE では収入が分散している。日本プロレス団体での収入源はチケットの売上からなる興行収入が主となっており、テレビ中継がある団体はこれに放映権が加わる程度である。しかし WWE ではこの 2 つの他に、2 番目に売上が大きい PPV、そしてホームビデオ (DVD) とライセンスが非常に大きい。アクションフィギュアを始めとするライセンスを与えた商品の総売上は、年間 6 億ドル (約 600 億円) を記録している。ホームビデオ (DVD) とライセンスはコンシューマー・プロダクトに区分されており、これに出版事業を加えたコンシューマー・プロダクトの売上は全体の 24% を占めている。収入が分散されているとどれかの売上が落ちても違う収入でカバー出来るため、大きく売り上げが落ち込む事を回避出来る。パブリシティーに関しても TV 放送 (週 6 時間以上) の他にホームページ (月間平均訪問数は 1700 万人)、WWE マガジンの発行などがある。そしてホームページと WWE マガジンに関しては広告収入源にもなっている。

UFC に関しては、近年は飛躍的に売上高が高くなっているが、これも PPV に依る所が大きい。そして興行収入に関してもチケットの平均単価が \$250 (約 2 万 5 千円) と高く、これも大きな収入源となっている。因に WWE のアメリカ国内での平均チケット単価は \$40.47 (約 4 千 47 円) と UFC に比べると非常に安い。また、興行内容の観点で比較してみると、WWE に関しては、日本の 5 倍ほどの選手数を保有し、試合数も日本の 3 倍以上行っている。また、エージェント制度を取り入れ、試合の質の向上に努めている。若い選手が多く試合をこなせる環境があること、そして質に関してもアドバイスする立場の人間を置いていることで、試合の質が高まっており、興行の盛況につながっていると考えられる。また、興行の演出に関しても、各グループに、2 人から 3 人のライターが存在し、PPV に向けて、毎週魅力的なストーリーをケーブル TV で展開していることで、視聴者、ファンをひきつけていると考えられる。

また、UFC に関しても、ケーブル TV で毎週過去の映像を流し、PPV に向けて試合の一ヶ月前から試合のプロモーション番組を流すなどメディアに露出している。

これらの背景には、WWE、UFC とともに、試合の質に非常にこだわっている

という側面が見受けられる。また、プロレス・格闘技の枠を超えた社会的な人気選手を次々と輩出していることも新日本プロレスとの違いとして挙げられる。

これらの結果から、興行の質の向上、選手の人気確立というものが、プロレス・格闘技団体の発展には欠かせない要素であり、かつ現在の日本のプロレス・格闘技界に足りていないことであるとわかる。

第一項 ユークスとWWEにおける財務指標の総合評価

WWE とユークスを比率で総合的に比較した所、やはり WWE の方が良いようである。流動比率は企業の支払い能力をみる比率で、流動資産が流動負債の2倍あれば良いとされている。WWE は4倍あり、流動比率も486%と支払い能力は非常に高い。次に自己資本比率だが企業の安全性からみると自己資本比率は高い方が安全であると言われており、WWE の自己資本比率は非常に高く安全性が高い。ユークスの自己資本比率は他の比率がいいだけにちょっと低い様に感じる。固定比率は固定資産と純資産の比率で、固定資産投資の安全性をみるものである。固定資産投資が自己資本（純資産）の範囲内であれば返済義務は無く資金繰りの面で安全と言える。売上高経常利益率は会社の実力（収益力）を表す重要な指標である。WWE の9.7%に比べ、ユークスは22%と高い。しかしこの指標だけで会社の最終的、総合的な判断が出来るというものではない。自己資本利益率（ROE）は株主資本の投資効率を表したものと見え、株主から見た投資効率尺度になる。自己資本利益率（ROE）に関してユークスに三角を付けたのは、自己資本比率が低いのに、自己資本利益率が高いからである。自己資本利益率（ROE）は自己資本の多い（自己資本比率の高い）企業にとってはハードルが高いからである。そう言う意味で自己資本比率が高く、自己資本利益率（ROE）も高いWWE は非常に安全性が高いと言える。使用総資本利益率は投資効率を表す指標であり、ここでもユークスの比率が高い。使用総資本回転率は総資本の運用効率、すなわち経営効率を見ようとするものである。回転率が低いと言う事は資本効率に無駄があると言う事になる。これはどちらも回転率良く、資本効率に無駄が無いようである。

どの比率も大事ではあるが、プロレスという特殊な競技においてはまずは自己資本比率を高める事が大事なのではないだろうか。資金の調達方法としては間接金融（銀行借入）と直接金融（資産・社債・株式）がある。株式を上場す

れば株式発行や社債の発行など、銀行等から借入をしなくてもすむ様になり資金調達の選択肢が増える。

表 19 2007 年度 WWE とユークスの総合評価表

	2007 年度		理想数値
	WWE	ユークス	
流動比率 %	486% ◎	131% △	200%以上
自己資本比率 %	82% ◎	33% △	50%以上
固定比率 %	20% ◎	41% ○	100%以下
売上高経常利益率 %	9.7% ○	22% ◎	10%以上
自己資本利益率 %	13.6% ○	45.6% ○	10%以上
使用総資本利益率 %	10% ◎	27% ◎	5~6%以上
使用総資本回転率 回	1.05 回 ◎	1.22 回 ◎	1 回以上

下図はレーダーチャートを使った総合評価である。一見ユークスの方が良い様に見えるが、WWE の方がバランスを取れている様である。固定比率に関しては 0 に近い方で安全性があるため、0 に近い方が良い。

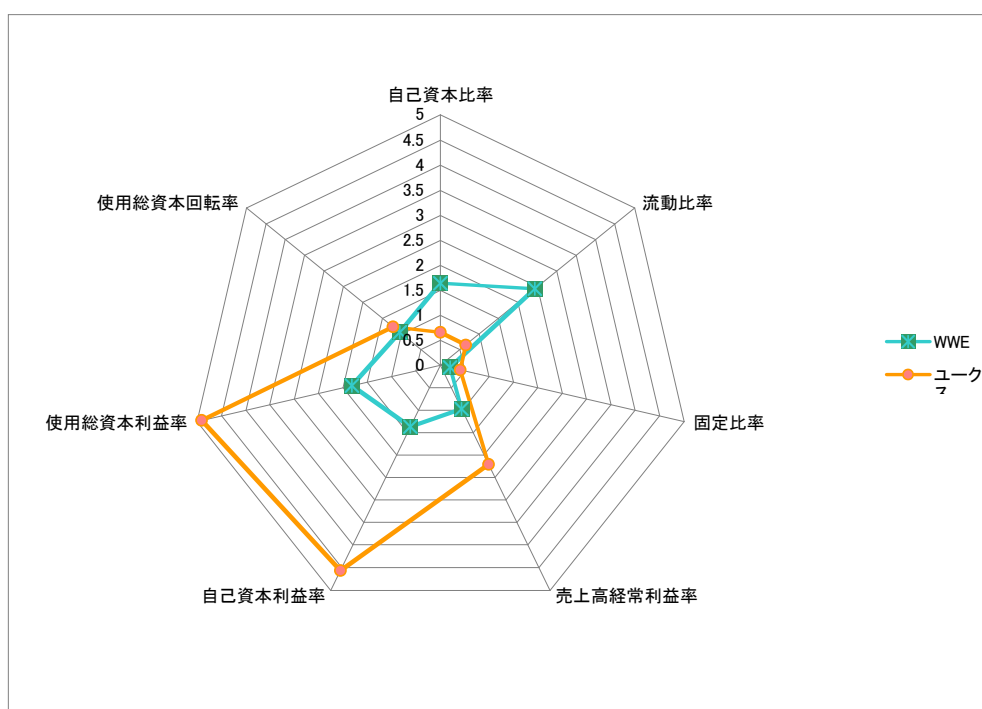


図 11 レーダーチャート

参考までに2006年度の総合評価の表も見てみたい。2006年度で目を引くのが、ユークスの自己資本利益率（ROE）がマイナス33%となっている。

表 20 2006 年度総合評価表

	2006 年度		理想数値
	WWE	ユークス	
流動比率 %	513% ◎	136% △	200%以上
自己資本比率 %	85% ◎	44% △	50%以上
固定比率 %	18% ◎	57% ○	100%以下
売上高経常利益率 %	13% ○	17% ○	10%以上
自己資本利益率 %	12% ○	-33% ×	10%以上
使用総資本利益率 %	12% ◎	24% ◎	5~6%以上
使用総資本回転率 回	0.9 回 ○	1.5 回 ○	1 回以上

経営分析の中からわかったのは WWE では自己資本比率が 85%と、とても高いと言う事である。自己資本は返済義務の無い資本であるから、この比率が高い程資金の安定性が高いと言える。新日本プロレスの親会社であるユークスは自己資本比率で 33%と日本の全業種の平均（39.84%）を下回っている。新日本プロレスに関しては身売りする 2005 年の自己資本比率は-150%と、とんでもない数字であった。また WWE は流動比率（486%）も非常に高い事がわかった。流動比率が高いと言う事は支払い能力が高いと言う事なので、会社間の取引などに関して安全性が高い。しかし 2005 年の新日本プロレスは 18%しかなく、会社間の取引など出来ない状況だった事が伺える。固定比率もマイナスであり、新日本プロレスはユークスが株式を取得しなければ危機的状态だった。筆者も 2005 年はフリーとして新日本プロレスに出ていた時、当時のマッチ・メイカーだった蝶野正洋氏や 2005 年 6 月から社長に就任したサイモン・ケリー・猪木氏が、いつも「危ない、危ない」と言っていた意味が今回の調査でわかった。

第五章 人気選手の抽出と人気要因の考察

第三章で、興行の質の向上、選手の人気確立というものが、プロレス・格闘技団体の発展には欠かせない要素であり、現在の日本のプロレス・格闘技界に足りていないことであることがわかった。筆者が問題意識として感じていたスター選手の重要性が浮き彫りになった形である。ではどのような選手がファンの心をつかみ、スターとして確立されるだろうか。選手の人気要因を明らかにし、どんな特徴を持ったプロレスラーを育成していけばいいのかを明らかにするために、アメリカと日本における人気選手を抽出し、人気要因を考察していく。

第一節 アメリカにおける人気選手の抽出

アメリカの人気選手を抽出するために、PPV 購入者数の多い試合におけるメインイベント出場者、WWE.RAW における視聴率の高い試合のメインイベント出場者等を調査する。

第一項 WWEにおける人気選手の抽出

A) WWE における PPV 購入者数の多い試合

WWE においてレッスルマニアは年間の最大イベントであり、メインイベントは選手に与えられた最高の栄誉とされる。その中でも PPV の売上の多い上位 1 位のメインイベントはレッスルマニア 23 で行なわれたジョン・シナ vs. ショーン・マイケルズである。しかしこの時最も PPV 購入のきっかけになった試合はボビー・ラシュリー vs. ウマガの対決であった。この試合にはセコンドとしてドナルド・ ترامب とビンス・マクマホンが付き、試合で負けた選手に付いたセコンドは髪を切られると言う方式で行なわれた。

次に売上が多かったのはレッスルマニア 24 で、メインイベントはエッジ vs. アンダーテイカーであった。この大会の PPV 購入用の切り札はビッグ・ショー vs. フロイド・メイウィザー (元ボクシング世界チャンピオン) の対決であった。3 位はレッスルマニア 20 でメインイベントはトリプル H vs. クリス・ベノワ vs.

ショーン・マイケルズのトリプルスレッドマッチであった。この試合は第1回、第10回大会と同じ会場を使用する記念大会でもあった。ただこれは1999年以降からWWEが株式上場や選手の増加などで、本当に人気のある選手をメインに置かなくとも大会を運営できる様になった為、PPV購入者が多い試合のメインイベントに出た選手に人気があるとは限らない。

表 21 レッスルマニア PPV 売上ランキング

	PPV Revenue	Buys
WM23/2007	24 億 3 千万円	120 万件
WM24/2008	23 億 8 千万円	110 万件
WM20/2004	22 億 8 千万円	100 万件
WM21/2005	21 億 8 千万円	110 万件
WM17/2001	20 億円	100 万件
WM22/2006	18 億 8 千万円	960 万件
WM18/2002	16 億 8 千万円	88 万件

※この表ではWWEの金額を1ドル100円で円に換算した

表 22 PPV 売上ランキングの試合

	メインイベント	メインに準ずる試合
WM23/2007	ジョン・シナ vs. ショーン・マイケルズ	ボビー・ラシュリー vs. ウマガ
WM24/2008	エッジ vs. アンダーテイカー	ビッグ・ショー vs. フロイド・メイウィザー
WM20/2004	トリプル H vs. クリス・ベノワ vs. ショーン・マイケルズ	カート・アングル vs. エディ・ゲレロ
WM21/2005	トリプル H vs. パティスタ	ビッグ・ショー vs. 曙
WM17/2001	ザ・ロック vs. スティーブ・オースチン	
WM22/2006	ジョン・シナ vs. トリプル H	ショーン・マイケルズ vs. ビンス・マクマホン
WM18/2002	クリス・ジェリコ vs. トリプル H	ザ・ロック vs. ハルク・ホーガン

B) レッスルマニアで1番多くメインイベントに出た選手

では1999年以降を見てみると第1回大会から第24回大会まで1番多くメインイベントに出ているのはハルク・ホーガンの8回である。次はトリプル・Hの5回である。しかしこれは会長であるビンス・マクマホンの娘婿である為、人気だけとは言い難い。3位は4回のショーン・マイケルズ、4位は3回のザ・ロックとスティーブ・オースチンであった。ハルク・ホーガンのレッスルマニアにおいて8回のメインイベント出場は、文句無しにスーパースターであったと言える。その他に関しては違うデータも必要である。

表 23 レッスルマニアのメインイベント

大会名	メインイベント
WM1	ハルク・ホーガン&Mr. T vs.ロディ・パイパー&ポール・オンドーフ
WM2	ハルク・ホーガン vs.キング・コング・バンディ
WM3	ハルク・ホーガン vs.アンドレ・ザ・ジャイアント
WM4	ランディ・サベージ vs.テッド・デビアス
WM5	ハルク・ホーガン vs.ランディ・サベージ
WM6	ハルク・ホーガン vs.ジ・アルティメット・ウォリアー
WM7	ハルク・ホーガン vs.サージェント・スローター
WM8	ハルク・ホーガン vs.シッド・ジャスティス
WM9	ハルク・ホーガン vs.ヨコズナ
WM10	ブレット・ハート vs.ヨコズナ
WM11	ローレンス・テイラーvs.バンバン・ビガロ
WM12	ブレット・ハート vs.ショーン・マイケルズ
WM13	サイコ・シッド vs.ジ・アンダーテイカー
WM14	スティーブ・オースチン vs.ショーン・マイケルズ
WM15	スティーブ・オースチン vs.ザ・ロック
WM16	トリプル・H vs.ザ・ロック vs.ビッグ・ショーvs.ミック・フォーリー
WM17	スティーブ・オースチン vs.ザ・ロック
WM18	トリプル・H vs. クリス・ジェリコ
WM19	カート・アングル vs.ブロック・レスナー
WM20	トリプル・H vs.クリス・ベノワ vs.ショーン・マイケルズ
WM21	トリプル・H vs.パティスタ
WM22	トリプル・H vs.ジョン・シナ
WM23	ジョン・シナ vs.ショーン・マイケルズ
WM24	エッジ vs.ジ・アンダーテイカー

C) RAW における視聴率

そこで WWE の中心番組である RAW の視聴率を見てみたい。RAW の最高視聴率は 1999 年 5 月 10 日放送の 8.1%（参考までに 2008 年 1/9 放送分 Smack Down 視聴率は 2.2%で推定視聴者数は 390 万人）である。その時のメインに出ていた選手はスティーブ・オースチン、ザ・ロック、ビンス・マクマホン、トリプル・H、ジ・アンダーテイカー、シェイン・マクマホンであった。次が 2000 年 5 月 1 日放送分の 7.4%である。この時のメインはザ・ロックとシェイン・マクマホンのケージマッチであった。3 番目は 1999 年 5 月 24 日の 7.2%でこれはリングで亡くなったオーエン・ハートの追悼番組であった。4 番目は 1999 年 7 月 26 日の 7.1%（メインはザ・ロック）と 2000 年 4 月 24 日（メインはザ・ロック）と 5 月 22 日の 7.1%であった。この事からザ・ロックの人气が非常に高かった事が伺える。視聴率全体で見ても 1999 年と 2000 年は視聴率が以上に高く、WWE の人气が非常に高かった。1999 年と 2000 年のレスルマニアのメインを務めたのはスティーブ・オースチン vs.ザ・ロック、トリプル・H vs.ザ・ロック vs.ビッグ・ショーvs.ミック・フォーリーであった。やはりザ・ロックとスティーブ・オースチンが人気で突出していた。アメリカのレスラーの中ではハルク・ホーガン、スティーブ・オースチン、ザ・ロックが非常に人を引きつける魅力があったと言える。

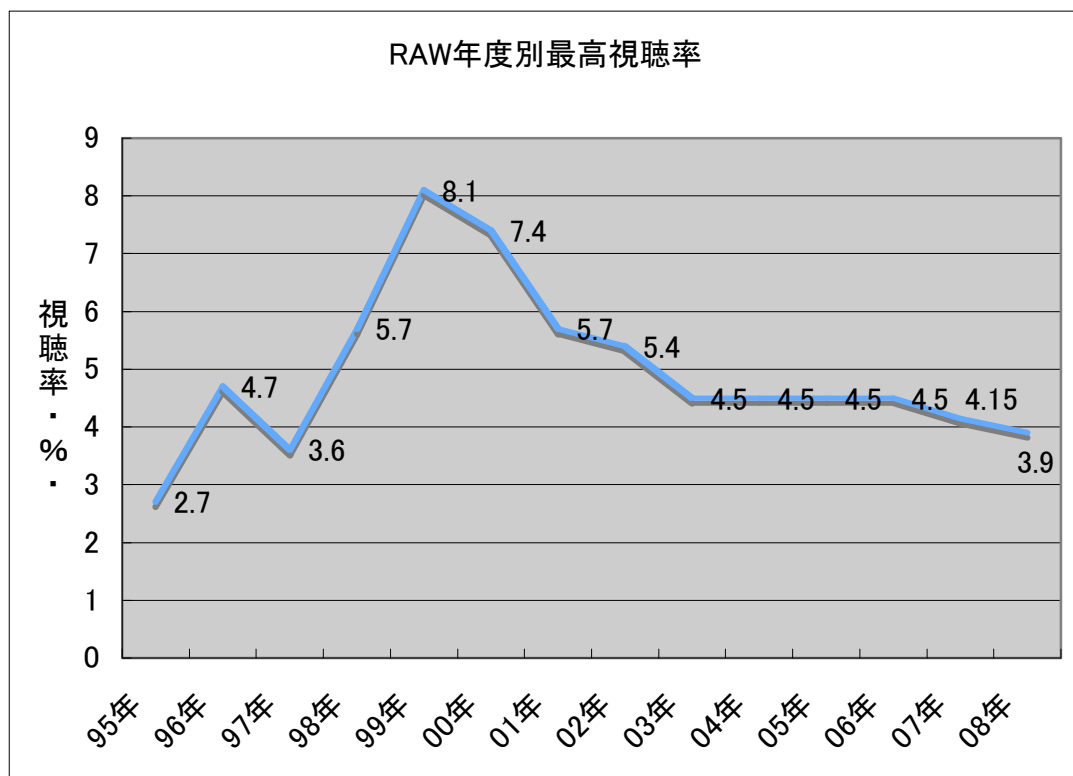


図 12 RAW 年度別最高視聴率

第二項 UFCにおける人気選手の抽出

UFC においては P.P.V や入場料収入の結果からみると UFC66 のチャック・リデル vs.ティト・オーティスが視聴料、入場料の総売上共に抜きん出ている。この2人はUFC 中期頃から活躍しておりどちらもライトヘビー級の選手であった。ティト・オーティスは Punishment、チャック・リデルは The Iceman のニックネームで呼ばれ人気を博している。

UFC ではチャック・リデルとティト・オーティスが抽出される。

表 24 UFC の PPV 売上ベスト 3

	PPV Revenue	Buys
UFC66	41 億 9 千 5 百万円	105 万件
UFC61	30 億 9 千 6 百万円	77 万 5,000 件
UFC60	24 億 7 千 7 百万円	62 万件

※この表では金額を 1 ドル 100 円で円に換算した

表 25 上記 PPV 時のメインイベント

	メインイベント	メインに準ずる試合
UFC66	チャック・リデル vs. ティト・オーティス	
UFC61	ティト・オーティス vs. ケン・シャムロック	ティム・シルビア vs. アンドレイ・アルロフスキー
UFC60	マット・ヒューズ vs. ホイス・グレイシー	

表 26 ネバダ州 MMA 入場料総売上ベスト 3

ネバダ州の MMA 入場料総売上ベスト 3			
	メインイベント	有料入場者数	総売上
UFC66 MGM 12/30/2006	チャック・リデル vs. ティト・オーティス	12,191 人	5 億 3 千 9 百 73 万円
UFC79 Mandalay bay 12/29/2007	ジョージ ST ピアー vs. マット・ヒューズ	9,704 人	4 億 9 千 9 百 40 万 5 千円
UFC91 MGM 11/15/2008	ブロック・レスナー vs. ランディー・クートゥア	10,845 人	4 億 7 千 9 百 36 万 7 千 5 百 円

※この表では金額を 1 ドル 100 円で円に換算した

表 27 北米興行収入トップ 3

北米興行収入トップ 3		
	Wrestling	MMA
1	3/30/08:	12/30/06:
	Floyd May weather vs. Big Show	Tito Ortiz vs. Chuck Liddell.
	Wrestle Mania 24. Orlando	Las Vegas
興行収入	5 億 8 千 5 百 45 万 9 千円	5 億 3 千 9 百 73 万円
2	4/1/07:	4/19/08:
	Trump's hair vs. Vince's hair.	Georges St. Pierre vs. Matt Serra
	Wrestle Mania 23. Detroit	Montreal
興行収入	5 億 3 千 8 百万円	5 億 8 百 63 万 5 千 200 円
3	3/17/02:	12/29/07:
	Hulk Hogan vs. The Rock.	Chuck Liddell vs. Wander lei Silva.
	Wrestle Mania 18. Toronto	Las Vegas
興行収入	3 億 8 千 4 百 60 万 3 千 300 円	5 億 6 百 3 万 5 千 200 円

※この表では金額を 1 ドル 100 円で円に換算した

第二節 日本における人気選手の抽出

日本の場合は観客動員数や興行収入に関して正確な数字が出て来ないので、視聴率で抽出したい。日本におけるプロレス中継で視聴率を稼いだ試合は 1963 年 5 月 24 日に行なわれた力道山 VS.ザ・デストロイヤーの 64%である。次が 1965 年 2 月 26 日に行なわれた豊登 VS.ザ・デストロイヤーで 51.2%であった。ただこれは 40 年以上も前なので、近年を見てみたい。近年と言ってもこれも 30 年以上前なのだが、1976 年 2 月 6 日のワールドプロレスリング中継でアントニオ猪木 VS.ウィリアム・ルスカの試合が 36.5%を獲得している。2 位は 1976 年 2 月 5 日の坂口征二、ストロング小林 VS.タイガー・ジェット・シン、ブルー・タス・ムルンバの 26.8%である。しかしこれは次の日に行なわれた猪木 VS.ルスカ戦に対する注目度が高かった為であると考えられる。4 位として 1983 年 7 月 7 日に行なわれたタイガーマスク VS.寺西勇の 24.8%が高視聴率として記録

されている。1981 年後半から 1983 年にかけて日本にプロレスブームが沸き起こり、ワールドプロレスリング中継の視聴率も上がり、その年代の最高視聴率をタイガーマスクとっていた。日本人の人気選手としては力道山、アントニオ猪木、タイガーマスクが抽出される。

表 28 プロレスの TV 視聴率

	ワールドプロレスリング (テレビ朝日)	プロレス (日本テレビ)
1	1976 年 2 月 6 日	1963 年 5 月 24 日
	アントニオ猪木 VS. ウィリアム・ルスカ	力道山 VS. ザ・デストロイヤー
視聴率	36.50%	64.00%
2	1976 年 2 月 5 日	1965 年 2 月 26 日
	坂口征二&ストロング小林 vs. タイガー・ジェット・シン&ブルータス・ムルンバ	豊登 VS. ザ・デストロイヤー
		51.20%
視聴率	26.80%	53.0% (名テレ)
3	1983 年 2 月 7 日	1964 年 12 月 4 日
	アントニオ猪木 VS. ラッシュャー木村&アニマル浜口&寺西勇	豊登 VS. ザ・デストロイヤー
視聴率	25.90%	49.0% (名テレ)
4	1983 年 7 月 7 日	
	タイガーマスク VS. 寺西勇	
視聴率	24.80%	

・抽出されたレスラー

ハルク・ホーガン、スティーブ・オースチン、ザ・ロック、チャック・リデル、ティト・オーティス、力道山、アントニオ猪木、タイガーマスクの 8 人のレスラーが以上の結果より抽出された。この抽出されたレスラーの共通の人気要因を考えてみたところ、身体能力よりも、カリスマ性が重要であると考えられる。ここで言うカリスマ性とはプロレス、格闘技界において特別な人気や知

名度を持ち、業界に大きな変革をもたらした人物を指している。そしてそれを考慮し項目化した。項目としてはオリジナリティ（例えば人の技を使わない、など）、キャラクターの一貫性、喋り（マイクパフォーマンス、インタビュー、ファンとのやり取りなど）、先駆的、変革性の5つの項目に分類した。よって上記の5つの項目でそれぞれのレスラーを評価することとした。評価の基準は以下の様にした。

表 29 評価基準表

オリジナル	
◎	試合において技や動きに独自性がある
○	まあまあ独自性がある
△	独自性もあるが、マネも多い
X	独自性が全く無い
キャラ	
◎	リングの外でも貫いている
○	リングの中だけ貫いている
△	リングの中でも変更あり
X	キャラが頻繁に変わる
喋り	
◎	リング内外でよく発言し、ユーモアや教養もある
○	無難な発言に終始する
△	発言に論理性が欠ける
X	ぶっ潰す、ぶっ殺すしか言えない
先駆者的	
◎	他に先駆けて物事を行なった
○	最初では無いが物事を行なった
△	遅れてはいるが物事を行なった
X	全く行なっていない
変革性	
◎	物事を変えようと行動し、実行する
○	変えようと行動はする

△	変えようとするも行動できない
X	全く変えようとしない

抽出されたレスラーの評価は以下の通りとなった。

表 30 人気レスラー評価表 1

	オリジナル	キャラクター貫性	喋り	先駆者的	変革性
ホーガン	◎	◎	◎	◎	◎
オースチン	◎	◎	◎	◎	◎
ロック	◎	◎	◎	◎	◎
リデル	◎	◎	△	◎	○
ティト	◎	◎	○	◎	◎
力道山	◎	◎	◎	◎	◎
猪木	◎	◎	◎	◎	◎
タイガー	◎	◎	◎	◎	◎

第三節 WWEと新日本プロレスの主要プロレスラー評価

WWE と新日本プロレスの現在（2008 年）における主要プロレスラーを同様の指標で評価していく。そこから、現在の新日本プロレス主要レスラーの問題点を明らかにしていく。

この表は WWE の 2008 年度の PPV イベントにおけるメインイベントの表である。

表 31WWE、PPV のメイン

2008 年度大会名	メインイベント
ROYAL RUMBLE	ロイヤルランブル優勝 ジョン・シナ
NO WAY OUT	エリミネーションマッチ勝者 トリプル・H
WRESTLE MANIA 24	エッジ vs.アンダーテイカー
BACKLASH	ランディ・オートン vs.ジョン・シナ vs.トリプル・H vs. JBL
JUDGEMENT DAY	トリプル・H vs.ランディ・オートン
ONE NUGHT STAND	アンダーテイカー vs.エッジ
NIGHT OF CHAMPIONS	トリプル・H vs.ジョン・シナ
GREATAMERICAN BASH	ジョン・シナ vs. JBL
SUMMER SLAM	エッジ vs.アンダーテイカー
UNFORGIVEN	バティスタ vs. JBL vs.ケイン vs. レイ・ミステリオ vs. クリス・ジェリコ
NO MERCY	クリス・ジェリコ vs.ショーン・マイケルズ
CYBER SUNDAY	クリス・ジェリコ vs.バティスタ
SURVIYOR Series	ジョン・シナ vs.クリス・ジェリコ
ARMAGEDON	エッジ vs.トリプル・H vs.ジェフ・ハーディー

この中から現在 WWE で活躍するレスラーを抽出して当てはめてみた。抽出方法としては 2008 年度の PPV でメインイベントに出場し、RAW、SMACK DOWN、ECW においてシングルタイトルを獲得したレスラーを抽出した。

表 32 WWE のメインに出場したレスラー

2008 年度メインイベントに出た回数		2008 年度に獲得したタイトル
ジョン・シナ	5 回	世界ヘビー級
トリプル・H	5 回	WWE ヘビー級
エッジ	3 回	世界ヘビー級、WWE ヘビー級
アンダーテイカー	2 回	世界ヘビー級
ランディ・オートン	2 回	WWE ヘビー級
JBL	3 回	
バティスタ	2 回	世界ヘビー級
ケイン	1 回	
レイ・ミステリオ	1 回	
クリス・ジェリコ	4 回	世界ヘビー級
ショーン・マイケルズ	1 回	
ジェフ・ハーディー	1 回	WWE ヘビー級

抽出されたレスラーはジョン・シナ、トリプル・H、エッジ、アンダーテイカー、ランディ・オートン、バティスタ、クリス・ジェリコ、ジェフ・ハーディーの 8 人である。よってこの 8 人を先ほどの評価基準に従い評価したい。

表 33 WWE のレスラー評価表 2

	オリジナル	キャラー貫性	喋り	先駆者的	変革性
ジョン・シナ	◎	△	◎	△	△
トリプル・H	△	△	◎	×	△
エッジ	△	◎	◎	×	×
テイカー	◎	◎	◎	◎	△
オートン	△	△	◎	△	×
バティスタ	△	△	◎	×	△
ジェリコ	○	○	◎	△	△
ハーディー	○	○	△	○	△

この表からはアンダーテイカーが、1 番魅力があるといえる。ただアンダーテイカーとトリプル・H はオースチン、ロックと同年代であり、他の 6 人が次の世代である。そしてこの 6 人を見てみると新日本プロレス程でないが、WWE でさえもオースチン、ロックを凌げる程のスーパースターをまだ育てきれていないと言える。

次に新日本プロレスだが、抽出方法としては IWGP ヘビー級獲得歴と G1 クライマックス優勝者、そして新日本プロレスのホームページ上でのファン投票による 2008 年度の最優秀選手の中から筆者の判断により選んだ。

新日本プロレスの現在を代表するレスラーとして、永田裕志、中西学、天山広吉、棚橋弘至、中邑真輔、後藤洋央紀、真壁刀義の 6 人を抽出し、同じ評価を試してみた。

表 34 新日本プロレスのレスラー評価表 3

	オリジナル	キャラ	喋り	先駆者的	変革性
永田	×	○	○	△	×
中西	◎	◎	×	×	×
天山	○	◎	△	×	×
棚橋	×	△	△	×	×
後藤	×	×	×	×	×
真壁	×	×	×	×	×

この表で見るとほとんどの新日本プロレスのレスラーに魅力があまり無いと言える。何故魅力が無くなったのか、レスラーは消耗品なので、商品価値を保つ事が大切である。その為、移籍等などをして価値を保っていた。現在は横の繋がり、カルテルの構築と経費削減で移籍等が難しくなってしまった。これがレスラーの魅力を半減させ、いかに安定して収入を得るかを考える様になり、リスクを誰も取らなくなってしまう。そして今は各団体で共存共栄しようと、選手の貸し借りをする様になってしまった。試合にリスクが無くなり、つまらなくなったのである。言い換えれば、団体間の競争が無くなってしまったとい

うことだ。これも選手の魅力を削ぐ原因となっているのではないだろうか。

第六章 今後、日本プロレス団体が向かうべき方向性の策定

今後日本のプロレス団体が向かうべき方向性を指摘したい。各団体の試合をアスリート性とエンタテインメント性の観点からマッピングした図が以下である。

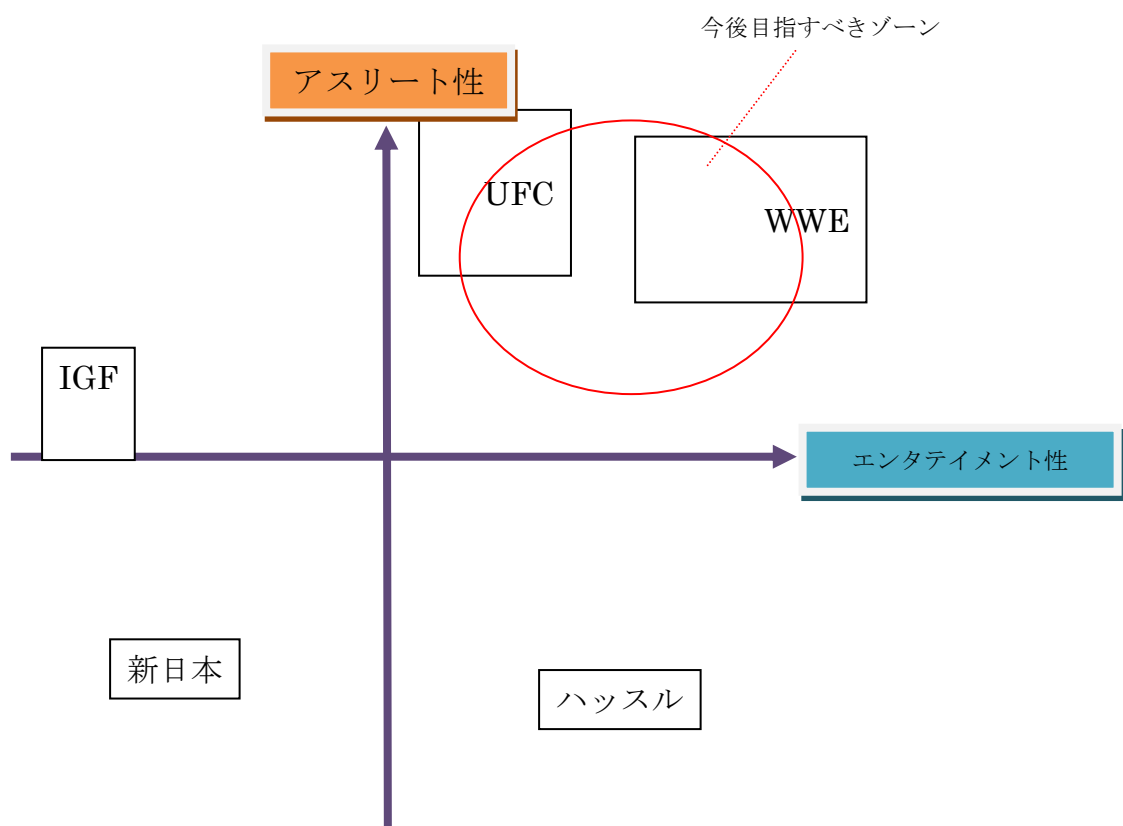


図 13 マッピング図

プロレス団体としては、アスリート性とエンタテインメント性両方を兼ね備えることが理想である。これは格闘技においても言える。しかし日本のプロレス団体はどちらかに偏るか、どちらにも付けず中途半端な方向に進んでいるように見える。ハッスルなどは芸能ニュースやスポーツ紙で頻繁に取り上げられるようなカードを組むなど、エンタテインメント性は高いと言える。しかしアス

リート性とリアリティが無いのが欠点である。リアリティがないとは、言い換えれば、本質的でないのである。スポーツ格闘エンタテインメントであるべきなのに、スポーツや格闘の部分が抜けている。それは筆者のように実際リングで戦う選手はもちろん、ファンの立場から見ても感じられることであろう。エンタテインメントでもいいのだが、やるなら競技としてのレベルにも拘らなければ、多くのファンからの支持を得ることは難しいだろう。ではなぜ新日本プロレスを始めとした、日本のプロレス団体が中途半端な興行に終始しているのだろうか。答えの一つは、団体の資本力であろう。WWE や UFC は株式上場や PPV、ライセンス収入などで、莫大な収益をあげており、その資本力を元に、選手のスカウトや育成、専任コーチの雇用、ファーム団体、ロード・エージェントやライターの雇用などしている。それに対して、日本では団体の資本力が乏しく、十分な収入を得ている選手はごく一部（主に経営者兼レスラー）であり、選手の育成や強化、またそれを取り巻く環境に投資できる資金が無いのが現状である。

そこで日本のプロレス界がもっと資本力を高めるためには、どうすればいいのだろうか。WWE のセグメント別売上比率を参考にすれば、デジタルメディア（ネット事業）にもっと資本を集中すれば、現状を打開出来るのではないだろうか。WWE でもデジタルメディアは全体の売上の 7%の売上だが、今後この比率はもっと高くなる事が予想される。インターネットで個々のユーザーの要求に合わせられるビデオ・オンデマンドや、読者の要求毎に書籍を印刷・販売するオンデマンド出版、そして試合のストリーミング中継などを使い、海外にも市場を広げる事が出来ればもっと資本力が高まるのではないだろうか。日本のプロレス界もネット動画配信などしているが、色々な会社がバラバラに配信しているだけで統一性が無く、またソフトの数が少ないため今ひとつ広がりを見せていない。ただネットで PPV として試合をストリーミング中継出来る様になれば、新たな収入源となる可能性があると言える。

そして最終的に筆者はプロレスの情報開示が必要であると考え。それはプロレスという競技の情報開示ではなく、経営の情報開示が必要であると考え。WWE が巨大企業となったのも、株式上場した為である。日本ではまだまだ難しいが、スポンサーになる企業や雇用において安心して取引出来る様な環境を作り上げる努力は必要である。現在経営状態を公開しているプロレス会社は皆無であり、唯一新日本プロレスがユークスの連結子会社である為、一部しか公

開されていない。貸借対照表、損益計算書、キャッシュフロー計算書が公開される様になれば、もっと信用が高まるであろう。しかし経営状態を公開する事になれば業務に集中する為、社長兼メインイベント・レスラーなど出来なくなる。だが経営状態が良くなればレスラー、試合の質も高まり、高まればファンも増え、ファンが増え経営状態もわかる様になればスポンサーも取引しやすくなるのではないだろうか。そしてその収入が団体、選手に還元され、潤う事で良い循環が出来る。

相馬（2008）は、プロサッカークラブの成功要因として、選手、フロント、サポーターの相互リスペクトの必要性を唱えている。これはプロレス団体でも同様であると考えられる。経営者が良い商品（選手）や作品（試合）を作り、色々な形でファンに供給し、そしてファンから対価を得る。選手は団体をリスペクトし、より魅力的な試合をすることで、ファンからリスペクトされる存在となる。これこそが選手、経営者、ファンそれぞれがリスペクトし合える環境と言えるのではないだろうか。

これらの考察から、日本のプロレス団体は、アスリート性とエンタテインメント性両面を伸ばしていくこと、そのために技のオリジナリティ、キャラクターの一貫性、発言のユーモア等を兼ねそろえた選手を育成し、マッチメイクに力を入れることでコンテンツとしての魅力を高めること。そしてそのコンテンツを活かすためにデジタルメディアを最大限活用していくことが、プロレス界の発展に繋がる。そして経営状態を開示する事で、新たな可能性が見えて来ると考察した。

第七章 結論

第一章では、研究の背景と筆者の経験から感じてきた問題意識を述べている。現在、日本のプロレス・格闘技産業は、数年前までの隆盛とは打って変わって衰退の一途を辿っている。一方アメリカでは、日本のプロレス、格闘技産業とは反比例する様にプロレス、格闘技産業の市場規模が年々拡大しており、今や数百億円産業となっている。だがこの日米の差の原因が明らかになっておらず、そのため改善策も見当たらないのが現状である。そこで本研究では、日本の主要プロレス団体が抱える問題点を抽出し、アメリカの事例を参考にしながら問題点を解決するためのマネジメント手法を考察する。そして日本のプロレス団体が魅力を取り戻し、今後ビジネスとして拡大していくためにはどうすればいいのかという改善策を提言することを本研究の目的とした。

第二章では研究手法を述べた。研究の進め方としては、日本とは対照的に近年市場規模が拡大しているアメリカのプロレス・格闘技産業を分析し、日本との比較を行った。具体的には、日本で最も市場規模の大きいプロレス団体である、新日本プロレスの歴史の整理と、ビジネスモデルや興行内容等の現状を分析した。そしてアメリカで市場規模の大きい WWE、UFC においても同様の分析を行った上で、両者を比較した。

第三章は研究結果である。分析の結果同じプロレス興行である WWE と新日本プロレスのビジネス面での違いとして、新日本プロレスの収入規模は WWE の約 1/40 であること、収入構造に関しても、新日本プロレスが TV 放映権料収入と興行収入に大きく依存しているのに対し、WWE は前述の 2 つの収入に並び、コンシューマー・プロダクトのような興行以外からの収入が大きなウェイトを占めていることがわかった。また、興行内容として選手、試合に関わる諸要素を比較したところ、WWE の方が、試合数が約 3 倍、保有選手数が約 6 倍多いことが明らかになったと共に、エージェントの有無やクリエイティブチームの有無、ファーム団体の有無などの差異があることがわかった。また新日本プロレスにおいては、東京ドーム大会のようなビッグマッチにおいて自社の契約選手だけではマッチメイクがうまく組めず、他団体から選手を借りなければ興行が成立しない事も分かった。その事によって、団体間カルテルとも言えるような現状が存在することも明らかになった。

第四章では比較結果からの考察を行なった。財務指標分析の中からわかったのは WWE では自己資本比率が 85%と、とても高いと言う事である。自己資本は返済義務の無い資本であるから、この比率が高いほど資金の安定性が高いと言える。新日本プロレスの親会社であるユークスは自己資本比率で 33%と日本の全業種の平均 (39.84%) を下回っている。新日本プロレスに関しては身売りする 2005 年の自己資本比率は-150%と、とんでもない数字であった。また WWE は流動比率が 486%で、非常に高い事がわかった。流動比率が高いと言う事は支払い能力が高いと言う事なので、会社間の取引などに関して安全性が高い。しかし 2005 年の新日本プロレスは 18%しかなく、会社間の取引など出来ない状況だった事が伺えた。固定比率もマイナスであり、新日本プロレスはユークスが株式を取得しなければ危機的状态であった事がわかった。

従って第五章では分析の結果をもとに、アスリート性とエンタテインメント両面の質が低下していることが見受けられた新日本プロレスを参考に、日本のプロレス産業を今後発展させていくための施策を考察した。興行以外からの収入を増やすためにも、またより TV で放映されるためにも、不可欠なのが人気選手の存在であると考えられる。プロレスの枠を超えた人気選手の存在が、市場規模の拡大に繋がるのである。従って、どのような選手を育成すればいいのかを明らかにするために、日米両方の人気選手を抽出し、人気の要因を規定した上で、WWE と新日本プロレスの主要レスラーと比較し、今後必要なレスラーの理想像を考察した。

第六章では、今後日本のプロレスが向かうべき方向性を策定した。興行において、アスリート性とエンタテインメント性の両面を充実させていく必要性があり、そのために必要となる選手の充実、育成体制の充実のためにも、団体の資本力が重要であることを述べた。団体の資本力を上げるための施策として、WWE のセグメント別売上比率を参考にして、デジタルメディア (ネット事業) にもっと資本を集中すれば、現状を打開出来る可能性があることを指摘した。そして経営の情報開示する事で、新たな可能性が見えて来ることを提言した。

研究結果と考察から、日本のプロレス団体は、アスリート性とエンタテインメント性両面を伸ばしていくこと、そのために技のオリジナリティ、キャラクターの一貫性、発言のユーモア等を兼ねそろえた選手を育成し、マッチメイクに力を入れることでコンテンツとしての魅力を高めること。そしてそのコンテンツを活かすためにデジタルメディアを最大限活用していき、経営の情報を開

示する事がプロレス界の発展に繋がるという結論に至った。そして今回の研究で明らかになった事や、筆者自身の経験を生かし、今後のマネジメントやレスラーの育成等に関わることでプロレス界の発展に尽力していきたい。

謝辞

本論文を執筆するにあたり、指導教員の平田竹男教授には、構想の段階から執筆における細かい修正まで、丁寧なご指導をいただいた。一昨年前、何のアポイントも無しに受験し、不合格となった。しかしその筆者にまた声をかけて下さったおかげで、この様な機会に恵まれたことを心から感謝申し上げたい。さらに中村好男教授にはプロレス頭脳とは違った視点から多くのご指摘、示唆を与えて頂いた。また太田章准教授には副査の依頼を「何も聞かずに受けて下さい」と言った所、本当に何も聞かずに受けて頂いた。副査のお二人に深く感謝したい。

平田研究室ゼミ生の内田亮氏、河合慎祐氏、川名光太郎氏の通称 **UKK** の三氏には、叱咤されながらもたまに激励して頂いた。この三氏の協力がなければ、ここまで続ける事は出来なかった。深く感謝したい。

平田竹男教授の友人である柴田尚樹氏にも、ダメだしされながらも親身になってアドバイスを頂いた。深く感謝申し上げたい。そして平田研究室の石山氏、小島氏、小山氏、表氏、佐々木氏、鷺見氏、関口氏、染谷氏、谷口氏、中村氏、能智氏、平井氏にも色々と協力して頂いた。同期の皆にも感謝したい。

新日本プロレスの永田裕志氏、小野孝是氏等インタビューに応じてくれたプロレス関係者にも深く感謝申し上げたい。そして英文の翻訳など手伝ってくれた、アントニオ猪木氏の愛娘である猪木寛子氏にも深く感謝する。またサイモン・ケリー猪木氏には、散々協力して欲しいと要請したにも関わらず全く協力して貰えなかった。そして何より本研究は、新日本プロレス所属のプロレスラー、中西学氏の存在なくしては成り立たなかった。しかしサイモン・ケリー猪木、中西学両氏には深く感謝は申し上げない。また今回のリサーチペーパー執筆に多大な協力をして頂いたタラノワ氏にも深く感謝する。

とにかく、今回関係して下さった方々全てに感謝します。

それから、本文中に登場する先輩諸氏をはじめとする方々の敬称を省略させていただいた非礼をお詫びさせていただきます。

それでは、関係してくださったすべての方々の今後のご健康とご発展を祈念して、本稿を締めくくらせていただきます。

Thank you! Merci! Muito obrigado! Спасибо!

サンキュー！メルシー！ムイトオブリガード！スパシーバ！

参考文献

平田竹男・中村好男

「トップスポーツビジネスの最前線―勝利・マーケット・普及のトリプルミッション」講談社 2008

相馬直樹

「「選手」「サポーター」「フロント」三者相互のレスpektが取り戻す満員のスタジアム―理想のJリーグクラブ像―」(早稲田大学スポーツ科学研究科・修士論文) 2007

山口雄人

「新興格闘技エンターテインメントの価値向上に関する研究」(早稲田大学スポーツ科学研究科・修士論文) 2007

佐藤裕一

「ビジュアル 経営分析の基本」日本経済新聞社 2008年3月28日

石島洋一

「いきなりできる! 経営分析」PHP 研究所 2008年9月2日

石島洋一

「これでわかった! 決算書」PHP 研究所 2008年8月19日

スコット・M・ビークマン

「リングサイド プロレスから見えるアメリカ文化の真実」早川書房 2008年6月

ぴあ総研 「エンタテインメント白書 2008」ぴあ総合研究所

「フォーブス 日本版 8月号」株式会社ぎょうせい

「Forbes May 5, 2008」Forbes

「WWE 2003 PREVIEW」BPA international 2003

WWE ホームページ(wwe.com)

WWE ジャパンページ (www.wwe.co.jp)

WWE グローバルページ (www.wwe.global.com)

新日本プロレスホームページ (www.njpw.co.jp)

ユークスホームページ (www.yukes.co.jp)

株式会社ファインホームページ (www.fine-net.com)

UFCホームページ (www.ufc.com)

カリフォルニア州アスレチックコミッション

(www.dca.ca.gov/csac/index.shtml)

ネバダ州アスレチックコミッション (boxing.nv.gov)

OWW RADIO (www.obsessedwithwrestling.com)

レスリング・インフォメーション・アーカイブ

(www.100megsfree4.com/wiawrestling/pages/wwf/wwfrost.htm)

日刊スポーツ (inoki-nikkan.seesaa.net/article/26731965.html)

スポーツナビ (sportsnavi.yahoo.co.jp)

アメリカーナ・ドットコム (members.jcom.home.ne.jp/americana/index.html)

MMA ペイアウトホームページ (mmapayout.com)

MMA ウイークリー (www.mmaweekly.com)

マルチチャネル.COM (www.multichannel.com)

アルティメットファイターページ (www.ultimate-fighter.ca)

Hickok スポーツ.COM (www.hickoksports.com)

ナショナルレスリングホールオブフェイム(www.wrestlinghalloffame.org)

リアルストリームホームページ (www.realstream.jp)

金龍郎

「興行としての格闘技イベントとそのテレビ中継に関する一考察」