

新聞経営の革新と大衆文化の演出

—正力松太郎の企業家活動をめぐって—

濱 田 信 夫

1. 課題

本稿の課題は、新聞企業・読売新聞社の経営革新と企業成長、民間テレビ放送事業をはじめとするさまざまな大衆娯楽の事業化を主導した正力松太郎¹の企業家活動について検討することである。

本稿は、正力の企業家活動を検証する一環として、以下の課題を設定する。第一に、警察官僚出身で新聞産業には「素人」²であった正力が手がけた読売新聞の経営改革のプロセスについて検討する。正力は1924年、経営危機に陥っていた読売新聞社を買収することによって、新聞産業の経営に参入した。正力が新聞経営者となった1920年代は、新聞を社会の指導機関とする「社会の木鐸」論を掲げて新聞の営利性を否定する考え方はすでに力を失っていたが、営利追求を新聞の墮落とみる見方はいまだ有力であった³。このような状況下で、新聞産業とは異質の世界から参入した正力の斬新な発想に基づく経営革新について考察する。第二に、読売新聞社の企業成長の要因について、戦前期に正力が行った新聞の紙面改革の特徴と積極的な販売拡大戦略、言い換えれば、報道・事業・販売を一体化した戦略について検討する。ここでは、当時の読売新聞を取り巻く経営環境と主力紙であった大阪系の朝日、東京日々（のち毎日）との企業間競争という観点から考察する。第三に、正力は読売新聞の経営革新とともに、テレビ放送やプロ野球などに代表される大衆娯楽の事業開拓者、言い換えれば、大衆社会の演出者という役割を担った⁴。それは従来の新聞産業における企業家活動の枠組みを超えるものであった。ここでは、労働争議やGHQ⁵による公職追放を経験するなかで、テレビをはじめとする多彩な事業を開拓した正力の企業家活動の特徴について検討し、いくつかの論点を提示する。

2. 新聞経営への参入と経営改革

(1) 新聞経営者への道程

正力が経営に参入するまでの読売新聞の歩みについて、概観しておこう⁶。読売新聞は1874年11月、子安峻（社長）、本野盛亨、柴田昌玄によって創業された。同紙は1880年代後半以降、尾崎紅葉などを擁して、“文学新聞”としての声価を高めたが、2代目社長の本野盛亨以降、経営不振に陥った。6代目社長松山忠二郎の時期に経営状況は一応の安定をみせたが、同社は関東大震災により大きな痛手を受けた。その結果、大震災後、東京系新聞に販売攻勢をかけた大阪系の朝日、東京日々に多くの読者を奪われ、経営は悪化の一途を辿った。

松山による読売新聞の経営を背後で支えたのが、日本工業倶楽部に本拠を置く匿名組合⁷であった。この匿名組合は三井、三菱首脳をはじめ、郷誠之助（貴族院議員、東京株式取引所理事長）、藤原銀次郎（王子製紙社長）らが百万円を出資し、中島久万吉と内藤久寛が顧問として監督し松山に経営させる方式をとっていた⁸。

このような読売新聞の経営状況のなかで、匿名組合の出資者は経営者の交代を急務と考え、正力に着目した。1924年、正力の同郷の友人であった河合良成（のち小松製作所社長）と後藤園彦（元読売経済部長、のち京成電鉄社長）が正力を推薦し、匿名組合の郷誠之助はこれに同意し、正力に対し読売新聞の買収を打診したのである⁹。匿名組合が正力に読売買収を働きかけた要因として、正力を新聞産業の経営者として経営危機を打開できる人物として評価したことがあげられる¹⁰。

正力の新聞経営者への道程は、警察官僚からの転身という点に特徴がある。高等文官試験を失敗して内閣統計局に入った正力は、高文試験合格後、警視庁へ入り、順調に昇進し、官房主事に就任した。官房主事は警視庁特別高等課を所管し、総監の幕僚長として政治警察の中心を担い、政治思想・労働・外事など重要情報を収集し、政界の裏工作を行う要職であった¹¹。その後、正力は米騒動、普選運動の取り締まりで頭角を現すが、摂政裕仁（のち昭和天皇）が難波大介に狙撃された虎ノ門事件（1923年）の警固責任を取って、懲戒免官となった。警視庁警務部長として天皇警固の最高責任者の立場にあったためである。慣例によれば、警務部長の次は知事の地位が約束されていた役職であった。

読売新聞の買収を打診された正力にとって、懲戒免官処分は裕仁婚礼によって特赦となっていたが、この時点では官界復帰の意思はなく、新聞産業の経営に関心を示した。ここで懸案となったのが、読売新聞の買収資金の調達である。買収資金について、正力は後藤新平（前内務大臣）の出資（10万円）を仰いだ。その結果、正力は1924年、松山忠二郎と読売の譲渡契約を締結し、第7代目社長に就任した¹²。さらに、経営に必要な運転資金40万円について、匿名組合を結成し、藤原銀次郎をはじめ、川崎八郎衛門、大倉喜七郎、根津嘉一郎、浅野総一郎、松永安左衛門など有力経済人の出資により、調達に成功した¹³。

このように、正力は徒手空拳で読売新聞の経営者への転身を目指したが、前社長の松山は正力入社を排斥する行動に出た。警察出身という正力の経歴を嫌い、編集局長、経済部長、社会部長ら幹部は辞表を提出したが、正力は社会部長を編集局長として残留させる人事によって、新聞の発行不能という最初の危機を回避した¹⁴。

正力は社内に対して、全員の献身的努力、無駄や不正の排除、徹底した節約と合理化、紙面の改革を訴えた。正力の初期の経営は徹底した社内合理化に主眼が置かれ、購読料の納金率の向上、経費の節減、人員整理、信賞必罰を経営方針として掲げた¹⁵。当時の読売は典型的な中小企業であり、正力は警視庁で行ってきた陣頭指揮を読売で踏襲し、自らが率先垂範して企画し、実施するという経営手法を取った。

正力は社長就任に際して当初拒否的姿勢をとった社内を掌握し、経営改革を主導した。この正力の経営改革について、半藤一利は、正力が「一貫した事業家的なあり方を、（読売新聞という一引用者）マスコミ界にもちこんだ」¹⁶という評価を行っている。一方、山本潔は、正力が従来の「新聞産業における従業員の慣行上の権利を剝奪」しつつ、採用・解雇、賃金、労働時間、作業指示、職場規律の全般において、「低賃金・過度労働・無権利状態という労働者統括機構」を作り上げていったという指摘を行っている¹⁷。

警察官僚から異質の新聞産業へ正力が参入した点について、その直接の狙いは新聞人として主要な位置を占めることではなく、将来政治家に転身し、恩人である後藤新平を総理大臣に押し上げることであったといわれる¹⁸。新聞というメディアを所有することによって、政治的影響力を持つことが大きな武器になると正力は考えたからである。しかし、当時の読売の経営実態は赤字続きという状況であり、政界への足がかりという状況ではなかった。

読売新聞の経営が軌道に乗り始めた1928年、正力は京成疑獄事件に連座する。京成疑獄事件は正力が京成電車の都内乗り入れを三木武吉らに働きかけて実現した際に、金銭授受があったと告発された事件であった。この事件によって、有罪判決を受けた正力は新聞人としての名誉と信用を失墜しただけでなく、政界進出の意図を絶たれることになった¹⁹。

(2) 新聞経営における報道・事業・販売の一体化

前述のように、正力は徹底した社内合理化を推進したが、彼の経営手法は合理化がすべてではなかった。その経営戦略は部数拡大を基調とする積極的な事業拡大であり、大衆の利害と興味にマッチした新聞を制作・発行することであった。この一般大衆を意識した斬新な紙面づくりという正力の発想は、「社会の木鐸」としての新聞という発想が一般的だった当時の新聞産業において、異質であった。当時のジャーナリストであった青野季吉は、新聞を「近代的商品」として利潤を追求する新聞社は当該時期においては主流ではなかったと述べている²⁰。そして、「『多少の損』はしても、他の目的と他の間接的利益のために、新聞を持って行くというのが、当時の企業精神」であり、極端な場合には、「思想の伝播のための物質的犠牲として、何等の企業精神も介入していないことさえあった」と指摘している²¹。

企業家としてのキャリアが新聞産業と無縁であった正力は、こうした新聞産業の既成概念に制約されることなく、「手当たり次第に（企画を一引用者）商業化し、自分の新聞の肥料とすることに大胆」²²であった。この点について、佐野真一が、正力の部数拡大には「地道な取材活動による部数の拡大という発想はほとんどなかった」²³と述べていることは、興味深い。

その好例として引き合いに出されるのが、紙面と連動した正力の最初の事業企画であった国技館の納涼博覧会（1924年）である。監督の藤原銀次郎は当該企画が多額の資金を要することに対し、当初反対した。藤原が堅実な読売新聞の経営立て直しを主張したのに対し、正力は最初から積極策を取ったのである。結果的には、正力が企画を成功させたことによって、藤原は正力の経営者としての力量を評価したといわれる²⁴。また、紙面づくりのヒット作となった「よみうりラジオ版」は、他紙がラジオに近い将来新聞と競合するメディアになるという予測から、新聞へのラジオ番組掲載を禁じていたなかで実施された企画であった。「よみうりラジオ版」の成功を受けて、朝日、東京日々をはじめ他社は追随した。さらに、正力は日曜夕刊の発行に踏み切った。日曜夕刊は1926年当時の不況下において、各紙が経費節減（用紙の節減）を目的に廃止を申し合わせていたものであったが、夕刊を発行していなかった読売は日曜のみの夕刊発行を開始した。続いて、正力は囲碁戦、競馬予想、釣り、宗教欄など大衆が関心を抱く企画を大胆に紙面化し、三原山火口探検記事企画²⁵、五島慶太の協力を取り付けて実現させた多摩川園における菊人形展、テニスブームを招来させた田園調布の本格的テニスコートの開設などを次々と手がけた。

報道と事業企画、販売を一体化した正力の新聞経営の手法は、現代のマスメディアの世界で一般化しているものである。この点について、正力はすでに戦前期において、さまざまな企画を発想し、それを紙面で報道することによって、読者の関心を引きつけ、新聞の販売促進に利用するという経営戦略を積極的に展開していた²⁶。

正力が事業企画という“疑似ニュース”²⁷を重視した要因として、主力紙であった朝日、東京日々に比べ、通信網や販売網が格段に立ち遅れていた読売にとって、このような企画が有効な拡販の手段であった点があげられる。前述のように、読売は文化的な新聞としての声価を一応得ていたが、このことは大衆性がなく一般的な人気に欠けていることを意味していた。拡販のためには、紙面を親しみやすく活性化し、大衆の人気を得る工夫が必要であったのである。これらの企画の宣伝事業や紙面づくりにおいて、その大部分が正力のアイデアであり、また正力のトップダウンの意思決定によって実施されていたことは注目すべきであろう。

正力が新聞産業の経営に参入した大正末期から昭和初期は、選挙権拡大や教育の普及、マスメディアの発達を要件とする大衆社会の幕開けともいべき時期であった。このような時代状況のなかで、「同時代の新聞経営者の中で、大衆の登場という時代状況に最も敏感」²⁸であった正力は、大衆重視の読売新聞の制作・発行という戦略に基づく企業成長を目指した。この時期の読売新聞の紙面の特徴について、高木教典は「国家主義体制に移行する世の中に漠然とした不安を感じながらも、情熱のおもむくままに順応していった大多数の国民の関心のあり方に照準を定めたこと」²⁹であったと指摘している。

(3) 戦前期の企業成長要因

読売新聞は正力の積極的な事業戦略によって、驚異的な成長を遂げた。1925年の5万8000部の部数が30年22万部、35年66万7000部、44年には191万9000部へ拡大した。さらに、1940～42年の地方紙買収によって、読売は発行部数230万部へと成長し、朝日新聞（320万部）、毎日新聞（310万部）とともに三大紙の地位へ躍進した。

このように読売が急成長した要因を考察するにあたって、当時の新聞産業における企業間競争の実態を把握しておく必要がある。東京系新聞が1923年の関東大震災によって一斉に打撃を受けたのに対し、大阪系の朝日、東京日々は販売・広告両面で密接に連携し、一挙に攻勢に出た。1925年11月、両社は協調して購読料を値上げし、各地の販売店に働きかけて「新聞定価売即行会」を組織化した。両社の意向を受けた即行会が、報知新聞に対して定価販売の励行、さらには現行価格が他紙と比べて安すぎるために販売店利益が少ないとして販売価格値上げを申し入れたため、同社の部数は減少した。また、即行会が時事新報に対して乱売を非難する決議を行った結果、時事の非売事件につながった。このような大阪系2紙の攻勢は、朝日・東京日々対東京系12社の対立に発展し、2年間にわたる乱売合戦につながった。この乱売合戦による出費は各社の大きな負担となり、国民新聞、時事新報の廃刊、報知新聞の弱体化など、東京系3紙の衰退を招いた³⁰。

東京系各紙が経営不振に陥ったなかで、なぜ読売のみが5万部の弱小新聞から三大紙の一角に成長したのか。その要因として、読売が当初は大阪系2紙の併読紙であったため、乱売戦の影響を直接受けなかったという事情があげられよう。しかし、このような併読紙の地位にあった読売が飛躍的な部数拡大を遂げたこと自体が注目すべきことであった。

読売社史はその要因として、社員、販売店が一体となった経営努力、独創的な企画による紙面づくり、不正や無駄の排除をあげ、これらが正力の陣頭指揮によって達成されたと述べている³¹。しかし、読売の成功はこのような経営の内部要因だけでは説明できないことは明らかである。以上のような経営の内部要因に加えて、読売の企業成長要因として、新しい経営環境に対する積極的な適応行動があった。大衆社会の到来という時代状況に加えて、正力が戦争の勃発という新しい経営環境に着目したからである。

正力が読売を急成長に導いた主要な要因として、1931年の満州事変勃発に伴う戦取材・報道体制の整備と戦争報道に基づく紙面づくりがあげられる。満州事変の勃発は「読売の危機」³²であったといわれる。大阪系2紙が戦争開始に伴い、朝・夕刊のほかに臨時2ページの号外を出し、全機能を戦争報道に集中する戦略を採用したことによって、日曜夕刊しか有しない読売は戦争報道において不利な条件に置かれたからである。

正力はこの事態を解決するために、夕刊発行を決断した。夕刊発行には編集・工場・販売の各部門で人件費を含めて膨大な経費増が不可避であり、務台光雄（のち読売新聞社社長）が後年この夕刊発行を「読売三大危機」³³の筆頭にあげたほどの切迫した意思決定であった。サービスとしての日曜を除き、朝刊しか発行してこなかった読売がニュースを基本とする夕刊を発行することは、「社運をかけた本格新聞（主読紙—引用者）への第一歩」³⁴となった。

このことは、正力が夕刊発行をはじめとする戦争報道体制の整備によって、戦争報道という新聞社の企業間競争において一定の成功を取めたことを意味していた。読売は夕刊発行に着手したことによって、発行部数が再び急騰に転じた。大阪系2紙の併読紙としてニュース報道の競争圏外にあった読売が、両社と戦争報道をめぐって対等な競争を展開できる基礎的条件が整備されたからである。ここには、戦争報道は部数拡大の絶好の機会になるという考え方に基づく正力の大胆な意思決定があった。

さらに、正力は部数拡大戦略の一環として、1942年、報知新聞を合併した。報知については、当初、岸信介（東条内閣商工大臣）、星野直樹（元満州国総務長官）から満州国の宣伝広報機関誌として活用するという目的から買収の動きがあったが、正力が額面の110万円で報知の全株式を引き取ったという経緯がある。正力にとって、報知合併は30万部の発行部数を読売に上乘せするだけでなく、箱根駅伝をはじめとする報知伝統の文化・スポーツ事業を手中に収める契機となった。

ここで、戦前期の正力の積極的な企業家活動にかかわる資金をめぐって、前述の京成疑獄事件に加えて、帝人事件が発生したことを指摘しておく必要がある³⁵。戦前期最大の疑獄事件と称される帝人事件は、1934年4月から、帝国人絹株の売買をめぐって背任・汚職があったという容疑で、台湾銀行の幹部、番町会³⁶の郷誠之助、永野護、河合良成、さらに斉藤内閣の中島久万吉商工大臣、三土忠造鉄道大臣らが検挙された事件であった。この事件を契機に、斉藤内閣は倒閣に追い込まれた。

この事件は、時事新報社長の武藤山治が「番町会を発（あば）く」という番町会メンバーの告発キャンペーンを展開したことが発端となった。武藤は郷をはじめとする番町会メンバーが帝国人絹株の売買において政党と結託して不当な利益を得たとして、紙上で攻撃した。当時、番町会は正力の重要な資金源であり、武藤は同じ新聞経営者として正力の資金源に疑問を抱き、報道によって問題を提起したのである。正力は背任幫助の嫌疑で東京地方検事局に召喚され、市ヶ谷刑務所収監という強制処分を受けた。彼が重要参考人として厳重な取り調べを受けたのは、「この事件に（中略）黒幕の一人として関係」³⁷し、帝人株買取りの発端に「きわめて深く関与していた」³⁸ためであったといわれる。帝人事件は265回の公判を経て、1937年に被告全員が無罪となったことで決着した。

3. 戦後期の新聞経営と戦後大衆文化の事業化

(1) 読売争議と公職追放

第二次世界大戦の敗戦直後の1945年、読売新聞社では経営者の戦争責任追及と経営民主化を要求する大争議が発生した。この読売第一次争議（1945年10～12月）は戦後最初の大規模な労働争議であり、生産管理戦術を生み出したことによって、以後の労働運動に大きな影響を与えた。このような大争議が新聞社において、とくに読売新聞において発生した理由として、山本潔は、第一に、敗戦という客観情勢の変化に最も敏感であったインテリ層が運動の端緒を担ったこと、第二に、新聞産業の従業員自身が言論機関として正力等の戦争責任を問題提起したこと、第三に、GHQの新聞民主化政策の影響という各点を指摘している³⁹。

鈴木東民をリーダーとする闘争委員会⁴⁰は、要求事項として①社内機構の民主化、②編集第一主義の確立、③戦争中、国民を誤導した責任をとるため主筆および編集局長の更迭、④人事の刷新、⑤待遇改善等の5項目を掲げた⁴¹。これに対し、正力は闘争委員会と徹底的に対決する姿勢を取り、退陣を拒否した。彼は読売争議を共産党に主導された勢力が経営権を奪取しようとするものであり、争議が「資本家階級と共産党との階級決戦」であり、自らを「財界における行動隊長」と位置づけた⁴²。

読売第一次争議は、経営側が①株式会社への改組、②労働組合の承認、③経営協議会の設置等を回答したことにより、組合側の全面勝利で終結した⁴³。かつての読売新聞における経営優位の労使関係のもとでは考えられなかった労働側の勝利であった。当該争議の結末は、軍国主義の排除と民主主義勢力の育成を掲げて争議を支持したGHQの「進歩的」といわれたニューディーラーの意向が強く反映されたものとなった⁴⁴。

ここで、注目すべきは、この第一次争議中に正力がA級戦犯容疑者として巣鴨拘置所へ収容され、社長辞任に追い込まれたことである。GHQの正力に対する起訴事実、彼が大政翼賛会の幹部であった点、警視庁時代の思想犯取り締まり、読売新聞社長としての戦争協力などをはじめとする各点から構成されていた⁴⁵。続いて、1946年5月、読売第二次争議が発生したが、第二次争議は米ソの冷戦構造深刻化のなかで、GHQが対日占領政策方針を転換する過程にあり、労働側が劣勢となった。その結果、争議は鈴木東民以下6名の依願退社と組合員31名の自発的退社により終結した⁴⁶。

1947年9月、正力は鮎川義介らのA級戦犯とともに釈放されたが、この時点では、公職追放は解除されなかった。争議終結後の正力は公職追放解除の工作に注力し、新聞経営者としての復帰を目指した。有限会社から株式会社への改組とともに実施された読売新聞社の増資（1950年）以降、正力は経営への実質的な復帰を果たすことになる。正力は1951年の追放解除後も読売の正式な役員に就任しなかったが、1954年には社長空位のまま、読売新聞社社主に就任した。以後、読売新聞の経営に関する重大事項はもっぱら正力のトップダウンの意思決定に負うものであった。そして、その死（1969年）まで約20年間、読売新聞は社長空位という異常事態が続いた。

(2) テレビ事業の開拓者

戦後期における正力の産業開拓活動として特筆すべきものに、テレビ放送の事業化がある。戦後、ラジオの普及に積極的であったGHQはテレビを時期尚早と考え、テレビの事業化に否定的態度をとった⁴⁷。テレビ事業の検討開始の端緒となったのは、三極真空管やトーキーの発明で知

られるアメリカのド・フォレストが、日本でテレビ放送を事業化したいと旧知の皆川芳造（のち日本テレビ取締役）に共同出願を勧める書簡を送ったことである。皆川は戦前からテレビの将来性に着目していた鮎川義介に相談した。1930年ごろ、アメリカでテレビの試験放送を見た鮎川は将来の日本におけるテレビの実用化を予測し、帰国後、日本ビクター、コロムビアを買収し、テレビの研究を計画した経緯がある。しかし、鮎川はその後満州国における事業に本格的に着手することによって、テレビの事業化を断念した⁴⁸。

正力がテレビ事業に着目する契機となったのは、1948年12月、鮎川が「今のような日本でテレビジョンのような大事業」は「君以外にやれる人は他にない」として、事業化を持ちかけたことである⁴⁹。鮎川が正力にテレビ事業を持ち込んだのは、読売新聞の経営手腕を評価したからであった。正力は藤原銀次郎に相談し、池田成彬を通じて首相の吉田茂の意向を打診した。吉田によれば、テレビはマスメディアのひとつであり、正力は追放令該当事項によりその地位に就くことを禁じられ、または罷免されるであろうというのがGHQの見解であったといわれる⁵⁰。GHQは公職追放中の正力によるテレビ事業を認めなかったのである。

正力によるテレビの事業化の推進と公職追放解除について重要な役割を果たしたのが、柴田秀利（元読売新聞記者、当時NHKの嘱託解説委員、のち日本テレビ専務取締役）であった⁵¹。柴田がテレビの事業化に携わる契機となったのが、1951年6月の米共和党上院議員カール・ムントが明らかにした構想であった。ムントは共産主義の脅威に対抗するという趣旨で、「アメリカが持っているテレビは最高の武器である」として、“ビジョン・オブ・アメリカ（VOA）”構想を打ち出し、アメリカ国務省の対外宣伝放送VOAにテレビを併用して国際的なテレビ放送網を構築することを提唱した⁵²。

これに対し、柴田は日本のテレビ事業がアメリカ政府の構想の傘下に入ることに反対し、GHQに抗議した。この抗議が発端となって、柴田は電波管理委員会の米国視察団に同行し、ムントをはじめとする関係者と協議し、VOA構想の断念と日本人自身によるテレビ放送の事業化についての承認を取り付けた⁵³。テレビの事業化について、柴田がアメリカによる支援の必要性を訴えたのに対し、アメリカ側は日本における事業化資金の調達可能性を問題とした。柴田は公職追放中の正力の名をあげ、追放が解除されれば、正力が責任を持って資金調達する旨を述べたといわれる⁵⁴。その結果、柴田帰国後の1951年8月、正力は公職追放を解除された。

正力は1951年9月、資本金10億円、借入金10億円からなるテレビ放送の新会社（日本テレビ放送網株式会社）の設立を発表した。新会社の事業計画の骨子は、①第1期計画で東京・有楽町にスタジオを設置し、都内に設置した中央送信所から映像10キロワット、音声5キロワットで6ヵ月以内に放送開始、②第2期計画では大阪と名古屋で放送開始、③第3期計画として1年以内に全国22カ所に送信所や中継施設を設けて全国テレビネットワークを完成するというものであった⁵⁵。

正力の事業構想は、日本全土にテレビ、FM、ファクシミリ、軍事用マイクロ回線にいたる全通信情報網を張り巡らすことによって、商業放送による民営の全国縦断単一会社を実現することに特徴があった⁵⁶。この構想はNHKをはじめ、開局に追われて事業化を考える余裕のなかった民放ラジオ各社、新聞社、通信業界に強い衝撃を与えた⁵⁷。全国を縦断するマイクロウェブ網の建設は、当時の状況からすれば、常識を超えた大胆な計画であったからである。しかしながら、商業放送による民営の全国縦断単一会社の設立という正力の構想は阻止された。1954年12月、衆参両院の通信委員会が「民営のマイクロ構想を非とし、施設を電電公社にゆだねる」趣旨

の決議を行ったためである⁵⁸。

正力は日本テレビ設立に伴う資金調達について、1口1千万円という大口引き受けを60口つくり、経済界をはじめとして多くの出資者を募ることによって解決した⁵⁹。そして、1952年、日本テレビ放送網株式会社の初代社長に就任した正力は、2年後には読売新聞社主にも就任し、新聞とテレビという主要なメディアの双方に関わる企業家となった。

(3) 大衆娯楽事業の開拓者

正力は新聞経営者であると同時に、大衆娯楽の事業化を担った企業家であった。テレビ事業は、前述したように、正力が戦前戦後を通じて手がけたさまざまな大衆娯楽の中で最大の事業であったが、彼は戦前期からプロ野球興行をはじめとして、戦後のプロゴルフの導入、よみうりランドの開設、プロサッカー構想など、さまざまな事業化を推進した。

日本テレビは1952年7月、わが国初のテレビ放送予備免許を取得し、1954年6月、初の民間テレビ放送局として開局した。正力は日本テレビの放送開始に際して、“街頭テレビ”というアイデアを実行に移した。テレビの台数や広告主（スポンサー）の急速な増加が予想されなかった状況下で、「テレビを持たない大衆」に「テレビを見せる」という考え方であり、そこには、テレビは台数ではなく、視聴者数で決まるという正力の考え方があった。それは、視聴者をターゲットにし、視聴者の裾野が広がれば、広告主は自ら集まり、それによって広告収入が増加し、テレビ事業が成長軌道に乗るといった企業家的発想であった。

正力が大衆娯楽としてのプロ野球に着手した端緒は、戦前の職業野球団「大日本東京野球倶楽部」（巨人軍の前身）の設立（1934年）であった。同年、正力は初代の日本プロ野球コミッショナーに就任し、翌年、第1回のアメリカ遠征を実現し、1936年には鉄道企業や新聞社などを組織化して、日本プロ野球リーグをスタートさせた。プロ野球リーグの結成は新聞事業の経営に対して、プロ野球興行を新聞の販路拡大につなげるという大きな成果をもたらした。1931年の第1回日米野球開催時点の読売新聞27万部がプロ野球リーグスタート3年後の1939年には120万部へ増加した。この部数拡大は主として戦争報道で達成されたが、プロ野球の報道が寄与したことは否定できないであろう。

正力による報道・事業・販売の一体化戦略は戦後のプロ野球においても、積極的に展開された。プロ野球の復興に注力し、2リーグ制を発足させ、巨人軍を読売新聞の宣伝・拡販の手段として活用したからである。そして、プロ野球それ自体が戦後独立したひとつのビジネスに成長し、逆に、新聞やテレビはプロ野球にとって報道・宣伝の手段となり、新聞・テレビは多くの読者・視聴者を獲得した。新聞産業の中で、読売のみがプロ野球興行を新聞の販路拡大とテレビの視聴者増につなげ、その成果をひとり手中に収める結果となった。

4. 終わりに

正力松太郎の活動領域は本稿の課題とする企業家活動にとどまらなかった。京成疑獄事件によって一度は政治家を断念した正力は、戦時下において政治家としての頭角を現し、1940年以降、大政翼賛会の総務、情報参与など戦時体制下の要職を担い、44年には勅選の貴族院議員となり、小磯国昭内閣顧問に就任した。公職追放解除後の1955年には、故郷の富山県から「保守大合同の実現」と「原子力の平和利用による産業革命の達成」を選挙公約に掲げて衆議院議員に立候

補した。当選後は国務大臣兼初代原子力委員長に就任し、原子力行政に力を注いだことで注目された。

その意味で、正力は新聞、テレビ、プロスポーツを手がけた企業家であると同時に、政治家としても行動した点に、留意すべきである。本稿は、正力の企業家活動について、新聞産業への参入と経営革新、大衆重視を基本戦略とした企業成長、戦後の大争議（読売争議）をめぐる正力の対応、民放テレビ放送の事業化プロセス、プロ野球に代表される大衆娯楽の事業化という課題を中心に検討してきた。正力の企業家活動についての検討結果を再確認すれば、以下のとおりである。

第一に、正力は企業家か、言論人かという論点がある。正力が新聞産業に参入した時期には、「社会の木鐸」論を前面に掲げて新聞の営利性を軽視する見方があった。これに対し、新聞産業とは無縁であった正力は、既存の枠組みにとらわれない大胆な発想で、斬新な紙面づくりに代表される経営革新を遂行した。そして、大衆をターゲットにしたさまざまな企画や事業を通して、読売を朝日、毎日と肩を並べる新聞企業に急成長させた。その推進力となったのが、報道・事業・販売の一体化戦略である。

正力と同時期に他業界から新聞に進出した武藤山治に代表される新聞経営者は新聞の営利性を軽視したわけではなかったが、読者に向かって理想を説き、読者の意識を現状から向上させるところに新聞の使命を見いだそうとした。彼らの新聞経営における失敗要因の分析は今後の課題である。なお、日本の新聞産業の歴史を考察する際に、朝日の村山龍平、上野理一、毎日の本山彦一など、正力と同時代の新聞産業の企業家との共通性と異質性についての検討も残された課題である⁶⁰。

第二に、正力は大衆社会の出現という時代状況により敏感な企業家であった点である。彼は正末期から昭和初期における大衆社会の到来、その後の戦争という時代状況において、大衆のニーズを卓抜なアイデアと事業構想によって自己の新聞の市場として開拓した企業家であった。正力はこのような大衆の共感と満足の獲得に向けたマーケティング的手法を1920、30年代の新聞経営経験で学び、第二次大戦後のテレビやプロ野球など、大衆娯楽ビジネスで展開したのである。その多彩な産業開拓活動について、正力は「民放テレビの始祖」「日本プロ野球の生みの親」「わが国原発の生みの親」を自称した⁶¹。それは否定できない事実である。その意味で、正力は戦前・戦後を通じて大衆のニーズに合致した新聞産業の経営革新を指向した企業家であり、テレビやプロ野球に代表される大衆娯楽、大衆文化の演出者としての役割を担った企業家であった。

第三に、正力の企業家としての出自は、企業家の一般的な輩出モデルである既成分野たる大企業セクター、新規分野たる企業家セクターのいずれでもなかった。彼は警察官僚から弱小新聞の経営者に転身し、読売という典型的な中小企業を強い個性とリーダーシップで陣頭指揮し、警察官僚時代からの人的ネットワークを活用した。戦後は大争議と公職追放処分を経験し、追放解除後は読売新聞・日本テレビを中核とするさまざまな事業を展開した。その結果、正力は「弱小新聞・併読紙」の地位にあった読売を世界最大部数を誇る新聞に成長させ、民放テレビ事業を戦後ゼロから創業し、現代の代表的なメディアに育て上げた。その多彩な事業開拓活動は、毀誉褒貶を内包しながらも、革新的企業家活動と呼ぶに値するものであった。

注

1. 正力松太郎は、1885年、富山県射水郡にて出生。東京帝国大学法学部卒業後、内閣統計局に勤務。高等文官試験合格後、警視庁に入ったが、虎の門事件（1923年）によって懲戒免職。1924年、読売新聞買収により社長に就任。戦後、A級戦争犯罪容疑者として拘置され、社長辞任。追放解除後はテレビ放送の実現にあたり、日本テレビ放送網株式会社を設立し、社長に就任。1955年には衆議院議員に当選し、国務大臣を務めた。1969年、死去。
2. 梶季彦「日本最大の興行師・正力松太郎」『中央公論』1959年5月20日臨時増刊号、123頁。
3. 昭和初頭（1930年代）の代表的な議論として、青野季吉「讀賣新聞論」『総合ジャーナリズム講座 第5巻』日本図書センター、2004年（橘篤郎編『総合ジャーナリズム講座』第5巻、内外社、1931年、を復刊）を参照。
4. 高木教典「正力松太郎論」日高六郎編著『20世紀を動かした人々 15 マスメディアの先駆者』講談社、1963年、348頁。
5. GHQ/SCAP、General Headquarters/Supreme Commander for the Allied Powers、連合国軍総司令部。
6. 以下の記述は、読売新聞社編・刊『読売新聞発展史』1987年、同『読売新聞百二十年史』1994年、青野、前掲「讀賣新聞論」による。
7. 匿名組合は財界人の出資によって結成され、出資企業の社長の経営行動を匿名組合の代表が顧問となって、監督した。岩井肇「正力松太郎と読売新聞」『政経研究』VOL9、NO2、55頁。
8. 同前。
9. 前掲『読売新聞発展史』275頁。
10. 財界首脳は正力を「有能かつ闘争的な人物」で、経営危機の打開のために「挺身できる人物」とであると評価したといわれる。半藤一利「正力松太郎」『東京人』1993年1月号、89頁。
11. 同前、127頁。
12. 前掲『読売新聞百二十年史』106頁。
13. 同前。出資者は松山の先例もあることから、今後の予防線を張る意味で、「手切金」として出資したといわれる。高木、前掲「正力松太郎論」368頁。
14. 前掲『読売新聞百二十年史』106～107頁。
15. 同前、106～109頁。
16. 半藤、前掲「正力松太郎」89頁。
17. 山本潔『読売争議（1945・46年）』お茶の水書房、1978年、33～38頁。
18. 御手洗、前掲『伝記 正力松太郎』131頁。
19. 前掲『読売新聞百二十年史』115頁。
20. 青野、前掲「讀賣新聞論」58頁。
21. 同前。
22. 梶、前掲「日本最大の興行師・正力松太郎」128頁。
23. 佐野真一『巨怪伝—正力松太郎と影武者たちの一世紀』文藝春秋、1994年、141頁。
24. 御手洗、前掲『伝記 正力松太郎』148～152頁。
25. 「この奇想天外な企画は、『世界的一大事業』『人類史上空前の偉業』と、紙面におどろおどろしい自画自賛の文字が躍り、正力はそうした大衆の時代に対する漠然とした不安感と、火口内の死体への好奇心とを、ものの見事にキャッチし、（中略）探検成功の翌日は、第一面と第二面のすべてを関係記事で埋めた」。半藤、前掲「正力松太郎」92頁。
26. 有山輝雄「正力松太郎」田中浩編『近代日本のジャーナリスト』お茶の水書房、1987年、1071～1072頁。
27. 佐野、前掲『巨怪伝—正力松太郎と影武者たちの一世紀』141頁。
28. 有山、前掲「正力松太郎」1069頁。
29. 高木、前掲「正力松太郎論」390頁。
30. 前掲『読売新聞百二十年史』118～119頁。

31. 前掲『読売新聞発展史』278頁。
32. 御手洗辰雄は正力の新聞事業における三大危機として、満州事変後の夕刊発行を戦時中の新聞統制、戦後の読売争議とともにあげている。御手洗、前掲『伝記 正力松太郎』284頁。
33. 務台光雄は①夕刊発行、②大阪進出、③戦後の設備増強をあげている。この三大危機については、前掲『読売新聞発展史』第5章において詳細な記述が行われている。
34. 前掲『読売新聞百二十年史』123頁。
35. 帝人事件と正力のかかわりについては、高木、前掲「正力松太郎論」392～393頁を参照。なお、『読売新聞発展史』、『読売新聞百二十年史』は帝人事件については言及していない。
36. 東京・麹町の番町に郷誠之助の私邸があり、郷を中心に少壮実業家が定期的に会合を重ねて、情報交換を行っていたので、番町会と呼ばれた。正力も番町会のメンバーであった。御手洗、前掲『伝記 正力松太郎』192～193頁。
37. 高木、前掲「正力松太郎論」392頁。
38. 佐野、前掲『巨怪伝—正力松太郎と影武者たちの一世紀』173頁。
39. 山本、前掲『読売争議（1945・46年）』8～9頁。
40. 闘争委員会は、講座派系マルキスト、労農派系マルキスト、アナーキスト、戦闘的自由主義者から構成されていた。山本、前掲『読売争議（1945・46年）』23頁。
41. 前掲、『読売新聞百二十年史』190頁。
42. 山本、前掲『読売争議（1945・46年）』16～17頁。
43. 同前、121～127頁。
44. 前掲、『読売新聞百二十年史』197頁。
45. GHQの起訴事実は、①大政翼賛会への関与、②警視庁時代の思想犯取り締まり、③読売社長としての枢軸、三国同盟の強力な支持、日本におけるドイツ宣伝活動の主要機関としての役割、④戦前・戦中を通じて積極的に枢軸を支持したジャーナリストの一人、⑤戦争責任による退陣要求への抵抗、の各点から構成されていた。佐野、前掲『巨怪伝—正力松太郎と影武者たちの一世紀』350頁。
46. 山本、前掲『読売争議（1945・46年）』277～281頁。
47. 日本放送協会編・刊『20世紀放送史 上』2001年、358頁。GHQは1951年12月、通信院電気研究所に対しテレビ研究などを禁止する通達を出したことにより、NHKはテレビの本格的な研究に着手できなかった経緯がある。
48. 御手洗、前掲『伝記 正力松太郎』358頁。
49. 高木、前掲「正力松太郎論」345頁。正力は鮎川に「私は先年、ラジオをやろうとして内閣の官僚主義のため、駄目になった。今度こそはぜひ民間企業としてやってみたいが、ただ私は追放の身分であるため支障がある」と語っている。前掲『20世紀放送史 上』361頁。
50. 高木、前掲「正力松太郎論」347頁。
51. 柴田秀利『戦後マスコミ回遊記』中央公論社、1985年、116～126頁。佐野眞一は柴田を「何度も正力と衝突を繰り返しながら、正力の野心を実現していく皮肉な役割」を果たした人物であったと述べている。佐野、前掲『巨怪伝—正力松太郎と影武者たちの一世紀』321頁。
52. 前掲『20世紀放送史 上』362頁。
53. 柴田、前掲『戦後マスコミ回遊記』121～123頁。
54. 同前、122頁。
55. 前掲『20世紀放送史 上』363頁。
56. 柴田、前掲『戦後マスコミ回遊記』123～124頁。
57. 前掲『20世紀放送史 上』363頁。
58. NHKは1951年、東京・大阪・名古屋のテレビ局と7つの中継局開局について免許申請を行い、民放ラジオ局も52年、ラジオ東京がテレビ兼営免許を申請し、中部日本放送、日本文化放送が続き、大阪の新日本放送、朝日放送は大阪テレビ放送に一本化して免許申請した。同前。
59. 牛山純一は正力のテレビ事業が「単なる金儲けの事業であつたら誰も振り向きはしなかつたであろう。日本人の手で、自由な言論機関を設立し、戦後日本の再建に寄与したいという事業目標に賛同」して、経済界が

日本テレビ放送網に出資したと述べている。牛山純一「正力松太郎」『言論は日本を動かす 第7巻 言論を演出する』講談社、1985年、193頁。

60. 村山龍平や本山彦一の新聞経営については、有山輝雄「村山龍平と本山彦一」田中浩編『近代日本のジャーナリスト』お茶の水書房、1987年、荒瀬豊「村山龍平」日高六郎編著『20世紀を動かした人々 15 マスメディアの先駆者』講談社、1963年、を参照。
61. 正力は「『この私が日本のプロ野球の父であり、テレビの父であり、原子力平和利用の父であります』と何度何度も断言して、はばかることはなかった」。エス・チャング「最後のプレスロード（新聞大名）」『新潮45』1993年8月号、202頁。