

# 知の巨人 ジャイアント馬場の経営学

— ブランドとナレッジで、“世界のジャイアント馬場”をさらに巨大な存在にする —

『ジャイアント馬場さんの足跡をたどる会』 柴山 昌彦  
新潟経営大学 教授 野呂 一郎

## 《目 次》

ジャイアント馬場プロフィール

はじめに

本論の構成とアプローチの方法

第一章 なぜ今、ジャイアント馬場の知的価値を求めるのか

1-1 ジャイアント馬場時代の経済とは何か

1-2 現代のエクセレント・カンパニーの条件

第二章 ジャイアント馬場の無形資産とは何か

2-1 無形資産を分類する

2-2 テクノロジー資産

2-3 全日本プロレスの技術体系

2-4 戦略的資産

2-5 人的資源

2-6 組織と文化

第三章 ジャイアント馬場のブランドを探る

3-1 ブランドの定義

3-2 ブランド・アイデンティティ6つの要素

3-3 ブランドコアとは何か

3-4 全日本プロレスのブランド・コミュニケーション

第四章 ナレッジ・マネジメント理論で説明するジャイアント馬場の知的資産

4-1 ナレッジとは何か

4-2 ナレッジ・マネジメントとは何か

4-3 全日本プロレスの無形資産であるナレッジとは何か

4-4 メタファー（比喩）とアナロジー（類似）

おわりに

ジャイアント馬場プロフィール<sup>1</sup>

本名	馬場正平 (ばば しょうへい)
生年月日	1938 (昭和13) 年1月23日 青果商を営んでいた父 一雄・母 ミツ。兄1人、姉2人の次男
血液型	O型
出身地	新潟県三条市西四日町
学歴	四日町国民学校 三条第一中学校 新潟県立三条実業高校 (工業科) 1955 (昭和30) 年1月 中退
趣味・特技	絵画・読書・時代劇観賞・ゴルフ
サイズ	身長 209センチメートル 体重 135キログラム
前歴	プロ野球 読売巨人軍 在籍 投手 1955 (昭和30) 年～1960 (昭和40) 年 <背番号 59> 二軍で3回、最多勝・最優秀投手獲得 一軍では3試合登板0勝1敗 防御率 1.29
職業	プロレスラー 1980 (昭和55) 年4月25日に3000試合連続出場を達成 1984 (昭和59) 年4月25日までの連続出場 3711試合を記録 1993 (平成5) 年4月20日通算5000試合突破 1998 (平成10) 年12月5日の日本武道館大会まで通算5758試合出場
デビュー戦	1960 (昭和35) 年9月30日 東京台東体育館 対 田中米太郎
タイトル歴	NWA (National Wrestling Alliance 全米レスリング連盟) 認定 世界ヘビー級王者、NWA認定インターナショナル・ヘビー級王者、 アジアヘビー級王者、NWA認定インターナショナル・タッグ王者、 アジアタッグ王者
得意技	16文キック、32文ドロップキック、ランニング・ネック・ブリーカー・ ドロップ、ヤシの実割り、ジャイアントチョップ
逝去	1999 (平成11) 年1月31日、転移性肝臓ガンによる肝不全で波乱の生涯 を閉じる。戒名 顕峰院法正日剛大居士

はじめに

まず、筆者たちのジャイアント馬場に対する思い入れを書くことをお許し願いたい。

柴山は、現在、ジャイアント馬場の故郷である、三条市にあるスタジアムの指定管理者をしているが、

ジャイアント馬場とは奇妙な接点があるのだ。1952(昭和27)年、馬場が中学生のころだ。当時の三条は野球が盛んで、三條機械という会社が市内では一番大きく、野球も強かった。軟式野球ではあったが、馬場はここに入社して軟式をやりながら腕を磨くか、あるいは東京に出てチャンスを見つけるかと迷っていた、という。結果、馬場は母親の勧めもあり、高校へ進学した

訳だが、馬場が三條機械に入社していたら、どうなっていたらだろうか。私が、三條機械の社名を冠したスタジアムの管理運営者であることに何か因縁を感じざるを得ないが、読売巨人軍に入団した新潟県第一号のプロ野球選手、全日本プロレスのエンターテナーも誕生しなかったと思うと、経営者でもあり知の巨人とも言える人間馬場正平の果たした役割は尊敬に値する。彼の足跡を辿ることによってその価値を再確認する時代に入ったのだと感じている。

ジャイアント馬場という価値観、ジャイアント馬場という精神性、ジャイアント馬場というトレンド。いま、なぜジャイアント馬場なのかを本論で明らかにしたい。

### 馬場が三条にいなかったショック

野呂は新潟に来て丸6年になるが、三条に初めて足を踏み入れた時の、あのショックはいまだ忘れられない。それはどこを探しても、あの人がいないことがわかった時のショックである。三条駅、駅の周辺、いや三条をくまなく探索しても、あの人がいないのだ。その痕跡すらない。あの人とは、ジャイアント馬場、である。なにもそれは筆者がプロレスファンだから、ということではないと思う。もちろん、プロレスファンならば故人になったといえども、ジャイアント馬場の名前は知っているし、ジャイアント馬場の故郷が新潟県三条市であることは知っている。しかし、これは国民一般に広く知られた“事実”ではないのか。そんな強い思い込みがあったのだ。こんなことを申し上げると、おまえがプロレスに思い入れが強すぎるマニアだから、そう信じているにすぎない、と言われるかもしれない。確かにプロレスの経済学などという本を書いているのだから、そう言われても仕方ないかもしれない。しかし、それでもあえて反論したい。「ジャイアント馬場イコール新潟県三条市」は、プロレスファンはもとより、全国民の“常識”である、と。それは、ジャイアント馬場が国民的な存在であったからだ。単なる有名人ではない、単なるスポーツマンではない、プロレスが日本に定着して60年、このうちの3分の2に当たるほぼ40年間、プロレスの第一線で活躍し、日本の、

いや世界のプロレス界に数々の金字塔を打ち立てたのがジャイアント馬場なのである。その存在はミスタープロレス、馬場イコールプロレスということのみならず、国民すべてに愛されたと言っていい希有な存在であった<sup>2</sup>。

本論文の大前提は、ジャイアント馬場は三条市の生んだ日本のかけがえのない資産であり、であるからこそこれを保存し、後世までに伝えるべきである、ということだ。残すべき資産であるならば、その証明が必要であろうが、先にあげたような事実が雄弁にそれを物語っており、その必要性は少ないであろう。仮に学問的に、定量分析がどうの、定性分析がどうのといってみても、ジャイアント馬場の存在感を数字や言葉では表現できまい。“世界のジャイアント馬場”、であるとの事実をあえて証明としたい。あえて加えるならば、以下の事実であろう。ジャイアント馬場は約40年の長きにわたり、日本プロレス界のトップとして君臨してきたこと。プロレスは力道山<sup>3</sup>以来、ジャンルに毀誉褒貶はあれど、国民的娯楽として確立していること。現在まで50年以上テレビ中継が継続し、力道山の時代は視聴率が50%を超えたこともあった。80年代はタイガーマスク<sup>4</sup>の活躍で20%前後の視聴率をコンスタントに叩き出していた。1%の視聴率が100万人の視聴者と考えた場合、いかにこれまで日本中にプロレスが行き渡り、親しまれてきたか明らかである。また、プロレスの興行形態は、地方巡業が欠かせず、全国津々浦々で今日もプロレスラーのファイトが繰り広げられている。プロレスは子供からお年寄りまでプロレスが親しまれているのは、テレビ中継とこの地方巡業のお陰であろう。K-1<sup>5</sup>や総合格闘技<sup>6</sup>は知らなくても、プロレスは誰でも知っている。

### 箱モノは作らない

三条出身の偉人をたたえる記念碑や博物館を作れば、観光名所になり、全国から人が集まり、三条の活性化に役立つだろう・・・しかし、本論はこうした主張はしない。確かにいわゆる箱モノを作れば、話題にもなり、人も集まるだろう。しかし、そうした地域活性化の手法は手アカにまみれており、そこに何ら新し

いものはない。経営の鉄則であり、経営学の原理である差別化が、ない。単に有名人にあやかってハードを作り集客するという従来の手法では、つまり二番煎じではそれなりの結果しか期待できないであろう。時代に合ったざん新手法を試みるのが、地域活性化にも求められている。

本論の差別化とは、現代という時代を「無形資産の時代」ととらえ、ジャイアント馬場を比類なき無形資産として検証し、その既存の価値に加え、新たに価値を創造しようという試みに尽きる。無形資産の時代とは、目に見えない資産こそが経営の武器になる時代のことだ。ハードよりソフトが重要な時代なのである。無形資産の時代に最も重要になるのは、知的な価値創造というソフトである。本論は、ジャイアント馬場という知的な価値を、今一度世に問うものである。ジャイアント馬場が創造した知的な価値については、様々なメディアですでに伝えられている。しかし、いまだ発掘されていない知的な価値もある。これを発掘したいのだ。また、学問的なアプローチによる、馬場の知的価値を検証するという試みは、なされていない。学問的なアプローチで馬場の価値を探る試み自体が、ジャイアント馬場に新しい知的な価値を与えようと言えるだろう。本論は、知的創造が最も重要視される時代に、ジャイアント馬場の知的価値を学問的に検証することで、ジャイアント馬場という存在に創造的な価値を与えようと試みるものである。ジャイアント馬場の価値が高まれば、必然的に出身地である新潟県三条市の価値も高まり、地域活性化につながるであろう。ただ、このシナリオを実現するためには、コミュニケーション、つまりジャイアント馬場の価値を新たにし、結論付け、それを広く知らしめる必要がある。

本論で得られるのは、ジャイアント馬場の限定的な価値創造でしかない。このような小論では、ジャイアント馬場の真価を伝えきれものではない。筆者たちは、ジャイアント馬場を語り合う集会を、三条地区をはじめとして新潟県内で、そして全国で開催し、ジャイアント馬場の新しい価値を多くの方々と共有したいと考えている。ジャイアント馬場をさまざまに共有することで、新たなジャイアント馬場という巨大な知

的資産は、様々な姿を見せてくれるであろう。その結果、三条地区に新たな光が当てられるに違いない。これは後述する、ナレッジ・マネジメントの共同化理論の実行でもある。もちろん、ホームページ、ブログ、SNS<sup>7</sup>(ソーシャルネットワーキング・システム)等のITによる展開もありだ。とりあえず、本論は新潟経営大学・地域活性化研究所のHPに全文を掲載する予定である。

考えてみると、もとよりジャイアント馬場は“世界のジャイアント馬場”であり、拙論が新たな価値をつけようなどおこがましい限りである。しかし、本論でも述べるが、ジャイアント馬場は、終生のライバル・アントニオ猪木<sup>8</sup>によって不当に貶められていた感があり、晩年はそれに苦しみ、ジャイアント馬場ブランドは傷つけられていたのも事実である。こうしたことも含め、馬場が本来得べき評価を与えられていないことを経営学的に解き明かすことで、ジャイアント馬場の価値を新たにすることが出来ると思う。論文のタイトル「よみがえるジャイアント馬場」は、そうした願いも込められている。

### 本論の構成とアプローチの方法

三条地区活性化の方法論として、知的創造を選択したわけであるが、その理由は現代という時代、言い換えれば現代の経済に最もフィットしているからである。まず本論ではこの現代の経済の様相について述べる。ここで、現代の経済が無形資産を中心とした経済であることを提示する。次に、無形資産を5つに分類し、ジャイアント馬場の知的価値をそれぞれにあてはめて、論考を展開する。ジャイアント馬場の価値の分析に当たっては、主にブランド理論と、ナレッジ・マネジメント理論によった。ブランド理論とは、製品やサービスを根本から差別化するための考えである。ナレッジ・マネジメント理論に関しては、形式知、暗黙知、SECIモデルを主に用いた。また本論文は、多くの方々に読んでいただきたいと考え、学術論文では一般的ではない、小見出しを多くつけさせていただいた。少しでも読みやすくしたいとの考えからである。ご了解い

ただければ幸いである。

## 本論文の読み方

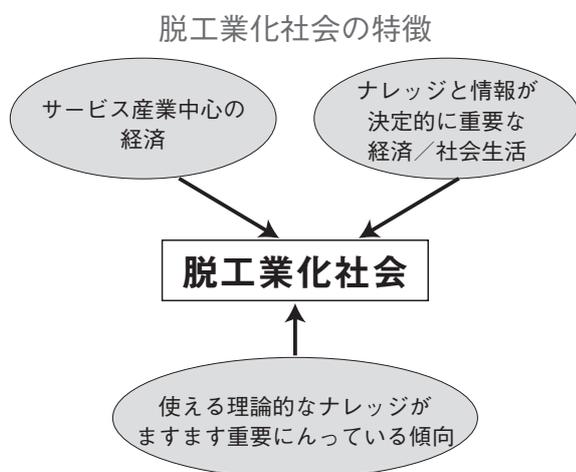
ジャイアント馬場に関する論文であるため、プロレス関連の語彙が必然的に多くなり、結果として注釈もおびただしいものになった。読者の皆さまは、いちいち注釈にあたるのは煩わしいかもしれない。本論と巻末の注釈（ジャイアント馬場関連用語集）を別の読み物としてお読みいただくこともおすすめしたい。

## 第一章 なぜ今、ジャイアント馬場の知的価値を求めるのか

### 1-1 ジャイアント馬場時代の経済とは何か

それは、現代の経済が情報をベースとした経済であるからだ。この経済においては、目に見えない資産は目に見える資産よりも、ずっと重要である。目に見える資産とは企業のバランスシート上に表れる資産のことである。工業化時代は1960年代の初期に終結したが、この時代の花型企業といえば、ゼネラルモーターズ、ウェスティングハウス、ICI (Industrial Chemical Industries) といった効率を誇る工場と設備を所有する企業だった。それらの企業は車、電機、化学品を世界が求めるままに生産していた。しかし時代は一変した。経営史的に考えると、現代は脱工業化社会である。

図-1 脱工業化社会のイメージ



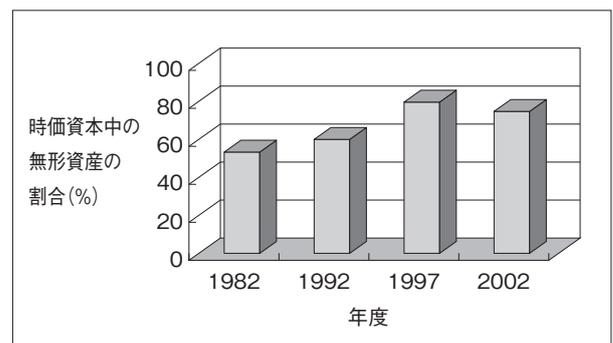
出所：Domald Hislop, Knowledge Management in Organizations, Second Edition, 2009, Oxford University Press, P4を一部加筆訂正

脱工業化社会とは、サービス部門が主要な産業となった社会であり、ナレッジ（knowledge後述。ここでは知的価値と訳す）に基礎を置いた商品やサービスが工業製品にとって代わり、主要な富の創造源になった社会のことである。

### 1-2 現代のエクセレント・カンパニーの条件

脱工業化社会は、1973年ごろから言われ始めた社会の変化であるが、近年はナレッジの重要性がますます増大してきているのが大きな特徴である。今日の最も価値ある企業といえば、マイクロソフト、GE、ウォルマート、グーグルといった企業であり、これらはほとんどモノを作ることから生まれる利益など当てにしていな。生産活動をすることもあるが、その場合も自分たちは生産に関与せず、もっぱらアウトソーシング（業務の外部委託）に頼る。現代におけるトップ企業のほとんどはサービスビジネスである。そして、これらの企業の主要な資産は、ナレッジ、ブランドネーム、そしてカスタマーやパートナーとの関係性である。現代の優良企業においては、工場や設備などの目に見える資産の価値は、市場価値の限られたパーセンテージでしかない。これを裏付ける数字もある。無形資産とは企業の財務システムでは測定できない資産であるわけだが、これが今や企業全体の価値（市場価値。企業の時価総額）の75%以上を占めているのである<sup>9</sup>。逆に有形資産、これは企業の帳簿上の資産価値から負債を引いたものであるが、これは市場価値の25%以下に過ぎない。(図-2参照)現在のグローバル・エコノミーは、有形資産に基づいた“製品中心経済”（プロダクト・ドリブン・エコノミー product-driven economy）から、

図-2 重要さを増す無形資産



無形資産 (intangible assets) をベースにした、“ナレッジとサービス中心経済” へ確実に移行しているのである。

目に見えない資産の時代だ。三条地区活性化において、三条地区だけが持つ目に見えない資産を前面に出すことは、この意味で大きな合理性があるといえる。ジャイアント馬場を三条地区活性化に生かすことを考えるとき、やはり、ジャイアント馬場が遺した目に見えない資産を活用することが理にかなう。

### ジャイアント馬場は四期に分かれる

ジャイアント馬場を分析するにあたり、ジャイアント馬場を四期に分けた。

第一期：1961（昭和36）年3月の日本プロレス入門から、1961（昭和36）年7月から1963（昭和38）年3月までのアメリカ武者修行をへて帰国まで

第二期：1963（昭和38）年3月リングネームがジャイアント馬場となってから1972（昭和47）年7月の日本プロレス退団まで

第三期：1972（昭和47）年9月の全日本プロレス設立から1985（昭和60）年PWF王座<sup>10</sup>から転落するまで

第四期：PWF王座転落から1999（平成11）年に亡くなるまで

プロレスラーとしての全盛時代は、第二期であり、第三期はプロレスラーとしての円熟時代、第四期はプロレスラーとしてはセミリタイアの時代であり、レスラーとしてよりも“親しまれる国民的キャラクター”としてのジャイアント馬場というイメージが強い時代であった。その証拠に、第四期にはファンも含めて誰彼なく馬場のことを「馬場さん」と呼びならわした。“好々爺”としてのジャイアント馬場がそこにいたと言ってもいい。

図-3 ジャイアント馬場の歴史

馬場第一期 武者修行時代 (1961年~63年)	馬場第二期 全盛時代 (1963年~72年)	馬場第三期 円熟時代 (1972年~85年)	馬場第四期 晩年時代 (1972年~99年)

## 第二章 ジャイアント馬場の無形資産とは何か

### 2-1 無形資産を分類する

ケプランとノートン (Robert S. Kaplan, David P. Norton) によれば、無形資産は次の3つに分類できる<sup>11</sup>。

- ①人的資本 (human capital)：従業員のスキル、能力そしてナレッジ
- ②情報資本 (information capital) データベース、情報システム、ネットワーク、テクノロジー・インフラ
- ③組織資本 (organizational capital) 文化、リーダーシップ、人材の適性配置、チームワーク、ナレッジ・マネジメント

また、ドイル (Peter Doyle) のように無形資産を次のように5つのタイプに分類する論も存在する<sup>12</sup>。

- ①テクノロジー資産。これらは著作権 (所有権) を伴うテクノロジーであり、特許、著作権、取引上の、商売上の秘密、もしくはテクノロジーの応用に関しての特別なノウハウなどの形をとる。
- ②戦略的資産。これらはライセンス、他者からの競争を制限するような自ずと手に入った市場独占権、その他の特権である。
- ③評判的資産。企業の名前やブランドがこれに入る。これらが製品やサービスの評判を伝え、カスタマー、供給業者、政府との円滑なコミュニケーションと公正な取引をもたらす。
- ④人的資源。企業の従業員のスキルと適応力である。ナレッジもここに含まれる。
- ⑤組織と文化。従業員の真剣な取り組みと忠誠心を喚起する、企業の価値観や企業の信奉する社会的規範のことである。

この二つの無形資産に関する論は、いずれも組織が持つ無形資産とは何かという主張であるが、これは、ジャイアント馬場の持つ無形資産つまり知的資産を特定するために使うことが出来ると考える。ジャイアント馬場の知的資産には、ジャイアント馬場個人の知的

資産に加え、ジャイアント馬場がオーナーを務めた全日本プロレスという組織に存在する知的資産も含むと考えた方が自然であろう。全日本プロレスという組織が、いかにプロレス史において重要な役割を担ったかを考えるとき、その舵取り役であった馬場の偉大さは筆舌に尽くしがたいものがある。さて、組織に存在する無形資産を分類したケプランとノートンの分類であるが、全ての項目がジャイアント馬場の知的資産にあてはまる。①の人的資本にはジャイアント馬場が持つ、全てのスキル、能力、ナレッジ（知力）がすべて含まれる。これはレスラーとしてのそれらだけでなく、人間として、また全日本プロレスのオーナーとしてのスキル、能力、ナレッジも当然検証の対象になる。②の情報資本に関しては、当時全日本プロレスがあった時代の80年代、90年代はまだITは黎明期にあり、本論ではあてはまらない、とする考え方もできる。しかし、この考え方は情報=ITと短絡した考え方であり、これはやはり情報というものの本質を考えるべきであろう。

例えば、ジャイアント馬場の持つ世界に広がる人的ネットワークは、アントニオ猪木率いる新日本プロレスには存在しない情報資本であった。③の組織資本に関しては、リーダーシップ、人材の適正配置、ナレッジ・マネジメントなどの、全日本プロレスのリーダーとしての馬場の能力が対象となる。一方ドイルの分析では、ケプランとノートンの人的資本と組織資本はドイルの④、⑤と重複するものの、これも全てがあてはまる。両者の分類は、しかし、本質的には全く同じである。より分かりやすい分析のために、本論ではドイルの分類に従って、ジャイアント馬場の知的資産を検証する。ただし、人的資源の重要要素であるナレッジと評判的資産の象徴であるブランドは特別の論考を要するため、ここでは触れず第三章、第四章で検証する。

## 2-2 テクノロジー資産

ここで言うテクノロジーとは、基本的に企業が持つテクノロジーを意味するが、馬場率いる全日本プロレスにとってテクノロジーとは、広義に考えれば試合技術やプロレスのテクノロジー、つまりプロレス技およ

び技術体系なども入ると考えられる。技術が企業の命脈であることは、ソニーも全日本プロレスもなら変わらない。ここではジャイアント馬場の代表的な技である16文キック、32文ドロップキック、ランニング・ネック・ブリーカー・ドロップ、ヤシの実割り、ジャイアントチョップ、そして受身などの技術を取り上げる。そしてジャイアント馬場の率いた全日本プロレスの技術体系は、これらの技や技に含まれる考え方をベースにしたものといえる。

### 16文キック

16文キックの開発は偶発的であった。馬場が16文キックを初めて放ったのは、1962（昭和37）年6月ごろのアメリカ武者修行時代、ニューヨークのサニーサイド・ガーデンで、スカル・マーフィー<sup>13</sup>と組み、カルロス・ミラノ、ピーター・センチャーズ組と対戦した時だった。マーフィがミラノをロープに振り、返ってきたところをに強烈なキックをボディに叩き込んで、再度ミラノをロープに振った。マーフィは馬場に「お前もキックだ」と声をかけ、馬場を誘う。飛び込んだ馬場は、とっさに左足をあげて、ミラノの胸板にカウンター・キックを命中させた。これが予想以上のダメージを与え、馬場はそのままフォールにはいった。これが16文キックの誕生であった。無意識に左足がでたのは、巨人軍時代に、毎日左足を高く振り上げてピッチングしたその習慣が出たものだと言われている。もちろん当時は16文キックなるネーミングはなく、馬場が本当に意識して使い始めたのは、スポーツ紙に「16文キック」と名付けられた1964（昭和39）年春ごろからだと言われている。馬場は晩年、スピード化が著しいプロレス界にあって、16文キックをスローモーだと揶揄されたこともあったが、よく見ると常に形が決まっており、相手をキックしたときに体勢が全く崩れないことに驚かされる。実はこれは、二度目の渡米修行のとき、ロスアンゼルス警察の師範も務めていた空手家のジョージ土門のもとで、空手の蹴りを猛特訓した成果であった。特筆すべきは、この技はジャイアント馬場しかできない技だということだ。まず16文<sup>14</sup>という足の大きさは当時プロレス界唯一であった。そ

れに加えてプロ野球仕込みの足腰の強さがあり、それを空手の特訓で自分のものにした結果と言えよう。ブランド論でも触れるが、16文キックに限らないが、馬場の技は自分の比類ない大きさをフルに生かしており、経営学的には、ことごとく差別化を実現している。

### 32文ドロップキック

32文ロケット砲とも言われ、あの209センチの巨体が宙を舞い、そのケタ外れの脚力で相手を吹っ飛ばす技である。1968（昭和43）年“黒い魔神”ボボ・ブラジル<sup>15</sup>からインターナショナル選手権を奪回した時の一発が昭和プロレスファンの目にはまだ焼き付いているが、この技が飛び出してフォールに結びつかなかったためしはない。馬場も、だから、ここぞという時にしか出さなかった。32文の開発は、もちろん16文キックがきっかけであった。16文に自信がつくと、馬場は16文のこのタイミングで両足で踏み切れば、ドロップキックもできるのではないかと思ったという。しかし、難点は受身であった。32文の完成には、“ラテンの魔豹”ペドロ・モラレス<sup>16</sup>のコーチがあった。ジャイアント馬場を語る時、いかに友人、知人らのサポートが大きいかということは注目すべきである。馬場の知的価値の中心には、その優れた人間性がある。

### ランニング・ネック・ブリーカー・ドロップ

この技で日本人初のNWA世界王座（対ジャック・ブリスコ<sup>17</sup>）を獲ったことで知られる、ジャイアント馬場のこれも代名詞的な大技である。馬場はこの技に大きなプライドがあるようで、“不沈艦”スタン・ハンセン<sup>18</sup>のウエスタン・ラリアットを引き合いに出し、この技の凄さを次のように説明している。「ウエスタン・ラリアットの仕掛ける要領はオレのランニング・ネックブリーカー・ドロップと同じだ。だが、オレのは、腕を巻きつけて自分は飛び上がり、体を使って相手を引き倒している」。ここぞという時にしか使わない技であり、ビデオ等でこの技が使われるTPO（time, place, opportunityいつ、どこで、どんな時に）を研究すると、馬場の深い考えがわかるのではないか。馬場は試合の組み立ても非常に巧みであり、この技で勝

負を決めるまでのプロセスにも学ぶことが多々ある。

### ヤシの実割り

全盛期の馬場の代表的な技と言え、このヤシの実割り、ココナッツ・クラッシュを忘れることはできない。これは相手の頭を片ひざに乗せ、そのまま大きくその膝を高く上げてヤシの実でもつぶす要領で、再び膝にたたきつける荒業である。この技もジャイアント馬場の巨体を存分に利した見栄えのある技であり、スペクテータースポーツ（観賞用スポーツ）としてのプロレスの面目躍如的なテクニックと言える。馬場のヤシの実割りは、左足を大きく上げて、左ひざにたたきつけている。これも巨人軍投手時代<sup>19</sup>のナレッジ（知的資産）の応用といえるだろう。しかし、ある時期から、この技がブラウン管から姿を消したことに、昔のプロレスファンの読者の皆様は気がつかなかっただろうか。ここに、実はジャイアント馬場の秘密が隠されているのだ。先ほど、見栄えのある派手な見せるための技だと言ったが、実はそうではなかったのだ。馬場は、実はこの技をあるきっかけで封印していた。それは、1966（昭和41）年2月28日、鉄人ルー・テーズ<sup>20</sup>とのインターナショナル選手権防衛戦だった。ヤシの実割りをかけた時を狙って、テーズのバックドロップがさく裂したのだ。ヤシの実割りを行おうとすれば、相手の頭を抱えて左足を大きく振りあげる動作が必要になる。右足のカカトが上がり、重心も完全に浮く。この隙をつかれたのだ。プロレスも格闘技、常に重心は安定させていなければ、とっさに技に備えることができない。ドリー・ファンク・ジュニア<sup>21</sup>にもこのことを指摘されて以来、馬場はあまりこの技を使わなくなっていった。馬場の、語られざる一流格闘技者の側面は、のちにナレッジ・マネジメントでも分析する。

### ジャイアントチョップ

馬場が放つ空手チョップだから、ジャイアントチョップである。単純な技でも馬場が使うことにより、差別化されてしまう。馬場のチョップは三つのバージョンがある。水平打ちと、耳削ぎチョップ、脳天唐竹割りである。後者の二つは、“キラールー馬場”とも言

うべき、ジャイアント馬場の恐ろしさという一面を物語る技だ。馬場が耳削ぎチョップを初めて使ったのは、1965（昭和40）年7月5日東京体育館で行われた、キラー・カール・コックス<sup>22</sup>とのNWA認定インターナショナル王座3度目の防衛戦だった。コックスの執拗な反則に怒り狂った馬場が、コックスの右耳に向けて、雨あられとチョップを打ち込んだのだ。哀れコックスは血だるま、馬場は王座防衛に成功した。

2メートル以上の高さから、あの巨大な手が、鍛えようのない無防備な柔らかい人間の耳に落ちてくることを想像するだけで、どんなに恐ろしい技かわかる。脳天唐竹割りも危険極まりないチョップだ。かつて馬場は、「オレのチョップを相手の脳天に食らわせたらどうだろうか」と考えていたことがある。それを聞いた力道山は「バカヤロー、そんなことやったら、相手が死んじまうぞ!」と馬場を叱り飛ばしたという。しかし、その技を使う時がやってきた。1965（昭和40）年当時、「生傷男」ディック・ザ・ブルーザー<sup>23</sup>の喧嘩ファイトに悩まされていた馬場は、ブルーザーのはるか頭上から、チョップを落としたのだ。この技はジャンピングして行くと、もちろん効果は倍加する。人間離れたタフネスを誇るブルーザーもこの技にはたじろぎ、馬場はブルーザー相手のインターナショナル王座防衛に成功する。プロレス史上もっとも強力な技は、“黒い魔神”ボボ・ブラジルのココバット（頭突き）、“鉄の爪”フリッツ・フォン・エリックのアイアンクロー<sup>24</sup>（顔面掴み）そしてジャイアント馬場のジャイアントチョップだと言われているが、まさに馬場のそれは凶器であった。

## その他

プロレスでは、自分の身を守るため、また観客に見せるためにも受身の技術は大変重要である。馬場は実は受身もうまかった。日本で“プロレスの神様”としてあがめられているカール・ゴッチ<sup>25</sup>と対戦し、馬場はゴッチの神業といわれるジャーマン・スープレックス・ホールドを食らったが、実はフォールされていない。1966（昭和41）年の7月27日の佐渡ヶ島大会でのことだ、吉村道明と組んだタッグマッチでのことだ。

馬場はこの時のことを振り返り、「オレは体が柔らかいし、自分で言うのはおかしいが、後ろ投げ技の受身はうまい方だという自信がある。それが幸いしたのだろう」と述べている。同年2月のルー・テーズ戦では、勝利したことよりも、テーズのバックドロップで投げられた時の受身が自慢だ。プロレスは見せるスポーツであり、美しい受身は、技をかけたレスラーとその技を引き立たせる。受身を上手にとりながらも、ルー・テーズのバックドロップの凄みを際立たせ、観客を興奮の渦に巻き込んだ受身は、プロレスラー馬場のプロ意識を大いに満足させるものであった。

## 2-3 全日本プロレスの技術体系

全日本プロレスの技術体系とは、馬場がプロレスラーとして培ってきた技術や精神をベースにした、一つのシステムである。プロレスラー馬場を育てた要素は3つある。第一の要素は力道山。力道山は馬場の素質を認め、いち早く海外武者修行に行かせた。この間、毎日ヒンズースクワット<sup>26</sup>のノルマ（プロレス流膝の屈伸運動）3000回、木づちで変形するまで手をぶっ叩く<sup>27</sup>、などのスパルタ訓練は有名であるが、何よりもデビューから1年4カ月でアメリカ修行に赴かせたことに、馬場への特別扱いと期待がみてとれる。しかし、馬場はこの力道山の期待に見事にこたえ、3年にわたるアメリカ遠征でトップレスラーに成長する。この3年間こそが馬場を育てた第二の要素である。馬場と戦ったあらゆるレスラーが、馬場にとってのプロレスの師であった。

しかし、馬場の本当の師はフレッド・アトキンスである。馬場はアトキンスについてこう述懐する。「私の今日あるのはアトキンスのおかげと感謝している。練習の主眼は、下半身と腹筋を鍛え、ロープを使って引く力を強くすることにおかれ、技などは二の次、三の次であった」。アトキンスは基本だけしか教えなかったが、彼のトレーニングによって、馬場は何時間でも動ける体を作ることが出来た。馬場が言う生涯のベストバウトは、1967（昭和42）年8月14日に大阪球場で行われた対ジン・キニスキー戦<sup>28</sup>である。60分3本勝負で争われたこの試合はフルタイム戦って引き分け、

さらに5分間延長しそれでも決着がつかなかったが、65分間を戦い抜いた事実こそ馬場のプロレスラーとしての根源であり、アトキンスの教えを体現した一戦であった。第三の要素は、このフレッド・アトキンスである。全日本プロレスの技術体系は、以上の要素でジャイアント馬場が身につけたすべてを土台としている。一言でいえば、スケールの大きいアメリカン・プロレス、である。

## 2-4 戦略的資産

### 水戸黄門の印籠だったNWA加盟権

戦略的資産の定義は前述のように、ライセンス、他者からの競争を制限するような、自ずと手に入った市場独占権、その他の特権、である。ライセンス関係を考えると、もちろんグッズ関係を含めた全日本プロレスに関連する商標が考えられる。もう一つ大きいものは、先に述べたジャイアント馬場史の第二期から第三期まで、日本のプロレス団体として独占的に保持したNWA（National Wrestling Alliance全米レスリング連盟）のメンバーシップである。NWAとは、当時世界のプロレス界最高の権威であり、同団体が認定する世界王座であるNWA世界チャンピオンシップこそ、プロレス界最強の証であった。NWAのメンバーシップを持つことは、NWA傘下のプロモーターとコンタクトが出来、彼らを通じて選手のブッキング（契約締結）が可能になることを意味する。全日本プロレスが、そのすべての歴史を通じて幾多の世界の強豪を招聘することが出来たのは、ひとえにNWAのメンバーであったからだ。アントニオ猪木率いる新日本プロレスも、団体の命綱である外国人レスラー招聘ルートを確認すべくNWA加盟を試みたがずっと果たせず、無名外人レスラーしか確保できずに、全日本プロレスに水をあげられていたことはよく知られた事実である。1980年代後半、新日本プロレスは当時全く知られていなかった、タイガー・ジェット・シン<sup>29</sup>を招聘、猪木のライバルに仕立て上げ盛り返すことになるが、これは馬場の戦略的資産であるNWAメンバーシップという“印籠”に、追い詰められた新日本プロレスが放った窮余の策であった。他者からの競争を制限する

資産を考えてみると、つまり、全日本プロレスのみが持ちえた強みを考えてみると、ジャイアント馬場のみが持ちえた人的ネットワークがある。馬場の外人レスラー招聘ルートはNWAだけではなかった、馬場の第二期である米国武者修行時代に培った、世界の物レズラーとの絆によって、次々と世界のビッグネームが日本に来日した。特に“人間発電所”ブルーノ・サンマルチノ、“ザ・ファンクス”のドリー・ファンク・ジュニア、テリー・ファンク兄弟、“鉄の爪”フリッツ・フォン・エリックとの絆は強固であり、彼らのルートからあまたの強豪レスラーが全日本プロレスに来日、マットをにぎわした。かつてブルーノ・サンマルチノが新日本プロレスに誘われた時、彼が「俺は馬場の親友だ。金で動く男じゃないぜ」と言って断ったことはよく知られている。こうした馬場を慕うレスラーたちは、直接的でなくても馬場に加勢した。例えば元NWA王者のハーリー・レイスはかつてこんなことを馬場に話している。「オレがNWA世界王者だったとき、新日本プロレスに出場するように言われたこともあったが、オレは断った。俺はいろいろな世界を見てきた男だから、あまり他人を信用しないことにしているが、ユーとは長い付き合いをしたいと思います」。

### 鉄の爪エリックが悲鳴を上げた

圧倒的な競争優位をもたらしたあらゆる資産が、戦略的資産と考えた時、もちろん、全日本プロレス・イコール・ジャイアント馬場であり、馬場の魅力という完全差別化された戦略優位性こそ第一に取り上げなくてはならないかもしれない。ジャイアント馬場の魅力は一言では言えないが、例えば馬場第二期、第三期では、馬場のタイトルマッチが全日本プロレスのドル箱であった。その馬場のファイトは先にも述べたが“スケールの大きな・アメリカン・ファイトの真髓”と言えるもので、当時は全日本プロレス<sup>30</sup>でしか見ることが出来なかった。特に世界の強豪たちとのマッチメイクは、全日本プロレスでしか提供できない、戦略的な差別化であった。その象徴的なイベントが、1975年に開かれたドリー&テリー<sup>31</sup>のザ・ファンクス、アブドラ・ザ・ブッチャー<sup>32</sup>をはじめとする外人強豪レ

スラーたち、さらには国際プロレス<sup>33</sup>からラッシャー木村<sup>34</sup>も参加した、“オープン・タッグ選手権”であった。このシリーズでは、当時のアメリカの超一流レスラーをほとんど馬場が日本に連れてきた、といわれており、当時アメリカプロレス界を牛耳っていたプロモーター、“鉄の爪”フリッツ・フォン・エリックが馬場にこう真顔で迫ったという。「おまえはアメリカ・マット界をからっぽにするつもりか」。ホンモノだけが持つ有無を言わせぬ迫力、説得力がそこにあった、豪華絢爛なプロレス全盛時代。現代のプロレスが人気低迷し、はては「あんなの八百長だ」などと軽口をたたかれるのは、いま、その黄金時代が望むべくもないからだ。ああ、馬場と共に去りぬ。

ジャイアント馬場を中心として回っているのが全日本プロレスであったことを考えると、馬場の2メートル9センチ、135キロの体格こそ、戦略的資産と言ってもいいかもしれない。これは馬場第一期、第二期には比肩する存在が、なかった。第四期における、「馬場さん」と呼ばれるようになった好々爺の馬場のイメージも、他には絶対に存在しない、絶対的な競争優位をもたらす資産と言えるだろう。また、全日本プロレスを長年にわたってテレビ中継した、日本テレビとの強固な関係性も戦略的資産に他ならない。タニマチ（もとは相撲用語でプロレスに転用された言葉で、金持ちのひいき筋、スポンサーを意味する）を持たないことで知られた馬場であるが、常々「日本のプロレスはテレビなしでは存続できない」との信念を持っており、日本テレビとの関係は最重要と考え、何よりも大事にしてきた。テレビ中継のメインスポンサーであった、三菱電機<sup>35</sup>との強固な関係もよく指摘されるが、これも戦略的資産に入れていいだろう。

## 2-5 人的資源

人的資源は、企業の従業員のスキルと適応力を意味する。スキルとは、プロレスラーであればレスラーとしての技量、スタッフ<sup>36</sup>であれば全日本プロレスという企業を動かすために求められるあらゆる能力、ということが出来よう。適応力とは、現代の企業に欠かせない、変化に対応する能力のことだ。全日本プロレス

の人的資源の筆頭がジャイアント馬場であったことは当然だが、ジャイアント馬場を動かしていたのは、奥様の馬場元子氏であったとはよく指摘される。また、ジャイアント馬場の片腕的な存在であったのは、現在プロレスリング・ノアの相談役である、仲田龍氏と第三期のメインレフェリーをつとめた和田京平氏だった。元子夫人の内助の功は、小論では語る紙幅がないが、常にジャイアント馬場と共にあった、最大の理解者と言えれば十分であろう。人的資源が対応力だと言ったが、元子氏はジャイアント馬場について、「どんな窮地に立たされても、その状況にしっかり対応できるのが馬場さん」と語っている。

## 陰の立役者・和田京平レフェリー

全日本プロレスのメイン・レフェリーを務めている和田京平氏は、馬場の第二期から第四期を支えた名脇役と言える。プロレスにレフェリーの役割は非常に大きい。レフェリーの役割を一言でいえば、常に観客の反応を確かめながら、試合にメリハリをつけていくことである。プロレスの主役は観客であることを肝に銘じ、常にお客さんを楽しませた状態にしておくこと、これが名レフェリーの条件である。例えば、和田レフェリーは、時に“言葉のプロレス”をする。首を絞めることはプロレスでは反則であり、これをチョークというが、首を絞められてもいないのにレスラーが和田氏に「チョークだ！」と訴えることがある。そのときに和田氏は観客に聞こえるように、「チョークが入って喋れるかよ！」と返す。“プロレス・マスター”武藤敬司などは、バックを取られると反射的に「ヘア・ヘア（髪の毛）」と和田氏にチェックを求める、すると和田氏は「ヘア、元々ないじゃないか！」と返す<sup>37</sup>。こんなやりとりで観客は爆笑するのだ。脇固めなどの地味な寝技で試合がこう着することが、最近のプロレスではよくある。そのとき、和田レフェリーは技を掛けられているレスラーに「参ったか？」と大声で聞く。観客はレフェリーが参ったかと聞くくらいだから、相当強力な脇固めなんだと感じて、いっそう試合を楽しめるわけだ。プロレスの試合は、基本的に試合を止めるのはレフェリーしかいない。安全の番人としてのレ

フェリーの役割は、団体の命運をも左右することは、三沢光晴が試合中の不慮の事故で亡くなったことが如実に示している。和田氏の役割は試合中のレフェリングにとどまらなかった。外人係として来日外国人レスラーの世話、そして最も大変だったのがジャイアント馬場に対しての公私にわたる奉公だった。いわゆる“付け人”<sup>38</sup>である。和田レフェリーには休日がない。馬場がどこかに出かけると聞けば、何気なくそこへ行き、さびしがり屋の馬場を一人にさせない。さりげない気遣いなのだが、馬場は「おう、いたのか。休日だから休んでいりゃいいのに。飯でも行くか」と、内心ご満悦なのだ。馬場の付け人の役割は仲田龍氏もその一部を担ったが、メインは和田京平氏であった。馬場の第四期を担った主役は、三沢光晴をはじめとする四天王と呼ばれる、小橋健太<sup>39</sup>、川田利明<sup>40</sup>、田上明<sup>41</sup>、秋山準<sup>42</sup>らであった。言わずと知れた名レスラーたちであるが、いずれもジャイアント馬場にあこがれて入団し、馬場の背中を見て育ち、馬場に薫陶を受けた選手たちである。彼らは川田以外、全日本プロレスを離れてプロレスリング・ノアに転じたが、馬場が育てたこれらのレスラー達が、いま日本のプロレス界を担っていることを考えると、馬場が擁した人的資源の価値が再確認されよう。

### “クラモチ節”の貢献

馬場を、全日本プロレスを盛り上げたのは、レスラーや社員だけではない。人的資源にはステークスホルダー（企業の利害関係者）がすべてが含まれるわけで、とりわけ、日本テレビのスタッフは大きな役割を演じた。中でも、日本テレビの全日本プロレス中継のアナウンサーを18年間勤め上げた、倉持隆夫（くらもち・たかお）氏の貢献は大きい。それを雄弁に物語る事実を一つ上げれば、倉持氏がいかに有能な人的資源であったかわかるだろう。それは、1990（平成2）年3月6日、日本武道館での倉持氏最後の実況だった。第四試合が終了すると、突然、日本武道館が暗転したのだ。そして会場中央の電光掲示板に「倉持アナウンサー 感動と興奮をありがとう 全日本プロレス一同」という文字が浮かび上がった。そして超満員の会場か

らは「く～らもち！く～らもち！」の大合唱とともに、総立ちの観客が、両手をあげてウエーブ（waveプロレスの会場で観客が全員次々に立ち上がり、それが波のように見えることから、この名前がつけられた）を起こしたのである<sup>43</sup>。マスコミの力も大きい。特に“プロレス界の日経新聞”と呼ばれる東スポ（東京スポーツ）、週刊プロレス<sup>44</sup>、週刊ゴング<sup>45</sup>そして週刊ファイト<sup>46</sup>は馬場および全日本プロレスを広く世間に伝えるために大きな貢献をした。究極の人的資源は、ファンであろう。ファンという資源こそ、ジャイアント馬場が最も大事にし、また全日本プロレスを支えた最も大きな力と言っていいだろう。

### 2-6 組織と文化

ここではジャイアント馬場率いる、全日本プロレスの企業としての価値観や信念、倫理、社会貢献といった側面を考えてみたい。しかし、組織と文化の定義は、従業員の真剣な取り組みと忠誠心を喚起する、企業の価値観や企業の信奉する社会的規範のこと、とある。これらが、あくまで従業員のやる気や忠誠心に繋がっていることが此処では求められているわけである。しかしながら、これは証明がしにくいので、このことを前提として以下述べたい。組織の長としての価値観には、人をどう使うかという哲学も含まれる。また、リーダーシップもこのテーマには矛盾しないので、ジャイアント馬場のリーダーシップについても論及したい。

#### ジャイアント馬場と企業倫理

全日本プロレスが馬場第二期から第四期まで、全く社会的に後ろ指を指されたことがなかったことは、特筆すべきことである。もし何かあれば、公共電波である日本テレビはすぐに中継から手を引いたであろう<sup>47</sup>。ある種の社会正義を守ったことには、あくまで仮説でしかないが、第一期に馬場が経験したある事実が影響しているとみる。それはこんな事実であった。1965（昭和40）年、当時馬場がエースとして活躍していた日本プロレスは、前年に新設の警視庁捜査四課から「日本プロレスは暴力団の資金源となっている疑いが濃い」という疑いがかけられたのだ。そして、その疑いが完

全に晴れるまでは、公共施設の使用は禁止すると言いつ渡され、県や市立体育館からプロレスをシャットアウトする自治体が続出した。敬虔なクリスチャンとして知られ、何事にも社会常識を重んじるジャイアント馬場としては、このことは大きなショックであったに違いない、その後の行動規範に影響を与えていると考えることは、合理的ではないだろうか。

また、馬場はなぜ、日本プロレスが崩壊したかについて、示唆深い以下のような発言をしている。「力道山は太陽、太陽の周囲を回っている惑星仲間が豊登以下の我々だ。力道山の死後、日本プロレスは仲間意識が旺盛で、それが組織を伸び伸びとした和やかムードにしていた。しかし、やがてそれが当たり前になり、伸び伸びは野放図に、和やかさは甘えに変わっていった」。賢いジャイアント馬場のことである、日本プロレス崩壊を眼前にし、自分が次に作る新しい組織はこうであってはならないと自戒したのではないだろうか。実際に馬場のもとでは、ジャンボ鶴田<sup>48</sup>、天龍源一郎<sup>49</sup>、阿修羅原<sup>50</sup>、三沢光晴<sup>51</sup>などの主力レスラーは、常に現状に満足することがなく、常に新しいムーブメントを創っていった。その代表的な現象が、天龍率いる“レボリューション”である。当時天龍は、安定期にさしかかっていた全日本プロレスを“ぬるま湯”と断じ、一切手を抜かない全力ファイトを前面に打ち出し、“不敗の怪物”ジャンボ鶴田打倒を打ち出し、この運動をレボリューション(革命)と名付けたのであった。二代目タイガーマスク<sup>52</sup>として正体を隠してファイトを続けた三沢光晴が、突如マスクを脱いで三沢光晴に戻ったことなども、全日本プロレスに予定調和のような空気がなかったことを示す。常に新しい企画を出したことも全日本プロレスの企業としての特徴だ。“白覆面の魔王”ザ・デストロイヤー<sup>53</sup>を日本人組として引き入れたり、柔道世界一のアントン・ヘーシンク<sup>54</sup>や元横綱・輪島大士<sup>55</sup>を全日本プロレス入りさせたり、“仮面貴族”ミル・マスカラス<sup>56</sup>を独占的に招聘したり、アブドラ・ザ・ブッチャーとテリー・ファンクの犬猿対決をマッチメイクしたり、覆面世界一決定戦を行ったり、常に新しい企画をプロレス界に送り込んだことは特筆に値する。

## 組織の論理が個人の論理より優先

日本プロレス時代の教訓と思えることがもう一つある。それは、馬場が組織と個人の違いについてよく学んだはずだということだ。その象徴的出来事が、1965(昭和40)年に行われた、インターナショナル選手権争覇戦参加資格獲得シリーズの開催である。この長い名前のシリーズに、馬場はケチをつけた。なぜならば、当時の自分は新設なったこのNWA認定インターナショナル選手権を争う資格は十二分にあり、何もそんな争覇戦に出る必要はない、むしろ無条件でオレがチャンピオンでいい、と主張したのであった。しかし、豊登<sup>57</sup>は「馬場ちゃん、会社には会社の営業方針というものがある。唐突にタイトルを復活させるより、秋までに機運を盛り上げていった方がファンも納得、プロモーターも喜ぶ」と馬場を諭したのであった。豊登の言い分は、まさに企業の論理であった。

組織の長になった馬場が、個人と組織の違いを思い知らされた意外な出来事もあった。後にFMWを創設し、電流爆破デスマッチなどの前代未聞の過激路線で時代の寵児になった大仁田厚<sup>58</sup>は、第二期の馬場の付け人だった。大仁田は調子が良く、常に馬場の機嫌を取ることに余念がなかった。しかし、全日本プロレスの社長になったら、当時眉をひそめていたそんな彼の行動が、可愛くなったというのだ。組織を率いる者の立場は、やはり長になってみないとわからないということだろう。馬場はいみじくもこう語る。「いま、人の上に立ってみると、冷たくそっぽを向いている部下より、表現は悪いかもしれないが、“ゴマをする”部下の方が憎めない」。また、馬場は組織につきものである宿命、つまり人間関係の難しさも学んだ。それはひとえに人間の嫉妬である。馬場がひとり、先輩や同期に先んじて海外遠征のチャンスを与えられ、それも二度も、三度も与えられたことに対して、やっかみは相当なものだった。力道山はそれを見越し、馬場に帰国するときには必ず土産を買ってくることを命じたという。組織の経営者の先輩である力道山の教えは、後の組織経営者の馬場に教訓を残したはずだ。

## 馬場のリーダーシップ

組織と文化は企業としての価値観であるが、企業としての価値観とは、企業のリーダーの価値観、つまりリーダーシップに他ならない。以下、ジャイアント馬場のリーダーシップについて述べてみたい。

## 鶴田の抜擢にみる馬場の革新性

全日本プロレスの躍進の分岐点という出来事があった。それは馬場の後継者と目された、アマレス出身のエリート、ジャンボ鶴田をどう売りだすかということであった。1973（昭和48）年10月9日、馬場は凱旋帰国のジャンボ鶴田を、デビュー戦でメインイベントに起用したのだ。相手は、当時世界一のタッグ王者コンビとうたわれた、ドリー・ファンク・ジュニアとテリー・ファンクのファンク兄弟で、それもなんと兄弟の持つインターナショナル・タッグ王座に挑戦という、前代未聞の御膳立てだ。鶴田はここで4種のスープレックス<sup>59</sup>を初披露したことをはじめ、存分にその潜在能力を発揮、結果は1対1で引き分けたものの、これ以上ない鮮烈なデビューとなった。これ以降、順調に鶴田はポスト馬場としてのエリートコースを歩むことになる。この馬場の慧眼、リーダーシップは、おそらくジャイアント馬場の自らの経験によるのではないか<sup>60</sup>。馬場自身、力道山に見初められデビュー即海外武者修行のチャンスを与えられ、凱旋帰国の後、すぐエースになっている、それも27歳の若さでだ。馬場はプロレス入りして5年7カ月で、世界のメジャータイトルである、インターナショナル王者になっている。この出世のスピード感こそ、プロレスにおける一つのビジネスモデルではなかろうか。今のプロレス界が衰退している明らかな原因の一つは、若きエースの不在である。才能を引っ張って来て、促成栽培しエースに仕立てることは、自分の経験からプロレス団体経営に必須であると、ジャイアント馬場はわかっていたのだ。これと対照的に、馬場の終生のライバル・アントニオ猪木は、鶴田に匹敵する前田日明<sup>61</sup>という若い才能を育てるのに失敗している。前田があれだけの素質を持ちながら、結局はプロレス界で大をなせなかったのは、猪木と馬場の人を育てるというリーダーシップの差が出たとは

言えないだろうか。馬場は、また後に新日本プロレスに転じた、当時柔道世界一の坂口征二<sup>62</sup>も手塩にかけた。1967（昭和42）年2月17日に日本プロレスに入団し、直後にハワイ行きを命じられ、馬場がそこでプロレスのイロハを叩き込んだのだ。1986年にプロレスに転向した、元横綱・輪島大士も立派なメイン・イベントに育てている。馬場のこの教育的リーダーシップの背後にあるのは、プロレス界の隆盛はポスト馬場を育てるしかなく、それは自分しかできない、という責任感であった。

## 信頼こそ馬場の身上

馬場は人をどう使うかについても、独自の信念や哲学を持っていた。その核にあるものは、“信頼”の二文字であった。何度も来日し、その“尻振りパフォーマンス”で日本のファンにおなじみの、ダスティ・ローデス<sup>63</sup>について、馬場はこんなことを言っている。「2度NWA世界選手権者になりながら、2度とも短命に終わったのは、『こんなもん、駄目じゃないか』』と言ったプロモーターが多く、彼らがよってたかってローデスに強敵をおつけ、疲れさせてしまったからだ。その点テッド・デビアス<sup>64</sup>は非常にまじめで、レスリングも、人間的にもプロモーター達に信頼されている。やはり、こういう男でないと、長期政権の樹立は難しいのだ」。MSG<sup>65</sup>の帝王とうたわれたペドロ・モラレスについても、性格は陽気だが、プエルトリカン特有の、カッとして前後を忘れるような面もあり、情のおもむくまま奔放に突っ走るところがあって、プロモーターの信用をなくしたと断じている。

## “黒い魔人”ブラジルの人間性

馬場が信頼の二文字を体現しているお手本とあがめるプロレスラーがいる。“黒い魔神”ボボ・ブラジルである。馬場の話を聞いてみよう。「ボボ・ブラジルが選手寿命が長く、しかも今なおトップをとっているのは、全て彼の誠実さからくるものだろうと思う。強いことは無論必要だが、人に信頼され、信頼にこたえるべく努力する誠実さがあったこそ、長く人の上に立っていただけるのだと思う。ブラジルは無類に強く、

無類に誠実な男だった」。誠実を貫き、人を裏切らないという価値観は、馬場の戦国武将の好みにも表れる。馬場は山岡宗八の「徳川家康」を愛読、家康の思考や行動には大いに共鳴していたが、明智光秀にだけはなりたくないと言っていた。時代劇は水戸黄門<sup>66</sup>の大ファンだった。プロレスラーに似つかわしくない、ある種の組織のリーダーとしてのやさしさも、馬場は持っていた。例えば、大仁田厚らは18歳未満で入団させたが、体が大人になるまでは、ハードな練習はやらせなかったという事実がある。これは、早くうまくしようと肉体年齢を無視してハードな練習を強制させれば、結局はマイナスとなり、本人の一生の健康を害することにもなりかねないと考えたからである。

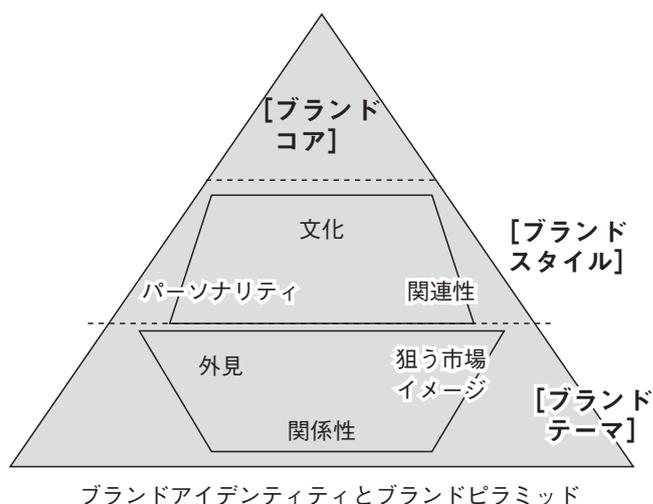
### 第三章 ジャイアント馬場のブランドを探る

本章では、馬場の無形資産である評判的資産をブランドに絞って分析する。ブランド理論に従えば、ジャイアント馬場が率いた全日本プロレスを、ブランドと考えることができる。そのブランドをブランド・アイデンティティ理論を使って解明することによって、全日本プロレスとは何かの検証を試みる。ブランド理論という新しい視点で見えてくる、全日本プロレスとは何であろうか。全日本プロレスというブランドの中核には、もちろんジャイアント馬場がいるはずだ。全日本プロレスというブランドを検証することは、とりもなおさず、ジャイアント馬場という評判的資産を解明することに他ならない。

#### 3-1 ブランドの定義

- ①ブランドとは名前であり、用語であり、シンボルであり、デザインである。もしくはそれらを組み合わせたものであり、その製品の売手はその製品とは一体何であるかをはっきりさせるものであり、競合他社の製品から自社製品を差別化するものである。
- ②ブランドとは、単なる製品の外側に貼られるラベルではない。ブランドとは、資産であり、価値を有するものであり、他社にない優れた特徴、有利な点などの付加価値を持つものである。消費者が、他の製品でな

図-4 ブランド・アイデンティティ図解



ブランドアイデンティティとブランドピラミッド

出所：Jean-Noel Kapferer, *Strategic Brand Management*, London: Kogan Page, 1977

くて、その製品を買いたがるのがブランドである。

ブランドとは通常、製品の上に用いられるが、製品をサービスと読み替えることは合理的であるし、実際、製品のみならずサービスにもブランド概念が適用されている。このことに加え、以上の定義も鑑みると、全日本プロレスはブランドといえる。以下、ブランド・アイデンティティ理論を用いて、全日本プロレスというブランドを分析してみる。

図-3はブランド・アイデンティティつまり、ブランドとは何か、およびブランドの構成を図示したもので、ブランドがどんな要素からできているかを示している。それは外見的要素、狙う市場イメージ、関係性、パーソナリティ、文化、関連性の6つの要素である。最初の三つがブランドのテーマであり、ブランド構築においてまずはテーマを決めることの重要性が此処に示される。後の三つがブランドのスタイルであるが、まずテーマを決めてからスタイル、つまりブランドのやり方、生き方を決定するという訳だ。てっぺんに来るブランドコアとは、ブランドの根本的な主義主張のことである。以下これらの要素を具体的に説明し、あわせて全日本プロレスの場合、この6つの要素の役割はどうなるかを考える。

### 3-2 ブランド・アイデンティティ6つの要素

#### ①外見的要素 (physical)

名前、色、ロゴ、パッケージングという観点からみたブランドを意味する。要するにそのブランドの外見のことである。全日本プロレスの場合、名前であるが、ファンは全日本プロレスなどとは呼ばない。“ゼンニチ”であり、これは明らかにプロレス界におけるブランドであった。全日本プロレスの色は赤がシンボルカラーと言える。ジャイアント馬場の好きな色が赤であり、タイツ赤がほとんどであった。赤のロゴは例の日本列島を模したあのロゴである。パッケージとは、サービスを提供する企業の場合は特に当てはまらないが、その本質を考えた場合、パッと思いつくイメージでいいと思う。それは間違いなくジャイアント馬場のイメージであろう。もしくは、ファンの多くはドリリー・ファンク・ジュニア、テリー・ファンク、アブドラ・ザ・ブッチャー、そしてスタン・ハンセン等の全日本プロレスの常連強豪外人をイメージするかもしれない。

#### ②狙う市場イメージ (reflection)

これはブランドを伝えたい、ターゲットとして狙う市場のイメージである。例えばコカコーラの場合は若者たちである。しかし、実際のコカコーラの市場はもっとうんと広範である。全日本プロレスが狙った市場イメージは、全方位というのが正しいだろう。明るく、楽しく、激しいプロレスがキャッチフレーズとなったのは馬場第四期であるが、元々それが馬場のプロレス観であった。そもそもマーケティングなどといふあざとい手法を使うのは、ジャイアント馬場の哲学にはない。自然体で、一人でも多くの人に、馬場が経験してきた素晴らしいアメリカン・プロレスの真髄を届けたい、その思いであった。

#### ③関係性 (relationship)

どのように、ブランドが顧客との関係性を位置づけるかということだ。バージンは自らを顧客の友人と位置づけている。ルイビトンは、顧客を自分たちだけのクラブに招待する、と主張する。全日本プロレスの場合は、ファンが主役というスタンスであろう<sup>69</sup>。そのスタンスは、ジャイアント馬場が3000試合連続出場を達成したという事実

に表れている。ジャイアント馬場の考えは、プロレスラーは怪我をしようが、どんな事情があろうが、お客さんの前に姿を現すことが最大の務めだというものだ。事実、全日本プロレスの客層は、他団体と比較しても老若男女の幅が広い。若者だけが楽しめるプロレスを目指してはおらず、地方ではお年寄りの姿も目立った。それは、ジャイアント馬場がひとえに国民的な存在であったからである。特に第四期には、ジャイアント馬場はあらゆる人々から「馬場さん」と呼ばれ、その親しみやすさは全国に浸透していた。統計的なデータはないが、晩年の馬場がほのぼのとしたキャラクターでCM<sup>70</sup>にひっぱりだこであった事実が証拠となろう。この馬場の思想と正反対なのがアントニオ猪木であり、猪木はいやしくも客の前に出るのなら、完全な状態で出るのがプロであると主張した。

#### ④パーソナリティ (Personality)

これはブランドのキャラクターの事である。例えばIBMは真剣に生きるプロフェッショナル、アップルは若くてクリエイティブ、がパーソナリティである。全日本プロレスのパーソナリティは、やはりジャイアント馬場に象徴される。馬場の似顔絵は、タオルをはじめたぐさんのグッズ類にしたためられている。前述のように馬場の歴史は四期に分けることが出来、馬場のパーソナリティは、歴史の段階によって微妙に違うと言える。第一期の米国遠征時代のパーソナリティは、証人がいないので不明としよう。第二期の馬場の全盛時代は、まさに馬場=プロレスというのが、ほとんどの日本人が考えるジャイアント馬場のパーソナリティであった。第三期は第二次全盛時代であるが、この時代は若さにまかせた豪快さや、力強さはやや影を潜め、うまさや強さが目立った時代であった。NWA世界王座をジャック・ブリスコから奪う活躍はこの第三期においてであるが、強くてうまい、そしてNWA王座という権威が、馬場のイメージひいてはパーソナリティに重なると言えよう。晩年第四期のパーソナリティは、“馬場さん”に象徴される親しみやすい国民的なキャラクターと言えるだろう。ただ、一部のプロレスファン、特に猪木ファンは、猪木の反・馬場のプロパガンダに影響されて、晩年の馬場を必要以上にバッシング

していたという事実があり、馬場のパーソナリティに“衰え”“老い”のイメージをつけてしまった感があるのは残念なことである。

#### ⑤文化 (culture)

そのブランドの背景と価値観の事である。例えばメルセデスベントはドイツの価値観を体現する。ナイキは個人主義の美德を賛美する。全日本プロレスという文化はどうか。その背景と価値観は、“王道”と一言で言えるだろう。王道とはアングルのないプロレスである。アングルとはプロレス用語で、仕掛けを意味する。これは八百長などという意味ではなく、対戦相手同士の遺恨をあおったり、試合に特別な意味づけをしたり、サプライズを演出するために試合に関係ないレスラーを乱入させることであり、新日本プロレスが得意とした手法だ。しかし、馬場はその手のギミック(意図的な仕掛け。アングルと同義語)を嫌った。素晴らしいレスラー同士の対戦を見せることが、プロレスの本来であり、一番の魅力であると信じていたからだ。確かに全日本プロレスという団体は、アングルなどなくてもファンは熱狂した。それは、小細工など全く必要ない、ナチュラルに素晴らしい外人レスラーを惜しみもなく、毎回招聘していたからである。一流レスラーが出場するだけで、会場は満員となり、皆満足して帰っていく、それが全日本プロレスであった。ある意味で言うと、新日本プロレスはそれが、つまりプロレスの魅力の根幹=王道、が実現できなかったために、過激なアングルに走ったと言えなくもない。馬場はナチュラルに強い。あの身体は当時世界で最も大きいサイズを誇っていたし、天性の肉体能力がずば抜けていたところに持ってきて、巨人軍でプロのアスリートとして鍛えられ、その土壌があってプロレスの英才教育を施されたわけだから、馬場以上のプロレスラーは世界にいないと言ってもよかった。馬場は自然にファイトすればよかった。そこへゆくとアントニオ猪木は、馬場に比べ体がなかった。その分、努力もしたし、差別化するためのあらゆる方策を考えねば馬場に勝てなかった。王道を真似したくてもできなかった。猪木ブランドの中心点である“闘魂”はある意味、窮鼠猫を噛む、窮余の必然と言ってもよいのだ。

#### ⑥関連性 (relevance)

これはカスタマーがブランドを、自分との関係においてどう位置づけるかを示す。その商品を買うことが、自分のアイデンティティ(主義主張、こだわり)と一致するならば、関連性があると言える。例えば、自然をテーマにした製品をあつかう“ボディショップ”で買い物をする客は、自分も自然愛好家、環境保全に大きな関心を持っている。全日本プロレスのファンは、全日本プロレスのあり方、やり方、こだわりが好きである、それは多いに言えると思う。ノアオタなる隠語がプロレス界には今も存在する。ノアとは、プロレスリング・ノアのこと、ジャイアント馬場亡き後、馬場の遺伝子を継ぐと言われた三沢光晴、小橋健太、秋山準、田上明らが旗揚げした団体だ。ノアオタとは、彼らの生き方、いわば三沢ウェイの信奉者であり、ほぼ馬場全日本プロレスのファン層と重なると言われている。ケレン味のない、王道プロレスのファンであるということだ。馬場全日本プロレスのファンたちは、反猪木組も相当数いる。現在でも東京ドームで行われる新日本プロレス恒例の1・4大会で、新日本プロレス対ノアの対抗戦などがあると、ノアのファンは新日本プロレスに対して、あからさまな対抗意識をあらわすことで知られる。馬場全日本プロレスのファンは、猪木のどぎついプロレスはあまり好みではないようだ。しかし、全日本プロレスは掛け値ない本当のプロレスの面白さを常に提供していたから、新日本プロレスのファン、全日本プロレスのファンという偏った層だけに支持されたのではなく、プロレスファン全てに愛されたということはできよう。それゆえ、あまりこの関連性の項目は強くないと言えるであろう。

### 3-3 ブランドコアとは何か

ブランド・アイデンティティとは、このブランドはいったい他とどう違うのかを説明することである。この説明のためには、6つの変数のほかに、ブランドコアというコンセプトが必要である。ブランドコア、つまりブランドの中核が三角形のてっぺんに来ていることは、ブランドの中核が読んで字のごとく、ブランドの中心であることを示す。ブランドコアとは、ブラン

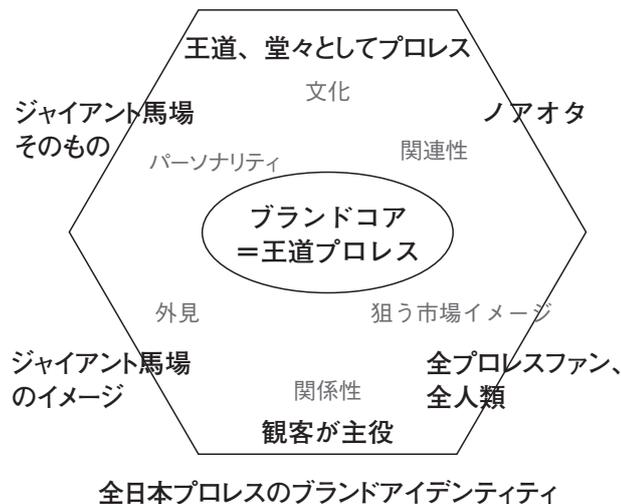
ドのまさにエッセンスであり、DNA（遺伝子）、行動原理である。例えば、前述のバージンのブランドコアとは、バージン擁護派とバージン反対派の戦いである。インテルのブランドコアは、ずばり先進テクノロジー推進、である。先の図-4で付け加えると、一番下のブランドテーマである、外見、関係性、狙う市場は時間がたつにつれて変化する可能性がある。中段の文化とパーソナリティ、関連性は、ほとんど変わらない。そしてブランドコアは不変である。全日本プロレスのブランドコアは、ジャイアント馬場のDNA、つまり王道プロレスである。下図はここまでの分析をもとにした、全日本プロレスのブランド・アイデンティティを示したものだ。

結論として、全日本プロレスのブランド・アイデンティティはジャイアント馬場一色ということになる。

### 3-4 全日本プロレスのブランド・コミュニケーション

全日本プロレスのブランドがどういうものであるかはわかった。しかし、ブランドという評判的な資産は、単にブランドが他とどう違うかのみを明らかにして終わりという訳ではない。資産は生かさないと意味がない。ブランドもそれを知らしめないと本当の価値が出ない。そこで重要なのは、ブランドをどう伝えるか、つまりブランド・コミュニケーションの視点である。

図-5 全日本プロレスのブランド・アイデンティティ



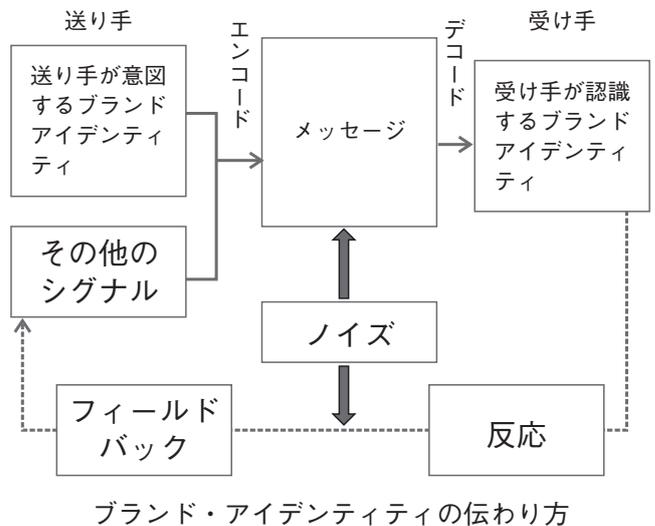
ブランド・コミュニケーションについては、一つのモデルを参考にしたい。図-6はブランド・コミュニケーションを図解したものである。以下解説を加える。

重要なのは、送り手が意図するブランド・アイデンティティが正しく受け手に伝わるか、ということである。図中のエンコード (encode) とはブランド・アイデンティティを文字化などしてはっきりしたメッセージを創る、という意味である。デコード (decode) とはメッセージを解読する、という意味である。ブランド・アイデンティティをはっきりしたメッセージにして、メッセージの受け手に送り、受け手はメッセージに反応し、それがまたフィードバックしてブランドに伝わる、そしてブランド・アイデンティティはそのフィードバック（感想等の反響）によって影響を受けて変わるかもしれない。ここでこの一連の流れを妨げるものがあることに注意したい。それは、ノイズ (noise) である。

### 猪木という最大・最凶のノイズ

ノイズというのはコミュニケーションを妨げる一切のものをさす。騒音であるとか、雑音であるとか、批判であるとか、誹謗・中傷など、正しいメッセージの伝達を邪魔するあらゆるものがノイズだ。全日本プロレスのブランド・アイデンティティが王道プロレスだ

図-6 ブランド・コミュニケーションのモデル



出所：Peter Doyle, Value-based marketing, John Wiley & Sons. 2008

ということはわかった。しかし、それが正しく世の中に伝わっていただろうか。答えはノーだ。おおむね伝わっていたが、ノイズがあったと言えるだろう。それは、前述したアントニオ猪木の存在だ。猪木はことあるごとに、自分のプロレスはストロングスタイルで、馬場のプロレスをショーマンプロレスだと揶揄したり、馬場はオレの挑戦から逃げている等、馬場全日本プロレスに攻撃（口撃）を仕掛けてきた。それは、当時新日本プロレスの勢いもあって、多くのプロレスファンに届いてしまったことは間違いない。筆者たちもその影響を受けている。しかし、このように馬場の遺した知的資産を振り返る時、猪木の扇動に乗ってしまった不明を恥じる次第である。言いたかったことは、猪木のイチャモン？という最大のノイズのおかげで、馬場の王道プロレスは必ずしも、意図したように伝わらなかったということである。

#### 第四章 ナレッジ・マネジメント理論で解明する ジャイアント馬場の知的資産

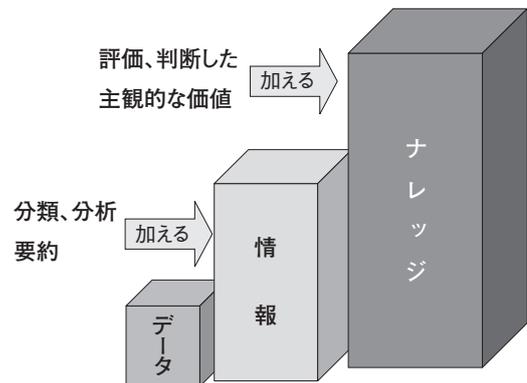
本章では、全日本プロレスの無形資産である人的資源の代表的な項目である、ナレッジを検証する。まずはナレッジの定義を明らかにする。

##### 4-1 ナレッジとは何か

- ①ナレッジとは「正当化された真なる信念 (justified true belief)」であり、個人と個人の相互作用、あるいは組織と組織の相互作用により、ダイナミックに変化・深化・進化していくものである（野中郁次郎氏）
- ②ナレッジとは、組織行動を説明する基本的な分析の単位である。（野中郁次郎氏）
- ③ナレッジとは一定の意味ある経験、価値感、文脈のある情報、専門家の洞察および直感が流動的にミックスされたものであり、新しい経験と情報を評価し、この二つを合体させるための環境とフレームワークを提供するものである<sup>71</sup>。

ナレッジをより理解していただくために、今度はデータと情報との差異で説明しよう。

図-7 ナレッジとは何か



- データ：単なる事実であり、誰の意見も入っていない。
- 情報：データを分類、分析、要約したもので、前後の関連から読み取ることができる。
- ナレッジ：情報を利用し、評価し、判断し、他との関連を指摘され、言及され、判断され、主観的に判断されて、主観的な価値を加えられたもの。

##### 形式知と暗黙知

ナレッジには、形式知と暗黙知の二つがある。形式知とは、言葉に置き換えられるナレッジであり、文法的な言辞、数学的な表現、様式、マニュアルなどをさす。この形式知というナレッジは西洋の哲学的な伝統における主要なモードであり、個人に対し公式に、かつ簡単に伝達可能だとする。しかし、ナレッジ・マネジメント（ナレッジの効果的な使い方）において、間違いなく最も重要なのは暗黙知である。暗黙知とは正式の言葉でははっきりさせることが難しく、個人的なナレッジとされる。暗黙知の根底には個人の価値観、信念、視点があり、それは見えないものである。ナレッジ・マネジメントの主導者である野中・竹内は、「暗黙知とは集団的な人間行動の非常に重要な部分でありながら、今まで無視されてきた」と言う。彼らは、暗黙知こそ日本の競争力の重要な源泉であるとし、西洋人が日本のマネジメントを謎だというのも、この暗黙知の存在が大きい、としている。

##### 4-2 ナレッジ・マネジメントとは何か

ナレッジと、それを組織のために効果的に使うナ

レッジ・マネジメントは、切り離せないので、以下ナレッジ・マネジメントの定義も記す。

- ①ナレッジ・マネジメントとはナレッジを創造し、獲得し、捕捉し、共有し、使用する過程のことである。もしくはナレッジを実践し、組織における学習と業績を高めることである。その行動のいずれもナレッジ・マネジメントと呼ぶ。(Scarbrough et al.の定義)
- ②組織の潜在知力を把握し、競争優位性との関係を明らかにし、それらを駆動させる組織をデザインしそして、知力を支援・強化するような情報・知識環境を形成することである。(野中郁次郎の定義)

### ナレッジ・マネジメントの価値創造モデル

ナレッジ・マネジメントは、組織を強くするための知の創造が目的だ。事実上のナレッジ・マネジメントの生みの親である野中郁次郎と竹内弘高は、組織的価値創造のモデルを提示し、SECIモデル<sup>72</sup>と名付けた。彼らによれば、ナレッジ創造には二つの主要な要素があるという。一つは形でもう一つはレベルである。形とは、ナレッジ・マネジメントの二分類で形式知と暗黙知、レベルとは個人と組織のことである。ナレッジ創造は、個人と組織の間の相互作用で、形式知と暗黙知を創り出すもののだといえる。そのプロセスは、以下に示すような4つの形式からなる。

1. 共同化 (socialization) (暗黙知から暗黙知へ)
2. 表出化 (externalization) (暗黙知から形式知へ)
3. 連結化 (combination) (形式知から形式知へ)
4. 内面化 (internalization) (形式知から暗黙知へ)

図-8 SECIモデル  
日本発知識創造モデル図解

<b>共同化</b> (暗黙知から暗黙知へ)	<b>表出化</b> (暗黙知から形式知へ)
<b>内面化</b> (形式知から暗黙知へ)	<b>連結化</b> (形式知から形式知へ)

出所：Nonaka, I. And Takeuchi, H. (1995) The Knowledge-Creating Company, p.62

共同化は、個人のノウハウや経験などの暗黙知を合宿や会話などによって共有化し、組織として理解する(暗黙知化する)ことである。ホンダは温泉旅館でアイデアを出し合うための、「タマ出し会」と呼ばれるブレイン・ストーミング合宿を行っていることで知られる。表出化は、共有化した暗黙知を言葉で表して形式知にして、組織の人たちと共有することである。暗黙知は、形式知に転換して社内の人たちと共有しない限り、会社にとっては価値がないに等しい、という学者もいる。日本企業は暗黙知を形式知に変えることがうまいとされる。連結化とは形式知を組み合わせ、それを基に新たな知識を創造することである。文書をやりとりする、ミーティングを重ねる、電話で会話する、コンピューターのコミュニケーション・ネットワークを使ってコミュニケーションする。その時、組織のメンバーはナレッジを交換し、結合することが出来る。内面化とは、自分の内部に取り込む、という意味である。内面化は、研修の座学等で得た形式知の知識を、体験によって個人の中に暗黙知に変換すること、すなわち自分なりに理解することである。内面化では、ラーニング・バイ・ドゥイングつまり経験や行動によって学び、自分のものにするのが重要で、それが個人のノウハウになった時に、組織にとっても価値ある資産になる。

### ナレッジ・マネジメントへの異論

しかし、ナレッジ・マネジメントはいまだ学問的には混迷の中にある。以下の学者のコメントがそのことを物語る。

- ・ナレッジ・マネジメントは典型的にまだ幼児段階にあるテーマであり、定義も広く合意されているとは言えない、そして確立された一連のその実践があるわけでもない。(Amidon and Skyrmeによる)
- ・ナレッジ・マネジメントとは非常に明確なものではなく、ムーブメントでありテーマのようなものである。(Taylor, R., Unisysによる)

以上、ナレッジとナレッジ・マネジメントの学問的な概要であるが、抽象的な記述にナレッジおよびナ

レッジ・マネジメントの深みをお読み取りいただければ幸いである。

#### 4-3 全日本プロレスの無形資産であるナレッジとは何か

この答えは、全日本プロレスに関わる全ての人的資源が持つナレッジ（形式知および暗黙知）を特定すれば出てくる。しかし、本来ならば全日本プロレスのスタッフ、選手その他のステークスホルダー（利害関係者）すべてのナレッジを検証したいところだが、本章では紙面の制限もあり、最も大きな、そして組織に最も影響力のあるジャイアント馬場の持つナレッジを特定する。組織のリーダーの持つナレッジこそ、組織に決定的な影響を与えることは自明である。そして、ジャイアント馬場傘下のレスラー、スタッフはすべて馬場のナレッジの影響下にあったことを考えると、馬場のナレッジを別格に扱うことは合理性があるとも言える。ナレッジには前述のとおり形式知と暗黙知があるが、本章ではジャイアント馬場の暗黙知を取り上げたい。なぜならば形式知つまり馬場に関する記述はさまざまなメディアに既にあり、ここで取り上げる意味はないからだ。本論は馬場の新しい価値創造を目的にしているわけで、馬場の新しい価値は暗黙知にあると考える。しかし、暗黙知を言葉であらわすことは矛盾である。そこで、馬場の暗黙知の特定に当たっては、前述のナレッジ・マネジメントの価値創造モデル・SECIモデルの共有化で用いられる、メタファー（metaphor）とアナロジー（analogy）というコンセプトを用いることにする。

#### 4-4 メタファー（比喩）とアナロジー（類似）

共有化は、個人の暗黙知を組織で理解する、つまり暗黙知化するための技法である。メタファーとはその事象を何かに例えることで、アナロジーとは、その事象に似たものを挙げることを意味する。メタファーは、そのことを他の何かに例えることにより、そのことを直感的に理解したり、よりよく認知することにつながる。アナロジーは似たものを探ることによって、そのものがよりよくみえてくるしくみだ。いずれも、対象

物の本質をつかむために有効とされる。具体的には、ジャイアント馬場を何かに例える、そしてジャイアント馬場に似た何かをあげる。ここは、わかりやすく国民的テレビ番組“笑点”などで盛んに落語家たちが使う大喜利のスタイルでやってみよう。「ジャイアント馬場とかけて〇〇と解く、そのココロは・・・」という例のあれである。メタファーは比喩、アナロジーは類似なものの指摘だが、アナロジーとメタファーの違いは微妙だ。ここでは、混乱を避けるためメタファー一本で行くことにする。要は、馬場の本質をつかむために、馬場を何かに言い変えてみようということである。論文の字数制限もあるので、またここは筆者らの手に余るところでもあるので、例示はそう多くはない。

#### 劇画タイガーマスクにみる馬場のメタファー

実は、ジャイアント馬場のメタファー（アナロジー）は、すでに存在する。それは一世を風靡したプロレス劇画“タイガーマスク”にある。同劇画において、馬場は“ザ・グレート・セブラ”なる覆面レスラーに変身しているのだ。これは原作者の梶原一騎が馬場のイメージをこの覆面に託したことに他ならない。セブラとはシマウマである。ザ・グレート・セブラとは巨大シマウマ仮面というほどの意味であろう。さてシマウマのイメージは何か、それは大きいけれど、速くて強いというイメージではないだろうか。シマウマが実際そうでなくてもかまわない、日本人にとってのシマウマのイメージがそうであればいいし、実際その通りである。梶原一騎のメタファーは正鵠を得たものと言えそうさ。

#### メタファーで探るジャイアント馬場という暗黙知

①ジャイアント馬場とかけて、オオダコと解く、そのココロは大きくて、柔軟で、強く、巻かれると命にかかわる。

大きいはいいだろう。馬場は頑固なように見えて、柔軟である。例えば選手の使い方。自分とまったくスタイルの違うレスラーに対して、価値観の違いを嘆きながらも、プロモーターとしての立場で、人気があれば積極的に起用するところがあった。例えば、前述の

ミル・マスカラスやアブドラ・ザ・ブッチャーがそう  
だ。スタン・ハンセンも、あの試合の組み立てなどお  
構いなしのファイトが気に入らないし、“人間風車”  
ビル・ロビンソンも実は嫌いだ。「どんなレスラー相  
手にもファイトが同じ」とにべもない。それでも、人  
気や個性を認め、自ら対戦相手になった。タコのごと  
く身体も柔らかい。あの“神様”カール・ゴッチの原  
爆固めにもフォールされなかったのは、身体の柔軟な  
ゆえである。巻かれると命にかかわる、というのは、  
その昔、対ルー・テーズとのインターナショナル選手  
権では、ヘッドロックで締め上げた挙句一本を奪って  
いる。得意技ランニング・ネックブリーカー・ドロップ  
は相手の首に手を巻きつけて殺す技だ。隠れた必殺  
技にボディ・シザーズがある。これは両足で相手の胴  
を締め付ける技であり、あの長く太い足で挟まれて締  
め上げられたら、相手はひとたまりもない。極めつけ  
は、コブラツイスト、だ。劇画“タイガーマスク”に  
は、ジャイアント馬場がコブラツイストで対戦相手が  
失神するシーンが描かれている。梶原一騎の手になる  
キャプションは、次のようにある。「読者は、コブラ  
ツイストというとアントニオ猪木の専売特許みたい  
に思っているだろうが、馬場もこの技はできる。しかし、  
あの長身、長い手足でからみつかれたら、相手の命に  
かかわる。だから、馬場は殺人を避けるためにこの技  
を温存しているのだ」。どうであろう、実はジャイ  
アント馬場の正体はオオダコだったのだ。

②ジャイアント馬場とかけて、“黄色い悪魔”と解く、  
そのココロは時に平気で恐ろしい残虐ファイトをす  
る。

黄色い悪魔、はプロレスファンならピンと来るだろ  
う。そう、前述の“タイガーマスク”の主人公であ  
る、タイガーマスクの当初のキャラクター付けだ。タ  
イガーマスクはそもそも、ヒール（悪役）であり反則  
王であった。その後、ベビーフェイス（善玉）に転じ  
たのだが、初期の設定ではタイガーマスクを、アメリ  
カのプロレスファンに“黄色い悪魔”つまり日本人の  
残虐ファイターと呼ばせている。馬場は実は非常に時  
として残酷だ。既出だがあのジャイアントチョップの  
二種類、耳削ぎチョップ、脳天唐竹割りは、はっきり

いって掟破りの荒業ではないだろうか。フリッツ・フォ  
ン・エリック相手に、手をあの大きな足で踏みつぶし  
たり、鉄柱にガンガン当てるなども、馬場の残虐ファ  
イトと言える。隠れたキラー、これが馬場の一面であ  
ることは疑いの余地がない。

③ジャイアント馬場とかけて、“伊達直人”と解く、  
そのココロはこころやさしい。

伊達直人。また出すがプロレス劇画の最高傑作とさ  
れる“タイガーマスク”の正体というか、本名である。  
リング上の非道のファイトとは裏腹に、抱えきれない  
ほどのプレゼントを抱え、自らの出自である孤児院訪  
問を欠かさないキャラクターとして、原作では描かれ  
ている。2010（平成22年）年暮れ、伊達直人は社会現  
象になった。ランドセル10個が、伊達直人の名前で孤  
児院の前に置かれたのだ。その後のいわゆる“伊達直  
人運動”の広がり、読者ご存じのとおりである。伊  
達直人＝タイガーマスクとは、言ってみれば、陰徳、  
人知れず行う善行ということができよう。馬場こそタ  
イガーマスクだというと、猪木＝新日＝タイガーマス  
クという図式が刷り込まれているプロレスファンには  
意外な感があるかもしれないが、隠れた善行を行う虎  
仮面が馬場なのだ。知られざる逸話であるが、神戸大  
震災でジャイアント馬場は、被災したファンクラブの  
会員一人一人の家を自ら訪ね、必要なものを聞き、調  
達した。この善行を知ったマスコミが取材を敢行し  
ようとする、取材するなら、お宅のところとはも  
うつきあわない」と言い、善行が表に出ることを嫌  
がった。やさしさは、ファンにも向けられる。サイン  
は、特に子供連れの父親からのリクエストは絶対に断  
らない。「子供の前でサインを断られた親のメンツは  
どうなる」。馬場は、常に他人の立場に立ってものを  
感じることでできる人間だった。子供にめっぽうやさ  
しいエピソードといえば、これもタイガーマスクの原  
作者梶原一騎の手になる馬場の自伝的プロレス漫画、  
「ジャイアント台風」に描かれている。アメリカ奮闘中、  
ジャップとののしられ、アメリカ中を敵に回した馬場  
を、アメリカの少年が助けるシーンだ。馬場が少年の  
命を身を呈して救ったことで恩義を感じた少年が、極  
貧アメリカ修行中、あまりの空腹でリングで動けない

馬場に、試合中にもかかわらずホットドックを食べさせ、馬場が生き返って奮闘したというストーリーであった。大人にもやさしい。頑張っている社員には、「誰にも言うなよ」と言いつつ結構な額の小遣いをあげていた。馬場の最強付け人であった、現全日本プロレス・レフェリーの和田京平は、父母を亡くしたとき、「俺を父親と思え」と慰めた。不当だと思っけていても、相手の立場を重んじてしまう。そういえば天龍退団騒動の時も、必要以上に天龍を追いこまなかった。「袋に空気をいっぱい詰めて叩いたら破れちゃうだろ。でも、小さな穴をあけておけば、破れない。オレは天龍に対して袋を破らないように心がけたんだ」とは馬場の弁だ。これらは心のプレゼントともいえよう。愛と平和を説く神父の言葉に打たれて、中学3年にしてモルモン教<sup>73</sup>の洗礼を受けた馬場、無類のやさしさはここが原点なのかもしれない。

④ジャイアント馬場とかけて“ベートーベン”と解く、そのココロは友情に篤い

ベートーベンは言った。「僕が生きている限り、僕の友人が困ることがあってはならない」。それほど友情に篤い男だったということだ。馬場が“世界のジャイアント馬場”足り得たのは、ベートーベンのように友情に篤い男だったからだ。ブルーノ・サンマルチノ、デストロイヤー、フリッツ・フォン・エリック、ジン・キニスキー、ザ・ファンクス、馬場と友情という強いきずなを持った、超一流レスラーは枚挙にいとまがない。馬場は彼らのみならず、彼らの子供たちにも友情は及んだ。ジン・キニスキー、フリッツ・フォン・エリックらの息子たちは、日本に招かれ馬場に育てられた。サンマルチノはキャデラックを、アンドレ・ザ・ジャイアントは馬場に愛用のビッグな椅子をプレゼントした。われわれファンは80年、90年代、この尊い友情があってこそ、今思うと夢のような超一流レスラーのファイトを、存分に味わうことが出来たのだ。特にデストロイヤーの友情はすさまじかった。これは筆者たちの思い込みかもしれない。1971（昭和46）年のことだ。世界一のレスラーを決めるという触れ込みの、恒例だった第12回日本プロレス・ワールドリーグ戦でのこと、決勝進出は4名、馬場、猪木、デストロイヤー、

ブッチャーが同点で並んだ。猪木 vs デストロイヤー、馬場 vs ブッチャーがマッチアップされた。初戦の猪木対デストロイヤー戦、結果は引き分けだったが、これはデストロイヤーがわざと引き分けたのではなかったか。デストロイヤーが場外で猪木に4の字固めをかけたまま、両者リングアウトという結末だった。デストロイヤーはカウント15くらいで足をほどいてリングインすれば、馬場と同点決勝を争えたはずだ。結局猪木は脱落、馬場 vs ブッチャー戦で馬場は快勝したのだ。これは八百長とか、出来レースとかの次元の話ではない、友情が生んだリアリティだったとするのは筆者らの妄想か。

馬場は本当に“ショーマンスタイル”、だったのか？

さて、ジャイアント馬場率いる全日本プロレスは、一時、“ショーマンスタイル”と揶揄されていた。これは、新日本プロレスの総帥アントニオ猪木による、「俺たちは、真剣勝負のストロングスタイル<sup>74</sup>で、あちらさんは、単に見せるだけのショーマンスタイルだ」とたびたび発言したことがきっかけとなった。これなども、前述の猪木によるブランド・コミュニケーションの妨害だが、ファンの多くは、猪木＝ストロングスタイル、馬場＝ショーマンスタイルとの図式を信じ込んでおり、今でもそのイメージは消えない。しかし、本章のナレッジ・マネジメントから、実はその図式は正反対であるとの疑いも浮上してきた。どういうことかということ、まずは、引き続いてメタファーを提示しよう。これで最後とする。

⑤ジャイアント馬場とかけて“ヒクソン・グレイシー<sup>75</sup>”と解く、そのココロはバランス最重視の最強格闘技者

なぜ、馬場はマスカラスを嫌ったのか

馬場は実はストロングスタイルをも超越した、“400戦無敗の地上最強 ヒクソン・グレイシー”と伍する最強格闘技者であったのだ。ショーマンプロレスの代表のはずの馬場がなぜ、と読者は、特に猪木信者のあなたはいぶかることであろう。一般的に言えばショーマンスタイルの代表は、“仮面貴族”ミル・マスカラスであろう。しかし、前述のように、馬場はことのほ

か mascarass が嫌いだった。その理由は「mascarass は格闘技者ではない」という意外なものだった。mascarass の歩き方から、技の出し方から、すべて「格闘技の理にかなっていない」というのである。格闘技の基本は半身に構えることだ。半身になることで、相手に攻撃される可能性のある部位が少なくなるし、攻撃のタメ（準備動作）も整うからだ。mascarass のあの馬場曰く「キザな」、筋肉美を誇示するかのよう胸を張って堂々とリングを歩くさまは、確かに格闘技的ではない。格闘技の基本は、無駄な動きを極力排除することである。すべてにおいて、mascarass がオーバーアクションなのは疑う余地はない。格闘技の基本は技を出すとき、身体が安定していることである。mascarass の十八番、フライングクロスチョップの最大の欠点は、足が地についていないということだ。飛んでいるのだから、仕方がないじゃないかといわれるかもしれないが、mascarass 繰り出す技の半分は空中殺法、これでは馬場から「格闘技者じゃない」といわれても返す言葉がない。

### 16文キックこそ、格闘技の神髄だ

ではひるがえって馬場はどうか。よく、プロレスを八百長だと誹謗するアンチプロレスファンは、馬場の16文キックをバカにして笑う。「あんなの、相手が受けているだけだ。それにあんな技でフォールをとれるわけがない」、と。これは格闘技を知らない者の言葉でしかない。16文キックの正体は実は空手の前蹴りである。要するに相手の正面からまっすぐに蹴りを入れる技である。実は、故・梶原一騎の実弟、真樹日佐夫（まき・ひさお）氏<sup>76</sup>も言っているが<sup>77</sup>、このまっすぐの攻撃というのは、ケンカでも一番受けにくいのだ。空手の試合でも回し蹴りはよけられても、前蹴りはなかなかよけられないのだ。前蹴りの応用である16文キックは、回し蹴りなどの他の蹴りよりも、相手の急所に最も早く届く。攻撃部位までの、軌道が短いことは非常に格闘技的といえる。そして、16文キックの際の馬場の身体をみてもらいたい。見事に片足でバランスが取れている。蹴りの効果は、蹴り足よりも、軸足がいかにしっかりしているかがポイントなのだ<sup>78</sup>。プロレ

スファンの多くは、猪木の方が馬場よりもずっと格闘技的だと思っているが、それは違う。馬場の16文の格闘技的な合理性と比べると、同じキック系のフィニッシュホールドである、猪木の延髄斬りは全く格闘技的ではない。延髄斬りが空中殺法であることと、回し蹴りであることだけ考えても、格闘技の基本を外れていることがおわかりであろう。馬場の16文が無駄がないのに比べ、猪木のナックルパート<sup>79</sup>は、弓を引くタメの動作が大きすぎ、スキだらけといえる。

### 故郷三条での試練が世界の馬場を産んだ

馬場の代表的なフィニッシュ・ホールドである、ランニング・ネック・ブリーカー・ドロップは、常にカウンターをとる。相手の突進力を利用して、馬場が一瞬、相手の首をつかんで舞い上がり、落ちるのである。カウンターとは、相手の力を利用し、最小の力で最大の効果を生むテコの原理であり、格闘技の真髄でもある。馬場の必殺技は、ランニング・ネック・ブリーカー・ドロップに限らないが、助走やバックスイングといった相手にすきを与えるような予備動作が少ないのが特徴<sup>80</sup>だ。馬場が格闘技的なのは、これだけにとどまらない。“人間風車”ビル・ロビンソンや大木金太郎との大一番は、あっけなく勝負がついた<sup>81</sup>。特に大木との一戦は、これといった見せ場も作らず、ランニング・ネック・ブリーカー・ドロップ一発でしとめている。勝負に徹するときは、観客に見せるというスペクテータースポーツの選手ではなくて、相手を殺す、格闘技の鬼になる馬場がそこにいた。前述のように、ルー・テーズとのインター選手権をかけた一戦では、馬場はヘッドロックという地味な技でテーズを締め上げて、一本目を取っている。馬場がプロレス界に一時代を築いたのは、強さに徹するという格闘技者のスピリットがそこにあったからではないか。そして、当時のファンが魅了されたのは、強さの説得力ではなかったか。それはひとえに、馬場の真の格闘技者という側面によるものである。

馬場をヒクソンに例えたのは、強さとそしてバランスである。バランスこそが両者の強さの秘訣なのだ。ヒクソンが一本の鉄棒上でY字バランスをやって見せ

るシーンは、すっかり有名になったが、ことあるごとにヒクソンはバランス・トレーニングの重要性を説いている。攻撃をしている時も、防御している時も体勢が崩れない、崩さないヒクソン。それは、スキを作らず、常に相手の挙動に柔軟に対処できることにつながる。馬場のすべてのおいてのバランスの良さは、16文キックに象徴的に表れている。あの巨体で、規格外のレスラーたちを蹴っ飛ばして、バランスを失わないのは考えてみれば驚異的なことである。筆者たちは、馬場のバランスの秘訣をプロ野球時代に投手であった経験によるものだと考えている。馬場は、こう語る。「長身選手とはかく足腰が弱いといわれ、私もランニングをしょっちゅうやらされたが、まったく苦にならなかった。実は私は足腰の強さには人一倍の自信を持っていた」。考えてみれば、馬場の足腰の強さは天性のものに加え、小学5年生から7年間、毎日欠かさず12キロの道のりを重い荷物を載せたりヤカーを引いていたことで、強化されたに違いないのだ。バランスの強さは、その強い足腰で、常に右足を高く上げて球を全力で放り投げるピッチャーという職業で養われたはずだ。

メタファーとは、とらえどころのない概念の暗黙知を、何かに例えることによって理解の手掛かりを得ようとするナレッジ・マネジメントの技術である。以上、ジャイアント馬場というあまりにも深い巨大な概念を、そのとっかかりだけでもメタファーを使って解明しようと試みた。しかし、結果、概念が広がりを見せただけ、あるいは迷路にさまよっただけの感もある。でも、ある意味では、馬場という概念が広がったともいえよう。これはナレッジ・マネジメントという知の技法の効き目ともいえる。とにかく、ジャイアント馬場という巨大山脈の解明は、本章の拙ない分析くらいではまだ1合目というところであろう。

## おわりに

### 馬場こそプロレスの本来本流

学問的にジャイアント馬場の知的資産を分析してきたが、あらためてその資産の豊饒さに驚かされる思いだ。振り返れば、ジャイアント馬場はプロレスのだい

ご味を味あわせてくれた。馬場は早世だったがゆえに、人々の記憶が遠ざかりつつあるのが残念だ。アントニオ猪木の強烈さが常に耳目を引きつけたということもあって、プロレスイコール猪木のイメージがいまだに強い。しかし、馬場がインターナショナル・シングル王者として、アメリカのトップレスラーを迎え撃った、あの数々の名勝負を思いおこすと、あれこそプロレスのだいご味だと思うのである。大男同士のド迫力のぶつかり合い、当時の世界最高のレスリングテクニク、際立った外人レスラー達の本物の強さと個性、いずれも今のプロレス界には、望むべくもない。まさにドリーム、であった。まさにこれこそ、ジャイアント馬場の言う「スケールの大きいアメリカン・ファイトの真髓」だった。これに対してアントニオ猪木は、馬場に比べれば驚くほど、世界の超一流レスラー達とは戦っていない。馬場のように王者として、大会場で世界の強豪を相手に大観衆を沸かせるファイトなど、ない。当時馬場の保持するNWAインターナショナル王座は、NWA世界王者と同等の権威と強さがあった。猪木の獲ったタイトルは、馬場よりはるか格下のローカルタイトルであるUN選手権に過ぎなかった。二人が独立し、全日本プロレス、新日本プロレスを主宰した後、猪木は日本人大物との決戦や異種格闘技戦で、日本中を熱狂の渦に叩き込んだのだが、ある意味で馬場の“王道”をどうやっても歩めないが故の、一種の奇策だったと見ることもできる。

### 判官びいきに足を引っ張られたジャイアント馬場という知的遺産

しかし、猪木には引かれ者の小唄<sup>82</sup>、の強みがあった。日本人は持たざる者が必死に、持てる者に追いつき、追いこそうとする姿勢を何より支持するのだ。ここで、猪木と馬場が逆転してしまった。しかし、過去を、例えば本論のように振り返ってみると、“持てる者”ジャイアント馬場の見せてくれた“本当のプロレス”の威容に圧倒される。猪木の挑発は、慎重な馬場を弱く見せた。しかし、拙論にままたれたように、猪木のアグレッシブなあおりで隠されていた馬場の美点は数限りなくあり、今こそそれを評価すべきではない

か。ジャイアント馬場の遺した資産を正しく評価することこそ、われわれが今すぐすべきことである。没後12年、馬場を知る世代も高齢化している。馬場を知り、伝えるものも少なくなってきたという現実、プロレスを文化として後世に遺そうとする者にとって、恐怖以外の何物でもないからだ。

筆者たちは、及ばずながら、ジャイアント馬場の遺した遺産＝知的な遺産を、伝えていきたい。ハコモノはいらないと冒頭で申し上げたが、馬場が再評価された結果、自然に顕彰碑建立などという流れになれば、それは歓迎したい。拙論で展開したジャイアント馬場論は、もとより完全なものではない。筆者たちは、ジャイアント馬場の知的資産を、また新たにするため、これから全国行脚に出るつもりだ。ナレッジ・マネジメントでいうところの“共同化”を行い、ジャイアント馬場の素晴らしさを共有し、三条が誇る世界の偉人の新たな価値を発見するためである。各位のご協力を賜れば幸いである。

以上

#### 主要参考文献

「ジャイアント馬場王道16文」、日本図書センター、ジャイアント馬場著、2002年  
「ジャイアント馬場 王道ミュージアム」、(株)エンターブレイン、馬場元子監修、2005年  
「読む全日本プロレス」、メディアファクトリー、和田京平著、2010年  
「16文が行く」、ダイナミックセラーズ出版、ジャイアント馬場著、1999年

#### 脚注（兼・ジャイアント馬場関連用語集）

- 1 ジャイアント馬場、「ジャイアント馬場王道16文」、日本図書センター、2002、P357に加筆訂正
- 2 プロフィール参照
- 3 力道山。元大相撲関脇力士、日本プロレスの開祖。猪木には鬼、馬場には仏だったとされる。北朝鮮出身の出自は死後明らかにされた。
- 4 タイガーマスク。もちろん初代タイガーマスク(佐山サトル)最近誕生の5代目はミノワマンである。
- 5 K-1。直接打撃制空手“正道会館”創始者石井教義(かずよし)氏が創設した立技世界一を争う格闘技トーナメント。フジテレビのバックアップで時代の寵児となるも、近年は人気低迷。石井氏はリングスのプロレス流マーケティングでK-1をブレイクさせたと言われる。
- 6 総合格闘技。何でもありの格闘技バーリ・トゥードが源流とされる。最強団体は米UFC (United Fighting Championship)
- 7 ミクシー (Mixi)、フェイスブック (Facebook)、ツイッター (Twitter)などを指す
- 8 アントニオ猪木。馬場との対戦は0勝16敗。力道山に対しては愛憎ないまぜ。1994年に北朝鮮で大プロレスイベント“平和の祭典”を行い19万人を動員、師へのはなむけとした。
- 9 Robert S. Kaplan, David P. Norton, *Strategy Maps* (Harvard Business School Press, 2004) P4 Figure 1-1
- 10 PWF。Pacific Wrestling Federationの略。1973年設立、初代会長ロード・ブレアース。ハンセンも2代目会長。当初は“世界”を冠していた。場外カウントは10。
- 11 Robert S. Kaplan, David P. Norton, *Strategy Maps* (Harvard Business School Press, 2004) P4
- 12 Peter Doyle, *Value-Based Marketing*, John Wiley & Spns, Ltd, 2008, p227
- 13 スカル・マーフィ。海坊主とあだ名された禿頭がトレードマークだったが、これは少年時代患ったしょうこう熱が原因という悲しいエピソードがある。力道山亡き後の日本プロレスに、しばしば来日。“野獣”ブルート・バーナードとのタッグで日本中を恐怖にどん底に陥れた。
- 14 16文は約38.4センチ。実際の馬場の足の大きさは34センチだった。
- 15 ボボ・ブラジル。史上最強の黒人レスラー。必殺技ココバット(ジャンピング頭突き)はあまりに危険なため、アメリカの数州で禁止となった。馬場はブラジルを“至誠の人”と絶賛。
- 16 ペドロ・モラレス。1965年デストロイヤーからWWA世界王者を奪取。1966年日本プロレスに初来日。76年には新日本プロレスにも参戦、猪木のNWF王座にも挑戦し、ストマックブローで苦しめた。
- 17 ジャック・ブリスコ。1973年ハーリー・レイスを破り第48代NWA世界王者。弱いがしぶといファイトが身上。1976年

- 新日本プロレスMSGシリーズ決勝で猪木が勝ち、賞金100万円をばら撒いたシーンは有名。
- 18 スタン・ハンセン。1976年当時WWWF世界王者ブルーノ・サンマルチノの首をウエスタン・リアットで折ったとされる。77年新日本プロレスに初参加、81年全日本プロレスに転じ、それ以来所属レスラーのような形をとる。アメリカでは日本のようなブル・ファイトはしていない。
- 19 巨人2年目で2軍とはいえ12勝1敗の最優秀投手が成功しなかったのは、盆暮れの付け届けを首脳陣にしなかったから（本人談）とされる。
- 20 ルー・テーズ。937連勝は日本のマスコミが作った神話とされる。1968年国際プロレスに来日、TWWA世界戦でグレート草津をバックドロップでKOした試合は、プロレス八百長論を覆す事実。
- 21 ドリー・ファンク・ジュニア。1969年猪木が挑戦して60分フルタイムで引き分けたNWA戦が、日本プロレス史上最高試合との評が高い。現在のプロレス不況はドリー級レスラー不在のせい、も説得力。
- 22 キラー・カール・クックス。ブレンバスターの創始者として知られるが、馬場は自分がパイオニアとしている。
- 23 ディック・ザ・ブルーザー。1969年同タイプのクラッシュャー・リソワルスキーと組み、当時の最強、馬場・猪木組を翻弄。ブルーザー史上最強レスラー説も存在する。
- 24 フリッツ・フォン・エリックのアイアンクロー。アイアンクローはギミック（やらせ）とするアンチ・プロレス派は多いが、それは間違い。1966年インター王座6度目の防衛戦後、馬場はエリックのアイアンクローでコメカミの出血が止まらず、「出血多量で肛門がプカプカしていた」生命の危機に見舞われている。
- 25 “神様”カール・ゴッチ。馬場の“神様”低評価は、猪木へのライバル心ともとれなくもない。
- 26 ヒンズースクワット。単純な足の屈伸運動で、現在では膝を壊すだけで科学的なトレーニングではないといわれるが、レスラーに必須の根性を鍛えるという理屈は健在だ。
- 27 木づちで変形するまで手をぶっ叩く。この訓練で馬場の空手チョップが凶器化した。大木金太郎はコンクリートに力道山が無理やり頭をたたきつけて、石頭にした。力道山のチョップは極真カラテ始祖・大山倍達の直伝とされる。
- 28 ジン・キニスキー。1966年ルー・テーズを破り第45代NWA王者。キッチン・シンク（腹への膝蹴り）、シュミット流バックブリーカーが必殺技。
- 29 タイガー・ジェット・シン。“インドの狂える虎”タイガー・ジェット・シンに危害を加えられた一般人は多数存在する。野呂も試合会場外でサーベルで中年男性がKOされたのを眼前にしている。
- 30 全日本プロレス。現在“全日本プロレス”は馬場のDNAを残す団体とは全く言えない。なぜならば、新日本プロレス出身の武藤敬司が社長を務めているからである。馬場の遺伝を残すものは、むしろプロレスリング・ノアであろう。しかし、ノアにどのくらい馬場のイズムが残っているのかは疑問だ。
- 31 テリー。テリー・ファンクのこと。1977年オープンタッグ決勝で、アブドラ・ザ・ブッチャーに右腕をフォークでメッタ突きにされたシーンはあまりに有名。馬場はこの手を好まない。
- 32 アブドラ・ザ・ブッチャー。史上最大のヒール（悪役レスラー）の一人。1972年から全日本の常連となるが、1981年には新日本へ転籍。ディック・マードックとの仲の悪さは、アメリカの根強い黒人差別を反映しているといわれる。
- 33 国際プロレス。1967年8月TBSのテレビ中継始まる。ビル・ロビンソン、カールゴッチ、モンスター・ロシモフ等の名レスラーを招聘。ロビンソン＝国際のイメージがあった。ストロング小林、ラッシュャー木村が日本人エースとして君臨するも81年崩壊。両者とも後に猪木の餌食（かませ犬）になっているのは皮肉だ。
- 34 ラッシュャー木村。日本初の金網デスマッチで本領発揮、“金網の鬼”との異名をとる。猪木との一連の抗争で全国の熱狂的な猪木ファンから恨まれ、生卵を自宅に投げつけられ愛犬がノイローゼ死し心を痛めた。新日本プロレス参戦時の「こんばんわ」が失笑を買ったが木村のよい人ぶりが有名に。全日本プロレスこそが、心優しい彼の安住の場になった。馬場の人柄がここにも表れている。
- 35 三菱電機。日本プロレス時代からのプロレス中継のスポンサー。日本プロレス時代、リング上の休憩時は当時最新鋭の掃除機“風神”が白いマットを掃除した。
- 36 スタッフ。プロレス界では、事務方を背広組、フロントなどと呼ぶ。レスラー達は、自分たちより一段低い存在として見下す場合が多い。
- 37 「ヘア、元々ないじゃないか!」。元々髪の毛の薄さを指摘されていた武藤敬司は、それを隠しながらファイトを続けていた。しかしあまりに目立ってきたため、思い切ってスキンヘッドにしたのは、1998年の東京ドーム大会からであった。
- 38 付け人制度。相撲の制度から力道山がプロレスに導入した制度。付け人はレスラーの身の回りのこと、一切をやらされる。猪木が力道山の付け人時代、靴べらでよく殴られたことは知られているが、その屈辱は相当のものだった。馬場にはその経験は、ない。
- 39 小橋健太。左膝前十字靭帯不完全断裂、腎臓がん、両肘関節遊離体などの闘病生活の長さは、全力ファイトの代償であるとともに、全日レスラーのえげつない攻めを象徴している。特に瀧正信の場外での膝攻めはえぐかった。
- 40 川田利明。2000年に三沢らが全日本プロレスに辞表を提出する中、瀧正信、モスマンと3人だけ残留。邪道と揶揄されたハッスルにも参戦。生き方も戦い方（キック中心）も差別化を求めた。

- 41 田上明。三沢亡き後のプロレスリング・ノア社長。趣味は釣りとハーレー。
- 42 秋山準。自身が27歳から“パニック障害”を患っていることを告白。ミネラルウォーター販売事業も手掛ける。得意技エクスポイダー（変形裏投げ）
- 43 以上の記述は倉持隆夫「マイクは死んでも離さない」新潮社 2010年 pp6-7
- 44 現在、唯一のプロレスを伝える専門週刊誌となっている。
- 45 週刊ゴング。1968年月刊ゴングとして創刊、発行元社長の逮捕で休刊した2007年まで継続。
- 46 週刊ファイト。プロレスの試合経過は一切報じず、スクアンダルと猪木のみ報じ「猪木新聞」と揶揄されたが、他のプロレスメディアとの完全差別化に成功、大阪ゆえのハンディをマーケティングで克服した。初代編集長の井上義啓氏は、超多忙で時間などないのに乞われるままにしょっちゅう喫茶店でファンに会い、情熱トークをぶちまけたことで有名。2006年惜しまれつつ休刊。
- 47 2000年代、低迷するプロレスにとって代わり盛況を呈した総合格闘技“プライド”の消滅は、社会的に不適切な組織との関係であった、と言われていた。
- 48 ジャンボ鶴田。ミュンヘンオリンピック・アマレス日本代表から、プロレス入り。「全日本プロレスに就職します」と言って話題になる。プロレス界では、没後も“鶴田最強説”が鳴りやまないのは、その超人的な肉体能力にある。長州力との一騎打ちも60分フルに戦い、長州は虫の息、鶴田は鼻歌を歌っていた、と伝えられる。
- 49 天龍源一郎。大相撲小結まで昇進後、プロレス転向。金権プロレスと不当な誹謗を受けた、大企業メガネスーパーが創設した新団体SWSに転じ、天龍を誰よりかわいがっていた馬場を嘆かせた。
- 50 阿修羅原（あしゅら・はら）。天龍とともにレボリュションを結成、宵越しの金を持たない気風のよさが身上。ハンセンのラリアートの受身は天下一品。
- 51 三沢光晴。言わずと知れた日本プロレス界の至宝。2009年6月、試合中のバックドロップを受けて他界、お別れ会には2万8千人もの人々が参列した。
- 52 二代目タイガーマスクのジレンマ。三沢は空中戦を強いられるタイガーマスクのキャラが、「自分に合わない」と感じていた。1990年5月試合中にマスクを脱いだ衝撃シーンも、ファンは正体を既に知っていた。
- 53 ザ・デストロイヤー。切り札4の字固めに入るまでの試合の組み立てが、今のプロレスラーにはないナレッジと言える。ブッチャーとの血の抗争、マスカラスとの覆面世界一戦なども光る。
- 54 アントン・ヘーシンク。東京オリンピック柔道金メダリスト。1973年日本テレビにスカウトされ、全日本プロレス入りしたものの、柔道世界一を鼻にかけ、プロレスにまじめに取り組まず大成出来なかったとされる。
- 55 輪島大士。馬場にスカウトされ1986年デビュー。デビュー戦はインドの狂虎タイガー・ジェット・シン。得意技ゴールデン・アーム・ボンバー。
- 56 ミル・マスカラス。“千の顔を持つ男”として毎試合違うマスクを被っていたが、75年ごろからは黒の縁取りの現在のマスクのみ使用。1968年から71年までロスアンゼルスで、ドロップキック32連発などの神話を創り、東スポはこれを“悪魔仮面大暴れ”としてセンセーショナルに連日報道。71年初来日、星野勘太郎との来日第一戦で日本中に衝撃を与えた。これほど来日を切望されたレスラーもなく、日本最高の人気外人レスラーにもなった。現在も現役。
- 57 豊登（とよのぼり）。本名・豊登道春。元幕内力士。1954年プロレス入門、1964年にはデストロイヤーを破り、WWA世界王座に。怪力無双の裸足ファイター。新日本プロレス旗揚げに参加、猪木を泣かす。
- 58 大仁田厚。82年NWA認定ジュニア・ヘビー級インターナショナル王座をチャボ・ゲレロから奪取するも、左膝蓋骨粉砕骨折で引退。その後FMWを創設、過激デスマッチ路線で一世を風靡する。
- 59 鶴田の4種のスープレックス。フロントスープレックス、サイドスープレックス、バックドロップ、原爆固めのこと。
- 60 鶴田売り出しに関しては、古参レスラー達が猛反対したと伝えられる。一種のプロレス界の“年功序列”を破ったことは、馬場の語られざる革新性を物語る。
- 61 前田日明（まえだ・あきら）。猪木の後継者と目されるも、新日本プロレスを辞しUWFという格闘プロレス団体を設立、関節技を中心とする勝負本位のプロレスは、後の格闘技にも大きな影響を与えた。リングス主宰者兼エースとしても、日本格闘技界の礎を築いた。
- 62 坂口征二。1967年2月日本プロレス入門、馬場とのタッグは東京タワーズと呼ばれた。
- 63 ダスティ・ローデス。1979年ハーリー・レイスを破り 第53代NWA王者。ディック・マードックと組んでジ・アウトローズを名乗ったが、馬場の評価は断然マードックが上、「腰踊りのどこがいいのか」とローデスを酷評していた。
- 64 テッド・デビアス。1976年全日本プロレス初参戦、ファンクス一家の一員として来日。真面目すぎるファイトで日本のファンには印象が薄い、1987年に再登場したWWFではミリオンダラー・マンとしてヒール（悪役）で登場、ブレイクした。
- 65 MSG。マジソン・スクエア・ガーデン（Madison Square Garden）の頭文字。ニューヨークにある2万人収容の屋内競技場で1950年～80年代にかけてプロレスのメッカとして栄えた。
- 66 水戸黄門。馬場は“弥七”役の中谷一郎と六本木で出くわした時、思わず「おう弥七！」高橋元太郎と会ったときは「八兵衛！」と声をかけ、黄門様（東野英治郎）を見かけたときは深々と頭を下げた、と伝えられる。

- 67 Charles W. Lamb, Jr., Joseph F. Hair, Jr., and Carl McDaniel, *Marketing Fifth Edition*, South-Western College Publishing, 2000, p323
- 68 Peter Doyle, *Value-Based Marketing*, John Wiley & Sons, Ltd, 2008, p230
- 69 馬場は「全日本プロレスのスポンサーはファンなんです」という言葉を潰している。
- 70 馬場出演CM。ヤマハ楽器のCMでのセリフ「僕にもひけた」は流行語にもなった。
- 71 Davenport, Thomas H., and Laurence Prusak, *Working Knowledge: How Organizations Manage What they know*, Harvard Business School Press, Boston, (1998), p.5
- 72 SECIとはSocialization (共同化)、Externalization (表出化)、Combination (結合化)、Internalization (内面化)の頭文字を並べたものである。
- 73 モルモン教。正式名は末日聖徒イエス・キリスト教会。830年アメリカ合衆国にてジョセフ・スミス・ジュニアによって創始されたイエス・キリストを信じる教会。本部は米ユタ州のソルトレイクシティ。宗教学上はキリスト教系の新宗教に分類されている。以上ウィキペディアからの引用だが、モルモン教は以上から分派した宗派もあるとされ、馬場が信仰していたとされるモルモン教がどの宗派に属するかは不明。
- 74 ストロングスタイル。虚飾を排し、力と技で競い合う真剣勝負のプロレスのこと。アントニオ猪木が提唱、現在の新日本プロレスのスタイルも基本的にそう呼ばれるが、その色はあせている。ショーマンスタイルは、その反対概念である。
- 75 ヒクソン・グレイシー。柔術を源流に持つ何でもありの格闘技・バーリ・トゥード最強の男、400戦無敗と謳われる。プロレスラー高田延彦を2度にわたり返り討ちにし、プロレス最強神話を打ち砕いた。
- 76 真樹日佐夫 (まき・ひさお)。元極真カラテ師範代。作家。世界空手道連盟真樹道場宗師。文壇最強の男といわれ、プロレス元AWA世界王者バディ・オースチンをストリートファイトで屠ったのは有名。
- 77 真樹日佐夫、「ケンカの聖書」翔泳社、1995年
- 78 16文キックの威力。元子夫人の話によれば、馬場は自室で自分の試合のビデオを見ながら、16文キックのシーンで、元子氏の座っている椅子を後ろから蹴ったという。DV (家庭内暴力) ではない。「もっとこう蹴ったら、効いたのに」とつい足が動いてしまったのだ。それほど真剣に技の威力の研究に余念がなかった。
- 79 ナックルパート。ナックルパンチ。拳骨を握り締め、相手の頭部を攻撃する痛め技。
- 80 ランニング・ネック・ブリーカー・ドロップ。予備動作はタメを作ってインパクトを大きくする意味はあるが、馬場は大きな体が強力な武器になれるので、技のタイミングさえよければ相手を十分にフォールできると考えた、のかもしれない。
- 81 馬場対ロビンソン、大木金太郎。対ビル・ロビンソン戦 (1976年7月24日 蔵前国技館) 60分三本勝負で試合時間は一本目9分24秒 馬場片エビ固め勝利、二本目6分8秒 ロビンソン勝利、三本目5分45秒 体固め馬場勝利。対大木金太郎戦 (1975年10月30日 蔵前国技館) 無制限一本勝負 6分9秒 体固めで馬場が勝利。
- 82 《引かれ者 (刑場に引かれていく罪人) 平気を装い小唄をうたう意から》負け惜しみで強がりと言うこと。(岩波国語辞典より)