



# プロ野球パシフィックリーグの経営改革を対象とした複合プロセスの考察 ～地域と共生するマーケティング戦略と、その波及効果～

田中, 彰

---

(Degree)

博士 (商学)

(Date of Degree)

2014-09-25

(Date of Publication)

2015-09-01

(Resource Type)

doctoral thesis

(Report Number)

甲第6233号

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/D1006233>

※ 当コンテンツは神戸大学の学術成果です。無断複製・不正使用等を禁じます。著作権法で認められている範囲内で、適切にご利用ください。



# 博士論文

## プロ野球パシフィックリーグの経営改革を 対象とした複合プロセスの考察 ～地域と共生するマーケティング戦略と、その波及効果～

平成 26 年 7 月 22 日

神戸大学大学院 経営学研究科  
市場科学専攻  
指導教員；栗木 契

学籍番号 076B453B

氏名 田中 彰

<目次>

第1部	本稿の目的意識と研究対象の理解	1
	はじめに	1
第1章	プロ野球ビジネスの理解	7
1.1	経済活性化につなげるプロ野球活用の議論	7
1.2	スポーツビジネスに関する研究の理解	8
1.2.1	国内におけるスポーツ研究の発展と2つの流派	
1.2.2	本稿におけるスポーツ消費	
1.2.3	スポーツによる地域活性化の視点とプロ野球	
1.2.4	本稿の方向性	
1.2.5	既存のプロ野球研究のレビュー	
1.3	既存研究の限界と本稿の目的意識・議論の射程	20
1.4	分析の視点 ～「結果のインパクト」と「当事者目線」の差異	22
1.4.1	議論の対象と概要	
1.4.2	パリーグ改革における「結果のインパクト」視点の考察	
1.5	選択する方法論 ～なぜフィールドワークを選択するのか	27
1.5.1	複合競争のプロセス分析で目指すもの	
1.5.2	考察での留意点	
1.6	パリーグ6球団を研究対象とした理由	32
1.7	研究対象へのアクセスと調査概要	37
1.7.1	調査対象へのアクセス	
1.7.2	調査の概要	
1.8	本稿の構成	39
第2部	業界の歴史と時代背景の理解	41
第2章	プロ野球球団とは ～ルーツと業界の黎明期～発展期	41
2.1	日本の野球の始まり	41
2.2	各新聞メディア動向と野球をめぐる消費の誕生	42
2.3	プロ野球の誕生 ～大日本野球倶楽部と追随球団	43
2.4	2リーグ制への移行 ～業界規模の拡大	46

2. 5	国税庁通達と親会社による球団保有目的の明確化	47
第3章	プロ野球ビジネスとは 親会社との関係～市場の概要	50
3. 1	ビジネスモデル ～親会社の広告塔	50
3. 2	読売巨人軍中心の業界発展とバブル期までの競合構造	52
3. 3	プロ野球ビジネスとテレビメディアの親和性	53
3. 4	興行ビジネス - 「勝ち」の価値を重視したビジネスモデル	55
3. 5	高度技能専門職の現場人材と球団運営スタッフ	56
3. 6	日米の市場規模比較	57
3. 7	国内プロサッカー・Jリーグとの市場規模比較	59
3. 8	プロ野球球団と親会社の関係	60
3. 9	プロ野球球団の置かれる環境 スポーツ産業と他分野の接点	63
第4章	研究対象；パシフィックリーグ各球団のプロフィール	65
4. 1	埼玉西武ライオンズの概要	65
4. 1. 1	埼玉西武ライオンズの球団史	
4. 1. 2	西鉄～太平洋クラブ～クラウンライター～西武	
4. 1. 3	西武ライオンズ～埼玉西武ライオンズ	
4. 2	福岡ソフトバンクホークスの概要	68
4. 2. 1	福岡ソフトバンクホークスの球団史	
4. 2. 2	南海ホークス～福岡ダイエーホークス	
4. 2. 3	球界再編とIT企業の新規参入	
4. 3	千葉ロッテマリーンズの概要	71
4. 3. 1	千葉ロッテマリーンズの球団史	
4. 3. 2	東京～仙台～川崎～千葉へのフランチャイズ変更	
4. 3. 3	球界再編と経営改革	
4. 4	北海道日本ハムファイターズの概要	73
4. 4. 1	北海道日本ハムファイターズの球団史	
4. 4. 2	読売巨人軍とのフランチャイズ共有時代	
4. 4. 3	フランチャイズの札幌移転	
4. 5	オリックスバファローズの概要	76
4. 5. 1	オリックスバファローズの球団史	

4. 5. 2	阪急ブレーブスと近鉄バファローズ	
4. 5. 3	球界再編と球団合併～その後の動向	
4. 6	東北楽天ゴールデンイーグルスの概要	79
4. 6. 1	東北楽天ゴールデンイーグルスの球団史	
4. 6. 2	新規参入と突貫的な本拠地スタジアムの整備	
4. 6. 3	東日本大震災	
第5章	経営改革の萌芽とプロ野球業界が抱える問題点	83
5. 1	1990年代前半の新価値創発アプローチ～市場観再考	85
5. 1. 1	ライオンズの市場の再定義	
5. 1. 2	ホークスの市場の再定義	
5. 2	1990年代の新価値創発アプローチ～商品の再定義	99
5. 2. 1	ホークスによる地元価値の再考	
5. 2. 2	興行権の問題と親会社・球団の組織文化による障壁	
5. 2. 3	ホークスの新しい興行権展開	
5. 3	1990年代の新価値創発アプローチ～プロモーション再考	106
5. 3. 1	くまもんモデルの原型～地元とのリンク活性化	
5. 3. 2	各球団の新プロモーション例	
5. 4	新しい消費の発見	111
5. 4. 1	ファンクラブ改革の産物	
5. 4. 2	応援する消費の発見	
5. 5	プロ野球業界が属する余暇市場とその現状	114
5. 6	国策とその期待について	116
5. 7	プロ野球再編と2004年問題	117
5. 7. 1	連結会計システムの導入余波	
5. 7. 2	価値再構築への現場スタッフの情熱と明暗	
5. 7. 3	球界再編～オリックス・大阪近鉄の合併	
5. 7. 4	球界再編の余波	
5. 8	テレビ視聴率と放送権利料の問題	124
5. 9	選手人材の海外流出とその影響	127
5. 10	国内人口構成と若年層趣向の変化の問題	130

第3部 事例研究	133
第6章 球団経営改革の現場動向	133
6.1 埼玉西武ライオンズの事例	135
6.1.1 スポーツマネジメントスクールとの出会い	
6.1.2 既存ビジネスシステムとの向き合い	
6.1.3 球団への権限と責任の集中	
6.1.4 理解者の出現と、情熱と実践の連続	
6.1.5 新事業体制へ移行	
6.1.6 トライアルの連続	
6.1.7 V字回復の兆し	
6.2 福岡ソフトバンクの事例	145
6.2.1 顧客にお祭り感の提供「鷹の祭典&女子高生デー」	
6.2.2 球団の存在がメディアになる動き	
6.2.3 他球団への技術提供	
6.2.4 サッカーJリーグとの提携	
6.2.5 IT企業として最先端を目指す設備投資	
6.3 千葉ロッテマリーンズの事例	153
6.3.1 マリーンズの市場の再定義	
6.3.2 勝ちから価値へ	
6.3.3 MBAスキル・他分野でのビジネス観の球団注入	
6.3.4 フレキシブルなチケット販売トライアル	
6.3.5 チケット価格の再検討とチケットカテゴリーの再設定	
6.4 北海道日本ハムファイターズの事例	170
6.4.1 地域共生・現状打破・ファンサービス1stの方針	
6.4.2 地域密着球団となるきっかけ	
6.4.3 北海道に根差した広報PR戦略	
6.4.4 地域サービスとリンクしたチケットシステム	
6.4.5 球団内の意識改革	
6.4.6 常識とされてきたロジックへの挑戦	
6.5 オリックスバファローズの事例	183

6. 5. 1	ダブルフランチャイズの課題	
6. 5. 2	合併球団の打ち出しの困難性と新たな取り組み	
6. 5. 3	フランチャイズ「大阪」での地域密着	
6. 5. 4	バファローズのファンサービス	
6. 5. 5	年代別、時代別のスペシャルデー企画	
6. 5. 6	改革の新しい局面	
6. 6	東北楽天ゴールデンイーグルスの事例	188
6. 6. 1	戦力的な圧倒的ビハインド	
6. 6. 2	独自のチケットシステム	
6. 6. 3	イーグルス流の顧客接点	
6. 6. 4	スモールマーケットとの向き合い	
6. 6. 5	フランチャイズ「宮城」を拡大した東北地方マーケット	
6. 6. 6	親会社・楽天への貢献	
6. 7	小括	200
第7章	パシフィックリーグマーケティング（株）によるリーグ改革	201
7. 1	パシフィックリーグマーケティング（株）の創設	201
7. 2	パシフィックリーグの新しい理念とミッションの設定	203
7. 3	スケールメリットの訴求	204
7. 4	ノウハウ共有とその効果	207
7. 5	パシフィックリーグ球団のメディア化	209
7. 6	新規収益の獲得	210
7. 7	小括	211
第4部	事例の考察	212
第8章	パリーグ経営改革 20 年間における成果	213
8. 1	各球団個別の改革成果	213
8. 1. 1	埼玉西武ライオンズ	
8. 1. 2	福岡ソフトバンクホークス	
8. 1. 3	千葉ロッテマリーンズ	
8. 1. 4	北海道日本ハムファイターズ	

8. 1. 5	オリックスバファローズ	
8. 1. 6	東北楽天ゴールデンイーグルス	
8. 2	球団個別レベルでの改革実績	2 2 2
8. 2. 1	“にぎわい”の創設	
8. 2. 2	日本人のDNAへのマーケティングアプローチ	
8. 2. 3	技術発展を積極活用した新文化の創造行為	
8. 2. 4	地域の日常と非日常を媒介する球団	
8. 3	フランチャイズに見られる球団存在の深化	2 3 6
8. 4	消費者による生活世界の探求を媒介	2 3 7
8. 5	小括	2 3 9
第9章	リーグシステム改革の成果 ～PLMによる構造改革	2 4 0
9. 1	新たな使用価値を移転・共有	2 4 0
9. 2	スケールメリットの実現	2 4 2
9. 3	PR活動での効率的な資源配分	2 4 3
9. 4	実践組織の台頭とフィードバックシステム	2 4 4
9. 5	リーグ全体での改革がもたらした成果	2 4 5
9. 5. 1	競争構造の変化	
9. 5. 2	リーグ6通りの地産地消スパイラルの構築	
9. 5. 3	非常に奥が深いプロ野球を活用した地域活性化	
9. 6	小括	2 5 3
第10章	本稿で検討した改革プロセスの理解深化	2 5 5
10. 1	立地の視点「立地発展と創造の視点～顧客生活世界の再構築」	2 5 5
10. 2	コミュニティの視点「文化創造の視点～新商品価値の創発を超えて、 球団を地域文化にまで昇華させる気迫	2 5 7
10. 3	プラットフォームの視点「地場の財産・文化と球団の再パッケージ能力と、 その変化の局面を見極める視点」	2 5 8
10. 4	まとめ	2 6 0
10. 4. 1	改革現場の現場最前線が創発した商品像の理解	
10. 4. 2	地域文化と球団の双方向作用を捉える	
10. 4. 3	改革を実践しえたマーケティング現場の視点・資質	

10.5	本稿の射程	264
10.6	本項の限界と今後の課題	266
	参考文献/参考資料	267
	結びに代えて ～本稿での調査時に頂いた現場改革者のコメント	274



## 第1部 本稿の目的意識と研究対象の理解

### はじめに

国策として有用なスポーツへの取り組みを目指す気運が近年になって高まりを見せている。2009年当時の自由民主党・麻生政権以来、複数省庁などにまたがっているスポーツ行政の窓口を1本化する議論が有識者・官僚・政治家を中心になされ、2013年秋には「文部科学省の外局としてスポーツ庁の新たな設置が望ましい」との政府見解<sup>1</sup>に至ったのは関係各所の記憶にも新しいのではなかろうか。

さらに2014年春には具体的に、スポーツを通じた経済活性化の議論が行われている。それは日本の経済停滞の打開策として、プロ野球球団を活用する施策立案について政府検討<sup>2</sup>の表面化だ。その動向が注目されているのは経済財政政策担当大臣の下に設けられた日本経済再生本部を通じての議論で、今後プロ野球ビジネスの活用が国策とリンクされる可能性が見られているのである。これら背景には1992年頃のバブル経済崩壊、さらに1990年代後半の消費税増税の影響を受けたデフレーションが継続傾向になったことがあるだろう。この間の日本経済は「失われた10年」、さらには「失われた20年」と呼ばれる停滞から抜け出し切れていないと認識することが妥当ではなかろうか。この約20年に渡る長いタームにおいて、周知の通り日本経済は年間GDPが1%以下となるような低成長状態が続いている。日本だけでなく先進国全般において、このような長期停滞は世界レベルで見ても、20世紀以降の100年以上の期間においては非常に稀なケースだといわれる深刻停滞でもあるのだ。自由民主党・第2次安倍政権によるアベノミクスは、このような経済状況を背景として、長期にわたる停滞を打破しようとして考案されたものであった。そのアベノミクスは、①大胆な金融政策、②機動的な財政政

<sup>1</sup> 『産経ニュース』2013年11月19日（2014年6月6日アクセス）

<http://sankei.jp.msn.com/politics/news/131119/lc13111912180001-n1.htm>

また2014年6月2日の読売新聞ではこの効果を予算一元化による競技強化だけでなく、窓口一本化によるスポーツ産業の振興を担当する経済産業省や、運動施設の整備を行う国土交通省など、関係する他省庁との人事交流にも注目している。

『読売新聞（YOMIURI ONLINE）』

<http://www.yomiuri.co.jp/olympic/2020/20140602-0YT1T50072.html>（2014年6月9日アクセス）

<sup>2</sup> 『ロイター通信』速報2014年5月20日 安倍政権が6月に打ち出す成長戦略に、法人税率の引き下げや公的年金運用の改革と併せて、プロ野球球団の増設が盛り込まれるとの速報記事が出た。

策、③民間投資を喚起する成長戦略、以上 3 つを基本方針としており、安倍晋三内閣総理大臣および政府はそれを「三本の矢」と表現している。それぞれの「矢」について個別の政策としては、本稿では触れずに他稿に委ねるが、2014 年春の日本経済再生本部では、具体的に現在 12 球団のプロ野球球団を計 16 球団に増加させ、新設される 4 球団を通じて 4 つの新フランチャイズにおける地域経済の発展促進を実現し、日本経済の活性化を目指す議論が現実に行われたのであった<sup>3</sup>。

さて、その渦中にあるプロ野球球団とは一体どのような経済活動を行っている企業なのだろうか。そのビジネスの仕組みはどのようなものであり、そこでは何が生産されて、顧客は市場を通じて何を消費しているのだろうか。こう問われた際に我々は、意外と何らかのイメージを抱くことは容易なのかもしれない。想起されそうなイメージの代表例としては、大観衆のもと、「ファンを魅了させるドラマティックなシーンや、超人的プレーの連続」を興行で観衆を魅了する無形財ビジネスという概念だろうか。また高度な専門技能を持ったアスリート集団であり、一般社会とは別世界<sup>4</sup>であるプロ意識の固まりという世界観もあろうか。さらにイメージを挙げると「トップアスリートの生活は公私とも華やか」であり、「その報酬は想像を絶するビッグマネー」であり、「メディアによる連日のニュース題材の対象となる」ような側面も良く語られている。はたまたネガティブな部分では著名アスリートの恋愛や素行などは「ゴシップ記事になりやすく、ある意味でスキャンダラスな人々が多い世界」

<sup>3</sup> 『朝日新聞』2014 年 6 月 11 日 19 面 自由民主党の日本経済再生本部が 2014 年 5 月 26 日付で発表した「日本再生ビジョン」にプロ野球 16 球団構想が盛り込まれている。

『週刊東洋経済』2010 年 5 月 15 日号 pp54-55 この議論は数年前からなされており、球団増設論者のスポーツジャーナリスト二宮清純氏は、「プロ野球も地産地消、地方では開拓余地がある」として 2 リーグ 16 球団のシステムを主張している。

<sup>4</sup> かつてアメリカメジャーリーグ・ヤンキース所属・イチロー選手が、ごく限られた記者にコメントした言葉がある。「難しいことを、いとも簡単にやってのけるのがプロであり、僕はそこに至るプロセスを人に見せるつもりはありません」。このようにある種の職人的美徳がプロスポーツ業界には存在する。一方でメディア側はアスリートの表現を、的確に発信できるレベルの記者や、演出家の育成も急務である。例えばシドニー五輪に挑む直前の女子マラソン・高橋尚子選手（この大会で金メダル獲得）が「大レースを楽しんで走りたい」とコメントした際、若い記者が「五輪で楽しむとは、そんなに甘く考えているんですか？」と愚問を投げかけたことがあった。凡人では耐えられない重圧をモチベーションに昇華させ、「楽しむ」と言い切れる悟りのような境地は、一流アスリート以外に体験することは非常に困難であり、このように社を代表して五輪に派遣されたメディア従事者でさえ未熟な対応をすることがある。それだけ含蓄の深い世界とも言えよう。

などという印象もあろうか。一方で普段は隠されている、プロアスリート達の想像を絶する努力・膨大な練習量のような部分も、最近では大記録達成や歴史的試合の折に感動ストーリーとして各メディアで扱われることが多くなり、スポーツファンには馴染みが深い要素であるかもしれない。

しかしながら我々が抱くイメージの多くは、アスリートと呼ばれる人的資源を対象としたものに偏っている事実にも気が付くだろう。対象をプロ野球球団や関係会社・団体というビジネス母体としての側面に焦点を合わせると、その事情は大きくと変わってくるのである。つまり今なおプロ野球業界の全体像というマクロ的世界も、球団経営組織というミクロ的な領域も、歴史的・制度的に深いベールに閉ざされていて、該当組織の外部にいる者がそのビジネスモデルや仕組みを即座に理解すること<sup>5</sup>は容易ではない現状があるからだ。

深いベールの要因として考えられるのは、その対象の希少性と、対象へのアクセス困難性の問題があるだろう。そもそも日本のプロスポーツ組織は1993年のサッカーJリーグ開幕までは、プロ野球12球団のみの存在であり、参入障壁が極めて高い寡占ビジネスであった。そのフランチャイズは首都圏と関西圏に計9球団と集中しており、その他のエリアでは愛知県・広島県・福岡県に各1球団と限定的な地域的性も大きな要因であったと言えよう。また他競技でプロフェッショナルと呼ばれる対象と言え、大相撲やテニス、ゴルフ、ボクシング等の個人競技に限定されたものであった。長らく国内におけるチームスポーツではバスケットボール、バレーボール、ラグビーなどは、企業チームを中心にアマチュアスポーツが各競技を牽引してきた歴史的経緯がある。さらにオリンピックや大学・高校野球など、アマチュアリズムに対して非常に高い関心を寄せる日本の国民性の傾向も否定できないだろう。つまり長い歴史を通じてスポーツに対する民間の関わりだけでなく、国民の関心自体も、その対象はプロスポーツ母体ではなく、アマチュア母体の方が高かった

---

<sup>5</sup> 現在のプロ野球取材は、各地域のスポーツ記者クラブに加盟組織を通じて記者登録をした上で行うことが一般的である。その加盟組織は放送局、新聞社、雑誌社等と非常に限られており、トップアスリートへの取材という形でのアクセスは難しい一面がある。

可能性があるのだ。

以上の諸要因等から状況を鑑みるならば、近年までの日本国内では国民とビジネスとしてのプロ野球との接点は非常に稀なものであったし、そのビジネス環境やフレームが興味対象となることも、そう多くはなかったと言えるようである。

そのような中で、本稿では経済活性化につながるプロ野球の活用についての議論の深化を試みる。まずは従来ブラックボックス化されていた一般的な業界理解を進めた上で、議論深化のための研究対象にはプロ野球リーグ6球団の最近20年間の経営改革を選択する。プロ野球を活用した経済活性化を目指す議論の表面化には、現在のリーグ球団が各フランチャイズと友好的な関係を構築しており、プロ野球を軸としたローカル余暇市場が非常に活性化している背景がある。しかしながら古からのプロ野球ファンにとって、昨今のリーグの盛況ぶりは既存の潮流ではないことは共通の認識であろう。かつてのリーグのスタジアムと言えば閑古鳥の巣であり、リーグ球団は業界のお荷物的な存在であった一面も否定できないからだ。つまり今日の各フランチャイズがプロ野球ビジネスを通じて盛り上がる状況は、各球団が数々の試行錯誤と企業努力を継続した経営改革の賜物であるのだと本稿は考える。よってプロ野球を活用した経済活性化を議論するのであれば、リーグの各球団が改革によっていかに現在の姿を持つに至ったのかを丁寧に理解する必要があると本稿は主張したいのである。

このようにリーグ改革のプロセスを吟味するにあたって、本稿の議論は以下の2つの問い対して集約される。第一には「何故ゆえに、失われた20年と言われる厳しい市場シュリンク下で、業界のお荷物的存在であったリーグが、高シェアを持つセリーグに迫る勢いで躍進が出来たのか」という点である。第二には「長年シェア面で弱かった各リーグ球団が、なぜ改革にあたり全国マーケットから撤退し、あえて市場規模の小さいローカルマーケットに特化することで成功したのか」という

点である。つまり「パリーグという弱者と地方都市という弱者の提携」が何故「セリーグ人気球団という強者と大都市圏という強者の提携」に折り合えたのかという、既存の経営学セオリーからは不思議に思われる現象についての疑問である。その改革現場においてパリーグの各球団は、意のままにならない地域・ファン・市場をどうやって1つにまとめたのか、ここに本稿の興味はフォーカスされる。

このような2つの問いに対して、本稿ではプロ野球パシフィックリーグの6球団の改革について、およそ20年間で行われた経営上の工夫や仕組みづくりでの試行錯誤プロセスを、ヨリわかりやすく説明することで、V字回復とも言えるローカルマーケットでの成功理由を明らかにしようという目的に沿って議論を行う。これら難しい市場環境に適応しながらも、新たな価値を創造し得た6球団事例を理解することは、広義に考えれば不確実な環境下で厳しい競争に直面する昨今の一般的ビジネス世界でも有効であると思われる。

さらに絞って考えるならば、球団経営改革と地域市場における相互関係やその相互関係が構築されるプロセスの理解は、経済活性化につながるプロ野球の活用を目指すための議論の中では、不可欠な要素になると考えている。つまりプロ野球球団による地域経済の活性化を進めるにあたって、新たな球団増設を施策として採用するのであれば、いかに既存球団が市場と向き合いながら、新たな球団経済圏を地域と共に構築してきたのかというプロセス理解が必要であると主張したいのである。

以上の目的意識には私事ながら、現在も民間放送局で番組を通じて無形財市場に向き合い、企画開発・編成業務に携わる筆者の経験も織り込まれている。ここで筆者の民間放送局でのキャリアにも簡単に触れておこう。1993年4月に在阪民放に入社した筆者は、新入社員の折から8年間に渡って大阪近鉄バファローズの担当記者・番組ディレクターとして番組制作に従事した<sup>6</sup>。その後2004年には自身を育てて頂いたバファローズ球団の消滅を心ならずも経験したのだった。球団経営の不振を耳に

---

<sup>6</sup> さらに後の4年間は人気球団である阪神タイガースの中継担当ディレクターの経験もあり、両球団の差異や、視聴率事情、番組のセールス事情、放送権利契約の事情を、業務を通じて熟知している。

した際には先輩・同僚達と共に、観客動員増を目指したテレビ企画を、球団広報や親会社の近鉄本社・営業部に提案した経験もある。一方で2005年に人事異動で企画開発・編成の部署に移った後には、系列局を通じてホークスを始めとした他エリアのパリーグ球団が先行した改革実績を目の当たりにした。「ホークスの改革が一部でも大阪近鉄バファローズで実践されていたなら・・・。」こういった悔しさを噛みしめながら、ホークス改革を進める関係者には拍手を送ってきたのだった。また企画開発・編成セクションでは通算10年もの間、系列各局と共にプロ野球コンテンツの価値を高める議論を重ねてきた職務上の経験も併せ、本稿は自身の21年間のメディア人としての取材・番組企画・編成業務を研究ソースとした、長期間フィールドワークでもある。

このような筆者のプロ野球現場との向き合いや、当時のカウンターパートナーであった球団担当者の職位を鑑みると、本稿での研究の視点は球団経営トップよりも、現場スタッフ視点の側面が強くなる。それは経営トップのグランドビジョンに対応して、市場と向き合うに現場スタッフがいかに現状の市場に対応した改革に取り組んだかを抽出する視点である。では早速のところ以下の各章・各項において、経済活性化につながるプロ野球球団の活用について、それを具現化させるための議論を始めようと思う。

## 第1章 プロ野球ビジネスの理解

## 1. 1 経済活性化につなげるプロ野球活用の議論

今なぜプロ野球ビジネスを活用した経済活性化が議論されるのだろうか。新たに球団を増設すればさらなる活性化が本当に見込めるのだろうか。それら問いへの1つの回答は、現在のプロ野球球団が各都市にフランチャイズを置くことでの、地域経済へのプラス効果であろう。ではどのような効果が存在するのだろうか。ここでは日本経済再生本部で行われた議論を簡単に振り返っておこう。この会議での発言者はスポーツジャーナリストの二宮清純氏<sup>7</sup>であり、彼は国内外のプロスポーツ事情や、アスリートに太いパイプを持つ人物である。彼の発言は以下の通りであるが、本稿ではロイター通信の速報記事を引用する。

**「地方まで行ったら人はホテルに泊まる。ホテルは儲かる。(対象エリアの)温泉も儲かる。(インフラ建設を担当する)建設業界も儲かる。家族も嬉しい。みんなウィン・ウィンで行きましょう」<sup>8</sup>**

この会議に講師として招かれた二宮は、プロ野球球団は公共財であり観光資源でもある一面をことさら強調したようだ。さらにアメリカメジャーリーグビジネスの成功事例を引き合いに出しながら、現在の30球団による経営体制は、50年ほど前では約半数の16球団規模であったことを指摘した。会議の場では具体的に1990年代半ばからは年間売上規模が急拡大している数値も会議参加者に説明したようだ。また国内では静岡市が2万2000人収容のスタジアム改修を行ったように、スポーツ設備のインフラ面から公的資金が投下される効果を例示した。さらにチーム数拡大による日本プロ野球の年商拡大は、新たな顧客満足・商圏の拡大が見込まれ、結果的に昨今プロ野球業界が抱える日本人選手の深刻な海外流出の問題も解消するというロジックで、プロ野球コンテンツ価値の上昇可能性も指摘している。さらに二宮氏は4球団の増設という数

<sup>7</sup> 二宮清純(1960年2月25日生)スポーツ紙・流通紙記者を経てスポーツジャーナリストとして活動。現在は株式会社スポーツコミュニケーションズ代表取締役。

<sup>8</sup> 『ロイター通信』速報 2014年5月22日。また『日刊スポーツ』2014年5月23日1面など 各スポーツ紙が追掲掲載している

の議論だけ終わらずに、新規参入の4球団は新潟（北信越）・静岡・愛媛（四国）・沖縄を本拠地にするプランが望ましいとの具体的な提案をしている。そして全16球団を国内4地域に分けて、アメリカメジャーリーグのポストシーズン展開のように、各地域の優勝チームによる決勝戦をすれば、球団の観客数が増えるという持論も展開したのだった。

以上の二宮の提案を受けた政治家側のリアクションも前向きだという。日本経済再生本部の会議を主催する、自由民主党の塩崎恭久・政調会長代理は「これで（プロ野球増設で）もっと地域活性化ができるならば、是非我々も政策的に応援が出来ればと思う」と述べた。また元プロ野球選手の経験を持つ自由民主党の石井浩郎・参議院議員<sup>9</sup>も、地方にプロ野球球団のフランチャイズ置くことによる経済活性化の期待値を評価したようだ<sup>10</sup>。

また会議での4球団増設案を受けて、業界やスポーツマネジメント系学会からは資金力が潤沢なスポンサー（親会社）確保の必要性、また4球団が増加した前提での戦力均衡化が興行成立には不可欠であるとの指摘等<sup>11</sup>が出ており、一層の議論が交わされている模様だ。

それでは新潟（北信越）、静岡、愛媛（四国）、沖縄といった4地区の選定や、スポンサーの問題、興行成立の条件など具体的な検討をするに至った、既存のプロ野球ビジネス研究群では、これまでどのような議論が展開され、叡智が構築されてきたのであろうか。

## 1. 2 スポーツビジネスに関する研究の理解

まず本項では日本のプロ野球ビジネスが属する、国内スポーツビジネス研究の系譜から紐解いてみよう。

<sup>9</sup> 1989年ドラフト3位で近鉄バファローズ入団、4番打者として活躍。その後に読売巨人軍など計4球団で現役生活を送り、2002年シーズンで引退。2010年7月の参議院選挙で秋田選挙区から当選。

<sup>10</sup> 『THE WALLSTREET JOURNAL. JAPAN REALTIME』 2014年4月18日  
これらにはもちろん対極にある意見も存在する。『朝日新聞』2011年2月1日17面では、野球評論家・張本勲氏の「12球団では多く、10球団が適切。全体のプレーのレベルあげるべき」との主張が掲載されている。また同記事ではスポーツマーケティング会社社長が、外資参入を認めて、アメリカメジャーリーグのような国際戦略を掲げるべきとの意見をしている。このようにプロ野球を活用する議論は多方面の立場から、直近数年にわたって熱が高まっていると言える。

<sup>11</sup> 立地論だけでなく、地域での成功を親会社の内部資源に求めるようなリソース・ベースド・ビューについての議論もある。この部分の議論に関して、本稿では以下の章で事例考察する際には、Barney, J. B. (1996)を参照した。

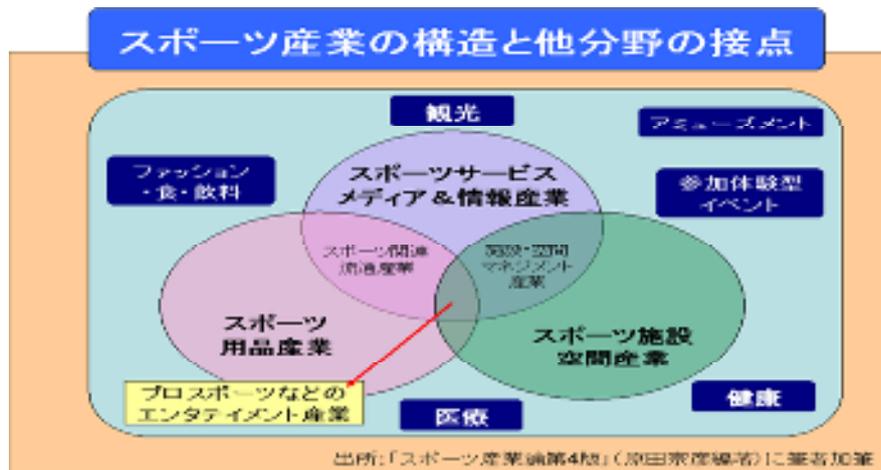
日本におけるスポーツ研究分野に「経営」という用語が使用されるようになって以来、およそ100年程度が経過したとされている。それは1910年代に『運動場之経営』という小沢卯之助氏の著書において、初めてスポーツが経営と言う視点で論じられたとされている（山下 2000）。この小沢の流れを汲んだ後続研究は、主に競技場や体育館等の施設・用具を管理する方法論や、運動衛生に関する知識および体育教材の指導法に関わるものが中心であったようだ。こうした分野の研究は1970年代になって『体育管理学』として、体育やスポーツの組織や人間行動の管理に言及するように進化した（首藤 2004）という研究の蓄積経緯が、スポーツビジネス・スポーツマネジメントの分野では通説となっている。このように国内におけるスポーツと経営学の融合は、まずはスポーツ施設に対しての管理的アプローチの側面で捉えられた経緯がある。

### 1. 2. 1 国内スポーツビジネス研究領域の発展と2つの流派

国内のスポーツビジネスに関する研究群において、スポーツが「経営」の対象となつてと100余年であるが、ここでは各種スポーツに関する消費を促す産業構造の中で、議論されているカテゴリー区分を整理してみよう。こういったカテゴリー区分では原田（2007）<sup>12</sup>の考え方が参考になる。原田による下図表の分類が見られる中で、スポーツ産業に関する国内の研究は長らく右下象限の『体育管理学』的な空間産業へのアプローチが中心となって蓄積されてきた。

---

<sup>12</sup> 原田（2006）はスポーツ産業の構造だけでなく、同書においてはスポーツマーケティング論文の体系も整理する構成となっている。



図表 1 スポーツ産業の構造と他分野の接点<出典：原田（2007）>

一方でスポーツ用品産業については、スポーツという概念に重きを置く研究よりも、製品や製品技術そのものにフォーカスした領域における技術革新に関する研究として蓄積されたものが多い。例えば廣田（2010）がオリンピックを舞台とした競泳水着の開発を扱った事例研究のように、価値創発のイノベーション促進させる仕組みを考察するなど、製品市場における商品開発としての議論を射程としたものが多い。このような方向性の研究に興味は尽きないが有形製品の開発そのものを軸にした研究は本稿の射程から外れるため、これ以上のレビューを含めた議論は他に委ねることとする。

一方で着目すべきは、1979年にアメリカの広告・マーケティング雑誌<sup>13</sup>の記事において、スポーツ関連の消費とマーケティング概念が結びついたとされる動向だ。その後は日本国内においても徐々にではあるがスポーツという消費について、①各競技団体・協会、②スポーツ関連用品を製造販売・流通する組織、③スポーツ体験を娯楽として提供する組織、④スポーツ観戦を娯楽として提供する組織、⑤スポーツによってプロモーション活動を行う組織（スポンサー等）、⑥スポーツを職業とする個人、⑦スポーツを娯楽として消費する個人、⑧スポーツサービスを購入

<sup>13</sup> 原田（2008）では、アメリカの雑誌『Advertising Age』（1979）の記事においてスポーツとマーケティングの概念が融合したと主張している。

する組織・団体・個人、これら包括的な消費に関わりを持つプレイヤーにまで研究対象が広げられてきた経緯が見られるのである（原田 2004）。

ならば各産業の構造の中でプロ野球ビジネスはどこに位置するのか確認をしておこう。原田の分類よればプロ野球ビジネスは、サービス・メディア&情動的な要素を持ちながら、チームグッズ等を展開する用品産業の一面を持ち、さらにスタジアム等の施設・空間産業の交差するところに位置付けられている。よって3つの領域にまたがる位置づけにあり、多種多様な分野での成長可能性を持ちながらも、研究アプローチは多様性に富み、従って慎重な議論が必要な領域であるとされている。

ちなみにアメリカでの動向からおおよそ15年遅れた1994年頃になって、わが国においてもスポーツとマーケティング概念が結びついた。その歴史はわずか20年程前と浅いのであるが、その嚆矢的なものとしては、広告関連雑誌『宣伝会議』<sup>14</sup>の特集で「スポーツマーケティング」という言葉が使われたことに由来するとされている。そこから約20年を経た今日では、上述の包括的なプレイヤーの消費を創発促進するものとして、時には消費現象によってさらに新たな価値が創発される活動（原田 2004）として、その全体世界をスポーツマーケティングの領域と捉える傾向が見られる。

このような産業構造の概念が理解されつつある中で、わが国においてスポーツビジネスに関する研究は大きく分けて2つの支脈に分かれて進められてきた。1つ目は上述の「体育」の目線で「するスポーツ」を強調する考え方に由来する研究であり、「経営学」というよりも「行政学」、「教育学」または「体育学」のニュアンスを強く持つ立場である。その中において、山下はスポーツマーケティングを「体育・スポーツ事業の需要創造から運動者満足の達成に至るまでのプロセスを問題にし、運動の場や機会を円滑に、しかも最適な方法で運動者に供給するための一連の活動である」（山下 2000）と定義した。これら視点に立つ研究群においては、スポーツマーケティングをスポーツ消費者のニーズと欲求を満

---

<sup>14</sup> 「特集/スポーツマーケティング/Jリーグ VS 野球」『宣伝会議』第41巻第6号、宣伝会議新社、1994年 pp8-38を参照のこと

たすための活動として捉える傾向が色濃く出ている。そこでは商業学会等で既に議論されてきた、「製品の価値あるいは位置づけは、売り手と買い手の相互作用関係を通じて決定する」とされたような競争的使用価値概念までを議論の対象とはしていない。つまりマーケティングと消費の関係を、どちらか自身が他方に影響を与え、その他方がまた自身に影響を与える（石原 1982、石井 1993、石井・石原 1996、石井 2012）と言ったような相互作用のプロセスとしての理解は試みられていない。これら系譜において「するスポーツ」の視点に立った研究領域では、総じて理論体系を Kotler に大きく依拠している潮流から、スポーツとソーシャルマーケティングのとの関連性について議論が深められそうな動きがある（大野 2009）。とする声がある。

一方でその対極にあると考えられるのが広瀬（1994、2002）、間宮（1995）らによる「見るスポーツ」を基調とするアプローチの潮流である（原田 2004）。この中でも広告代理店勤務時代に 2002 年サッカーW杯の招致・開催に従事した広瀬はスポーツマーケティングによる手法をさらに 2 つに分類している<sup>15</sup>。その 1 つは慣用的に用いられてきたスポーツ母体自身の価値を高めるマーケティングと、もう一方で企業がスポーツを活用して商品や企業の価値を高めるマーケティングの考え方である。この研究群についてはスポーツを新たな価値を産む源泉として捉える立場にあり、さらにスポーツを通じて企業群が新たな価値を市場に提供し、また市場と向き合うことで新たな使用価値が生まれるというスタンスに立っているものが多い。また広瀬は学校教育で実施されている「体育」と「スポーツ」を別のものとして捉え、それぞれの研究領域の差別化を提唱<sup>16</sup>している。この議論についても興味は尽きないが、「体育」と「スポーツ」の差別化については稿を改めたいと考える。

これらの「するスポーツ」と「見るスポーツ」2つの流れはアカデミ

<sup>15</sup> 広瀬の分類ではスポーツ（企業・団体）自身の価値を高めるマーケティング「of」スポーツと、スポーツを活用して企業や商品の価値を高めるマーケティング「through」スポーツの 2 つの考え方を紹介している。また Chandler, A. (1962) を参照にしながら、戦略的なスポーツ経営を行う組織作りの重要性を主張している。

<sup>16</sup> 広瀬は明治維新での富国強兵政策の趣旨に沿った流れを持つ「体育」と、欧米で誕生し育まれたスポーツマンシップに基づいた「スポーツ」を分けて議論すべきだとしている。

ックな領域においても各テーマに基づいた学会が整備され、日本体育学会、日本スポーツ産業学会、日本体育・スポーツ経営学会、日本スポーツマネジメント学会などを通じて議論が重ねられている<sup>17</sup>。

このようなスポーツビジネス研究の発展の流れにおいて、ここで本稿の立ち位置を確認しておこう。端的に述べるならばプロ野球という研究対象においては、筆者自身がプロ選手として活動しないことは自明であり、経済活性化につなげる施策はプロ野球選手自身と言うよりも政策考案担当者に依ることから「運動・体育」に基づいた「するスポーツ」に関するアプローチは採用せず、「見るスポーツ」の視点に特化したいと考える。本稿では各フランチャイズの市場において各球団によるマーケティング活動による、売り手と買い手との相互関係に焦点をあわせる。よって既述の広瀬や原田の分類に依拠して、2つの立場の中から「見るスポーツ」を商品として捉える立場を採用し、各市場においてパリーグ球団-消費者間では一体何が起きたのか、その経営改革によって新たな使用価値が創発されるプロセス解明を目指すこととなる。

## 1. 2. 2 本稿におけるスポーツ消費

本稿では余暇市場の産業群に属するプロ野球ビジネスを議論の対象とするにあたり、前節でのスポーツビジネス研究群の流れの中から、「見るスポーツ」として議論を進めることになる。そこで本稿におけるスポーツ消費の考え方を整理する必要があるだろう。本稿ではスポーツマーケティングを「競技団体、スポーツに関する企業、および他の企業や組織がグローバルな視点に立ち、スポーツファンとの相互理解を得ながら、スポーツに関する深い理解に基づき公正な競争を通して行うスポーツ市場創造のための総合的活動である」と定義した、広瀬（2002）の視点を参考とする。また各球団が育んだ新しい価値は、まず先に「使用価値ありき」でもなく、「消費者の欲望ありき」でもない、互いに相互依存

<sup>17</sup> 直近の動きとしては、上述2派を総合的に再編して国策にする動きも見られる。文部科学省『スポーツ立国戦略の概要』（2010）によれば、新たなスポーツ文化の確立による、「すべての人々にスポーツを！スポーツの楽しみ・感動を分かち、支え合う社会へ」という理念が設定されている。そこではスポーツ財源のあり方を問い、市場の創発を目指し、さらにはスポーツ基本法の制定による総合的なスポーツ立国を目指す方向性が示されている。

関係のプロセスを通じて成立した価値であるという、石井 - 石原論争<sup>18</sup>を踏まえた消費対象として捉えることとする。

さらにスポーツマーケティングに特化する広瀬の主張においても、市場と消費者の相互作用の理解を目指す石井-石原の議論を踏襲している部分が見られることから、本稿におけるスポーツマーケティング関連する消費は、企業側と消費者の双方によって生まれる価値を消費することであると考える立ち位置で議論を進める。そこではスポーツファンや消費者との相互理解は必須のものであり、この企業側と消費者側の双方の動向に注視した中で、その消費プロセスを考える必要性を強調していくことに繋がる。

このようにスポーツに関する消費をめぐる研究が蓄積されてきたわけであるが、一方で研究対象は原田の分類のように複雑で、その研究手法は多様であり、市場も混沌とした変化を続けている現状も伺うことが出来るだろう。よってスポーツマーケティングという共通認識の構築は、まだまだ試行錯誤の最中ともいえる状況である点は本稿でも重々認識をしている。これらの現状にも丁寧に向き合いながら、誤った断定に陥ることが無いように慎重に議論を進めていくことにも留意をしたい。

### 1. 2. 3 スポーツによる地域活性化の視点とプロ野球

ここで地域活性化という概念とスポーツとの接点を考えてみよう。観戦興行の経済効果という非常に大まかなカテゴリーでは、古くは古代ローマに剣奴（グラディエイター）の決闘が市民の余暇として有料興行されていた歴史が最古のものであろう（本村 2011）。もともと祭事から始まった決闘イベントは、後に興行となり為政者による一種の権力象徴のコンテンツとなって各都市国家に広まっていった。市民はその興行に入場料を支払って余暇コンテンツとして楽しんだという。紀元前 8 世紀にギリシアで始まった古代オリンピック競技<sup>19</sup>も、観戦を通じた地域経済

<sup>18</sup> 詳しくは石井・石原（1996）、石井（2012）を参照のこと。商業学会で議論されてきた「マーケティングの二面的性格」や「使用価値の恣意的性格」の問題を中心に理論的な整理が述べられている。またマーケティング研究の流れを追いつつ、「石井-石原論争」を理論的に解説しながら、新たな展開の手がかりを模索している。

<sup>19</sup> 紀元前 776 年にギリシアのオリンピアで、ゼウス神の供養のための「たいまつレース」から始まっ

へ貢献があった (Jim, P., Vassil, G. 2005) とされている。近世になるとイギリスのオックスフォード大学とケンブリッジ大学による、ボートの対抗戦<sup>20</sup>が、周辺市民や在校生・卒業生の観戦意欲を高めながら、ロンドンの春の風物詩として 1829 年からの長き伝統を持つことも有名である。これらは大観衆のためにインフラが整備され、興行収入や観戦者のツアー収入・飲食消費等により、結果として競技会場周辺への経済的な好影響を指摘するものである。しかしながらスポーツによる直接的な地域活性化を目指す議論は世界レベルで確認しても、そう歴史は古くない。その中でスポーツが利潤と大きくリンクしたのはアメリカで開催された 1984 年のロサンゼルスオリンピックが最初の事例とされている。「資本主義オリンピック」と後に呼ばれた財政的な成功は、以降オリンピックによる経済的な活性化を目論んだ国家レベルでの招致活動に繋がっており、2020 年の東京五輪招致に関する日本の動向からも、その期待度は窺い知ることが出来よう。

また 1888 年に創設されたイングランドのプロサッカーリーグのように、ヨーロッパのプロサッカー業界では、各クラブ（チーム）が地域に根ざして支えられてきた歴史経緯から本拠地が移転することは多くは見られない。一方でアメリカではプロスポーツ球団が資本家の投資先となるが多かった（上條 2002）。例えばアメリカメジャーリーグに属するドジャースが、1958 年にニューヨークのブルックリンからロサンゼルスに移転する際には、ロサンゼルス市がインフラ整備の約 500 万ドル（当時）を投下したとされている。この公共事業を含めたインフラへの投資こそが、西海岸エリアの本格的な都市発展の起爆剤になった<sup>21</sup>とも言われており、以降もアメリカでは年間 200 万人ものメジャーリーグ観客動員を見込んだ、自治体による熱心な球団誘致が時折見られる<sup>22</sup>。

---

たとされている。紀元前 4 世紀には 4 万人収容のスタジアムとして競技場が整備された。

<sup>20</sup> 「The Boat Race」は毎年 4 月にロンドンのテムズ川を舞台にエイト（8 人の漕手と 1 人の舵手）と呼ばれる競技艇で全長 4 マイルを競うボートレース。国営放送 BBC でテレビ中継されている。

<sup>21</sup> 上條（2002）pp172-176 現在価値に相当すれば 1950 年代の投資額は現在の 10 倍の価値があり、ドジャース誘致の公共事業に 5000 万ドル以上が投入されたとしている。またフロリダ州とセントピーターズバーグ市が 1 億 4000 万ドルもの投資を行い、球団誘致のためのスタジアムを建設するケースを紹介している。

<sup>22</sup> メジャーリーグの経営事情について、本稿では岡田（2010）を参照した。

続いて日本国内に視点を移してみよう。経済活性化というテーマでは我々も頻繁に目にするものに、各球団による地域への経済効果試算がある。またこれらは毎年公式戦の最終ステージである秋になると、「優勝による経済効果」等が多くのシンクタンクや銀行から毎年発表されている。(株)ちばぎん総合研究所は、千葉ロッテマリーンズが優勝を飾った、2010年の10月後半～11月後半(日本シリーズとその事後イベント関連)の経済効果を102億円と試算<sup>23</sup>した。チケット代等の観戦消費、優勝セールによる売上増、優勝パレードの地元還元効果などをその要因としており、その金額を直接波及効果の額としている。またふくおかフィナンシャルグループは、2011年に優勝した福岡ソフトバンクホークス地元への好影響をデータに、2012年の年間経済波及効果を495億円<sup>24</sup>と試算した。また2012年のパリーグを制した北海道日本ハムファイターズの経済波及効果は、一般社団法人北海道未来研究所が年間で約100億円としており<sup>25</sup>、また2013年の楽天ゴールデンイーグルス関連では、(株)七十七銀行が年間の経済効果は直近3年間の平均で139億円、優勝すると年間224億円と試算している。

このような各リサーチ母体が掲げる経済効果と、実情については対象機関や試算根拠・該当項目等の差異から慎重な議論が必要ではあるが、ちなみに宮城県の2012年度の歳入決算は1兆9647億円であり、球団の経済効果は県歳入の約1%にも及ぶ規模となる。また直接効果だけでなく間接的な波及効果を期待する自治体の姿勢<sup>26</sup>も、各フランチャイズのホームページ等から情報が出されている。このようにアメリカの自治体だけでなく日本国内においても、地方都市が経済活性化を目指すにあたり、プロ野球球団がフランチャイズを置く効果が魅力的な数字データとして見えているのだ。

<sup>23</sup> 株式会社ちばぎん総合研究所 2010年10月27日発行のリリース資料

<sup>24</sup> ふくおかフィナンシャルグループ 2012年11月6日発行のリリース資料

<sup>25</sup> 北海道未来研究所 HP <http://www.hifa.or.jp/research3.html> 2014年3月31日にアクセス

<sup>26</sup> スタジアム周辺の商業地開発や住宅開発が推進されること。それによる人口増加や法人税収増の期待、また街づくり推進によるブランドとしての球団利用のメリット等が各自治体の姿勢から伺えるのである。

#### 1. 2. 4 本稿の方向性

このように国内においても各種スポーツに関する消費や、それにスポーツビジネスに対するマーケティングの議論が徐々に深まりを見せてきている。その動向は先に述べた学会等の設立や議論の蓄積だけでなく、2003年10月には（社）東京大学運動会にて「スポーツマネジメントスクール」が開講されるなど、アカデミックと民間が連携した人材育成が活性化しており、スポーツビジネスを活用した経済活性化を求める多様なアプローチが出てきている。また2014年4月現在のGoogle検索で“スポーツマーケティング”を検索すると1億5000万件以上のヒット数が出るように、スポーツマーケティングという単語は国内で使用され始めてからの約20年間で、すっかり定着しつつある感がある。

その状況下において本稿では、昨今のアベノミクス第4の矢としても議論が本格化している「経済活性化につなげるプロ野球の活用」についての考察を行うわけであるが、その際にはパリーグ球団の経営スタイルと昨今の改革を、現場スタッフの目線で、その時代背景を密接にリンクさせながら記述・分析・考察を行うことに留意したい。一方で、本稿はプロ野球球団の抱える問題についての制度上の解決策（例えば米国で採用されている球団間の収入再配分制度や、人件費抑制の諸制度などの導入）を提示することでの効果を議論することを目的とはしない。時代背景とリンクした球団経営の詳細記述・分析・解釈からは、球団マーケットが市場と向き合った際に新たに生成した価値の創発プロセスを解明することに目的を置き、そのメカニズムの解明を提示しようとする。つまり業界全体の制度再編や利益配分の効率化等といったシステム改革による、経済的な効果の期待等を主張するのではなく、球団が新市場や新顧客を獲得するための鉱脈となる価値創発プロセスの考察となる。その目的のためには各球団が改革によって、置かれた不確実な経営環境下で市場に適応を目指しつつも、同時に各ステークホルダーに対しての価値総量を最大化させる創造的なマーケティング戦略を遂行した動向に注目した考察となる。

## 1. 2. 5 既存のプロ野球ビジネス研究のレビュー

ここではプロ野球の球団経営を対象とする先行研究をレビューしてみよう。国内プロ野球研究の嚆矢的なものとしては、業界共通のビジネスシステム研究として球団-選手間の契約関係を主に扱った西川（1979）や、樋口（1993）らが挙げられる。これらは労働経済学をベースに年棒システムや選手の入団契約金、さらには球団と選手間の契約条項に踏み込んだ研究であり、さらに球団の収入源として各放送局と契約する放映権利料までを扱っている。これらは選手年棒を人件費ではなく、原価として考える価値観などを論じることで、ブラックボックス化していたビジネスシステムの一部を世の中に例示した。一方でこれら研究群は経営面における一部分を扱ってはいるものの球団経営全体像を射程とするものではない印象は否めない。北矢（1992）はプロ野球で起きつつある問題点を他業種の現代企業に置き換えて、個人や組織の活性化を目指した議論を行った。ここでは人気球団といわれる球団を中心に、プロ野球が業界として新施策に乏しい点など、企業努力の不足が否めない経営上の問題を指摘した。組織活性化という目線に立ちプロ野球経営を論じた試みは北矢がパイオニアと言えるだろう。しかしながら北矢もプロ野球が直面する問題の解決や改革そのものを射程とはしなかった。

一方でプロ野球球団の経営について、個別球団を歴史アプローチ的な分析手法で扱うものでは、永井・橋爪（2003）が代表的な研究である。彼らは読売新聞系の書籍等で語られる巨人中心の野球経営史では見えない側面があるとして、現ソフトバンクホークスの前身である南海ホークスに文化史の視点からアプローチした。そこでは球団史資料、南海本社のリリースや社史、当時の新聞・雑誌、写真等を使いながら、その時代に即した球団とファンとの関係に基づいて、球団経営の変遷を丁寧に分析している。また球団経営における親会社と球団の資本関係や意思決定関係にまで言及し、親会社トップマネジメントのプロ野球からの参入決断～撤退決断までをリアルに再現している。さらに球団個別の経営改革事例という軸を設定し、インタビューベースで構成されたものに竹森（2002）がある。新聞記者である竹森は、自らの取材により本拠地移転

や球団改革に携わった福岡ダイエー時代のホークスにアプローチした。ここでは従来では明らかにされることが少なかった数々のマーケティング施策や、新商品開発のプロセスまでが紹介されている。従来の広告塔モデルであった球団経営からホークスが第一に抜け出すべく、市場での改革に取り組んだ経緯を初めて論じたという貢献がある。

個別球団の取り組みでなく俯瞰的な目線を有しながら、プロ野球の経営システムの綻びを指摘するものもある。小関（2001）では巨人戦のみ高額にとどまるテレビ放映権利料の問題、新規入団選手を決定する現行ドラフト会議システムでは戦力均衡に逆行しており興行面での危機が予測される問題、日本人選手の海外流出による興行価値低下の懸念などを主張した。高度成長期以来、順風満帆に成長してきたプロ野球経営にある種の警笛を鳴らした嚆矢的な議論が展開されているのが特徴的だ。小林（2002、2004）ではプロ野球ビジネスの仕組みと、抱える財務的な問題点をまとめている。特に合併・売却・新規参入の起きた2004年の球界再編問題について、元プロ野球選手・元メディア従事者である経験も踏まえながら吟味し、プロ野球は公共財であり、そのフランチャイズで果たすべき役割や、親会社と球団の関係改善の必要性について議論を展開した。また新しくは並木（2013）がイーグルスの改革に携わった経験を活かしながら、新規参入者の目線で日本のプロ野球ビジネスの問題点と改革すべき方向性を主張している。

このような個別史や、プロ野球が抱える業界の問題も含めて、業界全体の複合事例研究として通史を完成させたのが橘川・奈良（2009）である。彼らは新聞資料等の客観データを重視し、ファンの目線から70年のプロ野球史を検討した。従来の書物が内部事情に通じた元選手や球団関係者、野球評論家や野球記者が内部者の視点で記述されているのに対して、誰もがアクセス可能なオープンデータを使用することで、プロ野球の成り立ちから球界再編を経て改革に向かう業界70年を客観的にまとめ上げたのであった。さらにはプロ野球ビジネスを、そのコンテンツ価値の側面から議論を展開し、業界シュリンクが見られ始めたプロ野球ビジネスに再生の方法を提案した。また大坪（2011）はパリーグ球団の

経営戦略にまで踏み込んだ議論を展開した。2004年から2010年シーズンを対象に6球団の新規顧客獲得に成功した実績を複合事例として紹介し、リーグでは従来の経営手法と決別を始めて、業界全体の改革が進むリアルタイムな状況を明らかにした。これらに研究群に共通しているのは、各球団の改革動向を対象とした定性アプローチである。

一方で定量的アプローチによる先行研究も多く存在する。大阪体育大学で蓄積された研究群はスポーツ観戦の消費特性に関する議論が多くなされており、スタジアム別の観戦者を比較するサーベイ調査によってエリアマーケティングを検討する研究が代表的であろう。その中で合併後のオリックスバファローズでは旧大阪近鉄ファンよりも、旧オリックスファンの方がチームロイヤルティに高い数値があり、遠距離からの観戦特徴が見られた。他にも特性の違う旧2球団のファン層をいかに架橋するかが必要である（石田、藤本、松岡 2007）と主張している。またフランチャイズの重要性を説く領域では、森本（2009）は観客動員で不振が続く2球団に抽出して、人口や大都市圏との距離を鑑みて、新潟県を含む北信越エリア、愛媛県を中心に四国4県エリア、南九州リアの3エリアを移転先候補地として選択し、球団が移転した場合の観客動員予測を例示した。結果的に北信越エリアへ移転した際には、新規ファン獲得や観客動員の面で効果が期待できることを明らかにした。このような定量研究群からはファン獲得のための消費特性を分析するものや、大都市に集中しているフランチャイズを別のエリアに移転させる効果に多くの蓄積がなされている。

### 1. 3 既存研究の限界と本稿の目的意識・議論の射程

前項でレビューした先行研究群が、既述の二宮氏が日本経済再生会議で主張した4球団を増設した16球団構想による経済活性化のベースとなっている。これらはプロ野球業界の個別ビジネスシステムを経済学や、経営学の視点で議論したものであったり、個別球団について文化史的にアプローチをしたものや、記者目線や球団スタッフ目線で内部の改革をストーリー化したものであった。また外部者の目線で通史として複

合事例研究を行ったものも見られた。これらから打ち出される方向性は、基本的に単一ケースの竹森（2002）を除いては、個別球団や業界全体の議論に関わらず結果のインパクトを前面に出した成果に関する研究であると言える。さらに定量研究群からは、観客動員数を増加させるためにマーケティング施策の立案をする検討要素の例示であり、これはプロ野球ビジネス活性化への着目条件の例示的な研究群であった。

しかしながら、今回の経済活性化の議論には過去の改革の成功事例を、実績として理解する視点や、今後可能性あるマーケティングプランの概要は集積されていても、議論の浅い部分が依然残っていると筆者は考える。それは各球団が球団経営を軌道に乗せるために、ローカルマーケットとどのような試行錯誤を経て新規顧客を開拓していったのか、そのプロセスに着目する視点での議論である。一例としては、現状のプロ野球球団増設議論の射程では、「トヨタのカンバン方式を各企業が挙って導入してもすべての企業が業績向上を出来ない」という研究蓄積が存在するのと同様の危惧が生まれてしまう。大坪(2011)が指摘するように、「かつて球界のお荷物であったパリーグは高度成長期のサラリーマンのようだ」という業界兆候の理解には筆者も賛同している。しかしながら今日では軌道に乗りつつある各球団の経営改革を結果論として捉え、現在のパリーグビジネスの仕組みを理解し、定量研究によって成功要素があると判断された立地に新球団を設立し、消費に関する特性を追求することでプロ野球球団による地域活性化の議論を完結して良いのであろうか。筆者は球団の地域への浸透化、地域市場との融合、プロ野球文化の地域に即した発展等が議論の射程外となっており、このままの球団増設は単純なカンバン方式の移転を行った際と同様の経営危機に、新球団が陥る可能性を強く感じるのである。

よって本稿ではパリーグ6球団が市場において実践し数々の改革について、そのプロセスを研究対象とすることでプロ野球を活用した経済活性化の議論に補完を行うことを目指す。また6球団の複合事例研究という視点でパリーグ全6球団にアプローチすることで、各球団の因果を解きほぐし、既存研究では明らかにされていなかった6球団による相互作用

用を通じた市場改革のメカニズム解明を目指すことになる。

以上のように先行研究のレビューから本稿の貢献を目指す部分についての確認を行った。ここで本稿での議論を進めるにあたって、注目すべき視点を2点挙げておこう。

第1には、『どのような経緯で業界のお荷物的な存在であったパリーグ球団がシェアを拡大するだけでなく、セリーグの人気球団と拮抗する状況にまで飛躍しえたのか』という問題の議論を進めたい。

第2には、『「地方都市×パリーグ低シェア球団」VS「大都市×セリーグ高シェア球団」という戦いの場において、弱者連合体の躍進は経営学の一般理論では非常に不思議な現象であるが、それはなぜ起きたのか』という疑問である。本稿での議論は以上2点にフォーカスされる。

上述の2点の議論にあたっては、具体的に球団の現場スタッフが経営トップのランドビジョンを、地域市場と向き合う現場に落とし込む「プラン変更」に着目する。彼らはマーケティング施策の地域深化に挑むにあたって、球団の進むべき方向性を的確に組織に落とし込み、常に変わりゆく環境下で創意工夫し、学習し、自らソリューションを創造するためにどんな視点で市場をとらえ、何を創造したのかというミクロな詳細を考察する。そこでは現場マーケティングの何が、パリーグ各球団の改革実績を作り上げる源泉になったのかを探索する。そして現場マーケットの視点と役割について精査を重ね、インプリケーションを導き出すべく検討をしていくことになる。以上のような議論により、各球団のマーケティング施策において、実際に企業現場で試行錯誤された蓄積から具体的な球団経営改革のダイナミックなフレームを理解することを試みるのが本稿の目指す貢献である。

#### 1. 4 分析の視点 ～「結果のインパクト」と「当事者目線」の差異

ここで本稿の分析の拠点を明らかにしておこう。マーケティング現場に限らず、企業活動においては“結果として見えるモノ”と、実際の環境に向き合う“当事者が見えていたモノ”には差異が生じることがある

とされている。この差異について言及した代表的な議論をここで簡単に振り返っておこう。『カリフォルニアマネジメントレビュー』の1984年春号に掲載された論文は、1959年当時のアメリカのオートバイ市場について、イギリス企業が49%のシェアを占めていた業界構図を対象にしている。その概要は当時のイギリス企業が圧倒的なシェアを誇る市場にホンダが新規参入するのであるが、わずか7年後の1966年には、ホンダが1社で市場全体の60%を超えるシェアを獲得する大飛躍を遂げる現象だ。その問題意識は「ホンダの成功要因は何なのか」というものである(Pascale 1984)。この論文は後に大きな論争となり、その白熱した議論の経緯はヘンリーミンツバーグらによって別の論文<sup>27</sup>にまとめられたのであった。

#### 1. 4. 1 議論の対象と概要

パスカルからミンツバーグへと続いたこの議論は、1959年から1966年を中心としたホンダの戦略性についてである。このホンダのアメリカ市場掌握についてイギリス政府はボストン・コンサルティング・グループ(BCG)に調査を依頼したのだった。BCGの出した結論はホンダが短期の収益性を重視することではなく、長期的な視点で投資を行ったことだとするものであった。BCGは第一にコスト効率化を成功させ、まずは小型バイク市場というアメリカには存在しなかったポジショニングで、ニッチ市場への参入に成功したとしている。この斬新なポジショニングをきっかけに、第二の戦略として大型バイクに市場に参入すると、経験曲線効果によって大型バイク市場のシェアを獲得したという、明確な経営戦略・マーケティング戦略による勝利と位置づけている。このBCGによる報告書はポジショニングの市場獲得の成功例として、アメリカの各大学院においてMBAコースの教科書として使用されたという。

---

<sup>27</sup> 「The Honda effect revisited」(ホンダ効果再考)『California Management Review』1996年夏号、38巻4号 ミンツバーグは既定のフレームに当てはめて事例を分析する危うさを指摘しながらも、事例に深く入り多面的な視野からの検討も大切であることを主張している。

新セグメントへの参入による成功	アメリカ中産階級市場に小型バイク(50CC スーパーカブ)の販売を定着させて、いわゆるニッチ市場の掌握に成功した、ポジショニングの勝利と分析
技術向上とスケールメリットの追求による成功	短期の収益性を重視するのではなく、技術向上による「経験曲線効果」とスケールメリットによる低コスト戦略の実現といった長期的視点で投資を行った投資戦略の勝利と分析

図表 2 【視点①】ポストン・コンサルティング・グループの分析<筆者作成>

このように上図表の視点①は「経験曲線」と「市場シェア」を使う BCG の戦略フレームワークと一致することになっている。つまり BCG の分析によれば本田は「戦略策定→市場環境の変化の兆し→戦略の実行・市場環境の変化への対応」と事前に計画した戦略に基づいて、おおかた計画通りに環境に対応しながら結果を残したように見えるわけである。

視点①	高度成長期以前の当時は、まだ新興企業の本田が、なぜアメリカ進出というチャレンジングに思われる戦略を採用したかは従来の理論では説明できないと考えた
視点②	本田役員に話を聞くうちに、本田の当初の意図は大型車での参入であったことが判明。そこではアメリカ市場で品質上の失敗(想定外の長距離・高速移動による故障)があり、選択の余地がないところでスーパーカブを市場投入したという事実に到達

図表 3 【視点②】パスカルの疑問、および実施した調査と分析<筆者作成>

パスカルはこのような BCG の分析に疑問を抱き、まだ新興企業であった本田が、「なぜシェアゼロのアメリカ市場に乗り込んだのか」が説明できないと考え、当時の担当マネージャーに調査を行うのである。その調査結果からは BCG の分析とは全く違う、現場マネージャー達による見込み違いへの対応や、偶然や現場においての学習効果の方が顕著であったことが明らかになる。この現場目線での考察によれば BCG の分析と、パスカルの至った結論が大きく変わってくることになるのであった。

具体的にパスカルは BCG が説明しているような、経営理論に基づいた緻密な計画や、分析的な市場の予測プロセスは当時の本田経営陣にはなく、図表 3 のように見込み違いや偶然や現場学習という性格の対処方が、本田の成功を語るには適していることに気づいた。

このようにパスカルは分析視点によっては、事例が大きく異なる成功要因を持つことを指摘するのである。そして「本田の成功」についての BCG の解釈のように、現実を単純化しすぎたり、過度に出来事を直線的に説明することの危うさを主張する。そして見込み違いや判断ミス、

あるいは想定外の好機に遭遇したときにどう対処するかが、長期的な企業の成功に重要であることを見落としてはいけないと論じている。そのうえでパスカルはホンダ事例の成功のカギは「企業の敏捷性」だと結論づけ、以下の5点を指摘している。

①	企業の敏捷性は競争優位再生の源として重要になっている
②	敏捷性は企業が何をするかを問題にするのではなく、企業がどうあるかの問題にする
③	企業の状態は、組織内の権限・一体感・論争・学習の4つの特徴が相互に影響しあってくる
④	戦略的意図や敏捷性は企業内の人間集団に根付く規範や価値観や行動様式によって決まる
⑤	敏捷性はある種の企業内訓練や規律によっても決まる

図表4 パスカルのホンダ論争による結論<筆者作成>

この論文は大きな論争を引き起こし、論争の内容についてはミンツバークらによって別の論文にまとめられている<sup>28</sup>。以上が結果のインパクトに対するパスカルの議論概要である

#### 1. 4. 2 パリーグ改革における「結果インパクト」視点の考察

この議論に即してパリーグ改革の成功を、BCG流に結果の面から統括すると我々も異なる結論に至る可能性が否めない。例えば大阪フランチャイズ時代のホークスが年間100万人を割り込む観客動員であった状況から、1989年に福岡に移転すると、1994年には移転前の3倍増の年間300万人動員にまで集客力をアップさせた実績を考えてみよう。

当時のダイエーが移転した福岡の特徴は以下の3点だ。第1には立地面において、プロ野球球団の存在しないプロ野球ビジネスの空地であったことである。第2に親会社や周辺財界動向では、バブル経済の最盛期の周辺整備がある。ダイエー本社は福岡をアジアの窓口として掲げ、ダイエー店舗進出にホークスをシンボルとして使用した。また福岡再開発で周辺インフラは自治体によって整えられ、ダイエー本体自身も巨大な日本初の開閉式ドームを建設して、ホークスの本拠地とした。また巨額な資金をもとに各球団から有名選手をFAシステムで引き抜き、大型補

<sup>28</sup> 「The Honda effect revisited」(ホンダ効果再考)『California Management Review』1996年夏号、38巻4号

強を施したのだった。第3には旧親会社の南海電鉄と比較して、ダイエーには流通業界でのノウハウが多く蓄積されており、集客という面でのスキルが豊富にあった。よって経験曲線効果によって、南海よりも優位に新規顧客を集めることが出来た。これらを BCG 流に分析するならば、「ポジショニングの勝利、親会社と自治体による資金配分・投下の勝利、プロ野球業界に存在しなかった戦略資産投入の勝利、これら3つの要素の化学反応によってホークスは、福岡で飛躍的な発展を遂げた。」となる可能性がある。

しかしながら、このような方向性の議論でホークスが球界を代表するシェアを誇る球団としてフランチャイズ地域と共存共栄している全てが説明できるのであろうか。詳細は以降で詳しく吟味するが、説明できないポイントを挙げてみよう。1点目は福岡には1979年までフランチャイズを置いていた西鉄ライオンズ(のちに太平洋 C/クラウンライター)の旧本拠地であり、ホークス移転直後の「ホークス VS ライオンズ戦」ではライオンズファンの観客のほうが多かったという現象<sup>29</sup>だ。2点目はダイエーや地元財界の資金的なバックアップについて、1992年にバブル経済が崩壊しており、親会社ダイエーの経営悪化があった中で、単純に親会社の資金力だけで集客アップの施策が実施されていたとは考えにくい部分が出てしまうことだ。3点目はダイエーの流通ノウハウの投入はホークス成功の一要因であるが、福岡には従来の老舗百貨店等が存在し、ダイエーが「ヨソモノ」であったという証言<sup>30</sup>が数多くあることだ。流通ノウハウの駆使のみで、地域の川上・川下の産業や地域住民からの球団認知を推進したとは考えにくい面があるのである。

これら3つの部分については結果のインパクトからの議論だけでなく、本稿によるプロセス研究が、業界の多面的な理解促進につながるのではないかと考えるのである。つまり結果のインパクトのみに注視をすると、分析する機会や視点が固定化されてしまう恐れがある。一方でプロセスを見ることで含意・現出できる理論領域を拡張できるところに

<sup>29</sup> 竹森 (2002)、「瀬戸山隆三インタビュー」『J-Net21』  
[http://j-net21.smrj.go.jp/known/s\\_hiroba/kitani\\_26¥1.html](http://j-net21.smrj.go.jp/known/s_hiroba/kitani_26¥1.html) 2013年10月16日アクセス

<sup>30</sup> 竹森 (2002)、および筆者の長浜海鮮市場の従事者インタビューより

貢献があると主張したいのである。

## 1. 5 選択する方法論 ～なぜフィールドワークを選択するのか

本稿における問題意識の根底にあるのは、そう昔でない過去において、業界のお荷物であったパリーグ球団が、なぜ業界で高収益・高シェアを果たすセリーグの人気球団に肩を並べる兆候に至ったのか。その改革の現場では一体何が起きていたのか。また大都市における大規模商圈-既存顧客を多く持つ球団の強者連合に対して、地方都市商圈-不人気球団というある種の弱者連合が経営学の一般論に反して飛躍できたことは、非常に不思議なことであるが、それは何故か。以上の2点の疑問である。

そこにはパリーグの各球団は置かれたローカルマーケット環境に向き合いながらも、地域に根ざした新しい使用価値を創造するとう一見矛盾するマーケティング行為が見られるようだ。これらへの本稿のアプローチは、単純に「現実のビジネス／経営理論」、のような線引きや、「価値創発／広告費原価」、「産業論／文化論」などに代表されるように二項対比の構造に陥らず、複数の研究領域に渡りながらもそれらを架橋するアイデアとなることも視野に入れた総合的研究を目指すものである。そのために本稿が目指すのは、これまで蓄積されたスポーツマーケティング研究・プロ野球ビジネス研究の成果を網羅することで、これら全てを射程に収めるレビューを行うことや、多様な研究領域すべてをカバーすることで理論的枠組みを再構築しようとする方向とはならない。

目指す志向は、むしろ先に述べたように日本経済再生会議での議論を補完するような、プロ野球ビジネスにおける価値創発プロセスという、プロ野球業界を構成するごく限られた一事象について、これまでにないレベルにまで丁寧かつ濃密に記述することを試みたい。それはこの研究対象がスポーツマーケティング研究における知の蓄積に比較して、いまだ十分に検討されていない分野であることはもちろんだが、限られたプロ野球ビジネス事例について複数球団を参照にしながら詳細に論じることが、結果としては上記の問題意識への応答となると考えられるからである。たとえ本稿の研究対象が限定された範囲の事象であったとして

も、新たな価値が創発される個別の現場の記述からは、多様な研究領域に共通の議論の場を拓く可能性がある。よって日本経済再生会議でのプロ野球の関する議論にはもちろんのこと、現在の市場科学を対象とする広い研究群に対しても、新たな議論の場を拓くという貢献が出来るかと考えられる。よって本稿では特定領域における理論的枠組みによって、プロ野球ビジネスのマーケティングを鮮やかに分析することよりも、愚直なまでに丁寧な現場再現作業<sup>31</sup>を通じて、プロ野球というスポーツビジネス（無形財）対象において複数領域が融合する可能性について検討したいと考える。

### 1. 5. 1 複合競争のプロセス分析で目指すもの

本稿ではプロ野球ビジネスを研究対象とするが、そもそも既存のプロ野球ビジネス研究においては、商品の新たな価値生産プロセスは具体的な検討が重ねられること少なく、結果のインパクトに重きを置いて議論が重ねられてきた。もちろん既存研究においても、成果のプロセスを検討する竹森（2002）のような先行研究も存在をする。しかし多くにおいて、成功事例として単体対象の分析や考察に論点が限定されたものに留まっており、そしてそれは既述の通り業界が抱える“ブラックボックス化＝よく見えない、よく知られていない”という課題とも密接に関わっているのである。またよく知られていないからこそ、構造が変容しつつあっても我々は理解が出来ない。よって、このような対象であるからこそ、新たに生成・変容する秩序の把握は重要であり（栗木 2007、2008、西尾 2007<sup>32</sup>）、そこに強みを持ったフィールドワークを手法として取り組む意義があると考えるのである。

ここで少し具体的な議論をするならば、これまでのプロ野球ビジネスの発展を注視した研究の場合、たいていの関心は「観客動員の増加に成

<sup>31</sup> 本項において、当事者インタビューおよび新聞記事を含めたプレスリリースを用いながら多面的ソースから事象を検証する手法としては、キューバミサイル危機を扱った、Allison, G. T. (1971)の記述を参考にした。

<sup>32</sup> 西尾（2007）では京都花街のフィールドワークを実施するからこそ、なぜ京都花街が『350年も続くのか』という問いに対しての答えが見いだせ、『『続く』というエッセンスは、競争社会と呼ばれる今のビジネスの世界でも役立つのではないか』との論を展開している。

功した具体的手法の洗い出しや、その施策運営のノウハウ」という単体かつ一時点での事例分析となるものが多く見られる。この場合において主な対象になるのは、各市場に適合的な新商品として認知された後に考察する「商品化成功のストーリー」や「成功時に稼働していた個別ビジネスモデル」等であり、そこでは瞬間現象を対象とするアプローチが中心であり、価値を創発するプロセス解明そのものは少ない。その中でプロセスの言及があったとしても成功事例の紹介に付加されるエピソード的な扱いに留まり、経営トップマネジメント視点に立った「業界改革の成功談義」的な捉え方が主流で、市場と向き合う現場をマイクロレベルで記述するアプローチは稀であったといえる。よって本稿では、改革プレイヤーの限定合理性や状況依存性に注視しながら、非決定論のもとでの改革ノウハウや使用価値の創発現象を描き出すにあたり、現場目線の競争プロセスを厚く記述する手法をとる。つまり既存研究との差別化を目指すに当たっては、記者生活の12年間で毎日のようにスタジアムに通った取材経験を織り込み、文化人類学者クリフォード・ギアツの著名な「ムラを学ぶのではなく、ムラで学ぶ」という研究姿勢を僭越ながら一部に取り入れ、そこで構築した人的ネットワークからマイクロレベルでの濃密な記述を心掛けたいと考えている。

### 1. 5. 2 考察での留意点

本稿では前項までに確認をしてきたように、歴史的にブラックボックス化されてきたプロ野球ビジネスを対象に、経営改革事例そのものと丁寧に向き合い厚い記述をすることで価値創発プロセスの考察を行う。より具体的に表現するならば、プロ野球パシフィックリーグの各球団がビジネス展開する際に、他球団と異なる自らのフランチャイズ文化圏において、地域と共に新たな使用価値を創発する局面に注目し、民族史調査をもとにプロ野球関連商品がいかなる経営環境下や地域文化の文脈において、またどのような人々によって企画・再構築され、そして消費者に対して売られているのか、消費者はどう受け止めているのか、市場と業界はどう変化したのか、その一連のプロセスを考察することになる。

その考察の際に留意する点として、プロ野球球団という経営組織単体だけではなく、球団とフランチャイズエリアの相互作用にも着目したいと考えている。なぜならプロ野球球団という経営母体は、既存研究においてその企業活動の経済的、経営的側面に焦点をあてた研究が蓄積されてきた一方で、昨今ではプロ野球球団は公共財である（小林 2004）という認識が浸透しつつあるからである。さらに昨今のパリーグは、果たすべきミッションや理念にまで地域との連携を掲げている。よって本稿でプロ野球という業種の経営現象を語るにあたっては、地域との共生・協調を視野に入れることが不可欠であると考えるのである。

またプロ野球球団という経営母体を持つ社会的、または文化的側面に焦点をあてた研究群であっても、プロ野球球団を地域のシンボルとして捉え、直接的な球団と地域市場との関係構築についてまでは深い議論が及んでいない傾向がある。つまり球団を各フランチャイズの資本主義市場における一構成私企業として捉え、その地域の顧客との特徴ある関係については、具体的な検討がなされることは少なかった。よってそれら研究の潮流との比較では、後述するパシフィックリーグ改革を通じて生じた地域密着を強く意識したマーケティング視点の斬新性を実感するのである。パリーグの掲げる3点のミッション、「経済波及効果をもたらす地域産業」、「地域生活者同士の絆を深める媒介役」、「地域の生活者・子供たちに夢を与えるコンテンツ産業」という視点は、「プロ野球を通じた新たな使用価値の創発」を、「プロ野球ビジネスの文脈において、地域経済と地域文化の多岐にわたる側面を仲介するプロセス」として位置づけようとするものとして考えられるのではなかろうか。すなわち本稿では、プロ野球関連商品を生産する主体である球団経営・および経営改革を検討するにあたり、プロ野球ビジネス産業の隣接する「地域文化・地域市場とのリンク」を考察の射程としたい。

また一方で本稿では無形財ながらも商品化される「プロ野球」と「地域文化」のかかわりを単純に一般化することも慎重に回避したい。つまり抽象的なレベルで一般化できる理論構築を目指すのではなく、厚い記述によって従来は異なる研究領域で考察がなされてきた「プロ野球ビジ

ネスが創り出す新たな価値」と「地域文化」・「地域市場」がこれら一連プロセスの中で結びつき、生起・変容しつつある構造の様相を丁寧に描き出すことを試みたい。

さらに今後の議論の展開を期待するならば、本稿が対象としている企業と地域による相互作用や価値の創発に着目した考察は、一般的な企業を対象としたマーケティング戦略にも再考の機会を提供できると考えている。1960年代頃から我が国で採用されてきたマーケティングアプローチは、一貫して「製品マーケティング」あるいは「メーカーマーケティング」が対象とされる傾向であった（石井 2012）。一方で文化や芸術、サービスといった無形財にまで議論が及んだことは稀であったと言えるだろう。つまり公共財・芸術・文化活動と言われるコンテンツビジネスのカテゴリーに対しては、本稿で取り上げるプロ野球ビジネスを含め、新価値創発や利潤獲得を目指したマーケティングとリンクした議論の射程外とされてきた潮流がある。（和田 1999、原田、藤本、松岡 2004）

しかし近年、アカデミックの環境では無形財を対象とした総合領域へのアプローチが見られ始め、特にスポーツビジネス分野では国内の大学に学部・学科が数多く新設されている。また国土交通省で議論や、日本スポーツマネジメント学会では“スポーツツーリズム”という新商品カテゴリーについての統一論題が設定されるなど、スポーツビジネスに関わる商品を研究対象として捉える機運が高まっている<sup>33</sup>と言えよう。このように公共財のマーケティングに焦点をあてることで、顧客獲得・維持、地域活性化へのアカデミックなアプローチが出始めているのである。和田（1999）は従来のマーケティングの行き詰まりを指摘して、あえて演劇を研究対象にすることで売り手と消費者の関係性マーケティングを議論し、劇場と言う閉ざされた空間ながらも売手と買手の両方で商品の新たな価値が生まれる状況を指摘した。また栗木・水越・吉田（2012）は京都花街やハトバスの観光ビジネス事例を扱いながら「リフ

<sup>33</sup>「スポーツツーリズム推進基本方針～スポーツで旅行を楽しむ国・ニッポン～」『国土交通省・観光庁』2011年6月14日を参照のこと。

またスポーツツーリズムの中核的組織である一般社団法人日本スポーツツーリズム推進機構が事務局となり、2014年1月にはスポーツツーリズムを通じた地域活性化に取り組む組織の交流と創発を図ることを目的として、「第1回スポーツツーリズム全国連絡協議会」が開催されている。

レーミング」という概念で、事象を捉える視覚を変えることで価値が新たに生まれる可能性を指摘した。このように公共財や、無形財の中に大きな気づきの源泉が隠れている気運はマーケティング研究領域の一部で高まりを見せている点にも本稿は影響を受けている。

既述のようにプロ野球ビジネス分野の価値創発のプロセスが研究の対象とされることは少なかった経緯を確認してきたが、これらの現状を鑑みると、各業界の企業が複合競争をしていることを認識しながら、商品の生産過程へのアプローチとするという問題は、プロ野球ビジネス研究のみでなく、複合競争プロセスを地元マーケットはどう受け入れたのか、フランチャイズとよばれる地元の変化や、企業を取り巻くステークホルダーの動向などには、今までの分析では盲点となりがちであった、新たな議論の着目点の宝庫となる可能性が高いと考えるのである。

## 1. 6 パリーグ6球団を研究対象とした理由

ここでは本稿においてプロ野球ビジネスの中からパリーグ6球団を事例研究の対象として取り上げることの意義を論じたいが、その意義は大きく分類するならば以下4点があると考えている。

第1には、日本経済再生本部が、地域経済活性化につなげるプロ野球の活用を検討している動向があるように、パリーグ球団のフランチャイズはセリーグとの比較においてはフランチャイズの地域分散化と、地域市場での成功が伺えるのである。具体的にはセリーグ各球団のフランチャイズは関東に3球団、中京圏に1、関西圏に1、広島に1となっていることに対して、パリーグが北海道1、宮城1、関東2、関西1、福岡1と日本の広範囲でフランチャイズを敷いている。さらに、後の事例研究で詳しく触れるが、パリーグ6球団はリーグのミッションに「地方経済のけん引役になる」という項目を掲げている。本稿ではプロ野球を活用した地域活性化を議論するにあたり、広域なりリーグ統括と、ミッションとして設定された地域経済を意識するパリーグの方針が、政府の議論に強くマッチングするとの認識をしている。また本稿の興味は、エリア的に限定され、大都市圏より規模の小さい経営環境下において、パリー

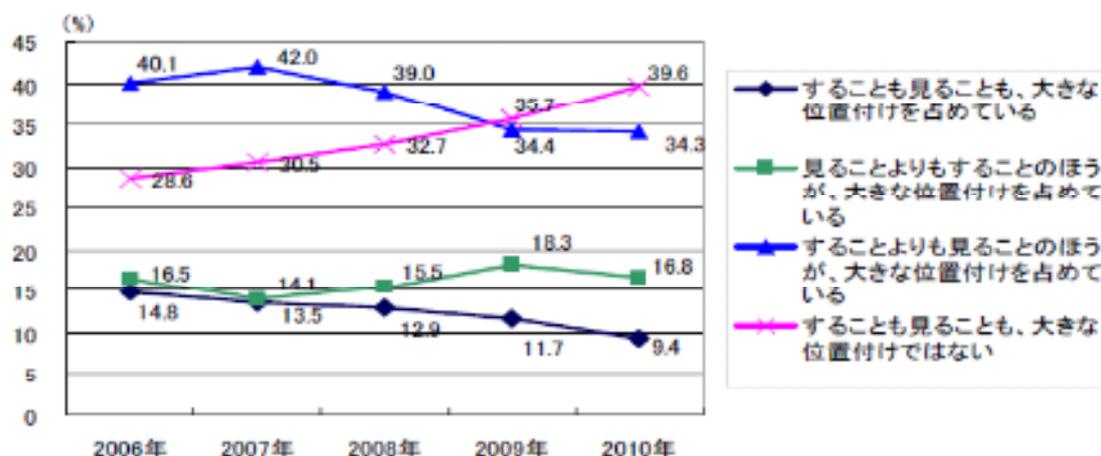
グ球団が市場へのアプローチをどのように行ってきたのか、またその消費者との接点・関係をどのようにとらえ、どのように変革を継続してきたかという疑問の解明にある。その際には「経営トップによるグランドビジョンを、各球団のマーケティング現場は地域市場と向き合いながら、どうやって実際の企業方針と市場ニーズのマッチングを成立させたのか」という考察が地域活性化の議論につながると考えるのである。

第2には、昨今におけるパリーグ球団のビジネス規模の拡大傾向である。業界が属する余暇市場自体がシュリンクし、セリーグの多くの球団が年商を減らしている現状を鑑みると、パリーグ球団は大躍進とさえ言える状況なのである。つまり既述のような「アベノミクス」の後続施策としての注目だけではなく、プロ野球業界全体は、昨今まさに大きな変化に直面し、時代の波とも複雑にリンクをしながら、その概要が少しずつ露呈し始めている、そんな兆候が垣間見える。そのプロ野球業界では高度成長期以降では長らく人気のセリーグ、実力のパリーグと揶揄され、各メディアではセリーグを中心に話題が構築されてきた。そして1980年代後半以降では厳しいパリーグ球団の経営問題が頻繁に表面化してきた。プロ野球業界内の競合は全部で12球団という寡占市場であり、かつ12球団のオーナー会議という名の同業者トップ会議で承認されなければ新規参入が許されない、いわば独占とも表現できるような高い参入障壁に守られながらも、1989年には6球団中2球団が球団経営から業績不振のため撤退し、さらに2004年にも2球団の経営母体（オーナー会社）が入れ替わった。この業界では2004年の「球界再編」と呼ばれる事件や、その後の改革を通じて、各プロ野球球団は過去50年間続いたビジネスモデルからの劇的な体質変化を迫られているのである。

その再編・改革の結果として2005年以降では、メディア情報にアクセスすればパリーグ各球団が目を見張る勢いで業績回復を遂げているのに気付く。各球団は急ピッチで観客動員数を上げるだけでなく、年商も伸ばしており、2004年秋の球界再編時に明らかになった球団の抱える赤字額も大幅に改善されつつある。依然と経営に苦しむセリーグ球団が一部で見られる中で、パリーグ6球団は非常に活気を持っているのであ

る。その躍進に本稿は着目をするのだった。

このプロ野球ビジネスにおいては、業界全体が 12 企業に限定される寡占市場でありながら、近年の調査でプロ野球コンテンツの商品価値の低下についての指摘<sup>34</sup>が少なくない。詳細は後述するが業界全体としては厳しい環境にある。さらに『2010 年スポーツマーケティング基礎調査』によれば、下図のような調査結果が出ている。プロ野球コンテンツの属する“見るスポーツ”は“するスポーツ”と比較すると調査対象に対しての位置づけについて、2007 年以降で後退局面の状況が続いているといえるだろう。さらに、この調査から読み取れる悩ましい事実は、“することもみることでも大きな位置づけではない”といったようにスポーツを生活局面の射程外としている層が増えていることである。



図表 5 スポーツの位置づけ (N=2000)

＜出典；2010 年スポーツマーケティング基礎調査<sup>35</sup>＞

以上のようなネガティブな市場調査の結果があり、プロ野球業界全体の商品価値が低下しているという指摘がある中、ここで業界を俯瞰する視角を変えれば、別の面が見えてくる「リフレーミング」を試みてみよう。つまり各属性の側面について視覚を変えて対象を観察すると、大きな成長を遂げている部分を発見することが出来るのである。つまり業界を俯

<sup>34</sup> 詳しくは三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング『スポーツマーケティング基礎調査 2005』、『同 2006～2012』を参照されたい。テレビ視聴率低下や、プロ野球への若者の関心度の低下など、厳しい市場環境が続いていることが理解できる。

<sup>35</sup> (株)マクロミルと三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング(株)の合同調査。インターネットを使った 15 歳～65 歳の 2000 人の母集団を対象のデータ。2010 年 9 月実施。

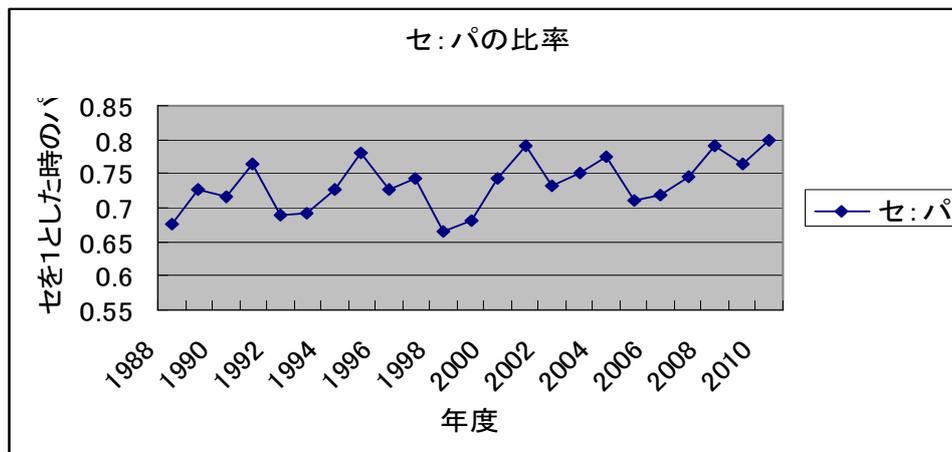
眺める際にパリーグ 6 球団に絞った視角で観察をすれば、業界全体としてはシュリンクする中で、現状維持以上のビジネス規模の拡大に成功を収めているのがプロ野球・全 12 球団のうち、半分の 6 球団が所属するプロ野球パシフィックリーグである気付くことができるのだ。

第 3 には、市場における意識調査等においてパリーグ躍進が実績として見られることである。一例を挙げるならば 2010 年の慶応大学・鈴木秀男研究室による調査<sup>36</sup>による、パリーグの顧客満足がセリーグを大きく上回ったとする結果が発表されたことがあるだろう。鈴木らの実施したインターネット調査では、チームのファンサービスの満足度合という項目で 6 位タイまでにパリーグ 6 球団全てが入る結果になったという。つまり全 12 球団という寡占状態の業界内において、現状ではパリーグ 6 球団が新たな市場開拓を積極的に行い、業界全体を牽引している様相が見られるとのことだ。

この鈴木研究室の調査結果を参照にしながら、セリーグとパリーグのシェア比較をしてみると、少しずつではあるがパリーグが業界内での存在を高めてきている傾向がうかがえる。ここでは年度別データの詳細を扱わないが、両リーグのメディアガイド資料によれば 1976 年にはセリーグを 1 に対してパリーグは僅か 0.37 という動員数実績に甘んじていた。ここで 1988 年以降を下図表のようにグラフ化してみると、シーズン毎の上下幅は存在するが、2006 年以降でパリーグのシェアは右肩上がり傾向となり、最新 2013 年データではセリーグ 1 に対して 0.77 にまで迫っていることがわかる。このような 2 つのデータ面からも昨今のパリーグの飛躍は興味深いのである。

---

<sup>36</sup> 『朝日新聞』2010 年 6 月 15 日 大阪本社版 25 面



図表6 セリーグ、パリーグの観客比率の推移  
 <出典；セリーグ・パリーグの公式発表資料>

最後の第4に挙げられるのが、パリーグ各球団の収支面での急激な改善が見られる実績である。以下で詳細を考察するが、本稿での関係者への、インタビュー調査によれば、2004年の球界再編以降で本格的な経営改革に着手し、ホークスを始めとした各球団のマーケティング手法を共有することになったパリーグの各球団は、エンタテインメントビジネス界全体の成長が頭打ちとなる環境下で、もれなく新規の顧客獲得に成功して業績を改善しているようだ。下図表の2003年と2009年の収支を比較するならば、変化は一目瞭然となっている。各球団が親会社からの広告宣伝費を受け取っている状況は、比較する両年度で変わらないものの、収支の改善は非常に著しいものがある。また各球団の証言によれば、その親会社に頼る広告宣伝費の総額も年々減少傾向とのことだ。

チーム	2003年度	2009年度	親会社負担
北海道日本ハム	▲39億円	3.3億円	非公表
東北楽天	参入前	▲0.04億円	非公表
千葉ロッテ	▲35億円	0.5億円	20数億円
埼玉西武	▲20億円	▲0.3億円	10数億円
オリックス	▲30億円台	0.0億円	非公表
大阪近鉄	▲41億円	消滅	2004年撤退
福岡ソフトバンク	▲10億円	8.6億円	50億円
※2003年は「朝日新聞2004年7月20日」「財界展望2004年10月号参照」			
2004年11月のオーナー会議で平均赤字額は32.2億円と公表データで修正計算			
※2009年は「AERA 2010年11月29日号 参照」			

図表7 パリーグ6球団の財務状況の推移<筆者再構成>

以上のようにわずか数年において、業界内での立場を改善させ、収支面でもおおきなV字回復を遂げたパシフィックリーグは、非常に興味深い対象であると考えるのである。

最後に蛇足感は否めないが、因縁めいた動向ともいえるのが、2013年には東北楽天ゴールデンイーグルスの業界参入10年目（9シーズン目）にパリーグ初優勝を飾ったことである。昨今のプロ野球業界は、イーグルス球団誕生の際の球界再編問題だけでなく、2008年にはリーマンショックを中心とした日本経済の激動の時代、また2011年の東日本大震災を経て、未曾有の大変動時代にあったと言って良い。よって今だからこそ、復興のシンボルとして東北全域から支持された球団の在り方を考察すること、そのイーグルスが属するパリーグについて2004年の球界再編からの10年の節目を総括すること、さらにはその以前10年間を組み入れた計20年間にわたるパリーグ改革の全体像を吟味することに意義があると筆者は考える。

## 1. 7 研究対象へのアクセスと調査概要

本稿の議論における調査対象企業については以下の企業・球団・団体とする。（現フランチャイズを各球団が設定した順番で表記）

- ・埼玉西武ライオンズ、テレビ朝日
- ・福岡ソフトバンクホークス、九州朝日放送
- ・千葉ロッテマリーンズ、テレビ朝日

- ・北海道楽天イーグルス、北海道テレビ
- ・オリックスバファローズ、朝日放送
- ・東北楽天イーグルス、仙台商工会議所（マイチーム協議会）、東日本放送

### 1. 7. 1 調査対象へのアクセスまで

本稿の調査を実施するにあたっては筆者が勤務する朝日放送（株）を起点に、パシフィックリーグ各球団と系列局のスポーツ番組制作担当者へアクセスを行った。筆者は入社以来 12 年間にわたりスポーツ局スポーツ部においてスポーツ番組の制作に携わり、さらに以降 9 年間は編成局に勤務する立場からスポーツ番組の価値向上を、いかに地上波放送で具現化するかを業務としてきた。よって各球団の現場スタッフを中心に研究対象へのアクセスは、筆者の業務を最大限に活用できる環境にあることを研究に織り込んだものとなった。

また朝日放送（株）は契約上では在京のテレビ朝日とともにキー局として、系列局とのネットワーク協定を結んでいる。その関係から朝日放送と系列各局との交流、提携は他系列に比べると頻繁・濃密であり、人的ネットワーク網も豊かである。各プロ野球球団と系列地元局は毎日の業務から強固な協力関係を構築しており、インタビュー調査や周辺情報の取得には絶大な協力を頂いた。この系列局ネットワーク網を活かした研究対象へのアクセスは本稿の特性であり強みとも言えるだろう。またネットワーク局を通じて多数の地元商工会議所の取り組みや動向をリサーチすることが可能となった。このような独自の研究資源を通じて、パリーグ 6 球団を対象にした濃密な記述が実現可能となったと考えている。

### 1. 7. 2 調査の概要

本稿ではパリーグ各球団のマーケティング現場で従事するミドルマネージャーを中心に、担当者へのインタビュー調査を行った。また業界動向については全国紙を中心とした新聞記事、各球団が発信するリリース資料、球団史等の文献を参考に客観的な把握をすることを心掛けた。

またプロスポーツ球団、および周辺へのフィールドワークについては、現状視察やファンクラブ関係者からも参考意見を取材形式で取り入れた。さらに球団経営改革の詳細について、より多面的な視点も加えて検討するにあたり、朝日放送のプロ野球解説者や、元プロ野球選手からの感想や意見、過去のスポーツ番組制作時の議事録や台本などを織り交ぜ、当時のエピソードも多方面で取り入れて、より現場に近い記述を心掛けている。

## 1. 8 本項の構成

ここで本稿の構成についてまとめよう。この後の第2部においては、プロ野球ビジネスの議論を展開する前段として、業界の歴史と時代背景の理解を進める。第2章ではプロ野球球団のルーツを訪ね、業界の黎明期から発展期を時系列的にまとめる。そこでは当時の親会社のスタンスや国策に影響を受けながらプロ野球球団が発展するプロセスを吟味する。第3章ではプロ野球ビジネスについて理解を深める。球団が親会社に果たした役割や、球団の人事システム、さらには他団体との経済規模の比較等で、国内プロ野球業界のビジネス面にアプローチする。第4章では研究対象であるパシフィックリーグ6球団のプロフィールを把握する。続く第5章では経営改革の萌芽がみられる点と、プロ野球業界が抱える問題点について言及する。そこではバブル経済崩壊後の外的環境に対しての問題や、一部の球団で改革の萌芽が見られる現象、また会計基準の改正等による親会社との関係変化の問題、さらには人材の海外流出なども含めた市場のコンテンツ価値の変化の問題などを吟味する。これらの理解を深めることで、第3部以降の事例研究に進む準備を完成させる。

第3部では事例研究を行う。第6章においてはパリーグ6球団における各球団個別の改革概要を、担当者のインタビュー、文献資料、球団リリース、新聞等の資料からまとめる。そこでは各球団が持ち合わせた客観的な歴史的背景や、球団独自の経営改革、改革結果の産物が浮き彫りになる。また第7章では、その改革をリーグ全体の目線でまとめ上げる。

その改革概要は第6章と同じく、担当者のインタビュー、文献資料、球団リリース、新聞等の資料を用いるが、リーグ全体像を吟味することは各球団個別の目線とは別の改革動向が理解できることになる。

続く第4部では複合事例の考察を行い、さらに本稿の意義、課題の整理を行う。ここでは第3部においてインタビュー調査をもとに記述されたケースをもとに、以下の2つのカテゴリーで分析を行う。1つ目は第8章で考察する球団個別の改革による成果である。そこでは個別の球団改革によって再生産された地場財産・地場文化と球団の再パッケージの局面、および球団を地域文化に昇華させるアプローチを確認する。もう1つのカテゴリーは第9章で考察するパリーグ全体としての改革の成果である、改革によるリーグ全体の成果として生み出された顧客生活世界の再構築を理解する。これらのように第8章・第9章と視点の区分を分けた考察を行うことで、それぞれから成果を吟味し、地域活性化につながるプロ野球の活用に関する議論の精緻化を目指すことになる。その中ではパシフィックリーグ、および各球団の改革が限定合理性、状況依存性、構築性の一面を持ちながら、改革によって変化した成果を吟味する。以上の考察によってパリーグ各球団は球団個別とリーグ全体の双方で、球団商圏を作るのみに終わらず、球団を地域に根付かせることで、新たな文化・コミュニティを生み出すことまでを視野に入れていた改革を行ったことが理解できることになる。最終の第10章では、プロ野球パリーグの経営改革プロセスと、既存のプロ野球ビジネス研究の議論の架橋をする。それによって含意・現出される理論領域の拡張をめざし、経済活性化につながるプロ野球の活用に関連する議論の精緻化を行う。そして最終項目として本研究による貢献と限界についての確認を行うこととする。

## 第2部 業界の歴史と時代背景の理解

第2部においては、日本国内の“野球”という競技の誕生～プロ野球球団の設立、初期ビジネスモデル、業界の発展プロセス、さらには抱えていた問題点・課題などの経緯を時系列的に把握する。これらの把握によって本稿の研究対象であるプロ野球パシフィックリーグ球団について、対象期間（1993-2013の約21年間）に置かれていた経営環境や各球団状況の理解・整理をおこなう。これら業界全体の理解を深めることは、第3部で行う事例研究を展開する際に必要な基礎知識の把握として位置付けたい。第2部の概要を端的に言うならば、プロスポーツビジネスの嚆矢的な存在としてのプロ野球球団の歴史を遡ると、我々はプロ野球球団の存在自体は単体での利潤を生むべき経済活動体として稼働してこなかった事実気が付くことになる。

### 第2章 プロ野球球団とは ～ルーツと業界の黎明期～発展期

それでは本稿での事例研究の視座を確固たるものにするため、まずはその第1歩として研究対象であるプロ野球業界全体の歴史を整理してみよう。この第2章では各球団の発行するメディア用リリース資料、球団史資料、新聞記事や雑誌記事や関連書籍、各新聞社や放送局の発行する社史、各社・各団体の公式ホームページ、そして研究論文を参照に文献マイニングの形式を採用する。

#### 2.1 日本の野球の始まり

そもそも日本国内の“野球”の始まりは、一般的には明治初期にアメリカ合衆国を発祥地とする“ベースボール”が伝来したことにルーツがあるとされている。さらにヨリ詳細を確認すると競技母体としては、1890年頃に旧制第一高等学校で始まった「一高野球」にさかのぼることが出来る（脇村2009）。この時代において富国強兵のローガンのもと、国家エリート育成のための教育機関の中ではぐくまれた野球<sup>37</sup>は、

<sup>37</sup> 正岡子規（1867 - 1902 日本俳人・歌人）は自身が競技導入期の熱心な選手であり1890年頃に野球（のぼー）という雅号を用いた。後に中馬庚（ちゅうまん かなえ）が「ベースボール」を「野球」（やきゅう）と訳したことを経て日本での呼称定着に至る。なお子規は文学を通じて野球普及に

単に競技としてではなく当時の国家戦略から多大な影響を受け、武士道精神や集団主義（愛校心）を育むツールとして発展してきた面が大きいと言える（尹 1998、脇村 2009）。このような明治初期の時代において、読売新聞など大手紙では大学教育を受ける者や知識人読者層をターゲットにして積極的に「一高野球」を報道した実績が見られるという。その後日本の野球は、早稲田・慶応に代表されるカレッジスポーツ対抗戦競技としての役割を担うことになるが、メディア側の視点に立つならば当時から野球報道は知識人層や、近未来の知識人層（＝エリート層の予備軍）である学生の読者層を新規獲得する手段（戦略資産としてのニュースソース）として、各メディア従事者に認識されていた一面があるということだ。

## 2. 2 各新聞メディア動向と野球をめぐる消費の誕生

1900年代に入ると各新聞メディアと野球の関係は新たな局面を迎えることになる。1915年に現在の全国高校野球選手権大会（夏の甲子園）の前身である、全国中等学校野球大会が産声をあげると、大会主催者である大阪朝日新聞社はこれまでの既存顧客層とは別ターゲットの市場創発に成功するのであった。この事例をマーケティング視座で解釈するならば、単なる興行の成功だけでは終わらないことがわかる。朝日のモデルは、新聞社が自ら各地域の代表校の活躍の場（大会）を運営提供することで、地域に特化したニュースソースが生まれる場を整備し、商品として高校野球記事を送り出すことであったと言える。つまり自ら大会の開催・運営をすることで、当時の国策でもあった郷土愛に基づいた勝利至上主義、集団主義（愛校心・母校愛）に直接リンクするコンテンツを作り出すことに成功し、自社のブランド価値向上や、徳育・教育への貢献という社会的イメージの向上をすることで、大いに販促活動が活気付いたという。結果的に既存読者層以外からも「おらが町のシンボル、

---

貢献したとして2002年に公益財団法人野球殿堂博物館により日本の野球殿堂入りを果たしている。  
（新世紀特別表彰）また本稿における一連の野球の歴史については野球殿堂博物館の作成した歴史年表を参考にしている。詳しくは『野球殿堂博物館ホームページ』を参照のこと。  
<http://www.baseball-museum.or.jp/index.html>（アクセス日2014年3月31日）

郷土の代表、ヒーロー」を支援・応援する消費を創発し、新規顧客を獲得して発行部数の大幅な増加を達成した。結果的に発行部数の増加は直接的な広告収入増や、競合間でのシェア拡大<sup>38</sup>という経営的成功をもたらしたことになる。

このように野球をニュースソースとして位置づける成功事例は大阪朝日だけのビジネスモデルにとどまらず、次第に他紙にも拡散をすることになる。例えば大阪毎日新聞ではシェア低下を食い止める対抗手段として都市対抗野球（社会人野球）、中等選抜野球（春のセンバツ甲子園大会）を主催するようになったとするのが業界内の通説である。

このように大会開催における歴史的な経緯をメディア側の事情から紐解いていくと、野球というスポーツは活動母体<sup>39</sup>自体が明確な意図をしないまま、新聞を中心としたメディア界と密接な関係が構築されていたことが理解できる。つまりその代表格とも言える朝日・毎日の新聞メディア主催の全国大会を通じた報道とともに、その認知および競技普及を進められていったと考えるのが妥当であろうか。この結果としての市場の動向をまとめると、新聞メディアのビジネスツールとして誕生した野球興行は、市場において最良チームを応援するための新聞購読が新たに創発され、さらには各新聞メディアと熱狂的な野球ファンの間で、野球コンテンツ群という多様な消費対象が数多く共創されていったと考えられるだろう。具体的には有料の野球観戦、応援旅行に関する一連消費、競技普及による選手増加・加盟校増加、野球用具市場の誕生、試合結果ニュースを求める新聞購読の新規契約など、その消費の裾野は急激に広がっていったのである。

## 2. 3 プロ野球の誕生 ～大日本東京野球倶楽部と追隨球団

1934年になって野球は新たな展開を迎える。この年に日本で初めて創設されたプロ野球球団である「大日本東京野球倶楽部」が誕生するわけであるが、これは親会社である読売新聞社のビジネスツールとして産声

<sup>38</sup> 詳しくは『朝日新聞社史』における高校野球記述（朝日新聞社 1995）参照のこと。

<sup>39</sup> ここで言う活動母体とは、学校や実業団チームだけでなく、日本学生野球連盟や日本高校野球連盟などの個別チームを統括する連盟組織も指す。

をあげたとされるのが一般的な解釈である（尹 1998）。当時の読売新聞は朝日新聞、毎日新聞に発行部数において大きく差をつけられた後進の新聞社であった。読売は野球報道においては既述の一高野球の扱いなどに先見性があったものの、自社の独占記事としての特色を出すビジネスツールを持ち合わせない状況であった。上述のように朝日が国民的行事として全国中等学校野球大会（現在の全国高等学校野球選手権大会）を興行し、代表校に関するニュースを掲載することで発行部数を着実に伸ばした実績、また毎日が各種マラソン競技やアマチュア野球を興行して同様の展開を行ったような、独自のキラークンテンツを保有できていなかったのがあった。それは当時の市場シェアにも大きく影響しており、『読売新聞 120 年史』（1994）によれば 1931 年の発行部数は 22 万部にとどまり、朝日が発行する 50 万部の半分にも満たない状況であった。そこで当時社長であった正力松太郎はプロ野球ビジネスの立ち上げによって発行部数の大幅増加を狙ったという。このような経営者判断によって読売はスポーツ報道に一層の注力をする経営戦略を実施することとなり、スポーツ興行とメディアをミックスさせ、顧客増加を狙うシェア拡大戦略を進めていくことになる。

結果的に第 2 回日米野球<sup>40</sup>の折に編成された全日本チームを母体にした「大日本東京野球倶楽部」発足後には、読売新聞社によるプロ野球立ち上げの呼びかけに応じて、関西では大阪野球倶楽部が誕生している。さらに中京圏からは大日本野球連盟名古屋協会、さらに東京野球協会、大阪阪急野球協会、大日本野球連盟東京協会、名古屋野球倶楽部が追随する。そして 1936 年なると 7 チームによる試合が興行され、「日本のプロ野球」という国内初のプロスポーツ興行が稼働し始めるのである。こうした施策を通じることで、ようやく読売新聞社はプロ野球コンテンツによって特色付けられたイベント記事の掲載・宣伝活動を具現化するこ

<sup>40</sup> 第 1 回は 1908 年にアメリカからプロ選手が来日して試合興行が行われた。この 1913 年の第 2 回大会でアメリカ側は「世界周遊野球チーム」を、メジャーリーグで活躍するプロ選手を中心に編成して来日した。当時の日本では対戦チームをいかに編成するかで多くの議論があったが、興行に重きが置かれたアメリカのプロ選手と、教育に重きを置いた日本のアマチュア選手（大学野球など）を対戦させることには、当時のアマチュアリズムの観点から異論が多かった。よって日米野球という試合興行の成立のために特別のチームが組まれていた。（元日本高校野球連盟 脇村春夫・会長インタビュー）

ととなり、朝日新聞社や毎日新聞社といった競合との差を詰めて行くことに成功するのである<sup>41</sup>。その紙面上には単なる試合の結果報道ではなく、記事を通じたプロ野球選手のドラマ化・ストーリー化があり、読者層に対しては新聞社自らが保有する球団で育成したスター選手、旬の若手選手、ベテランの職人技などの話題提供を構成・執筆することで、さらなる価値創発の連鎖が見られた。

以上のような大手新聞社3社で推進されたスポーツ興行について、誤解を恐れずにまとめるならば、競合紙に対して発行部数増による自社シェア拡大をするために、独自価値を持つ記事の源泉（球団や大会に関するニュースソース）を新聞社自らが競い合って開拓する新規商品開発の応酬とも言うことができよう。つまり表向きには野球報道を体育・教育の一環として扱いながらも、実際には直接的な顧客獲得のための付加価値の開発として位置づけていたことになる。とくに自らプロ球団を立ち上げた読売モデルの成功以降は、読売を倣った「親会社の本業補完」という目的を設定することが高評価となり、各新聞メディアや鉄道企業がプロ野球ビジネスに参入するという現象がみられることになる。下記の図表を確認すると、プロ野球興行が開幕した1936年には、新聞メディアを親会社にもつ球団が実に過半数の4球団になることは注目に値するのである。

東京	名古屋	大阪
東京巨人軍(読売新聞)	名古屋軍(新愛知新聞)	大阪タイガース(阪神電鉄)
大東京軍(国民新聞)	名古屋金鯱軍(名古屋新聞)	阪急(阪急電鉄)
東京セネターズ(西武鉄道)		

図表8 プロ野球開幕時の7球団 地域と親会社一覧

＜日本プロ野球機構の公式資料をもとに筆者作成＞

ちなみに2014年は、読売新聞によって大日本東京野球倶楽部が誕生し、日本にプロ野球球団が発足して80周年となる記念すべきメモリア

<sup>41</sup> 『読売新聞120年史』によれば1931年で22万部であった発行部数が1935年の第2回日米野球の頃には70万部まで増加している。

ルイヤーである。

## 2. 4 2リーグ制への移行 ～業界規模の拡大

日本国内におけるプロ野球興行が開始されて13年が過ぎた1949年11月になると、「国際的視野に立つ職業野球」を指針とする新たな動向が生じ、太平洋野球連盟の結成式が開催されたのだった<sup>42</sup>。翌1950年には同連盟によるパシフィックリーグという新プロ野球リーグが稼働することで、日本のプロ野球はセントラルリーグ（以下、セリーグと表記）とパシフィックリーグ（以下、パリーグと表記）という2つのリーグ制へと分裂・拡大をすることとなったのだった。

2リーグ移行への背景については諸説があるが、読売新聞社の正力松太郎が、チーム間競争を通じたプロ野球界の発展を目指して、都市対抗野球<sup>43</sup>を主催していた毎日新聞社にプロ野球への参加を働きかけたことが起点であると言われている。そもそも正力の思惑としては1リーグ約10チーム規模となる拡大展開にあったと言われているが、この時代には毎日新聞のみでなく、西日本鉄道、大洋漁業、近畿日本鉄道、広島などが相次いでプロ野球への参加を表明したため、結果的に7球団であった業界規模は合計15チーム体制<sup>44</sup>という、大規模な業界構造の変化に発展したことでの2リーグ分裂だった。この2リーグ分裂に際しては、各球団間での選手の引き抜き合戦が生じ、計50人もの選手が所属球団を変更したという業界混乱のエピソードも残っており、当時の急激な業界構造変化が窺い知れる。

このようにプロ野球業界が2リーグに分割された産物としては、1950年からセリーグ優勝チームと、パリーグ優勝チームが日本一をかけて戦う日本シリーズのスタートがある。これは現在も行われているシステムであり、両リーグの覇者が日本一をかけて戦うレギュレーションはこの

<sup>42</sup> 1949年11月26日 毎日新聞新館にて連盟結成式が行われた パシフィックリーグ BLUEBOOKより。

<sup>43</sup> アマチュアの社会人野球全国大会。主に企業が保有するチームが中心となり各地域予選が開催され、その地域予選の上位チームが全国大会に進み、日本の頂点を目指すレギュレーションとなっている。

<sup>44</sup> セリーググリーンブック（2013）によると、セリーグには松竹ロビンス、中日ドラゴンズ、読売ジャイアンツ、大阪タイガース、大洋ホエールズ、西日本パイレーツ、国鉄スワローズ、広島カープの8球団が参加した。選手の球団間移籍については、永井・橋爪（2003）を参照のこと。

時代の業界拡大の結果として誕生したのであった。

毎日オリオンズ(毎日新聞)	南海ホークス(南海電鉄)	近鉄パールス(近畿日本鉄道)
東急フライヤーズ(東京急行鉄道)	阪急ブレーブス(阪急電鉄)	西鉄クリッパース(西日本鉄道)
大映スターズ(大日本映画製作)		

図表 9 パシフィックリーグ発足時（1950 年）の 7 球団  
 <リーグ公式資料をもとに筆者制作>

## 2. 5 国税庁通達と親会社による球団保有目的の明確化

このように日本のプロ野球球団は、その誕生～業界拡大のプロセスから「親会社の本業補完」に役立つツールとして、次第にプロ野球球団の所有価値が認識されてきた経緯を理解することができた。読売以降で続いた代表的な新聞社をあげれば、毎日新聞、産経新聞、中日新聞、国民新聞の参入が見られる。他方で特徴的な側面としては国鉄・阪急・南海・阪神・近鉄・西武など、親会社を鉄道業に持つグループ企業群が、鉄道旅客誘引のツールとして、また沿線都市開発のブランディングツールとして球団を保有する動向も顕著になっていた。このような気運の高まり中で業界は拡大を見せるのであるが、一方で 1949 年当時の観客数に注目すると、その動員は 1 試合平均 9000 人弱<sup>45</sup>にとどまり、既述の全国高等学校野球選手権大会や、社会人野球の全国大会には及ばない集客力であったという（脇村 2007）。当時まだまだ後発であったプロ野球興行は、先立って朝日によってブランディングを確立された、アマチュア野球興行に対して集客規模の面では後塵を拝していたのであった。

当然ながらプロ野球球団の収支については、1 試合平均で 9000 人弱という観客動員力の規模からも推測が可能なように、ほぼ全ての球団経営においては多額の赤字を抱える状況であったようだ。各親会社にとって球団経営は「親会社の本業補完」という役割を認識しながらも、当時から多額の赤字額は大問題であったようだ。しかし 1954 年になると球団経営の環境は大きな転換期を迎える。その後のプロ野球経営に長きに渡って大きな影響を与える、国からの通達が制定されたのである。それは

<sup>45</sup> 現在のプロ野球 12 球団の平均観客数は 1 試合あたり 25517 人（2013 年シーズン NPB 発表値）

1954年の国税庁による会計処理上の特例を認める通達「職業野球に対して支出した広告宣伝費等の取り扱いについて<sup>46</sup>」であり、この国税庁通達そのものが、その後プロ野球球団が赤字体質で運営されるようになった要因のひとつだと考えられている。ここでは以下に国税庁通達の内容を引用する。

「映画、新聞、地方鉄道等の事業を営む法人が、自己の子会社である職業球団に対して支払われた金銭のうち広告宣伝費の性質を有すると認められた金額は、これを支出した事業年度の損金に算入するものとする。球団の当該事業年度において生じた欠損金を補填するために支出した金銭は、上述の宣伝広告費の性質を有するものとして取り扱うものとする。」

〈出展：国税庁 HP 職業野球団に対して支出した宣伝広告費の取扱について〉

この通達前後の時代では、プロ野球ラジオ中継の人気に着目した、映画会社（松竹・大映・東映）、水産食品会社（大洋漁業）、文具メーカー（トンボ鉛筆）などが新規で参入している（脇村 2007）。脇村の指摘によれば高橋ユニオンズ等の広告塔モデルに属さない例外球団は一部で見られるものの、これらの参入を誘引した国税庁通達といった社会的背景の文脈がプロ野球球団を「親会社の広告塔」とする解釈の要因と考えられており、その認識は現在まで通じているといえよう。

しかしながら本稿では、産業としてのプロ野球に対しては、この国税庁通達の与えたマイナス面での影響も大きいことも指摘しておきたい。小林（2004）のように、通達によってプロ野球球団は独立した企業としての発展に至らなかった点に着目する主張も数多いからだ。つまり子会社の球団が赤字決算であった場合には、親会社が球団の赤字を補填しても、その補填資金はほぼ損金扱いになって課税対象とはならなかった。戦後復興期から高度成長期に向かう当時の国家戦略として、余暇市

<sup>46</sup> 1954年8月10日の国税庁通達によれば、親会社が球団の当該事業年度において生じた欠損金を補填するために支出した金銭は、球団の当該年度において生じた欠損金を限度として、当分のうち特に弊害のない限り、親会社の「広告宣伝費の性質を有するもの」として取り扱うものとする、とされている。（国税庁 HP より）

場を牽引させるための有力産業保護・育成の一環という考え方から、当施策を評価する部分もあるだろうが、一方で球団費用を親会社の広告宣伝費とみなす会計処理の方法は、親会社が資本的に可能な限り無尽蔵にプロ野球球団を支援できるシステムとなっていた。その結果として、球団が不採算経営を継続していたとしても、親会社に強靱な資本力があれば、赤字球団は積極的な経営努力を実践しなくても支援を受けることで収支を合わせることが可能だったのである。

結果的に日本国内のプロ野球球団経営は50有余年の長い年月にわたって、総じて球団自身での経営努力という発想は生まれることはなく、プロ野球ビジネスについての新価値の創発努力はもちろん、球団経営の合理化・効率化に対しての取り組みも親会社の経営判断・施策に全て身を委ねていたのだった。その結果として21世紀に至っても多くの球団での累積赤字額は膨張するばかりで、資本主義経済のもと利潤を生むべく経済体としての機能は未整備のままの状況になっていた<sup>47</sup>のである。

---

<sup>47</sup> 平田・中村（2006） pp14-30 東北楽天ゴールデンイーグルスが新規参入を決めた頃の楽天 CEO・三木谷浩史はスポーツ経営の使命として、「勝つ」「収支が合う」「普及」という3つの使命を同時に背負うことを主張している。またプロ野球では、選手会側も、オーナー側もスポンサーやファンへに対するサービスが欠落しており、球団側もそういった教育をしてこなかった長期にわたる問題点を指摘している。

### 第3章 プロ野球ビジネスとは 親会社と球団の関係～市場の概要

この第3章ではプロ野球ビジネスが発展した際の、球団と親会社との関係性、またその結果として構築された市場概要の把握を行う。本稿ではプロ野球球団は一部の例外を除いて、国税庁の通達によって親会社の広告塔として発展興隆をしてきたと位置づけるのであるが、本章ではその歴史的な経緯の理解を進めたい。また国内外のプロスポーツ他団体との比較することで、プロ野球ビジネス全体に関する市場規模の理解を試みる。

#### 3.1 ビジネスモデル ～親会社の広告塔

ここでは読売モデルを倣って誕生した多くのプロ野球球団について、前章で歴史的な整理をしてきたように、国税庁通達の影響をうけつつ親会社の本業補完・広告塔として存在してきた社会的な文脈を、具体的なビジネスモデルを考察しながら把握してみよう。

業界創世記の経緯から長きにわたって各球団では、経営の独立採算という意識は希薄であり、その存在自身については親会社の本業補完や広告塔であるという意識が一般的であったことは既述の通りである。その親会社の立場からは独自の戦略資産として球団を用いて、中でも親会社のマーケティングツールとして利用してきた一面が色濃く現れている。例えば読売新聞では巨人軍を、自ら作り上げたプロ野球コンテンツとして自社記事に活かすだけでなく、巨人戦の観戦チケットを販促ツールとして使用してきた。またホームゲームの試合興行をフランチャイズの置かれた東京都だけでは行わず、あえて年間に数試合を読売新聞のシェア強化が求められる地方で設定し、新規購読のキャンペーンとして巨人軍の選手を送り込んだ<sup>48</sup>。このような興行展開は、親会社が全国紙の新聞社であれば自社メディアを使用した全国投下型広告モデルとなっており、いかに全国市場でシェア拡大をするかという親会社本業の広報 PR に球団保有や興行自体がリンクされたものであったと考えられる。

<sup>48</sup> 現在でもこのシステムは使われており、2014年では7月に京セラドーム（大阪）、9月に長野・前橋・宇都宮において主催試合が設定されている。詳しくは『巨人軍ホームページ』参照のこと。

一方で親会社が鉄道業であるケースでは、保有される球団は営業路線一帯での顧客獲得・沿線開発戦略のランドマークであるという位置づけが定着していった。ホームゲーム開催の折には観戦客を自社鉄道等の交通機関を使ってスタジアムに誘導し、さらに沿線の土地開発では球団とリンクしたイメージで街づくりが行われた。また鉄道の車両内部や駅構内の店舗・告知板等では球団のポスターや、興行告知が大体的に掲示された。これら鉄道広告一連は主要ターゲットである少年・青年層や成年男性層の認知を集めるために、スター選手を使った企業イメージポスターを積極的に製作することで、親会社のブランディングを構築する手段として用いられた<sup>49</sup>のである。このように親会社の展開する鉄道事業や沿線開発を進めるにあたっての本業補完が見られるのである。

その後の2リーグへの拡大期に新たに参入した親会社（映画会社やメーカーなどの他産業）によっては、本業補完の面よりも純粋に広告ツールとしての位置づけを強調する動きも見られるようになった。その代表例として上述の大洋漁業やトンボ鉛筆は、ラジオ中継を通じて全国に社名を浸透させることにプロ野球球団を機能させたことが挙げられる。ラジオ中継では演出上の必要性や音声メディアの特性から、試合を実況するアナウンサーが1試合あたり何百回と企業名（親会社）を連呼する<sup>50</sup>。これら親会社名の連呼からは、ラジオリスナーに対して非常に大きな広告効果が期待されていたのである。当時のラジオ各局では平日のナイトゲームだけでなく、週末のデーゲームも含めると週に20時間以上の野球中継を編成する放送局<sup>51</sup>も出てきた。このようなメディア動向も球団の広告ツールとしての使用価値を高めた外的要因であると言えよう。

<sup>49</sup> 例えば南海ホークスは本拠地・大阪球場には企業用のボックス席が1950年代から設定されており、アフター5の成人男性の社交場として機能させた。そこにはミス大阪球場と言う女性スタッフを配して華やかさを付加した。また多角経営にも乗り出しており、アイススケート場を隣接させ、さらにはボウリング場等も設置した。大阪市難波における総合施設のランドマークとしてホークスを利用したのである。（永井・橋爪 2003 pp67-70）

<sup>50</sup> ラジオ実況の基本形として、球団と選手を必ず試合動向にリンクさせるアナウンス手法がある。例えば試合開始直後には「1回の表△△球場の○○VS※※は、○○先発投手▲▲」というコメントに始まり、「1回のウラ、○○は4番●●のホームランで2点を先制」というように、ビジュアルの無いメディア特性として、全ての動向にチーム名を付けて表現する。また得点が入らなかった場合はチーム名と好投する投手名を挙げて賞賛し、得点が入った場合はチーム名と打者名を挙げて賞賛するなど、テレビメディア以上にアナウンサーが企業名（親会社）を発言する機会が多い特性を持つ。

<sup>51</sup> 当時のラジオ番組に関する編成事情について、詳しくは『朝日放送の50年』朝日放送株式会社（2000）を参照されたい。

このようにプロ野球黎明期のビジネスモデルは親会社が球団のフランチャイズを大都市圏に設定して、親会社への本業を補完させるものや、広告宣伝的な貢献を優先して考えられたビジネスモデルであったと言える。この大都市圏集中の傾向は長らく続き、1980年頃に至るまでの時代で見ると、首都圏に5球団、関西圏に4球団、福岡1球団、広島1球団、名古屋1球団といった地域分布でフランチャイズが設定されていた<sup>52</sup>。

### 3. 2 読売巨人軍中心の業界発展とバブル期までの競合構造

プロ野球球団が大都市圏集中に集中した環境下において、各球団はそれぞれの親会社の本業補完・広告搭という存在を果たしながら、他球団（対戦相手チーム）を競合と考えた競争を展開していく。その競争において市場先行者である「読売モデル」成功の結果、顧客シェアやチーム戦力（選手）が巨人に偏りを見せると、各追随球団によって「巨人 VS その他球団全体」の図式が意図的に作られていく。そこでは読売巨人軍が自身を球界の盟主とする世界観づくりに対して、他球団は日本人固有の「判官びいき」や「対東京意識」、さらに「ドラフト制度定着による戦力均衡化」を利用した“アンチ巨人戦略”を遂行する包囲網を敷いた。その背景には1948年当時に巨人軍が南海ホークスの主力投手であった別所毅彦を引き抜いた事件や、また南海に入団が内定していた長島茂雄が入団寸前で巨人に鞍替えする事件<sup>53</sup>などがあり、このアンチ巨人を旗印にした競争構造の定着には拍車がかかったのである。このような競合間の関係性に左右されながら、プロ野球業界は各球団間での顧客争奪を行う「プロ野球ビジネス・初期モデル」の完成へとつながっていくことになる。このように1950～60年代における各球団の方向性としては、「盟主 VS アンチ巨人」という競合との構造が市場に形成されていった時代であり、そこでは各プロ野球球団は親会社の宣伝ツールとして、「VS 巨人」のストーリーを保持しながら試合興行を中心に活動を行っていた。

<sup>52</sup> 1980年当時では、愛知県名古屋市の中日ドラゴンズ、広島県広島市の広島東洋カープの2球団だけが首都圏・関西圏以外にフランチャイズを持つ球団であった。詳しくは毎年度発行される『セリーググリーンブック』、『パリーグブルーブック』を参照のこと。

<sup>53</sup> 『南海ホークス40年史』pp.163

もちろん当時から観客動員数は業界のみならず、メディア側も注視しており、1953年にはナイトゲームに3万4000人超の有料入場者があったとの記録も見受けられる。一方で観客5000名以下とされる対戦カードも多くあったが、球団経営レベルの収支が問題視される状況は多くは見当たらない。すなわち高度成長に向かう日本の復興発展の時期にあっても、親会社においては、プロ野球球団は興行により利潤獲得を目指す経済体というよりも、本業補完のツールや市場に対しての話題作りを目指した広告塔としての役割に留まっていたようだ。

### 3. 3 プロ野球ビジネスとテレビメディアとの親和性

第2次世界大戦の終戦後にプロ野球が再稼働してから、戦後復興の中で業界拡大が一気に加速したことで、プロ野球は国民的スポーツとしての地位を固め始める。1950年代末から1970年代にかけては、当時のニューメディアであった地上波テレビの台頭など、メディアとの親和性を背景に一層の成長をする。1953年になって日本テレビや日本放送協会が国内初のプロ野球テレビ中継が始まると、読売新聞や巨人軍と同グループである日本テレビが放送した巨人戦のナイトゲーム中継は、軒並み高視聴率を記録した。このことでプロ野球ビジネスは、新たにテレビ広告市場という新ビジネス領域を刺激したのだった。「巨人・大鵬・卵焼き」<sup>54</sup>との流行語が誕生したように、日本の社会全体がプロ野球を国民的スポーツとして認識をし始めるのである。この時代のプロ野球界では、長嶋茂雄、王貞治という2人のスーパースターが巨人軍の選手として活躍をしていた。2人のスター選手の活躍を原動力とした巨人軍は9年連続日本一を達成するなど、その人気・実力と栄華を極め、プロ野球業界におけるビジネスは巨人軍を中心に展開していく。

この当時の日本国内においては、メディア業界内での大きな環境変化があったことも押さえておくべき歴史背景だろう。娯楽としての放送はラジオの時代から地上波テレビ時代へと急激な変化を迎えていた。家

<sup>54</sup>1961年に生まれた流行語で当時の子供達の好きなものをならべた言葉。考案者は後に経済企画庁長官も務めた堺屋太一氏とも言われている。2013年8月12日放送「テレビが映したスポーツ60年 第2回 巨人 大鵬 卵焼き」『NHK-BS』より

庭用テレビの普及に伴って 1950 年代半ばから、1970 年代にかけてテレビ広告費も急激な拡大を見せた。その環境下で読売グループの日本テレビが、ほぼ全ての巨人戦ホームゲームを全国ネットで中継するのだが、この時代では既述の長嶋・王の活躍がプロ野球を国民的スポーツへ押し上げたのだった。また各局は夜の全国ニュースでプロ野球の試合速報ニュース<sup>55</sup>を放送するようになった。

このようなプロ野球関連テレビ番組（中継・ニュースなど）の人気上昇（高視聴率の獲得）は、メディア扱うプロ野球コンテンツを通じての告宣伝効果を一層高めたのであった。よってプロ野球球団の存在は親会社の知名度やブランド価値を向上させようという「広告宣伝モデル」化に一層の拍車がかかっていったのである。ここで下図表の大手広告代理店である電通と日本プロ野球機構のデータに注目してみよう。プロ野球が国民的スポーツに認知される時代、つまり 1955 年から 1960 年にテレビ広告費は 40 倍以上の成長を見せ、さらに 1960 年から 1970 年の 10 年間には総広告費に占めるテレビ広告費の割合は 22.3%から 32.5%へと躍進を見せているのである。もちろんテレビ普及期における一般家庭でのテレビ保持率の急激な上昇が、広告費におけるテレビ比率がアップしたことの大きな一要因ではあるが、この普及を進めた要因の 1 つにプロ野球視聴による需要発生があったことは、当時のプロ野球中継の高視聴率の面から伺うことが出来る。

	1950	1955	1960	1965	1970	1975	1980
セバ観客合計	421	731	810	875	961	1268	1612
テレビ広告費/総広告費	-/16.75	9/609	388/1740	1110/3440	2445/7560	4208/12375	7883/22783
			<出典：電通、日本プロ野球機構>			（単位：年/万人/億円）	

図表 10 1950-1980 年 セ・パ両リーグの観客動員数、広告費推移  
 <各資料をもとに筆者作成>

このようにテレビメディアの普及とリンクした巨人軍を中心とする

<sup>55</sup> 朝日放送（株）の社史によれば各局は放送権利を得たテレビ中継担当試合ではなくとも、当時から記者とカメラマンを球場に派遣し、試合ダイジェストをニュースプログラムとして取扱った。球団と各局間では各種の協定が生まれ、例えば各局は 1 番組につき 1 試合 3 分以内であれば中継権利を持たない試合でもニュース素材として扱える等の合意がなされた。

セントラルリーグにおいて、日本テレビの高視聴率獲得や、球団の「広告宣伝モデル」化は長嶋・王時代の巨人軍の人気に基づいていた。このフレームがセリーグ球団について指摘される、以降の時代での「巨人軍・一球団への依存体質」を強めることになる。その反面としては、同一リーグに巨人軍を持たず、メディアを親会社に持たないパリーグ各球団では、全国ネットのテレビ中継は年間に数本程度<sup>56</sup>しか実現しなかった。よって観客動員数やその認知力ででもセリーグ各球団の後塵を拝していくことになる。

### 3. 4 興行ビジネス ～「勝ち」の価値を重視したビジネスモデル

これまで戦後のプロ野球業界の発展を述べてきたが、ここでプロ野球ビジネスの価値基準を整理してみよう。親会社のビジネスツールとして誕生したプロ野球は、国税庁通達にも影響をされながら、広告宣伝の旗印の役割を担い、一方で親会社の本業補完を務めてきた。同時に国内では新聞だけでなくラジオ、テレビ等の各種メディアの発展が野球の普及や人気定着に関与したことが確認された。さらに親会社は各メディアのパワーを巧みに利用しながら、一層の広告宣伝の効果を期待する構造を生成していったのだった。その環境下で要求されたものは球団が発信する話題性であり、次第にコンテンツとしての価値が追求されるようになった。これはバブル経済期までビジネスモデルとして継続されるのであるが、各球団はその話題性を高めるためには、選手の活躍によるニュース性を追求するに至ったのであった。必然的に勝利につながる選手の活躍や感動を呼ぶプレーはニュース性があり、メディアが優勝を争うペナ

<sup>56</sup> 巨人戦のテレビ中継は、球団親会社である読売新聞と日本テレビが同一グループであることからホームゲームの中継は日本テレビによって独占された。巨人軍のフランチャイズが日本テレビと同じく東京にあり、かつテレビ中継を先行したことで早期から中継システムの構築には利便性が整っていた。まもなくゴールデンタイムの全国放送によってファンを全国から獲得したことで、高視聴率を確保する日本テレビ系列のキラコンテンツへと成長した。結果的に、この資本関係に基づいた先行メリットが高視聴率を獲得し、多くの放送スポンサーを獲得したのだった。日本テレビによって巨人戦中継の人気定着した後で、後発の民放局が他球団の試合で全国放送を試みたが、巨人軍以外の試合中継では、既に優位性を確保した日本テレビに対して視聴率でも放送スポンサー獲得の面でも太刀打ちできなかった。よって朝日系列では大阪の朝日放送が阪神タイガースのホームゲームで、阪神 VS 巨人の全国放送を、在京では産経系列がフジテレビ等を通じてヤクルトのホームゲームで、ヤクルト VS 巨人の全国放送と言ったように、日本テレビ系列以外も巨人軍の人気を意識した全国放送の中継カードを設定するようになっていった経緯がある。詳しくは、「テレビとプロ野球の歴史」『放送批評懇談会』2011年3月号 pp21-31 を参照のこと。

ントレースや、アンチ巨人の競合構造の激化を競ってニュースとして扱ったため、親会社が球団に求める存在価値は次第に勝利追求へとシフトしていった。つまりこのビジネスモデルでは、メディアを通じた話題性は親会社のPR価値に直結しており、その話題性は観客動員増に影響し、観客動員は放送権利料や球場内広告、テレビ中継広告料の周辺にも大きな影響を与えた。このような経緯から、テレビメディア創設期～バブル期までのビジネスモデルは「価値＝勝ち」といった評価システムがベースになっていたと考えることが出来るだろう。

### 3. 5 高度技能専門職の現場人材と球団運営スタッフ

一旦ここでは視点を変えて、業界理解を深めるためにプロ野球球団の組織を構成するスタッフについて簡単に整理をしてみよう。日本のプロ野球球団は、日本プロ野球機構（NPB）に対して上限で計70人の選手を支配下登録選手として届出をして、その届け出した特定選手との間で排他的かつ独占的に契約を結べる状態を保持することになる。各シーズンの公式戦では球団はこの支配下登録70人の中から1軍登録選手28人を設定してペナントレースを戦うが、これに入ることが出来なかった選手42人は2軍と呼ばれる下部組織でのリーグ戦にて実戦経験を積みながら1軍昇格を目指す。また選手育成を目標にした育成選手契約（諸条件を満たした場合に2軍の公式戦にのみ出場可能）といった70人枠を越える選手契約も支配下登録とは別途で存在する<sup>57</sup>。

続いてチームスタッフについて言及しよう。まずは1軍試合の総指揮を担当する監督1名、そして監督を専門分野別に補佐するコーチ複数名（試合のベンチに入れるのは7名まで）、その他に広報、通訳、トレーナー、マネージャー、スコアラーが野球協約によりベンチに入れることが定められている。その他にもチームスタッフは存在しており、例えば用具保全担当や試合データ分析担当を兼務しながらチームに帯同する打撃練習投手、現役投手の投球練習パートナー専任の捕手（ブルペン捕手）、2軍に帯同する2軍監督・コーチ、打撃投手、ブルペン捕手、広報、

<sup>57</sup> 『週刊ダイヤモンド』2008年8月2日号 pp49では選手数はパリーグ6球団で368人とされている。

通訳、トレーナー、マネージャー等もチームに所属しているスタッフである。さらに各球団には1軍2軍の枠組みを超えて、新規選手を獲得するためのスカウト活動スタッフや、外国人選手の獲得を目指す海外スカウトなどの従事者がいる。

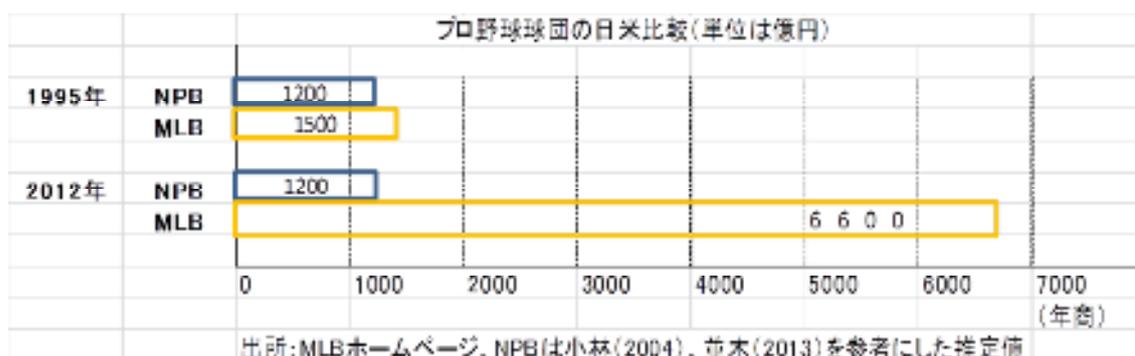
これら業務の従事者は各担当業務に習熟した高度技能専門職であり、通常は支配下登録選手と同様に各球団と単年契約を結び、毎シーズンの終了都度で契約更改・契約終了を協議していくケースが一般的である。選手が現役引退後に指導者として第二のキャリアを積んだり、現役時代に秀でた実績を残せなくても打撃投手等のスタッフとしてプロ野球業界に留まることを可能にするシステムである一方で、ごく一部を除いて契約は単年契約であり、チーム不振の責任を負ったり、ケガや故障によって契約が打ち切られることも日常茶飯事である。その雇用形態は日本固有の終身モデルとは程遠く、生活設計の面では将来が予測しにくい非常に厳しい待遇にあるとも言える。

また各チームには業界内通称で“職員”と呼ばれる事務方スタッフが存在する。その構成は各球団によってまちまちであり、親会社やグループ会社からの出向者が大半を占める球団や、プロパースタッフを積極的に採用する球団もある。これら人材は営業・企画・総務・経理の各業務や、選手や監督コーチの査定等までを担当している従事者もいる。こういった業界内で“職員”と呼ばれるスタッフは一般的に終身雇用であったり、それに近い形で業務に従事することが多い。その規模は各球団によって差があるが、新規入団の人材発掘を担当するスカウトと職員を含めて100名前後であることが平均的であると言われている。

### 3. 6 日米の市場規模比較

続いては日米のプロ野球ビジネスの市場規模を比較してみよう。日本におけるバブル経済の崩壊直後、いまから約20年前の1995年当時と比較すると、日本のプロ野球(NPB)の年商は約1200億円、アメリカメジャーリーグ(MLB)の年商は約15億ドル(=約1500億円 1ドル=100

円換算)と言われていた<sup>58</sup>。プロスポーツのトップ国としてのイメージが強いアメリカと比較しても、日本のプロ野球は業界規模として驚くべき差異が見られない大健闘をしているのである。さらにこれを1球団当たりの経済規模で見ると、1995年当時の球団数は日本が12、アメリカが28であったことから、敢えて単純計算をするならば、1球団あたり平均年商は日本が100億円、アメリカが約54億円となり、当時は1球団あたりのビジネス規模では日本球団が相当に勝っていた面も見受けられていた(小林2004、2009)。しかし、それから17年後の2012年について同様の比較をしてみると大きな変化に愕然とするのである。各方面の取材をまとめれば、日本のプロ野球球団の年商は約20年に渡ってほとんど変化がないと言われていたのに対し、アメリカメジャーリーグでは約66億ドル(=約6600億円)にまで増加が見られるのである。



図表 11 日米プロ野球の年商格差<各関係資料を筆者加筆>

つまり日本国内では「失われた10年」と言われた停滞期を含めた17年の期間に、アメリカのプロ野球ビジネスは1球団あたりの平均年商を250億円<sup>59</sup>にまで増大させたことになる。つまり停滞する日本のプロ野球とはかけ離れた成長性を見せ、年商を4倍以上に成長させているのである。仮にGDP換算のように日米の人口格差を勘案するとしても、日本の人口が約1億2000万人、米国が約3億人であることから、日本の値を2.5倍して補正しても、日本のプロ野球の年商は3000億円程度にしかな

<sup>58</sup> 『週刊ベースボールマガジン』2007年1月号、小林(2004) pp7-11、小林(2009) pp52-54を参照に計算。この年商計算には諸説があるが、ここではその後の議論に多く引用されている傾向が見られる、上述3つの出典データを踏まえることとした。

<sup>59</sup> 現在のアメリカメジャーリーグでは1998年に2チームが加盟したことで計30球団となっている。

らず、アメリカメジャーリーグには遠く及ばない状況なのが見える。これら傾向は現在でも同様の状況が続いており、アメリカメジャーリーグの目を見張る成長力と、また日本の停滞ぶりを痛感させられるのである。この約 20 年間について、アメリカメジャーリーグでの変革はグローバルマーケット開拓を積極展開した海外戦略、ワールドベースボールクラシック等の世界大会を主催した興行実績、既存の顧客価値を一層高めるためのマーケティング戦略等など多岐にわたり、Spoelstra, J. (2002) のように業界内でのマーケティング改革の効果は徐々に語られ始めている。これら経営改革は非常に興味深いのであるが、本稿では日米格差を念頭にしながら国内リーグの考察に専念して、世界レベルでの野球マーケティング全体像については稿を改めたいと考える。

### 3. 7 国内プロサッカー・Jリーグとの市場規模比較

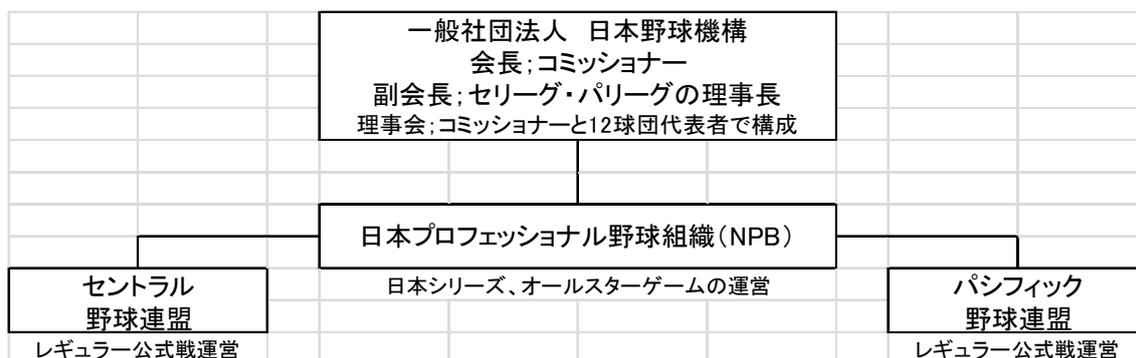
続いて日本国内のプロサッカーリーグ・Jリーグとの年商規模と比較をしてみよう。1993年にスタートしたJリーグは1部リーグ（ディビジョン1）のJ1と2部リーグ（ディビジョン2）のJ2の損益と貸借対照表を公開している。2012年シーズン<sup>60</sup>ではJ1所属18球団で営業収益が567億3400万円、J2所属22球団での営業収益が205億9900万円、合計で773億3300万円となっている。このようにプロ野球球団とは違い、リーグ全体で球団収支を公開するシステムがとられているが、さらにメディアからの中継権利料をリーグ収入とするシステム等があり、個別経営の傾向が強いプロ野球よりも、リーグ全体ビジネスの面が強いことも特徴的<sup>61</sup>である。よって野球とサッカーを単純比較は出来ないが、数字の面だけで比較すればサッカーJリーグは国内プロ野球業界のおよそ60%程度の経済規模であると認識することが妥当であろう。

<sup>60</sup> 『Jリーグホームページ』 <http://www.j-league.or.jp/release/000/00005206.html>  
2013年12月25日アクセス

<sup>61</sup> 『週間東洋経済』2010年5月15日号 このリーグ集権的なシステムには反論も多い。サッカー解説のセルジオ越後氏は「リーグ集権によって各チームの裁量が少なくなり、競争が活性化しない状況になっている。平等なリーグ配分金という体制の結果、リーグに依存しているチームが生まれている。」と現体制を危惧している立場にある。

### 3. 8 プロ野球球団と親会社の関係

ここではプロ野球業界の組織について、理解を深めたいと考える。まずは日本のプロ野球業界全体の仕組みを組織の面からを確認すると、下図表のようになっている。2008年に組織改革が行われ、現状では日本野球機構の中の下部組織として、日本プロフェッショナル野球機構（NPB）とパシフィック野球連盟、セントラル野球連盟が置かれている。セ・パの各連盟は、それぞれのリーグにおいてレギュラーの公式戦運営を管轄する。一方でNPBは日本シリーズやオールスターゲームの管轄となっている。また選手の契約に関する支配下登録等は既に述べたとおり、球団がNPBに支配下登録をする形式が定められている。これらは2004年の球界再編以降で各組織のあり方が問われた結果、2008年に図表のように再整備<sup>62</sup>され、2009年元旦をもって改定日本プロフェッショナル野球協約として発効に至ったものだ。



図表 12 NPB—各球団の組織図 <NPBのHPを参照に筆者作成>

これら組織図からは一見すると、セリーグとパリーグの意思決定の方法は同様のものと理解されがちであるが、現実は大きく異なっている。どちらかと言えばセリーグは各球団の意思決定が個別に尊重される傾向であり、一方でパリーグはオフィシャルな組織とは別に2ヶ月に1回行われる球団社長会<sup>63</sup>が開催されている。つまり単純な二項対比であるが、パリーグの6球団の方がセリーグと比較して、より強い共存共栄を

<sup>62</sup> 小林（2009）pp60

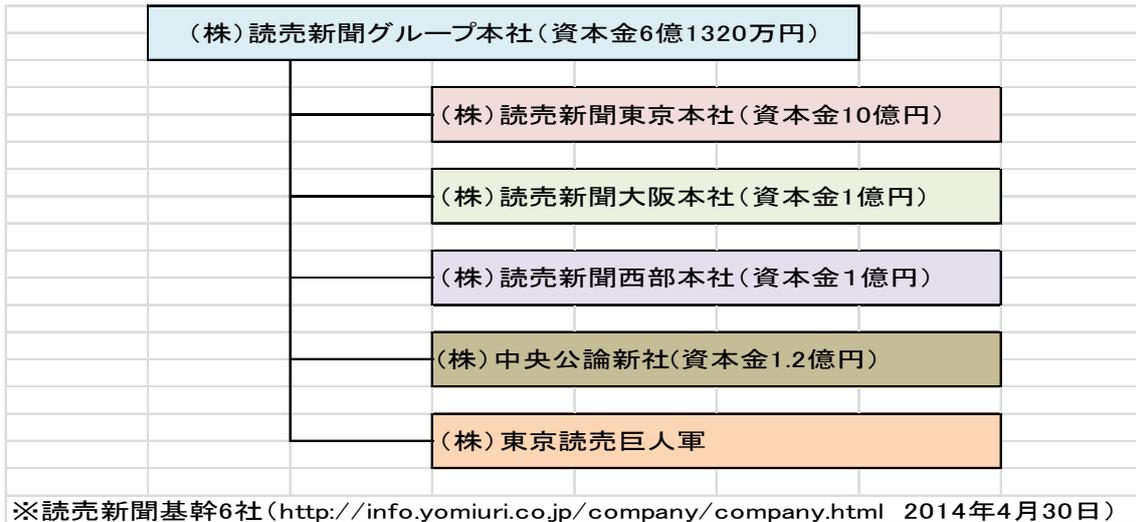
<sup>63</sup> 本稿でのファイターズ元社長・藤井純—インタビュー、イーグルスオーナー代行・井上智治の公開フォーラムでの講演内容より。

念頭にした意思決定が行われていると言えるようだ。

ここでさらに視点を個別球団に移そう。本稿では球団と親会社の関係は以降の議論においても特筆すべき項目であると考えている。親会社が球団の財務・営業・販促に大きな影響を有することは、国税庁の通達を契機に強まっていったことは既述の通りであり、プロ野球の黎明期から2004年前後までの球団経営は親会社の管理下でコントロールされていたと言ってよい。詳細は事例研究の章で改めて言及するが、各球団の親会社の影響は人事権や営業権にまで及び、球団スタッフが各現場において独自の営業努力をすること自体が、業務の範疇外とみなされていた価値観が蔓延していた<sup>64</sup>。つまり球団自体は各メディア等を通じて世間への露出・注目は高くても、おのおのの現場での市場と球団職員との接点、現場での営業努力は親会社からは評価対象とされていなかった時代が、つい最近まで続いていたのである。ここではセ・パ両リーグから1球団ずつのサンプルを挙げて、親会社と球団の関係の理解を進めよう。まず親会社の広告塔モデルとしてスタートした読売巨人軍は昭和9年の創立で、現在は読売新聞の基幹6社の中の一社という位置づけになっている。頂点には(株)読売新聞グループ本社、各横並びには(株)読売新聞東京本社、(株)読売新聞大阪本社、(株)読売新聞西部本社、(株)中央公論新社、(株)読売巨人軍の5社の中にある。つまりグループを形成する基幹企業の1つという位置づけである。その中で球団職員についてはグループ内の人材交流がある一方で、プロパーの球団採用も行っており、2014年2月現在では143名の職員が在籍をしている。また同社ホームページによれば、球団内の組織としては法務部、人事総務部、経理部、広報部、営業企画部、スカウト部、編成調査室、国際部、ファンサービス部、運営部、育成部、統括部、ファンサービス部、振興部などが置かれている。

---

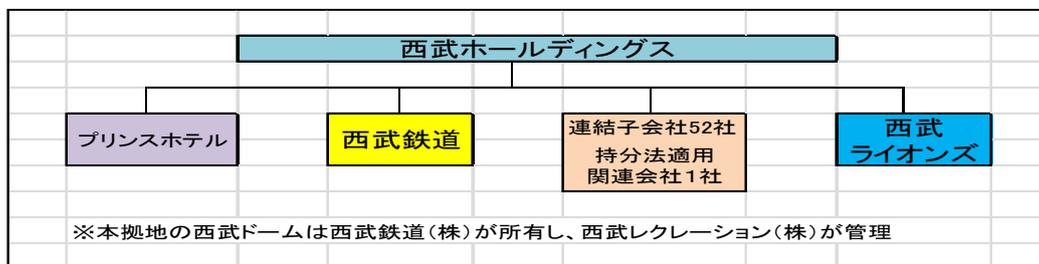
<sup>64</sup> 元近鉄バファローズA氏は、近鉄本体から球団に出向した折のことを語る。「集客のための営業企画は球団からではなく、本社営業が考えることだという空気が蔓延していました。球団発の企画に本社営業が積極的に連動することは稀だった」。また氏によれば、各球団において親会社の役員クラスが球団社長になる慣例は少なく、球団社長とオーナーである親会社の経営トップには、柔軟なコミュニケーションがあったとは考えにくいという、日本のプロ野球界独特の事情があるという。



図表 13 読売グループでの球団の位置付け<出典：同社 HP>

しかし基幹6社の1つという位置づけに球団は置かれているが、ホームゲーム興行権を球団自身は保持しておらず、また本拠地の東京ドームの看板等・広告収入は、別会社の東京ドームに収入が立てられている。

一方で、パシフィックリーグの埼玉西武ライオンズは、西武グループの再編により、当初は国土開発（後にコクド）の子会社であった組織構造から、2006年より下図表の通り、西武ホールディングス傘下の1社という形になった。ここでは2球団の例示にとどめるが、日本国内の各球団は、親会社（またはホールディングス）傘下の1企業である形態に収まっているのが一般的な組織形状となっている。なおライオンズの場合、本拠地の西武ドームは、同グループの西武鉄道が所有しており、年間の使用料を球団が西武鉄道に対して支払う形がとられている。

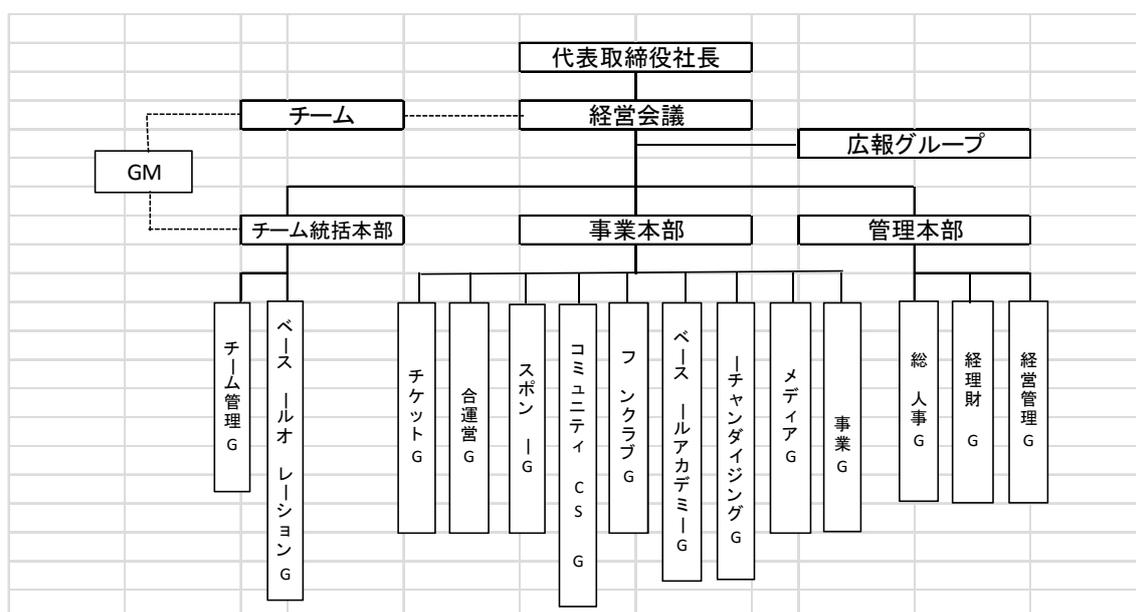


図表 14 西武グループでの球団の位置付け  
<西武 HD 有価証券報告書より 筆者作成>

またライオンズでも職員はグループ会社からの出向等のほかに、不定期

ながら毎年若干名のプロパースタッフの採用を行っている。それらは主に法人営業や、ファンクラブ・チケット事業、イベント企画・運営の部門で、大卒新人採用ではなく、各分野の実務経験を有する人材を正社員や契約社員で採用しているケースが多く見られる。

続いて球団内部の組織構造に視点を移すと、昨今では会社（球団）組織を開示している球団も出てきている。下記のように北海道日本ハムファイターズの組織は3つの本部と15のグループで形成されている。



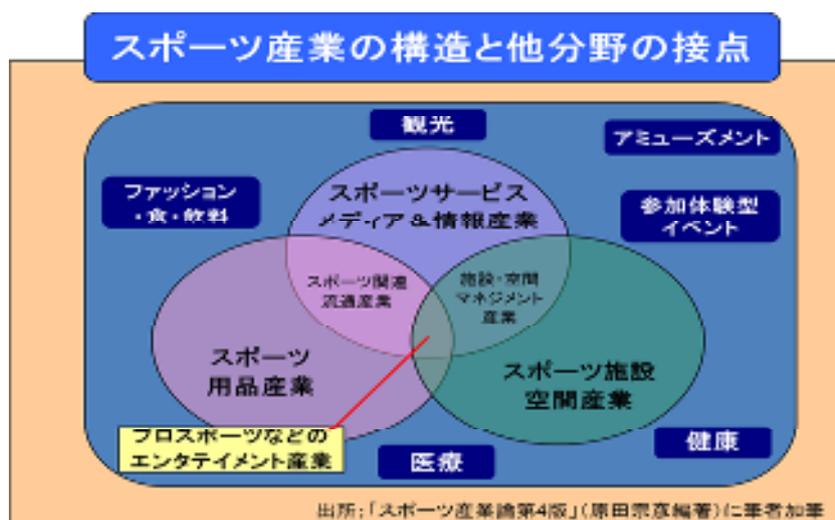
図表 15 北海道日本ハムファイターズの組織 <出典 藤井（2012）pp25>

このように徐々にではあるが、従来ブラックボックス化されていた球団と親会社の関係、また球団組織の構成などの要素を窺い知ることができるようになってきているのである。

### 3. 9 プロ野球球団の置かれる環境 スポーツ産業と他分野の接点

前項までにプロ野球の歴史や、その会社組織の理解を終えたところで、続いてはプロ野球の生産する商品群についての整理を行ってみよう。我々がプロ野球球団の生産する商品は何かと問われれば、「試合における超人的なプレーを軸にした感動であったり、スタジアムでのかけがえない体験」といった無形財としての商品を想起することが一般的であ

ろうか。このように消費者（観戦者）に対してプロ野球球団が提供する主力商品は、スタジアムで過ごす素晴らしい時間・空間がベースとなっていると考えられるが、そのような商品群はスポーツ産業の中でどのように位置づけられているのだろうか。これら観点から、産業としてプロ野球業界の周辺産業との分類・接点に理解を深めようとするならば、原田（2006）の分類が参考になるだろう。



図表 16 スポーツ産業の構造と他分野の接点<出典：原田（2006）>

原田によれば、スタジアムを訪れた顧客は入場料という対価を支払って、感動や爽快感や一体感といったエンタテインメント要素を購入するという構図である。これらはさらに顧客が希望すれば、ファンクラブ等の有料の情報にアクセス（メディア情報産業）すること可能であり、球団オリジナルグッズなどマーチャンダイジング（スポーツ用品産業）と接することもできる。またシーズンオフ等にはスタジアムの設備を有料で利用すること（スポーツ施設空間産業）も可能な広がりを持っている。本項では原田の分類に従い、プロ野球ビジネスを余暇市場に属する1つのコンテンツであり、エンタテインメント産業の中のプロ野球ビジネス<sup>65</sup>という、認識を持って以降の議論を展開することとする。

<sup>65</sup> アメリカのプロスポーツで界は、日本よりも先行してプロスポーツビジネスをエンタテインメントビジネスとして捉える認識が普及していた。詳細は Jon, S (2002) pp59-75 参照のこと。

## 第4章 研究対象「パシフィックリーグ6球団」のプロフィール

本項では研究対象のプロ野球パシフィックリーグ6球団のプロフィールを紹介し、通史的な概要理解を進める。そのソースとしてはリーグや球団発信のニュースリリース資料、また既に各メディアが取り上げている“いわゆる報道情報”となる史料や書籍資料を研究資源に選択し、これらから各球団の歴史的な変遷を整理<sup>66</sup>する。なお以降での議論としては、各球団の個別動向や、球団間の影響・関係についての検討を行うが、本稿の書式として、基本的なラインナップや吟味は球団が現在のフランチャイズに定着した順番に従って行っていくこととする。つまり以降ではライオンズ、ホークス、マリナーズ、ファイターズ、バファローズ、イーグルスの順で吟味する。

### 4. 1 埼玉西武ライオンズの概要

株式会社西武ライオンズ（以下ライオンズと記載）は前身の西鉄時代を含め、21度のパシフィックリーグ優勝、13度の日本シリーズ優勝をほこる強豪球団である。2013年の観客動員は1,600,841人で北海道日本ハムファイターズに次ぐリーグ3位となっている。なお保護地域<sup>67</sup>は埼玉県となっている。

#### 4. 1. 1 埼玉西武ライオンズの球団史～ライオンズの誕生

球団のルーツを遡ると1949年11月26日に太平洋野球連盟に西鉄クリッパーズが加盟したことに始まる<sup>68</sup>。西日本鉄道・初代社長の村上巧児は木村重吉（後の西鉄3代目社長・球団オーナーを歴任）らとともに、太平洋戦争敗戦に停滞する福岡で「地元にも明るい話題を提供した」との思いからプロ球団の保有に至ったとされている。

<sup>66</sup> 各球団に共通の通史は、パシフィック野球連盟発行『パシフィックリーグ Blue Book』および、ベースボールマガジン社発行の『パ・リーグの60年 魂の物語』を中心に参照した。

<sup>67</sup> 1952年に日本プロフェッショナル野球協約第38条によって制定されたもので、各球団には都道府県保護権が設定されている。これは地域フランチャイズの前提となるものであり、この第38条によって保護地域における全てのプロ野球関連行事の独占権が該当球団に与えられる内容となっている。

<sup>68</sup> 埼玉西武ライオンズの詳細については、『埼玉西武ライオンズメディアガイド2013』、『パシフィックリーグ・ブルーブック2013』、『球団公式ホームページ』を参照されたい。なお会社名では「埼玉」の表記が付かず、株式会社西武ライオンズとなっている。

翌年のシーズンからリーグ公式戦に参加し、1951年2月にはセリーグの西日本パイレーツと合併したのを折に球団名を変更して西鉄ライオンズとなり、1972年まで西日本鉄道による球団経営が続いた。1960年代には、プロ野球オールドファンには馴染みある「神様・仏様・稲尾様」との標語で讃えられた稲尾和久投手の活躍などで黄金期を作り、1963年までにリーグ優勝5回、日本シリーズ制覇3回を誇る強豪球団となった。

#### 4. 1. 2 西鉄～太平洋クラブ～クラウンライター～西武

ライオンズは黄金期ともいえる1960年代を経て、1970年から稲尾和久が監督となりチームを率いるが戦績は次第に低迷する。低迷の背景には1969年に発覚した「黒い霧事件<sup>69</sup>」一連により翌1970年にかけて主力選手数名が退団・出場停止となった過去がある。結果的に1970年から1972年までは3年連続最下位となったことも重なり観客動員数が減少すると、球団経営は徐々に悪化したのだった。この時期には親会社・西鉄本社の交通事業の低迷も重なったことから、1972年に西鉄は球団の経営放棄に至ったのであった。

1972年秋にはロッテオリオンズのオーナーによる球団買い取りが行われ、その商号は「福岡野球株式会社」と変更された。1973年には太平洋クラブ・ライオンズ、1977年にはクラウンライター・ライオンズと、短いスパンでの親会社や資金提携企業の変更による球団名変更を経験する。この経営基盤が安定しない時期は戦績も振るわない状況が続き、1979年シーズンからは西武グループへの球団譲渡が行われたことでフランチャイズが福岡市から埼玉県所沢市へと移転する。西武グループは新本拠地として西武ライオンズ球場を建設し、球団名は西武ライオンズとなる。

なお西武グループの球団経営方針としては、高度経済成長期の沿線開発のシンボリックな存在にプロ野球球団を捉えており、かつての阪急・阪神・近鉄といった大都市圏の親会社が鉄道業であるモデルに沿っての球

<sup>69</sup> 1969年に発覚したプロ野球での八百長騒動、暴力団関係者から持ちかけられた「敗退行為」（八百長）が明らかになり、4選手が永久追放処分を受ける等の裁定が下された。また当時の八百長疑惑は各球団にも調査が拡がった。

団保有と考えられる。また次章で詳しく扱うが、顧客獲得に際しては当時の球界で採用されていた全顧客層への訴求スタイルと決別し、個別ターゲットの重点設定を意識したマーケティング戦略をいち早く取り入れた実績を持つ。以降も市場の捉え方や顧客接点の新規開発には積極的な一面を持っている。

#### 4. 1. 3 西武ライオンズ～埼玉西武ライオンズ

西武ライオンズとなって4シーズン目の1982年には、広岡達朗監督を擁してリーグ優勝および日本シリーズ制覇を達成する。以降は日本シリーズを10回制覇するなど80年代以降のパリーグにおける中心的な存在となる。中でも広岡監督の後継者となった森祇晶監督の時代には1986年から1994年までの在任9シーズンのうち8回のリーグ優勝を飾るなど、ライオンズは人気・実力ともにリーグを牽引した<sup>70</sup>のであった。

日本全国にドーム球場が増加するに従い、1998年からは西武ライオンズ球場に屋根を架設する工事<sup>71</sup>を開始して、本拠地を西武ドームと改称をした。2005年には西武ドームのネーミングライセンスを販売し「インボイス SEIBU ドーム」、2007年には「グッドウィルドーム」とするなど新たなビジネス構築への動きも積極的を見せている<sup>72</sup>。

また2008年1月1日にはチーム名を「埼玉西武ライオンズ」と改め、地域密着の推進と、地元ファンから愛される球団を目指した新たなスタートを切っている<sup>73</sup>。2013年からは、さらなる地域密着を具現化するために「Saitama」と刺繍・表記されたユニフォームを3rdユニフォームとして使用すると発表した。このユニフォームは胸に「Saitama」の文字、右袖に埼玉県章が入っており、ユニフォームに県章を用いるのは日本プロ野球界では初の取り組みとなっている<sup>74</sup>。

他のプロスポーツとのコラボレーションも積極的な一面がみられる

<sup>70</sup> 『2013 パシフィックリーグ・ブルーブック』

<sup>71</sup> 現存するプロ野球の試合使用のスタジアムの中で、既存の球場に屋根を仮設してドーム球場に改修したのは「西武ドーム」1例のみである。

<sup>72</sup> 2008年以降はネーミングライセンスの設定はされておらず呼称は「西武ドーム」

<sup>73</sup> 『朝日新聞』2008年1月18日21面

<sup>74</sup> 『埼玉西武ライオンズ公式ホームページ』 2012年11月28日アクセス  
<http://www.seibulions.jp/news/detail/7058.html>

同じく埼玉県をフランチャイズにするサッカーJリーグ・大宮アルディージャとの提携を発端に、2009年からは「プライドリームス埼玉」と題した埼玉県を拠点に活動するプロ・アマの各スポーツ競技団体と親子で参加できるスポーツクリニックを共催<sup>75</sup>している。

#### 4. 2 福岡ソフトバンクホークスの概要

福岡ソフトバンクホークス株式会社（以下ホークスと記載）は 2013 年度シーズンの観客動員数が 2,408,993 人と、リーグ 6 球団全体の観客動員数 9,845,482 人に対してトップシェア 24.5%を占める球団である<sup>76</sup>。保護地域は福岡県に設定されている。

##### 4. 2. 1 福岡ソフトバンクホークスの球団史～ホークスの誕生

ホークスの歴史は 1938 年に南海野球株式会社として発足したことに遡る。阪神急行電鉄（現阪急電鉄）の会長・小林一三が南海鉄道（現南海電気鉄道）の社長・寺田甚吉を説得し、さらに阪神電気鉄道の取締役支配人であった細野躋<sup>のぼる</sup>が南海の取締役支配人・小原英一を説得した経緯によるとされている。小林・細野の 2 人が南海による球団保有へ誘導するために使った口説き文句は「乗客へのサービス向上と企業のイメージアップのため球団保有は役に立つにちがいない」という内容であった。この説得工作を受け止めた当時の南海・寺田社長は、当時の鉄道会社の宣伝費総額の 50%程度を球団の資本金として拠出する方針を決定<sup>77</sup>したのであった。（永井・橋爪 2003）

大阪府をフランチャイズとする球団として誕生したホークス（当時呼称は南海軍）は、プロ野球が 1 リーグ制で開催されていた 1949 年までに優勝 2 回を達成し、セ・パ両リーグの 2 リーグ分裂後でも 1960 年代を中心に優勝 10 回を数える老舗強豪として球界に君臨した球団であつ

<sup>75</sup> 『埼玉西武ライオンズホームページ』 参加しているのはライオンズのほかに、サッカーの浦和レッズと大宮アルディージャ、バスケットボールの埼玉ブロンコス、ハンドボールの大崎電気など多数のチームとのコラボレーションが見られる。

<sup>76</sup> 『パシフィックリーグ・ブルーブック 2013』より

<sup>77</sup> 南海ホークスの歴史詳細については永井良和・橋爪紳也（2003）、『南海ホークス 40 年史』、『福岡ソフトバンクホークスホームページ』を参照されたい。

た。球団創設の当初は本拠地球場を持たなかったが、大阪府堺市の  
中百舌鳥<sup>なかもず</sup>球場使用した時代を経て、1950年からは大阪府中央区難波とい  
う一等地に建設された大阪球場（当時呼称は大阪スタジアム）を本拠地  
とした。つまり親会社の南海沿線開発において、難波駅ターミナルのラ  
ンドマーク的な役割を担った。以降は長らく大都市型の球団として人気  
を集めたが、1978年頃からは成績不振に陥ってしまう。以降の公式戦シ  
ーズンでは4位以下に甘んじる戦績低迷が続き、結果的には球団の累積  
赤字負担増を理由に1989年に故・中内功氏の経営するダイエーに球団  
譲渡が行われた。この1989年の球団譲渡の折に大阪から福岡へのフラ  
ンチャイズ移転した当時のフレームワークが、現在の福岡ソフトバンク  
ホークスのスタンスへと受け継がれている。

#### 4. 2. 2 南海ホークス～福岡ダイエーホークス

福岡へフランチャイズ移転後のホークスは1989年から1992年までの  
4シーズンにわたって、かつて西鉄ライオンズ（太平洋クラブ・クラウ  
ンライター時代も含む）が使用していた平和台球場を本拠地球場として  
使用した。1993年になって親会社ダイエーが新本拠地・福岡ドームを竣  
工させると、そのシーズンより観客動員リーグトップの座を獲得する。  
闘いの舞台を福岡ドームに移したホークスは戦績面においてもリーグ  
優勝5回に加え、1998年以降は2012年まで全てのシーズンで3位以上  
のAクラスに入る強豪チームとして復活を遂げる。結果的にホークスは  
インフラ整備とチーム戦力の整備を軸に、パシフィックリーグの発表す  
る観客動員データにおいて1993年以降では1度もリーグのシェア（観  
客動員）首位を明け渡すことなく現在に至る実績を残している。このよ  
うに福岡移転、ドーム開業を節目に一層の成長を遂げたホークスは福岡  
のシンボルとして定着するのだが、後に球界を牽引する地域密着マーケ  
ティング戦略を率先して推進した一面にも注視する必要がある。その  
新規ファン獲得では、従来にない消費形態の提案や、地元出身選手を念  
頭に入れたチーム編成などのオリジナリティを発揮して、プロ野球業界  
の経営改革では常に各球団の先鋒を務めてきた球団の位置づけになる。

#### 4. 2. 3 球界再編と IT 企業の新規参入

チーム力の向上・人気復活の一方で球団は大きな課題を抱えていた。ホークスの親会社・ダイエーは、福岡ドーム開業と時をほぼ同じくした“バブル経済崩壊”の影響により業績不振が顕著になったのであった。グループの抱える有利子負債は1兆円超と連日の報道を賑わせ、オーナーである中内家の責任問題や、グループ企業のリストラの必要性から球団譲渡の情報が表面化したのであった。結果的にホークス球団は2005年シーズンから孫正義氏が率いるソフトバンクに譲渡<sup>78</sup>され、この譲渡により球団名は福岡ソフトバンクホークスとなり現在に至る。本拠地のスタジアムは福岡 Yahoo! JAPAN ドーム（2013年現在の呼称は福岡ヤフオク! ドーム）と改称され、2005年以降の球団オーナーはソフトバンク・孫正義氏 CEO が務めている<sup>79</sup>。

球団譲渡後もチーム成績は良好であり、ほぼ毎年のリーグ優勝争いを展開し、2011年には8年ぶりに日本シリーズを制するなど強豪球団の実力を保持している。

また収支データを明らかにしない球団が多い中で、福岡ソフトバンクホークス株式会社は純利益等の財務データの一部を公開<sup>80</sup>している。なお球団およびその他のスポーツ施設管理を中心に、グループ企業の福岡ソフトバンクホークスマーケティング株式会社が経営・管理をしており、映像配信サービスなどの新たなメディア企業としての側面にも積極進出している。また地元文化・地元消費との提携もダイエー時代と同じく推進しており、一例をあげると700年の伝統的を持ち、国の重要無形民俗文化財に指定されているお祭り「博多祇園山笠」の保護に球団として取り組む面など、これまで既存球団では稀有であったフランチャイズの

<sup>78</sup> ホークス球団と共に福岡3点セットと呼ばれていた、福岡ドーム、ホテルシーホークもリストラの一環でダイエーから売却された。この件は2004年11月頃から現実的なものとして各種報道がなされ、『朝日新聞』では2004年11月9日夕刊1面で大きく扱い、以降でソフトバンクホークスの誕生した12月25日まで詳細な記事が展開されている。また買収に際して孫正義社長は福岡県知事をはじめ、九州・山口経済連合会長など地元政財界の有力者に丁寧な協力要請を行ったとされている。

<sup>79</sup> 『朝日新聞』2004年12月25日1面。12月24日に行われた臨時オーナー会議にてソフトバンク社の球界参入が正式に承認されて福岡ダイエーホークスは福岡ソフトバンクホークスとなった。福岡ドームもヤフーとの契約で命名権の契約が締結された。5年契約・年間5億円の使用料で新名称が「福岡 Yahoo! JAPAN ドーム」となった。

<sup>80</sup> <http://softbankhawks.co.jp/> によれば2010年2月期における営業純利益は8億5500万円の黒字決算とされている。

伝統文化とのコラボレーションを進める姿勢がみられる。

#### 4. 3 千葉ロッテマリーンズの概要

株式会社千葉ロッテマリーンズ（以下マリーンズと記載）は千葉県を保護地域として、2013年の観客動員では1,260,439人、リーグ全体の観客動員数9,845,482人に対してシェア第6位のポジションにいる球団である<sup>81</sup>。

近年では本拠地・千葉マリンスタジアム（ネーミングライツ契約に基づいて、2014年現在の呼称はQVCマリンフィールド）について指定管理者制度<sup>82</sup>を活用した営業面での球団一括管理や、CRMシステム導入など、球団経営の新たな取り組みに対して業界内の先駆者的な役割を果たし、さらにリーグ全体を通じた改革に取り組む積極的な姿勢を見せている。またフランチャイズである千葉県を敢えて「首都圏」と切り離れたイメージ構築を実施して、「ふるさと千葉」と題したマーケティング展開を行うなど、リーグ内でも早い時期から地域密着戦略を前面に打ち出している球団の1つである。

##### 4. 3. 1 千葉ロッテマリーンズの球団史

マリーンズは1949年9月、毎日新聞社が太平洋野球連盟に加入を申し込んだことで発足したことに始まる<sup>83</sup>。別当薫を擁したチームは参入1年目の1950年にリーグ優勝、日本シリーズでは松竹を下して2リーグ発足後初の日本シリーズ制覇を決めた強豪であった。また1957年のパリーグ6球団制となる球界再編の流れでは大映と合併し、ニックネームを「大毎オリオンズ」、1964年には「東京オリオンズ」、1969年には岸信介元首相の仲介によりロッテ本社と提携を組み「ロッテオリオンズ」と変遷しながら強豪チームとして球史を彩った。しかし1981年の前期

<sup>81</sup> 『パシフィックリーグ・ブルーブック 2013』より

<sup>82</sup> 指定管理者制度。2003年6月に公布された地方自治法の一部改正によって制度化された。公の施設の管理・運営については地方公共団体やその外郭団体に限定されていたが、株式会社を始めとした営利企業や財団法人、さらにはNPO法人等、法人やその他の団体に包括的に代行させることができる（行政処分であり委託ではない）ようになった制度である。

<sup>83</sup> 千葉ロッテマリーンズの球団史については、『千葉ロッテマリーンズメディアガイド 2013』『千葉ロッテマリーンズホームページ』を参照のこと

優勝を最後に優勝戦線からは離脱し、チーム戦績は長期低迷期へとつながっていく。

#### 4. 3. 2 東京～仙台～川崎～千葉へのフランチャイズ変更

1973年から1977年までは宮城県仙台市の県営宮城球場（現日本製紙クリネックススタジアム宮城）を中心に主催試合を興業する。<sup>84</sup>一方で首都圏でも後樂園球場、明治神宮野球場、川崎球場を転々としながら主催試合を組むことも見られ、特定の本拠地を持たない状況が続いた珍しい側面を持つ球団でもある。1977年になると川崎市から誘致を受け、翌シーズンから川崎球場への本拠地移転が決定となり、同時期に保護地域を神奈川県に移転することがオーナー会議にて承認された。1991年頃になると川崎球場の老朽化が問題視され、翌1992年シーズンから専用球場を千葉県千葉市の千葉マリスタジアムに移転する計画がオーナー会議によって承認・発表された（保護地域を神奈川県川崎市から千葉県へ変更）。この移転に際して新球団名が一般公募され、1992年から新しい球団名は「千葉ロッテマリーンズ」と改称されることで決定した。

#### 4. 3. 3 球界再編と経営改革

2004年に近畿日本鉄道がバファローズ球団譲渡を決断した折りには、マリーンズもバファローズと同様に年間40億円近くにおよぶ赤字を抱える経営不振の状態に陥っていたとされる。また赤字経営だけでなく当時の直近10年間（1994-2003年）の平均順位は5.5位と戦績面においても大不振であり、さらにシェア（観客動員）でもリーグ6球団中平均5.4位と業界内シェアの面でも存続が危ぶまれる状況であった<sup>85</sup>。

その状況下でマリーンズの重光昭夫オーナー代行（当時）を始めとする球団幹部は「プロ野球事業からの撤退をするか、何らかの改革実行によって最後にもう1回、トライアルをするべきか」の二者択一を議論し

<sup>84</sup> 1974年から保護地域も宮城県に暫定移転している

<sup>85</sup> 『パシフィックリーグ・ブルーブック2013』より

また一部のメディアではロッテ本社がダイエーホークスとの球団合併を検討していたことも扱われている。当時のマリーンズ経営の苦境を窺い知ることが出来る。その一例としては『朝日新聞』2014年7月30日34面を参照されたい。

ていた。この時期にロッテ本社幹部は福岡ダイエーホークス（当時）で改革を進め、球団代表も務めた瀬戸山隆三が、ホークス球団がソフトバンクへ球団譲渡されるのを期にプロ野球界から引退するとの情報を得る。この奇跡的なタイミングに乗じたマリーンズは瀬戸山をマリーンズ球団代表への招聘に成功することで球団改革・存続に向けて大きく舵をきるのであった。結果的に「ラストチャンスとなる改革」を選択したロッテ本社は翌シーズンからのマリーンズ改革を目指して、かつてホークスをパリーグのトップ球団に成長させた瀬戸山のノウハウに球団改革委ねることになる<sup>86</sup>。

なおマリーンズは2004年の球界再編後には諸改革を積極的に推進したことで、パリーグ全体の牽引役としても機能をし始めた。具体的には営業セクションやグッズ開発部門において専門スキルを持つ人材の中途採用を進め、当時には閉塞感が否めなかった球団の人材流動性を活性化させた。中でも外資系企業での経営ノウハウを持つミドルマネージャー採用<sup>87</sup>によって、他業種で行われていたビジネス手法を取り入れて改革実践をしたことは大きな変化をもたらした。この変化の一環としてマリーンズが進めたプロ野球本拠地球場として初の指定管理者の取得は、プロ野球界に大きなビジネスチャンスを産みだした。このようにマリーンズが外部人材に着目して、これまでのプロ野球球団では見られなかった組織改革を進めたことは業界内では大きく評価されている。

#### 4. 4 北海道日本ハムファイターズの概要

株式会社北海道日本ハムファイターズ（以下ファイターズと記載）は北海道を保護地域とし、2012年の観客動員は1,855,655人、リーグ全体の観客動員数9,845,482人に対してシェア18.8%を占める第2位のポジションにいる球団である。リーグ優勝は過去6回あり、日本シリーズ制覇は2回<sup>88</sup>。現在の本拠地である北海道移転にあたり2003年8月に設

<sup>86</sup> 結果的に瀬戸山を中心とした改革は2年で実を結び、2006年にはリーグ優勝。翌2007年にはリーグ3位の観客動員を達成する。

<sup>87</sup> 外資通信会社日本法人CEOだった荒木重雄氏を改革の現場ミドルとして迎え入る等、実績は多い。

<sup>88</sup> 『パシフィックリーグ・ブルーブック2013』より

立した運営会社「株式会社北海道日本ハムファイターズ」には、元々の出資企業である日本ハムの他、北海道内の主要企業が出資<sup>89</sup>している特徴を持つ。

#### 4. 4. 1 北海道日本ハムファイターズの球団史

戦前のプロ野球球団である東京セネターズの監督であった横沢三郎らが、1945年11月に新規球団として「セネターズ」を設立して、戦後に再発足した日本野球連盟に加盟した。そしてこの「セネターズ」が新球団としてリーグ戦に1946年より参加したことにファイターズのルーツがある<sup>90</sup>。球団は同年オフには東京急行電鉄に売却され、翌1947年1月には球団名が「東急フライヤーズ」と改称された。大映野球が経営に参加した経緯から1948年シーズンは「急映フライヤーズ」と改称された経緯があったが、1949年以降は東急フライヤーズに呼称を戻してリーグに参加している。

#### 4. 4. 2 読売巨人軍とのフランチャイズ共有の時代

フランチャイズ制度が1952年に導入された際には本拠地を東京読売巨人軍と同じく東京都文京区の後樂園球場とした。しかし1953年に親会社・東急の沿線である駒沢公園に親会社グループによる駒沢球場が完成すると、後樂園球場から移転をしたのだった。しかしながら1962年になると、2年後に開催される東京オリンピック整備計画のために駒沢球場が取り壊されたという歴史を持つ。以降は紆余曲折を経ながら明治神宮野球場や後樂園球場などの他球場を借りることで試合興業を継続するが、1965年には正式に後樂園球場へ再移転することになった。1973年1月には、東京急行電鉄が球団保有していた東急ベースボール倶楽部を東映に譲渡。その東映は日拓ホームへ球団を再売却して、チーム名を日拓ホームフライヤーズに改称した。球団譲渡はさらに続き1973年11

<sup>89</sup> 出資企業は札幌ドーム、北海道新聞、北海道旅客鉄道、北洋銀行、北海道銀行、北海道電力、北海道瓦斯、ホクレン農業協同組合連合会、サッポロビール、札幌商工会議所

<sup>90</sup> 詳細は『北海道日本ハムファイターズメディアガイド』、『北海道日本ハムファイターズホームページ』参照のこと。

月には日本ハムへ売却される。法人名は「日本ハム球団株式会社」となり、その際に新ニックネームを一般公募した結果、球団名は「日本ハムファイターズ」と改称された。

フランチャイズとしては1988年から2003年までは後樂園球場の後継球場である東京ドームを使用しており、初年度1988年の日本ハムの観客動員数は、2,458,500人でパリーグ1位を記録した。これは同年のセ・パ12球団の観客動員順位でも巨人に次ぐ2位の実績となるが、その後福岡、名古屋、大阪にもドーム球場が完成するとドーム球場の稀少価値が相対的に低下した影響を受けたことは否めない。以降では集客面での苦戦が顕著となり観客動員数では1988年をピークに減少し、2003年の動員数は約133万人（ピーク比で44%減）にまで落ち込んだ<sup>91</sup>。

#### 4. 4. 3 フランチャイズの札幌移転

2003年8月に球団親会社の日本ハム（株）は、北海道の有力企業との共同出資で札幌移転後の球団運営会社となる、株式会社北海道日本ハムファイターズを設立した。オーナー会議を経て本拠地を東京ドームから札幌ドームに移転、同時にこれまでの運営会社である日本ハム球団株式会社は、株式会社北海道日本ハムファイターズへ球団運営権を譲渡して解散、特別清算手続きをとった。一方で関東エリアの既存ファンのためには、年間数試合を引き続き東京ドームで行う措置を実施し、二軍は引き続き千葉県鎌ヶ谷市に拠点を置いたのだった。

フランチャイズの札幌移転に際し、新規ファンの獲得は球団存続のためのミッションとして掲げられており、サッカーJリーグ・セレッソ大阪で球団社長としての経験を持つ藤井純一をファイターズ常務執行役員事業本部長、のちに球団社長に起用した。その藤井はJリーグで培った球団経営のノウハウを、プロ野球の経営にも落とし込んだのだった。それらの施策の中で球団は数々のフランチャイズに非常に強く密着した観客増加策<sup>92</sup>を打ち出し、同時にチームの好成績も伴ったことから東

<sup>91</sup> 観客減少の要因については、藤井純一・元球団社長インタビュー、テレビ朝日・元ファイターズ担当記者のインタビュー調査を参考に分析・記述した。

<sup>92</sup> 公式戦「なまらチケット」企画では対象地域の道・市・区内住者・在職者を対象に一塁側内野指

京フランチャイズ時代よりも大幅な観客動員を成功させる。2009年には年間200万人に迫るなど、ここ数年はソフトバンクに次いでリーグ2位の観客動員数を保持している。なお2012年は栗山英樹監督のもとパリーグを制して日本シリーズに進出している。

#### 4. 5 オリックスバファローズの概要

株式会社オリックスバファローズ（以下バファローズ）は過去にリーグ優勝12回、日本シリーズ制覇4回を数える大阪府にフランチャイズを置く球団である。2013年の観客動員は1,438,467人でリーグ4位の集客となっている<sup>93</sup>。前身の阪急ブレーブス、オリックスブルーウェーブの時代からスタジアム演出には伝統的に長けている球団であり、積極的にファンサービスを新規開発する姿勢が見られる。数例を挙げると1990年代前半から場内アナウンサーとしてプロ野球初の男性DJ(DJ・KIMURA)を採用、花火ナイター等のイベント企画立案、内野スタンドのネット撤去による臨場感の創発、フィールドシートの設置など、メジャーリーグのボールパークの雰囲気を意識したファンサービスを日本国内では最初に取り入れるなどがある。現在の保護地域は大阪府。

##### 4. 5. 1 オリックスバファローズの球団史

球団史をひもとけば、チームは阪神急行電鉄が1936年1月23日に大阪阪急野球協会を設立し、「阪急職業野球団」を発足させたことに始まる。当時は「阪急軍」という通称で呼ばれていたが、チーム名に親会社の企業名を入れた日本で最初のプロ野球球団であるとされている。

球団誕生の背景には当時の社長・小林一三が、関西圏でのライバル鉄道会社である阪神鉄道がオーナー企業となって立ち上げた大阪タイガースに対抗するために設立を決意したとも言われ、阪急は阪神とともに

---

定席大幅割引価格を設定して地元との結びつきを強めた。「なまら」とは北海道の方言で「すごい」という意味。この企画では1500円で高額のSS席で観戦できるケースもある。また平日ナイターでは午後7時15分以降を過ぎると通常価格の約半額で入場できる企画も実施されている。さらに全ての北海道民が対象の携帯電話を駆使したチケットレス入場システムの開発、話題性も含めて若者への婚活推進チケットなど多数の企画が次々として出てきている。『北海道日本ハムファイターズホームページ』2013年10月15日アクセス。また藤井（2012）pp71-72にも同様の記述がある。

<sup>93</sup> 『パシフィックリーグ・ブルーブック2013』『オリックスバファローズホームページ』より

日本職業野球連盟の結成時メンバーであった。本拠地は兵庫県西宮市に置かれていた。

#### 4. 5. 2 阪急ブレーブスと近鉄バファローズ

1975年から1978年にはリーグ4連覇を達成する等の黄金期を展開したが、1988年10月19日、当時の阪急グループ企業の中で、宝塚歌劇団と阪急ブレーブスの赤字が金融機関から問題視された際に、オリエン・リース（のちにオリックスに改称）への球団譲渡を発表した<sup>94</sup>。この時、阪急電鉄社長・小林公平は「プロ野球チームを持つ使命を終えた」とコメントしている。新たに親会社となったオリックスはフランチャイズを西宮市から神戸市に移転、その後にチーム名は港町・神戸市をイメージさせる“ブルーウェーブ”と改称され、従来以上に地元根ざした球団運営が期待された。1995年シーズンは同年1月17日に発生した阪神・淡路大震災では本拠地や球団施設も被災したが、フランチャイズエリア全体の復興を願う「がんばろう K0BE」を球団スローガンとしてシーズンを戦い、見事リーグ優勝を遂げた。当時のプロチームが被災地と共に戦う球団姿勢は各メディアで連日取り上げられ、フランチャイズと球団の共存共栄関係の理想像として報道された。またイチロー選手（現ニューヨークヤンキース所属）の活躍が追い風となり、一時は同じく兵庫県にフランチャイズを置く阪神タイガースを凌駕するほどの観客動員を誇った時期<sup>95</sup>がある。

一方で同じく関西に基盤を置く近畿日本鉄道を親会社に持った近鉄バファローズは、1949年に発足して、リーグ優勝こそ4回あるが、日本シリーズ制覇は一度も出来なかった球団であった。その反面、野茂英雄や中村紀洋など、多くのメジャーリーガーを輩出しているが、2004年に起きた「球界再編」の際には巨額の累積赤字が原因となり、この近鉄バ

<sup>94</sup>『朝日新聞』大阪本社版 1988年10月20日1面 この同時期のタイミングでは梅田駅と西宮北口駅周辺との再開発の必要性も指摘されていた。

<sup>95</sup>日本シリーズ制覇した翌1996年には観客動員が年間約180万人にも及んだ。ちなみに1996年の阪神タイガースの観客動員は約186万人であり、日によってはオリックスが阪神の観客数を上回ることも珍しいことではなかった。

ファローズはオリックスブルーウェーブに合併<sup>96</sup>されたのであった。

#### 4. 5. 3 球界再編と球団合併～その後の動向

2004年12月1日、球団経営の抜本的立て直しを目的として、ブルーウェーブとバファローズが合併することとなり、「オリックスバファローズ」が誕生した。つまり合併によりパリーグ6球団が5球団に減少した。この減少1枠についてどう対処するべきか、業界内外を巻き込んで「球団再編」問題が発生したのであるが、結果的にオーナー会議にて楽天株式会社を親会社に持つ「東北楽天ゴールデンイーグルス」の新加盟が認可され、分配ドラフトを経て合併2チームの選手の約半数が新規参入球団であるイーグルスに譲渡されている。

合併後の保護地域に関しては長らく兵庫県を保護地域としてきたセリーグに属する阪神タイガースへの配慮から、2007年度までの3年間のみの暫定措置として、従来からオリックスの保護地域である兵庫県と、近鉄の保護地域だった大阪府の両方をとともに保護地域とするダブルフランチャイズの形が認められた。本拠地球場としてはダブルフランチャイズ制がとられた結果、神戸総合運動公園野球場と大阪ドームの双方が使用<sup>97</sup>された。

しかしながら2005年10月、大阪ドームを運営する第三セクター「大阪シティドーム」が経営難から会社更生法を申請し、その後のドームの運営体制が不確定な事態となった。この影響からバファローズの専用球場登録が二転三転する憂き目にあったが、2006年4月にオリックス子会社のオリックスリアルエステート（現：オリックス不動産）がドーム球場を買収<sup>98</sup>した結果、再び大阪ドームを専用球場として登録している。

また既述の通り、スタジアム演出につながる独自のマーケティング戦略には伝統的に積極的な姿勢を示す球団である。球界では珍しい実績としては2005年に吉本興業と業務提携を結び<sup>99</sup>、吉本興業の寄席である「な

<sup>96</sup> オリックス（阪急）、近鉄の両球団史の詳細については、『パシフィックリーグ・ブルーブック 2013』、『パリーグ 60年史』を参照のこと

<sup>97</sup> 野球協約における正式な専用球場（本拠地）は規定通り1つとされ、大阪ドームが登録された。2008年以降はダブルフランチャイズ制が終了、専用球場の選択は保護地域の大阪府内にある京セラドーム大阪（大阪ドーム）とされた。

<sup>98</sup> 大坪（2011）pp105-107

<sup>99</sup> 『共同ニュース』2005年3月5日。また3月7日には吉本興業・吉野伊佐男社長とバファローズ・

んばグランド花月」の吉本新喜劇に監督・選手を出演<sup>100</sup>させるなど、球界としては斬新な PR への取り組みも見らる。

#### 4. 6 東北楽天ゴールデンイーグルスの概要

株式会社東北楽天野球団（チーム名は東北楽天ゴールデンイーグルス、以下イーグルスと記載）は宮城県を保護地域として、日本のプロ野球 12 球団の中では、2005 年シーズンから新規参入した最も新しい球団である。イーグルスにはプロ野球界では異例の官民一体の球団支援組織「楽天イーグルス・マイチーム協議会」を持ち<sup>101</sup>、フランチャイズとの関係性は非常に濃密である。2013 年の観客動員は 1,281,087 人、リーグ全体の観客動員数 9,845,482 人に対してシェア 13.0% を占める第 5 位のポジションにいる球団である。なお 2013 年シーズンでは新規参入 9 シーズン目にして念願のリーグ初優勝、および日本シリーズ制覇を果たした。

##### 4. 6. 1 東北楽天ゴールデンイーグルスの球団史

イーグルスは 2004 年の「球界再編」によって誕生した球団である。同年 6 月に大阪近鉄バファローズとオリックスブルーウェーブの合併構想が明らかになると、プロ野球界全体として業界再編への動きが顕著となったことは既述の通りである。その環境下でイーグルスのルーツは親会社である楽天株式会社、同年 9 月に宮城県をフランチャイズとする新球団の加盟を申請したことにさかのぼる。10 月には新球団のチーム名が東北楽天ゴールデンイーグルスと発表され、同時期に加盟申請を行っていた仙台ライブドアフェニックスと新規加盟 1 枠を争った。そしてプロ野球オーナー会議を経てイーグルスのみの参入が正式承認された<sup>102</sup>。その参入決定した後の 11 月には、大阪近鉄とオリックスの合併 2 球団に

---

仰木彬監督の業務提携記者会見が行われた。

<sup>100</sup> 『朝日新聞』2006 年 3 月 11 日 16 面 オリックスの中村監督（当時）以下、主力選手の清原選手が、なんばグランド花月の「吉本新喜劇」にユニフォーム姿で出演。観客 800 人の前で吉本芸人との共演を行った。

<sup>101</sup> くわしくは、宮城県（2008）参照のこと。事務局は仙台商工会議所で、2004 年 12 月 27 日に設立されている。また支援組織によって商店街での応援キャンペーンや、仙台駅 - 球場間の応援フラッグ掲出などが実施されている。

<sup>102</sup> 『朝日新聞』2004 年 11 月 3 日 1 面 前日の 11 月 2 日に開催されたオーナー会議において、リーグに参入する新球団は楽天と正式に決定された。

所属する選手を合併球団「オリックスバファローズ」と新規球団「東北楽天ゴールデンイーグルス」に振り分ける「分配ドラフト」が行われ、元近鉄・元オリックスの計 40 選手の楽天入団が決定<sup>103</sup>してチームが実質的にスタートした。また各球団を自由契約となった選手をトライアウトによって獲得するなどを行ったが、戦力面では多少なりともハンディを抱えたスタートであった。一方で参入初年度に 38 勝 97 敗 1 分という大きな負け越しを喫しながらも経営の黒字化を達成した実績は業界革命と言われている。<sup>104</sup>

#### 4. 6. 2 新規参入と突貫的な本拠地スタジアムの整備

新規参入が決定された 2004 年 11 月の時点では、新本拠地となる県営宮城球場は老朽化が著しく、プロ野球球団のスタジアムとしての使用レベルには至らない状況であった。その状況下で宮城球場は親会社・楽天の出資によってプロ本拠地として相応しい施設に 2 ケ年計画で増改築リニューアルされることが決まった<sup>105</sup>。楽天は総工費 70 億円（工事 2 ケ年の合算）を投入して宮城球場を改築した上で宮城県に寄付をした。その一方で、宮城県は球団を都市公園法に定める「管理許可制度」を適用して球場運営をゆだねたのだった。さらに宮城県は球場の命名権売却を決め、球団との提携の下に広く募集した結果、命名権を人材派遣会社の「フルキャスト」に年間 2 億円で売却することに至り、宮城球場は翌 2005 年 3 月からは「フルキャストスタジアム宮城」に改称される。なお球場の命名権売却はその後も継続・更新されており、2008 - 2010 年の呼称は「クリネックススタジアム宮城」、2011 年からの呼称は「日本製紙クリネックススタジアム宮城」と変遷し、2013 年からは楽天 Kobo スタジアム宮城とされている。

<sup>103</sup> 2004 年秋季キャンプはバファローズの旧本拠地・大阪府の藤井寺球場で行われた。当時チームのユニフォームが定まっておらず、分配ドラフトにより楽天に在籍が決まったものの選手たちは、大阪近鉄やオリックス時代のユニフォームやジャージ、白いユニフォームで練習に参加するという珍しい光景が存在した。「楽天主義。東北楽天ゴールデンイーグルス応援 B00K」pp46）また同様の記事は『朝日新聞』2004 年 11 月 4 日 21 面にも掲載されている。

<sup>104</sup> 『企業家倶楽部』（2007）8 月号 pp44-45

<sup>105</sup> 朝日新聞 2014 年 11 月 4 日 12 面 楽天は宮城県と県営宮城球場を本拠地として使用する基本契約を締結。その上で大幅な改修構想を発表した。

#### 4. 6. 3 東日本大震災

2011年3月11日14時46分に発生した東日本大震災によってフランチャイズの仙台市は甚大な被害を受けたことは記憶に新しい。震度6弱に及ぶ地震そのものの被災だけでなく、大津波による太平洋沿岸の壊滅的な状況、さらには福島原発の損壊など、東北～関東地方にまでに及ぶ未曾有の災害となったことは各メディアが報じてきた。震災発生の折にチームは、シーズン開幕前のオープン戦で日本各地を転戦しており仙台には不在であった。その後は約3週間を開幕までの準備に専念するため、関西などを中心に練習を行ったが、オープン戦の試合後などには球場や街頭などで選手たち自らが募金活動を行った。4月7日になって震災以来、チーム全体行動として初めて、地震発生27日目の仙台に戻ったのであるが、星野仙一監督らは「遅くなってすみませんでした。ごめんなさい」と訪れた避難所で謝罪をしながら、被災者の激励を行ったというエピソードを持つ<sup>106</sup>。

また本拠地球場では、地震の影響で照明塔など約50ヶ所の損壊が認められ、大規模の修復工事が必要となった。このために一時的に主催試合を関西エリアを中心に代替開催することになった等、震災によるハンディを抱えながらの2011年シーズンを戦った。具体的にチームはホームゲーム用のユニフォームの左袖に東日本大震災の犠牲者に哀悼の意を込めて、袖を一周するリング状の喪章を付けた。また左肩の部分には震災からの復興の願いを込められた「がんばろう東北<sup>107</sup>」のワッペンを縫い付けて試合を戦ったのであった。(喪章は2011年のみ採用、ワッペンは2013年も継続している)。その震災影響下で、2011年のイーグルスは前年比で3億円増の年間88億円の売上を達成した<sup>108</sup>。震災の減収を予

<sup>106</sup> 『スポーツニッポン』 (2011年4月8日アクセス)

<http://www.sponichi.co.jp/baseball/news/2011/04/08/kiji/K20110408000584940.html>

テレビ朝日系夕方ニュース番組「スーパーJチャンネル」でも4月7日には大体的に扱っている。

『朝日新聞』2011年4月8日13面にも同様の記述がある。

<sup>107</sup> 1995年1月に発生した阪神淡路大震災の折に、当時フランチャイズを神戸市に設定していたオリックスブルーウェーブが、震災からの復興を念じて「がんばろう神戸」のキャッチフレーズを設定した。この年にブルーウェーブはパリーグ優勝を果たし、神戸市民にとっての復興のシンボルとしての役割を果たしたが、当事例をイーグルスも参考にしたと言われている。

詳しくは『東北楽天ゴールデンイーグルスホームページ』を参照のこと

<http://www.rakutenegles.jp/company/support/>

<sup>108</sup> 『朝日新聞』2011年11月1日26面

測していたが地元ファンに支えられてチケット販売が好調となった。

直近では 2013 年はチーム戦績が大躍進するシーズンとなった。中でもエースの田中将大が日本のプロ野球記録となる開幕 23 連勝無敗でチームを牽引するなど、球団誕生から 9 シーズン目にして初のパリーグ優勝を成し遂げた。さらにセリーグを制した読売巨人軍との日本シリーズも競り勝ち、日本シリーズ制覇を達成している<sup>109</sup>。

---

<sup>109</sup> 『朝日新聞』2013 年 11 月 6 日 37 面 宮城県は日本シリーズを制したイーグルスに県民栄誉賞を贈り、「チームは被災県民に勇気と希望を与えてくれた。チーム一人一人の活躍に県民の感謝を示したい」と語る知事のコメントを掲載した。

## 第5章 経営改革の萌芽とプロ野球業界の抱える問題点

前章においては球団創設以降のフランチャイズ設定や、プロ野球球団・親会社との関係を中心に、それぞれ各球団の特徴について、報道資料、メディア用リリース、新聞記事史料、関連書籍からレビューを行った。これらによって各球団のガイドラインを理解するものとなったが、その歴史の中で観察されたのは、本稿の議論の射程である1990年代前半と球界再編の行われた2004年頃との比較で、親会社を始めとした各球団・各フランチャイズ双方の立場に生じた変化であった。それは各球団が親会社広告塔の存在から地域密着を目指し、次第にフランチャイズとの提携推進が強まっていく傾向であると確認することが出来た。またフランチャイズ側も自治体を中心に球団との共存共栄を歓迎する気運の萌芽であった。

続いて本章では、その業界激動期の始まりとも言えるバブル経済の崩壊～2004年間の業界についてミクロ的な視点に議論を移す。つまりバブル経済の崩壊を機に各球団の実務最前線において、ごく一部で球団経営改革の萌芽がみられること、またプロ野球業界が抱えていた経営上の問題点について確認をする。ここではより具体的に「球団経営に改革の萌芽はどのような環境で起きたのか」つまり散発的ながらバブル崩壊～球界再編が起きる2004年間に「球団経営改革の施策実例」の記述を行う。

この時代に見られた数点の改革実績は、これまで球団別に単発的な報道等によって指摘・評価されながらも体系立てて議論されてこなかった傾向が強い。よって本章は次章以降でのリーグ全体の改革事例の前に、球団間の相互関係にも着目した視点で踏み込むことになる。これら動向把握は2004年にパリーグ6球団のうち、2球団が球団存続を断念する球界再編を理解することへもつながる。つまり全体像としてのパリーグ経営の状況を深く理解することに繋がると考えるのである。

この約10年間は、6球団の中から数球団が改革に動き出したものの、効果・実績は個別球団に留まっていた時代でもある。改革に成功した球団のみが、いわゆる「勝ち組」として個別のローカル市場を独自に開拓

した。その他の球団は親会社との関係から、自ら改革に取り組むまでには至らず、隣の青い芝生を羨ましく眺めているような状況であった。これらの状況を把握したうえで、プロ野球界が抱える問題点を把握することで、個別改革による明暗だけでなく、業界全体がかかえる問題点を整理する。

また本章からは書籍や論文、新聞等の資料・史料に加えて、本稿へ協力に応じていただ方々のインタビュー調査の資料が使用されることになる。次章以降での本格的な事例研究の前に、お世話になった皆様の一覧をここに記しておきたい。

#### 【事例研究調査の協力者】

本章の事例研究に協力して頂いた、もしくは講演等でお世話になった球団関係者は以下の皆様である。それぞれの経歴や実績は各事例の際に脚注等に詳しくまとめるが、ここでは御名前と所属のみを紹介させて頂くことにする。〈敬称は略させていただく〉

球団のフロント関係者としては、瀬戸山隆三（ダイエー、ソフトバンク、千葉ロッテ、オリックス）、荒原正明（埼玉西武）、荒木重雄・吉田国夫（ともに千葉ロッテ）、小林至・井上勲（ともにソフトバンク）、菅文博（オリックス）、三谷仁志（オリックス、北海道日本ハム）、

故・藤井賢三・広報担当 A 氏（ともに大阪近鉄）、井上智治（楽天）、森本譲二（PLM） 敬称略・以上 13 名

選手・コーチ経験者としては故・皆川睦男（南海、巨人、大阪近鉄）、故・稲尾和久（西鉄・千葉ロッテ）、福本豊（阪急、阪神）、門田博光（南海、オリックス、ダイエー）、有田修三（大阪近鉄・ダイエー・巨人）、佐々木修（大阪近鉄、オリックス）、村上隆之（大阪近鉄、埼玉西武）加藤哲郎（大阪近鉄、広島、ダイエー） 敬称略・以上 8 名

放送局関係者からは T 氏、I 氏（ともに元在阪局スポーツ局長）、O 氏（元在阪局スポーツ部長）、M 氏、K 氏、T 氏（ともに九州朝日放送）、M 氏（東日本放送）、O 氏、N 氏、F 氏（ともに北海道テレビ）、Y 氏（BS 朝日）、Fu 氏（CS 放送スカイ A） 以上 12 名

さらに商工会議所関係者としては、AA 氏、BB 氏、CC 氏、DD 氏  
EE 氏、FF 氏と 6 フランチャイズから 6 名のご担当、さらに福岡では  
卸売市場関係者 S 氏にも協力を頂いている。

## 5. 1 1990 年代前半に見られた新価値創発アプローチ～市場観再考

ここでは球団の試合興行、関連商品、および派生するコンテンツ商品  
における市場観について改革の前半期に位置する、2004 年・球界再編以  
前までに表面化した「現場での試行錯誤のプロセス」を考察する。この  
10 年間に数球団では伝統的に継続してきた市場の捉え方、また市場に対  
する既存のビジネス観からの脱却を目指した動向が見られる。つまり球  
団経営改革の黎明期ともいえる時期になるのだが、それを本稿では埼玉  
西武、ダイエーの 2 球団の事例から吟味する。具体的には、これまで所  
与とされてきたトップマネジメントの市場観に相對して、日々の現場に  
向き合うスタッフが多方面から再検討を行い、紆余曲折を経てどのよう  
な新たな顧客接点を再生産していったのかを理解することになる。

### 5. 1. 1 ライオンズの市場の再定義

戦後から高度成長期までのプロ野球興行においては、良くも悪くも主  
要顧客は成人男性層だと認識される傾向が続いてきた。なぜなら平日午  
後 9 時過ぎまで試合が行われるナイトゲーム観戦には、日本国内の風潮  
として夜間の女性・子供を対象にした集客実現は現在以上に難しい気運  
があったとされている（永井・橋爪 2003）。よって平日ナイトゲームは  
必然的に会社帰りのサラリーマンを中心にした成人男性の娯楽コンテ  
ンツとなっており、その他の観戦スタイルとしては企業の接待等に使わ  
れることも多く見うけられた<sup>110</sup>。各企業は接待の一環としてバックネッ  
ト裏付近の選手（プレイヤー）に近い高額座席チケットを年間契約で購

<sup>110</sup> 球場が男性社会化したネガティブな要素としては、「観戦マナーに反する一部ファンがグラウンドに  
なだれ込む等の騒動が頻発し 1960 年代まで連日のニュースとなっており、1965 年に警視庁がそれら  
を刑事事件として扱う警告を発したことや、都心に建設された球場が都市のドーナツ化に伴い、平日  
夜 9 時を過ぎるナイトゲーム興業は女性や子供には危険と考えられた」ことがある。詳しくは（永井・  
橋爪 2003 p p 65、132）を参照にされたい。

入<sup>111</sup>して、それぞれの思惑に沿って上得意先関係者を招待した。一方の球団側にすれば年間チケット販売という安定収入を得るばかりか、企業接待層という上質な顧客クオリティの担保を得ることが出来るメリットがあった。さらに別の観戦スタイルとしては職場がバス等をチャーターする慰安旅行のように、高度成長期の福利厚生の一環に組み込まれる観戦も存在した。

しかしながら大都市の成人男性中心の顧客が前提とされた同モデルには1980年代以降に転換期を迎え、ファンの観戦スタイルに対する感覚にも微妙な変化が表れてきた。具体的に上述の既存顧客のニーズに相對する形で、意図的に既存顧客層とは別層をスタジアムに呼び込もうとするマーケティングアプローチが、各球団の先陣を切ってライオンズで産声を上げていたのであった。まずは事例研究にあたり、このライオンズ事例から「市場の再定義」について検討をしてみよう。

1980年当時の関東エリアでは、約835万人の人口を抱える東京23区内には後樂園球場（ジャイアンツ・ファイターズの本拠地・のちに東京ドーム）と神宮球場（スワローズの本拠地）、さらに人口およそ104万人の川崎市にある川崎球場（マリーンズのオリオンズ時代の本拠地）、人口およそ277万人の横浜市にある横浜スタジアム（ベイスターズの本拠地）というセリーグ3球団とパリーグ2球団の計5球団のフランチャイズが設定されていた。このエリアは周知の通り国内で最も人口が過密したエリアでありながらも、NPB資料によれば神宮球場・川崎球場・横浜スタジアムにおいては必ずしも満員の試合興行ばかりではなかった。つまり関東に5球団でも、球団数が多いのではないかとの意見も見られる市況であった。

---

<sup>111</sup> 各球場においては現在も規模の大小はあるにしても年間販売が行われている。ちなみに甲子園球場では購入した座席の後ろに企業名プレートを張り付けるサービスがなされており、座席年間購入のプレミアム感を演出している。

球団	フランチャイズ	本拠地球場	フランチャイズ人 (1980年)
西武ライオンズ	埼玉 所 市	西武ライオンズ球場	万人
読売ジャイアン	東京23	楽 球場	万人
日本ハムフ イターズ		のち東京ドーム	
ヤクルトス ローズ		神 球場	
ロッテオリオンズ	神 市	球場	1 万人
ベ이스ターズ	神 市	スタジアム	万人

図表 17 1980年のフランチャイズ人口と本拠地球場一覧（関東）＜筆者作成＞

よって当時のプロ野球関係者からは、ライオンズが実施した本拠地の所沢市移転はプロ野球球団として関東エリアで6番目のフランチャイズとなり、既にベース顧客を持つ非常に強い競合に対する難しい挑戦と見られていた。かつ立地条件の面でも都心から電車で1時間弱もの所要時間が必要なベッドタウンであり、さらに企業城下町といった流動人口の通過期待も少なく、上図表の通り、所沢市人口は23万人<sup>112</sup>と従来比からはかなり小規模商圏であることから、西武ライオンズ球場への観客動員は苦戦必至ではないかと考えられていた。

### 都心成人男性層から沿線子供層を重点ターゲットへ

その中でライオンズは親会社が鉄道業である典型的モデルに則したマーケティング戦略によって経営展開される。つまり親会社である西武鉄道は沿線開発の広告塔的な役割を球団に期待したのだった。その中で注目すべき動向は、トップマネジメントによるグランドビジョンを遂行するにあたり、現場ミドルは経営トップの大方針を巧みに読み替えたことであった。それは顧客群のターゲットを都心に隣接しながらもセリーグ人気球団のひしめく人口密集地の23区内ではなく、自社沿線での新規市場開拓に力を入れたこと。さらに新フランチャイズである西武鉄道沿線が東京近郊のベッドタウンであることからターゲットを子供層中心とした顧客獲得戦略を採用したことであった。これは当時のプロ野球

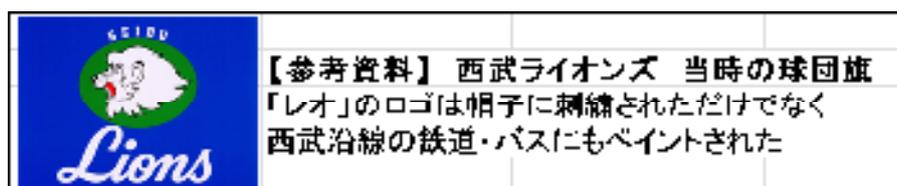
<sup>112</sup> 22万9783人、データ出典は『所沢市ホームページ』<http://www.city.tokorozawa.saitama.jp/> 2013年11月1日アクセス

ビジネスでは画期的なことであり、従来球団の全国投下型の全方位ターゲットから大きくシフトして重点市場を西武沿線という地域性重視を取り入れ、さらに成人男性中心とした既存顧客の市場観とは離れて子供層にターゲットを絞ったという、球界におけるパイオニア的な取り組み事例と言える。

具体例を吟味してみよう。第一の特徴には既存顧客からの脱却を目指し、幼・若年層ファンクラブへの距離感を大幅に縮めた施策がある。移転当時に球団の帽子を沿線に大量配布する物量作戦を含んだ格安年間チケット（ジュニアファンクラブ）の販売に取り組んだ逸話は、現在でもプロ野球のマーケティング担当者の間でも著名なエピソードである。それは鉄道モデルの強みである地域密着に基づいた顧客接点を活かした戦略であり、西武鉄道の主要駅ではどこでも常時ファンクラブに入会できる仕組みを構築したのだった。その頃の既存球団では本拠地球場や限られた専属ショップでの手続き、または郵送応募でしかファンクラブに入会できなかった。これら既存システムと比較すれば、ライオンズのアイデアによって画期的に顧客接点が広がったのは言及するまでもないであろう。新規顧客群または新ターゲットである幼・若年層の保護者の立場にすれば、既存の23区内にある人気球団よりも遥かに球団にアクセスしやすい利便性が整ったのである。また鉄道を中心とした交通広告を前面に活用することで、通勤・通学・レジャーでの交通機関利用者にライオンズを強く認知させることに成功したのだった。これらは都心郊外の新興ベッドタウンに住むターゲットには非常に強いインパクトで認識されたのであった。いつのまにか地域住民は新球団の存在を地域のシンボルと感じながら日常生活をおこない、週末になれば子供と一緒に23区内まで行かなくても、生活圏で格安の野球観戦が可能になったことを実感したのであった。

第二には、ペットマークをアニメ化するという既存のプロ野球イメージを覆すキャラクター戦略がある。つまり上述のジュニアファンクラブの展開とリンクした、子供層から愛される球団を意識したイメージ戦略の徹底である。ライオンズは子供世代に親しみのある「レオ」の愛称を

持つアニメキャラクターを球団マスコットロゴに使用し、かつアニメロゴを帽子に刺繍するという球界初めての試みを行ったのであった。さらにその副次的機能として「レオ」のキャラクターを系列の鉄道・バス等の交通機関や、プリンスホテルなどあらゆるグループ企業の広告等に起用して、子供とその周囲に存在感をアピールしていったのであった。つまり球団ペットマークを地元住民の日常生活に織り込んだのである。



この戦略がスタートした 1979 年は第 2 次ベビーブームの頂点に非常に近い時代であり、ベッドタウンという地域性に極めて有効であったといえる。この偶然とも言える移転時期における人口構成の変化に目を付けたライオンズは、沿線のベッドタウンという人口急増エリアを狙い、いわゆる団塊ジュニア層が初めて野球コンテンツと接する年頃と球団プロモーションを巧みにマッチングさせる PR 戦略を講じたのだった。一方で多くの新興ベッドタウンの住宅購世代は多額ローンを抱えており、大都市で高度成長～バブル期の長時間勤務・長時間通勤を強いられる世代であり、まさに彼らの体力面と財布事情に優しい、沿線地域性と人口増加の時流に乗ったファン獲得戦略であった。以上の 2 点について、プリンスホテルからライオンズに出向していた荒原正明<sup>113</sup>（インタビュー当時・球団業務部長）は以下のように組織内の認識を説明する。

**「当時の議事録が残っているわけではありませんが、“とにかく短期間で球団の認知力を UP させる” というグループ全体のミッションがあった中で、決して球団内部では何をしたら良いかが見えていた訳ではなかったそうです。ただ球団職員には不動産・ホテル、鉄道・バス等のグループ企業からの出向者が多く、小規**

<sup>113</sup> 荒原正明 2006 年にプリンスホテルの営業戦略・副支配人から西武ライオンズに出向。着任後には東京大学で開講されたスポーツマネジメント・スクールでスポーツマネジメントを学ぶ。2007 年に観客動員でセバ 12 球団最下位となったライオンズだったが、荒原の改革により 2008 年の観客動員では前年比 29% 増と V 字回復を成し遂げた。後に荒原は球団取締役を務め、2012 年からプリンスホテル事業本部事業企画部長に就任した。

**模ながらも既存プロ野球球団にはなかった新規の顧客接点獲得の成功ノウハウがありました。最初は苦し紛れながらも、それらノウハウを球団に積極的に取り入れて、数多くのトライアルをした賜物だったと聞いています。チーム初年度は開幕 12 連敗、シーズン最下位からのスタートでしたから非常に先輩方にご苦勞をされたと思います。」**

つまり荒原が伝え聞いている状況をまとめると、ライオンズを西武グループの広告塔にするという経営トップのグランドビジョンを遂行するにあたり、人口約 23 万人の小さな商圈のフランチャイズに直面した当時の現場スタッフは、やむなくグループ企業から集まった各出身母体のノウハウを持ち寄り、苦し紛れ的にトライアル実行に移した。それは 23 区内の既存顧客層マーケットに飛び込むだけでなく、後発の努力として積極的に沿線のライトユーザー、新規顧客層をもファンに取り組みなくてはならない苦惱が背中合わせであったことが垣間見られる。

## **5. 1. 2 ホークスの市場の再定義**

ライオンズのフランチャイズ移転後、およそ 10 年間是他球団の経営環境では特別大きな動きは見られなかった時代とも言える。バブル時代の好景気に乗りながら親会社が揺らぐことはなく、球団もテレビ放映権利の高騰、球場広告収入の上昇が前面に現れ、球団自体の赤字経営はさして問題とはならなかった。次いで事例として検討するのが 1988 年に大阪から福岡に移転したダイエーホークスである。こちら人口約 264 万人を超える大阪市から、人口約 121 万人と市場規模で言えば半分程度のフランチャイズへの移転であった。このスモールマーケットへの移転には球団トップも意図せざる負の影響が表面化した。ホークスの中心選手であった門田博光<sup>114</sup>は福岡行きを受け入れることはできず、在阪球団であるオリックスブルーウェーブに移籍を志願したのだった。門田は当時のベテラン選手の立場として切実な事情を以下のように語っている。

<sup>114</sup> 門田博光 1948 年生まれ。天理高校から社会人を経て南海ホークス入団。44 歳まで現役を続け、通算 2566 安打（歴代 4 位）、567 本塁打（歴代 3 位）の実績を持つ。当時は珍しかった 40 歳を超えてからの本塁打王のタイトルを獲得、「不惑の本塁打王」と呼ばれた。

当時ホークスに在籍していた私は“不惑のホームラン王”と呼ばれ、おかげさまで数々のタイトルを手にしてきた選手でした。しかしながら現役プロ選手は怪我や故障とは常に背中合わせであり、流石に40歳を過ぎるとなれば引退を意識し始めます。家族の生活環境の問題もあり、子供の就学環境なども切実だった。だから40歳を過ぎて新天地に行く不安は非常に大きかったのです。また残り数年の現役生活を関西で全うすることは、住み慣れた環境に居られるだけでなく、在阪テレビ局の解説者や新聞の評論家なども含め、引退後の生活がイメージしやすいですよ。ただそれが九州・福岡で大丈夫なのか、それは全くの未知数でした。当時の私たちベテラン選手には大きな不安であったのではないのでしょうか。

ホークス移転はこのような、チーム編成には厳しい主力選手の離脱とも直面する。そこを救った荷が中内功ダイエー会長（当時）から招聘された根本陸男<sup>115</sup>であり、彼は福岡移転直後のホークス監督を1年で後任に譲ると、その後はゼネラルマネージャーとして球団の発展に尽力したのだった。その実務最前線にはダイエーの食肉部門で中間管理職を務めた瀬戸山隆三<sup>116</sup>が送り込まれた。球団買収の交渉担当を務めた瀬戸山は、買収後はホークスへ出向人事となり、根本の下でホークスがグループの広告塔的な役割を邁進するようミッションを受けた。当時の福岡はダイエー本体のアジア戦略の一環として、韓国を中心にアジア諸国への窓口的なエリアとなる期待が高まっていた。そう言った「アジアの窓口」に相応しい投資として、自治体や地元企業も高速道路や鉄道網の整備、公園・港湾工事や公的施設の充実化などを相次いで具現化し、これら福岡経済圏のインフラはかつてない規模で整えられた。一方で移転直後の現場担当が向き合った環境への施策は非常に泥臭く、地道なマーケティング活動の積み重ねを行ったのだったという。瀬戸山らが目にしたホークス新本拠地でのライオンズ戦では、福岡に根強く残る西鉄ライオンズフ

<sup>115</sup> 根本陸男 1926年生まれ。元西武ライオンズ編成・管理部長、元福岡ダイエーホークス代表取締役専務、代表取締役社長。なお広島・西武・ダイエーの現場では監督11年を務めた経歴を持つ。

<sup>116</sup> 瀬戸山隆三 1953年生まれ。1977年ダイエー入社。食肉部門で経験を積み、後に球団買収の交渉担当を経て1988年にダイエーホークスに出向。以降は球団発展に尽力し、ホークス、マリナーズ、パファローズで球団代表、球団社長等の要職を歴任。現在は千葉商科大学にて客員教授も務める。

アンが多数をしめる観客席の様相であり、「どちらの球団のホームゲームなのか」と悩み多き毎日であったと振り返る。

その突破口として具体的にはグループ本体は福岡政財界との友好的な関係を築いたうえで、博覧会跡地にドームを2つ建設する1700億円規模でのエリア再開発を進めたのだった。しかしながら1992年のバブル崩壊が計画を狂わせることになる。ダイエー本体の経営問題は本稿では深く扱わないが、当時の親会社・グループ企業の有利子負債は約2兆円となる財務悪化により、ホークスの現場スタッフもこれまでトップマネジメントによって描かれた壮大なランドビジョンに対して、窮地をしのぐための現実的な対処を迫られたのだった。当初計画されていた1つは野球専用スタジアム、もう1つは多目的エンタテインメント&ショッピングモールという“ツインドーム構想<sup>117</sup>”は修正を余儀なくされた。プラン白紙化の危機さえあった中で、瀬戸山らは政財界・メインバンク等との修正プランの協議・検討を経て、1つのドームを中心としたプランに規模を縮小させ、福岡プロジェクト存続という形でしのぎ切った。このように移転後4シーズンを経て、1993年に完成・開業した華やかな福岡ドーム関連事業であったが、実は親会社の経営悪化によって当初ランドビジョンと乖離する大きな不安を抱え込んだ業務の連続だったのである。



### ①理屈でなく心身ともの体力と、経験で養った勘に頼った現状打破

このようにバブル崩壊前の計画であった福岡3点セットと呼ばれる、ドーム球場・隣接するホテルシーホーク・ダイエーホークスは、インフラの完成と時を同じくして訪れたバブル崩壊によって、早々に当初プラ

<sup>117</sup> ダイエーによる当初の計画。バブル崩壊後にはダイエーグループの巨額の有利子負債による経営悪化で事実上消滅した。代替案としてドームよりも建設費を抑えたショッピングモールが建設された。詳しくは『西日本新聞』電子版 <http://qbiz.jp/article/18961/1/> 参照のこと

ンの変更を余儀なくされた。この逆風の中、現場スタッフの業務方向性は、瀬戸山を中心としたミドルによって進められた多種多様の試行錯誤から活路を見出していくことになる。瀬戸山は本稿のアンケートに対して、福岡移転からドーム球場の開業の当時を振り返り、心身ともに体力勝負と、徹底的に現場から学び、地道な行動力で苦難を乗り越える美学を説いている。

「まず顔出せ、声を出せ、頭下げ……。こんな体育会的なことを毎日言っていました。1993年にはプロ野球記録の16年連続シーズン負け越しと不名誉な記録を更新しました。でもたとえどんな困難があっても勇気と柔軟性と行動力があれば、なんとか乗り越えていける。仕事の面白さは現状を打破することにある。現状をどう打破していくか、そのことにチームで取り組むことに本当の面白さがあると思う。そう信じていましたから。また私は根本氏に1年365日、1日24時間ついて学ばせて頂きました。根本氏の長い時間と経験で積み重ねた勤や発言には周囲に有無を言わせない独特の説得性があり、理屈では解明できないこともありました。心身ともに体力があり、リーダーシップの資質を持った人材のそばで徹底的に学べたことが財産です。私もまだまだですが、温故知新、バランス感覚を念頭に置き、地道に努力することを惜しみたくない。後進には理屈ではなく、経験で得たものからアドバイスしていきたいんです。それが相手に一番伝わっているのは、福岡時代の財産です。」

瀬戸山のコメントからは、当時の現場では理屈うんぬんではなく、根本の経験と勤を頼りにした現場ミドルの試行錯誤の連続であったことが窺い知ることが出来る。つまりその場の打破を目指す対処から始まった、急場しのぎ的な毎日の積み重ねが、以降のホークスが新しいマーケティングを生み出した源泉といっても良い面が窺い知れるのだ。

## ②時代観を読み替える

ではその個別事例を検討してみよう。瀬戸山らのマーケティング施策の注目点の第1は、「博多の街を見に行く安近短ツアー」や「祖父母+

孫ツアー」といったバブル崩壊直後の時代観変化を察知した余暇消費の読替えに特徴がある。同じ球団・スタジアム、および周辺社会インフラを戦略資産としながらも、バブル期の高額であり派手でファッショナブルな消費提案から、コンパクトでリーズナブルな余暇消費を想起させる身の程消費の形を市場に提案したのだった。ダイエー球団のファン獲得の特徴として、大規模なホークスタウン街作り<sup>118</sup>の寄与は既に多くのメディアが報じているが、本稿では地域インフラの発展や時代観との適応に球団スタッフが尽力したことに留意する必要があると考える。この1990年代前半は福岡ドーム開業と同じタイミングで、バブル時代に計画されたインフラが下図表のように各方面でオープンした時期であった。交通網では九州自動車道が南九州からの全線開通を完成させ、福岡市内の娯楽施設ではキャナルシティなどの大型商業施設のオープンや、博多座や美術館のオープンなど、整備された街づくりが同時期に一気に進んでいった時代であった。

	実 時期	実	・投資の
事業関連	1990年	福岡 か	国 の 上 技場の 、95年「 ニバーシアード福岡」
	1994年9月	アビスパ福岡(株)	プロ ッカー球団・アビスパ福岡の 98年にはリーグ 高 の 1
	1991年6月	福岡市 か	地 セクターにより の 年より 国との高速
鉄道	1992年	R	長 に 急ハ ステン スを 、西 に 急 を
	1993年	R /西日本	新幹線の 新大阪- ( 30分短 ) 業 大分 に 急ソニックを
	1993年3月	福岡市 通	地 鉄福岡 の 業 R 、福岡市 中 部と福岡 が 10分で 結
幹線道	1995年7月	自動車道	人 一え の C 通により か までの 線が 通
	1994年8月	(財)福岡コンベンションセンター	リンメッセ福岡(15000人収 的ホール)の 成 2001年・ 界 福岡を
市	1996年	福岡地所	合 業 ヤナルシティ の 業、 団 の 用 場オープン
事業	1999年	福岡市/ 3セクター	合 業 リバレイン 成 ( 場)、福岡アジア 術 オープン
テ ェー パーク	1990年4月	(株)ス ース ールド	北 市の新日鉄 地に「 」テ ェー パーク」 成 Rス ース ールド の 業
	1992年3月	ハ ステン ス(株)	長 市に単 テ ェー パークでは日本 大級の 前 は長 オランダ

図表 18 バブル期に計画されたインフラの完成リスト<筆者作成>

このように社会インフラが着々と完成する一方で、福岡ドームがオープンした1993年はバブル経済の崩壊直後であり、当時の消費傾向が急激に縮小・節約に向かってシフトしたことは記憶に新しい。バブル時代の派手な海外旅行や、高級車やブランド品などの高額ショッピング、遠距離の国内旅行は一般市民には急激に疎遠な消費対象となった。これは

<sup>118</sup> 福岡ドームには開業時から球場設備にファッション、飲食の店舗がテナントとして入店した。ダイエーは球場をスポーツ施設から商業施設へ昇華させた結果、得意とする店舗展開から新規のプロ野球コンテンツの顧客接点を産みだしたのだった。

推測の域であるが、バブル期であるならば「いま話題のホークス戦を高額座席で観戦して、観戦後は高級ホテルに宿泊してディナー、2日目はブランド品ショッピング」というイメージだろうか。逆にバブル崩壊後に受け入れられた消費テーマと言えは「安・近・短」と180度変化をした趣向であった。当時のプロ野球が属する娯楽産業全体では消費単価が下落を見せ、市場規模も多方面で縮小傾向が見受けられていた。移転直後の新天地で多数の新規顧客を獲得しなければならないホークスには、最悪とも言えるタイミングでの経済沈下となったが、ホークス関係者はこれらの逆境を発想の豊かさをもって時代観を巧みに読み替えることで跳ね返して行くことになる。

この危機的な状況のもとホークスの現場担当者の見出した活路とは、福岡の新しい街の観光とホークスの主催ゲームを総合的な品揃えとしてパッケージ化するアイデア<sup>119</sup>であった。つまり「ホークスの野球を見に来てください」というだけの従来型プロモーションを捨てたのである。長年続いた球界の先入観や過去実績と決別し、一見すると数多くある娯楽ラインアップの1要素に成り下がるような立場を敢えて容認して、球団を中心とする福岡娯楽コンテンツ群の再構築を目指したのである。またエリア的には敢えて九州全域や関門海峡を隔てた隣県の山口県と商圈を絞ったのであった。バブル崩壊後の消費の縮小が前提としてあったのであるが、現状打破をとにかく目指した瀬戸山らは「新しくなった街・福岡」を見に行くツアーに、野球観戦を巧みに取り込んだ新商品を旅行会社と共に作り上げていった。それは「気軽に新しい街と一緒にホークス観戦もませんか」というニュアンスである。これらは結果的に開発直後の地域インフラを活かしたい自治体等PRとの相乗効果もあり大いにヒットしたのだった。このフランチャイズとのシナジーは、偶然にも瀬戸山が球団移転時の課題としていた、地域とリンクしたスモールマーケットでの活路開拓にもつながったのである。

---

<sup>119</sup>『朝日新聞』2014年6月11日19面。この九州の旅行業界と球団の提携モデルは、2004年にライブドアが球界参入に動いたときに、業界研究での評価対象だったとも言われている。ライブドア堀江貴文社長（当時）はホークスのビジネスを研究していたと明かした。その上でペットマークのロイヤリティ無料開放など数々の施策はホークスは「時代の最先端をいっていた」とコメントしている。

### ③商圏を絞る。さらに過去経験とリンクさせた新しい場の提供

ホークスはバブル崩壊や親会社の財務悪化によって“球団キャンペーンを全国展開することから予算的な見直し”を強いられる。このピンチに面しながらもギリギリの現場力で切り拓いていったのが、やむなく考案した地域インフラの整備を見逃さずに取り入れる戦術だった。結果的に時代の波を捉え徐々に観戦を「安・近・短」の余暇消費に変化させると、当社意図しなかった九州全体・山口からの大幅なシェアの獲得やドーム観戦客のリピーター一定着へと繋がった。かつての福岡観光といえば少々遠いイメージを持っていた九州中部以南からも応援バスツアーや、JRを使った割安パッケージプランが賑わいを見せた。これらの中には九州内の各炭鉱から貸し切りバス慰安旅行で平和台球場に通った世代が退職後の有閑世代になっていることに着目をした観戦スタイルを提案したのも現れた。そのツアーの一部では祖父母世代が孫と一緒に新しいパッケージ旅行商品等で福岡を訪れ、さらに野球を観戦するという休日の過ごし方が流行した。祖父母にとっては親近感あるが約10年の球団不在のためにご無沙汰であった野球観戦復活をきっかけに、孫と健全な時間を共に過ごす機会が生まれ、孫にとっては祖父母から最新福岡レジャーを教えてもらうといった、これまで九州にはなかった文化を創発させた<sup>120</sup>のである。

### ④ダイエー本体の強みと球団の顧客接点をリンク

続いてダイエー本体リンクしたホークスの新ターゲット設定についても検討しよう。移転当時のファンサービスとして特筆すべきは、大きく2点ある。一つ目は子供層を新ターゲットに西武ライオンズが埼玉で成功させた物量作戦の模倣である。ホークスも公式戦で帽子を無料で大量配布したのだが、その数は平和台球場の4年間に64万8000個に及ぶ<sup>121</sup>。また夏休みにはうちわを1試合あたり数千本も準備して球団と地元の密接感を高めることを狙ったのであった。もちろん帽子やうちわ製作

<sup>120</sup> ソフトバンクホークス営業担当・井上勲氏インタビューより

<sup>121</sup> 永井・橋爪（2003）

は流通業界内でのノウハウが活かされ、安価かつ短期間で用意された。

二つ目は女性層への訴求である。ホークスが勝てば翌日は九州内のダイエー各店舗では特売セールがあり、その売場では球団歌「ダイエーホークスの歌」が繰り返し流されている環境を作り上げた。この店舗 BGM 戦術は、いつしか野球顧客層ではなかった多くの主婦が球団歌を口ずさみ、日々の買い物の前にはテレビや新聞でダイエーの勝敗を確認する習慣が生み出された。特売セールを通じて主婦たちの井戸端会議ネタにホークスの勝敗が自然と組み込まれるようになると、続いてダイエー各店舗ではお菓子や飲料にもホークスのペットマークが入った球団キャラクター商品を販売するなど、親会社がスーパーマーケットである戦略資産と現場状況を一層リンクさせていった。これも全て売り場での経験を積んだ経験知的なノウハウを、瀬戸山ら球団スタッフが中心になって活用して顧客層を拡げていった賜物であった。

このような現場環境との適応を工面しながら、地域の生活とも密接な関係性を構築することで、ホークスは新フランチャイズでの新規顧客を確実に獲得していく。移転初年度の観客動員 104 万 6000 人から年を経るごとに右肩上がりに上昇させ、2 年目の 1990 年には 115 万 3000 人、3 年目には 132 万 2000 人、4 年目には 146 万 9000 人と着実に市場を拡大させていくのである。つまり新球団の物珍しさのみを訴求したり、テレビ・ラジオのコマーシャルのインパクトだけに頼ることや、収支を度外視した客寄せイベント開催による観客動員ではなく、新規ターゲット層である女性に直接効果があるような地道な日々の特売キャンペーンを中心に、日常生活の中に新規顧客獲得のフレームを構築したのであった。

この期を逃さずにホークスはフランチャイズ圏を福岡県という単一県スモールマーケットから九州全体および山口にまで拡げ、かつ絞った圏でローラー作戦のごとく圧倒的なシェアを獲得していくのである。

この地域限定マーケティングは当時のプロ野球業界では非常に斬新であり、これ程までにファン獲得エリアをフランチャイズ周辺に明確に限定する戦略は従来には見られなかった手法であった。これまでの顧客

へのプロモーションと言えば、読売ジャイアンツのように全国ネットテレビ放送を通じて全国均一の情報を流す手法や、また親会社の広報戦略にそって紙面等で全国投下型のPRがとられていた。またジャイアンツ以外の球団も、商圈をライオンズやホークス程にまで特化させる視点は見られず、マーケティング費用総額はジャイアンツには及ばないものの、ジャイアンツのモデルに準じた広範囲での顧客接点を基本ベースとしていた傾向が強い。これら従来型プロモーションは広範囲に効果が期待できるが、とにかく莫大な費用が必要であった。このような改革を進めた瀬戸山は、試行錯誤の末にたどり着いた戦略については以下の認識を持っている。

**「マーケットの規模として3大都市以外でのプロ野球経営は難しいと言われた時期もありますが、地方では他球団が近くないだけに、個人の方が熱意を持ってくれるのに加えて、地元企業の協力も得やすいようです。地方での球団経営はその数を狭めつつも、その深さを増していけば業績を伸ばすことが可能だという、現代マーケティングの基本を日々の働きから学んだのかもしれないですね。」**

以上のライオンズ・ホークスの2球団事例で理解できることは、やむなく現場スタッフが選択したマーケティング戦略は、試行錯誤の結果としてライオンズが西武沿線の子供ターゲットとしたこと、またホークスが九州・山口エリアを最重点エリアに設定したものである。しかし時代の波を捉えた両球団の顧客獲得手法には非常にインパクトがあり、これまでにない成功を収めたのだった、この商圈を絞りながらも商圈内シェアを高める戦略は、後のパリーグ経営改革に大きな影響を与えることになる。これらは従来型の全国に点在するファンの数を増加させる戦略ではなくて、資金が潤沢でないながらも強力な地域密着PRを打ち出すことで、球団の存在を住民の生活の一部として、狭いエリアながらも点ではなく面ごと獲得してしまう新しい顧客獲得の方法であったといえる。

## 5. 2 1990年代の新価値創発アプローチ ～商品価値の再定義

続いてはパリーグ球団がプロ野球コンテンツという商品を考えるにあたって、既存の商品価値についての意識をどのように再構築したのかという点に迫る。その上で彼らは諸改革の産物として、どのような新価値を産みだそうという行為に至ったのか、それが各現場での試行錯誤において、いかなる結果に結びついたのかを吟味したい。

ここで概要を確認するならば、パリーグの改革が始まる以前の商品といえば、一般顧客に対する「商品＝試合の興行＝チケット」であり、ヨリ拡大解釈をしても企業顧客に対しての「商品＝球場内看板、放送権利料」など、いずれも営業努力の有無に関連しない範疇のものであった。そこでは長年に渡り「商品価値を高めること＝試合で勝つこと＝強いチームの関連商品」という視点のみが踏襲されていたのだが、改革期の動向をじっくり観察すると、改革現場は商品に「勝ち」以外に新しい視点を加えていく動向が見られるのである。ここでは現場による、改革期に実践された商品価値の再検討・再構築のプロセスを吟味する。

### 5. 2. 1 ホークスによる地元価値の再考

1994年になってホークスの編成方針が一新された。これまでのチーム補強とは一線を画す地元密着のチーム編成が顕著な動きとなって表れたのである。前年に監督を退任した根本陸夫は選手獲得戦術において、1993年に導入されたドラフトの新制度（逆指名制度）の利用や、FA制度の有効活用を巧みに展開してく。ここで注目したいホークスの特徴的な要素は地元の特化した新戦力の補強方針である。具体的に根本は、実力が同等であれば地元出身選手を優先する新人戦力の獲得を進めた。地道に築いた自身の人脈によって情報を独自入手すると、それをもとにホークスの商圏である九州内でのスカウト活動を強化したのだった<sup>122</sup>。そのエリア特化の結果として他球団スカウトのデータに上がらないような、地元九州の出身選手の獲得に成功した。この九州エリアに密着した新戦力獲得の方針は、戦力面ではこれまで埋もれていた逸材の発掘に成

<sup>122</sup> 橘川・奈良（2009）pp114-116

功し、さらに観客動員の面でも貢献をした。何故ならば新入団選手を出身地ぐるみで応援する九州内の各市町村とフランチャイズ・福岡の従来にはないリンク活性化が発生し、その結果としてのホークスを軸にする地域ブランドのコラボレーションが生まれた。それは球団と自治体の共同商品開発であったり、応援ツアーであったり、スタジアムでのイベント企画枠を自治体が購入する形で特産品キャンペーンなどが頻繁に行われた。その商品の試食・試飲会・特売・サンプリングなどはバラエティに富み、観客たちにも非常に好評であった。いつしか「球場に行けばこれから流行する新商品や、お得なプレゼントまでもらえる」というイメージ生成され、ライトユーザーを中心にファン層の観戦意欲を想像以上に高めたのであった。これらホークスと一体感あるブランド力向上への効果・期待は、福岡県のみならず九州各県・および山口県の自治体やホークスファン層に拡大されたのであった。

もちろんこれは表向きの一面でもあり、実情としては球団の厳しい台所事情がホークスのスカウト活動に影響を与えたことも否めない。球団所在地の九州から東日本エリアへのスカウト活動は、距離的な制約から非常にコストがかさみ、当時の他球団スカウトの活動が全国展開かつ社会人～大学～高校の全方位に向けた潮流であった実情には不利だった。資金的問題からホークスは選択と集中に迫られる制約があった中で、苦し紛れの試行錯誤から編み出した選手獲得手法であるが、結果的にエリアを地元九州に特化して、その分を手厚いスカウト活動とすることが大当たりしたのだった。

1993年	(西武か A 本出 )、	(阪神か A 福岡出 )
1994年	(新人 長 出 )、	(新人 出 )
1995年	本 (新人 本出 )、	本 広(新人 出 )
1996年	中 (新人 本出 )	(新人 福岡出 )、新 (新人 出 )
1997年	行(新人 福岡出 )	
1998年	本 (新人 本出 )、小	(新人 福岡出 )
1999年	(新人 出 )、	中 (新人 福岡出 )、

図表 19 根本のスカウト活動が関係した入団選手一覧<筆者作成>

その一例を紹介すると当時の民放・NHKのニュース・情報番組ではプロ野球の新人選手入団を現在以上に扱っていた背景がある。ホークス・

井上勲<sup>123</sup>よれば、各県選手のホークスへの新入団は、福岡のみならず九州各県・山口県でのローカルニュース等で頻繁に報道された。各県のローカル局の立場になれば、東京キー局から配信されたプロ野球新人選手のニュースを再編集して放送するよりも、同じ放送枠を構成するのであれば、地元有力選手のプロ入団は出身地を活気づける最高のエリアニュースとなったのである。こうした地元選手を軸にした新人獲得は、当初球団が意図をしなかった頻度でメディア露出されたという。地上波放送と巧みにリンクした九州各県・山口県での認知度の強化によって、球団は「在福球団としてのホークス」から、「九州・山口を地元とするホークスであり、関東・関西に対しても戦える愛すべき自分たちの代表」として存在を変化させることに成功したのだった<sup>124</sup>。

この現象が呼び水となると、プラスの連鎖は一層の効果を生み出した。九州各県のメディアではホークスに所属する地元選手を扱うニュースによる話題性から高視聴率に繋がり、そして選手の出身市町村からは応援ツアーが絶え間なく企画された。またその活気あるホークスと地元の繋がりをメディアが報じた。このように球団・ファンの双方が九州全域・山口を「ホークスの地元」、ファンが球団を「ホークスは我々の財産」として再認識することにつながったことは言うまでもないであろう。

## 5. 2. 2 興行権の問題と親会社・球団の組織文化による障壁

日本のプロ野球ビジネスの特徴として、試合興行の営業権を親会社の管轄下に置くことがあげられる。例えば読売ジャイアンツは読売新聞社の事業部がチケット管理を行っている。2004年の合併で消滅した大阪近鉄バファローズの場合も、試合の興行主はオーナー会社である近鉄本社であった。球団は鉄道本社（親会社）との契約により、年間を通じて全試合の興行が買い上げられるシステムであるため、球団の年間収入額はシ

<sup>123</sup> ソフトバンクホークス 営業担当マネージャー

また九州朝日放送・T氏は入社以来、長きにわたったホークス取材の現場で、地域のチーム熱は時を重ねるごとに高まっていたと回顧している。

<sup>124</sup> 小林（2009）小林は地域密着により、九州内地上波メディアでの扱いの効果と、巨人戦を含めた旧来のテレビ放映権収入のシステムが崩れつつある危惧を語っている。詳しくは『一橋ビジネスレビュー』56巻第4号 pp44-61 参照のこと。

ーズン当初にすでに決まっていた。大阪近鉄バファローズ・元広報担当A氏は当時を振り返り、大きなビジネスシステム上の課題の存在を指摘する。つまり大きな課題とは、球団には観客動員増加のためのキャンペーン実施や、売上増のための積極的な企業努力など、球団独自の努力の余地はほとんど見られなかったことだ。たとえシーズン中の入場者数が苦戦していても、球団内には「当期収入への影響はない。来期収入に影響は出るかもしれないが、それも分からないし鉄道本社が決めることだ。」という空気が蔓延しており、その状況に疑問を持たない姿勢が大半を占めていたようだ。すなわち入場者数を増やすオモシロい試合をしよう、ファンに喜んでもらえるイベントをしようと1人の現場担当者があったとしても、何らかを挑戦できる組織的な土壌はなく、残された企業努力は費用削減努力のみという文化が染みついていたという。

このように当時の大阪近鉄バファローズだけでなく、一般的に興行権が親会社の管理下にある場合、球団の年間収入には観客動員増によるインセンティブは設定されていないことが多かった。これらシステムの球団は長きにわたって、スタッフによる現場努力としての新たなファンサービス等が具現化しにくく、当然ながら新たな商品価値は創発されにくい環境に甘んじていたと言えよう。よってこの環境下での現場スタッフの努力と言え、決められた試合興行の段取りを日々確実に遂行することに留まっていた色合いが濃いのであった。ファイターズ球団社長であった藤井も就任当時に、「なぜ楽しんで試合を観戦している職員がこんなにも多いのか、お客様に楽しんで頂くために職員はやらなければならないことが沢山あるはず。ゆっくり試合観戦などしていい余裕はないはずだ」と当時のプロ野球球団全般に根付いた雰囲気を受けた衝撃を語っている。

## 5. 2. 3 ホークスの新しい興行権展開

ここでは親会社との興行権の問題に向き合い、業界に変化をもたらした一例を吟味しよう。その第1歩を切り開いたとされるのはダイエー・

高塚猛<sup>125</sup>の現場施策の数々である。高塚はリクルートの出身で、1999年に経営再建のため中内功にヘッドハンティングされてホークスに入団した、ホテル再建実績を有するビジネスパーソンである。彼は球団・福岡ドーム・ホテルとまとめて3点セット再建を託された現場責任者であり、興行権の問題を抜本から見直したわけであるが、着任の経緯から中内功より権限委譲をされていた部分は比較的大きい。一方でその取り組みは非常に現場的であることから、本稿でも現場改革としての議論の対象としたい。

彼が興行権の再考を軸にホークスの経営改革において成功を収めた要因<sup>126</sup>には、まず組織の「タテ割り排除」があったと言われている。1990年代前半の一般的なホテルビジネスにおいては、客室・レストラン・婚礼および宴会等の各部門があり、それぞれの部門が専門分野として独立して採算を競うことがオーソドックスな形態とされていた。しかしながら部門別に採算性を競うが故に、積極的な部門間シナジーの構築関係には生まれにくく、むしろ足を引っ張り合う関係であることもありえた。

この状況下でシーホーク&リゾートや球団の再建を任された高塚の進めた「タテ割り排除」には、狙いが三つあったようだ。

第一には「従業員総営業スタッフ化」であり、彼はあらゆる部門のスタッフにホテルの企画や野球チケットを売るような社内雰囲気を整え、多くのプロジェクトを同時に推進していった。その手法においてはホークスのレギュラー選手だった湯上谷竝志も、引退後にはホテルの営業部門へ投入され、ホテルの企画や野球チケットなどを複合的にセールスしたという。高塚の指針に沿った湯上谷の第二の人生での努力は、選手時代の実績も相乗効果となりすぐさまトップセールスマンになったという実績もある。こういった成功が、組織に大きな刺激をあたえた。

第二には現場目標を「敢えてマクロな設定値」とした変更がある。例えば宿泊部門には金額ベースの目標を省き、「年間55万人」といった宿

<sup>125</sup> 高塚猛（1949年生まれ）岩手県内のダイエー系ホテルを再建した手腕を買われて、1999年より福岡3点セットの改革を始めた。年間44億円の赤字経営を改革して15億円の黒字決算に導いた功績を持つ。後に球団社長までを務めるが自身の不祥事をきっかけに退任。

<sup>126</sup> 詳しくは、竹森（2002）pp58を参照のこと

泊人数の目標値しか設定をしなかった。一見すると利益を緻密に鑑みないような目標設定であるが、組織改造のために金額ベースの目標値はあえて設定しない顧客獲得の方向性が、組織内の化学変化を発生させたのだった。つまり見かけの部門別ノルマではなく各部門のマーケティングをリンクさせる手法を優先させて、福岡3点セット（球団・ドーム球場・ホテル）の社風をある意味で積極的に壊していったのだった。結果的に高塚の狙いはあたり、各部門間からは野球観戦と宴会、野球観戦と宿泊ホテルランチ付の野球観戦パックといった、従来あまり見られなかった組み合わせのクロスオーバーな企画商品が立案されることにつながった。

第三には「社内横断企画の推進」である。高塚は社員1人で複数担当の業務に従事することを推奨し、従業員に対しては稼働率が低い施設使用の裁量を大幅に認めたのだった。すると各企画にはグループ資産全てを活かす多面的な拡がり生まれ、各施設の稼働率が高まっていたという。稼働率の向上は休眠資産を減らすばかりか、部門間の異なった価値観の融合からは従来になかった発想が出てきた。そして実際に新たな企画を成功させた社員にはインセンティブ報酬が享受できるように、社内の等級制度、昇進・昇格・給与制度も全面的に見直すことで就労環境を変えていったのであった。

以上の具体的な3つの実践によりインセンティブに直接つながる「業務評価の見える化」が推進された。それは従業員が理解しやすいように、ホテルの婚礼、宿泊、ホークスの年間予約席を3大商品として掲げ、「3大商品を効果的にセールスする」という方向へ従業員のベクトルを一致させていったのである。その結果、当時の社員達には「自分たちが頑張ればこんなに劇的にも変化する」という経営者的感覚が生まれ、ホテルマンが、あるいはレストランの調理担当者が野球チケットをセールスするという積極的なリンクの連鎖を創発した<sup>127</sup>のだった。

以上の改革を象徴する営業企画商品には、観戦と宿泊をセットにしたパッケージ企画「GW取忘れプラン」がある。高塚を中心とする現場

<sup>127</sup> 詳細は、竹森（2002）pp118-119を参照のこと

チームはGW後の平日に稼働率 95%超<sup>128</sup>というホテル業界では考えられないような実績を挙げたのであった。

これらトライアル企画の数々は、経営改革とは一見不合理に見えるまでの「どんぶり勘定」の推進であり、場当たりの企画の集合体であるが、その背景には、ホテルの客室も、球場の客席も、実際の稼働がなくてはキャッシュ獲得には永久につながらず、大胆な割引設定を行ってでも、稼働率を上げたほうが良いという現場の気付きが活かされていた。例えば、福岡ドームの券売が目標に達さない予測があれば、ホテル宿泊客に対して観戦チケットを宿泊特典として無料で配布しても、マイナスにはならないという考え方である。何故ならば宿泊客が新たに野球観戦をすることで、弁当・ビール・ホークスグッズの消費が新規に行われ、満員のスタジアムは選手のモチベーションを上げ、大観衆の興奮に包まれた雰囲気はファンの顧客満足度を刺激し、さらにドーム内の看板等のスポンサーに対しても認知率・到達率の高さをアピールすることで広告費の高額設定につながるという考え方に拠るものである。

この施策の根底には、福岡3点セットは営業利益率のみではなく、利益の絶対額も重視することで見えてくる二面性での評価基準がある。一般にホテルの場合は宿泊のみの場合の利益率が最も大きく、満室稼働の場合の売上に対する直接原価は15%程度であることから、利益率は85%程度を確保できると言われている。しかし累積負債額に苦しんでいた福岡3点セットの場合、求められたのは宿泊だけでも野球観戦だけの利用ではなく、双方利用の稼働率を上げれば利益の絶対額が大きくなるシステム改善である。それはホテルも福岡ドームもインフラ産業であり、多額の固定費を必要とすることから、総費用に対する変動費率を低くすることに注目した試みであった。これら現場の問題に即した試行錯誤は、観戦チケットだけを販売管理する親会社の興行権からの独立を視野に、

---

<sup>128</sup> GW終了後の閑散期に、格安のパッケージ商品（宿泊＋食事＋ホークス観戦）を組み、GW期間に休暇を取れない層をターゲットにした企画。閑散期の比較的安価な料金で新聞の全面広告を展開し「GWは満員で観戦チケットや客室が十分に用意出来なく申し訳ありません。GW休暇を取り忘れた方へ」という趣旨のプロモーションを行った。結果、多様な生活様式のためGWに休暇がとれなかった顧客層に非常に受け入れられ、宿泊・食事・観戦ともに前年比で大きな売上向上につながった。詳細は竹森（2002）pp44-50を参照。

現場での相互トライアルを繰り返すことに繋がり、偶発的な成果の連鎖が想定以上の実績となったと言って良いだろう。

### 5. 3 1990年代の新価値創発アプローチ ～プロモーション再考

1990年代の前半はプロモーション戦略についても変化が見られ始める時期でもあった。各現場では球団を一層深くフランチャイズに浸透させるために、球団ごとに数々の施策を試みるのであるが、そのいくつかは大きな成果を収めている。それらは今日でも斬新であると評価される方法のルーツも見られるのである。

#### 5. 3. 1 くまもんモデルの原型～地元とのリンク活性化

ここ数年にわたり小山薫堂氏と水野学氏によって展開された熊本県キャラクター「くまモン」をめぐるマーケティング戦略、熊本県のPR活動が多方面から注目されている。その経済効果は1000億円とも言われ、2012年には年間に約5000件の利用許可申請が熊本県に出されたというユルキャラブームの牽引キャラクターである。



【参考資料】 くまもんキャラクター展開の一例

<出典：くまもんオフィシャルホームページ>

実はその原型とも言うべきモデルが今から20年以上前の福岡に存在していたことに触れてみよう。なぜなら小山氏は九州の熊本県出身であり、当時の福岡でホークスの展開した成功事例が頭の片隅にあったことを否定しないからだ。上述のようにホークスの現場改革は、高塚猛によって数々の試行錯誤が進めていかれたのであるが、もう1つの代表的な彼の功績に、ペットマーク等の使用自由化（地元企業へのロイヤリティの無料化）がある。



### 【参考資料】開放されたダイエーホークスのペットマーク

彼らは球団の存在を地元商業に積極活用してもらえるような営業努力を推進し、さらに九州のシンボルとしての活躍が期待されるような「地域密着」感を打ち出すことで、地場企業の協賛を取り付けることに成功したのであった。その手法は、くまもんが地元 PR・発展のために使用されるなら使用料無料というモデルそのものである。以下、この施策詳細を確認しよう。

当時の親会社ダイエーや球団内では新参者であった高塚が出したロイヤリティ収入を放棄する提案は大きな波紋と軋轢を生んだ。なぜなら当時のロイヤリティ収入は年間5億円規模もあり、赤字収支の球団において5億円の収入減を前提とした市場拡大策は誰もが懐疑的だったという。ホークスの井上勲は当時の雰囲気や以下のように理解している。

*このロイヤリティの件で重要なのは、何かの新機軸を実践するためには、これまで正しいと思われていたフレームや、大切だと考えられている既得権をどれだけフラットに再考できるかだと思います。当時の球団現場では、球団のロゴ、キャラクター・マーク、テーマソングなどのロイヤリティを一切無料で地元へ開放する試みをトライしました。確かに5億円の収入源は非常に厳しいですが、もっと地域に受け入れてもらえて球団と地元のみなさんとが同じ方向を向くために、“地元の皆さんのホークス”になることを優先した大英断でした。既存のロイヤリティ収入を、“フランチャイズからの安定収入”と考えずに“フランチャイズとリンクしていない収入”と考えたところに発想の新鮮さがありました。*

結果的にこのロイヤリティ解放は、移転当時からあまり好意的でなかった地元企業のプロモーションに、ホークスのチケット販売が織り込ま

れる提携を呼ぶ<sup>129</sup>。これら推進には試行錯誤の現場力が付加されたことが決め手となった。つまり当初トップマネジメントが「アジアの窓口」を謳ったグランドビジョンとはほど遠い、汗水たらした泥臭い機動力によって、ホークスの営業展開が進められていったのだった。一例を挙げると岩田屋<sup>130</sup>へのプロモーションでは、野球チケットの飛び込み営業を行った。最初は反発にも近い空気があったそうだが、なりふり構わない現場スタッフの猛進が次第に地元との化学変化を呼んでいく。このロイヤリティの解放とリンクした地元との関係強化には、面白いエピソードが残っている。担当したのは当時ホテルシーホーク&リゾートの宿泊担当であった佐藤賢二である。以下に竹森（2002）を引用する

**「99年6月、ホークスの応援に地元をどうやって巻き込もうかという話になり、『岩田屋』さんでチケットを売ってもらえないかという話になったんです。『岩田屋』さんは地元では老舗中の老舗の百貨店だから、ダイエーなんてライバルとも思っていない。～（中略）～なぜ『岩田屋』さんかというと福岡ではブランドなんですよ。『岩田屋』さんがホークスを応援してくれるからこそ、意味があるんです<sup>131</sup>。」**

高塚から地元関係強化を指示された、佐藤はシブシブながら、「岩田屋」にアプローチをする。当然ながら厳しい交渉を想定していたことから、佐藤は商談スタイルではなく学生時代の同期に、「父の日のセールスなどで、野球のチケットとか使えないのか、頼むからホークスを応援してくれよ」と藁にもすがら手法で友情に賭けたのである。昔ながらの友人とはいえ、競合企業からの提案に当初は否定的な姿勢を示したものの「岩田屋」担当者はキャンペーンでホークスのチケットを使用した企画を実施する。ホークス側にしてみれば、チケットの卸単価は相当に安価であったようだが、「岩田屋」がホークスを応援するという既成事実

<sup>129</sup> 小林（2002）pp25-26 小林が高塚に行ったインタビューで高塚は「5億円を捨てて、さらに大きな利益を得る」と強調している。

<sup>130</sup> 福岡県福岡市で昭和初期に開業した老舗百貨店。2006年に伊勢丹のTOBにより傘下に入った。

<sup>131</sup> 竹森（2002）pp50-62

が出来上がることに価値を置いたのであった。実際に岩田屋は夏のセールスでチラシ広告を作成し、店内でもホークスの歌を流し、テレビCMでもキャンペーンを告知した。この老舗を巻き込んだ実績は効果が非常に大きく、ホークスファンへの訴求のみでなく、福岡全層へのキャンペーンにつながった。そのインパクトの強さは計り知れず「岩田屋さんがするなら…」と「三越」、「大丸」、「地元商店街」が相次いでホークスとのコラボレーションを表明することに連鎖した。

このようにホークスの場合、新フランチャイズとの関係性強化は、壮大なランドビジョンによって成就したのではなく、プロ野球ビジネスのスペシャリストのノウハウによってでもなく、泥臭いホテルマンによる場当たりの試行錯誤から突破口が開けたのであった。

こうしたロイヤリティ解放を軸にした商業との提携によって、ホークスはフランチャイズとの一体化を進め、一層の集客力を得ることになった。結果的には放棄した5億円のロイヤリティをはるかに上回る収益を上げることへと繋がった。これは球団の既得権と思われる利益を、フランチャイズ全体へ還元することによって周囲に化学変化を発生させ、その結果として球団に一層の収入増が実現されたということになる。すなわち、より広範な領域での「全体最適」が実現されたということでもある。この成功モデルは、周囲の努力で盛り上げてもらう「くまモン」の展開フレームそのものであると気が付くのである。

このように1990年代前半にはこれまでのように「プロ野球商品＝試合観戦」という価値観に変化が起きはじめた時代であった。それは試合興行の対象から、「プロ野球＝地元の財産・シンボル、日常に溶け込んだ生活の一部」という意識に変わってきたのであった。顧客ターゲットについて間口を拡げ、「プロ野球球団はスタジアムやテレビで見るもの」から「ともに生活をする対象」へとなる時代の幕開けであった。

### 5. 3. 2 各球団の新プロモーション例

これまでに挙げたライオンズ、ホークス以外の球団でも新規顧客獲得

のための動向は全く見られなかったわけではない。散見するレベルではあるが1993年以降では、「花火ナイター」、「浴衣ナイター」、「キスしたら無料」など奇抜なアイデアが他球団でも様々な商品のトライアルとして出てき始めた時代でもある。確かに散発の企画ではあったが、リーグならではの奇抜なアイデアも見られた。本稿ではそれら企画をpushさせておくべきと考える。

オリックスブルーウェーブでは、夏休みになると恒例のイベントを開催されていた。当時の本拠地であったグリーンスタジアム神戸（ネーミングライツにより現在の呼称は、「ほっともっとフィールド神戸」）がある神戸市総合運動公園は、近隣に住宅が少ない新興の開発エリアであったことから、スタジアムに訪れたファンによる騒音対策面では苦勞することは少なかった。周辺の土地にも余裕があり、駐車場キャパシティも十分に保有するという特徴があった。しかし繁華街の神戸市三宮からは球場へは地下鉄で30分以上も移動する必要があり、自家用車での最短ルートは有料道路等を通行する必要があり、アクセス面はお世辞にも良いとは言えないものであった。そこで球団が始めた夏季サービスは、試合途中やチームが勝った折のイベントとして花火を派手に打ち上げる「花火ナイター」を開催して、スタジアムに非日常感を演出した企画であった。



【参考資料】花火ナイター写真<出典：球団ホームページ>

また多様なチケット販売プランを試すのだが、特に話題を呼んだのが球場で夏季特別観戦プランを販売であった。その試行錯誤の中でヒットしたのが「浴衣ナイター」であり、浴衣を着たファンには入場料のディスカウントが設定され、さらに特別な記念品が提供された。朝日放送のスポーツ部長T氏（当時）は、以下のように当時を振り返る。

甲子園球場と違う期待感があったからこそ、ファンはグリーンスタジアム神戸の雰囲気を楽しむことができたのでしょうか。東京・福岡とドーム球場が賞賛された時代に、あえて屋根のない天然芝球場のビジュアル、程よい観客数で甲子園と違い品の良いファン層、花火、浴衣などのイベント感。そこには神戸独特の雰囲気を作られていて、故・仰木彬監督、イチロー選手を中心にチームが強化されていった時代も併せて、神戸ならではの楽しみ方があったのではないのでしょうか。朝日放送もこの雰囲気を素晴らしいと実感して、恥ずかしい話ではありますが、甲子園での阪神戦中継で、解説者・アナウンサー・リポーターが浴衣を着て実況中継をする「浴衣ナイター」実施に、アイデアを拝借したのを覚えています。

このような親会社とは別の独自努力として実践されたトライアルが小さな成功となり、徐々にではあるがパリーグ各球団においては球団主体の「ファンサービス」が何かしら必要なのではないかという感覚が芽生えていくのだった。ライオンズは勝利試合の後には特別にベンチ入り選手全員がファンに近い階段を通して引き上げ勝利をファンと共に喜ぶ演出をした。ファイターズは東京ドームで「カップルがキスしたら入場無料」という当時は驚くべきサービスを実施することで、新規顧客・若年カップル世代にアクセスした。ホークスは福岡ドームのホームゲームにおいて、勝利試合の後にはレーザー光線ショーやドーム内で花火の打ち上げを行った。これらは試合興行のみの観戦スタイルから、試合観戦以外の部分での体験価値を付加した総合エンタテインメントコンテンツへの昇華を目指した動きであると本稿では理解したい。これら創意工夫は物珍しさの面からも民放各局のニュースやスポーツ紙で取り上げられ、次第に顧客にも認知をされていく。派手さはなく単発企画ながらも、数球団がファンサービス企画を検討する土壌が生まれていったのだった。

#### 5. 4 新しい消費の発見

各球団でのファンサービス企画を参照に、「野球観戦という商品像は

一体どういうものか」という業界内のイメージが次第に再構築されていく中で、新しい消費スタイルも発見された。ホークスでは移転後の1994年からはファンクラブの改革にも着手したのであるが、これがプロ野球ビジネス史に残る大ヒット企画とも言える顧客増につながったアプローチ例であろう。

#### 5. 4. 1 ファンクラブ改革の産物

従来のプロ野球各球団のファンクラブでは、それぞれが単年の会員制度であり、何年会員を続けていてもその会員特典に差異はなかった。これが問題点であり、改善の余地があると目をつけたホークスは、継続年数により特典に変化をつけるトライアルを始める。それは親会社・ダイエー本体では既に実施されていた、“スーパーマーケット会員やカード事業の継続メリット”を試験的にプロ野球ファンクラブに移転したのである。つまりホークスファンクラブにも継続会員にプレミアム特典を設定したのだが、その代表例がチームのレプリカユニフォームのプレゼント展開である。システム概要は会員1年目にはビジター用のユニフォーム（黒）のレプリカが入会特典として配布され、3年目になるとホーム用（白）のユニフォームがもらえるという具合である。会員証も継続年度でグレードを設けて、ファンのチームに対するロイヤリティを心理的に刺激しようという意図が見られた。

ここで球団にとって、全く意図せざる結果が表れて、ファンクラブが活性化を見せる。ファンクラブ1年目でレプリカユニフォームを配布したことで、ユニフォームを着て球場に行くことがコアなファンだけでなく、ライトユーザーであった若者層にもファッションとして認められたのであった。今となっては普通の施策と思われるのであるが、当時の球団ユニフォームはプロ選手に限定された「憧れ」の象徴であり、特定の私設応援団関係者などが高額費用を負担してスポーツメーカーに特別注文する以外、市場に出回っていなかったのである。旧来の概念では神聖的とまでされたユニフォームに気軽に近づいた若年層のファンが、ユニフォームファッションを福岡ドームに応援に出かける若者文化の一

部に昇華させたのであった。まもなく福岡ドームはおそろいのユニフォームを着て観戦する若者グループや、ペアルックとして使用するカップル、そして親子でファミリー使用するファンが急増した。さらにファンクラブ会員継続3年目の色違い版ユニフォームがステイタスとして若者のセンスを大いに刺激した。福岡の若者たちは男女を問わずファンクラブに入会し、会員継続プレミアであるレプリカユニフォームの差別化を競い、それを楽しむ文化が生まれたのであった。もちろんダイエーにはアパレルを大ロット数で生産するノウハウが蓄積されており、それは安価なレプリカ作成に大いに役立ったことは言うまでもない。

#### 5. 4. 2 応援する消費の発見

レプリカユニフォームがフランチャイズの若者に受け入れられたことは、さらに大きな変化をもたらした。球団のグッズ担当者は、既存発売中の各球団キャラクターグッズでは、Tシャツや子供用の衣類にとどまっていた機会ロスを再確認すると同時に、この流行の兆しを商機と読み取った。つまり現場スタッフは即座にブームとなりつつあるレプリカユニフォームの商品化を進めたのである。もちろん商品はファンクラブ特典のデザインと若干の差を作り、商品と会員特典の差別化を設定することで、ファンクラブで配布するレプリカの満足度を落とさないように細心の注意を払った。結果レプリカユニフォームは時間を擁せずに福岡ドーム用のファッションとして定着した。この現象について、広義の意味解釈をするならばホークスとホークスファンは新たに「応援するという消費」を共に生み出したことになると考えてよいだろう。

さらにホークスは球団グッズをダイエー本体の流通網に載せただけでなく、応援時に外野スタンドを中心に踊るメガホンダンスの振付をセルビデオとして販売し、「応援するという消費」を通じて、ドーム内のコミュニティ・消費文化を強固なものにしていくのである。熱心なファンはこぞってビデオを通じてダンスを練習し、福岡ドームを自身の所属コミュニティとしていく。○○さんのダンスはカッコイイ、▲▲さんのダンスはキュートでセクシー、※※さんは全員のお手本になる・・・。

このように野球観戦の場でダンスを評する楽しみ方までが創発された現象はプロ野球業界に衝撃をもたらしたのだった。

この成功例を受けて続いてライオンズでも従来キャップやTシャツ等の商品ラインアップがメインであったが、ホークスの成功事例を取り入れ、レプリカユニフォーム展開を追隨する動きも見られ始めた。その他の球団も徐々にではあるがホークスの発明した消費を意識していく。

## 5. 5 プロ野球業界が属する余暇市場とその現状

続いてはプロ野球業界が置かれたバブル経済期～現在にいたる期間の社会的な背景に視点を移す。この激動とも言える四半世紀の中で、それぞれのプロ野球球団が置かれた経営環境はいかに変化したのか、その中で各球団はどのような動向をしてきたかを把握することは、事例研究を進めるにあたって極めて重要な予備知識となると考える。

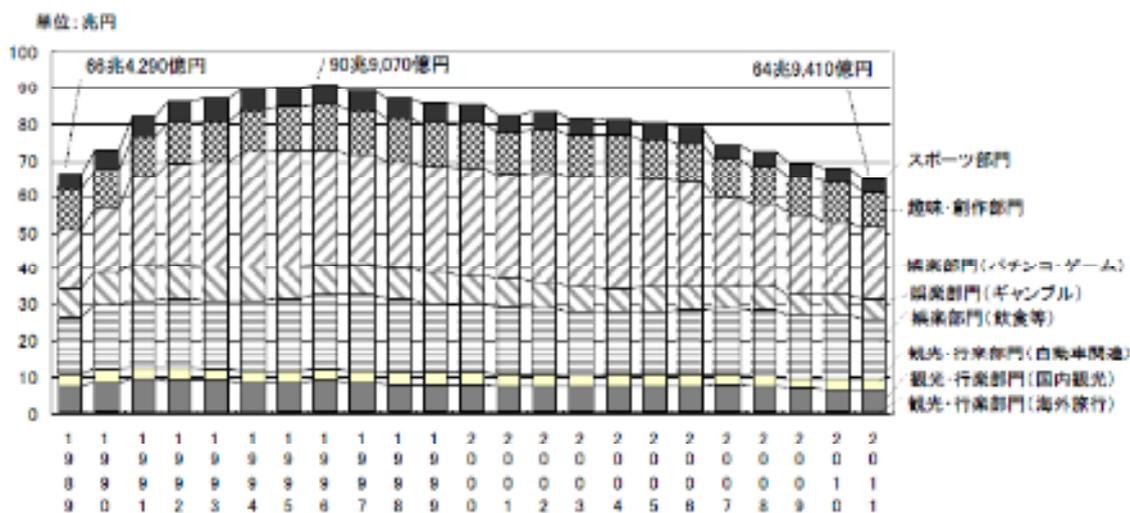
まずは現在のプロ野球業界が置かれている環境を確認することから議論を始めよう。ここ数年のアベノミクス効果が各方面で議論されているが、日本経済はバブル経済崩壊後 20 年余りを経た現在で、総じて国内の各産業では劇的なV字回復は見受けられず、とりわけ国内余暇市場の分野においては非常に悩ましい市場状況が続いているといえる。ここ数年に限っても 2008 年 9 月に米国投資銀行であるリーマン・ブラザーズが破綻したことによる、“リーマンショック”が世界的な金融危機の引き金となったことは記憶に新しい。また翌 2009 年に発生した新型インフルエンザのパンデミックは、余暇市場においては観光業界だけでなく、コンサートホール・劇場・映画・スポーツ興行といったエンタテインメント業界全体に打撃を与えた<sup>132</sup>。さらには 2011 年 3 月に発生した東日本大震災<sup>133</sup>では東北・北関東を中心に阪神淡路大震災を上回る甚大な被害が広範囲に及んだ。そこでは第 1 次産業・第 2 次産業のみならず、日

<sup>132</sup> 「内閣府消費動向調査 2010」『内閣府ホームページ』 <http://www.cao.go.jp/index.html>

<sup>133</sup> 2011 年 3 月 11 日 宮城県牡鹿半島沖を震源として発生した東北地方太平洋沖地震は、日本の観測史上最大のマグニチュード (Mw) 9.0 を記録し、この震災による死者や行方不明者は 2 万人規模となった。この年の日本のプロ野球は 3 月 25 日 (金) に開幕予定であったが、震災による影響で 4 月 12 日 (火) にまで開幕が延期され、特に東京電力管内でのナイトゲーム開催は政府要請による節電目的で大幅に興行スケジュールの見直しとなった。

本の余暇市場を含む第3次産業までを取り巻く環境では相変わらずの停滞続きであるといえる。

具体的な数値を検討してみよう。(財)日本生産性本部の『レジャー白書2012』<sup>134</sup>によれば、余暇市場は1997年をピークとした90兆円を超えた市場規模から2012年には65兆円を割り込んでいる(前年比-4.5%)。白書においても長らく続く経済の停滞局面、国内市場全体における成熟感の蔓延、国民が実感できにくい豊かさ等が議論されている。このような逆風とも言える経済現象・天災が重なった結果、余暇市場ではシュリンクが続き、その規模においては四半世紀前の1989年と同等レベルにまで落ち込んでいるのである。現象分析をした白書は消費者の東日本大震災の影響と節約志向が強く根付いていることを指摘し、多くの業界で客単価の低下をまねいた状況を強調している。それらは時系列で表すと下図のような年々の右肩下がりの様相となっており、バブル経済崩壊直後のピーク時との比較では28%もの市場縮小となる厳しい局面の最中にあるとして危惧を示しているのである。



図表 20 余暇市場の推移<出典：レジャー白書2012>

このように日本におけるプロ野球ビジネスをめぐる環境は、属する余

<sup>134</sup>公益財団法人日本生産性本部 が発表する『レジャー白書2012 サマリー版』(2013)を参照。  
<http://activity.jpc-net.jp/detail/01.data/activity000993.html> 2014年3月31日アクセス

暇市場と同様に市場シュリンクという厳しい環境と向き合っていく必要に迫られている。もっとも消費者基本調査などの統計資料を確認しても、コンテンツビジネスが属する余暇消費だけが突出して減少しているわけではないが、本稿での議論を進めるにあたって、プロ野球の各球団は逆境とも言える市場に対して施策を講じなければならない状況に置かれていることを理解しておきたい。

## 5. 6 国策とその期待について

このような環境下で震災からの復興を目指す民間企業の動向と共に、国策としての余暇市場の活性化策がようやく稼働を始めている。国土交通省・観光庁が東日本大震災後の2011年4月に「がんばろう！日本」をキャッチフレーズに、国内旅行の振興キャンペーン<sup>135</sup>を開始したのである。それは大震災により、観光をはじめとした様々な分野で多大な影響が生じた被災地だけでなく、それ以外の地域でも旅行者やビジネスパーソンによる移動が著しく減少するなど、全国的に深刻な自粛ムードが続いていることから、旅行を通じた被災地域復興支援だけでなく、それ以外にも交通網や宿泊飲食施設の活性化のために官民一体で余暇市場における消費意識を刺激することが狙いだったようだ。

しかしながらその国による刺激策も政府としては「積極的に旅行に出かけることと、あと1泊の追加宿泊の推進」を含めた観光消費の支援・促進を呼びかける内容にとどまり、実際に企画立案とプラン実施の実務部分は民間企業の範疇にある<sup>136</sup>。さらに震災復興に関する予算確保の必要性を鑑みた政府によって、高速道路料金の上限設定と無料化実験が2011年6月19日をもって終了するなど、首尾一貫したバックアップが万全とは言いがたい。さらには2013年より始まった「クールジャパン」プロジェクトについても、産業としての各コンテンツ稼働を望まれなが

<sup>135</sup> 『国土交通省・観光庁ホームページ』 [http://www.mlit.go.jp/kankocho/news05\\_000091.html](http://www.mlit.go.jp/kankocho/news05_000091.html)  
2013年11月1日アクセス

<sup>136</sup> 当キャンペーンでは国費で補助金を出すものの、例えばテレビ局からの旅行番組の企画を募り、その中で被災地支援につながるものに対しては補助金配分が実施されている手法に偏っている実情がある。何らかの総合政策的な効果を前面に出していく方向性は強くは表面化せず、基本的に企画立案は民間からの知恵に任せている状況にある。

ら立ち上げられたプロジェクトであり、協力者を募りながらも、ライセンスホルダーに対してコンテンツ無償協力を求めるという不整合な施策が提案されるなど、試験的稼働の域から抜け出せない状態である。よって余暇市場における産業全体を根本から刺激する効果については、どこまで実績として出てくるかは未知数なままなのである<sup>137</sup>といえる。また小林（2009）によれば、「欧米で国家がスポーツ振興に投下する資金では日本の規模はまだまだ低い。フランスでは国家予算の1%がスポーツを通じた施策に使われるが、日本では国家予算80兆円のうち、200億円程度にとどまっている。率にすると0.025%である。」とのことである。このような背景も含めて2013年末の時期までは、プロ野球業界全体も国策と連動した施策については、何らかの展開が活性化していたとは言い難い。逆に考えれば、そうであったからこそ2014年6月の日本経済再生会議における、プロ野球を活用した地域活性化の議論は非常に新鮮であり、業界としても国策との連携には将来の可能性が広がるのであろう。

## 5. 7 2004年プロ野球再編の問題

上述のように1993年以降の改革前半期では、それぞれの球団個別レベルでは成功事例として結果を出しつつあった。しかしながらこの改革の流れに乗れないまま旧態依然としたままの球団には、明暗とも言える転機が訪れたのである。さらに余暇市場のシュリンクも、その明暗に拍車をかけたのだった。この取り残された球団の問題は2004年の球界再編問題を通じて、その後のパリーグ球団の改革に一層の拍車をかけていくことになるのだが、ここで2004年の球界動向について簡単にまとめておこう。球界再編の時系列的な動向詳細については、小林（2004）、を参照にされたい。本稿で扱う「プロ野球再編」問題とは、過去に数ある新規参入・合併・撤退とは一線を画して、2004年に同じパリーグに所属する大阪近鉄バファローズとオリックスブルーウェーブの親会社が、「2球団の合併<sup>138</sup>を前提に協議をする」と発表したことを発端に、オー

<sup>137</sup> 『日本経済新聞』2011年6月20日13版39面

<sup>138</sup> 野球協約の33条では、合併は12球団代表による実行委員会とオーナー会議で4分の3以上の承認が必要と定められている。ちなみに2004年以前に合併は5件あり、1958年以降からはセ・パ両リーグ

ナ一会議・選手会を巻き込みながら議論された2004年の日本プロ野球の業界再編問題として、次項以降での議論につなげる。

### 5. 7. 1 連携会計システムの導入余波

リーグを発端にした「球界再編」は、背景に2000年3月期から連結会計システムが導入されたことに、各球団の存在が大きな影響を受けたと言及する必要があるだろう。ここで連結会計についての詳細には触れないが、概要は下記の通りになる。要するに子会社も含めてグループ全体を1つの企業として決算報告を行う連結会計システムでは、子会社の位置付けとなるプロ野球球団の赤字が、親会社の業績に直結して明らかにされることになる。つまり連結会計システムの導入以前には、ブラックボックス化されていた子会社（球団）の詳細な経営状態を、親会社の株主へ明示する必要性が生じたのであった。当然ながら株主への説明として、親会社からは子会社に対する赤字回避への圧力へと繋がった。一例をあげると当時の近畿日本鉄道本社では、1995年1月の阪神淡路大震災の影響だけでなく志摩スペイン村といったバブル崩壊後の新規プロジェクトの採算悪化が目立っていた。財務的には1999年から4年連続で連結決算ベースが赤字に陥っており、2003年3月期連結決算では有利子負債が1兆3000億円に達していた。もちろんグループ内のリストラ<sup>139</sup>が敢行されていったが、その際にプロ野球球団保有の是非が問われるようになり、東京三菱銀行などの主要取引銀行からも再三にわたって、球団の売却を求められていた。近鉄グループ内では自前で各種リストラを実施してはいたものの、どれもカンフル剂的にグループの抱える赤字を改善する施策には至らなかった。結果的に、2001年にはリーグ優勝を達成するなど観客動員の面では徐々に改善されていたが、バッファロー

---

とも各6球団で固定されていた。

<sup>139</sup> 『朝日新聞』2014年5月26日34面、および『朝日新聞』同年6月15日8面を参照のこと。

2004年3月時点での近畿日本鉄道の有利子負債は1兆5300億円とも言われ、具体的なリストラとして北勢線の三岐鉄道への譲渡、東京近鉄観光バス他2社の売却、近鉄あやめ池遊園地や近鉄劇場の閉鎖、都ホテルや近鉄百貨店の不採算店舗の閉鎖、大日本土木に対する民事再生手続開始申請、OSK日本歌劇団への援助打ち切りなどを打ち出していた。

また近鉄本社の意向を受けた近鉄球団は球団経営権を残したうえで、命名権のみを年間数十億円で販売するネーミングライツ構想を発表したが、読売ほかのオーナーの賛同を得られず、結局命名権による赤字脱却を断念した。朝日新聞2014年2月1日21面、同2月6日1面を参照のこと。

ズ球団の年間 40 億円にも及ぶ赤字経営状況では、2004 年 3 月期の決算内容で株主承認は難しいとの経営判断に至ったのであった。

### 5. 7. 2 価値再構築への現場スタッフの情熱と明暗

上述のホークスのように、各球団が個別でトライアルした小さな成功や、プロモーションと一体化したファンサービスはスタジアムの盛り上がりへと繋がり、かつて閑散としていたパリーグのスタジアムは見違えるように姿を変化させた。次第にその効果を高く評価する雰囲気がりーグ全体に浸透していくと、そう時間がたたずして各球団は進んでチームの旬の情報やキャンペーンを発信するようになる。親会社を向きながら興行運営を行うスタイルから、ようやくファンへ訴求する興行運営への変化が始まったのだ。また同時に「ファンサービス」という単語が所々で聞かれるようになり、球団が提供する商品は「勝利試合での感動」に留まっていた状況から、「来場する際の楽しみ方の複数提供」というようにプロ野球商品が再定義されていくことを窺い知ることが出来る。そこにはグッズ消費を通じた新しい消費が形成されていく。だがこれら価値再構築は同じパリーグに所属する 6 球団で均一に進められたわけではなく、親会社の対応によって明暗が分かれる結果となったのだ。

大阪近鉄バファローズでは球団広報担当が、当時の佐々木恭介監督の個性豊かなキャラクターを活用した PR を球団独自に企画立案したが、本社営業部は非常に冷ややかだったと振り返る。ミドルマネージャー A 氏は他球団の進める新規顧客獲得へ向けた動向が盛んになってくる状況を察知すると、バファローズのみが取り残されることに危機感を持った。限られた予算、スタッフの中で出来る限りの試行錯誤的な展開を行ったのであるが、本社営業部、および事業部を始めとした親会社からは具体的な協力を全く得られなかったそうだ。むしろ逆に組織のタテ割意識を感じさせる「余計なことを球団が勝手にするな」という風潮さえあったという。このような親会社一球団間の試行錯誤への温度差は、のちに 2004 年の球界再編において各球団の明暗を分けた一因になった可能性は否めないであろう。

### 5. 7. 3 球界再編～オリックス・大阪近鉄の合併

この一件はテレビ・新聞等のメディアにより合併構想が表面化<sup>140</sup>し、その突然さから親会社やオーナーが、日本プロ野球選手会（労働組合）を中心に一般社会から反発を受けた事がこの問題のスタートとなった。

これら合併に関する議論が行われた中では、経営難に陥っているパリーグ各球団のオーナー達が、観客動員や放送権利料の収入でアドバンテージがあるセリーグ各球団に対して救済を求めたことを明らかにした。また同じタイミングでは、多方面から球界の独占的支配者と見られる傾向が強かった一部有力球団のオーナーが、球団数を大幅に削減しようとまで独断的に考えていた事実も明らかにもなった。それは既得権益を頑なに保持するセリーグ各球団からの救済拒否だけでなく、赤字球団の離脱を前提に8～10球団での1リーグ制への再編に向かって進んでいく、非常に急速な展開<sup>141</sup>と受けとられたのだった。

チーム	2003年度	
北海道日本ハム	▲39億円	
東北楽天	参入前	※球界のみに新参入
千葉ロッテ	▲35億円	
埼玉西武	▲20億円	
オリックス	▲30億円台	※オリックスが大阪近鉄を合
大阪近鉄	▲41億円	
福岡ソフトバンク	▲10億円	

※2003年は「朝日新聞2004年7月20日」「財界展望2004年10月号参照」

図表 21 球界再編時点の各球団の決算状況<sup>142</sup>

<参考データから筆者再構成>

また2球団の合併議論が始まった同時期には、一般ファンから球界の独占的支配者だと見られる傾向が強かった一部有力球団のオーナー複数が、既存球団数を大幅に削減しようとまで考えていた新構想も明るみ

<sup>140</sup> 『朝日新聞』2004年6月14日夕刊17面 近鉄とオリックスの合併合意が報じられたのは2004年6月14日。大阪近鉄バファローズの親会社である近畿日本鉄道が赤字解消へ強い決意からオリックスとの合併を選択したと、当時の近鉄本社・山口昌紀社長が記者会見を行った。

<sup>141</sup> 『朝日新聞』2004年6月14日夕刊1面、『朝日新聞』7月8日1面。読売巨人軍・渡辺オーナー、西武ライオンズ堤オーナーを始め1リーグ制を指示する経営陣と、2リーグ制保持を主張するオーナー陣で意見が分かれたが、親会社の資金力がある球団が1リーグを主張する傾向が見られた。

<sup>142</sup> 『朝日新聞』2004年7月20日9面

に出た<sup>143</sup>。救済による多球団維持よりも、安定経営基盤のある球団数に絞り込んだうえで、限られた市場のパイを分け合う方が資本主義の理屈に合っているという考え方だ。しかしこれらの一部オーナー陣による動向はセリーグからの救済拒否だけではなく、赤字球団の離脱を前提に8～10球団での1リーグ制への再編に向かって進んでいく、極めて独断で急速な展開だと受けとられた<sup>144</sup>のであった。

これらの急激な変化局面に移行しようとする状況から、当時の古田敦也・選手会会長はオーナー陣との対話・協議の場を求めようとの提案をする。しかしながら当時の読売ジャイアンツ・渡邊恒雄オーナーが古田選手会会長に対し「無礼なことをいうな。たかが選手が」と発言<sup>145</sup>したことが各メディアで扱われると、対話・協議でさえも拒否する一方的なトップダウン的な態度に対して、選手会と世論はますます猛反発を強めることになった。結果的に連日のニュースではプロ野球再編問題が扱われ、この問題はプロ野球界のみならず政財界や労働問題までも巻き込む議論となって行ったのだった。

一方でこの時期に取り上げられた「第2の合併案による球団削減」、「球団削減による1リーグ化構想」については、民間企業の経営努力としては正当だとする論調や、経営困難に陥った企業が同業他社との合併に救済を求める要請は決して特別な事ではないとする議論も存在していた。プロ野球ビジネスも球団が独自に資源（選手・インフラ）を確保して競合に対して自由競争を行うべきだという考え方も、プロ野球が民間企業であることを鑑みると理に適っていた。しかしながらパリーグ2球団による合併発表から1年未満での球界の再編実施を目指す動きは、あまりに唐突であり顧客であるファンの声に対して一方的であり、親会社以外の球団存続を願うステイクホルダー動向を見守る期間が十分ではない

<sup>143</sup> この背景には「プロ野球は、徹底した自由競争の中で強さを求めるスポーツであるべきだ」という資本主義経済の中での企業努力を念頭に置いて価値観がある。詳しくは小林（2004）pp196-230

<sup>144</sup> 当時各球場ではファンレベルでの合併反対が大規模で見られた。オールスターゲームが行われたナゴヤドームでは合併を反対するプラカードが20枚程度掲げられた。名古屋テレビ取材スタッフの証言より。また『朝日新聞』2004年7月11日2面にも関連記事が掲載されている。

<sup>145</sup> 『朝日新聞』2004年7月9日20面 古田選手会会長（当時）がオーナー陣と話したいと発言したことに対して、巨人渡辺オーナーが「無礼なことを言うな。（中略）たかが選手が。オーナーと対等に話をする協約上の根拠はひとつもない」と発言したことが掲載されたことを発端に、あらゆるメディアでオーナーと選手の意見交換の場の設定についての議論が行われた。

として、当時の反発論調を抑えることはできなかった。またプロ野球が完全な私企業ベースだけで説明できない、公共財という概念が必要であるとする論調も際立って行った。仮に12球団を再編して2球団での1リーグ化移行となれば既存2球団が消滅することになり、国内のフランチャイズ2都市は球団を失う。仮に2球団の消滅で計200人程度の選手・監督・コーチが職を失い、球団や球場関係者を含めると失職者の規模は相当に大きくなると予想された<sup>146</sup>。よって複数球団が存在する関東・関西の大都市圏以外の球団が消滅した場合には、フランチャイズの地元経済にとっても損失は計り知れないと連日のようにメディアが伝えた影響も大きかったのである。

こうした中で選手会は既存の「2リーグ12球団維持」を求め、日本プロ野球機構側と数度の交渉を持ったものの合意には至らなかった。すると選手会は2004年9月18日・19日の両日にわたって日本プロ野球史上初のストライキを執行し、その後にオーナー側と選手会間の交渉<sup>147</sup>によって、ようやく新規参入球団の確約をベースした確約を得ることとなった。

その新規球団の参入には、再編問題の以前から大阪近鉄バファローズの買収を目指していや堀江貴文氏が率いるIT企業のライブドア、同じくIT企業であり二番目に新規参入を宣言した三木谷浩史氏の率いる楽天の2社が競う形となった<sup>148</sup>。この2社に関してオーナー会議の中で議論が重ねられ、経営の健全性の視点から楽天が勝っているとの判断が下り、新規参入球団は楽天と決定された。そうして楽天はプロ野球界では1954年の高橋ユニオンズ以来、50年ぶりの新球団加入となり、東北楽天ゴールデンイーグルスを設立したのであった。またこの時期にダイエー本体も多額の有利子負債の問題が解決には至らず、ソフトバンクにホ

<sup>146</sup> 『朝日新聞』2004年8月28日16面。各媒体や紙面ではそれぞれの算出が行われた。プロ野球選手会も大量解雇を懸念し、合併を1リーグ制に移行を推進するオーナーによるものと位置付けた。

<sup>147</sup> 球界再編の議論による成果として、セ・パ交流戦がある。アメリカメジャーリーグのシステムを参考に作られたシステムは、これまで日本シリーズ以外で対戦することがなかったセリーグとパリーグのチームの試合を公式戦で行うもので、2005年の初年度はホーム3試合、ビジター試合の計6試合・6カード。計36試合が設定された。(2014年現在では24カード)

<sup>148</sup> 『朝日新聞』2004年9月23日3面。紙面では同時に仙台市長が球団誘致への期待感を示した。一方で楽天サイドからの本拠地として検討を事前に聞いていた大阪府知事は困惑と残念な心境を示した。

ークス球団を譲渡した。ホークスは1999年から4期連続で黒字決算をするまでに経営改革がなされていたが、さらなる親会社の経営悪化により、福岡3点セットの資本金が300億円でありながら借入金は依然1480億円の残高があった。親会社のメインバンクが指摘し続けていた、財務バランス的に過少資本とも言える課題を克服できなかったのであった。

#### 5. 7. 4 球界再編の余波

2004年の球界再編問題は1件の合併事例と1件の球団譲渡によって、とりあえずは落ち着いたかに見えたが、同時に球界再編は残された諸問題を浮き彫りにしたのであった。例えば株式会社組織であるプロ野球各球団を、日本プロプロフェッショナル野球組織、セントラル野球連盟、パシフィック野球連盟といった任意団体が統括していることでの法的責任所在の問題が指摘された。またセリーグ球団だけが恩恵をあやかることができる巨人戦放映権利料に依存する収入システムも問題視された。要するに一部の人気球団や親会社に依存するプロ野球ビジネスの抜本的な改革には至らないままだったのである。

パリーグ球団側にしてみれば、2005年には長きにわたって要請を続けてきた2リーグ間の公式戦インターリーグ「セ・パ交流戦」の実現によって、巨人との公式戦ホームゲームが年間3試合<sup>149</sup>組まれる新たな施策を具現化できた部分もある。これらは新しいパリーグ価値として集客や放映権利料の獲得面で期待された。しかし既述のように各球団の赤字額は年額30~40億円あり、球界再編前後からの地上波テレビ放送の視聴率低下の問題も重なり、3試合の巨人戦放映権利料が新たに収入として見込めるようになっただけでは、多額の赤字経営を一気に改善できることにはならなかった。よってパリーグ各球団では再編問題を経て、球団経営に関する危機意識が急激に高まりを見せたのであった。球界再編を経ても依然と「各球団の単独による自由競争」を掲げるセリーグに対して、パリーグの親会社や各球団は、いよいよ球団経営改革に球団存続を

<sup>149</sup>2005年 当時はセリーグ主催3試合×6球団、パリーグ主催3試合×6球団の計36試合を設定したが、2007年から2試合ずつ、計24試合となって現在に至る。

かけて取り組む時期を迎えることになる。

このように 2004 年のプロ野球再編は収束が見えたが、決してプロ野球 12 球団体制の安定が整ったわけではなかった。後に 2011 年には東京放送を主体とした TBS ホールディングスが横浜ベイスターズをディー・エヌ・エー (DeNA) に譲渡する際には、地元フランチャイズとの球場使用の契約問題<sup>150</sup>や、放映権問題のが複数浮上するなど、いまだ課題が残っている状態と言えるだろう。

## 5. 8 テレビ視聴率と放送権利料の問題

ここからは再編問題の前後から一気に表面化したプロ野球業界が直面している問題点をいくつか挙げてみよう。

第一の問題点としては、「コンテンツ商品としての商品価値が断続的な下落」となっている現象がある。セリーグの読売巨人軍の場合、2010 年頃では年間売り上げ約 240 億円のうち、その約 25% をテレビの放映権利料が占めていると言われている<sup>151</sup>。しかしながら昨今のプロ野球公式戦ではテレビ中継視聴率が低迷しており、特に巨人以外のセリーグ球団は放映権利料の減収に傾注している。特に横浜ベイスターズではかつて年間 30 億円規模であった放映権利料の収入が、10 億円を切る水準にまで下がっているという。推測値ではあるが、バブル期～2006 年頃までの巨人戦は地上波権利料が 1 試合 1 億円とも言われていた<sup>152</sup>。また NHK-BS の参入により、地上波+BS 波を 1 系列で独占中継するとなると 1 億数千万円程度の値段がついていた。それが 2013 年現在ではピーク時から 40% 程度の下落幅<sup>153</sup>があると推測されている。

またプロ野球業界や、取り巻くメディア界では 2010 年秋に非常にセンセーショナルな事件があったことも留意すべきであろう。2010 年の

<sup>150</sup> 小林 (2009) pp55-56

<sup>151</sup> 『週刊東洋経済』2010 年 5 月 15 日 pp50

一方で小林 (2002) pp96-97 では、巨人戦がないホークスは放映権利料による年間収入は 9 億円程度だとしている。セリーグとパリーグの巨人戦全国ネット中継の本数がいかに球団収益に大きな影響を与えるかがわかる。

<sup>152</sup> 『朝日新聞』2004 年 9 月 4 日 17 面、『放送批評懇談会』2011 年 3 月号 pp15

<sup>153</sup> 『週刊東洋経済』2010 年 5 月 15 日号 pp50-51 では横浜ベイスターズの取材を題材に、かつて年間 30 億円を計上した放送権利料収入は、昨今では 10 億円を下回る状況まで下落したとしている。またヤクルトスワローズの常務が、巨人戦を含めたテレビ放映権収入は 35% 減少したとコメントしている。

「プロ野球日本シリーズ」はセリーグ公式戦を制した中日ドラゴンズと、パリーグ公式戦こそ3位に終わったものの、クライマックスシリーズを勝ち上がった千葉ロッテマリーンズとの対戦となった。その結果は通算4勝2敗1分けの大激戦の末に千葉ロッテマリーンズが日本一に輝いたことは、プロ野球ファンの記憶には残っているだろう。特に第6戦は延長15回・5時間43分に及ぶ激戦の末に引き分けとなったが、深夜にまで至った合計6時間弱の地上波テレビによる中継では、ビデオリサーチ社によると関東地区の視聴率が18.9%を記録した。続く第7戦も延長12回の接戦となり、こちらも視聴率は20.6%と高視聴率をマークしている。結果論として視聴率データのみを鑑みると、プロ野球日本シリーズは国内スポーツ中継の代表的なソフトとして高視聴率を確保する面目を保ったように見える。

しかしながらこの日本シリーズにおいて発生した“事件”とは一体どのようなことだったのだろうか。それは日本プロ野球史において、テレビ放送が始まった1953年以降で初めて、地上波テレビ放送における日本シリーズ全国放送権利が売れ残ってしまったという事実である。2010年の日本シリーズテレビ対応実績は下図表の通りであり、民放各局の放送対応を確認すると、地上波テレビ全国ネットで放送されたのは、該当カード合計7試合のうち第3・4・6・7戦の4試合<sup>154</sup>に留まった。また第5戦に至っては、優勝チーム決定の可能性があるにも関わらず、地上波テレビ放送は千葉県内のみのローカル対応という状況であった。

	1戦	戦	戦	戦	戦	戦	戦
リア	愛知・関西 ローカル	愛知 ローカル	テレビ朝日 国ネット	テレビ東京 国ネット	千葉 ローカル	フジテレビ 国ネット	フジテレビ 国ネット

図表 22 2010年日本シリーズ放送対応（民放地上波）

< 出典：放送批評懇談会（2011） >

<sup>154</sup> 詳しくは放送批評懇談会が発行する『GALAC』2011年3月号を参照。第4戦を中継したテレビ東京はネットワークを結ぶ系列局が6局という規模であるため、放送カバーエリアを考慮した日本プロ野球機構から長らく中継権利を獲得することが出来ていなかった。1974年以降では2003年までの29年間に日本シリーズの放送権利獲得をしたことがなく、昨今において他の民放各局が権利獲得に消極的になっている事情から、日本シリーズの対応に加わることが可能になっている。

しかしながら、この現象は深刻ながらも氷山の一角とも言ってもよいものであった。より詳細まで周辺取材を試みると 2010 年夏～初秋にかけて実施された、民放各局と各球団の優勝を想定した放送権交渉において、一層の危うい状況があったという。2010 年にセ・パ両リーグ 12 球団の中で観客動員シェア第 1 位を誇る阪神タイガースであっても、日本シリーズを前にした民放各局との事前権利交渉で、売れ残り試合を発生させる可能性があった<sup>155</sup>。結局クライマックスシリーズで敗退したタイガースの日本シリーズ進出は消滅したため、タイガースによる売り逃しは回避したが、両リーグ 12 球団において全国規模でのシェアを持たない地域密着モデルの球団だけでなく、業界トップ球団においても、国内最高峰とも言える看板商品<sup>156</sup>（日本シリーズ放送権利）を売り切ることが出来ない状況は業界危機の象徴とも言えるだろう。一体この業界を取り巻く市場には何が起こっているのだろうか。もはや地上波放送メディアの全国市場において、プロ野球コンテンツはかつての商品価値を保有しないということなのであろうか。

それでは日本シリーズの地上波放送のテレビ視聴率推移を確認しておこう。下図表は 2000 年以降の日本シリーズの対戦、戦績、視聴率をまとめたものであるが、巨人戦での高視聴率が若干目立つものの、総じて年々の下落傾向には歯止めがかかっていない。2010 年においては第 6 戦・第 7 戦の奇跡的な熱戦がなければ民放のビジネスモデル<sup>157</sup>に置いては目も当てられない、散々な結果となりうる可能性があったのである。

---

<sup>155</sup> 在阪民放局編成デスク会より、また交渉経緯は各局スポーツ部長経由でヒアリングを実施。この年のタイガース主催の日本シリーズは従来のように完売とはならず、各局が横並びの動向を見合う状況であったようだ。

<sup>156</sup> ちなみに 1994 年の日本シリーズは「巨人 VS 西武」で開催され、第 3 戦～5 戦を担当したテレビ朝日では、関東地区の視聴率が全て 40% を超える結果となった。ビデオリサーチ資料より。

<sup>157</sup> かつて民放各局は地元球団のレギュラーシーズン中継本数の確保を最優先事項としてきた。何故なら中継本数の実績により民放各局の順位が決まり、その順位に基づいた優先順位で各球団から「日本シリーズ」中継権利を獲得した。1 本辺り 1 億円超とも言われる放送権利金を、各局が競って獲得を目指したのは、かつての視聴率 30% を視野に入れたコンテンツパワーが要因であったことは言うまでもないだろう。

	セリーグ	パリーグ	1戦	2戦	戦	戦	戦	戦	戦	平均	勝
2000	巨人	ダイー	36.2	32.9	30.7	28.9	25.7	36.4	-	31.8	巨人
2001	ヤクルト	近鉄	17.7	15.0	14.3	16.8	19.0	-	-	16.6	ヤクルト
2002	巨人	西武	30.5	28.8	25.8	29.5	-	-	-	28.7	巨人
2003	阪神	ダイー	25.9	19.5	23.2	22.3	21.5	26.1	20.0	22.6	ダイー
2004	中日	西武	17.1	16.3	14.2	13.0	14.2	20.0	16.9	16.0	西武
2005	阪神	ロッテ	19.7	15.8	17.4	20.0	-	-	-	18.2	ロッテ
2006	中日	日本ハム	17.7	18.3	17.5	16.1	25.5	-	-	19.0	日本ハム
2007	中日	日本ハム	17.6	9.2	9.7	24.4	17.4	-	-	15.7	中日
2008	巨人	西武	19.4	19.3	18.0	15.7	20.2	20.9	28.2	20.2	西武
2009	巨人	日本ハム	18.0	16.4	17.2	15.9	19.0	21.6	-	18.0	巨人
2010	中日	ロッテ	なし	なし	6.8	9.7	なし	18.9	20.6	14.0	ロッテ
		分		1戦ホーム		視 率25 以上			視 率1ケタ		

図表 23 日本シリーズの対戦と視聴率結果

<ビデオリサーチ社資料をもとに筆者作成>

以上のような「視聴率」という放送業界における唯一の評価指標によって、日本シリーズにおける民放各局の放送権利獲得に関する背景を検討・分析すると、プロ野球コンテンツは総じてその商品価値に陰りが見えて来ていることを表していると言えるだろう<sup>158</sup>。つまり民放各局が横並びの競争において、ゴールデンタイム 1 位を獲得するために必要な視聴率（通常期では 12%後半～13%）を目指すために、プロ野球は最高峰の日本シリーズ中継でさえ、足を引っ張るソフトに転落している現状がうかがえる。それもわずか 10 年の間に価値を大幅に減少させている苦境にあるのである。

## 5. 9 選手人材の海外流出とその影響

国内プロ野球ビジネスが抱える第二の問題点に、人材の海外流出の影響があることも留意しなければならないだろう。1995 年に当時近鉄バファローズに所属していた野茂英雄<sup>159</sup>は、球団との次シーズン契約更改で交渉が難航し、結局バファローズを任意引退という形でアメリカメジャ

<sup>158</sup> 『朝日新聞』2010 年 11 月 10 日 23 面。プロ野球実行委員会が日本シリーズの収支が報告され、シリーズが 7 戦まで行われたものの前年比 1 億円の減収となり、放映権利料収入の低下を問題視している。朝日新聞 2010 年 12 月 16 日 29 面。テレビ依存曲がり角と題した記事で、視聴率低下から従来の放映権利料が見合わなくなり、プロ野球側も体質改善が必要であるとの主張が掲載されている。

<sup>159</sup> 1968 年生まれ。1989 年ドラフト 1 位で近鉄バファローズ入団。1995 年から 2004 年までロサンゼルス・ドジャースなどアメリカメジャーリーグで活躍。2014 年に功労を認められ日本の野球殿堂から競技者表彰を受けている。

ーリーグに移籍をした。ロサンゼルス・ドジャースに移籍した野茂は国内での実績をアメリカでも十分に発揮して、この年のメジャーリーグ新人王を獲得したのだった。さらにその後の活躍を評価されて米国の野球殿堂入り功労者にノミネートされるほどのインパクトを与えた。この野茂英雄の挑戦をきっかけに、オリックスブルーウェーブからはイチロー、読売巨人軍からは松井秀喜、北海道日本ハムからダルビッシュ有、今年2014年からは楽天ゴールデンイーグルスから田中将大など、その時々の日本の第一人者がアメリカメジャーリーグを目指す傾向が強まっている現状である。

なおイチローはアメリカメジャーリーグでも実績を重ね世界レベルで大記録を残している。また松井秀喜はニューヨークヤンキース在籍時にワールドシリーズ（全米王者決定戦）で MVP に選出されるなど、国内を飛び出した日本のアスリートは野球発祥の地・アメリカにおいても世界レベルでの活躍を見せているのである。

年	選名	ポジション	日本球団	国球団	考
1964年	上	投	南海	ジャイアン	上初の日本人メジャーリーガー
1995年	野	投	大阪近鉄	ドジャース	日本では意退、日本人2人のメジャーリーガー。
1996年	ック	投	なし	リナース	初の日本球界経験がないメジャーリーガー
1997年	部	投	千葉ロッテ	ヤンース	トレードでヤンース入団
		投	巨人	メツ	初のセ・リーグ球団出メジャーリーガー
	長利	投	オリックス	ンルス	金トレードで移した初の選
1998年	理人	投	ヤクルト	メツ	Aを行してメジャーに移した初の選
1999年	大	投		レッドソックス	日本球団を
		投	オリックス	タイガース	A行して移
2000年		投		リナース	A行して移
2001年	イチロー	外野	オリックス	リナース	日本人初のポスティングシステム移。額は1312万5000ドル。日本人野として初のメジャーリーガー
	新	外野	阪神	メツ	A行して移
2002年	一	投	ヤクルト	ドジャース	ポスティング、額は1126万4055ドル
	小	投	千葉ロッテ	メツ	A行して移
		外野	オリックス	カージナルス	A行して移
	野	投	巨人	ブルーージェイズ	日本球団を
2003年		外野	巨人	ヤンース	A行して移
2004年	大	投	大阪近鉄	パドレス	ポスティング、額は30万ドル
	高	投	ヤクルト	ホイトソックス	A行して移
	野数人	投	なし	インディアンズ	日本のドラフト(2002年)で名され
	央	野	西武	メツ	A行して移。野として初の日本人メジャーリーガー
2005年	資	野	ソフトバンク	ホイトソックス	日本球団を
	中	野	大阪近鉄	ドジャース	ポスティング、金額は非公表
		投	阪神	アスレチックス	A行して移
2006年		投		ドジャース	日本球団を
			ソフトバンク	リナース	A行して移。として初の日本人メジャーリーガー
2007年		投	阪神	ヤンース	ポスティング、額は2600万194ドル
	明	野	ヤクルト	レイズ	ポスティング、額は450万ドルで
	岡	投	巨人	レッドソックス	A行して移
		投	巨人	パイレー	日本球団を
	大	投	西武	レッドソックス	ポスティング、額は5111万1111ドル11セント
2008年		投	広	ドジャース	A行して移
	小	投	千葉ロッテ	インディアンズ	A行して移
	福	外野	中日	カブス	A行して移
	福	投	楽天	レンジャース	A行して移
		投	千葉ロッテ	ロイヤルズ	A行して移
2009年	上	投	巨人	オリオールズ	A行して移
	上	投	中日	ブレーブス	A行して移
	高	投	広	メツ	A行して移
	一	投	なし	レッドソックス	日本のドラフト(2008年)名をし
2010年		投	ヤクルト	メツ	A行して移
	高成	投	巨人	メツ	A行して移
2011年		投	日本ハム	レンジャース	A行して移
	西岡	野	千葉ロッテ	インズ	ポスティング、額は532万9000ドル
2012年	親	外野	ヤクルト	ブリュース	ポスティング、額は250万ドル
		投	楽天	リナース	A行して移
		野	ソフトバンク	リナース	A行して移
	ダルビッシュ有	投	日本ハム	レンジャース	ポスティング、額は上高額の5170万3411ドル
2013年	中	外野	日本ハム	ジャイアン	A行して移
	球	投	阪神	カブス	A行して移
2014年	中大	投	楽天	ヤンース	ポスティング(新度での移。金額2000万ドル)

図表 24 日本人選手のアメリカ移籍年表  
 <各球団公式メディアガイドより 筆者作成>

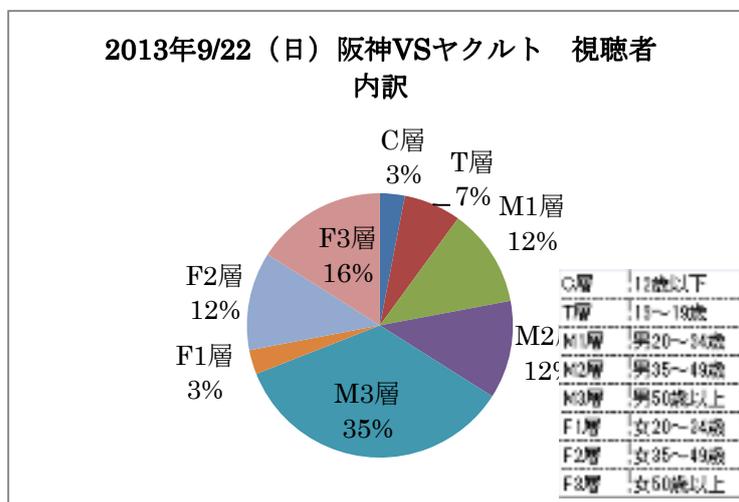
このような世界レベルでの日本人選手の活躍は誇らしいことであるが、国内プロ野球の経営の観点から鑑みると事態は深刻である。これら

選手の活躍の結果、NHKの衛星放送が高額の放送権利料を拠出してメジャーリーグ中継を編成したり、各民放局もニュース等で日本人メジャーリーガーの活躍を報道した。その結果、日本国内ではメジャーリーグという、国内プロ野球よりも実力上位の世界があることが広く認識されたのである。つまり放送局はメジャーリーグ中継やニュース報道によって新たな価値を獲得に動いたことで、自らの国内プロ野球中継の価値を下げると言うジレンマに陥ってしまったのである。また影響は広告業界にも及んだ、ヤンキースタジアムには松井秀喜の在籍時に読売新聞やコマツといった日本企業の広告看板が設置され、かつてシアトルマリナーズのユニフォームにはイチロー人気にあやかり任天堂のロゴが付けられていた。つまりメジャーリーグ側には一流日本人選手を高額獲得する見返りが用意されたのである。当然ながら企業の広告宣伝費には予算があり、各企業内の選択オプションにアメリカメジャーリーグ関連が非常にインパクトある広告費投入対象として存在感を増したのであった。

## 5. 10 国内人口構成と若年層趣向の変化の問題

この第三の問題は、決してプロ野球業界だけが向き合う課題ではないが、日本の人口構成の高齢化も憂慮すべき点であろう。高度成長期の人口構成では、就学期～小学校高学年児童は人口構成上において団塊～団塊ジュニア世代頃まで、非常に大きなウェイトを占める世代層であった。そこでは身近なスポーツとして「野球ごっこ」や「少年野球」と出会いがあり、また自宅を中心に地上波テレビ中継を通じて「プロ野球」との接点が日常的に設定されていた。その反面として昨今では少子高齢化、さらにはレジャーの多様化、他スポーツ種目の振興活動、テレビ野球中継の縮小傾向、様々な逆境とも言える周辺状況に取り囲まれているのである。各民間放送局においては、現在のプロ野球中継はM3層（男性50歳以上）ターゲットのソフトとして認識されており、広告代理店を通じた放送スポンサーの交渉でも、若年～青年ターゲットの企業からは「野球（CMの設定）を外してほしい」と要望が出ることもある状況だ。限定的な資料であるが、参考までに最近2013年秋におけるプロ野球を視聴

する性別・年齢別区分は下記グラフのような様相となっている。やはり全体視聴者の1/3以上を50歳以上の男性が占め、オピニオンリーダー的なT層、M1・F1層は合算してもM3層を下回るのである。



図表 25 2013年9月 阪神戦視聴者 区分別グラフ（関西）

<出典：ビデオリサーチ>

さらに各局の同時間横並びでの視聴率分析をすると、日本の国技とされる「大相撲」と重複する季節の週末デーゲーム中継では、M3層の視聴者を野球と相撲の両コンテンツが奪い合うものの、他層からの視聴者流入は見られず、野球は相撲と共に低迷する傾向が強い。また男女のゴルフ中継もメインターゲットが成年男性であることから、野球やゴルフとバッティングするソフトである。下記の2013年9月における同時間帯視聴率比較（関西）でみると、NHKの相撲と民放の野球が重複する時間帯に編成される中で、各局はカウンター編成<sup>160</sup>を組み「2時間ドラマ再放送」や「バラエティ番組」がポジショニングによる高シェア獲得に成功している傾向が見られる。

<sup>160</sup> テレビ局の編成職場等で使用される用語。カウンターアタックという軍事戦略用語が「逆襲」という意味でサッカーや、ボクシング等のスポーツに転用されたものと、ほぼ同義で概念的に使われている。他局の番組編成に対する視聴率的な逆襲を目指した自社の編成対応のこと。この場合、野球や大相撲を計2局が編成すると、スポーツに興味がない層は実質的に残り3局から視聴チャンネルを選択せざるを得なくなる。その際に3局は、野球・大相撲・ゴルフをあまり好まない視聴者の嗜好する番組を編成すれば（この場合F2・F3）、競合することなく、多くの視聴者を獲得できるポジショニングを活かした編成策を指す。

2013年9月22日(日)視聴率一覧					
	NHK	毎日放送	朝日放送	関西テレビ	読売テレビ
1400					バラエティ 12.0%
1500	ドキュメント 系番組 1~1.4%	ドラマ(再) 11.8%	阪神 vsヤクルト 6.5%	バラエティ 5.5%	男子ゴルフ 5.0%
1600	大相撲 9.0%	バラエティ 8.8%		競馬 5.1%	バラエティ(再) 6.1%
1700				女子ゴルフ 6.0%	
1800					

※ビデオリサーチ資料から筆者作成

図表 26 2013年9月 同時間帯視聴率一覧

<出典：ビデオリサーチ>

要するにプロ野球コンテンツは多様化された余暇の中で、また一般消費者とスポーツ関連消費との接点が弱まっている市況の中で、M3層で群を抜いた強さを発揮できないばかりでなく、次世代の優良顧客となりうる若年層の顧客獲得に苦戦している。また予測不可能なペナントレースの中でドラマティックな展開によってムーブメントが起きない限り、女性の関心を集めることにも苦労している、このままでは嗜好者が高齢化していく苦境にあるのである。人口構成比の問題は、将来の顧客確保に非常にネガティブな一面を見せており、いかにプロ野球業界が新規顧客をバランス良いターゲットで獲得するのか。これが現在のプロ野球が抱える問題点であると言えよう。

### 第3部 事例研究

#### 第6章 球団経営改革の現場動向

2004年の球界再編問題は各親会社だけでなく、パリーグ各球団に危機意識を植え付けることになった。また同時に各球団が抱える問題点を浮き彫りにするだけでなく、既述の連結会計システムの問題に対しても、球団が親会社の宣伝広告費に頼るだけでなく独自で採算性を高めることで、健全経営を目指すべきだと言う機運が一気に高まるきっかけとなった。球界再編問題を経てパリーグ球団の各親会社では、ようやく球団経営の改革に着手するのである。本章ではパシフィックリーグ各球団の経営改革について事例研究を行う。それぞれ各球団の改革については、各改革実践者のインタビュー調査、報道資料、メディア用リリース、新聞記事史料、関連書籍から記述を行う。

その中で観察されたのは、諸改革を通じて親会社を始めとした各球団・各フランチャイズ双方の立場に生じた変化であった。それは各球団が親会社広告塔の存在から地域密着を目指し、次第にフランチャイズとの提携推進が強まっていく傾向であると確認することが出来た。またフランチャイズ側も自治体を中心に球団との共存共栄を歓迎する気運の高まりであった。

本章では、その業界激動期とも言える球界再編後10年間についての事例について、一層ミクロ的な視点に議論を移す。つまり各球団の実務最前線である現場において、ヨリ具体的に「プロ野球球団にどのような変化が起きたのか」つまり「球団経営改革のための施策実例」を記述して、結果的に「プロ野球業界とその周辺環境での具体的な変化」に議論のターゲットに設定する。それらは各球団の改革実務者へ実施したインタビュー調査とその意味解釈によって、これまで球団別に単発的な報道等によって指摘・評価されながらも体系立てて議論されてこなかったリーグ全体の改革事例に、6球団間の相互関係にも付加した視点で踏み込むことになる。これら動向把握は各々の現場における試行錯誤の連続によって生じた、全体像としてのパリーグ経営改革を深く理解することに繋がると考える。

既出の元バファローズ広報担当 A 氏によれば、改革直前のパリーグは克服すべき課題が山積みであったという。

在職中には親会社と球団現場の不整合を痛感していました。チームの成績不振の際は監督・コーチの責任にはなっても、球団オーナーや幹部の退任に繋がることはなく、経営責任が不明確であったと思います。また球団親会社の社長は球団のオーナーを兼職することが多く、いわゆるサラリーマン社長であれば野球に対する情熱が少ないケースも見られ、毎度の人事のたびに球団事業に対する情熱の変化は避けられなかった。経営トップの変化は微妙ながらも、プロ野球現場の空気に影響を及ぼしていましたから。また良くも悪くも球団という希少価値の高い資産をもつことで親会社社長・球団幹部はメディアから注目されます。日頃の本業では堅実な経営者も、一旦プロ野球のオーナーの立場になると急にマスコミの取材対象となることが多くなります。そうした取材経験には良くない一面もあります。親会社・球団会社の幹部は会社経営ではプロでも、野球に関してはアマのはずなのに、いつの間にかよく知ったような現場批評をしてしまう。これが親会社と現場のブレを生じさせる要因でもありました。

一方で私も含めて現場も未熟でした。当時は球団実務においてプロフェッショナルの絶対数が不足していたし、球団スタッフの当事者意識も不足・欠如していました。球団は親会社の持ち物であり、自分たちの会社であるとの意識は希薄でしたから。誤解を恐れずにその要因の1つを探すなら、乏しい人材流動性があげられます。12社(球団)だけで成立している市場であるため、選手は引退しても、何らかの形で球界に残り仕事ができる。もちろん彼らをアスリートとして尊敬していますが、彼らが引退後に優秀な営業マンや、企画マンに転身できることは未知数です。義務教育以来、ずっと野球という競技に最優先して時間を割いてきた人材が、30歳代後半の引退後に産まれて初めてビジネスパーソンとしての実務トレーニングを始めるハンディは否めない。つまり選手の引退後の変身にチャンスを残す分、プロスポーツ球団経営に専門的で優秀な人材が入る余地も少なくなりました。結果としてですが、このシステムは球団業務にわたって徹底した企業方針なり、企業目標を實踐させる末端組織が上手に働かないことも問題でした。

またホークスで改革を続けていた瀬戸山隆三は、業界を以下のように見ていた。ここではインターネットサイト、「J-Net21」のインタビューを引用する。

「感性を大切にすることは悪いことではありませんが、感覚に頼りすぎると理論がなくなってしまいます。理論がなく、感覚的な判断をくり返すから、一度成績が悪かったりすると、なぜそのような判断をしたのか、だれも答えられない。理由が見つからないから、誰かを交代させて責任をとらせる。すべての球団ではありませんが、そんな古い風習が残っている業界でもあります。」

このような諸問題に向き合いながら、球界再編を経て2004年以降のリーグ各球団はどのように改革を進めたのであろうか。本章では球団改革の後半期、つまりリーグ全体6球団すべてに改革気運が浸透して、それが各球団に互いに影響しあう10年間を、現場スタッフの視点から吟味する。さらに各要素別に検討した前章とは変わり、本章では球団別に事例研究をしていくことにする。

## 6. 1 埼玉西武ライオンズの事例

1979年に埼玉県所沢市にフランチャイズを移転したライオンズは、モールマーケットのハンディを乗り越えて、ターゲットの自社沿線特化・若年齢層特化によってシェアを大幅に躍進させた。移転数年後からのチーム黄金期も重なり、リーグを牽引する球団として「パの盟主」と呼ばれた時代も長期にわたった。一方で1990年代に実施された親会社のクレジットカード事業のプロモーションとファンクラブを連動させる施策は、既存ファン層の求めるサービスとの不整合を発生させた結果、ファンクラブ会員数の減少に繋がってしまったという。またFA制度にともなう主力選手の多数流出によってチーム成績も落ち始め、さらにドラフト候補選手への金銭面での不祥事なども重なり2007年の観客

動員ではリーグ最下位に転落<sup>161</sup>している。本章ではその厳しい環境の中で再度の改革を進めた、荒原正明<sup>162</sup>氏の改革事例を検討する。その荒原は2006年4月、軽井沢プリンスホテル副支配人のからライオンズへの異動を命じられた人材であり、軽井沢のアウトレットモール等の経験は有していたが、スポーツビジネスについては完全に未経験であった。当時のライオンズは長きにわたって新卒社員を採用しておらず、球団職員は選手OBか、大半をグループ内の西武鉄道とプリンスホテル（当時コクド）からの出向スタッフから構成されていた。荒原本人も自身の出向ケースはとりたてて珍しい人事ではなかったと振り返る。

### 6. 1. 1 スポーツマネジメントスクールとの出会い

単身赴任で事業部長として球団に勤務することになった荒原は、その多忙な業務の傍らで、東京大学で開講された講座<sup>163</sup>でスポーツビジネスの知識取得に取り組む。全くの畑違いである領域への出向であったことから、出向直後は慣れないプロ野球ビジネスにおいて実績を残せない約1年を過ごす。スクールに通いながらプロ野球ビジネスと向き合う中で、出身母体のホテル業と野球事業の類似性や相違点を理解し始めてきたという。また西武沿線で育った荒原は小学生の折からライオンズファンであったが、それだけにファン目線の実体験として、ホークスなど他球団で経営改革の実績が出始めている実情に焦りを感じていたようだ。また2005年シーズン、東北・仙台に新たに誕生した東北楽天ゴールデンイーグルスが初年度に熱狂的な地元ファンを獲得したことなど、他球

<sup>161</sup> 荒原がライオンズで改革を始めた前後として、2007年度の各球団の売り上げについては『週刊ダイヤモンド』2008年8月2日号 pp51を参照にした。そこではパリーグ1位のホークスが年間売上200億円に対し、ライオンズはリーグ最下位の40億円とされている。また荒原の改革についてはインタビュー調査を主に構成するが、後にスポーツマネジメントスクール講師を務める荒原のコメントや、各種メディアの掲載記事を織り込んで中立性を保つように心がけている。さらに『朝日新聞』2008年1月18日21面ではライオンズの観客動員が球団ワースト記録となったことを論じている。

<sup>162</sup> 荒原正明（あらはらまさあき）1968年生まれ 筑波大学卒。1994年コクド（後のプリンスホテル）入社。2006年にプリンスホテル長野・群馬地区営業戦略副支配人よりライオンズへ出向。

<sup>163</sup> 日本韓国で共催された2002年サッカーW杯の実務を担当した元・電通マン・広瀬一郎（当時は江戸川大学教授）が中心となり、東京大学運動会とともに「スポーツマネジメントスクール」として開講。間野義之（早稲田大学教授）石渡進介（日本プロ野球選手会顧問弁護士）らも立ち上げに加わった。ライオンズ荒原のほか、阪神タイガース、千葉ロッテマリーンズ、ガンバ大阪、神戸製鋼ラグビー部、バスケットボールの滋賀レイクスターズなどからも受講生が集まっている。

団事例が大いに刺激になっていた。

### 6. 1. 2 既存ビジネスシステムとの向き合い

1年目の荒原が向き合っていた難敵は既存のビジネスシステムであった。球団買収以来ずっと約30年にわたって採用されていたシステムには、着任1年目の荒原にでさえ時代遅れの感が随所に見られたという。着任した年の2006年春からはプロ野球事業の再建・活性化を目指した、西武ホールディングス内の主要会社による「野球ビジネス検討会」が始まっていたが、球界再編で消滅した大阪近鉄バファローズと同様に、ライオンズも球団主体で収支改善に関われる部分は限られており、西武鉄道が球場所有権と試合の興行権、その子会社が球場内での飲食やグッズ販売などの営業権を持つビジネスシステムを採用していた。その見直しは容易ではなく、球場内でのイベントにせよ、チケットの販売戦略にせよ、球団運営会社のライオンズにやれることは限られていた。

一方でライオンズの管轄と言えば、チームに所属する監督・コーチや選手との契約・管理と、チームの強化責任であった。消滅した大阪近鉄バファローズのように観客動員増へ営業企画を打ち出す職務や、ファン満足度を高める職務分掌は存在しなかった。プロ野球再編を経験したにも関わらず、旧態依然とした球団現状や、ホークス、マリーンズの改革実績等を踏まえて、当時の荒原がまとめた改革案は西武ドームの所有権のみを西武鉄道に残し、試合の興行権や球場内の看板広告・物販・チケット等の営業権を、ライオンズ側に集約<sup>164</sup>させるものだった。しかしながら1年間の議論を経ても具体的進展はなかったという。球団側は「強豪チームを編成するという目標を長年達成してずっとAクラス(3位以内)を保持している、だが親会社はセールス実績をあげてくれない」と不満を持ち、逆に親会社である西武鉄道本社は「スター選手はFA制度で流出しているし次世代のスターも育てていない。ライオンズの野球スタイルは今風ではないし、かつて毎年優勝していた常勝軍団というメリット

<sup>164</sup> 西武鉄道が保有していた野球事業の権限をライオンズに移行させる改革については、『週刊ダイヤモンド(2008年8月2日号) pp53』にも明記されている。

が今はない」と双方ともが否定しあうだけに終始し、議論は平行線でかみ合っていなかった。

### 6. 1. 3 球団への権限と責任の集中

荒原の権限移譲に関する課題はプロ野球に限らず、複数のグループ会社を持つ事業会社に関して組織論分野でもよく指摘されるテーマであり、荒原の立場にあるならば非常に合理的とも言えた。またホテルマンとしての貴重な経験も生かされているリアリティある提案であった。つまりプロ野球興行は春～秋の半年間で全 144 試合。その半分の 72 試合が西武ドームで開催、残り半分が対戦相手の球場などで行われる。つまりライオンズの収支は 1 年のわずか五分の一である 72 日間での入場料収入と、72 試合の開催時の飲食収入、年間を通じてのグッズ売上などが相乗効果を持つべきであって、そのモデルはハイシーズン営業日が事前から決まっている季節型リゾートホテルと似ていた。よって各グループ会社が部分最適を求めるような、当時のライオンズを取り囲むフレームは非効率であると考えたのだった。さらに SMS で学んだホークスやマリナーズの改革実績を踏襲している部分もあり、ライオンズ活性化への説得性もあった。

しかし一方で、良くも悪くも組織文化として長年積み重なった価値観や既存ビジネスシステムの慣習の影響は想像以上に強く機能し、さらに球団 - グループ会社間にあった不信感の影響はあまりに大きく、荒原の改革案に対しても「これを実際に進めるには、なかなか難しい。」という周囲の保守的な反応からは抜け出せないでいたのだった。

### 6. 1. 4 理解者の出現と、情熱と実践の連続

07 年に入ってもグループ内の検討会議は具体的に進まない状況が続いていた。荒原は球団改革を任されたとはいえ、肩書きはグループ子会社の部長職であり、伝統的に急激な変化を好まない社風を持つ鉄道本体やグループ他社の役員に対して発言力が及ばなかった。また時には熱をおびる荒原の情熱は、熱いからこそハレーションを起こして提案実現に

至らないこともあった。このような窮地とも言える荒原の状況に理解を示したのが、07年春になって西武鉄道からライオンズに取締役として出向してきた小川周一郎（当時41歳）である。この小川が荒原の描く球団改革案に理解を示したのだった。2007年当時を振り返る小川の発言を『日経情報ストラテジー』（2009年1月号）から引用しよう。

**「鉄道会社の人事部で労務担当だった頃から、私も野球事業はちぐはぐだなと思っていたんです。西武鉄道とその子会社、そしてライオンズという人事制度が違う3社の社員が同一事業に混在していて、明確な責任主体がどこにあるのかが見えない。それぞれの意思疎通も難しいことは明らかでしたから・・・」**

独りもがき続ける荒原の情熱を理解して、また鉄道人事部でのキャリアを持つことからグループ企業内の人脈における主要企業のキーマンを熟知していた小川は、意思決定が遅々と進まない会議の進め方を整理した。部下の荒原には、まずグループ各社で決定権を持つ役員に影響力がある部長クラス人材へ事前の根回しと問題意識の打ち込みを指示した。さらに荒原には球団改革の目線は残しつつも、会議で提案する企画書は各グループ会社の立場に応じた効果期待が理解できる内容に変更する策を授けたという。こうして小川のサポートにより荒原の企画書には合理性と情熱だけでなく、西武グループ各社にとっての球団改革による多様なメリットと活性化が織り込まれたのだった。また同時に荒原は改革を前面にPRするべく、対外的にも策を施した。球団が独自に運用できるホームページ<sup>165</sup>には以下のキャッチコピーを掲載して、球団が改革に取り組んでいる姿勢を出来るところから打ち出したのであった。



【参考資料】2007年掲載のホームページバナー

<sup>165</sup> 『埼玉西武ライオンズホームページ』2007年10月12日アクセス

このように荒原はグループ会社間の難しい調整業務に翻弄されながらも、日々連続する試行錯誤の最中に身を置き続けた。親会社やグループ会社だけでなく、ファンも含めた各ステイクホルダーにライオンズが変わろうとしていることを打ち出して、少しずつではあるが球団改革が進んでいる兆しを多方面に呼びかけたのだった。

#### 6. 1. 5 新事業体制へ移行

ライオンズ改革を進めるプロセスでは一般的な組織改革の事例と同様に、球団をめぐるグループ会社間とのコンフリクトも絶えなかった。「野球ビジネス検討会」の議論では、特に新事業体制への移行時期については、親会社やグループ会社と球団現場との間では意見が割れたようだ。荒原ら球団現場はスピード感を持って08年1月からの営業権等の権限移行を前提とした改革案の遂行を主張したのに対して、グループ会社側は08年シーズンを現体制で改革企画のみを遂行するにとどめて、翌09年からの完全移行を主張する保守的な立場をとり、2者間には対立軸が生まれたのであった。そのコンフリクトの結果として悪影響も一部で深刻化した。まだ道半ばであったライオンズ改革案がグループ内で不透明なものとなってしまう、責任所在がペンディングされたため、当時の球場看板のセールス権を持っていたグループ会社が、従来はシーズン開幕前に行っていた球場内の看板広告などのセールスを開始することが出来なかったのだ。よって08年シーズン分の看板広告スポンサー収入の見通しが不確実なまま時間だけが刻々と過ぎたのである。さらに荒原は球団の経営改革に必要な人材を求めて、ライオンズ独自の中途採用を少しずつ進めていた<sup>166</sup>。しかしながら上述のコンフリクトにより慶応大学からドラフト1位でライオンズに入団し、引退後にフロント入りした高木大成らを始め、荒原の情熱によって集まってくれた人材には活躍の場を与えられず、遅々として進まない改革について状況説明しできない毎日が続いたようだ。

<sup>166</sup> 『週刊ダイヤモンド』2008年8月2日号 pp53 荒原は西武グループだけでなく、ファイターズ、マリーンズから人材を集め球団運営のスタッフを2倍に増やした。

しかしながら時の流れと共に順風が吹いてくる。前年にはセリーグの巨人<sup>167</sup>を始め一部の他球団と同様に、ライオンズ自身もドラフト候補選手へ施していた過去の裏金問題が表面化していたことが、チーム自浄や組織改革気運の高まりに繋がったのだった。そして荒原が「野球ビジネス検討会」メンバーに限らず、関連部署の多くの担当者・上司に丁寧な根回し・問題点の打ち込みを継続したことが、次第に効果を生み出した。その結果グループ会社の協議の中で、ようやく2008年4月からライオンズに興行権と営業権を委譲する結論が出たのであった。このグループ内の結論によって、ついに荒原が描き続けた球団が興行権と営業権を持つ新事業体制が発足した<sup>168</sup>。この大きな収穫を迎えるにあたって、荒原のライオンズ出向からは既に2年が経とうとしていた。

#### 6. 1. 6 トライアイルの連続

球団念願の新事業体制が始まったものの、荒原によれば、とにかく全てに準備期間が足りなかったという。体制の発足した4月はプロ野球のシーズン開幕とも重複しており、各スタッフには相当の負担があった。その環境下で荒原は部下に対しては、逐一の報告義務を負わせる一方で、自分の組織内でも徹底して権限と責任の委譲を行った。この権限移譲による“組織が一気に変化する空気”が球団スタッフの小さなやる気を引き出し、やがて職場全体の意欲を高めていったという。そうした中で、荒原たちはもう一度西武ライオンズ興隆の原点に帰って、子供層を中心としたファンサービスを重点強化することで顧客接点を再整備した。現場担当者には「自分が参加したい、自分が楽しみたいという企画を考えてほしい」との言葉を発し続けたという。またユニフォームには新デザインを投入することでビジュアル的な変化にも気を配った。外部との接点では近隣のJリーグチームである大宮アルディージャとの提携も積極的に進め、一層の地域に根差した球団を目指したのだった。

<sup>167</sup> 読売巨人軍では2004年に渡邊オーナーが責任を取り、球団オーナー職から退いた。

<sup>168</sup> 『日本経済新聞』2008年3月22日41面 荒原部長の施策を「集客大作戦・プリンスホテルのノウハウ活用」として紹介している。チケット販売の改革や、ポイントシステム、また球場の改修など、「成績に左右されずにお客さんに来てもらえる球場」を目指す荒原の改革姿勢が記されている。

さらにライオンズは地域密着型の球団経営の理念などを掲げた「西武ライオンズ憲章」を新事業体制に移行する前の2007年8月26日に制定。その中で球場施設について“スタジアムを快適な「感動空間」へと創造します”と定義した<sup>169</sup>ことが反映され、スタジアムにも大きな変化が見られた。代表例は西武ドーム3塁側の内野席前方に新設されたフィールドビューシートである。2007年と翌08年に総額で約30億円をかけた大改修の一環であり、試合前のウォーミングアップや練習などに取り組む選手たちを、まるで同じグラウンドに立っているかのように見学できる座席の新設である。もちろんアメリカメジャーリーグの各スタジアムではすでに採用された企画席ではあったが、新事業体制への移行を境に、この手のトライアルが数多く実施された。安全面でもきめ細かい配慮がなされており、このシートは防球ネットがないため各座席下にヘルメット、同エリア内には大量のグローブが常備されて安全対策に留意をしている。ファンはフィールドビューシートを選択することで自ら危険回避をする必要はあるが、プロ選手の目線で味わう臨場感は非常に新鮮であった。このような企画は既出の高木大成<sup>170</sup>が中心となり、彼の選手時代の経験を活かしながら、荒原の下でスタジアムに新たな付加価値を産みだしていった実績である。さらにマリーンズ等で既に実施されていた子供層のファンが選手と触れ合うことできるイベントも、2008年からライオンズでも取り入れられてそのイベント数は大きく増加した。このイベント実施のために荒原はマリーンズから転職社員を採用してノウハウを緻密にライオンズに落とし込む努力も怠らなかった。

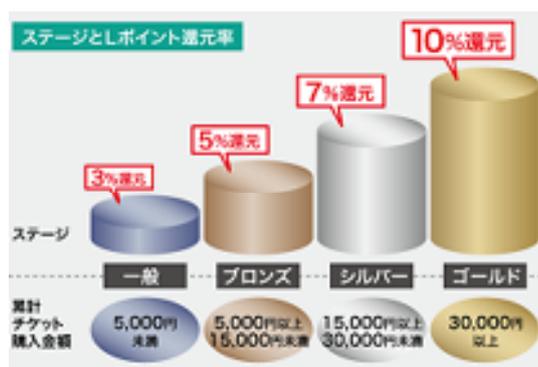
<sup>169</sup> 『埼玉西武ライオンズホームページ』を参照のこと

<sup>170</sup> 高木大成氏によるアイデアを具現化した企画は『週刊東洋経済』2010年5月15日号 pp53でも取り扱われている。詳細は該当号を参照されたい。



【参考資料】ファンのヒーローインタビュー台体験<球団 HP より>

試合開始前のアトラクションや、ファンクラブ会員が自ら新会員を紹介するイベント、ちびっこチアリーダーたちのパフォーマンス等が充実し、ファンと球団が共に創り出す本拠地スタジアムの雰囲気<sup>171</sup>を一層盛り上げていった。イベントだけでなく、ファンクラブのシステム改革も同時に進められた。2008年にはマリーンズで導入されていたCRMシステムをライオンズのファンクラブに導入したのである。この施策ではICカード型ファンクラブ会員証を用いたCRMシステム<sup>172</sup>を本格稼働させると、その取集データを球団マーケティング施策への活用だけでなく、各ファンに対してはチケット購入・スタジアム内での飲食・グッズの購入に応じて「Lポイント」を付与して還元したのである。その1Lポイントに対して1円の換算でチケット購入時に利用できるシステムを組んだ。



図表 27 Lポイントのステージと還元率<出典：球団 HP>

<sup>171</sup> 『朝日新聞』2010年6月15日27面 「実力のバ 人気もバ」と題した企画ではスタジアム前の広場には様々な屋台が並び、観客が行列を作るさまが紹介されている。

<sup>172</sup> 『週刊東洋経済』2010年5月15日号 pp53

さらに POS システムも同時に稼働させ、ファンクラブ会員以外の層に対しても、チケット購入や物販における嗜好性を把握する範囲を拡げた。これによって従来とは比較できない、きめ細かいライオンズ関連商品の開発・生産・仕入れに反映できる体制を整えた。

### 6. 1. 7 V字回復の兆し

このようなライオンズにおける権限と責任の集約は、球団内のモチベーションを上昇させ、個々のスタッフ業務にまで徹底された。するとファンに対する訴求効果も徐々に実績として表れだしたのである。営業権と興行権が委譲された 2008 年からは、毎月発売する試合チケットの内容についても試行錯誤を重ねた成果も加わり、2007 年には 12 球団最少に落ち込んだ観客動員数（年間 109 万人）は 2008 年には 12 球団 7 位にまで回復した、様々な種類によるチケット販売強化が奏功して平均単価は 40% も増加したという。2009 年の開幕当初 2 か月で前売券販売がかつての好調を取戻し、前年比約 50% 増となった。またゴールデンウィークの売上は前年比 100% 増と顕著な V 字回復の兆しを見せた。結果的に 2007 年比では 42 万人もの観客を増加させ、年間 151 万人の観客動員を実現した。荒原が客観的に感じた球団改革の遅れにより、他球団において行かれる焦りから始まったライオンズ改革は、球団だけでなくグループ会社全体の関係者に成功事例を共有させ、一層の職場の一体感を高めていったのである<sup>173</sup>。こうして荒原は数々の改革を成功させると 2011 年シーズンには球団取締役昇進する。そしてライオンズ球団の経営改革への道筋をつけた荒原は、2011 年 12 月 16 日付で、約 6 年に及ぶ出向を終えて、出身母体のプリンスホテル事業本部に部長として栄転したのであった。

荒原が出向当初から泥臭く取り組んだ地域密着への施策は、2013 年シ

<sup>173</sup> これら一連の改革は筆者によるインタビューだけでなく、『日経 Biz アカデミー』でも連載記事にもなっている。<http://www.nikkeibp.co.jp/article/column/20090604/157929/>（2013 年 10 月 8 日アクセス）また既述のスポーツマネジメントスクールの講師として荒原は活動をしており、受講生は改革談にアクセスが可能である。  
なお『週刊東洋経済』2010 年 5 月 15 日号 pp52-53 でもライオンズの V 字回復が扱われている。ここではファンクラブ会員のリピート率が 2007 年に 3 回来場であったのが、2009 年には 5 回に増加。さらにファンに連れてこられた顧客が新たなファンになる好循環があったとしている。

ーズンになって一層の深化を見せた。ユニフォームの胸に「Saitama」の文字と右袖に埼玉県章が入っており、ライオンズは所沢市のシンボルから埼玉県のシンボルにまで昇華した。ちなみにユニフォームに県章を用いるのは、過去の歴史を通じて日本プロ野球界では初の取り組みとなった。また主催ゲームを行う所沢市やさいたま市大宮区の商店街との共同イベントも一層の具現化を見せたのであった。



【参考資料】ライオンズオフィシャル商店街ロゴ<出典：球団 HP>

## 6. 2 福岡ソフトバンクホークスの事例

ホークス球団は2004年に起きた球界再編時に、親会社であるダイエーからソフトバンクに球団譲渡が行われて、2005年シーズンより福岡ソフトバンクホークスとして再出発をした。親会社が変わったことで球団旗や球団カラー、帽子・ユニフォーム等は一新されたが、ソフトバンクはダイエーが構築した地元密着型のビジネスシステムを踏襲<sup>174</sup>したのであった。また球団応援歌をほぼ同じ形で残すなど、既存ファンに対して最大限の配慮を行った。その中で球団現場を任されたのが小林至<sup>175</sup>である。小林は東京大学を卒業後に千葉ロッテマリーンズに選手として入団。退団後は米国コロンビア大学においてMBAを取得、アメリカの放送局で勤務した経歴を持つ異色の人材としてホークスに入った現場マネージャーである。2005年シーズン開幕時には既に球団には親会社が変わった影響等もあり、かつて改革を進めた瀬戸山、高塚はホークスに在籍していなかったが、彼はダイエーホークスの発展プロセスを良く知る井

<sup>174</sup> 『朝日新聞』2014年12月25日17面。孫社長の意向で「今ある歌はすでにファンの体の一部、心の一部と多くの方が教えてくれた。こんなに愛されてしまったあとに変えるのは申し訳ない」との姿勢が打ち出された。

<sup>175</sup> 小林至（こばやしいたる）1968年生まれ。ホークスで勤務する傍ら、2002年より江戸川大学社会学部助教授、2006年より教授。

上勲を右腕に改革を継続していったのであった。以下では球界再編以降のホークスのマーケティング施策について触れてみよう。

### 6. 2. 1 顧客にお祭り感の提供「鷹の祭典&女子高生デー」

ホークスが新規に顧客接点を求めるマーケティング手法として採用している代表的な企画に、「鷹の祭典<sup>176</sup>」がある。「鷹の祭典」とは2004年から行われているイベントで、イベント当日の入場者全員にホークスの選手・監督が試合で着用する祭典ユニフォームと同じデザインの、レプリカユニフォームを配布するファンサービス企画である。当日のヤフオクドームでは対戦球団のファンが座るビジター席を除き、その観客の大部分が祭典ユニフォーム一色で染まる壮大な世界観がみられる。もともとファンへの感謝を込めた特別プレゼント企画であったが、来場したファン全員が同じユニフォームで応援するイベントは、想定以上の一体感やファン同士の結束を産んだのだった。これは既述の「応援する消費」を一層刺激したマーケティング施策であると井上は語る。

鷹の祭典では、そのスペシャルな気運が一層ブラッシュアップされ、その後2006年からは『第3のユニフォーム着用』という祭典用キャッチフレーズも加わり、選手監督も同じカラーのユニフォームを着用する。つまり試合に挑むチーム・ファンともにスペシャルイベントとして定着しているのである。その展開例には非常に手が込んでおり、2009年～2011年の鷹の祭典のユニフォームはチーム応援歌の『いざゆけ若鷹軍団』の歌詞のキーワードをイメージしてデザインされた。2009年は1番の歌詞をモチーフとした『玄界灘ブルー』、2010年は『勝ちどきあげろ!』から来た『勝ちどきレッド』、2011年は応援歌の3番をモチーフにした『チャンピオンブルー』で戦うなど、チーム応援歌を愛するファン心理を巧みにくすぐる趣向があの手この手と施されている。

この中でも特に2010年の企画『勝ちどきレッド』は企画時期の勝率の高さから、ファンの間では非常に縁起のいいユニフォーム企画と評さ

---

<sup>176</sup> 2004年から実施されている夏休みイベント、レプリカユニフォームのプレゼント、お得なチケットプラン、通常よりもファンの入時間が早まり選手の練習をゆっくり見学できる特典がある。

れたものであり、当時のマスメディアとのリンクによって異常なほどの盛り上がりを見せた。当初は2010年の赤いユニフォームカラーをセリーグ・広島カープの色だと揶揄するファンも存在したが、『赤いユニフォームを着用した際の勝率の高さ』を地元民放テレビ局の情報番組が発信したことで盛り上がり火が付くと、ファンの間では次第に『縁起がいいユニフォーム』と口コミが広がっていった。小林ら球団スタッフにすれば、当初は2010年夏の祭典対象ゲーム限定のキャンペーン用ユニフォームであったはずが、初秋を迎えたころに優勝を願うファン、在福メディアから球団には全く意図せざる盛り上がりが発生したのだった。それは在福民放局の某番組が呼びかけたメッセージにファンに呼応したもので、祭典から1か月以上経過したシーズン終盤の埼玉西武ライオンズ戦最終節の3連戦ではファンが相次いで自ら赤い“勝率が高く縁起良い”ユニフォームを着用してドーム球場を埋め尽くした。その3連戦においてホークスは、逆転勝利でライオンズに3連勝することでシーズン優勝に漕ぎつけたのである。当時を九州朝日放送のスポーツ部ディレクターT氏は以下のように語る。

**正直言って戦略でも何でもなかったんです。突然1人のコメンテーターが、番組で「勝率の高いユニフォームを着て応援しよう」と、単なる“ホークス愛”からの発言をしたんです。当初は局内でも「あいつらしい熱い発言で面白いな」という程度の反響だったのですが、それが福岡のファンの優勝への思いは想像を絶するすごいものだと気が付いたんです。あれよあれよと言う間に、局の視聴者問い合わせ電話は鳴りやまず、また3連戦の1試合目を勝ったことで企画に火が付きまして。季節外れにスタンドはレプリカユニフォームで真っ赤になりました。そして熱狂的なファンの下でのリーグ優勝。フランチャイズの賑わい、メディアの責任を改めて気づかされたイベントでした。**



【参考資料】鷹の祭典 2010 感謝バナー<出典：球団 HP>

このように夏の祭典限定のユニフォームプレゼント企画を、要所でのムーブメントにまで転じるイベントに仕上げた手法は注目に値する。一見すると偶然だけの産物にも見えるのであるが、これはホークスが地道に地元メディアとの良好な関係を築いている賜物<sup>177</sup>でもある。メディアの発信に対して即座にイベントとして呼応する球団フィットネスの素晴らしさ、その球団の対応に一層の地元球団の応援を発信するメディア、これら連鎖が巻き起こしたムーブメントは他球団の憧れとなり、業界内での教科書的な地元密着の成功事例となった。

その他にもメディア連動の成功事例としては「女子高生デー」企画がある。これは九州朝日放送が制作する朝の情報生番組「アサデス。」<sup>178</sup>の企画であり、番組は九州各県の系列局でもネットされている。ちなみに他系列の九州内民放局では東京 KEY 局の朝ワイド番組をネット受けすることが多く、この時間帯に九州目線で発信される情報は「アサデス。」の独壇場になっている。ホークスが民放とコラボした「女子高生デー」企画は、この時間帯に九州や福岡目線の生番組を編成可能だった九州朝日放送の系列特殊性と、朝帯にも球団最新情報を求めたいホークスファンのニーズを偶然にも一致させる視聴環境に則したものだ。これが

<sup>177</sup> 小林（2009）pp48-49 小林は当時のダイエーホークスの草の根の活動を評価しつつ、地元地上波テレビの朝昼夕晩のニュースの取り上げの効果を絶大だとしている。逆に巨人以外の関東の球団は、どんなに魅力的なチームを作ろうとも、在京キー局が特定チームだけを中継し、さらに情報番組を流すのは難しいと分析しており、マーケット自体は小さくとも、地域密着球団の強みとして地上波テレビでの独占的な扱いを挙げている。

<sup>178</sup> 九州朝日放送では平日月曜～金曜の6時25分～8時、9時55分～10時45分に放送。このうち後半部分を九州各県・山口の各局がネットしている。

両者の想像以上に、女子高生の朝の生活パターンとマッチングしたのだった。



【参考資料】女子高生デー・バナー〈出典：球団 HP〉

この企画では女子高生ファンを対象としたイベントを行っているもので、2006年から毎年5月から6月の主催試合の中の1試合限定で開催されている。ここでは女子高生世代に高い支持を受けるブランド、Cecil Mcbeeなどの有名ブランドとコラボレーションした限定ユニフォームをはじめ、ピンク色をメインとした女子高生ターゲット限定のグッズが販売される。これらの有名ブランドとのコラボは、最新トレンドや、色使い等の流行に敏感な女子高生の心を巧みにくすぐり、ホークスグッズの存在を彼女たちの実生活に立体的に組み込んでいる。数年前までは男性ターゲットであった野球グッズにも「オシャレで、カワイイ」という発想を持ち込んだホークスのマーケティング眼力の現れであると言える。

また2011年までは番組を通じて事前に当日イベント<sup>179</sup>の中心となる女子高生「ホークスガールズ」を一般募集するなどのオーディションも行っていた。身近な同級生がホークスガールズとしてヒノキ舞台にあがるシステムはいかにもテレビ向きであり、女子高生の心をつかんだという。またイベント内容の企画、実施にも一般女子高生から募集した多くのアイデアが活用されていた。なおこの企画には社会貢献・啓蒙活動ともリンクする意外な面も見られるのである。2009年からは乳がんの撲滅、検診の早期受診を啓発・推進する「ピンクリボン活動」にちなんだ企画が織り込まれ、この日だけ特別に一塁・二塁・三塁の各塁に白のりボンをあしらったピンク色のベースが設置されるようになっている。

<sup>179</sup> 2012年にはアイドルのHKT48とコラボレーションをする形に規格変更されたが、ターゲットを女子高生に設定する趣向は変わらずに継続されている。

このように女子高生など地域のライトユーザーの日常生活に、シンボリックな役割としての球団の存在や、球団を通じての季節ごとのお祭り感を提供する打ち出しはホークスのオリジナル戦略である。ここでは球団からの一方的な情報や価値の発信だけではなく、明確に球団もファンも気が付けかないうちに、球団-ファン間で双方向のコミュニケーションが活性化して、次々にそのコミュニティとも言えるホークス経済圏へ新規顧客を巻き込んでいるモデルと言えよう<sup>180</sup>。

## 6. 2. 2 球団の存在がメディアになる動き

改革を進めた小林の狙いは既存の球団マーケティングや組織そのものの改革ではなかった。彼には江戸川大学に在籍するスポーツビジネス分野の研究者である一面があり、さらにアメリカでメディアに従事した経験も豊富だった。つまり日米双方のプロ野球球団の経営に理解が深く、日米の経済規模格差が広がることを非常に懸念していた。よって彼が目指したものは親会社からの球団の自立だけではなく、さらに大きなビジョンの具現化であった。一例を挙げると、彼の推進したコンテンツ展開である。彼のメディア従事者の経験は、ホークスのメディア戦略に大きな影響を与え、親会社がIT企業・ソフトバンクであるメリットを最大限に活かすために、子会社である球団が親会社に動画コンテンツの提供を行う役割を推進したのであった。小林はアメリカで経験したネット動画配信システムを参考にホークスの試合コンテンツを親会社のプラットフォームに提供したのであった。さらにホークスファンクラブ会員特典だけでなく、ソフトバンク携帯端末との契約者に限る専用サービス<sup>181</sup>などを充実させた。この球界初の動画商品化は大きくヒットし、携帯世代である若者の支持を得た。ホークス選手の活躍シーンをまとめたハイライト動画は、ソフトバンク携帯のキラーコンテンツに成長したことは

<sup>180</sup> 2014年にはファイターズにノウハウが移転している。九州朝日放送と同系列の北海道テレビとのコラボレーションで、北海道版「女子高生DAY」が5月24日に企画された。詳しくは『球団ニュースリリース』2014年5月22日付を参照。

<sup>181</sup> 『週刊東洋経済』2012年3月10日号 pp64-65 携帯電話向け「プロ野球24」、パソコン向けの「パ・リーグライブTV」、チケット購入システム「チケットレスサービス」がマリーンズ、イーグルス、ファイターズへ波及していると記述されている。また同時にこれら成功事例がセリーグの経営不振球団へのノウハウとして移転する潮流を示唆している。

言うまでもない。小林はさらに将来を見据えて以下のコメントをしている。

*確かに従来のパリーグ球団は収益が悪く、親会社に負担をかける存在でした。でも我々は自立するだけに満足してはいけません。チームには強力なコンテンツであるわけですから、逆にこれらを積極的に活用して親会社を助けるような戦略資産にすべく努力をしなければならないんです。我々は野球業に閉じこもってはいけな、球団がメディアになる意気込みぐらいでちょうどいいと考えています。*

小林の目指した球団改革の方向性は、親会社に対する経営的自立だけでなく、さらにグループ会社内における球団の担当分野を増やすだけでも終わらず、新たなビジネス領域を自ら創発する事業体への変容を目指す改革と言っても良いだろう。かつて読売巨人軍が親会社のニュースソースとなり本業への貢献をしたが、小林によってホークスはニュースソースの存在を超えて、自らメディアとなること<sup>182</sup>で商品実物を親会社に提供する存在を目指したと言える。

### 6. 2. 3 他球団への技術提供

小林・井上の進めた施策に、球団のホームページノウハウを他球団に提供するものがある。従来では各球団が独自のデザインで、独自のシステムを組み、そのホームページの維持に年間数億円を投入することも珍しくなかったという。後にパリーグ6球団が出資して共同マーケティングを行う、「パシフィックリーグマーケティング (PLM)」について言及するが、ホークスからはホームページ制作・管理ノウハウを提供して、各球団で共通フォーマット<sup>183</sup>を採用するように働きかけたのであった。これらは親会社にソフトバンクを持つ最大の戦略資産を活かしたもの

<sup>182</sup> 『日本経済新聞』2006年4月3日5面 プロ野球 IT 観戦を取り扱った記事では「テレビさながら」との記述があり、ホークスがYahoo!のコンテンツとして動画配信展開をしたことが時代の先端を走っていることを論じている。

<sup>183</sup> 小林 (2009) pp58-59

で、非常に使い勝手が良いフォーマット（ひな形）を構築すると、各球団との共同運営・共同使用を実現させた。ファンにとっては、各球団がホームページの同じところに同じ仕組みのニュース検索、リンク、動画再生システム、バナー広告が設定されており、1つの球団ホームページ使用方法を習得すると全球団のホームページを使いこなすことが出来た。また他の5球団の動画コンテンツも一気に充実させた<sup>184</sup>ことでアクセス数が増加した。コアなファンは各球団のホームページごとに比較しながらファンサービス情報を効果的に得やすくなるメリットまでも生まれたのであった。また球団サイドに立てば、何よりもコストが大幅に削減され、その効果は30～40%の費用削減とも言われている。もちろんアクセスが増加したことでホームページ上の広告単価も上昇した。小林の将来的を見据えた諸改革の中でメディア戦略は大きな貢献を見せていく。

#### 6. 2. 4 サッカーJリーグとの提携

地元との一層のコラボレーション。ライオンズと同様にホークスではJリーグとも提携を行っている。2006年からはアビスパ福岡とコラボレーションを行った。2007年には春のキャンプ地で共同の野球&サッカー教室が行われた。2011年からは山崎製パンから2球団にちなんだ商品が発売<sup>185</sup>されて、九州限定商品としてともに地元密着へ手を結んだ。しかしながら2013年の状況では、Jリーグ・アビスパの経営状態が非常に悪く各種のプロモーションに数多く踏み出す状況にない懸念はある。この苦しい局面からどのようなコラボレーションと相乗効果が生まれるかは、今後の課題でもある。

#### 6. 2. 5 IT企業として最先端を目指す設備投資

2009年以降では最新のITテクノロジーが適宜、本拠地のヤフオクドームに取り入れられている。シスコゾーンという貴賓席エリアでの高付

<sup>184</sup> 『朝日新聞』2010年6月15日25面

<sup>185</sup> 『アビスパ福岡ニュースリリース』2011年6月1日

加価値シートの整備だ。ドームを運営するソフトバンクホークスマーケティング株式会社（以下 SBHM）とシステム企業のシスコが提携した新しいエンターテインメント空間である。貴賓席に座るとパソコンが設置されており、観客は映像リプレーサービスや、マルチアングル映像（好きなカメラ位置からの映像）視聴、選手データ等の情報閲覧、その日の活躍選手投票など、VIP サービスを受けることができる。SBHM の IT 戦略担当の大野は「我々にとっても初めての経験でしたが、中途半端なもの作りたくない、関係者全員が強い思いで知恵を絞り、様々な課題に取り組みました。こうやって要望の高い顧客向けのサービス提供、また世界で最も最先端のスタジアムを目指すことで、日本のプロ野球全体の発展に貢献したい」とのコメントをリリースしている。

このような個人別のリプレーサービス、マルチアングル視聴は、従来テレビ局が地上波放送のデジタル化を機に目指した視聴者サービスの 1 つであるが、莫大な費用予想から放送波では実現できなかった新しい野球観戦モデルでもある。このテレビ局が断念したサービスを、ホークスは閉ざされた一部の空間とはいえ、顧客に対して最初に提供した意味合いは非常に大きい。これらのトライアルは将来の一般的なサービスに発展する可能性を持ち、既存メディアを抑えてプロ野球球団がノウハウを最初に構築することは、テレビ局を始めとした既存産業には大きな脅威であり、逆にプロ野球球団には夢のあるビジネスの鉱脈と言って良い例だろう。

### 6. 3 千葉ロッテマリーンズの事例

2004 年の球界再編を経て、ロッテ本社はホークス改革を推進した瀬戸山隆三をヘッドハンティングで招聘した。そしてマリーンズの球団代表に就任した瀬戸山はホークスでの右腕とも言うべき狭間信幸を引き抜き、自身の直下の球団代表補佐に据えたのだった。着任早々に瀬戸山は、マリーンズ球団の組織活性化に取り組んだのだった。当時の思いを瀬戸

山は以下のように振り返っている<sup>186</sup>。

「2004年3月、私が福岡から千葉に移って来た時に、知事・市長をはじめ地元財界等に就任挨拶に回りましたが、地元「千葉ロッテマリーンズ」は存在感がなく、極論を言えば無くても良い存在であるように感じました。当時知事・市長をはじめ地元からは「野球はすぐ隣の巨人、千葉はサッカー」的発言が目立ちました。この状況下でマリーンズに目を向けてもらうには、とにかく従業員を千葉県内に特化して送り出しました。それは『対ライバル球団』ではなく『対無関心』でした。まずは、球団は今までとは違うという姿を表に出しました。そして組織を元気にするために、2004年の5月に狭間を営業部長として福岡ソフトバンクホークスから連れてきました。何らかの対策を講じるというよりは、とにかく元気で打たれ強い人材を組織に入れました。私は、場の雰囲気明るくする気遣いも一つの能力と捉えています。」

このように瀬戸山によって、マリーンズの再生は組織内の人材活性化・雰囲気活性化から着手したのだった。続いて対外的な部分では、球団に関心のない市民、地元企業への認知度アップを目指したプロモーションを進める。「ある意味で否定されるよりも、無関心の方が難しい」と瀬戸山の受けた感覚から、手始めにマリーンズ営業スタッフは歩いて5分圏内の企業だけで良いから全ての企業を回るという完全地域密着戦略からスタートを切ったのだった。

### 6. 3. 1 マリーンズの市場の再定義

本稿では既に前章で吟味したライオンズ～ホークスで行われた市場の再定義であるが、2004年の瀬戸山の移籍によって再定義の考え方は、この瀬戸山を介してパリーグの3球団目・マリーンズに拡がりを見せることになる。本項では2004以降に瀬戸山たちが、フランチャイズの千葉においてトライアルした街づくり発想と指定管理者制度の活用につ

<sup>186</sup> 本稿の経営資源として神戸大学大学院専門職過程の2006年度の学生のグループ研究があるが、それ以外にも株式会社TKCが発行する『戦略経営者』2006年2月号にも同様の記述がある。

いて吟味しながら、マリーンズが地元市場をどのように再定義していったのか、そのプロセスを見てみよう。

かつて千葉ロッテマリーンズの本拠地、千葉マリンスタージアムは球団経営の面からは非常に条件が悪いスタジアムの1つだったと言っても過言はないだろう。ロッテ球団は2004年より瀬戸山を筆頭に球団営業の方針として、マリンスタージアムをファンに親しみやすく、観客が一層快適に観戦できるような空間に改善をすることを目指した「ボールパーク化構想」を打ち出した<sup>187</sup>。そして瀬戸山は率先して千葉県・千葉市に対し協力を要請したという。しかしながらスタジアムは球場内の敷地は千葉市が保有、駐車場などの球場外の土地は千葉県立幕張公園の一部であるため県の管轄地となっており、管轄責任の所在が非常に煩雑なものだった。さらにプロ野球公式戦だけでなくアマチュア野球や県内・市内在住者向けの一般利用にも供用される公共施設であると自治体の見解は頑なに紋切型であり、プロ仕様のスタジアムに改善することは簡単には認可されない事情があった。よって施設周辺にも及ぶ様々な規制が枷となり、球団キャンペーンポスター1枚の掲示であっても行政への申請が必要となっており、ファンサービス等の企画は行政側と調整にあまりに時間がかかった。また調整に入ったとしても、条例や審査の制約により短期間での企画の実現性が極めて低かった。

しかしながら千葉商工会議所 GC 氏によれば、2004年に起きたプロ野球再編問題の際、ロッテ球団にも経営不振から他球団と合併する構想が取り沙汰されたことから、行政側にも危機感が生じたという。ここで瀬戸山は自ら1年間の現場営業の指揮を執った後、スタジアムの改善作業と同時にバレンタイン監督との体制でチームを強化とファンサービスの充実にも着手した。その結果は早く成果をもたらした。ホークスで培ったノウハウとバレンタイン監督の協力によるアメリカメジャーリーグ流のサービスが融合した企画は、マリーンズファンには非常に新鮮に受け入れられ、観客動員では1年でシェアを6位から4位へと引き上げ、

---

<sup>187</sup> 後に千葉商科大学の客員教授に就任した瀬戸山は、同大学の中小企業診断士コース養成コースで「私とプロ野球」という題目で講演を行っている。2011年12月10日開催

球団経営改革へ上昇傾向を作った。そして翌 2005 年からの現場実践には中途採用で外資系企業でのマネジメントキャリアを持つ荒木重雄<sup>188</sup>を任用した。マリーンズに加わった荒木は営業部長の肩書で現場最前線を任されるミドルマネージャーとして数々の改革を進めていく。

手始めに荒木は行政や交通機関と積極的に掛け合いを行い、移転当初から問題山積みであったアクセス面に関する問題に取り組む。まずはスタジアムの最寄駅である JR 海浜幕張駅から効果的な協力・支援を受けることができなかった部分にも改革のメスは入れたのであった。荒木らの働きかけにより 2005 年から状況が少しずつ変化を見せ、海浜幕張駅での球団 PR ポスター掲示に始まり、また海浜幕張駅南口からは、千葉ロッテマリーンズ主催試合時に限り京成バスによる臨時シャトルバスが運行されるようになった。その後もマリーンズ発の地元交通インフラとの提携は深まりを見せ、シャトルバス車内では選手の肉声による試合見所の車内放送や、選手のビジュアル掲示、さらには監督を始め選手たちの録音素材により観戦マナー向上の呼びかけなどが行われ、球団と公共交通機関のコラボレーションが一層進んでいくのであった。

またマリンスタージアム自体にもこれまで設けられていた規制に対して、大幅な規制緩和を目指していった。その目的達成の手段として、2006 年からロッテ球団は行政から千葉マリンスタージアムの指定管理者に指名され、施設管理権を委譲されることに成功した<sup>189</sup>のである。つまり千葉県・千葉市との関係強化によって、マリーンズを「千葉の球団」と認定してもらい、さらに自らスタジアム空間を再構築しようと考えたのであった。この指定管理者制度によって、マリーンズは球場内のショップ

<sup>188</sup> 荒木重雄 青山学院大で MBA 取得。IBM を経てドイツ系 IT 企業では日本法人の CEO の経験もある。東京大学で開講されたスポーツマネジメントスクールの修了生でもあり、マリーンズでは事業部長として改革に取り組んだ。高校・大学では野球部に所属し、過去にプロ野球の入団テストを受けたこともある野球に習熟したビジネスパーソンである。現在は一般社団法人 日本野球機構 (NPB) 特別参与 (侍ジャパン事業戦略担当) として活躍している。  
荒木の改革ぶりは当初から注目されており、『朝日新聞』2005 年 3 月 20 日 14 面では、「監督ととことんひざをつきあわせるフロント」として紹介されている。

<sup>189</sup> 『日刊スポーツ』大阪版 2005 年 9 月 13 日 現在はアーカイブ記事として同社のインターネットコラムでも確認できる。(2013 年 4 月 6 日アクセス)  
[http://blog.nikkansports.com/nikkansports/writer/archives/2005/09/post\\_163.html](http://blog.nikkansports.com/nikkansports/writer/archives/2005/09/post_163.html)  
また SPORT MANAGEMENT REVIEW(2008 VOL11)pp20-21 マリーンズが指定管理者に指名された効果として、スタジアムが快適に変貌した様子をたたえる特集が組まれている。

設備を一層充実することができるようになった。これまで球場設備とは無縁だったオシャレなスポーツ Bar をオープンさせると、選手や監督が開発したカクテルを始め 150 種類の飲料販売を実施して華やかさを打ち出した。球団グッズショップではデザイン性豊かな女性用の衣類を充実させ、また流行に乗ったアメリカンなキャップにマリーンズモデルを投入して若者男性の消費意欲を刺激した<sup>190</sup>。ファーストフード店との提携レストランや店舗を新たに入店させることで、一気に食事メニューが豊富なラインナップとなり、来場者の球場内での食品消費などの増額を目指した。結果は非常に早く現れ、試合前のショップは満員で入場制限が起きること出てきたのであった。

球場アクセスについては東京に近く人口密集地である千葉市近郊だけでなく、茂原など県の中央に位置するエリアからはバスツアーを展開し、各市町村別のファンサービスも積極的に設定した。この市町村別サービス推進は従来の観戦エリア外とされていたライトユーザー層に非常に受け入れられ、マリーンズ主催ゲーム観戦圏は大きく広がった。マリーンズは意図的にマーケットを千葉県内に絞りながらも、従来はアクセス頻度が薄かった県内の中距離マーケットエリアを強く刺激したのであった。つまり指定管理制度を利用した球場運営の改善、魅力ある試合を求めたチーム強化、地元密着の PR 展開を融合させた。このようにファン獲得の施策はランドマークであるスタジアム整備やチーム強化だけに終始することはなかった。県内各地からのアクセス面での充実と、球団と県全域の一体感を新規ファンとの接点と捉えて整備し、千葉県内という絞った商圈でありながら、マリーンズと顧客の接点全体を一層強化されたマーケット再構築をしたのであった。

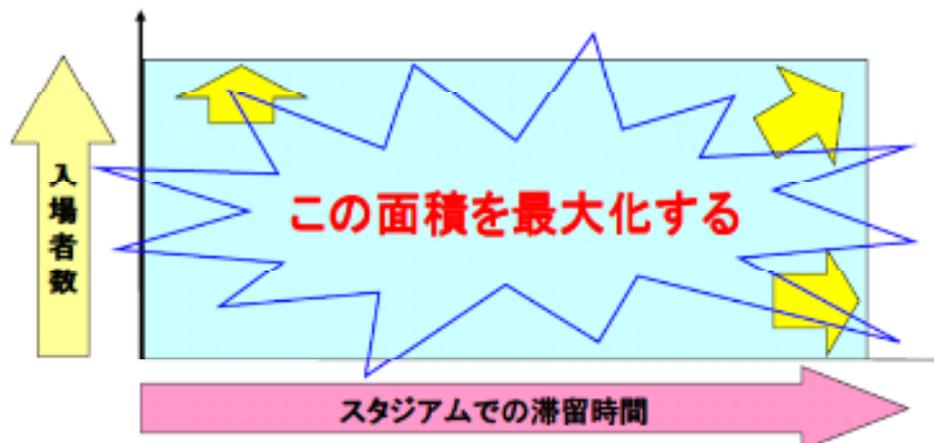
### 6. 3. 2 勝ちから価値へ

前項では瀬戸山と荒木はマリーンズ経済圏を「ふるさと千葉」と題したキャッチコピーでイメージ定着を狙い、あえて首都圏からの独立を意

<sup>190</sup> 詳しくは『千葉ロッテマリーンズホームページ』を参照。2006年4月に球団直営のオフィシャルショップとして「マリーンズストア」が展開され、2014年7月現在では球場内外に各1店舗、さらにJR海浜幕張駅前にもう1店舗の計3店舗展開となっている。

識させる球団の地元密着化を進めた。続いて彼らはマリーンズという商品に新価値を付加すべく考慮を重ねていくのだが、2人が留意したポイントは、プロ野球というコンテンツは「プロとプロの試合による勝負」によって成り立っている以上、勝敗の予測は基本的に不可能であることの再確認である。よって「エキサイティングな勝利」、「スカッとする轟頂チームの勝利」、「大記録の樹立」などは予定通りに期待できるものではなく、価値を高める要素は未知数となってしまうと改めて認識した。例えばファンが何回もスタジアムに足を運んでも満足度は事前に予測できないばかりか、場合によっては観戦したことでストレスをためる無残なゲームとなる可能性は存在する。つまりプロ野球興行は真剣勝負の試合競技であるからこそ、エンタテインメントとしての品質保証には困難性を伴ってしまう。しかしながら長らく、国内の球団による努力は「勝利」の追求に最優先してフォーカスされてきた。そこに風穴を開け始めた、マリーンズにおける商品価値の再考を以下にまとめよう。

荒木の採用したビジネス観に、これまでになかった新たな評価システムがある。それは観客動員数という単一指標で判断していた評価基準を見直し、「滞在時間×観客動員数」という2項目の積での評価を行う基準変更であった。これまで唯一観客数を評価データとして取り扱う傾向が強かった業界慣習にいち早く異を唱えた荒木は、プロ野球公式戦はホームゲームが最大で年間72試合しか設定されないことに注目をした。つまり本拠地スタジアムは年間での稼働率が20%なのである。また試合時間は平均的には3時間台であり、顧客の滞留時間も4時間前後となっている。つまり近隣の東京ディズニーランドと比較するならば、商品提供のチャンスが営業日ベースで20%規模、営業時間ベースでも40%規模しかないという大きなハンディを背負っていることに気が付いたのである。



図表 28 荒木が採用したマリーンズモデル  
 <神戸大学 MBA ミニプロジェクト 2006 Team ロッテ作成>

よって荒木は観客動員数だけでなく、スタジアムには試合が始まるよりも相当前から来てもらい、試合終了後も遅くまで滞留してもらう「滞在時間」という評価軸を取り入れたのだった。そのためには試合チケットだけでなく、魅力的なマーチャンダイジングで収益を上げる前提が必要があり、顧客誘引は試合内容だけでなく、スタジアムに来場すること自体を魅力あるものに再整備するため、球場と球団が一体となった商品の開発を目指していく必要性を感じとったのだった。



【参考資料】子供ファンの球団旗入場セレモニー、試合後イベント  
 <出典：セレモニーは筆者撮影、試合後イベントは球団 HP>

### 6. 3. 3 MBAスキル・他分野でのビジネス観の球団注入

以上のように市場の再定義を行い、価値の再構築に取り組んだ荒木であったが、球団改革に際しては自身がMBAで学んだ経営管理の要素、また外資系企業で学んだ経営ノウハウも球団改革に取り入れる。既出のホ

一クス・小林の存在も含めて、当時のプロ野球業界に MBA ホルダーの存在は希少であり、そのビジネス感覚は球団組織には新鮮でありながらも、急激な MBA ノウハウの導入はある種の違和感も生じさせたという。またスピード感ある改革をミッションとして課されており、その実践には決して根拠を裏付ける余裕がなかった時代だったと荒木は振り返る。しかし荒木にとって、着任当時のマリーンズは強い危機感を持って無我夢中でトライアルをやり続けなくてはならない、そのような元気のないビジネス組織に見えたのだという。以下に荒木の着手した改革をまとめるが、それらは以下の表のように大きく分類すると4点である。

①外部からの スタッフ採用	②球団戦略の構築	③ステークホルダー の整理	④財務改善と 売上成長
人材流動性で 球団組織の活性化	組織に戦略を設定 目的意識の浸透	利益の対象を整理	球団を企業として 自立させる自覚

図表 29 マリーンズ荒木重雄が行った球団改革の初期着手4項目  
〈インタビューをもとに筆者作成〉

### ①外部からのスタッフ採用

最初に荒木は外部スタッフ採用によって既に在籍するスタッフが持つスキルと、新規採用人材のスキルを活用して球団組織に積極的な化学変化を求めた。これはマリーンズの2006年シーズンのフロントスタッフ約40人中30人程が1年生社員であったという状況からも伺えるように、極めてスピーディーな改革姿勢が見られる。つまり大阪近鉄バファローズが着手できなかった人材流動性の問題点を、荒木は第一に変革していったのである。一方で外部人材の登用は、これまで戦力外通告を受けた選手OBを球団職員として再雇用していたプロ野球界のタブーへの挑戦とも言える<sup>191</sup>。これらは既存の業界感覚からは厳しくも見え

<sup>191</sup> 2005年オフに荒木が行った主な人材応募要領をあげると以下の5項目があった。

- ①重要法人顧客向けスポンサーシップ直販営業スキルを持つ営業部員
- ②法人カスタマーサービスの専門知識保有者
- ③マーケティング知識の保有者

る改革であり、引退後に営業等の業務に再雇用されることで球団に残れていた元選手の中には、グループ企業等への転籍となるケースも多く見られたという。だが荒木はそこまで厳密な球団スタッフ全体のスキルアップを求めたのだった。このように荒木は大胆に新規採用スタッフと旧来のスタッフの融合を促進して、それぞれのプロ意識を覚醒させ、これまでにない人材化学反応を意図的に狙った。結果的にこれらの人材から、新たな球団グッズの作成、ホームページ充実、営業ノウハウの充実によるスポンサー冠ゲームなど、斬新なファンサービスが生まれていった。

## ②球団戦略の構築

続いて荒木は親会社とは別に、球団独自のマーケティング戦略の構築を実践した。その中の代表的なものとして、以下の手法をトライアルしている。

- ・「TEAM26」プロジェクトを立ち上げ、でファンを26番目の選手として扱い、背番号26を永久欠番とした。さらに地域住民を巻き込み、マリーンズを生活の一部と認識させる仕組みの構築を目指した。
- ・観客動員数だけでなく、ファン滞留時間を加える評価システムを組織に浸透させ、その2つの積を追求することを球団の目標とした。
- ・常に機動力ある宣伝活動でライブ感を付加するサービスをトライアルした。ポスター活性化／来場者サービス&情報発信の充実／経営資源をフル活用して、ファン決起集会等のイベントの効果的な新設ほか
- ・選手とフロントの一体感の構築。常にチームの方向性を明らかにし、その姿勢をホームページ等でファンに熱く発信する仕組みを構築。
- ・スタジアムでのビジネス機会を拡大するため、指定管理者制度を活用。

---

④ 球場チケットセールス企画全般の担当者

⑤ 商品&グッズ事業開発全般の担当者

プロ野球選手は一般的に、学生時代から野球競技に従事して、ビジネスパーソンとしてのスキルとは接点を持たない場合が多い。当時は球団に残るという選択肢のために、明らかに向いていない営業職や企画職に就いている選手OBも見受けられたようだ。荒木は丁寧な面談の上で、彼らの従事に相応しい転籍先を検討した上で、球団改革に必要なスキル保有者を積極的に組織に取り入れたのだった。例えば当時の広報担当ではスポーツ紙で記者経験を持つ人材、NHKで演出経験がある人材が球団に入った。彼らは取材する立場、選出する立場から業務が出来た。より良いメディアとの関係が構築されていったことは言う間でもないだろう。

自治体からスタジアム運営の権利委託を獲得し、店舗等で顧客価値上昇を意識した球場営業へシフトさせた

これらをまとめると荒木が採用したマーケティング戦略<sup>192</sup>は、すべての面で千葉マリンスタージアムに足を運ぶファンの顧客満足向上に特化した戦略といえる。つまりダイエー成功モデルの「千葉版+α」の完成である。それは地域やファンに優しく親しみやすいチームであり、斬新なアイデアを実践するチームであり、「勝ち」ではなくスタジアムに滞留する「価値」にこだわったマリーンズ独自の内容も加わった形となっている。

その後も次々と改革は進められた。次いで荒木たちは女性ファンの開拓にも着手していく。それは福岡でのホークス主催試合における高い女性観客比率に刺激を受けたものであった。福岡ではスタジアム全来場者の40%以上が女性ファンという実績が出ており、その比率の高さは群を抜いて球界のトップレベルだったのである。ここに着目した荒木は2007年から「女性ファン開拓プロジェクト」を立ち上げている<sup>193</sup>。それは女性向けWebサイト「@WOMAN」を運営するサイバーエージェントなど4社との共同プロジェクトとして女性の意見を集め、球場の設備やサービスの改善につなげる取り組みを行った。例を挙げれば毎週木曜日を「レディースディ」とし女性限定で内野自由席を50%以上のディスカウントで提供して、さらに女性目線での来場特典を付加するなど、女性にとっての滞留付加価値を高める企画である。このIT企業であるサイバーエージェントとの提携は、これまで親会社以外の他業種との業務提携が不得手な球界体質の中で、プロ野球球団が進める取り組みとしては、非常に珍しい先行的ケースであった。これらはIT業界出身の荒木だからこそ、既存システムにない発展的な提携にトライアルすることが出来たと言っても良いだろう。

<sup>192</sup> 『朝日新聞』2005年8月29日 「世界に一つしかないチームにしようと言う意思が、ファンと選手、監督が結びついたロッテの成功につながっている。」マリーンズの企画広報部の分析を紹介している。

<sup>193</sup> 『日経BPネット』2007年3月16日

### ③ステークホルダー観点の導入と、周辺環境の理解

東大スポーツマネジメントスクールの影響を受けた荒木は、プロ野球ビジネスにステークホルダーという概念を初めて導入する。荒木によればプロ野球業界こそ従来の“親会社と、主観感覚によるファン像と球団”という三者関係に終わらず、周辺環境との関係を緻密にまで突き詰めた理解・認識が重要であるという。それらは第1に親会社、第2にリーグ、第3にファン、第4にメディア、第5にスポンサー等のビジネス関係者、第6に千葉という自治体という認識カテゴリーである。荒木によってマリーンズ球団スタッフには、具体的に以上の6対象に対して球団それぞれの存在価値があり、常に6つの対象と共栄共存する関係を考える球団経営姿勢が必要であるという考え方が落とし込まれていったのであった。

そのステークホルダーという概念を導入された球団内において、意識改革による効果実績もここで触れておこう。分類では第5のスポンサー等のビジネス関係者と、第6の自治体との関係強化でチームにシナジーが出た事例である。瀬戸山と荒木らは地元の特化したスタジアムの看板広告セールスを実施した。たとえナショナルスポンサーではなくとも、広告で一杯になり、派手な広告ビジュアルによって非日常の光景をスタジアムに演出することが当初の狙いであった。

**選手にとっても広告でいっぱいのプロ仕様スタジアムはプラス効果を呼びました。その昔、スタジアム内広告の大半が球団親会社のグループ企業広告で占められる例は珍しくなかったですから。ですから例え、ナショナルスポンサーでなくても多くの地元企業の広告や自治体広告は「チームをフランチャイズに支えてもらっている」という、選手たちの責任意識・プライドを想像以上に刺激しました。もちろん最初から大手スポンサーにセールスするべきだという意見は多々ありましたが、まずは現場の実践が実を結んだと自負しています。**

これまで球場看板の広告セールスは広告代理店を中心とした取引で

契約される慣例があったが、マリーンズ営業は地元企業を中心に代理店を介さない「直接取引」へシフトしたことは、ある意味で広告業界のタブーへの挑戦とも言える。しかしながら直接取引による地元企業へのセールシフトは、スタジアム側へも地元企業の広告セクションの双方に新鮮であり、マリーンズの改革姿勢のインパクトを示したのであった。もちろん千葉県の地場産業の広告が増えたことで刺激され、スタジアム内には地元大学や自治体の広告看板も設置されていったのだった。

このような広告での改革に留まらず、各ステークホルダーとのそれぞれの良好な関係を促進する動きは、多方面で展開された。マリーンズの背番号 26 番を欠番としたファンクラブ運営<sup>194</sup>とリンクした、地元企業とのコラボレーションとしても大きな成果の 1 つである。これは球団とファンの間で築かれた良好な関係を、スポンサー獲得活動にも応用したものであった。千葉興業銀行とは球団運営のスポンサー契約だけでなく、球団公式ファンクラブ「TEAM26」の公式スポンサーとしても契約して、ファン側の前面に千葉興銀が立てるシステムを用意した。また幕張臨海公園にスタジアムと隣接するアパホテル&リゾートと提携した宿泊プランの設定では「TEAM26」の使用を許諾したなど、その拡がり是多岐にわたる。「マリーンズ球団だけでなく、千葉興銀やアパホテルはファンの皆様も応援しているんですよ。我々は地元・千葉の皆様を大切に思っています。」という企業キャンペーンの場を、ファンクラブ「TEAM26」を介して提供することで、球団は一層のスポンサードを得ることに成功したのである。

---

<sup>194</sup> 26 番を欠番とするのは、ルール上、試合でベンチ入り可能な 25 人あることから出た発想。25 人の選手の次にファンが 26 人目のプレーヤーとしてリスペクトされるチームの姿勢は、マリーンが独自に打ち出した姿勢。「背番号 26 はファン皆様の番号です」との球団の姿勢を受けて、レプリカユニフォームの背番号 26 を付けて観戦時に着用するファンも非常に多い。また長谷川（2014）pp23-24 によれば 2005 年頃からのマリーンズファンクラブのサービスは 12 球団でも群を抜いていたようだ。ちなみに 3500 円の会員になると、①ユニフォームシャツ、子供用グローブ（監督のメッセージ入り）、マスコットぬいぐるみの 3 点から 1 つを選択。②内野自由席招待券。③年間 3 回の情報誌配布。④球団主催行事への優遇。⑤ピンバッジ。⑥野球博物館割引券。⑦ロッテリア試食券。と非常にバラエティに富んでいる。



【参考資料】アパホテル&リゾート 平成 20 年 5 月 26 日

<出典：ニュース&インフォメーション 写真はライトスタンドから撮影>

#### **④財務改善と売上成長**

荒木は財務改善についても自ら着手した。マリーンズは完全な数値化や金額については公表を出来ないものの、常識的な親会社広告費の範囲まで財務改善することを球団の目標に掲げた。具体的には年間 30 億円以上と言われた赤字体質から脱却して、一般上場企業が各地上波放送局や新聞紙上、インターネットメディアへ投下する広告費レベルまで赤字を削減させることを宣言した。さらに売上を増加させるための投資に何が必要なのかを、ゼロベースから洗い出す作業を行ったという。外部からの人材を活用して、マーケティング戦略を定め、新規の顧客接点の開発を常に念頭に入れながら、荒木はあらゆるスタッフに財務改善・売上成長を視野に入れる経営センスを求めた。

以上 4 つの改革実践は短期間においても成果として表れ<sup>195</sup>、ファンからも高い評価を受けることになった。2005 年シーズン終了後には、大手広告代理店・電通が行ったプロ野球球団調査において、千葉ロッテマリーンズがファンサービス部門の 1 位に輝く実績を挙げている。また慶応大学鈴木研究室の調査では、2009 年以降でファンサービスの充実度が 12 球団中 3 位以上を常にキープしている。

これら市場からの高評価の源泉を本稿でも実感するために、以下では荒木を中心にマリーンズ現場スタッフが企画立案して、財務改善・売上成長に直接つながったマリーンズの独自ファンサービスを 2 例ほど紹介

<sup>195</sup>『朝日新聞』2008 年 1 月 18 日 21 面。マリーンズの 2007 年の売上は前年比 9 億円増となり、2002 年との比較では 5 倍増になった。

しよう。

#### 6. 3. 4 フレキシブルなチケット販売トライアル

マリーンズの改革が荒木たちによって行われる中で、非常にユニークなトライアルがいくつか実践されている。いずれも従来のスタジアムには全く縁のなかった企画である。ここではそこに至る状況の把握、市場の読み取り方、発想の自由さを確認しておこう。

##### ①360度ピアスタジアム企画

これは入場料金を一定額に設定した企画であり、居酒屋等で一般的な飲み物の格安一律料金をプロ野球興行に導入したトライアルである。ファン層はもちろん、普段はスタジアムに縁のなかった層に対しても、ビアガーデン代わりに球場を使って、ついでに試合観戦をしてもらう。そんな発想が2005年に生まれたのだった。

一般に野球の試合興行において、全天候で試合開催が可能なドーム型球場を除いて、屋根のないスタジアムでは天候による試合中止のリスクが伴う。日本のプロ野球の興行レギュレーションでは、セリーグパリーグともに雨天等中止になった試合は消滅せず、日本プロ野球機構により雨予備開催日が設定され、年間試合数は決められた規定数に必ず到達するような仕組みになっている。しかしながら設定される代替開催日は、日程発表から試合当日までの期間が非常に短く、各球団のチケットセールスは苦戦するが通例だった。各球団からすると収益性が高い週末の試合が中止になった場合でも、リーグ全体のスケジュール消化を重視する傾向から、平日に代替日が設定されることで痛手を被ることも多い。それゆえパリーグの平日代替試合ではスタジアム稼働率が30%に及ばば御の字とも、業界内では言われていたのであった。そこに新たな付加価値を求めたのがマリーンズの営業チームであった。2005年に予定していた2連戦<sup>196</sup>が中止となると、「360度ピアスタジアム」という企画を断行

<sup>196</sup> 韓国で予定されていたホークス戦が中止になったことから企画されたもの。韓国開催を前提にしていた興行であったため、国内での代替開催のセールス苦戦は必至と考えられていた。ビールは通常の半額の300円、ソフトドリンクも200円引きとサービスを徹底させた。

した。2日とも全席自由席で大人1500円、子供500円の均一料金として販売、さらに場内販売のビールの価格を通常の50%オフという料金設定を実施したのだった。



【参考資料】ビアスタジアム・ビジュアル<出典：球団HP>

日本プロ野球界初のトライアルの結果、代替日でない平日の稼働率を大幅に上回る集客を実現したのである。スタジアムは会社帰りのサラリーマンで大いに賑わい、女性客も見受けられた。50%オフのビールだけでなくグッズ等の店舗収入でも大幅な売上増を実現させた。荒木を始めとする営業スタッフによれば、全席自由席の企画により普段は手が出ない高額シートや、選手に近い席へのアクセスが一気に実現したことから、改めてプロ野球観戦の醍醐味を再認識したファンも多かったようだ。さらに足がしばらく遠のいていたファンもリピーターとして後日スタジアムに戻ってきたという。

またこの企画からは意図せざる副産物も生まれた。平日代替開催という従来では閑古鳥が鳴く試合であっても、満員に近いスタジアムの創出は、熱気・大歓声という独特の雰囲気をつ加した。これは選手・監督・コーチ陣のモチベーションを一層向上させた。つまり「どうせ収益が高いチケットは売れない代替開催なら、思い切って航空機のディスカウントチケット的でも、お客さんが沢山いて喜んでくれたらいいじゃないか」という視点を付加したことで、単に稼働率を上げるだけでなく新たな観戦方法（消費）を生み出し、新しいスタジアムの使用価値を生んだのであった。説明するまでもなく、「仕事帰りのビールを飲みに、居酒屋ではなく、スタジアムに行く」という消費スタイルだ。

もちろんこのトライアルのケースでは失敗面・課題も多かったようだ。例えばビール半額の格安さの影響からか、酔いつぶれた観客の対応が必要になり、普段と違うレベルのトイレ稼働や、清掃・警備にかかるコス

ト増など、事前の企画会議で懸念されたリスクも現実のものになった。しかし代替開催で満員に近いスタジアムを作り上げるという新しい消費を開拓したことは、他球団からも非常に高い評価を得た。その後に360度ビアスタジアム企画はブラッシュアップされ、翌2006年には6月の梅雨時に観客29000人というほぼ満員状態となり、2007年にはファンから募集したイベントも併せて開催する工夫などで、観客30000人を突破する大イベントとなっている。

これらの苦し紛れとも言える現場スタッフの試行錯誤から生まれた企画は、その後も毎年開催されているのであるが、球団はこのマーケティングリサーチの機会を一層役立てている努力をしている。全席自由席とすることは、観客のチケット購買動向が価格による制約から解放されるため、現状の顧客ニーズがどの席に集まっているか、また観戦スタイル（人数・性別・形態）の把握に繋がり、マリーンズ営業部ではそのリサーチ結果を以降のファンサービスや座席販売に反映させているという。

このような新たな企画の試みは、後に他球団も追随していく。成功事例をバッファローズ、イーグルス<sup>197</sup>も企画のマイナーチェンジをしながら自身の本拠地に導入したのだった。バッファローズでは盆休み前の8月上旬に「サラリーマン応援ビアナイト」と銘打った企画にブラッシュアップをして、新たな観戦方法による楽しみ方を産みだそうと努力している。

## ②結婚式2次会プラン

千葉マリンスタジアムの3塁側には最大60人程度を収容できる、大きな部屋使用のスペース<sup>198</sup>がある。当初は主に法人などへのセールス用に設計されていたものであるが、荒木やマリーンズの現場スタッフは自らが高校球児であった経験を活かし、結婚式の2次会等のパーティーに

<sup>197</sup> バッファローズの「サラリーマン応援ビアナイト」だけでなく、イーグルスも梅雨明け7月上旬に「サラリーマンシリーズ」を企画している。チケット価格をディスカウントして世界のビールを100種類以上集める企画内容となっている。

<sup>198</sup> フィールドテラス・スイート。エアコン完備の個室にテラス席がついている。また室内にはテレビモニターも完備され、利用料金にはパーティー料理とフリードリンクがついている販売方法。現在では球団公式ホームページでも、結婚式や結婚式の2次会での利用を誘引している。

使用できるプランを設定したのであった。当時はスタジアムのプロ野球興行と結婚式の接点などは考えられず、まったくの新しいトライアル企画であった。

荒木は千葉県の高校野球経験者にとって、千葉マリンスタージアムは高校野球千葉大会の開会式・決勝戦の舞台であることに着目した。それは大会参加が県内約180校と、千葉県は全国高校野球選手権大会の各都道府県大会で全国4番目の激戦区<sup>199</sup>であり、部員数を鑑みると単純計算では年間3600人以上の野球ヘビーユーザーが量産されていることを活かそうとしたのであった。彼らのような千葉県の高校球児にとって、県大会を制覇して甲子園出場には至らなくとも、千葉マリンスタージアムはかけがえのない青春の象徴であるはずだと仮説を組み立てた。その思い出の地で新しい人生をスタートさせることは非常に意味があり、仲間にとっても結婚式に参列することで思い出の球場で同窓会を行うという、最高のシチュエーションになると想像した企画であった。これらは次第に口コミで広がり、高校野球OBを始め野球経験者には従来になかったスタジアムの使用価値の創発につながったのであった。

### 6. 3. 5 チケット価格の再検討とチケットカテゴリーの再設定

上述のように、フレキシブルなチケット企画に鉱脈を見出したマリーンズは、さらに通常席の価格についての既存概念の払しょくとシステム改革についてを行ったことを確認したい。「そもそもプロ野球観戦の適正価格は現状に即しているのか？」これが荒木の投げかけた疑問であった。屋根のないスタジアムは季節感を味わえるが、天候の影響も受ける。また曜日の制約や、対戦カード、試合当日のチーム順位など、チケット前売販売を開始する時期にはあまりに見えない要素が多いことへ何らかの工夫が出来ないかと考えていたという。その問題解決策の1つとして、各異業種との提携や、そのノウハウ移転・再構築を目指していたマリーンズは、チケットシステムに航空会社の手法であるCRMを導入する。CRMによるリピーター増加に努めるのであった。荒木によれば

<sup>199</sup> 高校野球の千葉県大会参加校等については、『日本高校野球連盟ホームページ』を参照のこと。

顧客はどんな試合観戦スタイルを好むのか？当時のプロ野球ビジネスには、そんな顧客像を把握しようという空気は皆無でした。アマゾン等のネットビジネスが「オススメ」によって顧客の心を把握したように、とにかく我々も何か始めたかった。そこで航空会社カードと提携して、チケット購入を含むスタジアムでの消費をカード決済すると、航空会社のマイルがたまるシステムに参加させてもらったわけです。

このトライアルによって、プロ野球業界で初めてある観戦者がどのようなタイミング・動向でチケットを購入し、前売り。当日の販売動向だけでなく、当日のスタジアム内での消費志向を把握<sup>200</sup>することが可能になった。さらに来場のたびにファンに付与されるマイル（Mポイント）は座席のグレードアップや、専用ラウンジの使用に交換できる特典が設定された。荒木はさらに携帯電話のファンクラブ網を利用して、オススメの観戦プランを球団発のメールマガジンとして発信していった。単にメールマガジンを発信するのではなく、航空会社のCRMシステムに参加することと併せたシステム構築<sup>201</sup>に目を付けたのであった。この航空会社ノウハウとプロ野球業界という異業種間の提携システムは後に、福岡ソフトバンクホークスへと広がりを見せたのであった。このような改革の結果、マリーンズは2004年時点での売上高20億円から、2010年には約80億円にまで躍進<sup>202</sup>をさせたのであった。

#### 6. 4 北海道日本ハムファイターズの事例

昨今のファイターズが進める地元密着化はパリーグ各球団と比較しても非常に進んでいると言えるだろう。例えば2012年のビデオリサーチ調査では、札幌地区の年間テレビ視聴率・上位10番組は全てファイ

<sup>200</sup> リサーチ結果などを踏まえて、マリーンズは公式戦が行われる火曜日～日曜日の全てで曜日変わり座席販売企画を実施している。火曜日「ベテランの日」、水曜日「女性の日」、木曜日「学生の日」、金曜日「サラリーマンの日」、土曜日「キッズの日」、日曜日「ファミリーの日」と銘打って内野自由席を1000円にディスカウントしている。

<sup>201</sup> 『SPORT MANAGEMENT REVIEW』2008 VOL11pp22-23 マリーンズのCRM構築が来場者のリピート率で大きな効果を上げて、他球団比で4倍以上の実績をあげたとしている。

<sup>202</sup> 『朝日新聞』2011年9月4日 アサヒコムサイト「プロ野球ビジネスはどこへ」  
<http://www.globe.asahi.com/feature/110904/index.html> 2011年11月4日アクセス

ターズの試合中継であった<sup>203</sup>。さらに同年の日本シリーズ中継の地上波テレビ中継では北海道内で50%を超える高視聴率を記録した。北海道に設置された「地域活性化プラットフォーム会議<sup>204</sup>」の資料では、道民意識調査で球団移転前の2003年7月には「最も好きなチーム」として1.2%の支持であったのが、移転後のシーズン終了時点である2004年11月には40%の支持を得ている大躍進を見せている。

しかしながら移転当時を振り返ると、球団が札幌市などからの強い誘致活動で歓迎されながらも、球団経営の観点では不安要素の存在も否めなかった。東京・首都圏でのファイターズ営業は長きにわたって苦戦続きであり、また北海道独自のスポーツ文化の観点から、フランチャイズ移転当初より北海道市場には容易に溶け込めない可能性を危惧する声があったのである。道内での高校野球中継やウィンタースポーツ競技の番組制作で豊富な経験を持つ、北海道テレビの元スポーツ部長O氏は当時の不安点を以下のように指摘していた。

**もともと野球と言え、2004年に駒大苫小牧が夏の甲子園で初優勝するまで、高校野球は常に全国大会では勝てませんでしたから、悔しかったけれど「北海道＝野球が弱い」というイメージが道民にはありました。その分、ウィンタースポーツは非常に熱心な土地柄で、スケートやスキーを中心に他府県にはないスポーツ文化がありました。一方で野球の関心と言え、セリーグの巨人で、夏には毎年のように巨人が主催試合を札幌で開催していましたし、テレビも系列局が全国放送の巨人戦をネットしていましたから、相対的に巨人ファンの比率が抜け出ていると思います。またプリンスホテル系のリゾートも北海道には多く、仮に札幌に来てくれるならパリーグでは西武ライオンズかな。なんとなくですが、そんな雰囲気があったのも事実です。**

このように、ファイターズは札幌市からの誘致を受けて移転したもの

<sup>203</sup> ビデオリサーチ資料より

<sup>204</sup> 「北海道日本ハムファイターズの活用したスポーツと地域振興」報告書 2006年3月 ファイターズが札幌にフランチャイズを移転する以前は、読売巨人軍が約50%の支持を得ていたが、1年目シーズン終了後にファイターズの躍進の結果、読売巨人軍は25.3%と大きくシェアを落としたとされている。

の、民間放送局の幹部コメントにもありように、フランチャイズには長年にわたってセリーグの巨人支持の風土があり<sup>205</sup>、むしろ北海道民はウインタースポーツに親しみとプライドを持っていた。このような環境に飛び込んでいったファイターズは、まさに手さぐり状態からの新市場の開拓であったと考えるのが妥当であろう。

#### 6. 4. 1 地域共生・現状打破・ファンサービス 1st の方針

この状況下で北海道日本ハムファイターズの 2005 年 1 月に常務常務執行役員事業本部長、のちに社長に就任した藤井純一<sup>206</sup>は、まずは J リーグのセレッソ大阪で培ったノウハウを球団の現場スタッフに落とし込んでいくのだった。第 1 にこれまで球団になかったビジョンが設定<sup>207</sup>され、「地域のために必要な存在になる」と球団内の意識改革が行われた。さらに藤井からチーム・球団には地域との共生を図る「Sports Community」の企業理念、プロ野球の既成概念を打破するための事業理念「Challenge with Dream」、すべての活動においてファンサービスが最優先する「Fanservice 1st」という活動指針が示された。これら理念・指針に沿うトライアルは、当時のプロ野球界では実績がない試みでも積極的に実践された<sup>208</sup>。

ではここで「Fanservice 1st」の指針から球団の地域密着に大きな貢献をしたマーケティング手法を押さえておこう。札幌移転の際にはアメリカメジャーリーグを経験した新庄剛志<sup>209</sup>選手を率先して獲得すると、新庄がアメリカで経験したファンサービスを取り入れて、ファイターズ流に具現化することをサポートした。既存のプロ野球の風習・慣習とは

<sup>205</sup> 藤井（2011）pp56-60 ファイターズは東京を脱出して起死回生をはかるが、藤井もファイターズ赴任時には、北海道には巨人ファンしかいない、ファイターズは弱い球団との難しい状況であったと回顧している。

<sup>206</sup> サッカー J リーグのセレッソ大阪で球団社長。その経験から北海道移転 1 年目にファイターズの球団社長に就任した。現在は北海道日本ハムファイターズ・アドバイザーを務めている。

<sup>207</sup> 藤井（2012）pp23

<sup>208</sup> 実際にファイターズ職員は 2009 年からこれら理念をまとめられた「クレド」という印刷物（胸のポケットに入るサイズ）を携帯している。これはホテル業界で取り入れられている“お客様おもてなしする心”を簡潔にまとめた文書が書かれた印刷物を参考にされたもの。詳しくは藤井（2012）pp66 を参照のこと。

<sup>209</sup> 新庄が圧巻なのは、「パフォーマンスは（選手としての）結果が出せないと、出来ない」とアスリートの一面をチームの盟友に強く語っていたプロ意識だった。詳細は朝日新聞 2006 年 10 月 27 日 39 面

全く異なる選手パフォーマンスに違和感を持ったメディアやファンも少なくなかったが、札幌ドーム球場内に高級外車で乗り付ける入団披露会見、人気映画キャラクター・スパイダーマンなどの被り物を使った試合前後のパフォーマンス等は連日行われ、その様子がテレビの全国ニュースで繰り返し放送された。これらのメディア効果もあり、いつの間にか「札幌ドームに行けば何か面白そうだ」、「いま札幌から全国に発信している旬の話題をライブで見られる」といった口コミが拡がりをみせた<sup>210</sup>。他の選手達やチームスタッフも、従来は扱いが少なかったパリーグ報道・ファイターズ報道からの変化を面白がってパフォーマンスを追随する空気も生まれていった。



【参考資料】ファイターズ選手の戦隊パフォーマンス

<出典：球団リリース資料>

このような従来のプロ野球興行ベースでは射程外としていた“度肝を抜く話題作り”が次第にメディアを巻き込み、これまで野球とは無縁だった顧客層をもライトユーザーとして引き込み、それをあつという間に熱烈ファンに昇華させたのだった。「札幌ドームは旬の話題の宝庫だ」、「ファイターズの若い選手にもイケメンが多くて格好いい」、こういったPR戦術は流行に敏感な女性層の心を巧みにつかんだのだった。また地元を愛する趣向を持つ層には、全国に向けた札幌発の話題作りが生じたことが非常に強力に響いた。そう時間はかからず既述の福岡ドームと同様に、札幌ドームは地元ファンの来場が増え始め、観客男女比は、ほぼ5:5となるような現象が生じたのであった。当初プロ野球OBの中

<sup>210</sup> 藤井（2011）pp89-90 球団職員の活性化により2009年の「日経優秀商品・サービス賞」を受賞

にはテレビのスポーツニュースコーナーで否定的なコメントをする重鎮もいたが、札幌ドームの劇的な空間は次第に保守的なOBからも賞賛を受けると変化していった。

このようにファイターズは東京ドームというインフラ頼りの興行によって観客を減らした反省を教訓に、札幌移転を機に「地域共生・現状打破・ファンサービス1stの方針」を地元北海道・札幌市の新市場に打ち出していったのであった。

#### 6. 4. 2 地域密着球団となるきっかけ

藤井の社長就任前の話であるがファイターズには球界再編の折に、新フランチャイズに一層溶け込んだ有名なエピソードがある。本項では地元企業の協力を得ながらファイターズが北海道の球団であるとの認知を拡げること成功したエピソードを紹介しよう。それは2004年9月18日に行われたJR札幌駅で行われた即席サイン会である。前日には球界再編問題からNPBでの労使交渉の決裂が明らかになり、NPB史上初のストライキ（試合開催の中止）が9月18日、19日に決まった時の出来事であった。

この選手会からのストライキ決定を受け、トレイ・ヒルマン監督（当時）が即座にチーム行動について提案をした。この提案とはファンに対して試合中止のお詫びの気持ちを込めて、JR北海道の札幌駅構内で即席サイン会を行う即席企画だった。この企画には球団スタッフも感銘を受けて、JR北海道側への事情説明に奔走し、JR北海道も好意的に賛同して駅構内のスペースを提供したところ、続々とファンが押し寄せると一大イベントとなったのだ<sup>211</sup>。チーム関係者は、「17日のストライキ決定の報を受けて、現場も意気消沈していたが、この企画の意義は非常に大きかった。18日のサイン会が球団と地元の関係に大きな変化をもたら

<sup>211</sup> このエピソードは非常に有名で、後にインターネットサイト『Business Journal』等で多数の企画記事が掲載されている。 [http://biz-journal.jp/i/2014/03/post\\_4377\\_entry\\_2.html](http://biz-journal.jp/i/2014/03/post_4377_entry_2.html)（2014年2月22日アクセス）  
大坪（2012）pp33-34でもこのサイン会を「ターニングポイント」と位置付けている。  
またこのサイン会が球団主催の公式サイン会であったことは各紙も報じている。一例として朝日新聞2004年9月19日19面を参照。

した」と、当時を振り返る。このサイン会こそが地元を受け入れられた「北海道日本ハムファイターズ」のスタートだという認識である。この手ごたえをきっかけに、ファイターズは藤井の改革によって一層の「地域密着」方針を進め、北海道内でのチームの認知度アップと地元ファン開拓を目指すことになったのである。

現場スタッフは、これまで在京球団が取り組まなかったような地道な企画にも迷わずに注力した。市内で営業するタクシー6000台にはファイターズの営業スタッフが告知ステッカーを張ってもらうべく交渉した。このような泥臭いパイプ作りは功を奏し、後に下図表のようなファイターズタクシー<sup>212</sup>が生まれた。



【参考資料】ファイターズタクシーとステッカー〈出典：球団HP〉

さらに札幌駅からススキノまでの道路には球団スタッフが人海戦術で球団旗やのぼりを設置した。その地道な努力はいつしか球団と街の一体化を進める。札幌の街はあちらこちらでファイターズのロゴや、文字を目にする街への変貌したのである。また移転当初は「道内では巨人ファンが圧倒的多数」という現実があったが、シーズンオフには道内での少年野球教室やファンイベントを可能な限り開催し、積極的に監督・選手を送り込んだ。これらは道内メディアでの露出促進などに直接的な効果が表れ、さまざまなチーム活動が連日のニュースとなった。また札幌市とのタイアップで球団ロゴなどの使用ロイヤリティを地元商店街や市役所に開放<sup>213</sup>した。このように地道であり、泥臭くも見えるPR活動

<sup>212</sup> 2009年3月31日球団リリース 東邦交通（株）とのタイアップで誕生したファイターズタクシー

<sup>213</sup> 例えば札幌商工会議所はファイターズの冠を付けた少年野球大会を開催し、また札幌市商店街振興組合連合会は、「さっぽろ商店街ファイターズわくわく応援団」を結成し、各商店街で街路灯フラッ

の数々が奏功して観客動員数は年々増加していった。このように数々の地元密着を促進する施策を積み重ねたファイターズは、2010年シーズンの開幕前に北海道新聞が行った世論調査<sup>214</sup>において、北海道民の7割が「ファイターズが一番好き」と言わしめる環境を作ったのだった。

#### 6. 4. 3 北海道に根差した広報PR戦略

ファイターズのメディア戦略には大きな特徴がある。フランチャイズの札幌市がある北海道には陸続きの隣接県を持たない特殊性がある。一方で面積は非常に大きく、札幌ドームへのアクセスは遠隔または非常に不便な地域も存在する。決して潤沢ではない球団予算の中で、これまで誰も想像しえなかった業界タブーに挑んだ。地元のHBCラジオ（北海道放送）との中継カード交渉では、道内の放送権利料を無料にして手放すという施策に出たのだった。テレビに比較してラジオの権利料は高額ではないものの、ファイターズには年間を通じて予定できる大切な収入であった。しかしこの放送権利無料化によって、ファイターズは札幌でのホームゲーム中継だけでなく、シーズンを通して数多くのファイターズ戦が生放送される環境を創り出したのだった。つまり従来システムでは、既存リスナー（巨人ファン）によるラジオ聴取率の指標、制作費やスタッフ繰りの問題から、東京KEY局が制作する巨人戦中継をネット受けするのが一般的であった。しかしながら無料化によって道内のラジオプログラムは一新し、ファイターズが札幌ドームにいない他球場カードも含めて、年間100試合以上のファイターズ戦・ラジオ中継が編成された。これらは特に夕方～夜のタクシーでは効果的だった。勤務先-ススキノ繁華街の間では、乗客がドライバーと一緒にラジオ中継を聞きながらファイターズの勝敗に一喜一憂をした。タクシー内でのラジオ中継を

---

グの設置や商店街一斉観戦デーなどを実施している。

さらに美幌町ホームページによれば、2013年には「18市町村代表者×18市町村応援大使『決起集会』」が行われ、北海道内18市町村と球団が合同でシーズンでの活躍を目指す会合が行われている。球団側も「北海道のファンとともに戦う」という地域を意識したコメントを発している。

<sup>214</sup> 大坪（2012）pp43

また日本経済新聞2008年1月1日33面では、球団独自の調査において、ファンの88.6%が「北海道のチームだから応援」と回答したと、地域密着が進んでいることを挙げた。また年間31試合以上も観戦する熱烈なファンが24%に上った実績を紹介している。

通じてサラリーマンたちの夜の会話が巨人からファイターズにシフトすることに、そう時間はかからなかった。

テレビ放映権利料については、年間 8 試合までは定価を適用した。そして本数が増えるたびに割引をする出来高ディスカウント制の採用を進めた<sup>215</sup>。何故なら広大な北海道は本州の都市圏とは違い、ケーブルテレビ等の普及が進んでおらず、藤井以下のスタッフは地上波テレビ放送の本数を 1 本でも多く実施することが必要だと判断したのだった。この価格設定からは新しい地上波テレビ中継のスタイルも誕生した。北海道テレビの「朝までファイターズ」は権利が売れ残った生放送カードを全て格安権利料で契約し、深夜～早朝に向けて録画放送を実施したのであった。既出の北海道テレビ 0 氏によれば、本州に比べて道内は農業従事者が多く、また交通の便の悪さのため早朝から活動する人が多い地域性があり、「朝までファイターズ」は大いに受け入れられたという。

また本州に比べて郊外では娯楽が比較的少ない地域性も移転直後のファイターズに追い風となった。北海道内の民放ではゴールデンタイム、土日の午後帯を問わず、ファイターズ戦中継の視聴率は軒並み 15% を超えた。全国ネットの巨人戦視聴率が昨今の関東地区では 10% を割りこむ低迷ぶりを考えると、その地域性由来の効果は大きかった。このように道内での高視聴率結果が表面化すると、この現象を受けた北海道の各民放局は全ての局がファイターズ応援番組を編成することになった。このような偶然的な高視聴率を瞬時の成功に終わらせず、地上波メディアを非常にうまく取り入れた PR 戦略は驚異的なスピードでファンを増やしていったという。このような中でファイターズは 2007 年にリーグ優勝を遂げると。札幌市内での行われた優勝パレードには 28000 人が歓喜を挙げる、地元根付いた球団として定着<sup>216</sup>するのだった。

オリックスバファローズから IT 企業での勤務を経てファイターズに入社した三谷仁志<sup>217</sup>は、シーズン中はもちろん、オフシーズンの企画に

<sup>215</sup> 藤井（2012）pp96-97 中継 8 試合までなら通常価格、10 試合となると 9 試合目と 10 試合目を 2 割引き、それ以上は半額と出来高設定をすることで、2005 年には数試合の地上波放送が 2012 年では 56 本の放送になった。

<sup>216</sup> 『朝日新聞』2007 年 11 月 24 日 14 面

<sup>217</sup> 三谷仁志 大学卒業後は大手商社で勤務。ケロッグスクールで MBA を習得後にオリックスバファロ

も知恵を絞る。選手たちによる小学校訪問と少年野球教室<sup>218</sup>はファイターズがリーグトップの規模で行われている。



【参考資料】ファイターズアカデミー・バナー<出典：球団 HP>

また各自治体とはニセコ町や美唄市とパートナー協定を締結するなど非常に密な関係を構築したり、札幌国際大学スポーツビジネス学科とはマーケティング共同研究を進めている。彼らの絶えずファンの裾野を広げるPR戦略には非常に緻密で戦略的である面が見られる。以下の項では、ファン獲得の初動に成功を収めたファイターズが改革のピッチを緩めずに推進した、“次の一手”を確認してみよう。

#### 6. 4. 4 地域サービスとリンクしたチケットシステム

ファイターズの進める地域密着ファンサービスは、単一施策だけでは終わらないクロスオーバーな視野のチケットシステムが随所に見られる。その一例として「なまらチケット」として具現化されている地域連動のスペシャルデー企画を取り上げよう。これは公式戦で対象地域の道・市・区内在住者・在職者を対象に一塁側内野指定席を一律1,500円（通常は3500～2300円）と大幅な割引価格を設定するものである。この企画では道内各地域にエリア別の企画日を設定することで特別感を演出し、広大な北海道各地からは野球教室で接点を持った子供・保護者が誘い合って、各エリアのスペシャルデーを狙って来場するきっかけを作った。また各地域のミニ見本市や、物産デーもスタジアムの催事に織り込んだ。このように三谷らのファイターズ現場は、まずは野球教室等

---

ーズに転職。おもに企画および広報で経験を積んだ。IT企業を経て現在はファイターズの経営企画室シニアディレクター。現場ミドルとして、球団の一層の活性化に取り組む毎日を送っている。

<sup>218</sup> ファイターズアカデミーとして、子供を対象とした少年野球教室とチャリティーダンス教室が展開されている。詳しくは球団ホームページ参照のこと。

で顧客接点の新規開拓を行い、そして次に繋がるステージを多段ロケットのエンジンのように数段階で準備したのであった。

またスペシャルデーの対象とならない一般ファンには、別途で全北海道民が対象となる割引チケット企画や、携帯電話のQRコードを利用してチケットレスで入場できるシステム開発も見られる。ファイターズは各ファンサービス企画やインフラ等の利便性を積極的に利用しながらチケットシステム展開をしているのである。

このようにチケットシステムを使った販促に効果が出始めると、手応えを掴んだファイターズ営業からは一層ユニークなチケット企画が生まみ出された。他球団で成功をしていた高額VIPシートの年間販売<sup>219</sup>で安定収入を得るだけでなく、2008～2009年に「婚活」という単語が社会現象となった折には時流に乗った「KONKATSUシート<sup>220</sup>」が発売された。これは2009年に始まった文字通りファンの婚活を推進するシートであり、札幌ドームの来場者に出会いを提供するイベント企画である。また独自に行ったマーケティングリサーチで、男性客よりも女性客の方が荷物が多いという結果が出ると、女性限定シートで乳幼児同席や荷物スペースをケアした「シンデレラシート<sup>221</sup>」企画が推し進められた。スタジアム座席は一般的な日本人体型や持ち込み荷物の規模、さらに効果的な観客収容を念頭にデザインされているため、必ずしも全てのファンに観戦が快適とは言えないようなケースもありうる。よって設備コンディションに対して、従来は観客が合わせざるをえなかった観戦スタイルを、多種多様の快適性を球団が個別提供していくスタイルを前面に出すのである。このようなきめ細やかなサービスは結果的に、札幌ドーム観客の約50%を女性が占めるように、ファイターズお手本とした福岡ドーム事例をも上回る顧客バランスを産みだした。さらに来場者の属性分析も積極

<sup>219</sup> 年間50万円（1試合換算で7000円程度）のシートはVIPラウンジの使用や、飲食デリバリーが完備されている。また投手の球筋や打者のスイングを間近で見ることが出来る。非常に人気を集めており、高額にもかかわらず「空席待ち」状態が続いているという。詳細は球団HPを参照

<sup>220</sup> 乙女の祭典と題された企画の1つ。2009年に球団は日経優秀製品・サービス賞を受賞した。実際に多くのカップルが誕生し、地元メディアで取り上げられた。藤井（2012）pp77-78

<sup>221</sup> 座席エリアを限定して女性は1人で2席を試用できるシステム。同伴4歳以下の子供は無料で座れる。またリサーチの結果、女性は男性に比べて荷物が多く、座席が狭いことにハードルがあることを気付いたことに対応。詳しくは『北海道日本ハムファイターズホームページ』を参照のこと。

的に行い、分析結果から生まれた企画が火曜日の「メンズ&シニアデー」、水曜日が「レディース&学生デー」となった。また札幌近郊の勤労層を中心にしたものでは、平日ナイターの午後7時15分以降の入場者を対象に通常価格の約半額で入場できるチケット企画も実施されている。さらにお父さん向け企画として「おやし☆ナイト」<sup>222</sup>等も企画された。これらは既述のマリーンズが目指した、ファンで満員のスタジアムを作り出すことから生まれる2次効果、3次効果を期待するノウハウの移転・導入でもある。

#### 6. 4. 5 球団内の意識改革

このようなファンに対する改革をするだけでなく、藤井は既存の球団体質にも厳しくメスを入れていった。蔓延していた「どれだけ曖昧な予算を組んで大赤字であっても最終的には親会社が出してくれる」、このような空気の一層を目指したのだった。ファイターズのトップ就任後の藤井は、大赤字であった球団業績をこれまでスタッフに開示していなかった体質に非常に驚いたという。改革の手始めに藤井は、机上の空論である黒字予算書を親会社に提出する慣習を取りやめ、例え赤字予算であっても自身でリスクを背負い、現状ありのままの予算計画を親会社に提出した<sup>223</sup>。また同時に長年続いた赤字実績を社員に開示して、スタッフ各自の努力で危機を切り抜けなくてはならない自覚を促したのだった。藤井は球団スタッフに常に、以下の言葉で語りかけたのだった。

**ファイターズを親会社に頼らない自分たちの会社にするんだ。それは自分たちで収益を上げて黒字化すること。その結果として、自分たちの給料を親会社の判断を仰がずに、自分たちで決められる会社にするんだ。**

業務の具体的な改革としては、マーチャンダイジング業務を外部委託

<sup>222</sup> 『週刊ダイヤモンド（2008年8月2日号）』pp57、藤井（2012）pp76。藤井が推進した営業施策の1つ。お父さんがグラウンドキーパーを務めたり、ノックを受けられる企画。

<sup>223</sup> 当時について藤井は「予算がない」、「選手年棒や球場の使用料のコストが先にあり、あとは積み上げ方式」と経営意識の足りなさに驚いた胸中を語っている。藤井（2102）pp27-28を参照

せずに球団で直接扱うことで、球団で企画から収益までの全責任を負うシステムに変更した。放送局へ丸投げするファンサービス企画も自社企画として再構築した。ファンクラブシステムにはJリーグ・セレッソ大阪時代に経験したノウハウを注入し、会員の自動継続システム、会員へのチーム情報リリースを郵送から電子メール化する等のコストカットを推進した<sup>224</sup>。またシーズンシート販売の工夫や、プレイガイド支払うチケット販売手数料の削減を目指した、自社によるチケット販売システムを構築して収益構造の改善を目指した。

また人事システムにおいても「なあなあ気質」を一掃し、成果連動型のフラット型組織に組み直しを実践する。人員を固定せずにグループ間の異動を頻繁に行い、各社員が各部署の仕事内容を把握できるようにした。その際には新しい市場のニーズを業務に素早く取り入れるスピード感、社員自らが考えて企画を立ち上げるような雰囲気作りを重要視した。企画立案には下図表のように、従来のファイターズ球団とは比較にならない厳しい条件が付けられ、戸惑う古株社員も見られたが藤井は改革を精力的に進めていった<sup>225</sup>という。

藤井条件	①	常に時代、社会情勢に敏感な企画を実践する
	②	他社よりも早く、一番最初でなければ意味がない
	③	他業種の成功事例を応用したもの
	④	前年と同じ内容だと飽きられる、変化が必要

図表 30 ファイターズの企画立案ルール

＜インタビューを参考に筆者作成＞

一方でプロジェクトを推進する折には、そのフォロー体制も藤井によ

<sup>224</sup> 退会の連絡がなければ自動的に会員資格を継続するシステムを導入した。結果的に1年ごとの登録作業の人件費コストや、個人情報の廃棄にかかる委託料を削減した。また当時のファンクラブには郵送で会員に送付する刊行物が多かった。ちなみに会員9万人に郵送で送れば1回につき約750円のコストがかかっていた。

また同時にファンクラブの会員証の色を、継続年数によって5段階のグレード分けを行った。グレードによるサービス特典に差異を付けることでファン同士の意識も高まったという。これらはドイツのサッカークラブ・バイエルンミュンヘンの方法を参考にした。詳しくは藤井（2012）pp175-181

<sup>225</sup> 藤井（2012）pp26

って整えられた。「思いついたことは、何をしても良い。失敗しても良い。次からやらねば良い。後悔しないように、思い切りやる」という方針で部下と向きあったのであった。さらに個々プロジェクトは社長がリーダーを決定するシステムから、グループリーダーに決定権が委譲された。また適材適所でグループに横断的にメンバーを集めるシステムが採用され、弾力的・創造的なプロジェクト構築を目指した。こうしてフロントスタッフの活性化が軌道に乗り始めたのだった。

#### 6. 4. 6 常識とされてきたロジックへの挑戦

2012年に三谷らによって、定量的なデータに基づいて従来の常識が覆された事例がある。プロ野球興行では「試合に勝てば、必ず観客動員は増える」というロジックは、長らくプロ野球界で常識とされてきたが、この慣習とも言うべきロジックへの真っ向からの挑戦である。三谷らは複数年をかけて、「認知的クロノエスノグラフィ」と呼ばれる解析技術システムを採用した。頭に取り付けた小型カメラとマイク、心拍・加速度記録装置を使って、観客の視線や声、心拍数による興奮状態を測定<sup>226</sup>し、「観客はいつ興奮しているのか」を割り出した。この結果、「単調であれば勝ち試合でも観客は飽きる」ことが実証されたという。一方で観戦者の満足状態や興奮状態は、試合で負けていても発生することが判明した。つまり一定の刺激があれば観客の心拍数等のデータに評価すべき変化が出たという。この作業を通じて、三谷らは音響効果と観客の興奮度に相関関係を発見し、観客席に大型スピーカーを設置して、スタジアム内の音響効果を高める検討に入っているという。これらファイターズの目の付け所やアイデア具現化は実に多岐にわたっており、彼のアメリカ MBA での知識や日進月歩の IT 業界で経験を積んだ三谷ならではの可能となったトライアルの賜物と言えそうだ。

<sup>226</sup> 『日本経済新聞』2012年9月30日WEB版 4年間にわたる産業技術総合研究所とファイターズの共同研究として紹介されている。2012年10月1日アクセス

## 6. 5 オリックスバファローズの事例

バファローズは互いに伝統を持つオリックスと大阪近鉄の球団合併を経て誕生した球団であり、2004年以降では元々の2球団のファン双方を配慮した非常に難しい球団経営が行われてきている。また合併後の存続球団となったオリックス球団自体も阪急からオリックスへのオーナー企業の変更や西宮から神戸、そして現在の大阪と本拠地移転を複数回経験した歴史を持つ。その複雑さを表しているのが2006年の球団宣言で「阪急ブレーブス・近鉄バファローズ・オリックスブルーウェーブの“3つのB”の伝統を大切にする」という球団理念<sup>227</sup>である。本項ではこの難しさに直面しながらも、改革に取り組むバファローズの施策を確認する。

### 6. 5. 1 ダブルフランチャイズの課題

球団合併という複雑なプロセスからオリックスバファローズは、NPBから暫定措置として2005年から2007年までは旧オリックスブルーウェーブの神戸市と、旧大阪近鉄バファローズの大阪市がダブルフランチャイズとして認可された。結果的に合併初年度の2005年シーズンは大阪で34試合、神戸で32試合とほぼ半数の主催試合を開催したのである。一方でダブルフランチャイズは地域密着が進められるパリーグの中で、球団スタッフに戸惑いが生じたことも事実であり、当時に商社マンから転身したばかり三谷仁志（既出・のちにIT企業を経てファイターズに移籍）は以下のように語っていた。

2007年の時点では、それぞれの球団ファンから合併後の新生バファローズファンになって頂いたお客様には、中途半端な印象があるのかもしれませんが。2つの球団が合併したとはいえ、1軍で活躍する主力選手には近鉄出身も多く、兵庫県西宮市に本拠地を置くセリーグのタイガースとの関係を鑑みると、早くから大阪をベース絞り込んだに事業展開を考えるべきとの声もありました。

<sup>227</sup> 詳しくは『オリックスバファローズホームページ』を参照のこと。

最終的にバッファローズは神戸での主催試合数を少しずつ、3年間をかけて削減させながら大阪ドームに本拠地を一本化する作業を進めた。その後にはバッファローズは、第三セクターで運営されていた「大阪シティドーム」の経営破たん等を経験するが、オリックス本社が大阪ドームの施設買収を行い、本拠地を大阪ドーム一本化で決着させたのだった。

## 6. 5. 2 合併球団の打ち出しの困難性と新たな取り組み

バッファローズはフランチャイズを大阪に集約したものの、ファンに対してのチームブランドの打ち出し方には非常に気を配っていると言えそう。2011年には1970年代の阪急・近鉄の双方を意識したイベントが実施され、両球団の復刻ユニフォームの使用や当時の選手がセレモニーに起用された。翌2012年のイベントでは1980年代の阪急・近鉄にクローズアップしているなど、現状でも合併2球団双方に留意したファンサービスの打ち出し姿勢は変化していない。またブルーウェーブ時代の本拠地・神戸での主催試合も残しており、5回と6回のインニング間にはブルーウェーブ時代の名物アトラクションであった「花火ナイター」も実施されている。しかしながら、合併後の新球団イメージを全面的に、かつ効果的に打ち出すマーケティング施策は、依然と数少ない現状であり、ここが今後の課題でもあると言える。

一方で積極的な異業種との業務提携やPR活動も見られる。2005年シーズンからは吉本興業と業務提携を結んだことで、なんばグランド花月で収録された在阪民放で放送するバラエティ番組<sup>228</sup>に故・仰木彬監督や選手が出演し、バッファローズをPRした。またホームゲーム開幕戦では、国歌斉唱を吉本興業所属の芸人・山口智充が担当した。この業務提携は2006年シーズンも継続され、在阪民放各局においても積極的なコラボレーションが放送されたのであった。また読売巨人軍の在籍時代にはあまりバラエティ番組に出演しなかった清原和博選手（現役当時在籍）がチームのPRに一役を担う<sup>229</sup>試みや、その他でも子供層ターゲットの番組と

<sup>228</sup> 朝日放送の「なにわ人情コメディ横丁へよ〜こちょ!」 詳しくは『朝日放送50年史』参照

<sup>229</sup> 『朝日新聞』2006年3月11日16面

選手がコラボレーションを展開する等、球団総力を挙げてのPRを数多く実践していく姿勢が見られたのであった。

### 6. 5. 3 フランチャイズ「大阪」での地域密着

大都市の大阪で、かつ近隣に人気球団である阪神タイガースがある環境下で、パリーグ全体が進める地域密着の潮流に乗ることは非常に難しいものであった。一方で既出の三谷を始め、マーケティング・営業企画系の部署には中途採用<sup>230</sup>を開始した。商社やメーカーで経験を積んだ外部人材のアイデアと、既存スタッフの融合からは、2006年に始まったJリーグのガンバ大阪と連携がうまれた。その年には両球団の主力選手（宮本恒靖・清原和博）で共同のキャンペーンポスターやグッズ等を製作した。また公式戦では相互に協カイベントを実施して、バファローズの試合ではガンバ宮本が始球式を務め、ガンバの試合でバファローズの吉井理人がキックオフセレモニーに出場する等の相互展開を積極的に進めた<sup>231</sup>のであった。

またファンクラブにも特徴を持たせた。ファンクラブ組織を7階層から選べるほか、スタジアムへの来場回数・飲食・グッズ購入等によってポイントが蓄積されていくシステムを採用しては、累積ポイントによって選手が使用したユニフォームやバットがもらえる特典が付けられた。またポイント特典の目玉として、バファローズのコーチによるノック体験が出来たり、公式戦の始球式にもエントリー出来るように、地元のファンには試合に通えば通うほど、コアなファンサービスが受けられる仕組みを構築している。また大学との提携にも新たな境地開拓を目指す意図が見られる。摂南大学との提携<sup>232</sup>ではプロ野球で経済学を学ぶ特別講座が始まり、プロ野球業界初の試みとして新たな地域密着の動きを目指す

<sup>230</sup> 2004年にオリックスが球団経営の専門スタッフを募集したことは球界にも大きな刺激を与えた。観客動員の大幅な減少へのテコ入れの一環であり、スタッフクラスだけでなく事業本部長の職位まで公募を行った実績がある。朝日新聞 2014年3月12日17面

<sup>231</sup> 2010年にはバファローズとガンバ大阪で「恋活スタジアム in OSAKA」を実施した。プロ野球球団とJリーグ球団が大阪産業創造館主催『ニーズ解決マッチングドラフト』で提案されたアイデアをもとに共同企画としたもの。2010年6月30日 『オリックスバファローズ球団リリース』より。

<sup>232</sup> 『朝日新聞』2011年3月11日24面。2年生約50人を対象とした講座で、球団職員が実体験を披露する内容。プロ野球球団が大学で単位認定される長期的な講座を持つのは史上初の試みとされている。

している。

#### 6. 5. 4 バファローズのファンサービス

また来場者に対するイベント感の充実化を目指したスタジアム演出では、パリーグ各球団での成功事例を積極的に移転させる動きも特徴的だ。他球団での成功事例をバファローズ流に巧みにアレンジして、次々にトライアルする姿勢なのである。ホークスで成功した夏の祭典のアレンジからは、2009年に「Bs 大阪夏の陣」という企画が誕生した。その年のロッテ三連戦では千葉（関東）にフランチャイズを置くロッテを東軍、大阪のバファローズを西軍に見立てて、大阪夏の陣をモチーフとしたイベント演出を立ち上げた。普段の大阪ドームのホームゲームではアメリカ・メジャーリーグのように選手アナウンスをファーストネームからコールするスタジアムDJが特色であったが、このイベント企画では姓から名の順で選手紹介をして、ポジション紹介もキャッチャーを捕手、ショートを遊撃手、ライトを右翼手のように昔ながらの漢字読みでコール、さらに外国人選手の名前も事前相談の上で、スコアボードには漢字を使った当て字で表記された（例、ローズ→狼主、アレックス→亜力士）このように戦国時代を髣髴とさせる和風演出が行われた。



【参考資料】2009年大阪夏の陣 ドームビジョン映像  
〈出典：朝日放送スポーツ部 スポーツライブラリー〉

また先着来場者には赤色のユニフォームがプレゼントされた。この「Bs 大阪夏の陣」企画はブラッシュアップを重ねられて毎年実施され、

2013年には5回目が開催<sup>233</sup>されている。また既にマリーンズの部分で述べているが、マリーンズの「360度ビアスタジアム」企画を、サラリリーマン層の多いフランチャイズに着目した「オリックスバファローズサラリーマン応援ビアナイト」企画としてアレンジを実践している。このパッケージ力・アレンジ力ではバファローズの巧みさが目立っている。

#### 6. 5. 5 年代別、時代別のスペシャルデー企画

バファローズの特徴として、「年代別」ターゲット企画、さらに「懐かしい時代を回顧させる」企画が多いこともあげられる。2009年8月末のライオンズ戦では35歳前後のファンを対象とした「R35ゲーム」が開催された。30歳代の入場者には西宮球場最後のシーズン（1988年）の内野自由席大人の価格で招待され、また当時の青春時代を思い起こさせるため、ウグイス嬢に人気アニメ「タッチ」のヒロイン“朝倉南”役で知られる声優が起用された。翌年、2010年には50歳代を対象とした「R50ナイト」が開催され、50代の世代に馴染みの深いアニメ作品『巨人の星』の主人公・“星飛雄馬”役の声優が場内アナウンスに起用された。

またこの年の5月には1995年の阪神・淡路大震災から15年経過したのを受けて、セ・パリーグ間交流試合において当時日本シリーズで争った対東京ヤクルトスワローズ戦（神戸スカイマークスタジアム）を、「がんばろうKOBEデー」として行った。当日は、1995年当時にスタジアムDJとして活躍をしていた「DJ. KIMURA」がアナウンスを担当し、選手たちは当時使用していたオリックスブルーウェーブ時代のユニホームを着用して試合に臨んだ。観客動員も2010年最多の34,545人が球場に詰めかけた。震災を体験した各世代がそれぞれの15年間を感じながら、地元・神戸を愛しつつ観戦するスタイルは神戸市民に受け入れられた。

また2008年シーズンより主催試合・開幕3連戦については内野自由席、外野自由席、一部指定席のチケット料金を値引きするサービスを実施している。さらに球団の帽子やユニフォームをプレゼントするサービ

---

<sup>233</sup> 『オリックスバファローズホームページ』 <http://www.buffaloes.co.jp/news/detail/3126.html>  
2014年4月1日アクセス

スが行われており、ここでもパリーグ各球団の成功事例を非常に巧みにアレンジしていることがわかる。

なおバファローズはPR関係や情報発信についても非常に熱心であり。2009年秋からは、日本球界ではいち早く先駆けて球団公式ツイッターを開設するなどの、サービスも展開している。また2011年からは、公式サイトに「ハングル対応版」が登場している。チームに李承燁と朴賛浩の2人の韓国人選手の加入したことで韓国国内からのアクセスが多くなることを想定して施策であった。

### 6. 5. 6 改革の新しい局面

2013年シーズンには大きな動きが見られた、宮内義彦オーナーは、千葉ロッテマリーンズを退職した瀬戸山隆三を執行役員で招聘<sup>234</sup>したのであった。瀬戸山はホークス、マリーンズでの成功ノウハウを直ぐにバファローズに注入した。注目すべきはファンクラブの改革で、「応援は戦力だ！」のフレーズを前面に押し出した。導入された新システムは来場やチケット購入だけでなく、球団グッズやスタジアムでの飲食購入でもポイントが積算されるもので、選手の直筆サイン入りバットやプロモデルユニフォームがもらえるなど、12球団屈指のポイントサービスに刷新<sup>235</sup>されたのであった。また入会特典グッズも格段の充実を見せて、「プレミアム」会員から「ジュニア」会員までそれぞれに特典が付与されている。2014年からは瀬戸山は球団代表に昇進したタイミングで、7月現在のチームは去年の最下位から一転してリーグ首位争いを演じ、観客数は昨年比で大幅なアップを見せるなど、2014年シーズンの台風の目になりそうな雰囲気醸し出している。

### 6. 6 東北楽天ゴールデンイーグルスの事例

2004年の新規参入際して、イーグルスが行った特徴的なマーケティング

<sup>234</sup> 『オリックバファローズ・ニュースリリース』2012年11月1日

<sup>235</sup> 長谷川(2014) pp240 当初は12球団最安値のファンクラブ年会費であったが、サービスは「可もなく不可もなく」状態であったという。2013年の改革では会員募集要項に「これでも入会しませんか」と書かれているように、球団の自身が伺えると紹介している。

グは、各球団へ積極的なヒアリングを実施して、球団経営のノウハウについて教えを乞うたことだ。当時のプロ野球の各球団には、親会社との関係性がある経営分野での情報共有はもちろんのこと、イベントやチケットシステムのノウハウを互いに公開する慣例・風習は存在しなかった。また単に他球団企画の真似をすることに対して、理由は複雑多岐にわたるが、ある種のアレルギーがある業界体質であった。その中でイーグルスは他球団に対して「私たちは何もわかりませんから、1年間の長い公式戦でご迷惑をおかけしないように、色々教えてください」という姿勢をとった。このような全球団の企画を試行錯誤するチャンスを持てたのは、新規参入であるイーグルスならではのメリットであったかもしれない。既出の三谷仁志もオリックスバファローズ時代に、「あれ程までに謙虚に、真っ新たな状態で相談に来られると、こちらも出来るだけお話をしなくてはという心情になった」と当時を振り返る。実はこのイーグルスの姿勢からパリーグには変化が起きて、試合における真剣勝負の部分と、リーグ（業界）として顧客獲得ための努力の部分を切り離して共存共栄を目指す、各球団の提携機運が一気に高まっていくのである。改革一連によって生じた各球団の競争構造の変化については第4部以降で詳しく議論するが、イーグルスがリーグに化学変化を起こしたということ念頭に、ここでは個別の改革を吟味してみようと思う。

## 6. 6. 1 戦力的な圧倒的ビハインド

イーグルスの初年度は、分配ドラフトが行われてオリックスと大阪近鉄の2球団から選手が配置されたものの、分配ドラフトの仕組みには後継球団のバファローズに有利な部分もあり、明らかに他球団よりも戦力不足が否めなかった<sup>236</sup>。ある球団の投手陣では「楽天に負けたら恥ずかしい」とさえ会話されていたこともあったようだ。参考までに2005年の開幕シリーズ第2戦では、マリーンズに0対26で記録的な完封負け<sup>237</sup>

<sup>236</sup> 『朝日新聞』2009年10月4日 イーグルスが球団創設5年目に初のクライマックスシリーズに進出した際に、初年度は寄せ集めチームというイメージが否めなかったこと、5年間で選手の4分の3が入れ替わったチーム事情を紹介している。一方で同14面では、楽天の地域密着戦略の効果で地元から愛され、5年の間の定着ぶりが記されている。

<sup>237</sup> 昭和46年7月15日 近畿グレートリンク VS ゴールドスター以来、59年ぶりの完封試合としては

を喫しているのである。その戦力的なビハインドは球団フロントも理解しており、開幕当初からフランチャイズとの密接なかかわりを目指し、少しでも新規ファンを獲得するために、野球観戦だけでなくスタジアム来場のトータルの満足感を目指す方針がとられたのだった。当初から「テーマパーク<sup>238</sup>」的な発想が織り込まれ、移動式遊園地や子供が乗れる機関車が敷地内に走るなど、これまでプロ野球観戦に馴染んでいなかった新規顧客層に「イーグルス＝新しい楽しみ、楽しいスタジアム」というイメージ定着を狙った。一方で弱小戦力である事実が開幕前から分かっていたために、苦し紛れの施策的な意味合い<sup>239</sup>もあったのだろう。よって各球団で行われていたファンサービスは、イーグルスのスタート当初から色々な形で移転・トライアル<sup>240</sup>された。マリーンズの滞在時間を増やす評価軸、またホークスやマリーンズで成功を収めた複数の球団マスコット展開、CRMシステムの運用、ファイターズの行った平日ゲームの時間帯割引など、パリーグ全体が10年がかりで試行錯誤した結果として得たノウハウを、イーグルスは各球団ヒアリング行脚の実施によりわずか半年で獲得したのである。



【参考資料】 球場内のイベント<出典：球団 HP>

最高得点差の試合となった。一方のマリーンズは球団新記録の26得点となった。

<sup>238</sup> 『日経ビジネス』2007年7月16日号 pp88-91 イーグルス島田亨社長（当時）が「プロ野球はエンターテインメントビジネス」という信念を持っており、「ベンチマークはディズニー」と述べていることが掲載されている。またこれら概念に池田敦司副社長も、マーケティング的な効果を評価している。また「日経エンターテインメント」2009年6月号 pp112-113では、大人も子供も満足できる施設として、エンターテインメント施設「こどもの国」や、大型ラウンジ「イーグルネクスト」を紹介し、パリーグの観客動員の増加傾向を紹介している。

<sup>239</sup> 『朝日新聞』2014年12月18日17面。イーグルスの応援歌を人気アイドルグループ「モーニング娘」が担当するなど派手な打ち出しも多く目立った。『楽天イーグルス・リリース』2004年12月17日でも同様の発表がある。またディズニーランドのように日本一楽しい球場を目指す姿勢が当初から紹介されている。『朝日新聞』2005年1月1日スポーツ18面を参照のこと。

<sup>240</sup> 長谷川（2014）pp40 球団2年目の2006年には全試合でイベントを行うとの広報リリースがあったことを指摘している。無料のネット中継トライアルや、選手によるブログ展開など、IT企業の側面には納得できる内容であったとのこと。

これら効果もあって、朝日新聞の行った 2005 年 5 月の世論調査<sup>241</sup>では、開幕から 2 ヶ月で、東北全エリアで「楽天ファン」であるという支持が 30%にまで及び、巨人と同率首位になったデータも明らかになっている。

## 6. 6. 2 独自のチケットシステム

マリーンズと同様にチケットシステムの手法をより突き詰めたのがイーグルスのチケット販売システムであるといえる。このイーグルス発のチケットシステムに関するトライアルは球界初の取り組みとなったものが多い。島田亨・前球団社長によれば、2005 年シーズンで新規参入の話題性がシーズンオフには一段落見せる中で、何らかの新しい取り組みを探る必要性を感じていたという。島田だけでなく、球団取締役副社長・池田敦司によれば、はこれまでの球団経営の常識にとらわれない「ファン」、「地元自治体」、「スポンサー」といった球団ステイクホルダーの満足の総和を最大化させる経営を模索していたという。

このまた当時の球団社長・島田には偶然の出会いがあったことも興味深い。当時マッキンゼーを休職して、ペンシルバニア大学 MBA で学ぶ学生であった並木裕太<sup>242</sup>が 2005 年に一般ファン問い合わせのメールアドレスに「一緒に仕事がしたい」とメールを送ったことがきっかけである。島田はメールが来るとわずか 20~30 分後に「看板やチケットのプライシングを手伝ってほしい」と返信したそうだ。この偶発的な 2 人の接点イーグルスに大きな改革を起こしたのだった。

この島田と並木と協業の中で、イーグルスは 2006 年シーズンから座席価値に基づくチケットのプライシングを導入することになる。それは航空会社の座席管理手法を参考に、スタジアムのチケット販売に応用実践したもので、スタジアムへ訪れた来場者アンケートをもとに、座席価値を金銭価値に換算して解析した。この中でイーグルスはアンケート結

<sup>241</sup> 『朝日新聞』2005 年 6 月 2 日 18 面 この世論調査では北海道で日本ハムが 36%の指示を集めた点や、巨人の支持が各地方都市で下落していることを指摘し、パリーグにおける地域密着が人気を集めていると分析している。

<sup>242</sup> 並木裕太 マッキンゼー・アンド・カンパニーに勤務後に、ペンシルバニア大学ウォートン校で MBA 取得。後に経営コンサルタントとして独立。イーグルスではマネジメントアドバイザーとしてリーグビジネスやチームビジネスに関わっている。チケットシステムの開発経緯については並木(2013))を参照されたい。

果からの気付きにより、ピッチャーマウンドから観客への距離と比例して座席価値が上下していること分析するに至った。この分析結果を受けて、イーグルスはプロ野球界では初めてとなるスタジアム観客席を左右非対称にしたチケット価格と、ピッチャーマウンドからの距離に応じた座席割の改定に踏み切ることになる。これらは本場アメリカでも実践されていないイーグルス独自の取り組みだった。

この島田の挑戦とも言える取り組みも、最初からすべての形が出来上がったわけではない。新規参入1年目にイーグルスは屈辱的ともいえる大差でリーグ最下位に甘んじるのだが、これらチケット施策をベースに球団2年目の2006年にはさらに増収を果たすと、さらにはシステムのブラッシュアップに挑戦する。イーグルスは本拠地であるKスタ宮城はキャパシティが2万3000人と日本のプロ野球12球団の本拠地で一番小さいハンディに立ち向かった。座席のセグメントを18と非常に細かく分類して、法人向けの高額な年間シート数はおよそ2倍弱のキャパシティを持つ福岡のヤフオクドームとほぼ変わらない座席数設定を行った。このようにコアで熱心な野球ファンには高額なチケット購入を誘引することで総収益の数字を作っているのである。つまりスタジアムのキャパシティを無理に増やすことなく、チケット収入を増やすためにイーグルスは顧客ニーズに合わせて、チケットの種類を細分化したのだった。

それら具体例を押さえておこう。細分化には曜日別の価格設定、また対戦相手ごとの価格設定、ファンクラブ事業とチケット販売をリンク、シーズンチケット種別の再構築などがあり、これらをタテ続きにトライアルしていった。特に曜日別、球団別の価格設定<sup>243</sup>はプロ野球業界では、どこの球団も実践した例はなく、大きな話題を集めたのだった。人気カードでは完売ギリギリに至る程度の高額な設定、また人气的には十分な満足に至らないカードでは、収支の許せる範囲まで価格を下げて、より多くのファンが来場するような刺激を市場に付加した。結果的に5段階

<sup>243</sup> 並木（2013）pp134-140 このフレックス・プライスは旅行代理店での勤務経験を持つ、根岸友喜・事業企画部長が推進したアイデアの一部とのこと。並木はこういったビジネスセンスの効果が大きいことを指摘している。  
また島田亨・代表取締役社長兼オーナー（当時）は日本球界初の試みに平均チケット単価への効果を語っている。詳しくは『週刊東洋経済』20102年3月10日号 pp65 参照のこと。

のフレックスプライスが実現したが、さらにアメリカメジャーリーグ・ニューヨークメッツの事例を参考に気候や天気も勘案したシステムを参考に仕組みを構築している。結果的に満員となったスタジアムの雰囲気は、かけがえのない熱気を醸し出し、来場客数が増えれば増えるほど、顧客がスタジアム内で経験するコンテンツ価値を高めることに繋がったのであった<sup>244</sup>。ファンの立場に立てば、普段は外野席等の比較的安価な席で観戦するが、自身のスケジュールとフレックスプライスがうまく合致すれば内野席で観戦するなど、顧客の選択肢も常にフレキシブルになったのである。

### 6. 6. 3 イーグルス流の顧客接点

イーグルスはプロ野球に新規参入する際に、県営宮城球場を約70億円以上もかけて改修して、球場を宮城県に寄付をしている。この自治体のインフラを多額な費用をかけて改修して、寄付したという事実は地元・宮城県に非常に好意的に受け入れられた。「イーグルスは仙台に来てくれただけでなく、私たちの老朽化した球場まで新しくしてくれた」という口コミで仙台は各所でイーグルス熱が盛り上がった。下図表のように、宮城県がイーグルスから受けているリターンは非常に大きい。

球場 修費	70億円	楽天が球場 修を2年にわたり実 、 修 に に球場を
管理 用	6700万円	楽天球団に 定管理者として 運営を する 用 (年額)
ネーミングライ	6100万円	ネーミングライ (2005 2013年)の1年あたり平均収入
車場収入	2700万円	が 車場を した上で、楽天球団に し

図表 31 宮城県がイーグルス支援によって、球団から受けたリターン

< 出典：宮城県（2008） >

一方で親会社の楽天にすれば、それだけの投資に対してリターンはあるのかという議論も実際にあったという。つまりイーグルスは球場整備に関して、その高額寄付の代わりに都市公園法に定める運営管理制度の適応を受け、スタジアムの使用権や営業権を確保することが出来た。その使用料は年額5～6000万円（推定額）と非常に安価となっている。さ

<sup>244</sup> 『朝日新聞』2009年10月14日13面 「これまでの球団はオペレーションが煩雑になるという理由で（フレックス設定を）避けてきた。だが満員で球場に入れない状態を作る方がいい」という島田社長のコメントを掲載している。

らに下図表のように、宮城県の予算から支援の獲得も見られ、提携内容は多岐に及んでいるのである。

運営管理 度の適	市公 の (球場)の管理	により、球団による球場運営が	となった
ハード (2004 05年度)	車場	1億7400万円	球場 に 車場 よそ600台分の
	球場バリアフリー関連	9000万円	的トイレ、車いす の
ソフト (2005 07年度)	球団定着 金	4700万円	球団の長期定着を図るた 用 資産取 に 成
	地 着 進負担金	1300万円	地 組織を通 地 着事業を展 )
	新球団 用産業 興費	800万円	球団を った 観 ポスター作成 産品販売
	EB ーケティング 費	800万円	楽天市場での EB 産展

図表 32 球団誘致に際して宮城県が行った支援一覧

<出典：宮城県（2008）>

かつて Yahoo!ドーム（福岡ドーム）の使用料が年額で約 50 億円であり、近鉄バファローズ時代の大阪ドーム使用料が年額で約 10 億円と非常に高額であったことを鑑みると、自治体とのコラボレーションも含めた楽天の総合的なビジネスセンスの良さがうかがえる<sup>245</sup>。楽天・三木谷オーナーと井上智治オーナー代行を中心に、イーグルスがプロ野球球団と球場の一体型のビジネスモデルを目指すにあたっては、先に保有していたサッカーJリーグ・ヴィッセル神戸での経験が大きく参考になったという。

このビジネス観はファンクラブ運営にも活かされている。先ほどの細分化シートをファンクラブに効率的に配分するだけでなく、ライトユーザーであるファンの裾野についてもフォローを外さない姿勢が見られる。ファンクラブは年会費が 10 万 500 円（全選手のサイン付特典）から 500 円（子供 12 歳以下）の金額カテゴリーまであり、1 人でも多くの入会を誘引するべく多様な価値観<sup>246</sup>を提供している。また既述の通り、商工会議所にはイーグルスを支援する組織も自然な形で生まれ、官民一体となったファン組織を誕生させている。

これらの施策のよる結果は、決して偶然の産物ではなく必然的に生み

<sup>245</sup> 橋川・奈良（2009）においても球場の収入を球団の収入にして球団経営を採算化させる議論が行われている。詳しくは pp191-195 を参照のこと。

また『朝日新聞』2010 年 12 月 15 日 26 面では楽天の行政との向き合いを高く評価し、横浜市（球場側）と球団の関係が良好でないことを掲載しているほどである。

<sup>246</sup> 『朝日新聞』2004 年 12 月 25 日 16 面。2005 年の本拠地球場での年間シートを球界初のオークションで販売するなどの新たな取り組みも見られた。最高額の座席は 2 人席で 50 万円を超えるものもあり、大きな話題となった。

出されたようである。楽天の三木谷オーナーは日本興業銀行の出身で、CCC（カルチュア・コンビニエンス・クラブ株式会社）のアドバイザーを務めた等の経験が豊富にあり、また井上智治オーナー代行はM&Aのアドバイザーを本業としており、タカラとトミーを合併させた経験を持つ。このようなプロ野球業界とは別視点のノウハウとグランドビジョンが楽天には戦略資産として蓄積されており、それをベンチャー企業気質の企業の見られるミドル以下の敏捷的な企業フィットネスが非常にうまくマッチングした結果と感があることが妥当であろう。

#### 6. 6. 4 スモールマーケットとの向き合い

イーグルス初年度決算がキャッシュフローにおいて黒字になった結果は非常に大きな衝撃をプロ野球界にもたらしたのであった<sup>247</sup>。しかしながら当時のビジネス環境をリサーチすると、2005年シーズン開幕当初に、とりわけマーチャンダイジング部門ではライセンス契約を結ぶアパレルメーカーからは各プロジェクトにおいて様子見をされたという。また宮城県内ローカル民放に対しても、中継スポンサードの状況では他の基幹エリアに比べると小規模にとどまり、東京・大阪・名古屋の各地区<sup>248</sup>のような経済レベルで放送権利料を獲得することはできなかった。つまり東京キー局の発信するゴールデンタイムの全国ネット番組を休止・差替してでも、プロ野球中継を放送するに見合う地元スポンサーを獲得することはできず、さらにキー局と宮城県民放局とのパワーバランス面からも調整に至らなかったのであった。

しかし一方で、上述のような従来型ビジネスモデルが通用しなかったからこそ、イーグルスの現場ミドルは球場内の看板広告のセールスに営

<sup>247</sup> 『朝日新聞』2005年9月29日38面。仙台市のスタジアムの看板広告のスポンサー企業に楽天のロゴマークや、マスコットの肖像権使用を認める方式を取ったところ、地元企業のスポンサーが相次いだと報じられている。

<sup>248</sup> セリーグの各球団との単純比較はできないが、阪神タイガースの場合は全国ネットで放送される巨人戦を除き、関西地区民放の1試合当たりローカル放送権利料は約1000万円程度と推測される。阪神タイガースA氏によれば通常は1年間に70試合のホームゲームが開催されるため、球団は地上波放送から年間7億円、さらにBS放送のNHK等から別途の放送権利料を得ている。さらに2012年以降では外資が参入したCS放送での権利料の争奪が激しくなっており、地上波・BS・CSの3波による放送権利料は球団収入の礎となっている。一方で宮城県でのローカル放送は、平日のナイトゲームの対応が地上波キー局とのネットワーク協定から実現が難しく、また実現した数試合においても、仙台のローカルスポンサー事情（経済規模）から権利料は在京・在阪局の半分にも満たなかったとのこと。

業活動を特化<sup>249</sup>したのだが、フランチャイズの地場の企業はそれに呼応したのであった。球団職員が地場企業を中心に手売りをして回り、大手の広告代理店に全てを任せない地道な営業活動を展開するやり方を貫き通した。もちろん既に成功の域に達していた千葉ロッテマリーンズの手手法や、北海道日本ハムファイターズの戦略が参考となり、イーグルスの地場企業への丁寧な向き合いが、結果的に看板広告セールスは地元仙台の各企業に受け入れられたのだった。また新規参入のイーグルスだから実現したアイデアもある。下記の球場内のカラー広告だ。



【参考資料】宮城県営球場カラー広告〈出典：日経 BP ネット〉

従来のスタジアムでは打球の行方が見えにくいという慣習から、広告は文字が白文字、または白抜き書かれたシンプルなものであった。そこをイーグルスの営業本部長が熱く日本プロ野球機構と交渉をしたのだった<sup>250</sup>。メジャーリーグの実例を出しながらなんとか実現にこぎつけると、開幕まで残り4か月あまりの時期からセールス、デザイン、施工と運び、地元スポンサーを中心に日本プロ野球界で珍しいカラー・写真入り広告でスタジアムは一杯になった。そのニューアルが披露されると、プロ野球の派手なスタジアムの雰囲気にならなかつた仙台のファンは、綺麗でかつ「プロ仕様」スタジアムへと劇的に変化した雰囲気に感動し、スタジアムへのリピーターとなる相乗効果がうまれたのだった。

<sup>249</sup> こういった営業事情の特殊性については大坪（2012）pp49-52を参照のこと。

<sup>250</sup> 詳しくは「時間に追われても挑戦をあきらめない 楽天野球団 営業本部長・金田好生氏」『日経BPネット』2005年10月12日 参照のこと  
[http://www.nikkeibp.co.jp/style/biz/topic/rakuteneagles/051012\\_8th/](http://www.nikkeibp.co.jp/style/biz/topic/rakuteneagles/051012_8th/)（2014年2月22日アクセス）

またスモールマーケット対策として非常にユニークな手法も参入1年目のオフには見られた。当時の松井優典2軍監督がシーズンオフに2軍の若い選手を東北地方の一般家庭にホームステイをさせてもらう企画を思いついたのだ。早速、この試みが実現されると地元メディアは競って様子をローカルニュースで扱った。また山形の伝統的な冬の一大イベント・芋煮会や、各地の雪かきにも選手を派遣した。このような努力には1シーズン目に無料券を配布しても効果がなかった観客動向があったようだが、スモールマーケットならではの接点は非常に泥臭いもののスピード感と身近感<sup>251</sup>を感じさせる特徴が見られる。

## 6. 6. 5 フランチャイズ「宮城」を拡大した東北地方マーケット

ホークスが九州全体と山口のシェア獲得で成功したノウハウが、イーグルスにも移転されている。新規参入時にはチーム名が「東北楽天ゴールデンイーグルス」と“東北”の文字が敢えてチーム名に組み込まれている。また年に数試合を東北各県で開催したり、ファーム（2軍）の試合では東北地方の14球場に「イーグルス〇〇球場」と冠にイーグルス使用する命名権を展開している。また各地で「イーグルス野球塾」を開始<sup>252</sup>したり、東北出身の選手を優先して入団させるなどもホークスの手法を踏襲している。球団内では「イーグルス経済圏」と呼ぶ、いわゆるフランチャイズエリアを、面として東北全土に拡げていく<sup>253</sup>戦略である。それとともに将来のイーグルスを支えてくれる、子供たちなどの新規フ

<sup>251</sup> 『日本経済新聞』2008年1月1日33面。イーグルスは「東北プロジェクト」と題した子供ターゲットの地域密着展開を行ったことを紹介。年間で計76回の野球塾を東北エリアで開催し、延べ5000人以上の参加者を集めたという。

また『朝日新聞』2008年7月2日19面では、同年に発生した、岩手・宮城内陸地震において、球団と選手会が復興支援の取り組みをしたことが掲載されている。東日本大震災以前から、球団が地域に対する貢献を意識していることが伺える一例である。

さらに『朝日新聞』2013年9月23日19面では「来てくれたのはうれしいが、おっかなびっくり。もともとじっくり人間関係をつくる土地柄」とするフランチャイズ宮城の市民と、スピード感ある楽天が地域密着の推進によって9年かけて真の一体化に至ったと論じている。

<sup>252</sup> 『朝日新聞』2009年10月15日12面。学校訪問は5年間で計40回弱が行われ、16000人が参加した。またコーチ陣や公式チアリーダーが小学校で講演する「未来塾」が2009年から始まったと、若年・少年層への熱心な普及活動を綴っている。

<sup>253</sup> 『朝日新聞』2009年10月15日12面では、球団歌に掲げた「竜飛岬（青森県）から磐梯山（福島県）・・・」という一節に現れる球団姿勢が地域との密着を促進させたとしている。各県では青年会議所OBたちが尽力し、「楽天イーグルス協議会」が東北6県中4件で既に立ち上がっており、近く秋田・岩手でも発足の見込みとしている。各地からは観戦ツアーなどが企画され一層の結びつきが見られるという。

アン層を拡大して、ピラミッドの基礎部分を強固にしていくことが重要（並木 2013）との指針が行きわたっており、パリーグ全体の地域密着に沿った顧客接点を展開している。

そうした動きは民放の放送権利交渉の面でも顕著に表れてきた。東日本放送の編成部長・M氏（当時）は球団人気の定着を捉え、3月に行われた系列プロ野球会議で、KEY局への要請を行ったのだった。

*我々は東日本放送の独自セールスと球団との交渉でローカル編成が可能な土日の午後帯の試合の放送権利を獲得して、イーグルス戦の中継をマネジメントしてきました。しかし2011年から星野仙一氏が監督になり、宮城では大変な期待感になっています。平日のナイトゲームの放送権利を購入しないことには、他系列局との権利料取得の攻防で、土日の権利獲得に大きな後れを取ってしまう状況です。重々に全国ネットソフトの重みを理解していますが、平日に年間に1～2試合でもネット番組を差替えて、イーグルス戦のローカル中継を放送させて欲しいのです。*

KEY局（制作発局）が一括で広告セールスを行い、収入を全系列局に配分する民放のビジネスシステム上、これまで全国ネット放送を東北局が別ソフトで差替えることは本当に稀であり、これまでのKEY局との関係性を悪化させかねない発言ではあったが、上記の内容はそのリスクを押し出での申し出であった。この2011年は東日本大震災が発生してしまい、結果的に差し替え放送には多々の問題が生じたが、球団新設後のイーグルスのスピード感ある地元定着を表すには非常にわかりやすいエピソードだと言えよう。

後日談ではあるが、この東日本放送の英断とも言えるKey局への申し出は、2013年の日本シリーズにおいて最高の形でリターンを系列局に分配した。Key局のテレビ朝日と協力した日本シリーズ権利交渉では、東日本放送のゴールデンタイム差替放送の功績が認められ、イーグルス主催4試合中3試合の中継権利をテレビ朝日系列が獲得することに繋がった。前年まではイーグルスが日本シリーズに進出したケースはTBS系列

の優先的契約との雰囲気があった状況からの、大逆転での契約となった。イーグルスの球団創設後の初優勝、震災復興のシンボルであるイーグルスの活躍、エース田中将大の大活躍と見どころ十分な日本シリーズは、セリーグの覇者・巨人との対戦も相乗効果となり、高視聴率を連発<sup>254</sup>したのだった。

### 6. 6. 6 親会社・楽天への貢献

ここでは親会社の楽天とそのグループ会社について、プロ野球への新規参入後に見せる著しい成長力について議論をしてみよう。イーグルス保有の効果が果たしてどこまで影響したのかを測定することは不可能ではあるが、有価証券報告書からは以下の状況を確認できる。楽天の2003年12月決算では、連結売上が181億円、経常利益44億円、当期純損失526億円となっていた。2012年12月決算では売上4435億円、経常利益715億円、当期純利益194億円となっている<sup>255</sup>。つまり新規参入後の10年間で見ると、売上高ベースでは25倍、経常利益ベースでも16倍の成長を遂げているのである。このようにイーグルス球団保有後の楽天グループの成長力は、相当なものであると決算データを解釈することもできそうだ。具体的な別途データを挙げてみると新規参入を表明した「2004年の9月以降、『楽天市場』への出店希望は急増したという分析記事も見られる。これら出店希望の急増は楽天の知名度と、楽天の事業に対する関心度が全国レベルで上がった証拠であり、特に地域別の実績を見ると、東北エリアでの出店が、他のエリアを10~12ポイント超える増加率で拡大していった<sup>256</sup>という。特に野球との接点が高い40代男性を中心に、球団を通じての親会社・楽天の認知度アップには、楽天の本業スタッフも非常に驚き、その効果に手ごたえを感じていったようだ。

<sup>254</sup> 優勝決定の「楽天×巨人」第7戦は関東で27.8%、仙台では44.0%の高視聴率となった。

詳細は『ビデオリサーチ社ホームページ』 2014年7月9日アクセス  
<http://www.videor.co.jp/data/ratedata/program/05nihonnseries.htm>

<sup>255</sup> 有価証券報告書を参照

<sup>256</sup> 「はっきりと表れた楽天イーグルス効果」『日経BPネット』2005年10月14日  
[http://www.nikkeibp.co.jp/style/biz/topic/rakuteneagles/051014\\_9th/](http://www.nikkeibp.co.jp/style/biz/topic/rakuteneagles/051014_9th/)  
(2014年2月22日アクセス)

## 6. 7 小括

本章では6球団の改革事例研究を球団個別の目線で進めてきた。総じてバブル崩壊～1990年代前半に改革に着手した一部の球団の成功体験を、球界再編を経て全球団が意識した改革が行われてきた。また球界再編の時期に共有された各球団における危機意識の高まりも改革を後押しし、新規参入したイーグルスのヒアリングからはノウハウ共有が生まれた。このノウハウ共有の効果に偶発的に気が付いた各球団の改革実践者は、以降で意図的にノウハウを共有することでの波及効果を狙っていく。また同時に福岡で先行されていた球団の地域密着化を各球団は率先して実行する動きが見られた。当時ファイターズ社長であった藤井純一が、Jリーグ球団社長時代に活路を見出した地域密着のマーケティング戦略も、ヨリ洗練されてプロ野球業界に織り込まれた。このようにパシフィックリーグ6球団は足並みをそろえて、地域密着に基づいたファンサービスを充実させていったのである。

## 第7章 パシフィックリーグマーケティング（株）によるリーグ改革

前章では 2004 年球界再編以降の経営改革の事例研究を、球団個別の改革目線で展開してきた。これによってパリーグ各球団はそれぞれに由来する地域性等の特徴を用いながら改革を進め、さらに同時に各球団間での成功事例について、そのノウハウを次第に移転させる意識を誕生させた。これらマーケティング施策のノウハウ共有という行為が、球界再編後のパリーグ改革 10 年間に大きな影響を与えたことの理解につながる事が出来た。本章では、さらにパリーグ経営改革の理解を深めていくにあたり、セリーグ各球団とは全くの別枠組みとなる軸組織がパリーグには存在している点を改めて再確認しておこう。端的に言うと、各球団がほぼ全てのジャンルで個別に球団経営、そして業界内競争を行っているセリーグとは違い、パリーグ各球団は「プロチーム同士のシビアな戦い」の部分と、「新規顧客を得るために、競合同士が可能な限り協力し合う」部分を切り離して試合興行・球団経営をしている。それが諸改革の成果の源泉の 1 つとして確認されているのである。

### 7. 1 パシフィックリーグマーケティング（株）の創設

パリーグ球団の経営改革において、その母体組織となって注目されているのが 2007 年 5 月 14 日に設立された株式会社パシフィックリーグマーケティング<sup>257</sup>（以下 PLM）である。

球界再編を経てパリーグ 6 球団は、アメリカメジャーリーグのリーグビジネスの急拡大を参考に、リーグ全体の収益拡大の必要性を痛感していた。そこで各球団でのマーケティング施策を引き続き活性化させながらも、ともにリーグ全体の振興について協力することを理念に置いた事業運営会社を設立させたのだった。その形態は 6 球団による共同出資<sup>258</sup>を採用しており、2007 年の設立時には各球団の社長クラスが PLM の取締

<sup>257</sup> 『日本経済新聞』2007 年 5 月 14 日 1 面 PLM 設立が発表され設立当時は北海道日本ハムの藤井純一社長が PLM 社長に就任。残り 5 球団の社長が取締役についた。各球団が手掛けている携帯コンテンツビジネス展開を集約し、2008 年からのインターネットポータルサイト開設を目指していると報じた。

<sup>258</sup> 各球団は 500 万円の出資金を拠出、PLM の資本金とした。この共同出資による事業会社立ち上げは『朝日新聞』2010 年 5 月 10 日 27 面にも記事にされている。

役に就任して、PLMスタッフにも各球団から現役最前線の管理職スタッフを出向させる形で、リーグ全体のマネジメント会社としての機能をさせている。PLMの初代社長には、北海道日本ハムファイターズの藤井純一社長が就いた。当初の設立意図をPLM取締役にも就任していた小林至（当時ソフトバンクホークス取締役）は以下のように語る。

プロ野球ビジネスは個別で競争するところが当然ありながらも、共に協力するところでコスト削減や、効率化につながる部分があると知られていながら、長らく放置されていきました。球界再編後の改革気運が高まる中で各球団の担当者間で「単独では費用面でも規模の面でも難しいけれども、各球団が協力すれば手が届きそうな企画が沢山ある」との声が高まってきたのです。これらを調整して、具現化するのがPLMの役割なのでしょう。各球団の持つ権益や目指す方針は個々にあり、その調整は非常に難しい部分もありますが、共同事業にまで展開することで、より大きなベネフィットを獲得できればと考えています。プロ野球業界全体では、そういったまとめ役を務める組織が見当たらない状況でしたが、幸いパシフィックリーグの社長会で協業を推進する結論が出たのです。

このように各球団トップが集まる社長会では、リーグビジネスによる業界活性化やビジネス規模拡大を各球団が共通して求めた。またJリーグ球団社長の経験があるファイターズ・藤井のほか、後に2010年にはPLM社長を務めるホークス・笠井はメガバンクで副頭取の経験を持つ。こうした一流経営者がPLMを通じて経験やノウハウを出し合って、互いに刺激しあい、改革モチベーションの高い球団スタッフをサポートするリーグシステムが誕生したのであった。

代表取締役	笠井和彦（福岡ソフトバンクホークス球団社長）
取締役	藤井純一（北海道日本ハムファイターズ球団社長）
取締役	池田順司（東北楽天ゴールデンイーグルス）
取締役	依田龍也（埼玉西武ライオンズ常務取締役）
取締役	石川晃（千葉ロッテマリーンズ執行役員副代表）
取締役	村田良雄（オリックスバファローズ）

図表 33 2010年7月当時のPLM役員<出典：PLM HP>

## 7. 2 パリーグの新しい理念とミッションの設定

マリーンズ改革の最前線に立っていた荒木重雄はPLMの執行役員にも就任したのだった。その荒木はホークス・小林至や、ライオンズ・荒原正明らを中心とした各球団の現場リーダー達と共同で、まずは全6球団に通ずるリーグ・ミッションの草案作成に取り組んだのだった。そしてPLM役員の意見や各球団とのバランスを調整しながら、完成に至ったものが下記のミッションである。つまり競争すべきところは一層激しく競争しながらも、協力すべきところは協力してリーグ全体の発展を目指す方針の下での、近未来のパリーグ球団全体の在り方が描かれている。（いずれも2007年当時のもの）

### 【パリーグの立ち位置】

- (1) 北海道から九州まで日本を縦断するプロ野球リーグ
- (2) 地域に支えられたプロ野球リーグ

### 【パリーグのミッション】

- ① 地域生活者同士の絆を深める媒介役
- ② 経済波及効果をもたらす地域産業
- ③ 地域の生活者・子供たちに夢を与えるコンテンツ産業

### 【PLMが目指すパリーグ球団のあるべき姿】

パリーグは地域再生（発展）の牽引役になる！

このように荒木を始めとした経営改革の現場実践者らの尽力によってパリーグ各球団の方向性は統一されたのだった。つまりかつて親会社の広告塔であり、時には親会社のお荷物的な存在からの完全な脱却を目指して、求める将来の姿として“球団は地域再生（発展）の牽引役になる”という理想高いリーグ理念が完成したのであった。この理念完成によって、各球団が個別の意識と、球界再編後の時代の雰囲気に近い感覚で地域密着化にシフトし始めていたマーケティング方針は、一層強固でクリアなものへと昇華するのである。もちろんパリーグ6球団がその世界観を共通認識としながら、互いに新たな施策を検討し始めたことは言うまでもない。

### 7. 3 スケールメリットの訴求

PLM設立の当初は、ホークスら4球団<sup>259</sup>で先行していた携帯電話専用の有料動画配信サービスを発展させて、携帯コンテンツ「プロ野球24」を主な業務として展開をした。そのサービスでは月額525円で高画質動画の配信の他、ニュースリリースやテレビ放映のスケジュール等を配信した。その後2008年シーズンからは各方面で統合と効率化が実践され始めた。例えばパリーグ各球団のホームページでは、PLMでその仕様ノウハウが共有されたのだった。各球団が統一のホームページフォーマットを採用することで各球団のソフト開発の投資額は、個別開発していた時代と比較して格段に安価で高スペックな内容へと進化を遂げた。各球団の基本スペックが同じであるため、同じパリーグ球団のファンであれば、他球団のホームページも容易に使いながら情報収集が可能になった。

<sup>259</sup> 『日本経済新聞』2006年6月22日15面



【参考資料】福岡ソフトバンクホークスHPトップ画面



【参考資料】東北楽天ゴールデンイーグルスHPトップ画面



【参考資料】北海道日本ハムファイターズHPトップ画面

※その他に、埼玉西武ライオンズ、千葉ロッテマリーンズ、オリックスバファローズも含め6球団のHPは共通FMTとなっている。最上段や球団のカラーは独自アレンジとなるが、アイコンの配列や、コンテンツの置き所、またローカスポンサーのバナー広告を設置するレイアウトが統一化されていることが一目瞭然となっている。

しかし一方で、同一フォーマットを採用しながらも、各球団は自身のホームページで扱うコンテンツのクオリティを競い合った。つまりフォーマットが同じであるにも関わらず、アクセス数に差異が出ることは、ファン獲得の絶対値の差、もしくはファンに認められたコンテンツ価値の差であるとして、各球団に競争意識を残したのであった。この競争意識は自然と各球団ホームページのクオリティを上昇させたのであった。

同時にこの提携によって携帯電話向けの各種コンテンツも充実し、イ

インターネット動画配信、携帯電話向け動画配信が PLM により統合管理された。それらは共同プロモーション展開など PLM が行うことで営業窓口が一元化され、大型スポンサー獲得にもつながった。例えば 2013 年にはスマートフォンを中心に携帯電話サイトでスポーツ系ゲームを展開運営するモブキャスト社とオフィシャル協賛スポンサーを結び、インターネット動画中継の「パ・リーグ TV」にも同社の協賛が決まり、モブキャストは冠スポンサーとして PLM をサポートした。

このように PLM が稼働を始めると、従来のパリーグ球団個別では及ばなかった、セリーグの人気球団が保有してきた全国規模での影響力に対して、様々な変化が見られ始めた。つまり PLM の誕生はパリーグ各球団に、セリーグ人気球団に対して真正面から競合する、リーグビジネスビジネスという新しい概念を業界に取り入れ、パリーグとしてのスケールメリットを各球団のビジネス環境に与えた<sup>260</sup>のだった。

ある大手エアコンの広告において、PLM 主導の面白いエピソードがある。当初のメーカー宣伝担当は球場内への広告設置を進めるにあたり、一定期間内においてセリーグの人気球団の本拠地スタジアム 1 ケ所への出稿を想定していたという。その状況下で PLM の営業担当者が着目したのは以下の点である。

### 担当者の着目点

- ・消費者がエアコンを購入する最盛時期は、日本全国レベルで観察すると、南から北へと時間的に微妙な季節感のズレと関係ありそうだ。
- ・セリーグのスタジアム内的人气位置にあおる看板は、巨人戦の全国中継で深いリーチが期待されるが、広告出稿料は非常に高額である。

PLM はセリーグの 1 球場に広告看板を設置するプランの対案として、エアコンのセールス繁忙期に合わせて、パリーグの各球場を南から北へ全 6 球場で展開するプランの魅力を提案したのだった。この背景には、

<sup>260</sup> PLM 執行役員（2010 年当時）を兼ねる池田敦司・イーグルス球団副社長も「パリーグ 6 球団はゲームではライバルだが、ビジネスではパートナーになれる」と語っている。詳しくは『週刊東洋経済』2010 年 5 月 15 日号 pp53 を参照のこと。

セリーグ人気球団では全国ネット放送に広告看板が映り込む魅力はあるものの、2010年以降では平均視聴率はゴールデンタイムであっても10%以下%に落ち込んでいる現象があることや、一方でパリーグの地元球団のローカル地上波放送は札幌や福岡では20%を超える視聴率となっており、ローカル市場では非常に広告効果が高まっている現象等が多々あること、BS波・CS波でのテレビ中継の充実やインターネットライブ配信の急速な普及からの6球場で展開すれば、日本全国展開というスケールメリットも期待できることを打ち出したのであった。このようにパリーグはリーグビジネスを機能させたことで、大きな交渉力を得たのである。

#### 7. 4 ノウハウ共有とその効果

続いてはPLMでのノウハウ公開の具体例について触れてみよう。上述のように球界再編時に、PLMを通じたノウハウ共有には新規参入したソフトバンクの動向も影響が大きかった。豊富な親会社の資金力に加え、インターネットのポータルサイトや携帯電話キャリアを持つ同社は、ファンへの情報発信力が既存球団に比べて桁外れに巧みであった。またそのインターネット社会を駆使したリーグ発展には楽天が、その期待値を十分に後押ししたことも見られた。

この2球団との接点を持った各球団の現場改革を進めるスタッフは、改革のスピード感を実感したという。既出の三谷氏（当時オリックスバファローズ）は改革が進む最中、2004～2007年頃の印象を以下のように語る。

驚くスピードで改革はどんどん進んでいますよ。そしてこれからも進んでいきまね。でも当初の各球団は新規参入球団への接触に積極的でもなく消極的でもなくという状況だったと思います。ただ楽天さんが「我々は素人、球団運営は全然わからないんです。」と何のためらいもなく聞いてこられた。これが大きかったのではないのでしょうか。当初はパリーグにとって不利益なリーグ再編がメディアの憶測記事で取り上げられたりや、あるセリーグ球団のオーナーが「プロ野球は10

球団1リーグでよい」とか言って揺れていました。「次はどここの球団が消滅するのか」と現場は心配で仕方なかった。ですからパリーグの球団には「よくぞ楽天さんが入ってきた」という印象も一部であったかもしれません。ですからある程度のごことは、アドバイスとしてお話しする雰囲気はありました。

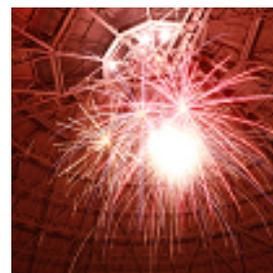
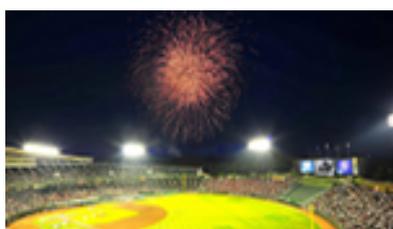
ただそれがPLMでのノウハウの共有になると、見ているうちに猛スピードで好結果となっていきました。我々も千葉ロッテさんの「ビアスタジアム」など、他球団さんの事例を参考に独自アレンジして新規チャレンジした企画も多くあります。

このようにパリーグ改革を化学反応的に6球団で発生させて、積極的にその改革産物の育成をも多段的・多層的に進める、まさに触媒であり苗床のような側面をPLMは保持しているといえる。以下に、ある球団での立案企画が、複数他球団へアレンジされた例を一部紹介する。



【参考資料】ビール企画の複数球団アレンジ

(左) マリーンズ、(中) バファローズ、(右) イーグルス



【参考資料】花火演出の複数球団アレンジ

(左) バファローズ、(中) マリーンズ、(右) ホークス



### 【参考資料】ハイタッチイベントの複数球団アレンジ

(左) ライオンズ、(中) バファローズ、右 (ホークス)

※これらの他にも、特典付き観戦チケット、試合後のイベント企画、女性限定の優待シート企画、サラリーマン対象企画など、数多くの企画が6球団間で各種アレンジジョイを加えてトライアルされ、その結果が6球団にフィードバックされている。なお当時例の写真出典はいずれも各球団ホームページより。

このように他球団の1つの成功事例が複数球団でアレンジ・トライアルされて成功モデルが巧みに移転を始めると、ますます各球団での成功事例はPLMで報告・共有され、各球団は競って自身の特徴や地域の特殊性を織り込みながらアレンジ展開を連鎖する習慣が生まれた。この連鎖が一層のノウハウに繋がる、改革実践のスパイラルを生んだのである。

## 7. 5 パシフィックリーグ球団のメディア化

昨今のプロ野球コンテンツでは、インターネット配信される「パリーグTV」がビジネスとして成立し始めている。2012年からスタートした野球中継の有料動画配信システムは会員数が4万人を超え、年間で約4億円程度を売り上げているという。これらプラットフォームの整備等は多額の初期費用が必要であり、業界内では設備投資が1億円ほど必要であったとも言われている。2004年の球界再編まで膨大な赤字経営で非常に厳しい財務状況であった各球団には、そのようなプラットフォームを個別に整備することは至難の業であったと言えよう。しかしながらPLMが基軸になった立ち上げであることから、各球団で頭割り<sup>261</sup>をすると各

<sup>261</sup> PLMの初代社長に就任した藤井純一は共同の営業システムの構築の可能性を視野に入れていた。いまだ実現は出来ていないが、1球団でチケット販売システムを構築すると制作費3億円程度が必要だが、6球団で共有するシステムにすれば1球団1億円の負担で強力なシステムが出来ると試算する。このようにPLM内では効率アップかつリーグビジネス拡大の萌芽は数多く存在することが伺える。PLM立ち上げ時の状況について、詳しくは『日経ビジネス』2007年7月16日号 pp93を参照のこと。

球団の負担は約 1600 万円で済んでいる。この動向はパシフィックリーグ各球団が PLM を通じて、コンテンツを発信するメディアとしての機能を保有したと考えて良いだろう。旧来個別で行われていた小規模なチームビジネスを、リーグビジネスへ昇華させたことでスケールメリットをうまく使いながら高収益を産みだしている一例なのである。



【参考資料】パ・リーグ TV バナー<出典：PLM HP>

これらを進めるにあたり、昨今 CS 放送で得た交渉力にカニバリゼーションとなることを不安視する意見もあったようだ。それでも PLM は一貫して新たなビジネスを推し進めたのだった。テレビ局サイドにしてみればインターネット中継は当然ながら既存のテレビ中継に競合するコンテンツとして脅威であり、競合メディアの台頭対して相当の温度感でテレビ放送への配慮を求める声も見受けられた<sup>262</sup>。しかしながら既に PLM を通じたパリーグ各球団の交渉力を前に、黙認する以外の選択しなかったのであった。

## 7. 6 新規収益の獲得

PLM の新規事業の 1 つに、公式戦やクライマックスシリーズ（ペナントレースの上位 3 チームによるプレーオフ）におけるリーグスポンサーのセールスがある。従来の各球団営業ではスポンサーロゴをユニフォームやホームページ、スタジアム広告等に露出するメリットでの広告セ

<sup>262</sup> もともと PLM において、インターネット TV はセ・パ両リーグ 12 球団で実施したい意向があったようだ。イーグルス・井上オーナー代行によれば、セリーグ数球団には巨人-読売新聞-日本テレビのように資本関係があり、ネット放送をすると地上波放送を含めて影響があるという意見が強かったという。つまり資本関係がある球団の主要カードはその系列テレビ局に独占的な放送権利があるのが普通であり、視聴率面からの既存スポンサー配慮という面から 12 球団でのインターネットテレビが実現しなかったとしている。

ールスに属するスポンサー獲得は見られていた。そこにリーグ全体のスポンサードという概念をPLMは導入し、セールスをしたところ、非常に短いスパンで実績を残したのである。

ここで具体的な成果の一例を挙げよう。2010年シーズンにはマニユライフ生命保険（株）と公式戦の年間スポンサーとして提携を結ぶという実績が表れた。これまではクライマックスシリーズにおける数試合レベルでの特定企業のスポンサードは見かけられたのであるが、1年間のシーズンを通じてのスポンサー企業との提携締結は、リーグ史上で初めての試みとして話題を集めたのだった。このマニユライフ生命保険からのパリーグ全体へのスポンサードは、翌2011年、さらに2012年シーズンの3年間にわたって継続し、その収益は各球団に分配される新しい収入構造を生み出したのであった。さらに2013年になると、スマートフォンを中心に携帯電話サイト上でスポーツ系ゲームに特化した展開を進めるモブキャストとオフィシャルスポンサー提携を結ぶに至った。このモブキャストからは公式戦とクライマックスシリーズ両面という、いわゆる「1年間のシーズン完全スポンサード」を受けることに成功した事例である。

## 7. 7 小括

本章におけるリーグ全体での事例研究では、全章の球団個別での改革とは別次元の成果を確認することが出来た。2007年に創設されたパシフィックリーグマーケティング株式会社によって、従来の日本プロ野球業界では見られなかったリーグビジネスの概念が、パリーグにおいて発生したのであった。このPLMを通じて各球団は共通の理念・ミッションを保有し、協力すべきところでは足並みをそろえて業界規模の拡大を目指す新たな業界構造が出来上がったのである。その中では、ノウハウ共有活性化の潮流が見られ始め、その新規顧客獲得のためのトライアルは各球団を巻き込んで数多くの連鎖を見せることとなった。

もちろん各球団関係者の証言によれば、個別球団が理想を求める「部分最適」な状況と、リーグビジネスの理想を求める「全体最適」にはギ

ヤップが存在することもあり、その調整は非常にタフなものになったという。しかしながら次第に効果を上げたリーグビジネスのスケールメリットは、非常に顧客獲得の面でも、収益的な向上にもプラスの側面が目立ち始めるのだった。さらに6球団が協業しあうからこそ実現できた、多額の資本投資が必要な「球団のメディア化」現象も見られるようになり、そのハブ的な役割を担うPLMの存在感は増していくのであった。

#### 第4部 事例の考察

ここからの第4部ではこれまで本稿で記述をしてきた、約20年間にわたるパリーグ各球団の改革事例をもとに事例の考察を展開したい。その手法としては、各球団内の経営改革を進めた現場スタッフが、重ねてきた市場と向き合うにあたっての試行錯誤のプロセスについて、またその後に見られた競合との競争構造の変化について、6球団による複合的なプロセスを注視しながらの考察を行うこととする。

まず第8章では各球団が個別に進めた改革によって、導き出した実績についてポイントの整理から議論を始める。ここでは各球団単独の改革内容だけでなく横並びの関係にも参照しながら、改革の成果を吟味することになる。続いて第9章ではリーグ全体規模での改革実績の考察を行う。具体的には6球団が共同出資で新規に立ち上げられた組織である、パシフィックリーグマーケティング（株）の果たした役割を確認する。

両章ともに数々の社会現象やパリーグの全体動向に対して、いかに各現場スタッフは地域に根ざした改革を積み重ね、時には他にもありえた偶有性に身をゆだねながら、結果的に長い年月をかけて何を改革の成果として刈り取ってきたのかを吟味するが、この成果については個別と全体という2項目での視点に即した複合プロセスの分析を行う。この個別・全体の2項目での考察により、20年間にわたるパシフィックリーグ6球団における改革プロセスの理解は、業界のミクロ・マクロ2局面での事実発見へと繋がり、今後それぞれを別次元で議論展開させることが可能となると考えるからである。つまり第6章の事例研究には第8章での考察が対応し、第7章の事例研究には第9章を通じて考察を行う。これらの構成から、パリーグ6球団の取り組んだ改革がフランチャイズと球団個別の関係、またフランチャイズとリーグ全体の再構築にどう及んだのかを整理することになる。

最後に第10章においては、逆境とも言える環境下で業界内改革を進めたパシフィックリーグの改革者像を再考・把握することにより、彼らの成し遂げた、プロ野球球団による地域活性化を伴う価値創造プロセスをまとめる。ここでは一見すると相反する「地域市場に根ざした顧客と

の関係構築と、かつ新たな消費の創造」という2要素を両立させた彼らを通じて、「地域活性化につなげるプロ野球の活用」について新たな示唆を付加することを目指したい。また章の後半部分では本稿の限界、今後の課題や展望についても整理していきたい。

## 第8章 経営改革の現場における試行錯誤 20年間の成果

### 8.1 各球団個別の改革成果

まずは事例の考察を始めるにあたり各球団の成果、ここで諸改革の注目点を総括してみることとしよう。プロ野球パシフィックリーグ6球団の約20年間にわたる改革について、本稿ではその概要を下記の年表にまとめる。以下の考察では、事例研究を通じて理解してきた改革概要を全体フレームとして視野に入れつつ、時系列的な流れだけでなく、競合6球団横並びの関係推移を吟味する。つまり地域市場と球団との「垂直的關係」、さらには競合（球団）横並びの「水平的關係」を考察することとなる。

総じて20年にわたる改革概要として、各フランチャイズにおけるパリーグ球団の経営改革は、その時々局面における対応に明け暮れながら試行錯誤を積み重ねうるうちに、業界の競争構造を変化させ、地産地消の消費スパイラルを構築してきたことが理解できた。それは経営トップがランドビジョンとして提示した当初計画の通りではなく、苦し紛れの施策のプラン変更とその連鎖であり、決して彼らは地域活性化のために高所局所から球団の存在をフランチャイズに落とし込んだのではなかった。その泥臭い試行錯誤の結果として、各球団はフランチャイズの地元文化に対して、さりげなく解け込み“フランチャイズ内での公共財”としての役割に應えるに至ったのである。その球団の存在価値が地道な改革努力で変化したことによって生まれた新文化圏では、パリーグ球団は1私企業という存在から、フランチャイズでの公共空間であり、文化発祥の源泉に昇華していると本稿では主張したいのである。以下、本章ではその詳細を考察しよう。

	埼玉西武ライオンズ	福岡ソフトバンクホークス	千葉ロッテリーンズ	北海道日本ハムファイターズ	オリックスバファローズ	東北楽天ゴールデンイーグルス
1993以前	ターゲット線子	1989 本・ライオンズダイーのハを移	ライオンズの成功をチームの結果としていた			
1993	1986-94 9年で8の勝	以、地着	1992年か千葉移			
1994						
1995	選の球団出			リーグ初スコットキャラクター採用	1995年1月阪神大以「がろう神」	
1996				小フンクラブ動員		
1997			球団収の赤字質かでき	スしたムーブメント	スタジアム採用	
1998				か企画実ハ的	ナイター	
1999	親会社との事業連でうまくいか	高の福岡点セット連	平均位観客シェアとにた5位台に期		ナイター	
2000	結果的にフンをさせて				出数	
2001						
2002	1999年球場のドーム					
2003		ヤンプ地地高知かへ移		北海道移を表明		
2004		の典オフに移ハ移	ハ用構想	社長リーグハ入	オリックス・近鉄合の表	新参入を表明
球界イーグルスによるアリーグ球団のハがイーグルスに移に球団で有						
2005	の球団出向	ソフトバンク球団初年度	2005年採用BA・外資ハを入	北海道定着の進	合初年度本興業と	楽天初年度経字達成
2006	・・・Eのハ移	リーグと子高企画スタート	定管理者度地着CR進	なまチケットか売	2006年親会社がドーム収	チケットシステム新企画(の参画)
2007	グループ会社構				大阪・神定	
「パシフィックリーグマーケティング」以、球団が地着を理にる						
2008	2年連のドーム大修	地組コラ企画性	2007年か性コラ企画			2005年より会議所に性の会動
2009	電子ネーポイント入		退団	コンシートか性企画数の移入団	大阪のち上	
2010		Pシートに新入	千葉市長の観戦			
2011		会員来場ポイント入	リーンズ算数ドリル			2011年3月東日本大以「がろう東北」
2012	「埼玉」を球団名に組	親会社によるドーム球場収		勝パレード	スタジアムチームへ修	
2013			の退団観客動員で戦		の移ハ移	初勝台勝パレード

図表 34 パシフィックリーグの経営改革年表<筆者が取材をもとに作成>

## 8. 1. 1 埼玉西武ライオンズ

ライオンズの成果の代表格は、球団の存在・役割についてグループ企業内だけでなく、フランチャイズに対しても球団の存在を再定義させたことにあるだろう。つまり移転当初の地域住民にとって球団は“親会社が行うグループ関連事業の一環”であり、“グループ企業の広告塔”に留まっていた存在から、20年の改革を経て所沢市が表明<sup>263</sup>するように「フランチャイズの誇り」にその存在を昇華させたのである。

しかしフランチャイズの誇りに至るプロセスは順風満帆ではなかった。元々パリーグの改革は、スモールマーケットである埼玉県所沢市を新フランチャイズに定めたライオンズの沿線密着やターゲット限定を源流としものであったが、それが根本陸男のホークス移籍によりノウハウが流出したのだった。根本陸男を失ったライオンズは次第にチーム運営面に精彩を欠いていく。一方でライオンズ発の顧客獲得のノウハウがホークス（福岡）でブラッシュアップされ、より洗練された戦略となっていくことを、マーケティング戦略不全に陥っていたライオンズも気づいていない訳ではなかった。しかしながら西武グループの各社内の慣習の中で、ライオンズは時代に即した顧客獲得の方向性を誤っただけでなく、さらにホークスから他球団へもノウハウが広まっていく実情に対応が出来ないでいたのであった。つまり自身から生まれたノウハウによって他球団がシェアを獲得する状態に苦しんでいたのである。

それが球界再編問題や、荒原正明のライオンズ出向をきっかけに、ライオンズ内でも問題意識が変わり始め、グループ会社との保有権限・責任所在の再構築が始まった。荒原を始め現場改革のスタッフは、グループ内でのライオンズの立ち位置の再整備に成功し、さらに他球団で洗練されたライオンズ発の顧客獲得方法の再移転にようやく取り組んだのであった。この決断は従来の強みであるフランチャイズとの接点を一層強固なものにした。ライオンズは各球団において成功した事例について

<sup>263</sup> 『所沢市役所ホームページ』では「埼玉西武ライオンズの存在は、本市の誇りでもあります。」と表記され、西武ホールディングスの筆頭株主であるサーベラスがTOBを実施するにあたり、ライオンズ売却を求めていることに反対を表明している。また存続を求める署名活動や、球団存続の要望書を西武ホールディングスに提出するなどの動向がある。2014年2月22日アクセス  
<https://www.city.tokorozawa.saitama.jp/shiseijoho/seibuholdings/index.html>

躊躇なく取り入れ、またライオンズならではの独自のアレンジを組み入れるアグレッシブな実践を目指した。それら実践が結果的に一時リーグ6位のシェアに転落した球団を再浮上させ、地域と連動することで地元を象徴するコンテンツとして認められ、地域振興のプラットフォームとなることを実現させたと言って良いだろう。

### 8. 1. 2 福岡ソフトバンクホークス

ホークスの成果として、バブル期以前にはプロ野球業界に存在しなかった「流通業の顧客獲得ノウハウ」を球団経営に注入したことは非常に大きい。また事業の多角化、親会社からの自立、地域密着型マーケティングの成功パターンを確立したことで、パリーグ球団全体に改革への道を提示した役割も評価されている。福岡移転当時に球団の担当課長として出向した瀬戸山隆三が導入した流通業ノウハウの顧客接点作りは、その大きなインパクトの代表例である。またライオンズから根本陸男のヘッドハンティングで、スポーツをビジネスとして捉えながら時代観を読み解く視点のオリジナリティは、各球団が保有しない戦略資産として活かされた。また同時に瀬戸山らの流通業出身者がプロ野球ビジネスという未知の世界において、1から根本の持つスポーツビジネスノウハウとの融合に腐心した点にも注視しなければならないだろう。本拠地がある福岡県内にだけ固執するのではなく、広義のフランチャイズを山口・九州・沖縄と拡大させ、「ホークス経済圏」を確立したホークスのローラーマーケティング戦略とも言える手法は、伸び盛りの流通企業の店舗展開戦略とも非常に似ている部分がある。

さらにタイムリーな地域性や地域の経済環境を巧みに解釈して球団に組み入れることで、ホークスは圧倒的な社会影響力を持つ公共コンテンツ財へと昇華した。それらはライオンズの旧フランチャイズという、敢えて逆境とも言える環境に移転をしたことに、現場スタッフが必死にもがき苦しんだ結果であり、「博多祇園山笠」の支援なども含め、藁をもすがる思いで地域の文化に入り込む施策を連続展開したことが偶有的に当たった結果でもある。この実践の数々がホークスを単なるスポー

ツ興行母体という存在から、球団を九州全体のシンボルにまで成長させたとも言える。

これらのホークスが地元を受け入れられるための戦略を、2004年からはソフトバンクが見事に洗練させながら踏襲したことも大きい。改革の実働スタッフは小林至へと代替わりする中で、ホークスはメディアを巻き込み、自らメディアとなる発信力を組み合わせた。さらに季節ごとに球団と地域住民の連動したイベントが風物詩となる時系列的な連鎖を作り上げて、結果的には山口・九州・沖縄の地場エリアを強く固めて、自身の存在を地域文化にまで高めているのである。

### 8. 1. 3 千葉ロッテマリーンズ

マリーンズの特筆すべき成果は、フランチャイズに隣接する首都圏文化を切り離し、敢えて千葉県を首都圏と切り離した「ふるさと千葉」と定義したマーケティング戦略であろう。2004年の球界再編の折には、年額40億円弱の経営赤字が表面化したことで球団存続の危機にさえ面したマリーンズの経営改革は、周囲の想像を大幅に超えるスピード感で展開されたこともパリーグ各球団から評価されている。東京都に隣接しながらも地域密着を成し遂げたフレーム・発想力や企画展開力は、以降のパリーグ球団の諸改革に大きな参考となったことは既述の通りである。

2004年にホークスからヘッドハンティングされた瀬戸山隆三は、ライオンズで誕生し、ホークスで洗練された顧客獲得のノウハウをマリーンズに注入した。千葉というフランチャイズを対象に、福岡で成功した地域密着という新しいマーケティング戦略を瀬戸山はとにかく信念を持って再展開したのであった。瀬戸山が移転させたノウハウによって自治体との関係は良化に向かい、緻密なまでに考案された接点構築の努力は大きな成果となった。直後には外資系企業・MBAで経験を積んだ荒木重雄の登用で一層の展開力を得ると、かつて無関心であった行政、地元企業からも“千葉”に対するプライドが生起したのだった。そして数々の協力要請を球団の周辺から見事に引き出したマリーンズ事例は間違いなく、後のパリーグ全体の改革を牽引したと言えるだろう。ホークスか

らの瀬戸山によるノウハウ移転、外資系企業の荒木によるノウハウ移転は、マリーンズを再生させるだけでなくリーグ全体に拡がっていった。それは瀬戸山・荒木はともにマリーンズ単独の改革を望みながらも、リーグ全体の改革・成長を目指す視点を持ち合わせていたからであった。彼らのワイドな視点によって、マリーンズのノウハウはライオンズ・荒原やバッファローズ・三谷など、さらにファイターズやイーグルスの担当者へも多数が共有されていったのだった。もちろん 2004 年の球界再編の折にイーグルスが新規加入したことは球団親会社にはインパクトが大きく、オーナーの改革推進志向の岐路にはなったが、マリーンズ発のノウハウ共有へのアプローチは大きな評価に値するだろう。

#### 8. 1. 4 北海道日本ハムファイターズ

ファイターズの最大の評価は北海道という周囲を海で囲まれたローカル・スモールマーケットでの成功である。藤井純一の Jリーグ・セレッソ大阪での地域密着ノウハウや、当時のプロ野球球団に希少であったスポーツビジネスの感覚は、歴代のファイターズ球団トップと比較しても非常にエッジの効いた戦略資産であったといえよう。つまりファイターズはプロ野球界の成功事例だけでなく、Jリーグ球団の地域密着のノウハウまでを非常に巧みにアレンジできた戦略資産があったことも大きい。そこでは合計数十球団に及ぶプロ球団で培われたトライ＆エラーのノウハウを、北海道でのプロ野球テイストに具現化成功したと考えるのが妥当であろう。また現場を預かる三谷仁志の MBA 流の理論注入、さらにはバッファローズで改革に取り組んだ経験も洗練された形でファイターズの改革に組み込まれた。これらは非常に短い期間で球団組織に浸透し、ファイターズの経営改革と北海道への定着は急ピッチで進み、球団スタッフは洗練された顧客獲得の実行部隊へと転身したのであった。

こうした経営改革の数々は、決して財政的には恵まれていない自治体が新フランチャイズであるにも関わらず大きな成果となって表れた。何故ならば、緻密に展開された地元密着の施策は各自治体にとって大きな

メリットとして構築されたため、球団との相互協力が非常にスムーズに進められたためである。バブル崩壊以降の道内では、地元活性化のシンボルが出現することを望みつつも、長きにわたり救世主が現れない停滞感が蔓延していた。何らかの経済的な刺激を求める道内自治体には、ファイターズ誘致は非常に大きなきっかけであり、そのフランチャイズのニーズを読み取る能力面でファイターズは素晴らしかったのである。具体的な1つ1つの提携プログラムは必ずしも大きな成功に至っていない実例もあるが、従来の北海道内の企業と比較すると群を抜いたアイデアを多数、かつ同時期に立案できたことが、自治体や地元企業の賛同を得てチーム改革を成功へと導き、ファイターズが北海道のシンボリックな存在へとなることを実現させたといえるだろう。

#### 8. 1. 5 オリックスバファローズ

バファローズの評価は、もともと阪急ブレーブスに遡る独自の企画推進力という強みだけでなく、他球団事例の巧みなアレンジ展開力にもある。大阪というローカル感の希少な大都市圏においては、必ずしも地域密着に特化できない地理的ビハインドの中で、合併を機に球団社員の中途採用を推進したバファローズには、トライ&エラーの気運が高まっていった。大手商社から移籍した三谷を始め、メーカーから移籍のマネージャーなどの中途採用は、業界横並びでの競争に鍛えられた人材のノウハウとして球団に徐々に浸透していたのだった。イーグルスの新規参入がパリーグ全体にノウハウ共有と移転を進めた起点であるならば、バファローズのアレンジ展開力は、事例の移転&共有をさらに活性化させる触媒のような役割を果たしているとも言える。

つまりある地域での成功事例をバファローズが大阪という大都市圏でトライアルすることは、文化の越境をという新しい視点を付加しながら、顧客と向き合うケーススタディとしてパリーグ球団に活用された。またその成果の一部を積極的に公開したことで、パリーグ6球団では、各球団の個別成功事例は他球団でも遠慮なく取り込み、その成功(失敗)要因の分析までも共有する気運が生まれたのだった。このような気運の

もとでは、1つの成功事例が6球団でのトライアルとなり、各球団でのリフレクシブな実践連鎖を呼んだと考えられる。このバファローズ発のトライ&エラーの連続サイクル構築が6球団の財産となったことは非常に大きな意味がある。

また1993年の阪神淡路大震災の折の「がんばろう神戸」キャンペーンが、各球団を地域密着戦略へと動かした原動力であることも、プロ野球球団が公共財としての役割を果たす部分で意義がある。このようにバファローズの姿勢はパリーグ改革において各球団の大きなヒントになっているのである。

#### 8. 1. 6 東北楽天ゴールデンイーグルス

球界再編後のパリーグ各球団が経営改革を進めるにあたり、従来は見られなかったノウハウ共有の文化をリーグ組織全体にもたらしたことがイーグルスの大きな貢献である。イーグルスにおける2005年シーズンからのスムーズな興行展開や、参入初年度である2005年度を単年度黒字決算とした経営手腕は非常に大きなインパクトを与えた<sup>264</sup>。フランチャイズと球団の在り方、仙台市や宮城県との良好な関係を始め、イーグルスが短期間で積み上げた実績はパリーグ各球団を大いに刺激した。それゆえ既存ビジネスモデルを重視するセリーグ球団やマスメディアとは、少々のコンフリクトも存在したようだが、イーグルスの新しい経営戦略が大きな風穴を開けたインパクトは間違いなく大きい。

またパリーグ各球団での成功事例を巧みにイーグルス流に仕上げるだけでなく、新規参入球団でありながら即座に、チケット制度の改革ではリーグを牽引する部分も見せている。旅行会社で経験を積んでイーグルスに転職した事業企画部長は、球団社長とともにアメリカで留学中の現役MBA生を営業活動に組み入れるなど、スピード感や展開力は群を抜いており、成長著しいIT企業の時間感覚は大きな刺激としてパリーグを変化させた。

老朽化した県営宮城球場の改修費70億円を親会社・楽天が負担して

<sup>264</sup>公開フォーラム「ビジネスとしてのプロ野球」井上智治オーナー代行 2011年9月16日

自治体に寄付をした本拠地スタジアム施策も、「70億円の寄付」として地元住民からは大きな賞賛を受けた。一方で上述の各球団ヒアリングの結果、楽天本体の幹部や球団トップにはホークスのビジネスモデルとして、ヤフードームの高額使用料が課題になっている事実も共有されていた。またマリーンズの指定管理者制度を利用した、利益を生み出すスタジアム運営を目指す姿勢も共有されていた。これらを既述の井上オーナー代行ら幹部たちは、球団経営だけでは儲からないが「球団-球場一体化ビジネスはもうかると」冷静に分析しており、結果的にイーグルスでは高額改修費 70 億円を寄付する代わりに、ほぼ永久に続く格安のスタジアム使用料の設定とスタジアムの営業権譲渡を獲得することで長期的なリターンを目指すフレームが構築された。このようにホークスの福岡移転以来 10 年をかけて、各球団で試行錯誤されながら再構築された球団経営ノウハウを、イーグルスは経営センスの良さから 1 年で取り入れたのである。このようなイーグルスの事例は、他の球団に現在フィードバックされていることも評価の対象である。

またイーグルスを“東日本大震災の復興シンボル”とて稼働させるフレームは、ホークスの地域密着モデルや、バッファローズの震災復興のシンボルとなった事例を、見事に東日本で具現化させて、イーグルスを地元になくてはならない公共財に昇華させた。結果的に広義のフランチャイズを仙台市から東北地方全域にまで拡大させることに成功したのだった。2013 年シーズンは球団創立 9 年の節目で日本シリーズ優勝を達成するチーム編成の成功も併せて、新たな東北のランドマークとなったイーグルスの経営手腕は引き続き注目の的になると期待して良いだろう。

## 8. 2 球団個別レベルでの改革実績

本稿での 6 球団個別の改革から共通して言えることは、以下の 2 点であろう。1 つ目はパリーグ球団が、球団を利用した新しい生活の仕方を地域に提案し、地方都市の新しい“にぎわい”を創設したことである。2 つ目はパリーグ球団が、地域住民と球団がともに生きて、ともに育つ地域文化コミュニティを再構築したことである。ここで大切なのは 2 点

とも球団が大上段から自身の存在を地域や地域住民に PR したのではないことである。むしろ本稿では、パリーグ各球団が地元根ざしていたフランチャイズ住民の生活様式を尊重した上で、チームを利用した新しい地域独自の楽しみ方を提供したといった方がよりの確だと考える。これらの事例から導き出される球団個別レベルでの改革実績の解釈について、詳細の検討を以下で行うこととする。

### 8. 2. 1 “にぎわい”の創設

各球団の経営改革担当者によるインタビュー調査から聞き取った、パリーグ各球団が目指している球団理想像について総括しよう。これらは後述する共同マーケティング会社の定めた理念「パリーグのミッションと球団のあるべき姿」にも通じるものである。つまり①地域生活者同士の絆を深める媒介役。②経済波及効果をもたらす地域産業。③地域の生活者・子供たちに夢を与えるコンテンツ産業、以上の3点である。

彼らへのインタビュー調査によって聞き取ったニュアンスを考慮しながら、彼らの掲げるビジョンを日本の伝統的文化に例えるならば、パリーグ球団は日本古来の文化・行事である“盆踊り”や“村祭り”的な存在であると言えようか。つまり結果的に、地域をあげての祭り近いものに球団自身を変化させ、四季折々にフランチャイズ内の住民に対して何やら楽しそうな“にぎわい”のような情景で地域経済・地元消費に貢献しようとする姿勢が伺える<sup>265</sup>のだ。

毎年シーズンオフになれば各球団は知恵を絞り野球教室や学校訪問などの地道な地域浸透を図り、2月のキャンペーンと同時に球団が「開幕前の勝負モードに入った」ことをローカルニュースとして提供する。4月になれば新しいシーズンが開幕し、毎年新たな気持ちでその年のペナトレース展開を想像することでフランチャイズ住民を楽しませる。シーズンが進む中で顧客の多くは適宜スタジアムに足を運び、試合観戦やメディアを通じてチームを応援することで地元独自のコードを作り上

<sup>265</sup> 井上（2010）pp110-111 書籍内で「祭りの文化」担当著者の芦田徹郎は、高度成長期以降で都市を中心に祭りの復興現象が顕著になっていること、信仰を伴わない参加が進んでいることで、一瞬の共有性という特徴があり、その波及は不特定多数に及ぶ昨今の一般的な状況を述べている。

げる。つまりフランチャイズ住民が昔から大切にしている季節の移ろいと共に、球団の年間動向をさりげなく住民のカレンダーに落とし込んでいるのだ。一方のフランチャイズ住民は、いつしかペナントレース展開からも季節感を認識して、その結果として地元の共有コードとしながら各自で自分たちの楽しみ方を見出し、それを具現化するためにスタジアムに集まってくるスパイラルを持った。ホークスにおける、祖父母世代と孫の観戦ツアーのように、当初は“盆踊り”や“村祭り”のように年長者に連れてこられた立場の子供たちも、いつのまにか見よう見まねでそのフランチャイズの共通コードを体感し、その彼らの成長と共に若い男女が連れ立って集う機会に発展した。そのにぎわう文化を伝授したシニア世代も、これら後継世代の参加を実感しながらチームと自身の長い歴史を楽しむ喜びを増大させることになった。これらの拡がり「従来は射程外とされていたターゲット」多数を断続的に巻き込み、ひいては野球観戦・野球コンテンツ消費という経済的な活性化だけではなく、フランチャイズ住民が普段の生活で営んでいる人間関係そのものまでを直接活性化させようとする地域づくりにつながるものであった。

第6章の事例研究で吟味したように、九州という地域で一般的であった、孫が夏休みに祖父母宅へ里帰りする習慣に織り込んだ野球観戦スタイル、千葉県の高校球児の想いを酌んだ結婚式の2次会会場としてのスタジアム利用、特に首都圏で暮らしにくい梅雨時に格好の気晴らしになる360度自由席ビアナイト、北海道民に特有の強い地元愛に沿ったなまらチケットなどは、従来から存在する地域文化とリンクした“にぎわい”創出なのである。これらにおいて留意しなければならないことは、決して球団自身だけが存在を住民にアピールするわけではなく、地場に伝統的に愛されている文化に球団と言うストーリーをさりげなく書き込んで、地場文化にそっと戻している姿勢であるだろう。このようなリーグ球団によって“にぎわい”に関する消費文化が再構築されることで、フランチャイズの人々が自分たちの生活文化の中に「年中行事・年中消費を野球と共にする行動」を新たに創っていくプロセスを見ることが出来て、そこでは球団とフランチャイズの人々の主体的な参加による、新

たな価値の共創を認識できるのである。つまりパリーグの各球団は「年中行事・年中消費をチームが住民と共にする行動」により新たな地域の経済行動を創発したわけであるが、当事例で浮き彫りになったプロ野球球団による地域活性化とは地域に新たな価値を急激に導入するよりも、いかに地元の財産を再評価し、そこに新たなストーリーをさりげなく書き込んで、地元に戻す手法が如何に大切であるのか。これをパリーグ経営改革の事例は教示してくれているのである。

### 8. 2. 2 日本人のDNAへのマーケティングアプローチ

このように球団発のフランチャイズ文化に対するアプローチが見られる中で、プロ野球コンテンツが刺激したフランチャイズの“にぎわい”そのものが創設された効果と影響を吟味した。続いては“にぎわい”のもう1つの面であり、“にぎわい”が与えるファンの日常生活への影響について考えたい。つまり改革に取り組む各球団の現場スタッフは、プロ野球とフランチャイズの人々がリンクするプロセスから、いつ何を気付いたのかを考察しよう。

ここでは少々発散の感は否めないが、日本人に好まれてきた伝統的な非日常について触れてみよう。かつて江戸時代の日本は、封建的な社会システムの時代でありながらも「伊勢参り」という、限定された非日常の経験が社会的に許容されていた。2013年は式年遷宮であり数多くの参拝客で伊勢神宮がにぎわったニュースが随所に見られたが、実は1650年（慶安3）、1705年（宝永2）、1771年（明和8）、1830年（文政13）にも「伊勢参り」の大流行があった。特に1705年の大流行では日本の推定人口の六分の一から七分の一の民衆が伊勢神宮参拝に参加し、とりわけ1830年の大流行時には3月から8月までの半年間で457万人の民衆が伊勢神宮に押し掛けたと言われている。（神崎2004）

このような非日常の旅への欲望というものは、単なる伊勢信仰のみに由来するものだけでない。その欲望とは日常からの越境・逸脱を求める、抑圧的で単調な封建的社会システムに滞留した当時の民衆の負のエネルギーと、そこから発生する集団的自我の相反する性格が、上記の数回

にわたる伊勢参りの流行を生んだ日本由来の深い文化背景だと考えられているようだ。つまり江戸時代という前近代的な社会では、旅による日常生活からの逸脱は、ギリギリのところでは封建的社会システムを成立させる全体フレームの中に組み込まれ、その全体フレームの一環として「神々への崇拜」と「伊勢参り」は為政者から許容されていったと考えられる（神崎 2004）。

ここで1つの仮定をしてみよう。上述のような封建的時代の日本で生起・伝承された独特の生活文化の中では、庶民は非日常の世界を憧れの空間だという認識を抱き、例え参加する立場ではなくても、日常の共同生活社会から一時的に離れて行う、「伊勢参り」等の快樂消費にだけは特別な理解があり、庶民にはかけがえのない一時として彼らの脳裏に刻まれ続けていたと仮定する。そう考える前提ならば、少々の遠方からでもスタジアムに年に数回行くと言う消費誘発の方向性は、飛躍的との指摘を甘んじて受けることになるが、日本人に400年以上にわたって刻まれたDNA根幹を刺激する、究極のマーケティング戦略とも言えるのではないだろうか。

例えば「長距離バス応援ツアー」について、この「非日常＝伊勢参り」の視点を参考に応援消費のビジネスシステムを吟味してみよう。このバスツアーでは出発前に個人がテレビ、インターネット等を使い、日常生活の中で事前情報を集め、「観戦する準備」を各自のアトラクションとして意味形成する。ツアーの日程到来を指折り数えては、観戦イメージを自身が楽しむ快樂消費には、まるで伊勢参りの準備を楽しむ事前アトラクションであり、これは今日でも小学生の遠足のようによくが体験したことある感覚がある。要するにガイドブックや、衣服、お菓子、お酒、お弁当などの観戦前の消費が各地の事前アトラクションとなるのである。昨今では有料のインターネットテレビに加入して事前知識を得たり、臨場感を先行体験する消費もこれにあたるだろう。

いよいよツアー当日を迎え、一歩自宅という日常を離れてチャーターされたツアーバスに乗り込めば、その車内の空間に存在する全員が該当球団ファンという非日常コミュニティが用意されている。そこには勤務

する会社の上下関係もなく、学校・近所のしがらみもなく、唯一「チーム愛」という価値観を共有する日常とはかけ離れた世界というアトラクションが既に始まっている。そこでは居合わせた参加者全員が同じ目標・価値を持った同志であるという、とても稀な空間に身を置くことが出来る。これらは、ある地域から伊勢参りに同時に数名～十数名の一行が、同じ目的を持ちつつ日常を離れる瞬間の快樂そのものであろう。

ツアーが始まれば道中では前日の録画中継やダイジェスト、球団オフィシャルビデオが放送され、参加客は日常のすべてを切り離し、自分の好きな球団一色の場に身を委ね、時間・空間を共有する仲間と一緒に雰囲気謳歌する。このようにスタジアム到着前までには、日常生活から自身を解き放つウォーミングアップを完成させるシステムなのである。このウォーミングアップとも言える消費は、江戸時代の旅道中に当時のガイドブック的な書籍写本を貸し合って読んだり、隣人等から聞き集めた独自の旅情報を互いに共有しながら、自分たち一行の旅をヨリ充実させようという行為と同じなのである。

この非日常への旅はスタジアム到着で一層ボルテージをあげる。スタジアム周辺では数多くの試合前イベントが顧客を待ちわびており、スタッフだけでなく選手・監督・コーチも協力したサービスによって、その日限定の特別な感動を得ることが出来る仕組みがそこには用意されている。そして観戦を十分に楽しんだ後は、また帰路にも同様の非日常の空間が待っている。さらに望むならば帰宅後にBS波・CS波放送での同日再放送や地上波放送でのニュース、球団ホームページでの動画配信と、多メディア化されたプロ野球コンテンツにより、一昔前とはと比較できないレベルで長時間にわたり好きなチームを楽しみつくすことが出来るのである。そして後日には近所・関係者にお土産を配りながら、観戦ツアー話に花を咲かせる。これらもまた、伊勢への参拝道でボルテージを上げ、お参りを十分に心行くまで済ませ、饞別をもらった親族や近所にお土産を買う。無事に帰郷した暁にはお土産と共に、体験談をお土産話として披露する。また周囲もその話を娯楽の一部とする。このように日本人は古来より非日常に憧れ、非日常を大切に楽しむ文化に親しみが

あるのである。ツアーの「前座」と「試合観戦」と「後座」の組み合わせも古来より日本人に愛されている消費パターンなのであることに気付くのである。さらに今日ではSNSなどの個人的な情報発信によって無制限に拡散をしていく「後座」のライブライリー化が進み、これが別の消費者の「前座」に繋がっているリフレクシブな環境である。

このように顧客が非日常を楽しむフレームは各球団も積極的かつ組織的なものとして普及を促進している。つまり球団が主催・協力・受け入れする観戦バスツアーは、フランチャイズとそのステークホルダー全体を巻き込んだ「現代の伊勢参り」的な新しい文化創造の行為だったとも言える。さらにマリーンズ<sup>6</sup>に始まり各球団が追随した試合前セレモニーへの観客参加、試合後のフィールドで行われる観客親子キャッチボール等のイベントは、まさにプロ選手と同じフィールドに試合直前・直後に立つことが出来るという、観戦客にとっては非日常の世界を連続で享受できる企画である。これは伝統的な旅という娯楽文化の中で、従来から存在したプロ野球コンテンツの消費形態が、フランチャイズの住民の非日常の世界を併せ持つ、新しい消費文化創造へも射程が及んだビジネスシステムとも考えてよいだろう。400年以上にわたって日本人のDNAに埋め込まれている、日常と非日常を媒介する文化の現代版として、パリーグの各球団は役割を務めている。結果的にこれら消費の集合と連続は新たな地域文化の創造をする、いわゆる「伊勢参りの」現代版として再構築されたことになる。パリーグ球団のマーケティングアプローチは、フランチャイズ住民が生活を通じて大切にしてきた地域への深い思いと、非日常へのあこがれという相反する価値観を持つ日本人のDNAをくすぐる視点を持ったアプローチと言えそうだ。つまりパリーグ各球団が創発した“にぎわい”には、“にぎわい”そのものに集まる対象イベントとしての役割と、“にぎわい”を通じて日常-非日常の世界を架橋する役割が生まれ、そこに各球団は新価値を組み込んだのである。

### 8. 2. 3 技術発展を積極活用した新文化の創造行為

続いては、球団と地域住民がともに生きて、ともに育つ地域文化コミ

コミュニティを再構築した点について考察を深めてみよう。本稿におけるインタビュー協力者からの示唆の1つには、随所に「観戦」周辺領域に関する技術発達の積極活用の姿勢がみられ、中でも重要なのは観戦一連プロセスを産業化する視点が垣間見ることが出来ることであろう。既述のホークスの球団メディア化、マリーンズやライオンズのCRMシステム導入、イーグルスの新チケットシステムの構築、ファイターズの認知的クロノエスノグラフィ導入などには、新たな技術を積極的に取り入れることで、観戦周辺の時間帯をも巻き込んで産業化するアプローチが見られた。この観戦と観戦周辺の時間帯を一体とさせた産業化は、1試合毎の試合観戦が独立していた単純な観戦消費形態から、顧客が生活するリアルタイムの日常と各顧客自身が保有・所属する独自コミュニティの間を、顧客自身が意のままに行き来できるバーチャル世界として再構築したと解釈することができる。楽天がインターネットショッピングを普及させた際に「仮想商店街」という単語を用いてシステムを説明したが、本稿ではその単語を参照に、IT最新技術の発達によって顧客が独自に保有・所属するようになったIT世界を「仮想コミュニティ」という単語を使い、以下の考察を深めようとする。

つまり新たに出来上がったコミュニティは、単にスタジアム施設を豪華絢爛に改修するインフラ投資だけではなく、従来は注目されていなかった観戦プロセスを商品化として巻き込む込むために、IT技術を駆使することで観戦イメージや顧客独自の仮想空間との接点に関するイメージを一括管理して、この2つの世界の再構築を目指したアプローチと言える。よってこの技術発展の活用によって結びつけられた新たな世界観では、顧客自身の脳裏に独自の生活空間である仮想コミュニティが存在することになり、顧客はリアル生活の場と仮想コミュニティの間を自由に行き来することを楽しむ新文化を生んだのだった。そこではバブル崩壊後の閉塞感あるビジネス環境下であっても、その時代独特の価値観を球団やフランチャイズの戦略資源と結び付けることで、結果的に新たな消費形態を伴う生活空間に再構築していったのである。詳細は次項で議論するがここでは簡単な具体例を挙げておこう。観戦前の顧客は有料動

画なので最新動向をチェックし、観戦当日に身に着ける最新の球団グッズなどをインターネットショッピング購入して、観戦前の念入りな準備を行う。試合観戦を楽しんだ顧客は、自身の観戦体験での感動を一層強く記憶にとどめるために、新たな消費を行う。その消費とは、試合で見た感動的なシーンを携帯動画コンテンツとして新規購入することで、自身のライブラリーを充実させることであつたり、BS・CS放送やインターネット動画を新規契約して自身の観戦した試合を何度も楽しむことであつたり、SNS等のコミュニティに自らの観戦動画・画像をアップして、友人たちと感動を共有したり、また有料ファンクラブ会員に登録して、そのコミュニティでしか入手できない情報共有を獲得したりなど、その試合観戦に付随する部分の接点・消費は、球団による新技術の活用により、ここ10年程で格段の拡がりを見せているのである。



図表 35 パリーグ球団の改革したプロ野球商品の消費形態と射程  
 <筆者作成>

このように従来の「試合観戦」というわずか3時間あまりの余暇ビジネスは、観戦バスツアー等の企画や、球団の現場スタッフらの試合時間外のイベント演出等は、積極活用された最新IT技術の駆使を通じて「前座」、「後座」を含む「観戦プロセス全体の消費」に変化した。これらは従来の「観戦に関する消費」の射程外に置かれていた時間帯へのアプローチであり、球団のメディア化によって生まれた「コンテンツサービスの進歩」という製品価値向上と「拡大された観戦プロセス全体」という新しい消費を志向する人々に、野球観戦の中に新たな生活世界を提供した。これらは多様な楽しみ方を指向する昨今の顧客の生活に対する、多層・多面的に浸透した新しいライフスタイルの提案といえるだろう。

## 8. 2. 4 地域社会と仮想コミュニティを媒介する球団

### ～既存地元コミュニティと球団コミュニティの架橋

では具体的に新しく生み出されたライフスタイル詳細を吟味してみよう。パリーグ各球団の改革現場では自ら商圈を絞った地域密着を進めるプロセスで、フランチャイズ経済圏の地理的限界における強みと弱みに向き合ったと言える。強みとは全国規模での投下予算に比べれば、フランチャイズを絞ったことで安価に抑えることが出来るPR予算であり、前項で吟味した地産地消のリフレクシブである。逆に弱みとは人口的に過疎化が進むスモールマーケットの典型事情だけでなく、東京等の大都市圏生活者には及ばないフランチャイズ内の顧客の情報伝達リテラシーである。

パリーグ各球団はその自らスモールマーケット化させた市場環境に向き合うために、現場スタッフによって各自治体の球団支援組織による協力関係の構築推進や、ファンクラブのサービス強化を通じての“チーム・ファン・地元”の一体感などを推進した。それはプロ野球コンテンツ商品の持つ2つの側面を意識し始めたからだ。その側面とは実際に試合観戦を伴う、野球観戦消費そのものの満足度向上であり、もう一方はフランチャイズの住民が、球団が近隣にある生活、もしくは近隣にある球団と共有する生活環境の整備である。つまり近隣球団を観戦する楽しみのグレードアップだけでなく、球団が近くに存在する生活コミュニティがいかに魅力あるものかという住民イメージへの挑戦であったといえる。

ホークスの博多事例だけでなく、マリーンズでは改革当初はリアル世界への足場を固めた。まずはスタジアムから徒歩5分圏内の近隣企業から球団営業のローラー営業を開始させると、瞬く間に千葉県内全てを隈なく営業展開して回ったように、各球団はパリーグやチーム無関心層の根絶に精力を注ぎ、地域住民に対して“フランチャイズと濃密にリンクした球団”というコミュニティへの所属意識を活性化させることを実践したのだった。球団の存在感を向上させることで、顧客群が期待するリアルな感動や、経験の消費ができる場を提供できることを随所にアピー

ルした。この球団営業による地域密着ローラー作戦は、前項のメディアの多様化とリンクした地元密着や、地元選手応援などのリフレクシブな消費とも連鎖したのだった。このリアル世界への改革成功を、各球団は次々と移転されたノウハウを軸に取り入れた。その結果、まずは総じて全球団において地元社会との関係が強化され、そのリアル社会の部分での業績が右肩上がりを見せ始めたのである。

続いて注目すべきは、パリーグ球団が消費の進化形として、各球団を軸とした地域コミュニティをリアルの日常世界ではもちろん、バーチャル世界の中でも存在させるべく尽力した点である。IT企業であるソフトバンクのノウハウ、アメリカでメディア従事経験を持つ小林の知見や、IT企業の日本法人CEOを経験した荒木の文化感や、また新規参入の楽天は親会社がネット上で仮想商店街を運営しており、このファンコミュニティのバーチャル世界化が一層のチーム世界を拡げうると考えたのである。つまり従来は無形商品・使い切り商品であったスポーツコンテンツのリアル消費形態に、新たに整備されたメディアツールをリンクさせることで、消費者にプロ野球ファンであることを観戦時以外の日常生活内でもビジュアル化させる「仮想コミュニティに所属するバーチャル消費」を生み出すことに成功したと言える。それはリアルな観戦消費に「ファン個人と球団の特別な関係」、「正確で大量のチーム情報・知識・経験とのアクセス」と「顧客の各ニーズに対応した仮想コミュニティへの所属感」という複数がパッケージ化された、ヨリ整えられた球団世界観を、顧客に対して新たな価値として提供したアプローチである。パリーグ球団はリアルな日常生活と、仮想コミュニティの相互作用から、球団と住民が共に作る新しい生活文化としての消費を獲得したと言えよう。

ではその仮想コミュニティというバーチャル世界とは、どのような新たな消費を創発したのであろうか。また仮想コミュニティを駆使して、住民の日常生活へのリンク強化することとは、一体どういった効果が望まれるのであろうか。

この仮想コミュニティでは、従来はスタジアムや試合生中継でリアル

タイムで試合興行を観戦することが大半であった、プロ野球ビジネスの使用価値に新しい時間軸の価値をもたらした。それには地元社会とリンクしたメディア露出機会の増大だけでなく、球団自身がメディア化を進めたことでファンサービスや情報提供の充実がより進み、ファンには「日常生活でのチームとの接点機会の拡大」を推進した。つまり携帯電話やスマートフォン等の社会インフラ発展・整備を通じて「いつでもどこでもアクセスできる好きなチーム」が誕生したのだった。



【参考資料】 マリーンズ Facebook<出典：マリーンズ>

※左下のスペースにユーザーの写真が入り、氏名も表記されるシステムとなっている。

利用者はマリーンズファンであることを前面に出す SNS 交流が可能になる。

これらはファンも参加できる球団を軸にした仮想コミュニティとして再構築されていったのだった。具体的には球団によって「日常生活での球団利用」の機会を充実させ、また 24 時間フルアクセスであり、個人仕様としてカスタマイズされた「チームコミュニティに所属する消費」、を作り上げた。このカスタマイズされたプロ野球商品は、関連する消費全てを個人に合わせた時間に好きなだけ視覚・体験として再現可能な経験装置<sup>266</sup>として発達させることに成功したと言える。球団側の視点に立つならば、地上波テレビの生放送の概念を超えた、24 時間コンテンツの運営は、ファンクラブ会費の他にも、スマートフォン利用料課金、インターネットテレビの利用料収入などの収入を得ることになった。こ

<sup>266</sup> 例えば各球団のスマートフォンサイトや携帯電話サイトは月額 300 円台で利用できる。そこでは各ハイライト映像の特典があり、球団からはオススイベント等の告知メールが発信され、またリアルタイムな球団データにアクセス可能となっている。

れらは従来、試合の折にスタジアムのビジョンに映す素材として使用していたその場限りの制作映像であり、その瞬間が過ぎれば価値を見いだせなかったものであったのだ。これを個別コンテンツ化、ライブラリー化を通じた球団のメディア化が新たな消費を生み出したのである。

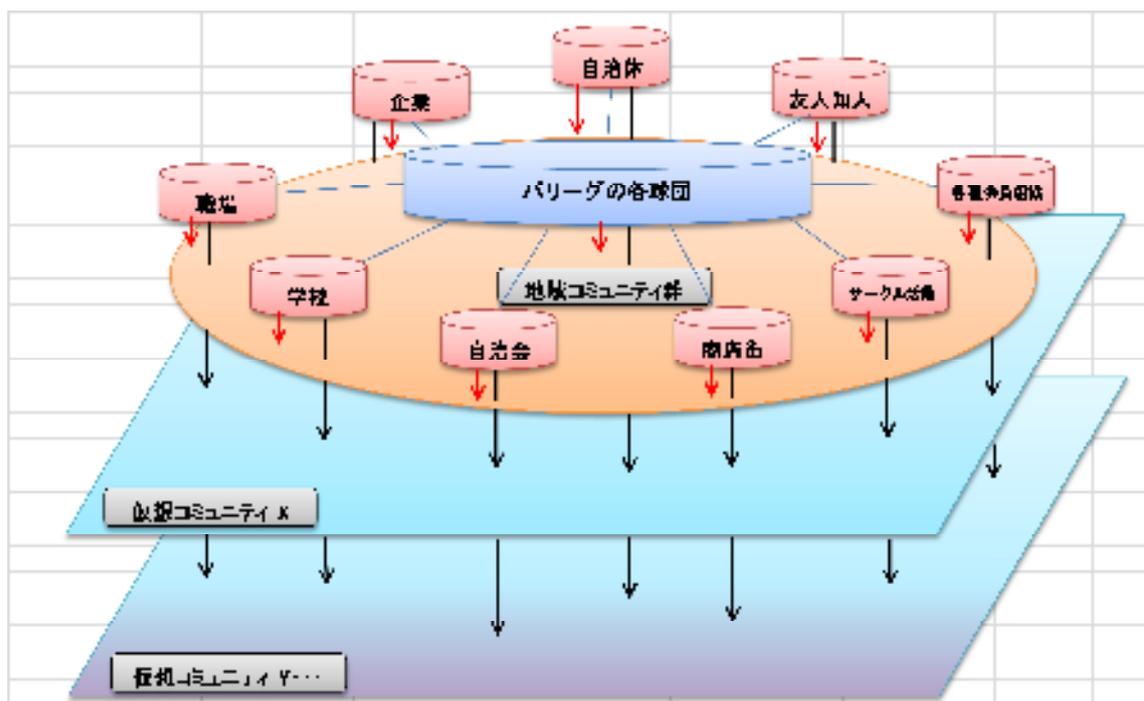
さらに IT 技術の発展は周辺で構築された SNS を含むコミュニティ世界の活性化はもちろん、ファンと球団の直接交流<sup>267</sup>や、ファンからの情報発信など双方向のリフレクティブなコミュニケーション環境が整備された。もちろんパシフィックリーグ改革が始まる 1990 年前後よりも以前から既存ファンクラブやガイドブック的なファンサービスは存在していたし、雑誌などの書籍メディアを通じた球団情報は既に普及していたことは否定しない。しかしながら改革期以前の顧客が共有・保有していた主な要素は、いわゆる暗黙知とも言えるファンの個別経験がアナログ的に情報発信されていたレベルであり、球団からの発信は新聞各紙を通じてや全国ネット放送に頼る部分が多く、それは一方通行的な情報発信と拡散であった。極論を言うならば、鎌倉時代において平家物語が琵琶法師によって音声コンテンツとして認知され、次第に流行し、後に文字化を経て写本流通で広まっていった中世の拡散と系統的に大差があるとは思えない。このようにわずか 10 数年前までは、プロ野球業界も非常にアナログ的な情報伝達しか手段を持ち得ていなかったのかもしれない。

このように考えると各球団のノウハウが集積され、顧客がメディアの発達を取り込めるフレームに誘導したパシフィックリーグのマーケティング戦略によって、球団の存在は顧客自身の経験消費にバーチャル世界での経験を合成させた、「主体と客体をパラレル運用する一面を持つコンテンツ」として認識されるように進化したと言ってよいかもしれない。かつて小林が言った「球団はメディアになる」という視点の先には、地域密着マーケティング戦略と新規 IT 技術の採用を軸として、個人ベ

---

<sup>267</sup> この代表例にファイターズはファンが投稿する Web フォトギャラリーをホームページ内で運営している。また各球団では同様にファンから集めたコンテンツを活用している部分も見られる。またパリーグ各球団は球団公式ツイッターや、Facebook を巧みに活用しており、ファンもその SNS に参加することで球団運営に役立っていることを体感できるシステムになっている。

一スで消費されていた「野球観戦消費」という快樂を、このようなバーチャル世界との相互作用によって、ある部分を標準化、均一化させながらも、その消費領域を拡大していったことになる。下図表のようにファンを通じて各団体との接点しか持ち得なかった球団は、地域密着化に成功したことで地域コミュニティ群＝球団経済圏を持ちうるようになった。さらに球団のメディア化、および最新 IT 技術の導入により、個別に存在していた仮想コミュニティを、球団を軸とした多層的な連結に成功した。さらにその各コミュニティ間を球団情報がリフレクシブに拡散をした。結果的に仮想コミュニティを含んだ形での「拡大球団経済圏」の創発に至ったと言えるのではなかろうか。



図表 36 球団を軸にした各コミュニティと地域との接点、  
および多層化した仮想コミュニティへの伸長

<矢吹 2010 を参考に筆者が作成>

つまり環境の変化を組み込んだ球団のメディア化は、顧客に情報伝達を活性化させることで、顧客個別に新たなプロ野球コンテンツ意味づけの発掘と再開発を促した。それはパリーグ球団の使用価値の変化を起こ

して、新しい使用価値の創発に繋がった。そこには地域密着を軸にした顧客コミュニティ間のネットワーク化を刺激し、地産地消による野球観戦の新しい産業化が見られ、IT企業ノウハウとリンクした地域密着はファンによる拡散を刺激することで、ファンが自ら創発するバーチャルコミュニティの確立へと至ったと考えて良いだろう。

さらに次項ではその新しい消費世界を念頭に各球団が掲げる「パリーグが地域文化創造の担い手になる」という視点に注目する。

### 8. 3 フランチャイズにおける球団存在の深化

かつて「業界のお荷物的な存在であり、スタジアムでは閑古鳥が鳴いていた。」といったパリーグ球団のイメージは、改革によって地域密着化が次第に浸透することで、フランチャイズのシンボリックな存在へと変化した。さらにPLMの理念のように、地域生活者同士の絆を深める媒介役や、経済波及効果をもたらす地域産業として機能するステージへ移行し、地域の生活者・子供たちに夢を与えるコンテンツ産業を目指すことに、各球団は一層の注力をするのだった。各フランチャイズの住民側も、地元が期待するパリーグ球団像について、その期待が少しずつ高まりを見せ始めたのだった。

このプラス連鎖に気が付いた球団の現場スタッフは、各フランチャイズ特有文化と球団自身の存在の融合を促し、次第に地域文化との接合を進めていく施策が見られる。この代表例であるホークスと博多山笠の関係のように、古くから地元で愛されていた伝統的祭事を、プロ野球球団が支援するというコラボレーションは、既存のフランチャイズ特有の魅力を改めて浮き彫りにするだけでなく、かつプロ野球と地場伝統の融合という話題性を広域社会に打ち出していった。つまり球団経済圏におけるコミュニティに新しい祭事コンテンツの在り方を提案して、それを地元の口コミだけでなく、インターネットやSNSによって話題拡散させていった。そういった地元文化・伝統・風習をプロ野球シーズンと共有する新しい生活スタイルを球団が媒介していくように動いたのである。ホークスの後にも、イーグルスは仙台の七夕祭りに積極的に協力を持ち

かけ、そこでは地域の人々の伝統を共に大切にしながら、さらにフランチャイズに新しい夢を売る存在として稼働を始めている。各球団はPLMが掲げている、「リーグは地域再生（発展）の牽引役になる！」を実践しているのである。

#### 8. 4 消費者による生活世界の探求を媒介

地域密着に大きく舵を切った改革開始時期のリーグ球団は、とりわけ特筆する戦略資産や強みを持っていたわけではない。

前項のホークスのような観戦プロセス等を商品化する発明は、イベントや広告展開でも更なる拡がりを見せ、メディアと化したプロ野球球団には顧客接点の増大を与えた。この結果を受けて現場スタッフ達は一層の積極的なフランチャイズと球団の提携により、需要を創発するというマーケティング戦略を多方面でノウハウとして構築していった。総合エンタテインメントとしてのコンテンツ価値を高める試行錯誤は試合観戦という疑似的なお祭りをメインシステムとして利用しながら、日常と非日常の境界を人工的に再構築しながら世界観を更新し続けている。1983年に千葉県浦安市に開園していたディズニーランドに対して、隣接するマリーンズ内では「ライバルはディズニーだ」との認識が生まれたように、観戦空間をコントロールして、演出的な感動を積極的に付加していく発想を導入していった。さらにアメリカのボールパーク構想と日本の観戦システムが化学融合することで、日本の地域文化に即したそれぞれのエリアに気持ちの良い、日常・非日常ともの体験を合わせたコンテンツを安心して謳歌するシステムになっている。つまり現場改革者の視点は、再構築したプロ野球コンテンツ商品をツールに、巧妙な世界観を作り上げ、「非日常」の概念を拡張・巻き込みするとともに、さらに「日常」を微妙なバランスで取り壊し続け、新しい球団と共同体である生活文化をリフレクシブに再構築する成功でもある。一例を挙げると、マリーンズの優勝パレードの折にはフランチャイズの小中学生が授業の一環でパレード用の紙ふぶきを作成した。それを知った保護者を中心とするコミュニティは、パレード後に大量1トンの紙ふぶきをわずか15分

で清掃した<sup>268</sup>というエピソードが有名だ。この祭典に参加するコミュニティの一体感だけでなく、市外・県外からのパレード来場者たちは地域の「非日常」と「日常」が巧みに融合した祭典運営に感動したのだった。

こうした日常 - 非日常を刺激するマーケティングはスタジアムという興行施設を総合エンタテインメント施設に転換するだけでなく、さらに一歩進んで街づくりの在り方にも大きな影響を与えていったことになる。このように個別球団の試行錯誤は、後に6球団6事例となり、さらに各フランチャイズ仕様に読み替えられながら、各エリアでの文化創造を加速させたと言える。つまり球団はフランチャイズの住民に生活の仕方を提案する存在になったのである。



【参考資料】マリーンズ算数ドリル<出典：球団HP>

※マリーンズと千葉市教育委員会の提携プロジェクト。2011年夏から千葉市の小学生の長期休暇時期にはマリーンズと提携した学習素材が配布されている。

以上のような消費者による生活世界の探求を刺激する球団の存在は、言い換えればアンコントロールな野球の勝敗自体に影響されないビジネスシステムを追及したプロ野球ビジネスの進化系であるといえる。このようにフランチャイズに根付いたボールパーク構想の実践により、フランチャイズ住民の生活世界に深く入り込んだ、球団順位と経営を切り離して考える勝敗とは関係のない価値が構築されたことになる。

<sup>268</sup> 荒木重雄インタビューより、また市民側からのレポートは『まくはり Baytown News』（2005年12月1日号）参照のこと

## 8. 5 小括

本章の考察からの示唆はパリーグ各球団の地域密着の成功は、「立地論の観点からマッチングする」と分析された新フランチャイズに移転するだけが、成功要因とは言えないことであるだろう。また親会社の豊富な資金投入力や、旧来ビジネスモデルであるチーム戦力の強化による「勝ちの価値」による顧客誘引でもなかった。かつてのセリーグ人気球団が行っていた広告塔モデルを、単に規模を小さくして地方都市でローラー展開した訳でもなかった。

改革現場スタッフが目指したのは、「シェアで優位性を持ってない（弱い）球団×人口やスポンサー企業の面でスモールマーケット（弱い経済基盤）」を乗り越えた、フランチャイズへ球団存在の深化であり、消費者による新生活世界の探求を媒介する姿勢であったと言えよう。そこでは本来、意のままにならないはずの地域住民（顧客）や、地域文化や市場に向き合うにあたり、地道な球団の地域深化を目指して、フランチャイズに従来からある文化や生活様式を非常に大切にしたのである。そのスタンスからセリーグモデルの「強者×強者」と互角に立ち会える球団と地域一体となった新たなマーケティングが確立したと言えるだろう。本稿の示唆として挙げるポイントは、球団による立地発展と創造の姿勢であり、協調と共創ではぐくんだ球団文化の地域密着化なのである。

## 第9章 リーグシステム改革の成果 ～PLMによる構造改革

前章の球団個別での考察に続いて、本章ではリーグビジネス拡大を実践しているPLMの改革事例についての考察を行いたい。2007年のPLM立ち上げ以来、改革半ばであるもののパリーグを取り巻く経済環境には大きな変化が見られる。よってリーグビジネスの推進・拡大を目指すPLMが果たしている役割を深く意味解釈するとともに、PLMが成し得た改革動向はプロ野球業界にどのような影響を与えたのであろうか。このプロセスに対して丁寧な吟味をしていこうと考える。

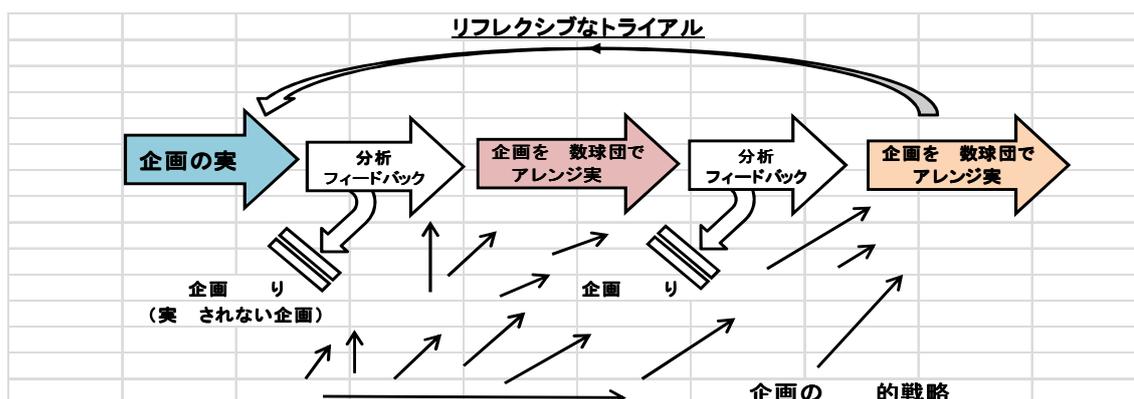
### 9.1 新たな使用価値を移転・共有

本稿で射程としてきた改革20年間では、ノウハウ伝播のプロセスには大きな変化が観察された。例えば改革期前半である1990年代では、ノウハウの伝播は非常にアナログ的であったと言えるだろう。ライオンズで蓄積されたファン獲得ノウハウは、根本陸夫という人材1名が組織間移動することによって、ライオンズからホークスに移転して、福岡というフランチャイズで一層ブラッシュアップされた。そして10年後には、ブラッシュアップされた新ノウハウとして、根本の手法を受け継いだ瀬戸山隆三が移籍することでマリーンズに再移転され、千葉で再ブラッシュアップされた。このように本稿が取り上げた前半10年間の各改革では球団間の人材移転1対1でのノウハウ伝播であった。しかしながら球界再編を経てPLMの発足以降についてはその伝播の対象は大きく変わる。新組織により1つのノウハウは、スピード感を持ち合わせて1対5でパリーグ全球団に共有さえる伝播形式となった。つまりPLMによって各球団の改革ノウハウは、その試行錯誤のプロセス全体も含めてスピーディーに6球団全体で共有できる財産<sup>269</sup>となったのだった。

このようにPLMというプラットフォームの出現は各球団の相互関係の在り方に大きな変化をもたらしたと言えるだろう。つまりライバル

<sup>269</sup>『朝日新聞』2009年2月14日3面 インターネットプラットフォームだけでなく、チケット販売企画でも共同で立ち上げたことを紹介している。もともとパファローズで定着していた来場者への選手フィギュアプレゼントを、ブラッシュアップさせた6球団共通チケット企画としたもの。また『朝日新聞』2010年6月15日27面では、イーグルス・池田敦司副社長が「他球団はチームにとってはライバルだが、ビジネスではパートナー」と明言したことが掲載されている。

球団間の慣例スタンスや、観客動員・ファン育成の面で、ノウハウ公開という手法を駆使することで、多くの既存概念を打ち壊していく潮流は業界に大きな変化を及ぼした。PLMの功績は、たとえ成功事例であっても他フランチャイズにも導入可能な可能性を持つ企画は、互いに情報を共有しながら真似することを良しとしたことである。結果的に1つの企画を全球団が失敗を恐れずに各球団でトライアル実践する兆候が強まり、成功した場合には原因を分析・フィードバックした上で、再度各球団が取り込んでさらに新展開を推進する連鎖が生まれた。トライアルが成功に至らなければ迅速に手法を改善、もしくはそのマーケティング手法からの撤退を決断するように、2次失敗・3次失敗を発生させない連鎖も生まれたのだった。つまりPLMは成功事例の効果的な連鎖、失敗事例の効率的な教訓化と2つの面でリーグ全体に貢献したのである。



図表 37 パリーグの創発的な企画連鎖

<出展：戦略サファリ 1999 訳 pp. 13 をもとに筆者が加筆>

このリフレクシブなトライ&エラー集合体には既存の球団経営観にはなかった、外資系企業や他業種のビジネス観だけでなく、ITベンチャー企業をスピード感ある改革実践をベースに、素早い意思決定と現場実践フィットネスの向上が見られた。この改革連鎖による相互関係はいつの間にか、既存の個別経営に拘り続けるセリーグの球団との比較をしても、頭一つ抜け出したパリーグの成長感を見せることになったのである。

## 9. 2 スケールメリットの実現

前項のような数々のマーケティングアプローチを重ねることによって、各球団はスタジアムへの観客動員増加に大きな成果を挙げた。この観客動員の増加はスタジアムの広告出稿ではスポンサーに対しての発言力を強め、第7章において既述のように、リーグ全体の年間スポンサーといった新しい収益構造も具現化させたのだった。また放送メディアに対しては放映権利料の引き上げに成功につながった。6球団がPLMという1つの交渉窓口を保有することになり、CS放送各局とは包括的な契約交渉をすることで、放送メディアに対する交渉力は高まった。窓口1本化の効果は大きく、権利交渉の主導権はアメリカメジャーリーグのようにリーグ・球団側へ移っていったのである。この結果として、昨今のBS波・CS波放送ではPLMの交渉力アップが非常に目立つ状況であり、旧来モデルに依存しているセリーグの地上波放送権利料が大幅に下落する状況とは対照的な状況になっている。この背景には2012年にアメリカからFOXやウォルト・ディズニーが日本の衛星放送事業に新規参入<sup>270</sup>したように、放送業界では規制緩和が進んでいる実情もパリーグ球団には追い風となっている動向がある。外資系のBS波・CS波放送への参入状況は、既存の衛星放送局サイドにしてみれば数が増える競合環境のなかで、コンテンツ不足に陥る不安要素の増大となったのだった。その中でフランチャイズ限定ながらも固定客を持つ優良コンテンツである「パリーグ中継」は、新規参入局も含めて各局が放送権利の獲得を目指したため、結果的に売り手市場となり<sup>271</sup>権利料が高騰しているのである。

このようなBS波・CS波でのメディア露出機会の増大はさらなる恩恵を生みだし、全スタジアムの共通の広告出稿や、リーグ全体の冠スポンサー獲得を誘引した。つまりパリーグ全体としての訴求力アップは川下

<sup>270</sup> 2012年3月に日本国内の衛星放送に参入したディズニーは「Dlife」を開局。アメリカの人気テレビドラマなどを編成した。このディズニー等の外資参入は、これまで規制に守られてきた日本のテレビ業界におけるコンテンツ多様化の議論に拍車がかげられた。

<sup>271</sup> 在阪・朝日放送のグループ会社であるCS放送・スカイAでは、2005年より楽天戦のホームゲームを担当していた。また楽天ゴールデンイーグルスのオフィシャルスポンサーにもなっていた。しかしながら2012年のシーズンからは契約交渉の結果、楽天戦のホームゲームはJSPORTS（2013年は日テレプラス）へ放送権利局が移るというように、激しい権利獲得合戦が衛星放送事業者の間で展開されている。また外資系の衛星放送事業の参入により、パリーグの放映権利料は球団が放送局側へ強い影響力を持つ売り手市場へと変化している状況は『朝日新聞』2013年3月30日夕刊1面を参照のこと。

部門への好影響をももたらしたのである。これら川下への好影響は収入増加だけでなく資源吸引力にも効果を見せた。一例を挙げるならばスタジアム設備等での新製品トライアル<sup>272</sup>では、メーカーに新製品提供のメリットを感じさせ、セリーグのスタジアムよりもパリーグが先行して、最新設備の設置が見られるようになったのだった。また球団の財産である選手。職員についても、パリーグ球団の活性化へのスカウト活動にも好影響を及ぼし、優秀な選手・スタッフの獲得につながった。つまりPLMによるリーグビジネスとしてのスケールメリット誕生によって、結果的に各球団は川上・川下の双方への「垂直関係」に対して交渉力を高めた<sup>273</sup>のであった。

### 9. 3 PR活動での効率的な資源配分

PLMのマーケティング発想にはIT系企業が目指し、得意とする新しい認知拡散フレームが組み込まれているといっても過言はないだろう。各球団は6チーム共通でプラットフォームを開発し、同じフレームの球団ホームページを運用しながら、さらに選手監督のブログ、ツイッター、Facebook、MIXIなどのソーシャルネットワークを織り込むノウハウをも共有した。一方で個々のリリース資料や動画コンテンツ、ファンサービス企画とホームページとの連動等については巧みに6球団で競い合うように展開していった。このように共通フレームを構築することで設備投資やIT運営費を抑えながら、各球団は旬の選手動画素材や、ファンサービスに直結する動画素材、ファンクラブとのリンクなどで、よりよいサービスを競って展開した。この相乗効果からファン（ヘビーユーザー）やファン予備軍（ライトユーザー）へのリーチが、わずか直近10年前のアナログ広報体制と比較して格段の拡がりになったのは言うまでもないだろう。PLMを通じて各球団では経営資源の使用用途の再

<sup>272</sup> 観客席に埋め込まれたライナービジョンというビジュアル設備では、セリーグでいち早く導入した阪神タイガースの本拠地・甲子園球場よりも先に、マリナーズの本拠地QVCマリンフィールドに納品された。

<sup>273</sup> 本稿で扱ったノウハウ公開・共有による「垂直関係への交渉力」という検討事項は、スーパーマーケット事例を研究対象とした水野・小川（2004）の研究概念を参考にした。このノウハウ公開の効果について、詳しくは、水野・小川（2004）を参考にされたい。

検討と、一層の効率化された資源配分が見られるようになったのである。またその現象を放送局・新聞・雑誌などの既存メディアが扱うことで、話題の連鎖反応が発生することを実感した各現場スタッフは、全球団で話題拡散を狙ったマーケティングを遂行する。PR戦略におけるキーワードをリーグで共通して設定することで、ソフトバンクが運営するYahoo!検索サイトでの該当キーワード検索ヒット率を大幅に上昇させた。このように、“リーグ全体として各球団のプロモーションにつながる仕組み”をブラッシュアップしていったのである。これを各球団個別でマーケティング施策を実施する折のコストと比較をすると、非常に大きな費用対効果があったことは言うまでもない。

また携帯電話端末やパソコンを使った動画配信では、既存の地上波放送とのカニバリゼーションに臆することなく、動画流通を進めていった。そこにはソフトバンクや楽天といった親会社が率先するIT企業のチャレンジングな姿勢がPLMでも推進されていったのであった。結果的にこれら施策が各球団における非常に効率的な資源配分を可能にしたのであった。

#### 9.4 実践組織の設立とフィードバックシステム

既に本章で確認をしてきたようにPLMによるノウハウ公開の貢献とは、スケールメリットの拡大だけでなく、1成功事例につき6通りの試行錯誤が伴う改革連鎖であることである。改革を施した球団自身だけでなく、ノウハウ公開は対戦相手の価値を同時に高めることで、結果的に自身の新価値として戻ってくるという価値循環の発想が見られるのだ。なぜならプロ野球は対戦（ゲーム）を主力商品とするビジネスに変わりはなく、その価値の高まりによって対戦チームのファンが増えれば、自身の主催試合に対戦チームのファン来場が期待できる。よって対戦相手チームのファン来場が増えれば、自然とスタジアムは満員状態に近づき、チケットはプレミアム化をし、両チームのファンが熱戦に一喜一憂する雰囲気・歓声は、自チームのファンだけで占められる空間よりも勝負の緊迫感が増大したエキサイティングな空間に変化するメリットが

ある。よって数多くのインタビュー協力者からは、改革期の各球団には独自の成功事例を独占するよりも、6球団全体での市場拡大を目指す姿勢が強く見られた。その姿勢は球団が単体で自由競争をしていたPLM発足前の競争構造の問題点を明らかにして、地域密着・地域共生を全国6エリアで行うことで、リーグ全体で顧客獲得について共同事業を行う形PLMの手法を産み出したのである。このようにPLMでの改革は、自らの球団価値を高め、同時に相手球団の価値をも高めるフィードバックシステムへと発展していった<sup>274</sup>。

## 9. 5 リーグ全体での改革もたらした成果

本項ではPLMを通じてパシフィックリーグ全体が改革で何を生じさせたのか、より詳細の考察をしてみよう。本項の対象期間の前半(1993年-2004年)では、改革は各球団個別で行われてきた時期と言える。また後半(2005年-2013年)では改革がパリーグ6球団全体で進む改革構造そのものに変化が見られた。この中で最終的に6球団は、余暇市場全体がシュリンクする逆境において、また競合であるセリーグ6球団が大きく観客動員を減少させる中で、着実な年商レベルでの成長を見せた<sup>275</sup>のだった。本稿はここに各球団が個別改革だけでなく、リーグビジネスとして改革を進めた点が非常に大きな貢献をもたらしたと考える。

### 9. 5. 1 競争構造の変化

まず約20年の改革期間を通じて確認できたことは、前半10年に見られた改革の萌芽を、後半10年にPLMが見事に育成・統合・再構築させたことだろう。各球団の改革現場に共通することは、ただただ日常業務に必死になって、既存の球団マーケティングに足りない要素を補うべ

<sup>274</sup> 『朝日新聞』2008年6月15日27面 ある球団が成功した企画を他球団も採り入れることは日常茶飯事、PLMがノウハウ共有にも役立っている点が述べられている。また2007年の1年間だけでリーグに1億円以上の利益をもたらしたことを述べている。  
またプロ野球選手会の顧問弁護士・石渡進介氏は「メジャーリーグとの資金力を考えれば、リーグ全体でのマネジメントが必要」とPLMの方向性に肯定的な意見を述べている。『週刊東洋経済』2008年1月26日号 pp51を参照のこと

<sup>275</sup> 『日本経済新聞』2008年1月1日33面 「地域密着 実りのパ」という特集記事で2007年は前年比で観客動員を6.0%伸ばした成果を扱っている。

く、各個人が自身の小さな経験を巧みに次戦略に織り込みながら一層の試行錯誤を繰り返してきた事例が多く見られたことであった。改革を迫られたパリーグ球団の現場では、決して高い理想の経営トップのグランドビジョンは、向き合う市場ニーズとは即座にマッチングはせず、バブル経済の崩壊という危機的状況にも直面しながら、苦し紛れのトライアルの連続に取り組むしかなかった。ダイエーのアジア戦略を始め、ライオンズにおけるグループ会社のクレジットカード普及とのリンクなど、球団がグループ会社全体の発展シンボルとされる一方で、既存のプロ野球市場とのミスマッチや置かれた経済環境は一筋縄ではいかないものであった。

年	球団	フランチャイズ	グランドビジョン
1988	ホークス	大阪市 福岡市 移	アジア戦略のシンの役割
1991	リーンズ	市 千葉市	地行とのと、球団ブランド
1997	ライオンズ	所 市	クレジットカード会員のシンの
1998	パフローズ(近鉄)	球場 大阪	阪神・近鉄 鉄道 入れのシンの

図表 38 球団が求められたグランドビジョン一覧<筆者作成>

つまり改革の前半 10 年間では各球団担当者の意識レベルが、業界全体の市場拡大や発展と言う意識までは至っておらず、各球団の個別事情の中での改革として、改革の効果が少しずつ見られだした時期である。親会社からも、株主からも経営的な自立を強く求められる以前の経営環境であり、試合の興行権や営業権もホークス以外では親会社が掌握していた。総じてマーケティング資金的にも余裕はなく、小さい規模で出来るところからコツコツ積み重ねる手法を選択せざるを得なかった財務環境であったことも大部分の球団に共通して当てはまった。その環境下で親会社のグランドビジョンを実現させるために、球団が独自で集客キャンペーンを実施することは稀であり、また多くを求められていなかった。唯一ホークスでは、バブル崩壊後の親会社の財務改善のため、累積を含めた赤字削減と新フランチャイズへの浸透というミッションを具現化するために、多種多様な泥臭い実践を重ねてきたのだった。

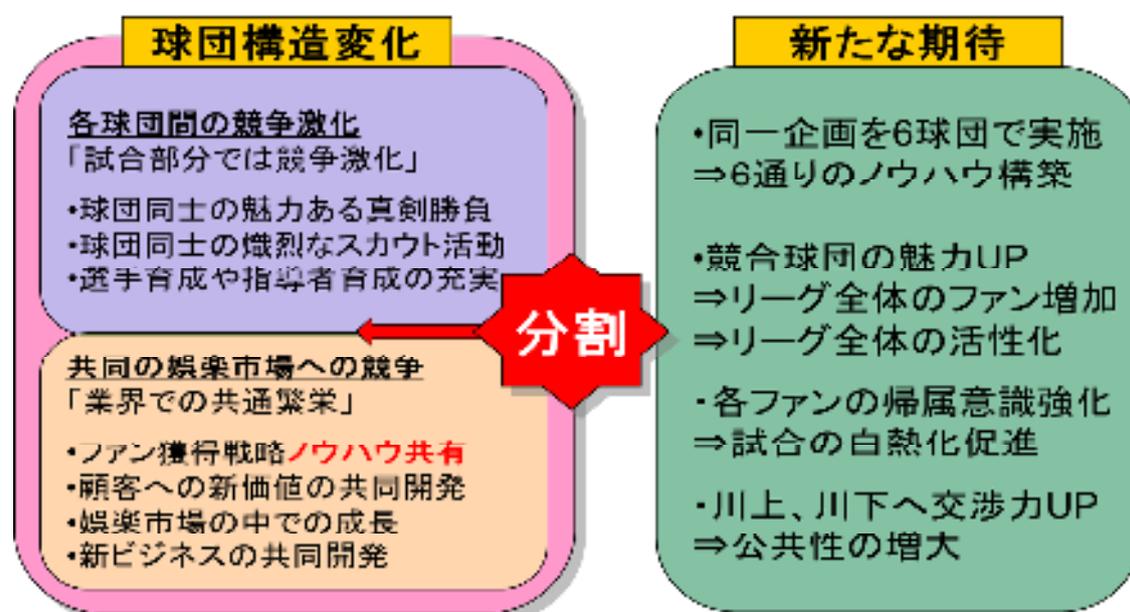
もちろんこの時期に各球団のスタッフは、ホークスの成功事例だけで

なく、アメリカメジャーリーグの各球団が構築していたフランチャイズとの濃密な経営モデルを意識し始めた傾向は出ている。神戸での「花火ナイター」、ファイターズの「キスしたら入場無料企画」などは典型的な単発営業企画と言えるだろう。またライオンズ・ホークスを指揮した根本が進めた地域密着のチーム編成・強化の方針は、アメリカメジャーリーグ各球団が地域に根ざしたファン獲得に成功した前例を参考に球団改革をしたものと考えられる。

この前半 10 年間に於いて、散発ながら見受けられた成功事例の共通部分は、各球団の現場スタッフによる市場へのマッチング、そのための時流に即したランドビジョンの読み替えが大きな要因であったとして理解することが出来る。それらはホークスのような競合に勤務する同級生の恩義にすぎるといったような業務提携であったり、バッファローズの郊外でアクセスが悪いスタジアム条件を逆手に呼んだ花火企画であったりという、苦し紛れの泥臭い営業企画によるものだった。これら観客動員増を目指す施策は、競合との競争を試合の勝ち負け要素だけで行わない、新しい競争構造の確立への試金石となったと言えるだろう。

これらの前半 10 年間の散発的な改革は、2004 年の球界再編以降には PLM により見事に育成・統合・再構築されるのである。本稿のインタビュー調査からは、地域密着を試行錯誤するプロセスにおいて、その成果は他業種やアメリカメジャーリーグからのノウハウ移転を推進した結果だけではなく、市場における価値観の変化に対するマーケットの気付きと、現場スタッフによるスピード感ある改革の効果実感の高まりが、一層の彼らの改革原動力に連鎖した賜物であると考えられる。ここで本稿が注目するのは改革ノウハウの公開と、その移転プロセスである。それは業界危機と淘汰を経験したからと言って、全ての業界において従来の方法や価値観から抜け出して、新たな価値・市場を目指すことは、簡単なことではないからだ。新規参入のイーグルスが果たしたヒアリングの意義、バッファローズが進めたノウハウ公開、ホークスが提案したホームページフォーマットの共通化や、ホークスが進めた球団のメディア化、マリナーズが進めたリーグ全体でのノウハウ検証とリーグビジネスの

最大化、ファイターズに注入後に各球団に移転されたサッカーJリーグの地域密着戦略の理念。これらをPLMという統一プラットフォームに乗せて、各球団がトライ＆エラーを連続できるシステムが偶然にも生まれたことが改革成功のベースになっていると考える。誤解を恐れずに表現するならば、各球団はパシフィックリーグマーケティング（株）を起点に“パリーグ”というホールディングス企業に所属して、その独立した6球団が、各エリアのグループ事業会社として機能しているように、営業組織改革が行われたとの説明が出来そうだ。つまり単なる「提携」や「地域密着のコピー」ではなく地域と融合した共存共栄を6通り掛け合わせた、さらにそのトラ＆エラーでは置かれる経済環境に球団経営をマッチングさせながらも、新たなその成功事例や意図せざる結果を、間接経営戦略として次の一手に組み込むフィードバックシステムを持つことで、新市場の創造に大きな注力かけた。つまり創造的適応を連鎖させるビジネスモデルであると言えるだろう。



図表 39 PLMによってパリーグに発生した構造変化<筆者作成>

以上のように本項での検討として、パリーグ6球団ではセリーグ6球団とは変わって、個別での企業活動による全面的な競争から、リーグ全

体の発展を目指しながらも、部分的な競争を継続する方向へ改革意識がシフトしたことが理解できた<sup>276</sup>。その競争構造では部分的競争と協業部分をの両立実現させるための組織改革（PLM設立）に発展的変化を見せ、市場環境に適応しながら、かつ新しい価値を創造する能力を有した企業群に生まれ変わりつつあるということが確認されたのである。次項以降の考察では、本稿の問いである各球団の改革実践者がリーグ全体の改革に奔走する中で、改革の軸とも言える地域密着戦略を推進するに際しての視点についての吟味を行う。改革の実践者である球団現場スタッフには改革における変化の局面において一体何が見え言えていたのかという点を考える。さらに彼らは経済環境や向き合う市場の何に着目しながら、何を実感しながら苦しい環境で改革を続けたのだろうかを確認する。

#### 9. 5. 2 リーグ6通りの地産地消スパイラルの構築

リーグ全体の視点から前項では、改革による業界の競争構造変化についての吟味をおこなった。さらに本項では一步踏み込んで考察を行い、PLMによるリーグ改革に導かれた、球団とフランチャイズの関係再構築について議論を行いたい。

ここまでリーグ改革の中で注目されるポイントを考察してきたが、その中でホークスの観戦スタイルの変化から派生し、PLMを通じてパリーグ6球団の試合観戦や球団を通じてのフランチャイズ新生活の在り方に、顧客達が「応援する消費」という新たな使用価値をもたらしたことは既に確認した。この応援する消費とはリーグビジネスに一体何を生み出したのであろうか。個別事例で確認してきた、最初にホークスが創り出した「応援する消費」は試合の興行時間だけに留まらず、観戦前後の時間帯もプロ野球コンテンツの消費機会が生起したと考えられる。それは後にマリーンズが掲げた「競合はディズニーランドと認識」する滞在

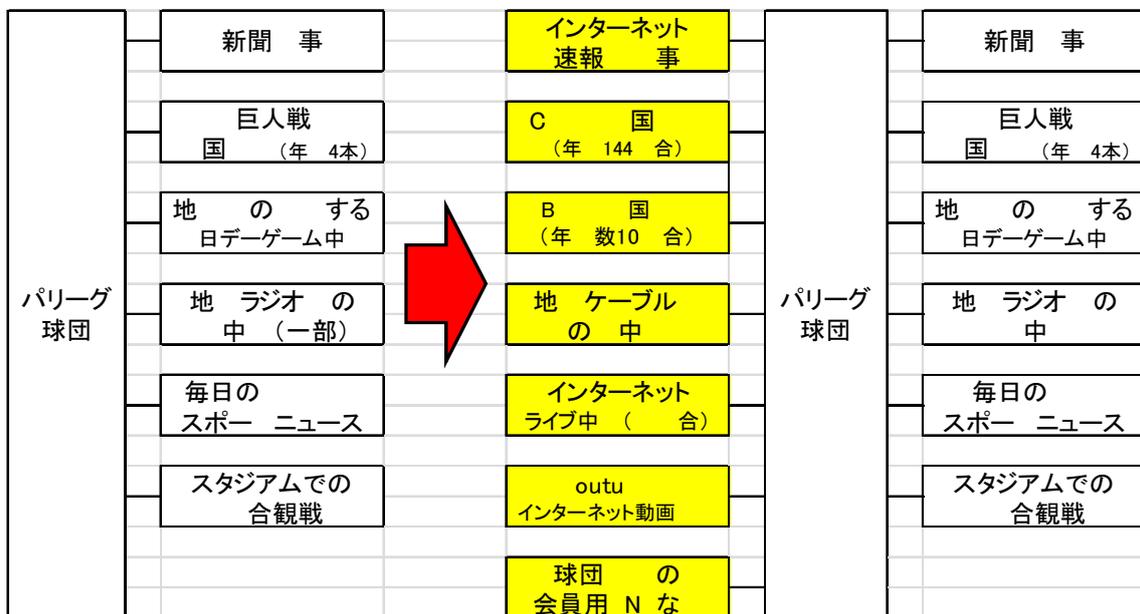
<sup>276</sup> 余談でもあるが、元朝日放送解説者の村上隆行の指摘も面白い。パリーグは、どの球場でも相手チーム選手に融通を聞かせてウェイトトレーニング室が使用可能だという。相手チームに練習場（グラウンド）を全面開放できない事情がある中で、クオリティ高い1年間を通じた試合を成立させるためには、味方・敵を問わずコンディション維持が大切だという考え方の表れだとしている。

時間評価モデルへと発展したことを把握した。またホークスが起源である試合観戦をパッケージツアーという旅コンテンツの一部に組み込む価値観の読替は、ファイターズが北海道内の全エリアから観戦ツアーを組む仕組みとなりさらにブラッシュアップされた。このような新しい消費の形は球団を地域のシンボルとして住民が認識・評価を行い、地産地消パイラルを産みだしたと考えることは理にかなっていよう。そして結果的には所沢市に、「ライオンズを地域の財産」と言わしめたように、フランチャイズ側からの球団サポートまでを産みだした。つまりこのような社会現象こそ、ホークス・小林指摘する、「球団はフランチャイズ経済圏の公共財」としての一面なのであろう。その潮流を見極めたPLMは、ノウハウ共有というプラットフォームとして機能を担ったのだった。その波及効果として各球団-地域ファンの間でプロ野球コンテンツを媒介とし、地域マーケットに根ざしたキャンペーンを手数多く展開することで地域振興の役割を定着させ、地域が消費を連鎖させることで球団ビジネスを活性化させる地産地消のモデルが6通り出来上がっているのだと言えよう。

これらの地産地消モデル生成とその活性化に最も大きく影響をした源泉は、フランチャイズを中心とした球団経済圏の発展をPLMが理念として重視したことと、また観戦周辺の技術発達を巧みにリンクさせた、観戦動機の多元化・コミュニティの多層化によるコミュニティの結合であると言って良いだろう。各球団個別の改革からプロ野球観戦はサラリーマンの楽しみ、接待ツール、男社会という消費スタイルから、若い世代の最新デートスポットと変化し、安・近・短の余暇コンテンツという新たな役割を経て、新たな街を満喫するパッケージツアーの1つのコンテンツという役割も果たした。それらには結果的に球団がフランチャイズの街づくりの一面を担う部分も現れ、顧客の観戦消費の行動パターンのみならず、バブル経済崩壊後の消費感覚そのものにマッチングさせながら、観戦消費のスタイルを大きく変化させてきたことは記述の通りである。それを日本全国に6通りのモデルとして流通させ、地域と球団の協調、共生、価値の共創を触媒として活性化させているのがPLMなので

ある。

また消費スパイラルのみでなく、周辺の技術発達の面を各球団が積極的に取り入れられた原動力はP L Mが進めたリーグビジネス拡大の功績である。さらに放送インフラの発展・再編をも視野に入れたP L M 背策の影響は周辺業界にも大きいインパクトとなった。巨人戦を中心とした地上波全国ネット放送に限定されていたプロ野球コンテンツは、BS放送・CS放送・ケーブルテレビの普及による総合編成に代表されるようにメディア露出が多面化した。これまで不変とも思われた、巨人戦中心の地上波全国ネット放送が重きを占めるメディア構造は、総務省によるテレビデジタル化やインターネット規制の緩和、動画配信の発達など、偶発的にも国策とP L M理念を軸とした地元密着の球団方針がマッチングしたものの産物だと言えるだろう。下図表の通り、わずか10年程のな期間において、リーグを取り巻くメディア環境は大幅に充実を見せて、リーグ球団のメディア化が進んでいるのである。



図表 40 パリーグ球団のメディア化 展開図<筆者作成>

パリーグ各球団が予算面や地理的限界からフランチャイズに特化した選手編成・補強を進めたスモールマーケット戦略は、結果的に地元ロー

カルニュース、地上波ローカル中継などを想定以上に活性化させ、従来よりもメディアによる球団関連の扱いが極度に増えた。この動向を敏感に察知した小林・荒木らは一層の地元特化のメリットを確信し、見逃さなかったのである。そしてこれら変化を取り入れながらP L Mでも間接経営戦略<sup>277</sup>を推進したのだった。またインターネット等の多メディア展開は放送免許の認可を受けていない球団を、自らメディア化する方向へ導いた結果、球団発信の情報量は格段に増えていった。このように時代観、社会インフラ発展、自社発信メディア情報を巧みにリンクして市場と向き合った結果、球団はファンに対して、チームと同居できる絶対的時間数を格段に増量したサービス提供フレームを通じて、リーグとして地産地消スパイラルをヨリ充実したものに再構築できたのである。

### 9. 5. 3 非常に奥が深いプロ野球を活用した地域活性化

前項までの考察から、P L Mを通じた各球団の経済圏活性化は強カブランドパワーを球団に付加させた。またその総和としてパシフィックリーグのブランドパワーも増強させたことが示唆された。これらフランチャイズとのつながりを深化させ、多段的・多層的に展開する各球団だけでなくフランチャイズや地元住民にもメリットを一層生みだした。スタジアム内には地元都道府県だけでなく、周辺地域に本社多く企業によるスポンサードの増加や、地方自治体が主催するスタジアム内でのイベント、応援ツアーによる観客動員増など、その関係は一層リフレクシブになり、フランチャイズの活性化を呼んだ。このようにな新たな企業・住民と球団の関係は、P L Mを通じてパリーグのフランチャイズ各地へ波及し、さらに連鎖が連鎖を呼ぶこととなった。このように野球コンテンツの地産地消は新たな消費が、さらに新たな消費を呼ぶ地域消費の新システムを産みだし始めた実例と言って良いだろう。

本稿のインタビュー調査から確認できたように、この消費スパイラル

---

<sup>277</sup> 間接経営戦略は沼上（2000）によって提起されたもので、意図せざる結果を意図的に取り込む戦略。後に水越（2006）らによって理論の精緻化がなされているが、各議論については本稿では参照にとどめ、パリーグの現場ミドルが意図しなかった成果を次々に続く展開に取り込んでいった姿勢を「間接経営戦略」という概念を借用して本文内で使用する。

効果にパリーグの現場スタッフ実践を重ねる段階で次第に気が付き始めていた。その精度を高めたマーケティング手法がPLMのノウハウとなり、現在も成長に向けて動いているのである。本項ではこういった球団保有のマーケティングがPLMというプラットフォームを介して6球団で構築・施策実践を繰り返すプロセスから、プロ野球コンテンツを中心とした地域ブランドの再構築へと繋がり、その総量であるフランチャイズ住民が評価する地域価値に増大に寄与したと考える。これらの個別球団レベルからリーグ全体レベルへと拡大した価値創発のプロセスは、いつしか数々の社会現象や新たな消費を巻き込み、広義での球団文化圏の6通りの地域マーケティングにまで昇華したと考えたい。これら成果は結果のインパクトとしてではなく、数々の試行錯誤の連続であった改革の全容を理解した上で初めて、新たなエリアに移転しうる地域活性化策なのである。もちろん球団を軸にした各地域のコンテンツ価値の包括発展モデルは、いまだ改革途上であることは否めないが、このリーグ全体・および6球団の改革事例の複合プロセス分析の理解は、日本経済再生会議での議論がさらに一層の地域発展にも大きな新鉱脈を発見できる、非常に奥深い議論であることが理解出来ると主張したいのである。

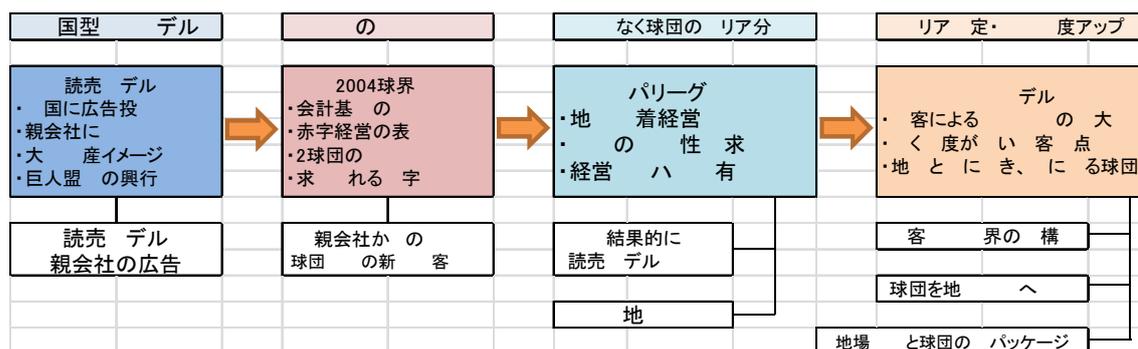
## 9. 6 小括

リーグ全体の改革成果としては、リーグのスケールメリットと競争構造の変革となるが、ここでの注目は、リーグビジネスが個別球団と比較して規模が大きくなったからといって、競合に対して規模の勝負を直接的には挑まなかった部分ではないだろうか。パリーグは規模が大きくなりながらも、「球団は地方の牽引役」として、あくまでフランチャイズとの各球団の関係を優先した。その結果として出来上がった「パリーグ＝全球団が地域密着」というリーグブランドとなった。それぞれの球団のローカル市場での価値を尊重することで、結果としてリーグ全体バラエティに富んだリーグ構成となり、それをIT会社のノウハウを駆使することで、6球団のサービスを1つにつないだ。改革現場のスタッフはフランチャイズという現実社会に、感動や非日常経験というイメージ

を戦略資産である IT 技術を駆使することで、重層的コミュニティにおける消費の再構築を行い、居住地域だけにとどまらない「私の街・私の所属場所・私の球団」という仮想社会の一面を持った顧客独自のバーチャル世界を商品として創り上げたのである。インターネットライブ中継や、顧客が好きな時間に野球と接することが出来る動画や SNS プラットフォームの整備は、地上波テレビ中継がないパリーグファンには絶好のコミュニティとなった。このようなフランチャイズとの関係を重視した場の設定は、顧客の生活世界を多様化し、また各コミュニティがコミュニティを超えて交差する現象を呼んだといっても良いだろう。このような球団を地域コミュニティにまで昇華させる粘り強い現場の改革連鎖は、結果のインパクトだけでは語れない部分であろう。

## 第10章 本稿で検討した改革プロセスの理解深化

本稿はこれまでパリーグ改革20年の事例分析によって球団・フランチャイズの複合事例分析を行った。そのプロセス分析・考察からは状況に依存しながら、限定的な合理性に基づいた、必死のものがき苦しみの連続によって改革が進められてきた経緯を整理した。さらに改革が生んだ意図せざる産物・副産物について吟味を重ねてきた。続いて本章ではその変革の中で球団改革を進めた現場第一線で従事した現場スタッフの保持していた視点・資質の検討を行う。その検討によってこれまで先行研究で蓄積されてきたプロ野球を活用する経済活性化の議論に、改革を現場で推進したマーケティング部門の試行錯誤のプロセスを付加し、地域活性化に関する議論の精緻化に貢献をしたいと考える。



図表 41 改革プロセスと、その改革内容の深化<筆者作成>

### 10.1 立地の視点 「立地発展と創造の視点～顧客生活世界の再構築」

本稿の6球団事例に共通して言えるのが、球団とフランチャイズとの相互作用によるフランチャイズ経済圏の再構築プロセスである。球団を受け入れる側のフランチャイズは自治体も含めて、当初から球団との関係性に積極的ではなかった。その中で球団現場はものがき苦しみながらも地域密着の理想を掲げ、地道に試行錯誤を重ねた。その中でフランチャイズの住民が球団を通じて、リアルとバーチャルの枠組みを駆使しながら、球団の発信する情報に依存しながら、自身の「ヒト」、「モノ」、「場所」、「生活のストーリー性」という一連をリンクされたネットワークに

参加して、球団を中心としたスポーツ消費を再構成していくプロセスへと至った。ここには既存研究では射程とされていなかった、「立地発展と創造」の視点がある。適切と判断された立地に移転をし、そのフランチャイズ経済圏に適応する丹念なアプローチをするだけでなく、球団の提供する消費世界観を単なる一時消費に終わらせないよう、新しい立地創造までを視野にした野望を持ち合わせ、顧客の生活世界へ深くかかわり、生活世界の再創造へと導いた。この姿勢が本稿では全球団から見受けられたのである。

後日談ではあるが、いま熊本県観光キャラクターの「くまもん」を使った観光PRが非常に話題をあつめている。熊本県のPRに貢献すると認可されれば、ロゴの使用料は無料で該当商品や、該当キャンペーンに「くまもん」を起用できるという。

「映画・おくりびと」でアカデミー賞を獲得した放送作家の小山薫堂氏によれば、集権化された中央からの情報発信だけでなく、地元からの話題拡散と各ステークホルダーが自発的に盛り上がる仕組みの絶大な効果を重視する。かつて福岡ダイエーホークスは、地元流通や商店街などに球団ロゴの無償使用を認め、ホークス経済圏を拡大した。ホークスの成功事例は「くまもん」キャンペーンの源流とも言えるのだが、さらにPLMにてブラッシュアップされたパリーグ発のマーケティング施策が、「くまもん」のような他事例に大きな影響を派生していった点についても興味を尽きない。パリーグ各球団はフランチャイズの住人でもありながら、商品の生産者でもある。これらを念頭に消費者と共に新しい価値を作り上げているのが、現在のパリーグ球団を作り上げた改革現場の資質である。つまり立地は選ぶのではなく、地域住民と共に作り上げるモノである。これが意のままにならない市場・顧客・地域を1つにまとめる彼ら固有の視点であり、その「立地発展と創造」の効果検証は今後稿を改めてさらに、取り組みたい側面でもある。

## 10.2 コミュニティの視点 「文化創造の視点～新商品価値の創発を越えて、球団を地域文化にまで昇華させる気迫」

昨今のPLMにおいて、パシフィックリーグ各球団は『興行ビジネスおよび親会社の広告塔』から『地域活性化を担う貢献産業』への進化を社会的役割として自らに課している。その理念を持ったPLMの企業活動は既に浸透をはじめ、各球団の存在価値自体を変化させている。

PLM理念によれば、『地域再生（発展）の牽引役』とは『リーグや球団』を基軸に地域や、個人に対して『地域の絆』、『地域の活性化』や『夢を与えるコンテンツ』に関する提案を行うビジネスであり、その牽引役の担う範疇は、観戦プロセスの整備、グッズ・ファッション制作、地域のにぎわい創出、街づくり等も全て含めた試合観戦以外の消費を促し、地域活性化の触媒になる「文化創造活動」も含まれるという。

それらには自治体に多く見られる企業誘致などに見られる経済振興や定住人口の増加といった単なる量的規模の「拡大論的発想」のみではない一面が特徴づけられている。そこには最終的には「文化創造活動」を目指した、地域住民にとっては一見すると当たり前に見える、地域の多様な価値・意味づけの再発掘や再開発を目指した試行錯誤のプロセスが存在したのである。

このような地域の文化創造という概念は、日本のスポーツビジネス界においてはあまり見られなかった概念で、国内ではJリーグのスタートや、海外プロ球団の活動事例によってようやく可視化が始まり、2000年代に入ってプロ野球球団も顧客側も意識を始めたキーワードであると言える。もちろん芸術、芸能をはじめ、さらにはそれらを結びつけるコンテンツビジネス全体を見渡せば、これら無形財が既に文化創造の主体として広く認識されていた部分もあったが、PLMの理念において「文化」という言葉を用いて、スポーツ自体の「文化」、あるいはスポーツ球団を軸とした「地域文化」を豊かにすることを、企業のミッションとして位置付けていることは画期的な発想の転換と言える。

その意味でパシフィックリーグ各球団の改革現場がPLM創設と前後して、純朴にフランチャイズへの意味づけを実践した一連のプロセス

には大きな意義がある。このようにリーグ全体の20年間の潮流を鑑みると、「地域文化促進産業」というキャッチフレーズに象徴されるように、パリーグ球団全体がその役割を単に試合興行に関する諸サービスの提供という直接的な経済活動に限定せず、自らが「地域文化との交流」を通じて、文化を仲介&媒介する主体であるべきだと、自らの新たな使命に邁進し始めたとするのは、改革に携わった現場スタッフよるオリジナルの視点としても言い過ぎではないだろう。つまり彼らが有した視点に基づき、フランチャイズで住民と共に作り上げつつある立地では、共に作ったコミュニティが企業や市場を超え、いつの間にか地域文化となるプロセスを確認することが出来た。「地域コミュニティ×球団コミュニティ」の多層化による連結はこれまでにない繋がりを生んだのである。

プロ野球ビジネスはテレビをはじめとしたメディアで多く取り上げられる一面がありながら、これまで情報の一方通行に甘んじてきた部分が多い。その「地域文化促進産業としてのプロ野球球団」における商品生産の現場は、決してこれまで世間からイメージされてきたマスコミで頻繁に扱われる「華やかな職場」ではない。そればかりか洗練されたビジネスモデルによって構築され、計画的なマーケティング戦略に差配された現場とはほど遠い。その環境下で改革を進め、気迫を持って新しい商品価値を地域文化にまで昇華させようとした現場改革スタッフの視点には注視する価値があると考ええる。

### 10.3 プラットフォームの視点「地場の財産・文化と球団の再パッケージ能力と、その変化の局面を見極める視点」

経営トップのデザインする壮大な戦略観の役割・効果については、既存研究が指摘している通りである。企業にランドビジョンとしての方向性を示すことで、従業員の中長期の指標であったり、従業員のマイルストーンであるという貢献については本稿においても、十分に納得感を持って賛同できる。一方で新たな日々の実践においては、改革現場の毎日の実務に基づいた戦略観が必要であることは大いに主張したいところである。単にランドビジョンでなく、単に現場実践だけでなく、そ

の微妙なせめぎあいの関係にこそ、改革の源泉があり本稿は経営トップと現場スタッフ、フランチャイズの3者による「せめぎあい」が注目に値すると述べたい。その中で現場スタッフ達は、フランチャイズ地場の財産や文化と球団の出会いの産物を、球団改革の間接経営戦略として取り入れた。そこにはメディアの多様化や、IT技術の発展を通じて、顧客の日常と非日常を媒介する球団の姿が生まれた。その折に彼らが大切にしたことは、偶発的な産物・副産物に対して素直に感動したり、驚き、評価をし、嘆き悲しみながらギリギリの試行錯誤を継続する姿勢であった。彼らには敢えて無謀とも思えるグランドビジョンを読み替える気概と、自らぶつかった市場での衝撃には決して冷めることなく熱い思いで受け止める、経営的センス・オブ・ワンダー<sup>278</sup>の視点があった。本稿では生物学者レイチェル・カーソンの単語を借用して、改革を実践しうるマーケティング現場改革者の視点を表現したい。球団改革を進めるにあたり本稿で考察した改革現場スタッフは「時に辛辣であるが見方によれば美しいとも感じられる顧客の反応、フランチャイズに根付いた美しい文化、球団とフランチャイズの未知の関係、神秘的な球団とフランチャイズの接点・産物に目を見張る〈センス・オブ・ワンダー〉の視点を持ち合わせていた。その完成は試行錯誤の苦悶にありながらも真っ新であり、時には自身が現場のプロフェッショナルであることを忘れるほど、まるで子供のように素直に現実を受け入れた。そして決して改革途上の実状に冷めることなく、常にアグレッシブに現実に向き合っていたのである。その資質・視点は意のままにならない地域・住民・球団を1つにまとめ、地場の財産や文化と球団を再パッケージすることを成功させた。それが結果として、意味のある個々のコミュニティが多層的に重なることを実現させ、球団によって顧客生活の日常と非日常を巧みに媒介させるバーチャル消費世界を誕生させたと考えたい。この一面こそが球団がメディアになるという現象であると本稿は主張したいのである。

---

<sup>278</sup> レイチェル・カーソンはアメリカの生物学者（1907-1964）。環境保護を考えるにあたり、「美しいもの、未知なもの、神秘的なものに目を見張る感性〈センス・オブ・ワンダー〉を育むために、子供と一緒に自然を探求し、発見に喜びをときめかせる重要性を説いた。

## 10.4 まとめ

本稿では世間一般のイメージである、「常にメディアに注目された華やかなプロスポーツビジネス」といった印象論を払拭するような、「パシフィックリーグ6球団の泥臭い改革の20年」を記述してきたつもりである。その試行錯誤の連続については、インタビュー協力により、メディア情報や球団リリースでは踏み込めない生々しい改革として濃密な既述を心掛けてきた。以下では、これまでの本稿での議論を振り返りつつ、本稿の意義と残された課題について整理し、まとめとしたい。

### 10.4.1 改革現場の最前線が創発した商品像の理解

プロ野球ビジネスの現場において生産される商品は、消費者とサービス提供者の間で交わされる第一に「感動や経験という無形財をめぐる価値」が観戦という形式で売買されるものであり、一方でテレビやITを始めとしたメディアに媒介され、各顧客が所属するコミュニティ構築されたバーチャル世界「仮想社会と現実社会の中間物」のイメージ消費とも言える。この2つの側面はプロ野球ビジネスだけに限らず、無形材消費の性格を理解するにおいては有用なものであるにも関わらず、これまでの研究においては、基礎を置く研究領域の違いや実務的関心の有無によって、プロ野球ビジネスの観点から語られることはなかった。またマーケティング研究の分野においても無形財の実際の売買とイメージ消費を相互に参照される研究は少なかった（和田1999）。結果としてコンテンツ消費に対する2つの面の重層的な理解は、限定されたものに留まっていたのである。

しかしながら本稿ではPLMの企業理念をもとに、最終的にパリーグ6球団を「地域経済を牽引する産業」と位置付けた。本研究においてはプロ野球球団の改革をエスノグラフィックな方法によって具体的・より実務に近い現場目線で検討をすることで、新しい価値創発プロセスに着目して考察を試みた。その立ち位置は各球団で改革を実践する現場スタッフの立場からの俯瞰により、観察を試みたわけであるが、結果的には以下2つの意味でプロスポーツ球団の商品像について、新しい文化創造

の側面を考察するものであった。

ひとつはパリーグ各球団の商品生産におけるフランチャイズ独自の文化的な背景である。スポーツコンテンツ商品の生産プロセスは、親会社を含めた企業レベルでとらえるのであれば、その企業戦略、マーケティング手法を実現するためのグランドビジョンに基づいた、結果的に親会社グループ企業全体の利潤追求を目指す倫理に基づいたプロセスの一環であると分析されるかもしれない。しかし、そのような前提は、パリーグ球団の改革や実務現場においては全てが適応されるものではなかった。逆に現場の改革担当者、当事者から見た商品生産のプロセスは、親会社が描いたグランドビジョンとかなり異なるものであったことが今回の6球団事例の全てから浮き彫りにされている。

すなわち、プロスポーツ球団のマーケティング現場では、他球団はもちろん、他のエンタテインメントビジネスとの競争環境や変化し続ける市場環境のなかで、「計画的」「客観的」「合理的」であるグランドビジョンを遂行する志向するよりも、試行錯誤を重ねた実践プロセスを重視し、フランチャイズの財産を尊重し、事前に計画された戦略には還元できない様々な動向に、持てる知識や技術を組み合わせ、その場の現場力を駆使しながら商品を生産している。その対応はフランチャイズに特化したローカル事情に根付いた実践の集積であり、その商品生産過程は矛盾の富んだ状況依存的な環境下での、他にもありえた試行錯誤の連続として特徴付けられるのである。

もうひとつは、スポーツコンテンツ商品の生産プロセスにおいて影響を受け、メディアに取り上げられるプロスポーツ球団を取り巻く地域文化である。そして球団が作り上げたお祭りのな“にぎわい”に集う熱烈的なファンのイメージ消費である。改革現場のスタッフたちはフランチャイズという現実社会に、感動や非日常経験というイメージを自分たちのIT技術を駆使した戦略資産から、重層的な消費パターンの再構築を行い、居住地域だけにとどまらない「私の街・私の所属場所・私の球団」という仮想社会の一面を持ったバーチャル世界を商品として創り上げたのである。これらはファンクラブやコミュニティとともに新しいネットワ

ークを形成し、新しい場所の在り方を提案した。つまり球団がメディアなることを目指した現場改革者が、球団と地元の在り方に、ある新しい演出を織り込み、その結果として現実のフランチャイズと個人の中のバーチャルフランチャイズが連動した。その連鎖は社会の話題となり、球団を軸に人の動向や情報のトラフィックが増加し、互いが連動しながら「球団と地域によるフランチャイズ価値の共創」を展開し始めたのだった。

#### 10. 4. 2 地域文化と球団の双方向作用を捉える

本稿では、単にプロ野球コンテンツ製作の定量的な検証のみには集約されない問題についての考察を試みてきた。もちろんプロ野球球団の財務状況や、開発商品群、ビジネスカテゴリーの開拓と CRM の因果などを定量的に検討することは、社会科学の視点から行われるスポーツビジネス研究の重要な領域である。しかし、しばしば抽象化された理論的なフレームから演繹的になされる批判は、批判それ自体が自己目的化し、具体的な日常の現場から離れてしまった閉鎖的なフレームとしての議論となる恐れも否めないだろう。

本稿では、定量的な数値で現れる実情そのものの分析・吟味ではなく、あくまでプロ野球コンテンツという無形財が生産される具体的なプロセスを現場に寄り添ったミクロな視点で検討してきた。取り上げた事例は限られたものであり、またコンテンツ「消費」の具体的な実例・実数・定量分析については、全くと言っていいほど触れられていない。だが本稿の作業は十分でないにせよ、それらの抽象的な理論化を超えて、現場の文脈に接近することを可能にした貢献があると考えられる。

この点について、関係性マーケティングの分野で演劇消費を研究した和田充夫による次のような指摘は非常に興味深い。彼は演劇・芝居について「出来上がった演劇を鑑賞するだけでなく、『演者と観客が閉ざされた空間でもつ双方向からの関係性』を通じて、その観劇時間帯のみの満足消費ともなりえた演劇が、どのようにして特定の価値を長期にわたり構築したのか」を明らかにする必要がある。(和田 1999) と語る。

プロ野球ビジネスという対象においても、それは同様であろう。本稿では結果のインパクトと、当事者目線の差異考察してきたように、すでに出来上がった完成品としてスポーツコンテンツを捉え、出来上がった付加価値のイメージを、あらかじめ出来上がった理論的枠組みの下で分析するだけでなく、試行錯誤の末に誕生するイメージの生産過程もまた、今後も問われるべき議論領域であると考えている。

地域文化の媒介者としてのプロ野球球団は、従来のファンとフランチャイズを、「日常生活」と「バーチャル消費」という異なる2つの事象を相互作用させながら住民の生活を再構築した。それが地域文化と結びつきプロ野球パリーグは地域の牽引役という独特の形態へと変換する。このプロセスは単に球団を地域文化に織り交ぜただけでなく、地域文化の新たな商品化ともいうべき状況が同時に並行して進行していると解釈することができる。またパリーグ球団は、フランチャイズ文化を単純に「商業化」する行為主体でもない。むしろ「経済」と「文化」のフローの結節点に位置している、「地域との協調・共生の媒体」と考えるべきではないだろうか。

#### 10. 4. 3 改革を实践しえたマーケティング現場の視点・資質

本稿では、パリーグ6球団のマーケティング現場改革者が、余暇市場に直面している現状課題を整理し、その改革遂行の数々について吟味を行ってきた。今後の市場変化への対応など、時代の経緯・進展にともない、プロ野球現場の改革スタッフに求められる役割や直面する課題も変化していくと考えられるが、20年間の6事例の中で、改革を实践しえた視点を把握しておくことは大切である。ここでは各球団の現場で改革を实践しえた現場スタッフの視点・資質を整理しておく。

- ①立地発展と創造の視点～顧客生活世界の再構築
- ②文化創造の視点～新商品価値の創発を超えて、球団を地域文化にまで消化させる気迫
- ③地場財産・文化と球団の再パッケージ能力と、その変化の局面を見極める視点

以上の、改革を成しえた現場スタッフに保有する視点・資質を示唆することで本稿の考察成果としたい。①については既存の立地論を超越する視点である。マーケットを新たに作り上げるため6球団の現場スタッフの気概は、顧客の生活まで巻き込んだ再構築で、立地の様相を変えたのだった。②については球団商品の消費を促進しながらも地域活性化を目指し、球団を地域文化にまで消化させる姿勢が顕著であった。その姿勢は敢えて拡大論的発想から離れた視点があった。単に“地元に即した”では語りつくせない資質であり、既存コミュニティがその枠組を超越して、再構築されたプロセスを評価したい。③については既存プラットフォームに対する新たな示唆である。通常は見逃しがちな、地場の何気ないものにも感激を持って接するハートを持ち合わせていた。地場の文化を再評価し、何気ない地元財産に球団と言うストーリーを付加して再パッケージする。このように中央で集権化されたものでないストーリーが、分散された地方の文化を再評価して、エリア限定ながらも発散から色濃く拡散へと導くプラットフォームを用意させる視点は本稿でも顕著に見て取ることが出来た。

## 10.5 本稿の射程

本稿は必ずしもタイムリーな経営学的関心や、マーケティング論の核心に迫る理論を扱う内容や、プロ野球ビジネスの実務的な課題に面して即解決を目指すものではない。しかしながら、これまで述べてきた余暇市場におけるエンタテインメントビジネスの中でのプロ野球コンテンツの企画開発、その商品化、地域の文化との融合へと拡大生産する具体的なプロセスの考察は、事例研究としてそれらの領域において、プロ野球コンテンツという商品生産の具体的過程の記述をベースにした探索的研究として、一定の意義を持ちうると考えている。

つまりフランチャイズの生活の中に、住民と球団との相互作用によって、新しい需要の創造がなされたが、それは球団とフランチャイズ住民の双方による「新生活・人生創り」というフレームに織り込まれたプロセスを記述したと考えている。

本稿から示唆されるのは、球団とフランチャイズの深化のためには、既存のセオリーや経営トップのグランドビジョンは十分に企業の置かれた環境とマッチングしていないことが多く、特に改革を担当する現場レベルにおいて、ビジョン具現化のために属人的な能力が必要とされているがゆえ、かえってそこに「チーム愛」や「マネージャーの勤や経験」と密接な、ピュアな戦略創作意欲が要求されるといえる。本稿ではこの微妙なニュアンスをアメリカの生物学者レイチェル・カーソンの『センス・オブ・ワンダー』という概念をもって表現した。『センス・オブ・ワンダー』とは一定の対象に触れることで受ける、ある種の不思議な感動、または不思議な心理的感覚を表現する概念である。通常は幼児期の子供が持ちうる何気ないものへの感動として使用されることが多いが、本稿で調査した現場改革者から共通して見られたのは、このある種不思議な感動を、些細な日常文化から感じ取った能力である。彼らはそれらの何気ないフランチャイズの息吹を尊重し、意図しないながらも球団とリンクさせて、チームを地域に根ざした公共財へと導いた。つまり『センス・オブ・ワンダーの戦略思考』ともいえるクリエイティビティが彼らの共通する資質<sup>279</sup>であったということかもしれない。

そして、スポーツコンテンツの生産過程が、リフレクティブな「日常生活」と「バーチャル消費」の相互作用のプロセスであるということは、その消費者の動向が単純に機能的な商品の提供と、その商品便益に還元されえない意味的価値の性格を保有していることを、あらためて確認させてくれたと考える。よって、地域活性化につなげるプロ野球の活用の議論は「魅力的なプロスポーツ・フランチャイズ創り」に関する考察を中心に、今後は「日常生活」と非日常の「バーチャル消費」両者の相互作用を念頭に置いて行われることが必要になる。プロ野球ビジネスにおける商品の生産は、一般商品売買の側面も持ちながら、複雑に意味に富んだ文化的プロセスの消費でもある。そのどちらか一方を単純化することなく、解きほぐすことが出来るのが、今後もプロ野球ビジネスを通じ

<sup>279</sup> 本項において、このセンス・オブ・ワンダーの戦略思考は本稿、従来の理論フレームであった Kotter, J. P. (1982)、Kotter, J. P. (1982) では見られなかった本事例を通じて、改革を成功に導いたマネージャーの資質として捉えている。

ての研究の可能性ではないだろうか。その観点に基づきながらマーケティング現場で改革を成しえた視点・資質を検討し、新たに生成する秩序の側面を見極めながら、6球団改革について一貫通貫して事例を書き留めて、考察を行った部分に本稿の意義があると考えたい。

#### 10.6 本項の限界と今後の課題

本稿で扱われた、プロ野球パシフィックリーグ事例は量的にも限られており、上述の諸点は、ダイレクトにマーケティング論の研究における新たな理論構築や、視座の提案につながるものとは言えない。ここでの議論はパリーグという限定された事例を扱ったことで再現可能性についても言及されていない。その点が本稿の大きな限界となっている。しかし、この視点に立つならば本稿は限定された事例でありながらも、6球団の濃密な既述をめざし、各球団を歴史的な視点を持ちながら複合競争分析を行った初めての試みでもある。よって本稿から今後、実際の各球団やPLMでの施策についての定量研究や、さらなる改革側面の解釈的な研究にも繋がるきっかけは存在しうると考えている。

これらの結果として、今後プロ野球ビジネスに関連する諸領域への新たなアプローチや、そのビジネスシステム再構築にまで吟味が及び、何らかの新しい理論構築まで議論が進められることが出来ればと考える。

またインタビュー協力者には非常に貴重な情報を頂いたが、筆者自身の解釈には、なんらかの齟齬がある可能性もある。その部分は全てにおいて筆者の責任としていただきたい。引き続き各関係の方々にはご指導や、情報交換を頂き、今後も一層の中立性ある業界理解を深化し続けなければならないと考えている。

## 参考文献／参考資料

- Allison, G. T. (1971) *Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis* (Boston: Little, Brown) (宮里政玄訳『決定の本質 キューバ・ミサイル危機の分析』中央公論社, 1977年。)
- Barney, J. B. (1996) *Gaining and Sustaining Competitive Advantage* (Addison-Wesley Publishing Company) (岡田正大訳『企業戦略論』ダイヤモンド社, 2003年。)
- Carson, R. (1956) *The sense of wonder* (Open Road Media) (上遠恵子訳『センス・オブ・ワンダー』新潮社, 1996年。)
- Chandler, A. (1962) *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise* (Beard Books) (有賀裕子訳『組織は戦略に従う』ダイヤモンド社, 2004年。)
- Jim, P., Vassil, G. (2005) *The Olympic Games explained* (榎本直文訳『オリンピックのすべて 古代の理想から現代の諸問題まで』大修館書店, 2008年。)
- Kotter, J. P. (1982) *The General Managers* (New York: FreePress) (金井壽宏・加護野忠男・谷光太郎・宇田川富秋訳『ザ・ゼネラル・マネジャー: 実力経営者の発想と行動』ダイヤモンド社, 1984年。)
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (1998) *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management* (New York: FreePress) (齋藤嘉則監訳『戦略サファリ』東洋経済新報社, 1999年。)
- Kotter, J. P. (1982) *The Nature of Managerial work* (奥村哲史・須貝栄訳『マネジャーの仕事』白桃書房, 1993年。)
- Pascale, R. T. (1984) "Perspective on Strategy: the Real Story Behind Honda's Success." *California Management Review*, Vol.26, No.3, spring
- Spoelstra, J. (2002) *Marketing Outrageously: How to Increase Your Revenue by Staggering Amounts!* (宮本喜一訳『エスキモーが氷を買うとき 奇跡のマーケティング』きこ書房, 2002年。)
- Yin, Liang, Fu (1998) 「戦前のプロ野球と新聞: 『読売新聞』の「巨人軍戦略」と関連して」『一橋論叢』117巻2号。
- 朝日放送株式会社(2001)『朝日放送の50年史』朝日放送。

- 井上俊・長谷正人（2010）『文化社会学入門 テーマとツール』ミネルヴァ書房。
- 石井淳蔵（1993）『マーケティングの神話』日本経済新聞社。
- 石井淳蔵（2006）「競争的価値創発プロセス概念とケース記述の手法～競争プロセス、デザイン、そして身体性～」『神戸大学ディスカッションペーパー』2006・48。
- 石井淳蔵（2012）『マーケティング思考の可能性』岩波書店。
- 石井淳蔵・石原武政（1996）『マーケティングダイナミズム—生産と欲望の相克』白桃書房。
- 石田慎也・藤本淳也・松岡宏高（2007）「プロ野球球団のエリアマーケティングに関する研究—スカイマークスタジアムと大阪ドームのオリックスバファローズの試合観戦者比較から—」『大阪体育大学紀要』第38巻 pp52-60。
- 石原武政（1982）『マーケティング競争の構造』千倉書房。
- 伊丹敬之（2003）『経営戦略の論理』日本経済新聞社。
- 大野貴司（2009）「スポーツマーケティングに関する基礎的考察」『中部大学人文学部研究論集』21号。
- 大坪正則（2011）『パ・リーグがプロ野球を変える』朝日新聞出版。
- 岡田功（2010）『メジャーリーグなぜ「儲かる」』集英社。
- 金井壽宏（1999）『経営組織』日本経済新聞社。
- 金井壽宏（2005）『リーダーシップ入門』日本経済新聞社。
- 上條典夫（2002）『スポーツ経済効果で元気になった街と国』講談社。
- 神崎宣武（2004）『江戸の旅文化』岩波新書。
- 北矢行男（1992）『プロ野球の経営学』東洋経済新報社。
- 橘川武郎・奈良堂史（2009）『ファンから見たプロ野球の歴史』日本経済評論社。
- 栗木契（2003）『リフレクティブ・フロー：マーケティング・コミュニケーション理論の新しい可能性』白桃書房。
- 栗木契（2007）「マーケティング・リサーチの射程再考」『神戸大学ディスカッションペーパー』2007-11。
- 栗木契（2007）「構築主義の視覚におけるマーケティングリサーチ再考（前編）」『流通研究』第10巻第1・2合併号。
- 栗木契（2008）「構築主義の視覚におけるマーケティングリサーチ再考（後編）」

- 『流通研究』第10巻第3号。
- 栗木契（2010）「マーケティングを振り返る」『神戸大学ディスカッションペーパー』2010-5。
- 栗木契・水越康介・吉田満梨（2012）『マーケティング・リフレーミング』有斐閣。
- 小林至（2002）『プロ野球ビジネスの仕組み』宝島社新書。
- 小林至（2004）『合併、売却、新規参入。たかが…されどプロ野球』宝島社。
- 小林至（2009）「産業としての日本のプロ野球とマネジメント」『一橋ビジネスレビュー』第56巻第4号 pp44-62 東洋経済新報社。
- 首藤禎史（2004）「わが国のスポーツ・マーケティングの概念枠組を求めて」『大東文化大学経営論集』第7号。
- 竹森健太郎（2002）『プロジェクトH』朝日新聞社。
- 南海電鉄（1978）『南海ホークス40年史』南海電鉄。
- 永井良和・橋爪紳也（2003）『南海ホークスがあったころ～野球ファンとパ・リーグの文化史』紀伊国屋書店。
- 並木裕太（2013）『日本プロ野球改造論 日本のプロ野球は日本産業の縮図である！』ディスカバー携書。
- 沼上幹（1999）『液晶ディスプレイの技術革新史-行為連鎖システムとしての技術』白桃書房。
- 沼上幹（2000）『行為の経営学-経営学における意図せざる結果の探究-』白桃書房。
- 根来龍之・足代訓史（2009）「意図せざる結果の原因と類型」『早稲田国際経営研究』No. 40, pp113-123。
- 野中郁次郎（1974）『組織と市場』千倉書房。
- 野中郁次郎（1983）「活力の原点＝日本の課長—その変貌する役割を探る」『週刊東洋経済臨時増刊近経シリーズ』No. 65, pp24-31。
- 野中郁次郎・竹内弘高（1964）『知識創造企業』東洋経済新聞社。
- 西尾久美子（2009）『京都花街の経営学』東洋経済新報社。
- 長谷川晶一（2014）『プロ野球12球団ファンクラブ全部に10年間入会してみた！涙と笑いの球界興亡クロニカル』集英社。
- 原田宗彦・藤本淳也・松岡宏高（2004）『スポーツマーケティング』大修館書店。
- 原田宗彦（2007）『スポーツ産業論』第4版 杏林書院。

- 原田宗彦（2008）「スポーツマーケティングとスポーツ消費」『アド・スタディーズ』吉田秀雄記念事業財団 pp11-15。
- 樋口美雄（1993）『プロ野球の経済学』日本評論社。
- 平田竹男・中村好男（2006）『トップスポーツビジネスの最前線 勝利と収益を生む戦略』講談社。
- 広瀬一郎（2005）『スポーツ・マネジメント入門』東洋経済新報社。
- 廣田章光（2010）「製品イノベーションにおける「近似対象」と「近似方法」の創発～競泳水着の開発競争とイノベーション～」『マーケティングジャーナル』Vol.29 No. 4 pp5-18。
- 藤井純一（2012）『監督・選手が変わってもなぜ強い？北海道日本ハムファイターズのチーム戦略』光文社新書。
- 本村凌二（2011）『帝国を魅せる剣闘士—血と汗のローマ社会史』山川出版社。
- 三品和広（2002）「日本型企业モデルにおける戦略不全の構図」『組織科学』第35巻第4号 pp8-19。
- 三品和広（2007）『経営戦略を問い直す』ちくま新書。
- 水越康介（2006）「マーケティング的間接経営戦略への試論」『組織科学』第39巻第3号 pp83-92。
- 水越康介（2010）「意図せざる結果を創り出す意図についての考察」『オープンマーケティングジャーナル』2010-5。
- 水野学・小川進（2004）「同業他社へのノウハウ公開の効果」：『組織科学』Vol. 38. No1 pp66-78。
- 森本譲二（2009）「日本プロ野球におけるフランチャイズ移転の可能性に関する研究」『早稲田大学大学院スポーツ科学研究科 2009年度リサーチペーパー』。
- 矢吹雄平（2010）『地域マーケティング論 地域経営の新地平』有斐閣。
- 山下秋二・畑攻・富田幸博（2010）『スポーツ経営学』大修館書店。
- 吉田満梨（2010）「不確定な環境における市場予測と遂行的実践」『マーケティングジャーナル』第29巻第3号 pp59-73。
- 脇村春夫（2007）「日本のプロ野球における企業家個人オーナー」『企業家研究』第4号 企業家研究フォーラム pp56-64。
- 脇村春夫（2009）「高校野球と教育 過去・現在・未来」『一橋ビジネスレビュー』

第 56 巻第 4 号 東洋経済新報社 pp74-85。

和田充夫 (1999) 『関係性マーケティングと演劇消費』ダイヤモンド社。

○ 定期刊行物・雑誌等

朝日新聞 本文脚注に特記事項のない場合は東京版を使用

一般社団法人 日本経済団体連合会 (2012) 『ミドルマネジャーをめぐる現状課題と求められる対応』。

企業家倶楽部 (2007) 「ベンチャー企業がプロスポーツの世界を変える」『企業家倶楽部』2007 年 8 月号 企業家倶楽部編集部。

国土交通省・観光庁 スポーツ・ツーリズム推進連絡会議 (2011) 「スポーツツーリズム推進基本方針 ～スポーツで旅を楽しむ国・ニッポン～」。

産業技術総合研究所 『成果報告書 第 2 章』 産業技術総合研究所。

「特集/スポーツマーケティング/J リーグ VS 野球」『宣伝会議』第 41 巻・第 6 号 宣伝会議新社 1994 年 pp8-38。

『週刊ダイヤモンド』2008 年 8 月 2 日号 ダイヤモンド社。

地域活性化プラットフォーム会議 (2006) 『北海道日本ハムファイターズを活用したスポーツと地域振興』北海道環境生活部生活・青少年室生活振興課。

『SPORTS MANAGEMENT REVIEW』2008 年 VOL. 11 データスタジアム。

『週刊東洋経済』2010 年 5 月 15 日号 東洋経済新報社。

『週刊東洋経済』2012 年 3 月 10 日号 東洋経済新報社。

『日経エンタテイメント』2009 年 6 月号 日経 BP 社。

日本経済新聞 東京版

ベースボールマガジン社編 (2009) 『パ・リーグ 60 年 魂の物語』。

ベースボールマガジン社編 (2010) 『ライオンズ 60 年史 獅子の記憶－「西鉄」から「埼玉西武」まで』。

「テレビはプロ野球を捨てるのか」『GALAC』角川グループパブリッシング 2011-3 月号 放送批評懇談会。

文部科学省 (2010) 『スポーツ立国戦略－スポーツコミュニティ・日本ー』。

宮城県 (2008) 『宮城に誕生したプロ野球チーム 楽天ゴールデンイーグルスとともに～地域による球団支援 長期定着を目指して～』宮城県。

○報道機関用 連盟資料集および球団発行の史料

ロイター通信ニュース

埼玉西武ライオンズ（1994-2012）『埼玉西武ライオンズ メディアガイド』。

福岡ダイエーホークス（1994～2003）『福岡ダイエーホークス メディアガイド』。

福岡ソフトバンクホークス（2005-2012）『福岡ソフトバンクホークス メディアガイド』。

千葉ロッテマリーンズ（1994-2012）『千葉ロッテマリーンズ メディアガイド』。

北海道日本ハムファイターズ（2004-2012）『北海道日本ハムファイターズ メディアガイド』。

東北楽天ゴールデンイーグルス（2005-2012）『東北楽天ゴールデンイーグルス メディアガイド』。

パシフィック野球連盟（2010-2012）『パシフィック・リーグ BLUE BOOK』。

○インターネットサイト

埼玉西武ライオンズ <http://www.seibulions.jp/>

福岡ダイエーホークス <http://www.softbankhawks.co.jp/>

千葉ロッテマリーンズ <http://www.marines.co.jp/>

北海道日本ハムファイターズ <http://www.fighters.co.jp/>

オリックスバファローズ <http://www.buffaloes.co.jp/>

東北楽天ゴールデンイーグルス <http://www.rakuteneagles.jp/>

国税庁ホームページ <http://www.nta.go.jp/>

内閣府消費動向調査

[http://www.esri.cao.go.jp/jp/stat/shouhi/menu\\_shouhi.html](http://www.esri.cao.go.jp/jp/stat/shouhi/menu_shouhi.html)

（財）日本生産性本部 『レジャー白書 2008～12 サマリー版』

<http://www.jpc-net.jp/leisure/>

（社）日本プロ野球機構ホームページ <http://www.npb.or.jp/>

スポーツニッポン <http://www.sponichi.co.jp/>

日本プロ野球史探訪倶楽部 <http://www.d7.dion.ne.jp/~xmot/>

（株）ビデオリサーチ <http://www.videor.co.jp/>

北海道庁ホームページ <http://www.pref.hokkaido.lg.jp/>  
宮城県ホームページ <http://www.pref.miyagi.jp/>  
千葉県ホームページ <http://www.pref.chiba.lg.jp/>  
大阪府ホームページ <http://www.pref.osaka.lg.jp/>  
埼玉県ホームページ <http://www.pref.saitama.lg.jp/>  
所沢市ホームページ <http://www.city.tokorozawa.saitama.jp/>  
福岡県ホームページ <http://www.pref.fukuoka.lg.jp/>  
三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング ホームページ <http://www.murc.jp/>  
中小企業ビジネス応援サイト「J-Net 21」 <http://j-net21.smrj.go.jp>  
日経BP <http://www.nikkeibp.co.jp/>  
朝日新聞 <http://www.asahi.com/>

○インタビュー・講演でご協力くださった方々（肩書は調査当時のもの）

埼玉西武ライオンズ 営業部長 荒原正明氏 2007年8月  
福岡ソフトバンクホークス取締役 小林 至氏 2007年7月  
福岡ソフトバンクホークス営業担当 井上 勲氏 2007年7月  
千葉ロッテマリーンズ 球団代表 瀬戸山隆三氏 2006年8月  
事業部長 荒木重雄氏 2008年8月  
オリックスバファローズ シニアディレクター 菅文博氏 2009年3月  
シニアディレクター 三谷仁志氏（のちにファイターズに移籍）  
2008年2月  
東北楽天ゴールデンイーグルス オーナー代行 井上智治氏 2011年7月  
取締役副社長 池田敦司氏 2014年7月  
元近鉄バファローズ広報担当 A氏 2006年6月  
北海道日本ハムファイターズ 藤井純一 元球団社長 2014年6月  
パシフィックリーグマーケティング（株）森本譲二氏（当時勤務） 2010年2月  
朝日放送プロ野球解説者 福本豊氏、有田修三氏  
皆川睦男氏（故人）、稲尾和久氏（故人）  
元朝日放送プロ野球解説者 門田博光氏、佐々木修氏、村上隆行氏、加藤哲郎氏

※取材期間は筆者が朝日放送に在籍することになった1993年4月より、日々の「プロ野球中継」「近鉄バファローズアワー」等業務内においての21年間。

テレビ朝日、朝日放送、北海道テレビ、東日本放送 九州朝日放送

以上系列局のスポーツ現場の管理職、現役ディレクター・記者の皆様

フランチャイズエリアの商工会議所の皆様

福岡市長浜海鮮市場の皆様、白水商店の皆様

### 結びに代えて ～本稿で扱った現場改革者のコメント

本項を結ぶにあたり、インタビュー協力者から得た、現場改革者の特徴的なコメントを以下にまとめる。

- ①たとえどんな困難があっても勇気と柔軟性と行動力を持って、なんとか乗り越えていこうとする気力が大切である（瀬戸山）
- ②プロ野球と向き合った仕事の面白さは現状をどう打破するか、と言うところにあると考えている。そのことをチーム全体で取り組むことが本当の面白さと思える価値観を持つことが大切（瀬戸山）
- ③もしもリスクがなければ懸命になれない。仕事を懸命にやれば知恵も湧くし、それを見ている皆からは協力も得られる。だからリスクに立ち向かい、信念を持って夢を実現すべく突き進む（荒木）
- ④チームが共通のビジョンを整理して、共通のゴールを定め持つことが重要。経営幹部やリーダーやどんな思想を持ち、どういう改革をしたいと思っているか。どの方向に球団やチームを活性化したいのか、それに向かって多くのスタッフがともに進んでいくことが大切。ゴールのないところにゴールインはない（荒木）
- ⑤結局のところ、組織力を高めるには志を1つにするという一点に尽きるかもし

れません（荒原）

- ⑥改革を一緒にやるんだという姿勢を示して、権限を委譲して部下にもまかせる部分を作り、現場リーダーも一緒になって働くことが結果的に組織を活性化して、人を育てる（荒原）
- ⑦成し遂げたかったのは親会社に依存しない自立した組織作り。自立した先には地域貢献があり、地域に根差し、地元のファンに愛されて業績を上げる。地域密着が最大の目標なのだ（藤井）
- ⑧地域密着は親切の押し売りだけではいけません。プロ選手と会えるだろうという上から目線でもだめ。一時的な単なる受けをねらってもいけません（藤井）。
- ⑨球団は親会社に価値を提供する立場に変わる。そして球団は地元で愛されるメディアになる。ファンはホークスから季節を感じる。（小林）
- ⑩常に真っ直ぐな気持ちを持ち、問題解決のためには、今までの考え方に縛られず、時には自身がプロであることを忘れる。そして全体にとって素晴らしいものを追求することが大切。（島田と並木との会話から）
- ⑪見ている人を幸せにすることが出来て、そのチームを見て夢を持つことが出来る。そんな存在が真のプロ球団（三谷）
- ⑫好きなことを追い求め、極め、納得するまで追い求める。いつまでも子供の気持ちを忘れない。そして向上し続ける。（並木）
- ⑬アメリカで出来ているにも関わらず、日本ではプロスポーツビジネスが成立していない。だが日本で出来ないことはない。仙台で出来ないことはない。我々は日本型のプロトタイプを作り上げるんだ（池田）

このような座右の銘とも言える多数のコメントも、「地域活性化につなげるプロ野球球団の活用」を進める際に有益な格言として記す。