

# 北海道日本ハムファイターズのスポーツマネジメントを考える

1120410 山崎 裕史

高知工科大学マネジメント学部

## 1 研究の動機

本研究の目的はファイターズの東京時代と札幌移転後の球団経営を比較し、その成功要因を明らかにすることである。またそれを通じて日本のプロ野球の球団経営のあり方を考察することである。

日本のプロ野球の球団の中で黒字が続いているのは巨人、阪神、広島だけで他の 9 球団は赤字で、親会社から広告宣伝費などの名目で補填を受けている。さらに、プロ野球を統括する日本野球機構 (NPB) も 4 年連続赤字決算である。

先行研究のレビューや、球団ホームページ、専門家の研究業績などを参考にしながら、北海道日本ハムファイターズがいかに球団をうまくマネジメントしているのかを検証していきたい。具体的には、まず日本ハムファイターズ球団の創設と東京時代について概説する。次にファイターズの北海道移転の経緯について述べ、さらに北海道移転後のチームの好成績及び球団経営の成功の要因について分析する。そしてファイターズ球団の成功について他球団との比較でもって考察を加えたい。最後に、以上に分析からプロ野球のスポーツマネジメントについてコメントを加えたい。

## 2 ファイターズ球団の歴史 (創設と東京時代)

ファイターズ球団は、1946 年、セネタースがプロ野球チーム第 1 号として誕生した。その後、5 度名前を変えて、1974 年日本ハムが球団を買収し、球団名を日本ハムファイターズとした。

後楽園球場を本拠地としたファイターズは、初めこそ下位に低迷して苦難の時期であったが、少しずつ戦力を整え、1981 年にファイターズとして初めてリーグ優勝を成し遂げた。この年はファイターズ球団が多くのプロ野球ファン・関係者から“認められた”存在となり、それに伴い、観客動員数も徐々に伸びた。さらに球団の頑張りとともに、毎年 100 万人の動員を安定して保つ、人気球団の一つとして球界に認知されるようになった。

そんな時、88 年に東京ドームが開場した。後楽園球場の老朽化に伴い、日本初のドーム球場としてオープンしたこの球場は、「ドーム特需」と呼ばれる現象を引き起こし、この年の年間動員数は 245 万人にもものぼった。しかし、その特需が一段落すると、同じく東京ドームを本拠地とする人気球団である読売ジャイアンツは観客数を伸ばしているにもかかわらず、ファイターズの観客動員数は徐々に下

がっていった。そして 94 年に 200 万人を割り、2001 年のシーズンは 137 万人にまで落ち込んだ。

## 3 ファイターズ球団の北海道移転

そこでファイターズ球団は新たな経営の模索が必要不可欠であった。危機感を抱いた経営サイドの出した結論は、ファイターズの新天地での飛躍を期すべく「札幌移転」の決定であった。東京ドームからの移転にファンや一部の関係者は不安の色を隠せなかったが、実はファイターズ側にとって、札幌移転によるメリットが 3 つあった。

- ① 球場使用料の軽減
- ② 観客動員数の増加
- ③ 北海道の企業の球団経営参画

また、札幌市もプロ野球の球団誘致に積極的だった。ドーム球場があるにもかかわらず、サッカー、ワールドカップ以後はコンサドーレ札幌とコンサートなどにしか使用されていなかったからである。また北海道民もこれまで年一度の巨人戦しか北海道でなかったため、「北海道球団誕生」としてのファイターズ移転に大きな期待を膨らませていた。

## 4 ファイターズはなぜ成功したのか

ファイターズは札幌移転に際し、企業理念の「Sport Community」、経営理念の「Challenge with dream」、活動指針の「Fan Service First」をスローガンに掲げ、「北海道のファイターズ」になることを目標とした。

ファイターズはファンを生み出すために、道民と球団との多種多様な結びつきを構築することを大切にされた。そのための活動はスタジアム外では 180 ある市町村の 90% 以上への挨拶回りを行ったり、少年野球教室を年間約 100 回開催した。

ファイターズでは、来場してくれた観客やテレビ観戦の視聴者に、夢や感動を与えることを、最も重視するサービスと位置づけて、簡単には負けないチーム作りに取り組んだ。そのために GM (ゼネラルマネージャー) 制を導入したり、BOS (Baseball Operation System) を導入した。

ファイターズの収益モデルでは、野球チームをメーカーでいう製品と考えられる。スタジアム内外での、「製品」の売り方を考え、商品化しながら収益に結びつける活動がマーケティングである。ここでの意味のマーケティングとは、ファイターズという「製品」と多様な顧客に関係をつくることにある。

このような活動の結果、北海道に地元の球団というイメージが定着し、観客動員数が伸びたのである。

## 5 結論 ファイターズ球団に学ぶ球団経営の在り方とは

球団を企業として経営するためには、いくつかの要点がある。第 1 に「製品」であるチームが顧客に提供する内容を明確にすること。第 2 に球団経営には、チームという「製品」を支持してもらえ、ファンを生み出す活動が必要となる。そしてファンを維持し、ファンが次のファンを生み出す「ファンを育てる活動」を連携して行う必要がある。そして第 3 に「製品」を収益に結びつけるマーケティング活動が必要となる。そしてこれらの活動を限られた資金の中で行い、利益をあげることが求められている。

## 6 考察・提案

日本のプロ野球界は、企業が支援する時代から独立して事業を行う時代に移行している。そのためには、スポーツを通じて地域が発展する、ファイターズに続く仕組みを創り出さなければならない。

ただし、GM 制度は日本の球団制度を考慮しながら取り入れる必要があると考える。

## 参考文献

- [1] 大坪正則 “パ・リーグがプロ野球を変える” 朝日新聞出版 東京 2011
- [2] 伊藤宗彦・高室裕史 “1 からのサービス経営” 株式会社中央経済社 東京 2010