

プロ野球のファンサービスのあり方についての考察

～千葉ロッテマリーンズを例に～

1170385 青野 巧

高知工科大学マネジメント学部

はじめに

プロ野球球団の所有、運営において、年間20億円程度の赤字が出ているといった話を聞いたことがある。赤字と聞くと、赤字なのにどうしてオーナー企業は球団を所有し続けることができるのかと単純な疑問を持った。普通の企業で毎年のように20億円の赤字が出ていたら、その事業の撤退はやむを得ないことだと思う。それでもプロ野球が存続できているのはなぜか。そこからプロ野球球団の研究をしたいと思うようになった。

現在、プロ野球球団を運営していく上で大切な、収入が確保できないことが問題視されている。プロ野球球団の主な収入源は、チケット販売、スポンサー収入、放映料、物品販売等である。その中でも、2000年代前半までは、収入の大部分を放映料が占めていた。読売ジャイアンツのほぼ全試合がテレビ放送を通じてお茶の間に流れていた。「人気のセ、実力のパ」と言われていた時代は、セントラル・リーグはジャイアンツ戦を頼って、放映権料の収入を得ていた。しかし後述するように、放送そのものが減ってしまったのだ。ジャイアンツ戦1試合の放映料は1億円ともいわれていたくらいだから、その放映料がなくなるというのは、球団として大きなダメージであった。

また、プロ野球が設立された当時は、球団を所有する親会社に利益が出る直接的なメリットがあった。例えば、読売ジャイアンツの親会社である読売新聞社は、ジャイアンツが勝った翌日の新聞の売り上げが伸び、阪神タイガースの親会社である阪神電鉄は、自社の沿線で試合をすると乗客が増加するなどである。プロ野球設立当時の親会社は電鉄会社や新聞社が多かったが、今現在はIT関係企業が増えてきていて、直接的なメリットよりも、広告宣伝としての役割を担っていたり、プロ野球球団を所有することで安定性等の企業アピールとして保有する企業が多い。つまり、球団を保有することで、世間に、プロ球団を持てるほど安定した企業であることを知らしめることが出来るのだ。

しかしながら、球団としての収入を増やすためには、何といても直接球場に足を運んでもらい、入場料や物品販売等での収入を確

保する必要がある。そのために球団は積極的にファンサービスを行い、顧客ロイヤリティを高めている。その具体的事例をファンサービスとし、本研究では各球団のファンサービスの比較をしつつ、千葉ロッテマリーンズに焦点を当て考察する。

第一章 プロ野球球団の経営努力

第一節 プロ野球離れ

1990年代後半から2000年代前半は、ジャイアンツ戦を中心としたプロ野球のテレビ放映が減少した。このことはプロ野球人気の低迷を象徴するものであった。人気低迷の要因は様々であるが、例えば読売ジャイアンツでいえば松井秀樹選手の放打が大きかったように思われる。松井選手は、ジャイアンツ時代10年間で332本の本塁打を放ち、3度の本塁打王を獲得し、メジャーリーグ・ニューヨークヤンキースへ移籍してからも世界一に貢献するなど、日本が世界に誇る強打者であった。

また、プロ野球人気低迷の大きな理由のひとつに1993年のJリーグの誕生があった。Jリーグは地域密着を掲げており、ここからサッカー人気が高まり、プロ野球離れが叫ばれるようになり、とくにただでさえ経営基盤が脆弱であったパ・リーグの危機感が高まっていった。それに追い討ちをかけるように、2004年、近鉄バファローズが撤退した。

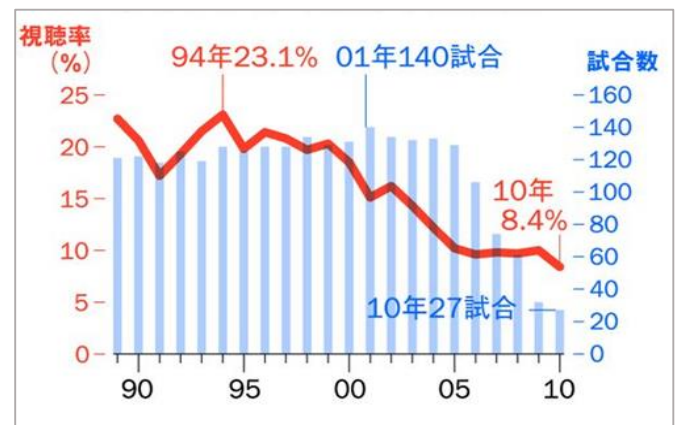


図1 巨人戦ナイター中継番組の視聴率と中継試合数
ビデオリサーチのデータを元に朝日新聞 GLOBE 作成より引用。

暗雲立ち込める球界を変えたのは2005年の東北楽天ゴールデンイーグルス（以下、イーグルス）の新規参入である。1年目の赤字見込みは他球団のオーナーや球界関係者は60～80億円と予想していた。しかし当時イーグルスのオーナーは20億円の赤字にとどめると言って、周りを驚かせた。そして2005年の1年目のシーズンが終わってみれば、黒字を達成していた。これを機に球団の経営体質が見直されるようになった。

第二節 球団の経営努力

前節で触れたように、イーグルスの新規参入、シーズン一年目の黒字達成で、各球団は赤字を親会社に当然のように補填してもらう球団経営から、自らで経営努力をし、赤字をなるべく出さないようにする経営に転換を始めた。

そもそもなぜ、イーグルスは、参入一年目での黒字を達成できたのか。イーグルスの経営が上手であったといわれる所以でもあるが、初年度営業は球場内広告看板の販売を中心に行ったのである。球場内看板広告とは、スタジアム内のグラウンドを囲っているフェンスや観客席後方にある看板のことであり、テレビ中継があれば、選手の後ろにその看板が写るため、宣伝の効果がある。この球場内広告は、利益率が極めて高い。これを地元の企業に販売するのではなく、全国展開する大企業に絞って販売したのだ。これによって、広告スペースの小口きりわけによる利益の縮小を避け、大きな利益を生むことに繋がったとされる。イーグルスの初年度黒字について他の11球団は、新規参入の球団だからこそ達成できたと語っていたそうだが、唯一納得したのは、球団と球場の経営を一体化すれば黒字になる道筋が見えるということだった（大坪、2011、50頁）。

このイーグルスの球団運営手法を見習う形で各球団が球場の経営を一体化しようとする動きが高まり、経営を一体化することで球場を改装したり、周囲の公園等を自由に使用でき、ファンサービスの質の向上に繋がっていった。

第三節 史上空前のプロ野球ブーム

前節で述べたように、Jリーグの誕生で危機を感じたパ・リーグは改革を行い始めた。これまで球場に来るのは、男性客、特にサラリーマンが多かったが、女性客や家族連れのをターゲットに、球場にきてもらうための戦略を考え始めた。この結果、チケットの割引販売や来場ポイントの導入等の各球団のファンクラブの努力、チケットのネット予約が一般化するなど、手軽に野球を観戦できるよ

うになった。それに加えて、トイレの改修やスタジアムグルメを充実させるなど、観戦環境の向上によって主に女性を中心に観客層が広がったことからファン層が拡大し、プロ野球観戦が身近な存在になった。

また、千葉ロッテマリーンズの場合、場内演出・ファンサービス担当で、株式会社DoubleDayの笠原幸彦は以下のように語っている。

「千葉ロッテマリーンズは、年明けには試合で行うイベント等の年間スケジュールを公表している。ここでユニフォーム配布試合日がいっあるのかを顧客は知ることができ、この日に野球観戦に行こうと予定を立てることができるようになった。これによりプロ野球観戦が、旅行などの家族イベントの計画を立てる選択肢の中に含まれた。」

これらの各球団の努力により、観客動員数は、2005年の1992万4613人から図2のように、2015年には2423万6920人まで増員した。この記録から分かるように、テレビ放送が減ってきていて、プロ野球離れが進んでいると言われているが、実際は、熱心なファンや球団のファンサービス等の努力で観客動員数は増加している。下記の図2で、2011年、2012年が増加しているのは、2011年3月の東日本震災の影響であると思われる。

2005年から観客動員数が実数表示になったため、1990年代よりも観客数は減ったように見えるが、現在史上空前のプロ野球ブームが到来していると言える。



図2 日本野球機構HP (<http://npb.jp/>) より筆者作成。

第二章 各球団の具体的な集客事例

第一節 東北楽天ゴールデンイーグルス

イーグルスは、2005年に新規球団として参入した。イーグルスは新規参入球団としての強みを生かして、本拠地、宮城県営球場を

プロ使用に変更するためにボールパーク化を推し進めた。ボールパークとは野球場のことであるが、単に野球をすところではなく、家族や子供で野球観戦以外のことも楽しめるように考えられた球場のことである。

イーグルスの本拠地である楽天 Kobo スタジアム宮城は、もはやテーマパークのようにになっている。レフトスタンド後方には観覧車を設置していたり、全面天然芝に張り替えていたりと来るたびにどこかが変わっているというワクワク感も存分に味わえる。

「自己負担で改修工事を行い、それを宮城県に寄付することで、球場使用料を安価に抑え、使用权、営業権を球団が所有するという非常に賢いビジネスモデルを実現」(長谷川、2016、58 頁)し、「球場内での飲食、グッズ販売、さらにスタジアム看板などの広告費をすべて自分の懐に納めること」(同前)が可能になり、これによって次々と大改修に資金を投じることができるのである。

第二節 広島東洋カープ

広島東洋カープは女性客の心を掴むのが上手だった。「カープ女子」は、2014 年の「ユーキャン新語・流行語大賞」のトップ 10 にも選出されて、カープファンの女性を指す言葉として広く知れ渡っている。カープ女子という言葉が流行っていて、女性客の集客は多く見込めそうだが、男性客はどうなのか、と疑問に思った。しかし、女性が球場に足を運ぶとなれば、友人や恋人等の男性と連れ立って来場する人が多いそうだ。だから、結果的に男性客も増えて、これ以上ない集客効果が見込める。

また、広島東洋カープが本拠地にしているマツダスタジアムは、ダイナミックなプレーを堪能できるよう、砂かぶり席、パーティーフロア、テラスシート、パフォーマンスシートなど多彩な観客席を設け、様々な観戦スタイルが可能な球場であり、人気の球場のひとつである(カープ公式サイト、<http://www.carp.co.jp/>)。

2016 シーズンはカープ女子の宣伝効果に加え、25 年ぶりにセ・リーグ制覇した強さもあってのカープ人気だったかもしれないから、今現在試合を観戦してくれている顧客を来シーズンからも逃さない策を講じることがこれからの観客動員数の増減に大きく関わってくる。

第三節 横浜 DeNA ベイスターズ

横浜 DeNA ベイスターズも行って楽しい球場、ボールパーク化に力を入れている。力を入れている内容のひとつは以下のようなものである。

「他球団が女性を中心に集客しているところで、ベイスターズは 20～30 代の男性を対象にしている。試合の勝敗よりも球場の雰囲気を楽しみたいと考えている人が多いことが分かったため、この世代向けのサービスを重視した。さらにこの世代は、SNS を好んで利用していると分析した。写真を SNS に投稿したくなるような参加型の企画も提供した。」(日本放送協会「クローズアップ現代」2015 年 6 月 17 日放送より)

SNS をして、楽しそうな写真を見ると、行ってみたいという気持ちになる。特にプロ野球観戦やテーマパークでの写真は非日常を感じることができる。それを見た SNS 利用者は次の旅行にプロ野球観戦を組み込んでみようと思うかもしれない。そしてそこで撮った写真を SNS に載せる。それをまた別の SNS 利用者が見て、といった具合に広がっていくのではないだろうか。

上記の SNS 投稿を期待したサービスは千葉ロッテマリーンズ(以下、マリーンズ)も行っている。前述した笠原は以下のように語っている。

「都市圏では全国向けのキー局の番組しか放映していない。つまり広島東洋カープや北海道日本ハムファイターズのように大々的に取り上げてくれるような地方局がない。だからマスメディアでの宣伝が難しい。そのためフォトスポットを増やして、SNS にアップしてもらおう。そういった宣伝が効果的だ。」

球団が本拠地を置いている地域によって、ファンサービスのあり方に大きな違いがあることを実感した。

第四節 千葉ロッテマリーンズ

マリーンズは、以前は弱小球団で、人気も観客動員数も 12 球団最下位争いをしているチームだった。千葉に移転する以前は、川崎球場に本拠地を置いていた。当時、実数表示でなかった観客動員数でも、100 万人を越えたのは、移転前最後の年である 1991 年だけであった。移転フィーバーで、1992 年の観客動員数は 130 万人を超えたが、球団が戦力強化に積極的でなかったために、結果が振るわず、翌年からまた球界最下位の観客動員数に戻ってしまった。行政もただの球場は作るが、便利さを追求した球場を作ることはないし、球場の改装に出資することに積極的になれなかった。

ところが、1990 年代にアメリカからプロスポーツリーグの情報が多く入ってくるようになり、球団と選手が一体となって顧客に施すファンサービスの実態なども入ってきた。これと地域密着モデルや行政の支援獲得などを行った、サッカー J リーグの誕生に危機を

覚え、地域密着志向に刺激を受けたことは間違いないようだ(大坪、2011、66頁)。

球界再編騒動が起こる前の2004年からマリーンズではボールパーク化構想を打ち立てており、楽しい空間作りに取り組もうとしていた。マリーンズは、球場に足を運んでもらって、かつ試合前後も球場の周りでお金を落としてもらうためにボールパーク化が重要な課題となっていた。しかし、マリーンズの球場であるマリンスタージアムや、その周囲にある県立幕張海浜公園は千葉県、千葉市によって管理されている。そのためマリンスタージアムは使い勝手が非常に悪く、球団が考案した観客動員数増加のためのイベント案も様々な条例が絡みボツとなるが多かった。

それらの不自由からの脱却のためにマリーンズが最初に行ったのは、マリンスタージアムの「指定管理者」になることだった。球団が球場の指定管理者になりたがる大きな理由は、球場を自由に使用できるようになるからである。球場が県や市に運営されていたら、自由に飲食の販売を行うことや自由に観客席のシートを作ることができない。これでは球場内の飲食の売り上げは全て球場の管理者の元に入ることになる。また、球場外の公園等でイベントを行うことが難しい。それらの問題点を解消するべく球場の指定管理者になることで、自由に球場を楽しめる空間にしていけるようになるのだ。

そして2006年、マリーンズが日本一になった翌年に、千葉県や千葉市との折衝の末にマリンスタージアムの「指定管理者」に指名された。これをきっかけに球場周辺での屋台・露店の営業が可能となり、物産展を開催するなどボールパーク化が一気に進んだ。花火や、選手がプレーするグラウンドを実際に歩くことが出来るグラウンドウォークなど球場内でのイベントでも曜日ごとに対象者を変えて特典を用意するなどマリーンズならではのユニークなものが多い。また、ユニフォーム配布のイベントは、観客も一丸となって応援することが出来るため最も観客数を見込めるイベントである。マリーンズはユニフォーム配布試合が多く、ヘルメット配布の試合もあるようだ。ホームゲームで勝利すると、選手が球場外のイベントスペースに現れてヒーローインタビューをするのは恒例で、こうした選手を身近に感じられるイベントが多いのもマリーンズの魅力である。

第三章 ファンサービスと地域別の施策

第一節 ファンサービスの種類とその現状

プロ野球に限らず、スポーツの場面ではファンサービスはなく

てはならないものだろう。一概にファンサービスと言っても、新規顧客を呼び込むファンサービスと、設備や飲食を充実させることで、既存顧客に満足してもらうためのファンサービスがある。この双方を充実させることで、観客動員数が伸びていくと考えられる。

しかし、球場の内外でグッズ販売や飲食物の販売をするなどのファンサービスを行うには、様々な制約条件がある。球場を第三者が所有していた場合、球団だけが使用するわけではないから、協力体制が成り立っていないと実現しないことも多い。そこで各球団が目指している球団と球場の経営の一体化が有効になってくることが分かる。球場を所有することで、その地域に根ざした活動をすることができる。また、その地域密着によって収入の多様化と関連収入の増加が見込めて、球団の黒字化につながっていく。

球団と球場の経営を一体化すると、球場内の収入が球団の収入になる。東北楽天ゴールデンイーグルスは宮城県営球場の改装費を拠出する代わりに全営業権を獲得した。千葉ロッテマリーンズは球場の指定管理制度を活用し、飲食や物販の営業権を取得した。また、オリックスバファローズは経営破たんした大阪ドームを買い取り、営業権を取得した(橘川・奈良、2009、192頁)。これによって、放映料に頼らない経営をすることが出来るため、赤字額が大幅に減少する上に、地域密着をより推進していくことが出来るようになった。また、土日の試合を観戦して、イベント等で楽しんでもらえれば平日にも見に行ってみようと思われ観戦しに来場してくれることもあるから、リピート率の向上にもなるだろう。

試合に勝つことが最大のファンサービスだと言われているなかで、各球団とも、たとえ負けたとしても来てよかったと思えるようなファンサービスが出来ているのだ。

第二節 地域別の球団形態

現在、プロ野球球団は北海道や仙台などの東北地方や東京、埼玉などの関東圏、福岡など様々な地域にある。プロ野球球団12チームを球団が本拠地を置いている地域の形態ごとに三つにグループ分けした。

一つ目が大都市型球団である。大都市型球団は読売ジャイアンツ、阪神タイガース、東京ヤクルトスワローズ。二つ目が地方都市型球団で、広島東洋カープ、中日ドラゴンズ、横浜DeNAベイスターズ、福岡ソフトバンクホークス、日本ハムファイターズ、東北楽天ゴールデンイーグルス、オリックスバファローズがある。三つ目は、郊外型球団で、埼玉西武ライオンズ、千葉ロッテマリーンズというグ

ループ分けにした。

この3グループで一つ目に挙げた大都市型球団は、それほどファンサービスを講じなくても集客が見込める。大都市に位置しており、大型の球団であるため、ある程度の集客はある。つまり、今は危機感も他球団ほどなく球場の設備に手を加えてボールパーク化に積極的ではない。

二つ目に挙げた地方都市型球団は、早くに危機感を覚え、様々な施策を考え集客を伸ばしたり、ボールパーク化を行うなどで球場の整備は整っている。特に近年では先に述べた広島東洋カープのカープ女子や、東北楽天ゴールデンイーグルスのボールパーク化、横浜DeNAベイスターズの改革などがその代表例である。

そして三つ目の郊外型球団は、都市圏にはあるが、都心部から距離があるために平日の試合観戦に行くことが難しい。埼玉西武ライオンズは埼玉県所沢市、マリナーズは千葉県千葉市にあるため、就業後は観戦しづらい。埼玉西武ライオンズとマリナーズはこの問題を解決するためにイベント等を考え尽力している。郊外型球団は顧客開拓と顧客満足との両立に努めている。

この三つの中でも地方都市型球団と郊外型球団の底上げがあってこそ現在のプロ野球ブームがあると言える。地域ごとの様々な問題をクリアする形できめ細かなファンサービスが実施され充実してきている。

第三節 郊外型球団のファンサービスのあり方

第二節で述べた地域別の球団形態のなかでも、大都市型球団は、今のところ積極的なファンサービスを講じてなくとも集客はある。また、地方都市球団は、球場の自由な改装等でボールパーク化が進み、集客が見込めている。

そこで、郊外型球団のような様々な制約がある球団のファンサービスの在り方について考察したい。郊外型球団の例として挙げた千葉ロッテマリナーズは、最寄り駅からの距離も長く、歩いて移動するのはとても不便である。試合を観戦しに行こうと思った際に、移動等を考えると球場に行くのはためらわれるし、このことに抵抗があると行きたいと思わないだろう。それでも行ってよかった、また来たいと思える球団になるためにはどのような施策が必要か。千葉ロッテマリナーズのファンサービスについて見て行く中で、最も魅力を感じたのは、マリニフェスタである。マリニフェスタとは、「選手とふれ合える」をメインコンセプトとしたサイン会、写真撮影会、トークイベントなど行う企画である。シーズン中に選手と触れ合う

ことが出来るのは、とても貴重な体験である。マリニフェスタのような、選手と触れ合えるイベントはファンにとってかけがえのない出来事であるし、一生の思い出になることは間違いない。

また、地域貢献の一環としてALL FOR CHIBAシリーズがあり、これは地元千葉県のために戦う日としていて、普段はLOTTEやマリナーズのロゴが入ったユニフォームを着ているが、この日は胸にCHIBAの文字を入れたユニフォームで試合を行っている。これは、地元千葉への感謝の気持ちと、これからも一緒に戦っていくことの決意表明のようだ(長谷川、2016、163頁)。都市圏では、地域密着は難しいと言われていたが、千葉ロッテマリナーズはこれを確立している。郊外にある球団のため、様々な制約があり、それにたくさん苦しめられているが、その制約条件の中、努力で球団を良くしようという球団の意欲が見える。

第四節 ファンサービスの多様化

前節で述べたように、マリナーズのような郊外型の球団でも地域密着型のモデルを取ることが出来ている。マリナーズは、球場を自由に使用することが出来ないことから、それを解決する方法を全球団に先立って模索し始め、今では千葉県を象徴するもののひとつになっている。全球団が同じことをするのはなく、球団ごとに模索して、現在のファンサービスが出来ている。マリナーズは子供向けのサービスが充実しており、例えば、マリナーズのOB選手が子供たち向けの野球教室を実施したり、マリナーズの公式チアパフォーマーがダンス教室を開き、レッスンを行ったりしている。これによってマリナーズに触れる機会が増え、子供がマリナーズを好きになって、大人になって家庭を持ったときに、子供を球場に連れて行き、その子供もファンになるといったサイクルの構築が出来そうだ。一概にファンサービスと言っても、広島東洋カープが女性客を中心に集客しているのに対し、マリナーズは子供が楽しめるイベントを企画したりと、その球団が置かれている地域によって多様化しており、顧客のニーズを捉えたファンサービスを行うことが重要である。

おわりに

パシフィックリーグを中心に考察してきた中で、過去に言われていた、「人気のセ、実力のパ」はもう通用しない言葉になってきたと感じた。パシフィックリーグも観客動員数が1000万人を超え、どこの球場を見てもとても魅力的である。この論文を書いていて、実際に球場に行ってみたくてと素直に思った。地上波でのテレビ放送

は少なくなってきたけれど、その分CS放送に移行したことで、よりマニアな層が増えたとも言えるのではないだろうか。また大都市型球団に分類した球団もファンサービスに力を入れれば、12球団全てで球界全体を盛り上げることが出来る。これから観客動員数を伸ばすためには、新規顧客の開拓をし、一度球場に来た顧客を離さない施策を考えることが必要である。

謝辞

本研究を進めるにあたり、ヒアリング調査に応じていただいた、株式会社DoubleDay 笠原幸彦様をはじめ、前田和範助教、本論文の推敲を何度もしていただいた担当教員である生島淳准教授には多大なご協力をいただきました。心より感謝申し上げます。ありがとうございました。

参考文献

- ・伊藤宗彦, 高室裕史 (2010) 『1からのサービス経営』 碩学舎。
- ・大坪正則 (2011) 『パ・リーグがプロ野球を変える』 朝日新聞出版。
- ・橘川武郎 (2009) 「プロ野球の危機と阪神タイガース」 一橋大学イノベーション研究センター編著『一橋ビジネスレビュー』56巻4号、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。
- ・小寺昇二 (2009) 『スポーツビジネスマネジメント』 日本経済新聞出版社。
- ・長谷川昌一 (2016) 『このパ・リーグ球団の「野球以外」がすごい!』 集英社。
- ・池田哲雄編 (2016) 『千葉ロッテマリーンズ25年目の挑戦』 ベースボール・マガジン社。
- ・千葉ロッテマリーンズ オフィシャルサイト
<https://www.marines.co.jp/>
- ・日本野球機構 HP <http://npb.jp/>
- ・日本放送協会 クローズアップ現代 HP
<http://www.nhk.or.jp/gendai/articles/3670/1.html>
- ・広島東洋カープ公式サイト <http://www.carp.co.jp/>
- ・Business Journal
http://biz-journal.jp/2016/03/post_14207_3.html