

スポーツチームにおける地域密着型経営の一考察

～北海道日本ハムファイターズ・ファーム経営を例に～

1190434 奥家 悠太

高知工科大学 経済・マネジメント学群

序論 プロ野球界の抱える経営的課題

2004年はプロ野球界にとって大きな転機となった。リーグを編成する球団の一つである大阪近鉄バファローズ（以下・「近鉄」とする）の親会社の近畿日本鉄道株式会社の経営難により、近鉄がオリックス・ブルーウェーブとの合併の意向を示したことで、1リーグ化の動きが高まったのだ。いわゆる「球界再編問題」である。この問題によって、球団の赤字経営問題に注目が集まった。結果的に、「東北楽天ゴールデンイーグルス」の新規参入によって2リーグ制が保たれる形となった。他にも、同年に経営不振のダイエーをソフトバンクが買収し「福岡ソフトバンクホークス」が参入するなど、この1年は球団の経営改革が叫ばれる年となっていた。最近だと、2011年に「DeNA」が「TBS」を買収し、「横浜 DeNA ベイスターズ」が誕生している。現在、セ・パ両リーグ合わせて12球団があるが、2リーグ制になった1950年から運営母体が変わらず、球団名が残っているのは「読売巨人軍（以下・「巨人」とする）」「阪神タイガーズ」「中日ドラゴンズ」「広島東洋カープ（以下・「カープ」とする）」（なお、カープは1968年に東洋工業（現在のマツダ株式会社）が筆頭株主となり『広島東洋カープ』が誕生した。）だけである。

バブル崩壊後の日本景気の低迷で、かつてのように親会社が球団の莫大な赤字を補填できなくなってしまった（大坪, 2011）。特に赤字経営により、球団の買収・合併の歴史を繰り返してきたパ・リーグ球団は、球団理念に地域密着を掲げるなど、地域に根ざした取り組み行われている（橘川・奈良, 2009）。

そこで私は、近年スポーツ界で注目されている「地域密着型経営」に着目した。地域密着型経営とは、「地域に根差し、地域との結びつきを重要視した経営のこと」である（椎橋, 2016）。これまでのプロ野球球団は企業の広告的役割として、企業の知名度・イメージの向上などの企業への貢献を目

的としていたため、球団の赤字は親会社の広告宣伝費として補填処理されるのが当たり前であった。球団の赤字が増えればもちろんのこと、親会社への負担・依存度が高まる。つまり、親会社の経営が球団の存続を左右するのである。球界再編問題や横浜 DeNA ベイスターズの件も然り、球団を抱える親会社の経営不振によって招かれた結果である。こういった経営を改善するために注目されたのが、親会社に依存せず独立した経営を行う「地域密着型経営」である。

1. 相次ぐプロスポーツ化と地域密着型経営

現代では、日本全国に様々なスポーツチームが存在する。その中には、プロスポーツチーム、アマチュアスポーツチームなどの区分がある。バブル崩壊後の日本の景気は長期低迷期に入り、企業スポーツとして運営されてきたアマチュアスポーツであったが、この期間に維持費等のかかるチームスポーツの休部・廃部が相次いだ。こうした状況の打開策の一つが選手・チームのプロ化であった（杉原, 2007）。

日本では、プロ野球とJリーグ、最近だとBリーグがプロスポーツの代表例だと言えるが、同じプロスポーツと言えども、プロ野球は親会社となる企業が単独でチームを運営しているのに対し、JリーグやBリーグでは、運営会社を設立して運営している。二つのタイプの経営のうち後者の経営の方が地域との関わりを持ちやすいという性質がある。特に、後者の経営に当たるJリーグ・Bリーグでは自治体との協力が必須となっており、地域との協力がなくてはチーム経営が成立しない仕組みとなっているのである。

1993年に10チームで始まったプロサッカーリーグ「Jリーグ」は、2018年シーズン時点で57チーム（J1～J3）まで増加し、活動拠点も全国に分布している。Jリーグでは、ホームタウンでの選手による社会貢献活動を義務付けており、1996年に掲げられた「Jリーグ百年構想」の理念・構想を具

現化するためにホームタウン活動を通じて実践しなくてはならないことがJリーグ規約でも規定されている。Bリーグは、2016年より「bjリーグ」と「NBL」が統合され、開幕したのだ。またBリーグにおいても、Bリーグ規約に「チーム名に「地域名」を入れ、ホームタウンを設定すること」がBリーグ参入条件とされており、「ホームタウンにおいて地域社会と一体となったクラブづくり」について明記されている。両リーグではホームタウン制を導入し、チーム名に「地域名」を入れることでホームタウンでの活動に理解と協力を得られやすくなっているのである。

2. 研究課題

こういった背景がある中で私は、プロ野球界でも積極的に地域密着活動を行っている北海道日本ハムファイターズ（以下・「ファイターズ」とする）の首都圏事業部（北海道日本ハムファイターズ・ファーム＝二軍、以下・「ファイターズ・ファーム」とする）でインターンシップ（活動期間：2018年2月～2019年3月）を行った。そこで体験したことは、地域に根ざした取り組みの数々であった。しかし、「地域密着」という言葉とは裏腹に、「ファイターズ・ファームの活動では球場近辺だけが盛り上がっている」という声を聞くことがしばしばあった。この声より、ファイターズ・ファームの取り組みが一方通行となっているように感じたのである。では、なぜそのようなことが起こっているのだろうか。本研究では、その問いを解決するため、ファイターズの地域密着型経営における現状と課題を、球団側・顧客側双方の視点から分析を行うことにした。

3. 本研究の目的と研究方法

ファイターズ・ファームでのインターンシップの経験より、以下の研究方法にて、2つの目的を設定した。

①文献研究、資料分析、フィールドワークにて、ファイターズ・ファームでの地域密着型経営の実態を明らかにする。

ファイターズは北海道に本拠地を置いているが、ファイターズ・ファームは、関東圏の千葉県鎌ヶ谷市に拠点を置いている。しかし、関東圏に拠点を置いているためかえって経営を難しくしているのである。例えば、鎌ヶ谷近隣には千葉ロッテマリーンズや巨人、東京ヤクルトスワローズといった他

球団の一軍が本拠地を置いている。他にも、Jリーグ所属のジェフユナイテッド市原・千葉やBリーグ所属の千葉ジェッツふなばしなどの他種目のプロスポーツチームが拠点を置いているのだ。特に、Bリーグ・Jリーグは地域密着に力を入れているので、ファイターズ・ファームは迂闊に営業エリアに踏み込むことができない。

また、チーム名に「北海道」が入っているため、相手にしてくれない企業も少なくないのである。千葉県教育委員会では、「ちば夢チャレンジ☆パスポート・プロジェクト」と称し、県内のスポーツチームと連携事業を行うことで、子供たちがスポーツへの夢やあこがれを持てるような取り組みを行なっている。しかし、他の県内プロスポーツチームは県と連携事業に参加できていないのである。まさに「蚊帳の外」と言う言葉が相応しい。球団側の視点からは、このような状況で、いかに「地域密着型経営」を実現させようとしているのかを明らかにしていくこととした。具体的な方法は、「ファイターズ公式サイトでの事例調査」「インターンシップ活動を通じてのフィールドワーク調査及びヒアリング調査」を行なった。

②ファイターズ・ファームでの地域密着型経営に関して、サポーターズクラブの満足度を明らかにし、今後の経営施策を提案する。

一方、顧客側の視点では、ファイターズ・ファームが行なっている活動の一つである「鎌スタ☆サポーターズクラブ（以下・「サポーターズクラブ」とする）」に注目する。「サポーターズクラブ」とはファイターズ・ファームが行っている取り組みで、地域密着型経営を行うファイターズの活動を理解し、支援している企業・商店のことである。この活動は、「地域・サポーターズクラブ会員の知名度・集客アップ」「情報ネットワークの構築による相互PR」「活気ある地域づくり」「市民の健康増進」「スポーツ環境の充実」「青少年育成活動の推進」を目的とし、地域活性化に向けた取り組みを行っている。つまり、「サポーターズクラブ」という取り組みは、ファイターズ・ファーム経営を支える貴重な存在であると言えるため、アンケートにて「サポーターズクラブの満足度」を明らかにすることとした。2018年にサポーターズクラブに加入していたのは全119企業であった。そのうち鎌ヶ谷市に店舗を構えている企業は、約半数の59店舗あった。また、鎌ヶ谷市以外

の県内企業は 40 店舗、県外企業は 20 店舗がサポーターズクラブへ入会していた (図 1)。

本研究では、ファイターズ・ファームの鎌ヶ谷での取り組みを支える (A) サポーターズクラブ 119 店舗へのアンケート調査 (B) 第 1 回サポーターズクラブミーティング参加企業へのアンケート調査を行なった。アンケート調査より得られたことを分析し、今後のファイターズ・ファームの地域密着型経営について検討する。詳細は以下の通りである。

(A) サポーターズクラブ全 119 企業対象アンケート調査
アンケートは (I) 入会理由 (II) サポーターズクラブへの満足度 (III) 今後の取り組みへの要望の (I) ~ (III) の項目とした。なお、(II) 満足度については「ファイターズ・ファームとの関係づくりについて」「特典について」「PR について」の 3 項目にそれぞれ 5 件法 (1. 大変満足~5. 大変不満) とその理由について調査を行なった。

(B) サポーターズクラブミーティング参加企業対象アンケート調査
アンケートは「Q1: ファイターズ・ファームがどれくらい地域に貢献していると思うか」「Q2-1: 2018 年シーズンの鎌スタ観戦回数」「Q2-2: 応援チーム」「Q3: サポーターズクラブに入会するにあたり期待していたことは何か、また期待していたことは得られたか」「Q4: サポーターズクラブに入会してどのような効果・変化があったか」の Q1~Q4 の項目について調査をした。なお、「Q1」は貢献度を「1. 全く感じていない~6. とても感じている」の 6 件法で選択後、「1~3」の場合は「どのような活動が地域活性化に繋がると思うか」、「4~6」の場合は「どのような活動が地域に貢献していると思うか」について記載する形となっている。

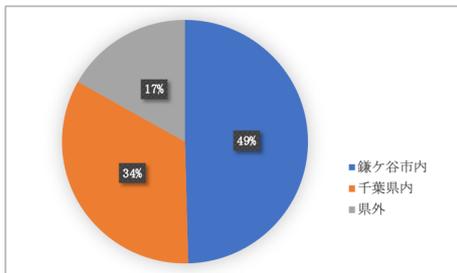


図 1、サポーターズクラブ会員住所内訳

4. 結果

4-1. 結果①

まず、ファイターズ・ファームの地域密着型経営の実態を明らかにするために「ファイターズ・ファームの具体的取り組み事例」「ファーム事業での取り組み」「ファーム経営」を文献研究、資料分析、フィールドワークにて調査した。結果は以下の通りである。

4-1-1. ファイターズの地域密着活動の具体的事例

「北海道日本ハムファイターズ」とは言わずと知れた NPB、パ・リーグに所属するプロ野球団である。現役では、中田翔選手や清宮幸太郎選手などのスター選手が在籍しているほか、かつては現侍ジャパン監督の稲葉篤紀氏や MLB で活躍するダルビッシュ有選手や大谷翔平選手も在籍した球団として知られる。また、2018 年 11 月に本拠地を札幌ドームから移動し、2023 年 3 月開業に向け新球場を北海道北広島市に建設すると発表した。

近年では「地域密着型経営」が主流となっているが、彼らの経営戦略は、「地域密着」をかかげて成功している一例であると言える。

東京に本拠地があった頃の「日本ハムファイターズ」は観客動員の低迷により赤字球団であった。この現状からの脱却のために、2004 年から本拠地を東京から北海道に移転し、「北海道日本ハムファイターズ」となった。移転後は、親会社に頼らない独立した経営を目指し、「集客」に重きを置き、様々な客層に合わせたサービスを展開している。これにより、北海道移転初年度の 2004 年シーズンは 165 万人だった観客動員は、2017 年シーズンには移転後最高動員の 208 万人を記録している (図 2)。

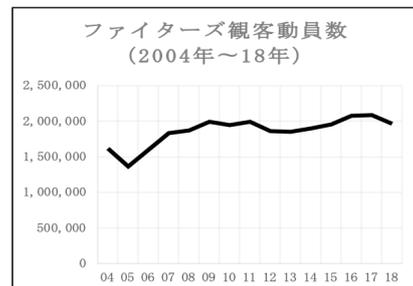


図 2、ファイターズ本拠地観客動員数 (2004 年~2018 年)

【出典: NPB ホームページより】

ファイターズの「地域密着」の根源となっているのが、企業理念である「Sports Community」である。また、この企業理念には、「スポーツと生活が近くにある、心と身体の健康を

はぐくむコミュニティを実現するために、地域社会の一員として地域社会との共生をはかる。」「スポーツは人々の健康に貢献し、人と人が触れ合う交流の機会となり、人と人の心がつながるコミュニティを創造する力となる。ファイターズは、『スポーツと生活が近くにある社会=Sports Community』の実現に寄与したい。』と補足がされている。(ファイターズ公式サイトより)。この理念から、ファイターズが地域にとってどのような存在で在りたいか、在り続けたいかがうかがえる。他にも、経営理念に「Challenge with Dream」、活動指針に「Fan Service 1st」を定め、積極的にファンサービス、地域密着の取り組みを行っているのである。地域密着の取り組みは一軍二軍問わず一貫して行われているのもファイターズの大きな特徴である。ファイターズは、企業理念である「Sports Community」を実現させるため、地域社会の未来の創造を目的に行ってきたCSR活動を「SC活動」と改称し、野球をはじめとするスポーツ振興や社会的課題の解決を図り、人と人の心がつながるコミュニティを創造している(図3)。

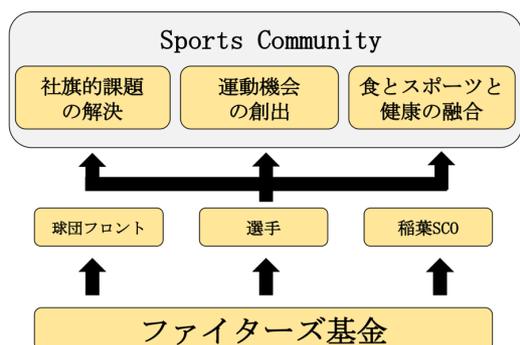


図3、SC活動モデル図

【出典：ファイターズ公式サイト】

この活動を具現化したものが以下の活動である(ファイターズ公式サイトより一部抜粋)。

- ・K. I. D. S. プログラム：稲葉篤紀SCO(スポーツ・コミュニティ・オフィサー)が中心となり、子どもの体力低下という課題解決に向けて取り組むプログラム。
- ・FOOD COUNTER：日本ハムグループと共同で主催観客動員数(観客数×1円)に応じて日本ハム商品・製品を道内の自立支援ホームへ送る社会貢献事業。
- ・ファイターズドリームシート：2015年スタートした、野球観戦を通じた子ども達の夢や希望の創造を目的とする社会貢献事業。

・北海道クラフトシリーズ：北海道内の企業とのコラボグッズ製作を通じ、北海道ならではのものづくりを広く紹介していく地域貢献活動。

他にも、選手による小学校や院内の学級訪問、球団マスコットによる道内各地の幼稚園・保育園の訪問活動なども行われている。

4-1-2. ファーム事業での取り組み

ファームでの活動例の紹介の前に、まず、ファイターズ・ファームがある鎌ケ谷市とファーム本拠地球場である「ファイターズ鎌ケ谷スタジアム」(以下「鎌スタ」とする)について簡単に紹介する。

まず、鎌ケ谷市についてだが、鎌ケ谷市は、千葉県北西部に所在する都市である。市内には、鉄道4線と道路網が発達していること、さらには都心から25キロメートル圏内にあるため、首都近郊の住宅都市として発展してきた。今日は、約11万人の市民が生活している。また、鎌ケ谷市では、梨の栽培が盛んであり、梨の名産地としても有名である。

鎌ケ谷市は、地域の振興や教育・文化の向上等を目指し、21世紀の鎌ケ谷づくりに向けて様々な政策を展開してきた。その一環で、「生涯スポーツ都市」シンボリック的存在として「ファイターズタウン鎌ケ谷」を平成9年にオープンした。ここでは、イースタン・リーグ公式戦はもちろんのこと、少年野球教室等も開催されている。

また、ファイターズ・ファームと鎌ケ谷市の共同プロジェクトとして2013年より「カブトムシプロジェクト」を行なっている。梨の生産が盛んな鎌ケ谷市では、梨の栽培過程で生まれる剪定枝のチップがカブトムシの産卵場として好まれるため、古くからカブトムシが生息していたのだ。ファイターズの選手ファームから一軍へ「育つ」とカブトムシが「育つ」の共通のキーワードをもとに、プロジェクトを推進している。他にも、鎌ケ谷市内だけではなく中学校の職場体験の受け入れも行なっている。

次に、鎌スタについての紹介である。鎌ケ谷市中沢459に所在する鎌スタは、周囲の室内練習場、選手寮(勇翔寮)といった施設を含め「ファイターズタウン鎌ケ谷」と称されている。一軍が2004年に東京から北海道へ移転する中、「鎌スタが1997年に建設された新しい球場であったこと」「イース

タン・リーグ公式戦を行う上で、選手への移動の負担を減らすため「首都圏にファイターズファンが多かったから」といった理由から、ファームは首都圏に残ったのである。最寄りの東武鎌ヶ谷駅から徒歩30分、コンビニエンスストアも徒歩15分と決して利便性が良いとは言えないのが難点でもある。

しかし、この球場の最大の強みが選手とファンの距離が近い点である。例えば、球場と選手寮が同じ敷地内に併設されているため、選手は徒歩で球場と寮を行き来する。そのため、ファンは試合前後や練習前後等に寮を行き来する選手にサインや記念撮影を求めることができるのである。選手の導線には柵が設置してあり、ファンが侵入しないように工夫はしているが、他球団のファーム球場と比べてかなり距離が近いと言えるのである。

鎌スタに来場したファンの心を掴んでいるものの一つに球場で行われるイベントが挙げられる。過去に行われたイベントの一例には以下のようなものがある。

- ・スタジアム婚活（スタ婚）：2014年から今年まで5年連続で開催されており、“婚活”しながらプロ野球観戦も楽しめるスタジアム婚活である。
- ・鎌スタ☆サマースクール～TERAKOYA～：2014年から小学生を対象に、「遊び」と「学び」とを両立させた、遊びながら学べる夏休みのイベントである。インターン生として鎌スタで活動する現役大学生が、小学生の宿題のお手伝いやお仕事体験、スタジアムツアーなど、夏休みの思い出作りを行う。
- ・鎌スタ☆北海道まつり：イースタン・リーグ公式戦鎌スタ開催最終カードで行われるシーズン最大級のイベントである。北海道グルメはもちろんのこと、ふれあい動物園やジャガイモの詰め放題など北海道が連想されるブースが多く出され、毎年大賑わいを見せている。
- ・鎌スタ☆プロレス DAY:野球とプロレスの異種競技ダブルヘッダーである。野球の試合終了後、球場正面に設営された特設リングにてプロレス団体「KAIENTAI DOJO」によるプロレスが開催される。

他にもスタジアム敷地内のレフトファールスタンドあたりに茶畑（通称・鎌スタ☆茶畑）、畑（通称・C☆Bファーム、以下・「カビーファーム」とする）があり、定期的に行われる「ふれあいイベント」にて選手とファンと一緒に収穫を行うのである。茶畑やカビーファームはレフトファールゾーンに

あるため、柵越しにファンの方も作物の成長を実感できるのである。「収穫時だけでなく、収穫までのプロセス」をもファンサービスの一つとしているのである。

夏場にはプールエリアと呼ばれるライト側スタンドにプールが設置され涼しみながらの試合観戦を可能としている。また、2017年からは8月第4金土日曜日に「鎌スタ☆祭」と称しイベントが行われている。このイベントの特筆すべき点は、球場正面に巨大プールが設置され多くの子供で賑わうのである。野球は観ないがプールだけと言うお客さんもたくさん見受けられる。プールに来た人々を球場内へと誘導できていないのは今後の課題であるが、野球には興味がない層やファミリー層へのアプローチに成功しているのである。

また、北海道での活動と同様に、ファームのマスコットキャラクターの「C☆B（以下・「カビー」とする）」の幼稚園等の訪問や「DJ チャス。」による企業訪問も行われているのである。

これらイベントは、「Sports Community」の観点では、お客さんとファイターズ、お客さんとファイターズファンを繋ぐコミュニティを創造していると言える。

4-1-3. ファーム経営

スポーツチームの収入源は、以下の4大収入が大半である。

- ①チケット収入：試合やイベントなどのチケットを販売してできる収入。
- ②スポンサー収入：商品化したスポーツに対して広告費としてチームの広告主から得られる収入。
- ③放映権収入：テレビ放映の際の放映権料による収入。
- ④マーチャндаイジング収入：ユニフォームやTシャツなどに代表される応援グッズの収入。

他にも、ファンクラブ収入やスクール事業収入などもスポーツチームの収入源である。また、近年ではクラウドファンディングといった新しい収入源も活用されている。

これら収入を今回ピックアップするファイターズ・ファーム事業に当てはめてみると、以下のようになる。

- ①入場料収入：主に鎌スタで開催されるイースタン・リーグ公式戦で購入されたチケットがこれに当たる。鎌スタではシーズンを通して発売される座席として6種類の席種（プレミアムシート、屋根付きシート、バックネット裏シート、内外

野共通自由席、ファミリーボックス、車椅子席)あり、各エリアで料金が異なっている。また、平日・土日祝、大人・子供、ファンクラブ会員かどうかでも座席料金が異なる。2018年シーズンのセ・パ両リーグ合わせた一軍の12球団平均観客動員数は29,779人(パ・リーグは1試合平均26,376人)、ファイターズの主催ゲームでは1試合平均27,731人の動員があった。一方で、2018年シーズンファーム公式戦での12球団平均観客動員数は1,120人(イースタン・リーグは932人)、ファイターズ・ファーム主催ゲームでは1試合平均1,414人の動員であった。ファイターズとしてみれば、一軍・ファーム共に観客動員は善戦していると言える。球団によっても動員規模に差異はあるが、平均動員数で見ると一軍とファームでは30倍ほどの規模差となっているのである。また、ファーム公式戦では、試合中止の際の代替試合がなく、試合の開始時間もデーゲーム(定義:試合開始時間が12:30~14:00とする)、そして平日開催が多いのである。一軍の試合と違いファームの試合の目的はあくまでも「選手の育成」であるため、土日祝日だけでなく、平日もデーゲームで開催されている。実際、ファイターズ・ファームも2018年シーズン鎌スタ開催(交流戦、中止試合含む)のうち67%は平日のデーゲーム開催であった。

こういった背景がある中でも年間収入を安定させるために首都圏事業部では、「年間パスポート」「シーズンシート」という年間指定席を販売している。他にも、シーズン中には、「カメラ女子をターゲットにしたカメラ女子チケット」や「鎌ヶ谷の特産品の梨を生かした梨狩り付きチケット」など期間限定で企画チケットを販売し、マンネリ化を防いでいる。

②スポンサー収入:大きなもので言えば、ファイターズのオフィシャルスポンサーはもちろんのこと、外野のフェンスやベンチ周り、ビジョンなど球場内に掲示されるスポンサーが挙げられる。その中には、鎌ヶ谷市や千葉県内の地域でも活動している企業の名前も見られる。サポーターズクラブは、スポンサーシップの取り組みの中にある。

③放映権収入:ファイターズ・ファームでは、GAORA SPORTSがイースタン・リーグ公式戦を放映しているほか、「FIGHTERS FARM TV」というサービスの映像を独自で撮影制作し、有料でインターネットでのライブ視聴を可能にしている。

④マーチャндаイジング収入:札幌ドームで販売されている

一軍の商品のほかに、鎌スタ限定の商品も展開している。鎌スタ現地での購入だけでなくインターネットでの販売も行っている。また、1回300円で参加でき必ず景品がもらえる「鎌スタ☆ルーレット」は鎌スタの名物イベントとなっている。

4-1-4. 結果①まとめ

以上の結果をまとめると、

- ・他球団と比べ、一軍・ファームともに地域密着に力を入れており、「Sports Community」の具現化のために積極的に地域に根ざした活動・イベントを行なっている。

- ・事業の中心は、積極的なファンサービスによる集客事業とすることがわかったが、一方で私の感じた「一方通行」は解消されなかった。

そこでサポーターズクラブへのアンケート調査から「一方通行」の解消施策を考えることにした。

4-2. 結果②

本項では、アンケート調査にて、ファイターズ・ファームでの地域密着型経営に関して、サポーターズクラブの満足度を明らかにし、今後の経営施策を提案した。結果は以下の通りである。

4-2-1 アンケート (A) : サポーターズクラブ 119 店舗へのアンケート調査結果

(I) 全体の49%が「ファイターズ・ファームとの関係づくり」を入会の理由としていることが分かった。続いて「その他の意見が26%」、「自社のPRのため」が23%、「特典のため」が2%という結果となった(図4)。その他の意見として、「地域貢献のため」「地域活性化のため」「地域の方々と球団を応援したいから」「ファイターズ・ファームの地域貢献活動に共感したため」「サポーターズクラブ間の交流」という理由が多かった。

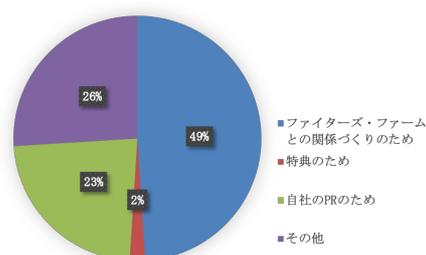


図4、サポーターズクラブ入会理由

(II) まず「ファイターズ・ファームとの関係づくりのため」の満足度調査であるが、「大変満足」が35%、「満足」が22%であり、半数以上の企業が満足以上と回答した(図5)。また、「満足」以上の回答に焦点を当てて理由を分析したところ、全回答の49%が「球団HPや球場壁面での店舗紹介」に満足しているという結果が生まれた。他に「店舗にポスターや日程表などの掲示」が10%、「その他」が15%、「無回答」が26%であった(図6)。

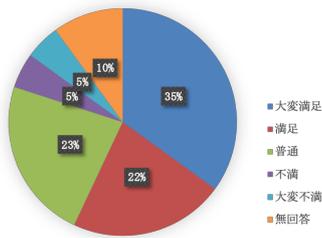


図5、ファイターズとの関係づくりについての満足度

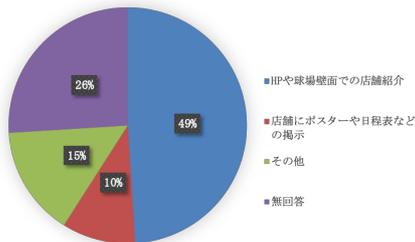


図6、図5の詳細(満足以上の回答対象)

次に「特典について」の満足度調査結果である。この項目も同様に「大変満足」が33%、「満足」が26%と半数以上が満足以上と回答した(図7)。また、同様に「満足」以上の回答に焦点を当てたところ、無回答を除き、全体の38%が「招待券(10枚)」、19%が「球団HPや球場壁面での店舗紹介」、3%が「オリジナルタペストリー」であった(図8)。

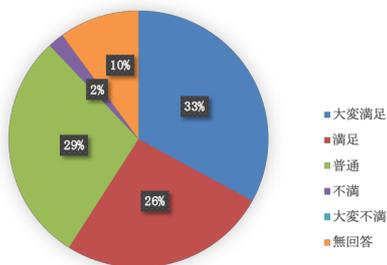


図7、特典についての満足度

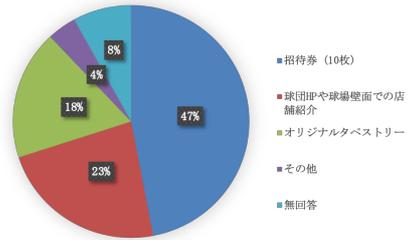


図8、図7の詳細(満足以上の回答対象)

最後に、「PRについて」の分析を行った。この項目でも同様に「大変満足」が31%、「満足」が26%と半数以上が満足しているという結果が得られた(図9)。同様に「満足」以上の回答に焦点を当てたところ、50%が「球場壁面にネームプレートでの紹介」、46%が「球団HPでの紹介」という結果が得られた(図10)。

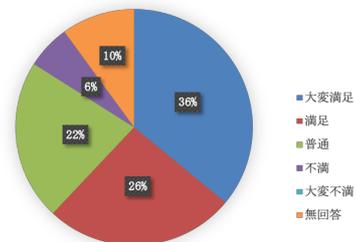


図9、PRについての満足度

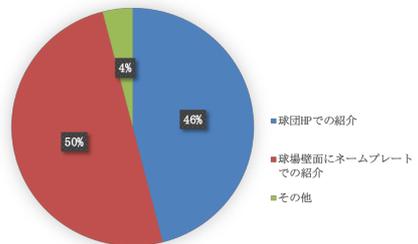


図10、図9の詳細(満足以上の回答対象)

(III) 今後の取り組みへの要望については、「もう少し球団と関わる機会を持ちたい」「企業とコラボレーションして欲しい」「行事の時にカビーに来て欲しい」「球場を使用していない時に球場内で遊べるようにして欲しい」等の意見があった。

4-2-2. アンケート(B): サポーターズクラブ参加企業へのアンケート結果

「Q1: ファイターズ・ファームがどれくらい地域に貢献していると思うか」という質問に対しては、ファイターズ・ファームが「地域に貢献していない(1~3)」という回答は0件であり、参加企業の70%が「とても感じている」という結果を

得た（図 11）。また、「どのような活動が地域活性化に貢献していると思うか」に対し、「球場での試合やイベント」「地域外から人が集まっている」「経済効果がある」「メディア露出等による知名度アップ」と回答が多かった。

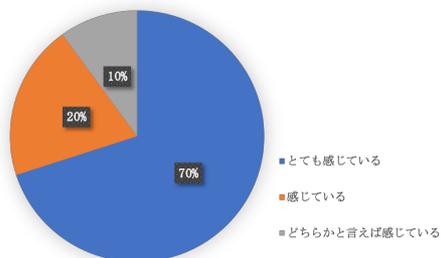


図 11、ファイターズ・ファームの地域への貢献度

また、「Q2-1：2018年シーズンの鎌スタ観戦回数」に対しては、40%が「なし」と回答し、全体の90%が5回未満と回答した（図 12）。

さらには、「Q2-2：応援チーム」に対しては、70%が「ファイターズのファン」だと回答し、中には「1981年から30年以上のファンである」という回答もあった（図 13）。

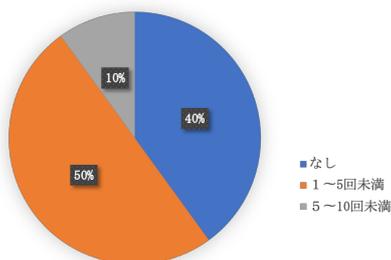


図 12、2018年シーズンの鎌スタでの観戦回数

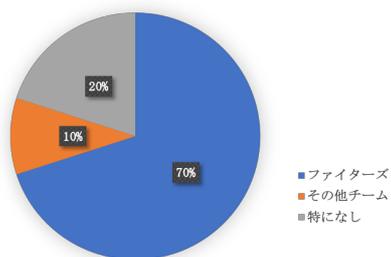


図 13、応援チーム

「Q3：サポーターズクラブに入会するにあたり期待していたことは何か、また期待していたことは得られたか」からは、「より一層の関係づくり」「自社のPR」「鎌ケ谷市により多くの人が集まること」「サポーターズクラブ間の交流」という回答があり、入会後に期待していたことは「得られなかった」という回答が目立った。

また、「Q4：サポーターズクラブに入会してどのような効

果・変化があったか」からは、「社内の人が鎌ケ谷に足を運ぶ機会ができた」「特に変化はないが、地元のチームを応援することは楽しいし、誇らしい」「鎌ケ谷市では圧倒的存在感がある」という回答があった。

5. 考察・まとめ

まず球団側の実態調査からは、ファイターズはプロ野球界の中でも一軍・ファームの両方で「地域密着型経営」を実践していることが明らかになった。かつて親会社の広告的役割として赤字経営が当たり前であった球団経営にとってファイターズの経営は逸脱した存在であり、今後のスポーツビジネスにおいて注目すべき経営であると言える。しかし、私の感じた「一方通行」は解決に至らなかった。一方で、ファームでの活動が「蚊帳の外」であるのはチーム名に「北海道」と付いている上で、遠く離れた千葉県鎌ケ谷市で活動しているためであるということが考えられる結果となった。

次に、顧客側の視点から、サポーターズクラブへの2つのアンケート調査からは、ファイターズ・ファームの鎌ケ谷市での活動は、地域への貢献度が高いということが明らかになった。アンケート結果からは、ファイターズ・ファームの取り組みに共感し、サポーターズクラブに加入している企業が多かったが、満足度の低い企業は鎌ケ谷市から遠い企業、特に県外企業に見られた。これは、入会特典が地元企業向きのものしかない点、PRもファイターズ公式サイトと球場壁面の掲示のみである点など、企業に対してのリターンが少なかつたためだと考えられる。

また、一部の企業としか関わりを持っていないため、関わりの薄い企業に対し、球団側からイベントの提案をするのも課題解決の1つの手であると考えられる。

サポーターズクラブミーティングに参加した企業のうち、ほとんどが鎌ケ谷の企業であるため、ファイターズ・ファームの取り組みを身近に感じ、貢献度が高い結果が生まれていると考えられる。しかし、参加した企業もだが、鎌ケ谷の企業は特に個人商店が多いため、店舗を離れられず、試合観戦ができていないのではないかと考えられる。

2種類のアンケート結果より、「一方通行」の原因が「企業のニーズに合ったリターンの少なさ」にあることが示唆された。実際に、来場が確認された企業は全体の46%であり、そ

のうちチケットの消費枚数は74%の企業が半分以上手元に残っている状態である（図14、図15）。

現代では、全国各地にアマチュアスポーツを含めて数多くあるため、地域密着の観点ではそちらを応援の方がメリットは大きいはずである。その中でも、ファイターズ・ファームの取り組みに共感し、応援してくれる企業・商店があるのである。地域密着に組み込み、実際に兼スタでのイベントには年間数多く来場者がおり、ファーム事業を成功させていると言えるだろう。しかし、一方で企業・商店ごとに応じた価値をリターンできていないと考えられる。そのため、特典のバリエーションを増やし、企業・商店ごとに選択できる仕組みが作れば、もっとファームでの取り組みを地域に広めていくことができるのではないかと考える。

また、ファイターズ・ファームとサポーターズクラブだけの関係ではなく、定期的にサポーターズクラブミーティングのようにサポーターズクラブ同士が繋がる環境を作っていく必要があると私は考える。

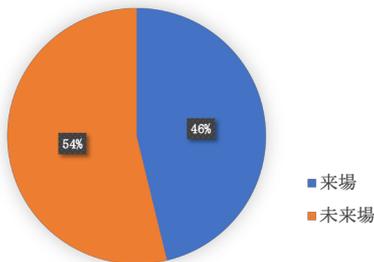


図14、サポーターズクラブ特典チケットでの来場率

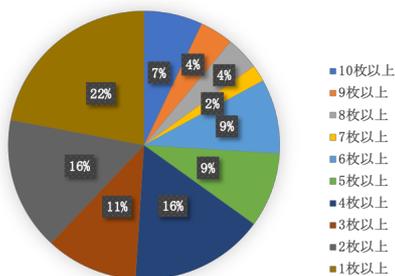


図15、来場企業のうちのチケット消費枚数

6. 結論

本研究では、北海道日本ハムファイターズ・ファーム事業における地域密着経営の実態を調査するだけでなく、サポーターズクラブ側の満足度調査によって、双方向からの評価を行った。その結果、ファイターズ・ファームを含め、ファイ

ターズが行なっている地域に密着した活動は、親会社の広告的役割から脱却したものであり、成功している点からも画期的な経営であるということが明らかになった。球団がもたらず影響は地域活性化だけに止まらず、地域に対して大きく貢献していることから「地域密着型経営」は今後参考にしていくべき経営であると同時に、全国各地にスポーツチームがあるこの時代だからこそ、ファイターズの地域密着の取り組みは全国のスポーツチームでも展開できるのではないかと考えられる。今後は、「ファイターズ=北海道」だけではなく、「ファイターズ=北海道、鎌ヶ谷」となれるよう地域との関係性を濃くしていくことが重要である。

7. 参考文献

日本野球機構オフィシャルサイト

<http://npb.jp>

埼玉西武ライオンズ

<http://www.seibulions.jp/>

福岡ソフトバンクホークス

<http://www.softbankhawks.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/>

千葉ロッテマリーンズ

<http://www.marines.co.jp/>

東北楽天ゴールデンイーグルス

<http://www.rakuteneagles.jp/>

広島東洋カープ

<http://www.carp.co.jp/>

東京ヤクルトスワローズ

<http://www.yakult-swallows.co.jp/>

読売ジャイアンツ

<http://www.giants.jp/>

横浜 DeNA ベイスターズ

<http://www.baystars.co.jp/>

中日ドラゴンズ

<http://dragons.jp/>

阪神タイガース

<http://hanshintigers.jp/>
鎌ヶ谷市ホームページ

<https://www.city.kamagaya.chiba.jp>
Jリーグ公式サイト

<http://www.j-league.or.jp/>
千葉県ホームページ

<https://www.pref.chiba.lg.jp>
大坪正則 (2011) 「パ・リーグがプロ野球を変える 6球団に
学ぶ経営戦略」朝日新書

日本野球科学研究会ホームページ
<https://www.baseballscience.net>

藤井純一 (2011) 「地域密着が成功の鍵! 日本一のチームを作る」ダイヤモンド社

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

橘川武郎・奈良堂史 (2009) 「ファンから観たプロ野球の歴史」
日本経済評論社

椎橋 香菜子 (2016) 「地域密着型球団経営に関する一考察 —
北海道日本ハムファイターズを中心に—」

[http://opac.library.twcu.ac.jp/opac/repository/1/5914/
SHIIHASHI_20160316.pdf](http://opac.library.twcu.ac.jp/opac/repository/1/5914/SHIIHASHI_20160316.pdf)

杉原正樹 (2007) 「プロスポーツと地域振興について」
[http://www.fujii-kiso.co.jp/topics/forum/kenshuu/2007/
20.pdf](http://www.fujii-kiso.co.jp/topics/forum/kenshuu/2007/20.pdf)

町田光 (2008) 「日本のスポーツ経営の現状と取り組むべき優
先課題 —スポーツ経営における「ブランド」の重要性—」
[http://r-cube.ritsumei.ac.jp/repo/repository/rcube/726
/be47_4machida.pdf](http://r-cube.ritsumei.ac.jp/repo/repository/rcube/726/be47_4machida.pdf)

早瀬裕 (2013) 「プロ野球人気回復のための新たな球団経営と
は」
[http://mizkos.jp/wp-content/uploads/2015/07/2013hayase
.pdf](http://mizkos.jp/wp-content/uploads/2015/07/2013hayase.pdf)