

# プロ野球における顧客拡大のための戦略について ～横浜 DeNA ベイスターズを事例に～

1210517 枚田 怜

高知工科大学 経済・マネジメント学群

## はじめに

野球、とくにプロ野球は、昭和の時代には「巨人・大鵬・卵焼き」と言われるくらいに人気があり、日本を代表するスポーツだった。テレビで巨人戦の試合が全国放送で必ずやっていて、スポーツ紙の一面やスポーツニュースの最初は必ずと言っていいくらい野球の話題であった。

しかし、平成になって、Jリーグ創設やスポーツの多様化により必ずしも日本のスポーツ=野球とは言えなくなった。そしてプロ野球は2004年に大きく人気を落とした。その原因が、オリックスブルーウェーブと近鉄バファローズの合併を発端にした「プロ野球再編問題」や、一人の有望選手をドラフト自由枠で獲得しようとしていた複数球団が、その選手に交通費、食事代、栄養費などの名目で金品を渡していた「裏金問題」である。結果として、楽天がプロ野球に参入することで2リーグ制が保たれたのだが、図1をみると、セ・リーグ、パ・リーグともに2004年か2005年にかけて観客数が大幅に落ち込んだのが一目瞭然である。

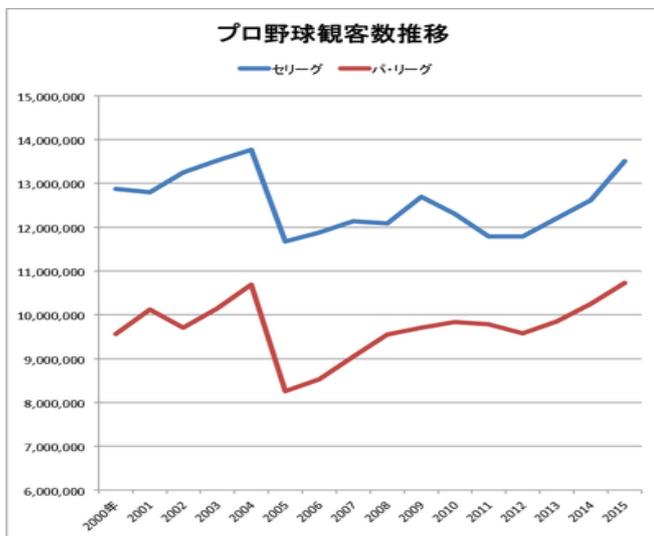


図1 プロ野球観客数推移 (2000～2015年)

出所：今ならまだ間に合う野球改革

<http://ohnishi.livedoor.biz/archives/51494202.html>

つまり、球団サイドの事情があったにせよ、あまりにもファンとかけ離れるかのような、球団本位のマネジメントに嫌気がさしたことを象徴している結果であった。

しかしそこから緩やかに観客数が増加した。一度は落ち込んだプロ野球の人気をどのようにして取り戻していったのか、人気が再燃してきた中で何が行われてきたのかということが気になった。このことはメディア等でさかんに報道されたりしているが、卒業研究を機に、改めて考えてみたいと思うようになった。

数年前から「カープ女子」というワードを耳にすることが多くなり、若者の間でも人気が加速している。パ・リーグ球団も地域密着型の球団の増加、根強い地元ファンの獲得、ファンサービスの充実等の努力を重ね、著しい発展を遂げている。球場に足を運ぶ人は増えているのだが、その反面、以前は当たり前地上波で放送されていたプロ野球が、今ではほとんど放送されなくなっている。このことは、現代のファンは以前とは違う視点でプロ野球を楽しんでいることを象徴している。つまり、マスメディアを利用してファンに試合を見せていたスタイルから、球団独自である手この手を駆使してファンに寄り添う施策を実施していったのである。

なかでもファン獲得の戦略として着目したのが横浜ベイスターズである。同球団は、私たちが子どもの頃は万年最下位で、人気もあるとは決して言えない弱小球団だった。観客動員数もプロ野球球団の中で最下位だった。しかし、2011年に親会社が㈱ディー・エヌ・エーになると、様々な改革を行い、同年の観客動員数が110万人と上昇傾向を示し、2016年には194万人になり球団記録を更新した。この増加率はプロ野球球団の中でトップである。2016年には黒字経営を達成した（池田、2017、20頁）。

そこで本論では、横浜 DeNA ベイスターズがここまでの成功を収めたのにはどのような背景があったのか、他球団の取り組みとの違いを比較しながら考察していく。

## 第一章 プロ野球の球団経営とファンサービス

### 第一節 プロ野球球団の収支

球団を所有する親会社には多くのメリットがある。動く広告として会社を宣伝してくれたり、球団を持つことができるくらいわが社は余裕があること世間にアピールすることが出来る。なお、プロ野球球団の主な収支は、入場料、放映権料、スポンサー収入、物品販売等で、主な支出は選手の年俸、遠征費、球場使用料、職員の給料などが挙げられる。球団経営そのものが赤字であったとしても、広告宣伝としての扱いであればいいのである。まして球団が強くて優勝でもすれば親会社の知名度が上がり、セールスでの売り上げ増加や宣伝効果は抜群である。だから球団名が変わるといことは、よほど採算が合っていないなどの事情があるということになる。

### 第二節 野球離れ

先述のように、1990年代、とくにJリーグ開催後は、野球人気に陰りがみえて、「野球離れ」なる現象が起きていた。その象徴であるのが、プロ野球球団の収入のひとつである放映権料が激減していることである。

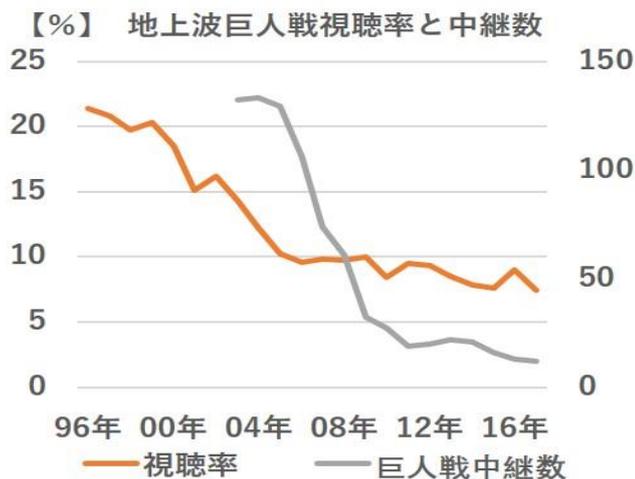


図2 地上波巨人戦視聴率と中継数

出所: プロ野球人気は低迷? 視聴率、観客動員数、競技人口は? サッカーとの比較は?

[https://presidents-diary.com/baseball\\_popularity\\_summary](https://presidents-diary.com/baseball_popularity_summary)

図2から分かる通り、2リーグ制以降、12球団最多の優勝38回、日本一22回を誇る超人気球団の読売ジャイアンツでさえも、

放送が激減している。放映権料が減るといことは、テレビでプロ野球を見る機会が減ることである。放映権料が減ると、球団の収入が減ること以外にも、子どもたちが野球に触れる機会が少なくなり、野球人口が減少してしまうなどの悪影響もある。

### 第三節 ファンサービス

ファンサービスという言葉は、スポーツの場面だけでなく様々な場面で耳にすることがある。ファンサービスを行う理由は、入場料や物品販売等で収益を上げて運営コストを賄う必要があるからである。人気低下、成績不振、親会社の経営悪化によって、経営が苦しくなることがある。第二節で述べたように、地上波放送が激減し放映権料を確保するのが難しくなるのもそのひとつである。そのため、今まで以上にファンサービスに力を入れて、球場に足を運んでもらい、グッズの売り上げに貢献してもらう必要がある。ファンサービスといってもただグッズを作ればよいわけではなく、ファンの層を分類して、そこからどの層をターゲットにするのか設定してそれにあつた政策をしていかなければファンは増えない。自チームの地域性なども加味しながら政策を行っていく必要がある。

## 第二章 各球団の取り組み

### 第一節 球団のファンサービスの分類

| 球団の種類   | 該当するとして設定した球団   | 経営の実態                           |
|---------|---|---------------------------------|
| 大都市型球団  | 読売ジャイアンツ<br>阪神タイガース<br>東京ヤクルトスワローズ  | 何もしなくても、集客がある。                  |
| 地方都市型球団 | 広島東洋カープ<br>横浜DeNAベイスターズ<br>中日ドラゴンズ<br>福岡ソフトバンクホークス<br>日本ハムファイターズ<br>東北楽天ゴールデンイーグルス<br>オリックスバファローズ | 地方の強みを生かした自由な球場の改装で、観客数が増加している。 |
| 郊外型球団   | 埼玉西武ライオンズ<br>千葉ロッテマリーンズ   | 郊外にあるため、様々な制約条件がある。             |

図3 地域別のプロ野球球団の形態

出所: 青野巧 (2016年) 『プロ野球のファンサービスの在り方について~千葉ロッテマリーンズを例に~』

図3は、大学の先輩である青野巧氏が卒業研究で扱った、プロ野球全12球団を大都市型球団、地方都市型球団、郊外型球団の三つに分類したものである。都市圏に本拠地があり、そこまで何も

しなくても集客が見込める読売ジャイアンツ、阪神タイガース、東京ヤクルトスワローズを大都市型球団、地方に本拠地があり、地方の強みを活かして観客が増加している広島東洋カープ、横浜DeNAベイスターズ、中日ドラゴンズ、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を地方都市型球団、郊外に本拠地を置き、様々な制約条件がある埼玉西武ライオンズ、千葉ロッテマリーンズを郊外型球団としている。パ・リーグの6球団はうまく散らばっているが、セ・リーグは重複がみられる。

このような条件の中で各球団どのような取り組みをしているかさらに掘り下げていく。

## 第二節 3つの分類にみる特徴

大都市型球団は、地方都市球団や郊外型球団に比べると、ここまでファンサービスや球場に工夫をしなくても、ある程度は集客が見込める。その代表例である読売ジャイアンツは、球団としての歴史が長く、昔から人気のある球団で、「勝つことが最大のファンサービス」という球団である。他の球団に比べると、ファンサービスやスタジアムをボールパーク化したりといったような工夫はそこまで積極的に行っていない。逆に、多くの選手をFAで獲得したり育成選手を抱えたりと、戦力を向上させるために多くの投資をしている。読売ジャイアンツは勝つことによって多くのファンを獲得するという特徴がある。

地方都市型球団は、地方の強みを活かして、地域に根付いた活動やファンサービス、球場をボールパーク化するなど様々な政策でファンを獲得してきた。その代表例である広島東洋カープは、16年～18年にリーグ3連覇を達成し、「カープ女子」というワードも多々耳にするようになり、今でこそ人気球団に成り上がったが、それまではあまり強くもなく地味な球団というイメージがあった。元々、地元では人気があったがそれ以外ではあまり人気がなかった。そこで、広島東洋カープは、女性ファンを取り込むことに力を入れ、「レディースカープ」という女性のためのファンクラブを作った。チームカラーが赤で可愛いという理由も相まって、女性ファンが増加した。広島東洋カープは12球団で唯一の親会社を持たない市民球団で、贅沢な資金があるとは言いがたい。広島東洋カープは、他球団から選手を獲得するための資金的余裕が

ないため、自ずと若手を使わざるを得ないし、その若手は早くからチャンスをもたらるので必死に球に食らいつく。苦しくても、お金がなくてもひたむきに生きていく……そういうカープの姿に自分の姿を重ねている女性ファンが急増しているという（excite ニュース

[https://www.excite.co.jp/news/article/Bizjournal\\_201310\\_post\\_3116/?period=1&p=3](https://www.excite.co.jp/news/article/Bizjournal_201310_post_3116/?period=1&p=3)）。

広島東洋カープの本拠地のマツダスタジアムは、いかに人を集めるか、楽しませるか、また来てもらえるようにするかといった工夫がされていてアメリカのようなボールパーク型になっている。例えば、選手を間近に見ることができ、選手にハイタッチしてもらえる可能性の高い「砂かぶり席」、テレビが何台もある広い空間でパーティを楽しみながら観戦できる「パーティーフロア」、寝転んだり、腰かけるなりと自分なりのくつろぎ方でリビングのような感覚で観戦できる「寝ソベリア」等様々な工夫を凝らしている（広島カープ、栄光へ <http://rb-life.com/index.html>）。広島東洋カープはこのように様々なファンサービスや政策を行うことによって、ファンを獲得するという特徴がある。その意味では、マツダスタジアムの存在が大きかったといえるかもしれない。

郊外型球団の特徴については、都市圏にはあるが、都市部から距離があるためにスタジアムへのアクセスに時間がかかるなどの制約がある。代表例に青野氏の論文で扱った千葉ロッテマリーンズを挙げる。千葉ロッテマリーンズは、2004年からボールパーク化構想を打ち立て、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おうと考えた。しかし、このときマリーンズの球場であるマリンスタージアムは千葉市が管理していて、球団がイベントを開催しようとしても様々な条例が絡んで実現されないことが多かった。それらの状況を打破するために球団がマリンスタージアムの指定管理者になることを目論み、千葉ロッテマリーンズが日本一になった翌年に指定管理者に指名された。指定管理者になることによって、球場を自由に使用できるようになり、楽しい空間をつくり、売り上げも全て入ることになる。そこからは、球場周辺に屋台や露店を出し、物産展を開催するなどしてボールパーク化を進めた。グラウンド内を歩くことが

できるイベントや試合前にユニフォームやヘルメットを配布したりしてファンとの距離を詰めていった。

しかし、まだ問題点はあり、それは、スタジアムに観戦しに行こうと思っても、最寄り駅からの距離が長く、少し不便な点である。それでも行ってよかった、また来たいと思ってもらうために「マリンフェスタ」というイベントを開催した。マリンフェスタとは、サイン会、写真撮影会、トークイベントなど選手と触れ合うことができるイベントである。選手と触れ合える機会というのは、中々体験できないし、一生の思い出になる。また、普段は「LOTTE」や「マリナーズ」の文字が入ったユニフォームを着ているが、地元千葉への感謝の気持ちや、これからも一緒に戦っていくといった意味を込めて、「CHIBA」の文字が入ったユニフォームで試合をすることもある。

このように千葉ロッテは、郊外にあることで様々な制約があるなかで、努力しながらファンを獲得している

### 第三章 横浜 DeNA ベイスターズのファンサービス

#### 第一節 球団イメージに関するアンケート結果

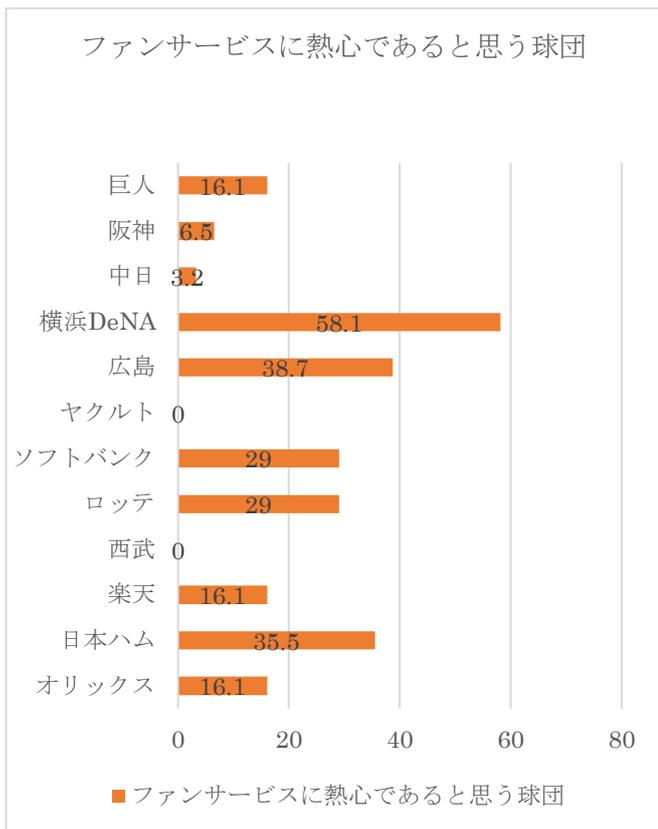


図4 ファンサービスに熱心であると思う球団 (アンケート)

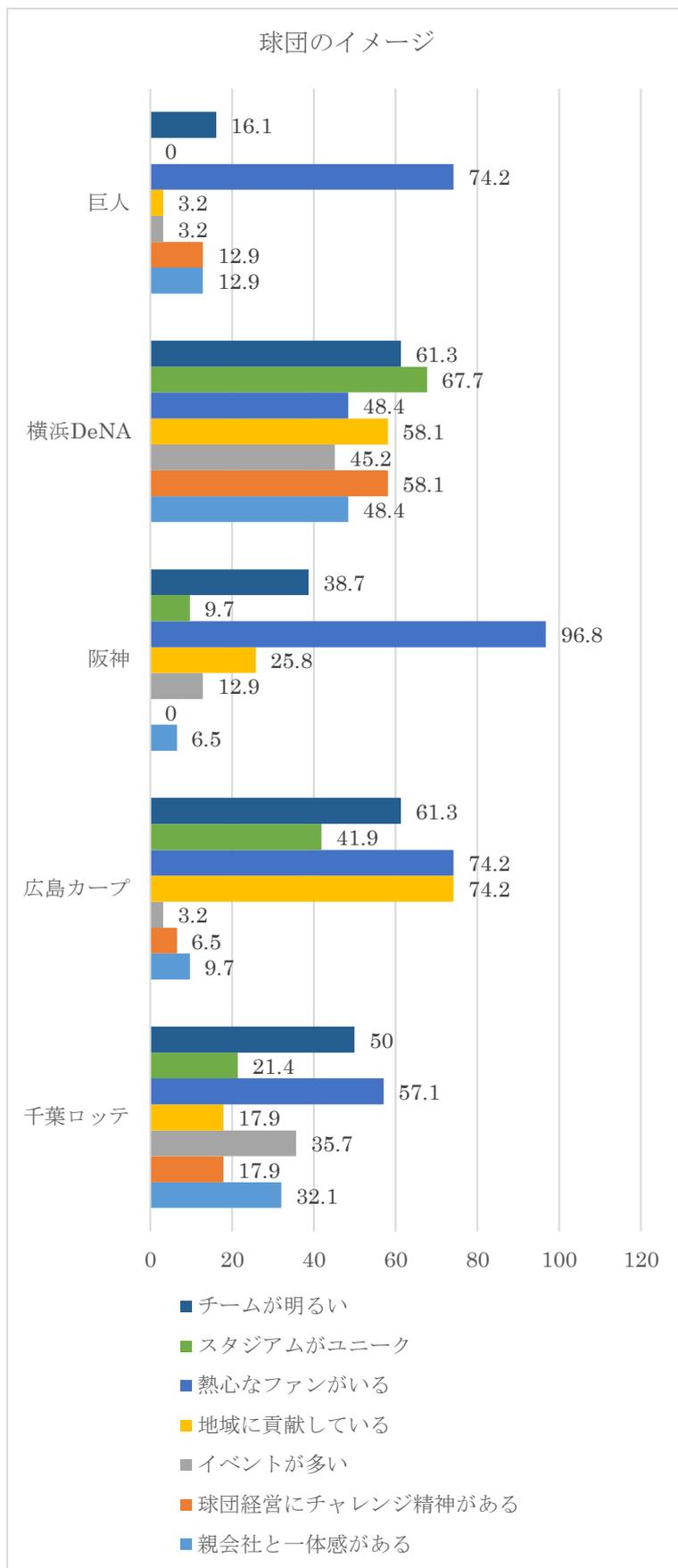


図5 球団のイメージ (アンケート)

横浜 DeNA ベイスターズのファンサービスについて述べる前に、プロ野球球団のイメージを知るために、私が所属した高知工科大学硬式野球部員にアンケートを実施した。質問内容は、ファンサービスに熱心であると思う球団と、球団のイメージで、チームが明るい・スタジアムがユニーク・熱心なファンがいる・地域に貢献している・イベントが多い・球団経営にチャレンジ精神がある・親会社と一体感があるの項目から当てはまると思うものすべてに回答してもらった。

結果をみると、横浜 DeNA ベイスターズがプロ野球球団の中で1番ファンサービスに熱心というイメージを持たれているということが分かった。2つ目の質問では、大型都市球団はファンを獲得するための政策をあまり行っていないにも関わらず、熱心なファンが多いという結果になった。地方都市球団はスタジアムをユニークにしたり、地域に貢献したりと、地域に根付いた球団を目指し、ファンを獲得しているという結果になった。郊外型球団は様々な制約があるなかで積極的にイベントを行ったりしてファンを獲得しているという結果になった。

その中で横浜 DeNA ベイスターズは、全ての要素において、比較的高い数値になっているのが分かる。青野氏は、横浜 DeNA ベイスターズを地方都市型球団に設定していたが、このことから横浜 DeNA ベイスターズというのは、大型都市球団、地方都市球団、郊外型球団の3つの特徴の「いいところ取り」なのではないかと考えられる。横浜という都市は、大都市とも地方都市とも郊外ともとらえることができる。大都市というアドバンテージを活かしながら、地方都市球団のようにスタジアムをユニークにしたり、郊外型球団のようにイベントを多く開催したりと3つの特徴の「いいところ取り」をしている。次節は、具体的にどのような取り組みをしたのか掘り下げていく。

## 第二節 横浜 DeNA ベイスターズの施策

球団はプロ野球という業界の中で事業を営んでいる。しかし、業界の中だけをみていると、「他球団のあのグッズが好評だからうちも扱ってみよう」というようにどの球団もやっていることが同じになってしまう、いわゆる同質的な競争になってしまい、その結果、プロ野球というたった1つの個性にまともになってしまう。そこで、横浜 DeNA ベイスターズは、固有のブランドをつくること

が重要だと考えたという。すなわち、12球団それぞれに強い個性があるからこそ顧客が広がり、ライトな層まで波及していく。挑戦的で革新的な球団というものを目指して、様々なことに取り組んでいった(2017、池田、61頁)。それらをいくつか紹介していく。

1つ目は野球場のボールパーク化である。プロ野球の興行において、ゲームの勝敗、天気や気温などの気象条件は経営者にはコントロールできない。しかし経営上最も大切な観客動員数は、これらのコントロールできないものによって左右される。その中でも一番大きな変数要素になりうるのが勝敗である。プロ野球には「勝つことが最大のファンサービス」という言葉があるくらい、勝敗は来場したファンの満足度を大きく左右する。プロ野球というスポーツは、どんなに強いチームでも2回に1回、3回に1回はシーズンを通すと負けることになる。つまり、2回に1回、もしくは3回に1回の確率でお客を失う可能性があるということである。そこで横浜 DeNA ベイスターズは、勝っても負けても満足できる、球場を訪れたこと自体で満足できるようなボールパークを目指した(池田、2016、20頁)。

例としては、横浜スタジアムがある横浜公園の芝生エリアを活用して、入場無料の「ハマスタ BAY ガーデン」(ピアガーデン)にしたり、遊具などを設置した「ファミリーBAY パーク」をつくったり、リビングでくつろいでいるような感覚で、靴を脱いで裸足で観戦できる「リビングBOXシート」や、大人数で一緒に楽しめる「プレミアムテラス」といったもの等がある。(池田、2017、130頁)

二つ目はチケットの価値を落とさないことである。集客を目的に、何の戦略もなく無料招待券を配ってしまうと、それを貰った人は、「またタダで来れる時に来ればいい」という思考になってしまい、チケット本来の価値が下がってしまう。経営者側は、チケットを手に入れるのが難しいから、発売されたらすぐ買っておこうと顧客に思わせることが理想である。そこで、横浜 DeNA ベイスターズは、対象を子どもに限定して無料で招待した。子どもを無料で招待する理由は、現在、野球人口が減ってきているので少しでも多くの子供を野球に触れさせ、野球を始めるきっかけを作ることで野球界全体の発展に貢献するということである。もう

一つは、子供限定で無料招待することにより、同伴する親や大人にチケットを購入してもらい、一定の収益を確保できるからである。(2017、池田、73頁)

三つ目は、イベントのブランド化である。イベントがブランド化することで、チケットの価値があがっていく。イベントの例としては、本拠地開幕3連戦にレプリカヘルメットを来場者全員にプレゼントするなどのイベントがある「OPENING SERIES」や、女性ファン向けのユニフォームプレゼントや企画を数多く用意した「YOKOHAMA GIRLS☆FESTIVAL」、夏の一大イベントとして盛大に行う「YOKOHAMA STAR☆NIGHT」などがある。楽しくて魅力的なイベントを毎年、進化させながら繰り返すことによって、イベント自体の質を成長させる。そうすることで、「あのイベントがあるから野球を見に行きたい」となり、チケットの価値も上がっていく。(2017、池田、79頁)

横浜 DeNA ベイスターズは、横浜という大都市としての優位性を活かしながら、地方都市型球団である広島カープのように、球場をボールパーク化したり、郊外型球団である千葉ロッテのように多くのイベントを開催し、ファンを獲得してきた。横浜という大都市とも地方都市とも郊外ともとれる地域性を存分に活かして様々な施策を行うことによって一気に人気球団に成り上がったのであった。

## おわりに

本論では、横浜 DeNA ベイスターズに焦点を当てて研究を進めてきた。横浜 DeNA ベイスターズは、早くに危機感を感じ様々な施策に取り組むことによって、状況を改善してきた。野球以外の周辺要素をどれだけ作り出せるか、あらゆる物事で全ての時間をどう顧客に楽しんでもらうかを考え、コア層だけでなく、ライト層までの興味関心をつかみ取ってきた。それのままに大都市球団、地方都市球団、郊外型球団の特徴すべてを超越するようなファン獲得の戦略を構築している。横浜 DeNA ベイスターズが常識や既存の枠を超え、新しいプロ野球の在り方を構築しているようにみえる。

## 謝辞

本研究を進めるにあたり、アンケート調査に応じていただいた、高知工科大学硬式野球部の皆様、本論文の推敲をしていただいた生島淳先生、馬淵泰先生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。

## 参考文献

- ・池田純 (2016) 『空気づくり方』 幻冬舎
- ・池田純 (2017) 『常識の超え方』 文藝春秋
- ・青野巧 (2016) 「プロ野球のファンサービスのあり方についての考察～千葉ロッテマリナーズを例に～」 高知工科大学マネジメント学部 2015 年度卒業論文
- ・今ならまだ間に合う野球改革  
<http://ohnishi.livedoor.biz/archives/51494202.html>
- ・プロ野球人気は低迷？視聴率、観客動員数、競技人口は？サッカーとの比較は？  
[https://presidents-diary.com/baseball\\_popularity\\_summary](https://presidents-diary.com/baseball_popularity_summary)
- ・excite ニュース  
[https://www.excite.co.jp/news/article/Bizjournal\\_201310\\_post\\_3116/?period=1&p=3](https://www.excite.co.jp/news/article/Bizjournal_201310_post_3116/?period=1&p=3)
- ・広島カープ、栄光へ  
<http://rb-life.com/index.html>