

# 卒業論文

## プロ野球におけるファンサービスとこれから

指導教官：小関隆志

1710120353

経営学部経営学科

4年18組21番

友部 翔

## 目次

序章	2
第1章 プロ野球のファンサービスと地域性	4
第1節 ファンサービス	4
第2節 地域性とフランチャイズ	5
第3節 Jリーグとの比較	8
第2章 プロ野球チームでの具体的事例	9
第1節 北海道日本ハムファイターズ	9
第2節 横浜 DeNA ベイスターズ	9
第3節 横浜 DeNA ベイスターズ 「I☆YOKOHAMA」	12
第4節 横浜 DeNA ベイスターズ 「横浜スタジアム『コミュニティボールパーク』化構 想」	13
第3章 ファンサービスと今後のあり方	15
第1節 アンケート結果を考える	15
第2節 これからのあり方	15
参考文献	17
参考資料1 アンケート内容	18
参考資料2 アンケート結果	19

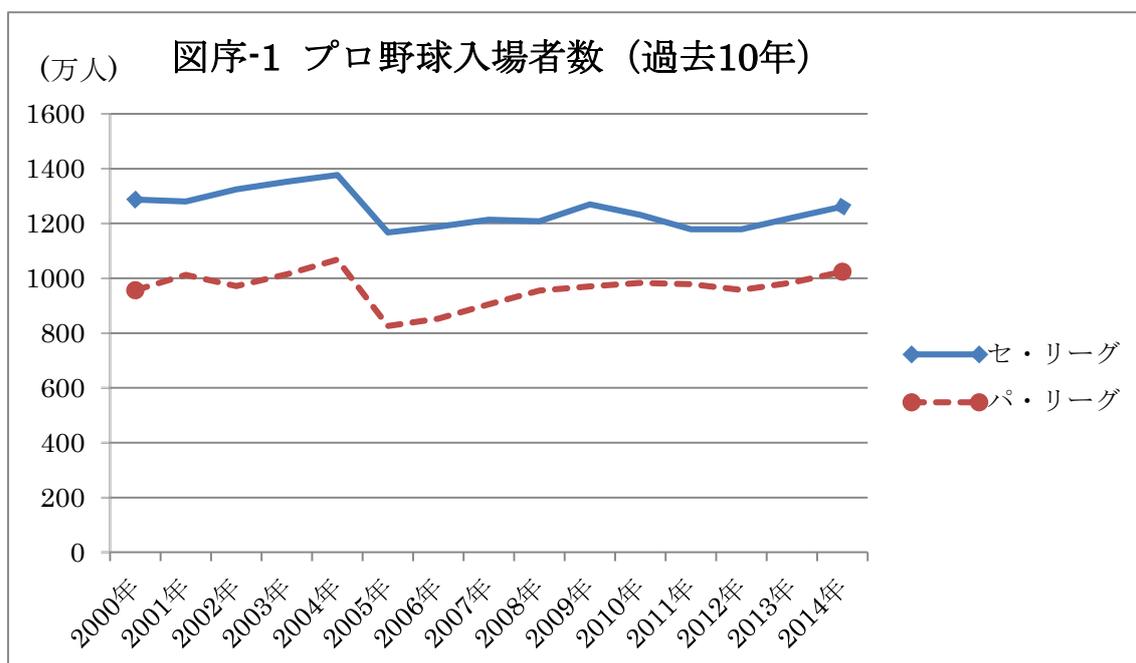
## 序章

### 問題の所在

近年、日本のプロ野球人気が再燃してきていると言われている。かつて（1960年代）は、日本の子供たちが好きなものの象徴として「巨人（プロ野球チーム）・大鵬（横綱力士）・卵焼き」などと言われるくらいに野球は日本を代表するスポーツであった。しかし、1992年のJリーグ創設やスポーツの多様化、2002年日韓ワールドカップの開催などにより必ずしも日本のスポーツ＝野球とはならなくなっていた。

サッカー等の影響の一方で、プロ野球界そのものにも内部的な問題があった。ターニングポイントは2004年であると考えられる。オリックスブルーウェーブと大阪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、有望な大学生選手に栄養費の名目で金品を渡していた「裏金問題」が2004年に明るみに出た。これらは、ファンからの信頼を落とす出来事だったと言える。結果として、「楽天」がプロ野球に新規参入することで2リーグ制は保たれた。また、「ダイエー」が経営不振から「ソフトバンク」に球団を売却し、2005年に向けて改革が叫ばれる1年になった。

翌年の2005年がプロ野球改革元年と言われたわけだが、この年からプロ野球全試合の観客動員数を実数発表になった。それまでは実数ではなく、ほぼ無条件に各球場の満員の人数を発表していたということに当時小学6年生の著者も驚いた記憶がある。



（出所：日本野球機構HP統計データより、著者作成

[http://www.npb.or.jp/statistics/attendance\\_yearly\\_pl.pdf](http://www.npb.or.jp/statistics/attendance_yearly_pl.pdf)

[http://www.npb.or.jp/statistics/attendance\\_yearly\\_cl.pdf](http://www.npb.or.jp/statistics/attendance_yearly_cl.pdf))

図序-1 から分かる通り、セ・リーグ、パ・リーグともに2004年から入場者数の実数発表を開始した2005年にかけて入場者数が大幅に減少している。そして、2014年に向けて緩やかに増加していることが分かる。この間、プロ野球では何が改革されたのだろうか。1人

のプロ野球ファン・横浜 DeNA ベイスターズファンとしてプロ野球を見つめてきた筆者は、「ファンサービス」と「地域性」にカギがあると考え。果たしてファンサービスや地域性といった要素は、入場者数の増加に寄与しているのだろうかということを本論文の問題の所在にしたい。

### **本論文の課題**

数々の問題を発端にプロ野球の改革が叫ばれたこの 10 年で入場者数が増加傾向にあるのは、ファンサービスの充実に頼る部分が多いという仮説を検証する。そして、これからのプロ野球を考えた時にこれまでの活動に「地域性」を加えていくことの重要性を考えていきたい。

### **研究対象**

原則は日本国内のプロ野球球団 12 チームとする。中でも、横浜 DeNA ベイスターズを軸に考えていきたい。横浜 DeNA ベイスターズはこの 10 年で球団を取り巻く環境が急変し、特に 2011 年に TBS から DeNA に親会社が変わったことで一躍注目球団となった。数多くのファンサービス改革を行っているという点、著者自身が 15 年近く当チームのファンとして多くのファンサービスを受けてきたという 2 点を考慮して軸とすることにした。

### **研究方法**

SNS を使って、ファンサービスや居住地とスポーツチームの関係性についてアンケート調査を行う。

参考文献や論文を参照し、先行研究や様々な専門家の考えをもとに、結論を述べる。

### **本論文の構成**

第 1 章では、プロ野球ファンの分類やファンサービスやフランチャイズ制について述べる。

第 2 章では、北海道日本ハムファイターズと横浜 DeNA ベイスターズの実際のファンサービスや地域密着の例を紹介する。

第 3 章では、これまでの事例とアンケート調査の結果を踏まえて今後のあり方について述べる。

## 第1章 プロ野球のファンサービスと地域性

### 第1節 ファンサービス

プロ野球に限らず、プロスポーツで「ファンサービス」という言葉を聞かないことはないだろう。では、なぜプロスポーツチームや選手はファンサービスをするのだろうか。1つとして考えることが出来るのは、プロスポーツチームは入場料やグッズ売り上げ等で収益を上げていかないと運営コスト（球場使用料や選手年俸など多岐にわたる）を賄うことができないためである。

人気低下・成績不振・不景気・親会社の経営悪化など様々な要素によって、プロスポーツチームは経営が立ち行かなくなることがある。2004年の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が典型的な例である。バファローズの親会社である近畿日本鉄道（近鉄）と、球団が大きな赤字を抱え球団消滅を選ばざるを得なくなり、合併話が持ち上がることとなった。このように、球団にとって収入が減るということは企業と同じように死活問題なのである。

そのため、多くのファンに球場に足を運んでもらう（入場料収入をアップさせる）ために各球団はファンサービスに力を入れている。スポーツチームが我々に対して供給しているサービス（試合等）は、究極的には「あってもなくても誰も困らないサービス」であり、いかにして「プロ野球の試合を観戦する」という需要を自らが作り出すかが非常に重要であると言える。これがプロ野球におけるファンサービスの重要性を表しているとともに、ファンサービスを行う2つ目の理由である。

実際に、ファンサービスを実施するにあたってただ闇雲にグッズを作って売ればいいのかというそれは間違いである。自チームのファン層の分類をし、適切な戦略を取ることが求められる。

表 1-1 プロ野球ファンの分類例

ヘビーユーザー	ファンクラブ会員かつシーズンシート所有者 ファンクラブ会員 シーズンシート所有者
ミドルユーザー	球場観戦者（観戦頻度により位置づけは変わる）
ライトミドルユーザー	無料招待券を使用している球場観戦者
ライトユーザー	テレビ観戦者 ネット観戦者 新聞閲覧者

（武藤（2013）を参考に、筆者作成）

表 1-1 はあくまで例であるが、プロ野球ファンを大まかに分類するとこのように分けることができる。また、この分類では表すことのできない「野球に興味・関心がない層」の存在もある。これをもとに、ファンサービスにおいて重要なことが3つ考えられる。

1つ目は「ヘビーユーザーの維持」である。多くのファンの中でも、球団から見るとヘビーユーザーに分類される層が最も安定して収入を期待できる層である。筆者も横浜 DeNA ベイスターズのファンクラブ会員の 1 人であるので、このヘビーユーザー層に分類されると考えられる。

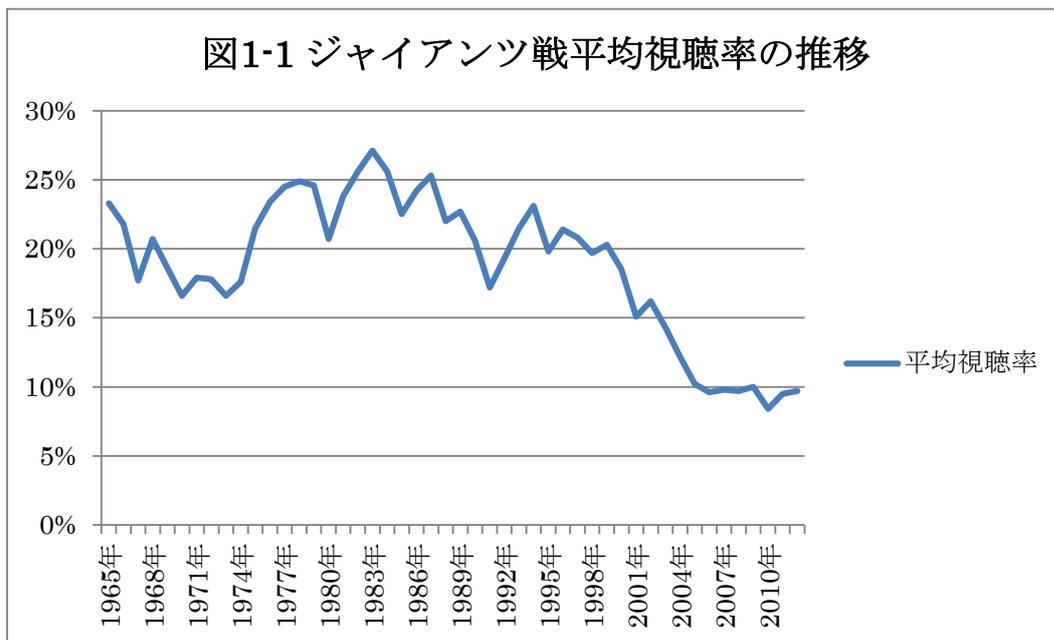
2つ目は「ミドルユーザーをヘビーユーザー化させる」ことである。例えばミドルユーザー層をファンクラブ会員に取り込むことで、本来ならば観戦チケット+球場での飲食費+グッズ購入費で野球観戦が終わっていたところが、ファンクラブの年会費による収入も入ることになる。更に、チームの好成績やファンクラブ特典に魅力を感じて観戦回数が増えることも大いに考えられる。

3つ目は「ライトミドルユーザー・ライトユーザーを増やす」ことである。これは、上図には分類されていない「野球に興味・関心がない層」へのアプローチである。例えば、無料招待券を配ることで新しい顧客層を開拓し、魅力あるサービスを提供することで野球もしくは当該チームのファンになってもらうということである。広島東洋カープファンの女性たちを「カープ女子」と名付けて一大ムーブメントが起こった際には、これまで野球に関心が薄いとされてきた女性にターゲットを絞り、成功したことが大きく取り上げた。広島の取り組みを皮切りに、各球団が女性や様々な層に対して新たなサービスを開始したのは言うまでもない。

これらから、どこか特定の層に限定的なサービスをすることに特化するよりは、全ての層に対してそれぞれの需要に適合したファンサービスを同時展開することが大切なのではないかと筆者は考えた。

## 第2節 地域性とフランチャイズ

第1節ではファンサービスそのものに関して述べたが、そもそも強いチームには多くのファンが存在し球場も満員、弱いチームはファンが少なく球場も空席が目立つというのが定説なのだ。筆者は数年前までそのように考えていた。だが、近年はそのような考え方を覆すような動きが見ることができる。



(「野球の記録で話したい」 <http://baseballstats2011.jp/archives/36698452.html> を参考に筆者作成)

図 1-1 は、日本プロ野球で最多優勝回数 (45 回) を誇る読売ジャイアンツの 1965 年から 2012 年までのテレビ中継の平均視聴率をグラフにしたものである。ここでは優勝回数が多いということを強いチームの 1 つの要素と考え、全国で放送されている地上波中継のほぼすべてがジャイアンツ戦であることを考えて、ジャイアンツ戦の視聴率を集計した。

近年では、視聴率の低下から中継試合数も大幅に激減されている (2001 年には 140 試合中継されていたものが、2010 年には 27 試合になった)。ジャイアンツは、ここ 10 年で 2007 年～2009 年、2012 年～2014 年と 3 連覇を 2 回達成しているにもかかわらず、視聴率は大きく下がっている。この 10 年間に過去最低の観客動員数を記録した年があったことから、テレビを見なくなった代わりに球場に足を運ぶ人が増えたと考えるのは、安易な考えだと考える。

2005 年以降の各球団の改革等によって、チームの結果に関わらず観客動員数を伸ばしているチームは、先に紹介した広島東洋カープなどいくつかある。ここで注目したいのが、「地域密着」という言葉である。本業の野球にとどまることなく、様々な活動を通して地域に密着することでファンを獲得するという動きが活発化している。

プロ野球において「地域性」を考えると、「フランチャイズ制」を考えなくてはならない。プロ野球 12 球団が採用しているフランチャイズ制とは、各チームが定めた保護地域 (都道府県) における興行権や営業権のことでプロ野球地域保護権ともいう。<sup>1</sup>

<sup>1</sup><https://ja.wikipedia.org/wiki/%E3%83%97%E3%83%AD%E9%87%8E%E7%90%83%E5%9C%B0%E5%9F%9F%E4%BF%9D%E8%AD%B7%E6%A8%A9#1948.E5.B9.B4.E5.B0.8E.E5.85.A5.E3.81.AE.E3.83.95.E3.83.A9.E3.83.B3.E3.83.81.E3.83.A3.E3.82.A4.E3.82>

表 1-2 セントラルリーグ 6 球団のフランチャイズ

読売ジャイアンツ	東京都
東京ヤクルトスワローズ	東京都
横浜 DeNA ベイスターズ	神奈川県
阪神タイガーズ	兵庫県
中日ドラゴンズ	愛知県
広島東洋カープ	広島県

(<http://npb.jp/teams/>を参考に筆者作成)

表 1-3 パシフィックリーグ 6 球団のフランチャイズ

北海道日本ハムファイターズ	北海道
埼玉西武ライオンズ	埼玉県
東北楽天ゴールデンイーグルス	宮城県
千葉ロッテマリーンズ	千葉県
オリックスバファローズ	大阪府
福岡ソフトバンクホークス	福岡県

(<http://npb.jp/teams/>を参考に筆者作成)

以上がプロ野球 12 球団のフランチャイズであるが、これに加えてホームスタジアムから 2 時間以内の場所に住む人々が熱心なファンになりやすいという考え方もある (大坪 2011、P129)。

この考え方をプロ野球 12 球団に当てはめてみると、パ・リーグ 6 球団は上手く散らばっており、競合相手が少ない (札幌・仙台・埼玉・千葉・大阪・福岡)。セ・リーグは、首都圏において重複が見られる (東京のジャイアンツ・スワローズ、横浜のベイスターズ)。更に、12 球団で見ると、東京・神奈川・埼玉・千葉と首都圏での更なる重複が見られる。神奈川県にある筆者の自宅を例にとっても、首都圏にある各球団のホーム球場まで 2 時間以内で向かうことが容易に可能である。

このことから、筆者は 2 時間以内の地域にとらわれることなく、これよりも狭い地域への取り組みを強化することが更に固定化されたファンの増加につながるのではないかと考えた。

例えば、横浜 DeNA ベイスターズで考えてみる。神奈川県民は「神奈川都民」と言われることも多く、通勤通学・プライベートにおいて非常に東京への依存度が高いのが事実である。これが、横浜 DeNA ベイスターズが横浜という一等地に本拠地を構えておきながらファンが少ないと言われる 1 つの要因であると筆者は考える。

だからこそ、「神奈川県」「横浜市」「川崎市」のように本拠地から比較的近いエリアへの更なるサービスの拡充によって、地域に根差したチームとなっていくことが大切ではない

かと考える。

### 第3節 Jリーグとの比較

参考として、Jリーグの地域やサポーターとのかかわり方を紹介する。前節で、プロ野球は「フランチャイズ制」を採用していると述べたが、Jリーグは「ホームタウン制」を採用している。ホームタウン制の特徴として、(1) フランチャイズ制と異なり市町村単位で定める、(2) 興行権や営業権の意味合いはなく、クラブがその地域社会に密着して活動する意義がある、という2点を指摘することができる。

ホームタウン制ならばファンサービスが充実し、ファンが増えると一概に断定することはできないが、地域社会から「地元のチーム」として愛着や関心を持ってもらえる可能性は高いのではないかと考える。

## 第2章 プロ野球チームでの具体的事例

### 第1節 北海道日本ハムファイターズ

近年は大谷翔平・中田翔・ダルビッシュなど人気選手を抱え、パシフィックリーグの優勝争いに毎年名を連ねる北海道日本ハムファイターズであるが、2003年までは東京都をフランチャイズにしている弱小球団であった。東京時代は、ジャイアンツをはじめとする首都圏の他チームに押され観客動員数もチーム成績も低迷していた。

2004年から北海道へ移転し、そこで「スポーツコミュニティ」「ファンサービスファースト」という理念を掲げて今日まで地域に根差した様々な活動を行っている。

例えば「B☆B212 物語」という活動は、ファイターズのマスコットキャラクターであるB☆Bが北海道の全212市町村を2006年～2015年まで10年かけて訪問するという企画であるが、今までプロ野球チームの存在しなかった北海道の人々にとって「ファイターズは自分たちの土地のプロ野球チーム」という意識を根付かせるのに大変強い効果を出したと考える。実際に、2005年に実施された北海道新聞のアンケートによると40%の人々が「ファイターズが最も好きなプロ野球チーム」と回答しており、これ以外の活動も含めて着実に地域に根差していることがうかがえる数字である。<http://dd.hokkaido-np.co.jp/cont/db/> (北海道新聞データベースより)

また、本拠地である札幌ドームをボールパークにしようという考えのもと、野球観戦にとどまらない総合的に多くの人々が楽しめるようなスタジアムとする改革も行われた(キッズパークの設置・カフェやバーの設置・球場屋外での屋台設置など)。さらに、レディースデー・シルバーデー・区民デーなど特定の人々に対するサービスも強化したことで、札幌ドームの観客の55%が女性という驚異的な数値も記録している。

### 第2節 横浜 DeNA ベイスターズ

第2節では、2011年に株式会社ディー・エヌ・エーに買収された横浜 DeNA ベイスターズについて述べていく。前節のファイターズと比べると近年の観客動員数の急増や、多彩なファンサービスには注目すべき点が多い。

表 2-1 横浜 DeNA ベイスターズ年表（前身球団時代含む）

1950 年	大洋ホエールズとしてセ・リーグに加盟。フランチャイズは山口県。親会社は現在のマルハニチロ。
1954 年	フランチャイズを神奈川県へ移転。本拠地は川崎。
1960 年	初の日本一。
1978 年	本拠地を横浜に移転。チーム名を横浜大洋ホエールズに改称。
1993 年	チーム名を横浜ベイスターズに改称。
1998 年	2 回目の日本一。
2002 年	親会社が東京放送（TBS）に代わる。
2011 年	親会社がディー・エヌ・エーに代わる。チーム名を横浜 DeNA ベイスターズに改称。
2015 年	2005 年以降で最多の観客動員数を記録。

(<http://www.baystars.co.jp/5th/?p=top> 横浜 DeNA ベイスターズ公式 HP・5 周年記念ページを参考に筆者作成)

上図は簡単なベイスターズの歴史になるが、これまでの大半の期間を最下位常連チームとして過ごし観客動員数も伸び悩み、横浜という一等地に球場を構えておきながらガラガラのスタジアムという光景も日常であった。2011 年に、横浜 DeNA ベイスターズになってからは様々な改革によって観客動員数も 12 球団トップレベルの増加率を誇り、一躍注目球団となった。以下で、観客動員数の増加と具体的な改革について見ていく。

表 2-2 最近 5 年間の主催試合観客動員数など

	総動員数	1 試合平均動員数	座席数に対する動員数	シーズン成績
2011 年	1102192	15308	52%	6 位
2012 年	1165933	16194	55%	6 位
2013 年	1425728	19802	67%	5 位
2014 年	1564528	21730	74%	5 位
2015 年	1813800	25546	88%	6 位

(出所：2015 年 12 月 5 日 朝日新聞神奈川版朝刊 27 面「輝け！ベイスターズ」をもとに、筆者作成)

表 2-2 の通り、TBS 時代の 2011 年から比較してディー・エヌ・エー体制になった 2012 年シーズン以降のシーズン成績以外の伸び率は顕著なものとなっている。また、公式ファンクラブ会員数も 5 年間で 10 倍にまで増え、ファンクラブ会員特典である優待チケットが取得できないといった問題も起きているくらいである（ファンクラブ会員である筆者は、2015 年シーズンは優待券を手に入れることが出来なかった）。球団赤字 30 億円・観客動員数セ・リーグワーストという状態で球団を買収し、5 年という時間をかけて状況を好転させてきたのには「(1) 球団職員の 6 割を交代」「(2) 話題作り」「(3) マーケティング戦略」といった

要因がある。<sup>2</sup>

1つ目の「球団職員の6割を交代」というのは、「いかにファンに横浜スタジアムへ足を運んでいただくか」という観点から、これまでの既成概念を取り払って新たな魅力的なサービスを提供するために敢えて野球と縁の浅い人材を登用した。新しい発想のファンサービス開発に力を入れていることが分かるが、これは第1章で述べた「ライトミドルユーザー・ライトユーザーを増やす」という考えに適合していると筆者は考える。野球と縁の浅いスタッフの考えた斬新なアイデアに惹きつけられて、無関心層のファンを球場へ呼ぶことができるのではないだろうか。

2つ目の「話題作り」に関しては、1つ目の球団職員の交代に伴う新しいアイデアによる部分が大きいと考える。

表 2-3 これまでに行われたイベントやチケットの例

名称	内容
返金チケット	試合内容に納得できなかった場合に、チケット代が全額返金されるチケット
100万円チケット	自宅までリムジンで出迎え・試合前練習参加・監督との豪華ディナークルーズ・高級ホテル宿泊など
YOKOHAMA☆GIRLS FESTIVAL	女性限定ユニホームの無料配布・女性向けイベントを実施する試合
YOKOHAMA STAR☆NIGHT	特別ユニホーム無料配布・試合前後の特別演出など毎年夏の一大イベントと銘打たれている試合
おか割 大入りフィーバー	観戦試合が大入り満員の日に、次回前売り券が安くなるサービス
雨のち、おか割	雨天中断した試合や、試合中に雨が1ミリ以上降った場合に、次回前売り券が安くなる
730 チケット	平日 19:30 以降販売の当日券を 1500 円割引するサービス

(<http://www.baystars.co.jp/> 横浜 DeNA ベイスターズ公式 HP をもとに、筆者作成)

これらはいくまで一例に過ぎない。筆者が現地調査を行った 2015 年 7 月 5 日の「DREAM STADIUM2015」では「ファンの夢をかなえます」というコンセプトのもと、始球式を使ってプロポーズをしたいという男性の夢をかなえるなど、様々なファンの様々な夢を球場全体でかなえており試合自体は大敗であったが充実感のあるイベントであった。

このように様々なイベントを実施することで、メディア露出や注目度は大幅にアップし

<sup>2</sup> 2015 年 6 月 17 日放送 NHK クローズアップ現代 「“常識破り”の球団改革～密着横浜 DeNA ベイスターズ～」

た。メディア露出という観点から見ると、イベントやチケットとは異なるが2012年～2015年まで中畑清氏を監督として起用したということも大きな要因であったと考える。彼は、独特のキャラクターやメディアに対する発言で横浜 DeNA ベイスターズの存在そのものをお茶の間に強くアピールした。

3つ目の「マーケティング戦略」は、ディー・エヌ・エーの本業部分で球団買収前から蓄積されてきたマーケティングノウハウが活用された部分である。横浜スタジアムのチケット購入者の分析を徹底的に行うことでターゲット分析を進め、狙うべきターゲットを絞った。買収当時、ターゲットとされたのが「20～30代のサラリーマン」であった。本拠地横浜スタジアムは横浜中心部（オフィス街）にあり、会社帰りに足を運ぶファンが多いということだった。球団は、この層を「アクティブサラリーマン<sup>3)</sup>」と名付けた。アクティブサラリーマンとは、「野球がものすごく好きというわけではないけれど、大勢で盛り上がるのが好きな人達<sup>4)</sup>」と球団は定義し、試合後にグラウンドでキャッチボールができる大人限定イベントの「おやじだらけの遠投大会」を実施し、座席の改良を行い大人数でお酒を楽しみながら試合観戦できるボックスシートを設置するなどした。また、図2-3で紹介した「730チケット」は、完全に会社帰りのサラリーマンにもっと気軽に来場してもらうための施策だと考えることができる。また、球団の分析によるとこのアクティブサラリーマン層は、フェイスブックなどのSNS利用率が高く、球場で撮った写真や楽しい思い出を投稿することで閲覧者へ拡散されるといった広告宣伝効果も非常に高く、重要な存在と位置づけられている。

これら3点以外に、筆者が重視している「地域密着」の観点から考えるとベイスターズは2014年から「I☆YOKOHAMA（アイ・ラブ・ヨコハマ）<sup>5)</sup>」を掲げ、球団買収当初から掲げている「横浜スタジアム『コミュニティボールパーク』化構想<sup>6)</sup>」のもと地域へ根差したチームとなるべき活動も行っている。これらに関しては次節以降で述べていく。

### 第3節 横浜 DeNA ベイスターズ 「I☆YOKOHAMA」

「I☆YOKOHAMA」は、2014年から球団が掲げている地域密着のキャッチフレーズである。

---

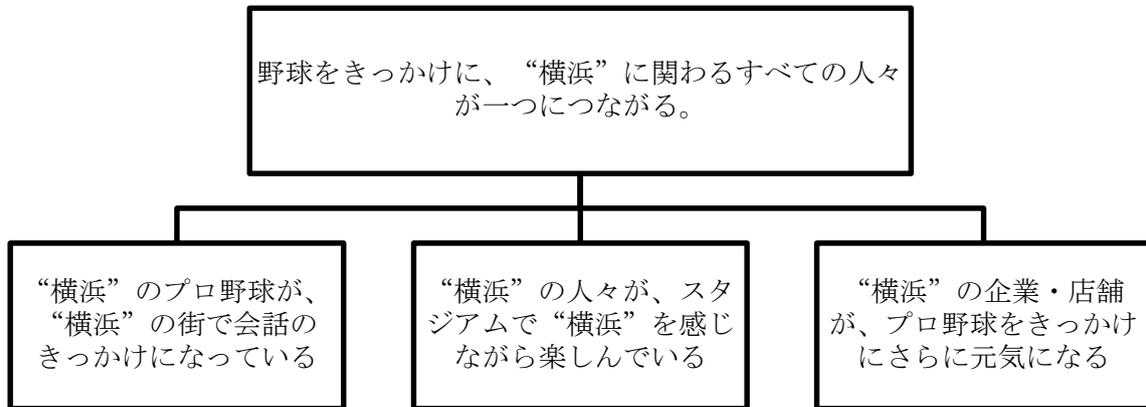
<sup>3)</sup>日経ビジネスオンライン 2015年9月2日 「ベイスターズ集客6割アップの秘密」 P.1 <http://business.nikkeibp.co.jp/atcl/interview/15/238739/083100044/>

<sup>4)</sup>日経ビジネスオンライン 2015年9月2日 「ベイスターズ集客6割アップの秘密」 P.1 <http://business.nikkeibp.co.jp/atcl/interview/15/238739/083100044/>

<sup>5)</sup> I☆YOKOHAMA [https://www.baystars.co.jp/i\\_love\\_yokohama/](https://www.baystars.co.jp/i_love_yokohama/)

<sup>6)</sup>横浜スタジアム「コミュニティボールパーク」化構想 <http://www.baystars.co.jp/event/stadium/>

図 2-4 I☆YOKOHAMA ビジョン



(I☆YOKOHAMA HP [https://www.baystars.co.jp/i\\_love\\_yokohama/](https://www.baystars.co.jp/i_love_yokohama/)を参考に筆者作成)

これには横浜の街・横浜の人々・野球が三位一体となって横浜という街を盛り上げていく、作り上げていくというメッセージを感じる。これまでの、収益のために観客を増やす・グッズを売る・ファンクラブに入ってもらおうといった概念ではなく、横浜の人々の根底に「横浜＝ベイスターズ」という意識を定着させることで、「横浜の野球チームを応援する」ことを市民生活の一部に取り込んでほしいという願いも込められている。

具体的活動として、横浜市内に「I☆YOKOHAMA フラッグ」を掲示・横浜スタジアムでの試合で「I☆YOKOHAMA ステッカー」を配布・横浜市内で行われる各種イベントに参加・オリジナルデザインマンホールを横浜市に寄贈、など多岐にわたっている。

このような活動の数々が、第 1 章でも述べたように東京都への依存度が高い神奈川県民や横浜市民に「横浜＝ベイスターズ」という意識を芽生えさせていくため、横浜という街とともにベイスターズが発展していくために必要であるのだと考える。また、これらが最終的に“熱心な”ベイスターズファンを増やしていくためには必要不可欠であると思う。2014 年から始まり、2 年が経過した「I☆YOKOHAMA」に今後も注目していくことが必要だろう。

#### 第 4 節 横浜 DeNA ベイスターズ「横浜スタジアム『コミュニティボールパーク』化構想」

ディー・エヌ・エーの買収後、初のシーズンとなった 2012 年シーズンから掲げられているのが本拠地横浜スタジアムの「コミュニティボールパーク」化構想で、第 1 節で紹介したファイターズの札幌ドームをボールパークにという考えに似ている部分もある。

本拠地横浜スタジアムを「気軽に皆で集まって楽しめる」「コミュニケーションを育む」

場にすることをコンセプト<sup>7</sup>に、2012年から横浜スタジアムのある横浜公園も含めて様々な改修や施設の新設が行われてきた。

表 2-5 本構想に基づき、実施されてきた事案（一部）

2012年	ハマスタ Bay ガーデン（横浜公園の一部をビアガーデン化） 新たなオフィシャルグッズショップの開店
2013年	エキサイティングシートの設置 横浜スタジアム外周デザインの変更
2014年	パーティースカイデッキの設置 横浜公園内にファミリーBAY パーク開設（土日祝日試合日のみ）
2015年	リビングボックスシートの設置 毎年開催しているファンフェスティバルのエリアを横浜公園全体に拡大

（横浜スタジアム「コミュニティボールパーク」化構想 HP

<http://www.baystars.co.jp/event/stadium/>を参考に、筆者作成）

エキサイティングシート・パーティースカイデッキ・リビングボックスシートなど野球観戦面に関しては、新しい目線で野球観戦ができるような座席を多数設置し、横浜スタジアムのある横浜公園では野球観戦以外の人々でも楽しめるような工夫が凝らされており、コンセプト通り「気軽に皆で集まって楽しめる」ボールパークになっているように感じる。

## 第5節 横浜 DeNA ベイスターズのまとめ

第2節から本論文の主な研究対象である横浜 DeNA ベイスターズについて述べてきたが、全体を通して第1章で紹介した分類にはない「ライトユーザーやライトミドルユーザーを増やす（無関心層の関心を引く）」ことに重きが置かれているように感じた。ディー・エヌ・エー体制になるまでは1試合平均の観客数が定員の半分程度であったことを考えると、既存ファンへのアプローチよりもいかにして横浜ファンの母数を増やすかという視点で、横浜という街全体を活用して注目を集めるという手法は正解であるように思う。

また、ディー・エヌ・エー体制になった後もお世辞にも強豪チームになったとすることはできないが、観客動員数やファンクラブ会員数の大幅な増加が数字として出ていることから、強いチーム＝ファンが多いという考えは否定することができる。それ以上に、球団の取り組み内容やイベントの充実感などが、チーム成績と関係なく球場へファンの足が向いていることに大きく貢献しているのではないかと考えることができるのではないだろうか。

街全体を巻き込むような形でファンサービスに取り組み、球団の魅力を伝えていくことで、多くのファンを獲得しているこの姿は他球団も大いに参考にする点があると思う。

## 第3章 ファンサービスと今後のあり方

<sup>7</sup> 横浜スタジアム「コミュニティボールパーク」化構想  
<http://www.baystars.co.jp/event/stadium/>

## 第1節 アンケート結果を考える

質問2では、プロ野球のフランチャイズ制に関連した質問を行った。第1章では、プロ野球は都道府県単位でフランチャイズを定めていること、およそ本拠地から2時間圏内に居住している人がチームに対して忠誠心の高い(熱心な)ファンになりやすいということ述べた。アンケート結果を見ると、1時間以内ならばチームが身近なものに感じるという回答が67人(77%)となっており、本拠地との距離や時間の関係は少なからず存在することが分かる。それも、比較的近距離の方が身近に感じる人は多いことが分かる。しかし、筆者のようにどこに住んでいようが特定のチームを応援するという人も存在はするので、一概に近距離だけに集中することが全てとも言い切れない。

質問3は、自分の居住地域にスポーツチームがあった場合応援するかという質問である。ここでは、圧倒的に応援するという回答が多かった。この結果から、潜在的に地元のチームを応援しようという意識は多くの人に存在することが分かる。各チームは地元を意識した手厚いサービスなどを実施することで、新たなファン獲得・既存のファンの満足度上昇につなげる必要があると考える。

質問4では、近年多くのチームが実施しているスペシャルイベントについて質問した。レプリカユニフォームの無料配布は、ベイスターズの「YOKOHAMA STAR☆NIGHT」や福岡ソフトバンクホークスの「鷹の祭典」など最近のトレンドとも取れるイベントであり、関心は高いことはアンケート結果からも分かる。選手との握手券は非日常を味わえるので関心が高いと予想していたが、予想とは異なる結果になり、チケット割引の方が高いことが分かった。野球観戦のハードルの1つにチケット料金の高さがあるために、このような結果になったのではないかと考える。

## 第2節 これからのあり方

プロ野球の改革が叫ばれて10年が経過した。様々な問題によって減少した観客動員数や野球人気も、各球団の様々な努力によって回復傾向である。この間のファンサービスの進歩は目覚ましいものであり、それが例えば「カープ女子」のような大きなブームを巻き起こした。各球団ともに女子向けイベントなどを拡充することで、今まで取り込めていなかった無関心層を球場に呼ぶことが出来るようになり、観客動員数の大幅な増加に繋がっている。本論文の課題として挙げたファンサービスの充実が近年の入場客数増加に寄与しているという点について、球団の取り組みや実績などから効果があると考えることができた。今後はこれらの人々にファンとして定着してもらい、更にヘビーユーザーになってもらうための施策に注力することが必要であると今回筆者は考えた。

そして本論文の課題の1つとし、何よりも筆者が大切であると考えたのが「地域密着」である。現在のプロ野球にはこの視点がまだまだ足りないと考えた。北海道日本ハムファイターズの取り組みは紹介した通り10年近く経過しているが、横浜DeNAベイスターズの「I☆YOKOHAMA」は2014年から始まったばかりのものである。プロ野球は食べ物などと違

い、人々にとって「あってもなくても構わない」ものである。だが、それぞれの土地の人々の生活の中に地元のチームを応援するという行為が自然と組み込まれた時、プロ野球にもたらす効果は計り知れないものになるだろう。「あってもなくても構わないプロ野球」が「生活になくてはならないプロ野球」になるためには、例えばファイターズやベイスターズのような各球団単位での活動だけでなく、プロ野球界全体での活動も求められる。さらに地域密着に関して言えば、第1章で紹介したようにJリーグは「ホームタウン制」を採用しているため、プロ野球よりも実績がある。例えば、ベイスターズと横浜F.マリノスとの連携など近隣のJリーグクラブとの連携によって地域を盛り上げていくような活動ができると更に地域に根差すことができるのではないだろうか。

課題に取り上げた地域性に関してベイスターズはまだまだ取り組みが始まってからの年数が浅いため、明確に入場客数増加に寄与していると断定することはできない。更に長期的に経過を観察することが必要であると考え。確かに観客動員数は増加しているが、一時のブームでは意味がない。地域密着により横浜や神奈川の人々の生活の一部になるという観点で考えると、長期的に観察することで本当に生活の一部になっているかが分かると考えるからである。

ベイスターズはこれまでの横浜のみならず、2015年からは近隣の鎌倉・藤沢といった湘南エリアでも宣伝活動を始めている。また、アクティブサラリーマン層にターゲットを絞ったの取り組みが多かったが、2015年12月から神奈川県内72万人の子供たちにベイスターズの帽子を配る活動を始めた。徐々に、エリアや年代が幅広くなっている。将来ベイスターズが「横浜＝ベイスターズ」、「神奈川＝ベイスターズ」と市民や県民がみんなこのように感じられるようなプロ野球チームになり、そしてプロ野球全体がそれぞれの地域住民の生活の一部（なくてはならない存在）になることを筆者は願う。

## 参考文献

- ・ 2015年6月17日放送 NHK クローズアップ現代  
“常識破り”の球団改革～密着横浜 DeNA ベイスターズ～
- ・ 日本野球機構 HP の各種統計資料
- ・ 2015年12月5日 朝日新聞神奈川版朝刊 27面
- ・ 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
- ・ 武藤泰明 『プロスポーツクラブのマネジメント-戦略の策定から実行まで-第2版』東洋経済新報社 2013年
- ・ 「野球の記録で話したい」 <http://baseballstats2011.jp/archives/36698452.html>
- ・ <http://www.baystars.co.jp/> 横浜 DeNA ベイスターズ
- ・ <http://business.nikkeibp.co.jp/atcl/interview/15/238739/083100044/> 日経ビジネスオンライン 2015年9月2日 「ベイスターズ集客6割アップの秘密」
- ・ [https://www.baystars.co.jp/i\\_love\\_yokohama/](https://www.baystars.co.jp/i_love_yokohama/) I☆YOKOHAMA
- ・ <http://www.baystars.co.jp/event/stadium/> 横浜スタジアム「コミュニティボールパーク」化構想

## 参考資料 1 アンケート内容

### ・アンケート概要

2015年12月6日～2015年12月7日にかけて twitter、LINE を利用して、主に大学生を対象として実施

### ・アンケート内容

質問 1 性別

質問 2 自宅からどれくらいの時間をかけて応援に行くことが出来るスポーツチームが身近に感じるか

- ①30分
- ②1時間
- ③1時間半
- ④2時間
- ⑤2時間半
- ⑥それ以上

質問 3 自分の居住している地区にスポーツチームがある場合、応援しようと思うか

- ①はい
- ②いいえ

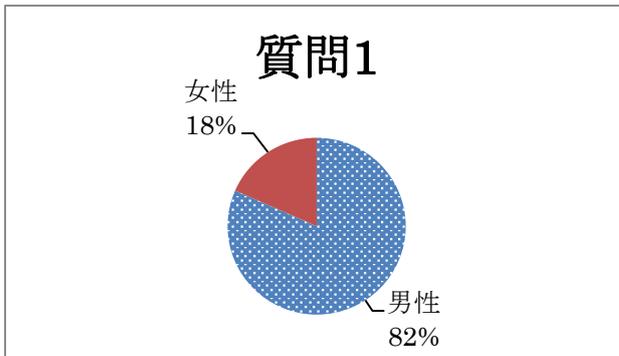
質問 4 スポーツ観戦の際、どのような特典があると魅力的に感じるか。最も魅力的に感じるものを1つ答えてください

- ①無料でレプリカユニフォームプレゼント
- ②選手との握手券プレゼント
- ③球場内飲食品1品無料
- ④区民デー・市民デー・県民デー（対象地域居住者の割引サービス）
- ⑤この中にはない

## 参考資料 2 アンケート結果

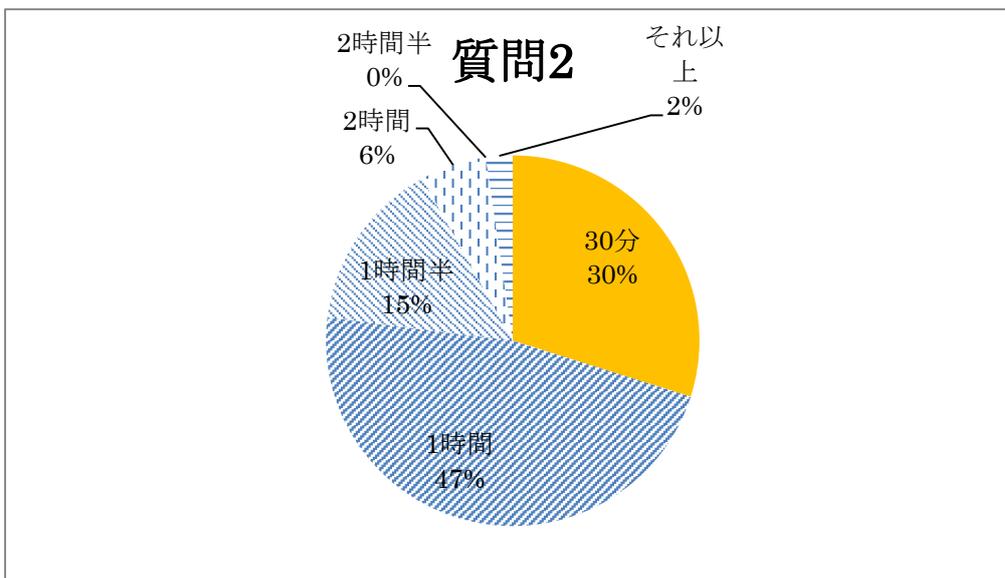
総回答者数：87人

(1)



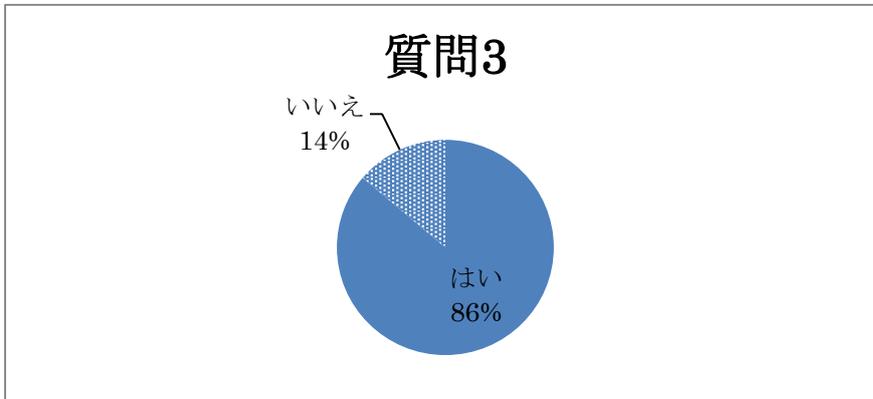
男性 71 人、女性 16 人からの回答

(2)



- ①30分：26人
- ②1時間：41人
- ③1時間半：13人
- ④2時間：5人
- ⑤2時間半：0人
- ⑥それ以上：2人

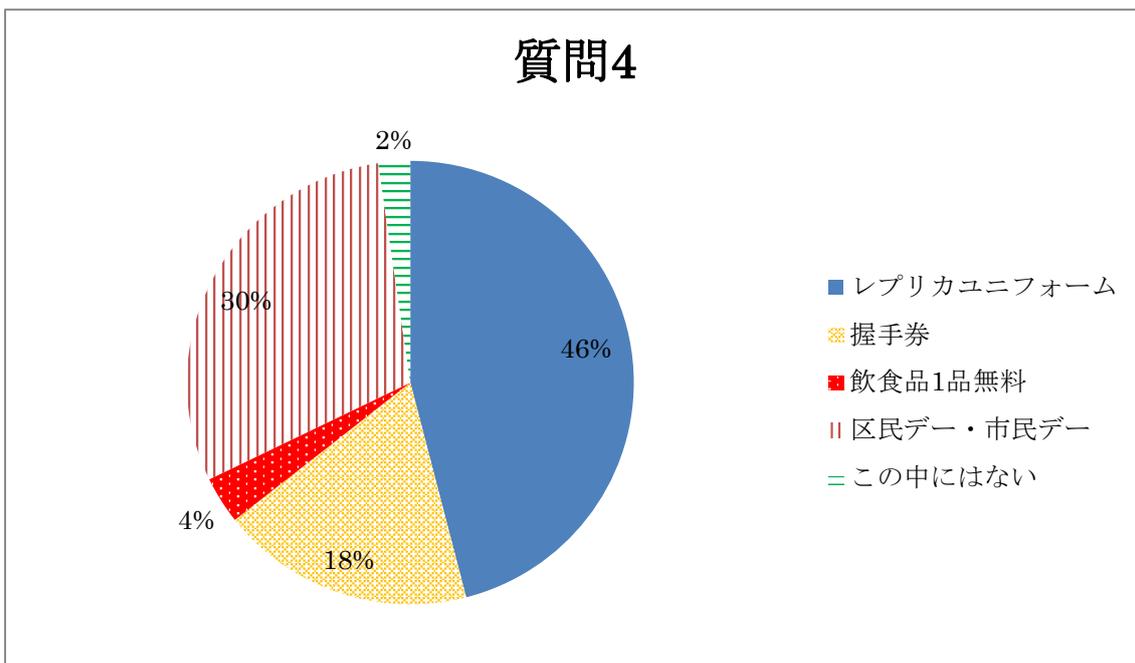
(3)



①はい：75人

②いいえ：12人

(4)



①無料でレプリカユニフォームプレゼント：40人

②選手との握手券プレゼント：16人

③球場内飲食品1品無料：3人

④区民デー・市民デー・県民デー（対象地域居住者の割引サービス）：26人

⑤この中にはない：2人