



GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION  
**KOBE UNIVERSITY**  
ROKKO KOBE JAPAN

2008-5

プロスポーツビジネスにおける競争的使用価値の考察  
プロ野球・パシフィックリーグのマーケティング戦略を対象に

田中 彰

Current Management Issues



専門職学位論文

プロスポーツビジネスにおける  
競争的使用価値の考察

プロ野球・パシフィックリーグのマーケティング戦略を対象に

神戸大学大学院経営学研究科  
栗木契 研究室  
現代経営学専攻

学籍番号:065B241B

氏名: 田中 彰

## 目次

はじめに ー本稿の問題意識と構成ー	3
第1章 本研究の視点	6
1. 1競争的使用価値	6
1. 2プロセスとしての競争	6
1. 3競争的使用価値における議論の射程外の動向	6
1. 4ドメイン設定と顧客志向の製品開発	7
1. 5本研究の視点のまとめ	7
第2章 事例の概要	8
2. 1事例の選択	8
2. 2研究方法	8
2. 3事例研究対象企業の概要	10
2. 3. 1福岡ソフトバンクホークスの概要	11
2. 3. 2千葉ロッテマリーンズの概要	12
2. 3. 3埼玉西武ライオンズの概要	13
2. 3. 4大阪近鉄バファローズ／オリックスバファローズの概要	13
第3章 事例研究Ⅰ ー前半期(1988年～2004年)における競争ー	15
3. 1南海ホークス球団譲渡 福岡ダイエーホークスの誕生から成長	15
3. 2ロッテオリオンズの千葉移転	17
3. 3埼玉西武ライオンズの絶頂期	19
3. 4大阪近鉄バファローズの消滅	20
3. 5前半期の競争に関するまとめ	22
第4章 事例研究Ⅱ ー後半期(2005年～2007年)における競争ー	25
4. 1ソフトバンクホークスの九州フランチャイズ構想完成と現状	25
4. 2千葉ロッテマリーンズの地域密着戦略	26
4. 3埼玉西武ライオンズの顧客奪還戦略	30
4. 4大阪近鉄バファローズを吸収合併したオリックスの戦略	31
4. 5後半期の競争に関するまとめと最新の動向	32
第5章 事例の考察	35
おわりに ー実務とのリンクの可能性、今後の課題ー	38
<参考文献・参考資料>	40
<インタビューリスト>	41

## はじめに—本稿の問題意識—

### 日本の余暇市場は成熟市場、プロスポーツ分野も低成長傾向となっている

昨今の日本において娯楽の多様化現象が指摘されている。千葉ロッテマリーンズ瀬戸山隆三社長をはじめ、スポーツビジネス内外からも多くの指摘があるように、各個人においては嗜好の細分化が進み、そこには多様なカテゴリーで余暇市場が展開されている。また(財)社会経済生産性本部のレジャー白書2007<sup>1</sup>によれば1996年から2006年にかけて余暇市場マーケットの規模は縮小傾向にあるという図1のデータが見られる。この数値から余暇市場は成長が見られない中で競争激化が起きているといえ、高度成長時代より日本の余暇市場において中心的な存在であった「プロ野球ビジネス」も例外なく一層厳しい競争下におかれている。つまり日本余暇市場のキラーコンテンツであった「プロ野球ビジネス」も多様化が進む市場における選択肢の一つという存在になったと推論することが出来るのではないだろうか。

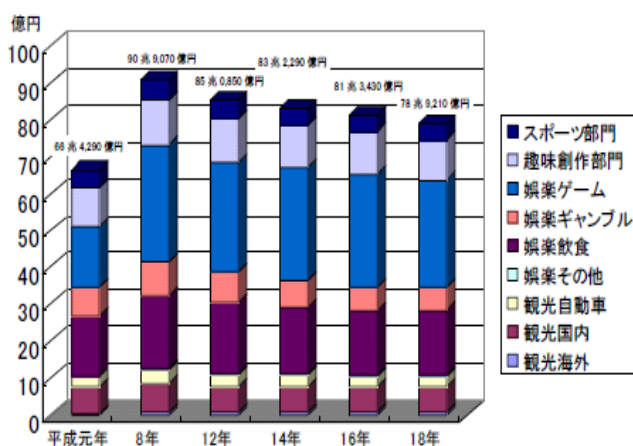


図1 日本の余暇市場  
マーケット規模の推移

出所) 社会経済生産性本部  
「レジャー白書2007」

これらはスポーツビジネス業界内からの視点においても同様の傾向が言える。小林(2004)によれば表1のように1995年～2003年のおよそ10年間において日本プロ野球市場の年商総額は約1200億円と変わらず、同期間に約3倍の成長を見せたアメリカメジャーリーグ市場に大きく水をあけられている。さらに国際的なマーケットに対する競争力の無さはオリンピックビジネスとの比較により一層明らかになっている。これらのことから日本プロ野球ビジネスの置かれる環境は成熟市場化していると考えられる<sup>2</sup>。

さらに地上波テレビの視聴率という視点からの傾向を検討をしてみよう。ビデオリサーチによる視聴率データを集計してみると、広告市場におけるプロ野球ビジネスの価値は年々減少していると言える状況だ。図2からは、かつて存在した巨人戦視聴率20%時代という状況とは程遠い現状を読み取ることができる。このデータをドライスティックな数値に限って評価すれば、わずか10年足らずの間に地上波テレビにおける巨人戦コンテンツの広告価値は半分以下程度に落ち込んでい

1 (財)社会経済生産性本部「レジャー白書2007」HPサマリー版

2 三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)、(株)インフォプラトのスポーツマーケティング基礎調査(2006)によればスタジアム観戦費は3年連続で減少しており、テレビにおけるプロ野球視聴は3年連続でアンケート対象の50%が昨季からの減少となっている。

(n=2000のインターネットアンケートより)

04年シーズンが昨季より「かなり減っている」+「やや減っている」→55.0%

05年シーズンが昨季より「かなり減っている」+「やや減っている」→58.3%

06年シーズンが昨季より「かなり減っている」+「やや減っている」→56.5%

ることになる。つまりプロ野球市場は巨人戦を中心としたこれまでの全国広告投下型のビジネスシステムから、現状の市場環境を見据えた対応へ変化を迫られる時代に直面していると言えるのではないか。<sup>3</sup>

表1 日米プロ野球年商と五輪放映権利料の推移比較(1\$ = 120円で計算)

アメリカメジャーリーグ	1995年 約 1600 億円	2003年 約 4200 億円
オリンピック放映権利料	1984年ロス 約 344 億円	2004年アテネ 約 1780 億円
日本プロ野球	1995年 約 1200 億円	2003年 約 1200 億円

(小林 2004、Forbes 誌ほか筆者の取材で作成)

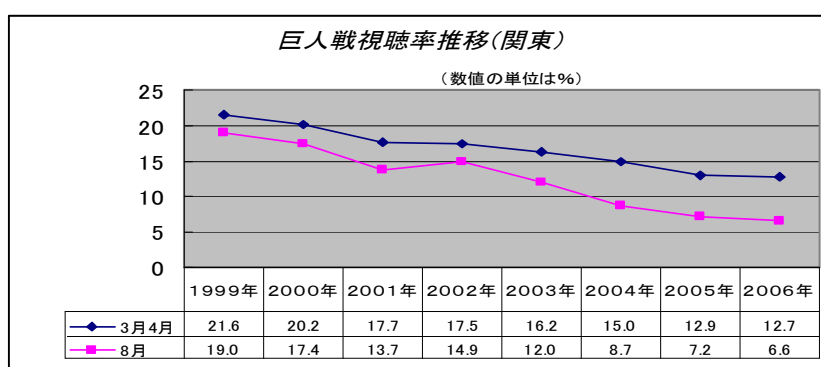


図2 テレビ視聴率の推移一覧

(ビデオリサーチ調査をもとに筆者作成)

### 製品市場での一般論との比較

一般に「モノづくり」の現場である製品市場においては、厳しい競争下においても必ずヒット商品が存在し、また数多くの競争を勝ち抜いて、なおも成長を続ける企業が存在する。このように製品市場では各競合間における競争を通じて、それぞれが企業価値を高めていくプロセスが観察される。

最近になって日本プロスポーツビジネス界は 1993 年の Jリーグ開幕をスタートに、2005 年プロバスケットボールbjリーグ開幕、その他にもラグビー、バレーボールのプロ契約選手の台頭など、複数競技で見られるプロ化の流れによって数多くの競合の存在が見受けられる時代を迎えた。つまり競技種目を問わず、全スポーツビジネスの各競合間において、ようやく製品市場と同様の競争が開始された現象を観察することが出来るのではないだろうか。

そこで第一に明らかにしたいのが、今まさに始まったと言えるスポーツビジネス界の競争に直面し、その競争はどのように始まり、現在どの方向に向かっていて、その関係・構造はどう変化しているのだろうかという点である。この今のタイミングで新しい動向を調査・分析・検討することは非常に興味深く見える。第二にはマーケティング理論上の枠付けを視点にすると、スポーツビジネスにお

<sup>3</sup> 日経 BP ネット 2006 年 12 月 8 日 ソフトバンクホークス小林至取締役は「無料のテレビ放送に頼るモデルは立ちゆかない」との表題で現状を分析している。視聴率グラフのように 20%を越えていた時代には戻らない前提でプロ野球の新たなビジネスモデルが必要であり、また最新情報としてメジャーリーグベースボールの売上総額が 2006 年には 6000 億円に到達したと指摘した。また地上波放送の放送権利料のみに頼らない新たな放送インフラの構築推進について言及している。

ける成長と競争のプロセスの因果関係は一体どう見えるのだろうかという点である。そのプロセスは製品市場で理論付けられているものと全く同様の動きなのか、それとも全く異なった動きがあるのだろうか。日々新たな動向を見せる事例を前に興味は尽きない。

### **実務的な問題意識**

このような問題意識、つまり近年になって展開され始めた日本のスポーツビジネス界での競争が、そのものの価値を高めていくプロセスにどのような影響を与えて来たのか。本研究では特にプロ野球市場における競争を考察することで、今後のスポーツビジネス各分野での成長メカニズムを理解するヒントを得ることを目的としたい。その目的達成のために、プロ野球各球団によるマーケティング戦略から窺うことが出来るビジネスモデル変遷を理解することで新たに見えてくる要素を検討し、その成長と競争プロセスをまとめることで新たに発見する価値があると考え。その事例が最終的にはスポーツビジネスのみならず、新たな競争環境が生まれた業界についても比較参照の貢献が出来る。なお実務面において、筆者は地上波放送局においてスポーツコンテンツ制作現場で12年間の業務に携わった経験のあるメディアマンである。

### **本稿の構成**

本研究の構成は以下の通りである

ここまで挙げたように今日のスポーツビジネス界で見られる競争構造や、ビジネスモデルの変遷をテーマとした問題意識を考察するにあたり、第1章では企業間の競争に関する先行研究について触れ、事例研究を進める際の視点について先駆的なマーケティングの考え方を整理する。それら先行研究の貢献を踏襲することで本稿が扱う事例を分析するフレームワークを得て、スポーツビジネス界で理論上の競争プロセスが具体的な進展を始め、更に新しい成長が生まれているのではないかと問いと向き合っていく。その後、第2章、第3章、第4章では具体的な事例研究を行う。その際には新聞・文献データを整理するだけでなく、実際に球団経営や企画運営実務に携わっている実務家へ実施したインタビュー結果をまとめる。第5章では実際の事例研究を通じて明らかになった実情をもとに本稿が提示できる複合事例を考察する。おわりに本稿での議論のまとめを行う。つまりスポーツビジネス界というフィールドで具体的に行われている事実と学術的な理論上の位置づけを整理することで、学術的な貢献を行うことを目指し、さらには実務と理論のリンクや解決すべき課題について述べたい。

## 第1章 本研究の視点

### 1. 1競争的使用価値

石原(1982)は競争プロセスにおいて生み出される製品の使用価値について「競争的使用価値」と定義した。「消費に関する需要があって、それをめぐる企業間競争が発生するだけでなく、企業間競争そのものから消費需要が作り出される」と、この関係の二面性のもとで構成される使用価値について議論を行った<sup>4</sup>。

その定義については石井(2004)の解説を参考にすれば、石井は競争の中で新たに生まれた使用価値を「他でもあり得た」偶発的な価値と言い、2つの特徴を指摘した。それは第一に生産過程においてあらかじめ定められた価値でなく、競争プロセスの中で偶然に生まれた価値であると指摘する。第二に普遍的でなく、ある特定の性格の競争の中でしか生まれることのない独特の価値であり、必然でもなく普遍的でもない価値として特徴付けることができるとしている<sup>5</sup>。

これら2つの指摘を当てはめて考えると、「試合＝ライブ＝偶然」というアンコントロールなビジネス上の中核資産を保有するプロ野球コンテンツは、各球団が行うファン新規獲得戦略に石井の指摘した2つの特徴がともに当てはまりそうである。

### 1. 2プロセスとしての競争

また競争プロセスの考え方としては、石井・栗木・嶋口・余田(2004)の定義を参考にしたい。この定義ではプロセスとしての競争を『競争は、産業や戦略グループといった一定の枠組みのなかで展開されるプロセスであると同時に、この枠組みそのものを新たに作り出すプロセスとなる。そして、このダイナミックな理解に立ったとき、産業や戦略グループは「企業の行動や成果を決める安定した構造」ではなく、「日々あらたにつくられ、変化する戦いの場」として理解されるようになる』とした。<sup>6</sup>近年になってようやく親会社の広告塔として管轄された立場から離れる動きが見られ始めたプロ野球球ビジネスを取り巻く環境は、ここで言われている「日々あらたにつくられ、変化する戦いの場」と定義が出来て、そこから新たな価値を産む動きが見られる場でもあると考えることができないだろうか。

### 1. 3競争的使用価値における議論の射程外の動向

このような価値の創造において昨今のパシフィックリーグでは、ファンサービスという単語が随所に溢れ、「試合の勝ち負け」といった直接的な競争以外での新たな価値創造が発生しているように見られる。そこには既存のビジネスモデルのみでなく、試行錯誤や実験の連続により新しいビジネスの枠組みが存在しそうである。この構造については栗木(2003)をヒントに考察をしてみたい。栗木は『「競争的使用価値の議論で射程にはいっていない」という点をとりあげ、競争を通じて新しい産業の枠組みへの転換が生じつつあるステージが存在する』と言及している。本研究では競争プロセスが生み出した新たな価値、さらに現在進行中のダイナミックな業界の変革を検証することで、先行研究において理論上の位置づけを与えられるプロセスが、新しい産業枠組みへの転換として、具体的に実務フィールドで展開される可能性について検討していきたい。

<sup>4</sup> 石原(1982) p59-p67

<sup>5</sup> 石井(2006) p263-265

<sup>6</sup> 石井・栗木・嶋口・余田(2004) p295-p296

#### 1. 4ドメイン設定と顧客志向の製品開発

これら議論の根幹として、マーケティング論の古典的論文である「マーケティング・マイオピア」の視点も導入してみたい。T・レビット(1960)は『衰退の原因は、顧客がいなくなったからでも、顧客のニーズがなくなったからでもない』と鉄道会社の衰退をモデルに持論を展開している。このようにレビットの指摘においては、鉄道による事業はあくまでも「鉄道事業」あり、「移動というニーズを満たす事業」と捉え切れなかったマイオピア(近視眼)が成長機会を失い、その他の産業群に顧客を譲り渡してしまったとしている。つまり顧客志向の視点をもたない製品志向への偏重に陥れば(事業定義の見誤り)、企業はこの鉄道会社と同じ轍を踏むといている。千葉ロッテマリーンズ・荒木事業本部長が掲げる『「勝ち」から「価値」へ』という主張など、パリーグの最新マーケティングを検討するにあたって、この古典的論文の視点は各球団におけるマーケティング戦略を考察する原点ともいえるのではないだろうか。

#### 1. 5本研究の視点のまとめ

ここまでの内容を簡潔にまとめる。

はじめに、プロ野球ビジネスの属するスポーツビジネスの特徴としては、これまでの既存ビジネスモデルの転換期が訪れていることが指摘された。これまでの親会社の広告塔という存在から脱却し、各球団の競争によって新たなビジネスモデルを生み出すことがなくては成熟市場での価値創造は難しい局面である可能性が高いという現状が、各データおよび各球団の実務家の主張により示された。

各球団が目指す新規顧客の獲得は「日々あらたにつくられ、変化する戦いの場」において、新たな価値を持つことが求められ、またこの価値創造によって新たなビジネスモデルの構築につながる可能性があるように思える。そのためには事業ドメインを既定概念に拘束された現状から意図的な脱却を目指すことが、陥りがちなマイオピアを避け、独自のマーケティングによって各球団が新規顧客を獲得するプロセスになりえると考ええる。

こうした視点から、以下の章では競争というプロセスがプロ野球の新規ファン獲得にどのような影響を与え、どのような枠組みを再構築しているのか。この問題について具体的な事例研究を行いたい。



## 第2章 事例の概要

### 2.1 事例の選択

本研究の事例としては、プロ野球・パシフィックリーグ球団の複数事例を取り上げる。それは年々減少する余暇市場にありながら、逆にリーグ全体で観客動員を増加させている業種だからである。そしてプロスポーツビジネスの競争的使用価値を検討するには、競争当事者の中でもそれぞれに差異がみられる競争関係・競争姿勢が存在することを重視した。つまり昨今のプロ野球パシフィックリーグは、競争の中で業績を伸ばす球団が複数あり、かつ近年に事業撤退する球団があるという、成功・失敗の事例が明らかになっている業界でもある。その競争プロセスや競争構造の検討を行うことで、各球団による顕著なマーケティング戦略の差異や、その影響による新たな展開を例示できると考える。

### 2.2 研究方法

#### 本研究の研究対象

研究対象にはプロ野球・パシフィックリーグの中から、福岡ソフトバンクホークス、千葉ロッテマリーンズ、埼玉西武ライオンズ、そして2004年に事業撤退した大阪近鉄バファローズと、バファローズを合併した後のオリックスバファローズ、これら計4球団を取り上げる。この4球団はともに近年にリーグ優勝を経験し、図3のように観客動員におけるシェア上位の経験を持つだけでなく、一時的には経営難に陥った時期があり、かつ今日では新たな手法で顧客獲得を目指している等で共通項目が多い。また近年の競争プロセスの中で新規顧客獲得の場面を迎えている現存4球団の事例と、事業撤退を選択した大阪近鉄バファローズの事例は、競合との競争を通じた経営成功・失敗の比較サンプルとして適切であろうと考える。

一方で北海道日本ハムは東京から札幌へフランチャイズ移転が2004年であり、東北楽天イーグルスも新球団創設が2005年であって、顧客にいわゆる「もの珍しさ」というバイアスや、年間チケットや球場内広告等に「ご祝儀セールス」的な、この業界の通例である単発的要素が含まれる可能性があると考えた。そのために2球団に関しては、各事象に継続性が見られない恐れから本研究の対象外とすることにした。

チーム別シェア推移

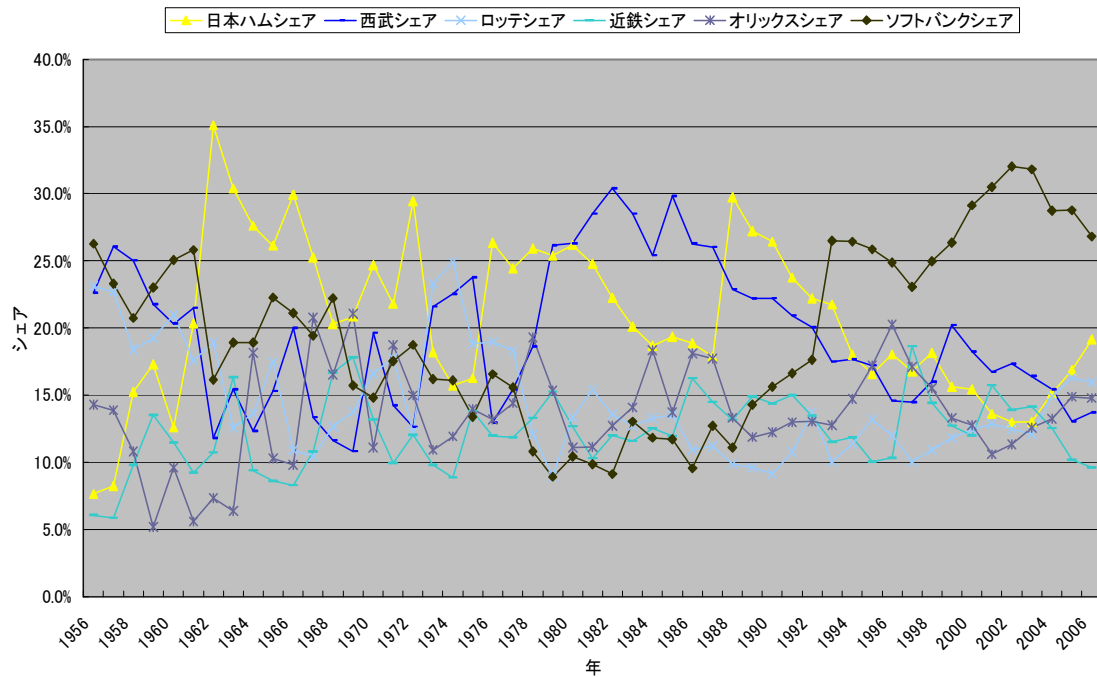


図3 チーム別シェア推移(1956～2006)

(パシフィックリーグ ブルーブック 2007 データを元に筆者作成)

### 研究にあたっての資料の選定

これらの事例研究を進めるにあたっては以下の各資料を使用した。

本研究の根幹資料として、各球団で実際に球団経営や事業運営に携わっておられる方を対象にインタビュー調査を実施した。そこでは球団改革の進め方や意図を確認するために各球団に同一内容の質問を行っている<sup>7</sup>。インタビューは2006年夏から2007年の夏までに実施したためにシーズンが2暦年にまたがり、バイアスがかかる懸念があるが、実質の調査期間は1年以内であり、これまで明らかにされていなかった各球団の内部情報や、実務上の観点をまとめることに成功した貴重なデータソースであると位置づけている。

また実務家へのインタビュー調査で得た情報を補完し、確認するデータソースとしてパシフィックリーグ機構がオフィシャルに発行している『パシフィックリーグ・ブルーブック』や各球団が独自に発行している『メディアガイド』、『球団オフィシャルホームページ』を使用している。また常に中立的な立場を保持するために日本経済新聞など総合紙をできるだけ幅広く参照するよう心がけた。

雑誌やインターネット資料等については『宣伝会議』や『日経ビジネス』、『日経BPネット』などのほか、スポーツマーケティングにおいてスポーツビジネス業界から評価を受けている『スポーツマ

<sup>7</sup> 千葉ロッテマリーンズ 荒木重雄事業部長(当時) 現執行役員、吉田国夫マーケティング課長、  
瀬戸山隆三球団社長(質問状への論述回答として)

ソフトバンクホークス 小林至取締役 井上勲広報企画デスク

オリックスバファローズ 三谷仁志社長室課長代理(当時)

埼玉西武ライオンズ 荒原正明営業部長

大阪近鉄バファローズ A氏(元広報課長)

ーケティングケースブック』を積極的に情報源として活用した。

さらにプロスポーツビジネス市場の動向や、一般消費者の消費傾向については社会経済生産性本部の『レジャー白書』の他に、定期的な基礎調査を実施している三菱UFJコンサルティング株式会社と株式会社インフォプラントの『スポーツマーケティング基礎調査』などでデータの補完を行っている。

## **本研究の貢献**

第一に、これまで「プロ野球」は、一般的に文化要素を構成する存在として社会学的研究の対象となってきた歴史がある。ここにマーケティング諸理論をあてはめて、商学の見地から理論の追試を行い、現在進行中のビジネスモデル変遷を提案することに価値があると考えられる。また最新のコンテンツビジネスについての検討を行うことで、これまで主に製品市場で議論されてきた「競争」の研究に、「コンテンツ」という無形製品カテゴリーにおいて実証範囲を広げることが可能となる。

第二に、プロ野球界に関する先行研究では各球団単体を歴史的視点で丁寧に考察したものが一般的と思われる。一方でリアルタイムに進行する、球団間が互いの能力を競う場において、独自の能力に気付き、互いに与える影響を複数球団の横並びで比較することは新しい試みと位置づけることが可能である。よって、その状況下で各球団の経営者・実務者へのインタビューを同時期に行い、同じ視点で質問した回答内容そのものには競争の機能が明らかにされる、これまでにない価値があると考えられる。

第三に、栗木(2003)が「競争的使用価値の議論で射程にはいっていない」と指摘する、「競争を通じて新しい産業の枠組みへの転換が生じつつあるステージ」がプロ野球界で展開されている可能性がある。この新たな展開の現状を示唆することは、構築された理論へダイナミックに展開される事例を提示することであると思われる。

## **2.3 事例研究対象企業の概要**

### **プロ野球ビジネスの成り立ち**

はじめにプロ野球球団の果たした歴史上の役割を振り返ることがこれからの議論の参考になる。日本の社会においてプロ野球球団は発足以来というもの、基本的に親会社の宣伝広告塔という機能を果たしてきたという事実は、既に議論されてきたことである。

広告塔モデルの誕生背景を紐解いてみると、そもそもプロ野球球団が赤字体質で運営されるようになった要因のひとつに、1954年の国税庁による特例を認める通達<sup>8</sup>が関係すると考えられる。また親会社の広告塔モデルの代表例として読売巨人軍の成り立ちから現在までの歴史があげられる。巨人軍のルーツである、プロ野球球団「大日本東京野球倶楽部」は1934年に読売新聞のビジネスツールとして産声をあげた。当時の読売新聞は朝日・毎日に大きく差をつけられた後進の新聞社であり、中等学校野球(現在の高等学校野球)を興行して発行部数を着実に伸ばしていた朝日・毎日のようなビジネスツールの存在がない状況であった。「読売新聞 120年史」(1994)によれば、1931年の発行部数は22万部で、朝日が発行する50万部の半分にも満たない状況であり、当時の正力松太郎社長はプロ野球ビジネスの立ち上げで発行部数の増加を狙ったという。

<sup>8</sup> 1954年8月10日の国税庁通達によれば、親会社が球団の当該事業年度において生じた欠損金を補填するために支出した金銭は、球団の当該年度において生じた欠損金を限度として、当分のうち特に弊害のない限り、親会社の「広告宣伝費の性質を有するもの」として取り扱うものとする、とされている。

結果的に球団誕生後は読売新聞社によるアメリカメジャーリーグ招待試合は一層の盛り上がりを見せ、プロ野球イベントによる宣伝活動で朝日新聞社や毎日新聞社といった競合との差を詰めて行くことに成功するのである。<sup>9</sup>

それ以降、読売モデルに倣った「親会社の本業補完」という目的が企業のプロ野球参入の背景として成立してきた歴史となっていく。あえて極端な表現をするならば、競合よりも多くの新聞を売るために、記事となるニュースソース(球団)を親会社自らが作ったビジネスモデルとも言うことができよう。代表的な他の例をあげれば、毎日新聞、産経新聞、中日新聞、国民新聞のメディア企業の参入が見られ、他方では国鉄、阪急、南海、阪神、近鉄、西武など鉄道業の沿線開発を狙った親会社の主な顔ぶれが顕著になっている。

### プロ野球ビジネスの競争(創世記～1980年頃)

上述のように、創世記よりプロ野球球団における競争という意識は希薄であり、親会社の広告塔であるという意識が一般的であった。マーケティング戦略も新聞社という親会社であれば全国投下型であり、鉄道業であれば営業路線一帯での顧客獲得・沿線開発という一律の考え方が主流であった。いずれにしても親会社が本拠地を大都市圏に設定し、親会社のビジネスへの貢献を一番に考えたモデルである。プロ野球創世記より1980年頃に至るまでの時代で見ると、首都圏には6球団、関西圏には4球団といった大都市圏集中のフランチャイズがしかれていた<sup>10</sup>。

この大都市圏集中の環境で各球団は親会社の広告塔という同義の存在を果たしながら、他球団を競合と考えた競争を展開していく。つまり「読売モデル」成功の結果、「巨人 VS その他球団」の図式が完成し、読売巨人軍が球界の盟主であって他球団は日本人固有の「判官びいき」や「対東京意識」、さらに「ドラフト制度定着による戦力均衡化」を利用したアンチ巨人戦略を遂行する。これが球団間での顧客争奪を行う「プロ野球ビジネス・初期モデル」の完成へとつながっていくことになる。

### プロ野球界再編への動き

しかし昨今、業界では新たな動きが見受けられる時代に入っている。長年にわたり多くの球団が慢性的な赤字経営を継続する中、大阪近鉄バファローズは2004年には年間40億円相当の莫大な赤字経営に陥っていた。親会社の近畿日本鉄道は多額の累積赤字に耐えることが出来ずに球団経営を断念して事業撤退を決断、オリックスブルーウェーブがバファローズを吸収合併するプロ野球界再編があった<sup>11</sup>。これを期にプロ野球ビジネス界では、その親会社や球団内外で再建論や再編論が活発になってきている。

## **2.3.1 福岡ソフトバンクホークスの概要**

福岡ソフトバンクホークス株式会社(以下ホークスと記載)は2006年度の観客動員数が2,037,556人と、リーグ全体の観客動員数8,529,281人に対してシェア23.9%を占めるトップ球団

---

<sup>9</sup> 「読売新聞120年史」(1994)によれば1931年で22万部であった発行部数が1935年の第2回日米野球の頃には70万部まで増加している。

<sup>10</sup> 当時は愛知県名古屋市の中日ドラゴンズ、広島県広島市の広島東洋カープの2球団だけが首都圏・関西圏以外にフランチャイズを持つ球団となっていた。

<sup>11</sup> 『朝日新聞』2004年6月13日朝刊

である<sup>12</sup>。

ホークスの歴史は 1938 年に南海野球株式会社として発足したことにさかのぼる。大阪の球団として誕生したホークスは 1リーグ制の 1949 年までに優勝 2 回、2リーグ分裂後は 1960 年代を中心に優勝 10 回を数える老舗球団として球界に君臨した。大阪市難波の市街地に建設された大阪球場をフランチャイズとした、大阪の球団として人気を集めたが、1978 年以降のシーズンでは全て 4 位以下に甘んじる戦績不振や、親会社による南海球団の累積赤字負担増を理由に 1989 年に中内功氏の経営するダイエーに球団譲渡が行われた。この際の大阪から福岡へのフランチャイズ移転が現在の福岡ソフトバンクホークスのフレームワークになっている。

ホークスは福岡へのフランチャイズ移転後の 1989 年から 1992 年まで使用した平和台球場から、1993 年に福岡ドームという新本拠地を建設すると、その年からパリーグの観客動員首位を獲得する。戦績面でもリーグ優勝 3 回に加え 1998 年以降は全てのシーズンで 3 位以上の A クラスに入る強豪チームに復活する。その後は 1 回もリーグのシェア(観客動員)トップを明け渡すことなく現在に至っている。

一方でバブル経済崩壊の影響を克服できなかった親会社・ダイエーの業績不振により、2005 年シーズンからソフトバンクに球団譲渡が行われたことで、球団名が今日の福岡ソフトバンクホークスとなり、以降の球団オーナーは孫正義氏が務めている<sup>13</sup>。

### 2. 3. 2千葉ロッテマリーンズの概要

株式会社千葉ロッテマリーンズ(以下マリーンズと記載)は 2006 年度の観客動員が 1,349,656 人、リーグ全体の観客動員数 8,529,281 人に対してシェア 15.8%を占める第 4 位のポジションにいる球団である<sup>14</sup>。

マリーンズは 1949 年、毎日新聞社が太平洋野球連盟に加入を申し込んだことで発足した。別当薫を擁したチームは参入 1 年目の 1950 年にリーグ優勝、日本シリーズでは松竹を降し 2リーグ発足後初の日本シリーズ制覇を決める。また 1957 年のパリーグ 6 球団制に踏み切る球界再編の流れでは大映と合併し、ニックネームを「大毎オリオンズ」、1964 年には「東京オリオンズ」、1969 年には岸信介元首相の仲介によりロッテ本社と提携を組み「ロッテオリオンズ」と変遷しながら強豪チームとして球史を彩った。しかし 1981 年の前期優勝を最後に優勝戦線からは離脱し、チーム戦績は長期低迷期へとつながっていく。近畿日本鉄道による、大阪近鉄バファローズのプロ野球ビジネスからの撤退が決断された 2004 年には、マリーンズもバファローズと同様に年間 40 億円近くにおよぶ赤字を抱える経営不振の状態に陥っていた。また当時の直近 10 年間(1994-2003 年)平均順位は 5.5 位と戦績面において不振であり、さらにシェア(観客動員)も 5.4 位と市場面からも存続が危ぶまれる球団経営の状況であった<sup>15</sup>。

その状況下でマリーンズの重光昭夫オーナー代行を始めとする球団幹部は事業撤退か、何らかの改革実行による最後の攻めに出るか、二者択一を検討していたのであった。この時期に当時

<sup>12</sup> ソフトバンクホークス 2007 メディアガイド、p 345-348

<sup>13</sup> 2004 年 12 月 25 日 朝日新聞朝刊 12 月 24 日に行われた臨時オーナー会議にてソフトバンク社の球界参入が正式に承認されて福岡ダイエーホークスは福岡ソフトバンクホークスとなった。

福岡ドームもヤフーとの契約で命名権の契約が締結された。5 年契約・年間 5 億円の使用料で新名称が「福岡 Yahoo!JAPAN ドーム」となった。

<sup>14</sup> 2007 千葉ロッテマリーンズメディアガイド p 154

<sup>15</sup> 2007 パシフィックリーグ ブルーブック p 197

の福岡ダイエーホークスの球団代表であった瀬戸山隆三氏がソフトバンクへの球団譲渡を期にプロ野球界から引退するとの情報をえる。この奇跡的なタイミングに乗じたマリーンズは瀬戸山を球団代表への招聘に成功することで球団改革・存続に向けて大きく舵をきることになる。結果的に「最後の攻め」を選択したマリーンズは、その翌シーズンからホークスをパリーグのトップ球団に成長させた瀬戸山のノウハウを中心とした戦略資産を用いてながら球団経営改革に本腰を入れることになる。

### 2. 3. 3埼玉西武ライオンズの概要

株式会社埼玉西武ライオンズ(以下ライオンズと記載)は1949年11月26日に太平洋野球連盟に西鉄クリッパーズが加盟したことに始まる。翌シーズンからリーグ公式戦に参加し、1951年2月にはセリーグの西日本パイレーツ合併したのを折に西鉄ライオンズとなり、1972年まで西日本鉄道による球団経営が続く。オールドファンに懐かしい「神様・仏様・稲尾様」のフレーズで代表されるライオンズ黄金期を作るなど1963年までにリーグ優勝5回、日本シリーズ制覇3回を誇る強豪球団となる。その稲尾和久が監督となり1970年代を率いるが戦績は次第に低迷し、1973年には太平洋クラブ・ライオンズ、1977年にはクラウンライター・ライオンズと親会社の変遷を経験する。しかし親会社に変更されるだけでチーム戦績は振るわない時期が続き、1979年シーズンからは西武グループへの球団譲渡が行われフランチャイズが福岡県から埼玉県所沢市へと移転する。西武グループは新本拠地である西武ライオンズ球場を建設し、球団名も西武ライオンズとなる。

西武ライオンズとなってからは1982年に広岡達朗監督を擁してリーグ優勝および日本シリーズ制覇。以降は今年までの計24シーズンでリーグ優勝15回、日本シリーズ制覇9回と80年代以降のパリーグにおける中心的な存在となる。中でも広岡の後継者となった森祇晶監督は1986年から1994年までの在任9シーズンのうち8回のリーグ優勝を飾るなど、人気・実力の絶頂を極めた<sup>16</sup>。

近年では2005年に本拠地・西武ドームのネーミングライセンスを販売し、インボイスSEIBUドーム、2007年にはグッドウィルドームとするなど新たなビジネス構築への動きを積極的に見せている。そして2008年には一層地域に密着した球団を目指し埼玉西武ライオンズと変更している。

### 2. 3. 4大阪近鉄バファローズの概要

1952年に近鉄パールズとして太平洋野球連盟に登録したことが球団の始まりである。1959年には球団名を近鉄バファローと変更し、1962年には近鉄バファローズへ改称した。1997年には本拠地を藤井寺球場から大阪ドームに移し、1999年には大阪近鉄バファローズと球団名変更。球団合併が行われた2004年シーズンまで球団経営を親会社である近畿日本鉄道が一貫して行っていた。

当時のプロ野球球団ではユニフォームに比較的無機質なデザインが採用される中で、岡本太郎氏がデザインした斬新なユニフォームを採用した実績があり、かつて阪急グループの宝塚歌劇団と競い繁栄した大阪松竹歌劇団を同グループに持った経緯から、所属歌劇団員を球場イベントに派遣するなどの独自のファン戦略を行っていた時期も見ることができる。

また選手個々で見れば400勝投手の鈴木啓示、後にアメリカメジャーリーグで活躍して日本人

<sup>16</sup> 2007パシフィックリーグ ブルーブック p 70

選手のメジャーリーグ志向を作った野茂英雄を輩出するなど個性豊かな存在となるが、チームとしての戦績には目立ったものが少なく、2004年の球団消滅当時まで唯一日本シリーズ制覇が一度もない球団であった。大阪ドームに移転した1997年に観客動員シェアで2位になった実績があるものの、リーグ優勝を決めた2001年でさえもシェア3位と、関西エリアで競合する阪神・オリックス(阪急)の影響を受けて地元密着が果たせなかった球団のひとつである。

### 第3章 事例研究 I ー前半期(1988年～2004年)における競争ー

#### 3.1 南海ホークス球団譲渡 福岡ダイエーホークスの誕生の後で

##### ダイエーを育てた人々

すでにふれたように 1988 年、南海からダイエーへの球団譲渡を期にホークスのフランチャイズは大阪府から福岡県に移転する。そこで故・中内功オーナーは当時西武ライオンズで指揮をとり、フロント経験もある根本陸夫氏を招聘して新規参入の弱みを克服にかかる。つまり当時の西武ライオンズ黄金期モデルのノウハウ(選手の獲得、選手の育成、ビジネスモデル、野球界での人脈)が根本からホークスに落とし込まれたのであった。

一方で中内は新規球団の実働部隊に瀬戸山隆三をリーダーとして指名する。根本の下でプロ野球ビジネスを学んだ瀬戸山は、さらにダイエー食肉部門長を経験した自身の営業的センスを球団経営に投下し、球団総務課長、総務部長を歴任する過程でフランチャイズでの地域密着戦略を展開したのであった。それはダイエーの顧客最優先の厳しい環境で営業センスを磨いたことが背景として生かされており、具体的には中州の街を福岡ダイエーホークス初代監督である杉浦監督・選手とともに歩く宣伝・営業スタイルなど、当時のプロ野球界の常識とはかけ離れた地道な営業を展開していったという。このように西武ライオンズという当時のパリーグNo.1球団の球団強化策はホークスに戦略として落とし込まれただけでなく、「西武モデル+流通業モデル」という新たな使用価値によりホークスは成長戦略をスタートさせたと言える。

##### ダイエーの企業ドメイン設定

より具体的な事象についてふれてみよう。福岡ダイエーホークスのマーケティング戦略の特徴は流通業アイデアによる地域密着戦略のパイオニア的存在であると言われる。代表的な考え方は、球場を 1993 年当時の他球団のフランチャイズのあり方と切り離して考える斬新な捉え方にある。それは新たに建設した福岡ドームを試合興行の“ハコ”(本拠地球場)として認識するだけにとどまらず、「ホークスタウン」と命名した街づくり構想にまで視野を広げたことであった<sup>17</sup>ダイエーは新しいショッピングモールと高級ホテルを球場横に建設することで新たな街を創造し、来場者に対して新たな付加価値を提供した。

またドーム内においてもダイエー本社のみならず多くの取引関係会社を巻き込んだ流通業ビジネスを展開したと言う。

第一に球場内を取引関係各社の看板広告で埋めることに注力した。この成功によって当時のパリーグの球場には見られなかった「スポンサーによる華やかさ」が付加されて、監督・コーチ・選手には周囲からサポートされている期待が効率よく伝わり、チーム全体のモチベーション増加に貢献した。選手からは南海時代の二流感が払拭され、一流チームに所属する帰属意識が向上したという。

第二に「球場＝野球観戦＋最低限の飲食＋男の社交場」といった既存概念を取り払うことで新たな価値を生み出した。球場内では関係取引会社がテナントとなって飲食店を展開し、ファンはお洒落なレストランで観戦しながら食事をする新たな価値概念を得たことで女性の野球観戦が大

<sup>17</sup>千葉ロッテマリーンズ瀬戸山隆三氏(当時福岡ダイエーホークス総務課長)への質問表による。アメリカの「ボールパーク」構想を意識しながら、ショッピングモールが隣接し、試合を観戦しながら食事が出来るレストランをドーム内に作り、純粋に野球を楽しむ以外の付加価値を球場来場者に提示した。また博多の伝統的な祭りである山笠の保管場所の一部がなくなると、福岡ドーム・ホークスタウンを保管場所として提供し数千万円の資金を負担した。古来博多に伝わる伝統文化との融合を積極的に行ったと言う。



幅に増加した。つまり女性顧客は球場に隣接するショッピングモールで流行に敏感な買い物が出来るついでに、プロ野球観戦も同時体験する感覚を初めて知ることになる。さらに郊外型スーパーマーケットのように広大な駐車スペースを球場敷地内に確保することによって、家族・団体ターゲットを顧客に取り込む戦略にも成功した。

このように福岡移転と同時に「プロ野球ビジネス＝試合興行」というマーケティングマイオピアに陥ることもなく、ホークスの存在を野球興行単独企業ではなくエンタテインメントビジネスと認識し、競合を娯楽産業を含めた余暇市場と捉えてきた。さらに細かいファンサービスまで展開し、球場内で無料配賦されるファンブックは斬新さと充実を誇り、当時話題を集めた開閉式ドームの演出、勝利したときのドーム内イルミネーションや花火の打ち上げイベント、隣接するホテルと連携したバスツアーの開催など、かつてプロ野球界では見られない戦略は確実に新たな価値を生み出しながら新規顧客獲得に貢献していく。

### 本業とのシナジー

さらにダイエー本体とのシナジーとして、ダイエーとローソン全店舗において「ダイエーホークス球団歌・応援歌」を一日中流し続ける広報戦略の採用がある。一般にマスコミや音楽業界を利用すれば莫大な資金が必要なのであるが、ダイエーは独自に保有する店舗を広告の場として利用した。それは単純に応援歌を毎日のように聞かせてフレーズを刷り込み、いつのまにか主婦・子供が球団名と球団歌を覚えてしまう図式である<sup>18</sup>。またチームが勝った翌日には意識的に企画される特売で顧客を集めることに成功し、従来のプロ野球のターゲットではなかった主婦・子供層が、まるで日常の天気の話をする感覚でチームの戦績を語らせる仕組みを構築していった。さらに球団のマスコットのデザインやチームロゴを無料でダイエー店舗の広告に使用できる仕組みを構築して、チームへの親近感を増していく戦略も有効な結果となる。つまり一般市民の聴覚においては球団歌・応援歌を利用することで日常感として認識させ、新聞チラシや店舗の視覚において球団を日常化されたものとイメージさせる戦略である。結果的に自らの戦略資産を利用する流通ビジネスを駆使した広報戦略が、当初は意図しなかった、ヤフードーム(当時名称は福岡ドーム)来場の男女比率5:5という驚異的な顧客属性バランスにつながっている。

### ダイエーのチーム作り理論

ダイエーの流通業ならではの理論・戦略はチームづくりにも表れている。「消費者が欲しがらるものを効率的に仕入れて店舗へ陳列」と全く同じ理屈が当時からのチーム強化策で見られる。九州エリアには古くから巨人ジャイアンツファンが多いことへの対策では、読売巨人軍監督を務めたこともある王貞治氏を監督に招聘してジャイアンツファンの中の王ファンをホークスファンに転身させた。さらに西鉄ライオンズ時代から存在するライオンズファン対策には、西武から石毛宏典、秋山幸二、工藤公康といった一流選手をFA制度などで獲得。このような手法でチーム創世記に積極的な投資を行い、地元根付く仕組みを構築していったのである。

また小売業界でいう地元顧客に愛される「地モノ」の感覚をプロ野球界でいち早く採用する。つ

---

<sup>18</sup> 関西地区の某ラジオ局では20秒のスポットCM定価は6.5万円という。仮に1年間、毎日1本のスポットCMを出すと約2400万円となる。関西のA局のラジオ聴取率は2%程度であるから基本的な到達は約40万人。数千万円を投入したラジオ1本のCM到達率とダイエー全店舗で1日中にわたって球団歌・応援歌を流し続ける到達率を比較するといかに「場」という資産は有効と考えられるのではないか

まり地元出身選手を優先して獲得するチーム編成方針を明らかにし、最近では伝統的に行っていた高知県での春季・秋季のキャンプを 2003 年から宮崎県に移転させるなど、直接の試合興行以外の取り組みについても地元・福岡を中心とした九州内に展開を特化させ、地元で愛される仕組み作りを目指している。これが福岡県の民放と共同で取り組んだ地域密着戦略にも波及し、2005 年から多くのラジオナイター中継が福岡県以外の九州エリアでも、これまでの巨人戦からホークス戦に切り替えられる番組編成となるなど、一層そのチームの存在が日常と結びついている<sup>19</sup>。

### 福岡という街の発展とのリンク

ダイエーホークスの斬新なマーケティング戦略はこれだけでは終わらない。最も注目すべき点としてはダイエー創業者の中内功氏を始めとする「市場環境の変化」への迅速な対応があげられる。

90 年代は九州では福岡の時代と呼ばれ、美術館建設、大型ショッピングモール・キャナルシティや高級ホテルの建設、そしてミュージカルを始めとした芸術の進出が盛んに行われた時代であった。また九州新幹線の建設が始まり、熊本や長崎と福岡を結ぶ高速道路の整備がバブル経済期の遺産として完成するなど社会インフラが計画的に整備され、九州各地から福岡への注目が再強化された時代である。

しかし一方で日本経済の全体としては失われた 10 年と呼ばれ、不況の中でレジャーは「安・近・短」の志向が主流を占めた。そこに着眼したダイエーは市場の変化に自らの存在を乗せて、自身を巻き込んだ時流創造に挑戦する。つまりインフラ等の整備により九州全体から発生した「ちょっと 1泊で福岡を見に行く」というレジャーの流れを「福岡とホークス双方を見に行く」に摩り替えることに挑んだのだった。旅行社への営業活動を通じ、またダイエー店舗やコミュニティーが独自に企画する旅行をプランするなどで小中学生の遠足や修学旅行を始め、中高年のバスツアーを積極的に受け入れ、九州各地、および山口県からの福岡への市民の注目を「新しい福岡の街&ダイエーホークス観戦ツアー」にすることに成功したのであった。

このようにダイエーホークスの成長には、他球団との競争により独自の能力を再認識させるだけでなく、背景要因として「福岡の街の発展」という商機・商圈の拡大期を逃さずに捕まえたビジネスセンスがあったと言われている。<sup>20</sup>このセンスが南海ホークス時代に毎年パリーグ最下位争いを演じた観客動員実績から、今日のセリーグ阪神・巨人と肩を並べるまでの観客動員力に成長させた特筆すべき源泉である。

## 3. 2 ロッテオリオンズの千葉移転

### 千葉ロッテマリーンズの誕生

1977～1990 年当時のロッテオリオンズは神奈川県の川崎球場をフランチャイズ、宮城県の宮城県宮野球場という準フランチャイズで興行を行っていた<sup>21</sup>。しかし一方で「川崎劇場」と比喻された

<sup>19</sup> 朝日放送 (株) ラジオナイター実施要領によると当時巨人戦以外のカードを地元対応していたのは関西エリアでの阪神戦、名古屋エリアでの中日戦と、福岡県でのダイエーホークスであった 2005 年からは複数の試合で九州全県で巨人戦が差し替えられている

<sup>20</sup> ソフトバンクホークス 広報企画デスク 井上勲氏インタビュー、ダイエー元球団代表で千葉ロッテマリーンズ球団社長の瀬戸山隆三氏に対する質問表ベースインタビューより

<sup>21</sup> 千葉ロッテマリーンズ HP 1973 年 5 月 22 日に県宮宮城球場で初試合が行われた。前年の 1972 年に東京球場の

観客動員力の弱さ、巨人を筆頭に近隣球団との競合、球場の老朽化などの理由から1991年に千葉マリンスタジアムへの本拠地移転を公式に表明する。こうした背景での千葉移転にあわせたタイミングでロッテオリオンズ球団は新ニックネームを募集した結果、新天地・千葉の海をイメージさせる、よりフランチャイズを意識したチーム名である「千葉ロッテマリーンズ」が採用され現在に至っている。

しかし90年代はフランチャイズ千葉に移転当初はめずらしさで観客動員を増加させたものの、新規ファンのヘビーユーザー化にはつながらなかった。これには3つの要素が問題点として存在したと言われている。

第1に地方自治体が管理する球場の規制がある。千葉マリンスタジアムは千葉県と千葉市が管理・運営する自治体の所有物であった。つまり全ての関連企画が届出認可制になっており、例えば球団の営業企画ポスター1枚を掲示するのにも申請が必要であった。つまり時流に沿ったタイムリーなプロモーションを球団が思いついても、地上波テレビの中継が少ないマリーンズには紙媒体の宣伝は不可欠である中で、申請をして認可を受けるために時間がかかりすぎ、認可が出たときには既に期を逸している状態が続いていた。一般に固定された年間スケジュールに沿った自治体のイベント告知とは違い、プロスポーツの興行はイベント企画の実施に機動性を求められる中<sup>22</sup>、そういったフレキシブルな広報活動が全く出来ない状況が存在した。

第2に膨大な経営赤字から消極姿勢が蔓延し財政緊縮を当然とする企業文化に陥っていたことがあげられる。当時のマリーンズも、既述のように球団経営からの撤退を余儀なくされた大阪近鉄バファローズに似た経営状態であったことから、全ての予算を最低額で済ませる組織構造・経営姿勢が浸透していた。90年代の逸話として「ロッテのスカウトは経費節約でタクシーにも乗れない」と各球団のスカウト間では揶揄されていたという。このような節約体質から交通費等の必要経費を切り詰めることで、公共の一般交通機関のみのスカウティングとなった結果、どうしても新人発掘のカバー範囲が狭くなり他の球団に遅れをとってしまう。このように必要な経費を切り詰めた結果、マリーンズには緻密な選手情報が集まらなくなり、またその財政緊縮ぶりを見たアマチュア側から入団をためらわれてしまっていたという。巨人のように人気面や金銭的に有利な条件で選手獲得を行う戦略資産を持たない球団にはとって、緻密なスカウト活動はチーム強化の必須条件であり、この状況は致命的な負のスパイラルになっていた。

最後に全ての採決が球団オーナー(ロッテ本社長)存在する企業文化があげられる。伝統的にロッテ本社では新製品の発売等の重要物件はすべて社長決済となる組織内ルールがあった。これはマリーンズにとっても例外ではなく、投資を擁するプロモーション活動のほとんどは球団内で議論された後であってもロッテ本社長長の決済が必要であった。この2重の決済システムが、上記2つの理由とも交錯してしまい、結果的にはスタッフのモチベーションは刺激されず、緻密さや機動性でも他球団よりも抜きん出たプロモーションが生まれにくい体質に陥っていた<sup>23</sup>。

---

買収を断念した経緯から1977年10月21日のオーナー会議承認で、フランチャイズを川崎球場とした。

<sup>22</sup> 例えば月間MVPを受賞した千葉ロッテの選手サイン会をポスターで告知しようとする、1ヶ月以上が必要とされるポスター掲示申請を待っていると、認可が出る頃には既に翌月のMVPが発表されてしまうタイミングだったと言う。そういったおめでたいイベント告知でさえ古い情報になってしまうため、選手の活躍が次のプロモーションへとつながらなかったと言われている。

<sup>23</sup> 瀬戸山球団社長によれば、ホークス在籍時代からマリーンズは球団スタッフの行動が消極的で、自信がない雰囲気を見せていると感じていた。実際に2004年に球団代表に就任してみると、当時のマリーンズには10年間にわたり戦績も観客動員も最下位クラスという「負け犬根性」のような体質が深く根付いたことを実感したという。

### 3. 3埼玉西武ライオンズの絶頂期

#### 西武グループモデル

本研究では 1988 年にホークスが福岡移転した以降の各競争を議論の対象としているが、当時完成していた西武グループの球団経営モデルの誕生をここで簡単に整理しておく。なお本研究では、この西武モデルはパリーグのビジネスモデルが従来の読売モデルから変化を始めたスタート地点と位置付ける。

ライオンズは球団譲渡により 1979 年に埼玉県所沢市にフランチャイズを移転したことをきっかけとして、グループ会社が鉄道業であるモデルに乗ったマーケティング戦略をとっていく。その中で注目すべきは、フランチャイズである西武鉄道沿線が東京から近郊にありベッドタウンであることから、ターゲットを子供層中心とした顧客獲得戦略を採用したことであった。これは当時のプロ野球ビジネスでは画期的なことであり、従来の全国投下型の全方位ターゲットから大きくシフトして、西武沿線という地域性と子供にターゲットを絞った球界におけるパイオニア的な取り組み事例と言える。

具体例を挙げれば第一に、ペットマークのアニメ化の徹底した広報戦略がある。つまり子供から愛される球団を意識したイメージ戦略である。それは子供の親しみのある「レオ」の愛称を持つマスコットキャラクターを球団ロゴに使用し、かつアニメロゴを帽子に刺繍するという球界で初めて行った試みであった<sup>24</sup>。その副次的機能である「レオ」のキャラクターを系列の鉄道・バス等の交通機関や、プリンスホテルなどあらゆるグループ企業の領域の広告に起用して、子供とその周囲に存在をアピールしていった。

第二には、その帽子を沿線に大量配布することを顧客メリットとした、格安な年間チケット(ジュニアファンクラブ)の販売に取り組んだ点である。それは鉄道モデルの強みである地域に密着した顧客接点を生かした戦略であり、西武鉄道の主要駅ではどこでも常時ファンクラブに入会できる仕組みを構築した。また鉄道広告を前面に活用することで、通勤・通学・レジャーでの鉄道利用者の日常にライオンズを同居させることに成功している。この戦略がスタートした 1979 年は第 2 次ベビーブームの数年後にあたる時代であり、ベッドタウンという地域性に極めて有効であったといえる。つまり沿線のベッドタウンという人口急増エリアを狙い、いわゆる団塊ジュニア層が初めて野球と接する年頃と球団プロモーションをマッチさせた広報戦略である。まさに沿線地域性と人口増加の時流に乗ったファン獲得戦略であった。

さらに既述のダイエー店舗戦略まではないにしても休日・祝日を中心に西武鉄道の駅構内で球団の応援歌を披露した。また系列の西武バス系の車両には球団ペットマークをペイントして子供の修学旅行や遠足のバスには必ず球団マスコット「レオ」を同居させた。また球団が強くなるに従って優勝セールを中心に西武百貨店とのリンクを積極的に行うなど、着実に当時の沿線住民の日常に溶け込んでいく。こうした成長でファンクラブ会員数は約 22 万人までのぼり、訴求ターゲットを子供層中心としながらも、同時に試合観戦を引率する親世代を巻き込むビジネスモデルが完成していく。

後日このような単なる広告搭モデルではない本業とのシナジー追求は、既述の根本陸夫により、ダイエーの新規参入時に参考にされたモデルであり、新たな価値を生みながら球界に踏襲されていくことになる。このように 1979 年に採用された西武マーケティング戦略は、従来の野球ターゲ

<sup>24</sup> 当時のプロ野球では球団の頭文字アルファベットを使用したシンプルな帽子ロゴが採用するのが主流であった。

ットである成人男性層以外を狙った斬新な成功事例であったといえよう。

### 強豪こそそのドメイン

ここで議論を 1988 年以降に戻そう。

ライオンズは既述の通り、フランチャイズ移転の 4 年目に優勝を飾ると、パリーグの常勝チームとなる。しかし当時は強豪こそその戦略資産分配の考え方が第一とされ、その方向においてチーム強化が最優先されていく。この環境下で選手の獲得や育成設備の整備、そして選手待遇は常にパリーグのトップクラスであったが、同時にファンサービスの視点からは問題点も発生しつつあるのを見逃していた。ビジュアル的に綺麗ではあるものの梅雨時には足元が悪くなる外野の芝生スタンド、屋根のない売店、球場構造上でグラウンドレベルとは歩いて数分は必要な最上段席の存在など、次第に充実していく周囲競合の娯楽レベル向上に追従しないまま数年が経過する。

荒原正明営業部長によれば、ライオンズは絶頂期の 90 年代に今となっては致命的なマーケティング戦略の失敗を 3 つ犯してしまっていたという。

第一に 1993 年に開幕したサッカー Jリーグとの提携構築の失敗である。関東中央部・埼玉県という商圏内において、94 年に J1 に昇格したばかりの浦和レッズ関係者から内々にイベント等の提携の申し込みがあったという。その時点でのライオンズは自らのドメインをスポーツエンターテイメントと捉えきれずに、強豪チームゆえに狭義な「プロ野球興行」に固執してしまい、浦和レッズとの提携を必要とは考えられなかったという。後にさいたま市といった県の中心部を発信源として、県の全域～県外周辺部をターゲットに出来るまでに成長した浦和レッズとのプロモーション連動がいかに有効であったかという事実と向き合う状況に陥っている。

第二にファンクラブ事業の失敗がある。1997 年に同グループのセゾン・クレジットカード機能とファンクラブの連動必要性を強調する余り、自らの顧客の中心が子供層と理解をしていながらも若い勤労者層へシフトしたプロモーションを実行してしまう。顧客属性の理解があいまいであったために子供コアのユーザー層を逃し、結果的には当時も 12 万人確保していたファンクラブ会員がわずか 1 年で 6 万人に半減するほど、ヘビーユーザーを失ってしまったと苦い経験だと言う。

第三には 80 年代終盤に築き上げた清原和博選手を中心としたチームの顔を作る戦略が、清原選手の巨人移籍をきっかけに消滅してしまい、以降でチームの顔を徹底的にプロモーションする成功事例を継続できなかった。99 年には松坂大輔選手(現ボストンレッドソックス)が入団し、高卒ルーキーからの活躍を見せてマスコミを中心とした注目の波がありながらも、顧客の再獲得へ乗り切れない状況へと陥っていく。

このように 1988 年以降、ライオンズはそれまでに確立した成功モデルがありながらも、市場に対する近視眼、訴求層の見誤り、中核資産のアピール不足という 3 つの失敗を犯してしまう。一連の負のスパイラルは成功モデルの効果を下降させ、ライオンズは戦績面では強豪球団でありながらも顧客を徐々に失っていくことになる。

## 3. 4 大阪近鉄バファローズの消滅

### バファローズの経営不振のその周辺

大阪近鉄バファローズは 2001 年にパシフィックリーグ優勝を飾るが、一方で親会社の近畿日本鉄道は以下複数の要素から球団経営に行き詰っていた。以下にその要素を検討してみよう。

まずは 1993 年に読売巨人軍主導で採用されたフリーエージェント制導入と、2001 年の優勝に

よる選手の年棒高騰である。小林(2004)によればこの約 10 年間でバファローズ球団の支出する年棒総額が 3 倍にも及んでいる。

続いて挙げられるのは第 3 セクター経営がなされている大阪シティドームから年間 10 億円相当の使用料での長期契約を要請されたことである。

最後に一番大きな要因が慢性的な球団経営の不振である、観客動員は伸び悩みを続けており、この時すでに年間 30 億円以上の赤字が毎年累積される経営であったとされている。また同時に鉄道本業の収益悪化、グループのビッグプロジェクトとして三重県に建設したアミューズメントパーク「志摩スペイン村」の業績不振なども表面化していた。

### 近鉄本社の奇策と、その失敗

この業績悪化を打開するため近畿日本鉄道は 2005 年から「近鉄」を球団名から外し、チームの命名権(ネーミングライツ)を他企業に売却するという、これまでにない奇策ともとれるプランを発表した。大阪市内で会見を行った永井充球団社長(当時)は「企業としての新しいビジネスモデルの挑戦」と強調していた<sup>25</sup>。しかしながら事前にリーグ理事会やオーナー会議での承認がなかった事実から、巨人・渡辺恒雄オーナーを始め各球団首脳からは、野球協約上の違反という観点で同意を得ることが出来ず、さらに当時の根来泰周コミッショナーからも既定の手続きを踏まない発表に疑問を呈される<sup>26</sup>。結果この状況を治め切れなかった近畿日本鉄道と大阪近鉄バファローズは「情報管理不足、不信感を与え理解を得られない」という理由からネーミング売却計画の白紙撤回という結論を出さざるを得ない状況となった。<sup>27</sup>

### バファローズの問題点

当時球団広報として近畿日本鉄道本体から球団に出向していた A 氏は以下のようにバファローズの経営上の問題を3点にまとめて指摘している。

第一に親会社(近畿日本鉄道)に球団経営のプロフェッショナルを育てない企業風土があった。例をあげれば、鉄道幹部がバファローズ球団社長をわずか数年勤めた後で系列のバス会社社長に異動になるなど、長期ビジョンによる球団経営という概念が存在していなかった。それは日本国内において 12 球団のみが存在を承認され、12 という数以上に新規参入者は存在出来ない閉鎖市場の特殊性に助けられており、また同時に親会社の方針から球団の経営責任が不明瞭な環境で、現状に甘んじる事が許されていた体質といえる。

第二に地域独占業の鉄道出身者のみが球団を運営している事実がある。各部門長には自前主義で乏しい人材流動性が通常となっていた。つまり鉄道業という独占企業で長期にわたり勤務し、市場における競合との激しい競争や、製品開発や営業活動の必要性に希薄な人材が、顧客

<sup>25</sup> 2004 年 1 月 31 日「時事通信」命名権をめぐるビジネスでは当時 2000 年にオリックスが本拠地の「グリーンスタジアム神戸」を「YAHOO!BB スタジアム」と変更し、また 2 軍チームの名称を穴吹工務店と契約し「サーパス」に変更した例があったが、1 軍チームのネーミング売却を考案したのは、このケースが初めてであった。同球団は 01 年の優勝時の広告効果を約 360 億円と算出し、その 10%程度になる 35 億円を基本使用料と設定した。契約はチームの成績連動で上下 10 億円のインセンティブを設定、さらに 5 年以上の複数年契約を提案している。

<sup>26</sup> 2004 年 2 月 2 日「毎日新聞」近鉄の命名権の売却案は「バファローズの前に付く“近鉄”に代わるチーム名の命名権を、年間の基本料金 35 億円程度で売却。契約は 5 年以上で、日本一なら 10 億円を上積みし、最下位なら 10 億円を差し引くなど、成績を反映させるインセンティブ契約」であった。

<sup>27</sup> 2004 年 2 月 5 日「毎日新聞」2 月 4 日に小林哲也球団代表、2 月 5 日に永井充球団社長がプロ野球コミッショナー事務局を訪れ、根来コミッショナーに事情説明を行ったが理解を得ることは出来なかった。1 月 31 日に発表を行ってから 6 日間での白紙撤回となり計画は頓挫した。

サービスを最重要項目とすべき娯楽産業を運営していた。それは福岡ダイエーホークスとは正対な、旧来の親会社の広告塔としてした球団経営であり、今日では当たり前となりつつある顧客(ファン)価値向上を徹底するスポーツ経営のビジョンが存在しなかった表れでもある。

第三に親会社を中心とした球団経営サイドとプロ活動をするチーム組織に一体感がなかった点がある。バファローズのビジネスモデルは試合興行を近畿日本鉄道の事業部が全て買い上げるシステムであった。つまり4月のシーズン開幕段階で年間球団収支が予測できるシステムである。つまり収入は営業活動を行っても、行わなくても親会社の買い上げによる同額であり、球団には売上向上や観客動員増加の独自努力を行う余地・モチベーションが存在せず、球団内部には新たな企業価値創造という意識はなかったという。つまり本業の広告塔という観点から近鉄本社から独立した企業収支も企業努力も求められなかった。バファローズ球団にも営業部という組織はあったもののエンタテインメントビジネスとして収支を検討する文化がなかったという。

これらの3点から大阪近鉄バファローズは、近隣球団はもちろん余暇市場に対して「競争」を意識することなく企業、ドメインをプロ野球興行だけと考えたマーケティングマイオピアに陥り、当時福岡ダイエーホークスが徐々に構築していた「日々あらたにつくられ、変化する戦いの場」から取り残されたと存在であったと言えよう。

表2 2004年 近鉄がプロ野球撤退を表明した時期の球団収支

	ダイエー	西武	大阪近鉄	日本ハム	千葉ロッテ	オリックス
売上高	未公表	未公表	41億円	30億円	30億円	40億円
当期損益	▲10億円程	赤字	▲41億円	赤字	▲35億円	▲30億円台
観客動員	322万人	166万人	143万人	131万人	122万人	127万人

(朝日新聞2004年7月20日より)

### 3. 5前半期の競争に関するまとめ

#### 広告塔から脱却への黎明期

このように前半期までは、各球団は親会社の広告塔であるという考え方が、存在根拠の中心であった。球団のマーケティング活動は多くが親会社ビジネスの宣伝広告の一環であり、その時代での親会社本体の業績、そして球団運営費用とのバランス崩壊が生じれば西鉄ライオンズ、南海ホークス、大阪近鉄バファローズのような球団経営からの撤退と直結している。また前半期は既に西武モデルの存在があったものの、ダイエーホークスを除く各球団において新規顧客を獲得するために価値を見いだすために、新たなマーケティング活動を行う意識は希薄な時代であった。それはプロ野球ビジネスのドメインをプロ野球興行としか見ることが出来なかった時代であったと言える。この中で当時の新聞各紙<sup>28</sup>をレビューすると各球団の撤退理由には「近隣の人気球団との競合に勝てなかった」、「棲み分けが出来なかった」という表現が目立つ。つまり世論においても「プロ野球の競合はプロ野球」であるとの認識がなされていた。

それでも前半において見られた少数の変化の兆しには評価ができる。巨人のような全国規模の大量広告投下をする資金的な余裕のないパリーグ球団において、まず1979年に西武ライオンズ

<sup>28</sup> 2004年6月13日「日本経済新聞」1面、「朝日新聞」「毎日新聞」夕刊

がターゲット特化を導入した戦略は 90 年代に確立されていた。一般製品ではパッケージにあたる球団マスコット「レオ」のアニメ化ロゴを副次的機能として使い、後に「団塊ジュニア」と評される子供層をターゲットとして巧みに取り入れ、その親世代と一緒に球場に動員する家族動員モデルが誕生したわけである。しかし一方で西武の常勝時期と重なったため、経営資源の分配の点ではマーケティング的工夫はそれ以上の成長を見せない時代でもあった。

またマリーンズがライオンズモデルを意識して千葉・幕張というベッドタウンをフランチャイズに定めた移転しても、バファローズが同様に沿線ベッドタウンにアピールするプロモーションも、ライオンズモデルを真似るだけでは成功事例までには至らなかった。

さらにミクロ的な視点で見ても近畿日本鉄道、バファローズに見られたように球団経営をビジネスとして考える発想は乏しい事例も存在した。そこでは現役を引退した選手が新たなスキルの教育を受けることなく球団広報や営業職に従事し、プロフェッショナル人材の流動性と専門性が欠落した経営環境であった。あくまで鉄道の広告塔であり、グループビジネスとの融合を目指すことはあっても、それが顧客には届かないものであった。このような旧来のモデルはバファローズ三谷氏によれば、「当時の球団内部の実態はフィーリングの経営、またはアートのような経営であり、論拠や科学的裏づけと言う考え方は存在しない状況であったと考えられる」とのことだ。

また前半期の貢献が大きかったものとして、南海からダイエーへの球団譲渡・福岡移転に関連する新たな試みがある。この時代にダイエー取り入れた「プロ野球興行からエンタテインメントビジネス」いう「ドメイン変更」をしたことは大きな貢献と言える。西武モデルならびに、流通のマーケティング戦略を巧みに利用した球団の付加価値向上で急激に上昇する観客動員数、地域に根ざした球団の存在、親会社との積極的なシナジーなど、その当時からダイエーの成功事例を賞賛する論調は多く存在した。

### 成功事例に向かう流れの誕生

この前半期において成功事例への流れをつかみかけたのは西武ライオンズと福岡ダイエーホークスと言えそうだ。この2球団はまずフランチャイズ移転という大きな動きを遂行することで「立地」を変え、その結果として地元地域と向き合いのスタンスを決めて「構え」を確立した。そしてその「立地」と「構え」に最適と考えられる「新たなオペレーション」を導入している。まさに「日々あらたにつくられ、変化する戦いの場」に直面することで新たな価値（親会社の広告費導入の一点張りであった旧来のビジネスモデルからの脱却の兆し）が発生したと考えられる。ここにマーケティングマイオピアを克服し、競合との競争によって新たな価値を生み出そうというビジネスモデルの再生を見ることが出来るといえる。



表3 1992-2004 パリーグ各球団別マーケティング戦略の概要

	当初競合	戦 略	宣伝の場	ドメイン
西武 ライオンズ	巨人	球界初ターゲット概念導入 団塊ジュニア獲得戦略	鉄道沿線 優勝セール バス車体広告	野球興行ビジネス (チーム強化の優先)
ダイエー ホークス	巨人 西鉄	西武+流通モデル 地元&日常密着戦略	店舗、優勝セール ホークスタウン構想設立	エンタテインメントビジネスと 球界初の変化
千葉ロッテ マリーンズ	首都圏 全球団	西武・ダイエーを参考に ベッドタウン千葉へ移転	宣伝シナジーノウハウ無 親会社 CM ともリンク無	親会社の広告搭
大阪近鉄 バファローズ	阪神 オリックス	鉄道本業の姿勢 従来の広告搭モデル	鉄道沿線 系列施設	親会社の広告搭+α グループ遊園地コラボ対象

## 第4章 事例研究Ⅱ ー後半期(2005年～2007年)における競争ー

### 4. 1ソフトバンクホークスの九州フランチャイズ構想とビジネスモデル

2004年秋にダイエーからソフトバンクに球団譲渡が行われたが基本的な球団経営の政策は、福岡ダイエーホークスの構築したビジネスモデルを踏襲している。その中で現在でも球団が特に意識している取り組みを福岡ソフトバンクホークス広報企画の井上氏は3点にまとめている。

第一に、ヘビーユーザーとライトユーザー双方へのマーケティング戦略採用である。つまり球場での観戦というイベントは積極的には行く対象ではないものの、好みの球団を聞かれれば「ホークス」と答えるライトユーザー、また自らをサポーターと認識してチームと密接な関わりを希望するヘビーユーザー、この双方に響くマーケティングが戦略の基本であると言う。その代表格が4月の開幕戦TVコマーシャル強化戦略である。その手法は開幕シーズチケットが既に完売であっても、執拗とも言えるメディアを使った開幕戦PRによってプロ野球の「お正月＝開幕」をエリアの市民に徹底的に認知させることだと言う。既に開幕戦チケットは完売であるために直接券売に効果はないものの、そこにはプロ野球シーズンの開幕という季節到来が福岡商圏で必要不可欠な存在になり生活の一部にさせる狙いがある。井上氏の表現を借りるならばスポーツ興行という単一イベントから「スポーツビジネスと市民との心のつながり」という根付かせ方によって、既に周知されているイベントであっても一層盛り上げることが期待できるという<sup>29</sup>。

第二にレジャーコンテンツ(映画や演劇等を含む)全てが競合である危機感を常に保持し続けることだと言う。それは既述の前半期における福岡商圏の成長期に、商圏成長の流れに巧みに連動したように、今後も市場を丹念にチェックして動向を逃さないジャッジを追求する姿勢である。その指標獲得のために昨今ではファンクラブのデータから消費者属性をデータ化することを始めている。この来場者からIDを集めた結果により、ダイレクトマーケティングを徐々に確立して、属性に応じた情報を携帯端末メールマガジンで送信するなど、データによって情報を使い分ける戦略が展開され始めている。スタジアムに人を集めるためには、野球場を運営するだけではなく、顧客の価値を常に提供するメディアになる必要があるとの考え方があるという。

第三には地元で愛される強いチームを継続して作り上げることである。魅力あるホークスは常に九州の象徴でなければならないと考えている。当然ながら地元出身選手は漏れなくホークスに入団するようスカウト活動を強化し、またチームの現場には悲壮感ある厳しい勝負の世界観を求めると言う。「エンタテインメント・スポーツビジネス」と「日本古来の野球道」の双方を同時に追及するのがホークス流だと言う。

### 小林至氏の狙う本業へのシナジー

こういったベースを元に球団の各現場では活動を続けているが、小林至取締役はさらに一步俯瞰的な立場からプロ野球ビジネスを采配している。それは球団が親会社(ソフトバンク)への広告ではなく、収益そのものをもたらすシナジーモデルの追求であると言う。小林氏の主張する概略を図式化すると下図のようになる。

<sup>29</sup> 井上氏によれば「ホークス広報部や営業部でもったいないからCM広告費を節約しようという考え方が一番危なく、宣伝広告は積極的な投資である」との確認がなされているという。また他の試みとして、全試合で何らかのイベントを行う「エンタ・ドーム宣言」やテレビ局とのタイアップ企画「女子高生プロデューズ試合」、3日限定のユニフォームを作成して全入場者にレプリカユニフォームを配布する「鷹の祭典」など、球場に来てあらゆる層が楽しめる企画を設定。これが結果的には観客動員やスポンサー獲得に直接つながっているという。



図4 ソフトバンクホークス 新ビジネスモデル構想

上記のように球場でのプロモーションによって広告塔の役割を果たし顧客の親会社への接点を供給するだけ無く、自身が制作する「プロ野球コンテンツ」によって顧客のニーズに応え、その結果が親会社ビジネスのブロードバンド展開、パケット代増収、携帯端末の契約増加に貢献することを目指している。小林氏の狙うホークスビジネスモデルにおいては親会社に対して、潜在する新たな売上をたてるのが可能な存在への成長が意図されていると言える。これは親会社から売上の対価を球団が受け取るという、今までに無い斬新なビジネスモデルである。

#### 4. 2千葉ロッテマリーンズの地域密着戦略

2004年シーズン終了当時、千葉ロッテマリーンズはオリックスに合併された大阪近鉄バファローズと紙一重の境遇にあり、重光球団オーナー代行は年間赤字が近鉄と同じく約40億円およんでいた状況に苦悩していた。そこでオーナーを中心とした経営陣の結論は究極ともいえる以下の二者択一を考えていたと明かしている。

一方はプロ野球球団経営からの撤退であり、他方はこれまでにない経営改革を行い最後の賭けにでる戦略であった。このように千葉ロッテ・重光オーナー代行が球団経営からの撤退までを視野に入れた検討をした理由は明らかであった。前述のように観客動員でリーグ5位台に長らく甘んじてきた当時の千葉ロッテには儲かる仕組みがひとつもなかったからである。また周囲環境でも2004年当時は千葉県知事、市長をはじめ地元財界の感覚では地元にとって「千葉ロッテマリーンズ」の存在感がなく、無くても良い存在だったと言われ、「野球は巨人、千葉はサッカー」的発言が目立っていたと言われている。その逆境とも言える中で幹部による結論として最後の球団改革を行う方針を固めたロッテ本社は2004年1月、改革のキーパーソンとしてダイエーホークスをリーグN01の人気球団に育成した元球団代表・瀬戸山隆三氏のヘッドハンティングに乗り出す。瀬戸山氏は日本球界においては数少ない球団経営のプロであり、元々の専門はダイエー食肉部門長時代に構築した営業スキルをバックボーンにする人物であった。この交渉の席でロッテ重光オーナー代行は瀬戸山氏に対して、入団がかなわなければマリーンズのプロ野球事業撤退を発言するなど、並々ならぬ強い決意を見せながら熱心に誘ったという。

このような経緯でマリーンズの球団代表に就任した瀬戸山氏が着手した改革は以下の4つから構成された。最初にマーケティングの戦略構想はおろか、経営ビジョンさえなかった球団に初期ビジョンを設定し、ここ直近で千葉ロッテマリーンズが進むべき方向性を定めたのであった。

表4 千葉ロッテマリーンズ 瀬戸山代表(当時)2004年の設定ビジョン

	千葉マリンスタジアム	球団内改革	ファンサービス
①ふるさと球団の実現	地元スポンサー獲得	地元営業強化	スポンサーイベント充実
②選手満足向上	施設充実	長期的選手育成	ファンクラブ参加促進
③フロント人材強化	事業部新設	専門職の中途採用	他業種サービス注入
④規制緩和との取り組み	指定管理者制度	行政交渉を推進	ボールパーク構想

何故マリーンズに長年にわたり存在しなかった球団経営の価値観を瀬戸山は持つことが出来たのか。その理由は瀬戸山のダイエー球団創世記からのノウハウ蓄積の過程にある。第一に流通業の顧客最優先の厳しい環境で営業センスを磨いたこと。第二にダイエー創業者の中内功氏の経営ノウハウや哲学を自身に応用する機会があったこと。第三に西武ライオンズ時代に監督を務め、当時ダイエーの球団社長であった根本陸夫氏にプロ野球界の現状を24時間体制で教え込まれたこと。第四には福岡という特化したエリアでのプロ野球ビジネスの成功モデルを構築していたこと。これら競争のプロセスに向き合う考え方の全体像が瀬戸山のなかで整理・構築されていたことが要因と考えられる。

さらに改革を行うにあたり、瀬戸山はロッテ本社に対して複数年バックアップの確約をとりつけることに成功する。その内容は「強いチーム(常にAクラス入りし、優勝争いができるチーム)作り」と「その地域で価値のある元気な組織」であり、瀬戸山の掲げたこの2つの目標は短期間のうちに「球団経営において必須」とロッテ本社・球団との共通認識と変化していった。

### ボールパーク構想

05年シーズンにおいて、マリーンズはバレンタイン監督と瀬戸山球団代表の体制でシェアを6位から4位へと引き上げ、球団経営改革へ上昇傾向を作る。そこでマリーンズは新たな顧客を創造し、球団の付加価値を高めるためにさらに一人の改革の担い手を招聘することになる。その人物は現在、執行役員事業本部長を務める荒木重雄氏である。荒木は1963年群馬県生まれ、高校・大学時代は野球部に所属して巨人入団テスト上位に入った経歴ある野球界出身の人間であった。また青山学院大MBAを修了、日本IBMを経てドイツテレコム日本法人社長(当時)を歴任して、最近では東大スポーツマネジメントスクール修了した、いわばスポーツマーケティングを通じたビジネススキルを持っていた人材であった。

2005年オフシーズン、マリーンズは企画部長としてファン拡大の実務を荒木氏に一任することになる。その荒木が手始めに行った改革は下記の表4にまとめることが出来る。

表5 マリーンズ荒木重雄が行った球団改革の初期着手4項目

①外部からの スタッフ採用	②球団戦略の構築	③ステークホルダーの整 理	④財務改善と 売上成長
人材流動性で球団組織の活性化	組織に戦略を設定 目的意識の浸透	利益の対象を整理	球団を企業として自立させる自覚

## 外部からのスタッフ採用

最初に荒木は外部スタッフ採用によって旧来からの人材スキルと、新規採用の人材スキルで組織に積極的な化学変化を求めた。これは 2006 年千葉ロッテマリーンズのフロントスタッフ約40人中30人程が1年生社員である事実からもうかがえるように、極めてスピーディーな積極姿勢がうかがえる。つまり大阪近鉄バファローズが改革できなかった問題点を、荒木は最初に変革していったのである。この外部人材登用は、これまで戦力外通告を受けた選手OBを従業員として再雇用していたプロ野球界のタブーへの挑戦とも言える<sup>30</sup>。このように荒木は新規採用スタッフと旧来のスタッフの融合でそれぞれのプロ意識を覚醒させ、これまででない人材化学反応を意図的に狙った。結果的にこれらの人材から、新たな球団グッズの作成、ホームページ充実、営業ノウハウの充実によるスポンサー冠ゲームなど、斬新なファンサービスが生まれている。

## 球団戦略の構築

続いて荒木はマーケティング戦略の構築について、以下の戦略を明らかにしている。

- ◆TEAM26戦略でファンを26番目の選手として扱い、マリーンズを生活の一部と認識させる仕組みを作り上げる。
- ◆観客動員を動員数だけでなく、ファン滞留時間の視点でも捉えた。
- ◆ポスター戦略活性化／来場者サービス&情報発信。数少ない経営資源の中からファン決起集会等のイベント新設し、機動力ある宣伝活動でライブ感を付加した。
- ◆選手とフロントの一体感の構築でチームの方向性を明らかにした。
- ◆球場でのビジネス機会を拡大するため、指定管理制度を獲得。自治体から運営の権利の委託を獲得し、店舗等で顧客価値上昇を意識した球場運営へシフトさせた

これらをまとめると荒木が採用したマーケティング戦略は千葉マリンスタジアムに足を運ぶファンの顧客満足向上に特化した戦略といえる。つまりダイエーモデルの千葉版+αの完成である。それは地域やファンに優しいチームであり、斬新なアイデアを実践するチームであり、「勝ち」ではなくスタジアムに滞留する「価値」にこだわったマリーンズ独自の内容も加わった形となっている。言い換えればアンコントロールな野球の勝敗に影響されないビジネスモデル構築を追及したビジネスモデル再構築であるといえる。これらのボールパーク構想の実践により球団の順位と経営を切り離して考える「意味的価値」が構築されたことになる。その結果、スタジアムは野球を見せるハコから、試合の勝敗に依存しない娯楽施設という観点のビジネスモデルを作ることとなっていった。ダイエーの追求した新たな使用価値が、マリーンズによって与えられた滞留時間という価値でさらに使用価値を高めたことになる。

---

<sup>30</sup> 2005年オフに荒木が行った主な人材応募要領をあげると以下の5項目があった。

- ①重要法人顧客向けスポンサーシップ直販営業スキルを持つ営業部員
- ②法人カスタマーサービスの専門知識保有者
- ③マーケティング知識の保有者
- ④球場チケットセールス企画全般の担当者
- ⑤商品&グッズ事業開発全般の担当者

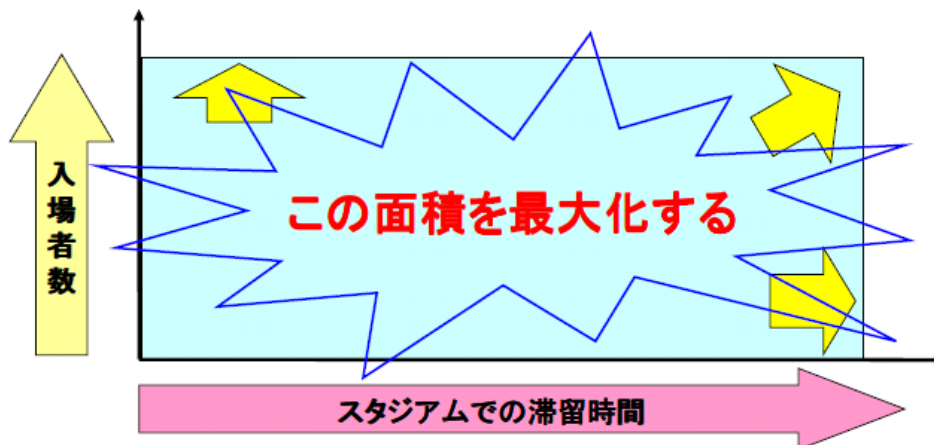


図5 荒木が採用したマリーンズモデル  
(2006神戸 MBA ミニプロジェクト Team ロッテ作成)

最新の動きについて注目してみる。福岡でのソフトバンクの試合には観客の40%以上の割合と女性ファン比率が多いことが既に指摘されている。ここに着目した荒木は2007年から「女性ファン開拓プロジェクト」を立ち上げている<sup>31</sup>。それは女性向けWebサイト「@WOMAN」を運営するサイバーエージェントなど4社との共同プロジェクトとして女性の意見を集め、球場の設備やサービスの改善につなげる取り組みである。例を挙げれば毎週木曜日を「レディースデイ」とし女性限定で内野自由席を50%以上のディスカウントで提供するなど、女性にとっての滞在付加価値を高める企画である。これはプロ野球界に、かつてライオンズが浦和レッズとの業務提携を推進できなかったように、他業種との業務提携が不得手な体質がありがちな中で、プロ野球球団が進める取り組みとしては、非常に珍しい先行的なケースである。

### ステークホルダーの整理

東大スポーツマネジメントスクールの影響を受けた荒木はプロ野球ビジネスにステークホルダーという概念を導入する。それは第1に親会社、第2にリーグ、第3にファン、第4にメディア、第5にスポンサー等のビジネス関係者、第6に千葉という自治体である。この6つの対象に球団の存在価値があり、この6つの対象と共栄共存する方向を常に考える球団経営姿勢をスタッフに落とし込んで言った。

### 財務改善と売上成長

また完全な数値化は出来ないものの、常識的な親会社広告費の範囲まで財務改善することを目標に掲げた。具体的には各地上波放送局のニュースや野球中継で取り上げられる時間程度の広告費レベルまで赤字を削減させることを宣言し、売上を増加させるための投資に何が必要かを一から洗い出す作業を行ったという。

これら4つの徹底が短期間においても成果として表れ、電通が行った2005年のプロ野球球団調査では、千葉ロッテマリーンズがファンサービス部門の1位に輝く実績につながっている。

<sup>31</sup> 日経BPネット 2007年3月16日

#### 4. 3埼玉西武ライオンズの顧客奪還戦略

##### 埼玉西武ライオンズ内の変革気運

2004年の大阪近鉄バファローズ球団消滅に始まった球界再編はライオンズにも影響を与える。1リーグ制を含めた議論まで出現し、あらたに「場」と「構え」の変革が示唆されるプロ野球市場において、ライオンズ内でも球団の存在意義についてようやく問い直しの気運が高まっていく。また2005年～2006年にグループ全体の再編があり、親会社の広告費範囲で常識的な財務的自律を求められるようになったという。当時の西武グループ内においてライオンズ球団の存在について賛否両論が沸き起こり、ライオンズ球団に初めて危機意識が芽生えた時期でもあった。

##### 埼玉西武ライオンズの球団改革

記述の通り、千葉ロッテマリーンズでは外部からの人材確保を行って、プロ野球ビジネス生き残りのために組織改革を断行する気運がたかまっていた。2004年に始まった球界再編の動きに直面し、西武グループも改革の必要性を感じ取る。この折に西武グループはグループ内の横断的人事で、本業とのシナジーを活かした球団運営を目指す選択を行う。ライオンズの企画部長、営業担当にはグループ内の他ビジネスで実績を挙げている人材を投入し、サービス業・流通業で成功したマーケティングモデルをスポーツビジネスに落とし込もうと試みたのだった。<sup>32</sup>

この人材的な環境整備にともない、ライオンズが目指したのはかつてのファンクラブ会員の顧客復帰を目指す戦略である。その概要は、90年代前半の全盛期当時のファンクラブ会員であった団塊ジュニアが既に子供を持つ親世代になっており、このかつての会員を親子で取り込もうとする戦略である。

具体的には当時のファンクラブ戦略のリバイバル版を実施して、従来と同じサービスを提供しながら年会費を1/3に減額となる1000円に設定した。それは子供層からは利潤を生まない収益点まで間口を広げることで新たな顧客の獲得を目指していることになる。一方で、あるイベント開催日には監督・コーチ・選手が1990年代のユニフォームを着用する「オールドデー」を設定するなど、かつての全盛期を連想させる企画によって旧来のファンクラブ層に再び球場に向かわせる仕組みを作るべく動いている。つまり現段階で減少しながらも存在するヘビーユーザー層に加えて、新規顧客では子供ターゲット、さらに新規顧客である子供層の来場を誘導するかつての「団塊ジュニア」顧客の来場復帰を完成させる、マーケティング戦略を構築しつつある。

これらキャンペーンに先立ち、以前に増して西武沿線ではライオンズのポスターを露出し、「西武ライオンズは変わります」というキャッチコピーを徹底的に出して改革をアピールしている。さらにかつて失敗したJリーグとのコラボレーションの失敗から学び、昨今J1リーグに昇格した大宮アルディージャとの提携を、今度はライオンズ側から企画するなど、現在まで構築された知識、経験をすべて活かす方法を徹底的に考える姿勢が見え始めている。

荒原は『ライオンズは紛れもなくエンタテインメントビジネスであり、競合はプロ野球セリーグ球団ではなく、他のスポーツを含めたエンタテインメントビジネス全体であるとの認識がようやく社内において常識となってきた』と語る。

<sup>32</sup> 企画部長に軽井沢アウトレットモールのマーケティング責任者であった荒原正明氏を起用するなど、また球団の営業にはプリンスホテルの実勢ある営業スタッフを配置している。また選手として絶頂期から衰退期を経験した人気プレーヤー高木大成氏を前面に出した「大成プロジェクト」を立ち上げて、知名度を活かしながら球団改革をファンに訴える戦略を採用している。

#### 4. 4大阪近鉄バファローズを合併したオリックスの戦略

##### ビジネスモデル構造変化への意識

オリックスバファローズは本研究の対象4球団の中でも、とりわけパリーグのビジネスモデルの構造変化が進行している点を指摘する。オリックス三谷氏によれば、『2004年の球界再編をきっかけにリーグ内、およびバファローズ球団内でもマーケティング戦略の変化が確実に生じている』という。

バファローズにおいても2005年にホークスやマリーンズと同様に、外部からのプロフェッショナル人材の獲得が行われる。このGM(ゼネラルマネージャー)募集と呼ばれた人材獲得により、ソニーや住友商事などの異業種から各部門のGMを採用し、特に大阪近鉄バファローズの弱点とされていた球団内の人材流動性における改革を行った。

この状況下の当時2005年シーズンは楽天ゴールデンイーグルスの新規参入の年であり、開幕前から楽天球団のフロントスタッフが各球団を回っては、「我々は球団経営の素人ですから」と自らのマーケティングプランの情報を公開しながら、業界事情について教を請うことが起こったという。これまでの球界では企業秘密であった独自のマーケティング戦略を公開する楽天球団の姿勢、またホークスやマリーンズの球界再編へのモチベーションを評価したオリックスは、これ以降に「情報公開」や「リーグ全体の繁栄構想」の積極的は支持者・先駆者となっていく。この時期からオリックスバファローズ内では、競合を昔ながらのセリーグの人気球団である阪神と限定せず、また一方でサッカーから顧客を取り戻す施策も優先ではないとの認識が定着した。つまりバファローズには競合との競争はあるものの、ライブエンタテインメントビジネスのパイをいかに広げるべきかと言う、これまでにないスポーツビジネス全体での繁栄を目指す問題意識が定着したという。

##### 情報公開

バファローズはイベントや球場整備を通じた独自のファン獲得戦略を積極的に公開する立場をとることで、リーグ内に各球団の成功事例を他球団でも利用すべきであるという雰囲気を作っていた。従来オリックスブルーウェーブ時代から、斬新なファンサービス企画や、球場内でのテナント・売店の充実には積極的であったことから、このバファローズのマーケティング戦略の情報公開と成功ノウハウ共有の提案には非常に説得力があったと思われる。<sup>33</sup>

具体的には多種多様なイベント、球場内の座席数を減らすものの高付加価値座席の設置による高収益を実現させることで、従来の座席から居住性を良くした座席への積極的な変更、用途別の観戦スペースプランを設定、ディスカウントシーズン券・回数券などの営業企画、これらのオリックスブルーウェーブ時代から構築されてきた斬新なアイデアや独自の理念が次々に他球団に公開・利用されていったのであった。

バファローズは公開するだけでなく、同時にマリーンズの成功イベントである「全席自由席・ビアナイト」<sup>34</sup>を大阪ドームでも実施するなど共存共栄を意識しながら他球団事例も取り込んでいく。そ

<sup>33</sup> オリックスブルーウェーブ当時から、本拠地のGS神戸には「花火ナイター」や「浴衣ナイター」を始めとするイベント企画、ハーゲンダッツを球場売店に導入するなど従来の試合興行ビジネスから発展した斬新なアイデアが豊富に存在していた。

<sup>34</sup> 全席をレギュラー料金よりも格安な自由席と設定して、スタジアム内のビールの価格を大幅にディスカウントしたファンに絶大に支持される祭典的なイベント。試合興行+ビアガーデンを同時に実施するアイデアから始まったとされている。もともとは雨天中止になった千葉ロッテマリーンズ主催試合の代替開催がパシフィックリーグの日程決定で平日の試合設定となり、いかに突発的な興業で集客をするかという苦しい営業事情から偶発的に生まれた産物である。



してそのイベント結果や課題をデータとしてリーグに再提供していくフレームを構築して言った。同時にアメリカで毎年行われているマイナーリーグの広報担当者会議にも積極的に参加し、ワールドワイドな顧客獲得の材料を積極的に集め、パリーグ全体に提供している。このような現在の動きについて三谷氏は、個々の球団間の競争はもちろん必要であるが、それだけでなくパリーグという企業の中で、「各球団は各エリアの支店」という発想でリーグ全体のコンテンツパワーを発展させることも同時に必要であると指摘している。

### **大阪&神戸ダブルフランチャイズ構想**

球団合併(大阪近鉄バファローズとオリックスブルーウェーブ)という経緯のために、当初はやむを得ず始まった神戸と大阪のダブルフランチャイズについて、現バファローズは以下の観点で一層の新規顧客獲得を狙っている。

バファローズが独自に行う消費者の行動調査では、1時間の移動圏内に顧客の90%が存在するというデータが表れていると言う。それを根拠に今後の課題は、スカイマークスタジアムがある神戸市北区より西方面のエリア1時間圏内、と京セラドームがある大阪市西区よりも東エリア1時間圏内が商圈であるべくプロモーションを強化であるという。阪神タイガースのフランチャイズである甲子園球場には1時間では到達できないターゲットで、スカイマークスタジアムや京セラドームであればギリギリ1時間で到達できる層をターゲットと考えると、未開発の商圈が浮かび上がり商機もあると分析する。つまり従来の発想では接点がなかった層に新たなプロモーションすることによって、商圈を広く持つ戦略の設定が可能になるということだ。つまり阪神タイガースとのエリア的な競合対策ばかり施策を集中するのではなく、絶対的な商圈の裾野を広げる方向にマーケティング戦略が向かいつつある。

## **4. 5後半戦の競争に関するまとめと最新の動向**

ここで、これまで検討してきた後半期の競争をまとめる。各球団の競争について、以下の2つの方向での変化を見ることが出来る。

### **①ドメインをエンタテインメントビジネスと定義する時代へ**

第一に競合を他球団と捉え、既存のプロ野球界内で行われていた球団間でのシェア奪い合いの競争が、競合をエンタテインメントビジネス全体へ捉える競争構造の変化へシフトしていることがわかる。千葉ロッテマリーンズはこれまでになかった「滞留時間」という評価軸による発想で、巨人を中心とした他球団に直接的な競争を挑むのではなく、千葉マリンスタジアムに滞在させる付加価値追及に徹した。自らをエンタテインメントビジネスと視野を広げる捉え方によって、顧客のリピート率を上昇させることでロイヤルカスタマー化する成功や、他のエンタテインメントに流れていた一回きりの顧客をライトユーザー的な顧客層として再獲得する戦略で商機を充実させている。埼玉西武ライオンズもソフトバンクホークスや千葉ロッテマリーンズの成功事例やJリーグの存在を意識しながら、かつて自身の行ったターゲット絞込みという成功事例を活かし、球団をエンタテインメントビジネスと定義する経営体質の改善にスタートさせた。それは充実したファンクラブの運営を戦略資産とした、沿線における「親子で楽しめるエンタテインメント No1」の存在を再び目指すマーケティング戦略の再構築といえる。そうした地道な戦略でライオンズの存在に日常性を高め、娯楽市場と野

球との接点を復活強化させることを狙っている。一方で強固な福岡ダイエーホークスのビジネスモデルを引き継いだ福岡ソフトバンクホークスは、一層従来のホークスモデル強化を目指している。巨人や西鉄のファンをホークスファン転化成功させたノウハウを利用しながら、九州地区エンタテインメントのトップになるだけでなく、ホークスを九州の象徴として、地元の文化にまで認識させる戦略を遂行している。オリックスバファローズは自球団のファンサービス情報を進んで公開し、さらに各球団の成功事例を分析しながら積極的に自球団のイベント戦略にも再採用して行った。つまり、元々は90年代前半にグリーンスタジアム神戸で行っていたファンサービス戦略を、各球団での転用によって発生した新たな使用価値を再導入している。その新たな使用価値を発見する中で、千葉ロッテマリーンズ同様に、「滞在価値」という Fact に対してあらためてバファローズ流に読み替えて貪欲にアプローチしている。この新たな使用価値をさらに進めるアプローチはすでに自身のもつ戦略資産の変化さらに再発見するアプローチであった。

## ②地域戦略の徹底

第二に、とりあげた4球団が地域密着戦略に徹底していることがわかる。ホークスは九州の象徴を目指し、マリーンズは千葉を東京近郊都市ではなく故郷と捉える発想を取り入れた。またライオンズが沿線を中心としたビジネスに回帰していることも同じ動きと言える。その中で象徴的な表現はバファローズが示した、「パリーグの全体発展の中で、各球団は各エリアに支店」という考え方が現状を物語っている。かつての読売モデルが全国投下広告で日本中に点在するファンという「点」を増やす戦略に出たことに対して、パリーグ各球団は地域に絞った「面」で顧客獲得を目指し、それをリーグ全体で見れば全国の「点」が増えたと解釈しているように見える。

## パシフィックリーグマーケティング株式会社(PLM)の発足

今年これまでにない展開が始まった。2007年5月、各球団の社長を役員とした共同出資の企業である「パシフィックリーグマーケティング株式会社」が発足した。これは各球団がマーケティングノウハウを共有して、リーグ全体での発展を狙う運命共同体企業である。

これまで一般に多くの日本企業において情報共有はある部分で存在していた。しかしそれは人事システムや、新卒採用などの製品開発にはいたらない部分での共有に限定されていた場合が多い。PLMはその共有情報を新規顧客獲得ノウハウという、製造業であれば製品開発ノウハウにあたる部分まで踏み込んだことに新しさと驚きがある。この新会社は具体的にはITを通じたサービスによる、これまでの地上波テレビとは異なる新しいコンテンツビジネスの構築や、顧客の情報管理を6球団共同で行うCRMシステムの開発などを目的としている。各球団間での成功事例の共有しようという「場の変化」が、情報公開・共有の理念に発展し、競合との協力でパリーグ市場の振興・拡大を狙う動きにつながった斬新な例である。

2008年の新たな動きとしてはプレシーズンマッチの興業であるクライマックスシリーズのPRホームページ<sup>35</sup>を開設して、リーグ公式戦から日本シリーズ進出チーム決定までのプロセスを一元管理してファンに提供している。このようにそれまで各球団が個別に行ってきたPR部分を集約して、規模のメリットを活かしたマーケティング展開<sup>36</sup>を行っている。これは単一システムに統合することで6

<sup>35</sup> <http://climax-pa.jp/> パシフィックリーグクライマックスシリーズ公式ページ

<sup>36</sup> PLMの代表取締役を務める北海道日本ハムファイターズの藤井純一球団社長は「米国でのリーグビジネスの成功

球団の情報収集が効率的になることを目指して実践された動向と言える。

また PLM は携帯電話向けの動画配信事業にも積極的に進出をしている。これまで完全な形ではなかった各球団の協力体制をまとめ、全 6 球団が参加をする有料課金による配信事業をスタートさせた。これにより新たな収益がリーグに期待できるビジネスモデルが構築されたことになる。

---

事例を参照にしつつ、日本を代表する IT 企業を親会社に持つ球団があるパリーグの特色を融合させた展開」とコメントしている。(MSN 産経ニュース 2008 年 1 月 24 日)

## 第5章 事例の考察

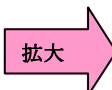
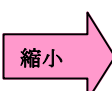
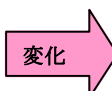
### 双方向への同時の動き

上述の通りプロ野球パリーグでは、自らのドメインをプロ野球興行からエンタテインメントビジネスへ拡大する動きと、同時にマーケティングマイオピアに対する反作用的な動きが始まったといえるのではないだろうか。つまり、それまでの既存の大都市圏を舞台にした全国投下広告モデルでの競争の中ではじき出された球団が、地方に分散することで自然とエリア棲み分けに向かう動きが生まれた。その棲み分けが競合を対各球団という視点からエンタテインメントビジネス全体を競合と考えるような「意図せざる化学変化」を発生させた。つまり従来の球団間競争の結果が「立地」と「構え」を変化させて、その新たな環境に適したオペレーションを再構築するに至ったのではないか。そこにはお互いの切磋琢磨から生まれる新しい価値だけでなく、成功事例を各球団に当てはめる多様性(同じ成功事例でも6球団では6通りの手法になる展開が同時進行すること)で、パリーグという製品コンセプトに価値の新機軸を生まれさせていると言える。エンタテインメントビジネスという自覚を植えつけながら、部分的にマーケティングマイオピアとは逆方向の、つまり逆近視眼的な発想が新たな使用価値と新たな戦略を同時に生じさせている。結果的には商圈をフランチャイズ中心地域に絞ったマーケティング戦略を徹底したことが、地元顧客を完全に押さえる成功につながっている。

### 点から面の戦略へ

この双方向への動きが生んだものは、表6のように全国投下のマーケティングで全国に点在する個々の「点」の数を増やす戦略から、商圈を絞り込むことで、フランチャイズエリアと言う「面」で顧客を徹底的に抑えにくいモデルである。ホークスは九州全体・山口県を商圈とし、マリーンズは千葉を中心とした東京よりも東の地域、ライオンズは北関東・埼玉県を中心とした西武沿線、バファローズは関西かつ阪神と競合しないエリア付加という考え方である。これら球団のマーケティング戦略は他エリアのファンを奪い合う戦略はとらず、徹底した地元顧客の動員を意識しているといえる。

表6 双方向への同時の動き

	1992年以前	2007年現在
ドメイン (構え)	プロ野球興行ビジネス 	エンタテインメントビジネス界の 1ソフトという存在
商 圏 (立地)	関東・関西の2大都市圏を 中心とした全国エリア 	球団フランチャイズのある 地元へ密着
顧客獲得方法 (オペレーション)	全国に点在するファン個々の 「点」を増加させる 	商圈を絞って地域という 「面」全て獲得する

### なぜ楽天は仙台で、北海道日本ハムは札幌なのか

商圏の小さなエリアにあえてフランチャイズを移転させる動きが近年のパリーグでは見られる。楽天ゴールデンイーグルスは消滅した大阪近鉄バファローズのフランチャイズである大阪を受け継がずに仙台を選択した。日本ハムファイターズは東京ドームという設備面では何の問題が無い球場と、既存の東京でのビジネスモデルを放棄して札幌移転を決断した。これは上述の「双方向への同時の動き」を検討すれば、ある程度の各球団の思惑予測でき、2球団の選択に納得が出来る。首都圏・近畿圏と比較して小さな商圏であっても「面」全体を獲得すればプロ野球ビジネスは成立するという目標に向かっているのである。

そもそもプロ野球球団は公共財であり、さらに対戦相手がいなければ試合が成立せず、製品価値が発生しない存在である。その条件下で試合という製品は均衡した闘いで、高度なプレイが連発するほど使用価値が高くなる。かつ顧客にとって魅力ある球団は一層強い帰属意識を生むために、この帰属意識の高い球団同士の対戦は、顧客側にとっても、かけがえのない存在同士の戦いとなり興味を一層高める循環へつながっているのである。

### パシフィックリーグはビジネスモデル実験が行われる試行錯誤の場

各球団経営による新たな産業枠組みへの展開は、スポーツコンテンツという製品コンセプト形成が、非常にあいまいな試行錯誤のプロセスを通じて進められてきた結果ともいえるが、その試行錯誤が「日々つくられる、新たな場」を作り、産業構造の枠組みを変化させている。各球団は自己の持つ強みと他球団の成功事例と併せて、さらに一般製品市場のビジネスモデルを導入しながら、エンタテインメント業界全体へ挑む競争プロセスを形成しているのではない。

これらから言える事は、各球団は独自に親会社の影響・関係、さらに親会社のビジネスモデルを再構築しながらも、他球団の成功事例を受け入れ応用することで、プロ野球球団という製品に新規性を付加している。またその新規性は他球団に成功事例として導入されたときに、さらに新たな化学変化を生まれさせているともいえる。その場の短期スパンにおいては、一球団の成功事例を他球団が導入しても同様の結果は生まれないが、このような成功事例の活発な導入の試みの循環は、結果的にはリーグ全体のノウハウ構築につながっており、他のエンタテインメントビジネスとの競争において、新たな「パリーグ」という製品コンセプトを再構築する方向性が見えることになっている。

つまり各球団においては個別の繁栄戦略はあるものの、さらに「パシフィックリーグ」の繁栄を考えることで、最終的に各球団の繁栄へ循環するのである。それは図6に表す事が出来るように構造変化に伴う新たな期待が構築されていると言える。

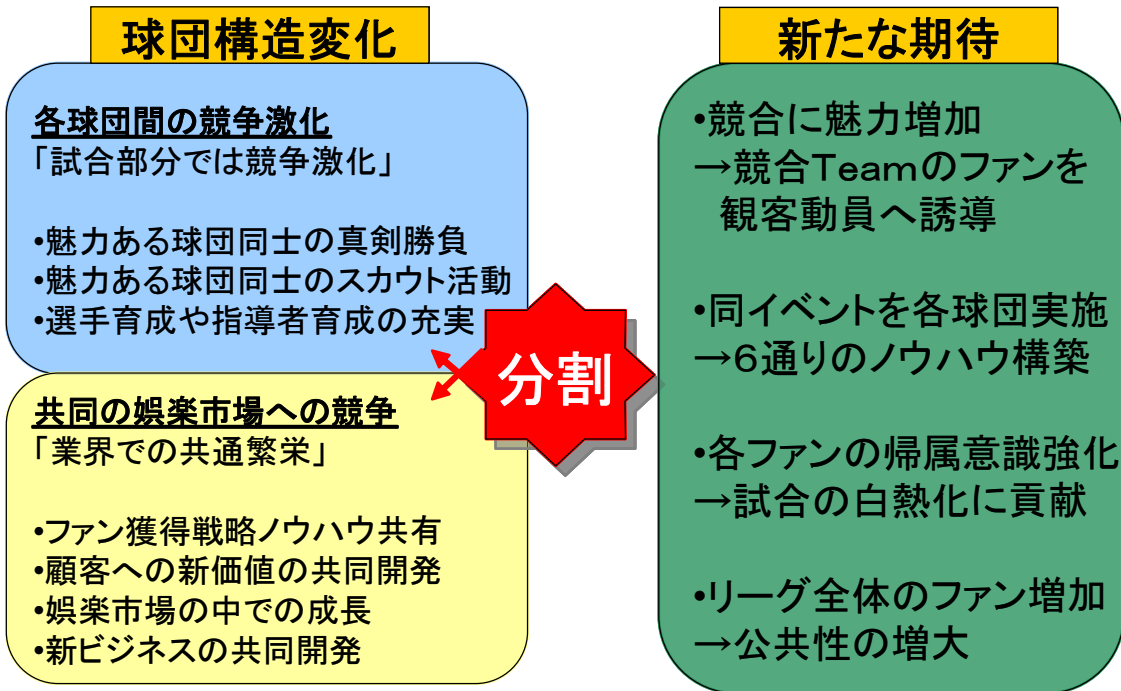


図6 球団構造変化と新たな期待

(筆者取材により作成)

## おわりに ー実務とのリンクの可能性、今後の課題ー

### 同業他社への「ノウハウ公開の効果」の視点

ここで当研究により明らかになったことを具体的に検証するにあたって、さらに水野・小川(2004)との比較を追加したい。水野・小川は食品スーパー業界においてノウハウをあえて同業者に公開することによって得られるプラス効果を明らかにした。それはノウハウ公開によって「価格交渉力」、「資源吸引力」、「専門機器開発」についてプラスの効果が表れている点の考察で、これまでの先行研究が明らかにしていなかった要素を説明し、同時にノウハウ公開が成立した環境要因についても示唆をしている。

つまりノウハウ公開によるグループ形成によって川上業者に対して「価格交渉力」が強くなった点。グループ加盟の増加から業界影響力も増したことで欠品を起こさせない「資源吸引力」であるバイイングパワーが高まった点。そしてグループの結束により、機器メーカーとの「専門機器開発」が活性化した点。この3点が水野・小川が指摘するノウハウ公開の効果とされている。

記述の通り、球界再編以降のプロ野球パシフィックリーグが進展させているのは、各球団の「立地」と「構え」が変わったことによりノウハウ相互公開というオペレーションの変化を呼び起こしている点である。これはパシフィックリーグが得ることができるプラス効果の追求の姿勢と言える。その内容を示し、当研究によって初めて明らかになった点やプロセスを示唆することで結びとしたい。

### プロ野球パシフィックリーグに見られた「ノウハウ公開の効果」

まず初めに、ノウハウ公開によって生まれた「業界全体の使用価値の向上」を指摘したい。各球団の競争は各試合で熾烈に優勝戦線を争う競争構造を残しながら、新規顧客獲得のノウハウ公開によってリーグ全体のエンタテインメント的な魅力を高めることに成功した。かつてビクターが VHS規格を競合に公開して市場を優位に形成した「デファクト・スタンダード」成立のように、プロ野球・パリーグ各球団は「みんなが採用するから採用する」という動きを発生させて価値を高め、無形製品である試合コンテンツを顧客にエンタテインメントビジネスであると認識させ観客動員の増加をもたらしたといえる。

続いてノウハウ公開によっての「新規ビジネスの構築」をあげたい。各球団はノウハウの構築で観客動員という顧客獲得を目指すだけでなく、パシフィックリーグマーケティング株式会社を発足させた。ノウハウ公開が新たな部分での結束を生み、共有の顧客管理に基づいた新たなコンテンツビジネスへと発展しつつある。この新会社による新規ビジネスはプロ野球ビジネスのドメインをさらに大きく成長させる可能性を秘めている。つまり上述の携帯電話用のコンテンツ有料課金配信の新ビジネスモデルにより、パシフィックリーグの各球団は「メディア」としての性格を持ち始め、6球団の結束が既存の放送ビジネスに対する交渉力を保有することになった。現在の各民間放送局は放送外収入の獲得<sup>37</sup>に全力をあげる状況であり、自社の中継による自己保有コンテンツが、各球団管理になる脅威の大きさは計り知れない。

最後にノウハウ公開によって「地方商圏の活性化」がある。成功事例を各エリアに持ち込むことで、他の地域でのビジネスが多くの地域で試されることになる。これが独自の地域での化学変化を

<sup>37</sup> 民間放送局の現状として、昨今の広告収入の落ち込みにより放送外収入の獲得が不可欠と言われている。在阪の民放 A 局では 2008 年 4 月の機構改革でコンテンツ事業部、事業推進部という放送外収入を目指した組織が新たに作られた。過去の自社制作ドラマの DVD 化、スポーツ中継ソフトの有料動画配信を含めあらゆる可能性が検討されている。

生みながら、新たな商機への連動していく。

実際に東北楽天ゴールデンイーグルスが初年度を黒字決算としたことが話題になったが、楽天が採用したマーケティング戦略は既存 5 球団の成功事例を取り入れたモデルと言われている。この楽天モデルの中から球場運営という面を、今度はライオンズが取り入れて、2007 年オフから球場改修にとりかかった。さらに地域色を出すために 2008 年から球団名を「埼玉西武ライオンズ」への変更をした点も大きな意味を持つ。このようなパリーグ内のマーケティング循環が多くなればなるほど、地方商圈には新たな営業企画が取り入れられて、さらに多くの使用価値を生む循環になるのではないかと。

### ◆パシフィックリーグにおける「ノウハウ公開の効果」との比較

#### ①「業界全体の使用価値の向上」

プロ野球は公共財＋魅力ある相手が存在することで質の高いサービスが実現  
→ファン増加でエンタテインメントビジネスとしてのクオリティ(試合＋ファン帰属意識)を獲得

#### ②「新規ビジネス進出」と「交渉力」

パシフィックリーグマーケティング(株)発足→球団がメディア産業になる可能性  
→さらに業界首位のホークスも6球団連合によりメディアやメーカーへの交渉力が上昇

#### ③「地方商圈の活性化、地方商圈独立モデルの提示」

各球団の成功事例を全て、各エリアで実施。顧客満足的大幅な増加で新たな商機へ連動

### 本研究の結び

このように現在急速に進められているプロ野球パシフィックリーグの変革を理解することは、ビジネスモデルの変化の兆しが見られる他業種・他業界においても参照点になりえるヒントが数多く存在するのではないかと。それはスポーツビジネスに限らず、歴史的経緯の中で場の変化を感じた企業は、どのように対応して新たな化学変化を生じさせて付加価値向上につなげるのかという問題であり、私個人の実務である民間放送ビジネス全貌においても課題になりえる点である。一方で本研究には多くの限界も存在する。プロ野球ビジネスの中からパシフィックリーグのマーケティング変革やビジネスモデルの変遷について言及したものの、それは現在進行中のビジネスモデルであり、完全な成功事例とは言い切れない。また各球団の考案する顧客満足向上や、使用価値を高める動きについて検討したものの、データ等はビジネスの発信サイドからの視点であり、顧客の側に立った視点では分析がなされなかった。

しかし限界・課題点を認識した上で、今後は実務とのリンクを中心に考察を重ねることに興味が見いだせそうである。プロ野球というコンテンツを中心としたスポーツビジネスとの提携を通じて、民間放送はマスに対して発信する新ビジネスをどのように構築していくことが有効なのか。また新たな使用価値、新たな産業構造の枠組みの発生をマスからどう受けとめるのかについて検討することに魅力を感じている。



## <参考文献>

- 朝日放送株式会社(2001)『朝日放送の50年史』  
石井淳蔵・栗木契・嶋田充輝・余田拓郎(2004)『ゼミナール マーケティング入門』  
(日本経済新聞社)  
石井淳蔵(2004)『マーケティングの神話』(岩波書店)  
石井淳蔵「競争的価値創発プロセス概念とケース記述の手法～競争プロセス、デザイン、そして  
身体性～」『神戸大学ディスカッションペーパー』2006・48、所収  
石原武政(1982)『マーケティング競争の構造』(千倉書房)  
栗木契(2003)『リフレクティブ・フロー:マーケティング・コミュニケーション理論の新しい可能性』  
(白桃書房)  
栗木契(2007)「マーケティング・リサーチの射程再考」『神戸大学ディスカッションペーパー』  
2007-11、所収  
小林至(2004)『合併、売却、新規参入。たかが・・・されどプロ野球』(宝島社)  
小林至(2002)『プロ野球ビジネスの仕組み』(宝島社新書)  
榊原清則(1992)『企業ドメインの戦略論』(中公新書)  
佐々木亮(2005)「緑茶飲料における製品開発競争の考察」神戸大学経営学研究科 修士論文  
永井良和・橋爪紳也(2003)『南海ホークスがあったころ～野球ファンとパ・リーグの文化史』(紀伊  
国屋書店)  
延岡健太郎(2002)『製品開発の知識』(日本経済新聞社)  
延岡健太郎(2006)「意味的価値の創造:コモディティ化を回避するものづくり」『国民経済雑誌』  
第194巻第6号、神戸大学経済経営学会、所収  
原田宗彦・藤本淳也・松岡宏高(2005)『スポーツマーケティング』(大修館書店)  
樋口美雄(1993)『プロ野球の経済学』(日本評論社)  
広瀬一郎(2005)『スポーツ・マネジメント入門』(東洋経済新報社)  
水野学・小川進(2004)「同業他社へのノウハウ公開の効果」『組織科学 Vol.38 No.1:p66-78』

## <参考資料>

- ソフトバンクホークス『ソフトバンクホークス 2007 MEDIA GUIDE』  
千葉ロッテマリーンズ『2007 千葉ロッテマリーンズ ガイドブック』  
パシフィック野球連盟『2007 PACIFIC LEAGUE BLUE BOOK』  
北海道日本ハムファイターズ『2007 MEDIA GUIDE 』  
三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング(株)・(株)インフォプラント「2006年スポーツマーケティング  
基礎調査」2006年10月5日発表  
UFJ 総合研究所・(株)インフォプラント「スポーツマーケティング基礎調査」2005年10月5日発表、  
2004年11月12日発表

#### <インタビューリスト>

本論を作成するにあたり、2006年7月から2007年7月にかけてお話を伺った方々のお名前をあげさせていただく。内容を一部公表しないという条件でお会いした方もいらっしゃる。お伺いした内容のごく一部しか本論には反映されておらず、解釈には考慮が及んでいない部分もあると思われる。しかし本論があるのは、皆様のご協力によるものであり、記して謝意を表させていただきたい。

#### ◆千葉ロッテマリーンズ

瀬戸山隆三 球団社長 <2006年8月質問表への自由回答>

荒木重雄 執行役員事業本部長 <2006年7月 千葉マリスタジアムにて>

#### ◆福岡ソフトバンクホークス 瀬戸山隆三 元球団代表 <同上>

小林至 取締役 兼ソフトバンクマーケティング(株)取締役

井上勲 広報企画デスク <ともに2007年7月ヤフードームにて>

#### ◆大阪近鉄バファローズ

A氏 元球団広報課長 <2006年6月 大阪市内にて>

#### ◆オリックスバファローズ

三谷仁志 社長室課長代理 <2007年7月 球団事務所にて>

#### ◆西武ライオンズ

荒原正明 営業部長<2007年7月球団事務所にて>

また筆者が1993年から2005年春まで在籍した朝日放送スポーツ部において、番組制作の折に朝日放送プロ野球解説者 岡本伊佐美(元大阪近鉄監督・球団代表) 故皆川睦雄(南海 OB) 福本豊(オリックス OB) 有田修三(近鉄 OB) 門田博光(南海 オリックス OB) 佐々木修(近鉄 OB) 加藤哲郎(近鉄 OB) 村上隆行(近鉄・西武 OB)の諸氏には数え切れない程のリーグ球団事情を教えてくださいました。

#### 謝辞

本研究では、神戸大学大学院経営学研究科栗木契准教授より多大なるご指導を賜りました。また立命館大学の西川英彦先生、流通科学大学の横山斉理先生、吉田満梨さんをはじめとするティーチングアシスタントの方々、MBA フェローの諸先輩方、栗木ゼミのゼミ生の皆様には貴重なコメントとサポートをいただきました。ここに改めて記し、感謝いたします。

さらに荒木重雄氏、小林至氏、三谷仁志氏は MBA ホルダーであり、修士論文作成においても貴重なアドバイスを頂いた。重ねて感謝の意を記します。

## ワーキングペーパー出版目録

番号	著者	論文名	出版年
2007・1	小杉 裕	シーズ型社内ベンチャー事業へのVPCの適用 ～株式会社エルネットの事例～	4/2007
2007・2	岡本 存喜	マネジメントシステム審査登録機関 Y 社 のVCP (Value Creation Path) の考察	4/2007
2007・3	阿部 賢一	F 損害保険会社における VCP (Value Creation Path) の考察	3/2007
2007・4	岩井 清一	S 社における VCP (Value Creation Path) の考察	4/2007
2007・5	佐藤 実	岩谷産業の VCP 分析	4/2007
2007・6	牛尾 滋昭	(株) 森精機製作所における VCP(Value Creation Path)の考察	4/2007
2007・7	細野 宏樹	VCP (Value Creation Path) によるケー ススタディー ケース：株式会社 電通	4/2007
2007・8	外村 衡平	VCP フレーム分析による T 社の知的資本経営に関する考察	4/2007
2007・9	橋本 敏行	企業における現金保有の決定要因	10/2007
2007・10	森本 浩嗣	百貨店 A 社グループのシェアードサービス化と その SS 子会社によるグループ貢献の VCP 分析	4/2007
2007・11	山矢 和輝	みずず監査法人の知的資本の分析	4/2007
2007・12	山本 博紀	S 社の物流 (航空輸出) に関する VCP(Value Creation Path)の 考察	4/2007
2007・13	中 智玄	A 社における VCP(Value Creation Path)の考察	5/2007
2007・14	村上 宜洋	N T T 西日本の組織課題の分析 ～Value Creation Path 分析を用いた経営課題の抽出と提言～	5/2007

2007・15	宮尾 学	健康食品業界における製品開発 －研究開発による「ものがたりづくり」－	5/2007
2007・16	田中 克実	医薬品ライフサイクルマネジメントのマップによる解析評価 －Product-Generation Patent-Portfolio Map の提案－	9/2007
2007・17	米田 龍	サプライヤーからみた企業間関係のあり方 ～自動車部品メーカーの顧客関係についての研究～	10/2007
2007・18	山田 哲也	経営幹部と中間管理職のキャリア・パスの相違についての一考 察 ー日本エレクトロニクスメーカーの事例を基にー	10/2007
2007・19	藤原 佳紀	供給サイドにボトルネックが存在する場合の企業間連携の評価 ー原子力ビジネスにおいてー	10/2007
2007・20	加曾利 一樹	通信販売ビジネスにおける顧客接点複合化の検討 ～株式会社ゼイヴェルの事例をてがかりに～	11/2007
2007・21	久保 貴裕	高付加価値家電のデザイン性のマネジメント	12/2007
2007・22	川野 達也	「自分らしい消費」を促進するアパレル通販 ーインターネット・メディアとの連動ー	11/2007
2007・23	東口 晃子	1994年～2007年のシャンプー・リンス市場における マーケティング競争の構造	12/2007
2007・24	茂木 稔	デバイスマーケットのデファクト・スタンダード展開 ～後発参入でオープン戦略をとったSDメモリーカード～	12/2007
2007・25	芦田 渉	地域の吸引力～企業誘致の成功要因～	12/2007
2007・26	滝沢 治	製薬企業の新興市場戦略『中国医薬品市場における「シームレ ス・バリュー・チェーン」の導入』	12/2007
2007・28	南部 亮志	eコマースにおけるパーソナライゼーション ～個々の顧客への最適提案を導く仕組みと顧客情報～	12/2007
2007・29	坪井 淳	ホワイトカラー中途採用者の効果的なコア人材化の要件に關す るー考察	12/2007
2007・30	石川 眞司	アップルとサプライヤーとの企業間関係に関する考察	1/2008
2008・1	石津 朋和 白松 昌之 鈴木 周 原田 泰男	技術系ベンチャー企業の企業価値評価の実践ーダイナミック DCF法とリアル・オプション法の適用ー	5/2008
2008・2	荒木 陽子 井上 敬子	医薬品業界と電機業界におけるM&Aの短期の株価効果と長期 の利益率	5/2008

杉 一也  
染谷 誓一  
劉 海晴

- |        |      |   |         |
|--------|------|---|---------|
| 2008・3 | 堀上 明 | ITプロジェクトにおける意思決定プロセスの研究<br>ークリティカルな場面におけるリーダーの意思決定行動ー     | 9/2008  |
| 2008・4 | 鈴木 周 | M&Aにおける経営者の意思決定プロセスと PMI の研究<br>ーリアル・オプションコンパウンドモデルによる分析ー | 10/2008 |
| 2008・5 | 田中 彰 | プロスポーツビジネスにおける競争的使用価値の考察<br>プロ野球・パシフィックリーグのマーケティング戦略を対象に  | 10/2008 |