

# プロ野球チームのドメイン変革に関する予備的考察 — 広島東洋カープ, 「カープ女子」の事例より —

栗屋 仁美

## 1. 本稿の目的

2016年度の我が国のプロ野球ペナントレースは、広島東洋カープ（以下カープ）の1991年以来25年ぶりの優勝を取り巻く快進撃に盛り上がった。カープの活躍は、優勝から遠ざかって25年の期間がセ・パ両リーグ<sup>1)</sup>において最長であることより話題となり、また真っ赤なカープファンの存在感の大きさが社会現象にもなった。

我が国のプロ野球制度は、日本野球機構（NPB）の始まりである日本職業野球連盟が1936年に創立されたことに始まる<sup>2)</sup>。プロ野球史を紐解くと、スポンサーとしての企業が、球団経営に大きく関与していることがわかる。企業がスポンサーとして球団経営に参入する目的は、経営者の純粋な野球への興味関心もあるが、球団を所有することによる自社事業へのメリットの期待がある。プロ野球創設当初は、新聞社や鉄道会社等がスポンサーとして名を連ねていた。しかしながら、外部環境や自社事業の経営状態により参入退出は激しく、プロ野球経営に携わる企業の顔ぶれは常に変化し、世相を反映している。

その中で広島に本拠地を置くカープは、スポンサー企業のいない市民球団として異色な存在である。カープは、第二次世界大戦時に世界で初めて原爆を投下された悲劇の歴史を持つ広島市で、希望の光として市民の中から生まれた球団である。創設してすぐのカープの経営は苦しく、野球ビジネスから得る収入（入場料、放映権料など）の不足分を、地方自治体や企業、個人からの寄付に助けられ、途中何度か経営危機に陥りながらも球団

維持を図ってきた。

カープファンの応援手法は、長らくは、ファンの多くが男性であったことや方言の特色もあり、愛情の裏返しの表現として野次の飛び交う荒いものであった。ところが、2009年に新しいスタジアムとして新広島市民球場（現在のMAZDA Zoom-Zoom スタジアム広島、以下 マツダスタジアム）が建設されたことをきっかけに、カープの赤いユニフォームを着衣した観客が増加してきた。特に女性の観客は「カープ女子」と称呼され、その影響力は大きい。

筆者は、2006年（於 旧広島市民球場）、2009年（於 マツダスタジアム）、2012年（於 マツダスタジアム）とカープのホームゲームの観客動向調査を行ってきた。調査データは後述するが、回を重ねるにつれ入場者数も増加し、同時にファンの高揚度も向上したことを肌で感じた。カープだけではなく一般的にプロ野球ビジネスは、スポーツとして野球を行い、野球好きの主には男性が、球場で、あるいはテレビで観戦する、その需要を満たすことがドメインの趣旨であった。しかしながら現在のプロ野球は、野球好きな男性を対象にしたスポーツ鑑賞の領域では収まりきらない。同ビジネスはエンタテインメント化し、野球以外の領域も含めたレクリエーションを提供するものとなっている。経営学領域でプロ野球は、「プロスポーツマネジメント」の一環として研究されてきたが、ファン層の多様化に伴い、現在ではスポーツを超越した広範な領域として把握し研究することが求められている。

本稿は、そうしたプロ野球ファン層の変化に着眼し、球団（特にカープ）の戦略転換についてドメイン変化の視点で考察することを目的とする研究の、予備的論考である。そのために、まずは我が国のプロ野球やカープ球団の史料を整理し、現在に至った背景を確認する。その上で「経営なき球界運営」とは一線を画したカープ球団の特色を把握する。プロ野球ファンの変化を如実に象徴する「カープ女子」に着眼し、ドメイン変化について

導出する。なお「カープ女子」の分析は、筆者のゼミで行った調査結果を活用する。

ここでドメインの捉え方について簡単ではあるが確認しておきたい。ファン層の変化は、組織体の活動の範囲あるいは領域を示すドメイン概念で分析できよう<sup>3)</sup>。ドメインは空間的、時間的、意味の3つの次元から構成され、企業のあるべき姿や目指すべき将来像を示すものであり<sup>4)</sup>、栗屋(2016)は社会の変化に呼応し、企業がドメインを再設定していることを指摘している<sup>5)</sup>。

また、言葉の定義であるが、ファンとはプロ野球に興味を持つ人すべて、また観客は球場に足を運んで野球を観戦する人として使用する。

## 2. 我が国のプロ野球とカープ球団経営の歴史

### (1) マネジメントの側面

カープの経営史を基軸としながら、我が国のプロ野球史を簡単ではあるが確認する<sup>6)</sup>。

まず我が国のプロ野球は、1934年に読売新聞社が同社新聞の発行部数の向上を意図し、プロ野球団の大日本東京野球倶楽部を創設をしたことに始まる。1936年に日本職業野球連盟が創設され、当時の球団は7球団であった<sup>7)</sup>。

その後の1949年に日本野球連盟総裁の正力松太郎氏が2リーグ構想を提唱したことをきっかけとして、広島にも球団創設をとの動きが起きた。そこで広島商工会議所に事務所が置かれ、翌年の1950年にはカープ球団の結成披露式が行われる運びとなる。球団の構想は「カープを一会社、一個人の所有するチームとせず、郷土のチーム、県民の出資によるみんなのチームにする」であった。広島県、県内5市、また市民からの出資により、資本金2,500万円、株式会社としてカープ広島野球倶楽部が登録された。カープは創立時より、オーナーのいない市民・県民球団として発足したわけで

ある。当時のカープのホームグラウンドは、広島総合球場<sup>8)</sup>であった。

1955年に同社の負債総額が5,635万1千円となり、臨時株主総会が開催され発展的解消が決議された。同時に、改めて株式会社広島カープが資本金2千万円で設立されたが、資本金は広島に本社を置く企業数社からの出資と一般公募によるものであった。代表取締役社長は、出資社の中から広島電鉄株式会社の社長を務める伊藤信之氏が選ばれた。

1957年には、地元財界より1億6千万円の寄付をうけ、ナイター試合の可能な広島市民球場<sup>9)</sup>(現在は取り壊されているが、旧広島市民球場と称呼される)が、カープのホームグラウンドとして完成した。

1962年には、東洋工業株式会社(現 マツダ株式会社)の松田恒次社長が、新社長に就任、1967年に球団名を広島東洋カープと改め、同年より運営は東洋工業のみが携わることになる。1970年に松田恒次社長が逝去し松田耕平氏がオーナーに<sup>10)</sup>、2002年松田耕平氏が逝去し松田元氏がオーナーとなり、現在に至っている。松田家は、マツダ株式会社(以下 マツダ)の創業一族であるが、現在のマツダの所有者ではない。カープの株式は松田家が42.7%、マツダが34.2%であるが、マツダはカープの経営には一切タッチしていない<sup>11)</sup>。

2009年1月に、カープのホームグラウンドとして現在のマツダスタジアムが完成した。総工費90億円余り、それには国の「まちづくり交付金」、広島県や地元経済4団体より、それぞれ11億5千万円、市民からの募金「たる募金」で1億2,500万円が充当された。マツダは同球場の命名権を広島市より購入している。

以上のようにカープの経営史を確認すれば、親企業を持たない経営手法は誕生時より継続していることがわかる。福田(2011)によると、球団経営には「経営なき球界運営」という言葉が、2000年ごろから散見されてきたと分析するほど、他球団のほとんどは親会社に依存する球団体質である<sup>12)</sup>。カープは創設時より、純粋な野球ビジネスによる収入で事業経営を行い

「貧乏球団」と揶揄されもしたが、手堅い経営状態であり、初優勝した1975年より41年連続の黒字である。その背景には他球団と比較して、選手の年俵を低く調整してきたことも要因として挙げられる<sup>13)</sup>。

他方で、スタジアムなどの箱物は、広島市所有であり税金はもちろんのこと、地元企業の出資、市民の寄付により提供されてきた。

## (2) スポーツ（戦歴と観戦）としての側面

樋川・奈良（2009）は我が国のプロ野球史を4つのタームに分類している<sup>14)</sup>。まずは①プロ野球が誕生した1936年から1957年までを「国民的スポーツへの苦闘」期、次に②巨人軍が人気、実力とも他の追従を許さなかった1958年から1980年までの「ONの時代」期、続いて③1981年から2008年までを「挑戦と危機の交錯」期と名付けている。これは、巨人軍のV9達成と、その後のONの引退や阪神の低迷に伴う初優勝を遂げる球団の誕生、他方で巨人依存モデルの継続が見られた時期である。そして④現在の「日本のプロ野球再生」期である<sup>15)</sup>。

樋川・奈良は、この区分がメディアの変化にも相当するとし、①をラジオの時代、②をテレビの時代、③をマルチメディアの時代と述べる<sup>16)</sup>。彼らに倣い④の現在を表現するならば、高度化・多様化したマルチメディアと現場（球場での生試合の観戦）に回帰したメディアと現実の同時併用の時代と言えよう。

その中で、カープは1967年までは万年Bクラスに甘んじていたが、1968年に初めてのAクラス入りとなる。山本浩二選手や、衣笠祥雄選手などを中心に、1975年にはセ・リーグ初優勝、1980年に初の日本一とようやく優勝争いに肩を並べる球団となった<sup>17)</sup>。しかしながら冒頭述べた通り1991年以降、優勝に縁が無い。

カープが低迷を続け、観客数も伸び悩む中、2004年にプロ野球史での大きな転換期である球界再編問題が生じる。その際、既存球団が淘汰される

ならばカーブが対象になる可能性があるとの噂がまことしやかに囁かれたことで、広島市民・県民にカーブが地元にあることの意義を再認識させることになる。そこでカーブ存続を担保するには、設備の整った新球場が必要ではないかと考えられ、建設後、半世紀経つ老朽化した施設の新設の議論が持ち上がった。その結果、前述したように2009年1月、現在のマツダスタジアムが完成する運びとなる。

現在のカーブのファンが、こぞって赤いユニフォームを着て応援し始めたのは、この再編問題で旧広島市民球場の使用がカウントダウンに入ったところからである<sup>18)</sup>。少し時代を遡れば、2005年に当時の野村謙二郎選手が、2千本安打や引退時に球場を真っ赤に染めたいという希望を持っており、球団やファンが、赤いシートやタオル、応援着などで実現したことより始まる<sup>19)</sup>。しかしそれは単発的な現象であった。その後、2008年度で使用が終わる旧広島市民球場に広島市民・県民は愛着を感じ、地元新聞社の協力もあり、球団や観客が再び球場を真っ赤に染めた。2009年に新球場が使用されるようになると、グッズを販売する店舗が、旧球場と比較し十分に確保できたことで、ファンもユニフォームなどの購買が容易になり、観戦時に赤いユニフォームを着衣し応援する観客が増加してきた。こうした観客席の赤色化が女性ファンの増加に寄与したといえよう。

2015年は、黒田博樹投手の8年ぶりの大リーグからの復帰、新井貴浩選手の阪神タイガースからの再加入など、話題が満載であり、その結果、カーブ主催試合の年間観客動員数はカーブ歴代最高の約211万人に達した。

また2016年は、エースの前田健太投手がアメリカのリーグに移ったにも関わらず、他球団の低迷もあり、カーブはセ・リーグの優勝争いを独走した。ホームゲームのチケットは入手しにくく、またアウェイのスタジアムでは赤いカーブファンたちが応援席を埋めていた<sup>20)</sup>。

以上、カーブの歴史を確認したが、①地域球団、市民球団として創設され、お荷物球団と言われた弱小期、②山本浩二選手や、衣笠祥雄選手など

を基軸とした黄金期、その後の③低迷期、そして現代の④真っ赤なマツダスタジアム期と、その時代を分類することができる。

### 3. 先行研究等の確認

#### (1) 我が国のプロ野球に関する研究

我が国のプロ野球に関する研究は、スポーツ産業やスポーツマネジメント、マーケティング、またスポーツの技術的な側面よりアプローチした研究、もしくは社会学としての研究などがあるが、本稿ではプロ野球球団の経営学的研究について確認をしたい。

プロ球団の経営には、親会社となるスポンサー企業を有することが一般的であることは前述したが、要堺（2012）<sup>21)</sup>は、プロ球団のオーナーやスポンサーになる企業の、本業と球団経営の関連性を考察している。我が国のプロ野球産業の初期には、新聞社や鉄道を営む企業などが、本業と直結することを目的に球団経営にタッチしてきたが、その後はプロ球団の経営による全国的知名度の向上を意図して、参入する企業が増加したとする。

大野・奈良（2010）<sup>22)</sup>は、北海道日本ハムファイターズを事例検討し、プロスポーツクラブの戦略形成の変化を論じている。その結果、プロスポーツマネジメントはトップや一部の経営幹部の専有物ではなく、組織のメンバーの社会的相互作用により構築される社会的構造物であると述べる。

他方で橘川・奈良（2009）<sup>23)</sup>は、内側（球団の経営サイド）から書かれたプロ野球本はいくつかあることを踏まえ、あえて外側（顧客すなわちファン）からプロ野球にアプローチをして述べている。プロ野球の歴史を踏まえ、未来を切り開くにはファン目線が重要であるとし、地域密着モデルの深化、ペナントレースの白熱化、プロ野球を文化として捉えること、球場の収入を球団の収入にすることを主張する。

地域密着モデルの深化を主張する理由としては、以下の3点を挙げている。1点目は、プロ野球事業は特殊性があり、顧客動員によるチケット取

入が他の収入（放映権やグッズ）を伸張させるビジネス収入になっており、施設での興行を中心とした箱ビジネスであるとし、箱である球場を活性化させるには、地域に密着し、球場の近隣に居住する人々をファンにして取り込み活性化していくことが求められるからである。2点目は、営業、補強、育成の三要素の投資の好循環が、地域密着で可能となるからである。3点目は、プロ野球球団の勝利は不確実性が高く、投資対効果は一致しないことより、勝利と収益をリンクさせない事業構造が理想だからである。その結果、球団の成績が下降しても、地域密着により球場に足を運ぶファンをある程度確保できると述べる<sup>24)</sup>。

以上、所有者、組織内部、外部（ファン）の三方向より先行研究を確認した。所有面では、プロ球団が創設される前提として球団を所有する、すなわち資金を負担する企業が必要であり、そのためにはプロ球団を所有することによる企業自らの事業活動、理念、意図等が大きく関与することが確認された。ビジネスが動き始めると、利益構造や戦略は、プロ球団組織内の問題となる。プロ球団の収入源はスタジアムの入場料、グッズ、マスメディアの放映権料であり、それらの源となるファンの獲得が大きな課題となる。ファンの獲得とは、各球団は本拠地である地元を大事にすることであり、それが健全な球団経営に貢献することになる。

## (2) カーブファンに関する研究

前述したように、カーブは所有者的な企業が無いことが一番の特色である。スポンサー企業が不在であることで、長い間、カーブは黒字ながら派手な振る舞いは避けてきた。ここ数年、カーブの収入は格段に増加していることに着目したい。

中国新聞<sup>25)</sup>によると、2015年度のカーブの売上高は球団史上最高の148億円に達している。売上高の内訳は放映権料、グッズ、入場料、その他であるが、特筆したい点は、放映権料の占める割合である。放映権収入は

2004年には売り上げの48%（約30億円）であったが、2015年度は10%（約14億円）と激減している。これは放映権収入に依存しない体質が構築されたことを意味する。グッズ収入は2006年の8%（約4億7千万円）であったが、2015年には24%（約35億円）と割合も売上実数も伸びている。入場料収入は2009年のマツダスタジアム完成時より急増している。これはスタジアムの収容能力が31,984人から33,000人と増加していることも影響しているであろう。少なくとも2015年はグッズと入場料収入で総売上高の6割を占めている。

これらより、現在のカープでは、消費者（ファン）が自宅でテレビ観戦するのではなく、スタジアムに足を運び、関連のグッズを買うというアクションを起こすことが、収入につながる可以看出。

そうした消費者（ファン）の動向については、栗屋（2013）<sup>26)</sup>に詳しい。栗屋はカープのホームゲームにおける観客動向調査を2006年、2009年、2012年と定点で行い、観客の居住地や広島への経済的効果などを分析している。その結果、2008年度までカープがホームスタジアムとして使用した旧広島市民球場と、2009年に開設したマツダスタジアムの観客には、属性に差異があることを指摘した。新球場であるマツダスタジアムになってからは、県外からの来場率が向上したこと、それに伴い交通手段が徒歩や自動車の率が減少し、JRによる来場率が増加したこと、などの変化があった。また、数値では表し難いが、観客のムードが異なった。旧広島市民球場では、カープ特有の赤い応援ユニフォームを着ている人は1割程度しか見当たらなかったが、マツダスタジアムではその率が半数を超えていた。また、アンケートに快く協力する観客が、旧広島市民球場よりはマツダスタジアムのほうが多かった。それは具体的にアンケートに要する時間に表れる。当該アンケート調査は質問者が観客に聞き取りする方法で行った。一試合平均200名にアンケート（質問者10名が約20名にアンケートを実施）を行ったが、旧広島市民球場ではアンケート遂行に1時間半を要したものが、マ

ツグスタジアムでは45分程度で終了した。その所要時間の差は、野球を観戦に来ているか、それともレジャーとして野球を楽しみに来ているかという、観客の所謂「ノリ」が異なったことにある。

しかしながら栗屋（2013）は、2012年時点で新球場効果が薄らいできたことも指摘している。それは、カープ主催試合の年間観客動員数が2009年には1試合平均26千人、合計1,873千人であったのが、2012年には1試合平均22千人、合計1,589千人と減少したことから明らかである（表1）。また、新球場オープン時と比較し、県外からの来場率が減少したことも、その要因の一つである<sup>27)</sup>。

表1 カープ主催試合の年間観客動員数

開催年	1試合平均(人)	年間合計(人)	順位
2009	26,015	1,873,046	5位
2010	22,224	1,600,093	5位
2011	21,980	1,582,524	5位
2012	22,079	1,589,658	4位
2013	21,744	1,565,598	3位
2014	26,455	1,904,781	3位
2015	29,722	2,110,266	4位

出所：一般社団法人日本野球機構資料より筆者作成

ところが、年間観客動員数は2013年に底を打ったものの、2014年から好転する。

森岡（2016）は、観客動員の増加や、カープファンの存在感の拡大化を踏まえ、2015年の活動が広島県経済に及ぼす経済効果を試算し、あわせて「カープ女子」現象に若干の分析を試みている。森岡は、広島における経済効果だけでなく、カープにとってはビジターゲームとなる他のセ・リーグの球場におけるカープファンの集客力の高さを分析し、カープが他球団に比べて相対的に重要性を増していることは間違いないと述べる<sup>28)</sup>。

カープの観客増加には「カープ女子」の存在が大きい。The Japan Times<sup>29)</sup>でも、“Hiroshima Carp girls giving underfunded ball team a lift”

と、「カープ女子」が野球場で目立ってきたことが述べられている。

#### 4. データから見る「カープ女子」

##### (1) ファン層の変化

本稿の問題意識は、球団の経営といった経営主体ではなく、野球場に足を運ぶ野球ファンの変化にある。プロ野球ビジネスの成否は親会社の意向や、球団の経営戦略にも左右されるが、ファンの増減がダイレクトに収入に影響を与えるからである。

スタジアムの入場者数<sup>30)</sup>は、1950年のセ・リーグ246万2千人、パ・リーグ174万4.2千人であった。10年後の1960年にはセ・リーグ530万4.1千人、パ・リーグ280万人と、セ・リーグの入場者数はほぼ倍増している。1970年も、セ・リーグ654万2.7千人、パ・リーグ303万8.5千人と増加を続ける。その後も、1980年にはセ・リーグ1,032万2千人、パ・リーグ579万7.5千人、1990年セ・リーグ1,202万人、パ・リーグ860万9千人、2000年セ・リーグ1,287万3.5千人、パ・リーグ956万7.5千人、2010年セ・リーグ1230万8千人、パ・リーグ983万2.9千人と10年単位で見れば、右肩上がりである。

両リーグを比較すると、パ・リーグよりはセ・リーグ人気が高い状態が継続している。しかし、2015年までの入場者数の最高値は、セ・リーグが1992年度の1,384万人であるが、パ・リーグは2015年の1,073万人が最高値であり、近年ではその差が小さくなりつつある。選手の平均年俸の総額の推移では、セ・リーグに属する選手の総額がパ・リーグのそれより格段に高い状態が継続していたが、2015年には逆転している<sup>31)</sup>。

以上より、偏り固定化していた覇者の球団が、分散化してきたことが読み取れる。

また、男女比については、経年のデータは存在せず、数値的な実証は難しいが、女性の観客が増加していることは、事象より確認できる。その事象の一つに、女性の観客の呼称がある。代表的なものは流行語大賞にもノ

ミネートされた「カープ女子」があるが、その他の球団も「オリ姫」(オリックス)、「ハムジョ」(日本ハム)、「ヤクルトレディ」(ヤクルト)、「ジャイ子」(巨人)など公式でないにしても呼称は存在する。

こうした女性ファンの台頭の背景には、球団のマーケティング戦略が存在する。村上<sup>32)</sup>によると、1930年にはすでに「客寄せで婦人の入場無料」が球場の集客のひとつとして行われていた。また各球団が女性を主要顧客とみなしてマーケティングを行う試みは1990年代頃からと分析する。2010年時点では、まだファン層の中心は30～40代の男性であったが、ソフトバンクや日本ハム、西武などパ・リーグの一部の球団においては女性ファンの比率が男性ファンに迫るところもあるとする。村上は特にパ・リーグがファン層の拡大のために女性ファンをターゲットにしたマーケティング戦略を精力的に行ったと述べる<sup>33)</sup>。

サッカーやバレーボール、バスケットボールなどプロのスポーツ球団が増え、プロスポーツ市場でのファンの奪い合いが必須となる中で、女性ファンの市場を創造する動きが、特にパ・リーグを中心に行われていたことが確認される。

## (2) 首都圏の「カープ女子」データ (於 QVCマリンフィールド)

本節ではカープ球団のファンに絞って考察を行う。観点は「女性」と「広島以外」である。というのも「カープ女子」の言葉が社会で使用されながらも、その定義は定かでない。現在では特に地域を限定せずに使用されているが、主として首都圏を中心にカープを応援する女性が対象であったとの言もある。つまり、カープの所在地である広島以外の地域のファンが多いことが、その背景にあるといえよう。

まずはカープの女性ファンについてであるが、すでに1951年時点で、女性ばかりの女子カープ後援会が誕生している。同会は義援金箱、ダンスパーティ、強化資金鉛筆売り等の支援活動を展開している<sup>34)</sup>。また1990年

に球団内にレディースファンクラブ(当時はレディースメンバーズクラブ)が作られている<sup>35)</sup>。流行語大賞に「カープ女子」がノミネートされたのが2014年であることより、2013年あたりから赤い応援着を着衣した女性が観客席に増加してきたことになる。

実際に球場で観戦する「カープ女子」の実態の統計的データは、筆者がサーベイした限り見当たらなかった<sup>36)</sup>。そこで筆者は首都圏のスタジアムで赤いユニフォームを着て応援する女性を「カープ女子」と定義し、2016年5月31日(火曜日)17時から18時15分、QVCマリンフィールドのロッテ対カープ戦(2016年交流戦初日)に来ていた「カープ女子」96名に調査を行った。調査方法はQVCマリンフィールド外におけるインタビュー法であり、調査者は敬愛大学経済学部経営学科二年粟屋ゼミ生10名である<sup>37)</sup>。

その結果は以下である。

まず、居住地と出身地は、スタジアムが千葉県であることより、千葉県在住者が41%と最も多い。続いて、東京都20%、神奈川県13%である。広島県在住者が10%であり、広島から応援しに来ていることがわかる。また広島県出身者が28%であった。なお、出身地、居住地とも広島以外の人69人であり、71%を占める。この71%が地域密着型のカープのイレギュラーなファンである。

出身地、居住地とも広島以外の「カープ女子」のカープを応援するようになったきっかけは、「広島出身・在住の友人・知人の影響」が23%、「広島にゆかりのない友人・知人に誘われた」が20%、「身内が広島出身者」14%、「好きな選手がいる」13%と続く。広島出身者からの影響も大きいですが、広島とは無関係の人から影響を受けた人が2割いることより、広島とは全く縁の無いところでファンが増加していることがわかる。創発的に市場が拡大したといえよう

カープファン歴は、広島県が出身地もしくは居住地の人は、「生まれた時・ものごころがついた時から」が70%であった。出身地、居住地とも広

島以外の方は「生まれた時・ものごころがついた時から」が7%であり、「ここ数年」の回答が86%である。広島で生まれ育つと、周囲の影響から自然とカーブに興味を持つようになる。しかしそれ以外の「カーブ女子」のファン層は短く、最近のファンであることがわかる。

マツダスタジアムでの観戦は、居住地は広島県ではないが、出身が広島県の方は、概ねマツダスタジアムでの観戦経験がある。出身地・居住地が広島以外の方も、半数に観戦経験がある。残り半数は、地元のマツダスタジアムでの観戦の経験は無いが、カーブへの興味関心より首都圏のアウェイの球場で観戦していることがわかる。

## 5. おわりに

本研究は「カーブ女子」に着眼し、我が国のプロ野球団のドメイン変化の必要性について論じることを目的としており、本稿はそのための予備的論考である。

まずは、我が国のプロ野球の歴史を確認し、オーナー企業を持たないカーブ球団が、市民に支えられて経営を継続してきたことを確認した。また、現在のプロ野球界の転換期であった球団再編問題、それに伴うマツダスタジアムの設立、観客席の赤色化、女性ファンの台頭など事実確認をした。

本稿で振り返ったプロ野球史により、プロ野球ファンの変化を以下に5点示す。まずは、①メディアの変化である。ファンと球団との接点がメディアにより変化し、それらがファン層獲得の大きなカギとなっている。メディアの変化により、ファンが野球を楽しむ手段が変化し、それに伴い②球団のスポンサーとなる企業の産業が異なってきたことも注目し値する。スポンサーによりステークホルダーのアプローチの方法が異なるからである。しかしながら本稿が主要考察対象とするカーブには、その変化は無用である。よって非常に興味深い。またメディアの変化で③地域、すなわち

地元に対する意識が高揚している。半面、最も地元意識の高いカーブにおいては、地域を超越したファンが増加していることに着目したい。またスポンサーが代わると地元が変化し経営戦略も変化する。そうした動きが総合的に④最頂球団の多様化を促進している。そして何より⑤女性ファンの増加は、プロ野球史において大きな変化である。

本稿で垣間見ることのできたプロ野球ファン層の変化は、我が国におけるプロ野球の社会的位置付けが変化してきたことが要因であろう。その要因分析は困難ではあるが、プロ野球チームが戦略転換の時期を迎えたことは間違いない。本稿を土台に、今後はプロ球団（特にカーブ）のドメイン変化について考察を行うこととする。

## 謝辞

本稿で取り上げた調査や研究に際し、広島東洋カーブ様、千葉ロッテマリーンズ様のご協力をいただきました。また中国電力(株)エネルギー総合研究所の森岡隆司氏、中国新聞社の増田泉子氏、下山克彦氏、藤村潤平氏、門脇正樹氏には長期に亘り情報の提供等でお世話になりました。感謝いたします。

## 注

- 1) セントラル・リーグ（以下 セ・リーグ）と、パシフィック・リーグ（以下 パ・リーグ）
- 2) その後日本職業野球連盟は1939年に日本野球連盟と改称し、1949年に一般社団法人日本野球機構が統括することになる。
- 3) 榊原（1992）p.6
- 4) 榊原（1992）p.42
- 5) 粟屋（2016）
- 6) カーブの社史については『カーブの歩み』（2012）中国新聞社を参考にしている
- 7) 要堺（2012）pp.155-156
- 8) 1941年に広島県の皇紀2600年記念事業の一環として完成した球場。所在地は広島市西区観音新町二丁目11番124号、現在も存在し、所有者は広島県、

管理・運用者は広島教育事業団である。

- 9) 広島県広島市中区基町5-25, 所有者, 管理・運用者は広島市。2010年9月1日閉鎖, 2012年2月28日にライトスタンドの一部を残して解体された。その跡地の活用先は未定である(2016年9月30日現在)。
- 10) 前掲 中国新聞社(2012)では耕平氏より, 「社長」ではなく「オーナー」と呼称されていることより, 本稿でもそれに従う。
- 11) 伊藤歩(2016年10月25日)東洋経済オンライン
- 12) 福田(2011) pp.135
- 13) 週刊ダイヤモンド 2016年9月10日号(2016) p.97
- 14) 橋川・奈良(2009)
- 15) 前掲 橋川・奈良は①から③までを分類し, ④については今後の課題と位置付けているが, 当該書籍が2009年発行であることを考慮し, 筆者は4分類として考えている。
- 16) 前掲 橋川・奈良(2009) p.12
- 17) 前掲「週刊ダイヤモンド 2016年9月10日号」(2016) p.92
- 18) 2005年, 2006年まではスタジアムに赤いユニフォームを着て観戦する人はまばらであった。よって比治山大学短期大学部(当時筆者が勤務)の学生は, 東京ヤクルトスワローズファン(以下 ヤクルト)がヤクルトが得点するたびに青い傘を一斉にかざすことを参考にし, グッズを用いて球場を真っ赤にすることをカープ球団に提案している。中国新聞2006年1月27日朝刊を参照のこと。
- 19) 中国新聞2005年6月7日夕刊2面, 中国新聞2005年10月13日朝刊33面
- 20) 2016年度の数値は, 本稿の締め切りの関係で最終値が明確でないため, 記述していない。
- 21) 前掲 要堺(2012)
- 22) 大野・奈良(2010)
- 23) 前掲 橋川・奈良(2009)
- 24) 前掲 橋川・奈良(2009) pp.161-165
- 25) 中国新聞2016年3月30日 33面
- 26) 栗屋(2013) 栗屋が当時勤務していた比治山大学短期大学部総合生活デザイン学科のゼミの一環として調査を行っている。
- 27) 前掲 栗屋(2013) p.3
- 28) 森岡(2016) pp.14-15

本稿では経済効果については触れていないが, 球団経営においては重要な要素となるため, 森岡の分析結果を記載する。「カープ主催試合開催(県内, レギュラーシーズン)に伴う2015年の広島県におけるカープとマツダスタジアムの経済効果は年間約248億円と見込まれ, それに伴う雇用効果は年間約2,380人に上ると考えられる。いずれもカープ歴代最高とみられる。前年

## プロ野球チームのドメイン変革に関する予備的考察

- (2014年)に比べると、経済効果で29億円の増加、雇用効果では約300人の大幅な増加となった。」(p.14)
- 29) The Japan Times 2015年1月9日 <http://www.japantimes.co.jp/news/2015/01/08/national/hiroshima-carp-girls-giving-underfunded-ball-team-a-lift/#.V5xm849OKac> (2016年7月30日確認)
- 30) (社)日本野球機構ホームページ  
[http://npb.jp/statistics/#central\\_section](http://npb.jp/statistics/#central_section) (2016年8月14日確認)
- 31) 日本プロ野球選手会  
<http://jpbpa.net/research/> (2016年8月14日確認)
- 32) 村上 (2012) p.46
- 33) 村上のサーベイでは、プロ球団の女性ファン取り込みマーケティング戦略として以下をあげている。楽天イーグルス(以下、楽天)は2005年の女性ファン向けイベント「レディー★Night」、2006年に地元の和・洋菓子店の出張店舗を並べた「スイツタウン」の設置などである。ソフトバンクは2009年に「女子高生デー」を開催、同年に日本ハムは「婚活シート」を設置している。もちろん、セ・リーグでも巨人が、1992年に球団の公式ファンクラブにレディースコースを新設、2003年に女性ファン向け小冊子「スタジアミュージズ」を発刊、2005年に女性向け巨人応援サイトも開設している。
- 34) 前掲『カープの歩み』(2012) 中国新聞社 p.79
- 35) カープ球団に電話にて確認 (2016年9月14日)
- 36) SNSサイト Facebookでつながったカープを応援する女性たちを取材し座談会などを記載した『カープ女子』(カープ女子会著 2015年出版 アスペクト出版)の書籍がある。
- 37) 「首都圏におけるカープ女子実態調査」のデータは、2017年3月末発行予定の『敬愛大学総合地域研究7号』に掲載する予定である。

## 引用文献

- 栗屋仁美 (2013) 「マツダスタジアムと地域の活性化」『エネルギー地域経済レポート No.464』中国電力(株)エネルギー総合研究所
- 栗屋仁美 (2016) 「中小企業における社会的責任 (CSR) の創造：ドメイン再設定の観点より」『敬愛大学研究論集 (89)』 pp.3-19 敬愛大学経済学会
- 伊藤歩 (2016) 「視聴率71%! 広島民の尋常ならざるカープ愛」東洋経済オンライン 2016年10月25日
- 大野貴司・奈良堂史 (2010) 「『社会的構築』を中核概念とするプロスポーツクラブの戦略形成理論の構築」『人文学部研究論集 (23)』 pp.59-80 中部大学人文学部
- 榊原清則 (1992) 『企業ドメインの戦略論』中公新書

- 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
- 福田拓哉 (2011) 「わが国のプロ野球におけるマネジメントの特徴とその成立要因の研究 — NPBの発足からビジネスモデルの確立までを分析対象に」 『立命館経営学 49 (6)』 立命館大学経営学会 pp.135-159
- 村上万純 (2012) 「プロ野球女性ファン文化の変遷～「ミーハー」ファンから「オタク」ファンの時代～」 早稲田大学大学院スポーツ科学研究科 修士論文
- 森岡隆司 (2016) 『エネルギー地域経済レポート No.502』 中国電力(株)エネルギー総合研究所
- 要塚弘隆 (2012) 「日本プロ野球における企業の存在意義：プロ野球を本業に活かした球団経営の変遷から」 『人間社会環境研究』 23巻 pp.153-169 金沢大学大学院

## 資料

- The Japan Times 2015年1月9日  
<http://www.japantimes.co.jp/news/2015/01/08/national/hiroshima-carp-girls-giving-underfunded-ball-team-a-lift/#.V5xm849OKac>  
(2016年7月30日確認)
- ダイヤモンド社 (2016) 「週刊ダイヤモンド 2016年9月10日号」
- 中国新聞社 (2012) 『カープの歩み』
- 中国新聞2005年6月7日夕刊2面
- 中国新聞2005年10月13日朝刊33面
- 中国新聞2006年1月27日朝刊
- 中国新聞2016年3月30日朝刊33面
- 日本プロ野球選手会  
<http://jpbpa.net/research/> (2016年8月14日確認)
- (社)日本野球機構ホームページ  
[http://npb.jp/statistics/#central\\_section](http://npb.jp/statistics/#central_section) (2016年8月14日確認)