

我が国のプロ野球の コンテクストから見るファンの変化

—広島東洋カープ, 「カープ女子」の事例より—

報告の構成

1. 問題の所在と研究の目的
 2. 先行研究
 3. プロ野球のコンテクスト
 4. カープ球団のコンテクスト
; カープ女子の理由
 5. まとめと課題
-

1. 問題の所在と研究の目的

(1) 背景

- ◇栗屋（2013）マツダスタジアム観客の少ないことより、
広島地域活性化の核がマツダスタジアム、その実現のための課題を提示
- ◇現在は増加する広島東洋カープ（以下 カープ）ファン 特に、女性、首都圏で顕著
そもそも
 - ・野球の観客は男性主体
 - ・カープはたる募金で地元が支えた「市民球団」
- ◇原田（2008）「するスポーツ」「見るスポーツ」の2分類

- ・「見るスポーツ」の主体が、多様化
=ファンの変化 =ドメインの変化
- ・こうした変化はカープの戦略？

1. 問題の所在と研究の目的

(2) 目的

このようなプロ野球のファン層(特にカーブ)を、
コンテクストから読み解き、その要因やトリガーを考察する
⇒ファンの視点からアプローチすることで、戦略理論の一助としたい

《方法》

- ・プロ野球の史的検討
- ・関係資料よりファン変化の考察
(観客動向調査、首都圏のカーブ女子調査等含)
- ・経営学的アプローチ

1. 問題の所在と研究の目的

(2) 言葉の定義

「見るスポーツ」の主体 = 観客 + ファン + a

- ・ファン：プロ野球に興味を持つ人すべて
- ・観客：球場に足を運んで野球を観戦する人

1. 問題の所在と研究の目的

(3) 広島東洋カープ

本 社	広島市南区南蟹屋二丁目3番1号マツダスタジアム内
設 立	1955年創立
資 本 金	3億2400万円
事業内容	プロ野球球団運営、プロ野球の興行
代 表 者	松田 元（代表取締役社長）
従業員数	313人

【出所】広島市民球場運営協議会第7回(平成28年3月18日(金) 会議資料

- ・カープはマツダスタジアムの指定管理者
(球団に球場内の売店、看板広告の自主運営が認められている)

トップの意向重視、承継の時期

2. 先行研究

(1) コンテキスト

コンテキスト

辞書的には文脈

本報告では、

外部環境の中でも

顧客、販路、技術、ステークホルダー等など

企業経営に関与する事項として使用する

2. 先行研究

(1) コンテキスト

球団の側面からは

三品（2006）の戦略概念

- ・立地：照準 = 何業を営むのか
プロ野球球団運営
- ・構え：どのように業を営むのか
？
- ・均整：ラインバランス

企業経営・戦略の
前提となるドメイン

2. 先行研究

(1) コンテキスト

- Chandler (1962) 組織は戦略に従う
- 三品 (2009) 戦略論に時機読解のアプローチが必要
戦略：着手と外部要因の相互作用が結果を左右
同じ着手でも、打つタイミング（時機）によって成果が異なる
時機はコンテキストの中に埋め込まれている

本稿の前提：既存の成功例を理論化して戦略論に落とし込んでも、
汎用性があるわけではない

戦略はコンテキストによる = 組織はコンテキストに左右される

2. 先行研究

(1) コンテキスト

ドメインとは

Thompson, J.D. (1967; 2003) 組織論より述べた概念

組織が製品やサービス, 消費者を規定, 自ら 主張すること

榊原 (1992) 組織体の活動の範囲ないしは領域

空間的, 時間的, 意味の3つの次元から構成

企業のあるべき姿や目指すべき将来像を示すもの

本稿：過去から現在のコンテキストを読み込んで、ファンを分析する枠組みとして、榊原のドメイン項目を援用して用いる

どこで「空間」、いつ「時間」、どのように、なぜ「意味」

2. 先行研究

(2) スポーツ（含むプロ野球）の社会的立ち位置

ファンの側面からは

Bitner (1992)

スタジアムで時間を費やし**楽しんだ**観客は、

次回以降も継続的にスタジアムで時間を費やしたいと期待する

Melnick (1993) スポーツでの**出会いを通じて**

エンターテインメントや**社会交流**を探し求めている

⇒ 野球以外の「何か」=「意味」

楽しみ：エンターテインメント、社会交流

2. 先行研究

(2) スポーツ（含むプロ野球）の社会的立ち位置

村上（2012）

1936～1944年 職業野球への偏見

当時人気の六大学野球に対して、「職業野球」と蔑視、不良

1946年 野球専門誌『ベースボール・マガジン』創刊 巻頭言

「日本で一番広く国民の間に普及したスポーツ、それは野球」

1970年代後半～ 1990年代前半：国内で安定的な人気

- 野球という社会的位置づけの変化 = 「意味」の変化
- 野球以外の「何か」 = 野球とは異なる「意味」の付加
楽しみ：エンターテインメント、社会交流

2. 先行研究

(3) 我が国のプロ野球に関する研究

要塚 (2012)

- ・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
- ・初期：新聞社や鉄道などが本業と直結することを目的
- ・現在：球団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

福田 (2011)

- ・2000年ごろより、球団経営には「経営なき球界運営」
- ・球団のほとんどは親会社に依存する球団体質

⇒カーブには無関係

2. 先行研究

(3) 我が国のプロ野球に関する研究

	樋川・奈良 (2009)
1936－1957	国民的スポーツへの苦闘期
1958－1980	ONの時代期
1981－2008	挑戦と危機の交錯期
2009－	日本のプロ野球再生期

(出所) 樋川 (ひかわ) ・奈良 (2009) より栗屋作成

◇プロ野球の未来を切り開くにはファン目線が重要

- ①地域密着モデルの深化 ……「空間」の重要性
- ②ペナントレースの白熱化
- ③プロ野球を文化として捉えること ……「意味」の転換
- ④球場の収入を球団の収入にすること

2. 先行研究

(3) 我が国のプロ野球に関する研究

	樋川・奈良（2009）	樋川・奈良（2009）＋栗屋
1936－1957	国民的スポーツへの苦闘期	ラジオの時代
1958－1980	ONの時代期	テレビの時代
1981－2008	挑戦と危機の交錯期	マルチメディアの時代
2009－	日本のプロ野球再生期	メディアと現場の併用

（出所）樋川・奈良（2009）の分類に加えて栗屋作成

2. 先行研究

(3) 我が国のプロ野球に関する研究

我が国の球団は

- ・所有者 = 企業：自らの事業活動・理念・意図等が大きく関与
- ・利益構造 = 収入源（入場料・グッズ・マスメディアの放映権料）
- ・それらの源となるファンの獲得が大きな課題

⇒ カープ 所有者は個人：企業経営とは無関係

本拠地である地元を大事 = 健全な球団経営に貢献

しかし、市民球団であるカープは首都圏にもファンは多い

なぜ？カープ独自の要因があるのか？

プロ野球界のコンテクストより、その要因を探索する

3. プロ野球のコンテクスト

先行研究より

①メディアの変化：ファンとの接点変化→野球を楽しむ手段変化

②球団のスポンサー産業の変化

：ステークホルダーへのアプローチの方法（地元意識）の変化

⇒ 覇肩球団の多様化

ファンの多様化：野球を楽しむ＋野球で楽しむ、女性

3. プロ野球のコンテクスト

(1) メディアの変化

	区分	マルチメディア	ファン：空間・時間・意味
1936 — 1957	国民的スポーツへの苦闘期	ラジオの時代 ・ラジオ放送受信契約の普及率 1936年（21.4%強）1944年（50.4%） ・1937年「番組種目嗜好および聴取状況」調査 スポーツ9種目の中で全国平均 63.6% で野球が第1位	空間：球場（聴くだけならどこでも） 時間：その時 意味：スポーツ&娯楽
1958 — 1980	ONの時代期	テレビの時代 ・1962年 普及率は 48.5% ・巨人戦のテレビ中継が牽引 1958年長嶋、1959年王入団	空間：球場、自宅 時間：その時 意味：スポーツ&娯楽
1981 — 2008	挑戦と危機の交錯期	マルチメディアの時代 衛星放送の多チャンネル化 BSのチャンネルが増加 パ・リーグの試合増加 一般家庭への録画機能の普及 2002年 日経新聞「パブリックビューイング」の言葉 (ワールドカップ)	空間：球場、自宅、パブリックスペース 時間：いつでも 意味：スポーツ、娯楽、エンターテイメント、社会交流
2009 —	日本のプロ野球再生期	メディアと現場の併用 SNSの普及	前期の普及と浸透と活性化 SNSで社会交流が広範化

(出所) 樋川・奈良 (2009) の分類に加えて栗屋作成

3. プロ野球のコンテクスト

(1) メディアの変化

- マルチメディアの変化が、野球に接する手段を変化

「空間」「時間」の変化：どこでも、いつでも観戦可能

- だからこそ、現場で見る高揚感が重要に

「空間」における差別化、プロ野球への付加価値 = 「意味」交流

- ・スタジアムでのファン同士 スタジアム内でつながる
- ・SNSによる情報発信 スタジアムからスタジアム外へつながる

⇒ 野球に興味のなかった層も、野球ファンに？

⇔ その結果、球団が提供する野球に「意味」が要求された

3. プロ野球のコンテクスト

(1) メディアの変化



3. プロ野球のコンテクスト

(2) 球団のスポンサー産業

1950年 2リーグ制のペナントレースがスタート

鉄道7社、新聞4社、映画2社、食品1社、個人1

- ・鉄道：路線を軸にした街づくり ➡ 目的達成 撤退
- ・新聞：試合結果の情報発信 ➡ 情報手段の多様化 撤退

1989年

鉄道3社、新聞2社、食品4社、流通1社、金融1社、個人1

2005年 「プロ野球再編問題」

鉄道2社（1社は複合企業）、新聞2社、食品4社、IT企1社、
携帯会社1社、金融1社、個人1

4. カープ球団のコンテクスト

(2) 球団のスポンサー産業

	樋川・奈良（2009）	樋川・奈良（2009）＋栗屋
1936－1957	国民的スポーツへの苦闘期	ラジオの時代
1958－1980	ONの時代期	テレビの時代
1981－2004	挑戦と危機の交錯期	マルチメディアの時代
2005－ 2007	日本のプロ野球再生期 プロ野球再編問題 CS開始	メディアと現場の併用

(出所) 樋川・奈良（2009）の分類に加えて栗屋作成

3. プロ野球のコンテクスト

(2) 球団のスポンサー産業

球団の所有：直接的から間接的な利益（企業知名度の向上）へ
産業が変わると、ステークホルダーへのアプローチも変化する

- 球団のPR = 企業名のPR
- 「野球を好きで見る」以外の人をいかにとりこむか、を考える
- 地元（入場料等のために）を大事にする
= 野球 + 付加価値 提供

例 「野球をつまみに盛り上げたい」（日本経済新聞2016年10月19日夕刊 Dena池田 純社長）

3. プロ野球のコンテクスト

(2) 球団のスポンサー産業

球団のスポンサー産業



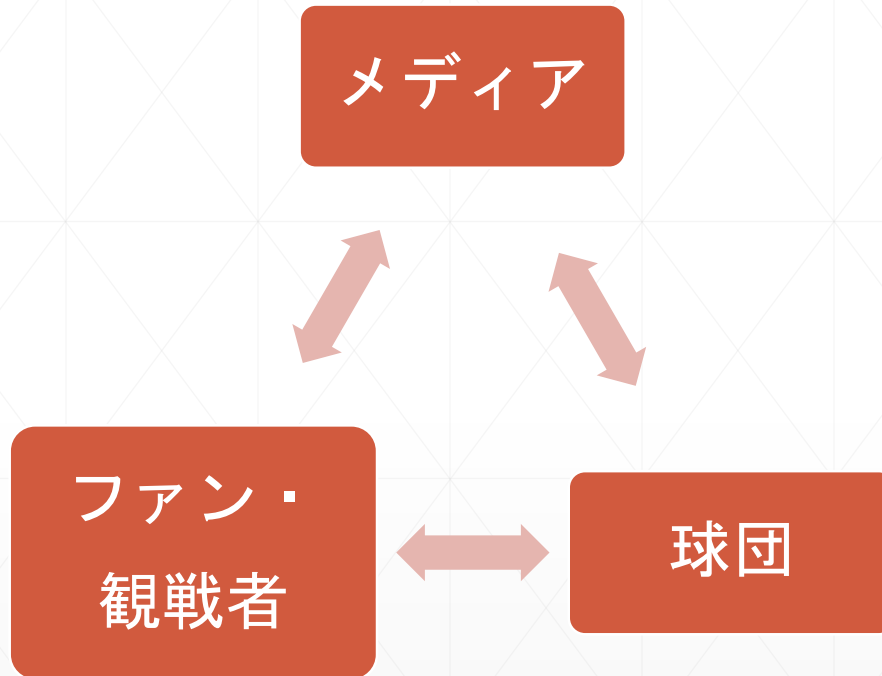
スポンサー産業の目的



球団が提供するプロ野球の興行に新たな「意味」を付加

3. プロ野球のコンテクスト

(3) コンテクストの変遷の結果



- 三者の因果関係が**有機的に交錯**しながら、ファンがプロ野球に接する「空間」「時間」を拡大し、新たな「意味」を付加してきた

3. プロ野球のコンテクスト

(3) コンテクストの変遷の結果

その結果、

- ファンは員数球団が多様化
- ファン+ファン予備軍も多様化
 - ・野球を楽しむ+野球で楽しむ
 - ・女性

3. プロ野球のコンテクスト

(4) まとめ

コンテクストの変遷からみるファンの変化のトリガー

- ・メディアの変化
- ・プロ野球再編問題による球団のスポンサー産業の変化

ファンの変化

- ・時間 その時 → いつでも
- ・空間 球場 → 球場 + 家 → どこでも + 差別化して球場（地元）
- ・意味 野球を楽しむ → + 野球で楽しむ

4. カープ球団のコンテクスト

(1) プロ野球のコンテクストとカープ

カープは？

①メディアの変化：ファンとの接点変化→野球を楽しむ手段変化

➡テレビ放映に依存しないビジネスモデルの普及はカープにとって追い風

②球団のスポンサー産業の変化

➡カープは無関係、一貫して個人経営、トップの意向が絶大

地域（地元）意識の高揚

⇒ カープは他地域でもファンが増加 **なぜ？**

最良球団の多様化➡マイナーなカープにとっては追い風

ファンの多様化：野球を楽しむ＋野球で楽しむ、女性➡追い風

4. カープ球団のコンテクスト

(1) プロ野球のコンテクストとカープ

つまり、カープファンを考察するには、

地元以外の地域

女性

この二点に貢献した

コンテクストは何かを分析

<http://www.asahi.com/special/baseballteam/>

4. カーブ球団のコンテクスト

(1) プロ野球のコンテクストとカーブ

森岡 (2016)

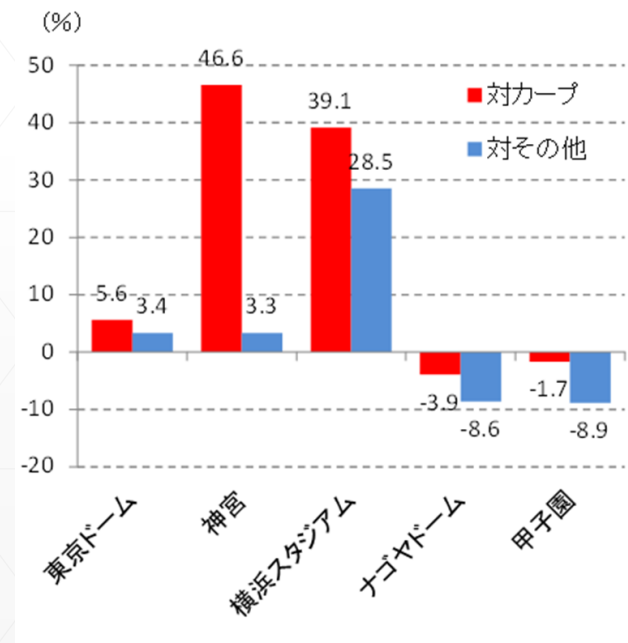
2015年カーブとマツダスタジアムの経済効果 カーブ歴代最高

他のセ・リーグの球場

カーブの集客力の高さを分析

「カーブ女子」現象が要因か？

セ・リーグ本拠地球場における1試合当たり観客数の増加率
(2012-15年平均/2009-11年平均)



⇒ しかしカーブ女子の実態はわからず

4. カーブ球団のコンテクスト

(2) カーブの女性ファン対応

1951年 女性ばかりの女子カーブ後援会が誕生

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

1990年 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)

2009年より コラボ商品、球場での快適さ

2013年の9月末 Google Trendでカーブ女子の言葉が初めて検索

2014年 ツアー企画

流行語大賞に「カーブ女子」がノミネート

⇒他球団と比較して特に秀でてなにかしているわけではない
「カーブ女子」はカーブが戦略的に創り上げたブームではない
首都圏のカーブ女子の実態は？

4. カープ球団のコンテクト

(3) 首都圏のカープ女子調査

調査テーマ：首都圏におけるカープ女子実態調査結果～なぜカープ女子なのか～

調査対象：カープ女子（カープ特有の赤い応援ユニフォームを着衣した女性）96名

調査場所：QVCマリンフィールド（千葉県千葉市美浜区美浜1番地）

千葉ロッテマリーンズが専用球場（本拠地）として使用

調査日：2016年5月31日（火曜日）17時から18時15分

ロッテ対カープ戦（2016年交流戦初日）

調査方法：QVCマリンフィールド外におけるインタビュー法

調査者：敬愛大学経済学部経営学科二年 栗屋ゼミ生10名

4. カーブ球団のコンテクト

(3) 首都圏のカーブ女子調査

結果

- ・ 出身地，居住地とも広島以外 **71%**
＝地域密着型のカーブにとってはイレギュラーなファン
- ・ 応援のきっかけ：
 - 「広島出身・在住の友人・知人の影響」 23%
 - 「広島にゆかりのない友人・知人に誘われた」 **20%**
 - 「身内が広島出身者」 14%
 - 「好きな選手がいる」 13%
- ・ ファン暦「ここ数年」 **86%**

4. カープ球団のコンテクスト

(3) 首都圏のカープ女子調査

首都圏のカープ女子

- ・多くはファン歴が短い
- ・市民球団のカープにとっては、創発的に生じたファン

⇒ 地元で生まれたカープは、今や全国区

「空間的」ドメインの拡大化

しかし、なぜカープか？何がトリガーか？

↑コンテクストの確認

4. カーブ球団のコンテクスト

(4) カーブ球団史にみるコンテクスト

- 1934年 読売新聞社が発行部数の向上を意図
プロ野球団の大日本東京野球倶楽部を創設
- 1936年 日本職業野球連盟が創設
当時の球団は7球団
- 1949年 2リーグ構想 ⇒ 広島にも球団創設を

4. カーブ球団のコンテクスト

(4) カーブ球団史にみるコンテクスト

	プロ野球界		カーブ	
1936－ 1957	国民的スポーツへの苦闘期	ラジオの時代	1950－ 1967	弱小期
1958－ 1980	ONの時代期	テレビの時代	1968－ 1991	黄金期
1981－ 2004	挑戦と危機の交錯期	マルチメディアの時代	1992－ 2008	低迷期
2005－	日本のプロ野球再生期	メディアと現場の併用	2009－	真っ赤なマツダスタジアム期

(出所) 樋川・奈良 (2009) の分類に加えて栗屋作成

4. カープ球団のコンテクスト

(4) カープ球団史にみるコンテクスト

旧球場からマツダスタジアムへの変化

◇栗屋（2013）観客動向調査2006年（旧広島市民球場）

2009年、2012年（マツダスタジアム）

- ・旧球場を惜しんで、2007年より観客数増加
- ・新球場の2009年より
 - ・観客の居住地広範化
 - ・赤いユニフォームの着衣率増加
 - ・「ノリ」向上

⇒ 「空間」における「意味」が変化
トリガーは新球場マツダスタジアム

4. カープ球団のコンテクスト

(4) カープ球団史にみるコンテクスト

年	区分	ファンの様子
1950－ 1967	弱小期 地域球団，市民球団	<ul style="list-style-type: none">・他球団からはお荷物球団と揶揄・樽募金などで支える広島市民（ファン）・やじ
1968－ 1991	黄金期 1975 赤ヘル 初優勝等	<ul style="list-style-type: none">・熱狂的な男性中心ファン・やじ
1992－ 2008	低迷期 スター選手不足	<ul style="list-style-type: none">・2005年野村謙二郎選手2000本安打と引退時真っ赤に★・プロ野球再編問題でカープの重要性について広島市民が再認識、新球場を建設することに・旧球場を惜しみ、真っ赤に
2009－ 2015	真っ赤なマツダスタジアム期 新球場、グッズ販売店舗の増床 選手のユニフォーム赤 女性受けする若手選手の活躍 黒田弘樹投手復帰	<ul style="list-style-type: none">・ボールパークとしてのスタジアム★・ファンも赤いユニフォーム・カープ女子・首都圏のファン増加

(出所) 粟屋作成

**マツダスタジアム新設、選手ユニフォームの刷新：赤色活用
それが、女性の行きやすい雰囲気にもつながる**

4. カープ球団のコンテクスト

(4) カープ球団史にみるコンテクスト

- 栗屋 (2013) 2012年は新球場効果が薄れたことを指摘

しかし2014年から観客数増加

- 2012年時点で、松田オーナーが関東圏にカープファンが多いことを指摘

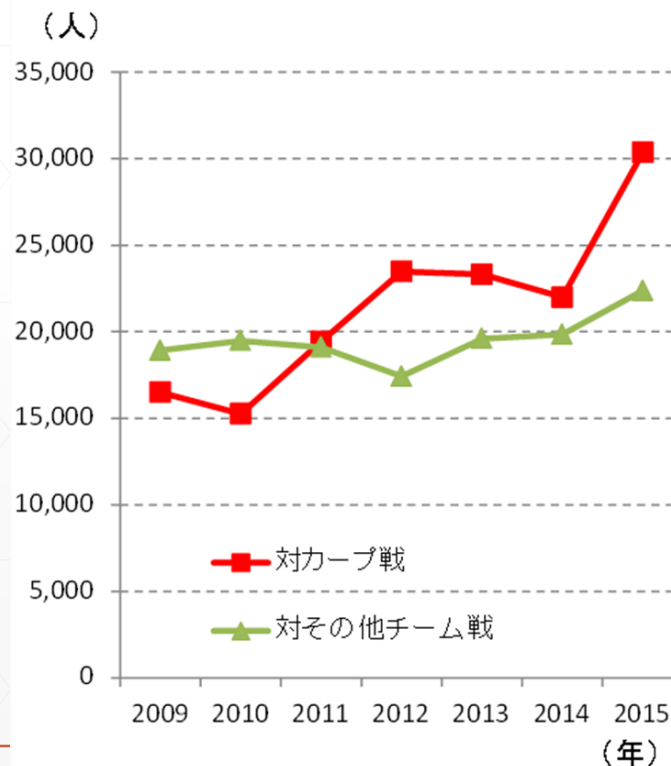
- 今のカープファンは、2012年にはすでに関東から始まっている

⇒先に関東で火が付き、マツダスタジムのグッズや赤が後追い

【参考】

グッズ収入 2006年8% (約4億7千万円)
2015年24% (約35億円)

神宮球場 (東京ヤクルトスワローズ) における
1試合当たり観客数の推移



4. カープ球団のコンテクスト

(4) カープ球団史にみるコンテクスト

弱小期、黄金期

- ・ファン＝広島市民、ヤジを飛ばす＝純粹に野球観戦

旧球場の終了時

- ・プロ野球再編問題で市民がカープの重要性を再確認
- ・球場のスタンドを赤に＝地元に対するノスタルジアか

新球場

- ・グッズ販売の充実・座席の多様化＝野球で楽しむ、女性も楽しむ
- ・2014年～若手選手と男気黒田効果か？

他球場

- ・2012年からじわじわ増加するカープファン

野球以外の要因も？：SNS、広島県の観光PR、元気な女子・・・

4. カーブ球団のコンテクスト

(5) まとめ

カーブ

プロ野球界のコンテクストの変化 + カーブの特色

- ・時間 その時 → いつでも
- ・空間 球場 → 球場 + 家 → どこでも + **だからこそ球場** (ホーム & ビジター)
- ・意味 野球を楽しむ → + 野球で楽しむ + **赤でつながる**

⇒結果的にコンテクストに埋め込まれた時機に合致した

- ・**マツダスタジアムの新設**：建設の動きは球団以外から。

使用開始が他球団の変化やそれに伴うファンの増大に重なった

- ・**赤色化** 1975年赤ヘル：ファンの男性は恥ずかしい

2009年ビジターのユニフォーム 赤：爆発的人気、ロッテも真似る

- ・**黒田投手ブーム、勝ち始めた試合**

- ・地元密着ながら首都圏でも火がついたことが、特色

5. まとめと課題

(1) 本報告のまとめ

目的：プロ野球のファン層(特にカープ)を、コンテキストから読み解き、その要因やトリガーを考察する

(誰もがコメンター的にカープを語る中で、学術的に現在のカープの人気の要因を理解したい)

結果：

- プロ野球ファン変化のトリガー ・メディア・スポンサー産業・地元重視
- カープの人気のトリガー ・マツダスタジアム・黒田投手・赤色 とa

研究の貢献：

- 戦略はコンテキストによる = 組織はコンテキストに左右される事例分析
- 戦略の成否は結果論である

5. まとめと課題

(2) 課題

- 本研究は、ファンの側面からアプローチ
- なぜ首都圏か？は心理学的、社会科学的研究が必要
- 他球団との比較ではなく全体とカープのみの考察
他球団との比較や、他球場での再調査も必要
- 今後は企業の戦略論に展開
 - ・組織はコンテクストに左右される = 組織の戦略も変化する

- Bitner, M.J. (1992) Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees. Journal of Marketing, 56 : 57-71
- Chandler (1962) Strategy and Structure, MIT Press(三菱経済研究所訳『経営戦略と組織』) 実業之日本社, 1967年)
- Melnick, M.J.(1993) Searching for sociability in the stands: A theory of sports spectating. Journal of Sport Management, 7(1) : 44-60
- Thompson, J.D.(1967; 2003) "Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory", New York: McGraw-Hill; New Brunswick, N.J.: Transaction Publishers.『行為する組織 – 組織と管理の理論についての社会科学的基盤』 (2012) 大月博司・藤田俊郎訳 同文館出版

- 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) 「プロ野球のドメイン変化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—」『敬愛大学研究論集』 (90) 2017年12月掲載予定
- 榊原清則 (1992) 『企業ドメインの戦略論』中公新書
- 原田宗彦編著, (2008) 『スポーツマーケティング』大修館書店
- 樋川武郎・奈良堂史 (2009) 『ファンから見たプロ野球の歴史』日本経済評論社
- 福田拓哉 (2011) 4「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
- 三品和広 (2006) 『経営戦略を問いなおす』ちくま新書
- 三品和広 (2009) 「役員階からの展望：時機読解の戦略論」『組織科学 vol.42 No.3』pp.59 – 67
- 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
- 要堺弘隆 (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』 (2012) 23巻 pp.153-169 金沢大学大学院人間社会環境研究

【資料】

- 総務省 平成24年版 情報通信白書
- 中国新聞社 (2012) 『カープの歩み』
- 日本経済新聞2016年10月19日夕刊
- 広島市民球場運営協議会第7回(平成28年3月18日(金) 会議資料
- Asahi.com <http://www.asahi.com/special/baseballteam/>
- 総合ランキングニュース <http://sougoudata.net/article/>

ご清聴、ありがとうございました

謝辞

本報告で取り上げた調査や研究に際し、
広島東洋カープ様、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。