

商いの新しいものさし

第46回

（株）商い創造研究所
代表取締役

松本 大地

地域密着で真のファンづくり ベ이스タースの挑戦

横浜DeNAベイスターズを題材に本コラムの執筆を始めた最中、大きなニュースが飛び込んできた。次期球団オーナーに、DeNA創業者の南部智子氏が就任するとのことだ。日本プロ野球で初の女性オーナー誕生となる。最近、カープ女子など、これまでになく女子ファン層を増やしつつあるプロ野球界に南部氏が新風を吹き込むことは間違いないだろう。

先般、横浜スタジアムにてベイスターズとジャイアンツ戦を観戦したところ、あまりにも球場全体が居心地の良い大きなサロン（居間）のような

役割を果たしている様子を目の当たりにして驚いた。2011年のシーズンオフにDeNAは横浜ベイスターズの株式を取得しプロ野球運営に参入したが、当時のベイスターズは4年連続の最下位、集客もみるわず経営は赤字に陥り、主催試合の観客動員数も12球団で最低だった。つまり地元ファンが見放し、かつ年間20億円を超える赤字体質という厳しい課題に直面していた。

そこでDeNAが経営に乗り出す際、スタジアムと球団は運命共同体であるという点で、多くの観客が集まるスタジアム

を共につくっていくことを確認し、使用料の軽減や新たな真の地域密着ファンづくりに取り組んだ。その結果、12年の観客動員数は116万人だったが、昨年は142万人に急増した。ちなみに昨年初優勝した東北楽天ゴールデンイーグルスは8・8%増となったが、それ以上にベイスターズはプロ野球12球団の中でトップの22%の伸び率となり、チケット収入は前年比約30%増、グッズ売り上げは約35%増、スポンサー収入は約40%増となった。

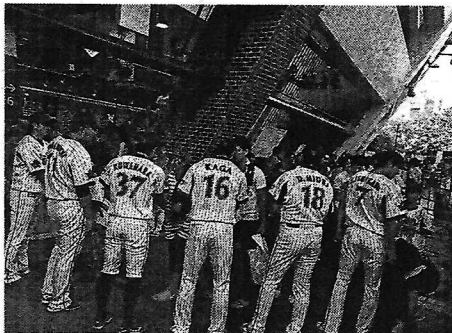
その原動力となったのは、野球が好きなお客から

野球を見たことがない人まで、様々な人が集いコミュニケーションを育む「コミュニティボールパーク化構想」を掲げ、地域の絆となるような戦略・戦術を徹底したことに

ある。特にベンチマークとしたのは大リーグシカゴ・カブスの地域密着ファンであった。野球のある街、野球と街が融合している街という空気が街中に漂い、横浜も野球のある街にするため、地域の絆・街づくりの考えを

球団立て直しのキーファクターとした。例えば、「プロ野球のある街、横浜」を浸透させようと、「I LOVE EYOKOHAMA」のステッカーを観客全員に無料で配るのも、ベイスターズが横浜にしっかりと溶け込めばその証としてステッカーをどこかに掲げるファンも増える

と信じて継続している。また神奈川県在住の子供を招待する「神奈川県子どもデー」の実施や神奈川県のご当地グルメ、B級グルメを味わうことが出来るなど、ローカル性を優先した。すると公式ファンクラブ「B・SPIRIT友の会」の加入者数は昨年の約2・5倍とな



各ゲートでファンを迎える選手たち

り、キッズ会員に関しては前年比約3・5倍という驚異的な増加となった。このキッズ会員はベイスターズの帽子をかぶり選手を応援するだけでなく、将来にわたって有望なファンとなっていく可能性を秘めた、まさに一番重要な資産である。驚いたのは試合開始前に様々な入場ゲートで選手隊が並んでファンを出迎え、一人一人に握手をしていた光景。ここまで徹底したユーザー親和性をつくっているからこ

そ、冒頭で述べた球場全体が居心地の良い大きなサロンになっていることも合点がいく。旧態依然とした球団経営から徐々に客足が遠のく姿を見たDeNAは、これをリスクと考えるよりもチャンスと捉え、果敢にチャレンジした創造性と実行力が短期間でファンの心を掴んだのだろう。球団スタッフのみならず、選手までもが組織のミッションを共有し、その組織が目指すべき方向性を示すことで、ファンのためにという言動が自然に芽生えていると感じた。地元で愛されなくては、全国のファンにも愛されないといいことである。

ベイスターズ球団経営の有りようを商業テロップに直球で投げ込むならば、どんな商いのものさしが必要なのだろうか。私は館長やゼネラルマネージャーが司令塔として明解なビジョンを示しながら強力なリーダーシップを持ち、テナントのプレイヤーの持ち味を引き出しつつ、チームとしての総合力を高めることが肝要だと考える。真のファンづくり同様、商業施設であれば真の顧客づくりをするならば必ずと数字はついてくる

と、ベイスターズは実証した。