

# NPB<sup>1</sup>新時代！阪神タイガース 野球新興国への挑戦

## ー プロスポーツマーケティングのあたらしい衝撃 ー

三條機械スタジアム 指定管理者

(株)丸富 代表取締役 柴山 昌彦

新潟経営大学 教授 野呂 一郎

### 《目 次》

#### はじめに

#### I. イベントに関する事実

1. イベント概要
2. (株)丸富 代表取締役 柴山昌彦（三条市総合運動公園指定管理） インタビュー

#### II. イベントの成功要因

1. 柴山のCRM的なマーケティング戦略
2. 阪神というエモーショナルな商品
3. たくまざるブルーオーシャン戦略

#### III. イベントの今後の展望

1. スポンサーを確保せよ
2. イベントをリピートビジネスにし、ブランド化せよ
3. 球場と観客のあいだの関係性をいっそう強める工夫をせよ
4. 勝負論的マーケティングに別れを告げろ

#### IV. 地域活性化における大規模施設のあり方

1. 施設の設計はどうあるべきか
2. アメリカの先進例
3. 三條機械スタジアムの光と影
4. 施設の戦略的不備をどう克服するか

<sup>1</sup> 社団法人日本野球機構（NPB=Nippon Professional Baseball Organization）のこと。日本プロ野球のセントラル・リーグ及びパシフィック・リーグを統括する、文部科学省スポーツ青少年局競技スポーツ課所管の特例社団法人。

## はじめに

2009年5月30日新潟県三条市において、画期的なプロスポーツイベントが行なわれた。ウエスタン・リーグ公式戦阪神タイガース対福岡ソフトバンクホークス戦である。4300人の大観衆を集め、球場は終始熱気に包まれた。当初の予定では翌5月31日と合わせて2連戦だったものの、同日は雨天のため中止となった。しかし、このイベントが三条地域活性化に大きく貢献したことは疑いの余地がなく、プロ野球ファーム戦を活用した地域活性化のひとつのモデルケースとしてこの成功を分析し、斯界の発展に供すべきであると考え。本論文は学術的な観点からこのケースを分析するだけでなく、まずできうる限り、地域活性を意図して行われたこのイベントについての事実を記すこととする。そして、スポーツイベントマーケティングのポイントも学術的な立場から読者にお示し、ご理解の一助にさせていただきたいとの願いもある。この論文は学術的な考察であると同時に、地域活性化ジャーナルに掲載されるという性格上、地域の発展に少しでも役に立つべきだと考えるからである。

本拙論は4章からなる。まずイベントの出来うる限りの事実について述べる。幸いにして、総指揮をとった三條機械スタジアム（注：08年4月よりネーミングライツによる。行政名は三条市民球場）指定管理者の柴山昌彦の話聞くことができた。実施に至るまでの経緯、当日の様子、舞台裏など氏へのインタビューで、イベントの全貌が明らかになる。またこのパートでは、学術的な観点からのイベントマネジメントのポイントを提示し、それを柴山に質すという形をとっているため、読者には、スポーツイベントマネジメントの勘所もわかっていただけるはずだ。成功するイベントは、理論的にも正しいことをやっているということが、証明された格好だ。第2章ではイベントの成功を分析する。成功は単に阪神ファーム戦という商品が売れたという単純なものではなく、柴山の取引先、顧客、市民に対して築いてきたリレーションシップ（関係性）がモノをいったと考えられる。マーケティングか

らCRM（カスタマーリレーションシップマネジメント）へのシフトが近年指摘されているが、これを裏書したものともいえる。第3章では、継続が決定したこのイベントの今後の展望を改善点も含めて考えることとする。第4章は地域活性化における大規模施設、なにかんづくファーム専用球場のあり方について、先駆者であるアメリカの例を引き合いにして検討する。このイベントは三條機械スタジアムで開催されており、市民のために造られた球場の施設としての使い勝手のよしあしが、イベントに大きな影響を与えた。球場の魅力がなければ、今後のイベント開催も実りの多いものとはならないだろう。税金で作られた施設は、そもそも地域活性化に役立つことを前提としているのだろうか、今回のイベントはそのような問いも我々に投げかけた。

## I. イベントに関する事実

### 1. イベント概要

イベント名：「7・13水害復興記念イベント」ウエスタン・リーグ公式戦阪神タイガース対福岡ソフトバンクホークス2連戦

開催日時：2009年5月30日（土）、31日（日）

試合開始 30日 午後0時30分、31日 正午。  
付随イベント／お楽しみ抽選会（アンケートと交換）、ふれあいイベント

開催場所：三條機械スタジアム（三条市月岡4-3）

主催者：三条ウエスタンリーグ開催実行委員会、阪神タイガース

共催：（株）丸富

料金：前売り：内野自由席、車椅子席 高校生以上1300円、小中学生700円、車椅子席同伴者一人込みで1300円（小中学生700円）当日券はそれぞれ500円増し。当日のみの外野芝生自由席は高校生以上700円、中学生以下300円

販売ルート：セブンイレブン、ローソンなどコンビニ各店 4月4日から発売

## 結 果

- ・観客動員：3,980人（3回終了後チケット回収数、公式発表）しかし実数は+300人超で 計4,300人とみられる。
- ・パブリシティ（イベント関連記事マスコミ掲載）柏崎日報（2009年4/12号）、三條新聞（2009年4/4, 4/7, 4/24, 5/30, 5/19, 5/31号）、デイリースポーツ（2009年5/31号）、スポーツニッポン新潟県版（2009年5月31号）、新潟日報（2009年4/2, 4/8, 4/23, 5/31号）、29チャンネルニュース枠（日本テレビ系列）
- ・収支（巻末「ウエスタンリーグ公式戦収支決算書」参照）

## 2. 株丸富 代表取締役 柴山昌彦（三条市総合運動公園指定管理者）インタビュー

イベントの指揮を執り、球場の指定管理者である柴山に話を聞いた。指定管理者とは、三条市から一定期間、球場及びその周辺施設の運営を公式に依頼されてその任にあたる責任者のことである。氏は株丸富の代表取締役を務める一方で、スタジアムでのさまざまなイベント、それに付随する管理運営を行っている。本インタビューでは、スポーツイベントのマネジメントに欠かせない項目<sup>2</sup>を中心に話をしてもらう。舞台裏の苦労も含めて、イベントに関しての事実が読者に正確に伝わるよう、編集は最小限にとどめた。

### イベント開催までの経緯

過去（2007年、2008年）に阪神球団OBによる少年野球教室を開催していたことが、開催のきっかけになった。ここでのキーパーソンは阪神コンテンツリンクの入口プロデューサーであるが、縁結びの神は甲子園球場の西山副場長であり、お二人は欠かすことのできない存在である。また2008年9月に欽ちゃん球団を招聘し、地元の野球チームのゲームを主催した経験も、これを後押しした。阪神球団とのミーティングを重ね、実際

に地元関西で行われている二軍戦にも足を運び、新潟県では初めての阪神タイガース主催のウエスタンリーグ公式戦の実現可能性を探った。過去10年に渡った読売巨人軍のイースタンリーグが三条で開催されなくなったことも私の心に火をつけた。プロ野球を通じて地域に貢献したい。人ができないことを市民のためにやってみたいという思いが溢れてきた。予算や天候、観客動員等のリスクも多々予見されたが、企業家として新しいことにチャレンジしたいとの意欲が、私を突き動かした。また、地元三条は、平成16年7月に大きな水害の被害を受け、そのダメージがいまだ完全に抜け切っているとはいえないが、平成21年で以来丸5年になる。復興を目指して頑張ってきた地域を、人々を元気づけるイベントを是非やりたかった。大震災の神戸を地元とする阪神タイガースと大水害の被害にあった三條機械スタジアムのコラボレーションが実現したのも不思議な縁だと感じている。

### 予算、財務の観点

所管課からは指定管理者の自主事業であり、三条市からは名義の後援はするが、カネもヒトも一切出さないとされた。赤字が出ても、当社が全部かぶるということだ。また営業戦略室と話をする機会も得たが、にべもなかった。イメージができないと言われた時に淡い希望も砕け散った。1を聞けば10を知る、そのような人物とめぐり合えなかったことは残念だった。三条を売出すのにまたとないチャンスなのに。諦観の念にとらわれそうになったが、最後の最後まで諦めないのが信条。三条市からの支援は当てにせず、その後ドブ板で団体や企業をまわることになった。今回の公式戦に係る経費は、審判団、関係者を含め、阪神、ソフトバンクの両チームを呼んだら、それだけで800万かかる。それに宣伝費、警備費等の見積もりが300万、しめて1100万円。一方、期待される収入だが、観客は2連戦で内野席3500人×2=7000人が妥当だと思って

<sup>2</sup> Stedman Graham, Lisa Neirotti, Joe Goldblatt, *The Ultimate Guide to Sports Marketing, 2001*, McGraw-Hill, PP15-28を参考に、日本の事情を加味して筆者がまとめた。

いた。過去10年くらい新潟読売主催で三条、長岡、新潟で行われていた、読売巨人軍のイースタンリーグの試合でも、最高で4500人、平均2200人~2300人くらいしかはならず、これは希望的観測ではじいた数字だ。入場料は内野席が前売り1000円、当日は1500円、外野席はあてにしていなかったが、当日のみ大人700円とした。ざっと1000円×7000人の目算だった。諸経費を考えると、500万円をスポンサーで集めないとペイしない。メインスポンサー1社から300万、サブスポンサー2社からそれぞれ100万を集めたかった。しかし現実にはサブスポンサー1社から100万のほかに、小口の広告スポンサー料(1万~5万)が50社、合計200万、シミュレーション上で2試合実施してもマイナス300万は必至だった。しかし、短い告知期間の中で地域貢献というミッションに賛同して下さったコムメディカル佐々木社長、コメリ捧社長をはじめ協賛をいただいた企業の皆様には心から感謝している。50超の団体、企業、個人サポーターの存在はスタジアムにとって大切な財産である。

### 作業管理及び時間管理の観点

開催が正式決定したのが、2009年の年明けで、準備の時間は十分にとれなかった。動いたのは1月あけてからだったが、イベント開催に至るまでの業務管理、時間管理は、工程表を作って万全を期した。しかし、効率的に業務と時間が管理できたかという点、正直そうは行かなかった。イベント実行リストのトップに来るのが、スポンサー集めであったが、これが難航した。野球に関心のある経営者、特に阪神ファンのスポンサー候補を捜し歩いたが、なかなか見つからなかった。三條機械スタジアムで開催されるBCリーグの地元スポンサーにあたり、面識のない会社にはDMを300通出したが、反応は鈍かった。リーマンショックの影響か、地元経済は冷え込んでいたことが逆風になったことは明らかだ。ただ、三条工業会、ロータリークラブ、コメリ等の大きな組織も理解を示してくれたことは収穫であった。特にコメリの早川社長室GMには多忙の中、示唆に富むお話をいただき助けられた。地元企業は横並び意識が強く、同じ業界のA社がやらないな

ら、ウチもやらないという反応が多かった。イベント告知は開催1ヶ月前の活動と位置づけ行ったが、マスコミは協力的で、新聞各社はPRの記事をこぞって掲載し、地元民放も横山投手を独自に取材しニュース枠で流してくれ、テレビCM、テレビ告知もすんなりととりつけることができた。これも欽ちゃん球団を呼んだ経験が、作業管理、時間管理に大いに生きた。特にメディア関係では地元三條新聞の山崎記者、新潟日報遠(ちがい)記者、テレビ新潟岡田さんには大変お世話になり感謝している。

### コミュニケーションの観点

フェイストゥフェイスのコミュニケーションを心がけた。阪神球団とのコミュニケーションが最重要であり、電子メールよりも直接会いに出かけた。当社スタッフとはすでに信頼関係ができており、コミュニケーションの心配はなかったが、アルビレックス・ベースボールイベントで常日頃サポートしてくれるボランティアスタッフ15人に関しては、情報共有を特に心がけた。ボランティアスタッフのトップ二人とは、別に何度かミーティングを開き、期待していることを話した。自分たちが何をやるかをわかればモチベーションは上がるものである。イベントの準備は長丁場になるので、モチベーション維持はポイントになる。事実、市からの支援がもらえないとわかった4月中旬にモチベーションが下がることもあったが、週間単位の行動目標を変え、イベントの意義や目的を皆で再確認することでこれを乗り切った。また日常業務との兼業で、シフトもあり、スタッフが常に動き、全員が顔を揃えることができないため、最新の重要な情報を共有することが難しいという問題が出てきたが、これは事務局本部(スタジアム)にホワイトボードを置いて、情報を見える化し、それを書き込むことで解決できた。各人の目標未達項目なども、これにより管理することができた。

### 公文書マネジメントの観点

イベント実施には公文書の作成、送付タイミングが重要である。4月初旬のタイミングで、三条市への後

援依頼、市長へのイベント冒頭の挨拶依頼、スポンサーに対しての招待状を出した。イベントの後ろ支えをしてくださる三条野球連盟、三条市役所、三条市体育協会、三条警察、三条消防には挨拶をすませたのちに、依頼、要望事項等を記載した正式な公文書を送付した。警察署に提出する警備計画書は5月の初旬に発送した。日頃管理運営に協力していただいている球場周辺の自治会への挨拶状や招待券も1ヶ月前に届けた。

### 売店マネジメントの観点

イベントに売店はつきものである。今回球場の内外での販売を7社に許可をした。フリーマーケットは開催しなかった。売店は公募を行ったが、これがまずかった。一般の飲食業ではないとおぼしき人物から電話があり、この者が実際に、予定している説明会に来て、申し込みをしてきたらどうしようという話になったのだ。当時、新型インフルエンザ流行の兆しも出始め、個人営業者が食中毒も含め補償できるのか、という観点から口頭にてお断りをした。何か通常ならざる気配に気が付く感性がこの場を救ったわけだが、適切なアドバイスや対応をしていただいた三条警察の方々には感謝している。幸い件の関係者が現れなかったが、もし来たらどう断るのか。その後、出店申込書に公序良俗規定を追加した。結果、売店7社はすべて関係先からの紹介で出店してもらうことになった。

考えてみると、公募は良し悪しである。長年取引して信頼を置いている飲食会社に頼んで、集めてもらう方式を今後は採用しようと思っている。各売店とも当日の売り上げは、満足のゆくものだったと聞いている。マネジメントの観点からは、売り上げをチェックさせてもらい、これだけの売り上げがあるんだと、その経済効果とイベントの魅力を一般の方や売店の出店者にPRすることも必要ではないかと思った。外野に売店を出さなかったのも反省点である。外野も予想しているよりはるかにお客さんが入ったからである。

### リスク管理という観点

5月30日、31日は、過去10年間の天気データを参

照し、ほとんど雨が降らないことがわかったので、この日に設定したという経緯もあった。しかし、それはあくまで過去のデータであり、未来において雨が降らないという保証はない。しかし、イベントに対する思い入れが強かったせいか、「雨は降らせない」と希望的、主観的考えが自分の耳目を覆ってしまった。天候というイベントを左右するリスクに対しての準備不足を露呈する結果となり反省しきりである。

あろうことか、二日目の31日は未明から雨。ここで中止するか、しないかの決断を迫られたのである。阪神球団の担当、営業部の浜田課長も何とかゲームを行おうと、早朝5時過ぎにはグラウンドにはいって雨の状況を確認していた。昨夜のうちに雨の対応として40メートル×20メートルの大きさのレインカバーを2枚かけた。結果論であるが、これがかえってよくなかったかもしれない。ほぼ内野全体を敷き詰めたが、継ぎ目から水が浸入していたのだ。7時半過ぎにグラウンドに出て歩いてみた。グチャとぬかるころがあった。土を補充すればいいのか、いや、プロ野球はそうなった段階でダメなのだ。プロ野球の常識として、1ヶ所でもグラウンドに不備があれば、雨の状態に関係なく中止せざるを得ない、そのことに対しても、事前の理解を怠っていた。しかし、ここで阪神球団が見せてくれた主催者への配慮には感心した。球団サイドでは出来ないという判断だが、これを主催者側が納得、理解していただかないと正式発表できない、というのだ。最後まで方策を探したが、最終的には球団側の判断にお任せします、と腹をくくった。7時40分雨足が強くなり、8時00分中止を決定した。

スタジアム事務室にスタッフ、ボランティア、出店者全員を集め「力ここに及ばず断腸の思いだが天候には勝てず、試合は断念せざるを得ない」と伝え、雨天対応、撤収準備に取りかかった。しかし、チケットを買っていただき、第二戦を待ちわびていたファンの皆様に対しては重ね重ね申し訳なく、この論文紙面を通じて心よりお詫び申し上げたい。余談であるが、タイガース宮脇マネージャーからレインカバーがなければ

できたかもしれない、の一言はトラウマになりそうだったが、それ以降、雨天時のグランドコンディションに対応する能力が飛躍的に向上したのは言うまでもない。

雨天中止を考えに入れず、中止に関してのシミュレーションが十分でなかったことも、リスク管理が行き届かなかった点である。中止の看板は前日に作ったが、これも早く用意すべきであった。球場でチケットの払い戻しをすることになり、払い戻し金を急遽用意することもあった。試合が中止か開催かを尋ねる電話が殺到し、回線がパンクするような状況も起こり、この状況もリスク要因として予期できれば、自動音声サービス設置を前もってNTTに相談すべきだった。悪いことは重なるもので、球場のホームページ上で中止の告知をしたかったのだが、私のノートパソコンが動かなくなり、ホームページに中止のお知らせを書き込めなかったのも、悔やまれることである。ノートパソコンの不具合も、リスク管理に入れるべきであった。

正にこの二日間は、禍福は糾える縄の如し、であって禍の部分については反省と共に大いに勉強させられたが、次回へつながる下地となった。また、タイガース浜田課長には我々地元主催者以上に眠れぬ夜を過ごさせてしまい、心労が重なりタバコの本数が増えたことに対してお詫びと謝意を表したい。

### ロジスティックス管理の観点

ロジスティックスとは、耳慣れない言葉であるので、説明させていただきたい。物流を広く意味する言葉であり、ここではイベントをスムーズに運営し、成功に導くための人とモノの流れを良くするあらゆる確認作業、準備、などの活動をさす。例えば以下のような事項<sup>3</sup>を確認し、準備することである。このロジスティックス関連項目に関しても、柴山に問うた。インタビューでは、柴山はほぼすべての項目を確認し、項目が必要であれば適切な準備を行った、と語った。柴山のコメ

ントもあわせて載せたので、イベントの内容のご理解の一助になれば幸いである。

- 飲食物は無料か、前売りチケットで払うのか、それとも当日現金引き換えかすべて現金販売とした。
- 何人のゲストが確実に来場するか  
三条市長をはじめ、地元のスポンサー等のゲストに対しては、1週間前、前々日の二回確認を入れて、確実に来場されるようお願いした。
- エンタテイメントがあるとするれば、どんなエンタテイメントか  
試合開始前にマスコットキャラクター、トラッキーとラッキーによる園児対象の撮影会球場周辺を巡回しながらファンとのふれあい、サイン会。7回の阪神の攻撃前に、ラッキーセブンの阪神応援ショートイベントとして、阪神のマスコットキャラクター、トラッキーを登場させ、ファンとの交流を行った。
- セレモニーは予定されているか  
試合開始前には、三条市長の挨拶、両軍の監督、新潟ゆかりの選手、コーチ（阪神・横山投手、ソフトバンク星野コーチ）に花束の贈呈が行われた。両監督に三条市の名水千年悠水の贈呈も行なった。新潟県出身選手、コーチへ地元企業協賛のネイルニッパー贈呈（投手は爪が命）
- 選手、観客、マスコミの足は自家用車か、公共交通機関か  
交通の便が悪く、選手、観客、マスコミともに主に自家用車で来場が多かった。臨時バスは要請したが断られた。
- スタッフ、ボランティアはどこから調達するのか  
当社の社員がイベントの各部署の責任者となり、ボランティアは、他のイベント、多くは野球のBCリーグでボランティアをしていただいていた方々が、本イベントも手伝ってくれた。また試合運営に必要な人員は三条野球連盟から応援いただいた。
- まさかの時のための収容所、施設は用意されている

<sup>3</sup> Stedman Graham, Lisa Neirotti, Joe Goldblattm, *The Ultimate Guide to Sports Marketing, 2001*, McGraw-Hill, P28

か  
急病人が出たときの収容所は確保してある、ゲームの最中の大地震や火災等のシミュレーションまでは行う余裕がなかった

- 衛生施設のニーズはあるか（簡易トイレ、インフルエンザ拡散防止用の消毒液等）

球場ということもあり、トイレは十分な数があった。インフルエンザ対策の消毒液を各トイレ、入場ゲートに配置した。

- シニア、障害者、外国人等、特別なケアが必要な人たちへの準備はあるか

車椅子のお客様には、専用シートを用意した。日本語が不自由な外国人に対しては、英語のできるスタッフがいますので大丈夫だ。また、施設への要望として授乳室やオムツ室、日陰の希望がアンケート結果より判明した。

- 入場は無料か、有料か

入場料の詳細はすでに記したとおりである。

- 入場料は適切か

妥当であると考えている。

- 座席の構造、何人座れるか

内外野を合わせると、14,000人ほどである。

内野イス席6,000人 内野立見1,000人 外野芝生席7,000人。

- 指定席か、自由席か

すべて自由席である。

- ボランティアとスタッフは何人必要か

ボランティア15名、野球連盟30人、当社スタッフ、アルバイト等を入れて80名である。

- 当日ボランティアはどのくらい集まるか

アメリカでは20%のボランティアが来ないことを前提とする場合も多い。15名のボランティアは当日全員参加した。

- スタッフとボランティア教育はどうするか

スタッフは球場管理、イベント管理の経験を持っており、ボランティアもBCリーグのイベントを経験しているものがほとんどで、特に教育は行わなかったが、意思疎通を図ること、安全対策事項について全体打合せを3回実施。問題点など発生した場合は、

各責任者へ都度メール、FAXでの情報交換を行った。

- スタッフとボランティアのユニフォームはどうするか

タイガースロゴの黒Tシャツを用意した。一般来場者も同様のTシャツを着ていたため、スタッフと区別しにくいとの指摘もあった。

- 倉庫、ものの保管庫、ストック場所は必要か

球場備え付けのものを用意したが、特定の何かを保管する必要はなかった。

- たとえば花火ショーなどの、高リスクファクターはあるか。

イベントに付随するアミューズメント等に特に危険を伴うものはなかった。混乱を避けるため園児を対象にしたイベントは隣接する多目的広場（サッカー場）を利用した。

- イベントに観客は参加するのか

試合後に三条市スポーツ少年団を対象に小学生の野球教室を行った。200名が参加した。

- 必要な保険に入っているか

雨天の場合に備えて、「雨保険」加入を検討したが、高額のため断念した。観客の怪我、事故対応の傷害保険に加入した。

- 救急、警察、混雑を管理するスタッフの出動準備はしているか

万が一のためのスタッフ訓練、導線確保は行った。

- セキュリティは確保されているか。熱射病対策や防寒対策、相手チームが因縁の相手といった場合の混乱に備えはあるか

優勝がかかる大一番といった文脈はないので、ゲームの進行上での大きな混乱は想定していなかった。熱射病も5月ということもあり、大丈夫であると判断した。救護員を配置し万々に備えた。

- 毎年恒例のイベントなのか、それとも一度限りか

今回のイベントの結果を評価していただき、阪神球団からは2010年もカード提供をいただいた。8月7、8日の2連戦が決定している。球団の協力が得られれば毎年恒例の地域おこしイベントとして根付かせたい。目標はB（Baseball）タウン三条。

- 宣伝しなくても成功する黄金カードなのか、それとの初ものか  
人気球団である阪神がらみのカードという意味では、付加価値は高い。しかしファーム戦ということもあり、宣伝しなくても人が集まるということではない。しかし、毎年恒例化することにより、ブランド化できる可能性はあると考えている。
- グッズは売られるのか、ライセンス関係はしっかりしているか  
グッズメーカーへ出店を要請し、阪神関連、ソフトバンク関連のグッズを販売をした。ライセンス関係は両球団が管理をしている。
- マーケティングのサポートや資金提供してくれるスポンサーはいるか  
前述の通り、スポンサーは当初の予定通りとは行かなかったが、確保できた。スポンサー企業には、企業名をパンフレット等に記載すること、招待券の配布などでスポンサーメリットを提供した。マーケティングのサポートは今回企業にはお願いしていないが、双方にメリットのあるマーケティング提案を次回はしてみたい。
- 賞金、賞状は必要か。授与式はいつやるか  
特にそのような機会はなかったが、イベントの盛り上げにはプラスになるので、次回以降考えたい。プロ野球に定番の勝利投手賞、セーブ賞、猛打賞、ホームラン賞を設定し、地元企業から賞品の協賛をいただき、試合後両チームへ渡した。(セレモニー的なものはなし)
- テレビ中継はあるか  
テレビ番組枠でパブリシティとして流されたことはあるが、試合の中継は残念ながらなかった。
- 事前イベント、アフターイベント、補助イベントはあるか  
アフターイベントとして小学生を対象に野球教室を開催した。

## スポーツイベントマネジャーの資質という観点

イベントを成功させるためには、イベントの総責任者（イベントマネジャー）の資質がそのカギを握るとされる。以下はイベントマネジャーに求められる資質の一覧<sup>4</sup>であるが、柴山にはセルフチェックの形で答えていただいた。筆者（野呂）の眼では、答えて頂いたとおりでと思う。この結果に関して客観的な証明はできないが、読者の方々にはスポーツイベントにおけるリーダーシップの重要性をご理解いただければ幸いである。

## イベントを終えての感想

柴山に、イベントをやり終えての感想を聞いた。多くの方々に支えられてできたイベントであったことは、氏がインタビューの最中、詳細を思い出すたびに口をつく「感謝」の二文字で強くうかがえる。

象徴的だったのは、二日目の中止が決まり、払い戻しを求めてこられたお客様のなかに、山口県からの女性の二人組がいらっしゃったことだ。長い距離をもともしない阪神ファンの熱意に驚かされるとともに、阪神ブランドという影響力の射程の長さを痛感した。阪神のファーム戦は、和歌山の上富田町で視察したが、観客は町の間人が殆んどで、県外から来る観客はいなかった。他の球団にしても、そうであろう。今回は、この山口県のお客様だけでなく、県外からみえたファンも多数いることがわかった。阪神のブランド力以外にも、我々のプロモーション努力もこのことに貢献できたのではないかと感じている。更に高速道路料金が1,000円となったことも県外のファンを誘引した見逃すことのできない事実である。また、こうした熱狂的なお客様の存在に意を強くすると同時に、責任感を強く持たねばならないことも痛感した。雨天中止でもサイン会などのファンサービスはできたであろう。くだんの山口県のファンに何もできずにお帰りにいただいたことは痛恨の極みであるが、今後の糧としたい。それに

<sup>4</sup> Stedman Graham, Lisa Neirotti, Joe Goldblatt, *The Ultimate Guide to Sports Marketing, 2001*, McGraw-Hill, P15より

イベントマネジャーに求められる資質	柴山の答え イエス=○ 不十分=△ ノー =● 摘 要
1. なすべき行動をチェックリストの形でまとめ、それを管理することに長けている	○
2. イベント成功に向けてポジティブな態度がある	○
3. 一人だけでも、またチームのメンバーとしても働くことができる	○
4. イベントの細部にも正確を期し、素早くやり終える	○ (しかし、ものによる。 細かいことは細かい)
5. 電話、書面、口頭いずれのコミュニケーションも正確である	○
6. クリエイティブであり、フレキシブルである	○
7. 長時間の非常なプレッシャーの中でも働くことができる	○
8. ボランティアを含め、あらゆるレベルの人間と共に働くことに長けている	○
9. 複数のプロジェクトを同時にバランスよくこなすことができる	○
10. 時間管理が上手である	△
11. 交渉が上手である	△
12. 金銭面、予算面をうまくやりくりするマインドを持っている	△ (結果として)
13. タイプ、ワープロその他の事務スキルは優秀なレベルである	○
14. リーダーシップがある	○
15. 問題解決を速やかに行う能力がある	○
16. 人をやる気にさせるのがうまい	○ (率先垂範型である)
17. 常に学習し成長するという熱意にあふれている	○

しても、素人同然の我々が、4000人を超える大観衆を動員でき、曲がりなりにもイベントを実行できたことは感慨無量である。紆余曲折がありながらも、イベントを通じて地域貢献ができたのではないかと感じている。それは以下の諸点にまとめられる。

- ① 人の輪（和）が繋がったこと
- ② スタジアムは経済社会状況に関係なく元気を発信できる場だと証明できたこと
- ③ 子供（野球をやってる小学生）に夢や希望を実現するきっかけづくりができたこと
- ④ 市外県外から外貨（円）獲得ができたこと
- ⑤ イベントに関わる関係者の宿泊、食事、移動はすべて三条市内業者で賄ったこと
- ⑥ 阪神球団関係者はすべて旧市街地に宿泊してもらったこと
- ⑦ 三条市内でお金を循環させたこと

- ⑧ 公共施設の在り方を問うことができたこと
- ⑨ まちづくりの主役は役所ではなく市民だということ
- ⑩ 崇高な理念が人を動かすということ

出会った人すべてが応援してくれた。ひとりではできないことが、ひとつの目標に向って集まってきた多くのひとたちの協力により実現できた。ありふれた言葉だが、「ありがとう」という言葉を噛み締めている。このことばは、今の私には良いも悪いも、損も得も、誰であろうと何であろうとすべて超越した言葉のような気がする。そして、今回のウエスタンリーグ開催には関係したすべての方々に、その「ありがとう」を言わねばならない。このような実感を得させていただいたのも、阪神、ソフトバンク両球団、関係各位のご協力、ご指導のたまものと深く感謝する次第である。

野球新興国進出へ大英断をいただいた阪神タイガース南伸男球団社長、阪神タイガース大町次長、浜田課長、人格者平田ファーム監督、縁結び甲子園球場西山副場長、阪神コンテンツリンク入口プロデューサーとの出会いがなければ、このすばらしいイベントは実現できなかった。快くスポンサーを引受けていただいたコムメディカル佐々木社長、コメリ捧社長、示唆をいただいたコメリ早川社長室GM、大阪まで取材に行ってくれたテレビ新潟岡田さん、新潟日報違（ちがひ）さん、三條新聞山崎さんには大変お世話になった。アルビボランティアの皆さんには本当に頭がさがる。付いて来てくれた球場職員、心が折れそうになった時支え励ましていただいた共著者の野呂先生、そして丸富社員にも面映いが御礼を言いたい。最後に、三条市國定市長には「金儲けより人儲け」を実践する場を与えていただいた。あらためて感謝申し上げます。

穆として清風の如し<sup>5</sup>、今の小生の気持ちはこんな感じである。

## II. イベントの成功要因

### 1. 柴山のCRM的なマーケティング戦略<sup>6</sup>

マーケティングからCRMへという流れを、近年多くの学者が指摘している。CRMとはCustomer Relationship Managementの略で、日本語に直すと顧客関係性マネジメントとなる<sup>7</sup>。CRMのキモはリレーションシップ、関係性、つまり売り手とお客様との関係をいかに良くし、強め、その価値を高めるか、ということだ。従来のマーケティングの考えは、目の前にあるモノをいかに売るかだけを考えるものであった。

物売るために、ターゲット（標的とする顧客）を定め、ターゲットを分析し、それに対して最適なチャネルで販売するということだけに過ぎなかった。顧客との関係性などにはまったく考えが及ばなかった。しかし、モノが売れなくなり、企業は仕方なく顧客を王様として祭り上げ、どんなことでもしますとばかり、お客のご機嫌をうかがい出した。こういうとにべもないかもしれないが、事実である。そしていつしかカスタマー・サティスファクション、顧客満足という言葉が錦の御旗になり、現在もこの言葉は健在である。顧客ニーズを掴めという古い格言も、マーケティングの世界ではまだ生きているというより、いまだこれも合言葉であるといっている。しかし、顧客はいくらアンケートを行っても、動向調査をしても、自分のニーズを明らかにしたりはしない。表面的なデータはとることができるだろう。しかし、市場にないものを欲しがることは、想像することが難しいので、現実にはできない。顧客満足という言葉も、顧客のニーズがわからない限り、顧客を本当に満足させることなど、できるわけがない。リレーションシップ、顧客関係性なる言葉も、こうしたマーケティングの行き詰まりから生まれてきたことは否定のしようがない。

### なぜリレーションシップか

マーケティングはこれまで、売り手とお客との関係など、あまり気にしてこなかった。それは本当の意味で、顧客志向ではなかったということである。よき人間関係、ということばがある。人間同士の理解には、人間関係の構築が欠かせないという至極当たり前のことに過ぎないが、企業と顧客との関係になると、突然、人間関係などという考えはなくなってしまふ。しかし、

<sup>5</sup> 穆（ぼく）は世の中が鎮まって穏やかな様子。気持ちのよい風のように穏やかな進境であるという意味である。しかし、柴山はこのことばに、大きなイベントを成し遂げるには何が必要かという自身の「さとり」をゆだねた。今回出会った人々が、穏やか、つまり人目にはつかないが深く他に影響を他に及ぼしていることを知り、また事業とはそのように自然に穏やかに進むことで成功することを実感したことが、そのさとり、である。それがこの句にあらわれている、と読める。

<sup>6</sup> Kaj Storbacka, Jarmo R. Lehtinen, Customer Relationship Management, McGraw-Hill, 2001, P3

<sup>7</sup> CRMについては、コンピューター上で記憶された顧客情報を頼りに顧客の消費行動を把握し、それに基づいたマーケティングをすることをCRMと呼んでいるケースもある。本論でいうCRMはもっと幅の広い概念であり、顧客との関係如何が今後のマーケティングの中心になるという考えを基本とする。

企業と顧客の間だって、人間同士のように、よい関係を結びたいのであれば、関係構築が大事なのだ。利益を上げたい、ものの売れない時代に生き残りたいという不純な動機ではあれ、企業はやっとそこに気がついたのである。また、この関係性に着目することが、ある種のブレークスルー（画期的な突破口）であることに、多くの企業が気がついてきた。

例えば、お客様との関係をよいものにするには、商品やサービスの品質や競争力といった、今までのマーケティングが金科玉条にしてきた概念を捨て去ることも必要である。商品力やサービス力でなく、企業としてどんな生き方をしているか、ということが問われるのである。企業の生き方とは、企業理念であったり、企業としてどんな活動の方向性をもっているとか、企業の行動の多様性などを意味する。それにお客様が共鳴したときに、よき関係が生まれるのである。能書きが長くなってしまったので、今回のイベントに戻って関係性を考えてみよう。今回のイベントの成功は、単に阪神のファーム戦を上手にマーケティングした、売ったということから得られた成功では、必ずしもない。むしろ柴山が、市民と関係者と顧客に対して築いてきた“関係性”がモノを言ったと考えられる。そもそも、球場管理はビジネスではない。三条市からの球場指定管理者の募集に手を上げた柴山であるが、別にビジネスを持ち、成功している。球場でのさまざまな催しは、利益を上げるためではなく、広い意味での地域貢献を目的としている。氏は言う。面白い、チャレンジなことがやりたかった、と。地域貢献もそのひとつである。また、従来のマーケティングで利益を上げるという発想では、球場運営などできるものではない。なぜならば、球場運営とは広く市民を相手にするものであり、市民とのよき関係という根本がなくては、球場は地域に愛される存在にならないからだ。柴山のさまざまな取り組みが、地域からの賛同を得て、それが好ましさや親しみや信頼感、というポジティブ

な感情につながり、それが今回のプロ野球ファーム戦での大観衆動員につながったと考えられる。

氏の経営する企業である(株)丸富と三條機械スタジアムの、組織としての生き方も、このイベントを成功に導いた。組織としての生き方とは、好奇心であり、情熱であり、ゲリラ精神であり、柔軟な生き方であり、人なつっこさ、である。こういうとそれは筆者の独断に過ぎないといわれるが、実際に柴山率いる組織のあり方は、これに近い。百歩下がってそれは見当はずれだとして、筆者が言いたいのは、今の経営学が説く関係性とは、ひとつは企業の生きざまが、顧客の関心や、共感を呼び、それが両者のよき関係を創り、その関係を共有することにより、両者が共存共栄するということなのだ。なぜ、この阪神戦が実現できたのか。それは、柴山は人が好きだからである。利益を度外視しても、阪神戦を実現する熱意と誠意があったからである。結果的にも「金儲けより人儲け」が如実に現れたイベントとなったが、柴山が示唆した戦い方つまり一般的、常道的方法論を捨て、ゲリラ的に営業をかけたことも遠因としてあげられる。どうであろう、従来のマーケティング的な考え方、つまり、製品やサービスのあり方にこだわってはいは、阪神戦がこれだけ売れただろうか。そもそもこのイベントが実現したであろうか。

## 2. 阪神というエモーショナルな商品

柴山の言うとおりに、今回県外からの来場客が相当数あった。阪神以外にこんなことはありえないだろう。つまり熱狂的な虎ファンの存在である。これは実証研究をしたわけではないから、多分に仮説の域をでないが、阪神とは新しい経営学でいう、エモーショナル(emotional 感情的な)商品なのである。このことを説明するには、まず、新しい理論である、エモーショナル・ブランディング(emotional branding)<sup>8</sup>から説明しなくてはならない。

<sup>8</sup> 『ナウエコノミー—新・グローバル経済とは何か—』野呂一郎、学文社、2006年 PP256-262

**理論の定義：**現代におけるブランドは、消費者の五感と感情にどれほど訴える力があるかで、その価値が決まる。エモーショナル・ブランディングとは、このブランドのあり方を実現するために、顧客と製品を強く結びつける方法論のことである。

下図では、右下のMTVがもっともエモーショナルな企業ということになる。それはどういうことかという、イメージは創られたものではなく、顧客、ファンの感情から自然にわきあがってきたものであるということが、まずひとつあげられる。これを理論では、「感情的な意味での消費者主導」と呼ぶ。もうひとつは、顧客、ファンとの結びつき（コンタクト）が最も強いということである。これはロゴを例にとったものであるが、要するに現代は感情的に消費者を揺さぶる商品やサービスが求められているということだ。その条件は、企業主導でイメージを創ったものではない。つまり物量作戦、広告垂れ流しで売れる商品に無理やり仕

立てたものではなく、顧客、ファンに愛された結果、結びつきが強くなったということである。阪神という球団を考えてみたとき、この二つの条件に一致することがわかる。阪神は、親会社の阪神電鉄が広告費を毎年大量投下して築き上げたブランドではない。そのアンチヒーロー的な生きざま、優等生にない野性味、そして優勝を目前にして突然失速するようなドラマチックさが、全国の野球ファンに強い感情的インパクトを与え続け、その結果自然とファンとの間が近いものになったのである。阪神とは、まさに現代が求めるエモーショナルな商品といえないだろうか。そのエモーショナルなブランドの威光は、ファームにまで及んでいることが、今回のイベントで証明されたのである。

### 3. たくまざるブルーオーシャン戦略<sup>9</sup>

ブルーオーシャン戦略とは、全く競争のない市場を、誰も考えたことのないビジネスを作り出す戦略のことである。ブルーオーシャンとは、その名の通り青い大

#### 理論の図解と解説



<sup>9</sup> W. Chan Kim, Renee Mauborgne, *Blue Ocean Strategy: How To Create Uncontested Market Space And Make The Competition Irrelevant*, Harvard Business School Press, 2005

海原のごとく、限りなく広々とした空間であり、競争相手が存在しない独壇場という意味である。ブルーオーシャンの反対がレッドオーシャンで、血まみれの海を意味し、この海では無数の企業が血みどろの戦いを繰り広げている。企業が今、狙うべきは、手つかずの新しい市場つまりブルーオーシャンであるというのが、この理論の主張だ。現実はどうブルーオーシャンを創り出すかは、しかし、そう簡単ではない。しかし、考えてみると、私企業が新潟県三条にファームで試合を開催するというのは、まさにブルーオーシャンを創造したといえないだろうか。誰も考えつかなかつたし、例がない。前述のように、ブルーオーシャン戦略は理屈ではわかるが、ブルーオーシャンを創造するのは至難のワザである。そもそもブルーオーシャンとは、既存のビジネスにないビジネスであるので、想像することすら困難である。そして確かに理屈では競争がないから成功する、となるが、現実にはブルーオーシャンは全くの未開拓分野であるから、何もないところから手探りで進めないとならない。この二つの困難をどう柴山は乗り越えたのであろうか。それは、繰り返し述べているように、「関係性」である。自らの理念と魅力と行動力で人との縁をつなぎ、人を感化し、説得し、共鳴させ、そして自らも考えなかったようなブレイクスルー（革新的なビジネスヒント）を実現させた。そして、前代未聞の新ビジネスを成功させるために大きな働きをしたのが関係性、であった。氏が繰り返しているように、信頼に基づくよき関係性を構築したことにより、多くの人々の深い理解と本気の協力を取りつけたことが、ブルーオーシャン戦略の完成につながったのである。今回、たくまずして柴山がブルーオーシャン戦略を成功させたもう一つの側面は、氏に「戦略的直感」が備わっていたことだと考える。戦略的直感とは、偶然に頭に浮かんだビジネスヒントを、瞬時に戦略として頭に描き、合理的だと判断すれば即採択する感性のことだ。この能力についてはまた四章で触れる。

### Ⅲ. イベントの今後の展望

#### 1. スポンサーを確保せよ

今回期待したようなスポンサー獲得ができなかったのは、あまりに時間がなかったことが最も大きい要因だろう。しかし、企業への訴求がいまひとつだったことも原因といえる。企業としては、この大不況下においてイベントスポンサーを引き受けるのは、確実な見返りが見込めることが絶対条件になる。つきあいでひと口参加するという時代ではない。今回の阪神戦に関しては、前例がなかったためイベント効果を訴求する材料がなかった。しかし、今回の大きな成果は大規模な会場アンケートを実施したことである<sup>10</sup>。これをつぶさに分析して、訴求する企業の顧客像と照らし合わせ、「貴社のターゲットとなる層がたくさん来場しています。貴社の製品をサンプル配布したら大きな効果が期待できます」もしくは「30代男性が会場の5割を占めています。この層は貴社が今後狙うべきターゲットと合致します」などのセールストークが可能である。いずれせよ、4000超の人間がひとつの空間に参集したという事実は、企業にとって見過ごせないビジネスチャンスといえるし、この難事業を成功させたという信用が、今後のスポンサー獲得に何より大きな財産といえる。

#### 2. イベントをリピートビジネスにし、ブランド化せよ

すでに次回（2010年）のウエスタンリーグ阪神戦が決定した。毎年恒例行事にすれば、阪神タイガースファーム戦がブランド化することが期待できる。毎年、あこがれの阪神が三条にやってくる。またあの選手に会える、あの縦じまのユニフォームが拜める。地元出身のあの投手のピッチングが見られる、年に一度のお楽しみが定例化、三条に定着することが望まれる。今回イベントマネジメントで重要なことは、来場者との関係性を一度きりのものにしない工夫である。次回が

<sup>10</sup> 巻末資料「アンケート結果」参照

決まっていない段階でそんなことも期待できないが、柴山が創ったアンケートは、二つの意味でリピーター創造に結びつく可能性がある。ひとつは、アンケートに答えてくれた方々に抽選で記念品が贈呈されたことだ。こうした記念の品とともに、思い出は消えずに残る。阪神戦が再び催されることになれば、思い出をもう一度となるのではないか。この伝でいけば、5月30日に満足して帰ったすべてのお客さんがリピーターになる可能性は十分にある。イベントの成功それ自体がリピーターに結びつくのだ。アンケートで、許可を得て個人情報を使えるとなれば、当然メール等で次回の来場を促すこともできる。その際にリピーター特典、例えば100円引きなどのおまけをつけることを検討してもよい。とにかく、一度関係をつけた顧客との関係を大事にすること、これがCRM的な発想であり、三條機械スタジアムのあり方にふさわしいといえる。

### 3. 球場と観客のあいだの関係性をいっそう強める工夫をせよ

すでに述べたように、柴山は関係性という一点を大事にしてきた。それは、意図しないことで結果としてそうなったのかもしれないが。現実には球場運営者として、球場と市民との関係性を強めるミッションは、いやおうなく存在する。だからあらゆる機会をとらえて、市民との関係性を強める努力が求められる。4000人が集まるイベントである、球場の取り組みを、理念を市民に共有してもらうのに、これほど格好の舞台はない。たしかに阪神戦というイベントにかかりきりになり、マンパワーも少ない状況でやっているから、球場のほかの取り組みなどを市民に知ってもらうなどの、余裕はないといわれるかもしれない。しかし、それはある意味本末転倒であろう。球場のミッションはまず、地域貢献ならびに地域活性化だからである。球場の行動理念を、実際の取り組みを、やはりこの阪神戦というイベントでお伝えしていかねばなるまい。まずは阪神戦に特化したパンフレットを作ると同時に、球場の活

動をわかりやすく伝えるビジュアルをふんだんに使った、リーフレット（ちらし）作成などは考えてほしい。ホームページの告知も強化したい。早く来場された方には、球場のさまざまな施設見学会を催すなども考えていい。すべての来場者に、いわゆる「スターバックス経験」をさせるのである。つまり、一度来たら、もう一度来たくなる心地よさ、を味あわせることだ。こうしてできたファン、つまり関係性を創りだした同士たちは、組織化するといいい。球場のファンクラブを作るのである。会報発行、定期イベント開催も欠かせまい。若い男女がたくさん集まれば、婚活の場も提供できる。とにかく、阪神戦を活用して、球場と市民の架け橋を構築することが必要と考える。

### 4. 勝負論的マーケティングに別れを告げる

これは柴山に対しての注文ではない、むしろプロ球団側への提言である。

今回のイベントが画期的だったのは、柴山が指摘しているように、従来のファーム戦の常識をぶち破ったことだ。ファーム戦がビジネスになるなどという例は、なかった。開催地の自治体が金銭面をサポートして事足りれりとするのであり、球団側もファームを育成の場ととらえ、ビジネスという発想などない。しかし、今回の成功はファームが立派なビジネスになることを証明してみせた。しかしながら、もとより野球の本場アメリカでは、マイナーリーグの試合は地域活性化の手段として、またマーケティング活動を伴ったビジネスとして認知されている。日本には残念ながら、まだファーム戦をビジネスとして考える土壤がない。しかし、そのタブーは今回破られたのだ。もう一步踏み込んでファーム戦を本格的なビジネスにすべきだ。まずそれは、勝負論的なスポーツイベントのあり方から脱却することである。

野球評論家の豊田泰光が、非常に興味深いことを言っている。以下、日経新聞<sup>11</sup>より抜粋する。

<sup>11</sup> 日本経済新聞 2009年11月5日号

「日本シリーズの第三戦、八回無死1, 2塁で日本ハム4番高橋がニゴロ併殺打に倒れた。右狙いの意図だったが、三振でいいから、振り切ってほしい場面だった。こういう実務派の4番打者を持たないと、今は日本シリーズには出られない。それだけ野球が高度になったわけだが、高度なのが鑑賞に向くかというところでもない。」

豊田氏の主張は、そもそもプロ野球は人々を楽しませるために存在するのに、いつしか勝つことが至上命令となり、観客不在のゲームが堂々で行われている、ということに他ならない。勝負至上主義も、勝った球団のイメージアップ、ひいてはブランド力につながるかもしれぬ可能性を考えれば、合理的かもしれないが、消費者である観客が無視されている感は否めない。ファームならば勝負は関係ないはずであり、プロスポーツ本来のショーマンシップが発揮でき、エンタテインメントとして一軍にはない魅力を発揮できるのではないだろうか。しかし、現実は一軍の勝負論につきあって、ファームでは選手を個々に課せられたテーマをやり遂げるべく、選手の意識も行動も固定化される。ファーム首脳陣にも、観客を楽しませるなどという考えはない。しかし、こうしてファームも立派なビジネスになることが証明されたのだ。お金を取って大観衆を集めたならば、パフォーマンスのひとつもみせる義務が球団にはあるのではないか。いや、もっとビジネスとして割り切って、一軍とは違うビジネスモデルを創ってしまってもいい。

実は、地域貢献というビジネスモデルは、独立リーグやBCリーグがすでに実践中である。しかし、彼らの欠点は、プロとしての実力に難があるところだ。これは様々なところで指摘されている現実である。ファームとはいえ、一軍と実力はそんな色ない。迫力あるプレー、本物のプロの技術に観客は酔いしれるのだ。実際に今回の阪神戦、観客が選手の一挙手一投足に固唾を呑んだのは、紛れもない事実。本物だからこそ、魅力があるのである。一軍がよい意味でのショーマンシップを忘れた現在、ファームにそれを期待した

い。経営の基本は差別化である。柴山も、常日頃、「会社経営の現場では行動力の差別化という視点が重要だと感じている」と語っている。一軍と違うサービス、経験という価値を提供してこそ、ファームのビジネスモデルは確立する。考えてみれば、本物のプロとは長嶋茂雄であった。江夏豊であった。デビュー戦で天下の大投手金田正一相手に派手な4三振を喫した長嶋だが、あれはわざとやったといわれている。プロならば、派手にみせる。実力があるからこそできることだ。奪三振の日本記録がかかった巨人戦、王貞治から新記録を奪いたがために、王に回ってくるまで他の打者からはわざと三振を取らなかった、江夏豊。彼らこそ、本来のプロ野球を体現しているといえるのではないか。それが、いつの間にか、見ているほうも息苦しい管理野球、勝利至上主義の野球へと退化してしまった。プロ野球の野性、凄みを取り戻すために、勝利を度外視したプロの力と技をファームで見たい。

今回の阪神戦では、ご当地選手である、新潟出身の横山投手の当番に期待がかかった。平田ファーム監督は、横山投手に「投げてみるか」地元での登板を打診したという。まさに、われわれ地元ファンが狂喜するような言葉を発してくれていたのだ。厳しさの中にも情のある監督の人柄を想像できる話である。しかし、この申し出に対し横山投手は、調子が悪く投げたくなかったと伝えられる。これが本当ならば、大変残念なことである。しかし、阪神という球団はさすがだ、ファームでもちゃんとファンサービスをする精神がある。地域でのプロスポーツのあり方をご存知ではないか。ファーム戦のもうひとつのビジネスモデルのあり方として、ご当地選手がいれば、出場を義務づけることだ。横山投手がいつ出るか、大観衆が心待ちにしていた事実。大不況の時代、プロ野球の人気凋落が叫ばれるいまこそ、ファーム戦がどうあるべきかについて、プロ野球関係者の意識改革が必要ではないだろうか。

#### IV. 地域活性化における大規模施設のあり方

##### 1. 施設の設計はどうあるべきか

(Horror, 2001)<sup>12</sup>は、新たな施設の設計はクリエイティブで、包括的で、統合的な解決策を含むものではなくてはならない、と言っている。Horrorの言う、施設の使命は総合的な解決策であるべき、とはどのような意味か。それは施設を造るのであれば、それは地域や、もっと広く考えれば国の問題解決に役立たなくてはならない、ということであろう。地域や国の持つ問題は数え切れず、またその性質も多様である。一方、施設はそれが社会にとって益をなすものでなくても、つまり社会の問題解決に役立つものではなくても、法的に許可されれば、恣意的に造ることが許される。Horrorは現実にあるこの矛盾を指摘したのだ。

しかし、私的に作られるものならばともかく、公的な施設は、Horrorの正論に従うべきであろう。実際、施設は地域や国の問題を解決できる可能性を持つ。たとえば、地域や国の福祉のレベルを上げるという問題は、市民のためのレクリエーション施設を作ればいい。教育レベルの底上げが必要であれば、図書館を作ればいい。住民同士の交流が足りないという問題点は、公民館を造ることが合理的だ。無論、造れば事足りるというわけではない。それが最も効果的に使われること、言い換えれば戦略的に使われることが求められる。戦略的とはその施設が、その他の存在と調和して、全体の目的を達成するために貢献する相乗効果を生むものである、ということだ。しかし現代社会は、こうした従来の合理性だけでは問題解決ができないことが多い。Horrorのいう「クリエイティブ」とは、戦略性に創造性が加わらないと、施設は問題解決の役に立たないことを指摘していると考えられる。

##### 2. アメリカの先進例

###### ・オクラホマシティ (Oklahoma city) の例

オクラホマ州・オクラホマシティは、最初からマイナーリーグのボールパークを核にした9つの施設からなる複合施設を計画した。それぞれの施設の機能が、調和しており、相乗効果を持ち、戦略性のある複合施設となっている。球場の名はサウスウエスタン・ベルブリックタウン・ボールパークで、これに付随して、ダウントウンアリーナ、パフォーミング・アートセンター、リバーウォーク<sup>13</sup>、コンベンションセンターなどの建築がセットになったプロジェクトである。クリエイティブという面では、今までなかった施設の組み合わせ、規模の大きさがクリエイティブといえよう。総工費400万ドルは、住民から集めたファンドで賄った。1993年に、同市の有権者がこの計画に賛同し、消費税の1%増を承認して得られた資金を基金としたのである。今や、全米きってのエンタテインメント基地となり、市の内外から年間400万人を超える人々が訪れている。

###### ・デイトン (Dayton) の例

オハイオ州・デイトンでのマイナーリーグ球場建設は、企業誘致と観光を視野に入れた点で、創造的といえる。これも各種施設の合体で相乗効果を狙ったもので、ピクニックエリア (野外パーティ用)、講演会エリア、運動エリア、豪華宿泊施設の合体である。周辺のレストラン、ショッピングパーク、ホテルなどもこの複合施設とタイアップし、地域全体として調和がとれ、整合性があり、相乗効果が期待できるように設計されている。フロリダのジャクソンビルのプロジェクトは、マイナーリーグの球場に、多目的に利用可能なアリーナ、裁判所、郡庁舎、図書館などを隣接させるもので、野球場と行政サービスのドッキングという点が創造的だとされる。

<sup>12</sup> Horror, R. (2001). *Sharing the cost*. Stadia, 7, pp.56-60

<sup>13</sup> riverwalk、川岸につくられる遊歩道のこと。

## ・東京の例

日本では、東京ドームの例がすぐに思いつく。東京ドームは野球のみならず、あらゆるスポーツイベント、文化イベントを行っており、また近隣に遊園地、温泉、レストラン、ホテルなどを擁する。東京ドーム周辺は、野球場を中心とした施設同士が調和と整合性をもって存在しており、全体として相乗効果を発揮していると考えられる。またイベントは全国からの集客が見込め、東京自体が一大観光地であるので、宿泊施設の存在は合理的である。

## 3. 三條機械スタジアムの光と影

三條機械スタジアムを振り返ってみると、Horrowの言うような戦略性は存在しないといっている。スタジアム設立は市制60周年記念事業の一環で、1995年3月野球場として竣工なったわけだが、特に三条市のランドデザインの中での位置づけがはっきりしているとはいえ、戦略的に建設された建造物であるかは不明だ。三条市民球場がHorrowの言う、包括的な問題解決に役立っているのだろうか。換言すると、その意義や機能が他の施設と調和して、相乗効果を持ち、全体の目的達成や、利益に貢献しているのだろうか。周辺には特に球場と調和し、相乗効果を持ち、三条市全体に利益をもたらすことが期待できる公的施設はみあたらない。では、球場が効果的に使われているだろうか。残念ながら、その根本的な条件である、球場までのアクセスが不便だ。球場までのバスの本数が少なく、道路も整備されていない。駐車場スペースも狭く、車で来ることもはばかれる。これでは、施設の戦略性を問う以前に、そもそもこの球場を多くの市民に利用させるつもりがあるのか、疑問ですらある。では中身はどうだろうか。柴山は、指定管理者として球場を俯瞰した場合、「役所的建造物の欠点」がある、と以下の点を指摘する。「関係性」を生かせない構造を指摘しているところは、氏の関係性を重視する経営と矛盾せず、理念と施設の深い関係を示唆している。

### 役所的建造物の欠点

・関係性の観点から言うと、来場者と受付する球場職

員の間には昔の病院窓口のような大きなコンクリートの壁があり、両者の交流を邪魔している。

- ・関係性を遮断する役所的な（設計による）構造物になっている。
- ・お客さまが屈んで窓口の窓を開け、中にいる職員の声かける。民間ではありえない。
- ・1塁側3塁側スタンドのシートが内野を向いていない。
- ・シートが硬く狭い。授乳室やオムツ室もなく女性の観客を考慮していない。
- ・球場入口が駐車場から遠く不便。来場者、お客様を迎える建物の意識が希薄。

## 4. 施設の戦略的不備をどう克服するか

では、施設として設立の矛盾やハンディを解消し、プラスに転じる手立にはあるのか。前述の戦略性にこだわれば、まず球場全体を戦略性の高い施設にすることがあげられる。球場の施設や機能を、全体として調和のとれたものとし、相乗効果を持たせればよい。全体として、最大の魅力をもった総合スポーツ、文化、娯楽施設にして、ワンストップで市民に高い満足をもたらすようにすればよい。提供する一つ一つの機能が互いに整合性を持ち、相乗効果を生み、人々の心身の要求するものをすべて満たすことができるような球場である。スポーツを楽しんで、心身を解放した後で、サウナやマッサージで肉体を癒し、おいしい食事、身体に滋養を与え、映画やスポーツ観戦を楽しんでリラックスし、ビジネス講演会で頭脳にも栄養を与え、球場内直産市でとりたての野菜を土産に買う、このようなことを可能にする機能のコンビネーションが、相乗効果の期待できる戦略的な球場と考えられる。球場の「役所的建造物の欠点」を逆手にとってプラスに転じることもできる。実際に柴山は、コンクリートで関係性を遮断されるマイナスを、新たな関係性構築に結び付けた。それは職員に対して、お客様に極力事務所の中に入ってもらうような表示と声かけを、職員に徹底させたことだ。物理的な壁をぶち破るのは断念した。指定管理契約が終了したあとに復旧が必要であるからだ、いや、それ以上に物理的な距離を縮めること

はできなくても、精神的な距離を縮めることは可能だと思ったからだ。

アメリカ、デイトンの例に倣って、球場を観光と結びつけるのもよい。新潟・三条でなければ味あうことのできない体験を球場で提供できれば、三条地区の活性化に大いに役するのではないだろうか。観光シーズンに絞って、球場での大々的な産地直売の新鮮野菜大放出などが考えられよう。三条観光とセットで球場での全国規模の婚活お見合いパーティなどもよいかもしれない。雨の時は、カップル用の大きな相合傘を用意し、災い転じて福とするのがウリだ。

### 戦略的直観が施設のマイナス面を打開する

今回、柴山がみせた関係性を重視したマネジメントは、本章で指摘してきたようなイベントに決定的な影響を与える施設の戦略性の不備を克服したようにみえる。自らの行動理念に忠実で、類まれな人間関係作りのスキルを最大限に発揮し、共感者を作り、自分でも予期しない絵を描き、周りを巻き込んで、目的を達成する。結果的にそれは合理的な戦略になっている。このアプローチを脱マーケティングでありCRM的な、「関係性重視」の革新的な手法と述べたが、これは偶然にも、アメリカで注目されているもう一つの新しい理論にも合致することに気づいた。それは「戦略的直観<sup>14</sup>」という考え方である。戦略的直観とは、文字通り理屈より、直観を重視することである。しかし、その直感は正鵠を得ており、結果的に戦略的合理性をもつ。これが戦略的直観である。市場はかつてないスピードで変化し、消費者の意識と行動は、ますます読めなくなっている。戦略とは、進むべき方向を決めようと

するものであるが、未来はますます混とんとし、不確実性に満ち、読めなくなっている。予測を積み立てた理詰めのシナリオは、たいてい現実のスピードの速さにほんろうされる。このような時代に、戦略に頼ることは矛盾であろう。理屈よりも、むしろ直観だ。でもそのインスピレーション直感が、正しい筋道も同時に示している、つまり戦略にかなっていれば、戦略的直感と呼ばれうる。時代の風を感じながらも、いたずらに流行に振り回されることなく、常に本質を摸索し、人との縁を大事にする。戦略的直感とは、そのような経営者の思想や行動から生まれるものではないだろうか。先の見えない時代に、頼るべきは戦略的直感であろう。柴山は、2008年指定管理開始時に職員にこう話した。「ボストンのフェンウェイパークのような球場にしたい。それは歴史ある町に歴史を刻んだ球場であり、町の宝だと市民がそれを誇りにできる、そんな球場だ。ボストンはビーン（Bean）タウン、三条はB（Baseball）タウンを目指す」。関係性にこだわった柴山流の新しい経営が三条をベースボールタウンにできるか、その手腕に地域の熱い期待がかかる。

### 〈巻末資料〉

1. ウェスタン・リーグ公式戦阪神タイガース対福岡ソフトバンクホークス戦 スナップ集
2. アンケート用紙
3. アンケート結果
4. 「ウェスタンリーグ公式戦収支決算書」

<sup>14</sup> William Duggan, *Strategic Intuition: The Creative Spark in Human Achievement*, Columbia University Press, 2007

資料1 ウェスタン・リーグ公式戦阪神タイガース対福岡ソフトバンクホークス戦 スナップ集



國定三条市長も童心に返る一瞬



三条市内小中学生全員に招待券を贈呈  
松永教育長（左）、神子島実行委員長



トラッキーに歓迎の挨拶



三条市スポ少父兄による  
スタンド清掃ボランティア



野球教室200名参加



始球式チーム 興野スポーツ少年団



キャラクタと園児のふれあい会



開会式プレゼンター  
スポ少女子選手



三条市の名水<千年悠水>贈呈  
三条市水道局協賛



両監督へ記念品贈呈



新潟市(旧小須戸町)出身横山投手へ  
花束、ネイルニッパー贈呈



白熱した試合に息をのむ



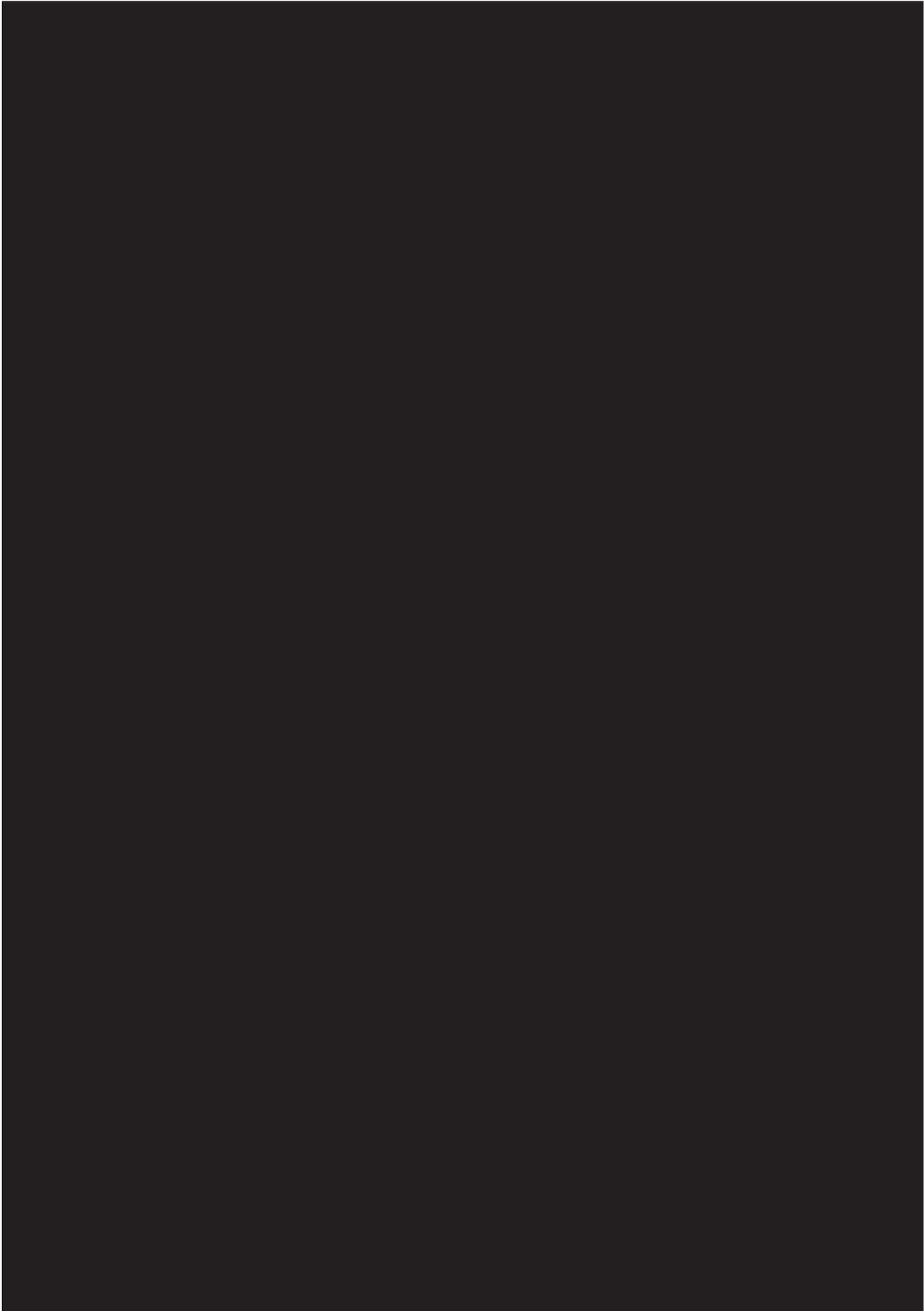
応援団も富山から駆けつけた



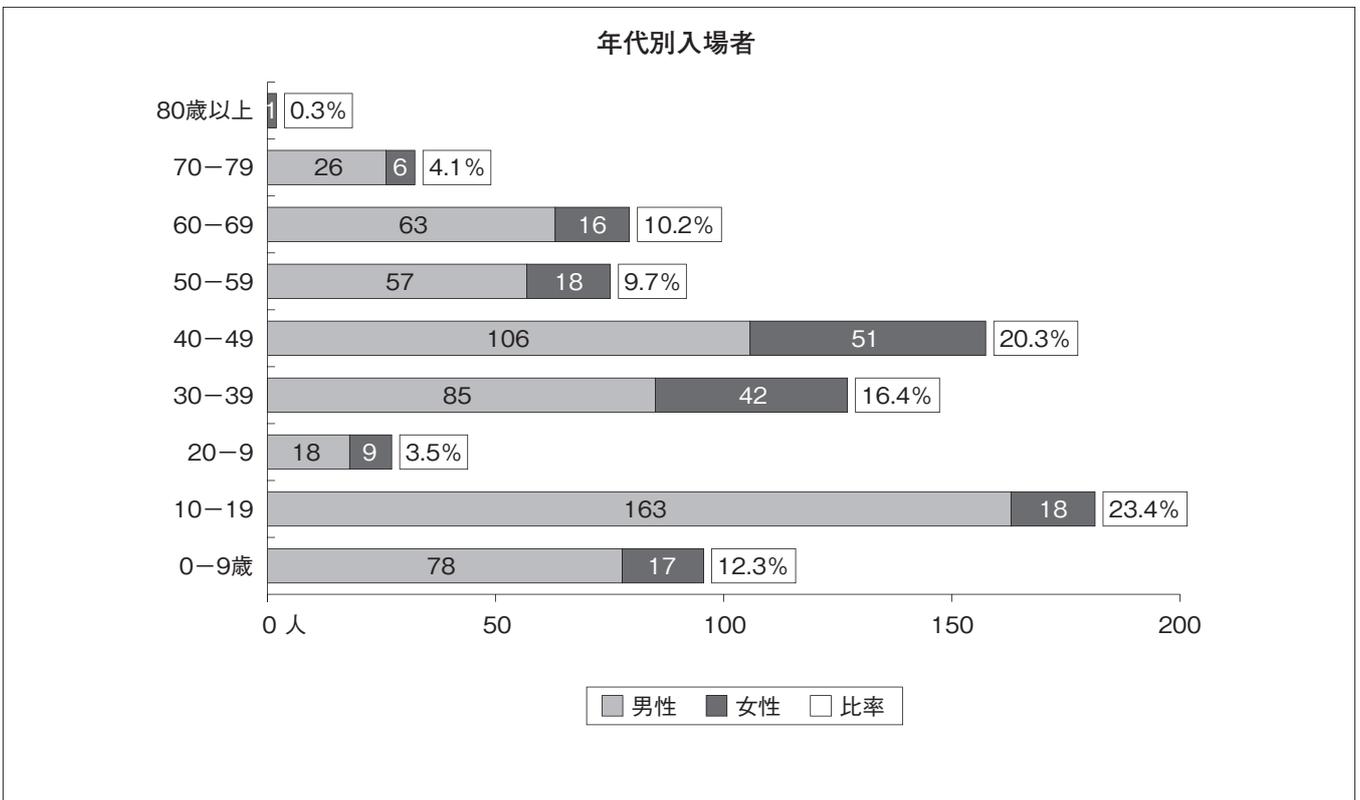
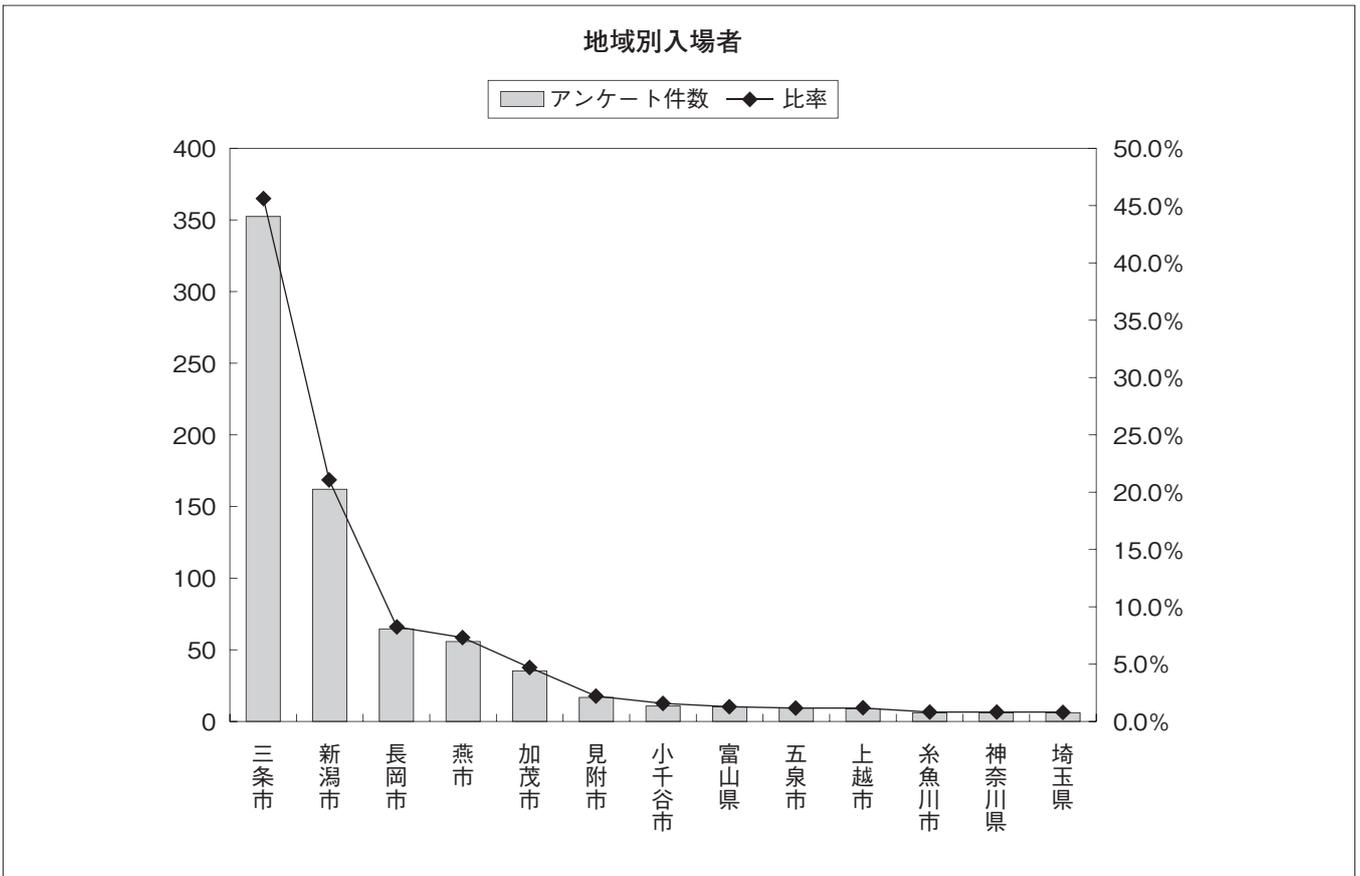
芝生の上でゆったり観戦



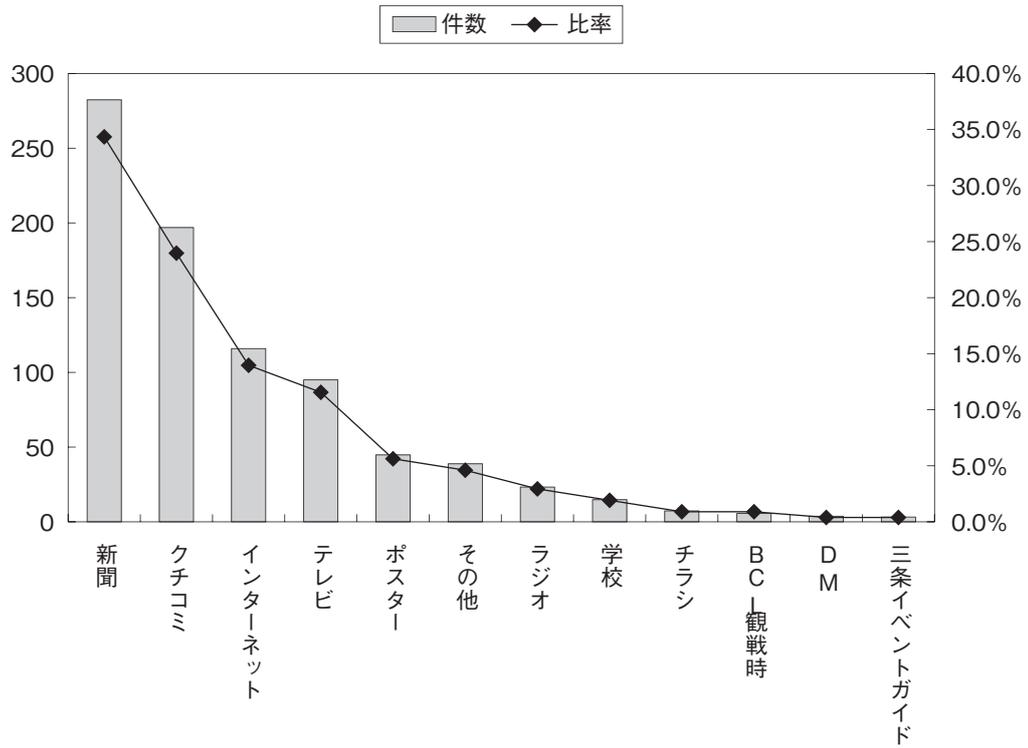
残念ながら  
雨天中止



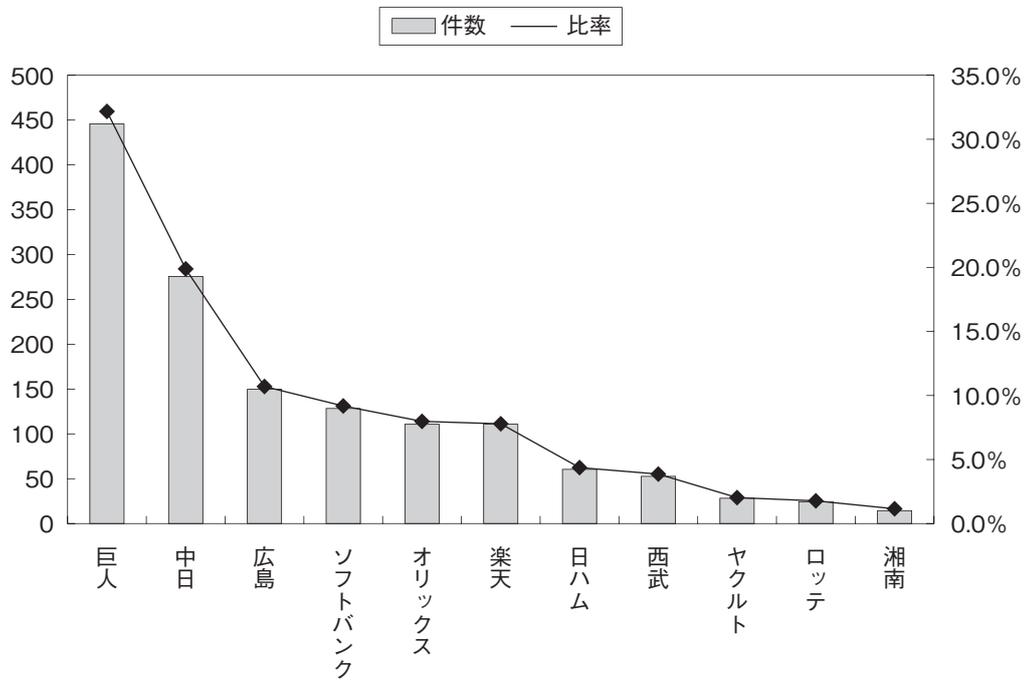
資料3 アンケート結果



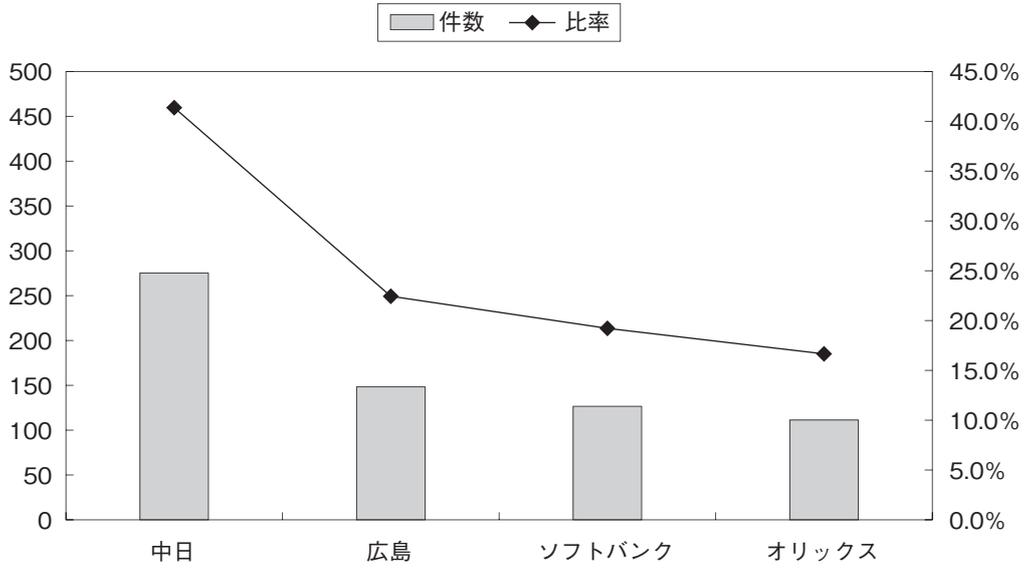
プロ野球三条開催 情報収集手段 (複数回答)



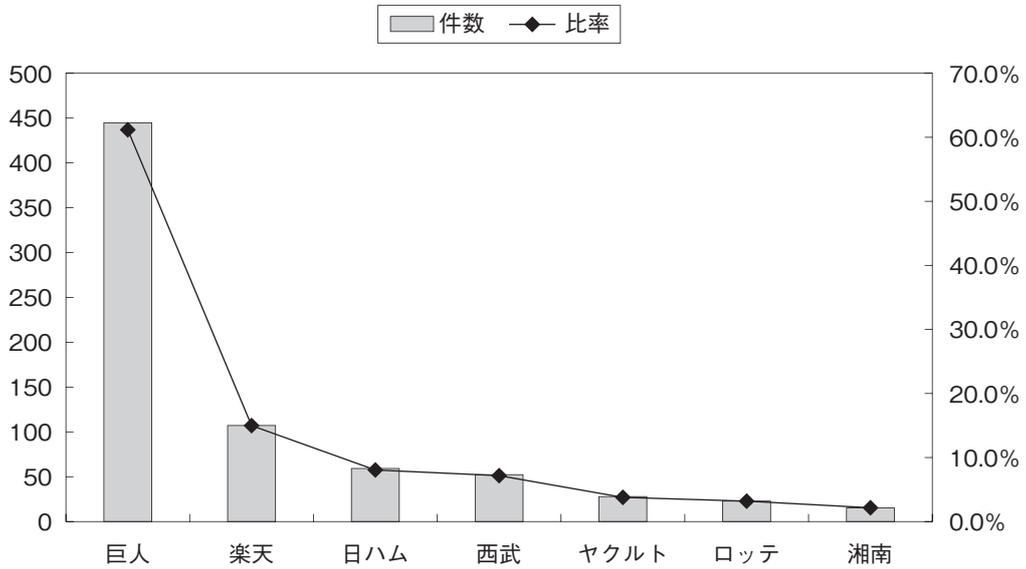
対戦希望チーム 全球団



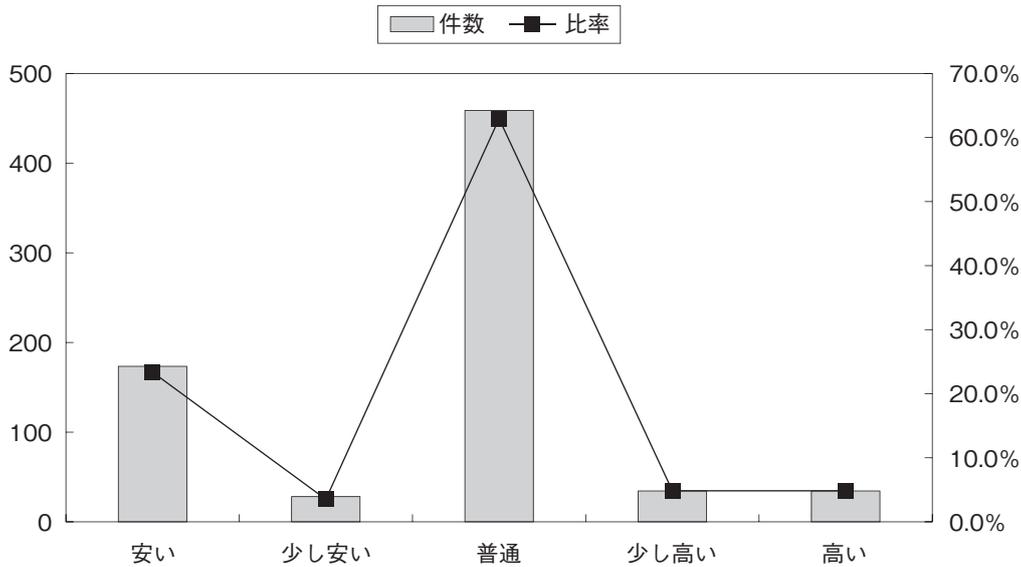
対戦希望チーム ウェスタンリーグ



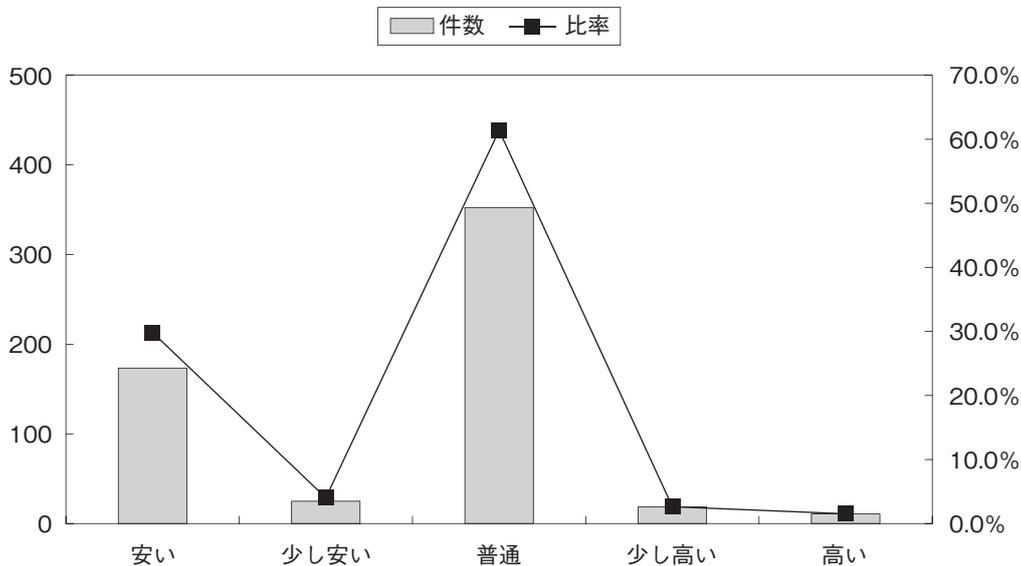
対戦希望チーム イースタンリーグ



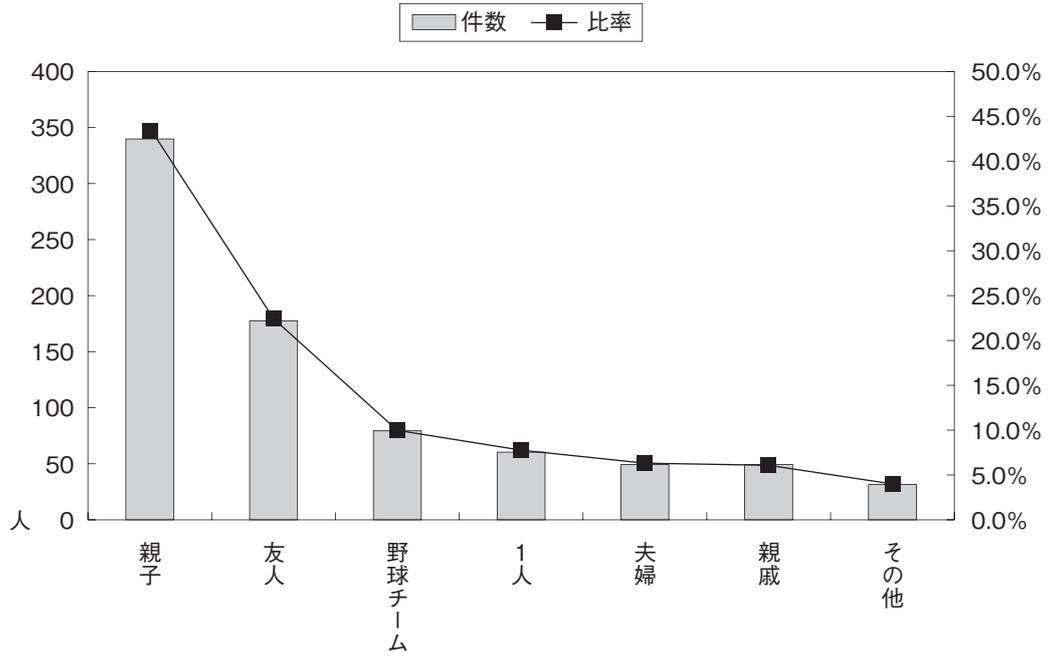
内野入場料大人1800円（前売1300円）について



外野入場料大人700円について



観戦帯同者（複数回答）



資料4 ウェスタンリーグ公式戦収支予算書（決算）

1. 収入の部		税込	
項目	金額	内 訳	
入場料収入	1,944,384	フリーパス券ほか前売り	1,773,404
		当日売上げ(30日)	876,200
		払い戻し金 JTB	-96,420
		払い戻し金 球場	-608,800
協賛金	2,240,871	サブスポンサー1社含む50社	1,980,000
		売店協賛金	191,900
		シャープ産業協力金	68,971
開催運営資金	210,000	開催運営資金 1口10,000円	210,000
商品販売	57,000	Tシャツ、ユニフォーム販売	57,000
合 計	4,452,255		

2. 支出の部			
項目	金額	内 訳	
チーム遠征費	8,284,730	タイガース・ホークス遠征費(試合球10doz含)	7,737,000
		雑経費	239,980
		移動用バス・タクシー(5/29~5/31)	307,750
広告宣伝費	1,529,570	ポスターB2 900枚	} 311,850
		チラシA4 2,000枚	
		チケット 8,000枚	
		チケット招待券 11,000枚(市内小中学校+近隣スポ少)	
		パンフレットA4 20ページ@65×6,000部(1日分)	378,000
		看板広告等 横断幕2枚、看板10枚、商工会議所広告等	140,000
		宣伝費 テレビCM制作300,000U×21 100,000テレビ新潟 三栄新聞広告266,400	699,720
運営費	324,525	警備費 ガードマン@15,000×10人×1日+キャンセル料	189,525
		謝金	100,000
		整備委員@4,000×20名 教護員@5,000×1名	
		チケット販売等バイト@5,000×3名	
		イベント保険	35,000
事務費	123,692	通信費 郵送料など	54,022
		事務消耗品 コピー用紙、インク等	69,670
雑 費	461,557	ボランティア、スタッフ等食費@800×(100人×2日-15人)	166,000
		缶入りお茶@90×200本	
		シャンプー、石鹸、消毒液、手袋、マスク等	40,147
		花束4個	20,000
		選手賞品等	42,310
		抽選会景品、Tシャツ等仕入れ	193,100
合 計	10,724,074		