

### 福岡ソフトバンクホークスのマーケティング

福岡ソフトバンクホークス株式会社 広報室長 井上 勲

はじめに

今や「マーケティング」という言葉は一般にも浸透し、曖昧模糊とした姿ではあるが「商品・サービスを売るための手法」といった程度の理解はされているように思う。だがしかし、一方では、本来の「マーケティング」という言葉の意味する本質と比べると、誤解や狭義にすぎる部分も多いな、という感想を持つ人はマーケティング教育に携わる方々には少なくないだろう。

「スポーツマーケティング」でも同様だろう。NPB（日本プロ野球）は12球団で構成されている。つまり、日本のプロ野球会社は12社しかない（独立リーグを除く）。それぞれの事業会社は、どんなことを考えどんな施策を打ち出しているのか。その収益の構造や方向性は、それぞれの複雑な事情が絡み、NPBの事業会社同士でもなかなかわかりにくい。

日本プロ野球は、このような特殊な事業ではあるが、なにかのご参考になればと、福岡ソフトバンクホークスのマーケティングの考え方についてご紹介させていただく事とする。

1. 世界のスポーツマーケティングと日本プロ野球

アメリカ4大スポーツといえば、総収入の多い順に、NFL（アメフト）、MLB（野球）、NBA（バスケット）、NHL（アイスホッケー）である。

例えば、NFLは32チームで構成され、リーグ全体の年間収入は90億ドルを優に超える、世界最大のプロスポーツリーグである。所属チームの平均収入は2億7千500万ドル、平均営業利益は4100万ドルを超える（Forbes: The Business Of Football (2012年9月)）と推測されている。収入の主なものは放映権料やライセンス料、支出のメインは年俸であり、さらには、スポーツを「文化」として保護するべきと捉える国民性にも立脚した、優遇税制など、特殊な保護政策も後押しし、事業として大成功している。翻って日本のスポーツはというと、NPBのリーグ全体収入が1千億円程だと言われており、Jリーグ（J1）が600億円前後と、まさしく「ケタが違う」規模である。

収入の大部分を放映権料で賄うアメリカのプロスポーツに比べ、日本プロスポーツの放映権の比率は低い。これは、アメリカではテレビ普及の黎明期から

#### も く じ

福岡ソフトバンクホークスのマーケティング … 1	Qファイル 原価計算・ビジネス実務の
商品開発授業の実践 … 5	指導上のポイントと留意点 … 14
ビジネスマナーの指導の充実 … 8	平成27年度新課程用教科書の横顔 … 18
平成25年度第21回全国高等学校生徒	日本簿記学会第30回全国大会
商業研究発表大会 報告 … 10	「高校簿記教育懇談会」のお知らせ … 21
Q&A ネット社会を生きるためのやさしい著作権	会計実務検定試験テキスト『財務諸表分析・
第2回 … 12	五訂版』の精神と試験の今後 … 22
	さんフェア宮城2014のご案内 … 24

国土の広さゆえにケーブルテレビが浸透しており、チャンネルごとの月額契約や年契約に加え、ペーパービュー（番組単位での課金）などテレビ番組視聴に対して対価を支払うことが普通であり、テレビ局が放映権料を回収することが容易なため、放映権料も高額になるという事情がある。一方、日本では「テレビを見るのはタダ」という意識が強く、高額な放映権料を払ってもテレビ局はそれを回収することが難しいため、放映権料は自然と頭打ちとなる。

したがって、日本のプロスポーツは「スポンサー」と「地域（ファン）」との共生関係を経営の基板とした「地域密着型」の事業展開を目指すこととなる。

## 2. 「地域密着型」経営のありかた

それでは、「地域密着型」の事業展開を目指すなかで、「スポンサー」や「地域（ファン）」にプロスポーツがもたらすメリットとは何だろうか？

まずスポンサーにとってのメリットとは、各社の広告活動のステイタスアップに貢献するとともに、より生活に密着した存在として認識させる事にある。

つまり「ホークスのスポンサー」である事で、例えば『球場で広告を見た事がある』という形で生活者により認知されやすく、『同じチームを応援する存在』としてより親しみを持ってもらいやすくなる事だ。

それでは、地域（ファン）のメリットとはなんだろうか？それは、威勢よく・元気よく、街の活力源となるような話題を提供できる存在ができる事や、応援セールやイベントなど、共有財産として利用できる事にほかならない。

このような形で、プロスポーツとスポンサー、そして地域（ファン）が相互にメリットを見出し、仲間意識を醸成し「WIN-WIN-WIN」の関係にならなければ、地域密着型の経営は続かない。つまり、「スポンサーや、地域（ファン）と選手・球団が相思相愛で、一致団結していること」をしっかりと表現することが重要な課題となり、我々はこの活動を「ファンサービス」と定義付けている。

この「ファンサービス」は、大きく以下2つの視点に分かれている。

視点①：ファン度の深化

（ライトユーザーをコアユーザーへ）

視点②：ファン全体の拡大（新規ユーザー獲得）

つまり、ファンとのつながりを強化し、同時にファンを取り込むことが重要な課題となる。実は、この2視点は似て非なる部分が大きく、非常に悩ましげな要

素を含んでいる。そもそも、九州・福岡におけるホークスは、性別年齢ごとにファン層の広がりが大きく、マーケティング戦略的にも、明確にターゲットを想定し区分けすることが非常に難しい。我々は、ファンサービスのあり方を考える前に、福岡ソフトバンクホークスという「ブランド」をどのようなものとして定義づけるか、という、初歩の初歩にして、ハタと立ち止まることとなるのである。

## 3. ブランドとは？

福岡ソフトバンクホークスのブランド戦略についてご紹介する前に、そもそも「ブランド」とは何なのかを整理しておきたい。

「ブランド」とは『消費者の中で出来上がる価値イメージの総体』である。つまりは、消費者の経験・態度がブランドを求める消費者自身を投影されている魅力そのものが「ブランド」といえる。そして「ブランドが弱い」とは、消費者の中で価値イメージが形成されていない状態であり、消費者にとって、商品・サービスの魅力に欠ける状態といえるだろう。

魅力に欠ける状態に陥る要因は幾つもあるが、列挙するなら、商品のニーズがない（存在する必要性がない）、ターゲットが的外れ（ニーズはあるが狙いが違う）、優位性が明確でない（商品の機能差が明確でない）、ブランドコンセプトが伝わっていない、表現（広告やメッセージ）がわかりにくい、一貫性がない、量が少ないなどなどである。

## 4. ホークスのブランドコミュニケーション目的

前述したとおり、福岡ソフトバンクホークスのファンサービスの視点は、①ファン度の深化（ライトユーザーをコアユーザーへ）、②ファン全体の拡大（新規ユーザー獲得）の2つあり、これがホークスのブランドコミュニケーション目的そのものともいえる。では、「消費者にとってのホークスの魅力」とはどこにあるのか？つまり、ホークスのブランドコンセプトをどう設定すべきなのか非常に重要な課題となる。

ブランドコンセプトの設定を行う手法は様々あるが、ホークスのように幅広いターゲットを対象とする場合には、ターゲットアイデンティティ（性別・年齢・居住地…）を考慮しつつ、組み立ててゆく事となる。ブランドコンセプトをどのように設定し組み立てるか、それは非常に難しく意見が分かれる課題でもある。営業やイベントの担当者が肌で感じる「ファンの空気」のような要素も重要であるし、数値分析に基づいた客観処理もまた重要な手法である。この、「主

観」と「客観」のバランスを、数値データを元に調整してゆくことが、ひとつの「ホークスらしいマーケティング」戦略であると考えている。

#### 5. ホークスブランドのターゲット（ファン）設定

前述したように、ブランドコンセプトを設定する際のデータとして、ホークスでは、年に数回、大規模なインターネット調査を行っている。その結果は、チームのシーズン成績などによって左右されることは多いものの、ファン像の大きな傾向をつかむことができている。

調査にてわかったことは、まずは、福岡県のほとんどの人は「福岡ソフトバンクホークス」ファンということだった。喜ばしいことではあるのだが、ファンの分布に性別年代別の偏りがあまりないということは、ピンポイントなブランド戦略が立てにくいことも同時に意味するため悩ましい。つまり、ファン層の性別年代別の偏りが少ないために、特定層だけをターゲットにすると、現在の支持層が離れる危険性がある。現在の支持層の満足度を維持することが、ブランド戦略の重要な方針であることを調査によって再認識させられた。

その他、性別年代別の傾向として、「20代～50代以上の男性はチームのファンであり、野球そのものが好きな人たちで、試合そのものを楽しむ傾向にある」、「20代～40代男性は情報を集めて楽しむことが好き」、「10代・20代女性は、チームも好きだが、それ以上に特定選手のファンであること、さらに10代女性はイベント参加率も非常に高いこと」などがわかってきた。

そして、それぞれのファンが持つ「ホークスのイメージ」について注目すると、大きく3つの要素に分類できた。

まず1つ目は、監督・選手・スタッフなど「タレント」である。孫オーナーや、王貞治会長、秋山監督や選手・コーチ、スタッフに対して、「地元と強い結びつき」「親しみ」「人気」「強い」「カッコいい」という評価をしているファンが多かった。

そして、2つ目はヤフオクドーム、ダグアウト（グッズショップ）などの「ハード」である。ドーム内での飲食、演出、売店など施設が、「ファンを大事にしている」、「親しみのある」、「楽しい」、「面白い」という評価を得ていた。

最後に3つ目が、マーケティングアプローチなどの「ソフト」。イベントや、チケッティング、広告・宣伝、タイアップ展開など「地元と結びついている」、「人気

がある」、「ファンと選手が一体になっている」という評価をされていた。

まとめると、カッコよく、強く、親しみやすい「監督・選手」が、楽しく、ファンを大事にする「施設」で、ファンと選手が一体になっている、地元と結びついている「イベント」を行うこと、という経験の積み重ねが、現在のホークスのイメージを作り上げていることがわかった。

#### 6. 福岡移転直後のホークス

現在のホークスのブランドについては前述したが、ここで少し、移転直後の「不人気球団」ホークスが人気球団となるまでの過程について言及したい。

福岡ソフトバンクホークスのブランド戦略の出発点は、2005年に人気球団であった「福岡ダイエーホークス」の買収である、という前提があり、人気球団になった過程は現在のブランド戦略的にも非常に興味深い点が多くある。

南海ホークスをダイエーが買収し、本拠地を福岡・平和台球場へ移転した1989年からしばらくは、ダイエーホークスが下位低迷を続けたこともあり、スタンドに空席が目立つことも多かった。福岡・平和台球場は、西鉄ライオンズ〜クラウンライターライオンズの本拠地であったため、西武ライオンズを応援するファンも多く、西武対ダイエーの試合では本拠地・平和台球場であっても、西武ファンの方が多く有り様であった。当時のダイエーは、戦力充実と人気の向上をはかり、93年に秋山幸二・渡辺智男・内山智之を獲得する大型トレードを実施、翌94年には石毛宏典・工藤公康といった西武ライオンズの看板選手が次々と移籍し、福岡のライオンズファンをホークスファンとすることに成功した。94年には長崎出身で、大分・別府大学附属高等学校の城島健司をドラフトで強行1位指名するなど地元選手を優先的に指名する方針を示した。翌95年には王貞治監督が就任する。

また、93年には日本初の開閉式ドーム球場である「福岡ドーム（現・ヤフオクドーム）」が開場し、95年にはホテルが開業、野球観戦とホテル宿泊をセットにするなど、大きな「レジャー」としての野球観戦を提案すると同時に、野球そのものへの関心を喚起した。

プロモーション面では、「勝ったら企画」と題して、「ホークスが勝ったら享受できる特典を設定する」商店、飲食店などを募集し、無料でステッカーやポスター、チケッなど配布した。さらには、球団ロゴマークの無償使用を認め市民球団としての認知および、

ファン深度の更なる強化を図った。

つまり、ダイエーホークスが福岡の地で絶大な人気を獲得できた理由は、看板選手の移籍による西武ファンの取り込み、地元出身選手の積極的採用による親近感の醸成、世界の王監督という『タレント』の充実、日本初の開閉式ドームである「福岡ドーム」という『ハード』の完成、強い（強くなってゆく）チームと、野球興行をただの「観戦」でなくレジャーとして提案できた『ソフト』の3要素の充実が、勝ったら企画、球団ロゴマークの無償使用などのファン深度を強めるプロモーション的取り組みで広く伝わったことが大きかった。

この、『タレント』『ハード』『ソフト』の3要素によるブランドの形成は、前述した現在の福岡ソフトバンクホークスブランド構成要素分析と合致しており、非常に興味深い。もちろん、地元の熱狂的支持を得ることができるようになった要素で重要なのは、チーム力が年々向上していく過程と、応援の輪の拡大がシンクロしていった事である。98年Aクラス、99年、00年優勝と、チームが注目され、地元メディアへの露出が拡大し、凶らずも親会社の危機により全国的にも注目されるというドラマが次々とやってくる。勝負ごとであるために、思ったようにはいかないが、人々が感情移入できる「成長戦略」というストーリーをどう描くかが、球団のブランド形成では大きく運命を左右する。

## 7. 象徴的イベント「鷹の祭典」

前述のとおり、「地元プロ野球球団があること」のファンのメリットは、「日々の生活がちょっとだけエキサイティングになること」、や「ワクワクすることがちょっとだけ増えること」に他ならない。生活者のマインドの中で「ホークス」が、どれだけのシェアを確保できるかが、野球興行というエンタメの命題となる。つまりは、ビジネス上のライバルは他球団ではなく、「映画」「音楽」「テレビ」等、余暇やお金を消費するもの全て、ということになる。

福岡ソフトバンクホークスが05年から実施しているイベントに「鷹の祭典」がある。このイベントは、イベント期間限定で着用する鷹の祭典特別仕様のユニフォーム、通称「鷹ユニ」を製作し、期間中の全入場者に「鷹ユニ（レプリカ）」を配布する。協賛社を募り、鷹の祭典へスポンサーードしていただくとともに、「鷹ユニ」を職場や街なかで着用してもらう。選手と同じ「鷹ユニ」を球場の全員が着用し、街なかでも

着用し、市民全体の「お祭り」として盛り上げている。もちろん球場では、「鷹の祭典」のための特別な演出や飲食メニューが提供され、イベントを更に盛りあげる仕組みとなっている。無料で「鷹ユニ」がプレゼントされるので「鷹の祭典」のチケットは手に入れにくくなる。するとチケットや「鷹ユニ」を商品としたスポンサーキャンペーンも注目される。そして、スポンサーのキャンペーンによって、さらに「鷹の祭典」の注目度も高まる。選手という「タレント」との一体感、飲食や物販、演出といった「施設」、お祭りのイベントを実施し、広告する「ソフト」の3要素を満たすイベントとして「鷹の祭典」は非常に好評を博している。

ファンがホークスのコンテンツに喜ぶからこそ、スポンサーメリットとしてホークスプロパティを提供するビジネスが成立している。ホークス、ファン、スポンサーの3者間でその「マインド」が共有できているからこそ、「WIN-WIN-WIN」の関係を構築できている。その好例が「鷹の祭典」である。

## 8. 福岡ソフトバンクホークスのマーケティング戦略まとめ

ホークスは、広い世代の男女それぞれに来場してもらえる取り組みを目指している。それには、選手や監督といった「タレント」の充実だけでなく、トイレの改装のような「ハード」も、客対応やイベント・演出などの「ソフト」のレベルUPも同じくらい重要である。

前述のファン度の深化（ライトユーザーをコアユーザーへ）とファン全体の拡大（新規ユーザー獲得）は似ているようで背反しやすい。例えば、試合開始前にアイドルを招いてのイベントを実施すると、「野球場でアイドルの歌が聞けて嬉しい」というコメントもあれば、「アイドルのファンのせいで野球に集中できなかった」というコメントもある。2つの視点のバランスとターゲットの見極めは、未だ試行錯誤の段階でもある。野球観戦を「レジャー」として、提供している以上は、そこには個人ごとの『楽しみ方』があり、全員が納得するような『演出・進行』を提供することは、非常にハードルが高いが、マーケティング調査や満足度調査をベンチマークとしつつ、PDCAのサイクルを繰り返し『ヤフオクドームスタイル』のようなものを模索し、そこに魅力を感じてもらえるよう日々活動していきたいと思っている。