

## 福岡ソフトバンクホークス訪問

日時：平成31年1月23日(水)

訪問先：ヤフオクドーム

担当者：大山 隆太 氏 (福岡ソフトバンクホークス 事業統括本部・事業運営本部・ゲストサービス部 部長代行、兼テナント課課長、兼店舗開発課課長)

参加者：スポーツ研究所所員

佐竹弘靖、佐藤雅幸、飯田義明、吉田清司、時任真一郎、李宇諤、佐藤満、齋藤 実、富川理充、柏木悠、平田大輔、相沢勝治

大山 今回は、我々ソフトバンクホークスが、どのような形でスタジアムに新規顧客を獲得したり、集客したりしているのかという戦略についてのお話と、ホークスとしてのブランドの価値をどうやって拡大しているのかということについてお話しさせていただきます。

まず、ホークスについてご説明させていただきます。創設時は、南海ホークスでした。前のオーナーのダイエーさんが南海電鉄から球団を買収したのが1988年、福岡ダイエーホークスになりまして、そこから2005年に福岡ソフトバンクホークスになりました。福岡のホークスは1989年のシーズンからスタートしていますので、実は今年が福岡移転30周年ということで、現在は様々なイベントを企画しているところです。

オーナーの孫がホークスを買収させていただいたのが2005年で、私も2005年にこちらに来させていただいて、丸々14年経っています。それから、次のページにありますが、ソフトバンクとしてはリーグ優勝5回、日本一5回という成績です(スライド1)。2010年だけ、リ

ーグ優勝は果たしましたがクライマックスシリーズで負けてしまい、日本シリーズに行けませんでした。逆に今年は、リーグ2位だったのですが、日本シリーズで優勝することができました。

ホークスのポジションとビジョンですが、スライド2が観客動員数の流れになります。ロッテからオリックス、西武、楽天等々ときまして、我々の観客動員数のポジションはセ・リーグ、パ・リーグ12球団の中で第3位です。トップは阪神タイガースさんの300万人越え、ジャイアンツさんがそれに続いています。最近の野球界の特徴としては、集客率、平均稼働率が注目されています。以前の資料では、2005年時に平均稼働率が90%を超えていたのは巨人と阪神以外にはなかったのですが、今は5球団、阪神、巨人、ホークス、広島カープ、DNAが超えていて、特にDNAはスタジアムのキャパは小さいのですが、平均稼働率が96.2%となっています。野球界そのもののテレビでの露出は減っていますが、実はお客様に関してはかなりスタジアムに足を運んでもらえるようになってきているというのが現状です。



大山隆太氏

経済効果の波及ということでは、レギュラーシーズンとポストシーズンにおいて、いわゆるホークスを観戦に来るとい意味合いでの経済効果は年間約900億円という報告が出ています。

ホークスの事業方針ですが、2005年に立ち上げた時に、孫オーナーのほうからは「目指せ世界一」と言われています。これは、チーム力が世界一というのはもちろんですが、売上とし

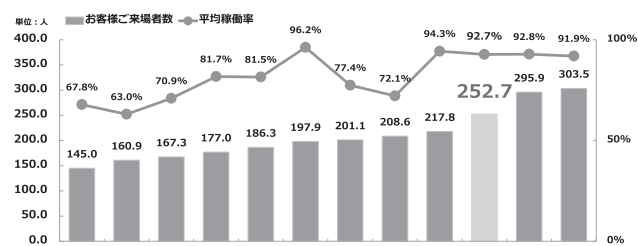
### 球団の歴史

- 1938年 球団設立 南海電鉄を親会社とする南海軍 (なんかいぐん)
- 1988年 ダイエーによる球団買収 福岡移転  
福岡ダイエーホークス誕生
- 2005年 ソフトバンクによる球団買収  
福岡ソフトバンクホークス誕生
- 2011年 福岡ソフトバンクホークスとして初の日本一
- 2012年 福岡ヤフオクドームを買収
- 2014年 福岡ソフトバンクホークスとして2回目の日本一
- 2015年 球団史上初の2年連続の日本一(3回目の日本一)
- 2016年 福岡ソフトバンクホークス12年目のシーズン
- 2017年 福岡ソフトバンクホークスとして  
5回目のリーグ優勝・4回目の日本一
- 2018年 球団創設30周年
- 2019年 福岡移転30周年

スライド1

### 観客動員数と球場稼働率(2017年)

#### パ・リーグでは圧倒的No.1の動員



スライド2



でも世界を目指そうということに頑張っている次第です。ちなみに海外の、特にヨーロッパのサッカークラブとの売上を比較してみても、うちの売上は実はACミランに次いで13位、14位ぐらいのポジションをキープしており、今年においては年間305億を売り上げています。

ヤフオクドームに来場されるファンの状況です。ファンクラブに関しては、もともとホークスが始めた時から現在まで続いておりませんが、以前はだいたい7万人前後の会員数をうろろろしていました。現在、2019年度の会員を募集していますが、昨年未までのファンクラブの会員は15万人を突破しました。15万人を突破したホークス会員と、スタジアムの中などで飲食をしていただくお客様で、ファンクラブ会員ではなく、そこでポイントだけ貯めるタカポイント会員という制度があるのですが、そちらまで合わせると全部で25万人を会員として抱えていることになります。

プロ野球ファンの東京方面と関西等を含めた男女別の割合についてです。現在、野球界全体ではだいたい男性6、女性4の割合と言われている状況ですが、セ・リーグ、パ・リーグ、ホークスファンというカテゴリーに分けてみると、福岡に関してはほぼ5対5、男女比率はイーブンになっています。世代においては、セ・リーグファンはどうしても60代より後半の方が非常に多くなっているのに比べ、パ・リーグでは、実は18歳から29、30歳手前の世代が非常に増えています。ホークスについても御多分に洩れず、18.7%が30代以下の方で占め

られています。どうしても福岡という街が年配の方が多というのがありまして、60代以降のファンの方もかなり来場されていますが、いま若い世代に対してどんどんアプローチをかけていますし、野球に興味を持っていなかった中高世代あたりの女性ファンの獲得にもものすごく力を入れています。そちらは後ほどご報告させていただきます。

パ・リーグマーケティング (PLM) という会社がありまして、先ほどからのデータはこちらから毎年入手しています。地域別で見ますと、このような形に分布しています(スライド3)。当然ではありますが、九州エリアに関してはホークスのファンがほとんどを占めています。関東エリアに関しましては、福岡から東京に出ている方も非常に多いので、ホークス

ファンになっていらっしゃる方が66万人ぐらいいます。

観客の状況について、説明させていただきます。さきほどタカポイント会員を紹介しましたが、来場された時、飲食を購入されたとき、グッズを購入された時、それぞれ必ずタカポイントが付くようになっています。ファンクラブのカードと一緒に、バーコードがついていて、これを読み込ませるとポイントが付いて還元されるというサービスをやっています。入場する時に読み取りますので、だいたい年間何回来られたかというデータが正確に取れるようになってきました。一回来たというファン(ユニークユーザ)は、この調査を始めた6年前からだんだん少なくなっています。以前は44%がユニークユーザだったのですが、今は

### ホークスと他球団の地域別ファン数比較



単位：万人	ジャイアンツ	タイガース	カープ	ファイターズ	イーグルス	ホークス
北海道地方	17	11	6	258	5	3
東北地方	72	17	12	24	240	5
関東地方	511	157	142	98	130	66
中部地方	197	77	54	33	52	24
近畿地方	166	580	65	22	33	32
中国地方	47	34	237	7	10	19
四国地方	35	37	24	7	9	9
九州地方	95	33	45	16	25	407
合計	1,139	945	584	464	503	564

※「PLM共同アンケート・サマリー2017年度」より

スライド3

15



32.8%ということで、逆に3回から5回来てくださるお客様というのが6年前の調査と比べると、今はほぼ倍になっています。ホークスに興味を持っている方がどんどん増えてきている、というのが我々の実感です。

観戦率と観戦以降に関してですが、観戦率の推移というのは実は先ほどの数字と逆行していきまして、若干低下傾向になっています。低下傾向の中にもいろいろあると思いますが、興味があるけど観戦したくないとか、観に行きたくないという人の中には、スタジアムに来るとけっこうお金を使わなくてはいけない、チケット代が高いという理由をあげられるでしょう。現在、これだけスマートフォンやウェアラブルが発達しますと、もうスマートフォンで野球を見てしまおうという方も増えているといます。我々も親会社としてそういうことに取り組んではいるのですが、そこに組み始めれば組み始めほどテレビの観戦率が低くなるというジレンマに悩まされているというのも事実です。

観客の状況につきましては、今コアファン

が増加していますが、その逆としてこれまで観戦をしたことがなかった未経験者も増加しているというところで、この観客間のギャップにどう取り組んでいくかが今後の課題だと思います。その意味合いで、今年も従来から取り組んでいるホークスの野球や球場の演出を楽しんでもらい、さらに野球以外のものにも興味を持ってもらうための取り組みをしたり、何度でも球場に足を運んでいただき、常にホークスを気にするようファンになってもらうということが我々の課題です。今、そこをセグメント化しまして、ターゲットを設定して、ターゲットにあった施策というのをそれぞれ展開しています。具体的には、例えばビジョン演出、球場の演出をファンと一体化して、球場で行われているイベントに興味を持ってもらう企画をはじめています。当然ながらビジョンを有効活用した演出をやっておりまして、回の合間合間の時間を利用して、様々な取り組みをやっておりまして、三回裏の終了後には、飲食の企画として、ホットドッグレースという着ぐるみのレースをやっていまして、勝った着ぐるみがその瞬間から半額になるとか、100円引きになるとか、そういうふうな形で演出に興味を持ってもらおうと思っています。この企画は、もともとアメリカのワシントンナショナルズでプレジデントレースというのがあり、リンカーン、ワシントン、フーバーといった四人の大統領が走るレースをやっていまして、それを真似して始めたものです。あとは5回の裏にウーハーダンスという我々が作ったオリジナルダンスをやったり、ラッキーセブンのところで風船飛ばしをやったり、ホークスの勝利日には勝利の花火を打ち上げたり、試合が終わった後の演出などもやっています。特にラッキーセブンの風船飛ばし

に関しては、甲子園の風船飛ばしが一番有名ですが、もともと広島カープが始めた企画だそうですね。広島さんが始めましたが、今はホークスの風船飛ばしと甲子園の風船飛ばしが名物になっていますが、実は我々が業務委託を受けて、楽天さんの風船と横浜さんの風船も作っています。

新しいシートも取り組みのひとつです。お客様の視線を変えるために、世の中のニーズに合ったシートを毎年のように作っています。例えばバックネット裏にある「みずほシート」のところには、普通のシートではなくソファシートを作ったり、2006年に「コココーラシート」というフィールドシートを作ったんですが、10年近く経ったということもあり、一昨年そこを全面リニューアルさせていただきまして。あとは女性しか座れない「タカガールシート」というものを作らせていただきました。またVIPシートのところが20年以上経って劣化しておりましたので、そこを改修したり、様々な取り組みを行なっています。

ファンのニーズに応えるため、多種多様なチケット展開も行っています。フレックスプライスというものをやっておりまして、今年の特徴といたしましては、「AIを活用したダイナミックプライス」というものに取り組んでおります。ヤフーさんと取り組んでいるのですが、今年は価格がその都度都度によって変わっていくというダイナミックプライスというのを実施することになっています。やはり人気カードは人気カードなりの価格となるようにAIが設定し、チケットが売れないものは、チケットの値段を下げていくという形でコントロールしています。ゲームごとですが、ヤフーさんと年間を通して1試合あたり1000席とか2000席とかをコントロールしていると聞いています。また、様々な企画チケットもあり、日本酒の獺祭飲み放題付きチケットも販売しています。ビール、アルコール飲み放題もあります。やはり野球場とアルコールは非常に合うので、そういう形でお客様を呼んだりしています。

## 鷹の祭典戦略

### 毎年テーマを持って鷹の祭典の色を設定

- ・ 新鮮な価値の提供
- ・ 話題喚起
- ・ ファンの楽しみに



もう1頂! ゴールデンストライプ2018



BIG YELLOW DREAM (2006) モエルゼ ナツ! ストロングホークス (2007) レボリユーション イエロー(2008) 空舞道ブルー (2009) カチホキレッド (2010) チャンピオンブルー (2011) ブイイグリーン (2012) ガッツパーブル (2013) カチホキレッド (2014) 勝利 レボリユーション イエロー(2015) チャンピオンブルー (2016) 1ダホー! ストライプ2017 (2017)

スライド4

手の好みの料理をどんどん出していくということをやっています。これはうちの球団だけではなく、12球団こういうことをやっているんですが、例えば交流戦の時、甲子園球場や東京ドームで、ヤフオクドームで出ているお弁当を対戦カードの時に限定で出したりとか、球団ごとの交流というのもこの2、3年で始めています、ファンの方を飽きさせない商品作りを目指しています。

イベントとしましては、我々が始めた「鷹の祭典」がシーズンの中でも一番重要なポジションを占めています。元々のコンセプトは、何か我々が文化を作りたいということで、福岡にある三大祭りである「どんたく祭り」、夏場の「山笠」、あと「放生会(ほうじょうえ)」というものと並ぶような文化を野球界から発信できないかということで考えたのがこの「鷹の祭典」です。2006年から始まった、とは言うのですが、実はこれ以前の2004年、まだダイエーの頃に鷹の祭典につながる企画をやっておりました。当時ダイエーからソフトバンクに変わるということもあって、ユニフォームの在庫を大量に抱えていました。このユニフォームの在庫をなんとか有効活用してできないだろうかということで、来場したお客様にユニフォームを全員無償で提供するという企画をやったのが2004年です。2005年にソフトバンクになってからもそれを踏襲し、2006年からはただユニフォームを配るだけではなく、テーマを持ってやろうじゃないかということになりました。2004年、2005年は通常のホームとビジターのユニフォームをあげていましたが、2006年からはオリジナルのユニフォームを使って、お客様により興味を持ってもらえるようやらせていただきました(スライド4)。色々な色で作っているのですが、2018年はゴールデンストライプということで、金色のユニフォームを配布しました。鷹の祭典のユニフォームをプレゼントすることによって、福岡気質ということもあるのですが、ホークスとの絆というよりもファン同士の仲間意識が高まるという部分があるのと、全員がそれを着ているということで球場がその色に染まり、一体感が醸し出せるんです。毎年、その年その年の色のコンセプトに合わせており、例えば風船も一昨年は黄色で、去年は金色で作りました。その色に合わせてスタジアム全体を演出しています。期間限定、わずか6試合ではあるんですが、その祭典に合わせてグッズや飲食もオリジナルカラーに合わせて限定で発売するようなことにも取り組ん

でいます。球場だけではなく、ヤフオクドームに来場する時から、球場に来るワクワク感を醸し出すために、階段のところにも大型ポスターを掲出したり、いろいろなスポットを様々な場所に用意したり、実際に選手たちがユニフォームを配ってくれるという企画を用意したり、選手・ファン・街が一体になって喜べるような仕組みづくりを考えております。

鷹の祭典開催月の7月に入ると、スタジアムだけではなく、街の方でも、天神・博多の街の様々なところで、例えばこういう団扇を配布してホークスが鷹の祭典をやっているという感を演出したり、こういうポスターで街をジャックしたりしています(スライド5)。ユニフォームに関しては、例年35万~40万着作っております、当然ファンの方にも配ってはいますが、街の玄関である福岡空港や、タクシー・バス・地下鉄の運転手さんなど、いわゆる我々が常に生活に関わる部分に関しても、協賛という形でユニフォームを配布させていただき、皆さんに着ていただいています。去年は日本航空さんにも着ていただきました。もともとコーポレートカラーが赤なので喜んで着ていただきました。コーポレートカラー無視で、福岡限定で、全日空さんも着ていただいています。逆に青の年もあったので、その時はJALさんにもちゃんと着ていただきました。鷹の祭典につきましては、通常の試合、鷹の祭典を抜いた時には、観客動員は3万4千ということで、4千人のギャップを埋めるという面でもいつも我々は苦労しているんですが、何もなくてもユニフォームがもらえるということで、全試合チケットが完売します。チケットの価格も割安の価格で売ることなく、すべて定価で売っており、会社としてもロジックについても、値引き分でもロスが発生

している分をユニフォームに回しているという形なので、基本的にはかなり会社の利益や事業的にもプラスになっているイベントです。チケットの売り上げが、通常の試合が約1億円ですが、それがこの期間は4.5倍になっています。グッズの売り上げも上がっています。通常のゲーム協賛と比較して、鷹の祭典の時の協賛は、多くの協賛社さんが手を上げてくれます。この期間だけの協賛には非常に価値があるということで、買っていただいています。

鷹の祭典を始めた後に、女子中学生・女子高生という女性の層に、もう少しヤフオクドームに足を運んでいただけないかということで始めたのが、タカガールデーです。実はタカガールデーの以前にも同様のイベントがあり、これは2006年に始まったんですが、当時は女子高生デーというのをやっていました。女子高生デーが始まった理由ですが、ファンクラブの会員の仕組みが、中学生まではキッズ会員、高校からが一般会員ということになっていましたが、女性の継続率が中学から高校に上がる時に異様に落ちてしまうので、ここで何かしらのアクションをかけられないかということで、考えて始めたのがこの女子高生デーというものでした。以前は女子高生のみターゲットでしたので、女子高生の方に学生証を見せていただければユニフォームを無償で差し上げるという形でやっていたんですが、回を重ねるにつれてやはり一般の女性の方からもユニフォームが欲しいという声がたくさん大きくなりまして、2015年から、タカガールデーという形に変えまして、来場する女性全員が対象者というイベントになっています。来場女性全員にユニフォームをプレゼントして、球場をピンク色に染



スライド5



めるということで、鷹の祭典のカラーに染めるということのピンクバージョンを毎年5月にやっています。来季はこのタカガールデーを東京ドームでもやることになっていまして、4月に東京ドームで初開催します。多分来週ぐらいに大きくリリースされます。もともとピンクリボンの活動を女子高生デーに合わせてやっていたので、タカガールデーでもピンクリボンのマークをバッテリーサークルに使ったり、ベースをピンク色に変えるなど球場全体で取り組んでいます。ここ2、3年の特色ですが、街中ののお店ともコラボレーションしまして、街の若い子が行くようなソラリアプラザやパルコ、JR博多シティや天神コアなどの主要なところで、このための露出をさせていただいたり、あとは地元のカフェとコラボレーションして、ピンクのオリジナルメニューをその期間だけ限定で出させていただくなど、この期間中ではピンク色を訴求するというのを、福岡市内の街中でやっています。通常の試合との比較ですが、非常にインパクトがありまして、2018年の2日の開催では、5万6千人の女性の方が来場されました。だいたい全体の7割が女性です。この時はトイレも男性トイレを一部女性用に変更するなどの工夫をして、なんとか乗り切ることができました。この時期の売り上げは、鷹の祭典とそれほど変わりません。このように楽しんでもらうための球場の演出では、一体感を持たせることを非常に重要視しています。また、先ほど申し上げましたタカポイントというところで得たデータを分析することによって、ターゲットを明確に分析することができます。こだわりをもってイベントを作っていくことを、各担当でそれぞれ実施しています。

ここまで紹介させていただいたのが、ホークスとヤフオクドームの戦略ですが、実は我々もう一つ舞台があります。福岡の南側の筑後にスタジアムがありまして、2軍と3軍はこちらのほうで練習しています。もともと、なぜこのような九州戦略をしたかといいますと、以前は九州各県、でジャイアンツに対する関心度の方が高かったのですが、昨今はやはりソフトバンクホークスが強いこともありまして、ホークスに関心があると回答するお客様が非常に増えています。実際関心度に関するマーケティング調査をしても、他の球団よりも非常に高くなっています。特に宮崎では、以前はジャイアンツがほぼ7割8割を占めていましたが、今はカーブがどんどんジャイアンツに迫っている勢いで、ホークスもジャイアンツを抜いている状況です。

**飯田** 宮崎宿は巨人とカーブが同時期に行われますよね。

同時期に実施しています。九州全体に対して、我々ももっと取り組んでいかなくてはいけないということで、ヤフオクドーム以外での野球観戦をこれから増やしていくことになっています。1軍だけではなく、2軍も含めた取り組みということで、いま色々考えています。今シーズンにつきましては、公式戦を長崎、熊本、鹿児島で実施することになっています。北九州も入っています。2軍戦は、九州各県すべてをロードで遠征する予定です。また各球団でやっておりますが、野球教室とか、野球塾、スクールの拡大にも戦略的に取り組んでいます。ファンの方は増えているのですが、今やはり野球人口が減りつつあり、野球を実際にやる方

が減っている現状を危惧しています。今ホークス主催で九州一円に野球スクールをどんどん開校して、野球に興味を持ってもらおうとしています。10年ぐらい前から始めた仕組みですが、4年前からは有料スクールを始めまして、今それも徐々に浸透してきています。2018年からリーフラスさんと提携し、コラボスクールを展開したりして、来年・再来年には1万5千人を超えるようなスクールを作っていきたいと思っています。

**飯田** リーフラスというのはどういう会社ですか？

リーフラスはもともと福岡の百道にある会社で、子供の運動などに取り組んでいる会社です。今、東京本社もできています。野球だけではなく、Jリーグもどこか一緒にやっているところがあると思います。

**飯田** 子供の教育指導を専門にやっている会社なんですね。

そうです。あとはセカンドキャリアみたいな形で、元選手を社員として雇って教室を運営しています。球場の近くにある会社です。

あと2週間でキャンプが始まりますが、キャンプも2003年から宮崎県でやっています。本当に徐々にファンを増えてきておりまして、キャンプ期間中には実際に30万人ぐらいのお客様がいらっしゃいます。平日でも5、6千人いらっしゃいますが、土日ですと3万人を超えるお客様が来場されます。これも宮崎の一大イベントになっています。このように各県ともコラボレーションして試合の協賛をしてもらったりして、試合そのものだけではなく物産展などの催し物も一緒に取り組んでいます。

ファームの施設について紹介します。福岡の南側にある筑後市というところに、ファーム施設を作らせていただきました。以前は福岡の東区に2軍の球場がありましたが、そちらの契約が一昨年終了しましたので、コンペのような形で公募させていただいて筑後に移転しました。もともとタマホームさんが持っていた土地を筑後市が買い取り、それをうちのほうが無償提供という形で貸していただいています。上物は我々がすべて作りました。2軍戦とはいえ、意外と周りの方々に多くきていただいております。いま約13万人を超えるお客様が来場され

## 九州北部豪雨災害復興支援

### 2017年7月5日からの九州北部豪雨に伴う復興支援活動

#### <主催試合での募金活動>



ヤフオクドームの他、タマスタ筑後、東京ドーム、京セラドームでも実施。集まった募金は福岡県および大分県の共同募金会へ寄付

#### <工藤監督・選手会による被災地の学校訪問>

杷木地区の野球チーム 朝倉、杷木、日田地区の12校



東峰村野球チーム



69

ています。特にこの辺のエリアの特色なのですが、平日はナイターよりデーゲームの方でお客様が来てくださいます。やはり周りは農家の方々や年配の方々が多いので、逆にナイターになると皆さん休まれるらしく、平日のナイターは極端にお客さんが減ります。皆さん朝が早いようです。逆に午前中に仕事を終わらせて、皆さん午後から野球を観に来ていただくという感じで、非常に面白いです。

あとは災害復興支援です。熊本・大分等の災害の復興支援をしています。募金活動等も行ってありますが、復興支援マッチということに来ていただいたり、あとは野球観戦招待、野球教室もやらせていただいております。これも一昨年北部豪雨の後、させていただいた取り組みです(スライド6)。

先ほども資料として見ていただきましたが、ホークスと他球団と地域別ということで見ますと、九州地方のファンが圧倒的に多いというところですが、他のところでもどんどん増やしていきたいと考えています。ホークスは九州でのアンケート調査では1位ですが、全体的にはまだ巨人、阪神、中日、広島に遅れを取っているところがあります。なんとか盛り返したいということで、今いろいろ策を練っているところです。その中で、九州地域外のファンの獲得ということで取り組んでいるのが、先ほどもお話しした鷹の祭典です。これ実は福岡だけではなく、2012年から東京でもやっております、2014年からは大阪でもやっています。これを来季以降も継続的に実施していきます。特に盛り上がるのが東京での鷹の祭典です。これはだいたい月曜日に行っており、試合開始は18時ですが、だいたい13時から14時ぐらいには東京ドームの周辺がもうほぼ野球ファンで埋まります。もうこの日だけは、会社を休んでくるとい方が非常に多い不思議なイベントです。だいたい九州出身の方々ばかりですね。来ていただいて盛り上がっています。

飯田 ユニフォーム欲しいんですよ。

そうですね。あとTVでの露出の拡大も目指しています。プロ野球の中継の視聴率はいま減っていると思うんですが、ホークスのTV中継は、福岡では唯一無二のコンテンツと言われております。地上波で出ることが多く、ローカルではありますが、非常に視聴率は高いです。それだけではなく、実はオーナーの肝いりで始

めたことなのですが、東京9チャンネル、10チャンネル、東京MXテレビでも、ホークスのホームゲームは全試合生中継しています。東京でもホークスがなるべく露出するように、鷹の祭典の取り組みなどのネタを追うような企画も出してもらっています。これは一昨年のものですが、日本シリーズでとうとう優勝した時のTV露出効果です(スライド7)。工藤監督が非常に協力的な方ということもあるのですが、ニュースなど、極力全国放送を中心に出させていただくことをしています。また、今シーズンも優勝しましたので、12月、1月ぐらいのいわゆるスポーツが絡む番組に関しては、うちの今年の選手会長の柳田を率先してどんどん出していこうということで、正月前後のスポーツ系の番組にはホークスの選手がかなり出ていると思います。非常にみんな疲れたと言っていました。ジャンクSPORTS、アメトーク、炎の体育会系TVなどに出ています。

若年層への取り組みということで、今シーズン球場の大改修工事を行っており、外野席、コンコース、ビジョンを改修しています。以前は外野のところ为王貞治記念館というものがありまして、野球以外のものが展示されていたんですが、今回自社ビルを建てる際にその王貞治記念館を移転しまして、そこに座席を作ってどんどん観戦空間を増やしています。あとはコンコースですが、25年間何も改修してこなかったもので、まさに今改修工事をやっています、もう一部完成しておりますが、今風の空間を演出するよう形で変化させました。また、球場のすぐ近くに9階建てのビルを建てることになっておりまして、こちらは2020年6月完成予定です。1階にはAKB系列のHKTさん



の劇場が入り、9階は吉本興業さんの劇場が入ります。その間に飲食スペース、あと先ほど話しました王貞治記念館、あとはVR等の施設を作ります。1階から9階まですべてエンターテインメントで楽しめるようなビルを作ろうということで、我々ビル部隊が動いて企画しています。

野球以外にもいろいろビジネスをやっているということで、実はちょうどドームの向こう側にビーチがあるのですが、そのビーチのところ新たな施設を作ったり、スポーツのイベントを開催したり、野球以外にもビジネスとして盛り上げることをしていきます。また、去年実施したのですが、ドームをオールナイトでオープンさせ、ミュージックサーカスというイベントをやったりして、野球以外のものでも売り上げを取っていくビジネスをやっているということで、いろいろな部隊が動いています。以上、駆け足でしたが取り組みを紹介させてい

## 日本シリーズ優勝 TV露出効果(2017年)

【全国】工藤監督生出演(TBS 報道ステーション)



【福岡】工藤監督生出演(4番組)



スライド7

**TV露出時間  
約16.5時間  
金額換算で  
約26億円**



いただきました。

**飯田** 時間の関係もありますが、先生方も何かご質問があればどうぞ。

**大山** 何なりと聞いていただければと思います。

**飯田** 私から質問させてください。協賛の話がありました。協賛は1日なのでしょうか。

**大山** イベントの期間中に協賛をしてもらっています。

**飯田** 期間中の1週間とか2週間とか、ですか。これはどのような仕組みになっているのですか。

**大山** 協賛には露出はほとんどありません。何の協賛かというと、先ほどお見せした鷹の祭典のユニフォームを貰えるという協賛なんです。鷹の祭典のユニフォームは、手に入るのが早く7月1日、一番最後が7月26、27日なのですが、スポンサーの方々に関しては5月中旬ぐらいからキャンペーンをやっていくことになっていまして、キャンペーンの粗品の一つとして、例えばユニフォームが100枚付いている。それをどのように使ってもいいんですが、キャンペーンに使ってもらうことで、販促に繋げてもらうというのが狙いです。

**飯田** 直接ホークスにお金が入るとか、メディアバリューがあるということではないのでしょうか。

**大山** 直接もあるかもしれませんが、メディアバリューという意味では、例えばタクシーなどは露出があります。去年一昨年やったのは、福岡のラーメン店20店舗と提携して、各お店から20万ずつお金をいただき、20店舗のうち5店舗でラーメンを食べると、スタンプカードでユニフォームがタダで貰えますという期間を作りました。街中でユニフォームを使って盛り上げてもらおうという仕組みをやりました。いち早く手に入るメリットをうまく使ってやっていただきました。

**飯田** もう一つ、ジレンマになるかもしれませんが、ソフトバンクは基本的に携帯会社が親会社ですよね。携帯端末でいつでも観れるようになる、観客動員数に影響する、TVの視

聴率が落ちるといアンビバレンスな関係になってしまいますよね。その辺の関係はどのようにバランスとっているのでしょうか。

**大山** 今、アプリでも観戦ができるのですが、福岡の方々のITリテラシーは、東京に比べると低いようです。恐らくですが、ガラケー率は九州が一番高いかもしれません。例えば東京みたいにキャッシュレスとかスマホでといった方法は、まだ難しいです。

**飯田** スマホ世代の若い人たちは、契約すれば特典があったりするのでしょうか。ソフトバンクの携帯を持っていることによる特典など。

**大山** ソフトバンクの携帯を持っていると、来場ポイントが上がるというようなことはやっています。あとはチケットが安く買える。そういう提携は当然しています。

**飯田** それで影響は出ていますか？

**大山** 影響は出ました。ホークスファンのソフトバンク携帯保有率はやはり倍以上、100%ぐらいに上がっています。

**佐竹** ホークスは毎年のようにドラフトで優秀な選手を獲得しています。やはりドラフトと観客動員数は、密接に関係するものでしょうか。ドラフトにかかった選手の動向や育て方、人気度と観客動員数は関係していますでしょうか？

**大山** 明らかに比例しています。

**佐竹** 野村選手(早稲田実業出身)が入団すると、2軍の筑後の球場の観客動員数は増えますか？

**大山** 野村君は東京の高校出身ですが、実は戦略としては九州の出身の選手を取る方が、ファンが来場するということにもものすごく影響が出ます。宮崎出身のピッチャーとか、大分出身の選手とかの方が球場の最初の声援が違います。

**佐竹** ということは、Jと同じようにやはり地域密着型で成長させていく方が球団としてはメリットがあるのでしょうか。

**大山** 当然メリットがあります。そこで、ホー

クスでは育成の仕組みを最大限活用しています。今の1軍選手の10%ぐらいは育成出身です。3軍の精鋭が1軍に上がってくるようになって、ホークスが強くなったと我々は実感しています。我々は地元の一芸入試と言っているのですが、肩が強いだけとか、球が速いだけとか、打てるだけとか、そういう様な個性をもつ方々、ドラフトにかからないような選手を育成で取って、けいたタイミングで上に上げるとい形を取っています。ピッチャーの千賀は育成の出身です。WBCでベストナインにまで選ばれました。

**佐竹** 高橋礼選手(専修大学卒)はどうでしょうか。

**大山** 高橋選手もいいと思います。ピッチャーとしては、アンダースローですし、なかなかいないタイプですよ、WBCにも選ばれています。

**齋藤** ホークスの球団を運営するにあたって、本体(ソフトバンク)からのお金って入ってきているのでしょうか。全て、球団で運営できているのでしょうか。

**大山** ソフトバンクからの資金は0ではありません。スポンサー料として、ネーミングライツが年3.5億円入ってきているのと、あとはソフトバンクモバイルがいろいろな取り組みをやっているので、その協賛金という形で5、6億円ほどいただいています。決算の時に、表向き決算と本質的利益っていう2種類を出して、2014年から本質的利益、いわゆるソフトバンク本社からいただいているお金を抜いた決算でも黒字化しています。

**齋藤** 2014年に何が変わったのでしょうか。

**大山** 2013年に我々はスタジアムを購入しました。それまではリース契約だったんです。当初のリース料は年間48億円で、リースの最終年では52億円でした。毎年その52億円が経営を圧迫していました。本社からリース料はいただいていたのですが、殆ど賃料を払っていただいていたような形です。

**飯田** スタジアムを購入してから、様々な取り組みができるようになりましたね。

**大山** スタジアムを購入する前は、全部オー

ナーにお伺いを立てていました。当時シンガポールの会社がオーナーでしたので、そこがOKを出さないと改修も何も出来なかったんです。

**齋藤** DeNAが横浜スタジアムを買ったのも同じことですね。

**大山** そうです。我々のやったのを見てDeNAさんも始めました。

**飯田** 楽天主っていますね。だからパリーグがその時期からずっと人気が出てきています。

**大山** そうですね。セ・リーグはいまだにスタジアムを所有していないところが多いです。東京ドームさんもそうですし、ヤクルトの神宮球場もそうですよね。広島は一体型ですね。あそこはオーナーが全部OKを出さないと何も出来ませんし、逆にオーナーがOKを出せば何やってもいいという状況です。

**平田** スタジアムまで歩いてきたのですが、スタジアムからここまで少々遠いんですよね。この道中での工夫はありますか。来場者に対していろいろなことをされていますが、まず足を運んでもらう必要がありますよね。駐車場もそうです。この辺は野球の時は渋滞などの問題はありますか？

**大山** 道路は渋滞します。来ていただいたのでわかると思いますが、それほど道も広くないです。もともと九州はバス文化があり、皆さん来場するときにはバスを使われます。最寄りの駅から歩いて来るのはあまりいいです。博多や天神からバスで来られます。実際直行バスも各所からたくさん出ています。ダイエーホークスの時の計画だったのですが、唐人町という最寄りの駅からここまでモノレールを引くという構想もあったそうですが、当時はバスのオーナーの西鉄の反対があったそうです。ただ、今我々で鉄道会社作ろうかという話をしています。スタジアムの目の前まで引こうか引くまいかを今やっています。多分その際はモノレールになると思います。川の上に引こうかという話を進めています。

**佐藤(満)** 駅からドームまでの道のりは、殺風景ですね。民家などが並んでいるので、なかなか難しいかもしれませんが、ゲームがある時はお祭り気分で行けるような雰囲気

があるといいですね。

**大山** ちょっと寂しいですね。おっしゃる通りです。それでも以前はもっと何もなくて、今でこそ少しマンホールのデザインを変えるなどの工夫をしていますが、まだまだその点は取り組まなくてはいけないところです。なかなか行政との交渉がうまく進んでいません。東京の方が、その辺は上手く街の雰囲気を醸し出しているというのが、他の球場に行くと感じます。

**佐藤(満)** スタジアムまでの道のりが、歩行者天国のように歩いて、周りにレストランやカフェがあったりするといいですね。海も近いし、川の水も海の水が入っていて綺麗じゃないですか。あの辺をうまく利用して、のんびり散策したり飲食しながら試合に行くとかね。ヨーロッパとかアメリカの町並みにはそのような雰囲気あるじゃないですか。

**大山** ありますね。球場に至るまでの道がもう少し発達していますよね。

**佐藤(満)** その点は勿体無いと思います。スポーツと文化というところで流れがつかがると思います。エンターテイメントにすると考えていたのですが、そこまでの道があまりにも殺風景すぎて。

**大山** この辺りはもともと海岸だったんです。1989年だったかと思いますが、ここを埋め立てて作った土地なので、以前からお住いの方々がそのまま残っているというのが多いのかなと思います。

**佐藤(満)** 二十数年前シーホークに泊まったことがあります。その当時はもっと殺風景でもありませんでした。その当時よりは街ができていますね。大きな医療センターが新しくできています。

**大山** そうですね。どうしても東京とか横浜とかあの辺の埋立地と比べるとちょっとそういうスピードが遅いというのが住みながらよく感じます。難しいですね。住民の方とうまく進められればいいんですが。

**飯田** 大山さんは、元々横浜市役所の職員でした。横浜のこともよくわかっていらっしゃる。

**大山** 横浜の地上も地下も全てよく知っております。市役所の職員だった当時は、ちょうど交通局に配属されていたので、あざみ野から新百合まで歩いて、線路をどこにするか決めました。

**吉田** 最初のほうのスライドで、世界一という言葉が多く出てきましたが、多分オーナーさんが世界一の球団ということを言われたのだと思います。それが目標だとしたら、チームを運営するミッション・目的をどういう風にお考えなのか伺いたいです。というのは、大山さんが仕事をされていて、一番この瞬間を目指していたんだ！という瞬間があったときに、その目標を超えた本当の目的が見えるのではないかなと思ったので。仕事をなさっていてどういう瞬間にホークスに携わってよかったかなと思えるのでしょうか。

**大山** そうですね。もともと私がここに入った理由が、今もその部署に関わっているのですが、VIPホスピタリティをやりたいくてヤフオクドームにきました。スタジアムの4～6階部分にVIPをもてなす部屋があります。ここの使い方が日本の中ではナンバーワンと言われていたのですが、世界からは随分と遅れをとっていましたので、その仕組みを変えたいということで、孫さんにプレゼンをしまして、こちらに採用いただきました。あれから14年経ちますが、まだまだそこは世界一に達していないくて、ようやく来年、再来年とお金つけていただきましたので、これから改修工事を行います。自分の中の目指せ世界一、というのはその「おもてなし」ですね。VIPホスピタリティの部門で、世界一の施設を作りたいと思っています。スローガンの意味でいうと、実は各部門ごとが、各々自分のやっているテリトリーを世界一にしようと思っています。球団に関しては当然チーム力で目指していますし、部署ITを担当しているところは、例えばスマートスタジアムという最近世界で流行りのスタジアムの理論がありますが、ホークスもキャッシュレスで全てができるような形を目指して頑張っています。ファンクラブの会員数で世界一を目指している部門もありますし、私も携わっている飲食部門でも、例えば世界一美味しいお弁当を作るとか、そういう風に頑張っている担当もあります。各々が自分のポジションでやっていることの一つ一つを考えながら、どうやったら世界一を目指せるかを考えているのが会社の特色です。トータル的に世界一になることが目標です。





が、それぞれの目標は考えやすいんです。皆すごく頑張っていて、前向きに仕事をしています。

**吉田** バレーボールでは最近、アジア枠の選手を増やしています。それによってその国の観光団が来てくれたりするそうです。福岡ですと韓国とか台湾とか東南アジアがだいぶ近いので、インバウンド戦略で、その辺の選手たちを取るといった戦略はありますか？

**大山** 戦略というか、我々事業の部隊からは、球団のほうにお願いはずっとしています。韓国・台湾あたりの選手が来ると全く違うんですよ。数年前まで、ホークスにはイ・デホなど、三人ぐらい韓国人がいたんですが、そういう選手がいるとお客様の層が変わってくるんです。韓国の釜山ロッテにいたんだと思いますが、釜山ロッテの背番号がついた前のユニフォームを着たお客様がすごくたくさんコンコースを歩いていたので、目に留まるようにわかるんです。顕著にそういう影響が出るので、会社の方にはいつも欲しいと言っています。イ・デホ、あとキム・テギョンだったかな？三人ぐらいいたときには、お客様の層が違いました。釜山なんかすごく近いですから。飛行機で30分です。

高速艇も釜山と福岡間は2時間半から3時間ぐらいで行き来できますので、釜山辺りの選手が来てくれるとすごくありがたいです。

**吉田** 地理的に本当にやれるところですよな。

**大山** そうですね。絶対できると思います。

**佐藤（満）** 釜山に少年野球チームとか作られたらいいじゃないですか。

**大山** そうですね。それはあまりなかったですね。

**佐藤（満）** 釜山と台湾にそういうチームを作るのもありですよな。

**大山** その辺、KBO（韓国野球連盟）などの組織的な問題がありますね。結構野球界には縄張りがあるんです。我々が九州で何やっても何も言われませんが、東京で何かやるとすぐ言われて。先ほど紹介した東京の鷹の祭典のイベントを、例えば渋谷・青山でやろうとすると、ヤクルトさんと相談をします。やる

んだったら六本木より南側でやってくれとか。これが中央線沿線ですとジャイアンツと相談をすることになります。気を使いながらやることになるのが現実です。

**富川** 二つ質問させてください。一つ目は、スポット的のいろいろな取組みをされていますが、例えば、タカガールで来てくれた女性ファンを継続的に球場に足を運ばせる取組みなどはありますか？イ・デホが在籍していた時に韓国チーム時代のユニフォームを着て応援していた人がいたとのことですが、海外などでは愛着を持った何年も前のユニフォームを着て応援する光景を目にすることもあります。4、5月にタカガールのイベントをやったあとに6、7、8月もそのタカガールのユニフォームを着て球場に来ている人がいれば、すごくいい雰囲気の世界かなと思うのですが、何かそこに特典をつけたりとかはありますか。

**大山** タカガールシートというのを設けて女性同士で見に来られるような環境づくりはやっています。継続的な取組みについて具体的にどうこうというのはまだやっていません。自発的にそれぞれのユニフォームを着てくる方



とかはいるんですが、着てきてくれたから特に何かというのはありません。それも今後考えてみたいですね。

**富川** 二つ目ですが、他のスポーツを巻き込むというのは考えられていないのですか？

**大山** うち、鳥栖さんと連携してやっています。鳥栖とは何年前かな、もう5、6年前に連携事業をしました。最初はアビスパとやろうとしたんです。鳥栖さんとやっている連携事業というのが、お互いがスポンサーになることです。うちが鳥栖のオフィシャルスポンサー、鳥栖さんもうちのオフィシャルスポンサーになっていただいています。うちは鳥栖の年間指定席を買っていて、鳥栖さんは敢えてうちのVIPボックスを買っています。そういう形でお互いウィンウィンの関係になる形を作ろうということで、先ほどの鷹の祭典のユニフォームも鳥栖バージョンというものもあるんです。実は、最初は地元のアビスパ福岡とやろうとしたんですが、お金の話をしたら、「え、お金いただけるんじゃないんですか」みたいな話になり、「なんでうちが払わなきゃいけないんですか」という話になってしまい、全て終わってしまいました。フ

ァンが取られる感覚があったようです。

**富川** 私は今、パラトライアスロンに関わっています。以前、この周辺でパラトライアスロンレースを併催するトライアスロン大会を新設しようという動きがあったと聞いています。結局実現できなかったようですが期待していました。例えば、この地域に根ざしたソフトバンクホークスさんが関わってくださると、もしかしたらすんなりと開催が実現できるのではと思うのですが、いかがでしょうか。

**大山** そうですね。私たちもそれほどはまだ立場が強くない新参者という扱いかもしれません。色々企画を実現するにも苦労があって。

**吉田** バレーボールで福岡春日シーキャッツというクラブチームが立ち上がっていますが、そちらとはコラボレーションしていませんか？

**大山** 今、そのチーム名を初めて聞きました。今コラボレーションしているのは、バスケットボールの3チームですね。アビスパとも少しずつ始めているところです。行政の方で主導した

プログラムで、バレーボールのチームはそこにまだ呼ばれていないだけだと思います。そこに参加してもらえれば多分そういう連携ができるようになると思います。

**飯田** そろそろ時間となりました。この後に施設見学をしますので、そこでディスカッションができればと思います。大山さん、本日はありがとうございました。