

## 第一部講演

### 『巨人軍におけるG-Poの活用とその効果』

読売新聞東京本社事業局 スポーツ事業部  
佐藤 琢亮 氏

#### 1. 読売新聞東京本社と巨人軍の役割分担

皆様、こんにちは。読売新聞スポーツ事業部の佐藤と申します。なにぶん、人前で話をするにあまり慣れていないので、お聞き苦しいところがあればご容赦いただければと思います。

私のプロフィールを簡単に書かせていただきましたけれども、2006年に読売巨人軍に入社いたしました。そこから、昨年の12月まで巨人軍に在籍して、1月より現職となっております。

読売巨人軍、読売新聞社、ともにジャイアンツをいかによくするか、いかにお客さんに来ていただくか、いかに強くするかということを、両者手を携えてやっているのが現状でございます。

読売新聞社が何をやっているのか、あまりご存知の方はいらっしゃると思うので、簡単にその辺りからお話をさせていただければと思っております。

まずは、読売新聞東京本社はいったいどんな組織になっています。グループ本社がありまして、その下に各社がぶら下がっています。東京本社、大阪本社、西部本社、中央公論、そして巨人軍という中で、読売新聞東京本社の中に事業局がございます。事業局全体で約100人おりますが、スポーツ事業部でジャイアンツ戦の担当をしているのは11人になります。

巨人軍と読売新聞東京本社スポーツ事業部との役割分担はどうなっているかがこちらです。読売巨人軍は、チームのマネジメントをしています。いわゆるベースボール・オペレーションと呼ばれるものです。チーム強化であり、スカウティング、ドラフト、FA、外国人補強、選手の悩み解決などというところですね。

そして、読売新聞東京本社スポーツ事業部のほうが、ビジネスマネジメントを行っております。チケット、放映権、スポンサーシップの販売などが主な業務内容です。いわゆるお金にまつわる部分はかなりのウエートで読売新聞東京本社の方でマーケティングを行っ

ています。また、ファンクラブやグッズなどは両者がお互いに協力しながら行っている部分になります。

この中で、それぞれ向き合う相手は当然違ってきますが、巨人軍であれば東京ドームが中心になっていきますね。読売新聞東京本社であれば、日本テレビであったり、メディアであったりします。もちろんこれ以外にも、ステイクホルダーはたくさんあるのですが、両者で多面的に外へ向けて活動し、そしてチームを支え合うというのがわれわれの使命です。

#### 2. 巨人戦の入場者数と顧客

2005年以降の巨人戦の入場者数の推移がこちらにあります（図1-1）。2011年は大きく落ち込んでしまいましたが、2013年は入場者の実数発表を始めて以来、初めて年間の来場者数が300万人を突破しました。

日本のプロ野球の中では、今年はナンバーワンという地位を得ることができましたし、世界的にみてもドジャースに次ぐ第2位というのが2013年の成果です。

##### 2005年以降の巨人戦入場者数 推移

□ 東京ドームの座席数は43,163席

■ 2013年の東京ドーム1試合平均入場者数は2005年以降で最高となった。

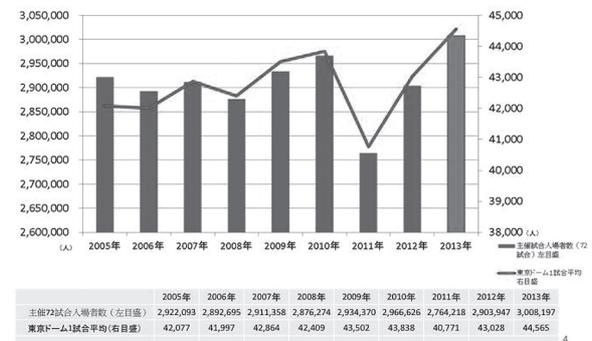


図1-1：2005年以降の巨人戦入場者数  
(出所：佐藤氏資料より)

それでは、ここから本題に入っていこうと思います。チケット販売に対して考えたときに、顧客とはそもそも誰なのかということです。大きく分けると、われわれはこのように捉えています（図1-2）。

まずはシーズンチケットの契約者がいらっしゃいます。こちらは、法人が多くなっていて、営業センターを設けて、そちらを中心に対応しています。

次にファンクラブの会員数ですね。いわゆるジャ

イアンツのコアなファン層というのがこちらです。CRMのシステムを使って管理運営されています。

そして下になると、読売新聞社の内外の顧客であったり、団体観戦プランを扱う企業というのが販売先です。こちらは、われわれのスポーツ事業部で管理し、対応しています。

そしてこれはライトユーザーの方ですね。プレイガイド等を使って、チケットを購入していただいている方々がこちらになります。チケットという切り口で顧客を捉えるとき、大きく分けるとこの四つになります。

現状は別々のコンタクトポイントで対応しています。もちろん、それが理想的なカタチだとは思っていません。やはり情報というのは一元的に管理でき、一元的に使える状況にするのが理想的と思っていますから。現状としてはこのようになっていくということですね。

#### 巨人戦チケット販売における「顧客データ」

- 現状は、それぞれの顧客データを個別に管理し、限定的に営業利用している状態
- 今後は顧客データを1箇所に集約し、リアルタイムに必要な情報を取得、分析できる仕組みづくりが課題



図1-2：巨人戦チケット販売における顧客の分類  
(出所：佐藤氏資料より)

### 3. G-Poの概要

G-Poに関して少々お話をさせていただきますと、2007年にポイントサービスとして発足しました。2007年までは、別にジャイアンツファンクラブ、GFCと呼ばれていたものがありまして、会員数でいうとおおよそ2万5000人程度の組織でした。2007年にG-Poが立ち上がり、初年度で5万人弱の会員が集まりまして、大半はGFCと顧客が重複していることもあり、2008年に統合して一つの組織になりました。

実はこれ以外にも、ファン組織がいくつかありまし

て、そういったものをどんどん統合しながら一元化できるように進めてきました。去年はジャイアンツがJCBと提携で発行している「プロ&キッズカード」という、1万人ぐらいの組織になっていたカードを統合しまして、クレジット機能が付いて、1枚あれば観戦もできるし、その辺の買い物もできるというCLUB G-Po JCBカードが発行されました。

入会するとどんな特典があるかということ、主だったところでは公式戦のチケットの先行販売です。エキサイトシートであったり、外野の指定席であったり、ネット裏の席であったり、先行で購入することができます。あとは、グラウンドで行われるイベントであったり、ポイントプログラムももちろん利用できます。

### 4. G-Poポイントの付与

ポイントはどのように付けるか、毎年いろいろと考えながら追加してきました。最初はやはり来場していただきたい、来場している方がどんな方か知りたいというところから始めたものではあるのですが、やはりつながりという部分を重視する必要があるということから、来場以外の活動に対してもポイントを付けるようにいたしました。例えばシーズン前に好きな選手を登録していただいて、その選手が活躍すると来場している、していないに関わらず、マイヒーローポイントが付いたり、試合の結果やジャイアンツの成績によってポイントが変わるようにしました。これによって、お客さんが飽きずに楽しんでもらうような仕組みにしています。

あとはテレビです。放映権は非常に重要な収入源ですので、テレビでもいかに観戦してもらうかが大切になります。これに関しては、BS視聴ポイントを設定し、ジャイアンツのコアなファンであるG-Po会員の皆さんに、よりテレビ観戦してもらう仕組みをつくりました。

あとはオンラインでグッズを買うと、グッズのポイントが付いてきます。このように、観戦に限らない活動にポイントを付けることで、会員の方々とのつながりをつくっています。そして、もちろんわれわれとしてはそういったデータを入手して、マーケティングに

活用しております。

## 5. G-Po会員について

会員の属性データですが、毎年このようなかたちで人数が増えてまいりました（図1-3）。現在は、32万5000人です。上が有料会員で、下は無料会員です。ご覧のとおり、大半が無料の会員です。このかたちが理想的かと言われると、決してそうではないと思っております。ほかの球団では、有料会員で10万人突破しましたという球団ももちろんあるので、ポテンシャルでいけばわれわれもそういった域にいけるのではないかと思っております。むしろ会員種別であると、単純に大人、子ども、あと無料というかたちなので、そういったところに幅を持たせるとか、もちろん特典をもっと強化するとか、いろいろ打ち手はあるかと思っておりますが、今はそこにウエートを置いた施策を行っていないということもあり、このような状態になっています。

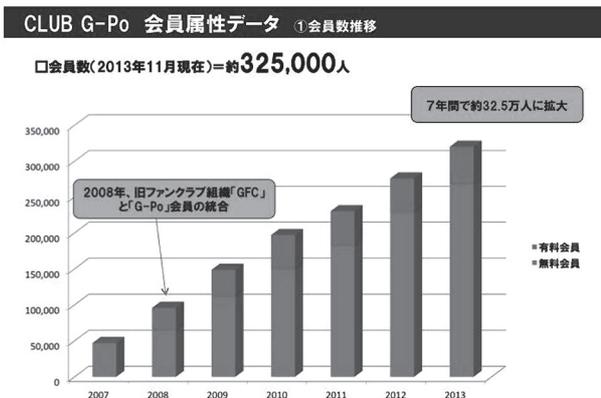


図1-3：CLUB G-Po会員数推移  
(出所：佐藤氏資料より)

性別、年齢でいうと、会員の構成はこのようなかたちになっています。10歳代、40歳代は男性が、非常に大きなウエートを占めていまして、全体の約3分の1を占めています。お父さんと子ども、ファミリーで楽しんでいただいているということがイメージしやすいと思います。

その反面、女性についていうと、20歳代から40歳代がほぼ同じぐらいの割合で入っていただいているのが特徴的です。いろいろな仕掛けの中で、どういうとこ

ろを楽しんでいただくかというのは、まだわれわれも分析しているところなのですが、来場ポイントだけではない楽しみ方というのが、こういった数値に表れているのではないかなと考えています。

都道府県別に見ると、63%が一都三県にお住まいです。いろいろな施策をやっているとはいえ、やはり来場することが一番大きなインセンティブになるような仕組みでもありますので、当然の結果だと思っております。また、37%がそれ以外の地域にお住まいです。全国的に会員が存在していて、地方の大都市圏にはそれなりに多くの会員さんもいらっしゃいます。そのため、1年間に行われる72の主催試合のうち9試合は必ず東京以外の地方で行うようになっていきます。今年も9月10日に、こちらの新潟で試合をさせていただきました。私たちは「全国区の球団である」と自負しており、地方の方にもユニホームを実際に見てもらうことが非常に大事なことなのだと考えています。

次に、来場回数別に見ると、1回から3回、4回から6回、7回から10回、13回以上という感じで、もちろん回数が増えるにつれ人数は減っていきます。東京ドーム全体の来場者の割合で見ると、G-Po会員が占める割合は18.5%です。決して多くはありません。まだ増やす余地もあると思っております。ただ、来場者全てがG-Po会員になっていいかという、そうでもないと思っておりますので、基準をつくりながら、今はまだまだ伸ばしていくところだとは思っておりますけれども、ある地点ではどこが適正か判断が必要になってくるかと考えています。

## 6. データの活用について

実際にG-Poに集まってくるデータは、どんなものがあるかという、主だったところではこういった情報です。静的な情報は、居住地や、年齢や、性別というもの。動的な情報は、来場した顧客のアクションによって集まってくる情報です。それにわれわれが聴取する情報もあります。アンケートの結果や、来場者の調査結果であるとか、こういったものを掛け合わせて、さまざまな施策に反映させていきます。

アンケートを行う際も、G-Poの会員に対して、必

ず会員番号がひもづくようなかたちでご回答をお願いします。どういう人が、どういう回答をしているか、属性と照らし合わせながら数値を分析しています。例えば、来場傾向ですね。13回以上来ている人がどういう回答をしているか、あるいは1回から3回の人がどういう回答をしているか、切り分けながら見ていくことでいろいろ見えていくこともあります。ですので、施策を行うにあたって、ターゲットを定めたいときに非常に有用なデータだと考えています。

実際にお客さんに来てもらうことを念頭に始めたサービスでもありますし、ポイントプログラムをどんどん活用していきたいと考えています。

ポイントを付ける、使ってもらうのは、当たり前ですけれども、ためてもらふ楽しさ、使ってもらふ楽しさ、それにどれだけ幅を持たせられるか、どれだけいろいろな方が楽しんでいただける仕組みにできるかということで、これまで6年間試行錯誤してきました。簡単にいうと、来場してもポイントが付く、試合結果によってもポイントが付く、好きな選手を登録してもポイントが付く、チケットを買っても、えんぴつを買っても、テレビを見ても、アンケートをやってももちろんインセンティブとしては付きますし、お客さんのアクションに対してポイントというかたちで応えていくということを中心に行ってきたのがG-Poだともいいと思います。

もちろん、新規のお客さま向けではないので、どれだけ入会していただいた方にリピートしてもらうかというのが基本ですね。1回来た人は2回に、10回来た人は20回にと、セグメントを切り分けながら、どういう策を行っていくか検討することが、ポイントシステムによってできるようになったことだと思います。

実際にターゲットを絞ったお客さんに対してどんなことをやってきたかといえば、例えば平日に来場している人で、平日なので一都三県としばりを付けたりして、4月の平日の阪神戦に来場した会員さんに、来月の平日の阪神戦に来場するとこんな特典がありますよと来場時にコンタクトしたりメールを送ったりしました。坂本選手を好きな選手に登録している会員さんに対しては、坂本デーという日を設けて、その方にだけ

プレゼントを差し上げたり、ポイントを差し上げたりします。あるいは、自分の今年の来場回数が昨年を上回った会員さんには「自分超え」というサービスをつくりまして、オリジナルグッズを差し上げています。どうしたらもう1回来たいと思ってもらえるか、どうしたらこの日に来たいと思ってもらえるかというのを、データをつかみながら施策に落とし込んでいます。

もちろん、単純に属性だけでやっている施策もあります。女性、子ども、親御さんという大きな網で行う場合ももちろんありますし、予算はもちろん制約があるので、予算を最大限有効に使うためにターゲットを絞ってしまい、その中で動的な情報も使っています。

## 7. 今後の展望

今後、どのようにG-Poを育てていきたいか、使っていきたいかというのが、こちらに書いてあります。

ポイントの特典は、まだ弱いと思っています。まだ限られた層にしか訴求できていないのではないかと感じていますので、より広く、いろいろな方に楽しんでいただける、使っていただける、そういう特典をつくっていかないといけないと思っています。その中でイベントは、まだ手が付けられていない部分だと思いますので、使っていきたいというのが一つです。

あとはデータの分析、活用ですね。まだ今あるものの中で眠っている情報のほうが多いと思っています。僕らがつかんでいる情報は、ほんの一部だと思っているので、よりスピード感を持って情報を収集し、分析して使うという流れをしっかりとつくらなければいけないというのが一つです。

もう一つ考えなければならないのは、シーズンオフです。オフはどうしてもアプローチが滞りがちです。コミュニケーションに関してもそうですし、もちろん試合もないので、われわれに関心を持ってもらうという時点で、なかなかシーズン中よりはハードルが上がってしまうのですけれども、そういったオフをこのG-Poをキーにしながら、どのように盛り上げていくか、どのように関心を持ち続けてもらうかというのが、まだできていないところだと思っています。

結局、お金で買えない価値を提供する必要がある、

それを最も必要としているのがG-Poのコアなファン層だと思っています。残念ながら現状はチームの順位であったり、勝敗というところに興味が向いているので、来場にまだ強く結びついていないところではあるのですけれども、ここの満足度をどんどんアップさせて、そういったところに影響されない堅いビジネスを、G-Poを使ってつくっていきたいと考えております。長くなってしまいましたが、こちらで終了させていただきます。ご清聴ありがとうございました。

(第一部講演終了)

## 第二部講演

『Jリーグにおける顧客データの、  
見える化と活用について』  
公益社団法人日本プロサッカーリーグ  
競技・事業統括本部事業部  
阿部 俊介 氏

### 1. Jリーグでの業務

Jリーグの阿部でございます。今日は良い機会を与えていただき、ありがとうございます。

Jリーグは、以前よりCRMに取り組んできてはいますが、こういったかたちで一般向けに、CRMの取り組みについて広く講演させていただくことが今までなかったもので、たぶんJリーグとしては初めての取り組みではないかと思えます。

一番最初に、自己紹介をさせていただきます。私はJリーグの競技・事業統括本部の事業部というところで働いています。事業部は何をするかといいますと、スポンサー様へのご対応、もしくは放映権の調整、あと私が事業部の中で担当しておりますのが、クラブのチケットの相談役をしています。ときには私が先生になり、生徒になり、クラブの方に教えてもらいつつ、何か私も提供しながら一緒になって、いかに新しいかたちをつくっていくかを考えています。そういったチケットの相談役のようなことと、あともう一つ私たちは、ワンタッチパスという、CRMのシステムをつくっております、そのシステムの運用といったところも携わっています。

また、Jリーグとして、世の中に対しての宣伝、プロモーションを展開していますが、それも私の担当になっています。例えば、テレビCMなどのように、ここにいらっしゃる読売新聞さんはじめマスメディアに出稿したり。そういったことをやらせていただくのも、私の仕事の中に入っています。

### 2. 「全て集客にフォーカスされる」ビジネス

元セレッソ大阪、日本ハムの社長の藤井さんの著書で『日本一のチームをつくる』という本があります。その一節にこういったものがあります。「ファンクラブ運営も、チケットの企画販売も、グッズ販売も、われわれのサービスは全て集客にフォーカスされる」。集客にフォーカスされるというのはどういう意味かと、私なりに考えてみました。

事業部の仕事に、スポンサー、放映権といろいろありますが、まずは観客数をアップさせること、それが入場料の収入につながります。たくさんお客さんが来るので、スポンサー料が上がります。スポンサー料が上がると、世の中の注目を浴びると、さらに放映権料も上がる。さらにリーグの資金力が上がれば、より魅力のあるJリーグになり、また再投資が行われるというかたちで、好循環になるんです。その一番最初のきっかけとして、観客数アップが非常に欠かせないところであると思っています。

私たちは観客数アップに向けて、リーグとクラブの役割を考えています。Jリーグとは何をやっているところなのか。来場を増やすことに関してリーグがやることは、一般のJリーグに興味のない層から、Jリーグを見てくれている視聴者層までの認知と関心を向上させるところが、Jリーグとしての仕事ではないかと思っています。つまり、マスマーケティング、ブランディングですね。その部分が観客数アップに向けてのJリーグの仕事であるだろうと思います。

一方で、来場層へのアプローチ。これはクラブさんでしかできないことです。というのは、Jリーグは各クラブのチケットを売っていません。チケットを売っているのは、あくまでも各クラブです。ですから、各クラブが主体的にいかにスタジアムに足を運んでもら