

# 高知ファイティングドッグスのスポーツマーケティング

## ～観客増加メカニズム～

1140406 海地修平

### 1章はじめに

#### 研究背景

高知ファイティングドッグスは県内唯一のプロスポーツチームとして野球だけでなく多くの地域貢献活動を通じて高知県を盛り上げようとしている。しかし観客数は中々伸びず試行錯誤している。私は高知ファイティングドッグスが活躍することにより高知の地域活性化につながると考えている。



#### 内容

スポーツにおける観客増加のメカニズムについて、“スポーツマーケティング”という観点から検証した。具体的には、プロ野球やJリーグなどのプロスポーツの事例を参考にしつつ、四国アイランドリーグ plus に所属する高知ファイティング・ドッグスのマネジメントについて、チーム運営、スポンサー活動など様々な観点から、ヒアリング調査等を通じて分析した。加えて今後の高知の地域活性化におけるスポーツチームのあり方についても検討した。

チーム成績は初年度の2005年は優勝するもその後は伸び悩み、今年是最下位だった。

	1位	2位	3位	4位
2005	高知	徳島	香川	愛媛
2006	香川	高知	愛媛	徳島
2007	香川	愛媛	高知	徳島
2008	香川	高知	愛媛	徳島
2009	高知	香川	愛媛	徳島
2010	香川	高知	徳島	愛媛
2012	香川	愛媛	徳島	高知
2013	徳島	愛媛	香川	高知

### 2章高知ファイティングドッグスについて

#### 2-1 高知ファイティングドッグスとは

高知ファイティングドッグスは2005年に創設されたプロ野球独立リーグ・四国アイランドリーグに所属する高知県の野球チームである。高知FDと略称されることである。

チーム名の由来はチャレンジ精神と闘争心を表す「闘犬」をモチーフにしてつけられた。また闘犬は、横綱としてのパワーと自由人としての時代の荒波に負けない不屈の精神を表している。

#### 2-2 高知FDの役割

高知FDの活動意義について、同チームのパンフレットから引用してみる。

・野球界の底辺拡大と選手の育成。

1 社会人野球チームの減少などから本格的に野球を行う場所を失った若者にチャレンジの場を提供し、NPB球団の出身の監督が質の高い指導を行っている。

2 NPB球団と数多くの交流戦を行い、NPBを目指すリーグの選手のレベルアップをはかると同時に、NPB球団にも

育成のための実践の場として活用してもらおう

- ・地域の活性化と地域貢献、地域における人材育成

1 地域の人達に「私たちのチーム」として応援して頂き、地域の賑わいつくりに貢献している。

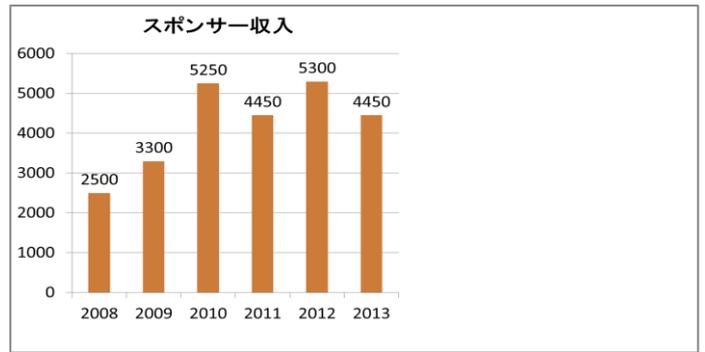
2 野球教室の開催や、地域のイベントやお祭り等への参加、ボランティア活動を通じて、地域の人達に奉仕するようにしている。

高知ファイティングドッグスは過去に 6 人プロに輩出している。(四国アイランドリーグからは 36 人)

### 2-3 スポンサーについて

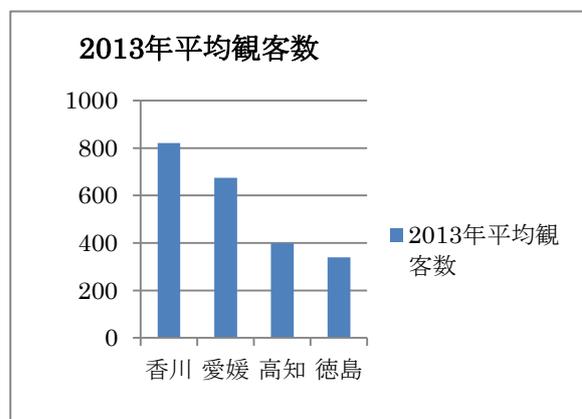
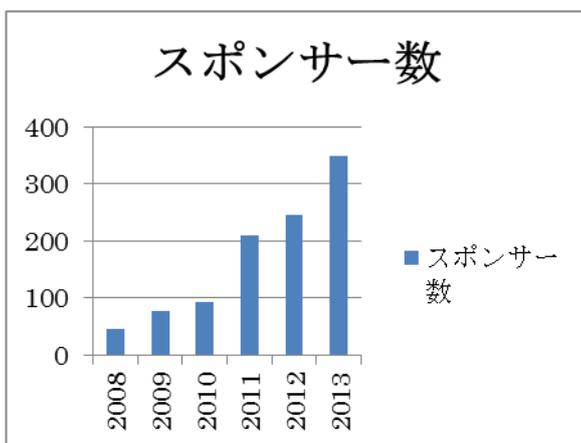
四国アイランドリーグにはリーグ全体をサポートする「オフィシャルスポンサー」と地元企業がそれぞれのホームチームを支援する「チームスポンサー」の他に「ファミリースポンサー」という制度がある。

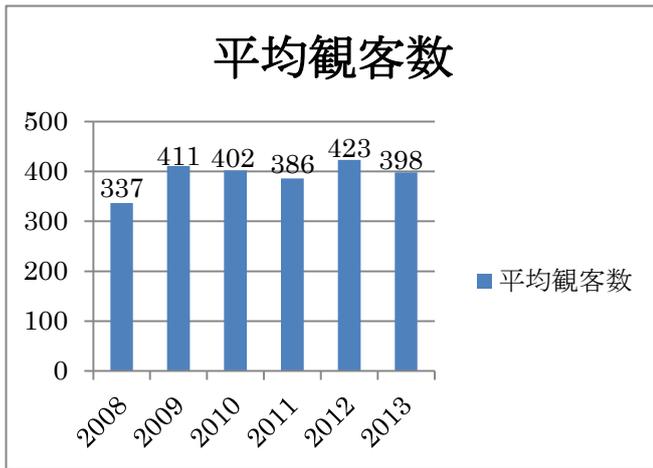
高知ファイティングドッグスのスポンサー数は毎年増え続けているが、スポンサー収入は増減を繰り返している。特に 2012 年から 2013 年にかけてスポンサー数は 100 社以上増えているにもかかわらずスポンサー収入は減っている。この理由は大口支援企業であった株式会社セイアの減額が原因である。また四国アイランドリーグ plus がスポンサー収入を各チームに振り分ける分配金も 2012 年に比べて減ったのも原因である。来季以降のスポンサー数は現状維持を目標にし、大口支援企業の出資額を増やしてもらえるようにアピールしていく。



### 2-4 観客数

今季の高知ファイティングの平均観客数はリーグ 3 位の 398 人であった。これは 1 位香川の 821 人の半分以上にあたる数字である。香川は毎年優勝争いをし、平均観客数も毎年 800 人を超えており 2007 年は 1500 人を超えている。一方高知ファイティングドッグスは 2012 年の 423 人が最高である。この年は高知市市営球場にナイターが設備されたこともあり、チーム成績に関係なく観客数が増加したと考えられる。それでも香川との差は大きい。香川の戦略として無料配布券を発行している。これにより新規ファンを増加させている。またこの戦略は高知ファイティングドッグス以外の 3 県は取り入れている。高知の場合、観戦の価値を下げたくないや収益にならないという考えからこの戦略を取り入れていない。ただし小学生に対する無料配布券を発行している。これはスポンサーが小学生の入場料をまかない成り立っている。これは J2 のファジアーノ岡山を参考にした戦略である。来季はチーム強化とともに、地域貢献活動を増やし 1 試合あたりの平均観客数を 550 にする目標がある。





## 2-5 2013年の経営状況

2013年の収支が約1500万円の赤字見込みであった。収入見込みは昨季より382万円少ない1億280万円。支出合計は昨年の1064万円増えて1億1792万円であった。この理由に先ほども述べたように大口支援企業からの減額1番の原因である

高知ファイティングドッグスは経営陣が刷新された2008年以来、赤字を減らし、11年に初めて黒字化した。昨季は65万円の赤字であった。今季のスポンサー収入は大口1社(株式会社セア)の減額が響いたが、小口中心にスポンサー企業数は昨年より100社増えて350社となり885万円減にとどまった。球場などのビール販売などは好調で、物販、飲食収入は昨年より122万円増えた。

支出合計外国人採用などのチーム補強や球団職員の増員などで、昨年より1064万円増えた。

チケット収入は229万円の減少であった。

## 3章 スポーツマーケティング

### 3-1 スポーツマーケティングとは

多くのプロスポーツチームは利潤追求や地域貢献を目的に運営している。高知ファイティングドッグも同様の目的を持っている。その為に選手や監督、ファン、スポンサー企業、自治体、地域住民などのステークホルダーの利害関係を円滑に調整しながら円滑な経営をおこなう組織のガバナンスがスポーツマーケティングにおいて重要である。そして顧客第1主義を徹底することも必要である。プロスポーツチームの収入はチケット収入・放送権料・スポンサー収入で成り立ってお

りファンなしではどれも成り立たないからである。またプロスポーツは試合によって見る価値というのが変わってくる。大差のついた試合や目当ての選手が試合に出場しなかったなどの場合、観戦価値が下がってしまう。そうならないように経営陣側は毎試合何かしらイベントを考え、観戦価値の向上させることが重要である。

スポーツチームは一般企業のように製品やその価値が主体ではなく、団体や組織としての理念、未来像、価値が重視され、機能面や感情的価値に加え精神的価値の創造が求められる。またスポーツチームは社会としての結びつきが深く公共性が高いため活動そのものが社会貢献につながる。

そしてスポーツマーケティングは「参加」すること、多くの関係者が「協働」すること社会の1部分としての「文化的」要素の3点が備わっていることが重要である。

### 3-2 スポーツマーケティングの歴史

スポーツマーケティングという言葉は1979年に発行された「Advertising」というアメリカの雑誌で初めて使われた。その後マーケティングの理論の考え方をベースに発展していった。いち早く発展していったのはアメリカである。

アメリカではレオナルド・レーガン政権下の元「小さな政府」が推進されスポーツ関連の公共ビジネス予算が大きく削減された。このため公共セクターは生き残りをかけて外部資金の奔走に走る。そのことがきっかけとなり、偶発的にもスポーツマーケティングの歩みを大きく進めることになる。

それが実を結んだのが1984年のロサンゼルスオリンピックである。当時のオリンピックは赤字続きで、国に大きな負担を与えていた。それがロサンゼルスオリンピックをきっかけにマネジメント手法やマーケティング戦略が発展し、大きな利益を生みだすビジネスに発展した。

ロサンゼルスオリンピックで作られたマーケティング戦略の主なものの一つに独占放送権や命名権の販売許可という権利販売がある。これは重要なマーケティング手法で現代に受け継がれている。イタリアのサッカーリーグ・セリエAではこの放送権料が収入の55%を占めている。命名権とはスポーツ施設に一定期間名前つけられる権利である。日本でも東京スタジアムが2003年から「味の素スタジアム」に大阪ドームが「京セラドーム」になど多く使われている。また東京スタジアムの命名権は最初の5年間は12億円で、2008年

に 6 年間 14 億円で更新されており大きな収入源となっている。

### 3-3 ホスピタリティ産業

スポーツビジネスは関連グッズなど何か特定の形を除けば、試合を観戦してもらうという無形サービスを提供することが商品となる。こういった産業をホスピタリティ産業という。スポーツビジネスの他には飲食業、旅行業、宿泊業がある。ホスピタリティ産業は顧客第一主義であり、顧客との関係が良好でないと成り立たない。プロスポーツチームの場合、試合に勝ち続けること目標の一つである。しかし試合にさえ勝ち続けたらファンが満足するかというと、必ずしもそうではない。過度にチーム強化に走りすぎてファンを無視した行動を取ると経営に行き詰まるケースもある。例えば選手や試合自体に不満がなくても会場の誘導やチケット販売が上手いかなかったりすると「あのチームのサービスはよくない」と判断される。こういったことがないように常に選手だけでなく従業員の指導も徹底するべきである。

スポーツの試合は試合を行う（生産）と試合を観戦する（消費）が同時に行われる。こういったサービスは常に同じ価値を生み出すことが難しい。「前回の試合が緊迫した試合で面白かったから、もう 1 度来たが大差がついて面白くなかった」ということ起こり得る。試合によって、活躍する選手や観客も同じでないのだから避けようのないことである。しかし勝負にこだわる姿勢やそこで各自が全力でプレーしている姿など状況の違う中で顧客の満足度を上げることが重要である。つまり、試合の質を一定に保つことが出来なくても、できるだけ維持・向上させようとする努力がホスピタリティ産業において非常に重要である。

### 3-4 地方プロスポーツのメリットデメリット

高知ファイティングドッグスなどの地方都市の場合、プロスポーツチームがそれほど多くない為、地域で盛りあげようと多くの地元企業や自治体の協力を得られる。またNPB、Jリーグ、BJリーグのプロチームが一つもない地域というのも青森、福島、石川、福井、三重、和歌山、奈良、山口、高知、鹿児島と 10 県であり、高知ファイティングドッグスは高知県唯一のプロチームである。

一方人口が大都市に比べて少ないため資金や観客が集まり

にくいというデメリットがある。

このように地方チームにはメリットデメリットがある。

地方都市メリット

- ・リピーターを中心とする熱狂的なファンを得やすいこと。
- ・競技場や市民体育館などゲームの舞台となる施設の土地確保がしやすい。
- ・プロスポーツが少ない為地元企業や自治体の協力を得やすい。
- ・チームが活躍することにより地域が盛り上がり地域活性化につながる。

地方都市デメリット

- ・人口が少ない為観客数を確保しにくい。
- ・交通の便が発達してなく球場に足を運びにくい。
- ・資金調達が難しく優れた選手など獲得しにくくチーム強化が難しい。
- ・

### 3-5 地方都市の成功例

アルビレックス新潟

1993年にJリーグがスタートした。Jリーグは当初、チームは大都市圏に片寄っており、都市圏から日帰りで観戦に行ける場所でないと思われていた。そして現在のよう全国各地にプロチームができるとはだれも想像していなかった。この流れを変えたのがJ1チーム・アルビレックス新潟である。もともとは北信越リーグで戦っていたクラブだが、96年にプロを目指してから強豪に変貌し98年にJFL、99年にはJ2に昇格し、04年には念願のJ1入りを果たした。新潟は、雪国でスキーなどのウィンタースポーツしか強い競技のない県。プロチームができて観客が集まるかと心配されていた。しかし4万2千人あまりを収容するホームの東北電力ビッグスワンスタジアムはほとんど毎試合、満員になり、今では浦和レッズと並ぶ観客動員力のあるチームである。

新潟の経営戦略として1つ目は自治体に協力してもらい県内の回覧板を試合等の告知にスペースに利用し認知度の向上につなげた。

2つ目は無料招待券です。当時まだJ2だったアルビレックスは、大きなスタジアムで少ない観客しか入らない危険性を回避するために、「無料招待券」を大量に発行しました。

それにより4000人程度だった観客を3万2000人にして見

せた。

また新潟はただ単に発行したのではなく訪れた観客の個人情報を取得し今後の戦略に活用した。

しかし無料招待券には観戦の価値を低下させたり有料に切り替えるタイミングが難しいなどのリスクがある。

アルビレックス新潟平均観客数



<http://www.plus-blog.sportsnavi.com/marketing/article/156>

引用

Jリーグ年度別観客動員数ランキング

	1位	2位	3位	4位	5位
2001	浦和	新潟	鹿島	F東京	札幌
2002	新潟	浦和	横浜M	F東京	仙台
2003	新潟	浦和	横浜M	F東京	仙台
2004	新潟	浦和	F東京	横浜M	仙台
2005	新潟	浦和	F東京	横浜M	大分
2006	浦和	新潟	F東京	横浜M	仙台
2013	浦和	横浜M	新潟	F東京	C大阪

### 3-6 スポンサーシップの形成

スポーツ組織においてスポンサーシップを形成することは重要な課題である。スポンサーシップとは組織や個人が行う活動やイベントなどに資金や物資を提供することである。このスポンサーシップを形成するうえで考えて行いといけないことはお互いに共存共栄関係を築くことである。つまりスポンサーになっても明確なメリットが必要ということだ。例えば飲食店なら球場に出店できるやグッズと企業のコラボレーション商品を販売するなどである。メリットが多ければ企業側もどんなに不景気であろうとスポンサーであり続けたい

と思ってもらうことができる。またスポンサー同士が取り引きできるようなスポンサーの場を設けることも必要であると考える。スポンサーシップを上手く形成しているチームは安定した収益源ができ、円滑なクラブ運営をすることが出来る。

### 3-7 スポーツリーグマネジメント

スポーツリーグは一定のレギュレーションによって総当たり式のゲーム（リーグ戦）を行うチームの連盟である。類形は2通りありJリーグのような開放的・競争的なスポーツリーグとプロ野球や高知ファイティングドッグスが所属する四国アイランドリーグの閉鎖的・独占的なスポーツリーグに分かれている。開放的・競争的なスポーツ戦略はリーグが複数にわかれており（JリーグならJ1・J2・J3）、クラブは成績によって上位と下位のリーグの昇格・降格することで自動的に戦略の均衡が図られる。この仕組みの利点はどのチームにもトップリーグでプレーできる可能性があることである。ただしクラブ経営は自律的であり収益多いクラブと少ないクラブとの格差生じる可能性が高い。一方、閉鎖的・独占的なスポーツリーグはリーグが単層であり、リーグ統括組織が各クラブの戦力が均衡するように計画的な調整が行われている。所属するチームは閉鎖的で、リーグ戦の参加は規制されており、参加クラブの拡大は計画的に行われている。特徴としてはリーグの収益を参加クラブに均衡に配分されることである。これによりチームの強弱に関係なく選手を補強でき、クラブ格差がおきないようにしている。しかし収益をもらっているにも関わらず補強を行わずチームの利益として収益を保持される恐れがある。

スポーツリーグは様々な社会的便益をもたらす。雇用創出効果、地域経済の波及効果、地元企業の活性化などである。このため県や市は税金を払ってまでプロチームを招待している。高知県の場合安芸市に阪神タイガースが2003年までキャンプを行っており多く観光客が訪れた。またそれにより安芸市に土佐ロイヤルホテルなどの施設も出来、雇用創出効果も出た。

## 4章 高知ファイティングドッグスによる地域活性化

### 4-1 高知ファイティングドッグスの活動

高知ファイティングドッグスは「Kochi is My Town」という

心を持って 2013 年には中学・高校での講演や清掃活動などの地域貢献イベントを 2 日 1 回のペースで行ってきている。

#### 2013 年高知 F D の活動[一部抜粋]

野球教室	農業	講演会
岡豊ライジング	ドッグスジンジャ ー植え付け	窪川中学校
越智バッファロー	越智小学校田植え	佐川中職業インタ ビュー
梶原中学	小麦の刈り取り	城西中学校
一宮東童夢スポー ツ少年団	介良小学校田植え	朝倉中学職場体験
議員野球	梅摘み	香長中学職場体験
加茂スポーツ少年 団	小麦脱穀	高知南高校
県立南中学	越智小学校稲刈り	加茂中学

上の表のように高知県長所の一つである農業にも参画している。収穫したモノはスポンサー企業であるエースワンやサニーマートで販売してもらっている。選手が講師となる講演会では、個々の経験談や夢の話など、選手が学校や施設など訪れて講演している。野球教室では地元の小学生チームに野球の楽しさを教えている。

こういった地域イベントをきっかけに県民とのコミュニティ再生や商工業活性化、商店振興などの地域活性化にもつながる。また住民同士の結びつきの深まりやコミュニティとしての期待ももてる。さらに地域貢献事業がスポンサーに協賛されればスポンサーの獲得にもつながる。

#### 4-3 今後のあり方

私は今後もこういった地域貢献事業を続けていき、さらに新たな取り組みをしていくべきであると思う。私はその中で国際交流を提案したい。現在チームには 3 人の外国人選手がおり、そういった選手を中心に高知の国際交流の架け橋となるきっかけになってほしい。

## 5 章高知ファイティングドッグスの観客増加メカニズム

### 4-1 現状

現在高知ファイティングドッグスが行なっている特徴として小学生の無料配布券やスタンプラリー、団体プラン割引、年間パスポートの販売などをして観客を増加させようとしている。来季はこの取り組みを継続しつつ平均観客数 550 人を目指している。

#### 5-2 考察

私は観客増加を目指すには、まず既存ファンを増やすことが重要であると考えている。既存ファンとは今すでに高知 F D のファンということで、年に何度か球場に足を運ぶファンのことである。既存ファンを増やすことによりロコミなどの効果をえられ、潜在ファンの増加にもつながる。これは一般企業による営業の役割を果たす。また既存ファンは新規ファンの開拓よりも少ないコストで維持できる。ただ既存ファンを増やすことは容易ではない。多忙な現代人にとって、スポーツのファンであり続けることは、実は大変な時間と金銭の投資を強いている。またその時間が意味のある経験で満たされない限り、ファンはファンであり続けることを拒むことになる。

既存ファンを増やすにはチームとファンの強固な関係を築いていくことが私は重要であると考えている。関係を築いていくことによってチームが成績不振であっても身近なチームとして応援したくなる。現在高知ファイティングドッグスは SNS (Twitter や Facebook) を使って日頃からファンとコミュニケーションを取っている。またファンや支援者などを集め「アイラブドッグス会」を開催し身近なクラブと感じてもらえるようにしている。選手達も年間 200 回以上の社会貢献のイベントを開催し地域の人とコミュニケーションを取っている。私は今後もこの活動を継続させていき、さらに既存ファンならではの特典をつけることが重要であると考えている。例えばポイントカード制度を設け、何回か来場されるとビールなどの飲食を値引きするということや選手との交流イベントに優先的に招待されるなどである。そうすることによって一層身近な球団と感ずるようになり既存ファンの増加につながると考える。

次に地元の自治体や企業などのステークホルダーと強固な関係を築いていくことである。アルビレックス新潟は自治体と上手く連携し、県内の回覧板を試合等の告知スペースに利用してもらい観客増加につながった。そのためには高知ファイティングドッグスにおける街づくりをし、地域アイデンティ

ティを形成し、帰属意識の高揚や地域におけるシンボル化になっていくことが重要である。また地域住民とも協力し、多くの立場の人が合意形成をしながら連携し展開していくことが重要である。またこの活動を繰り返している内に新規ファンを獲得することができる。新規ファンとは野球に関心が低い層から新たにファンになってもらうことである。新規ファンの中には野球のルールを知らない人も多くいる。そういった人達にも球場に足を運んでもらい、既存ファンへと変わっていくことが観客増加につながる。また野球を知らない人でも楽しめるようなイベント毎試合行い「もう1度来場したい」という思いにさせることが重要である。

新規ファンを獲得するに地域貢献活動のほかにインターネットマーケティングが重要であると考え。インターネットマーケティングとは社内向けに従業員を対象としたマーケティングである。つまり従業員に対する教育である。3-3 で述べたように初めて来場された顧客が「チケットの販売員の態度が悪い」や「会場の誘導がスムーズでない」と感じたら2度と来場されない場合もある。そうならないようにインターネットマーケティングを徹底し、「もう1度来場したい」と思ってもらえるような接客することが重要である。インターネットマーケティングを上手くするには、メンバーの組織コミットと高めることである。組織の目標や価値観への共感、組織メンバーであり続けたいという情緒的一体感、組織のための惜しみない努力が必要である。また、組織が現在おかれている状況や自社の持つ経営資源について把握していくことも重要である。そうすることにより、一人一人から創造性あふれるアイデアが生まれる可能性があるからである。

スタッフだけでなく選手にも、練習時間を多少割いてでもサインに応じるなどを徹底させることも必要である。

### 5-3 事例

既存ファンを上手く活用した事例で、サガン鳥栖のサポーター有志で作る「サガティアノ集客活動委員会」がある。この委員会が2008年に行っている「×2運動」の一環として集客活動を実施した。クラブ側の全面バックアップにより、年間パスポート所有者を対象に、知人を連れて観戦した人や集客イベントの協力者を対象にポイントが付与され、一定のポイントがたまったら選手との写真撮影などの特典が得られるということである。この事例では消費者が特定のチームのフ

アンになり、さらに1部が営業の役割を担っていることになる。この働きは企業側の協力も重要であるが、こうしたサポーター同士が自発的に行う集客活動は大きな期待も持てる。

### 5-4 まとめ

- ① ファンの獲得より維持に重点を置く。
  - ・既存ファンの増加が新規ファンにつながるから
- ② ファンと継続的に接触する
  - ・チーム、クラブ、選手と積極的に接する
  - ・日常生活のなかで会話や露出を増やす
- ③ 全スタッフが目標を持つ。
  - ・目標からやる気生まれ新たなアイデアが発見できるから。

## 6 章今後の課題

高知ファイティングドッグスにはいくつもの課題がある。一つ目はテレビで試合放送されないことである。2013年はテレビ高知で2試合放送されただけである。確かにテレビ局は放送される内容が決まっており、それに割り込むことは難しい。またケーブルテレビなら割り込める可能性があるが視聴する人が少なく、資金を費やすことができない。

二つ目の課題がチーム力である。今年のチームは最下位であった。また打率や防御率といった部門でも最下位である。チームが好成績出せない理由の一つに支配下選手が他のチームより少ないことがあげられる。1番多い愛媛マンダリンパイレーツが30人に対し高知ファイティングドッグスは24人でありリーグで1番少ない。これは財政上の問題である。報酬が必要な支配下登録は1チーム最大30人で、1人月額10万～40万円の給料を支払える余裕がないといけない。支配下選手が少ないことで毎試合同じ選手出場し、疲れが溜まりやすい。また選手に緊張感を与えられなくなる。香川オリーブガイナースの場合、成績が低迷した選手は前期の終了時点で練習生に降格、時には契約打ち切りなど選手は常に緊張感の中に置かれている。こうした結果香川は毎年優勝争いに絡んできている。このままいくと3強1弱という状態が続くのなら球団経営そのものも危うくなる。そうならないように選手一人一人が自分の課題を明確にし、それを克服するよう努力して欲しい。またチーム内でも練習から緊張感をもって取り組んでいくこと重要であると思う。監督・コーチも

選手と積極的にコミュニケーションをとり、熱意のこもった指導することが大事である。そして今季は新監督のもと優勝できるよう頑張ってもらいたいと思う。

#### 参考文献

秀和システム スポーツマーケティング入門 著書 久保田  
正義

#### Web

高知新聞ホームページ

<http://www.kochinews.co.jp/il/13il/131101news01.htm>