Working Paper

Vol.8　No.3

福岡ソフトバンクホークスのファンコミュニケーション戦略

小谷 恵子
明海大学 経済学部 講師

Japan Marketing Academy
日本マーケティング学会ワーキングペーパー Vol.8 No.3
発行: 2021年10月25日　更新: 2021年10月25日　https://www.j-mac.or.jp/wp/dtl.php?wp_id=114

ケース

福岡ソフトバンクホークスのファンコミュニケーション戦略

A Case Study of Fukuoka Softbank HAWKS and its fun communication strategy

要約

福岡ソフトバンクホークスは，2020 年シーズン，4 年連続 11 度目の日本一を達成した。パ・リーグではトップのファン数を誇る。成績と観客数は相関すると考えられているため，常勝軍団にファンがつくのは当然と見られがちだが，その背後ではチームが成長するための選手とファンの互恵関係が仕組まれている。選手たちはファンの応援を得て力を発揮するために，試合内外で地域やコミュニティに寄り添い，楽しませ，元気づける。一方ファンは球場をエンターテイメントとして楽しむために選手に声援を送り，情報を収集し，チケットやグッズにお金を払う。ホークスの特徴は，この価値の交換にとどまらず，選手とファンとチームが一体となり，スタジアムのある地域を越えて九州全体を盛り上げ，価値を創出しようとしている点である。

本稿では，ホークスが長期的な視点で行ってきたファンコミュニケーション戦略に加え，2020 年以降の逆境の中でも，デジタルを駆使して価値を創造しながら，巧妙にファンを魅了し続ける戦略を紐解く。

キーワード

エンゲージメント，デジタルトランスフォーメーション，地元ファン，チームアイデンティフィケーション

I. はじめに

2020 年に感染が拡大した新型コロナウイルスのスポーツ市場への影響は深刻であった。プロ野球においても，リーグの試合数縮小や無観客試合を余儀なくされ，観客動員数は激減，収益は一気に落ち込んだ。一方で，これまで大事にしてきたファンとのリアルのコミュニケーションのあり方を模索し，デジタルによる課題解決を図ってきた。外圧によるとはいえ，球団も，社会も，明らかにデジタルトランスフォーメーション（「DX」）が進んだといえる。

パ・リーグに所属する福岡ソフトバンクホークスも，その一つである。2021 年 3 月の試

合では，PayPay ドームのライトスタンドに設置された 100 体のペッパーくんがロボット応援団を結成，シンクロしてダンスする姿はかわいらしさと同時に，ソフトバンクの本気も垣間見られた。IT 企業ならではの仕掛けであるが，根底には，ソフトバンクグループの持つ組織文化や，選手・ファンを育成しようという意図があり，その上での DX であるといえる。

Ⅱ．福岡ソフトバンクホークスの概要

１．球団の成り立ち

福岡ソフトバンクホークスは，1938 年，南海鉄道を親会社として大阪に設立されたのが始まりである。その後，南海ホークスとして活動を続けてきたが，球団設立 50 周年の 1988 年，南海電鉄会長であった川勝傳オーナーが死去したことで球団売却の話が進み，同年，ダイエーへ身売りした。本拠地は福岡市の平和台球場（福岡県福岡市中央区，福岡市舞鶴公園内）に移され，福岡ダイエーホークスとなった。この球場は，もともと西武ライオンズの球場であったが，1978 年に西武ライオンズが本拠地を埼玉県所沢に移したことで，本拠地球団が 10 年間不在となっていた場所である。地元の野球ファンは，西武への想いも残る中，ダイエーホークスには不安と期待の両方を感じていたことだろう。

1993 年には，福岡ドーム（福岡県福岡市中央区地行浜）を建設，日本一の広さを誇る開閉式屋根のドームスタジアムを建設したダイエーであったが，バブル経済崩壊後業績が悪化，2004 年には自主再建を断念し，産業再生機構に再建を託すことになる。これに伴い球団は売却が検討された結果，200 億円でソフトバンクが買収，球団名は福岡ソフトバンクホークス（「ホークス」）となった。

２．ホームタウン

プロ野球でのチームの活動は，「日本プロフェッショナル野球協約 [1]第 7 章」により，地域権が規定されている。保護地域（表 1）が指定され，第 37 条で「それぞれの地域において野球上のすべての利益を保護され，他の地域権を持つ球団により侵犯されることはない」と定められている。例えば，他の地域の球団が試合や行事を行う場合は，あらかじめその地域の球団の書面による同意が必要である。違反した場合の補償金も定められている。専用球場として指定されるホームスタジアムでは，ホームゲームの 50%以上を実施しなければならない。J リーグと試合数を比較すると，プロ野球は年間約 70 試合，J リーグでは約 20 試合である。そのため，ファンとのタッチポイントとしてのスタジアムの機能は，サッカーより野球の方が有効性は高いと考えらえる。

表１： プロ野球球団の保護地域

球団	呼称	専用球場	保護地域
セントラルリーグ			
株式会社読売巨人軍	読売ジャイアンツ	東京ドーム	東京都
株式会社ヤクルト球団	東京ヤクルトスワローズ	神宮球場	東京都
株式会社横浜 DeNA ベイスターズ	横浜 DeNA ベイスターズ	横浜スタジアム	神奈川県
株式会社中日ドラゴンズ	中日ドラゴンズ	名古屋ドーム	愛知県
株式会社阪神タイガース	阪神タイガース	阪神甲子園球場	兵庫県
株式会社広島東洋カープ	広島東洋カープ	MAZDAzoom-zoom スタジアム広島	広島県
パシフィックリーグ			
株式会社北海道日本ハムファイターズ	北海道日本ハムファイターズ	札幌ドーム	北海道
株式会社楽天野球団	東北楽天ゴールデンイーグルス	楽天生命パーク宮城	宮城県
株式会社西武ライオンズ	埼玉西武ライオンズ	メットライフドーム	埼玉県
株式会社千葉ロッテマリーンズ	千葉ロッテマリーンズ	ZOZO マリンスタジアム	千葉県
オリックス野球クラブ株式会社	オリックス・バファローズ	京セラドーム大阪	大阪府
福岡ソフトバンクホークス株式会社	福岡ソフトバンクホークス	福岡ヤフオク！ドーム（現・福岡 PayPay ドーム）	福岡県

（出所：「日本プロフェッショナル野球協約 2019」から筆者作）

プロ野球においては，この保護地域がホームタウンとして考えられるが，Ｊリーグのように地域名が球団名に含まれている必要はない。Ｊリーグでは，チーム名称に地域名を入れることが定められており，ホームタウン（地域）と活動地域（都道府県）が別々に設定（Ｊリーグ規約 [2]第 31 条）されている。例えば，アビスパ福岡は，福岡市がホームタウンで，福岡県が活動地域である。さらにＪリーグでは，地域との連携，自治体の支援，地域貢献活動について，より詳細に定められている（同 第 24 条）。

つまり，プロ野球の球団がどの範囲をホームタウンと捉えるかについては，Ｊリーグのような詳細な規定はなく，各球団に委ねられているといえる。しかも，Ｊリーグは，J1 から J3 まで合わせると全国に 57 チーム，野球はセ・パ合わせても 12 チームしかない。楽天の保護地区は宮城県であるが，東北に他の球団がないこともあり，球団名は東北楽天ゴールデンイーグルス，つまり東北全体がホームタウンだと主張している。ホークスの保護地区は福岡県であるが，九州には他にプロ野球の球団はない。福岡だけではなく，九州全体をホームタ

ウンであると考えることで，より潜在ファンの母数を増やすことが可能である。実際，ホークスのウェブサイトでは，「地元九州」という言葉がよく使われている。

３．球団の特徴

ホークスの球団スローガンは，「めざせ世界一！」である。世界 No.1 になる，というのは，ホークスだけの話ではなく，ソフトバンクグループ全体のバリュー[3]でもある。「やる以上圧倒的 No.1」を目指すというもので，「No.1」「挑戦」「逆算」「スピード」「執念」を行動指針として示している。孫正義氏の理念が，球団にしっかり根付いていることがうかがえる。

球団カラーは「レボリューションイエロー」と呼ばれる黄色で，「人を元気に楽しくポジティブにする色」を使用し，野球をもっと面白く，革命を起こそうというものである。その名の通り，2020 年シーズンでは，巨人を下し，4 年連続 11 度目の日本一を達成している。2 年連続，4 勝 0 敗で日本シリーズを制した球団は，史上初である。

平田（2007）の唱えるトリプルミッションでは，スポーツビジネスにおける成功要因として，「勝利」「普及」「市場」の循環が不可欠である，としている。勝利することで，チームの知名度が上がり，普及（入場者や観戦者）が増え，市場（営業収入）が安定するという構図である。チームの成功が，ファンのチームとの一体感を創出する（Sutton et al. 1997）ことも指摘されている。これらに依拠すれば，近年チームの成績が良い（図 1）ことで，企業スポンサーも個人のファンも増えるという好循環が起きていると考えられる。

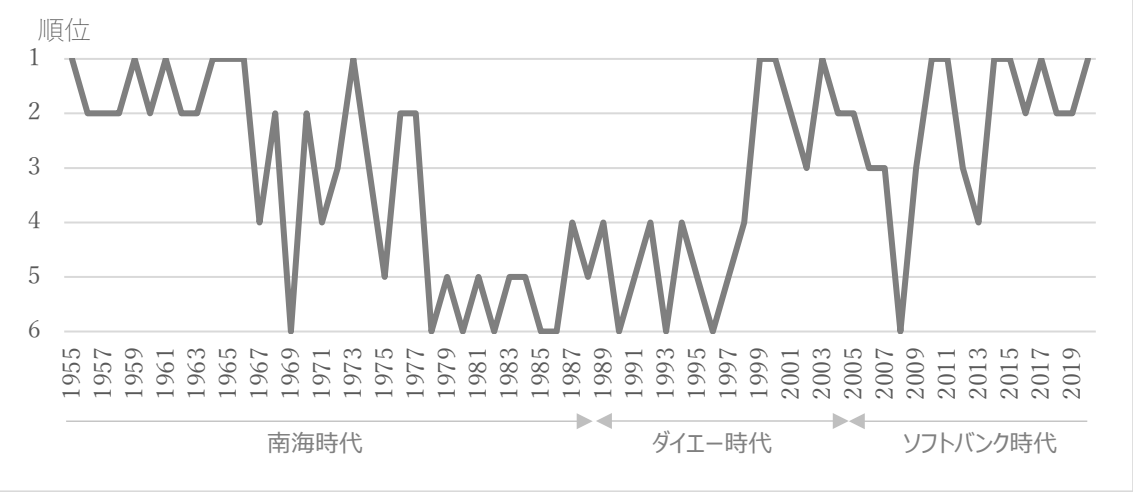

図１： パ･リーグ成績推移

（出所：日本野球機構の統計データから筆者作成）

オーナー企業がソフトバンクであることで，組織文化の面だけでなく資金面での影響もある。2012 年には，シンガポール政府投資公社（GIC）から，スタジアムを 870 億円いう巨額の資金を投入して買収した（日本経済新聞 2012 年 3 月 24 日[4]）。これにより，スタジアムの使用料を払う必要が無くなったと同時に，スタジアムを自由に利活用できるようになった。組織文化においては，孫正義氏の挑戦し続ける姿勢を踏襲しており，他の球団に先立ち常に新しい取り組みを行っている。とはいえ，収支はオーナー企業に依存しているわけではなく，コロナ前の 2019 年まではホークス単体として黒字を続けていた。

Ⅲ．地域とのかかわり

１．タカガールデー

タカガールデー[5]の開始に先立ち，2004 年の夏に「鷹の祭典」というイベントを開始した。このイベントでは，ホークスファンとホークスが一体となる仕掛けが施されていた。「選手と同じユニフォームをファン全員が身に付け，球場全体に一体感とワクワク感を醸成する」という想いを実現するもので，現在では他球団でも似たようなイベントを行っているが，ターゲットを設定し，来場者全員にユニフォームのレプリカを配布するというアイデアは，ホークスから始まった。

この鷹の祭典の女子バージョンが，2006 年に始まった「女子高生デー」である。プロ野球のスタジアム観戦者の多くは男性であったことから，ターゲット層を拡大したいという思惑があった。そこで，野球とは最も縁遠い女子高生をメインターゲットとしたイベントを企画し，来場した女性全員にピンクのユニフォームを配布した。2014 年には，「タカガール♡デー[6]」に名称を変更し，より幅広い層の女性の取り込みを目指した。その様子は，全国的にメディアで放送されることで，大きな注目を集めた。ピンクのユニフォームを配布するだけでなく，応援グッズもピンク色のフラッグやジェット風船を用意した。ユニフォームは，毎年違うデザインを作成しているが，2018 年からは，ファン参加型にし，投票でデザインを決めている。（図 2）

現在，イベント開催日には，スコアボード，選手のユニフォーム，ベースやネクストバッターズサークル，審判のマスクなどにもピンクが使用されている。加えて，イベントに合わせて発売される限定グッズや，周辺のカフェではピンク色を使った限定グルメも登場する。女性だけで来場者数 3 万人超，スタジアムの 8 割を女性が埋め尽くすイベントに成長している。

図２： 2019 年タカガールデー

（出所：福岡ソフトバンクホークスより提供）

２．選手育成システム

ソフトバンクホークスは 2011 年から三軍制を取っている。2016 年には，二軍・三軍用の HAWKS ベースボールパーク筑後が福岡県南部の筑後市に完成した。サブグラウンドや屋内練習場を完備，施設見学ツアーがあり，練習日や試合日にはフードショップやグッズショップが開く。何より，二軍・三軍選手のファンクラブである「ホークス筑後ファンクラブ」が存在し，育成選手を応援する地元ファンがいる。一軍で活躍する選手を育成するのが目的ではあるが，設備の整ったホームグラウンドを持ち，ファンクラブもある。地元ファンが，これから芽が出る選手を，会いにいける地元の球場で応援し育てるシステムができており，地域密着型の選手が生まれている。

三軍制を取っていたのは読売ジャイアンツと広島カープを含め 3 球団であったが，ホークスの活躍により，2019 年には西武ライオンズに三軍が新設され，現在他の球団でも検討されているようである。選手育成が目的ではあるが，ホークスの三軍制は，地域の人々との距離を縮めることに多いに役立っていると考えられる。

３．選手の地元愛

2020 年に始まった新型コロナウイルスは，スポーツ界にも大きな影響を及ぼした。ホークスは，「コロナ禍で閉塞感のある生活を強いられたり，明るい話題が少なくなった社会状況の中で，九州に根差した球団として何をなすべきか追求」[7]し，九州を元気にするための「ファイト！九州」の活動を 2021 年に開始した。選手らが，「ファイト！九州 各県アンバサダー」となり，自らと九州各県との関係性を踏まえ，各県の魅力を語り，県民にエールを送るという企画である。ユニフォームには，九州・沖縄各県の県花があしらわれている（図

３)。ホークスが福岡県だけでなく，沖縄を含めた九州全体をホームだと考えていることが伺える。

図３： ファイト！九州 ユニフォーム

（出所：福岡ソフトバンクホークスより提供）

例えば，福岡県のアンバサダーは松田宣浩選手。滋賀生まれであるが，滋賀で過ごしたのは 15 年。福岡は 16 年目に入ったため，人生で一番長く過ごす街になったそうである。YouTube にあるアンバサダー動画 [8]では，福岡の好きな食べ物や好きな場所について語っている。沖縄県アンバサダーは，沖縄出身の東浜巨投手。動画 [9]では沖縄の名所や沖縄の人々へエールなど，沖縄愛があふれる。

九州各県を地元とするホークスファンは，選手が自分たちの地元の良さを伝え，応援してくれることで，自己との類似性を感じ，選手への一体感を強める。

４．CSR 活動

ファイト！九州は，もともと 2016 年に熊本・大分地震災害復興支援プロジェクトとして発足した。募金活動はもとより，被災地に出向いての支援活動や子供たちへの野球教室を行ってきた。それ以外にもホークスは，野球振興活動，地域振興活動，病院訪問等，様々な CSR 活動 [10]を行っている。

九州在住の中学生以下の子供たちの「あなたの夢かなえます」プロジェクトでは，PayPay ドームでウグイス嬢になる夢を叶えたり，おじいちゃんとバッテリーを組んで始球式をしたいという夢を叶えたりしている。

また，2005 年から成績連動型のチャリティ活動を始めている。和田毅投手は，世界の子供たちにポリオワクチンを届けるため，公式戦での投球数 1 球につきワクチン 10 本を寄付，勝利投手となった場合 1 球につきワクチン 20 本へ変更・・・パ・リーグ優勝の場合，ワク

チン 10,000 本を加算といった具合に自身やチームの成績に連動して寄付の量が変わるというものである。この活動を称え，プロ野球選手の社会貢献活動を表彰するゴールデンスピリット賞（報知新聞社[11]）が，2006 年，和田選手に送られている。

選手らの活動により，自分たちの地域が良くなる，元気になるという直接の影響もあれば，チームの CSR 活動を知ることで，チームや選手への共感が生まれ，誇りに思うという間接的な影響もある。

Ⅳ．ホークスの DX

１．スタジアムの活用

近年，デジタルを活用した業務プロセス改革や顧客マネジメントが注目を集めている。プロ野球の場合，スタジアムはファンコミュニケーションの核であり，どのチームもスタジアムでの体験を最も重視してきた。ホークスは，オーナー企業がソフトバンクだけあって，PayPay ドームでのデジタルの活用は先駆的である。

スタジアムのコンコースに設置した大量のデジタルサイネージでは，中継映像をリアルタイムで配信するだけでなく，広告コンテンツを連動させている。外野席上部には大型のホークスビジョン，バックネット裏にはスカイスクリーンを設置，非日常を演出する（「シスコ スタジアム＆アリーナ向けソリューション導入事例」[12]）。

球場内ではどこでも PayPay が利用できる。「PayPay ピックアップ」は，スマホを使って座席で注文をすると，お店で並ばずに受け取れるというシステムである。キャッシュレス決済を促進するために，フード・ドリンクが割引になる「超 PayPay キャッシュレスデー」を開催している。

PayPay ドームには，実に様々な席種がある。企業のネーミングがされたシートはファミリーやグループで使いやすいようシートに工夫がされていたり，備え付けの iPad でドリンクをオーダーできたり，テーブルに充電用の電源が付いていたり，ビュッフェ形式の食事が付いている席まである。チケット価格は 2016 年から一部でダイナミックプライシングを採用，2020 年からは全日程・全席種で展開[13]している。顧客のニーズで，価格が変動する仕組みである。過去のホークスのチケット販売実績，相手チーム，席種，席位置，最新の販売状況などを基に，AI が 15 分単位で価格を決定している。

1 塁側，3 塁側エリアの一部では，自動で写真撮影してくれる「タカフォト」[14]サービスを利用できる。タカフォトアプリをダウンロードし，座席位置を登録すると，球場内に設置された複数の高性能カメラで，自動で撮影，加工をしてくれる。試合に集中していてもタイミングを逃さずに最高の瞬間を残してくれるので，後でゆっくり好きな写真を選択，購入し，

ダウンロードすることが可能である。

2020 年，球場に隣接して BOSS E-ZO FUKUOKA がオープンした。施設内には，王貞治ベースボールミュージアムの他，吉本興業の劇場やデジタルアートが体験できるチームラボフォレスト，バーチャルコンテンツが体験できる V-World AREA，そして，リアルな絶景が楽しめるアトラクションなどがある。野球観戦だけではない総合的な遊びの場を創ったことで，コロナ後は集客を加速していくであろう。

２．ポイントサービスによる顧客行動分析

ホークスの公式ファンクラブである「クラブホークス」。年会費は 2,980 円と 12 球団の中で最も低価格である上，入会時にはユニフォームや「タカポイント」[15]がもらえてお得感がある（2021 年 8 月現在）。タカポイントは，ファンクラブに入らずとも登録できるポイントサービスで，チケット購入，グッズ購入，飲食購入，クラブホークスの入会，球場への来場，来場した試合での勝利など，様々なタイミングでポイントを加算することができる。ポイントが貯まれば，グッズやチケットと交換できることはファンにとってのメリットである。

このポイントサービスによりホークスは，顧客の行動・購買データを取得でき，ファン一人ひとりにパーソナライズされたコミュニケーションを取ることができるようになった。例えば，チケットを買っている客に対して，当日球場の店舗のドリンククーポンを送ることも，自宅に着くころに来場のお礼メールを送ることもできる。このポイント制度により，ファン一人ひとりとのパーソナルな体験を演出している。

Ⅴ．まとめ

スポーツマーケティング分野では，チームアイデンティフィケーションの研究が多くある。チームアイデンティフィケーションとは，ファンに大きな社会構造に帰属しているという感覚を与える心理的愛着（Wann & Branscombe 1991）であり，チームとの一体感のことである。競技や選手への愛着（仲澤他 2014, 仲澤・吉田 2015），選手との類似性（Fisher 1998），チームの成功（Sutton et al. 1997），CSR 活動（Walker and Kent 2009），プレステージ（Gwinner and Swanson 2003），スポーツイベントへの満足度（山口他 2011，Lee & Kang 2015），ファンコミュニティへの愛着（出口他 2017）などが，チームアイデンティフィケーションの先行要因となり，観戦への再訪意図（Lee and Kang 2015），口コミ（Park and Dittmore 2014），帰属意識と人生の意義（Wann et al. 2017），BIRGing（Basking in reflected glory）や CORFing（Cutting off reflected failure）[16]（Kwon et al. 2008），幸福度（Wann 2006）

に影響する。

ホークスにおける様々な取り組みは，地域のファンのチームアイデンティフィケーションを高めることに貢献している。ホークスは，長期的な視点を持って地域と連携することで，地元からの共感を得てきた。九州全体を地元として捉え，情報を発信することにより，福岡県だけでなく，九州全体から地元チームとしての認知を獲得し，PayPay ドームへの誘客に成功している。2019 年のホームゲーム入場者数は，パ・リーグで 1 位，セ・パ合わせても，阪神，巨人に次ぐ 3 位（72 試合で 2,656,182 人 [17]）である。今後は観戦だけでなく，観光の視点も入れることで，さらにホークスや福岡へのエンゲージメントを上げることも可能だろう。

しかし，三菱 URJ リサーチ＆コンサルティングの「2020 年スポーツマーケティング基礎調査 [18]」によれば，J リーグのファン人口は，507 万人で前年比 37 万人増加している一方，プロ野球ファン人口は，2,462 万人で 223 万人減少している。まだまだ野球ファンの方が多いとはいえ，この減少傾向に歯止めをかけたい。ホークスが，今後どのように野球市場，スポーツ市場をけん引していくのか，期待される。

参考文献：

出口順子・沖村多賀典・井澤悠樹・徳山友・菊池秀夫（2017).「J リーグ観戦者のクラブ支援意図」『スポーツマネジメント研究』9 (2), 19-34.

Fisher, R. J. (1998). Group-derived consumption: The role of similarity and attractiveness in identification with a favorite sports team. *Advances in Consumer Research*, 25(1), 283–288.

Gwinner, K., & Swanson, S. R. (2003). A model of fan identification: Antecedents and sponsorship outcomes. *The Journal of Services Marketing*, 17(2), 275-294.

平田竹男（2007)「トリプルミッションと国際政治からみた日本サッカー界の発展分析」スポーツ産業学研究, 17(1), 10-19

Kwon, H. H., Trail, G. T., & Donghun Lee. (2008). The effects of vicarious achievement and team identification on BIRGing and CORFing. *Sport Marketing Quarterly*, 17(4), 209–217.

Lee, J. S. & Kang, J. (2015). Effects of sport event satisfaction on team identification and revisit intent. *Sport Marketing Quarterly*, 24. 225-234.

森脇 豊一郎, 原田 宗彦, 池田 勝, 藤本 淳也, 松岡 宏高（1996)「観戦者の心理的側面とプロスポーツチームの経営に関する研究 ： 特にチームアイデンティフィケーションと BIRGing and CORFing に着目して」『日本体育学会大会号』 47, 388

仲澤眞・吉田政幸・岩村聡（2014).「J リーグ観戦者の動機因子」『スポーツマネジメント研究』6(1), 17-35.

仲澤眞・吉田政幸（2015).「ファンコミュニティの絆」『スポーツマネジメント研究』7(1), 23-38.

Park, J., & Dittmore, S. W. (2014). The relationship among social media consumption, team identification, and behavioral intentions. *Journal of Physical Education and Sport*, 14(3), 331-336.

Sutton, W. A., McDonald, M. A. & Milne, G. R. (1997). Creating and fostering fan identification in professional sports. *Sport Marketing Quarterly*, 6(1). 15-22.

Walker, M., & Kent, A. (2009). Do Fans Care? Assessing the Influence of Corporate Social Responsibility on Consumer Attitudes in the Sport Industry, *Journal of Sport Management*, 23(6), 743-769.

Wann, D. L. (2006). Examining the potential causal relationship between sport team identification and psychological well-being. *Journal of Sport Behavior*, 29(1), 79-95.

Wann, D.L., & Branscombe, N.R. (1991). The positive social and self concept consequences of sports team identification. *Journal of Sport and Social Issues*, 15, 115–127.

Wann, D. L., Hackathorn, J., & Sherman, M. R. (2017). Testing the team identification–social psychological health model: Mediational relationships among team identification, sport fandom, sense of belonging, and meaning in life. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 21(2), 94–107.

山口志郎・石黒哲朗・山口泰雄（2011).「ラグビートップリーグにおけるファンイベントと観戦意図に関する研究」『スポーツマネジメント研究』3(1), 77-93.

---

[1] 日本プロフェッショナル野球協約 2019 http://jpbpa.net/up_pdf/1620708811-769307.pdf

[2] J リーグ規約 https://aboutj.jleague.jp/corporate/wp-content/themes/j_corp/assets/pdf/02_20210527.pdf

[3] ソフトバンクグループのバリュー https://group.softbank/philosophy/value

[4] 日本経済新聞 2012 年 3 月 24 日付「ソフトバンク，福岡ドームを 870 億円で取得」https://www.nikkei.com/article/DGXNZO39833420U2A320C1TJ0000/

[5] 福岡ソフトバンクホークス誕生 15 周年記念サイト https://www.softbankhawks.co.jp/ex/15th/history/

[6] タカガールサイト https://wing2.softbankhawks.co.jp/ex/takagirl/

[7] ファイト！九州サイト https://www.softbankhawks.co.jp/ex/aid/

[8] ホークス公式ファイト九州アンバサダー動画（松田選手） https://youtu.be/bAb2wfHNd1s

[9] ホークス公式ファイト九州アンバサダー動画（東浜投手） https://youtu.be/rJDajzwaVGU

[10] ホークス CSR 活動 https://www.softbankhawks.co.jp/csr/

[11] スポーツ報知 2006 年 11 月 25 日付「2006 年ゴールデンスピリット賞 第 8 回受賞者（2006 年） ソフトバンク・和田毅」 https://www.hochi.co.jp/award/golden_spirit/2006.html

[12] 「シスコ スタジアム＆アリーナ向けソリューション 導入事例」
https://www.cisco.com/c/dam/global/ja_jp/about/case-studies-customer-success-stories/pdf/2108-softbankhawks.pdf

[13] ホークス 2019 年 11 月 21 日付プレスリリース
https://www.softbankhawks.co.jp/news/detail/00002956.html

[14] タカフォト https://takaphoto.softbankhawks.co.jp/lp/

[15] タカポイント https://sp.softbankhawks.co.jp/takapoint/

[16] BIRGing とは「高い評価を受けている個人・集団と自己との結びつきを強調することによって，自己評価や他者からの評価を高めようとする方略」，CORFing とは「低い評価を受けている個人・集団との結びつきがないことを強調することによって，自己評価の保護や他者からの低い評価を避けようとする方略」（森脇他 1996）のことである。

[17] 日本野球機構 統計データ https://npb.jp/statistics/

[18] 三菱 UFJ リサーチ＆コンサルティング株式会社 2020 年 10 月 27 日付「【速報】2020 年スポーツマーケティング基礎調査」 https://www.murc.jp/wp-content/uploads/2020/10/news_release_201027.pdf

※ 脚注の URL の確認日はすべて 2021 年 8 月 14 日。