

プロ野球において収益力を向上させる方法・モデルの構築

200520869 阿部 駿

200520876 王 姝

200520881 熊谷 克宏

200520882 呉 チョン

200520899 松川 友貴

200520916 叶 少華

(経営・政策科学専攻)

指導教員

鈴木 秀男

筑波大学大学院博士課程システム情報工学研究科

修士 (ビジネス) 特定課題研究報告書

平成 19 年 1 月

The Construction of Method and Model to Improve Earning Power in

Professional Baseball Team

報告書要旨

日本のプロ野球チームは、長年親会社の「広告宣伝」の役割を担い、金銭的利益は二の次とされてきた。それでも戦後読売新聞・日本テレビグループという巨大メディアによって牽引されたプロ野球界は、国民の最大の娯楽の一つとして認知され、同時にメディアにとっても最大級の価値を持つコンテンツとして発展していった。

しかしながら、娯楽が多様化した現代においては、従来のビジネスモデルはもはや有効的に機能していない。観客動員数、視聴率共に減少の一途を辿り、その傾向に歯止めがかからない現状を鑑みると、経営面からの改革が必要であると言えるだろう。そこで、フィールドワークや実証研究といった手法を用い、スポーツ・マーケティング・マネジメントに関わる視点から、プロ野球チームの収益力向上につながる提言をすることが本論文の目的である。

まず、第1章でスポーツ・マーケティングの諸概念を文献調査に基づき詳述した。ここで、次章以降への共通土台として、スポーツ・マーケティングにおいては「勝敗を動員にリンクさせない」ことが必要であり、顧客満足・ロイヤルティと地域密着というキーワードが欠かせない要素であることを示した。

第2章ではこのうち来場者の「満足度」「ロイヤルティ」に影響を与える要因を探った。その結果、来場意向に反映されると思われる観客の傾向を掴んだ。さらに第3章で、観客の期待する地域密着の取り組みや、野球以外の地域密着の取り組み例を挙げ、サービス供給者である西武ライオンズが取りうるいくつかの施策を提言することが出来た。

第4章、第5章では、(株)クロス・ビーと共同でプロ野球全体の特徴を掴んだ上で、特定のプロ野球チームを応援するファンの、総合満足度とチーム・ロイヤルティに影響を与えると考えられる因子を抽出し、各因子が実際どれだけ、総合満足度とチーム・ロイヤルティに影響しているかを検証した。さらに各因子のスコアを球団ごとに算出し、それぞれの球団の特徴を明らかにした。

第6章では「マーケティング戦略」への球団の取り組み、プロ野球特有の地域密着への評価を中心にプロ野球球団の経営システムのスコアカードの作成を行った。これによりファンの要望を球団が把握した時に、それを実行できる環境を整えられるようになる。

The Japanese professional baseball teams have been playing the role of “advertisement” for a long time and for this reason it was considered secondary target to pursue the economic profit. After the World War II, the professional baseball led by the Yomiuri Journal and Nippon Television Network Group, a mega mass media group in Japan has been considered one of the biggest entertainments among the Japanese people and has developed as the most valuable sport content for mass media.

However, at the present day in which there are various entertainments, the traditional business models are becoming any more valid. Today, both the number of the visitors to the stadiums and the audience rating are decreasing year by year and this trend doesn’t seem to change. Considering the actual situation, the professional baseball management must be reformed. In this context, the purpose of this research paper is to make some proposals in order to realize the increase of the profitability of the professional baseball teams.

The chapter I introduces various concepts of the sports marketing based on the documents research. It proves that in the sports marketing, it is needed “not to link the results of the games with the number of the visitors”, and the customer satisfaction, the loyalty and the localization (give importance to its home ground) are the essential factors.

The chapter II studies the factors that influence on the “satisfaction” and the “loyalty” of the visitors. In conclusion, the motives that tempt the visitors to the stadium are found. In chapter III, we give some examples of the activities regarding the baseball or else in the “community-based activity” of each baseball teams which the visitors expect and we could make some suggestions on the steps which can be taken by Seibu Lions as a provider of the service.

In chapter IV and V, in the collaboration with Cross Bee Co. Ltd., we conduct the research on the factors which can influence on the “satisfaction” and the

“loyalty” of the fans who support the specific teams. We identify the factors and examine how these factors influence on the “satisfaction” and the “loyalty”. We also analyze the strong and weak points of the twelve teams regarding these factors.

In chapter VI we made the score card by which we evaluate the management system of the companies especially from the points of the “marketing strategy” and the “community-based activity”. The score card facilitates the teams to understand the needs of their fans and to put them into practice.

目次

第1章 スポーツ・マーケティングに関する諸概念	1
1.1. はじめに	3
1.1.1. 研究目的	3
1.1.2. 構成	4
1.2. スポーツ・マーケティングの発展	5
1.2.1. 1880年代～1950年代：スポーツ・マーケティングの創世期	5
1.2.2. 1960年代：スポーツ・マーケティングの導入期	6
1.2.3. 1970～1980年代：スポーツ・マーケティングの成長期	6
1.2.4. 1990年代：スポーツ・マーケティングの第2次成長期	7
1.2.5. 1993年：スポーツ・マーケティング時代の到来	7
1.3. 商品としてのスポーツとスポーツ市場	9
1.3.1. スポーツ市場	9
1.3.2. スポーツ消費者の分類	11
1.4. スポーツ・マーケティングの定義	14
1.5. 顧客満足とロイヤルティ	17
1.5.1. 顧客満足について	17
1.5.2. ロイヤルティの定義	17
1.5.3. ロイヤルティの概念	19
1.5.4. 顧客満足とロイヤルティ	20
1.6. スポーツ産業の現状	23
1.7. おわりに	25
参考文献	27
第2章 西武ライオンズの満足度・ロイヤルティ分析	29
2.1. はじめに	31
2.2. 調査内容	32
2.2.1. アンケートに関して	32
2.2.2. 基礎データ	33
2.3. 調査結果	34

2.3.1. 単純集計	34
2.3.1.1. 所要時間等に関する分析	34
2.3.1.2. 観戦動機・ライオンズの魅力に関する分析	35
2.3.1.3. ファンになった年齢に関する分析	37
2.3.1.4. ファンサービスに関する分析	39
2.3.1.5. 設備に関する分析	42
2.3.1.6. 情報媒体に関する分析	44
2.3.2. ロイヤルティに関する分析	45
2.3.2.1. 共分散構造分析	45
2.3.2.2. 多種目との比較分析	51
2.4. 提言	54
2.5. おわりに	57
参考文献	58
第3章 西武ライオンズにおける地域密着の実施方法	59
3.1. はじめに	61
3.2. プロスポーツにおける地域密着の現状と重要性	62
3.2.1. 地域密着の現状	62
3.2.2. 地域密着の重要性	63
3.3. 観客の考える地域密着	65
3.3.1. 調査結果 4つの事柄に分類	65
3.3.2. 地域の企業、学校、住民との連携	65
3.3.3. 西武ライオンズ以外の球団や、Jリーグの例	69
3.3.4. チーム名に地名を入れる	72
3.3.5. 行政との連携	72
3.4. プロ野球以外のスポーツの例	76
3.4.1. Jリーグ	77
3.4.2. 地方競馬	80
3.4.3. FCバルセロナ	81
3.4.4. 野球以外のスポーツから得られた地域密着の取り組み	81
3.5. 西武ライオンズへの適用	83

3.5.1. 地域密着の取り組みを行う範囲	83
3.5.2. 地域密着の取り組み	84
3.6. おわりに	88
参考文献	89
第4章 プロ野球に関する意識調査	93
4.1. はじめに	95
4.2. 調査及び分析手順	96
4.2.1. 調査内容	96
4.2.2. 有効回答及び回答者属性	96
4.2.3. 分析手順	97
4.3. 単純集計による分析	98
4.3.1. 出身と住まいに関する集計	98
4.3.2. 応援理由に関する集計	98
4.3.3. 総合満足度に関する集計	100
4.3.4. ロイヤルティに関する集計	101
4.4. クロス集計による分析	103
4.4.1. 観戦回数を中心としたクロス集計	103
4.4.2. ファンになった年齢ときっかけのクロス集計	104
4.5. 全球団の因子分析による比較	105
4.5.1. 因子の抽出と命名	105
4.5.2. レーダーチャートによる球団間の比較	106
4.6. 球団ごとの分析結果及び考察	108
4.6.1. 西武ライオンズ	108
4.6.2. ソフトバンクホークス	109
4.6.3. 日本ハムファイターズ	110
4.6.4. 千葉ロッテマリーンズ	111
4.6.5. オリックス・バファローズ	113
4.6.6. 楽天ゴールデンイーグルス	114
4.6.7. 中日ドラゴンズ	115
4.6.8. ヤクルトスワローズ	116

4.6.9.	読売ジャイアンツ	116
4.6.10.	阪神タイガース	118
4.6.11.	広島東洋カープ	119
4.6.12.	横浜ベイスターズ	120
4.7.	おわりに	122
	参考文献	124
第5章	プロ野球12球団の満足度・ロイヤルティ構造の分析	125
5.1.	はじめに	127
5.2.	チーム・ロイヤルティとは	128
5.3	調査及び分析手順	128
5.3.1	分析手順	128
5.4	調査結果	129
5.4.1	仮説の理論構成	129
5.4.2	野球12球団全体モデル結果	131
5.4.3	球団全体の各因子と経験価値、総合満足度との関係	131
5.4.4	球団全体の各因子とチーム・ロイヤルティの関係	133
5.4.5	球団全体のチーム・ロイヤルティの総合効果	134
5.4.6	パ・リーグとセ・リーグモデル結果	135
5.4.7	リーグ別の各因子と経験価値、総合満足度の関係	137
5.4.8	リーグ別の各因子とチーム・ロイヤルティの関係	139
5.4.9	リーグ別ロイヤルティの総合効果	140
5.5	球団の各因子のスコア	143
5.5.1	球団因子のスコアの測定方法	143
5.5.2	球団ごとの分析結果及び考察	143
5.5.3	球団ごとの因子スコアの比較	151
5.6	おわりに	155
	参考文献	157
第6章	プロ野球球団の経営システムスコアカードの作成	158
6.1.	はじめに	160
6.2.	プロ野球球団の経営環境	161

6.2.1.事業部門	161
6.2.2.プロ野球球団の収益関係	161
6.2.3.スコアカードの必要性	162
6.3.評価の視点	163
6.3.1.ファンに関するナレッジマネジメント	163
6.3.2.プロ野球球団のマーケティングミックス4C	163
6.3.3.プロ野球球団の経営組織を動かす人材	165
6.3.4.地域密着	165
6.3.5.他チームとの協力	166
6.4.プロ野球球団経営の評価項目と指標	166
6.4.1.経営戦略の方向性	166
6.4.2.人材	167
6.4.3.ファンに関するナレッジマネジメント	168
6.4.4.ファンのコスト・利便性	169
6.4.5.ファンサービス・コミュニケーション活動	171
6.4.6.MD に対する取り組み	174
6.4.7 地域密着	175
6.4.8 他チームとの協力	176
6.4.9 プロ野球の経営システムのスコアカード	177
6.5.おわりに	180
参考文献	181
おわりに	184
謝辞	185
付録・資料	186