

プロ野球における集客力向上のための
ファンと球団に関する研究

200620874 虎本 高史
200620875 中川 研人
200620880 水野 圭
200620889 蘇 知峰
200620892 張 鶯鶯
200620894 張 筱雅

(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 20 年 1 月

**The Study of Fans and Teams for Increasing Attendance
in Nippon Professional Baseball**

報告書要旨

本研究の目的は、ファンと球団の両視点から出発し、集客力向上のための施策を多方面から考察することである。以下に各章の概要を記す。

第1章では、観客の来場頻度に着目し、ロイヤルティとの関係を論じた。その結果、年間観客数と売上高の間に20:50の比率となるパレートの法則が存在していることがわかった。また、来場頻度によってロイヤルティの変化の仕方が異なっているが、「設備・サービスへの評価」は、全体のロイヤルティを上げるための共通要素だと考えられる。

第2章では、主にグッドウィルドームの「設備・サービス」に焦点を当て、評価や改善要望度から、改善すべき設備・サービスを示し、座席による意見の違いから、効率的な取り組み方を提言した。その結果、内野席は「階段の昇り降りのしやすさ」、「トイレの数」、「性別、年齢に応じた施設設備」が、外野席では「座席の座りやすさ」の改善が最も有効であることがわかった。

第3章では、球団別、座席別にファンの個人特性の特徴を捉え、満足度やロイヤルティに影響する要因を比較した。その結果、西武のファンは、他チームよりも調和性が高く、「チーム・選手への評価」がロイヤルティに与える影響も大きいことがわかった。調和性が高いことから、共通の応援スタイルを採用できると考えられ、また外野席のファンは「オピニオンリーダー」因子が高く、口コミを広げてくれる存在である。

第4章では、ファンの評価と期待を分析することにより、ファンクラブの改善策を考察した。その結果、ファンは「来場観戦する際のメリット」を重視する人と、「来場観戦と直接関係してない球場以外のメリット」を重視する人に分かれ、ファンクラブの細分化が必要であることがわかった。また、会員制度に対して、性別と加入状況によって異なる意見があり、新たな特典・サービスの設計に関する知見を得た。

第5章では、エンターテインメント性に注目し、スポーツクラブチームにおけるエンターテインメント性についてまとめるとともに、試合以外のイベントに対する評価を分析した。その結果、球場の近隣のファンをターゲットにしたイベントを開催し、飲食店等の営業時間を早めることにより、収益の向上が期待できることがわかった。

第6章では、バランス・スコアカードに従って、業績評価指標間の関係性を表すネットワーク図を作成し、その中心となる業績評価指標を示した。その結果、「イベントの開催数」は、多くの業績評価指標と結びついており、「入場者数の増加」と「ファンクラブの新規入会者数」は、業務に関わる指標と、財務に関わる指標とを結び付ける役割を果たしていることがわかり、バランス・スコアカードの構築に役立つ情報を提供している。

最後に、第6章の重要な業績評価指標を基軸にし、各章の結果を加えて、西武ライオンズの集客力向上のための戦略マップを示した。

The purpose of this research is to consider measures in various directions from both fans' and teams' standpoints to increase attendance. Content of each chapter is summarized below.

Chapter 1 studied the relationship between customer loyalty and frequency of attendance. As a result, it suggested that there exists a 20:55 Pareto's law between annual number of audiences and sales. Besides, it proved a mechanism to raise customer loyalty which varies among frequency of attendance, and showed that "services and equipment of stadium" was the common factor to raise all customers' loyalties.

Chapter 2 mainly focused on services and equipment of Goodwill dome stadium, and proposed efficient ways to improve them. It was shown by analyzing evaluations, improvement requests and different opinions between seats. As a result, in the infield bleachers, the improvements of "easiness of going up and down stairs", "the number of restrooms" and "gender and age-appropriate facilities" were found to be the most effective methods to raise customers' satisfaction, and in the outfield bleachers, "comfort of seats" was the most effective one.

Chapter 3 showed different characteristics of fans between teams and seats, and compared factors which influence customers' loyalty and satisfaction. As a result, it was proved that Seibu-Lions' fans have higher agreeableness than other teams, and "evaluations of team and players" strongly influenced customer loyalty. Since they have high agreeableness, common cheering style could be adopted. In addition, fans in outfield bleachers got a high score on "opinion leader" factor, which means their presence while applying word-of-mouth approach will be especially important.

In chapter 4, measures to improve fan clubs were discussed by analyzing fans' evaluations and expectations. As a result, it was found that fans could be divided into people who give priority to "benefits of visiting stadium" and "benefits out of stadium", which suggests that fan club needs to hold multiple types of system. Besides, according to different opinions of fan club system between gender and state of participation, new knowledge about services and benefits were gained.

Chapter 5 focuses on entertainment. In this chapter, properties of sports clubs' entertainment were summarized, and evaluations for events other than games were also analyzed. The result showed that improvements in profits could be achieved by holding events targeting fans nearby stadium and hastening the opening hour of food stands.

In chapter 6, we drew a network chart of the relationships between performance measures based on balanced scorecard, and showed the central performance measures. As a result, it was proved that "the number of events which were host" strongly relates to other performance measures, and both "the rise of attendance figures" and "the number of initiate members in fan club" plays decisive roles in connecting measures of operation and finance. These provide very useful information about constructing balanced scorecard of sports clubs.

At the end, by applying important performance measures derived in chapter 6 and adding results of each chapter, Seibu-Lions' strategy map for increasing attendance was revealed.

目次

| | |
|--|-----------|
| 第1章 来場頻度の違いによるロイヤルティに関する分析 | 1 |
| 1.1 はじめに | 3 |
| 1.1.1 背景と目的..... | 3 |
| 1.1.2 論文の構成..... | 3 |
| 1.2 調査内容 | 4 |
| 1.2.1 アンケートに関して..... | 4 |
| 1.2.2 基礎データ..... | 4 |
| 1.3 来場頻度別貢献度分析 | 6 |
| 1.3.1 年度間の違いに関する分析..... | 6 |
| 1.3.2 来場頻度による擬似パレート分析..... | 7 |
| 1.3.2.1 考え方..... | 7 |
| 1.3.2.2 西武ライオンズにおける分析..... | 11 |
| 1.3.2.3 他チーム・他競技での分析と比較..... | 13 |
| 1.4 来場頻度ごとのロイヤルティに関する分析 | 20 |
| 1.4.1 単純集計..... | 20 |
| 1.4.1.1 設備・サービスの評価の分析..... | 20 |
| 1.4.1.2 ファンサービスの評価の分析..... | 21 |
| 1.4.1.3 チーム・選手の魅力に関する分析..... | 21 |
| 1.4.1.4 経験価値に関する分析..... | 22 |
| 1.4.1.5 観戦動機に関する分析..... | 24 |
| 1.4.1.6 総合満足度と観戦・勧誘動向に関する分析..... | 26 |
| 1.4.2 共分散構造分析によるロイヤルティ分析..... | 27 |
| 1.4.2.1 因子分析..... | 27 |
| 1.4.2.2 モデルの適用..... | 29 |
| 1.4.2.3 多母集団の同時分析による比較..... | 32 |
| 1.5 考察と提言 | 33 |
| 1.6 おわりに | 34 |
| 参考文献 | 35 |
| | |
| 第2章 設備・サービスの満足度分析 | 36 |
| 2.1 はじめに | 38 |
| 2.1.1 背景と目的..... | 38 |
| 2.1.2 論文の構成..... | 38 |
| 2.2 西武ライオンズにおける設備・サービスの現状と重要性 | 39 |

| | | |
|------------|--------------------------------------|-----------|
| 2.2.1 | プロ野球における設備・サービスの重要性..... | 39 |
| 2.2.2 | グッドウィルドームにおける特徴と問題点..... | 39 |
| 2.2.3 | グッドウィルドーム改修の現状..... | 40 |
| 2.3 | 調査及び分析手順..... | 41 |
| 2.3.1 | アンケートに関して..... | 41 |
| 2.3.2 | 調査実施状況と有効回答者..... | 41 |
| 2.3.3 | 分析手順..... | 41 |
| 2.4 | 調査結果..... | 45 |
| 2.4.1 | 設備・サービスの単純集計結果..... | 45 |
| 2.4.2 | 設備・サービスへの改善要望の単純集計結果来場..... | 46 |
| 2.4.3 | 自由記述の集計結果..... | 48 |
| 2.4.4 | 設備・サービスの総合満足度の単純集計結果..... | 49 |
| 2.4.5 | 球場 A との比較分析..... | 49 |
| 2.5 | 二次元プロット分析..... | 52 |
| 2.5.1 | 二次元プロット分析の概要..... | 52 |
| 2.5.2 | 分析結果..... | 54 |
| 2.5.3 | 球場 A との比較分析..... | 56 |
| 2.5.4 | 三次元ポジショニングマップによる分析..... | 58 |
| 2.6 | おわりに..... | 60 |
| | 参考文献..... | 63 |
| 第3章 | 個人特性を用いた満足度・ロイヤルティに関する分析..... | 64 |
| 3.1 | はじめに..... | 66 |
| 3.1.1 | 背景と目的..... | 66 |
| 3.1.2 | 論文の構成..... | 66 |
| 3.2 | 先行研究..... | 67 |
| 3.2.1 | 個人特性理論..... | 67 |
| 3.2.2 | オピニオンリーダー..... | 67 |
| 3.2.3 | 景気感..... | 67 |
| 3.3 | 調査及び分析方法..... | 68 |
| 3.3.1 | 質問紙設計..... | 68 |
| 3.3.2 | 調査実施方法..... | 68 |
| 3.3.3 | 分析手法..... | 69 |
| 3.4 | 因子分析..... | 70 |
| 3.4.1 | 因子の抽出と命名..... | 70 |
| 3.4.2 | 応援球団別の個人特性の比較..... | 71 |
| 3.4.2.1 | レーダーチャートによる球団間の比較..... | 72 |
| 3.4.2.2 | 球団ごとの分析結果及び考察..... | 74 |

| | | |
|------------|-----------------------------------|------------|
| 3.4.2 | 座席別の個人特性の比較..... | 78 |
| 3.5 | 共分散構造分析..... | 79 |
| 3.5.1 | 各因子と満足度、ロイヤルティとの関係の分析..... | 79 |
| 3.5.2 | 多母集団同時分析による球団別の要因間の影響の比較..... | 82 |
| 3.5.3 | 多母集団同時分析による座席別の要因間の影響の比較..... | 85 |
| 3.6 | おわりに..... | 87 |
| | 参考文献..... | 88 |
| | | |
| 第4章 | ファンクラブに対するファンの評価と期待..... | 89 |
| 4.1 | はじめに..... | 91 |
| 4.1.1 | 背景と目的..... | 91 |
| 4.1.2 | 論文の構成..... | 92 |
| 4.2 | プロ野球のファンクラブ..... | 93 |
| 4.2.1 | ファンクラブの概要..... | 93 |
| 4.2.2 | 西武ライオンズのファンクラブ..... | 94 |
| 4.3 | データの収集..... | 96 |
| 4.3.1 | 調査内容..... | 96 |
| 4.3.2 | 調査実施方法..... | 96 |
| 4.4 | 分析..... | 97 |
| 4.4.1 | 基礎データ..... | 97 |
| 4.4.2 | 重回帰による分析..... | 99 |
| 4.4.2.1 | 分析の手順..... | 99 |
| 4.4.2.2 | 分析の結果と考察..... | 100 |
| 4.4.3 | テキストマイニングによる分析..... | 105 |
| 4.4.3.1 | テキストマイニング..... | 106 |
| 4.4.3.2 | 分析の手順..... | 107 |
| 4.4.3.3 | 分析の結果と考察..... | 109 |
| 4.5 | おわりに..... | 112 |
| | 参考文献..... | 113 |
| | | |
| 第5章 | エンターテインメント性に関する研究..... | 114 |
| 5.1 | はじめに..... | 116 |
| 5.1.1 | 背景と目的..... | 116 |
| 5.1.2 | 論文の構成..... | 116 |
| 5.2 | プロスポーツから生み出す経験価値..... | 117 |
| 5.2.1 | 経験としてのプロスポーツ..... | 117 |
| 5.2.1 | 経験価値..... | 117 |
| 5.2.3 | 経験価値プロバイダー..... | 118 |
| 5.3 | プロスポーツにおけるエンターテインメント性..... | 119 |

| | | |
|------------|-----------------------------------|------------|
| 5.3.1 | エンターテインメントとしてのスポーツ | 119 |
| 5.3.2 | エンターテインメント性の重要性と役割 | 120 |
| 5.4 | エンターテインメント空間の营造 | 122 |
| 5.4.1 | メジャーリーグの先進事例 | 122 |
| 5.4.2 | 日本プロ野球リーグの先進事例 | 123 |
| 5.4.3 | 2007シーズン西武ライオンズ実施したイベントおよび評価 | 124 |
| 5.5 | エンターテインメントに関するマーケティング・リサーチ | 128 |
| 5.5.1 | 標的市場 | 128 |
| 5.5.2 | 標的市場の重要性 | 131 |
| 5.5.3 | 標的市場の観戦者属性 | 131 |
| 5.6 | おわりに | 134 |
| | 参考文献 | 135 |
| | | |
| 第6章 | 業績評価指標間の関係性に関する研究 | 136 |
| 6.1 | はじめに | 138 |
| 6.1.1 | 背景と目的 | 138 |
| 6.1.2 | 論文の構成 | 138 |
| 6.2 | バランス・スコアカード | 139 |
| 6.2.1 | バランス・スコアカードの4つの視点 | 139 |
| 6.2.2 | 業績評価指標 | 141 |
| 6.2.3 | 戦略マップ | 142 |
| 6.2.4 | バランス・スコアカードの構築方法 | 143 |
| 6.2.5 | 問題提起 | 143 |
| 6.3 | データの収集 | 144 |
| 6.3.1 | 対象クラブ | 144 |
| 6.3.2 | 質問紙の設計 | 144 |
| 6.3.3 | 戦略目標と業績指標間の設定 | 145 |
| 6.3.4 | 調査実施方法 | 147 |
| 6.4 | 分析 | 148 |
| 6.4.1 | 分析の概要 | 148 |
| 6.4.2 | 基礎データ | 149 |
| 6.4.3 | 共起度の算出 | 150 |
| 6.4.4 | ネットワーク図の描画と中心性指標の算出 | 150 |
| 6.5 | おわりに | 154 |
| | 参考文献 | 155 |
| | | |
| | おわりに | |
| | 謝辞 | |
| | 付録・資料 | |