

平成 16 年度 順天堂大学大学院スポーツ健康科学研究科 修士論文

観戦スポーツの製品構造に関する研究

～千葉ロッテマリーンズを事例として～

順天堂大学大学院 スポーツ健康科学研究科  
スポーツ社会科学領域 スポーツマネジメント学専攻

31027 村上 悠子

論文指導教員 青山 芳之 教授

主査 青山 芳之  
副査 野川 春夫  
副査 神原 直幸

合格年月日 平成 17 年 3 月 3 日

## 目次

第1章	緒言	1
第2章	プロ野球の現状と課題	6
第1節	観戦スポーツ市場の概況	6
第2節	厳しさを増す球団経営	7
(1)	選手年俸の高騰	7
(2)	12球団に不均衡な収益構造	9
(3)	親会社依存型経営の限界	11
第3節	マーケティングの必要性	13
(1)	Jリーグ	13
(2)	プロ野球	14
(3)	観客誘致策の事例	15
(4)	インターナショナル・マーケティング	18
第3章	先行研究の検討	20
第1節	スポーツ観戦者に関する研究	20
第2節	観戦者の観戦動機に関する研究	23
第3節	観戦スポーツの製品構造に関する研究	25
(1)	観戦スポーツという製品	25
(2)	観戦スポーツの製品構造に関する先行研究	26
第4節	コトラーの拡大製品概念	30
(1)	コトラーの拡大製品概念	32
(2)	操作的定義	33
第5節	先行研究のまとめ	35
第4章	本研究の目的	37
第5章	研究方法	43
第1節	仮説の設定	43
第2節	千葉ロッテマリーンズについて	45
(1)	チームの概要	45
(2)	親会社の概要	46
(3)	千葉県との係わり	47
第3節	予備調査	48
(1)	データの収集	48
(2)	調査内容	49
(3)	結果	50
第6章	本調査	52

第1節	調査の概要	52
第2節	サンプルの属性	54
(1)	デモグラフィック属性	54
(2)	野球に関わる個人的属性	56
第3節	仮説の検証	58
第7章	考察	61
第8章	結論	69
第9章	要約	72
謝辞		74
付録		75
参考文献		81
要約の欧文訳		85

## 第1章 緒言

日本プロ野球70周年という節目の年となった2004年は、プロ野球界にとって激動の一年となった。オリックスブルーウェーブとの球団統合に伴う大阪近鉄バファローズの消滅、プロ野球史上初のストライキ決行、ドラフト裏金問題の発覚、相次ぐ不祥事による有力オーナー達の辞任、四国を舞台にした「独立リーグ」の旗揚げ、そして50年ぶりの新球団・東北楽天ゴールデンイーグルス（通称：楽天イーグルス）の誕生など、プロ野球組織の深奥に潜んでいた矛盾が、一気に噴き出した一年であったと言えよう。

プロ野球のビジネスモデルは極めて単純である。これまでの富の源泉は、「親会社からの支援」と「巨人戦の放映権料（※セ・リーグのみ）」であった。1954年の国税庁通達「職業野球団に対して支出した広告宣伝費等の取扱について\*」において、子会社の球団への赤字補填が広告宣伝費として認められて以来、親会社の名前を球団名としていれば、巨額の赤字を出しても構わないとされた<sup>48)</sup>。一般的に子会社を支援した場合、それは寄付金として考えられ課税されるが、球団への支援は課税対象にならず<sup>66)</sup>、これによって親会社は、安心して球団の赤字を補填することができるようになったのである。親会社からの支援で

- 
- \* 1. 親会社が各事業年度において、球団に対して支出した金銭のうち、広告宣伝費を有すると認められる部分の金額は、これを支出した事業年度の損金に算入する  
2. 親会社が球団の当該事業年度において、生じた欠損金（野球事業から生じた欠損金に限る。以下同じ）を補填するために支出した金銭は、球団の当該事業年度において生じた欠損金を限度として、当分のうち特に弊害のない限り、1の「広告宣伝費の性質を有するもの」として取り扱う

（出典：2004年11月4日、日本経済新聞朝刊）

球団経営が成り立ち、親会社の広告塔としてチームが存在している現状を見ると、プロ野球は「プロ」と名乗ってはいるものの、実質はバレーボール、バスケットボールなどの企業スポーツチームと運営上の目立った違いは、規模の大きさだけにすぎない<sup>48)</sup>と言える。バブル崩壊後の長引く景気低迷に伴い、企業スポーツから撤退する企業が増えた今日、国内の実業団リーグは企業に依存するだけの運営を見直し、生き残りのために独立採算を目指している。このような動きは、日本最大の企業スポーツであるプロ野球にも例外なく及んでいると言える。

もう一つの富の源泉である巨人戦の放映権料は、1試合約1億円と言われている<sup>47)</sup>。1993年にF A（フリーエージェント）制度が導入され、12球団全選手の平均年俸が1992年の1759万円から2004年には3850万円に膨らんでも、セ・リーグの5球団はホームゲームでの巨人戦をキー局へ販売することによって何とか採算を維持し、生計を立てることができた<sup>47)</sup><sup>66)</sup>。一方、それができないパ・リーグはこれまで身売りの連続であり、パ・リーグ創設以来の唯一のメンバーであった大阪近鉄も、2004年についてオリックスとの経営統合に追い込まれた。大阪近鉄は、球団発足以来55年間、一度も黒字にならなかったと言われている<sup>66)</sup>。プロ野球は本来、セ・パ両リーグの運命共同体であるはずなのに、実態はセ・リーグのみが巨人戦の放映権販売が可能な「権利ビジネス」を展開できる片肺の飛行機として存続してきた<sup>66)</sup>。統合に伴う球団数の削減による一リーグ構想は、「巨人の傘の下へ」というパ・リーグのオーナー達の宿願であり<sup>47)</sup>、巨人戦の放映権の配分をめぐるセ・リーグとパ・リーグの戦いであったのである<sup>66)</sup>。

しかしここ数年、プロ野球人気は凋落していく一方であり、頼みの巨人戦も視聴率低下

に歯止めがかからない状況になっている。ビデオリサーチ社の調査によると、1970年代半ばから20%を大きく超えていたナイターの平均視聴率は、2004年は12.2%（関東地区）と同社が集計を開始した昭和40年以降で過去最低を記録し<sup>47) 74)</sup>、8月21日の広島戦においては、わずか4.2%（関東地区）であった<sup>52)</sup>。ゴールデンタイム（午後7時～9時）の視聴率がここまで下がると、通常なら打ち切りの検討が始まってもおかしくないところである。また、視聴率とともにCM料金も下がり続け、数年前まで30秒1000万円程度であったのが、2004年シーズン終盤には500万円以下となった<sup>52)</sup>。テレビ関係者からは「放映権料は6000万円くらいが妥当<sup>47)</sup>」という声も出始め、視聴率低下による放映権料値下げの交渉をほのめかすなど、もはや「巨人一極構造」という日本のプロ野球を支えてきたビジネスモデルは崩壊した<sup>66)</sup>と言っても過言ではないだろう。

また近年は、イチロー（シアトルマリナーズ）や松井秀喜（ニューヨークヤンキース）など、大物選手のメジャーリーグ移籍が相次いでいる。2004年4月現在、現役で活躍中の日本人メジャーリーガーは12人、歴代では21人となった<sup>38)</sup>。世界一と言われるメジャーリーグで、日本人選手が活躍することは非常に喜ばしいことであるが、一方、日本球界に目を向けてみると、そう喜んでばかりもいられない。なぜならば、トップレベルの選手のメジャー入りによってできた空洞を、メジャーに入れなかった外国人選手で補っており、まるで「メジャーのマイナー球団」のようになってしまっているからである<sup>32)</sup>。NHK衛星放送のメジャーリーグ中継が日常化したことで、ファンの目もおおのずとメジャーに向きがちになり、日本のプロ野球に対する興味・関心が徐々に薄れてきている。

また、FA制度やドラフト逆指名制度の影響で、資金力のある特定の球団に有力選手が

集中し、球団間の戦力格差が広がっていることも、ファン離れの原因であると思われる。

プロスポーツは、チーム間で選手が均等化しなければ発展しないと言われている<sup>4)</sup>。ビジネスとしてスポーツ興行を見た場合、一強他弱より戦力均衡を求めるのは当然のことである<sup>48)</sup>。アメリカで最も成功したとされるNFL (National Football League) では、徹底した戦力均衡策がとられており、これまでにスーパーボールを3連覇したチームは存在しない<sup>50)</sup>。NFL全32チームがすべて優勝を狙える戦力を持つからこそ、全米中が熱狂するのである<sup>50)</sup>。

しかし日本のプロ野球は、1993年にFA制度とドラフトの逆指名（※2001年から自由獲得枠に名称を変更）がセットで導入されて以来、スター選手やその卵である有望新人は特定の金満球団へ集まるようになり、その一方で資金に貧しく人気のない球団の弱体化が進んでいる<sup>51)</sup>。リーグを永続させるためには、その年々で強い弱いはあるとしても、ずっと弱いチームがあるような固定化は避けるべきである<sup>54)</sup>。メジャーリーグでは、FA制度によってスター選手が資金力のある大都市のチームに集中しているが、FA選手を失った球団は獲得した球団から、ドラフトで1位指名権などを譲り受ける“補償”があるし、ドラフトの指名順も前年下位球団からの完全ウェーバー方式を導入している<sup>51)</sup>。これにより、資金力のある球団はFAで戦力補強をできるが、貧乏球団もFAで失った選手の代わりに有望な新人を優先的に獲得することによって、戦力補強ができるようになっている。

つまり、メジャーリーグでは、貧乏球団もGMの手腕次第でなんとか戦えるのである。この代表的な例が、敏腕GM、ビリー・ビーン氏が率いるオークランドアスレチックスである。アスレチックスは選手の総年俸で見ると、メジャー全30球団の中で下から数えた方

が早い、レギュラーシーズンの勝利数はここ数年、常にトップレベルを保っている<sup>33)</sup>。2000年から4年連続でプレーオフに進出し、2000年と2001年には、年俸最高額を誇るヤンキースをギリギリまで追い詰めている<sup>51)</sup>。これに対し、日本のプロ野球は、F Aによって選手を失った球団に対する人的補償がなく、ドラフト制度も高額の契約金を提示することができる金満球団が圧倒的有利になっている。そのため、12球団の戦力格差は広がるばかりであり、「拮抗した戦力を持つチーム同士が、白熱した試合を繰り広げる」<sup>4)</sup>というプロ野球の本来あるべき姿とは、かけ離れてきているのである。

プロ野球界にとって2004年は、親会社への経営依存、ドラフト制度・F A制度による戦力の不均衡、新規参入者を拒む閉鎖性など、長年、体質改善を怠ってきたツケが、一気に回ってきた一年であったと言える。野村総合研究所は、2004年11月25日から28日にかけてインターネット上で「国内プロ野球に関するアンケート」（有効回答数1180）を実施し、この一年間でプロ野球（国内）に対する意識がどのように変化したかを聞いたところ、27.8%が「関心が低下した」と回答している<sup>60)</sup>。この比率は調査対象とした10種類のスポーツの中で最も高く、「ファン離れの萌芽が見られる」としている<sup>60)</sup>。今後、更なるファン離れを防ぐためには、選手が魅力あるプレーでファンを惹きつけること、また球団がファンのニーズを理解し、それを満たすようなサービスを提供していくことが必要不可欠なのではないだろうか。



## 第2章 プロ野球の現状と課題

### 第1節 観戦スポーツ市場の概況

ぴあ総合研究所（2004）の調査によると、2003年の観戦スポーツの試合開催回数は4108回と前年より2.2%増であったものの、観客動員数は2217万4000人と前年より1.2%減となっている<sup>70)</sup>。そして、市場規模は943億1000万円と、前年よりも18.4%、200億円以上の減少となった<sup>70)</sup>。これは2002年にサッカーの世界カップが日本で開催されたことによって、2002年のスポーツ市場が拡大したことからの揺り戻しによるものであると言える。

このうち野球に関して言えば、2003年の試合開催回数は849回と、前年より3回増加した<sup>70)</sup>。これは、2002年は第4戦で終了した日本シリーズが、2003年においては第7戦まで行われたためである。ペナントレースの試合回数は2001年以降、1チーム140試合で変化していない。2003年の観客動員数は、全体で1153万7000人であり、前年から43万3000人の増加となった<sup>70)</sup>。これは人気球団である阪神タイガースがセ・リーグのペナントレースで優勝したことや、日本シリーズが第7戦までもつれこんだことが大きいと思われる。1試合平均の観客動員数も1万3590人と、前年より3.5%アップとなった<sup>70)</sup>。

市場規模では野球は全体の約6割を占めており、スポーツ市場における存在感を示している<sup>70)</sup>。野球の2003年の市場規模は559億6200万円であり、前年の552億2300万円からは1.3%増となった<sup>70)</sup>。2000年以降は、550～560億円の間で横ばい傾向が続いている。入場料の平均単価は、2002年が4974円、2003年が4851円と123円の減少となった<sup>70)</sup>。

## 第2節 厳しさを増す球団経営

このようにスポーツ市場で最大規模を誇るプロ野球であるが、ほとんどの球団が赤字状態にある。2003年シーズンで黒字経営だったのは、18年ぶりの優勝効果で球団史上最高の売上高・純利益を達成した阪神タイガース、圧倒的な収益力を持つ読売ジャイアンツ、そして高額年俸選手をFAなどで手放して、人件費を抑制している広島東洋カープの3球団のみであった<sup>43)</sup>。また、2003年の12球団全体の赤字総額は150億円とも言われている<sup>4)</sup>。日本で最も歴史があり、そして最も成功していると考えられていたプロ野球<sup>18)</sup>が、なぜこのような状態に陥ってしまったのだろうか。以下に考えられる主な原因を挙げてみる。

### (1) 選手年俸の高騰

プロスポーツビジネスでは、収入と支出のバランスをうまくとることが大事である<sup>18)</sup>。しかし、現在のプロ野球は支出が収入を超過しているため、赤字経営となっている。「身の丈にあった経営」というビジネスでは当たり前のことが、ほとんどの球団でできていないのである<sup>49)</sup>。

ここ数年でプロ野球の支出が増加したのは、選手年俸が高騰したことが大きいと言える。現在のプロ野球は、ドラフトの逆指名制度やFA制度の影響で、メジャーリーグのように選手の年俸が年々高くなっており、歯止めが利かなくなっているのである。実際、1軍選手の平均推定年俸は、1990年の1826万円から2003年の4896万円まで、約1.5倍に高騰した<sup>46) 66)</sup>。2000年度の統計によると、日本の大卒男子の平均生涯賃金は、約3億8000万円であるが、プロ野球選手では、年間1億円以上の契約を結んでいる選手が多い<sup>87)</sup>。もちろん、選手全体から見ると1億円プレーヤーはほんの一部でしかないが、それでも他の職

業と比較すると、全体的に給与は高いと言える。日本プロ野球選手会によると、2003年現在、プロ野球の1軍選手の平均年俸は6055万円、2軍選手の平均年俸は1940万円、プロ野球選手全体での平均年俸は3512万円となっている<sup>44)</sup>。これに対しJリーグは、2001年現在、J1選手の平均年俸が1206万円、J2選手の平均年俸は503万円であり、Jリーグ全体での平均年俸は916万円となっている<sup>28)</sup>。「サッカーのJ1選手よりも、プロ野球の2軍選手の方が平均年俸が高い」ということから、プロ野球選手の年俸がいかに高いかということがよくわかる。

このような状況の中で、広島東洋カープだけは低年俸型経営をしている<sup>32)</sup>。広島は12球団で唯一親会社を持たず<sup>49)</sup>、独立採算制をとっているため、選手の補強に大金をかけることができない。そのため、契約金や年俸の安い高卒選手を獲得し、自前で育てる方針をとっている。観客動員が95万人と12球団で最も少なかった2003年シーズンが黒字経営であったのも、人件費を抑制した「身の丈経営」を実践しているからである<sup>43)</sup>。しかし広島はFA宣言選手の残留を認めない方針<sup>49)</sup>で、しばしば主力選手を失うため、チームの成績は97年の3位を最後に、Bクラスが定位置となっている。このように今のプロ野球は、低年俸型経営ではなかなか優勝争いに絡むことができず、勝つためにはある程度の高年俸が必至となっている。

アメリカのNFL (National Football League) では、選手の年俸高騰を危惧して、「サラリーキャップ制度」を導入している。サラリーキャップ制度とは、選手の給与の総額を、チーム間である程度統一させようという制度である<sup>87)</sup>。NFLでは、サラリーキャップ制度のもとで、選手の給与の原資は、NFLの収入に対して、均等の比率でチームに支払わ

れる<sup>87)</sup>。NFLでは、テレビ放映権料やリーグスポンサー料などの収入の大半をいったんリーグに入れ、それを全32チームに均等に分配する方法をとっているため<sup>50) 55)</sup>、NFLの収入に応じて、各チームのサラリー総額を一定にすることが可能になっている<sup>87)</sup>。

メジャーリーグではサラリーキャップ制度こそ導入していないが、その代わりに「課徴金制度」を導入している。これは、球団が選手に払う年俸の総額が、ある一定のラインを超えた場合、その超過分に「ぜいたく税」を課すというものである<sup>38)</sup>。2003年の場合、メジャー40人枠の年俸総額が1億1700万ドル（約140億円）を超えた球団は、その超過額の17.5%を支払うこととし、4年間に基準額を超えた回数に応じて、税率を引き上げていくことになっている。2003年オフのニューヨークヤンキースは、年俸総額が約1億5000万ドル、超過分は3300万ドルで、17.5%の課徴金は約580万ドル（約6億9600万円）にのぼった<sup>38)</sup>。

日本のプロ野球には、NFLのサラリーキャップ制度や、メジャーリーグの課徴金制度のような、選手の年俸を抑制する制度が存在しない。そのため、選手の年俸は年々高騰し、球団経営を圧迫しているのである。

## (2) 12球団に不均衡な収益構造

このように、日本のプロ野球の場合、支出に見合うだけの収入が得られていないことが、赤字の原因であることは言うまでもない。同じ野球でも、メジャーリーグと日本のプロ野球では、収益構造が全く異なっている。メジャーリーグでは、「資金面での上位球団と下位球団の格差が大きいと、戦う前に勝敗が決まってしまう、ファンにとっても魅力あるメジ

ャーリーグではなくなってしまう」という考えから、売上げの高い球団から売上げの低い球団に収入を分配する「リベニューシェアリング制度」を導入している<sup>84)</sup>。2001年の収入を見てみると、1位のニューヨークヤンキースは2億4220万ドル（約300億円）であるのに対し、最下位のモンリオールエクスポズは3417万ドル（約42億円）と、かなりの格差がある<sup>84)</sup>。しかしどのチームも競合できる強い球団になるように、メジャーリーグ全30球団のうち、裕福な16球団が、貧乏な14球団に利益を分配するシステムになっている<sup>50)</sup><sup>84)</sup>。これに対し、日本のプロ野球の2003年の球団別売上高を見てみると、巨人が約240億円とずば抜けており、下位の広島（約65億円）や近鉄（約45億円）と比べると、かなりの球団格差がある<sup>43)</sup>。それにもかかわらず、金満球団の巨人から貧乏球団への援助は一切行われていない。

また、メジャーリーグでは、全国ネットのテレビ放映権や商標権を、コミッショナーが一括して握り、各球団に利益を均等に分配している<sup>97)</sup>。なぜならメジャーリーグは、一緒に戦う環境を整えることが野球界全体の繁栄にとって必要不可欠である、という考え方が広く浸透しているからである<sup>97)</sup>。これに対して日本のプロ野球は、リーグがテレビ放映権を持っていないため、一括して各球団に均等に収益を分配することができない。そのため、チームの収入に大きな格差をもたらしている<sup>35)</sup><sup>66)</sup>。チーム間の放映権料収入の格差は、メジャーリーグでは約2.8倍にとどまっているのに対し、日本のプロ野球12球団では、最も開いているチームで実に約18倍にも達している<sup>15)</sup>。これは現在、全国ネットでのプロ野球中継の大半が巨人戦であり、「1試合＝約1億円」<sup>47)</sup>とも言われる巨人戦のあるセ・リーグの球団に、放映権が片寄っていることが背景に挙げられる。

一方、全国ネットで放映されることがほとんどないパ・リーグは、テレビ放映権料がほとんど入らないため、苦しい球団経営を余儀なくされている。実際、福岡ダイエーホークスは2003年に日本一になり、主催試合で過去最高の323万人の観客動員を記録した<sup>71)</sup>にもかかわらず、全国ネットでの試合中継がほとんどないために放映権収入は約8億円にとどまり、年間で約15億円の赤字を計上した<sup>72)</sup>。また、2003年シーズンにおいては、パ・リーグ6球団はすべて赤字経営であり<sup>73)</sup>、6球団の年間赤字は平均32億円に上ったことも報告されている<sup>74)</sup>。これらのことから、テレビ放映権料の差がセ・リーグとパ・リーグの決定的な経営格差となって表れている現状がうかがえる。

### (3) 親会社依存型経営の限界

このように、選手年俸の高騰や一部の球団だけが儲かる歪んだ収益構造の下で、多額の赤字を抱えながらも、今まで球団経営が成り立ってきたのは、親会社が球団の赤字分を「広告宣伝費」の名目で補填してきたからである<sup>75)</sup>。日本のスポーツ市場で最大の規模を誇りながら、親会社の支援なくしては成り立たない構造を抱えているというのが、現在のプロ野球の姿である。日本においてプロ野球とは、チームが企業によって所有され、赤字は広告宣伝費で補填されるといった企業スポーツの色合いが強く残る、極めてビジネス化の遅れた業界<sup>76)</sup>なのである。

これまでは、プロ野球球団は親会社の広告塔としての評価が高く、球団経営の赤字も必要経費として容認する考えが強かった。そのため球団の赤字については、これまではあまり問題視されることはなかった。しかし、近年の不景気で親会社の経営は厳しさを増し、

これまでのような資金援助が困難な状況になってきた。今日では、経営再建のためのリストラの一環として、企業スポーツやスポーツイベントのスポンサーから撤退する企業が増えている。スポーツデザイン研究所の調査によると<sup>83)</sup>、1991年から2003年までの企業スポーツの休廃部は276件に上った。長引く不況にあえぐ企業は、スポーツに投資するだけの余力がなくなっているのである。野球においても、社会人野球は惨たんたる状況であり、日本野球連盟に登録する企業チーム数は、ピーク時には240チーム前後あったが、2004年には80チーム余りに減少した<sup>53)</sup>。社会人野球を取り巻く台所事情は、非常に苦しいものになっている。

また、株式市場などで連結決算を重視する傾向が強まってきたことも、企業のスポーツ離れに拍車をかけたと思われる<sup>66)</sup>。連結決算とは、一社単位で行う個別決算に対し、親会社・子会社関係にある企業グループ全体の決算書を一つにまとめ、連結財務諸表を作成する手続きのことである<sup>21)</sup>。従来の個別決算重視の会計制度であれば、親会社の業績が良ければ、莫大な赤字を抱えた子会社があってもさほど問題ではなかったが、2000年3月期の決算から連結決算制度が本格的に導入されたことで、あくまで企業集団全体での経営状況が問われることになった<sup>21)</sup>。これによってプロ野球も、親会社の経営と球団の収支が地続きになり、球団の赤字が黙認できない状況になってきたのである<sup>66)</sup>。多額の赤字を生み出す球団経営は、親会社の連結決算の重荷になり、今や株主訴訟に持ち込まれかねないリスクに変わっている<sup>3)</sup>。

こうした背景を考えると、プロ野球は球界全体の構造改革を進め、全体の収入を高めて赤字を縮小しない限り、存続すら危ぶまれる時代に入ったと言っても過言ではないだろう。

これまでの「親会社依存型経営」では立ち行かなくなりつつあり、プロ野球は今、大きな転換期を迎えている。

### 第3節 マーケティングの必要性

#### (1) Jリーグ

次に、「リーグ経営」という観点から、プロ野球とJリーグを比較してみることにする。

我が国のサッカーは、1968年のメキシコ・オリンピックで銅メダルを獲得する快挙によって、一時期大いに人気を博したものの、その後はオリンピックにもワールドカップにも出場できず、人気はじり貧傾向にあった。そのため、このままでは日本のサッカーは消滅してしまうのではないかと、という関係者の危機感がプロ化を志向させた。プロという舞台を与えることでゲーム内容がレベルアップし、観客を呼び戻すことができると期待したからである。しかし、ただ単にJリーグというプロサッカーを日本に作れば良いと考えていたわけではなく、ドイツのスポーツクラブのような「地域コミュニティが中心になって運営し、複数のグラウンドに加えて多様な施設を持ち、子供も大人も、思い思いに楽しんでいる」という、ヨーロッパ型のスポーツ文化を作ろうという壮大な構想があった<sup>90)</sup>。

こうした考え方に基づき、Jリーグは1993年の発足当初から「各クラブが市民・行政・企業が三位一体となった支援体制を持ち、コミュニティの核として発展していく存在になること」を目標に、従来の企業スポーツからの脱皮を目指してきた<sup>28)</sup>。そのため各チームに、①チームの呼称を「地域名+愛称」とし、企業名を完全に外すこと<sup>28)</sup>、②特定の市町村をホームタウンとするフランチャイズ制を確立すること<sup>34)</sup>、③トップチームとサテライ



トチームの下に、ユース（18歳未満）、ジュニアユース（15歳未満）、少年サッカー（13歳未満）のアマチュアチームを持つこと<sup>34)</sup>、などを義務付けている。このようにしてJリーグは、ヨーロッパ（ドイツ）のサッカーとアメリカのプロスポーツを参考に、チーム毎の興行を中心に考えてきた日本のプロ野球とは一味違った、地域・行政・企業が一体となった、新しい形のスポーツビジネスを生み出したのである<sup>1)</sup>。

## (2) プロ野球

Jリーグの出現は、それが反面教師とした、プロ野球の体質批判を招くこととなった<sup>63)</sup>。Jリーグの各クラブが「クラブは企業の所有物であってはならない」<sup>86)</sup>、「いつまでも親会社に依存している状態では、クラブとして健全な経営をしているとは言い難い」<sup>29)</sup>と、早くから経済的な自立を目指してきたのに対し、プロ野球は、「企業の広告塔」という明確な存在理由と、親会社からの「損失補填」という収入源によって、毎月の資金繰りに頭を抱える必要もなく<sup>11)</sup>、これまでずっと企業チームであるがゆえの恩恵に与ってきた。広瀬（2004）が、「近鉄・オリックスの合併問題の本質は、マーケティングを含むマネジメントの欠如に他ならない<sup>19)</sup>」と述べているように、これまでプロ野球界には“マーケティング”や“マネジメント”という概念が存在していなかったのではないだろうか？

しかし、昨今の経済状況の悪化のあおりを受けて、親会社に金銭的な余裕がなくなった現在、球団は自ら収支を改善する必要に迫られている<sup>66)</sup>。そこで今後もプロ野球を維持・発展させていくためには、球団は親会社の経営の傘下を離れ、独立採算で経営を行うことが必要であると言える<sup>66)</sup>。そのためには、野球というスポーツの商品価値を生み出し、認

めさせて、自らの市場を確立することが重要である。自らの市場を確立するために、需要（市場）を計画的・体系的に開拓し、組織化しようとする活動、あるいは活動体系を「マーケティング」と呼んでいる<sup>1)</sup>。またマーケティングは、今日では「顧客のニーズを満足させる」という意味で捉えられている<sup>69)</sup>。プロスポーツにおけるマーケティング活動の対象は、それを根底で支える「ファン」である<sup>22)</sup>。これから球団がビジネスとして収益を上げていくためには、ファンを開拓し、ファンのニーズを満足させられるような、適切なマーケティング戦略の展開が必要不可欠となるのである。

### (3) 観客誘致策の事例

実際に、プロスポーツの現場では、どのようなマーケティング活動が行われているのだろうか。ここでは、日米のプロ野球における観客誘致策の事例を挙げてみる。

#### ①メジャーリーグの事例

メジャーリーグでは、多くの球団があまり観客動員の見込めない平日、特に月曜日のナイターに、女性ファンを優待する「レディース・ナイト」、おもに65歳以上の高齢者を優待する「シニア・シチズン・ナイト」、入場料を半額にする「ハーフプライス・ナイト」などを積極的に催して、観客動員数のアップを図っている<sup>25)</sup>。

ロサンゼルス・ドジャースでは、ファンが憧れの選手と写真が撮れる「カメラ・デー」、年配のファンが往年の名選手たちのプレーを懐かしむ「オールドタイマーズ・デー」、映画好きのファンなら泣いて喜びそうな「ハリウッドスターズ・ナイト」、企業とタイアップして、14歳以下の少年少女ファンはもれなくもらえる「グラブ・ナイト」、「野球カード・ナ

イト」、「腕時計ナイト」、「ヘルメット・ナイト」、「サインボール・ナイト」など、さまざまなプロモーションを行っている<sup>25)</sup>。

### ②マイナーリーグの事例

シンシナティ・レッズの 2A マイナーチームのナッシュビル・サウンズでは、ゲームを主催する 70 日間すべてにプロモーションを行っている。たとえば、ホームチームが勝った試合の半券で、次回のゲームの無料で入場できる「ビクトリー・ナイト」、地元サウンズの選手の野球カードを持参した子供は無料で入場できる「ジュニア・サウンズ・ナイト」、家族 5 人以上で来場すれば料金が割引になる「ファミリー・ナイト」や、プログラムに印刷されたラッキー・ナンバーで、さまざまな商品がもらえるようになっている<sup>25)</sup>。

セントルイス・カージナルスの 3A マイナーチームのルイビル・レッドバーズも、盛んにプロモーションを行っている。毎週月曜日には食料雑貨類をサービス、火曜日は家族 5 人以上で来場すれば全員で 5 ドル、水曜日は「ナイト・オブ・スターズ」と銘打った往年の名選手たちのサイン会、そして木曜日は女性と 65 歳以上の高齢者に対して入場券を割引するなど、平日のナイトゲームにも観客を呼び寄せようと、プロモーションに力を入れている<sup>25)</sup>。

### ③パ・リーグの事例

西武ライオンズでは、西武ドームでの公式戦開催日に、ライオンズ選手一人一人をクローズアップした「選手デー」を開催している<sup>77)</sup>。例えば、2004 年 5 月 22 日のダイエー戦では、「豊田 清デー」と銘打って、先着 200 名の「トヨダさん」「キヨシさん」を、内野指定席に無料で招待した<sup>77)</sup>。

千葉ロッテマリーンズでは、毎年夏休みに「ゆかたデー」と「マリンナイトシアター」を開催している<sup>7)</sup>。「ゆかたデー」の日は、浴衣か甚平を着て試合観戦にきた人は、無料で特別内野指定席に入場することができる。また「マリンナイトシアター」の日は、試合終了後、マリンスタジアムの照明が一斉に落とされる。そしてセンターのバックスクリーンに、マリーンズの過去の記録や選手の活躍している様子、ファンの様子などを編集した映像が15分程度映し出され、観客はまるで映画を見ているかのような雰囲気を楽しめるようになっている。

北海道日本ハムファイターズは、平日ナイターで19時30分以降なら、内外野自由席に半額で入場できる「730（ななさんまる）チケット」を販売している<sup>20) 66)</sup>。また大阪近鉄バファローズも同様の「8時からチケット」を販売し、15歳以上の有職者（学生を除く）は外野自由席が500円で入場できる「サラリーマンデー」を実施するなど、それぞれ仕事帰りのサラリーマン層を狙ったプロモーションを行っている<sup>64)</sup>。

福岡ダイエーホークスは2000年に、前年のオリックス戦最後の3連戦を見てくれたファンに対し、開幕戦のオリックス戦3連戦を半額にするプロモーション戦略を実施した<sup>96)</sup>。半額にすることでファンに「お得感」を与え、開幕戦の福岡ドームをいっぱいにすることが狙いであったが、一方で99年最後のオリックス戦の試合の動員力にもつながった。また2002年には台湾で初めての公式戦を行い、台湾での試合の半券を持参すれば、福岡ドームでのダイエー戦を無料で観戦できるようにする<sup>96)</sup>など、新たなファン層開拓に向けて、アジア戦略にも力を入れている。

#### (4) インターナル・マーケティング

このように、企業がマーケティングについて考えるときは、通常、社外の市場に向けられる活動について考えることが多いが、コトラー（1996）は、「観戦スポーツのようなホスピタリティ産業では、最初のマーケティング努力は内部の従業員に向けられなければならない<sup>68)</sup>」と指摘し、インターナル・マーケティングの必要性を述べている<sup>69)</sup>。

インターナル・マーケティングとは、「サービス企業において、顧客と接する従業員とそれを支えるすべての人々を、顧客満足を提供するチームとして訓練し、効果的に動機づけを行うこと」である<sup>69)</sup>。サービスの商品としての評価（満足）は、その現場で接する人によって左右されるため<sup>7)</sup>、どれだけチームがよい試合をしても、従業員の接客態度が悪ければ、その観戦者の顧客満足度は下がってしまうと言える。

疋田ら（1993）は、「インターナル・マーケティングとは『内部顧客志向（社内顧客志向）』であり、サービス業においては、従業員（特に現場の接客要員であるC・P=Contact Personnel）の『顧客志向』、『セールス・マインド』が成功の鍵である」と述べている<sup>16)</sup>

（図1参照）。サービスに対する顧客満足は、接客要員の人間的行為に依存するため、サービス企業においては顧客志向を持つ接客要員を持つことの重要性が、ここでも指摘されている。

またSteveら（2002）は、インターナル・マーケティングという概念の基礎をなしている基本的な理念として、①サービス組織のなかの全員が、自分にはサービスを提供しなくてはならない顧客がいるということ、②内部顧客はみな、提供されているサービスの品質について納得し、そして自分の仕事に満足してはならない、

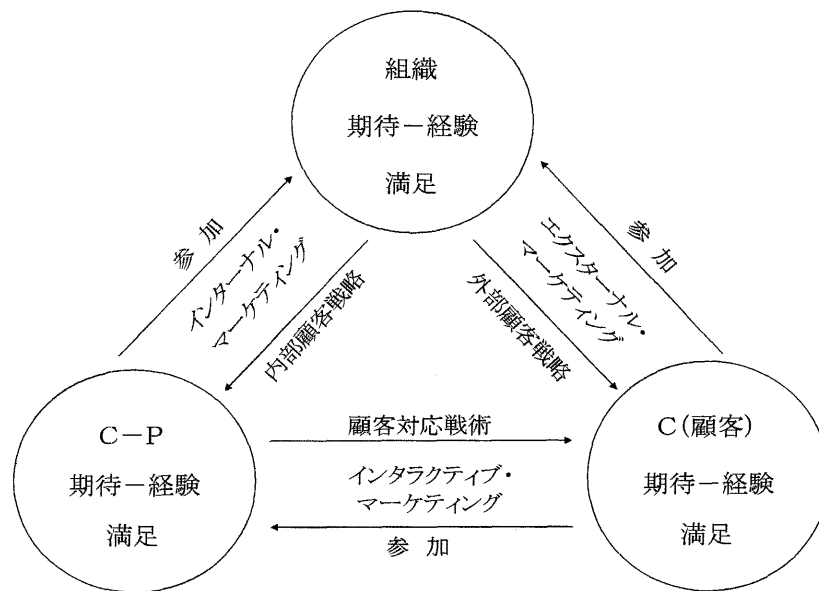


図1 サービス・マーケティングの枠組 (疋田ら、1993<sup>16)</sup>)

の2つを挙げている<sup>82)</sup>。また、「サービス企業の従業員は、その組織の外部顧客と内部顧客と接触していることが多いため、彼らはそのサービスのイメージの欠くことのできない部分であり、そのビジネスの成功を左右する重大な役割を果たしている」と、インタラクティブ・マーケティングの重要性を述べている<sup>82)</sup>。

したがって今後は、伝統的なマーケティング・アプローチであるエクステルナル・マーケティングに加えて<sup>2)</sup>、インタラクティブ・マーケティングにも力を入れて、顧客志向を持つ従業員を養成していくことも必要であると言える。

### 第3章 先行研究の検討

#### 第1節 スポーツ観戦者に関する研究

収益の向上を目指すプロスポーツチームの経営においては、スポーツ観戦者の性質や特徴をよく理解し、観戦者の獲得に知恵を絞らなければならない<sup>22)</sup>。スポーツ観戦者、あるいはスポーツファンに関する研究は、これまでも国内外問わず、多くの研究者によって行われてきた。そこで本節では特に、スポーツ観戦者獲得、及び観戦回数増加の戦略について、経営的視点から指摘された先行研究を検討する。

藤本（2003）は、プロ野球ファンとJリーグファンを比較し、プロ野球の主要マーケットは「団塊の世代（1947～1951年生まれ）」を中心とする中高年層であること、Jリーグの主要マーケットは「団塊ジュニア（1972～1977年生まれ）」を中心とする若い世代であることを指摘している<sup>22)</sup>。Jリーグは若い世代に対して適切なマーケティング努力を行い、かつファンを魅了することで、10年、20年後にはJリーグファンが中高年層にまで広がる可能性がある。一方、プロ野球は、実際には親子や家族での観戦を通して幅広い年齢層を集めているが、将来の重要なマーケットである若い世代へのマーケティング努力を怠ると、年々プロ野球観戦者のマーケットの規模が縮小していく可能性がある<sup>22)</sup>と示唆している。

また藤本（2003）は、スポーツ観戦者のマーケットは「非マーケット（non-market）」「潜在的マーケット（potential market）」「既存マーケット（existing market）」の3つに分類できると述べている<sup>22)</sup>。「非マーケット」とは、球場やスタジアムでスポーツを観戦する可能性がほとんどなく、スポーツ組織のマーケティング努力の対象外の人々の集

合である。「潜在的マーケット」とは、スポーツ観戦経験はないが、ある水準以上の関心を持ち、かつ地理的にもアクセス可能なスポーツ消費者の集合であり、広告や友人の誘いなどに対して、反応する可能性が高いマーケットである。「既存マーケット」とは、スポーツ観戦を実際に行ったスポーツ消費者の集合、すなわちスポーツ観戦者である。「既存マーケット」はさらに、観戦経験回数によって、「Light Consumers」「Medium Consumers」「Heavy Consumers」に分類することができる<sup>22)</sup>。そして Light Consumers を Medium Consumers に、Medium Consumers を Heavy Consumers に導き、そして Heavy Consumers をより安定させることが重要である。

原田（2003）は、こういった過去の観戦経験回数を用いた市場分析が、スポーツ観戦者のマーケットの構造を把握するうえで、非常に有効であると述べている<sup>11)</sup>。観戦者市場を対象として、マーケティング戦略を展開する一つの重要な目的は、観戦回数を増加させることであり、1シーズンに1回しか観戦しない人を、いかにして2回観戦に導くか、2回の人を3回に、3回の人を4回に、というようにすでに観戦経験がある者の観戦回数を増加させるマーケティング戦略を提示している。

藤本ら（1996）は、スタジアムでのプロ野球観戦回数の増加に影響を与える要因としてチームロイヤルティに注目し、分析した<sup>9)</sup>。その結果、チームロイヤルティが観戦回数に、直接影響を及ぼす重要な要因であることを明らかにした。また原田（2000）は、Jリーグ3チームのファンに対してチームロイヤルティを測定し、ロイヤルティの程度によって、コアファンとフリンジファンを分け、その観戦行動を分析した<sup>12)</sup>。その結果、コアファンの獲得がチームの安定的な入場料収入の確保に結びつくことが明らかになった。さらに、



松岡（2000）は、スポーツ消費者のチームに対する心理的コミットメントが、消費者の意志決定過程に様々な影響を与えており、再購買を促す重要な要因となっていることを指摘している<sup>36)</sup>。したがって、スポーツチームの経営者にとって、ロイヤルティの高いファンを多く獲得すること、またファンの心理的コミットメントを高めることが重要な経営課題であると言える。

松岡ら（1996）は、一般的に観戦者の誘致距離が短いほど、そして所要時間が短いほど、観戦回数が多いことを指摘し、ホームスタジアムから居住地が近い観戦者は、「Non consumer」「Light consumer」でも、「Medium consumer」「Heavy consumer」になる可能性がある<sup>37)</sup>と述べている。

誘致距離に関しては、他にも原田（2000）が「スタジアムまでのアクセスは、観戦行動に影響を与える重要な要因である」<sup>40)</sup>、藤本（2001）が「ポジティブな観戦意図を持つセグメントほど、スタジアムまでの所要時間が短い傾向がある」<sup>23)</sup>、同じく藤本（2003）が「観戦者の自宅から試合会場までの距離と所要時間を用いることによって、集客可能でマーケティング努力を集中すべき『商圈』を把握することができる」<sup>22)</sup>、高橋ら（1995）が「球場までの時間が短いことが、来場のための条件である」<sup>35)</sup>とそれぞれ述べている。

中澤ら（2000）は、Jリーグ観戦者の特徴として、女性の割合が高くなっていること、またその観戦頻度が高くなっていることを挙げ<sup>41)</sup>、女性を対象にしたセグメント・マーケティング戦略について考察を行った<sup>42)</sup>。女性はPlayer Preferenceの得点が高く、個々の選手の魅力を訴求するプロモーションが有効であること、また女性はサッカー経験率が低く、ルールの理解度がそう高くない傾向にあるため、サッカー競技への理解を深めてもら

う働きかけが必要であることなどを、女性観戦者の特徴に対応したサービスとして提案した。

畑（1996）は、観戦者の好みのスポーツとして、プロ野球を中心とした伝統的なスポーツに興味・関心が高い「P型スポーツ」と、Jリーグを中心とする新しい開放的なイメージのスポーツを好む「J型スポーツ」の2つのパターンに分類した<sup>13)</sup>。スポーツサービスを展開するにあたっては、それぞれの観戦者群への特徴的な働きかけが重要であり、例えば「P型スポーツ」志向の消費者をターゲットとしたスポーツ用品の開発や、「J型スポーツ」として共通しているF1のチケットインフォメーションを、Jリーグの会場においても実施するなど、新たなスポーツサービスの展開の可能性を示した。

上述したようなスポーツ観戦者に関する研究は、スタジアムを訪れた不特定多数の観戦者を調査対象にしており、試合開始前やハーフタイムを狙って、観戦者に調査の趣旨を説明し、協力の了解を得た人にアンケート用紙を手渡しで配布、その場で記入してもらい、回収する方法がほとんどである。しかし、チームに対するロイヤルティがさまざまな対象に対して調査を行うよりは、スタジアム観戦により直結する可能性が高いファンクラブのような集団に対象を限定した方が、よりチームのマーケティング戦略につながると考えられる。

## 第2節 観戦者の観戦動機に関する研究

安定した観客動員数を確保するためには、スポーツ観戦動機を解明することが必要不可欠であると言える。スタジアムに集まる観戦者は、一般に特定のチームを特に応援してい

る人と思われがちであるが、決してそうではない。スタジアムに集まるのは、決して特定チームのファンだけではなく、「応援する」とは異なる動機で来場している人も少なくないのである<sup>22)</sup>。そこで本節では、スポーツ観戦者の観戦動機について焦点が当てられた先行研究を検討する。

斉藤(1991)は、サッカー(マスターズ)、バレーボール(国際大会、大学男子、高校)、バスケットボール(日本リーグ)、ラグビー(大学)の各試合の観戦者に対して調査を行い、因子分析の結果、スポーツイベントの観戦者の観戦動機として、「学習」「選手応援」「試合結果」「運動局面鑑賞」の4つの因子を抽出した<sup>72)</sup>。

池田ら(1984)は、社会心理的な見地から、「学習」「娯楽」「社会化」「好奇心」「美的追求」「逃避」「攻撃性」「カタルシス」「緊張感の追求」「帰属」「同一化」という12個の変数が、スポーツ消費行動に関与していると述べている<sup>26)</sup>。また、関与する変数には性差が見られることも報告している。

James(2001)は、プロ野球観戦者の観戦動機を構成する10要素として、「達成」「美的」「ドラマ」「逃避」「知識」「技能レベル」「交流」「所属」「家族」「エンタテインメント」を挙げている<sup>27)</sup>。プロ野球観戦者は、チームの勝利や成功と自分自身を結びつけて達成感を味わい、ドラマチックな試合展開を見ることで興奮や緊張感を楽しむ<sup>73)</sup>。また、スタジアムという空間の中で日常生活を一時的に忘れ、自分が応援するチームの一員であるかのように感じ、友人や家族と楽しい時間を過ごし、スポーツ観戦という娯楽を気ままに楽しむのである。

藤本(2003)は、スポーツ観戦者の意思決定プロセスに影響を及ぼしている要因は、大

大きく「個人的要因」と「環境的要因」の2つに分類できると述べている<sup>22)</sup>。「個人的要因」とは、身体的特性、学習、動機、態度、ライフステージ・ファミリーライフサイクル、そして自己概念から構成されるものである。また、年齢や婚姻の有無、子供の有無、子供の年齢などのライフステージは、スポーツ観戦を含めたレジャー行動選択の意思決定に影響を及ぼす。一般的に、子供が小さいときは子供のためのレジャー活動に偏り、子供が生長するに従って、夫婦あるいは個人中心の行動へと移行していくと言える。一方の「環境的要因」とは、重要な他者、風土的・地理的な特性、スポーツ企業のマーケティング活動、文化的規範・価値、階級・人種・ジェンダー、そしてスポーツの機会から構成されるものである。例えば、個人に大きな影響力を持つ人の存在や、生活している文化の特性、スタジアムまでの地理的条件などによって、スポーツ観戦をやるかどうかは異なってくるのである。また、スポーツチームやリーグがマーケティング・ミックスを中心に展開するマーケティング活動が、スポーツ消費者の消費行動に大きな影響を及ぼすことも指摘している。

### 第3節 観戦スポーツの製品構造に関する研究

#### (1) 観戦スポーツという製品

スポーツがビジネスとして成立する基本的な要件は、それが対価を払っても見るだけの価値（商品価値）があると評価されることである<sup>1)</sup>。商品としてのスポーツの価値とは、「感動やファンタジックな感情を人々に与えること」<sup>17)</sup>であるが、これはサービスと同じように無形の財である。無形財は保存性がなく、一過性のものであるため<sup>88)</sup>、人々は購入する前にその商品価値を判断することが容易ではなく、実際に体験してみて初めてその価

値を量ることができる「経験財」である<sup>1)</sup>。スポーツ観戦は、演劇、映画、テーマパーク、あるいは高級レストランにおける食事などと同様に、「その評価は期待（予想）と実際（経験）との両者の関係によって規定される」<sup>16)</sup>という特性を持っている。こうした特性を持つスポーツは、実際に期待を下回ることがなければ満足が得られ、再購入が行われるという意味で、「信頼財」という特性も有しているわけであるが、その需要の開拓にとって重要なことは、まず“期待形成”を図ることである<sup>1)</sup>。なぜなら、そのスポーツやスポーツイベントに関心を持たせ、興味を抱かせなければ、その場に足を運ばないだろうし、テレビのチャンネルを合わせることもないからである。

そこでプロ野球観戦においても、ファンに「スタジアムに行けば、何か楽しいことがあるそうだ」、「スタジアムに行けば、楽しい時間を過ごせそうだ」という“期待”を抱かせる必要がある。そして球団側は、ファンが「スタジアムにきてよかった」と思えるようなサービスを提供し、観客の満足を得なければならない。そのためには、観客がプロ野球観戦に何を期待しているか、何を求めているか、そのニーズや満足のポイントを構造的に捉える必要があると言えよう。

## (2) 観戦スポーツの製品構造に関する先行研究

コトラー（2003）は、製品を「欲求やニーズを満たす目的で市場に提供され、注目、獲得、使用、消費の対象となるすべてのもの」と定義している<sup>69)</sup>。製品は形のある具体的な物のほか、サービス、人、場所、組織、アイデアなどさまざまな要素から構成されている<sup>69)</sup>。製品概念についてはいろいろな考え方が示されているが、重要なことは、製品とい

うものがいくつかの次元からなり、消費者がトータルとしての製品を購入しているということである。

観戦スポーツにおいても、藤本（2003）が「スポーツ観戦者は、（中略）球場やスタジアムという空間、そしてそこで繰り広げられるスポーツを通して、楽しさ・感動・選手との同一化・他人との差別化・流行・ストレス発散・コミュニケーションなど、さまざまな社会的・心理的ベネフィット（便益）を購入している」<sup>22)</sup>と述べているように、観戦者は「便益の束（=bundle of benefit<sup>67)</sup>）」として、観戦スポーツという製品を購入しているのである。

一人でも多くのファンにスタジアムに足を運んでもらい、安定した観戦者マーケットを確保していくためには、スポーツ観戦者が求めるベネフィットを製品化して、ファンに提供しなければならないと言える。そこで観戦スポーツの製品構造について、構造的に捉えたものとしては、Mullinら（2000）<sup>39)</sup>、宇土ら（1996）<sup>92)</sup>の研究が挙げられる。

Mullinら（2000）は、「スポーツという商品が追求すべきものは、人々の生活になんらかの便益をもたらすべきものである」と述べ、スポーツプロダクトの特性の束を示した<sup>39)</sup>（図2参照）。それによると、中心には「健康」「エンタテインメント」「社会的交流」「達成」などが位置し、その外側には一般的なスポーツ活動の型・要因である「プレー」「施設」「技術」「用品・用具」「ルール」「試合」などが位置している。次に、特定のスポーツの型としてスポーツ種目が位置づけられ、最も外側には5つのP（Place：場所、Price：価格、Promotion：プロモーション、Public relation：広報・宣伝、Program：プログラム・製品）が位置している。

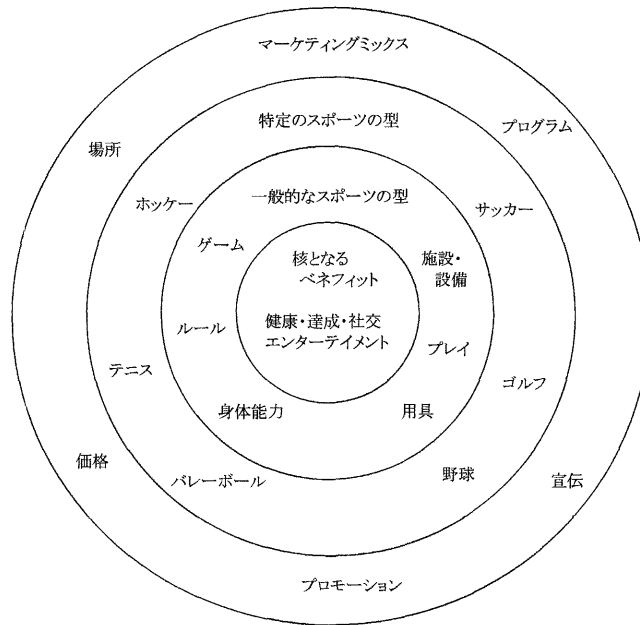


図2 スポーツプロダクトの特性の束 (Mullin ら、2000<sup>39)</sup>)

宇土ら (1996) は、プロスポーツのプロダクト構造を「中核」「外縁Ⅰ」「外縁Ⅱ」としている<sup>92)</sup> (図3参照)。「中核」は、勝敗現象に直接係わるゲームそれ自体であり、プロ野球で言えば、審判の判定・危険球の判定・引き分けなどがこれに当たるとしている。

「外縁Ⅰ」はプレーそのものに直接係わらないが、制度や条件として作用するものであり、ドラフト制度・FA制度・DH制度などがこれに当たるとしている。「外縁Ⅱ」は興行やイベントに係わる様々なサービスであり、チケットの入手・グッズの種類などがこれに当たるとしている。

小山ら (1999) は、みるスポーツの製品は、「ゲーム」「プレー」「プレーヤー」「内部環境」「外部環境」の5つの要素から成り立っているとし、それらが製品の中核部分、あるいは周辺部分に拘らず重要なポイントになることを明らかにした<sup>31)</sup>。

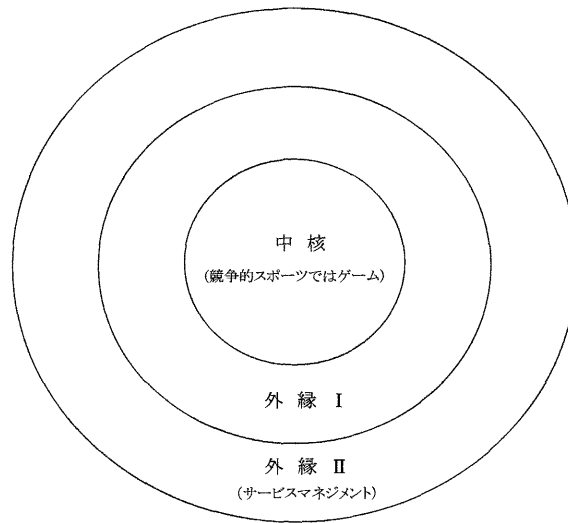


図3 プロスポーツのプロダクト構造 (宇土ら、2000<sup>92)</sup>)

斎藤ら (1998) は、みるスポーツの製品レベルとして、コミュニケーション・祭りの雰囲気・飲食・グッズなどの「エンタテインメントレベル」、開閉会式・表彰式・ハーフタイムショーなどの「パフォーマンスレベル」、勝敗・技術・ドラマなどの「スポーツ現象レベル」の3つを提示した<sup>73)</sup>。

このように、プロスポーツの製品構造モデルとして発表されたものはこれまでにいくつかあるが、「サービス」をプロダクトの一部として捉えたものは極めて少ないと言える。観戦スポーツは形のないサービス商品である。スタジアムに足を運んだ観客は、スタジアム内で繰り広げられる試合の展開によって興奮したり、感動を味わったりするが、それだけではなく、場内の雰囲気、ファンサービス、他の観客との交流などと共に、総合的にそのサービスを受け取る<sup>93)</sup>。したがって、スポーツの魅力とともに、そのサービスの部分も消費者にとって魅力的にすることによって、よりいっそう商品としてのスポーツの価値が



高められ、観客の満足も向上させられると考えられる。

コトラー（1997）は、「観戦スポーツのようなサービス商品は、4つの製品レベルで考える必要がある」と述べ、次の4つの製品レベルからなる「拡大製品概念」として提示している<sup>68)</sup>。コトラーによれば、サービス商品では、その中心的なベネフィットである「中核的製品」とともに、必ず提供されなければならない「促進的製品」、そして差別化に役立つ「付加的製品」と、そのサービスがどういう過程で提供されるかを定める「拡大製品」の4つの製品レベルを総合的に提供することが重要であり、この4つの製品レベルがまんべんなく提供されたときに、サービス商品としての価値は高まり、顧客の満足も向上する。このコトラーの拡大製品概念は、顧客志向の立場を主張したものであり、サービスの部分もプロダクトの一部として捉えていることから、観戦スポーツの製品構造に当てはめて考える際に、非常に有効な理論であると考えられる。したがって本研究ではコトラーの拡大製品概念を用いることにする。

#### 第4節 コトラーの拡大製品概念<sup>68)</sup>（図4参照）

##### (1) コトラーの拡大製品概念

観戦スポーツは、旅行・観光業、ホテル・旅館業、レストラン・外食業といった、「ホスピタリティ産業」と同等の性格を持っている<sup>24)</sup>。有形財とは異なるマーケティング戦略が必要であるホスピタリティ産業の製品について、世界的なマーケティング研究の第一人者として知られるコトラーは、「製品を4つのレベルで考える必要がある」と述べている。

このコトラーの拡大製品概念を整理すると、次のようになる。

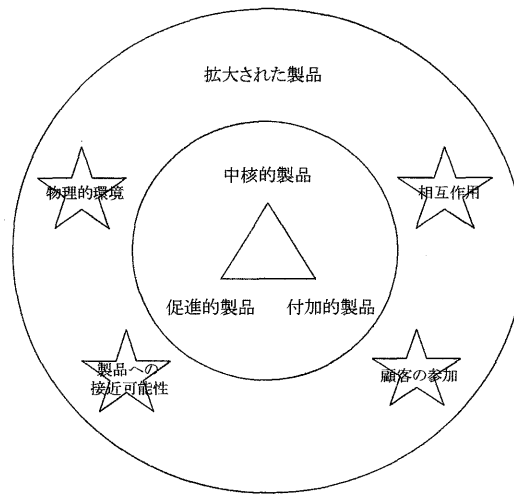


図4 拡大製品概念による製品レベル (コトラー、1997<sup>68)</sup>)

中核的製品：最も基本的な中核的製品であり、買い手が実際に何を求めているのかという問いに対する答えの部分である。「ドリルを買う者は、そのドリルが欲しいのではなく、ドリルによって作られる穴が欲しい」と言うように、その表出的な物体ではなく、そこに隠された顧客のニーズを満たすもののことである。その事業の焦点部分であり、存在理由である。

促進的製品：客がその中核的製品を使うにあたって、提供されなければならないサービスないし財である。例えば、一流ホテルにおけるチェックイン・チェックアウトのサービスや、電話、レストラン、ボーイによるサービスなどがこれに当てはまる。中核的製品を標的市場に供給するうえで、不可欠なものである。

付加的製品：促進的製品のように必ずしも必要ではないが、中核的製品に価値を付加し、それを競争から差別化するために提供される追加的な製品である。製品のポジショニングに役立つ。例えば、ホテルに設けられたビジネス・センターやフルサービスの健康スパは、付加的製品として顧客をそのホテルに引きつけるのに役立つと考えられている。促進的製品と付加的製品との区別は、常に明確にあるわけではない。1つの市場セグメントのための促進的製品は、別の市場セグメントのための付加的製品であることもある。

拡大された製品：交通の便、雰囲気、サービス組織と顧客との相互作用、顧客参加、顧客間の交流が含まれる。これらの要素は、中核的製品、促進的製品、付加的製品と結びついて、拡大された製品を作り出す。

#### ① 接近可能性

ホスピタリティ製品においては、営業時間が利用しやすさに関係している。開いていなければ、客は利用することができない。したがって、利用しやすさがホスピタリティ製品の主要な拡大要因の1つである。

#### ② 雰囲気：物理的環境

ホスピタリティ製品を作るときには、雰囲気を考慮しなければならない。雰囲気は感覚を通して評価される。マーケターは、顧客が購買経験を通じて何を求めているのか、買い手が求めているものや、場合によっては逃れようとしている信念や感情的な反応を、どのような雰囲気の変数が強化するのか、理解しなければならない。

### ③ サービス提供システムと顧客相互作用

多くのホスピタリティ製品では、その提供において顧客が参加する。こうした関与には、参加段階、消費段階、終了段階の3つの段階がある。参加段階で、顧客は製品と最初の接触をし、サービスが消費されるときに消費の段階が生じる。そして製品の使用を終えたときに終了段階となる。この3つの段階をどう経るかを熟考することが重要である。

### ④ 顧客間の相互作用

ホスピタリティ組織は、顧客間の相互作用を管理して、他の客の経験にマイナスの影響を与えるような顧客が出ないようにしなければならない。

### ⑤ 参加

客をサービス提供に巻き込むことによって、コストを減らしながら稼働率を増やし、顧客満足を改善することができる。例えば、レストランにおけるセルフサービスなどが挙げられる。

## (2) 操作的定義

このように、観戦スポーツのようなホスピタリティ製品を開発する際には、中核的製品、促進的製品、付加的製品、拡大された製品のすべてについて、考えなければならない。そして4つの製品レベルがまんべんなく提供されたときに、商品としての価値は高まり、顧客の満足も向上する<sup>68)</sup>。それ故に、観戦スポーツにおいても4つの製品レベルをきちんと満たすことが重要であると言える。

そこで、元(2002)<sup>93)</sup>、荻矢(2002)<sup>61)</sup>らの先行研究を参考に、これらのコトラーの4つの

製品レベルを観戦スポーツに当てはめて、操作的定義を行った。

中核的製品：スポーツ観戦において、消費者が最も求めるもの。試合の内容、選手、チームなどがこれに当てはまる。

促進的製品：スポーツ観戦を行うにあたって、必ず提供されなければならないサービス、もしくは財。グラウンド、従業員、トイレなどがこれに当てはまる。

付加的製品：必ずしも必要ではないが、観客の興味を引き起こすために役立つもの。飲食物の売店、レストラン、グッズショップ、ファンサービスなどがこれに当てはまる。

拡大された製品：物理的環境、製品への接近可能性、顧客の参加、相互作用などが、上記3つの製品と結びついて拡大された製品を作り出す。

- ① 物理的環境：ゆったりした座席、見やすいグラウンドなどがこれに当てはまる。
- ② 製品への接近可能性：交通アクセス、試合開始時間などがこれに当てはまる。
- ③ 顧客の参加：試合前の様々なイベント（スピードガンコンテスト、始球式など）、内野のフェンスの高さなどがこれに当てはまる。
- ④ 相互作用：応援の一体感、他の観客のマナーなどがこれに当てはまる。

観戦スポーツの消費者はこういった4つの製品レベルに対して、さまざまなニーズを持っていると考えられる<sup>93)</sup>。そこで本研究では、観戦スポーツにおいて4つの製品レベルがきちんと満たされているかどうかを確かめるために、このコトラーの拡大製品概念を取り

入れ、質問項目を設計する際に参考にした。

## 第5節 先行研究のまとめ

以上のように、スポーツ観戦者に関する研究は、国内外問わず多くの研究者によって行われてきた。しかし、スポーツ観戦者のマーケット構造や観戦動機、観戦回数の要因に言及した研究が数多くあるのに対し、スポーツ観戦者を顧客満足の視点から論じているものは、まだ少ないと言わざるを得ない。しかも、これまでに行われてきたスポーツ分野における顧客満足の研究は、催ら（2002）<sup>71)</sup>、中路ら（1998）<sup>40)</sup> など、そのほとんどがフィットネスクラブなどの「するスポーツ」を対象としたものであった。しかし、プロスポーツにおいて、経営を安定させるためには、観戦者の顧客満足度を高め、リピーターを増やしていくことが重要であり、「みるスポーツ」においても、顧客満足の視点が重要であると考えられる。

スポーツ分野以外で顧客満足の視点から分析されたものとしては、小野（2000）<sup>62)</sup> の研究が挙げられる。小野は、ブランド選択における顧客満足の概念として、①ニーズ充足度としての満足、②代替ブランドとの比較に基づく満足、③当該ブランドとの購買前評価との比較に基づく満足、の3つを挙げている。これにより、プロ野球観戦において人々に満足してもらうためには、「観戦スポーツ」という製品が、観客のニーズを満たし、他のエンタテインメント製品よりも魅力があり、スタジアム来場前の期待を上回るような事後評価を得るようなものでなければならないと言える。

プロ野球は「戦後最大の娯楽」として、これまで発展を遂げてきた。スポーツニュース

の大半は野球に時間を割き、スポーツ新聞は試合があろうがなかろうが、常に野球に関する記事が一面にきていた。しかしここ数年、プロ野球人気は凋落していく一方であり、安定して高視聴率が取れる番組であったはずの巨人戦も、今は視聴率2桁をキープするのがやっとの状態になっている<sup>47) 74)</sup>。そして見渡せば、同じエンタテインメント産業の中には、Jリーグ・映画・テーマパークなど、魅力的なコンテンツがたくさん溢れている<sup>56)</sup>。メジャーリーグ、アナハイム・エンゼルスのGM、ビル・ストーンマンが「ワールドチャンピオンになるためのライバルは他のメジャーリーグ球団だが、経営サイドから見たライバルは、他のエンタテインメントである」<sup>84)</sup>と述べているように、かつては大衆娯楽の王様であったプロ野球も、現在は多種多様なエンタテインメント産業の一つであり、忙しい現代人の一日平均わずか4時間という余暇・自由時間を、他のエンタテインメントと競い合っているのである<sup>30)</sup>。

したがって人々に、さまざまな娯楽選択肢の中からプロ野球観戦にお金を、そして時間を使いたいと思わせるためには、観戦者のニーズを把握し、ニーズを満足させられるような、適切なマーケティング戦略の展開が必要不可欠なのである。

#### 第4章 本研究の目的

プロスポーツは、それを愛し、楽しむファンによって支えられている<sup>87)</sup>。ファンがいるからこそ、スポーツ選手は生活することができるし、ファンに支えられてこそ、選手は収入を得て、トレーニングを行うことができる<sup>87)</sup>。これはプロ野球も例外ではない。試合を見に来てくれる観客がいなければ、プロ野球というビジネスは成立しない。

プロスポーツの主な収入源としては、「入場料収入」「放映権料」「スポンサーシップ」「マーチャンダイジング」が挙げられている<sup>65)</sup>が、これら4つのすべての核になるものは“観戦者”である。なぜなら観戦者は、入場料収入はもちろんのこと、他の3つの収入源にも影響を及ぼすからである。例えば、満杯のスタジアムは放送局やスポンサー企業を引き付け、放映権料やスポンサーシップなどの二次的収入を誘発するし<sup>11)</sup>、観戦者の増加はグッズやスタジアムの飲食物の売上げに大きく影響する<sup>65)</sup>。このような意味において、観客動員はプロスポーツビジネスの大きな経営課題と言える。

これについて、藤本ら（1996）は「プロスポーツ組織の経営では、スポーツ消費者を効率よくスタジアム観戦に導き、より質の高い観戦経験を提供することによって、安定したマーケットの確保に取り組むことが不可欠である」<sup>9)</sup>、原田（2003）は「観客からの入場料収入が重要となるプロスポーツでは、観客数を増やす努力を怠ってはいけない。プロスポーツにおいて、ロイヤルティ（忠誠心）の高いファンを多く獲得してチケット販売に結びつけることは、経営を安定させる上で重要な課題である」<sup>11)</sup>と、それぞれプロスポーツビジネスにおいて、安定した観客を確保することの重要性を指摘している。



また、2002年のワールドチャンピオンチームであるアナハイム・エンゼルスのGMのビル・ストーンマンは、「私たちのゴールは、強い組織を作ってワールドチャンピオンになること。しかしそれだけではない。一人でも多くのお客さんがスタジアムに足を運んでくれるように、魅力的な球団作りをしなくてはならない」<sup>84)</sup>、メジャーリーグ評論家の福島(1991)は「強いチームを持つだけでファンが球場にくるほど、メジャーリーグの球団経営は甘くない。ときには球団経営の根幹をなす入場料を安くしてでも、一人でも多くのファンに球場へ足を運んでもらうことが大切である」<sup>25)</sup>と述べ、メジャーリーグにおいても、球団経営における集客の重要性が指摘されている。こうした例に示されるように、今後は「いかにして観戦者の維持・拡大をしていくか」が、プロ野球におけるマーケティングの最重要課題と言える。

日本経済新聞によると、2003年のプロ野球の観客動員数は2367万人であった<sup>43)</sup>。しかし、Jリーグが実数発表を原則としているのに対し、プロ野球では水増し発表が常識となっている。その証拠に、ほぼ実数を計算したと思われるびあ総合研究所(2004)のデータでは、2003年の観客動員数は日本経済新聞の約半分の1153万7000人であった<sup>70)</sup>。これに関して、日本サッカー協会会長である川淵三郎氏は「Jリーグがずっと実数発表にこだわってきたのは、それが現実を知る唯一ともいえる指標だからである。実数をうやむやにするのは、問題を先送りし、状況を悪くするだけだ」と述べている<sup>54)</sup>。球団が公表する観客数は、通常1割から3割程度水増しされていると言われており<sup>11)</sup>、プロ野球においては、興行ビジネスの原点である観客動員数が正確に発表されていない<sup>48)</sup>、というのが現状である。

水増し発表の事実として、2003年9月には福岡ドームで行われたダイエー・西武戦において、観客数が5万人と発表されたことに対し、福岡市消防局が「消防法上の定員は3万6509人になっている」と球団に対して事情聴取を求め、後に4万8千人に訂正されたことがあった<sup>5)</sup>。日本プロ野球機構が主催するオールスターゲームや日本シリーズでは、招待客を除いた有料入場者数とその試合の入場者として発表される<sup>45)</sup>が、ペナントレースにおいてはあくまで観客動員は主催者が集計し、1000人単位で発表されるため、かなりあやふやな数字であることは否めない。中には年間指定席は観客が入っているものと仮定して計算しているところや、無料招待券を配布しているところもあり、観客動員数のうち、どの程度が実益を伴うものであるかは疑問である。

入場料収入をきちんと確保するためには、一人でも多くのファンにスタジアムに足を運ばせて、チケットを買ってもらうことが重要である。そして球団側は、観客が「スタジアムにきてよかった」と満足するようなサービスを提供しなければならない。

コトラー（1996）は、顧客満足を「購買者に知覚された製品の有用性が、購買者の期待をどの程度満たすかによる。製品の有用性が期待に比して低ければ、購買者は不満を抱くし、期待に見合うものであれば、購買者は満足し、期待を上回れば購買者は喜ぶ」としている<sup>67)</sup>。つまり、顧客満足は「事前期待―事後評価」で決まるのである。事前期待を事後評価が上回れば、そこに顧客満足が生まれる。満足した顧客は、その製品あるいはサービスを再購入し、リピーターとなる。しかし、事前の期待を満たせないときは顧客不満足が生まれ、顧客は他社の製品あるいはサービスを選択することになる。

プロ野球観戦者も同様に、一度スタジアムに試合を見に来て、期待以上の満足感を得た

ら、その観客はリピーターとなりうる。逆に、満足感を得られなければ、その観客はリピーターにはなりえないし、スタジアムに足を運ぶのも、その一度きりとなってしまう。安定した観戦者市場を確保するためには、単にスタジアムに導くだけでなく、できるかぎり繰り返しスタジアムに足を運ばせて、その観客をリピーターにすることが重要である<sup>11)</sup>。

リピーターとは、製品やサービスに満足し、その製品、サービスに対して高いロイヤルティを持った顧客のことであり、ロイヤルティの高い顧客（リピーター）ほど、同一の製品、サービスを繰り返し選択し、購入する傾向が強いと言われている<sup>9)</sup>。そして、①その満足した製品、サービスを提供した企業を、他者に好意的に紹介する、②他ブランドや広告への反応が低い、③その企業の他の製品も購入する、といった特徴があることも報告されている<sup>67)</sup>。また、コトラー（2003）によると、リピーター（反復顧客）維持コストは、新規顧客獲得コストよりも低く<sup>69)</sup>、コスト・パフォーマンスの面から見ても、観客をリピーターにすることは、非常に有益であると言える。

現在、日本において、リピーター戦略が最も成功しているのは、東京ディズニーランドである。毎年、約 1500 万人もの人々が訪れる東京ディズニーランドは、リピーター率が 97.5%と言われている<sup>94)</sup>。来場者のほとんどをリピーターが占め、「初めてきた」という人は年間で3%にも満たない。10回以上訪れるリピーターが6割、20回以上訪れるリピーターが2割を占めている<sup>94)</sup>。ディズニーランドのリピーター率がこれほどまでに高いのは、顧客満足が徹底されているからである。常に顧客の志向に合わせた企画、場内でのクレーム処理、従業員の教育など、至るところできめ細かい配慮がなされている。また新しい乗り物を作ったり、新しいイベントを増やしたりするなど、リピーターを飽きさせないため

の工夫が絶えずなされている。これらの努力の結果、通常の遊園地のリピーター率が50～60%であるのに対し、ディズニーランドは90%を超えているのである<sup>94)</sup>。

プロ野球観戦者のリピーターを増やすためには、ディズニーランドのように顧客満足徹底しなければならない。アメリカでは、プロスポーツはエンターテインメントビジネスとして定着しており、顧客満足が徹底している。例えば、メジャーリーグ、アリゾナ・ダイヤモンドバックスの本拠地、バンクワン・ボールパークでは、バーベキューができる施設や、プールに入りながら観戦できる施設を備えている<sup>95)</sup>。また、シカゴ・ホワイトソックスの本拠地、コミスキー・パークでは、真夏の暑さをしのぐために、外野のセンターフェンス後方にシャワー&霧水コーナーが設置されており、観客は無料で浴びられるようになっている<sup>25)</sup>。さらに、ファーストベース後方には靴磨きコーナーがあるし、レフトスタンドの下にはピクニック・エリアが設けられている<sup>25)</sup>。ロサンゼルス・ドジャースの本拠地、ドジャー・スタジアムでは、酔っ払いのファンが増えて、子供連れの観客が減ることを警戒して、試合の7回以降はアルコール類を一切販売しないようにしているし、他にも「ファミリー・セクション」という禁煙席を設けるなどして、家族全員で野球が楽しめるようなムード作りに徹している<sup>25)</sup>。

球団運営の点においても、日本のプロ野球とメジャーリーグでは、顧客サービスや営業活動への取り組みに大きな差が見られる。例えば、東京ドームの年間指定席を所有している企業が、一年間ほとんど利用しなかったのに何の連絡もなかったのに対し、メジャーリーグでは年間チケットの利用者が1週間も来場しないと、すぐに電話がかかってくる、「何が不満か、どうしたらきてくれるか」と尋ねられる<sup>66)</sup>。そして、年配の人だったら球場に

近い駐車スペースを用意し、小さい子供がいれば託児所を無料にするなど、ありとあらゆる営業活動を展開している<sup>66)</sup>。

このように、アメリカでは、ただスポーツを見せるだけでなく、より幅広いサービスを提供することによって、観客の多様なニーズに応えているのである。顧客満足という点において、日本のスポーツ界とアメリカの差はかなり大きいと言える<sup>18)</sup>。日本のプロ野球も、観客のニーズや満足のポイントをしっかりと理解し、それを満たすようなサービスを展開していくべきではないだろうか。

そこで本研究では、「プロ野球観戦者のニーズを構造的に捉えて、適切なマーケティング戦略を展開していくための基礎資料を得ること」を目的とする。なお、本研究においては観戦者を、「スタジアムにおいて、ライブでスポーツを観戦する者」と定義する。

## 第5章 研究方法

### 第1節 仮説の設定

第4章で述べたように、観戦スポーツのように形のないサービス商品の場合、その製品の核となる試合の内容、選手とともに、それをどう見せるかが重要なマーケティング課題となる。つまり、場内の雰囲気、サービス、スタジアムまでのアクセス、観客の参加なども「観戦スポーツ」という製品の一部であり、マーケティング戦略を考える上で無視することのできない重要な部分である<sup>93)</sup>。しかし、プロスポーツがエンターテインメントビジネスとして定着し<sup>94)</sup>、顧客満足が徹底されているアメリカと比べると、日本のスポーツ界は、まだまだこういった認識が十分であるとは言い難いのが現状である。

とりわけプロ野球においては、1954年の国税庁通達（第1章参照）によって、球団への赤字補填がすべて親会社の経費として認められるようになって以来、戦後の好景気から高度経済成長という追い風も受けて、親会社は「税金逃れ」の方策の一つとして、球団の赤字を許容し続けてきた<sup>96)</sup>。プロ野球は、54年の国税庁通達に頼りきって、これまでずっと経営努力を放棄してきたのである。しかし、近年の不景気で親会社の経営は厳しさを増し、球団は自ら収支を改善する必要に迫られている<sup>96)</sup>。今後、球団が親会社の経営の傘下を離れ、独立採算で経営を行うためには、ファンを開拓し、ファンのニーズを満足させられるような、適切なマーケティング戦略の展開が必要不可欠であると言える。

マーケティング戦略は、製品 (Product)、価格 (Price)、流通 (Place)、プロモーション (Promotion) の「4P」で表すことができる<sup>99)</sup>。マーケターは、まずターゲットを決め、

そのターゲットのニーズに合わせた製品 (Product) を開発し、製品の価格 (Price) を決定し、どのように消費者と製品を出会わせるか (Place) を考え、どのような手段で製品の情報を伝えるか (Promotion) か、を考えなければならない。そして、これら4つをうまく組み合わせて連動させることが重要である。

これらの 4P の中で、最も重要な要素は製品 (Product) である。市場の成熟とともに、消費者の商品やサービスに対するニーズは日々、多様化している。したがって現代社会においては、単純に性能、機能が優れているだけではなく、市場や消費者のニーズに合わせて、且つ、競合企業と差別化されている製品を作ることが重要であると言える<sup>69)</sup>。観戦スポーツにおいても、観戦者のニーズを的確に把握し、それに合致した製品を提供する必要があるのではないだろうか。

そこで本研究では、「プロ野球観戦者のニーズを構造的に捉えて、適切なマーケティング戦略を展開していくための基礎資料を得ること」を目的とし、この目的を達成するために、以下の仮説を設定した。

仮説 1. 観戦者は、コトラーの拡大製品概念に対応する多様なニーズを持っている。

仮説 2. 現在、観戦スポーツにおいては、観客が満足するような製品を提供できていない。

これら2つの仮説を、プロ野球の「千葉ロッテマリーンズ」をケーススタディとして検証することとする。

## 第2節 千葉ロッテマリーンズについて

### (1) チームの概要<sup>7) 89)</sup>

千葉ロッテマリーンズは、1950年に毎日新聞をオーナーに「毎日オリオンズ」として発足した。その後、1958年に大映ユニオンズと合併したのを機にチーム名が「毎日大映オリオンズ（通称：大毎オリオンズ）」に、1964年には地域密着型のチームにしようという判断から「東京オリオンズ」に、それぞれ変更された。1969年に東京オリオンズはロッテと業務提携し、チーム名を「ロッテオリオンズ」に変更、オリオンズの経営権が完全に大映からロッテに譲渡された。

ロッテは1978年から川崎球場を本拠地としたが、その設備の悪さと観客動員の伸び悩みが課題とされてきた。そこに、「千葉の顔」としてのプロ野球チームの招聘を望んできた千葉市から熱心な誘致を受け、関東圏で球団を持たない千葉でファン拡大を図ろうと、1992年に川崎から千葉に本拠地を移転した。そしてこの移転を機に、地域密着路線を目指して「ロッテ」の前に「千葉」と付し、さらにチーム名を「マリーンズ」に変更、ここに今日の「千葉ロッテマリーンズ」が誕生したのである。

チームの成績としては、1974年を最後にリーグ優勝がなく、90年以降、Aクラスとなったのは95年の2位の一度だけであり、その一方で四度最下位に沈んでいる。このようなチームの長期低迷に伴い、千葉移転元年の92年こそ過去最高の年間観客動員130万5000人を記録したが、その後の観客動員は伸び悩み、球団も慢性的な経営不振で、2003年には約34億円の赤字を計上した<sup>43)</sup>。しかし、2004年、かつて解雇したバレンタイン監督を再び招聘、韓国の国民的スーパースターである李承燁を獲得するなどの話題性もあって、年間



観客動員は千葉移転以降最高となる 150 万人を突破した。チームもシーズン終盤まで日本ハムと激しいプレーオフ争いを繰り広げるなど、徐々に上昇気流に乗りつつある。

## (2) 親会社の概要

チームの親会社であるロッテは、ロッテグループの総帥で、現在の球団オーナーでもある重光武雄（韓国名：辛格浩）が 18 歳のときに韓国から単身で来日し、1948 年に創業した<sup>14)</sup>。その後、瞬く間に菓子業界でシェア 1 位の大企業へと成長し、現在、日本では年間売上高が約 3000 億円を超えている<sup>78)</sup>。また、韓国でもホテル、百貨店、テーマパーク事業などの多角化で急成長を遂げ、今では年間売上高が 2 兆円を超える巨大財閥となった<sup>78)</sup>。2004 年の韓国主要財閥ランキングでも、サムスン、LG、現代自動車などの名高い財閥に続いて第 6 位にランキングされており、日韓併せてのロッテグループとしての総資産額は 3 兆円と言われている<sup>78)</sup>。

ロッテは 1969 年、「昭和の妖怪」と呼ばれた元首相の岸信介から頼まれる形で、プロ野球球団・東京オリオンズを買収、野球界への進出を果たした<sup>78)</sup>。また、韓国でも 1982 年にロッテジャイアンツを設立<sup>78)</sup>、現在は日韓両国でプロ野球球団を運営している。しかし、球団経営に対してはそれほど意欲があるとは言い難い。千葉ロッテマリーンズは、球団発足以来、一度も黒字になったことはなく、毎年 30～40 億円の赤字を計上している<sup>43)</sup>。また、オーナーの重光武雄は、ほとんど球界に姿を見せないことで有名である<sup>32)</sup>。チームのオーナーであれば、新入団選手の発表や新監督の決定時に姿を見せることや、プロ野球の最高議決機関のオーナー会議に出席することは義務だとも思えるが、現在、これらの行事

にはすべて代わりに重光昭夫オーナー代行(重光武雄オーナーの次男)が出席している<sup>32)</sup>。

重光オーナーは球界全体の向上を図ろうという議論には一度も参加したことがなく、球界や球団の経営に割く時間がないのなら、いさぎよく経営から手を引くべきだ、という厳しい意見もある<sup>32)</sup>。

### (3) 千葉県との係わり

プロスポーツの主な収入源としては、「入場料収入」「放映権料」「スポンサーシップ」「マーチャンダイジング」などがある<sup>65)</sup>が、ロッテ球団を取り巻く環境は極めて厳しい。チームの本拠地である千葉マリスタジアムは、千葉市、市の外郭団体および民間からなる第3セクターによって運営されているため、球団にとってはつらい契約になっている<sup>66)</sup>。例えば、年間収入が1億6000万円という外野の看板広告収入のうち、球団の取り分は「選手強化費」という名目によるわずか20%にすぎないし、球場に併設されている駐車場は千葉県が管理しているため、球団の収入はゼロである<sup>80)</sup>。さらに、売店の売り上げは球場の収益となる上、球場のある県立幕張海浜公園での露店の出店は、県の条例で原則禁止となっている<sup>80)</sup>。

そもそもロッテが1992年に川崎から千葉に本拠地を移転した際に、誘致に熱心だったのは千葉市であり、千葉県にはそれほど熱意はなかったと言われている<sup>89)</sup>。そのためか、マリスタジアムは「県の土地に市が建てた球場」ということで、使用する際には県の条例によるさまざまな制約があり<sup>89)</sup>、ロッテは球団経営を行う上で苦労を重ねてきた。

しかし2004年、球団合併騒動でロッテが存続の危機を迎えると、堂本暁子・千葉県知

事らが立ち上がり、県をあげてのロッテ支援体制が整い始めた。堂本知事はロッテの千葉残留を訴えて何度もスタジアムに足を運び、千葉市の鶴岡啓一市長は、①球場フェンス広告の拡大や、通路での売店経営の許可などの規制緩和、②球場が球団に年間約 3000 万円支出している選手強化費の増額、③球場内売店の売り上げや、広告料の一部を球団に還元、④球団事務所の球場内への移転など、合計 1 億円を超えるロッテ支援策を提示した<sup>81)</sup>。また、県の条例の一部が改正され、これまで県主催、共催のイベントに限定されていた露店の出店が、ロッテの試合の際には球場周辺で認められることとなった<sup>89)</sup>。

そして、2004 年 8 月 31 日には、千葉県内企業の社長ら経済人が発起人となって、球団後援会組織「千葉ロッテマリーンズかもめ会」（代表・早川恒雄千葉銀行相談役）が設立された<sup>8)</sup>。かもめ会の会員は 149 名で、東京ディズニーランドを運営するオリエンタルランドや、京成電鉄の経営者も名を連ねている<sup>25)</sup>。かもめ会は地域と球団の絆を深めることを目的とし、直接的な資金援助こそ行わないが、「千葉県内の企業で席を埋めること」を目標に<sup>26)</sup>、会員企業ごとの応援ツアーを組むなど、観客増への貢献が期待されている<sup>8)</sup>。

このように、県の条例による球団運営のさまざまな規制が緩和され、地元財界の強力なバックアップが得られた今、本研究で観戦者のニーズや満足のポイントを解明することは、今後、千葉ロッテマリーンズが観客動員を増やすためのマーケティング戦略を展開する上で、有益な情報を提供してくれると考えられる。

### 第 3 節 予備調査

#### (1) データの収集

予備調査のデータ収集は、2004年8月20日金曜日、プロ野球公式戦「千葉ロッテ対福岡ダイエー」の試合開始前に、千葉マリスタジアムの球場正面ファンクラブコーナー前において行った。スタジアムに訪れた観戦者に調査の趣旨を説明し、協力の了解を得た人にアンケート用紙を手渡しで配布、その場で記入してもらい、回収した。その結果、16時から18時までの約2時間の間に、58名から有効回答を得ることができた。

## (2) 調査内容

プロ野球において安定した観客動員数を確保するためには、観戦者をリピーターとする戦略が有効であり<sup>11)</sup>、リピーターを生み出すためには観客を満足させなければならない。第4章で述べたように、顧客満足は「あるサービスに対する事前期待と、サービス享受後の評価」の関係によって決定される<sup>67)</sup>。つまり、事前期待を事後評価が上回れば顧客満足が生まれ、満足した顧客はその製品やサービスを再購入し、リピーターとなる。しかし、事前の期待が満たせないときは顧客不満足が生まれ、その製品やサービスから離れていく。

そこで本研究では、これまでの先行研究とコトラーの拡大製品概念<sup>68)</sup>を参考にして、プロ野球の試合において便益を構成すると思われるサービス属性項目を16項目作成し、プロ野球観戦者のニーズを捉えるために「野球観戦に行く理由（事前期待）」を、そして顧客満足が達成されているかを確認するために、「実際に行ってみてどうであったか（事後評価）」を、それぞれ4段階のリッカート尺度で尋ねた。また質問の最後に回答者のデモグラフィック属性として、年齢、性別、職業、婚姻の有無、住所、自宅からマリスタジアムまでの所要時間、今年度の観戦回数を尋ねた（質問紙は巻末の付録参照）。

### (3) 結果

まず、観戦者の「野球観戦に行く理由（事前期待）」の平均値を算出した結果、全16項目中14項目で4段階の平均である2.5を上回った。また、14項目のうち、7項目が3.3以上の高い値を示した。これにより、観戦者はさまざまな期待やニーズを持って、野球観戦にきていると言える。したがって、「観戦者は、コトラーの拡大製品概念に対応する多様なニーズを持っている」という仮説1が採択される可能性が示唆された。

また満足度については、「野球観戦に行く理由（事前期待）」と「実際に行ってみてどうであったか（事後評価）」の各質問項目の平均値の差の比較から、特に「売店のメニュー」「スタジアムまでの交通アクセス」に対して不満を持つ人が多くいることが判明し、「現在、観戦スポーツにおいては、観客が満足するような製品を提供できていない」という仮説2が採択される可能性が示唆された。

一方、予備調査の結果、質問文におけるいくつかの問題点が発見された。まずは質問項目の順序である。予備調査では、プロ野球の試合において便益を構成すると思われるサービス属性項目を、コトラーの拡大製品概念の4つの製品レベルから、それぞれ4項目、計16項目作成した。その際、同じ製品レベルのものを連続させて聞いたため（例えば、「ひいきのチームの勝利が見たい」「ひいきの選手を生で見たい」など）、似たようなものを連想させる項目が続いてしまった。そこで本調査では全項目をシャッフルした。

さらに、「事前期待」と「事後評価」において、微妙に質問項目が違ったことも問題であった。例えば、事前期待で「グッズショップが充実しているから」と聞いているのに、事後評価ではグッズショップではなく、「試合終了後の球場ライブ」についての満足度を聞

いている。この反省を踏まえ、本調査では事前期待と事後評価で完全に質問項目を合わせるようにした。

また、実際の回答者から「『ゲームの勝敗』や『審判の判定』は、いつの試合のことを言っているのかわからない」という指摘があった。たしかにロッテファンの場合、ロッテが圧勝した日の観戦者は満足と答え、逆に完敗した日の観戦者は不満と答えるであろう。これは質問紙のワーディングに問題があったと言える。したがって、本調査ではよりわかりやすく、混乱を招かないワーディングに修正した。

## 第6章 本調査

### 第1節 調査の概要

- (1) 調査時期：2004年11月15日～29日
- (2) 調査対象：千葉ロッテマリーンズファンクラブ会員の男女300名
- (3) 調査方法：郵送による質問紙調査法
- (4) 調査項目：
  - ①野球に係わる個人的属性（特定応援チームの有無、特定応援選手の有無、ルールの理解度、観戦歴、今年度の観戦回数、野球経験、家族・友人の野球経験）
  - ②プロ野球観戦に対する重要度21項目（「非常に重要」「まあ重要」「重要でない」「全く重要でない」の4段階尺度）
  - ③プロ野球観戦に対する満足度21項目（「満足」「まあ満足」「やや満足」「不満」の4段階尺度）
  - ④マリンスタージアムを野球以外にも楽しめる空間にするために取り組んでほしいこと、従業員に対する意見・要望（自由回答）
  - ⑤デモグラフィック属性（性別、年齢、職業、婚姻、住所、自宅からマリンスタージアムまでの所要時間、来年度の観戦予定）

スタジアムにいる不特定多数の観戦者よりも、千葉ロッテマリーンズのファンの中核的存在であるファンクラブ会員のニーズを捉える方が、これから球団がマーケティング戦略

を考えていく上で有効であると考え、調査対象は千葉ロッテマリーンズのファンクラブ会員の男女 300 名に限定した。また、ファンクラブ会員は特典で、毎回来場する毎に先着でピンバッジをもらえるため、リピーター率が高く、ファンクラブ会員を調査対象にすることは、入場料収入など球団経営の面でも有効であると思われる。

球団事務所にあるファンクラブのデータベースから、「千葉県在住であること」を検索条件にし、ランダムに抽出した。「千葉県」に限定したのは、ターゲットマーケットを全国区に広げるよりも、狭い商圈で、地元の住民をターゲットにした方が、千葉ロッテマリーンズの目指す方向性である「地域に密着した球団経営」を行うことが可能となる、と考えられるためである。またこれまでの先行研究から、ホームスタジアムから居住地が近い観戦者ほど観戦回数が多いこと<sup>37)</sup>、ポジティブな観戦意図を持つセグメントほど、スタジアムまでの所要時間が短い傾向があること<sup>23)</sup>、球場までの時間が短いことが来場のための条件であること<sup>85)</sup>、などが明らかにされていることも理由として挙げられる。

調査方法は郵送留置法で、回答用紙を返送してもらうことによって質問紙を回収した。その結果、郵送後 1 週間で 100 通以上の回答が届き、最終的には 132 票（回収率 44%）の有効回答を得た。本来であれば、データの信頼性、変動幅を見るために、フォローアップをするべきであるが、今回は行わなかった。なぜなら、千葉ロッテマリーンズから「ファンクラブ会員のプライバシーを守ること」を条件に、調査の許可を得ていたからである。そのため、質問紙を郵送する際には、球団事務所のパソコンから調査対象者の住所と名前をラベルにして出してもらい、それをその場で封筒に貼って、郵送した。したがって、誰に出したか、どこに住んでいる人だったか、などというデータが、まったく手元に残らず、フ



フォローアップをすることが不可能であった。なお、データの分析には SPSS for Windows 統計パッケージを用いた。

## 第2節 サンプルの属性

### (1) デモグラフィック属性

#### ①性別

調査対象者 132 名のうち、男性が 95 人 (72%)、女性が 37 人 (28%) であり、男性の方が約 2.6 倍多かった。球団職員の方の話によれば、千葉ロッテマリーンズのファンクラブ会員は、合計で約 5 万人であるが、その内訳は、「マリーンズクラブ (高校生以上の男性)」が約 2 万 5 千人、「レディースマリーンズ (高校生以上の女性)」が約 1 万人、そして「ジュニアマリーンズ (中学生以下の男女)」が約 1 万 5 千人ということである。全体の比率としては、中学生以下のジュニアマリーンズを除けば、男性が女性よりも約 2.5 倍多いことになる。したがって、調査対象者とファンクラブ会員全体の男女の比率は比較的似通っており、男女比という観点から見ると、今回のサンプルの抽出は妥当であったと思われる。

#### ②年齢

平均年齢は、男性が 32.3 歳、女性が 32.6 歳であり、全体では 32.4 歳であった。年代別では 30 歳代が最も多く、36.1%と全体の 3 割以上を占めている。次いで、18 歳以下 (19.2%)、20 歳代 (18.5%)、40 歳代 (16.2%)、50 歳以上 (10%) となっている。

#### ③職業

職業別に見ると、会社員が最も多く、51.1%と過半数を占めている。次いで、学生が

21.4%、専業主婦が7.6%、公務員とパートがそれぞれ5.3%、自営業とアルバイトが2.3%、その他が4.6%であった。

#### ④婚姻の有無

婚姻に関しては、未婚者が47.3%、既婚者が52.7%であり、既婚者の方が若干名多かった。

#### ⑤居住地

居住地は、ロッテの本拠地である千葉市が52人(39.2%)で最も多かった。このうち、花見川区が15人、美浜区が14人、中央区が10人と、この3区が大半(75%)を占めている。次いで、船橋市が16人(12%)、佐倉市と習志野市が7人(5.3%)であった。それ以外の21の市町村は、いずれも5人以下であった。

また、自宅からスタジアムまでの所要時間は、15～30分が最も多く、29.5%と全体の約3割を占めた。次いで、45～60分(25.8%)、30～45分(18.2%)、15分以下(14.4%)、60～90分(9.8%)、90分以上(2.3%)となっている。全体の平均所要時間は42.6分であった。

#### ⑥来年の観戦意図

「今シーズンより多く観戦する」が47.7%、「今シーズンと同じくらい観戦する」が43.2%と、来年もポジティブな観戦意図を持つ人が全体の約9割を占めた。「今シーズンより観戦数は減る」と答えたのは僅か3.8%であり、「もう観戦しない」と答えた人はいなかった。特に女性は、37人中35人が、今シーズンよりも多いか、同じくらい観戦すると答え、女性の方がよりポジティブな観戦意図を持っていることが明らかになった。

表1 調査対象者のデモグラフィック属性

性別	男性：72% 女性：28%	婚姻	未婚：47.3% 既婚：52.7%
年齢	18歳以下：19.2% 20歳代：18.5% 30歳代：36.1% 40歳代：16.2% 50歳以上：10.0%	居住地	千葉市：39.2% 船橋市：12.0% 習志野市：5.3% 佐倉市：5.3% 浦安市：3.8% 松戸市：3.8% その他：30.6%
職業	会社員：51.1% 公務員：5.3% 自営業：2.3% 専業主婦：7.6% パート：5.3% アルバイト：2.3% 学生：21.4% その他：4.6%	時間	15分以下：14.4% 15～30分：29.5% 30～45分：18.2% 45～60分：25.8% 60～90分：9.8% 90分以上：2.3%

## (2) 野球に係わる個人的属性

### ①好きなプロ野球チームの有無

好きなプロ野球チームが「ある」と答えた人が、97%と大半を占めた。このうち「ロッテ」と答えた人が85%、「ロッテと〇〇」というようにロッテを含む2チームと答えた人が8.2%であり、約9割がロッテファンという結果となった。

### ②好きなプロ野球選手の有無

好きなプロ野球選手が「いる」と答えた人が86.4%、「いない」と答えた人が13.6%であった。好きなプロ野球選手の上位3名は、黒木知宏・小坂誠・福浦和也といずれもロッテの選手が入った。

### ③ルールを理解度

野球のルールについて、「よく知っている」が40.9%、「かなり知っている」が34.8%、

「やや知っている」が22.7%、「あまり知らない」が1.5%であった。「ほとんど知らない」と答えた人はおらず、ルールはおおむね理解されていると考えられる。

#### ④観戦歴

「7年以上」が56.8%と最も多く、過半数を超えている。観戦歴1年未満の新規参入層は、僅か4人(3%)であった。また「ルールの理解度」とのクロス集計の結果、観戦歴が長くなるにつれて、ルールの理解度が高くなる傾向があることが明らかになった。

#### ⑤今年度の観戦回数

「1回」と答えたのは6人(4.5%)だけであり、ほとんどがリピーター(再来場者)であった。平均は男性が9.1回、女性が10.9回であり、全体では9.6回であった。

また、観戦回数とスタジアムまでの所要時間の相関係数を算出したところ、表1に示すように1%水準で有意な相関が認められた( $r=-0.233$ )。したがって、松岡ら(1996)

<sup>49)</sup>よって示唆されているように、自宅からマリンスタージアムまでの所要時間が短い人ほど、観戦回数が多いことが明らかになった。

表2 観戦回数×時間の相関

		観戦回数	時間
観戦回数	Pearson の相関係数	1.000	-0.233
	有意確率(両側)		0.007
	N	132	132
時間	Pearson の相関係数	-0.233	1.000
	有意確率(両側)	0.007	
	N	132	132

## ⑥野球経験

野球（女性はソフトボール）経験が「ある」と答えたのが 52.3%、「ない」と答えたのが 47.7%であり、ほぼ半々であった。しかし、そのうち女性は 81%が「ない」と答え、女性の経験率がかなり低い傾向が見られた。経験年数の平均は 6.7 年であった。

また、家族や友人に野球経験者が「いる」と答えた人は 75.8%、「いない」と答えた人は 24.2%と、身近に野球経験者がいる人が全体の約 4 分の 3 を占めた。

## 第 3 節 仮説の検証

本研究では、コトラーの拡大製品概念<sup>68)</sup>、そして元(2002)<sup>93)</sup>、荻矢(2002)<sup>61)</sup>らの先行研究を参考に、製品としてのプロ野球観戦において便益を構成すると思われるサービス属性項目を 21 項目作成した。そこでまず、「仮説 1. 観戦者は、コトラーの拡大製品概念に対応する多様なニーズを持っている」を検証するために、「プロ野球観戦に対する重要度（事前期待）」の平均値を算出した（表 3 参照）。4 段階のリッカート尺度で聞いたところ、21 項目中、「チアリーダーのダンス」を除いた 20 項目で、4 段階の平均である 2.5 を上回った。しかも、そのうち 10 項目が 3.3 以上という高い値を示した。したがって、ファンクラブ会員は、単に試合の勝ち負けだけを見に来ているのではなく、その他にも多様なニーズを持っていることが明らかになり、仮説 1 が採択された。

次に、「仮説 2. 現在、観戦スポーツにおいては、観客が満足するような製品を提供できていない」を検証することにした。コトラー（1996）によれば、顧客満足は「あるサービスに対する事前期待と、サービス享受後の評価」の関係によって決定される<sup>67)</sup>。つ

表3 事前期待と事後評価の平均値

		質問項目	事前期待平均値	事後評価平均値	平均の差	満足度の分散
中核的製品		ゲームの勝敗	3.46	2.17	1.29	24%
		プロらしい高度なプレー	3.77	2.64	1.13	25%
		スター選手の活躍	3.48	2.36	1.12	34%
		日常生活の気晴らし	3.01	3.10	-0.09	83%
促進的製品		場内アナウンス・音響	3.12	3.11	0.01	77%
		トイレの清潔さ	3.39	2.67	0.72	47%
		チケットの買いやすさ	3.28	2.97	0.31	58%
		従業員の接客態度	3.25	3.11	0.14	68%
付加的製品		チアリーダーのダンス	2.41	2.79	-0.38	86%
		選手と触れ合えるイベント	3.28	2.85	0.43	58%
		充実した食事	2.89	2.37	0.52	48%
		ピンバッジプレゼント	2.99	3.18	-0.19	88%
拡大された製品	相互作用	応援の一体感	3.43	3.42	0.01	83%
		他の観客のマナー	3.41	2.80	0.61	46%
	物理的環境	グラウンドの見易さ	3.74	2.99	0.75	36%
		座席の座り心地	3.35	2.59	0.76	42%
		スタジアムの雰囲気	3.45	3.13	0.32	61%
	可能性 接近	交通アクセス	3.31	2.81	0.50	55%
		試合後のスムーズな退出	3.05	2.68	0.37	61%
	参加 顧客の	内野のフェンスの高さ	2.96	2.64	0.32	67%
観客が参加できるイベント		2.94	2.89	0.05	77%	

まり、事前期待を事後評価が上回れば顧客満足が生まれ、満足した顧客はその製品やサービスを再購入し、リピーターとなる。しかし、事前の期待が満たせないときは顧客不満足となり、その製品やサービスから離れていく。そこで本研究では、「プロ野球観戦に対する重要度（事前期待）の平均値」から「プロ野球観戦に対する満足度（事後評価）の平均値」を引くことによって、観戦者の顧客満足がどの程度達成されているのかを確認した。

その結果、21項目中、事後評価の方が上回っていたのは僅か3項目のみであり、あと

の18項目においてはすべて事後評価が下回った（表3参照）。また、コトラーの4つの製品レベル毎に平均値を比較したところ、「中核的製品」「促進的製品」「付加的製品」「拡大された製品」のすべてにおいて、事後評価が下回る結果となった（表4参照）。

表4 4つの製品レベルの事前期待と事後評価の平均値

	事前期待平均値	事後評価平均値	平均の差
中核的製品	3.43	2.57	0.86
促進的製品	3.26	2.97	0.29
付加的製品	2.89	2.80	0.09
拡大された製品	3.29	2.88	0.41

しかし、顧客満足というのは、あくまでも主観によるものであり、平均値だけで見るとは大まかすぎると考え、サンプル一人一人の各項目別の満足度を見たところ、全体の3分の2（66%）の人が満足と答えたのは、21項目中8項目であった。平均値で見たとくよりは、満足の数項目数は若干増えたが、それでもあとの13項目については、不満と感じた人が多かった。

以上のことから、2004年にマリスタジアムで開催されたプロ野球の試合においては、観客のニーズは十分には満たされておらず、観客が満足するような製品を提供できていないとは言えないことが明らかになり、仮説2が採択された。

## 第7章 考察

本調査の結果より、2004年にマリスタジアムで開催されたプロ野球の試合において、千葉ロッテマリーンズのファンクラブ会員の満足度は極めて低かったと言える。これは、球団（メーカー）側がファンのニーズを理解していないことが原因なのだろうか。それとも、理解はしていても実現できない事情があるのだろうか。

そこで、本調査と球団関係者に対して行ったインタビュー調査の結果を踏まえて、現在、観客が満足するような製品が提供できていない理由を、コトラーの4つの製品レベル毎に考察することにした。

### (1) 中核的製品

中核的製品に関しては、「日常生活の気晴らし」で満足を得られたが、他の3項目「ロッテの成績（ゲームの勝敗）」、「プロらしい高度なプレー」、「スター選手の活躍」については、いずれも不満という結果となった（第6章表3参照）。いずれも事前期待と事後評価には1.0以上の開きがあり、中核的製品に対する観戦者の満足度は極めて低いと言える。これらは2004年シーズンにおいて、ロッテは最後の最後でプレーオフ進出を逃し、4位に終わったこと、また期待されて入団した韓国の国民的スーパースター、李承燁が不振だったことなどが、原因として考えられる。実際、自由回答では、「もっと強いチームを作ってほしい」、「もっと勝ち数を増やしてほしい」、「まずは野球で楽しませてほしい」などという要望が寄せられた。

これを受けて、球団関係者からは「チームが強くなることは、観客がくるのに必要不可



欠な要素ではあるが、強くなっても客がくるとは限らない」、「チームが強くなってマイナスになることはないが、プラスになるとは限らない」という意見が聞かれた。プロスポーツとしてやっていく以上、ある程度の戦力を整えることは当然である。ファンもチームが勝つことを望んでいることは間違いない。しかし球団側は、「ただ強いチームを作るだけでなく、それに並行してさまざまなサービスを提供しなければならない」という意識を持っていることがわかった。したがって、中核的製品以外の3つの製品レベルについても、力を入れる必要性を感じていると言える。

また、スター選手については、「客を呼べるようなスターを作ることは、とても重要だと思う」、「経費節約のためにも、できればFAなどで大物選手を獲得するのではなく、生え抜きのスターを育てたい」という意見が聞かれた。

## (2) 促進的製品

促進的製品に関しては、「場内アナウンス・音響」、「トイレの清潔さ」、「チケットの買いやすさ」、「従業員の接客態度」のすべての質問項目において、不満であった。「場内アナウンス・音響」については、事前期待平均値 3.12、事後評価平均値 3.11 であり、下回ったと言ってもごく僅かであったが、他の3項目については大きく下回り、観戦者が満足するようなサービスは提供できていないことが明らかになった。特に、「トイレの清潔さ」については、男性に比べて女性の満足度が低く、実際に女性ファンから、「トイレが暗くて汚い」、「洗面台が外の通路から丸見えになっているので、構造を改善してほしい」などという不満の声が寄せられた。

また、チケット購入の際に、「球場に入る前の案内係が少ない」「チケットの買う場所がわかりにくい」という意見が多くあったことに対して、球団側は、「そういう不満がたくさんきていることは前からわかっているが、試合日のチケット販売、案内、誘導などは、すべて“シミズサービス”という別会社に任せているため、なかなか解消できないのが現実」、ということであった。今後は、シミズサービスに対して、もっと人の配置や案内などの注文をつける必要があると言えるだろう。球団側も、2005年シーズンからは、公式戦の当日入場券を、最寄り駅であるJR京葉線の海浜幕張駅で販売し、ファンが手軽にチケットを購入できるようにするなど、様々な対策を考えている。

### (3) 付加的製品

付加的製品に関しては、「チアリーダーのダンス」、「ピンバッチプレゼント」で満足であった。また、製品レベル毎の平均値の比較でも、付加的製品は4つの中で、最も事前期待と事後評価の差が小さかった。これは球団側が力を入れているファンサービスやイベント、チアリーダーなどの取り組みが、ある程度ファンに評価されているということであろう。

「チアリーダーのダンス」は女性よりも男性の満足度が高く、男性からは「かわいい」、「いつも楽しみにしている」という意見が出た。一方、女性からは「女性だけで露出の高い服を着て踊っているのは、性差別のようで見えて不愉快だ」という意見も寄せられ、男女によってチアリーダーに対する見方が異なることが明らかになった。

また、「売店の食事の充実度」は、付加的製品の中で最も事前期待と事後評価の差が出

た項目である。実際に、売店の食事の値段（高い）、味（まずい）、メニューの種類（少ない）のすべてにおいて、不満の声が多く寄せられた。値段に関しては、現在の契約ではスタジアム内の売店は、収益の一部を「スタジアム使用料」として球場に収めなければならないことになっており、その分を上乗せしての金額設定であると思われるが、この結果を受けて、少し見直す必要があるのではないだろうか。

付加的製品の一部と定義されたファンサービスについて、球団側からは、「ファンサービスは我々からもお願いするが、最終的には現場（監督・選手）がどこまで協力してくれるかによる」「ファンサービスはなるべくやってほしいが、試合当日は野球に支障が出るのでは？」という心配もある」という意見が聞かれた。

メジャーリーグでは「地元の住民や企業や団体のサポートを得ることができなければ、球団運営をするのは困難である」との意識が強い<sup>68)</sup>。コミュニティーあつての球団運営であるから、自然と球団の選手たちが看板となって、ファンサービスや社会活動に精を出している。ロッテも2004年にメジャー経験のあるバレンタイン監督の就任に伴って、ファンサービスに力を入れるようになった。バレンタイン監督は「選手は野球に集中するときは集中しないといけないが、プレーに支障のないときは、球場に足を運んでくれたファンに対して尽くすべきである」と、日頃から選手にサインや写真撮影には快く応じるように指導し、今シーズンは監督の発案で、試合前に監督室で選手（ローテーションで毎回2名）のサイン会が行われた。これに対して球団側からは、「日本ハムのヒルマン監督もファンサービスにはすごく力を入れているが、日本人監督と外国人監督では、ファンサービスに対する考え方が全然ちがう」、「外国人監督はファンサービスも積極的だ」と、バレンタイン

監督になってからの現場の協力について、「営業的にはとてもありがたい」と感謝の言葉が聞かれた。

#### (4) 拡大された製品

拡大された製品に関しては、7項目すべてにおいて、不満となった。中でも、「他の観客のマナー」、「スタジアムへの交通アクセス」、「座席の座り心地」の3項目については、かなり不満が高かった。

観客のマナーに不満を持つ人が多かった原因の一つに、「過度の席取り」があると思われる。現在は、年間パスポート所持者と一般客とで入場時間に差をもうけているため、一般客が入場したときには既に座席がロープやモノで確保されており、「チケットを購入するのに、座る場所がない」という状況が発生しているのである。こうした外野席での必要以上の席取りは、数年前から問題になっていた。実際、自由回答でも、「チェーンやうちわによる席の重複取りを禁止してほしい」、「必要以上の席取りは絶対にやめてほしい」など、席取りに関する不満が多く寄せられた。球団側からは、「席取り争いは年々ひどくなっており、どうにかしなければならぬという思いはある」「今後は、すべての観戦者が気持ちよく席に座って応援できるような環境を整えなければならない」という意見が聞かれたが、球団関係者は、実際に試合を外野席で観戦するわけではないので、事の重大さが今一つ把握できていないようにも感じられた。

また、交通アクセスに関しては、ファンから「京葉線の本数が少ない」、「シャトルバスを無料にしてほしい」、「駅までペDESTリアンデッキで接続させてほしい」「駅から徒歩

20分は遠い」、「駐車場が少ない」、「マリンスタージアム（1日600円）と幕張メッセ（1日900円）で、駐車場の値段を統一してほしい」などと、特に不満の声が多く寄せられた。プロ野球は、Jリーグとちがって年間の試合数が多いため、人々が毎日の生活の中で「いかに気楽に見に行けるようにするか」というのが重要な課題であり、そのためにはスタジアムへのアクセスをよくすることは必須であると言える。球団側もこれに関しては、十分に理解はしているようであった。しかし、交通アクセスの問題は、鉄道会社やバス会社との関連もあって、球団が単独で解決できる問題ではないことも事実である。球団側も、「ある程度、与えられた環境があって、あとは地元（千葉県・千葉市）にどこまで協力してもらえるか。これは我々の営業努力にかかっている」と述べている。マリンスタージアムは「県の土地に市が建てた球場」ということで、使用する際には県の条例によるさまざまな制約があり<sup>26)</sup>、これまでも球団経営を行う上で苦労を重ねてきた。しかし、2004年にかもめ会（第5章参照）が結成され、地元の協力体制は徐々に整いつつある。したがって今後は、「県や市との話し合いを重ねて、ファンが気楽に足を運べるような環境を作れるように努力していきたい」とのことであった。

千葉ロッテマリーンズは、千葉市を本拠地としているが、これは経営サイドから見ると恵まれているとは言い難い。なぜなら、Jリーグのジェフユナイテッド市原と柏レイソルが同じく千葉県をホームタウンにしており、近隣にはディズニーランドもあるなど、多種多様なエンタテインメント産業がひしめき合っているからである。また、ダイエーが九州で唯一のプロ野球球団であるのに対し、関東圏にはロッテの他に、巨人、ヤクルト、横浜、西武とプロ野球球団が4つも存在している。このような厳しい環境の中で、これからファ

ンの満足度を少しでも上げていくためには、「見に来てくれたファンに、気持ちよくなってもらうこと」、「みんなが楽しめて、退屈しない空間を作ること」が必要不可欠であると言える。

マリスタジアムがある県立幕張海浜公園は、周りに何もないため、「いかにして試合までの時間を、退屈させずに楽しんでもらうか」ということは、以前から球団内でも課題として挙がっていたが、県の条例などさまざまな規制があつて、やりたくてもできないことが多かった。しかし、2004年7月に県の条例の一部が改正され、これまで県主催、共催のイベントに限定されていた露店の出店が、ロッテの試合日にはマリスタジアム周辺で認められることとなった<sup>89)</sup>。これを受けて、8月にボールパーク（球場）をもっと楽しくするために、「エンジョイ！ボールパーク」というイベントが6日間開催された。「子供から大人まですべてのファンに、試合開始までの時間を楽しく過ごしてもらおう」というコンセプトのもとで、試合開始3時間前から、球場正面の広場に屋台・こども縁日・巨大バルーン・大道芸・ミニコンサートなどのコーナーを設置した。これはファンにも大変評判がよく、「来年は毎日、屋台や出店を出してほしい」という要望が多かった。

また、本研究の調査で、「マリスタジアムを野球以外にも楽しめる空間にするために、取り組んでほしいこと」と聞いたところ、さまざまな意見が寄せられた（表5参照）。これを受けて、球団側の意見としては、「ニーズがあるからと言って、一概に何でも作るわけにはいかない」としながらも、「参考にしたい」、「球団経営に使えるコストには制限があるが、その予算内で、できるだけファンのニーズに適応したものを提供していきたい」と前向きな意見が聞かれた。千葉ロッテマリーンズがプロ野球球団である以上、メインは野球であ

るが、家族連れや一緒にきた人みんなが楽しめて、退屈しないようにするためには、「エン  
ジョイ！ボールパーク」のように野球とは直接関係のないイベントを開催することや、球  
場に併設した娯楽施設を作ることも必要であろう。

表5 野球以外にも楽しめる空間にするために、取り組んでほしいこと

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>・コンサート、野外ライブをしてほしい</li><li>・パチンコ屋や場外馬券売場の併設</li><li>・アメリカンフットボールの大会をやってほしい</li><li>・オートバイ、モトクロス</li><li>・ジムを作ってほしい</li><li>・ゲームセンターを作ってほしい</li><li>・朝から一日いられるような空間</li><li>・ショッピングセンターを隣接させてほしい</li><li>・球場内を開放したフリーマーケット</li><li>・ラグビーの試合</li><li>・銀行や消費者金融店舗の設置</li><li>・小学生ぐらいの男の子が楽しめる施設や広場の設置</li><li>・スポーツ施設をたくさん作ってほしい</li><li>・ディズニーみたいに歩いているだけでも楽しめる空間</li><li>・ストラックアウトができるようにしてほしい</li><li>・プロレス</li><li>・運動会での使用</li><li>・サッカー</li><li>・マリーンズ（オリオンズ）の歴史を展示するミュージアムを作る</li><li>・インターネットカフェ</li><li>・英会話教室</li><li>・バッティングセンターの併設</li></ul> |
|---|

## 第8章 結論

本研究により、観戦者は単に試合の勝ち負けだけを見に来ているのではなく、その他にも多様なニーズを持っていること、そして現在は観客が望むような製品が提供できていないことが明らかになった。本研究でニーズが満たされていないポイントを明らかにできたことは、千葉ロッテマリーンズが今後、観客動員を増やすためのマーケティング戦略を展開する上で、非常に有益であったと考えられる。

また、本研究において、千葉ロッテマリーンズのファンクラブ会員は満足度が低いにもかかわらず、そのほとんどがリピーターであるということが明らかになった。これは、ファンクラブ会員はチームに対するロイヤルティが高いため、チームに対して求めるものや期待が大きくなり、期待が高い分、満足度が低くなる、ということが考えられる。

今後、ファンクラブ会員の満足度を高めていくためには、本研究で明らかになったプロ野球観戦に対する多様なニーズに対応したマーケティング活動に取り組むこと、その中でも特に今回の調査で満足度の低かった「グラウンドの見やすさ」、「売店の食事の充実度」、「座席の座り心地」、「他の観客のマナー」、「スタジアムへの交通アクセス」などの項目にマーケティング活動の重点を置くことが必要であると思われる。しかし、現在は公園法や条例などさまざまな制約があり、すべてを計画通りに実行できないという状況がある。そこで、これからはスポーツビジネスの地域社会への貢献の大きさをもっと社会的にPRすることも必要であろう。

今後の課題としては、本研究は千葉ロッテマリーンズを事例として行ったが、プロ野球



観戦者全体のニーズを捉えるためには、今後は12球団のすべての観客に対して、調査を実施することが必要である。12球団にそれぞれのチームカラーがあるように、各チーム、その本拠地の土地柄によっても、観戦者のニーズは異なると考えられる。

さらに本研究では、観戦者のニーズが満たされていないポイントを明らかにしたが、そのニーズを満たすような対策を実施するところまでは至らなかった。今後は対策を実施し、その効果を測定する必要がある。しかし、観戦スポーツの製品構造を、顧客志向の立場を主張するコトラーの「拡大製品概念」の理論を用いて構造的に捉えたことに、研究の意義が見出せるだろう。

そして今後、観戦スポーツの製品としての価値をよりいっそう高めていくためには、観戦者への顧客満足度調査だけでなく、従業員への意識調査や教育も行うべきであると考えられる。なぜなら、観戦スポーツのようなホスピタリティ産業においては、「従業員もその製品の一部になる」<sup>68)</sup>からである。つまり、従業員はホスピタリティ企業の製品を提供し、その提供を通してその製品の一部になるのである<sup>68)</sup>。

本研究の調査で、「マリスタジアムで働く従業員に対するご意見・ご要望」を自由解答で記入してもらったところ、「売り子が通路に立っていて試合が見にくい。試合のじゃまをしないでほしい」「チケット販売係の声が小さくて、何を言っているのかわからないときがある」「警備員は通路で立って観戦している人に注意してほしい」など、従業員に対する苦情の声がたくさん寄せられた(表6参照)。これについて球団側は、「従業員の教育には力を入れるべきだと思う」という考えは持っているものの、ロッテの場合はいろんな業者(例:売店→マリスタジアム、警備・誘導→シミズサービス、など)が混じり合っ

ているため、すべての従業員を球団が管理することは、困難な状況であると言える。そのため、「球団として、ある程度言うべきことは言うが、あとは各会社で教育を徹底してほしい」という意見が聞かれた。

企業がマーケティングについて考えるときは、通常、社外の市場に向けられる活動について考えることが多い。しかし、コトラー（1996）は、「観戦スポーツのようなホスピタリティ産業では、最初のマーケティング努力は内部の従業員に向けられなければならない」と指摘している<sup>68)</sup>。また、「競合他社との製品の差別化は、そのサービスを提供する人から生じる」とも述べている<sup>69)</sup>。したがって今後は、従業員の教育に力を入れることも、観戦スポーツの製品としての価値を高めていくためには必要不可欠であろう。

表6 従業員に対する苦情の例

売り子	<p>通路に立っていて試合が見にくい。</p> <p>売る事に夢中で、他の観戦者への配慮ができていない。</p> <p>背中に背負っている樽が当たっても謝らない。</p> <p>ビールがこぼれてそばにいる人やモノにかかっている。</p> <p>じゃまになるときがある。</p> <p>声が大きすぎて観戦に集中できない。</p>
チケット 販売係	<p>混雑時には手際良くさばいてほしい。</p> <p>声が小さくて何を言っているのかわからないときがある。</p> <p>枚数確認と現金確認に時間がかかりすぎてイライラする。</p> <p>一人で何枚も買う人を注意してほしい。</p> <p>もっと愛想がいい人が多くいるようになってほしい。</p>
警備員	<p>笛を鳴らしすぎ。</p> <p>ダフ屋を排除してほしい。</p> <p>開場前の人々の列に対する整理が不足している。</p> <p>通路で立って観戦している人に注意してほしい。</p> <p>警備員が立っていて試合が見えないときがあるので座ってほしい。</p> <p>過度の席取りを注意してほしい。</p>

## 第9章 要約

大阪近鉄とオリックスの球団統合に代表されるように、プロ野球ビジネスは従来の親会社依存型経営では立ち行かなくなり、独立採算による経営への転換が求められている。プロスポーツビジネスにおいて、安定した観客を確保するためには、観客のニーズを的確に捉えて、それを満たすような製品を提供していく必要がある。

本研究では、「中核的製品」「促進的製品」「付加的製品」「拡大された製品」の4つの製品レベルからなる“コトラーの拡大製品概念”を用いて、「プロ野球観戦者のニーズを構造的に捉えて、適切なマーケティング戦略を展開していくための基礎資料を得ること」を目的とした。そして、この目的を達成するために、「1. 観戦者は、コトラーの拡大製品概念に対応する多様なニーズを持っている」「2. 現在、観戦スポーツにおいては、観客が満足するような製品を提供できていない」という2つの仮説を立て、プロ野球の千葉ロッテマリーンズをケーススタディとして検証した。

千葉ロッテマリーンズのファンクラブ会員を対象に、プロ野球の試合において便益を構成すると思われるサービス属性項目について、事前期待と事後評価を4段階のリッカート尺度で尋ねた。まず、事前期待の平均値を算出したところ、21項目中20項目で、4段階の平均である2.5を上回った。したがって、ファンクラブ会員は単に試合の勝ち負けを見に来ているのではなく、その他にも多様なニーズを持っていることが明らかになり、仮説1が採択された。

次に、事前期待の平均値から事後評価の平均値を引くことによって、観戦者の顧客満足

がどの程度達成されているのかを確認したところ、事後評価の方が上回っていたのは僅か3項目のみであった。また、4つの製品レベル毎の平均値の比較においても、すべての製品レベルにおいて事後評価が下回った。各項目別の満足度でも、全体の3分の2以上の人が満足と答えたのは、21項目中8項目であった。以上のことから、2004年にマリスタジアムで開催されたプロ野球の試合においては、観客のニーズを十分に満たせておらず、満足するような製品を提供できているとは言えないことが明らかになり、仮説2が採択された。

今後、観戦者の満足度をよりいっそう高めていくためには、本研究で明らかになったプロ野球観戦に対する多様なニーズに対応したマーケティング活動に取り組むこと、その中でも特に、本研究で満足度の低かった項目にマーケティング活動の重点を置くことなどが必要であると考えられる。

## 謝 辞

このたび、お陰様をもちまして、無事に修士論文を書き上げることができました。これもひとえに、本研究の指導教員である青山芳之先生をはじめとする諸先生方のお力添えによるものと、心から感謝しております。

青山先生にはこの二年間、厳しくも温かいご指導をしていただきました。高校・大学と7年間、一途に部活動に打ち込んできた私は、基礎体力には長けていたものの、基礎学力が全くなく、修士論文を指導するにあたっては、多大なご苦勞があったことと思います。

そして、副査である神原直幸先生にも厚く御礼申し上げます。統計が苦手な私は、授業であれほど教えていただいたにもかかわらず、肝心の論文作成時にSPSSの使い方が全くわからないという非常事態に陥りました。しかし、寛容な神原先生は私を見捨てるようなことはなさらず、少々険しい顔ではあったものの、最後まで根気強くご指導して下さいました。第6章が書けたのは、神原先生のおかげだと言っても過言ではありません。

末筆ながら、調査にご協力いただいた千葉ロッテマリーンズ営業部の球団職員の皆様、ならびにファンクラブ会員の皆様にも、心から感謝しております。どうもありがとうございました。

## スポーツ観戦に関する調査（予備調査）

私は、順天堂大学大学院の村上悠子と申します。このアンケートは、日頃皆さんのスポーツ観戦に関するご意見を伺うものです。なお、得られたデータは、責任を持って管理・分析・処理いたしますので、今後ご迷惑をおかけすることはございません。ご協力、宜しくお願い致します。

【問1】あなたがマリスタジアムに野球観戦に行く理由は何ですか？該当するところに○をつけてください。

	全く 当てはまらない	あまり 当てはまらない	やや 当てはまる	非常に 当てはまる
■スポーツの感動を生で味わいたいから	1	2	3	4
■レベルの高いプレーが見たいから	1	2	3	4
■ひいきのチームの勝利を見たいから	1	2	3	4
■ひいきの選手を生で見たいから	1	2	3	4
■ファンクラブに入っているから	1	2	3	4
■スタジアムの施設がきれいで、快適に過ごせるから	1	2	3	4
■売店の食事がおいしいから	1	2	3	4
■家族で楽しい時間を過ごすことができるから	1	2	3	4
■選手のサイン会をやっているから	1	2	3	4
■マスコットキャラクターに会いたいから	1	2	3	4
■チアリーダーのダンスが見たいから	1	2	3	4
■グッズショップが充実しているから	1	2	3	4
■スタジアムまでの交通の便がいいから	1	2	3	4
■スタジアムの雰囲気が好きだから	1	2	3	4
■鳴り物を使わず、声だけで応援するスタイルが好きだから	1	2	3	4
■スタジアムで周囲の人と一緒に応援するのが楽しいから	1	2	3	4

【問2】実際にマリスタジアムに観戦に行ってみてどうでしたか？該当するところに○をつけてください。

	不満	やや不満	まあ満足	満足
■ゲームの勝敗	1	2	3	4
■プロらしい高度なプレー	1	2	3	4
■場内アナウンス	1	2	3	4

	不満	やや不満	まあ満足	満足
■審判の判定	1	2	3	4
■チケットの入手方法	1	2	3	4
■売店のメニュー	1	2	3	4
■トイレの数や清潔さ	1	2	3	4
■標識などの案内	1	2	3	4
■チアリーダーの導入	1	2	3	4
■マスコットキャラクターのファンサービス	1	2	3	4
■監督室・外野席などでの選手のサイン会	1	2	3	4
■試合終了後の球場ライブ	1	2	3	4
■スタジアムまでの交通アクセス	1	2	3	4
■他の観客のマナー	1	2	3	4
■勝った日の試合後のセレモニー（銀テープ・花火など）	1	2	3	4
■スタジアムの座席の座り心地	1	2	3	4

【問3】最後に、あなた自身について、お伺いします。

- 年齢 ( ) 歳
- 性別 男性・女性
- 職業 会社員・公務員・自営業・学生・専業主婦・パート・その他 ( )
- 婚姻 未婚・既婚
- 住所 ( ) 都・道・府・県、( ) 市・郡、( ) 区・村・町
- 自宅からマリンスタージアムまでの所要時間 ( ) 分
- 今年マリンスタージアムに行った回数 ( ) 回

アンケートは以上です。どうもありがとうございました。

順天堂大学大学院 村上 悠子

# スポーツ観戦に関する調査

順天堂大学大学院スポーツ健康科学研究科

村上 悠子

E-mail:y.murakami@m5.dion.ne.jp

## <調査のご協力のお願ひ>

現在、私は「観戦スポーツの製品構造に関する研究」というテーマで、修士論文に取り組んでおり、この調査を行うことによって、研究の基礎的資料とすることを目的としております。なお、このアンケートは（株）千葉ロッテマリーンズ様のご許可をいただき、ランダムに選ばれたファンクラブ会員の皆様に郵送させていただきました。

つきましては、以下のすべての質問項目にご回答いただき、同封の返信用封筒に入れ、**11月29日**までにご返送ください。調査結果は、統計的に処理いたしますので、今後ご迷惑をおかけすることはございません。

本調査の趣旨をご理解の上、ご協力くださいますよう、よろしくお願い致します。

【問1】あなたは好きなプロ野球チームがありますか？

1. ある（チーム名：                      ）      2. ない

【問2】あなたは好きなプロ野球選手がいますか？

1. いる（選手名：                      ）      2. いない

【問3】あなたは野球のルールについて、どの程度知っていますか？

1. よく知っている      2. かなり知っている      3. やや知っている  
4. あまり知らない      5. ほとんど知らない

【問4】あなたのプロ野球の試合の観戦歴はどのくらいですか？

1. 1年未満      2. 1～2年      3. 3～4年      4. 5～6年  
5. 7年以上



【問5】あなたは、今年何回マリスタジアムに野球観戦に行きましたか？

( ) 回

【問6】あなたは野球（あるいはソフトボール）の経験がありますか？

1. ある ( 年)      2. ない

【問7】あなたの家族や友人に野球経験者はいますか？

1. いる      2. いない

【問8】あなたはマリスタジアムでの野球観戦において、以下の項目について、それぞれどのくらい重要と考えますか？（どこか1カ所に○をお願いします）

	非常に重要	まあ重要	重要でない	全く重要でない
■ チケットの買いやすさ	4 . . . .	3 . . . .	2 . . . .	1
■ チアリーダーなどの派手な演出	4 . . . .	3 . . . .	2 . . . .	1
■ スタジアムの雰囲気（カーリング・照明）	4 . . . .	3 . . . .	2 . . . .	1
■ プロらしい高度なプレー	4 . . . .	3 . . . .	2 . . . .	1
■ 充実した食事	4 . . . .	3 . . . .	2 . . . .	1
■ 他の観客のマナー	4 . . . .	3 . . . .	2 . . . .	1
■ グラウンドの見やすさ	4 . . . .	3 . . . .	2 . . . .	1
■ 観客が参加できるイベント（始球式・スピードガン等）	4 . . . .	3 . . . .	2 . . . .	1
■ 従業員（ファンクラブコーナー）の接客態度	4 . . . .	3 . . . .	2 . . . .	1
■ ピンバッチプレゼント	4 . . . .	3 . . . .	2 . . . .	1
■ ゲームの勝敗	4 . . . .	3 . . . .	2 . . . .	1
■ 座席のすわり心地	4 . . . .	3 . . . .	2 . . . .	1
■ 選手と触れ合えるイベント（サイン会・写真撮影会等）	4 . . . .	3 . . . .	2 . . . .	1
■ 日常生活の気晴らし	4 . . . .	3 . . . .	2 . . . .	1
■ 応援の一体感	4 . . . .	3 . . . .	2 . . . .	1
■ 内野のフェンスの高さ	4 . . . .	3 . . . .	2 . . . .	1
■ 場内アナウンス・音響	4 . . . .	3 . . . .	2 . . . .	1
■ スタジアムへの交通アクセス	4 . . . .	3 . . . .	2 . . . .	1
■ スター選手の活躍	4 . . . .	3 . . . .	2 . . . .	1

- トイレの清潔さ 4 . . . . 3 . . . . 2 . . . . 1
- 試合後のスムーズな退出 4 . . . . 3 . . . . 2 . . . . 1

【問9】あなたは本年度のマリンスタジアムでの野球観戦において、以下の項目について、それぞれどのくらい満足されましたか？（どこか1カ所に○をお願いします）

	満足	まあ満足	やや不満	不満
■ チケットの買いやすさ	4 . . . .	3 . . . .	2 . . . .	1
■ チアリーダーのダンス	4 . . . .	3 . . . .	2 . . . .	1
■ スタジアムの雰囲気（カーリング・照明）	4 . . . .	3 . . . .	2 . . . .	1
■ プロらしい高度なプレー	4 . . . .	3 . . . .	2 . . . .	1
■ 売店の食事の充実度	4 . . . .	3 . . . .	2 . . . .	1
■ 他の観客のマナー	4 . . . .	3 . . . .	2 . . . .	1
■ グラウンドの見やすさ	4 . . . .	3 . . . .	2 . . . .	1
■ 観客が参加できるイベント（始球式・スปีト`ガン等）	4 . . . .	3 . . . .	2 . . . .	1
■ 従業員（ファンクラブコーナー）の接客態度	4 . . . .	3 . . . .	2 . . . .	1
■ ピンバッチプレゼント	4 . . . .	3 . . . .	2 . . . .	1
■ ロッテの成績	4 . . . .	3 . . . .	2 . . . .	1
■ 座席のすわり心地	4 . . . .	3 . . . .	2 . . . .	1
■ 選手と触れ合えるイベント（サイン会・写真撮影会等）	4 . . . .	3 . . . .	2 . . . .	1
■ 日常生活の気晴らし	4 . . . .	3 . . . .	2 . . . .	1
■ 応援の一体感	4 . . . .	3 . . . .	2 . . . .	1
■ 内野のフェンスの高さ	4 . . . .	3 . . . .	2 . . . .	1
■ 場内アナウンス・音響	4 . . . .	3 . . . .	2 . . . .	1
■ スタジアムへの交通アクセス	4 . . . .	3 . . . .	2 . . . .	1
■ スター選手の活躍	4 . . . .	3 . . . .	2 . . . .	1
■ トイレの清潔さ	4 . . . .	3 . . . .	2 . . . .	1
■ 試合後のスムーズな退出	4 . . . .	3 . . . .	2 . . . .	1

【問 10】マリスタジアムを野球以外にも楽しめる空間にするために、何か取り組んでほしいことがあれば、下の空欄にご記入ください。

【問 11】マリスタジアムで働く従業員に対して、何かご意見・ご要望がありましたら、下の空欄にご記入下さい。

<誰に対して> 球団職員・警備員・ファンクラブコーナー担当・チケット販売・場内案内係  
売り子・マスコットキャラクター・その他（            ） ※○印をお願いします

<ご意見>

【問 12】最後に、あなたご自身についてお尋ねします。

■性別    1. 男性    2. 女性

■年齢    (        ) 歳

■職業    1. 会社員    2. 公務員    3. 自営業    4. 専業主婦  
          5. パート    6. アルバイト    7. 学生    8. その他 (        )

■婚姻    1. 未婚    2. 既婚

■住所    (        ) 都・道・府・県、(        ) 市・郡、(        ) 区・村・町

■自宅からマリスタジアムまでの所要時間 (        ) 分

■来年度のマリスタジアムでの公式戦について

1. 今シーズンより多く観戦する    2. 今シーズンと同じくらい観戦する  
3. 今シーズンより観戦数は減る    4. もう観戦しない    5. 未定

アンケートは以上です。ポストにご投函お願いします。  
ご協力ありがとうございました！！

## 参考文献

- 1) 青山芳之：スポーツ・マーケティングに関する一考察、埼玉女子短期大学紀要、第 7 号、101-116 (1996)
- 2) 青山芳之：スポーツ・マーケティングの新展開、流通情報 (1996)
- 3) 朝日新聞：2004 年 6 月 15 日 (火) 朝刊
- 4) 朝日新聞：2004 年 7 月 19 日 (月) 朝刊
- 5) 朝日新聞：2004 年 9 月 7 日 (日) 朝刊
- 6) ベースボールマガジン社編集部 千葉ロッテマリーンズファンブック、ベースボールマガジン社 (2004)
- 7) 千葉ロッテマリーンズ公式 HP：<http://www.marines.co.jp>
- 8) 千葉日報：2004 年 9 月 1 日 (水)
- 9) 藤本淳也、原田宗彦、松岡宏高：プロスポーツ観戦回数に影響を及ぼす要因に関する研究—特に、プロ野球のチーム・ロイヤルティに注目して—、大阪体育大学紀要、第 27 巻、51-52 (1996)
- 10) 原田宗彦：スポーツファンの消費行動、スポーツファンの社会学、杉本厚夫編、第 3 版、世界思想社 (2000)
- 11) 原田宗彦：スポーツ産業論入門、第 3 版、杏林書院 (2003)
- 12) 原田宗彦：Jリーグにおけるコアファンとフリンジファンに関する研究、スポーツ産業学研究、第 9 回大会、17-19 (2000)
- 13) 畑攻：スポーツ・イベント比較—データで見るスポーツ・イベントのインパクト—、体育の科学、第 46 巻第 5 号、393-398 (1996)
- 14) 平和出版編集部 球界再編!!セパ消滅!?!どうなる日本プロ野球、平和出版 (2004)
- 15) 樋口美雄：プロ野球の経済学、日本評論社 (1993)
- 16) 疋田聰、塚田朋子：サービス・マーケティングの新展開、同文館 (1993)
- 17) 広瀬一郎：プロのためのスポーツマーケティング、電通 (1994)
- 18) 広瀬一郎：Jリーグのマネジメント、東洋経済新報社 (2004)
- 19) 広瀬一郎：プロスポーツ・リーグの経済学、経済産業研究所 (2004)
- 20) 北海道日本ハムファイターズ 公式 HP：<http://www.fighters.co.jp>
- 21) 北条恒一：「連結決算」がよくわかる本—新会計制度のポイントからグループ経営の分析まで—、PHP 研究所 (2000)
- 22) 藤本淳也：スポーツファンを知る・みるスポーツ、スポーツ産業論入門、原田宗彦著、第 3 版、杏林書院 (2003)
- 23) 藤本淳也、原田宗彦：潜在的観戦者のマーケット・セグメンテーションに関する研究—特に観戦意図に注目して—、大阪体育大学紀要、第 32 巻、1-11 (2001)
- 24) 福永昭、鈴木豊：ホスピタリティ産業論—顧客満足管理の時代を迎えて—、中央経済社 (1996)

- 25) 福島良一：大リーグ物語、講談社、(1991)
- 26) 池田克紀、北洞誠一、波多野義郎、室星隆吾：スポーツ消費行動の社会心理的要因、東京学芸大学紀要 36、133-145 (1984)
- 27) James : The Role of Cognitive Development and Socialization in the Initial Development of Team Loyalty、Leisure Sciences 23、233-261 (2001)
- 28) Jリーグ 公式サイト：<http://www.j-league.or.jp/>
- 29) 川渕三郎：ゼミナール 現代日本のスポーツビジネス戦略、上西康文編、大修館書店 (2000)
- 30) 小林至：ストライキよりやるべきこと、スポーツナビコラム (2004)
- 31) 小山さなえ、畑攻：プロスポーツにおけるプロダクトの構造と機能に関する研究—サービスのベネフィットと観戦者の効用に注目して—、日本体育学会第 50 回大会発表資料 (1999)
- 32) 工藤健策：がんばれ!!ニッポンプロ野球、綜合法令出版 (2000)
- 33) マイケル・ルイス：マネー・ボール—奇跡のチームをつくった男—、ランダムハウス講談社 (2004)
- 34) 間宮聰夫：スポーツビジネスの戦略と知恵、ベースボールマガジン社 (1995)
- 35) 松岡憲司：スポーツ・エコノミクスの発見—Jリーグは地域を活性化するか—、法律文化社 (1996)
- 36) 松岡宏高：スペクテイターサービスの消費行動、スポーツ産業学研究、第 9 回大会、13-16 (2000)
- 37) 松岡宏高、原田宗彦、藤本淳也：プロスポーツ観戦者の誘致距離に関する研究—特にプロ野球のチーム・ロイヤルティに注目して—、大阪体育大学紀要、第 27 巻、63-70 (1996)
- 38) メジャーリーグ 日本語公式 HP：<http://www.major.jp/>
- 39) Mullin, B. J., Stephen, H, and William, A. S: Sport Marketing 2nd ed.. Human Kinetics (2000)
- 40) 中路恭平、築瀬歩：フィットネスクラブにおける顧客満足度測定尺度の比較と適用法に関する研究、スポーツ産業学研究、Vol. 2 No. 2、1-17 (1998)
- 41) 中澤眞：Jリーグ観戦者に関する調査研究—観戦者特性及び観戦行動の時系列的変化を中心に—、サッカー医・科学研究、第 20 巻、118-124 (2000)
- 42) 中澤眞、平川澄子、Dan Mahony、Mary Hums、戸荻次郎、中塚義実：Jリーグの女性観戦者に関する研究、スポーツ産業学研究、10(1)、45-57 (2000)
- 43) 日本経済新聞：2004 年 6 月 15 日 (火) 朝刊
- 44) 日本プロ野球選手会 公式 HP：<http://www.jpnpa.net/>
- 45) 日本野球機構 オフィシャルサイト：<http://www.npb.or.jp/>
- 46) 日本経済新聞：2004 年 9 月 9 日 (木) 朝刊
- 47) 日本経済新聞：2004 年 11 月 3 日 (水) 朝刊

- 48) 日本経済新聞：球界再興 1ー脱企業スポーツー、日本経済新聞 2004年11月4日(木)朝刊
- 49) 日本経済新聞：球界再興 2ー赤字のメカニズムー、2004年11月5日(金)朝刊
- 50) 日本経済新聞：球界再興 3ーサラリーキャップ制ー、2004年11月6日(土)朝刊
- 51) 日本経済新聞：球界再興 4ー広がる戦力格差ー、2004年11月7日(日)朝刊
- 52) 日本経済新聞：球界再興 5ー変わる試合中継ー、2004年11月8日(月)朝刊
- 53) 日本経済新聞：球界再興 6ープロ野球の未来図ー、2004年11月10日(水)朝刊
- 54) 日本経済新聞：球界再興ー私の意見 1ー、2004年12月3日(金)朝刊
- 55) 日本経済新聞：球界再興ー私の意見 2ー、2004年12月4日(土)朝刊
- 56) 日本経済新聞：球界再興ー私の意見 3ー、2004年12月5日(日)朝刊
- 57) 日本経済新聞：球界再興ー私の意見 4ー、2004年12月8日(水)朝刊
- 58) 日本経済新聞：球界再興ー私の意見 5ー、2004年12月9日(木)朝刊
- 59) 日本経済新聞：2004年12月24日(金)朝刊
- 60) 国内プロ野球に関する意識調査、野村総合研究所(2004) <http://nikkeibp.jp/>
- 61) 荻矢智宏：プロスポーツ観戦者の顧客満足度に関する研究、順天堂大学大学院修士論文(2002)
- 62) 小野晃典：顧客満足ーブランド選択モデルによる概念整序ー、三田商学研究、第42巻第6号(2000)
- 63) 大野晃：現代スポーツ批判ースポーツ報道最前線からのレポートー、大修館書店(1996)
- 64) 大阪近鉄バファローズ 公式HP：<http://www.buffaloes.co.jp>
- 65) 大坪正則：メジャー野球の経営学、第1版、集英社(2002)
- 66) 週刊エコノミスト編集部 プロ野球再生工場、週刊エコノミスト、2004年11月30日号、毎日新聞社(2004)
- 67) Philip Kotler：マーケティング・マネジメント、第1版、プレジデント社(1996)
- 68) Philip Kotler：ホスピタリティと観光のマーケティング、ホスピタリティ・ビジネス研究会訳、第1版、東海大学出版会(1997)
- 69) Philip Kotler, Gary Armstrong：マーケティング原理ー基礎理論から実践戦略までー、第9版、ダイヤモンド社(2003)
- 70) ぴあ総合研究所：エンタテイメント白書(2004)
- 71) 催鐘弼、柳沢和雄：フィットネスクラブのサービス品質が顧客満足に及ぼす影響、体育・スポーツ経営学研究、第17巻第1号、1-14(2002)
- 72) 斉藤隆志：観戦行動の分類と要因ースポーツイベント経営の視点からー、筑波大学体育科学紀要、第14巻、39-53(1991)
- 73) 斎藤隆志、新出昌明、川崎登志喜：みるスポーツプロダクト構造の実証的研究ー特にスポーツマーケティング論としての中核的便益の因子構造についてー、いわき短期大学紀要、31、23-38(1998)
- 74) 産経新聞：2004年10月5日(火)朝刊

- 75) 佐野毅彦：先進的なプロスポーツリーグとしてのJリーグとアメリカの事例（現状と課題）、スポーツ産業学シンポジウム 2002、日本スポーツ産業学会（2002）
- 76) 佐野毅彦：アメリカのプロスポーツ・ビジネス、スポーツ産業論入門、原田宗彦著、第3版、杏林書院（2003）
- 77) 西武ライオンズ 公式HP：<http://www.seibu-group.co.jp/lions/index.html>
- 78) 週刊ダイヤモンド編集部 知られざる巨大財閥ロッテの全貌、週刊ダイヤモンド、平成16年9月11日号、ダイヤモンド社（2004）
- 79) 重田修治：日本一わかりやすいマーケティングの教科書、明日香出版社（2002）
- 80) スポーツ報知：2004年6月24日（木）
- 81) スポーツニッポン：2004年8月26日（木）
- 82) Steve Baron、Kim Harris、サービス業のマーケティングー理論と実例ー、同友館（2002）
- 83) スポーツデザイン研究所 HP：<http://www.sportsnetwork.co.jp>
- 84) タック川本：メジャーリーグ世界制覇の経済学、講談社（2003）
- 85) 高橋豪仁、東川安雄、野崎武司：スタジアムにおけるプロスポーツ観戦者に関する研究、徳島文理大学研究紀要 50、51-60（1995）
- 86) 玉木正之：スポーツ解体新書、日本放送出版協会（2003）
- 87) 種子田穰：史上最も成功したスポーツビジネス、毎日新聞社（2002）
- 88) 富山浩三：スポーツサービス産業、スポーツ産業論入門、原田宗彦著、第3版、杏林書院（2003）
- 89) 東京新聞：2004年8月10日（火）
- 90) 生方幸夫：Jリーグの経済学、朝日新聞社（1994）
- 91) 宇土正彦：スポーツ・プロデュースとスポーツ・プロダクト、体育・スポーツ経営学研究、第10巻第1号、1-6（1993）
- 92) 宇土正彦、畑攻、小山さなえ：プロスポーツのマネジメントに関する研究ー特に観戦者の特性との関連から見るスポーツプロダクト・プロデュース論の試みー、日本女子体育大学紀要、第26巻、73-78（1996）
- 93) 元晶焔：プロスポーツ観戦市場のセグメント・マーケティングに関する研究ーコトラーの拡大製品概念による市場細分化を中心にー、順天堂大学大学院修士論文（2002）
- 94) 山田眞：ディズニーランド流心理学ー「人とお金が集まる」からくりー、三笠書房（2002）
- 95) 財団法人余暇開発センター：スポーツライフ白書、ぎょうせい（1998）
- 96) 湯谷昇羊：会社再建ー福岡を燃えさせた男、高塚猛の軌跡ー、ダイヤモンド社（2003）
- 97) 夕刊フジ：2004年7月10日（土）

A study on the product structure of spectator sports

—a case study of the Chiba Lotte Marines—

Yuko Murakami

Abstract

For example, the integration of the Orix with Osaka Kintetsu, the professional baseball business is not get along in the parent company dependence type management of the past, and the conversion to management by the self-support accounting is requested. In the professional sports business, to secure a steady spectator, it is necessary to offer the product that adequately catches spectator's needs, and fills it.

In this study, it aimed at "Professional baseball spectator's needs were structurally captured, and basic material to progress an appropriate marketing strategy was obtained" by using "Expansion product concept of Kotler" that consisted of four product levels of "Core product", "Promoted product", "Additional product", and "Expanded product". And, two hypotheses, "1. The spectator has various needs corresponding to the expansion product concept of Kotler." and "2. The product that the spectator was satisfied cannot be offered in spectator sports now" were set up to achieve this purpose, and Chiba Lotte Marines of the professional baseball team was verified as a case study.

The evaluation of the service attribute item that seemed that convenience was composed in the professional baseball game for the fan club member of Chiba Lotte Marines it was asked by the Likert Scale of four stages after the fact as a prior expectation. First of all, the mean value of a prior expectation was calculated. As a result, 2.5 in four stages that is the average is exceeded by 20 items of 21 items. Therefore, it is clarified that the fan club member not only comes to see the victory and defeat of the game but also has various needs in addition, and was adopted hypothesis 1.

Next, when how achieve customer satisfaction of spectator's confirmed was confirmed by minus the mean value of a prior expectation from the mean value of the evaluation after the fact, it was only three items that the evaluation had exceeded after



the fact. Moreover, the evaluation fell below at all the product levels in the comparison of mean values at each of the four product levels after the fact. In the satisfaction rating according to each item, it was 8 items in 21 items that answered that the person of 2/3 or more whole was satisfied. From these, in the game of the professional baseball held in a marine stadium in 2004, spectator's needs were not filled enough, and it was clarified not to be necessarily able to offer the product that satisfied it, and adopted hypothesis 2.

To improve spectator's satisfaction rating more further in the future, it works on marketing activities corresponding to various needs for the professional baseball watching clarified by this research, it is thought that the giving priority to marketing activities especially in the item with low satisfaction rating in this research are necessary.