

〈報告〉

四国・九州アイランドリーグの自立的経営に関する一考察

—ホームタウン地域住民の期待満足度に着目して—

山本 圭吾*・青山 芳之*

A study on Management stabilization of Shikoku and Kyusyu Island League
—Focussing on the satisfaction of local residents—

Keigo YAMAMOTO* and Yoshiyuki AOYAMA*

緒 言

将来のプロ野球選手を目指す選手達のリーグである四国・九州アイランドリーグ(以下、四国・九州IL)は、開幕から5年間の間に20名の選手をNPB球界に送り出しており、一定の成果を上げている。しかし、経営面に目を向けると、リーグ開幕初年度である2005年に約3億円、2006年に約1億5000万円、そして2007年に約1億2000万円と、毎年、赤字を出し続けている。さらに、高知ファイティングドッグスや長崎セインツの球団存続問題が起こったり、福岡レッドワブラーズが経営難から2010年度シーズンの参戦見送りを決定したりするなど、経済的に自立した経営ができていないのが現状である。

経済的に自立した経営とは、プロスポーツの収入源とされる入場料収入、スポンサー収入、放映権料、マーチャンダイジング収入を安定的に確保し、独立採算で黒字経営をしていくことであるが、四国・九州ILにおいては、Jリーグやプロ野球のような放映権料など大きな収入源は期待できないことから、収入の核とされる集客に力を注がなくてはならないと言える。

四国・九州ILの1試合平均観戦者数は、リーグ設立年の2005年が1,068人、2006年が806人、2007年が1,100人、リーグが拡張した2008年は886人、2009年が774人と2007年度シーズンは持ち直したものの、開幕年度から観戦者数を減らしているのが現状である。

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、チケットを買ってもらうことが重要であり、球団側は、観客が「スタジアムに来てよかった」と満足するようなサービスを提供しなければならない。しかし、現状を見る限り、多くの観戦者に足を運んでもらえるようなサービス製品が、観戦者に提供されていないと考えざるを得ないと言える。これを解決するためには、観戦者のニーズを的確に捉え、それを満たすような製品を提供し、安定した観客を確保できるような戦略面の改善が、今後、四国・九州ILには必要であると言える。

研究目的・方法

本研究の目的は、アイランドリーグ創設時から参戦し、最も集客に苦戦していると推察される高知ファイティングドッグスを事例に、試合観戦に対するニーズを構造的に捉え、それらのニーズに対する満足度を明らかにすることで、今後の集客戦略改善の

* 順天堂大学大学院スポーツ健康科学研究科
Graduate School of Health and Sports Science,
Juntendo University

に資する基礎資料を得ることである。

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。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。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、確認すべきことは、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。さらに、コトラー(1997)は、「観戦スポーツのようなサービス製品は、4つの製品レベルで考える必要がある」とし、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。

即ち、サービス製品においては、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つを総合的に捉え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、製品の価値は高まり、顧客の満足も向上するということである。

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、製品として、観戦スポーツを考える際に、非常に有効な理論であると考えられる。また、村上(2004)が拡大製品概念を用いて、プロ野球観戦者の満足度調査を行っていることから、本研究でもコトラーの拡大製品概念を用いることとした。

そして、本研究の目的を達成するため、

1. ファイティングドッグス観戦者は、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、高知球団は観客が満足するような製品を提供できておらず、コトラーの拡大製品概念を用いることで、ニーズが満たされていないポイントを明らかにすることができる

という2つの仮説を立て、検証した。

研究方法は以下のとおりである。

- ①調査時期：2009年11月12日～12月10日
- ②調査対象：高知市内の地域住民
- ③調査方法：郵送法による質問紙調査法
- ④調査項目：

- I 野球に係わる個人的属性
- II アイランドリーグ観戦に対する重要度23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)
- III アイランドリーグ観戦に対する満足度23項目
(「満足」「まあ満足」「やや不満」「不満」の4段階尺度)
- IV ドリームパスポートの利用状況
- V デモグラフィック属性

その結果、205名の配布に対し、154名の有効回答を得た(回収率75%)。

データの集計・分析にはSPSS for Windows 統計パッケージ及びMicrosoft Excel 2007を用いた。サンプルの属性は表1のとおりであった。

表1 調査対象者のデモグラフィック属性

性別	男性：62.3%	年齢 平均39.4歳 (SD 5.87)	20代：3.3%
	女性：37.7%		30代：48.7%
職業	会社員：57.0%	スタジアム までの 所要時間	40代：43.3%
	公務員：10.1%		50代以上：4.7%
	自営業：10.7%		10分以下：36.8%
	専業主婦：6.7%		11～20分：23.6%
	パート：11.4%		21～30分：26.4%
	その他：4.0%		31分以上：13.2%

結果・考察

本研究では、コトラーの拡大製品概念、そして村上(2004)の先行研究を参考に、製品としてのアイランドリーグ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23項目作成した。

まず、「仮説1. 高知ファイティングドッグスの試合観戦者は、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、

「高知ファイティングドッグスの試合観戦に対する重要度(事前期待)」の平均値を算出した。4段階のリッカート尺度で聞いたところ、23項目中、「チアリーダーなどの演出」と「グッズのバリエーション」を除いた21項目で4段階の平均である2.5を上回った。そのうち、12項目で4段階尺度の「重要である」にあたる3を上回っていた。したがって、高知ファイティングドッグスの観戦者は、単に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った。

次に、性別や年代の違い、そして過去の高知ファイティングドッグスの観戦経験やアイランドリーグ

以外の野球観戦経験の有無によって、観戦者の試合観戦に対する重要度(事前期待)が変わってくると考えられるところから、それぞれの項目と試合観戦に対する重要度で比較分析を行った。

まず、性別や年代によって試合観戦に対する重要度に違いがあるかをみるために、性別についてはt検定、年代別については一元配置分散分析を行ったところ、性別において「内野フェンスの高さ」に1%水準で有意な差が出た(表2)。しかし、年代別では、有意な差は見られなかった(表3)。

次に、過去の高知ファイティングドッグスの観戦

表2 性別による試合観戦に対する重要度(事前期待)

項目	全体	男性	女性	t値	有意確率
• チケットの買いやすさ	3.14	3.11	3.18	-0.453	
• チアリーダーなどの演出	2.39	2.48	2.25	1.329	
• スタジアムの雰囲気(カラーリング・照明)	3.01	2.96	3.11	-1.018	
• プロらしい高度なプレー	3.46	3.49	3.42	0.581	
• アイランドリーグらしい一生懸命なプレー	3.66	3.64	3.70	-0.487	
• ゲームの勝敗	2.97	2.96	3.00	-0.313	
• グッズのバリエーション	2.42	2.41	2.43	-0.105	
• グッズの値段	2.58	2.55	2.62	-0.396	
• 参加できるイベント	2.91	2.82	3.07	-1.729	
• 選手と触れ合えるイベント(サイン会・写真撮影等)	3.01	2.98	3.05	-0.500	
• 他の観客のマナー	3.18	3.12	3.27	-1.098	
• 座席のすわり心地	2.85	2.86	2.84	0.135	
• 充実した売店・食事	2.93	2.95	2.91	0.264	
• 従業員(ボランティア, 警備員も含む)の接客態度	3.22	3.20	3.25	-0.382	
• 日常生活の気晴らし	2.57	2.58	2.57	0.030	
• 応援の一体感	3.07	3.01	3.16	-1.065	
• 内野のフェンスの高さ	2.57	2.43	2.80	-2.686	**
• グラウンドの見やすさ	3.16	3.10	3.25	-1.104	
• スタジアムへの交通アクセス	3.21	3.14	3.32	-1.315	
• 場内アナウンス・音響	2.87	2.81	2.96	-1.144	
• スター選手の活躍	3.22	3.20	3.25	-0.382	
• トイレの清潔さ	3.37	3.29	3.50	-1.656	
• 試合後のスムーズな退出	2.95	2.85	3.13	-1.901	

注) ** = P < 0.01

表3 過去の高知ファイティングドッグスの観戦経験の有無による事前期待の差

項目	観戦経験がある	観戦経験がない	t値	有意確率
• チケットの買いやすさ	3.27	3.00	0.070	
• チアリーダーなどの演出	2.56	2.23	0.042	*
• スタジアムの雰囲気(カラーリング・照明)	3.15	2.88	0.059	
• プロらしい高度なプレー	3.62	3.30	0.006	**
• アイランドリーグらしい一生懸命なプレー	3.73	3.59	0.218	
• ゲームの勝敗	3.07	2.88	0.159	
• グッズのバリエーション	2.54	2.30	0.090	
• グッズの値段	2.69	2.47	0.152	
• 参加できるイベント	2.99	2.84	0.306	
• 選手と触れ合えるイベント(サイン会・写真撮影等)	3.18	2.84	0.020	*
• 他の観客のマナー	3.23	3.12	0.411	
• 座席のすわり心地	3.00	2.70	0.032	*
• 充実した売店・食事	3.03	2.84	0.140	
• 従業員(ボランティア, 警備員も含む)の接客態度	3.24	3.19	0.696	
• 日常生活の気晴らし	2.58	2.57	0.928	
• 応援の一体感	3.24	2.89	0.010	**
• 内野のフェンスの高さ	2.72	2.43	0.042	*
• グラウンドの見やすさ	3.22	3.09	0.365	
• スタジアムへの交通アクセス	3.31	3.11	0.129	
• 場内アナウンス・音響	2.99	2.75	0.070	
• スター選手の活躍	3.32	3.11	0.117	
• トイレの清潔さ	3.34	3.41	0.581	
• 試合後のスムーズな退出	2.95	2.96	0.925	

注) * = P < 0.05, ** = P < 0.01

経験の有無によって、試合観戦に対する重要度(事前期待)に違いがあるかを見るためにt検定を行ったところ、「チアリーダーなどの演出」、「選手と触れ合えるイベント」、「座席の座り心地」、「内野フェンスの高さ」においては5%水準、「プロらしい高度なプレー」、「応援の一体感」においては1%水準で有意な差が見られた。しかし、アイランドリーグ以外の野球観戦経験の有無では、試合観戦に対する重要度(事前期待)に有意な差は見られなかった。

このように、性別や過去の高知ファイティングドッグスの観戦経験の有無によって事前期待に違いがあった。これらのことから、高知ファイティングドッグスの観戦者は単に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。

第2に、「仮説2. ファイティングドッグス観戦者の、ニーズが満たされていないポイントを明らかにすることができる」を検証することとした。

コトラー(2004)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。つまり、事前期待を事後評価が上回れば顧客は満足し、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、事前期待が満たされ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、「高知ファイティングドッグスの試合観戦に対する満足度(事後評価)の平均値」から「高知ファイティングドッグスの試合観戦に対する重要度(事前期待)の平均値」を差し引くことによって、観戦者の顧客満足がどの程度達成されているかを確認することとした。その結果、23項目中、事後評価の方が上回っていたのは5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ていた(表4)。

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。顧客満足はあくまでも主観によるものであるため、各項目について

サンプル1人1人の満足度を見たところ、全体の3分の2(66%)の回答者が満足と答えたのは、23項目中9項目であった。平均値で見たときよりは、満足度の項目数は若干増えたが、それでもあとの14項目については、不満と感じた人が多かった。

次に、高知ファイティングドッグスのリピーターとリピーターでない人との間で事後評価に違いがあるのかを見るため、観戦経験のある人のうち、2008年度、2009年度を通して2回以上観戦に来ている人とそうでない人の2群に分け、t検定を行ったところ、「スター選手の活躍」において1%水準で有意な差が見られた。

以上のことから、高知ファイティングドッグスの試合においては、ほとんどの項目で、観客のニーズは十分に満たされておらず、特に、事前期待と事後評価の開きが大きかった、「アイランドリーグらしい一生懸命なプレー」、「プロらしい高度なプレー」、「従業員(ボランティア、警備員も含む)の接客」において、観客が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となり、仮説2が支持された。

今後、球団側は、現在提供している商品を見直さなければならないが、特に、ニーズが満たされていなかったポイントを改善しなければならないが、「アイランドリーグらしい一生懸命なプレー」、「プロらしい高度なプレー」は、選手個人の問題であり、直ぐに改善できるというものではないため、球団として直ぐに取り組むことができる、「従業員の接客態度」に重点をおいて改善していくことが必要であると考えられる。

結 論

本研究は、アイランドリーグ創設時から参戦し、最も集客に苦戦していると思われる高知ファイティングドッグスを事例に、ホームタウン地域住民の試合観戦に対する期待と満足度を明らかにすることを目的として、コトラーの拡大製品概念を用いて調査を行った。

その結果、

表4 事後評価と事前期待の平均値の比較

		事後評価	事前期待	平均値の差	
中核的製品	• スター選手の活躍	2.623	3.216	-0.593	
	• ゲームの勝敗	2.913	2.973	-0.060	
	• アイランドリーグらしい一生懸命なプレー	2.857	3.662	-0.805	
	• プロらしい高度なプレー	2.671	3.463	-0.791	
	• 日常生活の気晴らし	2.843	2.574	0.269	
促進的製品	• トイレの清潔さ	2.701	3.372	-0.670	
	• チケットの買いやすさ	2.985	3.135	-0.150	
	• 従業員(ボランティア, 警備員も含む)の接客態度	2.486	3.216	-0.731	
	• 場内アナウンス・音響	2.886	2.871	0.015	
付加的製品	• チアリーダーなどの演出	2.545	2.395	0.151	
	• グッズのバリエーション	2.714	2.419	0.295	
	• グッズの値段	2.574	2.578	-0.005	
	• 充実した売店・食事	2.471	2.932	-0.461	
	• 選手と触れ合えるイベント(サイン会・写真撮影等)	2.681	3.007	-0.326	
拡大された製品	相互作用	• 応援の一体感	2.838	3.068	-0.229
		• 他の観客のマナー	2.710	3.176	-0.466
	物理的環境	• 座席のすわり心地	2.814	2.851	-0.037
		• スタジアムの雰囲気(カラーリング・照明)	2.603	3.014	-0.411
		• 内野のフェンスの高さ	2.757	2.574	0.183
		• グラウンドの見やすさ	2.814	3.155	-0.341
	接近可能性	• スタジアムへの交通アクセス	2.914	3.209	-0.295
		• 試合後のスムーズな退出	2.881	2.953	-0.072
	顧客の参加	• 参加できるイベント	2.567	2.912	-0.345

(1) 高知ファイティングドッグスの観戦者は、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

(2) 高知ファイティングドッグス観戦者の、「アイランドリーグらしい一生懸命なプレー」、「プロらしい高度なプレー」、「従業員(ボランティア, 警備員も含む)の接客」において、特にニーズが満たされていない

ということが明らかになった。

今後、観戦者の満足度を高めていくためには、本研究で事前期待と事後評価の開きが大きかった項目

を改善していくことが必要である。しかし、項目の中には、直ぐに改善できるというものではないものもあるため、球団として直ぐに取り組むことができるものから重点をおいて改善していくことが必要であろう。

(当論文は、平成21年度順天堂大学大学院スポーツ健康科学研究科の修士論文を基に作成されたものである)

主要参考文献

- 1) フィリップ・コトラー：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）

- 2) 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）

（平成22年3月11日 受付）
（平成23年1月27日 受理）