

広島東洋カープのサービス品質とロイヤルティ形成  
における因果モデルの構築  
～横浜 DeNA ベイスターズ・読売ジャイアンツとの比較事例研究～

学籍番号：57184026-1 氏名：田中 江里華

ゼミ名称：競争戦略

主査：内田 和成 教授

副査：川上 智子 教授 副査：菅野 寛 教授

概要

日本の伝統的サービス産業における低い労働生産性に対し、長期的顧客ロイヤルティと競争優位性はどのように実現できるだろうか。本稿で着目したスポーツビジネスは発展途上にあるなか、広島カープは親会社を持たず45年間黒字を達成し続けている。2009年新設のスタジアムは動員に貢献しており、エンタテインメント性に溢れる球場デザインや独特の経営手法は参考にされている。

本研究は、カープの長期的な競争優位の形成要因と因果構造を、顧客ロイヤルティの創造という視点から明確にする。読売ジャイアンツ、横浜 DeNA ベイスターズを比較対象とし、因子分析と共分散構造分析で定量的に検証した。その結果、各チームのファンが評価する球場体験、球場サービスの便益の違いが浮き彫りになり、カープファンは観戦を通じたファン同士の繋がりと自己実現を評価し、成績に左右されない顧客満足が実現できていることが明らかとなった。さらに、3球団共通で試合に関する要素が顧客満足やロイヤルティに強く影響する一方、試合と関係ない球場体験は顧客満足に影響するとは言いきれない事と、ロイヤルティ因子が同化意向、協力的行動に影響している因果構造が明らかとなった。

顧客の求める価値を理解し、主観的・客観的な便益を強化することが、企業と顧客の高次で長期的な関係性や高い生産性に寄与することが示唆された。

キーワード：顧客満足、因子分析、共分散構造分析、スポーツマーケティング、リレーションシップ・マーケティング

## <目次>

第1章	はじめに	5
第1節	研究の背景と目的	5
第1項	根底にある問題意識	5
第2項	スポーツビジネスへの着目	5
第2節	研究の意義	6
第1項	アカデミックな視点	6
第2項	プラクティカルな視点	7
第3節	本論文の構成	7
第2章	研究背景の理解・業界動向	7
第1節	日本のプロ野球ビジネスの理解	7
第1項	プロ野球マネジメントの成り立ちと課題	7
第2項	球団マネジメントにおける欧米との違い	9
第3項	アメリカのメジャースポーツリーグ	9
第2節	株式会社広島東洋カープの企業分析	11
第1項	広島東洋カープの歩み	11
第2項	財務指標からみた広島東洋カープ	12
第3章	先行研究レビューと研究の意義	14
第1節	マーケティングの枠組みの変化	14
第1項	顧客満足とロイヤルティの追求から CRM, UI, UX の時代へ	14
第2項	リレーションシップ・マーケティングに関する研究	15
第3項	ブランド・コミュニティに関する研究	16
第2節	プロ野球のサービス品質と顧客満足に関する研究	17
第3節	サービス・クオリティとロイヤルティの構造に関する研究	18
第4節	広島カープのマーケティングに関する先行研究	20
第4章	研究の視点と仮説の立案	22
第1節	本研究で仮定する構造モデル	22
第2節	仮説の設定	22
第5章	定量研究の概要	23
第1節	検証方法と対象球団の選定	23
第2節	アンケートの作成と実施	23

第三節	調査内容	24
第四節	有効回答および回答者属性	25
第6章	分析結果	26
第一節	分析の手順	26
第二節	質問項目全体の分析	28
第一項	独立変数の平均値と標準偏差	28
第二項	天井効果とフロア効果の考慮	28
第三節	サービス品質の評価項目の因子分析	29
第一項	確認的因子分析	29
第二項	探索的因子分析	33
第三項	広島カープの探索的因子分析結果	36
第四項	横浜 DeNA ベイスターズの探索的因子分析結果	37
第五項	読売ジャイアンツの探索的因子分析結果	38
第六項	因子分析の結果まとめ	40
第七項	品質評価に関する仮説 1～4 の検証結果	41
第四節	ロイヤルティ形成に関する共分散構造分析	43
第一項	従属変数の平均値と標準偏差	43
第二項	サービス・クオリティ、顧客満足度とロイヤルティとの関係	44
第三項	3 球団統一モデルの検証	46
第四項	広島東洋カープモデルの検証と他球団との比較	48
第五項	共分散構造分析の結果まとめ	52
第六項	ロイヤルティ形成に関する仮説 5～10 の検証結果	53
第五節	検証結果のまとめ	58
第一項	分析結果から解釈する広島カープの独自性	58
第二項	仮説 1～10 の検証結果まとめ	59
第六節	定性研究による仮説検証の補足	60
第一項	横浜 DeNA ベイスターズの経営戦略	60
第二項	広島カープの経営戦略	61
第七節	顧客属性に関する項目の分析結果	63
第一項	応援年数	63
第二項	同伴人数	64
第三項	使用金額	65
第四項	球団グッズ	66
第五項	球団への貢献度	67

第六項 居住地と観戦行動 .....	67
第七項 観戦の動機 .....	69
第7章 結論と考察 .....	70
第一節 結論 .....	70
第二節 試合への評価と顧客満足の考察 .....	73
第三節 試合と関連性の高い球場体験の考察 .....	75
第一項 観戦席 .....	75
第二項 応援グッズ .....	78
第四節 試合と関連性の低い球場体験の考察 .....	81
第一項 イベント、飲食サービス .....	81
第二項 チケット .....	83
第五節 ソーシャルメディア活用の考察 .....	83
第8章 終わりに .....	86
第一節 実務へのインプリケーション .....	86
第二節 本研究の応用可能性 .....	88
第三節 本論文の限界 .....	89
謝辞 .....	90
Appendix .....	92

## 第1章 はじめに

### 第一節 研究の背景と目的

#### 第一項 根底にある問題意識

本稿の目的と筆者が根底に持っている問題意識は、企業が競争優位性を実現するための長期的で強い顧客ロイヤルティ形成の因果構造を明らかにすることである。顧客ロイヤルティを創造することは、産業を問わず事業が存続するために必要な経営課題の一つである。嶋口（1994）は、「企業の事業目的としての顧客創造と、そのための顧客満足型マーケティングの重要性は時代を超えた普遍性をもつ」<sup>1</sup>としている。市場環境の変化が早く VUCA<sup>2</sup>時代と言われる現在、継続的な成長やサステナブルに存続することが多くの企業の使命となっており、企業の大小や産業の違いを問わずこの課題は共通であると考えられる。

日本の労働生産性は欧米に比べて低く、2018年の労働生産性は先進7カ国（G7）の中では最下位となっている。<sup>3</sup>特に、日米の水準を比較すると、製造業はアメリカの7割、GDPの7割を占めるサービス産業は5割であると指摘されている。<sup>4</sup>筆者が現在所属している卸売業（食品）は、流通サービスやコモディティ商品の提供という点では競合他者と差別化することが非常に難しいサービス産業の一つである。日頃筆者が担当している業務の例を挙げると、業務用輸入食品を競合他社と差別化するためには、価格優位性が最も影響力があり、いかにコストと卸売価格を抑えるかが目下の課題となっている。つまり、利益率を圧縮することでしか他社との優位性が維持できないという状況を体感しており、その結果として生産性が下がり続けていく為、生産性の向上は緊急の重要課題と考える。

このような状況において、企業の競争優位性の原点ともいえる、長期的な顧客ロイヤルティの確立という問題は、事業・産業を超えて、多くの企業が抱える論点である。

#### 第二項 スポーツビジネスへの着目

顧客ロイヤルティ形成の因果構造を明確にするにあたって、本稿で着目したのは、サービス産業におけるスポーツビジネスである。日本のスポーツビジネスは欧米と比べてまだ発展途上にあり、研究の意義がある。2025年に向けて政府はスポーツ産業の市場規模を現

<sup>1</sup> 嶋口 充輝（1994）『顧客満足型マーケティングの構図-新しい企業成長の論理を求めて』有斐閣

<sup>2</sup> VUCA…Volatility（変動性）、Uncertainty（不確実性）、Complexity（複雑性）、Ambiguity（曖昧性）

<sup>3</sup> 『労働生産性の国際比較』(2019) 公益財団法人日本生産性本部 [https://www.jpc-net.jp/intl\\_comparison/](https://www.jpc-net.jp/intl_comparison/) (2020年8月8日参照)

<sup>4</sup> 『質を調整した日米サービス産業の労働生産性水準比較』(2018) 公益財団法人日本生産性本部 <https://www.jpc-net.jp/research/rd/report/pdf/sd6.pdf> (2020年8月8日参照)

在の5兆円から3倍の15兆円規模にするという計画を掲げており、官民一体の目標課題となっている。<sup>5</sup>その中で不足しているとされるスポーツビジネスに精通した人材を育成するべく、早稲田大学スポーツ科学学術院と早稲田大学ビジネススクールは2017年より「スポーツMBA Essence」を共同開講している。<sup>6</sup>このような背景を踏まえて、今後ますますスポーツ産業の成長は加速すると思われる。

さらに、研究対象として取り上げたのは、広島東洋カープである。選んだ理由は2点あり、まず2016年からリーグ3連勝しただけでなく、経営面でも45年間黒字を達成し続けている事。「カープ女子」や「神ってる」といったカープに関する言葉が話題となり、独特な経営手法や新スタジアムは社会的関心も集めている。次に筆者は広島県出身で、親族が全員広島カープのファンである事。幼少期から、旧広島市民球場に観戦に行った経験があり、身近な存在だった。

本稿は、広島カープの長期的な顧客ロイヤルティ形成の要因分析と構造を明確化し、その独自性を明らかにすることで、カープが競争優位性をどのように実現しているのかを考察し、スポーツビジネスのみならずサービス産業に応用できる示唆があると考えらる。

## 第二節 研究の意義

### 第一項 アカデミックな視点

本論の研究意義として、学術的な視点で考える貢献点としては、サービス産業の顧客ロイヤルティ形成において、先行研究の因果モデルに現代の市場環境に即した要素を追加した因果モデルを構築し、マーケティングの観点から貢献できる知見を得ることである。マーケティングに関する研究は、社会における各企業のビジネスモデル構造の変化とともに常に進化し続けている。例えば、近年のインターネット、ソーシャルメディアの発達における消費者行動の変化から、企業は単なる一方通行のマーケティングではなく、双方向なマーケティング施策を実行する必要がある。オンライン・オフラインの両面を網羅したマーケティング手法も活発に議論され、顧客体験をいかに価値のあるものにするかが重要となっている。本稿では、最新の事例研究を通して、そのような観点から新しい知見が得られることを研究の意義と考える。

---

<sup>5</sup> 『日本経済新聞』2019年9月17日朝刊3ページ「スポーツ産業、GDPで把握、市場育成へ指標」

<sup>6</sup> 早稲田大学スポーツMBA Essence ホームページ参照 <https://www.waseda.jp/prj-sportmba/> (2020年8月8日参照)

## **第二項 プラクティカルな視点**

実務的な面から考える本論文の研究意義は、長期的な顧客ロイヤルティ形成の要因、構造の明確化を通して、企業が競争優位性を得るための知見を得ることである。プロ野球のみならずスポーツビジネス、さらにサービス産業にとっても適用可能性のあるインプリケーションがあると考え。特に、発展途上である日本のスポーツ産業の発展に貢献する有用な知見は大きな価値があると期待している。

## **第三節 本論文の構成**

まず、日本のプロ野球ビジネスの成り立ちと現在抱える課題について、歴史的な経緯や海外との比較を通して述べる。次に、広島カープの企業分析を通して、企業がどのような経緯から現在の注目されるマーケティング手法を行うに至ったかを明記する。次に、学術的視点からマーケティングの枠組みがどのように変化してきたかを振り返るとともに、先行研究のレビューをふまえて本論文で明らかにする問いを立て、定量研究による仮説検証を通じた結果と結論、考察を述べる。最後に、その考察からの学術的・実務的な示唆を検討するとともに、本論文の限界と今後の課題を述べる。

## **第2章 研究背景の理解・業界動向**

### **第一節 日本のプロ野球ビジネスの理解**

#### **第一項 プロ野球マネジメントの成り立ちと課題**

まず研究の背景を理解するため、日本のプロ野球ビジネスがどのような経緯で発展してきたかを把握しておきたい。福田（2011）<sup>7</sup>によると、野球は明治期にアメリカよりもたらされ、1936年に日本職業野球連盟が創設された。背景には近代国家の建設に向け、第一次産業から紡績・鉄鋼・造船などの第二次産業を活性化させようとする国の動きと、急速な近代化の中での都市部への人口集中と所得向上という社会構造の変化があった。国民所得の増加と生活水準の向上は、余暇を楽しむ娯楽の一つとして、プロ野球の発展を促した。特筆すべき日本のプロ野球マネジメントの特徴は、1936年に発足した7球団の全ては親会社

---

<sup>7</sup> 福田 拓哉（2011）「わが国のプロ野球におけるマネジメントの特徴とその成立要因の研究」

である電鉄会社や新聞社の支援を受けて設立されており、当時発展していた電鉄産業とマスメディア産業とのシナジー効果が意図されていたことである。

図表 1 1936 年発足のプロ野球球団と親会社

球団名	支援企業
東京巨人軍（読売ジャイアンツ）	読売新聞社
大阪タイガース（阪神タイガース）	阪神電気鉄道
阪急（オリックス・バファローズ）	阪神急行鉄道
名古屋軍（中日ドラゴンズ）	新愛知新聞社（中日新聞）
東京セネターズ	西武鉄道が後援
名古屋金鯱	名古屋新聞社
大東京	国民新聞社

（出所）参考文献<sup>8</sup>より筆者作成

新聞社はキラークンテンツとしてプロ野球を取り上げることで発行部数の拡大を、電鉄会社は観戦のための交通機関利用者拡大を目的としていた。戦後から現在まで、親会社は時代の成長産業である食品産業から現在の IT 産業へと変遷していった。図表 2 に、過去の主な球団買収の一覧表をまとめている。

図表 2 過去の主な球団買収

設立球団	親会社
広島東洋カープ	東洋工業（現マツダ）
ヤクルト・アトムズ	ヤクルト
ロッテ・オリオンズ	ロッテ
日本ハムファイターズ	日本ハム
西武ライオンズ	西武鉄道
ダイエー・ホークス	ダイエー
オリックス・ブルーウェーブ	オリックス
ソフトバンク・ホークス	ソフトバンク
横浜DeNAベイスターズ	DeNA

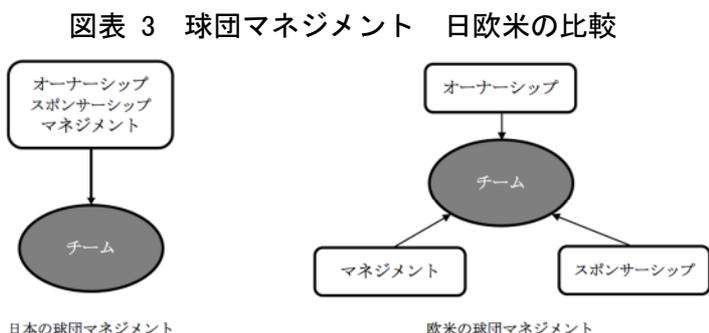
（出所）参考文献<sup>8</sup>より筆者作成

<sup>8</sup> 掘 治喜（2012）「マツダ商店はなぜ赤字にならないのか？」文工舎

本業とのシナジーが目的とされていた球界運営は、野球部門単体での黒字が難しく、親会社の支援前提によって継続してきた一面がある。しかしその赤字前提の運営体質はやがて問題視され始めた。「『経営なき球界運営』という言葉が2000年頃から指摘されるようになり、2004年に勃発したプロ野球球界再編問題を契機に一気に日本中に浸透した」<sup>7</sup>。

## 第二項 球団マネジメントにおける欧米との違い

プロ野球球界再編問題の背景にあったのは、球団単体での黒字化が難しいことだが、福田（2011）によれば、球団マネジメントにおける日本の課題は、NPBにおいて最も権力を持っているのがリーグおよび球団でなく、その親企業であることだとしている。つまり、「企業スポーツのビジネスモデルに一致する」<sup>7</sup>という。スポーツビジネス産業が成功している欧米との違いは、「オーナーシップ、スポンサーシップ、マネジメントの3つが分離されている欧米に対し、NPBの各球団は親企業がこの3つの役割を一手に担う仕組み」<sup>7</sup>となっていることだ。



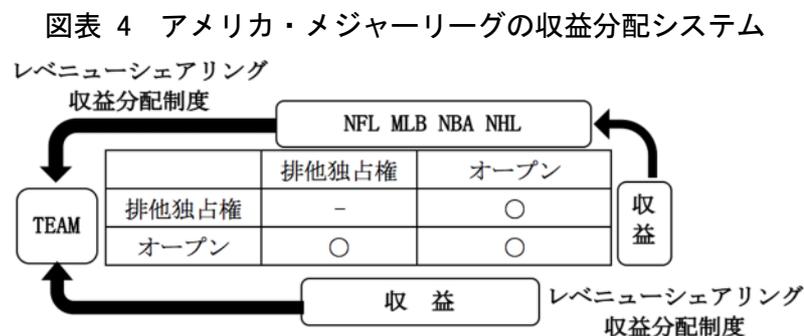
本論の研究対象である広島東洋カープは、親会社を持たない唯一のNPBに属する球団であり、マネジメントは欧米の球団マネジメントに近いと考える。その意味では、カープの経営戦略が成功している理由の一つに、このマネジメントシステムの違いが原因となっている可能性も挙げることができるかもしれない。

## 第三項 アメリカのメジャースポーツリーグ

アメリカはスポーツビジネス大国と言われているが、その中でも大きな存在は「4大プロスポーツ」であり、野球プロリーグのMLB、バスケットボールのNBA、アメリカン・フッ

トボールのNFL、アイスホッケーのNHLが存在する。それらのシーズンは年間を通してうまく分散させられており、全国各地域に本拠地が分散し、それぞれ地域密着の人気を誇っている。川上（2017）<sup>9</sup>によると、2016年7月フォーブスで発表された世界プロスポーツチームの資産価値ランキングの上位30チームのうち、24チームがアメリカプロスポーツリーグに所属するチームであり、アメリカスポーツ市場は2015年、636億ドルでアメリカGDPの0.35%を占める。

スポーツビジネスにおける主な収入源は①チケット収入、②放映権収入、③スポンサーシップ、④マーチャンダイジングの大きく4つで、②が①を上回る勢いであるという。さらにその収益構造は「連盟全体が収入を管理して各チームに収益を分配するシステム」<sup>10</sup>になっている。これは、球界全体での収益分配制度を持たない日本のスポーツビジネスと大きく異なる点であり、アメリカのメジャースポーツは「球団経営の格差を是正して、リーグ全体を繁栄させる」<sup>10</sup>仕組みとなっている。リーグ、球団に対して排他独占権かオープンかによって、図表4の通り、3パターンの収益分配システムに整理でき、全ての収益が各球団に均等に還元される仕組みとなっている。



(出所) 川上（2017）<sup>9</sup>より筆者作成

アメリカプロスポーツリーグの収益分配のシステムと日本のプロ野球はこのように異なるが、注目すべきは、アメリカの各球団は連盟全体の収益を高めるために、各球団はチケット販売や球場サービスの工夫を行っていることだ。「ここ数年に新設されたスタジアムやアリーナではより快適性とホスピタリティ性を求めたクラブシートやスイートルームなどが拡充され、法人を中心にそれらのセールス状況は好調」<sup>9</sup>であるという。球場の飲食サ

<sup>9</sup> 川上 祐司（2017）「メジャーリーグの現場に学ぶビジネス戦略」晃洋書房

<sup>10</sup> 冷泉 彰彦（2009）「米国マネー最前線」『日経マネー』2009年11月号

ービスやグッズ販売もバラエティに溢れ、野球観戦だけでなく周辺のサービスも含めたボールパークとして顧客を楽しませるエンタテインメント性の高い施設になっている。

広島東洋カープの本拠地である広島マツダスタジアムは、サンフランシスコにある AT&T パークを参考に設計されたことが有名で、観戦目的だけでなく訪れた人全員が楽しめるエンタテインメント性の高い球場として注目されている。日本のプロ野球業界は、収入構造はスポーツビジネス大国アメリカとは異なるものの、チケット販売や球場体験の工夫を今後さらに工夫していくことで、スポーツ産業の一つとしてさらに発展する可能性がある。

## 第二節 株式会社広島東洋カープの企業分析

片瀬・伊藤（2016）<sup>11</sup>、伊藤（2017）<sup>12</sup>を参考に、広島東洋カープの企業分析を、時系列の出来事と財務指標の視点から次にまとめる。

### 第一項 広島東洋カープの歩み

広島カープは1949年、原爆で壊滅した広島復興のシンボルとして、政財界の有志によって創設された。1950年にセ・リーグが開幕するが、大企業によって創設されたチームではなかったため、資金力に乏しく選手の給料の支払いに困窮し、本拠地を下関にしていた大洋ホエールズ（現・横浜 DeNA ベイスターズ）との合併話が浮上したこともあったほどだ。1951年、当時の石本秀一監督は球団存続の危機に瀕し、広島県庁前で募金行脚を行う。1957年7月、広島市民球場が完成した後もファンの有志によって自発的に球場入り口に酒樽が設置され、ファンから集まった募金は球団の運転資金として提供されてきた（通称、樽募金と呼ばれている）。1967年、地元企業である東洋工業（マツダの旧社名）の松田恒次社長がオーナーに就任し、球団名は「広島東洋カープ」となった。現在も球団の発行済み株式総数の76.9%を保有しているのはマツダと松田一族である。しかし、マツダは他の球団の親会社のように球団運営資金を一切援助せず、広島カープは独立採算で運営されていることから、12球団中唯一の親会社を持たない市民球団と言われている。1970年11月、松田恒次オーナーが逝去し、松田耕平氏がオーナーに就任する。1975年にはリーグ初優勝し、山本浩二氏が球団初のセ・リーグ MVP となった。加えて、衣笠祥雄、津田恒美、北別府選手らの活躍もあいまって1979年に球団初の日本一、1980年に2度目、1984年に3度目の

<sup>11</sup> 片瀬 京子, 伊藤 暢人 (2016) 『広島カープがしぶとく愛される理由』日経 BP 社

<sup>12</sup> 伊藤 歩 (2017) 『ドケチな広島、クレバーな日ハム、どこまでも特殊な巨人 球団経営がわかればプロ野球がわかる』星海社

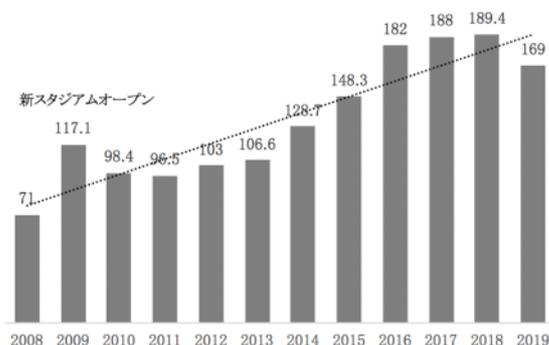
日本一に輝いた。その時代はカープの黄金時代と呼ばれている。2002年7月、松田耕平オーナーが亡くなり、オーナー代行だった松田元氏がオーナーに就任した。2004年、新球場設立のための樽募金がスタートし、市民から約1億2,600万円が集まった。2009年にマツダスタジアムが完成し、2016年には25年ぶりとなる7度目のリーグ優勝を果たし、3年連続セ・リーグ優勝を達成している。

2018年にベテランの黒田投手、新井選手が引退し、2年連続でセ・リーグMVPに輝いた丸選手が巨人に移籍した影響もあってか、2019年は惜しくも4位に終わってしまった。しかし2014年に流行語トップ10となった「カープ女子」現象も冷めやらず、地元を中心とした広島カープファンは継続した盛り上がりを見せている。

## 第二項 財務指標からみた広島東洋カープ

広島カープの売上高と当期純利益は『広島企業年鑑』に掲載されており、リーグ初優勝を果たした1975年12月期から、直近の2019年は4連覇を逃し、売上高は前年比減収となったものの、45年間連続して黒字経営を達成し続けている(図表5)。

図表5 広島東洋カープの過去12年の売上高 単位：億円



(出所) 伊藤(2017)<sup>12</sup>・中国新聞記事<sup>13</sup>をもとに筆者作成

劇的に売上高が増えたのは2009年12月で、71億円だった売上高が117億円に増えている。マツダスタジアムが開場し、来場者数が2008年の139万人から187万人に急増したためだ。さらに、新球場開場に伴いマツダスタジアムは広島市の所有物であるが、広島東洋

<sup>13</sup> 中国新聞デジタル(2020)「19年決算、8年ぶりの減収 リーグ4位響く」『中国新聞デジタル』3月23日 <https://www.chugoku-np.co.jp/> (2020年8月11日参照)

カープが球場の指定管理者に指名され、飲食物販や広告看板収入が球団に入るようになったことも収益が大きく増えた要因の一つである。

次に、広島カープの収入構造の予測は、図表 6 となっており、入場料収入が一番大きな収益源となっている。この構造は前節で述べたアメリカのプロスポーツリーグの傾向と違い、放映権収入の割合がかなり低くなっていることが推測できる。

図表 6 2015 年 12 月期 広島カープの売り上げ構成比

(単位：億円)

売上高	148.3	売上構成比
入場料収入	54	36%
広告看板・スポンサー・その他	49.3	33%
飲食料	20	13%
グッズ販売	15	10%
放映権	10	7%

(出所) 伊藤(2017)<sup>12</sup> 参考に筆者作成 営業報告書予測値

広島東洋カープのみならず、このように放映権の収入は、近年のテレビ視聴率の低下とともに減少傾向である。近年の経済成長の鈍化の中で、いかに球団が独立採算を達成していくかが各球団の目下の課題となっている。

収入に対して球団経営の支出金額として最も多いと推測されるのが選手年棒、続いて移動費などの関連費用、事業運営費、販売管理費、球団職員の人件費などが考えられる。支出金額の多くを占める選手年棒に関連する選手育成に関しては、広島東洋カープは資金力の乏しさから、高い年棒でスター選手を揃えるというよりも、スター選手がいなくてもチーム全体としてのパフォーマンスが上がるような選手育成を行っている。球団にとって大きな支出である年棒額と勝率の効果は、投資対効果としてその効率を分析する意義もあるが、本論では球団収入のうちチケット収入と飲食、球団グッズ販売などマーチャンダイジングに関連するマーケティングの側面に焦点を当てて論じるため、本論では触れないこととする。

### 第3章 先行研究レビューと研究の意義

#### 第一節 マーケティングの枠組みの変化

##### 第一項 顧客満足とロイヤルティの追求から CRM, UI, UX の時代へ

プロ野球が親会社の広告塔で赤字前提であった時代は終わり、「日本のプロ野球界はファンと球団の距離を縮めるために、マーケティングとプロモーションをもっと有効に活用すべき」<sup>23</sup>今、顧客満足のためのマーケティング視点が球団経営にも取り入れられている。

嶋口（1994）によると、経営の分野における顧客満足の概念は、数十年にわたるビジネスコンサルティングの経験を通じて、ピーター・ドラッカーによって最も大きく打ち出された。彼の著書『現代の経営』（Drucker,1954）の主張は、ビジネス（事業）の目的は、それまで当然とされてきた「利潤追求」ではなく、「顧客創造」にこそ求められるべきだとし、そのための事業機能領域として、マーケティングとイノベーションの創出による新しい価値の創造を明示化している。その後、60年代から70年代の高度経済成長を背景に、マーケティング視点からの経営学ブームと共に4P論など様々なツールが体系化されていった。やがて経済の成長が鈍化し、市場が成熟してくると、顧客創造といった悠長なことは言っていられなくなり、80年代以降は競合他社の中でいかに競争優位性を保つかという競争戦略が重視されるようになっていった。<sup>1</sup>

このような背景を踏まえて、嶋口（1994）は、「マーケティングの本質は顧客創造という事業目的のための重要な経営機能として、社会的価値に結びつく顧客満足の哲学・理念の元、競争優位を築きながら組織の成長づくりをしていく活動」と捉えており、「マーケティングの中核概念が交換にある」と結論づけている。

小野（2019）によると、1990年代は顧客満足だけでなく、ロイヤルティという概念が目されるようになる。実際に販売へ繋がり、リピーターを生む顧客満足としてのCSとロイヤルティの創造に企業の問題意識は変わっていく。ロイヤルティの高い顧客はリピーター、ヘビーユーザーと呼ばれ、企業にとって有益な行動を起こしてくれる。そして、2000年代となりインターネットが普及してくると顧客の行動をデータで確認できるようになるため、RFM<sup>14</sup> やLTV<sup>15</sup>といった指標で顧客がランクづけされ、いかに企業の資産価値としての優良客を作るかという考えが生まれた。2010年以降はCX<sup>16</sup>の時代で、企業と客の接点のチャ

<sup>14</sup> Recency（直近の購買）, Frequency（購買頻度）, Monetary（購入金額）

<sup>15</sup> Life Time Value（顧客生涯価値）

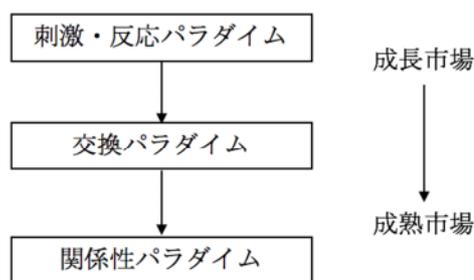
<sup>16</sup> Customer Experience（顧客体験）

ネルが広がったことにより、購買の有無にかかわらず影響力のある人が力を持つようになった。それまでの優良客とは違うイノベーター、プロモーターといった定性的／定量的な顧客資産価値をどう有機的につなげて行くかが現代の課題となっている。<sup>17</sup>

## 第二項 リレーションシップ・マーケティングに関する研究

嶋口(1994)は、前項の背景をふまえ、マーケティングの本質は「交換」であるとし、売り手からの価値提供と顧客が対価を交換するだけでない「関係性マーケティングとは顧客との良好な関係を長期的・継続的に維持し、顧客の強いロイヤルティを創り出す」取り組み<sup>1</sup>であり、成長市場から成熟市場にシフトしている昨今では重要な概念であるとしている。

図表 7 マーケティングの枠組みの変化



(出所) 嶋口(1994)<sup>1</sup>より筆者作成

羽藤(2019)によるとリレーションシップマーケティングは、Berry(1983)やLevitt(1983)が提唱して以降、多くの研究が行われてきた研究パラダイムであり、そこでは新規顧客を獲得するよりも、既存顧客を維持することが重要とされている。「リレーションシップマーケティングとは関係を結ぶ対象の選定から始まり、関係の構築や維持、締結の決定までを含む長期的な時間軸を持つマーケティング・パラダイム」<sup>18</sup>である。

仲澤・吉田(2017)<sup>19</sup>によると、スポーツ・マーケティングの領域では、コアプロダクトである観戦という顧客経験が対価としての物の交換ではなく、顧客同士が野球観戦体験という価値を共創する場であるという本質が指摘されている。その顧客経験価値は無形性で

<sup>17</sup> 小野 譲司(2019) 早稲田大学経営管理研究科「サービス・マネジメント」講義内の解説を元に引用 2019.12.5

<sup>18</sup> 羽藤 雅彦(2019) 『ブランド・コミュニティ 同一化が結びつきを強化する』中央経済社

<sup>19</sup> 仲澤 眞・吉田政幸(2017) 『よくわかるスポーツマーケティング』ミネルヴァ書房

あり、顧客のロイヤルティをどう作っていくか、つまり「企業と顧客の関係性の構築」は重要なテーマである。

さらに、スポーツ・リレーションシップに関する先行研究によると、スポーツ行動とは、無形資産（例：ファンの信頼）を有形資産（例：シーズンチケットの更新という形でのファンの忠誠心）に変換することである<sup>20</sup>と指摘されている。このような先行研究のレビューから、スポーツビジネスにおいて重要なことは、チームや親会社が、無形である顧客体験価値をファンと一緒に共創することで長期的なロイヤルティのある関係性を築き、シーズンチケットや継続的な来場、周辺サービスの売上に変換していくことだと言える。

### 第三項 ブランド・コミュニティに関する研究

本稿では企業と顧客の関係性を仮説検証するが、強いリレーションシップの構築に関連して、ブランド・コミュニティという概念が注目されている。羽藤（2019）<sup>18</sup>によると、ブランド・コミュニティは Muniz and O'Guinn（1996）による研究から始まり、「当該ブランドを好む人々の社会的関係から構成される、地理的な制約を伴わない特殊なコミュニティ」（2001）と定義されている。あるブランドに対する好意的な態度によって形成される心理的なつながりであり、近年はネット上で簡単に参加できるため、地域コミュニティよりも、より多くのメンバーで形成され、飛躍的に増加している（Zaglia 2013）。キーワードは、「同化」「協力的行動」が挙げられており、より高次の企業と顧客の関係性として、顧客がブランド・コミュニティ、消費者コミュニティに自らを同化させ、自発的にその価値を高める協力的行動をとると指摘されている。また、マーケティングの新時代に関する論文、Customer Advocacy: A New Era in Marketing?（Urban, G. L. 2005）<sup>21</sup>でも、顧客と企業の高次の関係性として、アドボカシー、つまり「貢献」が挙げられている。

このように、経営における機能としてのマーケティング領域に関する議論はその時代背景と共に進化し続けている。本論文のテーマは、価値の提供と受け手側の高次の関係性がどのように構築されているのか仮説検証することを目的としており、顧客ロイヤルティ形成の因果モデルという切り口からの定量研究をもとに、その系譜に一つの示唆を得たいと

---

<sup>20</sup> Gashaw Abeza, David Finch, Norm O'Reilly, Eric MacIntosh, John Nadeau（2019）「An Integrative Model of Sport Relationship Marketing: Transforming Insights Into Action」『Journal of Sport Management』33, 343 - 360

<sup>21</sup> Urban, G. L. (2005). Customer Advocacy: A New Era in Marketing? *Journal of Public Policy & Marketing* Vol. 24 (1), 155-159

考えている。本稿では、上述の「同化」「協力的行動」「貢献」のキーワードを球団のロイヤルティ構造に取り入れた仮説モデルを作成し、検証を行っている。

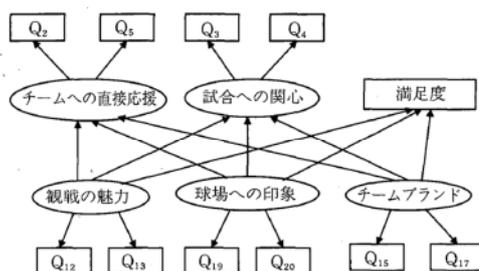
## 第二節 プロ野球のサービス品質と顧客満足に関する研究

日本のプロ野球における顧客満足に関する研究については、鈴木（2009）によって2009年から毎年、セ・リーグ6球団、パ・リーグ6球団のサービスに対する顧客満足度が定期的に同じ尺度で観測されている<sup>22</sup>。また、同著者により、プロ野球チームに対するロイヤルティと満足度に関する研究<sup>23</sup>が、従来のサービス品質、顧客満足度、ロイヤルティの構造に関する研究を踏まえて行われている（鈴木・宮田<sup>24</sup>）。

上記の研究では、長引く不況とプロ野球の人気低迷を受け、プロ野球チームが独立採算を目指すためにどのようなマーケティングとプロモーションを有効に活用すべきか明確にするため、顧客であるファンの意識や要望を把握することが必要だと指摘している。

鈴木（2005）によれば、「満足度」に対して、「チーム・ブランド（チームの成績が良いこと）」が非常に大きな影響を与えている一方、「直接応援」に対しては、「観戦の魅力」と「球場サービス」が影響を与えている結果となっており、球場でのファンサービスが観客数の増加に有効であると示唆している。この研究の対象となっている西武ライオンズが今後ファンを増やすためには勝ち続けるだけでは不十分であり、「球場への印象（球場環境）」を改善することなどが重要であると考えられている。

図表 8 球団評価とチーム・ロイヤルティ、満足度の関係（西武ライオンズ）



（出所）鈴木 秀男（2005）「プロ野球チームに対するロイヤルティと満足度に関する研究」

<sup>22</sup> 鈴木 秀男（2019）「プロ野球のサービスの顧客満足度調査」慶應義塾大学 理工学部 管理工学科 理工学研究科 開放環境科学専攻 オープンシステムマネジメント専修 鈴木研究室 <http://lab.ae.keio.ac.jp/~hsuzuki/baseball0901/index.html>（2020年8月16日参照）

<sup>23</sup> 鈴木 秀男（2005）「プロ野球チームに対するロイヤルティと満足度に関する研究」

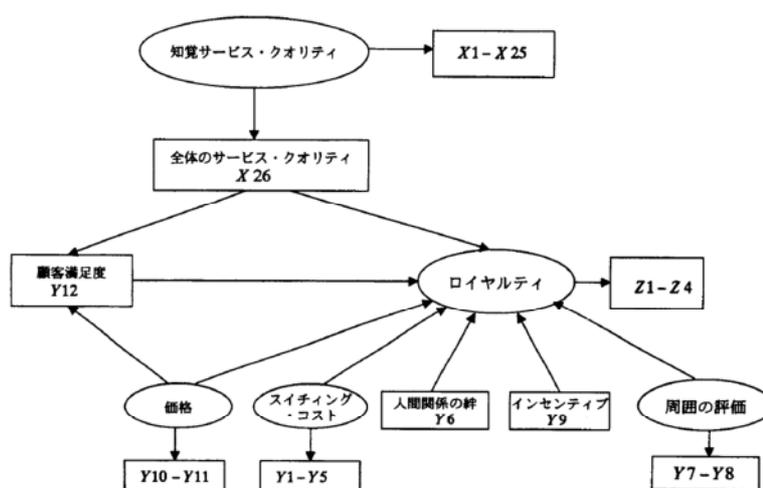
<sup>24</sup> 鈴木 秀男、宮田 知明（2002）「サービス・クオリティとロイヤルティの構造に関する分析 ファーストフード業を事例にして」

なお、この研究では、共分散構造分析が西武ライオンズのみでしか行われていない。さらに、毎年行われている顧客満足度に関する研究<sup>22</sup>については、日本のプロ野球球団全12チームを対象としているため、質問項目が具体的でなく、定点観測のため毎年同じ項目になってしまっている。本稿では、対象チームを広島東洋カープと比較検証用の横浜、巨人の3チームに絞り込むため、より具体的で深掘りした独自の質問項目で調査を行っていること、さらに2019年10月時点での業界状況を踏まえた質問項目としているため、より最新の状況を反映したロイヤルティの形成構造が明らかにできることを期待する。

### 第三節 サービス・クオリティとロイヤルティの構造に関する研究

上記のプロ野球チームのロイヤルティに関する研究の土台となっているのは、サービス・クオリティとロイヤルティの構造に関する鈴木・宮田（2002）の研究である。企業が顧客を維持していくためには消費者のロイヤルティを高めることが重要で、ロイヤルティの形成には、顧客満足度やサービスの質などの要因が関係していると指摘している。マクドナルドとモスバーガーを調査対象とし、どのような要因がロイヤルティの向上に影響を与えるのかについて検討を行っている。その結果、図表9の構造モデルが示す通り、どちらにおいてもサービス・クオリティが顧客満足度に影響を及ぼし、顧客満足度がロイヤルティに影響を及ぼすことが示された。

図表9 サービス・クオリティとロイヤルティの構造モデル



（出所）鈴木、宮田（2002）「サービス・クオリティとロイヤルティの構造に関する分析」

また、2社のサービス・クオリティに対する顧客の評価の違いを、各店舗のサービスクオリティに関する質問の結果をふまえた探索的因子分析を通して説明している。マクドナルドは低価格戦略により、モスバーガーは商品にオリジナリティがあるという周囲の評価により、それぞれロイヤルティが高められていることが示唆されている。

図表 10 マクドナルドのサービス・クオリティ質問項目における因子付加行列

観測変数 (サービス・クオリティに関する質問項目)	因子					
	1. 基本的要素	2. 商品に対する信頼	3. 接客	4. 独自性	5. メニューの書き方	6. 店員に対する信頼
X1 最新の設備や商品を提供している。				0.610		
X2 店舗の設備は充実している。	0.519					
X3 店員の服装はきちんとしている。	0.874					
X4 店員は適切に仕事を行っている。	0.821					
X6 店舗内および店舗の周りは常に清潔である。	0.478					
X8 商品、サービスは信用できる。		0.625				
X9 店員から迅速なサービスを受けられる。			0.596			
X10 快く接客している。			0.538			
X11 店員を信用できる。						0.685
X12 店員が行うことが安全だと思う。						0.730
X13 店員が礼儀正しい。			0.513			
X14 店員が十分に教育されている。	0.573					
X15 目新しい商品に出会うことが多い。				0.490		
X16 店員の挨拶には親近感がある。			0.533			
X17 メニューの表示の仕方を工夫している。					0.675	
X18 メニューの書き方が理解しやすい。					0.812	
X19 商品を受け取るまでの時間は短い。			0.494			
X20 食品は美味しいと思う。		0.717				
X21 安心して食べることができる。		0.699				
X22 味は顧客の要求を十分理解して作られている。		0.513				
X25 品揃えはオリジナリティが高い。				0.715		
各因子の寄与(固有値)	3.324	2.197	1.983	1.722	1.656	1.599
各因子の分散%	15.8%	10.5%	9.4%	8.2%	7.9%	7.6%

注：因子分析の解法として主因子法が用いられている。因子負荷量が0.45以上のみ示されている。

(出所) 鈴木、宮田 (2002) 「サービス・クオリティとロイヤルティの構造に関する分析」

図表 11 モスバーガーのサービス・クオリティ質問項目における因子付加行列

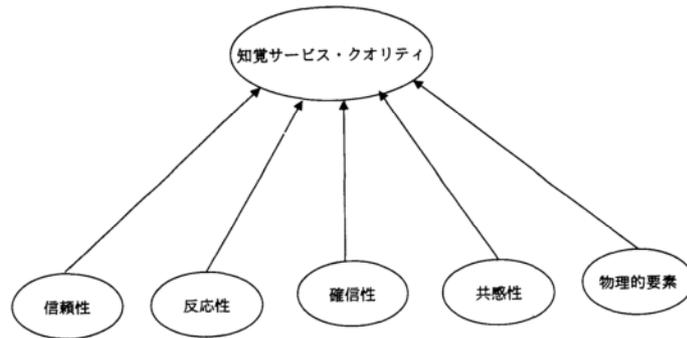
観測変数 (サービス・クオリティに関する質問項目)	因子				
	1. 基本的要素	2. 独自の味	3. 商品	4. 店員に対する信頼	5. メニューの書き方
X3 店員の服装はきちんとしている。	0.843				
X4 店員は適切に仕事を行っている。	0.795				
X5 外観は周りの景観を乱していない。	0.585				
X6 店舗内および店舗の周りは常に清潔である。	0.717				
X7 店員は親切に対応してくれる。	0.722				
X8 商品、サービスは信用できる。	0.589				
X10 快く接客している。	0.589				
X11 店員を信用できる。				0.729	
X12 店員が行うことが安全だと思う。				0.631	
X13 店員が礼儀正しい。	0.617				
X14 店員が十分に教育されている。	0.496				
X15 目新しい商品に出会うことが多い。			0.614		
X17 メニューの表示の仕方を工夫している。					0.766
X18 メニュー書き方が理解しやすい。					0.705
X20 食品は美味しいと思う。		0.579			
X21 安心して食べることができる。			0.633		
X22 味は顧客の要求を十分理解して作られている。			0.699		
X23 量は顧客の要求を十分理解して作られている。			0.602		
X24 独自の商品を積極的に開発・販売している。		0.556			
X25 品揃えはオリジナリティが高い。		0.636		0.715	
各因子の寄与(固有値)	4.740	2.245	1.971	1.648	1.446
各因子の分散%	23.7%	11.2%	9.9%	8.2%	7.3%

注：因子分析の解法として主因子法が用いられている。因子負荷量が0.45以上のみ示されている。

(出所) 鈴木、宮田 (2002) 「サービス・クオリティとロイヤルティの構造に関する分析」

また、信頼性、物理的要素など各サービス品質の潜在因子と、全体の知覚サービス・クオリティの関係を示したモデルを図表 12 の通り明らかにしている。本論は、この仮説検証方法を参考に、各プロ野球球団の経営戦略の違いを明らかにすることを目的とし、サービス品質に対する評価の回答をもとに因子分析を行う。

図表 12 知覚サービス・クオリティ評価構造モデル

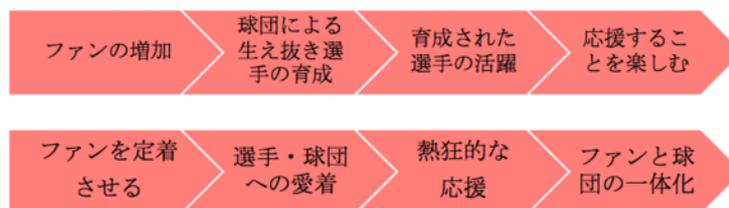


(出所) 鈴木、宮田 (2002) 「サービス・クオリティとロイヤルティの構造に関する分析」

#### 第四節 広島カープのマーケティングに関する先行研究

プロ野球の経営戦略に関する先行研究だけでなく、広島カープに関する先行研究も数多く執筆されている。特にマーケティング視点の分析が多い。小原 (2017) は、資金力に乏しい組織でも競争力を保つことができるメカニズム<sup>25</sup>を図表 13 の通り考察している。

図表 13 広島カープが競争力を保つことができるメカニズム



(出所) 小原 (2017) <sup>25</sup>より筆者作成

「資金力がない広島東洋カープは、増加したファンを定着させるために、自球団で選手を育成し、球団と選手に愛着を持ってもらうことでファンの定着化に成功した。それが、

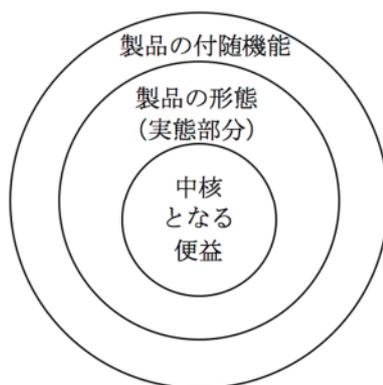
<sup>25</sup> 小原 脩平 (2017) 「広島東洋カープにおけるマーケティング戦略」

他球団以上の盛り上がりを見せる、熱狂的な応援に繋がった。広島東洋カープは、資金力が無い球団であるからこそ、ファンとのつながりを重視し、ファンを掴むことに力を入れている。そして、そのファンの力がチームの力に直結している。まさに、ファンと球団が一体化した戦略である」としている。「ファンとの一体化によるチーム作り」というメカニズムで競争優位性が確立されているとしている。

本稿では、このような選手育成の他に、球場での観戦体験や、グッズを通して得られる便益が大きく寄与していると予想し、仮説検証する。野球観戦の最も中核となるサービスは試合であるが、結果がコントロールできないため、経営側である程度コントロール可能な「コアプロダクトをサポートする周辺のサービス」<sup>19</sup>が重要と考える。確かに、「プロスポーツ観戦者の観戦行動に関する先行研究では、試合というコアプロダクトへの満足が周辺サービスに起因する要因よりも強い影響を与えている」<sup>19</sup>ことが明らかにされた論文が存在している<sup>26</sup>が、「試合というプロダクトは、対戦相手があって初めて成立するものであり、予測やコントロールが難しい」<sup>19</sup>ことから、それに付随するサービスを充実させることがより高い顧客満足度やロイヤルティに貢献するのではないだろうか。

仲澤・吉田（2017）によると、スポーツ観戦から得られる便益の束は図表 14 の 3 つに分けられる。中核となる便益（観戦を通じた興奮や娯楽）、製品の形態（スタジアムや観客席）、付随機能（スタジアムの特別観覧席やシーズンチケット）である。本稿は、それらがどのように顧客満足やロイヤルティに影響を与えているのか検証する。

図表 14 製品の 3 つのレベル



(出所) 参考文献<sup>19</sup>より筆者作成

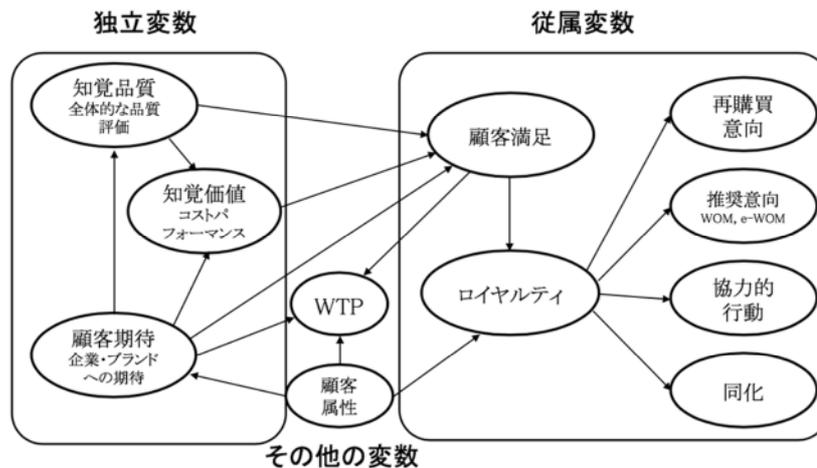
<sup>26</sup> Yoshida, M. and James, J. D. (2010) 「Customer Satisfaction With Game and Service Experiences : Antecedents and Consequences.」 Journal of Sport Management, 24, pp. 338-361

## 第4章 研究の視点と仮説の立案

### 第一節 本研究で仮定する構造モデル

まず、本稿における研究の視点として、JCSI や先行論文を参考にした上で、図表 15 の通り顧客ロイヤルティの構造モデルを仮定する。

図表 15 仮定する顧客ロイヤルティ構造モデル



(出所) JCSI を参考に独自の要素を加え筆者作成 ○=潜在因子 観測変数、誤差項は省略

### 第二節 仮説の設定

次に、本稿で検証する仮説を先行研究や企業分析、参考文献、筆者の現地体験をもとに設定した。前述した仮定モデルを用いて、下記の仮説検証を行う。

仮説 1. 広島カープファンは他のファンと比べて、試合成績より観戦体験をより重視している

仮説 2. 広島カープファンは観戦体験から一体感の便益をより強く受けている

仮説 3. 広島カープファンは (試合とは関係ない) 球場体験への評価が高い

仮説 4. 広島カープファンは球団グッズを通して自己表現という便益をより強く感じている

仮説 5. 広島カープファンの顧客満足度は野球観戦に対する全体的な品質評価から影響を受けている

仮説 6. 広島カープファンは SNS への関与度が高い

仮説 7. 広島カープファンはチーム・ファン同士への同化意向が高い

仮説 8. 広島カープファンは球団・ファンに対する協力的行動意向が高い

仮説 9. 広島カープファンは選手や球団、地域に対するコミットメントがより強い

仮説 10. 広島カープファンの試合評価は顧客満足度・ロイヤルティに影響を与えない

仮説 1～4 はサービス品質に対する評価のカーブの独自性、仮説 5～10 はロイヤルティ形成の因果モデルにおけるカーブの独自性を検証する仮説となっている。なお、各仮説を設定した根拠の詳細は、第 6 章 4 節の結果の部分で述べる。

## 第 5 章 定量研究の概要

### 第一節 検証方法と対象球団の選定

上記の仮説を、因子分析と共分散構造分析を用いて検証し、広島カーブの顧客ロイヤルティ形成の要因分析と構造を明らかにする。

対象球団は、広島東洋カーブの顧客ロイヤルティの形成要因がどう他球団と異なるのか違いを浮き彫りにするため、比較する意義がある球団として横浜 DeNA ベイスターズと、読売ジャイアンツを選定した。選定理由は下記の通り。

横浜 DeNA ベイスターズを選んだ理由は、次の 3 点が挙げられる。まず予備調査から、広島東洋カーブよりも顧客満足度が高くセ・リーグの中で 1 位だったこと、次に近年経営に力を入れることで観客動員数を大幅に増やしていること、最後に球団の経営組織とチームの運営組織が同じであり、その収益構造が広島東洋カーブと近いことである。

読売ジャイアンツは、2019 年のセ・リーグ戦において優勝していることと、都市型のホーム球場をもつ球団として、広島と横浜の郊外型球団と比較分析する意義があると考えた。ただし読売ジャイアンツの経営母体は株式会社読売新聞グループ本社であり、東京ドームの経営母体は株式会社東京ドームであるためその収益構造は広島、横浜とは異なる。

### 第二節 アンケートの作成と実施

本論文では、統計的な優位性を確保するため、第 3 者機関である楽天インサイト株式会社を利用し、Web アンケートによる全国調査を実施した。本調査を行う前に早稲田大学大学院経営管理研究科の学生を中心に Google form による Web 調査で予備調査を行い、223 件の回答を得た。それをもとにわかりにくい項目や必要と思われた項目には改善を加え、先行研究や参考文献も参照しながら、尺度設計と仮説の改善を行った。

対象球団は上述の通り 3 球団とするため、スクリーニング調査として 3 問設定した。

- どの球団を応援しているか（複数回答可。複数ある可能性もあるため）
- その中で一番応援している度合いが高い球団はどこか
- 年何回そのホーム球場に観戦に行くか

以上のスクリーニング調査を行った上で、一番応援しているチームのホーム球場に年2回以上観戦に行く人に絞ってサーベイを行った。本論文ではロイヤルティの高いヘビーユーザー、リピーターを対象とした強いロイヤルティ構造を分析することを目的としているためである。サンプル件数は、各チーム200件ずつとし、男女比の割付は指定せず、母集団の日本全国における統計的な確からしさを担保することを優先した。

### 第三節 調査内容

アンケートの質問項目は、JCSIの21の質問項目数を参考に作成した。JCSIとはJapanese Customer Satisfaction Index(日本版顧客満足度指数)であり、経済産業省の委託事業としてサービス産業生産協議会の中に設置されたCSI開発ワーキンググループが開発した診断システムの略称である<sup>27</sup>。本論文の独自性は、JCSIを参考にした上で、先行研究、参考文献、株式会社広島東洋カープ 広報部 山根様へのインタビュー調査、複数のボールパークへの実地調査(マツダスタジアム、横浜スタジアム、Petcoパーク<sup>28</sup>)をもとに、独自の質問項目を加えた点にある。それによって広島東洋カープの顧客ロイヤルティ形成の独自性が発見できることを期待した。質問内容は、次の順に分類できる。

- i. 独立変数：球団やチームに対する評価・認識を問う質問
- ii. 従属変数：ロイヤルティの強さを測るための質問
- iii. 回答者の属性を問う質問

以上の3項目で、i.独立変数は、JCSIの基本の21質問項目に基づいて作成した質問項目に加えて、各球団のサービスに対する評価である知覚品質の因子に関連する独自の低位尺度を加えた全27項目とした。ii.従属変数は、顧客満足度、再購買意向、推奨意向などのロイヤルティに関する変数を中心に、カープ独自のロイヤルティ構造が「協力的行動」「同化」というキーワードで説明できる仮定をもとにファンのロイヤルティに関連する独自の低位尺度を追加で設定し、全部で34個とした。iii.合わせてファンクラブ加入状況、応援年数、観戦動機、WTP(willingness to pay:支払意志額)など属性に関する質問17項目を設定した。

回答は、「全くそう思わない」「あまりそう思わない」「どちらでもない」「まあその通り」「全くその通り」の5件法で行い、定量化は「全くそう思わない」を1、「あまりそ

<sup>27</sup> 小野 謙司(2010)「JCSIによる顧客満足モデルの構築」マーケティングジャーナル vol.30 No.1(2010)

<sup>28</sup> アメリカ合衆国、カリフォルニア州サンディエゴにあるサンディエゴ・パドレスのホーム球場。

う思わない」を2、「どちらともいえない」を3、「まあそう思う」を4、「全くそう思う」を5として得点化した。

#### 第四節 有効回答および回答者属性

本調査は、2019年11月上旬に実施し、広島カープ、横浜DeNA、読売巨人の3球団合わせて600の有効回答数が得られた。回答は、「一番応援しているチームが広島、巨人、横浜のいずれか」・「年2回以上ホーム球場に観戦に行く人」の条件でスクリーニングし、1.2倍程度のサンプル数を回収したのち、ランダムに各チーム200件ずつピックアップした。回答者属性、チーム別回答者数は下記図表16、17に示した。なお、本アンケート調査は、統計的な確からしきは確保されているものの、男性と女性の全体の割合が73%と27%に偏っていることを留意する必要がある。また、ファンクラブ加入の割合はチーム毎に大きな違いはみられなかった。

図表 16 有効回答者の年齢・性別・職業・ファンクラブ加入状況

年齢・性別			職業		
男性 20代	26	4.3%	会社員	352	58.7%
男性 30代	79	13.2%	公務員	32	5.3%
男性 40代	102	17.0%	自営業	55	9.2%
男性 50代	116	19.3%	アルバイト・パート	44	7.3%
男性 60代以上	115	19.2%	主婦・主夫	49	8.2%
男性合計	438	73%	学生	9	1.5%
女性 20代	28	4.7%	無職	52	8.7%
女性 30代	47	7.8%	その他	7	1.2%
女性 40代	44	7.3%	ファンクラブ加入の有無		
女性 50代	25	4.2%	加入している	221	36.8%
女性 60代以上	18	3.0%	加入していない	379	63.2%
女性合計	162	27%	合計	600人	

(出所)筆者作成

図表 17 チーム別回答者数

球団名	有効回答者数
広島東洋カープ	200
横浜DeNAベイスターズ	200
読売ジャイアンツ	200

(出所)筆者作成

回答者の年代・性別のばらつきは図表 18 の通りで、特筆すべき 3 点は以下である。

- 広島東洋カープのファンが女性の 50 代の 4 割、60 代以上の半数を占めている
- 横浜 DeNA ベイスターズの回答者が女性も男性も 20 代の約半数を占めている
- 読売ジャイアンツのファンは男性の 50～60 代が多く、女性は全年代で少ない

このことから 3 球団のファンの特徴としては、広島東洋カープは女性の高齢者 50 代以上が多いこと、横浜 DeNA ベイスターズは若いファン層を取り込めていること、読売ジャイアンツは中高年の男性に支えられていることがわかる。

図表 18 チーム別回答者属性 (%)

		n	広島東洋 カープ	横浜DeNA ベイス ターズ	読売ジャ イアンツ
全体		600	33.3	33.3	33.3
性別	男性	438	32.2	30.8	37.0
	女性	162	36.4	40.1	23.5
年代	20代	54	<b>24.1</b>	<b>53.7</b>	<b>22.2</b>
	30代	126	33.3	38.1	28.6
	40代	146	37.0	30.8	32.2
	50代	141	36.9	26.2	36.9
	60代以上	133	29.3	30.8	39.8
性年代	男性 20代	26	<b>23.1</b>	<b>53.8</b>	<b>23.1</b>
	男性 30代	79	31.6	36.7	31.6
	男性 40代	102	37.3	26.5	36.3
	男性 50代	116	36.2	25.0	<b>38.8</b>
	男性 60代以上	115	26.1	31.3	<b>42.6</b>
	女性 20代	28	<b>25.0</b>	<b>53.6</b>	<b>21.4</b>
	女性 30代	47	36.2	40.4	23.4
	女性 40代	44	36.4	40.9	22.7
	女性 50代	25	<b>40.0</b>	32.0	28.0
	女性 60代以上	18	<b>50.0</b>	<b>27.8</b>	<b>22.2</b>

(出所) 調査結果を元に筆者作成

## 第6章 分析結果

### 第一節 分析の手順

各 3 球団の有効回答者数は読売ジャイアンツ 200、広島東洋カープ 200、横浜 DeNA ベイスターズ 200、計 600 である。まずそれぞれの質問項目に対して、回答の異常な偏りが無いのか（正規分布に近い回答となっているか）検証するため、平均値と標準偏差を算定し、天井効果とフロア効果の検証を行う。それ以降の分析手順は下記の通りである。

1. 確認的因子分析・探索的因子分析による各球団の品質評価に対する構成概念の検証
2. 共分散構造分析によるロイヤルティ構造の検証

1については i. 野球観戦・球団やチームに対する評価を問う独立変数の項目に対して、各球団の確認的・探索的因子分析を行い、各球団の構成概念（因子）の違いを検証した。因子分析<sup>29</sup>には IBM 社の SPSS Statistics バージョン 26 と AMOS バージョン 25 を使用した。この確認的・探索的因子分析を通して、広島カープのファンが観戦体験や球団に対する評価が他球団とどのように違うのかを明らかにする。

2については、i. 独立変数、ii. 従属変数 iii. 個人属性 の項目を使って、JCSI のロイヤルティ形成構造に沿って共分散構造分析を行う。まず各球団の確認的因子分析を行った上で、広島、横浜、巨人それぞれのパターンも検証し、広島カープのファンのロイヤルティの形成構造が他球団とどのように違うのか明らかにする。検証には IBM 社の AMOS バージョン 25 を使用している。

共分散構造分析<sup>30</sup>は、複雑な関係をパス図で表現できることから、本研究の、ロイヤルティの形成要因を明らかにするという目的に沿っている。この統計手法は、被験者の心理的要素を定量化してその因果構造を明らかにするため、心理学の分野で多用されている。本稿の主旨は、消費者心理を通じたマーケティング視点からの分析により、経営管理における考察を得ることである。経営管理研究とは、人・物・金を管理する企業行動全てに関わる社会科学の一分野であり、経済、会計、ファイナンス、組織など多岐にわたる要素が絡み合っている。本論ではその中でも顧客の消費者心理視点からの分析・考察を通して、企業活動にとって最も重要な要素の一つである「顧客ロイヤルティをいかに創造するか」という経営課題に対する示唆を得ることが一つの狙いである。

---

<sup>29</sup>因子分析は、『複数の変数の関係性をもとにした構造を探る際によく用いられる分析方法で、「ある観測された変数（たとえば質問項目への回答）」が、どのような潜在的な因子から影響を受けているか」を探る方法』である。

小塩 真司（2004）『SPSS と Amos による心理・調査データ解析』東京図書

<sup>30</sup> 共分散構造分析は、「観測データの背後にある様々な要因の関係を分析する統計手法」であり、数値として直接には観測できない概念的なもの（構成概念）を含む仮説構成体を、パス図によって表現出来、変数間の強さ、大きさを示す数値で説明できる。

豊田 秀樹（2007）『共分散構造分析[Amos 編]』東京図書

## 第二節 質問項目全体の分析

### 第一項 独立変数の平均値と標準偏差

観戦体験に関する球団・チームに対する評価尺度の独立変数項目について平均値、標準偏差を図表 19 に示す通り算出した。(従属変数は図表 34 を参照)

図表 19 独立変数の質問項目 平均値と標準偏差

No. name	Question	広島 M	S.D.	横浜 M	S.D.	巨人 M	S.D.
x1 expect1	観戦前に、試合の勝敗や成績について、非常に期待していた	4.1	1.0	3.9	1.0	3.9	1.0
x2 expect2	観戦前に、球場設備や店舗・応対など、試合以外の内容に非常に期待していた	3.8	1.0	3.5	1.0	3.4	1.0
x3 expect3	観戦前に、自分の個人的な要望に対して十分応えてくれると期待していた	3.5	1.0	3.3	1.0	3.3	1.0
x4 expect4	観戦前に、その球場で何か不備や不都合が生じることが予想されていた	2.4	1.2	2.1	1.0	2.4	1.1
x5 stadium1	観戦席はバラエティに富んだ独自性がある	4.1	0.9	3.7	0.9	3.3	1.0
x6 stadium2	球場の娯楽施設は常に面白いイベントを実施している	3.8	0.9	3.8	0.8	3.4	0.9
x7 stadium3	球場のフード・ドリンク商品は常に工夫が凝らされている	3.8	0.9	3.6	0.9	3.4	0.9
x8 game1	応援歌や掛け声を通して、ファン同士の一体感を感じる	4.3	0.8	4.0	0.9	3.7	1.0
x9 game2	ラッキーセブンでファン同士の一体感を感じる	4.2	0.8	3.7	0.9	3.5	0.9
x10 game3	観戦を通してそこに自分の居場所を感じる	3.8	0.9	3.5	0.9	3.5	0.9
x11 player1	お気に入りの選手がいる	4.3	0.9	4.0	0.9	4.0	1.0
x12 player2	過去1年間、常に選手は全力で戦い迫り面白い野球を見せていた	4.0	0.9	3.9	0.8	3.7	0.9
x13 player3	選手は、自分達が支えてきたという自負がある	3.5	1.0	3.0	1.0	3.0	1.0
x14 goods1	球団グッズは常に新しく更新されている	4.0	0.9	3.7	0.8	3.4	0.9
x15 goods2	球団グッズはユニークさ・独自性がある	4.2	0.8	3.7	0.8	3.4	0.9
x16 goods3	球団グッズは球場以外の色々な場所で購入することができる	4.2	0.8	3.6	0.9	3.4	0.9
x17 goods4	球団グッズの所有を通してファン同士の一体感を感じる事ができる	4.0	0.9	3.7	0.9	3.6	1.0
x18 goods5	球団グッズの所有を通して自己表現ができています	3.7	1.0	3.4	1.0	3.2	1.0
x19 ticket1	チケットの種類(客席の種類)はいろいろ選べる	3.6	1.1	3.7	0.9	3.6	0.9
x20 ticket2	チケットは入手しやすい	1.8	1.1	2.7	1.2	3.0	1.1
x21 price1	球場での試合や設備・店舗・応対に対し、満足するチケット代/球場サービス代である	3.7	1.0	3.6	0.9	3.4	0.9
x22 price2	観戦全体に使った金額や時間に見合う十分な試合・球場サービスを受けた	3.9	0.8	3.7	0.9	3.5	0.9
x23 quality1	過去1年間のそのチームの試合成績は非常にすぐれていた	3.0	1.1	3.6	0.9	3.7	1.0
x24 quality2	過去1年間、球場設備や店舗、応対など試合以外の球場サービスは非常に優れていた	3.8	0.9	3.7	0.9	3.4	0.8
x25 quality3	過去1年間、球場設備や店舗・応対には、何も不備や不都合は生じなかった	3.7	1.0	3.7	0.9	3.6	0.9
x26 quality4	過去1年間の球場経験から、チーム・球団・球場は自分の個人的な要望に十分に答えてくれた	3.5	0.9	3.6	0.9	3.3	1.0
x27 owner	そのチームの親会社/オーナーには、安定したリーダーシップがある	3.4	1.0	3.6	0.9	3.4	0.9

(出所)筆者作成

### 第二項 天井効果とフロア効果の考慮

独立変数と従属変数の因子分析を行うにあたり、各質問項目の妥当性を確認するため、平均値に標準偏差を土した天井効果 (AVERAGE+SD>5) とフロア効果 (AVERAGE-SD<1) が起きていないか各項目に対して計算したところ、広島カープでは 12 項目で天井効果が、7 項目でフロア効果が確認された。横浜 DeNA では 2 項目で天井効果、5 項目にてフロア効果が確認された。読売ジャイアンツは、2 項目でフロア効果が確認された<sup>31</sup>。

小塩(2004,155p)によると、事前に「中央付近の回答者が多い」と予想したにも関わらず、多くの人の回答が高い得点方向または低い得点方向に寄ってしまっている場合は天井効果、

<sup>31</sup> 天井効果とフロア効果が出た項目は Appendix を参照。

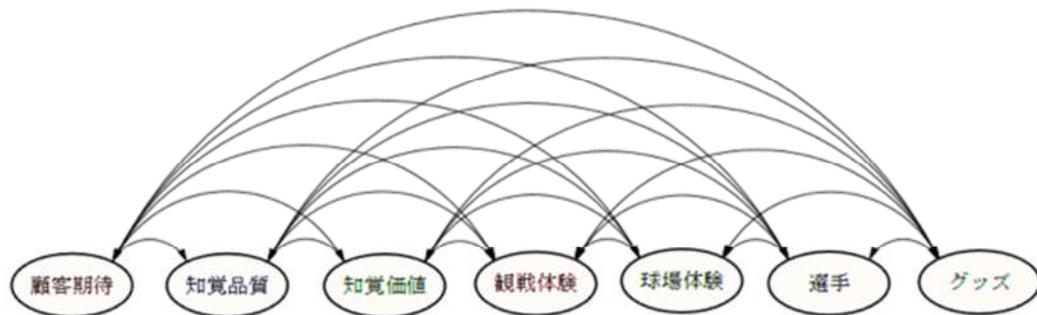
フロア効果と判断する。しかし、「質問項目のレベルで正規分布に完全に従わせることは難しい」ため、「質問項目を排除しすぎると本来測定したい概念が測定できなくなる」可能性もある。さらに、本論の目的は各母集団から得られた結果の比較分析にあるため、すべての項目を排除せず分析を進めている。

### 第三節 サービス品質の評価項目の因子分析

#### 第一項 確認的因子分析

サービス品質の評価項目における球団間の違いを検証するため、説明変数を仮定する構成概念に分け、Amos で確認的因子分析を行った。パス図と潜在因子は以下の通り。

図表 20 説明変数の確認的因子分析 検証するパス図



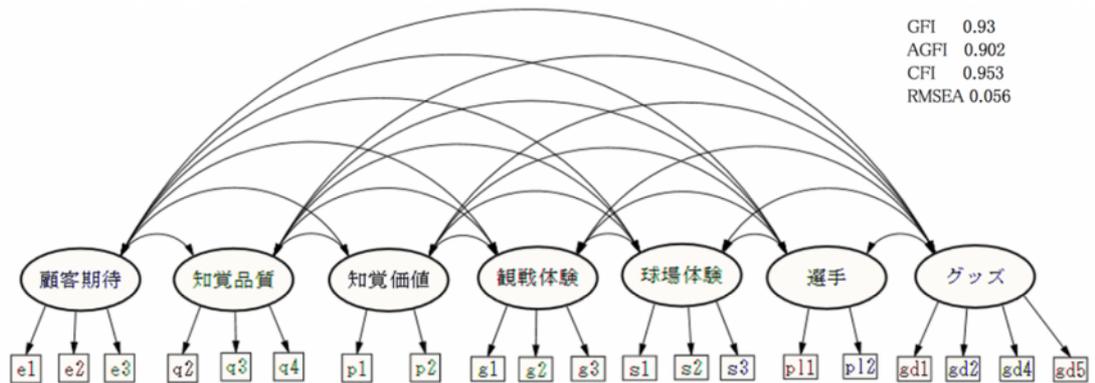
(出所)筆者作成 注) 観測変数・誤差項は省略。

項目ごとに標準化係数と重相関係数の平方値（決定係数）<sup>32</sup>を確認して取捨選択を繰り返して、図表 21 の結果が導き出された。標準化係数と重相関係数の平方値を考慮し取り除いた項目は、第 1 に、探索的因子分析においても全体的に共通性の低い項目であったチケットの項目「チケットは入手しやすい」(ticket2)と顧客期待に関する項目「観戦前に、その球場で何か不備や不都合が生じることが予想されていた」(expect4)で、5%水準で有意ではなかったため、削除した。第 2 に、知覚品質に関する項目のうち試合成績を尋ねる項目「過去 1 年間のそのチームの試合成績は非常にすぐれていた」(quality1)、選手に関する項目「選手は、自分達が支えてきたという自負がある」(player3)、さらにグッズに関する項目「球団グッズは球場以外の色々な場所で購入することができる」(goods3)は、5%水準で有意だっ

<sup>32</sup> 各内生変数の実測値とモデルによる予測値の相関係数である重相関係数を二乗したもの。1に近いほど精度の高い予測が出来ていると解釈する。豊田（2007）「共分散構造分析[Amos 編]」東京図書

たが、標準化係数と重相関係数の平方値が低かったため排除した。試合成績の評価に関する質問について、標準化係数の低さから推察できるのは、野球観戦サービスのコアプロダクトである試合の成績は他のサービスの知覚品質とは関連性が低いということだ。第3に「親会社の評価」は潜在因子に対して1項目しか用意していなかったため排除した。

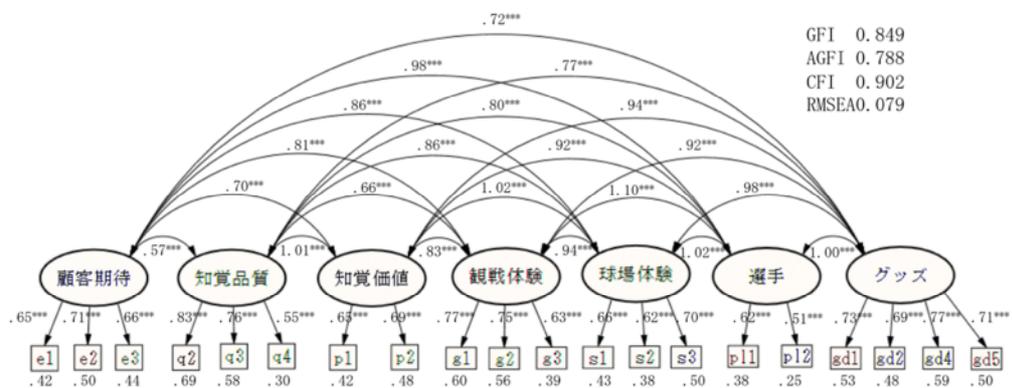
図表 21 説明変数の確認的因子分析 3球団統一の下位尺度と潜在因子



(出所)筆者作成 注) 誤差項は省略。

仮定した各因子間のパス係数は0.1%水準で有意となり、各因子から観測変数への影響力は十分な大きさであった。3チーム共通モデルの適合度はGFI .93, AGFI.902, CFI.953, RMSEA.056となり、十分に説明力のあるモデルとなった。さらに、球団別に分析を行ったところ、どの球団のモデルもすべてのパス係数が有意となる結果となった。図表 22 は広島カープのパス係数と重相関係数の平方値(各観測変数下)を記入したものである。

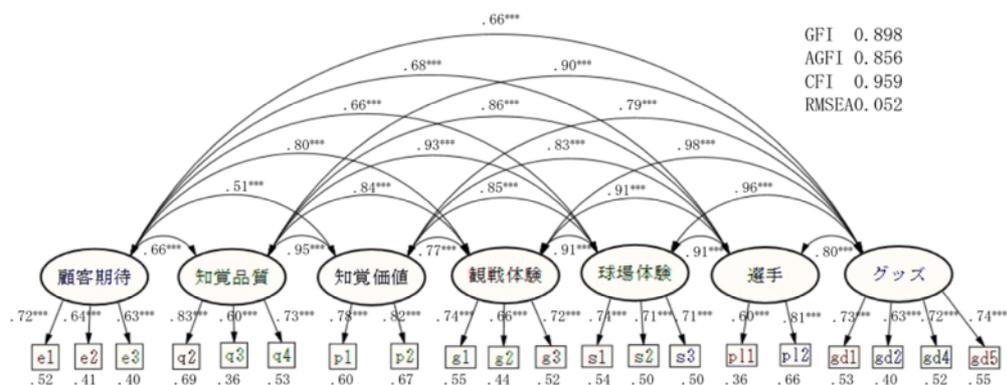
図表 22 広島カープ 確認的因子分析 共分散・パス係数と重相関係数の平方値



(出所)筆者作成 注) 誤差項は省略。

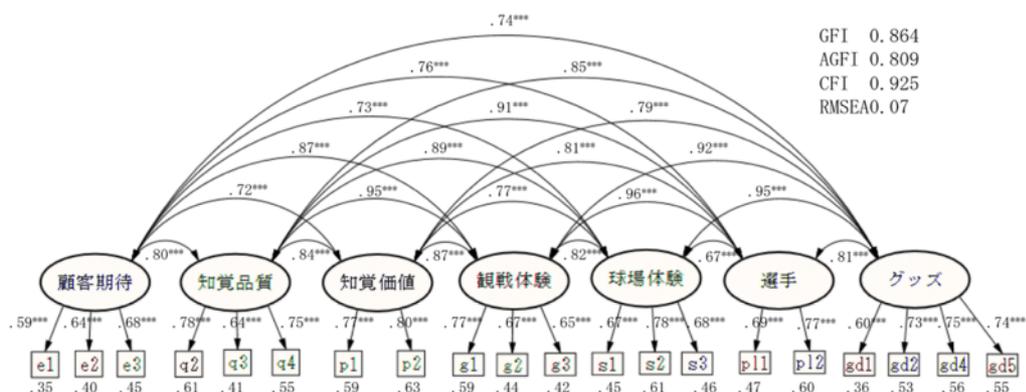
同様に、横浜 DeNA ベイスターズと読売ジャイアンツの因子間の共分散と相関係数は、図表 23、図表 24 となり、どのチームの因子間、因子と観測変数間の係数も 0.1%水準(p<.001)で有意となり、球団間に違いはみられなかった。3 チームの適合度指標は、カープ : GFI .849, AGFI.788, CFI.902, RMSEA.079、横浜 DeNA ベイスターズ : GFI .898, AGFI.856, CFI.959, RMSEA.052、読売ジャイアンツ : GFI .864, AGFI.809, CFI.925, RMSEA.07 となり、どれも説明力のあるモデルとなった。

図表 23 横浜 DeNA 確認的因子分析 共分散・パス係数と重相関係数の平方値



(出所)筆者作成 注)誤差項は省略。

図表 24 読売ジャイアンツ 確認的因子分析 共分散・パス係数と重相関係数の平方値



(出所)筆者作成 注)誤差項は省略。

図表 25、図表 26 に 3 球団全ての N 数 600 で検証した結果と、各球団別に検証した上記図の数値をまとめている。標準化係数と重決定係数の違いは球団間にあるが、異なる母集団の横比較を行うには多母集団分析を行う必要性があり、この時点では限界があるため、

これ以上は言及しないこととする。このことから、各独立変数を対象とした検証的因子分析については、各球団のモデルについて検証したところ、各球団の違いは無く、仮定したモデルで設定した下位尺度と各潜在変数については、3チームに共通して有意な影響があるということが明らかになり、その構造に違いがあるとは言えないことがわかった。

図表 25 説明変数の確認的因子分析 潜在変数と各下位尺度 パス係数の比較

		3チーム 共通	広島東洋 カープ	横浜DeNA ベイスターズ	読売 ジャイアンツ
expect1	<← 顧客期待	0.66 ***	0.65 ***	0.72 ***	0.59 ***
expect2	<← 顧客期待	0.68 ***	0.71 ***	0.64 ***	0.64 ***
expect3	<← 顧客期待	0.66 ***	0.66 ***	0.63 ***	0.68 ***
quality2	<← 知覚品質	0.82 ***	0.83 ***	0.83 ***	0.78 ***
quality3	<← 知覚品質	0.66 ***	0.76 ***	0.60 ***	0.64 ***
quality4	<← 知覚品質	0.68 ***	0.55 ***	0.73 ***	0.75 ***
price1	<← 知覚価値	0.73 ***	0.65 ***	0.78 ***	0.77 ***
price2	<← 知覚価値	0.78 ***	0.69 ***	0.82 ***	0.80 ***
game1	<← 観戦体験	0.77 ***	0.77 ***	0.74 ***	0.77 ***
game2	<← 観戦体験	0.72 ***	0.75 ***	0.66 ***	0.67 ***
game3	<← 観戦体験	0.68 ***	0.63 ***	0.72 ***	0.65 ***
stadium1	<← 球場体験	0.72 ***	0.66 ***	0.74 ***	0.67 ***
stadium2	<← 球場体験	0.71 ***	0.62 ***	0.71 ***	0.78 ***
stadium3	<← 球場体験	0.71 ***	0.70 ***	0.71 ***	0.68 ***
player1	<← 選手	0.64 ***	0.62 ***	0.60 ***	0.69 ***
player2	<← 選手	0.71 ***	0.51 ***	0.81 ***	0.77 ***
goods1	<← グッズ	0.70 ***	0.73 ***	0.73 ***	0.60 ***
goods2	<← グッズ	0.72 ***	0.69 ***	0.63 ***	0.73 ***
goods4	<← グッズ	0.76 ***	0.77 ***	0.72 ***	0.75 ***
goods5	<← グッズ	0.74 ***	0.71 ***	0.74 ***	0.74 ***

(出所)筆者作成

図表 26 説明変数の確認的因子分析 共分散と相関係数の比較

		3チーム 共通	広島東洋 カープ	横浜DeNA ベイスターズ	読売 ジャイアンツ
知覚品質	<← 顧客期待	0.68 ***	0.57 ***	0.66 ***	0.80 ***
顧客期待	<← 知覚価値	0.65 ***	0.70 ***	0.51 ***	0.72 ***
顧客期待	<← 観戦体験	0.83 ***	0.81 ***	0.80 ***	0.87 ***
顧客期待	<← 球場体験	0.75 ***	0.86 ***	0.66 ***	0.73 ***
顧客期待	<← 選手	0.79 ***	0.98 ***	0.68 ***	0.76 ***
顧客期待	<← グッズ	0.72 ***	0.72 ***	0.66 ***	0.74 ***
知覚品質	<← 知覚価値	0.94 ***	1.01 ***	0.95 ***	0.84 ***
知覚品質	<← 観戦体験	0.82 ***	0.66 ***	0.84 ***	0.95 ***
知覚品質	<← 球場体験	0.89 ***	0.86 ***	0.93 ***	0.89 ***
知覚品質	<← 選手	0.87 ***	0.80 ***	0.86 ***	0.91 ***
知覚品質	<← グッズ	0.83 ***	0.77 ***	0.90 ***	0.85 ***
知覚価値	<← 観戦体験	0.84 ***	0.83 ***	0.77 ***	0.87 ***
知覚価値	<← 球場体験	0.88 ***	1.02 ***	0.85 ***	0.77 ***
知覚価値	<← 選手	0.87 ***	0.92 ***	0.83 ***	0.81 ***
知覚価値	<← グッズ	0.83 ***	0.94 ***	0.79 ***	0.79 ***
観戦体験	<← 球場体験	0.90 ***	0.94 ***	0.91 ***	0.82 ***
観戦体験	<← 選手	0.97 ***	1.10 ***	0.91 ***	0.96 ***
観戦体験	<← グッズ	0.96 ***	0.92 ***	0.98 ***	0.92 ***
球場体験	<← 選手	0.86 ***	1.02 ***	0.91 ***	0.67 ***
球場体験	<← グッズ	0.96 ***	0.98 ***	0.96 ***	0.95 ***
選手	<← グッズ	0.86 ***	1.00 ***	0.80 ***	0.81 ***

(出所)筆者作成

## 第二項 探索的因子分析

次に探索的因子分析で、各球団のサービス品質の評価に関する説明変数について各球団の因子構造の違いを検証した。まず初めに広島カープのファンについて因子分析を行う。質問項目 27 個の独立変数に対して、まず因子数を決定するために、主因子法を用いて因子分析を行った。その結果、図表 27 の通り、初期の固有値が 1 以上の因子は 5 個認められた。また図表 28 のスクリープロットの基準からしても 4~5 個の因子構造とするのが妥当と判断できる。

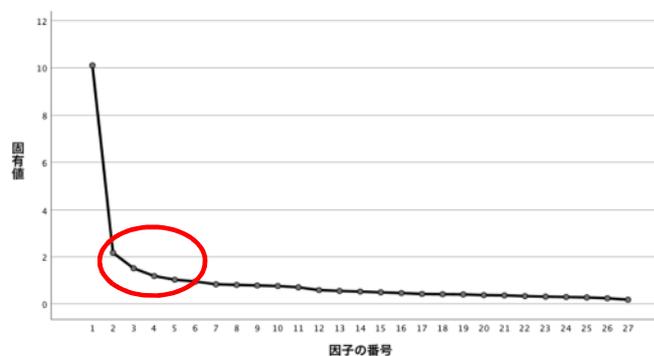
図表 27 説明された分散の合計 広島東洋カープ

因子	初期の固有値			抽出後の負荷量平方和		
	合計	分散の %	累積 %	合計	分散の %	累積 %
1	10.11	37.43	37.43	9.64	35.71	35.71
2	2.17	8.05	45.48	1.65	6.12	41.83
3	1.51	5.60	51.08	1.02	3.76	45.60
4	1.18	4.38	55.46	0.71	2.62	48.22
5	1.03	3.81	59.27	0.55	2.04	50.25
6	0.95	3.52	62.79			
7	0.83	3.09	65.87			
8	0.81	2.98	68.86			
9	0.78	2.89	71.75			
10	0.76	2.81	74.56			
11	0.70	2.61	77.16			
12	0.59	2.17	79.33			
13	0.55	2.03	81.36			
14	0.52	1.93	83.29			
15	0.49	1.82	85.10			
16	0.46	1.70	86.80			
17	0.42	1.56	88.36			
18	0.41	1.51	89.87			
19	0.40	1.48	91.35			
20	0.37	1.38	92.73			
21	0.36	1.32	94.05			
22	0.33	1.22	95.26			
23	0.31	1.13	96.39			
24	0.29	1.07	97.47			
25	0.27	1.01	98.47			
26	0.24	0.88	99.35			
27	0.18	0.65	100.00			

因子抽出法: 主因子法

(出所)筆者作成

図表 28 因子のスクリープロット 広島東洋カープ



(出所)筆者作成

次に、共通性の低い質問項目を排除し、項目を選定するために、最尤法を用いて2回目の因子分析を行った。回転方法は斜交回転のプロマックス法（各因子間に相関性がある可能性を前提とするため）を用いたところ、5つの因子が抽出された（図表29）。

図表 29 共通性とパターン行列 広島東洋カープ

共通性a	初期		因子抽出後		パターン行列a				
	初期	因子抽出後	初期	因子抽出後	因子				
expect1	0.47	0.44	expect1	0.79	-0.04	-0.14	-0.06	0.14	
expect2	0.49	0.41	expect2	0.59	0.16	-0.14	0.06	0.08	
expect3	0.48	0.49	expect3	0.77	-0.26	-0.12	0.32	0.07	
expect4	0.2	0.11	expect4	0.11	-0.23	0.01	0.36	0.07	
stadium1	0.55	0.51	stadium1	0.29	0.53	0.03	-0.17	0.02	
stadium2	0.48	0.43	stadium2	0.23	0.05	0.28	0.27	0.12	
stadium3	0.54	0.53	stadium3	0.37	0.19	0.25	0.00	-0.05	
game1	0.64	0.65	game1	0.77	0.15	-0.02	-0.27	0.07	
game2	0.59	0.56	game2	0.43	-0.02	0.41	-0.10	0.10	
game3	0.53	0.51	game3	0.51	0.13	-0.01	0.21	-0.08	
player1	0.51	0.5	player1	0.63	0.10	0.07	-0.24	0.02	
player2	0.49	0.75	player2	0.23	0.04	0.15	0.34	0.71	
player3	0.48	0.5	player3	0.29	-0.04	0.32	0.18	-0.31	
goods1	0.66	0.74	goods1	-0.21	0.29	0.81	-0.18	0.07	
goods2	0.56	0.67	goods2	-0.03	-0.19	0.94	0.06	0.04	
goods3	0.48	0.48	goods3	0.16	0.51	0.14	-0.17	0.05	
goods4	0.61	0.57	goods4	0.48	0.19	0.18	-0.02	-0.07	
goods5	0.58	0.56	goods5	0.57	0.17	-0.01	0.10	-0.11	
ticket1	0.34	0.23	ticket1	0.27	0.34	-0.14	0.06	-0.06	
ticket2	0.38	0.43	ticket2	-0.37	0.21	-0.20	0.61	0.05	
price1	0.47	0.47	price1	0.14	0.38	0.10	0.21	-0.03	
price2	0.56	0.56	price2	-0.04	0.50	0.28	0.08	0.12	
quality1	0.43	0.48	quality1	-0.07	0.11	0.02	0.65	0.31	
quality2	0.65	0.69	quality2	0.04	0.88	-0.12	0.02	-0.06	
quality3	0.59	0.59	quality3	-0.01	0.85	-0.13	0.02	0.05	
quality4	0.45	0.45	quality4	0.10	0.18	0.05	0.48	0.04	
owner1	0.34	0.31	owner1	-0.13	0.27	0.20	0.28	-0.17	

因子抽出法: 最尤法  
 回転法: Kaiser の正規化を伴うプロマックス法

(出所)筆者作成

その結果、共通性が低く因子負荷量の低かった3項目（図表29のグレーの部分）を考慮した。まず顧客期待に関する信頼性の項目「観戦前に、その球場で何か不備や不都合が生じることが予想されていた」は、排除した。次に、チケットに関する項目「チケットの種類（客席の種類）は色々選べる」についても、共通性の低さを考慮して排除した。最後に、球団の親会社・オーナーに関する項目「そのチームの親会社/オーナーには、安定したリーダーシップがある」は、共通性の低さと因子負荷量を考慮し、さらに除いたほうがモデルの説明度が増したため排除した。後述する読売ジャイアンツ、横浜 DeNA ベイスターズも、親会社/オーナーへの評価と事前期待に関する項目は共通して共通性が低かったため排除している。

なお、球場サービスに関する2つの変数「球場の娯楽施設は常に面白いイベントを実施している。」と「球場のフード・ドリンク商品は常に工夫が凝らされている。」については、最初にバリマックス法で分析した際は因子負荷量が.35の基準を満たしていなかったが、これらの項目は他の項目にも相関性があり、球場サービスの評価を分析する上で必要と考えたため、排除せず分析を行っている。

24個に質問項目数を減らして再度分析した広島東洋カープの因子負荷行列を図表30に示す。因子数はサンプル数や質問項目数を考慮し、より単純に説明するために4つとしている。抽出された因子の解釈は因子負荷量が多い項目の順に行っている。

図表 30 広島東洋カープの探索的因子分析結果（プロマックス回転後の因子パターン）

No.	name	Question	因子			
			1	2	3	4
x8	game1	応援歌や掛け声を通して、ファン同士の一体感を感じる	<b>0.91</b>	0.15	-0.26	-0.14
x11	player1	お気に入りの選手がいる	<b>0.70</b>	0.13	-0.24	0.01
x1	expect1	観戦前に、試合の勝敗や成績について、非常に期待していた	<b>0.69</b>	0.08	-0.12	-0.13
x18	goods5	球団グッズの所有を通して自己表現ができている	<b>0.69</b>	-0.05	0.23	-0.02
x10	game3	観戦を通してそこに自分の居場所を感じる	<b>0.57</b>	-0.02	0.31	-0.05
x17	goods4	球団グッズの所有を通してファン同士の一体感を感じることができる	<b>0.56</b>	0.03	0.11	0.17
x9	game2	ラッキーセブンでファン同士の一体感を感じる	<b>0.53</b>	0.06	-0.14	0.28
x2	expect2	観戦前に、球場設備や店舗・応対など、試合以外の内容に非常に期待していた	0.48	0.23	0.03	-0.08
x7	stadium3	球場のフード・ドリンク商品は常に工夫が凝らされている	0.43	0.09	0.07	0.23
x13	player3	選手は、自分達が支えてきたという自負がある	0.41	-0.23	0.28	0.23
x24	quality2	過去1年間、球場設備や店舗、応対など試合以外の球場サービスは非常に優れていた	0.06	0.70	0.21	-0.06
x25	quality3	過去1年間、球場設備や店舗・応対には、何も不備や不都合は生じなかった	0.04	<b>0.67</b>	0.22	-0.10
x5	stadium1	観戦席はバラエティに富んだ独自性がある	0.27	<b>0.48</b>	-0.08	0.08
x16	goods3	球団グッズは球場以外の色々な場所で購入することができる	0.20	<b>0.48</b>	-0.08	0.14
x22	price2	観戦全体に使った金額や時間に見合う十分な試合・球場サービスを受けた	0.00	0.44	0.18	0.26
x12	player2	過去1年間、常に選手は全力で戦い迫力ある面白い野球を見せていた	0.14	0.33	0.15	0.08
x20	ticket2	チケットは入手しやすい	-0.42	0.09	<b>0.65</b>	-0.14
x23	quality1	過去1年間のそのチームの試合成績は非常にすぐれていた	-0.10	0.17	<b>0.58</b>	-0.04
x26	quality4	過去1年間の球場経験から、チーム・球団・球場は自分の個人的な要望に十分に答えてくれた	0.12	0.05	<b>0.57</b>	0.03
x21	price1	球場での試合や設備・店舗・応対に対し、満足するチケット代/球場サービス代である	0.19	0.26	0.32	0.07
x6	stadium2	球場の娯楽施設は常に面白いイベントを実施している	0.24	0.06	0.28	0.21
x14	goods1	球団グッズは常に新しく更新されている	-0.23	0.32	-0.15	<b>0.90</b>
x15	goods2	球団グッズはユニークさ・独自性がある	0.11	-0.09	0.00	<b>0.75</b>
因子間相関				0.62	0.43	0.73
					0.43	0.64
						0.43

因子抽出法: 最尤法  
 回転法: Kaiser の正規化を伴うプロマックス法  
 a 9 回の反復で回転が収束しました。

(出所)筆者作成

この基準で分析した因子構造では、「観戦に関する評価」「来場前の期待」「グッズの便益」に関連する各項目の因子負荷量が多いため因子1、「グッズの購入」「観客席のバラエティ」「価格対評価」など観戦の周辺サービスに関連する各項目の因子負荷量が多い因子を因子2、「試合の成績」に関連する項目の因子負荷量が多い因子3、グッズの

ユニークさ、独自性、商品開発サイクルの早さに関する質問に関する因子を因子4に分解するのが適当だと判断した。いずれの因子にも高い負荷量を持たない項目、また複数の因子に同程度の負荷量を与えている項目については、その意味を考えながら取捨選択を繰り返し、何度か分析を繰り返した上で、上記の因子を指定した。

### 第三項 広島カープの探索的因子分析結果

第1因子は、「応援歌や掛け声を通してファン同士の一体感を感じる。」「球団グッズの所有を通して自己表現が出来ている。」「観戦を通してそこに自分の居場所を感じる。」「球団グッズの所有を通してファン同士の一体感を感じることができる。」といった項目が高い負荷を示しており、自己実現、自己表現、自分の居場所に関連した内容の項目群という事ができる。この因子を「ファン同士の一体感と自己実現」と命名する。

第2因子は、「球団のグッズは常に更新されている・どこでも買える」「観客席はバラエティにあふれている」などの項目が高い因子負荷量となっている。球団のグッズが応援グッズであることを考えると、観戦と関連性の高い周辺サービスに関連した内容の項目群といえよう。これらの因子を「観戦と関連の高い周辺サービス」因子と命名する。

第3因子は「試合成績」、第4因子は「グッズ」希求の「球団グッズの独自性」と命名する。また、第一因子の中には「お気に入りの選手がいる」「観戦前に試合の勝敗や成績について、非常に期待していた」といった選手への愛着、試合結果への期待も強く観測されるため、「観戦を通したファン同士の一体感」から感じる便益の根幹には野球の試合というコアなサービスからの強い影響を踏まえていることを特筆しておく必要がある。

各因子を構成する下位尺度の内的整合性の高さを検証するために $\alpha$ 係数を用いてその信頼度を検証した。信頼性統計量のCronbachのアルファ値をそれぞれ求めたところ、第1因子「ファン同士の一体感と自己実現」で $\alpha = .871$ 、「観戦と関連の高い周辺サービス」で $\alpha = .813$ 、「試合成績」で $\alpha = .593$ 、「球団グッズの独自性」は $\alpha = .786$ となり、「試合成績」はやや低い数値となったが、それ以外は十分に内的整合性がとれることが確認できた。以上の通り、広島カープのファンに与える、球団のサービス品質に関する因子は、野球観戦というスポーツマーケティングの特性を考慮し上の4要素に分解できる。次に因子毎に、高い負荷量を示している項目の合計点を求めることで下位尺度得点を算出した。各得点の平均値及び標準偏差は図表31の通りである。さらに、各尺度間の相関係数も示している。それぞれの尺度間は互いに有意な相関を示している。

図表 31 広島カープファンの野球観戦 各因子間の相関と平均値・標準偏差

	第1因子	第2因子	第3因子	第4因子	平均 <i>M</i>	標準偏差 <i>SD</i>
第1因子 「ファン同士の一体感と自己実現」		.683**	.195**	.618**	32.19	5.29
第2因子 「観戦と関連の高い周辺サービス」			.313**	.609**	15.81	2.89
第3因子 「試合成績」				.169*	8.22	2.36
第4因子 「球団グッズの独自性」					8.21	1.53

\*\* 相関係数は 1% 水準で有意

\* 相関係数は 5% 水準で有意

N=200

(出所)筆者作成

#### 第四項 横浜 DeNA ベイスターズの探索的因子分析結果

次に、同様の方法で行なった横浜 DeNA ベイスターズの分析結果を述べる。

図表 32 横浜 DeNA ベイスターズの探索的因子分析結果

(プ

ロマックス回転後の因子パターン)

No.	name	Question	因子			
			1	2	3	4
x21	price1	球場での試合や設備・店舗・応対に対し、満足するチケット代/球場サービス代である	<b>0.90</b>	-0.12	-0.03	-0.09
x22	price2	観戦全体に使った金額や時間に見合う十分な試合・球場サービスを受けた	<b>0.89</b>	0.02	-0.10	-0.08
x19	ticket1	チケットの種類(客席の種類)はいろいろ選べる	<b>0.88</b>	-0.11	-0.04	-0.24
x24	quality2	過去1年間、球場設備や店舗、応対など試合以外の球場サービスは非常に優れていた	<b>0.67</b>	-0.01	0.19	0.00
x25	quality3	過去1年間、球場設備や店舗・応対には、何も不備や不都合は生じなかった	<b>0.67</b>	-0.15	0.18	-0.19
x26	quality4	過去1年間の球場経験から、チーム・球団・球場は自分の個人的な要望に十分に答えてくれた	<b>0.62</b>	0.13	0.09	-0.11
x23	quality1	過去1年間のそのチームの試合成績は非常にすぐれていた	<b>0.57</b>	0.21	-0.06	0.01
x12	player2	過去1年間、常に選手は全力で戦い迫りある面白い野球を見せていた	<b>0.49</b>	0.26	-0.03	0.17
x5	stadium1	観戦席はバラエティに富んだ独自性がある	<b>0.48</b>	-0.03	0.30	0.04
x7	stadium3	球場のフード・ドリンク商品は常に工夫が凝らされている	<b>0.47</b>	-0.11	0.15	0.35
x11	player1	お気に入りの選手がいる	<b>0.46</b>	0.32	-0.23	0.10
x16	goods3	球団グッズは球場以外の色々な場所で購入することができる	0.45	0.08	0.27	-0.18
x15	goods2	球団グッズはユニークさ・独自性がある	0.38	0.05	0.25	-0.01
x6	stadium2	球場の娯楽施設は常に面白いイベントを実施している	0.34	0.25	0.07	0.19
x1	expect1	観戦前に、試合の勝敗や成績について、非常に期待していた	-0.11	<b>0.87</b>	-0.02	-0.07
x3	expect3	観戦前に、自分の個人的な要望に対して十分答えてくれると期待していた	-0.03	<b>0.65</b>	0.14	-0.12
x9	game2	ラッキーセブンでファン同士の一体感を感じる	0.34	<b>0.47</b>	-0.02	-0.05
x2	expect2	観戦前に、球場設備や店舗・応対など、試合以外の内容に非常に期待していた	-0.04	0.42	0.21	0.09
x18	goods5	球団グッズの所有を通して自己表現ができる	0.15	-0.05	<b>0.73</b>	-0.01
x17	goods4	球団グッズの所有を通してファン同士の一体感を感じる事ができる	0.09	0.07	<b>0.57</b>	0.08
x13	player3	選手は、自分達が支えてきたという自負がある	-0.17	0.31	<b>0.52</b>	-0.36
x10	game3	観戦を通してそこに自分の居場所を感じる	0.05	0.35	0.44	-0.02
x8	game1	応援歌や掛け声を通して、ファン同士の一体感を感じる	0.10	0.11	0.42	0.31
x14	goods1	球団グッズは常に新しく更新されている	0.35	-0.06	0.39	0.13
x20	ticket2	チケットは入手しやすい	0.28	0.09	0.01	<b>-0.76</b>
因子間相関				0.63	0.71	0.54
					0.64	0.39
						0.46

因子抽出法: 最尤法

回転法: Kaiser の正規化を伴うプロマックス法

a 8 回の反復で回転が収束しました。

(出所)筆者作成

横浜 DeNA ベイスターズの因子構造は、「球場体験の品質に関する評価」「チケットの種類に対する評価」に関連する各項目の因子負荷量が多い因子を因子 1、「試合成績への期待」「観戦体験に関する期待」に関する因子 2、「グッズの所有」に関する負荷量の多い因子を因子 3、「チケットの購入」に関する因子 4 に分解するのが適当だと判断した。

第 1 因子は、「球場での試合や設備・店舗・応対に対し、満足するチケット代/球場サービス代である」「観戦全体に使った金額や時間に見合う十分な試合・サービスを受けた」「過去 1 年間、球場設備や店舗・応対など試合以外の球場サービスは非常に優れていた」「チケットの種類は色々選べる」といった項目が高い負荷を示しており、試合とは関係ない球場体験に関するサービス品質の項目群という事ができる。この因子を「**球場体験の総合的な満足感**」と命名する。

第 2 因子は、「観戦前に、試合の勝敗や成績について、非常に期待していた」「観戦前に、自分の個人的な要望に対して十分答えてくれると期待していた」「観戦前に、球場設備や店舗・応対など、試合以外の内容に非常に期待していた」項目が高い因子負荷量を示しており、観戦前のチームや球場に対する期待に関する因子であると言える。この因子を「**チーム・球場への期待**」と解釈する。

第 3 因子は、「球団グッズの所有を通して自己表現ができています」「球団グッズの所有を通してファン同士の一体感を感じることができる」の項目が高い負荷となっている。球団のグッズは応援グッズ・応援とは関係ないグッズの両方である可能性が考えられるが、ここでは、同じ因子を構成する下位尺度の中に、観戦に関する項目がやや高い傾向があることから、観戦に関するグッズの所有であることが考えられる。これらの因子を「**グッズの所有と観戦を通した一体感と自己実現**」因子とする。

第 4 因子は「チケットは入手しやすい」という項目であるが、構成する項目が 1 個となったため、ここでは注目に対する因子としては扱わないこととした。

次に信頼性統計量の Cronbach のアルファ値をそれぞれ求めたところ、「球場体験の総合的な満足感」は  $\alpha = .914$  と高く、「チーム・球場への期待」で  $\alpha = .68$ 、「グッズの所有と観戦を通した一体感と自己実現」で  $\alpha = .739$  となり、「チーム・球場への期待」はやや低い数値となったが、十分に内的整合性はとれると判断した。

## 第五項 読売ジャイアンツの探索的因子分析結果

最後に、読売ジャイアンツの分析結果を以下に述べる。

図表 33 読売ジャイアンツの探索的因子分析結果  
(プロマックス回転後の因子パターン)

No.	name	Question	因子			
			1	2	3	4
x11	player1	お気に入りの選手がいる	<b>0.76</b>	-0.28	0.21	0.07
x12	player2	過去1年間、常に選手は全力で戦い迫力ある面白い野球を見せていた	<b>0.73</b>	0.16	-0.02	-0.12
x25	quality3	過去1年間、球場設備や店舗・対応には、何も不備や不都合は生じなかった	<b>0.69</b>	0.03	-0.11	0.08
x19	ticket1	チケットの種類(客席の種類)はいろいろ選べる	<b>0.65</b>	0.09	-0.03	-0.06
x8	game1	応援歌や掛け声を通して、ファン同士の一体感を感じる	<b>0.53</b>	0.21	-0.02	0.18
x1	expect1	観戦前に、試合の勝敗や成績について、非常に期待していた	<b>0.52</b>	-0.20	0.09	0.25
x22	price2	観戦全体に使った金額や時間に見合う十分な試合・球場サービスを受けた	0.49	0.21	-0.08	0.24
x21	price1	球場での試合や設備・店舗・対応に対し、満足するチケット代/球場サービス代である	0.38	0.35	-0.15	0.25
x23	quality1	過去1年間のそのチームの試合成績は非常にすぐれていた	0.36	0.24	0.27	-0.12
x26	quality4	過去1年間の球場経験から、チーム・球団・球場は自分の個人的な要望に十分に答えてくれた	0.34	0.19	0.31	-0.01
x5	stadium1	観戦席はバラエティに富んだ独自性がある	-0.21	<b>0.71</b>	-0.05	0.27
x15	goods2	球団グッズはユニークさ・独自性がある	0.26	<b>0.71</b>	-0.13	-0.14
x7	stadium3	球場のフード・ドリンク商品は常に工夫が凝らされている	0.04	<b>0.67</b>	0.03	-0.06
x6	stadium2	球場の娯楽施設は常に面白いイベントを実施している	0.01	<b>0.65</b>	0.17	-0.04
x18	goods5	球団グッズの所有を通して自己表現ができています	-0.21	<b>0.63</b>	0.25	0.17
x17	goods4	球団グッズの所有を通してファン同士の一体感を感じることができる	0.05	<b>0.52</b>	0.17	0.12
x16	goods3	球団グッズは球場以外の色々な場所で購入することができる	0.09	<b>0.50</b>	0.19	-0.14
x24	quality2	過去1年間、球場設備や店舗、対応など試合以外の球場サービスは非常に優れていた	0.29	<b>0.49</b>	-0.02	0.12
x14	goods1	球団グッズは常に新しく更新されている	0.35	0.41	0.05	-0.23
x10	game3	観戦を通してそこに自分の居場所を感じる	0.13	-0.07	<b>0.76</b>	0.03
x13	player3	選手は、自分達が支えてきたという自負がある	-0.21	0.26	<b>0.59</b>	0.07
x9	game2	ラッキーセブンでファン同士の一体感を感じる	0.22	0.09	<b>0.49</b>	0.03
x3	expect3	観戦前に、自分の個人的な要望に対して十分答えてくれると期待していた	0.07	0.12	0.39	0.18
x2	expect2	観戦前に、球場設備や店舗・対応など、試合以外の内容に非常に期待していた	0.08	-0.04	0.13	0.70
因子間相関				0.69	0.61	0.38
					0.66	0.47
						0.45

因子抽出法: 最尤法

回転法: Kaiser の正規化を伴うプロマックス法

a 11 回の反復で回転が収束しました。

(出所)筆者作成

読売ジャイアンツの因子構造は、「選手の評価」「試合の評価」に関連する各項目の因子負荷量が多い因子を因子1、「グッズ」「球場サービス」に関する項目を因子2、「観戦体験」に関する負荷量が多い因子を因子3、「観戦前の期待」に関する因子4に分解するのが適当だと判断した。

第1因子は、「お気に入りの選手がいる」「過去1年間、常に選手は全力で戦い迫力ある面白い野球を見せていた」「観戦前に、試合の勝敗や成績について、非常に期待していた」といった項目が高い負荷を示しており、選手のクオリティ、試合内容のクオリティや成績の良し悪しに関する項目群という事ができる。この因子を「選手と試合のクオリティ」と命名する。

第2因子は、「観戦席はバラエティに富んだ独自性がある」「球団グッズはユニークさ・独自性がある」「球場のフード・ドリンク商品は常に工夫が凝らされている」項目が高い

因子負荷量を示しており、試合周辺の関連サービスに関する因子であることが言える。これを「**球場体験の総合的な充実度**」因子と命名することとする。

第3因子は、「観戦を通してそこに自分の居場所を感じる」「選手は自分達が支えてきたという自負がある」「ラッキーセブンでファン同士の一体感を感じる」項目が高い負荷となっており、「**観戦体験の総合的な充実度**」因子とする。

第4因子は「観戦前に、球場設備や店舗・応対など、試合以外の内容に非常に期待していた」という項目に対する因子負荷量が高く、「東京ドームでの観戦体験に対する期待」に影響を受けていると思われたが、構成する項目が1個となったため、注目に対する因子としては扱わないこととした。

次に信頼性統計量の Cronbach のアルファ値をそれぞれ求めたところ、「**選手と試合のクオリティ**」は $\alpha = .862$ 、「**球場体験の総合的な充実度**」で $\alpha = .888$ 、「**観戦体験の総合的な充実度**」で $\alpha = .771$ となり、十分に内的整合性はとれると判断した。

## 第六項 因子分析の結果まとめ

球団のサービス品質への評価に対する因子分析結果のまとめとして言えることは、まず確認的因子分析の結果、3球団に共通して、サービス品質の評価を構成する潜在因子は顧客期待、知覚品質、知覚価値、観戦体験、球場体験、選手、グッズであり、その構造は3球団で共通していることが検証された。

次に、探索的因子分析の結果、広島カープ・横浜 DeNA ベイスターズ・読売ジャイアンツの3球団は全く異なる因子構造となった。そのため各球団のファンが野球観戦をはじめとした球団のサービスに対して感じている第一の便益の種類は異なると解釈できる。

- 広島カープのファンは試合観戦を通じたファン同士の一体感から一番強い影響を受けており、その体験から自己実現を強く感じている
- 横浜ベイスターズのファンは球場体験の総合的な満足感に一番影響を受けている
- 読売ジャイアンツのファンはお気に入りの選手が試合で高いパフォーマンスを出すことに一番強い影響を受けている

この因子分析の結果を根拠に、広島カープの品質評価に関する独自性に関する仮説1~4の検証結果を導いた。

## 第七項 品質評価に関する仮説 1～4 の検証結果

**仮説 1:**「広島カープファンは他の球団のファンと比べて、試合成績より観戦体験を重視している。」は、支持された。

この仮説は、広島カープファンは試合の勝敗より観戦体験そのものに価値を感じているのではという予想から設定した。探索的因子分析の結果から、「ファン同士の一体感と自己実現」が第 1 因子として検出され、その中でも「応援歌や掛け声を通して、ファン同士の一体感を感じる」という下位尺度に対する因子負荷量が最も高かった。そのため、観戦体験から一番影響を受けている傾向にあり、カープのファンが一番重視している要素と言える。

これに対し、横浜 DeNA ベイスターズは、第 1 因子が「球場体験の総合的な満足感」で、試合や設備、店舗、 応対への品質対価格満足といった全体的な球場サービスの因子負荷量が高く、 観戦体験やファンの一体感よりも総合的な球場体験を重視していると解釈できる。読売ジャイアンツのファンは「選手と試合のクオリティ」が第 1 因子であり、試合成績より観戦体験をより重視しているとは言えないと解釈できる。

このことから、仮説 1 は支持された。ただし、試合成績に対する広島カープファンの評価については、「観戦前に、試合の勝敗や成績について、非常に期待していた」観測変数に、ファン同士の一体感に続いて高い因子負荷量が確認されており、試合成績は重視していない訳ではないと言える。つまり、カープファンにとっての「観戦体験」とは、「試合の勝敗に対する期待を前提とした観戦体験」と解釈する。

**仮説 2:**「広島カープファンは観戦体験から一体感の便益をより強く受けている。」は、支持された。

この仮説はカープファンが観戦を通したファン同士の一体感に高い価値を感じているのではという予想から設定した。カープファンは第 1 因子の中でも「応援歌や掛け声を通して、ファン同士の一体感を感じる」項目の因子負荷量が最も高い。観戦体験からの便益である「一体感」である同項目については、読売ジャイアンツのファンも共通性の高い因子として確認されているが、その因子負荷量が広島カープより弱く、それ以上に選手や試合のクオリティを表す因子負荷量の方が高い。横浜 DeNA ベイスターズのファンは「応援歌や掛け声を通して、ファン同士の一体感を感じる」項目については、因子分析において共通性・因子負荷量が低かったことより、観戦体験に強い影響を与える要素として確認され

なかった。このことから、カープファンは3球団の中で相対的に最も観戦時のファンコミュニティに価値を感じているということが言える。

**仮説3：「広島カープファンは（試合とは関係ない）球場体験への評価が高い。」は、棄却された。**

仮説3の仮説構築にあたり根拠とした「試合とは関係ない球場体験」は、広島ズームズームスタジアムが2009年に新しく開場され、試合に関係ないエンタテインメント性の高いサービスも提供されていることから、試合というコアプロダクトの周辺サービスとして高く評価されているという予想だったが、本調査においてはその傾向は見られなかった。

試合観戦に関する第1因子の次に強かったのは、「観戦と関連の高い周辺サービス」の第2因子であり、試合観戦と親和性の高い応援グッズや観客席の要素であった。それに対して、試合とは関係ない球場体験として評価が高いと予想していた「飲食サービス」や「コンコースなどでのイベント」に関しては、共通性が低く、観戦体験ほど強い影響を与えていないことがわかった。

一方で、横浜DeNAファンは、第1因子として「球場体験の総合的な満足感」が強い寄与率であることが確認されている。そのため、試合と関連の低い周辺サービスに対する評価は広島カープのファンより強いと推察できる。

**仮説4：「広島カープファンは球団グッズを通して「自己表現」という便益をより強く感じている。」は支持された。**

球団グッズは、不確実性の高い「試合の勝敗」に対して、経営側でコントロールできる変数として、広島カープが経営戦略として取り組んでいる重要項目である。筆者の経験<sup>33</sup>からもカープの商品開発への力の入れ様を実感しており、この仮説を設定した。

分析の結果、広島カープファンの「球団グッズの所有を通して自己表現ができている」という項目は、最も影響力の強い第1因子である「ファン同士の一体感と自己実現」を構成する尺度であり、図表30で因子負荷量も0.69という高さであることが確認された。ま

---

<sup>33</sup> 筆者の母校である「ノートルダム清心中・高等学校」では、同校の設立70周年とカープの70周年を記念して、カープとコラボした「オリジナルTシャツ」を作り、同窓会で販売している。ある一定の基準を満たせば、ロイヤルティの使用はある程度自由にできることが推測できる。

た、観戦に関する尺度と共通性の高い項目であることから、ユニフォームやTシャツ、カンフーバットなど試合応援に関連するグッズであることが推測される。

それに対して、グッズを通した自己表現は、横浜 DeNA は第3 因子の「グッズの所有と観戦を通した一体感と自己表現」、読売ジャイアンツは第2 因子の「球場体験の総合的な満足度」を構成する尺度として確認されているが、それらは第2、第3 因子であるため、カープファンが3 球団のうち相対的に最も強く影響されていることが明らかとなった。

## 第四節 ロイヤルティ形成に関する共分散構造分析

### 第一項 従属変数の平均値と標準偏差

次に、共分散構造分析によるロイヤルティ構造の検証を行うに当たり、質問項目 34 個の従属変数に対して、独立変数と同じように回答項目の平均値、標準偏差を算出した結果を図表 34 に示す。

図表 34 従属変数の質問項目 平均値と標準偏差

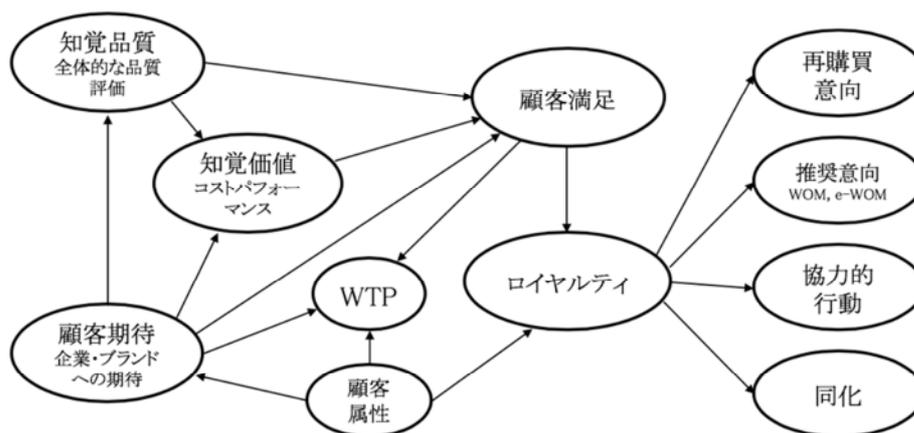
No.	name	Question	広島 M	S.D.	横浜 M	S.D.	巨人 M	S.D.
y1	satisfy1	過去1年間の観戦経験がふまえて、その球団・チームに非常に満足している	3.7	1.1	3.9	1.0	3.5	1.0
y2	satisfy2	過去1年間の観戦経験から、そのチームのファンだったことは、非常に良い選択だった	4.3	0.9	4.1	0.9	3.8	1.0
y3	satisfy3	その球団・チームはあなたの生活を非常に豊かにしている	4.1	0.9	3.7	0.9	3.5	1.0
y4	repur.1	今後1年間で、これまでよりも頻繁にその球場を利用したい	4.0	0.9	3.8	1.0	3.5	1.0
y5	repur.2	これからもその球場を利用し続けたい	4.4	0.9	4.2	0.9	4.0	0.9
y6	repur.3	その球場が遠くても、足を運びたい	3.7	1.1	3.4	1.2	3.2	1.1
y7	repur.4	今後1年間で、これまでよりも頻繁にシーズンチケットを買いたい	3.8	1.1	3.2	1.2	3.2	1.1
y8	repur.5	今後、シーズンシート（年間指定席）を継続して購入したい	2.9	1.4	2.5	1.2	2.7	1.2
y9	repur.6	今後1年間で、チームのTV試合放送をこれまでよりも頻繁にチェックしたい	4.1	0.9	3.8	1.0	3.6	1.1
y10	repur.7	今後1年間で、これまでよりも頻繁に球団グッズを買いたい	3.4	1.1	3.2	1.0	3.1	1.1
y11	repur.8	今後1年間、より多様な球団グッズを購入したい	3.4	1.2	3.1	1.1	3.0	1.2
y12	repur.9	今後、長期間にわたり、ファンクラブに入会したい	3.7	1.2	3.3	1.1	3.2	1.1
y13	wom1	観戦した体験をFacebookでよく発信している	2.0	1.3	1.9	1.1	2.2	1.3
y14	wom2	チームの公式Facebookページをよく使う	2.2	1.3	2.3	1.3	2.5	1.3
y15	wom3	観戦した体験をTwitterでよく発信している	2.0	1.3	2.1	1.2	2.3	1.3
y16	wom4	チームの公式Twitterをよく使う	2.2	1.3	2.5	1.4	2.7	1.4
y17	wom5	観戦した体験をInstagramでよく発信している	2.1	1.3	1.9	1.2	2.3	1.3
y18	wom6	チームの公式Instagramをよく使う	2.2	1.3	2.2	1.3	2.5	1.3
y19	wom1	観戦した体験を身近な人（家族・友人・知人）に会った時よく話す	4.1	0.9	3.7	1.0	3.7	1.0
y20	wom2	チームや球団について身近な人（家族・友人・知人）に会った時好ましい話題としてよく話す	4.2	0.9	3.7	0.9	3.6	1.0
y21	loyalty1	そのチームに非常に愛着がある	4.3	0.8	4.0	0.9	3.9	0.9
y22	loyalty2	そのチームに非常に信頼がある	4.1	0.8	3.8	0.8	3.6	0.9
y23	loyalty3	そのチームに非常に誇りを感じる	4.2	0.8	3.8	0.9	3.7	0.9
y24	loyalty4	球団の拠点がある地域に強い愛着がある	4.2	0.9	3.9	1.0	3.4	1.0
y25	identify1	ファンの他のメンバーと自分は同じ目的を共有している	3.8	0.9	3.5	0.9	3.3	1.0
y26	identify2	自分がチームのファンに属していることを自覚している	4.0	0.9	3.7	0.9	3.6	0.9
y27	identify3	誰かがそのチームを非難したら、自分のことをさげすまれたように感じる	3.6	1.1	3.2	1.1	3.1	1.1
y28	identify4	チームの成功は私の成功と同じだ	3.4	1.1	3.0	1.1	2.9	1.1
y29	identify5	チームについて話すとき、「彼ら」ではなく「私たち」という言葉を使う	3.0	1.3	2.6	1.1	2.8	1.1
y30	identify6	（もし子どもがいたら）、自分の子どもにもファンになってほしい	4.2	0.9	3.7	1.0	3.6	1.0
y31	corp.1	チームのファンが問題を抱えていたら（チケットの購入など）、助けたい	3.6	0.9	3.3	0.9	3.2	1.0
y32	corp.2	周囲の人をそのチームの応援観戦によく誘う	3.4	1.1	3.0	1.1	3.3	1.0
y33	corp.3	ファンコミュニティに貢献できるよう、最新の情報を追いつける	3.4	1.0	3.2	1.0	3.1	1.0
y34	corp.4	そのチームが資金的に困窮したら、寄付したい	3.8	1.0	3.3	1.0	3.0	1.0

(出所)筆者作成

## 第二項 サービス・クオリティ、顧客満足度とロイヤルティとの関係

球団のサービス・クオリティと顧客満足度、ロイヤルティの構造形成がどのような因果関係で成り立っているのか明らかにするため、JCSI のロイヤルティ形成構造モデルを参考にし、独自の要素を加えた図表 35 の仮説モデルを作成している。

図表 35 検証する仮説モデル



(出所)筆者作成 注) ○は潜在変数。観測変数、誤差項は省略。

仮定した構成概念は、JCSI の項目を参考に設定した「知覚品質」「知覚価値」「顧客期待」「顧客満足」「ロイヤルティ」「再購買意向」「推奨意向」に加えて、独自の構成概念「協力的行動」と「同化」を設定した。「協力的行動」とは、チームやファンコミュニティにとって協力的な行動をとる意向を表しており、「同化」はチームやファンコミュニティとの一体感、自己同一意向を表している。それらの構成概念の程度が強いほど、球団への貢献度が高くなり、より強いロイヤルティの度合いを測る指標とした。これは、羽藤(2019)<sup>18</sup>を参考に作成した構成概念で、リレーションシップ・マーケティングやブランド・コミュニティ形成の領域において示唆が得られることも目的としている。最後に、球団の収益への貢献度を測る指標である、使用金額の傾向「Willingness to Pay(WTP)」と、応援年数やファンクラブの加入状況、年齢や性別、子どもの有無など、ロイヤルティに影響を与えそうな顧客属性を構成概念に追加している。

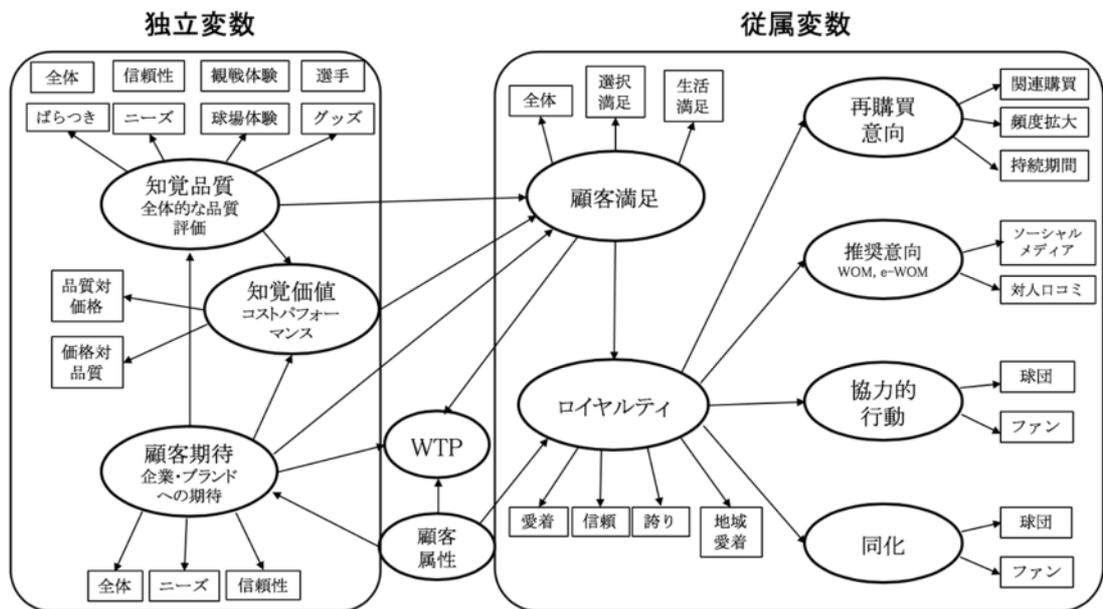
これらの構成概念が構成する下位尺度の概要は、JCSI を参考に作成し、独自の項目を加えた下記図表 36 とする。JCSI では、ロイヤルティを構成する項目は再購買意向とされているが、本論文では、野球観戦・野球ファンの特性と、スポーツリレーションシップ・マー

ケテイングに関する先行研究 (Gashaw Abeza, David Finch 他, 2019) <sup>20</sup> を参考にした上で、以下のコミットメントに関する項目をロイヤルティ因子の下位尺度とした。

- そのチームに非常に愛着がある。
- そのチームに非常に信頼がある。
- そのチームに非常に誇りを感じる。
- 球団の拠点がある地域に強い愛着がある。

また、推奨傾向については、対人口コミ(WOM)の他にソーシャルメディアの影響(e-WOM)を測る項目を追加している。

図表 36 検証する仮説モデルと各因子を構成する尺度の概要



(出所) JCSI を参考に筆者作成 注) ○は潜在変数、□は観測変数。誤差項は省略。

上記の仮説モデルに沿って事前に設定した独立変数と従属変数の全項目を使い、共分散構造分析を用いて検証を行う。まず、上記の統一モデルに沿って、全球団のファンを対象として検証する。次に各球団のファンに絞った共分散構造分析を行い、広島カープのロイヤルティ形成の構造と他球団の違いを検証する。

### 第三項 3 球団統一モデルの検証

3 チーム統一モデルとして、全球団のデータをもとに、ロイヤルティ形成の因果モデルを検証した。図表 37 に示すように、 $p < .001$  (0.1%) の高水準で有意な推定値 (標準化推定値) が得られた変数間と、得られなかった変数間に分かれた。

図表 37 ロイヤルティ形成構造モデルにおけるパス係数の推定

因子間の関係		推定値	確率
顧客期待	<--- 顧客属性	-0.088	0.132
知覚品質	<--- 顧客期待	0.781	***
知覚価値	<--- 知覚品質	1.049	***
知覚価値	<--- 顧客期待	-0.178	0.022
顧客満足	<--- 顧客期待	0.513	***
顧客満足	<--- 知覚品質	0.418	0.009
顧客満足	<--- 知覚価値	0.094	0.45
ロイヤルティ	<--- 顧客満足	0.948	***
ロイヤルティ	<--- 顧客属性	0	0.987
再購買意向	<--- ロイヤルティ	0.89	***
協力的行動	<--- ロイヤルティ	0.835	***
推奨意向	<--- ロイヤルティ	0.294	***
同化	<--- ロイヤルティ	0.908	***
WTP	<--- 顧客属性	-0.372	0.156
WTP	<--- 顧客満足	-0.236	0.7
WTP	<--- 顧客期待	-0.24	0.68

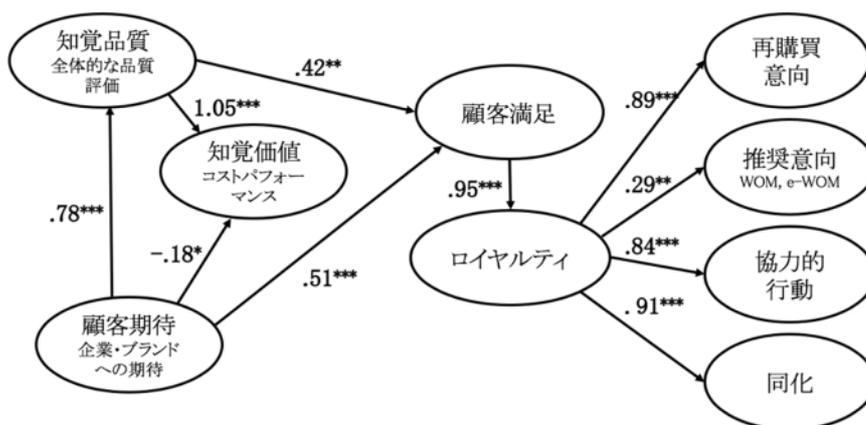
(出所)筆者作成 注) \*\*\* $p < .001$  水準で有意

適合度指標は、GFI=.644, AGFI=.62, CFI=.739, RMSEA=.064 であった。GFI は一般的に.9 以上であれば説明力があると判断されるが、「変数が 30 以上のパス図の場合は、GFI が.9 を超えていなくても、GFI の低さの理由だけでそのパス図を捨てる必要はない」<sup>30</sup> という見解もあり、当該分析においては変数が 60 個以上とその数を大きく上回ることから、説明力が無いとは判断できないと考える。また、RMSEA は当てはまりが良くないとされる.1 以上ではなく、適合の指標とされる.05 以下に近いため、本論文では妥当な結果と判断した。

0.1%水準で有意となったパスは、「顧客期待から知覚品質への影響」、「知覚品質から知覚価値への影響」、「顧客期待から顧客満足への影響」、「顧客満足からロイヤルティへの影響」、「ロイヤルティから再購買意向への影響」、「ロイヤルティから協力的行動への影響」、「ロイヤルティから推奨意向 (SNS・ロコミ) への影響」、「ロイヤルティから同化意向への影響」であった。その他のパスは、1%水準で有意だったのが「知覚品質から顧客満足への影響」、5%水準で有意になったのが「顧客期待から知覚価値への影響」で

あった。5%水準で有意とならなかったパスは、JCSIの一般的な構造モデルでは有意になるとされている「知覚価値から顧客満足への影響」と、独自に設定した「顧客属性から顧客期待への影響」、「顧客属性からロイヤルティへの影響」、「顧客属性からWTPへの影響」、「顧客満足からWTPへの影響」、「顧客期待からWTPへの影響」である。5%水準で有意だったパスのみ記載したパス図を下記に示す。

図表 38 顧客満足とロイヤルティの構造 全球団統一モデル (有意なパスのみ記載)



適合度指標 n=600, GFI=.644, AGFI=.62, CFI=.739, RMSEA=.064  
 注) 図中のパス係数は標準化係数を表す。  
 有意なパスのみ記載。\*\*\* 0.1%水準, \*\* 1%水準, \* 5%水準で有意。  
 観測変数, 誤差変数は省略。

(出所)筆者作成

一般的なサービス業の企業活動について消費者の顧客満足度とロイヤルティの因果関係を表したJCSIモデルは、本稿のプロ野球ビジネスでの検証では、一部合致しないことがわかった。一般的な有形・無形の財を扱うサービス業の企業においては、企業やブランドへの期待が全体のサービス品質の評価に繋がり、サービス品質の評価やコストパフォーマンスが顧客満足に影響を与えるとされている。しかし、野球観戦の提供という事業の特性が、予測することのできない試合の勝敗という不確定な要素がファンの満足度に大きな影響を与えるため、ロイヤルティ形成の構造は異なることが明らかとなった。

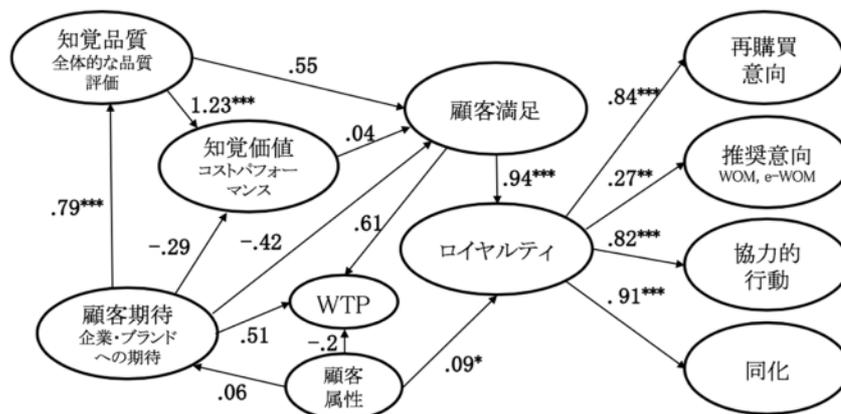
特筆すべき点として、サービス品質の評価である知覚品質から顧客満足への影響は有意となったが他の  $p < .001$  (0.1%)水準で有意となった要素と比べると低い1%水準であった。また顧客期待から知覚価値への影響については有意だが低い5%水準で、知覚価値から顧客満足への影響が5%水準で有意にならなかった。これらの結果から、プロ野球ビジネスにおいて、コアプロダクトである試合観戦は対価が物ではなく不確実性の高い主観的な体験であ

るため、客観的な知覚品質やコストパフォーマンスでは顧客満足を測りきれないことが推察できる。

#### 第四項 広島東洋カープモデルの検証と他球団との比較

次に、各球団別に検証した。カープファンへのパス図と、他球団と比較した結果を示す。

図表 39 広島東洋カープ 顧客満足とロイヤルティの構造



適合度指標 GFI=.539, AGFI=.507, CFI=.648, RMSEA=.078

注) 図中のパス係数は標準化係数を表す。  
\*\*\* 0.1%水準, \*\* 1%水準, \* 5%水準で有意。  
観測変数, 誤差変数は省略。

(出所)筆者作成

図表 40 構造モデルにおけるパス係数の推定値 3球団の比較 (全ての因子)

因子間の関係	3球団統一		広島カープ		横浜DeNA		読売ジャイアンツ	
	推定値	確率	推定値	確率	推定値	確率	推定値	確率
顧客期待 <--- 顧客属性	-0.09	0.13	0.06	0.45	-0.08	0.42	-0.10	0.32
知覚品質 <--- 顧客期待	0.78	***	0.79	***	0.74	***	0.81	***
知覚価値 <--- 知覚品質	1.05	***	1.23	***	1.11	***	0.81	***
知覚価値 <--- 顧客期待	-0.18	*	-0.29	0.06	-0.31	**	0.06	0.69
顧客満足 <--- 顧客期待	0.51	***	0.42	0.15	0.49	**	0.87	***
顧客満足 <--- 知覚品質	0.42	**	0.55	0.68	0.28	0.31	0.20	0.31
顧客満足 <--- 知覚価値	0.09	0.45	0.04	0.97	0.27	0.19	-0.03	0.83
ロイヤルティ <--- 顧客満足	0.95	***	0.94	***	0.91	***	0.90	***
ロイヤルティ <--- 顧客属性	0.00	0.99	0.09	*	-0.08	0.14	-0.11	*
再購買意向 <--- ロイヤルティ	0.89	***	0.84	***	0.85	***	0.94	***
協力的行動 <--- ロイヤルティ	0.84	***	0.82	***	0.80	***	0.88	***
推奨意向 <--- ロイヤルティ	0.29	***	0.27	**	0.27	**	0.56	***
同化 <--- ロイヤルティ	0.91	***	0.91	***	0.88	***	0.92	***
WTP <--- 顧客属性	-0.37	0.16	-0.20	0.53	-0.07	0.62	-0.32	*
WTP <--- 顧客満足	-0.24	0.70	0.61	0.64	-0.56	0.33	-0.68	0.45
WTP <--- 顧客期待	-0.24	0.68	0.51	0.66	0.71	0.28	0.47	0.60

(出所)筆者作成 注) \*\*\*p<.001水準、\*\*p<.01水準、\*p<.05で有意。

まず、3球団統一モデルと同様に、全てのチームで顧客満足からロイヤルティ、ロイヤルティから再購買意向、同化意向、協力的行動意向へのパス係数が高度な  $p < .001(0.1\%)$ 水準で有意となった。また知覚価値から顧客満足への影響は統一モデルと同様に5%水準で有意とならなかった。そして、3球団統一モデルの結果とは異なり、品質から満足は3球団に共通して5%水準で有意とならなかった。全ての球団において、野球観戦・球場体験の全体的な品質評価やチケット・球場サービスのコストパフォーマンスは顧客満足に影響を与えとは言いきれないことがわかった。

図表 41 顧客満足とロイヤルティの構造モデル 3球団の比較 (概要)

チーム	パス係数(標準化係数)										適合度指標			
	期待 ↓ 品質	期待 ↓ 価値	期待 ↓ 満足	品質 ↓ 価値	品質 ↓ 満足	満足 ↓ ロイヤルティ	ロイヤルティ ↓ 再購買	ロイヤルティ ↓ 推奨	ロイヤルティ ↓ 協力	ロイヤルティ ↓ 同化	GFI	AGFI	CFI	RMSEA
3球団統一モデル	.78***	-.18*	.51***	1.05**	.42**	.95***	.89***	.29**	.84***	.91***	.644	.62	.739	.064
広島東洋カープ	.79***			1.23***		.94***	.84***	.27**	.82***	.91***	.539	.507	.648	.078
横浜DeNAベイスターズ	.74***	-.31*	.49**	1.11***		.91***	.85***	.27**	.8***	.88***	.563	.533	.677	.074
読売ジャイアンツ	.81***		.87***	.81***		.9***	.94***	.56***	.88***	.92***	.518	.485	.682	.073

注)パス係数が空欄の箇所は5%水準で有意ではないことを表す。

\*\*\* 0.1%水準, \*\* 1%水準, \* 5%水準で有意。

(出所)筆者作成

次に、チーム毎の違いが出た部分として特筆すべき点は、1点目に顧客期待から顧客満足の因果関係である。期待から満足へのパス係数は、読売ジャイアンツでは  $p < .001(0.1\%)$ という高水準で、横浜DeNAベイスターズは  $p < .01(1\%)$ 水準で有意となったものの、広島カープは5%水準で有意とならなかった。顧客期待から顧客満足への影響は、広島カープには認められなかったことから、観戦前の試合成績や球場サービスへの期待は、巨人と横浜には有意に影響があるが、広島カープは影響しているとは言いきれないことが明らかとなった。顧客期待の具体的な観測変数は下記の通り。

- 観戦前に、試合の勝敗や成績について、非常に期待していた。(観戦前の試合成績への期待)
- 観戦前に、球場設備や店舗・応対など、試合以外の内容に非常に期待していた。(試合以外へのサービスに対する期待)
- 観戦前に、自分の個人的な要望に対して十分応えてくれると期待していた。(個人的なニーズへの期待)

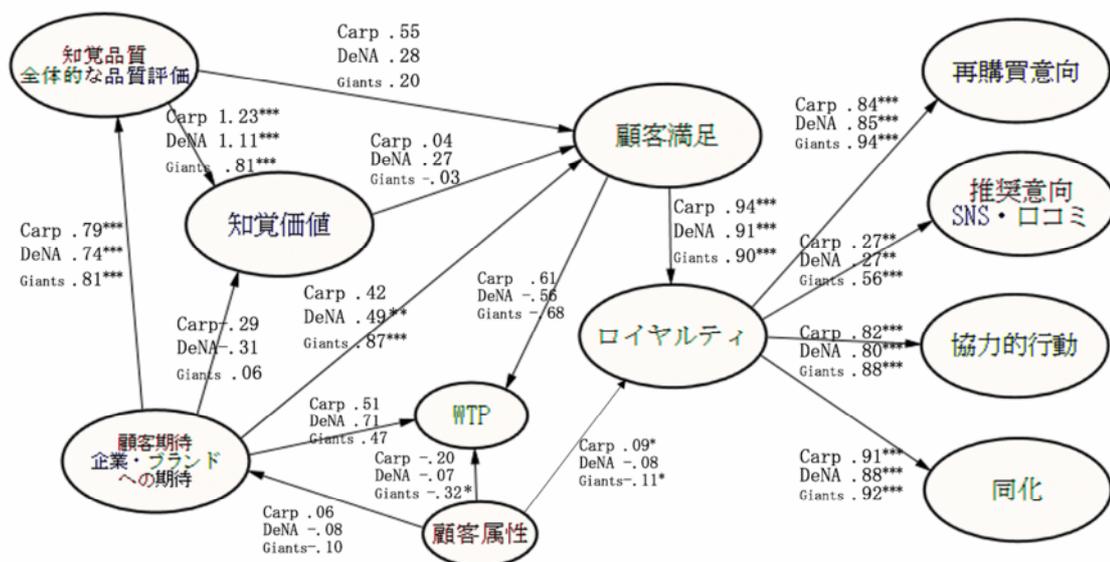
- 観戦前に、その球場で何か不備や不都合が生じることが予想されていた。(信頼性)

2点目に、ロイヤルティと推奨意向(SNS、口コミ)との因果関係である。ロイヤルティから口コミ・SNSへのパスは読売ジャイアンツのみ高度な0.1%水準での有意、カープと横浜はジャイアンツより低い1%水準で有意となった。

3点目に、収益貢献の指標となるWTPは一部読売ジャイアンツのファンが、顧客属性からの影響が5%で有意となったが、それ以外ほどのチームも顧客満足、顧客属性からの影響は認められなかった。また、顧客属性からロイヤルティへの影響は、カープと読売ジャイアンツのみで5%水準で有意となり、ベイスターズは有意とならなかった。

3球団別のデータを用いた分析結果のパス図を下記図表42に示す。

図表 42 顧客満足とロイヤルティの構造 3球団の比較パス図



モデル適合度

Carp n=200, GFI=.539, AGFI=.507, CFI=.648, RMSEA=.078

DeNA n=200, GFI=.563, AGFI=.533, CFI=.677, RMSEA=.074

Giants n=200, GFI=.518, AGFI=.485, CFI=.682, RMSEA=.073

(出所)筆者作成 注) \*\*\* 0.1%水準, \*\* 1%水準, \* 5%水準で有意。観測変数、誤差項は省略。

3チームの共通点として顧客満足とロイヤルティ、ロイヤルティから再購買、推奨、協力的行動、同化へのパスは全て有意となっている。さらなる考察を可能にするため、各潜在因子の下位尺度得点を算出し、顧客満足、ロイヤルティとの相関関係を分析した。なお、潜在因子「再購買意向」は野球観戦の特性を考慮し、再来場・年間指定席・グッズ・ファ

ンクラブ入会意向・テレビ観戦（間接応援）の項目に分け合計と平均を算出している。「推奨意向」は対人口コミ(WOM)、SNS(e-WOM)に分けて分析した。各3チームの相関係数は以下の通りで、相関係数が.55以上のものを太字で強調している。

図表 43 広島カープファンのロイヤルティ 尺度間の相関と平均値・標準偏差

	顧客満足	ロイヤルティ	来場意向	年間指定席	グッズ	ファンクラブ	TV応援	対人口コミ	SNS	同化	協力	M	SD
顧客満足		<b>.57**</b>	<b>.66**</b>	.42**	.47**	.31**	.53**	<b>.63**</b>	0.05	.43**	.37**	4.01	0.74
ロイヤルティ			<b>.64**</b>	.38**	.42**	.48**	<b>.57**</b>	<b>.56**</b>	0.07	<b>.67**</b>	<b>.58**</b>	4.22	0.71
来場意向				<b>.59**</b>	.52**	.50**	<b>.61**</b>	<b>.61**</b>	0.13	.55**	.47**	4.04	0.80
年間指定席					<b>.57**</b>	<b>.62**</b>	.40**	.42**	.33**	.43**	.47**	3.33	1.10
グッズ						<b>.55**</b>	.38**	.38**	.45**	.46**	.49**	3.41	1.03
ファンクラブ							.46**	.38**	.27**	.53**	<b>.57**</b>	3.70	1.19
TV応援								.54**	0.13	<b>.57**</b>	.43**	4.08	0.87
対人口コミ									0.04	.41**	.37**	4.16	0.87
SNS										.34**	.39**	2.09	1.04
同化											<b>.74**</b>	3.68	0.75
協力												3.57	0.78

\*\* 相関係数は 1% 水準で有意  
N=200

(出所)筆者作成

図表 44 横浜 DeNA ファンのロイヤルティ 尺度間の相関と平均値・標準偏差

	顧客満足	ロイヤルティ	来場意向	年間指定席	グッズ	ファンクラブ	TV応援	対人口コミ	SNS	同化	協力	M	SD
顧客満足		<b>.65**</b>	<b>.74**</b>	.25**	.44**	.45**	<b>.65**</b>	<b>.65**</b>	0.07	.45**	.38**	3.87	0.78
ロイヤルティ			<b>.59**</b>	.23**	.38**	<b>.55**</b>	.43**	.42**	0.1	<b>.62**</b>	.54**	3.89	0.77
来場意向				.38**	.52**	.47**	.56**	.50**	.17*	.43**	.43**	3.81	0.81
年間指定席					.54**	.36**	.37**	.28**	.44**	.41**	.44**	2.82	1.05
グッズ						.45**	.45**	.47**	.39**	.50**	.47**	3.19	0.96
ファンクラブ							.39**	.34**	.29**	<b>.66**</b>	<b>.63**</b>	3.29	1.11
TV応援								<b>.58**</b>	.17*	.38**	.35**	3.80	0.97
対人口コミ									0.13	.35**	.33**	3.72	0.90
SNS										.34**	.40**	2.15	0.95
同化											<b>.73**</b>	3.26	0.74
協力												3.20	0.73

\*\* 相関係数は 1% 水準で有意  
\* 相関係数は 5% 水準で有意  
N=200

(出所)筆者作成

図表 45 巨人ファンのロイヤルティ 尺度間の相関と平均値・標準偏差

	顧客満足	ロイヤルティ	来場意向	年間指定席	グッズ	ファンクラブ	TV応援	対人口コミ	SNS	同化	協力	M	SD
顧客満足		.69**	.72**	.33**	.53**	.43**	.61**	.62**	.19**	.55**	.45**	3.60	0.82
ロイヤルティ			.61**	.33**	.46**	.52**	.59**	.51**	.23**	.64**	.57**	3.63	0.72
来場意向				.50**	.52**	.45**	.56**	.57**	.23**	.56**	.48**	3.55	0.81
年間指定席					.52**	.45**	.37**	.32**	.52**	.51**	.55**	2.97	1.06
グッズ						.48**	.45**	.48**	.54**	.60**	.61**	3.03	1.06
ファンクラブ							.45**	.34**	.41**	.62**	.62**	3.17	1.13
TV応援								.49**	.18*	.48**	.42**	3.60	1.07
対人口コミ									.26**	.43**	.38**	3.62	0.87
SNS										.47**	.58**	2.42	1.00
同化											.70**	3.21	0.72
協力												3.15	0.79

\*\* 相関係数は 1% 水準で有意  
 \* 相関係数は 5% 水準で有意  
 N=200

(出所)筆者作成

特筆すべき点は、カープファンはソーシャルメディアの利用傾向と顧客満足度やロイヤルティ、来場意向、テレビ応援、対人口コミとの相関が低いことだ。この傾向は横浜 DeNA ファンも共通しているが、DeNA は SNS と来場意向、テレビ応援意向との相関が 5%水準で有意となっている。ジャイアンツファンは、SNS 利用傾向と顧客満足度、ロイヤルティの相関が 1%水準で有意であった。推奨傾向を対人口コミと SNS に分解すると、SNS の方が、各球団のファンの特色の違いに影響していることがわかった。他にも、相関性の高い項目とそうでない項目があることが確認できた。ファンクラブ入会意向と年間指定席の購入意向については、全球団において相関があることが確認でき、特に広島カープは.62 という高い相関を示した。このことから、カープのファンはファンクラブに入会する意向のある人は年間指定席の購入意向も高いと言える。なお、この分析結果は相関分析であるため、因果関係はさらに考察する必要があるが、これらの結果はさらなる考察を進める上で参考にすべきと考える。

## 第五項 共分散構造分析の結果まとめ

顧客ロイヤルティの構造に関する共分散構造分析の結果のまとめとしていえることは、

- ロイヤルティ形成構造は 3 球団のファンに共通で、顧客満足はロイヤルティに影響し、ロイヤルティは再購買意向、推奨意向、協力的意向、同化意向へ影響する。

- 3球団に共通して、顧客期待は野球観戦やチームの全体的な品質評価に影響を及ぼす。全体的な品質評価は、知覚価値（コスト・パフォーマンス）に影響を及ぼすが、知覚品質と知覚価値は顧客満足に影響を及ぼすとは言い切れない。
- 顧客期待から顧客満足への影響は、横浜 DeNA ベイスターズは1%水準で、読売ジャイアンツは0.1%の高い水準で認められたが、広島カープは5%水準で有意とならなかった。
- ロイヤルティから推奨意向（口コミ・SNS）への影響は、読売ジャイアンツに0.1%水準で認められたが、広島東洋カープと横浜 DeNA ベイスターズは1%水準の有意であった。
- 収益への貢献度の指標となる WTP への影響は、読売ジャイアンツの顧客属性からの影響が1%水準で認められた以外は認められなかった。
- 顧客属性から顧客満足へのパスは、カープとジャイアンツのみ5%水準で有意であった。

以上の共分散構造分析の結果をもとに、仮説5～10の検証結果を導いている。

## 第六項 ロイヤルティ形成に関する仮説5～10の検証結果

**仮説5：「広島カープファンの顧客満足度は野球観戦に対する全体的な品質評価から影響を受けている。」は、棄却された。**

この仮説を設定した背景には、マツダスタジアムが新しく建設されて以降、来場者数が堅調に推移しており、広島カープのファンが感じる顧客満足は、試合成績を含め、野球観戦に関するコアプロダクトだけでなく、試合観戦と親和性の高い周辺サービス（バラエティに溢れた観客席、球団の応援グッズなど）の評価も含めた全体の品質評価から影響を受けているのではないかという予想があった。しかし、分析の結果より、知覚品質から顧客満足への有意な影響が認められなかった。この傾向は広島カープだけでなく横浜 DeNA ベイスターズも、読売ジャイアンツも同じであった。

**仮説6：「広島カープファンは SNS への関与度が高い。」は棄却された。**

ロイヤルティから推奨意向(対人口コミ・SNS)へのパス係数の有意確率は、ジャイアンツの0.1%水準に対して、カープは1%水準である事が確認された。さらに、図表43～45より、ソーシャルメディア(Facebook, Twitter, Instagram)に関する観測変数とロイヤルティの相

関係数が、カープはベ이스ターズと共に有意ではなかった事を根拠とした。この仮説は、流行語となった「カープ女子」が中心となり、赤色で可愛いと話題になっているチームの公式応援ユニフォームを着て応援する様子が、写真映えする被写体として撮影され、インスタグラムや Facebook に比較的多い頻度で投稿され、そこからオンライン口コミでファンのコミュニティが広がっているのではないかという予想から設定したのだが、本論における調査においては、その根拠は得られなかった。具体的な質問項目は、下記の通り。

- 観戦した体験を FACEBOOK でよく発信している。
- チームの公式 FACEBOOK ページをよく使う。
- 観戦した体験を Twitter でよく発信している。
- チームの公式 Twitter をよく使う。
- 観戦した体験を Instagram でよく発信している。
- チームの公式 Instagram をよく使う。

以上ソーシャルメディアの情報発信・球団の公式サービスの利用に関する 6 項目と、

- 観戦した体験を身近な人（家族・友人・知人）に会った時よく話す。
- チームや球団について身近な人（家族・友人・知人）に会った時好ましい話題としてよく話す。

の対人口コミに関する 2 項目を設定していた。各質問項目の観測変数に関する標準偏差と平均値は、図表 34 の通り、カープファンはオンライン口コミよりもリアル口コミの方が平均値は高い(WOM4.16、 e-WOM2.09)ことが明らかになった。そのため、広島カープのファンはオンライン上のネットワークよりも、観戦行動を通したリアルな現場でのファン同士の一体感に価値を感じていると考えることができる。

**仮説 7: 「広島カープファンはチーム・ファン同士への同化意向が高い。」は支持された。**

この仮説は、カープのロイヤルティの高さを測る指標の一つとして独自に設定したもので、リレーションシップ・マーケティングにおけるブランド・コミュニティ<sup>18</sup>の研究領域では最新の論点である。ブランドに対する繋がり強さを表す「同化意向」を対チーム、対ファンに分解し、それぞれに対する観測変数を次の通り設定した。

まず、ファンに対する同化意向を測る 2 項目

- ファンの他のメンバーと自分は同じ目的を共有している。
- 自分がチームのファンに属していることを自覚している。

次に、チームに対する同化意向を測る 4 項目

- 誰かがそのチームを非難したら、自分のことを蔑まされたように感じる。
- チームの成功は私の成功と同じだ。
- チームについて話すとき、「彼ら」ではなく「私たち」という言葉を使う。
- もし子どもがいたら、自分の子どもにもファンになってほしい。

以上の計 6 項目であった。共分散構造分析におけるロイヤルティから同化への影響の関係については、図表 40 のロイヤルティ構造モデルにおけるパス係数の推定値比較の通り、全球団において 0.1%水準で有意を示した。各観測変数の平均値は、広島カープの点数が全て高い傾向が見られ（カープ 3.68、DeNA3.26、ジャイアンツ 3.21）、t 検定の結果この差は 0.1%水準で有意であった為、相対的にカープファンが最も高いと解釈した。

**仮説 8：「広島カープファンは球団・ファンに対する協力的行動意向が高い。」は支持された。**

「協力的行動」は仮説 7 と同様に、ロイヤルティの高さを測る指標の一つとして、ブランド・コミュニティに関する先行研究<sup>18</sup>を参考に作成した構成概念である。観測変数は以下の 4 項目から構成している。

- チームのファンが問題を抱えていたら（チケットの購入など）、助けたい。
- 周囲の人をそのチームの応援観戦によく誘う。
- ファンコミュニティに貢献できるよう、最新の情報を追いつける。

というファンコミュニティに対する協力的行動の 3 項目と、

- そのチームが資金的に困窮したら、寄付したい。

というチームに対する協力的行動の 1 項目によって構成した。共分散構造分析におけるロイヤルティから協力的行動への影響の関係については、図表 40 の通り、全球団において 0.1%水準で有意を示し、各項目の平均値は、広島カープの点数が全て高い傾向が見られた（カープ 3.56、DeNA3.2、読売ジャイアンツ 3.14）。t 検定の結果この差は 0.1%水準で有意であった為、相対的にカープファンが最も高いと解釈した。

**仮説 9：「広島カープファンは選手や球団、地域に対するコミットメントがより強い。」は支持された。**

前述の通り、選手や球団、地域に対するコミットメントは、ロイヤルティという構成概念の下位尺度として、スポーツリレーションシップマーケティングに関する先行研究<sup>20</sup>を参考に本論文で独自に設定した質問項目である。具体的には、

- そのチームに非常に愛着がある。
- そのチームに非常に信頼がある。
- そのチームに非常に誇りを感じる。
- 球団の拠点がある地域に強い愛着がある。

以上のコミットメントに関連する4項目で、広島カープファンの各項目に関する平均値は、横浜 DeNA、読売ジャイアンツのそれと比べて各項目全てが高い傾向となっている。

(カープ 4.22、DeNA 3.89、読売ジャイアンツ 3.63)。さらに t 検定でこの差は 0.1%水準で有意であった為、相対的にカープファンが最も高いと解釈した。また、共分散構造の結果から得られたロイヤルティ因子の重相関係数の平方(決定係数)は広島東洋カープ.904、読売ジャイアンツ.846、横浜 DeNA ベイスターズ.838 となり、広島カープの数値が最も高くなった(3球団全体は.898)。決定係数とは、「各内生変数の実測値とモデルによる予測値の相関係数である重相関係数を二乗したものであり、(中略)決定係数が1に近いほど予測精度が高いと解釈」<sup>30</sup>できる。

そのため、ロイヤルティという内生変数が、コミットメントに関する上記の4項目によって90%説明され、他の球団のファンよりも高い傾向が明らかとなった。このことから仮説9は支持された。そして、広島カープのファンはチームや地域に対する強いコミットメントを持っており、その強い関係性がロイヤルティの構成要素となっている。

**仮説 10:「広島カープファンの試合評価は顧客満足度・ロイヤルティに影響を与えない。」は「試合成績」の説明変数にのみ支持された。**

図表 40 の、構造モデルにおけるパス係数の推定値比較表より、試合評価を含む知覚品質は顧客満足度に影響を与えるとは言いきれないことがわかった。そこで試合の評価に関する3変数「観戦前の試合の勝敗への期待」「過去1年間の試合成績の評価」「過去1年間の観戦試合の内容への評価」を選択し、潜在変数である「顧客満足」と「ロイヤルティ」との因果関係を明らかにするため、重回帰分析を行った。説明変数の具体的な項目は下記3点で、広島カープファンの結果は図表 46 の通りである。

- 観戦前に、試合の勝敗や成績について、非常に期待していた。(勝敗の期待)

- 過去1年間のそのチームの試合成績は非常に優れていた。(試合成績)
- 過去1年間、常に選手は全力で戦い迫力ある面白い野球をみせていた。(試合の質)

図表 46 広島カープファンの試合評価と顧客満足度・ロイヤルティの関係

Dependent variable:		
	顧客満足度 (1)	ロイヤルティ (2)
勝敗の期待	0.39*** (0.04)	0.29*** (0.05)
試合成績	0.06 (0.04)	-0.01 (0.04)
試合の質	0.24*** (0.05)	0.24*** (0.06)
Constant	1.28*** (0.22)	2.08*** (0.23)
Observations	200	200
Adjusted R2	0.46	0.31
F Statistic	56.62***	30.44***
Note:	*p<0.1; **p<0.05; ***p<0.01	

(出所)R を使って筆者作成

この結果より、観戦前の試合の勝敗への期待が高いほど顧客満足度とロイヤルティが高まることが0.1%水準で有意となった。しかし、試合成績の評価は顧客満足度とロイヤルティとの因果関係が有意とならなかった。さらに、試合の内容について問う内容については、観戦前の期待ほどではないが、試合内容の評価が高いほど顧客満足度とロイヤルティの度合いが高くなることがわかった。

さらに、横浜 DeNA ベイスターズと読売ジャイアンツのファンについても同じ分析を行ったところ、広島東洋カープのファンに反して、2球団とも試合成績の評価と顧客満足度・ロイヤルティとの因果関係が有意となった。このことから、広島カープのファンは試合の成績が高くても低くても顧客満足やロイヤルティに影響しているとは言いきれないということが統計的に明らかとなった。横浜 DeNA ベイスターズと読売ジャイアンツの重回帰分析の結果を下記に示す。

図表 47 横浜 DeNA ベイスターズ・読売ジャイアンツの  
試合評価と顧客満足度・ロイヤルティの関係

横浜DeNA ベイスターズ	Dependent variable:		読売ジャイアンツ	Dependent variable:	
	顧客満足度 (1)	ロイヤルティ (2)		顧客満足度 (1)	ロイヤルティ (2)
勝敗の期待	0.25*** (0.04)	0.15*** (0.05)	勝敗の期待	0.33*** (0.04)	0.19*** (0.04)
試合成績	0.21*** (0.06)	0.15** (0.06)	試合成績	0.21*** (0.05)	0.19** (0.05)
試合の質	0.33*** (0.06)	0.44*** (0.06)	試合の質	0.26*** (0.06)	0.28*** (0.05)
Constant	0.85*** (0.23)	1.03*** (0.23)	Constant	0.62*** (0.20)	1.18*** (0.19)
Observations	200	200	Observations	200	200
Adjusted R2	0.48	0.44	Adjusted R2	0.53	0.47
F Statistic	62.07***	54.17***	F Statistic	76.37***	60.46***
Note:	*p<0.1; **p<0.05; ***p<0.01		Note:	*p<0.1; **p<0.05; ***p<0.01	

(出所)R を使って筆者作成

## 第五節 検証結果のまとめ

### 第一項 分析結果から解釈する広島カープの独自性

まず、因子分析の結果より、広島カープファンの球団サービスへの評価の特徴として、第一に観戦体験を通じたファン、チームの一体感の享受、観戦を通じた自己実現であることがわかった。そしてそれは「勝敗への期待を前提とした観戦体験」である。第二に、試合観戦に関連した応援グッズや観戦席などの周辺サービスに影響を受けている。それに対し、試合観戦とは関連のない球団グッズや球場サービスはそれらに比べて影響が低いという結果が導かれた。このことから、広島カープのファンは勝利を期待した上でのチーム・ファン同士の観戦体験共有というファンコミュニティを通して、自己実現という便益を感じていると解釈できる。

次に、共分散構造分析の結果、広島カープのファンのみ、顧客期待から顧客満足度への影響も受けているとは言いきれないこと、カープのファンのみ試合成績の評価が顧客満足に影響しているとは言い切れないことがわかった。探索的因子分析の結果も鑑みると、広

広島カープのファンは観戦を通じたファン同士の一体感と自己実現を評価しているため、期待から知覚価値と顧客満足への影響が有意で無く、試合成績に左右されない経営戦略が実現できていると解釈できる。横浜 DeNA ベイスターズファンは球場体験の総合的な満足感を評価しているため期待から知覚価値、顧客満足への影響が有意であり、読売ジャイアンツファンは選手と試合のクオリティを重視しているため期待から満足への影響が高水準で有意だと解釈することができる。

さらに協力的行動と同化意向というファンと球団の強い関係性の程度はカープが最も強いことがわかった一方で、ソーシャルメディアをカープは活用しきれていないことも明らかとなった。

## 第二項 仮説 1～10 の検証結果まとめ

因子分析と共分散構造分析の結果を根拠に検証してきた、広島カープのロイヤルティ形成における独自の要因分析と構造の明確化についての仮説検証結果を図表 48 の一覧に示す。

図表 48 仮説と検証結果

仮説	結果
仮説1. 広島カープファンは他のファンと比べて、試合成績より観戦体験をより重視している	支持
仮説2. 広島カープファンは観戦体験から「一体感」の便益をより強く受けている	支持
仮説3. 広島カープファンは（試合とは関係ない）球場体験への評価が高い	棄却
仮説4. 広島カープファンは球団グッズを通して「自己表現」という便益をより強く感じている	支持
仮説5. 広島カープファンの顧客満足度は球場観戦に対する全体的な品質評価から影響を受けている	棄却
仮説6. 広島カープファンはソーシャルメディアへの関与度が高い	棄却
仮説7. 広島カープファンはチーム・ファン同士への「同化」意向が高い	支持
仮説8. 広島カープファンは球団・ファンに対する「協力的行動」意向が高い	支持
仮説9. 広島カープファンは選手や球団、地域に対するコミットメントがより強い	支持
仮説10. 広島カープファンの試合評価は顧客満足度・ロイヤルティに影響を与えない	一部支持

(出所)筆者作成

## 第六節 定性研究による仮説検証の補足

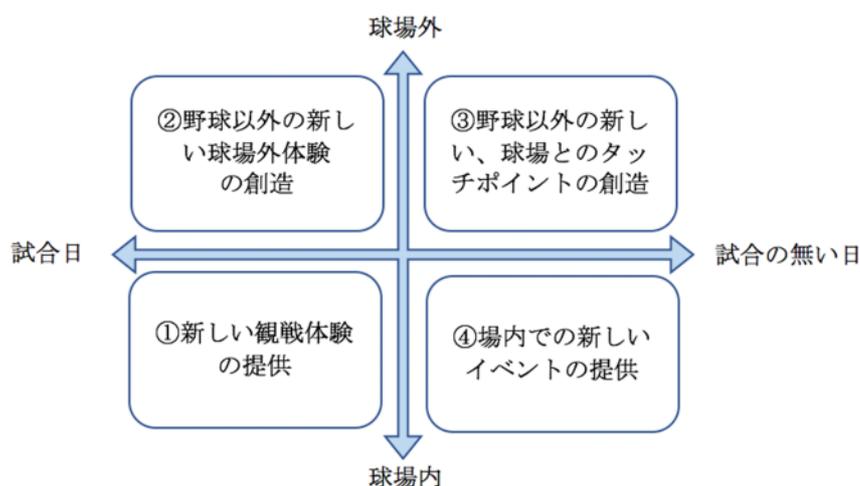
### 第一項 横浜 DeNA ベイスターズの経営戦略

本論文の執筆にあたり、副査の菅野寛教授の協力を得て、株式会社横浜 DeNA ベイスターズ 事業本部 経営・IT 戦略室 林 裕幸氏による、横浜 DeNA ベイスターズの経営戦略について伺っている。林氏によれば、横浜 DeNA ベイスターズは「横浜スポーツタウン構想」を掲げ、横浜市、横浜スタジアム、パートナー企業が三位一体となって街全体をフィールドとし、性別、世代、野球観戦への興味の有無を超えた集客を目指している。2015年まではスタジアムの稼働率が50%であったが、2019年は稼働率98.9%を達成している<sup>34</sup>。同氏によれば、達成してきた球団の収益構造改善策は下記の通りに分解できる。

1. 1試合あたりの来場者数をあげる（最大約30,000人／試合）
2. 来場者1人当たりの滞在時間を長くする（平均約3時間／1人）
3. 年間あたりのスタジアムの稼働日数を増やす（公式試合は年間70試合）

以上の3点の指標を改善することによって、顧客が年間に横浜スタジアムで過ごした総時間を定量化し、経営指標の一つとしている。上記の指標を改善するために、場所：球場の内外 時間：試合の開催日と非開催日に分けて、4つの事業領域に整理し、それぞれに対して異なる打ち手を実施している。

図表 49 横浜 DeNA ベイスターズの経営戦略



(出所)インタビューもとに筆者作成

<sup>34</sup> 日本経済新聞「ベイスターズ、19年は228万人動員 過去最多」2019年10月4日

4つの事業を整理すると、①は既存ビジネスの中での新しい観戦体験の提供（ユニークな客席を作る、オリジナルビールの販売を行うなど）、②は公式試合の日における球場外で過ごす新しい体験の創造、③④は公式試合の無い日にも球場とその周辺施設に来てもらう、新しい顧客接点の創造である。

このように、横浜 DeNA ベイスターズは球場、市、パートナー企業が一体となって野球への関心の垣根を超えた集客に尽力している。本稿の結果として、横浜 DeNA ベイスターズのファンはカープや巨人と比べて年齢層が若く、球場体験の総合的な満足感に強い影響を受けているという傾向があった。そこから考察できるのは、ベイスターズのファンはここ数年のうちに球場に娯楽の一つとして行くようになった、比較的ファン歴の浅い層が多いと言えるのではないだろうか。また、林氏によると、野球観戦という行為は、ソーシャルなものであるべきであるという同社の方針がある。野球のみにフォーカスするわけではなく、グッズや飲食などの周辺サービス、イベントにも力を入れることによって、野球に関心のある人だけでなく、関心の低い人も、野球観戦に取り込むことで、来場者数の増加を実現できるという。このような経営努力の効果は、2019年の観客動員数最多を記録<sup>35</sup>したという数字にも表れている。

## 第二項 広島カープの経営戦略

本論文の仮説検証にあたって、株式会社広島東洋カープ 広報部 ライセンス部 兼 広報部広報課 兼 地域担当室 兼 プロジェクト室 e スポーツ事業チーム 山根章平氏へのインタビューを行い、同社が経営戦略において重視している事を伺った。その回答は、広島東洋カープが誕生した背景と、地元を中心としたファンと共に歩んできた歴史をふまえた、太くて長い「絆」マーケティングであった。前提となる広島東洋カープ誕生の背景と、同社が大切にしている経営戦略の内容は以下の通りである。

- ① 終戦からわずか5年後、多くの人々の希望と熱意の中、広島にプロ野球チームが結成。
- ② カープの歩みは広島市民ひとりひとりの歩み。

どんなに辛くとも、明日への希望を持ち続けた人たちの目には、いつもカープがあった。親会社は無く、資金も集まらないのでチームは当然負け続けた。球界のお荷物と言われ、毎年解散のピンチであった。

---

<sup>35</sup> 日本経済新聞「ベイスターズ、19年は228万人動員 過去最多」2019年10月4日

- ③ 県営球場を本拠地とするも、照明施設無し。行政、経済界、市民の熱意で1957年にナイター施設のある球場（旧広島市民球場）が完成。
- ④ 「カープ球団と市民球場は自分たちが支えてきた」という自負と愛着こそが、（広島の）外からでは信じられないような盛り上がりを生む力の源となっている。
- ⑤ 地元の人たちが誇りに思うものでなければ伝わらない。  
地元で愛されてこそ、遠方から、県外から多くの方たちがカープを目指してやってくるしカープを応援してくれる。
- ⑥ 「絆」をキーワードに掲げており、一見古臭いようで、実は先進的な有り方であると考える。カープへの応援は、地域の中で家族三世代を中心にした人と人とのつながりが原点である。
- ⑦ 一球団から市民球団に、市民球団から地域球団へ。地域との共生から同化へ。  
その範囲は広島を中心に確実に広がりを見せている。時間をかけて絆を広げ、より強固なものへとしていく。

以上のインタビュー結果より、広島東洋カープのファンは3世代かけて長い間応援してきたチームとして、長く太く繋がった、まさに「絆」で表現されるべき関係性をチーム・球団と築いてきたということが考えられる。チーム、ファン同士へのコミットメントが強く、ロイヤルティ行動の指標である再購買行動はもちろん、より高次の「協力的意向・貢献意向」まで実現していると考えられる。注目すべきは、「一見古臭いようで、実は先進的なあり方である」と考えて「絆」をキーワードに掲げているところだ。「古臭いようで」というのはインターネットが発達し、マーケティングの最先端ではCRMやCXが語られている中、その流れに乗るのではなく、リアルな顧客との接点を重要視しているという意味に捉えられる。球場での観戦体験とそこから生まれる、世代を超えたファン同士やチームとの絆のようなものを一番重要視している。また、後述する観戦の動機に関する調査項目のうち、「観戦の動機は「友人や家族との絆を深めたいからである」という質問では広島カープのファンの値が一番高い。この結果からも、カープのファンは観戦を通して周りの大切な人との絆をより深めたいと強く考えている傾向があるといえる。

一方で、カープファンはSNSとロイヤルティ、顧客満足度との係数が非常に低く、その部分を強化して行くべきなのではないかと本研究は指摘する。確かに一概に全ての企業がデータ活用やオンラインマーケティングに走るべきとも言えないのかもしれないし、戦略はその組織と顧客特性に沿った多様性のある最適解があるはずだ。しかし今後は、応援年

数の長い年上の世代だけでなく、若い世代に向けて、オンライン上でコンテンツを提供し、新たな価値を生み出し続けていくことが重要であると思われる。

## 第七節 顧客属性に関する項目の分析結果

本節は、仮説 1~10 の検証過程では使わない情報であったが、顧客セグメントを考える際に重要であると思われる顧客属性に関する項目の調査結果を補足として記述する。共分散構造分析の結果、カープとジャイアンツのみ顧客属性からロイヤルティへの影響が 5%水準で有意であることがわかっている。さらなる分析を通じた因果関係の考察が有益である。

### 第一項 応援年数

「何年間応援していますか」というファン歴の長さを聞く質問については、広島カープが 26.97 年、横浜 DeNA が 16.92 年、読売ジャイアンツが 28.50 年という平均値であり、全球団、コアなファンは 15 年以上応援し続けているという結果がみられた。基本統計量をみると、広島と巨人の中央値は 30、最頻値は 40 で全く同じだったのに対し、横浜は中央値 10、最頻値 10 であった。サーベイの顧客属性からも、横浜 DeNA ベイスターズのファンは 20~30 代のファンが多いこともわかっている（図表 18）。このことからコアなファン層の分析としては、広島と巨人は長期にわたり応援してきたファン歴 30 年程度の中高年世代に支えられているといえる。一方で、横浜 DeNA は親会社が変わって近年経営に力を入れており、その効果で新しい若い層のファンを取り込んでいるのではないかと推察する。

図表 50 応援年数の基本統計量

広島東洋カープ		横浜DeNAベイスターズ		読売ジャイアンツ	
平均	27.0	平均	16.9	平均	28.5
標準誤差	1.3	標準誤差	1.0	標準誤差	1.3
中央値	30.0	中央値	10.0	中央値	30.0
最頻値	40.0	最頻値	10.0	最頻値	40.0
標準偏差	18.0	標準偏差	14.8	標準偏差	17.8
分散	322.7	分散	220.1	分散	317.3
尖度	-1.3	尖度	-0.4	尖度	-1.2
歪度	0.1	歪度	0.9	歪度	0.0
範囲	60.0	範囲	58.0	範囲	65.0
最小	0.0	最小	1.0	最小	0.0
最大	60.0	最大	59.0	最大	65.0
合計	5394.0	合計	3384.0	合計	5700.0
標本数	200	標本数	200	標本数	200
信頼区間 (95.0%)	2.50	信頼区間 (95.0%)	2.07	信頼区間 (95.0%)	2.48

(出所)筆者作成

## 第二項 同伴人数

スポーツマーケティングでは、何人で観戦に行くかという同伴者の人数が重要な要素となる<sup>19</sup>が、「1回の観戦に平均何人で行くことが多いですか」という質問には、下記表の結果となり、どのチームも最頻値と中央値は2だったが、広島カープファンが標準偏差は3.1とDeNAの約1.5倍、読売ジャイアンツの3倍であり、最大人数もジャイアンツの6名に比べて5倍以上の35名だった。横浜DeNAベイスターズも最大人数は30名でジャイアンツを大きく上回った。ここから、カープとDeNAは巨人に比べて団体客需要も取り込んでいる傾向が高いと言える。母集団の対象者が回答した合計人数は、ジャイアンツ474名、ベイスターズ512名、カープが630名となり、コアなファン一人当たりが連れてくる同伴人数はカープが一番多く、来場人数に最も貢献している結果となった。この結果から考えられるのは、欧米の大型スタジアムではVIPルームを設けて団体客や法人需要を取り込む流れがあるが、カープ・DeNAは団体客用の特別席を設けていたり、マツダスタジアムはバーベキュー席やパーティールームを設置するなどの工夫を行ったりしているため、その効果が現れているのではないかと考察する。

図表 51 同伴人数の基本統計量

広島東洋カープ		横浜DeNAベイスターズ		読売ジャイアンツ	
平均	3.2	平均	2.6	平均	2.4
標準誤差	0.2	標準誤差	0.2	標準誤差	0.1
中央値	2.0	中央値	2.0	中央値	2.0
最頻値	2.0	最頻値	2.0	最頻値	2.0
標準偏差	3.1	標準偏差	2.2	標準偏差	1.0
分散	9.9	分散	5.0	分散	1.0
尖度	59.8	尖度	113.7	尖度	0.7
歪度	6.9	歪度	9.5	歪度	0.9
範囲	34.0	範囲	29.0	範囲	5.0
最小	1.0	最小	1.0	最小	1.0
最大	35.0	最大	30.0	最大	6.0
合計	630.0	合計	512.0	合計	474.0
標本数	200	標本数	200	標本数	200
信頼区間 (95.0%)	0.44	信頼区間 (95.0%)	0.31	信頼区間 (95.0%)	0.14

(出所)筆者作成

### 第三項 使用金額

各球団のファンがチケットと球場で支払っても良いと考える金額（Willingness to pay）の基本統計量を載せる。

図表 52 Willingness to pay の基本統計量

	Carp		DeNA		Giants	
	チケット	球場	チケット	球場	チケット	球場
平均	4,275	7,463	5,313	3,988	6,272	6,248
標準誤差	206	2500	619	256	341	449
中央値	3,600	3,000	4,000	3,000	5,000	5,000
最頻値	3,000	3,000	5,000	3,000	5,000	5,000
標準偏差	2,909	35,354	8,748	3,618	4,818	6,343
分散	8,463,404	1,249,896,949	76,519,931	13,086,929	23,213,325	40,234,000
尖度	35	192	84	15	37	14
歪度	5	14	9	3	5	3
範囲	29,000	500,000	100,000	30,000	50,005	50,000
最小	1,000	0	0	0	3	0
最大	30,000	500,000	100,000	30,000	50,008	50,000
合計	855,080	1,492,689	1,062,600	797,505	1,254,422	1,249,611
標本数	200	200	200	200	200	200
信頼区間(95.0%)	406	4930	1220	504	672	884

(出所)筆者作成

「ホーム球場観戦のチケットに1枚あたり大体いくら使いますか」という項目に対しては読売ジャイアンツの平均値が最も高く、6,272円であった。次いで横浜DeNAが5,313円、最後に広島カープが4,275円であった。このことから都市型の球団であるジャイアンツファンはチケットに払う金額が地方型の球団のファンよりも高い傾向がみられた。

これに対して注目すべきは、「観戦1回あたり（チケット以外に）会場でいくら使いますか」という問いに対しては、逆の傾向がみられ、広島カープが7,463円、次いで読売ジャイアンツの6,248円、横浜DeNAの3,988円という順になった。チケットと会場で使う金額の合計は、読売ジャイアンツが12,520円、広島カープが11,739円、横浜DeNAが9,301円であり広島カープのファンは、チケットに払う金額は大都市型球団に比べて低いものの、会場で使う金額が一番高いという傾向がみられた。カープファンが1回の観戦に使う金額の合計は都心の球場に近い水準となっている。

会場で使う金額は、飲食サービス、グッズの購入が挙げられる。飲食サービスについては、調査を改めて行う必要があるが、本調査では「チームの球団グッズを何個所有しているか」という項目を調査している。以下、球団グッズに関する考察を述べる。

#### 第四項 球団グッズ

「あなたは球団グッズを何個持っていますか」という質問についてデータを分析したところ、広島カープが平均 86.9 個、読売ジャイアンツが平均 12 個、横浜 DeNA が 8.8 個という結果となった。広島カープの平均値は 86.9 個であったが、基本統計量を見ると、中央値が 10、最頻値も 10 であった。そこでサンプル数 200 のうち最大値の 10,000（1 件）、3,500（1 件）999（1 件）を外れ値と判断し、その影響を除外するため除外して再度平均値をとったところ、統計上信頼できる平均値は 14.6（最大値 100）となった（図表 53）。

このことから、広島カープのファンは球団グッズを相対的により多く購入している傾向が推察される。よって前項で述べた会場で使う金額の大きさに「球団グッズの魅力」が大きく貢献していると考えられる。ただし、グッズの購入が観戦日の球場内であるか、観戦日以外の球場外での購買行動であるのか、その用途は観戦目的か、観戦とは関係ない目的なのか、また店舗での購入か、オンラインでの購入であるかなどは更なる分析・検討の余地がある。

本稿の第 7 章では、観戦の顧客満足を高める要素として、カープの応援グッズの独自性に関するさらなる考察を記述している。

図表 53 球団別グッズ保有数の基本統計量（外れ値除く）

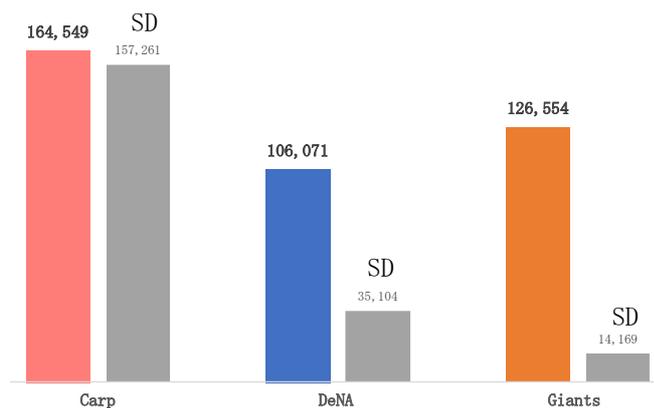
広島東洋カープ		横浜DeNAベイスターズ		読売ジャイアンツ	
平均	14.6	平均	8.8	平均	12.0
標準誤差	1.2	標準誤差	0.8	標準誤差	1.5
中央値	10.0	中央値	5.0	中央値	5.0
最頻値	10.0	最頻値	10.0	最頻値	5.0
標準偏差	16.8	標準偏差	12.0	標準偏差	21.8
分散	282.2	分散	143.9	分散	475.4
尖度	9.0	尖度	24.1	尖度	31.8
歪度	2.6	歪度	4.3	歪度	4.9
範囲	100.0	範囲	100.0	範囲	200.0
最小	0.0	最小	0.0	最小	0.0
最大	100.0	最大	100.0	最大	200.0
合計	2884.0	合計	1768.0	合計	2390.0
標本数	197.0	標本数	200	標本数	200
信頼区間(95.0%)	2.4	信頼区間(95.0%)	1.70	信頼区間(95.0%)	3.00

調査結果より筆者作成

## 第五項 球団への貢献度

各球団のファンがどれだけその経営に貢献しているかの度合いを、本調査で得たデータを基に下記の通り定量化した。一回の観戦に使う平均使用金額と来場1回の平均同伴人数と年間の平均観戦回数を乗じた数値とその標準偏差を棒グラフに表した。

図表 54 各球団のファン 貢献度の定量化と標準偏差



注) 一回の観戦に使う平均使用金額×来場1回の平均同伴人数×年間の平均観戦回数とその標準偏差

(出所)筆者作成

カープファンはチケット1枚あたりのWTPが低いですが、来場時の飲食やグッズの購入、同伴人数と来場頻度で測った貢献度は最も高いことがわかった。標準偏差は広島が高い傾向がみられたため、ロイヤルティの高いファンのなかでもばらつきがある。そのため、どのようなファンにどのような球場サービスが評価されているのか、来場頻度や同伴人数などの消費態度でセグメントに分類し、さらに考察を進めることが有益であると思われる。

## 第六項 居住地と観戦行動

検証してきた仮説1~10の他に、株式会社広島東洋カープ広報担当者様へのインタビューをもとに設定した「広島カープのファンは遠方からでも観戦に来るファンが多い」という問いを検証する。

まず、各ファンの居住地と球場の地理的距離を調べたところ、球場の所在地と同じ都道府県に住んでいるファンの割合は図表55の通りであった。広島と横浜のファンの60%程度は出身地と居住地がホーム球場のある都道府県所在地と一致していた。巨人についても、関東近郊の県に多い。

図表 55 ファンの出身地と居住地

	広島				横浜				巨人			
	出身地		居住地		出身地		居住地		出身地		居住地	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
北海道	1	1%	1	1%	4	2%	2	1%	0	0%	1	1%
青森県	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	2	1%	1	1%
岩手県	0	0%	0	0%	1	1%	1	1%	0	0%	0	0%
宮城県	1	1%	1	1%	4	2%	2	1%	1	1%	1	1%
秋田県	1	1%	1	1%	0	0%	0	0%	2	1%	1	1%
山形県	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
福島県	0	0%	0	0%	4	2%	1	1%	0	0%	0	0%
茨城県	3	2%	2	1%	0	0%	0	0%	5	3%	6	3%
栃木県	0	0%	1	1%	3	2%	2	1%	1	1%	1	1%
群馬県	0	0%	0	0%	4	2%	1	1%	7	4%	5	3%
埼玉県	1	1%	0	0%	6	3%	6	3%	19	10%	25	13%
千葉県	2	1%	4	2%	8	4%	9	5%	18	9%	19	10%
東京都	8	4%	9	5%	28	14%	29	15%	62	31%	59	30%
神奈川県	9	5%	7	4%	118	59%	135	68%	15	8%	20	10%
新潟県	2	1%	1	1%	4	2%	4	2%	2	1%	3	2%
富山県	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	3	2%	2	1%
石川県	0	0%	0	0%	1	1%	1	1%	2	1%	1	1%
福井県	1	1%	1	1%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
山梨県	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	3	2%	3	2%
長野県	0	0%	1	1%	1	1%	1	1%	2	1%	2	1%
岐阜県	2	1%	1	1%	1	1%	0	0%	2	1%	1	1%
静岡県	1	1%	2	1%	4	2%	2	1%	3	2%	3	2%
愛知県	1	1%	1	1%	1	1%	1	1%	8	4%	7	4%
三重県	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	3	2%	3	2%
滋賀県	0	0%	0	0%	1	1%	0	0%	1	1%	1	1%
京都府	3	2%	5	3%	0	0%	0	0%	1	1%	1	1%
大阪府	7	4%	5	3%	1	1%	0	0%	11	6%	10	5%
兵庫県	4	2%	6	3%	0	0%	0	0%	6	3%	6	3%
奈良県	2	1%	1	1%	0	0%	0	0%	1	1%	2	1%
和歌山県	0	0%	0	0%	0	0%	1	1%	3	2%	3	2%
鳥取県	1	1%	0	0%	0	0%	0	0%	1	1%	1	1%
島根県	4	2%	3	2%	0	0%	0	0%	1	1%	1	1%
岡山県	8	4%	8	4%	1	1%	0	0%	2	1%	3	2%
広島県	109	55%	118	59%	0	0%	0	0%	2	1%	1	1%
山口県	13	7%	9	5%	1	1%	0	0%	1	1%	1	1%
徳島県	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
香川県	1	1%	2	1%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
愛媛県	6	3%	5	3%	0	0%	0	0%	3	2%	0	0%
高知県	1	1%	1	1%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
福岡県	5	3%	2	1%	1	1%	0	0%	2	1%	1	1%
佐賀県	1	1%	1	1%	0	0%	0	0%	1	1%	1	1%
長崎県	1	1%	1	1%	1	1%	0	0%	1	1%	1	1%
熊本県	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
大分県	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	1	1%	2	1%
宮崎県	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
鹿児島県	1	1%	0	0%	1	1%	1	1%	2	1%	1	1%
沖縄県	0	0%	0	0%	1	1%	1	1%	0	0%	0	0%
その他	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
合計	200	100%	200	100%	200	100%	200	100%	200	100%	200	100%

(出所)筆者作成

次に本調査では「再購買・再来場意向」の項目「その球場が遠くても、足を運びたい」という遠方からの来場意向についての平均値を分析した結果は、広島カープの平均値が3.73、横浜 DeNA が3.39、読売ジャイアンツが3.22 であった。この3球団の中では広島カープの

ファンが一番遠方からの来場意向がある傾向があることがわかった。t検定の結果、ジャイアンツとの比較は0.1%、横浜 DeNA との比較は1%水準で有意となった。

図表 56 t検定「その球場が遠くても、足を運びたい」

	Carp	Giants		Carp	DeNA
平均	3.73	3.22	平均	3.73	3.39
分散	1.33	1.25	分散	1.33	1.38
観測数	200	200	観測数	200	200
プールされた分散	1.29		プールされた分散	1.36	
仮説平均との差異	0		仮説平均との差異	0	
自由度	398		自由度	398	
t	4.50		t	2.877	
P(T<t) 片側	0.000		P(T<t) 片側	0.002	
t 境界値 片側	1.649		t 境界値 片側	1.649	
P(T<t) 両側	0.000		P(T<t) 両側	0.004	
t 境界値 両側	1.966		t 境界値 両側	1.966	

t-検定: 等分散を仮定した2標本による検定

(出所)筆者作成

以上の分析から、カープのファンに遠くからの来場意向が高い結果に対して、ファンの居住地が球場に近い傾向があるため、実際に地理的に遠いところからどれだけのファンが訪れているかは別の方法で調査する必要がある。

## 第七項 観戦の動機

観戦動機に関する質問項目は、Sports relationship marketing に関する先行研究<sup>20</sup>を参考にし、地域性、経済性の2項目と、独自に設定した人間関係に関する項目の全3項目について調査を行った。

地域性に関して「観戦に行くのは、その地域に他に応援したいスポーツが無いからだ」という質問項目については、3球団共に「どちらでもない～あまりそう思わない」の間に回答が集中し、大きなドライバーにはなっていない。次に経済的要因を問う項目「観戦に行くのは、そのチケットが安いからである」に関しても、それぞれの球団でどちらでもない～あまりそう思わない、に回答が集中しているため、強い動機にはなっていない。

それに対し、「観戦に行くのは、友人や家族との絆を深めたいからである」という質問に対しては、全てのチームで平均点が3以上となり、さらに広島カープのファンの値が一番高かった。t検定の結果、ジャイアンツとの比較のp値は0.004、横浜 DeNA との比較で

は0.001であり、1%水準で有意となった。このことから、野球観戦に行くのは、1人の顧客と野球観戦だけの関係性だけではなく、その顧客を取り囲む人と人との間で培われる関係価値が影響しており、広島カープのファンは特にその傾向が強いと考えられる。この結果を通して、カープ広報・山根様が回答している「絆をキーワードにした応援の源泉」は、広島カープのファンに強く浸透していると言えるかもしれない。

図表 57 観戦動機に関する回答の平均値と標準偏差

	Carp <i>M</i>	<i>SD</i>	DeNA <i>M</i>	<i>SD</i>	Giants <i>M</i>	<i>SD</i>
観戦に行くのは、その地域に他に応援したいスポーツが無いからだ	2.55	1.28	2.38	1.09	2.69	1.13
観戦に行くのは、そのチケットが安いからである	2.46	1.17	2.51	1.04	2.53	1.10
観戦に行くのは、友人や家族との絆を深めたいからである	3.49	1.04	3.15	1.02	3.19	1.03

(出所)筆者作成

図表 58 t検定「観戦に行くのは、友人や家族との絆を深めたいからである」

	Carp	Giants		Carp	DeNA
平均	3.485	3.185	平均	3.485	3.145
分散	1.085201	1.0661055	分散	1.085201	1.0492211
観測数	200	200	観測数	200	200
プールされた分散	1.0756533		プールされた分散	1.0672111	
仮説平均との差異	0		仮説平均との差異	0	
自由度	398		自由度	398	
t	2.893		t	3.291	
P(T<=t) 片側	0.002		P(T<=t) 片側	0.001	
t 境界値 片側	1.649		t 境界値 片側	1.649	
P(T<=t) 両側	0.004		P(T<=t) 両側	0.001	
t 境界値 両側	1.966		t 境界値 両側	1.966	

t-検定: 等分散を仮定した2標本による検定

(出所)筆者作成

## 第7章 結論と考察

本章は、全ての分析結果を踏まえた結論、考察と今後検討すべき課題意識を述べる。

### 第一節 結論

まず、全球団に共通する結論を述べる。サービス品質評価に関する因子分析とロイヤルティに関する共分散構造分析の仮説検証結果からの結論として以下5点を挙げる。

- 1.顧客満足は経営側でコントロールできない試合からの影響を強く受けている。
- 2.試合以外の周辺サービスは観戦の便益を高める補助的な位置づけと考えるべきである。
- 3.球団のサービス品質に対するファンの評価と便益はチームによって異なる。

4.ロイヤルティは協力的行動意向・同化意向に影響している。

5.カープの競争優位の源泉は、観戦を通じたファン同士の一体感と自己実現、試合成績の評価に左右されない顧客満足度にある。

1点目に、顧客満足が試合から強く影響されているという結論は、試合に直接関係する3つの観測変数「観戦前の勝敗への期待」「試合成績」「試合の質」と顧客満足との重回帰分析では、正の相関が一部例外を除いて有意となり、 $R^2$ が0.46~0.53と、顧客満足度の約半数がそれで説明できるという結果が得られたためである。このことから、プロ野球ビジネスのロイヤルティ形成においては、経営側がコントロール出来る変数によって確実に顧客満足度を上げることが難しく、勝敗・試合の質といったコアプロダクトとしての試合自体の魅力や競争力を高めていく努力が必須であると言える。

2点目に、試合以外の要素はコアプロダクトとしての野球の便益を相乗効果としてより強めるための位置付けとし、その便益を高める努力が必要であると言える。試合に関係のある、または関係の無いサービス全てを含む知覚品質因子から顧客満足へのパスが、仮説5で球団別の分析では3チーム全て5%水準で有意ではなかった。しかし、探索的因子分析の結果を鑑みると、応援グッズや独自性のある座席など観戦と親和性の高い要素は、芯となる野球観戦の便益を高める効用をもつと考える。知覚品質は、試合の質、観戦体験、選手、グッズ、球場の設備や店舗・応対、飲食以外の娯楽施設、チケットの要素で構成される。試合の質、観戦体験、選手といったコアプロダクトだけでなく、試合と関連性の高い周辺サービスを強化することは経営の安定に有効である。

3点目として、全体的なサービス品質評価を構成する観測変数の探索的因子分析からは、各チームによって全く異なる結果が得られた。このことから、同じスポーツビジネスにおいても、チームによって顧客の品質評価が全く異なると言える。3チームの違いとして、広島東洋カープは「観戦体験を通してファンの一体感と自己実現が得られる」、横浜DeNAベイスターズは「球場体験の総合的な満足感がある」、読売ジャイアンツは「選手と試合のクオリティが高い」というファンの評価により、ロイヤルティが高められている。そしてファンが野球観戦からどのようなベネフィットを感じているかを知ることは経営側にとって重要である。例えば広島東洋カープファンは、試合の観戦体験を通して、そこにファン同士の一体感と、自分の存在意義・アイデンティティを強く感じている。チームの違いによって重視する評価対象が異なり、その特性を把握し、それに沿った経営戦略を策定す

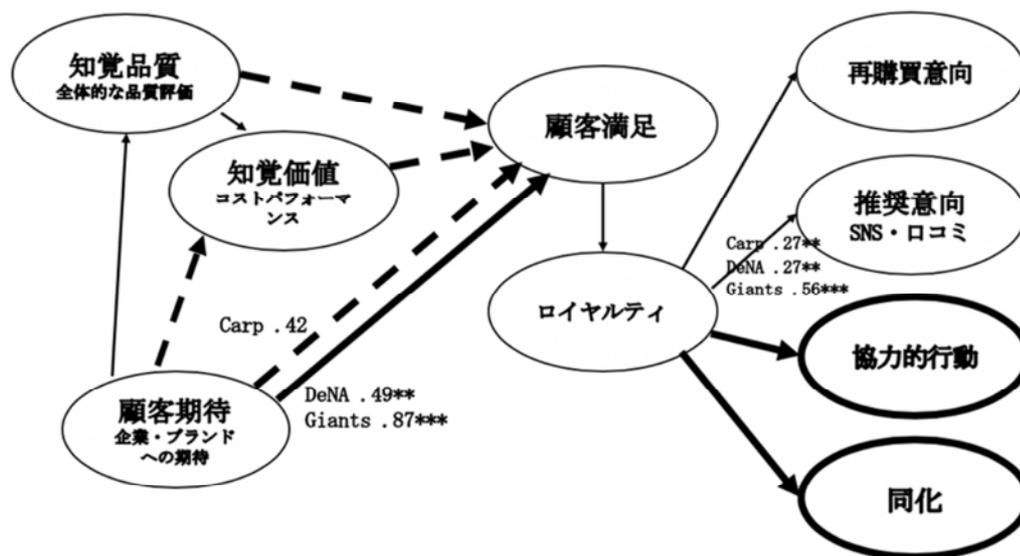
ることが重要であることが考察される。各球団の経営戦略は球団のファンに対する理解を深め、ロイヤルティを高める要因に効果的に影響するよう計画する事が有益である。

4点目に、球団と顧客との高次で長期的な関係性である協力的行動や同化意向はロイヤルティと正の相関であることが検証された。さらに広島カープファンの協力的意向、同化意向は3球団の中でも相対的に高いことがわかっている。そのようなファンは、チームや球団がピンチに陥った時、安定した応援や募金などを通して助けてくれる可能性が高い。カープの昔からの樽募金や球場新設の際の多額の支援金はその強い関係性を象徴していると言える。勝敗という不確実性の高い価値がコアプロダクトであるスポーツビジネスにおいて、そのようなファンを増やすことは経営の安定にとって非常に重要である。

5点目に、本稿で検証した広島カープの独自の競争優位性で明らかになったことは、観戦を通じた一体感と自己実現の便益をファンが強く感じていることで、試合成績に左右されない顧客満足が実現できており、成功しているグッズ戦略がその実現をサポートしていると解釈できる。一方で、ソーシャルメディアを活用したマーケティングについては今後カープが取り組むべき課題と言える。

これらの点を踏まえ、本稿の結論として言えるプロ野球ビジネスにおけるロイヤルティ形成の構造モデルを図59に示す。太い点線・実線で示した部分は本稿によって検証された新しい価値といえる部分である。

図表 59 プロ野球ビジネスにおけるロイヤルティ形成の構造モデル・本研究の新しい発見



(出所)筆者作成

以上の結論から、客観的な物的サービスだけでは顧客満足を実に高めることは難しく、主観的な試合観戦体験のハイブリッドとしてより便益が最大化するよう顧客体験をデザインし、結果としてファンとチームのより強固な関係性であるファンの再購買・推奨意向、協力的行動や同化意向を高めていくことが有益である。

仲澤・吉田（2017）によれば、スポーツ観戦ビジネスにおいては、有形で客観的に評価できるものと無形で主観的に評価されるものが協働して便益のプレミアム性を支えている。前者は、座席、トイレ、通路、飲食スペース、観戦環境などの施設・設備といったハードな性質の客観属性、後者は試合の内容、一緒に観戦した仲間との会話、観客の雰囲気、チームの特徴、歴史、伝統、チームに対するイメージ、ブランドなどソフトな主観属性のものである。本論では、前者のハード面は、観戦席のバラエティの多さや球団グッズのバラエティの多さ、設備や店舗、応対など試合以外の要素に関する評価を調査し、後者のソフト面を観戦体験や周辺サービスから得られる便益で評価を調査してきた。全体的な球場設備の評価については探索的因子分析において横浜 DeNA ベイスターズで一番強い因子負荷量が確認された一方で、広島カープと読売ジャイアンツはそれらのハードな客観属性の便益よりも観戦体験を中心としたソフトな主観的属性の便益からの因子負荷量の方が多いことがわかっている。

次節からは、無形・有形サービスを組み合わせて顧客の便益を最大化する為に重要な、試合への評価、試合と関連性の低い/高い球場体験、ソーシャルメディアの活用といった点について、広島カープと各球団を比較しながら考察を進め、今後の課題を述べる。

## 第二節 試合への評価と顧客満足の考察

顧客満足は試合から強く影響を受けており、特に球団間の違いが出たのは試合成績に対する評価の違いである。試合に関する変数「試合の勝敗への期待」「試合成績」「試合の質」と顧客満足・ロイヤルティの重回帰分析で、「試合の勝敗への期待・質への評価」と顧客満足度、ロイヤルティとの正の相関は3球団全てに認められたものの、試合成績への評価については、広島カープのみ、顧客満足とロイヤルティに有意に相関しなかった。つまり、チームの勝敗がどちらであれ顧客満足やロイヤルティの強さに影響するとは言いきれない。この結果は、2016年から広島カープが3年連続でセ・リーグ優勝しているため、勝つということが顧客満足度やロイヤルティを高めることに寄与しなくなっているのでは

ないか？とも考えたが、実際に調査を行ったのは優勝どころか A チーム入りを果たせなかった 2019 年シーズン直後の調査結果である。

DeNA とジャイアンツファンは試合成績への評価も顧客満足度やロイヤルティに正の相関があったため、ファンの特性がその点で異なると言える。高い年棒を払い、強いチームを結成しているジャイアンツと、DeNA が親会社となってから高い経費をかけてマーケティングに注力している横浜 DeNA ベイスターズにとって、高い年棒は払えないし、親会社からの資金的支援も無いが、選手が若いうちから計画的な選手育成を行ってきた結果 3 年連続して優勝した広島カープは、投資対効果という考えでいうと、とても効率の良い経営が行えているのかもしれない。

試合の勝利が顧客満足度やロイヤルティを高めることが大前提の野球観戦ビジネスであるが、広島東洋カープの場合、「試合の勝敗に左右されない経営戦略」を実現させているユニークな事例とすることができそうだ。ただし、横浜・巨人のファンと同様、試合の勝敗への期待や試合のクオリティが顧客満足度とロイヤルティに正の相関があることは証明されているため、勝利への期待を高めるような努力や、試合中のプロセスをより魅力のあるものにする選手の育成は継続するべきことは明らかである。

今後の課題として、性別や年代、観戦体験の便益などでセグメントに分け、試合成績への評価と顧客満足度・ロイヤルティの関係性がどのような要因によってどのように異なるのか考察を進める必要があると考える。本論の調査対象は年 2 回以上ホーム球場に観戦に行くという、野球観戦に関心が高い母集団に絞っている。その中でも、試合成績にあまり興味がないと予想するセグメントの考察を進める価値がある。例えば、「50~60 代のカープ女子は試合成績の評価が高くなくても顧客満足度・ロイヤルティが高い傾向がある。その要因は試合の勝敗よりもお気に入りの選手が魅力的な試合を見せてくれていることに便益を感じているからである。そのような人は高いロイヤルティの結果としての来場意向の頻度、ファンクラブ入会意向、年間指定席の購入意向も高い。顧客属性としては WTP が高く余暇に費やす時間にも余裕のあるアクティブな 50~60 代女性である。」というような仮説が考えられる。これは補足的な余談であるが、筆者の親戚からの見聞によれば、ここ数年で「カープ女子」と社会的な話題となった要因として、若い女性というよりは、今まで野球に興味がなかった年配の女性が野球に夢中になっているのではないかという背景がある。そのようなセグメントに対しては、ソーシャルメディアの利用頻度は少ないため、オンラインより球場での顧客接点を増やすアプローチが有効であるといえるかもしれない。

### 第三節 試合と関連性の高い球場体験の考察

観戦席や応援グッズのような試合に関連した球場体験は、経営側がコントロールできる価値の提供手段として、バラエティに溢れる観客席や応援グッズの開発に広島カープが力を入れていることから顧客満足との関連性を検証している。探索的因子分析の結果から、広島カープのファンは「グッズに対する便益やバラエティに富んだ独自性のある観戦席」は第2因子(寄与率約8%)として評価していることがわかったため、観戦体験に次ぐ重要な要素だと考える。

#### 第一項 観戦席

「観戦席はバラエティに富んだ独自性がある」という評価項目に関しては、カープファンは他の球団より平均値が高く、t検定も0.1%水準で有意となった。

マツダスタジアムは2009年にリニューアルされるにあたり、アメリカのボールパークを参考に様々な独自性のある観客席を設置している。例えば、バーベキュー席、パーティー席、寝そべリア、砂かぶり席、かばプロ席など。この背景は、オーナーである松田氏が、誰もが楽しめる席を、という方針のもと様々な趣向を凝らして作成されたものである。上記の結果を考慮すると、そのような工夫が凝らされた座席の魅力は十分コアなファンに伝わっていると考えることができる。

図表 60 t検定「観戦席はバラエティに富んだ独自性がある」

	Carp	Giants		Carp	DeNA
平均	4.11	3.29	平均	4.11	3.68
分散	0.86	0.91	分散	0.86	0.86
観測数	200	200	観測数	200	200
プールされた分散	0.89		プールされた分散	0.86	
仮説平均との差異	0		仮説平均との差異	0	
自由度	398		自由度	398	
t	8.77		t	4.68	
P(T<t) 片側	0.00		P(T<t) 片側	0.00	
t 境界値 片側	1.65		t 境界値 片側	1.65	
P(T<t) 両側	0.00		P(T<t) 両側	0.00	
t 境界値 両側	1.97		t 境界値 両側	1.97	

t-検定：等分散を仮定した2標本による検定

(出所)筆者作成

マツダスタジアムは2009年に新設されるにあたり、アメリカのボールパークを参考に様々な独自性のある観客席を設置している。例えば、バーベキュー席、パーティー席、寝

そベリア、砂かぶり席、かばプロ席など。この背景は、オーナーである松田氏が、誰もが楽しめる席を、という方針のもと様々な趣向を凝らして作成されたものである。上記の結果を考慮すると、そのような工夫が凝らされた座席の魅力は十分コアなファンに伝わっていると考える。しかし、そのような座席の魅力は、近年非常にチケットが取りづらくなっている傾向がある中で、いかにより多くのファン多く体験してもらうかという課題は依然として残ったままであると考える。根拠として「チケットは取りやすい」に対する評価はカープファンが他の球団より平均値が低く、t検定も0.1%水準でその差が有意となった。

図表 61 t 検定「チケットは取りやすい」

	Carp	Giants		Carp	DeNA
平均	1.75	3.01	平均	1.75	2.65
分散	1.26	1.17	分散	1.26	1.33
観測数	200	200	観測数	200	200
プールされた分散	1.21		プールされた分散	1.30	
仮説平均との差異	0		仮説平均との差異	0	
自由度	398		自由度	398	
t	-11.43		t	-7.90	
P(T<=t) 片側	0.00		P(T<=t) 片側	0.00	
t 境界値 片側	1.65		t 境界値 片側	1.65	
P(T<=t) 両側	0.00		P(T<=t) 両側	0.00	
t 境界値 両側	1.97		t 境界値 両側	1.97	

t-検定：等分散を仮定した2標本による検定

(出所)筆者作成

さらに、「チケットの種類（客席の種類）は色々選べる。」に対する評価のt検定は有意とならなかったが、カープのファンは他の球団よりも平均値が低かった。

図表 62 t 検定「チケットの種類は色々選べる」

	Carp	Giants		Carp	DeNA
平均	3.59	3.62	平均	3.59	3.69
分散	1.33	0.83	分散	1.33	0.80
観測数	200	200	観測数	200	200
プールされた分散	1.08		プールされた分散	1.06	
仮説平均との差異	0		仮説平均との差異	0	
自由度	398		自由度	398	
t	-0.24		t	-0.97	
P(T<=t) 片側	0.40		P(T<=t) 片側	0.17	
t 境界値 片側	1.65		t 境界値 片側	1.65	
P(T<=t) 両側	0.81		P(T<=t) 両側	0.33	
t 境界値 両側	1.97		t 境界値 両側	1.97	

t-検定：等分散を仮定した2標本による検定

(出所)筆者作成

観戦席のバラエティの多さ・独自性については高い評価を得ているが、実際にそのチケットが取りやすいか、選びやすいかという視点で考えると、カープファンはチケットを取りにくく、座席の種類も色々選べないと感じており、必ずしも観戦席のバラエティの多さをファンが享受できているとは言えない。

プロ野球球団の主な収入源はチケット収入(36%)であり、その稼働率を上げることが経営上の課題であることは明らかなが、その席数は有限である(広島マツダスタジアムは約33,000席)。そのため、稼働率がある程度上限に達し、座席稼働率の課題が解決してくると、ファンがチケットを取りづらくなる現象が起きることは必至であり、「チケットの希少性」という点ではその価値が上がるとも考えられるが、公式戦の日数はNPBによって管理されている以上、全体の供給量を増やすことは難しい。限られた公式戦の提供席数の中で全てのファンに対して「独自性のある観戦席とその選択肢の多さ」を享受してもらう仕組み作りが、高い稼働率を達成した後、球団のサービスに対する評価・顧客満足度をあげる上では重要な課題となってくることが推察できる。

筆者は、球場が持っている「バラエティに溢れる独自性のある観客席」という資源を、経営上、活用できる資産として活用すべきであると考え。公式戦以外の部分で球場に足を運んでもらう事で、有限な座席数の供給量を増やすことができるのではないだろうか。実際、広島カープは公式戦以外の来場イベントとしては、ファン感謝デーがあげられるが、それ以外はあまり開催されていないようだ。球場内の公式なイベントとしては、地域交流イベントが開催されている<sup>36</sup>ようだが、公式戦試合日の開催となっているため、販売チケットの全体的な供給量を増やすという意味ではあまり寄与していないと推察できる。一方で、横浜DeNAベイスターズは、公式試合日以外の球場イベントも若い女性向けなどセグメント別に活発に実施しているようだ。試合と関連性の低い球場体験を増やすためにも、公式試合日以外の球場イベントを増やすことがチケットの全体供給量を増やす手段の一つとして考えることができる。球場を野球場だけでなくエンタテインメント施設と捉え、その稼働率を上げることは、球団経営に貢献すると思われる。その場合、野球観戦以外の目的で、どのような顧客層にどのような目的で来場してもらうかを検討する必要がある。

また、チケット供給量を増やす他に、観客席の付加価値を上げて高価格帯のチケットを増やすのも有効である。3球団の中で、広島カープファンのチケットに対するWTPが最も

---

<sup>36</sup> 広島東洋カープ公式サイト・地域交流イベントページ <https://www.carp.co.jp/community20/index.html>  
(2020年8月16日参照)

低かったことから、それを引き上げていくことは重要だと考える。欧米の野球・サッカースタジアムでは、VIP ファミリールームがあり、家族で長時間楽しめる席や、VIP 会員向けの高級ラウンジなど高付加価値サービスが充実している。飲食サービスなど球場のエンタテインメント性を高めると共に、法人向けのVIP ルーム、会員向けのVIP ルーム、VIP 年間指定席などを充実させ、平均チケット単価を上げる努力は有益である。

## 第二項 応援グッズ

応援グッズに関する評価の仮説4「広島カープのファンは球団グッズを通して自己表現という便益をより強く感じている」は支持されている。また、探索的因子分析の第一因子である「ファンの一体感と自己実現」を構成する要素に「球団グッズの所有を通して自己表現ができています」が0.69の因子負荷量、「応援グッズの所有を通してファンの一体感を感じている」が0.56の因子負荷量として含まれている。このことから、魅力的な応援グッズは観戦体験をより豊かにし、ファン同士の一体感を感じさせ、チームとの同一化としての自己実現を促進する要因として寄与していることがわかる。評価項目は以下の通り。

- 球団グッズの所有を通して自己表現ができています
- 球団グッズの所有を通してファン同士の一体感を感じることができる
- 球団グッズは常に新しく更新されている
- 球団グッズはユニークさ・独自性がある
- 球団グッズは球場以外の色々な場所で購入することができる

全ての質問項目において、カープファンは他の球団より平均値が高く、その差はt検定0.1%水準で有意となっている。このことから、広島カープは球団グッズ戦略全般において他の球団より高い評価をファンから得ていると言える。顧客属性の球団グッズ所有状況に関する分析結果では、広島カープの平均数が最も多い傾向があったことは、購買頻度や購買量が高いことの表れであり、球団グッズがファンに強く支持されていることがわかる。

カープの独自性として、球団グッズ戦略の強化によってファンとチームの関係性が、グッズと対価の交換という低次で短期的なものにとどまらず、グッズを身につけた、又は使った観戦を通して自己実現やファン同士の一体感を感じられるという、高次で長期的なものとして実現できているといえる。また、グッズの客観的な評価である独自性や商品開発サイクルの速さへの評価は、ファンの購買意欲を高め、再購買意向やより多様な商品の購買意向に寄与している。球団グッズが球場以外の色々なところで購入することが出来ると

いう入手のしやすさも、購買サイクルの頻度と購買量をより高めている要因になっていると思われる。

本稿の調査だけでは、球団グッズの購入がどの流通経路を中心に行われているのかはわからないが、球場での実店舗での販売量が多いと予想する。公式試合の観客席の販売が制限されている今、球場だけでなく EC 販売も活用し、売上と球団とファンのタッチポイントを今まで以上に増やしていくことが有益であると思われる。

図表 63 t 検定「球団グッズの所有を通して自己表現ができている」

	Carp	Giants		Carp	DeNA
平均	3.67	3.18	平均	3.67	3.41
分散	0.98	1.03	分散	0.98	1.00
観測数	200	200	観測数	200	200
プールされた分散	1.00		プールされた分散	0.99	
仮説平均との差異	0		仮説平均との差異	0	
自由度	398		自由度	398	
t	4.89		t	2.67	
P(T<=t) 片側	0.00		P(T<=t) 片側	0.00	
t 境界値 片側	1.65		t 境界値 片側	1.65	
P(T<=t) 両側	0.00		P(T<=t) 両側	0.01	
t 境界値 両側	1.97		t 境界値 両側	1.97	

t-検定：等分散を仮定した2標本による検定

(出所)筆者作成

図表 64 t 検定「球団グッズの所有を通してファン同士の一体感を感じることができる」

	Carp	Giants		Carp	DeNA
平均	4.04	3.58	平均	4.04	3.72
分散	0.79	0.99	分散	0.79	0.79
観測数	200	200	観測数	200	200
プールされた分散	0.89		プールされた分散	0.79	
仮説平均との差異	0		仮説平均との差異	0	
自由度	398		自由度	398	
t	4.87		t	3.66	
P(T<=t) 片側	0.00		P(T<=t) 片側	0.00	
t 境界値 片側	1.65		t 境界値 片側	1.65	
P(T<=t) 両側	0.00		P(T<=t) 両側	0.00	
t 境界値 両側	1.97		t 境界値 両側	1.97	

t-検定：等分散を仮定した2標本による検定

(出所)筆者作成

図表 65 t 検定 「球団グッズは常に新しく更新されている」

	Carp	Giants		Carp	DeNA
平均	4.04	3.43	平均	4.04	3.73
分散	0.74	0.78	分散	0.74	0.68
観測数	200	200	観測数	200	200
プールされた分散	0.76		プールされた分散	0.71	
仮説平均との差異	0		仮説平均との差異	0	
自由度	398		自由度	398	
t	6.99		t	3.68	
P(T<=t) 片側	0.00		P(T<=t) 片側	0.00	
t 境界値 片側	1.65		t 境界値 片側	1.65	
P(T<=t) 両側	0.00		P(T<=t) 両側	0.00	
t 境界値 両側	1.97		t 境界値 両側	1.97	

t-検定：等分散を仮定した2標本による検定

(出所)筆者作成

図表 66 t 検定 「球団グッズはユニークさ・独自性がある」

	Carp	Giants		Carp	DeNA
平均	4.17	3.43	平均	4.17	3.73
分散	0.68	0.78	分散	0.68	0.68
観測数	200	200	観測数	200	200
プールされた分散	0.73		プールされた分散	0.68	
仮説平均との差異	0		仮説平均との差異	0	
自由度	398		自由度	398	
t	8.60		t	5.27	
P(T<=t) 片側	0.00		P(T<=t) 片側	0.00	
t 境界値 片側	1.65		t 境界値 片側	1.65	
P(T<=t) 両側	0.00		P(T<=t) 両側	0.00	
t 境界値 両側	1.97		t 境界値 両側	1.97	

t-検定：等分散を仮定した2標本による検定

(出所)筆者作成

図表 67 t 検定 「球団グッズは球場以外の色々な場所で購入することができる」

	Carp	Giants		Carp	DeNA
平均	4.19	3.44	平均	4.19	3.58
分散	0.65	0.82	分散	0.65	0.86
観測数	200	200	観測数	200	200
プールされた分散	0.74		プールされた分散	0.76	
仮説平均との差異	0		仮説平均との差異	0	
自由度	398		自由度	398	
t	8.74		t	7.01	
P(T<=t) 片側	0.00		P(T<=t) 片側	0.00	
t 境界値 片側	1.65		t 境界値 片側	1.65	
P(T<=t) 両側	0.00		P(T<=t) 両側	0.00	
t 境界値 両側	1.97		t 境界値 両側	1.97	

t-検定：等分散を仮定した2標本による検定

(出所)筆者作成

## 第四節 試合と関連性の低い球場体験の考察

広島カープの新ホームスタジアムが開場した2009年から観客動員数が増え、飲食収入も含めて毎年売上金額が増え続けていることから、ホームスタジアム施設の魅力がファンの球場来場に寄与しているという仮説3:「広島カープファンは（試合とは関係ない）球場体験への評価が高い。」は、棄却された。理由は全体的な品質評価のうち、観戦体験に関する観測変数よりも試合と関連性の低い球場体験は因子負荷量・共通性が低かったためであると考えられる。そのような、試合と関連性の低い球場体験は、顧客満足にどのように影響しているだろうか。本節では、試合と関連性の低いイベントや飲食サービスなどの球場体験に対する考察を述べる。

### 第一項 イベント、飲食サービス

観戦体験よりも球場体験に対する評価は小さいものの、広島カープファンのイベントと飲食サービスについての評価を他の球団と比較したところ、評価が低いとも言いきれない。カープと他球団との評価の差をt検定にて検証したところ、イベントに関する評価（平均値Carp3.77、DeNA3.79、Giants3.38）はジャイアンツに対しての差は0.1%水準で有意となり、DeNAに対してはp値0.82で有意とならなかった。飲食サービスの独自性に対する評価（平均値Carp3.8、DeNA3.64、Giants3.37）も同様に、ジャイアンツに対する差が0.1%水準で有意となり、DeNAとの差は5%水準で有意とならなかった。東京ドームとは差別化出来ているが、横浜スタジアムとは差別化出来ているとは言えないことがわかる。

図表 68 t検定「球場の娯楽施設は常に面白いイベントを開催している」

	Carp	Giants		Carp	DeNA
平均	3.77	3.38	平均	3.77	3.79
分散	0.77	0.81	分散	0.77	0.72
観測数	200	200	観測数	200	200
プールされた分散	0.79		プールされた分散	0.75	
仮説平均との差異	0		仮説平均との差異	0	
自由度	398		自由度	398	
t	4.44		t	-0.23	
P(T<=t) 片側	0.00		P(T<=t) 片側	0.41	
t 境界値 片側	1.65		t 境界値 片側	1.65	
P(T<=t) 両側	0.00		P(T<=t) 両側	0.82	
t 境界値 両側	1.97		t 境界値 両側	1.97	

t-検定: 等分散を仮定した2標本による検定

(出所)筆者作成

図表 69 t 検定「球場のフード・ドリンク商品は常に工夫が凝らされている」

	Carp	Giants		Carp	DeNA
平均	3.8	3.37	平均	3.8	3.64
分散	0.82	0.82	分散	0.82	0.80
観測数	200	200	観測数	200	200
プールされた分散	0.82		プールされた分散	0.81	
仮説平均との差異	0		仮説平均との差異	0	
自由度	398		自由度	398	
t	4.80		t	1.77	
P(T<=t) 片側	0.00		P(T<=t) 片側	0.04	
t 境界値 片側	1.65		t 境界値 片側	1.65	
P(T<=t) 両側	0.00		P(T<=t) 両側	0.08	
t 境界値 両側	1.97		t 境界値 両側	1.97	

t-検定：等分散を仮定した2標本による検定

(出所)筆者作成

横浜 DeNA のファンは探索的因子分析の結果、球場体験の総合的な満足感を第一に評価しているという結果が出たことから、試合とは関連性の低いサービスも含めて強い便益となっていると言える。t 検定で横浜 DeNA との差が有意とならなかったことから、カープファンも同じように評価しているということが言えるのではないだろうか。

マツダスタジアムでは子連れ客のために、コンコースで様々なイベントを開催している。例えば 2019 年の 8 月筆者が来場した際は、縁日と称して、巨大な氷塊が設置されていたり、ヨーヨーすくいや射的ができるような遊びができるエリアが運営されたりしていた。野球ファンだけでなく、家族全員が球場を 1 日楽しめるように、頻繁にそのようなイベントが開催されているようだ。それらのイベントは野球観戦者に同伴する家族や子ども達が楽しむものである。野球観戦が目的でなく、同伴者として来場した人の評価についてはさらなる研究の余地があると思われる。

また、飲食サービスの独自性については、筆者がマツダスタジアムに訪れた際は、選手とコラボしたオリジナル商品を積極的に提供するなど、バラエティに充実しているという印象を受けている。ただし、他球団も努力している印象があり、例えば横浜スタジアムでは戦略的に開発したオリジナルのビールを販売している<sup>37</sup>。本稿の調査対象ではないが、東京ヤクルトスワローズの本拠地である神宮球場でも、選手とのコラボ品など、様々な工夫の凝らされた飲食商品が販売されていた。サンフランシスコの Petco パークでは、本格的な

<sup>37</sup> 株式会社 横浜 DeNA ベイスターズ 事業本部 経営・IT 戦略部 林 裕幸氏へのインタビューより

ワインのデキャンタ販売が行われ、観戦しながらプラスチックグラスで飲めるサービスがあり、客単価改善の工夫が感じられた。このように、飲食サービスは観戦体験の楽しみをさらに増幅することが出来る。広島カープの場合、飲食関連の売り上げは球団全体の収益の約10%を占めているが、さらにその数字を伸ばせる分野であると考ええる。

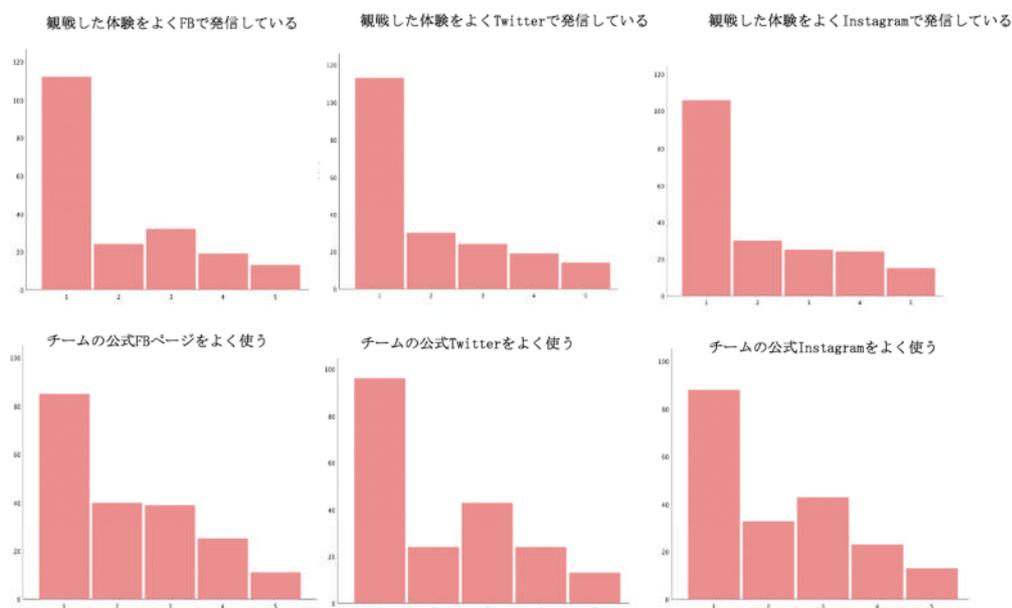
## 第二項 チケット

試合観戦と関連性の低いサービスのうち、チケットに関する項目については、チケットの取りやすさとそのバラエティの多さに関する質問を用意していたが、全体的なサービス品質評価を構成する確認的因子分析においてはチケットの取りやすさの相関が統計的に有意ではなく、観測項目から削除している。チケットの価格については、仲澤・吉田(2017)によるとチケットの価格弾力性は低い<sup>19</sup>という先行研究があり、価格がファンのチケット購買意思決定を左右させる傾向は低いと考えられる。前節で述べた通り、広島カープファンは顧客満足が高いが、「チケットは取りやすい」「チケットの種類は色々選べる」という項目に高い評価を示さなかった。分析結果から、ロイヤルティの高いファンにとってはチケットの価格だけでなく入手のしやすさ、選択肢の多さについても顧客満足やロイヤルティに影響があるとは言いきれないと考察できる。しかし、チケット収入は球団の収入構成のうち最も高い割合(36%)を占めており、年間指定席、法人向け指定席、VIP席などいかに魅力的で高付加価値なチケットを提供していくかは今後も重要な経営課題であると言える。

## 第五節 ソーシャルメディア活用の考察

20~30代のカープ女子がSNSを使って観戦体験を発信し、オンライン上のファンコミュニティの醸成が進んでいるのではないかという初期仮説のもと、ソーシャルメディアの利用意向について検証した結果、広島カープファンについて「仮説6.広島カープファンはSNSへの関与度が高い」は棄却されている。さらに、広島カープファンの観戦体験のオンライン口コミ意向は、対人口口コミに比べて高くないこともわかっている。広島カープは調査した項目についてフロア効果(回答が全くそう思わない・あまりそう思わない、の1~2に偏っている)が確認されたことも、その傾向の根拠となっている。回答の分布は下記の通りで、全ての項目で「全くそう思わない」と回答している割合が極端に高い。観戦体験を発信したり、公式サービスを使ったりしている人は少ない傾向である事がわかる。

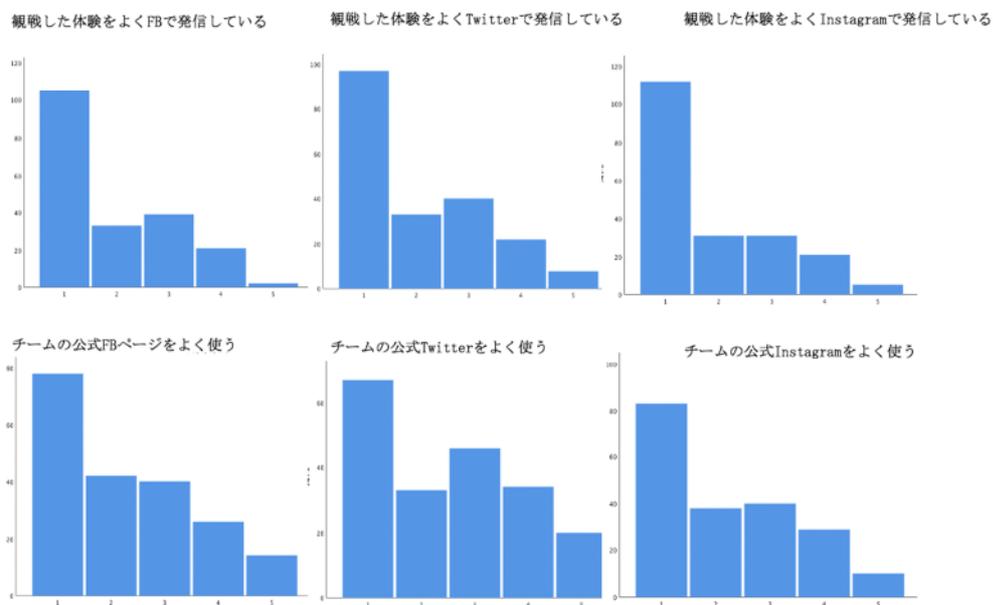
図表 70 広島カープファンの SNS に関する質問への回答分布



(出所)筆者作成

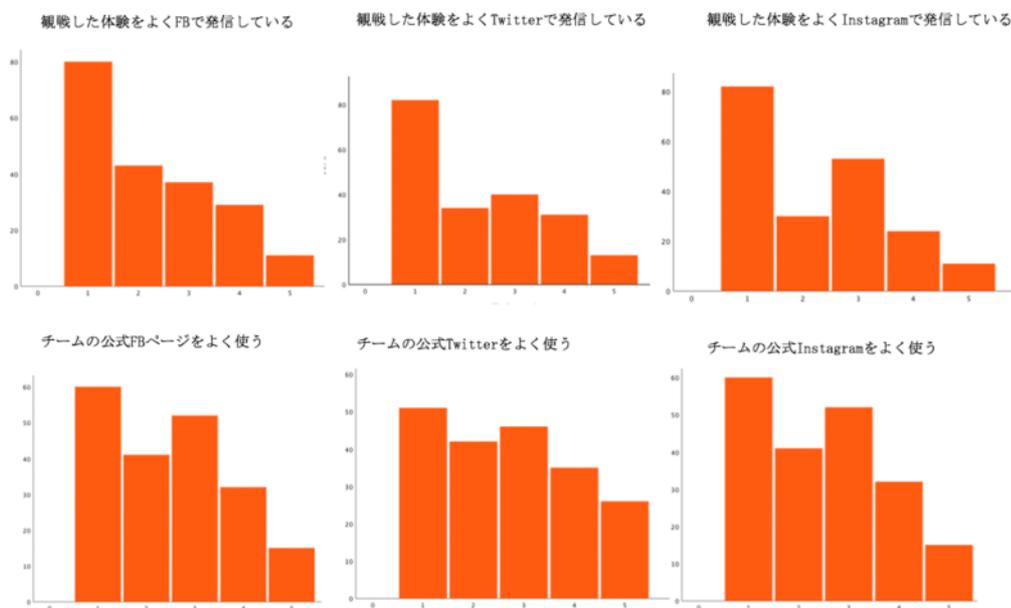
一方で、同じ形の分布でやや利用傾向が高かったのが横浜 DeNA である。

図表 71 横浜 DeNA ベイスターズファンの SNS に関する質問への回答分布



(出所)筆者作成

図表 72 読売ジャイアンツファンの SNS に関する質問への回答分布



(出所)筆者作成

読売ジャイアンツは分布の形が異なり、カープファンに比べてソーシャルメディアの利用意向が高い傾向がある。さらにジャイアンツファンのみ、ロイヤルティとオンラインロコミの観測変数間の関係に正の相関関係があり 1%水準で有意となっている。

オンラインロコミに対して、各球団の対人口ロコミとロイヤルティは有意に正の相関があった。このことから、3球団ともロイヤルティの高いファンほど対人口ロコミの意向は高いが、広島カープと横浜 DeNA ベイスターズはオンラインロコミの意向も高いというレベルまで達していないと言える。

IT 技術の発達に伴うソーシャルメディアの活発化を通して、「カープ女子」を中心に、オンライン上のファンコミュニティが拡大しているのではないかという仮説は支持されなかった。利用傾向が少ない各ツールをカスタマーリレーションシップマーケティングの一つとして経営側がブランディングの手段として戦略的に活用していくことは、有限である観客動員数が社会状況により制限されてしまう可能性のある昨今、今後もロイヤルティの高いファンを形成していく上でますます重要な課題となると考えられる。

さらに、細かい顧客セグメントに分けて分析を進める必要があると考える。例えば、20・30代のカープファン女性に絞れば、「カープ女子」のソーシャルメディア利用傾向として違った結果が出る可能性があるし、カープ女子に限らず世代によってソーシャルメディア

の使用頻度が違うことは予想できる。なお、本調査の母集団 600 人の内訳は、第 5 章 4 節で述べた通り、広島東洋カープのファンが女性 50 代の 4 割、60 代以上の半数を占めており、横浜 DeNA ベイスターズの回答者が女性も男性も 20 代の約半数を占めていて、読売ジャイアンツのファンは男性の 50～60 代が多く、女性は全年代で少ない特徴があった。このことから、球団ごとにファン属性の構成が異なることがわかる。オンライン上のファンへのアプローチは、チームのファンの世代・性別構成を把握し、各セグメントがどのようなコンテンツを好むのか検討した上で効果的に行うことがファンコミュニティ醸成に寄与するのではないかと考える。マイクロセグメント別に企業と顧客がどのように長期的な関係性を構築していけるかは、今後の学術的な研究課題であり、スポーツビジネスにおけるファンコミュニティの醸成を推進して行く上での重要な課題であると言える。

## 第 8 章 終わりに

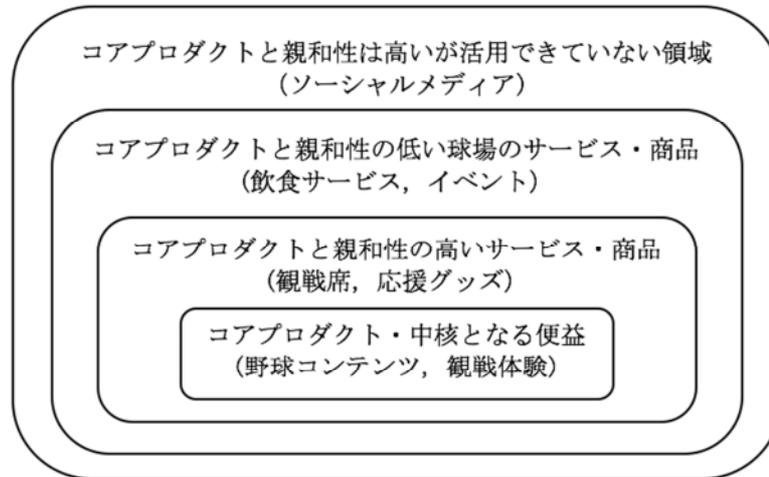
### 第一節 実務へのインプリケーション

プロスポーツビジネスにおける重要なポイントは、そのサービスが「予測の出来ない勝敗」を売る特殊な領域であり、顧客ロイヤルティを維持・向上させるために、ファンの求める便益を理解した上で、球団グッズや観戦体験をより楽しませるための周辺サービスを充実させることが必要であるということである。そしてそれは有形性と無形性のサービスを組み合わせたハイブリッドな顧客経験を提供することであるといえる。

プロ野球に限らず、サービス産業における企業がロイヤルティの高い顧客を創造するために活用すべき経営資源は、図表 73 の通りであると考ええる。コアのプロダクトに関するコンテンツ力を強化することと、その周辺要素としてコアプロダクトとの親和性が高い周辺サービス（野球でいえば観戦席を中心とした球場の施設、応援グッズ）、その次にコアプロダクトとの親和性が低いサービス（コンコースでのイベント、飲食サービス）、さらに、現在はまだ活用できていないが将来的に力を入れて行く領域（インターネット、SNS）であると考ええる。その優先順位は、顧客の便益を理解した上で、上記の順にその便益を強化していくべきである。

そして、各領域の便益が大幅に高まった結果、顧客満足に終わらず継続的な再購買や協力的な行動へと繋がる強いロイヤルティが形成されると考える。

図表 73 企業が強化すべき経営資源としてのプロダクトの層



(出所)筆者作成

広島カープファンの独自性が高く、球団経営として成功していると思われるのは、試合成績が顧客満足やロイヤルティに影響するとは言いきれないという点と、顧客が求めている便益が「ファンの一体感と自己実現」である事だ。それらの要因から、「試合結果に頼らない経営戦略」が実現できているのではないだろうか。

また、今回の分析結果ではロイヤルティとの相関が低かった、SNSを使った顧客との接点に関しては、産業によって重要度が異なると共に、広島カープも含め一般的には今後マーケティングを強化していくに当たって、政策検討すべき課題であるといえる。

仲澤・吉田(2017)<sup>19</sup>によると、スポーツマーケティングの領域ではソーシャルメディアの機能を次の7つであるとしている。

(1)ユーザー同士がコミュニティを形成する機能、(2)ユーザー同士で互いに会話する機能、(3)他のユーザーがソーシャルメディアの利用が可能な状態か確認する機能、(4)ユーザー同士でコンテンツを配信、受信、交換する機能、(5)ユーザー同士で関係性を持つ機能、(6)コンテンツやそれを交換するユーザー達の社会的な評判を知る昨日、(7)ユーザーがスポーツ消費者としての自己の特徴を表出し、アイデンティティを強化する機能である。これらの機能から、ソーシャルメディアへの投稿は、そのスポーツに関心が無い層へも情報をリーチさせることができ、さらにファンとの関係性も強めることができる(エンゲージメント)と言われており、今後ますます重要となっていくと思われる。

## 第二節 本研究の応用可能性

本論の外的妥当性について検討する。第1に試合観戦をコアプロダクトとするスポーツビジネスにおいては収益構造も近く、応用できる可能性が高い。第2にスポーツビジネス以外の産業については、体験、経験の主観的な価値を提供するサービス産業にも応用できる可能性が高い。

1点目に、スポーツビジネスにおいては、競技の特性にもよるが、試合観戦をコアプロダクトとする観戦価値提供型のビジネスは、観戦会場への来場者からのチケット収入、放送権収入、広告収入、周辺グッズ販売が主な収益源であることが多い。会場をチームの組織が所有しており入場料収入やグッズ・飲食サービス収入が直接球団の収益源となるビジネスモデルであれば、本論で得られるインプリケーションの応用性は十分に高い。会場使用料を所有者に支払わなければならない場合についても、チケット収入のトップラインを上げることは重要な要素であることは共通している。

今回比較対象とした横浜 DeNA は、球場を横浜市から委託管理する企業として指定されており、応用可能性は高いが読売ジャイアンツの場合は球場が球団とは異なる企業が運営している。来場者数と会場の周辺サービスの収益を年間通して最大化しようとするイベント会場事業者と、親会社があり資金力に潤沢で公式試合の勝率を上げることでブランド価値を高めようとする野球組織の意志決定者の最終ゴールが異なることは考慮する必要があるが、両社が連携することでその効果を最大化することは可能であると考ええる。

日本のスポーツビジネスにおける市場規模は、欧米と比べてまだ発展途上にあるが、冒頭に述べた通り国をあげて産業として盛り上げようとしている。プロ野球、サッカーのJリーグに続き最近バスケットのBリーグ、卓球のTリーグも公式試合が始まり、2019年はラグビーワールドカップが盛り上がりを見せている。大人数収容型会場での観戦ビジネスに関しては、本論から得られるインプリケーションを適用できる場面は多いと考える。

2点目に、スポーツビジネス以外のサービス産業への応用可能性において、前述した「顧客の便益を理解した上での強化すべき経営資源の優先順位」に加えて、本論の結果である「ロイヤルティと顧客の同化・協力意向の関係」も応用できると考える。ロイヤルティの高い顧客を創出する過程で、企業の提供価値を通してどのような顧客像を形成するかという課題に対して、参考にするべき要素が十分にある。特に本稿のロイヤルティ形成構造に於いて統計的に高水準の優位性が確認された、顧客満足度からロイヤルティ、ロイヤルティから協力行動、同化意向へ影響があるという結論については、特筆すべき点である。

顧客期待を上回る、体験価値を含めた品質価値の提供を行うことで企業価値を高めようとする企業にとって、その過程で得られる企業への協力活動、同化意向を伴う高次なブランド・コミュニティの形成は、変化の多いVUCA時代を生き抜く企業にとってサステナブルに継続していくために大きく貢献する要素である。

### 第三節 本論文の限界

本稿ではロイヤルティの形成要因のモデル構造を検証するために探索的因子分析、確認的因子分析、共分散構造分析を使って検証を行ってきた。この論文の限界としては、次の3つが挙げられる。

1つ目は分析の対象が広島東洋カープ、横浜DeNAベイスターズ、読売ジャイアンツに限られていることだ。球団本拠地が都市部にあるか、地方にあるか、球団経営戦略としてのマーケティングに力を入れているかどうかといった視点で対象球団を選択したが、今回選ばなかった球団と比較した場合にもっと意外性のある結果となった可能性もある。本研究の結論がプロ野球ファン全体で言えるかどうか、また、セ・リーグの残り3球団、パリーグ6球団との違いを比較検証した際にどのような結果となるか、今後はより広範囲な球団ファンを対象に調査し、考察することが必要である。

2つ目は分析手法に関する限界である。広島東洋カープのファンを中心に、チーム毎の違いを検証したが、共分散構造分析は異なる母集団の横比較が統計的な有意性という判断基準でしか明確に出来なかった。補足として本研究ではt検定や相関係数を用いたが、多母集団同時分析という方法を用いれば異なる母集団間のパス係数の違いを比較することができるため、最適な分析手法を用いてさらなる考察が有用であると言える。

3つ目は、母集団の属性を細かく細分化し、性別の違いや年代の違いによるモデルの違いを検証していない点である。顧客属性からロイヤルティへの影響はカープとジャイアンツのみ5%有意であり、応援年数の違いが影響しているのではという示唆が得られたが、性別、年代の違いによるロイヤルティ形成構造の違いは考察するに至らなかった。顧客層をセグメンテーションしターゲットごとに戦略を実行するという実務へのインプリケーションを得るためにも、属性によるロイヤルティ構造の違いは今後検証していく必要があると考える。

## 謝辞

本論の執筆にあたり、テーマと研究対象の選定から校正の最後までご指導いただいた早稲田大学大学院経営管理研究科の内田和成教授、誠にありがとうございました。

テーマ・研究対象選定にあたり、「研究対象を広島カーブにするのも大いにあり。資金がなかった広島カーブがどのようにしてユニークな球場の建設をし、成功に至ったのか、マーケティングの側面から研究するのは面白いのではないか」というご意見をくださり、感謝しています。本業と関連する内容を中心に7つ程度のアイデアを出した中、広島カーブの経営戦略は半分ダメもとで書いたつもりだったので、先生の言葉に驚きつつも、チャレンジしてみようと決心できたことは一期一会の瞬間だったと思います。

また、最終段階で全体の構成について実に本質をついた指摘をしてくださったおかげで、内容を欲張った為にボリュームが大きくなってしまい、結果をまとめているだけの状態だった本論から、一つ視座をあげ、結論とそこから検討すべき論点提起まで述べることができました。リサーチデザイン、分析、検証するだけでなく、そこから考えをさらに発展させ、得られた結果をもとに課題提起をしていくことの重要性を学びました。

ここ数年、巷のカーブ女子と同じように野球観戦を楽しんでいた自分にとって、この研究をゼロから創りあげていくことにワクワクした思いで取り組むことができましたし、改めて自分の本質と向き合うきっかけにもなった事は何物にも変えがたい成果物だと考えます。自身が持つ課題意識から仮説をたて、検証していくプロセスは、雑然とした現象を理論として根拠のある説得性を持った有形物に落としこんでいくところにこの上ない面白みを感じました。今回選んだテーマは、自身が現在所属するビジネスと直接関わる産業ではなかったものの、取り組むプロセスの研究対象が何であれ、抽象化すればその本質は共通する部分が多いと気づくことができました。面白いだけでなく、研究のプロセスを通してぶつかった数多くの困難と、諦めることなくそれに取り組み続けることから得られた気づきは、単なる知識の蓄積としてだけではなく、今後のビジネスシーンや人生においても自分の糧としていくことが出来ると思います。

何より、自分に見えていないものをいつもの確にアドバイスし続けてくれた先生がた、主査の内田教授、川上教授、菅野教授のお力添えがなければこの階段は登り切ることができなかったと自信を持って宣言することができます。

副査の川上智子教授には、アンケート調査の尺度設計から、因子分析、共分散構造分析まで、専門家の視点から実に細かく丁寧な指導をいただき、非常に貴重な時間であったと

ともに、定量分析を通した仮説検証の実証研究の面白さを少しでも垣間見ることができました。垣間見えた隙間から、さらに深掘りしていくともっと面白い世界が待っていることがわかり、検証をブラッシュアップしていくことには終わりがないと実感しています。その過程は決して容易ではありませんが、生涯を通して少しずつ理解を深め続けて行きたいと思います。海外の論文も含めた先行研究のレビュー、スポーツマーケティングに関する知見を深めるアドバイスもいただき、より多様な視点から研究対象を深掘りすることの大切さも学ばせていただきました。心より感謝しています。

副査の菅野寛教授には、経営戦略の視点から、研究の方向性についてアドバイスをいただき、実際に株式会社横浜 DeNA ベイスターズを訪問する機会をいただき、横浜スタジアムで観戦することも出来ました。その際に得られた、自分の目と耳で得た情報があったからこそ、確信を持って比較対象球団の選定や仮説の設定を行うことができました。菅野ゼミ生の学びの場に参加させていただき、先生の優しさと懐の深さに心から感謝しています。

また、主査・副査の教授以外にも、分析の方向性をアドバイスいただいた早稲田大学大学院経営管理研究科の長谷川博和教授、青山学院大学大学院国際マネジメント研究科の黒岩健一郎教授、統計の基礎知識とデータ分析の方向性についてアドバイスをくださった早稲田大学大学院経営管理研究科の清水たくみ准教授にも、お忙しい中相談の時間をいただき、重ねてお礼申し上げます。

並びに、同じ期間切磋琢磨しながら論文の執筆を進めてきた内田ゼミ 12 期生の仲間、貴重なアドバイスを下さった内田ゼミの OB・OG の皆さま、予備調査の回答、質問票改善へのアドバイスに協力してくれた WBS の同級生、広島カープ・コアファンとしての意見をくれた大切な家族の支えが無ければこの論文は完成することができなかつたと思います。

最後に、お忙しい中インタビューの時間をくださった株式会社東洋カープの山根様、株式会社横浜 DeNA の林様、楽天インサイトの神谷様、有村様にも、心から御礼を申し上げます。

## Appendix

楽天リサーチ 調査結果概要：単純集計表

SC1. 下記のプロ野球チームの中に、あなたが応援しているチームはありますか。応援しているチームが複数ある場合は、そのなかで一番応援しているチームを選択してください。※一番応援しているチームは、応援しているチームで回答されたものの中からお選びください。

	n	読売ジャイアンツ	阪神タイガース	中日ドラゴンズ	スタジアムズ	横浜DeNAベイスターズ	広島東洋カープ	ロース	東京ヤクルトスワローズ	オリックス・バファローズ	福岡ソフトバンクホークス	北海道日本ハムファイターズ	千葉ロッテマリーンズ	埼玉西武ライオンズ	東北楽天ゴールデンイーグルス	その他	ない	あてはまるものは
1. 応援しているチーム (いくつでも)	600 100.0	243 40.5	43 7.2	34 5.7	237 39.5	232 38.7	46 7.7	20 3.3	80 13.3	54 9.0	33 5.5	51 8.5	86 14.3	3 0.5	0 0.0	0 0.0	0 0.0	
2. 一番応援しているチーム (ひとつだけ)	600 100.0	200 33.3	0 0.0	0 0.0	200 33.3	200 33.3	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	

SC2. あなたは年に何回、一番応援しているチームのホーム球場に応援に行きますか。

	n	1回未満	1回	2回	3回	4回	5回以上
1. 読売ジャイアンツ	200 100.0	0 0.0	0 0.0	80 40.0	49 24.5	9 4.5	62 31.0
2. 横浜DeNAベイスターズ	200 100.0	0 0.0	0 0.0	65 32.5	51 25.5	12 6.0	72 36.0
3. 広島東洋カープ	200 100.0	0 0.0	0 0.0	72 36.0	42 21.0	10 5.0	76 38.0

Q1. 自身が一番応援する野球チームと、そのホーム球場に観戦に行った経験について、お答えください。わからない場合は、どちらでもないをお選びください。

	n	全く そう 思わ ない	い あ ま り そ う 思 わ な い	ど ち ら で も な い	ま あ そ の 通 り	全 く そ の 通 り
1.チームの公式Facebookページをよく使う	600 100.0	223 37.2	123 20.5	131 21.8	83 13.8	40 6.7
2.今後1年間で、これまでよりも頻繁にその球場を利用したい	600 100.0	14 2.3	44 7.3	162 27.0	226 37.7	154 25.7
3.観戦した体験を身近な人（家族・友人・知人）に会った時よく話す	600 100.0	16 2.7	53 8.8	104 17.3	274 45.7	153 25.5
4.今後1年間で、これまでより頻繁に球団グッズを買いたい	600 100.0	37 6.2	106 17.7	220 36.7	157 26.2	80 13.3
5.チームや球団について身近な人（家族・友人・知人）に会った時好ましい話題	600 100.0	16 2.7	47 7.8	110 18.3	270 45.0	157 26.2
6.今後1年間で、チームのTV試合放送をこれまでより頻繁にチェックしたい	600 100.0	15 2.5	39 6.5	148 24.7	232 38.7	166 27.7
7.観戦した体験をFacebookでよく発信している	600 100.0	297 49.5	100 16.7	108 18.0	69 11.5	26 4.3
8.チームの公式Instagramをよく使う	600 100.0	231 38.5	112 18.7	135 22.5	84 14.0	38 6.3
9.チームの公式ツイッターをよく使う	600 100.0	214 35.7	99 16.5	135 22.5	93 15.5	59 9.8
10.今後1年間、より多様な球団グッズを購入したい	600 100.0	58 9.7	100 16.7	200 33.3	157 26.2	85 14.2
11.その球団・チームはあなたの生活を非常に豊かにしている	600 100.0	13 2.2	47 7.8	150 25.0	256 42.7	134 22.3
12.これからもその球場を利用し続けたい	600 100.0	8 1.3	27 4.5	68 11.3	240 40.0	257 42.8
13.その球場が遠くても、足を運びたい	600 100.0	41 6.8	93 15.5	142 23.7	207 34.5	117 19.5
14.今後、シーズンシート（年間指定席）を継続して購入したい	600 100.0	141 23.5	121 20.2	177 29.5	101 16.8	60 10.0
15.過去1年間の観戦経験から、そのチームのファンだったことは、非常に良い選択	600 100.0	13 2.2	31 5.2	92 15.3	239 39.8	225 37.5
16.観戦前に、自分の個人的な要望に対して十分応えてくれると期待していた	600 100.0	30 5.0	70 11.7	226 37.7	201 33.5	73 12.2
17.過去1年間の観戦経験をふまえて、その球団・チームに非常に満足している	600 100.0	19 3.2	71 11.8	126 21.0	254 42.3	130 21.7
18.観戦前に、球場設備や店舗・対応など、試合以外の内容に非常に期待して	600 100.0	22 3.7	60 10.0	180 30.0	236 39.3	102 17.0
19.観戦前に、その球場で何か不備や不都合が生じることが予想されていた	600 100.0	176 29.3	161 26.8	184 30.7	52 8.7	27 4.5
20.観戦した体験をInstagramでよく発信している	600 100.0	300 50.0	91 15.2	109 18.2	69 11.5	31 5.2
21.観戦前に、試合の勝敗や成績について、非常に期待していた	600 100.0	17 2.8	39 6.5	84 14.0	264 44.0	196 32.7
22.観戦した体験をツイッターでよく発信している	600 100.0	292 48.7	97 16.2	104 17.3	72 12.0	35 5.8
23.今後1年間で、これまでよりも頻繁にシーズンチケットを買いたい	600 100.0	53 8.8	79 13.2	175 29.2	172 28.7	121 20.2

Q2. 自身が一番応援する野球チームと、そのホーム球場に観戦に行った経験について、お答えください。わからない場合は、どちらでもないをお選びください。

	n	全く そう 思わ ない	い あ ま り そ う 思 わ な い	ど ち ら で も な い	ま あ そ の 通 り	全 く そ の 通 り
1.応援歌や掛け声を通して、ファン同士の一体感を感じる	600 100.0	10 1.7	32 5.3	107 17.8	274 45.7	177 29.5
2.球団グッズの所有を通して自己表現ができています	600 100.0	28 4.7	70 11.7	209 34.8	209 34.8	84 14.0
3.過去1年間のそのチームの試合成績は非常にすぐれていた	600 100.0	28 4.7	87 14.5	172 28.7	239 39.8	74 12.3
4.過去1年間、常に選手は全力で戦い迫力ある面白い野球を見せていた	600 100.0	7 1.2	38 6.3	118 19.7	297 49.5	140 23.3
5.チケットは入手しやすい	600 100.0	180 30.0	138 23.0	126 21.0	132 22.0	24 4.0
6.選手は、自分達が支えてきたという自負がある	600 100.0	44 7.3	94 15.7	247 41.2	160 26.7	55 9.2
7.過去1年間、球場設備や店舗、応対など試合以外の球場サービスは非常に優れている	600 100.0	10 1.7	40 6.7	208 34.7	247 41.2	95 15.8
8.観戦を通してそこに自分の居場所を感じる	600 100.0	7 1.2	54 9.0	205 34.2	232 38.7	102 17.0
9.球団グッズの所有を通してファン同士の一体感を感じることができる	600 100.0	11 1.8	46 7.7	144 24.0	263 43.8	136 22.7
10.球場のフード・ドリンク商品は常に工夫が凝らされている	600 100.0	11 1.8	54 9.0	192 32.0	249 41.5	94 15.7
11.球場での試合や設備・店舗・応対に対し、満足するチケット代/球場サービス	600 100.0	17 2.8	53 8.8	180 30.0	264 44.0	86 14.3
12.過去1年間、球場設備や店舗・応対には、何も不備や不都合は生じなかった	600 100.0	7 1.2	58 9.7	161 26.8	261 43.5	113 18.8
13.お気に入りの選手がいる	600 100.0	7 1.2	32 5.3	96 16.0	232 38.7	233 38.8
14.観戦席はバラエティに富んだ独自性がある	600 100.0	10 1.7	62 10.3	172 28.7	216 36.0	140 23.3
15.球団グッズはユニークさ・独自性がある	600 100.0	8 1.3	40 6.7	175 29.2	247 41.2	130 21.7
16.ラッキーセブンでファン同士の一体感を感じる	600 100.0	10 1.7	35 5.8	159 26.5	250 41.7	146 24.3
17.球団グッズは常に新しく更新されている	600 100.0	8 1.3	36 6.0	183 30.5	254 42.3	119 19.8
18.過去1年間の球場経験から、チーム・球団・球場は自分の個人的な要望に満たしている	600 100.0	18 3.0	62 10.3	216 36.0	236 39.3	68 11.3
19.球場の娯楽施設は常に面白いイベントを実施している	600 100.0	6 1.0	54 9.0	186 31.0	255 42.5	99 16.5
20.観戦全体に使った金額や時間に見合う十分な試合・球場サービスを受けた	600 100.0	10 1.7	31 5.2	193 32.2	265 44.2	101 16.8
21.球団グッズは球場以外の色々な場所で購入することができる	600 100.0	9 1.5	54 9.0	150 25.0	263 43.8	124 20.7
22.チケットの種類（客席の種類）はいろいろ選べる	600 100.0	19 3.2	62 10.3	146 24.3	267 44.5	106 17.7

Q3. 自身が一番応援する野球チームについてお答えください。わからない場合は、どちらでもな  
いをお選びください。

	n	全 く そ う 思 わ な い	い あ ま り そ う 思 わ な い	ど ち ら で も な い	ま あ そ の 通 り	全 く そ の 通 り
1.観戦に行くのは、その地域に他に応援したいスポーツが無いからだ	600 100.0	144 24.0	153 25.5	172 28.7	98 16.3	33 5.5
2.自分がチームのファンに属していることを自覚している	600 100.0	12 2.0	41 6.8	172 28.7	226 37.7	149 24.8
3.そのチームに非常に愛着がある	600 100.0	7 1.2	29 4.8	89 14.8	260 43.3	215 35.8
4.チームの成功は私の成功と同じだ	600 100.0	58 9.7	106 17.7	224 37.3	136 22.7	76 12.7
5.そのチームに非常に誇りを感じる	600 100.0	6 1.0	34 5.7	153 25.5	240 40.0	167 27.8
6.そのチームの親会社／オーナーには、安定したリーダーシップがある	600 100.0	17 2.8	61 10.2	223 37.2	219 36.5	80 13.3
7.ファンコミュニティに貢献できるよう、最新の情報を追いつける	600 100.0	35 5.8	79 13.2	253 42.2	165 27.5	68 11.3
8.観戦に行くのは、友人や家族との絆を深めたいからである	600 100.0	34 5.7	96 16.0	211 35.2	191 31.8	68 11.3
9.観戦に行くのは、そのチケットが安いからである	600 100.0	133 22.2	171 28.5	184 30.7	88 14.7	24 4.0
10.そのチームが資金的に困窮したら、寄付したい	600 100.0	32 5.3	86 14.3	196 32.7	205 34.2	81 13.5
11.（もし子どもがいたら）、自分の子どもにもファンになってほしい	600 100.0	14 2.3	42 7.0	162 27.0	211 35.2	171 28.5
12.チームのファンが問題を抱えていたら（チケットの購入など）、助けたい	600 100.0	21 3.5	79 13.2	239 39.8	183 30.5	78 13.0
13.そのチームに非常に信頼がある	600 100.0	6 1.0	30 5.0	159 26.5	257 42.8	148 24.7
14.チームについて話すとき、「彼ら」ではなく「私たち」という言葉を使う	600 100.0	96 16.0	128 21.3	219 36.5	103 17.2	54 9.0
15.球団の拠点がある地域に強い愛着がある	600 100.0	18 3.0	45 7.5	145 24.2	201 33.5	191 31.8
16.周囲の人をそのチームの応援観戦によく誘う	600 100.0	46 7.7	92 15.3	206 34.3	183 30.5	73 12.2
17.ファンの他のメンバーと自分は同じ目的を共有している	600 100.0	23 3.8	47 7.8	212 35.3	223 37.2	95 15.8
18.今後、長期間にわたり、ファンクラブに入会したい	600 100.0	38 6.3	91 15.2	201 33.5	141 23.5	129 21.5
19.誰かがそのチームを非難したら、自分のことをさげすまされたように感じる	600 100.0	40 6.7	100 16.7	207 34.5	169 28.2	84 14.0

Q4. ひきつづき、自身が一番応援する野球チームと、あなた自身についてお答えください。（半角数字でご記入ください）

	n	平均値	最小値	最大値
何年間応援していますか（1年未満は0）__年	600	24.13	0.00	65.00
1回の観戦に平均何人で行くことが多いですか__人	600	2.69	1.00	35.00
そのチームの球団グッズを何個所有していますか__個	600	35.90	0.00	10000.00
ホーム球場観戦のチケットに1枚あたり大体いくら使いますか__円	600	5287	0	100000
観戦1回あたり会場で大体いくら使いますか（チケット以外）__円	600	5900	0	500000

Q5. 自身が一番応援するチームのファンクラブに加入していますか。

	n	%
全体	600	100.0
1 はい	221	36.8
2 いいえ	379	63.2

Q6. 第一子のご年齢が20歳未満のお子さんはいらっしゃいますか。

	n	%
全体	600	100.0
1 いる	198	33.0
2 いない	402	67.0

Q7. 職業を教えてください。

	n	%
全体	600	100.0
会社員（契約・派遣含む）	352	58.7
公務員	32	5.3
自営業	55	9.2
アルバイト、パート	44	7.3
主婦・主夫	49	8.2
学生	9	1.5
無職	52	8.7
その他：	7	1.2

Q8. 出身地（都道府県）を教えてください。

	n	%
全体	600	100.0
1 北海道	5	0.8
2 青森県	2	0.3
3 岩手県	1	0.2
4 宮城県	6	1.0
5 秋田県	3	0.5
6 山形県	0	0.0
7 福島県	4	0.7
8 茨城県	8	1.3
9 栃木県	4	0.7
10 群馬県	11	1.8
11 埼玉県	26	4.3
12 千葉県	28	4.7
13 東京都	98	16.3
14 神奈川県	142	23.7
15 新潟県	8	1.3
16 富山県	3	0.5
17 石川県	3	0.5
18 福井県	1	0.2
19 山梨県	3	0.5
20 長野県	3	0.5
21 岐阜県	5	0.8
22 静岡県	8	1.3
23 愛知県	10	1.7
24 三重県	3	0.5
25 滋賀県	2	0.3
26 京都府	4	0.7
27 大阪府	19	3.2
28 兵庫県	10	1.7
29 奈良県	3	0.5
30 和歌山県	3	0.5
31 鳥取県	2	0.3
32 島根県	5	0.8
33 岡山県	11	1.8
34 広島県	111	18.5
35 山口県	15	2.5
36 徳島県	0	0.0
37 香川県	1	0.2
38 愛媛県	9	1.5
39 高知県	1	0.2
40 福岡県	8	1.3
41 佐賀県	2	0.3
42 長崎県	3	0.5
43 熊本県	0	0.0
44 大分県	1	0.2
45 宮崎県	0	0.0
46 鹿児島県	4	0.7
47 沖縄県	1	0.2
48 その他（海外など）	0	0.0

## 割付

	n	%
全体	600	100.0
男性	438	73.0
女性	162	27.0

## 年齢

	値
全体	600
平均値	48.10
最小値	20.00
最大値	86.00

## 都道府県

	n	%
全体	600	100.0
1 北海道	4	0.7
2 青森県	1	0.2
3 岩手県	1	0.2
4 宮城県	4	0.7
5 秋田県	2	0.3
6 山形県	0	0.0
7 福島県	1	0.2
8 茨城県	8	1.3
9 栃木県	4	0.7
10 群馬県	6	1.0
11 埼玉県	31	5.2
12 千葉県	32	5.3
13 東京都	97	16.2
14 神奈川県	162	27.0
15 新潟県	8	1.3
16 富山県	2	0.3
17 石川県	2	0.3
18 福井県	1	0.2
19 山梨県	3	0.5
20 長野県	4	0.7
21 岐阜県	2	0.3
22 静岡県	7	1.2
23 愛知県	9	1.5
24 三重県	3	0.5
25 滋賀県	1	0.2
26 京都府	6	1.0
27 大阪府	15	2.5
28 兵庫県	12	2.0
29 奈良県	3	0.5
30 和歌山県	4	0.7
31 鳥取県	1	0.2
32 島根県	4	0.7
33 岡山県	11	1.8
34 広島県	119	19.8
35 山口県	10	1.7
36 徳島県	0	0.0
37 香川県	2	0.3
38 愛媛県	5	0.8
39 富知県	1	0.2
40 福岡県	3	0.5
41 佐賀県	2	0.3
42 長崎県	2	0.3
43 熊本県	0	0.0
44 大分県	2	0.3
45 宮崎県	0	0.0
46 鹿児島県	2	0.3
47 沖縄県	1	0.2
48 国外	0	0.0

年代

	n	%
全体	600	100.0
1 20代	54	9.0
2 30代	126	21.0
3 40代	146	24.3
4 50代	141	23.5
5 60代以上	133	22.2

性年代

	n	%
全体	600	100.0
1 男性 20代	26	4.3
2 男性 30代	79	13.2
3 男性 40代	102	17.0
4 男性 50代	116	19.3
5 男性 60代以上	115	19.2
6 女性 20代	28	4.7
7 女性 30代	47	7.8
8 女性 40代	44	7.3
9 女性 50代	25	4.2
10 女性 60代以上	18	3.0