

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 —

早稲田大学大学院 経営管理研究科 修士課程

田中 江里華

キーワード

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

I. 問題意識と先行研究, 本研究の意義

日本のスポーツビジネスは発展途上にある一方, 広島東洋カープはプロ野球で唯一親会社を持たず45年間連続して黒字経営を続けている。鈴木 (2020) は, 顧客満足に成績が非常に大きな影響を与える一方, 球場サービスが観客数の増加や安定した経営に有効と指摘している。本研究は, 対象チームを3球団に絞り, 独自の視点を加えて調査を行い, カープの顧客ロイヤルティ形成の要因と構造を明らかにする。学術的にはスポーツリレーションシップ・マーケティングへの考察, 実務的にはサービス産業に応用できる長期的顧客ロイヤルティと競争優位への示唆があると考え

II. 調査の概要

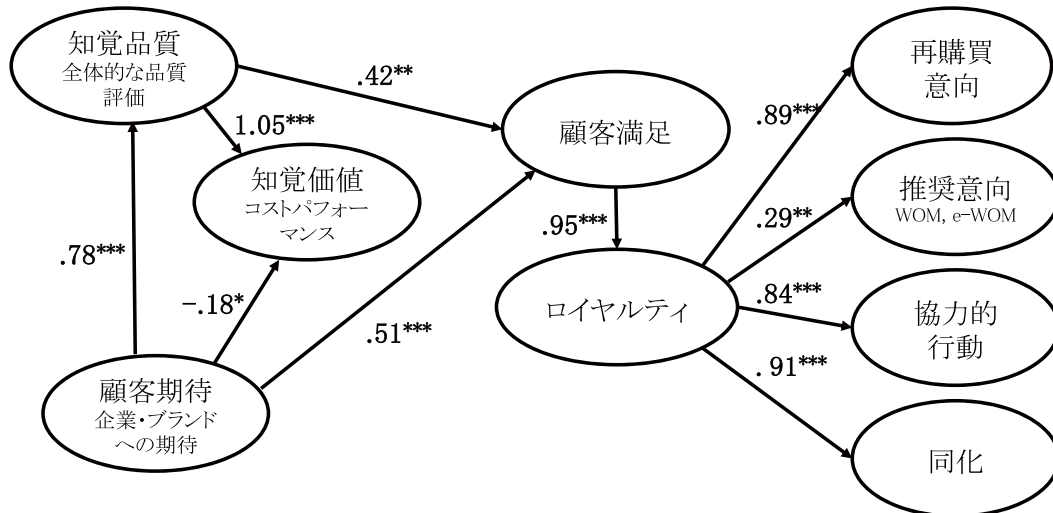
書籍, 実地調査, 先行研究から検証する仮説と因果モデルを構築し, 質問票をJCSIに独自の視点を加えて作成した。Web調査で, 年2回以上応援に行くファンを対象に各チーム200人の有効回答を得た。因子分析, 共分散構造分析でサービス品質とロイヤルティ形成構造を検証した。

III. 結果の概要と主な発見

まず探索的因子分析により, 球団毎にファンの便益が異なるという示唆を得た。球団の評価を構成する第一因子に, カープは「ファン同士の一体感と自己実現」, ベイスター

ズは「球場体験の総合的な満足感」, ジャイアンツは「選手と試合のクオリティ」が確認できた。カープファンは, 相対的に試合成績より観戦体験を重視し, グッズを通じた自己表現やファンとの一体感という高次元な便益を感じていることがわかった。次に3球団統一の共分散構造分析の結果, 図表-1の通り, 因果モデルの検証ができた。球団別の結果は図表-2に示す。3球団に共通して, 試合と関係のない球場体験を含めた全体の品質評価 (知覚品質)・知覚価値から顧客満足へのパスが5%水準で有意とならなかった。さらに, 試合の要素と顧客満足の重回帰分析の結果から, 勝敗への期待や試合の質は共通して強く顧客満足に影響するが, カープのみ, 成績評価が顧客満足に影響すると言いきれないことがわかった。以上の結果から, カープは球団グッズを活用し, 観戦を通じた自己実現という高次元な便益をファンに提供しており, 強い協力的行動・同化意向を伴うロイヤルティと勝敗に左右されない経営戦略が実現できていると言える。一方で, カープはソーシャルメディアを相対的に活用しきれていないことも明らかになり, 今後のマーケティング上の課題とすることができる。

図表-1 プロ野球ビジネスにおけるロイヤルティ形成の構造 3球団統一モデル



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。

図表-2 ロイヤルティ形成の構造モデル 3球団の比較

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。

IV. 結論と考察, 実務へのインプリケーション

プロ野球ビジネスの顧客満足はコントロールできない試合に強く影響を受けており, 客観的な周辺サービスだけで顧客満足を実に高めることは難しい。チーム毎に異なる,

ファンの求める価値を理解し, 応援グッズや観戦席, 飲食など試合と関連の高いサービスと観戦価値を組み合わせることで主観的な観戦体験の便益を最大化するよう顧客体験をデザインすることが有益である。

スポーツビジネスに限らず、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の順は、コアプロダクトのコンテンツ力、親和性の高い周辺サービス、親和性が低い周辺サービス、親和性は高いが活用しきれていないマーケティング領域であると考えられる。業界での競争ポジションと自社の顧客の便益を理解し、主観的・客観的な便益の強化が、協力活動、同化意向を伴う高次で長期的な関係性と競争優位性に寄与すると言うことができる。

3. 本研究の限界と今後の課題

本研究の限界としては、分析の対象が3球団に限られているため、結論がプロ野球ファン全体で言えるかどうか検証する必要がある。今後はより広範囲な球団ファンを対象に調査し、顧客属性によるロイヤルティ構造の違いも含め、適切な分析手法を用いて考察を進めていくことが必要である。

主要参考文献

- 鈴木秀男 (2020). 「プロ野球のサービスの顧客満足度調査」
<http://lab.ae.keio.ac.jp/~hsuzuki/baseball0901/index.html> (2020年8月7日参照)
- 小野譲司 (2010). 「JCSIによる顧客満足モデルの構築」『Japan Marketing Journal』vol.30 No.1,20-34