

V・チャレンジリーグにおけるホームゲーム事業経営

— つくばユナイテッドのビジネス構造 —

松田裕雄*, 佐藤由法*

The conduct of the home game enterprise in V-Challenge League

— The business structure on “Tsukuba United” —

Yasuo MATSUDA* and Yoshinori SATO*

Abstract

The purpose of this study is to get the management suggestions on the V-Challenge League home game enterprise by focusing on the business structure on “Tsukuba United” home game executive. It is studied on three analysis angles, organization, profit enterprise and marketing. The conclusion is follow.

(1) The accomplishments on the conduct of home game on “Tsukuba United”.

① Trying to create the new customers by new style casting, which is organized by various citizen's active groups.

② The original business structure, that is composed by three factors of good game, volunteers with special skill and organizer, is beginning to be built.

③ It is the conduct of the home game enterprise being based on V-League home game keystones accurately.

(2) The issues on the conduct of home game on “Tsukuba United”.

Productivity is still developing and it is necessary to project more tactical business plan.

(3) The suggestion to V-Challenge League home game enterprise.

It is necessary to practice the marketing for popularization of volleyball, and for this, it is required to practice the strategic human resource management to local communities.

Key words: organization profit enterprise marketing productivity business structure

キーワード: 運営体制, 収益事業, マーケティング, 生産性, ビジネス構造

1. 問題と目的

1.1 Vリーグにおけるホームゲーム制

日本におけるバレーボールのナショナルトップリーグは一般社団法人日本バレーボールリーグ機構(以下Vリーグ)である。Vリーグは1994年「日本リーグ」(1967年設立)を発展的に解消していく存在として立ち上げられ、その目標は「組織・選手・運営のプロフェッショナル化」を漸進的に進めていくことで、バレーボールの「プロ事業化」を実現することであった。発足以後相次ぐ企業撤退の状況に直面しつつも3つのプロ化は少しずつ進み、組織は2005年に独立法人化した。翌年には日本実業団バレーボール連盟(以下実連)管轄下のV1リーグが吸収され、Vリーグはレベル別にV・プレミアリーグ(以下PL)とV・チャレンジリーグ(以下CL)の2層構造となった。

このようなVリーグの重点施策のひとつにホームゲーム(以下HG)制がある。HG制は第10回Vリーグ(2004年)より本格的に開始され、法人化後07-08シーズンよりCLにも導入された¹⁾。その重要性は、Vリーグ「5つのビジョン」¹⁾²⁾に掲げられていることやHG開催がVリー

グ参加チーム資格要件とされていること¹³⁾、そして「ホームゲーム小委員会」(2007年発足、以下HG小委員会)が結成され、具体的な推進体制が敷かれている状況からも伺える。また実際HG小委員会は、「Vリーグ機構の目指す5つのビジョンの具現化のためには、HGの充実が必要不可欠」とし、「全国でのHGの拡充により“バレーボールを通じて豊かなスポーツ文化を創造し、人々の心身に健全な発展と社会の発展に貢献する”という趣旨に寄与していく」としている。⁴⁸⁾

1.2 ホームゲーム制とV・チャレンジリーグ

HG制の整備が進む中、Vリーグに所属したばかりのCLのHGには多くの課題が存在する。特に2008年HG小委員会はCLのHGを「その多くは、“ただチームの活動地域で試合を行っているだけ”であり、PLのHG運営マニュアルで示されているようなHGの体裁をなしていないのが現状」⁵²⁾と報告している。実際CLでは、HGの体裁を巡る問題以前に集客力や集金力の慢性的低迷という問題が存在する。

Fig.1はVリーグが毎年公表している一日の平均入場者数の推移を著者がグラフ化したものである。CL男子の低迷ぶりも然ることながら、CL・PL間の格差も激しく、推移平均で女子は3.3倍、男子は4.8倍の格差が存在する。一方Jリーグ(社団法人日本プロサッカーリーグ主催事

* 筑波大学 University Tsukuba

(受付日: 2011年1月21日, 受理日: 2011年4月1日)

業)におけるJ1・J2間の格差が平均2.7倍³⁷⁾であることを考えるとその感は更に強まる。またCLの各大会収支は赤字経営が多い傾向にある。1開催地につき男子で平均約¥30万~40万,女子で平均¥10万~¥20万の赤字であり,多い開催地では¥100万を越える時もある⁵⁰⁾。そしてこうした赤字は,地元都道府県協会や市町村協会もしくは開催チームが負担している⁵²⁾。

一方こうした実態を有するCLのHG事業経営に関するナレッジの蓄積も不足している。VリーグではHG事業経営の指導書ともいえる「HG運営マニュアル」¹⁴⁾が,PL基準で漸く完成したところであり,CL基準の完成は目下の課題である。また研究活動も清川¹⁷⁾や清田¹⁸⁾らの観戦者プロフィールや観戦動機に着目した研究や田中⁴⁰⁾らのチケットマーケティングに関する研究が散見されるだけで, HG事業経営はおろかVリーグの経営に関する研究活動自体も皆無に等しいのが現状である。

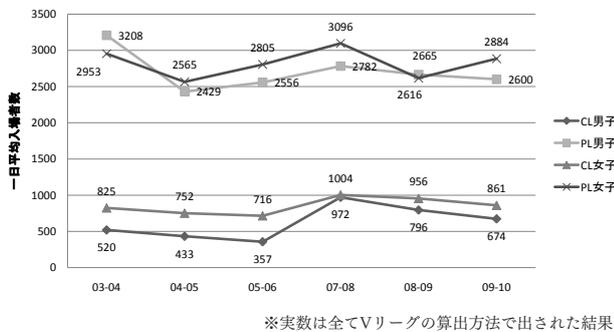


Figure1 Vリーグにおける一日の平均入場者数

1.3 研究目的

以上のようにCLには低い集客力と集金力及びナレッジ不足という相互作用的な3つの問題が存在する。しかし一方では, HGを積極的に実施し事業努力を重ねるチーム

も存在する^{注4)}。Table1^{注5)}は過去3年間のCLにおける男女HGの中で最も観戦顧客数の多かったホームチーム(以下「HT」)ゲームの上位5チームを掲載したものである。本研究ではその中のひとつ,「つくばユニテッド Sun GAIA(以下つくばU)」(CL男子所属)に着目する。つくばUは企業スポーツモデルに変わる新しいビジネスモデルの開発を目的に2006年に設立されたNPO法人つくばユニテッドVOLLEYBALL(以下TUV)^{注6)}の展開事業のひとつであり,バレーボールで興業化を図る起業型の新しいトップクラブである。

著者はこれまでつくばUと共に,いかに強い集客力と集金力を有するHG事業を創出していくかということテーマに実践的取組みを展開してきた。結果としてはTable1の通り3年連続で最も高い集客実績を残し,黒字経営を継続してきた^{41) 21) 22) 23)}。男子CLにおいて,このように集客や集金に向け事業努力を重ねている事例は非常に貴重である。こうした取り組みをしかるべき視点から整理,分析し,客観的に考察していくことはつくばUのHG事業経営の更なる発展だけでなく,CL全体に不足するナレッジを蓄積させていく上で大きな意義があると考えられる。

そこで本研究では,つくばUのHG事業経営がどのような過程を辿り,どのような結果を残したのかを明らかにし,その経営手法を考察していくことで,つくばUの更なる発展と停滞する男子CLにおけるHG事業経営に示唆を得ていくことを目的とする。

2. 研究の視点

本研究では,研究に先立ちHG事業経営を捉えていく基本的視点をVリーグのHG制における主旨の分析と解釈によって導出した。なお分析と解釈は,著者のCL運営幹事^{注7)}としての知見,Vリーグ及び実連事務局の知見や発

Table1 HGにおける1試合あたりの観戦顧客数ランキング

	07-08				08-09			09-10		
	順位	チーム名	観客数	開催地	チーム名	観客数	HT	チーム名	観客数	開催地
男子	1	つくばU	2100	つくば市	つくばU	1028	つくば市	つくばU	1076	つくば市
	2	つくばU	2000	つくば市	ジェイテクト	980	刈谷市	東京V	660	立川市
	3	富士通	677	川崎市	つくばU	976	つくば市	ジェイテクト	650	刈谷市
	4	FC東京	520	江戸川区	ジェイテクト	950	刈谷市	つくばU	578	つくば市
	5	ジェイテクト	510	刈谷市	富士通	815	川崎市	ジェイテクト	510	刈谷市
女子	07-08				08-09			09-10		
	順位	チーム名	観客数	開催地	チーム名	観客数	HT	チーム名	観客数	開催地
	1	三洋電機	1200	大東市	健祥会	1250	徳島市	PFU	2000	宇土市
	2	健祥会	1068	徳島	KUROBE	1200	黒部市	熊本	1300	上天草市
	3	四国	1052	観音寺市	健祥会	1200	徳島市	上尾	1161	上尾市
4	KUROBE	1040	黒部市	KUROBE	1150	黒部市	健祥会	1100	徳島市	
5	健祥会	905	徳島	三洋電機	955	大東市	PFU	1014	白山市	

※実数はJVA公認技術集計システムJVISを用いた公式試合記録より抜粋

行文献資料¹¹⁾29)をもとに行った。

HG制はVリーグが掲げる5つのビジョンの内の「地域に密着」の実現を目指すものであり¹⁵⁾、最終的には地域に密着したチーム作りという目的に向けたひとつの手段であると考えられる。これを受けHG運営上の定義も「各チームが主体性を持って“企画・開催”から事業収支までの総ての運営を主管すること」¹⁶⁾と定められている。一方その主旨については以下大きく3つ¹⁵⁾が公言されている。

- ① Vリーグを事業としてとらえ、母体企業の業績に左右されないチーム作り。
- ② 地域行政・住民や地場企業と一体となった地域に根差したチーム作り。
- ③ メディアへの露出の増大、地域イベントへの積極的参加、ファンサービスの徹底等、バレーボールの普及と発展を意識したチーム作り。

①について。その補足として「各ホームチームが自ら汗をかき、主体的に開催することにより収益を得てチーム収支改善へつなげる」¹⁵⁾とある。ここには、昨今の厳しい企業スポーツの現状に対する対策として、高い興行力を志向したHG事業を展開することで自主財源の確保を促し、持続可能な地域密着のチーム作りを促していこうという意図が感じられる。実際Vリーグ事務局員覚書では「HG制の本質は興行権である。興行権をチームが持てば、インセンティブと責任が明確になり、HG制が良い方向に向かうことは間違いない」¹⁸⁾とHGにおける興行力が重視されている。またHG小委員会でもHG制の活性化に際して「チーム運営の企業化」、「集客できる大会運営」、「収益性の高いHG」⁵³⁾と提言されるなどHGにおける事業性を重視する傾向は強い。すなわちここで求められていることは、活発な収益事業を主とした収入構造とその拡大であると考えられる。

②について。その捕捉として「所在地協会・所在地行政と協同して、地域活性化のためのひとつのスポーツメセナを根付かす」¹⁵⁾や「地域行政・住民や地場企業とチーム選手が一体となり地域に根差し、良き信頼関係を構築し、ホームでの認知度を上げ『おらがチーム』の存在となれるようにする」¹⁵⁾、「地域団体や他競技団体の各種発表の場を提供し、地域文化振興の役割も担う」¹⁵⁾とある。ここでは「スポーツメセナを根付かす」や「ホームでの認知を上げ云々」、「地域文化振興の役割も担う」といった文言は最終目的である「地域に密着」とほぼ同義であると考えられる。よって「～と協同して、」や「～一体となり地域に根差し、～」等、その為の手段を意味するセンテンスに最も意義があると考えたい。すなわちここで求められていることは、地元所在地に存在する様々な活動体と有機的に連携した一体感のある運営体制の確立であると考えられる。

③について。ここは事業促進にあたり、まさに①の主旨と補完関係にある主旨であると考えられる。バレーボールの普及に努め、ファンである顧客を満足させ、チームの認知を高め、そしてまた新たなファンをつくっていくことで興行力

を上げ、更なるバレーボールの発展に寄与していくという構図が浮かんでくる。すなわちここで求められていることは、HGを収益事業として行っていく組織としてファン目線、顧客目線で物事を考え、ファンに貢献していくという活動姿勢やそのための仕組みづくりであると考えられる。

これはまさにマーケティングの原点にあたる部分ではなかろうか。広瀬⁸⁾は、選手規約の中にファンとの接点、プロトコルが明文化されているNFL(National Football League; 全米最大のアメリカンフットボールのプロリーグ)の事例⁹⁾を取り上げて、日常的顧客コミュニケーションの制度化がマーケティングの基礎であるとしている。またドラッカー³⁵⁾は、真のマーケティングとは顧客からスタートし、顧客の現実、欲求、価値からスタートするものであるとし、徹底した顧客目線、顧客への理解、顧客への貢献からモノが売れるような仕組みをつくっていく活動の総称として定義付けしている。そして日本マーケティング協会³⁶⁾ではマーケティングの定義を「企業および他の組織がグローバルな視野に立ち、顧客との相互理解を得ながら、公正な競争を通じて行う市場創造のための総合的活動である。」¹⁰⁾としている。

低迷する観戦顧客数を向上させ、集客力を強化し、収益を拡大していくことは市場(=顧客)の創造であり、「バレーボールの普及と発展を意識する」ということは、まさに顧客であるバレーボールファンへの貢献を意識することに他ならない。このように考えると、ここでは正にマーケティングが求められていると考えられる。

以上本研究ではVリーグがHG制の主旨として立脚している視点を収益事業・運営体制・マーケティングの3つと定め、これを以下HG制3つの視点と呼称することで、本研究のHG事業経営における整理・分析・考察の基本視点とする。

3. 研究方法

本研究はつくばUのHG事業経営における取組過程及びその結果についてHG制3つの視点からそれぞれ調査し、整理、分析していく。これにより成果や課題を抽出し、取組みの過程と結果及びVリーグHG制の主旨との間の整合性を検証していく。なお対象とする時期はTable.2に示す過去5年間とする。¹¹⁾過程と結果それぞれにおける3つの視点からの具体的調査内容はTable.3に示す通りである。

Table2 つくばUのHG開催変遷

シーズン	期日	場所	試合数
05-06 大会	1月28・29日	つくば市桜総合体育館	3試合/日・全6試合
06-07 大会	3月24・25日	つくばカピオ	2試合/日、全4試合
07-08 大会	3月22・23日	つくばカピオ	4試合/日、全8試合
08-09 大会	1月24・25日	つくば市桜総合体育館	3試合/日、全6試合
	3月20・21・22日	つくばカピオ	4試合/日、全12試合
00-10 大会	1月23・24日	つくば市桜総合体育館	3試合/日、全6試合
	3月20・21日	つくばカピオ	3試合/日、全6試合

Table3 研究調査概要

分析工程	経営過程	経営結果
HG3つの視点		
運営体制	組織運営において重視された事項やその展開内容	スタッフの評価
収益事業	展開された具体的な事業内容	事業売上高の規模
マーケティング	展開された具体的な活動内容	創造された市場(顧客) *属性・来場特性・満足度

3.1 経営過程について

調査方法は文献調査とインタビュー調査とする。対象文献は、「Vリーグ in つくば実行委員会」(以下「実行委員会」)が発行し、使用してきた文献^{21) 22) 23) 41) 43) 44) 45) 46) 47) 54) 55) 56)}とした。インタビュー対象者は実行委員会役員であった運営統括部門、競技演出部門、営業企画部門の各マネージャー合計3名とした。分析は情報整理とし、上記役員の数回による確認のもとを行った。

3.2 経営結果について

調査方法は本研究に先立ち予め継続実施してきたアンケート調査の結果集計と編集及び文献調査、インタビュー調査とする。なお継続実施してきた調査は、スタッフ調査と顧客(スタッフを除く当日来場者)調査の2つである。

運営体制についてはスタッフ調査を集計し携わったスタッフの反応や満足度に着目する。収益事業については上記文献調査及び運営統括部門マネージャー1名へのインタビュー調査を行い、展開された全事業の売上高に着目する。なお本研究ではつくばUの黒字経営を前提とした上での収入項目に着目した研究であること、また細かい費用対効果の検証が発生することによる研究の肥大化を防ぐ為、支出に関しては一切触れないものとした。そしてマーケティングについては顧客調査を集計し、実際に創造された市場(=顧客)の様相に着目する。なお予め継続実施してきた2つの調査における調査概要と着目する調査項目は以下に示す通りである。

(1) スタッフ調査

調査対象は実行委員会スタッフ、調査方法はアンケート調査で、開催期間中所定の場所に設置されている調査用紙に任意で記入し投函するという形式で行った。本研究で扱う調査項目は、参加動機、満足度、再参加意思の3項目とした。

(2) 顧客調査

調査対象は顧客、調査方法はアンケート調査で、開場から閉場までの間、入場口で配布員10人前後が来場者に対し無作為に調査用紙を配布し、回収ボックスに自主的に投函して貰う形式で行われた。但し一時的に10人前後の回収員が呼びかけを行いながら回収に廻るといった時間帯を一日に数回設けた。本研究で扱う調査項目は属性(性別・年齢・居住地・競技歴・観戦習慣)、来場特性(同伴者・来場手段・情報認知媒体・来場動機)^{注12)}、満足度(再来場意思・リピーター率・リピート率)^{注13) 2)}とした。

4. 結果

4.1 経営過程

4.1.1 運営体制

様々な社会単位との連携の中で事業展開をしていこうという理念「Sports for All, All for Sports 一人へ、社会へ、そして次世代へ、普遍の魅力を…」が掲げられ、HG事業を協賛金や補助金に依存したものではなく、高い収益力を持つ自立した社会貢献ビジネスにしていくことを志向している。

こうした実行委員会の組織体制はFig.2に、過去5年間の人員構成はTable.4にそれぞれ示す通りである。実行委員会はTUV職員及び地元大学生が中心となり、県・市内競技団体から各種市民団体や社会活動サークルまでが関わる多様な多世代型ボランティア集団である。^{注14)}

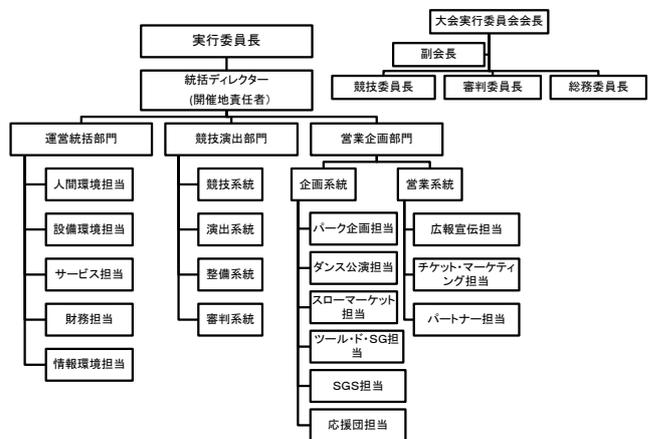


Figure2 つくばU・HG 実行委員会組織図

Table4 実行委員会人員構成表

主な役割	スタッフ属性	05-06	06-07	07-08	08-09		09-10	
					1月大会	3月大会	1月大会	3月大会
営業～総務全般	TUV・大学生	47	42	51	60	53	56	67
チケットブース	市バレーボール連盟社会人	0	4	17	21	39	44	30
競技全般(審判)	県バレーボール協会社会人	28	34	29	38	37	37	35
競技全般(審判補助)	県内中・高生	12	72	90	46	53	74	74
随い作業全般	TUV Jr.チーム 塾生父兄	0	5	9	9	16	23	21
アンケート調査	TUV Jr.チーム 塾生(小・中学生)	4	18	16	14	33	42	43
ユーティリティ	その他社会人(体協・商工会等)	9	3	80	9	61	8	15
合計 (上記分類の別数値、単位は人数)		100	178	292	197	292	284	285
企画参加・協力	出演・出店団体数 (単位は団体数)	2	4	28	8	27	10	29

単位は(人数)

実行委員会は「創り手を増やし、創り手も楽しめる高い調整力を持つ持続可能な体制づくり」を目標とし、ボランティア主導ながらサービス向上を図り、収益を高めていくことで持続可能な体制を定着させていくことを志向している。従来Vリーグの開催は、各都道府県協会が中心的創り手となり全てを一括して運営していた。しかしこれを崩し、つくばUが中心となり地域の様々な分野で活躍する人材や集団を創り手の中に組み込んでいくことで、顧客に幅を持たせ、集客力を高め、バレーの普及をも促進していくという試みが行われている。^{注15)}

有料企画のみである。無料企画のアトラクションブース企画は、様々な種目の地域スポーツクラブが出展する各ゲームブースで、参加者がポイントを競い合うラリー大会が実施されている。これに出展する地域クラブは、一方で認知向上を図るブースも出しクラブ見本市を行っている。ステージ演技企画では、外に設置された特設舞台でこうしたクラブによる様々なパフォーマンスが実施されている。

(3) 物販事業

収入源は大会オリジナルグッズやつくばUのチームグッズである。HG 終了直後には、つくばUの選手が来場者密着の形式でサイン会と販売会、その他選手発案の販売企画を行う。但しチームの勝ち負けにより売上は大きく変化する。

4.1.3 マーケティング

顧客創造へ向けては以下大きく3つの層化が図られている。

- ①バレーボール観戦を第一目的とする層(= AA クラス・A クラスとする)
- ②HG イベントに参加する家族、友人の観覧を第一目的とする層(= B クラスとする)
- ③V リーグの試合以外のイベント参加を第一目的とする層(= C クラスとする)

各層をどんなターゲットとし、そのニーズをどのようにとらえ、どんなサービス展開を行ってきたのかについて整理したのが Table.6 である。まずターゲットは先述した3つの層から更にバレーボールの競技経験、観戦習慣、居住地の3つの尺度の組み合わせにより、最も集客に繋がりやすい層から順番に AA クラスから D クラスまで大きく5つに分類される。続いて各クラスに対して取組んできた内容は HG 日程外と当日に分別される。なお居住地はつくば市内か市外で分かれ、外 (TX) とは、つくばエクスプレス (以下「TX」とする) 及び関東鉄道 (以下「関鉄」とする) 沿線居住者^{注16)}を指す。

AA クラスの特徴は、バレーボールの観戦習慣を有し主体的に情報入手をする層で、最大のニーズは HG 当日における選手との密着した交流とされている。前項「収益事業」内の各種選手密着型の企画やスタンプラリー企画はこうした層に対するサービスである。

続く A・B・C クラスは、新規開拓として最重視された層である。この層は観戦習慣の無い層である為、経験価値の獲得¹⁾による効果を狙った戦略が試みられている。すなわちそれは当日のニーズ以前に彼らの日常的ニーズに応じていくことでチームや HG の認知を図り、まずは一回当日に来場してもらい、会場で楽しい経験をしてもらうことで持続的な再来場に繋げていこうという試みである。

A クラスの対象は日常的ニーズを「指導者」とする小、中、高などの学校バレーボール部や家庭婦人等地域バレー

ボールクラブである。このニーズに対しては巡業型公開練習 & 教室^{注17)}を企画することで来場誘致を図っている。続いて B クラスの対象は日常的ニーズを「発表・披露の場」とする市内近隣のスポーツ・文化・芸能活動団体及び彼らと繋がっている家族や知人、友人ほか関係者やステークホルダーである。このニーズに対しては、HG の新たな創り手としての参加勧誘の促進、すなわち出演、出展、発表等 HG での専門的能力発揮の場を積極提供することで、そこに付随してくる関係者をも含めた来場誘致を狙っている。そして C クラスの対象は日常的ニーズを「新たな楽しい外出先」とするアクティブな家族層である。このニーズに対しては大型商業施設や地域イベントへのチームによる直接参加を通じた認知活動に取り組むことで来場を狙っている。

A～C クラスで共通に積極活用された情報媒体は、独自のポスターとチラシである。06-07 大会まではチラシ1万枚～3万枚、ポスター500枚であったが、08-09 大会よりチラシ10～15万枚、ポスター1500枚が生産されている。これらは市内教育機関全校生徒へ配布され、市内を含む近隣市町村内の教育機関、公共施設内、また主要公共交通機関である TX、関鉄バス全路線、電車沿線各駅、各車両内に設置されている。

続いて A～C クラスに対する HG 当日の取組では、来場者の経験価値を高めるサービスとして、観戦無料企画 (05-06～07-08 大会限定) を始め Table.5 に示す様々な企画の実践が試みられている。こうしたマーケティング志向が先述した多彩な収益事業を展開する背景となっている。

Table6 マーケティング活動概要

		AA	A	B	C	D
ターゲット	競技経験	○	○	×	×	×
	観戦習慣	○	×	×	×	×
	居住地	内・外・外 (TX)	内・外 (TX)	内	内・外 (TX)	外
ニーズ		当日の選手との交流	指導者	発表の場	楽しい場所	
サービスの取組	HG日程外	HP充実	学校・クラブ 巡業ツアー	企画参加	イベント営業	対象外
			市内及び近隣市町村教育機関全校生徒	チラシ配布		
	市内及び近隣市町村公共施設ポスター・ チラシ設置					
	宣伝カー発車					
HG日程	関東鉄道バス、電車内中つり・全駅舎内ポスター、チラシ設置					
	TX車内中つり・全駅舎内ポスター、チラシ設置					
	選手密着型各種企画	競技内各種演出企画				
	物販事業	各種企画事業				
	スタンプラリー企画	観戦無料企画				

4.2 経営結果

4.2.1 スタッフの評価

有効回答数は 08-09 大会で 157 人、09-10 大会で 99 人であった。結果は Table.7 の通りである。参加動機について、表中の「楽しそう・興味あり」や「誘われて」は新規層で、「慣例・貢献」は主に毎年恒例の行事であることによる義務やつくばUの選手に日ごろから指導を受けているジュニアチームの塾生達やその父兄の好意が主な動機となっている層である。

Table7 スタッフ調査結果一覧

シーズン 回収数	08-09 N=157		09-10 N=99		
	f	%	f	%	
参加動機	Sun GAIAが好き	53	34	18	18
	楽しそう・興味あり	3	2	15	15
	誘われて	23	15	7	7
	慣例・貢献	37	24	28	29
	楽しいから	4	3	4	4
	バレーが好き	7	5	4	4
	その他	30	20	24	23
満足度	大変楽しかった	73	47	50	51
	楽しかった	69	44	38	39
	普通	14	9	9	9
	楽しなかった	0	0	1	1
	全く楽しなかった	0	0	0	0
再参加意思	ぜひ参加したい	69	44	45	51
	参加したい	48	31	24	27
	声がかかれれば参加する	28	18	18	20
	参加したくない	10	7	2	2

4.2.2 事業売上高の規模

事業売上高について、外部資金収入及び事業収入における5カ年売上高実績を一覧にしたものがTable.8である。外部資金収入における補助金とは自治体や競技団体等が公募する助成金のことであり、寄付金とは試合当日にもらう開催祝儀のことである。

05-06大会における物販事業実績のみ入手不可能であった。また07-08大会で補助金が大幅拡大したのはつくば市による助成金交付^{注18)}のためである。売上高の規模は年々拡大しているが、年毎に開催日数、試合数、参加チーム数が変動的で開催環境が大きく異なっているため、この結果からは一概な見解はできない。そこで各シーズンの1試合開催における各事業の売上高を算出し、Fig.4^{注19)}に図示した。その結果事業収入が緩やかに伸長していることが確認できた。また各年の2つの収入による全売上高を事業項目別の占有率で5年間分表したものがFig.5^{注20)}である。外部資金収入の割合が減って事業収入の割合が増しており、特に競技事業及び企画事業（フード）が伸びている。

Table8 5期連結売上高実績表

		05-06	06-07	07-08	08-09	09-10	合計
		2日間6試合	2日間4試合	2日間8試合	5日間18試合	4日間12試合	
外部資金収入	協賛金	¥20,000	¥526,366	¥145,739	¥523,525	¥525,000	¥1,740,630
	補助金	¥380,000	¥0	¥1,440,000	¥0	¥0	¥1,820,000
	寄付金	¥0	¥0	¥0	¥62,000	¥80,000	¥142,000
事業収入	物販事業		¥634,260	¥491,250	¥847,700	¥620,100	¥2,593,310
	競技事業	¥0	¥0	¥0	¥1,524,000	¥1,954,200	¥3,478,200
	企画事業(フード)	¥116,523	¥0	¥763,500	¥1,437,040	¥1,476,950	¥3,794,013
	企画事業(ホール)	¥0	¥266,980	¥1,255,500	¥1,074,400	¥793,000	¥3,389,880
		¥516,523	¥1,427,606	¥4,095,989	¥5,468,665	¥5,449,250	¥16,958,033

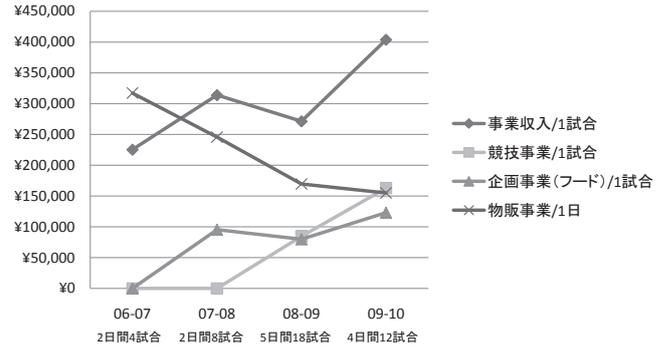


Figure4 1試合毎の事業売上高推移

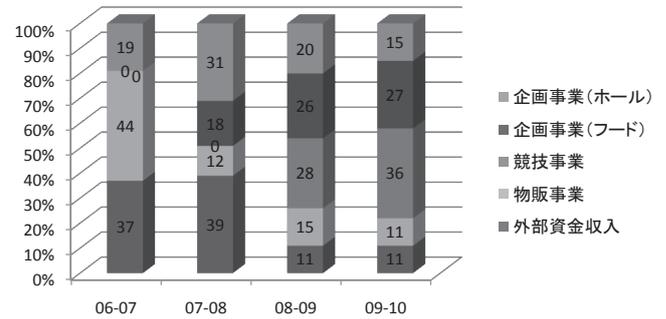


Figure5 事業項目別占有率推移

4.2.3 創造された市場（顧客）

アンケート調査の回収結果はTable.9の通りである。調査項目によっては開始されたシーズンが異なる為、必ずしも全ての項目が全シーズンを通して行われてはいない。

Table9 顧客調査回収結果概要

大会名	配布枚数 (有効回答数)	回収率
05-06大会	560枚 (281枚)	50%
06-07大会	751枚 (259枚)	36%
07-08大会	2154枚 (504枚)	23%
08-09大会	2023枚 (785枚)	39%
09-10大会	1672枚 (695枚)	42%

(1) 属性

結果は Table.10 の通りである。性別については、男女比 3 対 7 で女性が圧倒的に多い傾向にある。年齢については、10 代以下、30 代、40 代、20 代の順に占める割合が多い傾向にある。居住地については、市外の来場者がやや増加傾向にあるが、CL の HG では HT 以外の試合も多く存在する為、こうした傾向は必然的であると考えられる。競技歴については、05-06 後に競技歴有りの層が一旦減少するが、その後毎年増加傾向にある。観戦習慣については、もともと観戦習慣のある顧客が大部分を占め、07-08 大会を除いて 70 から 80% の間で定着している。

Table10 属性に関する結果一覧表

シーズン 回収数	05-06 N=281		06-07 N=259		07-08 N=504		08-09 N=785		09-10 N=695	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
性別										
男性	89	32	76	30	183	36	245	31	224	33
女性	185	68	180	70	319	64	540	69	463	67
年齢										
10代以下	47	17	68	27	110	22	192	25	227	33
20代	43	16	54	21	91	19	159	20	71	11
30代	58	21	54	21	127	26	182	23	148	22
40代	70	25	48	19	102	21	145	19	138	20
50代	43	16	21	8	44	9	84	11	54	8
60代	10	4	9	4	16	3	18	2	29	4
70歳以上	3	1	1	0	2	0	3	0	15	2
居住地										
つくば市内	125	46	79	32	200	41	217	28	234	34
つくば市外	147	54	170	68	281	59	567	72	698	66
競技歴										
有	179	68	172	46	267	54	454	61	397	67
無	85	32	78	54	227	46	287	39	206	34
観戦習慣										
有	191	72	202	81	299	65	616	80	537	79
無	74	28	48	19	161	35	151	20	146	21

(2) 来場特性

結果は Table.11 の通りである。同伴者については複数人で来場する傾向が見られる。来場手段については、関鉄は停滞し TX も 08-09 大会までは緩やかに伸びつつも 09-10 大会で低下した。その一方で自動車による来場者は常に 50% を越えており、北関東周辺区域の車社会ぶりが見て取れる。情報認知媒体とは、どのような媒体から情報を入手したかについて示したものである。ポスターを発行していない 05-06 大会以外では常にポスターとチラシ併せた紙媒体が最大の割合を占めている。一方で近年は web 上の情報や口コミも増加傾向にあり、紙媒体に迫る勢いとなっている。また紙媒体による認知の経路内訳を示したのが「ポスター・チラシの認知経路」である。学校は小・中・高・大を指し、公共・体育施設は市町村管轄の施設全般（庁舎、公民館、運動公園、体育館、児童館等々）を指す。また店舗はつくば U 協賛各社の店舗先、所属クラブとは学校クラブや地域クラブにおける配布やクラブイベント時における配布を指す。TX、公共施設、学校の 3 つが主要認知経路であることがわかる。

来場動機について。バレーボールファンとは、バレーボール好きで観戦を趣味とする層、つくば HG ファンとはつくばの HG の企画全般に楽しみを見出している層を指す。つくば U ファン及びつくば HG ファンが

緩やかに増えており、これらを併せてつくばファンとして括ると、22, 28, 30, 38% と年々増加傾向にある。また関係者・仲間とは、スタッフすなわち創り手の関係家族や友人・知人等であり、その割合が全体の 15% 前後で定着している。

Table11 来場特性に関する結果一覧表

シーズン 回収数	05-06 N=281		06-07 N=259		07-08 N=504		08-09 N=785		09-10 N=695	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
同伴者										
一人							89	11	77	11
家族							315	40	293	42
友人・知人							393	49	321	47
来場手段										
TX	10	4	48	17	104	18	223	26	115	16
関鉄常総線	2	0	3	1	9	2	1	0	7	1
JR常磐線	0	1	23	8	34	6	23	3	19	3
関鉄バス	1	0	7	3	5	1	28	3	27	4
自家用車	242	89	157	56	285	51	446	52	468	66
自転車・徒歩	13	5	24	9	83	15	76	9	38	5
その他	3	1	16	6	40	7	55	7	33	5
情報認知媒体										
ポスター	0	0	156	28	384	31	149	14	182	20
チラシ	81	25	114	21	381	31	189	17	117	13
Webページ	36	11	121	22	166	13	313	29	236	25
新聞・雑誌・ラジオ	68	21	102	19	181	14	99	9	78	8
口コミ	87	26	41	7	75	6	292	27	177	19
その他	55	17	14	3	58	5	49	4	141	15
ポスター・チラシの認知経路										
TX駅構内	0	0	43	16	154	20	77	17	96	25
関鉄駅構内	0	0	11	4	15	2	24	5	29	8
学校	16	18	71	26	218	29	134	29	81	21
公共施設・体育施設	6	7	63	23	152	20	72	16	56	15
店舗	0	0	8	3	35	3	29	6	36	10
所属クラブ	25	29	0	0	55	7	50	11	32	8
各種イベント	6	7	42	16	72	9	71	15	39	10
その他	34	39	33	12	64	8	6	1	11	3
来場動機										
バレーファン			94	46	293	37	525	36	471	37
つくばUファン			30	15	87	12	282	20	330	26
つくばHGファン			14	7	115	16	152	10	146	12
他チームファン			11	5	74	10	167	12	49	4
関係者・仲間			22	11	110	15	240	17	187	15
その他			32	16	73	10	71	5	76	6

(3) 満足度

結果は Table.12 の通りである。再来場意思は 90% を維持している。リピーター率 60% 弱、09-10 のリピート率は 84% であった。注 21)

Table12 満足度に関する結果一覧表

シーズン 回収数	08-09 N=785		09-10 N=695	
	f	%	f	%
再来場意思				
また来たい	671	90	611	96
どちらでもない	69	9	18	3
来たくない	4	1	6	1
リピーター	417	55	392	60
06-07	219		126	
07-08	314		173	
08-09			287	
初来場	343	45	259	40

※08-09から09-10におけるリピート率は84%

創造された顧客を多数層の視点で以下に概観する。属性は、大半が女性、それも 10 代以下や 30 代、40 代が多く居住地はつくば市外で競技歴や観戦歴の有る人々といえる。そして彼女らの来場動機はもともとバレー

ボール好き、もしくはつくばファンであり、主に公共交通機関、公共施設、学校のポスターやチラシ、もしくはweb上で情報を入手し、自動車によって来場し複数人で観戦する特性を持つ。来場後の満足度も高い。新規顧客の開拓状況に関しては、調査の都合上08-09大会と09-10大会の間に限定されるが、入場有料後に関しては一度新規で来場した顧客の84%が再来場する傾向にあり、新規顧客の開拓は進んでいるといえる。

5. 考 察

5.1 運営体制

様々な専門的能力を掛け合わせ、創り手を増やし創り手が楽しめる風土づくりを試みていくことで、関わる地域ボランティアのモチベーション喚起や事業の収入増を狙った運営体制づくりが特徴的であった。

吉田⁴⁹⁾は、Pearce³⁴⁾が指摘するボランティアの両極端な評価^{註22)}のうち、その積極的側面を引き出すためのボランティアマネジメントとして、人的資源が持つ知識、スキル、能力をより積極的な存在として捉える「資源ベース」の戦略的資源管理の必要性を説いている。ボランティアを従来のようなインフォーマルな経営資源とみる観点ではなく、持続可能な競争優位の源泉となる経営資源とする観点である。よって主催者側の実践場面における焦点は、ボランティアプログラムの作成や管理、募集に充てるのではなく、事業戦略との積極的な適合や人的資源間の相互作用に充てていくことになる。

長ヶ原²⁷⁾は、地域活性化を目的とした地域イベントにおけるボランティアの継続的且つ直接的参入は不可欠とし、地域活性化等の社会的関心による動機よりもボランティア活動そのものやスポーツへの興味などの個人的関心による動機が強い者程、その継続意欲は強いとしている。その上でボランティアを単なる大会期間中の実働要員として捉えるのではなく、地域住民としての彼らの日常的なボランティア活動に目を向け、長期的な人材活用の面を探っていくことの必要性を説いている。

VリーグにおけるHGの運営は、得てして地元協会や連盟が一括して引き受けボランティアでやらねばならないという義務的認識が主導となりかねない傾向も存在する。このような観点からすると、地元協会等だけに依存せず、日常的にボランティア活動を展開する様々な人材の積極的活用を試みることで運営体制を構築してきたつくばUの取り組みには、一定の評価が与えられるのではなかろうか。

しかし一方でこうした運営体制を高い収益力の追求というつくばUの掲げる理念の視点から眺めると課題も見えてくる。それはスタッフ一人当たりの生産性である。Table.13^{註23)}は当日の事業総売上高をスタッフ総数で除し、1人当たりの生産性を算出した簡易表である。09-10大会では生産性が落ち込んでいる。ボランティアとはいえどもスタッフ数が増えれば支出も多くなることから、今後更な

る収益拡大を志向していく上では、より広いネットワークや集人力を持つ組織や団体とも連携するなど常に生産性も考慮したスタッフ人事が必要であろう。その為には様々なボランティア活動や市民活動とのより密接な日常的交流が欠かせないものになると考えられる。

以上、課題は残しつつも地域人材の積極活用を進め一定のスタッフ満足度を得ている状況を総括すると、運営体制における取組みの過程と結果の間には一貫性が認められるであろう。また同時にこれはVリーグが志す「地域行政・住民や地場企業と一体となった地域に根差したチーム作り。」という主旨に対しても十分に沿った取組みであったといえる。

Table13 スタッフ一人当たりの生産性

	05-06	06-07	07-08	08-09	09-10
事業収入		¥901,240	¥2,510,250	¥4,883,140	¥4,844,250
スタッフ人数		178	292	489	569
1人当たりの生産額		¥5,063	¥8,597	¥9,986	¥8,514

5.2 収益事業

Fig.5及びTable.8より、07-08大会を除いた外部資金収入が¥40～60万の規模で定着する一方、事業収入が2シーズン連続で全収入の90%を占めている。特に09-10大会における事業実績は4大会中最も効率が良い。というのもFig.4も含めて眺めると、09-10大会は前シーズン比で試合数6試合が減少しながらも、企画事業(フード)は規模を維持し、競技事業は更なる伸長を遂げているからである。

またバレーボールのトップゲームイベントでありながらも、企画事業や物販事業等その他の事業が全収入の半分以上を占めていることも大変興味深い。特に企画事業(フード)における実績が安定しているが、これには1日3～4試合の実施や様々な企画の存在が顧客の会場内滞在時間や場内消費を刺激していることが背景として考えられる。総じてつくばUのHGでは高い事業努力が営まれていることは伺える。

しかし見方を変えると、本来の主軸事業である競技事業が競技外の企画事業に依存している傾向とも捉えられる。Table.1の観戦顧客数に着目すると、観戦無料であった07-08大会こそ顕著な数値を出しているが、その後は他会場とさほど大きな差異はない。またチケット売上という側面から見ても、CL男子の他会場はほぼ全て初シーズンから有料であり、その価格も相場が約¥1,500～2,000であることを考えると、つくばUのチケット価格に特別な傾向は認められない。よって競技事業が他会場を上回る特別な売上高を挙げているというわけではないことは容易に想像できる。

平田⁵⁾は、スポーツビジネスにおける成功要因として、「勝利」「普及」「市場」の循環が不可欠とし、これをトリプルミッション^{註24)}としている。また松田²⁰⁾はHGにおけるHTの「勝ち」が観戦顧客数に大きく影響を及ぼすことを報告している。そこで「市場」を事業売上高、「普及」を観戦顧客数、「勝利」をCL戦績と考えると、「勝利」は

Table.14の通りとなった。確かにPLとの入れ替え戦も未だ実現せず、毎年のHG勝敗結果も停滞している「勝利」が「普及」や「市場」の成長速度に歯止めをかけていることも考えられるであろう。事実、チームの勝敗に左右されるという物販事業における業績がFig.5の通り悪化していることも注視すべき現象である。

そもそもPLと比較し認知も集客力も低く競技事業に力がないCLにおいては、様々な組織と連携した企画事業を積極的に組んでいくことが集客層の開拓に繋がるとした考えがつくばUの事業努力の背景のひとつであった。これを鑑みると、事業努力によって一度でも来場を誘発できた顧客に、チームから「勝利」という高い満足度を与えていくことができなければ、そうした事業戦略の生産性も低められてしまうと考えられる。

以上「勝利」という課題は残しつつも、収益事業における取組みの過程と結果の間には、積極的な事業努力からの着実な事業収入向上という一貫性は認められる。また同時にこれはVリーグが志す「Vリーグを事業としてとらえ、母体企業の業績に左右されないチーム作り。」という主旨に対しても十分な姿勢が認められる結果であったといえるであろう。

Table14 つくばUの戦績一覧表

シーズン	HG時戦績	シーズン戦績
05-06	2勝0敗	優勝/11チーム
06-07	0勝2敗	4位/9チーム
07-08	1勝1敗	3位/10チーム
08-09	3勝2敗	4位/12チーム
09-10	3勝1敗	3位/11チーム
合計	9勝6敗	—

※但し05-06は実業団地域リーグにおける結果である。

5.3 マーケティング

通年態勢の積極的な顧客獲得への姿勢が確認された。それは顧客の日常的ニーズに応える活動から始まる認知向上と来場誘発、来場時の会場内滞在時間長期化の仕組みづくりからバレーボール観戦機会の拡大、これらを通じた経験価値の向上から期待する観戦の習慣化という一連の試みであった。その為のターゲットには、バレーボール観戦を第一とする層だけではなく、様々なコンテンツを創り出すことで構築されてくる新たな層も想定されていた。その結果創造された顧客層 (Table.10～12) について、著者が整理した他種目におけるHG調査結果事例 (以下「事例」とする) ^{4) 32) 33)} (Table.15) を比較対象としながら考察する。

性別について、女性が7割前後を占める傾向は既に高橋^{39) 注25)} や松田²⁴⁾ による調査結果でも指摘されており男子バレーボール特有の傾向と考えられる。年齢について、10代以下や30、40代の割合の高さにはつくばUの特徴が見いだせる。観戦習慣について、つくばUの新規顧客が常に20～30%を占めている割合は事例との比較では高い傾向にあるといえる。これはリピート率84%という結果と

併せて、つくばUのHGがバレーボール観戦文化の普及に少なからず貢献している結果のひとつとみることもできるのではないだろうか。

Table15 他種目におけるHG調査結果事例

クラブ名 所属リーグ 調査シーズン 回収数	NEOLレドロケット	群馬ダイヤモンドベガス	J1リーグ	J2リーグ	
	Vプレミア 08-09 N=1429	BCリーグ 2008 N=1169	J1リーグ 2009 N=8470	J1リーグ 2009 N=7582	
	%	%	%	%	
性別	男性	54	71	57.9	63.9
	女性	46	29	42.1	36.1
年齢	10代以下	10	6	—	—
	20代	17	9	—	—
	30代	28	22	—	—
	40代	26	22	—	—
	50代	13	19	—	—
	60代	6	16	—	—
	70代以上	0	6	—	—
観戦習慣	有	92.6	—	—	—
	無	7.4	—	—	—
同伴者	友人・知人	—	30	—	35.8
	家族	—	63	—	52.2
	一人	—	7	—	14.7
	その他	—	—	—	3.3
情報認知媒体	ポスター	—	—	—	—
	チラシ	4	5	—	—
	Webページ	39	17	—	—
	新聞・雑誌・TV・ラジオ	34	36	—	—
	ロコミ	15	10	—	—
リピーター率	新規	20	15.1	5	12.1
	リピーター	72	84.9	95	87.9

同伴者について、複数人での来場は事例と同様な傾向にあり、平田⁶⁾ はこれをスポーツ観戦における一般的傾向としている。情報認知媒体について、事例ではマス・メディアが大半を占め、つくばUの結果とはほぼ相反している。これは集客力に起因するメディアパブリックの相違から来るものであろう。J1リーグやPLがCLと比較し、圧倒的にその価値が高いことは周知の事実である。よってポスター・チラシを積極活用した情報提供はつくばUにおけるひとつの特徴であり、CL所属チームとしての等身大の試みであったといえる。来場動機からは、つくばUファンの着実な増加が確認されると共に様々な創り手による新規動員の定着も確認された。

リピーター率の比較からはつくばUの市場が発展途上であることが伺える。一方リピート率は松田^{注26) 19)} の調査結果や、70%を超えるリピート率を評価する峰²⁵⁾ の見解からすると高い値といえるであろう。室谷²⁶⁾ はこうしたリピート率を「魅力度を表す指標」としており、上妻⁴²⁾ は販促戦略の定義を「リピーターを継続的に増やし続けて行くこと」としている。84%というリピート率は最新シーズンのみの結果ではあるが、つくばUのHGの魅力の高さを表したものであり、また一連の事業成果より、販促が進んだことや顧客満足度 (Table.12) を裏付けるものであったと捉えられる。

全体を概観すると一連のマーケティングは、主にTable.6に示すAAやAクラスで年齢10代以下及び30代、

40代女性層のニーズに応える特徴を持ったものであったといえる。また新規顧客及びつくばファンを持続的に創造していることから、その市場は成長段階にあるといえよう。

しかしここでマーケティングの生産性という側面から考察すると3つの問題が浮かんでくる。一つ目は、紙媒体の大量生産を始め多くの労力をA～Cクラスに対して割く一方、結果として創造された顧客の大部分がAAやAクラスであったという問題 (Table.6)。二つ目は、07-08大会まで観戦無料で2100人まで高まった顧客数が08-09大会で有料になった途端に約半分にまで落ち込んだという問題 (Table.1)。三つ目は費用対効果という視点より、07-08大会の突出した助成金約¥140万の投資先が不透明という問題 (Table.8)。

特に三つ目について、そもそも顕著な成長を見せたと思われた競技事業実績が他会場と大差ない結果であるならば、それはこれまでが観戦無料であったからであり、¥140万の投資効果とは認められないであろう。また Fig.5 が示すその他事業の緩やかな成長度や停滞状況の中からも、この投資額に見合う効果は見出せないであろう。総じてチケット・マーケティングにおける生産性に課題が存在すると考えられる。

アルビレックス新潟 (J1 リーグ所属) の無料招待券配布戦略による偉業²⁷⁾ の成功要因について平田⁷⁾ は、単なる無作為大量配布ではない戦略的マーケティング²⁸⁾ とその背景にある「クラブの地域密着性²⁹⁾」を指摘している。この地域密着性とは単なるサービス行為自体を指すものではなく、クラブの存在自体が地域のニーズに応えた存在であることを意味する。

ドラッカー³⁵⁾ は、真のマーケティングとは『我々は何を売りたいか』ではなく『顧客は何を買いたいか』を問う。『我々の製品やサービスにできることはこれである』ではなく、『顧客が価値ありとし、必要とし、求めている満足がこれである』と言う。』としている。これはマーケティングが単なる広報宣伝や販売促進ではなく、真の顧客目線を実現する行為であることを主張したものであり、正に地域密着性に通じたものであると考えられる。

こうした観点よりつくばUの取り組みを眺めると、地域の日常的ニーズに応える形で新たな顧客層の創出を狙い一定層の獲得に成功したAクラスへの諸活動は、地域密着性溢れるマーケティングの実践による成果であったといえるであろう。しかし一方で観戦無料企画には、当該シーズンにおける集客を狙うだけでなく、次シーズンの確実なターゲットングを目指した顧客ニーズ把握を図る布石としての戦略的取組みと投資行為が必要であったといえる。

総じてつくばUのマーケティングには一貫した姿勢と実践が見られ、独自の市場を形成する成長段階に入り始めたことが認められた。しかし一方でチケット・マーケティングにおける戦略的思考と手法に課題も確認された。今後は、

HGの存在自体が地域のニーズに応えた存在となることでHGの生産性が高まっていく、という状況を作り出せるようなマーケティングスキルを磨いていくことが肝要であろう。

よってVリーグの志す「メディアへの露出の増大、地域イベントへの積極的参加、ファンサービスの徹底等バレーボールの普及と発展を意識したチーム作り。」という主旨に対しても、行動という表層部分では十分に則っていると言えるが、地域に密着という大原則に基づいて求められる真のマーケティングとしては未だ道半ばであるといえる。

6. 結 語

本研究はつくばUのHG事業経営を調査、分析することで、つくばUへの示唆を得ていくと同時に、集客力、集金力、ナレッジという3つの不足が生じているCLのHG事業経営への示唆をも導出していくことを目的に進めてきた。そしてその為に必要な3つの分析視点(運営体制、収益事業、マーケティング)をVリーグHG制の主旨から抽出し定義づけした。以下にその結果から導出されたことを整理し結論とする。

6.1 つくばUへの示唆

6.1.1 成果

(1) 運営体制

地域のボランティアを重要な人的資源と捉え、彼らの日常的な専門能力を登用することでそのモチベーションを高め、実際に創り手が満足する体制が構築でき始めたこと。

(2) 収益事業

競技事業だけではなく、その他事業で収益を上げて行く習慣を構築し、実際に外部資金収入に依存しない体制づくりが進んできたこと。

(3) マーケティング

地域の一定のニーズを捉え、認知、来場、再来場までの仕組みの構築を志向することで、実際に独自の市場(顧客)を創造し、高いリピート率を背景とするひとつの成長路線を創出したこと。

(4) まとめ

大きく3つの成果が挙げられる。一つは従来の創り手の幅を広げ、新しい創り手の創造から新しい顧客の創造が試みられたことである。すなわち地域活動組織との幅広い繋がりの創出からの価値創造である。二つは、HGが単なる競技事業ではなく様々なサービスをトータルにパッケージしたスポーツパークとして設計されることで、独自のビジネス構造が出来始めたことである。原田³⁾のいうJリーグのビジネス構造は、主催者、メディア、スポンサーを主要3要素としたものであった。しかしメディアやスポンサーのつきにくいCLにおいて、つくばUが創りだしたビジネス構造は Fig.6 のように主催者、地域のスペシャリスト、HTゲー

ムを収益の担い手主要3要素としたものであったといえる。三つは、VリーグのHG主旨にほぼ沿った事業経営が展開されており、今後の発展の先にひとつの模範モデルとなれる可能性が見いだせたことである。

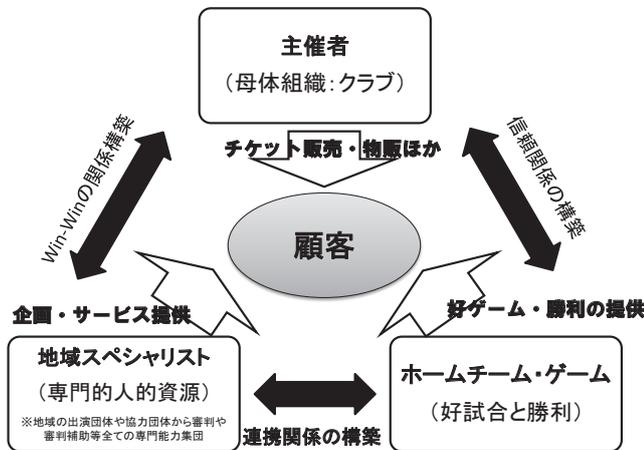


Figure6 つくばUのHGビジネス構造

6.1.2 課題

(1) 運営体制

収益拡大に向けたスタッフの生産性向上が必要であり、より効果の挙がる事業パフォーマンスにしていくためには今後どのような地域スペシャリストと連携を組んでいくのかという人事や、その為の日常的な信頼関係づくりには戦略性を持つこと。

(2) 収益事業

その他事業への依存にならず、本来主旨であるホームでの「勝ち」やVリーグシーズンにおける「勝ち」等チームの「勝利」を獲得していくことで事業全体の生産性を高めていくこと。

(3) マーケティング

HGの存在自体が地域のニーズに応えた存在となることから収益を拡大していくという真のマーケティング志向が必要であり、特にチケット・マーケティングにおける戦略的完成度を高めていくこと。

(4) まとめ

本研究における考察では、つくばUのHG事業経営における本来主旨であった高い収益力という文言より、常に収益と照らし合わせた生産性という観点を入れてきた。その結果運営体制、収益事業、マーケティングそれぞれにおいて生産性における未完成度が共通課題として浮かんできた。

一方「運営体制作りと収益事業作り、その為には地域密着の日常的なマーケティング活動が必要であること」こうした3者の有機的且つ戦略的組み合わせによる収益獲得への繋がりも見えてきた。つくばUにとっては今後こうした繋がりを再認識することで、より戦略的なビジネスプランを構成していくことが更なる完成度を高めて行くことになると考えられる。

6.2 CLへの示唆

HGにおける事業性の追求は、昨今の厳しい経済情勢の中、チーム自ら生業を興し収益を上げていく行為を促すものであり、そもそもその行為は、Vリーグの主旨^{12) 注30)}に対し目的整合的な姿であり、Vリーグに所属するチームとしてのあるべき姿といえる。しかし現在のVリーグ所属チームは、企業スポーツチーム、プロチーム、アマチュアチーム等様々であり、各チームの収益構造や存在定義には大きな幅がある。よって必ずしも事業としての必要性に迫られているチームばかりではない。特に実運管轄下の旧V1リーグ所属チームの多いCLにおいては、旧V1リーグとVリーグ間における定款の相違^{30) 31) 注32) 注31)}に対し、未だ十分な対応ができておらず、事業としてのHGにまで理解が及んでいないチームが多々存在することも考えられる。具体的には「新たなスポーツ文化創造」という主旨の追加により、「バレーボールの普及と強化のみを主旨とし、競技会に出場するだけでいい体制下」から「競技会を運営する体制下」へと変化したことへの未対応である。

しかしVリーグに所属するチームであるならば、その主旨に準拠することが本来姿勢であり、存在意義でもある。そう考えれば、たとえ諸般の事情があり文化創造にまでは至らなくとも、もうひとつの主旨「水準向上と普及を図ること」に対しては積極的な取り組みが必要であろう。

これは収益のためではなく、普及促進のためのマーケティングともいえる。まずはバレーボールに特化した地域のニーズを既存の繋がりの中からも積極的に探し出し、これに最大限応えていく姿勢が必要であろう。トップチームである以上は既に一定の繋がりを有している筈であり、一方で近年はプロボノの高まり^{28) 注32)}もあり地域ボランティアの活動は活発化している。こうした活動と繋がり、従来の限定された創り手によるHG開催に留まらない新たな創り手を増やし、定着させていく志向が必要である。そうした小さな拡充の積み重ねが、事業やチームを支える繋がりへの拡大を生み出し、乏しいCLの集客力を少しずつ改善していくのではなかろうか。

以上CLにおけるHG活性化に向けて、各チームには普及促進のためのマーケティングという姿勢と今現在地域に広がる繋がり、人的資源を無理なく最大限に活用していく運営体制づくりが直近の課題といえるのではなかろうか。

6.3 本研究の意義と限界

(1) 意義

一つはVリーグにおけるHG制の主旨を分析、解釈することで3つの視点(運営体制、収益事業、マーケティング)を抽出し、HG事業経営における評価基準を定義づけることができたことである。二つはHGの事業経営をひとつの職能に限定することなく、全てを包括的且つ横断的に考察することができたことであ

る。そしてつくばU及びCLに対し、今後のHG事業経営への示唆を与えることが出来たのは研究として初の試みであり、こうした点に本研究の最も大きな意義があったと言える。

(2) 限界と今後の展望

スタッフ調査については、スタッフの母数が少なすぎたことやスタッフ自身のリピート率を調査することができず、持続性を考察することが出来なかった。また顧客調査ではリピート率やリピーター率、同伴者等、初年度開催時からの継続的な調査が試みられていない項目があったこと。マーケティングについては、顧客ターゲット別のクロス集計を実施できなかったこと、投資対効果や費用対効果の検証において、支出を扱わなかった為詳細な分析評価を行うことができなかったこと、そしてマーケティングミックスによる分析を行わなかったこと、が挙げられる。総じて別の観点からの評価検証の可能性も多に残している結果でもあったといえる。

全体について。HG事業経営に関するあらゆる職能を包括的に考察した研究事例は少なく、比較対象とするデータに乏しかった為、つくばUの相対的評価にはやや説得力の強さに欠ける部分があったといえる。

以上が本研究の限界として考えられる。今後の展望としては、本研究における分析手法を修正した上で、同様の研究をPL、CL問わず様々なチームに対して実施しVリーグ全体におけるHG事業経営に関するナレッジを蓄積していくことが求められる。

脚 注

- 1) CLではホームチーム以外の試合も多く行われる為、厳密にはホームタウンゲームと呼称されているが、本編ではあえてHGで統一する。
- 2) 世界に挑戦、ファン重視、常に発展、成果の拡大、地域に密着、以上5つのうち、地域に密着の中のテーマとしてホームゲーム制、地方協会との連携及び地域スポーツ振興が挙げられている。
- 3) 単なる年間総動員数比較ではCL及びPLの試合数が異なる為、一日の平均入場者数とした。これはその日に会場に入場した総数の平均値である。しかし一日の試合数もPLがほぼ2試合であることに対し、CLでは3試合以上行われるケースが多く、厳密には足並みは揃っていない。
- 4) Vリーグでは2008年にHG事例発表会が行われ、女子では四国88クイーンズ、KUROBEアクアフェアリーズ、男子ではつくばUがモデルチームとなった。
- 5) Vリーグ公式競技記録即ちJVIS (Japan Volleyball Information System) における帳票記録を統一使用した。よって記録は全て1試合毎の観戦顧客数であり、その日、その会場に来場した全顧客数の記録ではない。複数試合行われた際の1日の総顧客数は本研究では扱わず、HT1試合における観戦顧客数に着目する。女子では稀にHGでありながらHTの観戦顧客数が最高でない場合もあったが、これはランキング対象外とした。
- 6) 2011年1月現在では、一般社団法人つくばユニテッドサンガイアとなっている。
- 7) 著者は2007-08シーズンより3期CL運営幹事を歴任し、規約規定小委員会委員、ホームゲーム小委員会委員、中期改革プロジェクト委員、基本問題検討委員会委員を務めた。
- 8) 紙面インタビュー調査：V・プレミアリーグにおけるホームゲーム制の評価、2009年8月18日
- 9) NFLでは試合の前後や練習などユニフォームを着ている間は、1日に最低30分間ファンの求めに応じてサイン、記念撮影することが定められている。
- 10) 「グローバルな視野」とは国内外の社会、文化、自然環境、「顧客」とは一般消費者、取引先、関係する機関・個人、および地域住民、「総合的活動」とは組織の内外に向けて統合・調整されたりサーチ・製品・価格・プロモーション・流通、および顧客・環境関係などに係わる諸活動をいう。
- 11) チーム結成初年度(05-06)は「実業団地域リーグ」であったが、つくばUはHGとして実施してきた為、これも対象とした。
- 12) 属性は、その人自身に帰属する特性、来場特性とは来場に至るまでの特徴と定義する。
- 13) リピーター率は、その時その会場内にいるリピーターの割合である。一方リピート率は、新規で来られた顧客の内でもまた来場する顧客の割合である。一般的には前者よりも後者の方が重視されている。
- 14) Table4内出演・出店団体数は明確になったが、そのスタッフ数は調査しきれなかった。実際にはこうしたスタッフも含めると、更に多くのボランティアが関わっていると考えられる。
- 15) 従来、県協会スタッフは総務・財務・広報・チケット販促等々全ての職能を一括して取り仕切るのが通常であったが、つくばUのHGにおける彼らの役割は審判関係業務のみに限定されている。
- 16) つくばエクスプレス(首都圏新都市鉄道株式会社)の一日平均乗車数は平成22年度11月現在で、28万6950人。
- 17) ゲストコーチキャンペーンと呼ばれる事業で、2008年から始まり2009年には年間約4000名に実施。内容は関東近県の各種クラブの練習場所につくばUが出向き、100~200名を対象に公開練習と簡単な指導、サイン会と販売会を行うという活動である。
- 18) 市制20周年記念事業「市民提案型つくばスタイル事

業交付金」(つくば市市長公室主催)に当選した。

- 19) 企画事業(ホール)は毎時開催ではないため対象外とし、物販もつくばUのチームグッズである為、試合数ではなく開催日数で除した。
- 20) 05-06は物販事業の実績が不明なため掲載していない。
- 21) 今までつくばUのHGに一度でも来場したことがある顧客のうち何パーセントの顧客が今回のHGにも来場したかを示す。すなわち新規顧客がリピーターになる割合を示すものをリピート率としている。計算法は(09-10大会における08-09大会リピーター; 287) ÷ (08-09大会の新規顧客; 343) = 84%となる。但しこのデータは、あくまで入場有料となった08-0大会から09-10大会までのリピート率である。いわば入場有料となって以降最初のリピート率ということになる。
- 22) Pearceは、ボランティアを「予想以上の成果を生む存在」と「不安定で十分に期待できない存在」との両極端を持つ存在と指摘している。
- 23) 05-06大会は物販データ不足により計測せず。
- 24) 「勝利」がチームの知名度を上げ「普及」に繋がり、結果として「収入」が増える。すなわち「市場」が拡大することで、「勝利」に向けた投資を可能とし、「市場」が拡大することで「普及」への投資が可能となる。そしてこれがまた次の「勝利」に繋がる。としている。
- 25) PL所属「堺ブレイザーズ」におけるHG調査では男性26.7% 女性73.3%であった。(1356調査票配布: 855回収)
- 26) 2003年から2006年まで連続開催された「東西インターカレバレーボール男子王座決定戦inつくば」(4年間の総観客動員数は約30,000人)では、リピート率が58%(2004), 50%(2005), 41%(2006)であった。
- 27) 毎回の10万部の無料券配布によって、1試合の年間平均動員数約5,000人を5年後には約40,000人にする実績を残した。
- 28) 平田は戦略を以下のように整理している。①毎回必ず満員にすることで、会場の一体感への経験価値を与えていること。②観戦には同伴が動機になることから、町内会、学区内等地域コミュニティ単位で配布ルートを調整したこと。③毎回入場者の着券率を詳細に解析し、次回配布に反映させることで潜在的な有償顧客を常に開拓していること。④同一ターゲットには配布しないこと。
- 29) アルビの戦略的なマーケティングは、サッカー観戦の潜在的ニーズに応えようとするクラブ側の姿勢が出発点にある。一方でそもそもクラブが県の日韓共催W杯招致を目指す大きなニーズと、その為の活動過程で培われた公的信頼関係の中で生まれてきた存在であり、存在そのものがニーズであったという背

景がある。

- 30) Vリーグ機構規約第一章総則第一条Vリーグ機構の目的には、「世界のトップリーグを目指した日本バレーボールの水準向上と普及を図ること」「新たなスポーツ文化の価値アピール・地域社会の活性化・青少年の育成等、スポーツ文化創造の先駆的役割を果たすこと」と明記され、強化・普及に留まらない新しい価値の創造が義務付けられている。
- 31) 旧V1バレーボールリーグ運営規定第一条目的には、「6人制バレーボール競技力強化」、「普及発展に寄与すること」、そして日本実業団バレーボール連盟規約第二章第二条目的には、「実業団バレーボールの普及発展」、「健康で充実した実業人としての職場生活の形成に寄与すること」と明記されている。
- 32) プロボノはラテン語で「公共善のために」という意味。仕事で培った専門的なスキルの活用とボランティアを組み合わせた活動で異業種同士が集まり、NPOや社会的起業家を支援するような人や社会に役立つ活動が展開されている。

参考・引用文献

- 1) バード・H・シュミット(嶋村和恵, 広瀬盛一訳): 経験価値マネジメント—マーケティングは、製品からエクスペリエンスへ、ダイヤモンド社, 2004
- 2) ディズニー・インスティテュート(月沢李歌子訳): ディズニーが教えるお客様を感動させる最高の方法, 日本経済新聞社, 2005
- 3) 原田将: 観戦型スポーツにおけるスポーツ・マーケティング, 静岡産業大学 環境と経営, 第11巻第2号, pp.33-34, 2005
- 4) 林孝行: NECホームゲームアンケート集計, 2008年度ホームゲーム小委員会レポート内別紙資料, 2008
- 5) 平田竹男, 中村好男: トップスポーツビジネスの最前線—「勝利」「マーケット」「普及」のトリプルミッション, 講談社BIZ, 2006, pp.14-21
- 6) 平田竹男, 佐藤峻一ほか: アルビレックス新潟における無料招待券配布と成功の軌跡, スポーツ産業学研究, Vol.18 No2, p61, 2008
- 7) 平田竹男, 佐藤峻一ほか: アルビレックス新潟における無料招待券配布と成功の軌跡, スポーツ産業学研究, Vol.18 No2, p53-68, 2008
- 8) 廣瀬一郎: スポーツ・マネジメント理論と実務, 東洋経済新報社, 2009, pp.239-259
- 9) 一般社団法人日本バレーボールリーグ機構: 一般社団法人日本バレーボールリーグ機構2008年度報告書, 2009
- 10) 一般社団法人日本バレーボールリーグ機構: 一般社団法人日本バレーボールリーグ機構2009年度報告書, 2010

- 11) 一般社団法人日本バレーボールリーグ機構：V.LEAGUE HAND BOOK 2009/10, 2009
- 12) 一般社団法人日本バレーボールリーグ機構：V.LEAGUE HAND BOOK 2009/10, 2009, p.15
- 13) 一般社団法人日本バレーボールリーグ機構：V.LEAGUE HAND BOOK 2009/10, 2009, p.17
- 14) 一般社団法人日本バレーボールリーグ機構：V.LEAGUE HAND BOOK 2009/10, 2009, pp.75-123
- 15) 一般社団法人日本バレーボールリーグ機構：V.LEAGUE HAND BOOK 2009/10, 2009, p.75
- 16) 一般社団法人日本バレーボールリーグ機構：V.LEAGUE HAND BOOK 2009/10, 2009, p.76
- 17) 清川健一：バレーボール大会の観戦者行動に関する研究(3)～第7回Vリーグ男子決勝リーグ観戦者データから～, バレーボール研究第4巻第1号, p.61, 2002
- 18) 清田美絵：観戦者からみたVリーグの運営に関する研究, 日本体育学会大会号(53), p.375, 2002
- 19) 松田裕雄監修：Official Report of 2008 Touzai Incolle -冒険の書-, 2008 東西インカレ実行委員会, 2008, p.36
- 20) 松田裕雄監修：Official Report of 2008 Touzai Incolle -冒険の書-, 2008 東西インカレ実行委員会, 2008, pp.47-48
- 21) 松田裕雄監修：Right-on プレゼンツ 07-08V・チャレンジリーグ in つくば冒険の書, 07-08V リーグ in つくば実行委員会, 2008
- 22) 松田裕雄監修：Right-on プレゼンツ 08-09V・チャレンジリーグ in つくば冒険の書, 08-09V リーグ in つくば実行委員会, 2009
- 23) 松田裕雄監修：Right-on プレゼンツ 09-010V・チャレンジリーグ in つくば冒険の書, 09-10V リーグ in つくば実行委員会, 2010
- 24) 松田裕雄：バレーボールの国内トップリーグイベントにおけるイノベーションの誘発—クラスター・ビジョンの実践—, レジャー・レクリエーション研究第56号, p.33-49, 2006
- 25) 峰如之介：稼働率89%リピート率70%顧客がキャンセル待ちするホテルで行われていること, ダイヤモンド社, 2010, pp.15-19
- 26) 室谷正裕 観光地の魅力度評価—魅力ある国内観光地の整備に向けて— 運輸政策研究 Vol1No1 1998 summer p018
- 27) 長ヶ原誠、山口泰雄ほか：スポーツイベントのマネジメントに関する研究(2) —ボランティアの継続意欲の視点から—, 鹿屋体育大学研究紀要, 第6号, p.69-75, 1991
- 28) 日経ビジネスオンライン:PRO BONO“新しい働き方”上陸, <http://business.nikkeibp.co.jp>
- 29) 日本実業団バレーボール連盟：第8回V1リーグ運営規定・運営規則, 2005
- 30) 日本実業団バレーボール連盟：第8回V1リーグ運営規定・運営規則, 2005, p.2
- 31) 日本実業団バレーボール連盟：日本実業団バレーボール連盟規約, 第12版, 1985, p.1
- 32) 鬼武健二, 首藤久雄ほか：Jリーグスタジアム観戦者調査2009サマリーレポート, 社団法人日本プロサッカーリーグ, 2009
- 33) 小野里真弓：BCリーグのマーケティングに関する基礎的研究—群馬ダイヤモンドペガサスの観戦者調査を事例として—, 上武大学ビジネス情報学部紀要 第7巻2号, pp.73-82, 2009
- 34) Pearce, J.L volunteers: The Original Behavior of Unpaid Workers, ROUTLEDGE, 1993
- 35) P.F. ドラッカー：マネジメント基本と原則, 第32刷, ダイヤモンド社, 2010, p.16
- 36) 社団法人日本マーケティング協会：公式WEBページ <http://www.jma2-jp.org/report/marketing.html>
- 37) 社団法人日本プロサッカーリーグ公式WEBサイト：<http://www.j-league.or.jp/aboutj/>
- 38) 首都圏新都市鉄道株式会社公式WEBページ：<http://www.mir.co.jp/>
- 39) 高橋豪仁, 浦上雅代：企業チームからクラブチームへ—堺ブレイザーズの地域を基盤とした事業展開—, スポーツ産業学研究, Vol.14 No2, pp.25-37, 2004
- 40) 田中美穂：トップスポーツリーグにおける観戦者のセグメンテーションに関する研究—Vリーグのチケット入手方法に着目して—, 日本スポーツ産業学会第16回大会号, pp.35-38, 2007
- 41) つくばユナイテッドVOLLEYBALLリーグ運営局：第26回6人制バレーボール選抜男女リーグ「東部地域リーグ」茨城大会 大会報告書, つくばユナイテッドVOLLEYBALL, 2006
- 42) 上妻英夫 どうすれば人は集まるのか 効率の高い販促戦略 月間レジャー産業資料 2003.12 p38
- 43) Vリーグ in つくば実行委員会：チケット担当オペレーションマニュアル, 2009
- 44) Vリーグ in つくば実行委員会：営業企画部門ハンドブック, 2009
- 45) Vリーグ in つくば実行委員会：競技演出部門競技系ハンドブック, 2009
- 46) Vリーグ in つくば実行委員会：競技演出部門演出系ハンドブック, 2009
- 47) Vリーグ in つくば実行委員会：運営統括部門ハンドブック, 2009
- 48) Vリーグ機構中期改革プロジェクトホームゲーム小委員会：2007年度ホームゲーム小委員会レポート, 2007, p.9

-
- 49) 吉田忠彦, 桜井政成: 戦略的人的資源管理論アプローチによる NPO のボランティアマネジメント, 近畿大学生駒経済論叢, 第1巻第3号, pp.97-109, 2004
- 50) 有限責任中間法人日本バレーボールリーグ機構: 2006/07、2007/08、2008/09V リーグ機構主催大会実施報告書, 2006-2009
- 51) 有限責任中間法人日本バレーボールリーグ機構: 有限責任中間法人日本バレーボールリーグ機構 2007 年度報告書, 2008
- 52) 有限責任中間法人日本バレーボールリーグ機構ホームゲーム小委員会: 2008 年度ホームゲーム小委員会レポート, 2008, p.4
- 53) 有限責任中間法人日本バレーボールリーグ機構ホームゲーム小委員会: 2009 年度ホームゲーム小委員会レポート, 2009
- 54) 07-08V リーグ in つくば実行委員会: オペレーションマニュアル, 2007
- 55) 08-09V リーグ in つくば実行委員会: オペレーションマニュアル【全体共通事項】, 2008
- 56) 09-10V リーグ in つくば実行委員会: オペレーションマニュアル【全体共通事項】, 2009
-