

## プロ野球独立リーグにおける顧客関係性の構築に関する一考察

ルートインBCリーグでの様々な顧客接点が果たす役割を通して

清宮政宏

Masahiro Seimiya

滋賀大学 経済学部 / 教授

- I はじめに
- II BCリーグの概要
- III 顧客関係性構築によって支えられているスポーツビジネス
- IV 関係性構築のための「仕掛け」と「場の設定」
- V まとめ

### I はじめに

スポーツ観戦ビジネスは、選手の技術レベルの高さやスピード、競技や試合に対する執念などが、顧客を誘引する魅力であるといえる。もちろん、応援する選手が活躍するか、最頂のチームが勝利するか等や、順位争いも顧客を引き付けているといえよう。

しかし、日本人に馴染みの深いNPB(日本野球機構)<sup>1)</sup>の野球がそうであるように、勝ち負けや順位で優劣を争うスポーツは、顧客が望むような試合が、必ずしも見られるわけではない。平凡な試合もあるし、勝ち負けのみに固執する顧客には、残念ながら悔しさばかりが残ることも多いはずである。なぜなら、NPBの野球リーグで例えるなら、優勝するチームでも全試合の4割は負けているからである。

つまり、スポーツ観戦ビジネスを営利活動としてとらえるなら、顧客を楽しませるための何らかの方策が必要となってくる。顧客の満足度を高めるための戦略や、それを実現するための行動も必要となるだろう。そのような視点から考えると、スポーツ観戦ビジネスも、顧客を誘引する方策が徐々に

<sup>1)</sup>セ・リーグ(巨人、阪神、ヤクルト、他)、パ・リーグ(ソフトバンク、日本ハム、千葉ロッテ、他)など、一般的に「プロ野球」と呼ばれているのは、日本野球機構(NPB)に所属する球団同士のリーグ戦である。NPBという呼称は、米国のMLB(メジャー・リーグ・ベースボール)に対するかたちで使用されているが、本稿でも、従来から行なわれている、セ・パ両リーグの「プロ野球リーグ」を、略してNPBと呼ぶことにする。

変化しているといえる。技術の高さや勝敗へのこだわりを顧客に提供しながらも、様々な楽しみも顧客に提供しはじめている<sup>2)</sup>。

そのような中で、特にルートインBCリーグ(以下、BCリーグ) でなされている顧客集めは、多分に顧客との関係性構築をもとに、顧客自身が、BCリーグや各チームを身近に感じ一体感を持てるような関係がつくられて、集客の輪を広げていると考えられる。

本稿では、このBCリーグで行なわれている顧客との関係性構築や、それをもとにした顧客の裾野の広がりを事例として用いながら、清宮(2015b)で提示した「仕掛け」と「場の設定」が、顧客関係性の構築と強化を進め、顧客オーナーシップ(顧客が持つ製品・サービスへの同一視)の醸成に繋がるという試論を、再度、展開しようとしている。

## Ⅱ BCリーグの概要

### 2-1. BCリーグとは

BCリーグは、地域密着と地域の活性化を目指して、NPBとは別に、四国アイランドリーグplusに続いて、日本で2番目のプロ野球独立リーグとして設立された野球リーグである<sup>3)</sup>。そして、2007年からリーグ戦を行なっている。

当初は、新潟県、富山県、石川県、長野県のそれぞれに本拠を置く4球団(チーム)でリーグ戦をはじめたが、翌'08年からは群馬県、福井県を本拠とする2球団が加わり、さらに'15年からは、埼玉県(主に熊谷)と福島県に拠点を置く2球団が加わって、8球団でリーグ戦を行なっている<sup>4)</sup>。

なお、8つのチームは、('15年時点では)東西2グループに分けられており(FURUREイーストとADVANCEウエスト)、それぞれのグループごとに前期・後期で、優勝を争っている。そして、グルー

表-1. BCリーグを構成する事務局と球団(チーム)

BCリーグを構成する事務局/球団(チーム)	略称	本拠	運営会社
ベースボールチャレンジリーグ事務局	BCL事務局	—	株式会社ジャパン・ベースボール・マーケティング(JBM)
群馬ダイヤモンドペガサス	群馬	群馬県	株式会社群馬スポーツマネジメント
新潟アルビレックス・ベースボール・クラブ	新潟	新潟県	株式会社新潟アルビレックス・ベースボール・クラブ
信濃グランセローズ	信濃	長野県	株式会社長野県民球団
富山GRNサンダーバーズ	富山	富山県	株式会社富山サンダーバーズベースボールクラブ
石川ミリオンスターズ	石川	石川県	株式会社石川ミリオンスターズ
福井ミラクルエレファンツ	福井	福井県	株式会社福井県民球団
福島ホープス	福島	福島県	株式会社福島県民球団 福島HOPES
武蔵ヒートベアーズ	武蔵	埼玉県	株式会社埼玉県民球団

※本稿の記述では、表-1にある「略称」を用いて、球団(チーム)を言い表している。

2) NPBの野球というなら、顧客が楽しめる様々なタイプの観客席の設置や、球場内外のボールパーク化、そしてインング間でのショーや催し物の開催、さらにファンサービスの充実などがあげられよう。

3) 四国アイランドリーグplusは、'05年から四国の4県(愛媛・香川・高知・徳島)にチームを置いてリーグ戦をはじめた。'08~'10年は九州のチーム(長崎、福岡-'08・'09年のみ-)がこれに加わり、'11年には三重が加わったが、これら四国以

外の球団は経営不振のため撤退した。これ以外にも、独立リーグ(野球)と呼ばれるものには、BASEBALL FIRST LEAGUEや、日本女子プロ野球機構などがある。

4)「球団」と「チーム」は同義語といえるが、本稿では、事業(企業)運営という面での記述では「球団」を使用し、野球を通して構築される地域や地域の人々との関係性について記述する際には、「チーム」を使用している。

プ内での前期・後期の優勝チーム同士が9月にプレーオフを行なって地区優勝を決め、さらに東西の優勝チームが、BCリーグの年間王者であるチャンピオンシップをかけて対戦するというかたちで、リーグ運営が行なわれている。チャンピオンシップやプレーオフ、さらにオープン戦を含めたリーグ全体での試合数は、年間約340試合ほどとなっている。

事業としての運営は、リーグ全体の統括を行なう会社(BCL事務局)が設立され、さらに各県で主に資本を集めて拠点を置く8球団(表-1参照)が独立会社として設立されて、それぞれ独立採算性で、リーグ運営統括と球団経営を行なっている。

なお、野球のリーグ戦の試合興行はもちろん行なうが、それ以外にも、地域での少年に向けた野球教室の開催や、様々な地域イベントへのチームや選手の参加、さらに社会福祉施設の訪問なども行ない、様々な意味で地域に根付いた事業活動を行なっている。

## 2-2. ビジネスのしくみ

それぞれの地域に設立された各球団の運営に必要な経費は、球団ごとに年間約1億5,000万円程度となっている。これらの経費には、選手やスタッフへの俸給や、リーグ戦での主催試合を開催するための費用、さらに開催試合やチームを広告宣伝するための費用などが含まれている。事業活

動(企業活動)として球団運営を行なうとなると、当然ながら、それを賄える収入が必要となる(表-2参照)。

収入は、主催試合開催時の観客の入場料の他に、スポンサー(広告等)収入、グッズ(チーム関連商品販売)収入、ファンクラブ(会員費)収入、さらに放送権(ローカル放送、Net放送等)収入などがある。それぞれの収入は、NPBに比べれば小さいため、当然ながら費用を抑えるための工夫も必要となる。

経費抑制に関していえば、各球団の選手の給料は、個々の選手との契約にもよるが、おおよそ月額15万円で、給料支払いは、主としてリーグ戦の行われる3月から9月までの7ヶ月間とし、それ以外のシーズンオフの5ヶ月間は、選手たちは、それぞれの地域の企業で就業するかたちをとっている。

また、試合を行なうための移動(遠征)は、基本的に大型バスを使用して、宿泊は最低限しか行わず、日帰りを基本としている。

後に述べる様々なスポンサーや、サプライヤーとの契約も、経費削減では重要な役割を果たしている。製品やサービス、施設の提供などを、多数のスポンサーやサプライヤーから有利な条件で受けられているからである。例えば、野球用品、クリーニング、住居費、寮費、食費、医薬品、サプリメント、トレーニングジム、整体、医療、傷害保険、などである。

5) もちろん事業(ビジネス)規模は、NPBとは全く違う。NPB球団のほとんどが経営内容を公開していないが、日本のプロ野球は事業規模が平均的に100億円程度といわれ、読売、阪神、ソフトバンクなどがMLB並み(200億円程度)といわれている。なお、セ・パ12チームのうち球団の収支で黒字なのは1/3程度といわれ、赤字分はオーナー企業からの補てんで賄っているのが実情である。少し古いものの、日本経済新聞2005年12月15日版、同2010年10月23日版にみえる、NPB各球団の損益は以下の通りである(記事よりそのまま抜粋のため、金額単位は合わせていない)。

表-2. 新聞紙上等に見えるBCリーグ所属球団の損益

年度	略称	売上	利益	引用先
2007年度決算	新潟	1億7300万円	△4100万円	日本経済新聞2008年7月24日
2007年度決算	石川	1億4100万円	△1500万円	日本経済新聞2008年7月24日
2007年度決算	長野	1億2500万円	△1100万円	日本経済新聞2008年7月24日
2007年度決算	富山	1億1300万円	△5700万円	日本経済新聞2008年7月24日
2008年度決算	BCL事務局	1億4500万円	△4100万円	スポーツニッポンWiki
2008年度決算	群馬	1億6800万円	△1400万円	スポーツニッポンWiki
2008年度決算	新潟	1億5800万円	△1500万円	日本経済新聞2009年7月2日
2008年度決算	信濃	1億5700万円	△700万円	スポーツニッポンWiki
2008年度決算	富山	1億5300万円	△2500万円	日本経済新聞2009年7月2日
2008年度決算	石川	1億4600万円	0	日本経済新聞2009年7月2日
2008年度決算	福井	1億3400万円	△3500万円	日本経済新聞2009年7月2日
2009年度決算	信濃	1億3468万円	赤字	読売新聞2011年3月2日
2010年度決算	石川		黒字	読売新聞2012年11月10日
2010年度決算	群馬	1億6566万円	△1295万円	読売新聞2010年3月26日
2010年度決算	信濃	1億2167万円	169万円	読売新聞2011年3月2日
2014年度決算	群馬	1億1493万円	309万円	読売新聞2015年4月1日

なお、試合の審判は、スポーツ小売り大手のゼビオにBCリーグの若手審判員を店員として雇ってもらったり、ゼビオとBCL事務局との間で業務請負契約を結んでいる。

もちろん、BCリーグの各チームが地域に根を張るには、顧客を掘り起こして、集客に繋げるための細かなプロモーションも必要となる。これについても後に述べるが、各地域の地元新聞社と協業することで、プロモーション等の様々なマーケティング活動を有利に進めている。

このように運営されるBCリーグであるが、事業活動の1つとして考えれば、従来のスポーツ観戦ビ

ジネスのビジネスモデルを踏襲しているといえる。それは、先にも述べた通り、収入の基本が、試合開催時の入場料収入、スポンサー収入、グッズ収入、ファンクラブ収入、さらに放送権収入と、その項目だけ見れば従来のスポーツ観戦ビジネスと大きくは変わらないからである<sup>5)</sup>。

しかし、BCリーグの場合に特徴があるのが、これらの様々な収入の基礎となっているのが、地域に根付いた活動を通して、地域の人々や地場企業とBCリーグや各チームとの間で構築された、強い関係性にあるということである。

2004年度	最終損益(億円)
ソフトバンク	▲10.0
日本ハム	▲17.12
千葉ロッテ	▲37.4
西武	▲20.0
オリックス	▲30.0
楽天	0.5
ヤクルト	▲4.0
巨人	17.57
阪神	2.5
広島	0.6677
中日	▲3.5
横浜	▲4.0

2009年度	最終損益(百万円)	オーナー企業からの支援
ソフトバンク	1,222	50億円
日本ハム	329	30億円
千葉ロッテ	51	数十億円規模
西武	▲29	数十億円規模
オリックス	損益均衡	損失すべて穴埋め
楽天	▲617	同上
ヤクルト	▲21	広告費として支援
巨人	1,540	-
阪神	397	-
広島	401	-
中日	約200	数億円規模
横浜DeNA	▲503	約20億円

### 2-3.多様なスポンサー

BCリーグと、地域や地域の人々との関係性をあ  
らわす特徴の1つとして、まず、数多くの企業が、  
リーグや各チームとスポンサー契約していること  
があげられる(表-3参照)。それも、その地域に強く  
根付いた多様な地場企業が多数、スポンサーと  
なっている。中には単に広告スポンサーとなるだけ  
でなく、その球団の株主となっている企業もある。

スポンサーが多いということは、各チームの選  
手が着用するユニフォームにもあらわれている。ユニ  
フォームの胸、背中、肩など、至るところにスポン

サーのロゴが入っており、テレビで見慣れている  
NPBの野球チームと比べると、明らかに多様なス  
ポンサーと契約していることが、わかるものとなっ  
ている。また試合が行われる球場の入り口や、外  
野フェンスにも、地域の地場企業のロゴや広告が  
多数張られており、地域に密着したかたちで多く  
のスポンサーと契約していることがわかるように  
なっている。

なお、選手が使用するユニフォームにロゴを入  
れているスポンサー企業からの広告収入は、基本  
的にその球団のものとなるが、帽子やヘルメット、



写真1:ユニフォーム



写真2:球場入口

\*写真1、2とも、著者撮影

表-3. BCリーグの主要なスポンサー企業

BCL事務局（リーグスポンサー）
ルートインホテルズ、アサヒビール、ミズノ、Hakuju、ゼビオ、8番らーめん、建通エンジニアリング、アクサ生命保険、大成建設ハウジング、北陸電力、F-Power、Hogrel、ベースボールマガジン社、等
群馬
ヤマダ電機、SEKICHU、上毛新聞、阪和興業、ホンダカーズ群馬、ネットヨタ群馬、中央カレッジグループ、GIFT創造館ヨシダ、ユーカーホーム、SMARK・ISESAKI、プリオコーポレーション、等
新潟
コメリ、新潟日報、アクシアルリテイリング、マルソーグループ、ワタナベグループ、富寿司、喜芳、新潟ステンレス加工、ナミックス、コココーライーストジャパン、新潟県民共済、新潟ALSOK、新潟県統一模試会、森井紙器、富士ゼロックス新潟、第一建設、ナレッジライフ、栃尾豆庵、コバック、情報工房DOC、新発田ガス、Arnest、松沢商会、大助、塚田牛乳、大印合同青果、浅草屋フーズ、等
信濃
ホクト、信濃毎日新聞、共和コーポレーション、トヨタ・ユー・グループ、松本大学、坪井工務店、JA共済、信州ハム、栗田病院、問屋街、ティービーエム、本九、サンジュニア、東陽、綿内瓦工業、中島屋、信菱電機、等
富山
三協立山、北日本新聞、富山新聞、yonchara、ヤングドライ、オートパックス、大谷製鉄、GRN、高岡清志会病院、富山地方鉄道、日本海ガス、クリーン産業、朝日印刷、石崎産業、インテック、オークス、オダケホーム、新富観光、北陸ココ・コーラ、シルバージョー、永森建設、タカオカンドリーム、富源商事、厚生連高岡病院、スターティア、等
石川
北國新聞、北國銀行、のとしん、ビーインググループ、Hakuju、アルプ、8番らーめん、宗重商店、木島病院、石川県民共済、アクサダイレクト、日清食品、マクドナルド、石川BMW、金沢紙業、等
福井
アイシンエイダブリュ工業、宇野酸素、NTT西日本、Otsuka、清川メッキ、印刷のショーワ、セーレン、土田鶏卵、日華化学、日本ピーエス、nepia、ハニー、100満ボルト、福井銀行、福井県米穀、福井工業大学、福井新聞、福井新聞販売店会、福井信用金庫、福井テレビ、福井日産自動車、FBC、FUKUVI、法美社、北陸銀行、丸住製紙、三谷商事、三谷セキサン、等
武蔵
テイ・エステック、AQUA、ファイブイズホーム、梅林堂、国分商会、SUNHIT、東京日野自動車、ファミリーマート、ファミマドットコム、ヒグチ電機、井上運送、ゴトグループ、ミツウロコ、ミツウロコビバレッジ、ゴダイ、昭和ガス、コバヨウ、GRTRANS、近江屋酒店、上林保険事務所、熊谷中央不動産、コココーライーストジャパン、アサヒビール、昭栄、リンテック、明光産業、日高屋、AR-ExMedicalGroup、木村カラー、SHINKI、埼玉縣信用金庫、ジェイアール、MSD、長瀨バッティングスタジアム、三菱電線、丸和セレクトホーム、積田冷熱工事、武蔵コーポレーション、HotelGardenPlace、埼玉自動車学校、BEAREA、埼玉新聞、等
福島
BROSS、人形の東月、エフコム、浜通り交通、福島民報、LionDor、田村建材、郡中グループ、丸秀水産、ナプロアース、薬局タローファーマシー、東武、ユナーズ、レントオール福島、コココーライーストジャパン、追分、幸楽苑、常光サービス、アグリ物産、ラクア、エメラルドオーシャン、郡山自動車学校、福豆屋、阿部製粉、AGF、こころネット、飯村商店、ハイルート産業、中野電工、アースシールド、グラントマト、エコロジカル、酪王、アイズ建商、松浦商事、東邦銀行、西部自動車学校、陽光建設、にしむら矯正歯科、うわじま、志賀学園、飯島米穀、MUSE、くさび、ハム工房都路、宝沢伊藤歯科、会津商工信用組合、福島県市町村振興組合、エルマール、矢吹町健康センター、橋本光太郎商店、サンスポーツ、等

※各球団のHP(ホームページ)をもとに著者作成('15年12月現在)

審判団や運営ボランティアが着用する衣料のロゴや広告は、BCL事務局の収入となる。また、外野フェンスに張られるスポンサーのバナー広告は、センターのバックスクリーンを境に、レフト側に張られているものは各球団の収入となり、ライト側に張られているものはBCL事務局の収入となっている。

地域の地場企業が数多くスポンサーになっているということは、言葉をかえると、それらの地場企業にとって、自社のロゴを掲げているBCリーグのチームは、自社にとって、なくてはならない関係性の高い存在となっているといえる。NPBのように全国的に名前が知れ渡らなくても、自社の企業ロゴを身に着けてリーグ戦を戦う野球チームは、自社や自社の従業員、そしてその従業員の家族にとっては、自分たちの誇りともなるからである。

なお、一般的には「社会人野球」と呼ばれているが、大企業では、福利厚生の一つとして社内に野球部を持ち、高校野球や大学野球で活躍した選手を所属させて、都市対抗野球や社会人野球選手権で勝ち進むことで、社名の宣伝や従業員の意気向上をはかってきた。しかし、企業業績に直接的には貢献しないこれらの活動は、その企業の経営方針で解散となったり、外部のクラブチームとなって存続を保つことが多くなっているのが今の実状である。

当然ながら、中堅クラスの企業規模でしかない地域の地場企業に、そのような野球部を持って維持する余力があるわけではない。しかし、BCリーグのような地域の野球チームのスポンサーになることは、そのスポンサー企業を取り巻く様々な人々にとって、そのチーム自身が大切なものとなり、大企業が野球部を保持して自社の宣伝や従業員

の意気向上をはかってきたのと同様以上の効果を、その地場企業の社内外に、もたらしているといえるのではないだろうか。各球団のスポンサーに地場企業が多いということは、そのような効果も生み出しているということである。

このようにBCリーグでは、地域の地場企業がスポンサーになることにより、単に球団にスポンサーの広告収入が得られるというだけでなく、チームに愛着を持って自分になくはならないものと考えてくれる顧客を創出し、その裾野を広げて行っているのである。そのような関係性の構築が、BCリーグや各チームでは図られているのである<sup>6)</sup>。

#### 2-4. 地元新聞社とのタイアップ、協業

BCリーグや各チームでは、地域の地元新聞社と協業して、プロモーションを効率的・効果的に進めている。地元新聞社との協業で、BCリーグの各チームのモデル(模範)となったのが、信濃が創設時から行なった信濃毎日新聞社との協業であったという。

信濃の創設では、信濃毎日新聞に球団設立への出資をお願いし、広告スポンサーになってもらうことはもちろん、試合の興行権の買取りも依頼して、さらにスポンサー募集の一次代理店にもなってもらったのである。

これにより、長野県内における球団の認知が大きく進んだ。たとえば、主催する試合の開催日には、新聞紙面で全面広告が打たれたり、新聞記事の編集でも信濃の試合内容や、チームの社会活動に関する情報が頻繁に掲載されたからである。

また「地域の日」を設けて、長野県内の各地域(自治体)との協業も行なった。たとえば、試合日にあわせて、その日を「○○町の日」として掲げ、そ

<sup>6)</sup> なお、リーグ・スポンサーは、表-3のようにアサヒビールをはじめとする数社であるが、これらの中で、ルートインホテルズは、リーグの命名権を買い取っている。

リーグ名は、2007年に4球団でリーグ戦を開始した当初は、「北信越ベースボール・チャレンジ・リーグ(北信越BCリーグ)」と称していたが、2008年に2球団が加わって「ベースボー

ル・チャレンジ・リーグ(BCリーグ)」と変え、さらに2014年からはルートインホテルズが命名権を買い取ったため、「ルートインBCリーグ」と称している。

の地域の名産品や観光スポットを、新聞紙上と球場とでプロモーションし、新聞と球場が一体となってその地域の広告宣伝を展開したのである。さらに、球場や球場近くではその地域の伝統芸能なども披露され、球場周辺がその日一日、その地域の色で染められるようにしたのである。

これらの活動の成功により、BCリーグでは、各地域の地元新聞社に支援を要請し、各県とも地元新聞社がそれぞれの地域のチームのスポンサーとなって、現在では地元チームを支援してくれるようになってきている。

このような地元新聞社を通して行われる地域と密着した様々なプロモーション活動も、BCリーグの各チームと地域の人々との関係性構築を推進し、顧客の裾野を広げて行っているといえるであろう。

## 2-5. 地域の子供にやさしい野球リーグ

BCリーグのさらなる特徴の1つは、地域と共に地域の子供を育てることに、その設立理念があることにある。BCリーグや各チームは、その存在が地域の子供たちのためのものであることを明らか

にするため、'09年のリーグ戦開幕にあわせて、「BCL憲章」を制定した(表-4参照)。

BCL憲章とは、「地域と、地域の子供たちのために」というリーグの理念を、4つのフレーズにまとめたもので、地域の子供たちを地域と共に育てることが、BCリーグの最大の目標であり、常に全力のプレー・フェアプレーを行なって、地域の子供たちに夢を与え、球場の外でも地域と子供たちの模範となろうとすることを謳ったものとなっている。このBCL憲章は、リーグ戦の試合時には球場内でアナウンスされている。

この地域の子供のために、という理念を行動で表している象徴の1つが、対戦するチーム同士が、試合前と試合後に整列して行なう挨拶であろう。試合の開始前と終了後、両チームの選手たちが、自陣ベンチ前の一塁線と三塁線に沿って整列し、相手に向かって一礼する。そして回れ右をして、スタンドの観客たちに向かって一礼する。これを毎試合、必ず行なっている。

高校野球では試合前・試合後の挨拶はお馴染みだが、NPBの試合では行なわれていない。しか

表-4. BCL憲章

- BCL憲章「地域と、地域の子供たちのために」
- ・BCリーグは、地域の子供たちを、地域とともに育てることが使命である。
  - ・BCリーグは、常に全力のプレーを行うことにより、地域と、地域の子供たちに夢を与える。
  - ・BCリーグは、常にフェアプレーを行うことにより、地域と、地域の子供たちに夢を与える。
  - ・BCリーグは、野球場の内外問わず、地域と、地域の子供たちの模範となる。



写真3: 両チームの挨拶

\*群馬vs新潟の試合(2015年8月27日、高崎城南球場)にて著者撮影

し、BCリーグは子供たちの模範となるため、相手チームも顧客も尊ぶべきものであるとの考えから、これを毎試合行なっている。もちろん、礼儀や服装、言葉使い等でも、BCリーグでは子供たちの模範となるための規律を設けており、チームも選手もそれに従って行動している<sup>7)</sup>。

子供たちのための野球リーグであることのもう1つの象徴は、'07年のBCリーグ開幕と同時に始めたAED（自動体外式除細動器）の普及を目指す「MIKITO AED PROJECT（ミキト・エーイーディー・プロジェクト）」であろう。これは、リーグ全体でリストバンドを販売し、その収益をAEDの啓蒙や、各施設の設置のために寄付して、AEDの普及を目指そうというものとなっている。プロジェクト名の由来は、リーグ開設前に、BCリーグの開催地域の1つである新潟で、野球試合中に突然倒れて亡くなった少年の名前を冠したのようになっており、AEDがその場にあれば、その少年を助けられたであろうとの思いから、このように名付けられている。

このような、BCリーグ全体で地域の子供たちを育てようという行動も、地域の人々との関係性を構築し、その強化に十分貢献し、顧客の裾野を広げて行っているといつて良いであろう<sup>8)</sup>。

## 2-6. 地域貢献の様々な活動

BCリーグや各チームは、野球試合開催以外にも、地域において様々な社会貢献活動を、積極的に定期的に行なっている。たとえば、各地域での、学校訪問や少年への野球指導、社会福祉施設への訪問、キッズプロジェクトへの参加、地元産品の

7) BCリーグでは選手の身だしなみにも規律があるが、NPBではチームによるものの、茶髪、長髪、ひげ、ピアスもOKといえよう（もちろん読売のように、身だしなみに厳しい球団はある）。またNPBでは、対戦相手は尊重するのではなく、敵として叩き潰すものと考えている選手も少なからずいるといえる。

紹介や販売促進、観光PR活動、等々の活動である。

特に、これらの活動の中で目立つのは、先にも述べた地域の子供たちに向けての野球教室などに関連する活動である。これらの活動も、地域の子供たちにとっては、BCリーグの各チームの存在を、かけがえのないものと感じさせているといえる。

各チームが行なっているこれら地域貢献活動は、BCリーグの事務局や各球団のHP（ホームページ）でも細かに報告されている。そしてこれらの地域活動も、当然のことながら地域の人々との関係性構築とその強化をもたらすものとなっているといえよう。

## 2-7. ボランティアによって成り立つ

### リーグ戦試合

このBCリーグは、事務局もチームも運営費用を抑えなくてはならないという経済的な事情から、試合興行のためのスタッフの大半を、地域住民やファンなどの多くのボランティアに頼っている。そのためBCリーグの試合を見に行くと、試合観戦のために来た顧客と、選手・スタッフが知人同士のように普通に挨拶したり、試合後でも球場入口周辺で談笑している姿などが見受けられる。つまり、チームと何らかの関係性のある地域の住民やファンが、試合ではスタッフとしての業務もこなして、さらに知人や友人を、試合を見に来る顧客として呼び寄せているのである。

このように、選手、スタッフ、観戦者の相互の間で関係性が構築され、さらに顧客を呼び寄せるための人の輪がそこにできているのである。

8) BCリーグの最大の目標が地域の子供を育てるというのに対し、先に述べた四国アイランドリーグplusは、若手野球選手の育成に重きを置いているといえる。これは、四国アイランドリーグplusは、設立当初から、NPB球団を目指して野球を続けたいという若手選手たちのための活動の場をつくる、というのが大きな目標であったからである。BCリーグも、もちろんNPBを目指す若手選手の間ではあるが、四国アイランドリーグplusに比べれば、より地域密着や子供の育成を目指しているといえる。

表-5. BCリーグのチームの社会貢献活動・地域活動(福島と信濃の事例)

福島	
2015.10.25. 猪苗代湖ハーフマラソン	猪苗代湖ハーフマラソン2015に、福島ホープスの選手も参加。
2015.10.24. 第2回ナプロアース杯東北リトルリーグ野球大会	はばら大泉球場にて、第2回ナプロアース杯東北リトルリーグ野球大会に参加。
2015.10.24. ちびっこ大運動会	あいず総合体育館で行われた第4回ちびっこ大運動会に参加。
2015.10.23. 福島県スポーツ推進委員研究大会	福島県スポーツ推進委員研究大会に、岩村監督が講師として招かれ、講演。
2015.10.18. スポーツGOMI拾いinしらかわ	白河市にてスポーツGOMI拾いに参加。
2015.9.12. 野球教室を開催	野球教室を開催。
2015.9.6. 野球教室を開催	試合前のウォームアップに、マツザキガーデンジュニアスポーツ少年団の子供たちが参加。
2015.8.30. 野球教室を開催	試合は中止になったが、雨の中で、野球教室を開催。
2015.8.26. 野球教室を開催	8/26に郡山ボーイズに参加いただき、野球教室を開催。雨天のためグラウンドコンディション不良のため、福島ホープス室内練習場での開催。ウォームアップからキャッチボール、野手、バッテリーに分かれての練習、バッティングなどを行い、隆史選手、小林選手、長嶺選手、志衣磨選手がそれぞれ指導。
2015.8.9. 野球教室を開催	いわきグリーンスタジアムで行われた群馬戦の試合終了後に、野球教室を開催。
2015.8.8. 野球教室を開催	いわきグリーンスタジアムで行われた武蔵ヒートベアーズ戦試合終了後に、野球教室を開催。
2015.8.6. ティーバッティングの教室を開催	開成山野球場で行われた武蔵ヒートベアーズ戦に、ポールボーイをして頂いた郡山ボーイズの子供達に、ティーバッティングの教室を開催。
2015.8.2. 親子キャッチボール	親子キャッチボールを開催。
信濃	
2015.10.25. 『ともしびの里駅伝』に参加	小学生と信濃の選手の混成チームで、駅伝に参加。
2015.10.20. 「トップアスリート派遣事業」in豊丘中学校	中学校の軟式野球部の練習に、監督、コーチが参加して指導。
2015.10.20. 豊丘南小学校で野球教室	豊丘南小学校で、学童に、監督とコーチが野球教室を開催。
2015.10.17. JA中野市 共済カップ小学生野球大会	小学生の野球大会に、社長、選手が参加して、激励。
2015.10.17. 信州チャレンジスポーツDAY2015「少年野球教室」	少年野球教室を開催。
2015.10.17. 伊那谷子育てフェス2015秋まつりに参加	秋祭りのイベントのブースで、親子連れ客たちと交流。
2015.9.24. 中野市「ほっぷ教室」日野小学校・スポーツ教室	放課後の小学校で行なっているスポーツ教室に、選手が参加。
2015.9.10. 中野 平岡小学校 学校保健委員会講演	平岡小学校の保健委員会で、コンディショニングアドバイザーが「体幹トレーニング」の講演。
2015.9.8. 飯山 常盤小学校 学校保健委員会講演	常盤小学校の保健委員会で、コンディショニングアドバイザーが「正しい姿勢と正しい体の使い方」の講演。
2015.9.5. 「人権野球教室」開催	野球教室を開催、同時に「いじめ」についての人権擁護委員からのお話。
2015.9.3. 中野市 南宮中学校「ふるさとjobセミナー」	職業観・勤労観の育成のための中学校でのセミナーに、講師を派遣。
2015.9.1. 飯山城南中学校 学校保健委員会講演	城南中学校の保健委員会で、コンディショニングアドバイザーが「生活習慣からの心身の健康を見直し」の講演。
2015.8.28. 永田小学校 学校保健委員会講演	永田小学校の保健委員会で、コンディショニングアドバイザーが「正しい姿勢と正しい体の使い方」の講演。
2015.8.25. 高社中学校 学校保健委員会講演	高社中学校の保健委員会で、コンディショニングアドバイザーが「身体の正しい使い方」の講演。
2015.8.24. 中野市「ほっぷ教室」高丘小学校	放課後の小学校で行なっているスポーツ教室に、選手が参加。
2015.8.5. チャレンジドキッズクラブ 野球教室	野球教室に、監督、コーチ、選手全員が参加。
2015.8.3. 飯山少年野球連盟、野球教室	少年野球連盟の野球教室に、コーチ、選手が参加。
2015.8.3. 長野地域スポーツ振興事業 小布施町(小布施町スポーツ少年団軟式野球)に参加	広域地域連合の「地域スポーツ振興事業」に協力して、野球教室。
2015.8.1. 「人権野球教室」開催	野球教室を開催、同時に「いじめはしないように」との人権擁護委員からのお話。

※福島、信濃の15年8月～10月の社会貢献活動(福島、信濃のHPをもとに著者作成)

BCリーグの各チームでの地域の人々との関係性の構築は、このような試合運営の中でも垣間見えるものとなっており、その顧客の裾野の広がりを期待できるものとなっているのである。

## 2-8. NPB経験選手の加入と、NPBへの選手の輩出（身近な野球選手）

BCリーグには、過去にNPBで活躍した有名選手も在籍し、地域の人々と密接に交流することで、チームと地域との関係性の構築や強化に貢献している。

たとえば、NPBで活躍した選手では、現在は、タフィ・ローズ（元近鉄・巨人・オリックス⇒富山・コーチ兼選手）、岩村明憲（元ヤクルト・楽天・他⇒福島・監督兼選手）、大家友和（元横浜・他⇒福島・投手）、真田裕貴（元巨人・横浜・ヤクルト⇒福井・コーチ兼投手）、多田野数人（元日本ハム・他⇒石川・コーチ兼投手）などの選手が在籍している。監督専任でも、吉竹春樹（元阪神・西武⇒福井・監督）、吉岡雄二（元巨人・近鉄・楽天⇒富山・監督）、赤堀元之（元近鉄・オリックス⇒新潟・監督）、小林宏之（元ロッテ・阪神・西武⇒武蔵・監督）、渡辺正人（元ロッテ⇒石川・監督）等がいる。

過去にはアレックス・ラミレス（元ヤクルト・巨人・横浜⇒群馬、現横浜DeNA監督）や、木田優夫（元巨人・オリックス・日本ハム・他⇒石川、現日本ハムGM補佐）が在籍して、集客に貢献していた<sup>9)</sup>。

NPBで2千本安打を達成したアレックス・ラミレスが、群馬に入団したことは、当時、テレビや新聞などでも全国的に伝えられたが、彼はリーグ戦が行なわれているシーズン中でも、時間をつくって

は地域の企業や学校を訪問し、記念写真の撮影やサインに応じていたという。また木田優夫は、石川の選手兼任のGM（ゼネラルマネージャー）として、シーズンオフの間も、背広姿でスポンサー獲得のための営業活動を行っていた<sup>10)</sup>。その実績や手腕が評価され、現在は日本ハムのGM補佐になっている。この2人の在籍時、群馬と石川の観客動員は大きく伸び、BCリーグの知名度も一気に高まったといえる。

スポーツ観戦の魅力の1つは、選手が高い技術を持ちながら全力でプレーすることにあるが、NPBの試合を見慣れると、優勝や順位などが決まった後の消化試合や、おおよその勝敗が決まった試合の終盤では、大味なプレーや緩慢なプレーが目につくことも度々ある。しかし、NPBに在籍経験のあるこれら有名選手でも、ここBCリーグでは観客に喜んでもらうために全力でプレーし、さらに顧客サービスにも注力して、球場に足を運んでくれた顧客たちに応えているのである。つまり、勝っても負けても見に来たことに満足してもらおうと努力しているのである。

もちろん、BCリーグからNPBに輩出する選手もいる。内村賢介（石川⇒楽天・横浜DeNA）、森本将太（石川⇒オリックス）、デニング（新潟⇒ヤクルト）、ペレス（石川⇒阪神）などの選手は、BCリーグが輩出したNPB球団所属の野球選手である。彼らは、BCリーグやチームを支援する地域の人々にとって、自分たちが育てたということで、先程とは別の意味で自分たちにとっての誇りになっているといえよう<sup>11)</sup>。

このように、BCリーグでプレーするNPB経験のある有名選手の存在は、地域の人々が、その有名選手を、とても身近に感じられるという利点があり、

9) 本稿における選手の所属球団は、2015年12月1日現在のものである。

10) 石川のマスコットとして使われているキャラクター「タン坊」は、木田優夫が企画しデザインしたもので、今でも県内イベント等に登場している。なお、木田は、野球選手としての現

役引退試合を石川で行なったが、親友で落語家・テレビタレントの明石家さんまも参加し、引退試合は大きく盛り上がるものとなった。

11) これらはNPB球団の支配下登録選手であるが、いわゆる「育成契約」でNPB球団に所属する選手は、彼ら以外に多数いる。

逆にBCリーグからNPBに輩出する選手は、自分たちが育てた選手だと、地域の人々に感じてもらえる利点があって、ともに地域の人々とBCリーグや各チームとの関係性構築を促し、強化するものとなっているといえるであろう。

## 2-9. 応援したくなるひたむきな選手

BCリーグのチームには、有名ではないものの、チームの中で精一杯頑張っているため、地域の人々が思わず応援したくなる選手も在籍している。

例えば、新潟に在籍する野呂大樹選手(外野手)は、聴覚障害を持った選手で、普段の生活はもちろん、試合中でも声や音がほとんど聞こえない。野球センスは抜群で、チームでは1番バッターを任されることが多く、出塁すれば盗塁も果敢に試みるチームを代表する選手の一人である。彼のひたむきなプレーは、野球やそのチームが好きかどうかに関係なく、人々の応援を自然に引き出しているといえるだろう。

また、信濃に在籍する井坂肇選手(投手、'15年時点では練習生)は、東大卒ではあるがプロ野球選手への夢が捨てられず、一般企業には就職せずに、BCリーグに進んだ投手である。球速140キロ台の投球もできるが、東京六大学野球リーグでは、連敗を続けるチームの中で、残念ながら勝ち星がなかった。彼の野球に対するひたむきさにも応援したくなる人々は多いといえる。

先に述べた通り、スポーツ観戦ビジネスは、選手の全力プレーを見せるのが基本ではあるが、NPBの試合などを見慣れていると、怠慢なプレーやチーム同士の野次、乱闘などもあって、目を覆いたくなるようなことさえある。

しかしBCリーグの中で、有名ではないものの、チームの中で精一杯頑張っているこれらの選手たちは、勝敗は別として、球場に足を運んでくれた顧客たちに、全力でプレーすることで応えている。そして、勝っても負けても応援に来てくれた顧客たちに、喜んで帰ってもらうことを目指している。そのような選手が身近にいることも、BCリーグや各チームと、地域の人々との関係性構築や強化を促進し、顧客の裾野を広げて行っているといつて良いであろう。

## 2-10. 選手の地域でのシーズンオフの就業

BCリーグの各チームでは、前述の通り、選手たちにはシーズンオフに地元企業での就業を斡旋している。これも視点を変えると、BCリーグの各チームと地域の人々との、関係性構築や強化に繋がっているといえる。

地域の企業で就労する選手たちは、地域の人々や地場企業の従業員にとっては、身近な存在となる。シーズンオフの間とはいっても、同じ職場で働いている同僚の一人となるからである。その企業の顧客や取引先との商談等に、選手が何らかのかたちで関われば、その顧客や相手企業にとっても、身近な存在となるだろう。

このように選手やチームが、就業で関わる周りの人々にとって身近な存在となれば、試合観戦に行く・行かないは別として、様々なかたちでの応援や支援を、直接的・間接的にしてもらえるようになるだろう。

また視点を変えると、これらの就業活動は、選手の野球引退後のセカンドキャリアのための就業教育にもなっている。たとえばBCリーグのチームでプレーした選手の中には、野球を引退した後、

地域のスポンサー企業に就職し、正社員として働いている者もいる。彼らは、その地域や企業から野球で応援してもらったことに感謝し、引退後もその地域に根付いて、地場企業の「人材」として、また地域に貢献しようとしているのである。もちろん、地場企業にとっては、特別な経験を持つ人材が社内に入ることによって、組織内部の活性化を進めることにも繋がる。シーズンオフの仕事を通じて身近な存在となるということは、そのような関係性も構築されるということである。

このようなシーズンオフの選手の就業や、引退後の地場企業への就職なども、BCリーグの各チームと地域との関係性の構築・強化に貢献し、顧客の裾野を広げて行っているといえるであろう。

### III 顧客関係性構築によって 支えられているスポーツビジネス

本稿で事例として取り上げたスポーツ観戦ビジネスであっても、売上・利益をもたらしてくれるのは、いうまでもないことだが、顧客である。顧客とは、スポーツ観戦に来てくれる観客はもちろんだが、スポンサーとなって、リーグやチームを通じて、自社の広告宣伝を行なう企業も顧客であり、またそのチームの試合の勝敗や社会活動などを発信している新聞や放送、そしてそれらの媒体を通して、試合やチームの動向に関心を持ってくれる人々も、何らかのかたちで、そのチームやリーグの収益につながる行動をとってくれているなら、幅広い意味で顧客といえる<sup>12)</sup>。

12) 別の視点から考えると、スポーツ観戦ビジネスは、様々な角度から顧客の評価を受けているといえる。試合内容はもちろんだが、試合前や試合後のチームや選手の顧客サービス、さらにその競技には直接的に関係ないが、選手の普段の社会人としての行動まで、顧客が接する一連の情報が、顧客からは評価され、本文にあるような関係性構築や強化に繋がっているといえる。

そのような顧客にとってのスポーツ観戦ビジネスの第一の魅力は、冒頭に述べたような、高い技術やスピードであったり、最頂のチームや選手が試合や競技に勝利することにあるといえる。もちろん、試合時間以外に選手がサインに応じたり、顧客と握手を交わすなどのサービスも、ビジネスとして考えれば大事であるが、日本では従来、これらは試合後の余裕のある時間や、シーズンオフなどに付随的に行なわれるものと考えられてきた<sup>13)</sup>。

そのようなスポーツ観戦ビジネスの中で、BCリーグは、NPBに比べれば技術的なレベルが高いわけではなく、NPB経験者を除けば有名な選手も少ないが、しかし、顧客との間で構築された関係性をもとに、顧客がチームや選手を身近に感じられるという点では、独自性を創出しており、NPBの野球で顧客が得ている満足とは別の性質のもの<sup>14)</sup>が、顧客を誘引しているといつて良いであろう。

さらにいうと、顧客がBCリーグや各チームに、単に愛着を持って身近に感じられるだけでなく、一体感を感じられるというような関係性の構築も図られて、自分になくしてはならないものと感じてもらえる状況も醸成されているといえるであろう<sup>14)</sup>。そして、地域の人々との間で構築された関係性をもとにしながら、固定的な顧客の創造がなされ、顧客がさらに顧客を呼ぶという人の輪が構築されているのである<sup>15)</sup>。

BCリーグやチームは、スポーツ観戦ビジネスとしてのビジネス規模は大きくはないものの、このように地域に根をおろして、顧客との関係性構築をもとにしながら、しっかりと事業展開ができていのである。

13) 米国のMLB、マイナーリーグでは、従来からファンサービスも仕事であると考えられてきている。MLBやマイナーリーグでの顧客サービスは、野球の試合内容とは別に、顧客に十分なサービスや楽しを提供するモノであるといえよう。もちろん、我々が良く目にするNPBも変わりつつある。

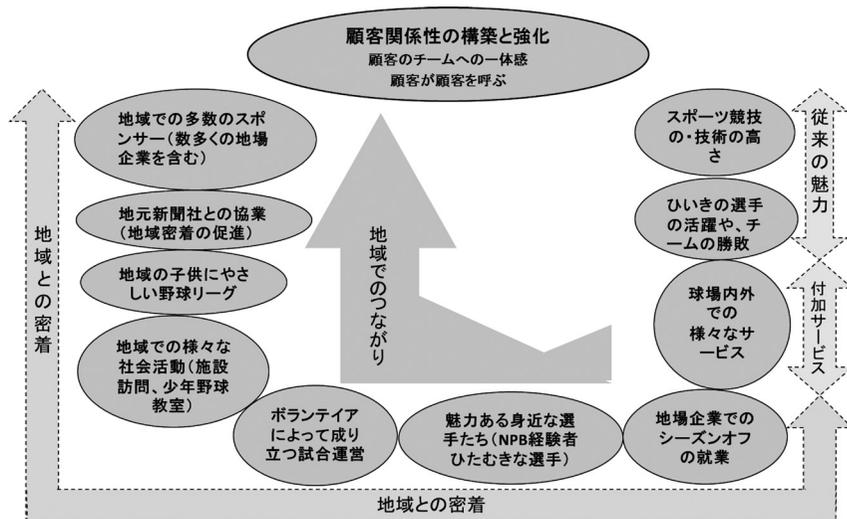


図-1. BCリーグにおける顧客関係性の構築

#### IV 関係性構築のための「仕掛け」と「場の設定」

企業の従業員や顧客が、その企業や製品・サービスに愛着を持って、あたかも我が身のように考え、自分になくはならないものと考えようような状況にあることを、社会心理学的には、「組織同一視」を持つ状況にあるという。これは、社会心理学における社会的アイデンティティ理論や、自己カテゴリー理論を援用して提示された概念であり、人が「組織との一体感あるいは帰属意識」を持つような状況となったり、「個人の価値と組織の価値の一致」がもたらされるような状況のことをいう。また「個人と組織との関係を自己概念に統合しようとするプロセス」と定義される場合もある。

これはもともと、従業員が企業との一体感を持ち、従業員が勤務先企業と自分自身とを同一のものとする状況に至ることを想定した概念であるが、当然ながら顧客の側が、これと同じものを持つ状況になる場合もある。たとえば顧客自身が、自分が持っているモノ、または受けているサービスが、自分になくはならないものと考えようになり、顧客が企業や製品・サービスと一心同体であるかのように考える状況である。そして顧客がこのような考え方を持つに至る状況を、マーケティング分析的にいうと、「顧客オーナーシップ」を持つ状況が醸成されたという。

この「オーナーシップ」の概念は、ヘスケット・他(2004,2010)、黒岩・牧口(2012)、福富・黒岩・川又(2013)等によって提示されたものである。へ

14) スポーツイベントは、経済的な効果だけでなく、それを観る人々や応援する人々、そして様々なかたちでそれに関わる人々に、一体感や共同性を醸成してもらう効果も期待できる。たとえば、マスターズ・トーナメントのようなゴルフの有名な大会は、運営が数多くのボランティアに支えられているが、マスターズは周辺住民にとって誇りであり、周辺住民たちのアイデンティティにもなっているといえる。

15) この事例は、リレーション(関係性)管理が推し進められることで、営業員や顧客への効果などを高め、結果として売上・利益につながるという、清宮(2004, 2015a)で提示された命題を表す事例の1つとしても解釈できよう。清宮(2004, 2015a)は、産業財取引を想定した分析フレームではあるが、リレーション管理・プロセス管理・他の行動主義的な管理が、営業員・従業員の業務満足や顧客満足を高めながら、結果として企業での成果(売上や利益)を高めることを示している。

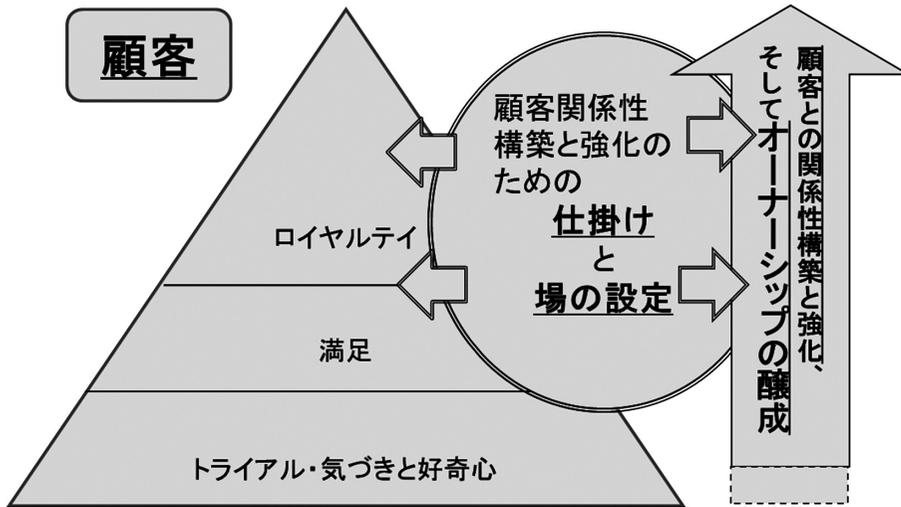


図-2.「仕掛け」と「場の設定」の重要性  
著者作成

スケット・他(2004,2010)等の研究では、従業員や顧客が持つ「オーナーシップ」は、高い満足やロイヤルティを超えたところにあるものと定義されていた。つまり、高い満足感やロイヤルティが持続することで、さらにもう一段、上の段階にあがったところにあるのが「オーナーシップ」であるというわけである。もちろん、オーナーシップはその事業にとって重要なもので、従業員や顧客に醸成されれば、その事業(ビジネス)に、確実に売上や利益をもたらすものとなる。

しかし、清宮(2015b)では、このうち、「顧客」における「オーナーシップ」は、単に満足やロイヤルティを超えたところにあるというのではなく、「仕掛け」や「場の設定」を行なうことによって、醸成が促進されるものとして位置づけた。

本稿で提示したプロ野球独立リーグ・BCリーグの事例は、その顧客との関係性構築と強化が、裾野の広い顧客集めに大きく寄与することを示してきたが、この事例でも、「仕掛け」と「場の設定」が、顧客との関係性の構築や強化に寄与し、「顧客オーナーシップ」と同質のものを醸成しているものとして、捉えることができるのではないだろうか。

たとえば、地域の地場企業が、数多くBCリーグや各チームのスポンサーになっていることは、本文でも述べてきた通り、単に広告収入を得るだけでなく、スポンサー企業に関わる様々な人々との関係性構築を促進して、自分たちになくてはならないものと考えてくれる幅広い顧客を創造するための「仕掛け」になっていると考えられるであろう。

また、地元新聞社を通したプロモーションも、単に知名度を高め、チームの活動内容を知らしめるだけでなく、地域の人々との関係性構築と強化を促しており、新聞紙面や球場で行なわれる様々な地域プロモーションは、地域の名産品や観光地、伝統芸能等に携わっている人々にとっては、なくてはならないものと感じてもらうための「仕掛け」となっていると考えられる。

関係性の高いファンが、ボランティアとして試合興行運営スタッフとなっていることも、顧客オーナーシップと同質のものを醸成する「仕掛け」となっていると考えられる。運営ボランティアは元々チームを同一視している地域住民やファンであり、彼らによってBCリーグの試合運営が行われているわけで、彼ら自身がさらにまた顧客を呼んでいるといえるからである。

BCリーグの各チームが定期的・積極的に行なっている少年育成活動や社会貢献活動も、その地域の子供たちにとっては、BCリーグの各チームや選手が大切なもので、無くてはならない存在と感じてもら「場」を「設定」していると考えられる。子供たちにとって、BCリーグのチームの選手たちは、身近にいて野球を教えてくれる替えがたい存在であるからである。

オフシーズンでの地域の地場企業での選手の就業も同様に考えられよう。就業によって築かれる企業や地域の人々との関係性も、BCリーグの各チームや選手に愛着を持ってもらい、チームや選手が身近で大切なものと感じてもらうための「場」を「設定」していると考えられるからである。

このような関係性の構築と強化がなされているのが、BCリーグなのである。

冒頭に述べたとおり、スポーツ観戦ビジネスも、顧客を誘引する方策が徐々に変化してきている。技術の高さや勝敗へのこだわりを顧客に提供しながらも、多様な楽しみを顧客に提供し、様々なかたちで顧客の満足度を高めていっているといえる。

そのような中で、BCリーグでなされている顧客集めは、多分に顧客との間で構築された関係性をもとに、顧客自身が、BCリーグや各チームを身近に感じて一体感を持てるようなものとなっており、さらにそれが集客の輪を広げて行っているのである。

もちろん、本稿で述べてきたような、仕掛けや場の設定を通して構築される顧客との関係性や、顧客オーナーシップの醸成について、引き続き分析を進めるためには、分析で使用している概念の精緻化や、より詳細な分析フレームの設定も必要となるだろう。そして事例のさらなる提示や、可能であれば定量的な分析も検討する必要があるといえよう。

これらについては、今後に向けて、継続しての研究課題とさせて頂きたいと考えるものである。

#### 参考文献

- ◎新井啓(2009)『プロ野球と経済2009』開成出版。
- ◎Bhattacharya,C.b. &Sen,Sankar(2003) “Consumer-Company Identification: A Framework for Understanding Consumers `Relationships with Companies” *Journal of Marketing*, Vol.67, pp.76-88.
- ◎藤井純一(2011)『地域密着が鍵!日本一のチームを作る』ダイヤモンド社。
- ◎福富言・黒岩健一郎・川又啓子(2013)「フードサービス業におけるオーナーシップの規定要因の研究」『日本フードサービス学会年報』第18号, pp.6-22.

- ◎ヘスケット、サッカー、シュレンジャー(山本昭二・小野譲司・訳)(2004)『バリュープロフィットチェーン』日本経済新聞社.
- ◎ジェームズ・ヘスケット,W.アール・サッカー,ジョー・ホイラー(川又啓子・諏澤吉彦・福富言・黒岩健一郎・訳)(2010)『OQ(オーナーシップ指数)～サービスプロフィットチェーンによる競争優位の構築～』同友館.
- ◎小玉一樹・戸梶 亜紀彦(2010)「組織同一視の概念研究--組織同一視と組織コミットメントの統合」
- ◎広島大学マネジメント学会『マネジメント研究』No.10, pp.51-66.
- ◎川口啓太(2011)「地域密着球団を目指して-プロ野球BCリーグ信濃グランセローズの場合-」『明治大学教養論集』第465号pp.23-49.
- ◎黒岩健一郎・牧口松二編著(2012)『なぜ、あの会社は顧客満足が高いのか～オーナーシップによる顧客価値の創造～』同友館.
- ◎黒岩健一郎(2015)「顧客オーナーシップを醸成する仕組み」『顧客ロイヤルティ戦略：ケースブック』同文館出版, pp.76-88.
- ◎村山哲二(2011)『もしあなたがプロ野球を創れといわれたら』株式会社ベースボール・マガジン社.
- ◎岡田 浩人(2014)『地域に根づくもう一つのプロ野球—BCリーグで汗を流し、笑い、ともに涙する野球人たち』ベースボール・マガジン社.
- ◎大坪正則(2011)『パ・リーグがプロ野球を変える』朝日新聞出版.
- ◎佐伯聰夫(2000)『スポーツイベントの展開と地域社会形成』不味堂出版.
- ◎清宮政宏(2004)「営業管理様式と営業成果の因果関係に関する研究-行動主義的な管理の具体的な効用と成果に関して-」日本商業学会『流通研究』Vol.7, No.2, pp.91-112.
- ◎清宮政宏(2015a)「顧客目線で企画された新サービスによって高まる顧客ロイヤルティ」『顧客ロイヤルティ戦略：ケースブック』同文館出版, pp.89-106.
- ◎清宮政宏(2015b)「ローカル鉄道で形成された顧客との関係からみた顧客オーナーシップ醸成に関する試論」滋賀大学経済学会『彦根論叢』, No.404, pp.4-15.
- ◎杉本厚夫編著(1997)『スポーツファンの社会学』世界思想社.
- ◎瀬戸口仁司(1995)『Major League おもしろ舞台裏』ソニーマガジンズ.
- ◎スリーライト編集部(2006)『千葉ロッテマリーンズ変革の300日』スリーライト.
- ◎鈴木友也(2011)『勝負は試合の前についている!』日経BP社.
- ◎内海和雄(2004)『プロ・スポーツ論』創文企画.
- ◎日本経済新聞2005年12月15日版.
- ◎日本経済新聞2008年7月24日版.
- ◎日本経済新聞2009年7月2日版.
- ◎日本経済新聞2010年10月23日版.
- ◎読売新聞2011年3月2日版.
- ◎読売新聞2010年3月26日版.
- ◎読売新聞2011年3月2日版.
- ◎読売新聞2012年11月10日版.
- ◎読売新聞2015年4月1日版.
- ◎ベースボール・チャレンジ・リーグ・ホームページ <http://www.bc-l.jp/> (2015年12月20日確認)
- ◎福島ホープス・ホームページ <http://fukushima-hopes.com/> (2015年12月20日確認)
- ◎群馬ダイヤモンドペガサス・ホームページ <http://d-pegasus.com/> (2015年12月20日確認)
- ◎新潟アルビレックス・ベースボール・クラブ・ホームページ <http://www.niigata-albirex-bc.jp/> (2015年12月20日確認)
- ◎信濃グランセローズ・ホームページ <http://www.grandserows.co.jp/> (2015年12月20日確認)
- ◎富山GRNサンダーバーズ・ホームページ <http://www.t-thunderbirds.jp/> (2015年12月20日確認)
- ◎石川ミリオンスターズ・ホームページ <http://www.m-stars.jp/> (2015年12月20日確認)
- ◎福井ミラクルエレファント・ホームページ <http://www.m-elephants.com/> (2015年12月20日確認)
- ◎武蔵ヒートベアーズ・ホームページ <http://www.musashibears.com/> (2015年12月20日確認)

◎ スポーツニッポンWiki (スポニチ・アネックス) <http://wiki.sponichi.co.jp/entry/%E3%83%99%E3%83%BC%E3%82%B9%E3%83%9C%E3%83%BC%E3%83%AB%E3%83%BB%E3%83%81%E3%83%A3%E3%83%AC%E3%83%B3%E3%82%B8%E3%83%BB%E3%83%AA%E3%83%BC%E3%82%B0>

## **A Study on Customer Relationships which are Built in Independent Professional Baseball League**

Masahiro Seimiya

Sports business attracts customers by players` skill, speed, and the favorite teams` victory.

But in BC League, customers have been attracted by the relationships built between BC League and customers, and the relationships expand the circle of customers.

In this paper, the relationships built with customers in BC League would be promoted by "Shikake" and "Ba no Settei".

And finally, the Author is proposing that "Shikake" and "Ba no Settei" would be necessary in order to breed the strong relationships with customers and also breed Customer Ownership. ("Shikake" which means a device to promote the relationships, and "Ba no Settei" which means the setting of the opportunity and the place to promote the relationships.)