

# プロスポーツチームのファン創造に関する一考察

## —桃園地域活性化をもたらした台湾プロ野球球団ラミゴモンキーズの戦略を手掛かりとして—

横浜商科大学 内田 学

法政大学大学院 イノベーション・マネジメント研究科 岩瀬 敦智

株式会社バルーク・ビジネス・コンサルティング 内田由里子

### 要旨

本研究は、地域活性化をもたらした台湾プロ野球球団ラミゴモンキーズのファン創造の施策が講じられた背景を分析し、人気の低迷するプロスポーツチームがいかにかに復活し、地域繁栄に貢献したのかを明らかにするとともに、その流れを構造化することを目的とした。Chinese Professional Baseball League（中華職業棒球連盟：以下「CPBL」と略す）は、台湾初のプロ野球リーグである。設立当初は順調だったCPBLだが、その後の度重なるスキャンダルのためファン離れが加速した。その状況下で一躍CPBLを人気復活に導いたのがラミゴモンキーズである。ラミゴモンキーズは逆風の中、独自のマーケティング施策によって動員数を拡大した。本研究では、これらファン創造のための施策の構想に寄与した主要因を明らかにするため、ラミゴモンキーズのマーケティング担当者にインタビュー調査を行った。その調査結果について先行研究から得られた「スタジアム施策」「経験価値向上施策」「地域密着施策」という3つの分析視角を基に考

察した。そこから、ラミゴモンキーズのマーケティング施策が構想された主要因が、(1) 若者層、ファミリー層のライト観戦者層に焦点を当てたターゲットの明確化、(2) エンタテインメント志向による経験価値の向上に基づくリピーターの獲得、(3) 地域密着による地域愛着とチーム愛着の相互作用の創出、であることが浮かび上がった。ラミゴモンキーズは、ライト観戦者層を集めるためにスタジアム施策を講じ、エンタテインメントによる経験価値向上でコア観戦者化する仕組みを築いた。また桃園地区とのつながりに重きを置き、イベントやツアーの企画を行い集客に貢献することで、地域への愛着とチームへの愛着の相互作用をもたらした。本稿では、これらのファン創造施策を人気の低迷するプロスポーツチームに汎用することを視野に入れ、探索的にモデル化を行った。

キーワード： 地域スポーツ、ラミガールズ、フランチャイズ球場、スポーツスタジアム、スポーツエンタテインメント

## A Study of Fan Creation Measures for Professional Sports Teams

### —From the strategy of the Lamigo Monkeys, a Taiwanese professional baseball team that revitalized the Taoyuan area—

Yokohama College of Commerce

UCHIDA Manabu

HOSEI Business School of Innovation Management

IWASE Atsutomo

Baruch Business Consulting Co.,Ltd

UCHIDA Yuriko

### Abstract

This study analyzed the measures taken by Taiwan's professional baseball team, the Lamigo Monkeys, to create fans and clarify how a professional sports team with declining popularity was revived and brought prosperity to the region. The CPBL (Chinese Professional

Baseball League) was established in 1989 in response to the great demand for a professional baseball team by the Taiwanese people. The CPBL had a smooth-sailing start, but a series of scandals in the following years accelerated the fans falling away from the CPBL. In this situation, one of the CPBL's teams, the Lamigo

Monkeys, led the revival of CPBL's popularity. The Lamigo Monkeys were able to expand their attendance through unique marketing measures. In order to identify these measures for fan creation, this study interviewed the marketing manager of the Lamigo Monkeys. Based on the results of this study, we categorized the findings into stadium measures, experience value enhancement measures, and community-based measures based on previous research. As a conclusion, it emerged that the main factors of

the Lamigo Monkeys' marketing measures were: (1) clarification of the target audience of young people and families, (2) acquisition of repeat visitors by improving the value of the experience inside and outside the stadium, and (3) fostering and revitalizing regional affection. In this study, we modeled the Lamigo Monkeys' measures for fan creation, so that they may be applied to other professional sports teams whose popularity is declining.

## 1 研究の背景

1995年にJリーグが発足して以降、日本において地域とプロスポーツチームの関係はより密接になった。更に近年に入り2016年にBリーグ、2018年にTリーグとVリーグ、2021年にWEリーグ、Dリーグ、ジャパンサイクルリーグ、2022年にJDリーグ、リーグワンと、多くのプロリーグが相次いで設立された(スポーツ庁,2023)。しかし地元でプロスポーツチームが生まれ一時的にブームとなっても観客動員不足が続けば熱は冷め、地域活性の機運もしぼんでしまう。果たして各リーグのスポーツチームは一定期間で観戦者を増やしコアなファン層を獲得できるだろうか。この課題のヒントになる事例として、本研究では台湾のプロ野球リーグであるChinese Professional Baseball League(以下「CPBL」と略す)のラミゴモンキーズ(現:楽天モンキーズ)を取り上げる。

ラミゴモンキーズは、CPBL自体のファン離れが加速するなかで独自のマーケティング戦略を実践してファン獲得に成功した。この成功は台湾プロ野球の盛り上がりだけでなく、本拠地がある桃園地域の活性化にも貢献した。事実、ラミゴモンキーズのマーケティング活動の強みとなる施策の整理や、それらの施策が消費者心理に及ぼす影響については複数の学術的研究がなされている。一方で他のリーグやチームが応用するためには、その施策が生まれた背景を理解する必要があるが、球団側がどのような意図で施策を講じたかは議論が十分とはいえない。そこで本研究では、ラミゴモンキーズのマーケティング施策が構想された背景に着目し、人気の低迷するプロスポーツチームがどのように復活し、地域繁栄をもたらしたかのメカニズムを探索する。

CPBLは、台湾国民のプロ野球球団への大きな要望を受け、1989年10月23日に設立された台湾初のプロ野球リーグである。設立当初は順調に見えたCPBLであったが、その後の度重なる八百長問題というスキャン

ダルのため、ファン離れが加速していった。その状況から、一躍、CPBL人気を復活に導いたのがラミゴモンキーズである。ラミゴモンキーズはファン離れが進み球団の解散が相次ぐ状況の中で、独自のマーケティングの施策によって動員数を拡大した。日本でも東北楽天ゴールデンイーグルスなど、複数の球団が独自のマーケティング手法によって動員数を拡大したことは周知の事実である。その点で、ラミゴモンキーズのマーケティングもその延長線上で説明が可能に見えるが、特筆すべきは売上規模の違いである。東北楽天ゴールデンイーグルスの2017年売上総額が約138億円であるのに対し、球団マーケティング担当者(2018年時点)へのインタビュー調査から推計されるラミゴモンキーズの売上総額は約13億円と10分の1以下である。ラミゴモンキーズは投資できる資源が相対的に少ない中で、観客動員数を拡大した点で日本の球団と一線を画している。本研究では、資源的な制約が大きい中でファン創造に成功したラミゴモンキーズのマーケティング施策が生まれた背景にある主要因を定性的に探索したい。まずは、前提となるCPBLの歴史とCPBLが当時抱えていた課題を紐解き、次にプロ野球チームのファン獲得やラミゴモンキーズに関連する先行研究を整理する。その上で、マーケティング担当者へのインタビュー調査結果からファン創造施策が生まれた主要因を考察する。最後に、他のマイナープロスポーツチームへ汎用化するための一歩として、調査結果から読み取れた主要因を基に探索的にラミゴモンキーズのファン創造施策のモデル化を試みる。

## 2 ラミゴモンキーズの取り組みの背景

ラミゴモンキーズのファン獲得の取り組みを研究するにあたり、まずその前提となるCPBLの歴史とラミゴモンキーズが果たした役割、ラミゴモンキーズ誕生当時にCPBLが抱えていた課題について整理する。

## 2.1 CPBLの誕生と2つの大事件

CPBLは1989年に兄弟エレファント、統一ライオンズ、味全ドラゴンズ、三商タイガースの4球団で設立された。人気は徐々に台湾国民に浸透し、1991年には観客動員数が1000万人を超えた。1993年には、俊国ベアーズ、時報イーグルスが参戦し6球団となった。このように順調なスタートをきったCPBLであったが、その後、同リーグを脅かす2つの大きな事件が巻き起こった。

1つ目の事件は、1995年に台湾で2番目のプロ野球リーグとなるTaiwan Major League（台湾職業棒球大聯盟：以下「TML」と略す）が設立されたことである。TMLはCPBLからも数々の主力選手を引き抜き、1997年より4球団でスタートした。同リーグに技術顧問として加わったのは、日本野球機構（以下、「NPB」と略す）の西武ライオンズでプレー経験がある郭泰源であった。そのコネクションから、渡辺久信や石井丈裕というNPBで活躍した投手もTMLに加わり、人気を博していった。

2つ目は1996年に起こった八百長問題である。この事件には数十名の選手がかかわっていたため、CPBLの信用を大きく棄損した。この影響を受け、1998年に時報、1999年に味全、三商の3球団が解散することとなった。そのため、2000年のCPBLは、兄弟、統一に加え、1996年から参加の興農ブルズ、1997年から参加した和信ホエールズを加えた4球団に逆戻りしてしまった。低迷する中、CPBLの各球団も、中日ドラゴンズでプレー経験がある郭源治、阪神タイガースでプレーをした郭李建夫などNPBで活躍した台湾人選手を獲得することで人気を取り戻そうと努力したが、苦戦を強いられた。

## 2.2 CPBLの復活と再度の低迷

2001年に台湾で開催されたワールドカップにおいて、台湾チームにNPBやMajor League Baseball（以下、「MLB」と略す）で活躍した選手らが参加した。台湾チームは、第一ラウンドではグループAで1位となり、準決勝でアメリカに敗れるも3位決定戦では日本を破った。このことは低迷していたCPBLに台湾野球ファンを引き戻すきっかけになった。

また、2002年に、シドニーオリンピックで台湾代表に選出され、アマチュア球界で活躍していた人気選手、蔡仲南が興農ブルズへ入団したこともCPBL復活の追い風となった。CPBLの人気を上向いたのと反対に、TMLは徐々に人気に陰りが出てきた。その結果、2003年1月にCPBLとTMLは合併しCPBLとなった。その後、多くの日本人指導者や選手がCPBLで活躍したことも人気を高めることに寄与した。観客動員数は2000年には年間約30万人まで落ち込んでいたが、前述の要因により2004年には100万人を突破した。

しかし、その後、CPBLは再び苦境に陥ることとなる。2005年以降、複数回にわたって八百長問題が起こり、2009年に起こった事件では多くの選手が永久追放になったのである。八百長問題の余波により野球に関心が高いファン層のCPBL離れが加速していった。結果として老舗球団の経営も厳しくなり、2012年以降は頻繁に身売りが起こるようになるなど、CPBLの人気低迷は決定的となった。

## 2.3 ラミゴモンキーズの誕生とCPBLの再復活

その状況下で登場したのが、ラミゴモンキーズの前身であるLa newベアーズであった。La newベアーズは参入後ホーム球場を高雄に置き、2011年に台北近郊の桃園市に移転、親会社はLa newのままラミゴモンキーズに改名し、ここに本研究の対象であるラミゴモンキーズが誕生したのである。ラミゴモンキーズは、短期間で本拠地である桃園国際野球場の観客数増加を実現した。具体的には2004年～2012年の9年間の1日あたりホーム球場平均観客数が約2600人という状態から、2013年には5901人、2014年には6241人、2015年には7043人と倍以上の観客数増を実現し（盧,2017）、楽天に買収される前年の2018年も平均観客数は約7800人（中部経済新聞,2018年9月14日記事）と人気を博していった。

2013年はCPBLにとって、年間観客動員数が140万人を突破するという再復活への大きな転機となった。その要因は大きく3つある。1つ目は、台湾代表チームのワールド・ベースボール・クラシックでの大活躍である。台湾チームはベスト8に入り、台湾の野球ファンが野球の魅力を再確認する機会となった。2つ目は、MLBの人気選手マニー・ラミレスのCPBL加入、そして3つ目が、ラミゴモンキーズが編成したチアリーダー、ラミガールズによる独特な応援の導入である。ラミガールズは、球団専属のチアリーダーであり、ラミゴモンキーズの代名詞として大きな人気を博し、この動きは後に「応援革命」と呼ばれることとなる。一過性だった最初の2つの要因に対し、この応援革命はCPBLの他球団にも波及し現在のCPBLのスタンダードになった。

## 2.4 再低迷期のCPBLチームが抱えていた課題

ここでラミゴモンキーズが置かれていた環境を理解するために、ラミゴモンキーズ誕生当時の、CPBL所属チームが抱えていた課題を整理しておく。

第1に度重なる八百長問題により、野球に関心が高い層を引き戻すことが困難であったことである。1996年の八百長問題後、人気を回復したCPBLであったが、2005年以降に複数回の八百長問題が発覚したことから、八百長の疑念をぬぐうのが容易ではなくなった。球団マーケ



ティング担当者に対するインタビュー調査内で「何をやってもどうせ八百長の野球なんだからと思われてしまっていた」という発言があった。そのことから、いくら従来の野球に関心があるファン層をターゲットにした取り組みを強化しても、状況を打開できる環境ではなかったことが推察できる。つまり、新たな顧客層の開拓という課題があったといえる。

第2に市場規模の小ささによるNPBとの収益構造の違いが挙げられる。球団マーケティング担当者は、「台湾でも野球は国民的スポーツの代表格だが、台湾の人口が少ないから市場規模が小さい」と言及している。事実、同インタビュー調査から類推される2017年度のラミゴモンキーズのスポンサーシップ収入は総収入の約13%であり、2017年度の東北楽天ゴールデンイーグルスの27%（東洋経済オンライン、2018年3月29日記事）と比較して小さい。人気復活後のCPBLでも企業側の投資をNPBほど喚起できていないことが分かる。人気低迷時のCPBLは、特に球場観戦者数の落ち込みが球団経営を直撃し、プロモーションにかけられるコストが低下し、更に球場観戦者数が落ち込むという悪循環に陥っていたと考えられる。そのことから、低コストで効率的にプロモーションすることが課題であったことがうかがえる。

第3に地域からの遊離である。現在は日本と同じようにフランチャイズ制が主流になっているがCPBL設立当初はホーム球場という概念がなく、長らく各地域を巡業する形式で試合を実施していた。その中で、フランチャイズ球場という概念がCPBLに持ち込まれたのは、2004年に参入したLa Newベアーズが本拠地を高雄に置いてからである。したがって、当時のCPBLは地域で球場や球団を応援したり、逆に球場や球団が地域に貢献したりする意識が、現在よりも希薄だったことが予測される。CPBL復活のためには、地域との関係性を強化することも課題だったといえる。

### 3 先行研究

#### 3.1 プロ野球チームのファン獲得についての議論の概観

プロ野球チームのファン獲得は多角的な研究が進められているが、その潮流は大きく3つに分類できる。第1に「スタジアム施策」に関連する研究群である。例えば長津（2009）は、東北楽天ゴールデンイーグルスをケースとしてとりあげ、リスクの制御と経験の商品化を謳ったファンタジーシティ理論の援用を試み、同球団が家族をターゲットにしたスタジアムで安心感と試合のみならずイベントなどで「感動」を商品化して提供していることを整理している。ターゲットを明確にし、スタジアム

の工夫でそのターゲットに合った経験の商品化を図ることの有効性を明示した。米国のマイナーリーグベースボールを取り上げた江頭（2015）の研究ではスタジアムの新築効果が観客動員に影響を与えることを明らかにしている。同研究によると、「マイナーリーグにとってはスタジアム新築効果が最も観客動員に影響を与えていた。マイナーリーグではスタジアムを新築すると新設以前と比較して、20年間平均で106%の観客増が認められることが明らかになった。しかしその後観客動員は落ち込む傾向が存在している」とのことである（江頭、2015）。これは、スタジアムの改修が観戦者増に寄与することを明らかにし、一方で改修だけでは観戦者をつなぎ留められないことを示唆しており興味深い。佐藤、石黒（2021）は北海道日本ハムファイターズの取り組みについての講演で、2023年に完成の北海道ボールパークFビレッジについて、「球場、スタジアムを核に、公園、商業施設、ホテルなどを含めた空間」であり、「この複合空間をボールパークと定義」と説明している。そして「『共同創造空間』と『北海道のシンボルとなる空間』という2つのコンセプト」があり、そのために「次世代ライブエンターテインメント」「最先端ウェルネスライフ」「未来型リビングコミュニティ」を重点分野と設定したとしている。スタジアム要因の中でもとりわけ注目されやすいボールパーク化が単にスタジアム内で完結するのではなく空間的、概念的な広がりを見せるものであることを明示した点で意義深い。

第2の潮流は観戦者の「経験価値向上施策」に焦点を当てた研究群である。例えば、松井、原田（2011）の研究では、試合観戦中の観戦者感情と満足に注目し「プロスポーツ観戦者の将来ファン行動予測モデルを検討」している。松井、原田（2011）によると、将来ファンの最も強い心理的要因は「平穩」であり、心に平穩をもたらすチームの勝利が重要な要素である。一方、観戦者は勝利だけを求めているのではないため「平穩」だけでは不十分であり、観戦席や周辺環境などスタジアム環境の工夫の必要性を論じている。「試合の前後を含めて、スタジアムに滞在する時間全てを対象として、経験価値を提供することが重要」と述べているのが象徴的といえよう。齋藤、原田、広瀬（2011）は、Jリーグ観戦者に対するアンケート調査を実施し、スポーツ観戦者が感じる経験価値の比較を、個人属性の差異を切り口に分析している。同研究にてスポーツ観戦における経験価値尺度（EVSSC）を開発する過程で、「審美性」、「フロー」、「サービスエクセレンス」、「投資効果」の4因子と、性別、観戦頻度という個人属性との関係を調査し、観戦頻度の主効果が全ての因子において確認されたこと、審美性において性別の主効果が確認され、それは女性に遡及する要素である

ことを明らかにしている。本研究はプロ野球観戦者を対象としたものではなかったが、その後、有吉（2013）が、この齋藤、原田、広瀬（2011）の研究における「審美性」に包含された4因子を「エンターテインメント性」「芸術性」「脱日常性」「教育性」と再定義し、野球観戦における観戦頻度に「エンターテインメント性」が特に有意に影響することを明らかにした。この一連の研究により、プロ野球観戦において「経験価値を高める施策」の重要性を再確認するとともに経験価値を高める主要因が明確になった点が有意義であるといえる。

そして第3の流れは、地域活性化との関係に焦点を当てた「地域密着施策」の研究群である。例えば田中（2015）は日本プロ野球の中でも従来、観客動員数が少ないとされてきたパリーグに着目し、プロ野球を活用した地域活性化について研究を深めた。パリーグの各球団の事例を分析・考察した結果、「その球団の存在価値が地道な改革努力で変化したことによって生まれた新文化圏では、パリーグ球団は1私企業という存在から、フランチャイズでの公共空間であり、文化発祥の源泉に昇華している」と主張している。これは、プロスポーツチームが駆動して地域に好影響を与えていることを実証している。また松橋（2020）は、広島東洋カープと楽天野球団をケースとして取り上げ、地域イノベーションと政策イノベーションの相互作用に着目し、公共の適切なフォローによってプロ野球球団による地域イノベーションが生まれ、観戦者増につながり、経済効果や雇用効果をもたらすことを報告している。これは、プロ野球チームが地域を活性化すると同時に、地域からの支援がプロ野球チームを発展させることを明示している。

### 3.2 プロ野球チームのファン獲得についての研究の限界

このように3つの先行研究群である「スタジアム施策」「経験価値向上施策」「地域密着施策」についてはそれぞれ有用な知見が積み上げられてきた一方で、研究の限界も存在する。スタジアム施策領域における江頭（2015）では、マイナーチームのスタジアムへの投資のハードルの高さを指摘した上で球場にエンターテインメント性を加味することで少ない投資で集客するための方向性を提示している。また長津（2009）、佐藤、石黒（2021）でもエンターテインメントの必要性を示しているが、それらの研究の対象は楽天球団や北海道日本ハム球団など大きな投資が可能なチームである。マイナーチームは本来、投資できる額に制限があるため、その中でいかにスタジアム施策としてエンターテインメント性を付与するかについての議論は不十分といえる。また、経験価値向上施策領域における松井、原田（2011）では継続研究によるモデルの適合度を

高めること、齋藤、原田、広瀬（2011）ではJリーグだけではなく他スポーツでの研究の必要性を述べている。齋藤、原田、広瀬（2011）の研究を野球観戦に発展させた有吉（2013）も被験者が学生、かつサンプル数が限られていることを限界として挙げている。これらは、いずれも更なる研究の積み上げを必要としていることを示している。地域密着施策領域においても、田中（2015）はNPBのパリーグの事例であり再現性については更なる研究が必要であること、松橋（2020）はNPBの中心都市にある人気2球団が対象の研究であったことから、他のリーグや小都市への適合性などが不明瞭であることを限界として挙げている。

そして、これらの3つの分析領域は個別に研究が蓄積されてきた側面が強い。そこで、本研究ではファン離れが起きていたCPBLの一球団であるラミゴモンキーズが人気を急上昇させたマーケティング施策について、これら3つの潮流の先行研究群を分析視角とし、包括的に当てはめることができるのか考察を試みたい。

### 3.3 ラミゴモンキーズに関する議論の整理

ラミゴモンキーズについてはいくつかの先行研究が存在している。鍾（2015）はラミゴモンキーズのファンの心理に関する構造方程式モデルを構築しアンケート調査から、ラミゴモンキーズの試合に対する観戦意欲がロイヤルティに正の影響を与えることを明らかにした。盧（2017）はラミゴモンキーズの営業部門マネージャーへのインタビュー調査をもとにラミゴモンキーズの経営資源をSWOT分析で整理し、「①監督、コーチの素質は自ら要求が高く、自ら手本を示す、②選手たちの素質は新世代が飛躍し、選手補強も常時行われる、③ファンを引き付けるために、よく話題を創造する、④球場までの交通機関はとても便利、⑤ファンたちの消費能力は高い、⑥球場内の子供たちが遊べる場所や授乳室も完備してある、⑦2軍制度の整備、⑧特有の『全猿主场』での応援方法」などのラミゴモンキーズの強みを提示した上で、今後の戦略提言を行った。陳（2021）は、5名のファンに対する半構造化インタビューを実施し、ラミゴモンキーズのファンが球場に訪れることを聖地巡礼、野球観戦を準宗教と位置づけファンの心理を説明した。

これら鍾（2015）や陳（2021）の研究は、ラミゴモンキーズの施策が消費者心理にどのように結びつくかに焦点を当てファン心理を掘り下げた点で意義深い。また、盧（2017）は、そのファン心理に影響を与える施策や施策の源泉となる強みを抽出し、整理することに成功している。

### 3.4 ラミゴモンキーズに関する研究の限界

一方で、ラミゴモンキーズの代表的な施策について、球団側がどのような意図をもって講じたかについては議論の余地を残している。例えば、鍾（2015）は観戦者心理がCPBLにどのように影響するかは述べているが、ラミゴモンキーズの活動そのものへは深く踏み込んでいない。盧（2017）は戦略提言を主眼としており、ラミゴモンキーズのマーケティングの成功要因が生まれた背景の分析には触れていない。陳（2021）はラミゴモンキーズがファンを獲得した主なマーケティング活動について「球団のメインビジュアルを改善し、商品の品質を高め、流行のブランディングを導入したこと。ホームゲームを桃園球場で実施し、興行収入を放棄したこと。球場の内装、電子スコアボード、高架ステージ、グッズショップなど、ホーム球場のハード・ソフト設備を充実させたこと。歌やダンスで応援し、ラミガールズのアイドル化を図ったこと。球団の『テーマデー』イベントを開催したこと」であると述べているが、盧（2017）と同様にその施策が生まれた背景となる球団側の意図には焦点が当てられていない。

そこで本研究では、ラミゴモンキーズのマーケティング施策が球団側のどのような意図のもとで成功に至ったかに重点を置き、議論を進めていく。

## 4 研究枠組み

### 4.1 研究方針

本稿ではこれらの先行研究における議論を更に進めるために、ラミゴモンキーズの球団マーケティング担当者（2018年時点）へのインタビュー調査で明らかになったラミゴモンキーズの施策の工夫や意図を、観察調査結果や2次情報で補完しながら「スタジアム施策」「経験価値向上施策」「地域密着施策」の3つの視角に分類し、分類

ごとに背景にある成功要因を分析する。

### 4.2 調査概要

2018年9月1日にラミゴモンキーズ球団を訪れマーケティング担当者への半構造化インタビュー調査と現地の球場や試合の観察調査を実施した。調査方法は、事前にメールで質問票を送付し、その上で球団を訪れ、3時間のインタビューを実施し、1時間ほど球場内部の案内を受けた上で試合を観戦した。また、その後、メールにて追加の質問を実施し、回答を得た。インタビューのテーマが「ラミゴモンキーズのマーケティング活動の研究」であることを被対象者に伝えた上で、①ファンを獲得するためにどのような施策を講じてきたか、②ラミガールズがどのような役割を果たしているか、③地域密着に向けてどのような取り組みをしているか、④スタジアム運営でどのような工夫をしているかなどを主な項目とし、具体的な質問は被対象者の回答や言及テーマに合わせて変更しながら行った。分析は、インタビューで得られた語録に質的コーディングを行う形で実施した。具体的には3つの分析視角の分類にもとづきコードを付与し、更に「ライトファン層の獲得」「ターゲットの明確化」といったエスティックなコードを付与しながら分析を進めた。

## 5 結果

「スタジアム施策」「経験価値向上施策」「地域密着施策」の3つの視角におけるインタビュー調査の主な文書セグメントを分類した結果は次のとおりである。

### 5.1 「分析視角1：スタジアム施策」に紐づくインタビュー調査結果の整理

表1は、スタジアム施策に関連するインタビュー調査結果の文書セグメントをまとめたものである。

表1 スタジアム施策に関連するインタビュー調査結果の整理

文書セグメント（インタビュー調査の概略）
・シニア層は八百長のイメージがぬぐいきれておらず「また、どうせ八百長の野球なんだから」といった批判があり、取り込みを図りにくい。
・女性の取り込み、子供の取り込みを重視し、対策が必要だろうと考えている。
・子供ファンは大人になった時のファン層である。少子高齢化が騒がれている中、重要視している。
・高雄の時は明確なターゲットがなかったが桃園にきてから若年層（学生層）の獲得に力を入れている。
・ラミガールズを作った時から女性の取り込みについて、想定していた。
・若い人は新しいイメージを持っている（先入観を持っていない）ため取り込みやすい。
・若い人に浸透していくことによって、中年層やシニア層にも広がりをもたせたい。
・ラミガールズは男性ファンもターゲットだが、女性ファンもターゲットである。
・フード販売は桃園球場に移転して真っ先に手を加えたところ。以前は夜市のイメージが強かったが、「見た目悪い⇒衛生面が良くない印象⇒単価が上がらない」という悪循環に陥っていた。現在のフードコートにしてから単価が上がり、売上が増加し、リピーターも増えやすくなった。球場の格があがり、客単価や売上が上がるという狙いがあり、奏功している。



文書セグメント（インタビュー調査の概略）
・ピザハット、ケンタッキー、モスバーガーなど台湾大手のフード店舗を招致した。ラミゴのファンが「ラミゴの球場では大手フード店の食事を楽しみながら野球観戦できる」と宣伝しやすくなったのではないか。
・キッズルームやオムツの取り換え部屋（授乳室）を設置した。
・ボックスシートでもコース料理を月替わりで出すようにした。
・バーベキューをしながら観戦できるスペースも設置した。実際にはバーベキュースペースは端にあり、試合の様子は見えにくいモニターを設置することにより、試合の様子をつかめるようにしている。
・現在ある3店舗のグッズショップのうちの1店舗、球場3塁側のグッズショップは子供・女性専用になっている。以前は3店舗とも男性・女性・子供を全て織り交ぜて展開していたが、当該店舗は場所が奥の方であることもあり売上が上がっていない。そこで特色を出した方が売れるのではと方針転換した。結果的に売上が上がった。
・子供の集客について、ガチャガチャを設置したり、アニメ・キャラクターとのコラボグッズを販売したりしている。アニメ・キャラクターとのコラボグッズは年間1回ペースである。
・グッズショップの見直しを真っ先に行った。高級な雰囲気環境をつくり、付加価値を付けて単価を上げていく狙いに舵を切った。
・高級感があるグッズショップで客単価と客数を両方同時に上げる運営を狙った。

（著者作成）

## 5.2 「分析視角2：経験価値向上施策」に紐づくインタビュー調査結果の整理

表2は、経験価値向上施策に関連するインタビュー調査結果の文書セグメントをまとめたものである。

表2 経験価値向上施策に関連するインタビュー調査結果の整理

文書セグメント（インタビュー調査の概略）
・球団社長は「勝負を超えた感動」を届けることが大事だと常々言っている。強くお客様が入るのがベストだが、強くない時も観客動員数が増えるように顧客満足を高める意識を持つことの重要性を言っている。
・ラミガールズはアイコンとして極めて高い位置にいる。チアガール自体をコンテンツ化した。ラミガールズは、韓国の球団の応援を参考にできたが、台湾人に韓国野球の知識があまりないため、この応援はラミゴがつくったんだと思っている。その誇りが来場者数増加につながったのではないか。東北楽天ゴールデンイーグルスとの交流試合でも、ラミガールズの応援パフォーマンスを披露し、話題になった。
・応援は日本では外野席が中心だが、内野席の最前列で立ってやることにした。日本ではコアなファン（怖いお兄さんなど）がいるため、ファンもチアを相手にしないという実情があった。また、日本人はシャイなので「見ている方も恥ずかしい」という意識が働くかもしれない。ラミゴでは、前述のとおり若い人の取り込みを図り、応援スタイルを急激に変えたことでゼロからのスタートを切ることができたのが大きい。現在は1塁側も3塁側と同様にステージをつくってパフォーマンスしている。
・ラミガールズは半分芸能人のような活動が多い。他のイベント（モーターショーなど）にも引っ張りだこである。去年と一昨年に、ラミガールズがCDと写真集を販売した。
・ラミガールズがインスタグラムをやっている、それをフォローしている人も増えてきた。
・女性ファンはラミガールズと似た服装で応援したい。またラミガールズのダンスは覚えやすく、同じ振り付けで応援したいという人が多い。それにより女性ファンの増加に寄与している。
・若い女性にオーディションに参加してもらうことで盛り上がる。本気で合格したい人もいれば、話のネタとして盛り上がるために受けている人も見られる。
・4、5、6回の中盤はラミガールズが引っ込むため、小中学生中心にステージに自由に上がって踊れるようにしている。
・何か盛り上がりがあると、攻守交代時にはDJが登場して皆を盛り上げるイベントを実施している。
・球場内のバックスクリーン付近に車を置いているが、あれは打球が当たったら車をプレゼントするキャンペーンである。
・台湾では空前の日本ブームである。去年から桃園球場で日本フェスタを開催している。日本フェスタの日は1万7500人を記録したこともある。日本の芸能人にゲスト参加してもらう、日本食のB級グルメの屋台を球場付近で展開するなど、盛り上げる工夫をしている。
・日本球団のマスコットキャラクターも誘致している。マスコットキャラクターは費用が安く、相互のメリットも図りやすい。
・日本のアイドルグループの中の一人や、台湾でも人気の日本アニメの主題歌を歌っている歌手、日本の人気野球選手のモノマネ芸人など、コストパフォーマンス良く、インパクトが生まれる演出を心掛けている。

（著者作成）

### 5.3 「分析視角3：地域密着施策」に紐づくインタビュー調査結果の整理

表3は、地域密着施策に関連するインタビュー調査結果の文書セグメントをまとめたものである。

表3 地域密着施策に関連するインタビュー調査結果の整理

文書セグメント（インタビュー調査の概略）
・ラミゴモンキーズはフランチャイズ運営に力を入れている。2011年高雄から移動してきて以来、地元密着を掲げるようになり、ホーム全試合を桃園でやっている。台湾の市場規模を見ても地域密着が良いのではないかと考えている。
・駅のホームに選手の写真パネルを貼ったり、市中のデジタルサイネージにもイベント情報を出したりしているのも、地元密着の施策の一つと考えている。
・現在、球場の最寄駅周辺にショッピングセンター&ホテルを建設中である。街としての機能ができて人口が増えるため、騒音対策が必要になる。「うるさい」とクレームがでないように、地元の方との連携が大事になる。
・楽天球団のようなイベントを開催している。週何回か、選手2名が1時間の野球教室を担当したり、おしゃべりや意見交換をしたりしている。
・一つの場所に腰を据えることでもっと来てもらえるのではないかとという発想で、ホームゲームを地元で実施することとした。
・地域密着で成功している楽天や海外のメジャー球団を参考にした。
・桃園市長や市役所の人に来場してもらって頻繁に観戦してもらっている。市民の皆さんの熱気を肌で感じてもらうことが重要だと考えている。
・台北ナビと提携して、「観戦チケット+観光旅行」のプランも提供中である。台北ナビと提携することで、台北ナビの最新情報として記事に載るのが大きい。ラミガールズ目当てのツアーも組まれるようになった。
・地域密着については、球団社長や上層部の経営判断。ただし、本拠地を移しただけでうまくいくわけではなさそうだ。例えば、他にも本拠地を定めたチームはあるが、それほど観戦者は集まっていないようだ。
・ラミガールズの応援革命や、スタジアムの魅力の高まり、選手の地域活動によって、地元の人にも愛着をもって「恋人や友人に野球観戦に行こう」と言えるようになったのではないかと。

(著者作成)

## 6 考察

分析結果からラミゴモンキーズのマーケティング施策の成功の背景となる球団意図の主要因が見えてきた。1つ目は、「若者層、ファミリー層のライト観戦者層に焦点を当てたターゲットの明確化によるスタジアムの魅力度向上」である。ラミゴモンキーズは、明確な意図をもってターゲットを「若者」「ファミリー層」に定め、「若者、家族が楽しめる球場づくり」を行っていた。2つ目は、「エンタテイメント志向による経験価値の向上」である。各施策はそれほどプロモーションコストがかかけられない中でライト観戦者層に経験価値を提供するという発想から出発し、エンタテイメント志向に行き着いたことが分かった。スタジアムに訪れた観戦者に対し、楽しさや嬉しさ、感動の共有によって感情を揺さぶることで、「またスタジアムを訪れたい」という思いにさせているのである。3つ目は、桃園地域を本拠地にすることによる「地域密着による地域愛着とチーム愛着の相互作用の創出」である。CPBLで初めてフランチャイズ制を導入し「桃園地域のラミゴモンキーズ」として定着したことで、桃園地域の住人は、ラミゴモンキーズを自分たちのチームと感じ、ラミゴモンキーズのファンは桃園地域を身近な

ものを感じるという相互作用がファン拡大の要因になっていったと考えられる。それらを導出するに至った各分析視角の調査結果の考察の詳細は次のとおりである。

### 6.1 「分析視角1：スタジアム施策」に基づく考察

スタジアムに関連する取り組みは、従来の野球に関心が高い層ではなく、若年層、ファミリー層といったライト観戦者層を標的としたことに端を発していることが分かった。球団側は明確にターゲット転換を図り、ライト観戦者層に家族やカップル、友達と球場に足を運んでもらうことで、集客力を高めようとしたことが明確となった。それにより、八百長問題のために離れてしまったファン層を呼び戻すことが難しく、来場者数増加が困難な状況からの脱却を図ったのである。

具体的には、桃園に本拠地を移した際に最初に仕掛けたのがモスバーガー、ピザハット、ケンタッキーなどの有名フードチェーンの誘致だった。有名フードチェーンを招聘することで、野球観戦にそれほど興味がなくても、若い恋人や友達同士で誘い合って来場してもらえることを狙った取り組みである。実際に、インタビュー調査結果が示すように球団側は、若年層が野球にそれほど関心がない友人を誘う場合に、ラミゴモンキーズの球場は大



手チェーンのフードを食べながら観戦できるから行ってみよう、という発信がなされているのではないかと分析している。以前のフードコーナーは夜市のイメージが強く、見た目が悪い、だから衛生面が良くない印象になる、そのため単価が上がらないという悪循環に陥っていた。一方で現在のフードコートは、大手チェーンを誘致したことで、品質と衛生面の安心感がある、だから球場の格が上がり単価が向上するという好循環になっている点がインタビュー調査結果から見えてきた。

また、ボックスシートでのコース料理提供やバーベキュースペースの設置もライト観戦者層向けの施策として挙げられる。球団側は、野球観戦が主目的である従来のファンであれば「料理に注意が向くことが邪魔になる」と評価されない施策でも、ライト観戦者層にとっては楽しさを高める要素になると考えている。更に女性や子供を取り込む重要性を認識し、キッズルームや授乳室の具備、ガチャガチャの設置、女性・子供向け専用のグッズショップの展開を行っている。特に女性・子供向けグッズについては有名アニメとのコラボレーショングッズを企画する徹底ぶりである。

このようにスタジアム設備の改修に当たって、ファミリー層を構成する母親や子供が野球観戦以外でも楽しんだり、居心地の悪さを感じたりしないようにするための工夫を講じたのである。これらは、単にスタジアムのハード面を改修しただけでなく、改修を通してライト観戦者層にとってのソフト面の魅力を高める施策になっている。それは、ターゲットを明確にすることや経験価値を高めるスタジアム施策の有効性を説いた長尾（2009）やスタジアム改修だけでは観戦者をつなぎ留められないことを示唆した江頭（2015）の研究結果とも合致していよう。このように、ラミゴモンキーズは従来のスタジアムに「野球を観る」ことを目的とする野球ファンではなく、「スタジアムで楽しむ」ことを目的としたライト観戦者層にターゲットを移行し、そのターゲットに合わせてスタジアムのハード面の改修だけでなくソフト面の魅力向上を図ることで、新規観戦者増加に成功したことが明らかになった。

## 6.2 「分析視角 2：経験価値向上施策」に基づく考察

ラミゴモンキーズの経験価値向上施策を見てみると、多様な施策が行われていることが分かる。インタビュー調査結果から見えてきたラミゴモンキーズの施策の背景にある共通意図は、「エンタテインメント」への集中である。その象徴が「ラミガールズ」の存在であり、ラミガールズとの時間の共有は顧客の経験価値を向上させている。

ラミガールズは、ラミゴモンキーズの専属チアリーダーであり、2011年に設立された。2019年8月時点では22

名で構成されていた。もともとはアジアシリーズでの韓国の球団のチアリーダーの応援にヒントを得て、構想された。ラミガールズはチアリーダーとして、試合中に内野席の最前列に設置されたステージでファンに向けて、リズム感のある音楽にのって、組織化された応援ダンスを披露する。組織化されたダンスといっても、難易度は高くない。そして、新しい曲と振り付けを、増やしていく手法をとっている。それによって、観客が一緒になって彼女たちの振り付けを覚え、踊りながら応援する。ファンは、ラミガールズと一体となって応援することで、その時間を楽しむのである。当初、桃園国際野球場のホーム側の3塁側内野席にステージを作ってパフォーマンスを始めたが満員が続くようになり、入れないファンが出てきた。そこで、ビジター側である1塁側の内野席にも同様にステージを設置して、どちらでもラミガールズの応援が堪能できるようにした。その点もラミガールズの提供価値の高さがうかがえるエピソードである。

ファンとの交流はオンラインとリアル両方で行われている。ラミガールズは公式 Facebook ページを持っており、多くのフォロワーがいる。それだけでなく、各メンバーも個別に Facebook ページを開設しており、その中でファンとの交流を図っているのである。台北市内の百貨店でファンとラミガールズが交流する会合を開催するなど、ラミガールズ自体を主役としたリアルイベントも多い。またラミガールズのメンバーが、モーターショーなどの野球とは直接関係ないイベントの司会などにも呼ばれることがあり、一般人によるチアリーダーの枠を超えて、タレント活動をしていることがラミガールズのアイコン化に拍車をかけ、結果的に観戦の経験価値を高める効果を生み出したと考えられる。2019年8月時点のラミガールズの公式 Facebook ページでは、「歌と踊りができ、これまでに4枚のCD シングルと、3冊の写真集が発売になっており、台湾のスポーツ界とアーティスト業界で最高の女性グループ」と説明されている。そして、注目すべきはラミガールズが一般人からのオーディションで選出されている点である。ラミガールズのファンである観客がオーディションで合格し、ラミガールズの一員になって注目を浴びるということも起こりうる。つまり、一部の女性ファンにとっては、目指すべき対象としても存在しているのである。結果として、ラミガールズ目当てのライト観戦者層は自然と球場に足を運ぶ頻度が増え、やがてコアファン化するというエスカレーションが起きている可能性が高い。

更に、ラミゴモンキーズの経験価値向上の取り組みはラミガールズだけにとどまらず、桃園球場での参加型のエンタテインメントを積極的に推進することで経験価値を高めている。参加型エンタテインメントとしては、小

中学生のステージライブ、攻守切り替え時のDJによるイベント、打球が当たったら自動車をプレゼントするキャンペーンなどの仕掛けを用意している。具体的には、試合中盤にあたる4～6回の間は、ラミガールズのステージ上での応援が行われないため、小中学生を中心にステージ上で自由に踊れるようにしている。試合中、攻守の切り替え時に、バックネット裏でDJが観客とダンスを踊るイベントも開催されている。また、バックスクリーンの近くには自動車を展示しており、その自動車に打球が当たったら観客の中から抽選で車がプレゼントされるようになっている。

日本フェスタ、アーミーナイトなど男女とも楽しめる、日替わりのイベントを仕掛けることで既存ファンに飽きさせないよう、球場でのイベントといったソフト面の充実にも余念がない。インタビュー当時は台湾国内が空前の日本ブームということで、日本フェスタでは1日に1万7500人を記録したこともあった。日本フェスタでは、支出がそれほど大きくない日本球団のマスコットや台湾でも人気のアニメの主題歌を歌ったアーティスト、日本の大人数アイドルグループのメンバーを個別に招聘するなど、台湾で馴染みがある日本の有名人の招致にも力を入れたのである。球場前には早く着いた人が時間を過ごすための屋台などの物販店が展開されているが、日本フェスタの際にはそこに日本のB級グルメを販売する屋台が展開されるといった徹底ぶりである。

このように、インタビュー調査からラミガールズがライト観戦者層をコア観戦者層にするという意図のもと設計されたこと、ラミガールズ以外のスタジアムにおけるエンタテインメント施策も、野球に興味のない顧客が常にスタジアムで楽しめる環境を構築しようという意図のもと講じられていることが明らかになった。また、それらを効率的な金銭投資で実現しようとする意思があったことも明確になった。つまり、ラミゴモンキーズは少ない資源の中で工夫されたコンテンツによって「エンタテインメント」という経験価値に集中することで、ライト観戦者層をコア観戦者層に高めることに成功したのである。これは、一連の経験価値領域の研究を実証している取り組みといえよう。

### 6.3 「分析視角3：地域密着施策」に基づく考察

インタビュー調査の結果から、ラミゴモンキーズが、地域密着のメリットを生かすために、桃園地域に本拠地を移し、フランチャイズ制を強く意識しながら地域との連携強化の取り組みを進めてきたことが見えてきた。その背景として地域密着によって観戦者数を増やしたMLBやNPBの球団を参考にしたことも明らかになった。

桃園国際野球場を訪れると、ラミガールズの大型パ

ネルやポスターが目立つように複数個所に提示されている。これらの取り組みも本拠地を定めたからこそ可能となった施策である。またインタビュー調査から、駅のホームに選手の写真パネルを貼ったり、市中のデジタルサイネージにもイベント情報を出したりすることや、選手2名が1時間の野球教室を担当したり、おしゃべりや意見交換をしたりすることで球団として地域住民にラミゴモンキーズを知ってもらい、愛着をもってもらおうとする意図で取り組みを実施していることが見えてきた。更にインタビュー調査内では具体的な成果との直接的な結び付きに言及はされなかったものの、市とのつながりを深くするために桃園市長や市役所の人に頻りに訪れてもらっていることも明らかになった。球場の最寄駅にショッピングセンター&ホテルの建設が計画されたことも、ラミゴモンキーズの人気と無関係ではないだろう。実際に、ラミゴモンキーズは他球団に先駆けて、台北ナビと連携して観戦チケット付き観光旅行プランを提供することで、観光客増加という形で地域に貢献しているのである。

このようにラミゴモンキーズは、ラミゴモンキーズを地域住民に知ってもらい愛着をもってもらおうとする取り組みと、地域を活性化し底上げしようとする取り組みの双方を実施しており、その背景には地域密着を推進しようとする明確な意図が存在することが分かった。地域住民もラミゴモンキーズが地元球団になったことで、地域が活性化した印象を持っているであろうことが推測できる。これらの地域密着の取り組みに、スタジアム施策によって球場の魅力が高まったこと、ラミガールズの応援革命やイベント開催などでエンタテインメント性が高まったことなどが相まって、地域住民が恋人や友人を巻き込む構図ができ、地域活性化が更に推進されたと考えられる。

このようにラミゴモンキーズは地域と連携し、地域全体を盛り上げることでチームの繁栄と地域活性化を同時に推進してきた。前述のとおり市長が球団側からの要請に応じて頻りに球場を訪れていることから桃園市の公共組織側もラミゴモンキーズをフォローしようとする姿勢を持っていることが推察できる。つまり、松橋(2020)が提示した地域イノベーションと政策イノベーションの相互作用が生み出されていたといえよう。少なくともラミゴモンキーズが、それまでCPBLの他チームの発想にはなかった、地域密着の概念を明確な意図をもって体現してきたことが、インタビュー調査から明らかになった。

## 7 まとめ：ラミゴモンキーズのファン創造施策のモデル化

ここまで、ラミゴモンキーズのマーケティングの主要な施策が構想された背景に焦点を当て、球団側の工夫と意図を分析してきた。改めて、ここまでの「スタジアム施策」「経験価値向上施策」「地域密着施策」の分析視角に基づく考察から明らかになった球団側の意図の主要因を整理する。スタジアム施策においては(1)若者層、ファミリー層のライト観戦者層に焦点を当てたターゲットの明確化、経験価値施策においては(2)エンタテインメント志向による経験価値の向上に基づくリピーターの獲得、地域密着施策においては(3)地域密着による地域愛着とチーム愛着の相互作用の創出、という3つを主要意図として説明することができる。

最後に、本稿の主題であるマイナーリーグのチームへの応用可能性を示すために、これらの主要因をフローで捉えなおし、ラミゴモンキーズのファン獲得のモデル化を試みたい。第1にラミゴモンキーズは八百長問題などで野球に関心が高いファン層を失った状態から、桃園国際野球場を「本拠地」として構えることで、スタジアム施策、経験価値向上施策、地域密着施策への足掛かりとした。その上で、若年層やファミリー層など野球にそれほど詳しくないライト観戦者層をターゲットとして選定し、スタジアム施策を実行し、誘致を図った。更に、ラミガールズをはじめとするエンタテインメント志向の経験価値向上策を実行することで、ライト観戦者の球場への来場頻度を高めリピーター化し、コア観戦者へとエスカレーションする流れを作ることに成功した。

また、桃園地域とのつながりを大切に、地域住民にラミゴモンキーズを知り、愛着を抱いてもらうための施策を講じたり、市長とのコミュニケーションをとりなが

ら、イベントや観光ツアーを行い、桃園地域への集客に貢献したりした。結果的に桃園地域への愛着とチームへの愛着の相互作用によって活性化につながったと推察できる。

これまで述べてきた、ラミゴモンキーズのファン創造施策の主要因とそれがもたらしたであろう効果を探的にモデル化すると図1のようになる。若者層、ファミリー層に焦点を当てたターゲットの明確化がライト観戦者を創造し、エンタテインメント志向による経験価値の向上施策がライト観戦者層をコア観戦者へと昇華させるパスの構築につながった。その上で、地域密着による地域愛着とチーム愛着の両施策が相互作用を發揮したと推測できる。図1はあくまでも探索的な整理であるが、本モデルが人気低迷中のプロスポーツチームや、人気上昇前のプロスポーツチームにとって、ファンを獲得・増加するための手掛かりになるものであると考えられる。

## 8 本研究の限界と今後の課題

最後に、本研究の限界と今後の課題について述べたい。ラミゴモンキーズは、2019年7月3日、球団を売却する意向を表明した。原因の一つは親会社の資金繰り難であると言われている。ラミゴモンキーズはこれまでの考察のとおり、短期間で人気球団となり収益性は改善されてきたが、2軍選手の設備の整備や養成に資金がかかりその負担に耐えられなくなったの売却のようである。ストライク・ゾーン(2021)で紹介された「中小企業が球団経営できる時代は終わった」という劉GMの言葉はそのことを如実に表しているであろう。その後、9月19日に

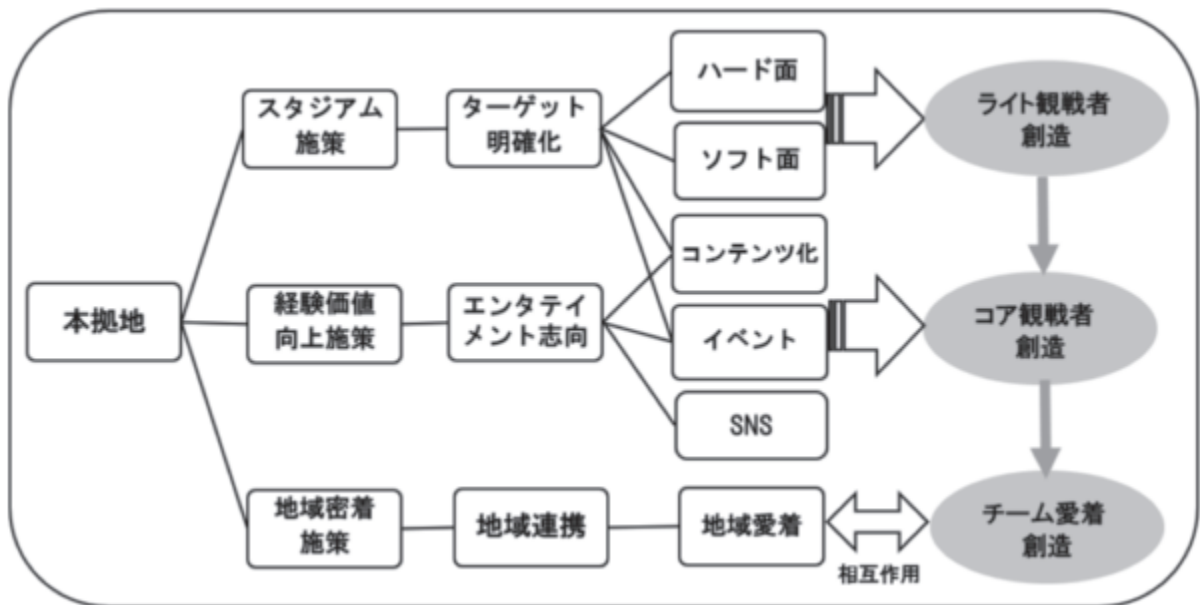


図1 プロスポーツチームのファン創造施策モデル (著者作成)



楽天がラミゴモンキーズを買収することを発表した。

これまで考察したとおり、ラミゴモンキーズはライト観戦者層にターゲットを絞り、ラミガールズというアイコンを主軸としたコンテンツに集中した施策によって、かけられる資金が少ない中で人気球団として発展していった。しかし、人気球団になるということは選手の待遇面を中心にコストが増大するという点でもある。もちろん、人気球団になり、より大きな資本をもつ企業である楽天に売却されたことは、マーケティング戦略の成功の一つの帰結といえる。一方で、ファン心理を考えるとチームは存続するとはいえ、地元の企業が所有することが望ましいと考えるのは当然であり、本研究がテーマとするマイナーチームがとるべき戦略では、人気上昇後も含めた存続を視野に入れるべきと考える。その点で、ラミゴモンキーズが人気球団として継続していくためには優れたマーケティング戦略と並行して優れたファイナンス戦略が必要だったと考えられる。本研究では、ラミ

ゴモンキーズがCPBL低迷期から脱却した際のマーケティング戦略に焦点を当てたが、ファイナンス戦略までは踏み込めていない。また、あくまでも一事例の分析であり、その分析結果が、汎用性があるものなのか、低迷から人気チームへと成長した他のスポーツチームの事例の研究を重ねることが課題である。

CPBLにはまだまだ発展の余地があると思われる。そのため、楽天が球団経営においてNPBで成功してきた経験も大いに役立つだろう。楽天モンキーズはCPBL全体を率いて、球界の人気を更に向上させていく可能性がある。これまで考察してきたラミゴモンキーズのマーケティング戦略が他球団にどのように波及するのかを注視するとともに、楽天という親会社のもと楽天モンキーズがどのように発展していくのか、本研究のテーマとして取り上げた地域プロスポーツチーム発展のための一つのモデルケースとして注目したい。

## 参考文献リスト

- 有吉忠一 (2013)「スポーツの観戦価値の決定要因分析—経験価値の視点から—」『同志社大学経済学論叢第65巻第2号』163-185
- アンドルー・D・モリス (2022)『台湾野球の文化史』論創社
- 伊藤歩 (2018)「楽天イーグルス「観客増で営業黒字化」の背景」『東洋経済オンライン』2018年3月29日
- 江頭満正 (2015)「スタジアムの集客力—アメリカマイナーリーグベースボールを事例に—」『尚美学園大学総合政策論集第21号』1-14
- 齋藤れい, 原田宗彦, 広瀬盛一 (2011)「スポーツ観戦者における経験価値の比較に関する研究：個人属性の違いに着目して」『スポーツ科学研究8』35-47
- 佐藤拓, 石黒侑介 (2021)「ボールパークで実現する新たなコミュニティの創造：ファイターズの挑戦」『CATS 叢書第14号』173-190
- 鍾潤華 (2015)「Lamigo 桃猿球迷參與中華職棒賽事動機與忠誠度之研究」『嘉大體育健康休閒期刊 第十四卷三期』74-87
- スポーツ庁 (2013)「第2期スポーツ未来開拓会議(第2回) 配布資料 資料3事務局説明資料」(スポーツ庁参事官(民間スポーツ担当)付)
- ストライク・ゾーン (2015)『台湾プロ野球CPBL 観戦ガイド 台湾プロ野球のすべてがわかる!』論創社
- ストライク・ゾーン (2021)『台湾プロ野球(CPBL) 観戦ガイド&選手名鑑2021』論創社
- 田中彰 (2014)「プロ野球パシフィックリーグの経営改革を対象とした複合プロセスの考察 ～地域と共生するマーケティング戦略と、その波及効果～」『神戸大学学術成果リポジトリ』
- 『中部経済新聞』2018年9月14日
- 陳俊伯 (2021)「職業運動朝聖初探—以 Lamigo 桃猿棒球隊為例」『國立臺灣師範大學 ProQuest Dissertations Publishing, 2021』1-71
- 永田靖 (2011)「日本におけるスポーツ経営の特殊性—現状とその課題—」『広島経済大学経済研究論集 第33巻第4号』89-99
- 長津詩織 (2009)「消費空間としてのスポーツスタジアムの再編—「ファンタジーシティ」論を手がかりとして—」『北海道大学大学院教育学研究院 紀要 第107号』195-204
- 原田尚幸, 三浦嘉久, 宮田和信 (1998)「プロ野球本拠地住民の観戦意図に影響を及ぼす要因」『鹿屋体育大学学術研究紀要 第20号』65-71
- 松井くるみ, 原田宗彦 (2011)「プロスポーツ観戦者の将来ファン行動に関する研究—感情と満足度に注目して—」『スポーツ科学研究8』12-34
- 松橋崇史 (2020)「プロスポーツクラブの経営を支える地方自治体の制度設計とその波及効果—広島東洋カープと楽天野球団のケーススタディ—」『経営経理研究 第117号』75-88
- 盧彦中 (2017)「台湾のプロ野球チームにおける経営戦略の研究—Lamigo モンキーズ桃猿を対象としたSWOT分析を通して—」『仙台大学大学院スポーツ科学研究科修士論文集 Vol.18. 2017.3』99-109