

〈実践研究〉

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 ——

松田 裕雄*

The trigger of innovation in national top volleyball league and tournament :
the practice of the cluster・vision

Yasuo MATSUDA*

Abstract

In recent year, Japanese international ranking in volleyball continues to hover around. Especially, the number of spectator in the national top league is decreasing.

In this study, focused on decreasing number of the spectator. I tried to trigger the innovation, which cause the number of spectator to increase.

For this object, I made the actual condition in the national top league clear. And I made the causes and the problem clear. Finally, I produced the master plan for innovation, and practiced this.

In this plan, the vision of cluster was most important factor.

The results suggested the direction of the development in top league management with the community.

Keywords: innovation, management, the number of spectator, community

*筑波大学 *University of Tsukuba

1. 緒言

現在日本におけるバレーボールの国際競技力は、1980年代以降、低下・低迷を続けている。その背景には、企業スポーツの衰退、これによる日本バレーボール協会（JVA）登録チーム数低下及び国内競争力低下、そしてその結果としての国際競技力の低下⁷⁾という構図がある。これにより、トップリーグでは単純に観客動員数の低下を招いた。このことは一方で、一般的な普及力低下も誘発し、更に少子化現象も重なり、学校部活動や地域クラブの縮小化も誘発した。

このような学校・企業スポーツ衰退現象に対し、スポーツ界全般では、総合型地域スポーツクラブの全国展開、Jリーグ百年構想等を始め、「地域」⁸⁾が、その新たな活動フィールドとして注目されてから久しく時がたつ。

確かにバレーボールでも、地域密着を理念に掲げるV、V1リーグチームの増加、ホーム＆アウェイゲーム形式による地域貢献の実践、一般地域クラブの進出等、「地域」を主軸とする活動が定着してきている。

しかし実際バレーボールでは、競技としての縮小傾向が止まらない。「地域」に密着した活動展開を行なっている筈が、なぜかこれが結果に繋がらないという事態が多い。国際競技力、トップゲームの観客動員数、次世代競技人口、一般登録チーム数、学校部活動数などの数値も下降線をたどる一方である。

このような現実に対し、「地域」を介したスポーツの普及、強化、育成に対する新しい改革（以後イノベーションとする）には、どのような手段が考えられるのか。こうしたことに言及した研究は、伊藤・山口⁹⁾、高藤¹⁰⁾、松本⁸⁾らサッカー関連を中心に、丸山⁹⁾のバレーボール等数多く見られる。

しかし、これらはどれも一地域クラブの事例的研究に留まり、一競技団体の施策やナショナルレベルのスポーツ政策に関するものを題材にしたものは数少ない。例えば経営学的領域において、作野・清水¹³⁾¹⁴⁾、富山¹⁵⁾によるものを中心に、強化・育成に最も関連の深いコーチ学的領域では殆ど見受けられない。

一方バレーボールにおける活動では、主要国

内強化事業であるVリーグや大学リーグでは、確かにホーム＆アウェイ制度が導入される等「地域」へのアプローチが既に実践的に推進されてきている。

しかし、2つの競技会を主導しているVリーグ機構、全日本大学バレーボール連盟では、共に実践している活動に対し、調査、評価、修正等フィードバック行為が殆ど行われていないのが実態である¹²⁾。つまり試みた新規実践に対する結果調査や、起きている現象結果に対する科学的対処が全くなされていないのである。

科学的対処とは、カール・R・ポパーの科学的方法論¹⁾に立脚した観点から研究を実践していくということである¹³⁾（本研究での定義とする）。これは即ち、抽出された問題に対し、その原因を追究し、新しい課題を設定し、それを実践し、そしてその結果を再度検証して、又新しい課題を抽出するという研究・開発・実践・評価という一連の流れである。

以上のようなバレーボール全般の流れを受け、本研究では、「地域」を介し、ナショナルレベルにおいて実際にイノベーションを誘発させることをその研究目的とした。

具体的には、Vリーグ及び大学リーグに着目し、観客数、運営、「地域」をキーワードとして、現在の低下現象の原因究明、新施策の提案、そしてその実践、これらを連動的に推進していくことである。そして結果として、観客数低下が観客数増加という現象に切り替わるようなイノベーションを誘発していくことを目標とした。

但し本研究では、観客動員数低下の原因及び解決に対する着目点を、競技力向上ではなく、普及力向上に置くことを前提とした。即ち、動員を図るコンテンツを、従来のように一競技の競技力の高さ、という特化性の高さに追求するのではなく、レジャー性やレクリエーション性の高さ、つまり、より多くの人々を包括できるような普遍性の高さに追求した。

2. 研究目的

先述に基づき、本研究では、以下2つのことをその研究目的とする。

①バレーボールにおける既存のトップリーグ

マネジメントに対し、観客という対象においてイノベーションを誘発すること。

- ②「地域」を介したバレーボールのトップリーグイベントにおける競技力・普及力向上に対し、新たな提言をすること。

3. 研究方法

(1) 研究過程

本研究は、目的達成に向け、以下3つの研究段階を経ることで結果考察を行なった。

1) 予備研究

国内トップリーグイベントにおける観客動員数低下の原因を究明する為、観客層に対し現状分析を行い、解決へ向けた新たな課題を抽出した。

2) 実践研究

予備研究で抽出された課題解消に向け、実際にマスタープランをデザインし、国内トップリーグイベントにて実際にこれを実行することで、イノベーション誘発を図った。

3) 最終結果及び評価

上記実践を行なった結果の集計とこれに対する評価。

(2) 研究対象

予備研究において着目したのは、Vリーグ、及び大学生最高峰の強化トーナメント、全日本大学バレーボール選手権大会²⁴⁾（以後、インカレと表記）である。一方、実践研究において着目したのは、東西インカレバレーボール男子王座決定戦²⁵⁾（以後、東西インカレと表記）である。

この東西インカレは、地域委託開催事業ということで、全日本大学バレーボール連盟から開催委託を受けた地域が独自の手法で運営を行なえるという本研究には最適の実験的要素を持つ公認強化事業であった。

そこで3年間（2003年度から2005年度まで）、この東西インカレ事業をつくば市に誘致するという形をとる運びとなった。開催概要は以下の通りである。

2003大会開催日時：7月12, 13日

2004大会開催日時：7月10, 11日

2005大会開催日時：7月16, 17日

会場：茨城県つくばカピオ

本大会における主な運営主体（共催）は、筑波大学とつくば市であった。その運営背景には、地学連携協定²⁶⁾の締結、つくば市スポーツ振興基本計画²⁷⁾の制定、筑波大学平成16年度社会貢献プロジェクト²⁸⁾による大会認可等予めバックアップ体制のとれる環境に恵まれていた。

(3) 研究手法

1) 予備研究

ここでは、文献・資料研究²⁹⁾（Table1.は調査資料概要³⁰⁻³²⁾）を中心に考察及び評価を行うことで、リーグの衰退状況（観客動員数低下）打開に向けた課題を抽出した。なお、インカレに関しては、更に著者が独自に行ったアンケート調査³³⁾を用い、Vリーグに関しては、Vリーグ機構計測の観客動員数の結果資料を用いた。よって本研究で扱うデータが依拠する大会は、

Table 1. 調査概要

回答者数	観戦者数	調査結果元
98 インカレ 954人	1200人	朽堀(1999)ら先行研究資料
03 インカレ 192人	900人	松田(2003)ら調査
00 Vリーグ 555人	—	清川(2001)ら先行研究資料

1998・2003全日本大学バレーボール選手権大会、及び第7回Vリーグ決勝大会である。

なお評価基準は、以下三つに絞った。

①大会開催における明確なビジョン、理念、目的が設定されているか。これは、主催者側の強い思いや確固たる信念が明確な意思となって表出するもので、組織の意思決定における根幹部分であり、非常に重要な部分であると考えられる³⁰⁾。

②観客動員数とその変遷。これは即ち観客の増減傾向による絶対的評価である。

③観客層の特性。ここでは観客の属性（住まい、年齢、競技経験）と習性（観戦習慣、情報入手経路）を明確にすることで、その大会の普及範囲の広さを評価すると同時に、逆に大会の広報対象、広報活動の現状を読み取った。

2) 実践研究

予備研究において抽出された課題を基に、イ

ノベーションを誘発させることを目的とし、国内トップリーグイベントを3年に渡って運営していく上でのマスタープランを考案し、これを実践した。

3) 最終結果及び評価

予備研究から実践研究への一連の総合的結果及び評価は、東西インカレ各年において当日行なった観客へのアンケート調査（無作為抽出法）の調査結果に基づいて行なった。

アンケートにおける回収方法は、2003大会では主に調査員が出向き、その場で回答してもらい、2004・2005大会では、来場口でスタッフが無作為に手渡しを行い、その後は回答BOXへの自由投函とした。

分析評価は、単純集計による χ^2 検定及びt検定を用いた。

(4) イノベーションの定義

これまで度々活用してきているイノベーションという言葉을ここで以下のように定義しておきたい。

イノベーションとは、20世紀の経済学者シュンペーター³⁾が提唱した概念であり、経済活動の変革の事を指す。直訳では「新結合」（生産とはいろいろな物質や生産力を結合することで、イノベーションはこの結合の方法の変更にあるということ）という。例としては新製品の開発、新市場の開拓、新しい組織形成を指す。近年、この言葉は従来のいわゆる「技術革新」という経済に限った狭義なものに留まらず、「刷新・新機軸」ともいい、マネジメント全般において、供給サイドの要素を技術と組織の革新によって動態的に発展させることのできる過程という広義なものとして用いられている。例えば、国家の運営におけるイノベーションといえは、その意味は構造改革であり、規制緩和や規制改革、強いリーダーシップなどが挙げられるといえる。

そこで本研究では、上記イノベーションをトップリーグイベントの運営に応用し、その意味を、新たな市場開拓による新しい現象傾向の顕在化、とした。

4. 予備研究

(1) 大会開催におけるビジョン、理念、目的

1) インカレ

この大会における開催理念、目的、概念等は公式文書を始め、本研究で扱ったどの文献資料にも明文化されていなかった。

2) Vリーグ

インカレ同様に理念やビジョン、活動方針はどの公式文書にも掲載されていなかった。また観戦者への属性調査等も特に行われてはいなかった。一方で開催目的には、国際競技力向上を目的とする旨が記されていた。

(2) 観客動員数について

1) インカレ

従来から調査習慣がない為、その推移に関しては全く不明である。又2003大会以降、最も観客数の多い決勝戦における数値は約1000人で横ばいとなっていた。

2) Vリーグでは継続的に観客数は計上されている。この大会の開催シーズンは、12月から翌年3月の正味約3ヶ月。この間における観客動員数推移を調査した結果、Fig.1のようになった。又観客動員数の前年度比による増減率を一大会毎に算出し、散布図にした。これはFig.2に示すとおりである。全体的にマイナス領域に散布が多いのが目立つ。

更にこうした観客動員数推移を、オリンピック直前大会と通常大会の二つに分類した。というのもFig.1からも伺えるように、バレーボールでは毎回、オリンピック直前のVリーグが非常に熱狂的になる傾向にあるからである。

その結果は、Fig.3, 4に示すとおりである。双方ともに観客動員数が緩やかな減少傾向を辿っていることが伺える。尚、Vリーグ1試合における平均的な観客動員数は約2500~3000人程度であった。

(3) 観客層について

1) 住まい

ここでは、「地域」性を調査するため、開催地観戦者の全体での割合を調査した。結果は

(人数) 単位：万人

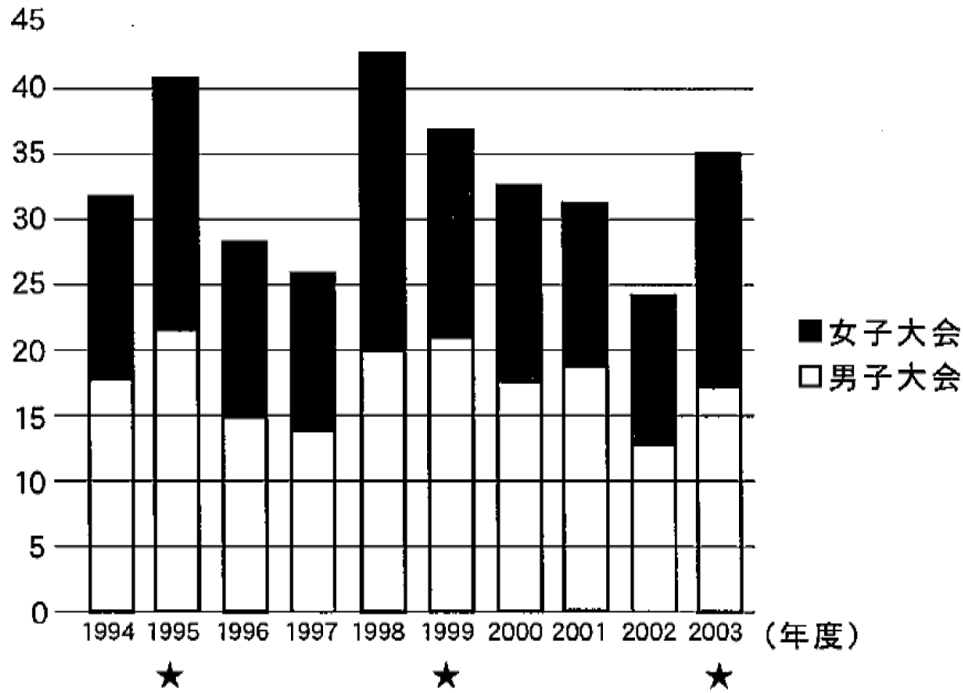


Fig.1. Vリーグ観客動員数変遷

※ ★はオリンピックイヤー前年度大会

(当該大会観客数/前回大会観客数) × 100 - 100 (%)

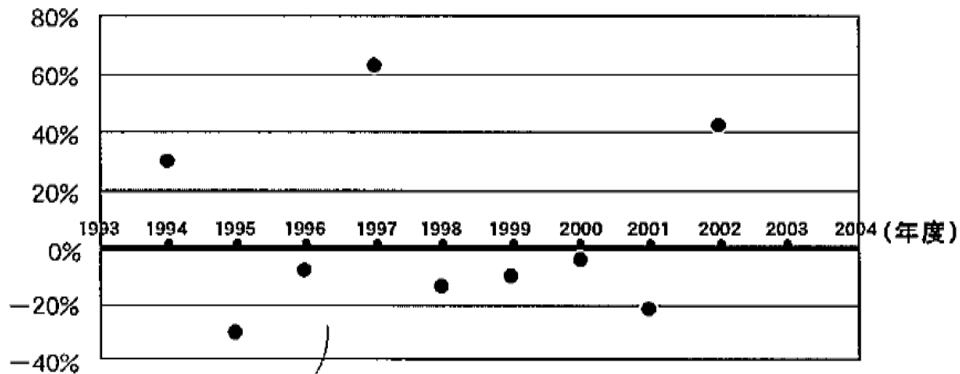


Fig.2. Vリーグ観客増減率

※前回大会と当該大会との増減率を示す散布図。

※ X軸目盛りは第何年度大会かを示す。例えば、1995年は1995大会と1996大会との間の増減率になる。以降同様にシフトするものとする。

(人数) 単位：万人

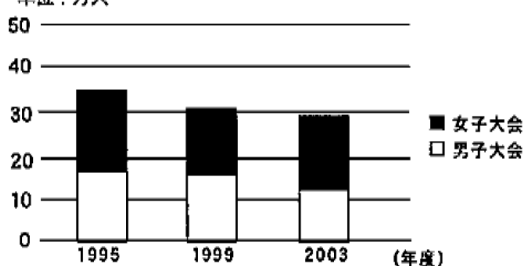


Fig.3. オリンピック直前大会の変遷

(人数) 単位：万人

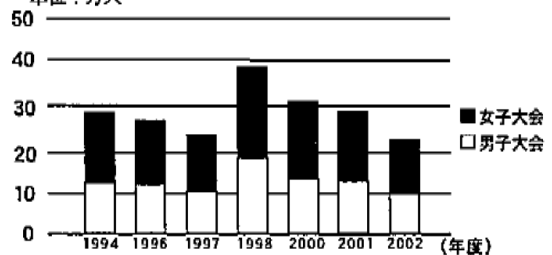


Fig.4. 通常大会のみの観客動員数変遷

Fig.5である。03インカレは、東京体育館で行われた。そして当日（決勝戦・三位決定戦）は男女併せて8大学中4大学が地元東京の大学であった。そして観客の割合（東京対その他）は3対7であった。一方、00Vリーグの決勝ラウンドでは、東京を地元とするチームは存在しなかったが、これも先のインカレとほぼ同様の内訳結果であった。

2) 性別及び年齢

Fig.6は国内の人口構成を調査した結果図である。分析評価する際の基準指標としてこれを活用した。

今回の3つの資料で共通していたのは、観戦者の男女構成比が全て3対7ということである。そして年齢層の結果は、Fig.7に示すとおりである。これらを総合すると、Vリーグでは20代から30代の女性、インカレでは10代から20代の女性が観戦者の半分を占めていた。

さて、Fig.7をFig.6と比較考察した場合、増減率にして10%以上の差が生じているのは20代と60代以上の層であった。バレーボールの観戦者としては、20代が大幅に多く、逆に60代以上が大幅に少ない傾向にあった。総じてバレーボールにおける「観るスポーツ」は、全体的に

20代への普及は進んでいるが、その他の世代への普及が絶対的に不足しているという傾向が伺える。

3) 競技経験

この結果は、Fig.8に示すとおりである。Vリーグとインカレでは対照的な結果が出た。未経験者の層と経験者の層との割合は、Vリーグでは4対6、インカレでは6対4であった。

4) 観戦習慣

結果は、Fig.9に示すとおりである。ここで言えることは、観戦未経験という人が最も低い値を示しているということである。即ち普及の新規開拓があまり進んでいなく、既存の観戦者層への依存度が非常に高いことが伺える。

5) 情報入手経路

インカレ、Vリーグにおける結果は、Fig.10の通りである。Vリーグでは、制作物の割合が極端に低く、新聞・雑誌、続いてWEBが高い。これは、日本リーグ時代から続く大手メディア重視の広報戦略が大きく影を落としている結果であるといえる。というのもバレーボールでは、過去にTV放映が日常的に行なわれていた経歴があるため、広く浅く全国一律に同様の広報を展開するという流れがその根底にあると考えら

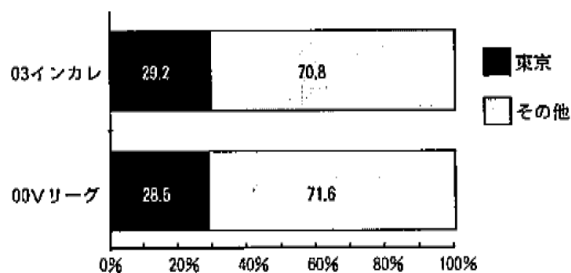


Fig.5. インカレ、Vリーグにおける観客の住まい

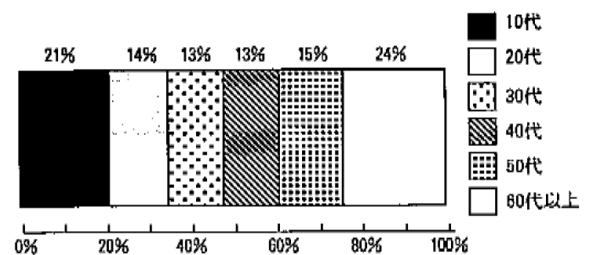


Fig.6. 日本国内人口分布の割合(平成12年度総務省統計局国勢調査結果より)

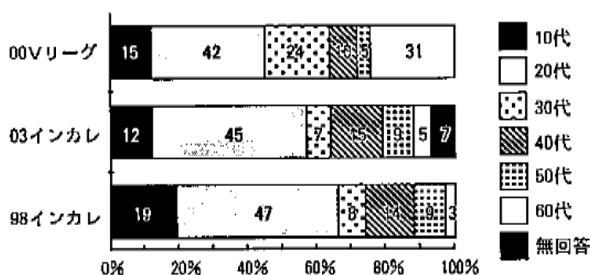


Fig.7. インカレ、Vリーグにおける観客の年齢層

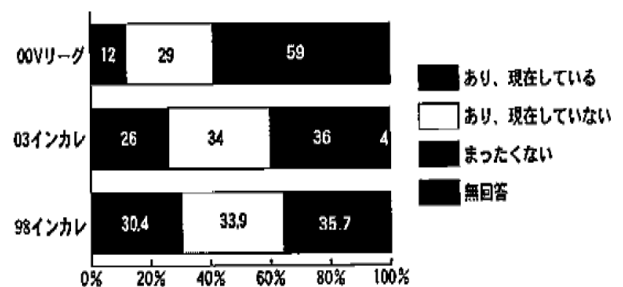


Fig.8. インカレ、Vリーグにおける観戦者の競技経験

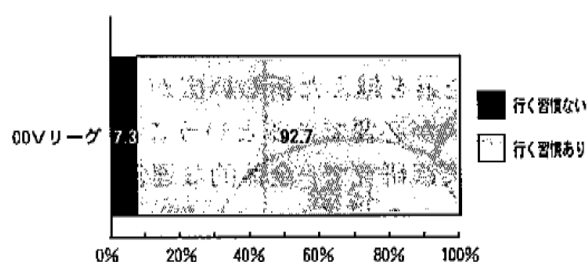


Fig.9. Vリーグにおける観戦者の観戦習慣

れる。このような戦略を本研究では大型メディア戦略とよぶ。即ち一箇所の露出によって、無作為に人を呼びかける情報媒体を指す。

一方、本研究でいう制作物とは、主催者の意図が直接反映され、対象とした顧客ひとりひとりに直接行き渡る情報媒体を指すものとする。よってその制作過程は外注ではなく、主催者側独自の情報の取捨選択及びデザインを経た独自制作に基づくものとなり、配布ルートに綿密な計画を要する。具体的にはポスター、チラシ、パンフレット等が挙げられる。本研究では、これを小型メディア戦略と呼ぶ。

また、インカレでは、Vリーグに比べ、「人伝え」の占める割合が非常に高い。これは、インカレ自体が大学生にとっての引退試合という特性から、毎年の来場者に、口コミの利く選手関係者（兄弟、保護者等親類、OB、OG）が多いという現象が表出した結果ではないかと考えられる。

(4) 問題提起及び課題

これまでの結果から、Vリーグでは観客動員数が大きく減少傾向にあるということ、インカレでは観客動員数自体が非常に少ないということ、そして両者に共通した観客層の実態が明確となった。このことを踏まえ、観客動員数が絶対的に少ない問題点、又は減少する問題点に対し、今後増加を図っていく上で考えられる課題を以下に提起した。

1) Vリーグやインカレでは理念やビジョンを強力に提示するようなキャッチフレーズが全く存在していなかった。この存在如何は、常に一貫した意思決定や事業展開を推進できるかどうかに関与するものと考えられる。そも

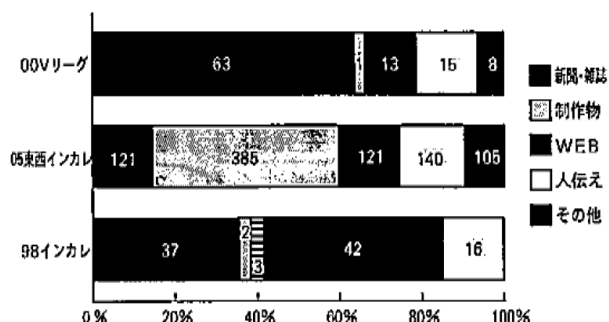


Fig.10. インカレ、Vリーグにおける観戦者の情報入手経路

もこういった属性の人々をその観客の対象として考えているのか、普及対象として考えているのかということが定まっていなければ、明確な広報活動も展開できないと考えられる。

よって、地域社会という大きな枠組みでのバレーボール自体の在り方やビジョンを明確にし、まずは競技会自体の確固たる社会的存在意義や理念、ビジョンを確立することが必要であるといえる。

2) 観戦者の属性について、地域性が希薄であること、年齢・性別の偏りが非常に大きいということ、初来場者の割合が低いということ等から、観客層が一定の固定化された状況に留まっているのではないかと推察される。

このような観客の限定性は、「地域」という様々な集団を内包する単位を重視していこうとする今後のマネジメントの流れからは、逆行することであるといえる。よって、常に普及向上を念頭に、新たな観客層、新しい分野への広がりを考えていく必要があるといえる。

3) Vリーグ、インカレ双方共に運営が非常に中央集権的であり、地方分権、地域主義でないということである。現状は地域のニーズや状況に応じたものではなく、全国一律的であり、多様性、独自性に希薄であるということである。これは大きく2つの分野に分けて言える。それは広報と企画である。

広報に関しては、先述したように、現在は大型メディア戦略による全国一律、十把一絡げな戦略が展開されている。これは「地域」を介したマネジメントをしていく上では、非常に大雑把であると考えられる。今後は細かく地域や集団、その他環境状況やニーズに応じて各々に対応のできる広報を展開していくことがその課題

であるといえる。その際に最適なものは、制作物（チラシやポスター）による多様なネットワークを組み合わせた小型メディア戦略であると考えられる。というのも、突発的な「地域」需要にも対応のできる高い融通性を有していると考えられるからである。

企画に関しては、Vリーグ、インカレ共に当日の競技会運営が細かくマニュアル化され、Vリーグは全国一律、インカレは50年以上一律の競技形式、プログラム形式であり、学校と企業を対象に絞った企画になっている。このことは、今後、学校と企業に留まらない多くの単位や分野を内包する「地域」という大きなニーズに応じていこうとする流れには逆行することであるといえる。

今後、地域と一体化したスポーツを目指すのであれば、その活動過程、企画内容にその「地域」が主体となった形で融合し、他にはない独自性を全体として捻出させるような動きが必要である。

以上、Vリーグ、インカレの運営における観客動員数増加に向けた現状問題点と課題を提起した。

5. 実践研究

予備研究で課題として挙げたものは以下のように整理される。

- 1) 競技会自体の確固たるビジョンや理念の確立
- 2) 新たな観客層、新しい分野への広がり必要性
- 3) 地域状況等ニーズに応える広報戦略の実践
- 4) 学校や企業に留まらない、より多くの単位や分野を内包できるような新しい企画戦略の実践

以上の課題をベースに、以下実践研究を行った。

(1) クラスタ・ビジョン

予備研究において抽出された課題全てに共通して伺えることは、「地域」という総合市場に進出していく上で、既存の手法（即ちこれまでの中央主導的なマネジメントで一括形成されたバレーボール市場の中で情報流通を図っていくという手法）は、非常に閉塞的であり、部分的

且つ限定的であるということである。

これは即ち、ビジョン、理念、そして観客層、広報、企画全てにおいてバレーボールやスポーツ、学校や企業を越えた新しい広がり、即ちスケールの拡大が必要であるということである。

そこで本実践研究で、全体的な運営ビジョンとして着目したのがクラスター^{III)}という概念である。この語源は、ぶどうの房であるが、近年、多数の主体（ぶどうの粒）が有機的に繋がりがあい一つの固まり（房）を形作った形態を表す概念として、地域の産業構造と社会構造の分析に用いられている。そしてこのクラスターの生産性の成長は経済の活性化に大きく左右され、この成長はその地域において、知的資源を付加価値にしていく構造と環境によって決定されるという。イノベーションの出現というのはこうしたクラスターに拠る部分が非常に大きいといわれている⁴⁰⁾。

実践研究では、この原理を大会運営ビジョンに応用するということを試みた。クラスターを構成する一つ一つのぶどうの粒は、スポーツを始め、その他社会を構成する様々な分野（教育、経済、医療、福祉等々）である。これら一つ一つの主体が、東西インカレの中で、企画化し、催事化することで、バレーボールと繋がる。そして最終的には、様々な分野が連携し、集約していくことで、既存の範囲を超えた新しい集合体の産出が見込まれる。これが、ぶどうの房であり、東西インカレである。

このような全体像は、予備研究で見たような従来の特化されたバレーボールという限定的な空間ではなく、より実社会に近い、社会や地域に密着した空間を実現できると考えられる。Fig.11がその概念図である。

以上を東西インカレ運営における確固たるビジョンとした。

(2) 理念

「Sports for All, All for Sports 人へ、社会へ、そして次世代へ、普遍の魅力を…」を大会開催理念とした。

「Sports for All, All for Sports」とは、「スポーツの為のスポーツ」ではなく、様々な

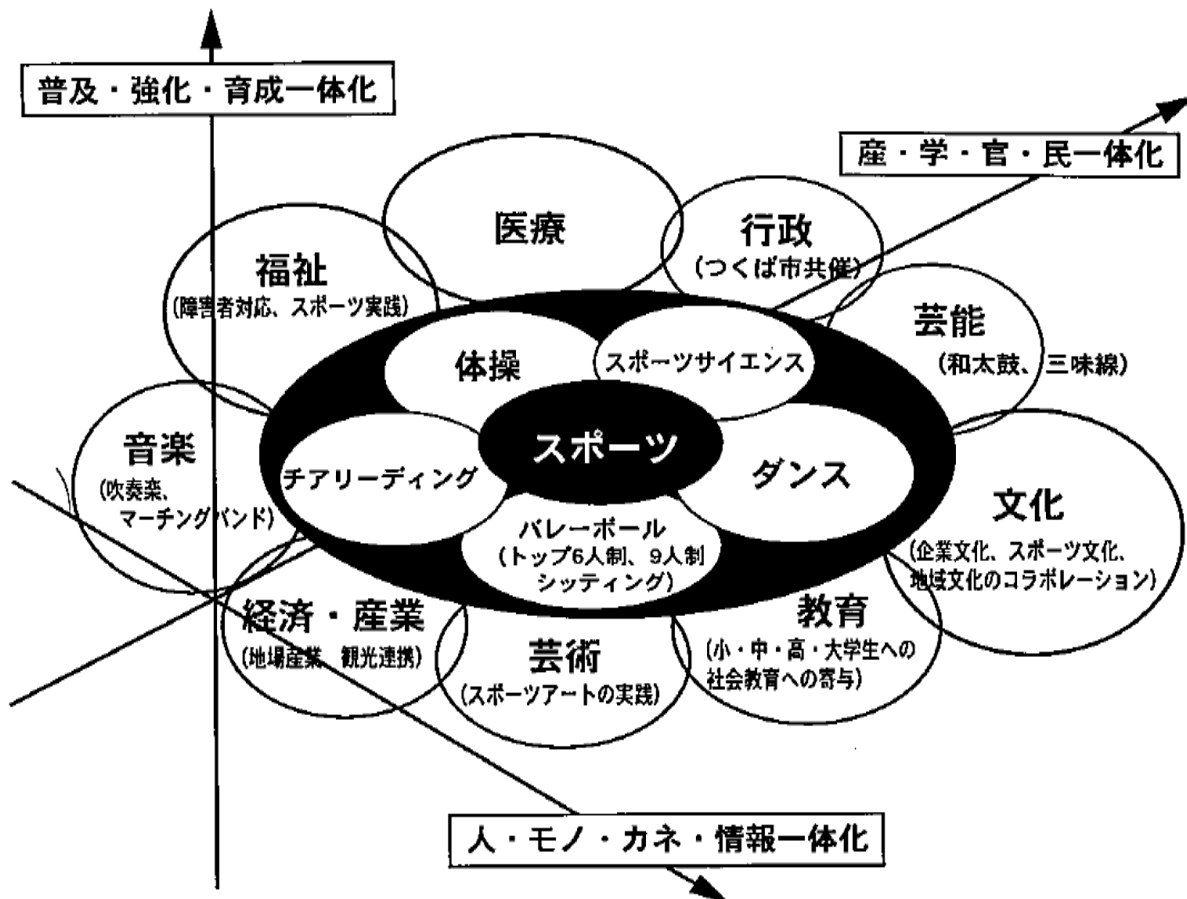


Fig.11. コンセプトイメージ図

分野とのクロスオーバーによって、それらとの間に積極的な共存関係を築いていこうということである。

「人へ、社会へ、そして次世代へ、普遍の魅力を…」というのは、こうした共存関係を築いていく上で、架け橋となるスポーツ自身が有する「いつの時代でも変わらぬ人間普遍の魅力」を地域、世代、志向を越えて発信していこうというものである。両者共にスケールの拡大を狙いとしたキャッチフレーズとしている。

(3) 企画戦略

1) 組織運営体制

これには大会理念の如く、産学官民様々な分野の人々をスタッフとして迎え入れ、総勢約250名前後の人々が毎年集まった。

2) 長期プランニング

本研究は3ヵ年でイノベーションの誘発を計画してきた。以下その計画概要である。

2003大会では、「認知」の年と称し、新たな

試みを実践する元年ということで、これまで全く繋がり無しの市民、団体に認識してもらうことをその最大の目的とし、以下3つの目的を設定し、運営した。

①インカレをより多くの人で共有しよう

②大学内組織団体の相互認知と交流を深めよう

③地学連携に向け、バレーボールの存在の大きさをアピールしよう

2004大会は「充実」の年とした。2003大会で形成された「繋がり」を母体とし、更に充実した本格的な年にするということであった。以下3つである。

①産学官民四位一体への挑戦

②社会貢献から社会効果への実践

③バレーボールで小さな共生社会の実現

2005大会は「誕生」の年とした。過去2回の開催を経て、つくばという地域アイデンティティへ、一つ新しい形を生み出し、具現化することである。3年計画の集大成である。よっ

て目的は以下ひとつであった。

①産学官民四位一体による21世紀「つくばスタイル」の実現！

3) 企画実行

企画戦略としては、従来のようにバレーボールという単一市場に視点を置くのではなく、「地域」という総合市場に視点を置き続けてきたことが本研究のポイントである。

そのために具体的に実践したことは、より多くのコンテンツをプログラム内及び会場内に作り上げること、である。よって多くの組織、分野との連携を試みた。Table2.は3年間における全企画で関わった連携団体の変遷を示したものである。以下3年間の経過を述べる。

Table 2. 東西インカレ内企画数変遷

項目/年度	2003	2004	2005
全企画数	13企画	15企画	23企画
全参加団体数	10団体	27団体	48団体

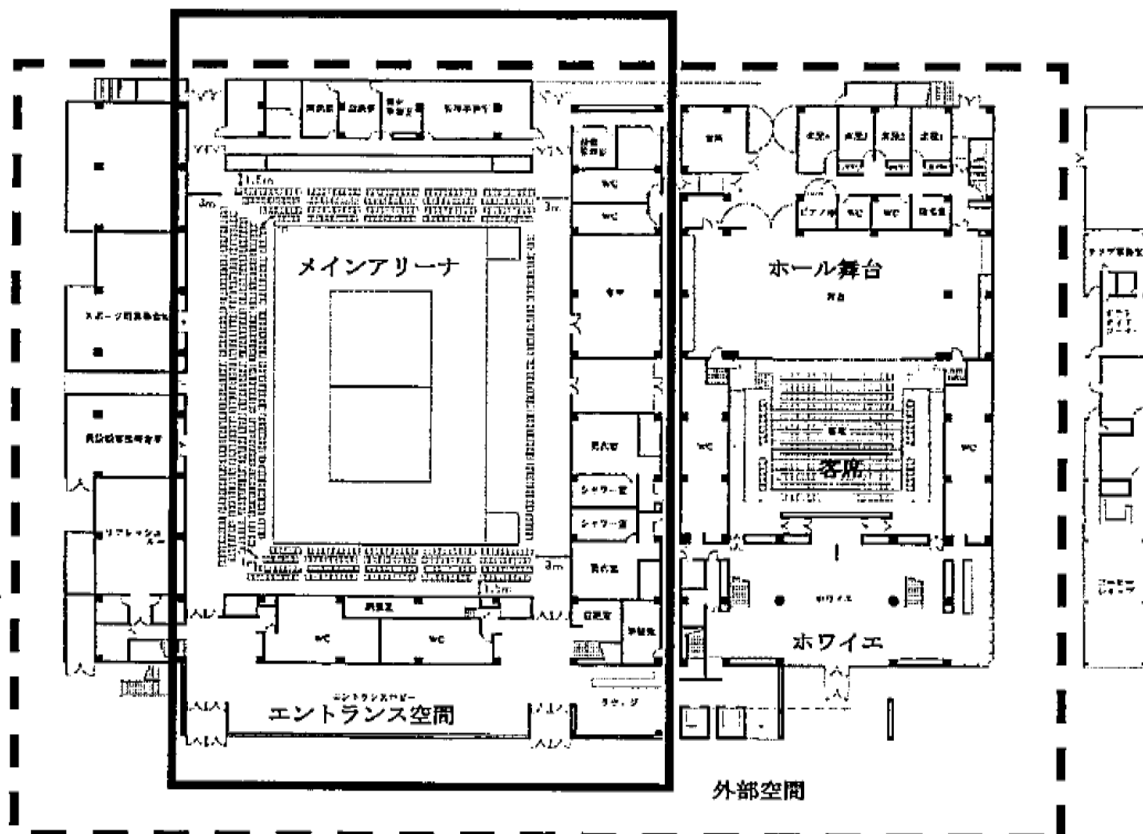
2003大会は、バレーボール教室の開催や住民参加型パーティーの開催、大会進行内にバレーボール以外のショーイベント等を盛り込む等で、

参加チーム以外に出演団体約10団体を招聘して行なった。又会場空間作りは、場内に様々な展示ブースを設置するものの、Fig12.に示すようにほぼ体育館内に限定した空間で行なった。

2004大会では、企画内容に明確な差異をすることで来場者増加を誘発させようと、大きく3つのサービスづくりを推進した。内訳は、「バレーボールの技」、「融合・共生」、「歓待・趣向」である。Fig.13はそのプログラムの一部である。フォーラム開催や他種目エキジビションマッチ、バレーボール教室、団体出演等サブイベント演出手法の充実を行なうと同時に、Fig.12に示すとおり劇場を含む全館使用による空間づくりで全体的なゆとり空間の創出にも着手した。（くつろぎスペースや野外カフェテラス空間等）

2005大会では、会場内外施設全てを満遍なく使用し、空間デザインに重きを置き、居心地の良い空間作りに力を入れた。

具体的にはバレーボールの試合というひとつのワールドから抜け出し、会場内に5つのワールド（以下英語の頭文字だけで表記する）を創出した。それは会場図面Fig.14が示す通りであ



※実線の範囲が2003大会での使用範囲、点線の範囲が2004大会での使用範囲

Fig.12. 会場デザイン(2003・2004大会)

7月10日(土) (1日目)	
9:30	開場
10:00	オープニングセレモニー—融合と共生の祭典に添えて—
	出演協力 常陸乃国ふるさと太鼓 竹園高校吹奏楽部 筑波大学体操部
10:30	Volleyball・エキシビジョンマッチ—Sports for all generation,all region—
	オープニングエール
	出演協力 NPO法人キッズテア・プロダクション
	9人制男子トップクラブマッチ
	対戦カード 東北リコー (全国ベスト4) vs茨城選抜
	ショータイム
	出演協力 タッチ体操クラブ
	パラリンピック日本代表壮行マーチ
	シッティングバレーボールJAPANチーム紅白試合 (Kifissos vs Ilissos)
12:30	東西王座決定戦 セミファイナルマッチ—Sports High Performance!アスリートの魅力
	エール交換
	出演協力 筑波大学応援団桐葉 筑波大学チアリーディング部 常総学院高等学校チアリーダー部 SOLDIERS 常総学院高等学校応援指導部
	第一試合
	ストリートダンシングタイム
	出演協力 REAL JAM
	第二試合
17:30	
19:00	レセプションパーティー —邂逅の魅力—Presented by Tsukuba hospitality—
	出演協力 井坂斗稀幸社中筑波大学津軽三味線倶楽部無絃塾 筑波大学ダンス部
21:00	

Fig.13. 2004大会プログラム (1日目)

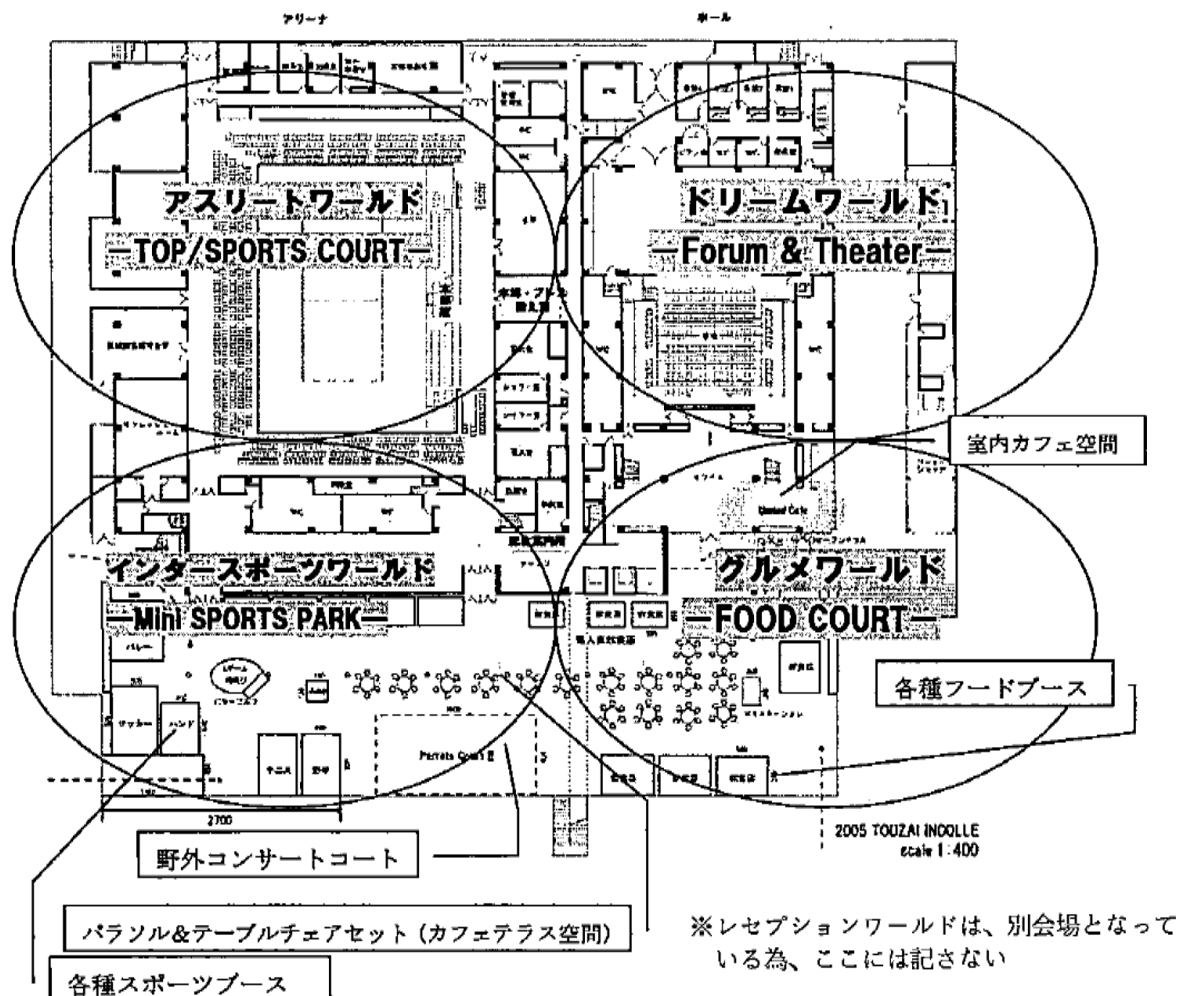


Fig.14. 会場デザイン(2005大会)

る。以下概要を説明する。

AWでは、大学バレーボール以外にプロバレーボールマッチ、セパタクロナショナルマッチを行い、トップレベルのゲームを展開した。IWでは、小学生を対象としたバレーボール教室の開校や野外コンサート、そして様々なスポーツゲームをミニチュア的に体験できるミニスポーツパークブースによるポイントラリーゲームの展開。GWでは、地元商店街を始め、社会人、学生によるオリジナルフードコートの展開。DWでは、プロ選手・実業家・教員によるフォーラムの開催、プロ選手達によるトークショーや「プロスポーツショップ」・「カフェ」の営業を行った。RWでは、観客、選手、スタッフ、住民一体の自由参加型パーティーを開催した。

(4) 広報戦略

2003大会では、観客総数5000人、2004大会では7000人、2005大会では10000人を目標に広報を展開してきた。中央集権的な広報活動ではなく、様々な地域へ実際に出向き、配布するという小型メディア戦略を実行した。発行部数にして、2004大会で5万部、2004で7万部、2005では10万部のチラシを作成し、地元地域から全国的に綿密な配布活動を展開した。

それ以外の新しい試みとしては、各種サブイベント一つ一つにスポットライトをあてた個別広報を行ったことである。これによって来場者の来場要因の幅が予め広がることを期待した。

6. 結果・考察

ここでは、3年間の観客動員数変遷と観客層変遷という大きく2つの観点から東西インカレにおける結果を検証した。調査結果概要は、Table3. に示すとおりである。

Table 3. 調査結果概要

大会名	来場者数 (2日間)	有効回収枚数/配布枚数	回収率
2003東西インカレ	4500人	725枚/1000枚	72.5%
2004東西インカレ	6000人	893枚/2879枚	31.0%
2005東西インカレ	9000人	1026枚/4808枚	21.3%

(1) 観客動員数変遷

2002大会である広島県加計大会も含めた結果はFig.15に示すとおりである。2003以降3年間かけて着実に動員数が伸びているのがわかる。目的どおり増加現象をはじき出すことができたといえる。

尚、Table4.は、Vリーグ（10大会分）と東西インカレ（4大会分）における観客動員増減率の平均及び標準偏差を示したものである。t検定の結果、両者の平均の差は有意であった。よってここで、Vリーグより東西インカレのほうが、高い増加率を持っていると言える。このような東西インカレの背景には、企画戦略の厚み、即ちバレーボールに特化されないコンテンツのプロデュースがあると考えられる。

Table 4. 観客動員数増減率の平均と標準偏差

	Vリーグ	東西インカレ
N	9	3
$\bar{X}$ (%)	5	133
SD	0.3	1.4

$P < .05$

(2) 観客層

1) 住まい

結果は、Fig.15に示すとおりである。これは、先の文献研究における中央集権的傾向を示す結果Fig.5と大きな相違を示し、地域色が強く出た結果となっている。一見、割合としては、市外の層が年々増え、市内の人の数が減っているかのように見える。しかし実際には、観客は全体として増加率50%で増え続けており、その割合が市外来場者よりも市外来場者のほうが高いというだけであった。

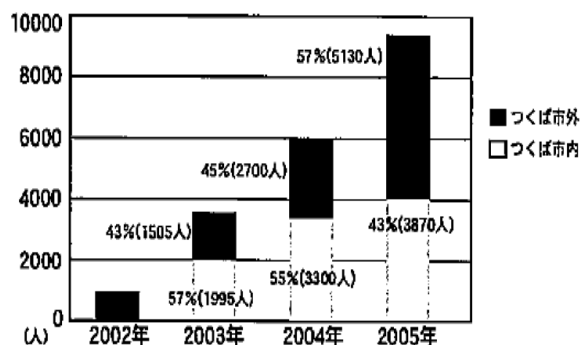


Fig.15. 東西インカレ3年間の観客動員数変遷及び観客層

2) 年齢層

結果はFig.16である。Fig.7と比較し、顕著な相違は、東西インカレでは20代が減り、10代が増えたことである。しかし、予備研究で指摘されたことは、Vリーグやインカレでの固定化した偏重的観客層であり、年齢層もそのひとつであった（特に60代の低さと20代の高さが挙げられる）。

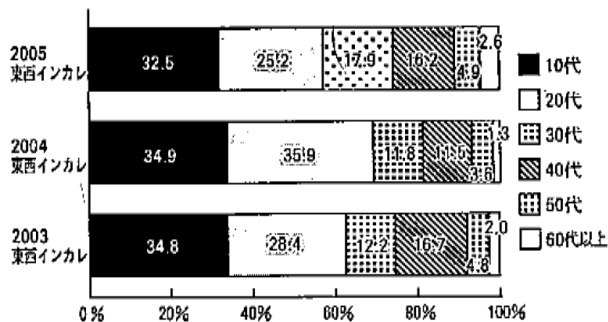


Fig.16. 東西インカレ観客年齢層

本研究では、これを打破し、新しい観客層を招き入れ、より普遍性を追求することを戦略のひとつとして掲げてきた。そこで、年齢層の結果データに標準偏差（SD）を求めることによって、年代のパラつきを調査した。SD値が低い程、観客における各年代層への偏り傾向が小さいという見方である。

Table5.は、その結果であり、東西インカレとVリーグ、東西インカレとインカレとに分けて、年齢層におけるSDが示されている（尚、東西インカレのSDは3年間の平均値になっている）。

Table 5. 年齢層の分散状況

	Vリーグ	東西インカレ
N	6	6
X(%)	16.5	16.5
SD	14.6	13.2

$p > .10$

	インカレ	東西インカレ
N	6	6
X(%)	16.7	16.5
SD	15.6	13.2

$p > .10$

まずは前者について、t検定の結果、両大会の平均の差は有意ではなかった（ $p > .10$ ）。従って東西インカレは、Vリーグよりも更に広い範囲での集客性を有していたといえる。

一方、東西インカレとインカレとでは、t検定の結果、これも同様に、その平均の差は有意ではなかった（ $p > .10$ ）。

しかし予備研究で指摘があったように、インカレ、Vリーグでは、20代への観客に半分近い偏りがあり、この解消が非常に大事であるということであった。

その結果、東西インカレでは、10代及び30代の観客の占める割合は非常に大きくすることができた。優位ではなかったにせよ、従来の偏りとは異なる傾向を生み出すことができたのではなかろうか。なお最も小さいSD値は2005東西インカレにおけるそれであり、11であった。最も集客の多かった年度に最も広がりのある観客層を獲得できたことは、高い普及効果があったと評することが出来る。

3) 経験・未経験者

Fig.17が結果である。ここで着目すべき点は、3年間での変動である。競技未経験者への開拓が少しずつ進んでいるのが見受けられる。Table6.は、年度毎に未経験者が来場する人の割合を示したものである。X²検定の結果、割合の偏りは有意傾向であった。よって、年度が上がるほど未経験者が来場しやすい環境になって

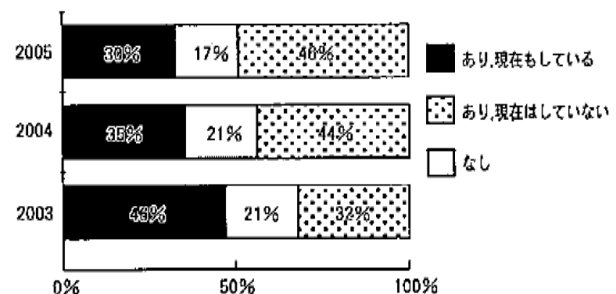


Fig.17. 東西インカレにおける観客者の競技経験

Table 6. 東西インカレにおける競技未経験者の数

	2003大会	2004大会	2005大会
未経験者	32%	44%	46%

$.05 < p < .10$

いたといえる。

4) 観戦習慣

東西インカレでは、どれだけ新規のバレーボール観戦者を開拓できたのであろうか。3年間の結果はFig.18に示すとおりである。東西インカレでは、Fig.9のVリーグにおける新規観戦者の数値（7%弱）に比べると、格段に高い数値を出していた。Table7.は、過去3年間の東西インカレ大会における新規観戦者と既存観戦者との数の平均と標準偏差を示したものである。t検定の結果、両条件の平均の差は有意であった。これは即ち東西インカレが、観戦を手段としたバレーボールの普及活動という点においては、Vリーグのそれよりも大きな効果をもたらす可能性が高いということを示しているといえる。

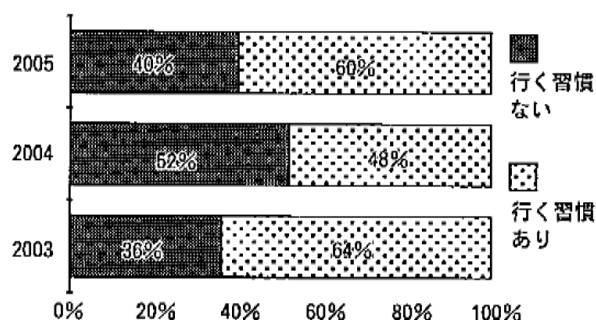


Fig.18. 東西インカレにおける観戦者の観戦習慣

Table7. 東西インカレにおける「観戦習慣のある人・ない人」の割合平均と標準偏差 (2003~2005)

	習慣ない	習慣ある
N	3	3
X(%)	43%	57%
S D	0.1	0.1

$P < .05$

5) 広報戦略

Fig.10が示すように、従来インカレやVリーグが大型メディア戦略を主流としてきた中、本実践では制作物を主体とした小型メディア戦略で集客効果をあげようと試みてきた。

その結果は、Fig.19のとおりである。大幅な増加率と集客効果を上げた観客動員のほぼ原動力になっていといえる。

Table 8.は、インカレ、Vリーグごとに、制作物広報が観戦者の来場コンテンツとなった割合

Table 8. 「制作物」広報が観戦者の来場コンテンツとなった割合

	98 インカレ	Vリーグ	2005 東西インカレ	03 インカレ
制作物	2%	1%	44%	5%

$.05 < P < .10$

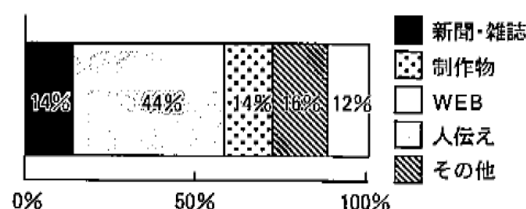


Fig.19. 2005東西インカレにおける観客の来場するきっかけとなった広報媒体

を示したものである。X²検定の結果、割合の偏りは有意傾向であった。よって小型メディア戦略は、ナショナルレベルイベントにおいても集客効果を起こしうる新しい広報戦略として、オリジナリティの高いものであったといえる。

7. 結論・まとめ

3年間に渡る本研究は、既存のトップリーグイベントの観客動員数減退という実態を、「地域」をキーワードに新規改革しようというものであった。このような研究を通し、果たして既存の実態がどのように変化し、イノベーションが実現したのか。本研究には大きく2つの特徴的視点があった。その視点から、以下こうした効果について整理した。

(1) 観客動員増加へ向けた調査、立案から実践へ

トップリーグイベントにおける課題抽出から始まり、修正案の考案、そして実現に向けた実践、このような流れが本研究におけるひとつの特徴であったといえる。

3年間という短い期間とはいえ、近年トップリーグイベントが減退する中、平均増加率50%という高い数値を出すことができたということは、観客動員数という側面でイノベーションが実現したといえる。特に近年大学バレーではインカレという最大の大会でも1000人程度の集客

力に留まっている。こういった実態を考えればひとつの大きな社会効果であったといえる。

(2) バレーボール単一市場から「地域」を介した総合市場へ

従来の中央的、全国一律な規定、企画、広報という枠を越え、バレーファン、バレー競技者だけではなく、全ての人々を対象に市場を考えるという視点が本研究における2つめの大きな特徴であったといえる。

これにより、企画戦略においては、より普遍性の高い企画の考案と実践が要求された。更にこうした企画の広報戦略においては、大手メディアも活用しつつ、小型メディア戦略を推進し、地域、団体、個人に応じたきめ細かい広報を展開した。

こうした活動の効果は観客層に幾つかの変化を見ることができた。これらを、大きく2つの効果に分類した。

1) 「地域」力向上

予備研究でも明らかになったように、従来の広報では、身近な地域との繋がりが希薄であった。本研究のように、観客3000人クラスのナショナルマッチに地元住民を半数近く動員できたということは、これまでのバレーボールマッチとは大きな相違である。このようなことから、今回の事例は「地域」というキーワードの持つ力や可能性を高めていく上で、ひとつのイノベーションであったといえる。

2) 普及力向上

従来の偏重的年齢層を破り、より広範囲な年齢層の人々の来場に繋げることができたこと。また未だバレーボールを見たことのない人、経験したことのない人の来場数を全来場者数の40%を占める割合にまで高めることができたことは、従来とは異なる新規の観客層を作り上げたといえる。

確かにこうした人々が今後も観戦習慣を持ち、もしくはバレーボールを始めるようになった時初めて普及力向上に繋がったといえるのであろう。しかし従来の手法や現状へのイノベーションとしては申し分のない結果であったといえる。

(3) 本研究を通じた課題点

以下3つのことがいえる。

1) 観客層における男女比においては、イノベーションを誘発できなかったこと、というのも予備研究におけるインカレ、Vリーグそして実践研究であった東西インカレ、全て同様の結果(3:7)であったからである。女子の試合若しくは国際大会であれば、異なるものなのか。国勢調査では明らかに男子が多い社会にあって、ここまで差が開く原因は今のところ不明である。今後の研究課題の一つといえる。

2) 既存のトップリーグイベントに関する継続的資料が非常に少ないということ。唯一Vリーグにおいては、第一回大会から観戦者数だけは正確且つ詳細な情報が記録されていたが、観客層に関しては大部分が不明瞭である。又インカレに至っては、観客数すら記録が無いため、非常に断片的な情報を使用するに留まってしまったことが問題点である。

3) 正確にイノベーションといえるかどうかは、実際には観客の人々の今後のライフスタイルがどう変化するかに拠るということである。一過性のものであったのか継続的な効力を発揮するものであったのかということである。

そのような意味では、本研究は最終段階として、別のナショナルレベルのリーグイベント等でフィードバック的調査を行うことが望ましい。

(4) 「地域」を介し、バレーボールにおけるトップリーグイベントの競技力・普及力を向上させていく上での課題

1) 既存の中央的な手法では、明らかに集客力が落ちているという現状を認識し、改めて科学的行動を実践していくこと。これにはまず現状の無調査主義を改めなくてはならない。

2) バレーボールという特化した環境内に留まった既存集客市場に大幅な拡大を図ること。即ち「地域」や人という一般総合的市場という形で再度捉えなおす視点が必要であるということである。

3) クラスタ・ビジョンの実用化を図ること。総合的市場に進出することで、他の複数組織や単体と、より積極的な交流や提携を進め、

より深化した関係を築いていこうということである。これにより、常にイノベーションが誘発されるような環境が創出されれば、尚望ましい。しかし、この実現に向けては、まずは中央と地域、バレーボールと他分野のより積極的関係作りが課題として挙げられる。

註

- 註1) 本稿では、「地域」とは地域資源(知的、人的、物的、情報、金的全てを含む)を含めた意味で用いる。一方で、地域は、単に地理的な意味で用いることとする。
- 註2) 国際大会、Vリーグ、大学リーグにおける観客調査等の資料はJVA及びVリーグ機構には一切なく、各研究室等がその都度自主的に進めているのが現状である。
- 註3) 科学的方法論とは、①経験的手法と②合理的手法とから成り立つ。前者は、実験と観察を通して、自然界に散在する事実を収集する作業を指し、後者は、その収集した事実の中に一つの法則性を見出し、そこから仮説を立て、その正当性を実験と観察を通して立証していく作業である。この二つの作業が組み合わさることにより科学的方法論が形成される。そして立証した仮説を論破するような反証例が出てきたならば、又新たな仮説を立て、その証明に従事するという作業を繰り返すことで、妥当性をもつ理論が得られ、限りなく真理に近づくとしている。
- 註4) 正式名称は、秩父宮妃賜杯全日本大学バレーボール男女選手権大会。12月に行われる大学生の全国大会。
- 註5) 大学生の夏の全国大会。このイベントは2002年から始まったJVA、全日本大学バレーボール連盟が主催する強化事業。
- 註6) 市と大学それぞれが持つ資源の相互活用と連携を図ることで、双方の持続的な発展と充実を目指している。
- 註7) 大学と市との連携のもとに策定され、「スポーツの街つくば」を創成し、市民が主体となる生涯スポーツ社会の実現を最大目標としている。
- 註8) 大学の持つ知的資源を社会・地域のために活かす活動支援。
- 註9) 「JVA競技要項」、「第9回VリーグHandBook」及び公式WEBサイト等非売品内部資料である。
- 註10) 著者は2003全日本インカレ男女決勝の行われた2003年12月14日に大会会場内において、調査員を配置し、観客層調査のためのアンケートを無作為抽出にて実施した。当日は約900人の観客数で、調査標本数は192人であった(回収率21%)。
- 註11) 地域クラスターと呼ぶ地域の構造は、その中にノウハウや知見、標準といった価値あるものが蓄積されており、近年、イノベーションが活発に起こると共に、研究開発から生産、販売までの一連の事業の効率が高まるような地域環境として注目を集めている。

参考・引用文献

- 1) カール・R・ポパー, 科学的発展の論理上・下, (大内義一ら恒星社厚生閣), 383, 1971
- 2) 伊藤克弘, 山口泰雄, 総合型地域スポーツクラブの形成過程とマネジメント課題ー「加古川スポーツクラブ」のケーススタディ, 神戸大学発達科学部研究紀要8(2), 109-121, 2001
- 3) 伊東光晴, 根井雅弘, シュンペーターー孤高の経済学者ー, 岩波書店, 1993
- 4) 株式会社東大総研, 「産業の国際競争力や生産性の低下要因と今後の活性化のあり方に関する日米欧比較調査」報告書: 8, 2002
- 5) 清川健一, バレーボール大会の観戦者行動に関する研究(2)ー観戦者の中範囲セグメントを探してー, バレーボール研究第三巻第1号: 52, 2001
- 6) 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)ー第七回Vリーグ男子決勝リーグ観戦者データからー, バレーボール研究第四巻第1号: 61, 2002
- 7) 松田裕雄, バレーボールにおける統括組織のマネジメントに関する研究ー「実業団」及び「クラブ」に着目してー, スポーツ産業学研究第11回学会大会号: 79-82, 2002
- 8) 松本一雄, 地域サッカー・クラブの研究ー清水FCを事例にしてー, 筑波大学体育研究科研究論文集第22巻: 49-54, 2000
- 9) 丸山富雄他, 離島におけるスポーツ・クラブの実態ー宮城県牡鹿網地島「長渡バレーボール愛好会」の事例研究ー, 仙台大学紀要Vol28No2, 101-108, 1997
- 10) 三菱信託銀行証券代行部コンサルティンググループ

- ブ、株式公開を目指す企業のための経営戦略・事業計画、東洋経済新報社、40-41, 2002
- 11) 中尾健一郎他、総合型地域スポーツクラブ育成モデル事業における行政の役割の検討ー岩手県金ヶ崎町を事例としてー、日本体育・スポーツ経営学会第20回大会号：6, 1997
- 12) 左近充輝一、不況とともに崩壊 企業スポーツ(上)ートップレベルの177チームが撤退、朝日総研レポートNo. 145, 146
- 13) 作野誠一、清水紀宏、体育経営管理専門分科回プロジェクト研究報告「総合型地域スポーツクラブの組織づくりと成果に関する調査研究ー運営メンバーへの調査からー」、体育経営管理専門分科会会報36：45-56, 2000
- 14) 作野誠一、清水紀宏、地域スポーツクラブの組織形成過程における市町村行政職員の行動とその効果ー文部科学省総合型地域スポーツクラブモデル事業に着目してー、体育・スポーツ経営学研究16(1), 43-58, 2001
- 15) 高藤順、サッカークラブ経営における周辺外部組織との関係ー兵庫県姫路市サッカー協会の取り組み事例を中心としてー、筑波大学体育研究科研究論文集第22巻：65-68, 2000
- 16) 田中敏、山際勇一郎、ユーザーのための教育・心理統計と実験計画法(2002)、教育出版, 2002
- 17) 朽堀伸二、清川健一、内田和寿、高山剛、大学バレーボール競技会の観戦者に関する研究ー平成10年度全日本バレーボール大学選手権観戦者データからー、筑波大学運動学研究Vol. 15：71-76
- 18) 富山浩三、総合型地域スポーツクラブ定着化への課題ー関係性マーケティングの視点からー、日本体育・スポーツ経営学会第25回大会号：36-37, 2002

(受理：2006年1月13日)