

[論文]

我が国プロスポーツにおける
コンペティティブ・インテリジェンス導入の萌芽：
その動機・選好に関する AHP による定量評価

The Germ of Introducing Competitive Intelligence to
Japan's Professional Sports:
Quantitative Evaluation by AHP on Their Motives and Preferences
of Introductions

保井 俊之

Abstract

Multifarious sports, increasing leagues and teams, and diversified choices of clients makes the business environment of the Japan's professional sports more and more competitive in the last few years. This sea change stimulates Japanese professional sports enterprises (PSEs) in germ to introduce competitive intelligence (CI) in assisting their business decisions. This study conducted the unprecedented survey as a CI study in Japan to inquire the PSEs officials for their motives and preferences in introducing CI. The survey and subsequent evaluation of the result by the Analytic Hierarchy Process quantitatively verified the findings that the PSEs officials mostly wanted to use outside CI experts for assisting their business decision-makings and identifying market opportunities.

要旨

競技の多様化、リーグ及びチーム数の急増及び顧客の嗜好の多極化等により、我が国のプロスポーツの経営環境はここ 2-3 年の間に急激に競争的になっている。それに伴い、プロスポーツ事業体(PSEs)の意思決定の支援にコンペティティブ・インテリジェンス(CI)の導入を指向する動きに萌芽が見られる。本研究は、PSEs 関係者へ CI の導入動機・選好に関するアンケート調査を CI 研究として本邦で初めて実施し、その結果を階層分析法(AHP)で定量的に評価した。その結果、PSEs 関係者は外部 CI 専門家を活用し、経営意思決定の補助及び市場機会の発掘への CI の使用を主として選好していることが検証された。

Toshiyuki YASUI



- 慶應義塾大学大学院システムデザイン・マネジメント研究科教授
- 東京大学教養学部教養学科国際関係論分科卒業
- 教養学士
- 〒223-8526 横浜市港北区日吉4-1-1
慶應義塾日吉キャンパス 協生館
- 045-564-2461
- t.yasui@z2.keio.jp

- Professor, Graduate School of Systems Design and Management, Keio University
- Graduated from Faculty of International Relations, School of Arts and Sciences, the University of Tokyo
- Bachelor of Liberal Arts
- Collaboration Complex, Keio Hiyoshi Campus, 4-1-1 Hiyoshi, Kohoku-ku, Yokohama, 223-8526, Japan

1 はじめに

1.1 プロスポーツの事業特性

プロスポーツの事業特性について、他の事業とは際立って異なる次の 5 つの特徴があることを、広瀬一郎[1](52-57 頁)はプロサッカーのイングランド・プレミアリーグにおける実証分析等をもとに明らかにしている。

第一に、スポーツの成績とビジネスの成果は相関関係にあり、スポーツ試合の成功である勝利がビジネスの成功である収益の向上に結びつく。

第二に、プロスポーツ事業体(Professional Sports Enterprises: PSEs)の売り上げはチケット販売、関連商品及びグッズの売り上げ、スタジアム等での飲食業売り上げ、法人営業及びテレビ放映権・コンテンツ販売など多岐にわたるが、それらのいずれもがプロリーグでの順位に感応的である。そこで、しばしばリーグ第 1 位のチームを運営する事業体が売り上げに圧倒的な優位を發揮する、いわゆる勝者総取り(winner-take-all)の現象が生じることになる。また、営業費用の大半は選手の人件費であり、固定費的傾向が大きくなる。よっていわゆる常勝チームは売り上げ規模が大きくなり、事業の収益率も高くなる。また弱いチームについては逆も真なりとなる。

しかし第三に、チームが勝てるかどうかは不確実であり、プロスポーツビジネスの売り上げが拡大できるかどうかは本質的に不確実である。このように競技成果の不確実性を反映して売り上げ面の不確実性が高い一方で、費用面では過半を占める人件費が確実に恒常的に高いコストを発生させる経営構造となっている。

第四に、PSEs は売り上げの安定のため、競技に伴うチケット収入のみならず、放映権や命名権などのライセンス収入、キャラクターや選手の肖像権などの商品化権による収入、並びにスポンサー獲得による収入などの周辺事業での事業価値創出を目指す。これは経営判断の機会の増加を意味する。

第五に、事業コストの大半を選手の人件費が占め、また売り上げにかかる選手のブランド力が大きいので、選手の不祥事等が発生すると事業経営が脆弱になるリスクを抱えている。そのため、選手の身上把握等のプロファイリングの強化が事業の安定に不可欠となる。

以上のプロスポーツ事業の 5 つの特徴を総括すれば、極めて競争的なプロリーグで常に 1 位を目指すことが売り上げ増大に必要であるにもかかわらず、勝敗の帰趨は必ずしも確実ではなく、他方で、選手の人件費支払いにより費用支出は確実という事業構造になっていることがわかる。また経営安定化のための関連事業の展開による経営判断の増加や選手の不祥事等予測のためのプロファイリングの積極的実施も必要とされる事業である。

このようなプロスポーツの事業特性は、プロスポーツ事業においてビジネス・ターンアラウンド、すなわち事

業再生や事業再編が実施されるときに強く意識されることが多い(小寺昇二[2])。我が国プロ野球の例では、2000 年代前半の東北楽天ゴールデンイーグルスの立ち上げや千葉ロッテマリーンズの経営建て直しの事例のように、PSEs が経営不安定または不振に陥り、外部の経営専門家等により事業再生等が行われた時である。この場合の PSEs への意識付けは、人件費を抑えて割安に集めた選手でより多く勝てるチームを作り、売り上げの拡大を指向する経営戦略をとることに重きが置かれる傾向にある。

1.2 米国プロスポーツにおける CI 活用と先行研究

1.1 でプロスポーツの事業特性として分析した競争環境の激化、安定しない収益、経営判断機会の増加、並びに従業員の採用時等の身上把握の必要性等はいずれも、企業がコンペティティブ・インテリジェンス(Competitive Intelligence: CI)を導入する重要な契機として知られている。

例えば Peyrot et al. [3](747-758 頁)は、米国企業を対象とする CI に関する定量的実証研究から、①競争環境の激化、②企業規模が零細から中堅規模へ成長、③経営陣が経営判断時に CI 使用を肯定的に認知、④当該企業で CI 使用機会が増加、の場合にはいずれも企業の CI の積極的導入及び使用増加が見られるとしている。

確かに米国で CI は競争環境が厳しくなり、収益も必ずしも安定せず、企業買収や人材の流動性が高いとされる医薬品、エレクトロニクス並びに保険等の業界で急速に使用が広がっているとされる(例えば、保険業界について[4])。

したがって、これらの CI 導入の重要な契機をいずれも満たすプロスポーツ産業についても、CI の導入が進んでいるとする推論が成り立ち得る。この推論、すなわち米国のプロスポーツ産業が近年急速に CI 導入を進めているとの仮説については、Hughes-Beasley[5](93-111 頁)が文献収集による定性的実証、及び米国 5 大プロスポーツリーグ(NHL, NBA, MLS, NFL, MLB)(注 1)関係者に対するアンケート調査による定量的実証を併せて行うことにより、すでに検証されている。同研究の結論は次の 3 点である。

- ① 米国 5 大プロスポーツリーグでは、全体の 62%のチームが CI を使用しており、52%のチームがチーム部内に CI の部署または機能を維持し、また 43%のチームが部内の CI 担当部署及び外部 CI 専門家の双方から CI の供給を受けている。
- ② 5 大プロリーグの CI 使用機会の頻度が高いトップ 3 の動機は、選手採用の補助、経営の意思決定の補助、及び市場機会の特定である。

③ NBA と MLB では選手採用の補助に CI を 100%使用している。特に MLB では選手採用の補助に年 6 回以上 CI を使用しており、選手採用時の使用頻度が突出している。

Hughes-Beasley[5]による上記①～③の含意は、近年の米国プロスポーツ業界における CI の積極的導入を描写する諸文献と整合的である。

特に、米国プロスポーツ業界の CI 導入及びその方法論の積み上げは、MLB において最も活発に行われている。1970 年代以降研究が進められ、後年にアメリカ野球学会(Society for American Baseball Research: SABR)の組織化に発展する契機となった野球における CI の数理的方法論であるセイバー・メトリクス(SABR-Metrics: SABRM)について Albert-Bennet[6]は体系的な説明を行っている。また、SABRM を 1990 年代末以降、選手採用とゲーム戦略に実際に活用して好成績を収めたオークランド・アスレチックスの活躍を Lewis[7]はノンフィクションとして描写した。この作品は SABRM を中心とする CI の方法論を MLB 等に一気に普及させるとともに米国大衆の SABR に対する認知を高める契機のひとつになった。

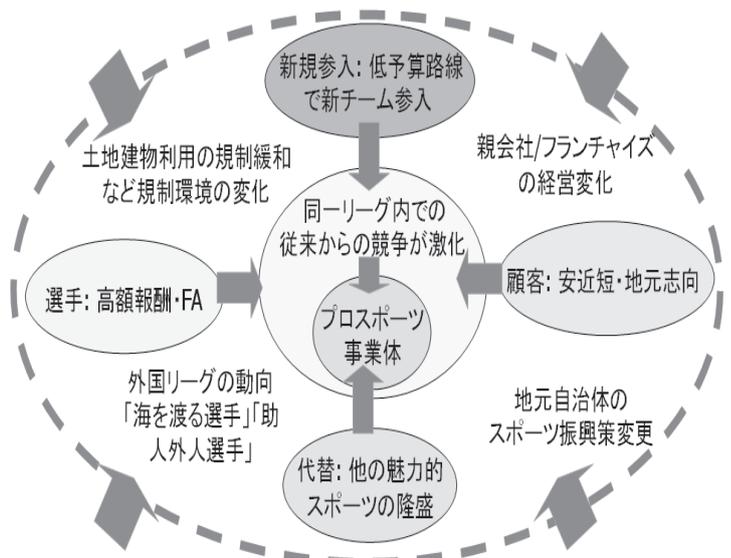
このように米国では MLB を中心にプロスポーツで 1990 年代末以降 CI が急速に普及している。CI 普及の背景には、特に MLB で顕著な選手の人件費高騰と球団の財政力格差の拡大、そして顧客の嗜好の多様化とグローバルな金融危機による事業規模拡大の頭打ち等があると考えられている(MLB の人件費高騰の状況について例えば、古内義朗[8](191-195 頁))。

2 問題の所在と作業仮説

2.1 問題の所在

我が国の PSEs の経営環境は近年、厳しさを増しているといわれている。

これまでの PSEs の経営は、小寺昇二[2](61 頁)が「読売型三位一体モデル」と呼んでいるように、プロ野球の読売巨人軍の経営に代表されるような、親会社の財政的支援、プロ野球に顕著なスポーツ人気の寡占、及びメディアからの高額放映料に依存したビジネスモデルが一般的であった。しかしこのようなビジネスモデルは、我が国経済の低成長や我が国社会の少子高齢化による親会社の経営低迷、プロスポーツの多様化による観客動員の低迷と選手報酬の高額化、さらには娯楽の多様化による大衆メディアの多極化と放映の専門チャンネル化による放映料収入の低迷等の要因により、速やかな変容を迫られている。我が国のプロスポーツ産業が直面するこれらの経営上の脅威を Porter [9]の 5 Forces 分析を応用して可視化したものが図 1 である。



(図表出所: 北岡元,ビジネス・インテリジェンス, 東洋経済新報社,54(2009)を、執筆者が我が国プロスポーツ産業に応用して修正加筆)

図 1 我が国プロスポーツ産業の 5 Forces 分析

特に、我が国の PSEs を取り巻く経営上の大きな脅威のひとつは、プロリーグ数及び所属チーム数の急激な増加である。

プロスポーツのリーグを名乗るリーグ数は 2005 年以降に限っても 8 リーグ純増し、2010 年 7 月時点で 20 リーグに増加している。また、サッカーの J リーグにおけるクラブチーム化の成功や親会社の経営低迷が誘因となり、1990 年代後半以降、PSEs のクラブチーム化や独立採算制の導入が進んでいる。

なお、PSEs の定義には様々なものがあり得るが、本研究では、①プロスポーツリーグに加盟し、かつ②加盟リーグのスポーツ興行を行う事業体で法人格を有するチーム(すなわち企業や学校の部活動ではないもの)で、③ウェブサイト等で興行活動の実態が確認されたもの、の 3 要件を満たすものと定義する。

	プロリーグ名	リーグ加盟チーム数	うちプロスポーツ事業体(PSEs)の数	備考
野球	日本プロフェッショナル野球組織	12	12	1936年発足
	四国九州アイランドリーグ	5	5	2005年発足
	ベースボールチャレンジリーグ	6	6	2007年発足
	関西独立リーグ	4	2	2009年発足
	女子プロ野球機構	2	2	2009年発足
	ジャパンフューチャーズベースボールリーグ	2	2	2010年発足
サッカー	Jリーグ(男子)	37	37	1992年発足
	なでしこリーグ、チャレンジリーグ(女子)	22	0	2010年現行形態に
バスケットボール	JBLリーグ、JBL2リーグ(男子)	16	2	2007年現行形態に
	Bリーグ(男子)	13	13	2005年発足
	Wリーグ、W1リーグ(女子)	18	1	1998年現行形態に
バレーボール	プレミアリーグ(男女それぞれ)	16	2	2005年現行形態に
	チャレンジリーグ(男女それぞれ)	23	2	2006年加入
ラグビー	ジャパンラグビートップリーグ	14	0	2003年発足
アイスホッケー	アジアリーグ(日本のチームのみ掲載)	4	2	2003年現行形態に
	総計	194	88	

(図表出所: 各リーグのウェブサイトから執筆者作成)

図 2 我が国プロスポーツリーグ所属チームと PSEs の数

この定義による我が国の PSEs は、プロリーグ加盟チーム全 194 チーム中の 88 チームとなる。全チームに対する比率としては、PSEs は 45% の高い比率を占めることになる(図 2 参照)。これら 88 チームの PSEs は前述したような厳しい経済・競争環境の中で、自らの経営判断、営業活動及び選手採用活動により、経営を成り立たせていかなければならない状況に置かれている。

2.2 作業仮説

2.1 で見たように、我が国の PSEs はこのところ、経営の独立化、観客動員と経営収支の安定化、さらにはパフォーマンスが良く、報酬が割高ではない選手の確保が喫緊の課題になっている。したがって、同様の経営課題に 1990 年代から直面してきた米国のプロスポーツ産業がそうであるように、CI の導入のインセンティブは年々高まっているものと考えられる。

よって本稿では、我が国 PSEs について次の 3 つの作業仮説を提示し、定性的及び定量的検証の双方を行うこととする。

[仮説 1] 我が国 PSEs は CI 活用の萌芽期にあり、CI 導入への関心を示している。

[仮説 2] 我が国 PSEs は米国のプロスポーツ産業の CI 活用状況と同様に、選手採用の補助、経営の意思決定の補助、及び市場機会の特定に CI 活用の機会の優先順位を置く。

[仮説 3] 我が国 PSEs は米国のプロスポーツ産業の動向と同様に、外部 CI 専門家への委託または部内 CI 担当部署の設置のいずれかを指向する。

2.3 プロスポーツにおける CI の作業定義

本稿における CI の作業定義については、Hughes-Beasley[5]の定義を踏襲し、

- ① プロスポーツ事業において、
- ② ビジネス環境、競争相手、及び自らの組織自身に影響をもたらす、
- ③ 行動が可能となるインテリジェンスの、
- ④ 収集、分布及び頒布

とする。

そして、CI の目標設定から、分析、洞察、行動及び評価というインテリジェンス・サイクルが不断に回るという前提とする。

3 CI 活用に関する定性的検証

3.1 CI 活用意識のなさやまだ回らない CI サイクル

我が国 PSEs の経営マネジメント論については、原田

宗彦他[10]、広瀬一郎[11]及び武藤泰明[12]等の近年の研究成果に拠っても、伝統的な経営学、財務理論やスポーツ理論にコミュニティ活性化論やスポーツ科学を加味したものが多く、CI の活用の萌芽が見いだせる文献はほぼ存在しない。特にインテリジェンス・サイクルについての意識は皆無と言ってよく、あるべき CI サイクルを TO-BE サイクルとし、現実のサイクルの問題点を AS-IS サイクルとすれば、図 3 のように可視化すべき状況となっている。

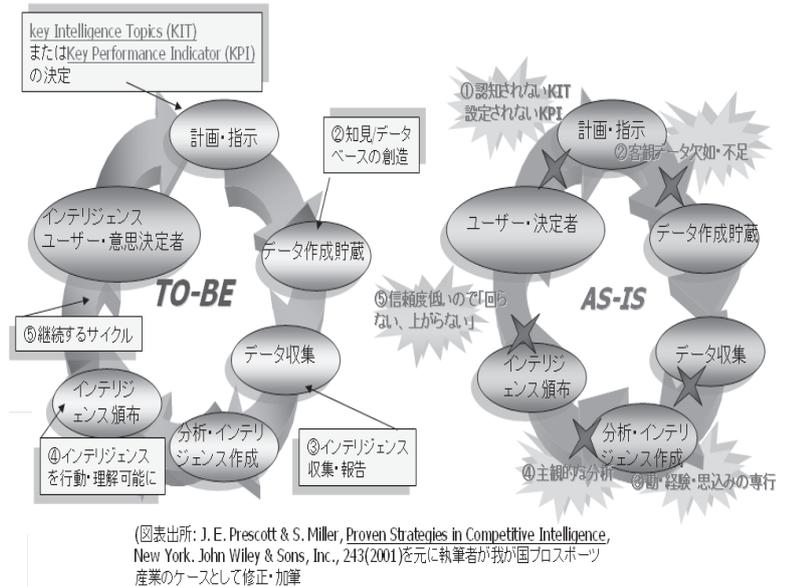


図 3 プロスポーツにおける CI サイクル: TO-BE と AS-IS

3.2 CI 活用への現場での模索

3.1 で見たように、学術研究または理論面でのプロスポーツへの CI 導入の意識はまだ見出されていない。

他方、プロスポーツの競技や経営現場及びバスケット・メディアでは必ずしも学術的、体系的ではないにせよ、CI の活用を指向する原初的なレベルでの意識の覚醒が近年観察されている。

例えば、1996 年に発行された宮下充正[13](6 頁)は、「スポーツ・インテリジェンス」という言葉の定義について言及している。具体的には、同名の企業を設立した事業関係者の言葉を引用した上で、スポーツに関する情報やノウハウを蓄積した上で行動してフィードバックを行うシンクタンク機能というサイクル様の機能を想定している。

さらに、米国 MLB での SABRM を中心とした CI 手法の普及に刺激を受け、日本での企業活動に生かそうとする動きがある。例えば、野球やサッカーを中心にプロチーム・選手向けのデータ収集・分析を行い、その分析をもとにマネジメント・コンサルティングを行う企業が日本で初めて 2001 年に設立された。当該企業は 2008 年に SABRM を日本のプロ野球に適用した解説書[14]を

公刊した。

またプロ野球を巡るメディア報道にも CI 手法の認知が部分的にせよ観察されるようになった。例えば、2003～09 年にかけて日本のプロ野球チームを率いた米国出身の監督が PSEs としての経営安定化と犠牲バントを避ける出塁率重視の試合指揮を行なったことに関する報道[15]、さらに新設の球団に就任した監督がチーム及び選手の戦力データ分析の重視を唱道して長年蓄積した分析メモを部分的に公開する出版[16]を行ったことは、SABRM を中心とする CI の活用が我が国のプロ野球でも非体系的・経験的に行われていることの文献とされている。さらに 2009 年には、CI 手法の活用をプロスポーツの試合等の成果と絡めて報道するプロスポーツ・コラム[17]もスポーツ・メディア誌で開始されている。

なお、プロスポーツ観戦に関し、PSEs の経営や選手の獲得・育成にメディアの関心が近年向いている背景のひとつとして、日本においては家庭用ゲーム機ソフトを通じて仮想野球ゲーム等のプロスポーツ仮想ゲームが普及したことが挙げられる。

米国においては、ボードゲームの仮想野球ゲームが普及したことが SABRM を中心とする CI の MLB への普及にとって大きな触媒となっている (Hughes-Beasley[5](97 頁))。この触媒作用が我が国においては、ボードゲームによってではなく、90 年代後半からの家庭用ゲームソフトの普及によって行われたと考えられる。例えば、94 年に日本で初めて販売された仮想野球ゲームソフトはその後頻繁な頻度で改定版ソフトが販売されるようになった。販売ソフトの対象スポーツはその後サッカーやバスケットボールなどにも広がっている。これらの仮想スポーツゲームのソフトでは、仮想 PSEs の経営を行う経営ゲーム、選手を仮想世界で自由に採用またはトレードした上で競技成績を仮想リーグで競う育成ゲーム等にゲームの種類も広がっている。

3.3 定性的検証: PSEs 現場での CI 活用の萌芽

3.1 及び 3.2 を総合すれば、次の 2 つの含意が導かれる。

関連文献収集による定性的検証としては、我が国 PSEs の CI 活用について体系的・学術的な適用はまだ見いだされてはいない。しかしながら、特にプロ野球競技及び関連の報道・出版においては SABRM を中心とする試行的活用が行われ、それに注目しようとする分析会社の設立等の動きもある(注 2)。

したがって、次節の定量的検証では、学術研究レベルでの分析に留まることなく、PSEs の経営及び競技参加の実践者による現場レベルの動きと意識付けの検証を行うことが重要であると考えられる。

4 CI 活用に関する定量的検証

4.1 検証の方法論総論

2010 年 2 月時点で活動が確認された我が国 PSEs の全 86 事業体を対象に、郵送で無記名回答方式のアンケート調査を実施した。調査の目的は、我が国 PSEs における CI 導入の動機・選好を実証し、2.2 の作業仮説を検証するためである。

アンケートの調査表は(別添 1)として本稿末尾に添付されている。調査表は 2010 年 2 月 22 日に執筆者から郵送され、回答は同 2 月 26 日から 4 月 16 日にかけて 33 通あり、うち有効回答は 31 通だった(有効回答率 36%)。

調査表の質問は全 12 問から構成されており、最初の 5 問が回答者の属性に関するものである。次の 5 問は CI の認知と使用動機に関するものであり、具体的問いとしては、CI という言葉を知っていたか、CI の使用経験、使用頻度、現在または将来の CI 使用の動機等である。また最後の 2 問は階層分析法 (Analytic Hierarchy Process: AHP) を使用し、CI 導入の基準/観点及び CI 導入の際の代替案を定量的に検証するための質問である。

また、PSEs 関係者の選好の特色を際立たせるため、本研究では対照群を設定した。対照群は、組織として CI 導入に最近関心を有する関東所在の大手電機メーカーのエレクトロニクス部門であり、PSEs に郵送したのと同じの調査票を用いてアンケート調査を行った。アンケート調査は無記名回答方式で 2010 年 4 月 6 日に執筆者が事業場に臨場して実施された。調査表が配布された 39 名のうち同日に 39 名から回答があり、うち有効回答は 39 通だった(有効回答率 100%)。

なお、この対照群の設定方法については、標本数の少なさ ($n=39$)、対象企業の地域の偏り (関東のみ) 及び業種の偏り (大手電機メーカー) から、調査対象とした 86 の PSEs の対照群としての有効性に限りがあるとも考えられる。他方、本調査では CI 導入の萌芽期に当たると考えられる PSEs と導入動機の段階がほぼ同じであることを重視して比較検証を行うために、CI 導入に最近積極性を示し始めた特定企業に対照群を設定せざるを得なかった。この点については、将来の研究においてより偏りの可能性の少ない対照群を設定しての比較調査がなされることが期待される。

4.2 AHP 及び AHP による検証方法について

AHP はオペレーションズ・リサーチを主として専門とする応用数学者トーマス・サーティ (Thomas Saaty) らが 1970 年代から提唱している、集団による選好決定の数量化・可視化の方法である (Saaty[18](305-330 頁))。

AHP は意思決定対象の代替案が複数ある状況で使用される。分析対象の集団の選好をアンケート調査により集計し、代替案それぞれへの当該集団の選好結果が行列

式を用いて数学的に合成される。アンケート調査では問題の要素が、基準/観点及び代替案の2層に階層化され、選択肢の好みを9から1/9までの対数刻みの尺度の対比較によりペアにして尋ねられる。そしてそれぞれの選択肢の対比較の結果が、n個の基準/観点及びm個の代替案への選好の定量的重みに換算され、n×mの行列として総合評価値に計算される(利根薫[19](33-46頁))。

本稿のAHP総合評価値の計算について、高萩栄一郎・中島信之[20](2-32頁)の方法論及び同書付属のソフトウェアを使用した。

4.3 AHPの樹形図

AHPによる検証を行うためには、問題の構成が

- A. 検証対象となる行動
- B. 選好の基準/観点、及び
- C. 選好される代替案

のそれぞれ3層に階層化され、樹形図に構成される必要がある。

本研究では、A.の行動は「CIの導入」とした。

行動の1レイヤー下の階層であるB.の基準/観点についてはHughes-Beasley[5]等の先行研究の結果を踏まえ、①ライバルチームとの競争に勝つため、②自分のチームの組織/選手を知るため、③自分個人の情報感度を高めるため、④チーム経営陣の意識を変えるため、の4つとした。

さらに基準/観点の1レイヤー下の階層であるC.の代替案については、a. 外部CI専門家への委託、b. 社内/チーム内にCI担当部署新設、c. 社員/チーム全員がCIを習得実践、の3つとした(図4参照)。

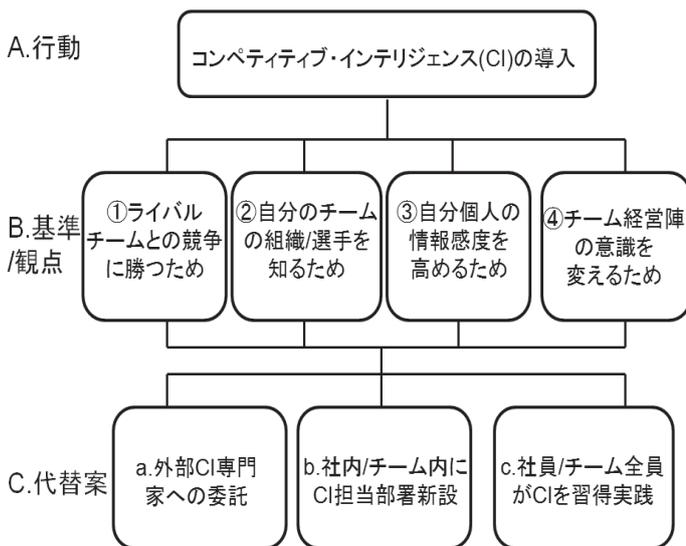


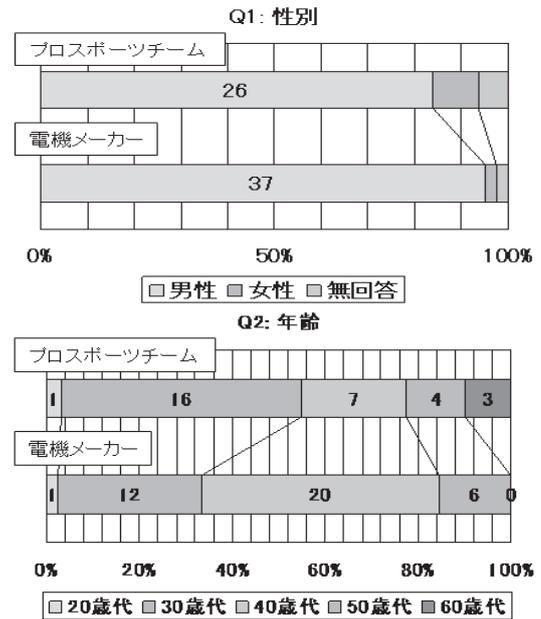
図4 PSEsへのCI導入のAHP樹形図

4.4 調査結果(非AHP部分)

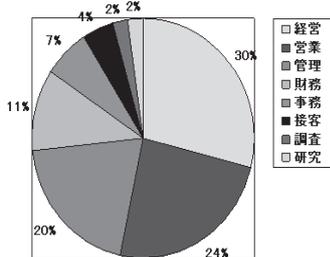
4.4.1 属性調査の結果

属性調査(図5参照)の結果については、PSEs及び電機

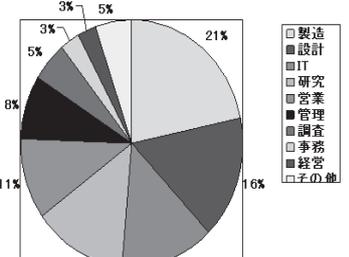
メーカーとも男性が多数を占め、年齢については30歳代から40歳代がともに多数を占めた。仕事については、PSEsが経営、営業、管理の順での多数回答であったのに対し、電機メーカーでは製造、設計、ITの順になった。



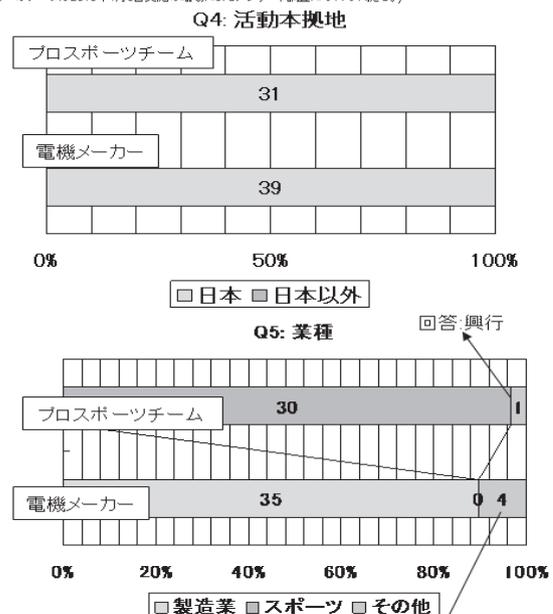
Q3左: 仕事(プロスポーツ)(複数回答可)



Q3右: 仕事(電機メーカー)(複数回答可)



(注: プロスポーツチームのデータは2010年2月22日~4月16日実施の郵送によるアンケート調査、電機メーカーのデータは2010年4月6日実施の職場によるアンケート調査にそれぞれ拠る。)



回答: 電気、電機及びIT

(注: プロスポーツチームのデータは2010年2月22日~4月16日実施の郵送によるアンケート調査、電機メーカーのデータは2010年4月6日実施の職場によるアンケート調査にそれぞれ拠る。)

図5 属性調査の結果

4.4.2 CI 認知度調査の結果

CI という言葉への認知度(図6 参照)については、PSEs の12.9%に対し電機メーカーは30.8%と著しい対照を成した。さらに PSEs では CI という言葉を知っていた 4 人もすべて CI を過去使ったことがないと答えたのに対し、電機メーカーでは CI の言葉を知っていた 12 人のうち 6 人が実際に CI を使用しており、そのうち 2 人は年 6 回以上使用するヘビー・ユーザーであった。

なお、電機メーカーで既に CI を使用している回答者に CI 使用の動機を尋ねたところ、回答の多い順に、市場機会の発掘、市場進出機会の計画、ライバル企業の行動予測となった。

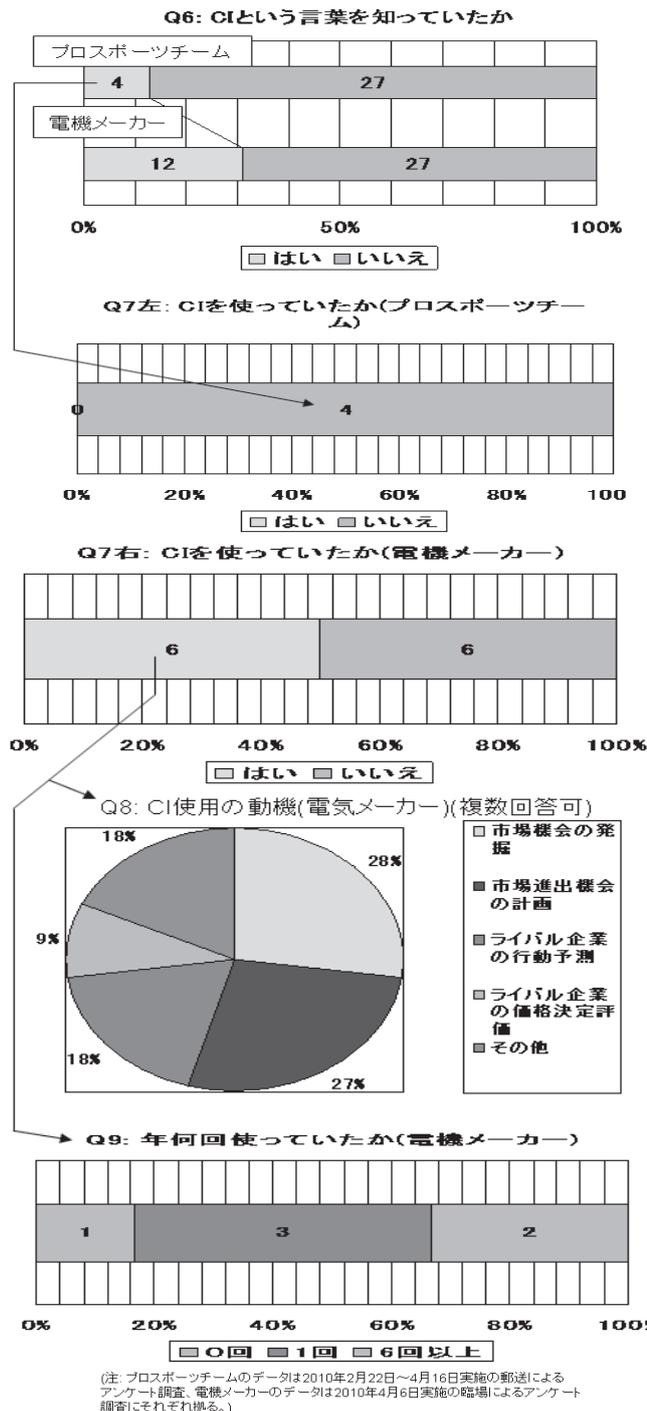


図6 CIの認知度

CI 未使用者に対する将来の CI 使用の動機の間(図 7 参照)についても、PSEs と電機メーカーでは回答ぶりがくっきりとした対照をなした。

PSEs では、経営意思決定の補助が回答の 42%を占め、次いで市場機会の発掘(22%)、ライバル企業の行動予測(11%)、ライバル企業の価格決定評価(9%)と続いた。社員(選手)の採用・人事を挙げた回答者は7%に過ぎなかった。このように、PSEs における将来の CI 使用の動機は経営判断の支援に偏っており、米国プロスポーツ産業のような選手の採用・人事への活用はさほど想定されていないことがわかった。

他方、電機メーカーでは、市場機会の発掘(23%)、経営の意思決定の補助(19%)、市場進出機会の計画(19%)、ライバル企業の行動予測(18%)との回答がほぼ横一列の比率で上位に並び、将来の CI 使用の動機がばらついていることが示された。

Q10: (CI未使用者に対して)将来CI使用の動機(複数回答可)

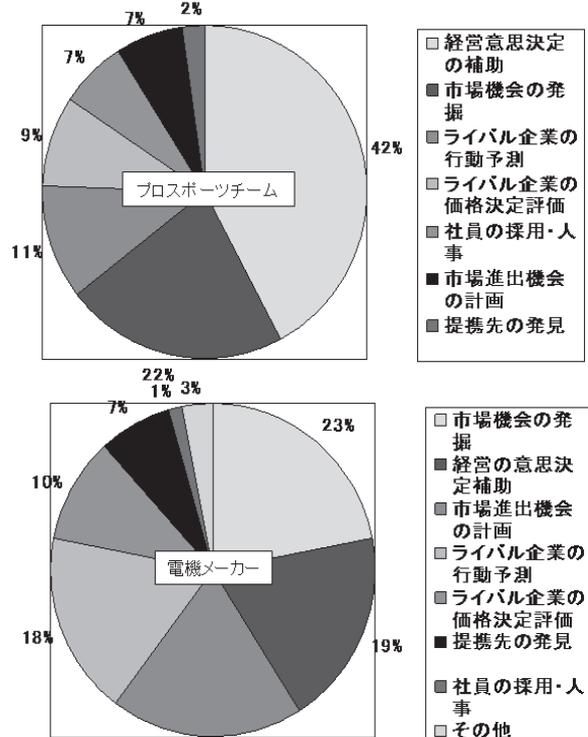


図7 将来のCI使用の動機

CI という言葉の認知度の調査結果については、統計的検定を行った。

PSEs のサンプル数 $n_1 = 31$ 、標本比率 P_1 は PSEs の CI 認知比率である 0.129、比較値 P_2 は電機メーカーの CI 認知比率である 0.358 である。帰無仮説は $P_1 = P_2$ 、対立仮説は $P_1 < P_2$ であり、対立仮説から左側検定とした。 $n_1 < 100$ であることから t 検定を用いた。その結果は、統計量 $T_1 = 2.159$ 、有意確率 $p_1 = 0.015$ となり、有意水準 $\alpha = 0.05$ を満たし、帰無仮説は棄却された。

したがって、PSEs の CI 認知度は対照群である電機メーカーの職員集団の認知度よりも低いとする対立仮説は、

95%の有意水準で支持された。

4.4.3 CI 導入の積極性と統計的検定

CI 導入の積極性については、CI という言葉をこれまで知らなかった回答者に将来の CI 活用の動機を尋ねる質問(自由回答で無回答または複数回答あり)においては、PSEs では CI 未認知者 27 名から活用動機 36 例(1 人当たり平均 1.3 例)が出た。

この数値は、電機メーカーでの CI 未認知者 27 名からの活用動機 57 例(1 人当たり平均 2.1 例)には及ばないものの、PSEs の回答者各人が概ね複数の動機において CI 活用を志向しており、CI 活用の積極性を一定程度示していることを表していると考えられる。

他方、CI の活用を積極的に単一の動機で行うことも考えられ、CI 活用動機が 1 人当たり平均で 1.0 を上回ることで CI 導入の積極性に何ら相関はないとする立場も確かにあり得よう。しかしながら、将来の CI 導入の動機を特定させるアンケート調査で、無回答や複数回答を許した問において、数多くの想定導入動機を挙げる行為は CI 導入の思考の積極性を示すものであるといえる。

したがって、本調査では、CI 活用動機が 1 人当たり平均で 1.0 を上回ることで CI 導入の積極性に相関関係があるとの強い前提を置いた。

なお、CI 活用動機の 1 人当たり平均件数について、統計的検定を行った。

PSEs についてはサンプル数 $n_1 = 27$ 、標本平均 $\bar{x}_1 = 1.333$ 、標本標準偏差 $u_1 = 1.109$ であり、 $n_1 < 100$ であることから、比較値 $m_0 = 1.000$ 、帰無仮説 $\chi_1 = m_0$ 、対立仮説 $\chi_1 > m_0$ として t 検定を行ったところ、統計量 $T_1 = 1.561$ 、右側検定の有意確率 $p_1 = 0.065$ となり、有意水準 $\alpha = 0.05$ では帰無仮説は棄却されなかった。

さらに、電機メーカーについて同様の統計的検定を行ったところ、サンプル数 $n_2 = 27$ 、標本平均 $\bar{x}_2 = 2.111$ 、標本標準偏差 $u_2 = 1.695$ であり、 $n_2 < 100$ であることから、比較値 $m_1 = \bar{x}_1 = 1.333$ 、帰無仮説 $\chi_2 = m_1$ 、対立仮説 $\chi_2 > m_1$ として t 検定を行ったところ、統計量 $T_2 = 2.385$ 、右側検定の有意確率 $p_2 = 0.012$ となり、有意水準 $\alpha = 0.05$ を満たし、帰無仮説は棄却された。

以上の統計的検定により、PSEs が CI 活用の積極性を示しているとの対立仮説については 95%有意水準をわずかに満たさなかった(ただし 90%有意水準は満たす)ものの、電機メーカーに比較して PSEs の積極性が低いとのもう一つの対立仮説については 95%有意水準を満たすとの結果が得られた。

4.5 調査結果(AHP 部分)

4.5.1 AHP の総合評価値の結果

一対比較の手法を用いて記入された調査表のデータは

[20]のAHPのソフトウェアを用いて、それぞれの選好の重みとして数値化された上で、AHPの総合評価値に行列式を用いて合成された。

AHPによる検証結果を表1として示す。

表1 AHPによる総合評価値の算出結果

代答案	ライバルとの競争に勝つため	自分のチームの組織/選手を知るため	自分個人の情報感度を高めるため	チーム経営陣の意識を変えるため	AHP 総合評価値
外部CI専門家への委託	0.0615	0.0823	0.0609	0.1949	0.3996
社内/チーム内にCI担当者部署新設	0.0698	0.0761	0.0428	0.1156	0.3042
社員/チーム全員がCIを習得実践	0.0802	0.0743	0.0493	0.0924	0.2961

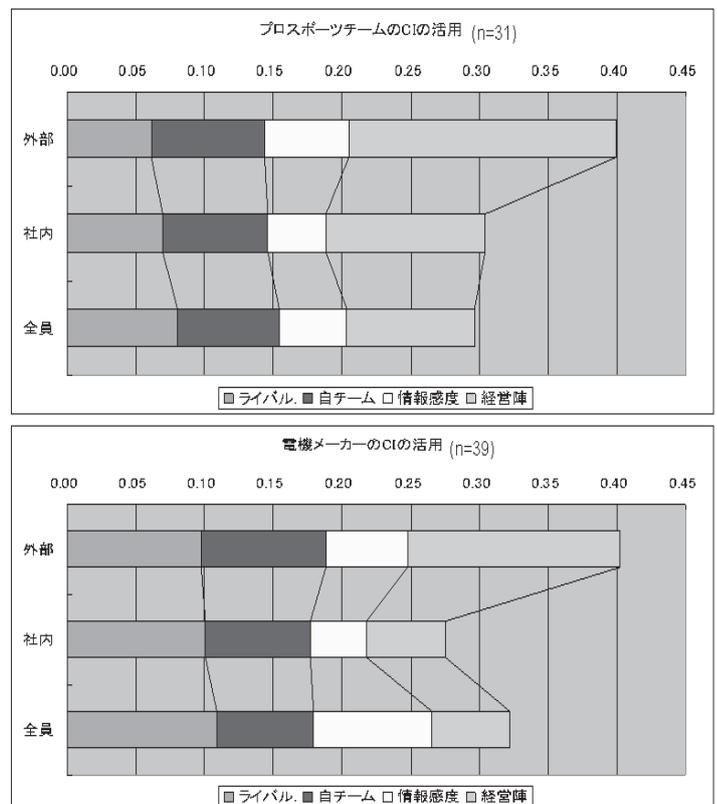
(整合値 基準間比較0.1189, 代答案「ライバル」0.0957, 同「自チーム」0.1200, 同「情報感度」0.1124, 同「経営陣」0.0909)

代答案	ライバルとの競争に勝つため	自分のチームの組織/選手を知るため	自分個人の情報感度を高めるため	チーム経営陣の意識を変えるため	AHP 総合評価値
外部CI専門家への委託	0.0978	0.0903	0.0601	0.1542	0.4024
社内/チーム内にCI担当者部署新設	0.1010	0.0757	0.0412	0.0578	0.2756
社員/チーム全員がCIを習得実践	0.1093	0.0700	0.0860	0.0568	0.3220

(整合値 基準間比較0.1787, 代答案「ライバル」0.1049, 同「自チーム」0.1227, 同「情報感度」0.0794, 同「経営陣」0.0833)

(注: 上表のデータは2010年2月22日~4月16日実施の郵送によるアンケート調査、下表のデータは2010年4月6日実施の臨場によるアンケート調査にそれぞれ拠る)

さらに、表1を棒グラフのフォーマットにしたものを図8として掲げる。



(注: 上図のデータは2010年2月22日~4月16日実施の郵送によるアンケート調査、下図のデータは2010年4月6日実施の臨場によるアンケート調査にそれぞれ拠る。)

図8 PSEs と電機メーカーの CI 活用に関する AHP による選好

AHPで総合値化されたPSEsのCI活用の志向については、外部CI専門家の活用が0.397と群を抜いて高く、次いでほぼ同じ選好度だが、第2位に社内/チーム内にCI担当部署を新設(0.304)、第3位に社員/チーム全員がCIを習得実践(0.296)の順になった。

他方、電機メーカーについては、PSEsの場合と同様に代替案で最も選好されたのは外部CI専門家の活用(0.402)だが、第2位と第3位の順序がPSEsの場合とは入れ替わっており、第2位が社員/チーム全員がCIを習得実践(0.322)、第3位が社内/チーム内にCI担当部署を新設(0.276)となった。

4.5.2 PSEs 選好の2つの特徴

PSEsのAHP総合値と対照群である電機メーカーを比較すれば、PSEsの選好に2つの際立った特徴があることが明らかになる。

特徴の第一は、PSEsの場合にはいずれの代替案の選好に当たっても、チーム経営陣の意識を変えるためという基準/観点がその他の基準/観点の重みを凌駕し、トップの重みを占めていることである。このことは、PSEsのCI活用においては、CI導入の具体的な形態がどのようなものであれ、チーム経営陣の意識改革を促す契機をCI導入が果たすことがまず期待されている事実を示す。なお電機メーカーの場合には、PSEsほどの明確な傾向は観察されないものの、いずれの代替案においても、ライバルとの競争に勝つためという競争指向への一定の根強い選好が見られる。

特徴の第二は、PSEsの場合は外部専門家の活用と社内専門部署の設立という、専門家活用の志向が相対的に強いことである。PSEsのAHP総合値は、外部CI専門家の活用及び社内CI専門部署の新設の2つの代替案の総合値を足して0.703と7割を超えている。他方、電機メーカーでは、社員/チーム全員がCIを習得実践するという代替案が全体の3割を超えている。すなわち、CI導入の形態として、PSEsでは外部のスペシャリスト登用型、電機メーカーでは手法の内製化による職場運動化、という志向の対照的な相違がみられる。

以上の2つの特徴を図にしたものを、図9として掲げる。ただし、この2つの特徴については、図5の属性調査の結果にあるように、PSEsの回答者の50%が経営または管理の仕事をしているのに対し、電機メーカーでは経営または管理の仕事をしているのは11%に過ぎず、回答者の属性に影響された可能性もある。

また、AHPの計測においてアンケート回答者の回答が整合的であるかどうかを示す整合値(C.I.値)は、表1の2つの表に注記してあるように、いずれの場合も0.15を下回った。したがって、本調査におけるAHPの計測は集団的選好の数値化として整合的であると考えられることができる。

	プロスポーツ チーム	電機メーカー (対照群)
CI活用の 基準/観点	経営陣の意識 変革のため	競争相手との 競争に勝つため
CI導入の 形態	CI専門家の 人材登用型	全員参加の 職場運動型

図9 CI活用の観点と導入形態の2業種対比

5 実証結果の検討と含意

5.1 仮説の妥当性検証

本研究の3つの作業仮説のうち、[仮説1]の「我が国PSEsはCI活用の萌芽期にあり、CI導入への関心を示している」については、一定程度支持された。PSEs関係者のCIに対する認知度はかなり低く、その手法についても知見の蓄積はみられない。他方、将来のCI活用については一定程度の積極性が観察された。ただし、その積極性について統計的検証を行ったところ、95%有意水準をわずかに満たさなかった。

[仮説2]の「我が国PSEsは米国プロスポーツ産業のCI活用状況と同様に、選手採用の補助、経営の意思決定の補助、及び市場機会の特定にCI活用の優先順位を置く」は、部分的にしか支持されなかった。我が国PSEsのCI活用の優先順位は、経営意思決定の補助が圧倒的に高い優先度となり、次いで市場規模の発掘、ライバル企業の行動予測の順になった。社員(選手)の採用・人事については、定性的検証の段階では米国の先行事例に範を求めた普及活動が観察されたのにもかかわらず、定量的検証では低い優先度しか与えられなかった。また、この我が国PSEsによるCI活用の経営判断志向の優先順位の付け方は、対照群として設定された電機メーカーのエレクトロニクス部門の社員集団の付けた競争分析志向の優先順位の付け方とも著しい対照をなした。

[仮説3]の「我が国PSEsは米国のプロスポーツ産業の動向と同様に、外部CI専門家への委託または社内CI担当部署の設置のいずれかを指向する」については、強く支持された。特に、我が国PSEsのCI導入形態はCI外部専門家の活用に大きな偏りを示したCI専門家人材登用型とも呼べるものである。この志向は、電機メーカーの全員参加の職場運動としてのCI活用の志向とははつきりとした対照をなしている。

5.2 米国での先行研究との関連及び含意

米国でのプロスポーツCI研究における先行論文は、Hughes-Beasley論文[5]に代表されるように、PSEsのCI使用動機は①選手採用の補助、②経営の意思決定補助、並びに③市場機会の特定の3つが上位を占めており、

その中でもとりわけバスケットボールと野球では、①の選手採用の補助に重きが置かれているという含意を導出していた。

したがって本研究では当初、日本の PSEs においても CI 使用の動機として①の選手採用の補助が大きなウェイトを占めるとの推論から分析をスタートした。しかし定量的検証の結果この推論は退けられた。そして、我が国 PSEs については、②の経営の意思決定補助のために CI 使用の動機づけが主としてなされているとの新たな推論が合理的とされた。

この新たな推論は、日米の PSEs の CI 使用動機の相違を明らかにした。CI の使用動機として、米国の PSEs は選手採用補助型であり、日本の PSEs は経営意思決定補助型である。

この日米間の相違については、例えば日本型経営モデルという日本の特殊性に注目する推論を設定し、そこに日米間の相違の根拠を求める考え方もあろう。しかしそのような根拠付けは、対照群として設定された我が国電機メーカーの CI 使用動機の優先順位と我が国 PSEs のそれが大きく相違していることから、合理性に乏しいと考えられる。また、Hughes-Beasley 論文[5]は 1.2 で要約したように、米国プロ 5 大リーグでは調査対象の 43% のチームが部内の CI 担当部署及び外部 CI 専門家双方から CI の供給を受けているとしており、CI 専門家の人材登用型という特性は日米プロスポーツで相似をなしているとも考えられる。

よって、日米の PSEs の CI 使用動機に大きな違いが発生している理由については、Peyrot et al. [3]が競争環境の激化や経営陣の CI 使用の肯定的評価等を CI 使用増加の要因として挙げていることを考え合わせれば、我が国のプロスポーツの競争環境の激化は主として経営面で意識されているものの、フリー・エージェント制など選手の PSEs 間の自由移動がまだ普及途上にある日本では競争環境の激化は選手採用面ではさほど意識されていない、あるいは、CI 導入の萌芽期にある日本の PSEs においては PSEs 関係者に選手採用の補助に CI が使用できることが積極的に認知されていない、などの理由付けが可能である。

5.3 追加的に判明した事実と含意

以上見てきたように、AHP による定量的検証の結果、我が国 PSEs による CI 活用の動機には、経営陣の意識改革が強く意識されていることが判明した。経営陣の意識を変えるために CI を活用すると観念/基準への選好は、CI 導入の形態の如何を問わず第一位の重みとなっていた。

2.1 で分析したように、我が国 PSEs の直面する大きな脅威のひとつは、プロリーグ数及びプロチーム数の増加と経営環境の厳しさであり、例えばサッカーの J リー

グなどでチームの実質破綻の事例が近年複数報道されている。その背景を踏まえれば、新しく判明したこの事実は、経営陣によるこれまでの経営手法の継続では立ち行かないとする回答者の認識の反映とみる推論が可能である。

また、米国プロスポーツ産業での CI 活用の主軸のひとつが選手採用・人事決定の補助であることを顧みれば、日本のプロスポーツに CI が普及する過程では、米国型ではない、経営判断の補助を主軸とした新しい CI 活用法への志向が望ましいとの示唆を行っているとも考えられる。

他方、我が国 PSEs が CI 導入の萌芽期にあることから、我が国 PSEs における外部 CI 専門家の活用の欲求が、CI のことについては CI 専門家にすべてお任せという、いわゆる CI の「丸投げ」指向へとつながっている可能性について留意する必要がある。その一方で、経営陣の意識改革への動機付けが強く意識されるあまり、CI が経営改革のいわば万能薬としてかえって受け止められているという、PSEs 関係者の CI リタラシーの低さを示唆している可能性にも留意する必要がある。

たしかに、米国の CI の第一人者のひとりであるベン・ギラッド[21](329 頁)は、経営陣トップを「インテリジェンスと早期警戒警報に基づいて行動するようしむけるけることは」「早期警戒の最も困難で、そしてまた最も重大なステップ」であると指摘するとともに、そのインテリジェンスと早期警戒の源泉を外部の高名なコンサルティング企業に依存することの企業経営上のリスクを説いている([21]342 頁)。我が国 PSEs の CI に対する認識は、ベン・ギラッドが類型分けしてみせたとおりの二重の危険をはらんだ状態となっている可能性がある。

したがって、我が国 PSEs の CI 認知の水準と内容については、現場レベルでは導入への覚醒と活用の開始がみられるという文献調査による肯定的な評価とは異なり、外部 CI 専門家への丸投げ指向や経営コンサルティングとの混同の可能性をはらんでいることを定量的検証の結果は示唆しているとも考えられる。

6 結論及び今後の研究課題

6.1 結論

我が国プロスポーツにおいては、CI の認知度は依然として低いが、将来の CI 使用に一定程度の積極性がみられる。この状態を、米国のプロスポーツにおける CI の活用状況と比べれば、我が国のそれは萌芽期と描写し得るものである。

他方で、我が国プロスポーツの CI 活用への動機及び形態は、プロスポーツ関係者が近年直面する厳しい経営環境を反映してか、経営陣の意識改革に資するために外部の CI 専門家の登用・活用を目指すというユニークな

形になっている。この経営改革志向のCI活用は、米国プロスポーツのみならず、例えば電機など我が国の他の産業の志向とも相違している可能性がある。

以上の結論が、文献収集による定性的検証に加え、日本で初めて実施された日本のプロスポーツ関係者向けのCIに関するアンケート調査及びAHP等による分析で定量的に検証された。

6.2 今後の研究課題

今後の研究課題の方向性としては、次の2つが考えられる。

一つ目は、統一された方法論と調査票により、プロスポーツへのCI導入の動機と形態についての国際的な比較調査を行うことである。この国際的比較調査を実施することにより、プロスポーツの種類、経営環境、観客の嗜好、個々のスポーツの人気や度合い等により、CI活用の動機と形態がどのように違い得るのかが明らかになる。

二つ目は、我が国でクロス・セクターの調査を行うことである。本研究では米国などでもCI導入の観点から注目の産業となっているプロスポーツに特に焦点を当てた研究を行った。他方で、我が国の諸産業が置かれた競争・経営環境は多岐にわたるはずであり、その意味では本研究で電機メーカーのエレクトロニクス部門の社員集団に対照群を設定した方法論は、比較性と代表性の双方において妥当性の向上の余地を残したものと言わざるを得ない。その意味で、CI活用の選好に関する定性的分析及び定量的分析双方において、我が国の主要産業を概ね網羅するようなカバレッジを拡大した研究の実施が望まれる。

注釈

- 1) NHL は National Hockey League, NBA は National Basketball Association, MLS は Major League Soccer, NFL は National Football League, また MLB は Major League baseball の略称。これら5プロリーグは米国のプロスポーツリーグの売り上げ規模の上位5位であり、しばしば5大プロリーグと称される。
- 2) 米国プロスポーツでのCIの普及状況を調査したHughes-Beasley[5]も、各種メディア報道をもとに、プロスポーツに近年CIが競技現場でさかんに導入されていると分析している。CI隆盛の事例としてHughes-Beasley[5](97頁)は、①2003年にLewis[7]が出版されたこと、②MLBにおいて統計専門家Ben BaumerがNY Metsに、仮想野球ゲーム(Fantasy Baseball Games または Rotisserie Baseball Games と呼ばれる)専門家のRon ShalderがSt. Louis Cardinalsに、SABRMの事実上の創始者Bill James

がBoston Red Soxに専門家として次々に雇用されたこと、③NFLで選手採用にプロファイリングを活用し始めたこと、④同じくNFLで2003年からAtlanta Falconが選手のドラフトにデータベースを活用し始めたこと、等を挙げている。

謝辞

本論文の作成に当たっては、匿名の2名の査読者から大変有益かつ貴重なコメントを頂戴した。記して謝意を表したい。また本論文の意見にわたる部分は、執筆者がかつて属した、または現在属する組織の見解を表すものではなく、本論文に誤りが残っているとすれば、それはすべて執筆者の責任である。

参考文献

- [1]広瀬一郎, スポーツ・マネジメント: 理論と実際, 東洋経済新報社, (2009)。
- [2]小寺昇二, 実践スポーツ・マネジメント: 劇的に収益を高めるターンアラウンドモデル, 日本経済新聞出版社, (2009)。
- [3]M. Peyrot, N. Childs, D. Van Doren, K.Allen, An Empirically Based Model of Competitor Intelligence Use, Journal of Business Research, 55, 747-758(2002)。
- [4] Society of Insurance Research, 2006 Membership Survey Report, http://www.sirnet.org/news/Summer_2006_Research_Report.pdf (2006) (2010年7月12日アクセス)。
- [5]S. Hughes and F. Beasley, An Examination of the Existence and Usage of Competitive Intelligence in Professional Sports, Journal of Competitive Intelligence and Management, Volume 4, Number 1, 93-111(2007)。
- [6] J. Albert and J. Bennett, Curve Ball: Baseball, Statistics, and the Role of Chance in the Game, Springer, (2001)。
- [7] M. Lewis, Money Ball: The Art of Winning an Unfair Game, W. W. Norton & Co. Inc., (2003)。
- [8]古内義朗, メジャーリーグのWBC世界戦略: 6000億円ビジネスのからくり, PHP新書, (2009)。
- [9]M. E. Porter, Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, Free Press, (1998)。
- [10]原田宗彦, 松岡宏高, 藤本淳也, スポーツマーケティング, 改訂増補版, スポーツビジネス叢書, 大修館, (2008)。
- [11]広瀬一郎, スポーツ・マネジメント入門: 24のキーワードで理解する, 東洋経済新報社, (2005)。
- [12]武藤泰明, スポーツファイナンス, スポーツビジネス叢書, 大修館, (2009)。
- [13]宮下充正, 科学・産業・行政を結ぶスポーツ・インテリジェンス, 大修館, (1996)。
- [14]データスタジアム, 野球の見方が180度変わるセイバー・メトリクス, 宝島社, (2008)。

- [15]R. Whiting, Valentine's philosophy brought Marines glory, money, The Japan Times Online, Sunday, January 24, 2010,
<http://search.japantimes.co.jp/print/sb20100124c1.html>,
 (2010)(2010年7月2日アクセス)
- [16]野村克也, 野村ノート, 小学館文庫, (2009)。
- [17]生島淳, スポーツ・インテリジェンス原論, Number Web,
 著者別一覧 著者=生島淳,
<http://number.bunshun.jp/search/author>, (2010) (2010年7月2日アクセス)
- [18]T. Saaty, The Analytic Network Process: Decision Making with Dependence and Feedback, Second Edition, RWS Publications, (2001).
- [19]利根薫, ゲーム感覚意思決定法: AHP 入門, 日科技連, (1986)。
- [20]中島栄一郎, 中島信之, Excel で学ぶ AHP 入門, オーム社, (2005)。
- [21] B. Gilad, EARLY WARNING: Using Competitive Intelligence to Anticipate Markets Shifts, Control Risk, and Create Powerful Strategies, Amacom Books (2003), (邦訳: ベン・ギラッド著, 岡村亮訳, 菅澤喜男監修, 「リスク」を「チャンス」に変える競争戦略: 勝ち抜く企業のCI理論, アスペクト, (2006))

(別添1) アンケート調査表

<p>・ 回答する・しないはまったくの自由です。回答しない問があってもかまいません。・ ・ 回答いただいた結果は、個人が特定されないように集計された上で、本件の調査・ 研究のみに使用します。他に流用することはいいたしません。・ ・ 5 分間程度で記入作業は終わりますので、ぜひご協力いただければ幸いです。・</p>	
<p>コンペティティブ・インテリジェンス(CI)に関するアンケート</p>	
Q1~9: あてはまる回答にOをつけてください。	
Q1. 性別	男性 [] 女性 []
Q2. 年齢	10代 [] 20代 [] 30代 [] 40代 [] 50代 [] 60代 [] 70歳以上 []
Q3. 仕事	営業 [] 製造 [] 接客 [] 調査 [] 経営 [] 管理 [] 事務 [] 財務 [] IT [] 研究 [] 学生 [] 教員 [] その他【ご記入ください】
Q4. 活動本拠地	日本 [] 日本以外のアジア太平洋 [] 北米 [] 南米 [] 欧州 [] 中東 [] アフリカ [] 製造業 [] 金融 [] スポーツ [] 医療 [] IT [] その他非製造業 [] 学校 [] 政府 [] その他【ご記入ください】
<p>コンペティティブ・インテリジェンス(CI)とは: 企業等が行動を起こすために、競争環境、ライバル、当島の規制動向、自社の社 員や取引先等に関する情報を論理上許されるやり方で集め、分析し、経営トップに 報告するための知見にする方法論です。</p>	
Q6. コンペティティブ・インテリジェンス(CI)という言葉をご存知でしたか?	はい [] いいえ []
Q6 で「はい」と答えた方のみ) Q7. CI を使っていますか?	はい [] いいえ []
Q7 で「はい」と答えた方のみ) Q8. CI はどのような時に使っていますか? (複数回答可)	社員の採用・人事 [] 経営の意思決定補助 [] 市場機会の発掘 [] ライバル企業の価格決定評価 [] 市場進出機会の計画 [] ライバル企業の行動予測 [] 提携先の発見 [] その他【ご記入ください】
<p>→このウラに続きがあります。</p>	

Q12-3. 自分個人の競争感覚を高めるために、より適した□ 導入影響は？

下図の各行のあてはまるところに○をつけてください。

動機/自分屋の情報感覚を高めるにふさわしい導入形態に関する一対比較

その項目が圧倒的によい	5	4	3	2	1	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	社内チーム内の担当部署新設
その項目がかなりよい												
その項目がうんとよい												
その項目がかなりよい												
その項目が少しよい												
ほぼ同じくらいよい												
その項目が少しよい												
その項目がかなりよい												
その項目がうんとよい												
その項目が圧倒的によい												
外部/顧客への委託												
外部/顧客への委託												
社内チーム内の担当部署新設												

Q12-4. チーム経営陣の意識を変えるために、より適した□ 導入影響は？

下図の各行のあてはまるところに○をつけてください。

動機/経営陣の意識を変えるにふさわしい導入形態に関する一対比較

その項目が圧倒的によい	5	4	3	2	1	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	社内チーム内の担当部署新設
その項目がかなりよい												
その項目がうんとよい												
その項目がかなりよい												
その項目が少しよい												
ほぼ同じくらいよい												
その項目が少しよい												
その項目がかなりよい												
その項目がうんとよい												
その項目が圧倒的によい												
外部/顧客への委託												
外部/顧客への委託												
社内チーム内の担当部署新設												

アンケートは以上で終わりです。ご協力ありがとうございました。

この回答用紙を回収用の袋にお入れください。

慶應義塾大学大学院システムデザイン・マネジメント研究科(SDM) 保井啓之

Q12-1. ライバルチームとの競争に勝つために、より適した□ 導入影響は？

下図の各行のあてはまるところに○をつけてください。

動機/ライバルとの競争に勝つにふさわしい導入形態に関する一対比較

その項目が圧倒的によい	5	4	3	2	1	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	社内チーム内の担当部署新設
その項目がかなりよい												
その項目がうんとよい												
その項目がかなりよい												
その項目が少しよい												
ほぼ同じくらいよい												
その項目が少しよい												
その項目がかなりよい												
その項目がうんとよい												
その項目が圧倒的によい												
外部/顧客への委託												
外部/顧客への委託												
社内チーム内の担当部署新設												

Q12-2. 自分のチームの組織・選手を知るために、より適した□ 導入影響は？

下図の各行のあてはまるところに○をつけてください。

動機/自分の組織・選手を知るにふさわしい導入形態に関する一対比較

その項目が圧倒的によい	5	4	3	2	1	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	社内チーム内の担当部署新設
その項目がかなりよい												
その項目がうんとよい												
その項目がかなりよい												
その項目が少しよい												
ほぼ同じくらいよい												
その項目が少しよい												
その項目がかなりよい												
その項目がうんとよい												
その項目が圧倒的によい												
外部/顧客への委託												
外部/顧客への委託												
社内チーム内の担当部署新設												

→この次の票に差し替えます。