

Title	Jリーグにおけるスタジアム観戦者増加要因に関する事例的研究：松本山雅FCを中心に
Sub Title	
Author	宇野, 陽祐(Uno, Yosuke) 山本, 晶(Yamamoto, Hikaru)
Publisher	慶應義塾大学大学院経営管理研究科
Publication year	2015
Jtitle	
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	修士学位論文. 2015年度経営学 第3025号
Genre	Thesis or Dissertation
URL	<a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40003001-00002015-3025">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40003001-00002015-3025</a>

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程

学位論文（ 2015 年度）

論文題名

Jリーグにおけるスタジアム観戦者増加要因に関する事例的研究  
-松本山雅 FC を中心に-

主 査	山本 晶 准教授
副 査	井上 哲浩 教授
副 査	坂下 玄哲 准教授
副 査	

学籍番号	8 1 4 3 0 1 9 3	氏 名	宇野 陽祐
------	-----------------	-----	-------

## 論文要旨

所属ゼミ	山本晶 研究会	学籍番号	81430193	氏名	宇野 陽祐
(論文題名)					
Jリーグにおけるスタジアム観戦者増加要因に関する事例的研究 - 松本山雅FCを中心-					
(内容の要旨)					
<p>サッカー日本代表の好成績とともに日本のサッカー人気はますます高まってきているように感じられる。しかし、1993年に開幕した日本のトップリーグであるJリーグの人気は2000年代に入ってから代表人気とは異なり必ずしも向上しているとは言えないだろう。それを表しているのが、Jリーグ1試合あたりのスタジアム観客動員数の伸び悩みである。大規模なスタジアムに関しては毎試合スタジアムの半分ほどしか埋まらないといった光景も目にするようになってきている。それは、Jリーグクラブにとって、チケットの売り上げである入場料収入の増加が見込めないだけでなく、スポンサーからの広告料収入も増加しないことを意味している。そして、有名選手の獲得を行わずにJリーグ内で、またアジアでの大会でも当然成績を上げることが難しい。</p> <p>そんな状況ではあるが、給与の高い有名選手を多く抱えていることが観客動員数を上げるための一つの大きな要因になっている。チーム人件費に投資することで、観客動員数を上げることができるのだが、人件費を低く抑えつつも比較的観客動員数を上昇させているクラブがある。それは、松本山雅FCであり、本論文では松本山雅FCに焦点を当てて分析し観客動員数の増加要因を探った。</p> <p>クラブ、クラブを支えるサポーター、また他クラブのサポーターに対してもインタビューを行い、また文献からの情報も交えながら松本山雅FCの集客成功要因を分析した。すると、クラブ自体が集客のためのプロモーションを行いそれが成功要因になっているというよりは、クラブを支えるサポーターのコミュニティメンバーによる推奨行動、つまりスタジアム観戦未経験者をスタジアムに誘う行動こそが成功要因であるという結論に至った。他のJリーグクラブのサポーターはスタジアム観戦未経験者を誘いたいという推奨意向まで達しているのだが、実際に行動に移すことはできていないようである。また、スタジアム観戦未経験者がサポーターのコミュニティに溶け込みやすい雰囲気を既存のメンバーが生み出していることも観戦のリピート率を上げ、また彼らが次に推奨行動を引き起こす大きな要因になっている。</p> <p>以上の結論を踏まえ、人件費に積極的に投資できない他のJリーグクラブも特定の試合にしか効果を発揮しない集客プロモーションを単発で行うよりかは、既存のサポーターに目を向け彼らが観戦未経験者をスタジアムに誘いやすくする仕組みやサポーターコミュニティに溶け込みやすくする雰囲気作りをともに作り上げていく必要があると考える。</p>					

目次

1 問題意識と研究目的 .....	2
1-1 はじめに .....	2
1-2 日本のサッカーリーグ .....	3
1-3 問題意識 .....	4
1-4 研究の概要 .....	7
2 既存研究 .....	11
3 定義と仮説の構築 .....	14
4 事例分析 .....	16
4-1 事例分析の概要 .....	16
4-2 事例分析 .....	16
4-2-1 松本山雅FC.....	16
4-2-2 インタビュー .....	22
4-2-3 他クラブ比較 .....	28
4-3 事例分析の結果と考察 .....	31
5 結論 .....	34
5-1 結論と提言 .....	34
5-2 本論文の限界 .....	35
5-3 今後の展望 .....	36

謝辞

参考文献

付録



## 1 問題意識

### 1-1 はじめに

1993年に10クラブから始まった日本のプロサッカーリーグ、Jリーグも2015年現在でJリーグディビジョン1 (J1)、その下層リーグのJリーグディビジョン2 (J2)、Jリーグディビジョン3 (J3) 合わせて53チームまでに成長した。リーグの成長とともに日本人サッカー選手のレベルも上がり、海外主要リーグで日本人選手が活躍する姿も今では当たり前のこととなっている。1998年に日本代表がワールドカップに初出場を果たすと、南アフリカワールドカップ (2010年) ではベスト16、ロンドンオリンピックでは4位に輝き、アジアカップでは幾度も優勝を経験した。また、サッカー選手のメディア露出が増えたことで日本でのサッカー人気がますます上昇しているように感じる事ができる。

これら成長の背景には、Jリーグ開幕前後から日本でプレーした数多くの世界的スター選手達の貢献が大きいと言われている。1990年代には、サッカーの神様と呼ばれたブラジル代表のジーコや同じくブラジル代表のレオナルドが鹿島アントラーズでプレーした。また、ワールドカップアメリカ大会 (1994年) で得点王になったブルガリア代表のストイコフやブラジル代表のキャプテンを務めたドゥンガ等蒼々たる選手達がJリーグでプレーし、日本人選手達の良き手本となった。

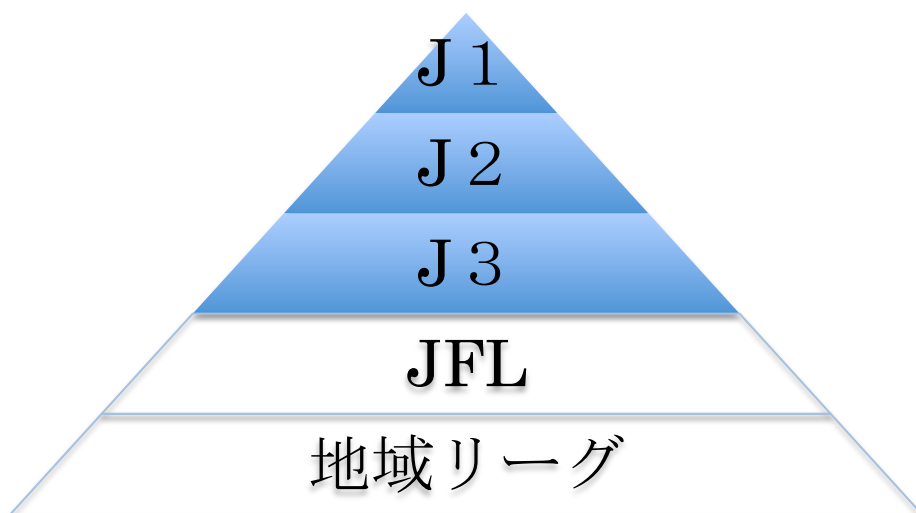
しかし、選手個々のレベルが上がり日本代表としての結果が出始めたと同時に、国内リーグであるJリーグクラブの経営の難しさを感じさせられることも増えた。1998年には横浜フリューゲルス親会社である佐藤工業と全日本空輸が経営不振を理由にクラブ運営から撤退し、クラブは同横浜市を本拠地とする横浜マリノス (現・横浜Fマリノス) と合併した。また、現J1のサガン鳥栖の前身である鳥栖フューチャーズは1996年に親会社のPJM ジャパンがクラブ運営から撤退すると解散の危機まで追い込まれた。この際、クラブの存続を求める5万を超える署名により、佐賀県サッカー協会会長を中心とする任意団体がクラブの新たな運営者となり解散には至らなかったが、Jクラブの経営の危うさが露呈することとなった。

## 1-2 日本のサッカーリーグ

### ◆ リーグ

現在の日本のサッカーリーグはJリーグが管轄するJ1、J2、J3、またその下層リーグで日本フットボールリーグ管轄のJFL、地域毎のサッカー協会が運営する地域リーグに大別される(図1.1)。Jリーグは2015年現在J1が18チーム、J2が22チーム、J3が13チームから構成されている。

(図1.1 : 日本のサッカーリーグ階層図)



(出所 : Jリーグ公式サイトより引用者が作成)

リーグ戦は1年間を通して行われ、J1とJ2はホーム&アウェー方式(自クラブ指定のスタジアムと相手クラブ指定のスタジアムで1回ずつ戦う方式)で同クラブと2試合ずつ総当たりで戦い、J3はホーム&アウェーとどちらか一方のホームで3試合ずつ総当たり戦を行う。

試合は1試合90分(前後半45分ずつ)で行われ、試合に勝つと勝ち点3、引き分けると勝ち点1、負けると勝ち点0で年間を通して勝ち点が多いクラブがリーグの優勝クラブとなる。

スタジアムに入場するためのチケットは、コンビニやインターネットで購入できる前売り券と、当日にスタジアムのチケット売場で購入できる当日券がある。また、特定クラブの試合を毎試合観戦したい人のために、割安な年間チケットを販売しているクラブもある。

#### ◆ クラブ

Jリーグクラブは、クラブ運営を中心となって行う親会社や支援団体がいて成り立っている。例えば、横浜市と横須賀市をホームタウンとするJ1の横浜Fマリノスは日産自動車が親会社となりクラブ運営を行っている。ホームタウンとはJリーグ規約が定めているもので、クラブが特定した活動拠点となる市町村である。平塚市等をホームタウンとする湘南ベルマーレは中心となってクラブ運営を行う親会社を持たず、市民団体が行政や企業と連携しながら運営している。親会社を持つクラブにとって、市民団体中心に運営されるクラブとは異なり親会社の出資能力によっては大きな予算を組む事ができる一方、親会社の経営破綻や撤退は大きなリスクである。

Jリーグクラブは高校生年代（ユースチーム）、中学生年代、小学生年代等の育成組織を保有している。女子チームを保有しているクラブもある。各世代のチームはJリーグでプレーするトップチームと同様のユニフォームを着用し、各世代の大会に出場する。ユースチームでは質の高い練習を行える他、優秀な選手はそのままトップチームにプロ選手として昇格することも可能なため、将来有望とされる若手選手はJリーグクラブのユースチームに所属することが多い。

クラブ毎にファンクラブが設けられ、ファンクラブの入会者はチケットの割引等の特典を受けられるようになっている。また、クラブによってはサポーター有志によって運営される後援会も存在する。サポーターとは、ある特定のクラブを応援する人達であり、試合が行われる際にはゴールの裏側の応援席に陣取り、歌や振りを交えながら対象クラブを応援するのが一般的である。

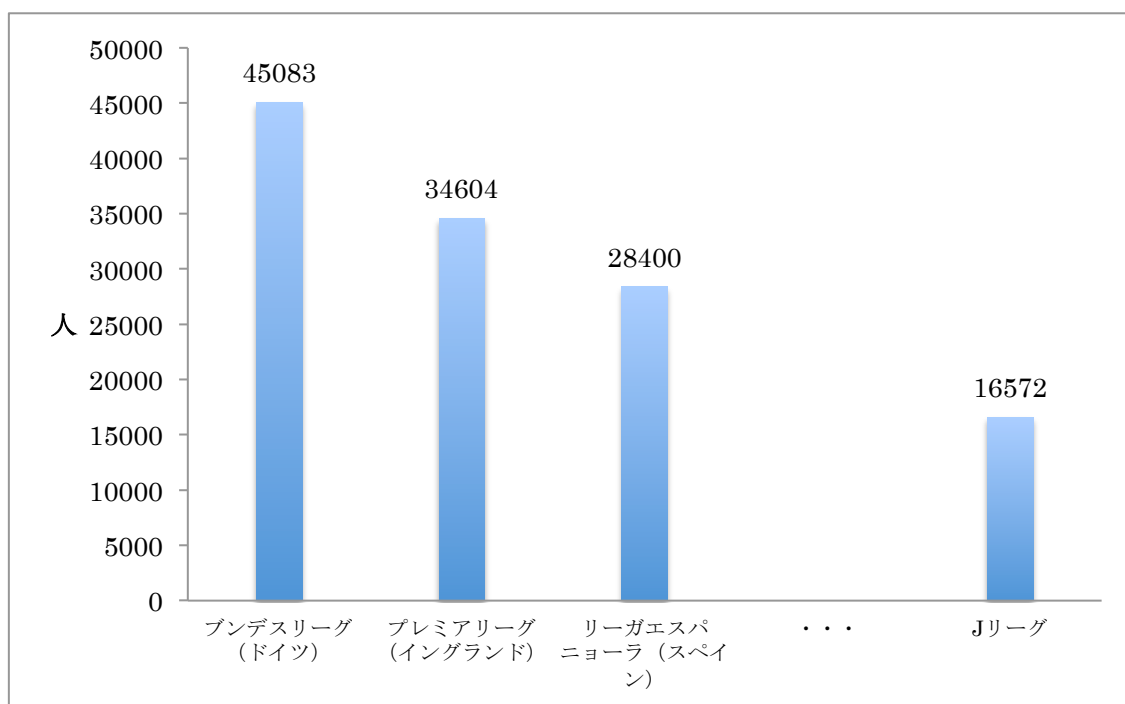
### 1-3 問題意識

前節で触れたように、日本サッカーが盛り上がっているように感じられる一方、Jリーグのクラブ個々に目を向けてみると、順風満帆に成長しているとは言いがたい。所属するクラブの地域や世界大会での成績を基に算定されるリーグ世界ランキングでJリーグは世界で32位、アジアでも3位と強豪リーグとは決して言えない結果が出ている。また、J1においての2015年の観客動員数（スタジアムに来場した人の実数）は、1試合あたり平均16,572人で他

リーグのものと比較してみると、トップのブンデスリーグ（ドイツ）より1試合当たり3万人近く少ないことがわかる（図1.2）。

Jリーグクラブの財務状況に注目してみても、2014年1月期（一部3月期）の各クラブ決算報告によるとJ1、J2計40チーム中、11クラブが債務超過に陥っている。それ以外にも親会社等スポンサーからの支援がなくなると経営が続かなくなるクラブがほとんどであり、多くのクラブが貧弱な経営体制であることは否めない。また、アジアのリーグに所属するクラブ同士が戦う、アジアチャンピオンズリーグ（以下ACL）でもJリーグ勢は2008年以来優勝がなく、中東や中国といった金満国のクラブや近年積極投資を行っている韓国クラブに圧倒されているのが現状である（表1.1）。

（図1.2：リーグ別1試合当たり観客動員数比較）



（出所：IFFHS HP より引用者が作成）

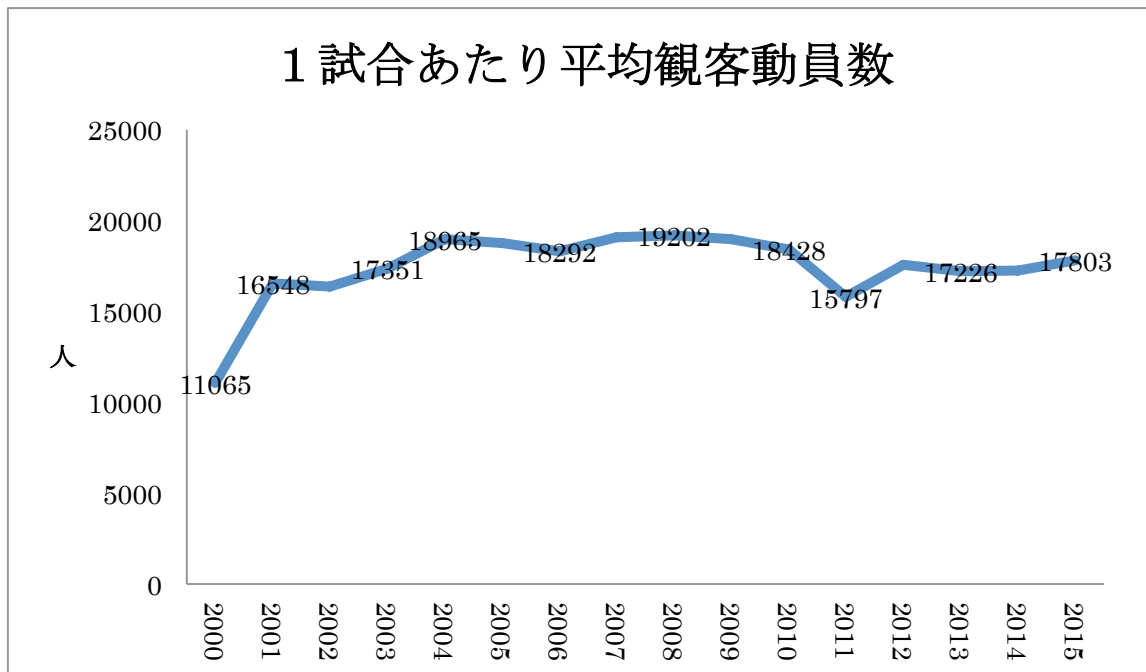
(表 1. 1 : ACL 歴代優勝クラブ)

	優勝クラブ	準優勝クラブ
2015年	広州恒大 (中国)	アルアハリ (UAE)
2014年	ウェスタンシドニー (オーストラリア)	アルヒラル (サウジアラビア)
2013年	広州恒大 (中国)	FC ソウル (韓国)
2012年	蔚山現代 (韓国)	アルアハリ (サウジアラビア)
2011年	アルサッド (カタール)	全北現代 (韓国)
2010年	城南一和 (韓国)	ズバハン (イラン)
2009年	浦項 (韓国)	アルイテハド (サウジアラビア)
2008年	ガンバ大阪 (日本)	アデレード・ユナイテッド (オーストラリア)
2007年	浦和レッズ (日本)	セバハン (イラン)

(出所：公益財団法人日本サッカー協会 HP より引用者が作成)

また、Jリーグクラブの財務状況が好ましくない状況にある一つの大きな要因と考えられるのが、スタジアム入場料の伸び悩みである。つまり、チケット料金を払ってまでスタジアムに足を運び、観戦しようとする人がなかなか増えていないということを意味している。クラブ毎にばらつきはあるものの、チケットの売り上げから得られるスタジアム入場料は営業収入の10%から30%を占める。スタジアム観客動員数が伸び悩み (図 1. 3)、貴重な収入源である入場料収入が増加しないだけでなく、広告効果を期待するスポンサーからの収入も増加しない。そして、選手獲得等の投資ができないことで試合でも勝てなくなる悪循環に陥る (平田, 佐藤, 浦嶋, 柴田, 梶川, 2008)。つまり、アジアの中でも優勝候補の筆頭ではなくなっている現在の J リーグクラブにとって観客動員数の増加が見られないことは、ACL やその先に続く世界大会で優勝することも難しいということの意味している。

(図1.3 : J1リーグ平均観客動員数推移)

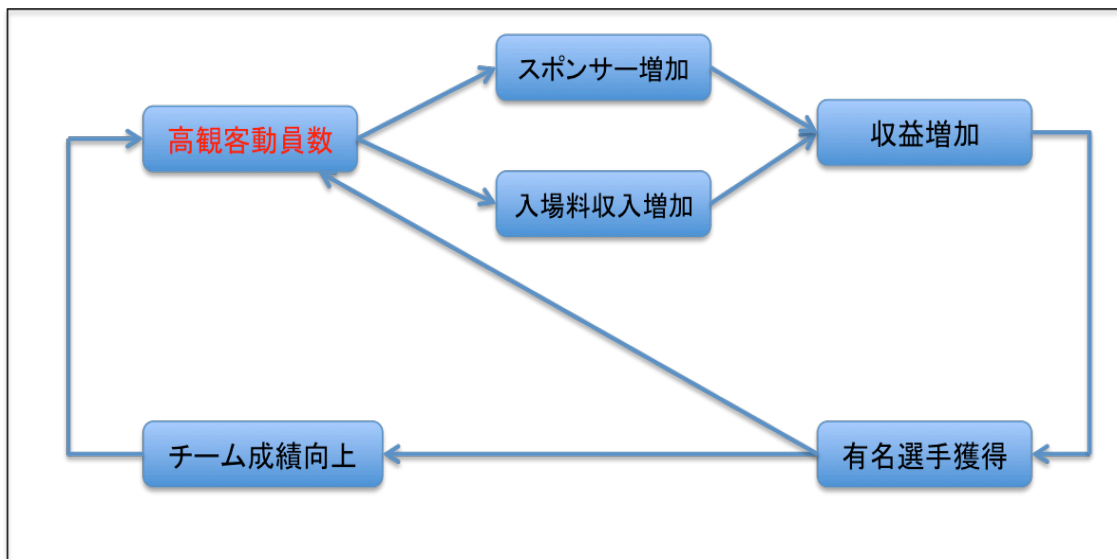


(出所 : Jリーグ, 「通算データ」より引用者が作成)

#### 1-4 研究の概要

前述の問題意識を踏まえ、本研究では J リーグクラブにおいての観戦者増加要因を探り、各クラブが観客動員数増加を目指す際に参考になる結果を導きだすことを目的とする。現時点で有名選手獲得に積極投資できないクラブにとって、年俸の高い有名選手を多く抱えるクラブに勝つことは容易ではない。また、有名選手獲得が難しくなかなか勝つ事のできないクラブが観客動員数を増加させる事も同じく容易ではないだろう。しかし、クラブ運営者が比較的コントロールし易い集客の面からアプローチし、高観客動員数を達成し、その後平田, 佐藤, 浦嶋, 柴田, 梶川 (2008) で示されているような循環 (図1.4) を引き起こす事も可能であり、本論文はその一助になることを目指すものとする。

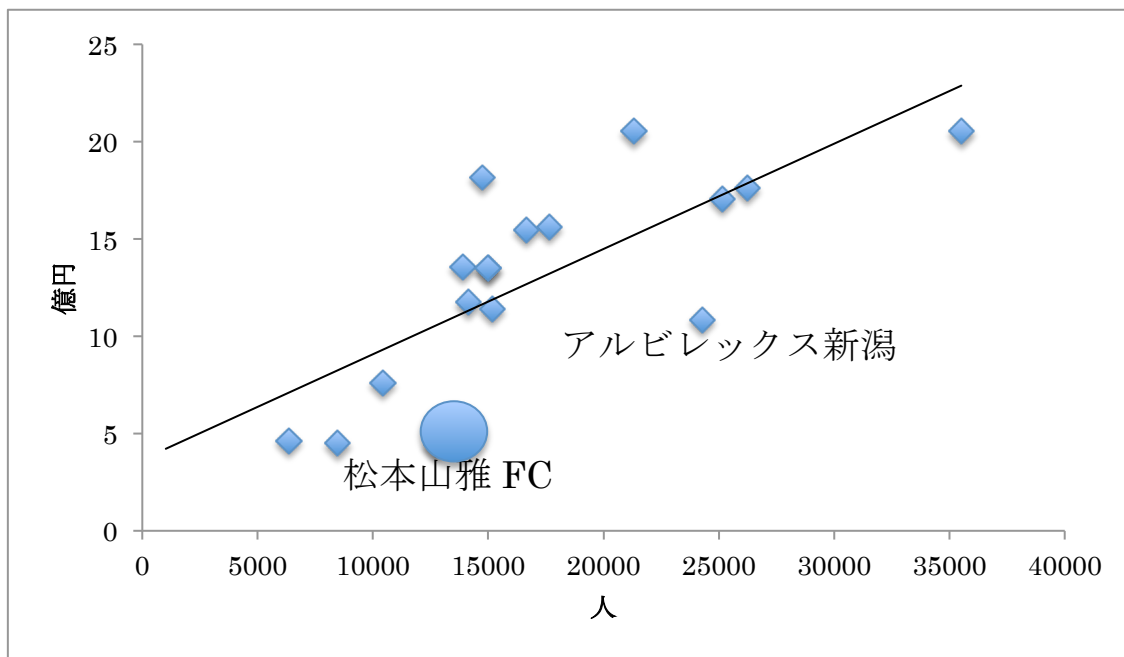
(図 1. 4 : クラブ運営における循環図)



(出所：平田，佐藤，浦嶋，柴田，梶川(2008)を参考に引用者が作成)

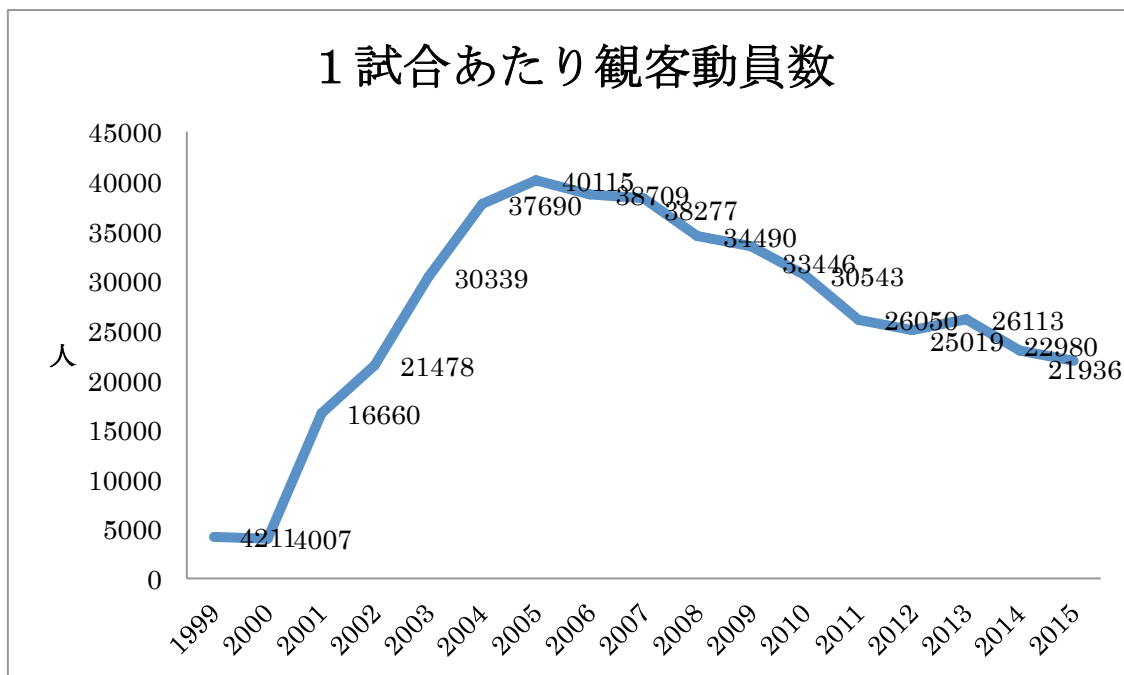
本論文では有名選手獲得を行える財務状況でないにもかかわらず集客に成功している、図 1. 4 の例外的事例を取り上げ、成功要因を導き出す。J1 クラブのクラブ人件費と観客動員数をプロットした (図 1. 5)。年俸の高い有名選手は在籍していないが高い観客動員数を記録しているクラブを視覚化して導き出すと、松本山雅 FC が低人件費、高観客動員数という条件に当てはまるクラブであることがわかり、本論文では事例として取り上げることとする。また、アルビレックス新潟も同様に人件費に対しての観客動員数は多いのだが、この要因は 2001 年に始めた無料チケットの配布効果が大きいとされている。その効果は観客動員数を 5 年間上昇させ続けたが、2005 年に無料チケットの配布を中止するとそこからは毎年観客動員数を下げ続けている (図 1. 6)。現在では集客成功例として扱いつらく、本論文では現在観客動員数を上げ続けていて新たな発見の可能性のある松本山雅 FC に焦点を当てて分析していく (図 1. 7)。

(図1.5 : J1クラブの人件費と観客動員数)



(出所 : Jリーグ, 「通算データ」より引用者が作成)

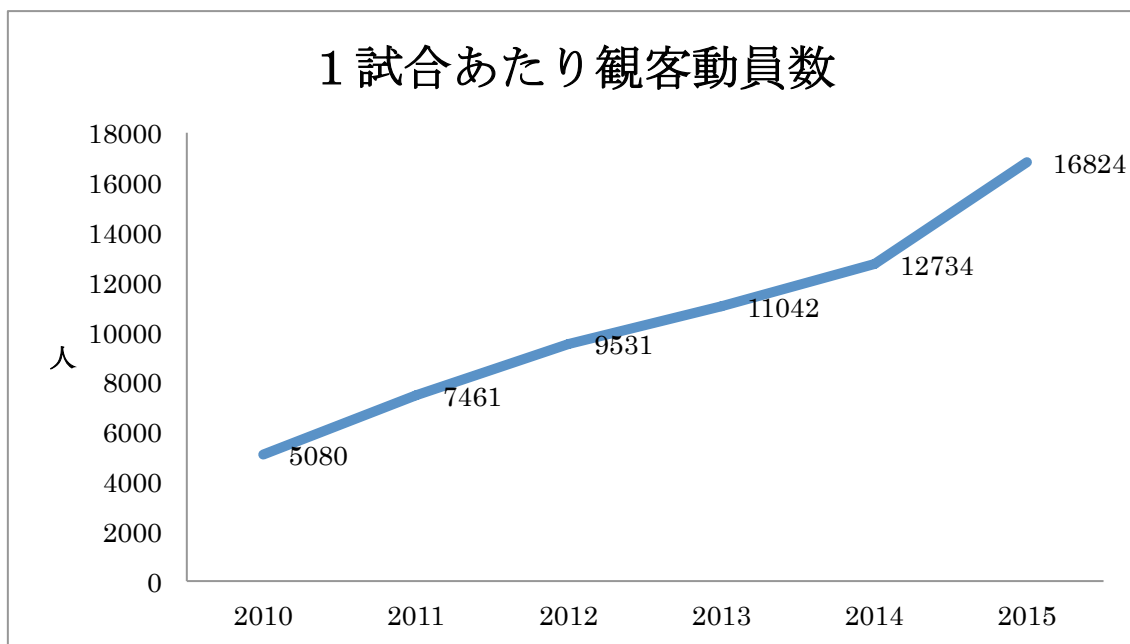
(図1.6 : アルビレックス新潟の観客動員数推移)



(出所 : Jリーグ, 「通算データ」より引用者が作成)



(図1.7 : 松本山雅FCの観客動員数推移)



(出所 : Jリーグ, 「通算データ」より引用者が作成)

## 2 既存研究

この章では、Jリーグの集客に関する既存研究や本論文における重要な概念をレビューし、仮説の導出に繋げる。スポーツマーケティングを行っている、株式会社電通の稲葉氏と村木氏へのインタビューからスポーツの集客において、「クラブのホームタウン周辺に住む人々の中でのサッカー、クラブ熱を上げる」ということが重要であるということが導きだされた。そこで、この章では地域の盛り上がりを生み出していると考えられる要因にも焦点を当てていく。

Jリーグの集客に関する既存研究は数多く出稿されている。大西、原田(2008)では、Jリーグクラブを事例としてクラブが行う地域貢献活動がもたらす効果を測定している。結論としては、消費者からの地域貢献活動への高い評価は、クラブへのロイヤルティを高める効果を有している、というものになっている。

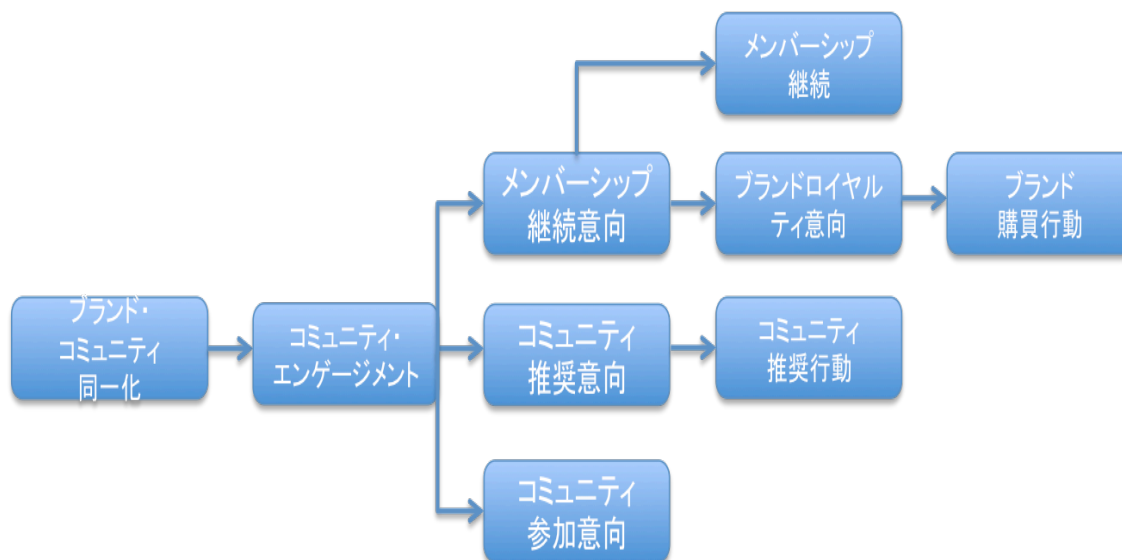
Jリーグの観戦者へのアンケート調査を行った富山(2014)は、観戦者がクラブのファンになる際に、クラブのレピュテーションが有意に影響を与えていることを説いている。レピュテーションとは消費者が企業に対して形成する態度のことであり、クラブの選手やスタッフ、マスコットが地域でのサッカー教室やイベントに参加したことを評価した際に生じる。クラブの行っている地域貢献活動を消費者に対してきちんと伝えることの重要性も同時に伝えられている。

また、福田、今泉(2013)ではJ1のアルビレックス新潟の後援会を事例として取り上げ、プロスポーツクラブを取り巻く「ブランド・コミュニティ」は、ファンのロイヤルティを上げる効果を有していることが伝えられている。ブランド・コミュニティとは、消費者とブランドとのリレーションシップを深めるステップの一つとして注目を集めるようになった概念であり(Duncan and Moriarty1997; 畑井 2002; 久保田 2003b)、あるブランドと強固な結びつきを持つ消費者同士がブランドを介して結びつく消費者集団を指す(Muniz and O' Guinn 2001; 青木 2011)。クラブをブランド、後援会をコミュニティと見なした研究である。

ブランド・コミュニティに関する既存研究では、コミュニティに参加したメンバーがいくつかのプロセスを経て購買行動やブランド推奨行動を起こすことが分かっている。Algesheimer, et al. (2005)はブランド・コミュニティ同一化を「消費者とコミュニティとの関係の強さであり、当該ブランド・コミュ

ニティのメンバーである、もしくはそこに所属しているという消費者の認識」と定義している。また、コミュニティへの参加のモチベーションをコミュニティ・エンゲージメントと規定している。これには、グループへの貢献と自己便益の向上という2つの側面が含まれていて、他のメンバーを助けたり、コミュニティの価値を高める行動をとろうとするなど、メンバーとの交流や協力のための本質的なモチベーションであると説明されている。コミュニティ・エンゲージメントが高まるとメンバーシップの継続意向、コミュニティ推奨意向、コミュニティ参加意向に繋がるとされている（図2.1）。

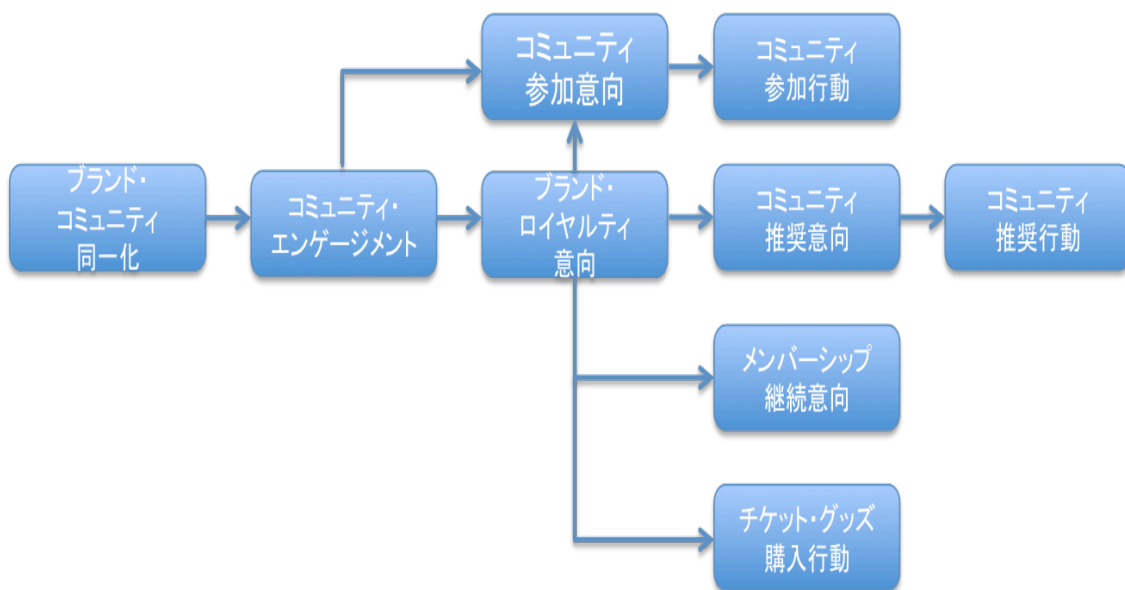
(図2.1 : ブランド・コミュニティ)



(出所 : Algesheimer, et al. (2005)を参考に引用者が作成)

さらに、福田, 今泉 (2013) では J リーグクラブを事例にし、新たなるモデルを提唱している (図2.2)。これによると、ロイヤルティ意向がコミュニティの継続意向、推奨意向、参加意向の先行要因となっている。例えば、ロイヤルティの高いメンバーほど後援会活動に参加する傾向が強く、また周囲の非入会者をスタジアムでの試合観戦に誘う傾向も強いことが分かっている。

(図 2. 2 : 福田, 今泉のブランド・コミュニティモデル)



(福田, 今泉 (2013) を参考に引用者が作成)

また、コミュニティの熟練メンバーが初心者メンバーの援助をすることも示されている (e. g., McAlexander et al. 2002; 森田 2003)。初心者メンバーはコミュニティのしきたりや慣習を知らずに入ってくることが多く、その際には熟練メンバーが教えてあげるといった手助けを行う。

### 3 定義と仮説の構築

前節の既存研究を踏まえ、この章では本論文において重要な用語の整理と仮説の構築を行っていく。

まず、仮説の構築以降に使用する用語の整理を行っていく。

- ・ コミュニティ：  
本論文ではスタジアム等集うサポーターの集団と定義する。
- ・ 勧誘行動：  
コミュニティの既存メンバーが友人や家族をスタジアムに誘う行動。  
福田，今泉のブランド・コミュニティモデル内の推奨行動と同意。
- ・ 集客プロモーション：  
クラブが行う短期的に集客数向上を狙った試み。スタジアムでのイベント等。

次に、既存研究やインタビュー、文献の情報を基に松本山雅 FC の集客成功要因に関する段階的な仮説 2 つを導出する。

大西，原田（2008）より地域貢献活動は消費者のクラブへのロイヤルティを高めるのに有効であることがわかっている。また、Jリーグの試合を観戦した人を対象にアンケート調査を行った J リーグスタジアム観戦者調査 2014 サマリーレポート（2015）の中で、質問項目ごとに 5 段階で評価してもらったものを偏差値換算したデータがある。ここからは、クラブの地域貢献活動が理由で観戦行動を引き起こしている観戦者の割合が J リーグの中で一番多いのは松本山雅 FC であることがわかる（図 3.1）。このことより、仮説 1-1 を以下のように構築した。

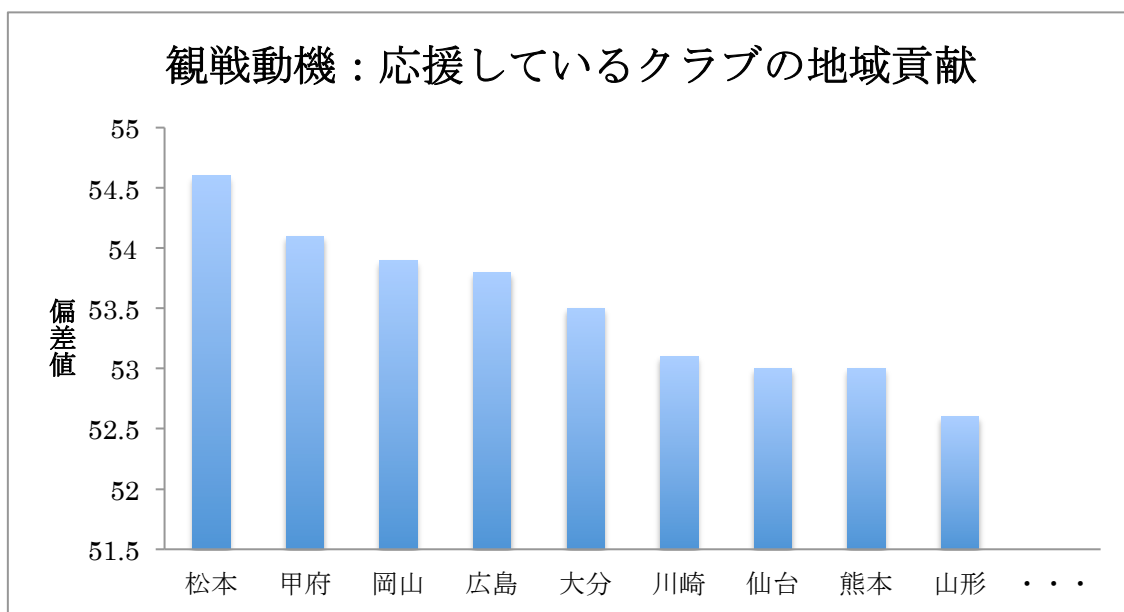
H 1-1 : クラブが地域貢献活動を積極的に行っているため、地域の人々の松本山雅に対するロイヤルティが高まっている。

また、福田，今泉（2013）よりブランド・コミュニティ内でロイヤルティの高まりはその後の推奨行動の先行要因になっていることが示されていることから、仮説 2-2 を構築した。

H 2-2：地域の人の松本山雅に対するロイヤルティが高まっているので、コミュニティメンバーの推奨行動が起こり、コミュニティが大きくなっている。

クラブを支えるサポーターコミュニティの活動の一つがスタジアムでの観戦行動である。そのため、コミュニティのメンバーが増えてコミュニティが大きくなることで観戦者が増加することを意味している。この仮説の検証のために福田，今泉（2013）が提唱しているブランド・コミュニティのモデルを使用する。しかし、このモデルはコミュニティのメンバーが推奨行動を起こすまでしか触れられていない。本研究では、コミュニティ拡大の要因の一つであると考えられるスタジアムに誘われた人がコミュニティに入り、新たに推奨行動をおこすプロセスにも注目していく。

（図 3.1：観戦動機が応援しているクラブの地域貢献）



（出所：Jリーグスタジアム観戦者調査 2014 サマリーレポートより引用者が作成）

## 4 事例分析

### 4-1 事例分析の概要

本章では、2015年現在J1に所属（2016年はJ2に所属）する松本山雅FCを対象として事例分析を行っていく。松本山雅FCは図1.5で示したように低人件費にもかかわらず、多くの人をスタジアムに呼ぶことに成功している。松本山雅FCについてJリーグやクラブ関係者、またサポーターへのインタビューも交えながらより深く分析していく。

### 4-2 事例分析

#### 4-2-1 松本山雅FC

本項では、松本山雅FCについて、ステイクホルダーについて、また本論文において重要だと考えられる施設に関してレビューしていく。また、Jリーグスタジアム観戦者調査2014サマリーレポートから伺える松本山雅FCの特徴も見ていく。

#### ◆ クラブ

松本山雅FCは長野県松本市、塩尻市、山形村、安曇野市、大町市をホームタウンとするJリーグクラブである。1965年頃に結成された長野県選抜の選手を中心としたチームが母体となり、高いレベルのサッカーを目指し活動を行っているプロサッカークラブで、「山雅」という名前は当時の選手が松本駅前にあった喫茶店「山雅」へよく通っていたことに由来している。

1999年に発足した「長野プロサッカークラブを作る会」がサッカー関連の事柄を取り仕切り、また「松本青年会議所」が中心となって街作りを行いながらJリーグ加盟を目指し始めた。

2004年より長野プロサッカークラブを作る会がNPO法人アルウィンスポーツプロジェクトに改名し、クラブの組織化をはかり、Jリーグ入りを目標に再出発した。2009年にはJFL昇格をかけて「全国地域サッカーリーグ決勝大会 決勝ラウンド」に進出し、JFL昇格を果たした。また、天皇杯全日本サッカー選手権大会では長野県代表として出場し、2008年には天皇杯3回戦で

当時 J 2 の湘南ベルマーレを PK 戦で破り、2009 年には天皇杯 2 回戦で J 1 の浦和レッズをホームスタジアムのアルウィンで 2-0 で下し歴史的快挙を成し遂げた。

2010 年に J リーグ準加盟が承認され、J 2 昇格を目標として臨んだ 2011 年に JFL で 4 位となり、その年の 11 月に J リーグへの加盟を認められた。そして、J 2 リーグでの 3 シーズン目の 2014 年には、J 1 昇格条件の 2 位以内を確定させ、2015 年より J 1 リーグで戦うことになった。

松本山雅 FC はトップチームの活動以外にも、将来サッカー選手として活躍できる子供の育成に励み、親子やお年寄りでも参加できるサッカー環境の整備も行っている。これらのサッカーを通しての地域貢献は人と人とのコミュニケーションを活発化させる手段、また老若男女が集う場としても有効であり、松本市やその他ホームタウンの街作りに大いに貢献している。

クラブ運営は株式会社松本山雅が行い、株主には松本山雅支援持株会が存在する。一般の人が 1 口 5 万円から 19 口まで持株会へ出資可能であり、持株会が株式会社松本山雅に出資する仕組みである。

(表 4.1 : 松本山雅 FC の歴史)

1965 年	チーム結成	
2004 年	NPO 法人アルウィンスポーツプロジェクト始動	
2007 年	北信越フットボールリーグ 1 部	2 位
2009 年	全国地域リーグ決勝大会	優勝
2011 年	J リーグ加盟承認	
2014 年	J 2 リーグ	2 位

(出所：松本山雅 HP を参考に引用者が作成)

松本山雅 FC はクラブの存在意義を以下のように定めている。地域への貢献が強く強調されていて、サッカーを通しての街作りを主目的とするクラブであることがわかる。

- ✓ スポーツを通じて、「人々のこころを豊かにする」「人々の生活に必要とされる」クラブとして地域社会の発展に貢献する。



- ✓ スポーツを通じて、地域の人々に「夢」と「希望」と「感動」を与え、「活力」と「勇気」をもたらすような「ひとづくり」「まちづくり」「未来づくり」に貢献する。
- ✓ 常に勝利を迫及するチームであるとともに、だれからも「愛される」「親しまれる」「応援される」魅力あるクラブとして、地域のスポーツ文化向上に貢献する。

松本山雅FCの2014年1月期の財務状況は、表4.2のようになっている。損益計算書を見ると当期純利益は限りなく0に近い。これはJリーグのクラブライセンス制度によるものの影響が大きく、Jリーグクラブに共通する特徴である。クラブライセンス制度とは、3期連続で当期純損失を計上するとJリーグライセンスが取り消されてしまい、リーグに所属できなくなってしまうというものである。従って、Jリーグクラブは自らの経営で賄えない分を親会社等スポンサーが広告料収入として支払うことによって黒字を維持し、Jリーグに所属し続けることができている。

所属（過去に所属していた）選手の代表としては、元日本代表の松田直樹選手、田中隼磨選手、監督には2008年北京オリンピック日本代表監督の反町康治氏が現職。松田直樹選手は2011年に加入したがその年の8月の練習中に急性心筋梗塞により死去。その意思を次いだ形で2014年に田中隼磨選手が加入。この2選手を追いかけて松本山雅FCのファンになった人も多く存在する。

また、観客動員数はJFL加盟から現在まで一貫して上昇している。

(表 4. 2 : 松本山雅 FC と J クラブの財務諸表比較)

(百万円)	松本山雅 FC	J 1 クラブ平均
営業収益	939	3078
広告料収入	386	1417
入場料収入	199	693
J リーグ配分金	99	219
アカデミー関連収入	5	158
その他収入	249	590
営業費用	939	3066
チーム人件費	368	1390
試合関連経費	100	261
トップチーム運営費	115	297
アカデミー関連費	5	113
女子チーム運営費	0	9
販売費および一般管理費	352	998
営業利益	0	11
営業外収益	4	26
営業外費用	0	6
経常利益	4	31
特別利益	0	56
特別損失	0	1
税引前当期利益	4	85
法人税および住民税	2	15
当期純利益	2	71

(出所： J クラブ 個別経営情報開示資料 (平成 2 5 年度) より引用者作成)

#### ◆ ステイクホルダー

松本山雅 FC のステイクホルダーにはサポーター、ホームタウン、スポンサー、ボランティア、後援会、ファンクラブが存在する。

松本山雅 FC の応援は、ULTRAS MATSUMOTO (以後ウルTRAS) というサポーター集団が中心になって行われている。ウルTRASの中心人物が応援席の先頭で応援の一体感を出すために楽器や大旗を使用し指揮している。サポーター集団が複数あるクラブもあるが、松本山雅 FC のサポーター集団はウルTRAS一つであり、より一体感を出しやすい体制と言える。ウルTRASは非組織な個人の集合体として活動していて、メンバーとしての唯一の定義が「松本山雅 FC を応援したいと思うこと」(ウルTRASマツモト web site) とされている。2004年にボランティア組織が作られるまでは、ウルTRASのメンバーがスタジアム運営等のボランティアとしても活動していた。

ホームタウンは、長野県松本市、塩尻市、山形村、安曇野市、大町市で、全ホームタウンの合計人口は43万人程である。人口に占める高齢者の割合は比較的高い地域である。また、松本城や温泉等の自然を目当てに訪れる外国人観光客も多い。東京都心からのアクセスはバスか在来線で所要時間は2時間から3時間ほどであり、松本市やその周辺の交通網はあまり発達していないため、パックツアーでの観光やレンタカー、タクシーを使つての移動が主な移動手段である。松本駅前の商店街は同程度の規模の商店街がシャッター商店街になってしまっているのとは対照的に比較的栄えており、松本山雅 FC を応援している店も多い。

スポンサーにはセイコーエプソンや長野銀行等地元の有力企業が多くついている。スポンサーのクラブへの貢献度を示す広告料収入はリーグのカテゴリーが上がっていることの影響が大きいのだが JFL、Jリーグ加盟以降毎年上昇している。一概には言えないのだが、クラブのメディア等での露出が高まり広告効果が期待されていることも伺える。

ボランティアはホームでの試合運営の補助を主な活動としている。2004年に、アルウィンスポーツプロジェクトが発足してからはボランティア組織、「TEAM VAMOS」が中心となって活動している。「スタジアムに来られる多くのお客様を笑顔に、そして元気にするために最大限のおもてなしの心で」(山雅後援会 HP) を心情にホームゲームの運営補助を行っている。年に数回新規ボランティア募集の説明会を開き、ホームゲームボランティアの数は Jリーグの中でも

トップレベルである。

山雅後援会は、サポーターや会員同士の仲を深めるとともにクラブの持続的発展のためにクラブの活動援助と地域との連携を創出している。個人会員は一口1万円、法人は3万円を年会費として支払う。2015年5月時点で個人719口、法人182口が集まっている。また、後援会には地域毎に東京支部、上土商店街支部、南信州支部が存在し、それぞれでもクラブ支援活動や情報交換会を定期的に行っている。

松本山雅 FC のファンクラブ入会者は「クラブガンズ会員」と呼ばれている。会員は支払う年会費によって3つのカテゴリーに分かれていて、プラチナ会員（年会費10万円）、グリーン会員（年会費3500円）、キッズグリーン会員（年会費1000円）がある。それぞれに特典がついていて、例えばプラチナ会員は試合当日にスタジアム近くの関係者専用駐車場が与えられていたり、名前入りのユニフォームをもらえたりする特典がついている。クラブガンズ会員は後援会とは違いクラブが組織運営を行っているので、会員には選手と触れ合えるファン感謝デーに参加できるといったメリットもある。また、市内に多くあるクラブサポートショップでは、会員証提示で割引をしてもらえる。

#### ◆ 施設

松本山雅 FC が使用する主な施設はホームスタジアムのアルウィン、練習場兼クラブハウスの松本市かりがねサッカー場がある。

アルウィンは、サッカーやラグビー等フットボール専用スタジアムで収容人数は20,410人である。特徴は、陸上トラックがないために観客席と選手との距離が近いことである。名前は、アルプス山脈の「アルプス」と風を意味する「ウィンド」を組み合わせている。松本空港に隣接していて空港からのアクセスは良いが、公共機関でのアクセスは、松本駅からシャトルバスで30分ほどである。松本空港に隣接していることにより周囲には高い建物はなく、周囲のアルプス山脈が綺麗に見えることでも有名である。

練習場兼クラブハウスとして松本市かりがねサッカー場を使用している。かりがねサッカー場は松本市が2012年から建設計画を始め、2015年4月1日より使用が開始されている。総工費は約14億円でそのうち5440万円を「誰もが身近にスポーツに楽しめる環境づくり」(toto オフィシャルサイト)

を目的としたスポーツ振興くじ助成金により、また残りの大半を松本市が賄っている。施設は天然芝コート、人工芝コート、選手やスタッフが優先的に利用できるクラブハウスが併設されている。松本市にチーム登録をすれば一般の人にも利用可能であり、松本山雅 FC 関係者のみならず地域の人にも有益な施設となっている。

#### 4-2-2 インタビュー

ここからは仮説を基に、松本山雅 FC がいかんにして観客動員数を増やしているのかを検証をするために行ったインタビュー調査について触れていく。松本山雅 FC の運営者と観戦者両者に対して、また他クラブのサポーターとして横浜 F マリノスサポーターにもインタビューを行った。立場の異なる人へのインタビューにより、より確からしい情報の引き出しを狙った。対象者は、株式会社松本山雅・事業本部の内田佑介氏と、松本山雅後援会東京支部・支部長の坂本琢磨氏を中心としたサポーターの方々、また J1 横浜 F マリノスのサポーターの佐藤明日美氏他数名のサポーターである。

インタビューは運営者や身近で支えているサポーターだからこそ知る集客の仕組みを引き出すために、半構造化インタビュー形式で行った。はじめにいくつかの質問項目を用意し、それらの返答に対して更に話を掘り下げていった。要点をまとめたインタビュー内容を添付する。

〈対象者：内田佑介氏〉

Q 現在のサポーターについて、いつ頃から応援し始めた人が多いですか？

- ✓ 「2012年のJリーグ参入頃からのサポーターが多いと感じる。」
- ✓ 「他には、2008年の天皇杯湘南戦や翌年の浦和戦、松田選手の移籍のタイミングでもサポーターが増えた。」

Q サポーターがクラブを応援するモチベーションは何だと思いますか？

- ✓ 「地域の誇りである松本山雅 FC を応援している。」
- ✓ 「自分達が応援しているのが楽しくて応援している。」

Q 観戦者の勧誘行動が頻繁に起きていることがわかっているが、なぜ起きているのですか？

- ✓ 「熱心なボランティアが自分達の仲間を増やすために、まずスタジアムに友人を誘う行動をよく目にする。ボランティアの人数もアルウィンの規模にしては他を圧倒している。」
- ✓ 「もっと観客動員数を増やすとクラブの収入が上がり更に強くなることをサポーターが考え、自ら行動している。これらは、クラブが呼びかけている“プラスワン活動”の効果もあると考えられるが、主体的に動いてくれるサポーターの存在は大きい。プラスワン活動とは、観戦者がもう一人友人を誘いスタジアムで観戦することによって、観客動員数を上げようとする試み。」

Q 周囲で話題になっているから観戦する人が多いようですが、どのような話題ですか？

- ✓ 「応援しているサポーターを見ること自体が楽しいと話題になっている。」
- ✓ 「アルウィンの感動を呼ぶ一体感は素晴らしさ。」
- ✓ 「田舎街で他に競合する話題が少ないので、クラブのホームタウン活動等がメディアに取り上げられやすい。クラブの話題は自然と広がりやすい。」

Q クラブ自身が集客プロモーションを行って、集客に成功している実感はありますか？

- ✓ 「松本山雅 FC は集客プロモーションに関して、ほとんど投資をしていない。非観戦者に対しては、飲食等のブースを出したくらいで、その対象試合の観客動員数も年間平均を下回っていた。他のカテゴリーに対しても年間チケットの販売くらいである。」

Q 松本山雅 FC の集客成功要因は何だと考えますか？

- ✓ 「多くのボランティアによって、スタジアムでのおもてなしという点では日本で一番だと自負している。席が見つからず困っている人を見つけると、空いていそうな席を見つけ周囲に声かけをして席を提供するようなこともしている。」
- ✓ 「サポーターの応援スタイルは他クラブとは違い、究極の目標は自らが応援を楽しむことである。サポーターがお年寄りや初めての人にも強制はしないが応援を教えたりしている。フレンドリーな人が多いこともゴール裏で応援しやすい環境を作り、より親しみやすいのではないか。」
- ✓ 「アルウインの存在は大きいと感じる。サッカー専用であり選手と観客席の距離が近く、また大きすぎないスタジアムはサポーターの一体感を生んでいる。応援している側もサポーターの応援を見たい人にとっても最適な作りになっていると感じる。」

Q 今後、松本山雅 FC がより多くの人をスタジアムに呼ぶためには何が必要だと感じますか？

- ✓ 「クラブを自分のことのように思ってくれる人を増やすことが大切で、クラブ内でもしっかり共有できている方向性である。」

Q その他

- ✓ 「松本市の積極的な協力やスポンサーの援助もクラブ運営においてとても大きい。松本市のかりがねサッカー場の建設を始め、アルウインでの試合時にはスポンサー企業が飲食ブースを出店したり松本市が PR ブースをだしたりすることで、集客のための話題性は作れた。」

内田氏のインタビューからは、スタジアム案内や誘導をするボランティアの人数やおもてなしの充実を感じた。アウェークラブのサポーターからもアルウインのボランティアのおもてなしに関して多くの感謝の言葉をもらおうと内田氏は語っていた。また、サポーターの自らが応援を楽しむ応援スタイルでゴール裏に入りやすい雰囲気であることも今までスタジアム観戦をしたことがない初心者や家族連れ、お年寄りを引き込むには重要な要素であると感じた。応援の

仕方がわからない人に冷たいだけでなく威圧的な雰囲気を出し出す他クラブサポーターもいる中で、松本山雅 FC サポーターの大きな特徴である。アルウィンという存在の大きさも感じた。サッカー専用でありサッカーが見やすいだけでなくサポーターの一体感を生むことによってサポーターの応援自体もエンターテイメントに変えてしまうこのスタジアムは集客においてとても重要である。

次に、松本山雅 FC サポーターへのインタビューも行った。松本山雅 FC としてはアウェーゲームである日産スタジアムでインタビューを行った。対象者は山雅後援会東京支部の支部長である坂本氏他 10 名のサポーターである。カッコ内には同様の回答をした人の数を示す。

〈対象者：坂本琢磨氏他〉

- Q スタジアム観戦に友人・家族を誘うモチベーションは何ですか？
- ✓ 「サポーターの輪に友人や家族を巻き込みたい。」(7人)
  - ✓ 「サポーターの面白い人や、一体感のある応援を見て欲しい、体感して欲しい。」(6人)
  - ✓ 「自分の好きなチームを見てもらいたい。」(3人)
- Q アルウィンはどのようなスタジアムですか？
- ✓ 「選手との距離が近く臨場感がある。」(7人)
  - ✓ 「アルプスの山々等景色、開放感が素晴らしい。」(4人)
  - ✓ 「選手に応援が伝わりやすい。」(2人)
- Q クラブの集客プロモーションが集客に与える効果はありますか？
- ✓ 「特に感じていない。」(9人)
  - ✓ 「特に感じていないが、あえて言うならクラブがホームタウン活動等街作りを積極的にやっていることからこそ、地域でのクラブ熱が高まっている。」(1人)
- Q 松本山雅 FC のサポーターの特徴は何ですか？
- ✓ 「自らが応援を楽しんでいる。」(9人)
  - ✓ 「応援に一体感がある。」(7人)
  - ✓ 「初心者に対しても親切に応援の仕方を教えてくれる。」(6人)



- ✓ 「高齢者やファミリー層が比較的多い。」(2人)

Q 松本山雅 FC の集客成功要因は何だと思いますか？

- ✓ 「サポーターが人を呼びこんでいる。スタジアムでも知り合いが多い状況を作れている。」(8人)
- ✓ 「松本市民の地元愛が強い。」(5人)
- ✓ 「サポーターの雰囲気は怖くないので、一緒に応援しやすい。」(4人)
- ✓ 「松本にサッカーが文化として根付いていること。」(3人)

Q ボランティアがスタジアム運営にもたらす影響はどのように感じますか？

- ✓ 「ボランティアがスタジアムのアットホーム感を作り出している。」(7人)
- ✓ 「ボランティアのおもてなしに手を抜かない姿勢は素晴らしい。」(6人)
- ✓ 「アウェーに行くとアルウィンのボランティアの素晴らしさがわかる。」(2人)

Q その他

- ✓ 「一回行ってみたら応援が楽しくて、繰り返し行くようになった。」(6人)
- ✓ 「初心者でもゴール裏から入れるスタジアムは他にはないだろう。」(4人)
- ✓ 「田舎だから娯楽がないというよりは、松本山雅自体が娯楽になっている。」(3人)
- ✓ 「勝ち負けなんてどうでもいい。クラブを皆で楽しく応援できれば良い。」(3人)
- ✓ 「応援自体が運動会の一つの競技みたい、で競技者の気持ちになれる。」(1人)

今回は、松本山雅 FC のアウェーゲームだったので、松本市周辺に住んでいる人と、普段都心で活動している人両方の意見を聞くことができた。自分自身が楽しめるサポーターの応援スタイルやスタジアムの親しみやすい雰囲気を意味

するアットホーム感を作り出すボランティアの存在、景観や応援の一体感等素晴らしい雰囲気を持つアルウィンは観戦者が友人や家族を巻き込みたくなる要因にもなっているのではないかと感じた。

サポーターを比較するためにJ1の横浜Fマリノスのサポーターへもインタビューを行った。対象者はほぼ毎試合スタジアム観戦するサポーター4人であり、以前のインタビュー同様の形式で行った。以下に重要だと思われる質問項目と回答を載せる。

〈対象者：佐藤明日美氏他〉

Q 最初、どのような経緯でサポーター集団に入りましたか？

- ✓ 「比較的サポーター集団の中心にいる知人に誘われて、ゴール裏で応援をし始めた。」
- ✓ 「今でも、サポーター集団とは少し離れたところで応援している。」

Q 友人や家族をスタジアムに誘いたいと思いますか？誘いますか？

- ✓ 「誘おうとは思いますが、ゴール裏に連れて行くのは気がひける。」
- ✓ 「誘いたいですが誘っても、一緒に楽しめる気がしないから誘えない。」

Q 横浜Fマリノスのサポーターの応援スタイルはどのようなものですか？

- ✓ 「とにかくチームが試合に勝つために応援する。ゴール裏は全員が応援しなければならない雰囲気ではある。」

Q サポーター集団に属していない観戦者がサポーター集団の中で一緒に応援を楽しめますか？

- ✓ 「サポーターの中心にいる知人がいると入れるかもしれない。」
- ✓ 「知人がいないと応援の仕方もわからず難しいと思う。」
- ✓ 「ゴール裏で孤立しそう。」

横浜FマリノスはJリーグ創設からJリーグに在籍している名門クラブで多くの有名選手を抱えるクラブではあるが、2000年代に入ってから観客動員数は横這いである。

このインタビューの対象者は毎試合観戦していて、比較的ロイヤルティの高

いサポーターではあるが、勧誘行動を起こしたくてもなかなか起こせないことが伺える。それは、友人や家族と一緒に連れて行っても楽しませることができなそうという理由があげられた。また、もし観戦初心者を誘ったとしても、サポーター集団というコミュニティに入っていくには誘った知人のサポートが必須であり、一人では簡単には入れないようである。

#### 4-2-3 他クラブ比較

ここでは、松本山雅 FC のボランティアやサポーターの観戦動機という、分析において重要であると考えられる事柄を他クラブと比較していく。

具体的には、スタジアム運営ボランティアの人数比較を行った (表 4. 3)。多くのクラブではスタジアム運営のためにボランティアを募っている。ボランティアが多いほど、スタジアムに来た人たちへの誘導等おもてなしはしやすくなると考えられる。

スタジアムが大きく観客動員数も多ければ、ボランティアの人数を増やしスタジアム運営を助けてもらうことは容易に考えられる。Jリーグで一番の観客動員数を誇る浦和レッズのボランティアが1試合あたり50人、日本一大きなスタジアムを持つ横浜Fマリノスでも120人であることを考えると、130人のボランティアを毎試合集めている松本山雅FCのスタジアム運営体制の充実が伺える。

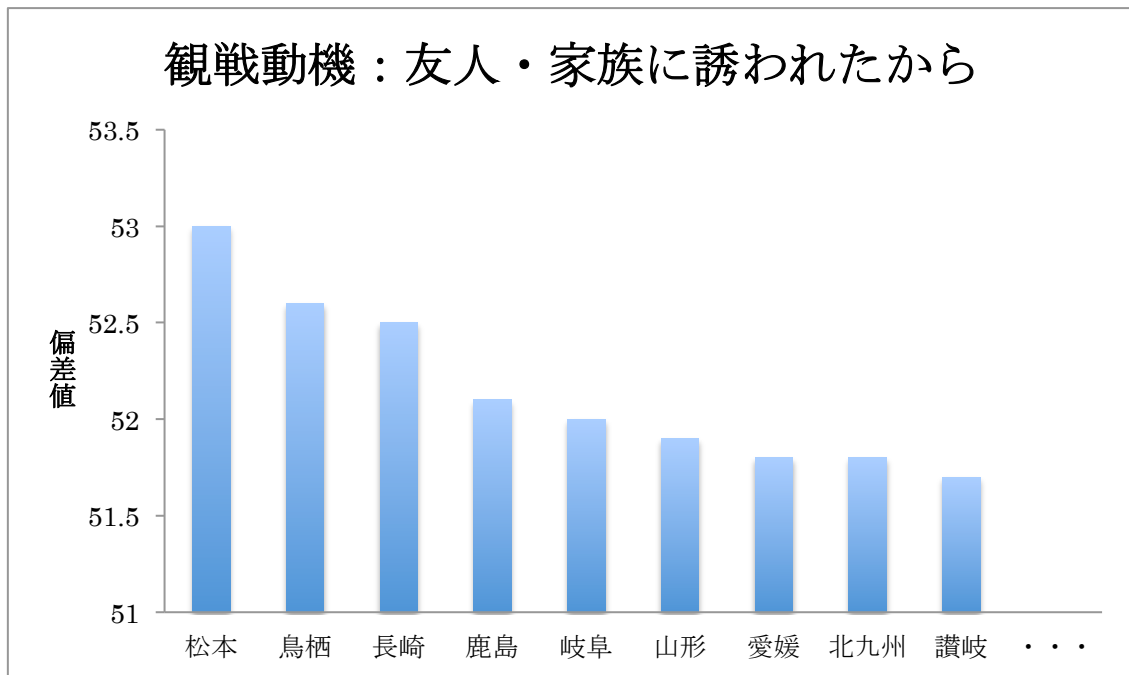
(表 4.3 : スタジアムボランティア人数比較)

クラブ名	平均観戦者数 (2015 年)	ボランティア数/試合
松本山雅 FC	16,824 人	<b>130 人</b>
浦和レッドダイヤモンズ	38,746 人	50 人
横浜 F マリノス	24,222 人	120 人
清水エスパルス	14,803 人	65 人
サガン鳥栖	13,450 人	60 人
ヴァンフォーレ甲府	11,297 人	60 人

(出所 : アンケート調査より作成)

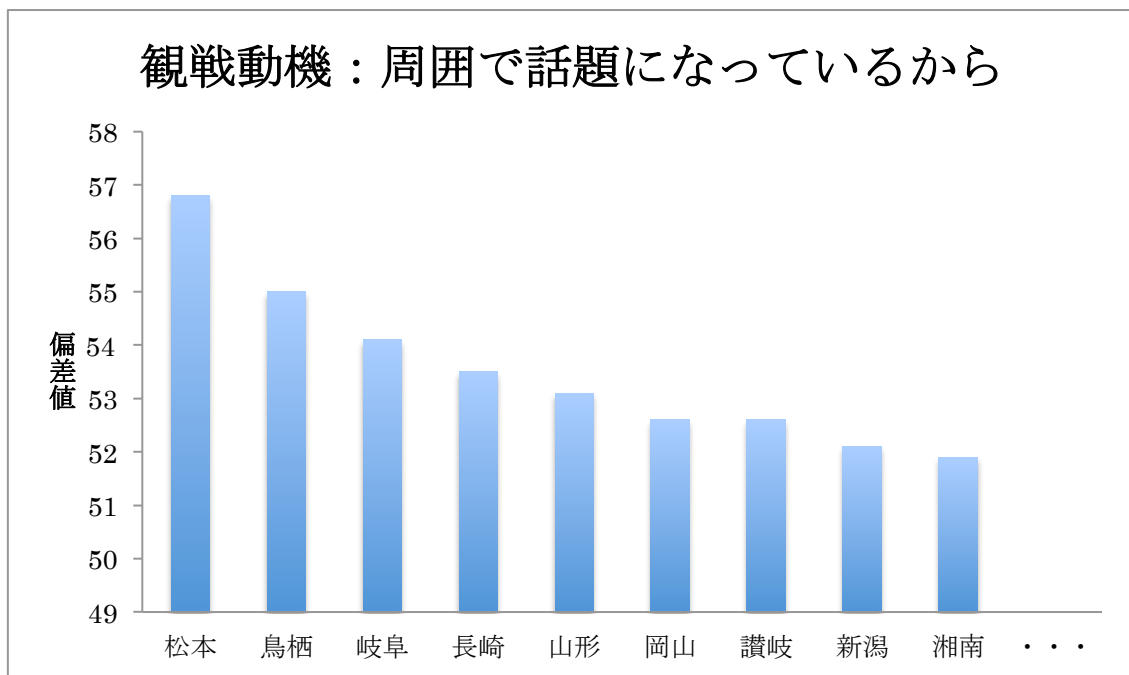
次に、Jリーグスタジアム観戦者調査2014サマリーレポートからサポーターの観戦動機を比較する。Jリーグ観戦者の中で「友人・家族に誘われたから」がスタジアム観戦の動機になっていると最も強く感じているのが松本山雅FCの観戦者であることがわかる(図4.1)。また、「周囲で話題になっているから」観戦していると最も強く思うサポーターも松本山雅FCの観戦者である(図4.2)。

(図 4. 1 : 観戦動機が友人・家族に誘われたから)



(出所：Jリーグスタジアム観戦者調査2014サマリーレポートより引用者が作成)

(図 4. 2 : 観戦動機が周囲で話題になっているから)



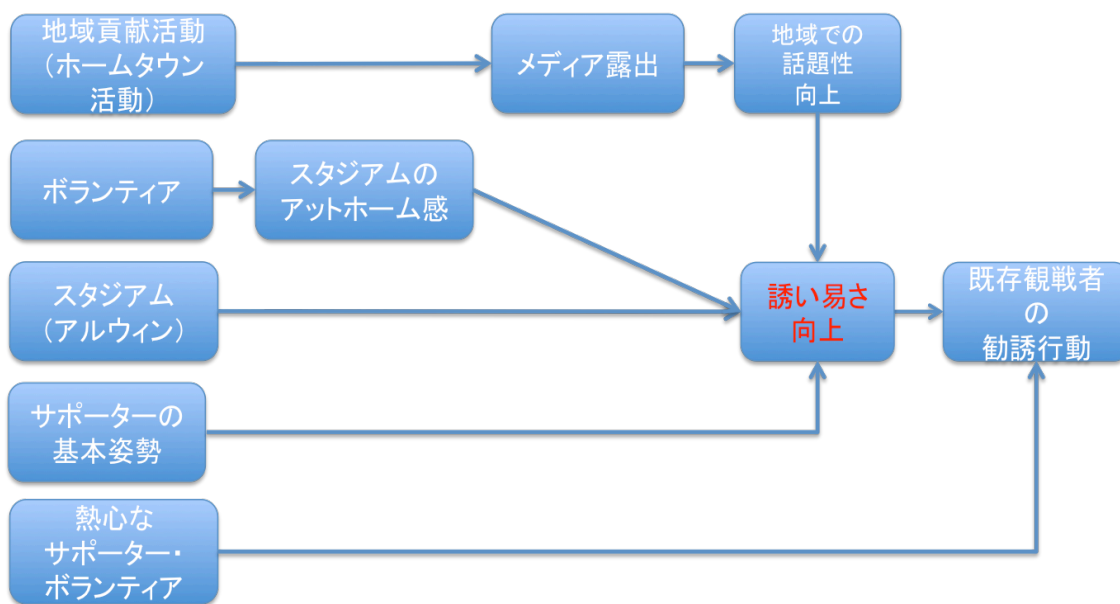
(出所：Jリーグスタジアム観戦者調査2014サマリーレポートより引用者が作成)

### 4-3 事例分析の結果と考察

以上のインタビューと他クラブ比較より、観客動員数が増えている仕組みを考察する。

内田氏とサポーターはいくつか同様の回答を行った。サポーターの特徴として、「自らが応援を楽しんでいることや」、「初心者に対しても親切に、フレンドリーに接すること」を両者とも述べている。アルウィンに対しても、雰囲気良さや、臨場感、応援の一体感を生み出すのにも良いと感じている。ボランティアのおもてなしの素晴らしさやスタジアムのアットホーム感を作り出していることに関しても両者が口にしている。そして、集客の成功要因を聞いた際には、サポーターの勧誘行動だと両者が言っている。また、内田氏はサポーターの勧誘行動を引き起こしやすくしているのが、スタジアムでおもてなしをしているボランティアの存在や臨場感であり素晴らしい風景を楽しめるアルウィン、また一体感がありサポーター自身が楽しめる応援をし、初心者に対しても親切に接してくれるサポーターのスタイルであると述べている。以上のインタビューから考察を図式化した(図4.3)。

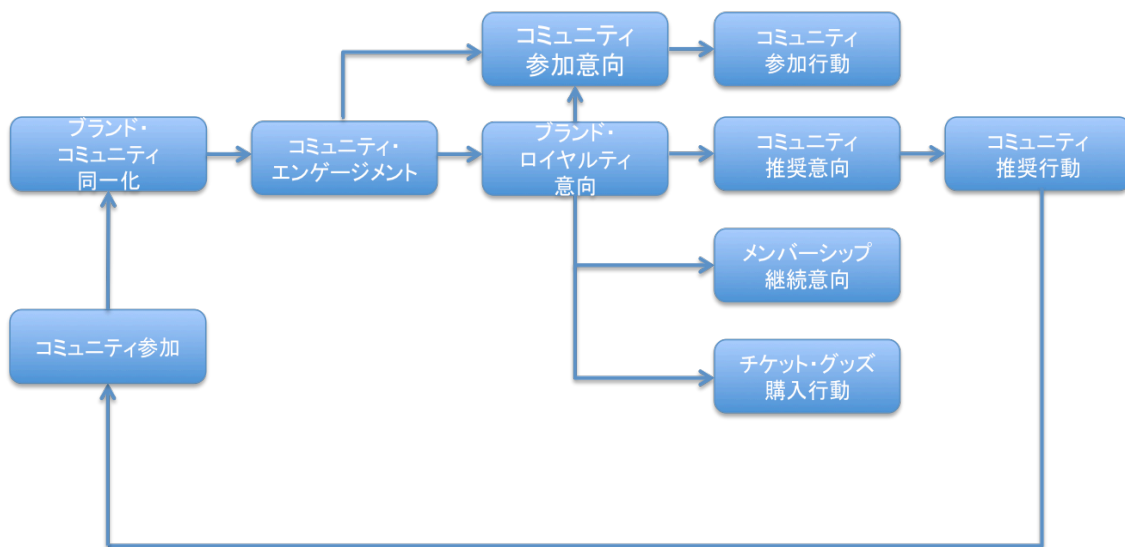
(図4.3：既存観戦者の勧誘行動要因)



(調査より筆者作成)

また、インタビューを基にサポーター集団のコミュニティ内での行動意向や行動について考察していく。福田，今泉（2013）で示されたブランド・コミュニティのモデルに推奨行動後の展開を推察し付け加えた（図4.4）。

（図4.4：福田，今泉モデルの応用）



（出所：福田，今泉（2013）を参考に筆者作成）

コミュニティのメンバーはブランド・コミュニティ同一化から始まり、コミュニティの活動に、周囲の人を誘う推奨行動まで行うことが福田，今泉では証明されている。インタビューを通して、松本山雅FCのサポーター集団を一つのコミュニティと見なした時に、コミュニティのメンバーがスタジアム観戦に友人や家族を誘う行動こそ松本山雅FCの集客成功要因なのではないかと推測できる。インタビューでクラブとサポーター両者が成功要因を既存観戦者の勧誘行動と言っていることに加え、Jリーグサマリーレポートも松本山雅FCのサポーターの勧誘行動の多さを証明している。また、スタジアム観戦に誘われた人も、既存のサポーターが親切に接し初心者でも受け入れてくれることや応援自体が楽しいといったことで、コミュニティに参加しやすい環境なのではないかと考えられる。

横浜Fマリノスのサポーターへのインタビューから、他のJリーグクラブのサポーターも推奨意向までには達していると考えられる。しかし、観戦初心者

がゴール裏に入りづらく、勧誘された側の人コミュニティ内で楽しめるかどうかを危惧し、なかなか推奨行動まで至っていないのが現状だと考えられる。それに対して、松本山雅 FC のサポーターが推奨行動を起こす際に、コミュニティのメンバーの親切さが生み出すゴール裏への入りやすさによって推奨行動まで起こすことができている。また、新たにコミュニティに参加した人達も自らが応援というパフォーマンスの一部になっていると感じられたり、親切でフレンドリーなコミュニティメンバーと打ち解けて、スタジアムに知り合いが多い状態を作れたりしているのでブランド・コミュニティ同一化に至りやすくまた新たに推奨行動を起こすという良い循環ができていると考えられる。



## 5 結論

### 5-1 結論と提言

最後に本論文における結論と、他のJリーグクラブが集客を行う際に考える必要のある事柄を提言としてまとめる。

1つ目の仮説H1-1は、地域貢献活動が観戦者に対して少なくとも負の影響を与えているとは考えられないが、ロイヤルティを高める効果を有しているかの検証はできなかった。しかし、地域貢献活動により地域の人たちのクラブへの認知度は高まる。そして、スタジアム観戦行動を起こした人たちがスタジアムでのサポーターの取り組みや雰囲気の良いことによって、ロイヤルティが高まる可能性は大いにあると考える。

H1-2に関しては、スタジアム運営ボランティアの活動、サッカー専用スタジアムであるアルウィン、サポーターコミュニティの基本姿勢、クラブのホームタウン活動等が、既存のコミュニティメンバーがスタジアム観戦への推奨行動を起こしやすくしていると考えられる。他クラブのサポーターも観客動員数を上げたいと思う推奨意向までは達していると考えられるが、推奨行動を起こしやすくする要因が欠けていると考えられる。

本論文の結論を踏まえて、松本山雅FCのように投資資金が豊富でない他クラブが観客動員数を上げる際に考えるべき点を提言としてまとめる。本論文ではサポーター集団のコミュニティメンバーの推奨行動と、スタジアムで初めて観戦した人がコミュニティに入りやすい環境が重要であると結論付けた。もちろん、特定の試合で飲食ブースやイベントを催す集客プロモーションを行い、観客動員数を上げることも必要である。しかし、これ自体は集客プロモーションを行った特定の試合のみに効果を発揮する。短期的に効果を出すことは難しいかもしれないが、もっと既存のサポーターに目を向け、彼らが友人や家族をスタジアムへ誘いやすくする仕組み、また誘われて来た人がコミュニティ内で孤立しないような仕組みを既存のサポーターとともに作り上げていく必要があるのではないか。また、Jリーグ全体を盛り上げることを考えると、親しみやすさや応援の一体感等の項目でサポーター同士を比較しサポーターランキングをつけ、競わせることによって、初心者が観戦しやすい、溶け込みやすい環境を作り上げることができるかもしれない。それは、遠回しにはなるが非観戦者やライト観戦者の観戦行動を促す可能性もあると考える。

## 5-2 本論文の限界

本論文では、インタビューをベースに松本山雅 FC の集客プロモーションの効果やサポーターの勧誘行動が起きる仕組みを検証してきた。そして、多くの生の声を聞きサポーターの勧誘行動とスタジアム観戦初心者のコミュニティへの溶け込みやすさが集客成功要因であると結論付けたが、いくつかの限界も見えた。

一つ目に、クラブやサポーターへのインタビューを基に分析を行ったが、サンプル数が限定的であり必ずしも一般論を導き出せているとは限らないことである。

二つ目は、サポーターの推奨行動が松本山雅 FC のサポーターと他クラブのサポーターに違いがあることを数値的に証明されていないことである。横浜 F マリノスサポーターへのインタビューから推奨意向から推奨行動まで発展していないだろうと推測できたが、多くのサポーターに対してアンケートを行い定量分析も用いて比較する必要があるだろう。

三つ目は、娯楽であるサッカー観戦の観戦者の行動を分析する際に、映画やその他娯楽となるイベントの影響を決して除外できない点である。本論文では、一切外部環境について触れることはしなかった。それは、時間的制約により多くの外部環境を考慮することができなかったことと、本論文の主眼がサポーターのコミュニティに向いていて既に他の活動の中からサッカー観戦を選択している人たちの行動を分析したものであり、ある程度外部環境を無視できるものと考えたからである。しかし、観戦者増加要因という大きなテーマで考えている以上は他の活動と比較して考える必要があるだろう。

四つ目は、本論文で対象とした松本山雅 FC は地域の人たちが作り出資しているクラブであり、集客に際しても地域の人が自ら勧誘することがすぐに考えられる。他クラブのクラブが主体となって集客を行う際には、成り立ちの違いから考慮する必要がある。

五つ目は、サポーターコミュニティに初心者が入ることによって、コミュニティの形態が変化すると考えられ、変化への対処法の提案はできなかった。場合によっては、既存のメンバーが脱退することも考えられ、既存のメンバーを維持させながら新規のメンバーが入りやすい環境作りに取り組む必要があるだろう。

六つ目は、観客動員数増加のためにはどうしても新規顧客獲得が必要になり、そのためにはサッカー以外での魅力度工場は必須だと考えられる。しかし、本論文ではサッカー以外での魅力には触れることができなかった。

以上が本論文の限界である。

### 5-3 今後の展望

本論文では、インタビュー調査から既存サポーターの勧誘行動が観客動員数増加の要因になっていると結論づけた。しかし、これが真に集客成功要因になっているという検証を行うまでには至らなかった。今後の展望としては、松本山雅FCサポーターの推奨行動が他クラブに比べて有意であることの数値的検証が挙げられる。そして、他クラブサポーターが推奨行動を起こすために必要な要素を考察することも本論文をより有意義なものにするためには重要なことであると考えられる。

## 謝辞

はじめに、本論文執筆にあたり親身になって大変丁寧な指導をしてくださった主査である山本晶先生に感謝の意を表したい。山本先生からは私の個人的興味に基づくテーマに対して的確な助言をいただき、また論文執筆未経験の私に対して初歩的な指摘や丁寧な指導もいただいた。ゼミ活動を通して、和やかな雰囲気が進められていたのも山本先生の人柄があつてのものだった。

副査の井上哲浩先生と坂下玄哲先生にも要所で有益な助言を与えて下さり、なんとか論文を書き終えることができた。ここに感謝の意を表したい。

また、山本研究室の他の3人のメンバーには、ゼミ活動中やサブゼミでは鋭く愛のある指摘や助言を、また個人的な相談にもものってもらった。1年間という期間ではあつたが、これからも一生付き合っていきたいと思える仲間と出会えたことはとても幸せなことであり、このような機会を提供して下さった山本先生には大変感謝している。

そして、ゼミ生以外のM37の方々にも大変お世話になった。論文執筆に関する助言だけではなく、普段ラウンジで過ごした時間はかけがえのないものとなった。

また、インタビューに快く答えていただいた、株式会社電通の稲葉様、村木様、株式会社松本山雅の内田様、山雅後援会東京支部の坂本様はじめサポーターの方々、横浜Fマリノスサポーターの佐藤様には論文執筆において大変重要な示唆を与えていただいた。心より感謝の意を表したい。

また、最後に大学院進学に対し前向きに応援してくれ、支えてくれた家族にも感謝の意を表したい。

## 【参考文献】

1. 青木幸弘 (2011) 『競争価値時代のブランド戦略：脱コモディティ化への挑戦』 ミネルヴァ書房, 1-14 頁.
2. 久保田進彦 (2003 b) 「リレーションシップ・マーケティングとブランド・コミュニティ」『中京商学論集』第 49 巻、第 2 号、中京大学商学会、197-257 頁.
3. 富山浩三 (2014) 「チーム・アイデンティティ構築におけるチーム・レピュテーションとセンス・オブ・コミュニティの影響-J2 リーグ所属サッカークラブサポーターの事例-」『スポーツ産業学研究, Vol. 24, No. 2, 195-210 頁.
4. 畑井佐織 (2002) 「消費者とブランドの関係性の意義～ブランド育成と構築の視点から～」『季刊マーケティングジャーナル』第 22 巻、第 2 号、日本マーケティング協会、101-114 頁.
5. 平田竹男, 佐藤峻一, 浦嶋亮介, 柴田尚樹, 梶川裕矢 (2008) 「浦和レッドダイヤモンズの自律的経営と成長要因」『スポーツ産業研究』Vol. 18, 59-77 頁.
6. 福田拓哉, 今泉直史 (2013) 「ブランド・コミュニティのロイヤルティ効果とその先行要因：J リーグ・アルビレックス新潟後援会のケース」『スポーツマネジメント研究』第 5 巻第一号, 41-57 頁.
7. Algesheimer Rene, Dholakia Utpal M. and Herrmann Andreas (2005), “The Social Influence of Brand Community: Evidence from European Car Clubs,” *Journal of Marketing*, Vol. 69, No. 3 (Jul., 2005), pp. 19-34.
8. Duncan, Tom and Sandra Moriarty (1997), *Driving Brand Value*, The McGraw-Hill Companies, Inc (有賀勝 訳『ブランド価値を高める統合型マーケティング戦略』ダイヤモンド社、1999 年) .
9. McAlexander James H., Schouten John W., & Koenig Harold F. (2002), “Building Brand Community,” *Journal of Marketing*, Vol. 66 (January 2002), 38-54.
10. Mullin Bernard J., Hardy Stephen, Sutton William A. (2007) , *Sport Marketing (3<sup>rd</sup> ed.)*: Human Kinetics.
11. Muniz, Albert M. Jr. and Thomas C. O’ Guinn (2001), “Brand Community,” *Journal of Consumer Research*, Vol. 27, No. 4, pp. 412-432.

12. 「Jリーグスタジアム観戦者調査2014サマリーレポート」, 『公益社団法人日本プロサッカーリーグ』2015年2月19日発行, 公益社団法人日本プロサッカーリーグほか監修, 株式会社電通編, 公益社団法人日本プロサッカーリーグ
13. スポーツ振興くじ toto オフィシャル HP. <http://www.toto-dream.com>
14. 後援会 HP. <http://yamaga-kouenkai.com>
15. 日本サッカー協会 HP. <http://www.jfa.jp>
16. 松本山雅 FC オフィシャル HP. <http://www.yamaga-fc.com>
17. International Federation of Football History & Statistics HP.  
<http://iffhs.de>
18. Jリーグ規約.  
<http://www.jleague.jp/img/about/management/2014kiyakukitei/02.pdf>
19. Jリーグホームページ. <http://www.jleague.jp>
20. FootballGEIST. <http://footballgeist.com>
21. ウルトラスマツモト web site. <http://www.gans.jp>

## 付録

(付録資料1：松本駅前商店街のクラブサポートショップ)



(付録資料2：インタビュー概要)

場所	株式会社電通本社会議室
日時	2015年10月7日 10:00～10:30
対象者	株式会社電通 スポーツ局 ラグビー業務部 シニアマネージャー 稲葉 潤氏

場所	株式会社電通本社会議室
日時	2015年10月7日 10:30～11:00
対象者	株式会社電通 スポーツ局 サッカー事業部 サッカー業務2部 村木 亮氏

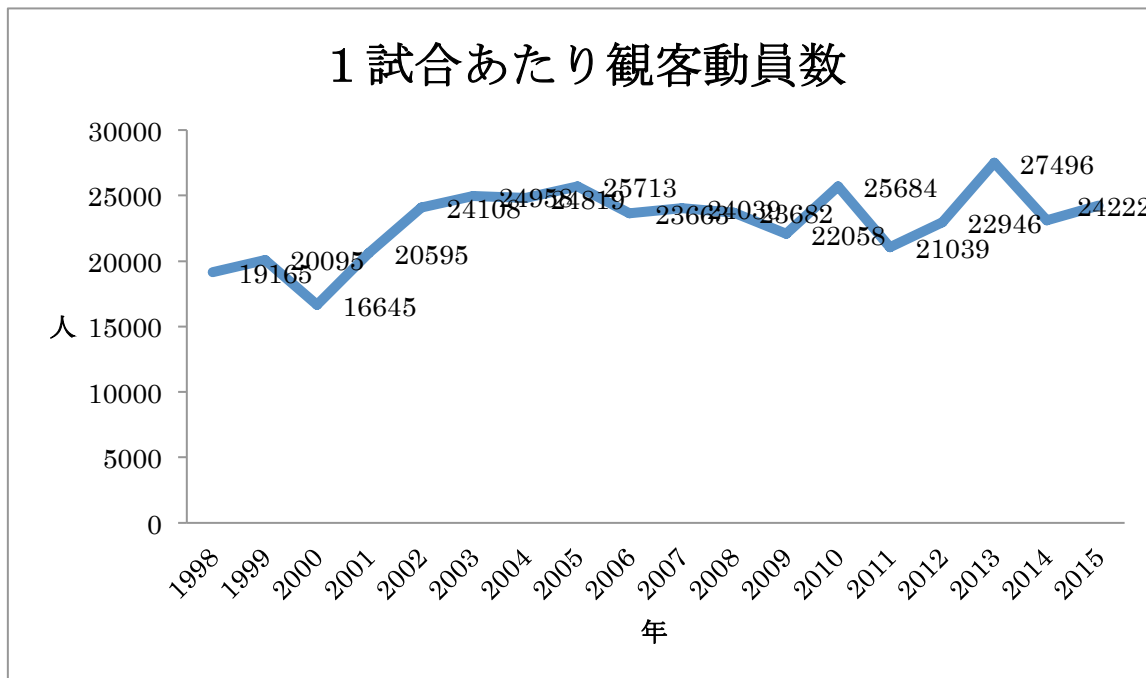
場所	JR 松本駅前カフェ
日時	2015 年 11 月 5 日 10:00～11:00
対象者	株式会社松本山雅 事業本部 企画部 ホームタウン担当 内田 佑介氏

場所	日産スタジアム周辺
日時	2015 年 11 月 22 日 9:45～11:00
対象者	山雅後援会 東京支部 支部長 坂本 琢磨氏 他 10 名

場所	横浜駅周辺カフェ
日時	2015 年 12 月 20 日 18:00～19:00
対象者	横浜 F マリノスサポーター 佐藤 明日美氏 他 3 名



(付録資料3：横浜Fマリノスの観客動員数推移)



(出所：Jリーグ、「通算データ」より引用者が作成)

(付録資料4：Jリーグスタジアム観戦者調査2014サマリーレポート調査票)

Q1. この試合を観戦された理由として、以下のものは、どの程度あてはまりますか。

※右のように、あてはまる番号を1つだけ選択してください

	大いにあてはまる	どちらでもない	まったくあてはまらない			
	5	4	3	2	1	
① 応援しているクラブの成績が良いから	5	4	3	2	1	①
② 友人や家族に誘われたから	5	4	3	2	1	②
③ 地元のクラブだから	5	4	3	2	1	③
④ スケジュールの都合がよかったから	5	4	3	2	1	④
⑤ 好きなクラブを応援したいから	5	4	3	2	1	⑤
⑥ サッカー観戦が好きだから	5	4	3	2	1	⑥
⑦ 好きな選手を応援したいから	5	4	3	2	1	⑦
⑧ 周囲で盛んに話題になっているから	5	4	3	2	1	⑧
⑨ チケットをもらったから	5	4	3	2	1	⑨
⑩ 今日の対戦相手との試合が魅力的だから	5	4	3	2	1	⑩
⑪ 応援しているクラブが地域に貢献しているから	5	4	3	2	1	⑪
⑫ レジャーとして楽しいから	5	4	3	2	1	⑫
⑬ スタジアムでのイベント・グルメ企画が楽しそうだから	5	4	3	2	1	⑬

(出所：Jリーグスタジアム観戦者調査2014サマリーレポート調査票)