

Jリーグ・イレブンミリオンプロジェクト達成に向けた課題

— スタジアムの集客率に着目した現状分析 —

The Issues of Achievement of J. League Eleven-million-project.

— Analysis Focused on the Stadium Filling Rate —

福田 拓哉
Takuya FUKUDA

1. はじめに
2. 先行研究の分析
3. 分析手法
4. プロスポーツビジネスの収入源とコンテンツ価値
5. Jリーグの現状
 - 5-1. Jリーグの観客動員年次推移
 - 5-2. Jリーグのスタジアム集客率年次推移
6. イレブンミリオンプロジェクト
7. 回帰分析を用いたJクラブのビジネスマネジメントの評価
 - 7-1. はじめに
 - 7-2. 集客率と平均観客動員の関係
 - 7-3. 集客率と順位の相関関係
 - 7-4. 集客率とスタジアム収容人数の相関関係
 - 7-5. 集客率とスタジアムへのアクセス時間の相関関係
 - 7-6. まとめ
8. イレブンミリオン達成に向けた課題
 - 8-1. はじめに
 - 8-2. イレブンミリオン達成に向けたビジネスサイドの課題
 - 8-3. イレブンミリオン達成に向けたJリーグとクラブ全体の課題
9. まとめ

1. はじめに

閑古鳥が鳴くスタジアムを興奮の坩堝に変えた1993年のJリーグの開幕。それまでの日本は、日本プロ野球機構（以下NPB）に代表される企業中心型のビジネスモデルを取ってきたが、それを根底から覆す新たなビジネスモデル¹を提示した、まさに画期的な出来事であった。発足当初10クラブでスタートを切ったJリーグは、その後、バブル経済崩壊のあおりを受けた横浜フリューゲルスと横浜マリノスの合併に代表される幾多の経営危機に晒されたが、百年構想という強いヴィジョンと、経営諮問委員会の設立に代表されるリーグマネジメントシステムの強化により、その苦難を乗り越えてきた。その結果、1999年からはJ1およびJ2の各リーグからなる入れ替え式の2リーグ制に発展し、2008年現在では、チーム数もJ1リーグ18クラブ、J2リーグ15クラブの合計33クラブにまでその規模を拡大させた²。これにより、そのビジネス規模も拡大し、2007年時点でJリーグの市場規模は約739億円³、また年間観客動員数も7,873,314人⁴と、NPBに次ぐ規模を誇る一大スポーツ産業へと成長した。表1-1が示すように、世界のサッカーリーグと比較しても、収入規模ベースでは、メキシコのプリメーラ・ディビジョンに次いで7番目と世界に伍する規模にまで成長を遂げている。このような状況の中、Jリーグは今後の更なる発展のため、2008年度よりイレブンミリオンプロジェクトをスタートさせた。これはJリーグの中核製品である試合の価値を高めるため、スタジアムへの来場者数を2010年までに1100万人にまで増大させる計画である（詳細は本稿の6を参照）。

本論文では、このイレブンミリオン達成の可否を探るため、Jリーグの各クラブが抱える経営課

表1-1. 世界のサッカーリーグ収入ランキング

国名	リーグ名	収入規模
イングランド	プレミアリーグ	約1億3000万ドル
イタリア	セリエA	約9000万ドル
ドイツ	ブンデスリーガ	約8900万ドル
スペイン	リーガ・エスパニョーラ	約7000万ドル
フランス	リーグ1	約5000万ドル
メキシコ	プリメーラ・ディビジョン	約3000万ドル
日本	Jリーグ	約2800万ドル
オランダ	エールディビジョン	約2500万ドル

出所：Deloitte Football Money League.

- 1 Jリーグは①チーム名から企業名を排除し、②ファンをサポーターと呼び、クラブに内在する資源として位置付けることで、より積極的なクラブとファンとの関係性のあり方を提案し、③地域密着によるスポーツ文化の発展を目指している。この3点がJリーグ発足以前のプロ野球との大きな相違点である。これは近年発足した新規プロスポーツリーグであるプロ野球の四国・九州アイランドリーグやBCリーグ、プロバスケットボールのbjリーグにも大きな影響を与え、今ではJリーグ型の経営モデルとして認識されている。
- 2 Jリーグ加盟を目指すクラブチームは現在も増加傾向にあり、Jリーグは今後ディビジョン2クラブ数を現行の15から18まで増加させることを計画し、2009年度より実行する。詳細は、Jリーグニュースリリース、「J2リーグの将来像を決定」、2008年7月2日付け、Jリーグ公式サイトを参照されたい。
- 3 各クラブの営業収入の合計金額。Jリーグ「2007年度Jクラブ個別経営情報開示資料」より。
- 4 J1とJ2のリーグ戦における総入場者数。Jリーグ公式記録より。

題について特にスタジアムの集客率に着目して分析を進めていく。これにより、集客戦略に関するJリーグ全体としての課題と、各クラブの課題を明確にし、その改善策について検討を加えていくことを主眼に置くこととする。

2. 先行研究の分析

これまでの日本におけるスポーツ観戦者に関する研究は、観戦動機の分析やその特性に関するものが大多数を占めており⁵、スタジアムの稼働率に着目した研究は僅かに1件が確認されているのみである。しかし、この研究はスタジアム自体の整備状態や利用状況に関する研究であり、Jリーグや、それに所属するクラブチームの経営分析という観点ではない。

3. 分析手法

本研究は2002年～2007年に開催されたJリーグ（J1リーグとJ2リーグ）全3318試合の公式試合記録を用いた⁶。なお、各クラブが主催試合（以下:HG）で使用するスタジアムの収容人数は、①Jリーグ公式サイト、②JFL公式サイト、③財団法人日本陸上競技連盟公式サイトに記載されている数値を用いた。図3-1にあるように、各クラブのHGにおける観客動員数と、スタジアム収容人数から集客率（観客席充填率）を算出した。

また、各クラブの当該年度の順位は、J1とJ2を区別せず、通算による順位として割り振った。つまり、J2の優勝チームはJ1の最下位に準じる順位として扱うこととした。

$$\text{集客率} = \frac{\text{観客動員}}{\text{スタジアム収容人数}} \times 100$$

図3-1. スタジアム集客率の求め方

4. プロスポーツビジネスの収入源とコンテンツ価値

JリーグやNPBに代表されるプロスポーツビジネス⁷には、その収入源として、大きく4つが挙げられている。①チケット収入、②放送権収入、③スポンサー収入、④マーチャンダイジング収入、以上の4つである。現在、欧米のプロスポーツビジネスにおいては、その収入の柱として指摘されているのが放送権収入である。例えば、イングランドのプロサッカーリーグの最高峰、プレミアリー

5 例えば、松岡宏高、藤本淳也、James, J (2002)、「プロスポーツの観戦動機に関する研究Ⅰ」、日本体育学会第53回大会号や辻浅夫、中桐伸吾 (2003)、「2002 ワールドカップサッカーの観戦動機に関する研究：外国と日本の競技場観戦者の比較」、日本体育学会第54回大会号などが挙げられる。

6 分析には、Jリーグの公式サイトにある試合記録を用いた。ディビジョン1は1,638試合、ディビジョン2は1,680試合であった。

7 本論で扱うプロスポーツビジネスとは、①1チームが複数の選手で構成され、②1年間を通じて他チームとのリーグ戦を実施し、③自らのホームスタジアムと、相手チームのホームスタジアムにて行われる試合を興行として成立させることで、ビジネスの中核製品に置くものと定義する。すなわち本論文では、プロゴルフやプロテニスのツアー・トーナメントや大相撲は除外して考える。

グでは、「2007年からの3シーズンの放映権について、BスカイBとの間で26億ドル（約2860億円）、アイルランドの放送局セタンタとの間で7億3000万ドル（約800億円）という契約を結んでいる。さらに、世界各国の放送局と結んでいるそのほかの契約から得られる収入は、同リーグの年間放映権収入約18億ドル（約2000億円）の4分の1を占める⁸」と報告されている。同様にアメリカのプロアメリカンフットボールリーグであるNFLに至っては、1998年から2006年までの8年間で総額176億ドル、年平均22億ドルであったことが報告されている⁹。

しかし、この中でも、最も重要であるのがチケット収入であると言われている。チケット収入は、一般的に試合の観戦者数に比例する。観戦者数は人気のバロメーターでもあるため、試合の内容と併せ、観戦者で溢れる試合会場の様子は、プロスポーツのビジネスコンテンツとしての価値を決定付ける。観戦者で満員のスタジアムが醸し出す雰囲気こそ中核的な価値があり、これにより付随する放映権やスポンサー権も価値を上昇させると考えられているからだ。NPBのパ・リーグで秀でた観客動員を誇る福岡ソフトバンクホークスで取締役を務める小林（2007）は、「いうまでもないが、プロスポーツチームのビジネスの根幹は、集客力である。多くの人がお金を払ってスタジアムを訪れる。その基盤があってはじめて、メディアや企業が価値を見だし、ついには拡大再生産の循環に入るという構造だ¹⁰」と論じている。同様に、2005年にJリーグの年間最多動員記録を更新し、その圧倒的な観客動員力を誇るアルビレックス新潟会長の池田（2008）も、「一九九四年のワールドカップ米国大会決勝を視察した際に経験したが、満員になったスタジアムはそれだけで身震いがするほど興奮する。（中略）ビッグスワンで戦うのは地元新潟のチームだ。舞台は新潟ではありえなかったほど豪華なスタジアム。観客が多ければ雰囲気は最高となる¹¹」と述べており、この満員のスタジアムがプロスポーツビジネスにおいて、その収入の源泉になることを指摘している。

世界で最も高額な放映権料収入を誇るNFLにおいても、試合日の72時間前までにチケットが完売してない場合、スタジアムを中心とする半径75マイル圏内では、当該試合のテレビ放送が中止されるブラックアウトルールが適応されている¹²。上条（2002）は、「NFLが、論議を呼ぶこのようなルールを作っても欲しかったのは、満員のスタジアムが醸し出す熱狂的な雰囲気なのだ。いくら面白くて高度なゲームが展開されていても、観客席をびっしりと埋め尽くすファンなくして魅力的なスポーツ・コンテンツにはならない、と考えているのである¹³」と指摘し、さらにドイツ・ブンデスリーガに所属するバイエルン・レバークーゼンでは、この満員のスタジアムが醸し出す雰囲気を作り出すために、意図的にスタジアムの規模を押さえ、収容人数を低くコントロールしている

8 Mark Scott (2008)、「英プレミアリーグ、躍進の理由」、『日経ビジネスオンライン』2008年9月2日。

9 種子田 稔 (2007)「アメリカンスポーツビジネス NFLの経営学」角川学芸出版、pp.39-42。

10 小林 至 (2007)「非日常演出、客を呼ぶ」『スポーツピア』日本経済新聞朝刊スポーツ面、2007年10月16日。

11 池田 弘 (2008)「満員の会場の魅力」『スポーツピア』日本経済新聞朝刊スポーツ面、2008年3月18日。この中で池田は、満員のスタジアムを創り出すために、無料招待券の配布を行ったことに触れている。これによると、アルビレックス新潟のホームスタジアム・ビッグスワンに会場した約3万2000人の8割が、この無料招待券による観客だったことが報告されている。

12 詳細は、種子田 稔 (2002)「史上最も成功したスポーツビジネス」毎日新聞社、pp.85-86を参照されたい。

13 上条典夫 (2002)「スポーツ経済効果で元気になった街と国」講談社α新書、pp.121-122。

事例を報告している。

プロスポーツビジネスにおいて、そのコンテンツ価値を高めるためには、観客動員はもちろん、試合日におけるスタジアムの集客率を高めなければならない。競技面で成功を収めることは重要であるが、全ての試合に勝つことは不可能であり、負けが続いてもクラブの経営は継続していかなければならない。つまり、競技面での成績に影響されないよう、如何にして満員のスタジアムを作り出すかが、プロスポーツビジネスにおけるビジネスマネジメントサイド¹⁴に課せられた使命であるともいえる。

5. Jリーグの現状

5-1. Jリーグの観客動員年次推移

図5-1および図5-2に示すとおり、1993年に開幕したJリーグは、1996年に総試合数及び平均観客動員数の減少から、大幅に年間総観客動員数を減少させたものの、1999年から2部リーグにあたるディビジョン2をスタートさせることで、Jリーグ全体の規模を拡大すると共に、ディビジョン1の平均観客動員数を増加させることで、年間総観客動員数を増加させてきた。

また、リーグ戦の年間総試合数に比例して、年間観客動員数も増やしてきている事が見て取れる。2007年時点で、年間総試合数618試合、年間総観客動員数は7,873,314人となっている。発足年度の1993年と比較して、試合数で約3.4倍、年間総観客動員数で約2.4倍の規模に成長をしている。

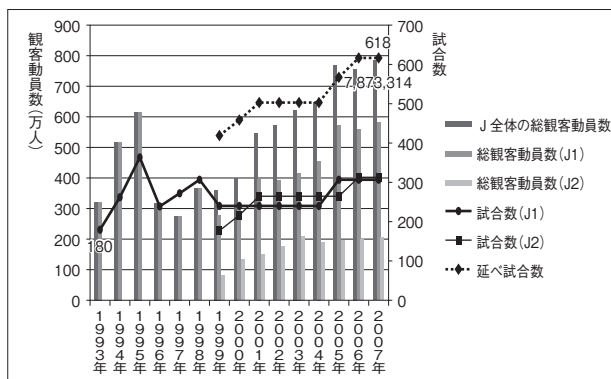


図5-1. Jリーグにおける観客動員数と試合数の推移 (2002年-2007年)

出所: Jリーグ公式データより筆者作成

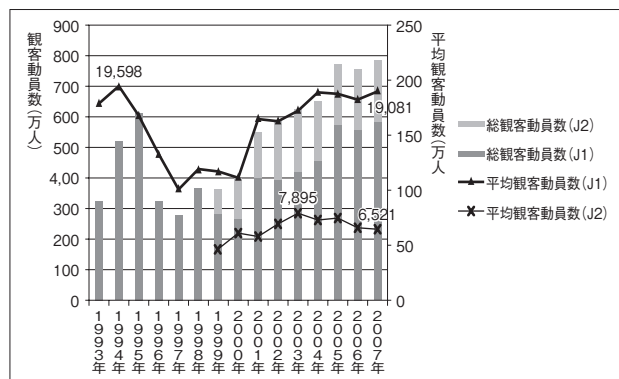


図5-2. Jリーグにおける各ディビジョンの平均観客動員数と年間総観客動員の推移 (2002年-2007年)

出所: Jリーグ公式データより筆者作成

5-2. Jリーグのスタジアム集客率年次推移

図5-3が示しているのは、2002年から2007年における各ディビジョンの平均集客率の推移である。全体的な傾向として、J1は2003年から上昇傾向にあるが、J2では2002年から2005年にかけて順調に

14 一般的にプロスポーツ企業は、チームを中心に競技での勝利に対する責任を負うフィールドマネジメント（以下：チームサイド）と、営業や管理面での責任を負うビジネスマネジメント（以下：ビジネスサイド）の2つの機能に大別される。その2つの機能を集約するのがジェネラルマネジャーである。詳細は、広瀬一郎（2005）「スポーツマネジメント入門」東洋経済新報社、pp.62-63を参照されたい。

推移したものの、2006年から減少に転じている。この図からわかるように、Jリーグ全体として考えた場合、2007年度におけるJ1の各試合では、スタジアムの約4割が空席であり、J2に至っては、その約7割が空席である。これはサッカー先進国のイングランドと比較すると、非常に低い数値であることが読み取れる。

図5-4はイングランドプレミアリーグの各クラブにおける集客率を示している。

90%以上の集客率を誇るクラブが13あり、リーグ全体の平均値も90.1%と非常に高水準になっていることがわかる。

今後のJリーグの発展には、観客で溢れかえる集客率の高いスタジアム作りが必要である。そのために、スタジアムに観客を呼び寄せる魅力作りが必要不可欠になってくる。つまり、ファンやサポーターの新規開拓と、その維持という2段階のマーケティングが重要となる。

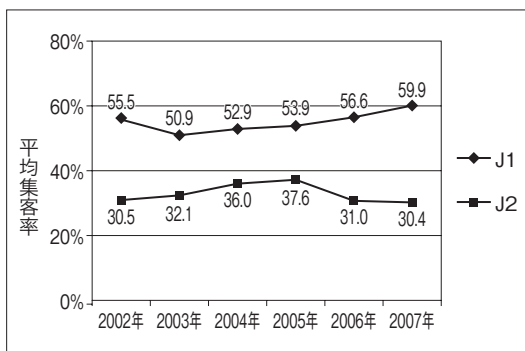


図5-3. 平均集客率の年次推移

出所：Jリーグ公式記録から筆者作成

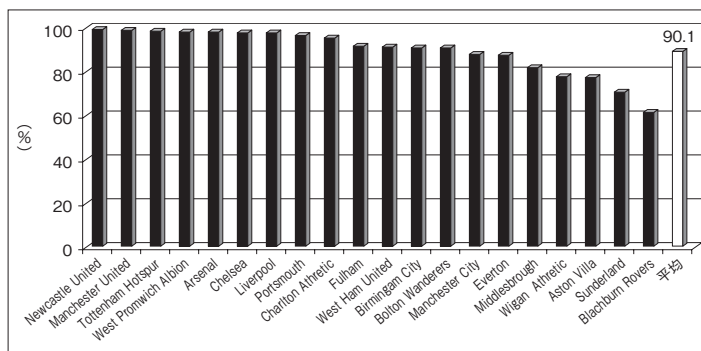


図5-4. イングランドプレミアリーグにおける各クラブの集客率 (2008年9月)

出所：プレミアリーグ公式サイトから筆者作成

6. Jリーグ・イレブンミリオンプロジェクト

これまで述べてきたとおり、Jリーグは1993年の開幕からその後の低迷期を乗り越え、順調に観客動員を伸ばしてきた。しかしながら、スタジアムの集客率は依然低く、産業としての発展を考える場合、集客率の向上は避けて通ることができない。

こうした状況を打開すべく、Jリーグでは2008年度よりイレブンミリオンプロジェクトをスタートさせた。これはJリーグの理念実現のため、2010年までにJ1・J2のそれぞれのリーグ戦と、入替戦、J1で行われるカップ戦

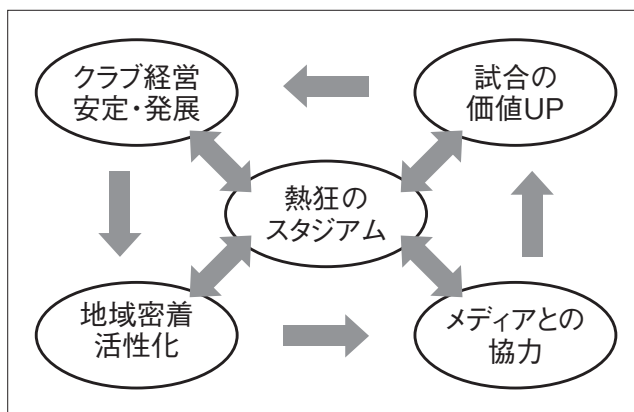


図6-1. イレブンミリオン達成のための4要素

出所：Jリーグ公式サイト

の観客動員数の合計を年間延べ1100万人以上とすることを目標にしたプロジェクトである。2006

年の総観客動員数は8,363,963人であり、これと比較すると約30%の向上が必要とされる。これを達成するために必要な集客率は、J1で平均70%、J2で平均50%であり、2007年時点と比較するとJ1で10%、J2で20%の増加が必要とされる¹⁵。

図6-1は、Jリーグによるイレブンミリオンプロジェクト達成のために必要とされる4要素である。この4つの要素を意識して、具体的な取り組みは各クラブの環境に合わせて執り行われることになっている。これは、この4つの要素に沿って、全く新しい試みを実行していくというわけではない。鬼武チェアマンが、「入場者を増やすためにはどうしたらよいか。それは、地道な努力しかないのです。地域の皆様に愛されるクラブになるべく、サッカースクールを開催したり、小学校や老人介護施設を訪問したりする。そのような活動の積み重ねが、クラブチームへの親しみやすさや愛情を育てていくのです¹⁶」と語るように、これまでJクラブがそれぞれの地域で継続してきた地道な地域密着活動を、今後も継続して行っていくことが重要性なのである。

7. 回帰分析を用いたJクラブのビジネスマネジメントの評価

7-1. はじめに

Jリーグのイレブンミリオンプロジェクトは、鬼武チェアマン曰く「百年構想の初期の段階であり、いわばマイルストーンである¹⁷」とされている。このプロジェクト達成の向こう側に、Jリーグが目指す社会が待っているのである。この百年構想を実現する一つの通過点として、イレブンミリオンプロジェクトの達成があり、そのためにJ1で70%、J2で50%の集客率を目指すという指標が明確にされている。

これまで述べてきたように、プロスポーツビジネスのコンテンツ価値を決定付けるのがスタジアムの集客率である。しかしながら、これまで観客動員数に注目した分析や記述がその大多数を占めている¹⁸。そこでこの章では、集客率に影響を及ぼすであろうと考えられる諸要因との関係に焦点を絞り、分析を進めていくこととする。

7-2. 平均集客率と平均観客動員の関係

本節では、平均観客動員数と平均集客率との関係について分析を進めていくこととする。表7-1が示すように、平均観客動員数ではJリーグ全体の上位に位置しているものの、平均集客率では50%以下というクラブが散見される（例えば鹿島アントラーズ、横浜F.マリノス）。このためピアソンの積率相関係数を求めたところ、この2変数間には極めて高い相関が認められた ($r=0.72$)。し

15 詳細は、Jリーグ公式サイト「イレブンミリオン」とは (http://www.j-league.or.jp/aboutj/plan100year/index_02.html) を参照されたい。

16 福井隆太 (2008) 「Jリーグ百年構想の中間報告」、SMR. Vol.11, PP.12-14.

17 Jリーグ・イレブンミリオンプロジェクトプレスカンファレンス中のコメントから。

18 例えば、凜太郎 (2007) 「サッカーJリーグ初制覇、観客動員数や収益力も断トツ 浦和レッズはなぜ経営に成功したのか」『エコノミスト』Vol.85, No.9, pp. 38~41、毎日新聞社や、「毎試合4万人動員、アルビレックス新潟 サッカー不毛地帯を大変革。7年間で観客動員数は15倍 (第2特集 スポーツに学ぶ経営)」『週刊東洋経済』No.5975, pp. 99~102など。

かし、決定係数（ R^2 ）は0.52であり、平均観客動員数は平均集客率の変動を52%程度しか説明できない¹⁹。この要因のひとつとして、図7-1が示すグループBが考えられる。このグループでは、平均観客動員数こそ多いが、平均集客率は40%台と伸び悩んでおり、スタジアムの収容人数に見合った集客が図れていない。こうしたクラブは一層のマーケティング努力を行い、より多くの観戦者を獲得するか、スタジアムの収容人数を削減するかのどちらかの方法で集客率を高め、試合のコンテンツ価値を高めることが必要であると考えられる。つまり、更に観戦者を獲得することで集客率を高めるのであれば、グループAを目指すことになり、反対にスタジアムの収容人数を削減することで集客率を高めるのであれば、グループCを目指すこととなる。しかしながら、Jリーグのスタジアムは、その大多数が地方公共団体の所有物であり、大規模な改修は困難である。したがって観客動員数の向上に向けた、マーケティング戦略の構築が重要となる。

表7-1. Jクラブの主なホームスタジアム、収容人数、平均観客動員数、平均集客率（2002年～2007年）

クラブ	スタジアム	収容人数	平均観客動員数	集客率	クラブ	スタジアム	収容人数	平均観客動員数	集客率
札幌	札幌ドーム	41580	12028	42%	甲府	小瀬	17000	8326	47%
仙台	ユアスタ	19694	17502	81%	新潟	東北スタ	42300	34901	80%
山形	NDスタ	20315	4970	25%	清水	日本平	20339	15382	63%
鹿島	カシマ	40728	19622	45%	磐田	ヤマハ	16893	17479	74%
水戸	笠松	22022	3061	19%	名古屋	瑞穂	20000	15190	58%
草津	正田	10050	3834	36%	京都	西京極	20242	8874	43%
浦和	埼玉	63700	36530	77%	G大阪	万博	21000	14054	67%
大宮	NACK	15300	8065	38%	C大阪	長居	47000	12099	33%
千葉	フクアリ	18500	10752	55%	神戸	ホームスタ	30132	11979	36%
柏	柏	15900	11647	58%	広島	ビッグアーチ	50000	11680	27%
FC東京	味スタ	50000	24556	50%	徳島	鳴門	20411	3711	18%
東京V	味スタ	50000	12204	27%	愛媛	愛媛	20000	3728	19%
川崎	等々力	25000	11165	45%	福岡	レベスタ	22563	9458	43%
横浜FM	日産	72370	26055	40%	鳥栖	ベスト	24490	5351	22%
横浜FC	三ツ沢	15046	6089	31%	大分	九石	40000	19588	51%
湘南	平塚	18500	4960	27%	平均		29390	13059	44%

出所：Jリーグ公式記録より筆者作成

¹⁹ 一般的に相関の強弱を測る目安として、相関係数 R^2 が0～0.2の場合にほとんど相関がなく、0.2～0.4の場合に弱い相関、0.4～0.7の場合に中程度の相関、0.7～1のときに強い相関があると言われている。

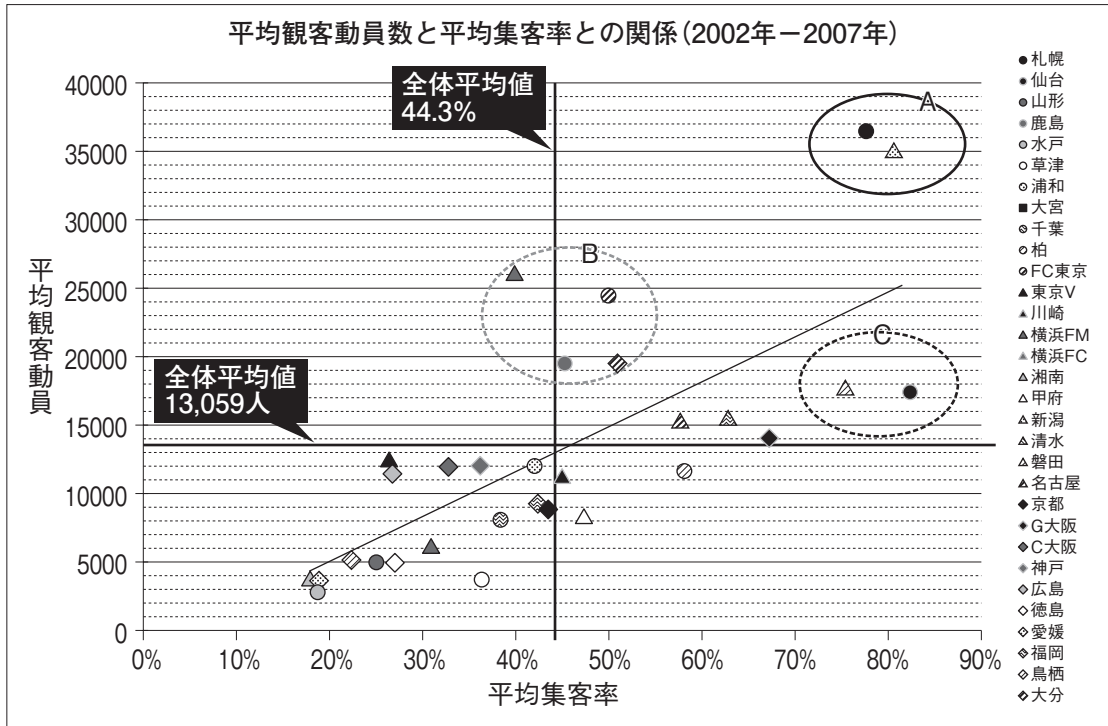


図7-1. Jクラブの平均観客動員と平均集客率との関係 (02-07)

出所：Jリーグ公式記録より筆者作成

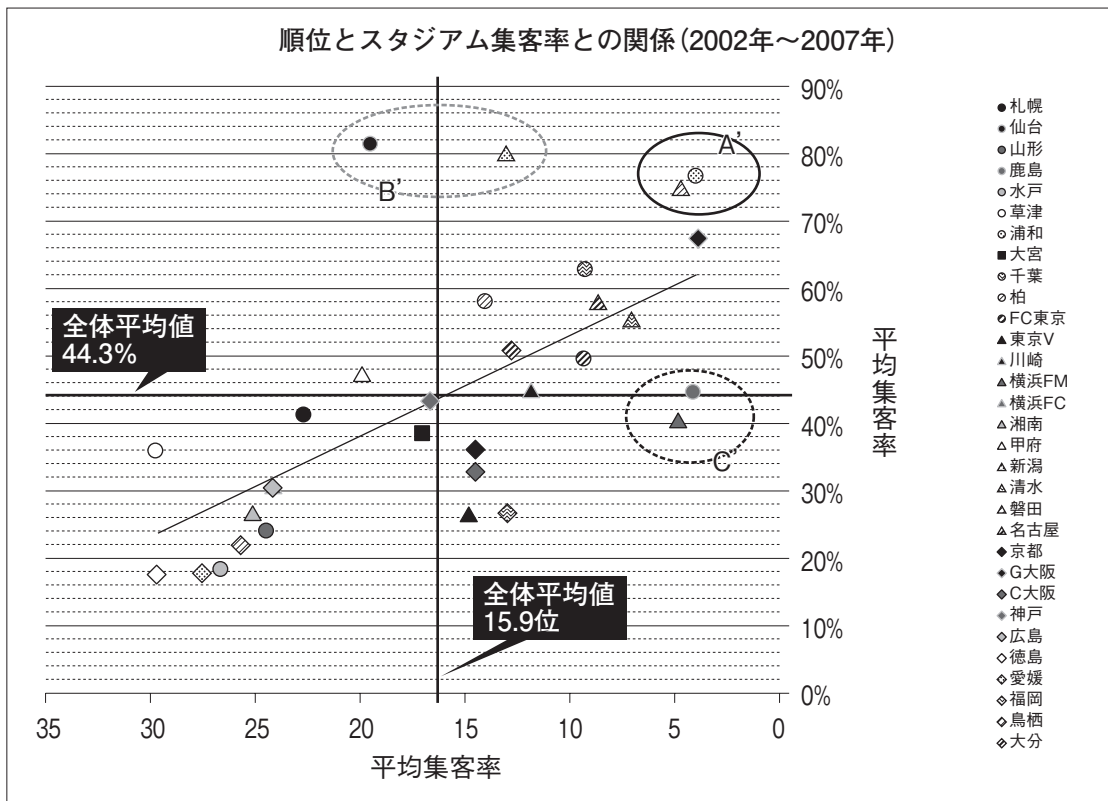


図7-2. Jクラブの平均順位と平均集客率との関係 (02-07)

出所：Jリーグ公式記録より筆者作成

7-3. 集客率と順位との関係

プロスポーツビジネスにおけるビジネスサイドの使命は、競技成績に影響を受けにくいビジネスモデルの構築である。端的に言えば、自分の応援するチームが負けても、また来たいと思ってもらえる試合の提供であろう。では、Jリーグにおける集客率は、競技面の成績からどれくらいの影響を受けているだろうか。

図7-2が示すとおり、Jリーグ全体としてみると、競技面の順位とスタジアムの集客率との相関関係（ r ）は0.65であり、中程度の相関を示した。決定係数（ R^2 ）は、0.42であり、競技面での順位が集客率の変動に与える影響は約42%でしかないことが明らかとなった。

特徴的なグループとしてB'が挙げられる。このグループは平均順位こそ中位にとどまっているが、集客率では双方共に約80%と非常に高い。つまり、勝敗に影響を受けにくい集客が確立できていることを示している。ベガルタ仙台とアルビレックス新潟がこのグループにあてはまる。ベガルタ仙台は、2007年から過去5年の平均順位が19.5位であり、そのうち3年（02年と03年はJ1）はJ2に所属しているにもかかわらず、Jリーグ屈指の集客率81.4%を誇っている。また、アルビレックス新潟は、2002年日韓ワールドカップの会場としても利用された東北電力ビッグスワンスタジアム（収容人数42,300人）を、集客率79.6%に保っている。

一方、グループC'は平均順位が全体平均よりも上位にあるものの、平均集客率では全体平均とほぼ同等かやや下回っている。競技面での成功を遂げている、Jリーグの中では比較的上質なサッカーが、空席が目立つスタジアムで行われている状態といえる。このグループに属する鹿島アントラーズは、2007年までの平均順位が全体の3位であるが、平均集客率は全体の13位にまで落ち込む。同様に、横浜F.マリノスは、平均順位が全体の5位であるが、平均集客率は全体の18位までに落ち込む。競技面での成功を、集客率に反映させることができていない点が問題であると同時に、ホームスタジアムの収容人数に見合った集客が図れていないことが明らかとなった。

このような中、グループA'は平均順位もスタジアム集客率も高く、クラブ経営としての理想型である。浦和レッズ、ジュビロ磐田がこれに当てはまる。特に浦和レッズは、サッカー専用競技場としては、収容人数63,700人と国内最大の規模を誇る埼玉スタジアム2002を主として利用しているものの、過去5年間の平均集客率は76.8%である。同時に競技面での成功も収めており、2007年までの過去5年間の平均順位は4位である（06年は優勝、07年・05年・04年は2位、03年6位、02年11位）。2004年からは常に優勝争いを行っているJリーグ屈指の強豪クラブであり、こうした側面からもJリーグのモデルクラブといえる。

7-4. 集客率とスタジアム収容人数との関係

前節までの分析で、スタジアムの収容人数に見合った集客が行えていないクラブの存在が明らかとなった。

では、全体的な傾向として、収容人数の多いスタジアムでは、集客率が低い傾向があるだろうか。この疑問に対する分析結果が図7-3である。このグラフが示すとおり、スタジアムの収容人数と集

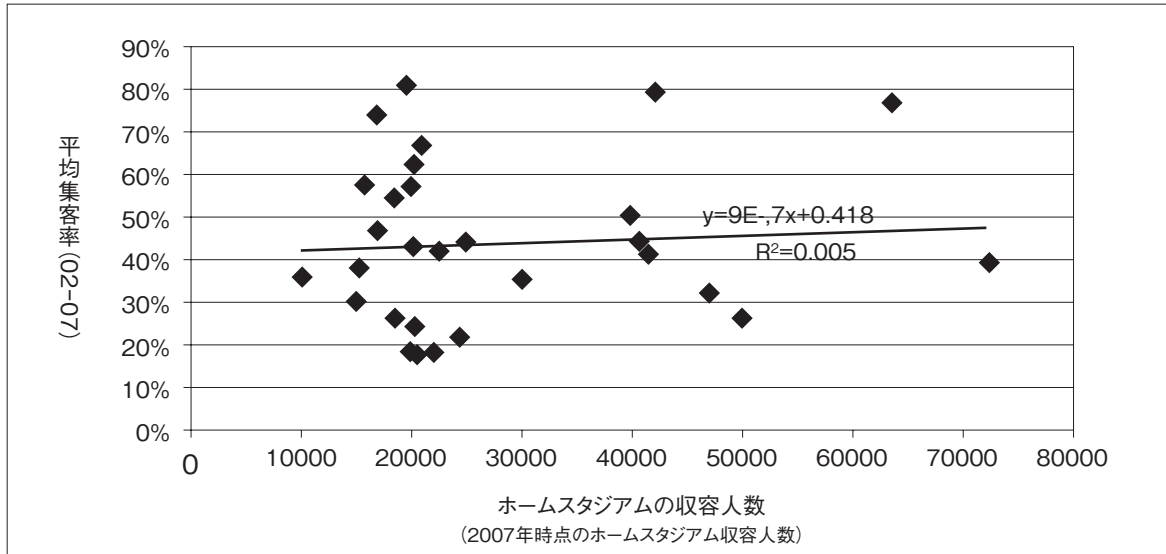


図7-3. ホームスタジアムの収容人数と平均集客率との相関関係

出所：Jリーグ公式記録より筆者作成

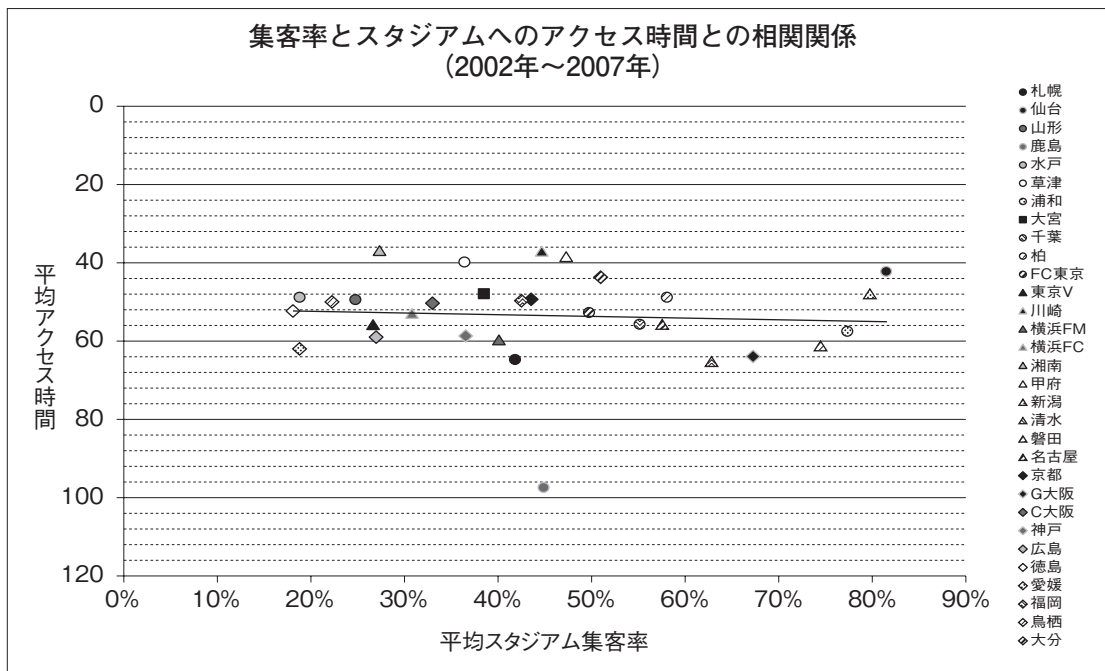


図7-4. 平均集客率とスタジアムへのアクセス時間との相関関係(2002年～2007年)

出所：Jリーグ公式記録およびJリーグ観戦者報告より筆者作成

客率の間には、ほとんど相関が見られないことが明らかとなった ($r=0.070$ 、 $R^2=0.005$)。

7-5. 集客率とスタジアムへのアクセス時間との関係

スタジアムを中核とするスポーツビジネスにおいて、その立地も集客率に大きな影響を与えていると考えられる。自宅からスタジアムまでのアクセス時間は、Jリーグ全体で平均53.5分である。

最も短いクラブが湘南ベルマーレの37.4分、最も長いクラブは鹿島アントラーズの97.4分であった。クラブ間のばらつきが大きく、集客に大きな影響を与えていると考えられた。この点を分析した結果が図7-4である。

分析の結果、スタジアムへのアクセス時間と集客率との間には、ほとんど相関関係が見られないことが明らかとなった ($r=0.063$ 、 $R^2=0.004$)。

7-6. まとめ

これまで述べてきたことから、試合のコンテンツ価値を決定付ける集客率について、3つのことが明らかになった。

第一に、2007年からの過去5年間でみれば、平均観客動員数と平均集客率との間には極めて高い関係が認められるが、平均観客動員数の多寡がスタジアムの平均集客率の変動に与える影響は約52%である。つまり、スタジアムの収容人数が一定ではないため、平均観客動員数だけではスタジアムのコンテンツ価値を決定付けることができない。

第二に、2007年までの5年間でみれば、平均順位と平均集客率との間には中程度の相関が認められるが、平均順位が平均集客率の変動に与える影響は約42%である。競技面でのパフォーマンスだけでは、集客率の変動に強い影響を与えないため、それ以外のマーケティング面での集客戦略の構築が重要であると考えられる。ベガルタ仙台やアルビレックス新潟といったクラブでは、競技成績に頼らない集客が確立されており、今後はこの2クラブをベストプラクティスとしたケース分析が必要とされるであろう²⁰。

第三に、スタジアムへのアクセス時間と集客率との間にはほとんど相関関係が見られない。立地ではなく、遠くてもスタジアムに足を運びたいような仕組みづくりが重要であると考えられる。

以上のことから、Jクラブにおいて、スタジアムの集客率を高め、試合のコンテンツ価値を高めるためには、ビジネスサイドによる一層の働きかけが必要であると考えられる。

8. イレブンミリオン達成に向けた課題

8-1.はじめに

Jリーグ百年構想の実現に向けた中期計画として、2010年までに年間の総観客動員を1100万人にするというイレブンミリオンプロジェクト。J1で70%、J2で50%の集客率が求められるが、現状はこれまで述べてきたように決して楽観できるものではない。各クラブもこの目標達成に向け、日々様々な努力を重ねていることは、多くの媒体で紹介をされているところである。

20 アルビレックス新潟の集客に関しては、雑誌、論文を含め多数のケーススタディが存在する。その中でも、平田ら（2007）による論文は、無料招待券の配布に着目し、その成功の過程を詳細に論じている。詳細は、平田竹男、佐藤俊一、梶川裕矢：アルビレックス新潟における無料招待券配布と成功の奇跡、ビジネスモデル学会論文誌、Vol.4,2007。（スポーツ産業学研究、Vol.18, No.2, pp.53-68, 2008に転載）

8-2. イレブンミリオン達成に向けたビジネスサイドの課題

様々なクラブで、それぞれの特性に合わせた取り組みが実施されているが、スタジアムに多くの観客を呼び寄せるためにビジネスサイドとしては2つの視点が重要となるだろう²¹。

1つ目は、試合日のスタジアムを、競技を中核としたエンターテインメント空間として認識し、3つの時間軸と、4つのステップを意識して観戦者にとってかけがえのない経験を提供するという視点である。2つ目は、観戦者を顧客と捉え、徹底的にそのニーズと行動パターンを理解するという視点である。

前者に関して、松岡ら（2002）は、表8-1にあるように、プロスポーツの観戦動機として10の要素を挙げている。この中でも「エンターテインメント」と「美的」がどのような場合においても重要な動機であると報告している²²。また、原田（2008）は、プロスポーツビジネス成功の鍵として、「満足・不満足の認知的課題よりも高い次元における感動や共感、そして喜びや驚きといった経験価値を提供し続けなければならない²³」と主張している。そして、AISAS、AIDEESといった消費者が購買行動に至るまでのプロセスをモデル化したものからは、如何に最初のAttention（興味）を喚起することはもちろん、実際に味わった感動を他人と共有し、次の興味を引き出すことにつなげる正のスパイラルを構築することの重要性が理解できる。

これらを総合すると、プロスポーツビジネスにおけるエンターテインメント性の提供とは、競技（=試合）を中心にスタジアムでしか味わえない驚きや喜びといった経験の提供をデザインすることである。そのためには、ビジネスサイドが、試合前日、試合当日、試合後日といった3つの時間軸で観戦者にアプローチする必要がある。つまり、試合が行われているスタジアム内だけの経験をデザインすればいいということではなく、それぞれの時間軸に合わせ、興味喚起、心に残る試合の提供、試合終了直後の余韻創造、事後のフォローによるファンロイヤルティの向上といった4ステップアプローチの確立することによって、次なる観戦者を獲得し、維持することによってスタジアムへの来場者を増加させ、もって集客率を高める拡大再生産のスパイラルを構築することが必要不可欠なのである。

例えば、NPBの福岡ソフトバンクホークスでは、100%エンタドーム宣言と銘打ち、毎試合様々なイベントが催され、競技以外の面でも試合が楽しめる空間を提供している。これによりファンの観戦動機を刺激し、高い観客動員とスタジアム集客率を記録している²⁴。また、東京読売巨人軍では、G-poというポイントプログラムを2007年から導入している。これは観戦日や試合内容、結果によって付与されるポイントが変動する仕組みになっており、貯めたポイントに応じて非売品のオリジナ

21 いうまでもなく、サッカーの競技レベルの向上が重要である。しかし、この競技レベルの向上を図るためには、クラブは企業体として投資をする必要があり、そのための原資を稼ぎ出さなければならない。この原資を稼ぎ出す作業こそ、ビジネスサイドに求められた機能である。

22 松岡宏高、藤本淳也、James, J（2002）、「プロスポーツの観戦動機に関する研究Ⅰ」、日本体育学会第53回大会号

23 原田宗彦編著（2008）、「スポーツマーケティング」、大修館書店、pp.47-50.

24 小林 至（2007）「非日常演出、客を呼ぶ」『スポーツピア』日本経済新聞朝刊スポーツ面、2007年10月16日。この中で小林は、毎試合イベントを実施したことが、チームが苦しむ状況にも関わらず、昨年比で13%向上した観客動員の要因であることを指摘している。

ルグッズがもらえるようになっている。これにより、ファンは試合の勝利と自分の利害が一致するため、より主体的にチームを応援するようになる。勝利を逃した場合でも、巨人の得点やヒット数、本塁打数、盗塁数などに応じてポイントが加算される仕組みになっているため、ファンの試合内容に対する関心を逃さないようになっている。このプログラムはウェブと連動しており、パソコンから自分のポイント状況や過去の来場記録、試合内容にアクセスできる。こうした仕組みを活用することで、試合を中核としながら、その前後の時間帯でもファンにとってかけがえのない経験を提供できるようデザインされている。

後者の観戦者のニーズと行動パターンの把握に関しては、2つの側面がある。1つ目は不満要素の洗い出しと除去である。つまり、スタジアムに足を向けさせない要因を一つひとつ明らかにし、それを解決し取り除いていくことで快適な空間を創造することにつながる。認知的サービスのクオリティを高めることは、顧客たる観戦者の離反を防止することにつながるであろう。一般的な顧客満足度調査の実施による改善点の洗い出しと解決作業がこれにあてはまる。

2つ目は、観戦者の購買・来場履歴の収集と管理による購買行動の分析である。これにより、観戦者の細かな行動分析が可能になり、個々のニーズに即したアプローチをしかけることによりアップセル、クロスセルを図ることが出来る。つまりカスタマーリレーションシップマネジメント（以下：CRM）の確立である。

実際にNPBの千葉ロッテマリーンズでは、MIXと呼ばれる膨大なデータベースシステムを2005年に構築し、観戦者のチケット購入、来場、飲食購入、グッズ購入等の購買履歴の収集とその利用を開始した。これらの成果は、2005年に133万人であった年間観客動員数を、2007年には160万人へ、同様にファンクラブの会員数を5万人から13万人に押し上げた。更に、球団公式ホームページへのアクセス数は4倍に増加し、スタジアムへのリピート率も他球団の約4倍以上になるまで成長を遂げた。これにより、順位が振るわなくても観客を動員できる、集客率の高いスタジアム運営が可能となった²⁵。

こうした動きを受けて、Jリーグでも2009年から全クラブを対象にシーズンチケットをICカード化することが決定された。このカードには、電子マネーも搭載される予定であり、スタジアムでのキャッシュレスな購買を浸透させ、顧客の利便性を向上させると同時に、そうした購買行動をJリーグが管理・把握できるメリットも合わせ持っている²⁶。Jリーグとして、全体的な顧客管理システムの導入が決定した今、今後の課題は各クラブ単位で収集したデータの分析と、それに基づく顧客戦略の構築と実践ができる人材の育成と確保であると考えられる。

25 詳細は、福井恵子（2008）、『CRM導入で魅力倍増、埋め立て地に誕生した「日本版夢の劇場」』、データスタジアム、SMR Vol.11.を参照されたい。

26 JリーグにおけるICカード導入は、その主催全試合が対象であり、こうしたリーグ全体への統一的なICカード利用は世界で初めての試みである。詳細は、Jリーグニュースリリース：Jリーグ全試合対象観戦記録システムをJリーグ全クラブが導入 主要スポーツリーグ全体を対象とするICカード利用のシステムとして世界初、2008年5月20日、Jリーグ公式サイトを参照されたい。

表8-1. スポーツ観戦動機の構成因子

動機の構成因子	定 義
達成 (Achievement)	チームの勝利や成功と自分を結びつけて、達成感を得る。
美的 (Aesthetic)	野球のプレーが持つ美しさ、華麗さ、素晴らしさを見る。
ドラマ (Drama)	予測できないドラマチックな試合展開を見ることによって、興奮や緊張感を楽しむ。
逃避 (Escape)	日常生活から逃避し、さまざまなことを一時的に忘れる。
知識 (Knowledge)	野球の技術を学んだり、知識を深めたりする。
スキル (Skill)	選手の技能レベルの高いプレーを見て楽しむ。
交流 (Social Interaction)	スポーツ観戦を通して、友人、知人や恋人と楽しく過ごすことができる。
所属 (Team Affiliation)	自分がチームの一員であるかのように感じる。
家族 (Family)	スポーツ観戦を通して、家族で楽しく過ごすことができる。
エンターテインメント (Entertainment)	スポーツ観戦をエンターテインメント (娯楽) として単純に楽しむ。

出所：松岡宏高、藤本淳也、James, J(2002)「プロスポーツの観戦動機に関する研究 I」『日本体育学会第53回大会号』に一部修正を加え筆者作成

8-3. イレブンミリオン達成に向けたJリーグとクラブ全体の課題

前節では、イレブンミリオン達成に向けた、各クラブにおけるビジネスサイドの課題点を抽出した。端的に言えば、エンターテインメントの提供を意識した顧客志向の確立ということになる。しかし、このことは、製品が競技を中核とするためにビジネスサイドだけでは達成できない。

そもそも、顧客志向をクラブ全体として共有するためには、クラブ全体の理念やヴィジョンとの整合性を図らなければならない。つまり、一体何のための顧客志向であるかということを経営全体に浸透させなければならないのだ。これがなければ、チームサイドにおいても目指すスタイルが確立されず属人的になり、ビジネスサイドにおいても、最も重要な顧客戦略を構築することができなくなるからである。この明確な顧客戦略がないままに導入される、ITシステムとしてのCRMは、その多くが失敗に終わっているという報告が多数見られる²⁷。

このような事態を避けるために、Jリーグとして今一度その理念とヴィジョンの確認と周知徹底を図り、各クラブにおいては、それぞれの理念とヴィジョン、地域特性に合わせた顧客戦略を構築し、それに基づいた具体策を実施することが重要である。

また、試合を中核とした観戦者へのエンターテインメントの提供には、スタジアム自体の機能性や、顧客ニーズに合わせた施設の増改築が必要となる。例えば、NPBの東北楽天イーグルスは、ホームスタジアムであるクリネックススタジアム宮城の管理運営権を県から買い取り、管理許可方式という方法でスタジアムの興行権や増改築をする権利を獲得している。これにより、野球場でありながら、子ども向けの遊具や舞台を設置したり、家族向けのボックス席を構築したりすることが可能になっている²⁸。

27 例えば、K.グリビー、F.ライクヘルド、シェフター (2002)、「CRM失敗の本質」、ハーバードビジネスレビュー 2002年7月号、pp.76-87。

28 詳細は、三田村路子 (2007)「東北楽天に学ぶ、ホームスタジアムで稼ぐ方法」データスタジアム、SMR Vol.5を参照されたい。



写真 8-1、8-2. クリネックススタジアム宮城の外周
エアバルーン式の子ども向け遊具と、簡易動物園による馬の展示
(出所：2008年4月筆者撮影)

千葉ロッテマリーンズでも、千葉マリンスタジアムの指定管理を取得し、その管理運営権を持つことによって自由度の高いスタジアム運営を行っている²⁹。

Jリーグでも、鹿島アントラーズやアルビレックス新潟がホームスタジアムの指定管理者として認定を受けているが、現時点でクラブのビジョンに合わせたフレキシブルなスタジアム管理運営を行うまでに至っていない。また、大多数のクラブが地方自治体が所有し、行政が管理するスタジアムを使用している。残念ながらこうしたスタジアムはスポーツを観ることではなく、することを中心に作られているため、観戦者に試合を通じたエンターテインメントを提供するという側面から見ると、かなり物足りない部分がある³⁰。また、このようなスタジアムは運営権や営業権をクラブが持っていないため、スタジアムビジネスを充実させることによる顧客満足の向上に対するクラブ側のインセンティブが発生しにくい。

Jリーグ全体として、クラブの取り組みや方向性に合わせた自由度の高いスタジアム運営ができる仕組み作りも大きな課題の一つである。Jリーグはスタジアムの収容人数や明るさといった規定を設定しているが、その中にスタジアムの運営権や営業権取得に関する規定を設定し、Jクラブが自由度の高いスタジアム運営ができるように促すことも必要であるだろう。

9. まとめと今後の課題

Jリーグはこれまで幾多の困難を乗り越え、現在の発展を勝ち取ってきた。その理念と百年構想は、それまでの日本のスポーツビジネスに対し、全く新しい価値観を植え付けた。この理念を明確に掲げたマネジメントスタイルは、その後のbjリーグや四国・九州アイランドリーグ、BCリーグといった新たなプロスポーツビジネスのモデルとなっている。

29 詳細は、荒川裕治、SMR編集部（2006）『千葉ロッテ、「指定管理者制度」を導入す。』データスタジアム、SMR Vol.1を参照されたい。

30 詳細は、松原孝臣（2008）「ここが変だよ、日本のスタジアム」、データスタジアム、SMR Vol.11.を参照されたい。

そして、スタートから17年目を迎える2010年に、年間総観客動員を1100万人にするという目標をイレブンミリオンプロジェクトという形で立ち上げた。本論文では、その達成に向けたビジネスサイドの課題を集客率という指標に着目して分析を行った。それにより、ベガルタ仙台、浦和レッズ、アルビレックス新潟という3つのモデルクラブを発見するに至った。このイレブンミリオン達成に向け、取り組むべき課題として、各クラブのビジネスサイドには、試合日のスタジアムを、競技を中核としたエンターテインメント空間として認識し、3つの時間軸と、4つのステップを意識して観戦者にとってかけがえのない経験を提供すること、および、観戦者を顧客と捉え、徹底的にそのニーズと行動パターンを理解することの2つを課題として提示した。同様に、Jリーグと各クラブ全体に対しては、クラブ全体の理念やヴィジョンとの整合性を持った顧客戦略の構築と実施、スタジアム運営における高い自由度の獲得という課題を提示した。

今後の課題として、このイレブンミリオン達成に向けた、より具体的な顧客戦略の構築について、実際のビジネス現場へのアプローチと、理論的な枠組みでのアプローチの双方から、より具体的に現実味のあるものを論じていきたい。また、現状では一歩進んだ顧客戦略を実施しているNPBのチームに対しても研究を行い、プロスポーツビジネスにおける先進事例に多く触れていきたい。このことを通じて、スポーツを通じて感動する空間の創造と、豊かな社会の実現に貢献していきたいと考えている。

以上

【引用文献・参考文献・資料一覧】

1. Bernd H. Schmitt (1999), “*Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, Relate*”, Free Press (嶋村和恵、広瀬盛一訳「経験価値マーケティング」、ダイヤモンド社、2000)
2. Darrell K. Rigby, Frederick F. Reichheld, Phil Scheffter (2002), “Avoid the Four Perils of CRM”, *Harvard Business Review*, February (リット三佐子訳「CRM失敗の本質」、『ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー』2002年7月号)
3. Jon Spoelstra (1997), “*ICE TO THE EAKIMOS*”, Collins Business (中道暁子訳「エスキモーに氷を売る」、きこ書房、2000)
4. Mark Scott (2008), “English Soccer’s Global Reach Scores Big”, *Businessweek*, 2008.8.21 (「英プレミアリーグ、躍進の理由」、『日経ビジネスオンライン』2008年9月2日)
5. 荒川裕治、SMR編集部 (2006) 『千葉ロッテ、「指定管理者制度」を導入す。』データスタジアム、SMR Vol.1
6. 池田 弘 (2008年) 「満員の会場の魅力」『スポーツピア』日経新聞朝刊スポーツ面、2008年3月18日
7. 上条典夫 (2002) 「スポーツ経済効果で元気になった街と国」講談社 α 新書
8. 小林 至 (2007) 「非日常演出、客を呼ぶ」『スポーツピア』日経新聞朝刊スポーツ面、2007年10月16日
9. 嶋口充輝 (1994) 「顧客満足型マーケティングの構図」有斐閣
10. スポーツビジネスオンライン (2008) 「イレブンミリオンプロジェクト」クロス・ビー
11. 種子田 穰 (2002年) 「史上最も成功したスポーツビジネス」毎日新聞社
12. 種子田 穰 (2007) 「アメリカンスポーツビジネス NFLの経営学」角川学芸出版、pp.39-42
13. 野村由司彦 (2004) 「図解確率・統計入門」コロナ社
14. 原田宗彦編著 (2008)、「スポーツマーケティング」、大修館書店、pp.47-50
15. 平田竹男、佐藤俊一、梶川裕矢 (2007) 「アルビレックス新潟における無料招待券配布と成功の奇跡」、ビジネスモデル

学会論文誌、Vol.4. (スポーツ産業学研究、Vol.18. No.2, pp.53-68, 2008に転載)

16. 広瀬一郎 (2005) 「スポーツマネジメント入門」東洋経済新報社
17. 福井恵子 (2008)、『CRM 導入で魅力倍増、埋め立て地に誕生した「日本版夢の劇場」』、データスタジアム、SMR Vol.11
18. 松岡宏高、藤本淳也、James, J (2002)、「プロスポーツの観戦動機に関する研究 I」、日本体育学会第53回大会号
19. 松原孝臣 (2008) 「ここが変だよ、日本のスタジアム」、データスタジアム、SMR Vol.11
20. 三田村露子 (2007) 「東北楽天に学ぶ、ホームスタジアムで稼ぐ方法」データスタジアム、SMR Vol.5
21. 涌井良幸、涌井貞美 (2003) 「Excel で学ぶ統計解析」ナツメ社
22. 和田充夫 (1998) 「関係性マーケティングの構図」有斐閣
23. Jリーグ「Jクラブ個別経営情報開示資料」、2005年—2007年度版
24. Jリーグ公式記録