入選

地域プロスポーツクラブ観戦者の集客ターゲット設定に関する研究

—JFL 所属クラブ観戦者のサービス評価分析を活用して—

学　　年：4 年
学部学科：人間科学部人間科学科
氏　　名：木戸　俊博

要　約

本研究では、地域プロスポーツクラブ観戦者の実態を把握した上で、①観戦者が、小規模のプロスポーツクラブのサービスプロダクトをどのように捉え、評価をしているのか、因子分析を行うことで明らかにする。②因子分析によって抽出されたサービスプロダクト評価因子について、「年代別」「観戦回数別」にどのような違いがあるのかについて、一元配置分散分析を行い、明らかにする。③以上の分析結果をもとに、小規模のプロスポーツクラブがターゲットとすべき観戦者の有望なターゲット層を明らかにした上で、クラブの提供するプロダクトがターゲット層に対して有効なプロダクトになっているかを検証するという 3 点を目的とした研究を行った。

調査対象は将来的に J リーグ入りを目指す A クラブの観戦者（入場者数 691 名）を対象とした。調査日は日本フットボールリーグ 1st-S 第 14 節（2017 年 6 月 18 日（日））とし、来場者自記式調査法で実施した。具体的には、会場入場時に観戦者全員（中学生以上）へ質問紙を配布し、試合直前、ハーフタイム時、試合終了時にそれぞれ回収を行った。配布数は 330 部、そのうち有効回答数が 221 部の 66.9 %であった。分析の流れは、観戦者の実態を把握した上で 20 のサービス評価項目について主因子法・プロマックス回転による因子分析を行ってサービス評価因子を抽出した。次に、抽出されたサービス評価因子が「年代別」「観戦回数別」にどのような違いがあるのか明らかにするために、一元配置分散分析を行った。

結果として、観戦者の中には 40 歳～ 50 歳代（中年世代）のコアなファンが存在することが分かった。一方で、「はじめて」訪れた観戦者のファン意識は決して高くなく、コアファン層と 2 極化していることが示唆された。また、サービスプロダクトを因子分析した結果、『ゲーム』、『地域密着』、『リーグの魅力』、『グッズ』という 4 つのサービスプロダクト因子を抽出できた。抽出したサービスプロダクト因子においては、サービス評価が高い「 40 歳代」のリピーター層とサービス評価が低い「 30 歳代」のライト層が存在していることが分かった。

本研究では、主に 3 つのことが分かった。1 つ目は、JFL 所属の A クラブの観戦者は 40 歳～ 50 歳代の層と家族連れの層が中心で、コアなファン層とファン意識が低いライト層の観戦者とで 2 極化が示唆されたこと（目的①）。2 つ目は、観戦者には A クラブに対してサービス評価が全体的に高い「40 歳代」のリピーター層と A クラブに対してサービス評価が全体的に低い「30 歳代」のライト層の観戦者がいること（目的②）。3 つ目は、今後の集客マーケティング戦略において有望なターゲットは「 30 歳代のライト層（子どもとはじめて観戦に来る母親）」であることを示唆できた。また、現在の A クラブのプロダクトがこのターゲット層の求めるものと合っていないことも示唆できた（目的③）。

しかし、本研究では具体的にどのようなスポーツプロダクト構造へと改善すれば、対象の「 30 歳代のライト層」の満足度や再観戦意図が向上するのか明らかにできなかった。以上の点は、今後の研究の課題である。

目　次

1．はじめに
　1-1．研究の背景
　1-2．問題の所在 ～ J クラブの経営状況から考える～
　1-3．研究の視点
　1-4．先行研究の検討
　1-5．研究の目的と方法

2．分析結果
　2-1．調査概要
　2-2．分析結果
　2-3．研究の方法

3．結果と考察
　3-1．結果のまとめ
　3-2．考察

4．今後の課題

参考資料・文献一覧

1. はじめに

1-1. 研究の背景

1-1-1. Jリーグの理念

1993年に開幕した日本のプロサッカーリーグ「Jリーグ」は、以下に記した3つの理念を掲げて事業を行っている。①日本サッカーの水準向上及びサッカーの普及促進 ②豊かなスポーツ文化の振興及び国民の心身の健全な発達への寄与 ③国際社会における交流及び親善への貢献 である。以上の理念から、Jリーグが日本サッカーの競技力を向上させることだけでなく、②で記されたようなサッカーだけにとどまらず、スポーツ全般[1)]を文化として育てていくことを目標にしていることが理解できる。当時、この視点は、日本のスポーツ界にない新たな視点であった。

（脚注1）で定義したとおり、筆者は“スポーツ文化を育てる”とは「スポーツを生活の一部として位置づけ、そのために誰もがアクセス可能な環境整備（ハード・ソフト）を進めること」と考えた。Jリーグは、そのスポーツ文化を育てるために様々な活動や制度設計を進めている。例えば、Jリーグに入会するためには様々なクリアすべき基準があり、JFL[2)]というアマチュアの全国リーグで上位の成績を収める「競技」基準だけでなく、「施設」「人事･組織」「法務」「財務」等の基準をクリアしなければならない。競技だけでなく、ホームタウンとして地域に必要とされるクラブになるためのクリアすべき基準をリーグが設定しているのである。

1-1-2. Jリーグの制度設計　～拡大するJリーグのクラブ数～

Jリーグのリーグマネジメントにおいて、リーグに加盟するクラブの数を徐々に増やしていく制度設計をとっている点は特徴的である。これはJリーグの理念に賛同する（地域のスポーツ環境をより良くしよう！する）クラブを増やして、日本全国に広げて行こうという意図があった。具体的に言うと、日本のプロ野球はセ・リーグ、パ・リーグそれぞれ6球団であり、その数が変わることはない。それに対してJリーグは、1993年の発足時の10クラブからスタートして、2018年現在、J1が18クラブ、J2に22クラブ、J3は14クラブと、合計54のJクラブが存在することになった。

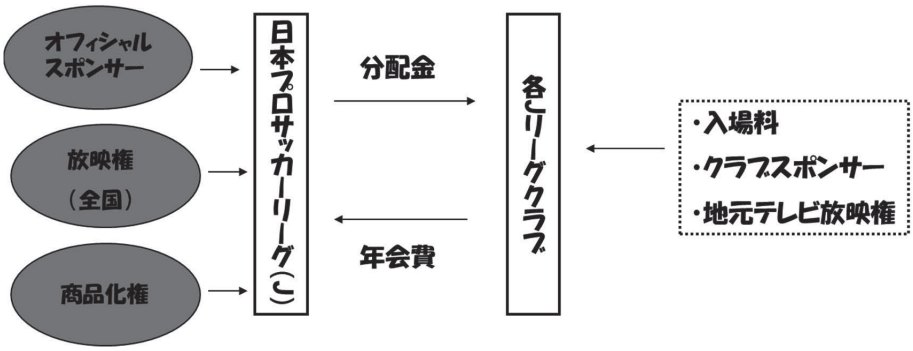
Jリーグは、これら新しいクラブができるだけ参入しやくするために「セントラル方式」と呼ばれるリーグの運営方法を行っている。プロスポーツビジネスの主な収入源は「観戦

1）デジタル大辞泉・小学館（http://dictionary.goo.ne.jp/jn/197166/mearning/m0u/ 2018年9月22日最終閲覧日）では、“文化”を「人類が自らの手で築き上げてきた有形･無形の成果の総体」とあった。そこで筆者は“文化”を「生活の一部になること」、“文化を育てる”とは「生活の一部として誰もがそれにアクセス可能な状況・環境にしていくこと」と定義した。また、以上の定義から“スポーツ文化を育てる”とは、「スポーツを生活の一部として位置づけ、そのために誰もがアクセス可能な環境整備（ハード･ソフト）を進めること」と考えている。

2）公益財団法人日本サッカー協会と一般社団法人日本フットボールリーグが運営を行っており、Jリーグと地域リーグの中間的存在である。地域や企業のサッカー部、大学のサッカー部にとっては唯一の全国リーグであり、アマチュアリーグとしては最高峰に位置している。一方で、Jリーグへの加盟には興味はないアマチュアのクラブチームもJFLに所属しており、プロフェッショナルとアマチュアが混在しているリーグでもある。

チケット」、「放映権」、「スポンサー」収入があるが、そのうち「放映権」と「スポンサー」（ユニフォーム等のスポンサーはクラブの直接の収入になる）という大規模な収入については、クラブがメディアや企業と直接契約をするのではなく、リーグが契約を結び、各クラブに分担する方法をとっている。現在、この方式をとる理由を武藤（2010）は、仲間を増やすための戦略であると述べる。新たに参入するクラブにとって、収入およびマネジメントの負担を軽減し、クラブが当面必要とされる「育成・戦力の強化」や、「集客」、「ホームタウンのステイクホルダーとの関係づくり」に集中するための支援を行うためであると指摘する。

図表 1 セントラル方式



1-2. 問題の所在　～Ｊクラブの経営状況から考える～

1-2-1. プロサッカークラブの財務状況

Ｊリーグは、毎年リーグに所属する各クラブに経営状況を公開することを義務付けている。その情報はＪリーグ公式ホームページ内[3]に記されており、本研究においてもその資料を活用した。

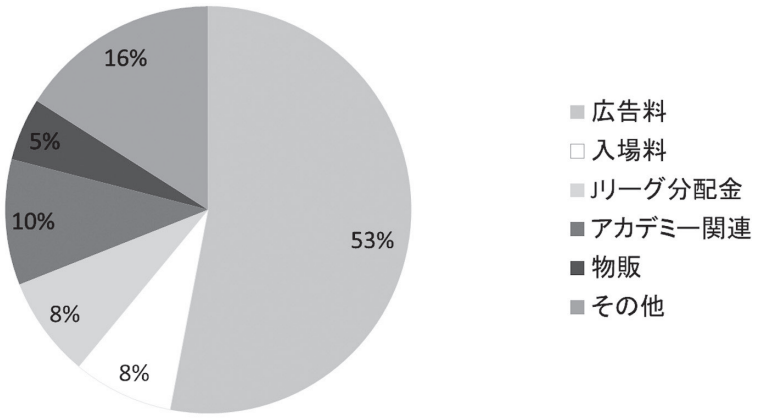
Ｊリーグ公式ホームページより、2017 年度 J1 の平均収入（営業収益）は約 40 億円である。クラブ別で比較してみると、クラブ収入が最も大きいクラブの浦和レッズでは約 79 億円と平均を大きく上回っている。一方で、クラブ収入が最も小さいクラブのヴァンフォーレ甲府は約 17 億円と平均以下である。そして、J1 クラブの収支差額（営業利益）の平均は約 3,900 万円となっている。同じく 2017 年度での J2 の平均収入は約 14 億円である。また、最もクラブ収入が大きいクラブの名古屋グランパスは約 45 億円、最もクラブ収入が小さいクラブの水戸ホーリホックでは約 5 億 7,000 万円であった。また、J2 クラブの収支差額の平均は約 4,000 万円となっている。J3 の平均収入では約 4 億 2,000 万円である。最もクラブ収入が大きいクラブのギャラヴァンツ北九州は約 8 億 6,000 万円、最もクラブ

3）J リーグ HP、（https://www.jleague.jp/）最終観覧日 2018 年 9 月 30 日

収入が小さいクラブのY.S.C.C横浜では約1億9,000万円であった。そして、J3クラブの収支差額の平均は、損失約400万円となっている。

以上の財務データより、全体的に利益はあまり大きくなく、またカテゴリーが下がるに連れて財務状況がかなり苦しいということが分かった。

図表2　J3クラブの収入内訳の割合（%）



（出典；Jリーグ HP、「Jクラブ個別経営情報開示資料」）

1-2-2. プロサッカークラブの観戦者数の状況

本研究では、Jリーグに入会を目指すJFLに所属するクラブを対象に調査研究を進めている。したがって、ここではJFLのクラブとほぼ同規模で運営を行うJ3クラブの観戦者数を検討した。データはJリーグ公式ホームページより2017年度J3観戦者調査の資料を用いた。

J3の観戦者の平均年齢は43.1歳で、男性が60.1％、女性が39.9である。同伴者は家族連れが中心で54.4％を占める。観戦者数は平均2,613人と、J1（18,883人）やJ2（6,970人）に比べて少なく、集客に苦戦している。プロサッカークラブの財務状況でも記したが、J3の平均収入は約4億2,000万円であり、収支差額は平均で約400万円の赤字となっている。また、収入の内容をみると53％が広告収入であり、スポンサーの支援に依存している状況だ。クラブ経営の基本は観戦者収入であり、観戦者の増加はグッズや飲食の販売につながり、クラブに良いイメージと愛着を持つ人が増えることでスポンサーメリットも創出できるという好循環を生む。

Jリーグは日本中のスポーツ環境を向上しようと「誰もがスポーツを楽しめる環境づくり」に共鳴したクラブを全国に作ろうとしているが、それらのクラブが持続的に存続するには経営の安定が必要であり、その安定のためには安定した観戦者の確保が重要である。

1-3. 研究の視点

Jリーグは日本のスポーツ環境をより良くしていくために、理念を共有したクラブを増やしていく戦略をとっている。しかし、その実現のためには小さなクラブでも経営が安定することが必要条件となる。さらに筆者はその経営の安定のためには、安定した観客数を確保することが重要であると考えた。

そこで、本研究では、現在Jリーグ入りを目指してJFLに所属するAクラブを対象にクラブの安定経営に向け、集客力を高めるためのターゲット設定について検討していくこととした。

1-4. 先行研究の検討

これまでスポーツ観戦者に関する多くの研究が行われ、さまざまな知見を蓄積してきた。

なかでも、Jリーグの下部カテゴリーやJFLに関する調査研究では、神野等（2008）がJFLに所属する（当時）プロサッカークラブの観戦動機を解明する調査分析を行った。そこでは、プロスポーツクラブの観戦は観戦回数が増えるにつれ、観戦行動の動機が「外的要因（動機）」から「内的要因（動機）」へシフトすることを示唆されていた。同じく、岡野等（2009）はJリーグの下部カテゴリーや独立リーグのチームを対象にサービスプロダクト満足因子が観戦満足度や再観戦意図にどれほどの規定力を持ち得ているのかを示した。その結果は、「リーグ」、「サービス」、「ゲーム」、「イベント」、「スタジアム」という6つのサービスプロダクト因子が抽出でき、その中でも「サービス」因子と「スタジアム」因子が全体の満足度に影響し、「地域密着」因子が再観戦意図を強く規定していることを示した。また、今回調査分析の対象としたAクラブに関する研究も行われており、佐々木等（2017）は、どのようなサービスプロダクト評価が観戦の満足度や再観戦意図に影響を与えているのかについて、岡野等の研究を参照しつつ、新たに観戦回数別の影響について分析を行った。

本研究では、上記の研究方法や知見を参考にして調査分析を行った、今回の研究では、これまであまり分析されてこなかった集客のためのターゲット戦略について考察を深めたいと考えている。

1-5. 研究の目的と方法

本研究では、これからJリーグ入りを目指す小規模のクラブが、安定した経営を行うために必要となる観戦者数の増加のためにどのような観戦者をターゲットにすることが有効かを検討するために、以下の3点について明らかにしてきたい。

（目的①）

観戦者が、小規模のプロスポーツクラブのサービスプロダクトをどのように捉え、評価

をしているのか、因子分析を行うことで明らかにする。
（目的②）
因子分析によって抽出されたサービスプロダクト評価因子について、「年代別」「観戦回数別」にどのような違いがあるのかについて、一元配置分散分析を行い、明らかにする。
（目的③）
以上の分析結果をもとに、小規模のプロスポーツクラブがターゲットとすべき観戦者の有望なターゲット層を明らかにした上で、クラブの提供するプロダクトがターゲット層に対して有効なプロダクトになっているかを検証する。

2. 分析結果

2-1. 調査概要

2-1-1. 対象

研究の視点でも書いたが、小規模のクラブにおける経営の安定のためには安定した観戦者を確保することが重要である。そこで現在 JFL に所属し、将来的に J リーグ入りを目指す A クラブを対象クラブとした。
アンケート調査は、日本フットボールリーグ 1st-S 第 14 節（2017 年 6 月 18 日（日））に A クラブの観戦者（入場者数 691 名）を対象に自記式調査法で実施した。具体的には、会場入場時に観戦者全員（中学生以上）へ質問紙を配布し、試合直前、ハーフタイム時、試合終了時にそれぞれ回収を行った。配布数は 330 部、そのうち有効回答数が 221 部の 66.9 %であった。

2-1-2. 主な質問項目

主な質問項目は以下のとおりである。
・ 観戦者の基本属性；「性別」「年齢」「職業」
・ 観戦行動の概要；「観戦人数」「観戦回数」「観戦同行者」「チケット入手方法」他
・ サービスプロダクトの評価・満足度・再観戦意図；「クラブへの愛着」3 項目、「スタジアムの雰囲気」3 項目、「イベント」2 項目、「プレイ」3 項目、「リーグについて」3 項目、「チケット」2 項目、「グッズ・飲食」4 項目のサービス評価計 20 項目を設定し、“まったく思わない”から“大いに思う”の 5 段階評価尺度を用いて測定した。また、「総合的満足度」（非常に不満から非常に満足）と「再観戦意図」（全くそう思わないから非常にそう思う）については、7 段階評価尺度を用いて測定した。

2-1-3. 分析の流れ

分析の流れは、はじめに観戦者の実態を把握したうえで、サービスプロダクト評価の特性を明らかにするために 20 のサービス評価項目について、佐々木等（2017）の研究結果

を参考に6つの因子を仮定して主因子法・プロマックス回転による因子分析を行った。さらに、抽出したサービスのうち、どのようなサービス評価因子が「満足度」として評価が高いのか、観戦者の年代別、観戦回数別のサービスプロダクト因子の下位尺度得点（平均）を比較し、一元配置分散分析を行った。

2-2. 分析結果

2-2-1. 単純集計結果

a) 属性

性別は男性58.1％、女性41.9％と男性が多数を占めた結果が示された。年代においては50歳代が28.1％と最も多く、次いで40歳代が25.7％、30歳代が23.3％と続く結果となった。職業別においては、会社員が62.6％と最も多く、次いで主婦17.7％と続いている。

b) 観戦者行動

観戦回数においては「はじめて」観戦に訪れた人が38.8%で、再観戦者が61.2%であった。再観戦者の観戦回数「5回以上」が最も多く29.1％を占めており、コアなファンが存在することが分かる。また、観戦同行者では「家族」で訪れる人が最も多い結果となった。チケットの入手については「スタジアム」、「コンビニ」、「インターネット」、「シーズンチケット」を合わせると59.8%であり、自らチケットを購入して試合を観戦する人が約6割に達している。ファン意識では「どちらともいえない」28％が最も多く、「ファンではない」も比較的多く、18.8％存在している。一方で、「熱心なファン」は14.2%となっており、ファンになるかどうか決めかねている層が多いと考えられるが、何らかの理由（きっかけ）で観戦に訪れている層であることが分かった。

c) 満足度と再観戦意図

ゲームやサービスについて総合的な満足度を「非常に不満」から「非常に満足」までを7段階に分け、質問をした。その結果、「どちらともいえない」31.2%、「満足」26%、「まあ満足」25.6%という順で回答が示された。

再観戦意図についても、「まったくそう思わない」から「非常にそう思う」までを7段階に分け、尋ねたところ「非常にそう思う」25.9%が最も高く、「思う」と「少し思う」ともに25%であり、観戦者の75.9%がもう一度観戦に行きたいという結果であった。

図表 3 性別・年代別・職業別の構成

		n	%
性別	男性	126	58.1
	女性	91	41.9
年代別	10歳代	6	2.9
	20歳代	28	13.3
	30歳代	49	23.3
	40歳代	54	25.7
	50歳代	59	28.1
	60歳代	10	4.8
	70歳代以上	4	1.9
職業	会社員	134	62.6
	農業・漁業・林業	4	1.9
	公務員	10	4.7
	専門職	7	3.3
	主婦(夫)	11	5.1
	主婦(夫)パートあり	27	12.6
	学生	5	2.3
	その他	16	7.5

2-2-2. クロス分析結果　～観戦回数別の特徴を探る～

次に観戦回数を“はじめて”、“2～4 回”、“5 回以上”と設定して年代、観戦特性（ファン意識、チケット入手方法）、観戦期待（プレイ、臨場感、勝利、施設）、観戦満足度および再観戦意図 とクロス分析を行った。

その結果、「はじめて」の観戦者は 30 歳代が最も多く 32.9%、「5 回以上」の観戦者は 50 歳代が最も多く 35.7% を占めていた。観戦者の平均年齢は 42.7 歳、リピート率の高い年代は 50 歳代であることが明らかになった。

観戦特性における観戦回数別の特徴では、5 回以上のリピーターが自らを「熱心なファン」(40.7%) と位置付けている。一方で「はじめて」訪れた観戦者は「どちらともいえない」(42.3%)、「ファンではない」（37.2%）に 2 極化することが分かった。

観戦回数による期待する内容の違いについて分析をしたところ、リピーターは選手の活躍やチームの勝利についての全項目で期待する傾向がみられた。一方で「はじめて」の場合は「どちらでもない」と回答する人が多い傾向にあった。

また、「5 回以上」のリピーターの観戦満足度は 62%（「非常に満足」と「満足」の合計）と「2～4 回」（28.1%）、「はじめて」（32.1%）と比較して明らかに高くなっている。全体的に「非常に不満」「不満」「少し不満」と回答する人は少なかったが、観戦回数が少ないほど「どちらともいえない」と回答する割合が増え、「はじめて」の人の 43.6% がそのように回答した。再観戦意図も満足度と同様の傾向がみられた。「5 回以上」のリピーターの再観戦意図 82.4%（「非常に満足」と「満足」の合計）と「2～4 回」（46.9%）、「はじめて」（38.8%）と比較して明らかに高くなっていた。「全くそう思わない」との回答は 0 であったが、ここでも観戦回数が少ないほど「どちらともいえない」と回答する割

合が増え、「はじめて」の人の 33.8% がそのように回答した。

以上の結果より、観戦回数別の特徴では、選手の活躍やチームの勝利などに期待して観戦し、満足度が高く再観戦意図が高い 40 歳～ 50 歳代のリピーターと期待や満足度が低く、まだファンになるか決めかねている 30 歳代の「はじめて」のライト層、この 2 つの観戦者の層が存在することが分かった。

2-2-3. サービスプロダクト評価項目の因子分析

上記の観戦者の実態を把握したうえで、サービスプロダクトに対する 20 の評価項目について因子分析（主因子法・プロマックス回転）を行った。当初 6 因子を想定して因子分析を行ったが、当該試合の状況に対応して、「飲食・グッズ」1 項目、「チケット」2 項目の計 3 項目を除外し、主因子法・プロマックス回転による因子分析を行った。

第 1 因子は「ライブでみる選手のプレイに感動する」、「スタジアムスタッフの対応には好感が持てる」、「ゲームやプレイに夢中になることができる」などの当日のゲームに関する項目で構成されており、『ゲーム』因子と命名した。

第 2 因子は 3 項目で構成され、「A クラブは地元のチームだから応援している」、「A クラブの応援で大阪の地に愛着を感じる」、「A クラブの応援は仲間意識を生んでいる」など、応援仲間や地域のつながりが示されており、『地域密着』因子と命名した。

第 3 因子は、「欲しいと思うグッズがある」、「チームのグッズを身につけて応援することは楽しい」といったゲームではなく、グッズなどのサービスに関する項目で成り立っており、『グッズ』因子とした。

第 4 因子は、「JFL には良い選手が揃っている」、「JFL は良い試合やプレイをみることができる」、「JFL は話題性が豊富である」などリーグの魅力に関する項目が集まっており『リーグの魅力』因子と名付けた。

以上の結果から、A クラブの試合観戦によるサービスは『ゲーム』、『地域密着』、『グッズ』『リーグの魅力』の 4 つに分かれることが明らかになった。

図表 4 サービスプロダクト構造の因子分析結果

項目内容	Ⅰ	Ⅱ	Ⅲ	Ⅳ
i) ライブでみる選手のプレイに感動する	0.916	−0.03	−0.071	0.073
f) スタジアムスタッフの対応には好感が持てる	0.897	−0.015	−0.109	−0.002
k) ゲームやプレイに夢中になることができる	0.796	−0.018	0.021	0.116
j) みんなで応援することは楽しい	0.668	0.046	0.18	−0.033
e) スタジアムは観戦しやすい雰囲気である	0.647	0.127	−0.081	0.044
t) スタジアムでの配布物は試合観戦に役立つ	0.524	−0.001	0.188	−0.005
g) 試合前や途中のイベントは楽しい	0.452	0.004	0.393	−0.015
d)スタジアムは熱気や歓声が感じられる	0.398	0.305	0.13	−0.009
a) Aクラブの応援で大阪の地に愛着を感じる	0.053	0.895	−0.117	0.042
c) Aクラブの応援は仲間意識を生んでいる	−0.018	0.825	0.107	−0.03
b) Aクラブは地元のチームだから応援している	0.016	0.753	−0.018	−0.017
q) 欲しいと思うグッズがある	−0.106	−0.057	0.91	0.093
r) チームのグッズを身につけて応援することは楽しい	0.108	−0.004	0.813	−0.127
h) 試合合間のアナウンスは球場の雰囲気を盛り上げる	0.401	0.074	0.409	−0.006
l) JFLには良い選手が揃っている	0.036	0.011	−0.044	0.976
m) JFLは良い試合やプレイをみることができる	0.261	−0.063	−0.012	0.748
n) JFLは話題性が豊富である	−0.208	0.12	0.428	0.452

因子間相関	Ⅰ	Ⅱ	Ⅲ	Ⅳ
Ⅰ	1	0.69	0.707	0.663
Ⅱ	0.69	1	0.664	0.466
Ⅲ	0.707	0.664	1	0.52
Ⅳ	0.663	0.466	0.52	1

2-2-4. 各サービスプロダクトの分析　～年代、観戦回数別の特徴を探る～

ここでは，各サービスプロダクトの特徴が，年代別や観戦回数別によってどのような違いがみられるのかを明らかにするために一元配置分散分析を行った。

図表 5 は年代別のサービス評価の比較分析である。その結果は、『ゲーム』（F（6,184）＝ 3.247,p ＜ .05）、『リーグの魅力』（F（6,186） ＝ 2.527p ＜ .05）の 2 因子で有意差が認められた。さらに Turkey の HSD 法(5％水準)による多重比較を行ったところ、『ゲーム』においては 40 歳代のサービス評価が高いことが示され、『リーグの魅力』においては 20 歳代が他のどの年代よりもサービス評価に高い評価をしていることが示された。

観戦回数別の評価を比較したところ（図表 6）、『ゲーム』（F(2,184) = 7.559,p ＜ .001）、『地域密着』(F(2,188) = 3.61,p ＜ .05)、『リーグの魅力』(F(2,188) = 3.61,p ＜ .05)、『グッズ』（F（2,182） ＝ 3.675,p ＜ .05）の各因子で有意差が認められた。次いで Turkey の HSD 法（5 ％水準）による多重比較を行った。その結果 5 回以上観戦に来ているコアなリピーターは、すべてのサービス項目において「はじめて」観戦に来た人より高い評価をしていることが示された。また『ゲーム』と『グッズ』については、「2 ～ 4 回」観戦経験のあるミドル層と比べても、コアなリピーターはサービスに高い評価をしていることが指摘できた。

図表 5 サービスプロダクト評価の年代別特徴

年齢	サービスプロダクト因子			
	ゲーム	地域密着	リーグの魅力	グッズ
1. 10歳代	3.2	2.86	3.13	2.8
2. 20歳代	4.1	3.6	3.83	3.52
3. 30歳代	3.54	3.17	3.18	2.92
4. 40歳代	4.15	3.73	3.7	3.43
5. 50歳代	3.94	3.46	3.62	3.32
6. 60歳代	3.87	3.51	3.46	3.06
7. 70歳以上	3.94	4.11	3.55	3.66
F値	3.247*	2.05	2.527*	1.623
多重比較（Tukey・5%水準）	4＞1,2,3,5,6,7	n.s.	2 ＞ 1,3,4,5,6,7	n.s.

*p<.05　***p<.001

図表 6 サービスプロダクト評価の観戦回数別特徴

観戦回数	サービスプロダクト因子			
	ゲーム	地域密着	リーグの魅力	グッズ
1. はじめて	3.79	3.34	3.34	3.25
2. 2回~4回	3.84	3.46	3.46	3.09
3. 5回以上	4.29	3.79	3.79	3.6
F値	7.559***	3.61*	3.61*	3.675*
多重比較（Tukey・5%水準）	3＞1,2	3＞1	3＞1	3＞1,2

*p<.05　***p<.001

3. 結果と考察

3-1. 結果のまとめ

Aクラブの観戦者の特徴は、40歳～50歳代の層と家族連れの層がそれぞれ中心となっていることが分かった。観戦回数の傾向は、「はじめて」訪れた人が38.8%で、再観戦者が61.2%であった。その再観戦者のうち「5回以上」観戦に訪れている人が29.1%を占めており、特に40歳～50歳代でコアなファンが存在することが分かった。一方で、「はじめて」訪れた観戦者には30歳代の家族連れが多くみられたが、ファン意識は決して高くなく、クラブへの期待度の高いコアファン層と2極化していることが示唆された。

小規模のプロスポーツクラブの提供するサービスプロダクトについて、観戦者がどのように評価をしているのか因子分析を行った結果、『ゲーム』、『地域密着』、『リーグの魅力』、『グッズ』という4つのサービスプロダクト因子を抽出できた。【目的①】

さらに抽出されたサービスプロダクトが、年代別、観戦回数別にどのような特徴があるのか、プロダクト因子下位尺度得点（平均）を比較し、一元配置分散分析を行った。その結果、『ゲーム』においては40歳代のサービス評価が高いことが示され、『リーグの魅力』においては20歳代が他のどの年代よりも高いサービス評価を得た。次いでTurkeyのHSD法（5%水準）による多重比較を行ったところ、5回以上観戦に来ているコアなリピーターは、すべてのサービス項目において「はじめて」観戦に来た人より高い評価をしていることが示された。以上より、観戦者にはAクラブに対してサービス評価が全体的に高い「40歳～50歳代」のリピーター層とAクラブに対してサービス評価が全体的に低い「30歳代」のライト層の観戦者がいることも分かった。【目的②】

3-2. 考察

これまでの分析結果から、観戦者にはAクラブに対してサービス評価が全体的に高い「40歳～50歳代のリピーター層」と、Aクラブに対してサービス評価が全体的に低い「30歳代のライト層」の観戦者に2極化する傾向が示された。J3やJFLの観戦者数は少なく、1度スタジアムに来てくれた観戦者を、2回目、3回目と足を運んでくれるリピーターにしていくことが大切である。つまり「30歳代のライト層」をいかにして有効な観戦者層にしていくかが、今後Aクラブの集客を高めるポイントだと考えた。

この「30歳代のライト層」とは一体誰なのか、どのような特徴を持った人たちなのだろうか、深堀してみた。年齢を性別、同行者、満足度や再観戦意図とクロス分析を行った結果、30歳代の特徴として、①比較的に女性が多い（50歳代に次いで2番目に多い）②同行者で最も多いのが家族連れであるという傾向が示唆された。筆者のスタジアムでの参与観察を踏まえて、推測ではあるが、“子どもと一緒に観戦しに来た母親”ではないだろうかと考えた。また満足度や再観戦意図とのクロス分析からは、「どちらともいえない」と回答する人が多いことから、子どもに連れられて観戦に来た母親層が、特に関心もなく、観戦を楽しめていない状況になるのではないかと推察した。「30歳代のライト層」を深堀

した結果、集客数アップのためにリピーター層を増やすには、この家族連れで子どもと来る「30歳代」の母親[4]に着目したマーケティング戦略が必要である。

では、次に今後ターゲットとすべき層を「30歳代のライト層＋子どもたちの引率できた無関心な母親」と設定したとき、Aクラブの“プロダクト”は、このターゲット層に受け入れられるサービス製品になっているだろうか。原田（2017）が、コトラーの概念を活用して作成したスポーツプロダクト構造の概念を用いて考察をした。コトラーはプロダクトを顧客のニーズや欲求を満たすために市場へ提供されるものと定義し、その中にはモノもあれば、サービスも含まれるとした。このモノやサービスを、顧客が何を求めて製品を購入するかを表す「中核ベネフィット」（第1レベル）、中核ベネフィットを生み出すための施設や設備を示す「基本製品」（第2レベル）、顧客が製品を購入する際に期待する条件にあたる「期待製品」（第3レベル）、顧客の期待を上回る属性を意味する「膨張製品」（第4レベル）、現在は顕在化していないが、将来的に機能等を拡張することで現れる「潜在製品」（第5レベル）に分かれる。この1～5のレベルは、レベルが上がるに連れて顧客の欲求や価値があがるものと考えられ、企業（ここではAクラブ）は、その5つのレベルそれぞれにおいて提供できる価値や条件を考えてプロダクトをつくっていく必要がある。

図表7 Aクラブのスポーツプロダクト構造の分析まとめ

	一般的なプロスポーツ	Aクラブ
潜在製品	経験価値(感動	経験価値(感動)
膨張製品	クラブシート、特別観戦室	選手とふれあうイベントの充実、グッズの充実
期待製品	見やすいシート、美しいピッチ、便利な駐車場、熱気	快適な観戦環境
基本製品	スタジアム、シート、駐車場、F&B(飲食物)、ピッチ	ホームタウンとなるスタジアム、HP、SNS
中核ベネフィット	興奮、娯楽、勝敗、共感、カタルシス	つながり(コミュニティ)

このプロダクト構造を用いてAクラブのプロダクトを分析した。まず第1のレベルである中核ベネフィットには、Aクラブは「クラブの活動を通じ大阪を盛り上げよう」をコンセプトに地域社会とのコミュニケーションを大切にしていることから、“つながり（コ

4）Aクラブは、幼稚園から小学生を対象に5地区でジュニアサッカースクールを展開しており、サッカースクールの受講生がトップチームの試合観戦に訪れている。アンケート調査の内容からは明らかにできていないが、その子どもたちの引率できた母親がこの層には多くいるのではないだろうかと推察している。

ミュニティ）”が該当すると考えた。Aクラブは試合観戦、クラブへの応援を通して地域が盛り上がり、ひとつになることを提供しようとしていると分析した。第2のレベルである基本製品としては、みんなが集まる場である“ホームタウンとなるスタジアム”交流の場となる“HPやSNS”ではないだろうか。Aクラブはツイッターなど積極的なSNSの展開は行なっているものの、ホームタウンとなるスタジアムを持てていないことは、大きな課題である。第3のレベルである期待製品は、プロスポーツ観戦を楽しむために観戦者が期待するものという視点で考えたとき、整えられた芝生のグランドや清潔で選手との距離が近いスタンドといった“快適な観戦環境”が指摘できるが、ホームスタジアムが決まっていない現状では期待製品の部分を充実させることは難しいだろう。では、第4のレベルである膨張製品については、グランドで選手と一緒にサッカーのできる“選手とふれあうイベントの充実”や同じユニフォームやグッズを持って応援できる“グッズの充実”のような、中核ベネフィットの“つながり”を実現できる取り組みが準備されている。Aクラブのプロダクト構造は、地元のつながりを深めるためにイベントやグッズの充実が図られる一方、ホームタウンの未定が課題となっていることが明らかにできた。

では、このAクラブのプロダクトは、今後ターゲットにしていくべき「30歳代のライト層（子どもの引率で来場した母親層）」に喜ばれるプロダクトになっているだろうか。サービス評価の結果からは満足度も再観戦意図も低く、現在のAクラブのサービスプロダクトは今後ターゲットとするべき層に合ったマーケティングが行われていないと言えるだろう。【目的③】

4. 今後の課題

本研究では、今後の集客マーケティング戦略において有望なターゲットは「30歳代のライト層（子どもとはじめて観戦に来る母親）」であることを示唆できた。また、現在のAクラブのプロダクトがこのターゲット層の求めるものと合っていないことも示唆できた。しかし、具体的にどのようなスポーツプロダクト構造へと改善すれば、「30歳代のライト層」の満足度や再観戦意図が向上するのかについては明らかにできていない。以上の点は、今後の研究の課題である。

参考資料一覧

参考にしたウエブ情報

・Jリーグ HP、（https://www.jleague.jp/）、2018年9月30日最終観覧日
・FC大阪公式HP、（http://fc-osaka.com/）、2018年9月30日最終観覧日
・デジタル大辞泉・小学館、（http://dictionary.goo.ne.jp/jn/197166/mearning/m0u/）、2018年9月22日最終閲覧日

参考文献一覧

・原田宗彦、「第2章スポーツプロダクトとは」、『スポーツマーケティング Sport Marketing』、大修館書店、2018
・神野賢治ほか、「地域プロスポーツクラブ観戦者の顧客満足に関する調査研究 -08年ツエーゲン金沢のホームゲーム観戦者を事例として -」、『金沢星稜大学人間科学研究』、金沢星稜大学人間科学会、第2巻第2号、2009
・武藤泰明、「Jリーグのファイナンス・マネジメント」、『スポーツマネジメントを科学する 日本スポーツマネジメント学会セミナー講演録』、（有）創文企画、2010
・岡野紘二ほか、「地域プロスポーツクラブの観戦者に関する調査研究 - ツエーゲン金沢のホームゲーム観戦者を事例として -」、『金沢星稜大学大学人間科学研究』、金沢星稜大学人間科学会、第2巻第1号、2008
・佐々木達也ほか、「サッカー観戦者の観戦満足に関する調査研究」、『金沢星稜大学人間科学研究』、金沢星稜大学人間科学会、第11巻第1号、2017