専門職学位論文〉 2014年3月修了（予定）

Ｊリーグにおける入場料収入と顧客満足との関連についての研究

学籍番号：35122760-0　氏名：山田　洋介
ゼミ名称：競争戦略
主査：内田　和成　教授
副査：山田　英夫　教授　副査：池上　重輔　准教授

概　要

概要

１．研究の背景と目的

Ｊリーグは 1993 年のスタート以来、一時的な停滞はあったものの、2002 年のワールドカップをきっかけに成長軌道に乗り、観戦者数も全クラブの総計の売上規模も 2008 年まで大きく伸ばしてきた。一方、２００８年以降のＪリーグクラブに一方、営業収益面でも持続的に成長を遂げているクラブはなく、事例研究から成功モデルの仮説を構築できるような市場環境ではないことがわかった。本稿ではＪリーグクラブが持続的に成長するために必要な中核的な収入項目の一つである入場料収入に着目した。その増減の構造を分析・検証することで入場料収入増加に有効な変数を発見することが目的である。

２．先行研究

Ｊリーグに関する研究は、Ｊリーグがスタートして２０年しか立っていないことや、野球に比べれば経営情報や観戦者調査のデータは存在するものの、株式公開されているＪリーグクラブは無いため、理論として構築されるに至っている研究はほとんどない。平田（2008）は浦和レッズとアルビレックス新潟のビジネスモデルを分析し、５つの成功要因を提示している。また順位、人件費投資などの変数が収入に与える影響を分析した研究は 2009 年までのＪリーグ拡大期までを分析を福原（2009）が行っている。また、鈴木

（2012, 2013 ）は Ｊ1 リーグに所属したクラブ 18 チームを網羅的に満足度調査を行い。5 つの個別満足度の測定と総合満足度の測定ならびに応援ロイヤリティ、観戦ロイヤリティの測定を行っている。その結果、サービス品質から総合満足度へのつながりの有意性が確認されている。

３．仮説

各種変数とファンの満足度がどの程度入場料収入に影響を与えているかを分析するため、下記の仮説を立て分析を行った。

仮説 1：順位高いと入場料収入多い

仮説 2：人件費投資が多いチームは入場料収入が多い

仮説 3：スタジアム規模の大きいチームは入場料収入が多い

仮説 4：総合満足度はプロ野球同様・平均観客数／順位と相関する

仮説 5：非試合系満足度の高いチームは順位が低くても入場料収入を増やしている

４．研究方法

2011 年と 2012 年の J1 所属チームを対象とした。該当クラブの経営データから、被説明変数に入場料収入をおいた。年間成績、スタジアム収容人員などの客観指標、チーム人件費などの各種経営指標、先行調査からの満足度を説明変数に相関分析、回帰分析を行った。

５．結果・結論

①順位の差分と入場料収入については強い関連が認められること、②チーム人件費と入場料収入には関連がないこと、③規模の大きいスタジアムを利用するクラブは入場料収入が多い傾向かあることであること④総合満足度は平均観客数は関連しないが、順位とは強く相関すること、⑤非試合系満足度は入場料収入と関連するとは言い切れないが傾向は認められることが判明した。

６．結論

Ｊ リーグにおいて、順位の差と入場料収入の差が強く関連する仕組みについて期待と結果の差分という満足度の構造が現れている。チーム人件費と入場料収入に関し

て、本稿はチーム人件費を投資すれば勝てるわけではないということがチーム人件費と入場料収入が関連しない理由だと説明を行った。

また、スタジアム規模は入場料収入に関してはワールドカップで掘り起こされた地域におけるサッカー需要並びにスタジアムの快適性が観客数の増加と入場料収入の増加をもたらしていることがあること考察した。

プロ野球と J リーグの満足度と平均観客数においては満足を感じている対象がスタジアムへ来場する回数の多少に差があり、これが満足度と平均観客数の関連の違いであると考察した。総合満足度と成績は J リーグがプロ野球よりも強く相関した。この理由として J リーグは試合数の少なさから 1 試合の勝敗が年間成績に影響する比率が高いため、J リーグの観戦者の方が勝利に対する満足度が高いのではないかと考察した。

総合満足度・試合系満足度・非試合系満足度が入場料収入とどのように関連するかの分析に対してはそれぞれ同程度の正の相関が認められるものの、はっきりとどの満足度が入場料収入に影響を与えるかを特定するに至らなかった。

７．今後の課題

①周辺人口、競技人口、アマチュアサッカーとなど入場料収入に影響を与える変数を追加し分析する

②年代別、地域別などより詳細な満足度調査の分析を行う必要がある

②年間チケット保有者に関する満足度調査がなされていないため入場者の半分しか説明できていない。

③独自満足度調査による成績、イベントに対する詳細な分析により試合系・非試合系の満足度のより詳細な入場料収入への影響を分析する必要がある。

Jリーグにおける入場料収入と顧客満足との関連についての研究

学籍番号：35122760-0　氏名：山田　洋介

ゼミ名称：競争戦略

主査：内田　和成　教授

副査：山田　英夫　教授　副査：池上　重輔　准教授

目次

第一章　序論 1

第一節　研究の背景・目的 1

第一項　問題の所在 1

第二項　研究の意義 1

第三項　研究方法 2

第二節　本論文の構成 2

第二章　J リーグの状況 4

第一節　J リーグの成り立ちと歴史 4

第一項　JSL から J リーグへ 4

第二項　公益社団法人日本プロサッカーリーグ 6

第三項　J リーグのビジョン、コンセプト 7

第二節　各クラブの事業構造 9

第一項　J リーグクラブの収入構造 9

第二項　J1 クラブの費用構成 13

第二項　海外チームとの比較 15

第三節　観戦者数の推移 16

第四節　現在の観戦者の概況 17

第三章　先行研究 21

第一節　J リーグに関する先行研究 21

第一項　J リーグクラブのビジネスモデルに関する研究 21

第二項　J リーグクラブの経営分析に関する研究 23

第三項　J リーグクラブの観戦者に関する研究 24

第四項　J リーグクラブの満足度に関する研究 27

第二節　入場料収入に着目する意義 33

第一項　J リーグの収入構造における入場料収入の位置づけ 34

第二項　広告料収入と入場料収入のバランス 35

第三節　先行研究からの本稿の位置付けと仮説 35

第四章　分析と検証.....38
第一節　Jリーグの経営情報の開示.....38
第二節　順位・人件費・スタジアム規模と入場料収入の関連の分析.....41
第一項　順位と入場料収入の関連の分析・検証.....41
第二項　チーム人件費と入場料収入の関連の分析・検証.....46
第三項　スタジアム規模の規模と入場料収入の分析・検証.....49
第三節　満足度と入場料収入等との関連の分析.....52
第一項　総合満足度と平均観客数の分析・検証.....53
第二項　各種満足度と入場料収入の関連の分析・検証.....58
第四節　本章における分析と検証のまとめ.....64
第五章　考察.....66
第一節　各要因の入場料収入への影響の分析結果に対する考察.....66
第一項　順位・選手人件費と入場料収入の分析結果に対する考察.....66
第二項　スタジアムキャパシティと入場料収入の分析結果に対する考察.....67
第二節　プロ野球における満足度とJリーグにおける満足度がもたらす影響の差に関する考察.....68
第一項　検証結果の解釈と考察.....68
第三節　満足度と入場料収入の関連に関する考察.....70
第一項　検証結果の解釈と考察.....70
第六章　結論.....72
第一節　議論の総括.....72
第二節　本研究の限界とJリーグ発展への展望.....74
第一項　本研究の限界.....74
第二項　Jリーグの発展とクラブ入場料収入増加への展望.....75
謝辞.....80
参考文献.....81

第一章　　序論

第一節　研究の背景・目的

第一節では本研究を執筆するに至った背景として、問題の所在と研究の意義について説明する。

第一項　問題の所在

１９９３年に Ｊ リーグ（公益社団法人 日本プロサッカーリーグ）が誕生して２０年が経過した。スタート当時１０チームだったチーム数も現在では J1・１８チーム、J2・２２チームの全４０チームとなり、２０１４年シーズンからは J3 も開設が予定され順調に拡大してきた。しかし、J1 の観戦者数を見ると漸減傾向にあり、今後も Ｊ リーグが拡大していくには新たな成長モデルを構築する必要がある。実際の事業の主体者である各サッカークラブにおいては現状を認識・整理し成長戦略の立案と実行が行われている状況でない。むしろ、日本代表チーム・選手の人気が先行しＪリーグの普及が日本代表の人気に伴っていないという現状が観察される。日本のサッカー界が更に発展するためにはＪリーグクラブの経営技術の進歩による有効な成功モデルの確立必要な状況である。本稿ではでは Ｊ リーグクラブの主な収入項目の一つである入場料収入に注目し、Ｊ リーグクラブの入場料収入に影響を与える各種要因を分析するとともに、観戦者の満足度がどのように入場料収入に影響を与えるかについての実証的な検証を行った。

第二項　研究の意義

Ｊ リーグに関する先行研究は観戦者数や観戦者の傾向に関するものがいくつか存在するが、経営指標を多面的に分析した研究は数少ない。Ｊ リーグはプロ野球と違い各クラブの売上、売上内容、費用などのデータが 2005 年から開示されているが、まだ経営情報の蓄積が少ないため研究が多くないものと思われる。また、Ｊ リーグクラブにおける事業の成功モデルが確立されておらず、プロ野球における読売ジャイアンツのように人気・実力ともに中核となるクラブは存在しない。本稿ではその中で Ｊ リーグクラブが自律的に成

長していくための収入項目として入場料収入に着目し、その増減の構造を探った。またプロスポーツにおける中核的価値として「勝利」や「スター選手」がある。しかし、この勝利や選手の人気はコントロールすることが難しい。このため、Ｊリーグクラブが自律的かつ持続的に成長していくためには試合・人気選手に変わる満足度をＪリーグクラブが提供する必要がある。本稿では「スタジアム」「ファンサービス・地域貢献」といった中核的価値以外の価値提供での満足度が入場料収入に結びついているかを検証する。

これらの分析・検証を通じて近年プロスポーツビジネスの大きな課題である「勝利に依存しない営業収益を持続的に拡大するモデル」の発見に貢献し、日本のプロスポーツビジネスの発展の一助になることを意義とする。

第三項　研究方法

2012 年にＪ1 リーグ所属クラブの経営指標を、主に入場料収入を中心に分析・検証を行う。各クラブの入場料収入は順位などの結果や選手・監督の人件費投資などクラブの戦略とどのような相関があるかをまず検証する。次にＪリーグのサービスの満足度を調査した先行研究を元に、プロ野球における先行研究とＪリーグの比較検証を行う。さらに同じ満足度調査をもとに各種満足度がどのように入場料収入と関連しているかを検証する。検証する期間 2012 年を中心に 2011 年の 2 年間としたのは、先行研究の満足度調査が 2011 年と 2012 年の 2 年の調査となっていること、2011 年は東日本大震災があり大きく 2012 年は営業収益的に 2012 年から増加しており、その増加傾向を分析することでより直近のＪリーグクラブの動向を理解することができるからである。

第二節　本論文の構成

まず、第二章で今日に至るまでのＪリーグの歴史的な変遷を検証する。また、Ｊリーグがクラブの事業構造について全体傾向と特徴的なクラブを抽出し、その収益構造の考察を行う。さらに 20 年の観戦者数の変遷を確認し、現在の観戦者の概況と J リーグクラブの置かれている問題点を確認する。次に、第三章では先行研究を検証する。先行研究の分類を行い、先行研究にて不足している分野と本稿の位置付けの特定を行った上で、第二章と合わせて仮説を構築する。第四章では第三章で構築した仮説の検証を行う。Ｊリー

グの公開データならびに先行調査における満足度調査の数値を利用し検証する。また、第五章では第四章で得られた結果を先行研究を鑑みながら解釈する。最後に第六章では議論の総括を行う。第一章から第五章にて検証した問題、仮説、検証結果について全体的な視点から見直しを行う。また、それに伴い見えてくる本稿の限界を述べ、最終的にＪリーグにおける今後の展望について若干の意見を述べる。

第二章　　Ｊリーグの状況

第一節　Ｊリーグの成り立ちと歴史

第一項　JSL からＪリーグへ

日本のサッカーのトップリーグは、1965 年から始まった「日本サッカーリーグ（JSL）」であった。JSL は当時東京オリンピックのための強化にあたったテッドマール・クラマー氏のアドバイスで、8 チームからスタートした。しかし、企業の福利厚生の一環として活動する「サッカー部」のリーグでは、強化も運営も「アマチュア」であり、サッカーの競技力においてヨーロッパはもちろん、日本よりも一足先にプロ化を進めた韓国に及ばなかった。事態の打開を図るため、当時の JSL の中に「JSL 活性化委員会」が設けられ、JSL の課題として以下の 3 点が挙げられた。

①選手制度の問題（アマチュアとプロ契約の選手が混在し待遇の差があった）

②観客動員の低下

③試合内容の低下と引き分け試合の増加

以上の課題の解決策として、プロリーグへの移行しかないという機運が高まり、1989 年にプロリーグ検討委員会が発足し、本格的に JSL のプロリーグ化の検討がスタートした。委員長はのちにＪリーグのチェアマンとなる川淵三郎氏だった。この検討委員会は JSL 参加チームの合議により新たなプロリーグの参加条件決めるのではなく、日本におけるプロリーグのあるべき姿を設定し、そのあるべき姿に参加条件を制定した。下記の７項目がその参加条件である。

①団体の法人化

②予定額 1.4 億円の分担金拠出

③フランチャイズ

④スタジアム施設（15000 人以上収容）

⑤チーム組織（ファームや下部組織保持）

⑥18 名以上のライセンスプレーヤーと A 級コーチライセンスを取得した監督

⑦JFA の指示遵守

この参加条件を満たし、新たなプロリーグへの参加意向があるかどうか、1989 年当時 JSL の 1 部と 2 部に加盟していた下記のチームを中心にアンケート調査が行われ、20 団体

から参加希望の回答を得た。

この時点での④のスタジアムや⑤のファームや下部組織は当時の JSL では活動の範囲外の項目であり、かなりハードルの高い参加条件であったと思われる。当時の JSL が「どうすればプロリーグが発足できるか」を目指し合意形成を行ったのではなく、「どのようなプロリーグが必要か？」というあるべき姿を設計し、設計に合うチーム選別した。このプロセスは企業の新規事業などでもむずかしく、場合によっては理想を求めることによって参加チームが集まらずプロリーグへの移行が難しくなる可能性もあったはずである。しかし、当時の JSL のプロリーグ検討委員会は妥協せずあるべき姿を追求し、それに答えるチームが一定数あったことが後の J リーグの成功につながったと思われる。

そして下記の 10 団体で日本初のプロサッカーリーグ「J リーグ」がスタートすることになった。

「J リーグ」参加 10 団体とその本拠地（現在のクラブ名）

1. 茨城県鹿島町：住友金属（鹿島アントラーズ）
2. 千葉県：（株）東日本ジェイアール古河サッカークラブ（ジェフ千葉）
3. 埼玉県浦和市：三菱自動車工業（株）（浦和レッズ）
4. 神奈川県川崎市：読売サッカークラブ-読売グループ（東京ベルディ）
5. 神奈川県横浜市：日産自動車（株）（横浜 F マリノス）
6. 神奈川県横浜市/九州地区：全日空スポーツ（横浜フリューゲルス→1998 年に横浜 F マリノスに吸収合併）
7. 静岡県清水市：清水 FC エスパルスー株式会社エスラップ・コミュニケーションズ（清水エスパルス）
8. 愛知県名古屋市：（株）名古屋グランパスエイト（名古屋グランパスエイト）
9. 大阪府：松下電器（株）（ガンバ大阪）
10. 広島県広島市：マツダ（株）（サンフレッチェ広島）

上記の 10 クラブにより、1993 年 5 月に日本初のプロサッカーリーグとして J リーグがスタートした。

第二項　公益社団法人日本プロサッカーリーグ

Ｊリーグの大きな特徴のひとつは、法人としての Ｊ リーグ=「公益社団法人日本プロサッカーリーグ」がＪリーグ全体に関わる権利・規定・各種運用ルールを統括し、多くの権限を持っていることである。Ｊ リーグは最高責任者であるチェアマンをトップに組織化され、リーグ全体の管理・運営を行う。本稿ではプロサッカーリーグ全体としてのＪリーグを「Ｊ リーグ」と表記し管理・統括組織としての「公益法人日本プロサッカーリーグ」を「公社・Ｊ リーグ」と表記する。公社・Ｊ リーグは現在 40 のクラブの会員からなる。公社・Ｊ リーグの大きな特徴はリーグ全体の権益の最大化である。そのため、先行するプロスポーツであるプロ野球では各球団が保有している放映権・商品化権・肖像権などの諸権利を公社・Ｊリーグで一括管理している。

図１：Ｊリーグの収益

	'06年度	'07年度	'08年度	'09年度	'10年度	10年度構成比
Ⅰ事業活動収支の部						
1. 事業活動収入						
①基本財産運用収入	0	0	0	0	0	0.0%
②入会金収入	60	40	120	20	20	0.2%
③会費収入	981	985	1,026	1,085	1,106	8.9%
④事業収入	11,671	11,317	11,699	11,670	11,245	90.9%
協賛金収入	4,347	4,201	4,624	4,729	4,523	36.6%
Jリーグ主管試合入場料収入	335	209	223	172	160	1.3%
放送権料収入	5,341	5,278	5,323	5,197	4,851	39.2%
商品化権料収入	723	680	613	698	588	4.8%
その他	925	949	916	874	1,125	9.1%
事業活動収入計	12,712	12,342	12,845	12,776	12,372	100.0%
2. 事業活動支出						
①事業費支出	10,576	10,226	10,522	11,986	11,574	94.4%
リーグ運営経費	2,791	2,627	2,966	2,970	2,646	21.6%
クラブへの配分金	7,532	7,196	7,027	7,066	7,351	59.9%
その他	253	403	529	1,950	1,577	12.9%
②管理費支出	1,731	1,973	2,073	675	688	5.6%
事業活動支出計	12,307	12,200	12,595	12,661	12,262	100.0%
事業活動収支差額	405	143	250	116	110	
Ⅱ 投資活動収支の部						
1. 投資活動収入	269	179	119	81	226	
2. 投資活動支出	21	281	202	694	130	
投資活動収支差額	248	▲102	▲84	▲612	96	
Ⅲ財務活動収支の部						
1. 財務活動収入計	150	0	0	0	0	
2. 財務活動支出計	140	0	1	7	15	
財務活動収支差額	10	0	▲1	▲7	▲15	
Ⅳ予備費支出	0	0	0	0	0	
当期収支差額	663	40	166	▲504	191	
前期繰越収支差額	534	1,197	1,237	1,403	899	
次期繰越収支差額	1,197	1,237	1,403	899	1,090	

単位（百万円）　　出所：Ｊリーグ公表データから作成

2010 年度における公社・J リーグの収入は全体で約 120 億であり、その主な内訳は①会費 9 億円（約 9%）協賛金収入約 45 億円（36.6%）放映権料約 48 億円（約 39%）商品化権収入（4.8%）などとなっている。放送権は公社・J リーグが一括して販売。また試合の肖像=写真も公社・J リーグが一括管理しており各クラブに権利がないため利用を許諾するのは公社・J リーグである。さらに、「商品化権」も公社・J リーグが管理し、各クラブの応援グッズは公社・J リーグの「商品化委員会」で認可を得る必要があり、一定のロイヤリティを各クラブは公社・J リーグに収める必要がある。このようにして公社・J リーグは各種権利の全体最適化を図り、得た収入を一定の割合で各クラブに「分配金」という名目で支給している。公社・J リーグは全体収入の 40%をリーグ全体の活動費として計上し、残りの 60%を分配金として一定の比率で J1, J2 すべてのクラブ分配している。J1 では浦和レッズの額が大きく 2 億 6 千 200 万円、最小がヴィッセル神戸とサガン鳥栖で 2 億 200 万円となっている。浦和レッズにとっては総収入額の 5%だが、サガン鳥栖では 13.8%を占めている。また J2 では最高額が松本山雅 FC の 1 億 1800 万円、最小額がロアッソ熊本、大分トリニータの 8300 万円となっている。J2 では町田ゼルビア（2013 シーズンから JFL に降格）や水戸ホーリーホックは分配金の総収入に占める比率が約 20%に上っている。J2 や J1 でも事業規模の小さいクラブはこの公社・J リーグからの分配金の比率は大きく、クラブ運営の貴重な原資となっている。

第三項　Ｊリーグのビジョン、コンセプト

公社・J リーグの大きな役割として J リーグの理念・ビジョンの構築と普及・啓蒙を担っている。J リーグは下記の理念を掲げている

一、日本サッカーの水準向上及びサッカーの普及促進

一、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

一、国際社会における交流及び親善への貢献

この理念のもとで下記の活動方針のもとで活動している

Ｊリーグの活動方針

１．フェアで魅力的な試合を行うことで、地域の人々に夢と楽しみを提供します。

２．自治体・ファン・サポーターの理解・協力を仰ぎながら、世界に誇れる、安全で快適なスタジアム環境を確立していきます。

３．地域の人々にＪクラブをより身近に感じていただくため、クラブ施設を開放したり、選手や指導者が地域の人々と交流を深める場や機会をつくっていきます。

４．フットサルを、家族や地域で気軽に楽しめるようなシステムを構築しながら普及していきます。

５．サッカーだけでなく、他のスポーツにも気軽に参加できるような機会も多くつくっていきます。

６．障がいを持つ人も一緒に楽しめるスポーツのシステムをつくっていきます。

さらにＪリーグ百年構想 ～スポーツで、もっと、幸せな国へ。～」というスローガンのもと「地域に根差したスポーツクラブ」を核としたスポーツ文化の振興活動に取り組んでいる。これらの理念・活動方針・スローガンは企業における「経営理念」「ミッション・ビジョン・バリュー」であり、プロ野球に比べて後発のプロスポーツであるＪリーグが各クラブの活動を通じて、ひとつの価値観をファンに提供している。これが比較的短時間にＪリーグが広く受け入れられるようになった理由の一つと考えられる。Ｊリーグはまさに理念・ビジョンを明確に設定することで事業を拡大してきたと言える。

第二節　各クラブの事業構造

Ｊリーグは現在 J1・18 クラブ、J2・22 クラブの 40 クラブから成り立っている。本稿で主に分析する 2012 シーズンにおける J1 リーグ所属の 18 クラブは以下のとおりである。

図 2

2012 年順位	チーム名
1	サンフレッチェ広島
2	ベガルタ仙台
3	浦和レッズ
4	横浜Ｆマリノス
5	サガン鳥栖
6	柏レイソル
7	名古屋グランパス
8	川崎フロンターレ
9	清水エスパルス
10	FC 東京
11	鹿島アントラーズ
12	ジュビロ磐田
13	大宮アルディージャ
14	セレッソ大阪
15	アルビレックス新潟
16	ヴィッセル神戸
17	ガンバ大阪
18	コンサドーレ札幌

出所：Ｊリーグ公式サイトより作成

第一項　Ｊリーグクラブの収入構造

本稿ではＪリーグクラブの事業を多面的に分析する。その前提としてＪリーグクラブの収入項目とその比率を分析する。Ｊ１リーグのクラブの平均売上は 31 億 5200 万円である。最小はコンサドーレ札幌の 13 億 4700 万円、最大は浦和レッズの 53 億 5300 万円で、浦和レッズはコンサドーレ札幌 3.97 倍の事業規模となっている。

図 3：2012 シーズンにおける J1 リーグクラブの営業収益と入場料収入

（単位：百万円）

		営業収入	入場料収入	入場料収入／営業収入	順位
1	浦和	5,353	1,988	37%	3
2	鹿島	4,160	720	17%	11
3	名古屋	3,993	799	20%	7
4	F東京	3,865	817	21%	10
5	横浜FM	3,717	783	21%	4
6	柏	3,551	576	16%	6
7	清水	3,449	623	18%	9
8	磐田	3,391	403	12%	12
9	大宮	3,344	329	10%	13
10	G大阪	3,285	529	16%	17
11	広島	3,176	551	17%	1
12	川崎F	3,073	558	18%	8
13	C大阪	2,618	495	19%	14
14	新潟	2,405	661	27%	15
15	仙台	2,303	764	33%	2
16	神戸	2,250	454	20%	16
17	鳥栖	1,454	495	34%	5
18	札幌	1,347	397	29%	18
	J1 平均	3,152	663	21%	

出所：J リーグ公開データより作成

J リーグクラブの収入は、①広告料収入②入場料収入③ J リーグ配分金④アカデミー関連収入⑤その他収入の 5 つに分類され、公開されている。アカデミー関連収入に関しては 2011 年から細分化して公開されている項目であり、2010 年まではアカデミー関連収入をその他収入に組み込み、4 つの収入項目で報告されている。

その他収入にはグッズ販売収入、は賞金、出場料、出演料などが含まれている。

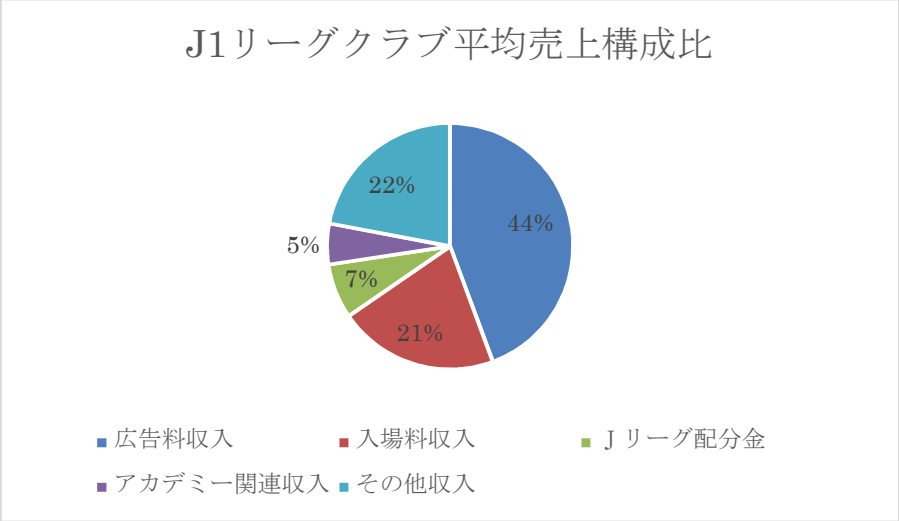
J1 クラブ全体では収入項目の比率は下記のようになっている。

図４：Ｊ１リーグ平均売上構成比

（単位:百万円）

売上高	3,152	売上構成比
広告料収入	1,398	44%
入場料収入	663	21%
Jリーグ配分金	227	7%
アカデミー関連収入	169	5%
その他収入	694	22%

図５　J1 リーグクラブ平均売上構成比



出所：Ｊリーグ公開データより作成

売上構成比としては、広告料収入が４４％と他の収入に比べて突出して多くなっている。続くのが物品販売やスタジアムでの飲食収入などを含む、その他収入続いて一般入場券、年間チケットの入場料収入となっている。これらの比率はチームによって変動し、割合が大きい広告料収入と入場料収入に注目し、それらの比率を観察すると同じ地区にある浦和レッズと大宮アルディージャが好対照である。

図６：浦和レッズ売上構成比

（単位:百万円）

売上高	5,353	売上構成比
広告料収入	2,121	40%
入場料収入	1,988	37%
Jリーグ配分金	267	5%
アカデミー関連収入	18	0%
その他収入	959	18%

図 7

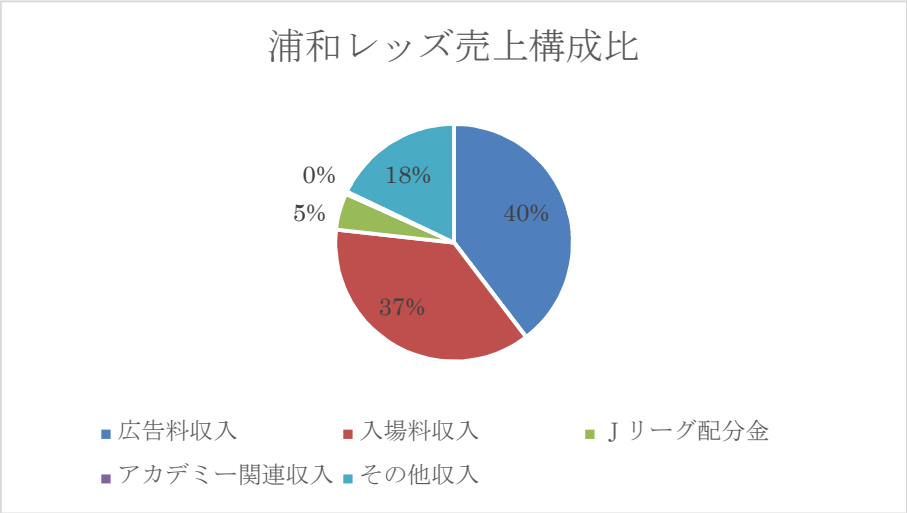
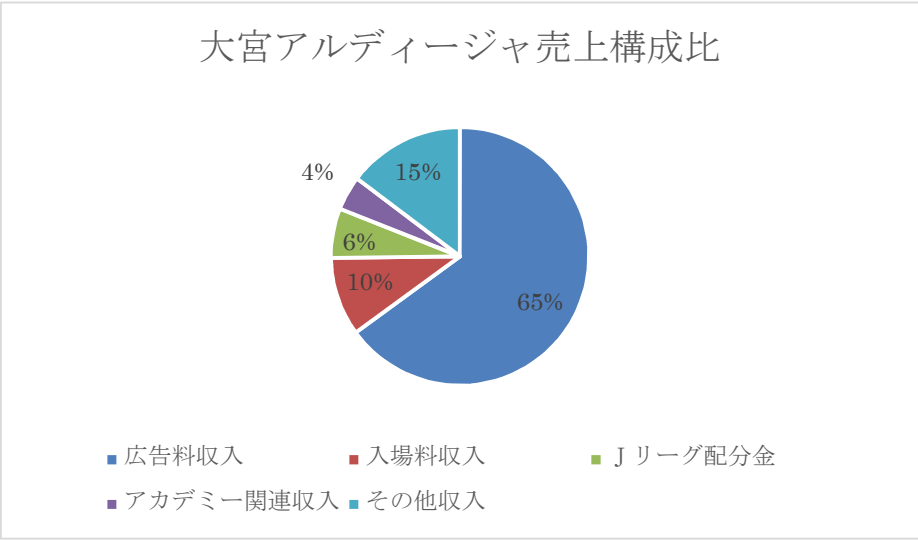


図 8：大宮アルディージャ売上構成比

（単位:百万円）

売上高	3,344	売上構成比
広告料収入	2,172	65%
入場料収入	329	10%
Jリーグ配分金	208	6%
アカデミー関連収入	143	4%
その他収入	492	15%

図 9



出所：Ｊリーグ公開データより作成

上記 2 クラブは同じさいたま市をホームタウンにし J1 リーグに所属するクラブである。売上構成比にしめる、広告料収入と入場料収入の割合が対照的で、浦和レッズは入場料収入比率が J1 で一番大きい 37%となっており、広告料収入 40%とほぼ同じ比率がとなっている。それに対し大宮アルディージャは売上に占める入場料収入の比率が J1 で一番小さく 10%となっており、代わりに広告料収入の比率がこれも J1 リーグで一番高く 65%となっている。浦和レッズは各収入項目の比率がバランスよく構成されており、景気の動向などに左右されにくいが、大宮アルディージャは広告料収入の比率が極端に高いということができ、景気の動向や支援企業の方針によって収入が大きく変化する可能性があり、リスクが高いと思われる。同じエリアにあるクラブで入場料収入に大きな開きがあるため、地域企業が大宮アルディージャに優先的に広告を出稿するとは考えにくく、大宮アルディージャの親会社である、NTT グループからの広告出稿が広告料収入の大きな部分を占めていることが予想される。このように同じ J1 リーグに所属するクラブでも売上規模ならびに売上構成に大きな差がある。

第二項　J1 クラブの費用構成

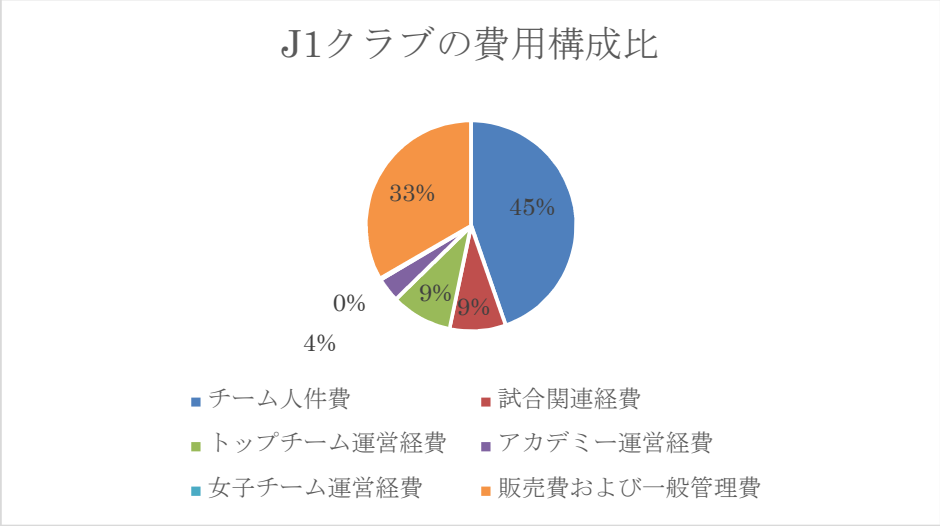
J1 クラブの売上構成は見てきたように、①広告料収入 ②入場料収入 ③Ｊリーグ配分金　④アカデミー関連収入 ⑤その他収入の 5 項目で構成されている。一方、費用に関しては①チーム人件費 ②試合関連経費 ③トップチーム運営経費 ④アカデミー運営経費 ⑤女子チーム運営経費　⑥販売費および一般管理費の 6 項目で公表されている。

図 10：J1 クラブ売上構成比

（単位:百万円）

平均総費用	3,150	費用構成比
チーム人件費	1,407	45%
試合関連経費	272	9%
トップチーム運営経費	297	9%
アカデミー運営経費	118	4%
女子チーム運営経費	7	0%
販売費および一般管理費	1,050	33%

図 11



出所：J リーグ公開情報から作成

このように費用項目としては選手・監督への支払い費用にあたる、チーム人件費が一番多くの割合を占め、次にクラブ職員の人件費やスタジアム・地域での各種イベントに当たる販売費及び一般管理費が続く。この 2 項目で全費用の 8 割を占めている。この人件費に注目して 2012 年の J1 チームの経営情報を見ると柏レイソル、名古屋グランパスの 2 クラブの人件費が 20 億円を超えていることがわかる。また、営業収入に占める人件費の割合ではやはり、柏が 58%と 6 割近くになっている。大宮アルディージャ、ガンバ大阪も 50%を超え、チーム人件費負担がかなり経営を圧迫している。

一方、チーム人件費の営業収入とのバランス上比較的小さいのが浦和レッズの 36%を筆頭にコンサドーレ札幌、セレッソ大阪、清水エスパルスが 37%で続いており、39%の新潟も含めた 5 クラブはチーム人件費をうまく管理できているということが言える。

図 12：2012 年シーズン J1 クラブ営業収益・費用リスト

		営業収入	入場料	チーム人件費	入場料／人件費	人件費/入場料収入	人件費／営業収入	販管費	順位	当期利益
1	柏	3,551	576	2,047	28%	355%	58%	1043	6	-6
2	名古屋	3,993	799	2,009	40%	251%	50%	1263	7	-257
3	浦和	5,353	1,988	1,910	104%	96%	36%	2265	3	151
4	鹿島	4,160	720	1,888	38%	262%	45%	1517	11	-68
5	大宮	3,344	329	1,787	18%	543%	53%	827	13	0
6	G大阪	3,285	529	1,707	31%	323%	52%	955	17	4
7	横浜ＦＭ	3,717	783	1,601	49%	204%	43%	1528	4	-629
8	Ｆ東京	3,865	817	1,574	52%	193%	41%	1039	10	145
9	磐田	3,391	403	1,437	28%	357%	42%	1013	12	170
10	川崎Ｆ	3,073	558	1,428	39%	256%	46%	1090	8	33
11	広島	3,176	551	1,412	39%	256%	44%	912	1	223
12	清水	3,449	623	1,281	49%	206%	37%	1444	9	129
13	神戸	2,250	454	1,157	39%	255%	51%	660	16	-296
14	仙台	2,303	764	1,079	71%	141%	47%	769	2	32
15	Ｃ大阪	2,618	495	969	51%	196%	37%	749	14	63
16	新潟	2,405	661	940	70%	142%	39%	791	15	44
17	鳥栖	1,454	495	610	81%	123%	42%	541	5	90
18	札幌	1,347	397	495	80%	125%	37%	485	18	-38
	J1 平均	3,152	663	1,407	47%	212%	45%	1050		0

（単位：100 万円）

出所：Ｊリーグ公表データから筆者作成

ちなみに、Ｊリーグクラブの 2012 年の決算において黒字クラブは 12 クラブ、赤字クラブは 6 クラブ。当期利益が一番多いのはサンフレッチェ広島の 2 億 2300 万円、利益率 7%、一番少ないのは横浜Ｆマリノスの 6 億 2900 万円の赤字となっている。横浜Ｆマリノスの収入額は 37 億 7100 万円なので、赤字額は収入額の約 17%に上る。

第二項　海外チームとの比較

Deloitte Annual Review of Football Finance2008 によれば、世界の 5 大リーグ（イングランド、ドイツ、スペイン、イタリア、フランス）においてもっとも営業収入が大き

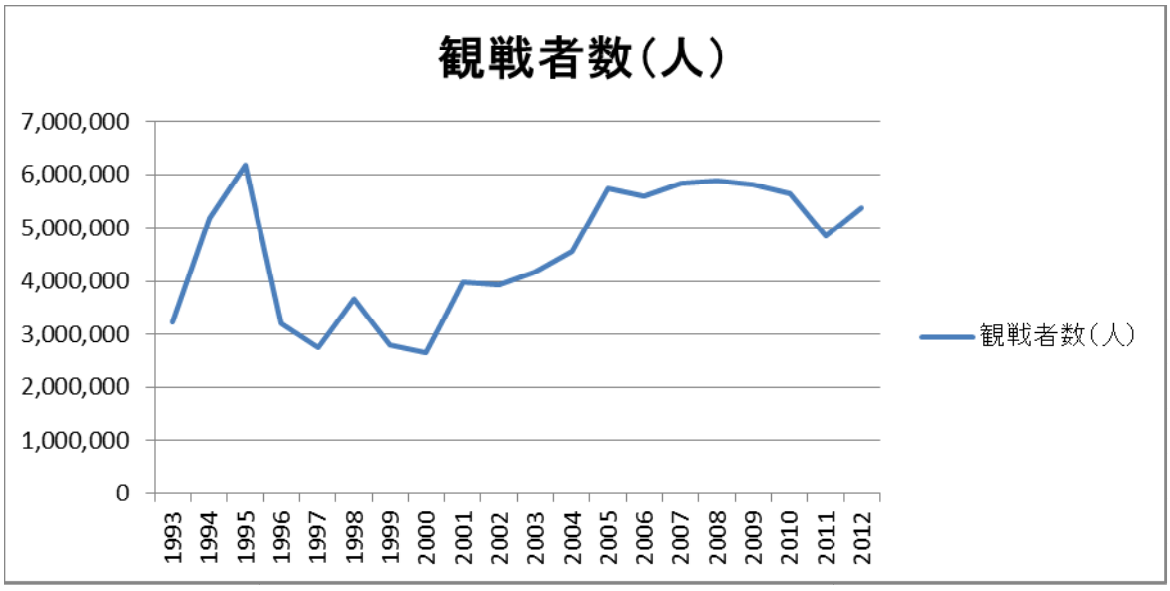
かったのは 22 億 7300 万ユーロのイングランドで 2 位のドイツの 13 億 7900 万ユーロを大きく引き離している。イングランドにおける入場料収入、放映権収入、広告料収入の内訳は、入場料収入：8 億 200 万ユーロ/35%、放映権収入 8 億 8000 万ユーロ/39%、広告料収入 5 億 9100 万ユーロ/26%となっている。日本に比べると放映権収入の比率が極端に高く、海外クラブチームでは放映権収入以外の売上比率の引き上げが課題であると田邊（2009）は指摘している。

第三節　観戦者数の推移

前節ではＪリーグクラブの事業の構造を公開された経営指標から整理を行った。本説では 1993 年から 20 年の間に公社・Ｊリーグならびにクラブの経営指標の推移を観察する。

J1 リーグの入場者数は 20 年間で下記のように推移している。

図 13：1993 年から 2012 年までのＪリーグの観戦者数推移



出所：Ｊリーグ公開情報から筆者作成

Ｊリーグには 4 つの大きな変化が見て取ることができる。

① 1993 年-95 年：ブーム

第一節で確認したように 1993 年にスタートしたＪリーグは目新しさもあり、大成功を収めた。チケット J1 リーグだけで見るとスタートした 3 年目の 1995 年にはホーム

ゲームが 26 試合という多くの試合数を開催し、年間観戦者 615 万人以上と現在でも J1 リーグとしては達していない観戦者数を記録している。

② 1996 年-2000 年：冬の時代

その後、1996 年に人クラブあたりに試合開催数が 26 試合から 15 試合に減少し、観戦者数も激減。この傾向は 1998 年のフランスワールドカップにて日本代表のワールドカップ初出場の好影響も受け一旦、増加傾向に転ずるも 1999 年、2000 年と低下傾向が続いた。

③ 2001 年-2007 年：ワールドカップ効果と市場拡大

2001 年になると、2002 年の日韓ワールドカップに向け、各地で新スタジアムがオープン。札幌、宮城、新潟、など、それまで J リーグクラブもなくサッカーが盛んでなかった地域に新たなスタジアムとともに J リーグクラブが誕生し、新スタジアムの誘引効果もあり、市場が拡大。既存クラブも浦和レッズ（埼玉スタジアム）、横浜 F マリノスの（横浜国際総合競技場）、FC 東京（東京スタジアム）、名古屋グランパス（豊田スタジアム）などワールドカップをきっかけに新設された大型のスタジアムの利用が開始され、観戦者数が大幅に増加。市場が拡大した。

④ 2008 年-市場の成熟と長期低落傾向

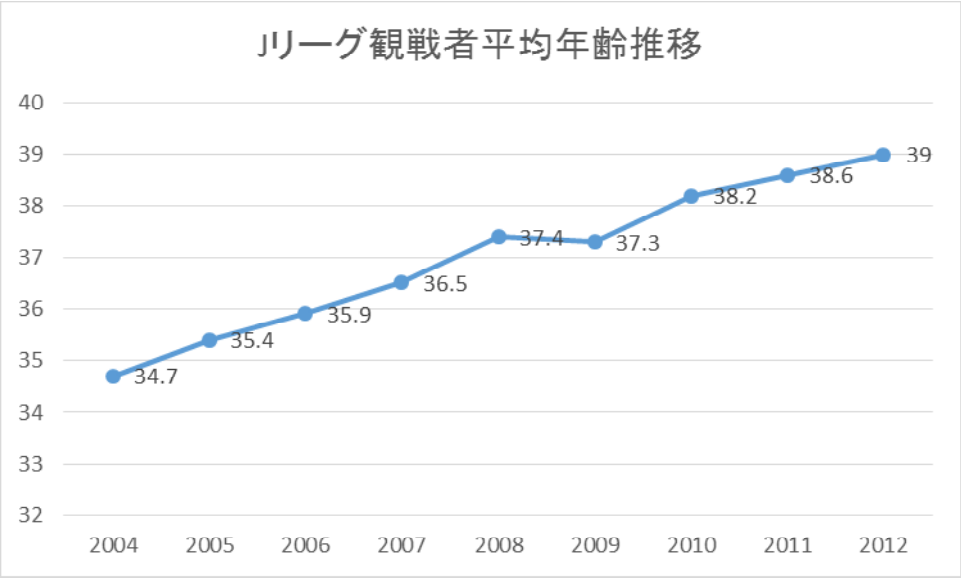
2008 年までは上記のような新スタジアムによる集客効果もあり拡大した J リーグ市場だが、2008 年以降、停滞から長期的に低落傾向にある。

2011 年は東日本大震災の影響もあり前年から大きく落ち込んだが、2012 年は再び増加傾向を示している。1993 年から経済情勢や携帯電話、インターネットの普及など社会環境の変化によるレジャー市場のニーズも変化している。

第四節　現在の観戦者の概況

J リーグの観戦者の平均年齢は、公式な観戦者調査をはじめた 2004 年の 34.7 歳から一貫して上昇し 2012 年シーズには 39 歳にまで上昇している。

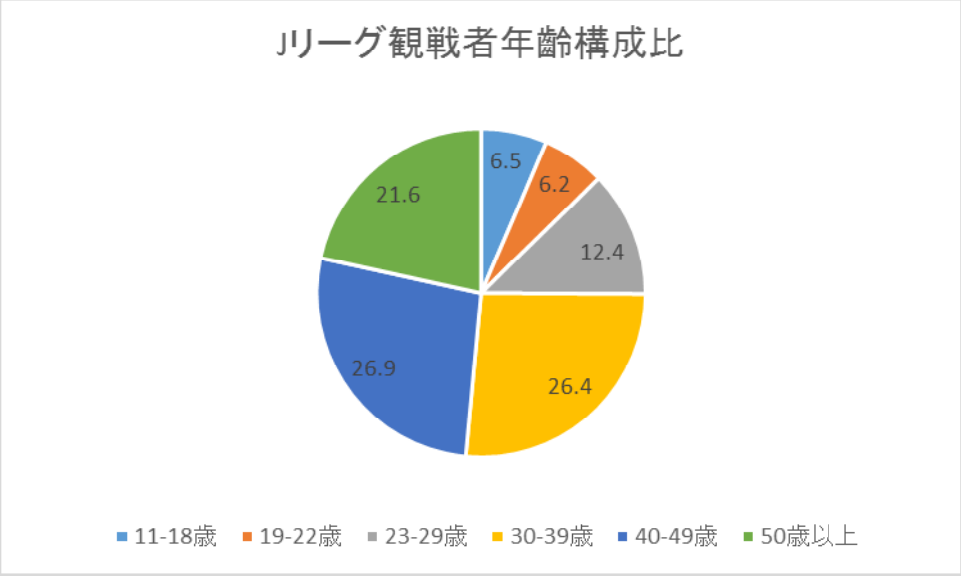
図 14



出所：J リーグ観戦者調査より筆者作成

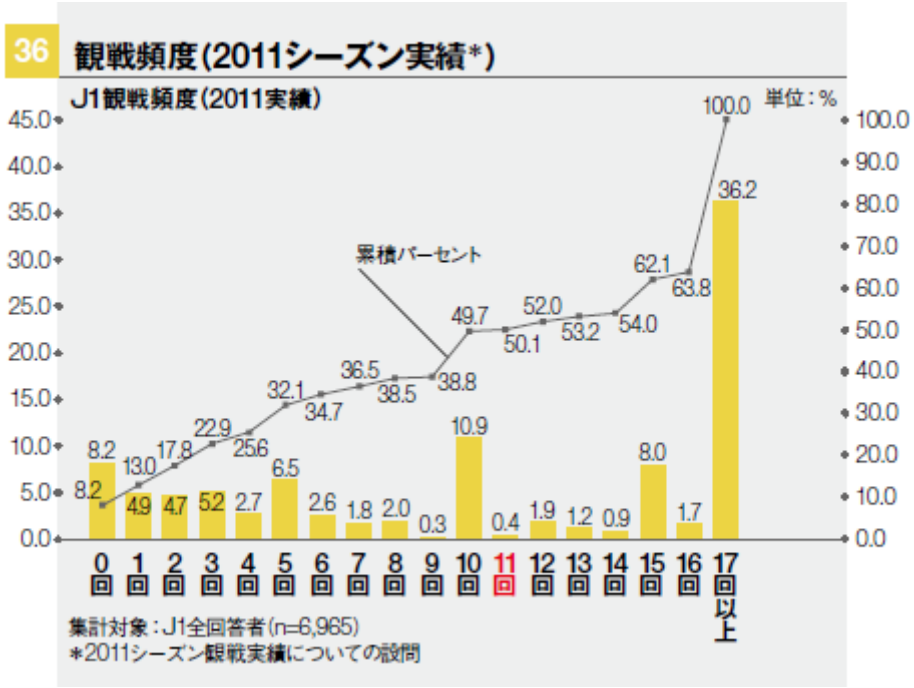
また、J リーグの観戦者の年齢構成比は 30 歳以上が 75%を占めており 20 代以下は 25%でしかない。

図 15



出所：J リーグ観戦者調査より筆者作成

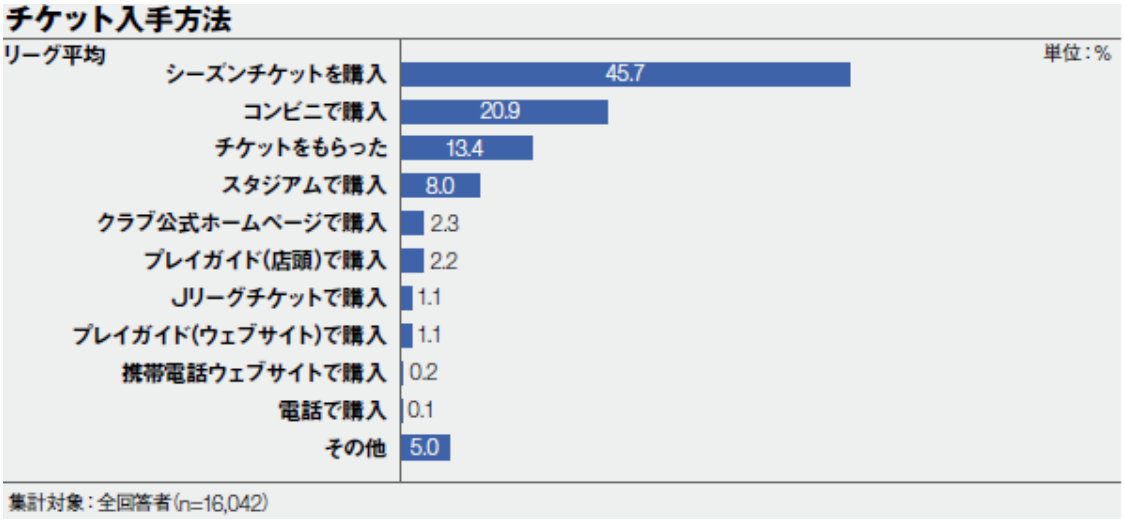
図 16



出所：J リーグ スタジアム観戦者調査 2012 サマリーレポート (2012)

観戦頻度に関しては、J1 クラブのスタジアム観戦者の平均観戦回数は 11.7 回である。観戦者の構成比としては 17 回以上が 36.2%と最多を占める。年間会開催される J1 リーグの各クラブの主催試合は 17 試合なので、主催試合は全試合観戦する顧客の比率が一番高い。チケットの入手種別に関しても年間チケットの入手率が 50%近くと、固定客の比率が非常に高いことが観察される。

図 17



出所：J リーグ スタジアム観戦者調査 2012 サマリーレポート

以上のことから、現在のＪリーグの観戦者は

①平均年齢 40 歳で平均年齢が高年齢化する傾向にある

②観客の 75%が 30 歳以上である。

③観戦回数に関してはすべてのホームゲームを観戦する観戦者の比率が 36%と最も高い

⑤ 年間チケットの購入者の比率が 50%近い

という特徴が見られる。一定の固定客が変わらず来場し、新たな若年層の顧客開拓が課題として観察される。

以上のことからＪリーグクラブ持続的成長を実現するためには、クラブの収益の拡大が課題であり、自社の努力により拡大可能な主な収入項目は広告料収入と入場料収入であることであることが示唆される。

本稿では、2011－2012 年シーズンを中心に、特に入場料収入に影響を与える要因を分析するとともに、既存ファンの満足度と入場料収入の関係を分析することで現在のＪリーグファンがどのような要因に満足を感じて観戦に至るのかを考察する。

第三章　先行研究

第一節　Ｊリーグに関する先行研究

第三章の第一節では、本論文の対象としている提携に係るＪリーグの経営分析研究がどのように発展し、分類されているかを述べる。また、第二節で近年のＪリーグに係る研究と他分野の研究の統合について述べた上で、第三節で本稿の研究の位置付けと本稿の仮説を明らかにする。

第二章で確認したように、Jリーグは1993年のスタートから一旦は停滞期があったものの2002年の日韓ワールドカップ開催をきっかけに新しいスタジアムの観客誘引効果もあり着実に観戦者数を増加させてきた。特に2001年から2005年は急成長した。近年は2008年をピークに減少傾向に転じ2011年は東日本大震災の影響で大きく落ち込み2012年は前年より回復しているが長期低落傾向から脱することができていない。

近年の Ｊ リーグに関する分析は、成熟期（2004 年以降）の分析を中心に参照した。これは 2002 年の日韓ワールドカップを境に現在の Ｊ リーグ市場が確立されたとの認識に基づくものである。本稿では Ｊ リーグクラブの成功要因に関する研究、Ｊ リーグクラブの経営分析に関する研究、Ｊ リーグクラブの観戦者に関する研究、Ｊ リーグクラブ満足度に関する研究の大きく４つ分野での先行研究を整理する。

第一項　Ｊリーグクラブのビジネスモデルに関する研究

Ｊ リーグクラブの事業規模は、J1 最大の浦和レッズレッズで売上高 56 億、営業利益 1.5 億円であり、最小は J2 水戸の売上高 4.8 億円、営業利益 4 百万円となっている。浦和レッズレッズは Ｊ リーグの中では最大規模の売上高を誇るが、2008 年をピークに売上、利益とも下降しており、一般的に「成功モデル」として事例分析を行い一般化された事業モデルを構築することは難しい。したがって、Ｊ リーグクラブを経営面での分析した研究は多くない。しかし平田（2008）は収入規模・親会社からの自立の状態・継続黒字の達成・地域経済からの収入額・平均観客の規模・集客率・人口あたりの観客数・収入の拡大・順位の拡大という９つの項目で 2006 年における Ｊ１クラブの評価を行い、すべての

面で一定の評価を得た浦和レッズとアルビレックス新潟について成功要因の分析を行っている。この２チームに共通し一般化可能な成功要因として以下の５つの要因を上げている。

①主体的に経営責任を担う人物の存在

クラブの経営においては選手の獲得・施設の拡充といった先行投資が必要なため戦略と行動力をもったビジョナリーな経営者が必要不可欠としている。

②特定企業に依存しない資金調達

アルビレックス新潟は親会社を持たないチームのため 1996 年の法人化に伴い、個人１万円、法人３万円という後援費をつのりクラブの財源とした。浦和レッズは 2001 年の埼玉スタジアム完成を契機に入場料収入を拡大するチケット戦略を実施し入場料収入と広告料収入のバランスをとった経営をしている。特定の企業に依存した経営を行うと、クラブの経営がクラブ自身の業績でなく依存している企業の業績に左右されてしまうおそれがあるとし、クラブが持続的な経営を行うためには、特定の企業に依存しない資金調達が大きな成功要因だと指摘している。

③人件費のバランスを的確に保つこと

アルビレックス新潟の人件費は総支出の 50%以内、浦和レッズの人件費は総支出の 40%以内に抑えられており、バランスのとれた経営が行われていると指摘している。2 チームの事例から人件費を総支出の 50%以内に抑えることが成功要因だと指摘している。

④広告料収入に匹敵する入場料収入の確保

Ｊリーグでは親会社からの損失補てんが広告料収入として計上されるとした上で、入場料収入が広告料収入を上回ることが自立した経営を行う上での指標となるとしている。

⑤地域のバックグラウンドに即した観客増加戦略

アルビレックス新潟ではホームタウンの新潟が「サッカー不毛の地」であるがゆえに、無料券の大量配布で満員のスタジアムを体験してもらい長期的に高い集客率を達成し、浦和レッズは「サッカーどころ」で事業展開している地の利による人気を生かし、一部入手困難なチケットと比較的入手しやすいチケットをセットで販売するなどの、観客数増加戦略を行ったことが安定した集客につながったとしている。

以上の５つの成功要因を指摘しそれらは相互に影響を与える要因なの５つの要因を同時に達成することがクラブ経営の成功に必要だと指摘した。

また、平田・佐藤・浦嶋・柴田・梶川（2008）は浦和レッズの成長要因についての研究で「勝利」「普及」「市場」の循環が必要だと述べ、「勝利」することで知名度が上がり

「普及」につながり、収入が増える＝「市場」が広がるとしている。この「勝利」を「順位」に「普及」を観客数に「市場」を営業収入とし相関を分析し、勝利が観客数の増加に対して強く関連していることと観客数の増加が広告料収入の増加にもつながっていることを分析している。

この研究では研究対象は浦和レッズ 1 チームであり、J リーグ全体としてこの傾向があるかは検証されていない。

第二項　Ｊリーグクラブの経営分析に関する研究

一方、Jクラブに関する成績と営業収入に関して定量的に分析した研究は少ない。これはJリーグクラブの経営情報が2005年からしか公開されていないこと、項目の少ない損益概況と貸借対照表しか発表されていないこと、スポーツチームの経営に関して勝敗による不確定な変動予想の占める割合が大きく、数値モデル化しにくいことなどが原因と考えられる。

そのような状況下、福原（2009）ではJクラブの経営分析として、Jリーグから開示されている2005年から2009年までの5年間のJ1, J2クラブの財務情報を各種分析した研究がある。福原（2009）では5年間の財務情報をパネルデータ分析で分析している。ここでは、いくつか重要な示唆が示されており、①営業利益はほぼ全チーム利益を上げていないため、順位と相関しないこと、②選手年俸と順位の間に正の相関が存在すること、③順位と入場料収入・営業収入には正の相関が存在すると指摘している。またクラブの収入がクラブの持つ歴史やホームタウンの人口規模、年齢・性別構成、所得水準といったクラブ固有の固定効果とリーグ順位に依存するとしている。それは、順位の上昇と入場者数の増加は有意に収入の増加をもたらし、入場者数要因以外のホームタウンごとの固定効果があると指摘している。この固定効果では、三大都市圏にホームタウンを置くクラブがより収入を多く得られる一方、四国・九州等の人口の比較的少ない地域にホームタウンを置くクラブやJ2のクラブは広告料収入の大きさで不利であるからだとしている。

また、福原・原田（2013）では広告料収入をパネル分析を用いた研究を行っている。ここでは営業収入を非説明変数とし説明変数に都市別人口、一人あたり県民所得、順位、平均入場者数、同伴者、観戦人度、男女比率、平均年齢、タイトル数としている。その結果①平均入場者は営業収入に強く関連する。②来場者の平均年齢が若いチームは営業収入が

多い③一人あたりの県民所得増加は営業収入の減少をもたらす④タイトル数は営業収入にプラスの効果をもたらす⑤順位と前期の相対的営業収入は総じて有意ではなく営業収入に対する影響力はない。⑥人口の多い都市にホームタウンを置く、J1に長く在籍していることはプラスの固定効果をもたらし、ホームタウンにプロ野球の本拠地がある場合、負の効果がある場合が多いと考察している。

この先行研究は、順位や入場者数などの公表指標と入場料収入・広告料収入などからなる営業収入の関連を分析した貴重な研究である。

第三項　Jリーグクラブの観戦者に関する研究

入場料収入に影響を与える要因を分析するにあたり、観戦者数は当然、大きな影響を及ぼす。また、J リーグクラブに関する研究の中で、観戦者数に関する研究ならびに観戦者の経験価値尺度に関する研究をまとめる。J リーグの入場料収入は平均チケット単価と年間総観戦数の積になる。J リーグの観戦者数に影響を与える要因について河合・平田（2008）では 1993 年から 2005 年の観客数を従属変数に 5 ジャンル 21 要因を説明変数にした回帰分析を行っている。説明変数は 1. 経済的要因（チケット価格・移動距離・ダービー・人口・所得）、2 試合要因（昇格後 1 年目・自チームと対戦相手の推定年俸自チームと対戦相手の昨年順位・連勝数）3. 観戦要因（開幕戦・平日・雨）4. 人気要因（自チームと対戦相手の前年度の平均観客数）5. J リーグ要因（プロ野球チームの存在、プロ野球チームとの距離、4 月、10 月）の要因について分析している。この研究から下記の考察を得ている。

図 18　Ｊリーグの観客数に影響をあたえる要因

ジャンル	要因	効果	考察
1経済的要因	チケット価格	－	価格を下げると観客数は増加
	移動距離	－	移動コストが足かせ
	ダービー	＋	移動のしやすさ、対抗意識
	人口H	関連なし	人口の多さは関係ない
	所得H	－	所得が高い→地域に他のエンターテインメントがある？
2試合要因	昇格後1年目	＋	レベルの高い試合が見たいから
	推定年俸H	関連なし	
	推定年俸A	＋	相手に有名選手がいると観客数が伸びる
	順位H,	－	ホームもアウェイも順位がいいほうが観客が多い
	順位A	－	ホームもアウェイも順位がいいほうが観客が多い
	連勝数H	＋	調子がいいと観客が増える
3観戦要因	開幕戦	＋	イベントが多いから
	平日	－	都合を合わせにくい
	雨	－	
4人気要因	前年度平均観客数H	＋	一番係数が大きい→前年実績がベース
	前年度平均観客数A	＋	
	前年度アウェイの魅力A	＋	
5Jリーグ要因	プロ野球チームの存在	－	地域にプロ野球チームがあると観客を取り合う
	プロ野球チームとの距離	＋	地域にプロ野球チームがあると観客を取り合う
	4月	－	運動会など他の予定、イベントが多いから
	10月	－	運動会など他の予定、イベントが多いから

出所：「J リーグの観客数に影響を与える要因に関する研究」　河合・平田　2008 から筆者作成

この研究より、観戦者数がどのような要因に対してプラス、マイナスの影響を受けるかが明らかにされた。ただし、影響に関するプラス・マイナス・関連なしの 3 種の結果を提示しているが、それぞれの関係や要因の強さを示唆するには至っていない。またチケットの購入に関して藤本（2003）は、関西エリアにホームスタジアムを持つ 4 つの J リーグクラブの観戦者は、スタジアムから直線距離で 30Km 以内に住んでいる人が全体の約 75-90％を占め、直線距離 30Km の商圏を見るとその多くが重なっていると述べている。庄司・蔵本・真野・中村（2009）も、J リーグの年間チケットの購買率はスタジアムから離れるほど低くなる距離減衰モデルで説明し、購買率の低下が大きくなる傾向を指摘している。これらの研究は観戦者数がスタジアム周辺の人口密度に関連すると分析するものである。これらの分析は順位や人件費投資でなく、地理的要因が観戦者数やチケット販売にどのように影響するかを考察している。

また、齋藤・原田・広瀬（2009）は観戦者が J リーグクラブの提供する価値をどのように認識しているかを経験価値マーケティングのフレームワークから整理した研究を行っている。この研究では経験価値を

① 審美性（スタジアムの演出／選手の華麗のプレー／スタジアム全体の雰囲気）

② フロー（非日常性／純粋にサッカー好き／競技場に来るとワクワクする／選手との一体感）

③ サービスエクセレンス（試合会場のオペレーション、会場全体の雰囲気）

④ 投資効果（効率性=近い、日程など都合がいい/経済的価値チケットが割安、お得）

の 4 つの価値に分類し分析を行っている。この研究ではその分類に従い、2008 年 11 月 23 日に等々力競技場にて開催された J リーグ Division 1 第 32 節、川崎フロンターレ vs ガンバ大阪の試合、観客者数 21,714 人にて実施した。

その結果、観客を以下の 4 つの「クラスター」に分類できると指摘している。

① 4 つの価値すべてを感じていいないクラスター

②「投資効果」の価値を高く評価し、試合そのものや選手にはそれほど興味はないがお得感を感じ、レジャーの一つとして楽しむことができている層とし、「周辺的要素に価値を感じている観戦者」のクラスター

③「フロー」「審美性」を高く評価しが「サービスエクセレンス」「投資効果」の評価が低い「サッカーそのものに経験価値を感じている」クラスター

④すべての経験価値のポイントが高い「経験価値を感じている観戦者」のクラスターの 4 グループである。この研究ではそれぞれのグループの構成比が①11.0%②27.9%③20.5%④40.6%としている。当調査では調査対象者に占める年間チケット保有者は 56.2%となっており、すべての面で価値を感じでている④のグループの比率が高いのは整合性がある。この研究では残りのグループの中で「周辺的要素に価値を感じでている観戦者」のグループが 2 番目に多い構成比の 27.9%であることが大きな特徴となっており、このグループは勝敗や選手のプレーよりも「会場全体のオペレーション・運営・雰囲気」と「チケット価格と体験満足のトレードオフの納得性」を重視しており、試合そのものや人気選手の活躍といった『試合系価値』よりも会場の雰囲気やチケット価格といった『非試合系価値』を重視しているグループということができる。この研究は調査対象が川崎フロンターレだけであることから、他のチームの観戦者の意向は示唆されていないことと、この経験価値調査・分析からの経営的な示唆がないが観戦者の満足度の構造を分析した研究として非常に価値のあるものである。

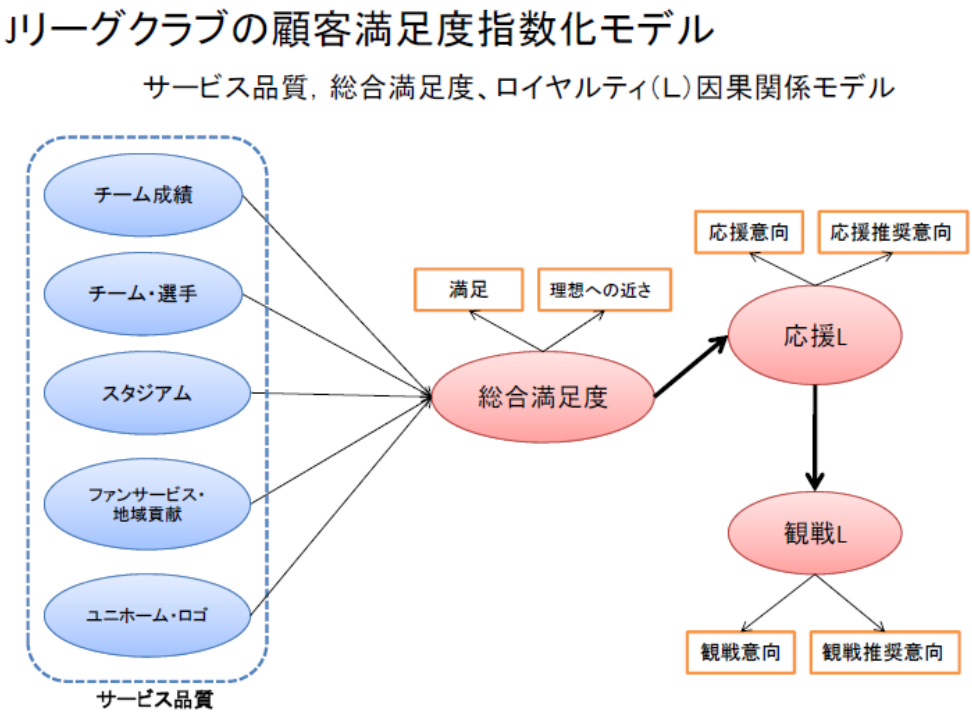
第四項　Ｊリーグクラブの満足度に関する研究

Ｊリーグの観戦者に関する調査はＪリーグが 2004 年から観戦者調査を行い公表している。そこでは観戦者の年齢・性別などの「観戦者のプロフィール」、観戦の動機や勧誘行動などの「スタジアム観戦の動機」、観戦頻度やアクセス方法、情報の入手経路やチケット入手方法などの「観戦行動の特徴」の大きく 3 つのグループの要素について調査・報告を行っている。J1,J2 全 40 チーム対象で各チーム約 400 名から 500 名のサンプル数、2012 年はＪリーグ全体で 16,645 件の有効回答数である。Ｊリーグすべてのクラブに同じ質問を行っており、クラブごとの比較検討をすることができる。また、2004 年からほぼおなじ質問で調査を行っているため、ここでは各要素の経年変化も観察することができ貴重な調査となっている。

また、鈴木（2012、2013）はＪリーグクラブの顧客満足度指数化モデルを構築する目的でＪリーグクラブのサービスに関する満足度調査を行っており、2012 年の調査では 2011 年シーズンの満足度を、2013 年の調査のでは 2012 年シーズンの J1 クラブのサービスに関する満足度調査を行っている。この研究では、Ｊリーグクラブにとって「勝利」「試合内容」「チーム・選手の魅力」は中核的なサービスであり、これらの要素について、ある一定の水準に維持する必要がある一方、これらの要素は完全に制御できるものではなく、これらの要素に依存しすぎる経営はリスクが大きいと指摘している。その上で、安定した経営を維持するには「スタジアム設備」「ファンサービス」「地域貢献」などのサービス品質の向上が求められると指摘している。その上で ACSI(American Customer Satisfaction Index)の顧客満足度指標モデルを考慮し、Ｊリーグクラブのサービスに特化した顧客満足度指数化モデルを構築している。

上記指数化モデルのメリットを消費者であるファンに対しては応援するクラブチームのサービス水準の情報が提供できることとファンが認識することで、各クラブ経営に活性化を与えると期待できるとしている。また、クラブにとってのメリットとして、ベンチマークデータ、おおまかな改善ポイントが示され、サービス品質の向上に寄与すると期待できるとしている。

図 19



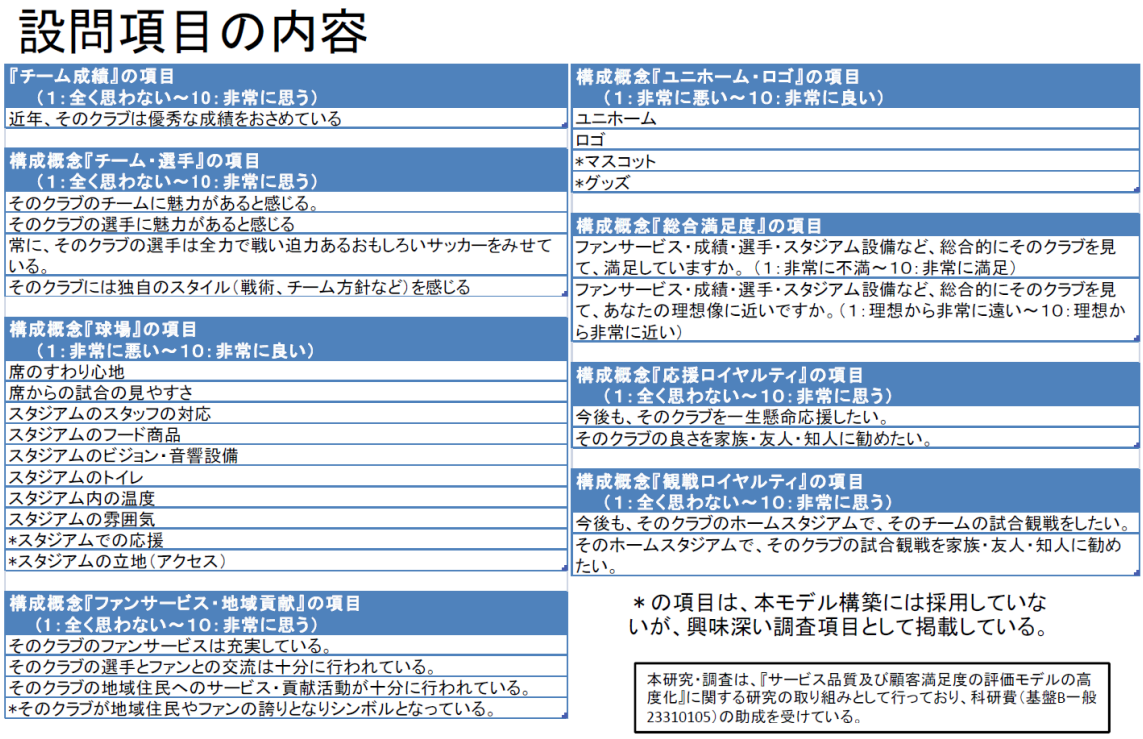
出所：「J リーグクラブのサービスに関する調査」鈴木秀雄　2013

この研究では消費者であるファンの J リーグクラブが提供するサービスに対する満足度の計測を行うために、サービス品質を①クラブチーム成績②チーム・選手（J リーグクラブのチームの中核的なサービス）③スタジアム（ファンにスタジアムに足を運んでもらうために必要なサービス要素）④ファンサービス・地域貢献（J リーグの理念に基づき、多くのクラブが非常に重視しているサービス要素）⑤ユニフォーム・ロゴ（クラブのイメージを形成するのに影響を与える要素）の 5 つに分け設問設計を行っている。その上で、・総合満足度、・応援ロイヤルティ、・観戦ロイヤルティを計測し、それらの計測結果から下記の因果関係モデルを分析結果として得ている。この研究では 2013 年 2 月上旬にインターネットで調査が行われ、対象は 2012 年ジーズンの J1 所属（18 チーム）となっている。この調査が特徴的なことは、①各クラブのサンプル数が 100 前後と比較的ばらつきが少ない、②男女比が 6：4～8：2 と J リーグが毎年行っている観戦者調査の比率に近い、③調査対象年齢が 30 代～50 代が中心でこちらも観戦者調査からの観戦者の平均年齢に近い、④2012 シーズンにホームスタジアムで 1 回以上観戦している人を調査対象とし年に 2～3 回ホームスタジアムへ来場する対象が各チーム 8 割となっている。これは年間チケッ

トを購入し毎試合必ずスタジアムに来場する観戦者でなく、自分の都合や同伴者の都合で都度チケットを購入し観戦する「非ヘビーユーザー層」を調査対象としているのが特徴である。

また、同様の調査は 2012 年 3 月と 2013 年の 3 月の 2 回行われ、結果が報告されている。ここから満足度の変化から順位変動など、どのような要因の推移より満足度が変化しているかの考察が可能となっている。

図 20



設問項目の内容

『チーム成績』の項目（1：全く思わない～10：非常に思う）
近年、そのクラブは優秀な成績をおさめている

構成概念『チーム・選手』の項目（1：全く思わない～10：非常に思う）
そのクラブのチームに魅力があると感じる。
そのクラブの選手に魅力があると感じる
常に、そのクラブの選手は全力で戦い迫力あるおもしろいサッカーをみせている。
そのクラブには独自のスタイル（戦術、チーム方針など）を感じる

構成概念『球場』の項目（1：非常に悪い～10：非常に良い）
席のすわり心地
席からの試合の見やすさ
スタジアムのスタッフの対応
スタジアムのフード商品
スタジアムのビジョン・音響設備
スタジアムのトイレ
スタジアム内の温度
スタジアムの雰囲気
*スタジアムでの応援
*スタジアムの立地（アクセス）

構成概念『ファンサービス・地域貢献』の項目（1：全く思わない～10：非常に思う）
そのクラブのファンサービスは充実している。
そのクラブの選手とファンとの交流は十分に行われている。
そのクラブの地域住民へのサービス・貢献活動が十分に行われている。
*そのクラブが地域住民やファンの誇りとなりシンボルとなっている。

構成概念『ユニホーム・ロゴ』の項目（1：非常に悪い～10：非常に良い）
ユニホーム
ロゴ
*マスコット
*グッズ

構成概念『総合満足度』の項目
ファンサービス・成績・選手・スタジアム設備など、総合的にそのクラブを見て、満足していますか。（1：非常に不満～10：非常に満足）
ファンサービス・成績・選手・スタジアム設備など、総合的にそのクラブを見て、あなたの理想像に近いですか。（1：理想から非常に遠い～10：理想から非常に近い）

構成概念『応援ロイヤルティ』の項目（1：全く思わない～10：非常に思う）
今後も、そのクラブを一生懸命応援したい。
そのクラブの良さを家族・友人・知人に勧めたい。

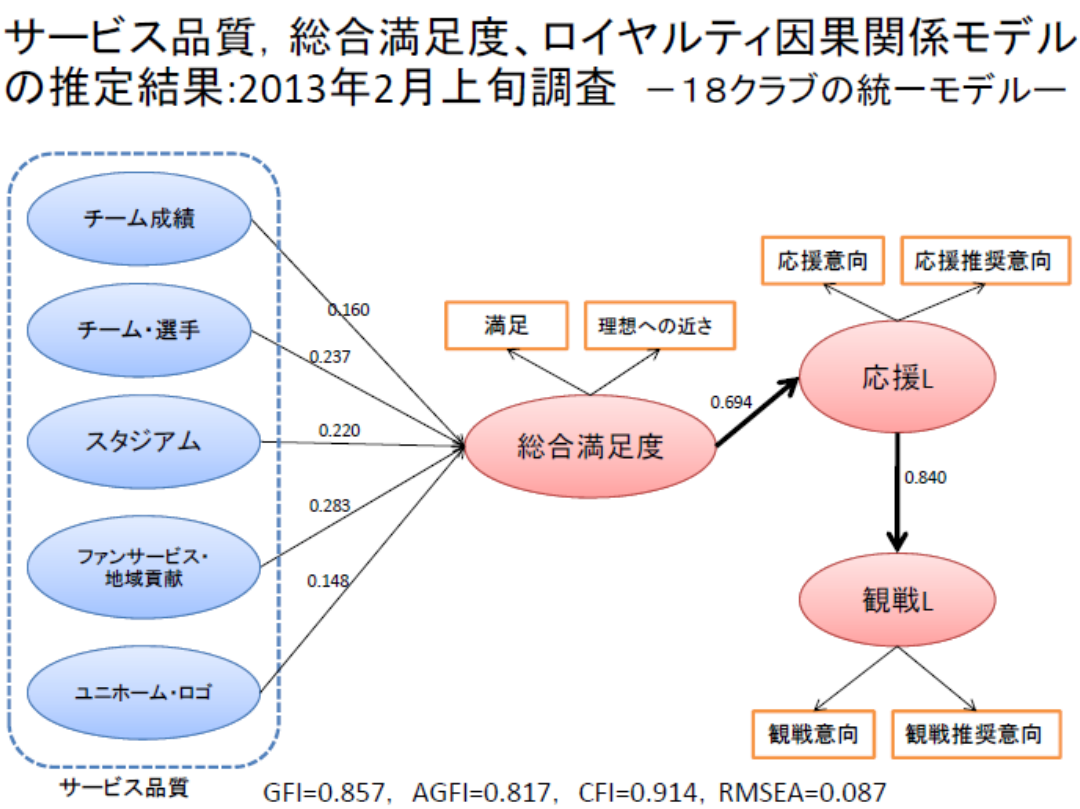
構成概念『観戦ロイヤルティ』の項目（1：全く思わない～10：非常に思う）
今後も、そのクラブのホームスタジアムで、そのチームの試合観戦をしたい。
そのホームスタジアムで、そのクラブの試合観戦を家族・友人・知人に勧めたい。

＊の項目は、本モデル構築には採用していないが、興味深い調査項目として掲載している。

本研究・調査は、『サービス品質及び顧客満足度の評価モデルの高度化』に関する研究の取り組みとして行っており、科研費（基盤B一般23310105）の助成を受けている。

出所：「J リーグクラブのサービスに関する調査」鈴木秀雄　2013

図 21



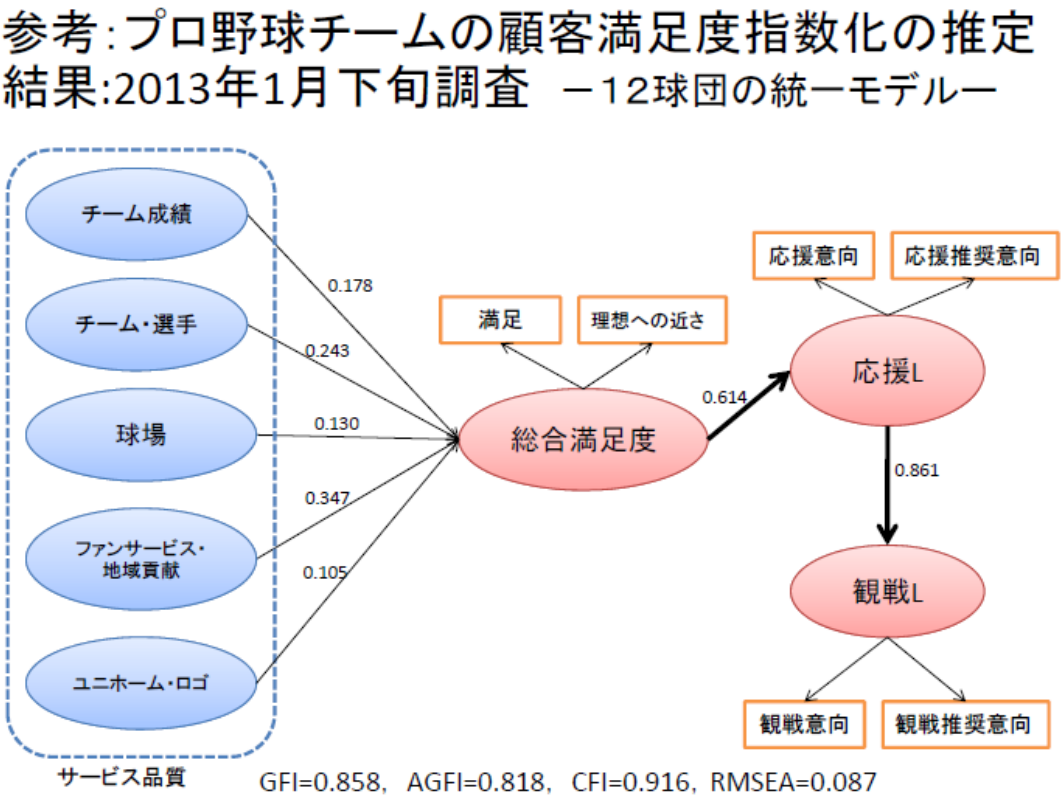
出所：「J リーグクラブのサービスに関する調査」鈴木秀雄　2013

この結果より総合満足度に対する影響要因として 5 つの要素の中では「ファンサービス・地域貢献」の要素の影響力が一番大きく、ついで「チーム・選手」「スタジアム」となっており「チーム成績」「ユニフォーム・ロゴ」の影響力が比較的小さいことが考察されている。

また、同研究は 2011 年シーズンを対象に 2012 年にも行われており、数値の微妙な変動はあるが「チーム・選手」「スタジアム」「ファンサービス・地域貢献」が他の要素より総合満足度に大きな影響を与えることに変わりはない。

また、同様の満足度調査をプロ野球でも行っており下記のような分析結果を報告している。

図 22

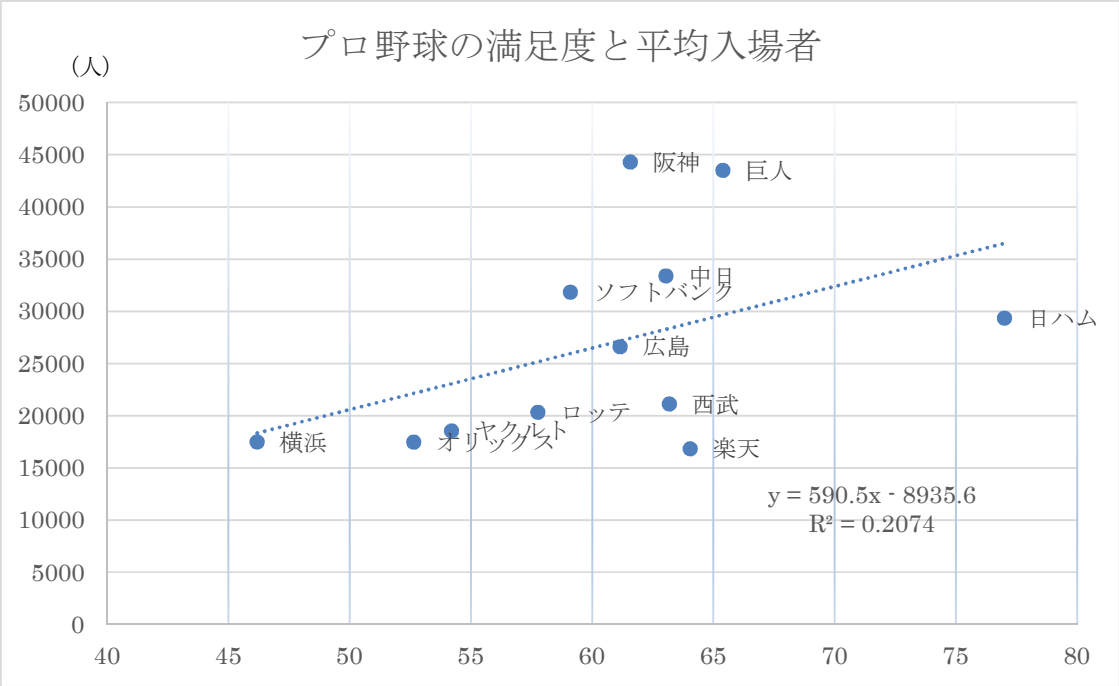


出所：「出所：「J リーグクラブのサービスに関する調査」鈴木秀雄　2013

この研究から同じプロスポーツのプロ野球においても「ファンサービス・地域貢献」の要素と「チーム・選手」の要素が総合満足度に大きく影響を与えることが考察されている。

また、鈴木（2011）は 2009 シーズンのプロ野球のチームのサービス品質と顧客満足度の数値化を上記のモデルで行った上で、総合満足度スコアとチーム勝率、総合満足度スコアとホーム球場の平均観客数についての関連を分析している。

図 23　プロ野球の満足度と平均入場者数



出所：「サービス品質の構造を探る」鈴木（2011）

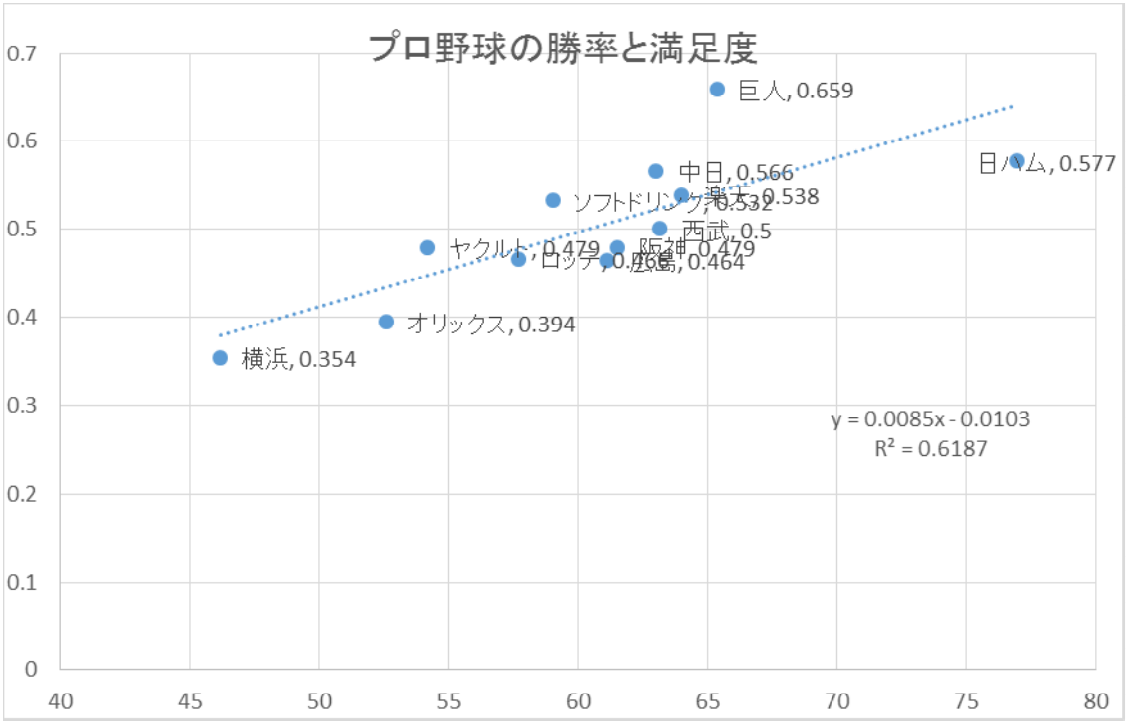
プロ野球の満足度と平均入場者数の相関に関して、2010 年 1 月下旬調査の各チームの総合満足度スコア平均値と 2009 年シーズンの平均観客数の相関係数=0.455 で無相関の検定は 5%水準で有意ではないものの、この 2 つの指標に正の相関があると示唆している。

図 24

プロ野球の総合満足度と平均観客数･チーム勝率

	平均観客数（人）	総合満足度	チーム勝率
阪神	44320	61.57	0.479
巨人	43520	65.39	0.659
中日	33413	63.04	0.566
ソフトバンク	31854	59.1	0.532
日ハム	29370	77	0.577
広島	26629	61.15	0.464
西武	21149	63.18	0.5
ロッテ	20350	57.76	0.466
ヤクルト	18565	54.2	0.479
横浜	17512	46.18	0.354
オリックス	17495	52.64	0.394
楽天	16854	64.04	0.538

図 25：総合満足度とチーム勝率の散布図



出所；「サービス品質の構造を探る」鈴木（2011）

総合満足度スコアとチーム勝率との散布図は上記の通りであり、相関係数=0.771 となり無相関の検定も 5%水準で有意となると分析している。

上記のことから勝利と満足度は密接に関連していることが考察され、プロ野球においては「勝つことで顧客満足を得ることができる」と推察される。

第二節　入場料収入に着目する意義

第一章で確認したようにＪリーグの収入には広告料収入、入場料収入、Ｊリーグ分配金、アカデミー関連収入、その他収入（グッズ収入、選手移籍金、賞金など）の 5 種類に分けて報告されている。先行文献では「営業収入」として収入全体を対象に分析している研究や広告料収入を分析対象に変動理由を調査している研究がある。ここでは本稿が入場料収入に着目し検証する意義を明らかにする。

第一項　Ｊリーグの収入構造における入場料収入の位置づけ

先行研究にもあるように、Ｊリーグクラブの経営評価の指標として観戦者数を用いる場合が多い。しかし、無料の招待券を利用するや割引チケットなどの活用により観戦者数が多くても入場料収入が多いとは限らない。実際、2012 年に関してアルビレックス新潟の観戦者数は 425,309 人で J1・18 チーム中 2 位だが、入場料収入では、FC 東京、名古屋グランパス、横浜Ｆマリノス、ベガルタ仙台、鹿島アントラーズに抜かれ７位となる。これは平田（2008）が研究しているように、アルビレックス新潟は無料券を積極的に活用していることに起因すると推察され、その影響で観戦者一人あたりの単価が 1554 円と J1 平均の 2176 円から 622 円、約 30%も安い。この値は一人あたり単価が 3192 円の浦和レッズと比べると 1638 円、約 52%も安い。本稿では観戦者数も一部分析の対象とするが、基本的にＪリーグクラブの経営規模拡大・経営の安定に直接影響を与える入場料収入を分析するものとする。

また、第二章で確認したようにＪリーグクラブの収入は広告料収入、入場料収、Ｊリーグ配分金、アカデミー関連収入、その他収入の５つで構成されており、入場料収入の全収入における構成比はＪリーグ全体で 21%であり、広告料収入の 41%、その他収入の 22%についで 3 番目の比率になっている。最も入場料収入の比率が高いチームは浦和レッズで 37%、最も比率の低いチームは大宮で 10%、入場料収入の絶対額でも浦和レッズの約 20 億円が最も多く、大宮は浦和レッズの 5 分の 1 以下の約 3 億 3 千万円にとどまっている。大宮と浦和レッズ差は 6.6 倍となっており、営業収入全体での差は浦和レッズが大宮の 1.6 倍であり、広告料収入など入場料収入以外の収入で差を詰めている事が伺える。

Ｊリーグでは上記のように広告料収入が入場料収入の平均で 2 倍あり、40%と最も大きな比率を占めている。一方 DeloitteAnnualReviewof FootballFinance2013 ではイギリスのプレミアリーグの入場料収入も 23%と現在は高くない。これはＪリーグではＪリーグ配分金に含まれる放映権収入が 50%と非常に高いため、相対的に入場料収入の比率が低いと考察される。同じ DeloitteAnnualReviewof FootballFinance2008 では、プレミアリーグの入場料収入を 35%としており、同年の放映権収入 38%とほぼ同様の比率であり、近年、欧州のサッカーリーグの放映権収入の拡大が推察される。

第二項　広告料収入と入場料収入のバランス

平田（2008）は、J1 の比較的規模の大きいクラブ（鹿島・大宮・柏・横浜・名古屋・G 大阪など）は親会社が存在し、1 年間の事業収支が赤字になった場合、損失額を「広告料」で補填する「損失補てん」契約を指摘している。この制度があるため、Ｊ リーグクラブの報告されている広告料収入は、クラブが独自に営業活動をおこない獲得した広告料収入と営業活動のあと、仮に計上された当年度損失と同額の損失の補填のための広告料収入の合算であると推察される。一方、入場料収入は純粋にクラブが観戦者に販売した入場券の総和である。広告料収入よりも入場料収入の方が観戦者が認知するクラブの価値尺度として正当性があるといえる。さらに無料入場券配布による観戦者数の増加では入場料収入は増加しないため、入場者数・観戦者数よりも入場料収入の総額がより検証対象として価値があると本稿では位置づける。

また、第一項で指摘している通り広告料収入は景気に左右されすく、安定的な経営には広告料収入に匹敵する入場料収入を確保する必要がある。広告料収入と入場料収入もがバランスしている Ｊ１クラブはベガルタ仙台・浦和レッズ・アルビレックス新潟・サガン鳥栖の４チームで、残りの１４チームは著しく広告料収入の比率が高いチームが多い。これは J1 での選手人件費に関わる高コストを、損失補てん契約の広告費で賄っている状況が推察される。

第三節　先行研究からの本稿の位置付けと仮説

平田（2008）や平田・佐藤・浦嶋・柴田・梶川（2008）などのＪリーグクラブのビジネスモデルに関する先行研究からは、Ｊ リーグクラブは一定の成功モデルが示唆されているものの 2009 年から始まる観客数の減少傾向、2011 年の東日本大震災による大きな観客数の落ち込みとそこからの回復という現状に対して新たな分析を必要としている。またＪリーグクラブの満足度に関する先行研究は経営指標との関連を分析するに至っておらず、Ｊリーグクラブのサービスの満足度と経営指標との関連を分析する本稿の意義があると言える。

また、第一項で指摘のように、地域におけるプロサッカークラブの持続的成長ビジネスモデル構築においては広告料収入に匹敵する入場料収入が必要であるとしている。Ｊ リーグクラブの経営分析に関する先行文献は 2009 年までのデータで分析している。また、広

告料収入が固定的な収入であることを検証している。本稿では入場料収入と順位の相関などの検証を最新データで検証し直すことを位置づける。更に広告料収入とならぶもう一つの収入の柱である入場料収入を検証の対象とする。Ｊリーグクラブの観戦者に関する先行研究から考察されている順位などと観客数の関係を入場料収入に関する関連として再検証する。

Ｊリーグクラブの満足度に関する先行研究に関して、先行研究では 5 つの要素と総合満足度の値が報告されている。本稿ではチーム成績、チーム・選手に関連する満足度を合算しチームの勝利や選手の活躍などサッカークラブの本来の提供価値として「試合系満足度」とグルーピングする。また、スタジアム、ファンサービス／地域貢献、ユニフォーム・ロゴの 3 要素を上記の「試合系満足度」に対して「非試合系満足度」としてグルーピングする。「試合系満足度」は対戦相手や選手の好不調・人気など制御することが難しく、計画的に満足度を向上させることの難しいグループである。一方、「非試合系満足度」は投資や計画的な活動・努力によって向上させることが可能な要素である。これらの項目が入場料収入と関連が高いことが検証されれば、計画的な入場料収入増加の活動が可能になる。このような背景から、本稿においては検証するべき下記の仮説を構築する。

仮説 1：順位高いと入場料収入多い

プロスポーツチームでは経験則的に「勝てば儲かる」と信じられている。実際にいい成績を収めるとスタジアム来場者が増え、入場料収入が増えるのかを順位と入場料収入から検証する。また、合わせて順位の差分と入場料収入の差分も検証する。

仮説 2：人件費投資が多いチームは入場料収入が多い

有力な選手に先行投資をすることで、有力選手の活躍で勝利の確率があがり、勝利とともに人気選手目当ての観客が増え、クラブの価値が上がることで入場料収入が多いのかを検証する。

仮説 3：スタジアム規模の大きいチームは入場料収入が多い

大型のスタジアムを利用、各種イベントやチームの魅力を向上させる努力をすることで収容人数の少ないスタジアムを利用しているクラブより入場料収入が多いのではないかとの仮説を検証する。

仮説 4：総合満足度はプロ野球同様・平均観客／順位と相関する

サービス品質の構造を探る(鈴木　2011）でのべているプロ野球のモデルと Ｊ リーグのモデルを比較する

仮説 5：非試合系満足度の高いチームは順位が低くても入場料収入を増やしている

チームの勝敗は相手のあることで不確実性が高い、施設・食事・イベントなど確実に満足度が上がるサービスを提供することで入場料収入を増やせるという仮説をたて、検証する。

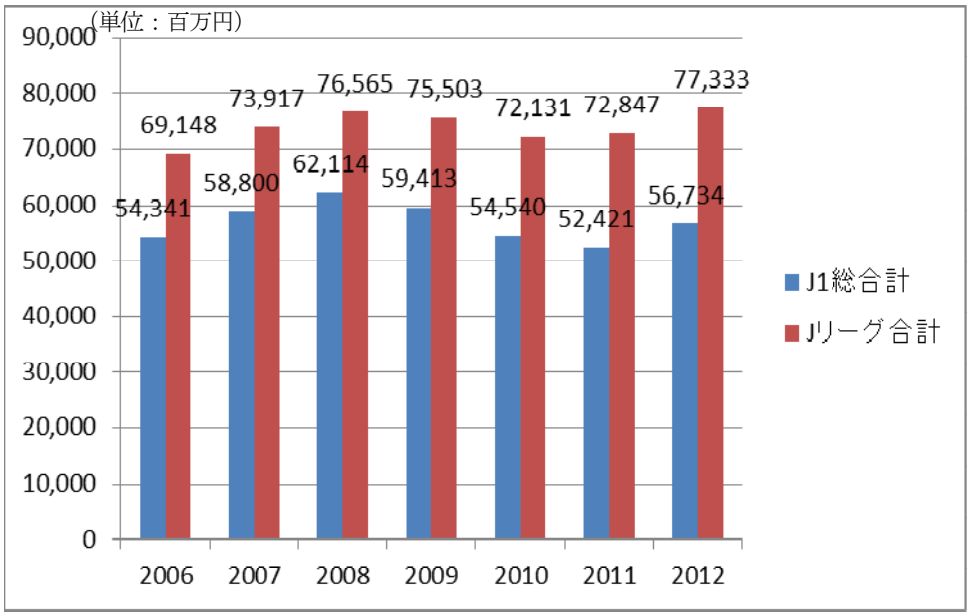
第四章　分析と検証

第一節　Ｊリーグの経営情報の開示

第三章ではＪリーグクラブにおける入場料収入の位置づけを明確にするとともに、先行研究におけるＪリーグクラブの各種満足度の分析から仮説を明らかにした。第四章では先行研究を利用して行った分析とその結果を述べる。

Ｊリーグは 1999 会計年度からクラブの経営状況をとりまとめ公表している。1999 会計年度から 2004 会計年度までは、クラブの売上高、経常利益、純資産といった各指標について、それぞれ最高値、最低値、平均値、規模分布などを公表し、2005 会計年度分（2006 年９月公表）では、上記の各指標をクラブ別に開示した資料を公表し、クラブごとの売上高等が示されている。本稿では開示された各Ｊリーグクラブの経営指標と順位、観戦者数などの公表データを分析することにより仮説を検証していく。

図 26：J1 クラブの総売上推移

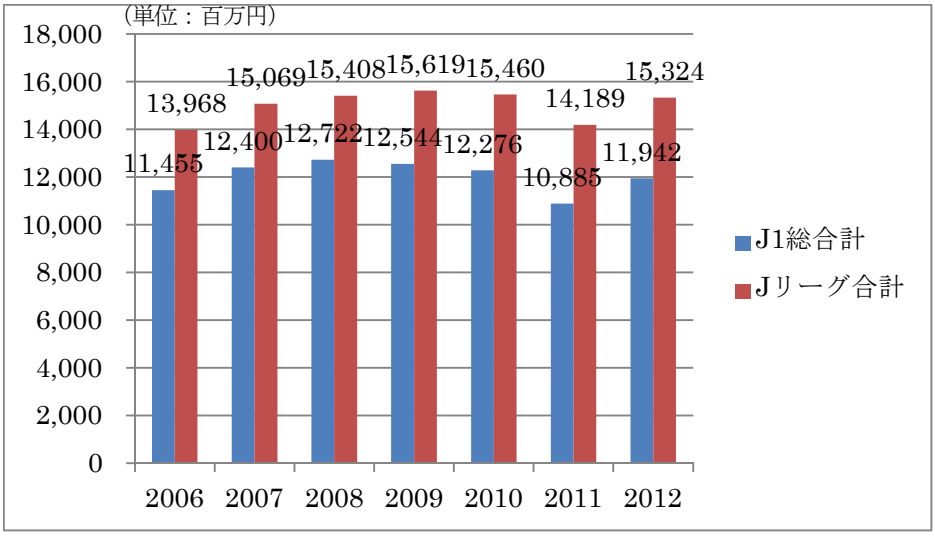


出所：Ｊリーグ公開情報から作成

一方、各クラブの売上に関しては、Ｊ１・J2 リーグの所属クラブの総売上は約７７３億

円、J1 リーグだけでは５６７億円でＪリーグクラブ合計収入の全体の７３％が J1 リーグ所属クラブの売上である。Ｊ１リーグの売上構成比は２００９年には７９％であったが年々構成比が減少している。

図 27：入場料収入の推移



出所：Ｊリーグ公開情報から作成

入場料収入も同様の傾向で２００８年をピークに２０１１年まで減少傾向が続き、特に J1 クラブ合計の入場料収入の構成比が落ちている傾向にある。

また、Ｊリーグは２０１２年度においてＪリーグは各クラブの下記の項目に関して情報を開示している。

図 28　Ｊリーグクラブ公表経営データ項目

損益総括	
科　　目	
営業収益	広告料収入
	入場料収入
	Ｊリーグ配分金
	アカデミー関連収入
	その他収入
営業費用	チーム人件費
	試合関連経費
	トップチーム運営経費
	アカデミー運営経費
	女子チーム運営経費
	販売費および一般管理費
営業利益	
	営業外収益
	営業外費用
経常利益	
	特別利益
	特別損失
税引前当期利益	
法人税および住民税	
当期純利益（損失）	

２．貸借対照表		
科　目		
資 産	流動資産	
	固定資産	
		資産の部　合計
負 債	流動負債	
	固定負債	
		負債の部　合計
資 本	資本金	
	資本準備金等	
	利益剰余金	
		資本(純資産)の部　合計

出所：Ｊリーグ公開情報から筆者作成

プロスポーツとしてではプロ野球は基本的に経営データを公表していないが、J リーグは、上記、損益総括表と貸借対照表を公開している。これらの経営指標から各クラブの売上規模、主な売上の構成比、費用の構成比　ならびに貸借対照表を公表している。これらの公表資料から、2011 年および 2012 年の J1 クラブ 18 チームの入場料収入を分析する。

図 29　2012 シーズン　J1 クラブ　入場料収入・勝点・順位　一覧

クラブ	入場料収入2012	入場料収入2011	入場料収入(差分12-11)	順位2011	勝点2012	2012順位	順位変動（差分）
鳥栖	495	166	329	20	53	5	15
FC東京	817	551	266	19	48	10	9
清水	623	522	101	10	49	9	1
浦和	1918	1821	97	15	55	3	12
広島	551	458	93	7	64	1	6
札幌	397	310	87	21	14	18	3
柏	576	496	80	1	52	6	-5
仙台	764	689	75	4	57	2	2
神戸	454	392	62	9	39	16	-7
C大阪	495	449	46	12	42	14	-2
川崎F	558	554	4	11	50	8	3
大宮	329	325	4	13	44	13	0
横浜FM	783	795	-12	5	53	4	1
名古屋	799	814	-15	2	52	7	-5
磐田	403	424	-21	8	46	12	-4
鹿島	720	754	-34	6	46	11	-5
新潟	661	701	-40	14	40	15	-1
G大阪	529	597	-68	3	38	17	-14

出所：J リーグ公開情報から作成

各クラブの J リーグの開示情報から 2011 年度と 2012 年度の各クラブの「入場料収入」を抽出した。また J リーグの公式記録から 2011 年度の順位と 2012 年度の順位を調査し関連を分析する。なお、順位に関しては J1 と J2 の順位を連結して順位付けし、J1 の順位を 1 位～18 位、J2 の 1 位を 19 位と置換え、J2 が 19 位から 40 位とした。

第二節　順位・人件費・スタジアム規模と入場料収入の関連の分析

第一項　順位と入場料収入の関連の分析・検証

第三章で構築した仮説 1 の検証のため、以下のように帰無仮説を立て検証を行った。

H_1：2012 年における J1 リーグ所属クラブの順位と入場料収入には有意な相関がない。

利用するデータは J1 リーグ所属クラブの 2012 入場料収入で、下記となる。

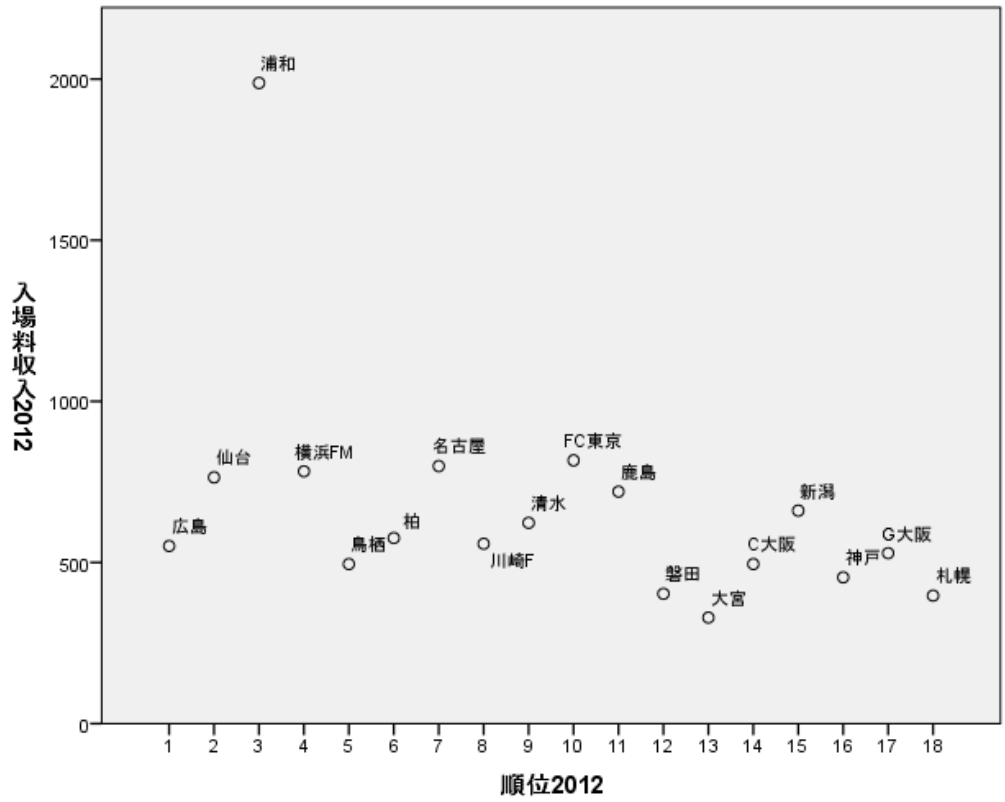
図：30　2012 シーズン　J1　入場料収入　一覧

クラブ	2012 順位	入場料収入 2012
広島	1	551
仙台	2	764
浦和	3	1918
横浜 FM	4	783
鳥栖	5	495
柏	6	576
名古屋	7	799
川崎 F	8	558
清水	9	623
FC 東京	10	817
鹿島	11	720
磐田	12	403
大宮	13	329
C 大阪	14	495
新潟	15	661
神戸	16	454
G 大阪	17	529
札幌	18	397

出所：J リーグ公開情報から作成

このデータを相関分析ならびに単回帰分析を行う。

図 31　順位・入場料収入　散布図



まず 2012 年の順位と入場料収入を検証結果は相関係数=-0.469　有意確率 0.049 となり 5%有意である。

図 32　順位・入場料収入　相関係数

相関係数

		入場料収入 2012
順位 2012	Pearson の相関係数	-.469*
	有意確率（両側）	.049
	N	18

**. 相関係数は 1% 水準で有意（両側）です。
*. 相関係数は 5% 水準で有意（両側）です。

回帰式は

y = -30.491x + 949.22 で R^2 = 0.2202 となる。

相関係数ならびに R^2が高くないため、傾向はあるが相関は高くない。

一方、帰無仮説を

H_{1-2}: 2012 年における J1 リーグ所属クラブの順位変動と入場料収入変動には有意な相関

がない。

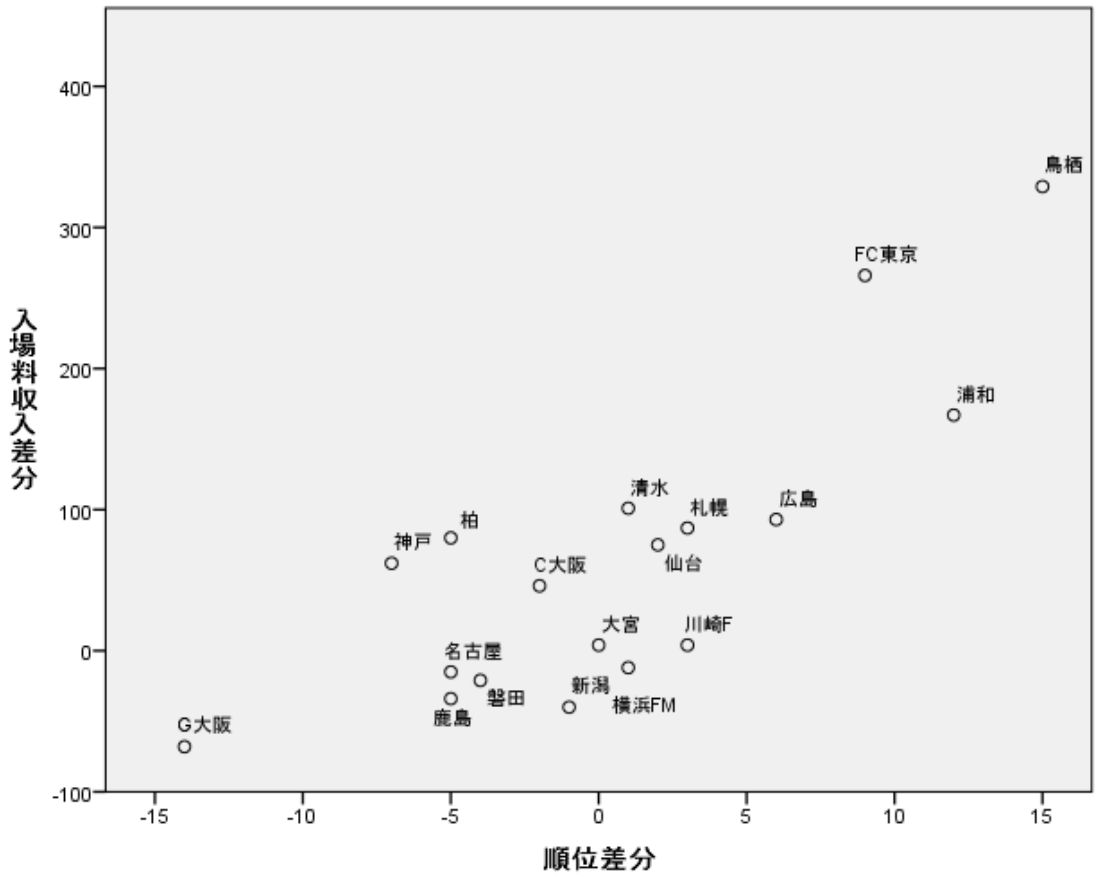
とし、下記のデータで分析をする。

図 33　2012 年　J1 クラブ　入場料収入差分　順位差分一覧

クラブ	入場料収入(差分 12-11)	順位変動（差分 12-11）
鳥栖	329	15
FC 東京	266	9
清水	101	1
浦和	97	12
広島	93	6
札幌	87	3
柏	80	-5
仙台	75	2
神戸	62	-7
C 大阪	46	-2
川崎 F	4	3
大宮	4	0
横浜 FM	-12	1
名古屋	-15	-5
磐田	-21	-4
鹿島	-34	-5
新潟	-40	-1
G 大阪	-68	-14

出所：J リーグ公開情報から作成

図 34　順位差分・入場料収入差分　散布図・相関係数



相関係数

		入場料収入差分
順位差分	Pearson の相関係数	.809**
	有意確率（両側）	.000
	N	18

**. 相関係数は 1% 水準で有意（両側）です。
*. 相関係数は 5% 水準で有意（両側）です。

と相関係数 0.809　有意確率 1%以下で相関し仮説は受容される。また回帰式は

y = 12.092x + 56.398　R^2 = 0.6538

となる。

上記の結果から順位と入場料収入の相関は傾向としてはあるが、強く相関しない。散布図からも仮説が受容されるとは言いがたい。

一方、順位差分と入場料収入差分に関しては、強く相関し回帰モデルを構築することも

可能になり、仮説は支持された。

第二項　チーム人件費と入場料収入の関連の分析・検証

次に下記の帰無仮説を検証し、2012 年度のチーム人件費と入場料収入の関連について分析する。

H_2：2012 年における J1 リーグ所属クラブのチーム人件費と入場料収入には有意な相関がない。

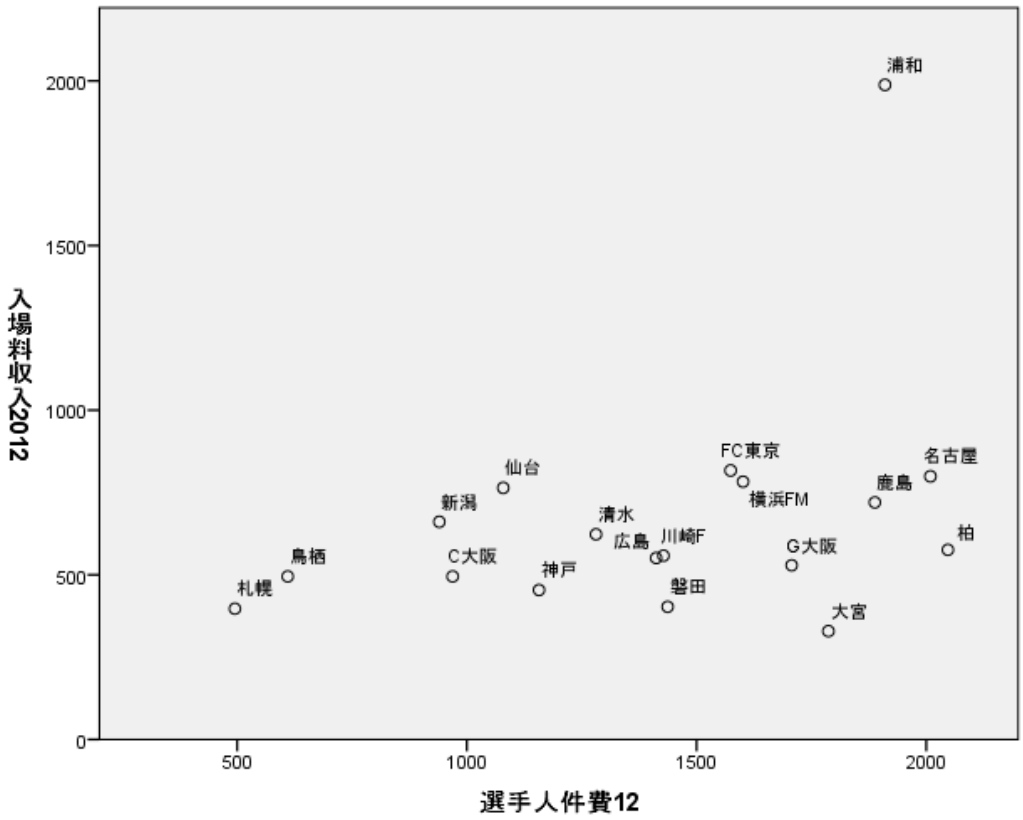
先行文献からこれまでの分析では、チーム人件費と入場料収入には相関があることが示唆されている。2012 シーズンにどれくらいこの相関があったかを検証する。

図 35　2012　J1 クラブ　選手人件費・入場料収入一覧

クラブ	選手人件費2012	入場料収入2012
広島	1412	551
仙台	1079	764
浦和	1910	1988
横浜FM	1601	783
鳥栖	610	495
柏	2047	576
名古屋	2009	799
川崎F	1428	558
清水	1281	623
FC東京	1574	817
鹿島	1888	720
磐田	1437	403
大宮	1787	329
C大阪	969	495
新潟	940	661
神戸	1157	454
G大阪	1707	529
札幌	495	397

出所：J リーグ公開情報から作成

図 36　選手人件費・入場料収入　散布図・相関係数



相関係数

		入場料収入2012	選手人件費12
入場料収入2012	Pearson の相関係数	1	.325
	有意確率 (両側)		.189
	N	18	18
選手人件費12	Pearson の相関係数	.325	1
	有意確率 (両側)	.189	
	N	18	18

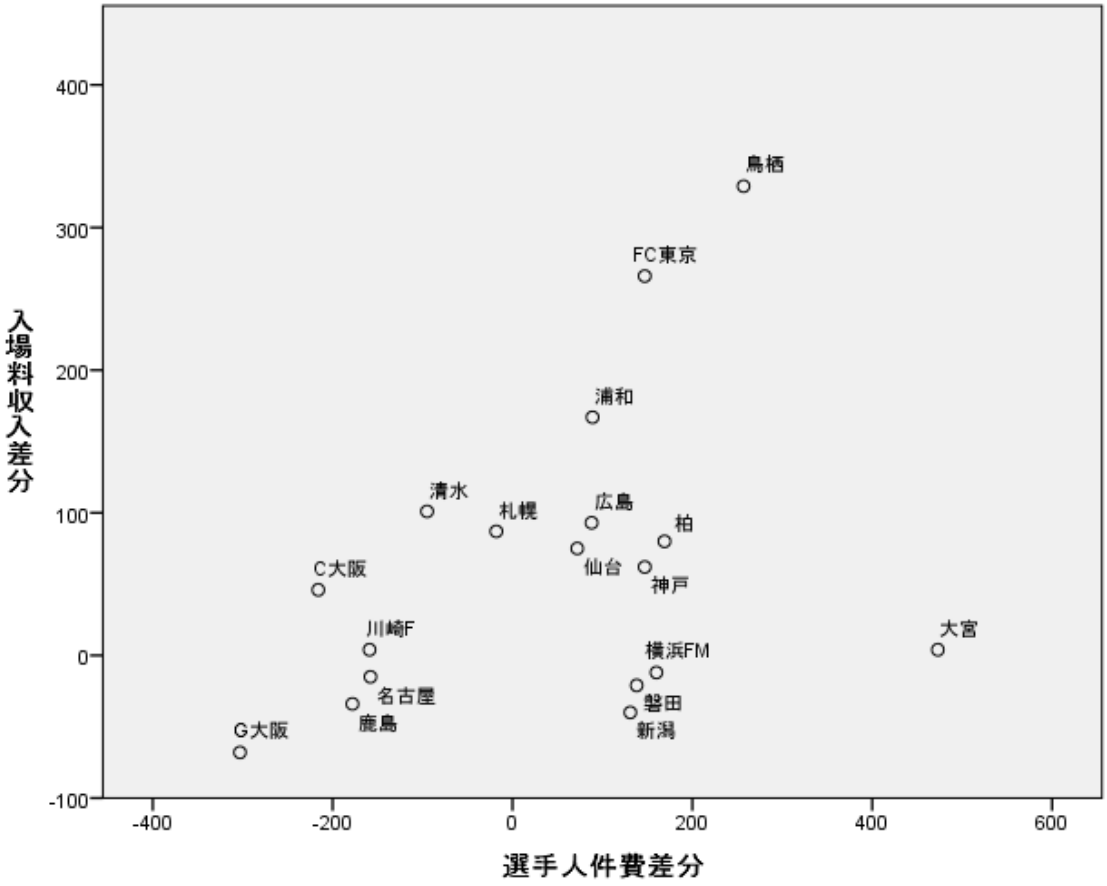
2012 年の選手人件費と入場料収入の関係は相関係数=0.325 と低くも、有意確率もともに両者に関連がないことを示唆している。

したがって、選手人件費が多ければ入場料収入も多いという仮説は棄却される。2012 シーズンは、選手人件費が多ければ入場料収入が多いという相関は成り立っていない。ガンバ大阪や大宮アルディージャ、ジュビロ磐田のように選手人件費が多いが入場料収入の少ないチームもあれば、ベガルタ仙台、アルビレックス新潟のように選手人件費は少ないが入場料収入が多いチームもある。これにより、散布図からも読み取れるように、上記の

関連は認められなかった。なお、派生仮説として順位と入場料収入のように差分で下記の帰無仮説を立て分析・検証する。

H_{2-1}: 2012 年における J1 リーグ所属クラブのチーム人件費差分と入場料収入差分には有意な相関がない。

図 37　選手人件費差分・入場料収入差分　散布図・相関係数



相関係数

		入場料収入差分	選手人件費差分
入場料収入差分	Pearson の相関係数	1	.365
	有意確率 (両側)		.136
	N	18	18
選手人件費差分	Pearson の相関係数	.365	1
	有意確率 (両側)	.136	
	N	18	18

この検証も相関係数=0.365 であり、有意な相関は分析されない。入場料収入の増減と選手の人件費の増減は、「高額な選手に投資すると入場料収入が増える」という仮説になるが、大宮・新潟・磐田・横浜などは選手人件費を増やしたが入場料収入が減

少する傾向を示し、全体の相関係数は高くならない。以上 2 種の分析・検証から 2012 年シーズンにおいては、2012 年における J1 リーグ所属クラブにおいて仮説 2 の「人件費投資が多いチームは入場料収入が多い」は棄却される。

第三項　スタジアム規模の規模と入場料収入の分析・検証

つぎにスタジアム規模と入場料収入に関する分析・検証を行う。スタジアム規模と入場料収入に関して分析している先行研究はほとんど見当たらない。

ここでは人口が多く、人気クラブが規模の大きいスタジアムを利用しているおり、スタジアム規模が大きいほど、入場料収入が大きいのではないかとの推察から下記の帰無仮説を検証する。利用したデータ下記のデータを分析する。

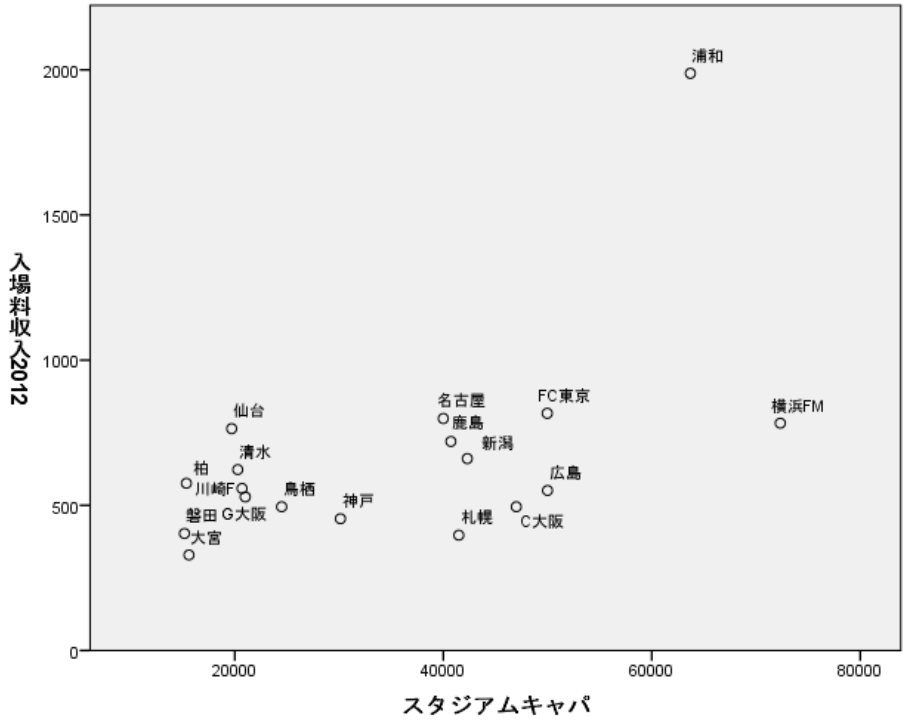
図 38　2012　スタジアムキャパシティ・入場料収入一覧

クラブ	スタジアムキャパ	スタジアムキャパ 複数スタジアム調整済み	入場料収入 2012
浦和	63700	63,700	1988
横浜FM	72327	58,945	783
広島	50000	50,000	551
FC東京	49970	49,970	817
新潟	42300	42,300	661
鹿島	40728	40,728	720
札幌	41484	32,640	397
神戸	30132	31,007	454
名古屋	40000	30,588	799
C大阪	47000	29,853	495
鳥栖	24490	23,168	495
清水	20281	22,081	623
G大阪	21000	21,000	529
川崎F	20693	20,693	558
柏	15349	19,923	576
仙台	19694	19,694	764
磐田	15165	17,266	403
大宮	15600	15,600	329

出所：J リーグ公開情報から作成

H_3：2012 シーズンにおいてスタジアム規模の大きいチームは入場料収入が少ない。

図 39　スタジアムキャパ・入場料収入　散布図・相関係数



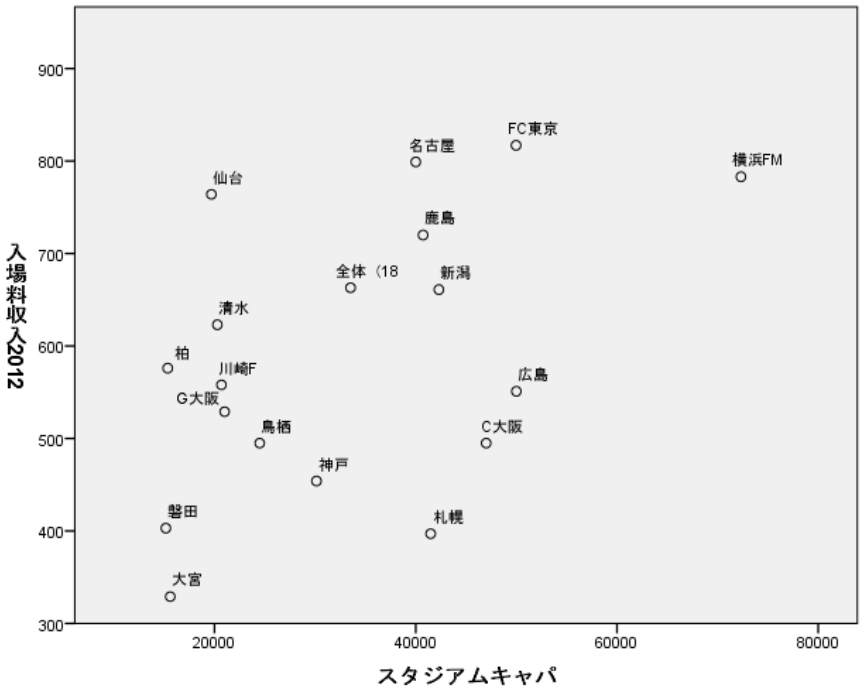
相関係数

		入場料収入2012	スタジアムキャパ
入場料収入2012	Pearson の相関係数	1	.553*
	有意確率 (両側)		.017
	N	18	18
スタジアムキャパ	Pearson の相関係数	.553*	1
	有意確率 (両側)	.017	
	N	18	18

*. 相関係数は 5% 水準で有意 (両側) です。

分析の結果、入場料収入とスタジアムキャパシティに関しては、相関係数 0.553、無相関の検定も５％水準で有意となった。スタジアムキャパシティに関しては２万、４万、６万以上の３グループがあり、グループ内でばらつきはあるが、おおむね大きなスタジアムを利用しているチームの入場料収入は大きい。また、入場料収入において浦和レッズの入場料収入が大きいため、浦和レッズを抜いた分析を合わせて行った。

図 40　スタジアムキャパ・入場料収入　散布図・相関係数



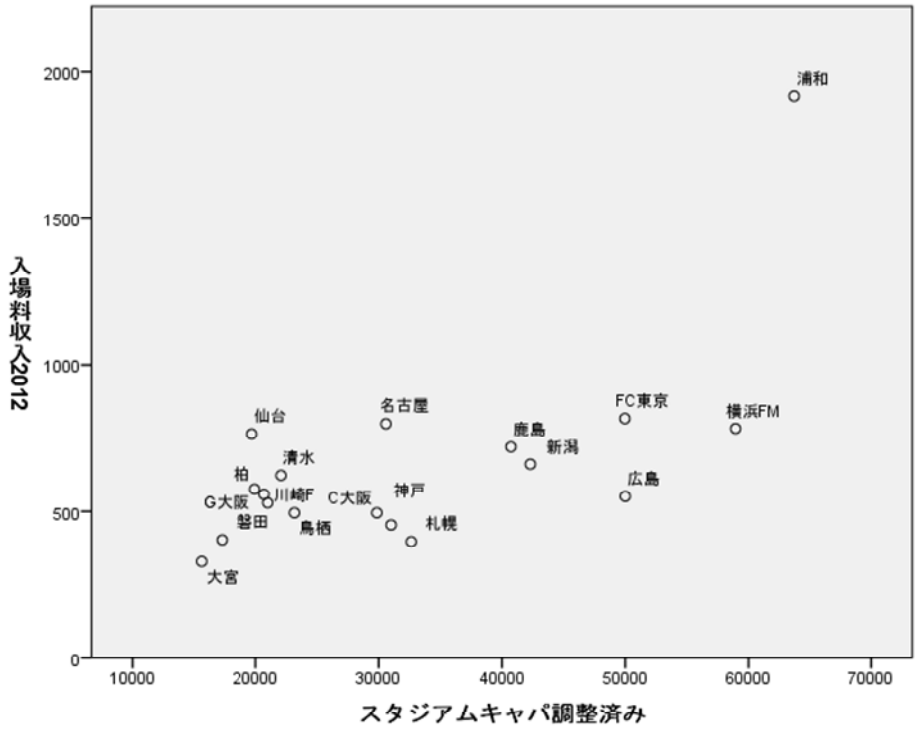
相関係数

		スタジアムキャパ	入場料収入2012
スタジアムキャパ	Pearson の相関係数	1	.470*
	有意確率 (両側)		.049
	N	18	18
入場料収入2012	Pearson の相関係数	.470*	1
	有意確率 (両側)	.049	
	N	18	18

*. 相関係数は 5% 水準で有意 (両側) です。

浦和レッズはスタジアム規模も大きく、入場料収入も大きいため浦和レッズを外れ値として除外すると、相関係数=0.47　有意確率も 4.9%と 5%水準で有意であるものの、相関の強さは低くなる。このスタジアム規模と入場料収入の関係については、浦和レッズの存在は全体に大きく影響している。また、上記 2 つの分析は名古屋グランパスエイトなど（豊田スタジアム=規模 4 万人・利用回数 9 回/瑞穂競技場=規模 2 万人・利用回数 8 回）複数のスタジアムを利用しているチームは規模の大きい方を選択し分析した。一方、実際に利用した回数と規模を勘案し各チームのスタジアム規模としての分析も合わせて行った。

図 41　調整済みスタジアムキャパ・入場料収入　散布図・相関係数



相関係数

		入場料収入2012	スタジアムキャパ調整済み
入場料収入2012	Pearson の相関係数	1	.662**
	有意確率 (両側)		.003
	N	18	18
スタジアムキャパ調整済み	Pearson の相関係数	.662**	1
	有意確率 (両側)	.003	
	N	18	18

**. 相関係数は 1% 水準で有意 (両側) です。

その結果、浦和レッズも合わせた分析では、相関係数=0.662　有意確率も 0.03 となり、実際の利用スタジアムの規模と利用回数を勘案し調整したデータを利用した方が、さらに強い相関となることが検証された。

この結果からも、2012 シーズンにおいて収容人数の大きいスタジアムを利用するクラブは入場料収入が多いという仮説は受容された。

第三節　満足度と入場料収入等との関連の分析

つぎに、鈴木（2010、2012、2013）の Ｊ１クラブの満足度調査をもとに仮説検証を行う。まず、鈴木（2010）で示唆されているプロ野球における満足度と平均観客数ならびに満足度と順位の関連を、J1 リーグクラブにおいても同様の関連があるかを検証する。さらに

鈴木（2012、2013）で調査されている満足度が入場料収入とどのような関連があるかを分析・調査を行う。

第一項　総合満足度と平均観客数の分析・検証

第三章でも確認したように、鈴木（2011）では調査された総合満足度スコア平均値と2009 年シーズンの平均観客数には正の相関があると示唆している。ここでは下記の 2012 シーズンの J1 リーグの総合満足度スコア平均値と、平均観客数が同様に正の相関が認められるかを下記の帰無仮説を分析し検証する。

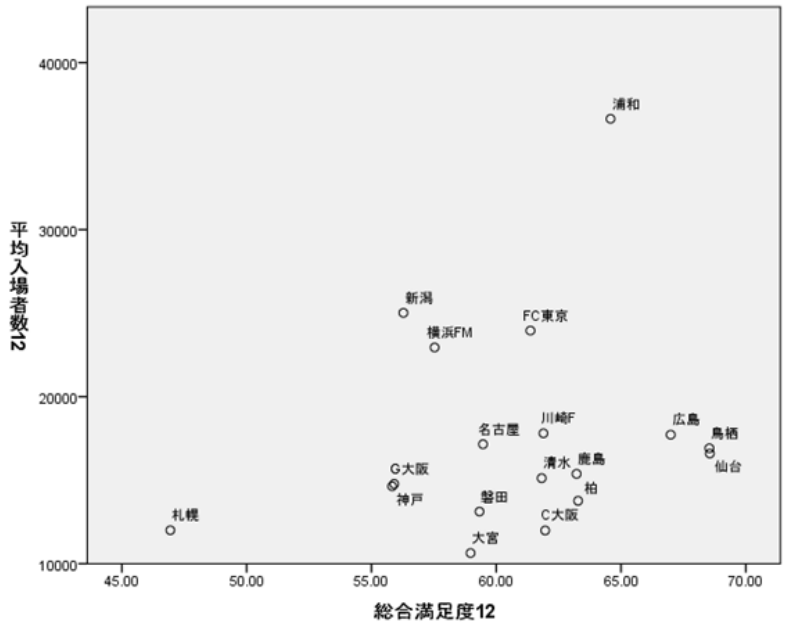
$H_{4\text{-}1}$: 総合満足度が高いクラブは平均観客がすくない。

図 42　2012 シーズン J1 リーグ平均観客数・総合満足度

クラブ	平均入場者数12	総合満足度
仙台	16,600	68.56
鳥栖	16,913	68.54
広島	17,721	66.99
浦和	36,634	64.58
柏	13,768	63.28
鹿島	15,381	63.22
C大阪	11,991	61.96
川崎F	17,807	61.89
清水	15,121	61.82
FC東京	23,955	61.37
名古屋	17,155	59.47
磐田	13,122	59.33
大宮	10,637	58.97
横浜FM	22,946	57.53
新潟	25,018	56.28
G大阪	14,778	55.91
神戸	14,638	55.83
札幌	12,008	46.94

出所：J リーグ公開情報より作成

図 43　総合満足度・平均観客数　散布図・相関係数



相関係数

		平均入場者数12	総合満足度12
平均入場者数12	Pearson の相関係数	1	.206
	有意確率 (両側)		.413
	N	18	18
総合満足度12	Pearson の相関係数	.206	1
	有意確率 (両側)	.413	
	N	18	18

検証の結果、相関係数=0.206 と強い相関を認めることはできなかった。なおかつ有意水準も低い。

したがって、

仮説：総合満足度が高いクラブは平均観客が多い。

は棄却される。

引き続き、下記のデータを利用し 2012 年の J1 クラブの獲得勝点（=順位）と総合満足度スコア平均値の関連を分析・検証する。なお。鈴木（2011）ではプロ野球の成績を勝率を利用し分析しているが、J リーグの成績は勝率でなく獲得勝点（勝利=3、引き分け=1）を利用し、プロ野球と同様の分析を行い、下記の帰無仮説を検証する。

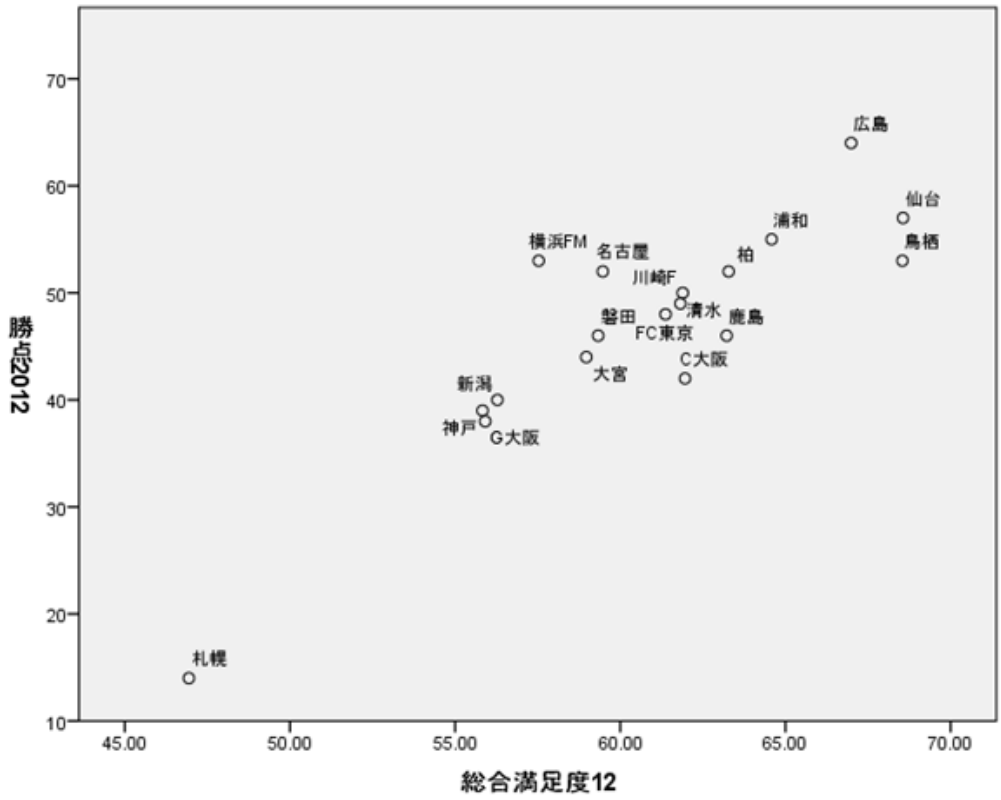
$H_{4\text{-}2}$：総合満足度が高いクラブは獲得勝点がすくない。

図 44　2012 シーズン J1 クラブ勝点・総合満足度一覧

クラブ	勝点2012	総合満足度
仙台	57	68.56
鳥栖	53	68.54
広島	64	66.99
浦和	55	64.58
柏	52	63.28
鹿島	46	63.22
C大阪	42	61.96
川崎F	50	61.89
清水	49	61.82
FC東京	48	61.37
名古屋	52	59.47
磐田	46	59.33
大宮	44	58.97
横浜FM	53	57.53
新潟	40	56.28
G大阪	38	55.91
神戸	39	55.83
札幌	14	46.94

出所：J リーグ公開情報より作成

図 45　総合満足度・勝点　散布図・相関係数



相関係数

		勝点2012	総合満足度12
勝点2012	Pearson の相関係数	1	.871**
	有意確率 (両側)		.000
	N	18	18
総合満足度12	Pearson の相関係数	.871**	1
	有意確率 (両側)	.000	
	N	18	18

**. 相関係数は 1% 水準で有意 (両側) です。

鈴木（2011）と同様に、勝点を従属変数として総合満足度を分析した結果、相関係数=0.871、有意確率 1%未満で有意となり、強い相関が検証された。また、総合満足度を従属変数として検証し、回帰分析を行った。その結果 $R^2 = 0.7589$　$y = 0.4313x + 40.515$ というモデル式を得た。

これらの結果から勝利は総合満足度と強く関連することが検証された。

したがって、仮説：総合満足度が高いクラブは獲得勝点が多い。

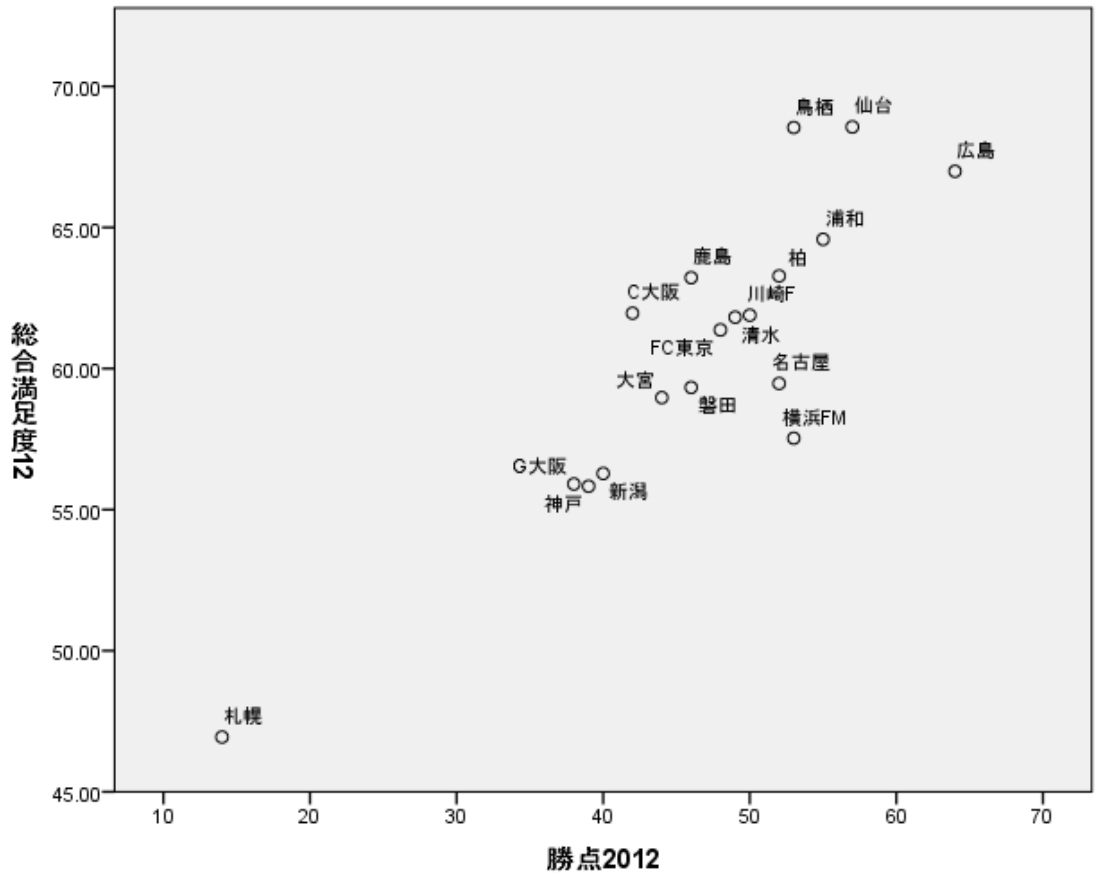
は支持された。

この分析では、鈴木（2011）と同様に総合満足度を従属変数として分析しプロ野球におけ

る分析との比較を行ったが、獲得勝点が多いことが原因で観戦者の満足度が向上すると思われ、勝点が説明変数、満足度が目的変数と推測される。

以下に勝点を説明変数、満足度を目的変数とした時の分析結果は以下のとおりである。

図 46　勝点・総合満足度の散布図・相関係数



相関係数

		勝点 2012	総合満足度 12
勝点 2012	Pearson の相関係数	1	.871**
	有意確率（両側）		.000
	N	18	18
総合満足度 12	Pearson の相関係数	.871**	1
	有意確率（両側）	.000	
	N	18	18

第二項　各種満足度と入場料収入の関連の分析・検証

次に鈴木（2012、2013）の調査結果と入場料収入の関連についての分析、検証を行う。

第一項で確認されたように獲得勝点と総合満足度は強く相関する。また第二節で確認したように順位と入場料にも正の相関が認められる。したがってここでは帰無仮説

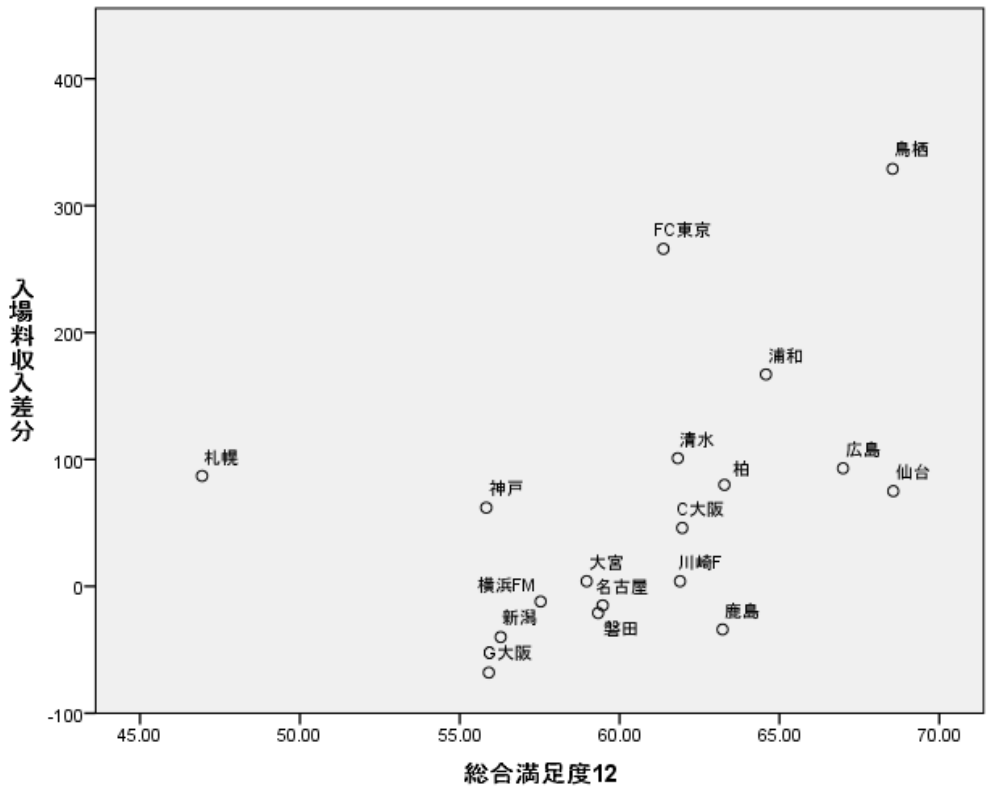
H_{5-1}: 総合満足度が高いチームは入場料収入がすくない。

を下記のデータで検証する。

図 47　2012 シーズン　J1 クラブ入場料収入・総合満足度一覧

クラブ	入場料収入(差分 12-11)	総合満足度
鳥栖	329	68.54
FC 東京	266	61.37
清水	101	61.82
浦和	97	64.58
広島	93	66.99
札幌	87	46.94
柏	80	63.28
仙台	75	68.56
神戸	62	55.83
C 大阪	46	61.96
川崎 F	4	61.89
大宮	4	58.97
横浜 FM	-12	57.53
名古屋	-15	59.47
磐田	-21	59.33
鹿島	-34	63.22
新潟	-40	56.28
G 大阪	-68	55.91

図 48 総合満足度・入場料収入差分　散布図・相関係数



相関係数

		入場料収入差分	総合満足度12
入場料収入差分	Pearson の相関係数	1	.422
	有意確率 (両側)		.081
	N	18	18
総合満足度12	Pearson の相関係数	.422	1
	有意確率 (両側)	.081	
	N	18	18

検証の結果、相関係数=0.422、有意確率は 0・081 と 10%以下ではあるものの、相関があるとは言いがたい。入場料収入差分と総合満足度は正の相関は示唆されるものの

仮説：総合満足度が高いチームは入場料収入が多い。

は立証できない。

続いて、鈴木（2012、2013）の調査では、①クラブチーム成績、②チーム・選手（J リーグクラブのチームの中核的なサービス）、③スタジアム（ファンにスタジアムに足を運んでもらうために必要なサービス要素）、④ファンサービス・地域貢献（J リーグの理念に基づき、多くのクラブが非常に重視しているサービス要素）、⑤ユニフォーム・ロゴ（クラブのイメージを形成するのに影響を与える要素）の５つの要素について満足度を調べている。このうち、①チーム成績、②チーム・選手の 2 要素は試合結果・選手の試合に

おけるパフォーマンスに係る項目である。試合結果は相手の戦略や選手の能力、自らのチーム選手のコンディションや累積警告による特定選手の出場停止などが大きく影響し、完全には制御することが難しい。つまりこの要素の満足度を向上させることはなかなか難しく、不確実性が高いのがプロスポーツビジネスが持つ特徴である。一方、③スタジアム、④ファンサービス・地域貢献、⑤ユニフォーム・ロゴの 3 要素は、工夫と努力で満足度を上げることが可能だと思われる。構成概念の①と②のスコア平均値を合計した値を「試合系満足度」とし、また、構成概念③、④、⑤のスコア平均値を合計した値を「非試合系満足度」とする。この「試合系満足度」と「非試合系満足度」がそれぞれ入場料収入にどのような関連があるかを分析・検証する。

まず、試合系満足度と入場料収入差分の関連を下記の帰無仮説を立て、分析検証する

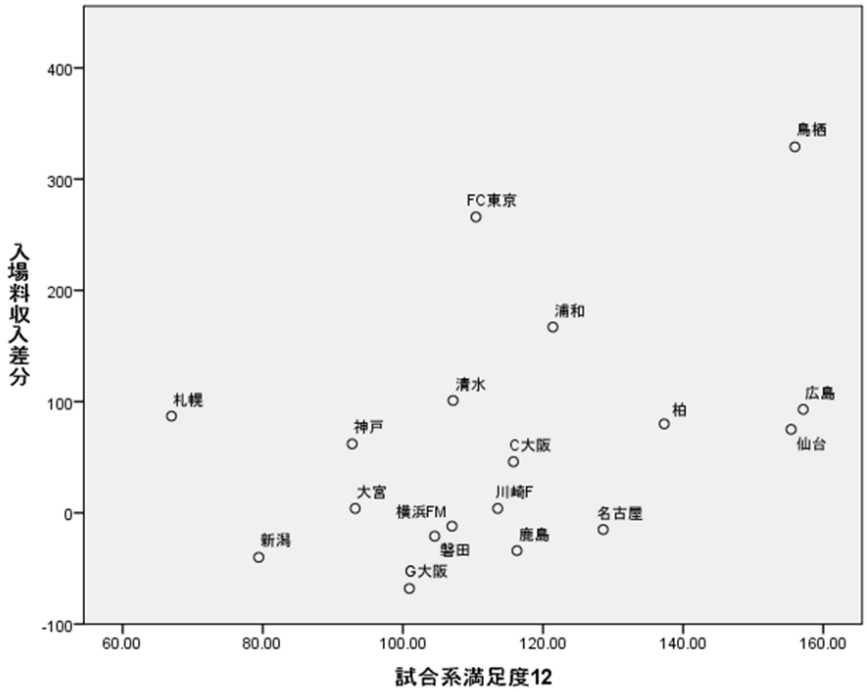
$H_{5\text{-}2}$: 試合系満足度が高いチームは入場料収入がすくない。

図 49　2012 シーズン　J1 クラブの入場料収入・試合系満足度一覧

クラブ	入場料収入(差分12-11)	試合系(2012)
鳥栖	329	155.95
FC東京	266	110.42
清水	101	107.16
浦和	97	121.41
広島	93	157.14
札幌	87	66.97
柏	80	137.3
仙台	75	155.41
神戸	62	92.76
C大阪	46	115.78
川崎F	4	113.53
大宮	4	93.19
横浜FM	-12	107.01
名古屋	-15	128.58
磐田	-21	104.53
鹿島	-34	116.28
新潟	-40	79.42
G大阪	-68	100.92

出所：J リーグ公開情報から作成

図 50　試合系満足度・入場料収入差分　散布図・相関係数



相関係数

		入場料収入差分	試合系満足度12
入場料収入差分	Pearson の相関係数	1	.409
	有意確率（両側）		.092
	N	18	18
試合系満足度12	Pearson の相関係数	.409	1
	有意確率（両側）	.092	
	N	18	18

検証の結果、相関係数=0.409、有意確率は 0.092 と 10%以下ではあるものの、相関があるとは言いがたい。したがって入場料収入差分と総合満足度は正の相関は示唆されるものの

仮説：試合系満足度が高いチームは入場料収入が多い。

は立証できない。

さらに、試合系に続いて非試合系の満足度の指数がどの程度入場料収入の差分に影響するかを下記の帰無仮説を立て分析・検証する。

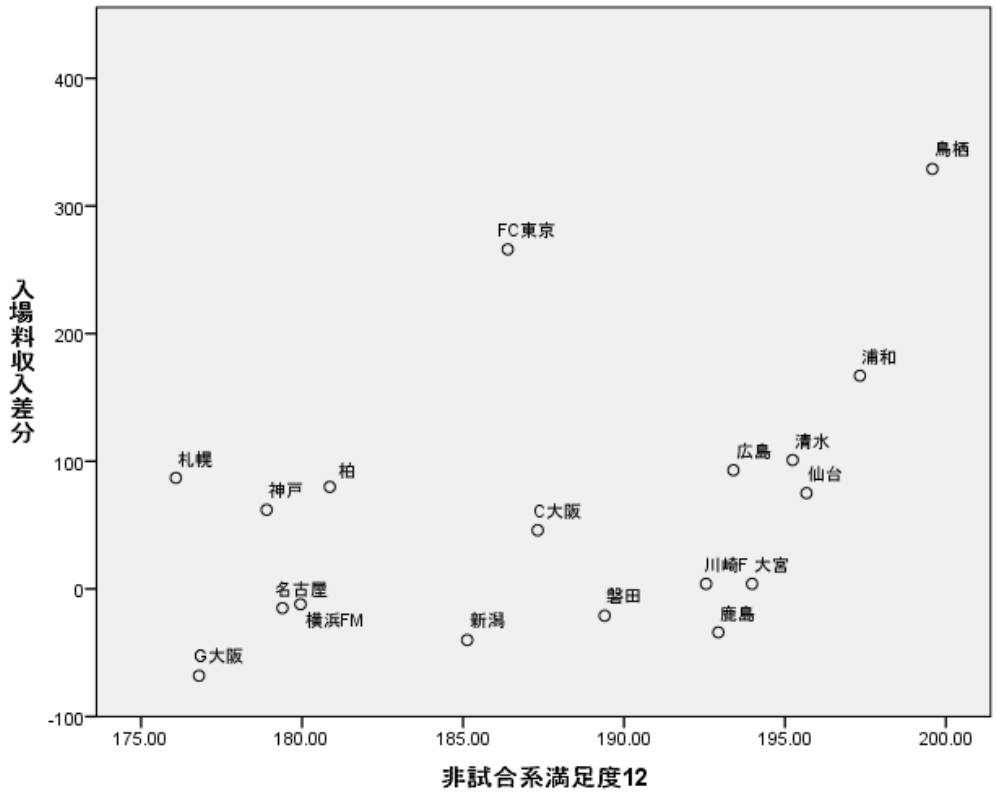
$H_{5\text{-}3}$：非試合系満足度が高いチームは入場料収入がすくない。

図 51　2012 シーズン　J1 クラブ　入場料収入・非試合系満足度　一覧

クラブ	入場料収入(差分12-11)	非試合系(2012)
鳥栖	329	199.58
FC東京	266	186.39
清水	101	195.24
浦和	97	197.33
広島	93	193.4
札幌	87	176.08
柏	80	180.86
仙台	75	195.67
神戸	62	178.9
C大阪	46	187.32
川崎F	4	192.55
大宮	4	193.98
横浜FM	-12	179.95
名古屋	-15	179.39
磐田	-21	189.4
鹿島	-34	192.93
新潟	-40	185.13
G大阪	-68	176.8

出所：J リーグ公開情報から筆者作成

図 52　非試合系満足度・入場料収入差分　散布図・相関係数



相関係数

		入場料収入差分	非試合系満足度12
入場料収入差分	Pearson の相関係数	1	.414
	有意確率 (両側)		.087
	N	18	18
非試合系満足度12	Pearson の相関係数	.414	1
	有意確率 (両側)	.087	
	N	18	18

検証の結果、相関係数=0.422、有意確率は 0・081 と 10%以下ではあるものの、有意な相関があるとは言いがたい。したがって入場料収入差分と総合満足度は正の相関は示唆されるものの

仮説：非試合系満足度が高いチームは入場料収入が多い。

は立証できない。

第四節　本章における分析と検証のまとめ

本章ではＪリーグの公開データと鈴木（2012、2013）を用いて、第三章で構築した仮説

の検証を行った。各仮説の検証結果は以下の通りである。

仮説 1：順位高い（獲得勝点が多い）と入場料収入多い。

仮説 1 は当該年度の順位と入場料収入では支持されなかったが、前年度の順位の差分と入場料収入の差分は強く関連し、「順位が上がると入場料収入が増える」という形で支持された。

仮説 2：人件費投資が多いチームは入場料収入が多い

仮説 2 は当該年度のチーム人件費と入場料収入も、それぞれの前年の差分も関連せず、支持されなかった。

仮説 3：スタジアム規模の大きいチームは入場料収入が多い

仮説 3 は複数のスタジアムを利用しているクラブの各スタジアムの収容人数と利用回数を考慮に入れた分析に対して、強く相関し、支持された。

仮説 4：総合満足度はプロ野球同様・平均観客数／順位と相関する

仮説 4 は総合満足度と平均観客数の相関は支持されなかった。一方、総合満足度と順位=獲得勝点は強く相関し仮説が支持された。

仮説 5：非試合系満足度の高いチームは順位が低くても入場料収入を増やしている

仮説 5 は正の相関の傾向はみられるものの、有意に相関するとは検証できず支持されなかった。なお、総合満足度、試合系満足度についても同様に正の相関の傾向は見られるが、相関するとは検証できなかった。

第五章　考察

第一節　各要因の入場料収入への影響の分析結果に対する考察

第五章では第四章にて得られた各種の検証結果についての考察を行う。第一節では仮説1から3について、年間順位、チーム人件費への投資、スタジアムキャパシティの各要因について入場料収入との相関についての分析・検証に関する考察を行う。

第四章の検証のように、入場料収入の差分と順位の差分は強く相関し、スタジアムの規模と入場料収入もスタジアム規模が大きくなると入場料収入が増加する傾向が認められた。一方、選手・監督の人件費に関しての検証は、有効な結果をもたらさなかった。これらの結果から、各要因がどのように入場料収入に影響しているのかを以下に考察する。

第一項　順位・選手人件費と入場料収入の分析結果に対する考察

一般に、サッカークラブがいい成績を収めると入場者が増加し入場料収入が増加すると経験則的に予想される。これは順位が上がることで、プロスポーツの本質的な提供価値である勝利による満足感の可能性が高くなるためだと考えられる。今回、まず、この経験則を検証するため、J1 チームの検証結果からは当該年度の順位と入場料収入の関連が認められるかの検証を行った。その結果、当該年度の順位と入場料収入に関してはある程度の関連を確認することができたが、有意と認められる関連があるとは検証できなかった。

一方、順位の差と入場料収入の差に強い関連を見ることができた。これは満足度が期待と結果の差分から構成されるとの先行研究に（小野　2010）に当てはめると、クラブのファンの期待値を超えた順位の場合、より多くのファンが勝利による満足を期待して入場券を購入しスタジアムに足を運ぶと考察される。これは順位が下る場合も同様で、順位によってファンの期待よりも低い結果しか得られないと不満が大きくなり、入場券の購入が減少するものと考察される。この結果から経験則としての「勝てば観客が増える」という仮説は正しいことが証明される。

次にチームの人件費と入場料収入の関係は相関がないと分析された。これは Ｊ１リーグの 2012 年シーズンにおいて以下の２つの考察を導くことができる。

第一に高額な費用を人件費としての選手・監督に投資しても、かならずしも勝利という結果を残すわけではないと考察される。これは入場料収入差分と順位差分が関連しているという分析にもあるとおり、順位が上がると入場料収入が増える。しかしチーム人件費と獲得勝点は相関係数=0.44 で正の相関の傾向はあるが「高額な人件費を投資すれば多くの勝点が獲得できる=好成績を収められる」とは言い切れない。高額な費用を人件費の選手・監督に費やしているクラブが、高い確率で多くの勝点を獲得し順位を上げることはかぎらないので、入場料収入とチーム人件費との相関がないこと考察される。

第二項　スタジアムキャパシティと入場料収入の分析結果に対する考察

収容人数が大きいスタジアムを利用しているクラブのほうが、収容人数の少ないスタジアムを利用しているクラブより入場料収入が多いという仮説に対しては、スタジアム規模と入場料収入の関連に関しては強い相関まで至らなかったが、規模の大きいスタジアムを利用しているクラブの方が入場料収入が多い傾向にあることが認められた。平田・シマンスキー（2009）では『W 杯は W 杯開催地クラブ（新スタジアムの恩恵を授かっているクラブ）の地域市場を活性化させ当該クラブの観客数を増加させた【地域市場効果】』と『W 杯は W 杯開催クラブ（新スタジアムの恩恵を授かっているクラブ）のスタジアムキャパシティを増加させ、当該クラブの観客数を増加させせた【キャパシティ効果】』の 2 つの W 杯用に新設されたスタジアムと J リーグの平均観客数の増加に関する考察を提示している。W 杯のために新設されたスタジアムとは横浜国際総合競技場（横浜マリノス）、埼玉スタジアム（浦和レッズ）、東北電力ビッグスワンスタジアム（アルビレックス新潟）カシマスタジアム（鹿島アントラーズ）などである。上記先行研究と今回行った 2012 年シーズンの収容人数と入場料収入の分析を合わせて考察すると 2002 年の日韓ワールドカップから 10 年たった 2012 シーズンにおいても【地域市場効果】と【キャパシティ効果】は入場料収入にプラスの影響を与えていると考察される。

また名古屋グランパスのように、複数スタジアムを利用しているチームのスタジアム利用回数を考慮するとより相関が強くなる。これは複数スタジアムを利用している平日開催や対戦相手など需要に合わせて開催スタジアムを変えることができるため少ない入場料収入のクラブが収容人数の少ないスタジアムを利用する可能性が上がるためと考察される。入場料収入では浦和レッズが突出しているため浦和レッズを抜いた J1・１７チームでの

分析でも若干弱くはなるが、5%水準で有意な正の相関が認められる。この結果から 2 万人規模のスタジアムを利用するクラブは稼働率が 80%を超えているクラブもあり、対戦相手によってはチケットが売り切れるという機会損失が起きていることが推察される。

第二節　プロ野球における満足度とＪリーグにおける満足度がもたらす影響の差に関する考察

サービス品質の構造を探る(鈴木　2011)ではプロ野球チームの総合満足度と平均観客数及びチーム勝率は正の相関があると分析したが、Ｊ リーグにおいては総合満足度と平均観客数は相関しなかった。総合満足度とチームの勝ち点は正の相関があることが確かめられた。

この分析に対する解釈と考察を行う。

第一項　検証結果の解釈と考察

プロ野球が総合満足度と平均観客数が正の相関があることが示唆されているのに対して、Ｊリーグは相関係数=0.206 と相関は認められない。これはＪリーグの観戦者調査の対象が年間 2～3 回程度の観戦回数のファンを対象に調査されているが、Ｊ リーグの観戦者調査によれば J1 の観客の観戦頻度は中央値で 11 回、36.2%が 19 回以上スタジアムで観戦すると回答しており、年間 5 回まで観戦する人の累積パーセント 32.1%を上回っている。2～3 回の観戦者の動向が全体の観戦者数の動向に影響を与えにくいことが考察される。つまり、プロ野球の場合調査対象になっている年間 5 回程度の観戦者の全体に占める比率が高く、総合満足度が平均観客数に影響する。しかしＪリーグの場合年間観戦回数が多く不満足でもスタジアムに通い続けるファンが多いため総合満足度と平均観客数が相関すると考察される。

一方、総合満足度スコアとチーム勝率の相関について、鈴木（2011）では相関係数=0.771 で高い関連性があると論じている。Ｊリーグの場合はプロ野球と違って勝率でなく勝点で順位が決まるルールであるため、各チームの獲得勝点と総合満足度の関連を検証した。その結果、プロ野球より高い相関係数=0.871 が Ｊ リーグチームの獲得勝点と総合満足度の間に認められた。プロ野球もＪリーグもプロスポーツ興行の中核的な提供価値の中

に応援しているチームの勝利があり、その勝利の度合いが総合満足度に強く関連することが検証された。また、J リーグのほうが相関係数が高いのは、プロ野球は 1 チーム年間 144 試合行われるのに対し、J リーグは 1 クラブ年間 34 試合しかない。そのため、J リーグは 1 試合の勝敗が年間成績に影響する割合が相対的に高く、勝利の価値が大きい。またライトなファンよりも年間 10 回以上スタジアムに来場する、より勝利を望む熱狂的なファンが多いことに起因していると考察される。J リーグに関して観客の満足を獲得する一番効果的な方法は多くの勝点を得ること、ということがこの満足度調査と順位の分析から考察される。

さらに獲得勝点と満足度の関係を詳しく分析していくと、チーム成績、チーム・選手、スタジアム、ファンサービス、ユニフォーム・ロゴの５要素のうち、チーム成績、チーム・選手の「試合系」項目とは獲得勝点と相関係数=０．８以上で強く相関する。このことから多くの勝点を獲得するとチーム成績、チーム・選手という試合に直接関連する満足度は大きく向上する。これはファンがチームの勝利によって成績の認識、チーム・選手の満足度を評価していることが考察される。さらにホームスタジアムでの勝利数とアウェイスタジアムでの勝利数に分けて相関を分析すると、ホームスタジアムでの勝利数は相関係数=０．８以上、有意確率１％以下と非常に強く相関するがアウェイスタジアムでの勝利数には相関係数０．４程度であまり相関がない。この事からファンはホームスタジアムでの勝利により満足を感じていると推察される。これは調査対象のスタジアム来場回数が２～３回のライトなファンではあるため、アウェイスタジアムでの観戦回数が少ないため満足度に反映しない。また、実際にスタジアムでの勝利の体験が、テレビ観戦や新聞などによる試合結果の認知による満足よりも大きな満足となっていることが考察される。

一方スタジアム、ファンサービス、ユニフォーム・ロゴの「非試合系」３要素は本来勝負とは関係がなく、獲得勝点とは関連がないと推察される。スタジアムの満足度や実際獲得勝点とはまったく相関はない。しかし、ファンサービスとユニフォーム・ロゴの満足度は相関係数=０．６と比較的高い係数で相関する。これは獲得勝点が多い=強いほうが弱いより顧客として「ファンサービスされている」「ユニフォーム・エンブレムがかっこいい」と認識しやすいと考察される。また、これらの「非試合系」の３項目ともアウェイスタジアムでの勝利には関連がなかった。ホームスタジアムでの勝利数では相関が認められたファンサービス、ユニフォームの項目でアウェイスタジアムでの勝利数と関連がないということは、「試合系」項目の満足度と同様にアンケート対象顧客がアウェイスタジアムでの

試合観戦頻度が低いと考えられる。

第三節　満足度と入場料収入の関連に関する考察

これまでの分析で順位の差分と入場料収入の差分、チームの勝利=獲得勝点と総合満足度は強く相関することがわかった。次に入場料と総合満足度、非試合系満足度の関係について考察する。Ｊリーグクラブを安定的に経営していく上で、入場料収入を増加させることが非常に重要である。その入場料収入を増加させる方法を（鈴木　2012,2013）の先行研究を活用し、試合に勝利することに起因する満足度（試合系満足）と、勝利に関連しない項目に起因する満足度（非試合満足度）と入場料収入の増減との関連を分析することで考察する。

第一項　検証結果の解釈と考察

まず、入場料収入と総合満足度関係については、相関係数=0.287 と関連が認められなかった。これは浦和レッズのように基礎となる入場料収入が大きいクラブと、サガン鳥栖のように基礎となる入場料収入が小さいクラブがあり、満足度は同じ指標で計測するため、浦和レッズよりサガン鳥栖の方が高くなっているが入場料収入はすくないため関連が見られないと考察される。一方、入場料収入の差分と 2012 年の総合満足度の関連は相関係数=0.422、有意確率 0.081 と傾向は見られるが強い相関があるとは結論付けられなかった。入場料収入差分と順位の差分が強い相関があり、順位（獲得勝点）と総合満足度の相関にも相関係数=0.871 の強い相関があるため、総合満足度を向上させれば入場料収入も増加すると推察した。しかし傾向はあるものの、強い相関があるという結果を得ることはできなかった。

この原因としては、プロ野球における満足度調査との比較でも考察したように、今回の満足度調査の対象サンプルが年間 5 回程度までスタジアムで観戦する層である。これは現在の Ｊリーグの観戦者の中では 30%程度の割合の層である。スタジアム来場回数の増加へとつながっていない残りの 70%のファン層の満足度が分析されていないことから、強い相関が分析されないのではないかと考察される。さらに獲得勝点とは強い相関を示した「チーム成績」「チーム・選手」の満足度（=試合系満足度）と入場料収入の差分も、相関係数=0.409 と強く相関するとは言えない。また、ファンサービス、スタジアムの快

適さ、ユニフォーム・ロゴデザインの３要素に関する満足度の合計（=非試合系満足度）と入場料収入差分の関連を検証したが、相関係数=0.414 と正の相関の傾向はあるが、強く関連するとはいえいない結果であった。

これらの結果からは現在、顧客であるところのファンは勝利には満足することは検証されたが、ここで観察される満足度が高いだけでスタジアムに来場するわけでないことが考察される。

第六章　結論

本研究の目的は、Ｊリーグクラブの入場料収入の増加に関する構造を分析し持続的に入場料収入を増加させる方法をさぐることであった。また、Ｊリーグクラブに対する観客の満足度に着目し先行研究を踏まえて、Ｊリーグクラブの入場料収入と顧客満足度の関連を考察することを目的とした。

第一節　議論の総括

(1)Ｊリーグの発展と現状の問題点

Ｊリーグは 1993 年のスタート以来、一時的な停滞はあったものの、2002 年のワールドカップをきっかけに成長軌道に乗り、観戦者数も全クラブの総計の売上規模も大きく伸ばしてきた。これはスタート時に入念な中央集権型の管理体系を確立し、「目指すべき姿」を設定した上でスタートしたことが功を奏す形となった。また、運営企業の利益よりも、地域のステークスホルダー（地域住民・地域行政・地元企業）の利益を優先することで、先行するプロ野球とは違うビジネスモデルを確立することができたことが、これまで発展してきた要因だと言える。しかし、一つ一つのＪリーグクラブに目を向けてみると近年、サッカークラブの中核的な提供価値である「成績」においてガンバ大阪やジュビロ磐田など一時期は上位に位置していても下部リーグに降格している。一方、営業収益面でも持続的に成長を遂げているクラブはなく、事例研究から成功モデルの仮説を構築できるような市場環境ではないことがわかった。本稿ではＪリーグクラブが持続的に成長するために必要な中核的な収入項目の一つである入場料収入に着目し、その増減の構造を分析・検証した。

(2)先行研究とその限界

Ｊリーグに関する研究は、観戦者数に影響を与える変数の発見をテーマにしたものや、観戦者の分類に関する研究が数多く存在する。しかし、それらの変数が収入に与える影響を分析した研究は 2009 年までのＪリーグ拡大期までを分析した福原（2009）しかない。

先行研究では 2012 年Ｊ1 リーグに所属したクラブ 18 チームを網羅的に満足度調査した研究として非常に価値が高い。しかし、各クラブの入場料収入やチーム人件費などの

経営指標との関連が示唆されておらず、クラブの経営戦略への活用が行いにくい状況にあった。また、近年のプロスポーツビジネスは 1984 年のロサンゼルスオリンピックがターニングポイントとなっている。それは大会組織委員長だったピーター・ユベロスが高額の放映権販売と 1 業種 1 社に絞った高額のスポンサー契約、公式マスコットの徹底的な商品化といった手法を活用したことである。これによりそれまで赤字だったオリンピックを巨額の黒字を生み出すイベントに変革したことすることができた。この成功事例をモデルに、各種プロスポーツのビジネスモデル研究として放映権、広告料収入に対する研究・分析が多い。しかし、プロスポーツ事業の一つの側面が「興行」だとするならば、入場券からの収入、すなわち入場料収入は興行ビジネスの本質的収入と言うことができる。

本稿では 2011 年・2012 年シーズンの順位やチーム人件費などの変数が、入場料収入にどのような影響をあたえるかの観点から検証を行った。

また、先行研究で調査された各クラブのサービスに対する満足度が、入場料収入に与える影響も合わせて分析を行った。

(3) 分析と検証結果

各種変数とファンの満足度がどの程度入場料収入に影響を与えているかを分析するため、下記の仮説を立て分析を行った。

仮説 1：順位高いと入場料収入多い

仮説 2：人件費投資が多いチームは入場料収入が多い

仮説 3：スタジアム規模の大きいチームは入場料収入が多い

仮説 4：総合満足度はプロ野球同様・平均観客数／順位と相関する

仮説 5：非試合系満足度の高いチームは順位が低くても入場料収入を増やしている

その結果、

①順位の差分と入場料収入については強い関連が認められること、②チーム人件費と入場料収入には関連がないこと、③規模の大きいスタジアムを利用するクラブは入場料収入が多い傾向かあることであること④総合満足度は平均観客数は関連しないが、順位とは強く相関すること、⑤非試合系満足度は入場料収入と関連するとは言い切れないが傾向は認められることが判明した。

(4) 検証結果の考察

分析・検証結果について本稿では以下の考察・解釈を行った。まず、順位の差と

入場料収入の差が強く関連する仕組みについて期待と結果の差分という満足度の構造の観点から説明を行った。チーム人件費と入場料収入に関して、本稿はチーム人件費を投資すれば勝てるわけではないということがチーム人件費と入場料収入が関連しない理由だと説明を行った。

また、スタジアム規模は入場料収入に関してはワールドカップで掘り起こされた地域におけるサッカー需要並びにスタジアムの快適性が観客数の増加と入場料収入の増加をもたらしていることがあること考察した。

プロ野球と J リーグの満足度と平均観客数においては満足を感じている対象がスタジアムへ来場する回数の多少に差があり、これが満足度と平均観客数の関連の違いであると考察した。総合満足度と成績は J リーグがプロ野球よりも強く相関した。この理由として J リーグは試合数の少なさから 1 試合の勝敗が年間成績に影響する比率が高いため、J リーグの観戦者の方が勝利に対する満足度が高いのではないかと考察した。

総合満足度・試合系満足度・非試合系満足度が入場料収入とどのように関連するかの分析に対してはそれぞれ同程度の正の相関が認められるものの、はっきりとどの満足度が入場料収入に影響を与えるかを特定するに至らなかった。

第二節　本研究の限界と J リーグ発展への展望

以上のように、J リーグクラブの重要な経営指標である入場料収入と順位をはじめとする要因、観客の満足度との関係が明らかになった。最後に本稿の限界を検証すると共に、今後の提携に関する展望につき意見を述べ本稿の終わりとしたい。

第一項　本研究の限界

本稿ではまず、J リーグから公開されている順位、観客数などの事実データならびに各クラブの経営指標からの情報を活用し分析を行った。また、先行研究で行われた J1 所属クラブ 18 チームに対する比較的偏りのない満足調査と入場料収入との分析・検証を行った。しかし、J1 リーグの入場料収入に影響を与える変数は、スタジアム近郊の人口や少年サッカーや高校サッカーなどの地域におけるサッカーの普及度、歴史的背景など、まだ数多くの要因があり、もう少し変数を増やして分析することに至らなかった。満足度調

査の活用に関しても、年代別の満足度を分析することで、顧客ごとの入場料収入に関する考察はより入場料収入に影響を与える要因の分析の精度を増すことができると思われる。それらの年代、地域の要因と入場料収入のとの関係の考察により、Ｊリーグクラブのマーケティング戦略にも貢献することができると考えられる。

Ｊリーグの観戦者調査では約 50%の観戦者が年間チケットを購入している。本研究の満足度調査の結果に関する部分は鈴木（2012、2013）の先行研究のデータを利用しているため、主に年間 2～3 回の試合ごとにチケットを購入する層を対象としている。より正確な入場料収入に関する傾向の分析を行うためには観戦者を年間チケット購入者と試合ごとのチケット購入者に分け、それぞれの入場料収入を被説明変数とした分析を行うことでより有効な説明変数の分析を行うことができるものと思われる。年間チケット購入者と試合ごとのチケット購入者の相違を分析できなかったのは本稿の限界である。

また本稿で参照した満足度調査の先行研究であるが、入場料収入の分析が視野に入っているわけではなく、成績の満足度などもう少し詳細な調査が必要と思われる項目もある。独自アンケートを行い、チーム成績やスタジアム満足度などももう少し詳しい設問を設定することで、満足度と入場料収入の関係をより詳細に分析することができると考えられる。独自満足度調査を出来なかったことも本稿の限界の一つである。

さらに本稿で行った説明変数の単独での相関の検証に続き、多変量解析による変数間の影響の強さの分析を調査することで各説明変数の影響力を分析するに至らなかった。

Ｊリーグの事業はファンという顧客にスタジアムでエキサイティングな試合を見せる興行サービスである。サービスマーケティングにおける、①無形成、②同時性、③変動性、④消滅性を考慮した分析やサービスマーケティングの各種フレームワークを利用した分析と本稿で行ったようなデータの分析の両面からＪリーグのビジネスを分析する事ができなかったことも今後の課題である。

これらの分析から成功モデルを導き出し仮説の構築を行うことで、業界全体の発展に結びつけることが可能だと考える。

これらは本稿の限界であり、今後別途検証されることを期待する。

第二項　Ｊリーグの発展とクラブ入場料収入増加への展望

最後に、Ｊリーグの発展とその重要な要素である入場料収入を増加させる展望と、そ

のための環境について考察を行う。

まず、成績と入場料収入の関連に関しては、差分において正の相関が確認された。勝利に関しては一定の水準にないと入場料収入に結びつかないこととなる。プロスポーツビジネスにとってスリリングな試合展開からの『勝利』は、本質的な提供価値であることが確認できた。しかし、優勝したクラブは順位を上げられない。また上位に位置するチームも下位から上位に順位をあげるよりも難しい。したがって上位チームほど入場料収入を増加させることが難しくなるため、上位チームは試合に勝つこと以外のスタジアムへの来場動機を作る努力をしないと、入場料収入を拡大することは困難になる。上位チームはスタジアムイベントなどにより来場価値を向上させ、来場者の増加を図る必要がある。また、地域プロモーション活動などに積極的に取り組み、ファン層拡大による入場料収入の拡大に取り組むべきである。そうなれば、J リーグの観戦者全体が拡大し全体の入場者数も拡大していくことが予想される。

また、それらの活動の満足度として非試合系の満足度を分析・検証を行った。非試合系満足度も順位を中心とする成績に左右される傾向も確認された。さらに勝点と総合満足度が強く関連することも確認された。つまり、プロ野球パ・リーグの千葉ロッテマリーンズや西武ライオンズで近年の成功モデルと言われているファンクラブを活用した集客施策も、J リーグにおいては『勝利』が伴わなければ効果がないということが考えられる。一方、プロ野球と J リーグの満足度調査の比較から、J リーグでは相対的に『ファンサービス・地域貢献』の総合満足度に対する影響度が低かった。これは地域イベントやスタジアムイベントの開催など非試合系提供価値が少ないため既存の顧客の満足度が試合系提供価値に偏り、非試合系提供価値に対する満足度が向上しないのではないかとも考えられる。一部のプロ野球チームは J リーグの登場に危機感を募らせ、J リーグが志向する地域密着や観客参加型スタジアム作りを彼らなりのやり方で取り入れ、ロッテや西武では一定の成功を収めている。J リーグも CRM など科学的なマーケティング手法を積極的に活用し、顧客であるファンの開拓を進める必要がある。

2012 年に関しては、チーム人件費が多いチームが入場料収入が多いということは確認できない。J1 リーグで 2006 年に優勝した浦和レッズは、有能な選手に先行投資し勝利を重ねることで人気を獲得し入場料収入を増やした。J リーグで優勝した翌年の 2007 年に行われた『AFC アジアカップ 2007 3 位決定戦　日本代表　対　韓国代表』の日本代表メンバーには 3 名（鈴木啓太・阿部勇樹・坪井慶介）の選手がメンバー入りし、うち 2 名

（鈴木啓太・阿部勇樹）が先発フル出場している。2006 年まではテレビ放映を NHK が中心に放送しており、試合のメディア露出も多かった。しかし、人気選手を高額契約金で獲得し、観客は人気選手のプレーを見にスタジアムへ足を運ぶというビジネスモデルも、２０１２シーズンの J1 リーグでは成立していない。これは人気が高く、メディア露出も多い日本代表の主力選手がほとんど海外リーグに所属していることが影響していると考察される。２０１３年１０月に行われた日本代表とセルビア代表の試合でも、J リーグ所属選手は先発メンバーには二人しかもいない（J2 リーグのガンバ大阪所属の遠藤保仁と今野泰幸）日本代表のワールドカップ予選などの試合は非常に人気が高く２０１３年６月４日に行われたオーストラリアとの予選は番組平均視聴率が３８．６％を記録している。（ビデオリサーチ調べ)

一方 2007 年からスカイパーフェク TV（スカパー）が優先放映権を獲得。J リーグの NHK など地上波テレビによる放送が少なくなり、スカイパーフェク TV で有料視聴登録しないと試合観戦ができない。このため日本にいる人気選手に投資しても認知度が低いため入場料収入に影響しないことが考察される。

つまり、地上波テレビ放送が必ず行われる日本代表の試合に出ている選手以外のサッカー選手を、ファン以外の人が知る機会が非常に少ない。J リーグクラブは、チーム人件費の投資による試合系提供価値の向上と同時に、テレビメディアに頼らない選手の認知促進策を模索することを検討する必要がある。

スタジアム規模と入場料収入の関係に関しても検討をする必要がある。J1 リーグのスタジアムの規模は、J リーグが 2013 年から施行しているクラブライセンス制度により、1 万 5 千人入場可能なスタジアムの利用が定められている。J1・18 チームの利用スタジアムは、1 万 5000 人から 2 万人規模のスタジアムを利用しているチーム、4 万人規模のスタジアムを利用しているチーム、5 万人以上収容できるスタジアムを利用しているチームと、大きく３つのグループに分類することができる。2 万人以下の規模のスタジアムを主に利用しているチームは、ヴィッセル神戸・サガン鳥栖・ガンバ大阪・川崎フロンターレ・清水エスパルス・ベガルタ仙台・大宮アルディージャである。4 万規模のスタジアムを利用しているのは、アルビレックス新潟・コンサドーレ札幌・鹿島アントラーズ・名古屋グランパスである。5 万人以上の規模のスタジアムを利用しているのは横浜 F マリノス・浦和レッズ・サンフレッチェ広島・FC 東京・セレッソ大阪である。ただし、名古屋グランパ

スは２０１２年シーズンにおいて 2 万人規模の瑞穂競技場と 4 万人規模の豊田スタジアムをそれぞれ８回と９回使用したため、平均のスタジアム収容人数は約 3 万人になる。

このようにみると横浜 F マリノスや浦和レッズ、FC 東京など入場料収入が大きいチームは関東で大型のスタジアムを利用している。これらのチームはスタジアムが大きいので１試合あたりの開催経費も大きい。そのためより多くの入場料収入を獲得しなければ損益分岐点に到達しない。このため入場料収入が多い原因と考察できる。

一方 2 万人規模のスタジアムを利用するクラブの中で、ジュビロ磐田、柏レイソル、ベガルタ仙台、川崎フロンターレはスタジアムの収容人数に対して平均入場者数（平均稼働率）が 80%を超えている。スタジアムは安全上の理由からアウェイサポーター観戦エリアとホームサポーター観戦エリアの間に空席エリアを設ける必要がある。そのためスタジアム収容人数のすべてを収容可能座席として入場券を販売することができない。通常収容人数の 9 割弱程度でチケットは完売となる。またチケットが完売していても来場しない観客が一定数いることもあり、チケットが完売でも来場者数は収容人数の 9 割以下になる。このため、平均稼働率が 80%を超えると人気カードではチケットの売り切れも発生していると思われる。そのため一定以上の入場料収入を稼ぐことができないという可能性があると思われる。これらのチームはチケットの価格を引き上げることも可能と予想できるが、磐田以外のチームは地方公共団体が所有するスタジアムを借用していることもあり、チケット単価の引き上げは既存のファンのみならず、地域行政の抵抗感も強いことも推察される。川崎フロンターレの利用する等々力競技場は収容人数拡大のため改修工事中でありこれらのチームではチケット単価引き上げよりも、収容人数拡大ならびにスタジアムの満足度向上のための改修が必要と考える。

本稿では近年のＪリーグにおける順位などの結果、チーム人件費などの投資判断との入場料収入の関係、また先行研究による満足度調査を活用し満足度の構造のプロ野球との比較、満足度と入場料収入の関係について考察・分析しいくつかの示唆を得ることができた。しかし、本稿の本来の目的として近年の J1 リーグの入場料収入の低下傾向に対し、選手による地域での交流イベントやファンクラブ会員へのマーケティング施策、満足度の高いスタジアムイベント、スタジアム周辺にショッピングセンター等を併設することによるスタジアム来場目的の多様化による入場料収入の増加効果など、「試合系価値」の提供に頼らないＪリーグクラブのビジネスモデルの分析とその仮説の構築を目指したものである。

本論でも述べたが、上記のようなビジネスモデルの構築に成功している J1 クラブは存在せず、その分析とモデルの構築に至ることができなかった。

Ｊリーグは 1993 年にスタートし 90 年代後半に低迷期はあったものの、2002 年の日韓ワールドカップをきっかけに新しいスタジアムが数多く建設され、2008 年まで急成長した。1992 年までは存在しなかったマーケットを確立したという意味においては、近代日本に見られないほどイノベーティブな価値創造であったと評価できる。しかし、2008 年のリーマン・ショック、2011 年の東日本大震災、スマートフォンの普及によるコミュニケーションの変化など、社会環境、プロスポーツビジネスを含むエンターテイメント文化の需要は今までになく急速、かつ劇的に変化している。この社会の変化に対して、Ｊリーグならびにクラブは過去の成功体験にとらわれず、変化に適切に対応していくことが求められる。変化への適切な対応こそがＪリーグクラブの持続的発展への重要な活動であると考える。

今後のＪリーグの発展のためにも新たな魅力の開発と若年層の新規顧客の開拓が必須であり、本稿が少しでもその活動に寄与できるとすれば大きな喜びである。

謝辞

本稿を書き上げるのには、多くの方々に貴重なお時間を割いて頂き、ご指導・ご助言頂きました。ここに記し心より感謝を申し上げます。

最初に、主査の内田先生に深くお礼を申し上げます。なかなか方向性が定まらず、何度も多岐にわたるご指導を頂いたことで本研究を通して幅広い分野を学ぶことが出来ました。本当に感謝の念で一杯です。また、本稿に限らず、授業、ゼミ、など様々な場面でお世話になりました。。先生にお会いできたおかげで本当に充実した 2 年間でした。

続いて、快く副査をお引き受け頂き、ご指導を頂きました山田先生、池上先生の両先生に感謝申し上げます。自分では気づくことができない学術的かつ多面的な視点を頂くことが出来、研究の指針が得られると共に、自分の研究している内容そのものについてより深く理解することが出来ました。誠に有難うございました。特に山田先生には学術的な示唆のみならず、論文の作法の部分まで詳細なご指導をいただきました。心より感謝を申し上げます。

また、データ分析・検証の方法を詳細にご指導いただきました水上潔様、同じプロスポーツをテーマにした論文作成の経験から、論文構成に関するアドバイスを丹後知夏様の 5 期生の先輩両名には、業務のお忙しいなか多大なるご協力をいただきました。心より感謝を申し上げます。

そして、ともに学び、ともに苦しみ、共に喜んだことで 2 年間の体験をより豊かなものしてくれた 6 期生の仲間たちに感謝をします。

最後に、妻と子どもたちの理解と支えのおかげで、本研究を含む早稲田大学ビジネススクールでの 2 年間の充実した生活をおくることが出来ました。

その家族に心よりの感謝をして筆をおきたいと思います。

2014 年 1 月 11 日

山田　洋介

参考文献

(1)　福田拓也（2013）『J リーグのマネジメントに関する研究』　『立命館経営学』第 51 巻　第 6 号　立命館大学

(2)　福原崇之　（2009）『J リーグクラブの順位と選手年俸・収入のパネル分析』経済研究　3 号 青山学院大学

(3)　原田宗彦編（2006）『スポーツマーケティング』　大修館書店

(4)　平田竹男　ステファン・シマンスキー　Takeo HIRARA and Srefan SZYMANSKI（2009）『日韓Ｗ杯がＪリーグの観客数に与えた影響に関する研究』　スポーツ産業学研究　Vol.19　スポーツ産業学会

(5)　平田竹男（2008）『地域におけるプロサッカークラブの持続的成長ビジネスモデルに関する研究』　東京大学　工学系研究科　博士課程論文

(6)　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』　スポーツ産業学研究　Vol.18　スポーツ産業学会

(7)　広瀬一郎（2012）『サッカービジネスの基礎知識』　東邦出版

(8)　『2004J リーグ スタジアム観戦者 調査報告書』 社団法人日本プロサッカーリーグ(2005)

(9)　『2005 J リーグ スタジアム観戦者 調査報告書 』社団法人日本プロサッカーリーグ(2006)

(10)　『2006 J リーグ スタジアム観戦者 調査報告書』 社団法人日本プロサッカーリーグ(2006)

(11)　『2007 J リーグ スタジアム観戦者 調査報告書』 社団法人日本プロサッカーリーグ(2007)

(12)　『2008 J リーグ スタジアム観戦者 調査報告書』 社団法人日本プロサッカーリーグ(2009)

(13)　『J リーグ スタジアム観戦者調査 2009 サマリーレポート』 社団法人日本プロサッカーリーグ（2010)

(14)　『J リーグ スタジアム観戦者調査 2010 サマリーレポート』 社団法人日本プロサッカーリーグ（2011)

(15)　『J リーグ スタジアム観戦者調査 2011 サマリーレポート 』社団法人日本プロサッカーリーグ（2011)

(16)　『J リーグ スタジアム観戦者調査 2012 サマリーレポート 』社団法人日本プロサッカーリーグ (2012)
(17)　Ｊリーグ公式サイト　http://www.j-league.or.jp/
(18)　河合慎祐 平田竹男(2008)『 J リーグの観客数に影響を与える要因に関する研究』スポーツ産業学研究　Vol.18　スポーツ産業学会
(19)　Simon Kuper　Stefan Szymanski　森田浩之（訳）(2010)『「ジャパン」はなぜ負けるのかー経済学が解明するサッカーの不条理』　NHK 出版
(20)　武藤（2009）『J クラブのファイナンス・マネジメント』Sports Management Review　2009 Vol.12　”世界基準”で見たＪリーグ　P62-P74
(21)　日本サッカー協会ホームページ　http://www.jfa.or.jp　公益財団法人 日本サッカー協会
(22)　小野譲司 (2010)『顧客満足［CS］の知識』　日本経済新聞社
(23)　齋藤れい　原田宗彦　広瀬盛一　(2009)『スポーツ観戦における経験価値尺度開発およびＪリーグ観戦者の分類』　スポーツマネジメント研究　第２巻第１号　スポーツマネジメント学会
(24)　鈴木秀男 (2011)『サービス品質の構造を探る』　日本規格協会
(25)　鈴木秀男 (2012)　『J リーグクラブのサービスに関する調査』　(2012 年 2 月上旬実施)　日本品質管理学会　慶應義塾大学理工学部管理工学科
(26)　鈴木秀男 (2013)　『J リーグクラブのサービスに関する調査』(2013 年 2 月上旬実施)　日本品質管理学会　慶應義塾大学理工学部管理工学科
(27)　庄司博人　蔵本匡史　間野義之　中村好男 (2009)　『J リーグシーズンチケット購買率の距離減衰率とその規定要因』　スポーツ産業学研究　Vol.19　スポーツ産業学会
(28)　Stefan Szymanski　Andrew Zimbalist　田村 勝省（訳）(2006)『サッカーで燃える国　野球で儲ける国－スポーツ文化の経済史』　ダイヤモンド社
(29)　田邊（2009）『比較研究　世界のフットボールと Ｊ リーグ』　Sports Management Review　2009 Vol.12　”世界基準”で見たＪリーグ　P10-P21
(30)　浦嶋亮介 (2007)『Ｊリーグクラブを対象としたトリプルミッションモデル変量間の相互関連性　早稲田大学 大学院スポー研究科. スポーツ科学専攻 スポーツビジネス研究領域.2007 年度 修士論文