

価値共創の時代を見据えたプロスポーツ経営に関する一考察—新潟県を活動拠点とする3つのクラブの観戦者調査を踏まえて—

山本悦史<sup>1)</sup>、上田純平<sup>1)</sup>、本間崇教<sup>2)</sup>

- 1) 新潟医療福祉大学 健康科学部 健康スポーツ学科
- 2) 新潟経営大学 経営情報学部

【背景・目的】 昨今、同一地域（都道府県）内で複数競技のプロスポーツクラブが同時に活動を展開することが一般的な光景となりつつある。他方、これらのクラブが競合し、顧客を奪い合うことで、結果的にそれぞれの経営が圧迫されてしまうといった状況が生じることもある。「オープンイノベーション」や「共通価値の創造（CSV）」といった考え方が重要視される今日においては、他組織や顧客との関係性についても、従来のような市場原理に基づく競争・競合、あるいは取引や交換関係ではなく、これらとの価値共創を前提とした関係性へとシフトチェンジしていくことが求められる。価値共創の時代を見据えたプロスポーツ経営の理想的なモデルを模索していく上で、同一地域を拠点とするクラブ間の共存・共栄を可能にするための端緒を見出すことは喫緊の課題である。

この際、新潟県を拠点に活動を展開する3つのプロスポーツクラブ（アルビレックス新潟・新潟アルビレックスBC・新潟アルビレックスBB）の事例を取り上げることは一つの有効な手段であると考えられる。これらのクラブでは、それぞれ独立採算制による経営が展開されながらも、統一されたブランディング戦略のもとで、多様目・多世代・多志向に対応したスポーツサービスの生産・供給が行われてきた。本研究では、新潟県におけるプロスポーツ経営の事例がもつ学術的・実践的な価値を、同一地域におけるクラブ間の価値共創という文脈から再定義していくための足掛かりとすべく、これら3つのクラブを取り巻く市場環境の特徴を、ホームゲーム観戦者（ファン）の行動・心理といった観点から定量的に把握する。

【方法】 2019年6月から11月の期間において、先述した3つのクラブのホームゲーム観戦者を対象に質問紙調査を行った。本研究では、これまでに実施したサッカー（アルビFC）と野球（アルビBC）の比較分析<sup>1)</sup>に、さらにバスケットボール（アルビBB）に関する調査結果を追加する形で、新たな分析・検討を行っている。

調査項目は、人口統計的変数（性別・年齢・居住地）、行動変数（応援年数・観戦回数・同伴者）、心理変数（観戦理由・チーム愛着）としている。データ収集にあたっては、プロスポーツの市場分析に関わる先行研究の調査手順<sup>2)</sup>を準拠しつつ、各クラブとの意見交換を通じて、競技間で大きな偏りが生じない範囲での修正を試みた。調査対象となる試合は、各クラブにおける事業活動の状況等を鑑みた上で、アルビFCとアルビBCは新潟市、アルビBBは長岡市で開催された試合から選定した。また、各調査項目の分析では、 $\chi^2$ 検定または一元配置分散分析を行った。なお、本研究は、新潟医療福祉大学倫理委員会の承認を受けており、関連する利益相反はない。

【結果・考察】 調査結果の概要は、表1に示す通りである。

表1 各クラブにおける観戦者調査の結果

調査項目	アルビFC (n=462)	アルビBC (n=189)	アルビBB (n=645)	検定
性別	男性 51.7% 女性 48.3%	男性 70.4% 女性 29.6%	男性 43.7% 女性 56.3%	$\chi^2=41.99^{***}$
平均年齢	48.86歳	51.84歳	41.31歳	F=50.51 <sup>***</sup>
居住地（上位3項目）	新潟市 58.6% 長岡市 7.7% 三条市 3.7%	新潟市 26.8% 三条市 23.0% 長岡市 15.3%	長岡市 50.9% 新潟市 20.9% 三条市 4.3%	$\chi^2=381.17^{***}$
平均応援年数	13.10年	6.56年	5.71年	F=286.03 <sup>***</sup>
昨シーズンの観戦回数	15.64回（42試合）	11.19回（72試合）	13.04回（60試合）	F=17.14 <sup>***</sup>
同伴者（上位2項目）	家族 60.7% 友人 23.4%	家族 53.5% ひとり 34.8%	家族 64.3% 友人 28.7%	-
観戦理由（最も多い回答）	好きなクラブを応援したいから	野球観戦が好きだから	バスケ観戦が好きだから	-
チーム愛着	4.20pt	3.84pt	4.07pt	F=11.91 <sup>***</sup>

\*\*\*p<.001, \*\*p<.01, \*p<.05

† 「昨シーズンの観戦回数」は平均値を示している。()内の数値は、1シーズンで行われる試合の数を意味する。  
†† 「同伴者」は、ひとり・家族・友人・その他のそれぞれの項目について「あてはまる」「あてはまらない」で回答。  
††† 「チーム愛着」は、関連する3つの質問項目に対する回答結果（あてはまる：5～あてはまらない：1の五段階尺度）の平均値を踏まえた合成変数によって算出されている。

アルビFCでは、男女間の割合の差が3つのクラブの中で最も小さくなっている一方で、新潟市在住のファンが6割近くを占めている。平均応援年数や1シーズンあたりの観戦回数が高い値を示しているほか、観戦理由では「好きなクラブを応援したいから」という回答が最も多く、チームへの愛着が高い傾向も確認された。

アルビBCでは、男性ファンの割合が7割を超え、平均年齢も3つのクラブで最も高くなっているほか、ファンの居住地が多様であることも窺える。加えて、ひとりで観戦に訪れているファンの割合が大きくなっている点も一つの特徴として挙げることができる。

アルビBBでは、女性ファンの割合が大きく、ファンの年齢層は3つのクラブで最も低い。家族や友人を積極的に勧誘している可能性も示唆された。また、長岡市在住のファンが半数を占めていることから、スタジアム・アリーナの立地や使用頻度が、各クラブの市場形成に影響を及ぼしている可能性もより際立つこととなった。

その他、各クラブを取り巻くファンの応援年数の分布からは、各クラブの競技成績上のハイライト（昇格・優勝等）や新リーグの設立が、新規ファンを獲得する契機となっていた側面も垣間見られた。

【結論】 ここで重要なのは、同一地域（新潟県）を活動拠点としているにも関わらず、各クラブが形成する市場にはそれぞれ異なった特徴がみられ、結果としてクラブ・競技間の共存が実現しているということである。そこには、各クラブやリーグが展開するマーケティング戦略の違いや歴史、各競技の特性、地域の経済的・社会的・文化的な特性が影響を及ぼしていることも想定されるが、それと同時に、いわゆる「スポーツコンglomeration」にも類似したアルビレックスグループの経営体制（ガバナンス）が、現場レベルでの利害調整や知識創造を促進する機能を果たしている可能性がある。クラブ間の価値共創や共存共栄を実現するためには、「連携」と「牽制」のパラドックス<sup>2)</sup>を創造的に乗り越えていく必要があると考えられることから、今後はこうした経営体制やクラブ間の関係性といった点に注目した調査・分析もあわせて展開していく予定である。

【文献】

- 1) 本間崇教・山本悦史：同一地域を拠点とするプロスポーツにおける観戦者特性の組織間比較、新潟体育学研究, 38:45-50, 2020.
- 2) 山本悦史・中西純司：地域スポーツにおける「新しい公共」とソーシャル・ガバナンスの展望—「連携」と「牽制」のパラドックスを超えて—、体育・スポーツ経営学研究, 27:63-77, 2014.