



アルビレックス新潟の経営改革



ジャンル：サッカー

自社：アルビレックス新潟

メンバー

杉村 可児 加藤 鹿野 遠藤 福島 矢部

武井 黒瀬 石神 打出



目次

はじめに	p3
1. 環境分析	p4~
2. 3C 分析	p7~
3. SWOT 分析	p21~
4. 問題提起	p23~
5. 目標設定	p26
6. 政策提言	p27
7. 4P 分析	p28~
8. 今後の展望	p34
おわりに	p35
参考文献	p36



はじめに

陽気な小春日和の狭間に時折顔をのぞかせる肌を突き刺すような峻厳な寒さに、迫り来る冬の気配をすぐ背後に感じるようになった。初秋から晩秋にかけて班員と共に駆け抜けたこの激動の日々は、我々の心底に鮮明に銘肝された。この記憶が時を経て、決して忘れることのないそして何物にも変えがたい記憶へと昇華することは必定である。

平成 28 年晩秋 蓼沼の別荘にて

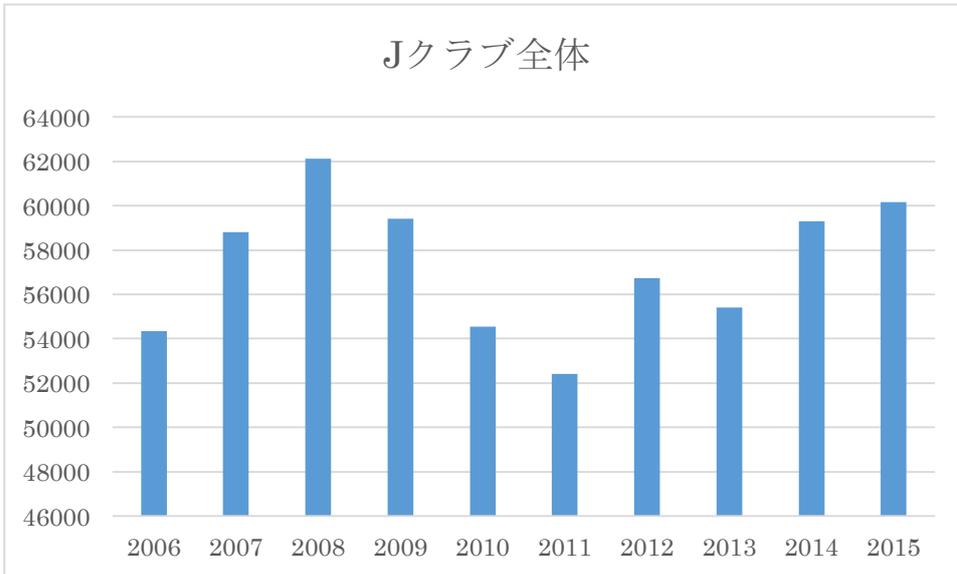
注 本論文は Jリーグクラブ「アルビレックス新潟」の経営改革について述べられたものである。



1 環境分析

まず初めに J1 チームの合計収益の推移を確認する。

図 1



単位は 100 万

(Jリーグ公式 HP <http://www.jleague.jp/aboutj/#content-management> より作成)

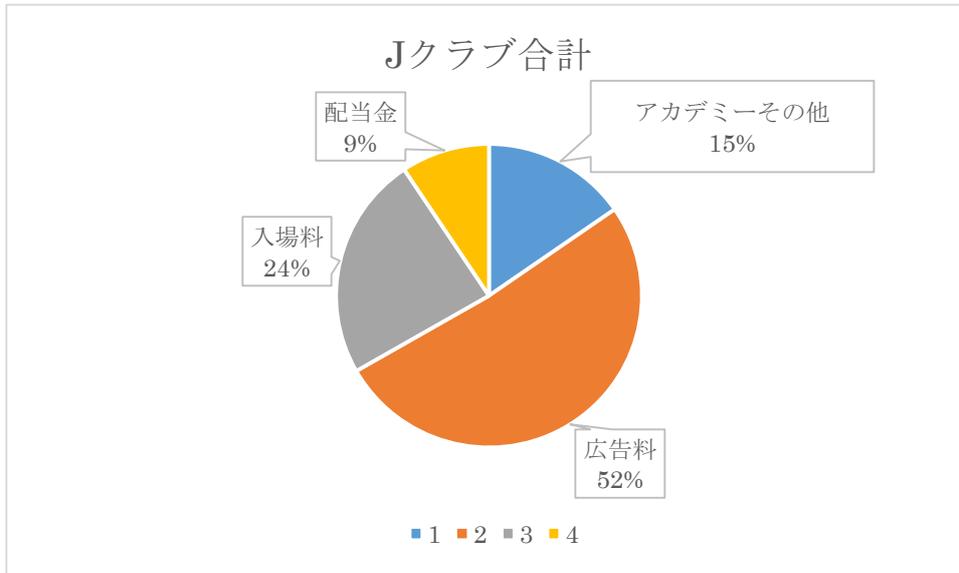
2015 年度の営業収益は 601 億 6900 万円となっている。

グラフを見ると変動がかなり大きいことが読み取れる。これはその年に J1 にどのようなチームがいるかに左右されるからである。例えば 2011 年度は営業収益がかなり減少しているが、これは前年度東京都をホームタウンとし莫大な観客動員数を誇る FC 東京が降格したことが影響していると考えられる。



続いて営業収益の内訳を確認する。

図 2



(Jリーグ公式 HP <http://www.jleague.jp/aboutj/#content-management> より作成)

グラフからわかるように広告収入が収益全体の約半分を占め、入場料が 25%ほどを占める。広告収入とはスポンサー収入を意味する。多くのクラブチームは企業のロゴや社名をユニフォームなどにいれ広告する代わりにクラブの運営費を出資してもらっている。スポーツのクラブチームの運営を語る上で必要不可欠な要素であると言える。

しかし今回、このスポンサー収入の増加を目指すことはしない。理由は2つある。第一にスポンサー収入はスポンサー企業の経営状況に大きく依存するということだ。つまり、企業の売り上げが悪ければクラブチームにお金はまわってこない、ということだ。先日浦和レッズのスポンサーである三菱自動車の経営が悪化し出資比率を引き下げる方針が示された。このように自社の努力では補いきれない問題が発生する可能性があるのである。

さらにこのスポンサー収入はチームの強さに関係がある。すなわち負け続けているチームよりは勝ち続け優勝回数が多いチームのほうが注目度は高く、広告効果が大きいのである。今回本論文ではチームを強くすることを目標に設定していないため、強さに関わるスポンサー収入は論点から外す。

そこでスポンサー収入の次に占める割合の高い「入場料」に焦点を当て様々な分析をおこなっていく。



次にJリーグの理念について紹介する。

Jリーグでは、Jクラブの本拠地を「ホームタウン」と呼び、その街の住民・行政・企業と一体となってホームタウンにおいてサッカーの普及・振興を行うことを目指している。これはJリーグが「**地域に根差したスポーツクラブ**」を目指しているということからも自明であり、このように**地域密着型**であることが他のスポーツエンターテインメントとJリーグとを分ける要ともなっている。Jクラブの名称が「**地域名＋愛称**」となっているのも、Jクラブがホームタウンを象徴する存在であるからこそである。

また、1993年の発足以来、「Jリーグ百年構想～スポーツでもっと幸せな国へ。～」というスローガンを掲げて活動してきている。その具体的な内容は「あなたの町に、緑の芝生におおわれた広場やスポーツ施設をつくること。」「サッカーに限らず、あなたがやりたい競技を楽しめるスポーツクラブをつくること。」「『観る』『する』『参加する』スポーツを通して世代を超えた触れ合いの輪を広げること。」である。ここからも、地域密着に重きを置くJリーグの姿勢が読み取れる。最近では「Jリーグ百年構想」をさらに広めていくために「DO！ALL SPORTS」というキャッチフレーズも使われている。

スポーツでもっと、幸せな国へ
J LEAGUE **百年構想** DO! ALL SPORTS

- あなたの町に、緑の芝生におおわれた広場やスポーツ施設をつくること。
- サッカーに限らず、あなたがやりたい競技を楽しめるスポーツクラブをつくること。
- 「観る」「する」「参加する」。スポーツを通して世代を超えた触れ合いの輪を広げること。

2 3C 分析

I 自社分析

自社 アルビレックス新潟
クラブコンセプト

未来ある子供たちに『夢を与えられる人づくり』に貢献します。

地域の人々と共に『活気あふれるまちづくり』に貢献します。

地域と世界を結ぶ『豊かなスポーツ文化の創造』に貢献します。



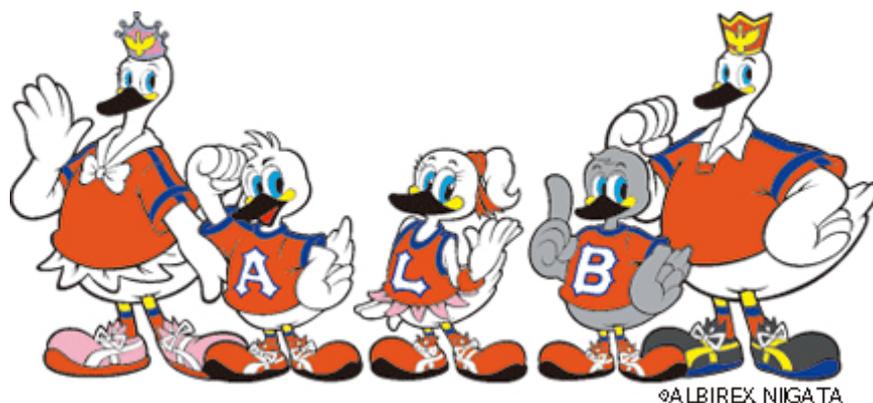
アルビレックス新潟は、日本の新潟県新潟市および聖籠町をホームタウンとする、日本プロサッカーリーグ(Jリーグ)に加盟するプロサッカークラブである。

1955年、新潟明訓高校OBが中心となって創部した新潟イレブンサッカークラブが前身。

1997年に北信越リーグ連覇を果たし、Jリーグより地域リーグ所属のクラブからは唯一となる1999年に開幕するJ2への参入を承認された。元日本代表の山口素弘、船越優蔵、マルクス、安英学らが活躍し、2003年にサンフレッチェ広島、川崎フロンターレとの熾烈な昇格争いを制してJ2優勝・J1昇格を決めた。2004年からJ1に在籍して以来、一度も降格していない。

2016年は前年柏レイソルの監督だった吉田達磨が監督に就任したが、成績が振るわず1stステージを13位で終える。2ndステージも振るわず、降格圏内まで勝ち点差1に詰め寄せられたことが決定打となり、9月27日に吉田監督以下コーチ陣は4試合を残しての解任となった。

はくちょう座にある二重星アルビレオとラテン語で王を意味する‘レックス’を掛け合わせた造語がチーム名のアルビレックスである。エンブレムには白鳥が描かれ、マスコットキャラクターも白鳥をモチーフとした‘アルビくん’‘スワンちゃん’またその子供の‘アーくん’‘ルーちゃん’‘ビィくん’である。



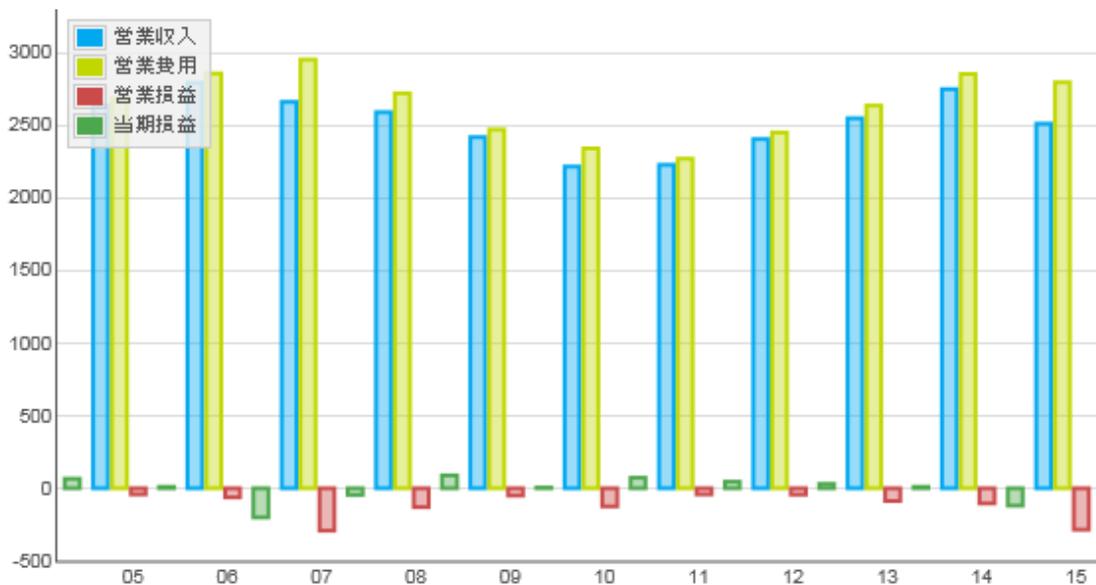


ホームスタジアムはデンカビッグスワンスタジアムであり、収容人員は **42,300人** となっており 2002 年の日韓ワールドカップでも使用された **大きなスタジアム** となっている。



運営会社は株式会社アルビレックス新潟。一番有力なスポンサーと考えられるのは NSG グループであり、2つの大学、2校の高等学校および多数の専門学校、学習塾を運営している。アルビレックス新潟のほかにも新潟アルビレックス BB(バスケットボール)のスポンサーもしている。

図3 営業収益推移グラフ



(<http://footballgeist.com/team/アルビレックス新潟&id=keiei> より)

J1 昇格後のここ十年営業損益のない年がなく **ずっと赤字である。**

続いて試合をみにスタジアムを訪れた人を表す観客動員数について分析する。

図4 観客動員数

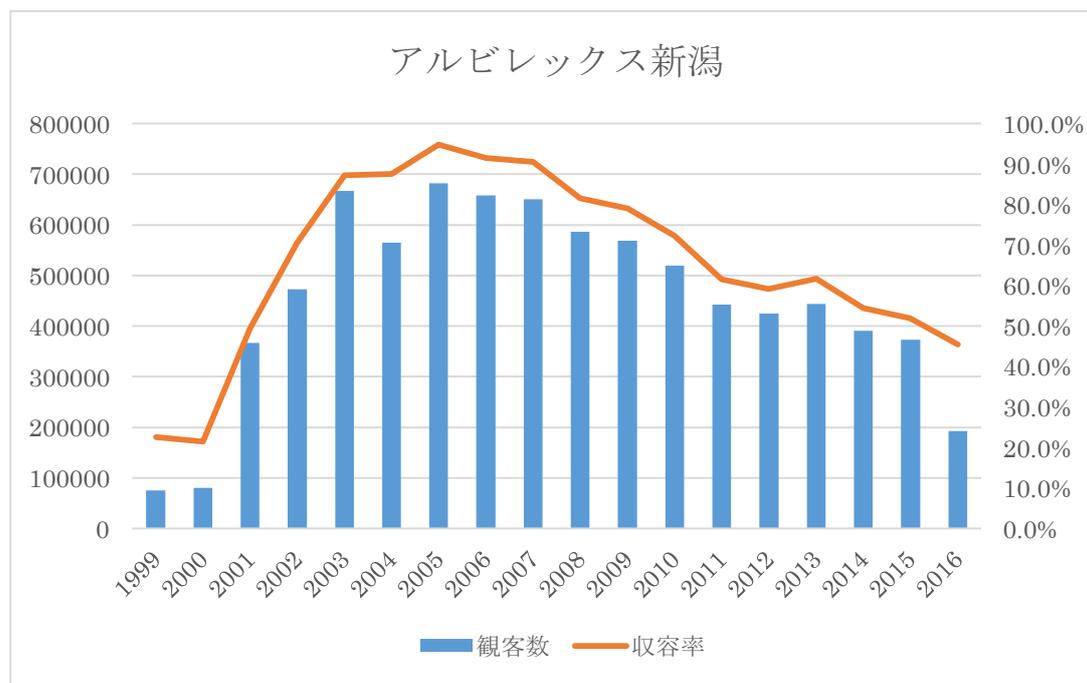
アルビレックス新潟 年別観客数

年度	カテゴリー	観客数	収容率
2016	J1	192,251	45.4%
2015	J1	372,908	51.9%
2014	J1	390,648	54.4%
2013	J1	443,906	61.7%
2012	J1	425,309	59.1%
2011	J1	442,836	61.6%
2010	J1	519,221	72.2%
2009	J1	568,582	79.1%
2008	J1	586,325	81.5%
2007	J1	650,698	90.5%
2006	J1	658,050	91.5%
2005	J1	681,945	94.8%

(FootballGEIST <http://footballgeist.com/audience> より引用)

2016年の観客数は192,251人でJリーグクラブ全体の中で7位だが、収容率は45.4%で15位となっている。

図5 観客動員数推移



(FootballGEIST <http://footballgeist.com/audience> より作成)



図5を見ると2001年から2005年にかけて観客数が増加し、2006年以降減少していることが分かる。アルビレックス新潟は2001年、サッカーに興味を持たない人々に試合をみてもらうために無料チケットを配布し、観客数を増加させることに成功したが、J1昇格後空席が目立ち始めてしまう。そこで2006年から再度無料チケットを配布、観客数増加を試みたが、効果は見られなかった。

図6 Jリーグ観客数ランキング(2016年)

順位	チーム名	観客数	収容率(収容率順位)
1	浦和レッズ	389,190人	55.5%(11)
2	横浜Fマリノス	280,681人	37.2%(24)
3	ガンバ大阪	280,422人	64.2%(7)
4	FC東京	241,700人	44.0%(23)
5	川崎フロンターレ	236,738人	80.2%(1)
6	鹿島アントラーズ	220,746人	49.3%(16)
7	アルビレックス新潟	192,251人	45.4%(22)
8	サンフレッチェ広島	186,542人	31.1%(28)

(FootballGEIST <http://footballgeist.com/audience> より作成)

2016年シーズン、アルビレックス新潟の観客動員数192,251人で、これは全Jリーグクラブの中で7位である。しかしスタジアム稼働率は45.4%と低く、22位である。アルビレックス新潟は決して観客動員数が少ないクラブではない。しかしホームスタジアムであるデンカビックスワンスタジアムが大きすぎるため、スタジアムが稼働しきれていない状態にある。つまりアルビレックス新潟は「スタジアムに見合った観客数を獲得できていない」現状にある。

II 他社分析

環境分析で触れた通り Jリーグには「地域密着」というコンセプトがある。神奈川県や大阪府には Jリーグクラブが複数あるが、新潟県内には Jリーグクラブが 1つしかなく、エリアを北信越地方にまで拡大しても J1 に所属するクラブはない。つまり私たちは Jリーグクラブの競合他社はいない と考える。そこで、まずは競合他社ではなく比較対象として茨城県鹿嶋市をホームタウンとする鹿島アントラーズを紹介する。

① 鹿島アントラーズ

鹿島アントラーズは、日本の茨城県鹿嶋市、潮来市、神栖市、行方市、銚田市をホームタウンとする、日本プロサッカーリーグ（Jリーグ）に加盟するプロサッカークラブである。1947年に創設された住友金属工業蹴球団が前身。1991年のリーグ加盟時に鹿島アントラーズに改称した。Jリーグ創設時からの加盟チーム（オリジナル 10）の一つである。



チーム名の「アントラー（antler）」は英語で鹿の枝角を意味し、鹿島神宮の神鹿にちなみ、枝角は茨城県の茨をイメージしている。その鋭い枝角で勇猛果敢に立ち向かい勝利を目指すという意味も込められている。チーム発足時からクラブのアイデンティティとして「FOOTBALL DREAM」を常に掲げている。クラブマスコットはシカをモチーフにした「しかお」と、1997年3月2日に「しかお」と結婚したと言う設定の「しかこ」、1999年8月1日に“しかお”と“しかこ”の間に誕生したと言う設定の「アントン」である。

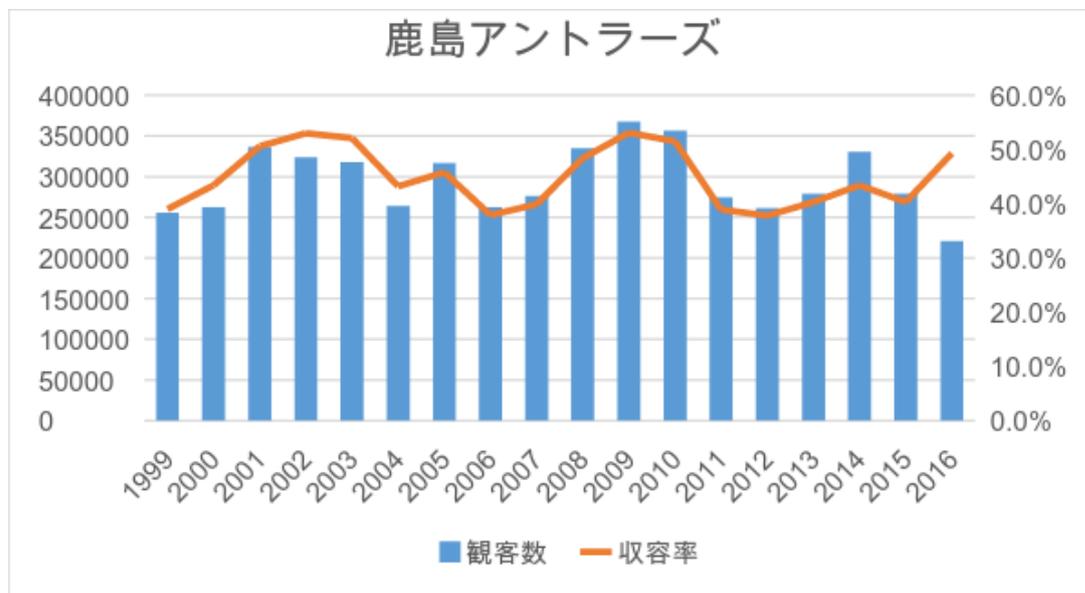


ホームスタジアムは県立カシマサッカースタジアムであり 40830人 収容の 大きなスタジアム となっている。練習場は鹿島アントラーズクラブハウスグラウンドである。



国内の3大タイトル（J1リーグ、Jリーグカップ、天皇杯）において、Jリーグクラブでは**史上最多の17冠**かつそれぞれのタイトルにおいて**最多優勝回数**を誇る。A3チャンピオンズカップやスルガ銀行チャンピオンシップ、スーパーカップを含めると、**史上最多の25冠**である。また、**Jリーグ史上初となる3連覇**（2007年 - 2009年）を達成し、**2000年度にはJリーグ発足後初の国内三冠**を達成したクラブでもある。

図7 観客動員数

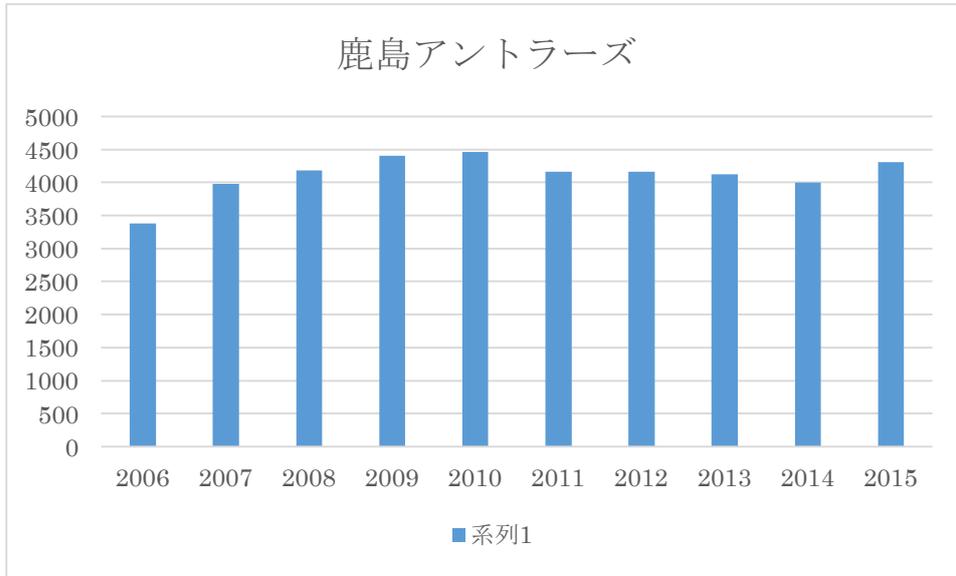


(FootballGEIST <http://footballgeist.com/audience> より作成)

図7は過去10年間の観客動員数、およびスタジアムの収容率を比較したものである。三連覇を果たした2007年から2009年の観客動員数は比較的多くなっており、2009年は367,486人、スタジアム収容率は53.1%となっている。年による変動はあるものの、大きな右下がりは見られず比較的安定している。



図8 営業収益



単位は 100 万

(Jリーグ公式HP <http://www.jleague.jp/aboutj/#content-management> より作成)

営業収益は 41 億 1790 万円と Jリーグのクラブの中でも上位にある。アルビレックス新潟の平均営業収益は 25 億 1160 万円であり **20 億近くの差がある**。しかし、スタジアム使用料やクラブ運営費はチームによって大きく異なるため単純な比較はできない。

次に北信越地方にある Jリーグクラブ(いずれも J2、J3 に所属)についても簡単に紹介する。

② カターレ富山(J3)

カターレ富山は富山市を中心とする富山県全域をホームタウンとする日本プロサッカーリーグに加盟する Jリーグクラブである。2008 年に Jリーグ準加盟クラブとして承認され、2009 年に Jリーグに加盟した比較的新しいクラブである。



ホームスタジアムは富山県総合運動公園陸上競技場であり、18,588 人収容できる。しかし J3 に降格した 2015 年度は広く県民に応援してもらうという観点で J3 の開催基準を満たしている魚津市桃山運動公園陸上競技場(8,000 人収容)でも 3 試合おこなわれている。



成績は J2 参入初年度である 2009 年は 13 位であり、その後も常に下位を低迷している。2014 年は J2 全 22 チーム中 22 位と最下位に沈み、2015 年に発足した J2 の下のリーグである J3 へと降格する。2015 年は 5 位となり 2016 年は全 30 節中大 28 節現在第 6 位となっている。

カターレ富山は地域貢献を稚拙にしており地元のスポーツフェスティバルへの参加や小学校でのサッカー教室開催をおこなっている。また今年の 10 月の試合イベントしちて富山県出身である「はじめしゃちょー」が登場し、スタジアムのどこかに隠れているはじめしゃちょーを探し出すというユニークなイベントが開催された。

③ ツエーゲン金沢 (J2)

ツエーゲン金沢は金沢市、野々市市、かほく市、津幡市、内灘町を中心とする石川県全域をホームタウンとする日本プロサッカーリーグに加盟するプロサッカークラブである。2013 年に J リーグ準加盟クラブとして承認されると 2014 年に J3 で優勝、J2 に昇格した。2015 年は 12 位、2016 年は全 42 節中第 40 節時点で 22 位の最下位となっている。

ホームスタジアムは石川県西部緑地公園陸上競技場であり 21,000 人収容可能である。



ツエーゲン金沢はホームタウン活動に力をいれており、単独のイベントとしておこなうのではなく継続的な活動としておこなっているのが特徴である、例えば石川県内の幼稚園、保育園をスクールコーチが巡回指導する「スクールキャラバン」選手、スタッフが小中学校の授業に参加する「学校訪問」スタジアムで対市町を PR する「ホームタウンサンクスデー」などがある。さらに地域の祭りやイベントへも積極的に参加している。



④ 松本山雅 FC (J2)

松本山雅 FC は長野県松本市、塩尻市、山形村、安曇野市、大町市、池田町をホームタウンとする日本プロサッカーリーグに加盟するプロサッカークラブである。2005 年にクラブ名を現在の名称に変更すると株式会社松本山雅を設立し 2011 年に J リーグに加盟した。2014 年 J2 で 2 位となり J1 昇格を果たすが 2015 年に J1 で 16 位となり 1 年で J2 へと降格してしまう。2016 年は全 42 節中第 40 節時点で 2 位であり、J1 への昇格が予想される。



ホームスタジアムは長野県松本平広域公園総合球技場、通称アルウィンである。20,000 人収容することのできるスタジアムである。

松本山雅 FC といえば有名なのはサポーターの熱さである。満員のアルウィンはその雰囲気の良いに定評があり、ゴール裏だけでなくスタジアムに訪れたすべてのサポーターが 90 分間立ちっぱなしで応援するのである。松本山雅 FC はまさに町づくりの中心となっており、クラブはサッカーに関わるだけでなく、病院訪問などの福祉、小、中学校訪問などの教育、さらには田植え体験を計画するなどの農業などもおこなっている。

また、新潟県内のサッカー以外のスポーツにも目を向ける。新潟県にはバスケットボール、陸上競技、スキー・スノーボード、野球、モータースポーツなど様々なスポーツクラブがあるが、これらはすべてアルビレックス関連組織となっている。これは、アルビレックス新潟が環境分析で述べた「J リーグ百年構想」に基づき総合型地域スポーツクラブを目指しているからだ。なお以下に紹介する各「アルビレックス」はイメージカラーを共有しているが各競技チームの運営会社は全く別個の企業であり、各運営会社間に直接の資本関係等はないため他社として紹介する。

⑤ 新潟アルビレックス BB (バスケットボール)



日本初のプロバスケットボールチームとして 2000 年に誕生。2000-2001 シーズンにかけ日本リーグで 2 連覇を達成し、2005-2006 シーズンより日本初のプロバスケットボールリーグ、BJ リーグに参戦した。また試合だけではなく、バスケットボールの普及、技術向上のためにクリニックを開催するなどより良いホームタウン作りを目指しコミュニティ活動などを積極的におこなっている。

⑥ 新潟アルビレックスベースボールクラブ



2006 年創立。2007 年より独立リーグ・ベースボール・チャレンジ・リーグに加盟しており北信越 BC リーグで戦っている。2012 年、2013 年には 2 年連続で地区優勝も果たしている。地域活性化に重点を置いており、地域復興イベントやボランティア活動へ積極的に参加している。

以上 2 つの他スポーツのクラブマスコットやロゴを見ると、J リーグクラブのアルビレックス新潟と同じような雰囲気であることが分かる。ここから、これらアルビレックス系列のプロスポーツは他社として競合するのではなく、同じスポーツという軸の下提携して新潟県を盛り上げようとしていることが分かる。



Ⅲ 顧客分析

Jリーグにとっての顧客は即ちファンのことを指す。

図9 サポーター居住区の割合

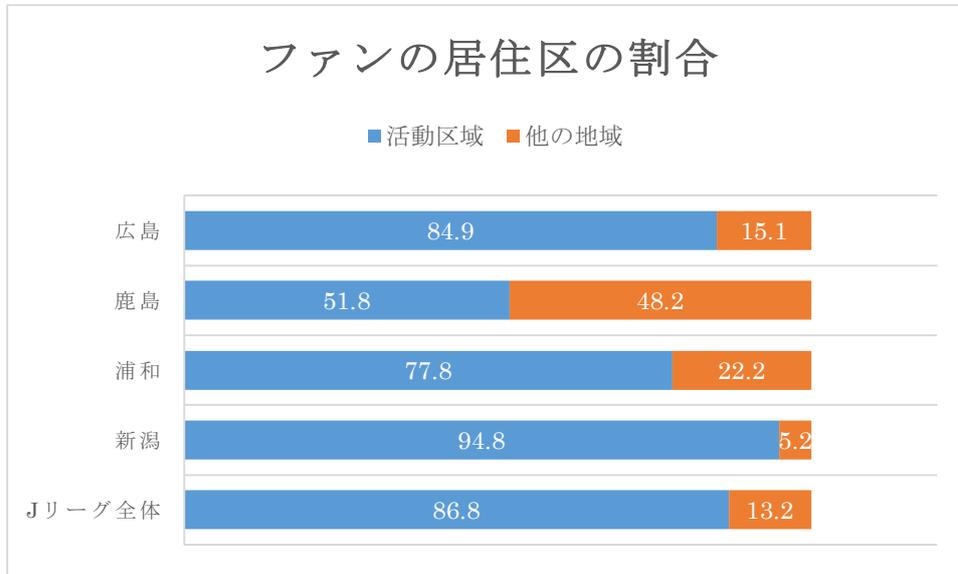


図10 ファン居住地別の割合

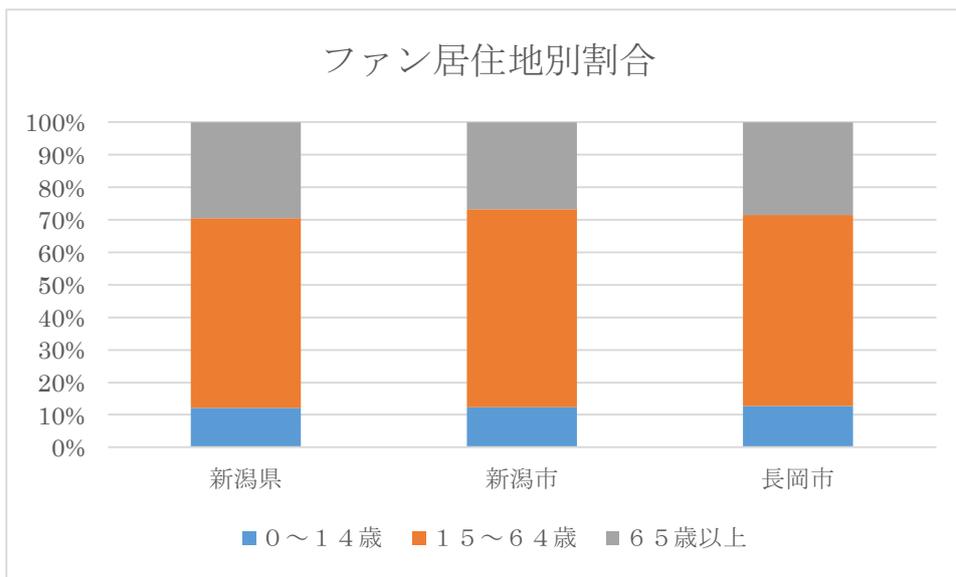
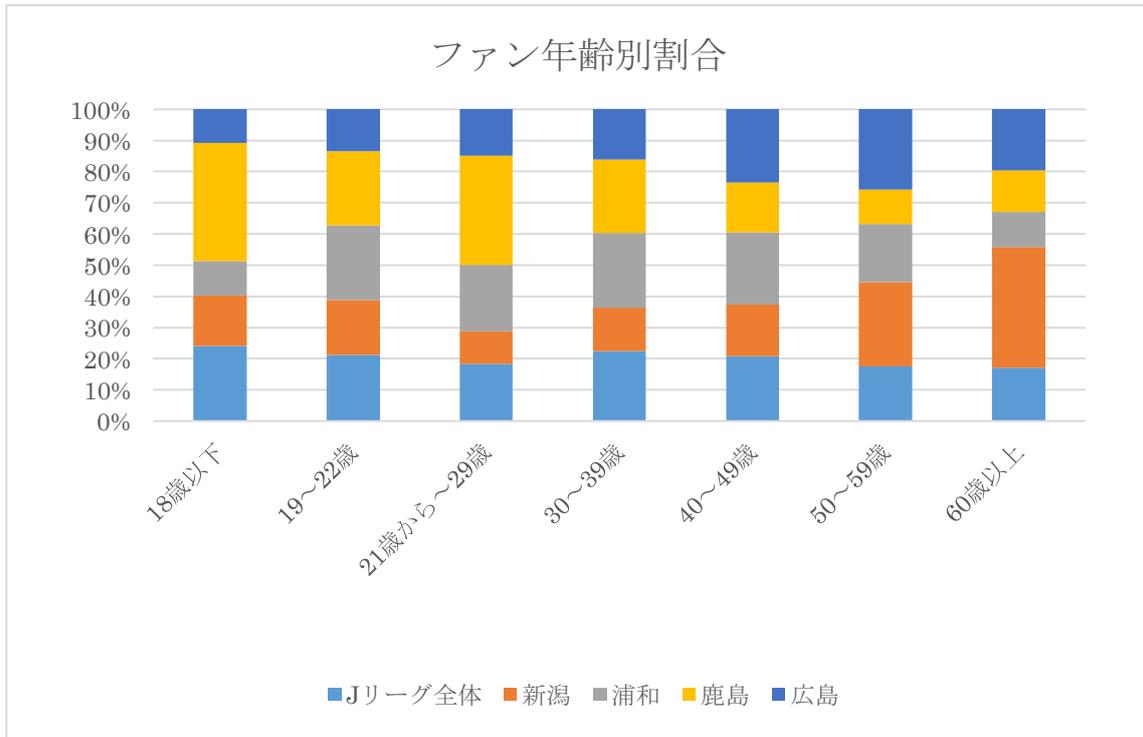


図9、図10からアルビレックス新潟のファンの94.8%が新潟県民であり、かつ全体の58.2%が新潟市民、8.4%が長岡市民と地域住民が主なファンであることがわかる。



図 11 ファン年齢別割合



次に図 11 を見てほしい。アルビレックスのファンの平均年齢は 47.1 歳でありこれは J1、J2 を通して最も高いことが分かる。

図 12 ファン継続期間

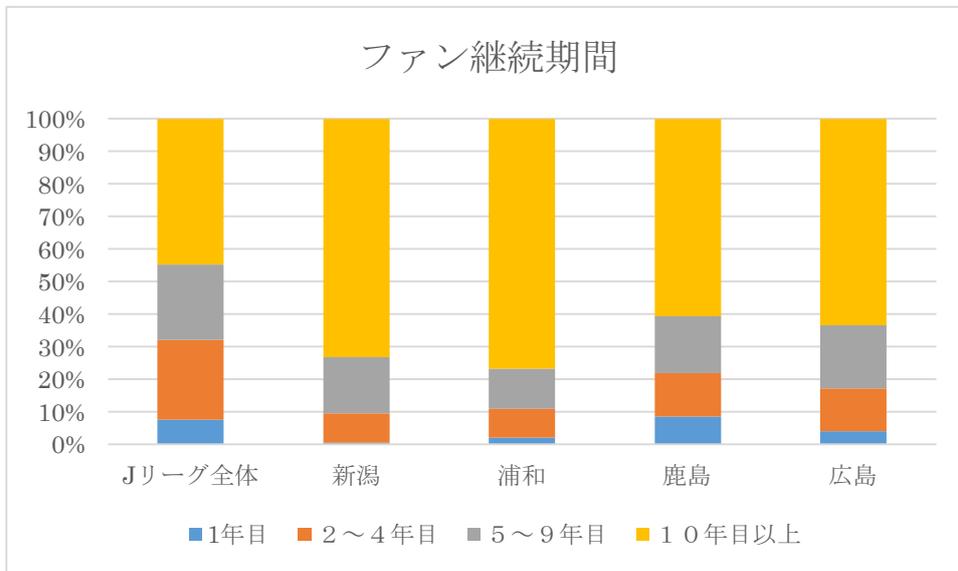




図 13 ファンになった時期

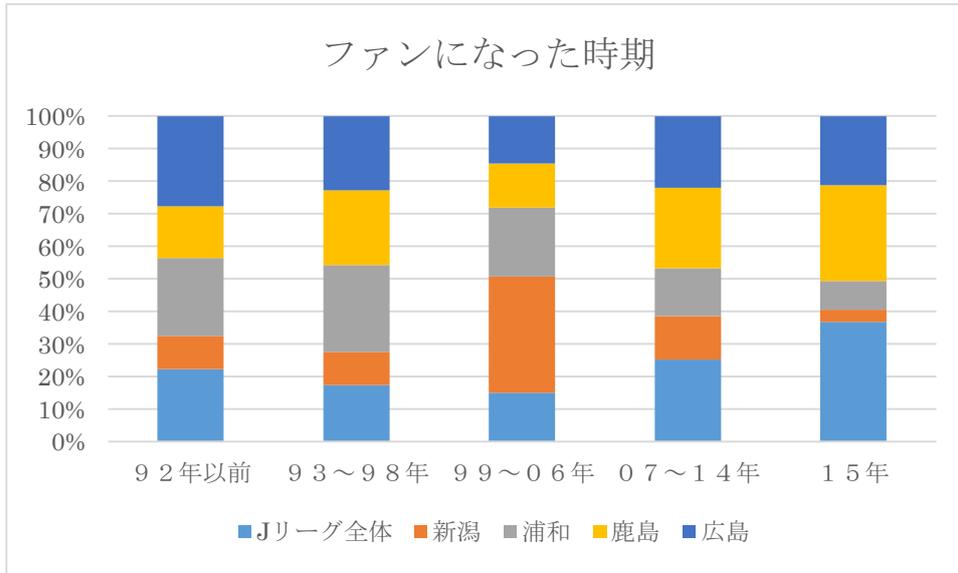
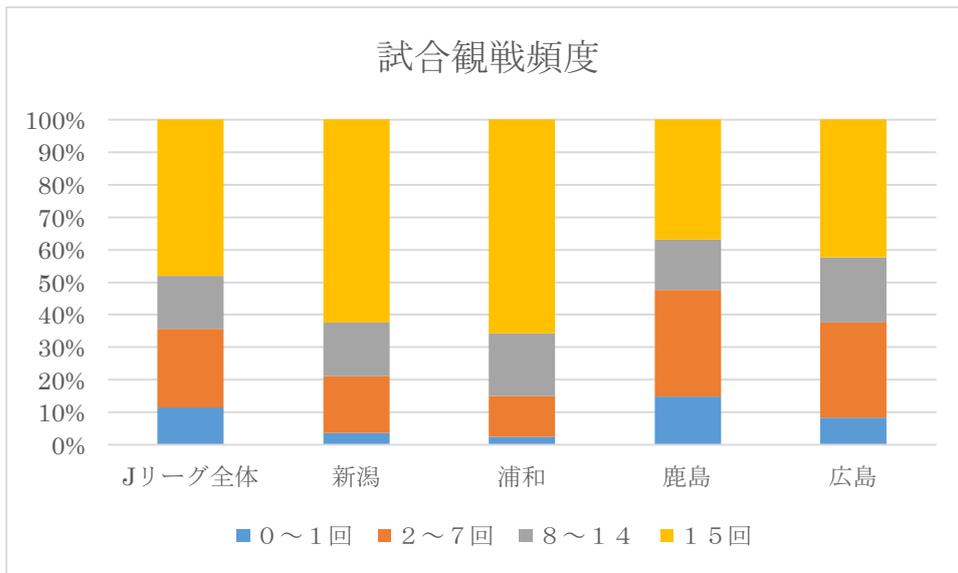


図 12、図 13 はいつ頃ファンになり、ファンになってから何年たつかを表すグラフである。ファンになって一年目、即ち新規でファンになった割合は全サポーターのうち僅か 0.5% であり、これは Jリーグ平均新規ファン率の 4.8% よりはるかに低い。逆に 5 年以上サポーターを続けているのは全体の 90.5% である。

図 14 試合観戦頻度



(図 9～14 <http://www.jleague.jp/docs/aboutj/spectators-2015.pdf> より作成)

そして特に注目してほしいのが図 12 のデータ、試合観戦頻度である。ここで新潟のファンのうち今年観戦した回数が 10 回以上と答えたファンが全体の 78.8% にのぼった。



以上のことからアルビレックス新潟のファンの特徴を挙げてみる。

- ① 彼らの大多数は昔から新潟に住む地域住民である
- ② 彼らの大多数は長い年数サポーターとしてクラブを支えてきた
- ③ 彼らの平均年齢はかなり高い
- ④ しかし新規サポーターの数が圧倒的に少ない。



3 SWOT 分析



1、Strength

アルビレックス新潟の強みとしてあげられるのは、まずファンのサポーター歴が長いことである。ファンのうち90.5%がサポート歴5年以上というコア層で、資金的にもチームの強力なバックアップとなっている。（ファンのサポート歴について詳しくは問題提起を参照。）

次に、観客動員数が多いことである。J1に昇格してからの通算観客数は6,498,015人で、J1の中でも5位という好成績だ。しかし、これは以前実施していたチケットの無料配布が原因である可能性が高く、これがアルビレックス新潟の人気や収益と直結しているとは限らない。



そして、県内での知名度が高いことである。チームに関するニュースは地元のテレビ番組や新聞などで逐一報道されており、県全体でチームを支えようとする雰囲気がある。

最後に、スポンサー企業の影響である。アルビレックス新潟には、NSG グループという県内の大半の教育、医療福祉事業を行う巨大なスポンサーがついているのだ。

2、Weakness

アルビレックスの弱みは、第一に、チームが弱いことである。2004年にJ1に昇格してから、14、15位を行き来するなどあまり結果を残せていない。チームが弱ければ、興味を持つ人も必然的に少なくなる。また、注目されているプレーヤーがいないことも弱点である。

第二に、観客の年齢層が高いことである。顧客分析を参照してほしい。平均年齢は47.1歳である。つまり、観客が高齢のコアなファンに固定化されており、新規の若いファンを獲得しづらくなっているということだ。

最後に、ホームの試合会場までのインフラが整っていないことである。最寄りの新潟駅からスタジアムまでは約4kmもあるため、ほとんどの客が車か駅からの直行バスで来場するが、その際激しい渋滞が発生する。また、車の数に対してスタジアム周辺の駐車場の数が圧倒的に足りず、離れたところに駐車して歩いていかなければならない。これらが原因で、観戦に行くことを渋る客もいる。非常に勿体無いことである。

3、Opportunity

好機は、競合他社が少ないことである。新潟市内から行けるレジャー施設が少ないからだ。新潟県のレジャーといえば冬のスキーが有名だが、Jリーグは12月半ばから2月半ばまでの期間は開催されないため、ライバルにはなりにくい。

また、スタジアムが大きいことも好機の一つだ。スタジアムの最大収容人数は42,300人で、他のチームと比べてもかなり大きい。2016年の観客収容率は45.4%のため、さらなる大幅な観客数増加の余地が残っている。

そして、県が少子化対策を行っていることだ。現在、少子化によって若いファンを獲得しづらくなっているが、県の協力姿勢のおかげでその状況が少しでも打開される可能性がある。

4、Threat

脅威は、少子高齢化が進み、新規ファンとなり得る若い人々が減っていることである。

また、雪が多いため、2~4月にかけてスタジアムへのアクセスが悪くなってしまうことも考えられる。



4 問題提起

以上の SWOT 分析から、我々は以下のことを特に解決すべき重大な問題として設定した。

1. J1 昇格時に獲得したメインとなるファン層が高齢化していく一方で、他のチームと比較して、新規ファン、特に若い世代のファン獲得数が低いこと

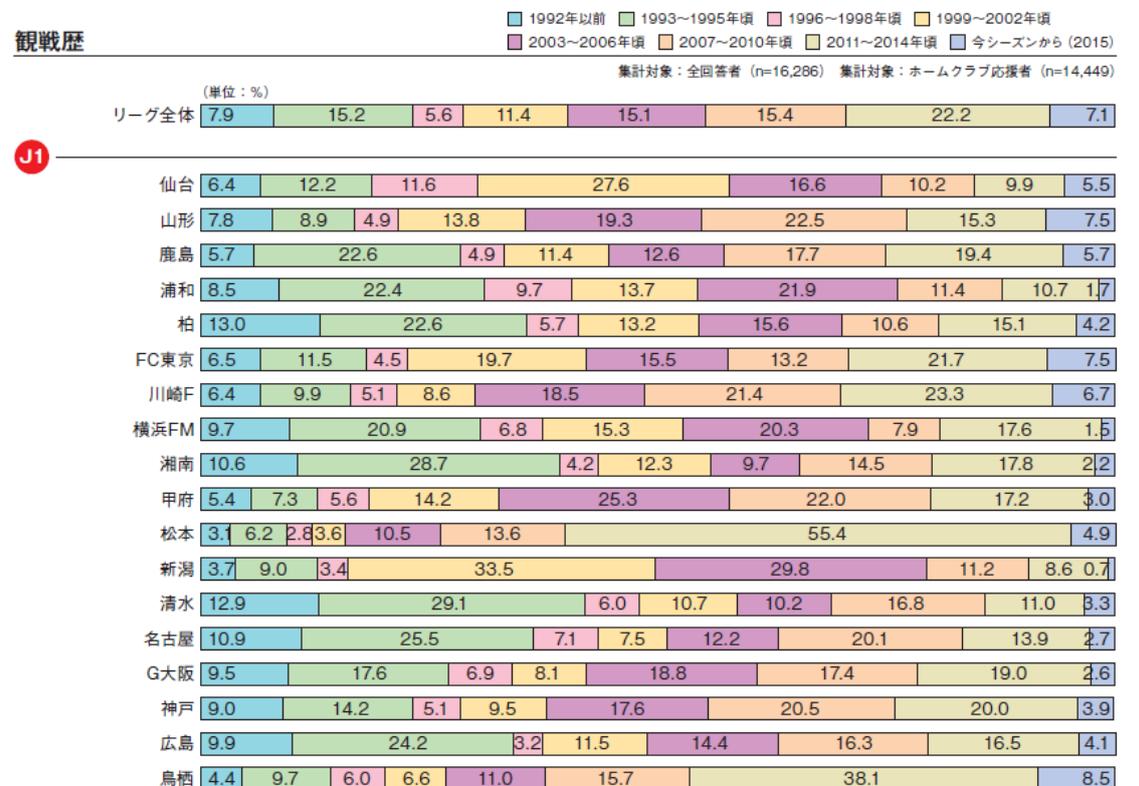
2. 新規ファンの獲得、及び既存ファンの定着に対応したサービスが欠如していること

以下、順を追って詳しく解説していく。

1. J1 昇格時に獲得したメインとなるファン層が高齢化している一方で、他のチームと比較して、新規ファン、特に若い世代のファン獲得数が低いこと

以下の図は全国のサッカークラブそれぞれのファンが「いつ頃から観戦を始めたか」を示す観戦歴の図である。

図 15 サッカー観戦歴



これによると、現在試合を見に来ているアルビレックス新潟の試合における観戦者の79.5%が10年以上前から試合を観戦しに来ていることがわかる。これはリーグ全体の56.9%に比べてもかなり高い数字であることが読み取れる。観戦者の大多数が長期的な顧客であること自体は問題ではない。若年層のファンの獲得が上手くいっておらず、次世代のファン層が

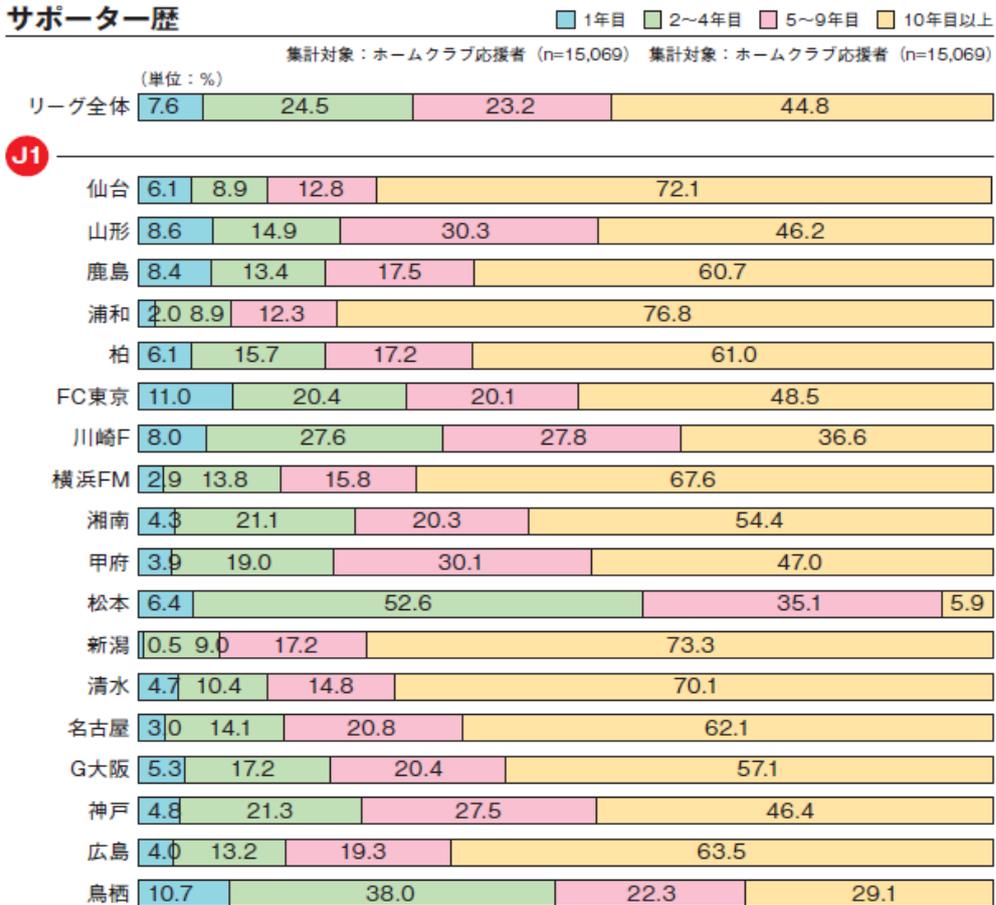


育ってきていないというのが問題なのである。2003年にJ1昇格を決めた前後の時期において、アルビレックス新潟は「無料チケットを大量に配布する」というプロモーション戦略をとり、多くのファンを獲得した。この戦略の根底には、当時のアルビレックスの社長である池田氏の「(新潟には)そもそもお金を払ってスポーツを観戦する習慣がなかったし、サッカーへの理解も少なかった。だから、まずはサッカーを知ってもらうために、無料チケットを配りまく」らなければならないという考えがあった。この時にチケットの配布先とされていたのは、町内会やスポンサー企業に加え、他にもない小学校や中学校であった。つまり、この戦略を採用していた当時、若年層がアルビレックスの獲得目標層の一角を占めていたことは明らかである。しかし、スタジアム観戦者の平均年齢がJ1で一番高いという事実からも、アルビレックスは若年層の獲得には失敗している。

以下の図は全国のクラブチームのサポーター歴であるが、この図ではより、「アルビレックス新潟が新規ファンを獲得できていない」という実態がより顕著に表れている。ここ5年以内にサポーターとなったファンの割合は9.5%と、リーグ全体の32.1%と比較して群を抜いて低くなっている。

図16 サポーター歴

サポーター歴





以上のことから、「J1 昇格時に獲得したメインとなるファン層が高齢化していく一方で、他のチームと比較して、新規ファン、特に若い世代のファン獲得数が低いこと」が見て取れる。

2. 新規ファンの獲得、及び既存ファンの定着に対応したサービスが欠如していること
アルビレックス新潟の後援会の現状をまとめると以下のようなになる。

・会費：10,000 円（個人会員） 30,000 円（法人会員）

・会員特典

- ① 会員証の発行
- ② インターネット版情報誌『アシストプレス』（会報）の閲覧（年 6 回）
- ③ シーズンパスを後援会価格で販売（シーズンパスについては後述）
- ④ ホーム観戦チケット引き換え；法人会員は 12 枚、個人会員は 4 枚のホームゲーム観戦チケットとの引き換えが可能
- ⑤ ホームゲームチケット会員先行販売；一般販売よりも 1 週間はやく購入可能
- ⑥ グッズ割引
- ⑦ 当日券を前売り価格で買える
- ⑧ サポートショップでの割引
- ⑨ 後援会主催イベントへの優先案内

・会員数：2016 年 6 月 15 日現在個人会員 8,696 人、法人会員 837 社

・シーズンパス特典

- ① 選手とのハイタッチ&ウォーミングアップ見学に招待
- ② 専用レーンで先行入場、再入場が可能
- ③ 年間駐車券 20%割引
- ④ スカウティングチケット（シーズンパス特典を体験できるチケット。家族や友達にシーズンパス特典を体験してもらえる）

アルビレックス新潟の後援会はコア層向けの組織となっており、そもそも新規ファンの獲得を目標としていない。よって現状の後援会内容では、新規ファンを呼び込むには不十分である。



また、アルビレックス新潟が行っているファンの獲得及び定着のための企画を以下に列挙する。

- ① ホームスタジアムでの活動、子供たちを対象にフットサル場を開設、また子連れの来場者には臨時託児所を設けるなどのサービス。季節柄に応じてスイカ割りショーや地元旬な食材を生かしたグルメを限定発売。親子連れを対象に日帰りモニターツアーを企画。
- ② 通常シート以外にはVIP観戦パック、飲食のサービスやクラブ歴史の展示室の閲覧、会議室の利用など。他にファミチケ、砂被りシート、ヴィーナスシート、おみあげチケットなど。
- ③ 定期的に一年のあるホームゲームにクラブスポンサーを労うイベントを開催。
- ④ ホーム開幕戦ではスタジアムをオレンジに染めるために試合二週間前から新潟市内の各スポットにマスコットが来場を呼び掛ける。また新潟の各市長にも訪問、公式PRも行う。
- ⑤ 亀田製菓プレゼンツハッピーシートでは団体を対象に(恐らく少年サッカークラブ)、選手との写真撮影、ウォーミングアップの見学など選手とのふれあいイベント。
- ⑥ 短期的なボランティアスタッフに練習場の芝管理、冬の雪かき、チラシ配布、ゴミ拾いなど。
- ⑦ スタジアム、商店街に設置できるクラブ応援旗を販売。

以上のような企画を打ち出してはいるものの、大した成果は挙げられておらず、若年層のファンの獲得には至っていない。

5 目標設定

以上2つの問題を解決するために、我々は次の目標を設定した。

『サッカーに興味がない親子連れが週末にスタジアムに足を運ぶような付加価値を、スタジアムに付与する』



6 政策提言

目標設定「サッカーに興味がない親子連れが週末にスタジアムに足を運ぶような付加価値をスタジアムに付与する」を達成するために、スタジアムのすぐそばにイベントブース、通称「アルビランド」をつくることを提案する。アルビランドでは試合ごとに様々なイベントをおこない、試合がある日にデンカビックスワンススタジアムに足を運んだ家族が試合観戦だけでなく 1日中楽しめるようなレジャー施設となる。

また、この「アルビランド」を目的に1度足を運んでくれた人が今後も足を運び続けてくれるようにするために、「後援会改革」にも着手する。問題提起で述べたように現在アルビレックス新潟にはファン定着のためのサービスが著しく欠如している。アルビランドにより初めてスタジアムに足を運んだ顧客が1度きりになってしまいその後アルビレックス新潟への興味がなくなってしまえば、それはサッカークラブとしてファンを獲得したとは言えない。そこで、新規ファンへの継続的なアプローチのツールとして後援会制度を利用できるような改革を施す。

- ① 「アルビランド」によりスタジアムに足を運ぶきっかけをつくり
 - ② 「後援会改革」により継続的なアプローチ、新規ファンを獲得する
- この2つの政策により現状のアルビレックス新潟の問題を解決する。

2つの政策について次項の4P分析で詳しく説明する。



7 4P 分析

I アルビランド

政策提言で述べた通り、試合開催にあわせてスタジアムのそばにアルビランドをつくる。アルビランドでは試合の対戦相手や開催時期などにあわせて毎試合異なるイベントや屋台を出店する。例として「夏休み中の試合」に開催するアルビランド、「体育の日の試合」に開催するアルビランドの2つを紹介する。

Product

【夏休みで開催】

- ①簡易なビニールプールの設置：主に子供がプールで遊べるようにする。
 - ②夏祭りゾーンの設置：かき氷や綿あめ等の屋台、金魚すくいといった夏祭りらしい出店をする。
 - ③自由研究お助けブースの設置：具体的には、サッカーについて、またはチームの歴史について等のパネルを作成して展示することで小学生の自由研究のネタを提供すること、及びサッカーボールを工作で作るワークショップを開いて自由研究に役立ててもらうことを想定している。
 - ④アイス作り体験：タカラトミーから発売されている「フルキャラアイス」ならば氷・水・塩・ジュースを入れて90秒間振るだけでアイスが作れるため、氷とジュースを冷蔵できればスタジアム周辺の屋外でもできる。理想を述べれば、タカラトミーとアルビレックス新潟がコラボレーションしてアルビレックス新潟公式キャラクターであるアルビ君・スワンちゃんの柄の「フルキャラアイス」の容器ができればより良いと考えている。
 - ⑤浴衣デー・法被デー：これにより夏祭り感の助長を図る。また、法被に関してはアルビレックス新潟オリジナルのものを作り、売り出そうと考えている。
- これらをはじめとした夏らしいイベントを実施する。

【体育の日に開催】

- ①バブルサッカー：直接の接触が少なく比較的安全に楽しめるため今回のイベントには向いているスポーツであると考えられる。
 - ②他スポーツ体験コーナーの設置：他社分析で述べた通り、新潟県内のプロスポーツはその多くがアルビレックス系列である。このことを活かし、バスケットボールのフリースローや野球等をおこなう。選手のサイン入りボールを景品とする。
 - ③選手の1日と一緒に体験できるようなプログラム：選手バスやロッカールームの見学、試合球の体験など選手の試合日の1日を追体験できるようなプログラムをおこなう。
- このようにサッカーに関わらずさまざまなスポーツを見たり体験できたりするイベントをおこなう。

Price

夏休みも体育の日も、基本的には縁日感覚で気軽に楽しんでもらおうと考えている。そのため、価格設定もそれに準じて基本的に価格は 300～700 円とする。容器も持って帰ることを想定したアイスクリーム作り体験や、選手の 1 日体験は上記の価格設定では採算が合わないため、別途料金が発生することになると考えている。

Place

アルビレックス新潟のホームグラウンドである「デンカビックスワンスタジアム」周辺一帯に広がる「新潟県スポーツ公園」内で行うこととする。



上に示したエリアマップ内の大規模スポーツ施設のうち上にあるのがビックスワンスタジアムである。スタジアム周辺には自然生態園や多目的運動広場などが広がっており、アルビ



ランドはこれらのエリアを利用しておこなう。過去には他団体によるイベントがおこなわれているので、アルビレックス新潟が試合日に公園全体を利用してイベントをおこなうことは可能であるとする。

Promotion

プロモーションは、まず親に対して行う。例えば、NSG グループの社内報にアルビランドの広告を載せてもらい、父親の興味を惹起する。あるいは、夕方の地方ニュースなどで広告を打ち、母親の興味を惹起する。このように親の興味をそそることで、まず一度来場してもらうことを目指す。

子供への広告を打つのはそれからである。一度来場してもらった後に、広告のターゲットを親から子供へとシフトさせるのである。つまり、アルビランド園内においては子供が喜ぶようなサービスを展開し、子供の獲得へとシフトする。一回目の来場の後、子供サイドの再来場意欲を掻き立てることで、家族全体で再来場してもらうことを企図している。

以上の点を踏まえて 4P 分析をまとめる。

<h2>Product</h2> <p>毎試合異なるイベント、出店を出店</p>	<h2>Price</h2> <p>300～700円 縁日と同価格帯</p>
<h2>Place</h2> <p>新潟県スポーツ公園</p>	<h2>Promotion</h2> <p>親の興味を喚起 その後子供をターゲットにシフト</p>



Ⅱ 後援会改革

政策提言でも述べた通りアルビランドで初めてスタジアムを訪れた顧客を、アルビレックス新潟を応援してくれる「ファン」へと昇格させる仕組みを後援会によって生み出す。

Product

現行の後援会会員特典についてもう一度振り返る。

- ① 後援会会員証の発行
 - ② インターネット版情報誌『アシストプレス』（会報）の閲覧（年 6 回）
 - ③ シーズンパス（注）を後援会価格で販売
 - ④ ホーム観戦チケット引き換え
→後援会法人会員は 12 枚、同個人会員は 4 枚のホームゲーム観戦チケットとの引き換えが可能
 - ⑤ ホームゲームチケット会員先行販売（一般販売開始 1 週間前から購入可能に）
 - ⑥ 各種グッズ割引
 - ⑦ 当日券を前売り価格で購入可能
 - ⑧ サポートショップでの割引
 - ⑨ 後援会主催の様々なイベントへの優先案内
- （注）シーズンパス特典
- ・選手とのハイタッチ&ウォーミングアップ見学に招待
 - ・専用レーンで先行入場、再入場が可能
 - ・年間駐車券 20%割引
 - ・スカウティングチケット（シーズンパス特典を体験できるチケット。家族や友達にシーズンパス特典を体験してもらえる）

これらのうち①後援会会員証の発行、④チケット引き換え、⑤ホームチケット先行販売、⑥各種グッズ割引、⑦当日券割引、⑧サポートショップでの割引、⑨イベント優先案内は現行制度のまま残す。②会報について発行を年 6 回から年 12 回に増やし、内容については現在発行している会報は選手インタビューやゲームレポートが中心であるが、毎月翌月の試合情報とイベント内容を紹介することで会報を通じての後援会会員への直接の広報をおこなう。③シーズンパスの割引は今回考案する後援会会員の顧客層のニーズとミスマッチであるためとりやめる。

この他新たな特典としてシーズンオフ期のサッカースクールへの参加を可能にし、オフ期間の特典の充実を図る。さらに既存の会員が友達や家族を紹介し入会した場合、紹介者と入会者にホームチケット 1 枚をプレゼントする友達紹介特典をつくり、会員数増加を狙う。



以上の後援会特典の改革をまとめると以下ようになる。

現行のものを維持するサービス一覧

- A) 後援会会員証の発行
- B) ホーム観戦チケット引き換え
→後援会法人会員は12枚、同個人会員は4枚のホームゲーム観戦チケットとの引き換えが可能
- C) ホームゲームチケット会員先行販売（一般販売開始1週間前から購入可能に）
- D) 各種グッズ割引
- E) 当日券を前売り価格で購入可能
- F) サポートショップでの割引
- G) 後援会主催の様々なイベントへの優先案内

廃止するサービス

- A) シーズンパスを後援会価格で販売
→シーズンパスを購入する層は、すでに後援会に属していると考えられるため

内容を改善する・新設するサービス一覧

- A) インターネット版情報誌『アシストプレス』（会報）の閲覧権（年6回）
→年12回（月1回発行）に増刷、翌月の試合情報とイベント内容を紹介
→後援会会員への直接の広報の機会を増やすため
- B) シーズンオフ期のサッカースクール参加権
→オフ期間のサポーター離れ改善のため
- C) 紹介者特典：紹介者と入会者にホームチケット付与
→会員数の能動的増加のため

Price

現行の制度では1口10,000円となっており、気軽に入会できる制度ではないものとなっている。この価格を個人会員3,000円にまで引き下げる。これは浦和レッズやガンバ大阪などの他クラブと同じ水準である。さらに、アルビランドの狙う顧客層にあわせファミリー会員は1口4人まで登録可能で6,000円とする。



Promotion

公式サイトや SNS を用いた広告はもちろんであるが、今回はアルビランドからアルビレックス新潟に興味をもった顧客がそのまま入会する流れを生み出したいのでアルビランドに後援会ブースを出店する。ブースで後援会の内容や形態を紹介しその場で入会できるような体制を整える。

以上の点を踏まえて 4P 分析をまとめる。

<h3>Product</h3> <p>後援会会員限定特典 月 1 回の会報 ホームゲームチケット優遇 紹介特典</p>	<h3>Price</h3> <p>個人会員：3000 円 ファミリー会員：6000 円 (4 人まで登録可能)</p>
<h3>Place</h3> <p>後援会</p>	<h3>Promotion</h3> <p>アルビランドへのブース出店</p>

後援会を従来のコアなファン向けのものではなく、アルビランドに遊びにきて初めてアルビレックス新潟を知ったような、言わばファンでない人でも気軽に入会できるものにするにより、今後も継続して観戦してもらえる環境を生み出すことを目標とする。

しかしこれでは現在の後援会に所属しているようなコアなファンの行き場がなくなってしまう。そこでコアなファン向けの後援会内容も今一度見直す。

コア層向けは年会費を 30,000 円とし、シーズンパスをセットにし上記(注)の現行のシーズンパス特典と上記 4P 分析で示した後援会特典をつける。シーズンパスが一番安い席で 29,600 円なのでプラス 400 円で後援会特典も受けられることによりかなりのお得感がでるはずである。

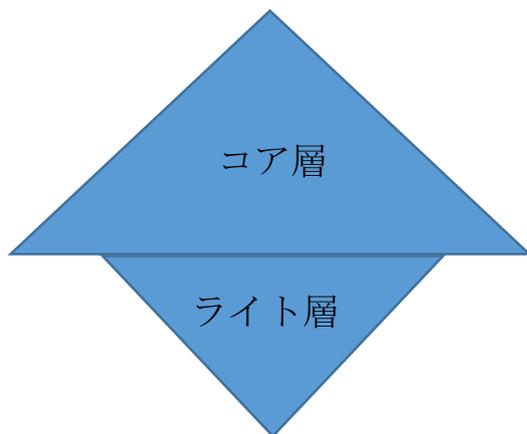
つまり後援会を年会費 3,000 円の気軽に入会できるものと年会費 30,000 円でシーズンパスがついてくるもの、2つのカテゴリーにわけるのである。こうすることで後援会という 1つの制度でライト層からコア層まで顧客に効果的なアプローチをおこなうことができる。



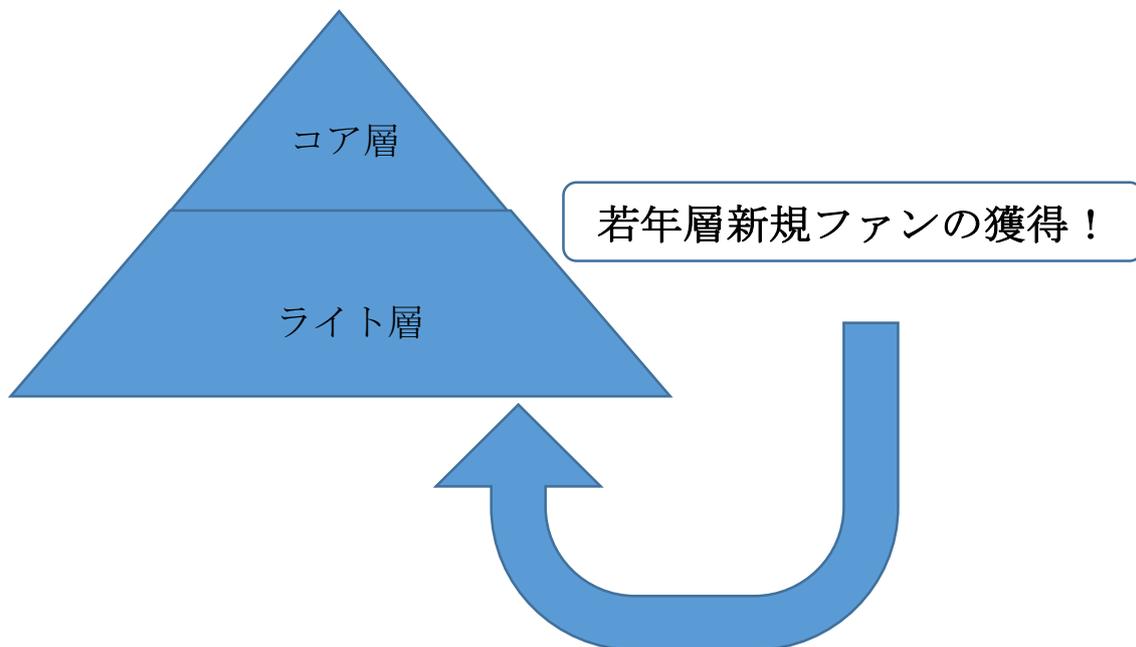
8 今後の展望

今回の我々の政策提言は「若年層の新規ファンを獲得・定着を図ると共にライト層のファンをコア層に引き上げられるような仕組みを作る」という形で言い換えることができる。つまり、現状コアなファンが大多数を占め、新規ファンが入ってこられないような顧客層の分布を、ライト層・コア層のファンが将来にわたって安定的に確保できるような分布に変革しようということである。

現状



政策提言による新規ファンの獲得





おわりに

ファンの力。それには私達が想像しているよりもずっと強く大きな力だ。アルビレックスは2004年J1昇格時、新潟は活気で溢れた。当時のクラブ会長がチケット無料配布をするなどのある種ドーピングもあって僅か数年でホームゲームの収容率が全体で80%超えを記録、チームもその波に乗り2007年にはリーグ6位にもなった。単純な個人の差や戦術だけでは説明しきれないのがサッカーという競技なのだ。しかしそれは同様にファンの応援次第ではチームの力も左右される可能性があるということ。その後アルビレックス新潟はJ1強豪クラブとの激しい戦いに吞まれ次第に順位を落としていき、毎年残留争いに苦しめられるうち古くからクラブを支えてきたファンは次第に姿を消していった。何がいけなかったのか？チームが弱いから？新潟はサッカー不毛の地だから？違う。ひとえに情熱が足りなかったのだ。たとえチームが弱くとも、客の入るクラブは存在する。地域住民がこぞって週末スタジアムに足を運び、一緒になってチームを応援しクラブと共に成長していく。アルビレックス新潟が他のチームとの激しい戦いを戦い抜き、今シーズンもJ1残留を決められたのはいったい誰の支えのお陰だろうか？

順位だけでは決して量りきれないクラブの強さがそこにはある。



参考文献

Jリーグ理念について

<http://www.jleague.jp/aboutj/hometown/>

<http://www.jleague.jp/aboutj/100year.html>

<http://www.jleague.jp/aboutj/management/club-h26kaiji.html>

<http://footballgeist.com/audience?id=team&no=%E9%B9%BF%E5%B3%B6%E3%82%A2%E3%83%B3%E3%83%88%E3%83%A9%E3%83%BC%E3%82%BA>

Jリーグ公式 HP <http://www.jleague.jp/>

アルビレックス新潟 <http://www.albirex.co.jp/>

新潟アルビレックス BB <https://www.albirex.com/team/profile.html>

アルビレックス新潟ベースボールクラブ <http://www.niigata-albirex-bc.jp/>

鹿島アントラーズ <http://www.so-net.ne.jp/antlers/>

カタレ富山 <http://www.kataller.co.jp/>

ツエーゲン金沢 <http://www.zweigen-kanazawa.jp/index.html>

松本山雅 FC <http://www.yamaga-fc.com/>

新潟県人口 <http://www.pref.niigata.lg.jp/tokei/1356841057598.html>