

地域少年サッカークラブの安定的運営継続において 利用者側のエンゲージメントに視点を向けた研究

スポーツクラブマネジメント研究領域

5022A312-9 塩津 裕一

研究指導教員：間野 義之 教授

1. 研究の背景

我が国においては、世界的スポーツイベントへの日本チームの参加、活躍及び一部メディアの過熱的ともいえる扱いが、子ども・保護者におけるスポーツの入門期を担っている地域スポーツクラブの種目の選択に多大な影響を与えることが少なくない。今回の研究対象である地域少年サッカークラブにおいても先の 2022 年ワールドカップカタール大会の日本チームの活躍に触発され、既に各クラブにおいて入会問い合わせが増加するなどの兆候が見え始めている。しかしこれを継続的に定着させていくには、クラブ側が、顧客（子ども・保護者）の入会動機、他者への拡散、クラブへのフィードバックなどについて理解を深めた上での対応が必要であるとの認識のもと本研究を進める。日本サッカー協会（以下 JFA）登録に限るが少年サッカークラブは、2014 年より、その数および所属員の減少傾向が続いている。スポーツ種目の多様化、個人スポーツの台頭、スポーツ離れ、それに加えて少子化、更には保護者の意識の変化などが主因といえる。そういった環境の中、J リーグクラブ下部組織及び一部強豪クラブ以外の多くの地域における一般的な少年サッカークラブにおいては、トレーニング手法を中心とした育成計画及び大会における成績の向上に軸足を置き、従来の募集方法、運営方法を変化させることを積極的に実施できていない傾向がある。また、クラブ自身が対象とする、いわゆる顧客が選手なのか保護者なのかが明確になっておらず入会を促す適切なアプローチ及び継続に際してのクラブ側からの働きかけ手法が不明確なケースが多く、マーケティング手法を用いた顧客へのアプローチがなされていないケースが多い。このままの状況では、今回のワールドカップに起因するサッカー熱の盛り上がりを経営的に捉えることが困難ではないかと考える。千葉県サッカー協会 4 種委員会に対し 2022 年 10 月時点における県登録のある所属クラブについての調査を行ったところ 4 種（U12）カテゴリーに登録しているのは 315 クラブ。そのうち営利を目的とするクラブは、75 クラブ、それ以外の 240 クラブについては営利を目的としない非営利団体であるとの回答を得た。千葉県では、約 24%のクラブが営利を目的としている為、全国においても JFA の 2021 年調査による 4 種登録クラブ 8257 の四分の一にあたる約 2000 クラブが営利を目的としたものと推定する。

2. 先行研究

（西崎 2015）のスポーツマネジメントの定義よりスポーツマネジメントの観点からもスポーツをビジネスとして捉え、その組織を拡大していくとの考えに基づき少年サッカークラブの組織運営も一般事業会社のそれと同義と捉えることができる。一般事業会社の活動では、多様化する顧客に対するマーケティング活動は当然のように非常に重要視され研究も多数実施され日々進歩している。一方、少年サッカークラブにおいては、顧客（子ども・保護者）に対するマ

ーケティング活動は、ほぼ為されておらず市町村における地域サッカー協会などにおいても、そういった活動について議論されることはなかった。少年サッカークラブも包括される地域スポーツにおいては、スポーツマネジメントの研究の多くはその事例紹介や実施調査報告についての論文がほとんどであることから「今後の課題として地域スポーツ経営理論の深化を目指した理論形成と実証研究の両輪が必要」であることを関尾ら 2012 が指摘している。本研究では、非商取引行動である「取引を超えた顧客の自発的な態度および行動を促し、ブランドや企業と顧客との絆を構築し、長期的な関係性を維持する概念」（神田 2018）である「顧客エンゲージメント」という概念に着目し使用することとした。近年の情報発信機能の充実により顧客が企業に及ぼす影響は拡大の一途をたどっている。企業としては顧客の情報発信能力を無視することは出来ず、逆にマーケティング的観点から関心が高まるとともに学術的な注目度合いも高まっており顧客エンゲージメント概念が「学術誌において取り上げられる回数が急増している。」（HARMERING et al., 2017）しかし「定義については明確に確立されておらず、その構成要素には様々な次元が存在。」（神田 2017）しており統一見解が示されていない。顧客エンゲージメントの定義は、「心理プロセスに注目したもの」「心理状態に注目したもの」「行動に注目したもの」（青木 2020）に大別されるが本研究では現在主流となっている顧客の行動について扱うものとする。「『顧客エンゲージメント』は、顧客が企業と取引（購買）行動を通じて企業に価値を提供するだけでなく、クチコミや推奨といった非取引行動を通じて価値を提供するものである。そして、エンゲージされた顧客は、通常企業が行うマーケティング機能（製品のアイデア提案、顧客の獲得・維持）にさえも関与するようになる。」（BECKER2014）このような先行研究における顧客エンゲージメントの考え方が少年サッカークラブの今後に影響を与える重要な因子となりえるかの検証をする研究は見当たらない。また、一般事業会社においても「顧客の継続的な関与を促し、長期的な関係性を継続している企業は、限られている中、「顧客との間にパーソナルなエンゲージメントを築く企業やブランドは、顧客に自己実現の手段を提供する存在になる」（KOTLER et al., 2017）ことを示唆している点についても着目する。また、山本ら 2017 は、「顧客エンゲージメント行動とは、顧客と企業、顧客と顧客、顧客と潜在顧客との間の積極的なインタラクション行動」とし、VAN DOORN et al., 2010 は、「顧客エンゲージメント行動とは、購買行動を超えて行われるものであり、ブランドや企業に焦点を当てた、購買を超えた動機因子によって駆動される、顧客の行動的表明として定義されている。更に、KUMAR et al., 2010 は、顧客エンゲージメントの理解を深めるために、その構成要素の価値の段階を生涯・紹介・影響・知識の 4 段階に整理している。

3. 研究の目的

本研究の目的は、少年サッカークラブにおける先行研究において触れられていない顧客（選手、保護者）を対象にそのエンゲージメントの価値の段階がどのようなクラブの運営内容評価項目に影響を受けているかを明らかにする。また、顧客エンゲージメントの価値の段階についてクラブの運営形態（営利、非営利）の差異による有無について明らかにし、少年サッカークラブ界への提言とすることを目的とする。

4. 研究の方法

少年サッカー10 クラブに所属する親子を対象に GOOGLE フォームを利用したアンケートを実施し、回答結果を基に因子分析を行った。導いた主因子を踏まえ、相関分析および分散分析を施しクラブの運営形態（営利・非営利）の差異を調査した。また、主因子を独立変数、顧客のエンゲージメントの価値の段階である継続価値と紹介価値と影響価値と知識価値を従属変数と置き、重回帰分析を使用し、顧客エンゲージメントへの影響度を検証した。アンケートの対象は、千葉県内北総地区にて活動する営利 5 クラブ合計約 300 名、非営利 5 クラブ合計約 300 名 総計約 600 名の所属選手小学校 1 年生から 6 年生とその保護者であった。選手の回答については、保護者のサポートを依頼した。クラブの実施内容についての評価項目は 7 件法、従属変数については 9 件法の評価のアンケートとした。アンケート期間は 2022 年 11 月 27 日から 12 月 11 日の 2 週間。回答者数は、子ども、保護者 311 組（回答率 52%）であった。

5. 研究結果

保護者及び子ども（選手）の回答を用いてそれぞれ主因子法・プロマックス回転の因子分析を行った結果、保護者因子「サービスの質」「お子さん（選手）の成長」「保護者の関わり」「クラブへの参加意識」子ども因子「サッカーマインドの向上」「副次的効果」の 6 項目が抽出された。また、営利クラブ、非営利クラブ間の T 検定における得点差は、保護者第 1 因子「サービスの質」において項目について 0.1%水準で有意差がみられ、営利クラブよりも非営利クラブの方が高い得点となっていた。保護者第 3 因子である「保護者の関わり」において 3 項目について 0.1%水準で有意差がみられ、1 項目について 1%水準で有意差がみられ、4 因子全て非営利クラブよりも営利クラブの方が高い得点となっていた。保護者第 4 因子「クラブへの参加意識」において 1 項目について 0.1%水準で有意差がみられ、営利クラブよりも非営利クラブの方が高い得点となっていた。また、子ども第 1 因子「サッカー マインドの向上」において 1 項目について 1%水準で有意差がみられ、2 項目について 5%水準で有意差がみられ、3 因子全て営利クラブよりも非営利クラブの方が高い得点となっていた。子ども第 2 因子「副次的効果」において 1 項目について 5%水準で有意差がみられ、非営利クラブよりも営利クラブの方が高い得点となっていた。更に保護者に関する 4 主因子と子どもに関する 2 主因子のそれぞれを独立変数、顧客のエンゲージメントの価値の段階であると継続価値と 紹介価値と影響価値と知識価値を従属変数と置き、顧客エンゲージメントへの影響度を検証するために重回帰分析を実施した。それに加え、統制変数として基本属性・特性を加え強制投入法により分析を実施した。顧客のエンゲージメントの価値の段階である継続、紹介、影響、知識の従属変数について保護者の知識については影響を与える数値を見い

だすことができなかったが他については全て影響を与えることとなる結果となった。

6. 考察

保護者については、保護者同士の付き合い、子どもとともにクラブへの参加機会などを欲しており、一方、子ども（選手）については、仲間作り、クラブ（チーム）を好きになるマインドの醸成など、サッカー競技力の向上よりもクラブに所属することにより得られる信頼性や絆が従属変数に影響を与えていると推察できた。BECKER に代表されるような先行研究における顧客エンゲージメントの考え方が少年サッカークラブの今後に影響を与える重要な因子となりえるか検証してきたが今回の分析における法定係数から判断すると、選手の継続価値以外、弱い相関となっていることが明らかになり、多くの因子が顧客エンゲージメントの価値の項目に何らかの影響を与えていることは確認できたが多くの影響を与えていることは証明できなかった。しかしながら、子ども因子「副次的効果」についてはすべての価値に対して、保護者因子「保護者の関わり」、子ども因子「サッカーマインドの向上」については、知識価値以外の価値について一定の影響があることが明らかになった。クラブの経営形態（営利・非営利）の価値による差異は、見いだすことはできなかったがクラブの運営内容については、経営形態（営利・非営利）における差異は明らかになった。営利、非営利クラブが模索している通常概念とは異なる結果を上記のように抽出できたことは、一定の意義があったといえる。

7. 結論

顧客マーケティングの観点を重要視し、考慮して顧客志向（選手・保護者）を取り入れた意識改革された施策を打てる状態を今後創出していくことを検討すべく少年サッカークラブの今後の運営の一助となる提言としたい。更にクラブの運営形態（営利・非営利）の違いによる顧客エンゲージメントの価値について差異が確認出来たので、運営形態別での施策を打てる状態であることを勘案し経営形態別に明確になった注力すべき項目に対する有効な施策をクラブ毎に立案、実施することにより安定的クラブ運営を継続することを提言する。以上のことから本研究は、今後、少子化、趣味嗜好の多様化などによる競技人口が減少する可能性が高い状態の日本における地域少年サッカークラブ運営継続に対して顧客エンゲージメント理論が関係していることの一端を明らかにできた点で学術・実践両面において貢献するものである。

8. 研究の限界

地域を限定した少年サッカークラブへのアンケート調査であること、更に在籍中の保護者と子ども（選手）を対象としたため一般的にクラブ参加への満足度は高く、回答に同意した者のみの意見の集積になっていることも勘案すると他者への推奨行動も高くなる傾向となることを考慮し、知見の一般化には慎重にならなければならない。逆に、兄弟姉妹関係がある場合は、学年が上の子ども（選手）に限定しての回答を求めたため、長年在籍してクラブ内容を熟知している可能性の高い保護者について、下の子どもの（選手）学年の意見に反映できなかったことについても留意が必要である。更に直接の関係については、明らかにできないがアンケート回答期間がワールドカップカタール大会開催期間中であったことについても配慮が必要であった。