

Jクラブにおける観客動員数の要因について考察

—鹿島アントラーズを事例として—

野 沢 拓 也

キーワード：鹿島アントラーズ、観客動員戦略、STP 分析、SWOT 分析、J リーグ、地理的制約、地域連携、スポーツ経営

1. はじめに

J リーグの観客動員は、クラブ経営の収益性や持続性を左右する重要指標である。入場料収入のみならず、グッズ販売やスポンサーシップなどの関連収益にも直結するため、安定した観客基盤の確保は不可欠である。1993 年の創設以来、J リーグは「地域密着」を理念に全国各地にクラブを展開してきたが、各クラブの立地条件や商圈規模は大きく異なり、特に都市圏から離れた地域に本拠を置くクラブは、交通アクセスや人口規模の面で制約を受けやすい。そのようななかで、茨城県鹿嶋市を本拠とする鹿島アントラーズは、この制約条件下にありながら高い観客動員を維持してきた稀有な事例である。2024 年の平均観客動員は約 2 万 3000 人で、ホームタウン人口が約 26 万人と J1 クラブ中でも小規模であるにもかかわらず上位に位置している。最寄り都市からの鉄道・高速道路アクセスにも時間を要するなど、立地上の不利がある中で、同クラブは創設以来安定した集客を実現してきた。既存研究では、スポーツ観客動員の要因として、人口規模、所得水準、チーム成績、スター選手の存在、スタジアムアクセス、イベント性などが指摘されてきた。しかし、鹿島アントラーズのように商圈規模や交通条件で不利な立地にもかかわらず、高い観客動員を実現している事例は説明しきれない部分が残る。そこで、「アクセス・地理的制約という不利な条件下において、鹿島アントラーズはいかに観客動員数を実現しているのか」を明らかにすることを目的とし、これを本研究におけるリサーチクエスチョンとする。

分析の方法として、経営戦略論におけるフレームワークである STP 分析と SWOT 分析を基盤に据え、2024 年における J1 リーグ所属 20 クラブとの比較を通じて鹿島アントラーズの市場上の位置付けと強み・弱み・機会・脅威を整理する。さらに、クラブ取締役副社長である鈴木秀樹氏へのインタビュー調査を実施し、施策の具体的内容や意思決定プロセスに関する一次情報を収集する。これにより、定量的データによる位置付け分析と、質的データによる施策の因果構造分析を統合し、観客動員成功の本質的要因を多角的に解明する。

なお本研究は、鹿島アントラーズに関する質的調査（半構造化インタビュー）に基づく単一事例研究として構成されており、他クラブとの比較分析は行わない。これは以下の理由に基づく。第一に、J リーグではクラブごとに異なるアクセス・地理的条件やホームタウン制度の枠組みが存在し、単純な横断的比較が制度的に妥当ではない点である。第二に、本研究では鹿島アントラーズに関して詳細な一次情報（インタビュー）を収集しているが、他クラブに対して同等の質・量の情報を取得していないため、方法論上の再現性・信頼性の観点からも比較は困難である。これらを踏まえ、本研究はあくまで鹿島アントラーズがいかに観客動員数を実現しているかに特化し、その戦略的要因を深く掘り下げることを目的とする。

本構成は次の通りである。第 2 章で観客動員要因とクラブ経営戦略に関する先行研究を整理し、第 3 章で鹿島アントラーズの地域環境と概況を示す。第 4 章で分析結果とインタビュー知見を統合し施策構造を明らかにし、第 5 章で考察、第 6 章で結論、今後の課題を述べる。

2. 先行研究レビュー

2-1. 観客動員の影響要因

河合・平田（2008）は、1993～2005 年の J リーグ 2,699 試合を対象に、観客数を従属変数とする重回帰分析を行った。分析では、ホームタウン人口、世帯所得、試合結果の不確実性、対戦クラブ間の距離、ダービーマッチ、天候、曜日、プロ野球チームの存在など 21 の説明変数を用い、観客動員数の決定要因を明らかにしている。その結果、ホームタウン人口は観客数に有意な影響を与えない一方で、プロ野球チームが存在する地域では観客数が減少する傾向が確認された。また、移動距離が長い場合には観客数が減少するなど、スタジアムの立地条件が観客動員の制約要因となることが示唆されている。

一方、辻・二宮（2016）は2013年の試合記録を用い、入場者数の決定要因を分析した。経済的要因（チケット価格、ホームタウン人口）、スタジアム要因（専用スタジアムの有無、最寄駅からの所要時間、シャトルバス）、成績要因（順位、直近試合の勝敗）、魅力度要因（ダービーマッチ、スター選手）、環境要因（天候、曜日）がいずれも入場者数に影響を及ぼすことが確認され、とりわけ平日開催や雨天は観客数を減少させる要因として作用していた。また、クラブを平均集客率の高低で二分した分析では、ホームタウン人口が高集客率群で正、低集客率群で負の相関を示すなど、効果はクラブの集客状況によって異なることが明らかとなった。スタジアム要因についても、収容人数、最寄駅からの所要時間、シャトルバスの有無が群によって異なる影響を持つことが確認され、アクセス条件の効果が一律でないことが示された。さらに、入場者数だけでは収容力の違いにより誤解が生じる可能性があるため、満員の付加価値を捉える指標としてスタジアム集客率を導入することの有効性が指摘されている。

2-2. ホームタウン人口の制約下にあるクラブの観客動員戦略

一方で、ホームタウン人口や立地条件が不利なクラブでも観客動員を実現している事例が存在する。田中（2024）は、Jリーグのファジアーノ岡山を対象に、クラブスタッフへのインタビューを通じて観客動員戦略を明らかにした。同クラブは平均観客数1万人を超える動員実績を持ち、ホームタウンの人口規模が限定的であっても集客を成功させている。田中（2024）の研究では、①観客層を来場頻度ごとにセグメント化し、それぞれに異なる施策を講じるマーケティング戦略、②データ分析を活用した観客動員予測、③行政やスポンサー企業との連携による集客施策の実施が成功要因として挙げられた。例えば、来場頻度が低い層にはTシャツ配布などの大規模イベントを重ね、観戦習慣を持つ層にはシーズンチケット販売やファンクラブ施策を強化するなど、層別の動員策を実施している。また、天候や地域行事（例：稲刈り期）による動員変動を過去データから把握し、弱い時期に合わせて団体観戦招待や特典施策を重点的に投入するなど、PDCAサイクルを回す仕組みが構築されている。この事例は、商圏人口が限定的であっても、地域特性を踏まえた緻密な戦略立案により観客動員を確保できることを示している。特に、自治体や地域コミュニティとの距離が近いクラブでは、住民参加型イベントや地域貢献活動が動員の底上げに貢献する点が重要である。

2-3. 本稿の位置づけ

先行研究の整理から、観客動員はチーム成績や試合内容といった短期的要素のみならず、ホームタウン人口や交通アクセスといった環境要因によっても大きく規定されることが示されてきた。人口規模や交通利便性に恵まれたクラブは観客動員において相対的に有利である一方で、条件が不利なクラブは来場者獲得に向けた戦略的な取り組みが不可欠となる。しかし、ホームタウン人口の効果については研究間で一致した結論が得られておらず、人口要因の影響を強調するものもあれば、有意な効果を認めないものも存在する。加えて、既存の実証研究の多くはホームタウン人口や立地条件を前提として動員の成否を説明する傾向が強く、人口規模が小さいクラブが観客動員を維持・拡大するための具体的な戦略やそのプロセスを体系的に明らかにした研究は依然として限られている。その点、田中（2024）のファジアーノ岡山の事例研究は示唆に富むが、単一クラブの分析に留まるため、他クラブへの適用可能性を探る必要がある。本稿は、こうした先行研究の成果を踏まえ、ホームタウン人口やアクセス条件が制約となるクラブが、どのような戦略によって観客動員を確保しているのかを明らかにすることを目的とする。特に、地域行政や企業との連携、ファン層の分析とマーケティング施策、スタジアム体験価値の向上といった観点から、動員の成功要因を多面的に検討する。これにより、条件不利なクラブの経営戦略の知見を深め、Jリーグ全体の観客動員向上に資する示唆を提供することを目指す。

3. 鹿島アントラーズの概況と地域環境

3-1. 地理的位置と交通状況

鹿島アントラーズの本拠地である県立カシマサッカースタジアム（2025年より「メルカリスタジアム」）は、茨城県鹿嶋市に所在し、同市に加えて潮来市、神栖市、行方市、銚田市の計5市をホームタウンとしている。これらの地域は茨城県南東部に位置しており、5市をあわせたホームタウン圏の人口は2024年時点で約26万人とされている。また、スタジアムを中心とした半径30キロ圏のコア商圈を含めると、約78万人の居住人口が存在する。ただし、東京や千葉などの大都市圏と比較すると鉄道網の利便性は限定的であり、観戦アクセスにおける物理的・時間的な制約が存在する。スタジアム最寄り駅である「鹿島サッカースタジアム駅」は通常は営業しておらず、Jリーグ公式戦開催時のみ臨時停車となっている。このため、公共交通による観戦は事前の計画と移動負担が伴うことが多い。東京駅や千葉駅などからは直行高速バスが運行

されているものの、鹿島スタジアムまで片道およそ1時間30分を要する。Jリーグスタジアム観戦者調査（2019年）によれば、鹿島スタジアムの平均アクセス時間は約92分であり、Jリーグ全体の平均である約52分と比しても長い傾向にある。さらに、試合開催時にはスタジアム周辺の幹線道路に交通渋滞が発生することも多く、来場者にとっては物理的距離だけでなく、時間的・心理的な移動コストも無視できない。

図表1：鹿島アントラーズの地理的位置と地域環境



（出所：アントラーズホームタウン DM0、総務省統計（平成29・30年）をもとに筆者作成）

図表2：首都圏からのアクセス

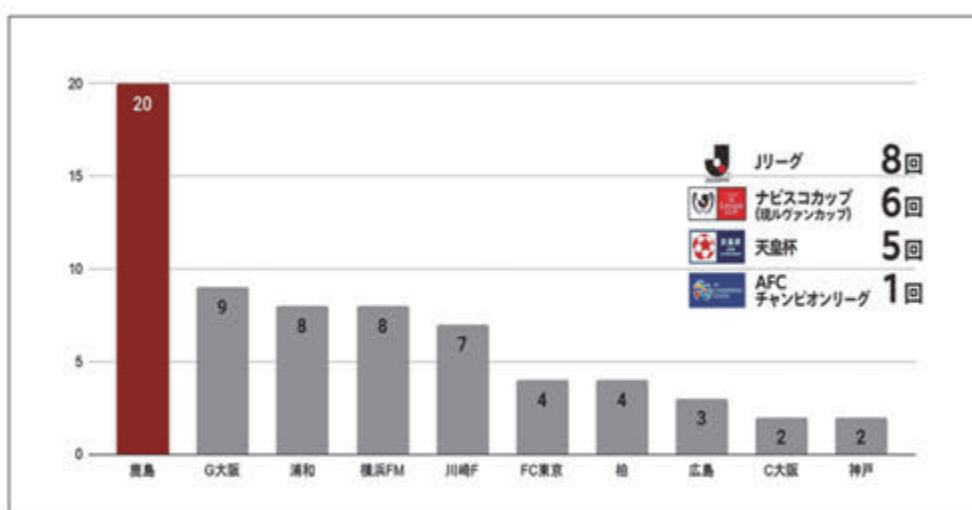
【車の場合】	
東京駅出発…京葉道路/東関道を通して、車移動で所要約1時間15分で潮来IC到着	
成田空港出発…成田ICから東関道を通して、車移動で所要約20分で潮来IC到着	
茨城空港出発…茨城空港から一般道路を通して、車移動で所要約30分で鉾田市市街到着	
羽田空港出発…羽田空港から首都高速/東関道を通して、車移動で所要約1時間30分で潮来IC到着	
【高速バスの場合】	
東京駅出発…八重洲南口高速バス1番乗り場から高速バスに乗車し、約1時間15分で潮来水郷到着	
【電車の場合】	
東京駅出発…JR総武線→成田線→鹿島線を介して、所要約2時間30分で鹿島神宮駅到着(本数が少ないため、乗り換えのタイミングで所要時間は大きく変動します)。	
成田空港駅出発…成田空港駅からJR成田線→鹿島線を介して、所要約1時間30分で鹿島神宮駅到着	

（出所：アントラーズホームタウン DM0）

3-2. クラブ沿革と理念

鹿島アントラーズは、J1リーグ発足以来一度も降格を経験していない名門クラブである。前身は1947年創設の住友金属工業蹴球団で、1991年にプロリーグ加盟に向け茨城県鹿島地域の5町村と地元企業が出資して運営法人「鹿島アントラーズFC」が設立され現名称へ改称した。Jリーグ開幕の1993年から現在まで本拠を鹿嶋市と周辺地域に置き、ホームタウンは当初の5町村（のち合併で鹿嶋市・神栖市・潮来市）に2006年から行方市・銚田市を加えた鹿行地域全域となっている。ブラジルの名選手ジーコを招いた初期から培われた勝利への執念と一貫したクラブ哲学は「鹿島らしさ」と称される。ジーコの教えである「献身、誠実、尊重」を掲げ、FOOTBALL DREAMのスローガンの下、どんな状況でも挑戦を続ける精神がクラブの原点に据えられている。その結果、鹿島アントラーズはJ1リーグ優勝8回、天皇杯優勝5回、Jリーグカップ優勝6回、AFCチャンピオンズリーグ優勝1回など輝かしい実績を誇り、Jリーグ史上最多の合計20冠（国内主要タイトル計19+ACL）を達成している。2000年には日本初の年間三冠（リーグ・天皇杯・リーグ杯）も成し遂げており、まさに「常勝軍団」として国内外に特別な存在感を示してきた。

図表3：鹿島アントラーズのタイトル数（2018年シーズン終了時点）



（出所：鹿島アントラーズ公式サイト）

3-3. 観客数推移

鹿島アントラーズのホームゲーム観客動員は、長年の強さと人気を背景に堅調に推移してきた。Jリーグ全体の観客増加期と重なった2014年から2019年にかけて、県立カシマサッカースタジアムの1試合平均入場者数は2014年の17,665人（年間総入場者数300,310人）から2019年には約20,569人（約34万人）へと増加した。2016年のリーグ制覇やクラブワールドカップ準優勝、2018年のACL制覇など好成績の時期には平均観客数が2万人前後に達している。しかし2020年は新型コロナウイルス感染症流行の直撃により無観客試合・入場制限が実施され、平均6,141人と大幅減となった。その後、制限緩和に伴い2021年は平均7,818人、2022年は16,161人と回復し、2023年には平均22,031人まで持ち直した。特に2023年はJリーグ30周年記念試合として国立競技場で開催されたホームゲームで56,020人の歴代最多入場者数を記録するなど話題を集め、翌2024年シーズンにおいては、年間総入場者数437,507人、1試合平均23,027人と、いずれもクラブ史上最高の観客数を記録しており、前年からおよそ1,000人の増加となっている。J1全20クラブ中における平均観客数順位では第7位に位置し、浦和レッズやFC東京、ガンバ大阪などの大都市圏クラブに次ぐ高水準を達成している（図表5）。こうした観客動員の好調ぶりは、クラブの成績や施策に加えて、来場者の地域構成にも起因している。鹿嶋市を中心としたホームタウン5市の合計人口は約26万人と、J1クラブの中では最小規模の商圏に属するが、その制約を超えて、県外からの来場者が全体の半数を占めるという独自の集客構造を確立している。特に首都圏からの来場者が多く、試合当日には鉄道や高速道路を利用して片道90分以上をかけて観戦に訪れる観客も少なくない。このような移動距離や時間的・経済的コストを厭わず来場するファン層の存在は、クラブの訴求力が地元を越えて広域的に浸透していることを示している。

図表 4：鹿島アントラーズの年度別入場者数推移



(出所：Jリーグデータサイトをもとに筆者作成)

図表 5：明治安田 J1 リーグ 2024 年の観客動員数

2024年入場者数順位	クラブ名	2024年		
		試合	年間入場者数	平均
1	浦和	19	712,852	37,519
2	FC東京	19	631,273	33,225
3	名古屋	19	525,358	27,650
4	G大阪	19	495,832	26,096
5	広島	19	486,579	25,609
6	横浜FM	19	472,010	24,843
7	鹿島	19	437,507	23,027
8	新潟	19	426,176	22,430
9	神戸	19	414,414	21,811
10	川崎F	19	400,449	21,076
11	東京V	19	398,548	20,976
12	C大阪	19	340,163	17,903
13	町田	19	334,585	17,610
14	札幌	19	324,625	17,086
15	磐田	19	262,530	13,817
16	京都	19	257,170	13,535
17	柏	19	229,338	12,070
18	湘南	19	214,985	11,315
19	鳥栖	19	186,206	9,800
20	福岡	19	184,271	9,698
合計		380	7734871	20,355

(出所：Jリーグデータサイトをもとに筆者作成)

3-4. 来場者の地域属性

鹿島アントラーズの熱狂的なサポーターは、地元のみならず広域から足を運ぶ点に特徴がある。鹿嶋市を中心としたホームタウン5市（潮来市、神栖市、行方市、銚田市）を含めた地域人口は約26万人に留まるが、スタジアム来場者の約5割は首都圏（主に東京・千葉方面）など県外から訪れており、他クラブと比較しても県外客の割合が高い傾向があると指摘されている。Jリーグが2019年に実施したスタジアム観戦者調査においても、鹿島の来場者のうち5割が県外からの観客であり、特に東京・千葉・埼玉などの首都圏からの比率が高いことが確認された。遠方からのアクセスにはおよそ1時間30分かかるにもかかわらず、クラブへの高いロイヤルティが広域からの来場を支えている。2024年には、浦和レッズ戦で33,295人、FC町田ゼルビア戦で32,840人超を動員するなど、対戦相手の影響も受けながら、首都圏の人気カードでは観客数が大きく伸びる傾向が見られた。このように、アクセス・地理的制約を抱えながらも県外からの動員を確保している背景には、クラブの歴史的実績やブランドの強さが広域のファン層に浸透していることがある。特に、1990年代から2000年代にかけてJリーグで圧倒的な成績を収めたことによる全国的な支持層の形成は、今なお観客動員の底支えとなっている。また、近年においての最新の来場者構成比においては、県外と県内の割合がほぼ5対5と均衡している。鈴木氏へのインタビューでも、近年は地域密着型の取り組みを通じて県内来場者の比率が着実に増加している点が語られており、小学生無料招待や地元企業との連携施策など、地域へのリーチを強化する取り組みが効果を上げていることがうかがえる。このように、鹿島アントラーズは広域からの動員と地元支持の両立に成功しており、観客動員を通じて地域社会との接点を築きながら、スタジアム周辺地域への経済波及効果も生み出している。地域活性化の一翼を担う存在としてのクラブの役割は、今後さらに重要性を増していくと考えられる。

3-5. 制約下における生活内浸透型の地域戦略

鹿島アントラーズが展開する地域戦略は、アクセス・地理的制約を前提としながらも、クラブが地域社会の中で「当たり前の存在」として定着することを重視した生活内浸透型のモデルである。これは、特定のマーケティング手法やプロモーションに依存するのではなく、地域の日常生活そのものにクラブが組み込まれていくよう設計された、長期的・関係性重視のアプローチである。鈴木氏は、地域の子どもたちが幼少期からクラブと自然に接点を持ち、気が付けばファンになっているような「生活の中

に溶け込んだ存在」であることの重要性を指摘している。これは、「選ばれるクラブ」ではなく、「もともとそこにある存在」としてのポジションを確立するという発想であり、従来の選択肢競争とは一線を画す考え方である。具体的には、地域の教育機関と連携した選手訪問やサッカー教室の開催、自治体と共催する地域イベントなどを通じて、子どもたちとクラブの接点を早期から形成している。これにより、クラブとの関係は一過性のものではなく、成長過程の中に継続的に組み込まれるものとなっている。このような取り組みは、クラブと地域住民との信頼関係を土台にした社会的ネットワークの構築にも貢献しており、単なる「サッカーチーム以上の存在」へと進化している。また、スタジアム運営においても、家族連れを意識したキッズエリアやファミリーデーの充実、地域の農産物や加工品を取り入れたグルメイベントの開催など、観戦体験を「地域の週末の楽しみ」として定着させる工夫がなされている。こうした施策により、鹿島スタジアムは試合のある日に限定されない「地域の遊び場」としての機能を持ち、生活サイクルの中に自然と位置付けられている。重要なのは、これらの施策が断片的なイベントとしてではなく、「生活の中にクラブが存在する構造」を意図的かつ継続的に築いている点である。地域住民にとってクラブは特別な選択肢ではなく、日常の風景の一部として存在しており、週末のレジャー、子育て環境、地域の交流など、生活の複数の側面と接点を持つように設計されている。このような関係性は、都市部のクラブが目指す広域的・大量動員型のモデルとは異なり、ホームタウン人口に根差した支持基盤を形成し、長期的な観客動員の安定につながっている。すなわち、鹿島アントラーズの戦略は、アクセスや人口といった外部環境に左右されない、「内発的支持の構造化」とも呼ぶべきアプローチである。地域社会との接点を多層的に構築し、クラブの存在を地域の日常生活の中に組み込むことで、生活内にクラブが浸透し、継続的かつ世代を超えたファン基盤を形成する。この生活内浸透型こそが、制約条件下においても観客動員数の安定と持続を可能にしている根幹的要因といえる。

4. 分析と結果

4-1. STP 分析

STP 分析とは、市場を細分化し (Segmentation)、標的市場を選定し (Targeting)、競合との差別化を図るための立ち位置を決定する (Positioning) という一連の戦略的プロセスを体系化した枠組みである。

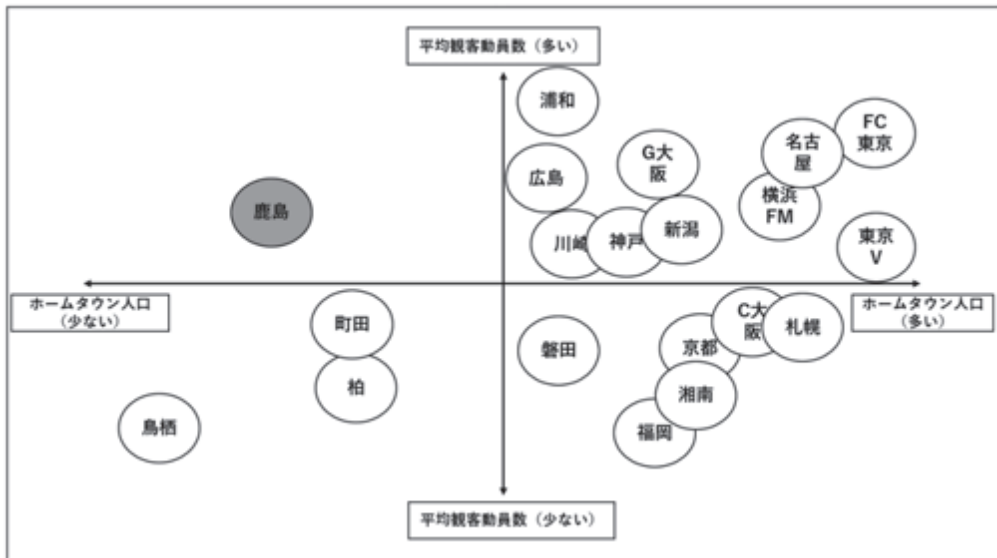
本研究では、J1 リーグに所属する全 20 クラブを対象とし、横軸に「ホームタウン人口」、縦軸に「2024 年 J1 シーズン平均観客動員数」を設定したポジショニングマップ（図表 7）を作成した。図表 6 におけるホームタウン人口は、各クラブのホームタウンおよび周辺自治体の住民基本台帳に基づき推計した 2024 年時点の合算値を用い、観客動員数は J リーグ公式サイトにおける 2024 年シーズン全 19 試合の平均観客数に基づいている。図表 7 に示す通り、大規模な人口集積地をホームタウンとするクラブ（例：FC 東京、名古屋など）は、その地理的条件とアクセス環境を活かし、高い観客動員数を実現している。一方、ホームタウンの人口規模が限定的なクラブの中で、特に注目すべき位置にあるのが鹿島アントラーズである。鹿島は、ホームタウン人口約 26 万人という市場環境にありながらも、平均観客動員数 23,027 人（2024 年）を記録し、図中では左上象限（ホームタウン人口は少ないが観客動員数が多い）に唯一位置するクラブである。この位置関係は、鹿島が地理的・人口的な制約を前提としつつも、戦略的なターゲティングとポジショニングを構築していることを示唆している。

図表 6：J1 クラブ別ホームタウン人口（2024 年）

クラブ名	ホームタウン	推計人口
浦和レッズ	さいたま市	1,350,047人
FC東京	東京都	14,192,184人
名古屋グランパス	名古屋市、豊田市、みよし市を中心とする全県	7,465,250人
ガンバ大阪	吹田市、茨木市、高槻市、豊中市、池田市、摂津市、箕面市	1,751,572人
サンフレッチェ広島	広島市	1,178,773人
横浜F・マリノス	横浜市、横浜貫市、大和市	4,387,354人
鹿島アントラーズ	鹿嶋市、潮来市、神栖市、行方市、鉾田市	264,673人
アルビレックス新潟	新潟市、聖籠町、長岡市、三条市、柏崎市、新発田市、小千谷市、加茂市、十日町市、見附市、村上市、燕市、糸魚川市、妙高市、五泉市、上越市、阿賀野市、佐渡市、魚沼市、南魚沼市、胎内市、弥彦村、田上町、阿賀町、出雲崎町、湯沢町、津南町、刈羽村、関川村、黒島津村	1,776,234人
ヴィッセル神戸	神戸市	1,500,425人
川崎フロンターレ	川崎市	1,478,342人
東京ヴェルディ	東京都	14,192,184人
セレッソ大阪	大阪市、堺市	3,598,767人
町田ゼルビア	町田市	432,376人
コンサドーレ札幌	札幌市を中心とする北海道	5,140,354人
ジュビロ磐田	御前崎市、菊川市、掛川市、袋井市、森町、磐田市、浜松市、湖西市	1,308,685人
京都サンガ	京都市、宇治市、城陽市、向日市、長岡京市、京田辺市、木津川市、亀岡市、南丹市、京丹波町、嵯峨山市、舞鶴市、綾部市、八幡市、宮津市、大山崎町、久御山町、京丹後市、精華町、井手町、宇治田原町、和束町、与謝野町、笠置町、南山村、伊根町	2,771,639人
柏レイソル	柏市	435,578人
湘南ベルマーレ	厚木市、伊勢原市、小田原市、茅ヶ崎市、秦野市、平塚市、藤沢市、大磯町、寒川町、二宮町、鎌倉市、南足柄市、大井町、開成町、中井町、箱根町、松田町、真鶴町、山北町、湯河原町	2,044,051人
サガン鳥栖	鳥栖市	74,707人
アビスパ福岡	福岡市	1,656,737人

（出所：住民基本台帳、J リーグクラブのホームタウン自治体人口合算値をもとに筆者作成）

図表 7：鹿島アントラーズのポジショニングマップ（筆者作成）



4-1-1. Segmentation（市場細分化）

本研究では、事実データに即して（1）地理圏、（2）年次動向とアクセス条件、（3）ファン履歴・ライフステージ接点の三つの観点で市場を切り分ける。

（1）地理圏セグメント

鹿島のホームタウンは鹿嶋市・潮来市・神栖市・行方市・銚田市の5市で、合計人口は約26万人（2024年）。スタジアムを中心とした半径30キロのコア商圈まで含めても約78万人である。来場者構成では県外比率が伝統的に高く、2019年のJリーグ調査では来場者の54%が県外（主に首都圏）と報告された。一方、直近では県内と県外がおおむね5対5へと均衡しつつあると整理されており、地元の比重が増している。このため地理圏は「ホームタウン内」「コア商圈周辺」「首都圏など広域」の3層で把握できる。

（2）年次動向とアクセス条件

2024年の平均観客数23,027人・年間総入場者437,507人はいずれもクラブ史上最高で、J1の平均観客数順位は7位である。他方、スタジアムの平均アクセス時間は92.8分（Jリーグ全体平均52.2分）で、物理的・時間的負担が比較的大きい。それでも広域からの来場が持続している実態は、需要の地理的分布と移動コスト耐性の異なるサブ市場が併存していることを示す。

(3) ファン履歴・ライフステージ接点

インタビューからは、①オールドファン（長期支持層）の呼び起こし、②子ども・ファミリー層の体験価値向上、③デジタル接点の拡張という、接点別の明確な働きかけが確認できる。具体的には、国立競技場での開催を活用した旧来の支持者掘り起こし（国立来場者の約1割を本拠地再来場へ誘導）、スタジアムのコンコース開放やキッズエリアの拡充、そして SNS フォロワー100 万超のデジタル基盤強化である。これらはファン履歴・家族構成・デジタル行動という実態に沿ったセグメント別の価値提案と解釈できる。

4-1-2. Targeting（標的市場の選定）

以上の細分化に対し、鹿島のターゲティングは三焦点で整理できる。第一にホームタウン・コア商圈の来場拡大である。県内来場者の比率は近年上昇し、県内外がほぼ5対5に均衡してきた。これは、地元でのプロモーションや子ども向け施策の積み上げが奏功し、「足元」を厚くする方向に舵を切った成果と位置づけられる。

第二に「広域の既存支持層（オールドファン）」の再活性化である。国立開催を通じて過去の体験を持つ支持者に接触し、本拠地への再来場を促す回帰の導線を設計している点が特徴的である。

第三にデジタル上の潜在層である。SNS フォロワー100 万超という到達基盤を活用し、試合外接触からの動線（EC・動画・会員施策等）で将来の来場に転換する設計が示されている。これら三焦点は、地理圏・履歴・接点の異なる層をそれぞれの費用対効果で攻め分けるものであり、アクセス負担が大きい環境でもリスク分散が効く構造である。

4-1-3. Positioning（差別化と立ち位置）

図表7において、ポジショニングマップ上で鹿島は、ホームタウン人口が大きくない一方で高い平均動員を実現する点で、左上象限の独特なポジションを占める。この位置づけは、①長期的な実績とブランドに裏打ちされた広域支持、②来場ハードルの高い条件下でも「行く理由(価値)」を増やす体験設計、③広域から地元まで多層に張られた接点のネットワークという三要素の組み合わせで説明できる。まず①については、1990-2000 年代からの継続的なタイトル獲得と好成績が全国的支持層の形成を支え、広域動員の下支えとなっている事実が本文中で指摘されている。②では、コンコース開放やキッズエリアの充実など、試合以外の滞在価値を高める施策を継続し、家

族層の満足度を高めながら「長時間の移動コストを相殺する体験」を提供している。さらに国立開催は、非日常の舞台設定により旧来ファンの感情記憶を刺激し、本拠地への回帰を促す役割を果たす。③では、SNS フォロワー100 万超のデジタル到達を起点に情報接触を拡大し、移動負担の高い潜在層にも訴求を広げている。さらに、アクセスが平均 92 分という条件は、スタジアム来場のハードルとして働く一方で、来場者の選好強度を高める「フィルター」として作用し、満足度設計の的確さが来場継続に直結する。この文脈で、鹿島は「日常生活の中に当たり前にある存在」であることを掲げ、学校連携や地域イベント、キッズ施策などで日常接点を積み増している。結果として、地元の来場比率が上がり（県内外 5 対 5）、商圈の厚みが増したことが、近年の観客数最高更新を裏づけている。

実際、鈴木氏は「鹿島のマーケットは半径 30 キロ圏内で約 78 万人。FC 東京や横浜 FM、浦和と比較すると、2200 万人対 78 万人という圧倒的な差がある」と述べた上で、「この人口制約は変えられない事実であるからこそ、その中で勝てる仕組みを構築してきた」と語る。

以上のように、鹿島アントラーズの観客動員戦略に関する STP 分析からは、明確なセグメント設定と的確なターゲティングに基づき、「広域からファンを呼び込む常勝クラブ」という独自のポジショニングが浮かび上がる。他クラブが巨大な都市圏人口に依存して動員を図る中、鹿島は地域密着による地元支持の確保と、全国的なブランド力による遠方ファンの取り込みを両立させている。その結果、2024 年には 1 試合平均 23,027 人（J1 全 20 クラブ中第 7 位）という高水準の観客数を記録し、図表 7 に示されるような差別化された市場地位を築いたと評価できる。

4-2. SWOT 分析

SWOT 分析は、組織の内部資源（強み・弱み）と外部環境（機会・脅威）を体系的に把握することで、戦略的方向性を導出する分析枠組みである。本研究においては、この枠組みを適用し、鹿島アントラーズの観客動員に関わる要因を整理する（図表 8）。

まず強みとして、クラブの歴史的な強豪ぶりによる強固なブランドと、地元外にも広がる厚いファン基盤が挙げられる。鹿島は商圈人口約 78 万人という小規模市場ながら平均観客数約 2 万 3000 人（2024 年）を集めており、多数のタイトル獲得で培われた全国的な支持層が遠方からの来場を支えている。また、地域密着の経営も強みである。小中学生招待や地域イベント開催など地道なコミュニティ施策を継続し、幼少期からクラブを「当たり前の存在」として刷り込むことで世代を超えた忠誠心を醸成

している。地域社会との緊密な協働の結果、地域に根差した厚い支持基盤がクラブ経営を下支えしている。

弱みとしては、立地と人口規模の制約が大きい。鹿島のホームタウンは茨城県内 5 市のみで、J1 最小クラスに位置するホームタウン人口である。スタジアムも大都市圏から遠く交通アクセスが悪いため、来場のハードルが高い。こうした地理的・人口的ハンデは観客動員の基盤を制約する要因であり、クラブ自身も小規模マーケットという弱点を十分認識している。また、4 万人収容のスタジアムに平均 2 万 3000 人しか入らない現状は、地域市場に対して過大なキャパシティを抱えていることを示しており、これも動員面での課題と言える。

機会としては、デジタル技術の進展による商圈拡大が挙げられる。SNS フォロワー 100 万人超というデジタル基盤を活かし、潜在ファン層への訴求力が高まっている。また、コロナ後に国立競技場での都心開催を活用して旧来ファンを掘り起こし、データ分析を駆使した再来場施策によって約 10% が鹿島本拠地に戻ってきた。さらに、自治体が経営に参画している強みを活かし、行政と連携した地域活性化策を展開することで、少子高齢化や住民の健康増進といった社会課題にスポーツを通じ貢献するチャンスも広がっている。

脅威としては、地域市場の縮小リスクが挙げられる。少子高齢化に伴い将来的な観戦人口の減少は避けられず、さらにチーム成績の低迷や他娯楽コンテンツとの競合によって遠方ファンの来場が減少する可能性もある。こうした脅威に対し、鹿島は地域密着策とコンテンツの魅力向上によって距離や人口のハンデを超える価値提供に努めている。

図表 8：鹿島アントラーズの SWOT 分析（筆者作成）

強み (Strength) ・ 歴史的強豪クラブとしての実績 ・ 強固な全国ブランドと遠隔地ファン層の厚み ・ 安定した平均観客数を維持する集客力 ・ 地域社会に根付いたブランド力 ・ 世代間で継承される高いファンロイヤルティ ・ 地域社会との持続的協働体制による経営基盤の安定性	機会 (Opportunity) ・ デジタル基盤の拡大による商圏外ファン獲得 (SNSフォロワー100万人超) ・ データ分析活用によるターゲット型マーケティング強化 ・ 国立競技場開催による首都圏集客と旧来ファン再獲得の機会 ・ 自治体との連携による地域活性化・健康増進施策の展開	脅威 (Threat) ・ 少子高齢化による将来的な観戦人口の減少 ・ チーム成績低迷によるファン離れのリスク ・ 他倶楽部コンテンツとの競合激化 ・ 遠方ファンの来場頻度減少 (経済負担・移動負担)
弱み (Weakness) ・ 商圏人口約78万人規模という市場 ・ 大都市圏からの距離・交通アクセスの不便さ ・ 来場ハードルの高さ (時間・費用負担) ・ 小規模マーケット制約による新規需要創出の難しさ ・ 過大なスタジアムキャパシティ (4万人収容に対し稼働率約60%)	積極的攻勢 首都圏市場開拓 デジタル・エンゲージメント強化	差別化戦略 地域密着型関係資本 教育的ブランド構築
	段階的施策 商圏拡張 地域プロモーション最適化	根本的改善 非来場型価値共創モデルの確立

加えて、これらの SWOT 要素を組み合わせたクロス SWOT 分析により、観客動員戦略のさらなる深層構造が明らかとなる。

まず積極的攻勢では、「全国的なブランド力と広域ファン基盤」を活用し、「国立開催やデジタル施策の浸透」によって旧ファン層の再獲得と首都圏へのリーチ拡大を図る戦略が有効である。SNS フォロワー100 万人という強力なデジタル基盤を背景に、従来接点を持っていたファンへのパーソナライズドな施策を展開し、都心開催による接触機会創出と組み合わせることで、遠隔地ファンのリテンション率を高める施策が進展している。これはすでに一定の成果を上げており、継続的な投資と運用により今後さらなる拡張が期待される。

次に差別化戦略では、「地元密着による支持基盤」を活かして「少子高齢化による観戦人口の減少」という不可避な構造変化に備える戦略が挙げられる。具体的には、幼少期からクラブと接点を持たせる取り組みや教育プログラムとの連動によって、生活の中にクラブを内在化させるアプローチが中長期的な顧客創出に貢献している。高齢層に対してもスタジアムの健康増進・医療連携機能を活かした非経済的価値の提供を通じ、関与の持続性を確保する取り組みが進められており、社会課題対応と観客動員の接続という点で先進的といえる。

一方で段階的施策としては、「ホームタウン人口や交通アクセスの弱さ」を前提に、「行政連携や地域プロモーションの機会」を通じた足元の市場拡張が鍵となる。近年

では、つくば市や土浦市など県内の人口密集地に対するキャンペーンやフレンドリーホームタウン施策を強化し、来場者の地理的構成を「県外比率6割から5割」へと変化させている。これは交通不便という構造的弱みを、県内支持層の強化によって補完する戦略であり、今後も地域住民との接点創出が継続的に求められる。

最後に根本的改善では、「交通不便性やマーケット規模の限界」と「観戦需要の構造的減少リスク」が重なった際の来場者減少リスクに対して、リスク分散と分散型価値創造が必要である。これは、スタジアムという物理的拠点への集客だけに依存せず、デジタル接点を通じたオンラインコンテンツやファンエンゲージメントの深化によって、支持の多様な形式を模索することに通じる。また、アントラーズが行政の総合計画に参加し、地域政策の一翼を担っていることは、社会的意義を超えた「非経済的価値」としての信頼資本を築き、結果として観客減少リスクの回避にも寄与する構造である。このように、クロスSWOT分析によって鹿島アントラーズの観客動員戦略は、単なる動員数の拡大にとどまらず、地理的制約・人口構造の変化といった厳しい外部環境に対応しつつ、地域・社会との共創を軸に持続可能な観客基盤を構築していることが明らかとなった。

4-3. インタビュー分析

鈴木氏のインタビューから、コロナ後の観客動員回復に向けたクラブの具体策が明らかになった。その主な施策は、①スタジアムのコンコース開放とキッズエリア拡充による家族客の満足度向上、②国立競技場でのホームゲーム開催を通じた旧来ファンの掘り起こし（来場者の約10%を本拠地にも再来場誘導）、③SNSフォロワー100万超に象徴されるデジタル施策の強化による新規層への訴求、④積極的な選手補強による優勝争いへの期待醸成である。これらの施策により観戦体験の付加価値向上と潜在ファンの呼び戻し・開拓が図られ、実際スタジアム来場者数は増加に転じた。これら4施策の裏には経営陣の周到的準備もあった。鈴木氏は、コロナ禍で不足人材を補強し組織を強化しておいたことで、制限解除後に一気に施策を実行できたと述べている。また、近年は来場者の地域構成にも変化がみられ、コロナ前は県外客が6割を占めていたが現在は県内客が約5割に増加したという。地元都市でのキャンペーン展開や地域密着施策の成果として、「足元」の観客層が拡大しつつあるといえる。さらに鈴木氏は将来を見据え、少子高齢化など長期的課題への対応の重要性を指摘した。クラブが自治体の地域計画に参画し、スポーツを通じた健康増進やコミュニティづくりで地域に貢献する姿勢を示しており、単なる興行ビジネスを超えて地域社会に不可欠な存

在となることを目指している。また、観客数以上にファン・地域からの「信頼」に裏打ちされたクラブ価値の向上こそ経営の要であると強調し、短期的な動員増減よりも長期的な価値創造を重視する経営視点が示唆された。

5. 考察

5-1. 鹿島アントラーズの観客動員成功の本質的要因

本稿のリサーチクエスト「アクセス・地理的制約という不利な条件下において、鹿島アントラーズはいかに観客動員数を実現しているのか」に対する答えとして、本質的な成功要因は「地域密着型の理念経営」と「広域的支持層の構築」にあると考えられる。分析の結果、鹿島アントラーズの観客動員数が J1 全クラブ中でも際立って高水準であること（2024 年平均 23,027 人で、ホームタウン人口が少ないクラブの中では唯一の高動員例）も確認されており、以下の要因がその根幹にあるといえる。

まず、鹿島アントラーズは J リーグ創設当初から「クラブは地域の誇りである」という哲学を掲げ、地域と共に歩む姿勢を一貫して貫いてきた。具体的には、子ども向けの試合観戦招待や地域イベントの継続的開催など、長期的視点で地域にクラブを根付かせる施策を粘り強く実践している。これらは単なるマーケティング施策に留まらずクラブ経営の根幹に据えられており、世代を超えたファン層の定着と高い忠誠心の醸成につながっている。さらに注目すべきは、鹿島が地元にとどまらず全国に広がる「広域的支持層」を有している点である。数多くのタイトル獲得によってクラブのブランド価値が全国規模で高まり、J リーグでも有数の「遠隔ファン率」を誇っている。実際、コロナ禍前の観戦者は約 6 割が茨城県外からの来場者を占めており、近年は地域密着施策の成果で県内観客比率が約 5 割に増加したとはいえ依然として多くの遠方ファンがスタジアムに足を運んでいる。これはホームタウン人口約 26 万人という小さな市場規模を上回る観客動員を実現できる最大の要因であり、アクセス不便という地理的制約をファンの高い移動意欲によって乗り越えている点に鹿島ならではの独自性がある。

以上のように、鹿島アントラーズの観客動員成功は「地域との強固な結合力」と「ブランドを基盤とした広域的な動員力」という両輪によって支えられている。短期的な広告宣伝や一時的な話題づくりに頼るのではなく、クラブ理念に根差した一貫した取り組みを継続してきたことが、このような持続的集客の成果につながっていると言える。

5-2. 制約条件下での戦略的工夫と再現可能性

鹿島の戦略的工夫は、スタジアムの交通アクセスの悪さや少ないホームタウン人口といった制約要因を、むしろ戦略の出発点として捉え、その制約下で最大限の成果を引き出している点にある。言い換えれば、他クラブが弱点と考えるような立地上のハンデを前提条件として受け入れ、その枠内で勝てる戦略を構築した点が鹿島の卓越した特徴である。まず、鹿島の施策の多くは「限られた資源をいかに最大化するか」という発想に基づいている。例えば、首都圏の国立競技場でホームゲームを開催する施策は、地元まで来なくなった層へのリーチと都市圏ファンの再獲得を狙った広域的リテンション戦略であり、Jリーグ全体を見渡しても極めてユニークな取り組みである。単に本拠地外で試合を開催するだけでなく、デジタル分析によって来場者の居住地や嗜好といった特性を把握し、再来場へつなげる導線进行を設計するという点で、合理的かつ再現性の高い戦略と評価できる。また、地域イベントの開催や地元の小中学生を対象とした招待施策も、単なる CSR 活動ではなく「ライフタイム・ファン価値の最大化」を目的に設計されており、限られた市場規模の中で着実に観客基盤を拡大する機能を果たしている。再現可能性の観点では、このような鹿島の戦略は類似の制約条件を持つクラブに多くの示唆を与える。すなわち、①「制約を起点とした独自戦略」、②「遠隔ファンの可視化と再来場促進策」、③「地域密着による長期的ファン関係の蓄積」の3点は、たとえ各クラブの置かれた条件が異なっても応用可能な戦略モデルとして提示できるだろう。

5-3. 他クラブへの応用可能性

鹿島の実践してきた施策や戦略は、他クラブにとっても大いに参考になる示唆を含んでいるが、単純に表面的な模倣をしても十分な効果は得られない。各クラブの置かれた環境や資源に合わせ、文脈適合的にカスタマイズすることが重要である。特に、以下の3点が他クラブへの応用の鍵となる。

第一に、クラブのブランド価値と観客動員の関係性を再設計することである。鹿島のように競技成績（勝利）とクラブ理念（地域やファンとの共感）の双方を重視し、「勝利＝動員」ではなく「共感＝動員」という長期的視座に立ったクラブづくりが求められる。これは短期的な成績に左右されにくい安定したファン基盤を築く上で重要であり、ファンがクラブに共感し誇りを持つ文化を醸成することで、成績低迷期でも持続的な集客力を維持できる可能性が高まる。

第二に、地域連携の深化である。鹿島は自治体と強固なパートナーシップを築き上げており、行政や地域団体との協働によって地域住民の意識形成や動員施策の推進に貢献している。スタジアムへのアクセス改善やイベント開催支援など、地元行政との協働体制の構築は今後のスポーツクラブ経営において避けて通れない課題である。他クラブも地域の行政・企業・学校と積極的に協働し、クラブを地域社会のプラットフォームとして位置づけることで、観客動員のみならず地域活性化にも貢献できるだろう。

第三に、遠隔地のファンの取り込みとリピーター施策である。デジタル技術を活用したファン分析とコミュニケーション設計により、ホームタウン外からの安定的な集客を図る戦略は、大都市圏に本拠を置くクラブにとっても有効である。自クラブのSNS やオンラインコンテンツで全国的・海外的なファン層とつながりを維持し、時折スタジアム来訪を促す仕組みを作ることで、地元人口に依存しない広域的なファン基盤を構築できる。これは都市圏クラブにとっても、新たな収益源開拓や将来的なファン拡大の観点から有意義な戦略と言える。

このように、鹿島の施策は規模や地理的条件といった制約を乗り越えるための「適応的戦略」の好例であり、他クラブにとって重要な教訓を提供している。それぞれのクラブは自らの状況に合わせて鹿島の戦略エッセンスを取り入れることで、ホームタウン人口やアクセス環境に制約があっても持続的な観客動員を達成できる可能性がある。

5-4. 観客動員と地域連携

最後に、鹿島アントラーズの事例から得られる実務的示唆として、「理念・地域・データ」の三位一体モデルの重要性が指摘できる。すなわち、クラブ経営において理念（クラブの価値観）、地域（ホームタウンとの関係性）、データ（科学的なファン分析）の三要素を統合するアプローチが、持続的な観客動員を達成する鍵となる。

理念面では、「地域に愛されるクラブであること」という一貫した価値観を基盤に据え、ブレのない長期的取り組みを行うことがファンの世代継承や忠誠心維持につながる。実際、鹿島は創設時からの理念を軸に活動してきたことで、地域社会にクラブの存在意義を浸透させ、ファンにとってクラブが生活の一部となるような関係性を築いている。

地域面では、自治体・教育機関・地域企業・地域団体との連携をさらに強化し、クラブを単なる娯楽の枠を超えた社会的存在として定着させることが不可欠である。鹿

島では選手の学校訪問やイベントへの参加、行政との共同キャンペーンなどを通じて地域との結びつきを深めており、こうした取り組みが地域住民に「自分たちのクラブ」という意識を芽生えさせている。今後、どのクラブにとっても地域社会に根差した活動なしに長期的な支持を得続けることは難しく、地域とクラブの共創関係こそが持続的動員の土台となろう。

データ面では、観客の行動データや属性を分析し、それに基づいて再来場を促す施策を設計することで、限られた経営資源の中で最大の成果を生み出す効率的な集客戦略が可能となる。鹿島は SNS フォロワー数の多さやデジタル CRM の活用により広域のファン動向を把握し、ターゲットごとに適切な働きかけを行っている。こうしたデータドリブンな手法は、特にホームタウンの人口規模が小さいクラブやアクセス等に制約のあるクラブにとって汎用性が高く、今後ますます重要度を増すだろう。

以上の三要素を有機的に統合し、クラブの理念に根差した実践と科学的分析による戦略とを両立させることこそが、観客動員の持続的成功モデルと言える。鹿島アントラーズの事例は、この「理念・地域・データ」の三位一体モデルが現実に機能し得ることを示したものであり、他クラブにとっても自クラブの経営戦略を再構築する上で有益な指針となるだろう。

6. 結論、今後の課題

6-1. 結論

本研究では、ホームタウン人口が約 26 万人と小規模な条件下で平均約 2 万 3000 人の観客動員を維持している鹿島アントラーズの事例から、その成功要因を解明した。分析の結果、(1) 長年の実績と地域密着活動に裏付けられた強固なブランド力、(2) 世代を超えて受け継がれる熱心なファンロイヤルティ、(3) 試合観戦・地域イベント・オンライン施策の組み合わせによる多層的なファン接点の構築、(4) デジタルプラットフォームを活用した広域ファン層へのリーチ拡大という 4 つの要因が中心的な役割を果たしていることが明らかになった。これらの要因は、STP 分析によってターゲット市場とクラブの位置づけを定量的に把握し、SWOT 分析によって強み・機会の最大活用方向を導き出すことで相互に補完的に整理された。その結果、従来の「ホームタウン人口やアクセス条件に依存する動員モデル」の限界を補完し、不利な条件下でも成果を上げるための新たな戦略枠組みが提示された。さらに、鈴木氏へのインタビュー調査では、ホームタウン人口の少なさや交通アクセスの悪さといった制約条件が、経

営陣の創意工夫によって「脅威」ではなく「戦略資源」として活用されるプロセスが明らかになった。これは、リソース・ベースド・ビューの観点から制約下に強みを生み出す戦略転換を示しており、鹿島が制約下でも戦略的優位性を構築する力学を具体的に描き出している。以上より、STP 分析・SWOT 分析と経営陣へのインタビューを融合させた多面的アプローチにより、鹿島アントラーズの観客動員戦略の全体像が明らかになったと言える。

6-2. 研究の限界と今後の課題

本研究にはいくつかの限界が存在する。第一に、鹿島アントラーズを対象とした質的単一事例研究として設計されており、他クラブとの横断的比較は実施していない。そのため、得られた知見は鹿島アントラーズの戦略的文脈に特化しており、他クラブへ一般化・外挿することには一定の限界がある。また、他クラブとの比較可能性を高めるには、今後、複数クラブに対する同様の質的インタビュー調査を実施し、再現性と網羅性を担保する必要があると考えられる。J リーグのクラブはそれぞれ異なるホームタウン制度、商圈人口、交通条件の下に存在しており、制度的・地理的な差異を考慮した比較設計には慎重な枠組みが求められる。今後の研究課題としては、複数事例に基づく横断的な分析と、地理的要因を統制変数として取り入れたモデル構築の両立が挙げられる。また、鹿島アントラーズの成功要因が他クラブや異なる競技種目においても同様に適用可能であるとは限らず、その適用可能性については、個別の地域的・文化的文脈を考慮した検証が不可欠である。

第二に、質的データ依存による主観性の影響である。経営者インタビューは戦略の背景理解に有効であったが、回答者の認識や語り口に依存するため、解釈のバイアスを完全には排除できない。また、観客側の視点（ファンの行動や意識変容）については十分に分析できていない。

第三に、定量的因果分析の不足である。本研究では観客動員数や商圈人口などの基礎データを用いた比較は行なったが、統計モデルによる因果推定や、時系列的な効果測定までは至っていない。このため、特定施策が観客動員に及ぼす効果の大きさや持続性については、追加の検証が必要である。

これらの課題を踏まえると、今後は複数クラブ間の比較研究を行い、同様の制約条件を持つ他クラブにおける再現可能性を検証することが求められる。また、パネルデータやファン調査を活用することで、観客の意識変容と行動変容のメカニズムを定量的に解明することが、学術的・実務的双方において有益である。

謝辞

本稿の執筆にあたり、兵庫県立大学社会科学部研究科の橋本教授には、計画立案から分析手法の検討、さらには論文構成に至るまで、終始温かいご指導を賜りました。また、株式会社鹿島アントラーズ FC 取締役副社長の鈴木秀樹氏には、多忙な合間を縫ってインタビュー調査にご協力いただき、クラブ経営や観客動員戦略に関する貴重な知見をご提供いただきました。その実践的かつ具体的なお話は、実証的基盤を形成するうえで極めて有益であり、深く感謝申し上げます。

参考文献

- [1] 河合慎祐、平田竹男「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, No. 2, pp. 11-19, 2008.
- [2] 田中奏一(2024)「J リーグクラブによる集客戦略に関する研究—ファジアーノ岡山を事例として—」『スポーツ産業学研究』Vol. 34, No. 4, pp. 399-410.
- [3] 辻和真・二宮浩彰(2016)「J リーグのスタジアム集客率からみた入場者数の決定要因」『スポーツ産業学研究』Vol. 26, No. 1, pp. 73-91.
- [4] フィリップ・コトラー、ゲイリー・アームストロング、恩蔵直人(2014)『コトラー、アームストロング、恩蔵のマーケティング原理』丸善出版

引用ホームページ

- [1] アントラーズホームタウン DMO
<https://www.antlers-dmo.com/region>(2025 年 8 月 7 日アクセス)
- [2] 鹿島アントラーズ公式サイト
<https://www.antlers.co.jp>(2025 年 8 月 7 日アクセス)
- [3] 各自治体 (2024)「住民基本台帳人口(令和 6 年 1 月 1 日～4 月 1 日現在)」
各自治体の公式 Web サイトより参照(2025 年 8 月 7 日アクセス)
- [4] 鹿嶋市公式サイト
<https://www.city.kashima.ibaraki.jp>(2025 年 8 月 7 日アクセス)
- [5] J リーグ(2024)「クラブガイド: ホームタウン一覧」J リーグ公式サイト
<https://www.jleague.jp/club/>(2025 年 8 月 7 日アクセス)
- [6] J リーグ公式サイト
<https://www.jleague.jp>(2025 年 8 月 7 日アクセス)
- [7] J リーグデータサイト

<https://data.j-league.or.jp> (2025 年 8 月 7 日アクセス)

[8] スポーツ庁(スポーツ産業データ)

<https://www.mext.go.jp/sports> (2025 年 8 月 7 日アクセス)

[9] 総務省統計局(統計データ)(2024)「人口推計(令和 6 年 10 月 1 日現在)」

<https://www.stat.go.jp> (2025 年 8 月 7 日アクセス)