

Jリーグクラブの経営と課題

学籍番号 13161492

経営学部 経営学科

氏名 長田 遼

内容

本考察の目的	3
第1章 はじめに	4
1.1 Jリーグとは?	4
1.2 Jリーグの歴史	5
1.3 Jリーグの取り組み	10
第2章 Jリーグクラブの経営	14
2.1 失敗例	14
2.2 成功例～浦和レッズ～	16
第3章 ブンデスリーガ	22
3.1 ブンデスリーガの経営	22
3.2 ブンデスリーガとJリーグの相違点	25
第4章 結論	32
参考文献	33

本考察の目的

近年、日本はサッカーにおいて世界でも 1、2 位を争うくらい発展した国と言えるだろう。1993 年の J リーグ開幕時はジーコ、リトバルスキー、リネカーなどのスター選手を招聘して日本のスタジアムは熱気に包まれた。1998 年には日本初の「FIFA ワールドカップ」出場。現在では 2002 年の韓国と共催での自国開催を含めると 5 大会連続でワールドカップに出場を決め、今やアジア最強のサッカー大国と言っても過言ではない。AC ミラン・本田圭佑、インテルミラノ・長友佑都、ドルトムントでブンデスリーガ 2 連覇を果たし、日本人初のヨーロッパ年間ベスト 11 という快挙を成し遂げ、マンチェスター・ユナイテッドに在籍した経験もある香川真司など 20 年前には考えられなかった日本人の海外での活躍も著しい。「小学生に聞いた将来になりたい職業ランキング」ではここ数年、サッカー選手が 1 位となっている。このように、日本から海外で活躍するスター選手の影響で、サッカーが身近なスポーツとなり、日本代表の試合も常に注目され盛り上がっている。しかし、日本代表としては盛り上がっている一方で近年、J リーグへの関心が薄れてきている問題が起きている。SNS の普及、科学技術の発展などにより、昔とは違い今は海外の試合を容易に観ることができる。そのため、「海外のリーグの方が面白い」、「J リーグはレベルが低い」などの理由から J リーグを観ない日本のサッカーファンも残念ながら増えている。日本には J リーグという素晴らしいプロサッカーリーグがあり、自分の地元クラブをスタジアムで応援できる機会があるにも関わらず、そのようなサッカーファンが増えてきているのは非常に悲しいし、何より悔しい。そこで本論文では、J リーグが開幕当時の輝きを取り戻すために、J リーグクラブと海外のリーグを比較して、経営や特徴にどのような違いがあるのかを考察し、J リーグの課題を考えていく。

第1章 はじめに

1.1 Jリーグとは？

Jリーグは（正式名称は日本プロサッカーリーグ）1993年に発足した日本のプロサッカーリーグである。主催団体は公益財団法人日本サッカー協会（JFA）、主観団体はJリーグに加盟する各クラブである。以下の3つを理念として掲げている。

- <日本サッカーの水準向上およびサッカーの普及促進>
- <豊かなスポーツ文化の振興および国民の心身の健全な発達の関与>
- <国際社会における交流および親善への貢献>

活動方針は以下の6つである。

- 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する。
- 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く。
- 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て、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く。
- 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く。
- 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く。
- ⑥ 障害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く。

また、事業内容は以下の11つである。

1. プロサッカーの試合の主催、公式記録の作成
2. プロサッカーに関する初規約の制定
3. プロサッカーの選手、監督、審判などの養成、資格認定、登録
4. プロサッカーの施設検定、用具の認定
5. 放送などを通じたプロサッカーの試合の広報普及
6. サッカーやサッカー技術の調査、研究、指導
7. プロサッカー選手、監督、関係者の福利厚生事業の実施
8. サッカーに関する国際的な交流、事業の実施
9. サッカーをはじめとするスポーツの振興、援助
10. 機関紙の発行などを通じたプロサッカーに関する広報普及
11. その他、目的を達成するために必要な事業

(Jリーグ公式ホームページより)

1.2 Jリーグの歴史

(1) Jリーグ誕生以前

Jリーグが誕生する以前はJSL（日本サッカーリーグ）というものがあり、これが日本におけるサッカーのトップリーグであった。JSLの創設は1965年と大変古く、企業のサッカー一部を主体として構成されたリーグであった。日本サッカー協会が招聘した特別コーチ、ドイツ人のデットマール・クラマーさんが「日本をサッカーで強くするにはリーグ戦形式にしなければならない」と言い、日本はこの助言を聞き入れる形でJSLをスタートした。1968年、日本がメキシコオリンピックで銅メダルを獲得したこともあり、開幕当初は非常に順調なスタートだったが70年代に入ってから人気は下降線を辿った。しかし、1986年、日本サッカー界に一本の光が射した。それは「スペシャル・ライセンス・プレーヤー制度」の導入だった。この制度はサッカー選手を本業として名乗っても良いという制度である。それまでは日本サッカー界にはアマチュアしか存在しておらず、サッカー選手というのはあくまでも副業、本業は企業の社員であった。しかし、この制度の導入により、職業をサッカー選手一本にすることが可能となった。制度導入のきっかけとなったのは当時ドイツで活躍していた奥寺康彦さんが日本に帰国したためである。日本サッカー復活のためにも奥寺さんにサッカー選手を職業してもらいたいがために作られた制度でもある。当時、この制度の導入に積極的な姿勢を示したのは読売クラブ（ヴェルディ川崎）と日産自動車（横浜マリノス）の2チームだった。その後、この2チームがタイトルを独占したため、他の企業も後を追う形となって積極的に制度を導入した。このことは日本のサッカー界を大きく変える出来事となった。ただ、選手のプロ化された当時は懐疑的な意見が大多数を占めた。理由は企業への帰属意識がまだ強かったからである。80年代後半に入り、当時のFIFA（国際サッカー連盟）会長ジョアン・アヴェランジェ氏が日本サッカー協会に対して、アジア初のFIFAワールドカップの日本開催を打診してきた。この打診を機に1988年に日本初のプロサッカーリーグの構想が具体化して「日本プロサッカーリーグ設立準備室」が設置された。1992年Jリーグ開幕の前哨戦として第1回Jリーグヤマザキナビスコカップが開催された。（今年からは名称がYBCルヴァンカップに変更された。）それまでアマチュアスポーツだったサッカーが初めてプロとして迎えたヤマザキナビスコカップはスタジアムの大観衆に包まれて人々は熱狂した。それまでは日本サッカーのプロ化に対して大きかった不安・懐疑的な声もこのヤマザキナビスコカップの成功によって消し飛んだ。そして翌1993年5月15日、ヴェルディ川崎（現在の東京ヴェルディ）vs横浜マリノス（現在の横浜F・マリノス）の対戦カードでJリーグは開幕を迎えた。

(2) Jリーグ誕生～現在

Jリーグが発足した当時は鹿島アントラーズ、ジェフユナイテッド市原、浦和レッドダイヤモンズ、ヴェルディ川崎、横浜マリノス、横浜フリューゲルス、清水エスパルス、名古屋

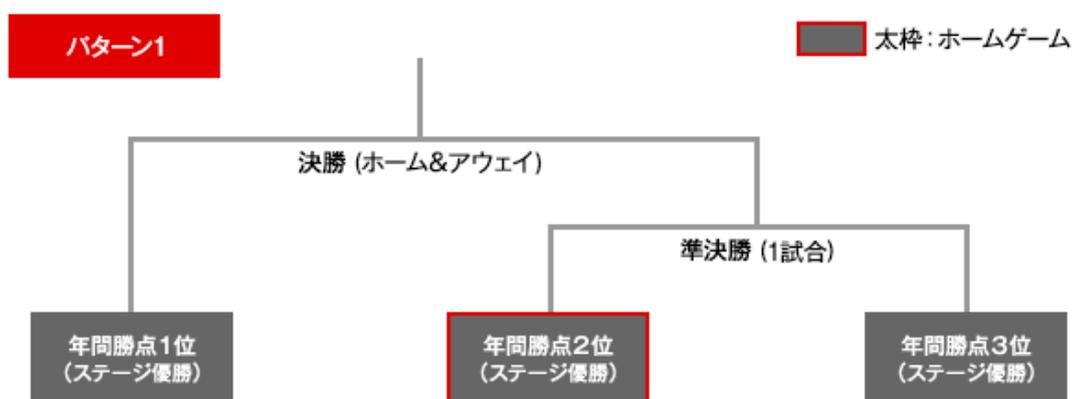
グランパスエイト、ガンバ大阪、サンフレッチェ広島の 10 チームだった。この 10 チームはオリジナル 10 と呼ばれている。翌 1994 年、ベルマーレ平塚（現在の湘南ベルマーレ）とジュビロ磐田の 2 チームが加わり 12 チームとなった。1995 年にはセレッソ大阪と柏レイソル、1996 年にアビスパ福岡・京都パープルサンガ、1997 年にヴィッセル神戸、1998 年にコンサドーレ札幌が加わり 18 チームとなった。翌 1999 年にさらに 9 チームが加盟して J2 発足した。その後も様々なチームが J リーグ加わり 2014 年に J3 が発足した。J リーグ誕生から 23 年たった 2016 年現在では J1・18 チーム、J2・22 チーム・J3・13 チームにまで規模が拡大された。なお、来年 2017 年からは J3 にアスクラロ沼津が新たに加わり 14 チームなることが決定している。アスクラロ沼津は元日本代表の中山雅史（愛称・ゴン）選手が 2015 年 9 月に現役復帰したチームとして注目されたことが記憶に新しい。

（3）レギュレーション・形式の変化

J リーグは今までの歴史の中で様々なレギュレーション・形式が採用された。過去に 1 ステージ制、2 ステージ制、V ゴール方式、チャンピオンシップ（CS）と呼ばれるレギュレーション・形式を用いていたことがある。1 ステージ制は 2005 から 2014 まで採用されていた。また、来シーズンからも採用される。1 ステージ制とは 18 チームが 1 年をホーム&アウェーで全 34 試合を戦い合計勝ち点が多いチームが優勝の極めて単純な形式である。リーグ・エスパニョーラ（スペイン）・ブンデスリーガ（ドイツ）・プレミアリーグ（イングランド）・セリエ A（イタリア）の欧州 4 大リーグを中心とした欧州リーグもすべて 1 ステージ制を採用している。2 ステージ制に比べて日程が過密にならずに選手の負担が軽くなるメリットがある。V ゴール方式（国際的にはゴールデンゴールと呼ばれていた）とは延長戦において、どちらかのチームが得点を決めた時点で試合が終了となり、得点をあげたチームが勝者となる形式であった。V ゴール方式が採用された理由は、当時サッカーの人気は低く「あまり点が入らなくて退屈」、「引き分けが多くてつまらない」という声が多かった。そこで、引き分けをなくして劇的な試合をつくることで多くの人にサッカーに関心をもってもらうことを目的とした。引き分けで終わらせず決着をつけることでファンを魅了することを目指した。しかしその後、サッカーが世間に浸透し始めて、サッカーにおける引き分けの価値が認められたため、2003 年に V ゴール方式は廃止されることになった。2 ステージ制は J リーグ開幕当時から 2004 年までの 11 年間と 2015・2016 年の直近の 2 シーズンに採用されていた。2004 年までの 2 ステージ制は全 34 試合のうち、前期 17 試合でファーストステージ王者、もう残りの 17 試合で後期のセカンドステージ王者を決める。そして、その 2 チームがチャンピオンシップという名の優勝決定戦をし、勝者が年間王者になるという形式であった。2015・2016 年は 2 ステージ制に加えてチャンピオンシップがノックアウト方式のトーナメント形式で行われた。チャンピオンシップはまず、年間勝ち点 1 位が無条件で決勝に進出する。次にファーストステージ王者、セカンドステージ王者又は年間勝ち点 3 位がノックアウト方式で対戦をする。（最大で 3 つのパターンが存在する。{図 1-1～図 1-

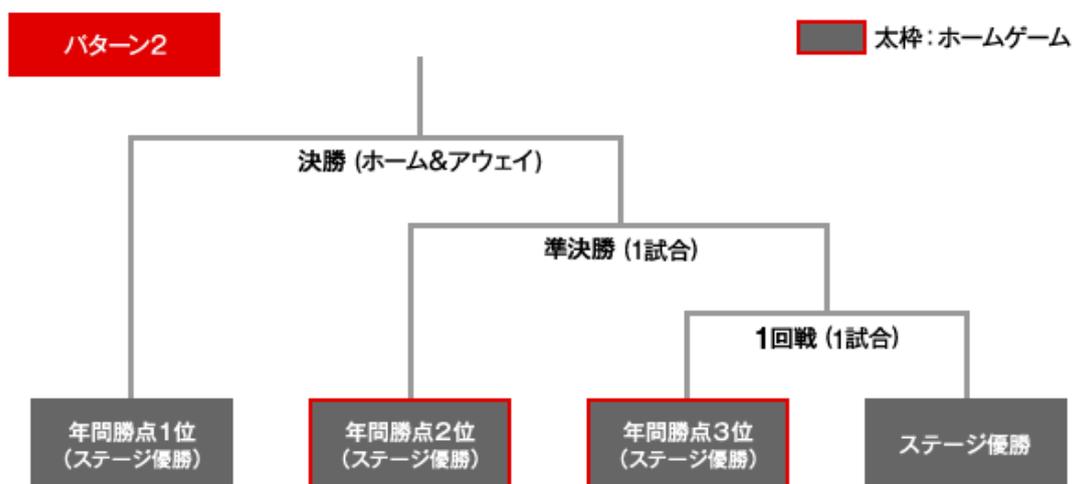
3) 勝者が決勝へ進み（決勝のみホーム&アウェー方式）年間勝ち点1位と対戦し、勝者が年間王者となる。つまり、年間勝ち点で1位になっても年間王者になるとは限らない。（実際に今シーズンの浦和レッズは年間勝ち点で1位だったが、チャンピオンシップで鹿島アントラーズに敗れたため年間2位となっている。）2ステージ制を採用した理由は、2ステージ制にすることによって、ファーストステージで結果を残せなかったチームにもセカンドステージで挽回のチャンスを与えることによってどのチームもシーズンを通してモチベーションを維持できるという点、2度の優勝決定という盛り上がりをつくれること、日本一決定戦という演出することができるので、あまりサッカーに興味・関心がない、あるいは詳しくない人をも惹きつけることができる利点もあった。また、日本一決定戦というわかりやすい煽りにつられて多くのスポンサーがつき、収入が大きく増加した。一方で当然デメリットもある。ファーストステージ王者がセカンドステージで失速してしまいモチベーションを喪失してしまう、欧州4大リーグを中心とした欧州先進国は1ステージ制なので、欧州リーグのレギュレーションを大きく逸脱してしまう後ろめたさのようなものもあった。また、過去には2002年にジュビロ磐田がファーストステージ、セカンドステージの両ステージ制覇を成し遂げたため、チャンピオンシップが行われなかった事態が生じた。このことは、ジュビロ磐田の快挙を讃えつつもチャンピオンシップを放送する予定だったテレビ局から大きな不信感を持たれる結果となった。今シーズン、年間勝ち点1位のチームが日本一になれないチャンピオンシップの公平性の欠如を指摘する声があまりにも大きかったため（図1-4～図1-7）、再び1ステージ制に戻されることになった。

(図 1-1) 明治安田生命 2016 J リーグチャンピオンシップトーナメント表パターン



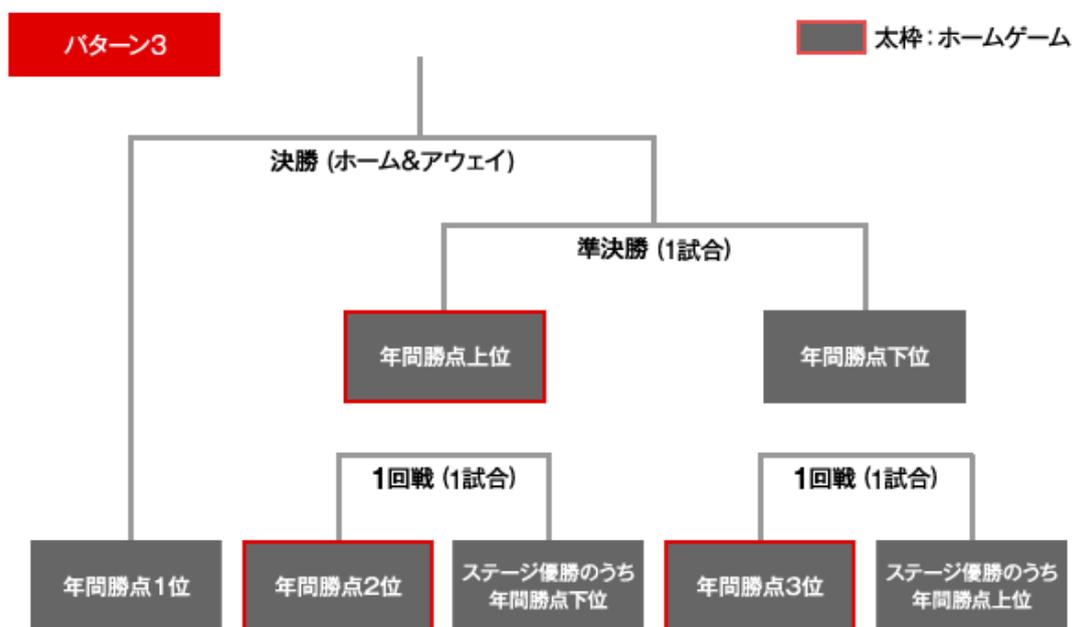
(出所: J リーグ公式ホームページ)

(図 1-2) 明治安田生命 2016 J リーグチャンピオンシップトーナメント表パターン



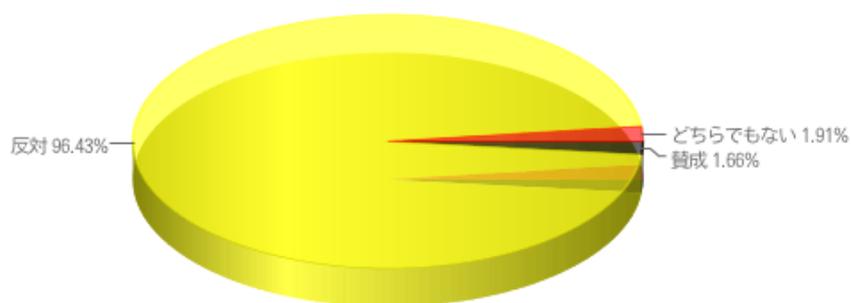
(出所: J リーグ公式ホームページ)

(図 1-3) 明治安田生命 2016 J リーグチャンピオンシップトーナメント表パターン



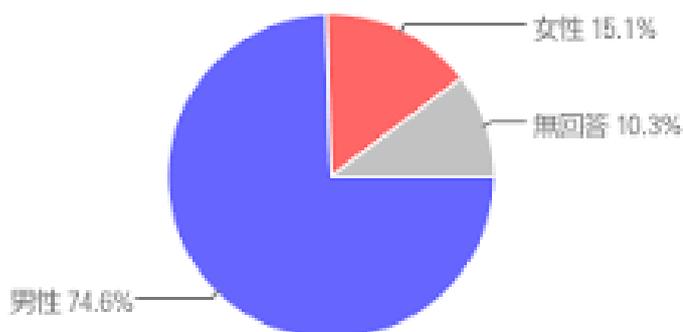
(出所: J リーグ公式ホームページ)

(図 1-4) 2 ステージ制に対する賛成・反対の割合



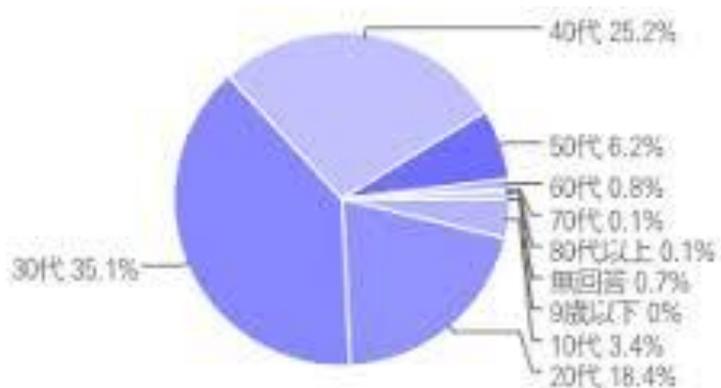
(出所：エル・ゴラツ)

(図 1-5) 2 ステージ制に反対する人の男女比 (性別)



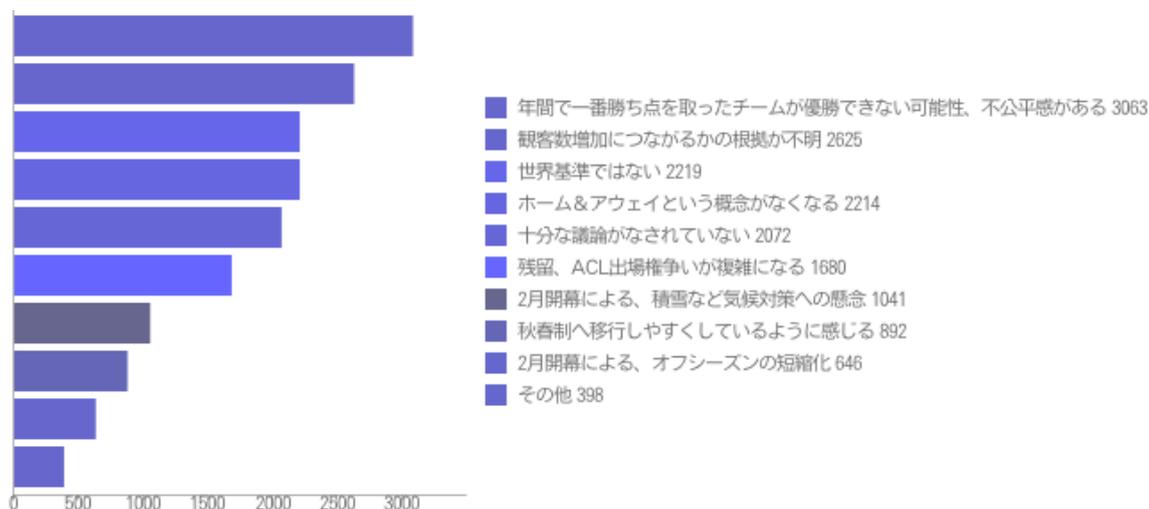
(出所：エル・ゴラツ)

(図 1-6) 2 ステージ制に反対の年齢層



(出所：エル・ゴラツ)

(図 1-7) 反対の声



(出所：エル・ゴラッソ)

1.3 Jリーグの取り組み

Jリーグでは様々な取り組みが行われている。ここではJリーグが行ってきた活動を紹介する。

(1) ホームタウン活動

JリーグではJクラブの本拠地をホームタウンと呼ぶ。ホームタウン活動とは地域に愛されるクラブとなるために、ホームタウンの人々と心を通わせるための様々な活動を実践していくことである。「Jリーグ規約」にはJクラブは本拠地と定めた地域で、その地域と一体となってクラブづくりを行いながらサッカーの普及、振興に努めなければならないと記されている。Jリーグでは、ホームタウン会議などを通じて、各クラブのホームタウン活動の共有や情報交換、各種調査を行い、ホームタウン活動を推進している。クラブ名も「地域+愛称」にすることが定められており、地域名を入れることでホームタウンの人々、行政、企業から協力を得やすくなり、経済的にも自立をすることができる。クラブは経済的に自立をすることでその地域のスポーツ文化の向上に貢献できると考えている。また、学校訪問をして講師として子供たちに教育活動を行う、その地域の人々とエコロジー活動に取り組むクラブも増えており、そうしたボランティア活動を通じてより絆を深めている。

(2) Jリーグ百年構想

Jリーグ百年構想とは、1996年2月から提唱および推進されている、地域におけるサッカーを核としたスポーツ文化の確立を目指す計画のことである。「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、「緑の芝生に覆われたスポーツ施設や広場を作る」、

「サッカーを核に様々なスポーツクラブを多角的に運営し、アスリートから生涯学習にいたるまであなたが今やりたいスポーツを楽しめる環境づくりを目指す」、「スポーツを通じて様々な世代の人たちが触れ合える場を提供する」ことを目的としている。趣旨は以下の図の通りである。

(図 1-8) Jリーグ百年構想



(出所：Jリーグ公式ホームページ)

誰もが気軽にスポーツを楽しめるような環境が整ってはじめて、豊かなスポーツ文化ははぐくまれる。そのためには、生活圏内に楽しむ場が必要となり、そこには、緑の芝生におおわれた広場やアリーナやクラブハウスがある。誰もが、年齢、体力、技能、目的に応じて、優れたコーチの下で、好きなスポーツを楽しむ。「する」、「観る」、「支える」、スポーツの楽しみ方も人それぞれとなっている。また、Jリーグは今年、Jリーグ百年構想をより多くの人々に、より身近にわかりやすく伝えていくために、人々のスポーツへのさまざまな関わりを表現した「DO! ALL SPORTS」というキャッチフレーズを掲げた(図 1-9)。あらゆるスポーツを行うだけでなく、スポーツを観る、語る、応援するといった、生活の場に根付いたスポーツとのかかわりを推進することで、豊かなスポーツ文化醸成を目指している。

(図 1-9) Jリーグ百年構想のキャッチフレーズ



(出所：Jリーグ公式ホームページ)

(3) 大学との提携

Jリーグでは地域密着を目指し、いくつかのJリーグクラブは大学との提携を行っている。平成18年12月の教育基本法改正法及びこれを踏まえた平成19年6月の学校教育法の改正において、大学は社会連携・社会提携をしなければならない項目が設けられた。その項目を満たすために現在、地域のスポーツ進行に取り組む大学が増えている。そのため大学は外部との連携を強化し、社会との連携を深める必要があるのだ。ここでは、湘南ベルマーレと産業能率大学に事例を紹介する。

湘南ベルマーレはJリーグが開幕した1年後に不動産会社であるフジタ工業が全額出資をしてベルマーレ平塚としてJリーグに参入した。中田英寿選手や呂比須ワグナー選手を擁して、Jリーグ参入初年度に天皇杯優勝、翌年には、アジアカップウィナーズカップで優勝するなどの好成績を収めて栄華を極めていた。しかし、1999年にメインスポンサーのフジタ工業が経営悪化を理由にスポンサーから撤退した。クラブ再建のためベルマーレ平塚は「ベルマーレ存続検討委員会」設立した。市民が一部の資本を負担し、残り資本を地元企業が中心となって引き受けたことで親会社を持たない市民クラブ「湘南ベルマーレ」が誕生して再スタートを切った。2000年以降、湘南ベルマーレは地域密着を意識して、さまざまな取り組みを行ってきたが、その中でも特徴的なのが地元の産業能率大学との提携だ。2004年1月、産業能率大学と包括的にパートナーシップ契約を締結した。露出を目的としたクラブの看板スポンサーではなく、産業能率大学がクラブのメインスポンサーとなって、大学の職員がクラブの取締役役に就任して結びつきを強固なものとした。具体的には、湘南ベルマーレのもつ資源を産業能率大学の経営及び教育カリキュラムに導入した。このような包括的パートナーシップは世界でも初のことだった。産業能率大学側はメインスポンサーとして、湘南ベルマーレに約1億円出資をした。こうして、大学をメインスポンサーとするクラブが初めて誕生した。その後は、湘南ベルマーレとインターンシップ制度を設け、産業能率大学の学生が職業体験として、1試合の企画運営を学生に任せる産業能率大学デー、スポーツ・マーケティング講座の開講、などのさまざまなプログラムが誕生した。2007年には産業能率大学の情報マネジメント学部「スポーツマネジメントコース」が新たに新設された。湘南ベルマーレの財政を支えていたフジタ工業が撤退してすぐに地域密着型経営に切り替え、産業能率大学をはじめとする地元企業との結びつきを強め、地域貢献をした。産業能率大学との提携後、多くの地元企業が湘南ベルマーレを支えるようになった。

このようにJリーグクラブと大学が提携をするとお互いにメリットがある。Jリーグの課題の1つに若者のサッカー観戦離れがある。実際に試合を観戦するためにスタジアムに足を運んでいるのは、30~50代が多く、10代はあまり多くない。しかし、大学との提携によって、学生にサッカーの魅力を知ってファンになってもらえる可能性がある。逆に大学側からすればクラブとの提携により大学の名前を広めることができ、受験生の確保に繋がる可能性がある。地域密着を目指し、観客動員数を増加させたいJリーグ、社会連携・社会提携を目指し、スポーツに関わる政策を経営戦略として行っている大学。両社が持つこうした資

源を有効活用するためには情報の共有と世間に効果的な発信をしていかなければならない。お互いの特徴を把握し、お互いにメリットが生じるようにする必要がある。

このようにJリーグではさまざまな取り組みを行っている。現在は、Jリーグ開幕当時のような勢いはない。自分たちから発信していかなければいけない。黙っていてもマスコミやメディアは取り上げてくれない時代になっているのだ。

第2章 Jリーグクラブの経営

Jリーグが開幕してから23年、発足当時は1カテゴリー10クラブだったJリーグも今では3カテゴリー53クラブへと規模が拡大した。しかし、現在に至るまでの過程は決して順風満帆とは言えるものではなかった。Jリーグの歴史の中では過去にクラブの消滅、クラブ存続の危機や経営難などの様々な事件や出来事が起きた。ここでは、過去の出来事の中から代表的なクラブ経営の失敗例と成功例を紹介して、成功したクラブと失敗したクラブの違いについてみていく。

2.1 失敗例

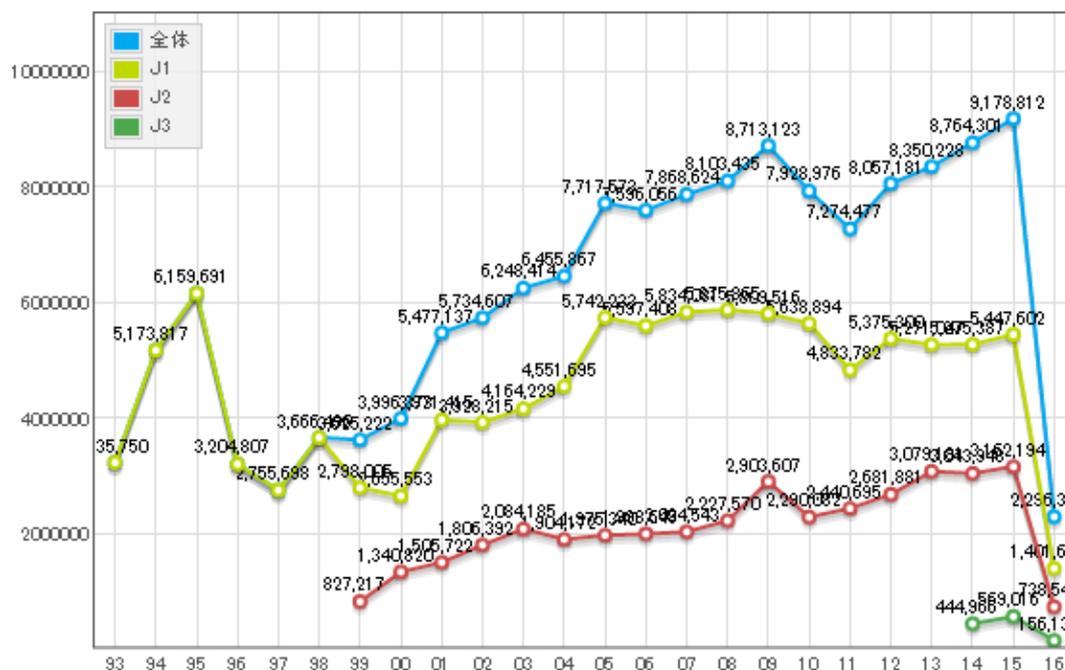
(1) 横浜フリューゲルス消滅

1998年10月29日、横浜フリューゲルスが横浜マリノスと合併された。しかも、対等な関係での合併ではなく、フリューゲルスのオーナーである全日空は新チームの株式を30%のみ保有し、残りの株式は横浜マリノスのオーナーである日産自動車に所有することになった。そして新しいチーム名は横浜F・マリノスとなった。横浜フリューゲルスが吸収されたというニュースはJリーグ人気の終わりを象徴する出来事になった。なお、Jリーグの歴史の中で消滅したクラブは横浜フリューゲルスだけである。ではなぜ、横浜フリューゲルスはしたのか、その経緯についてみていく。横浜フリューゲルスは、前身の全日空横浜サッカークラブがJリーグ加入に際して、ゼネコン企業の佐藤工業を出資者に加える形でスタートした。横浜フリューゲルスの経営難が大々的になったのは1997年のことであった。経営難となった要因は観客動員数の減少である。Jリーグは開幕時には一大ブームを巻き起こしたが、4、5年目からブームの終焉が報じられようになり、スタジアムに空席が目立つようになった。(図2-1)横浜フリューゲルスの経営難にした理由は観客動員数の減少だけではなく、2002年に日本と韓国の共催で開催された「2002年FIFAワールドカップ」に合わせて建設された横浜国際競技場(日産スタジアム)をホームスタジアムとして使用することによる経費の増加も、経営圧迫の要因の1つだった。それまで横浜フリューゲルスがホームスタジアムとしていたのは三ツ沢球戯場だった。三ツ沢球戯場は6千人の観客を集めるのが採算ラインだった。しかし、横浜国際競技場では2万2千人以上の観客を集める必要があった。そのような状況下で横浜フリューゲルスの40%の株式を所有する佐藤工業は「バブル崩壊」による日本経済失速の打撃を受けた。佐藤工業はバブル崩壊により多額の損失を被ることになり、横浜フリューゲルスの株式40%を負担することが不可能な状況にまで追い込まれていた。その後、全日空は横浜フリューゲルスに出資してくれる新たな企業を必死になって探したが実現することはなく、苦肉の策として、同じ横浜市を本拠地に置く横浜マリノスのオーナーである日産自動車にビジネスパートナーになってくれるように話をもちこんだ。横浜フリューゲルス存続を最後まで諦めなかったサポーターは全日空の経営陣と何度もミーティングを行い、存続を訴えた。また署名活動も行い最終的には34万を超える署

名を集めて河淵三郎 J リーグチェアマン（当時）に提出したが横浜フリューゲルスは最終的に吸収合併されることになった。サポーターは横浜フリューゲルスの身売りに踏み込んだ全日空に失望した。この出来事はサッカー業界に大きな激震を与えた。また、横浜のサッカークラブと言えば横浜マリノスというイメージがすっかり定着していたため、横浜フリューゲルスは地域に密着することが困難となっていた。J リーグは発足時、企業に頼ることのない地域密着の経営を目指していたにも関わらず、横浜フリューゲルスの消滅は出資していた佐藤工業がバブル崩壊による経営難により撤退する形となったため、結局のところクラブ経営は企業、親会社に頼っているままで、地域密着経営が浸透しきっていないことが露呈された。横浜フリューゲルス消滅後、サポーターが中心となって設立された「横浜フリューゲルスを救う会」（合併後は横浜フリューゲルスを再建する会へと名称変更した）は 1 口当たり 1 万円の寄付を募った。最終的には 670 万集まり、これを新会社設立の資金に当て申請書を提出、「株式会社横浜フリエスポーツクラブ」という会社が誕生した。これが現在 J2 にいる横浜 FC 誕生の瞬間だ。「この横浜フリエスポーツクラブ」は横浜フリューゲルス消滅のアンチテーゼから会社の解散を決定することができるのはサポーターのみであるという規約が定められている。

(図 2-1) J リーグ年度別観客動員推移

観客動員推移



る。大分県を「2002年 FIFA ワールドカップ」の開催地にしようと大分県内のサッカー熱の上昇に積極的だった溝端氏がクラブ創設の中心となった。発足当時のチーム名は大分 FC、愛称は「大分トリニティ」。トリニティは三位一体はという意味であり、県民、企業、行政が力を合わせてクラブを創って行くという意味が込められている。1999年に J2 に参戦決定に際して「大分トリニティ」という名前は商標登録に引っかかるためチーム名として使うことができなかつたため、「大分トリニータ」へと名称変更した。2003年に J1 に昇格を果たした。2008年には J リーグヤマザキナビスコカップ優勝、リーグ戦では 4 位に入り、一見クラブは順風満帆に見えたが、実は経営状態は著しくなく、経営危機が表面化されていた。クラブ創設時からスポンサーに就いていたペイントハウス（現在のティエムシー）が 2004 年にスポンサーから撤退、新しく「トライバルキックス」というイベント会社がスポンサーに就いたが、「トライバルキックス」が大分トリニータにスポンサー料 7000 万円を支払わずに滞納した。このような状況で経営は悪化した。その後 2006 年にパチンコホール運営会社マルハンが新たにスポンサーに就き、一時的に経営危機を乗り切った。しかし 2009 年 9 月、マルハンはスポンサー効果が伴わないことを原因にスポンサーから撤退した。同時期に封入封緘事業をメインとしていたフロンテック（現在は倒産）、オメガプロジェクト（現在の伊豆サボテンリゾート株式会社）が経営難によりスポンサーから撤退。さらに 2010 年 3 月レストランチェーン店のジョイフルも業績の悪化を理由にスポンサーから撤退した。相次ぐスポンサーの撤退により、再び経営危機に陥った。2005 年 9 月時点で 7 億 2500 万円の累積赤字、3 億 4400 万円の債務超過だったが、2009 年には 11 億円の累積赤字、5 億 5800 万円の債務超過となり、2010 年 1 月には債務超過が 11 億 6700 万円まで膨らんでいた。2010 年 5 月に大分商工会議所が株式を取得して筆頭株主になった。翌 2011 年にはダイハツ九州もスポンサーとなり、地元企業が大分トリニータの経営危機を必死で支えた。多くの地元企業のおかげで 2012 年 1 月までに約 5 億円あった負債のうち 2 億円を返済した。その後、大分県民から 1 口 5 千円の支援金を募り、3 か月の間に 1 億 2380 万円の支援金が集まった。大分県民の頑張りに呼応するように行政から 1 億円経済界から 1 億 920 万、総額 3 億 3300 万円が集まった。こうして 2012 年 10 月 12 日、J リーグからの借入金を完済した。大分トリニータが経営破綻に陥った要因は予期していなかったスポンサーの相次ぐ撤退が大きく、多少同情する点もあるが、スポンサー選びを間違え続けた甘さもある。また、大分トリニータは経営危機にさらされていたにも関わらず、J1 に残留することに固執して高額な選手を補強していた。このような身の丈に合わない経営をしていたため、大分県内でも支援に対して消極的な姿勢の自治体、企業も存在した。また、大分県民の中には「大分トリニータばかり優遇されていて不公平だ。」という批判の声も多かった。以上の理由から大分トリニータは経営破綻となった。

2.2 成功例～浦和レッズ～

浦和レッズは J リーグクラブの中で最も成功を収めているクラブと言っても過言ではな

い。ここでは浦和レッズがこれまでどのような道を歩んできたのかをみていく。

(1) 浦和レッズの歴史

浦和レッズ（正式名称：浦和レッドダイヤモンズ）の前身は三菱重工業サッカー部。Jリーグ発足時に堅実なクラブを作っていこうという両者のビジョンの一致を軸に折り合いよく話が進み、時間を待たずに浦和レッズは誕生した。浦和レッズはJリーグ開幕当初から人気チームで、熱狂的なサポーターは当時から有名だったが、今のように強かったわけではない。Jリーグ開幕からは2年連続で最下位となり、同じく下位に低迷していた名古屋グランパス、ガンバ大阪と共に「Jリーグのお荷物」と呼ばれるほどだった。その後は暫く中位にとどまることが多かったが1999年にJ2に降格をした。Jリーグの中でもトップクラスの人気を誇るクラブの降格は話題となり、新聞、雑誌、テレビなどで特集をされた。しかし、クラブがJ2に降格してもサポーターは離れることはなく応援し続けた。クラブもサポーターの期待に応えるように1年間でJ1復帰を果たした。J1復帰後、2001年に「2002年FIFAワールドカップ」のために作られたスタジアム「埼玉スタジアム2002」の柿落としで当時のJリーグ記録となる6万553人の観客を集め、リーグ戦で初の6万人試合を達成した。その後は2005年に天皇杯優勝、2006年リーグ優勝、2007年には日本勢初となるAFCチャンピオンズリーグ制覇を成し遂げてビッグクラブへと成長した。

(2) 浦和レッズの経営

「Jクラブ個別経営情報開示資料（平成27年度）¹」で各クラブ経営状況を確認できる。この資料から見て取れることは浦和レッズの営業収益（主に広告収入と入場料収入）が61億円と他のクラブに圧倒的な差をつけている。2位のFC東京が47億円なのでその差は14億円になる。今シーズンのJ1観客動員数を見ても（図2-2）浦和レッズが2位のガンバ大阪に約20万人の差をつけている。

¹ <http://www.jleague.jp/aboutj/management/club-h27kaiji.html>

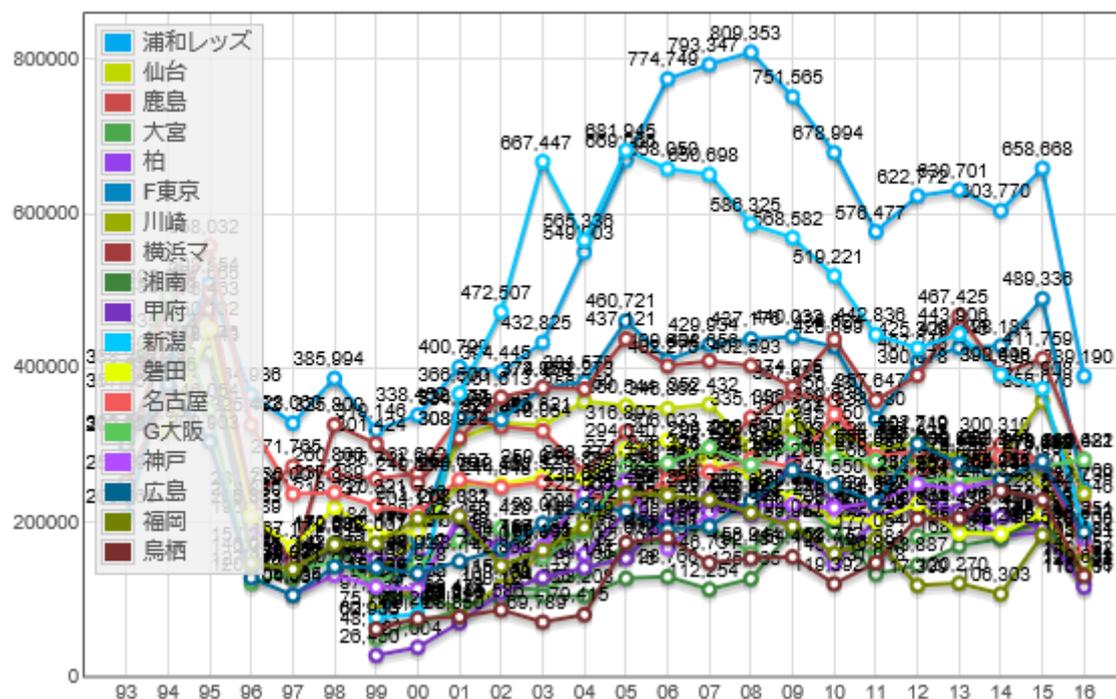
(図 2-2) 今シーズン観客動員数

2016					
順位	クラブ名	観客数	カテゴリー	ホーム試合数	平均観客数
1	浦和	627,898	J1	17	36,935
2	G大阪	430,806	J1	17	25,342
3	FC東京	408,623	J1	17	24,037
4	横浜FM	408,072	J1	17	24,004
5	川崎	376,305	J1	17	22,136
6	新潟	360,076	J1	17	21,181
7	鹿島	324,759	J1	17	19,103
8	名古屋	301,396	J1	17	17,729
9	神戸	289,310	J1	17	17,018
10	仙台	262,937	J1	17	15,467
11	広島	262,888	J1	17	15,464
12	磐田	248,381	J1	17	14,611
13	福岡	218,576	J1	17	12,857
14	鳥栖	214,814	J1	17	12,636
15	大宮	200,834	J1	17	11,814
16	湘南	196,012	J1	17	11,530
17	甲府	184,161	J1	17	10,833
18	柏	182,374	J1	17	10,728
	合計	5,498,222		306	17,968

(出所：ヤフーニュース 11月28日)

また、歴代の観客動員数(図 2-3)を見ても他のクラブを圧倒している。

(図 2-3) Jリーグクラブ歴代観客動員数(今シーズンのJ1クラブのみ)



(出所：フットボールガイスト)

一度はJ2降格も経験したこのクラブがなぜここまで他のクラブに差をつけるクラブ経営を成功し、地域の人々に愛されるビッグクラブへと成長したかという点、Jリーグは開幕当時、あまりの人気にチケットを取るのが困難だった。そのため、関東のクラブは自分たちのホームスタジアムを使わずに、より多く集客ができる国立競技場でホームゲームを開催することが多かった。しかし、浦和レッズは国立競技場を使用せず地元の駒場競技場で毎回ホームゲームを開催して地域密着を心がけていた。また、浦和を始めとして埼玉県は他の県と比較しても観光名所や自慢できるものがほとんどなかったため、浦和レッズに大きな期待をした。そのため結果が出ない時期も浦和レッズを応援し続けた。それに加えて、元々浦和という地域は古くから高校サッカーが盛んで強豪校が多かったため、Jリーグ発足前からサッカーが根付いていた。そのため、Jリーグ開幕当時も浦和に根付いていたサッカー熱そのままに熱狂的なサポーターが多くいた。さらに、浦和レッズは親会社を持たない独立採算制をとっているため、収益がそのまま入ってきて利益を上げやすい。そのため、集客が増えれば収入も増え、移籍金の高額なスター選手を獲得し、高額な年棒で複数年契約を提示することができる。(裏を返せば親会社からの補填を受けられないので、集客が減少すると経営危機に繋がる) 決して親会社、スポンサーに頼ることなく、あくまでもサポーターが浦和レッズに投資したお金で健全な経営を行っている。これは埼玉スタジアム 2002 という他のクラブと比較して圧倒的な人数を集客することができるスタジアムを持ち、「自分がスタジアムに足を運び、グッズを購入して少しでも浦和レッズにお金を落とさなければいけない」という使命感をサポーターに抱かせることができる浦和レッズだからこそできる経営である。

(3) 浦和レッズの取り組み～レッズランド～

レッズランドとはさいたま市桜区荒川河川敷にある 2005 年に創設した総合スポーツクラブ。施設はサッカー場 4 面、ミニサッカー場 3 面フットサル 4 場面、野球場 1 面、テニスコート 11 面、サイクリングコート、キャンプ場などがある。(図 2-4) このグラウンドは浦和レッズが自前で時間をかけて整備するもので、地方自治体の援助をなるべく受けない独自の取り組みとなっている。

(図 2-4) レッズランド マップ



(出所：天文学普及プロジェクト「天プラ」)

(図 2-5) レッズランド 風景



(出所：浦和レッズ公式ホームページ・レッズランド)

レッズランドの活動理念は以下の3つである。

- ① 「スポーツで、もっと、幸せな国へ。」(Jリーグ百年構想)を具現化するため、だれもがスポーツを楽しむことができる場を提供し、健康づくりを支援します。
- ② ファン・サポーターやホームタウンの皆様と連携したスポーツ・文化活動を通じて、地域での豊かな生活文化を創造します。
- ③ 緑豊かな自然環境と共生し、次の世代に誇れるホームタウンを創ります。

この活動理念の下、浦和レッズは地域密着の活動も行い、実際に浦和レッズのサポーターを増やすことに成功している。レッズランド設立前の2004年の観客動員数は約57万人だった。それに対してレッズランド設立後、2006年の観客動員数は約77万人となっている。約20万人もの観客動員数の増加を成功した。天皇杯優勝、リーグ優勝を成し遂げたことも大きな要因だがレッズランド設立も浦和レッズを支持するサポーターが増えた要因の1つには間違いない。レッズランドに協賛している企業も埼玉に本社を置く企業が多く集まりレッズランドを通して企業同士が繋がる体制をとっている。

横浜フリューゲルスと大分トリニータの失敗例、浦和レッズの成功例を紹介したが、失敗した2つのクラブに共通することは地域密着のクラブ経営が浸透しきっていないこと、経営においての資金面でスポンサー企業に頼るウエイトが大きかったことである。Jリーグクラブは浦和レッズのように地域の人々、企業を大切にして、資金面ではある程度自立をし、そのクラブの身の丈に合った選手を獲得、監督招聘をして経営を行うべきである。

第3章 ブンデスリーガ

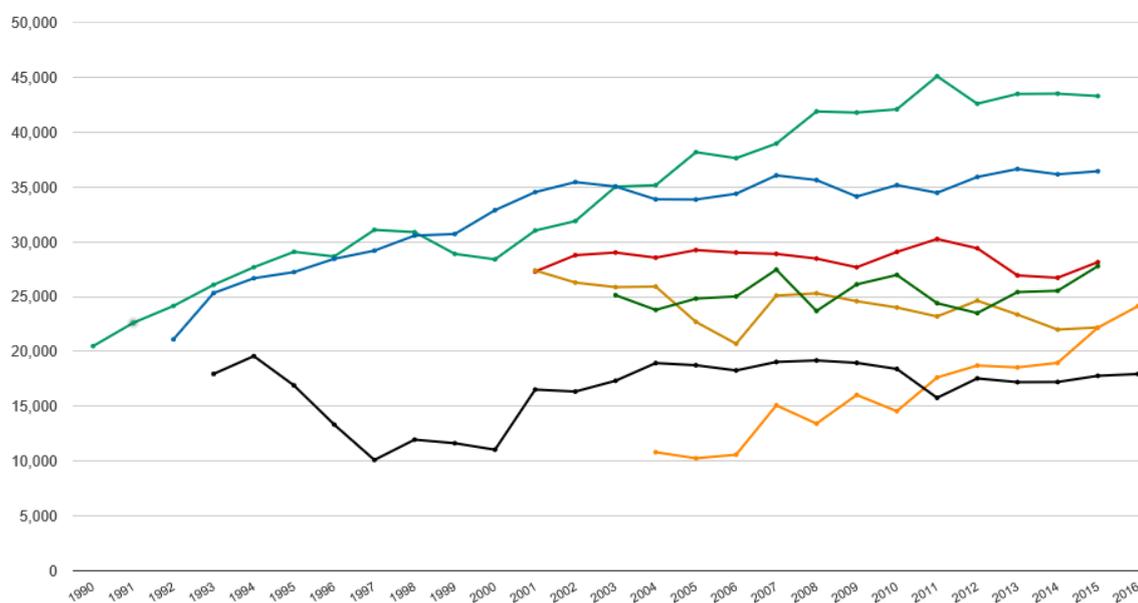
Jリーグは発足当時から「地域密着」を活動方針としてきた。Jリーグが提唱してきた「地域に根ざしたスポーツ文化の発展」という考えは、スポーツ界において画期的で、スポーツ経営の新しい価値観を創造した。その「地域密着」という考え方はドイツをモデルにしたといわれている。ドイツリーグ・通称「ブンデスリーガ」がJリーグの原点といわれる所以だ。ブンデスリーガの経営形態は、地域に根ざした非営利法人の地域スポーツクラブを土台としている点が最大の特徴である。ドイツでは街角のビアホールでは地元のクラブチームについての話題が中心にあり、クラブに成績や補強方針、選手の評価などについて議論が交わされている。今現在、Jリーグのクラブとブンデスリーガのクラブと比較して、どのような違いがあるのかをみていく。

3.1 ブンデスリーガの経営

2012年10月16日、ブラジルのコンサルタント会社 PLURI が世界各国のサッカーリーグの観客動員数に関するデータや、TOP20 のランキングを発表した。PLURI が発表した平均観客動員数によると、Jリーグは世界第12位の16,572人の平均観客動員数を誇っておりアジアでは中国スーパーリーグの17,675人に次いで2位である。1位はブンデスリーガの45,083人。2位プレミアリーグの34,604人、3位はリーガ・エスパニョーラの28,400人に圧倒的な差をつけている。(図3-1)ブンデスリーガは観客収容率(平均座席数に対する平均観客数)においても90%を超える驚くべき数字を残し、観客動員では他のリーグの追随を許さない格好となっている(Jリーグの観客集客率は52%となっている)。サッカーに限らず、世界の全プロスポーツでブンデスリーガの平均観客動員数を唯一上回っているのはアメリカのプロアメリカンフットボールリーグ(NFL)だけである。

(図 3-1) 世界各国サッカーリーグ平均観客動員数

- 緑：ブンデスリーガ
- 青：プレミアリーグ
- 赤：リーガ・エスパニョーラ
- 濃緑：メキシコ プリメーラ・ディビジョン
- 茶色：セリエA
- 橙色：中国スーパーリーグ
- 黒：Jリーグ



(出所：ULTRAZONE)

ブンデスリーガは1部が18クラブ、2部も18クラブ、3部が20クラブの合計56クラブで構成されている。ブンデスリーガの最大級の特徴は「50+1」というルールが設けられていることである。これはクラブのオーナーシップを投資家が独占できないようにするために作られたルールである。イングランド・イタリアなどでは、海外の投資家が参入をすることによって豊富な資金を確保して財政を潤すクラブが多く見られる。しかし、ドイツではこの「50+1」によって、投資家がクラブに対してできる投資は49%までと決まっており、残りの51%はクラブの親会社である事業体が保有することとなっており、最低でも7名(7社)が共同でオーナーシップを保有しなければならないと定められている。投資家がクラブの保有権49%までしか持てないということは、過半数を超えることができない、すなわち投資家の一存でクラブの経営を左右することができない。ブンデスリーガは社会を守る意思があり、クラブや市、そして地域、サポーターを大切にして関心を抱いていることを国民に

証明するために「50+1」を設けた。しかし、ブンデスリーガではレバークーゼンとヴォルフスブルクの2つのクラブは「50+1」には当てはまらない。なぜ当てはまらないのか？それは、「50+1」には「20年以上クラブを保有しているオーナーはこのルールに当てはまらない」というルールが設けられているからである。レバークーゼンはドイツの大手製薬会社・バイエルと、ヴォルフスブルクは自動車メーカー・フォルクスワーゲンと古くから深い関係を築いてきた友好関係がある。そのため、この2つクラブに関してはバイエル社とフォルクスワーゲンが100%の保有権を握っている。ブンデスリーガは歴史的にサッカーに携わっているバイエル社、フォルクスワーゲンに配慮してこのような特例措置を設けている。

ブンデスリーガでは2006-2007シーズンに外国人枠を撤廃した代わりに新たにドイツ人枠が設けられている。このドイツ人枠とは、ドイツ国籍を持つ選手12人をクラブに登録しなければならないというルールである（そのうち6人は各々の地元クラブで育成された選手でなければいけない）。日本人選手がドイツのクラブに移籍しやすいのは外国人枠が存在しないからである。他のヨーロッパトップリーグではEU加盟国であればどの国でも無制限に選手を獲得することができる、これはブンデスリーガも同様である。しかし、他のヨーロッパトップリーグはブンデスリーガのように自国選手の枠を設けていない。そのため、近年では長友佑都選手所属が所属しているイタリアのインテル、清武弘嗣選手が所属しているスペインのセビージャが試合で先発メンバーがそれぞれ、イタリア人選手、スペイン人選手が1人もいないということがあった。これはインテル、セビージャ共にサポーターから「自国選手が一人もいないとはどういうことだ。」と批判の声が上がった。ドイツではこのような事態になってサポーターの怒りを買わないようにドイツ人枠を設けて自国選手を大切にしている。また、ドイツ人枠を設けると他のリーグから外国人選手を獲得することが自然と抑制されて、選手の人件費を削減できるため、経営の健全化にも繋がる。さらに、自国の選手が多いことで観客の地元意識を刺激して、観客動員数の増加が見込める。

ブンデスリーガは選手たちの健康・体調にも気を配り、ウインターブレイクを約1か月設けている。リーグ・エスパニョーラとセリエAは約2週間、プレミアリーグに関して言うと、ウインターブレイクは皆無だ。なぜブンデスリーガだけこれだけ休養をとれるかというと、他のヨーロッパトップリーグは20クラブの構成で行っているのに対してブンデスリーガは18クラブの構成で行っているからだ。18クラブと20クラブではシーズンを通して比較すると、74試合も少なくなる。このおかげでウインターブレイクを設けることができる。プレミアリーグは上位クラブの場合リーグ、カップ戦に加えてチャンピオンズリーグも戦わなくてはならないので、シーズンを通して3つのカテゴリーを並行して戦うことになる。何とかシーズンを戦い終えても、そこに代表の試合が入ってくると心身ともに疲弊しきった状態で臨むことになるので、怪我をしやすい身体になってしまう。そのような事態を避けるためにブンデスリーガはウインターブレイクを設けており、管理する医師やクラブにとってもウインターブレイクは重要である。

ブンデスリーガは1部と2部の合計36クラブのユースカリキュラムに1億2000万ユー

ロ（約 160 億円）と多額の育成金を投じている。1 億 2000 万ユーロはブンデスリーガの放映権料の 4%にあたる。ブンデスリーガでは他国から優れた選手を高額の移籍金で獲得するよりもユース年代に多額の育成金を投じてドイツから優秀な若手選手を生み出していくことに力を入れた。それが成功してドイツでは次から次へと優秀な選手が生まれてくるようになった。特に内田篤人選手が所属しているシャルケはユースにとっても定評があり、ドイツ国内でも一目置かれている。また、優秀な選手を国外のクラブに高額な移籍金で売ることにより、財政を潤している。ドイツでは「リーグに若手を育てるお金がないから育成ができない」という考えは間違っていると思われており、お金がないときほどユースの育成金を投じて若手を育てることが大事だと説いている。このような数々の取り組みを行い、長年にわたり支出が収入を上回ることもない健全経営を行ってきた結果、アンケート調査ではドイツの人口の実に 75%が、ブンデスリーガを重要だと考えていることがわかった。ドイツに如何にサッカーが根付いているのかがわかる。

今シーズンからブンデスリーガ 1 部に RB ライプツィヒというクラブが参戦している。RB ライプツィヒは 7 年前に誕生したばかりのクラブだが、わずか 5 年という月日で 5 部から 1 部に昇格を果たした。しかし、このクラブが最も注目されている点はその点ではない。RB ライプツィヒが注目されているのは「金満」である。RB ライプツィヒはエナジードリンク飲料メーカーのレッドブルが創設したクラブである。今まで地域密着型の健全経営を行ってきたブンデスリーガに金満 RB ライプツィヒが参戦することは「ドイツサッカーの低落」と言われるほど嫌われている。ただこのクラブ、実力も本物である。クラブのほとんどのメンバーが 10 代後半から 20 代前半で構成されており、将来を期待されている若手ばかりだ。2016 年 12 月現在、リーグ戦 16 試合で 2 敗しかしておらず、1 位のバイエルン・ミュンヘンに勝ち点差 3 で 2 位につけている。この先、RB ライプツィヒがブンデスリーガを掻き回していくかも注目したい。

3.2 ブンデスリーガと J リーグの相違点

ブンデスリーガと J リーグのクラブではクラブの経営形態が大きく異なっている。ブンデスリーガのクラブの母体は、基本的に地域の人々が会員となるスポーツクラブがクラブの親組織となり、クラブのアカデミーや生涯スポーツ部門となるサッカーだけでなく多種目のスポーツを有している。そのため、経営もサポーター主導で行える。ドイツでは一定の年間料を払うとそのクラブの会員になることができる。会員になるとチケットの割引などのさまざまな特典が得られるが、ブンデスリーガクラブ会員における最大の特典は、年に 1 度のクラブの総会に出席することができる。会長や理事の選挙で投票することができることだ。つまりファン投票という形でそのクラブの会長や理事が決められる。応援しているクラブの会長や理事長選挙に自分の意見を反映してクラブに直接関わるのでよりクラブに愛着が湧く。これに対して J リーグクラブの経営権は、母体企業やその経営者が筆頭株主となっていることが多い。そのため、母体企業の意向、思惑がクラブの経営に反映

されやすい。クラブの経営にサポーターが参加することもない。こうした背景にあるのは、Jリーグクラブは企業のサッカー部を母体として誕生したことが大きい。Jリーグ発足時、クラブ名に企業の名前を入れることを禁止して、企業との結びつきを感じさせないように努力したが至らなかった。

下の図のようにブンデスリーガとJリーグを比較するとスタジアムの問題も大きい。

(図 3-2) ブンデスリーガ 1 部スタジアム一覧

クラブ名	スタジアム名	収容数	トラック
バイエルン・ミュンヘン	アリアンツ・アリーナ	71,137	無
ボルシア・ドルトムント	シグナル・イドゥナ・パーク	80,645	無
バイヤー・レバークーゼン	バイアリーナ	30,210	無
ボルシア・メンヘングラードバッハ	ボルシア・パーク	54,049	無
シャルケ 04	ヴェルティンス・アリーナ	61,973	無
マインツ	オペル・アリーナ	34,000	無
ヘルタベルリン	オリンピアシュタディオン・ベルリン	74,244	有
ヴォルフスブルク	フォルクスワーゲン・アリーナ	30,000	無
1FC ケルン	ラインエネルギー・シュタディオン	50,000	無
ハンブルガーSV	フォルクスバルク・シュタディオン	57,000	無
FC インゴルシュタット	アウディ・スポーツパルク	15,445	無
FC アウグスブルク	WWK アリーナ	30,660	無
ヴェルダー・ブレーメン	ヴェーゼル・シュタディオン	42,100	無
SV ダルムシュタット	メルク・シュタディオン・ベレンファルト トアー	17,000	無
ホッフェンハイム	ライン・ネッカー・アリーナ	30,150	無
アイントラハト・フランクフルト	コメルツバンク・アリーナ	51,500	無
SCフライブルク	シュヴァルツバルト・シュタディオン	24,000	無
RB ライプツィヒ	レッドブル・アリーナ	44,345	無

(図 3-3) J1 クラブスタジアム一覧

クラブ名	スタジアム名	収容数	トラック
鹿島アントラーズ	鹿島スタジアム	40,728	無
浦和レッズ	埼玉スタジアム 2002	63,700	無
川崎フロンターレ	等々力競技場	27,495	有
ガンバ大阪	吹田スタジアム	39,694	無
大宮アルディージャ	NACK5 スタジアム	15,600	無

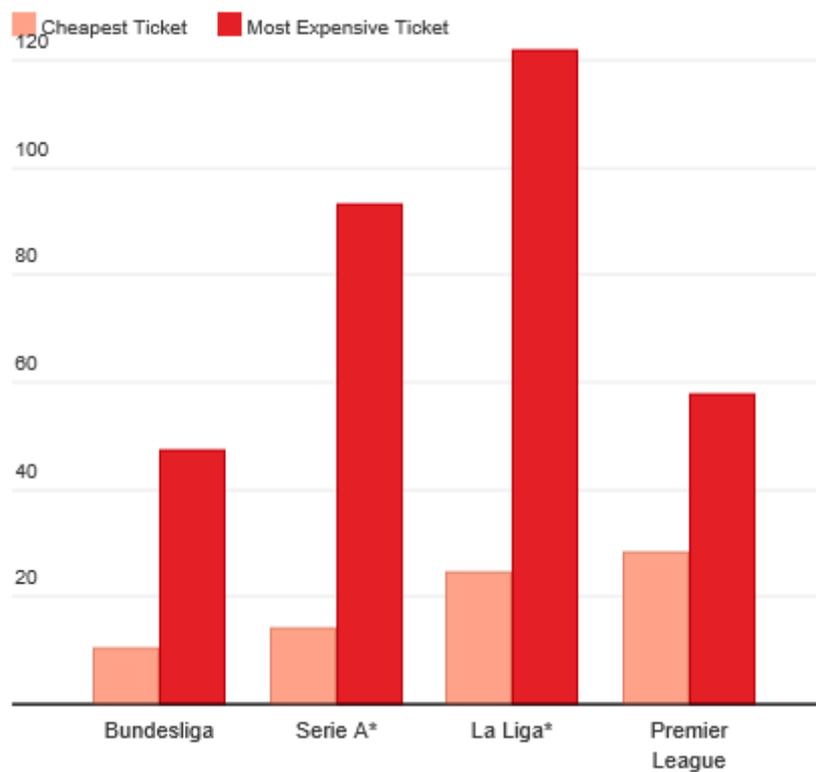
サンフレッチェ広島	エディオンスタジアム	36,906	有
ヴィッセル神戸	ノエビアスタジアム神戸	30,132	無
柏レイソル	日立柏サッカー場	15,349	無
FC東京	味の素スタジアム	49,970	有
横浜 F.マリノス	日産スタジアム	72,327	有
サガン鳥栖	ベストアメニティスタジアム	24,490	無
ベガルタ仙台	ユアテックスタジアム	19,694	無
ジュビロ磐田	ヤマハスタジアム	15,165	無
ヴァンフォーレ甲府	山梨中銀スタジアム	17,000	有
アルビレックス新潟	デンカビッグスワンスタジアム	42,300	有
名古屋グランパスエイト	豊田スタジアム	41,225	無
湘南ベルマーレ	BMW スタジアム	15,100	有
アビスパ福岡	レベルファイブスタジアム	22,563	無

こうして比較してみるとブンデスリーガのスタジアムの平均収容数は約 44,400 人、J リーグのスタジアムの平均収容数は 32,800 人と 11,600 人も違う。また、ブンデスリーガは原口元気選手が所属しているヘルタベルリン以外のクラブはサッカー専用スタジアムをホームスタジアムとして構えている。2006 年にドイツで開催されたワールドカップをきっかけに、それまでは陸上競技場と兼用だったスタジアムの多くがサッカー専用スタジアムへと改修工事された。このスタジアムの改修を機にブンデスリーガの観客動員数は劇的に増加した。実際にサッカー観戦に行けばわかるが、陸上トラックがあるのとないのではスタジアムで味わう臨場感が全く違う。ピッチとスタンドの距離が縮まり、スタンドはピッチが見やすい傾斜になり、多くのスタジアムに屋根がついたことによって天候にされることなくなった。また、クラブによってはビジネスラウンジをスタジアムに構えており、グッズ販売、レストランなどを展開している。試合後、勝利の余韻に浸りながらサポーター同士で食事するのも醍醐味の 1 つだ。スタジアムの改修は観客数増員に大いに貢献した。一方、J リーグのスタジアムは約半分のスタジアムが陸上競技場と兼用であり、サッカー専用スタジアムを構えているクラブが少ない。陸上トラックを挟むと観客席からピッチは遠く感じて、どことなく盛り上がり欠ける。スタジアムに屋根もついていないので、天候が悪いとスタジアムに足を運ぶ人が減り、観客動員にも影響を与える。また、インフラ整備にも本腰を上げるべきである。J リーグのスタジアムは最寄りの駅からの交通アクセスが悪いスタジアムが多く、それを理由に試合を観に行かない人も少なくない。バスなどの公共の交通機関と連携を取り、最寄り駅周辺の交通アクセスを向上させるなどの早急な改善をするべきである。

ブンデスリーガの観客動員が多い別の理由にチケットの安さが考えられる。チケットの値段はそのシーズン、対戦カードによって多々変動することがあるが、ブンデスリーガの平

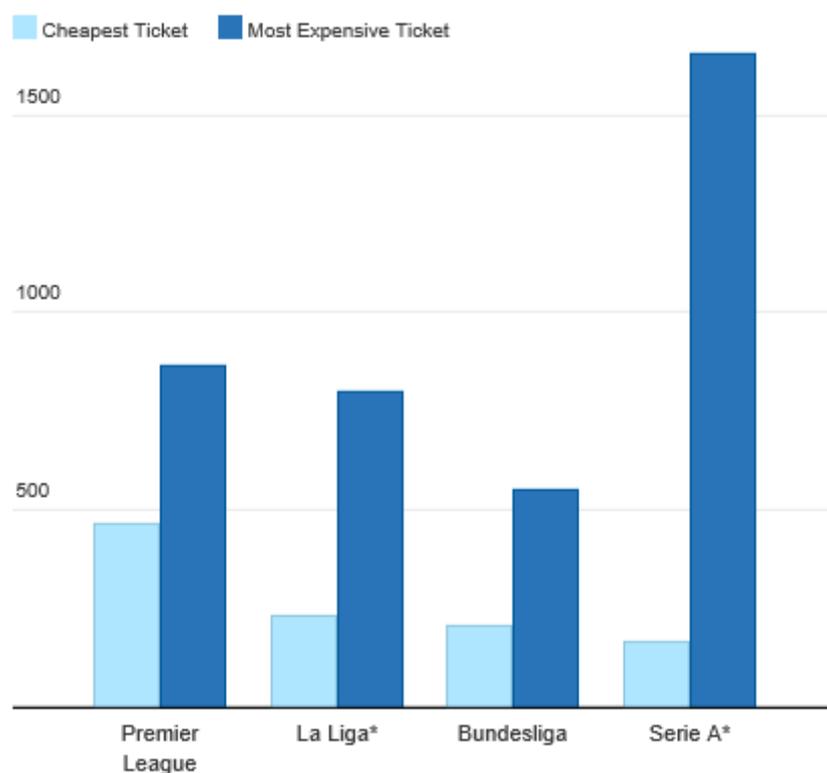
均額は約 2,400 円だ。リーガ・エスパニョーラの約 4,100 円、プレミアリーグの 6,400 円となっている。シーズンチケットの場合ブンデスリーガはたったの 2,4000 円、リーガ・エスパニョーラは 31,000 円、セリエ A は 3,6000 円、プレミアリーグはなんと 86,000 円だ。ブンデスリーガとプレミアリーグではおよそ 3 倍の値段が違う。他のヨーロッパトップリーグと比較すると格段に値段が安いことがわかる (図 3-4・3-5)。そのため、家族や友人、恋人と試合を観に行く回数も自然と増え、シーズン中に何度もスタジアムに足を運ぶことになるので、観客動員数も増えることも納得だ。

(図 3-4) 1 試合のチケット平均価格



(出所 : the guardian)

(図 3-5) シーズンチケット平均価格



単位：ポンド 1ポンド：約140円
(出所：the guardian)

Jリーグのシーズンチケットの平均価格は約31,000円となっている。J1の1試合あたりの価格は、一番価格が安い自由席（主にゴール裏）で平均約2,300円、J2が約1,800円、J3が約1,200円となっている。Jリーグも座席を選べば低価格で試合を観ることができる。しかし、自由席は常に声援を送り続けている熱狂的なサポーターが多く集まっているので、落ち着いて試合を観たい人にはそぐわない。いい席で落ち着いて試合を観るとどこのクラブも最低でも5,000円以上はかかってしまう。チケットの価格の見直しも検討する必要がある。

サッカー観戦において、ブンデスリーガのもう1つの特徴は、スタジアムに立ち見席を設けていることだ。立ち見席を設けているのは世界でもブンデスリーガだけである。ブンデスリーガのスタジアムの多くはゴール裏が立ち見席となっている。座席も存在しないため、多くのサポーターを収容することが可能だ。立ち見席はチケットが安いというのにスタジアムの熱気や臨場感を存分に味わうことができるのでサポーターからも人気がある。欧州サッカー連盟（UEFA）は基本的には立ち見席を認めていない。理由は過去にプレミアリーグで起きた事故「ヒルズボロの悲劇」により多くのサッカーファンが亡くなったからだ。この事件は1989年4月15日にリバプール vs ノッティンガムフォレストが試合を行った時に起

きた。ゴール裏の立ち見席に収容人数をはるかに上回るサポーターが押し寄せた結果、立ち見席が倒壊をし、死者 96 人、負傷者 766 人を出す大惨事となった。このような背景があるため、UEFA は立ち見席を禁止していたが、ブンデスリーガとの話し合いの末、リーグ戦に限り立ち見席を許可した。

こうして相違点を上げてみると Jリーグは模範としたブンデスリーガのようにはっていないことがわかる。Jリーグをより良くしていくためにはさらなる努力が必要だ。

第4章 結論

Jリーグクラブが地域密着型経営を目標に掲げ、さまざまな取り組みを行っていることはわかった。しかし、ドイツ・ブンデスリーガのようにサッカーが市民、国民の生活の一部になっているとは言えない。私の個人的な意見だが、ブンデスリーガのように生活にサッカーが根付かない理由として日本の娯楽の多様化があると考えられる。日本には近年、アニメ、漫画、ゲームなどをはじめとして多くの娯楽が存在するようになった。そのため、私たちに多くの選択肢が与えられている。その中からスポーツ、さらにその中からサッカーを選択する人が昔に比べると減っているのではないか？ 実際、日本の子供たちは体力測定の結果が年々低下している。娯楽の多様化は決して悪いことではないが、そうすると地域密着を目指し、サッカーをその地域に根付かせることは容易ではない。ブンデスリーガとの比較で明らかになったことは、観客動員数において、一番重要なことはスタジアムの問題である。ブンデスリーガをはじめ、海外のトップリーグのスタジアムはサッカー専用スタジアムである。日本はJ1のクラブでさえ、半分が陸上競技場と兼用のスタジアムを借りてホームスタジアムとしている。これではサポーターがスタジアムに愛着が湧くわけがない。スタジアムの近辺のインフラ整備も重要になる。スタジアムによっては最寄りの駅から徒歩15分以上かかるスタジアムもある。スタジアムの問題は地域の人々、Jリーグクラブだけでなく、日本サッカー協会、さらには国が立ち上がって取り組むべき課題である。チケットの価格も各クラブで検討すべき問題だ。月に一回チケットを半額にする、ブンデスリーガのようにチケットに最寄り駅からスタジアムまでの距離の交通機関を無料で利用できるサービスをつけるなどしても良いだろう。とにかく1回でもスタジアムに足を運んでもらうことが大切だ。Jリーグは開幕当時、世界的なスター選手を獲得して観客を動員した。しかし、現在は地域密着の健全経営を行っているため、巨額の投資をして世界的なスター選手を獲得するのが難しい状況もある。

このようにJリーグには課題が山積みだ。しかし、明るいニュースもある。2016年12月18日、鹿島アントラーズがレアル・マドリード相手に互角以上の戦いを演じて、世界に日本のサッカーの発展・進化を見せつけた。また、ドイツのスポーツ紙「ビルト」が今年の10月に特集した世界の天才少年5人のうちの2人が日本人だったのだ。1人は久保建英くん。10歳のときに川崎フロンターレからバルセロナに移籍、現地でも「ネクストメッシ」と評されるほどだ。現在はバルセロナの規定違反により日本に帰ってきており、FC東京に所属している。もう1人は中井卓大くん。 「ピピ」の愛称を持つ。9歳でレアル・マドリードに移籍した。彼はバルセロナも狙っていた逸材だがレアル・マドリードの方が早く契約に動いた。テクニックはすでにクリスティアーノ・ロナウドと比較する声も上るほどだ。このように、Jリーグは将来、地域密着経営を向上させて観客動員数の増やし、世界のトップリーグと肩を並べることができる可能性を秘めている。その日が来るのは遙か遠く、それを成し遂げるには膨大な時間がかかるだろう。しかし、私はいつの日かJリーグにその日が来ることを願っている。

参考文献

1. 「Jリーグが追及する地域密着クラブ経営が未来にもたらすもの」 大山高 (2016) 青娥書房
2. 「なぜ、浦和レッズだけが世界にみとめられるのか」 西野務 (2007)
3. 「世界一観客の集まるサッカーリーグ ブンデスリーガの事情通読本」 鈴木亮平 (2011) 東方出版
4. Jリーグ公式ホームページ <http://www.jleague.jp/>
5. エル・ゴラッソ <http://blogola.jp/p/14695>
6. フットボールガイスト <http://footballgeist.com/>
7. 浦和レッドダイヤモンズ <http://www.urawa-reds.co.jp/>
8. レッズランド <http://www.redsland.jp/>
9. 天文学普及プロジェクト「天プラ」 <http://www.tenpla.net/saitama/reds.html>
10. ヤフーニュース
<http://bylines.news.yahoo.co.jp/murakamiashishi/20161128-00064884/>
11. ULTRAZONE <http://ultra.zone/jleague-attendance.ja>
12. The guardian <https://www.theguardian.com/news/datablog/2013/jan/17/football-ticket-prices-premier-league-europe#data%EF%BC%89>