

論 説

Jリーグ・Jクラブ経営の分析視点

奥 村 陽 一

目 次

- I. スポーツビジネスとは
- II. Jリーグの経営の現状と課題
- III. Jクラブの経営の現状と課題
- IV. Jリーグ・Jクラブ経営の分析視点

I. スポーツビジネスとは

1. スポーツビジネスの成立

本稿の課題は、日本における有力なプロフェッショナル・スポーツ組織の1つ——Jリーグ及びJクラブの経営について、その分析視点を明らかにすることである。Jリーグ及びJクラブは、スポーツを愛好する市民の資産である。本稿の示す分析視点も、そのような立場に基づくものである。Jリーグとは、「公益社団法人日本プロサッカーリーグ」のことであり、Jクラブとは、Jリーグに加入して、J1、J2、J3などのリーグでサッカーを競うチームを擁するクラブ（その殆どが株式会社）をいう。JリーグやJクラブはスポーツ報道においては定着しているものの、その経営については必ずしも広く知られているわけでもなく、その評価軸も定まっていない。

戦後70年間日本は経済発展に心血を注いできたが、スポーツ行政は学校体育を中心に発展を遂げてきた。スポーツとの関わりは、「する」「観る」「支える」という言葉を使うと、分かりやすい¹⁾。スポーツには、先ずそれを「する」楽しみがある。それ自体が楽しいのであるが、スポーツを「する」場は長らく学校体育の域にとどまり、成人になるにつれてスポーツとの関わりは減少した。一部の傑出した選手には、福利厚生や広告の担い手として企業スポーツにおいて活躍の場が与えられた。あるいは、相撲・野球・ゴルフ、公営競技等では、プロスポーツの道が存在した。だが成人一般にとって、「する」スポーツは余暇に趣味として楽しむものであった。社会人になれば、スポーツは専らTV放映で「観る」ものとなった。「観る」スポーツに長らく君臨したのは、大相撲（NHK）とプロ野球「巨人戦」（読売テレビ）である。昭和世代は、子供時代から慣れ親しんだ「巨人・大鵬・卵焼き」をこよなく愛した。だがそれはアス

1) スポーツ基本法では、「スポーツを通じて幸福で豊かな生活を営むことは、すべての人々の権利であり、……、日常的にスポーツに親しみ、スポーツを楽しみ、又はスポーツを支える活動に参画することのできる機会が確保されなければならない」（前文）と、言われている。

リートとしてのリスペクトというよりも、興行におけるスーパーヒーローであり、芸能スターと変わらない手の届かない存在への憧れであった。

平成の世に入り Jリーグでは、ファンのことをサポーターと呼び、彼らは入場料を支払ってスタジアムで選手たちの活躍を直に「観る」ことを楽しむようになった。コアなサポーターはチームのユニフォームを纏い、試合中休むことなく応援歌を謳い、旗を振るなど、ホームスタジアムが一体となるような応援を創りだす。スタジアムは、さながら地域の豊穡を祝う祝祭空間のようである。Jリーグでは、ホームタウンの Jクラブを「支える」ことが、サポーターの役割となった。「支える」活動には、地域の企業経営者がスポンサーとして毎年広告料を支払うことや、スタジアム建設を目標に自治体に働きかけたり寄付を集めたりすることも含まれる。市民にとって各地の Jクラブは、チーム・サポーターが一体となったコミュニティになっており、親はクラブのアカデミーに子供を通わせるなどして教育の場としてクラブを理解し始めている。このようにして、日本でも子供たちの好きなスポーツの No.1 としてサッカーが定着してきたのである。Jクラブのある地域では、スポーツが文化として成長を遂げつつある。

さて広瀬一郎氏²⁾によれば、今日のスポーツビジネス（産業としてのプロスポーツ）は、1990年代に本格化したグローバリゼーションを抜きに語れないという。「94年に W 杯がアメリカで開催されたことで、サッカー界のビジネスモデル化は一挙に進むことになった」（広瀬[2012] 7頁）という。その事情を、概観しておこう。

1990年代ベルリンの壁の崩壊を契機として、情報・金融・物流など人々をつなぐ要素のグローバルな展開が始まった。これによっていろんな市場が世界化し、人々の生活をめぐるあらゆる物事が市場で売買される商品になった。冷戦終焉に伴って低廉化した衛星放送にとって恰好の標的となったのが、五輪や W 杯のような世界的スポーツコンテンツである。もとよりサッカーは五輪に勝るとも劣らない国・地域に普及してきたスポーツであり、欧州主要国では早くから階層的なリーグが形成され、国内各地にクラブ経営を根付かせていた。芝生を敷いたサッカー専用スタジアムやクラブハウスが各地にあり、サッカーを「する」「観る」「支える」といったスポーツ文化が既に開花していた。キラーコンテンツを求めている衛星放送 TV にとって、サッカー W 杯や欧州クラブ・リーグが、たやすく商品化したのはそのためである。メディア王ルパード・マードック氏は、国営放送が中心であった欧州メディアにおいて、民間の有料テレビ放送として BskyB を開局した。その際目を付けたのが、1992年にプレミアリーグ化した英国トップリーグであった。同様に、1994年米国サッカー W 杯、1996年の米国アトランタ五輪の放送権獲得競争が展開された結果、放送権ビジネスがビジネスモデルとして定着し

2) 広瀬一郎多摩大学教授は、電通在籍中にサッカーをはじめとする各種スポーツのイベントを担当し、1994～96年にはサッカー W 杯招致事務局に籍置いて招致活動で活躍。1999年から Jリーグ経営諮問委員会委員を2期4年間続け、2002年に独立行政法人経済産業研究所上席研究員に就任、スポーツビジネスの研究に従事する。わが国スポーツビジネス研究の第一人者である。

たのである（広瀬 [2012] 8 頁）。

放送権ビジネスの成功（むろんその背景にはグローバル化した経済活動において広告的価値を実現しようとするスポンサー企業の存在がある）は、スポーツとしてのサッカーにもさまざまな影響を及ぼした。その第 1 は、W 杯を取り仕切る FIFA（世界サッカー連盟）やプレミアリーグに潤沢な資金を提供し、「観るスポーツ」としてのコンテンツの価値高騰を招いたということである。第 2 に、それにより選手人件費の高騰を招き、高額報酬を払えるリーグやクラブによるスター選手獲得競争をもたらしたということである³⁾。同時にそれは、有力リーグや有力チームとそれ以外との財政格差をもたらしたということでもある。

むろん、こうした動きについては、一定の反作用も生じた。1996 年に英国議会で「ユニバーサル・アクセス権（誰でも無料で見られる権利）」が唱えられ、放送権ビジネスに対する一定の歯止め（有料 TV 放送に対する支払い形態）がかけられた⁴⁾。誰もが少額負担で TV 放映が見られるような仕組みを作ったのである。また、若手選手の青田買いについては原則禁止とし、国際間移籍については移籍金の一定割合を育成クラブに支払うなどの措置がとられた⁵⁾。

このような歯止めはあるものの、放送権ビジネスは着実な成長を遂げ、欧州の 5 大リーグ（英プレミアリーグ、独ブンデスリーガ、西リーガエスパニョーラ、伊セリエ A、仏リーグアン）は、2013-14 年リーグで総計 1.5 兆円（113 億ユーロ）もの収益を上げるまでに成長しており、当該リーグを代表するビッグクラブは世界中から有力選手を集中するようになってきている（例えば、バルセロナのメッシ、スアレス、ネイマール）。すでに文化としてサッカーが根ざしていた欧州主要国において、世界的広がりを持つ産業としてサッカービジネスが定着したといつてよい。表 1 から分かるように、欧州 5 大リーグと J リーグとでは圧倒的な収益格差がある。とりわけ放送権収入については桁違いの差がついており、加えて広告収入でも大きく水をあけられている。欧州 5 大リーグの「人気」「実力」「財力」「地域文化」の歴史的厚みが、このような格差をもたらしており、それは容易に埋められるものではない。

今や、世界のサッカー選手は FIFA ワールドカップや五輪サッカーなどのイベントで頭角を

3) その 1 つの契機は、「ボスマン判決」にあったという。その直接的内容は、クラブとの契約が終了した選手の移籍の自由（所有権の消滅）を認めた判決であるが、これにより移籍金が取れなくなったため、結果的に選手を引き留めるべく年俸の高騰化を招くことになったということである。年俸の高騰に耐えられるのは放送権収入等を潤沢に稼ぐ富裕クラブだけであり、それが高額年俸選手の独占を生むようになった（広瀬 [2012] 96-103 頁）。

4) ヒルズボロの悲劇（89'）を契機とするクラブ財政の格差発生→富裕なクラブからなるプレミアリーグの発足と BskyB の成功（92' いわゆる「マードック化現象」）、こうした流れの反作用としてのユニバーサルアクセス権の英国議会提案（96'）が行われた。「放送権の独占的活用」「ユニバーサルアクセス権（誰でも無料で見られる権利）」「キラーコンテンツとしてのスポーツビジネス（W 杯・リーグ戦等）」のバランスをどう図るかという課題が、各国民に問われるようになったのである（広瀬 [2012] 105-135 頁）。

5) 選手人件費高騰の間接的影響として、選手の青田買いの抑止策が打たれた。欧州内で若手（＝18 歳未満）選手の移籍を原則禁止として、国際移籍においては移籍金の数 % を育成クラブに支払うことにしたのである（広瀬 [2012] 96-103 頁）。

表 1 世界トップリーグの経営成績 (2013-2014 シーズン, 2014 年度)

(千人, 億円)

	平均入場者	広告収入	入場料収入	放送権収入	総収益
プレミアリーグ (英)	36.7	1,411	983	2,808	5,203
ブンデスリーガ (独)	42.6	1,436	643	957	3,037
リーガ・エスパニョーラ (西)	25.3	795	517	1,266	2,580
セリエ A (伊)	23.0	678	253	1,336	2,268
リーグ・アン (仏)	21.1	999	192	807	1,999
J リーグ・J1 (日)	17.2	287	122	39	597

(注 1) 1 ユーロ = 133.5 円 (2015 年 12 月上旬相場) で換算している。

(注 2) 独仏では、「スポンサー収入」いがいに「物販等による収入」が、広告収入に含まれている。

(注 3) 日本では、上記以外の「アカデミー関連収入」や「その他収入」も、総収益に含まれている。

(出所) Annual Review of Football Finance 2015 より作成。

現し、欧州主要リーグの有力クラブに移籍して活躍することが当たり前の夢となっている。J リーグも移籍選手の供給源 (1993 年くらい過去 90 名程度、近年では毎年 20 名程度が海外クラブで活躍。アエラ編集部 [2012] 88-91 頁より) となっており、選手からすれば世界への登竜門として J リーグ (と日本代表戦) が存在している。このような世界とのつながりの恒常化こそ、J リーグ誕生の重要な意義であり、J リーグの最大の強みである。

以上から明かなように、サッカービジネスの総本山ともいべき欧州主要トップリーグは、かねてから文化として根差していたサッカーを、世界的規模でのビジネス (産業) として確立したのである。

2. プロ・サッカーリーグ開幕の意義——企業クラブから市民クラブへ

英プレミアリーグ誕生の翌年 (1993 年)、日本では J リーグが開幕した。J リーグ発足の問題意識は、W 杯アジア予選を突破できなかった時代の大きな壁、「プロ化した韓国には勝てない」という認識だった (川淵 [2009] 99 頁)。福利厚生や企業広告を目的とする企業クラブと、企業クラブからなる日本リーグが存在していたが、釜本邦茂選手をはじめとする当時の有力選手は企業社員としての処遇でサッカーを戦っていたのである。

大相撲とプロ野球という 2 大プロスポーツが存在するなか、第 3 のプロスポーツとしてサッカーが定着するかどうかは全く未知数であった。プロ化の立役者である川淵三郎氏でさえ、当初は積極推進派にはなれない日本リーグの現状があった (川淵 [2009] 95-98 頁)。にもかかわらず川淵氏らは、「J リーグを単なるスポーツの興行とは考えず、自治体と住民、サッカークラブ、出資企業が三位一体となって地域を活性化したり、学校体育一本やりの日本のスポーツ行政に風穴を開ける大望」 (川淵 [2009] 222 頁) を抱いてプロ化に踏み出した。

その草創期の活動については、次のように語られている。「初代チェアマンの川淵三郎らが前身の日本リーグに参加していた企業を回り、プロ化への理解と参加を呼びかける中で示したのは、チーム名に企業名を入れない方針や自治体と地域を巻き込んだ三位一体の総合型スポー

ソクラブという将来像だった」（潮〔2012〕63頁）。もっとも、このような「大望」とは別に、「10年間は毎年10億円の支援をお願いしたい」（潮〔2012〕63頁）という現実的な訴えも忘れなかった。当時は未だバブル経済の余韻が冷めやらず、メセナという企業の社会貢献を称揚する流れが残っていた。後に川淵氏は、「時が味方した、神のみぞ知るタイミングだった」（川淵〔2009〕159頁）と、その幸運を語っている。

かくしてJリーグの設置は、「地域住民と企業と自治体の三位一体を図り、全体の利益と個別の利益の調和を図る新たなビジネスモデルを提示」（川淵〔2009〕249頁）するものであった。もっとも、この新しいビジネスモデルを「空疎」とする見解もあった。その考えは、プロ野球をつうじてスポーツ文化を形成してきた読売新聞社（プロ野球「読売ジャイアンツ」並びにサッカー日本リーグ「読売ヴェルディ」のオーナー企業）に強かった。表2に示すように、Jリーグ・モデルが従来の読売モデルからの脱却を図ろうとした点は、①Jリーグ化をサッカーの技能向上の手段と位置付けること（→読売モデルでは、サッカーを企業の広告効果に従属させる惧れなしとしない）、②クラブ経営者に振り回されることのないJリーグの運営（→プロ野球のオーナー会議のように有力クラブ経営者の見解や意向に振り回されないこと）、③「地域名＋愛称」という呼称を採用し、特定企業の経営状況に左右されにくい財政構造をつくる（→「企業名＋愛称」というチーム名では、特定の責任企業に深く依存するクラブ経営となる）、④「地域名＋愛称」という呼称により、地域のサポーター及び地方自治体の支持と協力を取り付け、財政構造や施設の充実を展望するということである。

表2 日本野球機構とJリーグとの違い

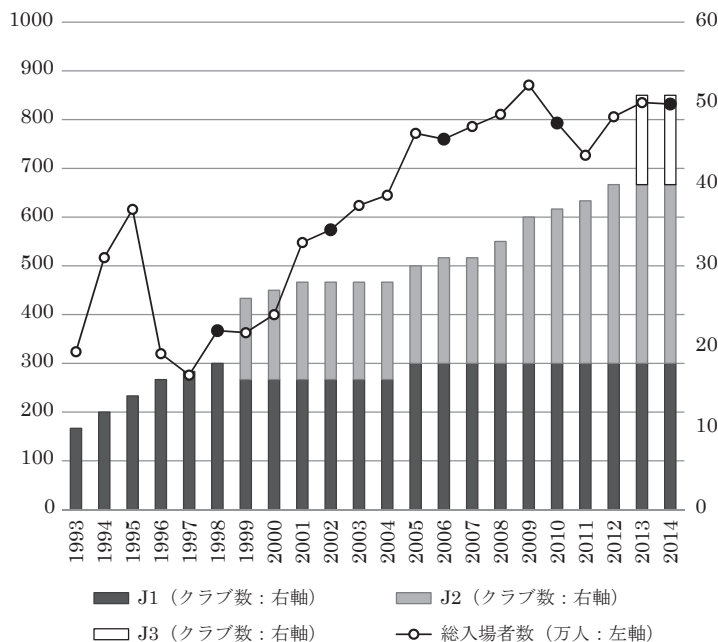
	日本野球機構とプロ野球球団	JリーグとJクラブ
財力の源泉	新聞・鉄道・食品・IT系企業が、100%支配するオーナー企業（広島・北海道は市民化している）。球団事業はオーナーの広告活動であり、赤字補填は当然。	オーナー企業による赤字補てんは、一定期間まで。「地域企業による出資と広告料収入＋自治体によるスタジアム建設＋地域市民による入場料収入」という三位一体の経営。市民クラブ化が目標。
チーム名称	「（地域名＋）企業名＋愛称」 （例）「読売ジャイアンツ」 「北海道日本ハムファイターズ」	「地域名＋愛称」 （例）「浦和レッズ」 「アルビレックス新潟」
リーグ構成	少数精鋭（全国区）主義。 セ・パ両リーグで12チームに固定。	多数拡張（地域密着）志向。全52クラブ。 J1・J2・J3の入替制。
放送権収入	各チームに帰属。 読売グループとそれ以外の格差。	放送権収入と商品化権収入はJリーグに帰属し、これを戦力均衡的に配分。
オーナーと運営	オーナー会議が支配的で、コミッションナーのリーダーシップは限定的。	クラブ経営者は、理事会では少数派。運営権限はチェアマン（理事長）に帰属。
選手契約	ドラフトによる戦力均衡。レギュラー選手は複数年契約。FAによる移籍の実現。	単年度の自由契約が中心。頻繁な移籍やレンタル。

（出所）笹川スポーツ財団〔2014〕244-251頁を参照して作成。

川淵氏が描いた具体的なビジネスモデルは、次のような見通しを持っていた。「全国区というわけのわからないものを目指すより、地域の人たちを試合のたびごとに 1 万 5000 人集めることを考えるべきだ。それだけ入ってくれたら年間 20 試合で 30 万人、チケットの平均単価を 3000 円として入場料収入だけで 9 億円が入る。それにテレビ放映権料やマーチャンダイジング、スポンサー収入、リーグからの分配金なんかを加算して年間 20 億円の収入があれば、悠々とクラブを運営できるはずだ。それは地域の人々が支えてくれたら、絶対に不可能ではない。鹿島、浦和を見ればそれがわかるだろう」(川淵 [2009] 253-254 頁) と。

2014 年度現在、入場料収入 9 億以上は 4 クラブ、平均入場者数 15,000 人以上は 10 クラブにとどまっているが、総収益 20 億以上は 18 クラブ = J1 チーム数相当ある。開幕 20 年余でこれだけのクラブが目標に達していることはむしろ驚嘆すべきことである。当初 10 クラブで発足した J リーグは、その後 J2 (1999 年)、J3 (2013 年) を発足させ、その全国化にも余念がない。「J3 の発足によりクラブ数は 52 クラブとなり、スポーツを通じて地域活性化の核を担うスポーツクラブは全国 37 都道府県に広がっています。52 クラブ中 30 が J1 を経験 (2015 開幕時) し、開幕から 20 余年、名前に地域名と愛称を冠した J クラブは、地域の名前を全国に響かせ、地域に支えられる存在から、地域と共に生き、ホームタウンを活性化させる存在に成長しつつあります」(J リーグ [2015a] 5 頁) と自負するように、J リーグ化は「サッカーの

図 1 J リーグ加入クラブ数と入場者数の成長



(出所) J リーグホームページ開示資料より作成。

普及促進」(Jリーグ理念)に寄与している。

さらにまた、図1(図中の●印はW杯出場年)から分かるように、「1993年のJリーグ開幕以降、日本代表はFIFAワールドカップに5大会連続で出場。Jリーグで育った選手が国際舞台で活躍し、日本サッカーの強化という目的も果たしつつあります」(Jリーグ[2015a]5頁)と、「日本サッカーの水準向上」(Jリーグ理念)にも寄与している点で、そのビジネスモデルは決して「空疎」ではなかった。

このようにJリーグは、従来にない新しいビジネスモデル(制度設計ないし構想)を提唱することにより、インキュベータとしてのJリーグと共に、ベンチャービジネスともいえるべきJクラブを全国に多数輩出した(広瀬[2012]4頁)。欧州の進化とこのような日本の発展を見ると、「Jリーグは世界でも特有な『日本という社会構造』と、したがって特有な『経済構造』を背景にしたプロサッカーリーグというビジネス」(広瀬[2012]217頁)である。このような認識が経営分析の前提となる。

II. Jリーグの経営の現状と課題

1. Jリーグの現状と課題

Jリーグは、公益財団法人日本サッカー協会(JFA)の傘下で展開するリーグ組織の1つという位置づけになる。JFAは日本の総てのサッカー選手が選手登録している唯一の公式組織であり、国際サッカー連盟(FIFA)の一員である。ちなみに、FIFA傘下には6大陸それぞれのサッカー連盟があり、JFAはアジアサッカー連盟(AFC)の傘下にある(表3参照)。Jリーグの発展が、このような世界との結びつきを基礎としていることは、すでに述べたとおりである。

日頃のJリーグの経営は、チェアマン(理事長)の下で仕事を行う常勤職員に担われている。理事会は、リーグ経営について大所高所からの見識を得られるように配慮されており、会員であるJクラブ経営者はメンバーの過半を超えないように配慮されている。会員であるJクラブ経営者は、会員総会においてリーグ経営について賛否を示す仕組みである。

Jリーグの主な事業は、J1・J2・J3のリーグ戦やヤマザキナビスコカップなどのカップ戦を成り立たせるための活動であり、リーグ戦やカップ戦の主催、公式記録の作成、諸規定の制定、選手・監督・審判等の養成、資格認定と登録、施設・用具の認定、放送等を通じた広報普及である(表3参照)。

図2に示されているように、Jリーグの経常収益は、サポーターへの物販から生じる商品化権料、Jリーグ主管試合の入場料、メディアから受け取る放送権料、スポンサーからの協賛金、Jクラブからの入会金・会費の受取りから成っている。リーグ組織は、ここから、約60%をJクラブへの配分金として還元して、残りを運営経費その他に使っている。このようにリーグ

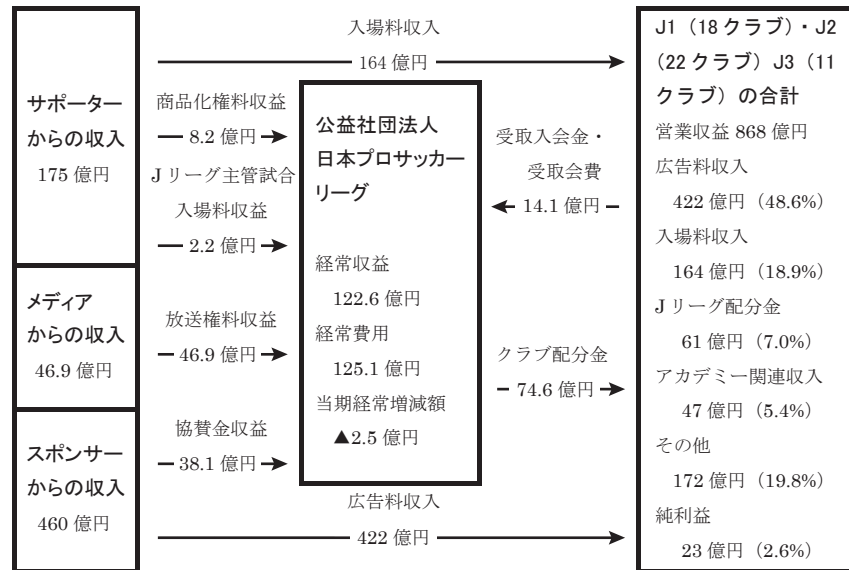
表3 Jリーグの組織概要

[illegible]

(出所) Jリーグ [2015a] 11 頁より作成。

組織は、選手に関わる商品化権料、Jリーグの試合をコンテンツとする放送権料についてはリーグ組織が一括管理しており、各クラブに均等に配分される。2014年の実績ではJ1所属クラブには各2億円、J2所属クラブには各1億円、それに賞金等が加わる。Jリーグ財政において留意すべき点の1つは、W杯や五輪などの「日本代表」に関わる収入（2015年度予算「代表事業収入30億円」）は、その強化・育成を行う日本サッカー協会（2015年度予算「事業活動収入158億円」）に帰属しているということである。日本代表のほとんどは、現役Jリーガー及び元Jリーガーではあるが、日本代表に関わる収益事業はJFAの所管になっている。

図2 Jリーグ・Jクラブの収益の仕組み（2014年度ベース）



(注) Jリーグは2014年12月31日決算数値、Jクラブは2014年度決算数値（決算月は殆どが2015年1月期だが、いくつかは異なる）。そのため、Jリーグとクラブの配分金の金額は一致しない。
東洋経済新報社『会社四季報業界地図2016』183頁の図も、この図と基本的に変わらない。

(出所) 公益社団法人日本プロサッカーリーグ『正味財産増減計算書（平成26年度）』及び『Jクラブ個別経営情報開示資料（平成26年度）』より作成。

図1で見たように、Jリーグは開幕20余年で、クラブ数は当初の10クラブから52クラブ、入場者数は年間300万人台から800万人台へと成長を遂げているといえるが、図が示す通り2005年ごろからの10年間は入場者数の伸びが鈍化しており、ひとつの「踊り場」に差し掛かっているといえる。これは急速な発展を遂げた結果として辿り着いた矛盾の1つといえる。「日本サッカーの水準向上」に成功し、日本代表がW杯参加の常連国となったことはJリーグにとっても狙い通りであるが、次第にJリーガーの海外クラブへの移籍が相次ぎ、旬の有力選手の活躍をJリーグで観ることができなくなったということである。

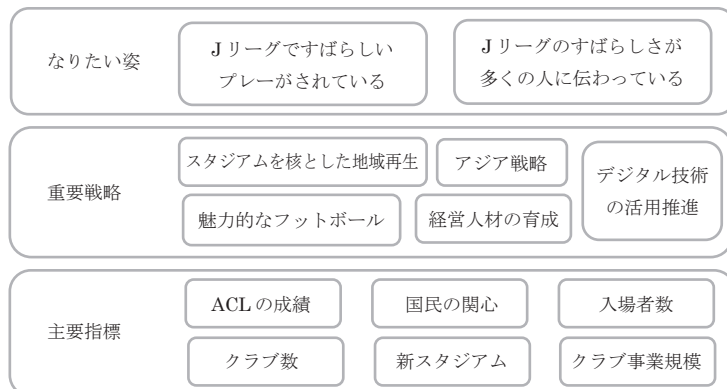
Jリーグ開幕当初は、有力外国籍選手の「輸入」により、日本サッカーの水準向上を図った。次の段階は、2002年W杯の自国開催を契機としたJクラブの全国化、それを通じた日本人有力選手の掘り起しが奏功し、やがて有力選手の世界進出（欧州クラブへの移籍＝「輸出」）が進んだ。その結果生じたのが、日本代表に占める海外クラブ選手の比重の増大である。直近の日本代表（アジア2次予選、2015年10月02日現在、全23名）では、約半数の11名が海外クラブ所属の招請組である。日本代表がW杯でFIFAランクを引き上げるような実績を残すならばそれは喜ばしい成果であるが、「代表チームのブランド力アップ→日本代表戦の収入増加→日本代表への投資強化」という好循環がJFAにおいて進む反面、Jリーグにおいては、「国内リーグのブランド力低下→Jリーグ・クラブの収益力低下→チーム強化育成投資の減少」と

いう「負のスパイラル」が生じかねない。最近では、選手の海外移籍の意向を尊重して移籍金を設定しないことも多く、その補填コストを考えると J クラブにとって移籍による打撃は大きい（北條 [2015] 122-123 頁）。このスパイラルを好転させ、クラブ経営のダウンサイジングを招かないためには、①若手育成のボリュームとスピードを強化することであるが、②そのためにこそ世界を知る有力選手の帰国・国内での活躍（還流）が待たれるところである。③さらにアジアから有力選手が加入してくれば理想的である。

J リーグでは、このような現状に対して、表 4 で示すように課題を整理し、重要戦略項目の推進をつうじて解決を導こうとしている。そのゴールは、「J リーグですばらしいプレーがされている」ということであり、これが「多くの人に伝わっている」ということである。そのために、①魅力的なフットボールの展開（「フェアで、クリーンで、スピーディーで、タフな試合の実現」のための諸施策の実施や選手育成）、②デジタル技術の活用推進（自動追尾システムの導入による「観るスポーツ」としての魅力向上）、③スタジアムを核とした地域再生（既存スタジアムの改修、新スタジアムの建設、地域スポーツの振興をつうじた地域活性化）、④アジア戦略の展開（次節で述べる）、⑤ J クラブ経営を担える人材の養成（クラブライセンス制度の下で経営安定化を担える経営人材の育成）、という重要戦略に着手している。

その成果を図るものとして 6 つの指標を掲げているが、それらは互いに関連して、相乗的な成果をもたらすように考えられている。その 1 つは、「クラブ数」の増加と「新スタジアム」の建設という、J リーグの土台を強化する指標である。「クラブ数」の増加は、「国民の関心」を広げ、「入場者数」の増大に寄与する。「新スタジアム」の建設も、「入場者数」の増加と、「クラブ事業規模」の拡大に寄与するだろう。さらに、もう 1 つの相乗効果が、「国民の関心」の広がり→「入場者数」の増加→「クラブ事業規模」の拡大→「ACL の成績」の向上という連鎖である。ACL とは、クラブチームのアジア No.1 を競う、アジアサッカー連盟（AFC）が主

表 4 J リーグが目指す姿と重要戦略項目



（出所）J リーグ [2015a] 5 頁より作成。

催するチャンピオンズリーグのことである。日本代表がW杯出場の常連になっている反面、2008年にガンバ大阪が優勝して以来ACLでJクラブが決勝の舞台に立っていないという現状がある。「ACLの成績」が、いかに重要な戦略課題かということは、次節で述べる。

2. Jリーグのアジア戦略

まず、Jリーグの課題認識を見てみよう。「2014年のFIFAワールドカップで日本代表はグループステージ敗退。U-17、U-20などアンダーカテゴリーの日本代表もアジア予選で敗退しワールドカップ出場を逃しました。またAFCチャンピオンズリーグに出場したJクラブが決勝の舞台まで駒を進めることができないなどの課題もあります」（Jリーグ[2015a] 5頁）。

上記のU-17ワールドカップに出場権を得た勝者は、北朝鮮、韓国、シリア、豪州、U-20ワールドカップに出場権を得た勝者は、カタール、北朝鮮、ミャンマー、ウズベキスタンである。また、AFCチャンピオンズリーグの近年の優勝クラブは、2012年「蔚山現代」（韓国）、2013年「広州恒大」（中国）、2014年「ウェスタン・シドニー」（豪州）である。アジアサッカー連盟（AFC、1954年発足）には、東アジア（10）、東南アジア（12）、南アジア（7）、中央アジア（6）、西アジア（12）の5地域において、計47国地域のサッカー協会が加盟している。そのうちインド・フィリピン・台湾以外の国・地域では、サッカーが「好きなスポーツ No.1」である。プレミアリーグの放送権収入の約半分が、これらの国（タイ、シンガポール、香港、マレーシア、インド、その他）のアジアマネーである。つまり、アジアは欧州・南米に次いでサッカー人気が高い地域であり、国家や大企業の手厚い支援を得たチームはアジアの覇権を獲るだけの実力がある。翻ってアジアサッカーの他地域での人気は、まだまだ火がついていない現状がある。世界の人口の6割、GDPの3割を占めるアジアは世界経済の成長センターになっており、多大なポテンシャルを有している。その象徴的クラブが、習近平政権の国策「サッカードリーム実現」の下で成長著しいクラブ、「広州恒大」である。2011年に中国スーパーリーグ（CSL）に昇格して以来同リーグで4連覇し、中国代表にも10名以上の選手を送り込んでいる。財政的にも、中国最大の電子商取引会社「阿里巴巴集団」による出資をうけ、2013年シーズンには100億円超の収益を上げている（大井[2015] 82頁）。

こうしたアジアの現実を前にして、Jリーグはどのようなアジア戦略を構想しているだろうか。1つは、「アジアのお金はアジアのために」と唱え、「そのためにJリーグのノウハウを無償で提供する」という戦略である。Jリーグのような厚みのある国内リーグを形成しておらず、W杯代表チームの育成ができていない国地域がアジアには多々ある。Jリーグでは既に、「リーグ運営、クラブ経営のノウハウをシェア、人的交流などを目的に、アジア諸国のプロサッカーリーグとパートナーシップ協定を締結」（Jリーグ[2015a] 9頁）している。イラン、マレーシア、ベトナム等、現在8か国と提携し、Jリーグ放送権の廉価提供、選手・指導者交流、試

合機会の創出、日本企業と現地企業とのビジネスマッチング、リーグガバナンス強化のサポート等に取り組んでいる。このような事業を通じて、「ACL をビッグトーナメントにして、世界の投資を呼び込み、事実上の（日本+ ASEAN）のリーグを創る」こと、そして ACL の頂点に J クラブが君臨することがアジア戦略の要である（木崎 [2015] 95 頁。及び山下修作 J リーグ国際部リーダーによる 2015 年 12 月 17 日立命館大学講義）。要するに、「アジア全体がレベルアップし、その中で J リーグが推進的な役割を果たす」（J リーグ [2015a] 9 頁）ことが戦略重点である。これが実現するならば、現在世界 70 か国で TV 放送している J1 リーグ戦の放送権の価値も上昇する。かくして、アジアのお金がアジアサッカーの向上に使われるようになるのである。そのためにこそ、J リーグの土台を強化しておくことが重要になるのである。

III. J クラブの経営の現状と課題

1. J クラブの全国化

今や 52 のプロサッカー・クラブが全国に誕生しているが、これを地域別・収益規模別に表上に配置したものが、表 5 である。当初 10 クラブで開幕した J リーグは、地域名を掲げるといふ革新的ビジネスモデルを世に問い、1999 年の J2 開幕、2002 年の日韓 W 杯開催を契機として全国に会員を増やしていった。表 5 の 30 億円以上の収益規模をもつクラブの多くが、3 大都市圏にホームタウンをもつ J リーグ創設以来のクラブである。その他の 5 億円以上の収益規模のクラブが、全国各地に発足し J2 に加入していった後発の市民クラブである。5 億円未満の収益規模のクラブは、2013 年度に開幕した J3 リーグに加入したクラブである。各クラブの収益規模は、「人気」「実力」「財力」「地域文化」といった要因によって年々変動するが、J リーグ開幕 20 余年の収益分布を見るかぎり、歴史的蓄積（地域の「する」「観る」「支える」文化の蓄積）による差が大きいと考えられる。各クラブの収益を構成するのはスポンサーからの広告料やサポーターからの入場料であるから、企業や人口の多い大都市圏が圧倒的に優勢かのように考えられるが、プロ野球との競合や連携、近隣ホームタウン間の競合と連携、自治体との連携などの要素も加わるため、立地上の差異は一概には論じられない。

表 5 から、J クラブの経営を読み解いてみよう。J3 リーグ開幕（2013 年）以前、J リーグ入りするには J2 リーグの資格要件を満たす必要があった。財政面に限れば、①年間営業収入が 1.5 億円以上であること、②入会初年度の広告料収入を 1 億円以上確保すること、③ 3,000 人以上の年間平均入場者数の実績があること、④債務超過では無いこと、⑤プロ A 契約選手を 5 名以上保有すること、といった数値基準を満たすことが求められる。現実の J2 クラブを見ると、「営業収益 5 億円、平均入場者数 3,000 人」の確保（表 5 の群馬、水戸、讃岐、愛媛など）が、一つの目安といえる。かりに毎試合 3,000 人が 20 試合に来て、平均単価 3 千円の観戦チケットを購入すれば、入場料収入が 1.8 億円になる。J リーグ配分金（放送権収入等）が 1 億円ある

とすれば、J2入りするには残る2.2億円を広告料収入として集める必要がある。これを1社につき毎年100万円ずつ集めるものとする、220社のスポンサー企業を募ることが必要である。年間60社（6日に1社）ずつスポンサー企業を増やしていくとすれば、3年8カ月かかる計算になる。このように、地域に潜在していたエネルギーを結集して、地域の「見えない資産」（後述）を顕在化させる経営努力を積み上げることなくして、簡単にJ2に上がることができないし、それなりの準備期間をかける必要がある。また、このような水準が維持できるような経営手腕も求められる。そのうえでチームがJ2リーグで戦績を残さなければ、今日ではJ3への降格もありうる。「人気」「実力」「財力」「地域文化」のすべてが整う必要があるのである。

J2リーグのチームも戦績さえ好ければ、J1への昇格という「夢」が叶わないわけではない（表5の下線を付したクラブが2016年度のJ1チームである）。J1入りするには、資格要件として、①入場可能数15,000人以上のスタジアムでホームゲームが行える条件があること、②プロA契約選手を15～25名保有すること、③3期間連続で赤字ではないこと等の数値基準があるが、実際にJ1に安定的に定着するには、「営業収益20億円、平均入場者数10,000人」の確保（表5の仙台、徳島など）が目安となる。仮に平均入場者数を10,000人だとすれば、入場料収入6億円、Jリーグ配分金2億円となり、広告料収入を12億円集める必要がある。スポンサー1社で毎年100万円を集めるとすれば、1,200社のスポンサーを募る必要があり、年間100社ずつスポンサーを増やしていくとすれば12年かかる計算である。このように収益面だけを見ても、J1リーグに定着するだけの「財力」を築くのは容易なことではない。

さらに、J1リーグで優勝するという最高の「夢」を実現するには、「営業収益35億円、平均入場者数15,000人」という水準を確保することが必要である。表5の太字で示したクラブが過去10年間の優勝チームであるが、これらはJリーグ発足以前に企業スポーツとして日本リーグで歴史を積み重ね、当初からのメンバーとしてJリーグを先導してきた名門クラブである。

開幕して20余年しか経ていないので、一定のリーグ経験年数がないと収益規模を大きくできないのは当然である。それでもJリーグはJ1・J2・J3間で入替制を導入しているため、すでに30以上のクラブが一時的であれJ1を経験している。サッカーの「実力」という点では、「財力」以上の変動が見られるのである。とは言っても、「実力」を持続的に保つには、やはり「財力」の安定が欠かせない。次に、収益構造に踏み込んで、この点をみていこう。

2. 夢と採算のバランス

サッカークラブの経営といえば、マンチェスター・ユナイティッド（マンU）がそのお手本として上げられる。「損益分岐点が低く、なおかつ売上については、サッカーの短期的な勝ち負けに左右されることなく確保できるよう、ビジネスフローが多角化されている。そこがマン

表 5 J クラブの地域別・収益規模別の分布

(2014 年度営業収益：億円，カッコ内は J リーグ経験年数 / 平均入場者数：千人)

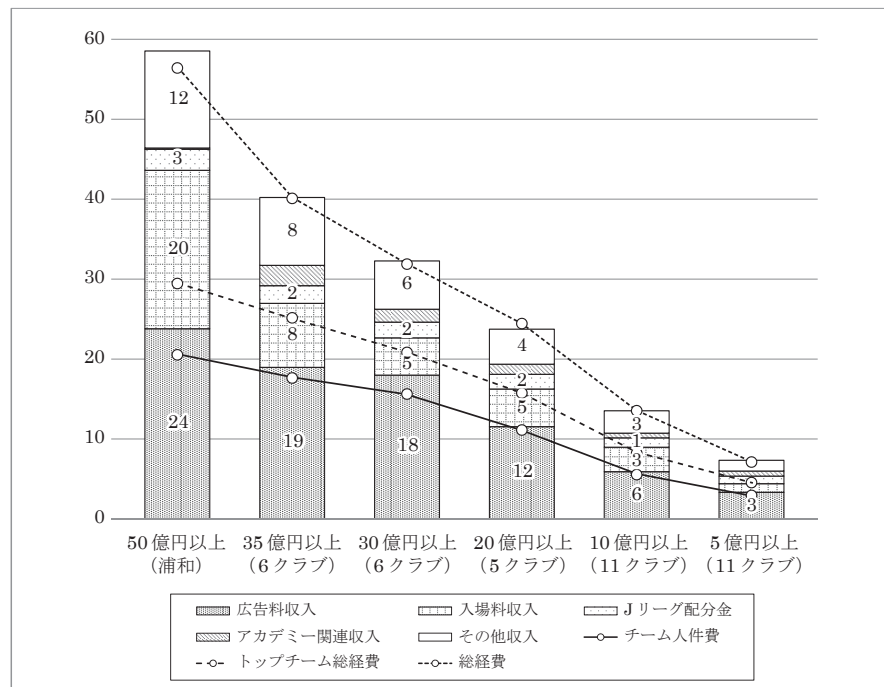
	北日本	関東	京浜	北信越	東海	京阪神	中四国	九州
プロ 野球 球団	北海道 日本ハム 東北楽天	埼玉西武 千葉ロッテ	読売 東京ヤクルト 横浜 DeNA		中日	阪神 オリックス	広島東洋	福岡 ソフトバンク
35 億 以上		<u>浦和 58</u> (22/35) <u>鹿島 40</u> (22/17)	<u>横浜 FM 45</u> (22/23) <u>FC 東京 38</u> (16/25)		<u>名古屋 40</u> (22/16)	<u>G 大阪 38</u> (22/14) C 大阪 37 (20/21)		
30 億 以上		<u>大宮 34</u> (16/10) <u>柏 31</u> (20/10)	<u>川崎 F 33</u> (16/16)		<u>清水 32</u> (22/14) <u>磐田 30</u> (21/ 8)		<u>広島 31</u> (22/14)	
20 億 以上	<u>仙台 22</u> (16/15)	<u>千葉 21</u> (22/ 9)		<u>新潟 27</u> (16/22)		<u>神戸 24</u> (18/15)	<u>徳島 21</u> (10/ 8)	
10 億 以上	山形 13 (16/ 6) 札幌 13 (17/11)	<u>甲府 15</u> (16/12)	東京 V 12 (22/ 5) <u>湘南 11</u> (21/ 8) 横浜 FC 10 (14/ 5)	松本 11 (3/12)		京都 17 (19/ 7)	岡山 11 (6/ 8)	<u>鳥栖 18</u> (16/14) 大分 10 (16/ 8)
5 億 以上		栃木 9 (6/ 5) 群馬 5 (10/ 3) 水戸 5 (15/ 4)		富山 7 (6/ 4)	岐阜 8 (7/ 7)		讃岐 5 (2/ 3) 愛媛 5 (9/ 3)	福岡 9 (19/ 5) 長崎 8 (2/ 4) 北九州 7 (5/ 3) 熊本 7 (7/ 7)
1 億 以上	福島 3 秋田 2 盛岡 1		町田 3 相模原 1 YS 横浜 1	長野 4 金沢 3	藤枝 1		鳥取 4 山口 1	琉球 2

※注 太字は過去 10 年間 (2006-2015 年度) の J1 優勝クラブ，下線は 2016 年度の J1 クラブ。

(出所) 公益社団法人日本プロサッカーリーグ『J クラブ個別経営情報開示資料 (平成 26 年度)』より作成。

図3 Jクラブ（1チーム当たり）の規模別収益構造

（単位：億円）



（出所）公益社団法人日本プロサッカーリーグ『Jクラブ個別経営情報開示資料(平成26年度)』より作成。

チェスター・ユナイティッドの経営の大きな特徴」（広瀬+山本 [2013] 121 頁）である。具体的な特徴を上げれば、以下のごとくである。①ベッカムなどのスーパースターも元はといえはクラブ育成選手であり、相対的に低い人件費率（プレミアリーグ最低水準、2013-2014 シーズンでは51%）で、高いパフォーマンス（殆ど毎年優勝）を生み出している。収益面では、②マン U グループとして多角化（金融、放送局）し、マン U のブランド活用による収益獲得を行っている。③スタジアム入場料に関しては、経験価値を創造するスタジアム運営に努めて、客単価・客数ともに最大化を図っている。④ TV 放送権料は海外からも5割以上を稼ぐ。⑤関連商品販売は CRM を徹底、ウェブ上での展開で中国サポーターからも売り上げを稼ぐなど、自らのスポーツコンテンツの価値をフル活用して収益につなげているのである（広瀬+山本 [2013] 78-91 頁）。ちなみに、2013-2014 年シーズンのマン U の総収益は753 億円（＝£433M, 174 円換算）にも上っており、J1 最大規模の浦和レッズの総収益（2014 年度58 億円）の約13 倍に達している。このような経営ができるようになるには、Jリーグでダントツの浦和でもまだまだ先のことになるだろう。現状のJクラブ（1チーム当たり）の規模別収益構造を示したのが、図3である。

これを先の表5と照らし合わせると、総収益5億円以上20億円未満の22クラブがJ2クラブ

スのクラブの収益構造を示しており、総収益 20 億円以上の 18 クラブが J1 クラスの収益構造であることが分かる。ここから、収益構造による経営の違いについて、いくつかのことが分かる。第 1 に、5 ～ 30 億円規模のクラブでは規模に見合った広告料収入を確保している（広告料収入と総収益は見事に比例している）ということ、第 2 に、どの収益規模のクラブでも広告料収入の範囲内にチーム人件費が抑制されているということである。J クラブの殆どは 1 月決算企業で、「年間予算の約半分は、翌年度の強化予算とチーム編成が決まる年初に固まる」（J リーグクラブ経営戦略部青影宜典クラブライセンスマネジャー 2015 年 8 月 25 日 JHC 講義より）ということである。強化予算は翌年度の戦力を形づくる投資財源であり、なるべく欲張りたいところであるが、例年通りスポンサー企業から広告料を集められるという見通しの枠内で手堅くおさめることが現実的な判断であろう。ここではっきり分かることは、チームを構成するメンバー、すなわち監督・コーチ・チームスタッフ・選手の人数はどのクラブでも同程度（30 ～ 40 名）なので、財力のあるクラブほど高額年俸での契約ができるということである。とくに選手市場は「超資本主義⁶⁾」（ファジアーノ岡山木村正明社長 2015 年 11 月 24 日 JHC 講義より）ともいうべき競争的市場であり、それゆえクラブ経営者は強化予算の獲得に懸命にならざるを得ないのである。強化予算を増強したからと言っても、それだけでは直ぐに結果が得られるわけではない。各ポジションに有力選手を配置するとともに、チーム全体の調和やスタイルの定着を導く監督の手腕が伴って、初めて一定の成果が見込めるのである。クラブ経営の難しさ（妙味）は、「順位が経営に影響する」（青影宜典クラブライセンスマネジャー）点にあることも、忘れてはならない。サッカーが「地域文化」として根差していない場合、クラブの「人気」（入場料収入に影響）は移ろい易い。短期的な戦績の変動リスクを吸収できるだけの、クラブ経営の長期的方針と備えが必要なのである。

次に分かることは、どの規模のクラブにおいても、トップチーム総経費（＝チーム人件費＋試合関連経費＋トップチーム運営経費）が、「広告料収入＋入場料収入」の範囲内にコントロールされているということである。また、販売費および一般管理費を含む総経費は、総収益とほぼ同額になるようにコントロールされているということである。これは、この間のクラブライセンス制度の導入⁷⁾で、「3 年連続当期純損失（赤字）」または「債務超過」の場合には失格するとい

6) J リーグではドラフト制度や FA 移籍のような競争条件の緩和策が一切なく、クラブの「財力」がストレートに選手獲得競争に反映する。そういう意味で、「超」が付く「資本主義」なのである。世界のサッカー界に準拠した考え方をとっているからであるが、北米のメジャーリーグ・サッカー（MLS）のリーグ経営のように、リーグが選手と雇用契約を結びウェーバー方式によるドラフトで各チームに戦力均衡的に選手を配分するといった全く逆の考え方もある（篠原 [2015] 48-49 頁）。

7) クラブライセンス制度とは、クラブ運営の根幹をなす 5 つの基準（競技・施設・人事組織・法務・財務にかかわる諸基準）に関して審査を受け、要件充足によりライセンスが交付される仕組みをいう。J リーグでは 2012 年 2 月から施行されており、アジアサッカー連盟（AFC）ではこれをアジアチャンピオンズリーグ（ACL）への参加資格としている。J クラブにとって最も厳しい要件が、「3 年連続赤字」「債務超過」クラブに資格を付与しないという財務基準であった。2011 年度の段階で、単年度赤字（18 クラブ）、3 期連続赤

うブレーキが効いているものと思われる。

「スポーツビジネスの世界は、リターンを得るために投資をしないとイケないというのも一面の真実である。それが身の丈にあった投資なのか。また、投資した分のすべてがリスクになるのか、いくらかは回収できるのか、それ以外の投資の部分は運営経費の節約でカバーできるのか、といった各種の数値予測の上にリスク管理を徹底していかなければならない」（大東・村井〔2014〕167頁）。果たして「身の丈にあった投資」ができているのか、あるいは十分なリスク管理ができているか、これを測る物差しがクラブライセンス制度の示す財務基準である。「身の丈を超えた投資」（チーム人件費等）を強行して、それに見合うリターン（収益及び戦績）が得られなかった場合には採算が悪化し、赤字決算を招きかねない。それ以外にも、表6に示されるようにクラブ経営に関わる様々な収益・費用があり、これらを予算通りにコントロールできるかどうかについても、常にリスクが付きまとう。当初予算では織り込まれていなかった偶発事象が、シーズン途中に発生することもある。有力スポンサー企業の経営不振による撤退、当てにしていた移籍金収入の取りはぐれ、サポーターの逸脱行為に起因する無観客試合などは収益の減額をもたらすし、有力選手の怪我で急遽必要となった選手レンタルの費用、シーズン半ばの監督解任に伴う違約金支払いなどは費用の増額をもたらす。万一それらが発生しても、耐えられるだけの資金的余裕を常に持つておくことが、「リスク管理」の徹底である。広範なス

表6 営業収益・費用の分類

●営業収益		20 ↑	20 ↓
広告料収入	トップチームユニフォーム（胸・背・袖・パンツ）、看板他	50%	44%
入場料収入	シーズンチケット、前売り券、当日券	20%	20%
Jリーグ配分金	放送権料、商品化権料、優勝賞金等	6%	10%
アカデミー 関連収入	スクール会費、その他アカデミー関連収入	5%	6%
その他収入	物品販売、サプライヤー契約、選手移籍金、ファンクラブ、イベント出演料	20%	20%
●営業費用		20 ↑	20 ↓
チーム人件費	監督コーチほかチームスタッフ、選手、インセンティブ（出場給・勝利給）、支度金、移籍金償却費・トレーニング費用、福利厚生費	45%	41%
試合関連経費	スタジアム使用料、警備・運営委託費	8%	9%
トップチーム 運営経費	練習場・クラブハウス賃借料、合宿・キャンプ費、移動交通費・宿泊費	10%	12%
アカデミー 運営経費	アカデミー運営経費、女子チーム運営経費	4%	4%
販売費及び 一般管理費	広告宣伝費、ファンクラブ・グッズ販売・入場券販売経費、フロント・職員人件費、オフィス賃借料、設備備品減価償却費、Jリーグ年会費・納付金	33%	34%

（注）「20 ↑」は、営業収益20億円以上のクラブ平均、「20 ↓」は、営業収益20億円未満のクラブ平均。
（出所）Jリーグ「キャリアデザインサポートプログラム」資料より。

字（4クラブ）、債務超過（11クラブ）であったが、2014年度では、単年度赤字が8クラブ存在するのみとなった。

テークホルダーの意見をまとめて、短期志向と長期志向、夢と採算のバランスを図る経営が課題とされているのである。

クラブライセンス制度は、ファイナンシャル・フェアプレーの精神⁸⁾から言われているのであり、クラブ経営がリーグ経営の一端を担っていることを忘れてはならない。また、「身の丈にあった投資」に留意するだけでなく、「身の丈を大きくする」努力も怠ってはならない。とくに有力なホームタウンをもつ収益規模の大きいクラブは、世界に伍するクラブ経営を目指して、リーグ経営をリードしていくことが期待されている。たとえば、ACL で常勝できるような優れたクラブ経営が求められる。アジアでの世界水準のクラブ経営の存在が、日本全国やアジアのクラブ経営の水準を引き上げるからである。

3. 地域に豊かなスポーツ文化を

「わが国には、野球場や陸上競技場はあるが、サッカー場は『専用』を付けないと、一人前になれなかった。」「陸上競技のトラックがあると、J リーグのスタジアムのゴール裏で最長 45 メートルもピッチから離れ、試合が見づらく、選手もプレーしにくい。サッカースタジアムはどの角度からも選手と観客の距離が近く、一体感が生まれる。芝生の緑、カラーコントラストの効いた両チームのユニフォーム、プレーに反応して波打つ観客、すべての臨場感が一つの画面から伝わってくる。」「スポーツが文化と認められる舞台は、競技の専門性と感動を最大限に引き出す『劇場』スタイルでなければならない。だから、サッカースタジアムは大前提となる」(J リーグ [2015b] 2 頁) のである。J クラブがホームゲームを行うための、陸上トラックがないサッカー専用スタジアムは、今日では 52 クラブに対して 24 カ所の地域で建設が進んでいる。

現時点での理想のスタジアムは、2016 年度シーズンにお披露目になる、ガンバ大阪の新スタジアムである。140 億円超の投資が行われたというが、サッカーくじ (toto) からの助成を除けば全額を民間寄付で賄ったとのことである。これは大阪府吹田市に寄贈され、ガンバ大阪が指定管理者となって管理運営を行う。J リーグ村井満チェアマンは、「これは市民がつくった市民のスタジアムだ。ここにあるのは、『応援する』『支える』を超えた『所有の概念』だろう。私はここに『オーナーシップの目覚め』を感じる」(『日本経済新聞』2015 年 10 月 20 日付け記事) と高い期待を示している。

欧州ではすでに現実のものとなっている、あるべき未来のスタジアムは、①サッカー文化を育む場であり、②ホームタウンのシンボルであり、③誰もが通うコミュニティーであり、④社

8) J リーグでは、ピッチ上でのフェアプレー、ソーシャル・フェアプレーと並んで、ファイナンシャル・フェアプレーを宣言している。ファイナンシャル・フェアプレーは、リーグの安定した競技環境の保証にとって必要不可欠である。

交場であり、⑤この街の集客装置であり、⑥試合のない日にも多機能を持つ複合施設である。このようなスタジアムを地域が持てるようになり、選手やチームが競技に集中して最高のパフォーマンスを示すならば、その時初めて文化として産業としてサッカーが地域に定着すると考えてよい。

IV. Jリーグ・Jクラブ経営の分析視点

Jリーグ・Jクラブについて、主に経営的側面から述べてきた。しかし、Jリーグそれ自体が一つの運動体であり、現時点では百年構想を実現する途上にある。現在はクラブライセンス制度を導入して経営安定化を図り、その事業体としての整合性をはかる局面にある。「事業と運動の統一」という困難な課題の舵取りを、その担い手の育成も含めて学習する過程にあるといえる。岡田武史氏（現FC今治代表取締役）が横浜FM監督時代に語った言葉は、Jリーグ開幕いらい20余年の今でもなお有効である。曰く、「Jリーグというプロリーグが始まって、まず選手がプロになるのに10年かかった。そして選手が海外に買われるようになった。次の10年で我々監督やコーチなど、競技の指導者がプロになった。日本人の監督が、海外に買われるようになったら本物だ。最後に残ったのが、クラブ経営者のプロ化だ。これにはまだ時間がかかるだろうが、次の10年でこの問題を解決しないことには、Jは本物のプロリーグにはならない」（広瀬[2012] 187頁）。

会計学の概念に、「自己創設のれん」というものがある。これは企業・組織が自らの決算書に計上できない、計上してはならない「見えない資産（無形資産）」をいう。独自の有利なポジショニング、長期間の先行投資の成果である組織力や技術力・ブランド力、M&Aや新製品開発のような時宜を得た経営行動は、将来の決算書に数値として現れてくる事象であり、現時点では自らの目論見に過ぎないため、決算書には表しようがないし計上してはならない。これが企業でいう「見えない資産」である。高度に発達した株式市場において、それらはすでに株価に織り込まれているため、株式時価総額から企業純資産額を差し引いて求められると説明されることもある。Jリーグ・Jクラブの決算書についても、同様な「見えない資産」がある。Jリーグ・Jクラブの経営は、「地域住民と企業と自治体の三位一体を図り、全体の利益と個別の利益の調和を図る」（川淵[2009] 249頁）ことによって成果が生まれるのであり、すでに述べてきたように、それには時間がかかる。様々な取り組みにおいて、短期的には成果に結びつかない先行投資が多々あり、それが「見えない資産」の蓄積になっていくのである。

P.F. ドラッカーは「決算書のない決算」という表現を用いて、Jリーグ・Jクラブのような剰余の分配を目的としない非営利機関の経営を特徴づけている。「企業には、財務の決算書がある。もちろん、損益だけでは成果を判定するに十分とはいえないが、少なくともそれは、具体的な何かを表す。したがって、経営者の好むと好まざるとにかかわらず、利益が、成果を測

定する尺度として使われる。しかし、非営利機関の役員は、リスクを伴う決断を迫られたとき、まず、実現すべき成果から考えなければならない。その後、成果や結果を判定する手段を決定することになる。したがって、非営利機関の効率的な運営を心掛ける役員は、『成果をどう定義するか』という問題に、まず答えなければならない」（ドラッカー [1991] 133 頁）。非営利機関は、決算書上の利益だけでは経営成果を判定できない。利益とは別に、「実現すべき成果」を定義し、これにもとづく判定基準をもつ必要があるという。J リーグの運営については、表 4 で見たような 6 つの成果指標を掲げて資源配分が方向づけられている。個々の J クラブにおいても、自らの発展に即した戦略指標が意識されていよう。

では、成果をどのように定義すればよいのか。ドラッカーによれば、非営利機関は企業のように直接的な顧客の満足だけを成果と考えるわけにはいかず、多種多様な関係者と支持者を満足させることが重要であるという。たとえば J クラブを例にとれば、観客たるサポーターだけではなく、スポンサーとなってくれる地域企業、スタジアムを提供してくれる自治体、サッカーくじ (toto) を購入してスタジアム建設を間接的に支えてくれる一般市民、さらにプロとして訓練された J リーグ・J クラブで働く人々をも満足させる必要がある。

それゆえ、「非営利機関のトップにとって最初の、しかも最も難しい仕事は、その非営利機関の長期目標は何であるかということについて、関係者の同意を得ることである。こうした多種多様な関係者を統合するには、長期的な目標を中心とするしかない。短期的な結果に焦点を合わせようものなら、それぞれのグループが別々の方向に飛び跳ねることになる」（ドラッカー [1991] 137 頁）からである。このように、組織の使命（理念）にもとづいて、多種多様な関係者の声をすり合わせて長期目標（ビジョン）を立てることが重要である。そして、それを計画（中期計画）化して初めて、成果を定義することができるのである。

成果を正しく定義するだけでは十分ではない。成果が出るように経営しなければならない。「非営利機関には、正しいことだからという理由だけで限られた資源を浪費するのではなく、成果の出るところに資源を振り向けるという義務がある。」また、「非営利機関は人間を変革する機関でもある。したがって、その成果は、つねに人間の変化の中にある。すなわち成果は、人間の行動、環境、ビジョン、健康、希望、そしてなかならず人間の能力と資質に現れる。…（中略）…最終的には、ビジョン、基準、価値、責任、そして人間の能力をどれだけ創出したかによって、自らを判定しなければならない」（ドラッカー [1991] 139-140 頁）という。このように使命・長期目標と計画遂行とのかかわりの中で成果（利益は事業上の成果を表す 1 指標）をとらえることが、非営利機関における「決算書のない決算」というわけである。ここ数年間の J クラブの決算書に目を通すと、赤字を計上していたり、累積損失を解消できていないクラブもある。他方、創造的な地域活動を展開し決算書には表れない「見えない資産」を豊富に蓄えているクラブもある。いずれにしろ、J クラブは地域に住まうスポーツを愛好する市民に与え

られた資産⁹⁾である。

「2020年の東京オリンピック開催に向けて、多方面からスポーツに注目が集まる中、日本においてスポーツを文化として、産業として、人々の生活になくてはならないものとしてさらに定着させるために、スポーツ文化の醸成を理念に掲げるJリーグに課せられた役割は非常に大きなものとなります」(Jリーグ [2015a] 5頁) と、Jリーグは未来に向けた決意を新たにしている。

【謝辞】

本稿は、三浦一郎教授の退職を記念して書いたものである。会計学を専攻する私を広く経営学の世界に連れ出してくれたのが、同僚の三浦先生である。野中郁次郎、H. ミンツバーク、P.F. ドラッカーなどは、三浦先生の導きがなければ正しく理解できなかったと思われる。そのお蔭で、ビジネススクールのカリキュラムも構想できるし、本稿で扱ったような非営利機関の経営を見る眼も養われた。長年の友好に感謝申し上げるとともに、退職後の益々のご活躍をお祈り申し上げて、謝辞と代えさせていただきたい。加えて、本稿執筆にあたって、様々な協力を頂いたJリーグ関係者の皆さんにも、この場を借りて御礼を申し上げたい。

9) 市民の資産という考えは、川淵氏がJリーグ草創の時期に抱いていた夢を市民を主体にして言いかえたものである。「まだ具体的な形はとっていなかったし、口にも出せなかったが、Jリーグを単なる勝ち負けを競うチームの集まりにする気はなかった。単なる興行の道具や広告価値のあるソフトにとどめるつもりももちろんなかった。勝利至上主義を排し、フェアプレー精神に則った、地域で暮らす人々をハッピーにする、地域に根差したスポーツクラブにするという概念は、僕にとって絵空事でも空疎な夢でもなかった。なぜなら、そういうものが実際にこの世にあることを僕は知っていたからである」(川淵 [2009] 92頁) と、ドイツで見たスポーツ環境との差を埋めることにこそ、Jリーグの原点があることを語っている。

<参考文献>

- アエラ編集部 [2012] 『1993-2012 Jリーグ 20 年の記憶。』朝日新聞出版。
- 潮智史 [2012] 「理想と現実，経営と自立の間を揺れ動いて。理想のクラブは生まれたのか」（アエラ編集部『1993-2012 Jリーグ 20 年の記憶。』朝日新聞出版，62-64 頁）。
- 大井義洋 [2015] 「劇的に変貌するアジアのサッカーマーケット」『アジアフットボール批評』Special issue01，76-83 頁。
- 大東和美・村井満 [2014] 『Jリーグ再建計画』日経プレミアシリーズ。
- 川淵三郎 [2009] 『「J」の履歴書 日本サッカーとともに』日本経済新聞出版社。
- 木崎伸也 [2015] 「Jリーグのアジア戦略を探る」『アジアフットボール批評』Special issue01，93-97 頁。
- 後藤大輔 [2012] 「育成と自立が生んだもうひとつの奇跡」（アエラ編集部『1993-2012 Jリーグ 20 年の記憶。』朝日新聞出版，38-41 頁）
- 笹川スポーツ財団 [2014] 『スポーツ白書 2014 ～スポーツの使命と可能性～』
- Jリーグ [2015a] 『2015 J. LEAGUE PROFILE』
- Jリーグ [2015b] 『スタジアムの未来』（J.LEAGUE NEWS 特別版）
- 篠原匡 [2015] 「メジャーリーグ・サッカー 世界のスターが集まる理由」『日経ビジネス』2015 年 9 月 7 日号，46-52 頁。
- 田中直希 [2013] 『Jクラブ強化論』ばる出版。
- 種子田穰 [2002] 『史上最も成功したスポーツビジネス』毎日新聞社。
- 戸塚 啓 [2015] 『低予算でもなぜ強い？ 湘南ベルマーレと日本サッカーの現在地』光文社新書。
- ドラッカー [1991] （上田惇生＋田代正美訳）『非営利組織の経営－原理と実践－』ダイヤモンド社（Drucker, P.F. [1990], *Managing the Nonprofit Organization*, Harper Collins Publishers.）。
- 広瀬一郎 [2012] 『サッカービジネスの基礎知識 「Jリーグ」の経営戦略とマネジメント』東方出版。
- 広瀬一郎＋山本真司 [2013] 『ビジネスで大事なことはマンチェスター・ユナイテッドが教えてくれる』近代セールス社。
- 北條 聡 [2015] 「グローバル化で迎えた日本の岐路」（ベースボール・マガジン社 [2015] 『1945-2015 サッカー「戦後 70 年史」』122-123 頁）。
- 武藤泰明 [2008] 『スポーツファイナンス』大修館書店。
- 武藤泰明 [2014] 『スポーツの資金と財務』大修館書店。