

Jクラブ —“サッカー”を超えて— (後編)

～Jクラブに求められるビジネスモデル～

小原 爽子

株式会社日本経済研究所 ソリューション局 主任研究員

はじめに

前号においては、Jクラブが「ソーシャルビジネス的企業体」としての性格を有していると述べた。しかしながら、例えソーシャルビジネス的であっても、企業である限り、元手となる資金は不可欠であり、企業存続の条件として利益を上げていく必要がある。一方、Jリーグ、特にJ2リーグにおいては、資金および利益の不足により、成績が低迷し、苦しい経営を余儀なくされるクラブが少なくなく、プロサッカークラブとしての存続が危ぶまれるクラブもある。

ここでは、こうした苦境にあるJクラブを踏まえ、本来Jクラブはどのようにクラブを運営していくべきなのか、そのビジネスモデルについて考えたい。

Jクラブの現状

冒頭に述べたように、現在、J2クラブは成績・経営ともに低迷するJクラブが少なくない。そのため、J1上位クラブとJ2下位クラブでは、戦力・資金力等の条件が違いすぎ、J1・J2間における昇格・降格システムは存在しながらも、すでに同じ土俵で戦える状況にない。こうした格差の拡大は、リーグ全体の盛り上がりを阻害することになりかねず、またJ2下位クラブは、プロサッカークラブとして達成すべき技術レベルや試合内容を維持できていないとして、その存在が問われることにもなっている。リーグの拡大路線¹が疑問視される声も上がっ

ているのが現状だ。

そもそもJ2に新規参入するクラブは、「Jリーグに参加すること」をミッションに活動してきたクラブが多いので、Jリーグに加入したとたん、進むべき方向を見失いやすい。その後のミッションと成長戦略が不明であるため、資金不足に悩み、成績は低迷、観客は増えず、よって一定の利益を確保することができない。

しかしながら、本来、Jリーグ加入は、クラブにとってスタートに過ぎない。そのため、Jクラブとしての新たなミッション、さらにミッションを果たすための個別の目標・戦略が必要となってくる。

Jクラブのミッション／目標／戦略

それでは、Jクラブが掲げるべきミッションとは何か。各クラブのホームページを見ると、クラブコンセプトやクラブのビジョン、会社理念という形で、方向性を示しているクラブが多い。その多くは、Jリーグでの成績のみに固執することなく、スポーツ振興、地域との一体化、地域貢献を謳っている。J1上位クラブになると、それに国際舞台での活躍が加えられているものが多い。地域貢献を前提とするJリーグの定款を踏まえてということもあるのだろうが、Jリーグで試合をする、あるいは試合に勝つだけがJクラブの存在意義ではなく、地域に貢献し、地域に受け入れられてこそJクラブの意義があり、ひいてはそれが入場料や広告料という収入に形を変えることにより、存続の条件（＝利益）が整うとい

¹ J2リーグは順次クラブ数を増加しつつあり、現在参加クラブ数は18。将来的には最大22クラブまで増加の予定で、J1リーグ18クラブと合計するとJクラブは最大40クラブまで拡大する可能性がある。

うのが、J1上位クラブにおいても、J2下位クラブにおいても共通の認識と見られる。

ただし、地域貢献が共通認識となっているがゆえに、ミッションがお題目化しているクラブも多いように見受けられる。あるJ2クラブのエグゼクティブは、「(地域貢献に関し) やるべきことがたくさんあるのはわかっているが、何をしていいかわからない」と語っている。P・F・ドラッカーが、名著『非営利組織の経営』で「ミッションは行動本位たるべきものであり、さもなければ単なる意図に終わる」と語っているように、ミッションは目標・戦略にブレイクダウンできるよう、設定すべきであろう。

例えば、あるクラブのミッションを「サッカーを通じて、地域の人々とともにスポーツをする喜び・応援する喜び・応援を受ける喜び・語り合う喜びを分かち合うこと」とする。この場合、上記のミッションを達成させるために、以下のような目標が考えられる。

- ① 観客を感動させるような、素晴らしい試合をする。
- ② 試合に勝つ。
- ③ クラブの得意分野（サッカー、栄養管理、健康管理への知識等）を通じ、地域の人々とふれあう機会を持つ。
- ④ 地域の人々に対し、スポーツの普及活動を行う。
- ⑤ 観客が来場しやすい料金システムを設定する。
- ⑥ スタジアムのアクセスや施設の利便性・エンターテインメント性を高める。
- ⑦ ①～⑥の活動を継続させる条件としての利益を確保する。

そして、上記目標を達成させるために、以下のような戦略事例が考えられる。

①に対する戦略事例 ⇒ 走り勝つ試合展開、最後まであきらめない試合展開、高い個人技術の獲得

②に対する戦略事例 ⇒ 戦術の進化、有能なフロント、監督、選手の確保

③に対する戦略事例 ⇒ 学校訪問、地域イベント、ファンイベント、食育イベント、福祉施設訪問

④に対する戦略事例 ⇒ スポーツイベント、サッカー教室

⑤に対する戦略事例 ⇒ チケット料金の見直し、チケットのパッケージ化、チケットの付加価値の増大（クラブグッズや飲食クーポンなど）

⑥に対する戦略事例 ⇒ 送迎バスの増便、駐車場の増設、スタジアムの改築、飲食施設の充実、エンターテインメント施設・企画の充実

⑦に対する戦略事例 ⇒ マーケティングの見直し、マスコミ戦略の強化

このように、シンプルなミッションからでも、多くの戦略事例が浮かび上がる。ところが、やるべきことは多く、人手は不足しているのがJクラブの常である。現実的には、やれるところから、得意分野から手をつければいいと割り切って、活動エリアを限定したり、優先順位をつけたりして、できる事柄から実行することになるであろう。

例えば①に対する戦略事例についてだが、今期からJ2に参加し、現在最下位（第47節終了時）と苦戦するファジアーノ岡山は、J2平均規模に達する入場者数を維持しており、クラブと地域の一体感は失われていないという。このクラブは資金力がないため、技術の高い選手は獲得できない。その分、若い選手に走力をつけて戦うことを身上とし、終盤に入っても運動量で相手クラブを上回り、ゴールを攻

め続け、得点につなげる。最後まであきらめないその戦いぶりによって、必ずしも勝利せずとも、観客に感動を与える試合を展開し、地域住民を惹きつけている。こうした戦略の構築と成果の獲得は、例えば資金力のないクラブでも可能であることをこの事例は示している。

川崎フロンターレの事例

川崎フロンターレは、地域密着型のクラブとして成功を収め、近年は常にJ1上位を維持する、成績および地域貢献の面でトップクラスのクラブである。今年度も第30節を終了した時点で、鹿島アントラーズをかわし、首位に立っており、念願のビッグタイトルにあと一步で手が届くところまで来ている。また、2007年、2009年はアジア・チャンピオンズリーグ（AFC）にも参戦し、国際的にも「川崎」の名を売り出し始めた。

しかしながら、J2開始と同時にJリーグに参加したこのクラブの運営は、決して順風満帆ではなかった。J2に参加した1999年、川崎フロンターレはい

きなりJ2優勝を果たし、颯爽とJ1に乗り込んだものの、2000年は7勝4引分19敗で最下位となり、わずか1年でJ2に転落、その後4シーズンをJ2で過ごすことになる。

クラブによれば、「このJ2転落は、クラブにとって最も辛いきごと」であったが、このJ2転落が、「地域貢献第一」主義にクラブの姿勢をシフトさせるきっかけとなった。

川崎フロンターレの理念を見ると、「スポーツ文化の振興及びスポーツによる地域社会への貢献」となっている。そして、これを実現するための「クラブのビジョン」として、「市民クラブの確立」、「トップチームの強化」、「若手の育成」、「スポーツ振興活動」の4つを掲げ、これに対する目標・戦略に相当する事項を挙げている。

クラブによると、目標達成のため特に強化したのがホームタウン活動である。川崎という大都市の市内全域で、幅広い年齢層に対し、多岐にわたる活動を展開し、市内のあらゆる住民や団体、商店街等とのつながりを徐々に強化していった。こうした活動

クラブの理念：「スポーツ文化の振興及びスポーツによる地域社会への貢献」

ビジョン	目標	戦略（一部）
市民クラブの確立	<ul style="list-style-type: none"> 市民に愛され、親しまれ、市民の誇りとなるクラブづくり 地域スポーツの振興 	<ul style="list-style-type: none"> ホームタウン活動による、スポーツ振興活動・サッカー選手育成活動・ボランティア活動・地域と協力したホームゲームの開催・地域とのふれあい・フットサルの普及
トップチームの強化	<ul style="list-style-type: none"> J1定着、10年以内にビッグタイトル獲得 	<ul style="list-style-type: none"> 勝利に向かいチーム力を向上 常にひたむきに最後まで諦めない、観る人に感動を与えるチームづくり
若手の育成	<ul style="list-style-type: none"> 地元出身のプロ選手の増加 	<ul style="list-style-type: none"> スクール（幼・小）からトップチームまで一貫した指導方針による選手の育成
スポーツ振興	<ul style="list-style-type: none"> 平均入場者数19,000人以上の獲得による経営基盤の強化 	<ul style="list-style-type: none"> ホームタウン活動による、スポーツ振興・サッカー選手育成活動・ボランティア活動・地域と協力したホームゲームの開催・地域とのふれあい・フットサルの普及

（川崎フロンターレ公式HPを参考に日本経済研究所作成）

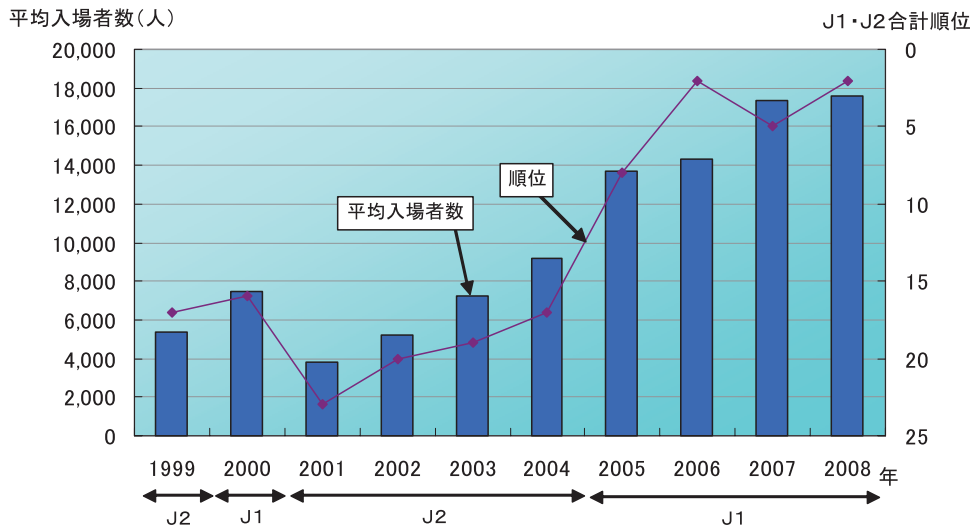
に呼応するように、市内でフロンターレ支援・応援の機運が高まり、現在では、市民との強い一体感が醸成されている。

こうしたビジョン、目標、戦略に相当する活動が実践され強化されるに従って、結果も伴うようになった。下記グラフを参照すると、川崎フロンターレはJ2転落後、少しずつ順位を上げ、それに伴い、J2転落時に3,800人しかいなかった平均入場者（観客）が、順調に増加していることがわかる。近年は、入場者数約18,000人と、スタジアムの8割が観客で

にぎわうようになった。

川崎フロンターレは、富士通という母体企業を持ち、百万都市に立地していることから、そもそもの条件に恵まれていたとも考えられるが、複数のプロ野球球団や他のJクラブが移転していった川崎では当初、市民のJクラブに対する視線は冷ややかであった。そうした中での活動は、決して容易なものではなかったはずだ。いずれのクラブも、百点満点の前提条件はないとして、真摯にクラブ運営を行っていくしかない。

川崎フロンターレの順位と平均入場者数の推移



『J.LEAGUE YEARBOOK2009』より日本経済研究所作成

【具体的なホームタウン活動】

- ・幼稚園・小中学校巡回指導
 - ・サッカー教室の開催
 - ・ウォーキングやエアロビクスによる介護予防事業の開催
 - ・区民祭り・商店街のイベント・チャリティイベント参加
 - ・病院慰問
 - ・小学校へのセカンドティーチャー派遣（市内小中学校100校以上で体育の授業を展開）
 - ・フットサルコート「フロンタウンさぎぬま」の整備・運営 等
- ⇒活動回数数百回、対象延べ人数は数万人にのぼる

【成果】

- ・市内71商店街（約8割）にてクラブのタペストリー2,800枚掲出、1,500店舗にてポスター掲出
- ・サポートショップ700店舗超
- ・市との協力による駅前バスロータリー・バス停のフロンターレカラー（水色・黒）化、シャトルバス、ラッピングバス運行 等

【結果】

- ・J2陥落後、5年でJ1リーグ準優勝
- ・J2陥落後、7年で、平均入場者数約18,000人を達成
- ・川崎市実施による川崎市十大ニュースに常にランク入り 等

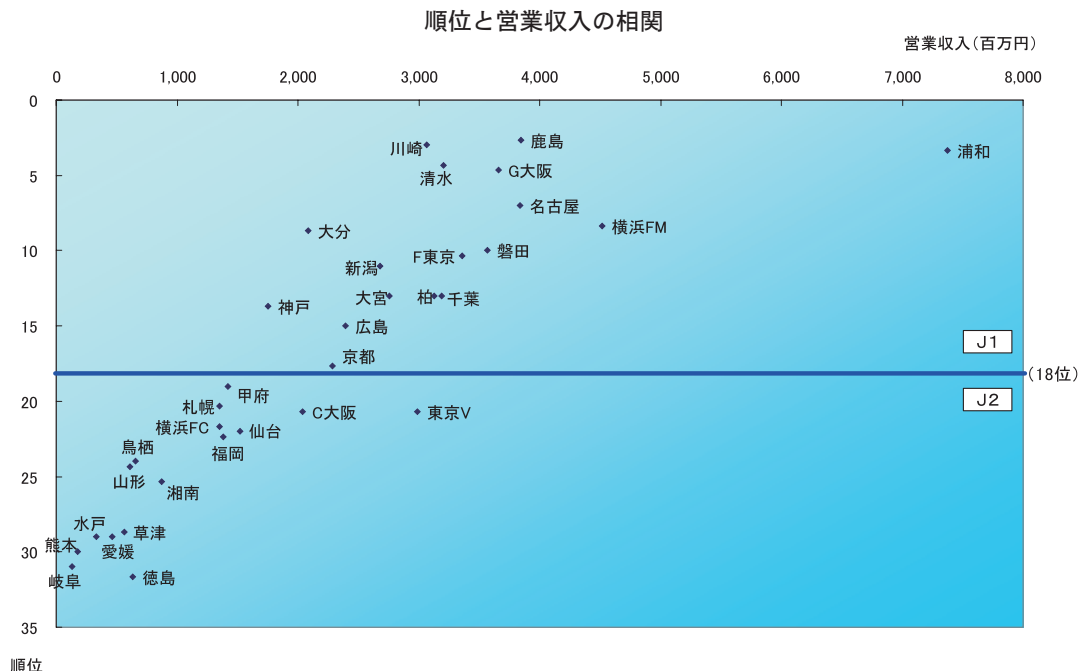
J1昇格、順位と営業収入の関連

ミッションがあり、それに基づく目標、戦略の実行の結果として、例えばJ2クラブがJ1昇格争いに絡むようになれば、地域の人々がクラブを応援する喜び、クラブが応援を受ける喜び、ともに試合やサッカーについて語り合う喜びは、いやが応でも増大する。初めてJ1に昇格しようものなら、街中が歓喜に沸き、まさに多くのクラブが理念として謳うところの「地域との一体化」を実現することができる。では、クラブの戦力の前提条件である収入がどの程度の規模であれば、J1昇格を視野に入れることができるのだろうか。

下記のグラフは、各クラブのJリーグでの順位（J1・J2通算）と営業収入の相関を示したもので

ある。これを見ると、営業収入が70億円と2位以下を倍近く引き離しているのが浦和レッズであるが、順位は、鹿島アントラーズ、川崎フロンターレにわずかに劣る。川崎の営業収入は、浦和の半分以下で、他にいくつも川崎と同程度以上の収入を持つクラブがありながら、川崎は鹿島に次ぐ3.0位を記録しており、実に効率よく勝利をあげていると言える。傾向としては、収入の多いクラブが高い順位を占めているが、順位と収入が必ずしも連動しないのは、横浜FM、川崎、神戸、東京Vなどを見ても明らかである。

一方、3年連続してJ1を維持しているクラブは13クラブあるが、すべて営業収入規模20億円を上回っていることから、やはりJ1に安定的に留まるには、一定規模の収入が必要であるとも言えよう。また、



※ Jリーグ公表資料により日本経済研究所作成

※ 順位は2006～2008年シーズンの平均値。ただし、岐阜（FC岐阜）と熊本（ロアッソ熊本）は2008年シーズンから参加のため、2008年シーズンの順位を採用。

※ 営業収入は、2006～2008年度の平均値。ただし、岐阜（FC岐阜）と熊本（ロアッソ熊本）は2008年シーズンから参加のため、2008年度の値を採用。

※ 2009年シーズンから参加の栃木SC、カタレ富山、ファジアーノ岡山は含まれていない。

3年連続してJ1を維持しているクラブのうち、母体企業を持たないクラブは新潟、大分のみ、大都市・政令市に立地していないのは、鹿島、磐田、大分のみで、J1維持に関し、母体企業とホームタウンの人口規模は、やはり大きな強みとなっている。

J1昇格について目を向けると、18位の線（J1昇格ライン）のすぐ下に位置するヴァンフォーレ甲府やコンサドーレ札幌、セレッソ大阪、東京ヴェルディなどは、ここ3年でJ1に所属していたこともあるクラブである。さらに下位のクラブでも、横浜FCは2006年にJ1でプレーしており、モンテディオ山形は、今期からJ1でプレーしている。また湘南ベルマーレは現在、J2の4位に位置し、ヴァンフォーレ甲府と3位争い（3位以上がJ1昇格）を繰り広げていることから、3年平均で25位（J2で7位）前後のクラブでも、昇格争いで盛り上げられることがわかる。

また、今期からJ1に所属する山形の営業収入規模は、約6億円とかなり小さいが、逆に言えば、この収入規模でもJ1に昇格するチャンスはあり、また今期J1残留の見通しであることから、長期間は難しいとしても、J1を維持することも夢ではないことがわかる。

さらに、J1昇格・維持が視野に入っているクラブは、収入の大きな条件と考えられる母体企業の存在、大都市・政令市への立地、ワールドカップ仕様あるいはサッカー専用スタジアムという諸条件を、必ずしも備えているわけではない。山形、湘南、甲府の各クラブは、諸条件のいずれも持ち合わせていない。これらのクラブは、地方のJ2下位クラブの心強い目標となりうる。

地域の財産としてJクラブに求められる行動

現在、もし方向性に迷うJクラブがあるのであれば、まずそのクラブのなすべきことは、自らの立ち位置の確認である。それはすなわちクラブの存在意義、つまりミッションは何かを問い直すことである。そしてそのために何を目標とするのか、目標を達成するために具体的に何をなすべきか、再考することである。

また、そのミッションを実現していくにあたり、Jクラブがいかに地域に貢献することになるのか、地域のパートナー、つまり地域住民や自治体、スポンサー、地域企業・商店街、地域マスコミといったJクラブのステークホルダーに、今一度示すことが重要である。

Jクラブが自らのミッションと地域への貢献を明確に把握し、地域のパートナーに呼びかけていくことにより、地域のパートナーは、Jクラブを自らの活動（コミュニティ活動やビジネス、地域経営、CSRなど）に役立てることが可能となる。特にホームタウンの自治体においては、さらに一歩進んだ「Jクラブ活用戦略」を持つことにより、相互の効果をさらに高めることができる。

Jクラブは、地域愛の源泉となり、地域に様々な効果をもたらすとともに、自身と地域の人々の夢を乗せて、J2からJ1、AFCチャンピオンズリーグ、そしてFIFAクラブワールドカップへと、無限の大海に漕ぎ出すことができる、かけがえのない地域の財産である。それを証明するために、厳しく苦しい道のりであっても、Jクラブは、先を見据え、一步一步わが道を進むことが求められている。