

2024年8月30日

Jリーグは誰のものか

主席研究員 廣岡 信也

【要旨】

1993年にスタートした日本プロサッカーリーグ（Jリーグ）は昨年30周年を迎えた。設立前は日本でプロサッカーリーグが誕生するとは誰もが想像もできない状況であったが、10チームでスタートしたものが既に60チームにまで拡大するほどに成長をした。Jリーグの隆盛に合わせるように日本代表チームの実力も上昇し、今ではサッカーワールドカップには7大会連続で出場するなど常連国となり、アジアでは強豪として認められる存在となっている。また、代表チームの強化と共に、日本人選手の海外進出も活発となった。以前に日本には、多くの観衆を収容できる競技場も数えるほどしか存在しなかったが、今では立派な競技場が全国に展開するとともに、小学生から高校生までを育成するクラブも多数誕生した。

これらの成果は、主にJリーグが発足した成果によるものと断言できる。その30年の歴史を振り返り、Jリーグの過去・現在・未来について考えていきたい。

<目次>

はじめに	2
1. Jリーグの目指すもの	3
2. Jリーグ・バブルの崩壊	5
3. Jリーグの功績	7
4. Jリーグの経営状況	9
5. 企業が支えるJリーグ	13
6. 競技場に関する懸念	15
7. 欧州リーグの状況	19
おわりに	22

本稿中に記載したデータ・数値等は、筆者が信頼できると判断した各種データに基づき作成・加工したものです。その正確性・確実性を保証するものではありません。

はじめに

日本サッカーの最初の栄光は1968年のメキシコオリンピックといわれている。当時のオリンピックは現在とは違いプロ選手は出場できず、既にプロ化が進んでいたヨーロッパや南米の強国は、主力選手を参加させることができなかった。その様なアマチュアの祭典であっても、当時の日本の実力から言えば銅メダル獲得は快挙といつてよい。日本で初めてのアマチュアスポーツの全国リーグである日本リーグは、東京オリンピック後の1965年に開始されていたが、銅メダル獲得後のサッカー人気の高まりを受けて観客動員も増加し、日本サッカーの前途は洋々かと思われた。

しかしその後は厳しい時代が続くことになった。日本代表チームはオリンピック予選の突破すらできなくなり、サッカーの人気は低迷した。ワールドカップに至っては、ほとんどの日本人が存在も知らず、勝ち進めば出場する可能性があるという事実も認識されていないほどであった。そんな国内の状況であったが、1986年ワールドカップメキシコ大会のアジア予選を日本は奇跡的に勝ち進み、韓国との決勝戦¹に勝てば出場権を獲得するという千載一隅のチャンスを得た。しかし韓国は、プロアマ混合の不完全リーグではあったが、1983年にスーパーリーグ²というプロサッカーリーグを数年前にスタートさせており、実力の差は明らかであった。日本は大きなチャンスを逃すことになったが、この敗戦はサッカー関係者がプロ化を考える契機となった。

当時の日本リーグは、三菱重工や古河電工といった大企業の福利厚生の一環として運営されていたため、プロ化に対しては慎重論も多かったが、環境的にも次第に純粋なアマチュアリズムが維持できなくなってきた。1977年にドイツのブンデスリーガへの移籍を果たした奥寺康彦は、1986年に日本でのプレーを希望し帰国するが、この時に既にプロサッカー選手となっていた彼の受け皿として「スペシャル・ライセンス・プレーヤー」制度が設けられ、事実上のプロ選手を認めることとなった。海外からの帰国選手のみならず、日本リーグでプレーをしていた日産自動車の木村和司も同様の契約をクラブと結ぶことになった。

またクラブの方も徐々にプロ化が進行していった。1969年に発足した読売サッカークラブは、体裁は整えていたもの実際には社業を全く行わないプロ選手によるクラブであり、福利厚生を目的としたチームとは一線を画していた。読売サッカークラブはプロ野球の読売ジャイアンツで成功した読売グループが、野球の次はサッカーの時代が来るとしてよみうりランドに広大なサッカー施設を建設し、プロを頂点として大人から子供までの本格的クラブチームを目指したものであった。その後順調に強化は進み、メキシコワールドカップ予選の代表チームには多くの選手を輩出するなど、1980年代にはリーグを代表する

¹ 東京とソウルの2試合合計により競われ、日本は1対2、0対1（合計1対3）で敗れた。

² プロ2チーム、アマチュア3チームの構成で開始された。

存在³となっていた。読売サッカークラブ以外のチームも、「スペシャル・ライセンス・プレーヤー」制度の制定を皮切りに、実質的なプロ選手で構成されるチームが増えてくるなど、プロリーグの発足の機運は大きく高まっていった。

1. Jリーグの目指すもの

その後多くの難関を乗り越えて1993年にJリーグが開幕した。Jリーグの設立を検討していた90年代初頭はバブル経済の最中であり、この時期において他には壮大なプロスポーツリーグの設立は不可能であったと思われる。そういう意味ではJリーグには運も大きく味方した。Jリーグは設立に際して先行する多くのプロスポーツリーグを研究している。日本のプロ野球（NPB）や欧州のサッカーリーグ、アメリカのメジャーリーグベースボール（MLB）などだ。その結果NPBを反面教師と捉えたような数々の施策が展開されていった。まずはJリーグの理念であるが、それは以下のとおりである。

- 一. 日本サッカーの水準向上及びサッカーの普及促進
- 一. 豊かなスポーツ文化の振興及び国民の心身の健全な発達への寄与
- 一. 国際社会における交流及び親善への貢献

最初の項目にこそサッカーの文字が含まれているが、他の二つはサッカーに限らず普遍的な目標となっているのが特徴的だ。このあたりの立ち位置はそもそもNPBとは大きく違うところである。そして具体的な方針もNPBとは大きく異なり、MLBや欧州サッカーに近いものであった。特に顕著なところでは、Jリーグのトップであるチェアマンを中心とした中央集権化と、それによる各クラブの共存共栄、地域密着の精神の浸透、それを実現するための自治体とサポーターによる基盤構成などである。

中央集権的な取り組みとしては、まずは放送権に関してローカル放送以外は事務局が一括管理をした。また競技場広告もテレビから映りの良い正面スタンド側などは、すべてJリーグの管理となった。各クラブが作成するキャラクターグッズの点数や仕様なども、統一感の醸成のためJリーグ事務局の許可が必要であった。事務局の収益は必要経費等を除いて各クラブに分配される体制を構築し、各クラブのベースの収入となるように設計された。大都市にある人気クラブによってもたらされる収入を、一定程度各クラブに分配するということである。

地域密着を具現化するためにチーム名は「地域名+愛称」に制限された。当初は日産マリノスや三菱浦和レッドダイヤモンドと名乗っていたが、次第に横浜マリノスや浦和レッズとなり企業名は外されていった。ここで名称問題に関して抵抗を示したクラブは3クラ

³ 80年代から日本リーグ終了までの12シーズンで、5回のリーグ優勝を達成した。

ブあった。読売ヴェルディ（読売新聞社⁴）、ジェフユナイテッド市原（JR 東日本、古河電工）、AS フリューゲルス⁵（全日空、佐藤工業）である。3 クラブは企業が資金を提供するのであれば見返りを受けることは当然と考え、チーム名に企業名を加えることに固執していた。有名な「川淵・ナベツネ論争」⁶も展開されたが、最終的にはヴェルディ川崎（現東京ヴェルディ）、横浜フリューゲルス、ジェフユナイテッド市原（現ジェフユナイテッド千葉）に落ち着いた。ジェフユナイテッドに関して JEF は JR East Furukawa の略であるが、チームの名前として見逃された形になった。フリューゲルスもチーム名を AS 横浜としておけばそのまま使用できたかも知れず、面白いところだ。

開幕した J リーグはすぐさまブームを巻き起こした。国立競技場で開催された開幕戦マリノス対ヴェルディには 59,626 人の観客が押し寄せた。その後、各クラブの試合が始まるとそれぞれ大きな人気を集めた。試合はゴールデンタイムにテレビの地上波で生中継された。J リーグ番組も毎週放送され、人気チームの試合の入場券はプラチナチケットとなった。プロ化など時期尚早といわれた J リーグであったが、最高のスタートを切ったのである。

J リーグはまた、スポーツチームと自治体、それを応援する人の関係性を変化させた。NPB にとっての自治体は、ある意味ただ単に本拠地球場がある場所ではない。都道府県を保護地域として排他的権利を保障しているが、広島市以外の自治体は最近になるまで積極的な関与はしていなかった。しかし地域密着を標榜する J リーグは、自治体の本格的な協力を取り付けることに成功した。J リーグ発足時に川淵チェアマンから 99% 以上加盟は不可能と言われた⁷鹿島アントラーズは、茨城県の全面的な協力のもと屋根付きの立派な競技場を建設するという条件で、J リーグの「オリジナル 10」⁸に選出されることになった。その他のクラブも NPB とは違い多くのクラブが自治体所有の競技場を利用することになった。これは MLB の競技場との関係性に近いものである。MLB は球団所有の野球場もあるが、多くは自治体の所有物である。自治体としてはメジャーの球団を持つことは経済効果や市民へのサービスの効果も見込めるために、積極的に良い球場を建設し球団を招致する傾向にある。

J リーグはクラブを応援する人を、ファンではなくサポーターと定義付けた。ただ単に好きな人ではなく、支持する人という意味合いが込められている。サポーター自身も大き

⁴ 括弧内はクラブ運営に責任を有する親会社を表す。

⁵ 全日空佐藤工業サッカークラブが正式名称。航空会社の全日空（ANA）と建設会社の佐藤工業が経営を行っていた。

⁶ 川淵三郎 J リーグチェアマンと、渡辺恒雄読売新聞社長（共に当時の役職）の間で行われた、J クラブの名称に関する論争。

⁷ 鹿島アントラーズは母体となったチームが日本リーグ 2 部であり、落選必至の状況だった。

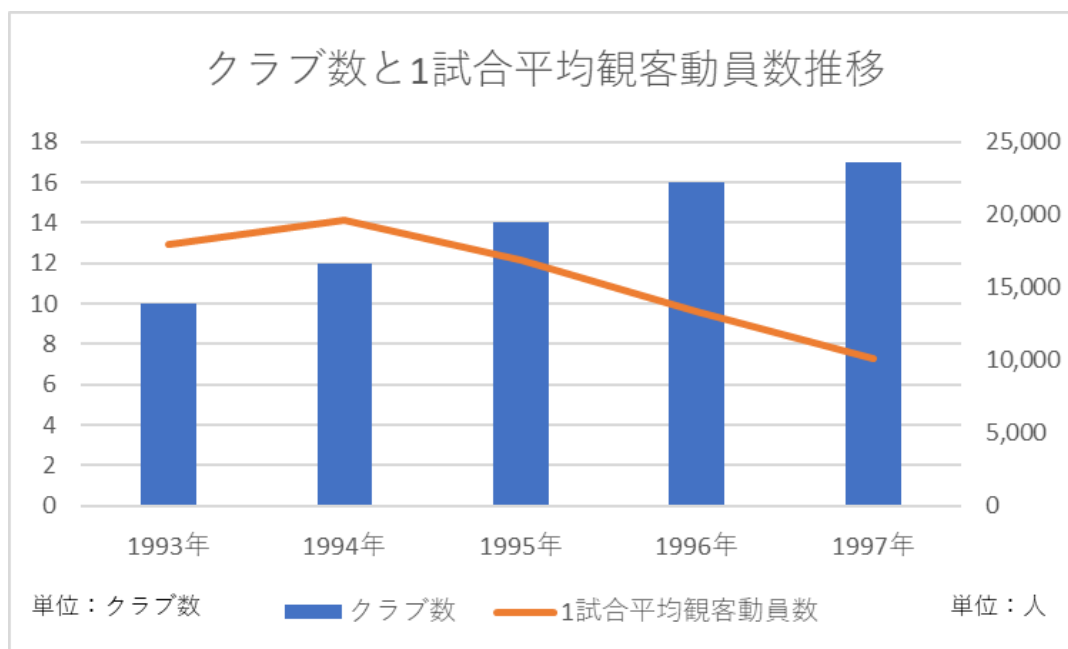
⁸ 1993 年の J リーグ開幕時に加盟した最初の 10 クラブのこと。

く意識付けられ、コア層では単純な愛好者ではなくクラブを支え意見する市民の代表という意識が醸成された。Jリーグの考えであるクラブが自治体とサポーターに支えられるという構図が実現されつつあったのである。実際にクラブを経済的に支える企業の存在は表舞台からは消えていった。しかし、Jリーグを知る人であれば誰もが浦和レッズのオーナーは三菱自動車であり、ガンバ大阪のオーナーはパナソニックであることは認識していた。

2. Jリーグ・バブルの崩壊

Jリーグ・バブルの一方で、徐々に綻びも生じ始めていた。プロ化により選手の報酬は急激に高騰した。単純にプロ契約に移行したのみならず、日産の顔ともいえた存在の柱谷哲二はヴェルディに移籍するなど引き抜きも活発に行われた。また最初に良い成績を残して多くのファン層を取り込もうと、各クラブは積極的に有名外国人選手も獲得した。スタート時の状況では各クラブは収入も多く、選手年俸の高騰はあまり問題視されていなかった。そもそも球団の運営は概ね素人集団が担っていた。前年まで企業の福利厚生として運営していたサッカー部を、Jリーグの参加要件として法人化したため、主要な人材は親会社からの出向者で占められていた。当然ながらプロスポーツビジネスの知見は無く手探りの経営状況であった。スタートから3年間はJリーグ・バブルともいえる状況だったので問題は顕在化しなかったが、ブームが沈静化した4年目からは、高騰した選手の年俸がクラブ経営を圧迫していくことになる。

<図表1>観客動員数推移（1993年～1997年）



出所：Jリーグデータサイトを基に著者作成

急速にブームが沈静化した要因は、NPBとは違ったJリーグのシステムにも起因している。JリーグはNPBに比べると選手の移籍が頻繁である。僅かの間メンバーが変わってしまい、コアなファン層以外はメンバーを把握することが困難になった。また一番大きな要因は急速なクラブ数の拡大である。1993年に10クラブで始まったJリーグであるが、毎年のように新規加盟クラブを受け入れ、5年後の1998年には18クラブへと急拡大し、1999年からは下位リーグのJ2が創設されることとなった。急速なリーグの拡大もNPBのような昇格や降格の無いリーグ戦に慣れた日本人にとって、ライトなファン層の興味を失わせる結果となった。

ライトなファン層が興味を失い観客動員数は減少し、ゴールデンタイムのテレビの全国放送は激減した。そのため入場料収入とテレビ放送権料の減少により、クラブの収支は急速に悪化していった。赤字補填をしてくれる親会社があるクラブは、親会社からの供出金を増やすことで乗り切ることになった。しかし、当初の清水エスパルスのように親会社を持たないクラブはたちまち立ち行かなくなった。清水エスパルスは運営母体を変更し、鈴与という地元の大企業を取り込んで何とか持ち直した⁹。その他のJリーグクラブを持つ親会社も、供出金の増大に頭を悩ますことになった。バブルは弾けており、どの企業も広告宣伝費を削減している中で、不採算子会社のために多くの費用を割くことは社内外で問題となっていった。エスパルスは軟着陸できたが、その後は、どのクラブが撤退という最初のトリガーを引くのかといった我慢比べの状況となった。そうした中で、横浜フリューゲルス親会社の一つであった、佐藤工業の経営不振によるJクラブ経営からの撤退を契機として、同一地域に本拠地があり、それぞれ親会社が業績不振で苦しんでいた横浜マリノスと横浜フリューゲルスが合併し横浜F・マリノスとなった。サポーターによる横浜フリューゲルス存続のための署名集めなどもあり、この出来事は社会問題となりJリーグの各クラブにとっても大きな教訓となった。サポーターの望みは、合併して強大なクラブになることよりもクラブの存続であり、この合併問題以降に資金不足となったクラブは、規模を縮小して下位のリーグに降格したとしても、クラブの存続を第一の選択肢とするようになった。

Jリーグの危機は各クラブの経営が未熟であり、スタート時のJリーグ・バブルで自分の立ち位置を見失ってしまったことも大きな要素であるが、実はもう一つの大きな要素がある。それは、Jリーグの理念はJリーグがビジネスとして成功することに重点を置いておらず、崇高な目標を掲げていることである。ビジネスを優先するのであれば、発足時の10クラブから急速な拡大をせずに、希少価値を保ちながらリーグ運営をしていけば良いの

⁹ 1998年に、運営会社であった株式会社エスラップコミュニケーションズから、鈴与の子会社である株式会社エスパルスに経営が譲渡された。

だ。実際にJリーグと同時期にスタートしたアメリカのプロサッカーリーグであるメジャーリーグサッカー（MLS）は、その手法を採ってきた。急速なクラブの増加や階層化を行わず、ゆっくりとリーグの成長を行ってきた。しかし、Jリーグの目標はプロスポーツビジネスとしての成功ではなく、サッカーを通じた社会への貢献の色合いが強い。そのためには、限られた地域、限られたクラブによるリーグではなく、日本全国に展開せざるを得なかったのである。

3. Jリーグの功績

Jリーグの苦境とは裏腹に、日本代表チームは順調に強化が進んでいった。1994年のアメリカ大会こそいわゆる「ドーハの悲劇」¹⁰により出場を逃したが、1998年のフランス大会への初出場以来、2022年のカタール大会まで7大会連続で出場するほどになった。これは紛れもなくJリーグが誕生したことによる効果である。2002年にはワールドカップ日韓大会が開催され、日本中に立派な競技場が建設された。10年前にはプロリーグも無かった国で、ワールドカップが開催されたのである。

海外のクラブに移籍する選手も、代表チームの強化と共に次第に多くなった。三浦知良^{かずよし}がイタリア・ジェノアに移籍した時は良い実績を残せず、ジャパンマナーが目当てと揶揄されたが、中田英寿^{なかつひでとし}の活躍以降は実際に移籍先のクラブで主力選手となることも多くなった。長谷部誠などは、ドイツのブンデスリーガで17年間もプレーをし、引退後も現地で指導者として囑望される程の存在となっている。

日本サッカーの発展の原動力となったJリーグは最初の危機を乗り越え、身の丈に合った経営を進める様になっていった。発足時には各クラブにはジーコ（ブラジル）やリネカー（イングランド）、リトバルスキー（ドイツ）など著名で高額な選手が多く在籍していたが、次第に不必要に高額な選手は減っていった。クラブの経営も数年が経ちスポーツビジネスを理解するようになり、無理な収入計画を立てずに現実的な運営を行うようになってきた。世の中もJリーグというものがどういうものを理解するようになってきた。NPBの様に12球団固定で広範囲に影響力を持つものではなく、小さな市であっても頑張ればJリーグクラブを持つことができ、身近なクラブの応援がサポーターの作法であり、それは欧州などサッカー成熟国では日常的であること。そして弱ければ下位のリーグに落ち、強ければ上位にリーグに上がる。クラブと共に一喜一憂する日常がサッカーのサポーターとしての矜持だという現実も次第に浸透していった。

2024年にはJリーグはJ1～J3まで60クラブを擁する巨大な組織と成長した。各クラブはJリーグの規定に則り、ユースをはじめとする下部組織を展開した。幼少期からJリーグクラブで育成された選手が、トップチームで主力選手になるケースも多くなった。従来

¹⁰ 集中開催されたアジア最終予選の最終戦でロスタイムに失点し出場権を失った。

の学校の部活動出身者だけでなく、複線型の選手育成システムが出来上がった。

日本の各地には多くの競技場も建設された。Jリーグ発足当初は国民体育大会を機に作られた競技場などが主に使用された。これらの中にはそのまま2002年ワールドカップ日韓大会の会場となったところも多い。数万人の収容人員を擁する立派な競技場であり、Jリーグ発足前とは環境は一変した。しかし、巨大な競技場は陸上トラックを兼ね備えているところも多く、サッカー文化が浸透しつつある中でサポーターにとっては次第に物足りなくなっていく。鹿島サッカースタジアムや埼玉スタジアム2002は球技専用スタジアムであり、臨場感が陸上トラックのある競技場とは別次元だったのである。サポーターたちは球技専用競技場を求め、自治体や有力スポンサーの協力もあり素晴らしい球技専用の競技場もいくつか誕生した。

<図表2> Jリーグ使用スタジアム（収容人数19,000人以上を抜粋）

競技場名	種別	収容人数	競技場名	種別	収容人数
札幌ドーム	サッカー・ラグビー・野球	38,794人	駅前不動産スタジアム	サッカー・ラグビー-兼用	20,805人
県立カシマサッカースタジアム	サッカー専用	38,620人	N Dソフトスタジアム山形	陸上競技場	20,638人
埼玉スタジアム2002	サッカー専用	62,010人	カンセキスタジアムとちぎ	陸上競技場	24,670人
味の素スタジアム	陸上競技場	47,851人	ユアテックスタジアム仙台	サッカー・ラグビー-兼用	19,526人
Uvanceとどろきスタジアム by Fujitsu	陸上競技場	26,827人	フクダ電子アリーナ	サッカー・ラグビー-兼用	19,470人
日産スタジアム	陸上競技場	71,624人	IAIスタジアム日本平	サッカー専用	19,594人
デンカビッグスワンスタジアム	陸上競技場	41,684人	ニンジニアスタジアム	陸上競技場	20,919人
豊田スタジアム	サッカー・ラグビー-兼用	43,739人	トランスコスモススタジアム長崎	陸上競技場	20,258人
サンガスタジアム by KYOCERA	サッカー・ラグビー-兼用	21,623人	えがお健康スタジアム	陸上競技場	30,275人
パナソニックスタジアム吹田	サッカー専用	39,694人	レゾナックドーム大分	陸上競技場	31,997人
ヨドコウ桜スタジアム	サッカー・ラグビー-兼用	24,481人	サンプロアルウィン	サッカー・ラグビー-兼用	20,336人
ノエビアスタジアム神戸	サッカー・ラグビー-兼用	29,913人	東大阪市花園ラグビー場	サッカー・ラグビー-兼用	26,443人
エディオンピースウイング広島	サッカー専用	28,347人	Pikaraスタジアム	陸上競技場	22,338人
ベスト電器スタジアム	サッカー・ラグビー-兼用	21,562人			

下線は2002年サッカーワールドカップ日韓大会会場

出所：Jリーグホームページを基に著者作成

Jリーグはまたスポーツターフ研究会を立ち上げ、日本の気候下では難しいと思われていた芝の管理技術も向上させた。日本リーグの頃は国立競技場であっても剥げた芝の上でプレーがされていたが、日本の気候に合った芝の品質と管理方法をリーグで共有することで、芝の品質は著しく向上した。

各クラブや自治体の奮闘に合わせて、Jリーグ事務局も収益の向上に努力を続けていた。Jリーグの映像管理は地方のローカル放送を除いて一括管理されており、一時はスカ

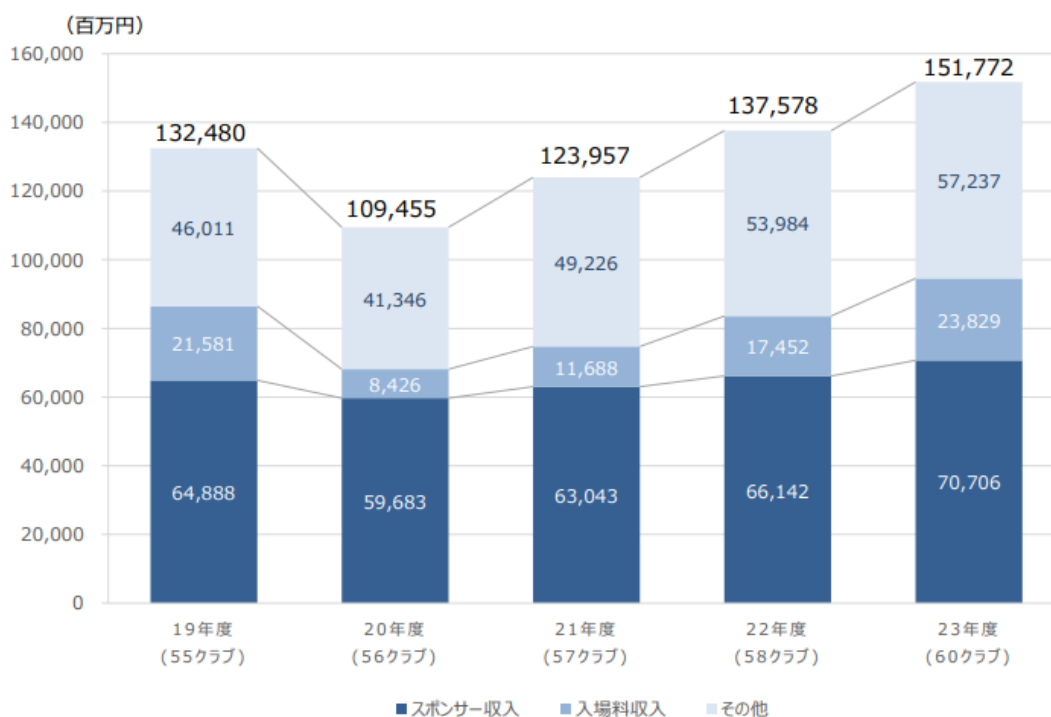
イパーフェク TV を中心に展開をしていた。2017 年には DAZN と 10 年間で 2,100 億円という大型契約を結ぶことに成功し、各クラブに多くの分配金を支払うことが可能となった。これは NPB と違って共存共栄・中央集権化の大きな成果であるといえるものだ。

紆余曲折はあったもの Jリーグの設立から 30 年を経て、代表チームの強化、スポーツ環境の改善、スポーツ振興や世界一の競技人口を誇るサッカーを通じた国際交流など、当初に掲げた目標は概ね達成ありつつあると言える。

4. Jリーグの経営状況

さて、それだけの成果を挙げてきた Jリーグは順風満帆なのだろうか。Jリーグは各クラブに経営状況の開示を義務付けている。これは Jリーグにはクラブライセンス制度という Jリーグに参加するための厳格な規定があり、財務面では上場非上場にかかわらず、財務状況を Jリーグに報告する義務があるのである。

<図表 3> Jリーグの収入内訳

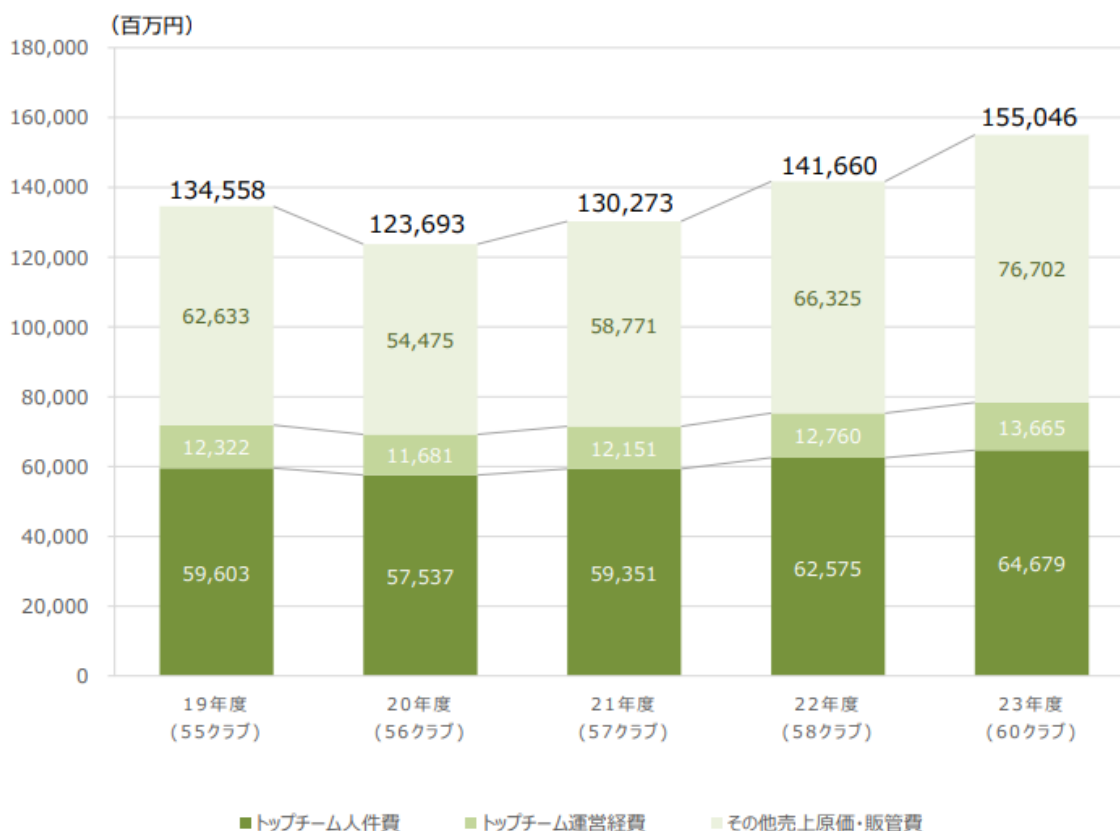


出所：Jリーグ 2023 年度クラブ経営情報開示資料

図表 3 は、Jリーグの各クラブはコロナ禍を乗り越え、順調に回復基調に入ったことを表している。2023 年度の Jリーグクラブの収入総額は 1518 億円となっており、2019 年度を凌ぐ数字となっている。これだけを見るとコロナの影響を最小限に食い止め、再び成長

軌道に入ったようにも見える。しかし、収入の内容がかなり異質である。1518億円の収入のうち、本来スポーツビジネスの根幹であるべき入場料収入は238億円にとどまっており、全体の15.7%にしか過ぎないのだ。これはコロナ禍の影響を受けて変質してしまったわけではなく、2019年度でも16.4%に過ぎない。2023年度では、一番多い割合を占めるのはスポンサー収入で46.6%と半分近くを占めている。その次は「その他」が37.7%で続いている。スポンサー収入とは、親会社を含むスポンサー企業からの広告宣伝費であり、「その他」に関しては、大型契約を結んだDAZNが大きな割合を占めていると思われる。また、海外への選手移籍に関わる移籍金もここに含まれる。

<図表4> Jリーグの費用内訳



出所：Jリーグ 2023 年度クラブ経営情報開示資料

図表4はリーグ全体の費用面を表しているが、注目すべきはトップチーム人件費である。1550億円の費用のうち647億円と41.7%を占めている。割合も大きい問題は647億円という金額である。これは入場料収入の238億円を大きく超えた数字である。Jリーグの各クラブは入場料収入で稼ぐ倍以上の費用を、トップチームの人件費として支払っている。

るのである。別に入場料収入で賄わなければならない訳ではないが、プロスポーツビジネスとしては意外な気がする。NPBの年俸額は選手会所属の選手で1チーム平均は約28億円である。NPBは収支詳細を開示していないので推測になるが、1チームで200万人程度の観客動員があり、単価3000円で計算しても入場料収入は60億円程度になる。選手会に所属していない外国人選手に高額な年俸を支払っているケースが多いが、それでも入場料収入で年俸は賄えていると考えてよい水準である。これと比較するとJリーグは異常な数値である。確かにJリーグの各クラブに魅力があり、広告媒体としての価値が高いのであれば問題はないのかも知れない。少し個別のクラブも見ていきたい。

<図表5> Jリーグ主要クラブの収支内訳（主要クラブ・主要項目を抜粋）

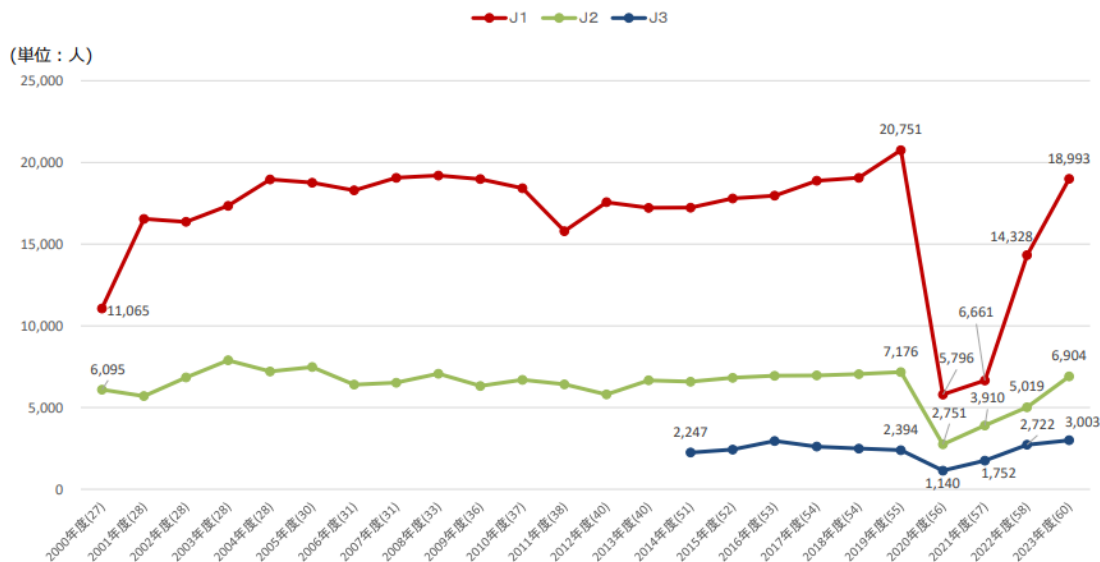
単位：百万円

クラブ名	札幌	鹿島	浦和	F C 東京	川崎F	横浜F M	名古屋	神戸
売上高	4,111	6,462	10,384	5,929	7,963	6,509	6,303	7,037
スポンサー収入	1,933	2,418	4,223	2,836	3,452	2,222	2,738	2,409
入場料収入	775	1,201	2,145	1,208	1,258	1,499	1,243	1,320
Jリーグ配分金	347	333	473	316	432	410	352	536
物販収入	467	893	1,583	610	263	1,244	634	123
売上原価	3,996	4,780	7,403	4,475	5,356	4,909	5,324	6,421
トップチーム人件費	1,723	2,532	3,860	2,597	3,287	3,042	2,836	3,800
当期純利益（▲損失）	▲ 412	▲ 311	305	▲ 229	58	4	198	31

出所：Jリーグ2023年度J1クラブ決算一覧を基に著者作成

Jリーグで一番の成功クラブは浦和レッズだと言われている。首都圏に位置する人気チームであり、ホームスタジアムも63,700人収容の球技専用競技場を擁し、全ての条件が整っているともいえる。その浦和の2023年度の売上高は104億円と100億円を突破している。これはとても素晴らしい数字である。日本リーグの頃とは正に隔世の感がある。しかし、その浦和でも入場料収入は21億円に留まっている。割合では20%程度だ。反面トップチームの人件費は39億円である。J1クラブ平均でも入場料収入は10億円程度で18.9%にしかならない。一方でトップチーム人件費は24億円である。これはいかなるものか。

<図表 6> Jリーグ観客動員数の推移



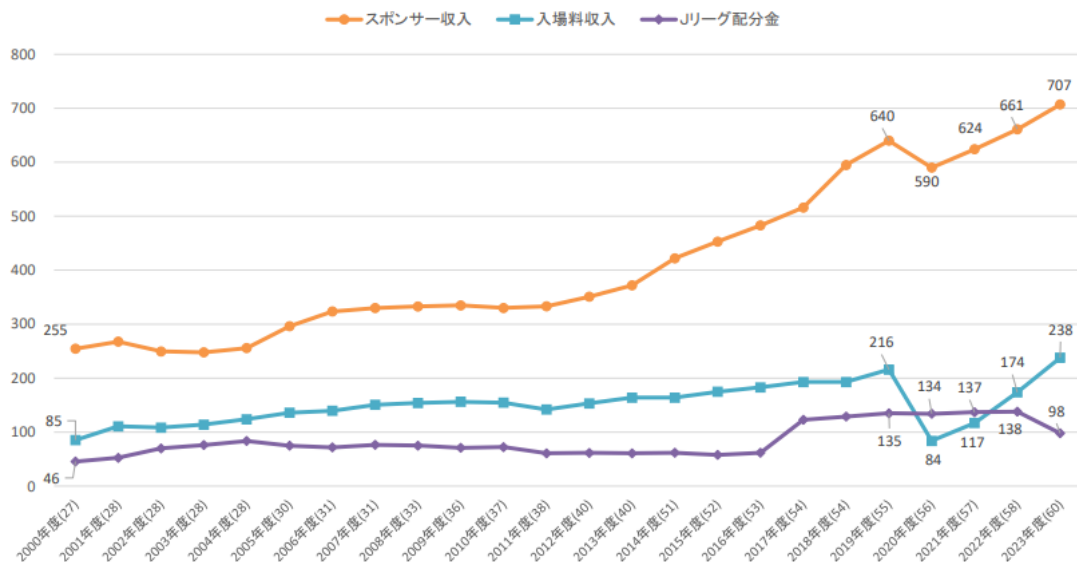
出所：Jリーグ 2023 年度クラブ経営情報開示資料

入場料収入が少ないのは、観客動員数が伸びていないからである。最初の苦境を脱して以降、2002年のワールドカップ日韓大会の影響もありJ1クラブの観客動員数は1試合平均2万人に迫るところまで成長した。しかし2万人を超えたのはコロナ直前の2019年度のみであり、2万人弱で伸び悩んだままだ。J1はクラブ数が20であり2回総当たりで開催されるのでホームゲームは19試合しかない。Jリーグカップ¹¹などのカップ戦を含めても22試合程度であり、2万人を割る入場者数であれば年間の観客動員は42万人程度にしかない。それでは入場料収入は10億円程度にしかないのである。サッカーはプレーに質を保つためには週に1度の試合開催となってしまう。試合数が増やせないのであれば1試合の観客動員を増やすほかないのであるが、それもできずに八方塞がりである。

¹¹ 「Jリーグ YBC ルヴァンカップ」 Jリーグに加盟するクラブが参加するカップ戦。

＜図表 7＞J リーグ収入の推移

(単位：億円)



※2010年度以前のJリーグ配分金には、賞金が含まれている。
 ※2023年度Jリーグ決算発表における配分金の公表数値とは、Jリーグとクラブとの決算月のずれ等によって差異が生じている。

出所：Jリーグ 2023 年度クラブ経営情報開示資料

5. 企業が支える J リーグ

そんな J リーグの苦境を救っているのがスポンサー収入である。図表 7 は J リーグクラブの項目ごとの収入の推移である。リーマンショックが明けた 2012 年頃から急激にスポンサー収入が伸びているのがわかる。クラブ数が増加し 2014 年には J3 が開設されているので伸びる傾向にあるのは理解できるが、それにしても他の項目に比べると異常な数値である。J リーグはそれほど企業にとって広告宣伝効果のある媒体なのであろうか。

J リーグクラブのスポンサー数は浦和レッズで 98 社、清水エスパルスで 306 社など相当数に上るのは事実である。スポンサーの顔ぶれを見てみると、クラブとの関係性が透けて見える。J リーグは地域密着を標榜しており、多くの地元の企業の参加が確認できる。また、親会社の関連会社や取引先企業と思われる企業群も確認できる。クラブ運営上必要な取引先と思われるスポーツ用品や飲料メーカー、警備会社なども名を連ねている。これは各クラブの営業担当の努力の賜物であると考えられる。しかし、このような努力の積み重ねがあればほどの巨額になるのだろうか。

広告宣伝効果を考える時に重要視されるのは、どれだけ多くの人に見られるかという認識数である。観客数は年間で 42 万人程度であり屋外広告の世界では大きな認識数では無い。重要なのはメディアを通じてどれだけ多くの人目に触れるかである。しかし、現在の J リーグは地上波テレビでの放送は殆ど行われておらず、DAZN か BS 放送での中継が

主となっている。それでは多くの広告宣伝効果を見込めず、地元企業等にとっては地元のクラブを応援しているというアピールの域を出ていないように思われる。それではJリーグを誰が支えているのだろうか。

最近はあまりメディアで使われなくなったが、Jリーグには責任企業という考え方がある。これは事業運営に責任を持つ親会社のことであって、クラブが赤字になりそうな場合には資金を補填する存在ということである。2020年度第5回Jリーグ理事会後チャーマン定例会見発言録¹²によると、当時の56クラブ中20クラブが親会社を有しているのとの記載がある。清水エスパルスの最初の運営会社が破綻したのは、清水エスパルスは責任企業を有しない市民クラブであり、救済することができなかったからである。一方で横浜フリューゲルスの場合は責任企業の一つであった佐藤工業の離脱により、全日空だけでは赤字額の補填に耐えられなくなったからである。

どのクラブが責任企業を有しているかは公表されていないが、J1は多くのクラブが責任企業に支えられている。それは、Jクラブの収支は多くのクラブの当期純利益が、黒字であっても赤字であっても極端に小さいことから推測される。これは、運営費から逆算して責任企業が資金を補填している証左と考えられる。

この責任企業に実態についても前述の理事会において報告があり、NPBと同様に国税局に対して「親会社がクラブの赤字補填として広告宣伝費を増加した場合も損金処理できるということを確認した」と記されている。これは正に、親会社がクラブの赤字補填を行っているという明確な証拠である。NPBの理解では、チーム名に親会社の企業名が入っていないと損金処理ができないということであったが、Jリーグは基本的な考えである「地域名+愛称」のままで赤字補填が可能な体制を作り上げたのである。これはJクラブにとっては朗報であるが、企業にとっては良いことなのであろうか。

NPBと違いメディアで企業名やブランド名が訴求できないにもかかわらず、クラブが赤字である限り親会社は広告宣伝費を払い続けることになったのである。収入の内訳から見てもわかる通り、資金的にJクラブを支えているのはサポーターではなく企業であり、多くの責任は親会社が担っている。これでは、ナベツネこと渡辺恒雄読売新聞主筆が主張していたことが正しかったと考えざるを得ない。親会社のメリットは何であろうか。サポーターはJクラブの親会社を認識しているので、感謝の気持ちはあるだろう。また欧州でのビジネスにおいては、サッカークラブのオーナー企業ということで信頼度は上がるのかもしれない。しかしそれは対価として見合っているのか。多くの責任企業はユニフォームの胸にロゴやブランド名を掲出している。しかし一般にJリーグの胸スポンサーの対価は1億円~3億円と言われており、拠出金とのバランスはとれていない。このところ企業の株価は高く業績も好調が続いている。企業の体力があるうちは良いが、不況に陥った時に現

¹² https://aboutjleague.jp/corporate/assets/pdf/rijikai/chairman_2020_05.pdf

状の様な支援体制が続けられるかは不明であり、現状の収入バランスは将来的な不安を残している。

6. 競技場に関する懸念

Jリーグの懸念点はまだある。Jリーグの発足以降、日本の競技場は急速に整備された。当初は大型の陸上競技場兼用球技場が使われたが、次第に中規模の専用球技場が好まれるようになった。確かにサッカーの独特の臨場感を感じられるし、基本的にはゴール裏に陣取るサポーターにとっては、応援するクラブが球技場を使用しているということは誇りでもある。しかし、Jクラブで競技場を所有しているクラブは少なく、殆どが地方自治体所有の競技場を使用している。つまりJクラブの競技場は税金によって賄われているのである。

長崎¹³や吹田¹⁴のように、地元企業の大幅な協力の下で建設されるのであれば税金の負担は少ない。しかし広島¹⁵のように、新規の競技場を市が中心となって整備する場合には多くが自治体の負担となる。ある程度財政に余裕があり、市民の象徴的な存在としてJクラブが有効に機能しているのであれば、市民サービスの観点でも悪くない投資になるのかもしれない。しかし、地方自治体は人口減少に苦しんでいるところも多く、重荷と感じているところもある。

¹³ 長崎スタジアムシティは全額をジャパネットホールディングの出資により建設されるサッカースタジアム、アリーナ、商業施設、ホテル、オフィスなどの複合施設。

¹⁴ 法人・個人からの寄付と、一部の助成金により建設された。

¹⁵ 約 272 億円の費用のうち約 101 億円が国からの補助金、80.5 億円が広島県、市の負担である。

<図表 8> Jリーグクラブライセンス交付基準 第9条施設基準（抜粋）

規則番号	等級	項目およびその内容
I.03	A	スタジアム：入場可能数 (1) スタジアムは、Jリーグ規約に定める算定方法により、以下の人数が入場可能でなければならない。 ① J1クラブ主管公式試合：15,000人以上 ② J2クラブ主管公式試合：10,000人以上 (2) 当該スタジアムが前項第2号のみを充足する場合には、J1クラブライセンスは交付されないものとする。
	B	スタジアム：屋根 (1) スタジアムの屋根は、観客席の3分の1以上が覆われていなければならない。
I.13	C	(2) 前項にかかわらず、スタジアムの屋根は、すべての観客席を覆う

A等級基準はライセンス申請者による達成が必須のものである。ライセンス申請者によるA等級基準の未充足は、当該ライセンス申請者へのJライセンスの交付拒絶事由を構成するが、当該ライセンス申請者に対して本交付規則第8条に定める制裁は科されない。B等級基準はライセンス申請者による達成が必須のものである。ライセンス申請者によるB等級基準の未充足は、当該ライセンス申請者へのJライセンスの交付拒絶事由を構成するものではないが、当該ライセンス申請者に対しては本交付規則第8条に定める制裁が科され得る。C等級基準は、ライセンス申請者による達成が推奨されるものであり、将来において、達成が必須のものと改められる可能性があるものである。ライセンス申請者によるC等級基準の未充足は、当該ライセンス申請者に対するJライセンスの交付拒絶事由を構成するものではなく、また、当該ライセンス申請者に対して本交付規則第8条に定める制裁が科されるものでもない。

出所：Jリーグホームページを基に著者作成

Jリーグはカテゴリーごとに競技場に関しても明確に規定が定められており、基準を満たさないとライセンスが剥奪されてしまう。つまり、J1の実力があってもJ1に残れないケースが発生するのである。そして多くの場合には、競技場整備の責任は自治体に委ねられるのである。自然芝の競技場はサッカーをするにも見るにも素晴らしい環境であるが、Jリーグの基準を満たすためには屋根を設置するなどコストが掛かる。反面、専用球技場であれば芝の養生のために使用頻度は限られ、多くの収入を見込めないばかりか市民が使用する機会もかなり制限されてしまうのである。これでは本当に税金を投入する価値があるのであろうか。

自治体のトップから見れば、市民の象徴でもあるJクラブに対して貢献することで、自分の成果をアピールできる点はメリットである。しかし、費用対効果の薄い投資に対して躊躇するケースも発生している。J2クラブのブラウリッツ秋田は、J2基準を満たす競技場を確保できていないために秋田県に対して新競技場の建設を要望していた。しかしながら秋田県にとっては費用対効果が見込めず、交渉は暗礁に乗り上げている。自治体としては、Jリーグの基準を勝手に押し付けられて、その建設の責任を自治体に負わされることについて不満を持たざるを得ない状況である。同じようなことは平塚市と湘南ベルマーレ

の間でも起きている¹⁶。

それでも今まで各自治体がJリーグに協力を惜しまなかった要因としては、NPBの様なスポーツリーグを所有できない中小規模の自治体にとっては、Jクラブは地域活性化の起爆剤でもあったと考えられていたからである。前述のように鹿島に立派な競技場を整備した際には、茨城県の南部に新たな開発のベースを作りたかったからだと言われている。Jリーグ発足当時は人口減少がまだ危機的状況ではなかったし、今よりは自治体も楽観的だったのだろう。

しかし、今はJリーグに強力なライバルが現れた。それはJリーグ初代チェアマンである川淵三郎が作り上げたジャパン・プロフェッショナル・バスケットボールリーグ（Bリーグ）である¹⁷。Bリーグは2016年に分裂していたBJリーグとNBLを統合して発足したプロバスケットボールリーグであり、運営方針は概ねJリーグに近く、地域密着を標榜し各自治体に広く分布しB1が24チーム、B2が14チームの合計38チームと急速に拡大した。運営側としてもJリーグに比べて選手数や施設面でコストは低く、反面、試合数はホームゲーム30試合とJリーグよりも多いために経営は容易である。自治体にとってもバスケットボールアリーナの建設は用地面や費用面でもメリットがあり、建設後も24時間フル稼働することもできるなど収入面や住民サービス面でも優位である。自治体にとっては費用対効果の良いBリーグの支援を優先させる可能性は高い。

Jリーグと同様にMLBも球場は自治体が提供するケースが多い。近年ではサンディエゴのペトコパークやサンフランシスコのオラクルパークのように、ダウンタウンの再開発地区に球場を建設し都市への人の呼び込みと、それに伴う商業的効果や治安の向上を目論んでいる。ホームゲームが81試合あるMLBであれば費用対効果も良いと思うが、Jリーグは22試合程度であり、税金の投入による対価は望めない。多くの競技場はランニングコストでさえ赤字となっており、建設費の回収は望むべくもない状態である。

そして、いくつかのクラブは自治体所有の競技場の指定管理者として、自己所有の競技場に近い権利を有している。指定管理者制度は2003年に自治法が改訂され開始された制度であり、それまでは公の施設の管理主体は出資法人、公共団体、公共的団体に限定されていたものが、法人その他の団体であれば特段の制限は設けられなくなった。つまりJクラブの運営会社が自治体の競技場を管理運営することができるようになったのである。そして多くの場合、運営管理を行った結果赤字になった場合は、自治体から指定管理料として赤字補填がされるのである。Jクラブは、本体の事業の赤字補填は責任企業から受け、競技場の赤字補填は自治体から受けるという、夢のような構造によって成り立っている。

16 ベルマーレ平塚のホームスタジアムがJ1基準を満たしていないので、クラブが市にサッカー専用スタジアムの建設を提案したが、場所や財源などで合意していない。

17 プロリーグ分裂を解消するためのタスクフォースチェアマンに川淵三郎が2015年に就任し、Bリーグ設立を主導した。

NPB も公共の球場を使用している数球団が同様のスキームを活用しており、球場での物販収入や広告収入を取り込むことで球団の売上を増やし、広島東洋カープなどが黒字の結果として3億円弱を市に納付している¹⁸のとは対照的である。

<図表9>Jリーグスタジアムの収支状況（2016年）

単位：億円

スタジアムの呼称	所在地	所有者 / 管理運営者	Jリーグホームチーム	収容人数(人)	収入	支出	収支	指定管理料	改計
茨城県立カシマサッカースタジアム	鹿嶋市	茨城県/(株)鹿島アントラーズ・エフ・シー	鹿島アントラーズ	40,301	2.4	2.9	-0.5	0.6	0.1
埼玉スタジアム2002	さいたま市	埼玉県/(公財)埼玉県公園緑地協会	浦和レッドダイヤモンズ	63,700	5.9	8.8	-2.9	3.2	0.3
日産スタジアム（横浜国際総合競技場）	横浜市	横浜市/横浜市体育協会・横浜マリノス・管理JV共同事業体	横浜F・マリノス	72,327	2.3	7.5	-5.2	4.7	-0.5
デンカビッグスワンスタジアム（新潟県立鳥屋野潟公園新潟スタジアム）	新潟市	新潟県/アルビレックス新潟・都市緑花センターグループ	アルビレックス新潟	42,279	1.2	3.1	-1.9	2	0.1
静岡県小笠山総合運動公園エコパスタジアム	袋井市	静岡県/静岡県サッカー協会グループエコパハウス	清水エスパルス ジュビロ磐田	50,889	2.2	8.1	-5.9	6.1	0.2
ヤンマースタジアム長居（大阪市長居陸上競技場）	大阪市	大阪市/長居公園スポーツみどり振興グループ	セレッソ大阪	47,816	4	6	-2	3	1
ノエビアスタジアム神戸（神戸市御崎公園球技場）	神戸市	神戸市/神戸ウイングスタジアム(株)	ヴィッセル神戸	30,132	4	6.1	-2.1	2.4	0.3
大分銀行ドーム（大分スポーツ公園総合競技場）	大分市	大分県/(株)大宣	大分トリニータ	40,000	0.1	3.8	-3.7	3.7	0
味の素スタジアム（東京スタジアム）	調布市	東京都/(株)東京スタジアム	FC東京 東京ヴェルディ	48,970	13	11	1.2		1.2

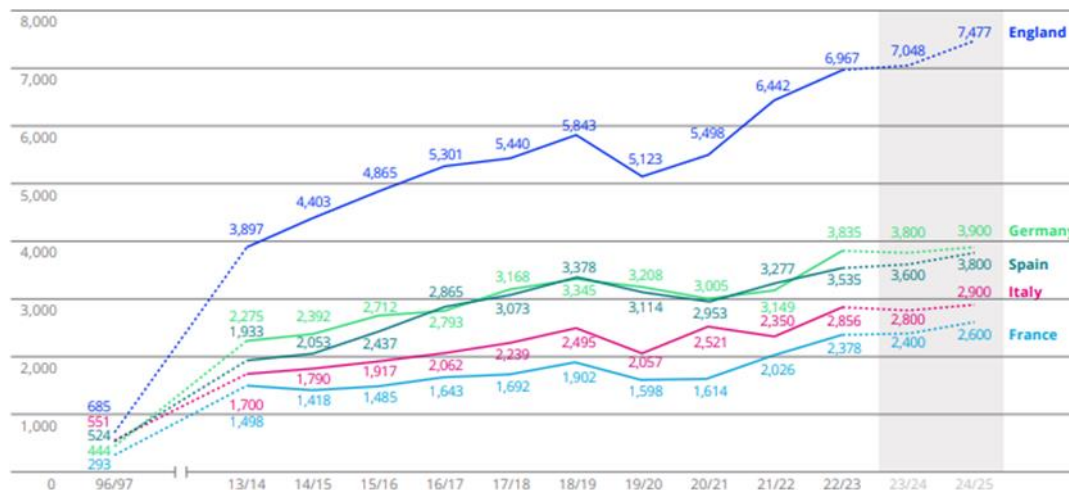
出所：文部科学省「国内主要スタジアムの現状」を基に著者作成

¹⁸ 広島市、都市整備局所管施設に係る指定管理者の業務実施状況（令和4年度）の概要・評価。

7. 欧州リーグの状況

それではサッカー先進地域であるヨーロッパのプロリーグの状況はどうであろうか。英国のプレミアリーグとドイツのブンデスリーガの状況を見てみたい。

<図表 10> ヨーロッパ 5 大リーグの収入推移

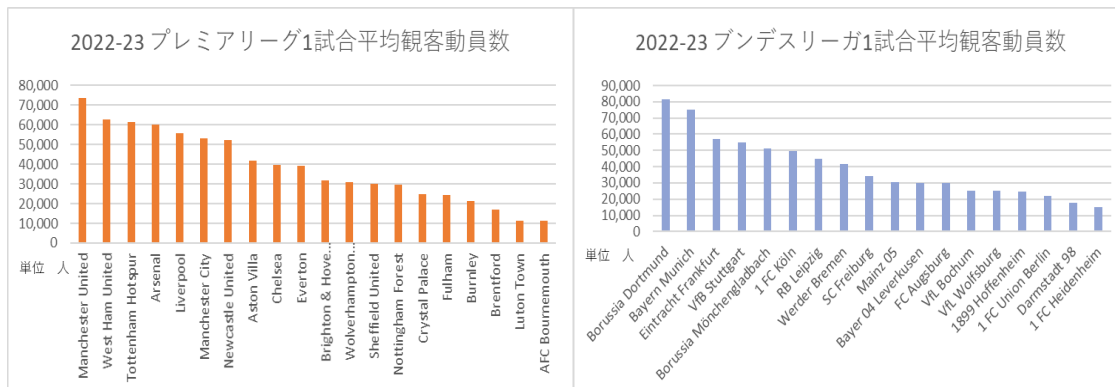


出所：経済産業省「Jリーグの成長戦略について」

プレミアリーグは1992年のJリーグとほぼ同時期に従来の国内リーグを改編して創設されたプロリーグであり、ブンデスリーガは1963年に設立され観客動員数で常に世界のトップを争う優良なプロリーグであり、共にヨーロッパの主要5大リーグ¹⁹を構成している。図表10の様にプレミアリーグは96-97シーズンから比較すると収入規模は10倍程度に成長しており、規模は劣るもののブンデスリーガも9倍近くの成長を記録している。

¹⁹ プレミアリーグ（英国）、ブンデスリーガ（ドイツ）、ラ・リーガ（スペイン）、セリエA（イタリア）、リーグ・アン（フランス）

＜図表 11＞プレミアリーグ（左）ブンデスリーガ（右）の2022 - 23の1試合平均観客動員数



出所：Deloitte Annual Review of Football Finance 2024, Bundesliga Report

両リーグともに観客動員も高位であり、トップのクラブは1試合平均で7万人から8万人の観客を動員しており、リーグ平均でも4万人弱の観客動員に成功している。Jリーグの平均が2万人弱なのでほぼ2倍の規模感である。J1クラブの総売り上げは2023年度で1,445億円であり、円換算²⁰したプレミアリーグの1兆1,913億円やブンデスリーガの6,558億円から大きく引き離されている。しかし、観客動員が2倍になったところで500億円程度にしかならず、依然として大きな差が存在している状況だ。それでは両リーグは何で稼いでいるのであろうか。

＜図表 12＞プレミアリーグ（左）ブンデスリーガ（右）の収入内訳



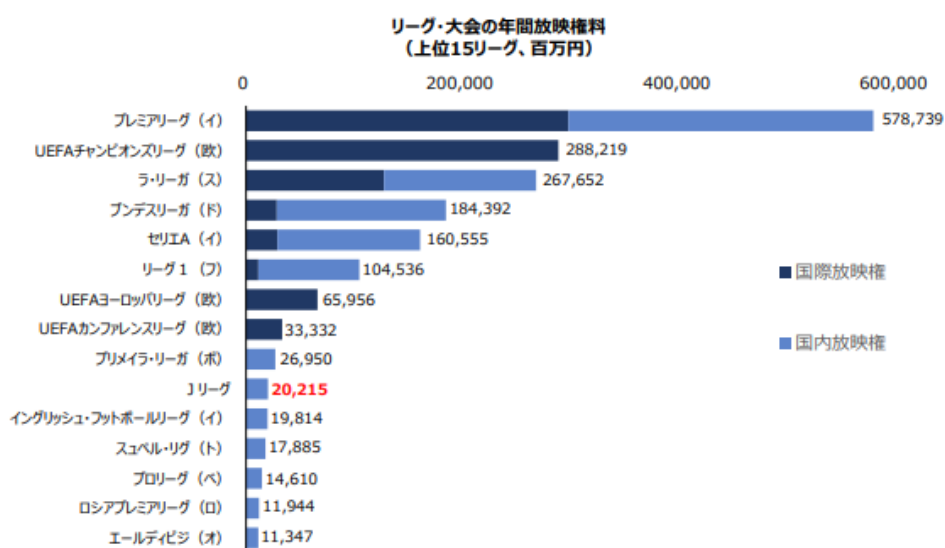
出所：Deloitte Annual Review of Football Finance 2024, Bundesliga Report

図表 12 は両リーグの2022 - 23シーズンの収入の内訳である。実は両リーグともに入場

²⁰ 1 ユーロ 170 円で計算

料収入の占める比率は高くない。Jリーグは15%程度であったが、プレミアリーグは14%、ブンデスリーガは7%程度となっている。Jリーグの2倍以上の観客動員を有しても、入場料収入は全体の収入から見たら僅かな数字である。Jリーグの様にスポンサーから得られる広告収入も多いが、一番大きな割合を占めているのは放送権収入なのである。JリーグはNPBとは違い事務局が放送権は一括管理し、その結果DAZNと長期大型契約を結ぶことに成功したと記したが、ヨーロッパのリーグは財政規模が全く違うのである。

<図表 13> 主要サッカーリーグの放送権収入



注1：為替は1€=141.84円（22年9月30日終値）
 注2：国・地域名表記：(ス) = スペイン、(イ) = イングランド、(イタ) = イタリア、(ド) = ドイツ、(フ) = フランス、(オ) = オランダ、(ポ) = ポルトガル、(ベ) = ベルギー、(ト) = トルコ、(ロ) = ロシア、(欧) = 欧州
 注3：UEFAチャンピオンズリーグ・ヨーロッパリーグ・カンファレンスリーグはクラブへの配分される金額
 注4：Jリーグについては、下記出所のユーロベースを注1の為替で換算した金額になっている

出所：Jリーグ クラブ経営ガイド 2022

図表 13 は各国の主要リーグの放送権料を比較したものである。トップを走るプレミアリーグは 6,000 億円に迫る金額を獲得しており、ブンデスリーガも 2,000 億円弱となっている。それに引き換え Jリーグは 200 億円を超える程度でありその差は圧倒的である。特にプレミアリーグは放送権料の半分を国際放映権で稼いでおり、いち早く海外のマーケットを獲得したことがわかる。DAZN と長期契約をしたくらいで喜んでいてではなく、国内外に向けてしっかりとマーケティングをしていく必要性が確認できる。

こうして見ると、サッカーには連戦ができないという競技上の制約があり、収入を増やそうとすると放送権収入やスポンサー収入を増やさなくてはならないという構造がよく理解できる。特にプレミアリーグは世界各国で視聴されているリーグであり、その視聴者数を考えれば、スポンサーの費用対効果も妥当なものと考えられる。競技場で観戦するサポーターは大きな収入源ではなく、サッカーの試合を魅力的に感じさせるエキストラの様な

存在であり、そのエキストラによって価値を増した試合の視聴を望む多くの人々にサッカーは支えられている。そしてその視聴者に訴求したい企業によってさらに多くの資金が集まるといった構図である。

放送権に関してはJリーグには他にも不安要素がある。DAZN との長期大型契約はJリーグ事務局の大きな成果の一つであり、放送権の管理を一括で行っているから実現したことで、NPB も大いに参考にすべきことである。しかし最近は少し様子がおかしくなっている。DAZN の視聴料はJリーグと契約したころは月額 1,890 円だった料金が徐々に値上げされ、2024 年 2 月 14 日からは 4,200 円となっているのである。かなりの急激な料金改定である。現在 J1 の試合は、NHK BS の各節 1 試合の中継と地上波のローカル放送以外は、DAZN でしか見ることが出来ない。その DAZN の料金が高騰してしまえば、コアなサポーター以外は中継を見るチャンスが殆ど無くなってしまう。NPB と違い、応援しているクラブの試合は月に 4 回程度しかないのだから、かなりの割高である。これにより、Jリーグにとっても新たなファン層の開拓が非常に難しくなっている。契約当初は素晴らしい契約と喝采を浴びたが、今の状況ではデメリットが目立ってきている。

おわりに

Jリーグは今後どこへ向かうのであろうか。現時点でのJリーグはチーム名に企業名も出せない親会社の資金により運営され、自治体によって建設された競技場を安価で使用し、身の丈に合わない選手報酬を支払って運営されている。プロスポーツビジネスとしては成り立っておらず、宣伝媒体としても機能していない状態である。しかし一方で、Jリーグの目的であった自然芝の競技場の建設やスポーツを通じて様々な世代の人が触れ合える場の提供、及び代表チームの強化などは実現しているのである。Jリーグが媒介となって企業と自治体の協力体制を構築し、より豊かなスポーツ文化の醸成には大きく寄与したとあってよい。

アメリカのプロサッカーリーグ MLS は、リーグのブランド力を落とさないように運営し、裾野の拡大には関心を持たずトップリーグの価値の向上に努めた。それはそれでスポーツビジネスとしては成功であるが、社会への貢献という点では日本のJリーグの選択とその実績は奇跡といても良いのではないだろうか。企業と自治体のサポートを最大限に引き出すこと以外に、プロサッカーリーグを日本で普及させる手段は無かったのかも知れない。もしもこれがJリーグ設立当初からの目論見であったのなら、企画立案チームの戦略性は驚異的ではある。

しかし、企業の資金に大きく依存した体制は不安要素が大きい。企業が不況になったとたんに瓦解する可能性も秘めている。企業に支えてもらっている間に、スポーツビジネスとして成り立たせる必要がある。プレミアリーグやブンデスリーグも多くのスポンサー収入を得ているが、それ以上に多くの放送権収入を得ている。競技場をどんなに大きくして

も観戦者は10万人程度であり、より多くの方に試合を楽しんでもらうためにはメディアを通じての観戦者を増やすより他にないのである。そしてこれはリーグが実力で勝ち取っている収入なのであり、企業の景気には直接的には影響されない体制を築いている。

Jリーグも素晴らしい理念の下で、社会への貢献や代表チームの強化という面では大きな成果を挙げてきた。だからこその今後の永続的な繁栄のためには、親会社の全面的な支援を受けているうちに、観客動員の増加とリーグとしての放送権収入の拡大を実現しなくてはならない。プロスポーツとしてメインとなるこの二つの項目で、収入の7割程度を占めるようにしたいものである。そのためには観客動員は一試合平均で3万人を集めて1クラブ当たり20億円に、放送権料に関しても20億円にするには今の7倍近くの契約料が必要になる。そのためには日本国内での拡大はもとより、諸外国のマーケット、とりわけアジアの取り込みは必須となってくる。Jリーグ事務局は今まで共存共栄の思想のもと大きな実績を挙げてきた。Jリーグの未来のためには乗り越えなくてはならない課題である。