

Jクラブの「自治体離れ」における経営・成績の改善

高橋 一貴

1 Jリーグの現在

近年日本サッカー界はめざましい進歩を遂げている。世界ランキングでは28位に入り、ワールドカップにも連続で出場するなど世界で活躍する選手が多く排出されており、知名度が徐々に向上してきている。特に久保建英選手がスペインの名門であるレアルマドリードに加入するなど様々な日本人選手の市場価値も高まっている。またJリーグに関しても発展を見ることが出来る。選手で言えば元FCバルセロナの大スター、アンドレス・イニエスタ選手や同じく元スペイン代表のフェルナンド・トーレス選手など一流の選手がJリーグに加入し、またヴィッセル神戸はACL（アジアチャンピオンリーグ）で準決勝に進出するなど、国際的にもJリーグの知名度が大きくなってきている。

そのような良い現状にあるJリーグであるが、そのJリーグの活動方針には以下のような記述がある。

「自治体・ファン・サポーターの協力を仰ぎながら、世界に誇れる、安心して快適なスタジアム環境を確立していきます。」¹

実際にこの文面通りにファン・サポーターの協力はもちろん、自治体からの様々な形で協力を受けているクラブはいくつもある。協力例を挙げるとすれば、サガン鳥栖や清水エスパルスといったクラブは自分たちのホームスタジアムの管理を自クラブで行わずに地方自治体に行って貰っている（この場合の地方自治体は公益財団法人〇〇市△△協会といったようなものも地方自治体に近い組織として含むとする。）

表1) 上位4チームと下位4チームのスタジアム管理者²

クラブ名	管理形態
横浜・F・マリノス	公益社団法人＋一般企業
FC東京	第三セクター
鹿島アントラーズ	Jクラブ
川崎フロンターレ	公益財団法人
サガン鳥栖	広島市
湘南ベルマーレ	平塚市
松本山雅	TOY BOX

¹Jリーグ100年構想クラブ規定 <https://www.jleague.jp/docs/aboutj/regulation/14.pdf>

² サッカービジネスの教科書 「Jリーグのスタジアムの収益拡大を阻むボトルネックとは？」
<http://football-for.com/jleague-stadium-11/> （2021年5月現在）

ジュビロ磐田	ヤマハ発動機
--------	--------

しかし、裏を返せば自分たちのホームスタジアムを地方自治体に管理されていると言うことで、他のホームスタジアムを自分たちで管理しているクラブに遅れを取ってしまっているのではないだろうか。特にスタジアムの利用方法で地方自治体の協力を仰いでいるために他のクラブと差が出てきてしまっているのではないだろうか。今回はそれらの現状・解決案について論じていく。

2 スタジアム管理体系による課題

前項で述べたようにJクラブの中には地方自治体にスタジアムの管理を任せているクラブがいくつかあり、下位に沈むクラブにその傾向が見られた。一方で世界のトップリーグの順位下位クラブと比較してみると、日本はスタジアムの管理に関して主体性が無いことが見ることができる。

例えば、世界でも有数のトップリーグと言われるイングランドのプレミアリーグのクラブを見てみると違いが分かりやすい。今回は順位関係がJクラブでまとめた際と同じになるように行うため、下位5チーム（2021年5月6日5月4日現在）に沈んでいるクラブを取り上げるとする。

下位クラブのスタジアム所有・管理状況は以下の表のようになっている。

表1) イングランド下位クラブのスタジアム保有状況³

順位	クラブ名	所有者	管理者（運用）
16位	バーンリーFC	Longside Holdings	バーンリーFC
17位	ニューカッスル・U	St James' Park	ニューカッスル・U
18位	フラム	Craven Cottage	フラム FC
19位	WBA	The Hawthorns	WBA
20位	シェーフィールド・U	Hillsborough Stadium	シェーフィールドウェンズデイ FC Ltd.

このように、所有・管理状況を見てみると、下位チームではあるがほとんどのクラブが自分のクラブで所有ないし管理をしていることが見て取れる。海外のクラブはス

³ GoalHP「プレミアリーグ順位表」<https://www.goal.com/jp/>（2021年5月現在）

スタジアムを自分たちで管理することによって、チケット収益の増加や併設施設などでの収入を挙げようという考えが管理者から見て取れる。チケットやその他で収入を上げれば、必然的にチーム・選手の投資に使うことが出来る費用は増加し、その結果有望な選手の獲得、リーグでの好成績につながる。そしてまた観戦者や物販などの収益が上がり、投資に使用できる費用が大きくなるという循環をしっかりと理解している結果だと分かる。

一方で日本のJクラブはどうだろうか。前述の通りに下位チームでスタジアムの所有・管理をしているクラブは少なく、委任しているクラブが多い。スタジアムの管理を委託するということは指定管理者のようにチケット料金を自由に設定できるという事が少ない⁴。またスタジアムに新たな併設施設を建設するようなことも難しい。そうすると海外のようにいろいろな併設施設などでの収益は見込めず、チケット収入と既存の施設での収入のみと限られてしまう。そのことを考慮すると、日本のスタジアム管理を行わないチームには管理経営に関わることで利益をあげようという主体性があまり無いのではないかと考える事ができる。

また、スポンサーとの関係も考えられる。県や市がスポンサーで協賛している場合であればスタジアム管理という形での協力になり、管理を委任することも致し方ないと考えられる。そのため、地方自治体管理のスタジアムをホームスタジアムとしている下位クラブのスポンサーに地方自治体があるかどうかをまとめてみた結果が以下のようになる。

表3) 下位3クラブ(2020年度)のスポンサーの有無に関する表⁵

クラブ名	地方自治体スポンサーの有無
湘南ベルマーレ	なし
清水エスパルス	なし
横浜 FC	なし

上記の表を見る限りでは下位クラブには地方自治体のスポンサーがついているという事は見て取れず、スポンサーの関係で管理を委託しているという現状では無いこ

⁴ 指定管理者制度とは https://www.komu-rokyo.jp/old/campaign/img/siryu/law/04_1.pdf
(2021年5月現在)

⁵ 清水エスパルス HP「クラブパートナー」<https://www.s-pulse.co.jp/sponsors/partners> (2021年5月現在)

湘南ベルマーレ HP「オフィシャルクラブパートナー」<https://www.bellmare.co.jp/partner/>
(2021年5月現在)

横浜 FC HP「オフィシャルパートナー」<https://yokohamafc.com/club/partner2021/> (2021年5月現在)

とが分かる。そのことを踏まえると、先にも述べたように一部のJクラブには経営管理に対する主体性があまりないことが見て取れる。

また、管理を地方自治体に委託していることのもう一つの課題として、チケット料金による集客がある。

スポーツを観戦するのに必要な経費としてはチケット料金があり、それはクラブによって値段が異なる。特に初めて観戦する人にとっては一番気になる項目となる。しかし、自クラブでスタジアムを管理しているか地方自治体が管理しているかでチケットの料金が大きく異なる。

例を挙げると、サガン鳥栖はスタジアム管理を地方自治体に委任しているクラブであり、一般的なチケット（一人用）である「カテゴリー1 メイン 大人」は6000円に設定されている。一方で指定管理者としてスタジアム管理を行っている鹿島アントラーズのチケット「指定席 カテゴリー1」は5500円（前売り料金時）となっている。

このように管理者がどこかによって大きくチケット料金が異なってしまうことが分かる。そうすると特定の最上の選手がいない新規ファンにとっては料金が安いJ管理クラブに行きがちであり、料金が高い地方自治体管理のクラブには疎遠になりがちになってしまう。また、順位面を見てもJ管理クラブが上位を占め、下位に地方自治体管理のクラブが多いという傾向があることから、チケット値段が安くリーグ上位に食い込んでいるクラブのチケットを買うことが多いと考えることができる。結果的に集客面での課題が地方自治体に管理を任せているクラブで発生してしまっている。

このように経営の主体性から発生する金銭面と集客面での課題が発生していることが分かる。

3 「よりよいクラブ」への改善案

前項では経営主体性からなる課題が見て取ることができた。それら二つの課題に共通している事柄として「地方自治体に関係している」ということがある。そうなるなどのようにすれば前項のような課題が解決ないし改善できるのかということであるが、それは「地方自治体からの協力の簡素化」または言い方を変えると「自治体離れ」ではないだろうか。

例えば自治体の協力を仰ぐのは広報だけにするというものはどうだろうか。スタジアム管理という収入源を仕切られてしまうと良いサイクルが回らなくなると前項で述べたが、それに伴って地方自治体との関係を断ち切ってしまうとなると地元住民へのプロモーションができなくなってしまう。特に商店街や公道の上のペナントやチームのポスターが設置できなくなると集客に影響が出てしまう可能性もある。また、県とコラボしてのキャンペーン等の開催も難しくなってしまう。観光客にとっては商店街や道路の上に宣伝のポスターがあるだけでもそのクラブのことを知るきっかけにもな

り、新規サポーターやうまくいけば地元企業の新規協賛などの開拓につながる可能性がある。また、県や特定の地域とのキャンペーンでは全国から来る観光客に観光のついでに少しでもスタジアムに足を運んでもらう「ついで観光地」として候補に入れてもらうことができる可能性があるので、効果がある程度期待できる。そのような効果が見込めるため、地方自治体との関係を断ち切ってしまうと地元客や外からの客の集客が難しくなるため、広報のみでの関係が望ましいのではないだろうか。

また、何らかの事情で地方自治体がスタジアム管理ないしスタジアム関係に関わらなければいけないという状況のJクラブがあるという可能性もある。また、地方自治体に関与するだけでなく、スタジアムを利用して地方自治体が利益を上げることを条件にしている場合もある。その場合には駐車場・駐輪場等の周辺施設での提携が望ましいと考える。駐車場や駐輪場であれば市営のものとして地方自治体が運営することも可能であり、Jクラブ側も経営には直接関わってこないため利害関係が一致する。また、リーグ戦やカップ戦などの大会がある場合には客や関係者の駐車場・駐輪場のスペースが大量に必要なため、市が駐車場や駐輪場を設けてくれることによって既存の駐車場の混雑等の問題が解消されることも期待できる。

さらに最大の改善策として「自クラブ専有のスタジアムの建設または保有」ということがある。これに関しては財政が安定していないと難しい策ではあるが、大いに効果があると期待できる。例としてイタリアリーグのセリエAに所属しているユベントスがある。元々このクラブはスタジアムを地方自治体から借りていた（スタディオ・デッレ・アルピ＝トリノ市所有）が、2011年に専有スタジアム（アリアンツ＝スタジアム）を建設してから成績が右肩上がりになっている。実際にスタジアムを建設する前の2010-2011シーズンのリーグ成績は7位であったが、建設後の2011-12シーズンからは9年連続リーグ成績が1位と連覇を果たしている。この結果は世界的スターと謳われ、得点を量産することが期待できるクリスティアーノ・ロナウドが加入したということを考えてもクラブの成績が改善されたと十分に言えるものであり、自クラブ専有スタジアムを保有するということは成績改善につながる有効な手段であるといえる。

以上のような3つの「自治体離れ」の策を講じることでJクラブの経営または成績を改善することができると思う。