

劉ゼミナール

# Jリーグを 復活させるためには

---

2010191

坂本淳也

平成 25 年度提出

## 目次

概要.....	3
第1章 背景 .....	4
1.1 Jリーグの歴史 .....	4
1.2 Jリーグの現状と課題 .....	5
第2章 2ステージ制.....	9
2.1 2ステージ制とは .....	9
2.2 ステージ制の歴史とメリット・デメリット .....	10
2.3 サポーターの意見 .....	11
第3章 Jリーグの経営 .....	14
3.1 成功例～セレッソ大阪の場合～ .....	14
3.2 失敗例～横浜フリューゲルスの場合～ .....	15
3.3 データ分析 .....	16
3.3.1 データ分析の目的 .....	16
3.3.2 データ分析の設定 .....	16
3.3.3 データ分析の方法と結果①～相関係数を利用した分析～ .....	17
3.3.4 データ分析の方法と結果②～重回帰分析を用いた要因分析～ .....	20
3.3.4 データ分析の方法と結果②～予測値の利用～ .....	24
第4章 ブンデスリーガ .....	25
4.1 ブンデスリーガの歴史 .....	25
4.2 スタジアムの重要性 .....	26
4.3 ブンデスリーガの魅力 .....	26
4.4 ブンデスリーガの経営 .....	29
第5章 結論 .....	31
参考文献 .....	32

# 概要

近年、日本のサッカーはすさまじい発展を遂げている。特に日本代表は 1998 年のワールドカップ（以下 W 杯とする）初出場をきっかけに、2010 年までに 4 回連続出場を決め、2002 年と 2010 年にはベスト 16 という結果も残している。そして来年の 2014 年のブラジル W 杯には予選突破第一号となった。日本代表戦は普段サッカーを見ない人達でさえ視聴し、ビデオリサーチによると<sup>(1)</sup> W 杯の日本戦の平均視聴率は軒並み 40%を超えており、2002 年 6 月 9 日に放送された日本対ロシアの平均視聴率は 66.1%という驚異的な数字を記録した。このように日本のサッカーは順調に歩みを進めているようにみえる。

しかし、日本代表の活躍の一方で J リーグの低迷という大きな問題がある。近年日本代表選手の多くは欧州などの海外へ挑戦しマンチェスター・ユナイテッドの香川信司やインテル・ミラノの長友佑都など数年前には考えられなかったようなビッグクラブへの加入も行われている。一方で国内組と呼ばれる J リーグ所属の日本代表選手は年々少なくなっており、J リーグの注目度も下がっているように感じる。

そこで、今年で J リーグ開幕 20 周年という記念すべき年に J リーグを復活させるにはどのようなことをするべきなのかを考えていく。第 1 章では J リーグの歴史や現在の状況・課題。第 2 章では現在話題になっている 2 リーグ制について。第 3 章では J リーグのクラブ経営について。第 4 章では J リーグのモデルにもなったブンデスリーガについて考え、J リーグはどのようにするべきか考えていく。また、3 章ではデータを使った分析を行い、異なった視点からも J リーグの復活について考えていく。

# 第1章 背景

## 1.1 Jリーグの歴史

まずどのようにJリーグという組織ができたのかについてみていく。2013J.LEAGUE PROFILEによると<sup>(2)</sup>、日本にJリーグができる前には、アマチュアのリーグである日本サッカーリーグ(JSL)というものが存在していた。そこでJSLが1988年に(財)日本サッカー協会(JFA)に「日本サッカーリーグの活性化案」を提出した。そしてJFAが「プロリーグ準備検討委員会」を設置し、1991年に「社団法人日本プロサッカーリーグ」が設立された。初代チェアマンには川淵三郎・現日本サッカー協会名誉会長が就任した。このようにして、1993年に日本プロサッカーリーグ(Jリーグ)が発足した。ちなみに、1992年にはJリーグの前哨戦となるJリーグヤマザキナビスコカップが開催され、2013年にこの大会は「同一企業の協賛で最も長く開催されたプロサッカーリーグの大会としてギネス世界記録に認定<sup>(3)</sup>」された。

次にJリーグのルールの変化についてみていく。現在と大きく異なる点は、2ステージ制とVゴール方式である。2ステージ制については第2章で扱うので、ここではVゴール方式についてみていく。

Vゴール方式とは、「日本ではVゴール、国際的にはゴールデンゴールと呼ばれていたもので、90分間で勝敗が決しなかった場合、延長戦においてどちらかのチームが得点し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していたもの<sup>(4)</sup>」である。なぜVゴール方式を採用したのかというと、Jリーグの開幕前はサッカーの人気は今よりも低く、なかなか点が入らない・引き分けが多いという理由が多かったため、「引き分けをなくして劇的なゴールシーンをつくることで多くの人々にサッカーに関心を持ってもらおうと<sup>(4)</sup>」という理由で、また「引き分けで終わるのではなく、それぞれの試合にあくまで決着をつけることでファンを引きつけようという考え方から生まれ<sup>(5)</sup>」、採用された。このVゴール方式はもともと延長サドンデス方式と呼ばれていたが、サドンデスというのは英語で sudden death(突然死)を意味し、ふさわしくないとして1994年にVゴール方式という名称に変更された。しかし、「サッカーの浸透度や引き分けの価値が認知されたこともあり、J2リーグでは2002年に、J1では2003年から廃止<sup>(4)</sup>」された。

最後にクラブ数の変化についてみていく。Jリーグが始まった時、浦和レッドダイヤモンズ、ヴェルディ川崎、鹿島アントラーズ、ガンバ大阪、サンフレッチェ広島F.C、ジェフユナイテッド市原、清水エスパルス、名古屋グランパスエイト、横浜マリノス、横浜フリューゲルス、の10クラブがJリーグに参加し、このクラブはオリジナル10と呼ばれている。Jリーグ開幕の翌年である1994年にはベルマーレ平塚とジュビロ磐田が加入し12クラブとなった。その後1995年に柏レイソルとセレッソ大阪、1996年に京都パープルサンガとアビスパ福岡、1997年にヴィッセル神戸、1998年にコンサドーレ札幌が加入し18ク

ラブとなった。1999 年に横浜マリノスと横浜フリューゲールズが合併し横浜 F・マリノスとなり、さらに新たに 9 つのクラブが加盟し、ディビジョン 1（J1）16 クラブとディビジョン 2（J2）10 クラブの 1・2 部制が始まった。その後、様々なクラブの加入などにより、2013 年の現在では J1・18 クラブ、J2・22 クラブで開催されている。そして、2014 年には現在の日本フットボールリーグ（JFL）に代わってディビジョン 3（J3）が創設される予定だ。

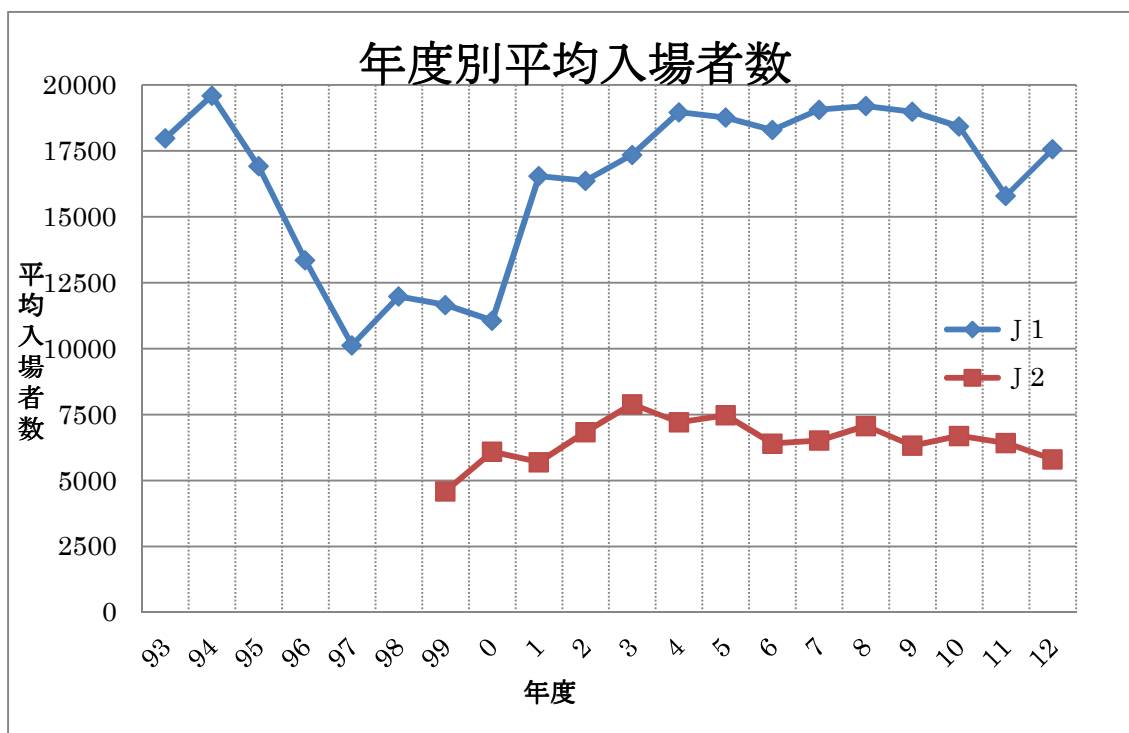
## 1.2 Jリーグの現状と課題

このような形で現在の Jリーグは存在しているのだが、それでは Jリーグの現状はどうなっているのだろうか。まず Jクラブの経営状態についてみていく。Jリーグによると<sup>(6)</sup>、12 年度の J1・1 クラブ当たりの平均営業収入は 31 億 5200 万円で前年より 8%増加している。J2・1 クラブ当たりの平均営業収入は 9 億 3600 万円で前年より 8%減少している。J1 の赤字クラブは前年の 8 クラブから 5 クラブに減少し、J2 も前年からクラブ数が 2 クラブ増えたにも関わらず、赤字クラブは 10 クラブから 7 クラブに減少している。このような結果から、Jリーグの経営状態はある程度改善しているといっていよう。

次に入場者数の変化についてみていく。（図表 1-1）は年度別平均入場者数をあらわしている。ちなみに、J2 のグラフが 99 年から始まっているのは 1.2 Jリーグの歴史で書いたように、J2 ができたのが 99 年だからである。J1 のグラフを見てみると、94 年をピークに 00 年ごろまでは下がり続けていたが、それ以降は持ち直している。11 年には震災の影響もあり大きく減少したが、12 年には再び持ち直している。J2 のグラフは平均的に J1 よりも下にあり 5000 人から 7500 人程度の場所で推移しているが、安定した入場者数を記録している。

この結果には驚いた人もいないのではないだろうか。なぜなら近年 Jリーグ人気の低迷が問題となっており、Jリーグの平均入場者数も年々減少していると考えている人も多いと思われるからである。しかし実際は、増加はしていないもののほぼ横ばいを維持しており、それほど Jリーグ人気の低迷は入場者数の面からは見られなかった。

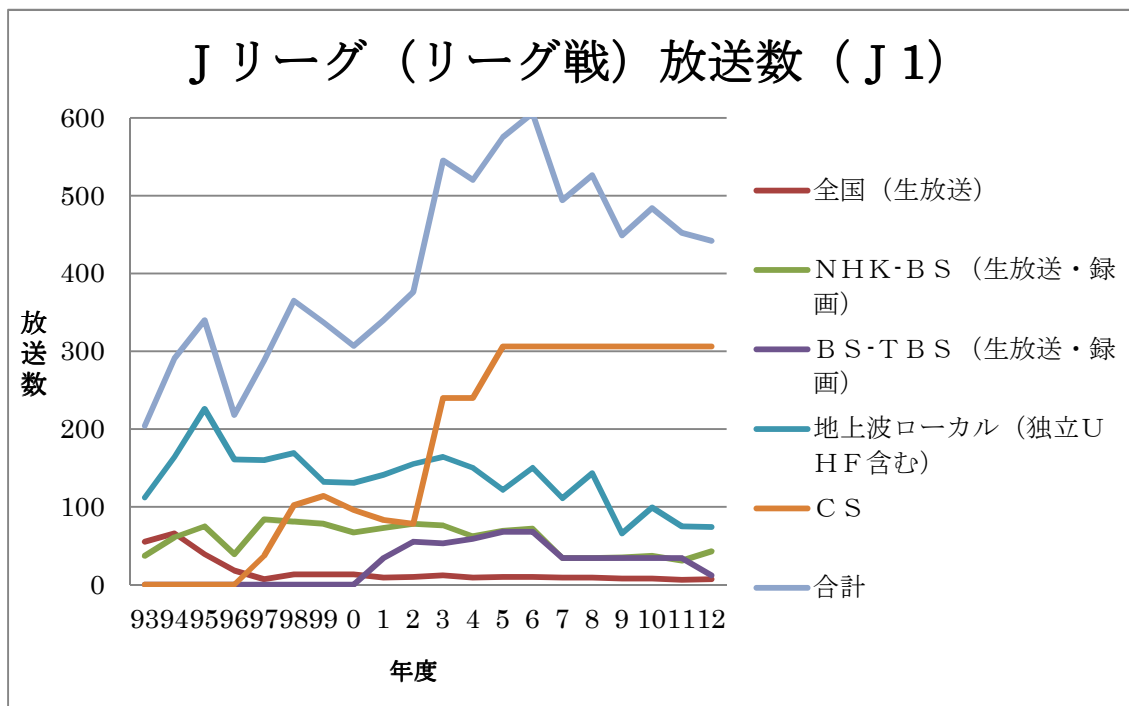
(図表 1-1) 年度別平均入場者数



(出所：2013J.LEAGUE PROFILE)

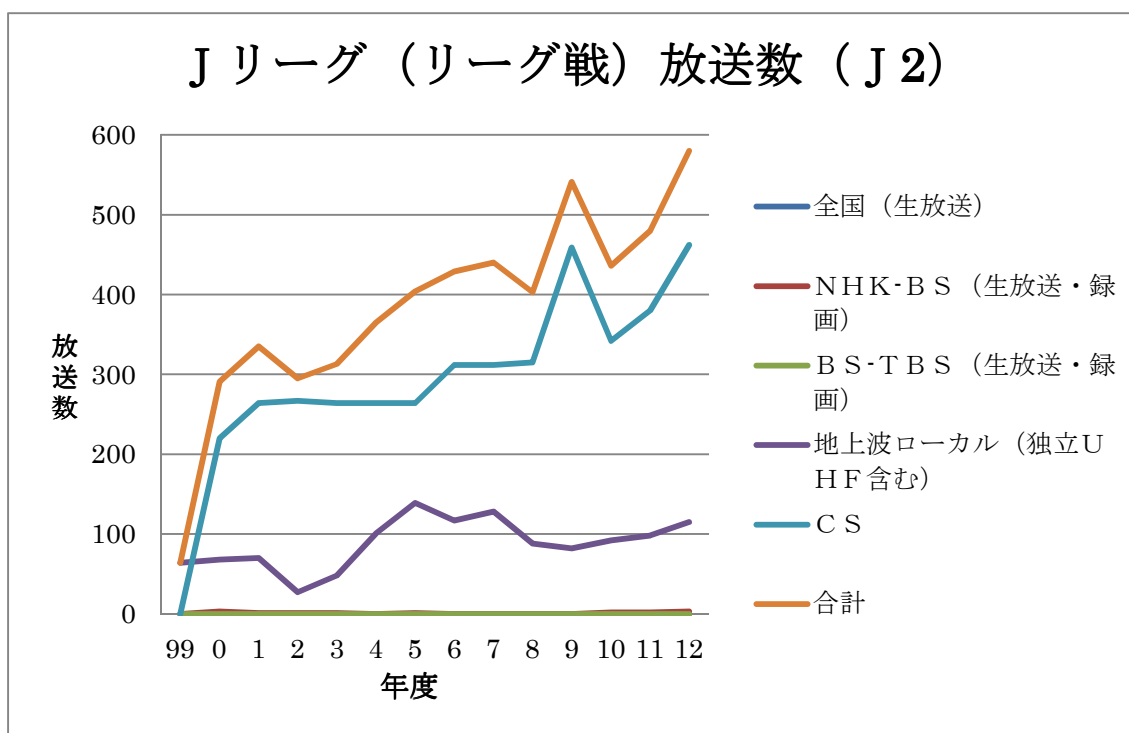
では J リーグの放送数の面からみてみると、どうなっているだろうか。(図表 1-2)と(図表 1-3)は J1 と J2 のリーグ戦放送数をあらわしている。両方のグラフとも合計だけをみると、順調に放送数を増やしているようにみえる。しかし他のグラフをみると、合計のグラフが上昇している要因は、ほとんどが CS での放送数が増加したことである。他のグラフ、つまり全国ネットでの放送や BS・地上波ローカルでの放送はほとんど変化がないか、または減少しているのである。つまり、J リーグの放送を見るには CS などの有料放送に加入しなければ、地元の J リーグが行っている試合も見られないという状況になっているのである。この状況は J リーグにあまり興味がない人や、少し興味があるので試合を見てみたいと考える人にとって、J リーグに関わるハードルが高くなったのではないかと感じる。そのため J リーグを見る機会が得られず、新規のサポーターがなかなか増えないために (図表 1-1) のように観客数が横ばいになっているのではないだろうか。これは他のデータからも言うことができる。(図表 1-3) <sup>(7)</sup> のグラフは観戦者の年齢分布を示している。これをみるとわかるように、例えば 2001 年には 11～18 歳の層は 12%で 50 歳以上の層は 8.3%だった。しかし 2012 年には 11～18 歳の層は約半分の 6.5%に減少し、50 歳以上の層は 2 倍以上の 21.4%に増加している。もちろん日本は少子高齢化の問題が深刻であり、純粋に新規の特に若いサポーターがこのデータだけで減っていると決めることはできないが、J リーグのサポーターの高齢化も今後の J リーグを考えていくうえでは重要な問題である。

(図表 1-2) J リーグ (リーグ戦) 放送数 (J 1)



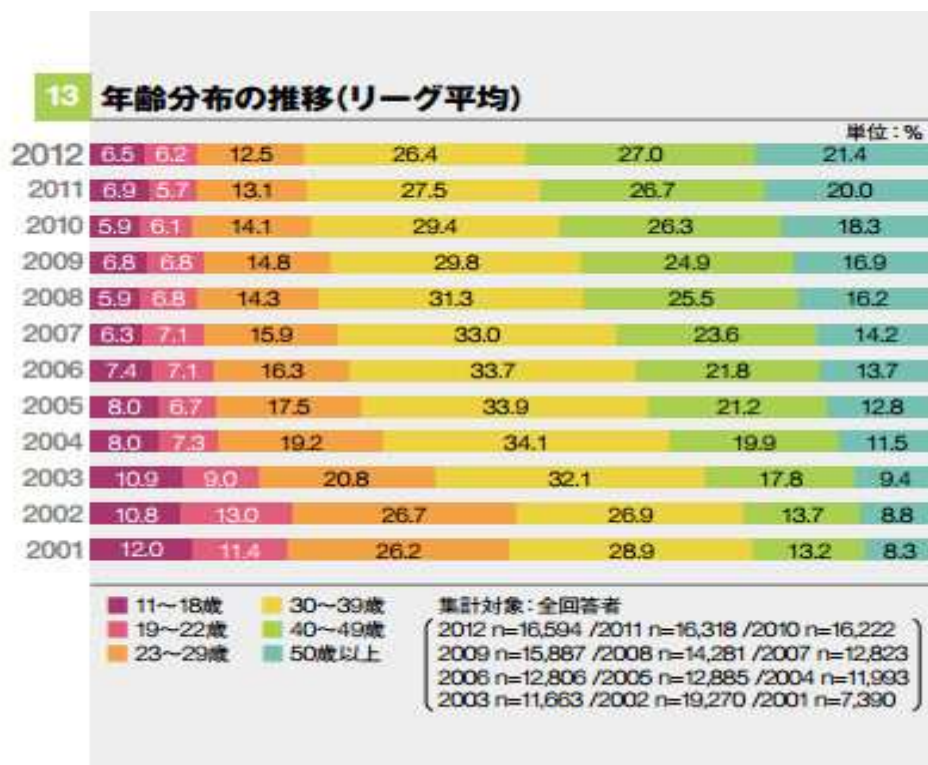
(出所 : 2013J.LEAGUE PROFILE)

(図表 1-3 J リーグ (リーグ戦) 放送数 (J 2) )



(出所 : 2013J.LEAGUE PROFILE)

(図表 1-3)年齢分布の推移 (リーグ平均)



(出所: Jリーグ スタジアム観戦者調査 2012 サマリーレポート)



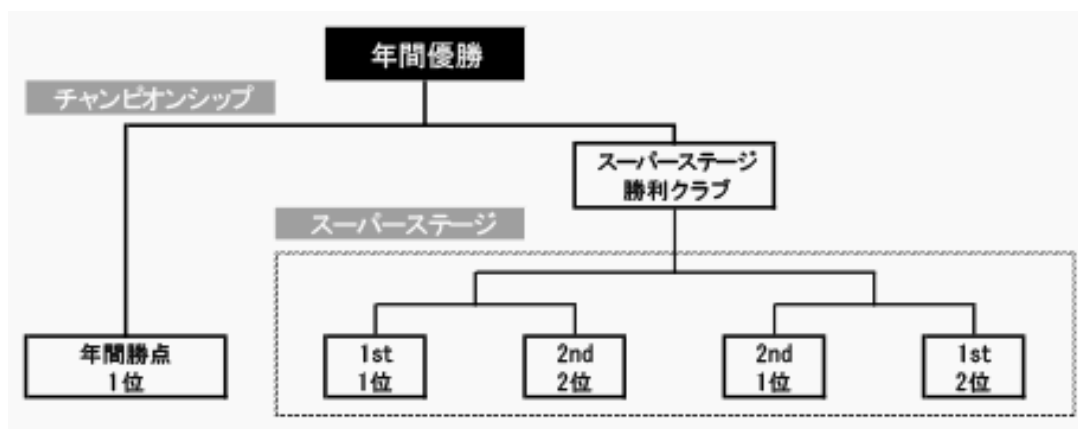
## 第2章 2 ステージ制

### 2.1 2 ステージ制とは

このように J リーグ人気伸び悩んでいる中、近年 J リーグについての話題で最も大きかったのは 2 ステージ制についての話題ではないだろうか。2013 年 9 月に 2 ステージ制が決定されたにもかかわらず、11 月の現在には変更を検討しているというように、なかなか結論が出ない問題である。なぜ 2 ステージ制はこれほど大きな話題となり、サッカー協会がなかなか結論を出せないほど難しい問題になっているのだろうか。この章では、2013 年 11 月現在に議論されている 2 ステージ制のメリット・デメリットや J リーグでの導入の歴史などを記載し、2 リーグ制の導入時と非導入時の時の違いを、分析方法を利用して検証していく。

そもそも 2 ステージ制とはどのようなものなのだろうか。J リーグの公式サイトで 9 月に発表された情報によると<sup>⑧</sup>、2015 シーズン以降の J1 リーグ戦大会方式を、現在の 1 ステージ制ホーム&アウェイ方式の総当たりリーグ戦から、2 ステージ制に変更することに決定した。具体的には、J1 の 18 クラブによる 2 ステージ制リーグ戦および、スーパーステージとチャンピオンシップという大会方式である。これは、まず両ステージでホーム&アウェイを 17 試合ずつ行い、年間勝点 1 位のクラブはチャンピオンシップへ行き、各ステージの 1 位と 2 位のクラブはスーパーステージへ進出する。そのあと、(図表 2-1)のようにスーパーステージでは各ステージの上位 2 クラブによる、ノックアウト方式のトーナメント戦を行い、2 回戦で勝利したクラブがチャンピオンシップに進出する。そして、チャンピオンシップで勝利したクラブが年間優勝ということになる。なお、各ステージの上位 2 クラブの中に年間勝点 1 位のクラブが含まれる場合などは今後決定することになっている。

(図表 2-1)スーパーステージおよびチャンピオンシップ



(出所：J LEAGUE 2015 年シーズン以降の J1 リーグ戦大会方式について)

## 2.2 ステージ制の歴史とメリット・デメリット

では、今まで J リーグはどのような大会方式だったのだろうか。J リーグによると<sup>(8)</sup>、J1 の場合、1993 シーズン～1995 シーズンまでは、各ステージ 2 回戦総当たりの 2 ステージ制とチャンピオンシップ。1997 シーズン～2004 シーズンは、各ステージ 1 回戦総当たりの 2 ステージ制とチャンピオンシップ。そして、1996 シーズンと 2005 シーズン～現在までは、2 回戦総当たりの 1 ステージ制であるとしている。

このように J リーグの大会方式は変化してきたのだが、なぜ J リーグは 2 ステージ制を採用したのだろうか。サッカーキング<sup>(9)</sup>によると、J リーグの開幕した当初、1993 年頃は今のようにはサッカーがメジャーなスポーツではなく、ファンを自然に集められるとは考えられなかった。そこで求められたのはわかりやすさであり、例えば 1.2 で記載した V ゴール方式や、チーム数を 10 チームに絞り込んだのもその典型例である。2 ステージ制にしたのもそうした理由であり、夏と冬に前期王者と後期王者が決まり、その後チャンピオンシップが行われる方式だった。これは、2 度の優勝決定という盛り上がりをつくり、誰でもわかりやすい日本一決定戦をつくることで、注目を浴びメディア露出を増やすことができる。このように、わかりやすさと、関心を煽るという 2 つが大きなメリットがあったので 2 リーグ制を導入したのである。

しかし、当初から 2 ステージ制への疑問も根強くあった。それは、前期王者が後期にモチベーションが低下するというなどのようなデメリットや、欧州サッカーは 1 リーグ制が一般的であり、そのようなサッカー先進国から逸脱した大会方式に対する後ろめたさのようなものであった。その後、チーム数の増加にともなって前後期 2 回戦ずつの試合を行うことが困難となり、1996 年には 1 シーズン制を実施している。しかし、降格制度が存在しない当時は、負けても J2 に落ちる心配がなく、優勝争いから脱落したチームの消化試合が劇的に増加してしまい、リーグの人気低下を招いてしまった。その結果、1997 年には 2 ステージ制に戻るようになった。

その後、2000 年には柏レイソルが年間総合勝点で 1 位になったにもかかわらず、前後期ともに優勝を逃しチャンピオンシップに出場できないという事態も起こり、2 ステージ廃止論が出始めてきた。2005 年には J リーグは 2 ステージ制を廃止し 1 シーズン制を再導入することに決めた。理由は 1 ステージ制にすることにより、欧州などのサッカー先進国に基準を合わせる「世界基準」ということであったが、実際は J1 のチームを 18 チームに増やして試合数を多くすることによって、チャンピオンシップ廃止によって失われた収入を補填しようという考えだった。しかし実際は、(図表 1-2)と(図表 1-3)のグラフを見てわかるとおり、チャンピオンシップという視聴率を取れる試合がなくなったこともあり、地上波 TV 局での露出は急激に減少していくこととなった。地上波 TV に露出する機会が減ることによって、スポンサーのメリットが少なくなり、J リーグの収入が減る要因にもなってしまった。

このように 2 ステージ制には、注目される試合が増え、新たなスポンサーや、好条件のテレビ契約がもたらされることによって、収入が増加するというなどのメリットもあるが、

別の問題もある。例えば、負けた方が得になってしまうという問題が goal.com で指摘されている<sup>(10)</sup>。仮に、第1ステージで1位がAクラブ、2位がBクラブとなったとする。第2ステージの最終戦を前に年間勝点の1位がAクラブ、勝点2ポイント差でCクラブが2位にいたとする。最終節はAクラブとBクラブ、CクラブとDクラブが試合を行うとする。ここで問題は、Aクラブが年間総合1位としてチャンピオンシップの出場権を獲得すると、第1ステージで優勝したAクラブの枠がBクラブに繰り上げられて、スーパーステージの準決勝をホームで戦うことができるという点である。つまり、Bクラブが最終節でAクラブに勝つと、Cクラブが勝った場合Cクラブが年間勝点1位となりBクラブは第1ステージ2位でスーパーステージに進出することになる。しかし、Bクラブが最終節でAクラブに負けると、Cクラブの勝敗に関わらずAクラブは年間勝点1位になり、Bクラブは第1ステージ1位に繰り上がり、ホームで試合をすることができるということである。実際このようなことになるかは、今後のルールによって変わるのだが、わざと負けるというフェアプレーに反する行動は好ましいものではない。このような状況をつくらないようにすることが、2ステージ制にする場合の1つの課題である。

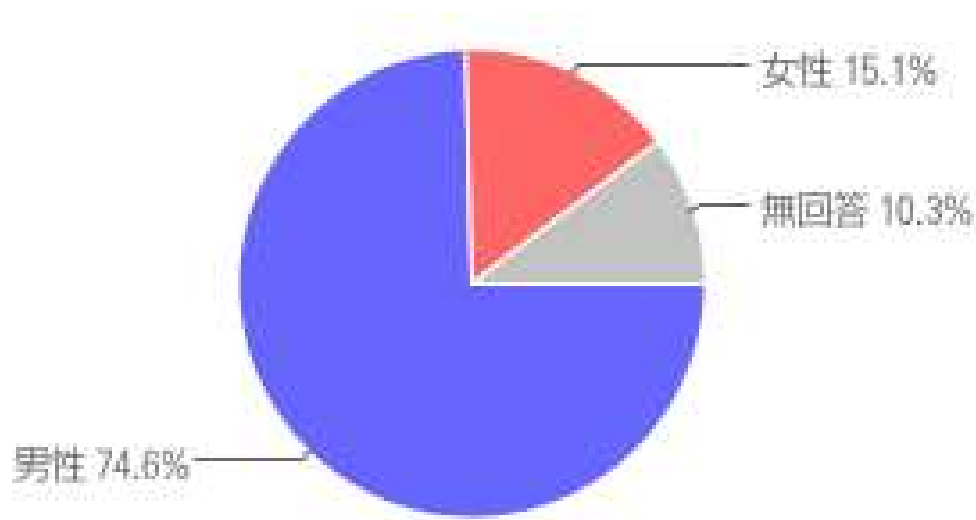
### 2.3 サポーターの意見

2ステージ制にはこのようにメリット・デメリットがあるため、賛否両論があるのは当然であるが、2ステージ制がこれほど話題になったのはサポーターがスタジアムで横断幕を掲げたことが大きいのではないだろうか。サッカー専門新聞 ELGOLAZO が2ステージ制の是非を問うためにおこなったアンケートによると<sup>(11)</sup>、回答総数は3561件であり、性別と年齢層は、(図表2-1)と(図表2-2)のとおり、男性が74.6%、女性が15.1%、年齢層は20代~40代が約90%を占めていた。(図表2-3)にはこのアンケートの結果を示した図であるが、賛成が1約%なのに対して、反対が約96%と圧倒的な差で反対の意見が多かった。

この結果は、サッカー専門紙が行ったアンケートである。特にこのアンケートに参加した人は2ステージ制に強い関心がある人が多いと考えられるので、一概にこの結果がそのまま一般のアンケート結果とは言えないかもしれない。しかし、それだけ2ステージ制に対して反対するサポーターが多いともいうことができる。サポーターがスタジアムで横断幕を掲げたのも、Jリーグがサポーターの意見に全く耳を傾けず2ステージ制を決定したということが背景にあると考えられ、そのような不満が今回のアンケートに反映されたように思える。賛成の理由で多かった回答は、チャンピオンシップ開催により、地上波での露出・観客数の増加・収益の増加が見込めるというチャンピオンシップによってもたらされるメリットがトップ3を独占していた。一方、反対の理由は、2ステージ制は世界基準ではないからなどの意見もあったが、多かった意見は、年間で一番勝点を取ったチームが優勝できない可能性があり、不公平感があるといった意見や、観客増加につながるかの根拠が不透明などの意見であった。回答者は2ステージ制にすることに対する根拠をもっと詳し

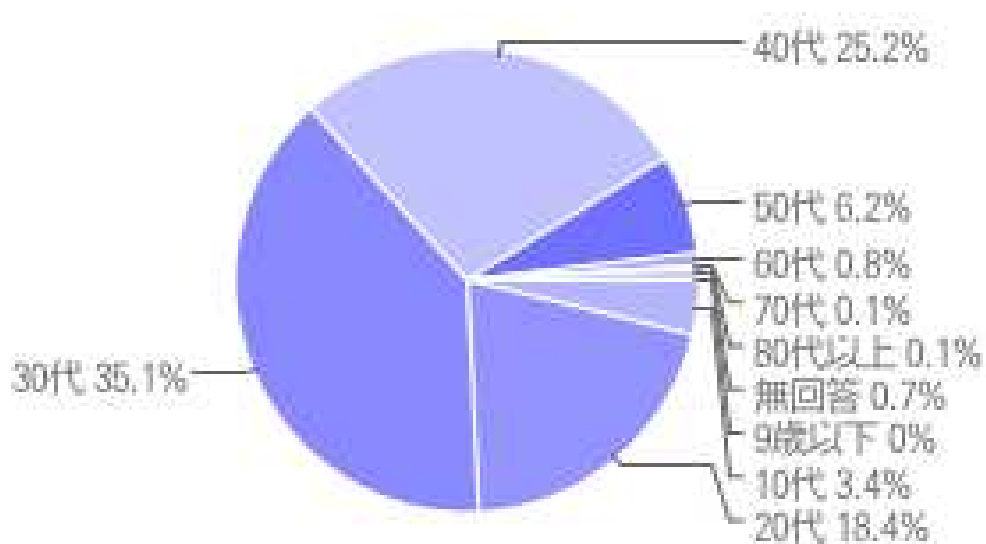
く発表して欲しかったという結果であり、Jリーグは独断で決めてしまわずに、サポーターや関係者に説明会を開催するなど丁寧に対応を行ってれば、このような大きな問題にならずに済んだかもしれない。

(図表 2-1) アンケートに回答した性別



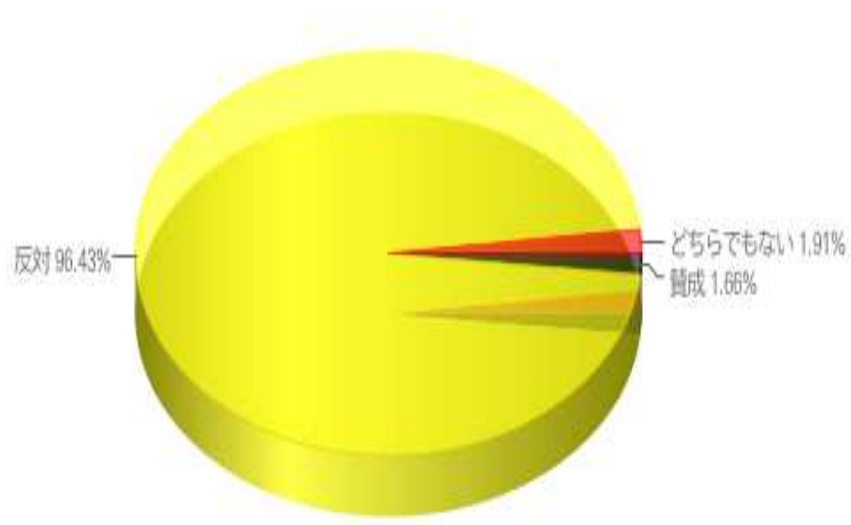
(出所：ELGOLAZO )

(図表 2-2) アンケートに回答した年齢層



(出所：ELGOLAZO )

(図表 2-3) 2 ステージ制に賛成ですか？反対ですか？



(出所：ELGOLAZO )

## 第3章 Jリーグの経営

Jリーグが始まって20年。この20年間に成功したクラブや消滅したクラブなど、様々なクラブがある。そこで、この章ではJクラブの成功した例と失敗した例をあげ、その後のデータ分析の結果をふまえながら今後のクラブ経営について考えていく。

### 3.1 成功例～セレッソ大阪の場合<sup>(12)</sup>～

ここでは、2000年からJリーグのセレッソ大阪で、2006年からはプロ野球の日本ハムファイターズで社長職についた経歴を持つ藤井純一（以下藤井）という人物について書いていく。藤井は2012年時点で、プロサッカークラブとプロ野球クラブの両方で代表の座に就いた唯一の人物である。そして、セレッソ大阪と日本ハムファイターズの両方を黒字に転換させた実績がある。

J1に在籍する18クラブの中で、黒字決算を発表したクラブは、2010年度で8クラブ、2011年度で10クラブである。近年、経済が回復してきていると言われているが、いまだに不況が蔓延している昨今において、プロスポーツクラブを黒字経営で維持させるのは容易なことではない。

藤井は、プロスポーツクラブを黒字経営させるには、1.ビジョンを持つ、2.組織を改革する、3.観客を増やすという3つの原則を掲げた。まずは、「ビジョン」について。それは、「勝っても負けてもスタジアムに客を入れる」・「スター選手で客を集めるな」ということである。つまり、過去の実績や順位に関係なく、常にファンがスタジアムに足を運んでもらえるようなクラブをつくることを目指した。「勝ち負けに関係なくファンが魅力を感じるクラブ」とは、プロスポーツクラブにとって理想的な形であるが現実的でもあり、なおかつわかりやすく伝わりやすい。優良な企業には必ず明確なビジョンがあり、それを全体まで共有することが企業経営の鉄板である。

2つ目は組織改革である。藤井が行ったのは、組織の形態を「縦割り」から「横割り」に変更したことである。縦割りの組織は命令が伝達しやすいというメリットがある。しかし、トップから現場までの距離が遠く、スピード感が失われてしまい、また各部門における自主性を促すのも難しい。一方、各部門に決定権と責任を振り分ける横割りの組織には、自主性とスピード感が生まれるのである。各部門の統制を取るのが難しいというデメリットがあるが、ビジョンがしっかりしていれば組織全体の方向性がぶれることはない。藤井がセレッソ大阪の社長に就任する前、クラブは出資元の複数企業から出向社員を受け入れていたが、これを排除して、正社員だけで組織を構成することにより責任感を持った社員の育成を促した。また、組織の一体感を向上させるため、社員の部署間異動を活発化させ、その結果、過去に事業部に所属したことのある経理部の社員が自ら進んで手を貸すような

風潮が生まれた。チームワークを出しやすい環境ができたのである。

3 つ目は観客を増やすことである。クラブの収入源は主に「観客動員収入」「グッズ販売収入」「放映権収入」「スポンサー収入」と 4 つに分類される。その中で最も重視したのが観客動員収入だった。藤井はクラブの価値を上げるには、一人でも多くのお客様に愛されるクラブであることが大事であると考え、お客が増えれば観客動員収入が増え、結果として放映権収入やスポンサー収入も増える。よって集客力を増やすことが大切であり、そのために地域に密着した活動をするのが大事であると考えている。セレッソ大阪での一例としては、チケット販売の手段が限られていた当時、スタジアム近隣でチケットを手に入れる方法は限られていた。そこでスタジアム近隣でチケットを販売してもらえる店を探し、その結果地元のガソリンスタンドや喫茶店などがチケットを売ってくれるようになった。このような地域密着促進活動が地元への PR につながるのである。

### 3.2 失敗例～横浜フリューゲルスの場合<sup>(13)</sup>～

1.2 で述べた通り、J リーグの 20 年の歴史の中で、唯一消滅したクラブが横浜フリューゲルスである。ここではなぜ消滅したのかを考え、将来このようなクラブを生みださないために何をするべきかを考えていく。

横浜フリューゲルスは、J リーグの前身である日本サッカーリーグ時代から「全日空」にゼネコンの佐藤工業が共同出資するという形でスタートしたクラブであった。最初は「AS (ANA と SATO) フリューゲルス」という名称だったが、J リーグが発足されるにあたり、地域名+愛称をチームの名称とする J リーグの方針に従い、「横浜フリューゲルス」という名称となった。航空会社の ANA が母体となっており、神奈川県横浜市をホームタウンとしながらも、鹿児島、熊本、長崎の九州 3 県も「特別活動地域」として認められるという変わった形でスタートした。しかし、横浜市には「横浜マリノス」があり、サッカーといえばマリノスであるというイメージが定着し始めていた。一方フリューゲルスは特別活動地域もあり、横浜市に定着しきれていなかった。このことが、結果的にクラブ経営を苦しくさせる一因となってしまった。

1998 年には、長引く不況の影響で佐藤工業が営業不振に陥り、クラブ経営からの撤退を表明した。ANA もまた赤字で経営見直しを迫られ、フリューゲルスの継続は困難な状況になってしまった。J リーグ設立時の理念は、企業に頼らず、地域に根ざしたクラブを育てるということだったが、実際は大企業に頼る形は全く変わっていなかった。結果、10 月 29 日に J リーグは臨時理事会を開催し、横浜マリノスに吸収合併されることが決定した。

その後、現在まで横浜フリューゲルス以外に消滅したクラブはない。それは、経営団体の交代などはあっても、クラブ自体は存続するという形が生まれたからである。また、J リーグの理念としている地域に根ざしたサッカークラブというものが、日本に浸透してきている結果でもある。

### 3.3 データ分析

#### 3.3.1 データ分析の目的

このように、成功したクラブや失敗したクラブなどがある。その中、クラブが成功するために一番重要なのはサポーターであり、スタジアムに足を運んでくれる観客であろう。そこでここでは、観客動員数と関連しそうな要因の相関関係、理想的なクラブができた場合の観客動員数の予測値、各クラブの観客動員数が何によって最も影響されているかなどを分析していく。

分析の手順としては、1.分析の対象とデータの項目の説明、2.データ分析の方法、3.データ分析の結果とそれに基づく考察の3つの手順によって進める。

#### 3.3.2 データ分析の設定

観客動員数ができるだけ同じ条件で比較するために、2013年シーズンJリーグディビジョン1に所属していた18チームを分析の対象にする。今回の分析を行うために、(図表3-1)のデータを利用した。

順位は、応援しているクラブの順位によって観客の動員に影響があるのかを調べるために、2013年度の平均入場者数のデータはJリーグの公式ホームページにある年度別入場者推移から2013年度の各クラブの平均入場者数を利用した<sup>(14)</sup>。なおこのデータは各クラブのJ1リーグ戦のホームの試合数17試合の平均入場者数である。

平均アクセス時間はスタジアムに行く利便性が観客動員にどのような影響があるのかを調べるために、平均自由裁量所得はレジャーや趣味など自由に使える1カ月のおこづかいの平均であり、自由裁量所得によって観客動員は変化を調べるために、Jリーグスタジアム観戦者調査2012サマリーレポートのデータを利用した<sup>(7)</sup>。

スタジアムの規模は、スタジアムの大きさによって観客動員がどれほど変化するのかを調べるために、Jリーグの公式ホームページのクラブ情報のページに載っているホームスタジアムの収容人数を利用した<sup>(15)</sup>。ただし、横浜F.マリノス・名古屋グランパスエイト・セレッソ大阪(図ではそれぞれ横浜・名古屋・c大阪と表記)は複数のホームスタジアムが存在するため、ホームスタジアムとしての利用頻度が多かったスタジアムの収容人数を利用した。

チケットの最安価格は、チケットの値段の違いによって観客動員にどのような影響が出るのかを調べるために、利用した。各クラブのホームページに載っている、大人が当日券を買う場合に、最も安い席の値段をチケットの最安価格とした。<sup>(16)</sup><sup>(17)</sup><sup>(18)</sup><sup>(19)</sup><sup>(20)</sup><sup>(21)</sup><sup>(22)</sup><sup>(23)</sup><sup>(24)</sup><sup>(25)</sup><sup>(26)</sup><sup>(27)</sup><sup>(28)</sup><sup>(29)</sup><sup>(30)</sup><sup>(31)</sup><sup>(32)</sup><sup>(33)</sup>



(図表 3-1 分析に利用したデータ)

	平均入場者数(人)	平均アクセス時間(分)	順位(位)	平均自由裁量所得(円)	スタジアムの規模(人)	チケットの最安価格(円)
広島	16209	62.8	1	29200	50000	2500
横浜	27496	53	2	35800	72327	2600
川崎	16644	42.4	3	39900	20693	2500
c大阪	18819	51.2	4	34700	20500	2500
鹿島	16419	118.7	5	39800	40728	2500
浦和	37100	61.1	6	44700	63700	2000
新潟	26112	48.9	7	28300	42300	2500
東京	25073	50.5	8	36500	49970	2500
清水	14137	66.5	9	35100	20281	2800
柏	12553	49.1	10	38100	15349	2500
名古屋	16135	67.4	11	35700	20000	2500
鳥栖	12026	52.5	12	28400	24490	2500
仙台	14866	43.7	13	33600	19694	2900
大宮	11138	41.5	14	34000	15600	2700
甲府	12614	37.3	15	31700	17000	2500
湘南	9911	33.2	16	31600	18500	2500
磐田	10895	67.6	17	39100	15165	2800
大分	11915	37.1	18	25300	40000	2500

(出典：

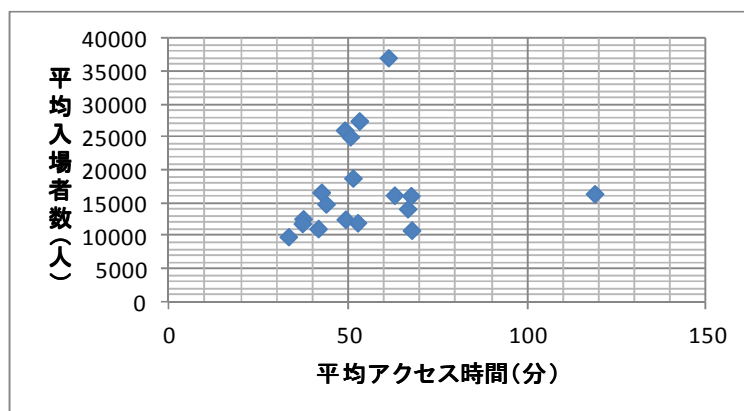
(7) (14) (15) (16) (17) (18) (19) (20)(21)(22)(23)(24)(25)(26)(27)(28)(29)(30)(31)(32)(33))

### 3.3.3 データ分析の方法と結果①～相関係数を利用した分析～

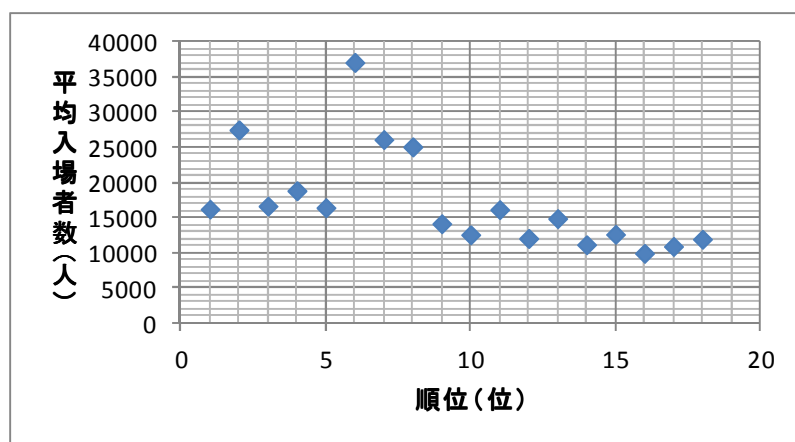
最初に散布図と相関係数を利用した分析を行う。図表の 3-2～3-6 は縦軸を平均入場者数に固定し、横軸をそれぞれの項目にして散布図を作成した。

図表 3-2・3-4・3-5 はそれぞれ平均アクセス時間が長いほど・平均自由裁量所得が多いほど・スタジアムの規模が大きいほど平均入場者数が多くなっている傾向があるように見える。そこから、この 3 つの変数は入場指数と正の相関を持つことがわかる。また、図表 3-3・3-6 は、それぞれ順位が低いほど・チケットの最安価格が高いほど平均入場者数が少なくなっている傾向があるように見える。そこから、この 2 つの変数は入場者数と負の相関を持つことがわかる。

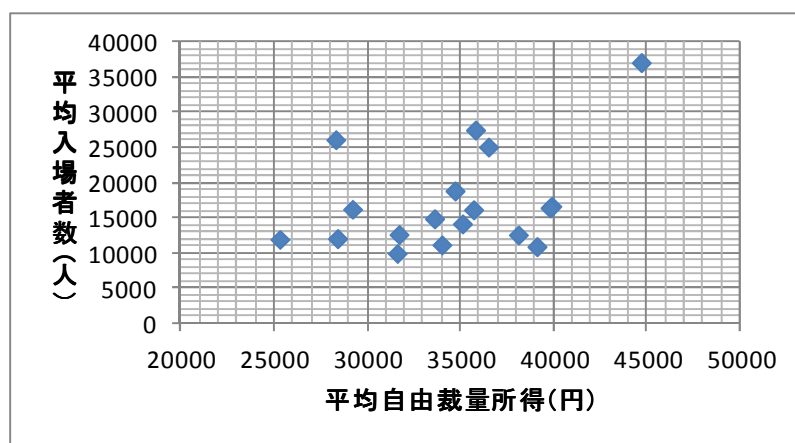
(図表 3-2 平均入場者数と平均アクセス時間の散布図)



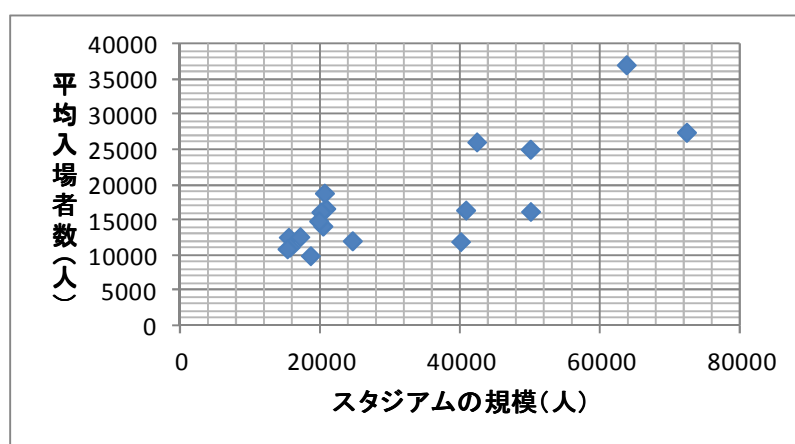
(図表 3-3 平均入場者数と順位の散布図)



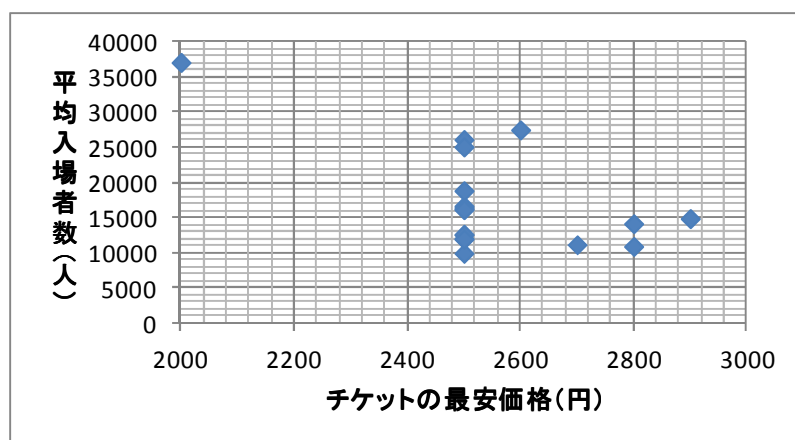
(図表 3-4 平均入場者数と平均自由裁量所得の散布図)



(図表 3-5 平均入場者数とスタジアムの規模の散布図)



(図表 3-6 平均入場者数とチケットの最安価格の散布図)



ちなみに、相関とは、「例えば、国語・英語・数学の3教科のテストを受験した100人について、国語の得点と英語の得点のデータを見たところ、『国語の得点が高い人ほど英語の得点が高い』傾向にあった<sup>(34)</sup>」とする。「このような量的変数どうしの関係のことを相関<sup>(34)</sup>」という。また、2つの変数を  $x \cdot y$  とすると、変数  $x$  が大きいほど変数  $y$  も大きい傾向があることを正の相関といい、変数  $x$  が大きいほど変数  $y$  は小さい傾向があることを負の相関という。

次に、この結果をふまえて相関係数を求めていく。相関係数は以下のような式で求まる。

$$r_{xy} = \frac{s_{xy}}{s_x s_y}$$

この式の左辺  $r_{xy}$  は相関係数を表し、右辺の分子  $s_{xy}$  は共分散、分母の  $s_x \cdot s_y$  は変数  $x \cdot y$  の標準偏差を表している。相関係数は-1～1の間の数値を取り、1に近い時は正の相関があり、-1に近い時は負の相関があり、無相関に近くなると0に近い値となる。しかし、どこからが正の相関や負の相関になるのかという明確な基準はないので、Rによるやさしい統計学に載っている基準を利用する。それを表したものが図表 3-7 であり、この表を基準にして分析していく。

(図表 3-7 相関係数の基準を表した表)

相関係数	大きさの評価
$-0.2 \leq r \leq 0.2$	ほとんど相関なし
$-0.4 \leq r < -0.2$ $0.2 < r \leq 0.4$	弱い相関あり
$-0.7 \leq r < -0.4$ $0.4 < r \leq 0.7$	中程度の相関あり
$-1.0 \leq r < -0.7$ $0.7 < r \leq 1.0$	強い相関あり

(出典：Rによるやさしい統計学)

そこで、エクセルを利用して相関係数を求めると、図表 3-8 の表のようになる。この表は、例えば平均アクセス時間と平均入場者数の相関係数 0.13 は、図表 3-7 によりほとんど相関がないということがわかる。今回の分析では、平均入場者数と関連しそうな要因関係を調べるので、色のついている部分を利用する。

したがって、相関係数が 0.80 である平均入場者数とスタジアムの規模には強い相関がある。次に、相関係数が -0.60 である平均入場者数とチケットの最安価格と、-0.59 である順位と、0.41 である平均自由裁量所得には中程度の相関がある。最後に、相関係数が 0.13 である平均入場者数と平均アクセス時間にはほとんど相関係数がないことがわかる。よって、平均入場者数と最も相関があるのはスタジアムの規模、最も相関がないのは平均アクセス時間であることがわかった。

(図表 3-8 相関係数)

	平均入場者数	平均アクセス時間	順位	平均自由裁量所得	スタジアムの規模	チケットの最安価格
平均入場者数	1.00					
平均アクセス時間	0.13	1.00				
順位	-0.59	-0.36	1.00			
平均自由裁量所得	0.41	0.43	-0.32	1.00		
スタジアムの規模	0.80	0.21	-0.55	0.10	1.00	
チケットの最安価格	-0.60	-0.05	0.32	-0.25	-0.49	1.00

### 3.3.4 データ分析の方法と結果②～重回帰分析を用いた要因分析～

ここでは、観客動員数が何に最も影響を受けているのかを分析する。そのために、重回帰分析を用いる。「回帰分析とは、1 つあるいは複数の変数の値を用いて、ある 1 つの変数の値を予測するために用いられる多変量解析の一手法<sup>(34)</sup>」である。そして、「独立変数が複数個ある回帰分析を重回帰分析といい、1 つのみの場合を単回帰分析と<sup>(34)</sup>」いう。

エクセルで重回帰分析を行った結果が図表 3-9 である。まず分析結果に係する主な統計指標や概念について以下に記述する<sup>(35)</sup>。

重相関  $R^2$  とは、重決定係数のことであり、求めた重回帰式のよさを見る指標である。  $0 \leq R^2 \leq 1$  の値を取り、1 に近づくほどよい式であるとされ、図表 3-9 の結果によると、0.81

となっているため、この重回帰式はデータによくあてはまっていると考えられる。

観測数とはデータの個数のことである。このデータは J 1 の 18 チームを対象に行っているため、図表 3-9 には 18 と記載されている。

回帰と自由度に囲まれたセルにあるのは説明変数の個数であり、このデータは平均アクセス時間・順位・自由裁量所得・スタジアムの規模・チケットの最安価格の 5 つの説明変数を使用しているため、図表 3-9 には 5 と記載されている。

係数は切片とそれぞれの説明変数の回帰係数であり、3.3.5 で使用する予測値の計算にも利用する。予測値は以下のように求められる。

$$\text{観客動員数} = 13328.90 - 81.25 \times \text{平均アクセス時間} - 202.46 \times \text{順位} + 0.51 \times \text{自由裁量所得} + 0.26 \times \text{スタジアムの規模} - 6.14 \times \text{チケットの最安価格}$$

この数式を見ると、係数がマイナスの値つまり平均アクセス時間・順位・チケットの最安価格は観客動員数に負の影響を与え、係数がプラスの値つまり自由裁量所得・スタジアムの規模は観客動員数に正の影響を与えることがわかる。このように、各説明変数は観客動員数に影響を与えていることがわかる。そこで経営者は例えば、平均アクセス時間を短くするために最寄り駅からの無料バス運営、チケットの価格を 10 回買うと 1 回分無料にするなどのような工夫が考えられる。

t（切片を除く部分）は t 値といい、被説明変数 y に対しての各説明変数の影響度を表しており、要因分析にも利用する。

（図表 3-9 回帰分析実行結果）

概要									
回帰統計									
重相関 R	0.90								
重決定 R2	0.81								
補正 R2	0.74								
標準誤差	3711.23								
観測数	18.00								
分散分析表									
	自由度	変動	分散	観測された分散比	有意 F				
回帰	5.00	725579231.57	145115846.31	10.54	0.00				
残差	12.00	165278384.43	13773198.70						
合計	17.00	890857616.00							
	係数	標準誤差	t	P-値	下限 95%	上限 95%	下限 95.0%	上限 95.0%	
切片	13328.90	18850.89	0.71	0.49	-27743.67	54401.47	-27743.67	54401.47	
平均アクセス時間	-81.25	54.55	-1.49	0.16	-200.10	37.60	-200.10	37.60	
順位	-202.46	218.10	-0.93	0.37	-677.65	272.74	-677.65	272.74	
自由裁量所得	0.51	0.22	2.37	0.04	0.04	0.98	0.04	0.98	
スタジアムの規模	0.26	0.07	3.88	0.00	0.11	0.41	0.11	0.41	
チケットの最安価格	-6.14	5.71	-1.08	0.30	-18.59	6.31	-18.59	6.31	

「要因とは説明変数のことで、要因分析とは、被説明変数に一番影響を及ぼしている説明変数（要因）をさぐること<sup>(35)</sup>」である。そこでここでは、観客動員数にどの説明変数が最も影響があるのかを調べていく。そのために、影響度を計算して、分析していく。

影響度は以下のように求めることができる。

$$\text{「影響度＝回帰係数×レンジ」}$$

レンジとは、データの範囲を表しており、図表 3-9 の平均アクセス時間のデータを例にすると、

平均アクセス時間の影響度

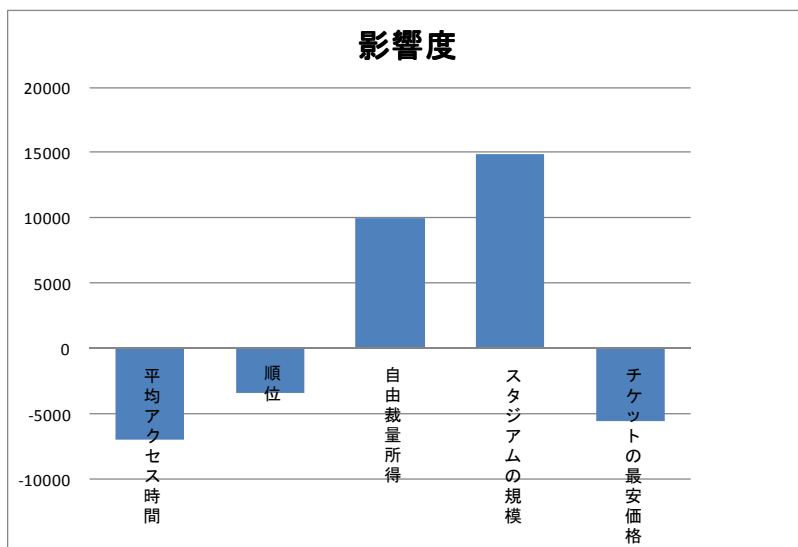
$$\begin{aligned} &= \text{平均アクセス時間の回帰係数} \times \text{平均アクセス時間のデータのレンジ} \\ &= -81.25 \times (\text{平均アクセス時間の最大値} - \text{最小値}) \end{aligned}$$

であり、このように求めていく。

このようにして他の項目も計算してグラフにした結果が図表 3-10 である。影響度は絶対値が大きいほど、その要因が被説明変数に対して影響を及ぼす力大きい。したがって、観客動員数に最も大きく影響を与えているのがスタジアムの規模であり、2 番目は自由裁量所得、3 番目は平均アクセス時間、4 番目はチケットの最安価格、最も影響がないのは順位という結果となった。

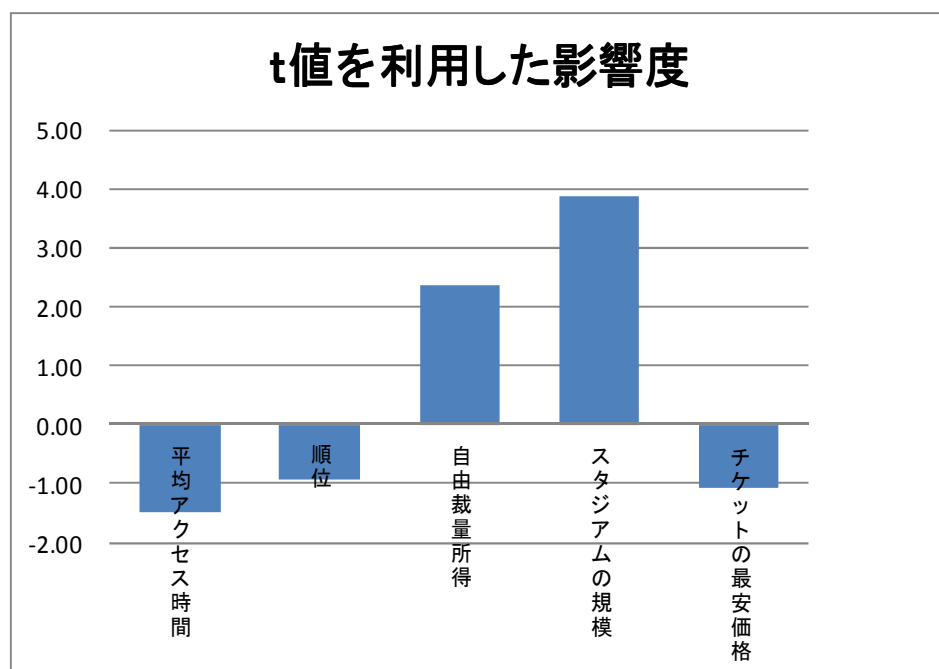
この結果は、例えばスタジアムの規模は大きければ大きいほど観客が多く入ることができるので、必ずしもスタジアムの規模が観客動員数に最も影響があると言いきることはできないかもしれない。しかし、順位が今回の項目の中で最も観客動員数に影響が少なかったというのは、予想外の結果であり、これは順位に関係なくスタジアムに足を運んでくれるサポーターが多いという結果であろう。

(図表 3-10 影響度の調査結果)



また影響度は  $t$  値を用いることもあるので、図表 3-9 の  $t$  値を利用し、グラフにしたのが図表 3-11 である。この結果でも図表 3-10 の結果と同じになったので、影響度の値は正しいということがわかる。

(図表 3-11  $t$  値を利用した影響度)



### 3.3.4 データ分析の方法と結果②～予測値の利用～

今までの分析で、スタジアムの規模が観客動員数に最も影響があるということがわかった。そこでここでは、スタジアムの規模が最も小さい磐田がスタジアムの規模が最も多い横浜の環境になった場合、どれほど観客動員数に影響を与えるか調べていく。よって、予測値を使い分析していく。

予測値とは、「この回帰分析で求められた回帰式に、説明変数（成分A，成分B，成分C）の値を代入し計算した結果<sup>(35)</sup>」のことをいう。予測値は回帰式を利用して行う。

回帰式は、図表 3-9 の係数を利用して、

$$\begin{aligned}\text{観客動員数} = & 13328.90 - 81.25 \times \text{平均アクセス時間} - 202.46 \times \text{順位} + 0.51 \times \text{自由裁量所得} \\ & + 0.26 \times \text{スタジアムの規模} - 6.14 \times \text{チケットの最安価格}\end{aligned}$$

と求めることができる。

図表 3-9 の平均アクセス時間・順位・自由裁量所得・チケットの最安価格は磐田のデータを、スタジアムの規模は横浜のデータをそれぞれ代入することによって、スタジアムの規模が横浜ほどになった場合の予測値を求める。上の回帰式にデータを代入していくと、

観客動員数

$$\begin{aligned}&= 13328.90 - 81.25 \times 67.6 - 202.46 \times 17 + 0.51 \times 39100 + 0.26 \times 72327 - 6.14 \times 2800 \\ &= 25948.6\end{aligned}$$

となり、磐田の観客動員数は 10895 人だったので、15000 人以上多くなっていることが分かる。もちろん、この結果によってスタジアムの規模を大きくしたら、直接観客動員数が増えるというわけではないが、J リーグにとってスタジアムというものが大きく観客動員数に影響していることがわかる。



## 第4章 ブンデスリーガ

### 4.1 ブンデスリーガの歴史

ここで、少し別の国のリーグにも目を向けてみる。それは、現在観客動員数がフットボールの中で1位であるブンデスリーガである。なぜここでブンデスリーガを取り上げるのかというと、Jリーグはもともとブンデスリーガを例にして作られているからである。そして、今後Jリーグが復興するためには成功しているブンデスリーガを参考にするのが最も有効であると考えている。

そこで、まずブンデスリーガがなぜここまで復活したのかについてみていく。もちろんブンデスリーガにも今のJリーグのように低迷していた時代がある。ヨーロッパにはUEFAリーグランキングというものがあり、ランキングが高いほどその国から多くのクラブがUEFAチャンピオンズリーグやヨーロッパリーグに出場することができる。「このランキングでブンデスリーガが最後にトップに立ったのは、1990年のことだった。それから現在までのおよそ20年、トップの座がセリエAからリーグ・エスパニョーラへ、そしてプレミアリーグと推移する一方で、ブンデスリーガはひっそりとメインストリームから姿を消した。<sup>(36)</sup>」しかし、2008年のリーマンショックを契機にドイツは再び上昇し、UEFAランキングは3位に上がった。

なぜブンデスリーガが復活したのかというと、「90年代、衛星放送が整備されて放映権が拡大するとともに、欧州のフットボール界には大金とビジネス的な論理が持ち込まれた。フットボールで金もうけができる時代がやってきたのだ。だが、ドイツ人は見境なく経営を拡大させるよりもクラブの公共性を守る道を選んだ。国外資本の比率を抑え、負債を厳しく制限するライセンス制度が発足したのは01年。同じ頃、平均年齢30歳のドイツ代表が1勝もできずに大会を去ったユーロ2000を経て、DFB（ドイツサッカー連盟）は国内のすべてのプロクラブにユースアカデミーの設置を義務づけた。こうした「構造改革」から10年、2流の烙印を押されたブンデスリーガは「フットボールの理想郷」として表舞台に帰ってきた。<sup>(36)</sup>」このような理由でブンデスリーガは復活したのだが、もうひとつ大きな理由がある。それは2006年のワールドカップ（W杯）の開催地がドイツに決まったということである。そこで、「自国開催のW杯という明確な目標ができたことで、DFB（ドイツサッカー連盟）は6年後に向けた長期的な計画を立て、あらゆる分野の改善に乗り出した。その中で、ブンデスリーガが誇る「財産」は次々と築かれていった。そう、各地に誕生した新しいスタジアムだ。<sup>(36)</sup>」

## 4.2 スタジアムの重要性

このように、スタジアムはブンデスリーガの復活に大きな影響をもたらしたのだが、いったいどれほどの効果があったのだろうか。「ドイツのスタジアムの多くは、やはり自国開催だった 74 年 W 杯に合わせて建設、改修されたものだが、当時はフットボールの生中継などなかった。ファンは録画中継やハイライト番組を見るくらいで、試合をライブで楽しみたければスタジアムに行くしかなかった。しかし、80 年代には生中継が一般的になり、90 年代には衛星放送網が整備される。イギリスで有料放送の「B スカイ B」が発足し、それとタッグを組む形でプレミアリーグが組織されたのは 92 年。時を同じくして、ドイツでも有料放送「ブルミエール」がブンデスリーガを定期的に生中継するようになった。これは、スタジアムがテレビと戦わなければならなくなった、ということの意味していた。スタジアムを満員にするためには、人々がテレビのスイッチを切ってソファから立ち上がるようにしなければならないのだ。<sup>(36)</sup>」そして例えばハンブルガー SV というクラブでは、陸上トラックを取り除きスタンドを全面的に半透明の屋根で覆うなど試合を見やすくするための改修工事を行った。そして元々 7 万 5 千人収容の陸上競技場は 5 万 7 千人収容のフットボール専用スタジアムへとなり、旧スタジアムの時には約 3 万人ほどだったが、新スタジアムが完成した年には約 4 万 2 千人に上昇した。その後ドイツ各地で同じようなことが起こり、フランクフルトというクラブチームのホームスタジアムでも改修工事を行い、今では平均 4 万 7 千人の観客が訪れている。2013 シーズン現在では、1 部リーグで陸上トラックが付いているチームは 1 チームのみであり現在でも観客動員数を増やし続けている。

また、ブンデスリーガのスタジアムは雰囲気が良いのもひとつの特徴である。ブンデスリーガはさきほども書いたように世界一の観客動員数であり、女性や子供も多く訪れている。よって、「観客が男性だけではなく、女性や子供も多いからだろうか。殺気立った空気のなかに、和やかなファミリームードが調和し、実に楽しい雰囲気<sup>(37)</sup>」なのである。そして現在ブンデスリーガは観客動員数世界一になるまで復活したのだが、他にどのような魅力があるのだろうか。

## 4.3 ブンデスリーガの魅力

ブラジルのコンサルタント会社 PLURI が 2012 年 10 月 16 日に発表した世界各国のサッカーリーグの観客動員数などをまとめたデータによると<sup>(38)</sup>、日本の J リーグの平均入場者数が 16572 人の世界で 12 位なのに対して、ドイツのブンデスリーガは 45083 人と 2 位のイングランドプレミアリーグの 34604 人に圧倒的な差をつけて 1 位となっている。

さらに驚くべき結果はスタジアムの収容率である。J リーグが 52%なのに対して、ブンデスリーガは 93%という驚異的な数字となっている。その中でも特に観客動員数が多いのは日本人の香川信司がつい最近まで在籍していたボルシア・ドルトムントと去年チャンピオンズリーグを制覇したバイエルン・ミュンヘンである。「昨シーズン、ドルトムントの平

均入場者数は 8 万 521 人で、これは欧州の全クラブ中トップの数字だった。バイエルンでも事態は似たようなもので、7 万 1000 人を収容するアリアンツ・アレーナが必ず満員になる。実際、バイエルンのリーグ戦のチケットは、この 5 年間で 1 枚も売れ残ったことがない<sup>(36)</sup>」というほど人気を維持している。

なぜブンデスリーガの観客動員数がこれほど多いのかは前節で述べた通り新しいスタジアムになったことが大きいと思われるが、他にも様々な理由が考えられる。理由のひとつにチケットの安さが考えられる。ガーディアン紙によるドイツブンデスリーガ・イタリアセリエ A・スペインリーガ・イングランドプレミアリーグである欧州 4 大リーグのデータを利用した（図表 4-1）と（図表 4-2）のグラフをみる。<sup>(39)</sup> このグラフの Cheapest Ticket と Most Expensive Ticket はそれぞれのリーグの最も安いチケットの平均と最も高いチケットの平均をあらわしている。このグラフをみると、マッチデーのチケットやシーズンチケットの価格は他のリーグと比べてブンデスリーガは安いということがわかる。さらに、「試合のチケットを持っていれば、スタジアムまでの公共の交通機関は無料で利用できる。UEFA は基本的に立見席を認めていないが、DFB は安いチケットを求めるファンのために、国内リーグに限るという条件で UEFA から特別に許可を取りつけている。<sup>(36)</sup>」このようなサポーターを大事にする心づかいが、ブンデスリーガが人気である理由のひとつなのだろう。

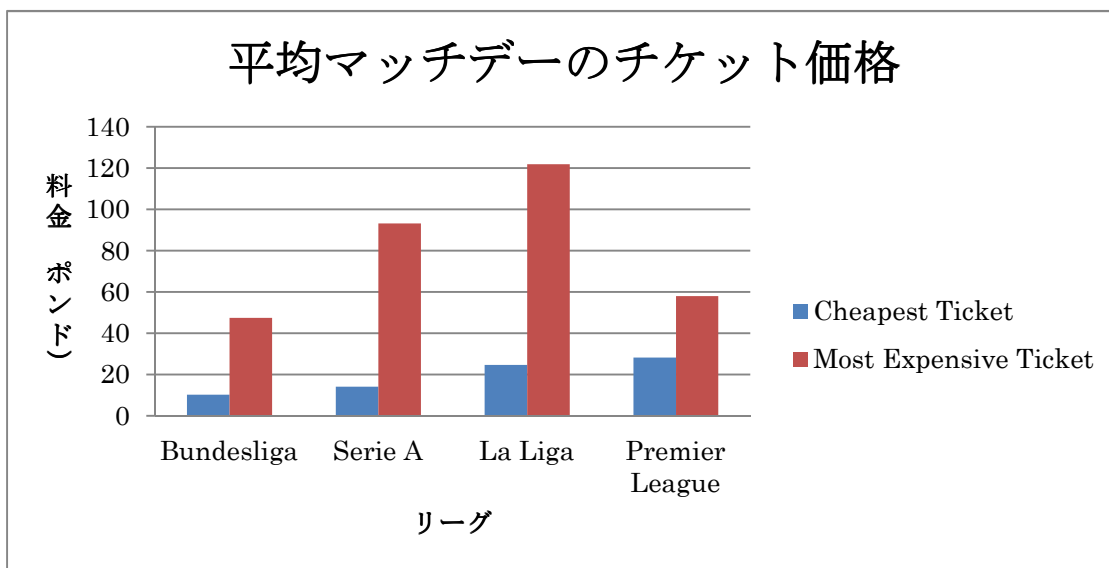
なぜこんなに安いのかというと、ドイツのクラブはチケットの値段を上げるとサポーターが離れていくということを知っているからである。なので、その代わりに例えばバイエルン・ミュンヘンの本拠地であるアリアンツ・アレーナにはビジネスラウンジがあり、地元の企業がこのラウンジを年間で契約し、試合の日は顧客を招き平日にはミーティングルームとして利用する。またレストランやグッズを売るファンショップなどは平日も営業しているので常にスタジアムには人が出入りしている。このようにしてチケットの価格を上げずに収益を上げる努力を行っているのである。

また、ブンデスリーガの人気の理由にクラブ間の実力が拮抗していることもあげられる。ブンデスリーガ公式にある記事によると<sup>(40)</sup>、たしかにブンデスリーガにはバイエルン・ミュンヘンのようなビッグクラブはあるがそれだけが全てではなく最近の 12 年間で 6 つの異なるチームがタイトルを獲得している。このようなビッグクラブがありながらも、同じクラブばかりが優勝するわけではなく、多くのチームが優勝争いに絡んでいる。これが多くのサポーターがブンデスリーガにひきつけられる理由なのだろう。

ではなぜこれほど実力が拮抗しているのだろうか。ガーディアン紙によると<sup>(41)</sup>、その理由はブンデスリーガの 1 オーナー制の禁止のルールがあるためである。1 オーナー制とは、1 つのクラブを巨大な親会社が大量の資金を出すことであり、ブンデスリーガではこれが禁止されている。つまり、オーナー企業が出資することは可能であるが、重要な決定をするための権利は 49% 以下しか持っていない。残りの 51% 以上はサポーターなどの会員が持っている。よって、1 人の人間（例えば巨額の資金を持っているオーナー）がクラブを思い通りにすることができないようになっている。しかし、ヴォルフスブルクとレヴァークー

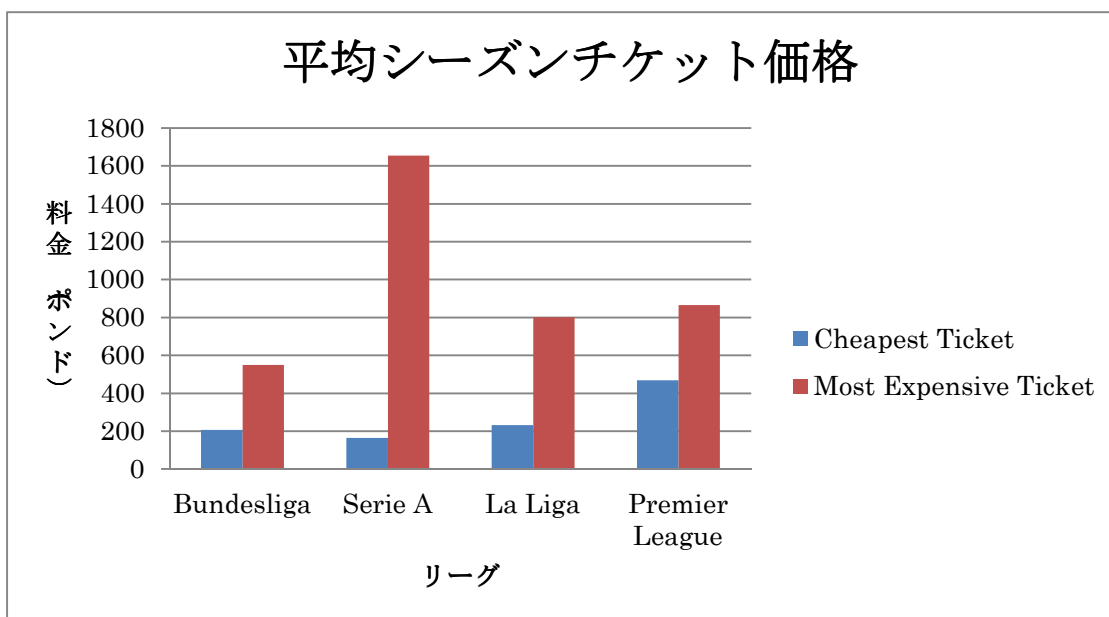
ゼンの2チームは伝統的にそれぞれフォルクスワーゲンと製薬会社であるバイエルンが所有しているクラブなので、このルール例外とされている。また無理な借金をつくり年俸の高い選手を連れてくることも禁止されている。よって世界的なスターを呼ぶことは難しいが、クラブが大きな借金を抱えるリスクも低くなっているのである。このようなルールによってブンデスリーガは健全な経営を可能にしている。

(図表 4-1) 平均マッチデーのチケット価格



(出所：the guardian)

(図表 4-2) 平均シーズンチケット価格



(出所：the guardian)

#### 4.4 ブンデスリーガの経営

このように、ブンデスリーガは様々な努力を行っているのだが、他にはどのような経営を行っているのだろうか。ブンデスリーガにしかない制度としては、ドイツ人枠というものがある。これは、①1つのチームには最低でも12人のドイツ人選手を登録しなければならない。②8名は15~21歳までに3年以上ドイツの育成機関で育った選手でなければならない。③4名は自分のクラブの下部組織で育成した選手でなければならない。という制度である。ガーディアン紙によると<sup>(41)</sup>、現在ブンデスリーガ525人の選手のうち60%がドイツ人であり、選手の平均年齢は24歳である。一方でイングランドプレミアリーグは、イングランドの選手は39%しかいない。

なぜこれほどの差があるのだろうか。それはプレミアリーグのEUに加盟している国の選手を無制限で受け入れているからである。これはスペイン・イタリアでも同様である。しかしドイツはドイツ人の選手にプレーする機会を保障するため、ドイツ人枠というものをつくっているのである。その結果、年俸の高い選手より若く良い選手が集めるようになり、また育成を大切にすることにより地元のサポーターがより愛着を持つことができるだろう。

また、ブンデスリーガのマーケティングはきめ細かい対応を行っている。「たとえば毎年クリスマスの時期が来ると、フランクフルトの選手たちは2~3名のグループになって、フランクフルト市郊外の小学校を訪れてサイン会を行っている。そして、その小学校の生徒たちを、順番にホームの試合に無料で招待するのだ。<sup>(42)</sup>」このように、子どもの頃から選手と直接話たり、試合を観に行くことによって、サッカーに興味を持つきっかけとなり、将来サポーターとなってくれることを期待しているのである。

また、ドイツではサポーターのエリアを拡大するためにテストマッチを利用することが常識となっている。「どのチームもシーズン前に5,6試合、テストマッチを行う。その練習試合を、ホームスタジアムでやるのではなく、あえてホームタウンから少し離れた町で開催するのだ。FC東京でたとえるなら、八王子で試合をするといったような感じだ。<sup>(42)</sup>」その時に対戦する相手は地元のアマチュアチームなどで行うので、大差になってしまうこともあるのだが、もしプロから1点でも取る事ができれば盛り上がり双方にとって良い事業である。

他には、サポーターに身近な存在となるのに大きな効果があるのが、4.3でも少し触れたクラブ会員による投票のシステムである。ドイツのクラブでは、一定の年間料を払うと、クラブの会員になることができ、年間シーズンチケットを割引で買うことができるたり人気試合を優先的に手に入れることのできる特典などが得られる。ちなみにクラブ会員の価格は、例えばバイエルン・ミュンヘンだと50ユーロであり、日本円で約6000円ほどである。しかし、クラブ会員の最大の特典は、クラブ総会における投票権である。「ブンデスリーガのクラブでは、年に一度、クラブ会員を集めた総会が行われる。年によってはクラブ理事の選挙が行われ、会員の投票によって理事が決められる。つまり、ファンは投票とい

う形で、クラブ運営に関われるということなのだ。<sup>(42)</sup>」

このように、ドイツのクラブはどんな場においてもクラブに関わるひとにお徳感を提供している。ブンデスリーガを手本にしてつくられたＪリーグにとって今一番必要なことは、ささいで小さなことから着実にサポーターを増やしていく努力であるのだろう。

## 第5章 結論

Jリーグが始まって20年。始まった当初は多くの観客がスタジアムに足を運んだ。世界的に有名な選手を呼び、観客はスーパープレイを期待して観に行った。現在、観客動員数は頭打ちになり、世界的に有名な選手もほとんどいない。しかし、私は現在の状況に悲観はしていない。なぜなら、近年の観客動員数は減少しているわけではなく、ほぼ平行に推移しているからである。世界的に有名な選手を獲得するには多額のお金がかかり、経営を圧迫する。クラブライセンス制度が2012年に施行され、経営があまりにも悪い場合にはJリーグのライセンスが交付されない可能性があり、健全にクラブを運営していくことが求められている。

このような中、Jリーグのクラブが行わなければならないことは、地域に密着した活動であろう。第3章・第4章にも記述したように、スタジアムは観客動員数に大きな影響を与えるということがわかる。ドイツでは、市民は試合が行われていない時でもスタジアムに足を運ぶ。レストランなどが営業しており、市民生活の一部となっているのである。来シーズンからJ1に復帰するガンバ大阪は2015年に新スタジアムが完成し、サンフレッチェ広島は新スタジアムをつくる計画がある。Jリーグのクラブが今後観客動員数を増やすためには、スタジアムが市民の生活の一部となり、試合がある日にはあたりまえのように足を運ぶような環境を、時間をかけてゆっくりつくりあげていくことが必要であると私は考える。

## 参考文献

- (1) ビデオリサーチ (2013)「サッカー高世帯視聴率番組」 Research Ltd.ホームページ  
(<http://www.videor.co.jp/data/ratedata/junre/11soccor.htm>)
- (2) Jリーグ (2012)「2013J.LEAGUE PROFILE」 Jリーグホームページ  
(<http://www.j-league.or.jp/aboutj/pdf/2013/aboutj.pdf>)
- (3) Jリーグ (2013)「[Jリーグヤマザキナビスコカップ]「Longest sponsorship of a professional football competition」としてギネス世界記録に認定」J's GOAL ホームページ (<http://www.jsgoal.jp/2013nabisco/news/article/00152203.html>)
- (4) 公益財団法人日本サッカー協会「Vゴール方式ってなに？」 公益財団法人日本サッカー協会ホームページ <http://www.jfa.or.jp/info/inquiry/2011/11/v.html>
- (5) 大住良之(2013)「サポーターと紡いだJリーグ 20年の歴史激動の時代を乗り越え、成熟した安定期に」 スポーツナビホームページ  
(<http://sportsnavi.yahoo.co.jp/sports/soccer/jleague/2013/columndtl/201305140006-spnavi>)
- (6) Jリーグ(2012)「2012年度Jクラブ情報開示資料」 Jリーグホームページ  
(<http://www.j-league.or.jp/aboutj/document/pdf/club-h24kaiji.pdf>)
- (7) Jリーグ(2012)「スタジアム観戦者調査 2012 サマリーレポート」 Jリーグホームページ (<http://www.j-league.or.jp/aboutj/document/pdf/spectators-2012.pdf>)
- (8) Jリーグ(2013)「2015年シーズン以降のJ1リーグ戦大会方式について」 Jリーグホームページ (<http://www.j-league.or.jp/release/000/00005333.html>)
- (9) 川端暁彦(2013)「J1が2015年より2ステージ制移行…そのメリット、デメリットとは？」サッカーキングホームページ  
(<http://www.soccer-king.jp/news/japan/jl/20130920/136108.html>)
- (10) GOAL(2013)「Jリーグ2ステージ制をシミュレート 問題点は？」GOAL ホームページ  
(<http://www.goal.com/jp/news/127/j%E3%83%AA%E3%83%BC%E3%82%B0/2013/09/23/4282522/j%E3%83%AA%E3%83%BC%E3%82%B0%E3%82%B9%E3%83%86%E3%83%BC%E3%82%B8%E5%88%B6%E3%82%92%E3%82%B7%E3%83%9F%E3%83%A5%E3%83%AC%E3%83%BC%E3%83%88%E5%95%8F%E9%A1%8C%E7%82%B9%E3%81%AF>)
- (11) BLOGOLA 編集部(2013)「[EG 向上委員会]2ステージ制を問う！ 賛成？反対？アンケート結果発表！」BLOGOLA ホームページ (<http://blogola.jp/p/14695>)
- (12) テレビ東京 FOOT×BRAIN プロジェクト「フット×ブレインの思考法 日本のサ



- サッカーを強くする 25 の視点」(文芸春秋、2012 年)
- (13) 大住良之(2012)『J リーグ最大の「事件」社会問題となったフリューゲルス J リーグを創った男・佐々木一樹 第 5 回』 スポーツナビホームページ  
(<http://sportsnavi.yahoo.co.jp/sports/soccer/jleague/2012/columndtl/201209190003-spnavi?page=1>)
- (14) J リーグ(2013)「年度別入場者数推移 (1993～2013)」 J リーグホームページ  
([http://www.j-league.or.jp/data/view.php?d=jldata&g=jl\\_0&t=t\\_visitor&y=2013](http://www.j-league.or.jp/data/view.php?d=jldata&g=jl_0&t=t_visitor&y=2013))
- (15) J リーグ(2013)「クラブ情報」 J リーグホームページ  
(<http://www.j-league.or.jp/club/>)
- (16) ベガルタ仙台(2013)「TICKET 料金/販売方法/席割り」 ベガルタ仙台ホームページ  
(<http://www.vegalta.co.jp/ticket/ticket.html>)
- (17) 大宮アルディージャ(2013)「TICKET シートレイアウト/料金」 大宮アルディージャホームページ (<http://www.ardija.co.jp/ticket/layout.html>)
- (18) 川崎フロンターレ(2013)「チケット価格一覧」 川崎フロンターレホームページ  
([http://www.frontale.co.jp/blue\\_friends/ticket.html](http://www.frontale.co.jp/blue_friends/ticket.html))
- (19) アルビレックス新潟(2013)「料金表・席割図」 アルビレックス新潟ホームページ  
([http://www.albirex.co.jp/ticket/charge\\_seat.html](http://www.albirex.co.jp/ticket/charge_seat.html))
- (20) サンフレッチェ広島(2013)「座席/料金表」 サンフレッチェ広島ホームページ  
([http://www.sanfrece.co.jp/support/ticket/price\\_list.html](http://www.sanfrece.co.jp/support/ticket/price_list.html))
- (21) 鹿島アントラーズ(2013)「料金・座席図」 鹿島アントラーズホームページ  
([http://www.so-net.ne.jp/antlers/ticket/money\\_seat.html](http://www.so-net.ne.jp/antlers/ticket/money_seat.html))
- (22) 柏レイソル(2013)「価格表・座席表」 柏レイソルホームページ  
([http://www.reysol.co.jp/ticket/ticket\\_guide/seatmap.php](http://www.reysol.co.jp/ticket/ticket_guide/seatmap.php))
- (23) 横浜 F. マリノス(2013)「チケット価格・席種」 横浜 F. マリノスホームページ  
(<http://www.f-marinos.com/ticket/seat>)
- (24) 清水エスパルス(2013)「チケット 席種・価格」 清水エスパルスホームページ  
(<http://www.s-pulse.co.jp/guide/ticket/nihondaira/>)
- (25) セレッソ大阪(2013)「通常チケット」 セレッソ大阪ホームページ  
([http://www.cerezo.co.jp/ticket\\_ordinary.asp](http://www.cerezo.co.jp/ticket_ordinary.asp))
- (26) 浦和レッドダイヤモンズ(2013)「チケット 席種・料金」 浦和レッドダイヤモンズホームページ (<http://www.urawa-reds.co.jp/ticket/seatview.html>)
- (27) F C 東京(2013)「チケット・観戦」 F C 東京ホームページ  
(<http://www.fctokyo.co.jp/category/homegameticket>)
- (28) ヴァンフォーレ甲府(2013)「第 14 節浦和レッズ戦 チケット販売方法のお知らせ」  
(<http://www.ventforet.co.jp/information/press/20130515.html>)

- (29) 名古屋グランパスエイト(2013)「チケット 価格/スタジアムビュー」名古屋グランパスエイトホームページ (<http://nagoya-grampus.jp/ticket/price.html>)
- (30) サガン鳥栖(2013)「チケット購入」サガン鳥栖ホームページ ([http://www.sagantosu.jp/game\\_ticket.asp](http://www.sagantosu.jp/game_ticket.asp))
- (31) 大分トリニータ(2013)「チケット 座席図・料金表」大分トリニータホームページ (<http://www.oita-trinita.co.jp/ticket/seat/>)
- (32) ジュビロ磐田(2013)「券種・料金」ジュビロ磐田ホームページ (<http://www.jubilo-iwata.co.jp/ticket/charge/index.php>)
- (33) 湘南ベルマーレ(2013)「チケット料金」湘南ベルマーレホームページ (<http://www.bellmare.co.jp/tickets>)
- (34) 山田剛史・杉澤武俊・村井潤一郎共著「Rによるやさしい統計学」(オーム社、2008年)
- (35) 本田和恵「EXCEL かんたんデータ分析ツール活用コース」(工学研究社、2009年)
- (36) シュテファン・ゾンターク(2013)「ファンを引き付けるフットボール以外の魅力…ブンデスリーガ熱狂の理由とは」サッカーキングホームページ ([http://www.soccer-king.jp/sk\\_column/article/102802.html](http://www.soccer-king.jp/sk_column/article/102802.html))
- (37) 原田公樹(2011)「なぜ日本人選手が集まるか独ブンデスリーガの魅力」日本経済新聞ホームページ (<http://www.nikkei.com/article/DGXZZO33905470R10C11A8000000/>)
- (38) Fernando Ferreira(2012)「PLURI Especial」PLURI ホームページ (<http://www.pluriconsultoria.com.br/uploads/relatorios/os%2020%20campeonatos%20de%20maior%20publico.pdf>)
- (39) Ami Sedghi and Mona Chalabi(2013)「How do ticket prices for the Premier League compare with Europe?」the guardian ホームページ (<http://www.theguardian.com/news/datablog/2013/jan/17/football-ticket-prices-premier-league-europe#data>)
- (40) Christopher Mayer-Lodge(2013)「BUNDES LIGA FIVE REASONS TO WATCH THE BUNDESLIGA」BUNDESLIGA ホームページ (<http://www.bundesliga.com/en/liga/news/2012/0000229811.php>)
- (41) David Conn(2012)「German model bangs the drum for club, country and the people's game」the guardian ホームページ (<http://www.theguardian.com/football/david-conn-inside-sport-blog/2012/dec/01/german-fan-owned-clubs-bundesliga>)
- (42) 木崎伸也「サッカー批評」(双葉社、2010年)

