

Jリーグのクラブ経営に関する一考察

境田雅章・伊藤裕顕・河村和徳

1. はじめに

1.1 JリーグとNPB

本来、スポーツは「自己表現」「自己実現」の一形態と考えられ、「自己責任」「自己負担」で行う営みであり、私事性が強かった。それが、パフォーマンスレベルの高度化によって、「エンターテインメント性」や「スペクタクル性」が強まり、見る営みとしての価値が高まっていった。そして、他者の実践に対価を支払って見るという行為が浸透した結果、いわゆるプロスポーツ選手が誕生した。

スポーツのプロ化を主導したのはサッカーである、と言っても過言ではないであろう。内海(2004, 2007)によれば、サッカーは19世紀後半、まずイングランドのパブリックスクールで普及した。しかしながらイギリス北部の工業地帯では一部企業家や労働者が地域を統合する方策の1つとして、「労働者階級の選手を中心とする事業所クラブ」を結成するようになった。このクラブが広範な支持を受けるようになる過程で選手の技能の水準は向上し、勝利のために勤務時間を削ってまで練習に打ち込むようになった。当然のことながら、選手が仕事そっちのけで練習をすれば事業所を成り立たせることはできない。そこで事業所は入場料収入をとり、それにより事業所の損失を補填するようになった。こうしてプロ化が進んでいったのである。鉄道企業労働者が結成した「マンチェスター・ユナイテッド」はその典型と言える。イギリスにおけるプロ化は、企業がスポーツクラブを丸抱えするというところから始まった。

一方、日本のスポーツのプロ化は、サッカーではなく野球から始まった。昭和初期からプロ化が進んだ野球であるが、野球は新聞社と鉄道会社がその人気に目をつけ、自らの「企業の知

名度向上・経営促進」のために野球を利用する形でプロ化が進んだ¹⁾。新聞社は野球記事（事実上の娯楽記事）によって読者拡大を図り、鉄道会社は乗客を見込んで沿線を開発し、駅近くに球場を自前で建設したのである。内海は、「これらはスポーツの論理ではなく、企業の論理」であって、「欧米の地域スポーツクラブを基盤とするよりも、企業の都合で『上から』クラブを結成したために、地域に根ざす土壌も弱い」という体質を持っていたと指摘する（内海2004）。すなわち、日本のプロ野球（以下、NPB）は「スポーツのためのビジネス・市場化（商業化）」ではなく、「ビジネスのためのスポーツ」であり、商業主義化の性格が強い。そのため、今なお、NPBの球団は親会社の広告宣伝手段²⁾とみなされる傾向にある。

そのため、文化としてのスポーツを牽引する（はずの）、最高度の競技力を持つプロスポーツは、1993年のJリーグ発足まで待つことになった。Jリーグは、世界的に見れば後発のプロサッカーリーグであり、Jリーグは日本のプロ野球を反面教師としてスタートした。発足時の10クラブ（オリジナル・テン）は、その大半が旧日本サッカーリーグ（JSL）参加クラブを発展的解消したものであり³⁾、クラブ名からオーナー企業を外して本拠自治体を名乗るなど、商業主義を極力薄める方向に舵を切った。そして、スポーツ文化の振興を謳った⁴⁾。

Jリーグには、プロサッカーの枠にとどまらず、「企業丸抱え」「学校丸抱え」で発展してきた日本スポーツ界の構造改革推進が期待された。事実、サッカー界にもその意気込みがあった。Jリーグは、地域が「スポーツを支える」新しい営みを提案し、一部の地域では既に成果があがっている。

1.2 本稿の目的

日本サッカー協会（JFA）の田嶋幸三会長は、会長選挙当選後から秋春制へのシーズン制移行を強く訴えてきた。ヨーロッパの主要リーグが秋春制を採用しているおり、日本サッカーの強化を考えるとJリーグカレンダーをヨーロッパに揃える方が望ましいと考えたことが、その理由の1つである。また日本の夏は酷暑のため、夏場にJ選手のパフォーマンスが低下することも、秋春制以降のメリットとして挙げられている。しかしながら、Jリーグの中に秋春制移行に反対する声が多い。とりわけ降雪地のクラブは、経営上の問題（例えば、「練習や試合等の環境整備が必要」・「スタジアムの降雪対策を地元自治体に要望しなければならない」等）から反対の姿勢を表明しているという⁵⁾。

プロスポーツである以上、経営の問題は避けて通れない。経営的に厳しいクラブが続出するようでは、持続可能なリーグ開催は難しい。経営あつてのリーグである。ただ、Jリーグのクラブ経営を見ると、企業として健全であるところもあれば、「クラブライセンス」を維持するために四苦八苦しているところもある。

Jリーグにおけるクラブ経営は、横浜フリューゲルスが横浜マリノスと合併した事件⁶⁾を引き出すまでもなく、古くて新しい問題である(表1)。近年では、J3所属のグルージャ盛岡では、同社の元副社長が運営するいわてアスリートクラブの資金を着服したとして、業務上横領で逮捕される事件が起きている⁷⁾。Jリーグの地域密着の理想は美しい。しかし、プロスポーツである以上、経営の持続性は必須である。そして、かつてのフリューゲルスや最近のグルージャのようにクラブの存続自体が揺らぐ事態も生まれている。筆者らは、こうした事態の背景には、プロ化を急ぐ余り無理を重ね、企業としての足腰が鍛えられていないクラブを受け入れてしまったことがあるように思う。

表1 Jリーグのクラブ経営をめぐる発生した事件

年	事 象
1997年	清水エスパルスの運営会社、エスラップコミュニケーションズ経営破綻。
1997年	鳥栖フューチャーズ経営破綻。
1998年	コンサドーレ札幌Jリーグ昇格も巨額債務に苦しみ、現在に至る。
1999年	横浜フリューゲルスのスポンサー企業、全日空空輸が撤退、横浜マリノスに吸収合併。
2009年	大分トリニータの巨額債務超過が表面化。
2010年	東京ヴェルディが経営危機、臨時的措置でJリーグエンタープライズが直接運営。
2011年	水戸ホーリーホック経営難。募金と水戸市の出資で破綻回避。
2012年	岐阜FCの経営難深刻化。
2017年	V・ファーレン長崎が経営危機に陥り、役員が総退陣。紆余曲折の末、地元長崎県佐世保市に本社を置く、通販大手、ジャパネットHDが発行株式の100%を取得、高田明氏が社長に就任。
2017年	グルージャ盛岡の元副社長が、クラブから約4,800万円を横領した疑いで逮捕。また、前監督への報酬支払を巡って民事訴訟に。

本稿では、地域密着型プロスポーツの先駆者であるJリーグに不足しているものが何か、俯瞰的に考え、将来に向けて何が必要かを論考したいと思う。

2. Jリーグの特徴

既に述べたように、Jリーグは、オーナー企業の論理で動くNPBを反面教師とした。その最大の特徴が、「地域密着」と「特定スポンサー企業依存の排除」であった。これは、企業や学校が丸抱えする「擬似アマチュア(カンパニー・アマ、スクール・アマ)」として発展を遂げてきた日本の特異構造と決別し、同好の士が集いスポーツを楽しむことを基盤とするヨーロッパ型クラブへの転換を意味した。

但し、プロリーグである以上、理念も大事であるが、加盟するクラブの経営安定も優先すべき課題である。特定のクラブだけが高収益を挙げても、リーグ全体が潤わなければ繁栄は望めない。そこでJリーグはNPBと一線を画し、リーグ組織の運営方法を精査し、経営戦略を固めたのであった。

内海(2004)は、プロスポーツには「イギリス型」と「アメリカ型」があると指摘する。イギリス型とは、「クラブ個人主義型」であり、クラブ独自の利益を、競争主義的に追究する。一方、アメリカ型とは「リーグ社会主義型」ともいうべき経営形態である。これは、面白い試合を観客や視聴者に提供するためには、恣意的に互角に試合を行う条件作りが必要であるという考え方に基づく。サラリーキャップ制やドラフト制、排他的地域の設定が導入されているのはそのためであり、それでリーグ参加クラブの経営安定と戦力均衡を図っている。

この内海の分類によれば、日本のNPBはイギリス型である。それは、讀賣巨人軍や福岡ソフトバンクホークスといった豊富な資金力を持つ球団が、多額の契約金により選手を買い集めることができることや、テレビ放送権料を各球団が自由に決めて徴収できることから判断できる。これに対し、Jリーグはアメリカ型的とみなすことができる。なぜなら、テレビ放送権料や商品化権料、協賛金等をリーグで一括管理し、加盟クラブに配分する方式を採っているからである。

しかし、Jリーグでは選手の獲得は自由に行える。その結果、Jリーグは、アメリカのような勢力均衡の方向には向かわなかった。資金力のあるビッグクラブが有力選手を抱える構造に向かったのである。

Jクラブは、発足当初から「まずトップチームありき」であった。換言すれば、「強化ありき」からのスタートであった。ヨーロッパクラブの生い立ちのように、「近所のサッカー好きが集まって仲良くボールを蹴る」ことから始まった訳ではない。日本の悲願であったFIFAワールドカップ出場、そしてワールドカップ開催を目指す「道具」としての性格をJリーグは背負わされていた。発足当初のJクラブは、企業など大口の出資スポンサーを募り、集めた資金で「優秀な選手を雇う」ことから始めた。そして、その流れは現在も続いている。NPBを反面教師にしていたはずであるが、採っている方法はNPBとそれほど相違がないと言えるかもしれない。

また、Jリーグ加盟のために設置を義務付けられている下部組織が、トップチームを強化するための「選手育成の場」という性格が濃い点は、内海の分類に当てはまらないJリーグの特殊性である。ジュニアユース・ユース年代のスポーツが部活動中心で行われている日本のスポーツ環境の影響がここにある。そのため、Jリーグの下部組織は、スポーツを楽しむ場というよりも、「運動が得意な人だけが選ばれ、ライセンスを有する指導者の指導を受けることが

できる場」になっていると言える。

Jリーグは、古き良きヨーロッパ型クラブをその理想に掲げている。その理想を実現化する手段が「Jリーグ百年構想⁸⁾(以下、百年構想)」である。当時のチェアマン、川淵三郎は、「私の夢」と前置きしながらも、「運動が得意な人も、苦手な人もそれぞれのレベルに応じて、優れた指導者のもとに好きなスポーツを楽しめる『地域に根差したスポーツクラブ』を目指す」と述べている。しかし、Jクラブの現状をみる限り、川淵の夢と乖離する方向に歩んでいるように筆者らは感じる。

3. Jリーグがもたらしたスポーツビジネスの光と影

1993年のJリーグ発足は「Jリーグ経由世界」を可能にし、代表チームの強化にも大きく貢献した。1998年フランス大会以降、FIFAワールドカップに連続出場している原動力は間違いなくJリーグである。

Jリーグが発足した当初、この本格的プロスポーツに国民は熱狂し、いわゆる「Jリーグブーム」が巻き起こった。テレビ業界は、Jリーグがプロ野球と並ぶ（あるいはそれを凌ぐ）キラコンテツとなることを期待した。しかしながら、「Jリーグブーム」はバブルの如く、すぐに消え去った。1994年のワールドカップアメリカ大会の出場を逃したことや、得点シーンが少ない競技特性などが障害となり、サッカーと距離がある一般の視聴者はJリーグ中継からすぐに離れ、「日本代表などのごく限られた試合のみ視聴率がとれる」という状況に陥った。その結果、地上波によるテレビ中継が相次いで打ち切られることとなった。

テレビ中継が打ち切られていったのにもかかわらず、百年構想の理念もあり、Jリーグはひたすら拡大路線を進めていった。1999年にディヴィジョンを2つに分け、J1・J2ができた。そして、現在（2017年末）で、J1・J2・J3の3部制が採られている。

プロリーグには「身の丈」がある。チームを増やすことはリーグにとって望ましいことではあるが、チームを増やすことは、スポンサーや観客の確保を難しくするという副作用がある。日本ではサッカーは人気のあるスポーツではあるが、フットサルやバスケットボール（Bリーグ）等のプロ化もあり、J3などを中心にスポンサーを確保することが容易でない状況が生まれている。また、スタジアムの交通の利便性が悪く、観客動員を増やすことができないチームもあり、Jリーグは産業としての脆弱さを抱えている（杉山・河村 2015）。

たとえば、2013年度決算で、単年度経常赤字を計上したのはJ1所属で4チーム。J2所属でも4チームを数える。更に、2013年度時点で債務超過が解消されていないクラブが、J1所属で3チーム、J2に至っては8チームにも及んでいる。放置すると、Jクラブのいくつかは破綻

する。それを回避するために導入されたのが、クラブライセンス制度であった。

3.1 地域密着の蹉跌

プロ野球選手会の調査によると、2016年のNPB加盟12球団支配下選手725名の平均年俸は3,712万円である⁹⁾。一方、Jリーグのそれは明らかになっていない。J1平均で、推計1700万円～2000万円といわれる。NPBは、Jリーグに比べ試合数が格段に多い。そのため、NPBの方が選手の年俸が高くなるのは当然と考えがちであるが、支配下選手は3倍近いので、話はそれほど単純ではない。

NPBでは12球団の経営情報はほとんど公開されていないが、巷間では「大半が赤字」と言われている。広島東洋カーブを除けば、NPBは巨大オーナー企業が球団の後ろ盾になっている¹⁰⁾。NPBの各球団は、オーナー企業が大半の株式を有する子会社となっているのが現実であり、多少の赤字は広告宣伝経費扱いで償却されているという。つまり、NPBは単体で利益を出す必要性が薄く、オーナーの企業グループ全体で黒字であれば、問題はない仕組みになっている。

一方、Jリーグは企業色を前面に出す経営を拒絶し、地域企業が出資してクラブ経営を進める手法を採った。これは理想としては美しい。しかし結果的に、これが経営難の主たる要因となっていると言ってもよい。

地域密着は尊いとしても、JリーグにはNPBやアメリカプロスポーツのような「フランチャイズ保護規定」がない。NPBは、野球協約第37条（野球上の利益保護）で、「それぞれの地域において野球上のすべての利益を保護され、他の地域権を持つ球団に侵犯されることはない」と定め、第38条で具体的保護地域が明示されている。例えば、東北楽天ゴールデンイーグルスの保護地域は「宮城県」であり、広島東洋カーブの保護地域は「広島県」である¹¹⁾。つまり、楽天球団は宮城県において、広島球団は広島県においての独占的興行権を有し、他球団の収益行為を排除することができる。

しかし、Jリーグには「活動地域」「ホームタウン」という本拠地の明示はあるが、NPBのようなフランチャイズ規定とは異なり、排他的権利を有していない。このため、新規参入が容易である。その結果、クラブが乱立する地域も出てくることになる。その代表例が神奈川県である。神奈川県では、「横浜Fマリノス」「川崎フロンターレ」「湘南ベルマーレ」「横浜FC」「Y.S.C.C横浜」「SC相模原」と計6クラブが活動する。市場規模が相対的に大きい地域とはいえ、6チームは多いように思える。長野県にはJクラブは「松本山雅FC」「AC長野パルセイロ」の2クラブがあるが、市場規模を考えると無理があるように見える。

地方の中小都市をホームタウンとするクラブは、地場における出資企業の数、額には限界が

あり、自ずと慎ましい経営規模にならざるをえない。しかし、小規模経営では選手補強が思うようにできず、強化は容易ではない。そもそもサッカーに関心のある人口が少なければ、入場料収入にも期待ができない。たとえJ1に昇格できても、前出の松本山雅FCやモンテディオ山形のように、J1とJ2を行ったり来たりする、いわゆる「エレベーターチーム」化することになる。地域密着は理念として高く評価できるものの、一定の産業規模と人口、そしてサッカーへの理解がなければなかなかJ1に定着できないというのが現実である。

それでもなお、Jクラブの経営がcaろうじて維持できるのは、「リーグに互助的なシステムが組み込まれているから」である。

3.2 仕送り経営とスポンサー企業

3.2.1 修正局面にあるリーグ社会主義

2016年度、J1各チームは2億2,500万円のリーグ配分金があった¹²⁾。これはリーグが一括管理するテレビ放送権料などを分配するものである。2016年度のクラブ収益で見ると平均6.17%であり、相対的に小規模なJ1クラブにとっては10%を超える。これがJ2になると、クラブ平均6.79%に上昇し、10%超の収益となるクラブは22クラブ中、9クラブに達する。すなわち、多くのクラブがJリーグという親元からの「仕送り」を大きな収益源としており、この制度は、内海が指摘する「リーグ社会主義型」経営形態の象徴的制度といえる¹³⁾。

近年、Jリーグでは、この「仕送り」の仕組みを見直す方向に動いている。均等配分のスタンスを見直し、集客力や成績に応じた傾斜配分に舵を切ったのである¹⁴⁾。報道によれば、入場者数や過去数年の成績を数値化した指標を新たに設けて上位クラブに重点的に配分し、人気と実力を兼ね備えた「Jリーグ全体をけん引する『ビッグクラブ』を育成」することがその狙いである。

ただ、この方針変更は、「リーグ社会主義型」を基軸としつつ、「クラブ個人主義型」を一部折衷してきた経営形態を見直すことと同義である。自助努力を強く促す姿勢ともいえる。たとえば、2016年度決算を見ると、浦和が最も多い3億1,900万円の配分を受け、最も少ない湘南の1億8,500万円との間に1億3,400万円の差がついた。浦和は前年度比4,900万円増、湘南は800万円減である。詳細な配分基準は公表されていないが、ホームゲーム1試合あたり36,935人という突出した集客力などが評価されたものであろう。

2016年7月、Jリーグはインターネット配信事業者でありインターネットスポーツ中継サービス「DAZN(ダ・ゾーン)」を展開するパフォームグループ¹⁵⁾との間で2017年から10年間、総額約2,100億円の大型放送権料契約を結んだ¹⁶⁾。そしてJリーグは、この放送権料を原資に28億円の強化配分金を新設し、J1は一律3億5,000万円、J2が1億6,000万円、J3も3,000万円

に増額する方針を示した¹⁷⁾。

これによって、下位クラブの経営に打撃を与える配分金減額は遠のいたが、リーグ社会主義の見直しの方向性は維持されるので、チーム間格差はますます広がることは間違いない。

3.2.2 広告料収入と入場料収入

大都市圏と地方のクラブとでは、当然のことながら、広告料収入に格段の差が生じる。広告料の詳細は明らかにされていないが、大半のクラブは、出資比率が高い企業からの広告料収入が大きなウェイトを占めていることは想像に難くない。中には、損失補填的な意味合いが濃い広告料収入もあることは十分予想できる。

たとえば、2016年度の柏レイソルを事例にとってみよう。柏レイソルは広告料収入が19億2,900万円であり、この金額だけを見るとリーグ8位だが、収入全体で見ると、総収入28億7,400万円の67.12%を占めていることになる。この値は極端である。おそらく大株主である日立グループからの大量出稿に支えられているのであろう。

同様に、2016年シーズン、J2からJ1に復帰した大宮アルディージャも広告料収入比率の高さが際立つ。2016年度は32億300万円の収入に対し、20億7,700万円の広告料収入がありリーグ5位、その比率は64.85%で3位であった。なお、昨年2015年度は70%を超えており、恒常的に広告料収入依存度が高い。こちらも、NTTなどの大株主が大量出稿していると思われる。

トヨタがバックアップする名古屋も広告料収入依存度は高い（2016年度は65.52%）。

広告料収入（とリーグ配分金）に依存する経営構造は、裏を返すと、「入場料収入への依存には限界がある」ことを意味する。J1クラブの営業収益に占める入場料収入の比率は、平均20.38%にとどまる。広告料の収入比率は46.71%であるから、半分にも満たないことになる（図1）。

当然のことながら、収容人員が多い大型スタジアムをホームとするクラブは、入場料収入も潤沢になりやすい。収容人員63,700人という日本最大のサッカー専用競技場、埼玉スタジアム2002をホームとする浦和は、集客力及び入場料収入は突出しており、1試合平均の観客数36,935人は2番目のガンバ大阪の25,432人を大きく引き離す（図2）。浦和の入場料収入は23億7,500万円となる。なお、ガンバ大阪のホーム、吹田市立吹田スタジアム¹⁸⁾も、40,000人を収容できるリーグ屈指の大型施設であり、13億9,000万円の入場料収入をガンバ大阪は得ている。

そうとは言うものの、浦和にしても埼玉スタジアム2002を常時満員にすることはできず、国内最大収容人員72,327人の日産スタジアムを使用する横浜FMにしても、2016年度の平均観客数は24,004人ととどまる。もちろん、収容規模の大きいスタジアムをホーム化するとなれ

Jリーグのクラブ経営に関する一考察

ば、使用料も高くつく。スケールメリットを追求し大型スタジアムを使っても、観客数が伸び悩めば、コストの相対的増加は不可避となる。

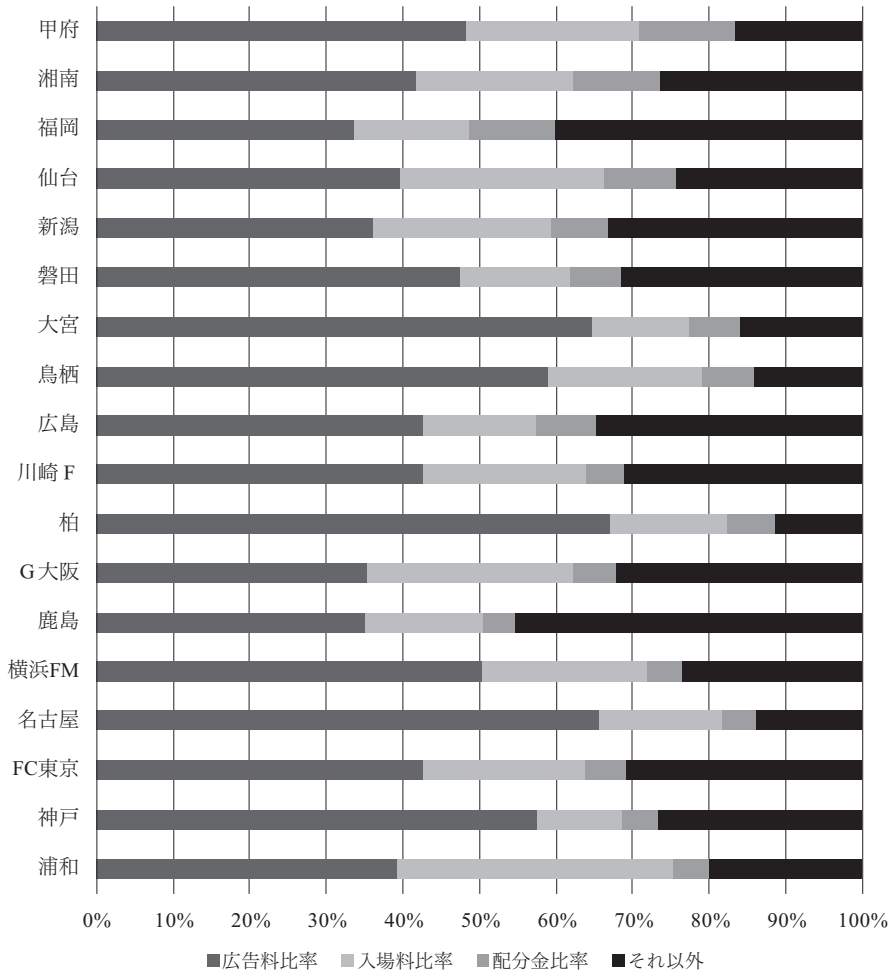


図1 2016年度J1クラブ広告料、入場料収入比率

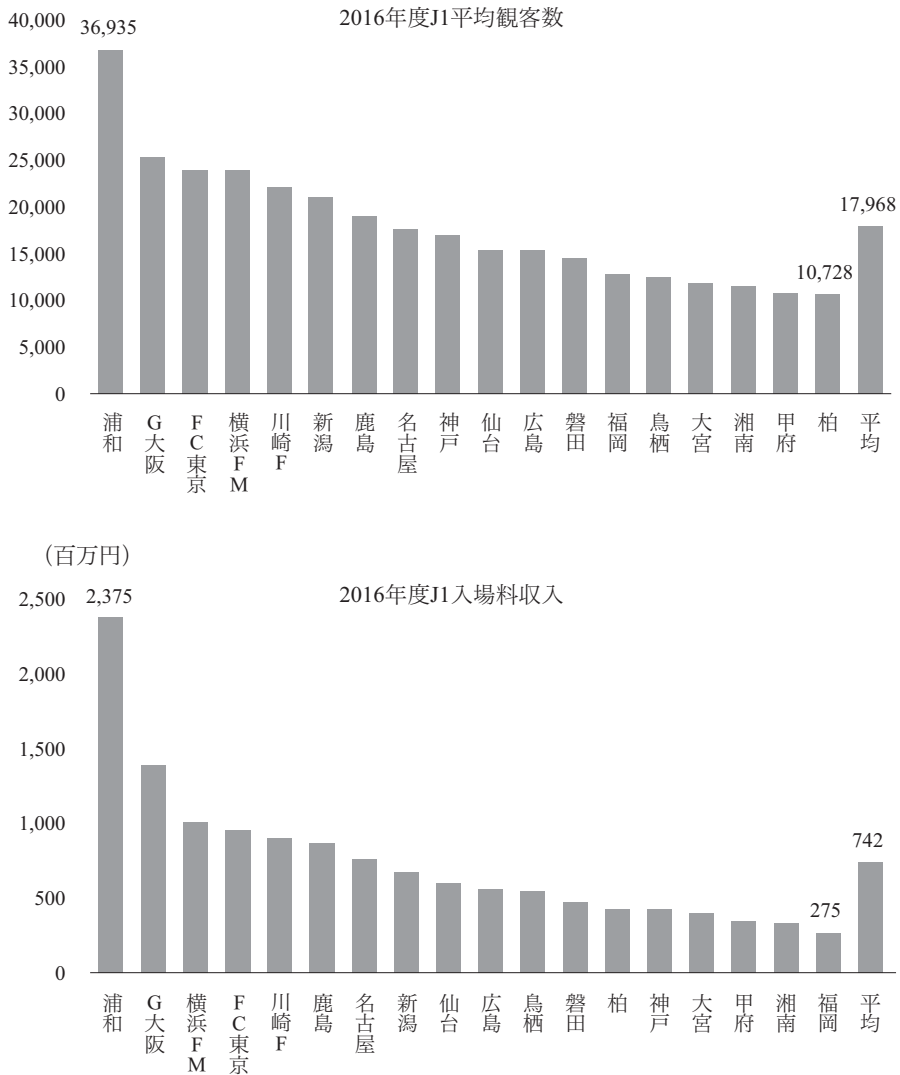


図2 2016年度J1クラブ平均観客数及び入場料収入

3.2.3 高齢化する観戦者

Jリーグが2001年から毎年行なっている観戦者調査¹⁹⁾によると、実際にスタジアムで観戦する人の性別は、2016年度でみると、男性62.4%、女性37.6%である。観戦者の男女比は、調査開始以来ほとんど変化がない²⁰⁾。

ただし、注意を要するのは、観戦者の年齢層である。高齢化が年々進んでいる。2016年度の平均年齢は41.6歳で、2006年度に比べると10年で5.7歳上昇している。年齢構成比を見ると、

2001年度は40歳代が13.2%、50歳代が8.3%にとどまっていた。それが、2016年度は40歳代28.7%、50歳代以上29.5%²¹⁾となった。50歳代以上の占める割合は3倍増である。従来からの固定ファン層がそのまま年齢を重ねているように映る。その要因はどこにあるのか。

「サッカー人気そのものが低下した」という指摘があるかもしれないが、それは正しくないであろう。一般社団法人中央調査会が継続的に実施している「人気スポーツ調査」²²⁾によれば、プロサッカー（Jリーグという項目ではない）は25.0%であり、一定の人気を誇っている。それよりも、

- ① JFA がリーグ戦文化の育成を進めた結果、「プレーヤーは自分の試合があるのでJリーグを見に行けない」といった環境が生まれている、
- ② Jリーグ会場への交通の便が悪く、試合終了後の帰宅渋滞を忌避して観戦に行かなくなっている、
- ③ チケットに割高感があり、若年層を中心に「チケットを買って見に行こう」という雰囲気醸成されていない²³⁾といった理由の方が大きいであろう。

4. おわりに

2017年シーズン、開幕前に約3億円の累積赤字が発覚しクラブ消滅も噂された長崎がJ2で2位となり、J1昇格を決めた。長崎は、4月下旬に地元企業であるジャパネットホールディングスがクラブの株式を100%取得し、経営を安定させたことによって躍進することになった。このようにクラブの経営状況は、選手のモチベーションなどを通じて成績にも影響する。

Jリーグは、(フランチャイズ保護規定はないものの)地域密着主義を貫くことにより、地元クラブ以外に「選択肢がない」状況を大筋で確立した。しかし、成績が低迷すれば、観客の足がスタジアムから遠のくことは不可避である。収入源が潤沢ではない地方都市のクラブが生き残るためには、「負けてなお支持されるクラブづくり」が肝要といえる。負けてもチームに対して高い帰属意識を持ち、チームの成績が悪くともサポートを続けてくれるようなスポンサーやサポーターを増やすために何をしているのかが、問われるのである。

スポーツは、結果に至るプロセスを公開する。そのため、結果のみならず（あるいは結果の良し悪しに関わらず）、そのプロセスの評価が入り込む余地を持つ。換言すれば、スポーツには「評価に値しない醜い勝利」もあれば、その一方で、「評価を受ける美しい敗北もある」のである。もちろん、競技スポーツは一義的に勝負事であるから、勝つことが望ましい。しかしながら、いかなるチームでも「常勝」は不可能である。連戦に伴うパフォーマンスの低下、主力選手の欠場などによって負けることもある。

スポーツマーケティングは、「マーケティングはパフォーマンスをコントロールできない」という宿命を抱えており、いかなる強豪であっても勝利を確約することは不可能である。とりわけ、トーナメント戦では格下のクラブが格上のクラブを倒す「ジャイアント・キリング」がしばしば起こる。こうした事実を前提にすれば、勝利を前提とするスポーツマーケティング戦略は成立しえない。クラブは、勝っても負けてもファンの心をつかむ（換言すれば、帰属意識（アイデンティティ）を育む）努力をしなければならないのである²⁴⁾。

注

- 1) 有山 (1997) によれば、「マスメディアにとって出来事を人工的に作っていくことはきわめて有効な経営戦略であった」。なぜなら、「自社の作り出したイベントは、自社でしか報道されないから他の新聞と明瞭に異なる紙面を作成することができる」からである。こうして、作り出されたのが、朝日新聞社による全国高等学校野球選手権大会（夏の甲子園）であり、毎日新聞社による選抜高等学校野球大会（春の選抜）であり、そして、読売新聞社がオーナー企業として創設した東京読売巨人軍である。
- 2) 球団が欠損を出し、親会社（オーナー企業）がそれを補填した場合、親会社はそれを広告宣伝費に計上できる。また、球団はその補填額を売上に計上できる。
- 3) 清水エスパルスだけが、新規に立ち上げられたJクラブであった。ただ、発足時の無理もあり、経営難に陥ることになる。『朝日新聞』1998年1月15日。
- 4) Jリーグ HP <https://www.jleague.jp/aboutj/> (2017年12月24日閲覧)
- 5) たとえば、『ゲキサカWEB版』2017年11月20日参照。ゲキサカ HP <https://web.gekisa.jp/news/detail/?231394-231394-fl> (2017年12月24日閲覧)
- 6) たとえば、宇都宮 (2017) 参照。
- 7) 『産経新聞』2017年5月18日。またグルージャの神川明彦前監督が監督解任をめぐる違約金不払いについてグルージャを提訴している。『岩手日報』2017年5月27日。
- 8) Jリーグ HP <http://www.j-league.or.jp/100year/> (2014年10月2日閲覧)
- 9) 日本プロ野球選手会公式 HP <http://jpbpa.net/research/> (2016年10月14日閲覧)
- 10) 広島にしても、主要株主はマツダとその大株主である松田家であって、事実上、オーナー企業のグループ会社とみなすことが可能である。
- 11) 日本プロ野球選手会 HP 日本プロフェッショナル野球協約2016 http://jpbpa.net/up_pdf/1471951971-129176.pdf (2016年10月17日閲覧)
- 12) Jクラブ個別情報開示資料（平成28年度）を基に筆者算出。Jリーグ HP https://www.jleague.jp/docs/aboutj/club-h28kaiji_02.pdf (2017年8月22日閲覧)
- 13) この制度は、民間放送のネットワークに似ている。地元有力スポンサーが少ない地方でも民放ローカル局が成り立つのは、民放キー局制作番組を60%以上編成し、ネットタイムCMの配分を受けているからである。
- 14) スポーツニッポン電子版 <http://www.sponichi.co.jp/soccer/news/2014/11/10/kiji/K20141110009261920.html> (2014年11月16日閲覧)などを参照。
- 15) イギリスを拠点とし、インターネットを中心にスポーツコンテンツの配信を手がける。売上高は2億ユー

Jリーグのクラブ経営に関する一考察

- 口超とされる。Perform Group HP <http://www.performgroup.com/japanese/> (2016年10月17日閲覧)
- 16) 『朝日新聞』2016年7月21日。
 - 17) 『朝日新聞』2016年10月13日、配分金総額は従来の約70億円から2017年は150億円に増額する見込みという。
 - 18) ガンバ大阪が主体となり、任意団体を設立して募金などによってスタジアム建設費を捻出し、2015年9月の完成後に吹田市へ寄付された。スタジアムが寄付されたのは固定資産税等、ランニングコストがかかるためである。
 - 19) Jリーグ HP 観戦者調査サマリーレポート2015 (2016年10月18日閲覧) <http://www.jleague.jp/docs/about/spectators-2015.pdf>
 - 20) 他競技との比較データがないため、確証はないものの、女性の観客が比較的多い競技の印象を受ける。
 - 21) 2014年度からは60歳以上の項目が追加された。2016年の60歳以上の比率は11.0%。50歳代は18.5%。
 - 22) 一般社団法人中央調査社 HP <http://www.crs.or.jp/data/pdf/sports17.pdf> (2017年8月25日閲覧)
 - 23) 総務省統計局の家計収支調査によれば、2015年度の総世帯消費支出(月額平均)費目のうち、教養娯楽は24,980円となっている。単純比較はできないが、前出の調査によるとJリーグ観戦者の自由裁量所得は月額平均35,100円であり、こうした数値を見る限り、実際にスタジアムへ足を運ぶ人々は、ある程度収入に余裕がある層と推測できる。総務省統計局 HP <http://www.stat.go.jp/data/kakei/2015np/index.htm> (2016年10月18日日閲覧)
 - 24) ある意味で、チームの真価は負けた時に問われると言ってもいいであろう。

参考文献

- 有山輝雄. 1997. 『甲子園野球と日本人：メディアのつくったイベント』吉川弘文館。
- 杉山学・河村和徳. 2015. 「スタジアム建設問題の一考察」『新潟経営大学紀要』第21号、71-83頁。
- 内海和雄. 2004. 『プロ・スポーツ論：スポーツ分野の開拓者』創文企画。
- 内海和雄. 2007. 『アマチュアリズム論：差別なきスポーツ理念の探求へ』創文企画。
- 宇都宮徹壺. 2017. 「横浜Fは「舐められていた」。だから消滅した。サポーターグループのリーダーが知る真相【フリーゲルスの悲劇：20年目の真実】」『Football Channel』2017年03月14日配信記事。 <https://www.footballchannel.jp/2017/03/14/post201796/> (2017年12月24日閲覧)