

吉備国際大学研究紀要  
 (社会学部)  
 第20号, 1 - 16, 2010

# スポーツ社会システムのリスクマネジメント I

## —世界的経済危機下における日本サッカーの自己組織性能力—

清水 正典

### Risk Management of Sports Social System I

#### -Self-organization of JAPAN soccer social system under The World Economic Crisis-

Masanori SHIMIZU

#### Abstract

The world economic crisis have caused serious damages all domain of the Japanese society. And Japan Football Association and J-league both suffered bad influence, especially economical damages slowly.

For example OHITA Trinita have notified a big debt about 5.58billion yen toward J-League. Another case TOKYO Verdy was disclosed by J-League that 2010 season sponsors supported many overfelling insufficiently.

Until today, Japan soccer have been growing rapidly. But the present time come across the very important turning point, so Japan soccer have to change its strategy toward the world class country.

There are three point of view road to construction of world class soccer system.

First clause is realization of world class activity by Japan national team more than best 8 all the time. Second point is construct some big clubs that gained world class brand value for example Manchester-United or Real-Madrid. Third point is producing the world class player who play an active parts of UEFA top pro-soccer leagues.

To be realized these purposes, we have to make an effort toward second innovation. And we must construct the more satisfactorily soccer society all over Japan.

**Key words :** Japan Football Association, J-League, Sports social system, Self-organization

**キーワード :** 日本サッカー協会、Jリーグ、スポーツ社会システム、自己組織性

#### 緒言

08年のリーマンショック以後、世界の経済環境は激変し、その影響は社会のあらゆる領域で顕著に表れつつある。概略すれば今回の経済危機で最もダメージを受けたのは、アメリカ、EU諸国、日本な

どの先進国であり、未だに回復のスタートラインにいかどうか微妙な状況にある。次にダメージが大きかったのはBRICSなどの新興国であり、経済危機発生直後のダメージは先進国よりも深刻であったが、09年は急激な回復を遂げており、これら

の国の経済政策は一樣に出口戦略の構築段階に至っている。さらに現在経済成長率では世界経済の牽引役としてめざましい発展の途上にある。さらにこれらに続く途上国も新興国の経済発展に牽引される形で徐々に回復の過程にあり、表面的に世界経済は小康状態を保っているかに見える。しかし昨年11月のドバイショックや今年2月のギリシア危機に見られるように、今回の経済危機の爪痕は未だ深く水面下に蓄積されており、今後数年にわたって予断を許さない状況にあるといえる。

こういった中でスポーツの世界を概観してみると08年の北京オリンピックは正にリーマンショックの直前に開催され、それまでの中国、アメリカを中心とする飛躍的な経済発展の最後を象徴する大会であったということが出来る。大会として成功だけでなくビジネスとしても大きな成功を収め、大会のマーケティング総収入は4000億円以上といわれている。現在のオリンピックの収益は放映権料とスポンサーシップであるが、いずれも史上最高額の収入を記録し、経済危機前のバブルの絶頂を象徴する大会となった。

又、この二月に行われたバンクーバー冬季オリンピックは、経済危機後発の世界的スポーツイベントであったが、08年北京とのセットのパッケージであるTOPVの契約がすでに06年の時点で完了しており、大会の収支そのものに大きな影響はなかった。しかし放映権契約で見れば、例えば日本は過去ジャパンコンソーシアムとしてNHKと民放が共同で組織を編成して放映権料を支払っていたが、今回はNHKが中心となって参加し、放映権を獲得した。この背後には現在世界的規模で進行するメディア再編＝メディアのグローバリゼーションの動きの中で、各テレビ局とも経営的に苦しい状況が続いていた上に、08年の経済危機によりさらにメディア業界の淘汰再編が加速し、経営的に追い込まれている現状を反映していると考えられる。

一方ヨーロッパでも06年のシーズンから、特にプロサッカーを中心にミニバブルの状況が起こり、放映権の高騰、大型スポンサーの支援が加速化し、大量のマナーが特に、プレミア、リーガエスパニョーラ、UEFAチャンピオンズリーグに流れ込んでいた。しかし、08年の後半あたりから、各国リーグの下位クラブの経営状況の悪化が散見されつつあり、今後予断を許さない状況になりつつある。

又日本では、08年度は目立ったスポーツの淘汰再編はなかったが、09年に入り名門実業団チームの廃部が散見されると共に、Jリーグでも大分トリニータのメインスポンサー不在による経営危機の表面化、東京ベルディーに対するJリーグ理事会の経営再建介入、その他J2各チームの経営赤字の深刻化など、次第に経済危機の影響が表面化しつつある。

総じて言えば、スポーツ界は経済界や他の領域のように表面上急激な変化は見られなかったが、次第に経済危機の影響は出始めており、今後この状況は長引くものと認識した方が良さそうである。そしてこの流れの中では、経営体力のないチームはリーグから淘汰される可能性が高く、事態が社会に深刻に受け止められるのにはかなりのタイムラグが発生する危険性がある。その結果、全体システムとして早期の対策を打たないまま破局を迎える危険性が高く、関係者は注意を要する必要がある。

本研究では、経済危機のスポーツ界における長期的な影響とその対策についてJリーグを中心とした日本サッカーの領域で分析を試み、経済危機以後のそれぞれの社会にあって如何に存続発展していくかについて社会システム論的に考察を行うことを目的とする。

## I. Jリーグの状況

### (1) 大分トリニータの経営危機の表面化

09年11月、J1大分トリニータはJリーグに対し当時の時点で累積赤字11億円、債務超過5億5800万

円が発生し、残り4試合の公式戦の開催ができないとして、Jリーグに対し運営資金救済を申請した。事実上クラブの破産申請であるが、J1加盟チームとしては初の事態として社会的に大きな驚きを持って受け止められた。大分トリニータは97年に発足、02年ワールドカップの会場にもなり、大分県と地元経済界の全面的協力を得て地域密着型のチームとしてスタート、以後02年にJ1昇格以来、常に上位に食い込む成績を上げ、地方にある模範的クラブとして注目を集めていた。トリニータが地方にありながら常に上位をキープできた背景には、地元財界の全面的なバックアップがあった。特に長年チームを支援し続けてきたマルハンは、社長の韓昌祐が大分出身ということもあり、永く業界ダントツ首位であり売上高2兆円をキープする優良企業であるため05年より多額のスポンサー契約を結んでいたが、07年にJリーグが遊技関連企業をチーム胸スポンサーから除外するのが望ましいとの通達を出したため、胸スポンサーのマルハンが社名が出せない状況となった。しかし、当初はマルハン側もトリニータ支援は全面的なメセナ活動と位置づけ、企業名露出が無くとも支援を続けてきたが、09年支援打ち切りをトリニータ側に通達して、事態が一気に表面化したものである。

マルハンが支援を急遽打ち切る決定をした背景には、06年に始まる政府によるパチンコ業界の各種規制強化により、業界全体が縮小段階にはいると共に、マルハンの経常利益も急速に縮小しつつあった現実がある。当初チーム側は09年もマルハンによるスポンサーシップが実施されると確信していたようであるが、パチンコ業界の急速な再編淘汰にどこまで認識があったのか疑問であり、マルハンの経営状態を充分把握していなかったのであれば、チーム側の重大な認識不足といわなければならない。いずれにしても、マルハンのスポンサー収入を確定見込みとして予算計上していたために、契約破棄の事態が発生した段階で上記の負債が発生し、自力での経営再建

が不可能と判断したものである。

Jリーグ側は大分トリニータの要請を受け、当面6億円を返済期限を設けず公式試合安定開催基金より拠出して09年度の活動を継続させつつ、10年度以降は予算を大幅に圧縮して活動することを勧告し、当面事態を沈静化させたが、9月以降のトリニータの成績は急降下し、ついにJ2降格となると共に、現有負債総額約20億円の返済のめども立っておらず、事態は予断を許さない状況にある。トリニータは今後Jリーグに基金を完済すると共に累積赤字を解消できるまでJ1昇格は認められず、チーム側の発表では平成22年に債務超過一億円に圧縮することであるが、昨今の経済状況と、J2降格による人気低迷により果たして計画通りに行くかどうかはきわめて不透明である。

今回の事態の責任の一端は当然クラブ側の杜撰な経営にもあるが、ここ数年のグローバル化の影響で、大分県内の主要企業、キャノンや新日鐵などは厳しい経営改革を迫られ、これらが県内の経済活動を圧迫してスポンサー収入の低下を招いていた上に、今回の経済危機により、頼みの綱のマルハンに撤退されることによりJ1上位レベルのチーム維持が不可能になったケースである。ちなみにトリニータは08年平均入場者数19500人でJリーグでは5位の観客動員数を誇るチームでありながら、今回の事態に立ち至ったことは、Jリーグ各クラブのスポンサー依存度がいかに高いかを如実に示している。脱企業を掲げてスタートしたJリーグであるが、所詮メインスポンサーのいないチームでは活動は継続できないということをはからずも示してしまい、Jリーグの基本理念である脱企業と地域密着の二つのテーマは正念場に立たされている。

## (2) 東京ヴェルディー経営陣に対するJリーグ理事会の退任勧告

09年1月28日、Jリーグ理事会はJ2東京ヴェルディーに対し、社長をはじめとする現経営陣の退陣

を勧告し、経営の健全化に全力を挙げることを指示すると共に、もし勧告に従わない場合はJ2リーグ退場もやむなしとの決定を下した。

東京ヴェルディーは93年Jリーグ発足と共に、読売ベルディーとしてJリーグのチームとして唯一企業名を付けてリーグに参加すると共に、三浦知良やラモス瑠偉など当時のスター選手を集めて華々しくデビューし、Jリーグブームの先頭を走った名門チームであった。又、Jリーグ発足以前も92年にはわが国初のプロサッカーチームとしてJリーグに先駆けて誕生しており、現代日本サッカーの礎を築いたチームであった。ただ当時全権を握っていた渡辺恒夫元社長は、プロ野球読売巨人軍と同じコンセプトを持って企業主体のチーム作りを指向しており、これが時のJリーグ川淵三郎チェアマンの「地域密着」のコンセプトと真っ向から対立し、チーム名から企業名を外すことに最後まで抵抗した。

結局、93年Jリーグ発足以後はベルディー川崎と改称してリーグに参加すると共にJリーグ経営が軌道に乗る98年にはメインスポンサーであった読売新聞を撤退させるとともに、日本テレビが全額出資してチーム運営に当たった。その後05年に新興ネット企業のサイバーエージェントが株式の約半数を取得、サイバーエージェント社長であった藤田晋がチームの社長に就任、マネジメントの指揮を執ったが、思うような結果が出ず09年には全面撤退した。同じ年、メインスポンサーであった日本テレビが赤字に転落、その影響で次年度強化費の大幅削減が発表され、さらにクラブの全株式の売却が噂されサポーターの抗議行動に発展、結局09年9月に日本テレビも全面撤退して、経営は東京ヴェルディーホールディングスに引き継がれた。しかし、10年1月28日のJリーグ緊急理事会で、10年度チーム必要スポンサー収入が経営ライン限界の5億4000万円を下回る可能性が高いことが明らかとなり、理事会はシーズン中にチームが経営破綻に陥る可能性が高いと判

断、冒頭に記したチーム経営陣の総退陣と、新しい経営陣による再建計画を提出することを求める決議を行った。

このケースも先の大分トリニータ同様スポンサー収入の大幅な減少が致命傷となっており、とりわけメインスポンサーのサイバーエージェントと日本テレビの撤退が直接の引き金になっていることは明らかである。サイバーエージェントは04年のネットバブルで楽天やライブドアと共に一世を風靡したネット企業であったが、ネットバブル崩壊以後は急激な成長は苦しくなり、近年の経営状況はかつてのように余裕のあるものではなくなっていた。又日本テレビも世界的なテレビ業界の再編統合の流れの中で、巨大化した組織の維持に膨大なコストを取られ、思うように収益が上がらない状況にあり、J2クラスのチームでは広報効果無しと判断し撤退に踏み切っている。

さらに東京ヴェルディーにとって不運だったのは、川崎にはJ1の川崎フロンターレが、同じ東京には、同じくJ1のFC東京がおり、過去長年にわたりこの三チームの間でホームタウンやメインスタジアムを巡る駆け引きがあり、結局中途半端な位置づけのまま現在に至ったという経緯がある。従って支援企業も東京の企業であればFC東京に、川崎の企業であれば川崎フロンターレにという構図になり、ヴェルディーに対する支援はJ2ということも相まって勢い低調にならざるを得ない。さらに世界的同時不況のダメージが全国的に最も大きく出たのが東京であり、現在に至るも様々な経済指標は東京など首都圏ではまだ下げ止まらない現状もスポンサー収入の低下に追い打ちをかけた格好である。

人口ならびに企業が圧倒的に集積している東京にあってさえJ2レベルのチーム維持が難しくなれば現在全国の地域に展開しているJリーグの構造は将来的にきわめて不安定なものであると考えなければならぬ。脱企業、地域密着を高らかに謳って始

められたJリーグであるが、ここに来て大きな試練に立たされている。

### (3) 岡山県の事例

09年岡山ではJ2にファジアーノ岡山が初参入し、地元は初のプロサッカーチーム誕生ということで大いに盛り上がった。観客動員数は一試合平均6126人でJ2では第7位の実績を残したが、チーム成績は最下位となり戦力的には大きな課題を残している。この背景にはチーム運営資金の不足があり、09年度実績でファジアーノはJ2では最少額の5億2000万円で運営され、J2平均約9億6000万円に対して大きく下回っている。この背景にはスポンサー収入の伸び悩みがあり09年実績で1億2000万円の確保が精一杯であった。10年度は戦力強化のためチーム運営予算を09年度の倍額の約7億24万円に設定、スポンサー収入も3億円程度を見込んでいるが2月段階でまだ2億円に届いていない状況にある。<sup>1)</sup> 09年は初参入ということで市民も珍しさもありスタジアムに応援に駆けつけたが、10年以降結果を出せなければ、市民の熱も次第に冷めてくることが予想され10年度はなんとしても中位以上の成績を確保しなければならない。しかし岡山県も世界的金融危機以降、地元経済界は苦しく、大口のスポンサーはなかなか集まらなると共に、県も1兆2千億円に上る負債を抱え、国の財政再生団体指定を受けるぎりぎりのラインで踏みとどまっており、行政の支援もほとんど期待できない状況下にある。こういった中で必然的に市民レベルでの支援体制の構築をチームとしては指向する意図を持っているが、又その方向性は全国のJリーグチームに共通するテーマであるが、その真価は今後問われてくることになる。

一方ファジアーノが盛り上がる中で、ひっそりとJFLから撤退したチームが三菱自動車水島製作所である。ファジアーノに先駆けて04年にJFLに参入し、親会社である三菱自動車の全面支援を受けて活動していたが、09年度リーグ最下位に沈むと共に

自動車業界の不振もあり、会社が支援の打ち切りを通告、リーグから撤退することとなった。チームとしてはJFL参入以後地域密着を指向したが、思うように支援が集まらず、JFLとして初の撤退となっている。さらに撤退後、通常であれば下位リーグである地域リーグへの降格ということであるが、現在のJFLの運用規定にはこれが明記されておらず、中国社会人リーグが受け入れ拒否、三菱自動車の受け入れ先を巡って岡山県サッカー協会及び関係諸団体との間で議論が紛糾した。結局岡山県社会人リーグ一部への参入が決定したが、この間主力選手の多くが他チームに流出するなどしてチームは深刻なダメージを受けている。

このケースもメインスポンサーの撤退がチームの存続を脅かす顕著な事例と考えられ、今後経済不況が長引けば、体力のない企業からメインスポンサーからの撤退を余儀なくされ、今後数年間予断を許さない状況になる。

### (4) 08年度Jリーグ収支報告を受けて

Jリーグが発表した08年度Jクラブ個別経営情報開示資料によれば、08年度営業収支がプラスであったクラブはJ1-18チーム中10チーム、J2-15チーム中8チームと約半数強である。さらに収入構造を見てみると総収入に占めるスポンサー収入の割合が約45%とほぼ半分を占め、入場料収入は20%強に過ぎない。<sup>2)</sup> 08年度は世界的経済危機の影響がわが国においてはまだ社会全体に充分波及していなかった年であり、本格的な影響が出始めた09年度の実績は厳しい数字になることが予想される。特に各チームとも収入の約半数を占めるスポンサー収入の低下は必至の情勢にあり、この落ち込みがどの程度で歯止めがかかるかはきわめて不透明な状況にある。世界的な経済危機の中で国内企業も整理、縮小、再編の波が押し寄せており、少なくとも向こう五年間は苦しい経営を迫られる企業がほとんどである。この状況下でチームを長期にわたり支援してゆくこ

とは各企業にとって大きな負担であり、支援額の縮小又は全面撤退という選択を迫られる企業が多く出ることは想像に難くない。その場合まず広報効果の少ないJ2のチームからその影響が出て来る事、さらに経済基盤の弱い地方のチームほどその影響を強く受けやすいことが予想される。

又、先の大分トリニータの事例にあるように大口のメインスポンサーへの依存度が高いチームも危険水域にあり、トリニータの場合08年度実績が黒字であったにもかかわらず、又統計上は大きな負債も抱えていなかったにもかかわらず、一気に経営が悪化する結果となっており、Jリーグ各チームのスポンサー収入構造も早急に検討しなければならない。

同時に各チームとも早急な支出の見直しを迫られており、予算のスリム化は急激に進められている。特に支出の約半分を占める人件費の削減は急激に進んでおり、また、J1とJ2の人件費格差が急速に開いている様子である。今後数年かけて選手、監督、スタッフの人件費は大幅に縮小するものと見られ、近年ようやくキャリアとして定着してきたプロサッカー選手への道もその価値を大きく減ずる危険性に直面している。

リーグ発足以来脱企業、地域密着を掲げて今日まで発展してきたなかで、09年度入場者数は過去最高を更新し、地域密着路線は成功しつつあるものの、スポンサー不在ではチームが成り立たない現在の状況をどのように打開するかについて、今後リーグ全体として早急に解決しなければならない。

#### (5) 日本代表の不振

－停滞期に入った日本サッカー－

2月に行われた東アジア大会で日本代表は過去最悪となる三位に転落、ワールドカップ南アフリカ大会の日本の活躍を占う上でも重要な位置づけのあったこの大会での不振に、世論は厳しい批判を寄せている。<sup>3)</sup> 又テレビ視聴率、観客動員数とも過去最低を記録し、現在の日本代表のメディアコンテンツの

価値、及び観戦ソフトとしての価値が急激に下がりつつある。日本サッカー協会は今回のワールドカップでベスト4を目標として掲げているが、長期的な視点で捉えれば、日本サッカーのさらなる普及発展のためにも是非とも「材料」の欲しい年であることは間違いない。93年のJリーグ発足以後、98年より三大会連続でワールドカップに出場し、特に98年と02年の大会は日本サッカー発展の大きな起爆剤となっている。しかし06年で予選リーグ突破が出来なかった後は、競技人口、成績とも以前ほどの伸びが無くなっており、協会としても危機感を募らせていることは想像に難くない。今回少なくとも予選リーグを突破できれば日本のサッカー界の活気もある程度回復することは見込まれるが、前回同様予選リーグ敗退となれば、成長速度がさらに鈍化することは確実である。加えてこれまで述べてきたような経済危機の影響がボディーブローのようにJリーグで表面化してゆけば、日本サッカーを支える二つの屋台骨：日本代表とJリーグが揺らぐことになり、日本サッカー協会としては今後苦しい舵取りを迫られることになる。

しかし世界の壁は非常に厚いことは事実であり、Jリーグ発足18年を迎える今年、これまでのロードマップを再検討し、新たなロードマップ作成＝世界水準のサッカーの展開の為の準備に早急に取りかかる必要があるのではないだろうか。

## II. 世界的経済危機下における日本サッカーの戦略

これまで見てきたように世界的経済危機は日本サッカー特にJリーグに対して少なからざる影響を与え始めており、今後この危機への対応を巡って何らかの対策を打っていかねば日本サッカーの今後の発展はきわめて厳しい状況になりつつあることが明らかとなった。

93年、脱企業、地域密着を掲げスタートしたJリーグは、今日までめざましい発展を遂げ、当初10チームだったプロチーム数は09年段階でJ1-18, J2

-18の合計36チームとなり、入場者数は411万人から962万人へと倍増した。<sup>4)</sup> また、プロ野球を反面教師として企業への過度の依存を脱却し、地域に密着するという理念のもと、全国にその輪を広げ、人口の少ない地方都市に至るまで広くJリーグチームを保持することになっている。現在も新規加盟や新たにJリーグを目指すチームの発足が相次ぎ、全国津浦々にサッカー普及の波は押し寄せている。06年元日本サッカー協会キャプテンの川淵三郎は全国42都道府県全てにプロサッカーチームの創設を目標にすると表明、選手、サポーターを含めたサッカーファミリーの拡大、充実に意欲を示した。<sup>5)</sup> 90年代から今日に至るまでの日本サッカーの歩みは、日本のスポーツ界における社会変革のモデルケースとなり、Jリーグ創設以後、バレー、バスケットボール、フットサルやアイランドリーグなど、新たにプロに参入する種目も相次ぎ、日本のスポーツ界の一大変革を成し遂げたと言っても過言ではない。その結果06年にはこの功績が認められ、川淵氏がFIFAより表彰される榮譽に浴している。<sup>6)</sup> 又98年以降、FIFAワールドカップにも全大会出場すると共に、オリンピックにも96年アトランタ以降全大会出場を果たし、02年には悲願だったワールドカップを開催、初の予選リーグ突破を果たすなど、2000年初頭までは順調な発展を遂げてきた。

しかし、ここに来て世界同時不況という予想しなかった事態に直面し、まだ決して強固とは言えないプロサッカーの存立基盤が急速に脅かされるに及び、日本サッカーとしては早急に対策を検討、実施すると共に、次のステップに向けたロードマップ＝戦略を立案しなければならない。

#### (1) サッカーにおけるグローバリゼーションの影響

2000年以降世界のサッカー界に新しく登場した現象が、有料チャンネルによるヨーロッパサッカーの配信である。これによりヨーロッパ各国リーグ及び

UEFAチャンピオンズリーグに莫大なテレビマネーが流入し、世界のスター選手がヨーロッパリーグに結集すると共に、有料チャンネルを通して世界中の人々が世界最高峰のプレーを堪能できるようになったことにより、それまで各国で完結していたプロサッカービジネスに大きな構造変動が起こる結果となった。<sup>7)</sup>

一つには、各国の世界クラスの選手は自国のプロリーグで活躍するよりもヨーロッパ、特にプレミア、リーガエスパニョーラ、セリエAのいずれかのリーグに所属して活躍するようになったこと、二つには世界最高峰のプレーで目の肥えたファンが自国のサッカーリーグと比較し、その評価が高度化した事が上げられる。又、ヨーロッパのビッグクラブも多くが所属する国や地域のファンのみならず、世界中にマーケティング活動を行い、独自のマーケットを構築しつつあり、<sup>8)</sup> この結果わが国でも90年代はJリーグの独壇場であった状態から、2000年以降、ヨーロッパサッカーとの比較で語られる状況になり、特にワールドカップなどで世界と直結する日本代表に対しては厳しい注文が増加していくこととなる。同時に現在、06年までの中田英寿のように、ヨーロッパのトップレベルで活躍できる世界水準の選手が不在であることも、国民の大きなフラストレーションであり、このことから、もはや日本だけで完結するサッカーに対しては国民は満足しない状態になっているのでは無かるうか。

いずれにしても2000年以降現在まで、ヨーロッパを頂点とする世界のサッカーのグローバリゼーションが進行中であり、ファンが世界水準を認識した中で選手、クラブ、日本代表とも如何にその存在をアピールできるかが今後の日本のサッカー界には求められている。

#### (2) 世界標準の選手を

これまで日本サッカーの歩みは、「世界に追いつけ」というかけ声の下、様々な組織改革を行いめざ

ましい成果を上げてきた。今日では世界ランキング20位前後までその力を蓄えてきたが、今後は「世界を如何に追い越すか」が求められる時代に入ったと言え、常時ランキング10位以内をキープする新たな戦略及びそれに基づく方策が必要となってくる。度々触れるように今後永く続くと思われる経済危機の中で、企業、メディアともスポンサーに関しては厳しい水準で査定するようになっており、特に日本代表クラスに関しては世界で如何にアピールできるか否かが絶対必要条件となつてこよう。バンクーバー冬季オリンピックの浅田真央とキム・ヨナの対決が43パーセントの視聴率を上げたのに対して、東アジア大会の日韓戦はわずか13%の視聴率しか取れなかったこともこのことを如実に反映している。これが日本のマーケットの実情であり、この結果を受け今後企業、メディアはスポンサーへの出資を厳しく査定してくることは必然であり、世界のトップで戦えるか否かは、今後の日本サッカー界の発展にとって喫緊の課題である。

このための具体的方策としては、①中田英寿のような世界レベルの選手を再び近い将来日本サッカー界が輩出できるかどうか、あるいは②日本代表がワールドカップでめざましい成績をあげることが出来るかどうか、あるいは③プレミアやリーガエスパニョーラ、セリエAで見られるように世界水準のビッグクラブをJリーグの中に構築できるかどうか、この三点のいずれかにかかっていると考える。現時点で日本サッカー協会は②を選択し、その実現に向けて全力を傾けているが、先に記したように前途は多難である。私見であるが対処療法的にでも①の少数の世界レベルの選手育成を行い、出来るだけ早い段階でプレミア、リーガ、セリエAにデビューさせると共に、日本サッカーの指導指針の再点検と体制の構築を行い、日本代表のレベルアップに繋げてゆくことが現実的な策であるようにも考えられる。

エリート養成プログラムに関してはわが国では2004年にスタートし、日本サッカー協会が主導して全国数カ所で展開中である。この成果が出来るだけ早く出るよう力を尽くすと共に根本的な問題として現在の日本で純粋培養の形で世界水準の選手が育成できるか否かを現実的に検討する必要があるのではなからうか。少なくともヨーロッパ以外の選手で現在のヨーロッパで活躍する選手の多くは、遅くともU-19の段階で渡欧し各クラブの育成組織又はトップチームでプレーしている。現在日本サッカー協会としては高校生年代までは国内で自己完結的に選手を育成するシステムを構築しているが、もう少し早い段階でヨーロッパに行かせ育成するシステムも検討の余地があろうかと思われる。現時点では語学の壁と経済的問題、生活習慣等の課題があるが日本サッカー協会としてこれらを支援するプログラム及びシステム構築も、国内での育成システム構築と並行して進める必要があると思われる。<sup>9)</sup>

### (3) 決定力不足を如何に解決するか

現在日本代表のウィークポイントは言うまでもなく「決定力不足」であり、日本協会は06年のワールドカップ終了以後、「個の強化」を全面的に掲げ、その中で得点に絡むFWの選手の育成強化に力を費やしてきた。しかし現段階では世界のレベルで決定的な働きの出来る選手はおらず、この点が日本代表を苦しめている大きな問題である。FW育成に関してはメディアや雑誌などあらゆるところで度々議論がなされてきたが、又日本代表に限らずJリーグチームから末端の高校生や少年のチームに至るまで、この問題は日本のサッカー界全体に非常によく見られる普遍的テーマでもあり、様々に試行錯誤が繰り返されているが、ここ数年の世界的傾向としては「卓越した個」による得点が最も決定的な得点パターンであるという認識と現実が広がりつつある。<sup>10)</sup> 日本としては今日まで組織による「関係プレー」と「運動量」でこの問題を解決しようと試みてきた。又、

世界的に見ても「組織」で得点をする傾向は依然世界のトップレベルでも一つの流行となっており、さらに歴史的に見れば「個」と「組織」はサッカーにおける永遠のテーマであり時代の中でその位置づけを相互に替えながら今日まで深化してきたのであるが、少なくとも現在の日本代表を担う世代は、日本サッカー協会が「個」よりも「組織」を重視して育成してきた年代の選手が多く、そのタイムラグとギャップが現在の日本代表の不振に繋がっていると考えられる。

又、Jリーグ各チームも93年の発足以来FWに関しては外国人選手を充てるチームが多く、この部分も日本人のFWが育たなかった一つの原因でもあるが、少なくとも現段階で日本サッカー協会からFW育成に対する「戦略的」かつ「統括的」な指針は提出されておらず、現状の解決には繋がっていない。

又、先に記したように果たして①現在の日本人指導者で世界レベルのFWの育成が出来るかどうか、又、②日本人の身体的特性その他から日本が恒常的に世界のトップレベルのFWを輩出し続けられるかどうか、さらに③日本国内の現在の育成システムで世界水準のFWが育成できるか否かについても議論の余地があり、いまだ解答が不在の状況にある。韓国やイランなどアジアの強豪国が早い段階で有望選手をヨーロッパに送り出し名門クラブの育成組織で強化している現実も検討すべき選択肢の一つであろう。<sup>11)</sup>

繰り返すが93年のJリーグの創設と一連の日本サッカーの組織改革は歴史に残る成功を収め、日本サッカーの強化と育成普及に絶大な貢献を行った。同時にそれまでよりはるかに潤沢な資金を日本サッカー協会は獲得し、日本におけるサッカーのシステム構築に積極的に投資してきた。ただこの投資の方向性は、日本で完結するシステムの構築に向けられたものであり、勢い総合的な、玉虫色の施策であったように思われる。その結果、全体として強化と育

成・普及がバランスよく発展し、又Jリーグと日本代表という日本サッカーの二本柱も順調に整備でき、全国的に大きなばらつきもなく、日本全体としての底上げと、社会環境の整備は大きく進んだことは事実であり、この部分はいかに評価してもしすぎることはない。そしてこの中で消去法的に最後に残ったのが「決定力」というテーマであり、この部分を詰めるために今後いかなる施策を打つかという問題になる。

このとき考慮しなければならないのは、日本サッカー協会並びにJリーグの経営体力が今後急速に厳しくなる恐れのあること、その中で限られた予算を有効に使うために、それぞれのミッションの選択と集中が必要となってくること、であり、これまでのような全方位的な施策が今後永続的に打てる保障はないということである。又、必要な収入確保のためには世界水準の選手又はチームが必要ということであり、その育成に十分な時間がないという現実である。こうなった時に残される選択肢としてはアジア、南米その他ヨーロッパ以外の世界の強豪国が行っているように、プレミア、リーグ、セリエA等のヨーロッパトップリーグへ育成をアウトソーシングするか、あるいは有力外国人選手を帰化させるか、又両者を併用するかのいずれかではなからうか。もちろん国内での育成システムの充実も長期的に実現すべき課題として決して放棄するということではなく、経済状況が好転してきた段階でさらに求めるべきものとして、取りあえず現状維持で残しておけばよい。2000年以降世界の傾向を分析すれば、世界水準の選手を20歳以上になるまで100%自国で育成する国は、南米以外ほとんどなく多くの国々がヨーロッパにアウトソーシングしている。<sup>12)</sup> ここにおいてもスポーツのグローバリゼーションは進展しているのであり、日本サッカー界としてもこれまでの自己完結的なシステムの追求は方向転換を迫られていることを認識する必要があるのではなからうか。

#### (4) 国内完結型リーグ運営の見直し、世界標準のビッグクラブ構築への野望

93年以降右肩上がりの日本サッカーは、国内のJリーグをはじめ、JFL、各地域リーグなど各種別、年代のチーム数と試合数の増加に注力してきた。その結果各種別とも今日では、大きな地域間格差はほぼ消滅し、全国的にレベルが統一されてきた印象を持つ。このことの背景には日本サッカー協会のJリーグをはじめとする各リーグ機構の整備と財政的、環境的支援があり、幾分か競争原理はあるものの、リーグ全体の底上げが企図された護送船団方式のリーグ運営といえる。これは、日本に特有の事ではなく、今日のスポーツビジネスにおいてリーグ内の逆転不可能な絶対的なチーム間格差は、長期的に見てリーグの発展並びに収益を阻害するという経験則に従っているものと考えられる。<sup>13)</sup>

同時にJリーグ発足に際してわが国のプロ野球を参考にし、当時の巨人や西武のように突出したクラブの存在はリーグの健全な発展にはマイナスになるとの判断も働いていた。その結果発足後18年を経た今日、J1に関して言えば少なくとも上位10チーム程度は拮抗した戦力及び経営体力を保持し、リーグ全体の活性化に大きく寄与していると言えよう。しかし世界的に見た場合、特にヨーロッパ及び南米のプロリーグには必ず世界的なブランドを持つクラブが複数存在し、それらが各国リーグひいてはヨーロッパや南米などの地域の活性化にも寄与している構図がある。<sup>14)</sup> こういった点からすれば、現在のJリーグにはまだそのようなクラブは存在せず、勢い社会の注目は代表チーム一本に絞られることになる。もちろんこういったビッグクラブの出現は、歴史的に見れば各国とも100年を超える伝統の中で形成されたものであり、開幕20年に満たないJリーグにそれを求めるのは時期尚早であるのも事実である。又、ヨーロッパのようにほぼ全てのナショナルリーグが世界水準の地域と違い、アジアは未だサッ

カーが未成熟な地域であるため、環境的にも厳しい状況にあるのも事実である。ただ、ここ十年の世界レベルでの社会経済的変動は、欧米の相対的低下とアジア新興国の驚異的な成長を表しており今後10年から30年の間に世界の経済情勢は大きく変動することは確実である。少なくともあと10年を経れば日本を含む東アジア地域はEUを大きく凌駕する一大経済圏となることは確実で、韓国や中国のサッカーをはじめとするスポーツの興隆は猛烈なスピードで現在すでに起こりつつある。

現在アジアにはAFCチャンピオンズリーグが存在するが、この大会の世界的ステイタスは今後大幅に向上してゆくことが予想され、アジア全体のサッカー文化の普及と発展は確実に起こっていくであろう。日本としてもこういったマクロな視点から、サッカーの強化普及振興を行っていく必要があり、出来るだけ早い時点で国際的なクラブチームが2-3チーム程度は存在する必要がある。今のところ各チームとも基本的には国内完結型を指向しており、Jリーグも同一の路線にあるが、世界経済のグローバリゼーションの流れの中で、日本のみならず、アジアひいては世界から資金や人材を呼び寄せることが出来るシステムの構築に向けて、Jリーグ全体および傘下のクラブチームは動き始めることが必要な時期に来ている。

### Ⅲ. 今後起こりうる変化に如何に対処するか

#### ー不可避なチーム間格差の拡大ー

これまで記したことを要約すると①日本経済の縮小に伴うスポンサー収入の急激な縮小②世界レベルでの情報発信の必然性、③世界的グローバリゼーションに依る外部指向の必要性ーオープンシステム構築の必要性ー、の三点である。今後日本サッカーとしてはこの三つのテーマに如何に取り組み、自らのシステムの構造変革を行っていくかが向こう十年間の日本サッカーの発展又は衰退を決定する本質的

な課題であると考える。

(1) スポンサー減少に伴う経済規模縮小にどう対処するか

冒頭に記したように、昨年より経済危機の影響が急速に現れ始め、日本全体の経済規模の縮小が加速していると共に、地方の経済活動縮小のペースは東京、名古屋、大阪など三大都市圏のそれよりはるかに速いペースで進んでいる。地方に多くの活動クラブを保有するJリーグとしては、今後数年にわたり非常に苦しい時期を迎える可能性があり、これに対して如何に対応し、且つ乗り越えていくかについて詳細に又早急に検討しなければならない。

検討すべき課題としてはまず第一に、現在続いているJリーグ加盟チームの拡大路線を今後も踏襲するのかどうかという点。全国的な状況から見れば、この経済不況下にあっても地域のJリーグチーム保持への熱気は冷めることなく盛り上がりを見せている。しかし無理をして参入したものの、その後チームを維持できず降格又は撤退というケースも少数ではあるが出てきている。地域感情として参入を果たした以上は、やはりより強くなって結果を残してもらいたいというニーズも強く、現状維持のまま長期にわたりチームを維持していくことは、現実にきわめて困難である。

しかし今後は全てのチームが成長路線に立って運営できる可能性は低く、特に地方経済圏にあっては「地域の身の丈にあった」チーム作りが求められるようになる。この点の地域コンセンサスを果たしてどこまで形成できるかという点が最初のステップであるが、この認識はまだ全国的に共有されているとは言い難い。今後は地域経済の体力に応じて、一部あるいは二部、又はJFLのどのカテゴリーであれば運営可能かというシュミレーションをしっかりと行った上で、常時上位にいるチームにはない、例えば育成型のチームであったり、かつての名選手を中心に編成するレトロなチームであったり、地元出身

選手にこだわるチームであったりと、地域の特質に応じたスタイルの追求と「棲み分け」が重要なテーマになってこよう。

いずれにしても人件費削減はチーム存続のため各チームとも不可避の状況にあり、リーグ規定にある選手数をキープしたままでは、一人あたりの単価の低下は大きくなるばかりである。チームによっては生活ラインぎりぎりか、あるいは生活ライン以下の収入しか無くアルバイトに走る選手も多いと聞く。そのためにも現行の規定を改め、選手数のスリム化、チームのスリム化を図ることが必要なのではなかろうか。

又、スポンサー獲得については、これまで各チームとも涙ぐましい努力を重ね、様々なバリエーションを駆使して資金集めに労力を割いている。今後心配されるのは胸スポンサーなどの大口スポンサーの減少であり、メインスポンサーの不在はチームの死活問題に関わってくる。しかし大都市圏はともかく地方での大口スポンサーの獲得は困難を極めており、各チームとも頭を悩ませている。対策としては、まず、全収入に占めるスポンサー収入の比率を下げること、これに代わる収入源の確保：可能性としては入場料収入の拡大とマーチャンダイジング収入の拡大、ということになろう。続いて、現在大手企業のある地域で、そこからスポンサーを獲得できていないチームは結構多く、多くのケースで企業の政治的判断が作用している事例が多い。この場合はチームとして政治的ネットワークを時間をかけて構築したり、地域経済界とのパイプの強化、あるいは地元マスコミとの関係強化など、包括的なアプローチが不可欠となってくる。いわばチームの政治力の強化であるが、草の根的な地域住民のコンセンサスの形成と共に、各地域の経済的、政治的中枢に直接働きかける力も同時に養っていく必要がある。

その他、様々な方法を駆使して今後の環境変動に対処してゆかなければならないが、必然的な方向性

としてチーム間の経済格差の拡大は不可避であり、「持てるチーム」と「持たざるチーム」に二極化することは避けられないであろう。その結果「持てるチーム」は常に優勝も含めた上位に定着することになるが、「持たざるチーム」は常に下位又は降格圏内に沈むこととなり、地域の応援は次第に低下してゆく危険性がある。もしこれが全国的な傾向となればJリーグ及び日本サッカー全体の地盤沈下に繋がるおそれがあり、これは何としても避けなければならない。そのためにはチーム成績以上の価値コンセンサスを地域と共に醸成し、チームを地域で支える風土を一刻も早く準備する必要がある。特に三大都市圏以外の地方にあるチームはこの問題は切実な問題として立ち上がってくるが多く、今後地域の中で活発な議論を展開する必要があると共に、日本サッカー協会及びJリーグとしても、現在の拡大路線の根本的検討と、セーフティーネットの構築を早急に議論する必要がある。

## (2) 世界レベルでの情報発信の必要性

先に述べたようにJリーグの足元を固め、体質強化を図る施策の一方で、「外」すなわち海外に対して如何に日本サッカーをアピールしていくかは、今後の日本サッカー発展の生命線である。繰り返しになるが現時点では、日本代表のワールドカップでの活躍か、ヨーロッパのトップリーグで活躍できる選手の輩出のこの二つにかかっていると見えるが、現状では両者とも「黄信号」がともっており、予断を許さない状況にある。特にこの両者の究極的な目的は国内サッカーファンの増加による日本サッカーの活性化であるが、直接的には国内及び海外からの投資を如何に確保するかということに繋がっており、日本サッカー協会もポスト南アフリカ大会後の日本サッカーの行方を左右する重要なポイントと認識しているはずである。

現在、サッカーをはじめとする特に世界的に普及しているスポーツでは、かつてのようにチームや選

手が存在する国からの経済をはじめとする様々な支援のみならず世界中から多くの支援を調達することが可能となっており、この海外からの支援を如何に獲得するかが非常に重要なテーマとなってきた。これを如実に証明したのは言うまでもなく90年代後半以降のヨーロッパのプロサッカーであり、特にプレミア、リーグ、セリエAは世界的企業及びメディアの支援をリーグのみならずビッグクラブ、選手など多様な階層で享受し、その結果非常な隆盛を極めている。しかも彼らは国内プロリーグのみならず、UEFAチャンピオンズリーグ、ワールドカップなど最低三つの超優良コンテンツを保持しており、世界の他地域に比べると数倍のキャッシュを手にすることが出来る。<sup>15)</sup>

これに対して日本はサッカー後進地域のアジア地域のあり、世界的にアピールできるコンテンツはワールドカップ一つしかないため、当然海外から調達できるキャッシュは、はるかに少ないものにならざるを得ない。もちろん現在の日本サッカーを維持していく上でヨーロッパほど巨額のキャッシュは必要ではないが、少なくとも今後世界レベルのサッカー先進国を構築していくためには今以上の資金が必要であり、これをすばやく実現するためにも代表チームのワールドカップの成績を等閑に付すわけにはいかないのである。

そのため、今回日本サッカー協会は国内外にアピールするためにあえて、「ベスト4」入りを宣言しているようにもみえ、協会の焦りがみえなくもない。この背景には、06年ドイツワールドカップ以後の日本サッカーの成長率が鈍化している現状があるとも言われ関係者の日本サッカーの将来に対する危機感が感じられる。<sup>16)</sup>

しかし、現在の日本の戦力でワールドカップベスト4は、非常に高いハードルであり、今回のこの目標設定の仕方にはいささか無理が感じられる。むしろ、中田英寿のような世界で活躍できる選手を数名

輩出し、それで国内に話題を提供しつつ、地道にJリーグ及び国内の育成システムの整備充実を図る方が、より現実的な路線とも言えるのではないか。もちろん日本サッカー協会をはじめとする関係各所とも、この問題は十分認識しており、現在の海外組の成績不振はある意味で誤算であったのかもしれない。さらに予想しなかった経済危機が追い打ちをかけ、肥大化したサッカー関係組織の維持にかかる多額のコストを考えた場合、そしてキャプテンズミッションで公約してある幾つかの目標達成を視野に入れ現状から逆算して、今回のワールドカップ「ベスト4」が掲げられたものと思われる。

しかし、今回の経済危機は一過性の現象ではなく、長期的、構造的な問題として捉えれば、93年以降右肩上がり成長してきた日本サッカーの成長戦略を見直すべき時に来ているようにも思われる。国家経済の縮小局面において、まず主力となるJリーグの運用規模と運用方針を再点検すると共に、5-10年先にヨーロッパで活躍できる選手の育成に重点を置いたシステム構築に力を注ぐべきではないだろうか。拡大した「戦線」を縮小し「守り」を固めるべき時期にさしかかっており、その意味でも今回のワールドカップは日本サッカーの将来を左右する大きなターニングポイントになることが予想される。

### (3) オープンシステム構築の必要性

現在世界的に見れば、ヨーロッパを頂点とし、それ以外の地域はヨーロッパで活躍する選手の供給地域としての構図がより鮮明になってきており、南米や、アフリカなど、各地域でのナショナルリーグはマイナーであっても、ヨーロッパで活躍できる選手を多く保有することによってワールドカップでの結果を残す図式が急速に形成されつつある。アジアでも韓国などは正にこの例であり、この世界的な流れは、今後永く続くと思えた方が良さそうである。

この傾向に対して日本は、基本的には国内で「世界レベルの選手の育成を」という傾向が強く、その

結果ヨーロッパに選手をなかなか送り出せない、あるいは送り出しても活躍できず再度日本に帰ってくるという悪循環に陥っている。特に06-10シーズンはこの構造的な問題が正に日本のアキレス腱となって顕在化しているシーズンであり、これまでの育成に関する基本戦略を見直すべき時期に来ている。

現在ヨーロッパで活躍する世界的選手の多くは、遅くとも20歳までには各ビッグクラブの育成組織に入るか又はトップチームでデビューしており、早ければ14-15歳で渡欧し育成組織で強化されている。<sup>17)</sup> これに対して日本では18歳の高校卒業後Jリーグデビューし数年プレーして渡欧する形が一般的であり、まずこの部分の改革から着手していかねばならない。日本選手がヨーロッパでなじみない理由は様々であるが、まず第一に語学リテラシーの問題、第二に身体成熟度の問題、第三にメンタリティーの問題、第四に人的ネットワーク不備の問題などが考えられる。<sup>18)</sup> これらの問題を抱えつつ基本的には単身渡欧するため、日本にいるよりもはるかに強度のプレッシャーの中で不適応となり、頭角を現すことなく帰国するパターンとなってしまうが、こういった問題を15歳までのジュニア、ジュニアユース世代である程度解決しておく育成のコンセプトを今後検討する必要がある。

又、逆のパターンとしては海外の指導者特にヨーロッパや南米の「育成に長けた」指導者を長期的且つ組織的に日本に招聘し、育成に当たらせることも一つの方法である。04年より全国各地に設置されつつあるエリート養成のサッカーアカデミーでも、現在のところ、指導者のほぼ全てが日本人であるが、数校程度は外国人指導者が統括する施設が存在することも必要ではなからうか。あるいはまだ世界では前例がないが、ヨーロッパに日本サッカー協会がアカデミーを設置し、そこで選手を育成するなど一つの方法であろう。いずれにしても世界レベルの選手は早い段階で海外特にヨーロッパの土壤になじま

せる必要がありそのための体制作りが急務である。

現在、日本のサッカー界は、海外特にヨーロッパとの関係構築を協会レベル、Jリーグレベル、各チームレベルで早急に行い、日本国内だけでなく、広く世界を視野に入れた強化育成活動を展開すべき時期に来ている。これまでの国内完結型の「閉じたシステム = closed system」から海外へ「開かれたシステム open system」の構築へと指向する事が必要である。日本サッカー協会としても今後長期にわたる国際戦略を早急に構築し、これまで掲げてきたキャプテンズミッションなどの諸目標や施策の再検討を行うことが必要ではなかろうか。世界的なグローバル化の波の中で日本のサッカー及びJリーグの位置づけを今後どのように行うのかは、明確に規定していかなければならない重要なポイントである。

#### IV. まとめ

今回の世界的経済危機は日本社会のあらゆる領域に大きな影響を及ぼしつつある。サッカーも例外ではなく、93年以降日本サッカー協会が企図してきた成長戦略の抜本的見直しが求められていると言える。併せて2000年以降急速に進化したサッカーのグローバル化により、日本もこの流れの外に安住してられない状況になり、日本サッカーの世界戦略の保持が急速に重要なテーマとして浮上ってきている。これに関しては03年に公表されたキャプテンズミッションで「50年以内のワールドカップ日本単独開催とその大会での日本代表の優勝」と明記されているが、この時点の日本協会の意図としてはあくまでもほぼ全ての選手を日本で完結的に養成するという暗黙の前提が存在していたはずである。しかし、ヨーロッパの隆盛はめざましく、先に記したヨーロッパがメインで他地域は育成としての位置づけの構図がいよいよ強固に方向付けられている現在、日本が果たしてどこまでこの流れに逆らえるか、

より端的に言えば現在この流れについてすら行けない現実の中で、果たして実現可能なのかどうかという不安は必然的に増大してくる。加えて09年末、2018年又は22年のワールドカップ日本招致を表明した日本サッカー協会としては、ミッションの実現をさらに30年以上も前倒しした結果となり、極めて苦しい対応を迫られているように思えてならない。そこから逆算しての今回のワールドカップベスト4という目標設定であろうが、サッカー協会の勇み足と感じるのは筆者だけであろうか。あるいは少し深読みをしたとして、ベスト4といわなければ国民もメディアも企業も、もうサッカーに反応しなくなっているであろうか。

これまで記述したように日本サッカーを取り巻く外部環境は激変しつつある。この大きな環境変動の中で、Jリーグをはじめとするこれまでの成長戦略は、早急に見直さなければならぬ時期にさしかかっており、各チームの経営基盤を強化する必要性と共に、現行のJリーグ諸規定の見直しについても若干言及した。又育成システムについても、世界的グローバル化の流れの中で、ここでは世界的レベルの選手の早期渡欧及びそのシステム整備についても論究してみた。最終的には世界水準の選手の存在又は日本代表の世界上位レベルでの活躍、さらに世界的情報発信の出来るクラブの存在が今後は必要になり、国内外とも多くの人々に支持されなおかつサッカーシステムの経営を安定させるためにも不可欠のテーマとして取り上げてみた。いずれも、これまで個別的に議論され又、様々な意見が出されているが、日本サッカー協会としては、現在日本サッカーの置かれている状況を世界的視点で再検討し、次の時代の的確且つ包括的な戦略とミッションの策定が急がれるところである。そしてそれらを出るだけ早く意志決定し、具体的施策として実施していくことがこれから求められてこよう。

いずれにしてもこの6月には、日本代表がいずれ

かの結果を出す。とりわけ06年以降の日本サッカーの強化と普及育成など全てのプロセスに対する評価が明らかとなるが、願わくば日本サッカーが正確な自己認識を保持し、次の時代の構築に向けた的確なスタートを切る年となることを強く願わずにはいられない。そして栄光ある第二の時代の到来を心から願うものである。

## 客 註

- 1) 2月5日掲載 山陽新聞朝刊「ファジアーノの再挑戦」より 第1部(5)
- 2) 社団法人 日本プロサッカーリーグ「J. LEAGUE NEWS」Vol. 164「2008年度Jクラブ個別経営情報開示資料」2009年
- 3) この大会における日本代表に対する各種メディアの論調には厳しいものが多かった 2月17日付 朝日新聞 読売新聞 毎日新聞 日本経済新聞など
- 4) 社団法人 日本プロサッカーリーグ「J. LEAGUE NEWS」Vol. 164 2009シーズンJリーグ入場者数総括」資料より 2009年
- 5) 2006年度Jリーグ定例理事会における川淵キャプテンによる意思表示
- 6) 2006年6月FIFAより川淵氏にJリーグ経営の実績が認められ、FIFA理事会に於いて特別功労賞が授与された。
- 7) 清水正典「スポーツ社会システムのトータルシステムマネジメントI」吉備国際大学社会学部研究紀要第18号 2008年に詳述
- 8) マンチェスターユナイテッド、レアルマドリード、FCバルセロナなどは積極的なアジアでの客獲得の施策を打ちつつあり、アジアのファンの獲得のためのマーケティング活動を2000年当時から鋭意実施している。清水正典「サッカークラブのシステムマネジメントI」吉備国際大学国際社会学研究紀要第15号 2007年
- 9) 現在日本サッカー協会は2006年よりエリート養成プログラムを展開、最初に福島県にサッカーアカデミーの創設、07年に熊本、又10年には大阪堺などに順次エリート養成学校を開設しているが、そのスタッフは現在のところ、全て日本人である。
- 10) 06年ドイツワールドカップ終了後、日本サッカー協会は攻撃、守備共に卓越した「個」の能力の必要性を認識し、ワールドカップテクニカル分析や日本サッカー協会の強化指針に明記している。日本サッカー協会編「06年ドイツワールドカップテクニカル分析」2007年
- 11) 2002年当時の韓国のエース安貞桓、現在では同じくマンチェスターユナイテッドで活躍する朴智星など、韓国、中東ではヨーロッパのトップで活躍している選手が日本よりも数多く存在している。
- 12) 世界のトップクラスの選手は20代で自国を離れリーガエスパニョーラ、セリエA、90年代以降はプレミアリーグの所属クラブの育成組織で育成されている。この流れは1960年代より主流となり1990年代以降加速化している。今日では世界各国の主力選手のほとんどがヨーロッパでプレーしている。
- 13) この方法論は主に1970年代のアメリカのNFLやMLBで確立され、サッカーではイギリスプレミアリーグやドイツブンデスリーグのリーグ運営方式に反映されている。JリーグもNFLやブンデスリーグをモデルにしたといわれ、90年代後半から2000年代にかけて世界のスポーツリーグの運営の基本とされてきた。  
原田宗彦他「スポーツマネジメント」大修館書店 2008年 広瀬一郎「Jリーグのマネジメント」東洋経済新報社 2004年 他
- 14) イギリスプレミアリーグのマンチェスターユナイテッド、アーセナル、チェルシー、リーガエスパニョーラのレアル・マドリード、FCバルセロナ、セリエAのACミラン、ユヴェントス、インテルなどのビッグクラブでこれらはサッカー界のG8、G14などと呼ばれることがある。

- 15) 清水正典「スポーツ社会システムのトータルシステムマネジメントⅡ－イギリスプレミアリーグのシステムマネジメント－」pp189－pp210 2008年
- 16) 08年北京オリンピックで女子サッカー日本代表が初のベスト4に入ったが、しかし以後の女子の競技人口の伸びはほとんど見られていない。  
サッカー協会はこの事実に危機感を深めていると言われている。
- 17) レアルマドリードのクリスティアーノロナウドは11歳で出身地を離れポルトガルの育成組織で強化されている。
- 18) 日本選手の渡欧を妨げる要因。語学力特に英語、スペイン語などの語学力養成を強化項目に入れる必要がある。又、欧米系選手の身体能力はほぼ16－17歳で完成されるのに対して、日本人はまだ発達途上にある場合が多く、トッププレッシャーでの無理なプレーはケガを誘発する危険性があるとも指摘されている。又、日本人特有の集団主義的姿勢が欧米の個人主義的価値観になじまないとも言われている。いずれにしてもこれらの問題を14－15歳までに国内で克服するための強化プログラムを検討する時期に立ち至っていると考える。

### 参考文献

- 1) 池田哲夫「Jリーグ10年の軌跡」ベースボールマガジン社 pp115－p136 2003年
- 2) 早川武彦「グローバル化するスポーツとメディア、ビジネス」創文企画 pp174－pp229 2006年
- 3) 原田宗彦「スポーツマーケティング」大修館書店 pp113－pp126 2004年
- 4) 原田宗彦他「スポーツマネジメント」大修館書店 pp123－pp142 2008年
- 5) 平田竹男／中村好男「トップスポーツビジネス最前線2007」講談社 pp157－pp180
- 6) 平田竹男／中村好男「トップスポーツビジネス最前線2008」講談社 pp162－pp176
- 7) 広瀬一郎「Jリーグのマネジメント」東洋経済新報社 pp156－pp180 2004年
- 8) 広瀬一郎「メディアスポーツ」読売新聞社 pp74－pp136 1997年
- 9) 広瀬一郎「プロのためのスポーツマーケティング」電通出版事業部 pp156－pp172 1994年
- 10) 広瀬一郎「スポーツMBA」創文企画 pp217－pp233 2006年
- 11) 神山典士「Jリーグ立ち上がり戦略成功の秘密」明日香出版社 pp176－pp203 1993年
- 13) 武藤泰明「プロスポーツクラブのマネジメント－戦略策定から実行まで－」東洋経済新報社 pp74－pp157 2006年
- 14) 西 正「デジタル放送革命」レジデント社 pp39－pp46 2001年
- 15) 清水 正典「スポーツ社会システムのリラクチャリング」岡山体育学研究 第2号 pp27－29 1995年
- 16) 清水 正典「スポーツ社会システムのナレッジマネジメント－日本サッカーの知識 創造と組織行動－」吉備国際大学社会学部研究紀要第16号 pp77－pp85 2006年
- 17) 杉山茂「テレビスポーツ－オリンピックとテレビの発展－」角川書店 pp273－pp312 2003年
- 18) 「Sports Management Review」プレジデント社 Vol. 5 pp16－pp29 2007年
- 19) サッカー批評32「日本サッカー批評」双葉社スーパームック pp78－pp86 2006年
- 20) サッカー批評36「Jリーグ批評」双葉社スーパームック pp24－pp31 2007年
- 21) 社団法人 日本プロサッカーリーグ「J. LEAGUE NEWS」Vol. 164 2009年
- 22) 社団法人 日本プロサッカーリーグ「J. LEAGUE NEWS」Vol. 168 2009年
- 23) 横江茂「未来へのキックオフ－2002年ワールドカップで日本が変わる－」TBSブリタニカ pp149－pp172 1996年