

プレミアリーグの成長要因とJリーグの今後

11531249 青木ゼミ所属 中島竜太

目 次

はじめに

I 発足当初のプレミアリーグとJリーグ

- (1) 両リーグの興業総収入
- (2) 両リーグの放送権収入
- (3) 両リーグの集客力

II 現在のプレミアリーグとJ1リーグ

- (1) 大差をつけられた興業総収入
- (2) 放送権収入の違い
- (3) 逆転した集客率

III Jリーグの何が問題だったのか？

- (1) 集客力の伸び悩み
- (2) 公営制スタジアム依存
- (3) スター選手の海外輸出型リーグへの変貌

IV Jリーグがプレミアリーグに近づくには

- (1) 私営の自前スタジアムの確保
- (2) スター選手の獲得

おわりに

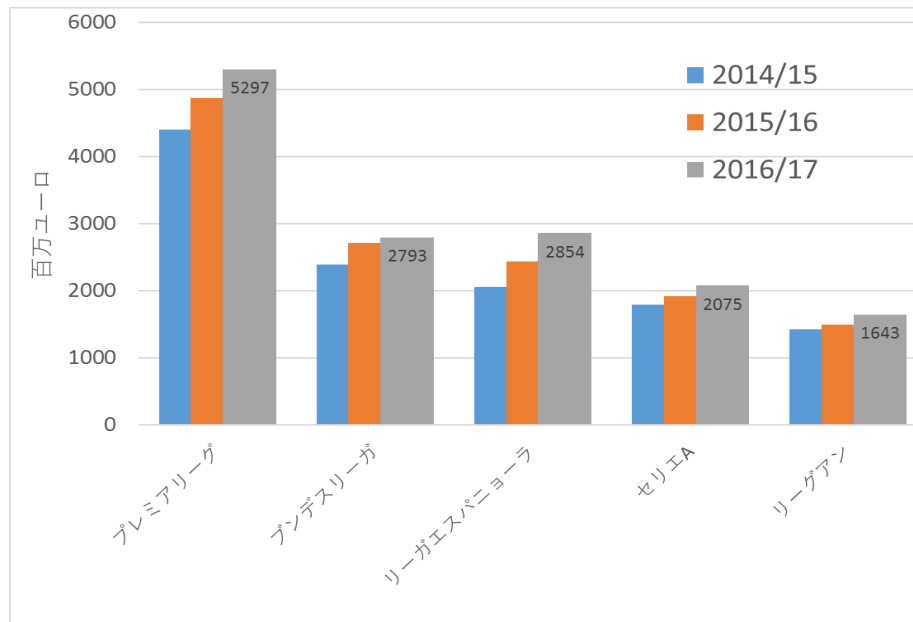
参考文献

はじめに

現在、世界のサッカーリーグにおいて最も興行収入実績が高いのは、おそらく間違いなくイングランドのプレミアリーグであろう。プレミアリーグは、スポンサー料や広告料がJリーグはもちろんのこと、他の欧州リーグと比較しても頭一つ抜けていると言ってよい。デロイトトーマツ社の Deloitte Football Money League 2018 の発表によると、プレミアリーグ 2016/17 シーズンにおいて、マネーリーグでのプレミアリーグ・チーム数が昨シーズンに比べて増加したのは、プレミアリーグ史上最高額となった3年間の放映権契約がスタートしたことにあると述べている。

図1は、欧州の主要5大リーグの収入を見たものである。この図からも明らかなように、プレミアリーグは他の欧州4大リーグと比較してみても飛びぬけて収入が多いことが分かる。ちなみにJリーグの発表によると、J1リーグの2016年度の総収入は655億2200万円であった。ユーロに換算すると、約5億400万ユーロである¹。これに対し、プレミアリーグの収入は約53億ユーロ、プレミアリーグを除く欧州4大リーグの収入も15億から30億ユーロほどであり、彼我の差は大きい。

図1 ヨーロッパ5大リーグ収入



出所) Deloitte Annual Review of Football Finance 2018

表 1-1 2016/17 収入 (百万ユーロ)

1	マンチェスター・ユナイテッド	676.3
2	レアル・マドリード	674.6
3	FCバルセロナ	648.3
4	バイエルン・ミュンヘン	587.8
5	マンチェスター・シティ	527.7
6	アーセナル	487.6
7	パリ・サンジェルマン	486.2
8	チェルシー	428
9	リバプール	424.2
10	ユベントス	405.7
11	トッテナム・ホットスパー	355.6
12	ボルシア・ドルトムント	332.6
13	アトレティコ・マドリード	272.5
14	レスター・シティ	271.1
15	インテルツィオナーレ	262.1
16	シャルケ04	230.2
17	ウェストハム・ユナイテッド	213.3
18	サウサンプトン	212.1
19	ナポリ	200.7
20	エバートン	199.2

表 1-2 2015/16 収入 (百万ユーロ)

1	マンチェスター・ユナイテッド	689
2	FCバルセロナ	620.2
3	レアル・マドリード	620.1
4	バイエルン・ミュンヘン	592
5	マンチェスター・シティ	524.9
6	パリ・サンジェルマン	520.9
7	アーセナル	468.5
8	チェルシー	447.4
9	リバプール	403.8
10	ユベントス	338.9
11	ボルシア・ドルトムント	283.9
12	トッテナム・ホットスパー	279.7
13	アトレティコ・マドリード	228.6
14	シャルケ04	224.5
15	ASローマ	218.2
16	ACミラン	214.6
17	FCゼニト・サンクトペテルブルク	196.5
18	ウェストハム・ユナイテッド	192.3
19	インテルツィオナーレ	179.2
20	レスター・シティ	172.1

出所) Deloitte Football Money League 2018 ランキング結果より作成

また、世界の年間収入トップ 20 のクラブチームをリストアップした表 1-1、表 1-2 から見て取れるように、クラブチームトップ 20 の内、プレミアリーグ所属のチームは 2015/16 シーズンでは 8 チーム (マンチェスター・ユナイテッド、マンチェスター・シティ、アーセナル、チェルシー、リバプール、トッテナム・ホットスパー、ウェストハム・ユナイテッド、レスター・シティ)、2016/17 シーズンでは全体の半分に相当する 10 チーム (前述の 8 チーム、サウサンプトン、エバートン) がランクインしている。また、他のリーグ・チームでは、各国でリーグ優勝を争うようなチームだけが入っているのに対して、プレミアリーグでは、ウェストハム・ユナイテッドやサウサンプトンといった強豪クラブではないような中堅クラブもランクインしている。このように、プレミアリーグは現在では個別チーム・レベルでも莫大な収入をあげていることが分かる。

しかし、開幕当初からこのような状況であったかと言われると、実はそうでもなく、プレミアリーグが始まった開幕当時の収入は、ほぼ同時期にスタートした J リーグの当時の収入と大きく異ならなかった。ではなぜ、その後大きな差が発生してしまったのであろうか? 本稿の目的は、プレミアリーグが売り上げ実績面で抜きんできた存在となった背景、そして、プレミアリーグの発足とほぼ同じ年に発足した J リーグとの間になぜこのような差が開いのかを明らかにし、J リーグがプレミアリーグに少しなりとも接近するためにはどのような方策が考えられるのかを考察することである。

本論に入る前に、簡単に先行研究をレビューしておこう。福田（2009）はJリーグ・イレブンミリオンプロジェクト達成に向けた課題（スタジアムの集客率に着目した現状分析）の中で、プロスポーツビジネスにおける収入源には①チケット収入、②放送権収入、③スポンサー収入、④マーチャンダイジング収入の4つがあり、そのうち最も大きな収入源となっているのは②放送権収入である。しかし、Jリーグにおいて最も重要視されているのは①チケット収入であるため、クラブの取り組みや方向性に合わせた自由度の高いスタジアム運営ができる仕組みづくりが必要だと論じている。

西崎（2008）はプロ・スポーツにおけるスタジアム戦略（英国プロ・サッカークラブのスタジアムマネジメント）において、福田と同様に景気に左右されない安定した入場料収入が経営の基盤であると論じている。また、地域のサポートが得られないと、クラブの存続が難しくなるため、「地域コミュニティー」とチケット収入において必要な「サポーター」が最も重要な利害関係者となってくると述べている。

大井（2017）は欧州プロサッカーリーグにおける発展メカニズムの研究（トリプルプラットフォームをベースとしたビジネス・エコシステムによる共進化）において、5大リーグの収入の大きな割合を占めているのは放送権料であり、1995年のボスマン判決、そして、2001年に規定され、2005年に改訂されたFIFAの条項（17条）「選手のステータスと移籍に関する規定」により、外国人選手を獲得することが容易になり、5大リーグ、その中でも特にプレミアリーグへ外国人選手が流入した。そのため、TV中継では視聴者をより多く獲得するためレベルの高いリーグの放映権料を支払っている。中でもプレミアリーグの海外放送権料は、イギリスの植民地政策の背景があり、その効果により、海外から多額の放送権料を獲得し、他リーグと経済的に大きな差をつけている、と述べている。

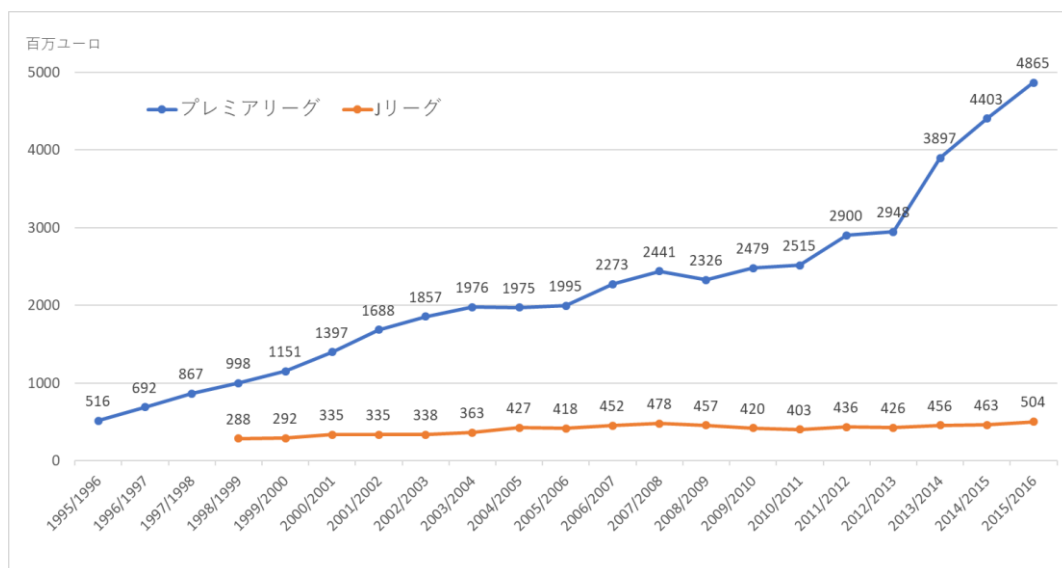
福田（2009）、西崎（2008）が述べているように、Jリーグの場合、ホームスタジアムでのチケット収入が安定した収入を得るために不可欠である。それに対して、大井（2017）が示しているように、欧州5大リーグにおける収入の最大の柱は放送権収入であり、リーグの規模を大きくしていくためには、世界から注目されるようなリーグとなり、海外から多額の放送権料を獲得していかなければならないということが示唆される。

以上の先行研究からの示唆を念頭に置いて、まず章IにおいてプレミアリーグとJリーグの発足当初の状況を比較する。続く章IIでは、現在における両リーグのパフォーマンスの差を明らかにする。そして章IIIでは、Jリーグが辿った問題点を、集客力拡大の低迷、公営スタジアム体制、スター選手の輸出型リーグへの変貌の三つにまとめて考察する。最後の章IVは、Jリーグの在り方についての私見を述べる。

I 発足当初のプレミアリーグとJリーグ

(1) 両リーグの興行総収入

図2 プレミアリーグとJリーグの収入比較



出所) 大井(2017) より作成した。

既に述べたように、プレミアリーグとJリーグの開幕はほぼ同時期であった。Jリーグは1993年に開幕し、Jリーグより1年早い1992年にプレミアリーグは開幕した。前述の通り、プレミアリーグが開幕した当初は、現在のような何十億ユーロもの収入を獲得していたわけではなく、Jリーグとほとんど変わらない収入であった。図2から推測すると、プレミアリーグの1992年から1994年シーズンの収入はおおよそ4億5000万から5億ユーロといったところであろう。Jリーグの1993年から1997年シーズンの収入は、おおよそ2億5000万から3億ユーロといったところである。このように、両リーグの開幕当初(1993年から1996年シーズン)における収入の差は2億ユーロ程度であり、現在の差の大きさから考えると、「大差ない水準」であったと言える²。

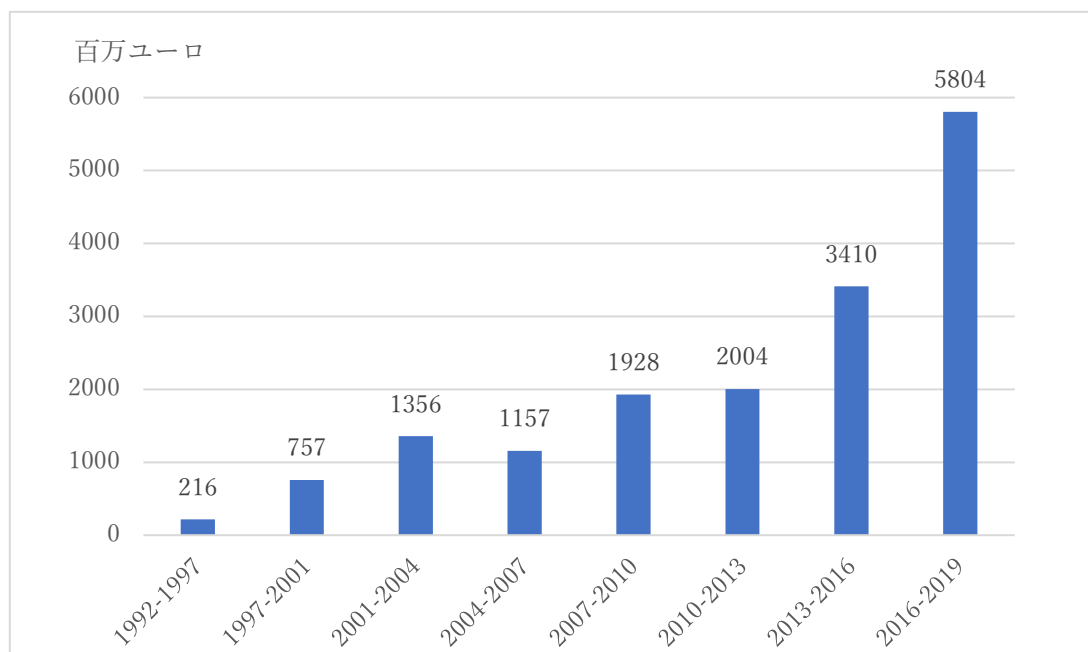
(2) 両リーグの放送権収入

1990年代は、世界的にまだネットが普及しているとは言えない時代であったため、ネット配信という言葉も存在すらしていなかった。そのため、1990年代のスポーツの放送はテレビ中継にとどまり、それほど大きな放送権料収入が得られていたわけではない。

図3-1および図3-2はそれぞれ、プレミアリーグとJリーグの放送権収入の推移を図示している。プレミアリーグでは、開幕した当初は1992年から1997年の5年間で2億1600万ユーロほどの放送権収入しか得られていない。これは1992/93から1996/97年シーズン

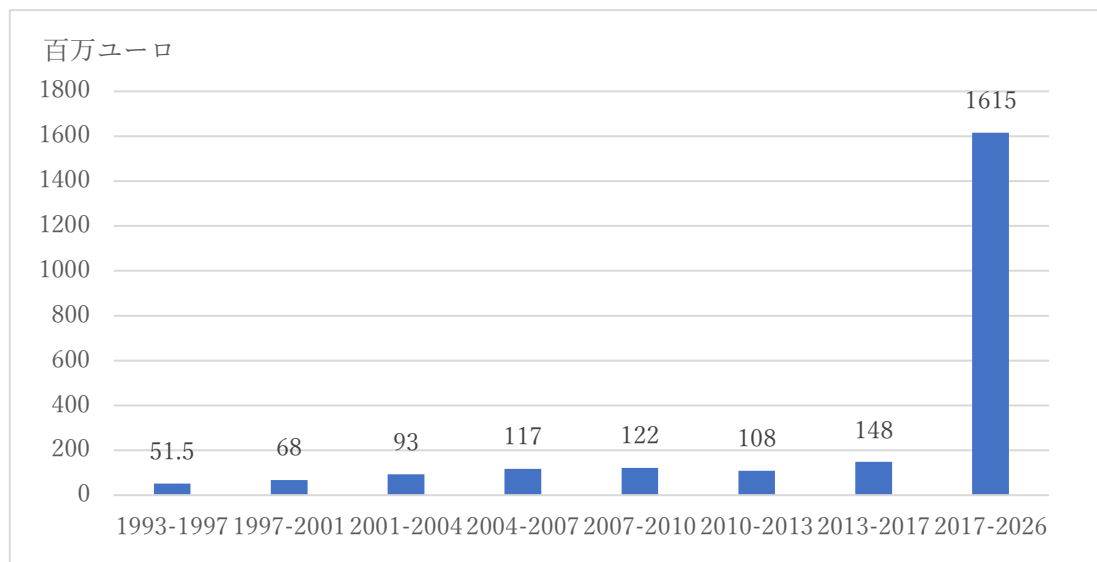
全体の収入のうち、おおよそ 8.2 パーセントほどである。1 年間あたりの放送権料は約 4320 万ユーロであり、1 年あたりの放送権料の総収入に占める割合は約 9.2 パーセントであった。

図 3-1 プレミアリーグの放送権料の推移³



出所) BBC News より作成した。

図 3-2 Jリーグの放送権料の推移⁴



出所) Jリーグ公式ホームページより作成した。

一方、Jリーグの 1993 年から 1997 年の放送権収入の総額は約 5150 万ユーロであり、プレミアリーグとの同収入差は約 1 億 6000 万ユーロであった。放送権料の差だけで当時

の総収入分に等しい差があり、プレミアリーグの放送権料の高さが際立っている。逆に言えば、当時のＪリーグとプレミアリーグにおける差は、ほとんど放送権料の差であったということであり、スポンサー収入やチケット収入、マーチャンダイジング収入における両リーグの差は大きくない。

(3) 両リーグの集客力

もう一点、プレミアリーグとＪリーグの集客力の差に注目してみよう。表 2-1、表 2-2 は 1990 年代初頭における各リーグのチーム別集客数および収容能力に対する実際の集客数の割合と定義される集客率を示している。この表からも分かるように、プレミアリーグの集客の絶対数はＪリーグよりも多いが、スタジアムの収容人数が大きいため集客率がさほど高くない。かたやＪリーグはスタジアムの規模が小さかったために集客率が高く、チケット販売面では効率的であった。しかし、スタジアムの規模が小さいためにそれほど多くの収入はなく、むしろ数で圧倒しているプレミアリーグのほうがチケット収入は多かったと考えられる。

Ｊリーグのスタジアム集客率が高かったのは、当時世界の各国を代表していたスター選手たちが多く日本のチームに結集していたということも一部寄与していたと考えられる。ジーコやリネカー、アルシンドなど多くのスター選手が戦うＪリーグに多くの人が熱狂し、スタジアムに足を運んでいたのである。

これに対し、プレミアリーグの集客率が低いのは、前身であるフットボールリーグの時代からチケット代が高騰したためだと思われる。1970 年代、1980 年代はフーリガンによる暴動が後を絶たなかった。そのために、フーリガンの来場抑制を目的として、プレミアリーグ発足時にチケット代金を引き上げたと思われる。フーリガンというのはイギリスの階級社会で言うと労働者階級にあたり、チケット代金が高騰することにより、フーリガン及び労働者階級の多くの人々が観戦から排除された。その結果、スタジアムで観戦できたのは上流階級に属する者たちだけとなり、それが低い集客率の要因になっていた。

表 2-1 1993/94 シーズンのＪリーグ集客率

チーム	スタジアム	平均集客数	集客率
鹿島アントラーズ	カシマ	14016	93.4%
浦和レッズ	駒場、国立	11459	95.9%
ジェフユナイテッド市原	市原、国立、札幌、栃木、宮城	20828	91.2%
ヴェルディ川崎	等々力、国立、博多、札幌、岩手	25235	92.9%
横浜マリノス	三ツ沢、博多、国立	16781	95.0%
横浜フリューゲルス	三ツ沢、国立、鴨池、水前寺、長崎	15464	88.6%
清水エスパルス	日本平、国立、草薙	18462	76.4%
名古屋グランパス	瑞穂、国立、長良川、鈴鹿、神戸ユ、博多	19858	96.0%
ガンバ大阪	万博、神戸ユ、西京極	21571	85.1%
サンフレッチェ広島	広島スタ、広島ビ、愛媛陸、びんご、大分	16694	101.0%

出所) Ｊリーグ公式より作成した。

表 2-2 1992/93 シーズンのプレミアリーグ集客率

チーム	ホームスタジアム	平均集客数 (収容人数)	集客率
リバプール	Anfield	37009 (45362)	81.6%
マンチェスターU	Old Trafford	35084 (44000)	79.7%
アストン・ヴィラ	Villa Park	29594 (42788)	69.2%
リーズユナイテッド	Elland Road	29228 (37914)	77.1%
トッテナム	White Park Lane	27878 (36284)	76.8%
シェフィールド・Wednesday	Hillsborough	27264 (39859)	68.4%
マンチェスターC	Maine Road	24698 (35150)	70.3%
アーセナル	Highbury	24403 (38500)	63.4%
ノッティンガム	City Ground	21910 (30602)	71.6%
エバートン	Goodison Park	20455 (40157)	50.9%
シェフィールドユナイテッド	Bramall Lane	19057 (33000)	57.7%
チェルシー	Stamford bridge	18754 (約30000)	62.5%
Ipswich Town	Portman Road	18188 (30300)	60.0%
Middlesbrough FC	Ayresome Park	16724 (26667)	62.7%
ノリッジ・シティ	Carrow Road	16253 (27244)	59.7%
ブラックバーン	Ewood Park	16248 (31149)	52.2%
クリスタル・パレス	Selhurst Park	15726 (26225)	60.0%
サウサンプトン	The Dell	15148 (16000)	94.7%
Coventry City	Highfield Road	15024 (24003)	62.6%
クイーンズパーク・レンジャーズ	Loftus Road	15001 (19161)	78.3%
Oldham Athletic	Boundary Park	12859 (13624)	94.4%
Wimbledon FC	詳細不明	8405 (詳細不明)	不明

出所) Worldfootball.net より作成した。

II 現在のプレミアリーグとJリーグ

では、その後の展開はどのようになったのであろうか？以下、興行総収入、放送権収入、集客力の三つの側面から見ていこう。

(1) 大差をつけられた興業総収入

現在のプレミアリーグとJリーグの総収入は、既出の図2が示しているように明らかな大差がついている。2015/16シーズンの両リーグの収入の差はおよそ43億6100万ユーロ、開幕当時に比べて約22倍になっている。開幕当時、両リーグにおける差はほとんどなかったが、プレミアリーグはそこから右肩上がり急成長を遂げた。この間のイギリスの名目GDPの成長2.6倍に比較して、プレミアリーグは実に14.7倍に発展し(大井2017)、興行的には大成功であったと言える。かたやJリーグの収入は横ばい、とても成功しているとは言いがたい。Jリーグが人気のあるリーグになっていけば、ここまで差をつけられることはなかったと考えられる。

(2) 放送権収入の違い

2016 から 2019 年までのプレミアリーグの放送権収入は約 58 億 400 万ユーロであった。一年単位にすると、年間約 19 億 3400 万ユーロとなる。一方、Jリーグの放送権収入を見てみると、イギリスのパフォーマンス社と 2017 年からの 10 年間で約 16 億 1500 万ユーロの放映契約を締結した。パフォーマンス社は、DAZN というコンテンツを使ってネットでスポーツを中継している企業である。Jリーグの放送権料を一年単位に換算すると約 1 億 6150 万ユーロであり、人気のあるプレミアリーグと大差をつけられている。プレミアリーグは人気が高いために放送権料が高いという側面もあるが、イギリス帝国時代の旧植民地であった国々の放送権料がシンガポールが 6340 万ポンド（約 7160 万ユーロ）、マレーシアが 4270 万ポンド（約 4825 万ユーロ）、香港 9200 万ポンド（約 1 億 400 万ユーロ）、インド 3090 万ポンド（約 3490 万ユーロ）となっていることから分かるように（大井 2017）、このような歴史的な背景も一部寄与しているようだ。

また、プレミアリーグの国内での放送権料の配分は、①放映権料の 50 パーセントを全チーム均等に配分、②25 パーセントを前年の成績により配分、③25 パーセントをライブ中継の回数により決定している。海外の放送権料は、全て均等配分である。このような配分方法にすることで、各チーム相応の強化を行うことができ、レベルの高い試合を行うことができるようになる。そうすることで、より激しい放送権料の争奪戦が行われていく。プレミアリーグでは BT スポーツと SKY スポーツの 2 社が放送権を独占しているが、パフォーマンス社の DAZN でも放送を行っている。しかし放送権料の仕組みは複雑であり、残念ながらその内実には不明な点が多い。

(3) 逆転した集客率

開幕当時は Jリーグのほうが集客率が高く、チケット収入が安定していたが、表 3-1 及び表 3-2 から分かるように、現在ではプレミアリーグのほうが圧倒的に集客率が高く、シーズン中の安定した収入獲得に成功している。例えばトッテナムは新スタジアムを建設中のため 9 万人収容のウェンブリースタジアムを使用しているが、新スタジアムの収容人数は 6 万 2 千人前後であり、集客率 90% 越えは間違いないであろう。かたや Jリーグでは集客率の高いチームでもせいぜい 80% 前後であり、開幕時ほどの安定的な収入は得られていない。特に札幌、鹿島、浦和といったチームは 2002 年の日韓ワールドカップの影響もあるが、スタジアムの収容人数を多くしすぎてしまったために客が埋まらないという状態に陥ってしまっている。反対に 2 万人規模のスタジアムをホームにしているチームのほとんどは集客率が 70% を超えており、プレミアリーグには到底及ばないものの、それなりの安定した収入を得ることができている。

表 3-1 2018/19 シーズンの J リーグの集客率⁵

チーム	ホームスタジアム	平均集客数 (収容可能人数)	集客率
コンサドーレ札幌	札幌ドーム、札幌厚別	17064 (34460)	49.5%
ベガルタ仙台	ユアテックスタジアム	15174 (19694)	77.0%
鹿島アントラーズ	カシマサッカースタジアム	19302 (40830)	47.3%
浦和レッズ	埼玉スタジアム2002	34188 (63700)	53.7%
柏レイソル	三共フロンティア柏スタジアム	11434 (15109)	75.7%
FC東京	味の素スタジアム	25840 (49970)	51.7%
川崎フロンターレ	等々力陸上競技場	23077 (27495)	83.9%
横浜Fマリノス	ニッパツ三ツ沢、日産スタジアム	20836 (26829)	77.7%
湘南ベルマーレ	Shonan BMWスタジアム	11798 (15732)	75.0%
清水エスパルス	IAIスタジアム日本平	14451 (20248)	71.4%
ジュビロ磐田	エコパスタジアム、ヤマハスタジアム	16095 (20268)	79.4%
名古屋グランパス	豊田スタジアム、パロマ瑞穂スタジアム	23889 (32000)	74.7%
G大阪	吹田サッカースタジアム	23191 (40000)	58.0%
C大阪	ヤンマースタジアム、キンチョウスタジアム	18432 (35040)	52.6%
ヴィッセル神戸	ノエビアスタジアム	21106 (30132)	70.0%
サンフレッチェ広島	エディオンスタジアム	13919 (35000)	39.8%
サガン鳥栖	ベストアメニティスタジアム	14210 (24490)	58.0%
Vファーレン長崎	トランス・コスモスタジアム	11027 (20246)	54.5%

出所) J リーグ公式 HP より作成した。

表 3-2 2017/18 シーズンのプレミアリーグの集客率

チーム	ホームスタジアム	平均集客数 (収容可能数)	集客率
アーセナル	Emirates Stadium	59323(60260)	98.4%
ボーンマス	Vitality Stadium	10641(11329)	93.9%
ブライトン	Amex Stadium	30876(30666)	100.7%
バーンリー	Turf Moor	20703(21944)	94.3%
チェルシー	Stamford Bridge	41282(40853)	101.1%
クリスタルパレス	Selhurst Park	25063(26074)	96.1%
エバートン	Goodison Park	38797(39221)	98.9%
ハダスフィールド	John Smith's Stadium	24032(24169)	99.4%
レスター	King Power Stadium	31636(32273)	98.0%
リバプール	Anfield	53106(53394)	99.5%
マンチェスターC	Etihad Stadium	54070(55017)	98.3%
マンチェスターU	Old Trafford	74976(74879)	100.1%
ニューカッスル	St James' Park	51992(52305)	99.4%
サウサンプトン	St Mary's Stadium	30749(32384)	95.0%
ストーク	bet 365 Stadium	29280(30089)	97.3%
スウォンジー	Liberty Stadium	20626(21088)	97.8%
トッテナム	Wembley Stadium	67999(90000)	75.6%
ワトフォード	Vicarage Road	20231(21000)	96.3%
ウエストブロムウィッチ	The Hawthorns	24520(26688)	91.9%
ウエストハム	London Stadium	56898(60000)	94.8%

出所) プレミアリーグ公式 HP より作成した。

プレミアリーグが安定した集客率を獲得している理由として、チケット料金の差別化が功を奏していると見られる。プレミアリーグではビッグマッチになればなるほどチケット料金が高くなる。筆者がイギリスに行った際に実際に確認したところによると、アーセナ

ル対リバプールの一戦で、価格は2万円を超えていたが、反対に、それほど注目度の高くない試合では、チケットの価格を抑え、集客を募っていた。そうすることでサポーターのニーズに合った運営を行っている。反対にJリーグでは、クラブごとにチケットの値段が一定である。そのため、ビッグマッチになれば観客は集まってくるが、そうでない試合だと観客は集まらないため、価格での需給調整を行わない分、不効率となっている。また、スタジアムの立地も関係しているだろう。鹿島アントラーズはホームスタジアムが関東圏にあるにもかかわらず、都心から電車で2時間以上もかかるところにある。そのためにビッグクラブでありながら集客率が上がらないように思われる。

また、Jリーグでは、2008年度からスタジアムの来場者を2010年までに1100万人に増大させるというイレブンミリオンプロジェクトを打ち立てていた。業界としての発展を考える場合、集客率の向上は避けて通ることができない課題であるため(福田 2009)、集客力を引き上げるためのプロジェクトを立てた。

表4 Jリーグ年度別の総集客数(単位：人)

	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年
J1	5,834,061	5,875,856	5,809,516	5,638,894	4,883,782	5,375,300	5,271,047	5,275,387	5,447,602	5,498,222	5,778,178
J2	2,034,543	2,227,570	2,903,607	2,290,082	2,440,695	2,661,881	3,079,181	3,043,948	3,152,545	3,209,051	3,219,936
J3								444,966	569,016	709,640	710,621
カップ戦	615,149	719,719	637,117	571,570	292,190	492,089	516,684	523,221	449,786	489,607	535,073
昇格プレーオフ						48,787	44,954	46,743	60,336	43,208	65,328
チャンピオンシップ									95,149	107,120	
合計	8,483,753	8,823,145	9,350,240	8,500,546	7,616,667	8,578,057	8,911,866	9,334,265	9,774,434	10,056,848	10,309,136

出所) Jリーグ公式 HP より作成した。

結果としては、集客数は年々増加をしてはいるが、まだ目標の1100万人には達しておらず、集客数を上げるための努力がまだまだ必要な段階である。

Ⅲ Jリーグの何が問題だったのか？

Jリーグが業界として必ずしも成功していない要因として最も重要なポイントは、収入のうちの最大の柱である放送権収入がさほど大きくないことであろう。前述のとおり、人気のあるリーグであれば高い放送権収入を獲得することができる。Jリーグは世界規模で見るとまだまだ知名度も低く、人気のあるリーグとは言い難い。このように期待されるほどの放送権収入を獲得できず、Jリーグが伸びない要因に①低すぎる集客力、②多くのスタジアムが公営制である、③スター選手の海外流出を許容する輸出型リーグであることの3つの要因が指摘できよう。

(1) 集客力の伸び悩み

Jリーグが成長することができなかつた最大の要因は、やはり集客力の伸び悩みであろう。集客力が低いことにより、先行研究からも明らかになっている景気に左右されない最も重要な安定収入を得ることができていない。

集客力が低い要因の一つとして、スタジアムのアクセス問題があるかもしれない。そこで、「スタジアム観戦者調査 2017 サマリーレポート」(Jリーグ) から各チームの観客のスタジアムまでの平均アクセス時間数とスタジアムの平均集客率の関係を回帰式で推定したところ、次のような結果が得られた。

$$\text{集客率 (\%)} = 81.14 - 0.3173 \times \text{アクセス時間数} \quad \text{adjR}^2 = 0.045, N = 18 \\ (10.16) \quad (-2.57)$$

ここでカッコ内の計数は誤差項の不均一分散を考慮した t 値であり、adjR² は自由度修正済決定係数、N はサンプル数である。この結果によると、アクセス時間数が多いほど集客率は統計的に有意に低下するとの結論が得られ、このことは両者の関係を図示した図 4-1 から視覚的に確認できる。

しかし、直感的にはもっともらしいが、負の有意な関係はスタジアムへのアクセス時間が長い鹿島アントラーズの存在に強く左右されているようである。そこで、鹿島を除いたサンプルで再推定すると、次のような結果が得られた。また、図 4-2 は鹿島アントラーズを除いた場合の散布図である。

図 4-1 各スタジアムまでのアクセス時間と集客率の関係

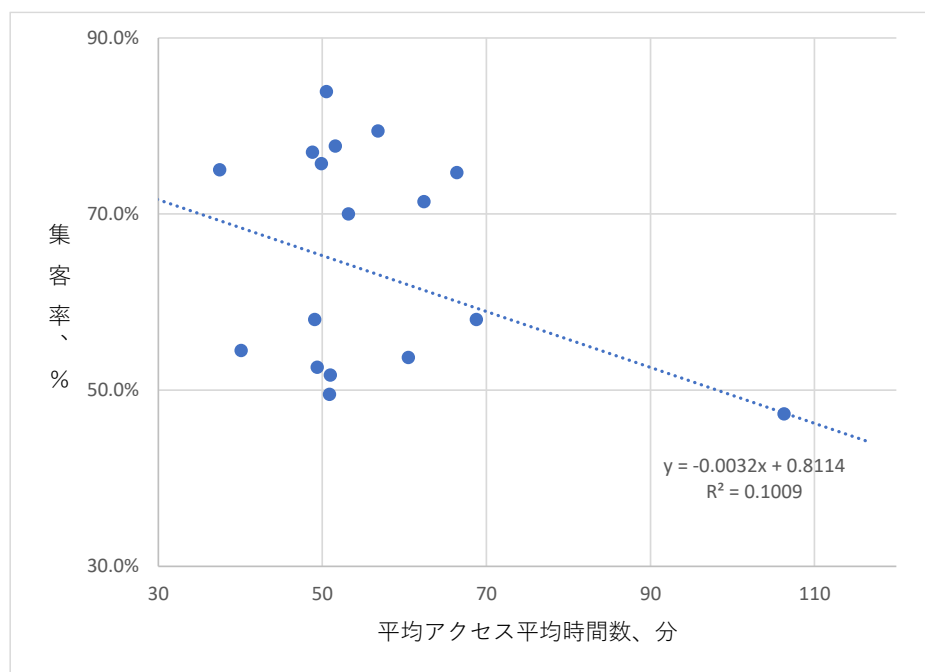
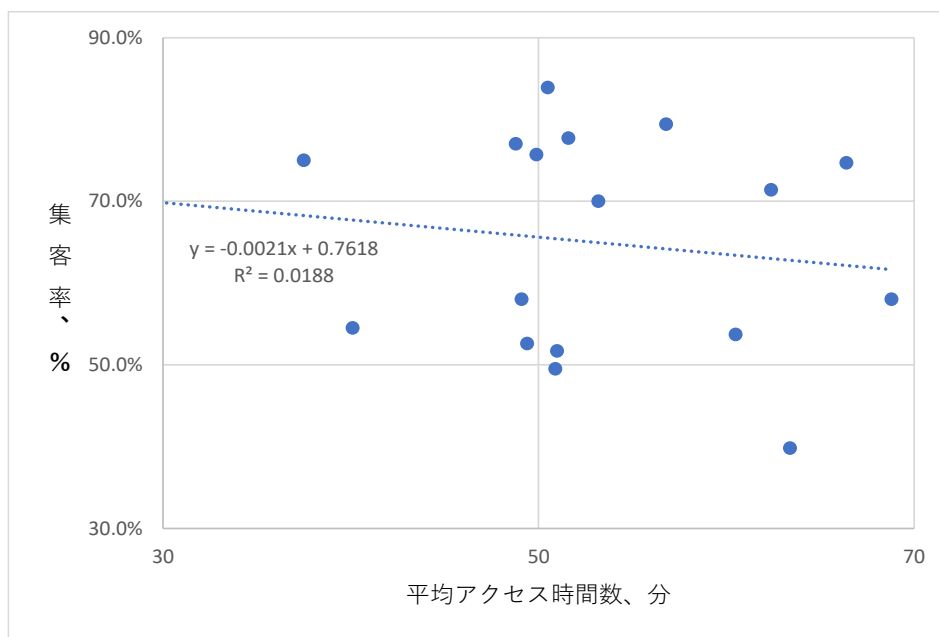


図 4-2 鹿島を除いた場合のアクセス時間と集客率の関係



出所) Jリーグ スタジアム観戦者調査 2017 サマリーレポートより作成した。

$$\text{集客率 (\%)} = 80.88 - 0.3124 \times \text{アクセス時間数} \quad \text{adj}R^2 = -0.032, N=17$$

$$(3.39) \quad (-0.74)$$

この結果が示しているように、サポーターのスタジアムまでのアクセス時間とスタジアムの集客率には弱いマイナスの相関が観察されという結論は、鹿島を除いた J1 のクラブにサンプルを限定しても観察されるものの、統計的には有意であるとは言えず、また、説明力も弱い。サポーターの集客力とスタジアムまでのアクセス時間はあまり関係ないようである。

また、開幕当時は確かにスタジアムの規模が小さかったために観客の数が 1 万人から 2 万人ほどでもスタジアムが埋め尽くされていた。しかしながら、どのスタジアムも軒並みスタジアムの規模を拡大してしまったために、現在ではスタジアムの空席が目立つようになっている。規模が拡大したこと自体が悪い訳ではなく、問題は開幕当時からサポーターや試合を観戦に来る客層が変わっていないことだと考えることもできる。開幕当時の来場者数は 1 チーム平均約 18037 人、そして 2018 年シーズンの来場者数は、チーム数は増えてはいるが、1 チーム平均約 18613 人であり、開幕から 20 年以上が経過しているにもかかわらず、試合に来るサポーターの数に大きな変化がない。ちなみにプレミアリーグの来場者数は開幕当時では、1 チーム当たり 20678 人、そして、2017 年シーズンでは 1 チーム当たり 38340 人と大幅にサポーターの数が増えている。このことからわかるように、プレミアリーグでは試合に来場するサポーターの数を増やすことによりチケットの収益を増やすことに成功している。反対に Jリーグでは、スタジアムの規模を大きくしたにもかかわらず

らず、試合を見に来る人の数が20年以上たっても変わらないため、チケットの収益を大幅に増加させることができていない。Jリーグの集客率が低いのは、スタジアムの規模を増加させたことよりもむしろ新規のサポーターの数を増やすことができていないことが最大の要因であろう。

(2) 公営制スタジアム依存

現在Jリーグクラブでスタジアムの指定管理の認定を受けているのは鹿島アントラーズ、ガンバ大阪、アルビレックス新潟の3クラブだけだ。ほとんどのクラブが自治体の管理するスタジアムを借りてゲームを行っているのが、Jリーグの現状だ。公営スタジアムだとスポーツ観戦ではなく、スポーツそのものを行う機能を中心に作られているため、観戦者に試合を通じたエンターテイメントを提供するという面から見れば、物足りない部分があることは否めない（福田 2009）。日本の場合、サッカー専用スタジアムではなく陸上競技場を使っているクラブもあり、ピッチから客席までの距離も遠く、観客にエンターテイメントを提供するといった面では不十分であろう。ガンバ大阪は、もともとは陸上競技場を使用していたが、新スタジアムを建設し、客席とピッチの距離を縮めることでより臨場感のある試合を提供している。しかしながら、まだまだ集客率は低いため、集客をさらに喚起するイベントを多く企画立案し、実施していく必要がある。

かたやプレミアリーグのチームのホームスタジアムは、原則クラブの私有である。英国ではほとんどのクラブが株式会社の形式であるために、自治体が公営スタジアムを貸与することができない。そのために、各クラブ自前のスタジアムが必要となる。しかし、1980年代以前はクラブがスタジアム投資を最劣後に置いたため、大惨事（ヒルズバラの悲劇⁶）が起こった経緯がある。そこで政府が、スタジアムを「サッカーをプレーする場所」「観客は入場料を払うだけの存在」から、改装して「ファンが快適に過ごせる場所」にすることを義務付けた（西崎 2008）。こうして各クラブは積極的にスタジアムへの投資を行い、サポーターが快適に過ごすことができるようにスタジアムの改装、または移転を行った。そうすることで新規サポーターを獲得することができたのであろう。改装、移転といったことは自前のスタジアムだからこそのことであり、公営のスタジアムではこのようなことは、自治体の許可も必要であるので難しい。プレミアリーグはスタジアムを自前持ちとしていることにより、他のリーグよりも興業的要素強化の面で優位性を持っている。

(3) スター選手の海外輸出型リーグへの変貌

開幕当時のJリーグはジーコやリトバルスキーなど、往年のスター選手たちが数多く在籍していた。当時は有名な外国人選手を日本に移籍（輸入）させることによって、高い人気を得ることができていた。しかしながら、1995年のボスマン判決により、EU域内にお

けるプロサッカー選手の移籍の自由が認められた（大井 2017）。また、FIFA の場合、2001 年に定め、2005 年に改定した『選手のステイタスと移籍に関する規定』において、「クラブあるいは選手は、一定の保護期間（満 28 歳未満の選手は契約締結後 3 年間、28 歳以上の選手は 2 年間）を経過した後であれば、一方的に契約を中途解消できる」という条項（第 17 条）が導入された（大井 2017）。Jリーグでも 2009 年に、契約が終了すれば移籍金なしでクラブ間を移籍することが可能となった（大井 2017）。このように 1990 年代前半までは各国のリーグはほとんど独立したような状態で、ほぼ自国の選手で構成されるリーグだったものが、これらの判決を経て世界の市場が単一化・流動化されていった（図 5）。そして各国の有力選手たちはレベルの高い欧州 5 大リーグ、特に莫大な資金力を有するプレミアリーグを目指すようになった。Jリーグの選手でも、香川真司や長友佑都といった多くの選手たちが欧州へ移籍した。このように、現在の Jリーグではリーグやサッカー代表戦で活躍した選手をヨーロッパへ移籍させる輸出型リーグになっており、世界のサッカー市場が欧州 5 大リーグのビッグクラブを頂点とするピラミッド構造に変化した（図 6）。

図 5 ボスマン判決前と後の変化⁷

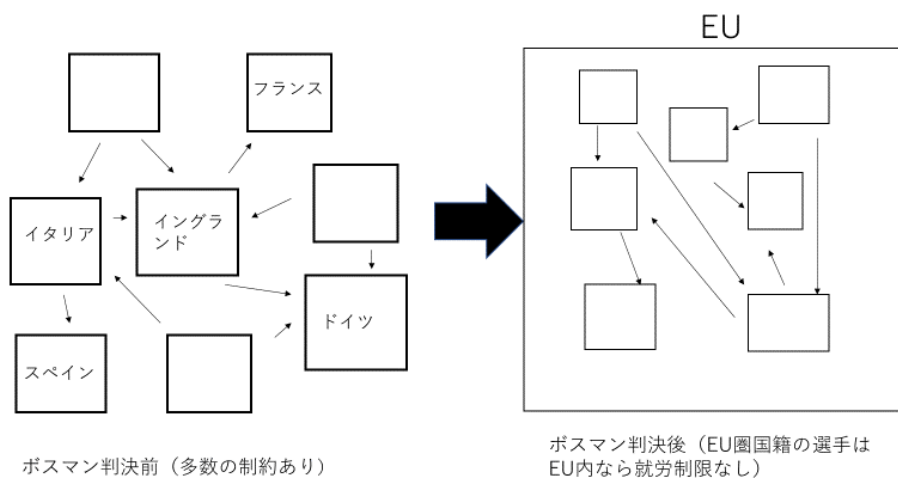
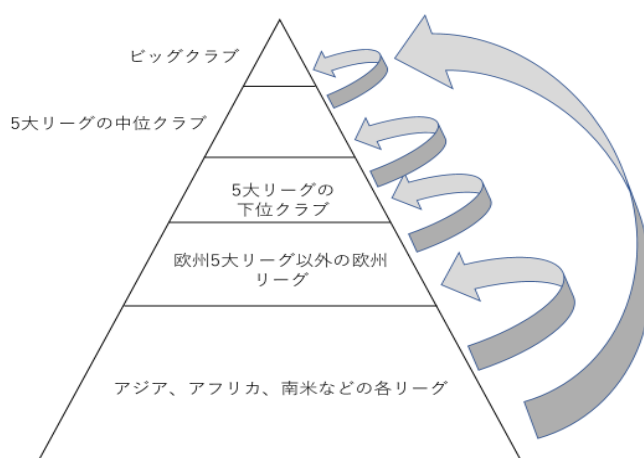


図6 現在のリーグ市場



出所) 大井(2017)より作成した

特に資金が潤沢なプレミアリーグの多くのクラブはピラミッドの頂点に属しており、世界各国から有力な選手を集めることが可能となっている。かたやJリーグは、残念ながらピラミッドの下層に位置しており、同じ下層に位置している横のリーグから選手を移籍させることが多い。誰もが知っている有名な選手を移籍させることにより、新たなサポーターを獲得していくことが潜在的には可能であったとしても、5大リーグのトップ選手が来るようなことはほとんどないのが現状だ。こうした現状を所与とすると、最近ヴィッセル神戸がルーカス・ポドルスキとアンドレス・イニエスタ、サガン鳥栖はフェルナンド・トーレスといったビッグ選手の獲得に成功したことは朗報であろう。新規のサポーターを獲得していくことが重要であり、そのためにも①各クラブ私営の自前スタジアムを有すること、②集客力のあるスタープレイヤーを獲得していくことの二つを重視すべきと考える。

IV Jリーグがプレミアリーグに近づくためには

(1) 私営の自前スタジアムの確保

前述したように、プレミアリーグの各クラブは私営の自前スタジアムを有しており、そのクラブに見合ったスタジアム運営を行っている。最近ではトッテナムが新スタジアムの建設を行っており、ビール醸造所も中に設置される。このようなことは私営のスタジアム

を所持しているからこそできることであり、現在ほとんどが公営スタジアムに依存しているJリーグの目指していく方向性となろう。

私営スタジアムを所持し、ユニークなスタジアム運営を行っている身近な例が日本のプロ野球、NPBの東北楽天ゴールデンイーグルスだ。イーグルスのホームスタジアムである楽天生命パーク宮城は元々管理運営権が県のモノだったが、その管理運営権を県から買い取り、管理許可方式という方法でスタジアムの興行を増改築する権利を獲得している（福田 2009）。元々普通の県営球場だったところが現在ではスタジアムの周りにスマイルグリコパークやイーグルスドームといった施設が併設され、様々なイベントを行うことで集客をはかっている。特にスマイルグリコパークには、観覧車、メリーゴーラウンドなど子供向けのアトラクションを設置することによって、特に家族連れをターゲットとした集客努力が行われていることが目に見えてわかる。さらにレフトスタンドに応援ステージを設置しており、既に述べた「ファンが快適に過ごせる場所」を提供することにも成功している。

北海道日本ハムファイターズでは、現在自前の新球場を北広島市に建設することを計画している。現在使用している札幌ドームは市の所有物であるため、使用料を払わなければならない。また、自前のスタジアムでもないために増改築といったこともできない。そのため自前の球場を作ることを目指した。現在の計画では、球場の周りに商業施設やホテル、レストランや温浴施設などを併設する（日本経済新聞 2018年11月6日）。このように多くの企業を巻き込みながら球場中心の街づくりを行い、新たなファンの獲得を目指している。

以上のように、NPBでは自前のスタジアムを所有したり、自治体から管理運営権を買い上げている球団が少なくない。現在球場を借りているのは日本ハムファイターズ（札幌ドーム）、読売ジャイアンツ（東京ドーム）、ヤクルトスワローズ（明治神宮球場）の3球団だけだ。NPBやプレミアリーグの例からわかるように、自前のスタジアムや、運営管理権を自治体から買い上げていくことによって、Jリーグでも各クラブの特徴に見合ったスタジアム運営をしていくことを考えていくべきだ。そうすることで集客力アップにつながるであろう。

(2) スター選手の獲得

Jリーグが一大ビジネスとしてプレミアリーグのように成功していくためには、新規のサポーターを獲得し、活気のあるリーグにしていく必要がある。人気が出でくれば出てくるほどそれだけ多くの放映権料が獲得でき、さらなる補強も可能になってくるだろう。やはりスター選手を獲得することは、新規サポーターの獲得に大きく貢献するだろう。実際に近年スター選手を数多く獲得し、人気沸騰しているリーグがある。アメリカのサッカーリーグ、メジャーリーグサッカー、通称MLSだ。MLSは1996年に開幕している。アメ

リカといえばメジャーリーグ (MLB)、アメフト (NFL)、バスケットボール (NBA)、アイスホッケー (NHL) の四大スポーツが圧倒的人気で、サッカー不毛の地と言われていた。MLS は年俸に上限を設定しており (サラリーキャップ制度)、リーグの戦力均衡を保っていたが、サラリーキャップ制度がネックとなりスター選手がやってくることがなかった。2007 年に「特別指定制度」が設けられ、これにより各クラブ上限を設けない選手を決められた数だけ獲得できるようになった。デイヴィッド・ベッカムがこれにより移籍してきたことから通称「ベッカム制度」ともいわれる。ベッカムを皮切りに MLS ではステイブ・ジェラードやアンドレア・ピルロ、最近ではズラタン・イブラヒモビッチが参加してきた。人気選手が多く在籍していることにより、MLS は人気次第に沸騰してきている。

また、近年の J リーグでもスター選手が何人かプレーしている。2014 年シーズンにはセレッソ大阪にディエゴ・フォルランが、2018 年シーズンにはサガン鳥栖にフェルナンド・トーレス、ヴィッセル神戸には 2017 年シーズンにルーカス・ポドルスキ、2018 年シーズンにアンドレス・イニエスタが移籍してきた。スター選手たちが移籍してきたことにより各クラブでの集客力も大きく変わった。

表 5 はその成果をまとめたものである。サガン鳥栖においてはトーレス加入により集客率が 20% も上がり、間違いなく効果はあった。C 大阪ではフォルラン加入後集客率は下がっているが、これは規模の大きいヤンマースタジアムを多く使っているため、入場者数では前年よりも増加している。特に変化が著しかったのがヴィッセル神戸だった。ポドルスキ加入後は平日開催や規模の大きい神戸ユニバーでの試合もあったため、集客率は大幅に減少した。しかし、イニエスタ加入後は、両選手が共演することにより集客率が大幅に上昇した。サガン鳥栖のように一選手だけで集客率を上げる例もあれば、ヴィッセル神戸や C 大阪の例から、一選手だけでは集客率が上がらない例もある。しかしながら、スター選手を複数獲得した神戸はその選手たちが共演することで入場者数が劇的に変わり、集客率が大幅に上がった。神戸の例から、新規サポーターを獲得していくためにはスター選手の獲得が大きな効果を持つことが示唆される。現在の単一化されたピラミッド型の市場ではビッグクラブから選手を引き抜くのは難しいが、サガン鳥栖やヴィッセル神戸のような例もあり、決して不可能ではないだろう。

表 5 スター選手加入前後のスタジアム集客率

	スター選手加入前	加入後	イニエスタ加入後
C大阪	69.1%	65.2%	
ヴィッセル神戸	65.8%	50.7%	82.2%
サガン鳥栖	50.8%	69.5%	

出所) J リーグ公式 HP より作成した

おわりに

プレミアリーグとJリーグの両リーグのデータを見比べ、Jリーグがプレミアリーグのような活気のあるリーグになるためにはどこを変えればよいのかを論じてきた。結論としてはやはり多額の放送権収入を獲得していくことが最終的な目標であり、そのために自前のスタジアムを作る、もしくは自治体から管理運営権を買い取ることと、スター選手の獲得が重要ということ論じてきた。スタジアムを有することで観客増員のための工夫をすることができ、スター選手を獲得すればより一層の集客が見込めるだろう。また、スター選手がクラブにいることによって、スター選手獲得→各クラブの選手の成長→リーグのレベル向上→放送権収入増加といったサイクルが出来上がってくるだろう。放送権収入に関しては、衛星中継とインターネット中継における違いが今回の論文では分析することができなかった。今後のリーグはインターネット中継のような新たなプラットフォームを用いたコンテンツと、衛星中継をいかに使い分けていくかを考えていく必要があると考える。また、産業発展の著しい現代ではまた新たなプラットフォームが確立してくるだろう。そのようなプラットフォームをいかに使いこなしていくのかも、今後放送権収入を増加させていくうえで重要となりそうだ。

今回の論文作成に際し、ゼミの担当教員である青木教授をはじめ、様々な助言をくださった方々に深くお礼を申し上げます。多くの助言をいただいたが、指摘されたことをすべて反映することは紙幅の都合上難しいため、今後への課題としたい。

参考文献

- 大井義洋、2017.「欧州プロ・サッカーリーグにおける発展メカニズムの研究」『中央大学大学院研究年報（戦略経営研究科編）』第5号、131-152 ページ。
- 福田拓哉、2009.「Jリーグ・イレブンミリオンプロジェクト達成に向けた課題」『新潟経営大学紀要』第15号、131-148 ページ。
- 西崎信男、2008.「プロスポーツにおけるスタジアム戦略」『日本経営診断学会論集』8巻、145-151 ページ。
- Deloitte, 2018. Annual Review of Football Finance 2018.
- Deloitte, 2018. Football Money League(日本語抄本版).
- Jリーグ, 2017.「スタジアム観戦者調査 2017 サマリーレポート」.
- Worldfootball.net <https://www.worldfootball.net/>
- BBC NEWS <https://www.bbc.com/news> 「Premier League TV rights: What does deal mean for fans & club」

BBC NEWS JAPAN <https://www.bbc.com/japanese> 「1989年「ヒルズバラの悲劇」、96人圧死は警察過失が原因と」.

日本経済新聞 <https://www.nikkei.com/> 「北広島市に米国流「ボールパーク」 日本ハム23年開業」.

Red Bull <https://www.redbull.com/jp-ja> 「メジャーリーグサッカーのググっても出てこない歴史<前編><後編>」

東北楽天ゴールデンイーグルス公式HP <https://www.rakuteneagles.jp/index.html>

Jリーグ公式HP <https://www.jleague.jp/>

プレミアリーグ公式HP <https://www.premierleague.com/>

以下のクラブ・チームの公式ホームページ（URLは紙幅の都合により省略）

コンサドーレ札幌、ベガルタ仙台、鹿島アントラーズ、浦和レッズ、柏レイソル、FC東京、川崎フロンターレ、横浜Fマリノス、湘南ベルマーレ、清水エスパルス、ジュビロ磐田、名古屋グランパス、ガンバ大阪、セレッソ大阪、ヴィッセル神戸、サンフレッチェ広島、サガン鳥栖、Vファーレン長崎、アーセナル、ボーンマス、ブライトン、バーンリー、チェルシー、クリスタルパレス、エバートン、ハダスフィールド、レスター、リバプール、マンチェスターシティ、マンチェスターユナイテッド、ニューカッスル、サウサンプトン、ストークシティ、スウォンジー、トッテナム、ワトフォード、ウエストブロミッチ、ウエストハム

¹ 1ユーロ=130円の為替レートで計算した。

² 1992年から1994年のシーズンのプレミアリーグの収益を4億7000万ユーロとして換算している。また、1993年から1996年シーズンのJリーグの収益を2億7000万ユーロとして換算している。

³ 1ポンド=1.13ユーロとして計算した。

⁴ 2013年までの放送権収入の期間はプレミアリーグに合わせている。また、2017-2026と数値が飛躍しているのはDAZNとの10年間の契約を表している。

⁵ J1リーグ第30節終了時点での結果である。

⁶ ヒルズバラの悲劇とは、1989年FAカップ準決勝で観客96人が圧死した事故をいう。会場警備の悪質な業務上過失が原因であるとされている。

⁷ ただし、イギリスのEU脱退が関連し、プレミアリーグ市場が今後とうなるかは不明である。