

緊急特集

日本代表は「世界」では勝てない
「サムライ解体新書」

双葉社スーパーブック

2017 ISSUE

87

S O C C E R C R I T I Q U E

JUVENTUS

ユベントス

「ユーベ・メソッド」 世界最強の教科書

—セリエA6連覇、CL優勝2回、準優勝7回、
“王者”独自の「勝利・全理論」が明かされる—

[総力特集]45ページ

アッレグリ監督「中盤3人」戦術論

現地ルポ

ディバラ「証言集」

「個」のルーツ

ジダンとユベントス



鋭いスポーツビジネスコンサルタント 並木裕太

ビッグ・クラブへの方程式

2ndフェーズへ！見えてきたJクラブ100億円時代

J1クラブ40億円時代は目前。その先は

7月に2016年度のJリーグクラブの経営情報が開示されました。J1からJ3、全クラブの数字を見ると、特にJ1クラブの数字が伸びている傾向にあることが分かります。J1クラブの平均営業収入は、36億4000万円。前年度が33億4300万円です。1クラブあたり3億円収入がアップしていることになり、スタジアム入場者数は、2016年シーズンの平均入場者数が1万7968人で前年度1万7803人。こちらはほぼ横外でしたが、前年度まで約10年間、J1クラブの平均営業収入はほぼ30億円前半で推移して、それが初めて30億円後半に突入したことは、大きな進化だといえます。

J2とJ3を同じ指標で見ても、J2の2016年度の平均営業収入は、13億1300万円。前年度が13億4400万円。スタジアム平均入場者数は2016年度が6946人で前年度が6824人。J2は堅調という印象です。J3となると2016年度の平均営業収入が3億8400万円。前年度が3億3100万円。スタジアム平均入場者数は2016年度が2432人で前年度が2957人。こちらは微増という印象が妥当でしょうか。

年度が3億3100万円。スタジアム平均入場者数は2016年度が2957人で前年度が2432人。こちらは微増という印象が妥当でしょうか。

そしてDAZN元年となる今シーズンは、J1のスタジアム入場者数も好調です。第23節を終えた時点での平均入場者数は1万8953人と、約5%のアップを示しています。J2の第29節終了時点で6808人という数字は相変わらずの堅調傾向。J3の第19節終了時点で2659人という数字は微減傾向を示しています。この数字から分けるのは、J1の盛り上がりです。DAZNとの巨額放映権料契約を結んだことでアップした優勝賞金と理念強化配分金を狙い、J1クラブが空前の積極補強をしたことがこの盛り上がりにつながらず寄与していることがうかがえます。実際にクラブへお金が支払われる来シーズン以降、Jリーグにおける「J1集中」の傾向はさらに強まっていくことが予想されます。

このJ1の盛り上がりは一端として、2016年にJリーグがDAZNと10年総額2100億円という放映権料契約を結んでから、企業の見方が変化してきていることが挙げられます。それまではスポンサーするにも

連載 第15回

Jリーグ、特にJ1の業績が好調だ。加えて今シーズン後からはいよいよDAZNと結んだ巨額放映権料がトップクラブに還元され始める。右肩がりのJ1、その先に待っているのは100億円規模のクラブの出現。世界に誇るビッグ・クラブが日本から生まれる現実味が、にわか

構成◎伊藤亮 Ryo Ito
写真◎渡辺航滋 Koji Watanabe

パートナリシップを結ぶにも株主になるにも、事業効果を直接狙うというよりは、広告宣伝の一種であり、投資対象とするにはどうしてもリスクがあった。それが、展開次第では大きなビジネスになる可能性を感じ始めるようになった。そして各クラブに対する先行投資が増えた結果が、2016年度のクラブ決算に数字として表れています。

もはや、J1の40億円クラブ時代の到来は目の前です。そしてJ1クラブの底上げがなされたのが2016年度のシーズンだとすれば、今シーズン以降は上位により多くの金額が支払われる。トップが引き上げられていく現象が起きてきます。さらに今シーズンから3季連続でトップ3入りするようなクラブが現れれば、賞金と理念強化配分金の影響とクラブ価値の上昇に伴うビジネスの拡大で100億円クラブの誕生が見えてきます。この連載のテーマである「ビッグ・クラブの誕生」がいよいよJリーグでも現実味を帯びてくるのです。

ビッグ・クラブに求められる「バイエルン化」

控え、東京都がスポーツに対する理解を示しています。これらを追いつくには、誕生時からビッグ・クラブを意識した新クラブ、そして新スタジアムを立ち上げるのです。こちらも決して夢物語ではありません。一部報道にあるように、渋谷にある都立代々木公園内に複合型サッカー専用スタジアムの建設を持ちかける話が、複数の建設業者によって都に提案されているという流れがあります。ここに、ゼロから立ち上げた新進気鋭のチームが入るのです。強みは「東京」そして「渋谷」というブランド。それこそ新進気鋭のIT企業が数多く集う渋谷であれば、クラブに対する少なからぬ投資が見込まれます。その資金を元手に、有力な外国人選手を獲得するのです。とはいえ、ヨーロッパの有力クラブとまともに獲得競争をしても勝てないでしょう。ですが、ベッカムを筆頭に多くの世界一流選手がMLSへ移籍したのは、MLSの発展のためだけでなく、ロサンゼルスやニューヨークといった都市ブランドが大きな理由としてありました。誘い文句が「東京」であれば同様の誘い文句が使えはるはず。

既存のJクラブが移るのも一案ですが、地域密着を理念に掲げるJクラブには、既にホームとしている地域に根差した歴史があります。これまでの良好な関係を崩すと、必ず遺恨が残ります。であれば、全く新しいコンセプトの、全く新しい経営方針を持った新クラブが新スタジアムで始動した方が、インパクトを持たせられます。「東京」をブランドに日本人に限らず世界中から選手を集め、イッキに頂点を目指す。そんなマンガのようなサクセスストーリーが実現できる可能性も、今

ただ、最短で3年後に100億円クラブがJリーグに誕生したとしても、それだけでビッグ・クラブになった、とはいえません。ヨーロッパには100億円クラスのクラブなど珍しくありませんし、中国にも既に存在します。ビッグ・クラブになるということは、世界に伍するクラブになるということ。100億円クラブになるということは、その条件を一部満たしたにすぎないのです。真の意味でビッグ・クラブになるには、獲得した資金の使い方が問われてきます。多額の資金を獲得しても、出し惜しみをしてクラブの安定経営に走ってしまつてはそれ以上の成長は見込めません。獲得した資金を、リスクを負ってでも、設備への投資、クラブの経営人材への投資、そしてさらなる選手補強に投下する。それぐらいの積極経営に踏み込めるクラブのみが、ビッグ・クラブになる資格を得るのです。

Jリーグクラブ平均営業収入の推移(単位:円)

	2014年度	2015年度	2016年度
J1	32億9400万	33億4300万	36億4000万
J2	11億1700万	13億4400万	13億1300万
J3	2億7100万	3億3100万	3億8400万

Jクラブ個別経営情報開示資料より

Jリーグクラブ平均営業収入の推移(単位:人)

	2015年度	2016年度	2017年度
J1	1万7803人	1万7968人	1万8953人
J2	6824人	6946人	6808人
J3	2432人	2957人	2659人

2017年度の数字は8月25日時点 J. League Data Siteより

のJリーグにはあるのです。

今回挙げた2つのビッグ・クラブを生み出す道筋は、もちろん解決すべき課題はあります。J1トップクラブに積極的な投資を促進させるためには、ファイナンス・リスクを減らす仕組みを考えた方がよいでしょう。また、J1クラブの再検討やJ1リーグのスケジューリングも見直さなければならぬかもしれません。ただ一方で、ほぼ全員が日本代表のクラブと、世界一流の外国人選手で構成されたJクラブ同士が激突したら、こんなに胸が躍る試合はありません。そのようなイメージが構造的にできるほど、いよいよ日本にもビッグ・クラブ化の波がやってきているといえます。

なみき・ゆうた

慶応義塾大学経済学部卒。ペンシルバニア大学ウォートン校でMBAを取得。2000年、マッキンゼー・アンド・カンパニー入社。2009年に独立、フィールドマネージメントを設立。エレクトロニクス、航空、インターネット、自動車などの日本を代表する企業の経営コンサルタントを務める。スポーツ分野では、野球において、プロ野球オーナー会議へ参加、パ・リーグのリーグ・ビジネス、ファイターズやイーグルスなど多数のチーム・ビジネスをキーマンとともにつくり上げており、サッカーでは、Jリーグのリーグ・ビジネス、ヴィッセルやベルマーレなどのチーム・ビジネスのサポートを続けている。日本一の社会人野球クラブチーム「東京パンパシフィック」の球団社長兼GMでもある。著者多数。近著に「コンサル〇〇年史 (ディスカヴァー・レポリューションズ)」(2016年3月、Jリーグ理事に就任)。



自国のクラブが代表チームの中核となる。欧州の成功例である「バイエルン化」は代表強化とクラブ成長のプラスバイラルをもたらす。その先にあるのはビッグ・クラブだ

現在のJ1トップクラブは、リーグ戦用とACLやカップ戦用の2セットを組めることまで戦力を充実させることができるようになっていきます。ここからさらに積極投資で補強を進め、

現在の外国人助っ人に代わり海外組の日本代表選手を獲得して、所属選手を全員日本代表クラスで占めるようになる。夢物語のような話に聞こえるかもしれませんが、遠くない未来に、そんなチームが出現する可能性が今のJリーグにはあります。

東京に新スタジアム&新クラブも一手

J1が、豊富な資金を今後10年間はトップクラブに還元し続けること、それに伴いビジネス的な価値を高め続けることを見越して、ビッグ・クラブを生み出す方法がもう一つあります。

日本の首都、東京に大規模な新興クラブを作り出すことです。現在は、幸いなことにJリーグに対するビジネス的側面が評価されて