Ｊリーグクラブにおける
上位安定ビジネスモデルに関する研究

スポーツビジネス研究領域
５００９A０７３－４　本多　大　　研究指導教員：平田　竹男 教授

本研究は、国内プロサッカーリーグであるＪリーグにおける上位安定クラブの選定、検証を行い、上位安定要因を抽出することを目的とする研究である。

日本のサッカーは長い間アマチュアスポーツであり、日本におけるサッカーのトップリーグは日本サッカーリーグ(JSL)であり、企業チームによるリーグ戦が行われていた。

1993 年に開幕した国内プロサッカーリーグ(J リーグ)はそのクラブ数を増え続け、2009 年シーズンでは、1 部リーグであるＪ1 は 18 クラブ、2 部リーグである J2 は 18 クラブの計 36 クラブがプロサッカークラブとして日本には存在している。

しかしながら、1993 年に開幕した Ｊリーグの歴史はまだ 17 年と浅く、プロサッカークラブとしての成功の為のノウハウが蓄積されていないため、明確なビジネスモデルが形成されていない状況である。

1999 年以降、Ｊリーグには昇降格制度が導入され 2 部リーグ制となり、降格するクラブと昇格するクラブが存在することとなり、勝つことが更に重要となった。また、勝つことを継続していくためには健全なクラブ経営が求められるため、同時に、利益を出すクラブ経営が今まで以上に求められるようになり、またそれを継続的に行っていかなければならない。

上記のことから、クラブのリーグ上位安定化はクラブ経営にとって極めて重要なことである。

まず第 1 章では、本研究の背景と問題意識を述べた上で、研究目的をＪリーグにおけるクラブが上位に安定するための経営ノウハウを抽出することに設定した。

第 2 章では、研究手法を記述した。手法としてまず、1999 年の J2 リーグ導入以後に、降格経験がなく、Ｊ1 リーグにおいて安定して上位を維持しているクラブを選定した。そして、プロサッカークラブの上位安定の経営を考察するためには、過去を振り返り、成功しているクラブの事例研究であると考え、上位に安定しているクラブである「鹿島アントラーズ」を事例研究の対象として選定した。

第 3 章では、鹿島アントラーズの変遷を記述した。困難であったＪリーグ初年度からの加盟から、2000 年には初のリーグ、ナビスコカップ、天皇杯の三

冠の達成、そして 2007 年からの初リーグ三連覇といったリーグ年間優勝回数 7 回、ナビスコカップ優勝 3 回、天皇杯優勝 3 回の国内主要タイトル 13 冠を達成した 2009 年シーズン終了時現在に至るまでの鹿島アントラーズの歴史の整理を行い、鹿島アントラーズの成績に関する出来事を中心にまとめた。

第 4 章では、鹿島アントラーズのトリプルミッションの変遷を行った。「勝利」に関して、年間順位の推移や強化としてのチーム編成の原則や大卒・高卒選手・外国人選手の獲得原則、また監督選考の原則を記した。「資金獲得」に関して、営業収入の推移や財務状況の変遷を行った。「普及」としてはホーム観客動員数の推移、人気の高さを表すアウェー試合での観客動員数の推移について整理をした。

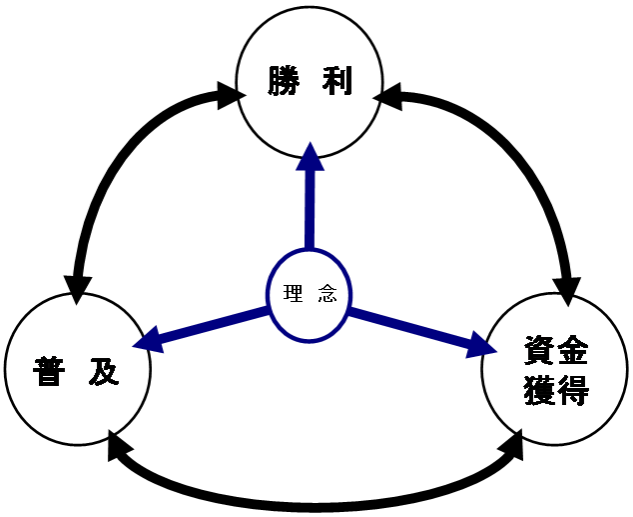
第 5 章では、鹿島アントラーズが設立されるところから、現在の成功に至る過程での壁とアクションの抽出を行い整理した。そして、「J リーグ参入の壁(89 年～91 年)」、「J1 の壁(91 年～)」、「タイトルの壁(95 年～)」、「自立経営の壁(99 年～)」、「タイトル再獲得の壁(03 年～)」、「アジアの壁(08 年～)」、「収入規模拡大の壁(10 年～)」という 7 つの壁とそのアクションについて記した。

第 6 章では、壁とアクションの整理の検証から、鹿島アントラーズの上位安定の成功要因を抽出した。その結果、「チーム編成原則に基づく大卒・高卒選手の獲得」、「チーム編成原則に基づく外国人選手の獲得」、「チーム編成原則に基づく監督の招聘」、「全国的な人気・ブランド力の高さ」、「財務の安全性」、「アジアを意識した目標設定」という 6 つの上位安定要因を抽出することができた。

以上の 6 つの要因が鹿島アントラーズにおける上位安定要因として挙げられる。

最後に、今後の鹿島アントラーズの課題として、クラブの収入規模拡大について触れた。アジアの中で強豪クラブとなるためには営業収入基盤を強固なものにして営業収入を高めることだと記した。

本研究で得られた J リーグクラブの上位安定要因は、鹿島アントラーズにおいて抽出された要因であり、J リーグクラブの上位安定の成功のひとつのビジネスモデルである。



トリプルミッション図