

報告

## 日本サッカーの理念実現への創造プロセス

藤 口 光 紀\*

### 1. はじめに

サッカー日本代表が4大会連続でワールドカップに出場。2010年南アフリカワールドカップではベスト16になった。そして、2011年7月ドイツで開催された、女子のワールドカップにおいて、日本代表が優勝をした。日本のサッカーのレベルは間違いなく上がっている。

Jリーグが1993年に発足して19年、それぞれのスタジアムでは、アマチュア時代とは違った雰囲気創造されている。

2011年9月10日、日本サッカー協会は創立90周年を迎えた。去る9月12日東京都内のホテルで祝賀パーティーが開催されたが、ここまでの道のりにはさまざまな出来事があった。そこで、日本代表（通称サムライブルー）の半世紀を振り返りながら、日本サッカーの理念実現への創造プロセスを考えてみたい。

### 2. 東京オリンピックからメキシコオリンピック

まず、1964年の東京オリンピックについてである。東京オリンピックは、スポーツ界だけではなく、日本国民にとっても非常に興味・関心の大きな大会であった。このような国際的スポーツイベントは、トップアスリートの非常に高度な技を体感できることや青少年への競技意欲、レベルの向上に寄与する。また競技人口、国民のスポーツへの関心を高め、世界に日本の

信頼性と存在感をアピールすることになる。

サッカー界においても、非常に大きな影響を及ぼした。開催国の特権で、予選を行わず本戦に出場できるため、前回のローマオリンピックから東京オリンピックの4年間は、強化期間に充てることができた。参加するからにはみっともない試合はできないというプレッシャーにもなる。そのために、強化策の一つとして、デットマール・クラマー氏という優秀な指導者をドイツ（当時西ドイツ）から招聘した。現在では、外国籍の指導者が来ることは当たり前になっている。しかし、この当時、日本で開催される世界的な大会で、日本人指導者ではなく、ドイツから指導者を招聘するという事について、サッカー関係者内部にも、大変な抵抗があったと言われる。それにもかかわらず、それを実行した日本サッカー協会の英断は後に日本サッカー界にとって歴史的な出来事となる大変な貢献をもたらした。

また、指導者を海外から招聘するだけではなく、海外への強化遠征も行われるようになり、1968年のメキシコオリンピックに繋がっていった。さらに、クラマー氏が日本を去る時に、「日本サッカー界の発展・強化を考えると試合数を増やして、定期的に試合ができる環境整備が必要である」と訴えた。それが、リーグ戦である。当時はリーグ戦という観念がまったくなく、選手は日中サラリーマンとして通常業務を行っており、休休日を利用してトーナメントの大会を開催する形態であった。クラマー氏の提言通り、日本のサッカーを強化すべく、1964年東京オリ

\* 広島経済大学経済学部教授

ンピックの翌年、1965年に日本サッカーリーグ (JSL) がスタートしたが、その決断と実行力が日本サッカーの発展に大きく貢献し、現在のJリーグに繋がっているのである。

そして、1968年のメキシコオリンピックで銅メダルを獲得した。2011年 FIFA 女子ワールドカップで日本代表が優勝したが、オリンピックでは、メキシコオリンピックの銅メダルが最高成績として燦然と輝いている。

メキシコオリンピックで銅メダルを獲得したことで、日本サッカー界は大変盛り上がった。当時、日本サッカーリーグの三菱対ヤンマーの試合で、4万人もの観戦者が来場したと言われている。しかしながら、大事なのは、日本サッカーリーグが全国で定期的に開催されるようになったことである。これを後押しするかのようになり、セルジオ越後氏が子どもたちのためのサッカークリニック、「さわやかサッカー教室」で全国行脚したことにより、サッカー人口が一気に増加した。このサッカー教室の印象は強く、例えばセルジオ越後氏がプライベートでゴルフ場に行くと、他のお客さんから、「私、セルジオさんに教わりました。私も教わりました」という人が相当数いる。そのことから日本サッカーの普及にセルジオ越後氏のさわやかサッカー教室は貢献したといえる。スポンサーであったコココーラは、その当時は社会貢献的意識が強かったものと思うが、結果として多大な宣伝効果を得ていたと感じる。スポーツビジネスの先駆けとも言える。

このように、全国にサッカーが普及してくると、試合の機会やスタジアム、ピッチの状態など環境整備が必要となるが、長期的なビジョンからみて、クラマー氏が提言した通りにリーグ戦が開催されているものの、実際にサッカーが日本に根付くには相当な時間を要するのである。

### 3. 日本サッカーリーグ (JSL) 時代

メキシコオリンピック以降、世代交代が必然となる。東京オリンピックからメキシコオリンピックまで約30~40人のメンバーが日本代表を背負ってきた。そのため、そのメンバーが代表を卒業すると残念ながら暫しオリンピックにも出場できない暗黒の時代と言われる時代に入った。筆者も、その時のメンバーの一人であり、本当に辛い時代であった。しかし、その辛い時代があったからこそ、今のJリーグがあると確信している。

メキシコオリンピック以降、徐々に日本リーグの熱狂も熱が冷め、試合を開催しても、観戦者が少ない状況が続いた。ある競技場ではデートスポットになっており、観客席はガラガラであるため、バックスタンドでカップルが寝そべったりしている状況をよく見かけることができた。「このままでは日本のサッカーがだめになる」という危機感があった。

一方で、冬に開催される全国高等学校サッカー選手権大会は非常に盛り上がりしており、国立競技場での試合は満員であった。ところが、選手権後に卒業していく高校3年生はどこでサッカーを続けるのか尋ねると、「日本リーグに行きません」という。高校生は、燃え尽き症候群になり、サッカーを離れてしまうケースもかなり見受けられた。満員の国立競技場でサッカーができて、その後、空っぽのスタジアムの日本リーグでサッカーをすることを考えると、モチベーションが下がるのもやむを得ないと思いつつも、寂しさを禁じ得なかった。

1965年にJSL (日本サッカーリーグ) がスタートして、1984年に20周年を迎え、若手JSL運営委員が中心となり記念式典の開催を計画した。これまでの記念式典と言えば、会議室を借りて、ただメディアの皆さんの取材を受けて終わりという状況であった。しかし、アドバルーン

ンをあげてJSLの認知度を高める必要があると考へて、20周年記念式典を東京都内のホテルで大々的に開催した。その際、日本最高のストライカーである釜本邦茂氏に無理難題を依頼したが、「日本サッカー発展のためならば」と快く引き受けてくれてまさに一肌脱いでくれた。「格闘技宣言」というキャッチフレーズの入ったポスターを制作したが、このポスターの反響は絶大で、20周年記念式典の効果は非常に大きかった。

そして、プロ化への大きなステップとして、リーグの自主運営化が挙げられる。それまでは、JSLの事務局がチケットの作成、売り上げの管理、精算を全て行い、各チームはJSLの運営代行サポートをしているにすぎなかった。それを、ホームゲームは自分のチームで運営管理することにして、たくさんの観戦者獲得を目指し、各チームで告知のチラシやプログラムなどを作成するようにして、入場者を増やす努力をホームチームがするようになった。この自主運営制度の導入がプロサッカーリーグ「Jリーグ」に繋がったものと確信する。そして選手や監督・コーチなどは“プロ”になる意識があり、環境さえ整えれば人員の確保にも問題ないものと考えていたが、運営のプロがいなければプロのリーグはできないし、継続されないことから、運営のプロを育成するための人材の育成にも力を注入することが急務だった。

#### 4. Jリーグ開幕

1993年5月15日の国立競技場、ヴェルディ川崎 vs. 横浜マリノスの一戦で記念すべきJリーグが開幕した。59,626人も観戦者が会場を盛り上げ、まるで劇場のような日本のスタジアムの雰囲気ではない中でオープニングセレモニーが行われた。開幕セレモニーは19時から19時30分の30分間だけであったが、非常にインパクトのあるセレモニーであった。この開幕セレモ

ニー関連費用は約1億3千万円かかっていた(朝日新聞、1993年5月16日朝刊)。通常のJリーグの試合で考へてみると、入場者数を5万人として、入場料収入1人平均3,000円のチケット×5万人=1億5千万円となる。国立競技場を満員にして1億5千万円という仮定のもと、それと等しい金をセレモニーにかけたという事になり、大変な力の入れようであったこという事は言うまでもない。

そして、Jリーグ開会宣言を川淵三郎チェアマン(当時)が行ったが、短い言葉ではあるがスポーツに対する深い愛情が込められていたのだった。「スポーツを愛する多くのファンの皆様に支えられまして、Jリーグは今日ここに夢の実現に向かってその第一歩を踏み出します」という宣言である。着目点は、サッカーを愛するのではなく、“スポーツを愛する”という件である。実は、非常に重要なポイントであり、Jリーグ開幕を一つの引き金にして日本のスポーツ界全体を盛り上げていくという意味合いが込められている。この開会宣言はわずか30秒であった。これは、Jリーグの戦略であり、テレビのニュースや他のマスメディアで取り上げられやすい事を考へてのことである。この戦略は大成功で、新聞やテレビのニュースでは当日から川淵氏の開会宣言が多く流れた。すべてのメディアが取り上げていた。

Jリーグの理念も非常に注目すべき点であり、中でも「豊かなスポーツ文化の振興及び国民の心身の健全な発達への寄与」、「国際社会における交流及び親善への貢献」という理念は日本のスポーツ界の発展を考へたうえで非常に重要であると言える。

#### 5. 浦和レッドダイヤモンズ

浦和レッズ(浦和レッドダイヤモンズの愛称)の源流は、三菱サッカー部である。三菱サッカー部は、1950年中日本重工業(三菱重工業の

前身) 本社(神戸)で愛好者により創部した。1964年三菱重工サッカー部となり、日本サッカーリーグ優勝4回、天皇杯優勝4回、JSLカップ優勝2回という名門である。プロサッカーJリーグ発足に向けて、責任企業が三菱重工から三菱自動車に代わり、1990年「三菱自動車工業サッカー部」となる。そして、1992年「三菱浦和フットボールクラブ」となりJリーグに参加したのである。詳細は毎年発行されている浦和レッズ・オフィシャル・ハンドブックの三菱サッカー部／浦和レッズ年表のページに掲載されている。

浦和レッズのホームタウンは、埼玉県さいたま市(旧：浦和市)である。浦和市と三菱の間にはまったく利害関係はなかった。三菱サッカー部の活動拠点は東京であり、練習場は調布市にあり、試合会場は東京都内のスタジアムを使用していた。そのことから、サッカーで結ばれた純愛物語と言える。浦和はサッカーの街であり、Jリーグが開幕するという情報を入手した時に、サッカーの街浦和として、是が非でも自分たちの街にプロのサッカーチームを誘致したいという市民の強い想いがあった。

もともと埼玉県にはホンダの工場があった関係から、ホンダが浦和市をホームタウンにJリーグに参加すると話が進んでいた。しかし、1990年10月にホンダが本社にお伺いをたてると、本社の決定は、「プロにはならない」という事で浦和市民に衝撃が走った。そして、浦和の街づくりを担当していた青年会議所のメンバーから、当時、三菱重工の相模原製作所という事業所にいた筆者のところに電話があり、そこからとんとん拍子に話が進み、三菱が浦和をホームタウンとしてJリーグに参加することとなった。

2011年7月に亡くなられた森 孝慈氏が、その当時(1991年)三菱自動車工業サッカー部でプロ化に向けて中心人物として動いていた。筆者は森氏に電話をして、「実はホンダがプロ化から手を下して、浦和が困っている」という話をするすると、「そうか!」と言って、すぐに浦和と接触して合意を取り付けて、親会社である三菱自動車の取締役会に諮り、浦和をホームタウンとすることが決定した。

JリーグにはJリーグの理念があるが、浦和レッズにも活動理念がある。

1992年3月末にクラブのお披露目の記者発表した時も、チーム状態はどうだ、監督がどうだ、戦い方はこうだ、というより「浦和レッズの活動理念に沿って浦和とともに歩んでいきます」というクラブのミッションを中心に発表したことを鮮明に覚えている。通常は、チームに関することで、選手や監督、戦術やリーグでのヴィジョン等を紹介するが、浦和レッズの場合は活動理念を重要視した他クラブとは違った記者発表であった。具体的には、「クラブの最大の社会的責務は青少年の健全な発育のサポートをすること」「地域に共通の話題を提供し、観戦、応援の楽しみをもたらすこと」「ホームタウンの顔になること」ということである。「ホームタウンと一緒に」を強く宣言したのである。

浦和レッズのサポーターの熱狂ぶりは有名であり、多くのサポーターたちが「PRIDE OF URAWA」を連呼し、スタジアムでも横断幕を掲げている。そのことから、浦和(現さいたま)をホームタウンとする浦和レッズファミリーの一員であることを誇りに思い、一緒に戦っていることが分かる。Jリーグ開幕から数年間チームは弱かったが、クラブとサポーター

表1 浦和レッドダイヤモンドの活動理念

- ・浦和レッドダイヤモンドは、社会の一員として青少年の健全な発育に寄与します。
- ・浦和レッドダイヤモンドは、地域社会に健全なレクリエーションの場を提供します。
- ・浦和レッドダイヤモンドは、さいたま市(当時浦和市)から世界に向けて開かれた窓となります。

の絆は強く結ばれていたのである。

その要因の一つにレッドダイヤモンド後援会の存在も見逃せない。通常、後援会という組織は、クラブが独自で運営して、クラブへの様々な収入の一部を後援会の運営資金に回す形態か、逆に後援会への会費や賛助会費をクラブの強化費にあてる形態もある。しかし、浦和レッズの場合は任意団体として登録している。後援会を立ち上げる際には、さまざまな意見や反論があり、発足準備に1年間かかったが、任意団体としての活動形態を親会社である三菱自動車（当時100%出資）にも承認してもらい市民手作りの後援会が立ち上がったのだった。後援会は、個人会員と法人会員があり、個人会員は年間3,000円、法人会員は3万円かかる。注目すべきは、法人会員の会費収入が、個人会員の応援ツアーやファン参加イベントに大いに役立っており、また、法人会員はイベント会場でのPRやチラシへの企業名の露出により会員から親しまれる存在になることによりメリットを享受できることがレッドダイヤモンド後援会の大きな特徴だといえる。例えば、応援ツアーは大変盛んで、国内外問わず活動をしている。列車を貸切り車内で様々なイベントをしたり、飛行機を利用したり、船で荒川を下り横浜港へ乗り込むなどあらゆることを後援会独自で実施している。また、スチュワードとしてホームゲームの運営も後援会のメンバーを中心としたボランティア・スタッフが行っている。

次に、「Heart-full Club」という子どもたちの心を育む活動を紹介する。これは、浦和レッズが、「こころ」を育むことをテーマに、サッカーというすばらしいスポーツを通じてより多くのコミュニケーションが誕生する新しい活動のことである。子供たちが元気に外で走り回れる安全で元気な国「日本」にしたいという気持ちが込められている。ハートフルクラブは、複数の企業の協賛を得て、独立で運営できる程の

組織形態になっている。また、海外での活動も認められて、ニューヨークに本部がある国連の友とも提携して、ハートフルクラブのコーチングスタッフのユニフォームには国連の友とレッズのエンブレムがコラボレーションしたマークが入り、アジアを中心に海外での活動にも積極的に参加をしている。

さらに、ドイツのスポーツクラブを手本とした総合スポーツクラブ、「レッズランド」を創設している。これは、14万平米の敷地（サッカーコート20面弱取れる広さ）に、サッカー場、テニスコート、サイクリングエリア、キャンプエリアなどこれまで日本にはなかった試みのスポーツクラブである。広い敷地の中に緑があってちょっとヨーロッパを思わせる雰囲気となっている。

また、なでしこ JAPAN（サッカー女子日本代表）が世間を賑わせているが、浦和レッズも浦和レッズレディースというチームを所有している。プロ契約をしているのは一番多かった時でも5人ほどで、後の選手は近隣の企業に勤めながら活動をしている。プロ契約選手の上限を決めているが、それには訳がある。

まず一つ目が、未だ女子サッカーの環境が整っていないこともあり、レディースとしての自主運営はできる状況にないことで、プロとしてのそれ相応の待遇が与えられないこと。二つ目が、地元企業に雇用してもらうことにより、選手の責任感、社会観の醸成が図られ、また企業との緊密感が生れ、浦和レッズとしてのクラブにとっても大きな存在になっていたことである。

## 6. おわりに

クラブを運営するための収入源は、大変限られている。主な収入源は、「入場料」、「スポンサー広告料」、そして「放映権料」である。しかし、日本では放映権収入が非常に少なく、J

リーグ全体で50億円程である。ところが、ヨーロッパではペイ・パー・ビュー方式の放映権料が高騰しており、ひとクラブあたり数100億円の収入を得ることもある。このことが、クラブの経営バランス狂わせてしまい、クラブが潰れてしまうという現状も生まれている。日本の場合、放映権料が少ないのでヨーロッパのクラブのような状況になる可能性は少ない。しかし、今後は、この放映権料をうまくコントロールしてクラブの収入へと結びつけないとクラブ運営は順調に推移していかないものと思う。さらに大事なものは、「人の心への投資」言い換えれば「ホスピタリティへの投資」である。「魅力的なゲーム」を提供するためのチーム作りの必要もあるが、スタジアムの雰囲気などで魅力的なゲームを提供することは可能であり、サポーターとの協力関係が不可欠である。「快適なスタジアムづくり」も必要不可欠である。これらに対して、継続的に投資をしていかない限り、良いチームはできないし、誰からも愛されるクラブにはなっていないものとする。重要なことはクラブのバランス感覚である。「収益のバランス」、「収入と支出のバランス」、そして「現在と将来のバランス」である。「収益のバランス」は、「放映権料」だけが突出していたり、「スポンサー広告料」だけが突出していたりすると安定した経営はできない。先ほども述べたように、「入場料収入」、「スポンサー広告料」、そして「放映権料」のバランスがうまく取れていることが大変重要となる。「収入と支出のバランス」についてはどの企業でも同様のことであるといえる。

しかし、プロスポーツクラブにとって重要なものは、「現在と将来のバランス」である。現在に投資するか、将来に投資するかを判断することが求められる。特に、将来への投資を怠ること

はクラブの経営を放棄するといっても過言ではない。投資というと、スタジアム建設などを指す場合も多いが、例えば、目の前の5万人の入場料収入を選択するのか、今は1万人の入場料収入だが、将来はそれが10倍になることを見越して目に見えない投資を行うかである。浦和レッズの場合、国立競技場（キャパ約5万人）というシティホテルを間借りせずに、小さいながらも我が家・駒場競技場（キャパ1万人）を使用することにより「PRIDE OF URAWA」という気持ちが生まれたものと考えられる。人の心に投資をしていると言い換えることができるかもしれないが、Jクラブのようなプロスポーツクラブは、夢が必要である。よって、将来への投資が非常に重要となるわけである。

付記：本論文は、昨年（2011年）発足したスポーツ経営学研究会における発表をベースにしたものである。なおスポーツ経営学研究会は、本学経済学部に所属する内海和雄教授、松本耕二准教授、岡安 功准教授、渡辺泰弘専任講師、筆者の5名が実行委員となり運営している学内外に開かれた自主的な勉強会である。

謝辞：本稿を作成するにあたり本学スポーツ経営学科1年の福岡順子氏、中村 章氏、岸本蘭子氏にサポートをいただいた。ここに記して謝意を表す。また、スポーツ経営学研究会の実行委員の皆様のご協力による場をお借りして深く感謝したい。

## 参 考 文 献

- 財団法人日本サッカー協会（2011）「日本サッカー90年史」
- 浦和レッドダイヤモンズ（2007）「浦和レッズ・オフィシャル・ハンドブック2007」あすろ出版
- 社団法人日本プロサッカーリーグ（2011）「Jリーグプロフィール」
- 藤口光紀（2007）「理念実現への創造プロセス：Jリーグの挑戦」堀 繁・木田 悟・薄井充裕編著：「スポーツで地域をつくる」東京大学出版
- 広瀬一郎（2006）「サッカーマーケティング」ブックハウス HD
- 朝日新聞（1993）「Jリーグ開幕 観衆6万人、新時代に酔う」1993年5月16日朝刊