J.LEAGUE

PUB

J.LEAGUE PUB REPORT 2015

Participate
Understand
Build
REPORT 2015

RESULTS FOR 2015

2015シーズン統括

1　年間トピックス
2　大会結果
3　クラブ収支
4　入場者数
5　視聴率・関心度
6　メディア露出
7　ホームタウン活動

WELCOME チェアマン挨拶

公益社団法人日本プロサッカーリーグ
チェアマン　村井 満

2015シーズンのJリーグはいかがでしたか。

本誌はいち早くみなさまと
今シーズンを振り返るために作った年間総括レポートです。

誰もが気軽に
参加して「Participate」
理解して「Understand」
ともにつくる「Build」
リーグを目指し“PUB Report”と名付けました。

前半部分では「社会から見たJリーグ」をテーマに、
様々な角度から集めた客観的なデータや
ファン・サポーター、メディア、有識者等から得た率直な評価を掲載しました。

後半部分ではそれら客観的なデータに基づき、
開幕時に発表した5つの重要戦略の進捗を振り返り
それらの変化の兆しをまとめました。

このレポートには、よかったことも悪かったことも包み隠さず書いています。
今シーズンのJリーグはどうだったか、
みなさまの目でお確かめください。
そして自由な議論にご活用ください。

このレポートにより、
Jリーグやこの国のスポーツに興味・関心を抱かれる方が
さらに増えることを願っています。

2015年12月21日

村井 満

1 はじめに

チェアマン挨拶 02

2 2015シーズン総括

1 年間トピックス 06
2 大会結果 08
3 クラブ収支 16
4 入場者数 18
5 視聴率・関心度 22
6 メディア露出 26
7 ホームタウン活動 28

3 5つの重要戦略のこれまでとこれから

1 魅力的なフットボール 34
2 スタジアム 38
3 経営人材の育成 40
4 デジタル技術の活用 42
5 国際戦略 44

4 終わりに

1 アドバイザーコメント 49
2 チェアマン総括 54

ANNUAL TOPICS
年間トピックス

1月

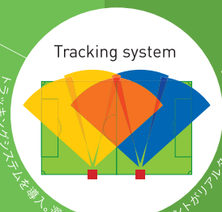
Jリーグとヒューマンキャピタル開講。ここからJリーグの将来を担う経営人材が巣立つ

日本サッカーリーグ発足50年記念パーティ開催

2月

ルーキーズカップ2015（U-12）第1回大会開催。ルーキーズカップが宮崎、鹿児島で開幕。浦和レッズが優勝した

3月



トラッキングシステムを導入。選手の走行距離やスプリントがリアルタイムで計測可能に

4月

マレーシア、インドネシア、カタールの3ヶ国とパートナーシップ協定を締結。提携国は9カ国に

SEASON RESULTS 2015

大会結果

激闘を制したのはサンフレッチェ広島

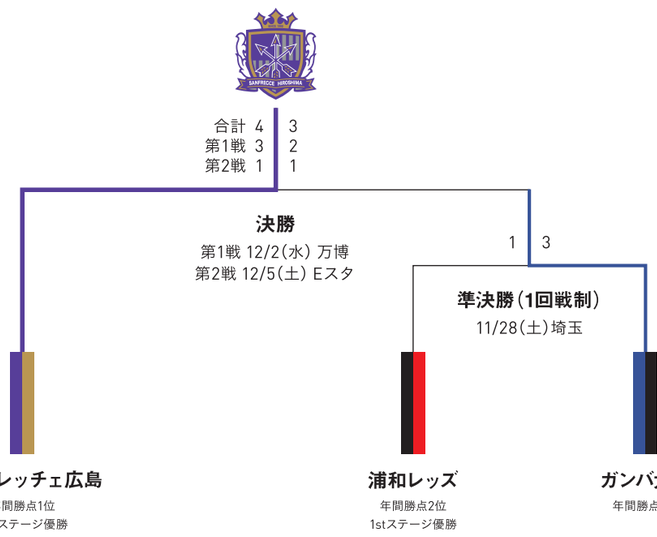
明治安田生命
2015 J.LEAGUE
CHAMPIONSHIP

明治安田生命 Jリーグチャンピオンシップ

リーグ戦同様の強さを見せたサンフレッチェ広島

年間勝点1位のサンフレッチェ広島と、準決勝で延長戦の末浦和レッズを退けたガンバ大阪との対決となった決勝。第1戦、第2戦ともにG大阪が先制点を奪うも、リーグ戦最多得点・最少失点の数字が示すとおり、攻守においてバランスのとれた広島は、あわてることなく、盤石な試合運びを見せた。第1戦3－2、第2戦1－1の1勝1分で広島が「年間王者」に輝いた。

明治安田生命Jリーグチャンピオンシップ MVPに輝いた青山敏弘選手（広島）



		勝点
1	サンフレッチェ広島	(74)
2	ガンバ大阪	(63)
3	浦和レッズ	(72)

4	FC 東京	(63)	9	名古屋グランパス	(46)	14	ベガルタ仙台 (35)
5	鹿島アントラーズ	(59)	10	柏レイソル	(45)	15	アルビレックス新潟 (34)
6	川崎フロンターレ	(57)	11	サガン鳥栖	(40)	J2降格 16	松本山雅FC (28)
7	横浜F・マリノス	(55)	12	ヴィッセル神戸	(38)	J2降格 17	清水エスパルス (25)
8	湘南ベルマーレ	(48)	13	ヴァンフォーレ甲府	(37)	J2降格 18	モンテディオ山形 (24)

明治安田生命 J1 LEAGUE

明治安田生命 J1リーグ1stステージ

2ステージ制移行後初のステージ優勝は無敗優勝の浦和レッズ

1stステージで優勝に輝いたのは、圧倒的な勝負強さを発揮した浦和レッズ。

リーグ戦と並行して出場したAFCチャンピオンズリーグ2015においてアジアの強豪を相手にタフな戦いを強いられながらも、チーム一丸となって戦い抜き、第1節から首位の座を1度も明け渡すことなく、Jリーグ史上初めて無敗でのステージ優勝を成しとげた。

		勝点
1	浦和レッズ	(41)
2	FC東京	(35)
3	サンフレッチェ広島	(34)

4	ガンバ大阪	(32)	9	名古屋グランパス	(22)	14	柏レイソル (18)
5	川崎フロンターレ	(30)	10	湘南ベルマーレ	(22)	15	松本山雅FC (15)
6	横浜F・マリノス	(26)	11	サガン鳥栖	(20)	16	モンテディオ山形 (14)
7	ベガルタ仙台	(23)	12	ヴァンフォーレ甲府	(20)	17	アルビレックス新潟 (14)
8	鹿島アントラーズ	(22)	13	ヴィッセル神戸	(19)	18	清水エスパルス (13)

明治安田生命 J1リーグ2ndステージ

サンフレッチェ広島が混戦を制す

2ndステージを制したのはサンフレッチェ広島。1stステージこそ3位で終わったものの、17試合で13勝と抜群の安定感を誇ったサンフレッチェ広島が2005年以降、2006年の浦和レッズなどが記録した「72」を更新する歴代最多の年間勝ち点「74」を記録、2ndステージ優勝および年間勝点1位の座を射止めた。最終節でFW佐藤寿人選手が157得点目のゴールを決め、J1通算最多得点記録に並んだ。

		勝点
1	サンフレッチェ広島	(40)
2	鹿島アントラーズ	(37)
3	ガンバ大阪	(31)

4	浦和レッズ	(31)	9	湘南ベルマーレ	(26)	14	ヴァンフォーレ甲府 (17)
5	横浜F・マリノス	(29)	10	名古屋グランパス	(24)	15	松本山雅 FC (13)
6	FC 東京	(28)	11	アルビレックス新潟	(20)	16	ベガルタ仙台 (12)
7	川崎フロンターレ	(27)	12	サガン鳥栖	(20)	17	清水エスパルス (12)
8	柏レイソル	(27)	13	ヴィッセル神戸	(19)	18	モンテディオ山形 (10)

J.LEAGUE Coca-Cola MONTHLY MVP

明治安田生命Jリーグ コカ・コーラ

月間MVP(J1)

スポーツ・サッカーメディア関係者とJリーグ選考委員による選考で決定。

3月 TAKAHIRO SEKINE 関根貴大 浦和レッズ

4月 TAKASHI USAMI 宇佐美貴史 ガンバ大阪

5月 YUKI MUTO 武藤雄樹 浦和レッズ

6月 HISATO SATO 佐藤寿人 サンフレッチェ広島

7月 MANABU SAITO 齋藤学 横浜F・マリノス

8月 SHUSAKU NISHIKAWA 西川周作 浦和レッズ

9月 SHUNSUKE NAKAMURA 中村俊輔 横浜F・マリノス

10月 DOUGLAS ドウグラス サンフレッチェ広島

11月 YOSHINORI MUTO 武藤嘉紀 FC東京

明治安田生命J1リーグ

月間ベストゴール

ファン・サポーターによる一般投票と、スポーツ・サッカーメディア関係者による推薦ゴールの中から、Jリーグ選考委員が決定。

3月 HISATO SATO 佐藤寿人 サンフレッチェ広島 広島×甲府10分

4月 TAKASHI USAMI 宇佐美貴史 ガンバ大阪 清水×G大阪29分

5月 RYANG YONG GI 梁勇基 ベガルタ仙台 仙台×浦和80分

6月 TOSHIHIRO AOYAMA 青山敏弘 サンフレッチェ広島 鳥栖×広島60分

7月 SHUNSUKE NAKAMURA 中村俊輔 横浜F・マリノス G大阪×横浜FM90+4分

8月 TAKUMA ASANO 浅野拓磨 サンフレッチェ広島 山形×広島79分

9月 SHUNSUKE NAKAMURA 中村俊輔 横浜F・マリノス 横浜FM×浦和28分

10月 KOSEI SHIBASAKI 柴崎晃誠 サンフレッチェ広島 広島×川崎F90分

11月 YOSHITO OKUBO 大久保 嘉人 川崎フロンターレ 川崎F×仙台80分

※二次元コードにアクセスすると、J1月間ベストゴールシーンがご覧になれます。

明治安田生命 J2 LEAGUE

明治安田生命J2リーグ

大宮アルディージャが１年でJ1復帰

大宮アルディージャがJ2優勝およびJ1昇格を決めた。序盤はけが人等の影響もあり、波に乗れず中位に推移していたが第7節以降徐々に調子を上げ、第15節で首位に立つとジュビロ磐田やアビスパ福岡との熾烈なJ1自動昇格争いの末、最終節まで首位の座を譲らず、1年でのJ1復帰を果たした。

もう1つのJ1自動昇格の座を射止めたのは2014年シーズンのJ1昇格プレーオフ準決勝で後半アディショナルタイムにゴールを許し、涙を呑んだ磐田。シーズン後半に怒涛の連勝で順位を上げた福岡と最終節までJ1自動昇格の座を激しく争ったが、勝ち点で並んで臨んだ最終節、磐田は後半アディショナルタイムに逆転で勝利し、福岡を得失点差で上回り3年ぶりのJ1復帰を飾った。

			勝点
J1自動昇格	1	大宮アルディージャ	(86)
	2	ジュビロ磐田	(82)
J1昇格プレーオフ	3	アビスパ福岡	(82)
	4	セレッソ大阪	(67)
	5	愛媛FC	(65)
	6	V・ファーレン長崎	(60)

7	ギラヴァンツ北九州	(59)
8	東京ヴェルディ	(58)
9	ジェフユナイテッド千葉	(57)
10	コンサドーレ札幌	(57)
11	ファジアーノ岡山	(54)
12	ツエーゲン金沢	(54)
13	ロアッソ熊本	(53)
14	徳島ヴォルティス	(53)
15	横浜 FC	(52)
16	カマタマーレ讃岐	(51)
17	京都サンガ F.C.	(50)
18	ザスパクサツ群馬	(48)
19	水戸ホーリーホック	(46)
20	FC 岐阜	(43)
J2・J3入れ替え戦 21	大分トリニータ	(38)
J3降格 22	栃木 SC	(35)

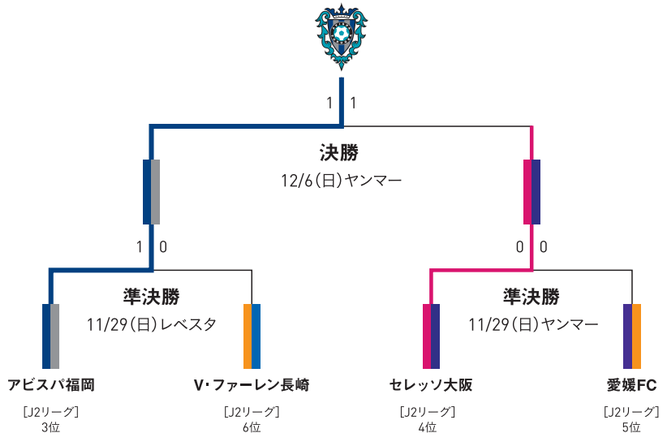
2015 J.LEAGUE ROAD TO J1 PLAY-OFFS

J1昇格プレーオフ

アビスパ福岡、2011年以来のJ1へ

J1昇格プレーオフ決勝は準決勝でV・ファーレン長崎を1-0で破った福岡と準決勝を愛媛FCと引き分け、大会の規定により勝ち上がったセレッソ大阪の対決となった。

先制したのはC大阪であったが、後半福岡が同点ゴールを挙げ、1-1の引き分けとなり、年間順位が上位の福岡が2011年以来、5年ぶりのJ1昇格となった。



明治安田生命 J3 LEAGUE

明治安田生命J3リーグ

レノファ山口 FC、90＋6分に決めた決勝ゴール

首位山口と2位町田が勝ち点77で並んでいたが、両チームともに最終戦を引き分けで終え、得失点差により、山口がJ3初年度で優勝を決め、J2昇格も決めた。

逆転優勝とはならなかった町田は、J2の21位大分トリニータとのJ2・J3入れ替え戦を戦うことになった。

			勝点
J2自動昇格	1	レノファ山口FC	(78)
J2・J3入れ替え戦	2	FC町田ゼルビア	(78)

3	AC 長野パルセイロ	(70)	
4	SC 相模原	(58)	
5	カターレ富山	(52)	
6	ガイナーレ鳥取	(50)	
7	福島ユナイテッドFC	(49)	
8	ブラウブリッツ秋田	(45)	
9	FC 琉球	(45)	
10	藤枝MYFC	(37)	
11	グルージャ盛岡	(35)	
12	Jリーグ・アンダー22選抜	(28)	
13	Y.S.C.C. 横浜	(27)	

J2・J3入れ替え戦

町田、4季ぶりにJ2に復帰

第1戦	11/29(日) 町田	FC町田ゼルビア	2-1	大分トリニータ
第2戦	12/6(日) 大銀ド	大分トリニータ	0-1	FC町田ゼルビア

FUJI XEROX SUPER CUP 2015

FUJI XEROX SUPER CUP 2015

2015シーズン、最初のタイトルに輝いたのはガンバ大阪

2014Jリーグチャンピオン、第94回天皇杯優勝 ガンバ大阪 2-0 浦和レッズ 2014J1リーグ2位

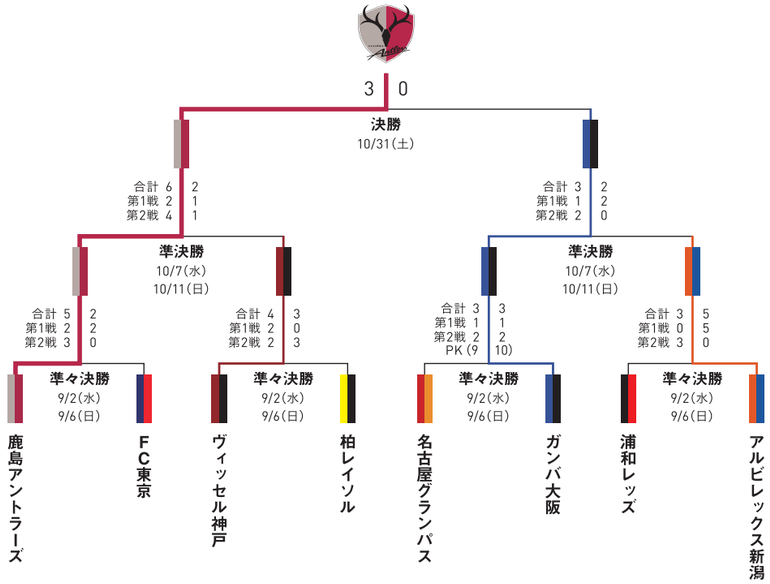
2/28(土) 日産ス

Jリーグ ヤマザキナビスコカップ

鹿島アントラーズが 3年ぶり 6回目の優勝

埼玉スタジアム2002で行われたナビスコカップ決勝。鹿島がガンバ大阪を3-0で下し、3年ぶり6回目の優勝を飾った。

大会MVPは13年ぶり2度目の受賞となる小笠原満男選手。



※トーナメント左が第2戦のホームチーム

予選リーグ

A グループは FC東京、アルビレックス新潟が、B グループは名古屋グランパス、ヴィッセル神戸が 決勝トーナメント進出

Aグループ

		勝点
1	FC東京	(12)
2	アルビレックス新潟	(11)
3	サンフレッチェ広島	(9)
4	湘南ベルマーレ	(9)
5	サガン鳥栖	(8)
6	松本山雅FC	(4)
7	ヴァンフォーレ甲府	(2)

Bグループ

		勝点
1	名古屋グランパス	(13)
2	ヴィッセル神戸	(11)
3	川崎フロンターレ	(9)
4	モンテディオ山形	(8)
5	横浜F・マリノス	(6)
6	清水エスパルス	(6)
7	ベガルタ仙台	(5)

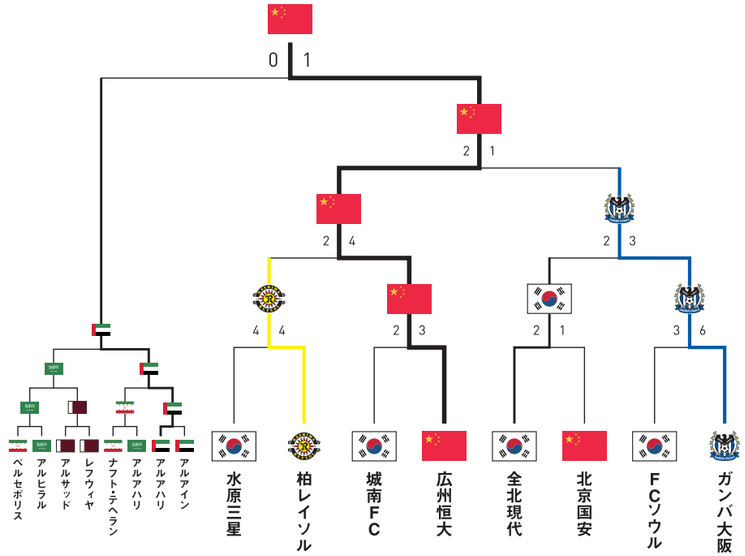
AFCチャンピオンズリーグ

ガンバ大阪、7年ぶりの 決勝進出ならず

AFCチャンピオンズリーグ(ACL)は、アジアサッカー連盟(AFC)が主催する、クラブによる大陸選手権大会。アジアのクラブにとっては最も権威のある大会であり、本大会に優勝したクラブには150万USドルの賞金が贈られると同時に、FIFAクラブワールドカップへの出場権が与えられる。

G大阪は、準決勝第2戦で前々回大会王者の広州恒大(中国)とホームの万博記念競技場で対戦し、スコアレスドローで引き分けたが2戦合計1-2で敗れ、優勝した2008年大会以来7年ぶりの決勝進出はならなかった。

決勝はG大阪を破った広州恒大とアラブ首長国連邦のアルアハリ。広州恒大が勝利し、2年ぶり2度目の優勝を飾った。



GROUP E

		勝点
1	柏レイソル	(11)
2	全北現代モータース	(11)
3	山東魯能	(7)
4	ビン・ズオン	(4)

GROUP F

		勝点
1	ガンバ大阪	(10)
2	城南FC	(10)
3	ブリーラム・ユナイテッド	(10)
4	広州富力	(4)

GROUP G

		勝点
1	北京国安	(11)
2	水原三星ブルーウィングス	(11)
3	ブリスベン・ロアー	(7)
4	浦和レッズ	(4)

GROUP H

		勝点
1	広州恒大	(10)
2	FCソウル	(9)
3	ウェスタン・シドニー・ワンダラーズ	(8)
4	鹿島アントラーズ	(6)

何故、日本はACL制覇から遠ざかってしまったのか。

日本勢のACL制覇は、2007年浦和レッズ、2008年ガンバ大阪を最後に、もう7年も遠ざかっている。今年こそはと意気込んで迎えた今シーズンだったが、G大阪が出場4クラブ(鹿島、浦和、柏、G大阪)最高のベスト4にとどまり、またしてもACLタイトルを奪還できなかった。今年は出場4クラブが良いコンディションでACLに臨めるよう、リーグ戦日程を出場クラブの意向に基づき、全クラブの協力を得て大幅に調整したり、JFA・Jリーグが前例のない規模での財政サポートをしたり、あらゆる手を尽くしたが、タイトルに届かなかった。何が足りなかったのか。リーグとクラブでは次のように主な敗因を分析した。

On the Pitch

・アウェイの環境に十分に適応できなかった。日本と大きく異なる過酷な気候、劣悪なピッチ状態、外国人レフェリーの判定基準等々。
・第1〜3節の序盤で大きくつまずいた。鹿島、浦和はともに3連敗、G大阪は1分2敗。G大阪は第4-6節で巻き返し次のステージに進んだが、鹿島と浦和は出遅れを取り戻すことができず、グループステージ敗退となった。厳しい日程を乗り越えるための選手の質と量が不足していた。またACLの経験が不足していたとクラブは振り返る。ACLを勝ち抜くには、毎年連続して出場することで蓄積される「選手の国際経験」が必要と分析した。

Off the Pitch

・選手強化のための投資が満足にできなかった。優勝した広州恒大(中国)の選手(特に外国籍選手)の顔ぶれに比べると、Jクラブは小ぶりと言わざるを得ない。クラブの財政規模や基盤の増強が必要と分析した。
・分析スタッフ、運営スタッフ等、チームをサポートするスタッフの国際経験が浅く、試合をこなすことで精一杯だった。特に中国での試合は、現地公安との調整等で高次元の調整力が必要となる。あらゆる状況に対応するには、選手同様「スタッフの国際経験」が必要と分析した。

CLUB REVENUE クラブ収支

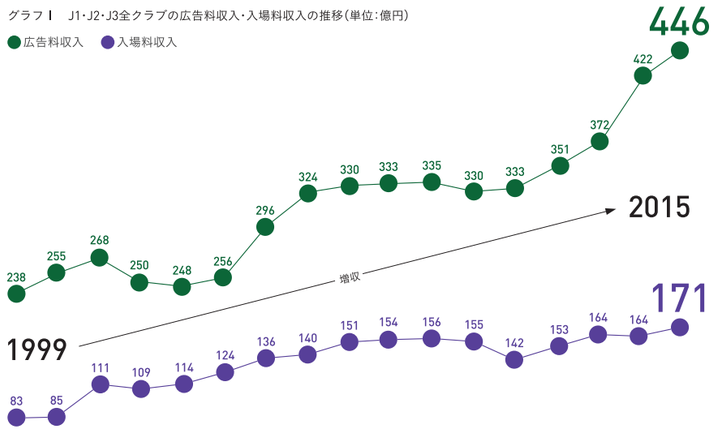
クラブライセンス制度導入後、堅調な伸びをみせる収益

フットボールの魅力と財務を支えるクラブライセンス制度

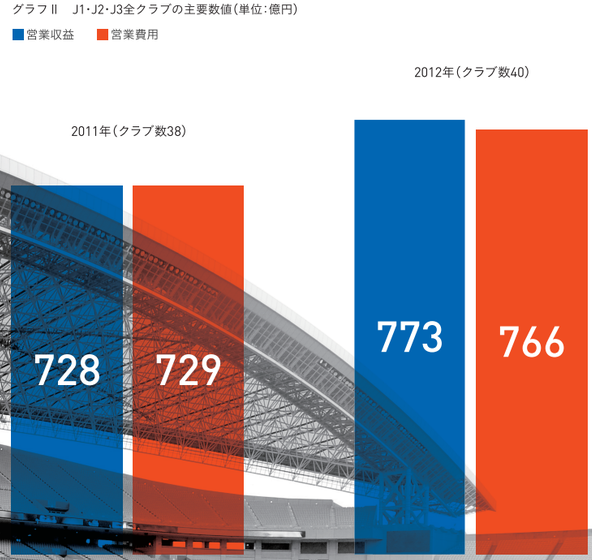
各クラブの経営体制強化を狙い、2012年からJリーグクラブライセンス制度が導入された。導入当時は、縮小均衡型の経営に陥る懸念もささやかれたが、クラブライセンス制度導入以降は財務健全化への歩みと同時に各クラブが「身の丈を大きくする努力」を継続して行っている。健全化された財務基盤を更に強固なものとしつつ、フットボールの魅力を高めることで、Jリーグ全体として更なるクラブ経営の安定的な発展を実現していくことを目指している。

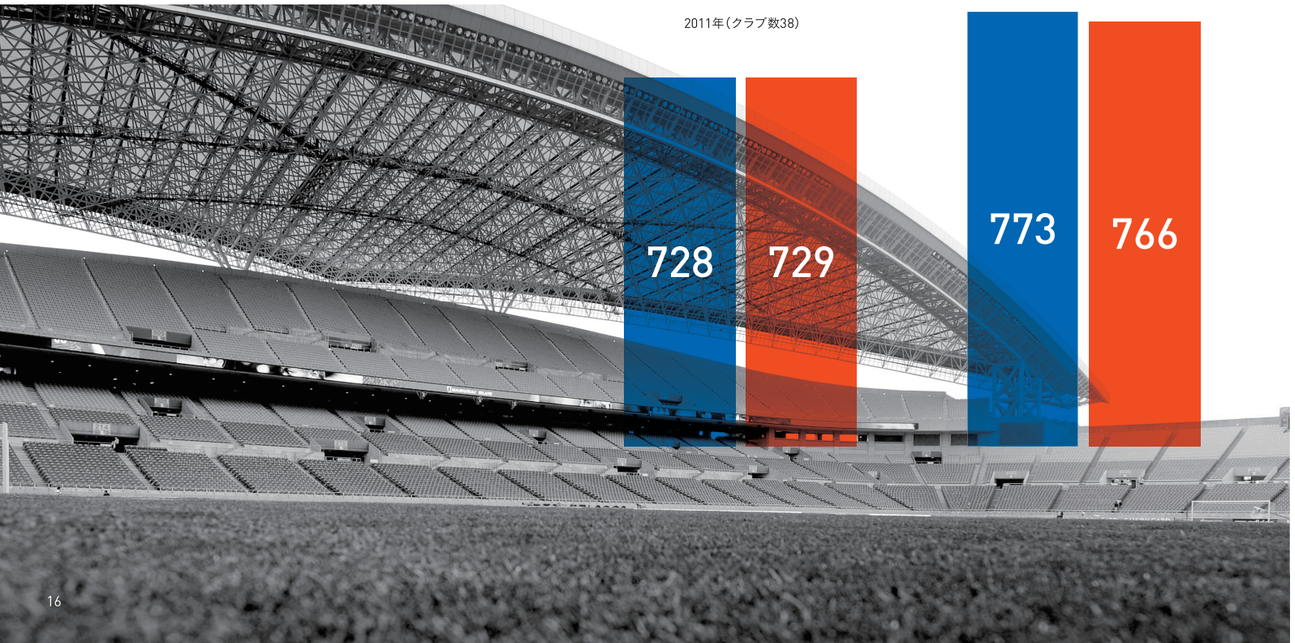
※グラフⅠ・Ⅱの2015年の数値は、2015年8月末時点でのJ1・J2・J3各クラブの実績予測をベースにJリーグが独自に試算した数値です。よってその後の状況変化に応じて数値は修正される可能性がございます。

グラフⅠ　J1・J2・J3全クラブの広告料収入・入場料収入の推移（単位：億円）



グラフⅡ　J1・J2・J3全クラブの主要数値（単位：億円）





Jリーグ&デロイトトーマツ分析

入場者数増加が入場料収入以外の増収も産む

2015年シーズンのJ1・J2・J3全クラブの営業収益合計は、昨年を上回る見通しである。また、営業費用も同程度増加する見通しであり、2014年の各クラブ決算発表時にテーマとしてあがった拡大均衡へのステップを歩んでいる。

全体的な増収の背景にあるのは、広告料収入の増加の他、2ステージ制およびチャンピオンシップの導入と、スタジアムの新設・改修による入場者数の増加にともなう入場料収入の増加があげられる。

2ステージ制導入により、最終節まで2ndステージの優勝と年間勝点1位の決定がもつれ、最後までエキサイティングな試合が行われたことや、スタジアムの新設・改修などのスタジアムスペックの変化が入場者数増加に大きな影響を及ぼし、大型改修を行った川崎フロンターレは平均入場者数が4,338人増加（前年比126％）、スタジアムが新設された長野は平均入場者数が1,138人増加している。公式戦すべての年間総入場者数合計は設立後初めて1,000万人を超え、平均入場者数もJ1・J2・J3リーグすべてにおいて昨年より増加している。

入場者数の増加は入場料収入の増加につながるが、それに加えて、スポーツのコンテンツ価値の向上にもつながり、その結果として広告料収入の増加、さらにはメディア露出の増加へと波及していく。そしてメディア露出の増加は、またさらなる入場者数の増加へとつながる。このように、スポーツでは連鎖的に収益が増加していくメカニズムがある。

今シーズンに生み出したコンテンツ価値向上の連鎖を、来シーズン以降も途絶えることなく、加速させていくことが必要である。その意味で、来シーズン以降予定されているスタジアムの新設（市立吹田サッカースタジアム、北九州スタジアム、京都スタジアム（仮称））により、更なる収入増が期待できるのではないかと考える。

※2011年以降、J2リーグの拡大やJ3リーグの新設によりクラブ数は増加しているが、増加クラブを除いても増収傾向にある。

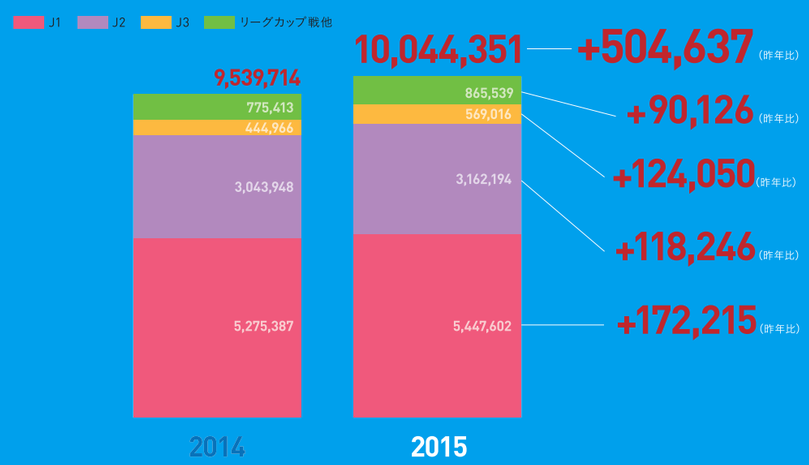
ATTENDANCE FIGURE 入場者数

入場者数の増加とプロフィール分析

入場者数は過去最高に

公式戦すべての年間総入場者数合計は10,044,351人と1,000万人の大台を超え過去最高を記録した。内訳を見ると、明治安田生命J1・J2・J3リーグすべてにおいて昨年より入場者数が増加しており、これらの合計は9,178,812人となり、こちらも過去最高、初の900万人超えとなった。

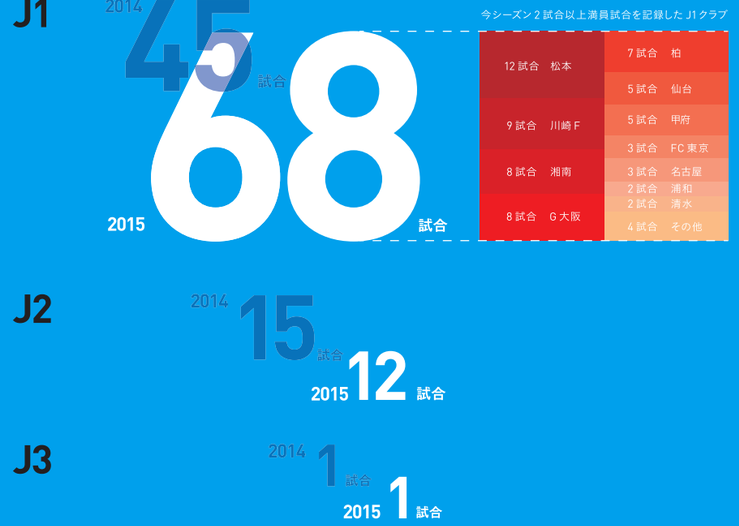
年間総入場者数（人）



満員試合の大幅増

また2015シーズンは盛況感のある試合の数が大きく増えた。明治安田生命J1リーグにおける満員試合（収容率80％以上の試合）は、2014シーズンに比べ23試合増加の68試合となった。

満員試合数



最終節の総入場者数が史上2番目に

平均入場者数についても、明治安田生命J1・J2・J3リーグすべてにおいて、昨年より増加。伸び率もJ1リーグでは約3%（昇降格クラブを除く、15クラブの対戦での平均比較では約6%増）、J2リーグでは約4%、J3リーグでは約8%の増加となった。

J1リーグの2ndステージ最終節では、全9試合のうち、浦和レッズ、柏レイソル、川崎フロンターレ、ヴァンフォーレ甲府、ガンバ大阪、サンフレッチェ広島の6試合が満員試合となり、当該節の平均入場者数は28,152人。これはJリーグ史上4番目に多い結果である。

また、この最終節の総入場者数は、253,366人で、これは史上2番目に多い結果となった。

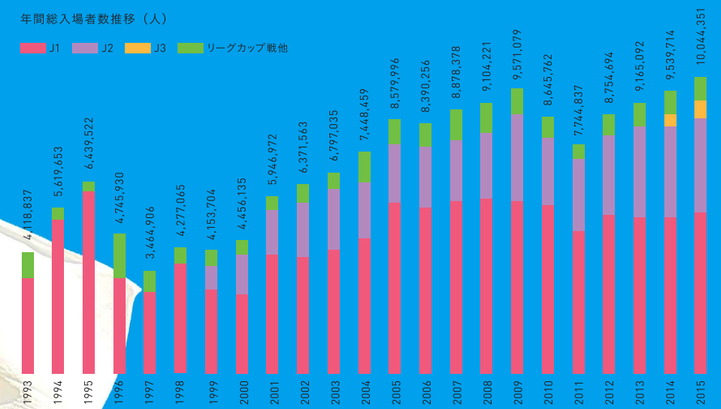
平均入場者数（人）

J1 17,803
3.3%UP（昨年比）

J2 6,845
3.9%UP（昨年比）

J3 2,432
8.2%UP（昨年比）

年間総入場者数推移（人）



Jリーグ&デロイトトーマツ分析

大会方式変更とスタジアム改修等により入場者数増加

2015シーズンで年間総入場者数が1,000万人を突破し、過去最高の記録となったことは特筆すべきである。なかでも、J1リーグでは2008年の平均入場者数を頂点に微減傾向にあったが、ここ数年で歯止めがかかり、平均入場者数が伸びていることは非常に興味深い。

主な要因は以下のとおり。第一に、2015年から導入された2ステージ制とチャンピオンシップにより新たな集客の山が創出されたこと。入場者数が伸び悩むシーズン中盤に1stステージの優勝争いがあり、優勝が決定した第16節では節別の平均入場者数が前年比で3,328人増、1stステージ最終節の第17節では3,446人増となった。また、2ndステージ終盤では優勝争いだけでなく、チャンピオンシップ出場権をかけた争いが加わった結果、2ndステージ最終節の第17節では6,269人増となり、最終節の総入場者数では過去２番目、節別平均入場者数は過去４番目となった。J1の18クラブ中12クラブが、2014シーズンよりも入場者数を増やしたことも注目すべきだ。第二に、キャパシティが限られていたスタジアムの改修効果があげられる。例えば、川崎フロンターレは等々力陸上競技場のメインスタンド改修にともないキャパシティが増加、平均入場者数を4,338人増（昨年比126％）とした。2016シーズン、ガンバ大阪が新スタジアムとなるので、同様の効果が期待出来るであろう。第三に、例年昇格クラブは入場者数を伸ばしているが、特に初めてのJ1となった松本は、平均入場者数で4,090人増（昨年比132％）、満員試合も12試合とJ1最多を記録し、昇格クラブでありながら、18クラブ中6番目の平均入場者数となったことの効果が大きい。また、ホームゲームはもちろんのこと、アウェイにもたくさんのサポーターが足を運んだことが話題にもなり、対戦クラブの入場者数も大きく増加させた。J2・J3についても、昇降格争いにより入場者数の増加をもたらしたと考えられるが、一方で地元密着を大切にしつつ、地道な集客施策を展開したことが入場者数の増加につながったと考えられる。

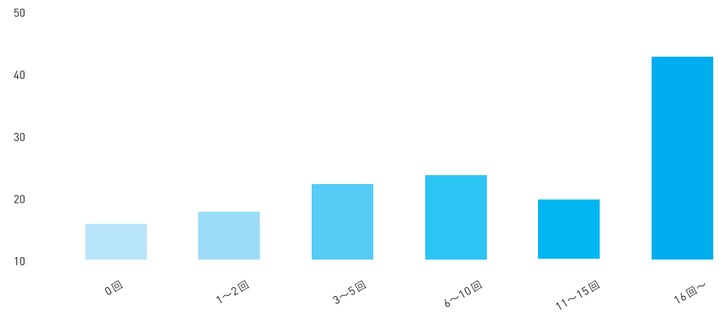
観戦者プロフィールの分析

2015スタジアム観戦者調査結果

観戦者の性別をJ1・J2リーグで見ると、男性62.7%、女性37.3%と例年と同様の結果となった。調査を始めた2001年よりほとんど変化がない。

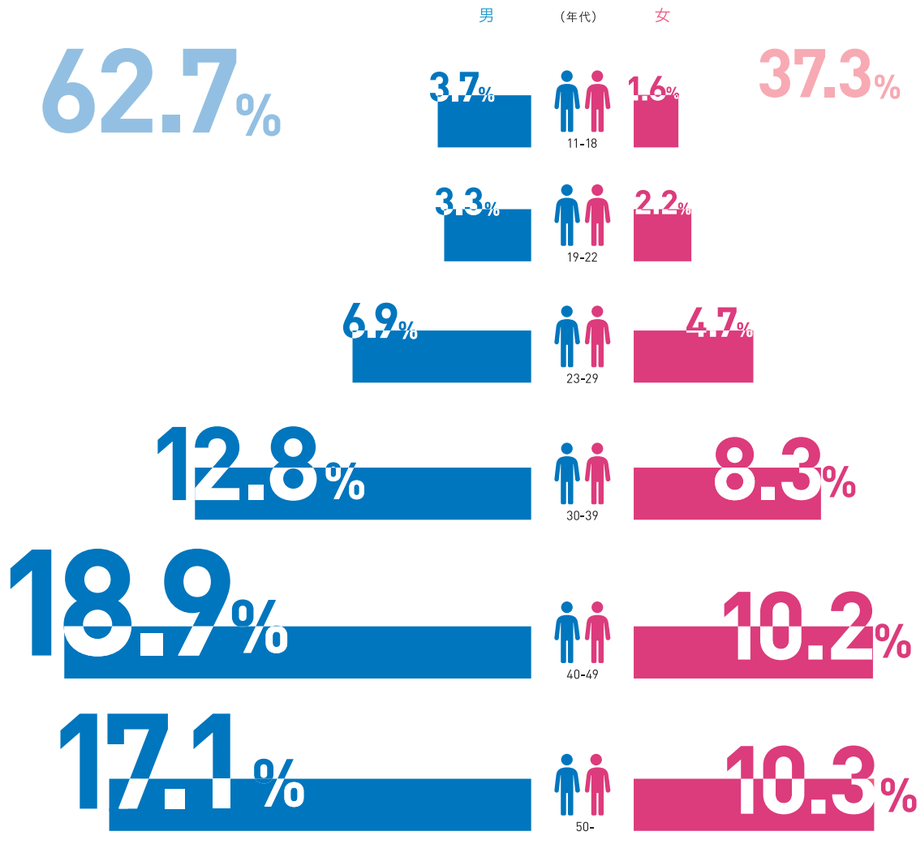
観戦者の年齢構成を見ると最も多いのが40代(29.1%)。続いて50代以上(27.3%)、30代(21.1%)となり、10代や20代の観戦者の割合が少ないことがわかる。年間の平均観戦頻度で見ると、16回以上が約4割となっている。

J1リーグ年間平均観戦頻度(%)



出典：J リーグ2015スタジアム観戦者調査

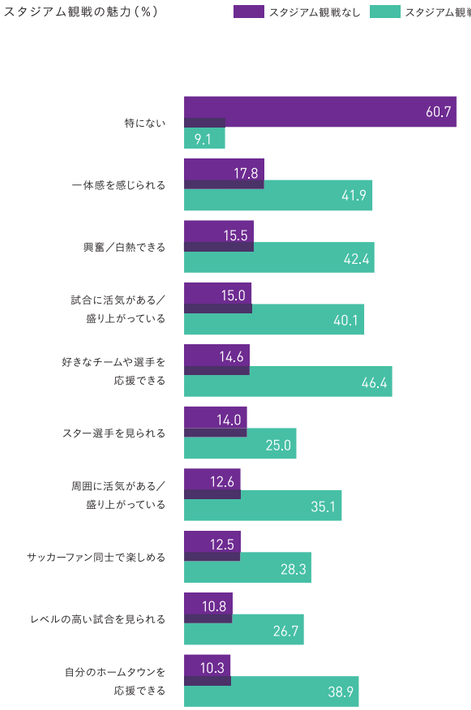
J1・J2リーグ観戦者の性別・年代(%)



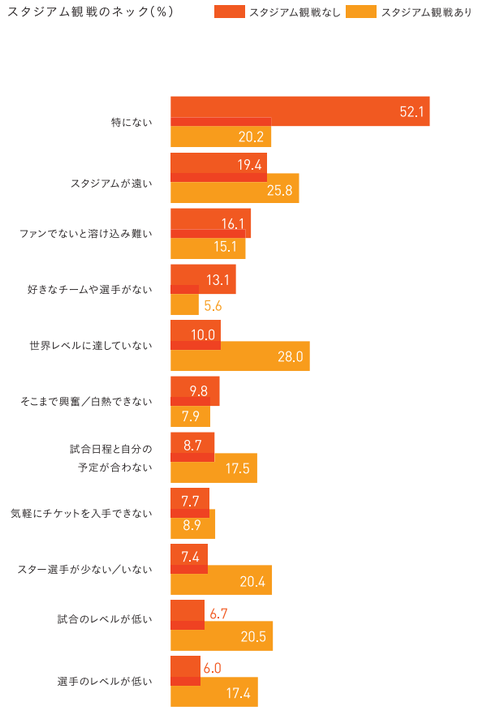
出典：J リーグ 2015 スタジアム観戦者調査

スタジアム観戦についての意見

スタジアム観戦の魅力(%)



スタジアム観戦のネック(%)



出典：J リーグ2015年ネットリサーチ（2015年11月実施）
n = 10,000

Jリーグ&デロイトトーマツ分析

新規ファンの獲得はJリーグ全体で取り組みを

Jリーグの観戦者は年齢でいえば40代以上が5割超、観戦頻度でみると、年間16回以上が約4割と、いわゆる「コアファン(ロイヤルカスタマー)」が大半を占めている。クラブに対して愛着が深いコアファンとライトなお客様の間には、試合やプレーヤーについての知識や他のファン・サポーターとの距離に差が生じていることが想像できる。

アンケート調査によればスタジアム観戦の魅力について、観戦者の約4割が「一体感を感じられる」、「興奮／白熱できる」、「試合に活気がある／盛り上がっている」、「好きなチームや選手を応援できる」と回答したのに対し、非観戦者の約6割が「特にない」と回答している。これは非観戦者にとって、そもそもスタジアム観戦の魅力が容易にイメージ出来ないということであろう。また、スタジアム観戦のネックについては、約16%の非観戦者が「ファンでないと溶け込みにくい」、約13%が「好きなチームや選手がいない」と回答している。ここから推測されるのは「一体感」、「興奮／白熱」を楽しみたいと関心を持ったにもかかわらず、「溶け込みにくい」と感じるために、観戦に足が遠のいていることである。また、別のアンケート調査によると、「最初のJリーグの観戦のきっかけ」は、「友人や家族から誘われて」が最多となる。

今後、新しいお客様にスタジアムに来て頂き、より楽しんでもらうためには、このような非観戦者のニーズをしっかり捉え、初めての来場へのハードルを下げると共に、スタジアムでの観戦体験をどう伝えていけるかが鍵となり、Jリーグとクラブで推進するデジタル技術の活用(41、42ページ参照)も重要なテーマとなってくる。

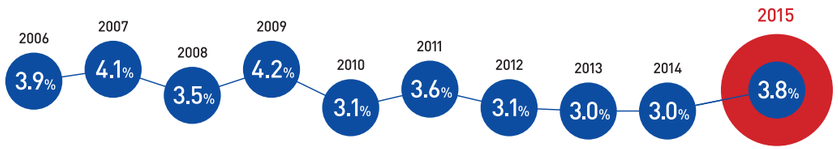
VIEWERSHIP& INTEREST LEVELS 視聴率・関心度

視聴率上昇のなか、課題も浮きぼりに

大会方式の変更による視聴率の上昇と放送本数の増加

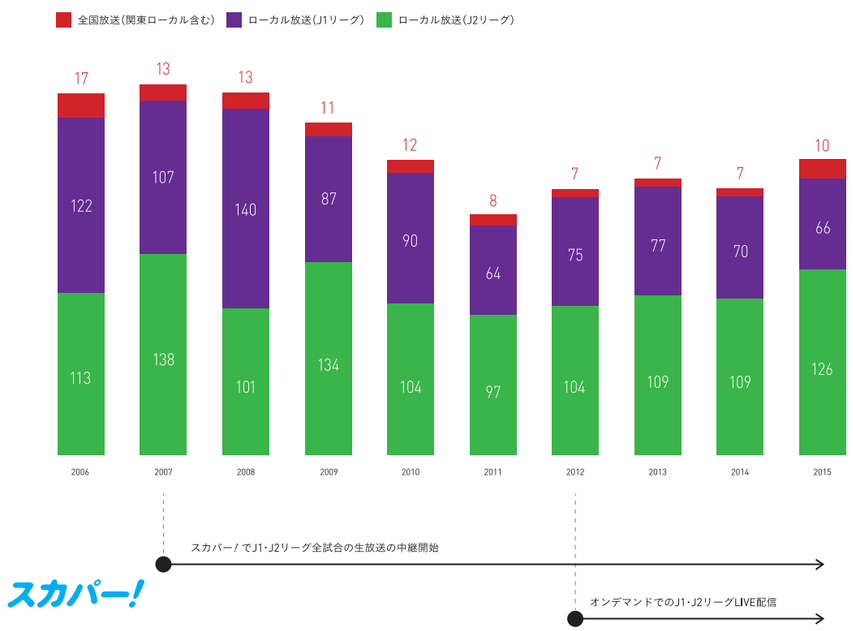
テレビ全体の視聴率が低下する中でJリーグの視聴率も低下してきたが、2015年は明治安田生命Jリーグチャンピオンシップがゴールデンタイムで放送された影響もあり上昇に転じた。大会方式の変更により、2014年から2015年は全国放送(関東ローカル含む)の放送本数が3本増加。J1・J2リーグはスカパー！で全試合が生中継されており、オンデマンド配信によるマルチデバイスでの視聴環境も整っている。

Jリーグ全体の視聴率推移(地上波)



出典:ビデオリサーチ「テレビ世帯視聴率(関東地区)」
※J1リーグ、チャンピオンシップの「生放送・全国放送(関東ローカル含む)」の実績。
※放送が前半・後半等に分かれているものは平均値を使用。

放送本数推移(地上波)

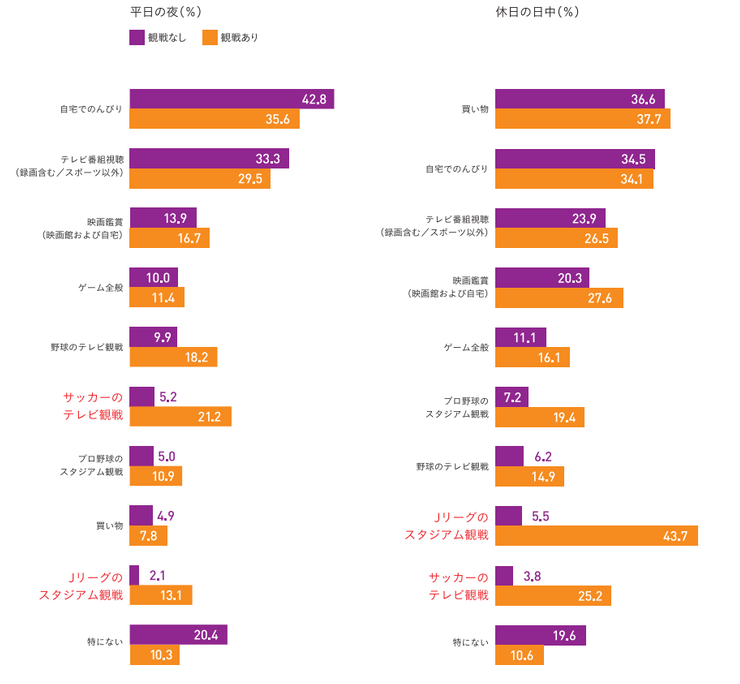


平日と休日で異なる観戦意向

自由に時間を使えるとしたら、どのようなことをして過ごしたいのかを調査したところ、右記のような結果となった。

平日の夜は、その他の時間帯に比べて、自宅で静かに過ごせる時間の使い方を選択している人が多く、外出を伴うスタジアム観戦意向は低い。一方で、休日の日中は、アクティブに活動する人が多く、スタジアム観戦意向も高くなる。特に、スタジアム観戦経験のある人の中では観戦意向が40%台と非常に高くなっている。

こうした観戦意向者のニーズを考えると、休日のライフスタイルの中に、Jリーグのスタジアム観戦やTV観戦を取り入れてもらえるよう、それぞれの魅力や楽しみ方をさらに磨いていく必要がある。



出典：Jリーグ2015年ネットリサーチ（2015年11月実施）
n = 10,000

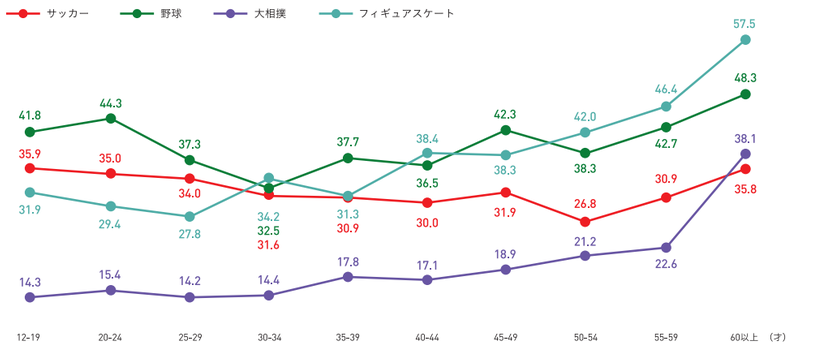
各スポーツへの興味と観戦の実態

各スポーツの興味について調べたところ、興味においては全体でフィギュアスケートが野球を抜いて1位となった。サッカーは3位で約3割の人が興味を持っている状況。世代別に見ると、10代から20代までは野球に次ぐ2位だが、40代以降では他スポーツに比べてサッカーのみ伸びが弱い。

直近1年間の観戦経験を見ると、スタジアム観戦ではプロ野球に次ぎJ1で4.2%、J2で2.3%と高い値となっている一方、テレビ観戦ではプロ野球のみならず、大相撲やフィギュアスケートよりも低い値となっている。

今後の観戦意向も、Jリーグはプロ野球の半分程度。高いサッカーへの興味を、Jリーグの観戦につなげる仕組みづくりが必要だと言えそうだ。

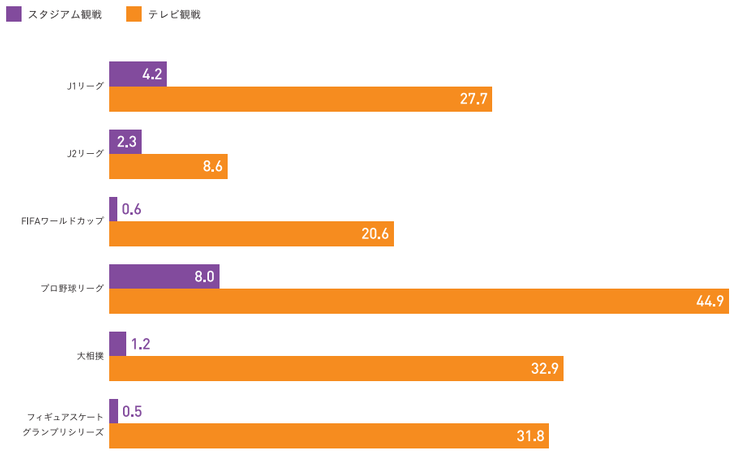
各スポーツについての"とても興味がある"、"やや興味がある"の合計(%)



出典：Jリーグ2015年ネットリサーチ（2015年11月実施）

n = 10,000

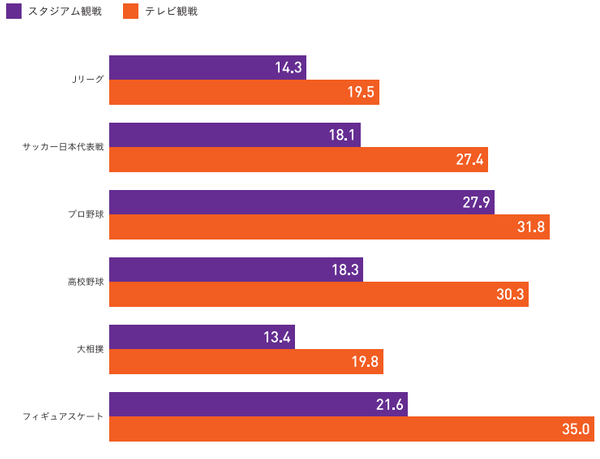
直近1年のスタジアム観戦とテレビ観戦の経験 (%)



出典：Jリーグ2015年ネットリサーチ（2015年11月実施）

n = 10,000

スタジアム観戦・テレビ観戦についての今後の意向 (%)



出典：Jリーグ2015年ネットリサーチ（2015年11月実施）

n = 10,000

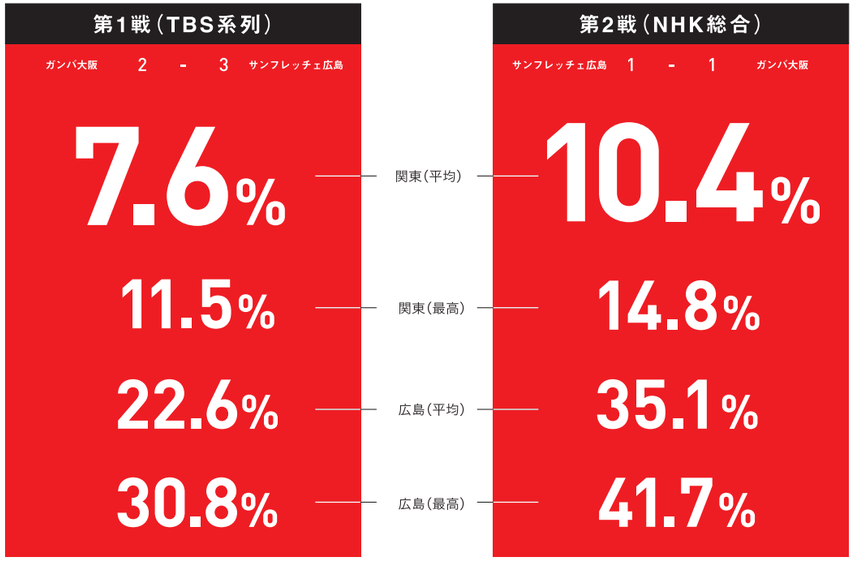
Jリーグ&デロイトトーマツ分析

コンテンツがあふれる時代に、勝ち残る工夫を

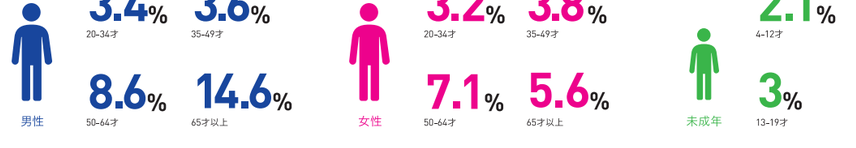
スマートフォンの普及にともない、人々が楽しむことができるエンターテインメントの種類が豊富になってきており、しかもそれが手軽に体験できるようになってきている。Jリーグは、他のスポーツだけではなく、他のエンターテインメントとも、生活者の「時間」をどれだけ獲得できるか、競争していかなければならない。よって、従来同様のTV試合中継、スタジアム観戦だけではなく、インターネット上のメディア露出、また、Jリーグ公式サイト(Jリーグ.jp)での動画配信、Facebook・Twitter・InstagramといったSNSでのそれぞれの特徴を活かした展開など、さまざまな手段でJリーグのコンテンツを提供することが、より一層求められる時代になってきた。コアファンからライトな関心層まで、それぞれのニーズにあったコンテンツを、適切な手段で提供し続けていくことが、Jリーグが今後より多くの「時間」を獲得するための、ファンの拡大に向けたアプローチと言えるだろう。

速報　明治安田生命Jリーグチャンピオンシップ視聴率

全国放送での視聴率が10%を超えたのは2004年以来。ゴールデンタイムでの放送ということもあり、多くの人にJリーグと接する機会をつくることができた。広島では最高41.7%と、地域全体での大きな関心ごととなった。視聴者は50代以上の男性が多く、若年層や女性の関心を高めていくことが重要となってくる。



決勝第2戦の特性別の視聴率



出典：ビデオリサーチ「テレビ世帯視聴率（関東地区・広島地区）」
※放送が前半・後半等に分かれているものは後半を使用

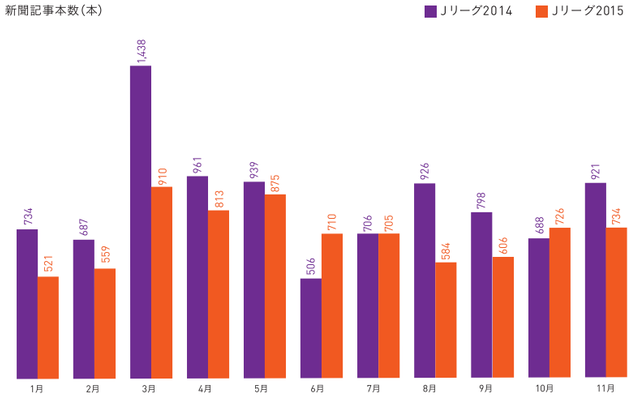
MEDIA EXPOSURE メディア露出

メディアへの露出状況とメディアの「声」

試合放送以外のテレビ放送時間　※地上波全国放送（関東ローカル含む）

2014年	127時間28分
2015年	131時間28分
昨年比	+240分 3.1%UP

新聞記事本数（本）



出典：日本デイリー通信社調べ

Jリーグ公式デジタルメディアの訪問回数

	セッション数	トータルリーチ数	インプレッション数
2014年10月	3,381,316	4,258,333	3,953,757
2015年10月	4,095,796	8,671,493	41,923,413

Jリーグ&デロイトトーマツ分析

大会方式変更による地上波露出増とデジタルの可能性

新聞の掲載本数はFIFAワールドカップブラジルのあった昨年よりも減った一方、地上波露出時間は増えた。昨年の3月、8月、9月の新聞本数は社会的関心事となった差別問題の報道による影響が数字にも出た。6月の新聞の掲載本数は506本から710本へ、12月は80本から130本へ（12月7日時点）、いずれも昨対比増となった。これは大会方式変更が一定程度良い影響を与えていると見ることができる。各メディアのコメントにもあるように、たとえば大会方式の変更については、それによって見所がどう変わったのか、何がおもしろくなるのかまでを伝えていく必要があったと考えられる。

デジタルメディアにおいては大きな成果が出てきている。Jリーグ公式サイトJリーグ.jpのセッション数は約20%増え、Facebookのトータルリーチ数は1年で2倍に、Twitterのインプレッション数は10倍になった。またハイライト動画配信も開始しており一定の成果が期待できる結果となっている。生活者をとりまくメディア環境の変化に応じた取り組みを今後も継続したい。

Jリーグは地方にとってのキラーコンテンツ

NHK 報道局スポーツニュース部 副部長　國光 宏典

2015年のラグビーW杯を見ても明らかだが、国際大会の成績が世間の注目度に比例する。サッカーの存在感はW杯ブラジル大会以降やや薄まっている印象。ただＪリーグほど全国各地をカバーしているプロスポーツはなく、地方各局にとって安定したキラーコンテンツであることは変わらない。今年のＪ1からＪ3は最終節までドラマのある展開に各地が沸き、チャンピオンシップ決勝第2戦では広島エリアの視聴率が30%を超えるなど地域での注目度は高かった。

Ｊ1の制度変更は組織としての変革の意思は伝わった。ただ伝える側からすると各タイトルの価値基準や大会ごとの楽しみ方がより洗練されてほしい。判りやすさが増せば世間全体のサッカーへの関心度向上にもつながるであろう。

Jリーグ動画元年到来、上々の滑り出し

ワイズ・スポーツ株式会社 代表取締役社長　杉本 渉

2015年は「Ｊリーグ動画元年」であった。スカパー！様協力のもと、弊社の運営するサイト上でＪ1からＪ3の各試合終了後にハイライト動画の配信がスタートした。またチャンピオンシップ全試合でリーグ公式TwitterやFacebookの速報にあわせてクリップ動画を配信。サービス開始から僅か3日後の決勝第1戦ガンバ大阪対サンフレッチェ広島戦で、30代以上の男性を中心に1日で350万人以上が弊社のサイトを訪れるなど潜在ニーズの高さが伺えた。過去の名シーン動画を発掘し紹介する取組みも概ね好評だ。

サッカーはアナログのスポーツで、あらゆる動きが連動することで成り立つ。その意味で「ウェブ×動画」の組合せは親和性が高く、場所を選ばずサッカーを楽しむため今後ますますニーズが高まるであろう。これだけの反響はSNS等を通じたファンによる拡散によるところも大きい。インターネットの開かれた性格特性を活かしＪリーグやクラブがオープンに働きかけることで認知度が加速するはずだ。

メディアや地方を巻き込み年間通じた話題提供を

共同通信社 編集局 運動部　山室 義高

全国の新聞社やメディアに記事配信をしているが、今季のＪリーグの方式は理解が行き届かなかった。第2ステージ最終節、ある新聞社からチャンピオンシップを説明する記事をあらためて出すよう要望があった。結局、どのチームが年間王者を争うのか、最後まで一般読者には分かりづらかったのだろう。第1ステージ優勝の扱いも難しかった。通常より手厚い出稿にはなったものの、ステージ制覇の価値そのものの判断に各社が戸惑ったようにも感じる。

地域密着を掲げるＪリーグでは地域に根ざした多くのクラブが誕生し、各都道府県、各地方でＪが報道における一大コンテンツに成長したのは間違いない。ただ、さらに相対的価値を高める知恵を絞りたい。例えば、今年から始まったスカパー！ニューイヤーカップは九州での反応は上々だった。年間を通してメディアや地方を巻き込み、ファン、サポーターに話題を提供し続ける仕掛けが求められる。

ピッチ上の魅力が注目度向上の原点

朝日新聞 スポーツ部 記者　内海 亮

Ｊ1は2ステージ制が復活し、上位争いをするクラブの話題が中心になったが、紙面作りではマンネリ化しない工夫をした。トラッキングデータも、サッカーを楽しむ一助に今後も活用したい。

点の取り合いになったチャンピオンシップ決勝第1戦は、サッカーに関心の薄い人も面白いと感じたのではないか。ただ、公平性を犠牲に興行面を優先した新制度導入の経緯を忘れてはならない。大会方式が問題を解決してくれるわけではない。ピッチ上で展開される日常の風景に魅力を感じてもらうことこそが注目度を高める原点と考えている。

2016年はリオ五輪の年。将来の日本代表を担う若手に焦点があたるだろう。そんな中でも、Ｊリーグやクラブのサッカーの魅力を高めようという覚悟や取り組みに触れられれば、と期待している。

HOMETOWN ACTIVITIES ホームタウン活動

街の豊かさ、潤いを生み出す源として、広がる地域連携のカタチ

2015年選手等ホームタウン活動調査(途中集計)

活動回数 **4,473**※1※2 回

活動人数 **1,212**※1 人

※1：J1・J2 40クラブにおける2015年1月から9月の回数
※2：選手、監督・コーチ、社長によるホームタウン活動回数

FOOTBALL STADIUM

Jクラブ × 地域振興

まちづくり

道路・交通

国際交流

観光

経済・産業

スポーツ × 健康

サッカー普及

健康・介護予防

地域スポーツ振興

食育

医療

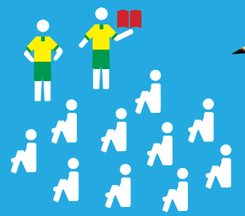
Jクラブ × 社会課題

環境・啓発

人権・ダイバーシティ

復興支援

教育



観戦者調査「Jクラブはホームタウンで大きな貢献をしているか」 出典：Jリーグスタジアム観戦者調査2014

Jクラブはホームタウンで大きな貢献をしている	79.5%	サッカー選手は社会の模範として重要な役割を果たしている	65.7%
Jクラブはそれぞれのホームタウンで重要な役割を果たしている	82.1%	サッカーは若者にいい影響を与えている	76.3%

2015年各クラブの活動紹介

自治体、JAと連携した棚田の再生

モンテディオ山形

「いつも支えてくれる県民へ恩返しを」と、自治体やJAなど複数の団体と共に棚田再生事業に取り組んでいる。大蕨棚田は日本棚田百選に選ばれる風光明媚な場所だったが、高齢化や後継者不足により、全盛期から棚田は7割減、危機に瀕していた。5年前に事業を開始し、40aだった耕作地面積は、現在2haと約5倍に。収穫した米を「モンテ棚田米」として販売。クラブはロイヤルティおよび販売手数料を得ており、ホームタウン活動の収益化のロールモデルとなっている。当初はチームとのスケジュール調整が大変であったが、やりやすい方向性を見出したことが継続につながった。

選手も参加しての稲刈り。事業のPRに選手を派遣するだけでなく、商品開発から流通まで全面的に関わっている。

整形外科「アントラーズスポーツクリニック」開業

鹿島アントラーズ

スタジアムを中心としたコミュニティタウン形成を掲げる鹿島の事業構想をベースに、高度スポーツ医療の地域住民への提供、インフラ整備による医療過疎地域への貢献、スタジアム事業の収益化という3本柱を目的に、2015年8月に開業。東京医科大学を中心とする鹿島チームドクターによる診察に、最新鋭のMRIなどの医療機器を備え、選手からお年寄り、子どもまで、誰もが利用でき、リハビリから日常復帰(競技復帰)までをサポートする整形外科として、来院者は日々増加している。

最新鋭のMRI検査機器。「スタジアムを中心としたまちづくり」を掲げ、クラブが事業誘致から開業まで総合的にアレンジした。

「高田フロンターレスマイルシップ」の締結

川崎フロンターレ

被災地復興を目的に「支援」として2011年に活動をスタートさせ、これまでにクラブ制作の算数ドリルの提供や、選手派遣によるサッカー教室、陸前高田市の子どもたちを対象とした修学旅行の実施などに取り組んできた。継続したコミュニケーションを重ねてきた結果、陸前高田市民や川崎サポーターの支えもあり、2015年9月友好協定の締結が実現。一方的な「支援」でなく、双方が目線を合わせ、お互いの励み、支えとなる「交流」を目指したことで協定締結が実現した。

陸前高田市の児童を試合に招待。クラブ独自に被災自治体と友好協定を結び、永続的な関係性の構築に取り組んでいる。

Jリーグ百年構想の推進

DO! ALL SPORTS
スポーツで、もっと、幸せな国へ。
Jリーグ百年構想

Jリーグは1993年の発足以来、サッカーを通してあらゆるスポーツを老若男女が楽しめる豊かな国をめざしたいという思いから、「Jリーグ百年構想～スポーツでもっと幸せな国へ。～」というスローガンを掲げてスポーツ振興に取り組んでいる。

「Jリーグ百年構想」をより多くの方々に、より身近にわかりやすく伝えていくために、人々のスポーツへのさまざまな関わりを表現した「DO! ALL SPORTS」というキャッチフレーズを掲げ、「DO! ALL SPORTSスポーツクリニック」を開催している 。

2回目となる2015年の「DO! ALL SPORTSスポーツクリニック」は昨年に引き続き、2回目であり、新潟県新潟市のハードオフ・エコスタジアム新潟で開催し、サッカー、野球、ランニングの各クリニックが行われた。

野球では小宮山悟氏、川崎憲次郎氏、ランニングでは増田明美氏、サッカーからは山口素弘氏、久保竜彦氏、小松原学氏、新井健二氏を講師に迎え、スポーツを楽しんだ。

サッカー、野球、ランニングの各クリニックに５歳児から大人まで男女161名が参加。

Jリーグ&デロイトトーマツ分析

時代の変化に合った地域連携へ

各Ｊクラブは、Ｊリーグが掲げる「地域密着」を重要な方針とし、その具体的な施策として発足以降継続的にホームタウン活動を行ってきた。地域に根を生やし、少しずつ事業の規模を広げてきたものの、この23年間で多くのホームタウン、特に地方では高齢化や少子化の進展、人口の流出など街を取り巻く状況も変わりつつある。そうした中、Ｊリーグおよびクラブはホームタウン活動の目的や進め方を見直す時期に来ていると考えられる。

一方通行の「地域貢献」ではなく、地域の悩みや課題を企業や団体、個人と協力しながら考え、解決をしようとする「地域連携」に活動内容を昇華できるかが最大の課題。地域の「公共財」的存在としてJクラブが認められつつある中、求められる役割も変わってきている。

FIVE KEY STRATEGY'S TRENDS

5つの重要戦略のこれまでとこれから

1　魅力的なフットボール
2　スタジアム
3　経営人材の育成
4　デジタル技術の活用
5　国際戦略

なぜ、5つの重要戦略なのか

2015シーズンをむかえるにあたり、Jリーグはそれまでのトレンドから、課題を抽出し、打ち手（戦略）を考えた。この章では、Jリーグが今シーズン重点的に取り組んだ5つの戦略の「変化の兆し」をまとめる。

2014FIFAワールドカップブラジルでの惨敗は、Jリーグに大きな危機感を抱かせるものとなった。国際舞台での不振は、関心度の低下、入場者数の停滞、メディア露出の停滞、リーグ・クラブの収益停滞を招くという、負のサイクルにはまっている実情が見えてきた。

それらの課題を抽出し、それぞれに対する打ち手となったのが5つの重要戦略である。

FASCINATING FOOTBALL 魅力的なフットボール

選手・クラブ・リーグ一体となった取り組み

「4つの約束」の効果が少しずつ

調査結果で「試合がおもしろくない」という声が目立ったことをきっかけに、2012年Jリーグは試合のクオリティ向上を目指す「＋Qualityプロジェクト」をスタートした。

「おもしろくない」要因を調査したところ「盛り上がっているときにプレーが止まる」「プレーに関係ない異議や遅延行為」などがあがった。これを受け、フェアでクリーンかつスピーディーでタフな試合の実現を目指すための「4つの約束」を掲げた。

Jリーグ全試合の「異議・遅延による警告数」、「リスタート・選手交代にかかった時間」、「アクチュアルプレーイングタイム」等をJリーグ公式サイトで公開。観戦時間をロスする行為を減らすことで、質の高いフットボールを提供すべく活動を継続している。

COMMENT
佐藤寿人選手会長より

この提言がうまれたきっかけは「もっといいサッカーを見せようよ」「Jリーグのおもしろさを伝えようよ」という思いでした。たとえば、選手交代に時間をかけてしまう、そういう本来勝つために必要ではないことが起きていたのも事実です。そういった時間を短くし、「試合」を観てもらう、そしてJリーグを魅力的に発信していく、自分たちは「見せる側」の立場の人間なのだと、提言により当事者意識を持てるようになってきたと思います。
去年までの常識が、今年のJリーグでは非常識―。そんな部分も少なからずある過渡期の中で、自分たちの理想のサッカーをしっかりつくり、示していこうと思います。

+Quality プロジェクト総括

2013年からの数字をみると、良くなっている点もあれば改善が必要な点もある。継続して、観客が不快に思うプレーを減らし、よりスピーディーで魅力あるフットボールの提供を目指す。

➕「異議・遅延はゼロを目指そう」全カテゴリーで遅延による警告回数が減少し、J1, J3においては異議による警告回数が減少。

➖「リスタートを早くしよう」「選手交代を早くしよう」全カテゴリーでゴールキック、コーナーキック、選手交代にかかった秒数が微増。この積み重ねがアクチュアルプレーイングタイムの短縮に影響している。

J1 J2 J3 ヤマザキナビスコカップ

アクチュアルプレーイングタイムは、長い＝魅力的な試合、と定義される数値ではありません。あくまで、異議行為や遅延行為といった、お客様にとって不快と感じうる行為をなくしていく為の一つの指標です。

“オン・ザ・ピッチ”変化の兆し

数字に表れはじめた「おもしろさ」

シュート数とゴール数が増えたことは何よりの魅力。特に、ペナルティエリア外からのゴールは大幅に増加しており、積極性の上昇の表れといえるかもしれない。また、ワンタッチパスの比率やボールを奪ってからゴールまでにかかる時間も前年よりも向上しており、よりスピーディーな展開になっていると言えそうだ。

空中戦が大幅に増えたことやタックルが増えたことからは、コンタクトプレーが増えて迫力が増したと考えられる。

逆転勝ちの試合が増えたことや、試合序盤や終盤のゴールが増えたことも、観客から見ると魅力的かつ印象に残る試合が多かったのではないか。

スタッツ/プレー

2014		2015	
774	ゴール数	820ゴール	5.9%UP
6,324	シュート数	6,657本	5.3%UP
23,278	空中戦	26,764回	15.0%UP
12,997	タックル	13,155回	1.2%UP
867	ドリブルからのシュート	906本	4.5%UP
86	ペナルティエリア外からのゴール	123ゴール	43.0%UP
40.0	ワンタッチパスの比率	41.6%	1.6%UP
19.4	ボールを奪ってからゴールまでの平均時間	17.9秒	7.7%短縮

試合展開

2014		2015	
35	逆転勝ち試合	42試合	20.0%UP
90	最初の15分のゴール数	99点	10.0%UP
186	最後の15分のゴール数 ※アディショナルタイムを含む	199回	7.0%UP

データスタジアム(株)提供

JFA/Jリーグ協働育成プログラム(JJP)とは

2014FIFAワールドカップブラジル、日本代表はグループステージで1勝もできず大会を去った。翌年のアジアカップではUAE相手に決定力不足を露呈し、延長戦でも勝負を決められず、PK戦の末ベスト8で敗退した。

U-20日本代表も、2007年U-20ワールドカップカナダ以来、4大会連続で本大会出場を逃している。U-17日本代表も2014年のAFC U-16選手権の準決勝で敗退し、翌年の本大会出場を逃した。アジアのレベルが年々向上している中、この事実は今一度、育成を見直さなければアジアの中にける圧倒的な存在感を示すことができないという危機感を抱くきっかけとなった。

2015年、JFAとJリーグは「JFA/Jリーグ協働育成プログラム(JJP)」をスタートさせた。国内トップレベルであるJクラブアカデミーの水準をさらに引き上げること、Jクラブや都道府県サッカー協会との協働で裾野の拡大を図ることにより、将来ワールドクラスの選手を多数輩出することを目標としている。JJPは課題となっている国際経験や女子育成などにも先行的に着手。また、日本の育成システムおよびトップクラスの水準を国際基準で客観的に計測し、現在地がどこにあるかを知るために「Foot PASS」を導入した。

育成・評価の現在地を知るために

育成・評価システムFoot PASSとは

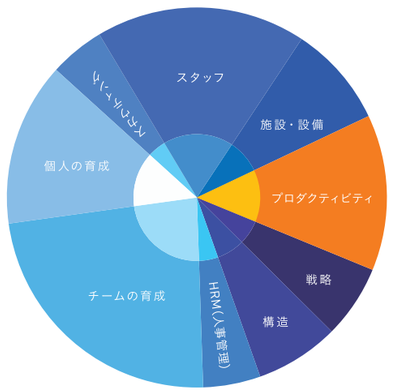
Foot PASSとは、ベルギーのDouble PASS社が提供するプロフェッショナルクラブの環境・人材育成をサポートするシステム。プロフェッショナルクラブにおける育成システムやトップチームとのつながりの品質とパフォーマンスを一定の基準や指標で測定、評価(オーディット)し、その結果が各クラブにフィードバックされ、抽出された課題を改善していく。

なお、この育成・評価システムはドイツやベルギーのリーグでも採用されている。

Foot PASSの今後

～2015.9	2015.11～	2016.3～	2016.9～
ヒアリング 2クラブ / トライアウト 3クラブ	7クラブ	16クラブ	17クラブ
⇒日本仕様にカスタマイズ	オーディット開始	オーディット開始	オーディット開始

評価項目(重要成功要因)



プロダクティビティの6つのKPI(主要業績評価指標)

1. アカデミー内での昇格
2. クラブのトップチームへの昇格
3. Jリーグでの移籍
4. 国際レベルへの成長
5. プロの環境でプレーする機会
6. 代表チーム入り

育成年代における国際経験の創出

U-16チャレンジリーグ

3会場で国内外の53クラブが熱戦

Jクラブに所属する16歳以下の選手を対象とした大会で、2009年にスタート。トップレベルの選手育成に重要な年代へ試合出場の機会を提供し、個の育成を促すとともに、リーグ戦化に向けた検討の機会とすることを目的としている。今年の大会にはJ1・J2の全40クラブ、J3の9クラブが参加したほか、Jリーグ提携国のタイ、マレーシア、インドネシア、ベトナムから初めてチームを招待した。国際交流基金アジアセンターと共同で海外チームを招待し、画期的な大会となった。なかでも、静岡会場では、タイのチョンブリFCが優勝するなどアジアのレベル向上を目の当たりにすることとなった。

ゴシアカップ

東京ヴェルディユースが優勝を飾る

Jリーグが2012年から実施している「Jリーグアカデミー グローバルチャレンジプログラム」。Jリーグが国際親善と次世代育成をテーマに、世界で活躍する選手の育成および強化を促進する取り組み。Jリーグ選抜チームおよびJリーグアウォーズで最優秀育成クラブ賞を受賞したクラブに対し、翌年度の国際ユース大会への出場権と往復航空券を提供する(現地滞在費は大会が負担)。東京Vは2014年Jリーグアウォーズで2度目の同賞を受賞した。

東京Vユースはスウェーデンで開催されたゴシアカップに出場し、187チーム参加のBoys16のカテゴリーで優勝を飾った。

Kリーグ U-17チャンピオンシップ

湘南ベルマーレユースと松本山雅FC U-18が参戦

2015年7～8月に開催されたKリーグU-17チャンピオンシップに湘南ユースと松本U-18が参戦した。

Kリーグが今シーズン新設した本大会は、韓国の浦項市で開催された。湘南ユースと松本U-18は、ともに予選リーグを突破し、湘南ユースはベスト4に入る健闘を見せた。松本U-18は予選リーグで1-5と大敗した蔚山現代FCと、準々決勝で再度対戦し、3-3からのPKで9-10と惜敗したが、大会の中で成長を見せた。

Jリーグ U-17チャレンジカップ

横浜F・マリノスユースが優勝

2015年9月にJ-GREEN堺で開催された「JリーグU-17チャレンジカップ」で、横浜F・マリノスユースが優勝を飾った。今年が初の開催で、3～4月に開催した「JリーグU-16チャレンジリーグ」(5グループで実施)の各グループ上位チームの他、チョンブリFC(タイ)、蔚山現代FC(韓国)、PVF(ベトナム)、杭州緑城FC(中国)の海外4チームを招いて行われた。大会2日目には、全チームが参加する交流会が催された。本大会は、独立行政法人日本スポーツ振興センターによるスポーツ振興くじの助成事業であり、JJPの一環としても行われた。

アジア・チャンピオンズ・トロフィー

U-18で鹿島アントラーズユースが優勝

アジア5ヶ国7チームが参加したアジア・チャンピオンズ・トロフィーへは鹿島ユースがJクラブとして初めて出場した。

本大会は2015年8月5日に開幕し、11月18日の決勝まで、ホーム&アウェイのリーグ戦およびノックアウト方式の決勝トーナメントという、ACLさながらの大会で、鹿島ユースはハードな日程とアウェイの厳しい暑さを乗り越え、見事に初出場で初優勝を飾った。

Jユースインターナショナルカップ

長野で初開催

ユース年代の国際経験を高め、競技力をさらに強化することを目的に、初となる国際大会「Jリーグインターナショナルユースカップ」を2015年12月に南長野運動公園総合球技場で開催した。出場チームはオランダからAZアルクマール(2015オランダ最優秀育成クラブ賞)、韓国からは全南ドラゴンズ(2015KリーグU-18チャンピオンシップ優勝)を招き、Jユースカップ(第23回Jリーグユース選手権)決勝に進出した浦和レッズユースと名古屋グランパスU18が迎え撃った。

STADIUM スタジアム

心浮き立つ「劇場」空間の時代へ

スタジアムの2015年

2015年3月15日、南長野運動公園総合球技場が竣工した。サッカー界にとっては2005年に完成したフクダ電子アリーナ以来10年ぶりのサッカースタジアムの新設。15,431人収容で、すべての観客席が屋根に覆われ、座席は背もたれのついた個席だ。

10月10日には、市立吹田サッカースタジアムが竣工。環境配慮、防災拠点、地域交流拠点をコンセプトに「みんなの寄付金でつくる日本初のスタジアム」として誕生した40,000人収容のガンバ大阪のホームスタジアムである。

2015年は、こうしたサッカースタジアムの整備が一気に加速した。4月16日には北九州スタジアムが起工式（安全祈願祭）を行い、7月には京都府議会で新設の整備予算案が承認された。そのほか、山形、福島、名古屋、C大阪、長崎でもスタジアム構想が打ち出された。また、陸上競技場でも川崎Fの等々力陸上競技場、FC琉球の沖縄県総合運動公園陸上競技場が大規模改修を終えた。

スタジアムの高機能化、活用でも変化が見られた。8月にはカシマスタジアムに併設された「アントラーズスポーツクリニック」が開院。等々力ではJリーグ初となる来場者向け無料Wi-Fiサービスの提供がスタート。夜間照明のLED化も各地で始まった。新国立競技場の建設が社会問題としてクローズアップされたが、国内各地ではスタジアムを核としたまちづくりの視点を持ち、地域活性化に向けて整備しようとする機運が高まっている。

劇場のような南長野運動公園総合球技場。工期はわずか14ヵ月。U字型のスタンドは2層。アウェイ側サイドスタンドのみ1層でピッチへの日照を確保。

建て替えが完了した等々力陸上競技場のメインスタンド。スカイテラスやバラエティシートも充実。屋根の照明はLED。

2016シーズンから使用される市立吹田サッカースタジアム。募金やスポーツ振興くじ助成による資金調達は日本初。

2015年のスタジアム動向

HR DEVELOPMENT (CLUB EXECUTIVES) 経営人材の育成

Jリーグヒューマンキャピタル開講と展望

JHCとは

将来のプロスポーツ界の経営を担う人材開発・育成を目的として、「J.LEAGUE HUMAN CAPITAL（Jリーグヒューマンキャピタル：JHC）」をスタートさせた。

その一環として立命館大学と提携し、一般の方を対象に2015年5月より「JHC教育・研修コース」立命館マネジメント講座（基礎）を開講（2016年2月に2015年度プログラムが修了予定）。

講座は、立命館大学が提供するロジカルシンキング、リーダーシップなど、ビジネススキルを体得できる科目と、Jリーグが企画する、スポーツ現場の最前線で活躍するゲストを招いて行うゲストスピーチや、Jクラブの事例を対象としたケースメソッドなどを学び、Jリーグ、Jクラブが実際に直面する経営課題にグループで取り組みプレゼンテーションを行う。

発表を行う受講生の堀之内聖氏（元浦和レッズ選手）。元選手や会社経営者をはじめビジネス一線で活躍する43名が受講している。

国内外の多様なゲストを招いての講義。村井満チェアマン（右端）も自ら登壇し熱弁をふるう。

多彩な講師と受講生

元日本代表選手や、会社経営者、メディア、企業等の第一線で活躍する43名が受講。受講生の中から選抜された数名は、2年次以降実際にJリーグやJクラブで将来のクラブ経営者を目指して就業することを企図している。

歴代チェアマン、日本代表監督経験者、Jクラブ社長、Jリーグアドバイザー、海外プロスポーツや他競技の理事役員、チケット会社、広告代理店、メディア等プロスポーツを取り巻く様々な方を迎えて、受講生に刺激を与えるとともに、現場の課題について深く理解する機会を提供している。

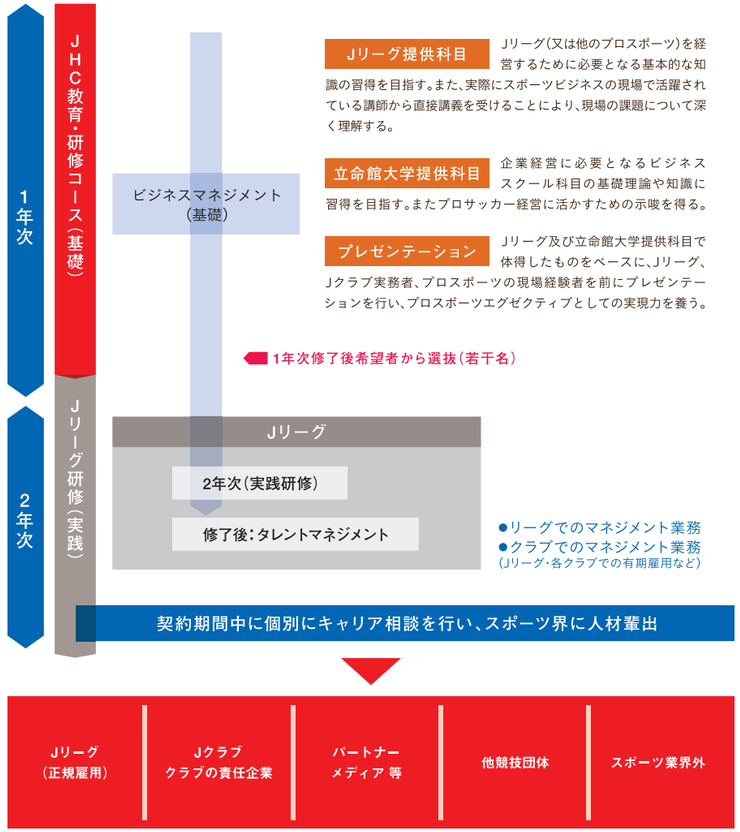
ユニークな試みとして注目される

プロスポーツの主催統括団体が大学などの教育機関と提携してこうしたスポーツマネジメント講座を一般に公開する形で実施し、かつ産み出す人材の活用までを視野に入れたプロジェクトは、世界的にもユニークな試みで、2015年11月には「日本の人事部 HRアワード2015 プロフェッショナル部門 教育・研修部門」において、最優秀賞を受賞。（写真右）

■2016年度の展望

スポーツ分野のビジネススクールにおける「日本一の質と量」へ挑戦する1年となる。2015年のカリキュラムに加え、Ｊクラブと提携した実務的ワークを組み合わせた多様なプログラムを提供することで、高いビジネススキルを有するスポーツ経営人材「スポーツエグゼクティブ」の育成を目指す。コマ数は現行から倍以上となる約200コマへ増加。受講人数も絞り、よりきめ細やかな講座を提供する。

JHC 教育・研修コースカリキュラム



DIGITAL STRATEGY

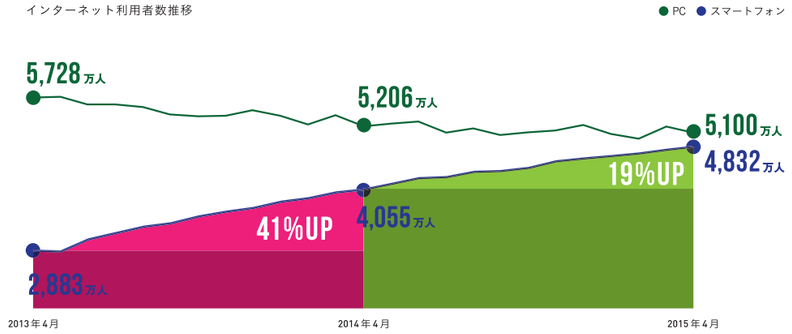
デジタル技術の活用

顧客体験向上のためのSNSとデータ活用

スマートフォン登場で激変したデジタル環境

スマートフォン登場後、デジタル環境は大きく変化しており、生活者の可処分時間に占めるインターネットの割合が増加。PCからのインターネット利用数は横這いで推移している一方、スマートフォンからのインターネット利用数は年々増加傾向にあり、5,000万人に迫る規模に成長した。また、その傾向は若年層ほど顕著に表れている。

インターネット利用者数推移



出典：ニールセン

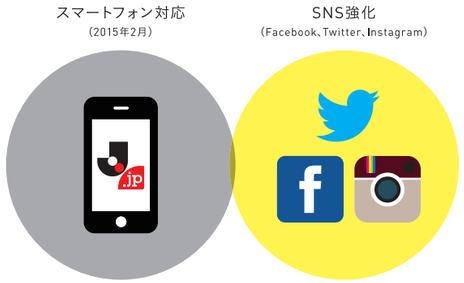
Jリーグのデジタル施策

Jリーグではデジタル環境の変化に合わせて強化施策を行っている。公式サイトはスマートフォンからアクセスできるようにし、その他Facebook、Twitter、InstagramなどのSNSを強化するなどの施策を実施した。

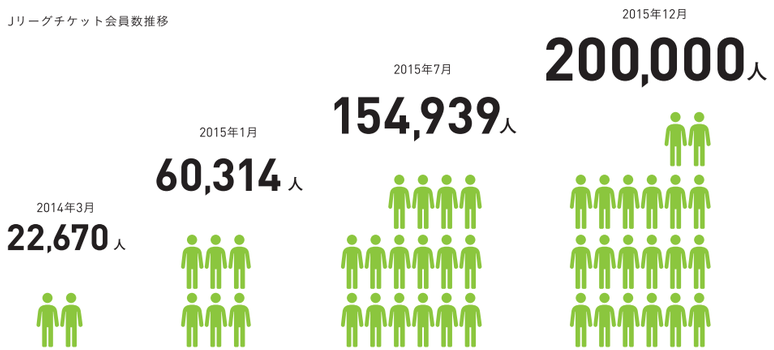
その結果、アクセス数（訪問・閲覧）が増加し、Jリーグチケット（※）の利用増などに繋がった。Jリーグチケット会員数も増加しており、2015年12月時点では20万人を上回った。

海外トップリーグと比較してもSNSの活用状況など更に拡大できる余地が残っていると考え、今後も継続して発信力の強化を行う予定だ。

※Jリーグチケット・・・Jリーグがインターネット上で運営するチケット販売サイト

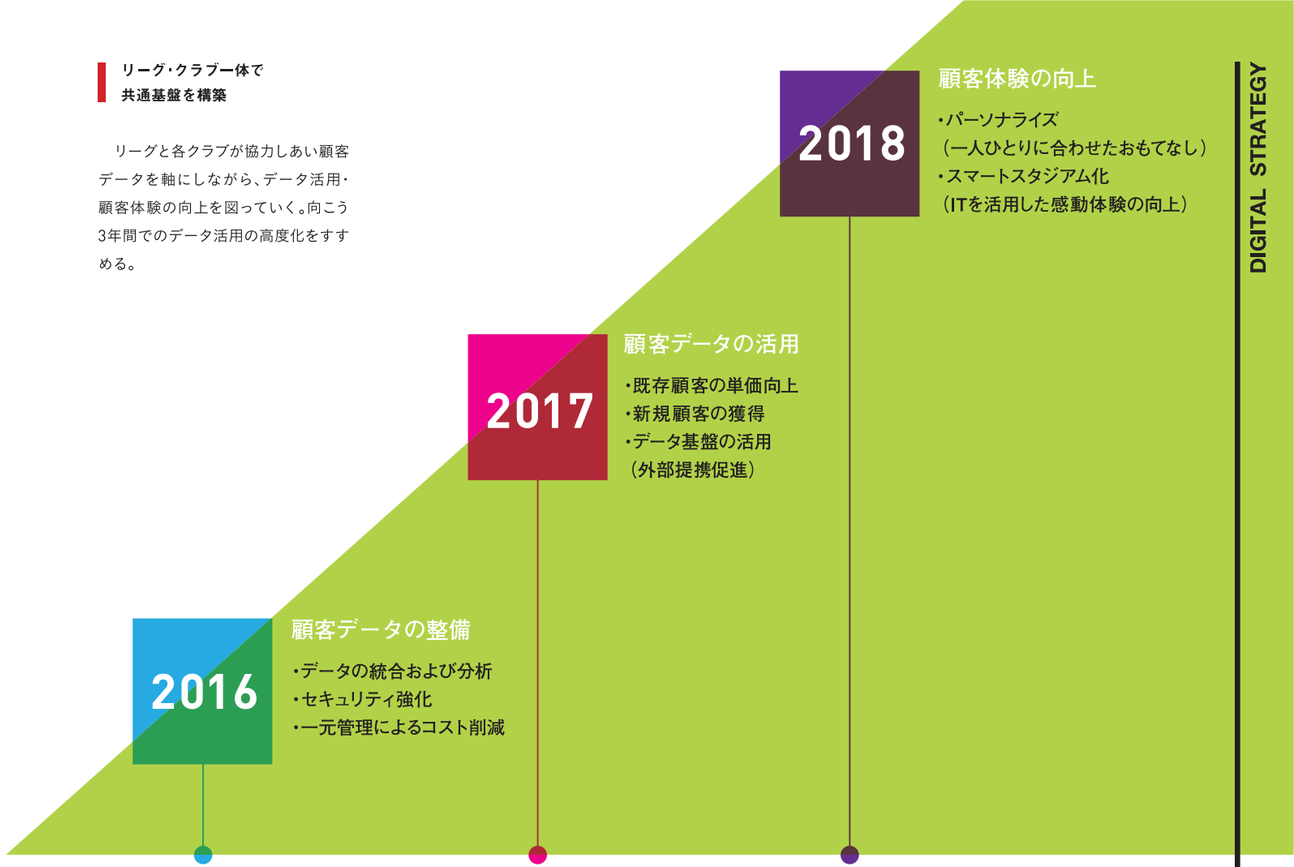


Jリーグチケット会員数推移



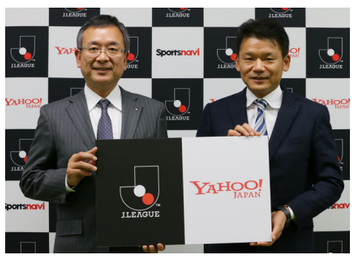
リーグ・クラブ一体で共通基盤を構築

リーグと各クラブが協力しあい顧客データを軸にしながら、データ活用・顧客体験の向上を図っていく。向こう3年間でのデータ活用の高度化をすすめる。



ヤフーとの提携

11月24日に、ヤフー株式会社と、Jリーグサポーティングカンパニー契約を締結した。本提携により、Yahoo! JAPANのメディアパワーを活かし、Jリーグの露出を高め、インターネットの力でスタジアムを満員にすることを目指す。また、発表と同時に、スポーツナビ上で、明治安田生命Jリーグチャンピオンシップ特集の公開を行った。



明治安田生命Jリーグチャンピオンシップでの取り組み

明治安田生命Jリーグチャンピオンシップ（以下ＣＳ）では、試合前後のインタビュー動画や、試合中のダイジェスト動画の即時配信などを、Jリーグのオウンドメディア（Jリーグ.jp）、ソーシャルメディア（Twitter、Facebook）、Yahoo! JAPANで提供。CS期間内に、5236万回の訪問（※1）があり、動画は473万回再生（※2）され、CSの露出向上につながった。

チャンピオンシップ期間内のJリーグメディアへの訪問回数

5,236万回

チャンピオンシップ期間内のJリーグメディア内動画の再生回数

473万回

※1 訪問数は、11月28日～12月5日のJリーグの公式Twitterインプレッション数、Facebookリーチ数、オウンドメディアセッション数と、12/2～12/5のYahoo! JAPANとスポーツナビの、チャンピオンシップ連携コンテンツのセッション数の合計

※2 動画再生数は、11月28日～12月5日のJリーグの公式Twitter、Facebook、オウンドメディアと、12/2～12/5のYahoo! JAPANとスポーツナビの、チャンピオンシップ連携コンテンツの動画再生数の合計

GLOBAL STRATEGY 国際戦略

グローバル化の鍵はアジアとの連携

グローバルフットボールの潮流

世界のフットボールは「欧州一極集中」の構図が進んでいる。今や世界中で欧州のトップリーグの試合が放送され、いつでも、どこでもチーム情報を得ることができる時代。特に、プレミアリーグは巨額の放送権を元手に世界中のスター選手を集め、全世界が毎週末の試合を心待ちにしている。またその人気が更なる放送権料の増額につながっているのだ。この構図の中で、南米やアフリカは、若手選手を欧州に供給することで移籍金を得て自国を強化するという「選手輸出国」としてのポジションを確立してきた。

一方、アジアはどうだろう。2014FIFAワールドカップブラジルでは、アジア勢は1勝もできず。アジアからプレミアリーグには毎年約539億円の放送権料が支払われているなか、競技レベルも事業規模としても世界に遅れをとっており、このままでは世界との差は広がるばかり。グローバルフットボールの競争は熾烈だ。

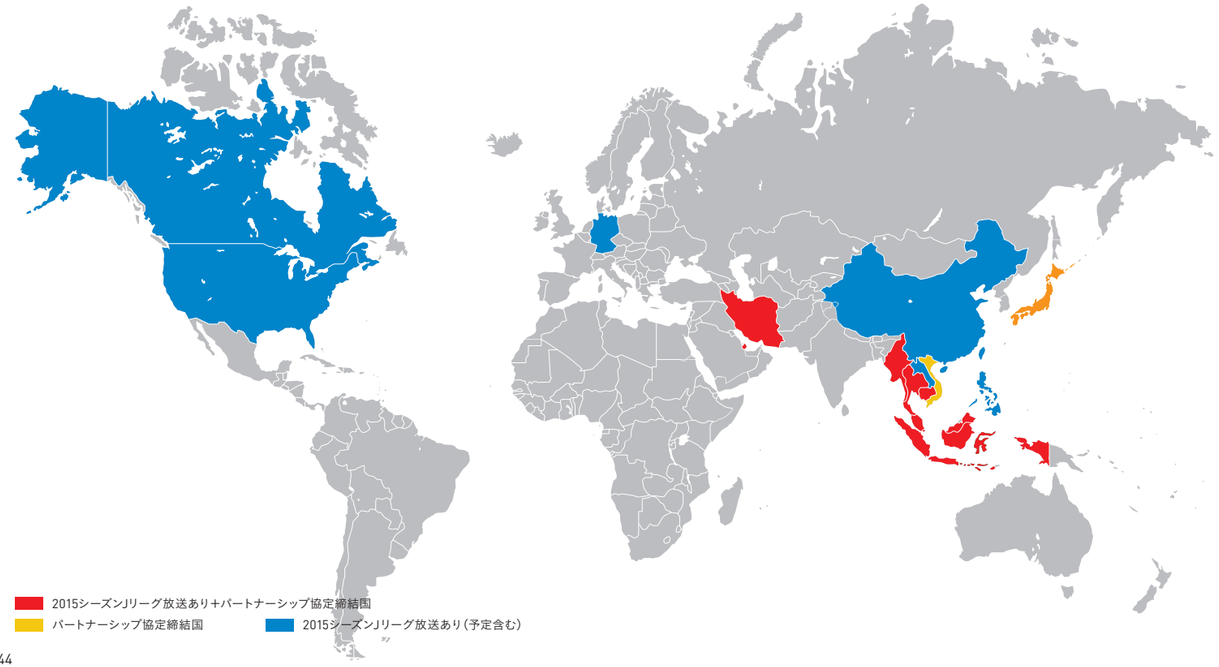
2015(3～6月)Jリーグ 海外放送状況

中継放送時間 **2,081時間**

中継視聴者数 **1,014万人**

アジアの提携リーグ国

パートナーシップ協定締結国とJリーグ放送国



Jリーグの「アジア戦略」

代表選手のみならず、若手有力選手が海外にチャレンジするようになって久しい。これは代表強化につながる一方で、Jリーグの空洞化も招く。2014 FIFAU-20ワールドカップでも、日本はアジアの予選を勝ち抜けず、4大会連続で出場を逃した。これらの状況は、Jリーグの競技レベルが停滞し、放送権料等の事業収入にも悪影響を及ぼす、という負のスパイラルにつながりかねない。

一方でアジアにおいては、日本代表とJリーグの注目度は高いことも事実。30年前、ASEAN諸国に負けていた日本代表が、Jリーグの創設と共に急成長し、なでしこジャパン日本女子代表は世界チャンピオンにもなった。また日本は、八百長がなく、クリーンで、ファイナンシャル・フェアプレーが遵守され、老若男女を集めるスタジアムを有する世界でも稀なリーグである。Jリーグが持つ育成やリーグ運営のノウハウをアジア各国に無償提供し、アジアサッカーの発展・成長に貢献し連携することが必要。

そのための枠組みとして、アジア各国リーグとの「リーグ間提携」を進めると同時に、「放送地域の拡大」に着手している。これらをベースに、2012年「アジア戦略」を開始した。「アジアのフットボールマーケットの創出と成長」「アジアフットボールの競技力の向上」を目標に、次の4つの活動を展開している。

「アジア戦略」4つの活動展開

①クラブのアジア進出をサポート

2012年のアジア戦略開始以降、多くのクラブがアジアに活動を展開。Jリーグでは、各クラブのニーズをヒアリングしながら、現地クラブとのマッチングなど、活動をサポートしている。

セレッソ大阪はいち早く手をあげた。Jリーグのタイプレミアリーグとの提携の翌月に、バンコクグラスFCとの提携を発表した。これまでにタイの農村地域でヤンマー社スポンサードによるサッカー教室を開催。今年は、ヤンマー社がバンコクグラスFCをスポンサードし、逆にタイのビール会社であるシンハー社がC大阪をスポンサードするなど、活動を多角化している。

各国代表や海外強豪クラブとの親善試合も積極的に企画・サポートしている。2015年1月にはインドネシア ジャカルタで「WAKUWAKU JAPAN 開局1周年記念　パナソニックカップ 2015」を開催。ガンバ大阪がペルシジャ・ジャカルタを4－0で下した。本試合はインドネシア地上波で生中継され、スタジアムにも多くの観客が押しよせた。

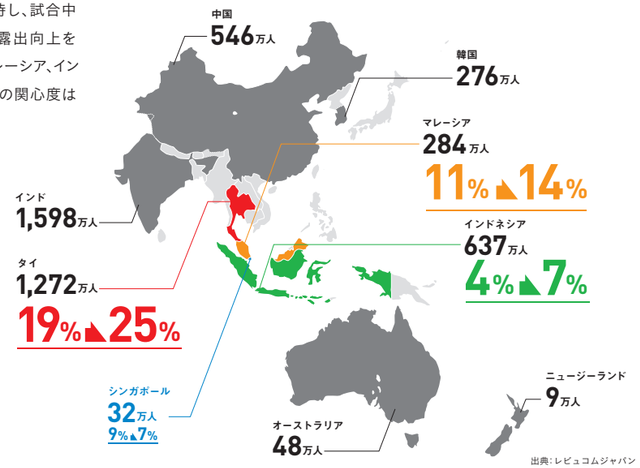
セレッソ大阪とシンハーとの記者会見　©セレッソ大阪

②リーグへの関心度向上

Jリーグはアジアを中心に、放送網を広げている。インドネシア、ミャンマーなどでは、日本の番組を国外のテレビ局に向けて編成・配信する「WAKUWAKU JAPAN」において、その他の日本のコンテンツとともに人気を博している。また、シーズン開幕戦、ヤマザキナビスコカップ決勝、明治安田生命Jリーグチャンピオンシップなどにおいては、アジア各国の有力メディアを招待し、試合中継と連動させJリーグの露出向上を図っている。結果、タイ、マレーシア、インドネシアにおけるJリーグの関心度は着実に向上してきている。

©ガンバ大阪

アジア太平洋各国でのJリーグへの興味度の推移・興味者推定人口



出典：レピュコムジャパン

③選手獲得

成長著しいタイ、ベトナムを初めとしたアジア各国の代表選手がJリーグにチャレンジする機会づくりも強化している。

現在、コンサドーレ札幌に所属するインドネシア代表のイルファン選手。怪我にも悩まされたが、今年はJ2リーグ戦6試合に出場を果たし、来シーズンの更なる活躍が期待される。

日本代表戦での活躍が話題になったシンガポール代表GKのイズワン選手が松本山雅FCの練習に参加。ベトナムの黄金世代を代表するグエン・トゥアン・アイン選手も横浜FCへの加入が決定し、この傾向が続けば来シーズン、より多くのアジア選手がJリーグで見られるだろう。

元日本代表の中田英寿氏がイタリアのペルージャに移籍した結果、多くの日本人がペルージャという街を知り、そして訪れたように、アジア選手の加入・活躍は、放送露出を広げるだけではなく、所属クラブとホームタウンの認知向上、そしてインバウンド促進につながることも期待される。

インドネシア代表のイルファン選手(札幌)

④アジアへの貢献

Jリーグは2014年に独立行政法人国際交流基金アジアセンター(以下、アジアセンター)、2015年に独立行政法人国際協力機構(JICA)と提携し、日本とアジアの交流促進及び成長、発展のための取り組みを続けている。そして2015年11月からは、アジアセンターとの共催で、ASEAN10ヶ国を対象にJクラブが指導者及び子供たちを指導するプロジェクトが開始された。

同時に社会貢献活動も展開している。世界では貧しい環境の中、スポーツの楽しさを経験できない子どもたちも多く存在する。Jリーグでは、2011年より、サポーターから寄贈された各クラブのユニフォームを集め、アジアの子どもたちに届けるプロジェクトを実施。これまでに、カンボジア、東ティモール、ミャンマー、ブータン、モンゴルに届けられ、「スポーツ・フォー・トゥモロー」(文科省と外務省による発展途上国のスポーツ分野発展事業)の活動にも認定された。

アジアセンターで大宮アルディージャのサッカー教室を開催。

今後の世界の動きとJリーグの戦略

Jリーグは、今後のグローバルフットボールの流れとして、以下2点に注目。
アジアのみならず世界におけるリーダーシップ獲得を目指している。

①世界リーグフォーラム

2015年12月、世界リーグフォーラムがフランスのパリで開催された。同フォーラムでは、世界各国のリーグ代表者が集まり、共通課題の共有、解決を図ると共に、各国が抱える個別課題の解決を他国がサポートする目的で組織化が検討されている。今後、Jリーグはアジアを代表するリーグとして、これまでになかった国際ルールの提案などを視野に入れ、同フォーラムに積極的に関与していく。

②パンパシフィック諸国の台頭と協働の可能性

欧州、南米以外でもアメリカメジャーリーグサッカー、中国スーパーリーグ、メキシコリーガMXなど急成長しているリーグがある。アメリカは北米4大スポーツのノウハウをベースにしたマーケティング、中国は国家戦略としてのサッカーの気運向上、メキシコは育成年代において国際試合を100試合以上経験させるなど各国の強みを活かした戦略を展開している。

Jリーグは、これらの国と協働することにより太平洋を中心としたパンパシフィックという新たなフットボール経済圏創出の可能性を検討している。

300枚のユニフォーム・ウエアをモンゴルの子どもたちに届けた。

パンパシフィック各国リーグの特徴

メジャーリーグサッカー(MLS)
1996年〜

平均入場者数 21,574人

2015シーズン:3-12月　クラブ数:20

H/A方式　34節のレギュラーシーズン(カンファレンス形式)
12チームのプレーオフで決勝としてMLS CUP開催

4大スポーツの経験を活かし、急速に発展。自前スタジアムの保有、欧州トップ選手の獲得等を中心に、マーケティング面を主に強化

Aリーグ
2004年〜

平均入場者数 12,514人

2014/15シーズン:10-4月　クラブ数:10

3回戦制の27節のレギュラーシーズン
6チームによるプレーオフとグランドファイナル

今年アジアカップを主催し、過去最高の観客数を記録

中国スーパーリーグ
2004年〜

平均入場者数 22,193人

2015シーズン:3-11月　クラブ数:16

H/A方式　30節のレギュラーシーズンのみ

莫大な投資で、スコラリ監督、ブラジル代表パウリーニョ選手やロビーニョ選手などを獲得し、近年レベルが上がってきている

リーガMX
1943年〜

平均入場者数 25,305人

2014/15シーズン:7-5月　クラブ数:18

1年に2回のトーナメント戦

前期・後期それぞれリーグ戦の後、
8チームによるプレーオフ

タイ・プレミアリーグ
1996年〜

平均入場者数 6,300人

2015シーズン:3-12月　クラブ数:18

H/A方式　34節のレギュラーシーズン

ASEANで急速に伸びている。もともとサッカー熱が高く、
そこに近年リーグの整備や投資が整ってきた
多くの日本人選手、監督が所属する

Kリーグ クラシック
1983年〜

平均入場者数 7,720人

2015シーズン:3-11月　クラブ数:12

ラウンド1　H/A方式
ラウンド2　Home or Away
ラウンド3　上位6チーム、下位6チームが
それぞれH/A方式のリーグ戦を実施

入場者数は低迷しているが、ACLでは常にJクラブのライバルとなっている

AFTERWORD

終わりに

1　アドバイザーコメント
2　チェアマン総括

アジアとの連携で世界で戦えるコンテンツに

梅澤高明 A.T.カーニー株式会社　日本法人会長　パートナー

「グローバルコンテンツ」としてのJリーグの競争力

サッカーの特徴である「グローバルコンテンツ」という観点から見ると、Jリーグはブレイクスルーをしてビジネス規模を大きく拡大する必要があると思います。

クラブ収支の推移を見ると過去5年間で継続的に成長しているように見えますが、これはクラブ数が増えていることも要因のひとつ。責任企業からの広告宣伝費等を通じた支援も影響しているでしょう。明確に言えることは、プレミアリーグやブンデスリーガのクラブに比べて、Jクラブの営業収益は規模がとても小さいということです。

コンテンツ産業で怖いのは負のスパイラルに入ること。サッカーで言うと、スポンサーや投資家から資金が集まらない、プレーヤーが海外に流出し、サッカーがつまらなくなり、そしてますます資金が集まらなくなる、という負の連鎖です。これを正のスパイラルに変えるブレイクスルーが必要なのです。

大事なことは、試行錯誤しながら世界のコンテンツ市場で戦える競争力をつけることです。例えば、大都市の中心にスタジアムを建設すれば客層が広がる可能性で投資家は興味を持つかもしれません。または、ファンの関心を集中させるため、クラブ数を絞った世界レベルで戦えるトップリーグを設立する手もあります。

世界での目標から逆算した戦略立案が鍵

世界レベルで戦う上で、国際戦略はとても重要です。今後の成長を見越し、アジア・マネーを取り込むという今のJリーグの方針は間違っていないと思います。ただし、日本的な「一歩一歩、地道に成長」というスピード感では、世界の潮流に追いつくことはできず、海外リーグとの差は開く一方です。

ビジネスの世界では、各国に1社ずつ子会社を設立して売り上げを積み上げるのではなく、グローバル企業の買収や戦略提携により一気に拡大を進めるケースが増えています。Jリーグにあてはめて考えると、例えば韓国、中国、東南アジアと恒常的に試合をするアジアリーグを設立するのも一案。Jリーグがアジアワイドで価値があるコンテンツになることが必要です。

まず国内、次に国際という順番で戦略を考えるのではなく、グローバル市場やアジア市場での戦略を立てて、それにうまくリンクするように国内の戦略を組み立てる、といった発想が重要です。本稿の章立てに表れているように、国際戦略を最後に付け足して考えているようでは世界での競争に勝つことは難しいです。

Jリーグに一言

2015年に取り組んだ大会方式の変更のような試行錯誤は、常に繰り返していくことが大切です。ただし、Jリーグは世界でどんな目標を目指し、その目標にどうアプローチするのか、大きな戦略を立てないと時間切れは迫っています。世界のトップリーグを目指すのであれば、非連続な打ち手が不可欠です。いま来ているお客さんだけを満足させればよいと考えるのであれば、改革なんて不要。市場と顧客を大きく広げる、本気の改革を期待します。

地域の課題を見つけ
地方を伸ばしていけるクラブに

冨山和彦 株式会社経営共創基盤(IGPI) 代表取締役CEO

目標を明確にした
ホームタウン活動を

安倍内閣では「地方創生」が重要なテーマ。地方創生の鍵は「地方の都市化」と「集住」で、その土台には「共感」で形成されたコミュニティの存在が不可欠です。Jリーグが街中にあるスタジアムで試合を行い、ホームタウン活動を通じてコミュニティ形成を行うことで伸びる地方が出てくるでしょう。

大切なのは「三方良し」の考え方。クラブ、選手、地域社会の誰もが満足を実感しないと続かない。活動と相関性のあるアウトカム(ゴール指標)を定量的に設定し、活動がどのようなリターンになっているのか、関係者が実感を得られるようにすることが大事です。

また、成功事例を見つけ、他のクラブに共有するのはJリーグの役割ですが、そのままマネするのではだめです。成功事例には前提条件がありますし、地方創生では地域の個性や特異性を発揮することが大切。各クラブは地域の課題を見つけ出し、その地域ならではの方法で解決する役割を果たすのが理想です。

クラブ経営者に求められる
必要条件、十分条件

JHCの「教育・研修コース」の取り組みは経営の観点からみても非常に興味深いです。というのも数億〜数十億円という営業収益の規模から考えて、Jクラブは経営を学ぶのに最適です。海外のMBAで学ぶのは大企業を対象とした戦略論が中心ですが、実際の経営では、資金繰りや、コンプライアンス対応、自治体との向き合い方など生々しい話が中心になります。

その意味でクラブ経営者は、簿記や法務、人事管理など「経営的実務」の素養は必要条件だと思います。これが資金繰りやスポンサー獲得の前提になります。この弱さゆえ脇が甘く、次のステージに進めない人も多いのです。

もちろん、クラブ経営者には、発想力やビジョン、信念・理念が十分条件として求められます。想いがないと、従業員たちは「しんどく」なってきます。中小企業レベルの会社・団体では、物事はシステマティックに動いてくれません。個別のイベントや「ご縁」が圧倒的に経営に大きいインパクトを持ち、社会的なネットワーク構築の要因にもなるからです。

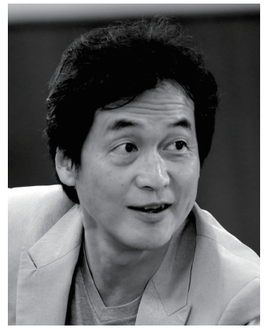
上記の必要条件と十分条件、その両方を持っている人はなかなかいません。これをしっかり積み上げる機会を提供することが、JHCには求められるのではないでしょうか。

Jリーグに一言

Jリーグが創り上げた地域型ビジネスは、既に産業として持続可能モデルに入ったといっていいと思います。大事なのは、この先10年20年も勝ち続けるビジネスとなることです。そのために、Jリーグは「社会検証型」のビジネスとなるべきです。例えば大会方式の変更について、世間は是非を論じたがる傾向にありますが、スポーツという特性を考えれば、その良し悪しに時間を使うのはナンセンスです。うまくいかずとも、上手に失敗していけばいい。議論の過程をオープンにした上で、常に仮説・検証のサイクルを回し、うまく試行錯誤していくことが大切だと思います。

戦略的なデータ活用と、
生活者への「仕掛け」づくりを

夏野剛 慶應義塾大学 政策・メディア研究科 特別招聘教授



「ゴールオリエンテッド」な
デジタル戦略が肝に

Jリーグは今、デジタル戦略やデータの蓄積と活用に力を入れており、Jリーグとクラブが一体になってマーケティング基盤を整備していこうという方向性は良いと思います。ただ、最初に顧客データを整備し、次にそのデータを活用する、というステップの踏み方には注意が必要です。ともすればデータベースシステムだけ立派なものが出来て、使いきれないまま終わってしまうということになりかねません。まずはファン・サポーターにどのような体験を提供し、満足度を向上させたいかという明確なゴールを設定し、そのために必要となるデータを整備する。ゴールオリエンテッドに進めていくことが肝要です。

データ分析においては、蓄積されたスタジアム観戦者のデータを漫然と分析するだけではいけません。必ず仮説をもって検証を進めることが大切です。またJリーグの課題である新規顧客の獲得という点では、すでにスタジアム観戦に来ている人よりもっと幅広い生活者のデータを分析する必要があります。

「才能発見装置」
SNSが観戦者増のトリガーに

新規のファン獲得のために、今後さらにデジタルを活用する機会が増えてくると思います。特にSNSはいわば「才能発見装置」です。ある選手がTwitterやInstagramなどのSNSで生活や人となりを発信し、注目が集まれば、その選手を一目見ようとスタジアムに来る人が増えるかもしれません。選手個人のSNSがJリーグを観てもらうきっかけになるのです。いわばタレント、スターの誕生です。

これからの取り組みとしては動画配信も重要。サッカーは見せるスポーツですから、触れる機会をたくさん用意する必要があります。多様な配信を認め、「仕掛け」をつくることでJリーグに触れてもらう。そうすることでJリーグに対する世間一般の興味・関心がぐっと高まるように思います。

Jリーグに一言

Jリーグは、開幕から23年間、地元密着のコンセプトのもと全国にしっかりとした基盤を作ってきました。これは大成功と言えます。ただ、この先の20年間も同じことをやっていれば良いわけではありません。今はちょうどその転換期にあり、2015年はそのトレンドを変えていかなければいけない転機の年だったと思います。日本はこれから人口減少が進み、世界は脅威的なスピードでどんどん変化していきます。Jリーグがこれからどう変わっていくのかに注目しています。

ライブの価値はますます向上、統計データから新たな発見を

西内啓 株式会社データビークル　取締役　製品担当

スタジアム観戦こそ新規顧客掘り起こしの力点に

Jリーグは、開幕と2002年のワールドカップが生活者にとっての興味のピークで、その後は貯金を少しずつ食い潰してきたとも言えるのではないでしょうか。もちろん既存のファンは大事ですが、成長を考えると、今までスタジアムでもテレビでも観戦していない人に、いかに興味を持ってもらうようにするかが肝です。

対テレビ戦略も大切ですが、まずはやはりスタジアムで観戦して「ライブ感」を楽しんでもらう人を増やすことに力点を置く。音楽の分野でも、フェスに行く人が年々増えています。今の時代において「ライブ」の価値はますます高まっているのです。Jリーグとしてもこの流れにうまく乗るどころか、むしろ牽引していくべきでしょう。そのために、スタジアムのホスピタリティを充実させることも忘れてはいけません。「また来たい！」と思ってもらえるようにすることが重要です。

ブレークオリティの向上へ、データの「発見」から「活用」までを

「＋Qualityプロジェクト」はよい取り組みだと思っています。アクチュアルプレーイングタイムという指標も、国際比較ができるので面白いとは思いますが、テレビのチャンネルの切り替え状況や、スタジアムにいる観客のインターネットアクセス状況などからも、試合やプレーの魅力度を測ることができるかもしれません。

今年からとりはじめたトラッキングデータを使った、『Jリーグトラッキングデータコンテスト』もおもしろい取り組みですよね。私も審査員をつとめましたが、データをオープンにして、いろんな人に分析をしてもらって、新しい発見を得るというのは、最近企業も取り組み始めたばかりの、可能性ある方法です。来年はハッカソン形式にして、最先端の戦術論を熟知しているサッカーの専門家も巻き込みながら、より実践的な分析をするのもよいのではないでしょうか。

ただし、良い分析や統計データが取れても、現場で活用できなければ宝の持ち腐れとなります。分析や統計を活用するときの最大の壁は「意思決定」です。意思決定をするところと、意思決定をさせるところに、いかに組み込んでいくかが課題となります。この点、「データはあるから好きにして」というスタンスではなく、リーグとして「こういう風に使うといいですよ」というアイデアを集め、横展開していくことで、少しずつ温度をあげていくことが必要です。

Jリーグに一言

データ分析を使って「いいポジショニングって何だ」というモヤモヤしたところを説明できるようになったり、統計学を使って「試合の戦術的なポイント」をリアルタイムで観戦者に伝えられるようになったりしたら面白いですね。Jリーグには、そういった新しいサッカーの楽しみ方をどんどん生み出してほしいと思っています。Japanの冠をリーグの名前につけた以上は、日本でNo.1のスポーツコンテンツになることを期待しています。

スターをつくることが急務

堀江貴文 SNS株式会社　ファウンダー

スターの重要性

「スター」「スタジアム」「ITの活用」が現代のプロスポーツ成功の3条件と言われますが、今のJリーグはほとんど満たせていないと思います。特に「スター」。スターがいなくなったプロスポーツは、あっと言う間に廃れます。スターは待っていて出てくるものではなく、自分たちで投資して生み出していくもの。クラブ個々の予算には限界があり、かつリーグ全体の課題であるため、Jリーグが主体的に進めていく必要があります。

スターは、もちろん日本人に限りません。アジアマネーを念頭に入れるのであれば、アジアのスター選手の起用はどうでしょう。たとえば、先日の代表戦の活躍で話題になったシンガポールのゴールキーパー、イズワン・マフブド。倍の年俸を提示して呼ぶという方法もあります。

「スター」を作るには、その対抗馬、「ヒール」も重要です。資金力ゆえにタレントを抱え、憎たらしいほど強い常勝チームはヒールの典型例。スペインだってレアルマドリードとバルセロナの突出がリーグを盛り上げています。各チーム横並びも良いですが、Jリーグを知らない人にとっては、分かりやすい構図がないと楽しめないのではないでしょうか。番狂わせは毎年起こっていたら面白くない。憎たらしいほど強いチームがたまに負けるのが面白いのです。

街なかにスタジアムを。ITベンチャーとの協業で試合観戦はもっと楽しくできる

「スタジアム」はなんといっても立地が重要。街の中心につくらないとダメです。そのためには都市開発の計画の段階でスタジアムを入れてもらうしかない。集客効果や産業振興への影響、そして魅力的な投資対象であることを、自治体や地元企業にプレゼンしていく必要があります。

その文脈でも、「ITの活用」が重要。ドローンの活用やプロジェクションマッピングによる演出など、スタジアム観戦を面白くする仕掛けの可能性は大きい。ウェアラブルカメラやセンサー入りのシューズなど、サッカーの「見せ方」を変える可能性を、外部企業と探ってみてはどうでしょう。ここで重要なのは、自前で完結しようとしないこと。大きな組織のやり方ではなかなか面白いものは生まれません。小回りがきいてスピードのある外部企業やベンチャーと積極的に協業する。Jリーグを面白くしてくれる会社は世の中にたくさんいるはずです。

Jリーグに一言

Jリーグはポテンシャル的に世界の5大リーグの一角になれるチャンスがあると思います。そのためには、これまでの地盤を活用しつつ、チェアマンがビジョンをしっかり打ち出し、世界の投資を呼び込んでくる必要があります。世界のリーグがアジア市場を狙っている今、日本の地政学的なアドバンテージを活かし、スピード感をもって実行していくべきでしょう。

CONCLUDING REMARKS FROM CHAIRMAN チェアマン総括

今シーズン、明治安田生命保険相互会社様にタイトルパートナーとしてご支援いただき、「明治安田生命Ｊリーグ」としてリーグ戦を開催しました。Ｊ１はサンフレッチェ広島が2ndステージ優勝、年間勝点トップでチャンピオンシップに出場し、素晴らしいチームワークで大会を制し、3度目の年間チャンピオンとなりました。また日本開催となったFIFAクラブワールドカップでは、連戦の疲労や負傷を抱えながらもオセアニア代表のオークランド・シティFCやアフリカ代表のTPマゼンベを撃破し、南米王者のリバープレートとの準決勝まで駒を進めることになりました（2015年12月14日現在）。Ｊ２、Ｊ３も最終節まで混戦となり、Ｊ２は大宮アルディージャが１年でＪ１復帰を決め、Ｊ３は入会１年目でレノファ山口FCが優勝、Ｊ２昇格を果たしました。

2015年は、より多くの方々にＪリーグに関心を寄せていただくため、Ｊ１を２ステージ制およびチャンピオンシップに大会方式を変更して開催するなど、変革にチャレンジしたシーズンでした。そんな今シーズンを振り返って、オン・ザ・ピッチとオフ・ザ・ピッチの両面から総括いたします。

オン・ザ・ピッチ – FOOT BALL SIDE –

魅力的なフットボールを提供することを約束した＋Qualityプロジェクトも4年目となり、今シーズンも選手・クラブ・リーグが共同で「4つの約束」を打ち立て、実行しました。

試合の魅力を削ぐ行為は減少傾向が見られ、特にＪ１の異議・遅延行為による警告回数は顕著に減少しました。一方でリスタートは、コーナーキックがワールドカップブラジル大会の各試合平均から4秒の遅れがあるなど、まだまだ短縮できる余地があり、今後の課題と言えます。引き続き、魅力を削ぐ行為を徹底的になくし、よりエキサイティングで質の高いフットボールを提供していきます。

Ｊ１全会場でのトラッキングシステムの導入により、これまで可視化することのできなかったピッチ上のあらゆるデータを取得し、分析・比較することができるようになりました。こうしたデータを駆使することで、チームは監督や選手間のコミュニケーションの促進や、試合中に刻々と変わる戦況をデータを通じて分析し戦術に活かしたりするなど、競技力向上への活用が見込まれます。デジタルテクノロジーの活用は今後さらに強化していきたいと考えております。

全試合をデータで振り返ると、J1ではゴール数が前年比で5.9%増え、とりわけペナルティーエリアの外からのゴール数は43%増と大幅に増えました。興味深いのは、逆転勝ちの試合が20%増、ラスト15分間で決まるゴール数も7%増えました。例年にないスリリングな展開が多かったといえるのではないでしょうか。さらなる分析が必要ですが、新しい大会方式を通じてより短期間で結果を出さなければならない緊張感が数字に表れたともいえます。

今後も選手・クラブ・リーグが一体となって、ファン・サポーターをはじめすべての皆さまに魅力的なフットボールを提供していくことをお約束します。

オフ・ザ・ピッチ – BUSINESS SIDE –

入場者数はＪ1・Ｊ2・Ｊ3ともに昨年より増加し、全公式試合の入場者数が1,000万人を超えたことは大きな成果でした。明治安田生命Ｊリーグチャンピオンシップでは、決勝第2戦の視聴率が関東で10.4%、広島エリアでは平均35.1%と高い数字を記録しました。多くの方々にＪリーグに触れていただけたと思います。

一方で、大会の魅力の伝え方や集客の面などまだまだ改善の余地があります。大きな変革に見合う成果を今後も継続して追求していきます。

年初に打ち出した5つの重要戦略においては、あらゆる側面で変化の兆しを感じることができました。

スタジアムでは、春にＡＣ長野パルセイロのホームとなる南長野運動公園総合球技場が、秋にはガンバ大阪のホームとなる市立吹田サッカースタジアムが竣工しました。市立吹田サッカースタジアムは日本初となる民間の寄付金とスポーツ振興くじ助成による資金調達で建設されました。今後のスタジアム建設への大きな示唆となるでしょう。

選手、監督に続き、経営者もプロ化すべきと、経営人材の育成にも着手しました。5月にＪリーグヒューマンキャピタル（以下ＪＨＣ）を開講し、志の高い43名が学んでいます。来年は選抜した数名がプロスポーツの現場に出てさらに学びを深めることになっています。

さらに2015年は、観戦者の満足度向上、新たな層へのアプローチに向けて、クラブとリーグが一体となってITに投資することを決めたシーズンでもありました。今後はさらに動きを加速させ、スタジアムでの観戦体験の向上はもとより、試合のない日でもＪリーグに触れていただけるコンテンツ開発などにも取り組んでいきます。

サッカーは世界中で愛されるグローバルコンテンツであり、我々は常に国際競争にさらされています。アジアのリーダーを、そして世界のリーダーを目指す必要性が高まっています。世界リーグフォーラムにおいて、アメリカ、ドイツ、メキシコ、フランスとともに、日本（Ｊリーグ）もワーキンググループに参加します。今後はその役割を積極的に果たしながら国際市場での存在感を高めていきます。

最後に

私は今シーズンのスタートにあたり、Ｊリーグ全職員にビジネスの世界で謳われる成長サイクル「PDCAサイクル」にMを加えた「PD(M)CAサイクル」を徹底的に回すよう呼びかけました。MはミスのMです。サッカーはミスがつきもののスポーツです。だからこそミスを恐れず様々なことにチャレンジする必要があります。選手やクラブがミスを恐れずにスタジアムで戦っているなか、我々リーグもまた、同じ目線でチャレンジし続けることを目指しています。

刻々と移り変わる世界のサッカー情勢や経済動向に対応するために、Ｊリーグにもスピーディーな対応が求められています。これまでは当該シーズンの総括は翌シーズンの春以降に施策ごとに振り返っていましたが、今年からはシーズン終了後、速やかに総括することとしました。本レポートはその第1号となります。

Ｊリーグは、すべての方に開かれた公共財です。皆さまのＪリーグだからこそ、皆さまの声に基づいて議論するべきだと考えています。皆さまから見て今年のＪリーグは、ボールを後ろに下げず、前に向かって積極的にチャレンジできていたでしょうか。それぞれの施策は皆さまにはどう映ったのでしょうか。

賛否両論、様々な議論があることがＪリーグの財産です。ぜひ今年のＪリーグについて、そしてこれからのＪリーグについて大いに議論しましょう。我々は常にオープンであり、皆さまと議論しながら前に進んでいきたいと考えています。来シーズンの開幕までこのレポートを片手にいろいろな所でＪリーグについて語り合っていただきたいと思います。そして来シーズンも熱狂のスタジアムで皆さまにお会いできることを楽しみにしています。

最後に、今シーズンＪリーグをご支援いただいたすべての皆さまに心より御礼申し上げます。

J.LEAGUE™ TITLE PARTNER

明治安田生命

J.LEAGUE™ TOP PARTNERS

Canon

AIDEM

Coca-Cola

JCB

明治安田生命

コロプラ

ROUTE INN HOTELS

ECC

AEON

J.LEAGUE™ 100 YEAR VISION PARTNER

朝日新聞

LEAGUE CUP SPONSOR

ヤマザキナビスコ

SUPER CUP SPONSOR

FUJI xerox

J.LEAGUE™ OFFICIAL EQUIPMENT PARTNER

adidas

J.LEAGUE™ OFFICIAL BROADCASTING PARTNER

ココロ動く、未来へ。
スカパー!

SPORTS PROMOTION PARTNER

toto
FOR ALL SPORTS OF JAPAN

J.LEAGUE™ OFFICIAL TICKETING PARTNER

ぴあ

J.LEAGUE™ ASSOCIATE

JAPAN AIRLINES

J.LEAGUE™ SUPPORTING COMPANY

YAHOO! JAPAN

写真：デンカビッグスワンスタジアム

夢の舞台は1年間の戦いを終えた

熱気や歓声は新しいシーズンに向けて充電され

解き放たれる時を待つ

静かな夜、ホームタウンの人びとが思うのは

来シーズンへの祈りだろうか

みなさん、ありがとう

2015シーズン、ありがとう

発行日　2015年12月21日

発行人　村井満

発行所　公益社団法人日本プロサッカーリーグ（Jリーグ）
東京都文京区本郷3-10-15 JFAハウス9階
TEL 03-5805-3300　FAX 03-3830-2007
http://www.j-league.or.jp

監修　Jリーグアドバイザー：梅澤高明，冨山和彦，夏野剛，西内啓，堀江貴文

写真　Jリーグフォト株式会社

制作・編集　公益社団法人日本プロサッカーリーグ
株式会社 Hotchkiss
株式会社 たき工房

コメント提供　デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザリー合同会社　スポーツビジネスグループ
Jリーグ&デロイト トーマツ分析の中の意見や見解に関わる部分は、
スポーツビジネスグループの見解であり、デロイト トーマツ グループの公式見解ではありません。

印刷・製本　第一製版

本書の無断複写複製（コピー）は、特定の場合を除き、著作権および出版社の権利の侵害となります。Printed in Japan

J.LEAGUE

Participate Understand Build REPORT 2015