

# MANAGEMENT

- Jリーグの財務報告
- 2023年のトピックス
- クラブ経営に関する報告
- Jリーグ関連事業の報告
- **TOPICS** Jリーグ海外事業 -アジアでの活動が再び活発に-
- **TOPICS** Jリーグ海外事業 -タイ、インドネシアからの関心高まる-
- **TOPICS** 継続がすべて。川崎フロンターレのアジア事業

# Jリーグの財務報告

## ▶ 2022年の財務報告及び2023年度収支予算

Jリーグの2022年度予算は、2020年に新型コロナウイルス感染拡大に対処する為実施した費用削減に伴う34億円の黒字をベースに▲23億円の赤字を計上していた。2022年度決算見通しとしては、2022年1月に行われた株式会社Jリーグからの事業移管に伴い前年比で増収となっているものの、主にコロナ禍からのリバイバルとして集客回復に向けた取り組みを行った結果費用も増加し、▲6億円(前年比▲10億円)の赤字となる見通しである。2023年は引き続き2020年の黒字を活用し、▲8億円の赤字予算を計上している。

科目	2021 決算	2022 決算見込	差額 (決算対比)	2022 予算	2023 予算	差額 (予算対比)	
経常収益	受取会費	1,403	1,356	▲47	1,362	1,374	12
	協賛金収益	4,882	5,279	397	5,499	5,439	▲60
	公衆送信権利収益	18,612	19,238	626	19,309	19,239	▲70
	映像事業収益	0	1,897	1,897	2,400	1,188	▲1,211
	商品化事業(権利)収益	787	563	▲224	918	315	▲603
	ライセンス事業収益	0	535	535	576	493	▲83
	助成金収益	989	406	▲583	309	60	▲249
	その他	1,894	2,184	290	1,572	1,635	63
<b>経常収益計</b>	<b>28,567</b>	<b>31,458</b>	<b>2,892</b>	<b>31,945</b>	<b>29,743</b>	<b>▲2,202</b>	
経常費用	① 事業費	27,778	31,312	3,534	33,587	29,522	▲4,065
	リーグ運営経費	2,890	2,587	▲303	2,562	2,759	197
	クラブへの配分金	15,273	15,149	▲124	15,191	11,444	▲3,747
	映像事業費用	0	1,422	1,422	1,921	853	▲1,067
	その他	8,691	11,453	2,763	12,454	13,740	1,286
	新型コロナウイルス対応費	926	701	▲225	1,460	726	▲734
	② 管理費	382	731	349	631	978	347
<b>経常費用計</b>	<b>28,161</b>	<b>32,043</b>	<b>3,882</b>	<b>34,218</b>	<b>30,500</b>	<b>▲3,718</b>	
<b>一般正味財産増減額</b>	<b>406</b>	<b>▲585</b>	<b>▲991</b>	<b>▲2,273</b>	<b>▲757</b>	<b>1,516</b>	

※ 百万円未満を四捨五入。端数調整なし。

## ▶ 2022年度トピックス

- 2021年対比では移管事業の影響により収益、費用共に大幅増加
- 予算対比では検査方法の変更によりコロナ対応費が大きく減少

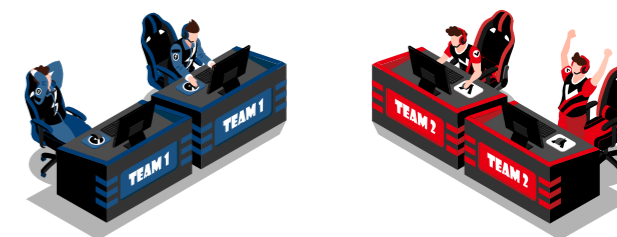
2022年度は今まで権利を許諾し株式会社Jリーグに委託していた事業を公益社団法人として運営する事となった関係で、特に映像事業(他スポーツ含む)に関する収益・費用が大きく増加している。また、新型コロナウイルス対応費についてはPCR検査が主流であった2021年に対して、2022年はより安価な検査手法である抗原検査が主流となった事により、前年比・予算比共に大きく費用が減少する事となった。



## ▶ 移管事業の概略

2022年度より公益社団法人として実施している事業は以下の通り。

- ・映像事業・静止画事業
- ・Jリーグの公式試合映像や静止画の二次利用に関する事業や、Jリーグの映像に関するノウハウを他スポーツ団体に提供する事業
- ・商品化事業・ライセンス事業
- ・Jリーグのグッズやゲームに関する事業
- ・海外事業
- ・アジアを中心とした海外にJリーグをPRする事業



## ▶ 2023年度予算トピックス

- 2023年度は他スポーツ関連事業など収益・費用の一部が減少
- 配分金構造の大幅な見直しとローカル露出戦略投資の実施

2023年度は他スポーツ映像事業について、映像制作からアドバイザー中心の業務へと移行することに伴い、収益・費用とも減少する見通しである。

大きな変更点として、「トップ層が、ナショナル(グローバル)コンテンツとして輝く」事を目的とした配分金構造の大幅な見直しと「全てのクラブが、それぞれの地域で輝く」事を目的としたローカル露出戦略投資の2つが挙げられる。

詳細は次頁以降で紹介する。



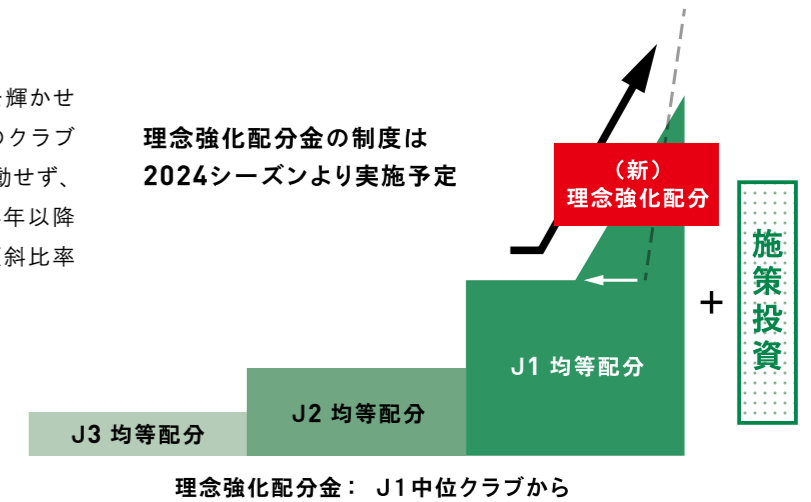
# 2023年のトピックス

領域	2023年の事業		単位(百万円) 予算
フットボール	2,647	2,528	2,248
経営基盤	383	345	426
クラブサポート	33	33	1,636
テイエンメント	3,345	3,654	3,282
強事化業	9,112	7,888	8,029
(内映像制作)	4,908	4,466	4,745
ビサリステイナ	84	56	72
対策 新型コロナ	966	288	457

## 成長戦略の実現に向けた主な取り組み

### 配分金構造の見直し

2023年の配分金はJ1により配分比率を高め、トップ層を輝かせていく一方でコロナ禍における急激な変更はJ2以下のクラブ経営に重大な影響を与える事から2対1の比率は大きく変動せず、均等配分金の総額を調整するのみとした。一方、2024年以降は2023年成績に基づく理念強化配分金の再開など、傾斜比率をJ1に寄せていく意思決定が行われている。



### 重点施策（フットボール改革、ローカル露出施策）

#### フットボール改革



2023年度予算として大きな金額を追加計上している訳ではないが、2022年にフットボール委員会を新たに設立し、登録・移籍等の各種制度や、フットボール環境全体の見直しを行い、2024年度以降の施策について検討を行っている。

#### ローカル露出戦略投資



各クラブがそれぞれの地域で輝く事を目的とし、地域のサッカー応援番組を始めとしたメディア露出の強化や新規ファン層獲得に向けたリーグ全体としての支援を行っていく為の予算として、2023年は総額15億円を計上している。

### リーグ組織の見直し

構造改革の中でリーグ組織構造についても一部見直しが行われ、特にローカル露出戦略を中心としたクラブサポートに重きを置く構造となった。また、社会連携については近年の気候変動に基づくCO<sub>2</sub>排出議論を踏まえ、サステナビリティ活動全般を取り扱う事とした。

※ 数値は2022年12月13日時点

## MANAGEMENT

### ▶ クラブの収支傾向

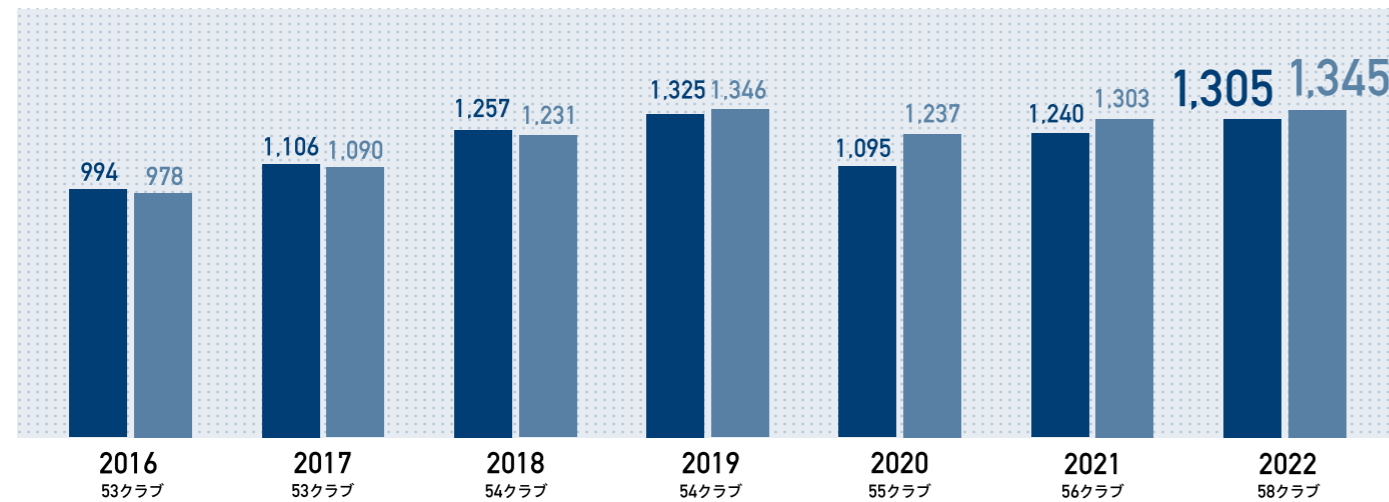
#### 入場料収入は大幅減もスポンサー収入、物販収入は微増

2021年度は営業収益が1,240億円(57クラブ)となり、2020年度の1,095億円(56クラブ)に対し113%の成長率となった。J1クラブ平均も40億円台(2020年度は38億円台)に回復しており、50億円以上のクラブ数も新型コロナウイルス対応前の水準に戻っている。

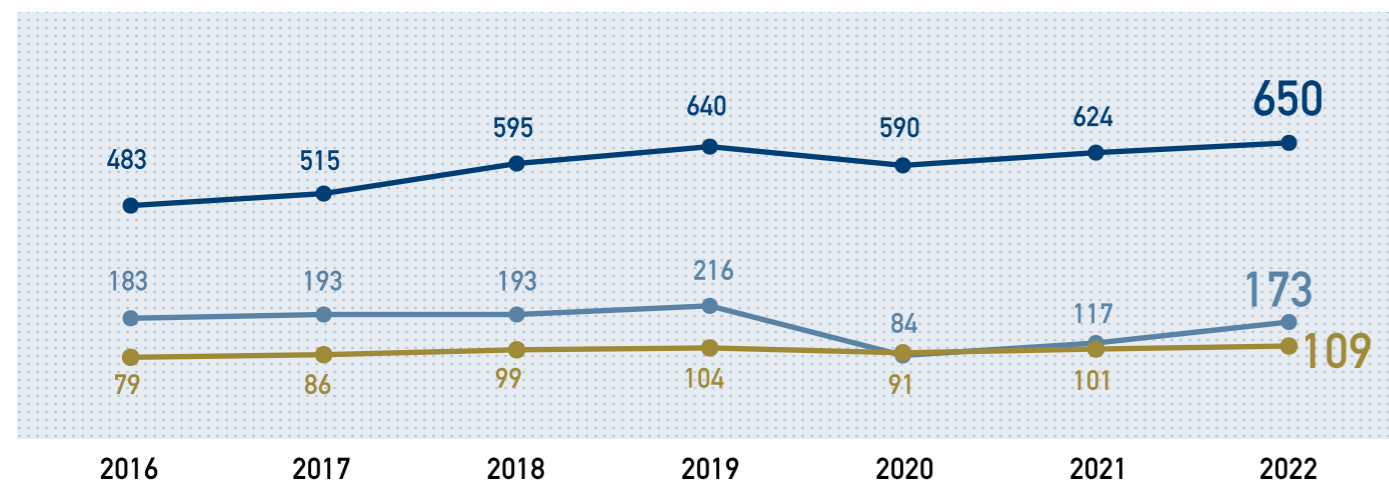
2021シーズン初回は自治体から政府への緊急事態宣言の要請が相次ぎ、Jリーグ公式試合の多くが5,000人の来場制限

のもと開催された。11月に全都道府県で経過措置が解除されたが、入場料収入はコロナ前(2019年度)の54%である117億円に留まった。しかし平均入場者数はJ1を中心に各カテゴリーで増加しており、2022年度もその傾向は続き、173億円(成長率147%)でコロナ前の80%まで回復する見通し。スポンサー収入、物販収入も順調に成長し、営業収益は1,305億円に到達する見通しである。

グラフⅠ  
J1・J2・J3全クラブの主要数値(単位:億円)



グラフⅡ  
J1・J2・J3全クラブの主要数値(単位:億円)



※グラフⅠ・Ⅱの2022シーズンの数値は、J1・J2・J3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。したがって、その後の状況変化に応じて数値は修正される可能性がある。

### ▶ クラブ経営のさらなる高みをめざして



#### 株式上場に関するルールの改定

これまでJリーグ規約規程に「株式上場を禁止する」と明文化された規制はなかったが、実質的には、上場に伴う高い流動性を許容する制度設計にはなっていなかった。今年、これらの関連規則を整備。クラブにとって資本の流動性を高める一つの方策として上場の選択肢が持ちやすくなった。今回の整備は、クラブ経営の自由度を高め、自律的な成長を後押しすることを目的に実施された。2022年時点で具体的に対象となるクラブはないものの、将来的に上記の5つの観点を中心に、メリットが享受できるような成功する上場クラブが出てくれば、リーグ全体の価値向上にもつながっていくことが期待される。

#### Others

#### プロスポーツ団体初の「公開型クラブ経営ガイド」改訂版を公表



Jリーグクラブの経営者の平均任期は約3年(実行委員の平均在任期間。2017年調べ)と流動性が高い傾向があり、スポーツ業界外から着任する事例も少なくない。

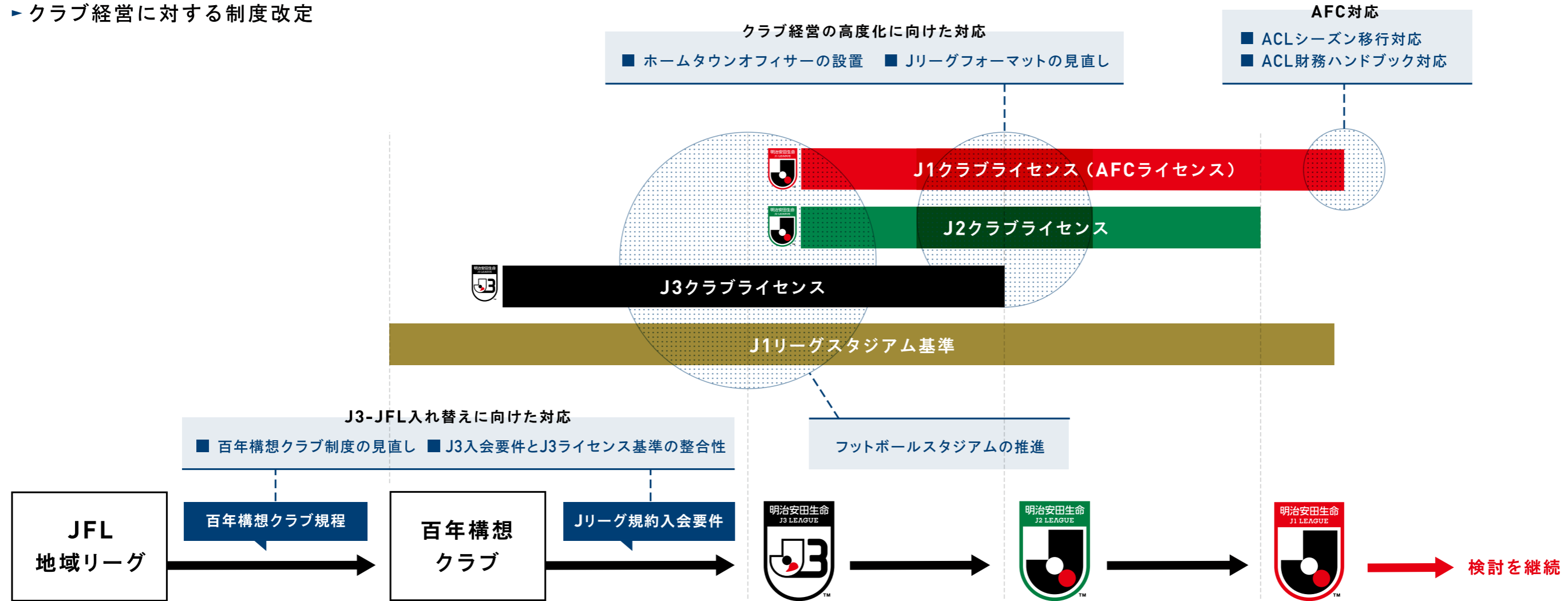
こうした背景から、Jリーグはクラブ経営の原理原則に基づき、経営領域を網羅的に体系化した「Jリーグ クラブ経営ガイド」を2021年より発行しクラブに配布すると共に、公式ホームページでも全編を無料公開している。

2022年は初版の掲載内容の一部を更新し改訂版を発行。海外クラブの事業収入規模、SNSフォロワーの比較、収入規模別クラブ分析といった様々な視点から世界と日本の比較を試みたデータ集を大幅にボリュームアップし全161ページにまとめた。



# クラブ経営に関する報告

## ▶ クラブ経営に対する制度改定



### クラブ経営の高度化に向けて

- ホームタウンオフィサーの設置
- 経営情報開示項目の見直し

クラブ経営の重要領域の一つである社会連携（ホームタウン活動、シャレン!）について、クラブライセンス制度においても、新たにホームタウンオフィサーを設置するという形で、その必要性を改めて明確化することとした。また、クラブ経営情報（決算情報）の開示項目についても、時代の要請に適した形での見直しを進めている。

### J3-JFL入れ替えへの備え

- 百年構想クラブ制度の見直し
- J3ライセンス交付規則の改定

将来のJリーグ入会に向けた準備・サポートを行うための百年構想クラブ制度とその後でできたJ3ライセンス制度には、審査内容など一部重複している部分があった。そのため今回制度を見直し、百年構想クラブ認定を入会に向けた必須要件からは外すこととした。今後、新たな百年構想クラブ制度を設計し、Jリーグ入会を目指すクラブを引き続き幅広くサポートしていく方針である。

### フットボールスタジアムの推進

- スタジアム関連のワーキンググループ設置（詳細はP29）
- スタジアム基準における「将来基準」の検討

より魅力的なフットボールスタジアムの整備を推進するために、「スタジアムの将来像」、「地域におけるスタジアムのあり方」というテーマでワーキンググループを立ち上げ、スタジアムの将来的な方向性や、地域において求められる機能等について議論を行っている。現状のスタジアム基準は公式試合開催のための最低条件を規定したもののだが、それとは別に「将来基準」のような形で目指すべき方向性を整理することも視野に入れている。

### AFCのガバナンスへの適応

- AFCチャンピオンズリーグシーズン移行への対応
- AFCの財務モニタリング制度への適応

2023-24シーズンからAFCチャンピオンズリーグの開催時期が移行することに伴い、これまで前年9月にJ1クラブライセンス判定＝AFCライセンス判定を行っていたものを、今後はAFCライセンスのみ別途5月に判定を行う運用に変更となった（ACL出場予定クラブのみ）。また、AFCの方針に合わせて、クラブの財務状況もより詳細なモニタリングを行う形に制度を変更した。

# Jリーグ関連事業の報告 テクノロジーの進化とともに、Jリーグひいては日本のスポーツビジネス・エンターテインメントも拡張させていく

## JリーグFUROSHIKI/Jリーグプロダクションの拡張

2017年の英・パフォームグループ（現・DAZN）との放映権契約にあたり、Jリーグは自らが中継映像を制作し、著作権を有することで、全試合統一フォーマットでの制作やデジタルアーカイブ化など、リーグ主導で映像活用の利便性向上やブランディングを図っていった。

デジタルアセットハブのJリーグFUROSHIKIや中継映像制作を担うJリーグプロダクションを発足させて蓄積された映像関連のノウハウを、バスケットボールのB.LEAGUEや卓球のTリーグなど他スポーツにも展開させている。

デジタル化の進展とともに、Jリーグがイニシアティブを持って取り組んだ活動が他スポーツを牽引し、国内のスポーツビジネス・エンターテインメントの発展にも寄与している。

### ▶ JリーグFUROSHIKI

リーグが著作権を有する試合映像をはじめとした映像コンテンツや静止画、スタッツデータなど、すべてのデジタルアセットを集約し、一元的に制作・編集・供給・配信等をマネジメントするデジタルアセットのハブ機能であり、2016年より構築を開始し、2017年から始動している。

「JリーグFUROSHIKI」の活用により、ファン・サポーターの満足度向上や国内外での新規ファン獲得に向けたコンテンツ制作、デジタルアセットの活用によるサッカー戦術・競技性向上への利活用などの効果が期待されている。

### ▶ Jリーグプロダクション

DAZNとの契約を機に、中継映像を自社制作するにあたり、2017年に4、5名程度の「Jリーグプロダクションエグゼグティブチーム（JPET）」が立ち上がり、中継制作における理念やコンセプトの議論が始められ、インタビューのタイミングやCGデザインなどを取りまとめたマニュアル作成が開始された。

2018年に「Jリーグプロダクション」となり、体制を強化し、中継映像のチェックやDAZN、制作会社との意見交換などを行っている。

### ▶ 他スポーツへのひろがり

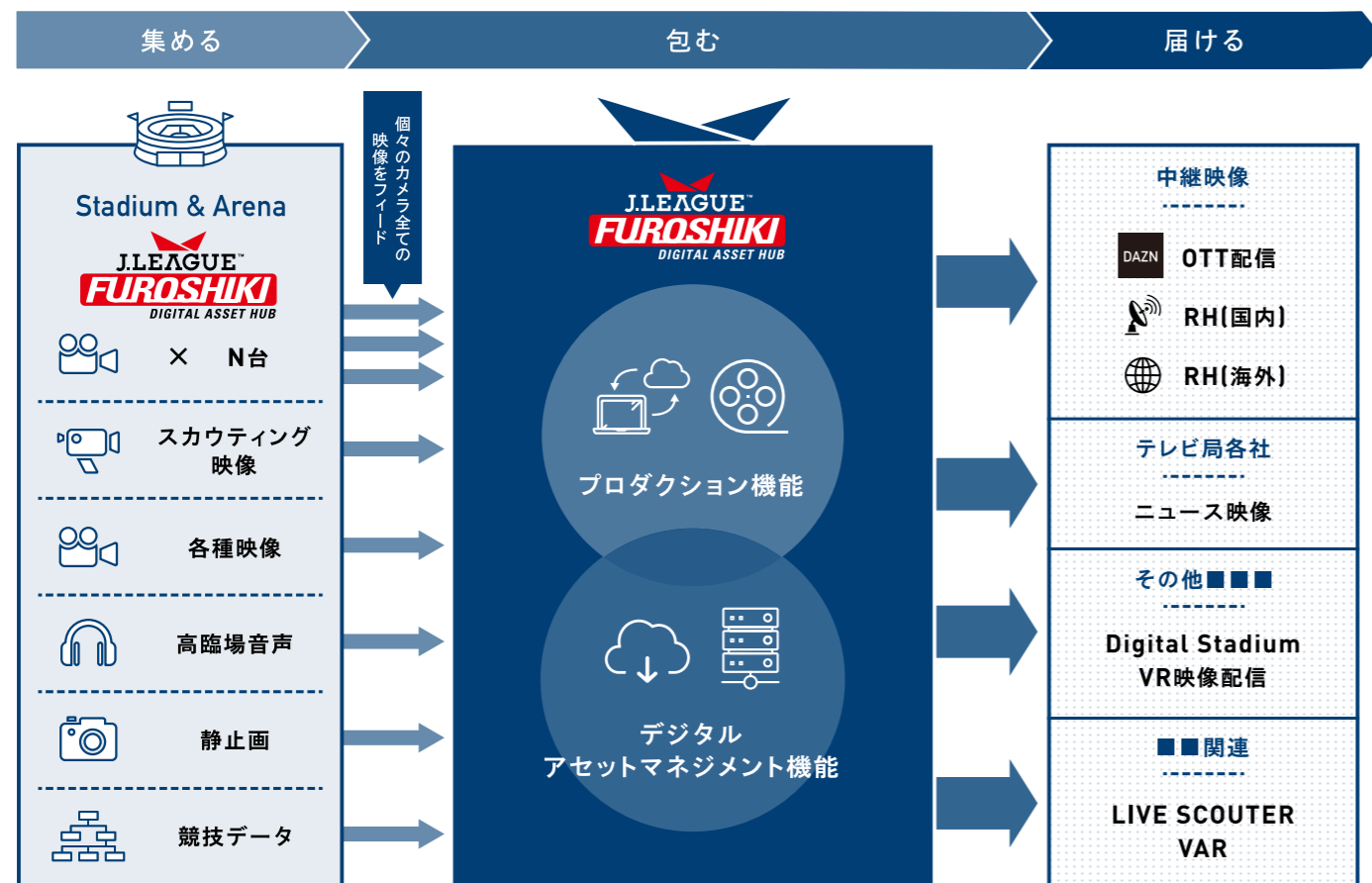
JリーグFUROSHIKIは構想として、国内のスポーツリーグ・団体などへの機能・事業ノウハウの提供や、映像関連事業者とのコラボレーションを通じて、日本のスポーツ産業の発展に寄与することも目指している。

B.LEAGUEとは、従前から映像のアーカイブ管理・販売を協力してきたが、2020-2021シーズンと2021-2022シーズンの2シーズンにわたり、Jリーグ内に「B.LEAGUEプロダクション」

を設置し、Jリーグのノウハウを活用して公式映像を制作。卓球「Tリーグ」と女子プロサッカー「WE.LEAGUE」においても映像管理・公式映像制作の支援を行っている。

また日本相撲協会の映像関連事業のサポートも行い、2022シーズンからは千葉ロッテマリーンズの映像や静止画の販売業務をサポートするなど、活動領域を広げている。

## “JリーグFUROSHIKI” コンセプト



写真提供 千葉ロッテマリーンズ

## MANAGEMENT

### ▶ ライセンス事業部の活動

ライセンス事業部は2022年に株式会社Jリーグから移管された事業であり、ゲームを中心にJリーグおよび一部の国の代表チームや海外クラブのプロパティの包括的な権利許諾を行っている。特にゲームにおいては、近年のテクノロジーの発展に伴い、権利許諾をする範囲が拡張している。従って、新規テクノロジーに対する感度を高めていくとともに、各パートナーとどのような活用ができるか検討していくことが重要と考えられる。

#### ライセンス事業部の活動内容・役割

ライセンス事業部は、パートナーおよびパートナー外へのJリーグプロパティの権利許諾を行っている。ゲーム関連が中心となるものの、ゲーム外では、トレーディングカードや写真販売に対する権利許諾なども行っている。新規事業として、ゲームに関連したeスポーツの権利許諾も行っている。また、Jリーグプロパティの権利許諾で培ったノウハウや

ネットワークを活用し、一部の国の代表チームや海外クラブの権利許諾も行っており、Jリーグ外プロパティとして収益の向上につながっている。ライセンス事業部は権利許諾による収益向上だけでなく、ゲームを中心としたデジタルコンテンツによるJリーグの認知度向上の役割も担っている。

Jリーグ プロパティ	ゲーム	コンソールゲーム/PCゲーム/モバイルゲーム/クラウドゲーム/ ブロックチェーン (NFT) などの権利許諾
	ゲーム外	トレーディングカード/写真/その他の商品化などの権利許諾
	新規事業	eスポーツなどの大会を開催
Jリーグ以外のプロパティ	ブラジル代表/ドイツ代表などJリーグ外プロパティの権利許諾 (主にゲーム関連)	



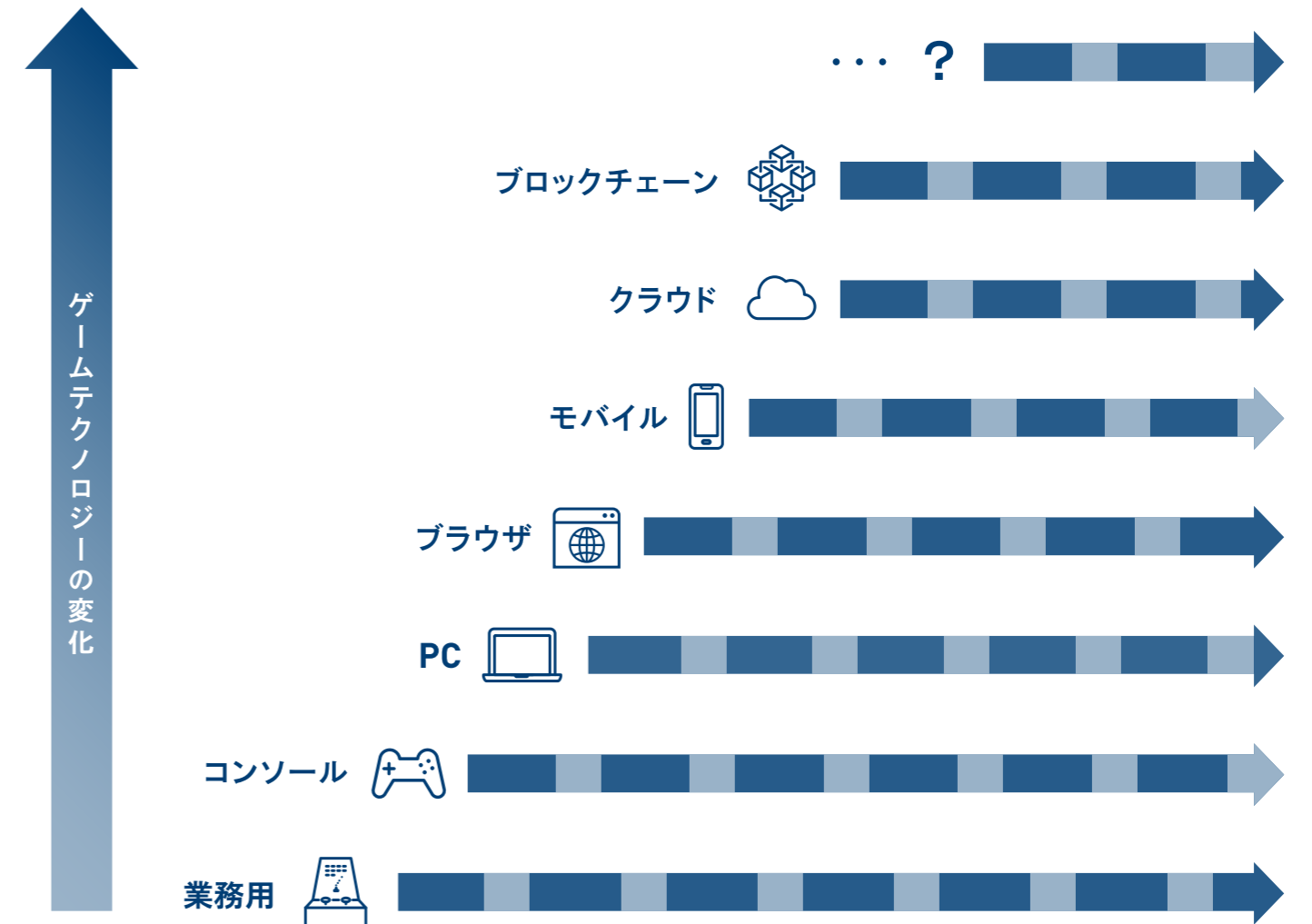
### テクノロジーの変化とライセンス事業部の担当範囲の拡張

ライセンス事業部はテクノロジーの変化に伴い、活動範囲を拡張させている。従来はコンソールゲームやモバイルゲームが中心であったが、ブロックチェーン (NFTなど) やクラウドゲームも登場し始めている。

2020年には世界的なファンタジーフットボールゲーム「Sorare」において、J1リーグの全選手がデジタルカード化

され、ブロックチェーンで売買が可能となっている。ただ、ゲームは開発・制作のリードタイムが長く、営業・企画提案をしてから販売し売り上げにつながるまでに時間を要するビジネスとなっている。

従って、常に先を見通して、テクノロジーや世の中の変化への感度を高くして活動していくことが重要である。



【凡例】 ■: 開発・制作期間、■: 営業・企画期間

# Jリーグ海外事業 - アジアでの活動が再び活発に -

## コロナ禍を経て交流再開

新型コロナウイルス感染症による影響で海外での活動が停滞した約2年を経て、2022年、ようやくアジア各国との往来が再開した。

## ▶ Jリーグ海外事業-アジアでの活動が再び活発に

11月、タイで3年ぶりとなるJリーグアジアチャレンジinタイを開催。タイのスーパーstar、チャナティップ選手が所属する川崎フロンターレが、AFCチャンピオンズリーグ2022でタイ勢として初のベスト8入りを果たしたBGパトゥム・ユナイテッドと対戦。また、タイ代表のスバチョーク選手が所属する北海道コンサドーレ札幌は、元鹿島アントラーズの石井正忠監督のもと2021~2022シーズンで国内三冠を達成したブリーラム・ユナイテッドと対戦。大会史上初めて川崎Fvs.札幌のJクラブ同士の試合も開催した。川崎Fvs.パトゥムの試合は完売となり、また札幌vs.ブリーラムの試合は2万2,977人の入場者数を記録。各試合ともアジアとの交流再開を待ち望んでいたタイのファンの熱気に包まれた。



## ▶ 15クラブ以上がアジア各国を訪問



写真提供: ファジアーノ岡山

C大阪、岡山のユースチームはマレーシアの大会に参加

各Jクラブも徐々に活動を再開。セレッソ大阪、ファジアーノ岡山はマレーシアで開催されたSUPERMOKH CUP 2022にユースチームが参加。徳島ヴォルティスは県とメインスポンサーである大塚製薬合同の国際交流事業として、2,500名が参加した現地トライアウトで選抜されたカンボジア人選手2名をユースチームに受け入れた。湘南ベルマーレはベルマーレ・アジア・フットボール・アライアンス(BAFA)を設立。ASEAN7カ国のサッカークラブと提携し、選手交流や指導者育成事業の提供などを開始した。またヴァンフォーレ甲府はシンガポールでビジネスミーティングを開催するなど、



写真提供: ヴァンフォーレ甲府

2022年後半は、15クラブ以上がタイ、ベトナム、インドネシア、マレーシア、カンボジア、シンガポールなどアジア各国を訪問。育成交流、現地クラブとの提携、ビジネス交流等を、現地進出日系企業やローカル企業との連携などを通じて実施した。

## ▶ 過去最大のASEAN選手在籍



左からチャナティップ選手(川崎F)、スバチョーク選手(札幌)、アルハン選手(東京V)






タイのチャナティップ、スバチョークは、J1の舞台で活躍。アジアチャレンジでも祖国で雄姿を見せた。

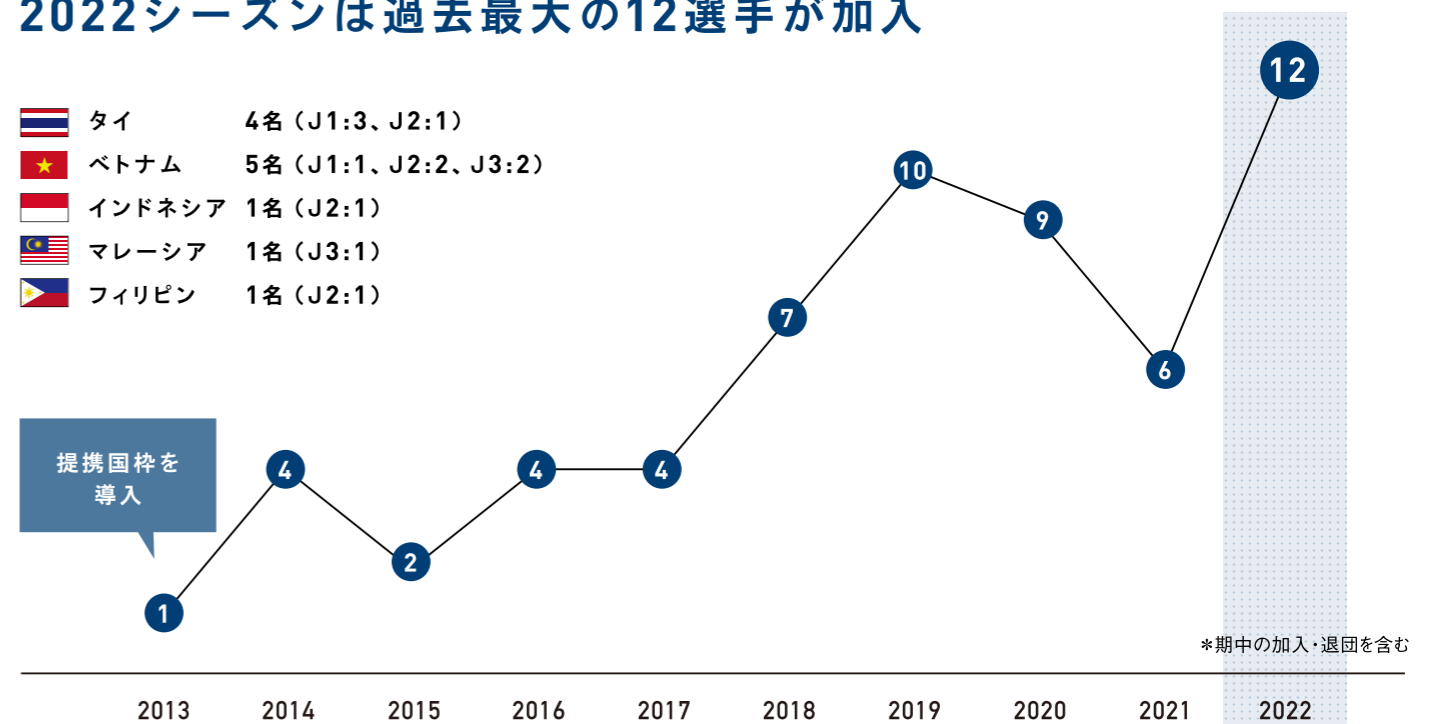
2012年にJリーグアジア戦略をスタートして11年目の今年、Jリーグには過去最大12人のASEAN出身の選手が登録した。2013年には提携国枠を導入し提携リーグ国の選手は外国人枠とみなさずに国内選手と同様の扱いで登録できる制度をスタート。2022シーズンは、タイ、ベトナム、インドネシア、マレーシアなどから特に若手選手のJリーグ挑戦が目立つ1年となった。また今シーズン、タイのチャナティップ選手が、札幌から川崎Fへ移籍し、主力選手として活躍。「共に成長する」を掲げるアジア戦略において、ASEAN出身選手のJリーグチャンピオンクラブへの移籍は、アジアのサッカーレベル底上げの大きな象徴といえるだろう。

※ パートナーシップ提携リーグ(2022年11月時点) タイ、ベトナム、ミャンマー、カンボジア、シンガポール、インドネシア、マレーシア

## ASEAN 選手Jクラブ所属人数推移

10年でのべ59名  
2022シーズンは過去最大の12選手が加入

-  タイ 4名 (J1:3、J2:1)
-  ベトナム 5名 (J1:1、J2:2、J3:2)
-  インドネシア 1名 (J2:1)
-  マレーシア 1名 (J3:1)
-  フィリピン 1名 (J2:1)



\*期中の加入・退団を含む



# Jリーグ海外事業 -タイ、インドネシアからの関心高まる-

タイでのJリーグ人気は、コロナ禍中も衰えることなく、バンコクにて設置されたJリーグルームでは、毎節Jリーグウォッチパーティーと呼ばれるパブリックビューイング(PV)が開催された。またタイでお馴染みの電動の三輪タクシー(eTukTuk)がJリーグ仕様となりバンコクの街中を走るなどサッカーファンだけでなく一般層にも身近な存在になりつつある。10月にタイで開催された「バンコク日本博」では数万人の地元の来場者でにぎわう中、Jリーグに関連するブース出店やPVなどで賑わった。



左: J1 18クラブ仕様のカラフルなeTukTukがバンコク市内を走った  
右: バンコク日本博で盛況だったJリーグ関連のPV会場

## ▶ 東南アジアから飛躍的に伸びるSNSリーチ

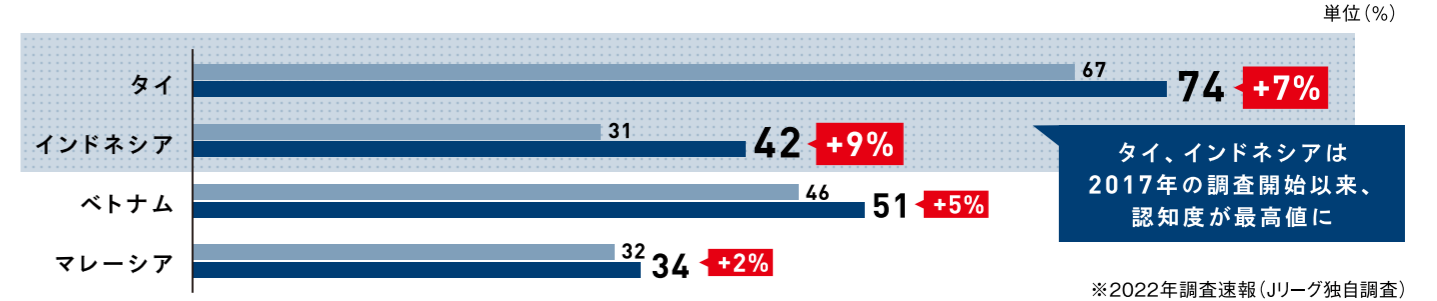
国際版公式YouTubeでは、英語の他、タイ語、インドネシア語、広東語などにローカライズしたコンテンツを発信。公式Facebookタイ語版では1月のチャナティップ選手の川崎フロンターレ加入後に沖縄キャンプ初合流時のライブ中継(リーチ数79.2万)および6月のスパチャョーク選手の北海道コンサドーレ札幌加入時に練習への初合流と記者会見のライブ中継(合計リーチ数47.1万)を実施。インドネシアについては、特に2022年は、インドネシア代表のアルハン選手の加入でインドネシアのサッカーファンからのJリーグへ

の関心が高まり、所属する東京ヴェルディではインスタグラムのフォロワー数が、加入前の2.8万人(2月時点)から47万人(3月末時点)に飛躍的に増加。Jリーグ公式YouTubeでは、合計インプレッション数約610万に至ったアルハン選手の東京ヴェルディ加入までの様子を追ったインドネシア語の番組を配信。いずれも高いリーチを獲得し、東南アジアにおけるJリーグPRの高い可能性を証明した。

SNS ※国際版SNSのみ	2021年	2022年
年間リーチ数	約6億人	約7億人
フォロワー数	約240万人	約366万人

## ▶ タイ、インドネシアは認知度が最高値に

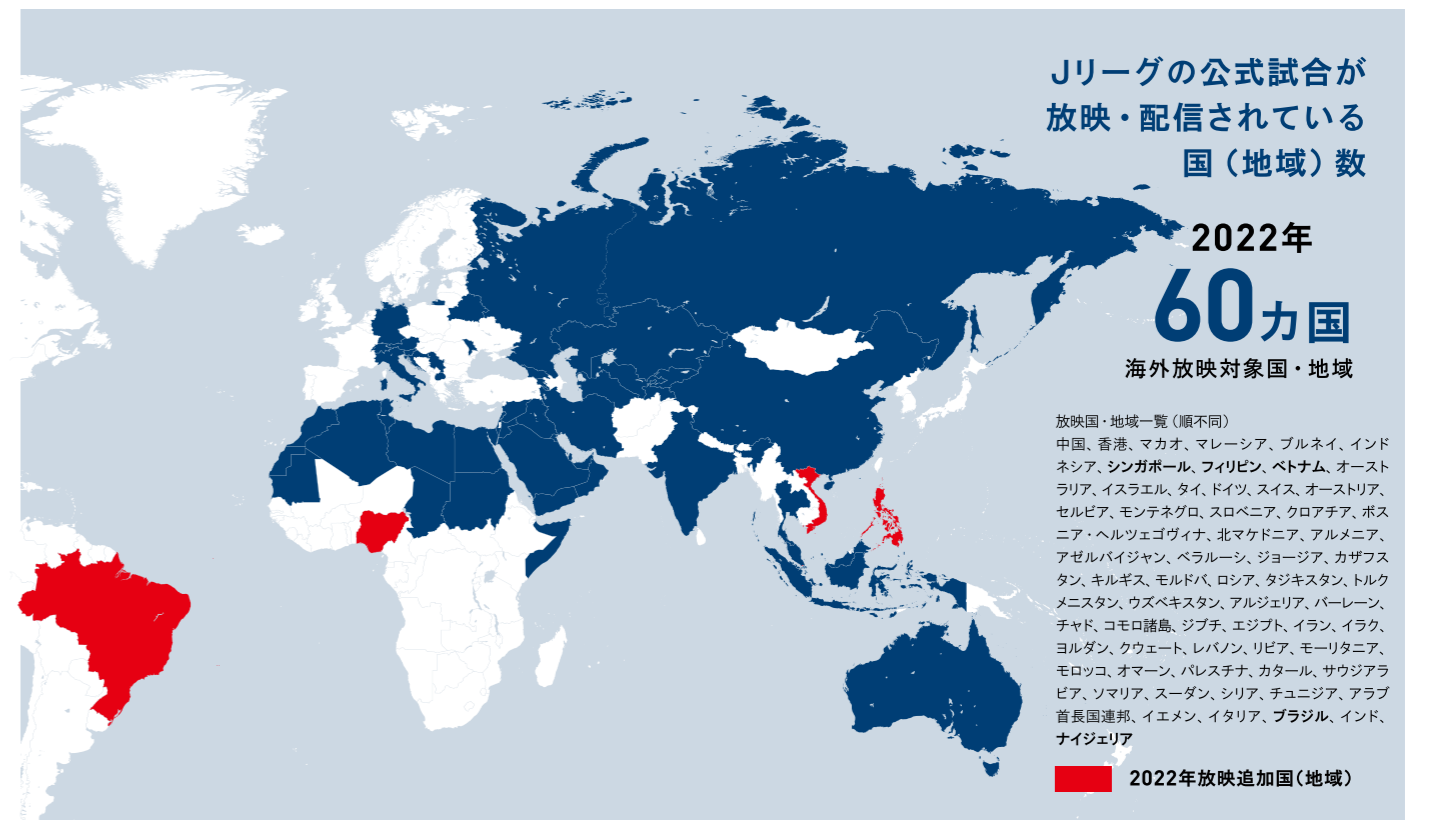
Jリーグでは2017年以来、ASEANにおける各種スポーツの人気度、またJリーグの認知関心度について定点調査を継続している。Jリーグがその成長に注目し重点国に位置付けるタイ、インドネシア、ベトナム、マレーシアでは、2022年調査において、いずれも昨年比認知度が向上し、タイ、インドネシアは過去最大の認知度の結果となった。



## ▶ 東南アジア諸国での放映拡大。タイで地上波放送開始

2022シーズンの海外放映は、昨年同規模の60カ国での放映を実現。東南アジアでは新たにシンガポール、フィリピン、ベトナムでの放映を開始し、これでASEAN加盟10カ国の内、7カ国でJリーグが視聴可能となった。インドネシアにおいては、インドネシア代表のアルハン選手のJリーグ加入の影響が、YouTubeでの無料配信を実施した東京V

の試合においては、同選手のデビュー戦となった明治安田生命J2リーグ第25節栃木SCvs.東京ヴェルディが110万回再生を記録。今後のファンベース拡大の可能性を大いに感じさせる結果となった。また、タイでは今シーズンより、PPTV HD36での地上デジタル放送も開始。その他、今シーズンはブラジル、ナイジェリアでの放映も加わった。



## 特別寄稿 川崎フロンターレの海外事業

### 継続性がすべて

2012年にJリーグがASEAN諸国を主としたアジアでの市場開拓、アジアサッカーのレベルとステータスの向上を目指し、各国リーグと提携関係を結びながらアジア戦略を進めたのに伴い、その指針に共鳴したセレッソ大阪、北海道コンサドーレ札幌をはじめとした多くのJクラブがアジアに目を向け、様々な事業に取り組んできた。10年の時を経て、ASEAN選手のJリーグへの流入、育成年代の選手・指導者の交流がかつてないほど盛んになっただけでなく、サッカーを通じてパートナー企業

### パートナー企業との協業

川崎Fのベトナム事業の端緒は、クラブパートナーの東急グループが12年にベトナムのビンズン新都心で始めた大規模な都市開発にある。同社は現地のデベロッパーと合弁会社ベカメックス東急を設立し、街づくりに着手した。そのスタートに当たり、東急はベトナム人が熱狂してやまないサッカーを活用したプロモーションを構想し、川崎Fにベトナム遠征を打診した。翌13年は日越外交関係樹立40周年という節目の年。その記念事業の一つとして開催したベカメックス・ビンズンFCとの親善試合から、すべてが始まる。スタジアムの場外では「日本の祭り」として盆踊りや川崎大師を模した風鈴市を行い、屋台でたこ焼きなどをふるまい、子ども向けのエア遊具もそろえた。それらを含めてマッチデーをまるごと楽しませる川崎Fの文化を持ち込み、クラブの思想を示した。その後、U-13チームの遠征、育成コーチの短期派遣、単発の

のアジア進出、ホームタウンのシティープロモーションを支える形を整えつつあるクラブもある。もちろん、すべての活動が十分な成果を挙げたわけではない。新型コロナウイルスの感染症拡大の影響もあり、単発的に終わった事業も少なくない。そうした中で参考にすべきは、川崎フロンターレの持続的な取り組みだろう。手探りで事業を進めるうちに収益化までのビジョンを固め、多くの企業を巻き込みながらベトナムでの地歩を固め、さらにタイのマーケットにも進出した。



サッカー教室のほか、18年からはU-13の国際大会をベトナムで4度、催してきた。トップチームではなく中学生の大会にもかかわらず、エースコックベトナム、ロッテベトナム、ニッポーデンコーベトナムなど20社を超える企業が協賛したのは、日越友好、青少年の育成、ベトナムサッカーの底上げという意味合いが理解されたからだ。アジアに進出する企業はその国への貢献によってステータスを上げる。川崎Fの市場拡大という野心が前面に出ていたら、これほどの賛意を得るのは難しかっただろう。21年末にはベカメックス東急との共同事業として、川崎Fのコーチが指導する通年のサッカースクール(有料、5歳~12歳)をビンズン新都心で開校した。質の高いスクールが街の付加価値となり、住民の満足度を高めるはずだ。このスクールには精密測定機器メーカー、株式会社ミツトヨの現地法人(本拠は川崎市)などが協賛し、スクール生のユニフォームに企業ロゴを掲出している。街の発展とともに収益事業として拡大する可能性を秘める。

### タイでの事業もスタート

川崎Fは2022年、北海道コンサドーレ札幌からタイの国民的スター選手、チャナティップを獲得した。鬼木達監督の要望に応えた戦力補強であり、事業面の思惑があったわけではないが、結果的にこれがアジア事業を次のステップに進める転機となった。チャナティップの母国での人気は絶大で、テレビのCMや街角の看板での露出があふれている。川崎Fへの加入後、クラブのFacebookのフォロワーが20万から37万に急増した。タイのサイアムスポーツは川崎Fの試合をほぼ毎節、放送するようになった。この人気を最大限に生かせば、タイでのクラブの認知度を高め、チャナティップを絡めた企業協賛、グッズやチケット販売を軸とした収益事業を構築できる。「少子化と娯楽の多様化が進む中、日本国内だけを対象としていたのではマーケットは先細りする。アジアに出て行くのは必然」という吉田明宏代表取締役社長のもと、ベトナムと合わせてタイでの事業に注力する。既にクラブグッズの販路をバンコクの高島屋、ドンキモールなどに築き、タイでの生産、ECサイト開設の体制も整えている。

### アジア遠征をステップに

22年11月にトップチームがタイ、ベトナムに遠征し、親善試合を3戦したのは、言うまでもなくアジア事業を加速させるためだ。Jリーグが3年ぶりに開催したJリーグアジアチャレンジinタイでBGパトゥム・ユナイテッドFC、札幌と対戦したのに続いてベトナムに渡り、23年の日越外交関係樹立50周年記念事業のキックオフイベントとしてベカメックス・ビンズンFCと戦った。川崎Fのサッカーの魅力が現地で披露したことが、もしかするとこれまではあいまいだったかもしれないクラブのイメージをくっきりとしたものにし、人や組織を引きつけ、事業を進めやすくする。2カ国を巡った今回の遠征ではそれぞれ専用のユニフォームをつくり、社名ロゴを付けるパートナー企業を募った。タイでのユニフォームには氷菓「ガリガリ君」を同国で販売する赤城乳業

新型コロナウイルスの流行が治まることをにらんで、次なる課題を訪日客へのチケット販売に置き、タイの旅行代理店との連携を模索する。



など4社、ベトナム用には長く川崎Fのアジア事業を支えてきたエースコックベトナムなど5社が協賛に付いた。これだけの成果を生んだのは、現地への貢献を忘れずに重ねてきた事業の継続性が評価され、また、そこへの支援が企業価値を高め、メリットをもたらすと受け止められているからだろう。そこにクラブは手応えを感じている。今後はアジア関連のパートナー企業を日本国内での協賛につなげる段階に入る。10年の積み重ねによって、アジアでのネットワークを広げ、事業ノウハウを習得し、アジア事業の発展の可能性を確信するに至った。いよいよ、身につけてきたものを魅力的なアジア市場でフルに発揮するときがきた。やはり、いかなる事業でも、継続性なくして結実はない。

文・吉田 誠一

Jリーグ創設時より日本経済新聞運動部記者として長きにわたりJリーグやアジア戦略を取材。鹿島アントラーズ勤務を経て、定年退職後はランニングと登山に打ち込む。

