

## 論文の構成

1. 研究背景
2. 研究目的
3. RB のサッカー参入と経営理念
4. 育成・スカウティング戦略
5. リーグ競争への影響
6. クラブ文化・地域性への影響
7. 日本サッカーへの示唆
8. 結論

### 1. 研究背景

近年のサッカー界では、企業によるクラブ所有や経営への関与が世界的に拡大している。従来、サッカークラブは地域社会に根差した存在であり、サポーターや地元企業によって長期的に支えられてきた。多くのクラブは 100 年以上の歴史を持ち、その地域のアイデンティティの一部として機能してきた。クラブの成績は地域の誇りと直結し、サポーターは単なる観客ではなく、クラブの運営や方向性に対して強い当事者意識を持つ存在であった。

しかし、1990 年代以降、放映権ビジネスの拡大やグローバル化の進展により、サッカーを取り巻く経済環境は劇的に変化した。特に欧州主要リーグでは放映権料が高騰し、クラブ経営には膨大な資金が必要となった。これに伴い、従来の地域密着型経営だけでは競争力を維持することが困難になり、より高度な資本力や経営戦略が求められるようになっていく。資金力の格差は競技成績の格差を生み、リーグ全体の構造にも変化をもたらしている。

こうした流れの中で特に注目されるのが、オーストリア発祥の飲料メーカーであるレッドブル社(以下、RB)である。RB は、単なるスポンサーシップの枠を超えて、クラブ所有という形でサッカー界に参入した。RB ザルツブルク、RB ライプツィヒ、ニューヨーク・レッドブルズ、レッドブル・ブラガンチーノなど、世界各地で複数のサッカークラブを所有・運営し、いずれのクラブも短期間で競技成績を大きく向上させてきた。RB のアプローチは、伝統的なクラブ経営とは一線を画すものであり、グローバルな視点でのブランド戦略と競技力強化を同時に追求している点が特徴である。

さらに RB は、2024 年に日本においても大宮アルディージャを買収し、J リーグクラブ経営に本格的に参入した。自分自身過去に所属していた事のある思い入れのあるクラブで、この参入こそ RB がどのような企業なのか調べたいと考えようになった要因である。まず、この参入は日本サッカー界にとって歴史的な出来事であり、外資系企業による本格的なクラブ買収の先例となった。そして RB による大宮アルディージャの買収は、日本サッカー界においても大きな転換点となっている。J リーグは 1993 年の発足以来「地域密着」を最重要理念として掲げてきたリーグであり、クラブは地域の財産として位置づけられてきた。J リーグの理念では、クラブは地域のスポーツ文化を育み、地域社会に貢献する存在であることが求められている。

RB のような外資系企業によるクラブ経営は、日本サッカーに新たな資金や経営ノウハウをもたらす可能性がある一方で、従来の理念との整合性という課題も含んでいる。グローバル企業の参入は、クラブの競争力向上や経営の安定化に寄与する可能性

がある反面、地域性やクラブ文化がどのように維持されるのか、あるいは変容していくのかという問いを投げかけている。本研究では、RB のサッカー経営を中心的な事例として取り上げ、企業がサッカーに与える影響について多角的に考察する。

## 2. 研究目的

本研究の目的は、RB のクラブ経営モデルがサッカー界に与える影響を体系的に整理し、その特徴と課題を明らかにすることである。特に、RB が採用している複数クラブ所有という経営手法に注目し、競技力、リーグ構造、クラブ文化、地域性といった多様な観点から分析を行う。

RB の成功は、現代サッカーにおける企業経営の可能性を具体的に示している。資本力を背景とした戦略的投資、グローバルなスカウト網の構築、育成システムの整備など、RB の経営手法は多くのクラブにとって参考になる要素を含んでいる。一方で、こうした企業主導型の経営は、従来のクラブ像や価値観との摩擦も生んでいる。クラブ名の変更、エンブレムの刷新、サポーター文化の変容など、RB の参入は各地で論争を巻き起こしてきた。

本研究では、RB の事例を通して、サッカーが持つ「スポーツ」と「文化」、そして「ビジネス」という三つの側面の関係性を考察する。サッカーは競技スポーツであると同時に、地域文化や社会的アイデンティティを体現する存在でもある。そして現代においては、巨大なビジネス産業としての側面も無視できない。これら三つの要素は時に調和し、時に対立する。RB の経営モデルは、こうした複雑な関係性を浮き彫りにする事例として極めて示唆的である。さらに本研究では、日本サッカー界への影響についても検討し、今後のクラブ経営のあり方について考察を深めることを目指す。

## 3. RB のサッカー参入と経営理念

RB のサッカー参入は 2005 年、オーストリアの SV アウストリア・ザルツブルクを買収したことから始まった。RB はクラブ名を「レッドブル・ザルツブルク」に変更し、エンブレムやチームカラーも自社ブランドに統一した。この手法は、伝統を重視するヨーロッパサッカー界では極めて異例であり、長い歴史を持つクラブの象徴を企業ロゴに置き換えることに対して、多くのサポーターから強い反発を招いた。一部のファンはクラブを去り、新たなクラブを設立する動きさえ見られた。実際、クラブ買収直後の 2005 年 6 月 4 日に行われた総会では、「伝統的に受け継がれてきたクラブカラーは変更しない」という声明が公式に発表されていた。しかし、この約束は短期間で反故にされることとなる。同年 6 月 13 日、クラブ名は正式に「レッドブル・ザルツブルク」へと変更され、紫と白を基調としていたクラブカラーは、レッドブルの象徴である赤・白・金へと変更された。同時にクラブの紋章も、明確にレッドブルのロゴを想起させるデザインへと刷新され、結果としてアウストリア・ザルツブルクの歴史そのものが否定される形となった（テージワーニ, 2021, p.24）この一連の対応は、RB が既存のクラブを「引き継ぐ」のではなく、自らの理念に基づく新たなクラブを「創設」しようとしていたことを示している。レッドブル創業者ディートリヒ・マテシッツは、伝統色である紫を残すよう求めるサポーターに対し、「レッドブルが紫になったら、それはレッドブルとは呼べない」と語っており、企業ブランドの純粋性を最優先する姿勢を明確に示している（テージワーニ, 2021, p.25）

しかしながら、RB の戦略は単なる広告目的やマーケティングキャンペーンに留まるものではなかった。RB は、クラブを明確に企業戦略の一部として位置づけながらも、競技力の向上を通じてクラブ価値を高めるという一貫した方針を持っていた。RB の経営理念の核心は、「若く、ダイナミックで、攻撃的なサッカー」という明確なフィロソフィーの確立にあった。これは単なるスローガンではなく、選手獲得、育成方針、戦術スタイルのすべてに貫かれる一貫したコンセプトであった。RB は育成施設やトレ

ニング設備への大規模な投資を行い、データ分析部門を充実させるなど、クラブインフラの整備に注力した。スカウティング部門には最新のテクノロジーとグローバルなネットワークを導入し、世界中から将来性のある若手選手を発掘するシステムを構築した。また、コーチングスタッフの質の向上にも力を入れ、戦術的にも洗練されたチーム作りを進めた。こうした投資は短期的な利益を追求するものではなく、クラブを長期的に成長させる経営姿勢を示している。RB のモデルは、瞬間的な成功よりも持続可能な競争力の構築を重視しており、この点で従来のオーナー主導型クラブとは異なる特徴を持っている。投機的な大型補強に頼るのではなく、育成と発掘を軸とした堅実な経営手法は、現代サッカーにおける一つの成功モデルとして注目されている。(テージワーニ, 2021,p.172)

#### 4. 育成・スカウティング戦略

RB のクラブ経営において特に高く評価されているのが、育成とスカウティングを中核に据えた戦略である。RB は世界規模のスカウトネットワークを構築しており、欧州だけでなく南米、アフリカ、アジアなど、あらゆる地域から将来性のある若手選手を早い段階で獲得している。スカウティングにおいては、単なる現時点での能力評価だけでなく、身体的成長の余地、技術的な伸びしろ、戦術理解力、メンタリティなど、多角的な視点から選手を評価するシステムが確立されている。獲得された選手たちは、RB グループ内の複数のクラブを移動しながら段階的に経験を積んでいく。たとえば、南米で発掘された若手選手はまず RB ブラガンチーノやニューヨーク・レッドブルズでプレーし、その後 RB ザルツブルクでヨーロッパサッカーに適応し、最終的に RB ライプツィヒでトップレベルの競争を経験するという流れが典型的である。この段階的な育成システムにより、選手は自分のレベルに合った環境で着実に成長することができる。各クラブ間では育成方針やプレースタイルが共有されており、選手が移籍しても戦術的な適応に時間がかからないという利点もある。すべての RB クラブで高いプレスと素早い攻守の切り替えを重視するサッカーが展開されており、選手は一貫した戦術文化の中で成長できる。このシステムは、選手個人のキャリア形成という観点からも合理的である。この仕組みにより、クラブは高額な移籍金に依存せずに高い戦力を維持することができる。ヨーロッパのトップクラブでは移籍市場で数十億円規模の補強を行うことが珍しくないが、RB のモデルではそうした投資を最小限に抑えながら競争力を保つことが可能となっている。また、育成した選手を適切なタイミングで移籍させることで大きな収益を得ることもでき、経営面での安定性も生まれる。実際、RB ザルツブルクや RB ライプツィヒは、育成した選手の移籍により継続的に収益を上げており、財務的にも健全な経営を実現している。さらに、RB の育成システムは単なる技術指導に留まらず、栄養管理、メンタルトレーニング、語学教育など、選手を総合的にサポートする体制が整っている。若い選手が異国の地で生活し、プロとして成長していくためには、サッカー以外の面でのサポートも不可欠である。RB はこうした包括的な育成環境を提供することで、選手の定着率を高め、長期的な関係構築を可能にしている。RB のモデルは、短期的な成功ではなく、持続可能な成長を重視した経営手法であると言える。市場での大型補強に依存するクラブが財政難に陥るケースが少なくない中で、RB のアプローチは経済的合理性と競技的成功を両立させる一つのモデルとして、多くのクラブから注目されている。(テージワーニ, 2021, p.200-201)

#### 5. リーグ競争への影響

RB の参入は、各国リーグの競争構造にも大きな影響を与えてきた。最も顕著な例がドイツ・ブンデスリーガである。RB ライプツィヒは 2009 年に 5 部リーグのクラブを買収する形で設立され、わずか 7 年で 1 部リーグに昇格、その後すぐにリーグ上位の常連となった。従来、ブンデスリーガではバイエルン・ミュンヘンの一強体制が続い

ていたが、RB ライプツィヒの台頭により、優勝争いや欧州カップ戦出場権をめぐる競争が活性化した。2022-23 シーズンにはリーグ優勝も果たし、新興クラブとしては異例の速さでトップの座に到達した。オーストリアでも同様の現象が見られる。RB ザルツブルクはオーストリア・ブンデスリーガで圧倒的な強さを誇り、リーグ連覇を続けている。これにより国内リーグでの競争力が高まり、欧州カップ戦でもオーストリアのクラブがより良い成績を残すようになった。RB ザルツブルクから巣立った選手たちが欧州各国のトップクラブで活躍することで、オーストリアサッカー全体の評価も向上している。一方で、RB の急速な成功は「公平性」という観点から議論を呼んでいる。特にドイツでは、RB ライプツィヒの台頭に対して批判的な声も少なくない。ドイツのクラブは伝統的に「50+1 ルール」により、会員が過半数の議決権を持つ構造が維持されてきた。これはクラブの民主的運営と地域性を守るための制度である。RB はこのルールの抜け穴を利用する形で実質的な企業所有を実現しており、この点が公平性の観点から問題視されている。(テージワニー, 2021, p.49)

資本力を背景とした成功モデルは、リーグ全体の競争構造にも影響を与える。資金を持つクラブが優位に立ちやすい構造は、中小クラブとの格差を拡大させる可能性がある。一方で、RB の参入により全体の競争レベルが上がり、リーグの魅力が高まるという効果もある。実際、ブンデスリーガの国際的な注目度は近年高まっており、RB ライプツィヒの存在がその一因となっている。RB の事例は、リーグの活性化と競技の平等性という二つの価値が必ずしも一致しないことを明確に示している。競争力のあるクラブの参入はリーグ全体を盛り上げる一方で、既存のクラブや伝統的な価値観との摩擦を生む。この緊張関係をどのように調整するかは、今後のサッカーリーグ運営において極めて重要な課題となる。リーグの魅力向上と公平性の維持、商業的成功と文化的価値の保全という、複数の目標をバランスよく追求することが求められている。(テージワニー, 2021, p.40-50)

## 6. クラブ文化・地域性への影響

RB の経営モデルは、クラブ文化や地域性との関係においても賛否が分かれている。クラブ名や象徴が企業ブランドと強く結びつくことで、従来のクラブが持っていた歴史的・文化的なアイデンティティが失われるのではないかという懸念が広く存在する。特にヨーロッパでは、サッカークラブは単なるスポーツチーム以上の存在であり、地域の歴史や誇り、社会的アイデンティティと深く結びついている。

RB ザルツブルクの前身であった SV アウストリア・ザルツブルクは、1933 年創設の歴史あるクラブであり、地域住民にとって大切な存在であった。RB による買収とそれに伴うクラブ名・エンブレムの変更は、多くのサポーターにとって受け入れがたいものであり、一部のファンは抗議の意を示して新たなクラブ(SV アウストリア・ザルツブルク)を設立した。このような分裂は、企業主導型経営が地域との関係において生む摩擦の象徴的な例である。(テージワニー, 2021, pp.25-26) さらに RB は、スタジアムで伝統的な紫色の旗や横断幕を掲げるサポーターを排除するなど、クラブの象徴を巡る対立に対して強硬な姿勢を崩さなかった。このような急進的な変革はサポーターを深く傷つける一方で、RB 傘下となったクラブは 2005 年以前には経験したことのない「成功」を競技面で体験していくことになる。それでもクラブへの愛を捨てきれなかったサポーターたちは、アウストリア・ザルツブルクという名と歴史を受け継ぐクラブを新たに設立した。下部リーグからのスタートであったが、平均 1000 人規模の観客を集め、発煙筒を用いた伝統的な応援スタイルを維持しながらクラブを支え続けている。2006 年に 7 部リーグから始動したこのクラブは、2015 年には 2 部リーグに到達しており、クラブ文化が企業所有によって必ずしも消滅するわけではないことを示している (テージワニー, 2021, pp.29-30)

## 7. 日本サッカーへの示唆

RBによる大宮アルディージャの買収は、日本サッカー界にとって多面的な意味を持つ歴史的な出来事である。Jリーグは発足以来、地域密着型クラブ経営を最重要の理念として掲げてきた。クラブは地域のホームタウンに根差し、地域社会の発展に貢献することが求められてきた。この理念は、Jリーグの独自性であり、欧州や南米のクラブとは異なる日本サッカーの特徴でもあった。

RBのような国際的企業によるクラブ買収は、この理念にどのような影響を与えるのか。一つの懸念は、地域密着という理念が形骸化し、クラブがグローバル企業の戦略の一部に過ぎなくなる可能性である。大宮という地域のアイデンティティが、レッドブルというグローバルブランドに置き換わることへの抵抗感は、一部のサポーターの間に確実に存在する。クラブ名の変更可能性やエンブレムの刷新など、象徴的な変化に対する不安も指摘されている。

一方で、RBの経営手法は、日本のクラブにとって学ぶべき点が多いのも事実である。日本のサッカークラブの多くは、財政基盤が脆く、経営の安定性に課題を抱えている。特にJ2、J3のクラブでは、慢性的な赤字経営に苦しむケースも少なくない。RBが持つ豊富な資金力は、施設の整備、育成システムの強化、スカウティング網の拡充など、クラブ基盤の強化に大きく貢献する可能性がある。特に育成面では、RBのグローバルネットワークを活用することで、日本の若手選手に新たなキャリアパスを提供できる可能性がある。日本人選手がRBのネットワークを通じて欧州での経験を積み、成長の機会を得られるとすれば、日本サッカー全体の発展にもつながる。実際、日本の若手選手が海外挑戦する際の障壁の一つは、適切なクラブとの接点を見つけることの難しさである。RBのネットワークはこの課題を解決する手段となりうる。

また、RBが持つデータ分析やスポーツ科学の知見は、日本のクラブ運営の質を向上させる可能性もある。戦術分析、フィジカルコンディショニング、怪我予防など、現代サッカーでは科学的アプローチが不可欠である。RBはこの分野で先進的な取り組みを行っており、そのノウハウが日本に導入されることは、競技レベルの向上に寄与するだろう。

しかし同時に、地域との関係性をどのように維持していくかという課題も浮き彫りになっている。大宮アルディージャは埼玉県さいたま市を拠点とし、地域に根差した活動を続けてきた。地域の学校訪問、地元企業との連携、ホームタウン活動など、Jリーグクラブとしての責任を果たしてきた歴史がある。RBがこうした活動を継続し、さらに発展させられるかどうか、日本での成功の鍵を握る。

Jリーグ全体にとっても、RBの参入は重要な試金石となる。外資系企業の参入を積極的に受け入れることで、リーグ全体の競争力や経済基盤が強化される可能性がある。一方で、地域密着という理念をどこまで維持するのか、あるいはどのように再定義するのかという根本的な問いに直面している。日本サッカー界は今、伝統的価値観と新しいグローバルスタンダードの間で、独自のバランスを見出すことが求められている。

## 8. 結論

本研究では、RBがサッカー界に与える影響について、多角的な視点から考察してきた。RBのクラブ経営は、競技力向上や経営の安定化といった点で大きな成果を上げている。育成システムの構築、グローバルなスカウティング網の整備、データ分析の活用など、RBの手法は現代サッカークラブ経営の一つのモデルケースとなっている。財政的にも健全な経営を実現しており、持続可能性という観点からも評価できる。

一方で、企業色の強さがクラブ文化や地域性と摩擦を生む可能性も指摘できる。クラブの象徴やアイデンティティが企業ブランドに置き換わることへの抵抗、伝統的なサポーター文化との対立、地域社会との関係性の変化など、RBの参入は様々な議論を生んできた。これらは単なる感情論ではなく、サッカーが持つ文化的・社会的価値をどのように守り、発展させるかという本質的な問いである。

RBの事例は、現代サッカーがスポーツであると同時にビジネスであり、文化的存在でもあることを鮮明に示している。競技としての卓越性を追求すること、経済的に持続可能な経営を実現すること、そして地域や社会における文化的価値を維持することという三つの目標は、時に調和し、時に対立する。RBの経営モデルは、これらのバランスをどう取るかという現代サッカーの根本的な課題を浮き彫りにしている。

今後のサッカー界においては、競技的成功と文化的価値をどのように両立させるかが重要な課題となる。企業の参入を完全に拒絶することは、グローバル化が進む現代において現実的ではない。一方で、サッカーが持つ文化的・社会的価値を失うことも避けなければならない。必要なのは、新しい経営手法を取り入れながらも、サッカーの本質的な価値を守るための枠組みである。

リーグやサッカー協会は、公平性を保つためのルール整備、クラブの地域貢献活動の促進、サポーター文化の保護など、多面的なアプローチが求められる。企業側も、短期的な利益追求だけでなく、クラブが持つ社会的責任や文化的価値を理解し、尊重する姿勢が不可欠である。

RBの日本参入は、これらの課題を具体的に考える機会を日本サッカー界に提供している。Jリーグがどのような方向性を選択するかは、今後の日本サッカーの発展を大きく左右する。地域密着という理念を維持しながら、グローバルな競争力を高めるという難しいバランスをどう実現するか、日本サッカー界の知恵と創造性が試されている。

## 参考資料・文献

- 1)株式会社カンゼン：カラン・テージワニ（2021）『エクストリームフットボール 欧州の勢力図を塗り替える巨大ドリンクメーカーの破壊的戦略』
- 2)NOTE（2025）『ブンデスリーガのオーナーシップの規則: 50+1 ルールについて』  
[https://note.com/nb\\_yuki81810/n/n2e73e9070568](https://note.com/nb_yuki81810/n/n2e73e9070568)
- 3)埼玉新聞（2024）「外資の参入は明るい未来か黒船か — RB 大宮アルディージャ」  
<https://www.saitama-np.co.jp/articles/109954>
- 4)footballista 河野大地（2019）『世界中に広げるスカウト網の内へ、外へ。レッドブル流の育成戦略』 <https://www.footballista.jp/special/72343>