2018 年度 修士論文

# 発展軌道に入った中国サッカーに関する研究
## ―中国サッカー改革発展総体方案に着目してー

# Study on Chinese football entering development track-
## Focusing on the Chinese Football Reform and Development plan -

早稲田大学大学院スポーツ科学研究科
スポーツ科学専攻 スポーツビジネス研究領域
5017A008-6
王　翀
CHONG WANG

研究指導教員:平田 竹男 教授

# 目次


第１章　序論 ..... 1
　第１節　背景 ..... 1
　　第１項　中国サッカーの変遷 ..... 1
　　第２項　中国サッカー・スーパーリーグの変遷 ..... 2
　　第３項　代表チームの現状 ..... 4
　　第４項　サッカー発展に対する中国の取り組み ..... 5
　第２節　先行研究 ..... 6
第２章　研究目的と意義 ..... 7
　第１節　研究目的 ..... 7
　第２節　研究意義 ..... 7
第３章　研究方法 ..... 8
第４章　結果 ..... 9
　第１節　方案の目標 ..... 9
　第２節　方案の内容 ..... 9
　　第１項　構造改革 ..... 9
　　第２項　普及推進 ..... 11
　　第３項　マッチメイク ..... 13
　　第４項　代表強化 ..... 14
　　第５項　ユース育成 ..... 16
　　第６項　クラブ運営 ..... 18
　　第７項　審判・指導者 ..... 21
　　第８項　ビジネス ..... 22
第５章　考察 ..... 25
　第１節　中国サッカー改革と政治 ..... 25
　第２節　「勝利」を目指すトリプルミッションの構築 ..... 26
　　第１項　「普及」からアプローチ ..... 26
　　第２項　「資金」からアプローチ ..... 29
　　第３項　「トリプルミッション」の好循環に向けて ..... 31
　第３節　研究の限界 ..... 33
第６章　結論 ..... 33
第７章　謝辞 ..... 34
第８章　引用・参考文献 ..... 35
第９章　付録 ..... 38

図表目次

図 1-1 CSL と J リーグの平均観客数の推移（2004-2017）.....3
図 1-2 FIFA ワールドランキングの推移.....4
図 4-1 サッカー協会の再建.....10
図 4-2 再建前の構造.....11
図 4-3 1 部～4 部リーグにおけるチームの分布図（2018 年）.....13
図 4-4 軍事訓練合宿.....15
図 4-5 国家サッカーユーストレセン分布図.....17
図 4-6 2018 シーズン CSL における国内選手の出身地分布図.....17
図 4-7 中国国内コーチ数の推移（2015-2017）.....21
図 4-8 中国国内審判員数の推移（2014-2017）.....22
図 4-9 中国サッカー産業規模（2016）.....23
図 4-10 1 部と 2 部リーグの全クラブ収支.....24
図 4-11 スポンサー契約と放映権収入の推移（2012-2017）.....24
図 5-1 逆台形モデル.....28
図 5-2 中国スポーツ産業総規模の推移.....29
図 5-3 中国サッカーにおける勝利を目指すトリプルミッションの取り組み.....32

表 1-1 中国サッカーの変遷.....1
表 1-2 中国サッカー・スーパーリーグの変遷.....2
表 1-3 中国代表の各大会の成績.....4
表 1-4 中国サッカーの発展における政策面の取り組み.....5
表 4-1 「方案」における主内容.....9
表 4-2 2018 年中国で開催した国際サッカー大会.....14
表 4-3 3 部リーグにおける問題があったチーム（2018 シーズン）.....19
表 4-4 中国サッカー協会が発表した「4 大キャップ」.....20
表 4-5 ボーナスキャプ.....20
表 5-1 習近平のサッカー外交（一部）.....25
表 5-2 ユース育成に関するベルギーと中国の取り組み.....27
表 5-3 一部の海外へ進出した中国資本（クラブ買収）.....30
表 5-4 一部の海外へ進出した中国資本（スポンサー契約）.....31

# 第 1 章 序論

## 第 1 節　　背景

### 第 1 項　中国サッカーの変遷

19 世紀に現代サッカーがイギリスで誕生し、世界中に広がった。表 1-1 に示すように 19 世紀末、中国に伝来し、イギリス植民地であった上海、威海、香港から全国に広がっていった。1895 年、中国史上、上海史上初のサッカーチームである上海聖約翰サッカーチームが創立した[1)]。1936 年、中国サッカー代表が史上初めてオリンピックに参加した。その後、戦争でサッカーを含め、すべてのスポーツ競技活動がほぼ停滞した。

1949 年中華人民共和国の建国に伴い、スポーツの発展も新しい起点を迎えた。1955 年 1 月、中国サッカー協会が創設された。1958 年に台湾にあるサッカー協会が「チャイナ・ナショナル」という名前で FIFA に入ってきたため、中国側は不満に思い、FIFA から脱退した。1966 年、文化大革命で全国リーグが中止され、1978 年から再スタートした。1979 年、台湾にあるサッカー協会が「チャイニーズ・タイペイ」に名前を変更し、1980 年中国サッカー協会が FIFA に復帰した[2)]。

**表 1-1　中国サッカーの変遷**

| | |
|---|---|
| **19 世紀末** | 中国に伝来 |
| **1895 年** | 中国史上初のサッカーチーム上海聖約翰サッカーチームが創立 |
| **1908 年** | 香港史上初の華人サッカーチーム南華足球会が創立 |
| **1913～1934 年** | 極東選手権競技大会で九連覇 |
| **1931 年** | FIFA の加盟国へ |
| **1936 年** | 史上初めてオリンピックに参加 |
| **1937 年から** | 戦争でサッカーを含め、すべての競技活動がほぼ停滞 |
| **1949 年** | 新中国の成立 |
| **1955 年** | 中国サッカー協会が創設 |
| **1956 年** | 全国甲乙（1 部と 2 部）サッカーリーグを実施 |
| **1958 年** | FIFA から脱退 |
| **1978 年** | 文化大革命が終結、リーグ復帰 |
| **1980 年** | FIFA に復帰 |
| **1994 年** | プロリーグがスタート |
| **2002 年** | 史上初めて FIFA ワールドカップに参加 |

[1] 劉捷；近现代中国足球发展的历史及其启示，Journal of Physical Education，Vol.18，No.2，2011

[2] 陳晴『中国足球運動百余年発展史』華中科技大学出版社，2017

第２項　中国サッカー・スーパーリーグの変遷

1992 年 6 月、北京郊外の紅山口で中国サッカー協会の会議が行われた。「紅山口会議」で中国サッカーの改革の方向性を確立し、中国サッカーのプロ化に向けた改革が始まった。1993 年、中国サッカー協会が「中国サッカー事業十年発展計画 (1993-2002)」を発表した。1994 年、12 チームで 1 部プロサッカーリーグ（甲 A リーグ）が発足した。2018 年シーズンに 16 チームとなっている。

**表 1-2　中国サッカー・スーパーリーグの変遷**

| | |
|---|---|
| **1994 年** | 12 チームで 1 部プロリーグ（甲 A リーグ）が発足 |
| **1998 年** | 1997 シーズン昇 4 降 2、14 チームへ |
| **2002 年** | 2001 シーズン昇 2 降 0、16 チームへ<br>だが、八百長事件で昇格した長春亜泰が失格することによって、15 チームで行われた |
| **2003 年** | 2002 シーズン昇降格制度一時中止、15 チーム |
| **2004 年** | 「中国サッカー・スーパーリーグ（CSL)」と改めて再スタート<br>初シーズンに 12 チーム（2003 シーズンの 3 チームが降格） |
| **2005 年** | 2004 シーズン昇 2 降 0、14 チームへ |
| **2006 年** | 2005 シーズン昇 2 降 0、16 チームへ<br>だが、シーズン前に四川冠城が解散することによって、15 チームで行われた |
| **2007 年** | 2006 シーズン昇 2 降 1、16 チームへ<br>だが、シーズン前に上海申花と上海聯城が合併することによって、15 チームで行われた |
| **2008 年** | 2007 シーズン昇 2 降 1、初 16 チームスタート<br>だが、2008 年 10 月に武漢光谷がリーグから中退し、15 チームとなった |
| **2009 年** | 2008 シーズン昇 2 降 1、16 チームへ |
| **2010 年以降** | 1 部リーグ、16 チーム　昇 2 降 2<br>2 部リーグ、16 チーム（2020 年から 18 チームへ）昇 2 降 2　2 部の 15 位と 3 部の 3 位によるプレーオフ制度あり<br>3 部、32 チーム（2019 年から予定）　北区と南区に分け、レギュラーシーズンとポストシーズンが存在 |

**出典：中国足球事業年鑑により筆者作成**

表 1-2 より、2009 年まで八百長事件やチームの解散などで CSL の改革と発展は不十分であった。「中国サッカー事業十年発展計画 (1993-2002)」より、1994 年から発足した 1 部リーグは 1999 年までに 16 チームにするようにと指摘された。だが、1999 年までにその希望に沿うことはできなかった。2002 年 16 チームになる予定だったが、不正事件が発生し、八百長事件を行った長春亜泰が失格し、15 チームでリーグが始まった。2002 年シーズン、

降格制度が一時中止した。当時のサッカー協会の係員によって、FIFA ワールドカップの準備とリーグの整備のために、中止の決定が下された。しかし、この決定はリーグの発展に大きな打撃を与えたと証明された。観客の減少、スポンサーの損失、クラブの不満、選手モチベーションの低下などの一連の問題が発生した。2003 年、リーグを改革し、より良い発展を迎えるために、イングランドのプレミアリーグを模倣し、1 部リーグを 2004 年から「中国サッカー・スーパーリーグ」という名称に改めて、チーム数も 12 クラブとし、再スタートすると決めた。しかし、2006－2008 年に不正事件やハプニングが相次いで起こるなど新リーグからいい効果を得ることはできなかった。さらに中国代表の不振が続き、これらの問題の厳しさを意識した中国指導者層が中国公安部に指示を出し、2009 年 10 月に徹底捜査を行った。捜査より、2003 年から 2009 年までの摘発された不正事件にかかわった審判員、選手、協会の幹事、および副会長ら 3 人の合計 21 人が逮捕された[3)]。また、裁判判決では 33 人が終身サッカー活動の禁止、25 人が 5 年間のサッカー活動禁止という判決が下された。2003 シーズン上海申花のリーグチャンピオンも剥奪された。この事件をきっかけに中国サッカーは二度目の再スタートをきった。図 1-1 にある通り、観客動員数は 2010 年のリーグ構造となって以降、右肩上がりで 2015 年に 20000 人を突破した。観客動員数からファンたちの期待が伺え、未来を信じて再びスタジアムへ足を運ぶようになった。

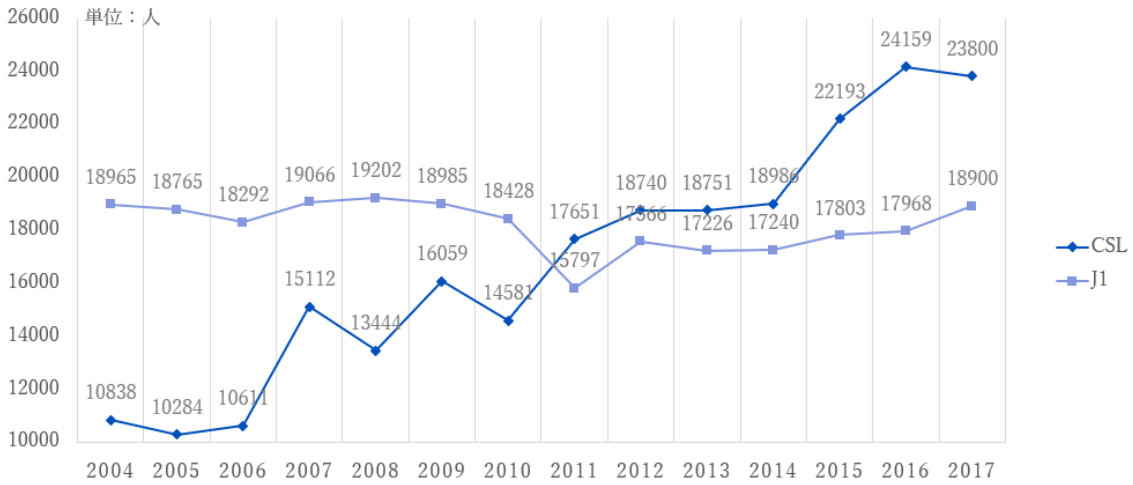



**図　1-1　CSL と J リーグの平均観客数の推移（2004-2017）**

**出典：Untrazone**

3 Liu Jin-sheng, Wang Yan：Glimpse into Present Mechanism Fix in the Process of Chinese Football Professionalization, Journal of Chengdu Sport University, Vol.36, No.10, 2010

第３項　代表チームの現状

1998 年 12 月に FIFA ランクで史上最高 37 位を記録してから、中国代表の成績は長らく低迷している。図 1-2 に示すように、中国代表は長年 70 位～９0 位という低い位置で大きな変動がない。表 1-3 にある通り、各大会でもなかなか良い成績を収められていない。2002 年日韓 FIFA ワールドカップ以来、本大会だけでなく、最終予選にすら進出できなくなっている。2017 年に 15 年ぶりに 2018 年ロシア FIFA ワールドカップの最終予選に進出したが、1 点差で本大会へのチャンスを逃した。

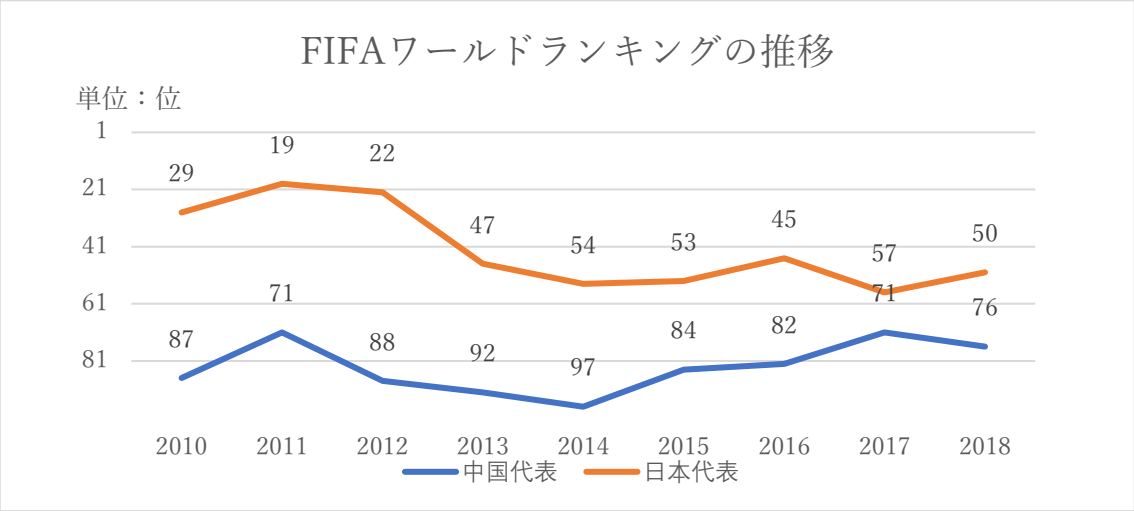



**図　1-2　FIFA ワールドランキングの推移**

**出典：FIFA 公式サイト**

**表　1-3　中国代表の各大会の成績**

| 大会名 | 開催年 | 結果 |
|---|---|---|
| FIFA ワールドカップ | 2002 | グループリーグ敗退 |
| | 2006 | 予選敗退 |
| | 2010 | 予選敗退 |
| | 2014 | 予選敗退 |
| | 2018 | 最終予選敗退 |
| AFC アジアカップ | 2004 | 準優勝 |
| | 2007 | グループリーグ敗退 |
| | 2011 | グループリーグ敗退 |
| | 2015 | ベスト 8 |
| オリンピック（U-23） | 2004 | 予選敗退 |
| | 2008 | グループリーグ敗退 |
| | 2012 | 予選敗退 |
| | 2016 | 予選敗退 |

第４項　サッカー発展に対する中国の取り組み

1990 年代から中国はプロサッカーが発展を遂げ始めた。表 1-4 にある通り、1993 年、2003 年、2014 年に中国サッカー協会がサッカーの発展に関する「十年計画」を発表した。しかし、サッカーへの価値と規律に認識不足、目前の利益を求める思想行為および組織管理体制の遅れのため、「十年計画」はスムーズに進まなかった。サッカー発展の社会的基盤は弱く、業界の雰囲気と競争秩序も混乱しており、そして成績が低下し続けていた。それに対して、中国のファンは未来への期待を抱き続け、中国サッカー協会に新たな施策か強化方針を求めていた。ファンたちの望みに答えを応え、さらに中国指導者層が重視し、2015 年にサッカーレベルの向上とサッカー産業の発展を目指すために、中国国務院（日本でいえば内閣府に相当する部門）は「中国足球改革発展総体方案（以下、方案)」を発表した。その後、行政機関、サッカー協会が相次いで中国サッカーの発展に関する政策を発表した。かつてない政府からの試みが中国サッカーの発展に影響を与えるようとしている。

**表 1-4　中国サッカーの発展における政策面の取り組み**

| 発表年 | 政策名 | 発表機関 |
|---|---|---|
| 1993 年 10 月 | 「中国足球事业十年发展规划（1993－2002）」<br>（中国サッカー事業 10 年発展計画） | 中国サッカー協会 |
| 2003 年 8 月 | 「中国足球事业十年发展规划（2003－2012)」<br>（中国サッカー事業 10 年発展計画） | 中国サッカー協会 |
| 2014 年 1 月 | 「中国足球中长期规划纲要（2014－2023)」<br>（中国サッカー中長期発展計画要綱） | 中国サッカー協会 |
| 2015 年 3 月 | 「中国足球改革発展総体方案」 | 国務院事務局 |
| 2016 年 4 月 | 「中国足球中长期发展规划（2016—2050 年)」<br>（中国サッカー中長期発展計画)） | 国家発展改革委員会<br>国務院サッカー改革発展部際聯席会議事務室※１<br>国務院体育総局<br>教育部 |
| 2016 年 5 月 | 「全国足球场地设施建设规划(2016-2020 年)」<br>全国サッカーグラウンド施設建設計画 | 国家発展改革委員会<br>国務院サッカー改革発展部際聯席会議事務室<br>国務院体育総局<br>教育部 |
| 2017 年 3 月 | 「中国サッカー協会 2020 行動計画」 | 中国サッカー協会 |

※１　部際聯席会議事務室とは、国務院の複数の部門の職責を協議するために、国務院の承認によって設立され、各メンバー部門は共同で合意した仕事制度に従って、直ちに状況を疎通させ、異なる意見を調整し、ある任務を円滑に実行する仕事のメカニズム。

## 第２節　　先行研究

ZHANG, HE（2014）は 1993 年と 2003 年に頒布された「中国サッカー事業十年発展計画」が失敗したと報告している。その理由は国家体制とプロサッカー改革が相容れない、サッカーマネジメントモデルと運営方式の不完備、拝金主義とスポーツの道徳的精神の欠如としている[4)]。

Tien, Hsien ら(2017)は 2008 年北京オリンピック後の中国サッカーの発展は、政府、特に国家のリーダーである習近平の支配を受けている。習近平の 「３つワールドカップの夢」を達成するためには、スポーツシステム、教育システム、さらには産業部門においても、サッカーの位置づけを上げることを重要な課題としている[5)]。

しかし、国家・政府が頒布するサッカー方案をスポーツビジネスの観点で分析した研究は見当たらなかった。

---

4 ZHANG Xiao lin, HE Qiang；Causes to the failure of "10 － year Development Plan of Football" in China and countermeasure exploration, Journal of Shandong Institute of Physical Education and Sports, Vol.30, 2014

5 Tien-Chin Tan, Hsien-Che Huang, Alan Bairner & Yu-Wen Chen；Xi Jin-Ping's World Cup Dreams: From a Major Sports Country to a World Sports Power, 2017

# 第２章 研究目的と意義

## 第１節　　研究目的

本研究は 2015 年 3 月に頒布した「中国サッカー改革発展総体方案」の内容に基づいた進捗状況を明らかにし、トリプルミッションの観点から中国サッカーの発展に与える影響を検討することを目的とする。

## 第２節　　研究意義

方案を参考にし、中国の特色を持つサッカーマネジメントモデルを明らかにすることは中国サッカーの発展のみに留まらず、世界のサッカー交流につながるという観点で、有用な情報を提供するため本研究は意義深いといえる。

# 第 3 章 研究方法

## 1. 文献調査

「中国サッカー改革発展総体方案」は前文+11 項目の内容で構成されており、11 項目は、さらに 50 の条項に分かれている。そこで本研究では、筆者によって、構造改革、普及推進、マッチメイク、代表強化、ユース育成、クラブ運営、審判・指導者、ビジネスの 8 つの項目に集約し、インターネット、記事および先行研究等の文献調査により進捗状況を把握する。

## 2. トリプルミッションモデルによる分析

平田竹男が提唱するスポーツビジネスの「トリプルミッションモデル」を用いて、「中国サッカー改革発展総体方案」の分析を行う。

# 第 4 章 結果

## 第 1 節　　方案の目標

2015 年 3 月 8 日、中国国務院が「中国足球改革発展総体方案」を発表した。

方案において、まず、短・中・長期の目標を明確にした。

短期：サッカー発展の環境と雰囲気を改善、サッカーの中長期発展計画を制定、中国の特色を持つサッカーマネジメントモデルを作る。

中期：青少年のサッカー人口を大幅に増やし、プロリーグ組織と競技のレベルをアジア一流とする。

長期：中国サッカーの全体発展を実現、健全なサッカー文化を構築、ワールドカップの開催を招き、男子代表はワールドカップとオリンピックに出場する。

## 第 2 節　　方案の内容

方案は前文+11 項目の内容で構成されており、11 項目は、さらに 50 の条項に分かれている。主な内容として、表 4-1 にある通り、 8 つの項目に集約することができた。

**表 4 -1 「方案」における主内容**

| 項目 | 説明 |
|---|---|
| **構造改革** | 中国サッカー協会を調整し、再建する。 |
| **普及推進** | 学校サッカーと社会サッカーの普及を推進する。施設数を増加する。 |
| **マッチメイク** | サッカー競技大会の体系とプロリーグの体制を改善する。 |
| **代表強化** | 代表チームの改革発展を推し進める。 |
| **ユース育成** | 青少年のサッカー人材の規模の拡大を推進する。 |
| **クラブ運営** | プロサッカークラブの運営を改革・改善する |
| **審判・指導者** | サッカー人材の育成とアスリートのセカンドキャリア支援を強化する。 |
| **ビジネス** | 投資システムを改善する。サッカー産業規模を拡大する。 |

**出典：「方案」より筆者作成**

### 第 1 項　構造改革

「方案」の「调整改革中国足球协会」という章より、構造改革という項目では、中国サッカー協会を調整し、再建することがわかった。

図 4-1 に示すように、2017 年 1 月まで、中国サッカー協会（民間組織）と国家体育総局サッカー競技管理センター（行政機関）という二つの組織が存在していた。図 4-2 にある通り、両組織ともサッカー事業に責任を持っていたが、同じメンバーによって運営されていた。つまり、制度の制定者でもあれば、執行者でもあった。このようなマネジメントモデルが中国サッカーに多くの問題をもたらした。お金で代表に選出された、スポンサー契約でリベートを取ったといった、様々な事件が起きていた。権力が強くて外部からの監督役も実際に存在していないため、汚職や腐敗問題が起きやすい環境であった。2015 年 8 月、中国サッカー協会は国家体育総局から離脱すると発表した。要するに、行政とスポーツを切り離し

た。2017 年 1 月、サッカー競技管理センターを国家体育総局から消却した。2018 年 1 月、中国サッカー協会は内部機関を現存の 13 部から 27 へ拡大し、同時に現職の中間管理職の調整を行うと発表した。国家体育総局から離脱したことで中国サッカー協会は「行政機関」から「民間組織」への転換ができた。だが、新たなサッカー協会にも中国共産党の委員会が存在し、国家体育総局の指導者層が委員会のリーダー（党委書記）を務めた。中国サッカー協会と国家体育総局は切っても切れない関係にあった。また、中国サッカー協会の業務を監督するために、2019 年に「中国サッカープロ連盟」という独立社団法人の資格を持つ理事会を創設する予定である。

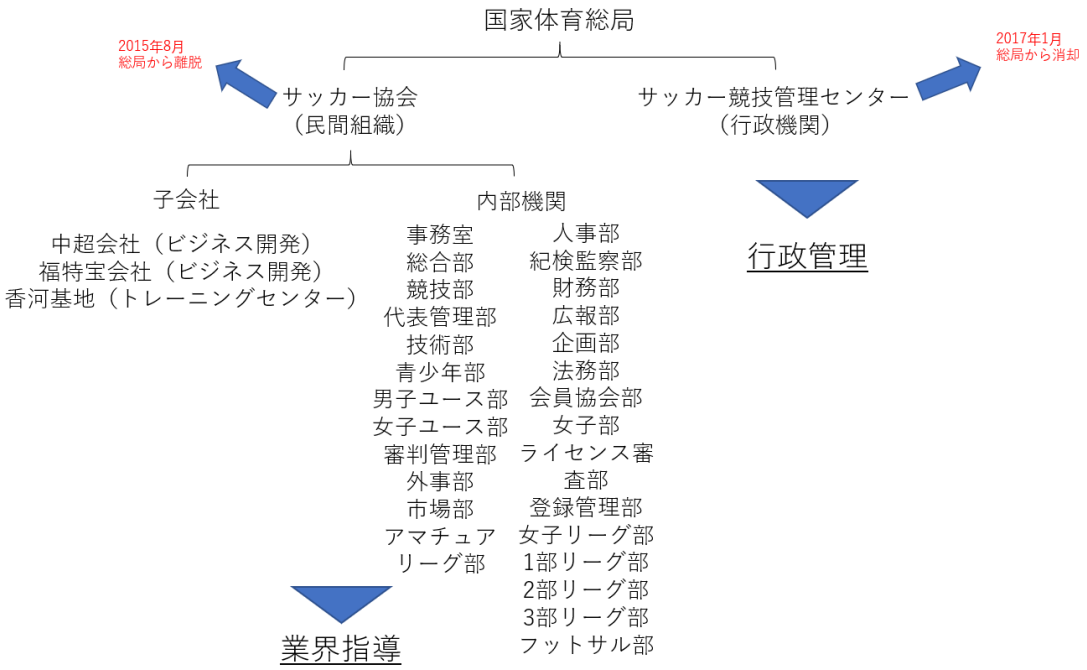



**図　4 -1　サッカー協会の再建**

**出典：CFA 公式サイトより筆者作成**

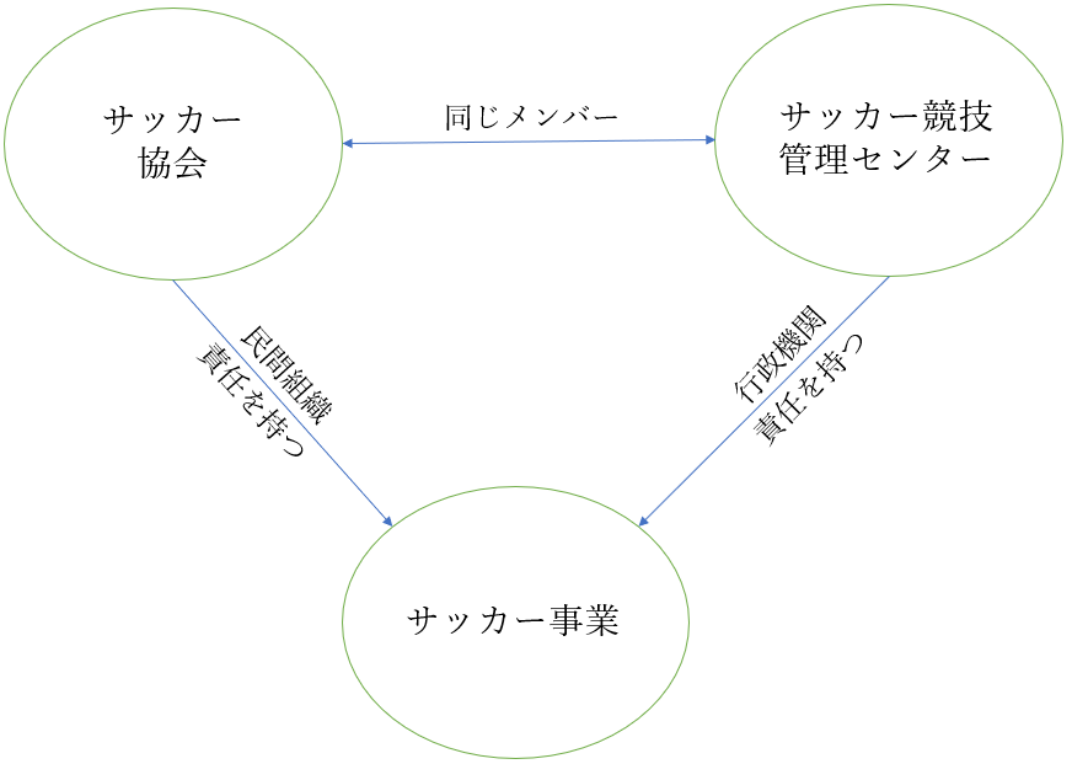



**図　4-2　再建前の構造**

積極的に国内外の人材を招聘し、元代表を大量に起用し、サッカー協会で仕事をさせていることがわかった。大学と連携し、中国サッカー発展研究センターを設立し、研究者の意見の聞き取りを行っていた。海外でサッカー強国から人材を招き、先進的な経験を積んでいた。2018 年 9 月、元ベルギーサッカー協会のテクニカルディレクターChris Van Puyvelde 氏が中国サッカー協会のテクニカルディレクターに転勤した。

第 2 項　普及推進

「方案」の「改革推进校园足球发展」という章より、普及推進という項目では、学校サッカーの普及を推進することがわかった。

中国の学校には日本のような部活、クラブ活動がほとんどなかった。一般的に一芸に秀でた学生たちを競技エリートとして成長させる専門学校に通う。より多くの学生にサッカーをやる機会を与えるために従来のやり方に倣わず、各地の小・中・高校において、サッカーモデル校を設置し、サッカーを体育授業の内容として扱い、サッカーを「する」ことのできる環境を整えた。モデル校において、主に三つの施策があった。

① サッカーの普及を推進するため、体育授業でサッカーの時限を拡大する。
② 保険制度を完備、政府から保険を購入し、学生に安全・安心な環境を提供する。
③ 先生・コーチを充実、養成プログラムと常勤・非常勤コーチの招聘でコーチング規模を拡大する。

このようなモデル校は 2020 年には 2 万校に、2025 年には 5 万校、その中で女子サッ

カーを行う学校もある程度の比率を占めることを目指している。このプロジェクトの実行と監督をする部門は中国の教育部、日本でいえば文部科学省に相当する部門であった。2018年10月までに20218校がモデル校となっている[6)]。

「方案」の「普及发展社会足球」という章より、社会サッカーの普及を推進することがわかった。

過去、多くのアマチュアクラブはわずかな試合数、グラウンド不足、政策不支持などが原因でなかなかスムーズに発展出来ない現状となっていた。2011年の中国サッカー協会のデータより、登録されたサッカー人口は8000人しかいなかった。サッカークラブの数も言うまでもなく、さらに悲惨であった。社会サッカーが政府の支援に頼ることなく、それ自体を発展させることは非常に困難である。つまり、社会サッカーの発展は政府の支援と切り離せない関係である。

中国における社会サッカーの発展にとって、最大の障壁はまさにサッカー場の不足であるため、方案にはサッカー場を盛んに建設し、サッカー場を拡大することが明確に提案されていた。2016年5月に発表された「全国サッカーグラウンド施設建設計画(2016-2020)」では、2020年までに全国のサッカーグラウンド数（5人制、7人制、11人制を含む）は7万を超え、1万人あたりのサッカーグラウンド数が0.5を超えることが目標とされた。また、サッカーグラウンドへの投資に対して、資金援助、税制優遇、土地取得手続きの簡素化などの優遇が提供される。

6 李志涛；中小学校园足球开展现状分析与发展对策研究，Journal of Hubei University of Economics(Humanities and Social Sciences)，Vol.15 No.10，pp157，2018

**図 4-3　1部～4部リーグにおけるチームの分布図（2018年）**

**出典：weibo.com @Bi77y**

「方案」を頒布して以来、特に社会サッカーの発展に力が入れられ、施設の充実、試合の増加、チーム登録の簡潔化など多くの人々はサッカーが見近なものと感じており、サッカーを再び始めた。図4-3にある通り、2018年までに1部～4部までのチーム数が急増し、119チームとなっている。特に4部リーグ（セミプロ）が年々増加している。

第3項　マッチメイク

「方案」の「改进完善足球竞赛体系和职业联赛体制」という章より、マッチメイクという項目では、サッカー競技大会の体系を改善することがわかった。

具体的には、競技大会の運営を向上させ、大会規模を拡大し、大会の種類を増やすことが改善点ある。マッチメイクの仕組みを解説すると、「代表の強化」と「競技の普及」、この二つに集約される[7)]。表4-2に示すように、地方政府、協会及びクラブが積極的に海外のサッカーチームを招致し、マッチメイクを行った。特にU-21とU-19カテゴリーである青少年の大会が多かった。そのうち、最も歴史のある濰坊杯には12年間で100チームから2000人を超える選手が参加した。濰坊杯は中国の「トゥーロン国際大会」と呼ばれている。国内のマッチメイクのみならず、2017年8月、中国サッカー協会とドイツサッカー協会が連携し、2017年11月10日から12月10日の間で中国U-20代表をドイツ4部リーグに入れる

7　平田竹男、『サッカーという名の戦争』新潮社，2009

と発表した。しかし、小規模なグループが「チベットの旗」をスタジアムに掲げたことにより、政治的な事件へ発展してしまい、わずか 2 試合で中止となった。

一方、CSL のクラブも海外でのマッチメイクを行い始めた。2018 年 10 月、山東魯能泰山はブラジルのトレーニングセンターで「魯能国際 TCL 杯」を開催し、地元のクラブのユースチーム（U-17）が参加した。広州恒大も 2019 年から、スペインのサッカー学校で青少年大会を行う予定である。また、2017 年 6 月に習近平氏が FIFA 会長と会談し、中国W杯招致の希望を表明した。W杯の招致にかかわる業務も積極的に研究・推進している。

**表 4 -2　2018 年中国で開催した国際サッカー大会**

| 期日 | 大会名（チームレベル） | 場所 | チーム数 |
|---|---|---|---|
| 3 月 | 中国杯（代表チーム） | 広西南寧 | 4 |
| 3 月 | 四国邀請賽（U-21） | 湖南長沙 | 4 |
| 5 月 | 四国邀請賽（U-17） | 江蘇江陰 | 4 |
| 5 月 | パンダ杯（U-19） | 四川成都 | 4 |
| 7 月 | 濰坊杯（U-19） | 山東濰坊 | 12 |
| 8 月 | 上海金山杯（U-15/U-11） | 上海 | 8/4 |
| 9 月 | 曲靖国際青少年サッカー選手権（U-21） | 雲南曲靖 | 4 |
| 10 月 | 起源地杯(U-17) | 山東淄博 | 4 |
| 11 月 | 四国邀請賽（U-21） | 重慶 | 4 |

国内のマッチメイクについてはプロリーグの体制、レギュレーションの改善を行った。まず、2 部リーグへの昇格にプレーオフ制度を導入、3 部リーグのチーム数を 32 チームへ拡大、1 部と 2 部で VAR（Video Assistant Referee）を導入する。次に、リーグでユース育成を強化し、U-23 ルールを作った。U-23 ルールとは、2017 シーズン 1 部と 2 部リーグで 1 試合のベンチ入りするメンバー18 人に関して、控えに少なくとも U-23 の選手 2 人を加え、スターティングメンバーにも U-23 の選手を少なくとも 1 人入れることとした。2018 シーズンでは、1 と 2 部リーグでスターティングメンバーに外国人選手と U-23 の国内選手を同人数にしなければならなくなった。加えて、2018 年シーズン、プロリーグのレギュラーシーズン終了後に U-23 リーグをスタートした。1 、2 、3 部リーグのチームが自由参加だが、16 チームが集まった。

第 4 項　代表強化

「方案」の「推进国家足球队改革发展」という章より、代表強化という項目では、代表チームの改革発展を推し進めることがわかった。

王碩のレポートによると、成績の長期不振、代表選出システムの不公平および怠慢な態度など原因で代表チームが人々の生活の中で嘲りの対象となりつつあり、バラエティ番組、映画やテレビ作品のネタになっていた[8)]。「方案」の冒頭では、「技術に優れ、不屈の精神を

8 王碩；基于符号互动理论视角下中国足球“污名化”现象的成因分析，2018

持ち、国のために光栄を勝ち取り、責任感のある代表チームを作り上げる」と強調した。このことを実現するために、2018 年 10 月に中国サッカー協会は 1 部、2 部リーグに所属している 25 歳以下の選手 55 名を対象とし、「U-25 国家集訓隊」という、10 月から 2 ヶ月間の合宿を行うと発表した（図 4-4）。この合宿においては軍事訓練が行われた。場所は山東泰安のある特戦旅であった。2018 年 10 月以降、女子代表、アンダー世代も含め、代表チームに選ばれる前に軍事訓練の集訓隊に参加するのは定番になるという報道もあった[9]。

**図 4-4 軍事訓練合宿**

**出典：**http://sports.qq.com/a/20181030/002073.htm（閲覧日 2018 年 12 月 13 日）

加えて、「推进国家足球队改革发展」の項目では、代表の選出システムの改善、サポート体制の強化、コーチングスタッフ強化およびクラブ間の矛盾に対して、それぞれ具体的な内容が書かれていた。アジアフットボール批判によると、昔、中国における代表選出にはかなり恣意的な要素が多く、サッカーの技術・戦術の他に地域性や選手の持つ人脈もかなり関係していた[10]。

この問題に対して、「方案」では、代表選出過程のオープン化、平等、競争という三つ

9 Hupu；https://voice.hupu.com/china/2362004.html（閲覧日 2018 年 12 月 11 日閲覧）

10 『アジアフットボール批判』，special issue03，2016

の原則を強調した。加えて、代表チームのバックアップ人材も強化し、青少年サッカーのスカウト体制を改善し、優秀な選手に対してデータベースを作り上げ、長期的な記録を行った。サポート面では中国国内に 2 箇所の国家サッカートレーニングセンターを新設し、異なる季節でも試合やトレーニングを行えるようにした。2018 年現在、中国の各代表チーム（代表、u-23、u-21、u-19、u-17 など）の監督はほとんど外国人が担っており、リッピ、ヒディンクのようなビックネームも含まれていた。前述したように、代表とクラブ間の矛盾が確かに存在している。2018 年 10 月に行われた「U-25 国家集訓隊」がまだ CSL のシーズン中にもかかわらず、義務的に呼び出された。クラブ側は文句も言えず、従うしかなかった。「方案」をみると、三十五の条項で「クラブは大局的観点から、代表チームの建設に全面的な支持を行う」という指針を示していた。

一方、代表チームの戦力アップを図るため、帰化選手の活用も積極的に行っている。捜狐体育の記事によると、CSL のクラブ北京国安のマネージャーは、ノルウェー国籍を持つ 20 歳 MF ジョン・ホウ・サテルとイングランド U-19 代表としてプレーした 25 歳 MF ニコ・イェナリス（二人とも母親は華人）のクラブへの帰化移籍を推進していると語った。

第 5 項　ユース育成

「方案」において、単独な項目として扱われていないのだが、ユースの育成が実際にサッカーの全体的なレベルを向上させるための重要な基礎であることがわかった。

2015 年までに、中国サッカー協会で登録された青少年サッカー人口はわずか 37490 人であり、日本の 744122 人（U-18 サッカー人口）と比べ、雲泥の差がある。2017 年 1 月に中国サッカー協会が発表した「2020 行動計画」では、青少年サッカーの競技人口を 2020 年まで 100 万人、そのうちに、女子は 10 万人に達することを目標とした。

加えて、中国サッカー協会はトレセン制度を導入し、国内外で国家ユーストレセンを推進している。2018 年まで、図 4-5 にある通り、全国 12 都市で国家ユーストレセンを新設した。トップリーグで活躍している選手の出身地（図 4-6）みると、東部沿海出身の選手が 250 人であり、多いことがわかった。特に環渤海経済圏の地域に一番多く、合計 193 人となっており、全員の約 48%を占めている。中部と西部は東部と比べ、人数が少ないため、トレセンを新設することで地域間の差をなくすことが狙いである。

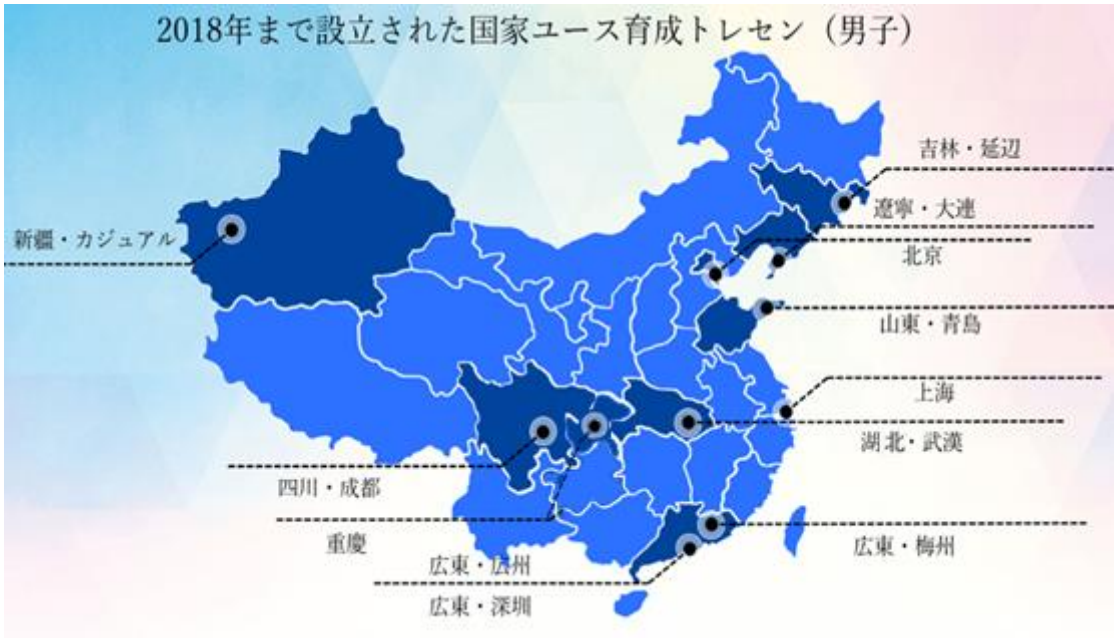



図　4 -5　国家サッカーユーストレセン分布図

出典：CFA 公式サイトより筆者作成

図　4 -6　2018 シーズン CSL における国内選手の出身地分布図

出典：weibo .com @草根足球記録員

海外への進出も進んでおり、2017 年 11 月、中国サッカー初の欧州ユーストレセンがチェコで設立された。2018 年 11 月 30 日、中国サッカー協会・マドリードユーストレセンが設立された。今後、ブラジルのサンパウロとロサンゼルス（女子）ユースでトレセンが設立される予定である。サッカーの先進国のトレーニング方法を身につけ、現地のユース選手と戦い、国際化を目指す中国サッカーにとって重要な施策である。

第 6 項　クラブ運営

「方案」の「改革完善职业足球俱乐部建设和运营模式」という章より、クラブ運営という項目では、プロクラブの建設と運営モデルの改革・改善、健全・安定的な発展を促すことがわかった。

2017 年 10 月 8 日、 2 部リーグの北京人和が 2 年ぶりに CSL へ昇格を果たした。このチームの歴史を遡ると、驚くべきストーリーがあった。1995 年にできたチームが 12 年間で 13 回のチーム名を変更し、4 都市を本拠地として活動していたのである。北京人和のようなチームは中国に複数存在し、浙江毅腾、河北華夏幸福などのチームの歴史を振り返ると、同様のようなことがあった。これらのチームが地域やサポートしていたファンに、巨大な打撃を与え、応援しているチームに裏切られたという感覚である。同様の事件を防ぐために、中国サッカー協会は 2016 年から地域を跨ぐチームの譲渡は一切禁止と発表した。同時にクラブ地域化を推進し、条件の整ったクラブが徐々にクラブ名称の非企業化を進める方向も示した。2017 年に中国サッカー協会が移籍市場での「爆買い」を抑えるために、4500 万元（約 7.25 億円）を超えた外国人選手と 2000 万元（約 3.22 億円）を超えた国内選手の移籍に 100％の税金をかけると発表した。これによって、多くのクラブは税金を逃れるために、選手と「陰陽契約」を結んだ。この「陰陽契約」に対して、中国サッカー協会が 2019 シーズンから厳しく管理すると発表した。もしサッカー協会から摘発されると、違反した選手や監督は 1 年から 3 年の出場停止処分を受け、クラブの勝ち点剥奪やリーグからの除名処分になる可能性がある。

表 4-3　3部リーグにおける問題があったチーム（2018シーズン）

| チーム名 | 原因 |
|---|---|
| **合肥桂冠** | 給料の未払いでシーズン中に失格 |
| **瀋陽東進** | 給料の未払いでシーズン中に失格 |
| **深圳雷曼** | 投資戦略の変化で解散 |
| **雲南飛虎** | 経営難に陥り、給料の未払い |
| **銀川山屿海** | 投資戦略の変化でチームの譲渡を求め |
| **海南博盈** | 経営難に陥り |
| **上海申梵** | 経営難に陥り |
| **保定容大** | 経営難に陥り、給料の未払い |

**出典：**http://view.inews.qq.com/a/SPO2018121000909500?tbkt=C1&uid=&refer=wx_hot（閲覧日 2018 年 12 月 16 日）

3部リーグの拡大に伴い、より多くのアマチュアクラブがプロリーグで活躍する機会ができた。しかし、このような急激な拡大は多くの問題を引き起こした。表 4-3 のように、2018年のシーズンだけで、シーズン終了までに8チームが経営難に陥り、チームの譲渡、解散を求められているということであった。そのうち、2チームはシーズン中に選手とスタッフへの給料の未払いで失格となった。収支のアンバランスと人件費の高騰によりこれらのクラブが直面する最大の難関である。経営難の問題に対して、健全なクラブを建設するため、2018年12月20日にサッカー協会が「キャップ制」（表4-4・表4-5）の導入を2019シーズンから実施すると発表した。親会社の投入キャップ、クラブのサラリーキャップ、支出キャップ、損失キャップ、ボーナスキャプ、会計監査などの施策でクラブの運営を健全化にし、「爆買い」という現象も抑える。

**表 4-4　中国サッカー協会が発表した「4大キャップ」**

| 投入キャップ | | | |
|---|---|---|---|
| **クラブへ投入の上限** | 2019年 | 2020年 | 2021年 |
| **1部リーグ** | 6.5億元（約105億円） | 5.6億元（約90億円） | 3億元（約48億円） |
| **2部リーグ** | 1.1億元（約18億円） | 1.0億元（約16億円） | 0.9億元（約10億円） |
| **3部リーグ** | 0.25億元（約4億円） | 0.22億元（約4億円） | 0.2億元（約0.6億円） |
| **サラリーキャップ（※1）** | | | |
| **総支出に対する人件費の割合** | 2019年 | 2020年 | 2021年 |
| **1部リーグ** | 65% | 60% | 55% |
| **2部リーグ** | 70% | 65% | 55% |
| **3部リーグ** | 65% | 65% | 65% |
| **支出キャップ（※2）** | | | |
| **クラブ総支出の上限** | 2019年 | 2020年 | 2021年 |
| **1部リーグ** | 12億元（約193億円） | 11億元（約177億円） | 9億元（約145億円） |
| **2部リーグ** | 2億元（約32億円） | 2億元（約32億円） | 2億元（約32億円） |
| **3部リーグ** | 0.35億元（6億円） | 0.35億元（約6億円） | 0.35（約6億円） |
| **損失キャップ** | | | |
| **クラブ損失の上限** | 2019年 | 2020年 | 2021年 |
| **1部リーグ** | 3.2億元（約50億円） | 2.9億元（約47億円） | 2.7億元（約43億円） |
| **2部リーグ** | 0.7億元（約11億円） | 0.6億元（約10億円） | 0.5億元（約8億円） |
| **3部リーグ** | なし | なし | なし |

※1　国内選手の年俸上限は税引き前1000万元（約1.61億円）、代表選手1200万元（約1.93億円）。外国人選手制限なし。

※2　ユース育成等費用を含まない

**出典：CFA公式サイトより筆者作成**

**表 4-5　ボーナスキャップ**

| ボーナスキャップ | | |
|---|---|---|
| **毎試合ボーナスの上限** | 勝ち | 引き分け |
| **ACL** | 600万元/試合（約9664万円） | 200万元/試合（約3221万円） |
| **1部リーグ** | 300万元/試合（約4832万円） | 100万元/試合（約1661万円） |
| **2部リーグ** | 100万元/試合（約1611万円） | 30万元/試合（約483万円） |
| **3部リーグ（レギュラー）** | 30万元/試合（約483万円） | 10万元/試合（約161万円） |
| **3部リーグ（ポスト）** | 100万元/試合（約1611万円） | 30万元/試合（約483万円） |

第 7 項　審判・指導者

「方案」の「改进足球专业人才培养发展方式」という章より、審判と指導者という項目では、審判と指導者の育成に力を入れることがわかった。

スポーツの発展のためには、優秀な選手だけでなく、優秀な指導者や審判も同時に重要になる[11]。「方案」において、 7 番目の項目で「サッカーの専門的な人材の育成と発展の方式を改善する」と書いてあり、審判と指導者の育成に言及されていた。中国サッカーにおける発展過程でも、審判と指導者の人材不足という問題が起きていた。サッカーを行う環境にとって、最大の障害である。図 4-7・4-8 のように、2017 年 4 月まで、サッカー協会で登録された各級審判員の数はわずか 12049 人であり、将来的にも増えるだろうアマチュアカテゴリーでの試合数においても不十分な数である。さらに、2020 年まで学校でのコーチングに対して、約 5 万人のコーチング研修を行う目標があり、もっと深刻な課題となっている。その問題を解決するために、プロ選手のセカンドキャリアと大学との連携が 2018 年の現時点で一番の良策である。大学において、学問領域においてサッカー学部を新設立し、より体系的な理論知識学習と実践的な指導を学ぶ環境ができている。こうした取り組からサッカーを教える人材を育っており、成都体育学院では 2016 年から行っている。

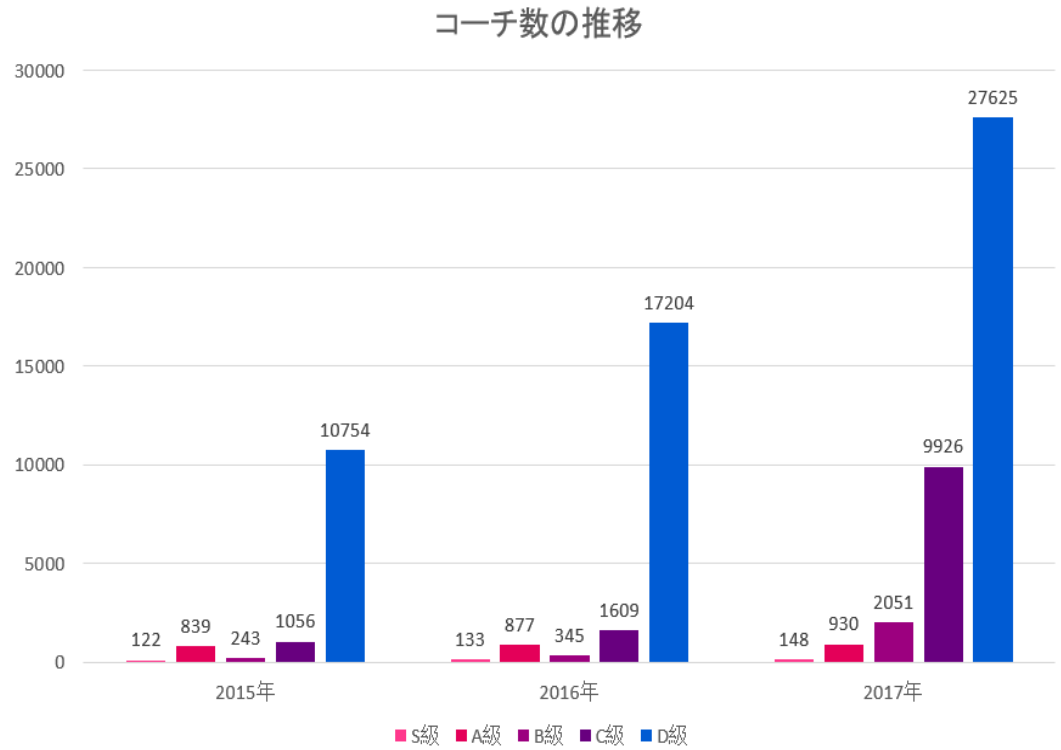



**図　4 -7　中国国内コーチ数の推移（2015-2017）**

**出典：『中国足球産業与文化発展報告』**

11　平田竹男、「スポーツビジネス・最強の教科書（第 2 版）」東洋経済新報社，pp333

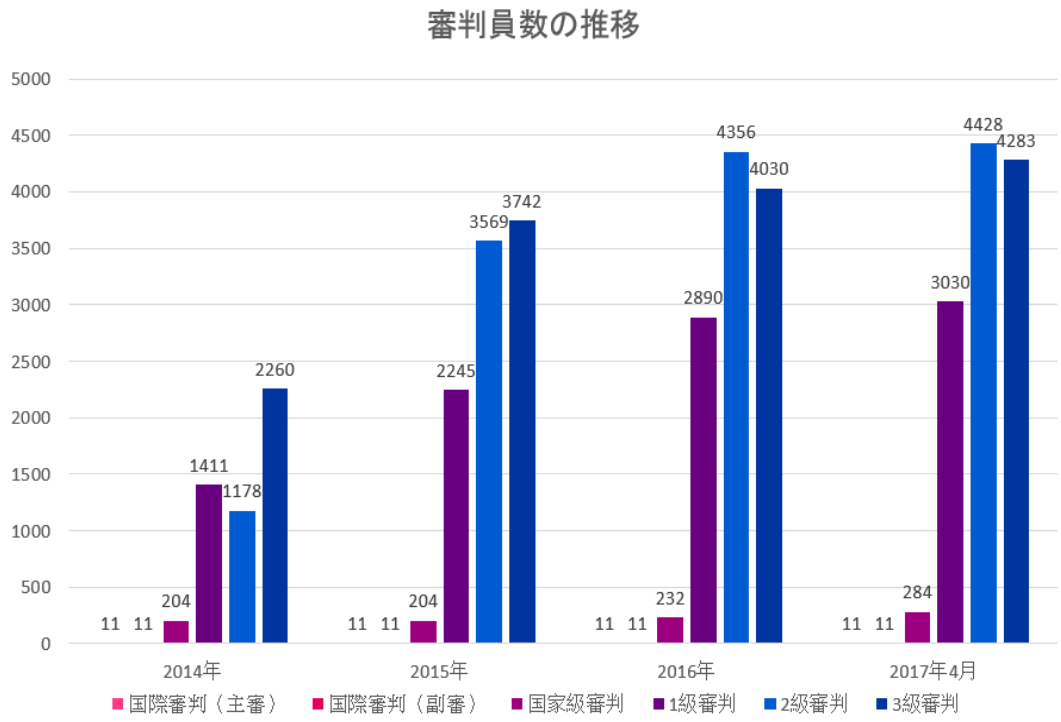



**図 4-8　中国国内審判員数の推移（2014-2017）**

**出典：『中国足球産業与文化発展報告』**

第 8 項　ビジネス

「方案」の「完善投入机制」という章より、サッカー産業規模を拡大することがわかった。

「市場」の充実は、サッカーが日本において、スポーツの一大産業として拡大していったことを確認できるものであると言える[12]。2016 年では、「中国足球産業与文化発展報告」によると、中国サッカー産業の規模が 1259 億元（約 2.08 兆円）となっていた。図 4-9 示すように、その中でサッカーくじ、サッカー試合、サッカースクール、サッカー用品、サッカーメディア、サッカーグラウンドの規模はそれぞれ 600 億元（約 9636 億円）、150 億元（約 2409 億円）、107 億元（約 1719 億円）、270 億元（約 4336 億円）、55 億元（約 883 億円）、77 億元（約 1237 億円）である。『中国足球産業与文化発展報告』により、2015 年 1 月－2017 年 2 月の間で、サッカーに関わる起業に対する融資は合計 10.05 億元（約 160 億円）で 52 件があった。スポーツ系の VC（venture capital）ランキングで Esports、フィットネスの次に 3 位となり、サッカーに関わる起業が盛んになっている。

12　平田竹男；トリプルミッションと国際政治からみた日本サッカー界の発展分析，スポーツ産業学研究，Vol.17，No.1（2007），pp10

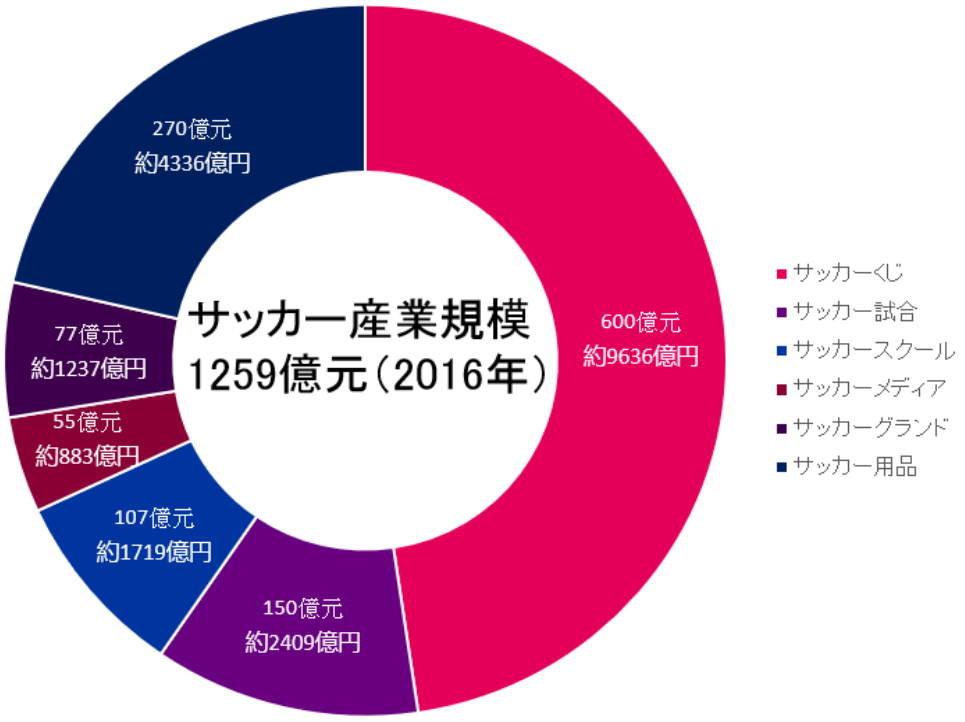



**図　4-9　中国サッカー産業規模（2016）**

**出典：『中国足球産業与文化発展報告』**

リーグ面でも「市場」も拡大していることが予測できることがわかった。図 4-10 のように、2016 シーズンに CSL クラブの総収入は 70.82 億元（約 1169 億円）、総支出は 110.14 億元（約 1819 億円）となっていた。スポンサー契約と人件費は最大の収入源と支出であった。2 部リーグで全クラブの総収入は 10.92 億元（約 180 億円）、総支出は 19.15 億元（約 316 億円）となっていた。CSL と違い、2 部リーグクラブの最大の収入源は移籍金であった。CSL のスポンサー契約と放映権の収入に関しても、図 4-11 に示すように、急速に拡大しつつあった。

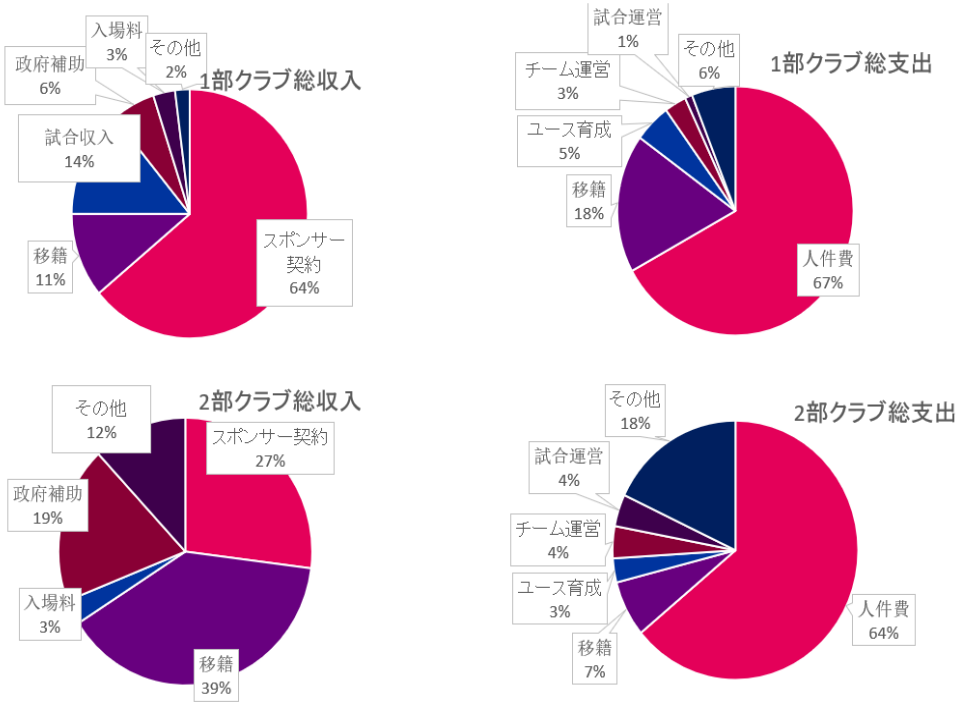



図　4 -10　1 部と 2 部リーグの全クラブ収支

出典：PwC（Chinese Professional Football Club Financial Risk Prevention International Symposium)

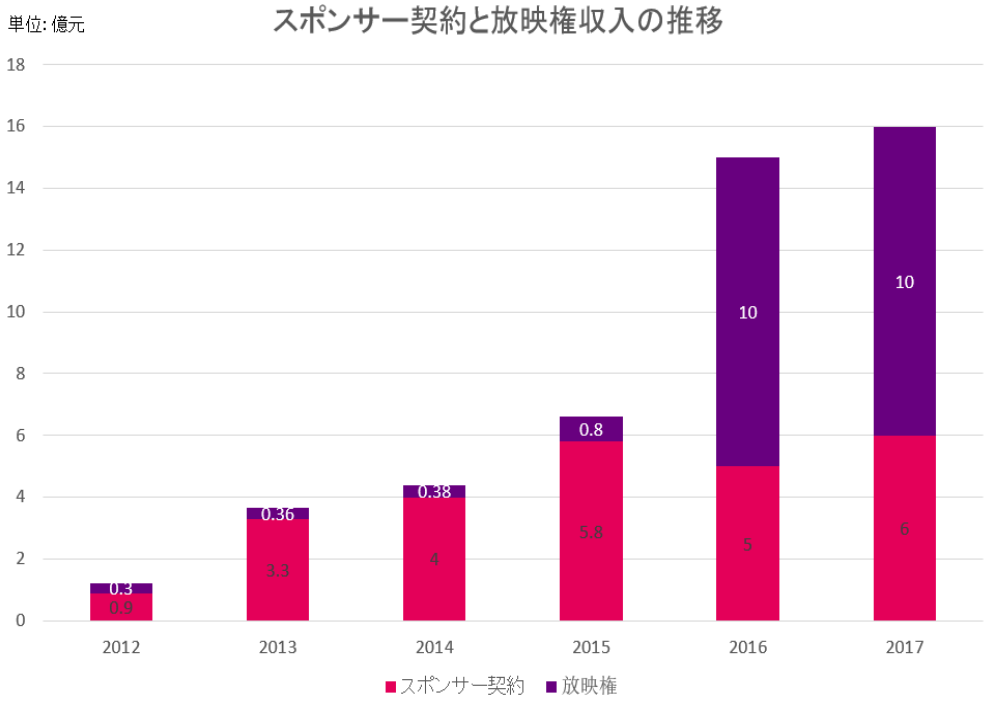



図　4 -11　スポンサー契約と放映権収入の推移（2012-2017）

出典：PwC（Chinese Professional Football Club Financial Risk Prevention International Symposium）

## 第 5 章 考察

### 第 1 節　　中国サッカー改革と政治

今回のサッカーへの改革は前例と違い、中国の中央政府機関である国務院が主導し、行政面から国策面に移ったと言える。「方案」の前言において、「習近平総書記は何度も我が国のサッカー事業を向上させるという強い決意を持つべきだとの指示を行い、李克強総理はサッカー等の体育授業とスポーツ産業に関する業務をとても重視し、サッカーを振興させることは体育強国を建設するために必要なことであり、人民大衆が切望していることでもある・・・」と書かれている。表 5-1 にある通り、習近平が頻繁に外交活動でサッカーのことに言及し、サッカーを発展させる決意を外界に表明したということは人々にサッカーの裏側の価値を見せた。

**表 5-1　習近平のサッカー外交（一部）**

| 時期 | 場所 | 内容 |
|---|---|---|
| 2009 年 10 月 | ドイツ | 「中国には一流のサッカーファンと世界的にも大きなサッカー市場がある。それでも、現在はまだレベルは低いため、台頭を期待する」と述べた。 |
| 2011 年 7 月 | 韓国 | 韓国の民主党党首に「ワールドカップ出場、ワールドカップ開催、ワールドカップ制覇」3 つの夢を語った。 |
| 2012 年 2 月 | アイルランド | 芝生のグラウンドで、ボールリフティングの姿を披露した |
| 2013 年 3 月 | | 中国国家主席に就任 |
| 2013 年 6 月 | メキシコ | 私は一人のサッカーファンであると述べた。 |
| 2013 年 10 月 | インドネシア | 「サッカーはチームワークが求められるチーム競技であり、個人の能力はもちろん重要だが、チームとしての結束が最終的に試合を決める重要な要素である。この点は私がサッカーを好む理由の一つである」と述べた。 |
| 2014 年 3 月 | ベルリン | ドイツでトレーニング中の中国少年チームのメンバーを引見。 |
| 2015 年 10 月 | イギリス | アグエロ、英国のキャメロン首相と 3 人でセルフィーした。 |
| 2016 年 9 月 | アルゼンチン | 20 年以内に中国のメッシが生まれるのを期待すると語った。 |
| 2017 年 1 月 | スイス | 国際オリンピック委員会に「蹴鞠」を贈呈。 |
| 2017 年 6 月 | 中国 | FIFA のインファンティーノ会長と会見。 |

**出典：**https://guancha.cn/sports/2014_03_30_217987.shtml（閲覧日 2018 年 11 月 7 日）

http://china.chinadaily.com.cn/2018-06/14/content_36391007.htm（閲覧日 2018 年 11 月 7 日）

**より筆者作成**

サッカーは世界で一番人気のスポーツとして、他のスポーツへの影響力を持ち、競技以上の価値を持っている。サッカーは国のソフトパワー、理想的なライフスタイルと強い社会的魅力の象徴である。政治的な角度から考えると、今回のサッカー改革は三つの意義がある[13)]。

①新時代の中国の指導者層の集団意志を、サッカー改革のための具体的な措置に内在化させ、スポーツ改革を突破口として位置付け、中国の社会全体の変革と経略に目標と方向性を提供する。

②サッカー改革を中国の社会改革の試金石と見なし、サッカー改革の精神が社会全体の価値追求コンセプトにまで引き上げられる。

③サッカーの改革を現代化経略の前奏と見なし、全世界にオープンかつ国際社会に溶け込む新たな姿勢を見せる。

つまり、今回のサッカー改革を全国スポーツ体制の改革の突破口として位置付け、社会変革に新たな価値創出をするのが今回改革の本来の目的といえる。

第２節　「勝利」を目指すトリプルミッションの構築

第１項　「普及」からアプローチ

普及推進

結果の普及推進から「やるサッカー」として、社会サッカーと学校サッカーは「普及」の下支えに貢献していると考えられる。

サッカーモデル校というプログラムを始めてから、大きな発展を迎えた。生徒たちは学校でサッカーに触れる機会が増え、青少年サッカー人口も拡大している。しかし、ハード面でいい環境が整備されているが、人々の意識がまだ変わってない。1979 年から 2015 年まで中国では「一人っ子政策」により一人っ子が多かった。けがが怖くてサッカーをやらせない両親も存在していた。サッカーの魅力を感じさせ、保険制度を整備した上で、こういった両親と子供の意識をどのように変化させるかということは今後の課題と考えられる。

社会サッカーの発展に関する外国の事例をみると、オランダでは、中央政府のスポーツ予算の 90%が草の根スポーツに投入されているが、地方自治体のスポーツ資金は 100%がアマチュアスポーツに使用され、プロチームをサポートしていない。すべての草の根のクラブのグラウンドは政府から無料で提供されている。イギリスでは、政府、プレミアリーグおよび FA の「FA 草の根サッカー発展 5 年計画」は、2016 年から 10 億ポンドを投入し、草の根のサッカーと低レベルリーグの発展を支援している。両国とも社会サッカーを支援するために、多数のサッカー場を建設し、無料で提供している。サッカー場を盛んに建設している中国は今後、大きな発展を迎えるといえる。

---

13 孫科、喬鳳林ら；Social Cultural Perspective of Chinese Football Reform；Journal of Wuhan Institute of Physical Education，Vol.50，No.3，2016

ユース育成

結果のユース育成からユース育成の取り組みに関して、中国はサッカーの先進国の潮流に乗れたと考えられる。

2007 年 7 月、FIFA ワールドランキングでベルギーは 70 位、中国は 73 位、あまり差のないといえるレベルであった。11 年経った 2018 年 12 月時点で FIFA ランクはベルギーが世界一に輝いている。中国は 76 位と大きな変動はない。

20 世紀 80 年代、赤い悪魔と呼ばれているベルギーは隆盛を迎えた。1980 年 UEFA 欧州選手権で準優勝、1982 年から FIFA ワールドカップに 6 回連続出場ができた。しかも、1986 年の FIFA ワールドカップで初のベスト 4 となる 4 位に躍進した。その後、2003 年から低迷しており、世代交代に失敗し、2006 年と 2010 年の FIFA ワールドカップ、欧州選手権共に予選敗退が続き、2007 年 7 月には FIFA ランク 70 位まで後退した。2001 年にベルギーサッカー協会のテクニカル・ディレクターに就任したサブロン氏は迫られた改革が必要であると提唱し、長期育成プラン構想を立ち上げた。具体的な内容として、育成システムの完備、トレセン制度の導入などが挙げられる。表 5-2 に示すように、過去のベルギーと同じ問題を抱える中国サッカーもユース育成に力を入れている。

**表 5-2　ユース育成に関するベルギーと中国の取り組み**

| | ベルギー | 中国 |
|---|---|---|
| アンダー世代と代表チームのフォーメーションの統一 | ○ | ○「大国家隊」という概念を提唱し、代表チームと U-23 でリッピ監督を中心にイタリアのコーチグループを使用する。U－21 以下のアンダー世代でヨーロッパ各国の監督を招聘し、全チームでフォーメーションを統一している。 |
| エリートスクールの設立 | ○ | ○全国 12 都市でトレセンと海外のユーストレセンを推進している。 |
| 移民系プレーヤーの台頭 | ○ | ○海外で活躍している華僑選手の帰化を推進している。 |
| 国外クラブで経験を積む | ○ | ○スペイン、アルゼンチンなどの国に毎年ユース選手を送り、経験を積んでいる。ヨーロッパのポルトガル、スペインなどの下部リーグで活躍しているユース選手も少なくない。 |
| 指導者を養成 | ○ | ○中国サッカー協会ユースコーチ養成プログラムを実施、スペインからのコーチが授業を担当している。 |
| スカウトシステム完備 | ○ | × |

2014 年からユース世代の育成改革が成功したベルギーは再びピークを迎えた。2014 年 W杯のベスト 8 に入り、2015 年 11 月の FIFA ランクで史上初の首位に立った。さらに、2018 年 FIFA ワールドカップで 1986 年大会を上回る 3 位となり、2018 年 12 月時点、FIFA ランクで 1 位に輝いている。ベルギーの成功は良い例を見せた。似たような育成プログラムを導入した中国はわずか 3 年にすぎない。

審判・指導者

結果の審判・指導者から、審判・指導者を増やすために、サッカー経験者を対象に養成するのは最速な方法だと考えられる。

スポーツにおける頂点は、代表選手だけではない。スポーツをするには監督やコーチなどの指導者、審判そしてドクターやトレーナーも必要であり、指導者や審判のトップを目指す道もある[14]。「U-23 ルール」ができたことで、移籍市場で 23 歳以下の選手が各クラブ最大の狙いとなった。「U-23 ルール」により、ベンチ入りの 23 歳以上の選手もさることながら、先発を失う選手もたくさん出てきた。彼らにとって、ルールで不公平な待遇を受けたかもしれないが、自分自身の能力不足も淘汰された原因の一つである。選手としてトップに立てない彼らは図 5-1 のように、審判・指導者への道を目指している。2018 年にサッカー協会が発表したコーチ育成プログラムで現役選手の名前が少なくない。したがって、2017 シーズンから導入された「U-23 ルール」がある意味では審判・指導者の育成に貢献していると考えられる。

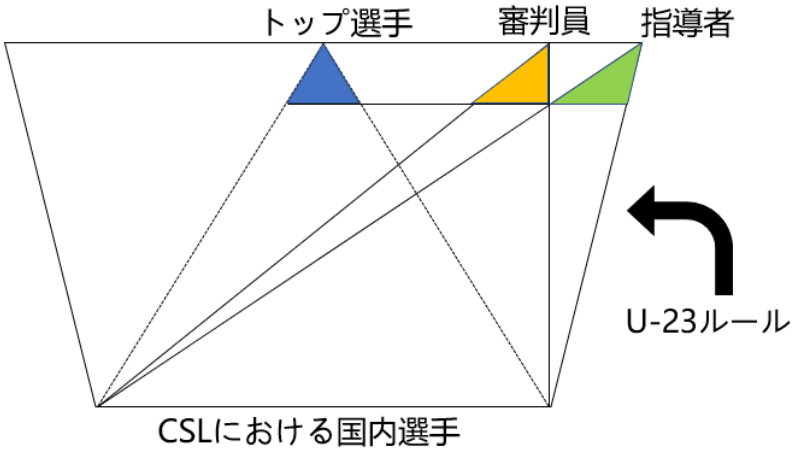



**図 5-1 逆台形モデル**

14 前掲「スポーツビジネス・最強の教科書（第 2 版)」, pp333

第２項　「資金」からアプローチ

結果のビジネスからマネーの動きが中国のサッカー産業に活力をもたらしたと考えられる。

ビジネス（国内市場）

2014 年 10 月、中国国務院が《关于加快发展体育产业促进体育消费的若干意见》（スポーツ産業を発展させ、スポーツ消費を促進することに関する意見）を公表した。国民体質の向上、スポーツ産業の発展を目的として、2025 年までにスポーツ産業の市場総規模 5 兆元（約 81 兆円）という目標を立てた。図 5-2 に示すように、スポーツ産業の規模が増加の傾向を見せている。2016 年中国スポーツ産業総規模は 1.9 兆元（約 31 兆円）、増加額は 6474.8 億元（約 10.13 億円）、GDP の 0.9%を示していた。《2018-2023 年中国体育産業発展前景予測与投資戦略企画分析報道》により、2025 年に中国のサッカー産業規模は総規模の 40%を示し、2 万億元を超えると予想されている。2016 年の 1259 億元のサッカー産業規模と比べ、大きな成長の余地があると考えられる。

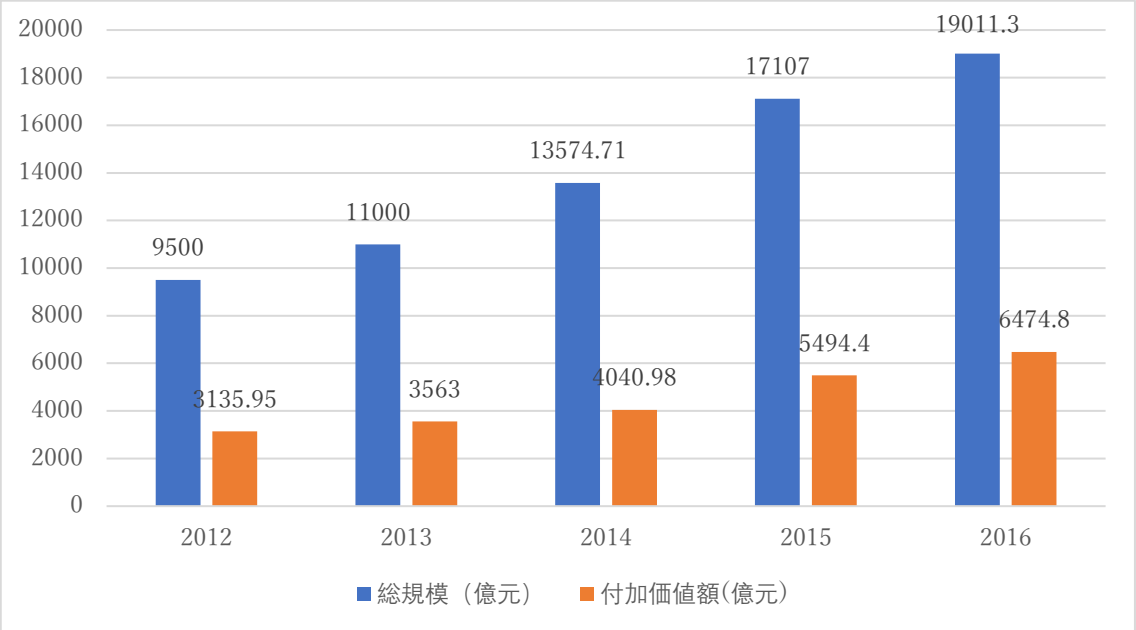



**図　5-2　中国スポーツ産業総規模の推移**

**出典：中商産業研究院**

ビジネス（海外進出）

「方案」の頒布は社会で大きな動きを引き起こした。表 5-3 と表 5-4 に示すように、政府からお墨付きを得た社会資本が国内のサッカーに関わる投資や起業などのみならず、球団買収やスポンサー契約などの海外進出も進めている。確かにこれらの動きが企業知名度の向上や海外市場への進出に有利だが、中国サッカーにも貢献していると言える。先進的な経営モデルを学び、貴重な経験を手に入れ、サッカー界の人脈も作ることができる。さらに、自国のユース育成と選手の進路にもメリットをもたらす。2017 年 7 月 3 日、フィテッセに

所属する中国代表 FW の張玉寧がイングランド・ウェストブロムウィッチ (WBA)へ完全移籍した。契約期間は 5 年間で、英国労働ビザが取得できないため、2 年間ドイツ・ヴェルダーブレーメンへレンタル移籍した。ウェストブロムウィッチは中国資本が入っており、この移籍は中国市場を意識している点と考えられる。一方、経営不振と成績不振のため、株式を減額また退出した企業も出てきた。その中で、多くの企業は銀行融資で買収したため、国の資産に大きな損失をもたらした。加えて、「資産を海外へ持ち出すことが投資の目的ではないか」と投資の動機そのものを疑問視する見方も出ている。同じ状況を防ぐために 2018 年から中国政府は海外クラブへの投資ブームの引き締めに着手した。

**表 5-3 一部の海外へ進出した中国資本（クラブ買収）**

| 年月 | 企業名 | クラブ名 | 買収金額 | 持ち株 |
|---|---|---|---|---|
| 2015.1 | 大連万達<br>（不動産など） | アトレティコ・マドリード<br>（スペイン） | 4500 万ユーロ | 20% |
| 2015.12 | 華人文化<br>（投資） | シティ・フットボール・グループ<br>（イングランド） | 4 億ドル | 13% |
| 2016.6 | 蘇寧<br>（家電量販店・通販） | インテル<br>（イタリア） | 2.7 億ユーロ | 70% |
| 2016.7 | 聯合睿康<br>（資本運営） | アストン・ヴィラ FC（イングランド 2 部） | 7650 万ポンド | 100% |
| 2016.7 | 雷曼グループ<br>（LED 関係） | ニューカッスル・ユナイテッド・ジェッツ FC<br>（オーストラリア） | 550 万オーストラリアドル | 100% |
| 2017.8 | 雲毅国凱<br>（投資） | ウェスト・ブロムウィッチ・アルビオン FC<br>（イングランド） | 不明 | 88% |
| 2017.4 | 中欧体育<br>（投資） | AC ミラン<br>（イタリア） | 7.4 億ユーロ | 99.93% |
| 2017.8 | 莱茵体育<br>（スポーツ投資） | サウサンプトン FC<br>（イングランド） | 2.1 億ポンド | 80% |
| 2018.11 | 中赫グループ<br>（不動産） | SK スラヴィア・プラハ<br>（チェコ） | 不明 | 99.964% |

**出典：**https://mp.weixin.qq.com/s/brf9kQWDeGty1XP4MfGZlQ **より筆者作成**

表 5-4　一部の海外へ進出した中国資本（スポンサー契約）

| 年月 | 企業名 | スポンサー対象 | 備考 |
|---|---|---|---|
| 2015.12 | アリババ（IT） | FIFA クラブ・ワールドカップのプレゼンティング・パート | |
| 2016.3 | 大連万達（不動産など） | 国際サッカー連盟のオフィシャル・パートナー | 中国企業史上初 |
| 2017.4 | 海信（ハイセンス） | 2018 FIFA ワールドカップの公式スポンサー | |
| 2017.6 | Vivo（携帯メーカー） | 2018 年・2022 年 FIFA ワールドカップの公式スポンサー | |
| 2017.12 | 蒙牛（乳製品） | 2018 年 FIFA ワールドカップの公式スポンサー | |

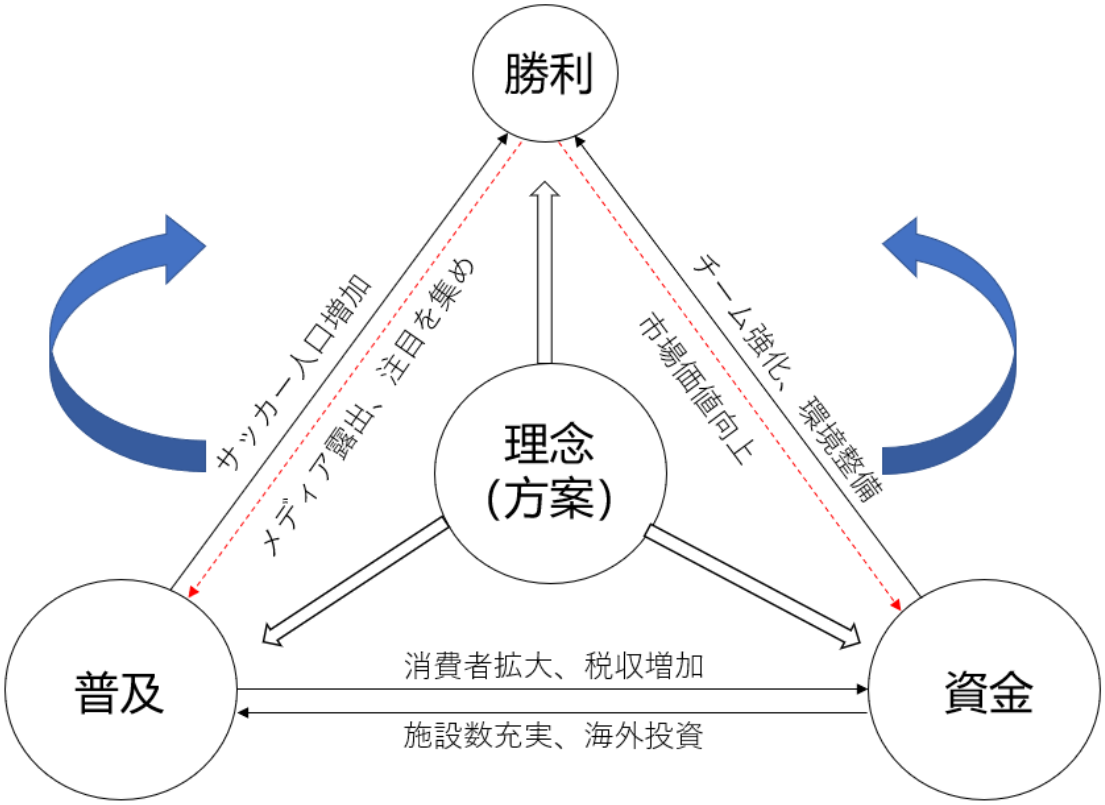
中国企業は 2015 年から海外クラブに投資している。そのため、わずか 2、3 年に過ぎない。これらの企業はクラブ運営の中で文化、習慣、法律などに大きなチャレンジに直面している。様々な原因で退出したクラブが存在しているが、インテル、ウルブスのような軌道に乗っているクラブもある。2018 年 10 月 26 日にインテルの会長に就任した張康陽氏が記者会見で「インテルを借りて、中国とイタリアないしヨーロッパの間の交流を促進し、世界に、ヨーロッパに中国、中国の企業、中国の消費者、そして中国のファンについてもっと知ってもらいたい。同時に、中国サッカーは有望であり、中国の経営も非常に能力があることを見せたい」と語った。かつて、1998 年に中田英寿選手のイタリアへの移籍が新時代を開き、次々と日本の有力選手が海外に移籍し、日本国内で多くの注目を集めた。これによって、日本のサッカー普及につながり、日本人がサッカーに触れるチャンスが増え、裾野も広がった。確かに競技レベルで中国の選手をトップチームへ移籍することは難しいが、これらの企業がクラブの育成システムを利用したり、中国のクラブと連携したり、中国サッカーの発展に貢献しているのは否定できない。今後、国内の政策を完備する上で、海外サッカーへ進出する企業が増えることを期待したい。

第 3 項　「トリプルミッション」の好循環に向けて

スポーツ経営においては、「勝利」目的があり、そして、スポーツの発展のための「普及」と「資金」を加えて、3 つの要素をトリプルミッションとし、スポーツビジネスの成功の好循環には必要としている[15)]。以下の図 4-7 は中国サッカーにおける勝利を目指すトリプルミッションの取り組みである。今現在、中国サッカーは中国国内においてマイナーな印象を脱することのできない状況にあるに違いない。そのため、サッカー人口の増加につながる施策やサッカー環境整備などを通じて、「勝利」を目指すことが最も肝心である。

15 平田竹男、中村好男『トップスポーツビジネスの最前線』講談社，2006

図 5-3　中国サッカーにおける勝利を目指すトリプルミッションの取り組み




「普及」がある程度されている中でより普及させるには幼少期にサッカーに触れさせることが重要である。そのため、サッカーモデル校や育成システムの完備を通じて、逆台形モデルからも考えられるように幼少期にサッカーを体験させることで、たとえトップ選手になれないとしてもコーチや医者などサッカー関係者になってサッカー界に貢献し、「勝利」につながる。そして、「勝利」を収めることで、メディアでの露出が増え、注目を集めると予測できる。これによって、選手の知名度を向上、競技の認知度を上げ、人々の関心をサッカーに向けさせ、「普及」がより進むことが考えられる。

盛んな国内市場と海外進出が「資金」面として、絶大な支援を提供している。有力な外国人選手と監督をリーグに招き、競技レベルを向上させる一方で、国内選手も鍛えられている。さらに、国家トレセンの完備と海外クラブの育成システムが各世代の選手に育成・強化を行うことができ、「勝利」の実現につながると考えられる。同時に「勝利」が達成できることで、全体のサッカー市場価値が倍増し、放映権料の増加、スポンサー契約も入ってくるようになり「資金」のミッションが達成されるという流れが起こり得る。

最後、「勝利」とは、単に勝つことではなく、最後まで求めること、「勝利」を追求するプロセスで多くのものが得られること等を含む概念である。そのため、「理念」に基づいた管理機関の改革といった手段も含み、マッチメイク、代表強化およびクラブ運営を通じて「勝利」ための環境作りも大事である。サッカーを本格的に改革してから、わずか 3 年にす

ぎない。代表チームの成績にあまり効果が出ていないことも意外なことではない。しかし、方向性がみえ、世界のサッカー潮流と同じ道を進んでいるのは否定できない。したがって、2022 年もしくは 2026 年の FIFA ワールドカップで中国代表は好成績を残せるのかを期待したい。

### 第 3 節　　研究の限界

本研究では、研究の限界が主に 2 点ある。1 点目は、分析調査の過程で男子サッカーの強化と発展を中心に研究し、女子サッカーにはあまり触れてこなかったことである。しかし、長い目で「普及」につながる観点から見ると、中国サッカーの発展においては、女子サッカーも重要な役割を担っている。したがって、今後、中国女子サッカーの発展状況を把握することが重要な課題であると考えられる。2 点目は、本研究では、サッカー協会、先行研究および記事など公開資料に基づいた「方案」の進捗状況を明らかにし、中国サッカーの現状を把握した。しかし、専門家、サッカー協会関係者、選手・監督へのインタビューは行わなかった。したがって、現場で中国サッカーの発展事業を担っている関係者の視点から中国サッカーの現状がどうなっているのかを明らかにすることが今後の課題であると考えられる。

## 第 6 章 結論

本研究では「中国サッカー改革発展総体方案」の内容と進捗状況をまとめた。「普及」と「資金」からアプローチし、「方案」のもとで「勝利」を目指しているのは中国サッカーの現状だといえる。「方案」を頒布してから、次々とハード面で環境が整備されている。サッカー人口を拡大することを目指すためには、サッカーモデル学校、施設数の増加、トレセン制度の導入、指導者の養成プログラム、海外クラブの買収、先進国との連携などを挙げられる。トリプルミッションの観点から中国サッカーは「普及」と「資金」に力点をおき、「勝利」への好循環を起こしていた。「方案」の頒布が中国サッカーの発展を軌道に乗せたと結論づける。

# 第 7 章 謝辞

本研究では、指導教授である平田竹男教授の暖かく、厳しい御指導無くしては完成に至りませんでした。本研究をまとめる機会をいただきましたことを心より感謝致します。また、学生生活の中で、多くの貴重な経験を積む機会を与えて下さったことを本当に有難く思います。

そして、副査を務めていただいた中村好男先生、日下部大次郎先生、児玉有子先生にも深く御礼申し上げます。また、畔蒜洋平氏には本研究活動において貴重なアドバイスを頂戴し、心より深謝致します。

共に勉学に勤しんだ平田研究室学部ゼミの皆様、社会人 1 年コースの皆様、2 年生コースの先輩である松本尚己氏、藤井暢之氏、伊藤幹人氏、後輩である大杉柊平氏を始めとする皆様、そして、同期生として 2 年間苦楽を共にした河野遼兵氏、佐々木大氏、鈴木陵介氏、鄭翊宏氏、藤本洋平氏、吉鹿奈三子氏には大変お世話になりました。心より感謝の意を申し上げます。

最後にあらゆる側面から私の大学院生活を支えてくれた家族と陳さんに深く感謝申し上げます。

## 第８章 引用・参考文献

引用文献


1） 劉捷;近现代中国足球发展的历史及其启示, Journal of Physical Education, Vol.18, No.2, 2011
2） 陳晴『中国足球運動百余年発展史』華中科技大学出版社，2017
3） Liu Jin-sheng, Wang Yan；Glimpse into Present Mechanism Fix in the Process of Chinese Football Professionalization，Journal of Chengdu Sport University，Vol.36，No.10，2010
4） ZHANG Xiao lin，HE Qiang；Causes to the failure of "10 － year Development Plan of Football" in China and countermeasure exploration，Journal of Shandong Institute of Physical Education and Sports，Vol.30，2014
5） Tien-Chin Tan, Hsien-Che Huang, Alan Bairner & Yu-Wen Chen ; Xi Jin-Ping's World Cup Dreams: From a Major Sports Country to a World Sports Power，2017
6） 李志涛；中小学校园足球开展现状分析与发展对策研究，Journal of Hubei University of Economics(Humanities and Social Sciences)，Vol.15 No.10，pp157，2018
7） 平田竹男、『サッカーという名の戦争』新潮社，2009
8） 王碩；基于符号互动理论视角下中国足球“污名化”现象的成因分析，2018
9） Hupu；https://voice.hupu.com/china/2362004.html（2018 年 12 月 11 日閲覧）
10） 『アジアフットボール批判』，special issue03，2016
11） 平田竹男、『スポーツビジネス・最強の教科書（第２版)』東洋経済新報社，2017，pp333
12） 平田竹男；トリプルミッションと国際政治からみた日本サッカー界の発展分析，スポーツ産業学研究，Vol.17，No.1（2007)，pp10
13） 孫科、喬鳳林ら；Social Cultural Perspective of Chinese Football Reform；Journal of Wuhan Institute of Physical Education，Vol.50，No.3，2016
14） 前掲『スポーツビジネス・最強の教科書（第２版)』，pp333
15） 平田竹男、中村好男『トップスポーツビジネスの最前線』講談社，2006

参考文献

馬暁偉；2018 年中国足协新政策的 SWOT 分析与思考, LIAONING SPORT SCIENCE AND TECHNOLOGY, Vol.40 No. 5 , 2018
XUE Hao, ZHENG Guohua；Rational Criticism and Value Reconstruction: Dilemma and Prospect of China's football Reformation, Journal of Wuhan Institute of Physical Education, Vol.52 No.4, 2018
CAO Shuai-ying, GUO Jin-peng；The Research of Xi Jinping Thought on Football for a New Era, Zhejiang Sport Science, Vol.40.No.6, 2018
孫科；Soccer Reform：Reflection on Overall Reform Plan to Boost the Development of Soccer in China, Journal of Sports and Science, Vol.36 No.3(Total No.215), 2015
中国足球協会科学技術委員会；『中国足球事業年鑑（1992－1998)』新華出版社, 2000
規劃編制小組；『中国足球中長期発展規劃（2016－2050 年）100 問』北京体育大学出版社, 2016
『全国青少年校園足球発展報告』項目組；『全国青少年校園足球発展報告（2015－2017)』広西師範大学出版社, 2017

網易体育；http://sports.163.com/special/000535U0/zgfd.html（2017 年 10 月 20 日閲覧）
知乎；https://zhuanlan.zhihu.com/p/24592234（2017 年 11 月 24 日閲覧）
人民網；http://sports.people.com.cn/n1/2017/1108/c22136-29632851.html（2017 年 11 月 30 日閲覧）
中国共産党新聞網；http://cpc.people.com.cn/GB/64093/64103/10204697.html（2017 年 12 月 11 日閲覧）
騰迅新聞；https://news.qq.com/a/20150622/018798.htm（2017 年 12 月 11 日閲覧）
捜狐体育；http://sports.sohu.com/20100124/n269790810.shtml（2018 年 6 月 10 日閲覧）
人民日報；http://paper.people.com.cn/rmrbhwb/html/2014-07/16/content_1453306.htm（2018 年 7 月 12 日閲覧）
成都商報；http://e.chengdu.cn/page/1/2015-04/06/07/2015040607_pdf.pdf（2018 年 7 月 12 日閲覧）
捜狐；http://www.sohu.com/a/279393402_463728（2018 年 12 月 12 日閲覧）
Footballchannel；https://www.footballchannel.jp/2016/08/31/post169589/（2018 年 12 月 31 日閲覧）
新浪；http://news.sina.com.cn/c/2015-07-14/155832106767.shtml （2019 年 1 月 9 日閲覧）

iResearch；中国足球营销行业报告，2018
http://report.iresearch.cn/wx/report.aspx?id=3274
Deloitte；Football Money League 2018，2018
https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/deloitte-uk-sbg-dfml2018.pdf

『中国足球改革発展総体方案』
http://www.cqfa.org.cn/ueditor/php/upload/file/20161221/1482285357755034.pdf
『中国足球中长期发展规划（2016—2050 年）』
http://shs.ndrc.gov.cn/zcyj/201604/W020160411342575762836.pdf
『全国足球場地施建設計画（2016—2020 年）』；
http://www.ndrc.gov.cn/zcfb/zcfbghwb/201605/W020160510411375166903.pdf
『中国サッカー協会 2020 行動計画』；
http://images.sport.org.cn/File/2017/03/24/1514562403.pdf

## 第 9 章 付録

『中国サッカー改革発展総体方案』全文（中国語）

### 中国足球改革发展总体方案

（国务院 2015.3.8）

党的十八大以来，以习近平同志为总书记的党中央把振兴足球作为发展体育运动、建设体育强国的重要任务摆上日程。习近平总书记多次指示要下决心把我国足球事业搞上去，李克强总理高度重视足球等体育事业和体育产业工作，国务院多次专题研究部署，我国足球改革发展迎来了前所未有的大好机遇。

足球运动具有广泛的社会影响，深受广大群众喜爱。发展和振兴足球，对提高国民身体素质、丰富文化生活、弘扬爱国主义集体主义精神、培育体育文化、发展体育产业、实现体育强国梦具有重要意义，对经济、社会、文化建设也具有积极促进作用。我国足球曾在亚洲取得良好成绩，从 20 世纪 90 年代初期开始探索发展职业足球，改革一度带来活力，但由于对足球的价值和规律认识不足，急功近利的思想行为严重，组织管理体制落后，人才匮乏，监管缺失，导致足球发展的社会基础薄弱，行业风气和竞赛秩序混乱，运动成绩持续下滑。

2009 年以来，通过以打击假赌黑为重点的治理整顿、发展校园足球等举措，足球事业趋势向好，迎来一个新的高潮。但相对于迅速发展的世界和亚洲足球，我国足球仍全方位落后。振兴足球是建设体育强国的必然要求，也是人民群众的热切期盼。坚定不移地推进改革、振兴足球，并以此为突破口深化体育管理体制改革，是体育战线贯彻落实党的十八大和十八届二中、三中、四中全会精神，顺应人民群众新期待，提升中国体育大国形象，实现体育强国梦的实际行动。为贯彻落实党中央、国务院决策部署，特制定本方案。

一、总体要求

(一)指导思想。以邓小平理论、“三个代表”重要思想、

科学发展观为指导，全面贯彻落实党的十八大和十八届二中、三中、四中全会精神，深入学习贯彻习近平总书记系列重要讲话精神，把足球改革发展作为建设体育强国的重要举措，坚持问题导向，改革创新体制，遵循足球发展规律，弘扬中华体育精神，加强思想作风和队伍建设，努力建立专业高效、系统完备、民主开放、运转灵活、法制健全、保障有力的体制机制，推动我国足球事业不断迈上新台阶。

(二)基本原则。

—立足国情与借鉴国际经验相结合。从我国足球实际出发，学习借鉴足球发达国家经验，走出一条中国特色足球改革发展新路，全面实现足球的社会价值和功能。

—着眼长远与夯实基础相结合。加强顶层设计，注重战略实施；夯实足球发展的人口基础、设

施基础、管理基础、文化基础，持续用力，久久为功。
—创新重建与问题治理相结合。解放思想，转变观念，优化要素组合，创新发展平台；尊重规律，处理好当前与长远、重点与一般、规模与效益等关系，加强科学治理，破解发展难题。
—举国体制与市场机制相结合。发挥社会主义制度优势，整合资源，形成合力；充分发挥市场机制作用，激发活力，创造公平诚信环境，鼓励保护平等竞争。
—发展足球运动与推动全民健身相结合。实现普及与提
高、群众足球与竞技足球互相促进，推动足球运动协调发展、全面进步，推动全民健身，增强人民体质。
(三)主要目标。把发展足球运动纳入经济社会发展规划，
实行“三步走”战略。
—近期目标：改善足球发展的环境和氛围，理顺足球管理体制，制定足球中长期发展规划，创新中国特色足球管理模式，形成足球事业与足球产业协调发展的格局。
—中期目标：青少年足球人口大幅增加，职业联赛组织和竞赛水平达到亚洲一流，国家男足跻身亚洲前列，女足重返世界一流强队行列。
—远期目标：中国足球实现全面发展，足球成为群众普遍参与的体育运动，全社会形成健康的足球文化；职业联赛组织和竞赛水平进入世界先进行列；积极申办国际足联男足世界杯；国家男足国际竞争力显著提升，进入世界强队行列。

二、调整改革中国足球协会
(四)明确定位和职能。中国足球协会作为具有公益性和广泛代表性、专业性、权威性的全国足球运动领域的社团法人，是代表我国参加国际足球组织的唯一合法机构，主要负责团结联系全国足球力量，推广足球运动，培养足球人才，制定行业标准，发展完善职业联赛体系，建设管理国家足球队。
(五)调整组建中国足球协会。按照政社分开、权责明确、依法自治的原则调整组建中国足球协会，改变中国足球协会与体育总局足球运动管理中心两块牌子、一套人马的组织构架。中国足球协会与体育总局脱钩，在内部机构设置、工作计划制定、财务和薪酬管理、人事管理、国际专业交流等方面拥有自主权。
(六)优化领导机构。中国足球协会不设行政级别，其领导机构的组成应当体现广泛代表性和专业性，由国务院体育行政部门代表、地方及行业足球协会代表、职业联赛组织代表、知名足球专业人士、社会人士和专家代表等组成。
(七)健全内部管理机制。完善中国足球协会内部治理结构、权力运行程序和工作规则，建立决策权、执行权、监督权既相互制约又相互协调的机制。加强自身建设，广纳贤才，吸收足球、体育管理、经济、法律、国际专业交流等领域优秀人才充实工作队伍，提高人员素质；加强行业自律，着力解决足球领域存在的问题；增强服务意识，克服行政化倾向。中国足球协会按照社团法人机制运行，实行财务公开，接受审计和监督。
(八)健全协会管理体系。中国足球协会会员应当体现地域覆盖性和行业广泛性。地方、行业足

球协会参照中国足球协会管理体制调整组建，按照中国足球协会章程以会员名义加入中国足球协会，接受中国足球协会行业指导和管理。地方、行业足球协会担负本地区、本行业的会员组织建设、竞赛、培训、各类足球活动开展、宣传等职责。经过努力，逐步形成覆盖全国、组织完备、管理高效、协作有力、适应现代足球管理运营需要的协会管理体系。

(九)加强党的领导。健全各级足球协会党的组织机构，按照党管干部原则和人才政策，加强协会思想政治工作和干部日常管理。中国足球协会设立党委，由体育总局党组领导。

三、改革完善职业足球俱乐部建设和运营模式

(十)促进俱乐部健康稳定发展。严格准入，规范管理职业足球俱乐部，充分发挥其在职业联赛中的主体地位和重要作用。俱乐部应当注重自身建设，健全规章制度，加强自律管理，遵守行业规则，积极承担社会责任，接受社会监督。鼓励地方政府创造条件，引导一批优秀俱乐部相对稳定在足球基础好、足球发展代表性和示范性强的城市，避免俱乐部随投资者变更而在城市间频繁迁转、缺乏稳定依托的现象，积极培育稳定的球迷群体和城市足球文化。

(十一)优化俱乐部股权结构。实行政府、企业、个人多元投资，鼓励俱乐部所在地政府以足球场馆等资源投资入股，形成合理的投资来源结构，推动实现俱乐部的地域化，鼓励具备条件的俱乐部逐步实现名称的非企业化。完善俱乐部法人治理结构，加快现代企业制度建设，立足长远，系统规划，努力打造百年俱乐部。

(十二)推动俱乐部形成合理的人才结构。制定俱乐部人才引进和薪酬管理规范，探索实行球队和球员薪金总额管理，有效防止球员身价虚高、无序竞争等问题。研究引进高水平外援名额限制等相关政策及决策机制，处理好外援引进与本土球员培养的关系。加强俱乐部劳动合同管理，严厉查处“阴阳合同”等违法行为，及时纠正欠薪行为。调整俱乐部运动员转会手续费政策，减轻俱乐部负担。

四、改进完善足球竞赛体系和职业联赛体制

(十三)加强竞赛体系设计。完善竞赛结构，扩大竞赛规模，增加竞赛种类，逐步形成赛制稳定、等级分明、衔接有序、遍及城乡的竞赛格局。尤其要注重职业联赛、区域等级赛事、青少年等级赛事、校园足球赛事的有机衔接，实现竞赛结构科学化。逐步建立健全青少年联赛体系。积极倡导和组织行业、社区、企业、部队、中老年、五人制、沙滩足球等赛事。

(十四)调整组建职业联赛理事会。建立具有独立社团法人资格的职业联赛理事会，负责组织和管理职业联赛，合理构建中超、中甲、中乙联赛体系。中国足球协会从基本政策制度、俱乐部准入审查、纪律和仲裁、重大事项决定等方面对理事会进行监管，派代表到理事会任职。理事会派代表到中国足球协会任职，参与有关问题的讨论和决策。

(十五)完善竞赛奖励制度。制定符合足球项目特点、有别于其他体育项目的奖励标准。

(十六)维护竞赛秩序。坚持公平竞赛，树立良好赛风。赛事组织机构和体育行政部门会同公安机关加强管理，各司其职，完善安全保障措施。公安机关负责加强对足球赛事安全秩序的监管，组织开展对比赛现场及周边地区的治安秩序管理维护工作，依法打击违法犯罪活动。引导球迷

文明观赛，遵纪守法。

（十七）加强行业管理。完善裁判员公正执法、教练员和运动员遵纪守法的约束机制。严格防范、严厉查处足球行业违规违纪行为，完善纪律处罚、行业救济制度和机制。足球管理部门与公检法等方面加强协作，建立健全违法举报机制和紧密衔接的合作机制，有效防范、及时侦破、坚决打击假赌黑等违法犯罪行为。

（十八）促进国际赛事交流。推动中国足球积极参加国际足球赛事，增进交流，提高水平。研究并推动申办国际足联男足世界杯相关工作。

五、改革推进校园足球发展

（十九）发挥足球育人功能。深化学校体育改革、培养全面发展人才，把校园足球作为扩大足球人口规模、夯实足球人才根基、提高学生综合素质、促进青少年健康成长的基础性工程，增强家长、社会的认同和支持，让更多青少年学生热爱足球、享受足球，使参与足球运动成为体验、适应社会规则和道德规范的有效途径。

（二十）推进校园足球普及。各地中小学把足球列入体育课教学内容，加大学时比重。以扶持特色带动普及，对基础较好、积极性较高的中小学重点扶持，全国中小学校园足球特色学校在现有 5000 多所基础上，2020 年达到 2 万所，2025 年达到 5 万所，其中开展女子足球的学校占一定比例。完善保险机制，推进政府购买服务，提升校园足球安全保障水平，解除学生、家长和学校的后顾之忧。

（二十一）促进文化学习与足球技能共同发展。加强足球特长生文化课教学管理，完善考试招生政策，激励学生长期积极参加足球学习和训练。允许足球特长生在升学录取时在一定范围内合理流动，获得良好的特长发展环境。

（二十二）促进青少年足球人才规模化成长。推动成立大中小学校园足球队，抓紧完善常态化、纵横贯通的大学、高中、初中、小学四级足球竞赛体系，探索将高校足球竞赛成绩纳入高校体育工作考核评价体系。

（二十三）扩充师资队伍。通过培训现有专、兼职足球教师和招录等多种方式，提高教学教练水平，鼓励引进海外高水平足球教练。到 2020 年，完成对 5 万名校园足球专、兼职足球教师的一轮培训。完善政策措施，加强专业教育，为退役运动员转岗为体育教师创造条件。

六、普及发展社会足球

（二十四）推动足球运动普及。坚持以人为本，推动社会足球加快发展，不断扩大足球人口规模。鼓励机关、事业单位、人民团体、部队和企业组建或联合组建足球队，开展丰富多彩的社会足球活动。注重从经费、场地、时间、竞赛、教练指导等方面支持社会足球发展。工会、共青团、妇联等人民团体发挥各自优势，推进社会足球发展。

（二十五）推动社会足球与职业足球互促共进。通过社会足球人口不断增加、水平不断提高，为职业足球发展奠定扎实的群众基础和人才基础。通过加快发展职业足球，促进社会足球的普及和提高。

七、改进足球专业人才培养发展方式

（二十六)拓展足球运动员成长渠道和空间。加大培养力度，完善选用机制，多渠道造就优秀足球运动员。增强校园足球、社会足球的人才培养意识，拓宽职业足球选人视野，畅通优秀苗子从校园足球、社会足球到职业足球的成长通
道。搞好体教结合，加强文化教育、意志锤炼和人格熏陶，促进足球运动员全面发展。鼓励足球俱乐部、企业和其他社会力量选派职业球员、青少年球员到足球发达国家接受培
训，并力争跻身国外高水平职业联赛。

（二十七)加强足球专业人才培训。按照分级、分类管理的原则，构建国家、区域、行业、专业机构、社会力量等多级、多元的培训组织结构，加强对足球教练员、裁判员、讲师等专业人才的培训。充分发挥体育院校、体育科研院所在足球理论研究和足球专业人才培训中的作用。加强国际交流，引入一批高水平外籍讲师对我国教练员、裁判员、讲师实施规模化培训。

(二十八)加强足球管理人才培训。壮大各级足球协会、俱乐部等组织的专业力量，提升人员素质和工作水平。造就一支适应现代足球管理需要的专业化、国际化的管理队伍。

(二十九)设立足球专业学院和学校。适应足球人才培养需要，依托具备条件的本科院校设立足球学院，积极探索建立文化教育与足球运动紧密融合的新型足球学校。

(三十)做好足球运动员转岗就业工作。统筹市场机制和政策引导，为足球运动员再就业再发展搭建平台，支持其经过必要培训和考核，担任足球教练员、裁判员、讲师，或到企事业单位和部队成为群众足球活动的骨干，或进入足球协会、足球俱乐部从事足球管理和服务工作。

八、推进国家足球队改革发展

（三十一)精心打造国家队。发挥制度优势，强化组织领导，增强国家荣誉感和社会责任感，弘扬中华体育精神，打造技艺精湛、作风顽强、能打硬仗、为国争光的国家足球队，以优异表现振奋人民群众信心、激发青少年热情、促进全国足球发展。加大改革力度，形成符合球员身心特征和当代足球发展趋势的技术路线，稳步提升国家队水平。

（三十二)完善队员选拔机制。坚持立足当前、着眼接续，坚持技术和作风并重，坚持公开、平等、竞争，优先选拔为国效力愿望强烈、意志品质一流的优秀球员进入国家队。国家队球员从各职业俱乐部征调，通过动态选拔机制，使任何时候组建的国家队都能成为当时参赛状态、技战术能力、协作配合最好的团队。加强国家队后备人才储备，完善青少年足球人才发现与选拔机制，对拔尖青少年球员建立数据库并长期跟踪，动态调整备选队员名单。

(三十三)提高服务保障能力。加强对国家队经费投入、奖励政策、基地建设、后勤服务、情报信息等方面的保障，提高服务水平。新建 2 个国家足球训练基地，满足国家队不同季节的比赛和训练需要。聘请境内外高水平专业人才，深入开展足球理论、技战术、医疗康复、团队管理等研究，发挥科研对国家队的指导支撑作用。

(三十四)加强教练团队建设。建立严格规范的国家队教练及管理团队遴选、考核评价机制，加强合同管理。实行主教练负责制，对教练员团队和管理服务团队实行任期目标考核，做到责任

与权益明确、激励与约束到位。
(三十五)统筹国家队与俱乐部需求。科学制定符合我国国情和职业足球规律的国家队工作规划及管理体系。完善国家队同职业联赛及其他各层级联赛协调制度，综合把握国家队赛事周期和国内赛事安排。俱乐部应当以大局为重，全力支持配合国家队建设。

九、加强足球场地建设管理
（三十六)扩大足球场地数量。研究制定全国足球场地建设规划。把兴建足球场纳入城镇化和新农村建设总体规划，明确刚性要求，由各级政府组织实施。因地制宜建设足球场，充分利用城市和乡村的荒地、闲置地、公园、林带、屋顶、人防工程等，建设一大批简易实用的非标准足球场。创造条件满足校园足球活动的场地要求。
(三十七)对足球场地建设予以政策扶持。对社会资本投入足球场地建设，应当落实土地、税收、金融等方面的优惠政策。
(三十八)提高场地设施运营能力和综合效益。按照管办分离和非营利性原则，通过委托授权、购买服务等方式，招标选择专业的社会组织或企业负责管理运营公共足球场，促进公共足球场低价或免费向社会开放。推动学校足球场在课外时间低价或免费向社会开放，建立学校和社会对场地的共享机制。

十、完善投入机制
（三十九)加大财政投入。各级政府应当加大对足球的投入，根据事权划分主要用于场地建设、校园足球、青少年足球、女子足球、国家队建设、教学科研等方面。体育、教育等部门在安排相关经费时，应当对足球改革发展给予倾斜。
(四十)成立中国足球发展基金会。基金会作为非营利性法人，依法开展募捐、接受捐赠并资助足球公益活动。鼓励各类企事业单位、社会力量和个人捐赠，捐赠资金可依法在计算企业所得税、个人所得税应纳税所得额时扣除。基金会按章程管理运行，依照有关法规加强信息公开，接受社会监督。
(四十一)加大彩票公益金支持足球发展的力度。每年从中央集中彩票公益金中安排一定资金，资助中国足球发展基金会，专项用于支持青少年足球人才培养和足球公益活动。积极研究推进发行以中国足球职业联赛为竞猜对象的足球彩票。
(四十二)加强足球产业开发。加大足球无形资产开发和保护力度，通过打造赛事品牌、开发足球附属产品、培育足球服务市场、探索足球产业与相关产业的融合发展，构建全方位、全过程足球产业链，不断增加足球产业收益，形成多种经济成分共同兴办足球产业的格局。
(四十三)加大中国足球协会市场开发力度。不断增加联赛、杯赛、国家队等的市场开发收益。加快理顺与下属商务公司的关系，按照现代企业制度改造下属公司，使其逐步成为真正的市场主体，同时引入新的竞争主体，建立面向市场、平等竞争的格局。
(四十四)建立足球赛事电视转播权市场竞争机制。创新机制，实现足球赛事电视转播权有序竞争。改革足球赛事转播权收益分配机制，确保赛事主办方和参赛主体成为主要受益者。创新足

球赛事转播和推广运营方式，探索传统媒体和新媒体在足球领域融合发展的实现形式，增加新媒体市场收入。

（四十五）鼓励社会力量发展足球。引导有实力的知名企业和个人投资职业足球俱乐部、赞助足球赛事和公益项目，发挥支持足球事业的示范和带动作用，拓宽俱乐部和足球发展资金来源渠道。

十一、加强对足球工作的领导

（四十六）建立足球改革发展部际联席会议制度。为持续推动足球改革发展，确保本方案落实，建立足球改革发展部际联席会议制度。体育总局应当加强对足球改革发展的政策研究和宏观指导。教育部应当履行好校园足球主管责任。各方面应当各司其职、各负其责、各尽其力、协同配合，共同推动足球改革发展。

（四十七）把足球工作纳入重要工作日程。各地把足球改革发展纳入重要议事日程，解放思想，明确目标，狠抓落实，整合资源，统筹力量，大胆探索，形成特色。地方各级体育行政部门负责支持当地足球协会工作，推动本地区足球发展。

（四十八）加强足球行业作风和法治建设。加强足球领域的思想品德教育和职业道德教育，强化运动队伍精神作风和意志品质的锤炼，培养爱国奉献、坚忍不拔、团结拼搏的作风，努力形成激励中国足球发展振兴、有益于社会和谐进步的精神力量。适应足球发展需要和行业特点，完善国家相关法律法规和足球行业规范规则，打牢足球治理的制度基础。形成预防与惩处并重的足球法治教育体系、执法和监督体系，建立公正透明的法治环境。

（四十九）营造良好舆论环境。宣传引导群众客观认识足球现状，建立合理预期，理性看待输赢。创新足球宣传方式，强化涉足球新闻管理和舆论引导工作，最大限度凝聚足球改革发展共识。

（五十）发挥典型带动作用。选择一批足球基础好、发展足球条件好、工作积极性高的地方和城市，加强扶持和指导，总结推广足球改革发展的典型经验，以点带面，推动提高。