Deloitte.
デロイト トーマツ

Jリーグ マネジメントカップ 2019

デロイト トーマツ グループ
スポーツビジネスグループ
2020.9

Contents

はじめに 03

Introduction
日本スポーツ界発展への期待を込めて 04

Overview
Jリーグ マネジメントカップ（JMC）2019　4つの視点 06

ディビジョン間比較分析
- 1st ステージ：マーケティング 08
- 2nd ステージ：経営効率 09
- 3rd ステージ：経営戦略 10
- 4th ステージ：財務状況 11

J1 Ranking 12
J1分析
- 1st ステージ：マーケティング 14
- 2nd ステージ：経営効率 16
- 3rd ステージ：経営戦略 18
- 4th ステージ：財務状況 20

J1優勝クラブ分析
浦和レッドダイヤモンズ 22

COLUMN①
FM（競技面）とBM（経営面）の関係性分析 24

J2 Ranking 26
J2分析
- 1st ステージ：マーケティング 28
- 2nd ステージ：経営効率 30
- 3rd ステージ：経営戦略 32
- 4th ステージ：財務状況 34

J2優勝クラブ分析
V・ファーレン長崎 36

COLUMN②
Jリーグファン・サポーターの行動様式分析 38

J3 Ranking 40
J3分析
- 1st ステージ：マーケティング 42
- 2nd ステージ：経営効率 44
- 3rd ステージ：経営戦略 46
- 4th ステージ：財務状況 48

J3優勝クラブ分析
ギラヴァンツ北九州 50

COLUMN③
スポンサーからパートナーへの転換期 52

編集後記 54

Greeting 55

Databook

分析の基礎となったデータブックにつきましては、
デロイト トーマツのスポーツビジネスグループURLにて
公開しています。（無料ダウンロード可能です。）

URL：www.deloitte.com/jp/sportsbusiness

発行：
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（SBG）
〒100-8363 東京都千代田区丸の内3-2-3 丸の内二重橋ビルディング
TEL　：03-6213-1180
E-Mail：dtfasbg@tohmatsu.co.jp
URL　：www.deloitte.com/jp/sportsbusiness

監修者：福島 和宏

執筆責任者：里崎 慎

執筆担当者：木下 喬任、川端 一匡、金田 明憲、小谷 哲也、太田 和彦、
杉山 功明、鳥居 大樹、三宅 洋基、木原 丈詞、橋本 裕介、
土倉 幸司、堀川 峻洋、佐藤 雄司

作成協力：平賀 愛

J.LEAGUE Deloitte. デロイト トーマツ
SUPPORTING COMPANY
デロイト トーマツは、Jリーグのサポーティングカンパニーです。

© J.LEAGUE

はじめに

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

代表執行役社長
福島和宏

2019年シーズンのサッカー界は、新国立競技場での天皇杯決勝で、イニエスタ選手を擁する神戸が初タイトルを手にして締めくくられました。神戸は、同時にJリーグ初の100億円クラブにもなっており、まさに新たな時代の到来を予感させるシーズンとなりました。

競技面ではFC東京がリーグ戦初タイトルをかけて横浜FMと最終節まで盛り上げたほか、ACLではJリーグ勢の3連覇こそ逃しましたが、決勝トーナメントには3チームが残るなど、底力を示したシーズンとなりました。ビジネス面では、サスティナブルな成長に向けた投資として日本型人材育成システムの基盤整備に本格的に着手したシーズンでもありました。

リーグ運営においては、これまで積み上げてきたデジタルマーケティングなどによる集客施策の効果が表れ始め、2030年までのビジョンで示されたJ1リーグ戦における平均入場者数24,000人の達成を目指し、遂に20,000人の大台を達成しました。その後の新型コロナの影響で計画は見直しを余儀なくされたものの、直後のコロナ対策におけるJリーグのリスク対応は社会的に大きな注目と評価を集めています。

前例のない環境の変化に直面したJリーグが示した数々のアクションは、図らずも25年前に前例のないプロ化を実現し、成果を積み上げてきたJリーグのDNAを感じずにはいられない内容でありました。

デロイト トーマツのスポーツビジネスグループでは、これまでJリーグが積み重ねてきた経験を将来の持続可能な成長につなげていくための一助として、今回で5年目となる、Jリーグの全クラブを対象としたビジネスランキング「Jリーグマネジメントカップ2019」をお届けします。

JリーグやJクラブが実施した具体的な取り組みの成果を客観的に定点観測し得る「Jリーグマネジメントカップ」が、Jリーグはもちろん、その他のスポーツビジネスに関係する多くの方々の間で話題となり、ウィズコロナ、ポストコロナでのスポーツビジネスの在り方も含めた議論の土台となってくれることを願ってやみません。

デロイト トーマツ グループは多くのビジネスアドバイザーを擁する日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつです。2015年4月にスポーツビジネスグループを立ち上げ、日本そしてアジアのスポーツビジネスマーケットの拡大に寄与すべく、グループ全体で活動を続けています。グローバルでも、我々のメンバーファームであるデロイトUKは、25年以上も前からスポーツビジネスグループを設け、英プレミアリーグを中心としたスポーツビジネスマーケットの発展に寄与してきた実績を持っています。

我々の活動が、スポーツビジネスマーケットに新たな視点を差し込み、さらなるビジネスの活性化につながることを信じております。

Introduction

日本スポーツ界発展への期待を込めて

次の25年に向けての幕開け

Jリーグでは、発足25年を経た後の2019年シーズンに、「次の25年」に向けた最初の中期計画の策定を進めてきました。その内容は、ビジョン2030として掲げた「J1全試合満員（来場可能数の80%以上）」を達成するため、①社会連携、②フットボール、③ファン、④事業強化、⑤経営基盤という5つの軸に対し、人材投資とネットワーク投資を推進していく、というプランです。

最初の軸である社会連携に関しては、Jリーグ25周年を機に改めて整理をした「シャレン」活動を、掛け声だけではなく実効性のある持続可能な取り組みとすること。

2つ目の軸であるフットボールに関しては、「Project DNA」を立ち上げJリーグを世界に向けたフットボール人材の重要な供給拠点として確立すること。

3つ目の軸であるファンに関しては、「MKDB（マーケティングデータベース）」を基盤としたデジタルマーケティング手法を各クラブに浸透させることでファン・サポーターの顧客体験を向上させること。

4つ目の軸である事業強化に関しては、「パートナーズMTG」などの開催によるアクティベーション施策による新たなJリーグの価値を創出・提供すること。

そして5つ目の軸である経営基盤に関しては、「SHC（スポーツヒューマンキャピタル）」を活用したスポーツビジネス人材の安定供給を実現すること。

この5つの軸を、村井満チェアマンが就任後に積み上げてきた実績・土台の上に、Jリーグの将来へ向けての強固な屋台骨として構築する段階に入ろうとするものでした。

村井チェアマンの就任後、着実にPDCAサイクル（村井チェアマン流でいえば、ミスのMを加えたPD（M）CAサイクル）を回していく体制を着実に浸透させてきたJリーグにとって、今回の中期計画は、Jリーグをいよいよ本格的に成長の安定軌道に乗せるための重要なプランだったと推察されます。

Jリーグが体現したOODAループの実効性

しかし、その計画はいったん凍結せざるを得ない状況となってしまいました。

2019年シーズン終了後、2020年シーズン開幕までの間に流行した新型コロナの影響を受け、Jリーグはもちろん、世界中のスポーツ興行活動が存続の危機に直面しています。全くの想定外の事態で、先行きも全く見えない中、JリーグはPD（M）CAサイクルの進化系ともいえる、OODAループのアプローチに近い手法で村井チェアマンがリーダーシップを発揮し、多くのビジネスエンティティや国の施策決定に先駆けた危機対応のアクションを実践し続けており、注目と評価を集めています。

OODAループは、①観察（Observe）、②判断（Orient）、③決定（Decide）、④実行（Act）というプロセスを高速で回していくアプローチであり、先行きが見えず、計画（Plan）が立てにくい状況下で特に効果を発揮する戦略手法です。村井チェアマン率いるJリーグが、新型コロナウイルスによる未曽有の混乱の中で確固たる先導的なアクションを実践し続けられているのは、実はスポーツという結果の見えないコンテンツを商材としているビジネスエンティティとしてのJリーグの経験や特性がいかんなく発揮されているものと考えられます。なぜなら、スポーツは対戦相手のアクションやコンディションを観察（Observe）することにより、瞬時に自らの状況を判断（Orient）し、選択肢を決定（Decide）し、実行に移す（Act）、というOODAループの考え方が自然と身に付くコンテンツでもあるからです。

外部環境が不連続、かつ、急速に変化する現代社会においては、PDCAサイクルの手法では対応しにくい課題も数多く発生するようになってきています。特に今回のコロナ禍のような非常事態におけるJリーグのアクションは、OODAループの手法の方が適切な判断につながりやすいという証左であるとも考えられ、スポーツがビジネスにも大きく貢献できる可能性を示した事象であるといえるでしょう。

スポーツを通じた「人材」の「人財」化

このように、スポーツにおける経験やノウハウは、スポーツを実践していた人材を通じてビジネスシーンへ応用されることにより、絶大な効果を発揮するものが少なくありません。

アスリートが行う血のにじむようなトレーニングによるパフォーマンス向上のプロセスは、PD（M）CAサイクルの実践そのものであり、そのままビジネスのバリューアッププロセスに応用可能です。また、競技の種類に限らず、スポーツの活動はコーチを含むチームで取り組むものであり、チームビルディングやリーダーシップといったノウハウも、そのままビジネスに応用可能です。さらに、結果が見えない試合中における瞬時の判断の積み重ねというプロセスは、OODAループの実践であり、非常事態における対応力という側面で、ビジネス的にも大きな価値を有するものといえます。

今、コロナ禍でスポーツビジネス界は存続の危機に直面していると言っても過言ではありません。一方で、このような状況だからこそ、これまでは見えにくかった「スポーツ×ビジネス」の関係やポテンシャルが、改めて見直されるタイミングであるとも考えられます。そして、Jリーグが示している非常に高い環境順応性に鑑みれば、このコロナ禍でさえも、スポーツビジネスがもうひとつ別の成長段階に移行するためのきっかけになると捉えることもできます。

今こそ、スポーツコンテンツの経験やノウハウを通じた「人材」の「人財」化により、スポーツ側、ビジネス側がそれぞれの叡智を結集させ、新しい価値の創造を目指していくステージに挑戦するターニングポイントであると、我々は考えています。

© URAWA REDS

Overview

Jリーグ マネジメントカップ（JMC）2019 4つの視点

JMC2019においては、Jリーグから公表されている各クラブの財務情報を中心に、
ビジネスマネジメント（BM）において最も重要なテーマである
●マーケティング　●経営効率　●経営戦略　●財務状況
という4つの視点からBMレベルを総合評価します。

上記の4つの視点を、実際のリーグになぞらえて「ステージ」と呼ぶことにしました。また、評価対象はJ1のみならず、J2、J3も含めた全てのJクラブとなっています。

評価方法は、ステージごとにデロイト トーマツが設定したKPI（Key Performance Indicators：重要業績評価指標）に基づいてディビジョン別にランク付けを行い、そのランキングに応じたビジネスマネジメントポイント（BMポイント）を付与していきます。

例えば、あるKPIについてJ1の1位であった場合は18BMポイントの獲得となります。同様にJ2の1位は22BMポイント、J3の1位は15BMポイントとなります※。そして順位が1下がるごとに1ポイントずつ減らしたBMポイントを付与するルールとしました。ランキングをディビジョン別にした理由は、ディビジョンによって試合数や勝点という環境が異なるためです。

このような評価方法に基づき、最終的に4つのステージの累計BMポイントが最も多かったクラブがCup Winnerとなります。

なお、BMポイントが同率の場合、1stステージの順位が上のクラブが上位クラブとなります。（以下、2ndステージ、3rdステージ、4thステージの順に同様の判定をします。）

※ U23のチームはランキング対象外としています。

1stステージ：マーケティング

　ここでは主に集客に着目し、いかに「満員のスタジアム」の実現に向けた取り組みが成果を挙げているか、という点を評価します。マーケティングの視点は一般のビジネスでは基本的な視点の一つですが、Jリーグの各クラブにおける取り組みは、まだまだ多くのポテンシャルを秘めている分野といえます。近年はクラブだけでなく、リーグ自体もCRM（Customer Relationship Management）への取り組みの重要性を認識しており、クラブ経営のパフォーマンスを図る代表的な視点となるはずです。
　具体的なKPIは以下となります。

- 平均入場者数
- スタジアム集客率
- 新規観戦者割合
- 客単価

2ndステージ：経営効率

　ここでは主に勝点と経営成績に着目し、いかに効率的に「勝点」を獲得したか、というクラブパフォーマンスを評価します。この視点はFM（フィールドマネジメント）とBMの連携を示すものであり、クラブ経営の両輪がバランス良く回っているかどうかを考察するうえで有意義な視点です。各クラブがこの分野への意識をより高めていくことで、FMとBMの正のスパイラルがより多く生み出されることになるはずです。
　具体的なKPIは以下となります。

- 勝点1あたりチーム人件費
- 勝点1あたり入場料収入

3rdステージ：経営戦略

　ここでは主に経営資源に着目し、限られた経営資源をどこに投入して「利益」を獲得したか、というクラブパフォーマンスを評価します。スポーツ興行における主な「利益」は、スポンサー収入、入場料収入、放映権収入、グッズ関連収入を源泉とするものが中心となります。それらの収入を獲得するために、カネだけでなくヒトや情報といった経営資源をどこに投下したかを分析することで、クラブのビジネスへの取り組み方針が浮かび上がってきます。
　具体的なKPIは以下となります。

- 売上高・チーム人件費率
- SNSフォロワー数*
- SNSフォロワー数増減率
- グッズ関連利益額

＊Facebook、Twitter、Instagramの合計

4thステージ：財務状況

　ここでは主に財政状態に着目し、「ビジネス規模や安定性、成長性」に関するクラブパフォーマンスを評価します。財務情報は会計というツールを通し、あらゆる業種の法人単位のパフォーマンスを可視化することのできる重要な情報です。これらの情報を積極的に活用することで、ビジネスのヒントが見えてきます。
　具体的なKPIは以下となります。

- 売上高
- 売上高成長率
- 自己資本比率

　以上の4つの視点から各クラブのBMへの取り組みを可視化しますが、クラブの優劣を評価することが狙いではなく、あくまでも共通のモノサシで比較・検討することが狙いです。普段は見えにくい各クラブのBMをクラブ間で比較することで、ビジネスにおける取り組みにも注目していただければと思います。

　最後になりますが、JMC2019では、データとして公開されている情報のみを使って分析しているため、活動は実施していてもデータとして公開されていない情報は基本的に分析の範囲に含まれていません。したがって、現状では、例えば各クラブが実施しているホームタウン活動等の成果が、本ランキングに反映されにくい状況となっている点にご留意ください。
　今後リーグもしくは各クラブが、積極的にデータを含めた情報開示を促進していくことで、よりクラブの経営実態が正確に把握でき、同時にそれらから学べる環境になっていくことを期待しています。

ディビジョン間比較分析

1st ステージ：マーケティング

「満員のスタジアム」を創り出すことは、非日常的な雰囲気を醸成して入場者の観戦体験の満足度とスポンサーシップの価値を高めることになることから、入場者数・客単価・スポンサー収入等を間接的に押し上げる効果があるものと見られます。
今後は、コロナ禍への対応により「満員のスタジアム」を創り出すことが難しくなる中で、スタジアム観戦体験以外の付加価値をどう創り出すかというBM手腕が問われることになります。

平均入場者数

ディビジョン平均は、J2は前年比で増加した一方、J1、J3は前年比で減少したシーズンでした。J3は3シーズン連続で減少する結果となり、集客の厳しさが際立っています。J1は前年比▲1.6%と減少していますが、これは今年からルヴァンカップも集計対象に加えたことの影響です。平日開催の多いカップ戦の集客にJ1クラブが苦戦している実態が垣間見える結果となっています。

カテゴリー間の集客力の格差はJ1とJ2は2.6倍、J2とJ3は2.7倍となっており、昨シーズンから大きな変動はありません。

スタジアム集客率

ディビジョン平均はJ1、J3では減少傾向ですが、J2は増加傾向となっています。

J1は平均入場者数および満員試合数ともに増加傾向でしたが、2019年シーズンからルヴァンカップを集計対象に含めたことで平均集客率は減少しました。J2においては開幕戦や昇降格争いに関わる試合などを中心に集客率が高まりました。今後は、J3も含め、新型コロナ対策を踏まえた、シーズンを通しての安定的な集客が課題です。

新規観戦者割合

ディビジョン平均はJ1が3.7%（▲0.4P）、J2が6.0%（+2.1P）、J3が8.3%（+0.7P）となりました。

J1では、世界的に活躍する大物選手獲得や、フライデーナイトJリーグが一定の効果を上げているものの、結果的に本KPIは減少しました。J2およびJ3においては、当該ディビジョンに初めて参加したクラブへの期待や元日本代表選手の加入などが、新規観戦者の獲得につながったものと推察されます。

いずれのディビジョンにおいても、中長期的視点で新規観戦者を増加させるためのBM施策の創出が課題となっている状況といえます。

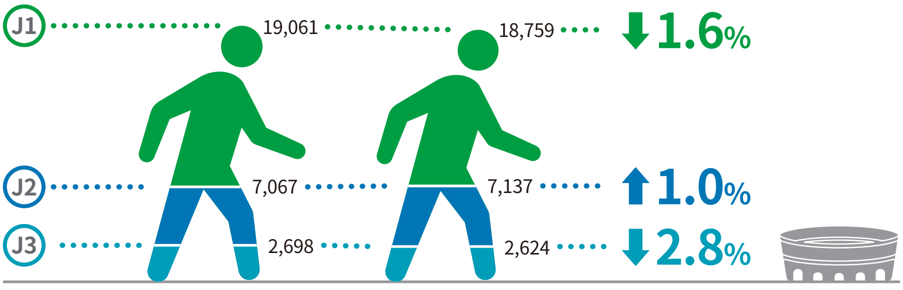
客単価

客単価の構成要素はチケット単価とグッズ単価に因数分解できます。構成比はJ1、J2ではそれぞれ前者が約7割、後者が約3割、J3は両者半々となっています。また、チケット単価についてはJ1とJ3は3.3倍の差がありますが、グッズ単価は1.8倍とディビジョン間格差は小さくなる傾向が毎年継続しており、グッズ単価のJ2とJ3の水準に大きな差はありません。

来シーズンは新型コロナの影響がどのように客単価に影響するのか注目されますが、チケット単価は高付加価値化、グッズ単価はeコマース化により、いずれも単価を高めるBM施策が必要になってくるものと思われます。

平均入場者数

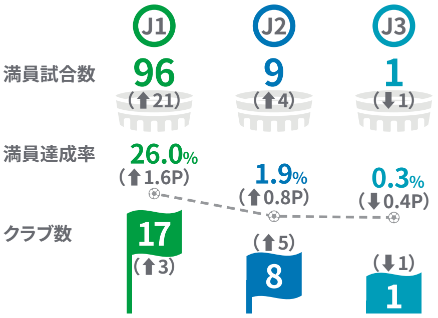
カテゴリー別の平均入場者数の推移



※2019年シーズンより本データの対象試合にルヴァンカップが含まれる

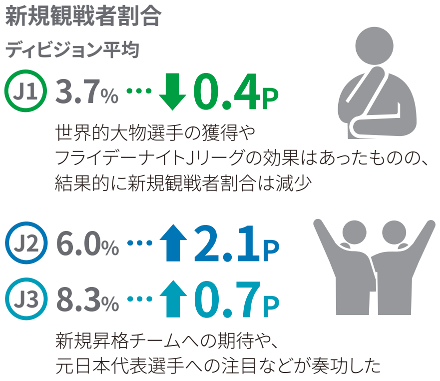
スタジアム集客率

集客率が80%以上あった試合数



新規観戦者割合

ディビジョン平均

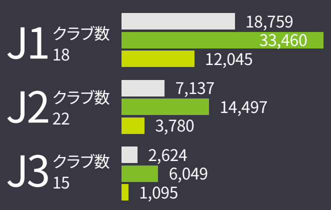


客単価ディビジョン比較の状況

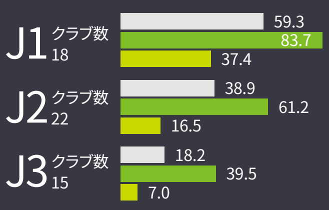
（円）

	客単価	チケット単価	グッズ単価
J1 平均	3,457	2,345（68%）	1,112（32%）
J2 平均	1,855	1,224（66%）	631（34%）
J3 平均	1,319	707（54%）	612（46%）
全体 平均	2,210	1,425（64%）	785（36%）

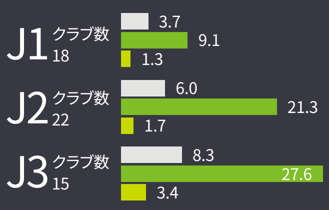
平均入場者数（人）



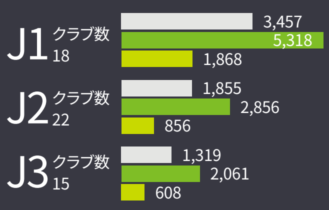
スタジアム集客率（%）



新規観戦者割合（%）



客単価（円）



クラブ平均　最大　最小

2nd ステージ：経営効率

「勝点1あたりチーム人件費」「勝点1あたり入場料収入」というKPIは、あくまでも相対比較が重要であり、クラブやディビジョン間でのベンチマークにおいてこそ意味を持つ点に留意が必要です。
分析の結果、勝点1を得るために投じるコストも得られるリターンもトップディビジョンが突出しており、現時点でのリーグ間格差の大きさが読み取れる結果となっています。

勝点1あたりチーム人件費

本KPIは上位ディビジョンほど値が高くなる傾向にあります。ディビジョン別の平均値を見てみると、J1が55.2百万円（+6.4百万円）、J2が12.9百万円（+1.2百万円）、J3が3.5百万円（▲0.5百万円）であり、J1とJ2とでは約4倍、J2とJ3とでは約3.5倍の開きとなっており、昨シーズンからの顕著な変動はありませんでした。

なお、2019年シーズンの各ディビジョンにおけるリーグ戦の年間試合数はJ1が34試合、J2が42試合、J3が34試合であることから、相対的にJ2のクラブは勝点を積み上げやすく、J1、J3のクラブは積み上げにくいため、このKPIにおいては相対的にJ2の値は小さく、J1、J3の値は大きく出やすい点には留意が必要です。

当然ながら本KPIの増減は各クラブのチーム人件費と相関しており、チーム数自体に変更がないことを踏まえると、全ディビジョンでチーム人件費が増額傾向にあることを示しています。2019年シーズンの各ディビジョン優勝チームの勝点とこのKPIから計算した、優勝するために必要なチーム人件費の理論値は図の通りです。このデータからも、より上位のディビジョンで好成績を残すためには、その下支えとなる財務基盤を求められることが分かります。また、J3では本理論値は昨年と変化はありませんでしたが、J1、J2では昨シーズンより増えていることから、Jリーグ全体において勝点1を獲得するのに必要な人件費が高騰しつつあることが分かります。

配分金制度の変更などによってクラブとしての投資可能な予算が増え、外国籍選手の登録数・出場枠の拡大により選手人件費に関する選択肢が増える中、これまで以上にFM施策とBM施策の相関を見極める重要性が増すといえるでしょう。

勝点1あたり入場料収入

勝点1の商業的価値を示す本KPIは、ディビジョン別平均値はJ1が20.6百万円（+3.5百万円）、J2が3.4百万円（+0.0百万円）、J3が0.7百万円（▲0.1百万円）であり、J1とJ2およびJ3の差が若干開いた形となりました。

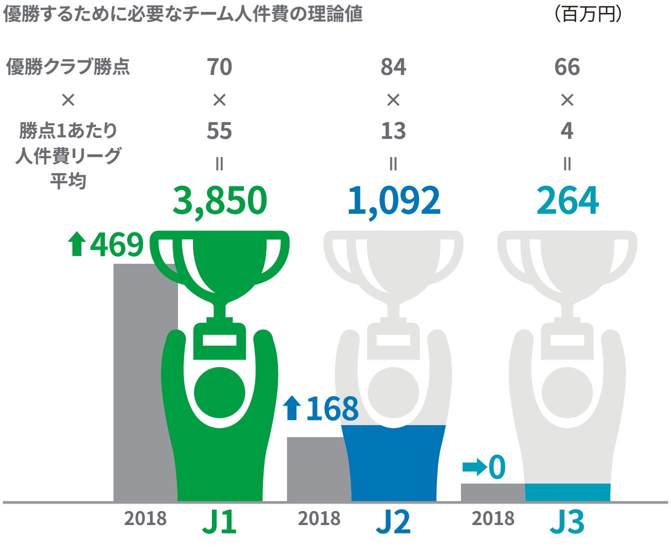
本KPIは各クラブの入場料収入とそれを支える入場者数に相関しており、全体的にJ1がそれらを伸ばしたのに対し、J2、J3には大きな変動がなかったことを示しています。

ここで、入場者数がJ1、J2、J3というディビジョンが下がるごとに逓減している事実は、クラブの話題性や露出が、ディビジョンが下がるごとに逓減していく関係と合致していますが、J1はデジタルマーケティングの活用により、話題性や露出に頼らない狙い通りの集客が可能になりつつある状況が浮かんできます。

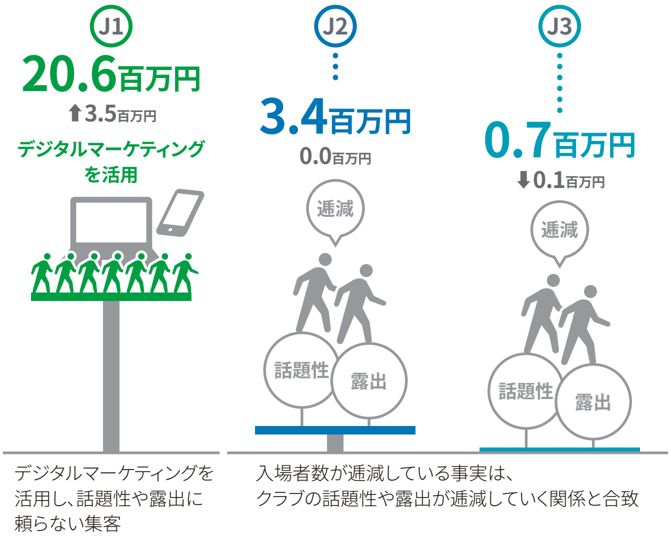
BM施策による非日常を味わえる空間創りで話題を呼ぶことができれば、新規観戦者を増やし、さらにはロイヤルカスタマー化することで経営が安定し、それがさらなるBM施策の原資をもたらすという正のスパイラルを生み出せます。この好循環を実現する「勝っても負けても楽しいスタジアム」創りへの投資を継続的に行っていくことが重要です。

勝点1あたりチーム人件費

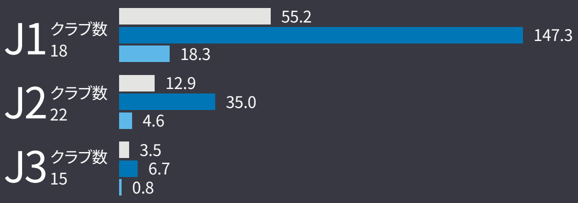
優勝するために必要なチーム人件費の理論値



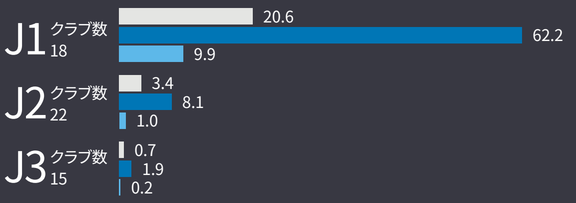
勝点1あたり入場料収入



勝点1あたりチーム人件費（百万円）



勝点1あたり入場料収入（百万円）



クラブ平均　最大　最小

3rd ステージ：経営戦略

「売上高・チーム人件費率」は、どれだけクラブのリソースを選手・チームに投下したかを表します。また、SNSは、来場者以外のファンともつながりを持つための有効な手段であり、ディビジョンに関わらず、クラブ・選手の貴重な財産である「SNSフォロワー数」と「SNSフォロワー数増減率」が重要な指標といえます。そして、「グッズ関連利益額」はクラブへの愛着を促進するツールに投資した結果といえます。

売上高・チーム人件費率

売上高・チーム人件費率の平均水準はJ1が+3.2Pの51.6%、J2が+0.9Pの44.2%、J3が▲0.5Pの35.6%となりました。

本KPIには各クラブにおける経営戦略が反映されやすく、一定水準以下に抑えられる方が経営的には安定しやすいと考えられます。短期的な結果を出すために必要な即戦力の補強という戦略をとれば値は高くなり、反対に中長期的な視点から育成に注力し、安定的な戦力内製化を狙うクラブであれば値は低くなる傾向にあります。

SNSフォロワー数

本KPIは会場に来場できない人も含めた、クラブの社会的影響力を示す一つの指標であるといえます。

SNSごとのフォロワー数を集計すると、全ディビジョンに占めるJ1のシェアがいずれも8割近くとなっています。Jクラブが各SNSの活用を始めてから長い年月が経っていることを踏まえると、今後劇的にこの割合が変化することは考えにくいため、Jリーグ全体の社会的影響力に占めるJ1の割合がおおよそこの値であると言い換えることもできるでしょう。

SNSフォロワー数増減率

2019年シーズンにおいては、昨シーズンと比較するとフォロワー数の増加率の伸びが鈍化しています。SNS別に見ると、FacebookおよびTwitterの伸びが低下していることが傾向として顕著に表れています。また、Instagramについては昨シーズンに引き続き高い伸びを記録していますが、J1においては早くも伸びの鈍化が見られます。

移り変わりの激しいSNSの世界では、いかに世のトレンドを押さえ、タイムリーに活用していくかというBM施策手腕が求められることとなります。

グッズ関連利益額

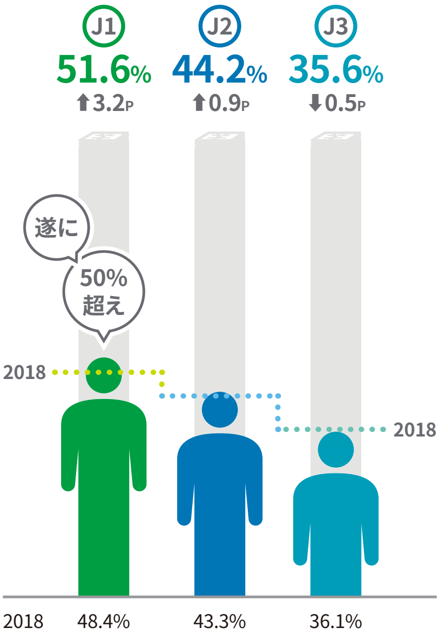
本KPIは、入場者数の増減による影響を大きく受ける特徴があります。

グッズ関連利益額はJ1がJ2の約5倍、J2がJ3の約3.5倍となっており、昨シーズンと比較すると、J1とJ2の差が開いた結果となりました。

どのディビジョンも平均入場者数に大きな変化がなかったものの、J2はグッズの売れ行きが良かったクラブが昇格で入れ替わった影響などもあり、グッズ関連利益額が下がる結果となりました。

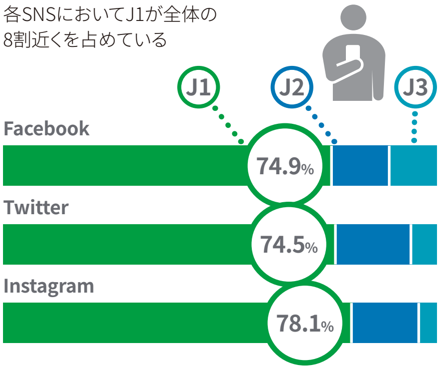
一方、J1はグッズ関連利益額を堅調に維持しており、今後も成長が期待されます。

売上高・チーム人件費率



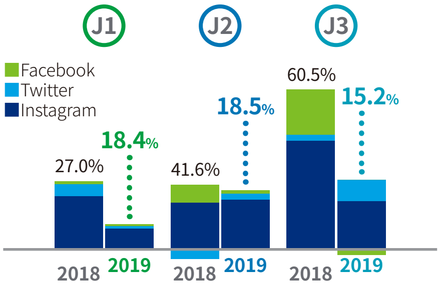
SNSフォロワー数

各SNSにおいてJ1が全体の8割近くを占めている



SNSフォロワー数増減率

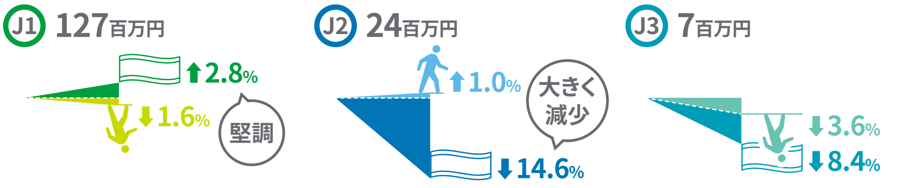
J1においては早くもInstagramフォロワー数の伸びの鈍化が見られる



グッズ関連利益額

平均入場者数とグッズ関連利益額の増減率の比較（対2018年シーズン）

グッズ関連利益額の増減率
平均入場者数の増減率



売上高・チーム人件費率（%）

	クラブ数	クラブ平均	最大	最小
J1	18	51.6	98.7	39.3
J2	22	44.2	93.6	29.8
J3	15	35.6	50.6	15.7

SNSフォロワー数（人）

	クラブ数	クラブ平均	最大	最小
J1	18	368,433	1,222,300	47,520
J2	22	76,046	154,445	38,563
J3	15	34,786	106,726	13,262

SNSフォロワー数増減率（%）

	クラブ数	クラブ平均	最大	最小
J1	18	18.4	64.6	▲0.1
J2	22	18.5	41.6	3.5
J3	15	15.2	33.9	1.8

グッズ関連利益額（百万円）

	クラブ数	クラブ平均	最大	最小
J1	18	127	361	25
J2	22	24	64	▲1.0
J3	15	7	35	▲8.0

クラブ平均　最大　最小

4th ステージ：財務状況

売上高や自己資本比率はクラブの財務的安定性を図る最も重要な指標の一つです。Jリーグのクラブライセンス制度において、債務超過は特に厳しい処分の対象となっています。各ディビジョンの事業規模は拡大傾向にありましたが、今後はコロナ禍の影響がある中でどのように安定した売上高と健全な内部留保を確保していくかという視点が重要になります。

売上高

平均売上高の各ディビジョン間の差は、各ディビジョンが同様に増収トレンドであったことから、昨シーズンと同等水準の約3〜4倍となっています。

内訳を見ると、J1では入場料収入が前年比+15.2%と大きく伸びています。外国人スター選手の存在に加え、各クラブの積極的なBM施策が成果に結びついていると考えられます。一方、J2、J3の売上高の増加は主にスポンサー収入の増加によるものとなっており、集客および客単価の向上が継続的な課題となっています。

売上高成長率

売上高成長率の平均値は、J1が9.7%、J2が10.0%、J3が▲1.0%となりました。J3では、ディビジョン発足後初のマイナス成長となりました。

昨シーズンのJ1平均値は、初めて理念強化配分金が計上されたことで、+23.5%と大幅な成長率となっていましたが、2019年シーズンはそうした特殊要因がなく、各クラブのオーガニックな成長によるものとなっています。今後コロナ禍において、デジタル投資や顧客サービスの質向上などBM施策を通じていかに収入拡大につなげられるかが、ポイントになると考えられます。

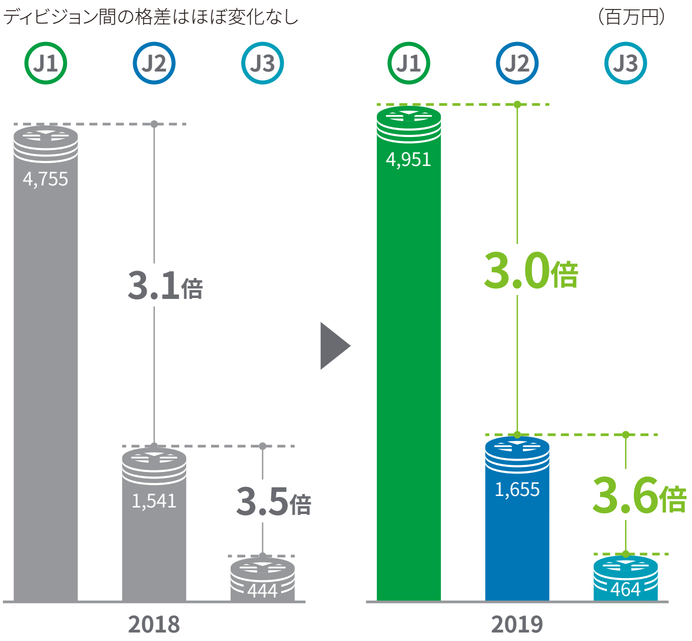
自己資本比率

本KPIは経営の安定性を示す重要指標の一つであると同時に、JリーグではJ3を除き債務超過になるとライセンスが交付されないため、BM施策により本KPIをプラスに保つことは必須の条件となっています。

一方で、純資産の内訳である利益剰余金を見ると、全体で1クラブは減少しましたが、まだまだマイナスのクラブが多いのが実態です。マイナスの利益剰余金は過去の損失が積み上がっていることを示しており、クラブの実質的な価値を減殺してしまっている状況といえます。クラブが自立して持続可能な成長を遂げるためには、毎期の利益を積み重ねながら一定の内部留保を確保していくBM施策も必要になると考えられます。

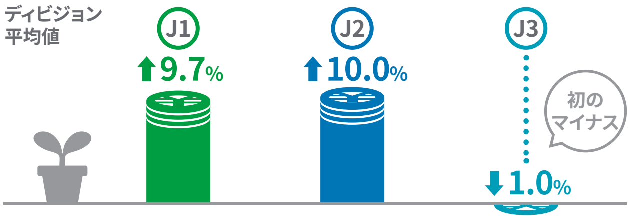
売上高

ディビジョン間の格差はほぼ変化なし



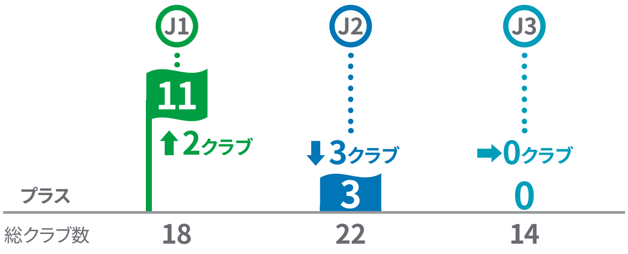
売上高成長率

特殊要因がなく、各クラブのオーガニックな成長によるものとなっている

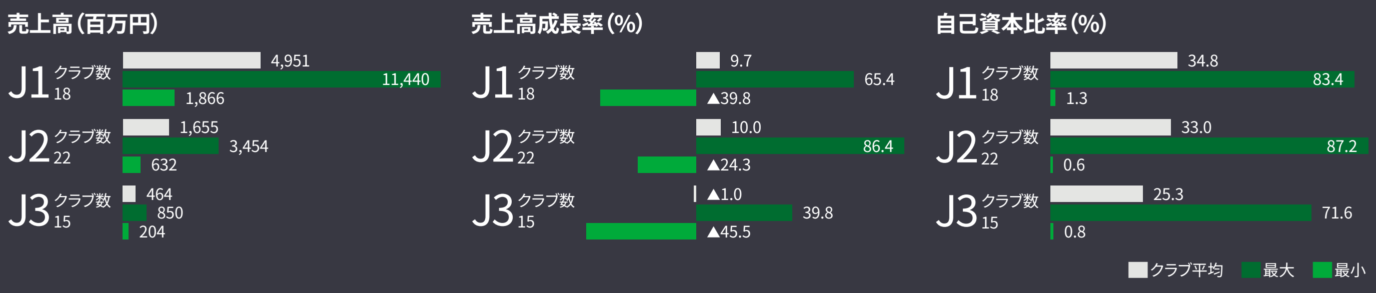


自己資本比率

純資産の部のうち、利益剰余金がプラスとなっているクラブの数



（NPO法人であるYS横浜を除く）



Jリーグ マネジメントカップ 2019

J1 Ranking

浦和が僅差で2年ぶり4度目の優勝!!

マネジメントカップ2019のJ1優勝クラブは浦和となりました。
浦和は経営戦略分野で1位となり、その他のマーケティング分野、経営効率分野、財務状況分野も4位と、各分野で安定した強さを見せ、2位と僅か1ポイント差という接戦でしたが、見事優勝を勝ち取りました。

浦和の特徴は、2位に倍近くの金額差をつけている入場料収入です。入場料収入の裏側には一人ひとりのファン・サポーターの存在が紐づいているという意味で、クラブへのコミットメントの強い、質の高い収入であるといえます。
コロナ禍により、集客という面では浦和の特徴を活かしにくい環境となってしまったのは事実ですが、スタジアム外でもサポーターに後押ししてもらえる仕組みをどうつくっていくのか、今後も注目です。

© URAWA REDS

BM point 2019

J1	順位		(参考) 2018順位	BM point 総計
浦和レッズ	1	⬆	3	165
川崎フロンターレ	2	⬇	1	164
ヴィッセル神戸	3	⬆	6	157
名古屋グランパス	4	⬆	5	148
横浜F・マリノス	5	⬆	7	146
鹿島アントラーズ	6	⬇	2	143
ガンバ大阪	7	⬇	4	141
FC東京	8	⬆	10	141
清水エスパルス	9	⬆	13	124
松本山雅FC	10	―	1※	122
北海道コンサドーレ札幌	11	⬆	12	113
ベガルタ仙台	12	⬆	14	110
大分トリニータ	13	―	8※	107
サンフレッチェ広島	14	⬆	15	96
ジュビロ磐田	15	⬇	9	95
湘南ベルマーレ	16	⬇	11	92
セレッソ大阪	17	➡	17	82
サガン鳥栖	18	⬇	16	80

※2018年シーズンのディビジョンにおける順位を記載しています。

1stステージ：マーケティング					2ndステージ：経営効率			3rdステージ：経営戦略					4thステージ：財務状況			
平均入場者数	スタジアム集客率	新規観戦者割合	客単価	合計	勝点1あたりチーム人件費	勝点1あたり入場料収入	合計	売上高・チーム人件費率	SNSフォロワー数	SNSフォロワー数増減率	グッズ関連利益額	合計	売上高	売上高成長率	自己資本比率	合計
18	**6**	**8**	**18**	**50**	**3**	**18**	**21**	**18**	**15**	**4**	**18**	**★55**	**17**	**9**	**13**	**39**
16	**18**	6	13	53	7	10	17	16	14	6	14	50	16	12	16	**★44**
11	11	**18**	16	**★56**	1	16	17	3	12	16	11	42	**18**	14	10	42
14	15	17	9	55	2	17	19	4	13	3	16	36	15	17	6	38
15	7	3	14	39	13	12	**★25**	13	16	8	17	54	13	11	4	28
12	5	10	17	44	8	6	14	15	17	7	15	54	14	3	14	31
13	10	14	10	47	6	15	21	14	11	9	12	46	11	7	9	27
17	9	16	3	45	11	9	20	8	9	12	4	33	12	13	**18**	43
5	12	1	15	33	10	11	21	17	6	14	13	50	10	8	2	20
8	16	5	6	35	9	14	23	5	3	10	10	28	5	16	15	36
9	4	7	4	24	14	7	21	10	8	15	6	39	6	15	8	29
2	13	13	8	36	17	5	22	9	1	**18**	7	35	5	5	7	17
7	2	15	1	25	**18**	2	20	12	2	17	1	32	1	**18**	11	30
3	1	4	11	19	15	1	16	7	10	2	8	27	7	10	17	34
4	14	3	7	28	5	8	13	6	5	11	5	27	9	6	12	27
1	17	13	5	36	16	4	20	11	7	5	3	26	3	2	5	10
10	3	9	2	24	12	3	15	2	**18**	1	9	30	8	4	1	13
6	8	11	12	37	4	13	17	1	4	13	2	20	2	1	3	6

J1分析

1st ステージ：マーケティング

「満員のスタジアム」を実現することは、スポーツ興行において最も基本的な目標となります。一方で、今後しばらくコロナ禍の影響でスタジアムへの来客誘導に制限が課せられる環境下での興行を余儀なくされる可能性が高いため、スタジアム来場者へのBM施策と、来場できないファン・サポーター向けのBM施策をバランス良く実施していく観点が、今まで以上に重要になってくるものと思われます。

平均入場者数

2019年シーズンにおけるJ1の平均は前年比▲302人（▲1.6%）の18,759人でした。

今年から、客単価をより実態に近いものとするため、リーグ戦のみならず、ルヴァンカップの入場者数も含めて平均入場者数を算出することとしました。同カップの予選リーグは平日に開催されることも多く、リーグ戦に比して入場者数が伸びにくい傾向があり、結果として表面上は減少している形となっています。なお、昨シーズンの本KPIにカップ戦の影響を加味すると17,905人となることから、カップ戦まで含めた比較では前年比+854人（+4.8%）と、全体として増加傾向にあることが分かります。

特に横浜FMは、2003年シーズン以来15年ぶりのリーグ優勝を果たした影響もあり、前年比+1,928人（+8.8%）の23,716人と大幅な増加を記録しました。

そして、興味深いのがG大阪です。表面上は前年比▲1,163人（▲5.0%）の22,322人となっていますが、昨シーズンもカップ戦を加味した場合の平均入場者数は20,138人であるため、それと比較すると前年比+2,184人（+10.8%）と大幅な増加となっています。2019年シーズンより、メインスポンサーであるパナソニックのデータ分析の専門家とともに、来場者の顧客データを分析し、マーケティングや試合会場でのイベント企画に活用してきたことが、着実に成果に表れてきているものと推察されます。2017年から、Jリーグが各クラブと取り組んできた来場者データを活用した好事例といえるでしょう。

スタジアム集客率

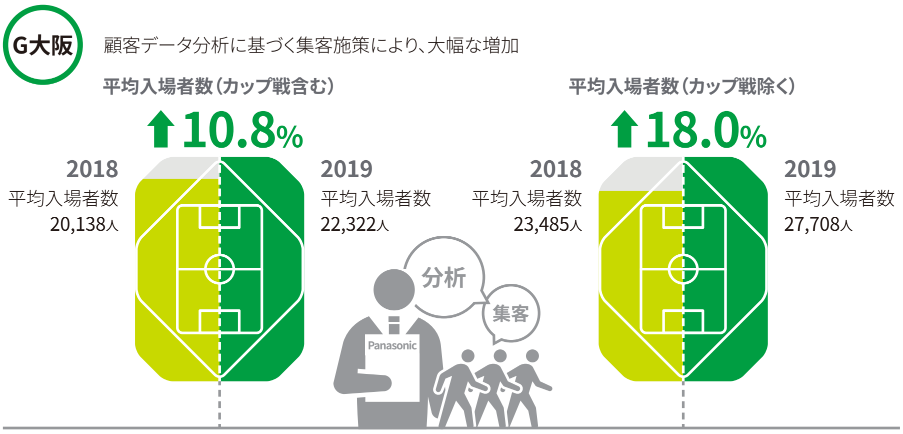
2019年シーズンのJ1の平均は前年比▲3.4Pの59.3%（▲5.4%）となり、昨年から微減となりました。J1の平均入場者数そのものは増加していますが、集客率に関しては11クラブで減少傾向となっています。

J2からの昇格組以外で最も伸び率が大きかったのは、横浜FMです。+13.8Pとなる52.9%（+35.3%）と大きく伸ばしました。2019年シーズンはFM面でも成果をあげているほか、ダイナミックプライシング導入を含むチケットの価格戦略やJリーグデジタル共通基盤を活用したデジタルマーケティングの展開などBM面でも積極的に施策に取り組んでおり、こうした努力が結実したものと考えられます。

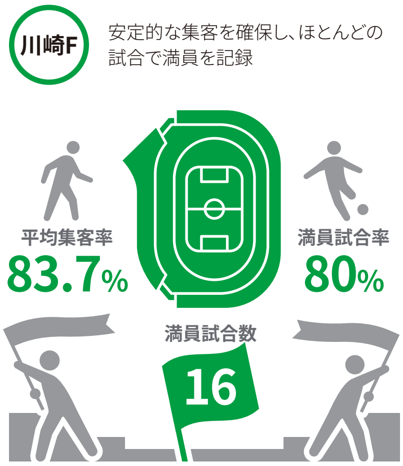
また、J1で特筆すべきは安定的に高い集客率を誇る川崎Fです。リーグ戦では、金曜開催

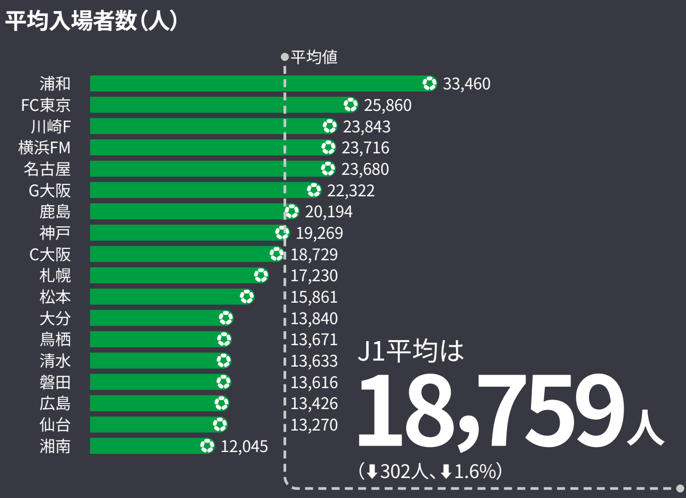
平均入場者数

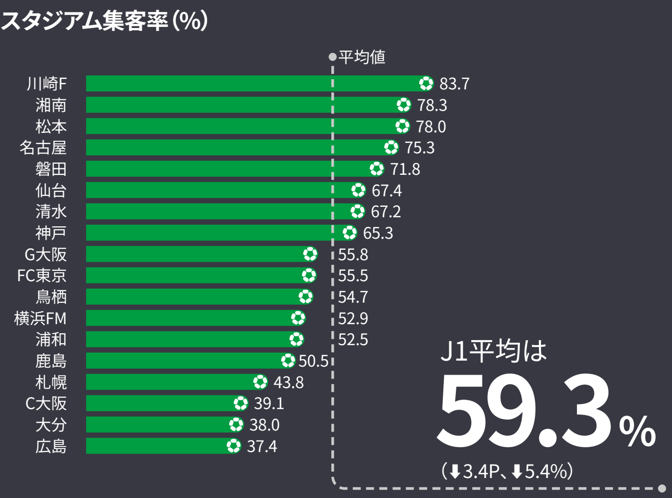
G大阪の平均入場者数比較



スタジアム集客率







の1試合を除く16試合で80%以上を実現しています。この影響でシーズンチケットは販売可能数を超えるほどに購入希望者が増えるなど、ロイヤリティの高いファン・サポーター層が着実に増えていることがうかがえます。

新規観戦者割合

2019年シーズンにおけるJ1の平均は前年比▲0.4P（▲10.0%）の3.7%でした。2トップの神戸と名古屋は、昨シーズンはともに5.3%だったところからさらに伸ばし、それぞれ9.1%、6.2%としています。

神戸は、昨シーズン途中で加入したイニエスタ選手が、年間を通じてコンスタントに試合に出場し、年間のJリーグベストイレブンにも選出される活躍をしたことで、既存観戦者が新規観戦者を誘うきっかけにつながったものと考えられます。

名古屋は、デジタルを活用したマーケティングやプロモーションにより、PDCAを高速回転させつつ、地域の商店街との連携を進めるなど徹底的に地域に密着し、ホームタウンの人々に愛されるための努力を継続したことが奏功したものと考えられます。

2020年シーズンは新型コロナの影響で新規観戦者獲得に関するBM施策はこれまでと大きく変容せざるを得ない状況が想定されるため、クラブごとの違いが浮き彫りとなるシーズンになるかもしれません。

客単価

2019年シーズンにおけるJ1クラブの平均は前年比▲229円（▲6.2%）の3,457円でした。要因別に見てみると、チケット単価で▲3.1%、グッズ単価は▲12.3%となっており、特にグッズ単価が大きく下落していることが見受けられます。なお、要因別の単価内訳比率は、チケット：グッズ＝68%：32%となっています。

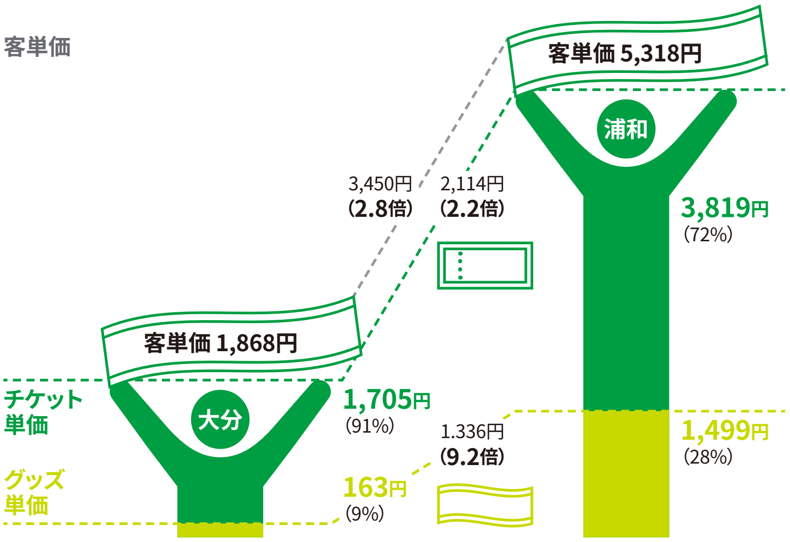
最も客単価が高かったのは浦和の5,318円、逆に最も低かったのは大分の1,868円でしたが、グッズ単価で両クラブの差は約9.2倍と大きく開いていることが分かります。

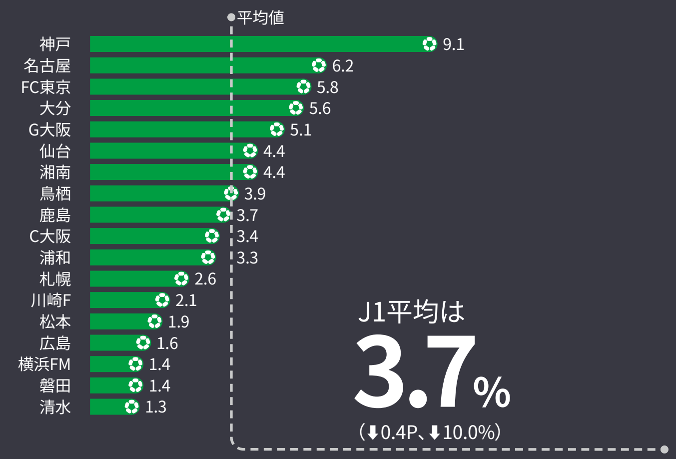
大分のグッズ単価を見てみると、その水準がJ2のクラブよりも低くなっています。一般的に昇格した年はグッズ販売などが伸びる傾向が見られるのですが、そのチャンスを活かすマーケティング戦略を成果に結び付けられなかった可能性がありそうです。グッズの購買情報分析を実施し、ファン・サポーターの熱量が高いうちに購買に結び付けるためのBM施策を打つことが重要と考えられます。

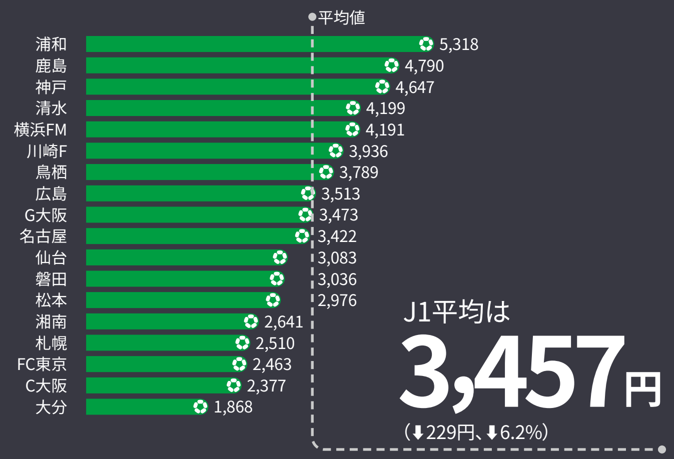
新規観戦者割合

ウィズ コロナの環境下において新規観戦者を
獲得するためのBM施策は大きく変容せざるを得ず、
クラブごとの手腕により明暗が分かれる可能性が高い

客単価







2nd ステージ：経営効率

BMとFMの関係に焦点を当てたKPIである「勝点1あたりチーム人件費」と「勝点1あたり入場料収入」。
BM側は、「勝点」というFM的要素を前提としながらも、いかに効率性を追求しつつ顧客満足度も高められるかというトレードオフの課題に常に直面しています。このKPIに絶対解はなく、クラブごとの最適解を見つけることができるかが、BMの重要なミッションの一つです。

勝点1あたりチーム人件費

本KPIは、各クラブにおけるコストの中で最も大きな比率を占めるチーム人件費を、いかに効率的にFM面の結果へ結び付けられているか、ということを可視化できる指標となります。

2019年シーズンにおけるJ1平均は、前年比+6.4百万円(+13.0%)の55.2百万円でした。最も効率的に勝点を獲得したのは大分で、勝点1を18.3百万円で獲得したことになります。対して最下位の神戸は勝点1を獲得するのに147.3百万円をかけたことになっており、その差は8倍以上にもなります。

このKPIの値は基本的には小さい方が望ましいと考えられますが、18.3百万円と最も値を小さく抑えた大分は昨シーズンはJ2に属しており、J1に継続的に属するクラブとは比較が難しく、その分析はあくまでも相対的に行うべきという点に留意が必要です。

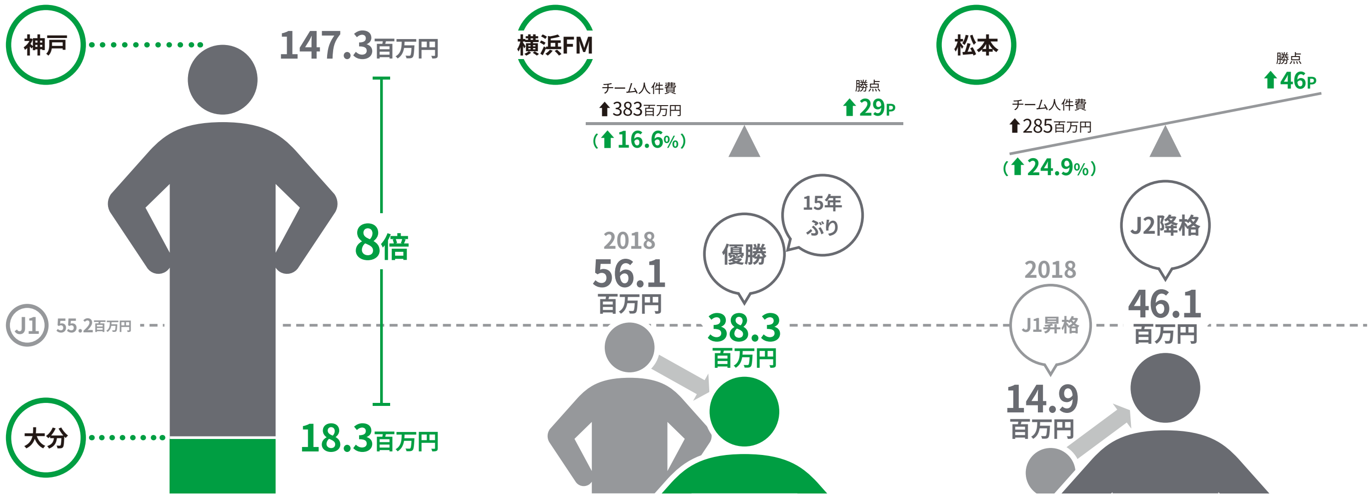
本KPIにおいて最も大きな改善を見せたのは横浜FMで、前年比▲17.8百万円(▲31.7%)の38.3百万円となりました。チーム人件費の増加を前年比+383百万円(+16.6%)に抑えつつ、勝点を前年比+29とすることに成功して、FM面で見事15年ぶりの優勝を果たしました。効果的なチーム人件費投資を行い、FM面の結果につなげた好例といえるでしょう。

一方で、チーム人件費の増加がFM面の結果に結び付かなかったクラブとして松本が挙げられます。4年ぶりにJ2から昇格し、前年比+285百万円(+24.9%)の1,430百万円をチーム人件費に投じました。しかし、勝点は31にとどまり、本KPIは前年比+31.2百万円(+210.2%)の46.1百万円となり、J2降格となってしまいました。

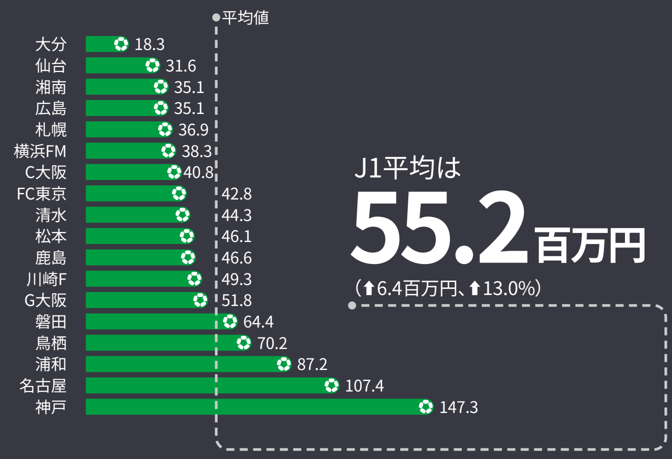
JMCを最初に発行した2014年シーズンの本KPIはJ1平均で34.4百万円でしたが、2019年シーズンのJ1平均は55.2百万円と向上しており、勝点の獲得に必要な人件費は高騰していることがうかがえます。

チーム人件費への投資はFM面の強化を通じてBM面の改善につながる側面もあるため、本KPIを継続的に把握し、自クラブのディビジョン内の相対的な立ち位置を確認することにこそ意味があると考えます。

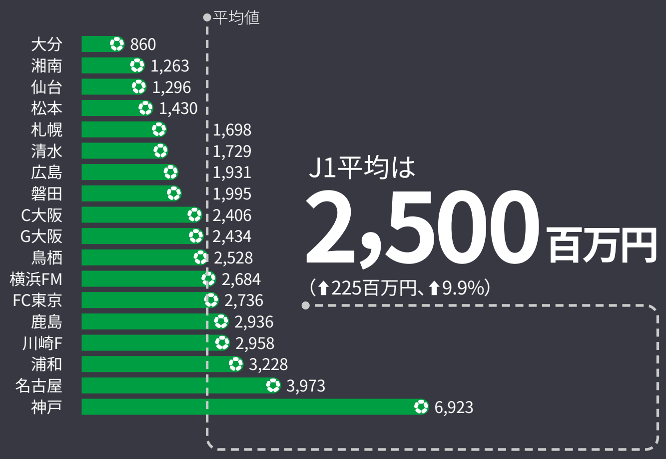
勝点1あたりチーム人件費



勝点1あたりチーム人件費(百万円)



〈参考〉チーム人件費(百万円)



勝点1あたり入場料収入

本KPIは、①勝点1をいくらで売れたのか、というクラブ側の視点と、②勝点1をいくらで買ったのか、というサポーター側の視点があるため、クラブ側はこのKPIをできるだけ高くしたいと考える一方、サポーター側はこのKPIをできるだけ低くしたいという、トレードオフの関係を内包する指標といえます。

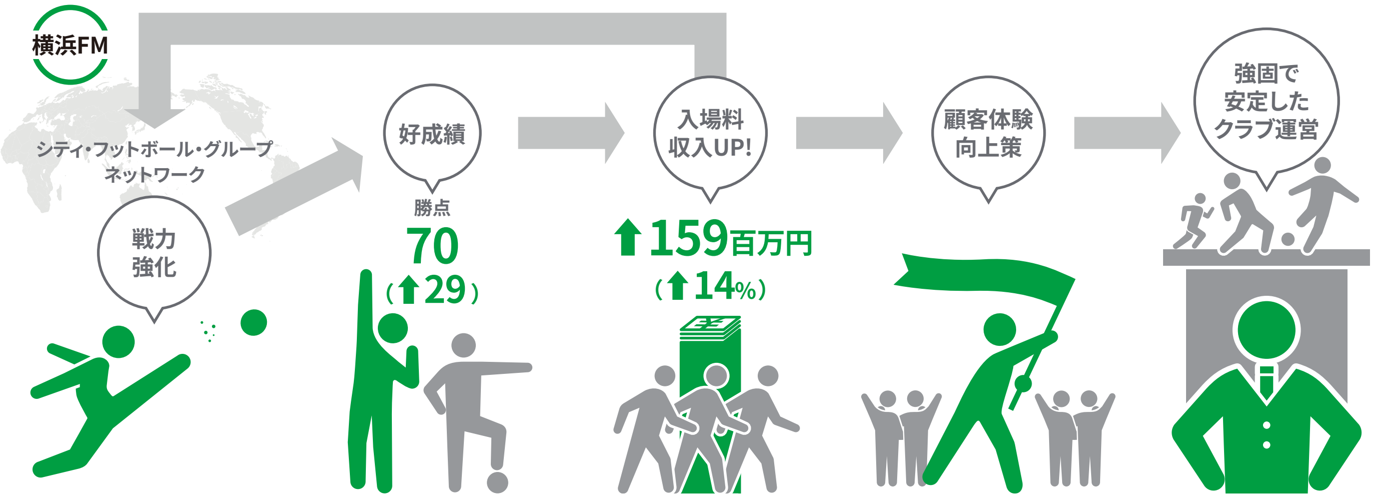
2019年シーズンにおけるJ1の平均は前年比+3.5百万円（+20.5%）の20.6百万円でした。中でもトップの浦和は前年比+24.5百万円（+64.9%）の62.2百万円と大幅に増加させ、2位以下に大差をつけています。浦和における本KPI増加の主な要因は、勝点を51から37と減らしたこともありますが、ACLで決勝戦まで進んだことなどもあり、入場料収入を前年比+377百万円（+16.4%）と大幅に増加させたことが大きく影響しています。

また、名古屋、神戸もそれぞれ勝点の増減が小さい（名古屋：41→37、神戸：45→47）なかで入場料収入をそれぞれ前年比+285百万円（+30.4%）の1,221百万円、前年比+420百万円（+50.0%）の1,260百万円と伸ばし、本KPIを前年比+10.2百万円（+44.6%）、+8.1百万円（+43.6%）と増加させています。

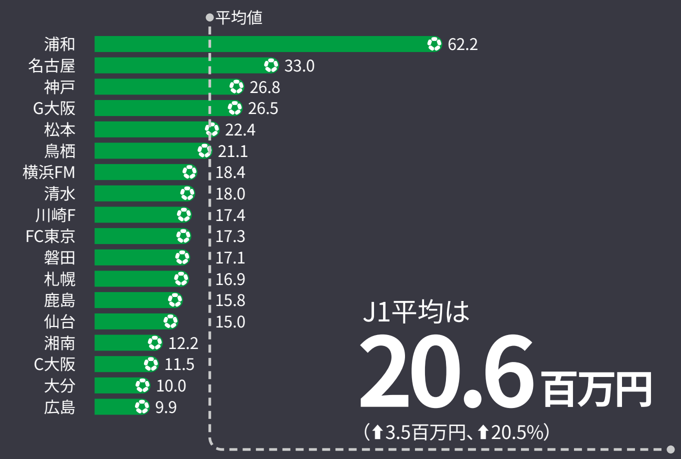
一方、本KPIを前年比▲9.1百万円（▲33.2%）の18.4百万円と最も低下させたのが横浜FMです。主な要因は競技成績の向上により勝点が41から70に大幅に増加したことです。しかしながら、勝点の増加率には劣りますが、入場料収入も前年比+159百万円（+14.1%）の1,286百万円と増加している点は見逃せません。これは、浦和に続き、2番目に多い入場料収入です。ここから、首位争いをしているチームの活躍を取りこぼすことなく、しっかり入場料収入につなげていることが見て取れます。

このように、競技成績を上げることにより、ファン・サポーターの満足度を向上させつつ、クラブはしっかりとその対価を入場料という形で得て、新たに選手強化や顧客体験の向上策に投資するという好循環にできる、安定的なクラブ運営を実現することが可能になります。

勝点1あたり入場料収入



勝点1あたり入場料収入（百万円）



J1分析

3rd ステージ：経営戦略

クラブの資産（アセット）を、どこに割り当てるかというBM施策は重要です。FM面への投資となる「売上高・チーム人件費率」、社会的影響力への投資となる「SNSフォロワー数」「SNSフォロワー数増減率」、ブランディングやクラブ財源への投資となる「グッズ関連利益額」。興行以外のビジネスにいかにリソースを割いてクラブ経営に役立てているかが読み取れる指標です。

売上高・チーム人件費率

2019年シーズンにおけるJ1の平均は前年比+3.2P（+6.6%）の51.6%でした。

基本的な考え方として、売上高・チーム人件費率の値は50%を超えない範囲にとどめるのが望ましいといわれていますが、2014年のJMC発行開始以来、初めて平均が50%を超える結果となりました。

J1全体として売上高・チーム人件費率は増加傾向にありますが、特に、鳥栖が+36.0P（2018年：62.7%→2019年：98.7%）、神戸が14.2P（2018年：46.3%→2019年：60.5%）と、以前より海外からの世界的なスター選手の獲得を行っている2クラブの増加が群を抜いています。両クラブとも、積極的な先行投資によるチーム強化と話題づくりを推し進めた結果といえますが、鳥栖は予期せぬ大口スポンサーの離脱により結果として収入のほぼ全てがチーム人件費に充当されている形となってしまいました。先行投資により当初見込んだ収入増を達成することの難しさを物語っているといえます。

SNSフォロワー数

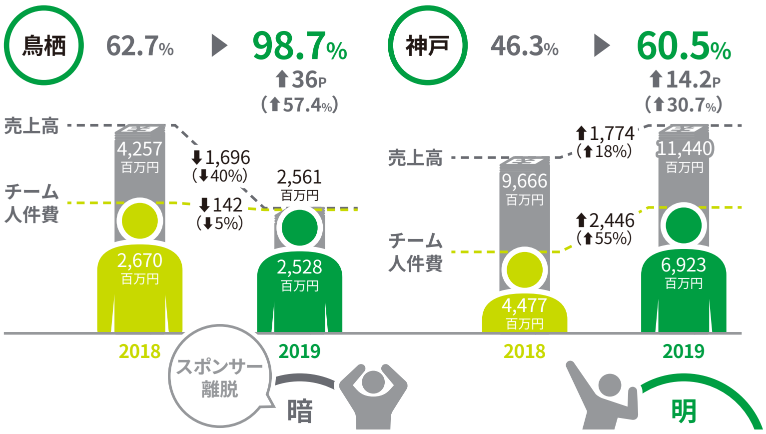
2019年シーズンにおけるJ1の平均は前年比+29,883人（+8.8%）の368,433人でした。

C大阪は120万人を超えるフォロワー数で、2位の鹿島に約60万人もの大差をつけ全Jクラブの中でも断トツの4シーズン連続トップを維持していますが、実は全Jクラブの中で唯一、直近2シーズン連続でマイナス成長に転じており、陰りが見えてきています。減少の背景は、SNSごとの内訳を見るとよく分かります。C大阪のSNSフォロワーはFacebookが100万人を超えている一方、TwitterとInstagramについてはそれぞれ167,693人、50,021人とJ1平均を下回っています。特に各クラブの最近のSNSフォロワー数増加のドライバーとなっているInstagramは、2019年シーズンのJ1平均増加数が17,161人となっているのに対し、C大阪はJ1 16位の約7,300人増にとどまっており、活用に苦戦している様子もうかがえます。

栄枯盛衰の激しいSNSの世界では、いかに人々が多く使うメディアをタイムリーに活用できるかが重要だと考えられます。Facebookでは他クラブを圧倒したC大阪が今後どのようなBM施策を打ってくるかに注目です。

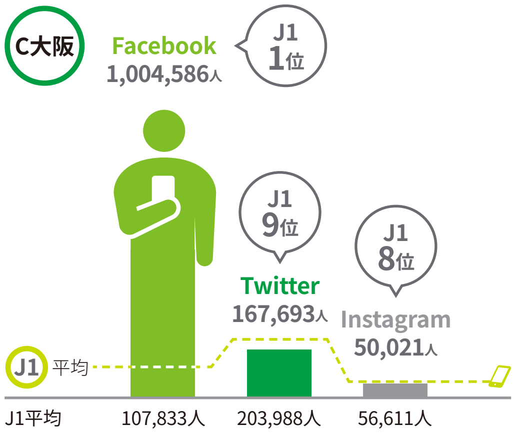
売上高・チーム人件費率

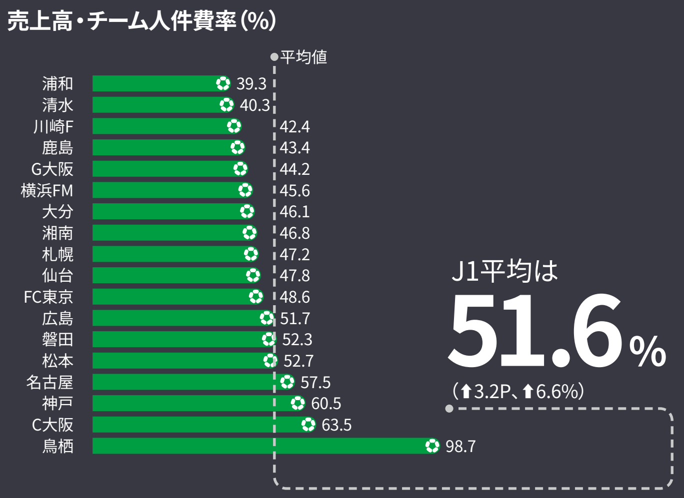
海外からの世界的なスター選手の獲得を行っている2クラブで大幅増

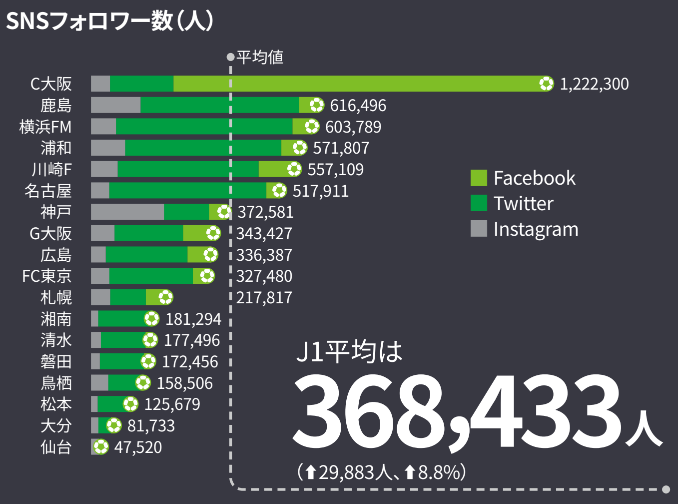


SNSフォロワー数

C大阪SNSフォロワー数内訳







SNSフォロワー数増減率

2019年シーズンにおけるJ1の平均は前年比▲8.6P（▲31.8%）の18.4%となっており、昨シーズンに引き続きJ1全体として成長の鈍化傾向が見られました。

トップの仙台は64.6%を記録していますが、これは同クラブのフォロワー数がもともと3万人弱と少なかったことと、新規にTwitterアカウントを開設したことが背景にあります。

昨シーズン、イニエスタ、ビジャの両選手獲得により+166.2%と他を圧倒した神戸は、2019年シーズンも引き続き+50.3%と高い増加率を記録しており、BM施策によっては、この傾向がしばらく続くものと思われます。

世界的にはJリーグと同じ新興リーグに分類される米・MLSにおいても、例えばビジャ選手が神戸移籍前に所属していたNew York City FCは326万人、スウェーデン代表・イブラヒモビッチ選手が過去所属していたLA Galaxyは403万人ものSNSフォロワーを擁しています。世界的スター選手を抱えるクラブにはそれほどに注目が集まりやすく、SNSフォロワー数約37万人の神戸も、まだまだ伸びしろがあるものと考えられます。

グッズ関連利益額

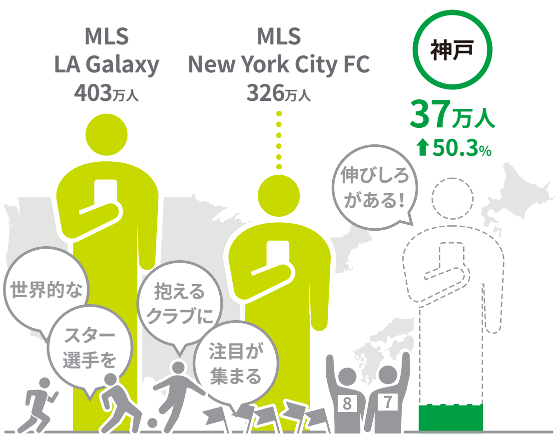
2019年シーズンにおけるJ1の平均は、前年比+3百万円（+2.8%）の127百万円でした。また、同じく利益率のJ1平均は、前年比+2.5P（+9.3%）の29.7%であり、微増の結果となりました。

利益額のトップは昨シーズンに続き浦和の361百万円であり、J1平均の3倍弱となっています。なお、浦和は利益率でもJ1平均を大きく上回る40%台となっており、付加価値の高いグッズを多く販売できていることが読み取れます。

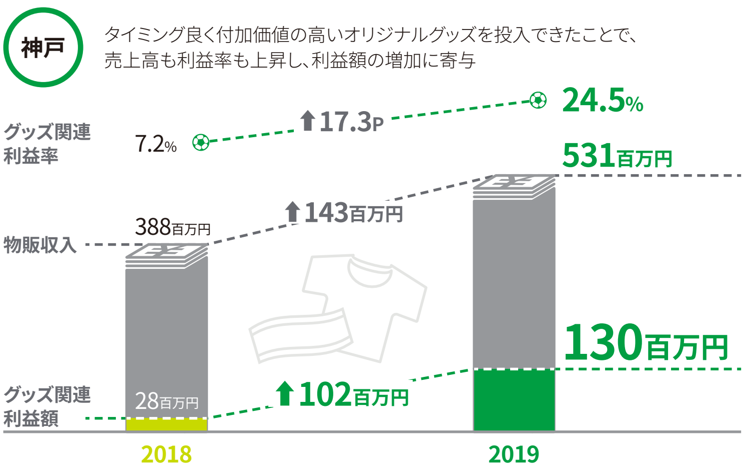
また、利益額の伸び率が大きかったのは神戸で、前年比+102百万円（+364.3%）の130百万円と驚異の伸び率を達成しています。神戸はFCバルセロナにも所属していたダビド・ビジャ選手の加入・引退に伴う記念グッズの販売や山口蛍選手らの人気選手の加入というトピックを活かし、付加価値の高いオリジナルグッズを投入することで、物販収入を前年比+143百万円（+36.9%）の531百万円としたうえに、利益率も昨シーズンの7.2%から24.5%へと大きく改善できており、結果として利益額を大きく伸ばすことができたものと推察されます。

SNSフォロワー数増減率

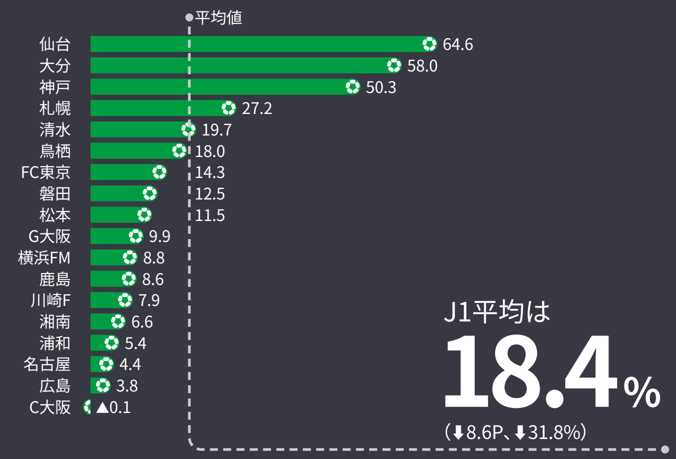
神戸は今期も高い増加率を記録したが、ポテンシャルはまだある



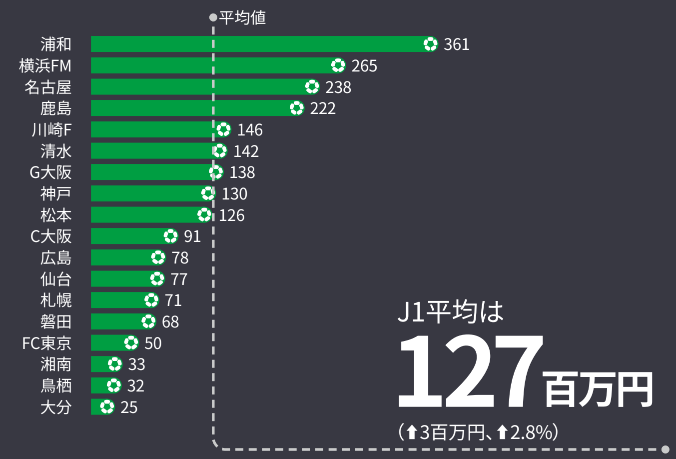
グッズ関連利益額



SNSフォロワー数増減率（%）



グッズ関連利益額（百万円）



J1分析

4th ステージ：財務状況

Jリーグのクラブライセンス制度において「財務基準」はJクラブの安定的な財務体質の確保を求める重要な基準となります。
J1のビジネス的な事業規模は拡大傾向にありましたが、今後はコロナ禍の影響が大きく影を落とすことになりそうです。そのため、リーグとともにこれまで準備してきたデジタルマーケティング戦略の、より一層の活用が必須になるものと思われます。

売上高

2019年シーズンにおけるJ1の平均は、前年比+195百万円（+4.1%）の4,951百万円でした。増加の内訳の主なものは入場料収入（+122百万円）となっています。

2019年シーズンでの注目は、Jクラブの史上最高営業収入となる売上100億円を突破した神戸です。前年比で+1,774百万円となる大幅増収を実現し、100億円を大きく上回る水準となりました。営業収入増加の内訳は、スポンサー収入が+1,197百万円、入場料収入+420百万円、物販収入+143百万円と全体的に伸びています。スター選手の獲得をうまく事業面での増収につなげています。なお、売上2位の浦和は約82億円であり、神戸との差は約32億円となっています。

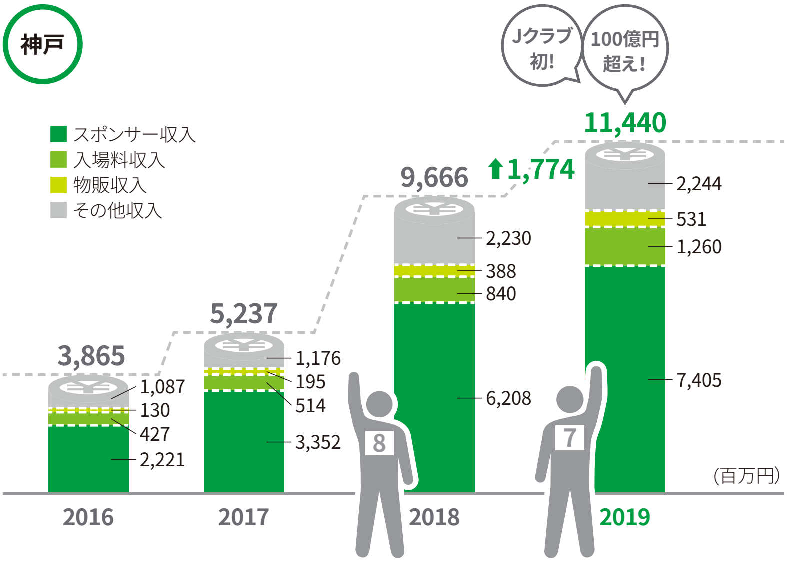
また、J1全体としては増収トレンドであった一方、鹿島、C大阪、湘南、鳥栖の4クラブが減収となりました。中でも鳥栖は前年比▲1,696百万円（▲39.8%）で大幅減収となっており、減少の内訳としてスポンサー収入が▲1,486百万円と特に落ち込んでいます。外部環境に左右されやすいスポンサー収入に頼ることのリスクが、表面化した結果となっています。

売上高成長率

2019年シーズンにおけるJ1の平均は9.7%でした。昨シーズンの数値と比べると▲13.8P（▲58.6%）となり、成長率は鈍化しています。昨シーズンはJ1上位4クラブへの理念強化配分金が初めて計上されたため、特に高成長率であったことが主な要因です。

クラブ別で最も成長率が高かったのは、J2から昇格した大分です。スポンサー収入と入場料収入を中心に、前年比+55.2Pとなる65.4%と大きな伸びを記録しています。大分はマーケティングを目的とする100%子会社を2019年12月に設立するなど、さらなる増収に

売上高

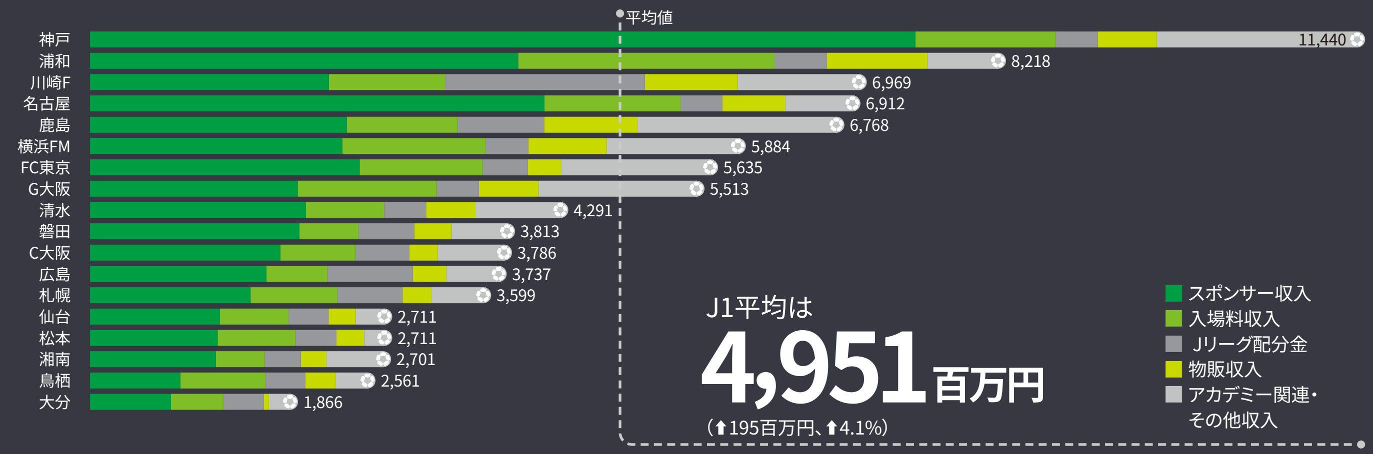


売上高成長率

スポンサー収入、入場料収入、物販収入をバランス良く伸ばしている背景には、マーケティング体制強化やデジタル施策推進などのBM施策によるものと考えられる

	大分	名古屋
売上高成長率	⬆65.4%	⬆25.9%
スポンサー収入	⬆49.4%	⬆21.9%
入場料収入	⬆85.8%	⬆30.4%
Jリーグ配分金	⬆141.3%	⬆3.6%
物販収入	⬆36.4%	⬆36.4%
その他収入	⬆30.7%	⬆76.2%

売上高（百万円）



向けた取り組みにも着手しています。営業体制の強化によるスポンサー収入の増収が期待されるとともに、デジタルマーケティングを通じたファン・サポーター向けの事業でもその効果が期待されます。

2番目に高い成長率となる25.9%を記録した名古屋も、近年特にデジタル施策に力を入れています。入場料収入が30.4%、スポンサー収入が+21.9%成長するなど、主要事業が着実に成果を上げています。このような持続的な成長を支えるマーケティング体制の強化や仕組みづくりは、今後の経営におけるポイントになると考えられます。

自己資本比率

2019年シーズンにおけるJ1の平均は、前年比▲1.2P（▲3.3 %）の34.8%でした。トップは昨シーズンに続きFC東京の83.4%、最下位はC大阪の1.3%となっています。J1においては利益剰余金がプラスのクラブは過半数の11クラブで、マイナスのクラブは7クラブあります。

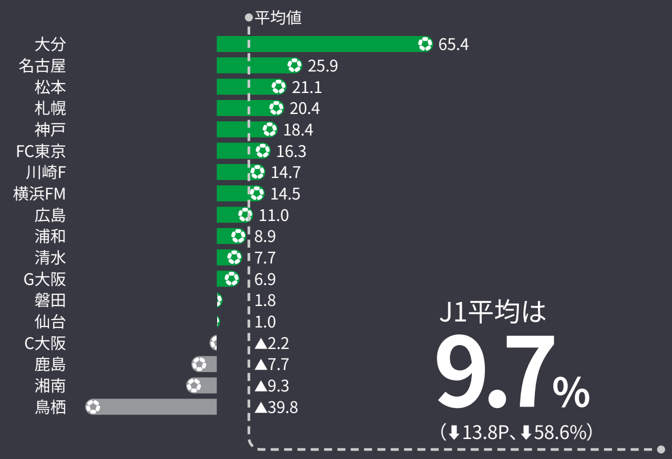
最も変動があったのは鳥栖でした。昨シーズンは利益剰余金が▲2,193百万円、資本金および資本剰余金が合計で2,229百万円あり、自己資本比率が2.5%となっていました。2019年シーズンで税引後の最終損失を2,014百万円計上した結果、利益剰余金が▲4,207百万円となり、債務超過になる恐れがありました。第三者割当増資などで1,999百万円の資金調達を実施できたため、資本金および資本剰余金が合計で4,228百万円となり、純資産が21百万円となり自己資本比率は3.0%で債務超過は回避できました。鳥栖は数年前より大型補強によりチーム人件費が増分した一方で、メインスポンサーの離脱により広告料収入が激減した結果、大幅な赤字となってしまいました。高年俸の選手の引退などによりチーム人件費は減少することが想定されますが、新型コロナの影響による入場料収入などの減少も予想されるため、スポンサー収入をしっかりと確保し債務超過を回避できるか、改めてBMの手腕が問われます。

自己資本比率

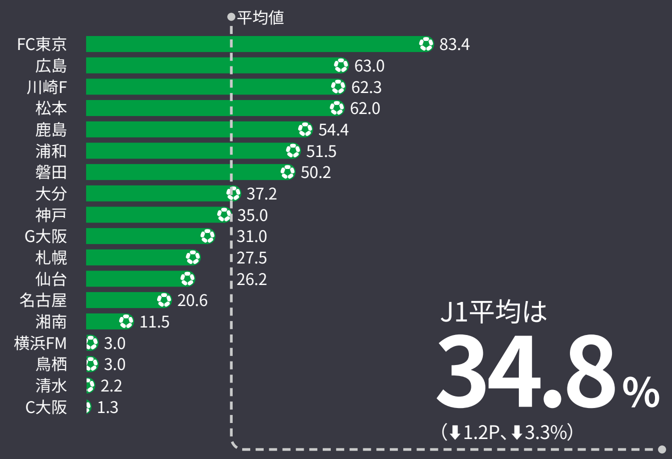
鳥栖の税引後当期純損失2,014百万円が突出している

2019年シーズンの各クラブ当期純利益 （百万円）

売上高成長率（%）



自己資本比率（%）



J1優勝クラブ分析

浦和レッドダイヤモンズ

2019年シーズン、FM面では3度目のACL制覇まであと一歩と迫りながらの準優勝という国際大会での成績を収めながら、国内のリーグ戦では降格争いに巻き込まれてしまうなど、浮き沈みの激しいシーズンでした。
一方のBM面では、安定の集客力を武器にした諸施策により、4回目のJリーグマネジメントカップ優勝となりました。J1平均の2倍近い平均入場者数の水準は、ピーク時と比較するとやや減少したとはいえ、14年連続J1トップ、高い客単価やJ1平均の約3倍にもなるグッズ関連利益額もJ1トップとなっており、クラブ経営の要所を押さえた経営といえるでしょう。
しかしながら、その後起こったコロナ禍により、クラブの経営は深刻なダメージを受けています。2019年シーズンから経営の指揮を執っている立花洋一社長へのインタビューを通じ、浦和のこれまでの取り組みと、これからの展望についてうかがいました。

新しい原点回帰

長期政権であった淵田前社長から引き継ぐ形で新社長に就任した立花社長は、浦和の親会社がダイヤモンドF.C.パートナーズ株式会社へ変更になったのと時期を同じく2016年11月より非常勤取締役として浦和の経営に参画しています。実は三菱重工サッカー部でプレーしていた経験もあり、Jリーグ発足時の浦和の立ち上げにも関わっています。

今回のインタビューを通じて、立花社長が浦和のフィロソフィー（哲学）について歴史も含め深く理解されていることと、社長となった2019年シーズンにおいて、クラブ立ち上げの際の原点を改めて確認することに加え、大きくなったクラブの現状や激変した外部環境を踏まえたうえで、生き残りとさらなるステップアップに向けたBM施策を着実に実践していたことが垣間見えました。

「原点は、浦和のまちとサポーターなんです。」

立花社長がそう断言する、「浦和のまちとサポーター」というキーワードは、確かに浦和というクラブの存在意義を端的に示すものといえるでしょう。エリアとしての浦和の歴史をひもといてみても、プロサッカークラブがやってきたことでサッカータウンとなったのではなく、もともとサッカー文化が存在したところに、Jリーグ発足を契機にその潜在能力が開花したというのが立花社長の認識です。そのため、特に地元の浦和ファン・サポーターにはコア・ライトの差はあっても、他のJクラブと比較して「おらが街のクラブ」という意識が強いという傾向が見受けられます。クラブ発足当初からチーム成績に関係なくJリーグ随一の集客力を誇っている事実に鑑みれば、確かに頷けます。

だからこそ、と立花社長は続けます。

「浦和レッズというクラブは、クラブの努力だけで成長してきたのではなく、浦和のまちとサポーターに支えられて成長してきたクラブであるということを忘れてはならないと思っています。」

今回、Jリーグマネジメントカップで高評価を得られたのは喜ばしいこととしながらも、クラブとしての努力だけで見れば、もっと頑張っている、もっと結果を出しているクラブはほかにもあり、浦和レッズもさらに努力しなければならないという意識を立花社長は強く持っていました。クラブ発足に関わり、その後はクラブの外からクラブを見続けていた客観的な視座でありながら、本質を突いているコメントです。

徹底したコミュニケーション推進

社長就任後、浦和というクラブの本質をクラブスタッフ全員と改めて共有するために早々に着手したBM施策が、社内コミュニケーション推進戦略でした。この戦略にはソフト面とハード面、双方に関してテコ入れを実施しています。

まず、ハード面への取り組みとしては、コミュニケーション促進のための環境整備として、クラブスタッフのIT環境の整備と、組織構造のフラット化への投資を実践しています。

さいたま市緑区の埼玉スタジアム2002、さいたま新都心に近い浦和区の大原サッカー場、桜区のレッズランドと、クラブの活動拠点が複数あるために意思決定のスピードが落ちたり、必要なコミュニケーションが取りづらかったり、といった課題がありました。立花社長はそれを改善するため、スポンサーである地元発祥のPC製造販売メーカーの協力も得ながら全スタッフをオンライン会議システムでつなぐインフラを整備し、デイリーでの本部長会議の開催を可能とするなど、時間を節約しつつ横の連携を強化することに取り組んできました。

結果として、今回のコロナ禍によりテレワークが必要になった際も、全スタッフがスムーズにテレワークに移行することができたことに

加え、テレワークになってもクラブスタッフ間のコミュニケーションの質は維持できているとのことでした。

また、立花社長就任時の浦和の組織体制は部門制でした。部門制は一般的に各部長のもと、それぞれの果たすべき役割を明確化し、効率的に多くのルーティンワークを遂行するのに適した組織体制だったといえますが、同時に部門制はそれがなじめばなじむほど組織は部門内の役割分担に特化し過ぎて全体目標を見失ってしまう傾向もあります。立花社長はまずこの部門制を廃止し、本部長未満の組織階層を減らすことで、組織のフラット化を図りました。それによりクラブスタッフの視座を意図的に引き上げ、浦和のまちとサポーターとの関係を改めて確認したうえで自らアクションを起こすことができる「魅力あるスタッフ」を育成することを目指しました。

そして次に、ソフト面への取り組みとして、クラブスタッフの主体性を引き出すためのプロジェクトチーム活動を実践しました。

立花社長の信念ともいえる、「魅力あるスタッフのいるクラブでなければ、魅力ある試合や価値を提供することはできない」という考えをベースに、外部環境の変化が激しい現代において、その外部環境の変化に柔軟に対応できる魅力あるスタッフの育成こそが何よりも重要と考え、そのためのコミュニケーション活性化の諸施策を促進しています。

興味深い施策の一つは、毎日一つ新しいことに取り組む、というチャレンジです。今回を含め過去4度JMCの優勝クラブとなった浦和は、一見するとクラブ経営的には安定しているクラブと考えられますが、その安定に満足せず、多少のリスクを負ってでも新しいことへのチャレンジを促すというこのBM施策は、トップマネジメントの立場からすれば非常に勇気のいる決断とも考えられるからです。

この施策を実践できた背景には、昨今のデジタル化の急激な発展や、環境問題に代表される社会アジェンダへの注目の高まりによるファン・サポーターのニーズの多様化の影響も見逃せません。これらの課題に対応するためには、今一度しっかりとクラブの原点を再認識したうえで、さらにもう一つ上のステージを目指さなければクラブの成長は望めない、という危機感があったと考えられます。そしてもう一つ忘れてはならないのが、先代の淵田氏が積み上げてきたクラブの経営理念の見直しという重要な取り組みです。トップダウンではなく、若手中心のプロジェクトチームがクラブ関係者全員からの意見も集約する形で2年がかりで取りまとめた最新のクラブ理念、その土台をしっかりと構築していたからこそ、立花社長のBM施策がより効果的に推進できたという要素もあったと考えられます。

見えてきた変化の兆しとコロナ禍

もちろんこのチャレンジだけが要因ではありませんが、これらのBM施策の効果もあり、クラブとサポーターの関係も徐々に変化してきている様子がうかがえます。熱量の高いサポーターの存在をクラブが極めて重要視していることを前提にしつつも、スタジアム内で創り出されるその魅力を、幅広い層のファン・サポーターに体験してもらうため、クラブ史上最大の席割改革を実施してゾーニングの見直しを行い、同時に様々な企画シートなどをクラブスタッフの発案で新設しています。加えて、スタジアム外においても、これまであまり目立たなかったファミリー層向けのイベントや、スタジアムアクセス改善のための交通社会実験や埼玉高速鉄道延伸署名活動の取り組みにもチャレンジしています。さらに、これらのフロント改革の影響が、直近では選手側にも波及し、選手の意識や行動にも徐々に変化の兆しが見えてきているとのことです。

これらの取り組みを一気に加速しようと計画していた矢先のコロナ禍発生により、当初計画は大幅に修正を余儀なくされてしまいました。加えて、浦和は収益構造的にほかのクラブに比べても入場料収入や物販収入の比率が圧倒的に高いという特徴があることから、逆にコロナ禍による影響もほかのクラブよりも圧倒的に大きいという実態があります。

しかし、コロナ禍発生前までに着手していた様々な取り組みは、結果としてコロナ禍への有効な対策につながっているように感じました。開始から5年を迎えたファン会員クラブ「REX CLUB」も会員数がコロナ環境下においても増え続けており、先日10万人を超えました。コロナ環境下におけるBM施策にこのメンバーシップをどのように活かしていくのか、また、リーグ最大規模のスポンサー収入をもたらしてくれる多くのパートナー企業とのアクティベーションへの取り組みなど、まさにクラブ一丸となって取り組んでいくことが重要になってくるものと思われます。

トップダウンではなく、若手中心のプロジェクトチームがクラブ関係者全員の意見を集約し、2年がかりで取りまとめた最新のクラブ理念、その土台をしっかりと構築していたからこそ、立花社長のBM施策がより効果的に推進できた

COLUMN①

FM（競技面）とBM（経営面）の関係性分析

今回は各クラブの財務構造に着目して、リーグ成績・JMCランキングとの関係を調べました。損益計算書（PL）の構造は、収益源や重点投資項目の違いにより、各クラブでの特色が出ています。例えば、各大会などで好成績を残したクラブは、得られた賞金が収益項目の「その他収入」に計上されます。また、スター選手を獲得して好成績を狙うクラブは、費用項目の「チーム人件費」の負担が重くなるケースが見られます。こうしたことは、クラブの財務面での健全性や存続性も関連してくるのではないかと考えられます。
そこで今回は、この財務データをもとにクラスタリング分析を行い、グルーピングをしました。その結果から、PL構造が似ているチームはどこなのか、また経営マネジメントとリーグ成績の両立ができているクラスターには、どのような特徴があるのかを考察しました。

各項目の収益シェアとコストシェアをもとにクラスタリングを実施

この分析では、各クラブのPL構造を特徴付ける項目として、営業収益、営業費用、営業利益率の3つを利用します。営業収益（構成項目：スポンサー収入、入場料収入、Jリーグ配分金、アカデミー関連収入、物販収入、その他収入）の場合、各構成項目が営業収益に対してどれだけの割合を占めるかを計算します。営業費用（構成項目：チーム人件費、試合関連経費、トップチーム運営経費、アカデミー運営経費、女子チーム運営経費、物販関連費、販売費および一般管理費）の場合も、同様に構成項目の占める割合を計算します。また収益効率を特徴付ける項目として、営業利益率（＝営業利益÷営業収益）も考慮します。

これらの数値を利用して、この分析では階層的クラスタリングによってクラスター分類を行いました。階層的クラスタリングとは、最も似ている要素同士を最初につなぎ合わせてクラスター形成していき、最終的に1つのクラスターに集約されるまで結合を繰り返す分析方法です。

例えば図1は、2019年シーズンの営業収益・営業費用の構成比率と営業利益率から、J1に所属するクラブを対象として階層的クラスタリングを行った結果です。この結果を見ると、名古屋や神戸のように高いスポンサー収入を得ながら、人件費に重点投資をするようなクラブで1つのクラスターができていることが分かります。一方で、一番下の鳥栖のように、他のチームとは類似点のない単独のクラスターも形成されています。

図1のような階層的クラスタリングを、2014～2019年シーズンの6年間におけるJ1所属クラブの財務データに対して行いました。その結果、6年間の推移で共通して出現していたのは、①バランス経営型（高営業利益率）、②バランス経営型（低営業利益率）、③高スポンサー収入・高人件費型、の3つのクラスターであることが分かりました。図2では、この各シーズンでそれぞれのクラスターに分類されたクラブをまとめています。また図3では、各シーズンのクラスターごとに、JMC順位・リーグ順位での位置関係を示しています。ここでの円の大きさは、そのクラスターに分類されたクラブの数を表しています。この図では、クラスターの位置が右上に行くほど、JMCで評価されるマネジメントを高いレベルで行いつつ、なおかつリーグ成績も高水準の成果を出せていることになります。

まず一番特徴的なクラスターである、③高スポンサー収入・高人件費型（図中ではグレー）について説明します。このクラスターに分類されたクラブは、営業収益の中の「スポンサー収入」が占める割合が非常に高くなっています。また同時に、費用項目では「チーム人件費」の占める割合も高くなっています。よって、このクラスターに分類されるクラブは、大きなスポンサー収入を使ってスター選手を獲得することで、リーグ成績の向上を狙う傾向が強いといえます。

残りのクラスター①バランス経営型（高営業利益率）（図中では緑）と、②バランス経営型（低営業利益率）（図中ではオレンジ）は、際立ったPL構造の偏りがありません。そのことから、バランス型と名付けています。一方で①と②の違いは、営業利益率と、営業収益の中の「その他収入」の割合にあります。①の方が、②に比べて営業利益率が高くなっていて、なおかつ「その他収入」の割合も高くなっています。これにより①は、物販やリーグ賞金などで収益を獲得しつつ、かつ費用も抑えている構造になっていると考えられます。

図3より、①バランス経営型（高営業利益率）は、平均してJMCで高水準の順位を維持しつつ、かつリーグでも好成績を残していて、経営マネジメントとリーグ成績を両立できているクラブのクラスターだといえます。一方で、②バランス経営型（低営業利益率）は、JMC順位は中堅ですが、リーグ成果はいまひとつ出せて

図1　2019年シーズンJ1所属クラブクラスタリング

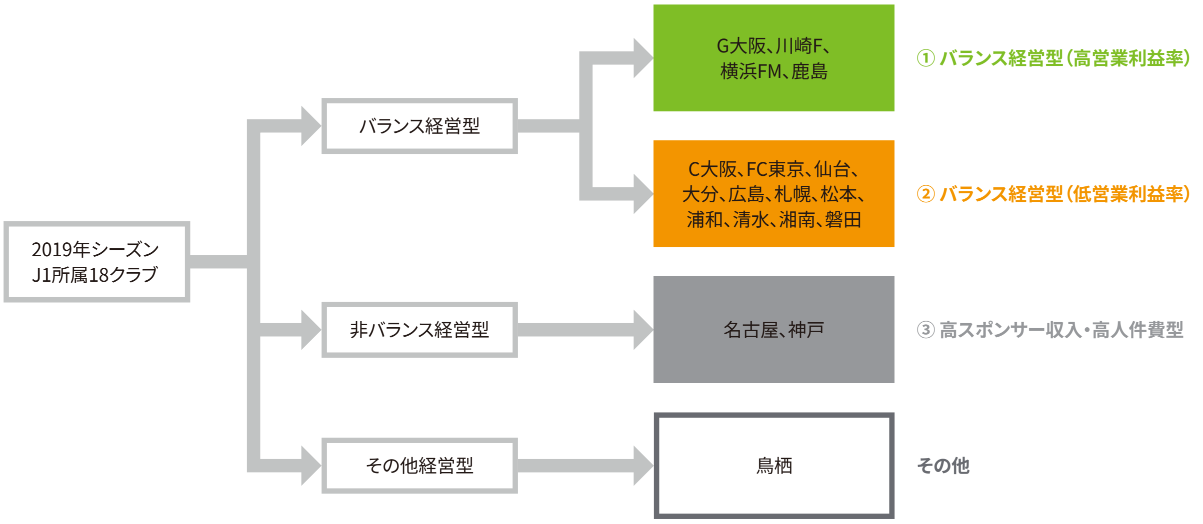


図2　各クラスターに所属するクラブの時系列推移

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
① バランス経営型（高営業利益率）	C大阪、新潟、浦和	FC東京、G大阪、川崎F、広島、湘南	川崎F、広島、福岡、鹿島	川崎F、浦和、鹿島	川崎F、鹿島	G大阪、川崎F、横浜FM、鹿島
② バランス経営型（低営業利益率）	FC東京、G大阪、川崎F、広島、横浜FM、清水、鹿島	仙台、新潟、松本、横浜、FM、浦和、清水、甲府、鳥栖、鹿島	FC東京、仙台、新潟、横浜FM、湘南、甲府、磐田	C大阪、FC東京、G大阪、広島、横浜FM、清水、磐田、鳥栖	FC東京、G大阪、仙台、札幌、横浜FM、浦和、清水、湘南、磐田、長崎	C大阪、FC東京、仙台、大分、広島、札幌、松本、浦和、清水、湘南、磐田
③ 高スポンサー収入・高人件費型	名古屋、大宮、徳島、柏	名古屋、柏、神戸	名古屋、大宮、柏、神戸、鳥栖	大宮、柏、神戸	神戸	名古屋、神戸
その他	仙台、甲府、神戸、鳥栖	山形	G大阪、浦和	仙台、新潟、札幌、甲府	C大阪、名古屋、広島、柏、鳥栖	鳥栖

いないクラスターです。③高スポンサー収入・高人件費型は、「チーム人件費」へ規模の大きな投資をしている一方で、リターン（例：リーグ成績、営業収益など）があまり得られていないため、JMC順位が低くなっているパターンが見られます。

クラブマネジメントの観点では、経営マネジメント（BM）とリーグ成績（FM）を両立している①バランス経営型（高営業利益率）のクラスターを目指すことが理想です。実際、このクラスター①への遷移を2019年シーズンに実現させているのは、図2より横浜FMとG大阪であることが分かります。

経営（BM）とリーグ成績（FM）の両立の鍵

クラブの財務面での健全性や存続性を考えると、バランス経営型のチーム運営を目指すことが1つの重要な要素になります。ただ、バランスの良い経営を目指すに越したことはありませんが、今のステージから脱皮して、次の好循環サイクルのステージで勝負していくためには、どのように“バランスを調整”していけば良いのでしょうか？

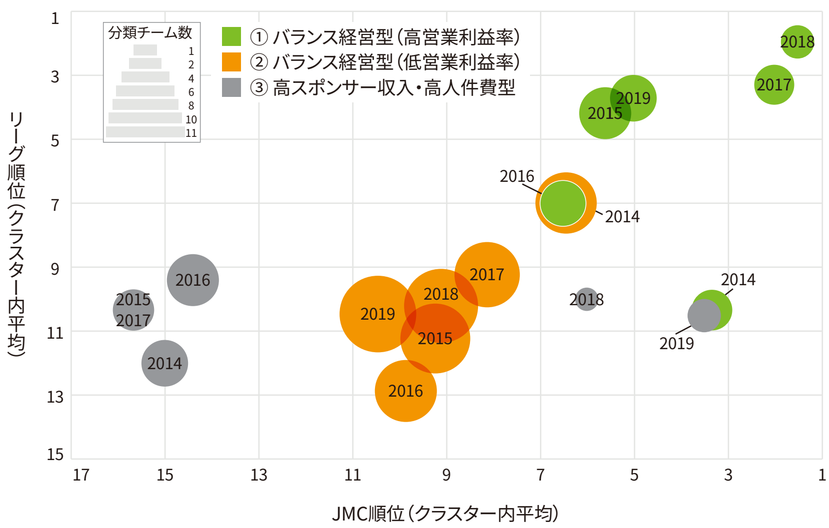
今回の分析結果から読み取れたのは、クラスター②バランス経営型（低営業利益率）から①バランス経営型（高営業利益率）への遷移が次なる進化への道筋ではないかということです。この①のクラスターの特徴は、前述の通り、いずれのチームも「その他収入」の収益全体に占める割合が高いということです。この「その他収入」には各大会の賞金による収益が含まれているため、J1上位で安定した成績を残している鹿島や川崎Fは、当然その他収入の割合が高く、2019年シーズンに優勝した横浜FMも同じです。

ただし、2019年シーズンに新たに①のクラスターに加わったG大阪だけは、直近3年間目立った成績を残していないため上記の3チームとは異なります。G大阪は2018年シーズンに井手口選手と堂安選手を、2019年シーズンにはファン・ウィジョ選手と食野選手をヨーロッパのクラブに移籍させ、そこから移籍金収入を得ています。つまり、優勝せずとも、選手を育てることで新しい収益源を確保しているのです。しかも、移籍した日本人3選手は、いずれもG大阪アカデミー出身で、まさに「育成のガンバ」の真骨頂です。

奇しくもJリーグは「世界で最もヒトが育つリーグ」になることをビジョンに掲げ、2019年にアカデミー改革プロジェクト「Project DNA」を立ち上げました。リーグとして目指す将来は育成のプロフィットセンター化であり、クラブにとっては移籍金収入の獲得機会が増えることを意味しています。このようなリーグの方向性にあわせ、将来的なクラブ運営スタイルのモデルケースとして、育成レベルを上げ、新たな収益源を確保することで、成長サイクルに入ることも一案と考えられます。

特に、新型コロナによる影響で、これまでのスポンサー収入や入場料収入の確保に不安を抱えるクラブが多くなっています。この環境の中では、新たな収益源を確保することが急務となりますが、この逆境に乗じていち早くオンザピッチを巻き込んだ収益確保へ経営をシフトできたクラブこそが、次世代のJリーグを背負うクラブとなるかもしれません。

図3　リーグ順位×JMC順位における各シーズンのクラスター散布図



J2 Ranking

長崎、地力を発揮して僅差ながらも初優勝!!

マネジメントカップ2019のJ2優勝クラブは長崎となりました。

長崎は、経営効率分野では12位と振るいませんでしたが、マーケティング分野、財務状況分野で4位、経営戦略分野では1位タイとなり、僅差ではありましたが初の優勝となりました。

昨シーズンはFM面で初めてのJ1昇格によるBM面への好影響がありました。一転して2019年シーズンは、J2降格による悪影響をいかに最小限にとどめ、安定した財務基盤を維持できるかの勝負となりましたが、見事そのチャレンジでは結果を出すことができました。

クラブの成長期において誰も経験したことのないコロナ禍による制約が続いていますが、新社長のもと、新しいホームスタジアム構想などもあり、今後の動向に注目です。

© VVN

BM point 2019

J2	順位		(参考) 2018順位	BM point 総計
V・ファーレン長崎	1	—	8※	190
ジェフユナイテッド千葉	2	➡	2	187
アルビレックス新潟	3	⬆	7	187
モンテディオ山形	4	⬆	9	184
レノファ山口FC	5	⬇	3	177
鹿児島ユナイテッドFC	6	—	3※	166
京都サンガF.C.	7	⬆	11	161
東京ヴェルディ	8	⬆	13	155
FC町田ゼルビア	9	⬆	14	152
大宮アルディージャ	10	⬇	6	151
ヴァンフォーレ甲府	11	⬆	12	150
栃木SC	12	⬇	5	149
FC琉球	13	—	5※	145
柏レイソル	14	⬆	18	143
横浜FC	15	—	15	143
ファジアーノ岡山	16	⬇	10	141
水戸ホーリーホック	17	⬆	19	135
徳島ヴォルティス	18	—	18	127
FC岐阜	19	⬇	4	124
ツエーゲン金沢	20	⬇	17	117
アビスパ福岡	21	⬇	16	112
愛媛FC	22	⬇	21	95

※2018年シーズンのディビジョンにおける順位を記載しています。

1stステージ：マーケティング					2ndステージ：経営効率			3rdステージ：経営戦略					4thステージ：財務状況			
平均入場者数	スタジアム集客率	新規観戦者割合	客単価	合計	勝点1あたりチーム人件費	勝点1あたり入場料収入	合計	売上高・チーム人件費率	SNSフォロワー数	SNSフォロワー数増減率	グッズ関連利益額	合計	売上高	売上高成長率	自己資本比率	合計
14	**10**	**12**	**21**	**57**	**4**	**18**	**22**	**15**	**18**	**12**	**22**	**★67**	**19**	**15**	**10**	**44**
21	19	5	18	63	2	21	23	13	17	16	14	60	20	6	15	41
22	9	2	19	52	10	**22**	**★32**	21	**22**	4	20	**★67**	18	4	14	36
17	12	6	14	49	18	14	**★32**	**22**	16	9	19	66	15	14	8	37
7	6	18	**22**	53	12	19	31	12	9	18	21	60	9	17	7	33
8	14	21	3	46	19	7	26	18	7	19	13	57	5	21	11	37
15	11	14	10	50	7	11	18	8	12	17	11	48	17	16	12	45
6	1	11	20	38	8	13	21	20	13	13	17	63	16	13	4	33
2	13	15	9	39	16	8	24	17	8	10	5	40	7	20	**22**	**★49**
20	**22**	1	16	59	3	17	20	7	19	3	16	45	**22**	3	2	27
16	17	7	15	55	13	16	29	6	14	5	9	34	10	5	17	32
4	8	9	11	32	17	9	26	19	4	15	19	57	6	9	19	34
3	18	**22**	1	44	20	1	21	16	5	21	2	44	1	**22**	13	36
18	21	13	17	**★69**	1	20	21	1	21	2	6	30	21	1	1	23
13	15	8	13	49	11	6	17	4	15	**22**	1	42	14	18	3	35
19	16	3	6	44	14	10	24	14	1	20	7	42	11	11	9	31
10	20	4	5	39	**22**	4	26	10	11	11	11	43	2	19	6	27
9	7	16	12	44	9	5	14	3	3	14	3	23	13	12	21	46
11	3	20	4	38	6	15	21	9	10	6	4	29	8	8	20	36
5	4	17	2	28	21	2	23	11	6	8	12	37	3	10	16	29
12	5	10	8	35	5	12	17	5	20	1	15	41	12	2	5	19
1	2	19	7	29	15	3	18	2	2	7	8	19	4	7	18	29

J2分析

1st ステージ：マーケティング

J2にはJ1とJ3の両方のディビジョンから入れ替えの影響があります。特にこの1stステージは昇降格クラブの特徴がJ2のビジネス環境にストレートに表れるという特徴があります。
一方で、クラブ間格差が最も大きいという特徴を持つJ2では、BM施策次第で大きく伸びる余地を持つクラブも多数あると考えられ、BM施策と各KPIの関係も興味深いところです。

平均入場者数

2019年シーズンにおけるJ2の平均は前年比+70人（+1.0%）の7,137人でした。昇降格組を除く18クラブでは+298人（+6.4%）となり、ディビジョン全体として集客が好調なシーズンとなったといえます。

本KPIが減少した8クラブのうち7クラブは、FM面で順位を落としたクラブとなっており、本KPIを伸ばした10クラブのうち9クラブはFM面での順位を上げたクラブが占めています。つまり、FM面での成績と平均入場者数の間には強い相関関係があることを示しているといえます。

一方で唯一、愛媛だけは競技面の順位が低下したにもかかわらず、本KPIは上昇しています。昨シーズンの平均入場者数は3,161人でしたが、2019年シーズンは3,780人と、2017年シーズンと同程度の水準までV字回復しています。これは、監督や選手による街頭でのPRなど地道な集客活動に加え、勝った喜びを観客と分かち合う「勝ったら餅まき」や、勝てなかった場合には景品が当たる「ごめんねガラポン」を開催するなど、ユニークなBM施策が効果的であったものと推察されます。

スタジアム集客率

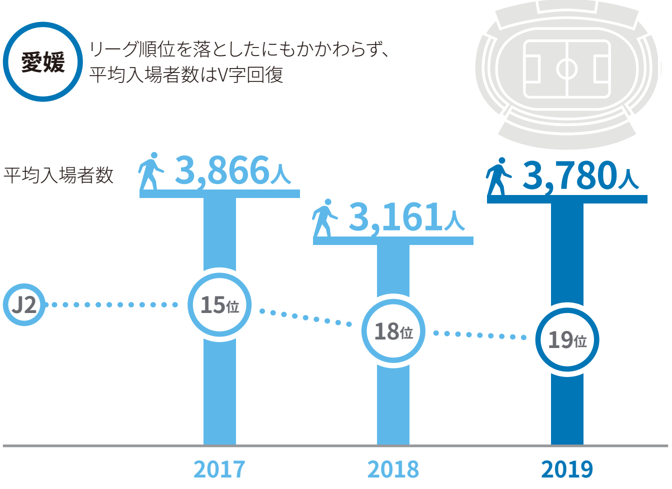
2019年シーズンのJ2の平均は前年比+4.9Pの38.9%（+14.4%）となりました。

この伸びをけん引したのはJ3からの昇格組で、鹿児島が+25.3Pの45.6%、琉球が+35.5Pの48.1%と、J2平均を大きく超える水準を達成しています。いずれのクラブも初のJ2昇格ということで、ファン・サポーターの大きな期待が集まったものと思われます。

昇格組以外で注目されるのが京都と水戸です。両クラブともFM面では昨シーズンを上回る成績を収め、それに連動する形で京都は+10.6Pの38.1%、水戸は+9.6Pの50.7%となっています。特に水戸は2019年シーズンのJ1平均である59.3%に近い水準に近づいてきており、発表された新スタジアム構想の具現化を含めてBM面の取り組みが注目されます。

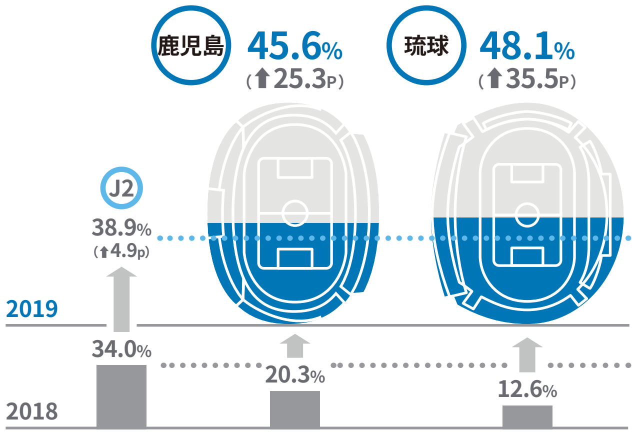
一方、J1からの降格組は長崎が▲20.0Pの35.5%、柏が▲17.3Pの58.1%と昨年実績を大きく割り込んでいます。FM面の影響が色濃く出た形ですが、競技成績に左右されない安定的な集客基盤の強化は今後の課題といえます。

平均入場者数

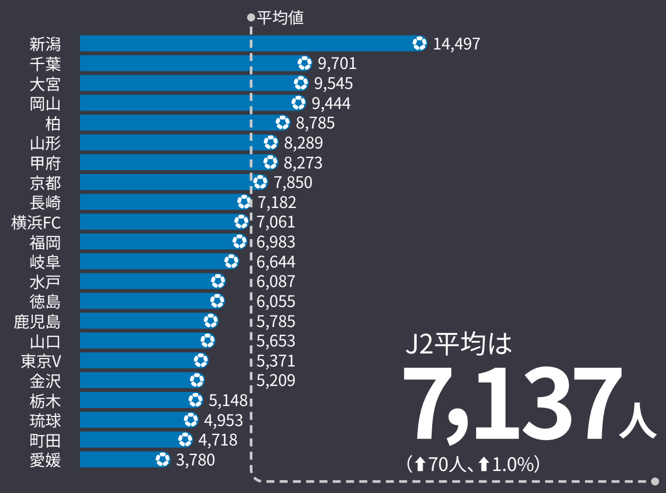


スタジアム集客率

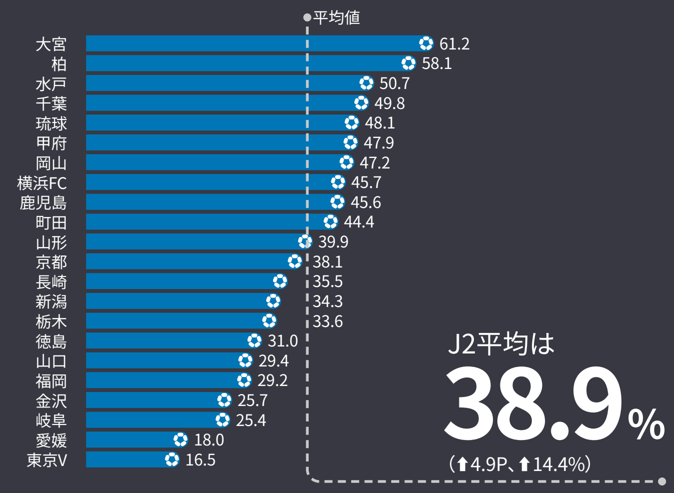
J2初昇格の2クラブが、J2平均を超える水準に躍進



平均入場者数（人）



スタジアム集客率（%）



新規観戦者割合

2019年シーズンにおけるJ2の平均は前年比+2.1P（+54.5%）の6.0%でした。2トップの琉球（21.3%）および鹿児島（20.4%）が3位以下を引き離す結果となりました。

琉球と鹿児島はいずれも初めてJ3からJ2に昇格したクラブであり、過去最高のカテゴリーにおける活躍への期待や話題性が新規観戦者の増加に寄与したものと考えられます。また、琉球は元日本代表の小野選手がシーズン途中に加入したことも良い影響を与えたものと推察されます。

なお、鹿児島と3位の岐阜（9.4%）は競技成績が振るわず、いずれもJ3へ降格となってしまいましたが、逆に降格の危機にあるということが注目され、新規観戦者の増加に一役買った可能性も考えられます。

昇格や競技成績による影響が示唆された2019年のJ2における新規観戦者割合でしたが、2020年シーズン以降においては、コロナ禍においてBM施策による新規観戦者の獲得ができるかに注目が集まります。

客単価

2019年シーズンにおけるJ2クラブの平均は前年比▲0円（▲0.0%）の1,855円でした。全体としては変動ありませんが、単価変動の要因別の内訳は、チケット単価で▲2.2%、グッズ単価は+4.5%となっています。

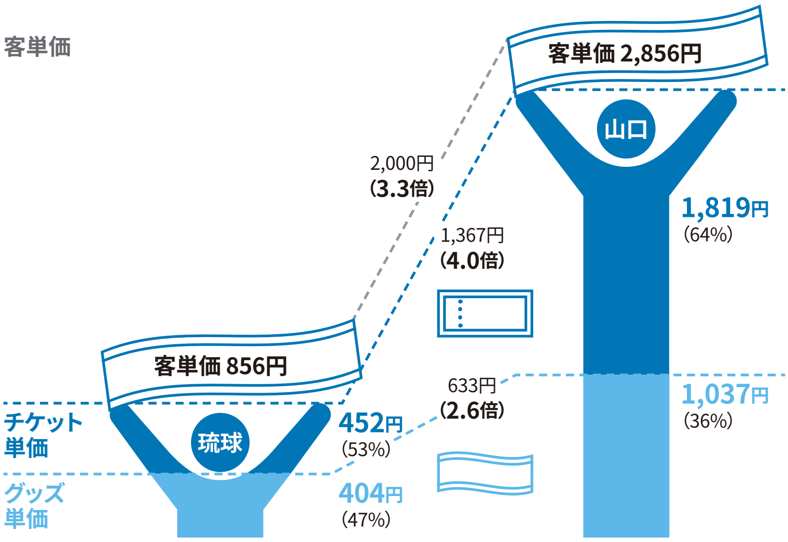
最も客単価が高かったのは山口の2,856円、逆に最も低かったのは琉球の856円で、約3.3倍の差がありました。特にチケット単価の差は大きく、山口と琉球では約4倍の差があります。この差の原因は、両クラブのチケット価格設定戦略の差であると考えられます。山口は2,000円から4,000円まで7種類設定されているのに対し、琉球は1,300円・1,500円の2種類となっています。

琉球はJ2平均以上の集客率を達成しているため、もう少し高価格帯のチケットがあってもファン・サポーターの理解は得られる可能性があります。「入場者数×単価」の総和の最大化を見据え、CRM戦略などにより観戦者のニーズに対応する席種とそれに応じた価格帯を適切に設定するBM施策を実施し、単価の最大化を図ることが重要と考えられます。

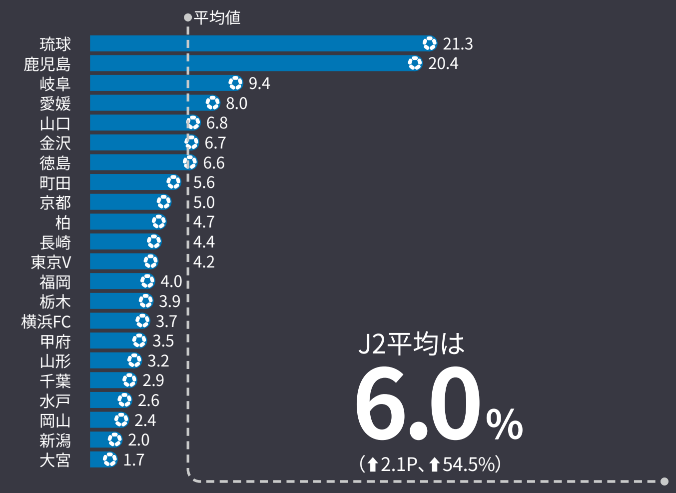
新規観戦者割合

プラス（昇格）とマイナス（降格）両方の注目度と応援が、新規観戦者割合の増加に寄与した

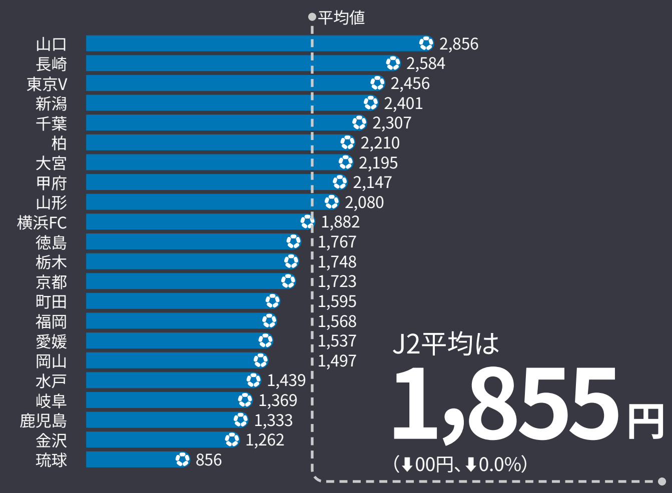
客単価



新規観戦者割合（%）



客単価（円）



J2分析

2nd ステージ：経営効率

Jクラブのビジネス構造上、チーム人件費は年度当初の売上見込額から逆算して設定される傾向にあるため、予算規模が少ない中、降格のリスクもあるJ2においては、限られた予算でどのようにFM側での成果に結び付けられているか、BM側とのクラブ内連携が問われる分野です。

勝点1あたりチーム人件費

本KPIは、各クラブにおけるコストの中で最も大きな比率を占めるチーム人件費を、いかに効率的にFM面の結果へ結び付けられているか、ということを可視化できる指標となります。

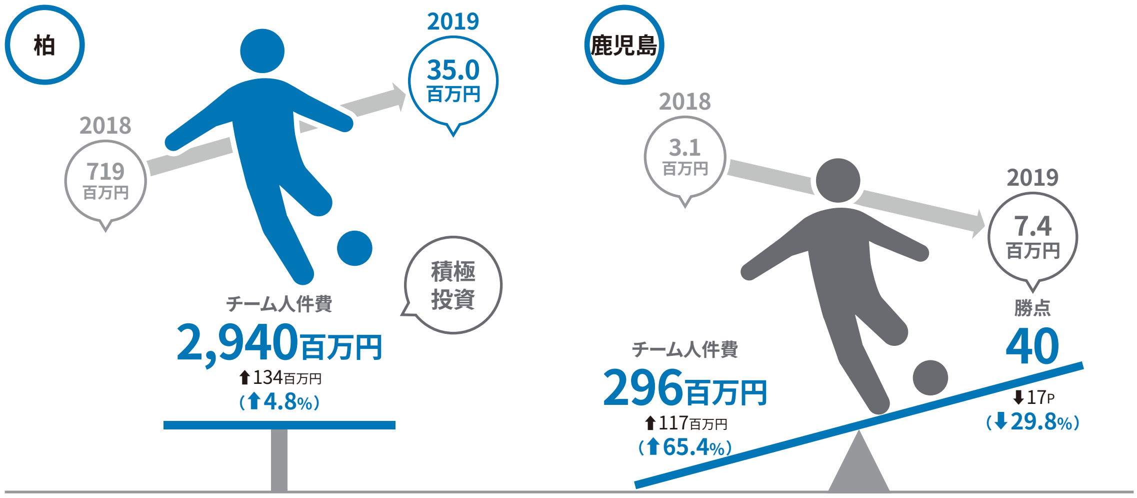
2019年シーズンにおけるJ2 平均は、前年比+1.2百万円（+9.9%）の12.9百万円でした。最も効率的に勝点を獲得したのは水戸で、勝点1を4.6百万円で獲得したことになります。対して最下位の柏は勝点1を獲得するのに35.0百万円をかけたことになっており、その差は7倍以上にもなります。

水戸は、前年比+46百万円（+16.7%）の321百万円をチーム人件費に割きましたが、勝点においても前年比+13とし、FM面で10位から7位へと着実に順位を向上させました。チーム人件費を効率的にFM面の結果に結び付けていることがうかがえます。

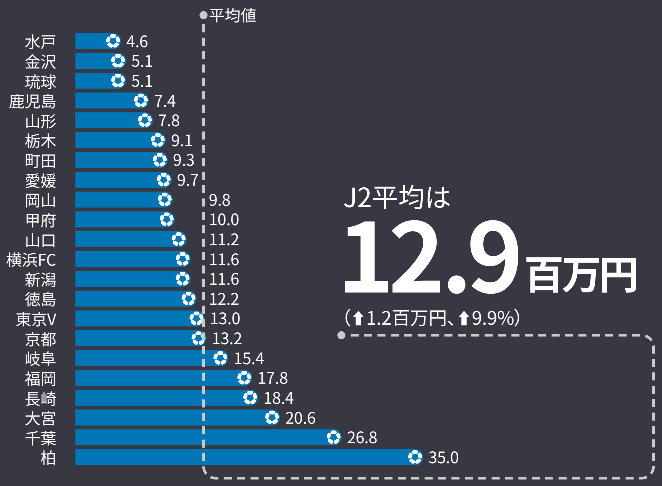
柏は、本KPIとしては最下位になってしまいましたが、FM面ではJ2降格から1年でJ1に返り咲きを果たしました。通常、降格したチームは、翌年度に大きな人件費減額を強いられる傾向にあります。しかし、柏はJ2降格をした2019年シーズンも前年比+134百万円（+4.8%）の2,940百万円をチーム人件費に投じて、見事1年での昇格を実現しました。BM的観点からは不確定要素は多いものの、クラブとしての最大のコンテンツであるチーム強化に最もつながりやすいチーム人件費に敢えてリスクをとり投資することは、財務的な手当てとセットであれば取り得るBM戦略であるといえます。一方で、J2昇格組の鹿児島は前年比+117百万円（+65.4%）の296百万円を投じましたが、勝点40・21位にとどまり、残念ながら1年でJ3降格が決まってしまいました。

人件費投資は単年では必ずしもFM面への成果が出ないケースもあります。チームへの投資という重要なBM施策に関わる経営判断の効果を検証し続ける姿勢が重要です。そういった意味で本KPIは、クラブにおけるチームへの投資とその効果を測るための一つのモノサシとして中長期的に追い続けるべきものであるといえます。

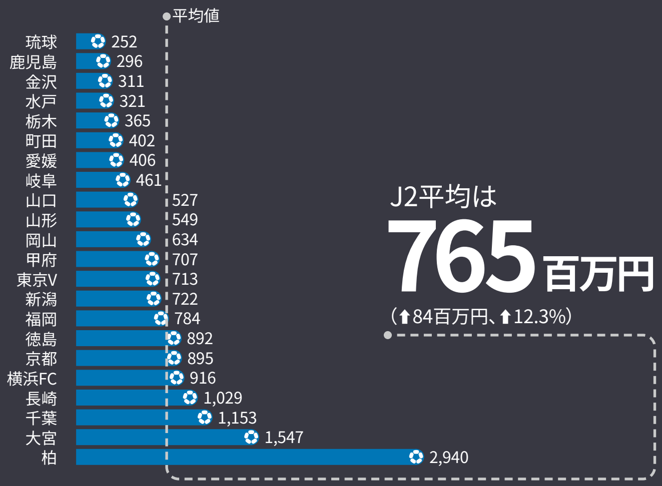
勝点1あたりチーム人件費



勝点1あたりチーム人件費（百万円）



〈参考〉チーム人件費（百万円）



勝点1あたり入場料収入

本KPIは、①勝点1をいくらで売れたのか、というクラブ側の視点と、②勝点1をいくらで買ったのか、というサポーター側の視点があるため、クラブ側はこのKPIをできるだけ高くしたいと考える一方、サポーター側はこのKPIをできるだけ低くしたいという、トレードオフの関係を内包する指標といえます。

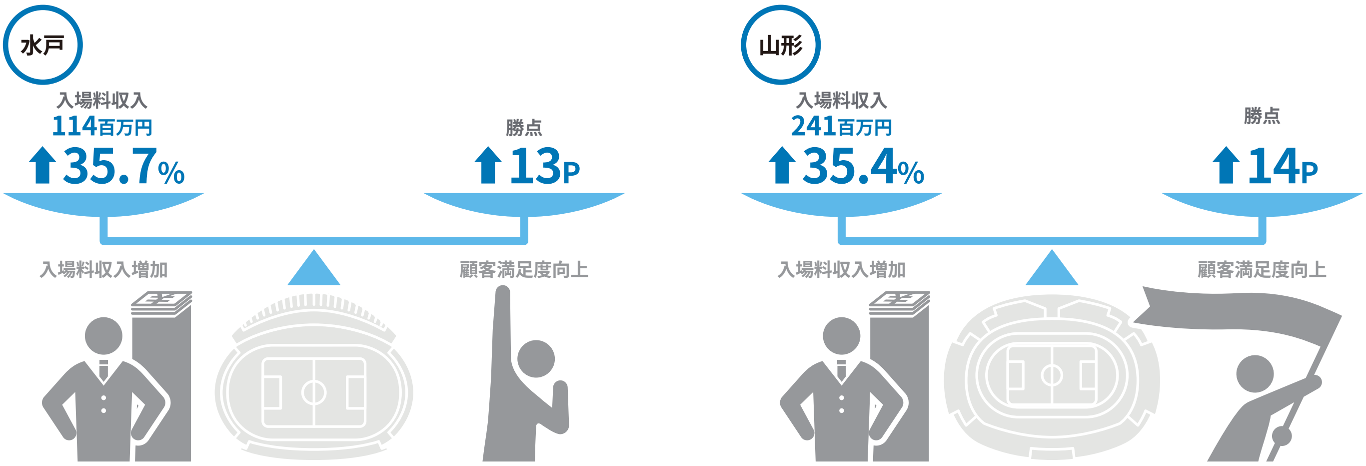
2019年シーズンにおけるJ2の平均は前年比同額の3.4百万円でした。この数字は2シーズン前の2017年からほぼ変わっていません。全体として、クラブのリーグ戦の成績がファン・サポーターのスタジアムへの来場に連動する傾向が見られ、ほとんどのクラブでは大きな変動は見られませんでした。

トップの新潟は、前年比▲1.5百万円（▲15.7%）の8.1百万円に低下しています。内容を見ると、勝点が53から62へ増加したものの、入場料収入は507百万円から500百万円と▲7百万円（▲1.4%）の微減となっています。ファン・サポーターとしてはリーズナブルに勝点を得られる試合を見る機会が増え、満足度は上がっているものと予想されますが、クラブとしては顧客満足度を高め、維持しながらいかに収益につなげていくかBM的手腕が問われる場面となります。

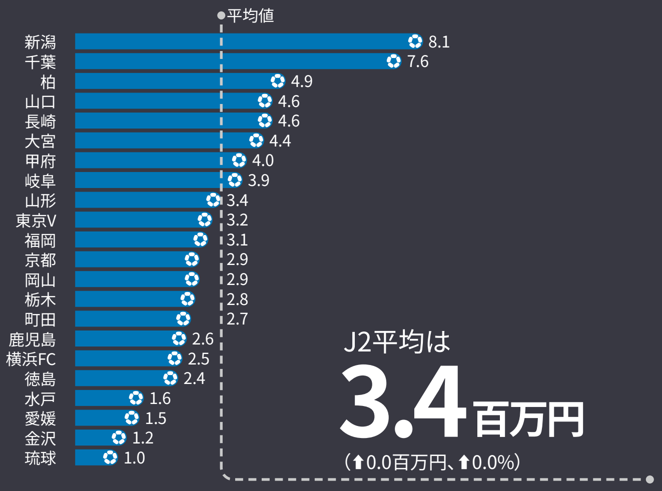
一方、入場料収入を前年比+35.7%の114百万円、+35.4%の241百万円とそれぞれ増加させている水戸、山形は、いずれも勝点を57から70、56から70と増加させており、本KPIは水戸が前年比+0.2百万円、山形が+0.3百万円と大きな変動はないものの、クラブ側から見れば入場料収入が増加し、一方、ファン側から見ても応援するチームが勝つことにより顧客満足度が上がっており、バランスの取れた経営が行われているといえます。

勝点1あたり入場料収入

入場料収入の増加と、競技成績の向上を両立させており、バランスの取れた経営が行われている



勝点1あたり入場料収入（百万円）



J2分析

3rd ステージ：経営戦略

事業規模においてはJ1との大きな差がいまだに埋まらないJ2において、限られたクラブのアセット（資産）をどこに割り当てるかは重要な課題です。
その意味では、BM施策の重要性や難易度はJ1よりも高いと考えられますが、一方で、J2でもやりようによっては結果が出せるという点が興味深いポイントです。

売上高・チーム人件費率

2019年シーズンにおけるJ2の平均は前年比+0.9P（+2.1%）の44.2%でした。柏、愛媛、徳島を除く19クラブが50%以下に抑えられており、概ね健全な状態であると捉えることができます。

その中で目を引くのが、売上高・チーム人件費率を昨シーズンの67.6%から93.6%へと26.0Pも増加させた柏です。柏は昨シーズン、FM面でJ2に降格したため、売上高が大幅減となることが見込まれる状況にありながらも、何としても1年でJ1に復帰するという強い意志を貫いて逆にチーム人件費を134百万円増加させて、見事にその目標を達成しています。

一方で柏はその積極投資により、2019年シーズン1年でほぼ全ての内部留保を使い切っており、薄氷の勝利だったともいえます。必要なタイミングで打つべき手を打つというBM施策も重要な経営判断の一つといえますが、Jクラブが社会的公器であることに鑑みれば、財政的な手当ては急務になると考えられます。

SNSフォロワー数*

2019年シーズンにおけるJ2の平均は前年比+11,611人（+18.0%）の76,046人でした。

過去にJ1で上位争いをしていたクラブや昇格争いの常連クラブなどでない限り、J2はJ1と比較して広域に露出する機会が少ないと考えられることから、SNSフォロワーの多くは露出度に関係なく応援する地元のファンが占めるものと推察されます。

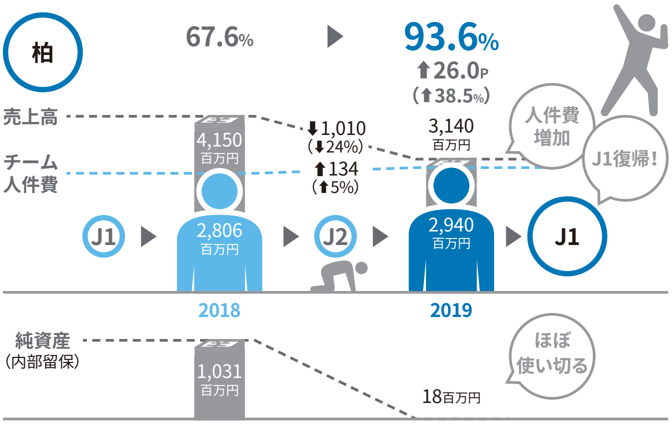
この観点から、SNSフォロワー数のホームタウン人口に占める割合を算出してみると、18.7%※を記録した新潟が目立ちます。対照的に、越後上杉氏の宿命のライバルである武田氏の本拠地であったという歴史上の因縁もある甲府は、新潟と同じ2017年シーズンにJ2降格を経験し、またホームタウン人口も近しい83万人前後であるにもかかわらず、9.4%にとどまっています。

新潟は、以前より手厚いホームタウン活動によって地域に深く浸透してきました。事実、新潟市内の至る所にアルビレックスのポスターやフラッグが見られます。新潟では2019年シーズン途中よりホームタウンを新潟市から県内全域へと拡大したため、SNSフォロワー数の県民人口に占める割合は6.7%となりました。今後は県内の隅々へ、いかに深く浸透できるかが課題といえます。

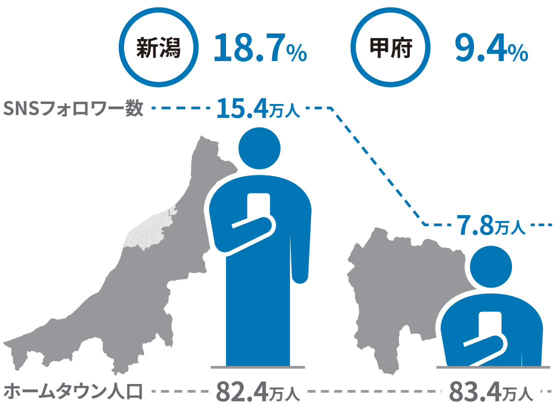
※ ホームタウン変更前の新潟市・聖籠町の数値

売上高・チーム人件費率

J2に降格しながらもチーム人件費を増やし、見事1年でのJ1復帰を達成したが、一方で、純資産は1,031百万円→18百万円とほぼ内部留保を使い果たした



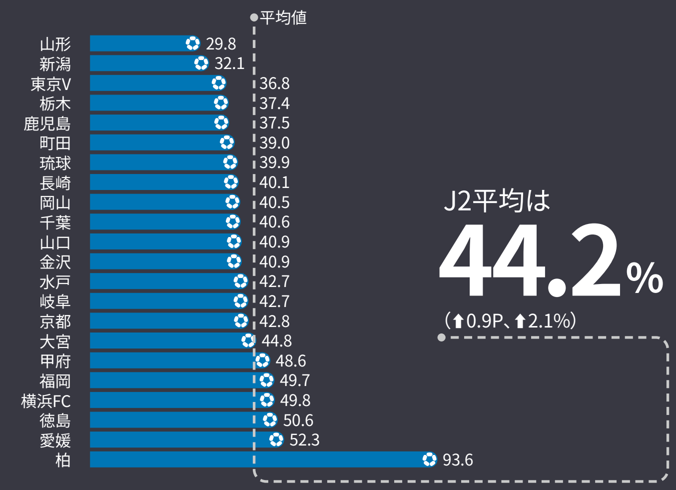
SNSフォロワー数*



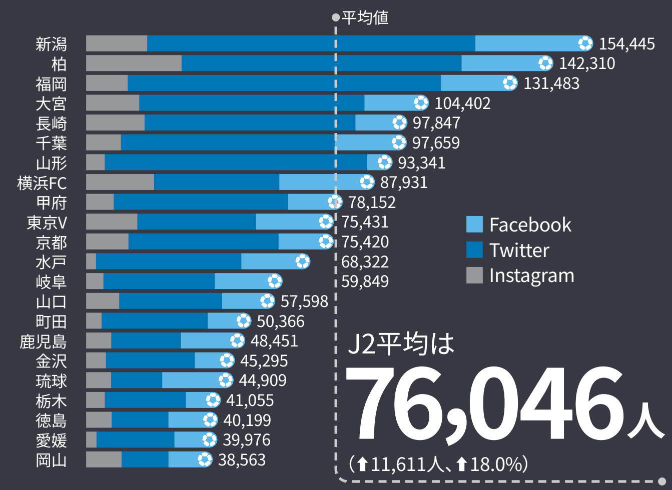
・ホームタウン人口は平成27年国勢調査結果（総務省統計局）による
・ホームタウンの範囲は各クラブ定義の自治体

＊Facebook、Twitter、Instagramの合計

売上高・チーム人件費率（%）



SNSフォロワー数（人）



SNSフォロワー数増減率

2019年シーズンにおけるJ2の平均は前年比▲23.1P（▲55.5%）の18.5%となりました。大幅な成長鈍化となったのは、昨シーズン多くのクラブが一斉に取り組んだInstagramの導入が、2019年シーズンは一段落したためと考えられます。

本KPIは一般的に昇降格争いに絡むクラブほど注目が集まりやすく増える傾向にあります。そんな中、岡山は昇格争いから脱落しつつも前期比+28.9%と着実な増加を記録しています。岡山では、クラブとして新規ファン獲得のターゲットに定めている若年層がInstagramを多用していることに着目し、BM施策として戦略的にInstagramを活用していることが挙げられます。実際に同クラブのInstagramのフォロワー数増加率は74.3%と、Facebook・Twitterの3.8%および33.1%を圧倒しています。

SNSはサービスごとに利用者構成に差異があることから、それを踏まえて使い分けを行うことが肝要といえます。リーチしたい相手に適切なSNSを用いてメッセージを届けている岡山のケースは、この良き事例といえます。

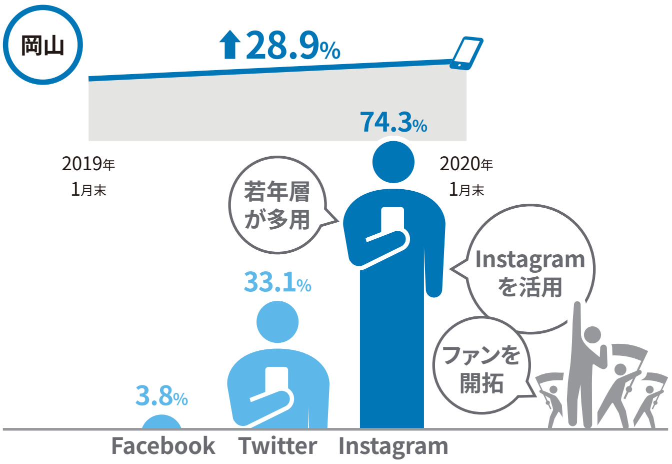
グッズ関連利益額

2019年シーズンにおけるJ2の平均は、前年比▲4百万円（▲14.6%）の24百万円でした。昨シーズンにおいて、グッズ関連利益額がJ1平均を超えていた松本のJ1昇格による影響もあり、J2全体としては、前年比でマイナスとなりました。

FM面でJ3から昇格した鹿児島は、1年で再度J3へ降格となりましたが、利益額は昨シーズンの2倍と大きく伸びています。試合数の増加による影響もありますが、オフィシャルトップパートナーのGMOペパボが提供するネットショップサービス「SUZURI」内で、限定の公式グッズの販売を開始するなど、新たな施策が功を奏したものと推察されます。

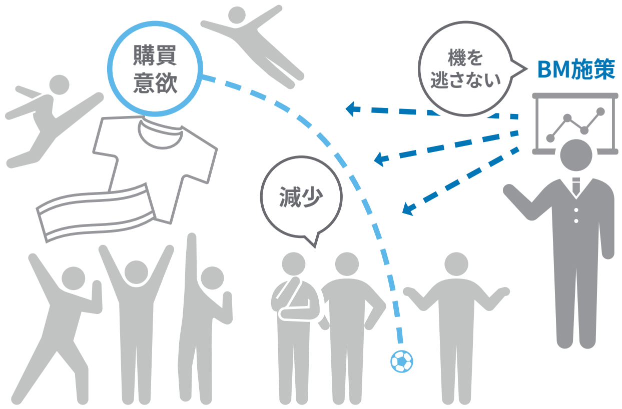
一方、J1に昇格を決めた柏と横浜FCの利益額はJ2平均を下回っており、FM面での成功をタイムリーにBM面の成果に結び付けられていない可能性があります。ファン・サポーターの記念グッズの購買意欲はイベント発生から数日で等比級数的に減少するといわれており、機を逃さないBM施策が重要です。

SNSフォロワー数増減率

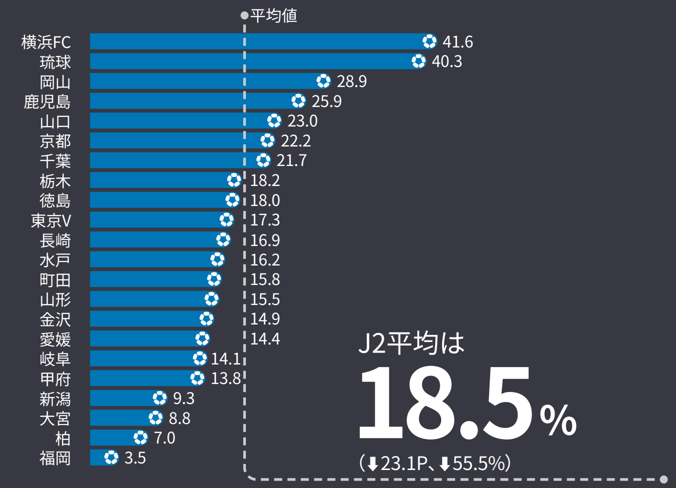


グッズ関連利益額

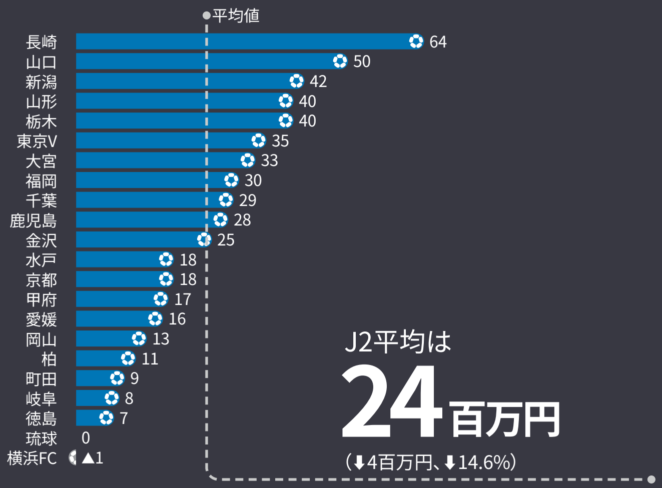
ファン・サポーターの記念グッズの購買意欲はイベント発生から数日で
等比級数的に減少するといわれており、機を逃さないBM施策が重要



SNSフォロワー数増減率（%）



グッズ関連利益額（百万円）



J2分析

4th ステージ：財務状況

Jリーグのクラブライセンス制度において「財務基準」はJクラブの安定的な財務体質の確保を求める基準となっており、J2においても債務超過でないことが必須条件となっています。そのため、売上高や純資産を維持・拡大することは非常に重要です。
J2の赤字クラブの数は減少傾向にあることに加え、新たなオーナーの出資を受けるクラブも出てきていますが、今後はコロナ禍の影響下において、いかにクラブとしての収益を確保していくのか、BMの舵取りがより重要となってきます。

売上高

2019年シーズンにおけるJ2の平均は前年比+114百万円（+7.4%）の1,655百万円でした。内訳を見るとスポンサー収入（+118百万円）が特に増加している一方、他の項目は前年同等水準となり、スポンサー収入の構成比が高まっています。

スポンサー収入については、J2在籍22クラブのうち15クラブで増加しており、J2全体の収入内訳の過半を占める結果となっています。J1平均ではスポンサー収入の構成比率が44.7%であることに鑑みると、J2はよりスポンサー依存傾向が高い状況にあるといえます。

一方で、持続的にスポンサー収入を増加させていくためには、スポンサー価値の源泉となるコンテンツ、つまり「試合」の価値を高める必要があります。そして、その対価としての入場料収入の増加が同時に達成されることでようやく安定的な成長につなげることができると考えられます。

多くのスポンサー収入を獲得できていること自体は大いに評価されるべきものですが、さらなる成長のためには、BM施策としてその原資を「試合」やその他のクラブコンテンツの価値の増加に再投資できるかどうかにかかっていると考えられます。

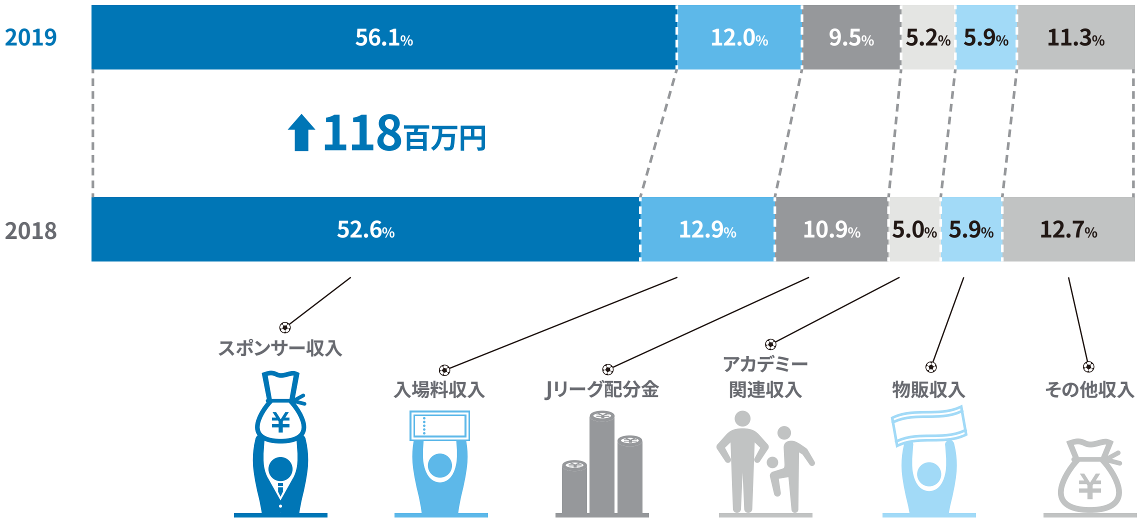
売上高成長率

2019年シーズンにおけるJ2平均は前年比+2.0P（+25.0%）の10.0%でした。クラブ別では、J3からの昇格組である琉球と鹿児島がそれぞれ86.4%、60.2%と特に高い成長率となりました。一方で、J1からの降格2クラブは対照的な結果となっています。柏はJリーグ配分金減少の影響も大きく▲24.3%の大幅減でしたが、長崎は10.4%とプラス成長でした。長崎は入場料収入の減収分（▲36.9%）を、スポンサー収入増（+31.6%）が大きく上回ったことによるものです。

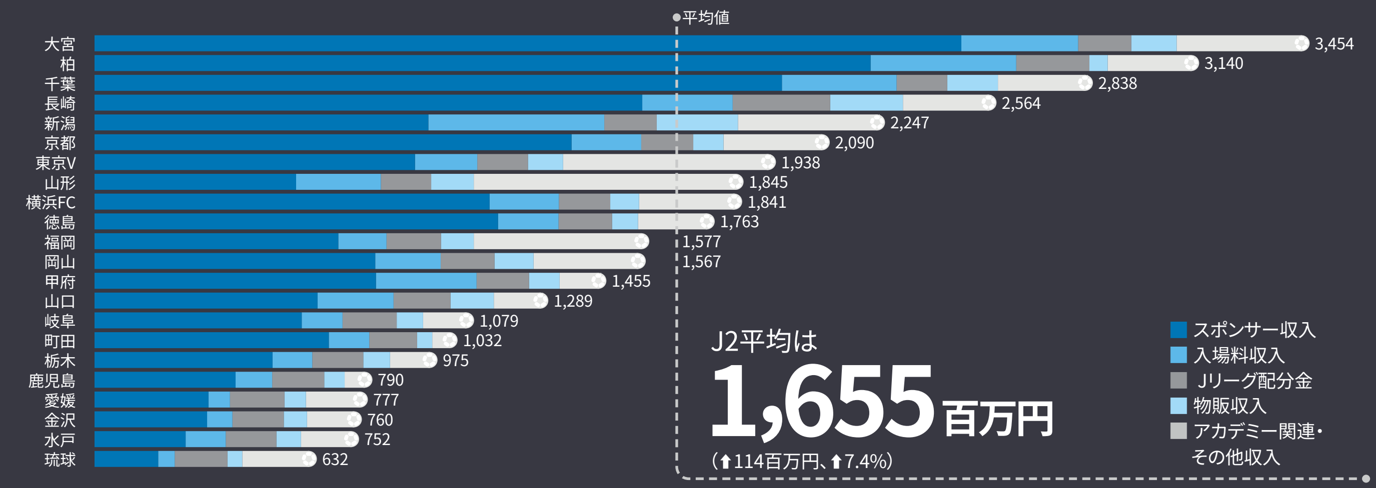
昇降格組を除く18クラブでは、11クラブが

売上高

スポンサー収入の構成比が上昇



売上高（百万円）



プラスの成長を実現した一方で、7クラブではマイナス成長となりました。マイナス成長の主な要因を収入項目別に見ると、スポンサー収入減が大きく影響しています。売上高成長率のマイナス幅が大きかった福岡（▲13.9%）や大宮（▲13.0%）は、特にスポンサー収入減が顕著となっています。

今後は、新型コロナの影響で露出機会自体が制約を受ける環境となることが想定される中、いかにしてスポンサーメリットを訴求できるか、BM施策の手腕がますます問われることとなりそうです。

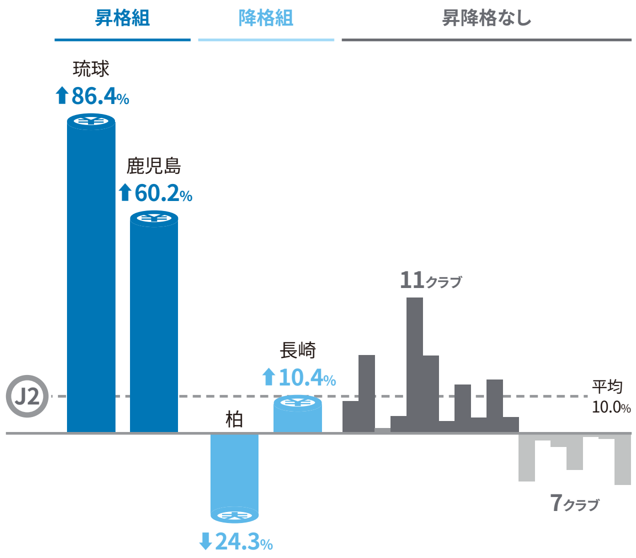
自己資本比率

2019年シーズンにおけるJ2の平均は、前年比▲5.1P（▲13.5%）の33.0%でした。トップは昨シーズンに続き町田の87.2%、最下位は柏の0.6%となっています。

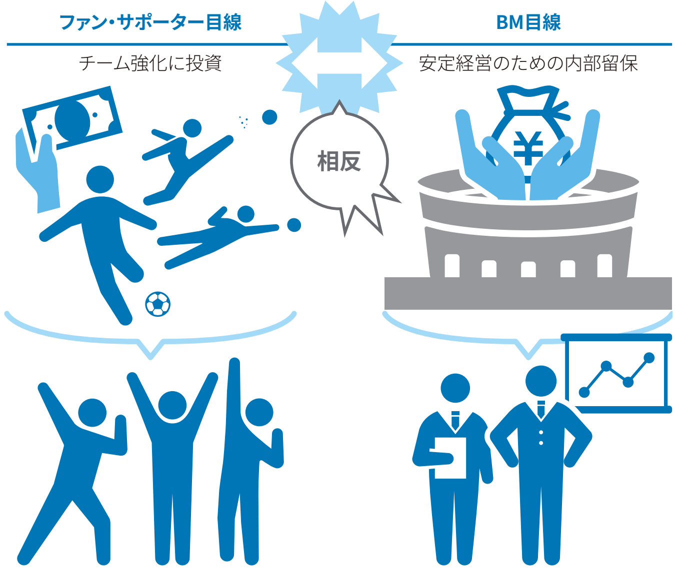
J2において自己資本比率を①10%未満、②10%以上50%未満、③50%超の3つに区分すると、①が柏を含めて4クラブ、②が13クラブ、③が町田を含めて5クラブとなっています。これらの違いはトップマネジメントの内部留保に対する考え方の違いが影響していると考えられます。特に①のグループは、内部留保を増やすくらいならチーム強化に資金を使うべきというファン・サポーターからの強い要望があったとしても、現在の先の見えない経営環境においては、チームの強化（FM面）とクラブの財務的安定（BM面）のバランスを適切にコントロールすることが特に重要になります。

自己資本比率が最下位の柏については、前期末時点で純資産は1,031百万円であり自己資本比率は40.6%でしたが、税引後純損失を1,013百万円計上してしまったことにより純資産は18百万円、自己資本比率も0.6%となっています。今後、債務超過に陥らないために、持続可能な成長に向けたBM施策の遂行が重要と考えます。

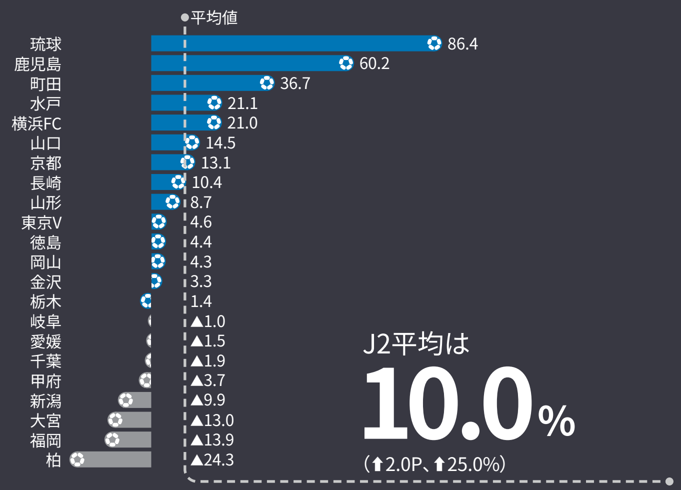
売上高成長率



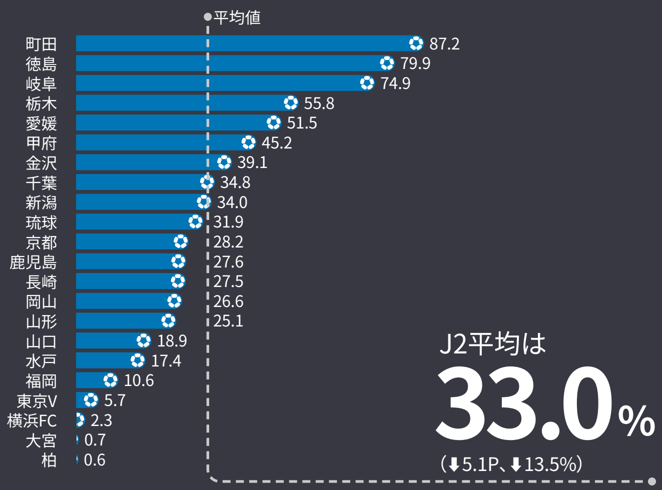
自己資本比率



売上高成長率（%）



自己資本比率（%）



J2優勝クラブ分析

V・ファーレン長崎

2019年シーズン、JMCのJ2部門で初優勝を飾った長崎。FM面（フィールドマネジメント面：競技面）ではJ1からの降格後最初のシーズンで、1年でのJ1復帰は叶いませんでしたが、BM面（ビジネスマネジメント面：経営面）では一つの結果を出せたシーズンといえるでしょう。
長崎といえば誰もが思い浮かべるジャパネットたかた創業者の髙田明氏のイメージが強いところですが、その明氏が社長を務めた最後のシーズンでもありました。今回はその明氏から経営のバトンを引き継いだ髙田春奈社長に、明氏とともに役員の一人として戦ったシーズンを振り返っていただきつつ、新シーズンに向けての取り組みなどをデロイト トーマツ独自のインタビューでお聞きすることができました。とかくカリスマ経営者の後を受ける経営者は難しい舵取りを迫られることが多いといわれますが、実際はどうなのか、普段はあまりスポットライトの当たらないクラブ経営者の想いを、少しでもお伝えできればと思います。

クラブを通じた地域の価値の発信

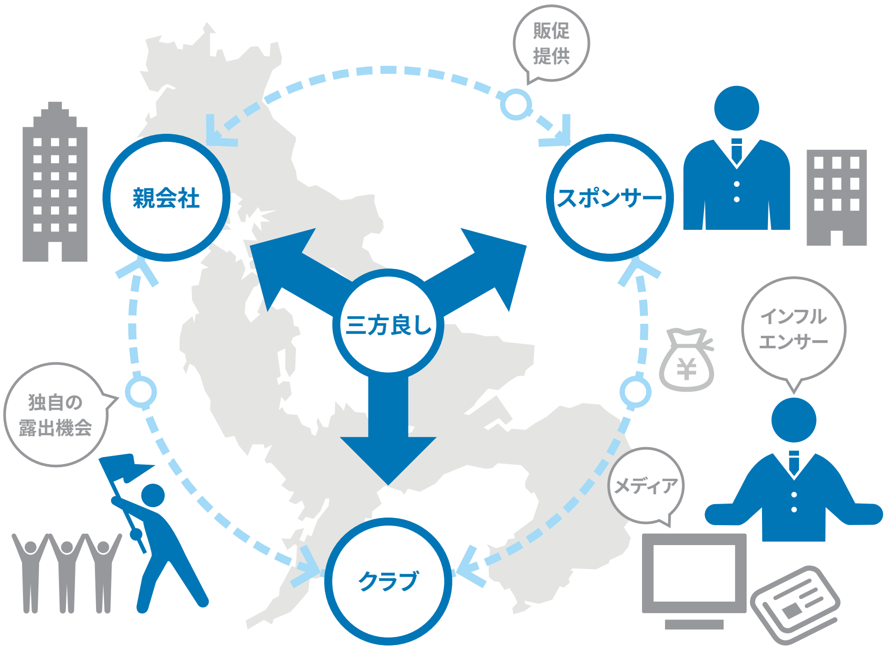
長崎がジャパネットグループの一員として再スタートしたのは2017年シーズンの初めでした。ご存知の通りそのシーズンは底辺からの出発となったものの、2015年までジャパネットたかた代表であった明氏自らが長崎の社長に就任後、のちに「Jリーグ史に残る奇跡」と呼ばれるJ1昇格を決め、正にクラブが劇的に生まれ変わったシーズンでした。その後、昨シーズンはJ1昇格の追い風を見事に活かしたクラブ経営を実践し、BM面では新規観戦者割合、勝点1あたりチーム人件費、売上高・チーム人件費率、売上高成長率という4つのKPIにおいてJ1トップの成績を叩き出しています。FM面では1年でのJ2降格という厳しい結果となったものの、着実に長崎のファン・サポーターに対し新生長崎を印象付けました。その流れを受けて、再びJ1復帰を目指して戦った2019年シーズンは、「過去2シーズンかけて築いてきたファン・サポーターとの絆に裏打ちされたクラブの価値はJ2になったからといって毀損（きそん）するものではない」との信念を貫き、J1基準でのクラブ経営を意識していたようです。

一般的にJ2に降格したクラブは広告露出の機会が減少することなどを理由にスポンサー料を引き下げたり、対戦相手のグレードが変わることを理由にチケット単価を引き下げたり、といったBM施策を取らざるを得ないことが多いのが実情です。しかしながら、長崎はそれを一切しませんでした。それだけ聞くと、1年でJ1復帰を目指すクラブが降格初年度のみ使える強気のBM戦略のように捉えられがちですが、春奈社長の話をお聞きし、決してそうではなかったことが分かりました。興味深かったのはジャパネットグループが実践していたクラブを使った様々なアクティベーションです。

クラブとスポンサー企業のあるべき関係

まず、対スポンサーのアクティベーションです。通常クラブの露出は、メイン事業である試合の日における来場者への露出と中継などを通じた視聴者への露出がほとんどですが、知名度抜群の明氏のインフルエンサーとしての強みを最大限活かすことで、試合の日はもちろん、試合以外の日でもニュースや特番などでメディアに取り上げられる機会を創出することで、他のクラブでは簡単にまねできない、独自の露出機会の提供ができていた点が特徴として挙げられます。この点に関しては、クラブのスポンサー、クラブの親会社、そしてクラブ自身の三方良しとなる関係の土台があったことが、J2降格でもクラブとしての価値を下げずに経営できた要因の一つだと我々は考えます。実際に2019年シーズンはJ2に降格したものの、クラブとしての売上高はJ1時の水準を上回る実績となっています。

次に、対ファン・サポーターのアクティベーションです。チケット価格をJ1水準に維持できたことの裏側には、メインスポンサーとなった2009年から過去10年間で積み上げた「ジャパネットもクラブを支えるサポーターの一員」とい



う認識が、多くの長崎ファン・サポーターに浸透していたことが要因に挙げられます。もちろん、ジャパネットグループの得意領域であるテレビショッピングなどでのチケット販売ECサイトでのやグッズ販売の成果であることは間違いありませんが、J2トップのグッズ関連利益水準と客単価は、それを購入しているファン・サポーターのクラブへの愛着の一側面であるとも考えられます。

私物化ではないグループ会社化

こういった実績から春奈社長は、長崎というクラブのポテンシャルを強く感じているようでした。長崎のホームゲームに来場しているのは長崎市民が全体の4割ですが、長崎は長崎県全域の21市町をホームタウンとしていることに鑑みれば、長崎というクラブを認知し、応援してもらえる余地はまだまだあるということになるためです。

従来からのファン・サポーターにしてみると不安も多いオーナーチェンジですが、2017年の長崎の場合はクラブの窮地を救うオーナーチェンジであったことに加え、長年大口スポンサーとしてクラブを支えるグループであったため、むしろ歓迎された面も多かったと推察されます。さらに、単なる営利を目的とした経営権の取得ではなく、地域とクラブの価値を最優先に置いた取引であったことや、全国ブランドでありながら地元長崎県に本社を置くグループの創業者である明氏自ら陣頭指揮を執って、クラブ経営に本気でコミットする姿勢を示したことが、従来からの長崎のファン・サポーターにも安心感をもって受け入れられた大きな要因だったといえるでしょう。

春奈社長の話を総合すると、ジャパネットホールディングスが長崎をグループ会社化したのは、あくまでも創業の地に対する恩返しの意思をスピーディに、ストレートにクラブのアクションに反映させるため、というのが真の狙いだったことがうかがえます。

でもだからこそ、その求心力の中心にいた明氏が一線を退いた後、その流れをしっかりと引き継げるか、また、より強固なものにしていけるかが、長崎の今後の浮沈を占う試金石になるとも考えられます。

前任の明氏は、クラブの仕事以外でも全国を飛び回る活躍を見せていたため、実はクラブオフィスにおいて細部まで指示を出すのは難しかったこともあり、クラブにおいては渉外の明氏と、それを足下で支えるフロント役員とで暗黙の役割分担が成立していたようです。そのため、そのフロント役員の一員としてクラブの運営を担っていた春奈社長への引継ぎは、外部の人間が心配するほどの混乱もなく、比較的スムーズに実施されている様子がうかがえました。確かにジャパネットグループとなる前と比べると、クラブスタッフの顔ぶれも大分様変わりはしていますが、ジャパネットホールディングスのグループ会社となったことで人事制度もジャパネットグループ基準に刷新され、クラブスタッフの働き方や福利厚生は格段に改善されているようです。

クラブの将来に向けて

そのうえで、改めて長崎というクラブの立ち位置を共有するために2018シーズンに定めたグランドスローガン「正々道々〜ナガサキから、世界へ〜」という軸を明らかにし、フェアプレーと平和を大事にする姿勢をクラブ全体で体現してきました。

その象徴の一つともいえるのが、2024年シーズンの完成を目指して開発が進められている「長崎スタジアムシティプロジェクト」です。長崎駅直結の好立地に商業施設だけでなくオフィスや宿泊施設も併設する複合型スタジアムとして準備が進められています。こちらもコロナ禍の影響はあるはずですが、ウィズコロナ、ポストコロナを配慮して、着実に計画は進められているようでした。

「長崎というエリアの活性化のため、ジャパネットという一企業だけでは実現できないことを、クラブがファン・サポーターやスポンサーの方々のハブとなることにより、実現したいと考えています」という春奈社長のコメントは、地域におけるプロスポーツクラブの果たすべき役割、ひいてはプロスポーツクラブが本来果たすべき社会的役割の神髄を捉えたものといえるでしょう。アントレプレナーとして自ら最前線に立ちクラブの進むべき方向を示していく明氏とはタイプが異なり、ジャパネットグループ内でも人事領域で培った経験とノウハウを武器に周囲を巻き込み、活かすことで組織力を向上させていく春奈社長のリーダーシップは、偶然にもコロナ禍の影響などで先が見えない現在のような環境下においてこそ強みを発揮する可能性が高く、今後の長崎に注目したいと思います。

正々道々〜ナガサキから、世界へ〜

長崎というエリアの活性化のため、
ジャパネットだけでは実現できないことを、
クラブがファン・サポーターやスポンサーの方々を束ねることにより、
実現したいと考えています

COLUMN②

Jリーグファン・サポーターの行動様式分析

「日本人は特定の競技に縛られることは少なく、自分たちの代表として世界と闘うアスリートを応援する傾向がある」という仮説があります。JリーグのストリーミングSO配信を手掛けるDAZNのCEOジェームス・ラシュトン氏が、日本での事業展開を決意した根拠の一つとして掲げた理由です。
今回はスポーツ総合サイト「スポーツナビ(以下、スポナビ)」の協力を得て、この仮説を裏付けられるかどうか、簡易的な分析を実施しました。結果は果たして…。

スポーツファンは競技の垣根を超える？

2002年、日本で初めて開催されたサッカーワールドカップ(W杯)。サッカー日本代表がW杯という世界の大舞台で世界の強豪相手に真剣勝負で奮闘する姿は、Jリーグのファン・サポーターだけでなく、多くの日本人を釘付けにしました。

同様に、多くの日本人が熱狂するスポーツイベントは、言わずと知れたオリンピックです。2020年に予定されていた東京大会は新型コロナの流行により延期になりましたが、これまでも日本を代表して世界と闘う様々な競技のアスリートを、競技の垣根を超えて多くの国民が熱狂的に応援している様子を多くのメディアが伝えています。

スポーツファンが競技の垣根を超える傾向は、直近で開催されたラグビーW杯で特に顕著に表れたといえます。「にわかファン」という言葉が流行したように、彼らの多くはそれまでその競技やアスリートのファンだったわけではないものの、ラグビー日本代表のW杯での大活躍により、多くの「にわかファン」がネットやSNSなどでスポーツの情報を追いかけるようになりました。

このような定性情報から、冒頭の仮説については一定の信憑性があるように思えますが、一方で、この仮説を裏付ける定量的なデータは得ることができるのでしょうか。もし冒頭の仮説が正しいとすると、Jリーグのファン・サポーターもサッカーコンテンツだけを見るのではなく、他の競技のコンテンツも多く閲覧しているデータが得られるはずです。

今回はスポーツサイトで日本最大規模のPV(ページビュー)数を誇るスポナビの協力を得て、スポナビを利用しているユーザーの行動様式から、Jリーグのファン・サポーターがスポナビの中でどのようなページを閲覧しているかに絞って分析してみました。

スポナビユーザーの行動様式分析

今回、スポナビからいただいたのは、「スポナビ月間訪問者のうちの、YID(Yahoo! JAPAN ID)でログインしているユーザー」の2019年1月から12月までの月次訪問者数集計データです。

その中で我々が着目したのは、「ユーザーの競技間のページ遷移の傾向」です。

スポナビの協力のもと、上記データの中から「Jリーグ関連のサイトを閲覧しているユーザーを軸に、そのユーザーが他の競技のサイトも閲覧していたかどうか、閲覧していたとすると主にどの競技を閲覧していたのか」というデータを抽出していただきました。その結果、見えてきたJリーグファン・サポーターの傾向は以下のようなものでした。

【傾向①】大半はJリーグ関連サイト以外の競技も同時に閲覧

Jリーグのサイトを閲覧したユーザーのうち、同月内でJリーグ関連サイトのみを閲覧しているユーザーは年間平均で約15%程度という結果でした。この結果からは、Jリーグのファン・サポーターの10人のうち8人以上は、Jリーグ以外の他の競技の情報も同時にチェックしており、純粋にJリーグ関連の情報をチェックするためだけにスポナビを利用している人は少ないと見て取れます。こちらは1年を通じたデータの傾向ということもあり、冒頭の仮説を一部裏付ける有力なデータであると考えられます。

このデータをベースに推察すれば、Jリーグサポーターの約8割は、他の競技にも関心のある層であると仮定することもできます。あくまでも単純計算ではありますが、Jリーグの2019年シーズンの総入場者数1,100万人のうち8割の人たちが他の競技にも関心が高い層だとすると、その数は900万人近くの規模になる計算です。この数字は、2018-19年シーズンのBリーグ(B1とB2)の総入場者数約250万人の3倍を軽く超える規模の数字であり、ビジネス的な観点からは「クロスマーケティング」のビジネスポテンシャルを期待できる数字でもあるため、無視し得ないデータといえるでしょう。

【傾向②】同時閲覧している競技はNPBが突出

表①からも分かるように、同時閲覧率が最も高かったのはNPB(日本のプロ野球)関連サイトでした。年間で平均すると、Jリーグのサイトを閲覧するユーザーの2人に1人以上(58%)が、NPB関連サイトを同時に閲覧している傾向があることが分かりました。さらにこれを月別に分析してみると、この傾向はNPBのペナントレース期間である3月から10月まで一貫して同様の傾向となっており、当該期間における同時閲覧率は平均で69%でした。特にNPBのペナントレース終盤の10月に向けて比率が上昇し、10月には78%もの人が、Jリーグ関連サイトと同時にNPB関連サイトを見ているということが分かりました。このことから、冒頭の仮説にあるように、他競技も並行して応援するファン層は一定程度確実に存在することが確認できました。

加えて、同じようにプロリーグを開催しているバスケットボール(バスケ)についても同様の傾向が見られるのかどうかを分析してみました。結果は、Bリーグのリーグ戦の期間(10月～5月)とそれ以外で大きな変化は見られませんでした。年間平均でもJリーグと同時に閲覧しているユーザーは17%にとどまっていることが確認できました。ただし、注目すべきは中国でバスケW杯が開催された9月の値です。この月に限っては、実に42%のユーザーがバスケ関連サイトを同時に閲覧していることが分かりました。アジア予選を4連敗から奇跡の8連勝で突破したバスケ日本代表への興味・関心の高さが表れた結果となっています。さらに興味深いのは、バスケW杯開催を境に、

表①　2019年(1～12月)の同時閲覧率

	年間平均
他競技同時閲覧	85%
Jリーグのみ	15%

同時閲覧競技の傾向(複数競技閲覧者含む)

	野球(NPB)	サッカー(代表)	サッカー(世界)	野球(MLB)	野球(高校)	テニス	ゴルフ	バスケ	F1
同時閲覧率	58%	41%	38%	30%	26%	23%	20%	17%	8%

※傾向を分析するため、閲覧者数が一定数以上ある主な競技のみを抽出

Jリーグとバスケの同時閲覧比率がそれまでの12%から21%に倍増している事実です。バスケ日本代表の活躍をきっかけに、Jリーグのファン・サポーターがバスケの魅力にも気付き、乗り換えではなく両方のファンとなった可能性があります。現時点では、プロリーグとして80年以上の歴史を誇るNPBに比べ、バスケはBリーグが開幕してまだ3年ということに鑑みれば、今後のこの分野の伸びしろはかなり大きいと考えられます。

【傾向③】サッカー関連サイトとの相関は強い

こちらは当然といえば当然の傾向ではありますが、Jリーグのサイトを閲覧しているユーザーのうち、他のサイトも閲覧しているユーザーは、サッカー日本代表に関するサイトや、世界のサッカーに関するサイトを同時に閲覧する傾向があることも確認できました。サッカー日本代表を同時に閲覧しているユーザーは約41%、世界のサッカーを同時に閲覧しているユーザーは約38%となっています。

サッカー日本代表については特に、2019年1月のアジア杯と、6月のコパ・アメリカが開催された月に関しては、いずれも70%を超える同時閲覧比率となっており、「世界と闘う日本」に対する反応率が高いことを実証する結果となっています。また、世界のサッカーについては、日本人選手が多く海外クラブに移籍する冬の移籍登録期間である1月に57%と高い同時閲覧比率を示しています。

Jクラブ出身の海外移籍選手の多くが日本代表に選抜される可能性が高いことを踏まえれば、Jリーグのファン・サポーターの上記行動様式をもとに、日本代表を管轄するJFAとの共同マーケティングなどにより、グラスルーツ(草の根)活動の浸透や新たなJリーグファン・サポーターの開拓余地はまだまだあると思われます。

仮説の検証とJリーグの存在価値

上述の通り、サッカー日本代表やバスケ日本代表といったチームスポーツの世界大会に関しては、Jリーグのファン・サポーターも興味関心が強いことが分かりましたが、この傾向は個人スポーツでも見られるようです。代表的な数値が確認できるのが、テニスです。

テニスに関しては、年間平均での同時閲覧率は23%ですが、大坂なおみ選手が優勝、錦織圭選手がベスト8に進んだ全豪オープンが開催された2019年1月は51%と年平均値の倍以上の数値をたたき出しています。

今回の分析はスポナビから提供いただいたデータの一部を使用した簡易分析であるため、あくまでも傾向分析に過ぎませんが、これらのデータによるJリーグのファン・サポーターを対象とした分析からは、冒頭の仮説が一定程度裏付けできそうです。

コロナ禍で「試合」というスポーツ興行ビジネス上の最大の商品の販売が制約を受ける中、デジタルを通じて多数の競技を視聴できる環境は著しく進化してきているといえます。今後、このようなデータ分析がより一般的に実施されるようになり、スポーツコンテンツのビジネスとしての活用価値も明らかになってくれば、Jリーグ自体の価値もさらに高めていくことが可能となるでしょう。

JリーグやJクラブが取り組んできたデジタルマーケティング戦略は、コロナ禍による逆境をチャンスに変えるための重要な鍵であると同時に、貴重なレガシーとなり得ます。Jリーグが、サッカーファン・サポーターだけでなく、スポーツファンを増やすためのハブとして機能できれば、Jリーグの存在価値はまた一段上がることになるかもしれません。

表② NPBの月別の同時閲覧比率(2019年)

	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	加重平均
同時閲覧率	44%	38%	**62%**	**70%**	**68%**	**69%**	**65%**	**68%**	**70%**	**78%**	25%	29%	58%

ペナントレース期間における加重平均同時閲覧比率：69%

バスケの月別の同時閲覧比率(2019年)

	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	加重平均
同時閲覧率	11%	19%	11%	12%	10%	21%	4%	11%	**42%**	19%	17%	28%	17%

バスケW杯前における加重平均同時閲覧比率：12%

バスケW杯

バスケW杯後における
加重平均同時閲覧比率：21%

表③ テニスの月別の同時閲覧比率(2019年)

	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	加重平均
同時閲覧	**51%**	22%	18%	17%	32%	38%	34%	25%	25%	21%	11%	3%	23%

全豪オープン

J3 Ranking

北九州が2位に30ポイント以上の大差で2連覇!!

マネジメントカップ2019のJ3優勝クラブは北九州となりました。
北九州はマーケティング分野、経営戦略分野、財務状況分野で1位、経営効率分野で2位と全分野で好成績を収め、堂々の2連覇となりました。

2019年シーズンは、取り組んできた組織再編とスタッフのマインドチェンジというBM施策の効果が具体化し、FM面にもそれが波及した形となりました。ほぼ全ての指標で上位に入り、他のクラブを寄せ付けない強さで、FM面同様、北九州の底力を爆発させる結果となりました。
コロナ禍でスタジアムへの集客が難しくなることが想定されますが、北九州の「らしさ」の象徴でもあるBM面とFM面の連携を武器に、厳しい環境の中でも引き続き結果を残し続けられるか、今後の動向にも期待です。

© GIRAVANZ

BM point 2019

J3	順位		(参考) 2018順位	BM point 総計
ギラヴァンツ北九州	1	→	1	159
ザスパクサツ群馬	2	↑	7	127
ロアッソ熊本	3	—	20※	123
SC相模原	4	↓	2	118
ヴァンラーレ八戸	5	—	—	108
アスルクラロ沼津	6	→	6	107
カターレ富山	7	↑	10	105
ガイナーレ鳥取	8	↓	4	105
福島ユナイテッドFC	9	→	9	102
カマタマーレ讃岐	10	—	22※	102
AC長野パルセイロ	11	→	11	96
ブラウブリッツ秋田	12	↓	8	88
藤枝MYFC	13	↑	14	80
Y.S.C.C.横浜	14	↓	13	78
いわてグルージャ盛岡	15	↓	12	67

※2018年シーズンのディビジョンにおける順位を記載しています。

1stステージ：マーケティング					2ndステージ：経営効率			3rdステージ：経営戦略					4thステージ：財務状況			
平均入場者数	スタジアム集客率	新規観戦者割合	客単価	合計	勝点1あたりチーム人件費	勝点1あたり入場料収入	合計	売上高・チーム人件費率	SNSフォロワー数	SNSフォロワー数増減率	グッズ関連利益額	合計	売上高	売上高成長率	自己資本比率	合計
15	**15**	**12**	**12**	**★54**	**5**	**15**	**20**	**11**	**12**	**13**	**13**	**★49**	**14**	**9**	**13**	**★36**
13	11	4	8	36	10	10	20	5	8	**15**	14	42	10	8	11	29
14	10	5	10	39	3	14	17	8	14	8	8	38	**15**	4	10	29
11	8	14	9	42	8	12	20	10	**15**	1	9	35	6	11	4	21
6	14	**15**	3	38	14	2	16	13	1	14	5	33	3	**15**	3	21
9	12	3	6	30	9	5	14	12	6	10	11	39	7	10	7	24
10	5	11	5	31	6	8	14	6	9	3	6	24	11	13	12	**★36**
8	7	2	13	30	13	9	**★22**	14	5	5	**15**	39	8	5	1	14
2	4	10	14	30	11	6	17	7	3	12	11	33	5	3	14	22
7	2	6	**15**	30	1	13	14	2	11	4	12	29	12	2	**15**	29
12	9	1	4	26	2	11	13	3	10	9	7	29	13	7	8	28
4	3	9	7	23	7	7	14	9	4	6	2	21	9	12	9	30
5	6	13	1	25	12	1	13	1	13	2	3	19	4	14	5	23
1	1	7	11	20	**15**	5	20	**15**	2	7	5	29	1	6	2	9
3	13	8	2	26	4	5	9	4	7	11	1	23	2	1	6	9

J3分析

1st ステージ：マーケティング

一般的にプロスポーツの下部ディビジョンはトップディビジョンと比べて集客に苦戦する傾向にあります。競技力や対戦相手の注目度でどうしてもトップディビジョンに劣るため、トップディビジョンのクラブ以上にBM施策の重要度が高いといえるでしょう。
一方で、J3がビジネス面で上位ディビジョンに肉薄することが、Jリーグ全体の活性化につながるため、目が離せないところでもあります。

平均入場者数

2019年シーズンにおけるJ3の平均は前年比▲74人（▲2.8%）の2,626人でした。15クラブ中8クラブが前年の平均入場者数を下回り、リーグ全体として集客が不調であったことに加え、昨シーズン2,500人弱を集客していた秋田が2019年シーズンでは▲927人で1,549人となったことが主な要因です。

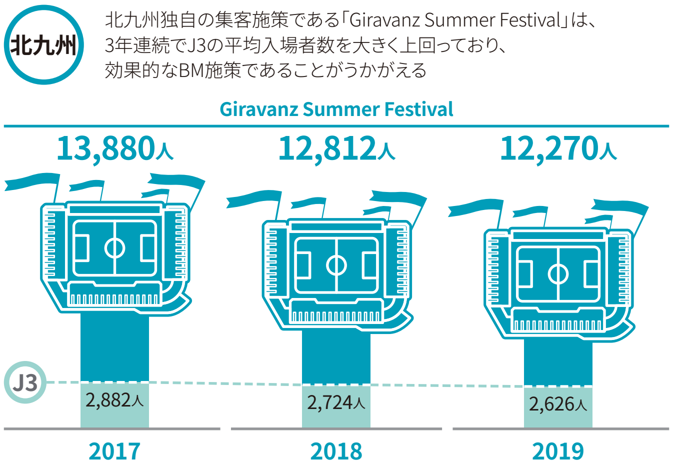
その中でも、北九州は平均入場者数を大きく伸ばし、前年比+1,548人（+34.4%）の6,049人となりました。これは、シーズンを通じて上位をキープし、最終的にはリーグ優勝を果たしたことが大きな要因と推察されますが、北九州独自の集客施策である「Giravanz Summer Festival」においても、J3の平均入場者数を大きく上回る12,270人を集客しており、好調であった競技成績のみならず、効果的なBM施策も本KPIの増加の一因となっています。なお、同イベントは3年連続で12,000人以上集客しており、毎年恒例のイベントとして根付きつつある様子がうかがえます。また、熊本は2019年シーズンからJ3に降格したものの、平均入場者数は前年比+265人（+5.0%）の5,533人となっており、競技成績に関わらず今後も有効なBM施策を講じることで、さらなる集客増加を実現していくことが期待されます。

スタジアム集客率

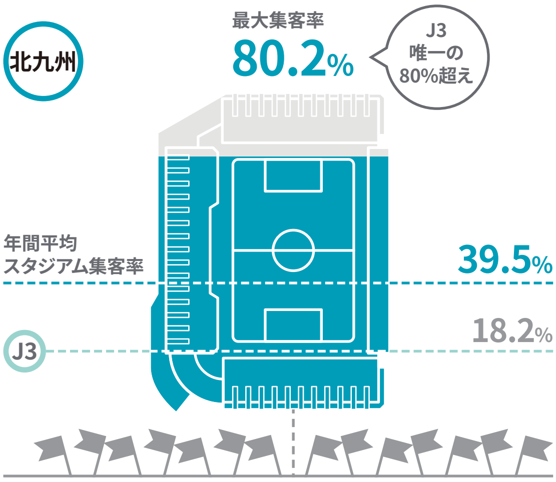
2019年シーズンのJ3の平均は前年比▲1.3Pの18.2%（▲6.5%）となり、昨シーズンに続き20%を切る結果となりました。

このような状況でも北九州は、前年比+10.1Pの39.5%と、ミクニワールドスタジアム北九州の運用を開始して以来最高の集客率を達成しています。集客率80%を超えた満員試合が1回、シーズン終盤2試合では50%を超え、FM面の好成績が集客にも好影響を与えました。北九州のホームスタジアムは、球技専用かつJ1基準の1.5万人収容可能なスタジアムです。このスタジアムが満員になる光景は、観戦に訪れたファン・サポーターにとっても、また来たいと思わせる体験となるはずです。2020年シーズン以降は新型コロナの影響が影を落とすと予想されますが、J3においても、コンスタントに5,000人を集めることができるようになれば、2019年シーズンに近い状況を維持できる可能性があるため、新型コロナ対応も踏まえたBM施策の検討・遂行が期待されます。

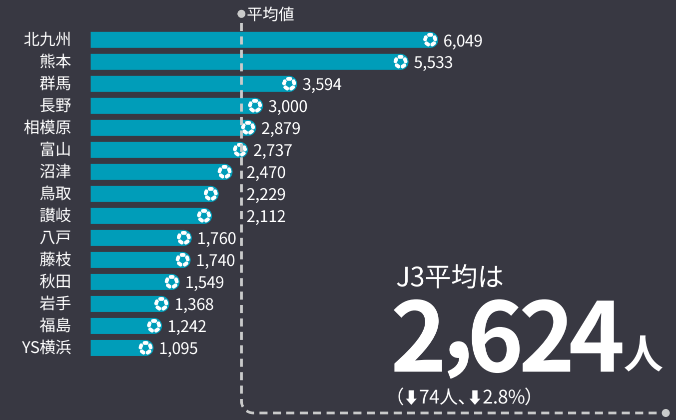
平均入場者数



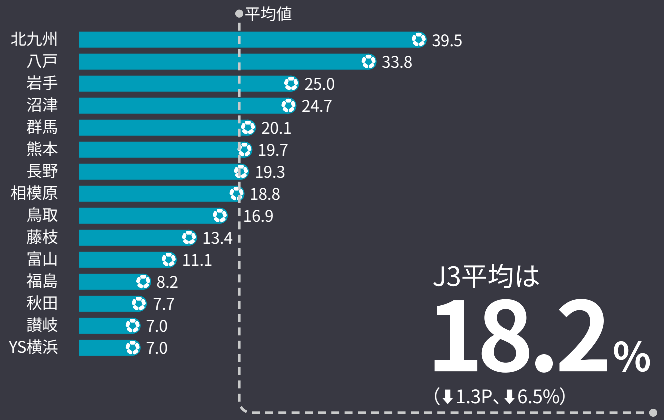
スタジアム集客率



平均入場者数（人）



スタジアム集客率（%）



新規観戦者割合

2019年シーズンにおけるJ3の平均は前年比+0.7P（+9.8%）の8.3%でした。トップ3のクラブは1位八戸（27.6%）、2位相模原（10.0%）、3位藤枝（9.6%）となりました。

八戸はJFLからJ3に昇格して初めてのシーズンということもあり、期待や話題性によって新規観戦者数が大きく増加したものと考えられます。

相模原は競技成績が必ずしも振るわなかったものの、元日本代表の稲本選手が加入したことにより新規観戦者の獲得にポジティブな影響を及ぼしたものと推察されます。

藤枝はリーグ戦序盤から好調を維持し、シーズン途中にクラブ史上初の首位に立ったこと、また、終盤まで優勝争いに関与して最終順位も過去最高の3位であったことが、新規観戦者の獲得につながったものと考えられます。

昇降格、競技成績、および有名選手の獲得といった好影響を、いかにして新規観戦者の獲得につなげられるかという点が、今後のBM施策を検討する際に重要であるといえます。

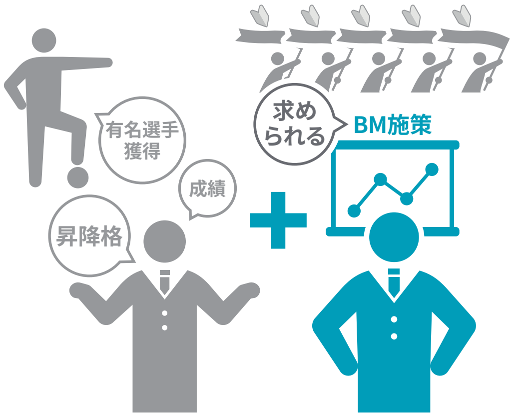
客単価

2019年シーズンにおけるJ3クラブの平均は前年比+162円（+14.0%）の1,319円でした。単価変動の要因別の内訳は、チケット単価で+12.6%、グッズ単価は+15.8%となっています。また、要因別の単価内訳比率としては、チケット：グッズ＝54%：46%となっており、グッズ単価の占める割合が相対的に高くなっている傾向が見て取れます。

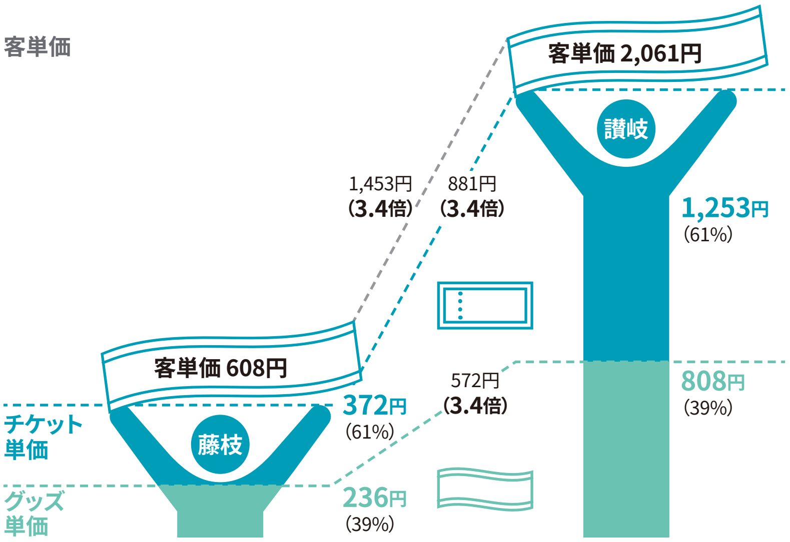
最も客単価が高かったのは讃岐の2,061円、最も低かったのは藤枝の608円で、その差は約3.4倍となっています。ここで注目したいのは藤枝のチケット単価です。総入場者数を比べると讃岐は藤枝の約1.2倍程度であるにもかかわらず、藤枝のチケット価格は最安の小中高生前売自由席の500円を下回る372円となっています。この傾向は、招待チケットなどを活用している場合に見られるものですが、招待チケット自体が悪いわけではなく、その招待チケットにより得られたデータをCRM戦略などのBM施策に反映し、いかにしてチケット単価を上げていくかがポイントになると考えられます。

新規観戦者割合

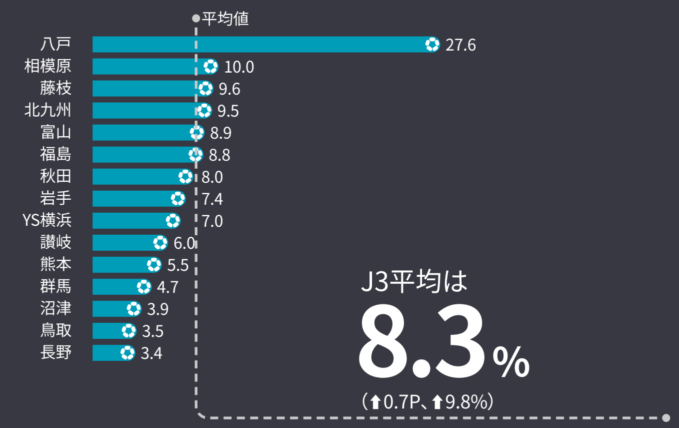
持続的に新規観戦者の来場を促すことができるBM施策が求められている



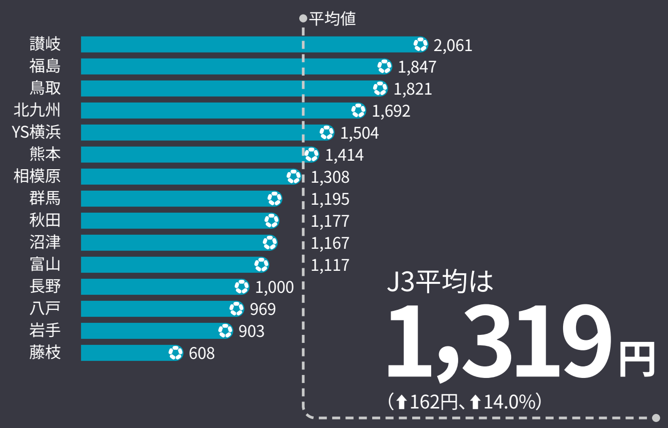
客単価



新規観戦者割合（%）



客単価（円）



J3分析

2nd ステージ：経営効率

「勝点1あたりチーム人件費」と「勝点1あたり入場料収入」はFM面の成績によって大きく変動します。特に経営リソースが限られるJ3においては、いかに効率的に投下リソースを勝利へとつなげることができているかという点が表れるこれらのKPIは、特に重要度が高いといえるでしょう。

勝点1あたりチーム人件費

本KPIは、各クラブにおけるコストの中で最も大きな比率を占めるチーム人件費を、いかに効率的にFM面の結果へ結び付けられているか、ということを可視化できる指標となります。

2019年シーズンにおけるJ3平均は、前年比▲0.5百万円（▲13.2%）の3.5百万円と昨シーズンから微減の結果となりました。2016年シーズン以降、J3の本KPI平均は増加傾向にありましたが、2019年シーズンは久々の微減です。

2019年シーズンにおいて最も効率的に勝点を獲得したクラブは昨シーズンに引き続きYS横浜で、勝点1を0.8百万円で獲得したことになります。対して本KPIで最下位の讃岐は、勝点1を獲得するために、6.7百万円を要しており、その差は8倍以上にもなりました。

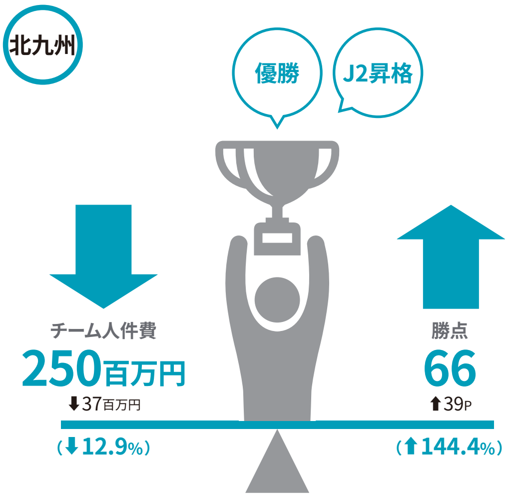
YS横浜が3年連続で本KPIにおいてトップとなりましたが、FM面の結果というよりもチーム人件費の低さによる要因が大きいと考えられます。チーム人件費の総額は前年比▲12百万円（▲27.3%）の32百万円で、J3のチーム人件費平均である169百万円を大きく下回っています。

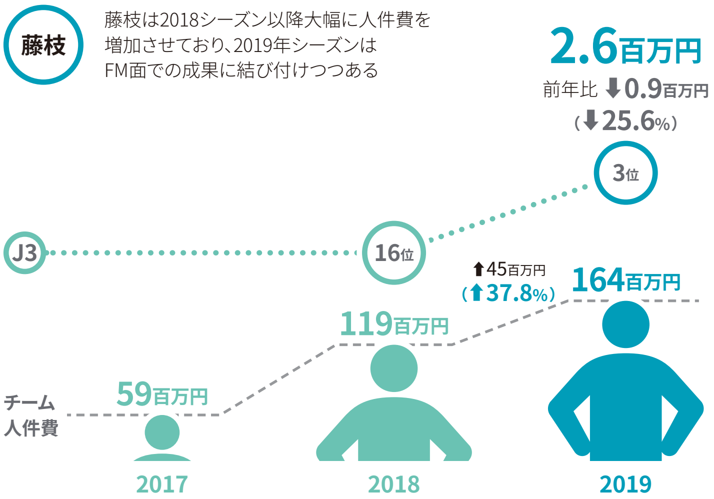
讃岐はJ2から降格した年であったため昨シーズンよりもチーム人件費を減らし、前年比▲38百万円（▲12.6%）の263百万円としました。勝点も前年比+8の39を獲得しましたが、FM面では14位と苦戦したシーズンとなりました。

また、注目すべきはFM面において優勝を果たしてJ2昇格を果たした北九州です。チーム人件費は前年比▲37百万円（▲12.9%）の250百万円と減額をしましたが、勝点においては前年+39の66を獲得しました。限られた人件費を見事にFM面の結果につなげたことが見受けられます。

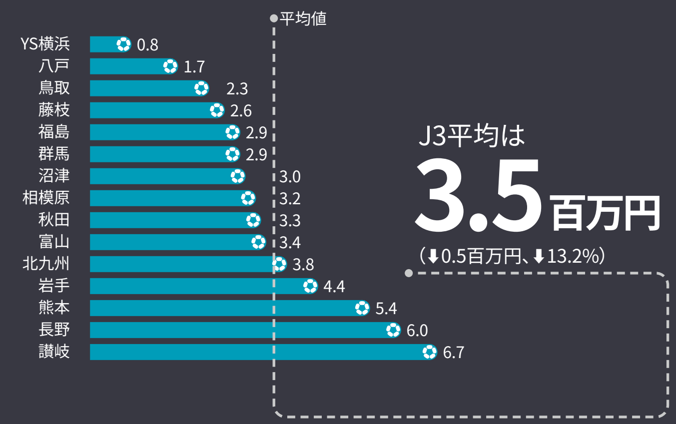
その他にも、人件費投資を通じて着実にFM面の成果につなげたクラブとしては藤枝が挙げられます。チーム人件費を+45百万円（+37.8%）の164百万円に増額して、競技成績も昨シーズンの16位から3位へと大きく上昇させました。本KPIも前年比▲0.9百万円（▲25.6%）の2.6百万円で勝点1を獲得したことになります。惜しくもJ2昇格には届きませんでしたが、効果的なチーム人件費への投資によりFM面の結果につなげることに成功した事例といえます。

勝点1あたりチーム人件費

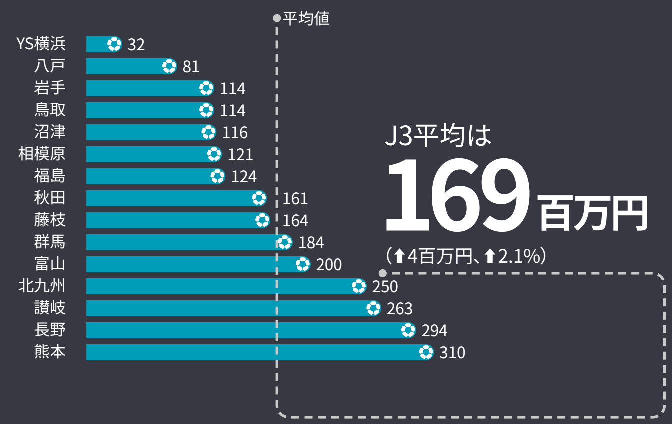




勝点1あたりチーム人件費（百万円）



〈参考〉チーム人件費（百万円）



勝点1あたり入場料収入

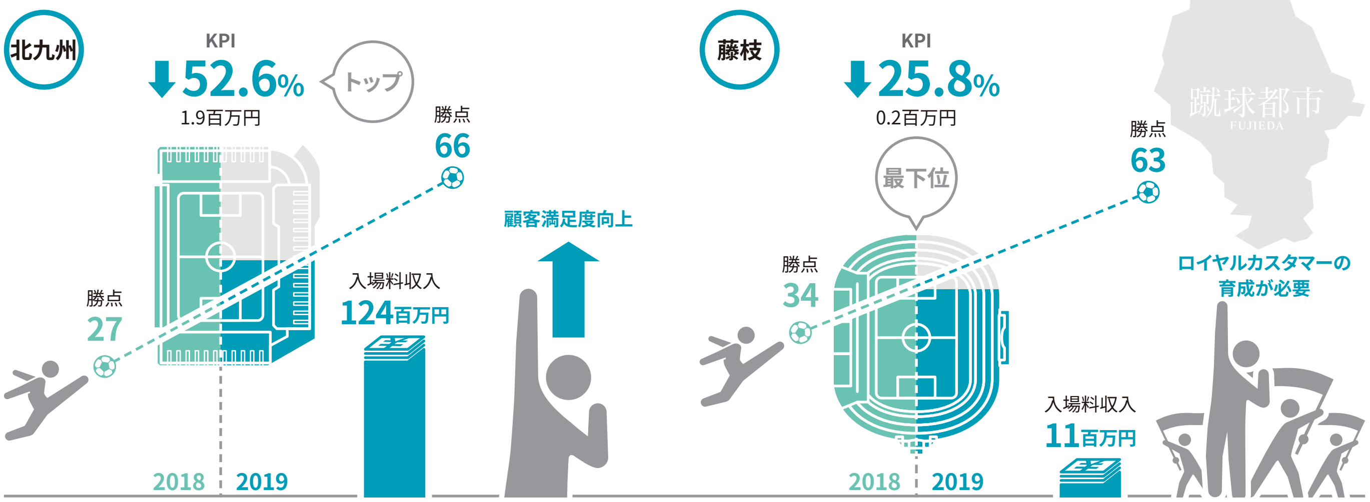
本KPIは、①勝点1をいくらで売れたのか、というクラブ側の視点と、②勝点1をいくらで買ったのか、というサポーター側の視点があるため、クラブ側はこのKPIをできるだけ高くしたいと考える一方、サポーター側はこのKPIをできるだけ低くしたいという、トレードオフの関係を内包する指標といえます。

2019年シーズンにおけるJ3の平均は前年比▲0.1百万円（▲9.6%）の0.7百万円でした。昨シーズンに引き続き、J3のトップは北九州でしたが、本KPIは前年比▲2.1百万円（▲52.6%）の1.9百万円と大きく減少しています。入場料収入は前年比17百万円（+15.9%）の124百万円と増加したものの、FM面において勝点を27から66と約2.5倍に増加させ見事にJ3リーグを制したことが大きな要因です。

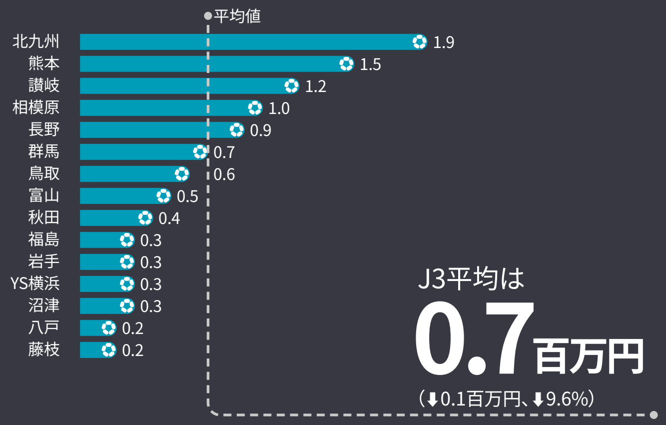
一方、2019年シーズンをFM面で3位と良い成績を収めた藤枝は、勝点を34から63と大きく伸ばしたものの、入場料収入は11百万円とJ3リーグの平均を大きく下回る値となっており、本KPIは前年比▲25.8%の0.2百万円と最下位に沈んでいます。クラブの視点からは、競技成績を出すことによってファン・サポーターの満足度の向上を図ると同時に、「勝とうが負けようがスタジアムへ行って応援する」というロイヤルカスタマーをいかに維持もしくは増加させられるかが重要です。イベントやスタジアム設備の充実など、試合の勝敗に関係なくファン・サポーターが来場したくなるホスピタリティを意識したBM施策を実施することで、既存顧客のみならず新規顧客の満足度も上げていくことができるかがポイントになってくると考えられます。

「蹴球都市」を掲げる藤枝市は、サッカー熱が非常に高い地域であり、潜在顧客は多く存在すると考えられます。そこからいかにロイヤルカスタマーを育成できるかが問われています。

勝点1あたり入場料収入



勝点1あたり入場料収入（百万円）



J3分析

3rd ステージ：経営戦略

プロスポーツクラブ経営においては、競技力強化目的で人件費になるべく多くの資金を投下することが一般的でしたが、人々や地域に支持され、持続的な経営がなされるためには、他の分野への投資も大切となります。特に競技力において上位ディビジョンとの差があるJ3では、競技力以外でのクラブの価値を底上げするための投資も重要です。

売上高・チーム人件費率

2019年シーズンにおけるJ3の平均は前年比▲0.5P（▲1.4%）の35.6%でした。

決してクラブの財務規模が大きくないJ3において、クラブ経営で重要なKPIである売上高とチーム人件費の関係はBM面とFM面を絡めた重要なポイントとなりますが、J3全15クラブ中、藤枝を除く14チームの本KPIが50%を下回っており、おおむね健全な状態であると捉えることができます。

着目したいのが、2019年シーズンに優勝・準優勝を飾った北九州と群馬の2クラブです。両クラブともに昨シーズンからチーム人件費および本KPIを下げていますが、FM面ではしっかりと成果をあげることに成功しています。特に、北九州は昨シーズンの最下位からの優勝という目覚ましい結果を残しました。

チームへの投資は基本的にFM面での成績につながりやすいと考えられていますが、FM面での成績は単純な投資額の多寡のみで決まるものではないというスポーツビジネスの難しさを感じさせる結果でもあります。

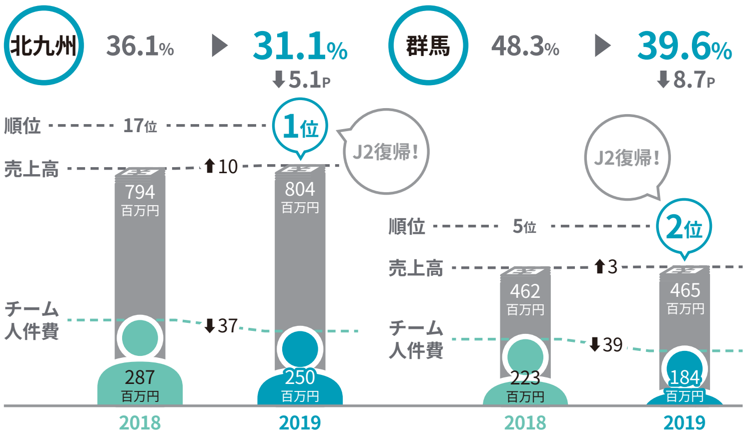
SNSフォロワー数

2019年シーズンにおけるJ3の平均は前年比+3,974人（+12.9%）の34,786人でした。

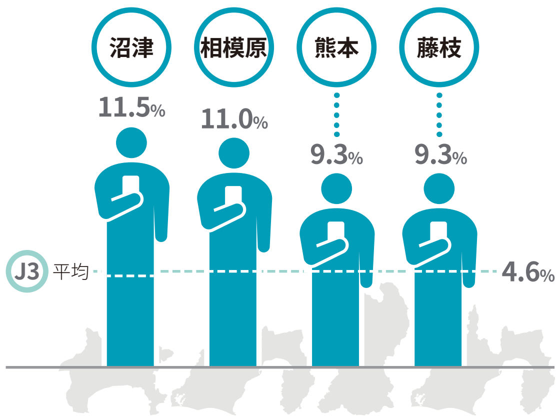
広域に露出する機会の比較的少ないJ3においては、SNSフォロワーの多くは地元のファンが占めるものと推察されます。すなわち、SNSフォロワー数はクラブの地域への浸透度を測る一つの指標ともいえます。この観点から、SNSフォロワー数のホームタウン人口に占める割合を算出してみると、フォロワー数J3トップを誇る相模原の11.0%をしのぎ、フォロワー数では10位にとどまる沼津が11.5%となりました。沼津は2017年にJリーグに加盟した新興クラブでありながらも、多くの地元の人々を味方につけているようです。この背景には、沼津の母体が国内屈指の総合型地域スポーツクラブであることや、働きながらプレーする選手が多いこと、熱心なホームタウン活動によって地域との距離を縮める努力を続けていることなどが挙げられます。沼津はSNSフォロワーとのつながりという点においてはJ3トップクラスのクラブであるといえます。

売上高・チーム人件費率

前年よりチーム人件費およびチーム人件費率を下げた北九州、群馬がJ2復帰を達成

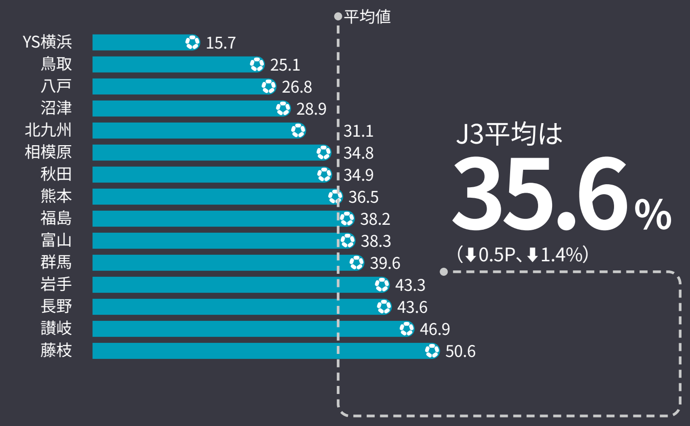


SNSフォロワー数*

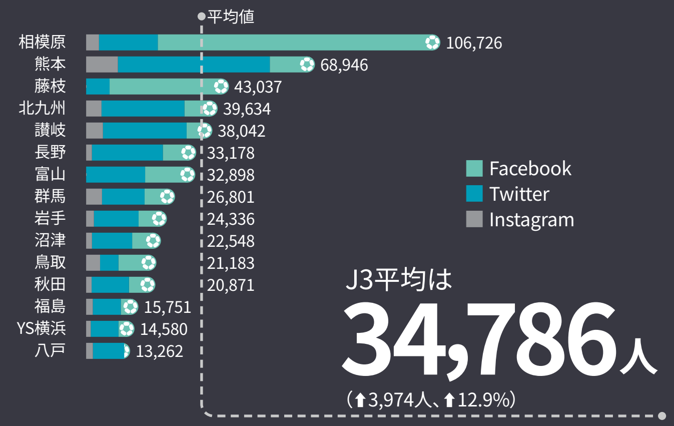


○ホームタウン人口は平成27年国勢調査による
ホームタウンの範囲は各クラブ定義の自治体
＊Facebook、Twitter、Instagramの合計

売上高・チーム人件費率（%）



SNSフォロワー数（人）



SNSフォロワー数増減率

2019年シーズンにおけるJ3の平均は前年比▲45.3P（▲74.9%）の15.2%となりました。

成長鈍化の主な要因は、昨シーズンFacebookページ上にて実施した試合の無料配信を機に6万人を超える新規フォロワーを獲得し、他のSNSも含め前年比+188%という記録を打ち立てた相模原が、2019年シーズンにおいては何と、僅か+1.8%の増加率にとどまってしまったことが挙げられます。

相模原のFacebookフォロワー数だけを見ると、2,000人近くも減少していることが分かります。昨シーズン獲得したフォロワーの中には、無料配信だからとフォローし、それが終わるや否や解除してしまった人たちも少なくなかったと考えられます。

SNSは誰もが気軽に使用できるツールだからこそ、フォロワーが皆熱いファンだとは限りません。フォロワーを増やすことだけでなく、フォロワーとの関係性を密に保ち続けていくBM施策こそ重要であるといえます。

グッズ関連利益額

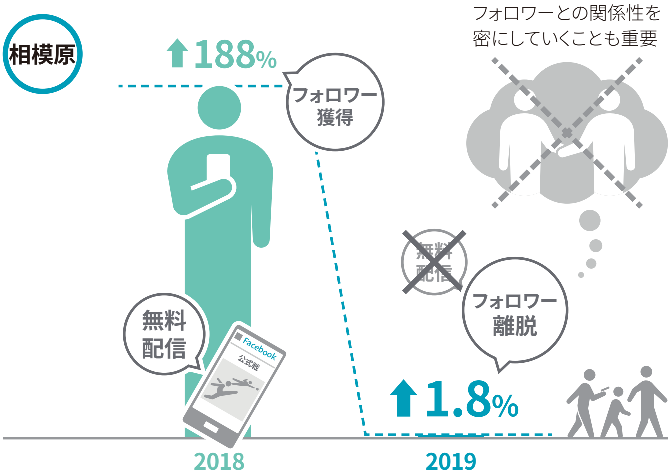
2019年シーズンにおけるJ3の平均は、前年比▲0.6百万円（▲8.4%）の7百万円でした。利益額のトップは昨シーズンに引き続き鳥取の35百万円、最下位は岩手の▲8百万円となっています。

鳥取は、岡野GMが推進する「野人プロジェクト」で地域の特産品を扱うなど、独自のオンラインショップの戦略が功を奏しているものと推察されます。

J3のグッズ関連利益額の平均は7百万円程度であり、多くのクラブでグッズ販売がまだ収益の柱として立ち上がっていないことがうかがえる結果となっています。

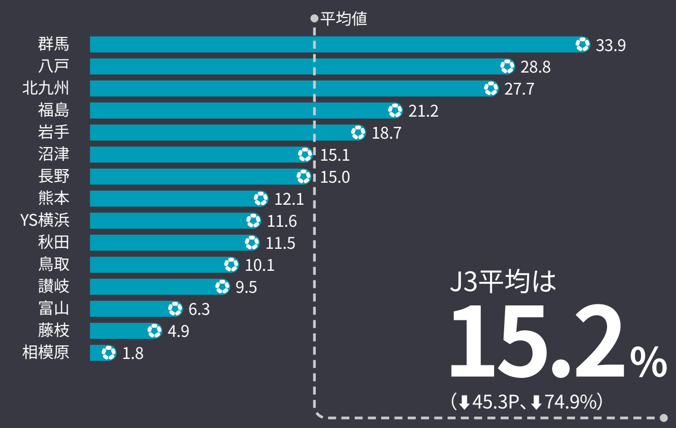
一方で、クラブのグッズは利益をもたらすだけでなく、グッズを通じたクラブへのロイヤリティ醸成にも一役買う効果もあります。J3のクラブはまだ経営規模が小さく、クラブ内のリソースも限られていることから、経営資源の投入先に頭を悩ませているものと考えられます。例えば、リーグ主導で取り組んでいる共通基盤を活用するなど、リーグとクラブとの協力体制によるグッズ販売の強化が望まれます。

SNSフォロワー数増減率

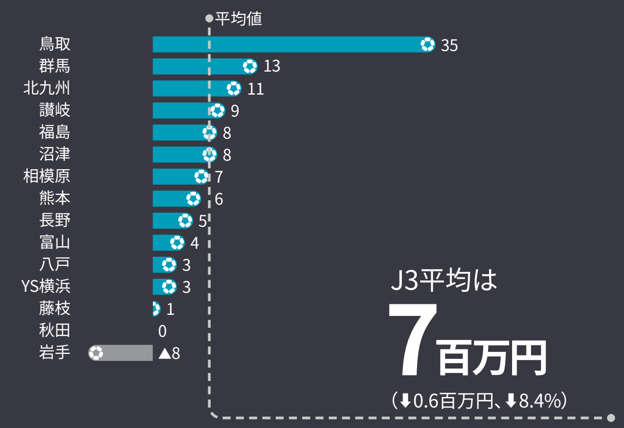


グッズ関連利益額

SNSフォロワー数増減率（%）



グッズ関連利益額（百万円）



J3分析

4th ステージ：財務状況

J1やJ2に比べてビジネス規模が小さなJ3においては、クラブライセンス制度が要請する財務基準の要求を満たすことは、より難易度が高いと思われます。
一方で、だからこそ、しっかりとした成長の基盤を整えることができれば、その伸びしろは非常に大きいと考えられます。今後、コロナ禍の影響は無視できないものの、まずは堅実な経営で財政を安定させることが重要です。

売上高

2019年シーズンにおけるJ3の平均は、前年比+20百万円（+4.5%）の464百万円でした。増加の内訳を見ると、スポンサー収入+11百万円（+4.5%）、入場料収入+6百万円（+21.4%）、物販収入+4百万円（+19.7%）がそれぞれ増収となっています。

クラブ収入に占める入場料収入の構成比は7.6%であり、改善傾向であるもののJリーグからの配分金収入の構成比8.5%を下回る水準となっています。入場料収入は、プロスポーツクラブとして安定的な成長を達成するためのベースとなる収入です。新型コロナの影響はありますが、ファン・サポーターのパイを広げるBM施策により入場料収入を高めていくことが、J3においては当面の課題であるといえます。

入場料をクラブ別に見ると、J3平均の約3.4倍である北九州の124百万（+15.9%）がトップとなっています。球技専用スタジアムの良質な環境に加えて、FM面での結果もポジティブサイクルをもたらしています。J3においても今後さらにスタジアム環境整備が進んでいけば、ファン・サポーターをより強く惹きつけることや競技の質の向上も期待できるようになるものと思われます。

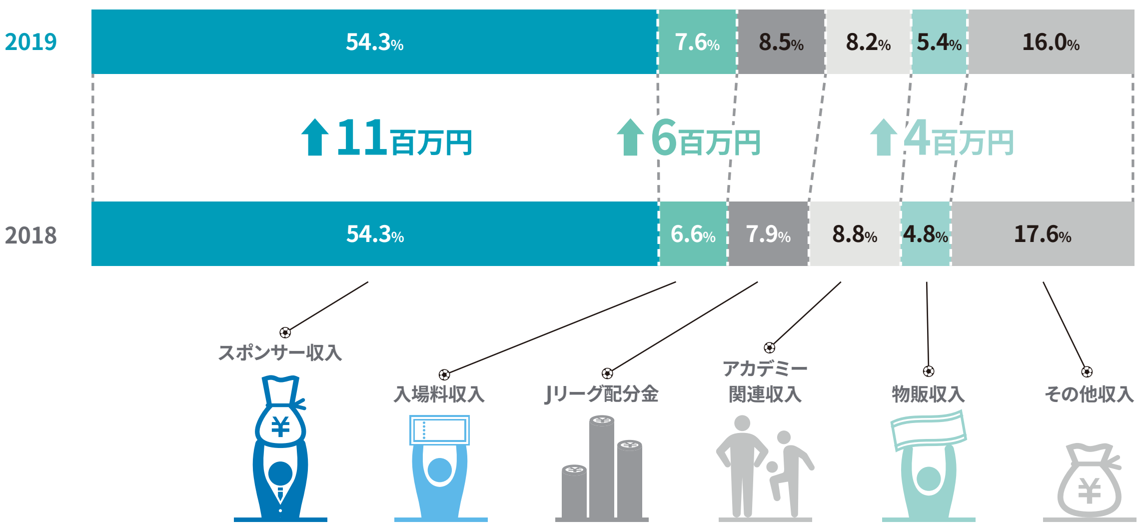
売上高成長率

2019年シーズンにおけるJ3の平均は前年比▲12.3P（▲108.5%）の▲1.0%でした。J3では、リーグ発足以降初のマイナス成長となりました。特にJ2から降格してきた2クラブである讃岐、熊本はそれぞれ▲20.3%、▲8.9%のマイナス成長でしたが、本KPI最下位は岩手の▲45.5%でした。岩手はその他収入が大幅に減少したことが影響しています。

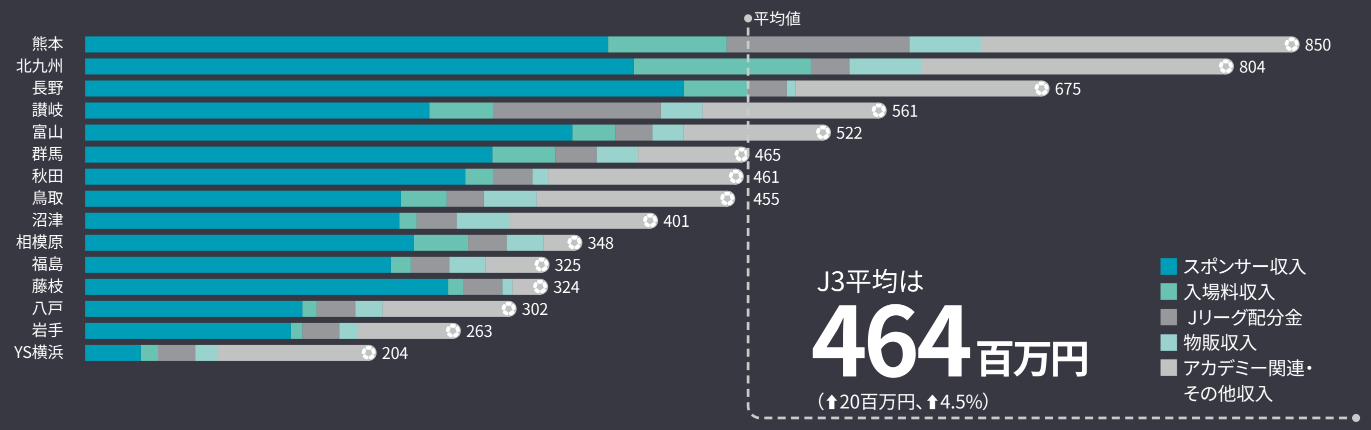
一方、最も本KPIが高かったのはJリーグ参入初年度となった八戸で、39.8%でした。八戸は、ホームスタジアムの収容人数こそ5,200人と小規模ながら、J3入会前に本格的なサッ

売上高

入場料収入の比率がJリーグからの配分金を下回る状況が続いている



売上高（百万円）



Management Cup J3

カースタジアムを新設して入会申請を行った初めてのクラブです。

J3では北九州が2年前にミクニワールドスタジアム北九州を新設したことで、集客をはじめとした様々なKPIに好影響を与えている事例があります。そのことからも、八戸のようにスタジアムという資産を持つクラブが、それを活用してどのようなBM施策を打ち出していくのか、また、コロナ禍を乗り越え安定的な成長を実現していくことができるのかに注目です。

自己資本比率

2019年シーズンにおけるJ3の平均は、前年比+0.1P（+0.5 %）の25.3%でした。トップは讃岐の71.6%、最下位は鳥取の0.8%となっています。

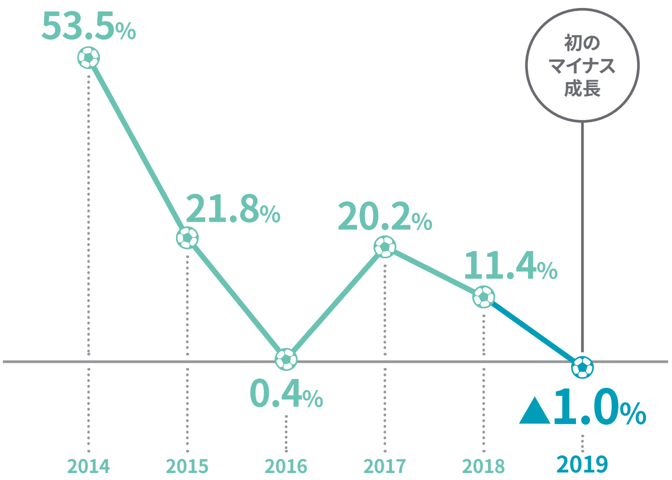
J1とJ2が平均の自己資本比率を減少させる傾向を示す中で、2019年シーズンはJ3のみが自己資本比率を増加させる結果となっています。これは15クラブ中、最終の当期純利益で黒字を確保できたのが6クラブ（+2クラブ）に増えたことに加え、増資を行ったクラブが7クラブ（+2クラブ）であったことが要因です。しかしながら純資産のうち、利益剰余金についてはNPO法人であるYS横浜を除く14クラブ中プラスのクラブはなく、全てのクラブが累積赤字となっており、期中の赤字を増資でカバーする経営は本来安定的な経営とはいいにくいと考えます。

今後、黒字を継続することで利益剰余金についてもプラスとしていけるような健全経営を実現するためには、経営リソースが限られている状況ではあるものの、ホームタウン地域の特性を活かした地域密着経営を通じて地域経済への貢献を図り、試合の集客や広告露出以外の収益力強化に向けたBM施策の実践が必要になってくるものと思われます。

売上高成長率

J3平均の推移

降格クラブの減収も影響し、
売上高成長率はJMC発行後初のマイナス成長



自己資本比率

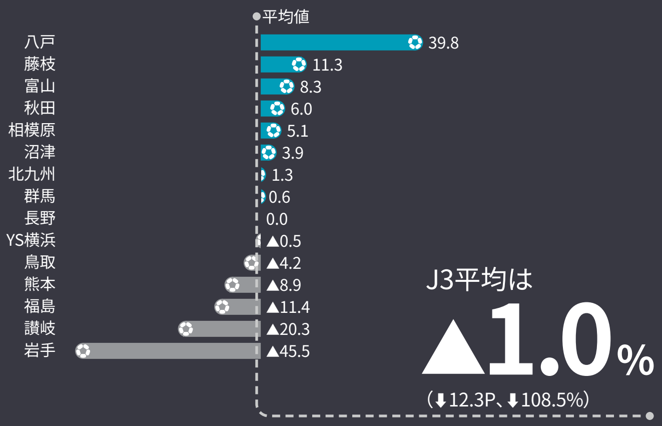
増資がなかった場合5クラブが債務超過

資本金等の増加額　合計　**223百万円**

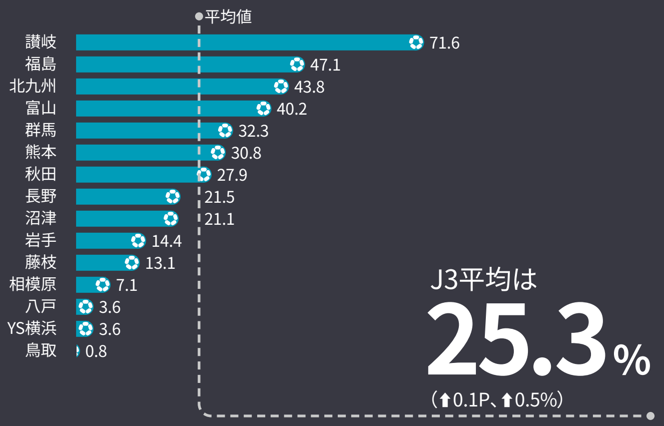
利益剰余金の増加額　合計　**▲220百万円**

増資したクラブ	前期末純資産	当期純利益	増資がなかった場合	増資額	純資産
岩手	21	▲49	▲28	50	18
福島	15	▲35	▲20	45	24
相模原	10	▲8	2	3	6
長野	6	▲28	▲22	42	20
藤枝	40	▲83	▲43	60	8
鳥取	25	▲42	▲17	20	3
北九州	57	22	79	3	81

売上高成長率（%）



自己資本比率（%）



J3優勝クラブ分析

ギラヴァンツ北九州

2019年シーズンのJMCにおいて、2年連続となるJ3部門最高成績を収めた北九州。昨シーズンから一転してFM（フィールドマネジメント：競技）面でも優勝という最高の結果を残したシーズンでしたが、就任から2年目となる玉井行人社長に再びお話をうかがい、その手応えについてお聞きしました。
デロイト トーマツのスポーツビジネスグループによる直接のインタビューを通じて2019年シーズンを振り返っていただくとともに、その後のコロナ禍が直近のクラブ経営に及ぼしている影響についても語っていただきました。

マインドリセットの成果

昨シーズンのJ3リーグ戦最下位から、2019年シーズンは優勝・J2昇格という、劇的な大変身を遂げた北九州。昨シーズンに悔しい思いをしたファン・サポーターにとっては喜びが倍増するシナリオでの優勝であったことは想像に難くありませんが、最もその喜びをかみしめていたのは玉井社長だったかもしれません。FM面の成績がクローズアップされやすいプロスポーツクラブとしては、2019年シーズンから指揮を執る小林監督の手腕に注目が集まりがちですが、その小林監督を単なる監督ではなく、BM（ビジネスマネジメント：経営）面の責任も負うスポーツディレクターと兼任で迎え入れるというチャレンジを結果に結び付けた玉井社長の手腕は、本来大いにクローズアップすべき内容だと思われます。

なぜならば、実は北九州快進撃の伏線が昨シーズンのJMCにおいて既に予見されていたともいえるからです。

北九州は昨シーズン、FM面での成績こそ最下位ではありましたが、BM面では優勝という結果を残しており、しっかりと2019年シーズンに向けた基盤整備は進められていたと考えられます。昨シーズンのFM面での惨状を目の当たりにした玉井社長は、BM面も含めた抜本的改革を断行することを宣言、北九州「らしさ」を追求するというクラブフィロソフィーの聖域なき浸透を断行し、クラブスタッフだけでなく、選手さらには監督に至るまで「らしさ」の追求を求めるBM施策を実施していたのです（詳細はJMC2018のJ3優勝クラブインタビュー参照）。

そのBM施策の効果が2019年シーズン、FM面での優勝という最高の結果で表れただけでなく、さらにその相乗効果でBM面でも他のクラブを圧倒するパフォーマンスでのJMC優勝という結果にもつながりました。まさに、正のスパイラルです。

つまり、従来型の「FM強化がBM強化につながる」という考え方ではなく、「BM強化がFM強化につながり、それがさらなるBM強化につながる」という考え方の正当性が、ある意味証明されたという意味で、非常に重要な示唆であると我々は考えています。

クラブを支える底堅い集客力

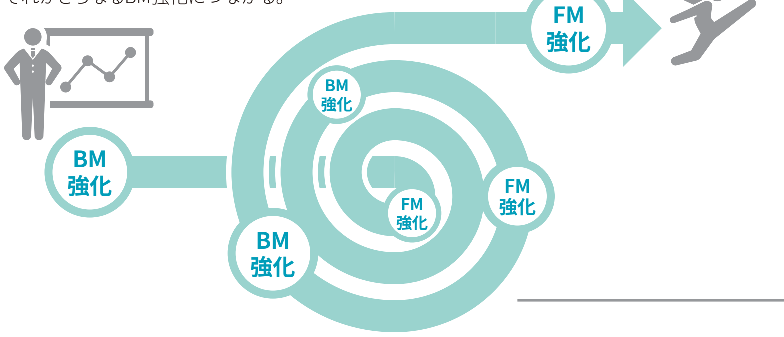
2019年シーズンの北九州において、BM面での成績を大きく下支えしたのが、昨シーズン同様、J3随一の集客力であるといえます。2019年シーズンはFM面で開幕から4連勝と最高のスタートダッシュを切れたことが大きかったと玉井社長はコメントしています。昨シーズンのFM面での不振を払拭したことを印象付ける形となったことに加え、シーズンの年頭あいさつにおける玉井社長の抜本的改革宣言を多くのファン・サポーターが有言実行の改革であると受け止め、クラブに期待を持てたことも追い風になったと考えられます。最終的にはJ3優勝・昇格という結果も伴い、シーズンを通じたホームゲームの入場者数が10万人を超え、J3史上2番目、クラブ史上最高の成績となり、平均入場者数、スタジアム集客率、勝点1あたり入場料収入といったKPIでJ3トップの成績につながっています。

そして我々が注目した取り組みの一つは、北九州の集客力を活かしたスタジアム外に対するBM施策である「サポートショップ」制度の再活性化です。「サポートショップ」は主に地域の飲食店を中心としたネットワークコミュニティで、クラブを応援したいショップに登録してもらうことによりクラブ公認でクラブのプロパティを使用した販促活動が実施できる制度です。制度自体は従来から存在していたとのことですが、その活用はほとんどされていなかったため、昨シーズンでの登録ショップ数はわずか30店舗ほどにとどまっていました。

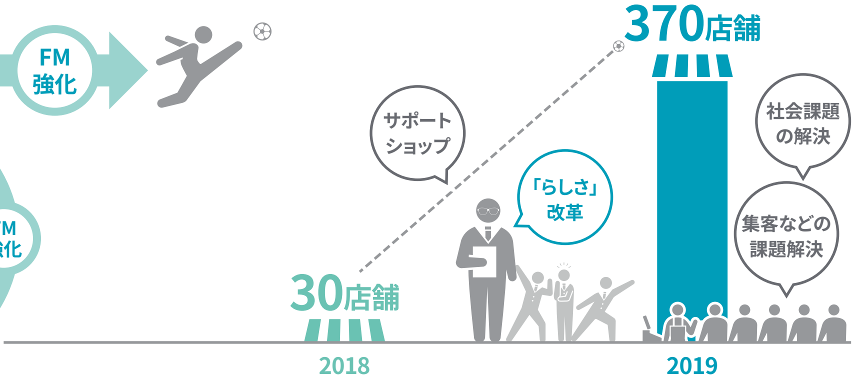
ところが2019年シーズンに入り、玉井社長の「らしさ」改革の効果もあり、クラブスタッフの主体的なアクションが積み重なった結果、登録ショップ数がたった1年間で昨シーズンの10倍を超える370店舗ほどまで伸びたそうです。この影響で、スタジアムに訪れたファン・サポーターが試合後に小倉駅から直帰するのではなく、サポートショップ専用の割引チケットやクラブからの公式案内を通じて、駅を越えて小倉駅南側の市内に向かう人の流れが生まれるようになり、特定のサポートショップだけでなく街全体の賑わい創出にもつながってきたようです。

マインドリセットの成果

BM強化がFM強化につながり、
それがさらなるBM強化につながる。



クラブを支える底堅い集客力



特にオフィシャルパートナーに名を連ねているJR九州とのコラボレーションとして、小倉駅ビル内の飲食店街を「ギラ横丁」や「ギラダイニング」として打ち出し、試合日当日はユニフォームもしくはタオルマフラー着用か、チケットの半券があれば様々な特典が得られる仕組みを整備し、ファン・サポーターの利便性向上だけでなく、サポートショップやスポンサー企業にとっての経営課題である集客などの課題を解決したり、自治体の賑わい創出や地域コミュニティの形成課題といった社会課題の解決にも貢献するアクティベーションとなっています。

コロナによるもう一つのリセット

残念ながら直近では、コロナ禍によって自慢のスタジアムへのファン・サポーターの誘客が難しくなってしまったこともあり、追加的に準備をしていたその他のBM施策は当面見送り状態となっていますが、玉井社長が浸透させたクラブフィロソフィーは多くのクラブスタッフの主体的なアクションを引き出しており、クラブは様々な試合興行以外の取り組みも増やしています。

代表的な取り組みが「With!!KITAKYUSHU〜この北九州（まち）プロジェクト」です。この取り組みは、コロナ禍によるリーグ戦中断を経て、試合が再開される前日に第1弾としてJR九州ステーションホテルの客室照明を利用したウィンドウイルミネーションを実施し、ファン・サポーターへのメッセージを発信する試みを行っています。そして、第2弾はスタジアムに来場できないファン・サポーターと共同で地元商店街等の活性化活動資金を集めるための取り組みとして、オリジナルのポロシャツやTシャツを準備し、ECサイトを整備して販売を開始しています。興味深いのは、このポロシャツやTシャツが、よくあるクラブカラーを前面に出した商品とは異なり、普段使いが可能なシンプルなデザインのもので、あくまでも苦しんでいる地域のためにクラブが貢献できることの一環として取り組まれているところです。商品を購入した人にはもれなく選手の直筆サイン入りステッカーがプレゼントされ、フロントスタッフだけでなく選手も加わり、クラブとファン・サポーターが共同で実施する取り組みとなっており、北九州「らしさ」が体現された内容といえます。さらに直近では第3弾としてビッグフラッグ制作のためのクラウドファンディングを実施しています。目標金額であった250万円は開始早々に達成し、追加設定した1,000万円も超える1,613万円もの応援が685人ものファン・サポーターの想いとして集まりました。

この他にも、コロナ禍の影響で全国的に学校が休校となった子どもたち向けに「おうち学習」企画としてHPからダウンロードできる形の小学生向け算数ドリルを作成しています。北九州市立中井小学校・北九州市立大学と選手の協力で作成されたドリルは、まさにクラブと将来のファン・サポーターとなり得る地域の子どもたちをつなぐ貴重な接点となるものであり、コロナ禍により生み出されたクラブのレガシーとなり得るものかもしれません。

地域の「ハブ」としてのクラブ

全国でも有数の高齢化都市である北九州市をホームタウンとする北九州は、スタジアム来場者も高齢者が多く、平均年齢は全Jクラブの中で3番目に高い数値となっています。それだけに、J3随一の集客を誇っていた北九州にとって今回のコロナ禍の影響は、BM面でも特に大きいと言わざるを得ません。無観客が解除された直近でも、高齢者のファン・サポーターはコロナ感染リスクに対する心理的ハードルも高く、来場したくてもできない状況が続いているようです。しかし、クラブ自身も厳しい状況下において、それでも地域のことを第一に活動するクラブへのファン・サポーターの愛着は厚く、必ずやファン・サポーター、そして地元スポンサーとともにこの難局を乗り切っていけるのではないか感じさせられました。

コロナ禍により物理的なつながりが遮断されてしまっている今だからこそ、北九州というクラブがファン・サポーター、地域やスポンサー企業の新しいつながりを創っていく「ハブ」として不可欠なものとなっていく予感を胸に、今後の北九州に引き続き注目したいと思います。

With!!KITAKYUSHU〜この北九州（まち）プロジェクト

COLUMN③

スポンサーからパートナーへの転換期

今、スポーツ界におけるスポンサーシップの形が大きな転換期を迎えています。
これまでの広告露出を中心とした形から、スポンサーの経営課題や社会課題の解決への貢献を中心とした形へのシフトが始まっています。もちろん、今後も広告露出価値が無くなることはありませんが、「スポンサーシップから、パートナーシップへ」という流れは、今後のスポンサーシップの在り方のスタンダードになるものと思われます。

外部経営環境の変化

2020年3月頃から世界的な新型コロナの発生により、スポーツ界においてもビジネス環境が劇的に変化することとなりました。2020年シーズンのJ1開幕戦こそ実施されたものの、その後Jリーグの興行は全面的に中止され、再開までに4ヵ月を要する事態となりました。再開後もリモートマッチ（無観客試合）や入場者数を厳しく制限した有観客試合を余儀なくされており、今後しばらくこのような状況が継続するものと思われます。

これまでJMCでも一貫して提唱してきた「満員のスタジアム」を創り出すというスポーツビジネスの大原則が根底から覆される状況の中、今後のJクラブが目指すべきポストコロナのビジネスモデルを考察してみたいと思います。

コロナ禍によってJリーグの興行開催が厳しい状況となったことを受け、マスコミを含め入場料収入の減少やスタジアムなどでのグッズ販売の落ち込みがクローズアップされています。確かに目に見えるJクラブへの直接的な影響として入場料収入や物販収入の落ち込みは重要な問題です。ただし、Jクラブの収入構造を改めて確認してみると、収入の多くを占めるのは実はスポンサー収入となっています。

Jクラブのビジネス上、シーズンが開始される毎年2月までに1年間のスポンサー契約を済ませているケースが大半であり、その意味では2020年シーズンにおけるスポンサー収入については一定の目途が立っているクラブが多かったものと推察されます。

しかしながら、今後しばらく続くと予想される新型コロナにおける観客制限試合は、「満員のスタジアム」の創出を不可能にすることはもちろん、Jクラブの最大の商品である「試合」の価値を最大化する「観客が創り出す非日常的な雰囲気」という要素を奪い取ることにもつながります。そのため、メディアやスポンサーにとっての広告宣伝価値を著しく下げる結果となり、多くのJクラブがこれまでスポンサー企業に説明してきた広告宣伝価値という武器を失うことになります。

加えて、リーマンショック以上のマイナスな経済的インパクトが予想されている状況に鑑みれば、多くのJクラブのスポンサー企業も今回のコロナ禍において少なからず本業にダメージを負っている企業が多いと想定されます。そうなると、仮にデジタル戦略などで何とかこれまでと同様の広告宣伝価値を維持できたとしても、スポンサー企業側の体力の低下により、スポンサー契約が締結できない事態となることも十分にあり得ると考えられます。

つまり、Jクラブにとっての正念場は、2020年シーズンだけではなく、その先の2021年シーズンこそ、本当の正念場といえるのかもしれません。

そのため、現時点においてJリーグやJクラブが取り組むべきは、広告露出型のスポンサーシップからの脱却と、課題解決型のパートナーシップへの進化であるといえます。その鍵を握るのが、スポンサーアクティベーションの考え方です。

広告露出中心から課題解決中心へ

スポンサーシップは近年、プロスポーツクラブがビジネス化への一歩を踏み出し始めたことにより、広告露出型から課題解決型へと徐々に変化をしてきましたが、このコロナ禍により広告露出型のスポンサーシップが難しくなったことを受け、その変化が一気に進むことになりそうです。

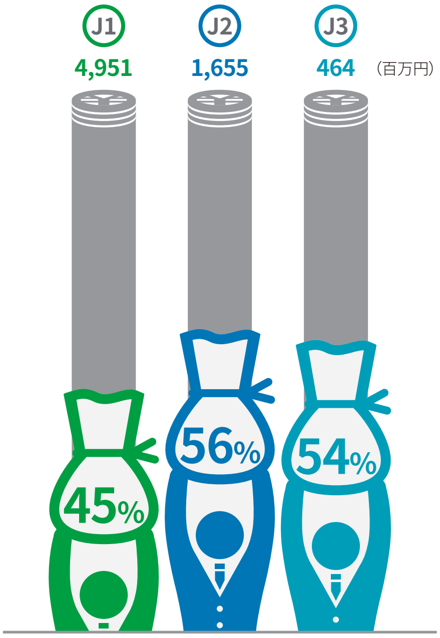
広告宣伝型のスポンサーシップだけではスポンサー契約の獲得が難しくなっている状況下では、クラブもスポンサー契約獲得のために、スポンサー企業の認知度向上といった課題「以外」の経営課題の解決に資する提案も実施する必要があります。そのためには、

① スポンサー企業の経営課題の把握
② クラブが有している有形・無形の資産（アセット）を活用した経営課題の解決法の提案

が必要となります。そして、上記①および②を

売上に対するスポンサー収入比率

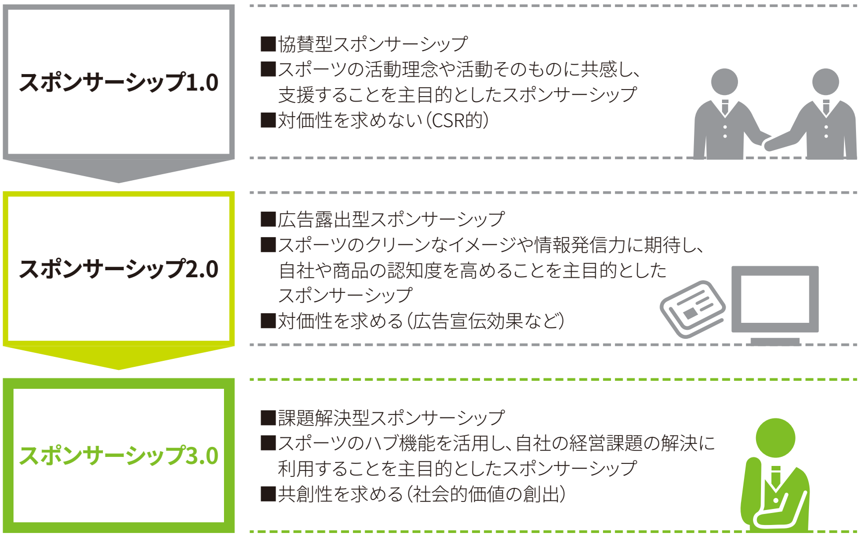
収入の多くを占めるのは実はスポンサー収入



スポンサーシップ3.0

スポンサーシップの在り方は、スポーツビジネスマーケットの成熟度合によって変化してきている

スポンサーシップの在り方の変遷



満たす取り組みが、スポンサーシップという権利を活用した、コンテンツホルダーとスポンサーの協働作業であるアクティベーションであるといえます。

このアクティベーションはその性質上、これといった定型の取り組みがあるというものではなく、基本的にはスポンサーごとに異なる経営課題に対してオーダーメイドで組み立てていくものになりますが、一つの傾向として「マーケティング」という観点が挙げられます。特に、長期的なマーケティング施策といえるブランディングへの取り組みは、今後のスポンサーアクティベーションの柱の一つになっていくものと想定されます。

例えば、Jクラブが提供できるアセットの最たるものの一つとして挙げられるのがファン・サポーターのデータベースです。スタジアムに来場するファン・サポーターのデータはもちろん、JリーグIDなどによりJクラブと結び付いているファン・サポーターの属性データは、これまでスポンサーシップに積極的に活用されることは少なかったといえますが、ポストコロナの環境下においては、スタジアムに来場できないファン・サポーターも含めたデジタルマーケティングの価値がこれまでより相対的に高まっていくものと考えられます。

デジタルマーケティングの領域はシステム的なインフラが必要となるため、J2やJ3といった事業規模がJ1ほど大きくないクラブにとっては取り組みにくい領域といえるかもしれません。しかし実はこの領域は数年前からJリーグが取り組んできたMKDB（マーケティングデータベース）の活用が期待される領域でもあり、期せずしてここまでのリーグとしての取り組みが非常に重要なポストコロナのアクティベーションの土台となる可能性を秘めているものと思います。

地域密着を活かした社会課題の解決

そして、もう一つのアクティベーションの柱として注目されるのが、Jリーグが25周年を機に活動の強化を宣言した「シャレン！」と呼ばれる社会連携活動の実効化です。これは、スポンサー企業の経営課題にとどまらず、地域密着を謳うJクラブが地元自治体の社会課題の解決に取り組むアクティベーションといえます。

この社会連携活動の課題は、実際のアクティベーションのための予算をJリーグもJクラブもなかなか確保できなかった点にあります。特にコロナ禍によりスポンサー企業の体力も失われつつある中、この社会連携活動を継続していくことは一見難しいようにも感じられます。

しかしながら、ここで活用が期待される制度が、令和2年度に法改正がなされた「企業版ふるさと納税」を活用した地域活性化プロジェクトの実践です。

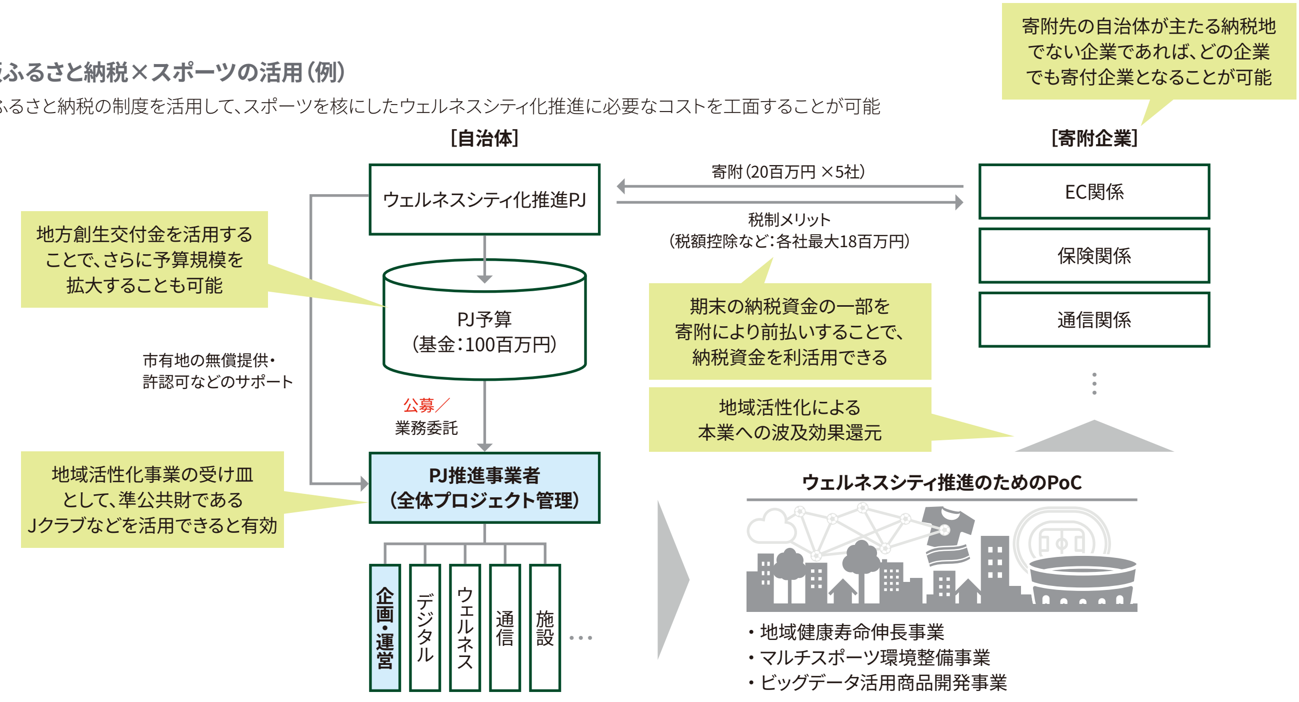
制度の制約上、東京をホームタウンとするJクラブなど、いくつかのJクラブでは活用ができないという課題はあるものの、自治体と共同で実施する地域活性化事業にこの企業版ふるさと納税の制度を組み合わせることにより、自治体は企業からの寄附で活動予算を確保することができるようになります。そのため、各Jクラブがそれぞれの地元自治体と連携して地域活性化事業に参加することで、これまでJクラブの持ち出しで実施していた社会連携活動を、逆にクラブの新たな収入源とすることが可能となります。

さらに寄附企業にとっては、社会連携活動へのサポートを通じて自社のブランディング効果が見込めるだけでなく、経済的にも最大で寄附金額の90%に相当する税務メリットを得ることが可能になるため、活動への参加費用を従来よりも抑えられるだけでなく、自治体が実施する地域活性化事業に公募で参加するなど、座組み次第では本業への還元も期待できます。

これはJリーグやJクラブがハブとなった、地域の社会課題と企業の経営課題の解決を同時に目指すアクティベーションでもあり、ポストコロナにおけるスポーツビジネスのニューノーマルとなる可能性を秘めた取り組みになると考えられます。

企業版ふるさと納税×スポーツの活用（例）

企業版ふるさと納税の制度を活用して、スポーツを核にしたウェルネスシティ化推進に必要なコストを工面することが可能



編集後記

2016年3月に最初の「Jリーグ マネジメントカップ（JMC）」を発行してから、今回で第6弾となる2019年シーズン版をお届けすることができました。昨年発行した2018年シーズン版についても多くの方々より反響をいただき、発行を重ねていくことでJMCの認知も徐々に広がっていることを実感しています。このように、より多くの方々にJMCを手に取っていただく機会が増えたことは、発行している我々デロイト トーマツのスポーツビジネスグループにとっても非常に励みになりますし、大変感謝しています。
我々は今後も引き続き、日本、そしてアジアのスポーツビジネスマーケットの拡大への寄与と、それを通じた様々なマーケットのさらなる活性化への貢献を活動のベースに据えて取り組みを進めていきたいと考えています。

さて、JMCは発行当初からこれまで、以下2点の基本スタンスを軸に取りまとめを行ってきました。

① 同一指標に基づく定点観測に資する情報の提供
② 実践的なベンチマーク分析に有用と考えられるKPIの提示

2019年シーズン版の作成にあたっても、上記の基本スタンスはしっかり踏襲しています。日本のスポーツビジネス界は、経営のよりどころとなるKPIなどの可視化が遅れているという実態があるため、我々が独自に発行するJMCでは、各種KPIの可視化をサポートするとともに、各種KPIを時系列で検証できる環境を今後も提供していきます。

一方で、直近の新型コロナに代表されるように、昨今のスポーツビジネスマーケットを取り巻く環境が不連続に大きく変化している状況も踏まえ、従来のKPIに固執せず、また、皆さまからの様々なコメントも考慮し、JMCではその都度、環境に即したKPIとは何かを、追求していきたいと考えています。

デロイト トーマツ グループは2017年6月よりJリーグサポーティングカンパニーとなりましたが、JMCはこれまでもこれからも、当グループが独自に製作・発行していく方針です。それは、我々スポーツビジネスグループが、Jリーグはもちろん、Jリーグ以外のスポーツも含む全てのスポーツビジネスマーケットの拡大に貢献したいと考えているからです。

昨年度からはJMCの兄弟冊子となるBリーグ マネジメントカップ（BMC）もリリースさせていただいており、JリーグとBリーグをデロイト トーマツという共通のモノサシでベンチマークできるツールを提供できるようになりました。
我々の活動を通じて、スポーツビジネスに関与されている方々だけでなく、現在スポーツに直接関わっていないステークホルダーの方々も含め、皆さまとスポーツビジネスマーケットをつなぐ「ハブ」になれることを願っています。

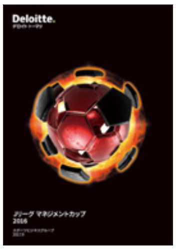
皆さまからのご意見、ご感想もお待ちしています。

デロイト トーマツ スポーツビジネスグループ一同
dtfasbg@tohmatsu.co.jp

Jリーグ マネジメントカップ（JMC）バックナンバー

Jリーグ マネジメントカップ 2014

Jリーグ マネジメントカップ 2015


Jリーグ マネジメントカップ 2016

Jリーグ マネジメントカップ 2017

Jリーグ マネジメントカップ 2018

Bリーグ マネジメントカップ（BMC）バックナンバー

Bリーグ マネジメントカップ 2018

Bリーグ マネジメントカップ 2019

Greeting

Dan Jones
Global Lead for Sport
Deloitte LLP

Deloitte has had a unique focus on the sports sector, led from the UK and regularly teaming with other Deloitte colleagues around the world. For more than a quarter of a century, across over 40 countries, we have worked with more organisations in sport than any other advisor. Our experience, long-standing relationships and understanding of the industry means we bring valuable expertise to any project from day one.

Our work with international and national sports governing bodies, federations, leagues, clubs, governmental organisations, event organisers, sports marketing agencies, stadia, investors, sponsors and rights holders means we are widely acknowledged as the leading industry experts. We provide a wide range of consulting and financial advisory services including strategic, commercial, financial, regulatory, taxation and general business knowledge from major sports.

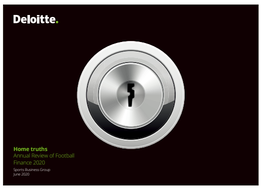
The Sports Business Group also publish thought leadership that is recognised as authoritative analysis within the sports industry. 2020 saw the 29th edition of the Deloitte Annual Review of Football Finance, documenting the business and commercial performance of English professional football as well as profiling the wider European game, provide a snapshot of the revenue peak before the impact of COVID-19 pandemic as well as some warning signs for the challenges to come. In addition, each year our Deloitte Football Money League profiles the highest revenue generating clubs around the world. To find out more about our publications, services and experience, please visit www.deloitte.co.uk/sportsbusinessgroup

2019 saw Yokohama F. Marinos become J1 League Champions for the fourth time in their history, and the first time since they became part of the City Football Group in 2014.

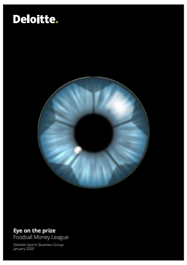
The success of J-League clubs in winning the AFC Champions League in 2017 and 2018 could not quite be matched in 2019, as Urawa Red Diamonds were beaten by Al Hilal Saudi Football Club in the Final.

We hope that the re-arranged Tokyo Olympic and Paralympic Games in 2021 will provide the ultimate platform for Japan to showcase its sporting development and inspire the next generation of talent.

The fifth edition of the J-League Management Cup provides an interesting and useful update on the relationship between the football and financial worlds.



Home truths
Annual Review of Football Finance 2020



Eye on the prize
Deloitte Football Money League 2020

Deloitte.
デロイト トーマツ

お問い合わせ
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(SBG)
〒100-8363 東京都千代田区丸の内3丁目2番3号 丸の内二重橋ビルディング
TEL：03-6213-1180
E-Mail：dtfasbg@tohmatsu.co.jp
URL：www.deloitte.com/jp/sportsbusiness

デロイト トーマツ グループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイトネットワークのメンバーであるデロイト トーマツ合同会社ならびにそのグループ法人(有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング合同会社、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、デロイト トーマツ税理士法人、DT弁護士法人およびデロイト トーマツ コーポレート ソリューション合同会社を含む)の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスクアドバイザリー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリー、税務、法務等を提供しています。また、国内約30都市以上に1万名を超える専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループWebサイト(www.deloitte.com/jp)をご覧ください。

Deloitte(デロイト)とは、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド(“DTTL”)、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人(総称して“デロイトネットワーク”)のひとつまたは複数を指します。DTTL(または“Deloitte Global”)ならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。DTTLおよびDTTLの各メンバーファームならびに関係法人は、自らの作為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。DTTLはクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。
デロイト アジア パシフィック リミテッドはDTTLのメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィックにおける100を超える都市(オークランド、バンコク、北京、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む)にてサービスを提供しています。

Deloitte(デロイト)は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリー、リスクアドバイザリー、税務およびこれらに関連するプロフェッショナルサービスの分野で世界最大級の規模を有し、150を超える国・地域にわたるメンバーファームや関係法人のグローバルネットワーク(総称して“デロイトネットワーク”)を通じFortune Global 500®の8割の企業に対してサービスを提供しています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約312,000名の専門家については、(www.deloitte.com)をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド(“DTTL”)、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人(総称して“デロイト・ネットワーク”)が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約(明示・黙示を問いません)をするものではありません。またDTTL、そのメンバーファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関係して直接または間接に発生したいかなる損失および損害に対して責任を負いません。DTTLならびに各メンバーファームおよびそれらの関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2020. For information, contact Deloitte Tohmatsu Financial Advisory LLC.

SUPPORTING COMPANY

デロイト トーマツはJリーグのサポーティングカンパニーです。
© J.LEAGUE