

**Deloitte.**

デロイト トーマツ



## Jリーグ マネジメントカップ 2020

デロイト トーマツ グループ  
スポーツビジネスグループ  
2021.9

## Contents

はじめに	03
<b>Introduction</b>	
日本スポーツ界発展への期待を込めて	04
<b>Overview</b>	
Jリーグ マネジメントカップ (JMC) 2020 4つの視点	06
<b>ディビジョン間比較分析</b>	
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
<b>J1 Ranking</b>	12
<b>J1分析</b>	
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
<b>J1優勝クラブ分析</b>	
川崎フロンターレ	22
<b>COLUMN①</b>	
勝率と集客率の関係	24
<b>J2 Ranking</b>	26
<b>J2分析</b>	
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
<b>J2優勝クラブ分析</b>	
アルビレックス新潟	36
<b>COLUMN②</b>	
スポーツコンテンツが生み出す社会的インパクトの可視化	38
<b>J3 Ranking</b>	40
<b>J3分析</b>	
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
<b>J3優勝クラブ分析</b>	
FC今治	50
<b>COLUMN③</b>	
ファン・サポーターとクラブとの接点の変化	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](http://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@tohmatu.co.jp](mailto:dtfasbg@tohmatu.co.jp)  
URL : [www.deloitte.com/jp/sportsbusiness](http://www.deloitte.com/jp/sportsbusiness)

監修者: 福島 和宏

執筆責任者: 里崎 慎、小谷 哲也

執筆担当者: 木下 喬任、川端 一匡、金田 明憲、杉山 功明、木原 丈詞、  
鳥居 大樹、土倉 幸司、佐藤 雄司、乾 聡太郎、完倉 信宏、  
堀川 峻洋、後藤 耀、田村 航

作成協力: 太田 和彦、三宅 洋基、橋本 裕介、鈴木 勇大、平賀 愛



デロイト トーマツは、Jリーグのサポータ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ー合同会社  
代表執行役社長  
**福島和宏**

2020年シーズンは、開幕戦直後からのコロナ禍による興行中断に始まり、東京オリンピック・パラリンピックも延期される異常事態に直面し、日程調整や興行再開に向けた試行錯誤を積み重ねながらも全ての試合を消化できたシーズンとなりました。そのような苦境の中にも将来につながる多くの実績を生み出したシーズンでもあったかと思えます。

競技面では、川崎Fが圧倒的な強さを見せつけ、4試合を残した状態でJ1史上最速でのリーグ優勝を決め、100回目の記念大会となった天皇杯も制し2冠を達成するなど、とにかく川崎Fの活躍が印象に残るシーズンとなりました。

ビジネス面では、コロナ禍によるクラブの財政状況の悪化を踏まえた大幅な方向転換を余儀なくされましたが、政府の動きに先駆けた迅速な意思決定や、競技の垣根を超えた日本野球機構(NPB)との連携、税務当局との折衝など、社会の興味関心を集める貴重なレガシーが生み出されました。直近ではリブランニング推進チームもJリーグ内に設置され、リーグレギュレーション改革や23区スタジアム計画の推進など、今後の展開に向けた期待も高まっています。

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、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2020」をお届けします。今回で6年目となります。

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一つです。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市場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、30年以上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市場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、スポーツビジネス市場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います。

# 日本スポーツ界発展への期待を込めて

### 社会が一変した2020年とJリーグへの影響

2020年に発生したコロナ禍は、2021年の秋を迎えた現在においても、依然として社会に深刻な影響を与え続けています。

Jリーグでは、新型コロナ流行当初から国の施策決定に先駆けた迅速な危機対応アクションが世間からの注目と評価を集めていますが、リモートマッチ(無観客試合)や入場制限下での興行開催を余儀なくされたリーグ・クラブの財務面に及ぼす影響は極めて深刻なものとなりました。2020年シーズンのクラブ経営情報によれば、単年度決算で赤字となったクラブがJリーグ全体で35クラブ(昨シーズンは23クラブ)、また、従来のクラブライセンス制度の財務基準に抵触する債務超過クラブも10クラブに上りました。

コロナ禍の影響による厳しい状況を踏まえ、Jリーグでは、債務超過(1期)、連続赤字(3期)というライセンス交付のための判定基準を一定期間猶予するという措置をとっています。

クラブにおいても、コロナ禍による入場料収入、スポンサー収入をはじめとする大幅な収入減を見据えて、徹底したコストの削減や予定していた投資の凍結・延期、さらに資本増強などへの対処を迫られており、これまでの経営スタイルからの大幅な転換が必要な状況となっています。

### コロナ禍への対処から回復～飛躍のフェーズへ

コロナ禍の収束までには、まだ相当程度の期間を要することが予想され、リーグやクラブにおいても引き続き、コロナ影響下を前提とした人的・財務的な体制面の整備や対処が必要になるものと考えられます。

一方で、米国や欧州のプロスポーツにおいては、コロナ禍が収束したとはいええない状況でありながらも入場制限なく興行が再開されており、スタジアムに観客が戻ってきているという例も報告されています。日本において同様の環境になるかどうかは依然として不透明ではありますが、だからこそクラブのマネジメント層としては、外部環境や人々の行動変容の状況をできるだけ正確に把握し、様々な可能性を模索したうえで迅速なアクションを取り続けていく姿勢が重要になってくるものと考えられます。

例えば、コロナ禍で安全性に対する不安や感染症対策に関する様々な心理的負担がある中で、相当のファン・サポーターが、スタジアムから足が遠のいているものと考えられます。特に、年に1、2回程度スタジアムに来場するようなライト層のファン・サポーターほどこの影響は顕著であると考えられます。各クラブにおいて、これまでもオンラインでのコミュニケーションを中心とする施策を通じてファン・サポーターの興味・関心の維持、つなぎ止めに取り組んできたものと考えられますが、今後段階的に緩和されていくことが想定される入場制限を見据え、いかに足が遠のいたファン・サポーターの興味・関心を再喚起していくことができるかが重要なポイントと考えられます。

また、今後新たな感染症の流行の可能性なども見据え、今回のコロナ禍をきっかけに、リーグ・クラブで整備・促進を行っているデジタルを活用した新たなサッカー観戦の楽しみ方などを、いかに一つのサービスの柱として定着させていくことができるかも同様に重要と考えられます。これは、実はJリーグの抱えているファン・サポーターの高齢化問題の解決の糸口に直結するテーマです。コロナ禍によりデジタル環境が飛躍的に進化・浸透したことで、これまでなかなかリーチすることが難しかったデジタルネイティブの若年層や新規の顧客層に対してアプローチできる手段が、結果的に増えたとも考えることもできます。この手段をどう活用するかは、まさにクラブのビジネスマネジメント施策次第であるといえます。

加えて今回のコロナ禍は、Jクラブにおける財務の安全性確保、すなわち、内部留保に対する考え方を見直すきっかけにもなると考えられます。これまで、Jクラブにおいては、内部留保を増やすくらいならチーム強化にしっかり投資を行うべき、というステークホルダーからの声が強くなり、マネジメント側もその声を無視できない状況が一般的でした。しかしながら、今回のような災いによる緊急事態に備えるためにも、一定の内部留保を維持・確保しておくことが重要であることを、クラブマネジメント側だけではなく多くのステークホルダーも実感しており、クラブの存続や安定経営に対する考え方にも変化の兆しが見られます。

このチャンスをしっかりと生かし、単純な自己資本の増強という目的ではなく、安定的な内部留保を原資とした積極的な将来への投資を推進することで、サステナブルなクラブの成長を達成するという目的のために、今こそクラブのマネジメントの手腕が試される状況にあると考えられます。

### コロナ禍を挺に

上述のように、新型コロナの流行はスポーツ業界に深刻な経済的ダメージをもたらしていますが、コロナ禍がもたらした影響は、経済的側面だけではなく、人々の生活様式や行動様式の変化、価値観や意識の変化、急激なテクノロジーの進展など、様々な分野に及んでいることにも、しっかり目を向けておく必要があります。

その結果、Jリーグやクラブ関係者だけではなく、それをサポートする自治体やスポンサー企業といったステークホルダーの間で、スポーツの本源的な価値や、社会的な価値についての議論が活性化してきています。

Jリーグもリブランニング推進サポートチームを立ち上げ、外部環境の変化をいち早く捉えつつ、それを踏まえた将来像の可視化に着手し始めています。リーグやクラブがおのの取り組みをタイムリーに情報共有し、水平展開していく体制を整備することで、各マネジメント層が柔軟かつ迅速な対応策を遂行できれば、コロナ禍前の想定を上回る非連続的な成長を実現する未来を描いていくことも十分に可能であると我々は考えています。



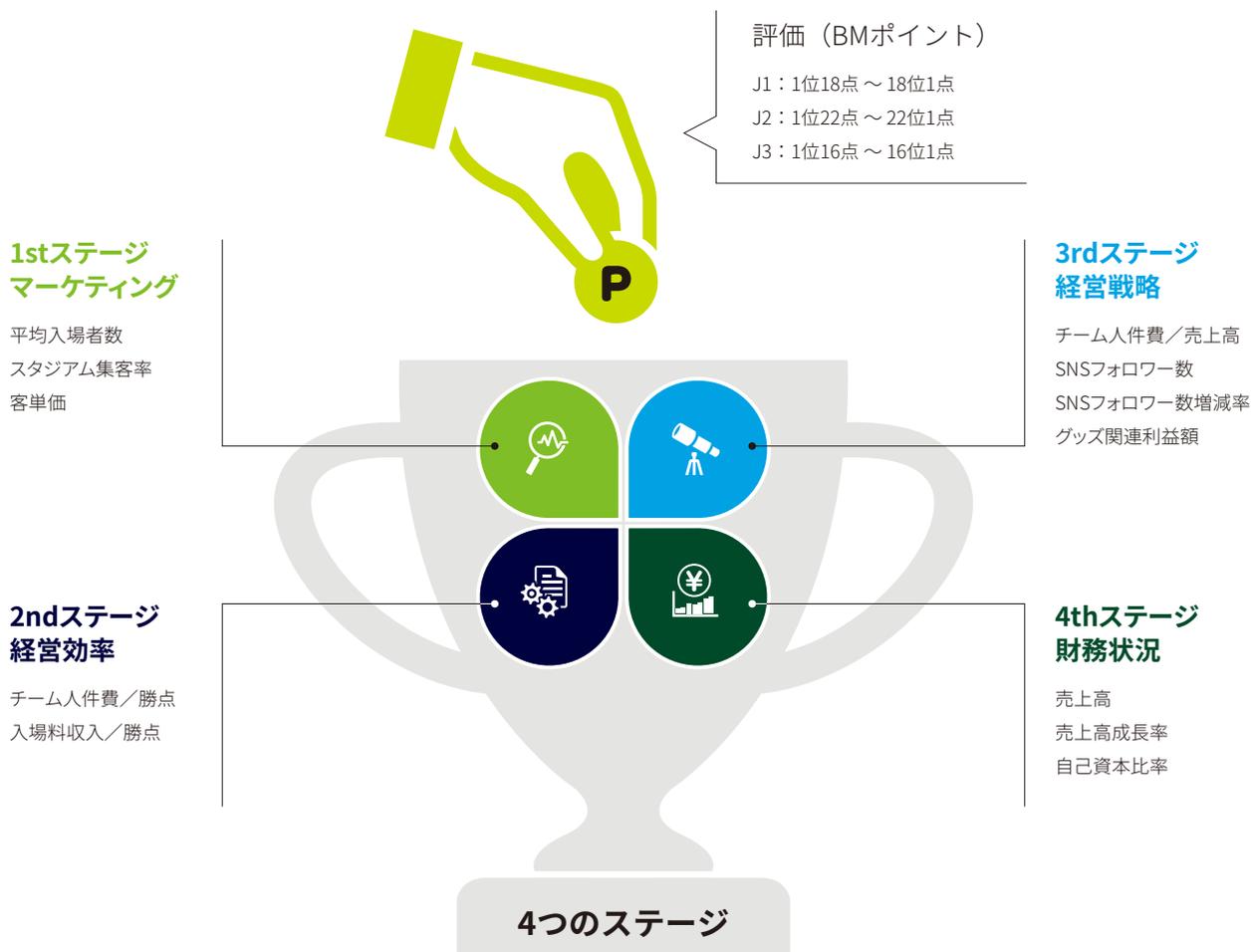
## Overview

# Jリーグ マネジメントカップ (JMC) 2020 4つの視点

JMC2020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16BM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。

なお、今年度の新規観戦者割合は公開されていないため、今回は対象外としました。

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
- 客単価



### 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

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、JMC2020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。



### 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



### 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



## 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。

一方、コロナ禍により「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となります。

### 平均入場者数

ディビジョン平均は、軒並み大幅な減少となりました。

いずれもコロナ禍により入場制限が行われたことや大会の成立に向けて平日開催の試合が増加したことが大きな要因となっています。特に、9月18日までリモートマッチ(無観客試合)や5,000人制限がかけられたことは、収容可能人数が大きく、多くの集客をしていたJ1クラブへの影響は甚大でした。

ディビジョン間の集客力の格差はJ1とJ2は2.1倍、J2とJ3は2.3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全てのディビジョンにおいて減少傾向となりました。(9月中旬以降から入場者数5,000人の上限を緩和し、段階的に収容可能人数の50%まで入場できる体制にはなりましたが、いずれにせよ今シーズンは入場制限があったために、本KPIの上限理論値は50%以下となる点にご留意ください。)

J1とJ2で80%以上の集客率のあった試合は、2月の開幕節(第1節)のみであり、第2節以降に満員試合はありませんでした。入場制限などの制約が続く間は、BM施策によりファン・サポーターとのコミュニケーション、観戦体験をどうデザインするかが、より重要になってくるといえます。

### 客単価

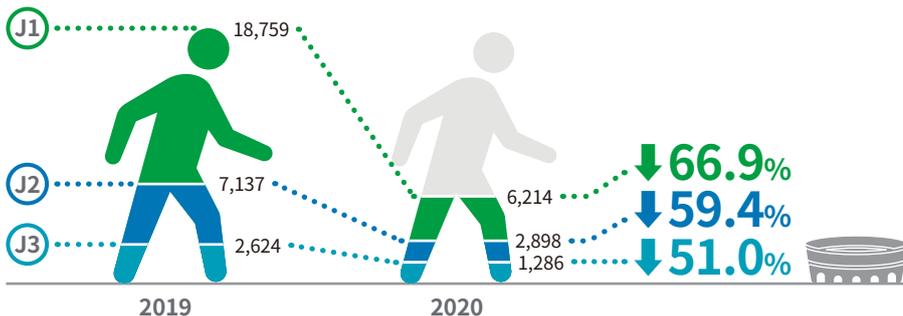
客単価は全てのディビジョンにおいて大幅増となりました。(JMCにおける客単価の計算は、スタジアム来場者数を分母として計算しているため、シーズンチケットホルダーがチケット代金の払い戻しを辞退した場合や、ECでのグッズ販売が増加したりすると、計算上の単価は上昇する構造となっている点にご留意ください。)

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。全ディビジョンの平均で、昨シーズンまではチケット単価比率が約65%を占めていましたが、今シーズンはグッズ単価比率が50%超となる逆転現象が起きています。

コロナ禍による外部環境の変化に経営層としてどうアジャストしていくか、BM施策の重要性が今後ますます高まってくるものと思われます。

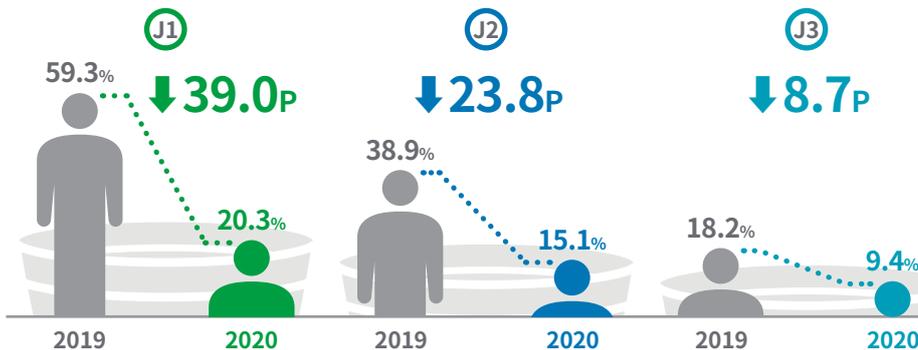
### 平均入場者数

ディビジョン別の平均入場者数の推移



### スタジアム集客率

J1・J2・J3それぞれの平均集客率

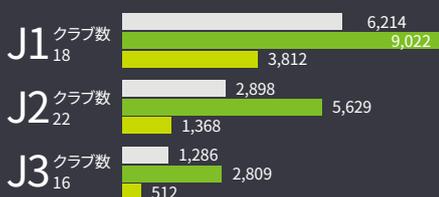


コロナ禍による影響が甚大

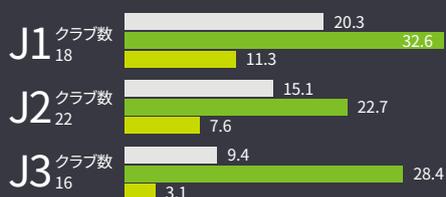
### 客単価ディビジョン比較の状況 (円)

	客単価	チケット単価	グッズ単価
J1 平均	5,898 (↑71%)	2,781 (↑19%)	3,117 (↑180%)
J2 平均	3,474 (↑87%)	1,896 (↑55%)	1,578 (↑150%)
J3 平均	2,348 (↑78%)	999 (↑41%)	1,349 (↑121%)
全体 平均	3,907 (↑79%)	1,892 (↑38%)	2,015 (↑150%)

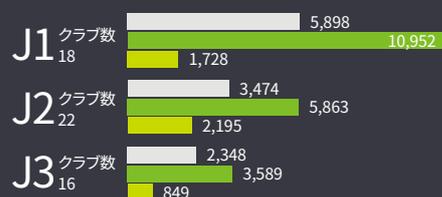
### 平均入場者数(人)



### スタジアム集客率(%)



### 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、クラブやデイ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イ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は上位デイビジョンほど値が高くなる傾向にあります。デイビジョン別の平均値を見てみると、J1が53.5百万円(▲1.7百万円)、J2が12.7百万円(▲0.2百万円)、J3が3.8百万円(+0.3百万円)となりました。J1とJ2とでは約4.2倍、J2とJ3とでは約3.4倍の開きとなっており、デイビジョン間の差は昨シーズンとほぼ同等水準となりました。

なお、2020年シーズンの各デイ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点のため、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。

今シーズンの各デイビジョン優勝クラブの勝点とこの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、より上位のデイ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。J2とJ3では本理論値は昨年と変化はありませんでしたが、J1デイビジョンは川崎Fが史上最高勝点で優勝したことから、この理論値が大きく上昇しています。コロナ禍という不確実な経営環境に直面しているものの、持続的な成長を実現するうえで、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考えるでしょう。

### 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、デイビジョン別平均値でJ1が6.7百万円(▲14.0百万円)、J2が2.1百万円(▲1.4百万円)、J3が0.4百万円(▲0.3百万円)となり、J1とJ2およびJ3の差が縮まりました。

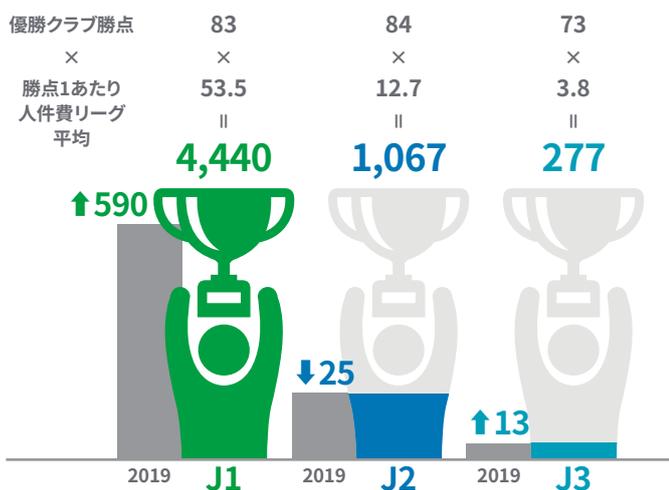
本KPIは各クラブの入場料収入とそれを支える入場者数に相関しており、コロナ禍における入場制限などから、J1が最も影響を受け、前年比▲67.6%に落ち込みました。一方、J2およびJ3はそれぞれ前年比▲39.7%、▲40.7%

と減少しているものの、J1ほどの落ち込みとはなりません。2020年シーズンの結果を見る限り、入場料収入の確保に制約が続く以上、今後は他の収入も伸ばし、バランスの良いポートフォリオを築いていくことが重要になってきたといえるでしょう。

コロナ禍の影響を受けて、ファン・サポーターのニーズ、観戦スタイルも大きく変化し、従来通りのBM施策では通用しなくなることが想定されます。特にリアルの集客については衛生面・心理面においても、安心・安全な観戦環境を構築していくとともに、配信視聴では味わえない現地観戦ならではの魅力を、より打ち出していく必要があります。また、コロナ禍が収束した際の既存ファン・サポーターの呼び戻し、新規ファン・サポーターの獲得を実施していくためにも、デジタルマーケティング施策をより積極的に活用し、新たな価値の創出を続けていくとともに、タッチポイントを維持し続けることが重要と考えられます。

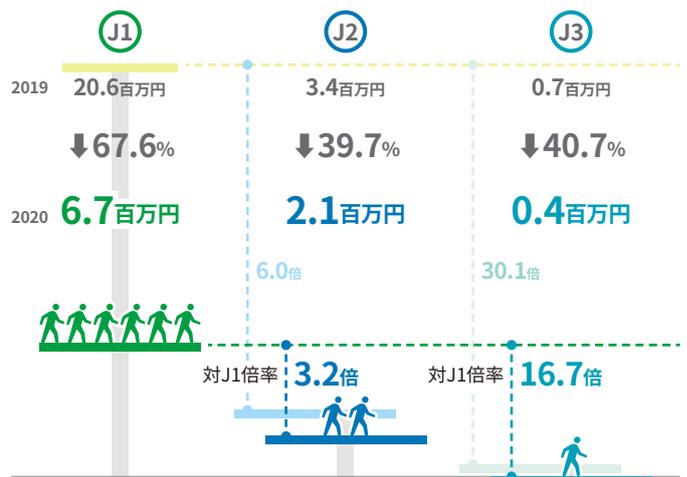
### 勝点1あたりチーム人件費

優勝するために必要なチーム人件費の理論値

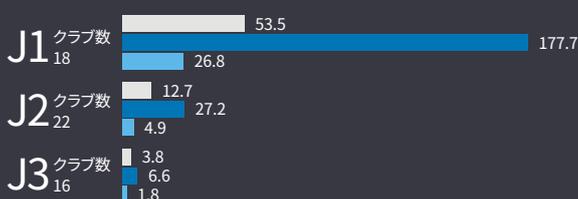


### 勝点1あたり入場料収入

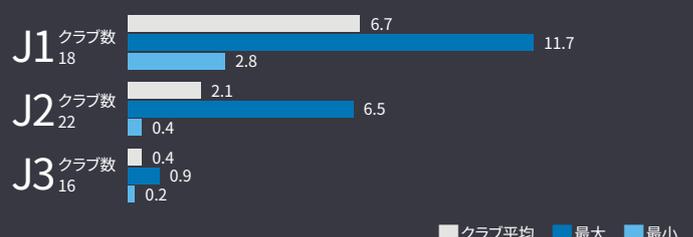
J1、J2、J3いずれも入場料収入の大幅減少により本KPI減少  
特にJ1の落ち込みが大きかったため、デイビジョン間の格差が縮まった



### 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)





# 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+11.9Pの63.5%、J2が+3.6Pの47.8%、J3が+6.5Pの42.1%となりました。2020年シーズンは、ほぼ固定費であるチーム人件費の財源を、コロナ禍による売上高減少により確保できなかつたことが数字にもはっきりと表れる結果となっています。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るため、早期にBM的な対策が望まれる領域でもあります。

## 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およそ4分の3となっています。コロナ禍によってクラブとファン・サポーターとのタッチポイントの在り方が大きく変化し、デジタルシフトしてきていることに鑑みれば、Jリーグ全体の社会的影響力を向上させるためにはJ2、J3のシェアの底上げも重要になってくると考えられます。

## SNSフォロワー数増減率

2020年シーズンにおいては、昨シーズンと同様にフォロワー数の増加率の鈍化傾向が継続しています。そして、それはいずれのSNS媒体においても同様の傾向が表れています。ディビジョン別に見ると、特にJ1の鈍化傾向が顕著ですが、言い換えれば、すでに一定のフォロワー数を確保したからだともいえるかもしれません。

コロナ禍によりデジタルシフトが鮮明となっている環境下では、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施策手腕がより一層求められることとなります。

## グッズ関連利益額

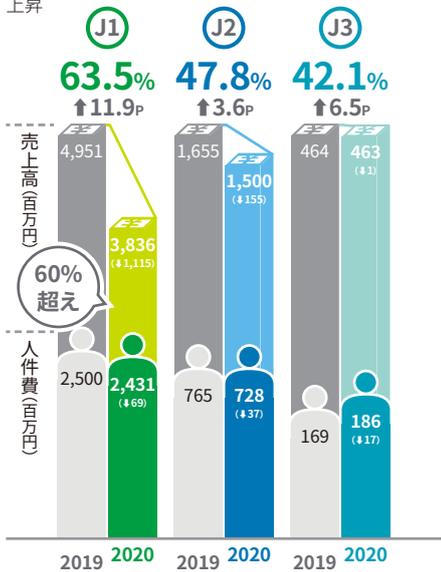
これまでグッズ販売の主力はスタジアムでの現地販売であったため、入場制限下で進化した2020年シーズンでは、どのディビジョンも平均入場者数が大幅に減少し、グッズ関連利益額が下がる結果となりました。

本KPIはJ1がJ2の約5倍、J2がJ3の約4倍となっており、昨シーズンと比較すると、J1とJ2の差は大きく変わらず、J2とJ3の差が開いた結果となりました。

今後はBM施策によるECグッズ販売対策に力点を置く必要がありそうです。

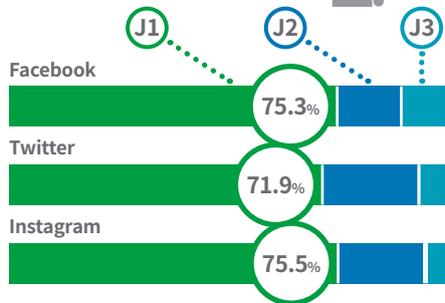
## 売上高・チーム人件費率

売上高が大幅に下がったことにより相対的に人件費率が上がっている。それにより売上高・チーム人件費率が上昇



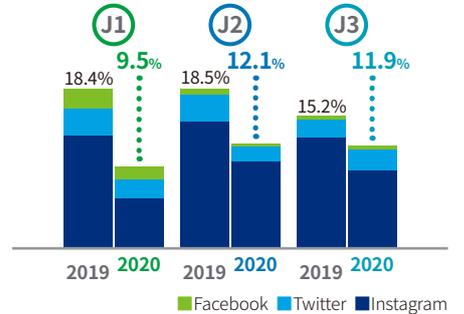
## SNSフォロワー数

各SNSにおいてJ1が全体の7割以上を占めている



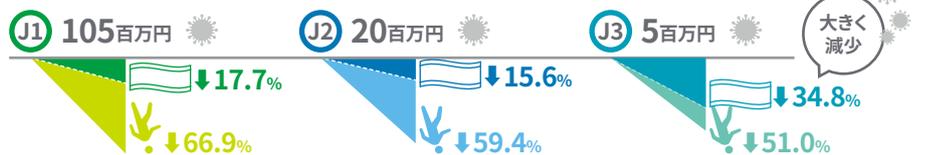
## SNSフォロワー数増減率

いずれのSNS媒体ともに伸びは鈍化傾向にある

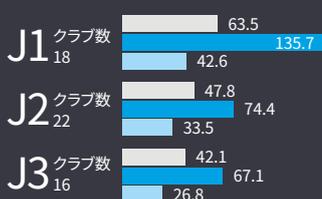


## グッズ関連利益額

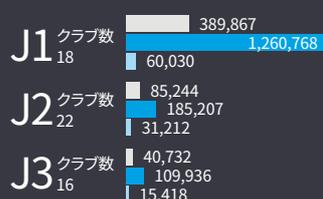
J1・J2は平均入場者数の減少と比較してグッズ関連利益額の減少は比較的抑えられた



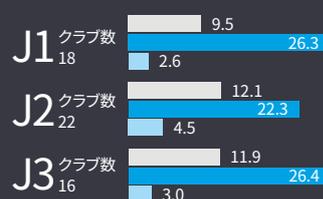
## 売上高・チーム人件費率(%)



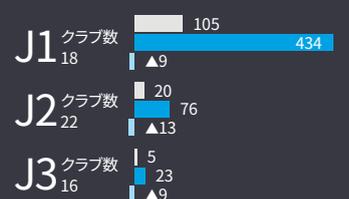
## SNSフォロワー数(人)



## SNSフォロワー数増減率(%)



## グッズ関連利益額(百万円)



■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。コロナ禍による特例で赤字や債務超過の規定が緩和されてはいるものの、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より重要になります。

## 売上高

平均売上高は、J3が前年とほぼ同水準である一方で、J1とJ2では減収となったことから、昨シーズンと比べ、各ディビジョン間の差は縮まりました。

内訳を見ると、全ディビジョンで入場料収入が前年比マイナスとなっており、特にJ1は前年比▲67.1%と大幅に落ちました。売上高構成比が大きいスポンサー収入は、J1は前年比▲11.6%、J2は▲5.6%でどちらも下落しましたが、J3だけはスポンサー収入を伸ばしており(前年比+11.5%)、唯一、入場料収入の減少の穴埋めができています。

## 売上高成長率

売上高成長率の平均は、J1が▲14.9%、J2が▲6.7%、J3が▲6.9%となりました。2018年シーズンに初めて理念強化配分金が配分され、昨シーズンも各クラブの経営努力によりJ1およびJ2リーグは着実なプラス成長を記録していましたが、2020年シーズンはコロナ禍による入場制限などの影響により、全ての 카테고리においてマイナス成長となりました。

引き続き2021年シーズンもコロナ禍により各クラブの活動に様々な制限がかかり、収入にも影響が出るのが考えられるため、収入拡大につながる効果的なBM施策を講じることがますます重要になると考えられます。

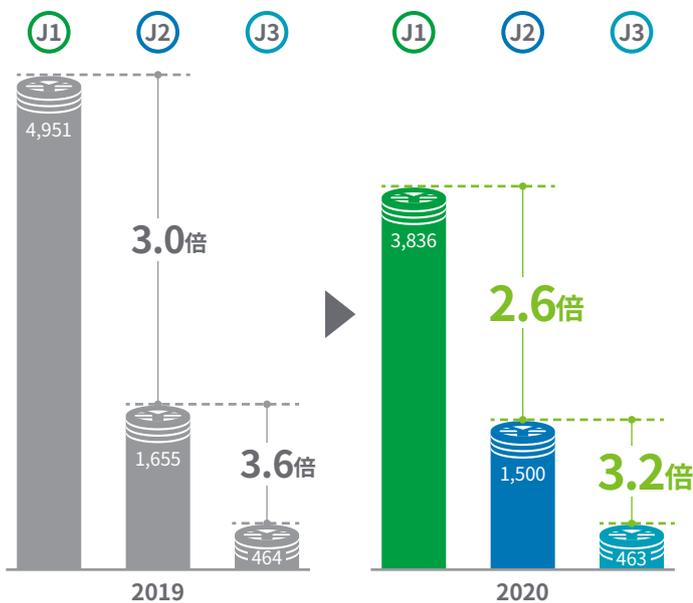
## 自己資本比率

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のが基本でもあるため、当面は特例措置によりクラブライセンス交付の要件から除外されるものの、BM施策により本KPIをプラスに保つことはマネジメントとして最低限目指す形であることは変わりありません。

一方で、純資産の内訳である利益剰余金を見ると、コロナ禍の影響もあり、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。

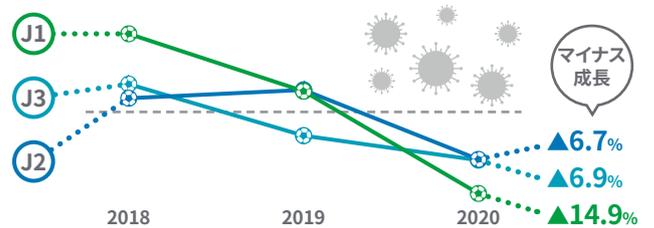
## 売上高

ディビジョン間の格差は小さくなった



## 売上高成長率

長引くコロナ禍の影響により、J1、J2、J3の全てのカテゴリにおいてマイナス成長となっている

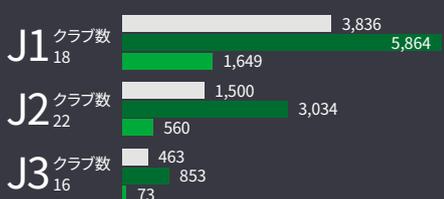


## 自己資本比率

債務超過クラブ数



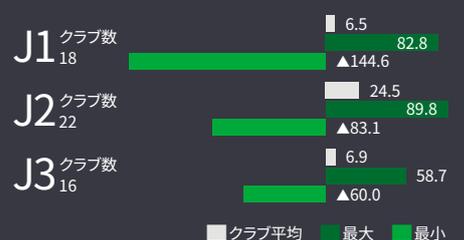
## 売上高 (百万円)



## 売上高成長率 (%)



## 自己資本比率 (%)



# J1 Ranking

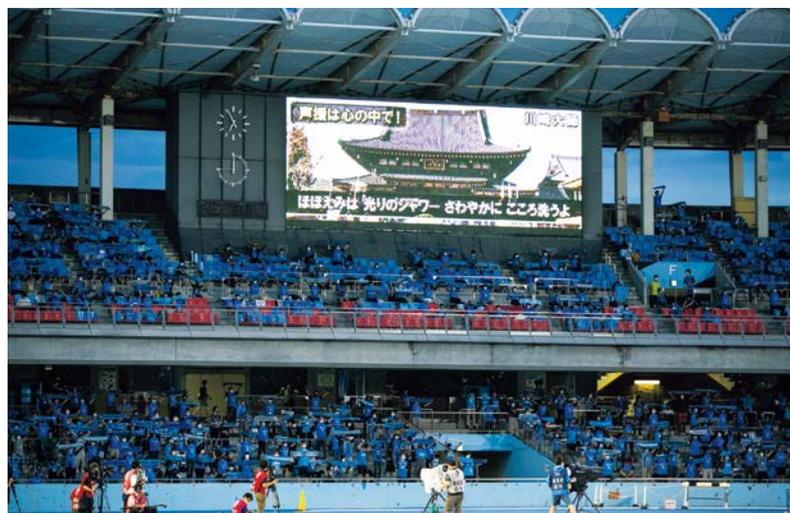
## 川崎Fが強さを見せつけ2年ぶり2度目の優勝!!

マネジメントカップ2020のJ1優勝クラブは川崎Fとなりました。

川崎F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6位タイと、3分野で1位を獲得する強さを見せ、2位に10ポイントの差をつけて見事2年ぶりの優勝を飾りました。

FM面で史上最速優勝、最多勝点、最多勝など記録づくめで王者に輝いた川崎Fが、BM面でも地力を発揮しました。満員のスタジアムの印象が定着した川崎Fですが、コロナ禍の影響で2020年シーズンは開幕節を除きシーズンを通してそれが叶いませんでした。それでも入場制限上限に近いファン・サポーターが集まりました。また、クラブと共に苦難を乗り越えようというスポンサーも多かったようで、ほぼ前年同水準のスポンサー収入も維持できていたのが勝因です。

いまだ続くコロナ禍において、逆境をはねのけさらに進化するクラブの動向に、今後も注目です。



© KAWASAKI FRONTALE



## BM point 2020

J1	順位	(参考) 2019順位	BM point 総計
川崎フロンターレ	1 ↑	2	167
横浜F・マリノス	2 ↑	5	157
鹿島アントラーズ	3 ↑	6	139
清水エスパルス	4 ↑	9	138
浦和レッズ	5 ↓	1	134
ヴィッセル神戸	6 ↓	3	126
ガンバ大阪	7 →	7	124
北海道コンサドーレ札幌	8 ↑	11	116
名古屋グランパス	9 ↓	4	115
FC東京	10 ↓	8	110
横浜FC	11 —	15*	109
サンフレッチェ広島	12 ↑	14	102
湘南ベルマーレ	13 ↑	16	99
大分トリニータ	14 ↓	13	97
セレッソ大阪	15 ↑	17	90
ベガルタ仙台	16 ↓	12	87
柏レイソル	17 —	14*	80
サガン鳥栖	18 →	18	65

※2019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
<b>16</b>	<b>18</b>	—	<b>13</b>	<b>★47</b>	<b>15</b>	<b>5</b>	<b>20</b>	<b>11</b>	<b>17</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>★59</b>	<b>16</b>	<b>8</b>	<b>17</b>	<b>★41</b>
14	8	—	18	40	4	17	21	16	15	8	18	57	18	15	6	39
11	7	—	17	35	9	14	23	13	16	6	15	50	14	4	13	31
8	15	—	14	37	2	16	18	18	7	14	11	50	10	16	7	33
18	5	—	15	38	3	15	18	12	14	1	17	44	17	3	14	34
10	11	—	16	37	1	18	19	1	12	16	12	41	13	1	15	29
15	10	—	10	35	11	3	14	10	11	11	13	45	9	11	10	30
2	1	—	11	14	13	13	26	14	8	13	10	45	7	13	11	31
17	16	—	7	40	5	11	16	4	13	2	14	33	15	6	5	26
13	4	—	9	26	7	6	13	5	9	9	9	32	11	10	18	39
1	14	—	6	21	17	2	19	17	3	17	3	40	4	17	8	29
6	3	—	12	21	10	7	17	7	10	3	8	28	8	12	16	36
5	17	—	2	24	12	8	20	15	6	10	1	32	5	9	9	23
9	2	—	3	14	18	12	★30	6	2	12	5	25	2	14	12	28
12	6	—	5	23	16	4	20	3	18	5	7	33	6	7	1	14
3	12	—	8	23	8	11	19	9	1	18	6	34	3	5	3	11
4	13	—	1	18	6	1	7	8	4	7	2	21	12	18	4	34
7	9	—	4	20	14	11	25	2	5	4	4	15	1	2	2	5

# 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、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により、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、より重要になってくるものと思われまます。

### 平均入場者数

2020年シーズンにおけるJ1の平均は前年比▲12,545人(▲66.9%)の6,214人でした。

今シーズンは、コロナ禍による入場制限があったため、昨シーズンに比べ大きく減少しており、特にリモートマッチ(無観客試合)や超厳戒態勢下の5,000人規制は、収容可能人数が大きいホームスタジアムを使用するJ1クラブにとって大きな影響を与えるものとなりました。

具体的に見ると、最も減少率が大きかった札幌はメインスタジアムの規模が4万人クラスで、前年比▲76.5%(▲13,179人)、次に減少率が大きいクラブは、メインスタジアムの規模が5万人超クラスの浦和、FC東京であり、それぞ

れ▲73.0%(▲24,438人)、▲72.4%(▲18,732人)となっています。やはり、メインスタジアムの規模が大きなクラブで、昨シーズンに多くの入場者を入れていたクラブほど、リモートマッチや5,000人制限の影響が甚大であったことが分かります。

一方で、9月19日以降は入場制限が緩和され、最大で収容可能人数の50%まで観客を入れることができるようになったため、ロイヤルティの高いファン・サポーターが多いクラブで、スタジアム観戦が安心・安全であることをファン・サポーターとコミュニケーションできたクラブは一定の観客を動員することができたのではないかと推察されます。

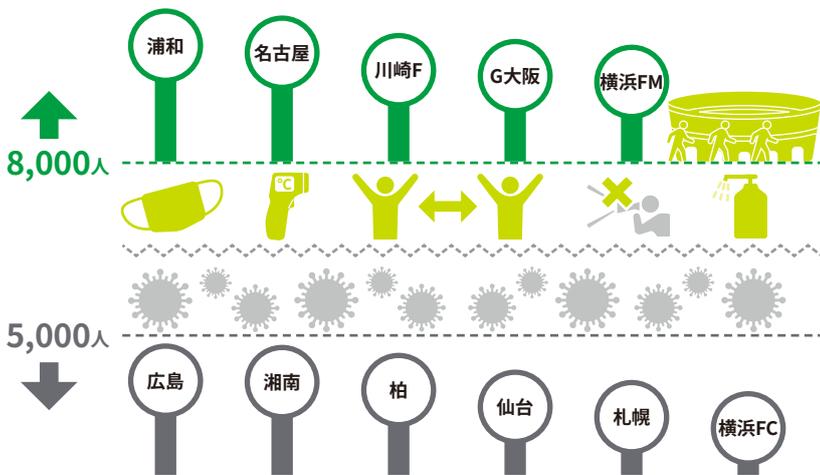
### スタジアム集客率

2020年シーズンのJ1の平均は前年比▲39.0Pの20.3%となり、コロナ禍による入場制限などの影響を強く受け、昨シーズンから大幅に減少する結果となりました。(9月中旬以降から入場者数5,000人の上限を緩和し、段階的に収容可能人数の50%まで入場できる体制にはなりましたが、いずれにせよ今シーズンは入場制限があったために、本KPIの上限理論値は50%以下となる点にご留意ください。)

全18クラブで前年比マイナスという状況となり、最も集客率が高かった川崎Fも32.6%にとどまり、前年比▲51.1PとJ1クラブの中で最

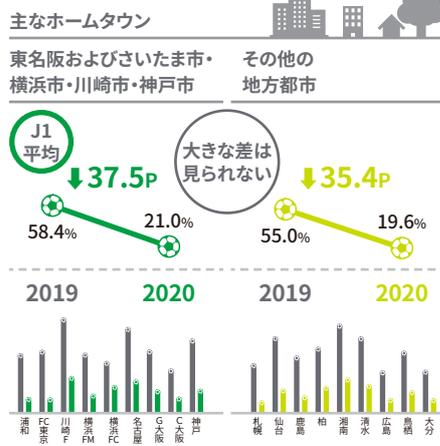
### 平均入場者数

コロナ禍による制限下であっても、入場者数に差が見られた

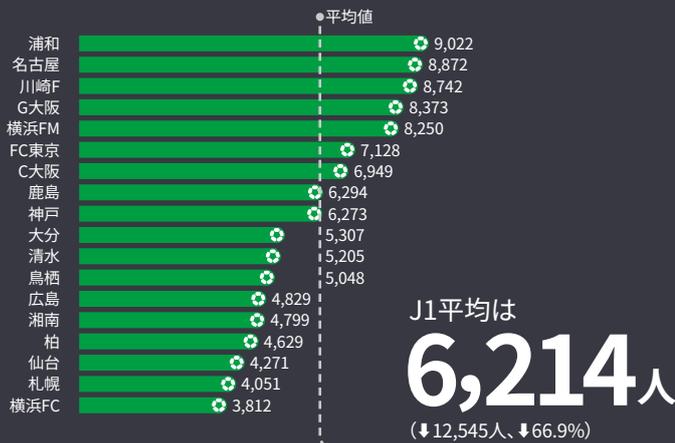


### スタジアム集客率

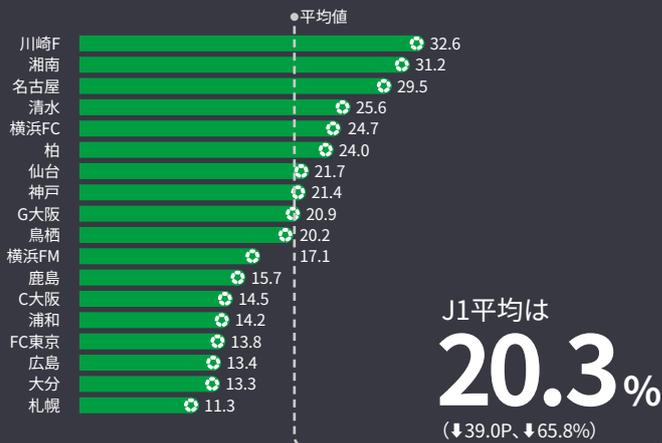
大都市部と地方都市部のクラブで集客率の落ち込みに大きな差は見られなかった



### 平均入場者数(人)



### スタジアム集客率(%)



# Management Cup J1



も減少幅の大きなクラブとなりました。集客率が30%以上のクラブは川崎Fと湘南の2クラブ、20%台のクラブは8クラブ、10%台のクラブは8クラブとなり、最も集客率が低かったのは11.3% (▲74.2%) の札幌でした。

今シーズンにおける20.3%という集客率水準は、昨年までのJ3とほぼ同水準 (18.2%) のレベルであり、収容可能人数15,000人以上のスタジアムをホームスタジアムとしているJ1クラブにとっては特に大きなダメージがあったことがうかがえます。

## 客単価

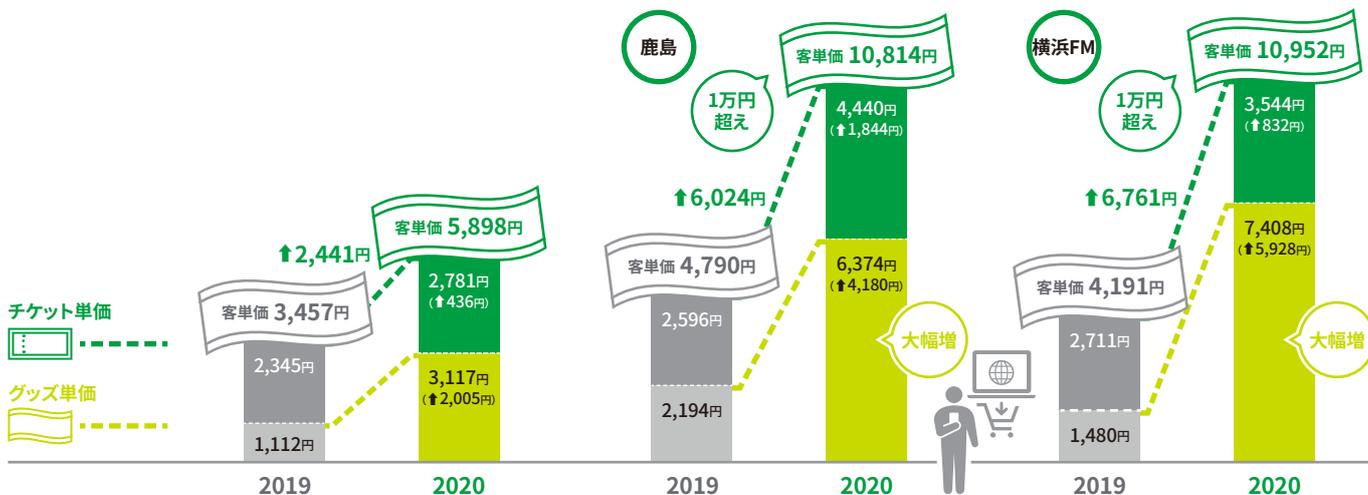
2020年シーズンにおけるJ1クラブの平均は前年比+2,441円 (+70.6%) の5,898円でした。要因別に見ると、チケット単価は+436円 (+18.6%)、グッズ単価は+2,005円 (+180.2%) となっており、特にグッズ単価が大幅に増加しています。なお、要因別の単価内訳比率は、チケット：グッズ=47%：53%となっており、両者の比率が初めて逆転しています。(JMCにおける客単価の計算は、スタジアム来場者数を分母として計算しているため、シーズンチケットホルダーがチケット代金の払い戻しを辞退した場合や、ECでのグッズ販売が増加したりすると、計算上の単価は上昇する構造となっ

ている点にご留意ください。)

昇格組を除く16クラブのうち、チケット単価が13クラブ、グッズ単価が15クラブにおいて増加しているのは、上記の影響が大きいと考えられます。

なかでも、横浜FM (10,952円) と鹿島 (10,814円) の客単価が初めて1万円を超えましたが、この2クラブは、横浜FMが7,408円 (+400.6%)、鹿島が6,374円 (+190.5%) と、いずれもグッズ単価を大幅に増加させていることが特徴的です。これまで会場での売上比率が高い傾向にあったグッズがコロナ禍によりEC主体に変化したことが、数字にも表れています。

## 客単価



## 客単価 (円)



## J1分析

# 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の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、ということを示す指標となります。

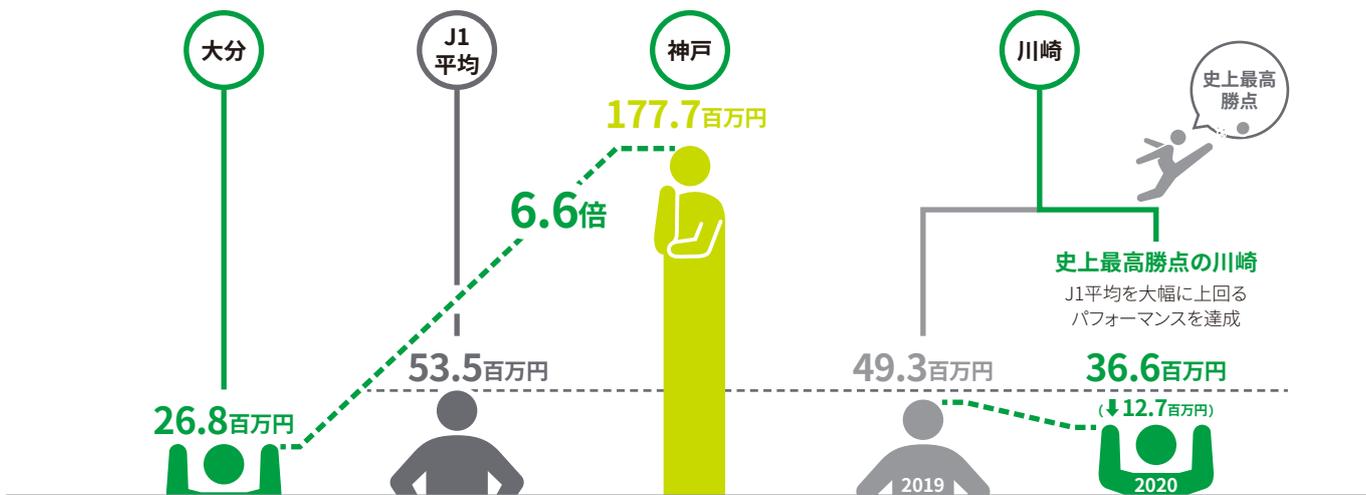
2020年シーズンにおけるJ1平均は、前年比▲1.7百万円(▲3.0%)の53.5百万円でした。最も効率的に勝点を獲得したのは昨シーズンに引き続き大分で、勝点1を26.8百万円で獲得したことになります。対して最下位の神戸は勝点1を獲得するのに177.7百万円をかけたこと

になっており、その差は6倍以上になります。本KPIはFM面とBM面の経営バランスを示す指標でもあるため、単純な絶対値としての評価だけではなく、昨シーズンからの変動も含めた経営効率を見ていく必要があります。その観点において特筆すべきクラブは、FM面において史上最高勝点で優勝した川崎で、前年比▲12.7百万円(▲25.8%)の36.6百万円となりました。昨シーズンと比べてほぼ同等のチーム人件費に抑えつつ、勝点を前年比+23に伸ばしたことから、KPIが改善しています。これはJ1平均の53.5百万円を大きく下回る水準

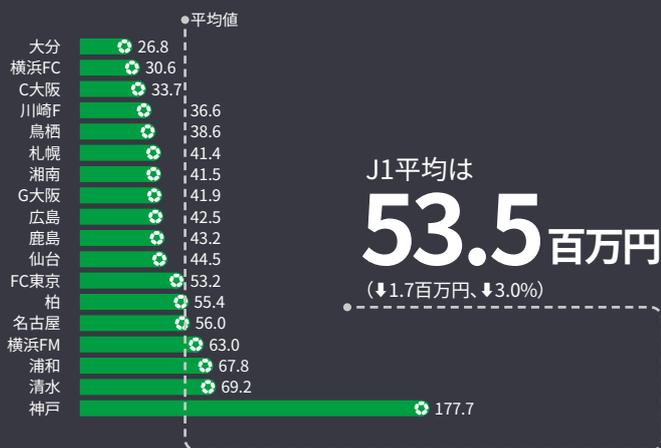
であり、経営効率という観点でも川崎が顕著な成果を収めていることが分かります。

コロナ禍で営業収入の減収が避けられない環境において、各クラブは必要な投資を厳選しながら、経営効率をいかに高めていくかという難しい課題に直面しています。その観点では、費用対効果を見極めるために本KPIを継続的にモニタリングし、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も意味があると考えます。

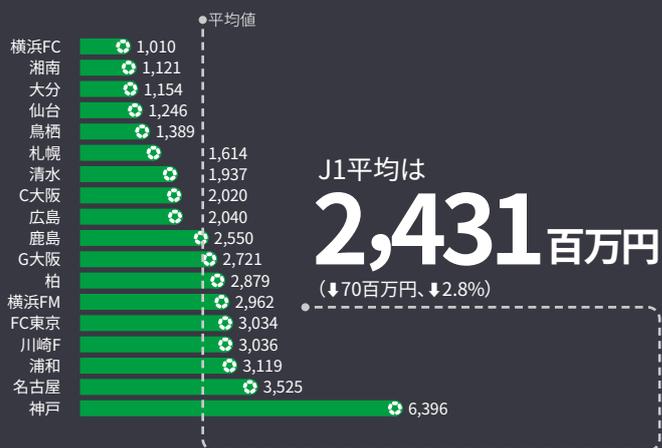
勝点1あたりチーム人件費



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)



# Management Cup J1



## 勝点1あたり入場料収入

本KPIは、①勝点1が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。

2020年シーズンにおけるJ1の平均は前年比▲14百万円(▲67.6%)の6.7百万円でした。コロナ禍の影響を受けて入場料収入が前年比で平均すると約3分の1となっているため、ほぼ

全てのJ1クラブで減少する結果となりました。トップは神戸で、前年比▲15.1百万円(▲56.3%)の11.7百万円と大幅に減少しています。神戸は勝点が47から36に減少した影響に加え、元々J1上位水準であった入場料収入も422百万円とJ1で5位の水準を維持したことが要因です。

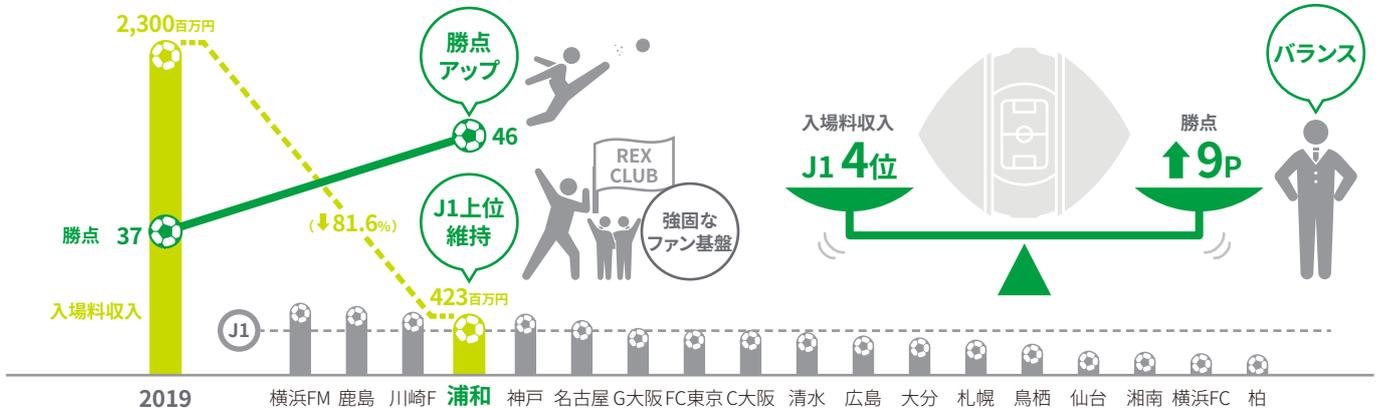
一方、本KPIを前年比▲53百万円(▲85.2%)の9.2百万円と最も低下させたのが浦和です。昨シーズンJ1最大だった入場料収入が前年比▲1,877百万円(▲81.6%)の423百万円と大幅に減少し、J1で4位となったことが主な要因

です。また、競技成績についても勝点37から46に伸ばすことができFM面では一部効果が出ていますが、2020年シーズンはそれをBM面に反映させづらいシーズンではありました。一方で、勝点を伸ばしていくことはファン離れ防止の効果もあると考えられます。

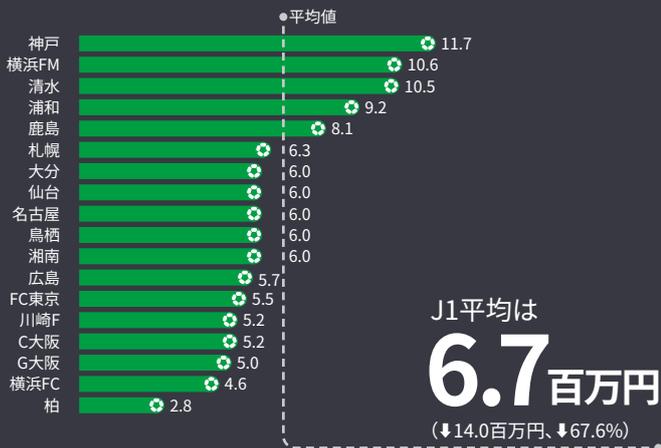
コロナ禍の影響もあり、入場料収入が大きなウェイトを占めるクラブは特に苦戦する結果となりましたが、制限のある状況下だからこそBM施策によりファン・サポーターとのつながりを途絶えさせないことが重要といえるでしょう。

## 勝点1あたり入場料収入

**浦和** 入場料収入8割減となるも、J1上位の入場料収入を維持し、勝ち点を伸ばし、バランスの取れた経営を実現



## 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確保への投資となる「グッズ関連利益額」。興行以外のビジネスにいかによりリソースを割いてクラブ経営に役立っているかが読み取れる指標です。

### 売上高・チーム人件費率

2020年シーズンにおけるJ1の平均は、前年比+11.9Pの63.5%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60%を超える結果となりました。特に神戸は、前年比+75.2Pの135.7%と顕著な結果となりました。

昨シーズンと比較して、人件費は▲7.6%の6,396百万円であった一方、売上高は▲58.8%の4,714百万円となったことが起因しており、コロナ禍による影響が如実に見受けられます。

一般的に固定費用は、安定収益によりカバーできることが安定的な経営にとって理想

となりますが、これまで比較的安定した収益と目されていた入場料収入の前提が根本から変わってしまった現状を適切に受け入れ、しかるべきBM施策を講じなければならない状況にクラブは置かれていると考えられます。

### SNSフォロワー数

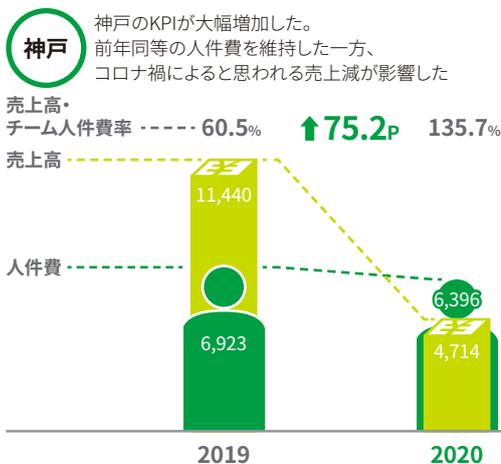
2020年シーズンにおけるJ1の平均は前年比+21,435人(+5.8%)の389,867人でした。

C大阪は120万人を超えるフォロワー数で、2位の川崎Fに約60万人もの大差をつけ全クラブの中でも断トツの5シーズン連続トップを維持しています。ここ2シーズン連続でフォロワー数が減少に転じていましたが、今シーズンは再び増加に転じています。

また、FM面での成績が絶好調だった川崎Fは適時的・効果的にSNSを活用し、+98,213人(+17.6%)とフォロワー数を伸ばして60万人台に乗せており、昨シーズンより60万人台を達成していた鹿島、横浜FMを超えるフォロワー数を達成しています。

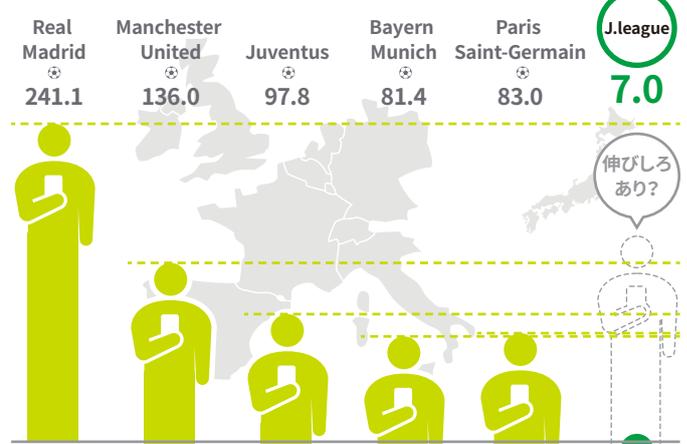
なお、「Football Money League」によれば、2020年現在の欧州リーグにおけるSNSフォロワー数は世界最大のReal Madridで約241百万人となっています。Jリーグ最大のC大阪は1.2百万人ですから、その差は約200倍です。今後、Jリーグが欧州5大リーグに伍するリーグとなることを目指していくにあたっては、SNSフォロワー数も大きなテーマとなりますし、まだまだ伸びしろがあるといえます。

### 売上高・チーム人件費率

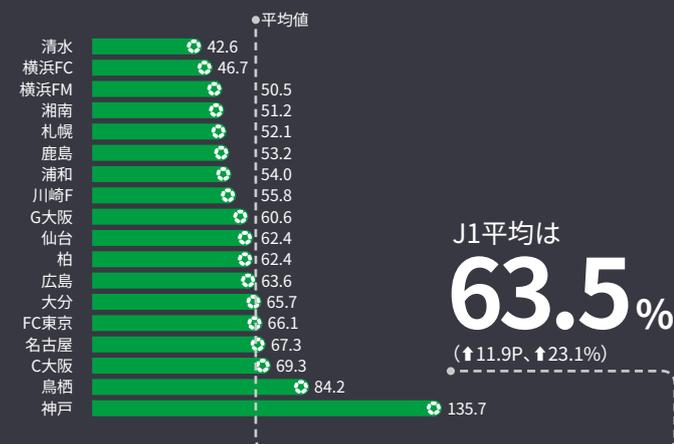


### SNSフォロワー数

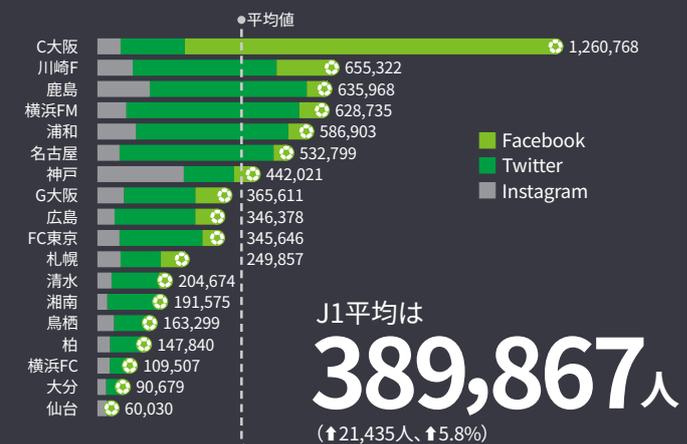
欧州5大リーグのトップクラブのSNSフォロワー数(百万人)



### 売上高・チーム人件費率 (%)



### SNSフォロワー数(人)



# Management Cup J1



## SNSフォロワー数増減率

2020年シーズンにおけるJ1の平均は前年比▲8.9P(▲48.2%)の9.5%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。

トップは昨シーズンに続き仙台となり+26.3%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5万人弱と少なかったことも要因の一つと考えられます。2位の横浜FCも+24.5%とJ1昇格初年度で多くのフォロワーの獲得に成功しています。

一方、増加率ではJ1で4位ながら、最もフォロワー数を伸ばしたのが川崎Fであり、+98,213人(+17.6%)と着実な拡大を達成しています。SNSごとの内訳では、Facebookでは+55,577人(+48.4%)、Twitterでは+17,351人

(+4.7%)、Instagramでは+25,285人(+35.9%)と増加しています。FM施策とBM施策のバランスの良さがSNSのフォロワー数の伸び率として表れていることがうかがえます。また、イニエスタ選手が所属する神戸もJ1平均のほぼ倍の増加率を維持しています。

コロナ禍においてファン・サポーターとの接点が限られる中、SNSの活用は彼らとの従前より強い結びつきを築くためにも、より重要なツールになるものと思われます。

## グッズ関連利益額

2020年シーズンにおけるJ1の平均は、前年比▲23百万円(▲17.7%)の105百万円、同利益率は前年比▲0.6P(▲2.0%)の28.5%となりました。利益率は微減ではありますが大きな

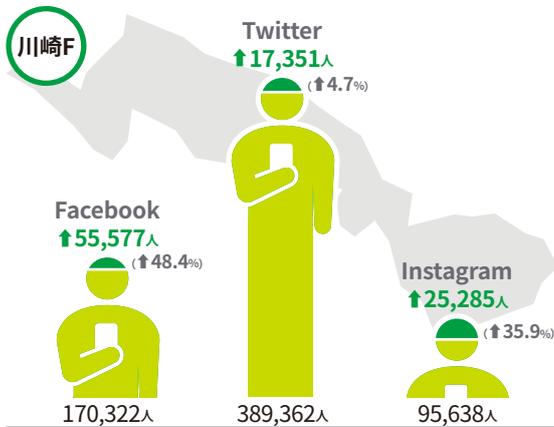
変動は見られず、物販収入が前期比▲68百万円(▲15.6%)の368百万円となった影響で、利益額も減少しています。

利益額のトップは横浜FMの434百万円であり、J1平均の約4倍となっています。この要因は昨シーズンのリーグ優勝に関連した記念グッズの販売によるものと考えられ、高単価かつ受注生産で在庫ロスが生じにくい優勝記念ユニフォームなどの販売が利益額を大きく押し上げたものと推察されます。

今後しばらくはコロナ禍により会場でのグッズ販売が難しい状況が続くため、ECの活用などBM施策の重要性が増してくることが予想されます。

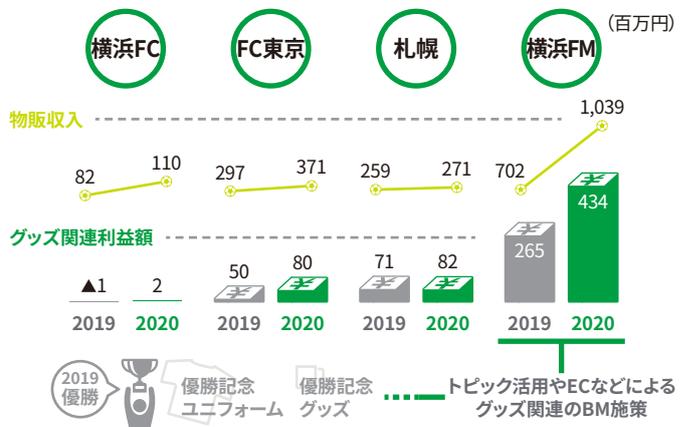
## SNSフォロワー数増減率

SNSごとフォロワー数内訳

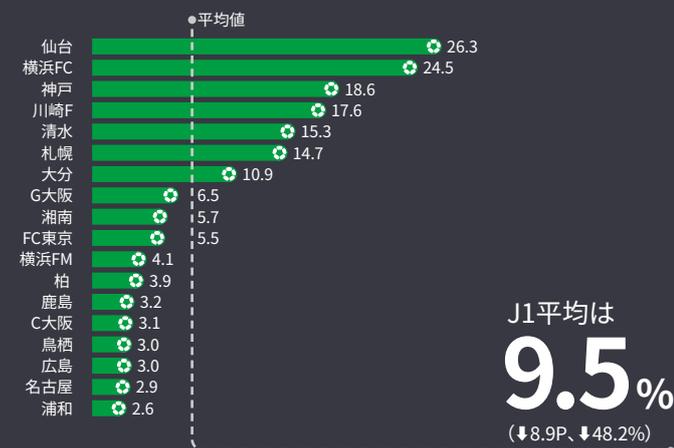


## グッズ関連利益額

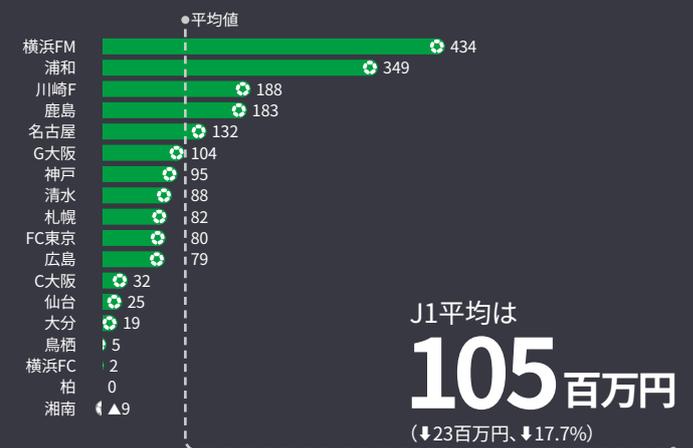
物販収入および物販利益が昨シーズンから増加したクラブ



## 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。

コロナ禍によるこれまでのビジネスモデルの前提となる経営環境の変化は、クラブ経営の将来に大きな影響を及ぼしています。そのため、新型コロナ収束後も将来の新たな感染症の流行などの不測の事態に備え、財務体質の強化は待たなしの状況になってくると思われます。

### 売上高

2020年シーズンにおけるJ1の平均は、前年比▲1,115百万円(▲22.5%)の3,836百万円でした。内訳を見ると、入場料収入が▲621百万円(▲67.1%)、スポンサー収入は▲257百万円(▲11.6%)と大幅な減収となっています。

コロナ禍での入場制限を受け、入場料収入が大幅に減少したことで、他の収入項目の構成比が相対的に増加しています。特にスポンサー収入に関しては、多くのクラブでシーズン開始前にはほぼ契約が決まるため、今シーズンにおける新型コロナの影響は最小限にとど

まったものと考えられます。

なお、J1で最大の売上高となった横浜FMは前年比▲20百万円(▲0.3%)の5,864百万円でしたが、スポンサー収入で前年比+20.5%、物販収入で前年比+48.0%となっており、コロナ禍による入場料収入の減少を補う形で売上高を昨シーズンと同等の水準にキープすることができています。

### 売上高成長率

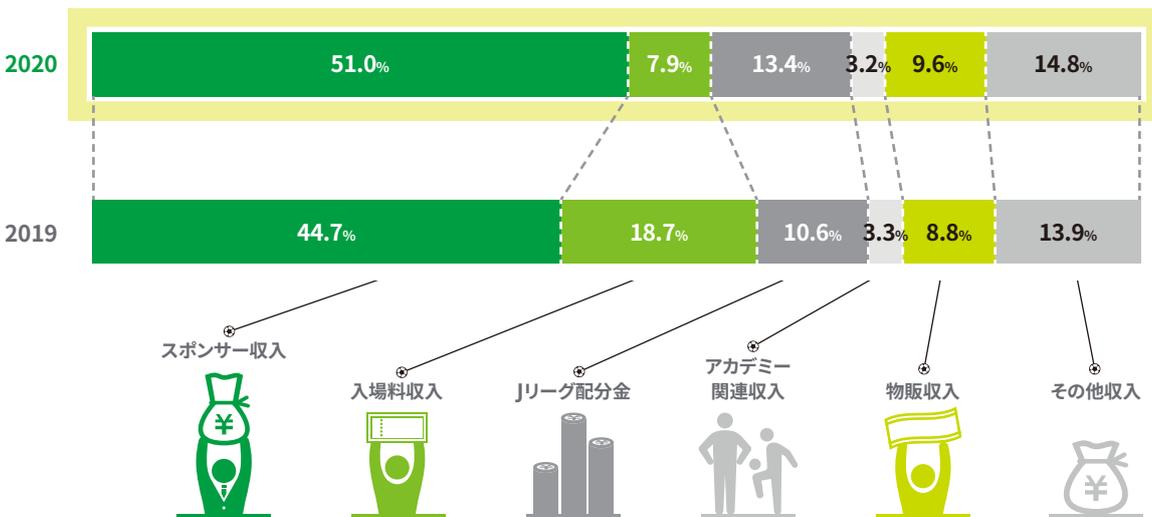
2020年シーズンにおけるJ1の平均は前年比▲24.7Pの▲14.9%と大幅なマイナス成長となっています。コロナ禍の影響で入場料収入が激減したことが大きく響きました。

そんな中、最も高い成長率を記録したのは柏で、前年比+71.2Pの46.9%と、入場料収入の減少をのみ込んで大きな伸びを記録しています。これは、J1昇格に伴うスポンサー収入の増加に加え、主力外国人選手の移籍金によるその他収入の増加が主要因と推察されます。

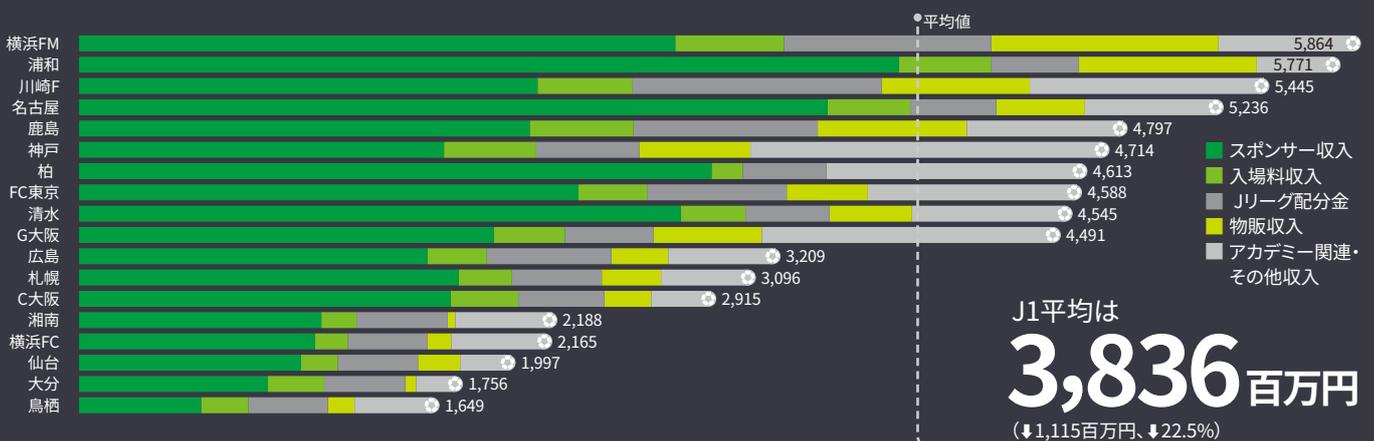
昇格組を除く16クラブのうち、唯一のプラス

### 売上高

入場料収入が大幅に減少し、スポンサー収入や物販収入の存在感が大きくなっている



### 売上高(百万円)



# Management Cup J1

成長(5.9%)を記録したのが清水です。清水は主要株主である鈴与グループからの特別協賛金を中心にスポンサー収入を前年比約4割以上も増加させています。また清水は、コロナ禍に苦むパートナー企業の本業支援のため、パートナー企業の商品やサービス内容を掲載する特設サイトも開設しています。

このような新たなスポンサーメリットの創出がスポンサー離れを防ぎ、ひいてはスポンサー収入の増加に寄与しているものと推察されます。まさに、クラブの持つ発信力やハブ機能を活用した好事例といえるでしょう。

## 自己資本比率

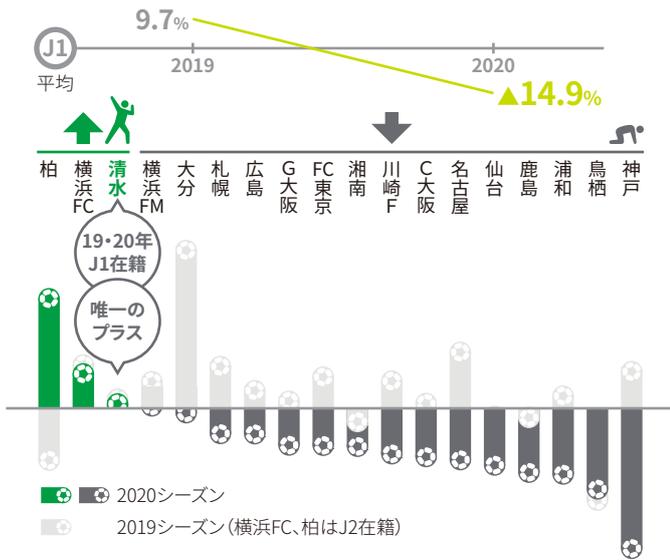
2020年シーズンにおけるJ1の平均は、前年比▲28.3P(▲81.3%)の6.5%でした。トップは昨シーズンに続きFC東京の82.8%、最下位はC大阪の▲144.6%となっています。J1においては利益剰余金がプラスのクラブは7クラブで、マイナスのクラブは11クラブあります。

そして今シーズンは仙台、鳥栖、C大阪の3クラブが債務超過となってしまいました。鳥栖とC大阪は、昨シーズンの時点で本KPIがそれぞれ3.0%と1.3%であり、今シーズンの赤字を吸収しきれなかった形です。また仙台は、期首

時点での本KPIは26.2%でしたが、全ての内部留保を使い切ってしまった状態です。

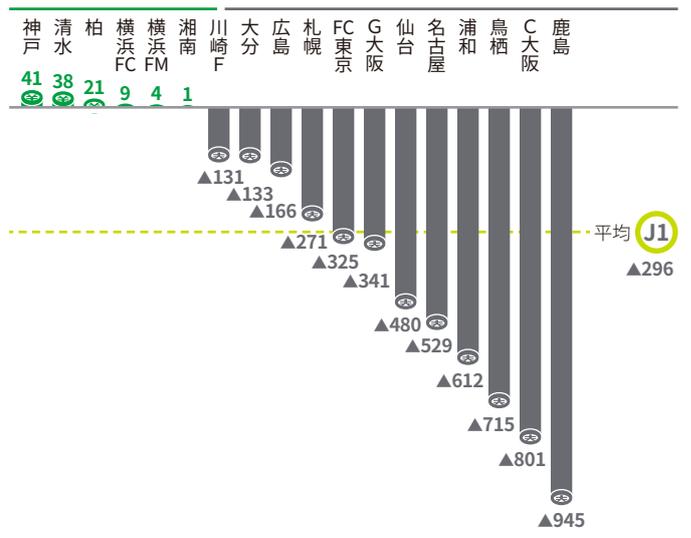
いずれのクラブもクラブライセンスの特例適用により、今シーズンは債務超過でもライセンスは維持されますが、その先は増資等状況が改善しなければライセンス取消しとなるため、収益の確保と資本の増強は待たなしとなっています。

## 売上高成長率

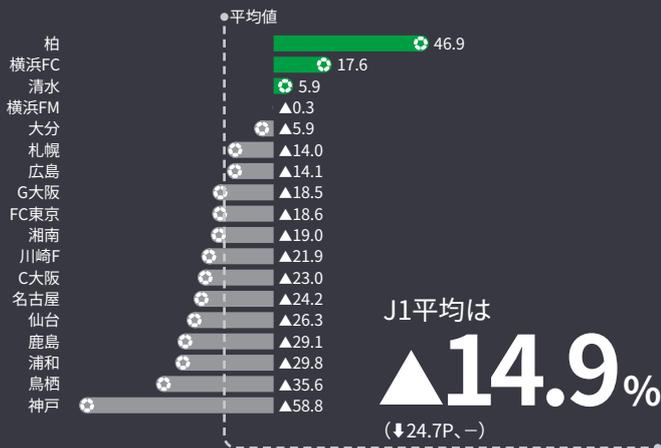


## 自己資本比率

2020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

# 川崎フロンターレ

今回で7シーズン目となったJMCのJ1部門の優勝は2年ぶり2度目となる川崎Fとなりました。川崎Fは、FM面（フィールドマネジメント面：競技面）においても、過去4シーズンで3度の優勝を飾っており、今、Jリーグの中で最もBM面（ビジネスマネジメント面：経営面）とFM面のバランスの取れたクラブといえるかと思えます。なぜ、川崎Fはこのようなバランスの取れたクラブ経営を実現できたのか、薬科義弘社長への独自インタビューを通じてその理由の一端を垣間見ることができました。キーワードは、「クラブの創設から一貫して一つ一つ積み上げてきた地域とのつながり」です。

### 原点となる「優勝できなかった時代」

Jリーグが毎年実施しているスタジアム観戦者調査において、川崎Fは2010年から10年連続で「ホームタウンで大きな貢献をしている」クラブとして第1位の評価を得てきました（2020年のスタジアム観戦者調査はコロナ禍により未実施）。川崎Fは、現在のJクラブのなかで、ホームタウンと最も強固な関係が構築できているクラブといっても過言ではないと思われま

す。その原点にあるのは、1997年にJFLへ参加以来、なかなか優勝に手が届かない時代が長く続いてきたことだと薬科社長はコメントしています。そのため、逆に地域に対する取り組みについては、選手・監督・コーチやスタッフ全員が一丸となって取り組んできた結果、徐々に地域との距離感も近くなっていったそうです。このように、クラブと地域の皆さんが一緒になってタイトルを獲りたいという思いから活動を続けてきたことが結果的に形になったというのが率直な感覚だそうで、薬科社長の「元々弱くて無名だったからこそ、肩肘張らずに一つ一つ地道に取り組んできたことが評価いただいているのだと思う」というコメントにそれが現れていました。

### コロナ禍で再評価されるクラブ価値

2020年から流行した新型コロナがJクラブの財務面に及ぼしたダメージは極めて大きいものでした。川崎Fにおいても例外ではなく、昨シーズンに比べて、売上高全体で約15億円、うち最も大きな減少は入場料収入の約6億円です。一方で、スポンサー収入については概ね昨シーズンと同水準を維持しています（2019年：2,143百万円→2020年：2,097百万円（▲2.1%））。

大口のスポンサーについてはコロナ禍が本格化する前のシーズン開幕前までに基本的な契約が締結されていたこともあり、すぐには影響が出ませんでした。やはりコロナ禍の影響により、経営を続けていくためにやむなく協賛を続けるのが難しくなってしまった企業もあったそうです。一方で、スタジアムなどでの広告宣伝効果や価値ではなく、クラブがこれまでホームタウンで長年取り組んできた活動や地域における存在価値を評価し、継続支援したいとってくれるパートナー・スポンサーも多かったそうです。具体的には、「川崎Fと一緒に取り組むことで、SDGs (Sustainable Development Goals：持続可能な開発目標)などの面で企業のイメージアップにつな

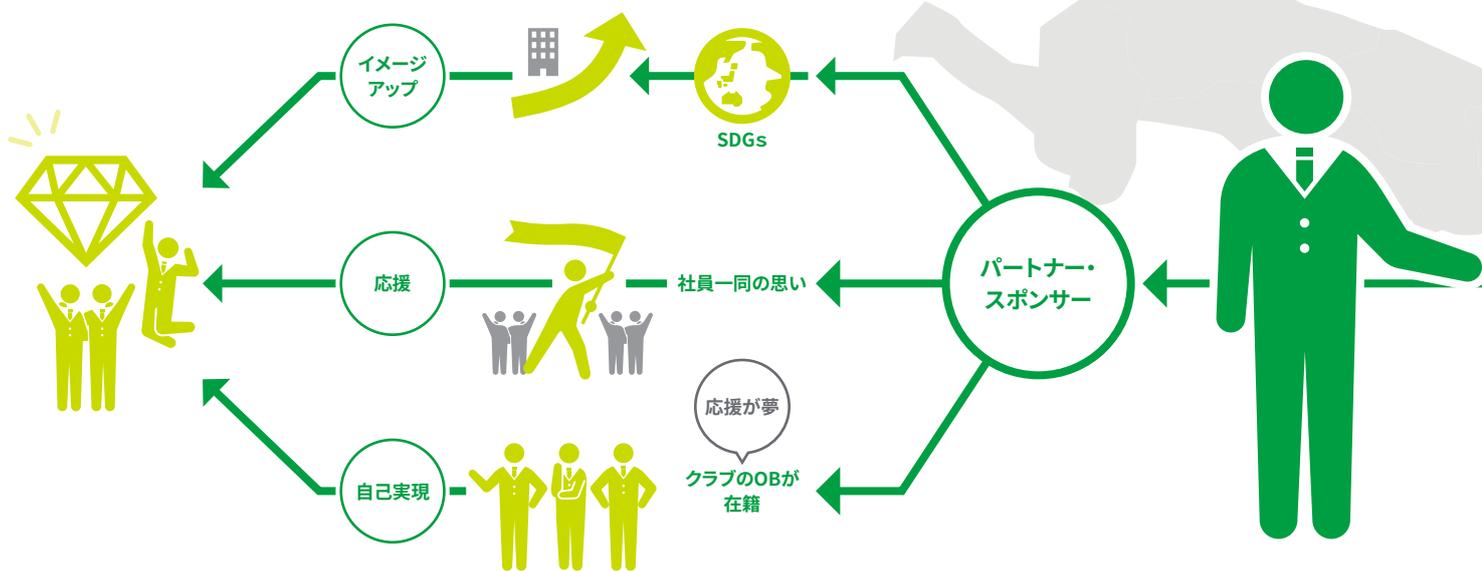
る」という声や、「このような状況下でこそ川崎Fを応援することが社員一同の思い」といったうれしい声も多くあったそうです。さらに中には、クラブのOBが在籍する企業からパートナーとしての申し出もあったとのことで、「いつか川崎Fを応援することが夢だったので、自己実現の一つになった」という声に、地域とのつながりをこれまで何よりも大事に取り組んできたことが間違いではなかったと再認識することができた薬科社長はコメントしています。

従来型の広告露出をメインとしたスポンサーシップだけではなく、クラブが存在することでもたらされる社会的な価値を活用することを目的としたスポンサーシップは、今後のスポーツクラブにおけるスポンサーシップのスタンダードになっていくものと考えられますが、それがコロナ禍により、図らずも再評価・促進されたものと考えられます。

### 地域との関わりを通じた選手・スタッフの自己成長

川崎Fは、選手などが地域に出向いて活動する機会が非常に多いクラブの一つです。川崎市の商店街などのイベントに参加して、ク

地域で長年の積み上げたつながりがパートナー・スポンサーにとっての価値となる



ラブの思いや気持ちを伝えていくこと、努力することの大切さを選手たちも理解しています。そして、これは単なるサッカー選手としてではなく、ひとりの社会人としての成長のための重要な機会にもなっています。

川崎Fには、2020年まで中村憲剛選手というJリーグを代表する看板選手がプレーしていましたが、中村選手は試合における貢献は当然のことながら、社会人としての模範的な姿も率先して示してくれていたという点で、大きな影響をクラブや他の選手たちにもたらしていました。中村選手は2020年シーズンをもって選手としては引退しましたが、FM面だけではなくBM面においても彼の存在は極めて大きく、今後も彼がクラブに残してくれた行動規範は、クラブフィロソフィーとして引き継がれていくことでしょう。

川崎Fでは、あえて経営者から選手などに対してクラブの理念を念押ししなくとも、OJT（オン・ザ・ジョブ・トレーニング）のような形で、地域との関わりを通じて、自然とクラブとして大事にしていることを体感、体得できるといふ、理想的な循環が回っている状況であると考えられます。

### 目先の勝敗よりもスタイルを重視

2020年シーズンはコロナ禍を受けて、クラブの当初予算や事業計画については下方修正となり、予定していた多くの投資についても延期を余儀なくされました。一方で、選手に関わる費用については、クラブ経営において最も優先順位の高い領域と位置付けており、ここを削減するという考えはないとのことでした。

チーム人件費については、クラブの収入の50%を超えない程度とすることが安全経営の目安といわれていることは理解しつつも、クラブの勝利による賞金や勝利給などにより左右される側面もあり、そこまで意識はしていないとのことでした。

薬科社長はそれよりも、BM側からはFM側に対し、当初立てた予算の中でしっかり結果を出していく姿勢を求めているようしています。また、ただ勝てば良いというわけではなく、満員のスタジアムで皆が喜び、「もう1回観たい」、「川崎Fのサッカーは楽しい」と興味を持ってもらえるような内容が伴うことを重視しており、現場の監督・コーチも同じ考え方のもとチームづくりを行っています。この考え方は地域密着の活動を通じて地域の高校や大学にも浸透しつつあり、「川崎Fのスタイルで戦いたい」と思ってくれている学校がどんどん増えてきているとのことでした。

BM面もFM面も、このブレないスタンスがクラブ内で共有できているため、勝敗に一喜一憂することは無くなったそうです。これも、川崎Fがなかなか優勝が手が届かなかった長い時代を通じて築き上げられ定着した考え方であり、そこに選手と地域のつながりが加わり、来場者が満足するような試合をしたいというクラブとしての意識が自然と定着する要因となっているものと考えられます。

### 逆境を次なる成長への転換点に

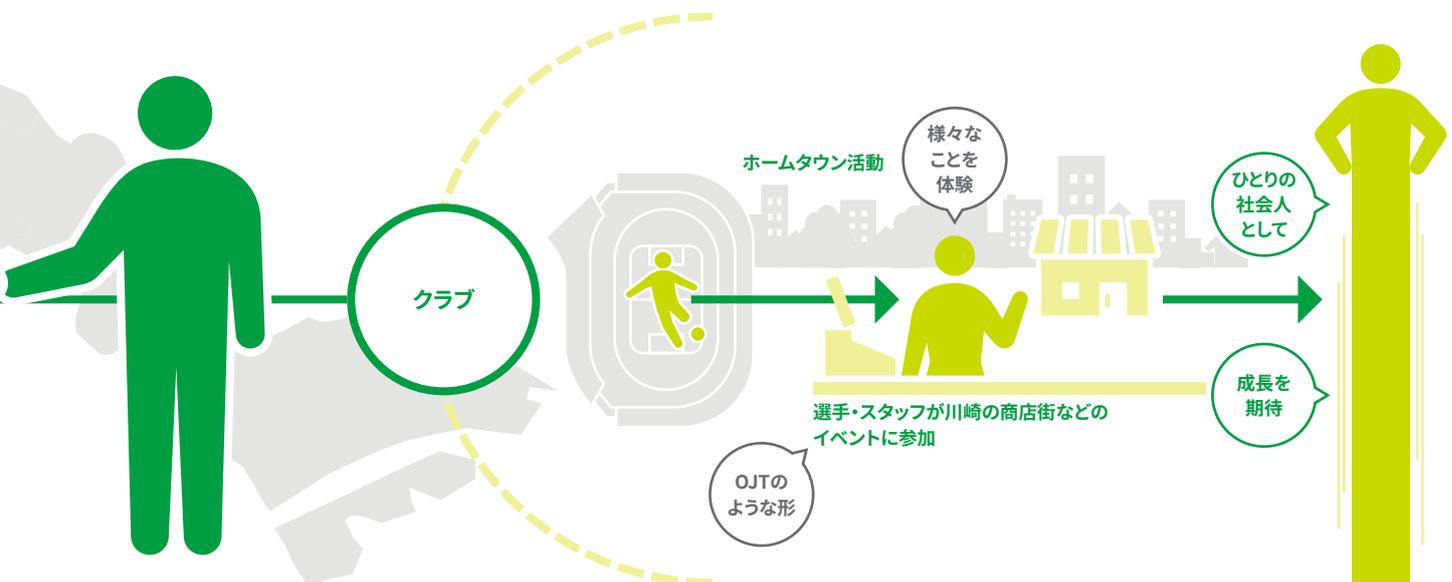
BM面では地域やパートナーに支えられ、川崎Fはこれまで大きな危機に直面したことがないクラブであり、裏を返せば、それは川崎F

の弱みでもあると薬科社長は考えています。失敗から得るものもたくさんある、このままでは必ずどこかでやって来る大きな危機に立ち向かえなくなるリスクが高い、というのが持論です。その意味で、今回のコロナ禍という大きな危機を、ネガティブに考えるのではなくポジティブに捉えて、試練を乗り越える大きな経験とし、次なる大きな成長へつなげる機会としなければならないと考えているそうです。

今でこそ多くのJクラブにとって、BM面とFM面のバランスの取れたクラブとして理想的なモデルとされている川崎Fですが、今回の薬科社長へのインタビューを通じて見えたのは、最初から今のスタイルが出来上がっていたわけではなく、規模がまだ小さく、J2で苦しんだ時代、J1でタイトルに手が届かなかった時代から、自分たちにできることは何かを必死に考え、地道にアクションを積み上げてきたことが、結果として今の川崎Fのスタイルを構築したという事実です。そのため、現時点では規模がそこまで大きくないJクラブにとっても参考にできる要素が多くあるものと考えられます。

薬科社長は、現在のクラブの状況に対しても決して満足はしておらず、コロナ禍をポジティブに捉え、クラブのさらなる成長につなげる機会にしようとしています。コロナ禍を乗り越えた先に、川崎Fが地域との関わりの中でのクラブの在り方としてどのような理想像を示してくれるのか、今後も楽しみです。

### 地域との関わりを通じた選手・スタッフの自己成長の実現



## COLUMN①

# 勝率と集客率の関係

2020年シーズンはコロナ禍の影響から、FM面でもBM面においても例年とは異なる対応を求められるシーズンとなりました。JリーグはJ1、J2の第1節を終えた後の2月25日にリーグ戦の中断を発表、6月27日から「リモートマッチ（無観客試合）」でリーグ戦が再開されるまで、約4カ月の間シーズンが中断されました。その後7月に再開されたものの、入場者数に関して「超厳戒態勢」、「厳戒態勢」の2段階で制限がかかりました。また、応援スタイルについても、密を回避し声を出す応援をしない「新しい応援スタイル」の理解・協力を求め、2020年シーズンは声援ではなく拍手や手拍子が響くスタジアムの光景が見られました。

このコラムでは、コロナ禍によってもたらされた「入場制限」や「新しい応援スタイルの要請」によって、各クラブのFM面にどのような影響を与えたのかについて分析、考察を行いました。

### 各クラブのホーム・アウェイ勝率の遷移

まず各クラブの勝率に着目し、過去3シーズン（2017～2019年シーズン）平均と2020年シーズンでどのような変化があったのかについて考察を行いました。図1は、横軸にアウェイ勝率、縦軸にホーム勝率を設定し、分析対象期間中に一貫してJ1に所属していた13クラブを対象にプロットしたものです。

原点にはJ1全体での平均勝率を設定しています。つまり、この図の右上に行くほど、ホー

ム勝率とアウェイ勝率の両方が高い水準となり、結果として全体の勝率を上げられていることとなります。

左側の過去3シーズン平均でのプロットと、右側の2020年シーズンのプロットを比較すると、クラブごとにホームとアウェイのそれぞれの勝率バランスの変化に特色があることが分かります。

例えば、過去3シーズン平均で右上の位置にいる川崎Fは、2020年シーズンではアウェイ

の勝率を平均以上に保ったまま、ホームでの勝率を大きく伸ばしていることが分かります。その結果、全体の勝率が非常に高い水準になり、2020年シーズンではリーグ優勝を成し遂げています。

またG大阪の場合は、過去3シーズン平均での位置は散布図の中心寄りにあり、ホーム・アウェイともに勝率はリーグ平均に近くなっています。しかし、2020年シーズンではアウェイ勝率が大きく伸び、結果的に2020年シーズンをリーグ2位で終わっています。

一方で鳥栖に着目すると、過去3シーズン平均ではホーム勝率がリーグ平均よりも高く、逆にアウェイ勝率は低くなっています。これより、鳥栖はホームで高い勝率を維持することによってトータルのシーズン成績を維持してきたと推察できます。しかし、2020年シーズンを見ると、アウェイ勝率はあまり変化がないもののホーム勝率が過去3シーズンと比べて大きく落ちてしまい、結果として全体の勝率も低い水準になっています。

このように、ホーム勝率とアウェイ勝率の2面性で各クラブの動向を見ると、ホーム・アウェイの勝率傾向の変化が各クラブによって異なって表れていることが分かります。そこで、何がその差異に影響しているのかを、次に検証したいと思います。

図1 J1における各クラブのホーム・アウェイ勝率プロット

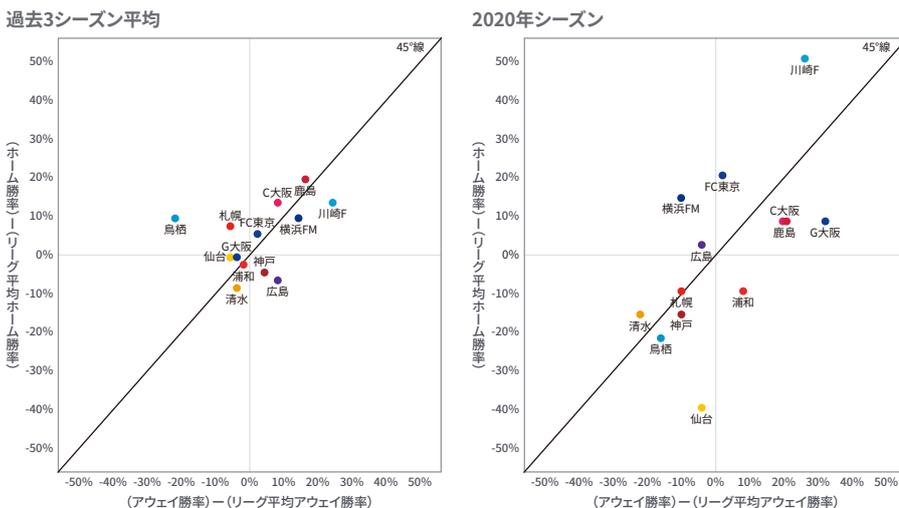
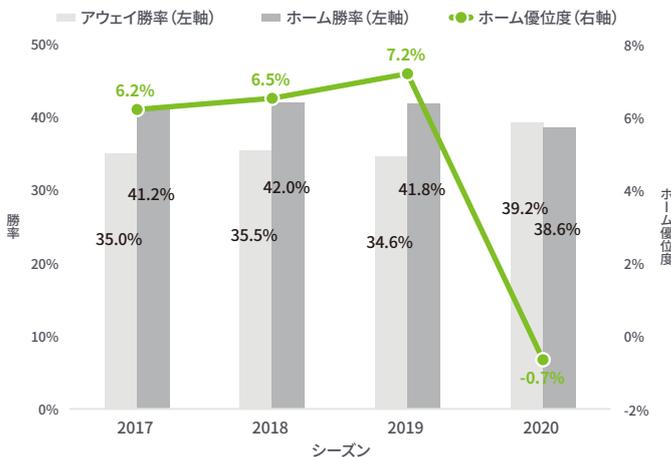


図2 J1における各シーズンのホーム優位度の推移



### コロナ禍におけるホーム優位度の変化

まず、リーグ全体としてホーム・アウェイの勝率バランスにどのような変化があったのかを考察します。図2は、J1におけるホームチームの勝率とアウェイチームの勝率を計算し、グラフ化したものです。ここで、ホームチームの勝率とアウェイチームの勝率の差を計算し、ホーム優位度として折れ線グラフで図示しています。

2017～2019年の過去3シーズンでは、ホーム優位度はおおよそ6～7%を推移していることが分かります。つまり、過去の傾向ではホームチームの方が何かしらのアドバンテージを享受していたということになります。

しかし、2020年シーズンに着目すると、ホームの優位度は-0.7%と大きく落ち込んでおり、初めてアウェイチームの勝率がホームチームの勝率を上回る結果となっています。実は、この傾向はJリーグに限らずヨーロッパや南米

のプロサッカーリーグでも同様の傾向が確認されています(参考: What about the home advantage after the COVID-19 pandemic? | CIES FOOTBALL OBSERVATORY)。

この要因は明確にはなっていませんが、一般的には①ホームチームが慣れた環境であること、②多くの観客が創り出すスタジアムの雰囲気やホームの観客からのポジティブな声援、などが要因といわれています。このうち、①についてはホームグラウンドの変更などがあつたわけではないため、要因としては除外することができ、②が影響しているのではないかと考えられます。

そこで次は、②のスタジアム集客率について検証してみます。

### ホーム勝率とスタジアム集客率との関係

図3は、横軸にスタジアム集客率、縦軸にホーム勝率を設定し、図1と同様に2017～2020年シーズンで一貫してJ1に所属していた13クラブをプロットしています。

実線で引いている回帰直線を見ると、過去3シーズン平均では負の関係、2020年シーズンでは正の関係になっていますが、そもその相関係数がどちらも低いので、リーグ全体で見るとスタジアム集客率はホーム勝率にはあまり関係していないという可能性が示唆されます。つまり、物理的に満員のスタジアムなのか、そうでないのかだけでは、勝率に対する影響はあまり説明できないという結果になります。

我々はヒーローインタビューなどで、「満員のスタジアムが勝利の後押しをしてくれました!」という選手の声を何度も耳にしているだけに、衝撃の結果ではありますが、よく見るといくつかのクラブは過去3年と2020年シーズンで大きく勝率に影響が出ているクラブがあることに気がきます。

そこで今度は個別のクラブに着目し、例えば2020年シーズンでホーム勝率が顕著に上がった川崎Fと、逆に下がってしまった鳥栖・仙台について過去7シーズンのスタジアム集客率とホーム勝率との相関関係を確認したところ、川崎は負の相関だった一方で、鳥栖と仙台については一定の正の相関が確認できました。(図4)

鳥栖と仙台の場合、ホームスタジアムが球技専用スタジアムであることから、客席とピッチとの距離が近くスタジアムに駆けつけるサポーターの声援を感じやすいために、結果としてスタジアム集客率とホーム勝率の間に正の相関が生まれている可能性があるかもしれません。

サポーターの声援がホームチームの優位度につながっているのかどうかについては、引き

続き新しい応援スタイルでの試合開催が続けられている、2021年シーズンに関しても関心を寄せて見ていく必要があると考えられますが、今回の分析から、クラブによっては観客からの声援がパフォーマンスに影響を与えやすいクラブとそうでないクラブが存在する可能性が確認できたといえるでしょう。

そして、結論を出すにはさらなる詳細な分析・検討が必要ですが、サポーターの声援が勝率に何らかの影響を与えている可能性があるとするれば、満員のスタジアムはその声援の大きさを左右する要因でもあるため、世界的にホームゲームでの勝率が下がってしまっている事実の要因の一端を担っている可能性はあり、我々としても引き続き検討していきたいと思えます。

図3 J1におけるスタジアム集客率とホーム勝率の関係

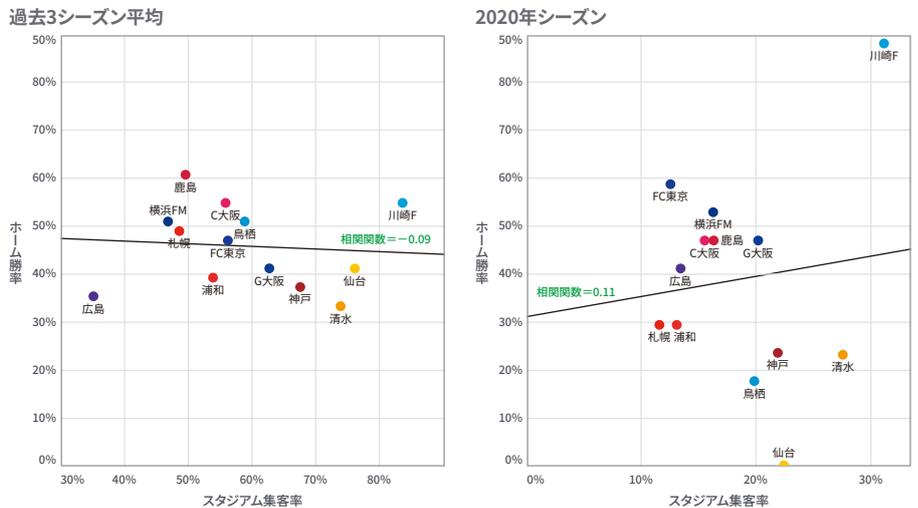
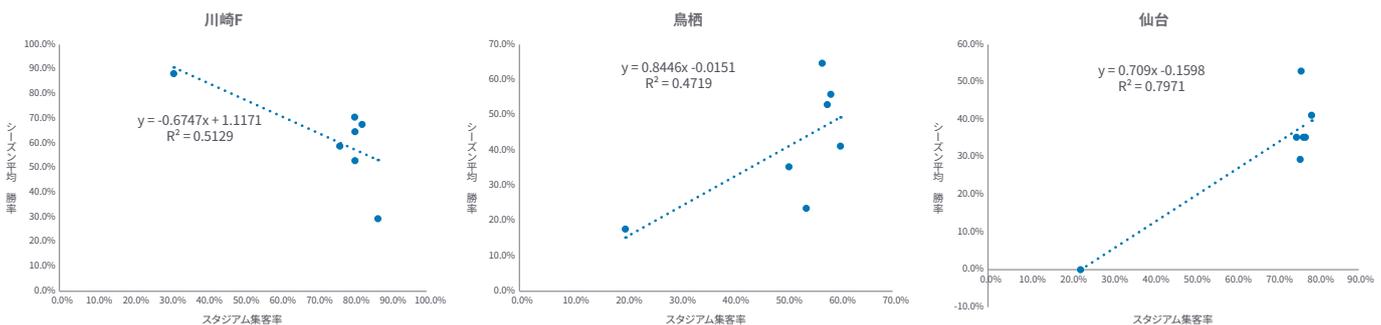


図4 個別クラブにおける集客率と勝率の関係



# J2 Ranking

## 新潟、底力を発揮し僅差で初優勝!!

マネジメントカップ2020のJ2優勝クラブは新潟となりました。

新潟は経営戦略分野で1位、マーケティング分野、財務状況分野で4位、経営効率分野で2位と各分野で安定して好成績を収め、2位の北九州を6ポイント差でかわし、見事初優勝を果たしました。

新潟県は地形が細長く面積の広い県の一つですが、2019年にホームタウンを新潟県内全ての市町村とし、県内での認知率はJクラブ屈指を誇っています。地域に根差したクラブの代表格であるがゆえに、コロナ禍による入場料収入の激減は避けられませんでした。代わりに物販収入の増加などで売上高の減少を最小限にとどめ、底力を発揮する結果となりました。

コロナ禍で様々な活動が制限されていますが、クラブもサポーターも「アイシテルニイガタ」を掲げ、さらに地域へ浸透していくクラブの動向に注目です。



© ALBIREX NIIGATA

## BM point 2020

J2	順位	(参考) 2019順位	BM point 総計
 <b>アルビレックス 新潟</b>	1 ↑	3	189
ギラヴァンツ北九州	2 —	1 <sup>※</sup>	183
松本山雅FC	3 —	10 <sup>※</sup>	170
京都サンガF.C.	4 ↑	7	167
ジュビロ磐田	5 —	15 <sup>※</sup>	165
水戸ホーリーホック	6 ↑	17	160
モンテディオ山形	7 ↓	4	159
アビスパ福岡	8 ↑	21	145
ジェフユナイテッド千葉	9 ↓	2	144
栃木SC	10 ↑	12	143
FC町田ゼルビア	11 ↓	9	140
V・ファーレン長崎	12 ↓	1	138
徳島ヴォルティス	13 ↑	18	135
大宮アルディージャ	14 ↓	10	127
ザスパクサツ群馬	15 —	2 <sup>※</sup>	123
ファジアーノ岡山	16 →	16	122
ヴァンフォーレ甲府	17 ↓	11	121
レノファ山口FC	18 ↓	5	117
東京ヴェルディ	19 ↓	8	115
愛媛FC	20 ↑	22	101
FC琉球	21 ↓	13	91
ツエーゲン金沢	22 ↓	20	87

※2019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
22	7	—	21	50	8	22	30	19	21	3	20	★63	19	16	11	46
17	22	—	9	48	21	15	★36	22	6	22	6	56	7	21	15	43
20	20	—	20	★60	4	21	25	4	19	1	22	46	17	1	21	39
16	13	—	15	44	6	20	26	13	13	17	3	46	18	17	16	51
18	19	—	22	59	3	18	21	9	22	5	21	57	21	3	4	28
6	17	—	14	37	19	8	27	15	11	21	10	57	4	18	17	39
13	9	—	16	38	15	14	29	21	15	2	18	56	15	13	8	36
19	18	—	8	45	12	11	23	2	20	7	17	46	13	15	3	31
12	10	—	18	40	1	17	18	3	17	9	16	45	20	11	10	41
11	12	—	6	29	20	8	28	20	5	16	16	57	6	9	14	29
1	6	—	13	20	14	5	19	17	9	10	13	49	10	20	22	★52
21	21	—	12	54	5	13	18	1	16	6	19	42	16	2	6	24
15	15	—	3	33	13	4	17	6	4	20	7	37	14	14	20	48
10	16	—	11	37	2	12	14	16	18	4	1	39	22	10	5	37
4	3	—	4	11	22	3	25	18	1	18	8	45	2	22	18	42
14	14	—	10	38	9	16	25	12	2	14	6	34	11	7	7	25
9	11	—	7	27	16	9	25	8	12	11	11	42	9	6	12	27
7	5	—	17	29	7	19	26	10	10	13	14	47	8	5	2	15
8	2	—	19	29	10	10	20	14	14	19	2	49	12	4	1	17
3	1	—	5	9	11	6	17	7	3	12	10	32	5	19	19	43
2	8	—	2	12	18	1	19	5	8	15	6	34	1	12	13	26
5	4	—	1	10	17	2	19	11	7	8	12	38	3	8	9	20

## J2分析

# 1st ステージ：マーケティング

J2にはJ1とJ3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

2020年シーズンにおけるJ2の平均は前年比▲4,239人(▲59.4%)の2,898人でした。

今シーズンは、コロナ禍による入場制限があったため、昨シーズンに比べ大きく減少しています。

J2で昨シーズン50%以上のスタジアム集客率があったのは松本、磐田、大宮、水戸の4クラブであり、規制の面で影響を受けたのは、リモートマッチ(無観客試合)と5,000人規制であったと考えられます。実際に昨シーズンのスタジアム集客率が70%を超えていた松本と磐田は、それぞれ▲11,686人(▲73.7%)、▲10,068人(▲73.9%)と大幅に減少させています。

一方で、もともと5,000人に達していなかったクラブに関しては、地域の感染状況が明暗を分けたと考えられます。感染が急拡大した地域の琉球と町田は、それぞれ▲3,576人(▲72.2%)、▲3,350人(▲71.0%)と大幅に減少、感染が比較的抑えられていた地域の群馬や愛媛は、それぞれ▲1,955人(▲54.4%)、▲2,192人(▲58.0%)と50%台の減少にとどまっています。

最も減少幅を抑えることができたクラブは長崎であり、▲2,703人(▲37.6%)と30%台の減少に抑え込んでいます。これは、長崎が28節以降J1への昇格争いをしてきたため、平日を除く最後の4節において昨シーズンの9割程度まで観客を戻せたことが要因です。

### スタジアム集客率

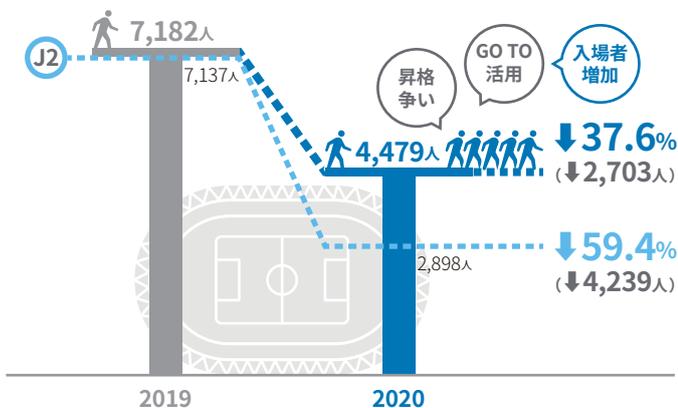
2020年シーズンのJ2の平均は前年比▲23.8Pの15.1%となり、昨シーズンから大幅に減少する結果となりました。(9月中旬以降から入場者数5,000人の上限を緩和し、段階的に収容可能人数の50%まで入場できる体制にはなりましたが、いずれにせよ今シーズンは入場制限があったために、本KPIの上限理論値は50%以下となる点にご留意ください。)

その原因はコロナ禍による入場制限等の影響であり、集客率は前年と比較して全22クラブで減少という形になりました。

集客率が20%以上のクラブは北九州と長崎、松本、磐田の4クラブであり、10%台のクラブは14クラブ、10%未満のクラブは4クラブと

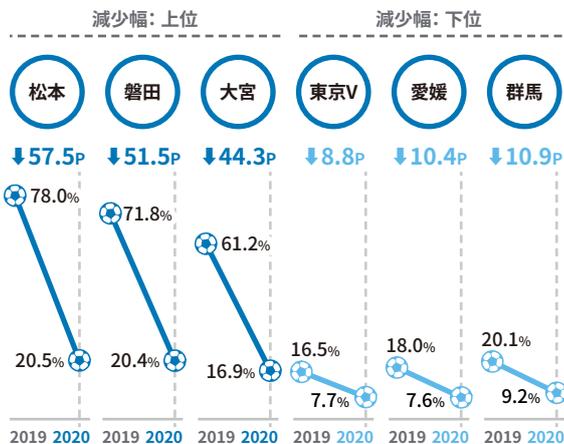
### 平均入場者数

**長崎** 長崎が、昇格争いをしたこと、GO TOを活用してアウェイサポーターを誘致したことで、最小限の減少にとどめた

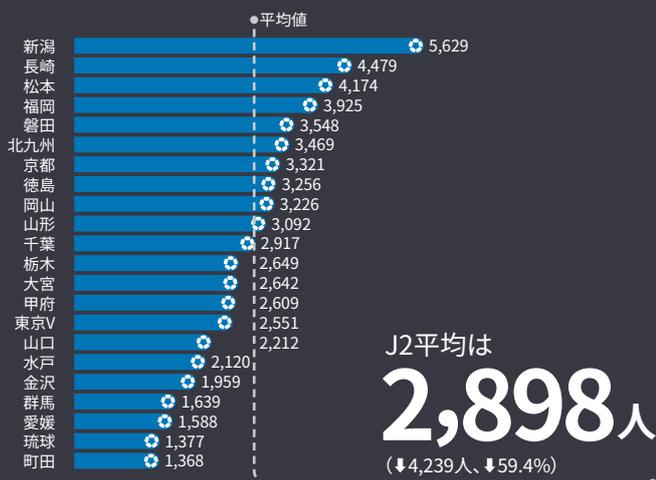


### スタジアム集客率

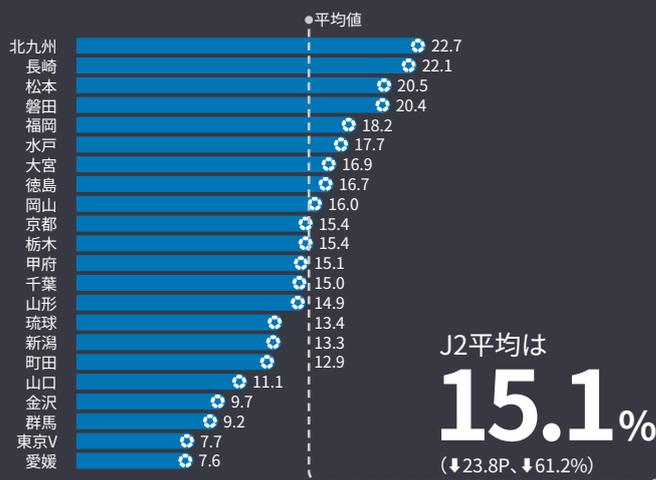
集客率の増減ポイント上位3クラブと下位3クラブを比較  
新型コロナ流行前に集客率が高かったクラブほど大きく影響を受けた



### 平均入場者数 (人)



### スタジアム集客率 (%)



# Management Cup J2



なり、最も集客率が低かったのは7.6% (▲10.4P)の愛媛でした。

最も集客率が高かったのは、J3からの昇格組である北九州であり22.7% (▲16.9P)でした。北九州はJリーグ加盟10周年のタイミングでもあり、370店舗を超える地元商店街の「サポートショップ」との連携やコロナ禍で厳しい地元を元気付ける「With!!!KITAKYUSH〜この北九州(まち)プロジェクト」等で地域と連携することで、コロナ禍においても一定の集客を達成したといえます。(JMC2019のJ3優勝クラブインタビュー参照。)

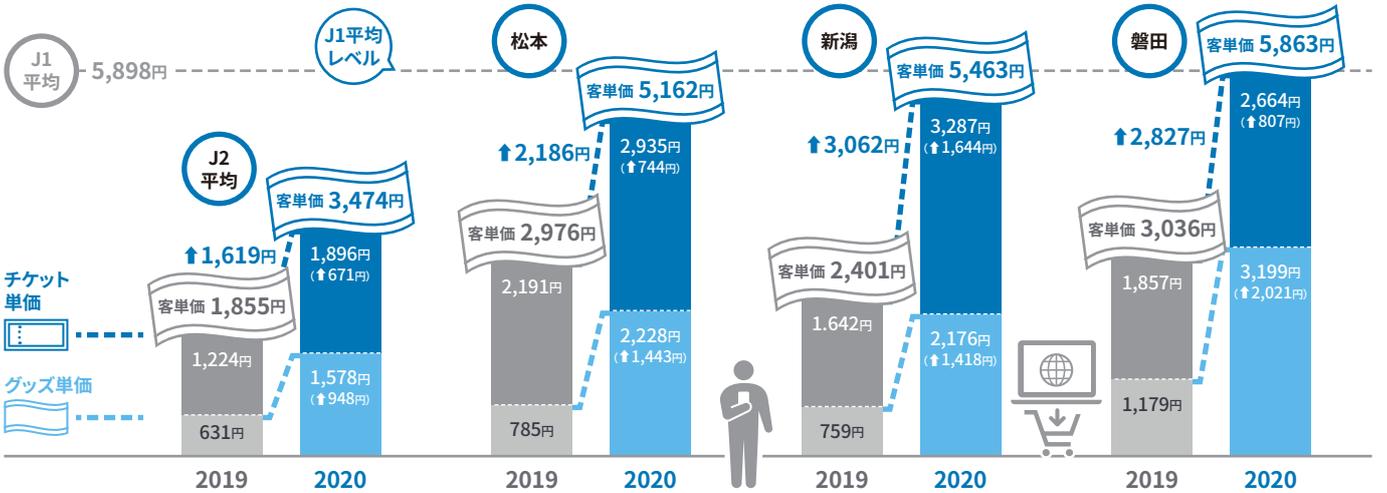
## 客単価

2020年シーズンにおけるJ2クラブの平均は前年比+1,619円(+87.3%)の3,474円でした。要因別に見てみると、チケット単価は+671円(+54.8%)、グッズ単価は+948円(+150.3%)となっており、特にグッズ単価が大幅増となりました。また、要因別の単価内訳比率は、チケット:グッズ=55%:45%となっており、両者の比率の差は縮まっています。(JMCにおける客単価の計算は、スタジアム来場者数を分母として計算しているため、シーズンチケットホルダーがチケット代金の払い戻しを辞退した場合や、ECでのグッズ販売が増加したりすると、

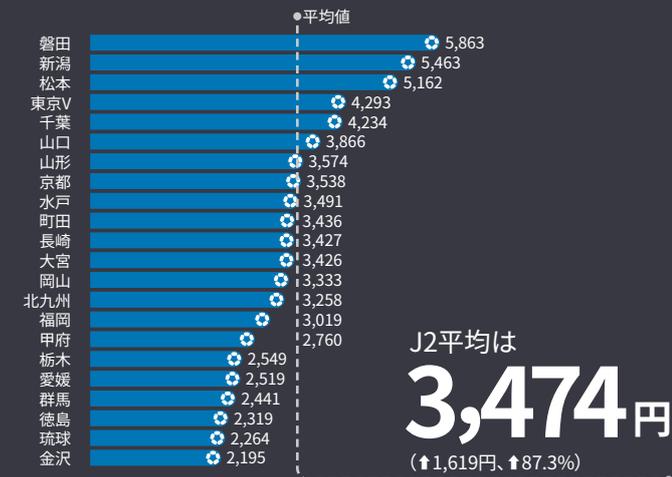
計算上の単価は上昇する構造となっている点にご留意ください。)

クラブ別に見ると、J2でトップ3となった磐田、新潟、松本は、いずれも客単価が5,000円台とJ1平均にも引けを取らない規模感となっています。この3クラブはいずれもグッズ単価が2倍を超える増加となっており、コロナ禍によりスタジアムでの物販に制限を受けながらも、BM施策によるEC販売の拡充によりマイナスを補っていることがうかがえる結果となっています。

## 客単価



## 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、ということを示す可視化できる指標となります。

2020年シーズンにおけるJ2 平均は、前年比▲0.2百万円(▲1.8%)の12.7百万円でした。最も効率的に勝点を獲得したのは群馬で、勝点1を4.9百万円で獲得したことになります。チーム人件費をリーグ最少に抑えながら、昇格初年度のJ2で最低限の勝点を確保できた

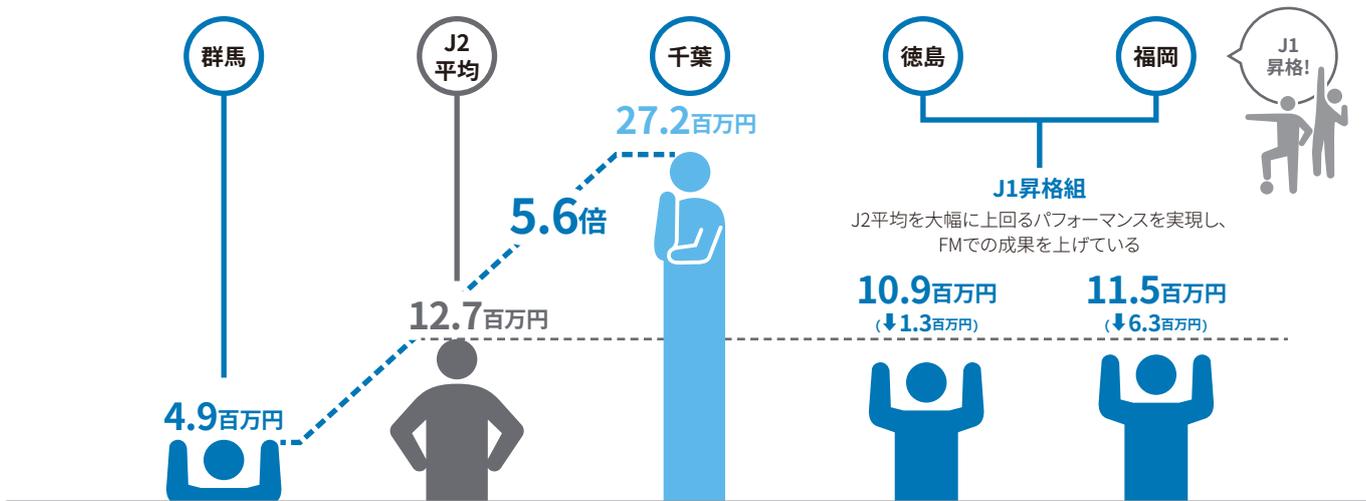
結果と考えられます。対してJ2で最大のチーム人件費を投じた千葉は勝点1を獲得するのに27.2百万円をかけた計算となっており、その差は5倍以上にもなります。

本KPI評価においてはFM面での成績を含めて総合的に評価していく視点が不可欠です。

この点、今シーズンFM面でJ1昇格を果たした徳島、福岡は本KPIにおいても高いパフォーマンスとなっていますが、1年でのJ1復帰を目指した磐田は、千葉に次ぐJ2最大規模のチーム人件費(1,405百万円)を投じつつも、J1昇格を達成することができませんでした。

このように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、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だといえます。その意味で本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、個々のクラブが中長期的にそのトレンドとともに追いつけるべきものだといえます。

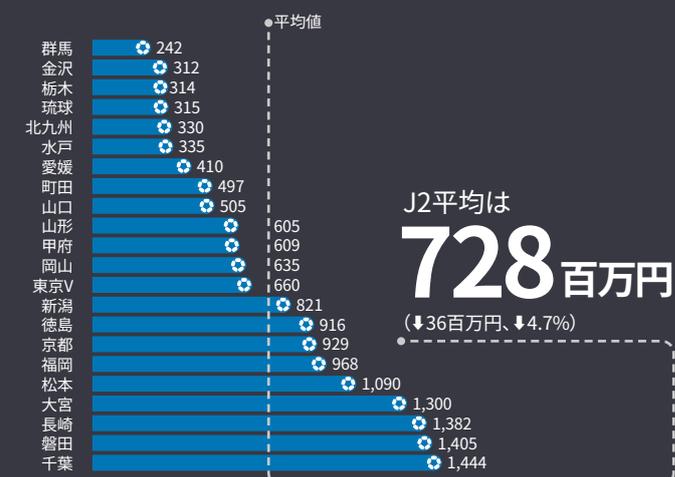
勝点1あたりチーム人件費



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)



# Management Cup J2



## 勝点1あたり入場料収入

本KPIは、①勝点1が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。

2020年シーズンにおけるJ2の平均は前年比▲1.4百万円(▲39.7%)の2.1百万円でした。コロナ禍により入場料収入がほとんどのクラブで減少した影響で、京都と北九州以外のク

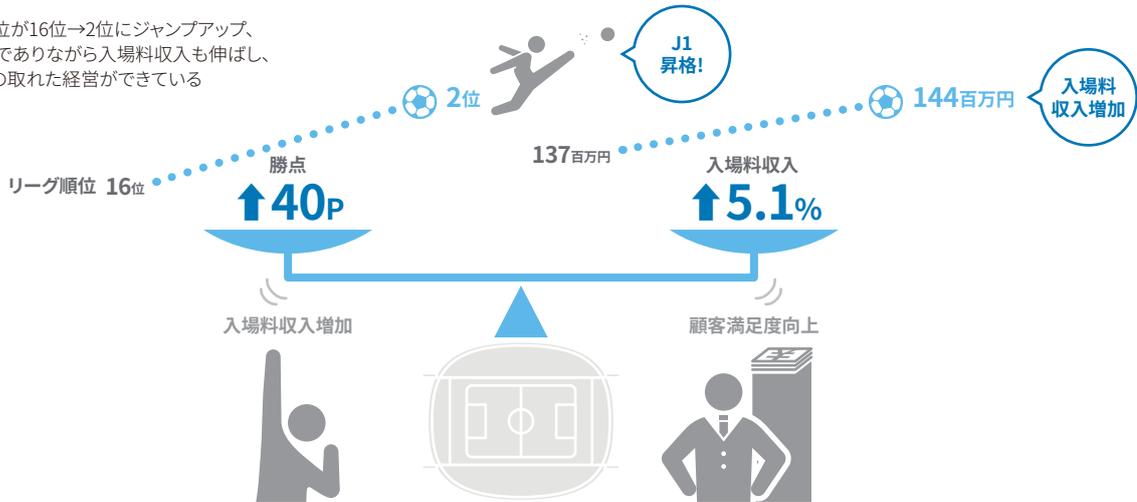
ラブの値が減少しています。京都はホームスタジアムが2020年2月にこけら落とし、入場料収入を前年比で増加させた数少ないクラブとなっています。

トップは2018年シーズンから3期連続で新潟となったものの、前年比▲1.6百万円(▲19.5%)の6.5百万円に減少しています。入場料収入は500百万円から370百万円(▲130百万円)と大幅に減少しましたが、それでもJ2で唯一平均入場者数が5,000人を超えており、強固なファン基盤が築かれていることでトップを維持しています。

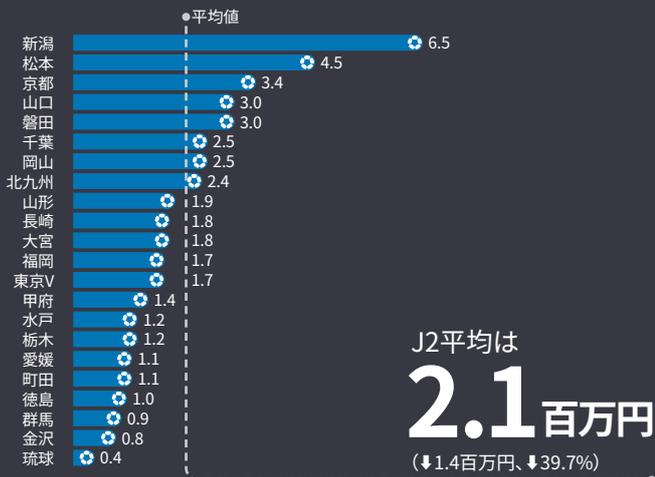
一方、FM面で久々のJ1昇格を達成した福岡は、コロナ禍においてもSNSの積極活用などのBM施策を継続的に実施して昇格争いの盛り上がりをうまく演出し入場料収入を増加させることに成功しています。結果として勝点が44から84へと大幅に増加したことで本KPIは前年比で値を上げていますが、クラブ側から見ればコロナ禍においても入場料収入を維持し、一方でファン側から見ても応援するチームが勝つことにより顧客満足度が上がっており、バランスの取れた経営が行われているといえます。

## 勝点1あたり入場料収入

**福岡** リーク順位が16位→2位にジャンプアップ、コロナ禍でありながら入場料収入も伸ばし、バランスの取れた経営ができています



## 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

2020年シーズンにおけるJ2の平均は、前年比+3.6Pの47.8%でした。

全22クラブのうち、7クラブが50%を超える水準となっており、その数は、昨シーズンの3クラブから倍増しています。

本KPIが最も高いクラブは長崎(74.4%)であり、次いで福岡(62.9%)、千葉(57.7%)となっています。いずれのクラブも、前年比の増加ポイントはJ2平均を大きく上回る(長崎：+34.2P、福岡：+13.2P、千葉：+17.1P)ものであり、コロナ禍による売上高の減少がその要因であると推察されます。

クラブにとって最大の固定費であるチーム人件費の原資をどのように確保するか、チーム人件費は単なるコストではなく、中長期的

に様々なクラブの価値を生み出す源泉でもあります。目先の収益だけではなく、中長期的な経営方針も踏まえた総合的なBM施策を検討する必要があります。

### SNSフォロワー数\*

2020年シーズンにおけるJ2の平均は前年比+9,198人(+12.1%)の85,244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く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。

それを裏付けるようにJ2においては10万フォロワー数の壁が存在するようですが、現在

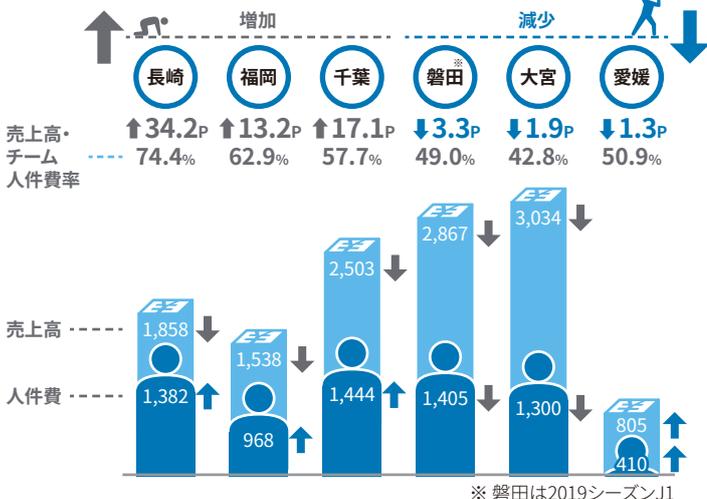
この壁を突破しているクラブは、過去にJ1経験のあるクラブのみです。その意味で、やはりJ1という舞台を経験することの影響が大きいことがうかがえますが、コロナ禍により人々の行動様式が大きくデジタルにシフトした環境を踏まえれば、今後はBM施策による情報発信力の強化やファン・サポーターとの接点強化の効果は大きくなるものと考えられます。

その点から注目なのは、今シーズンで+14,815人と大きくフォロワー数を伸ばした水戸です。メディアに通じたトップが就任したことによりSNS活用がより積極的に行われ、フォロワー数の大幅な増加という結果に結び付けているのではと考えられます。

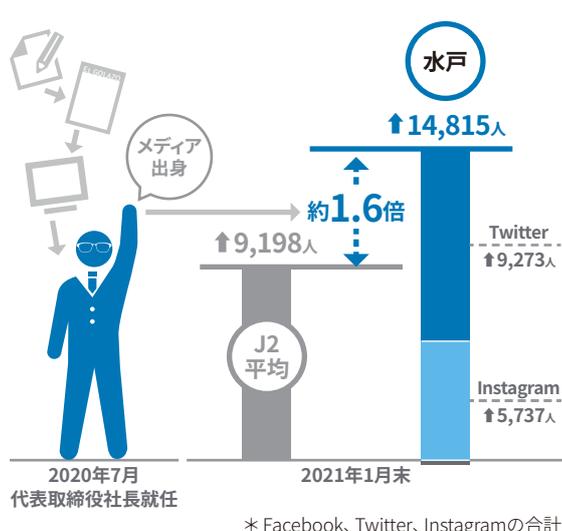
### SNSフォロワー数増減率

### 売上高・チーム人件費率

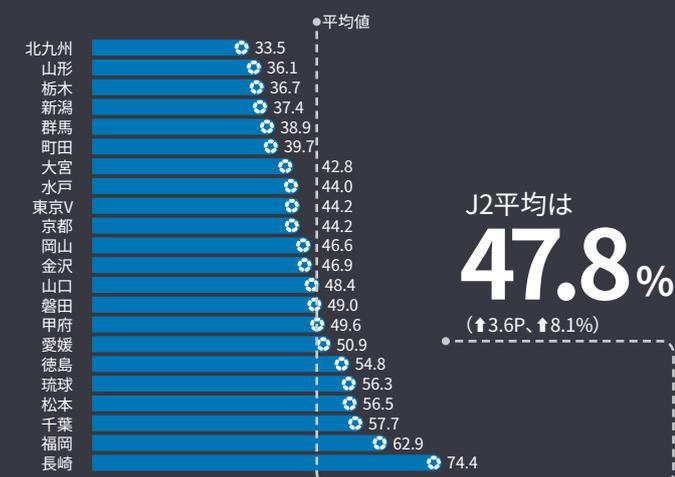
売上高・チーム人件費率の増加クラブと減少クラブとの比較



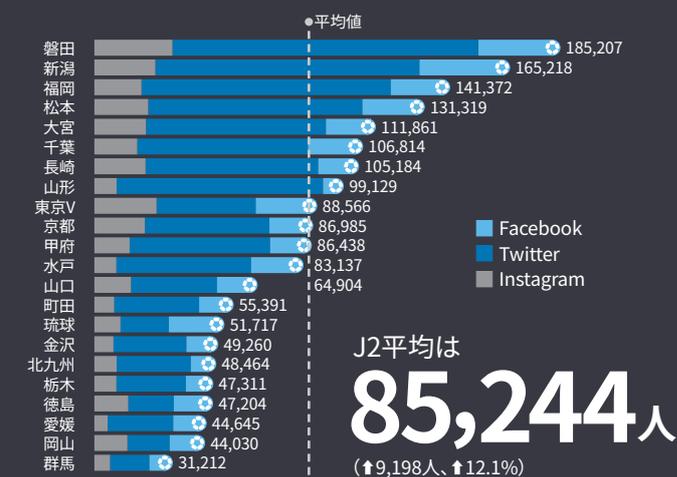
### SNSフォロワー数\*



### 売上高・チーム人件費率 (%)



### SNSフォロワー数(人)



# Management Cup J2

2020年シーズンにおけるJ2の平均は前年比▲6.4P(▲34.8%)の12.1%となっており、昨シーズンに引き続きJ2全体として成長の鈍化傾向が見られました。クラブ別に見ると、昇降格組を除くクラブのうち、昨シーズンより高い増加率を達成したクラブは、水戸、福岡、東京Vの3クラブのみでした。特に福岡は10万人の大台を超えるフォロワーを擁しているため増加率自体は低い値ですが、FM面の昇格争いという話題をうまく生かし、しっかりと成長率を伸ばしています。

トップは昇格組の北九州で+22.3%を記録し、J2復帰後最初のシーズンで着実にフォロワー数を伸ばすことに成功しています。一般的に本KPIは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が、2位となった水戸はJ1昇格争いから脱落しつつも、+21.7%と高い増加率を達成しています。水戸ではコロナ禍によるリーグ戦の中断期間中もファン・サポーターがJリーグやクラブから離れてしまわないよう、毎日SNSなどを通じた情報発信を継続しており、そういった日々の地道な努力が結果として結び付いていることが考えられます。

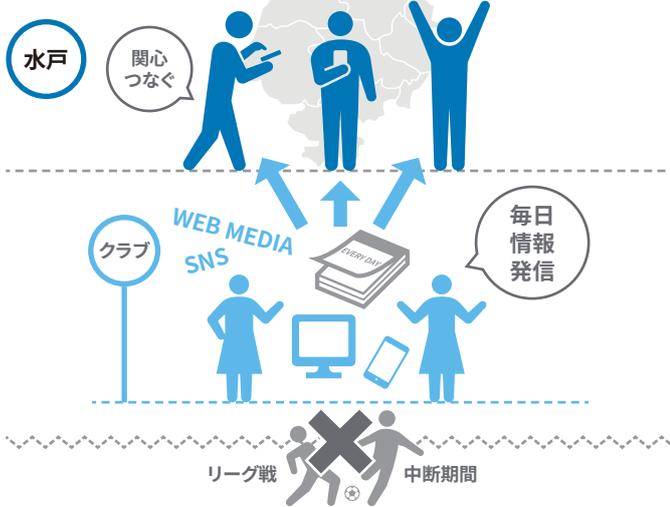
### グッズ関連利益額

2020年シーズンにおけるJ2の平均は、前年比▲4百万円(▲15.6%)の20百万円、同利益率は前年比▲3.7P(▲14.9%)の21.1%でした。降格組の松本、磐田のグッズ関連利益額が

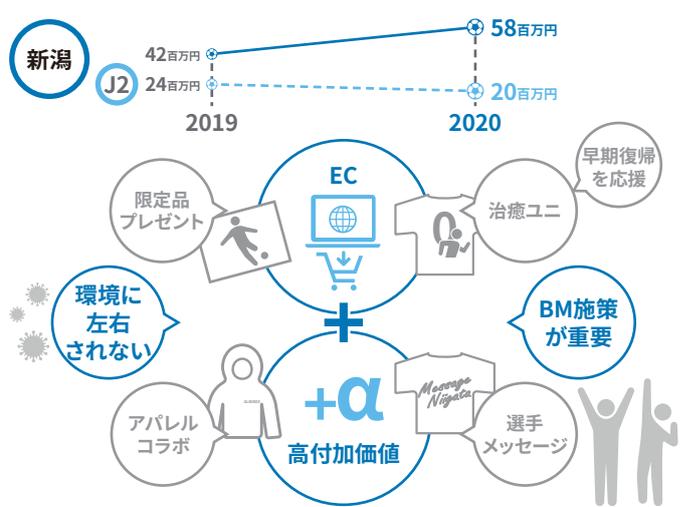
J2平均の引き上げ要因となったものの、コロナ禍の入場制限などにより大半のクラブが物販収入を落としており、J2全体としては前年比でマイナスとなりました。

そんな中、新潟は物販収入・物販利益を増加し、利益率も改善しています。これはECで限定受付した「治癒ユニ」や限定品がもらえるキャンペーンなど付加価値の高いグッズ企画に係るBM施策が功を奏したものと推察されます。こうした面からもFM面での成果やコロナ禍のような環境の変化に左右されないBM施策が重要であることが読み取れます。

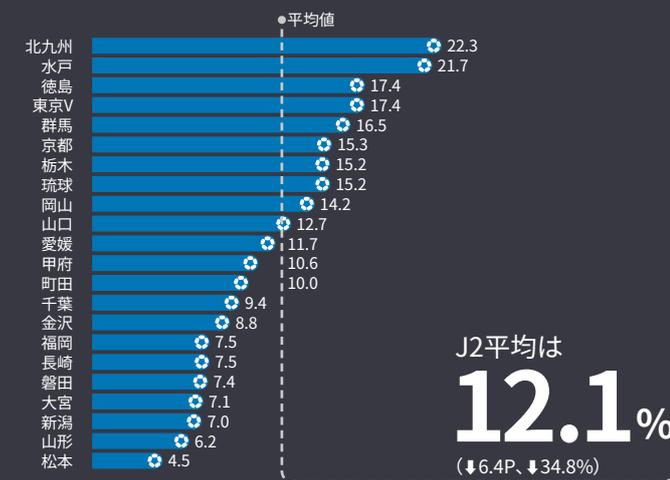
### SNSフォロワー数増減率



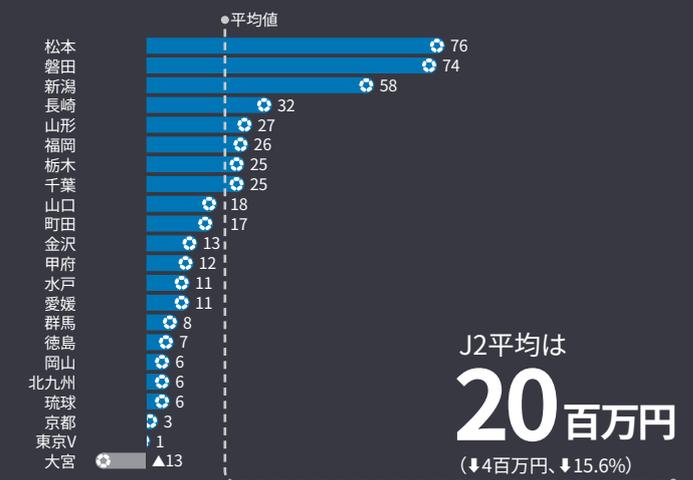
### グッズ関連利益額



### SNSフォロワー数増減率(%)



### グッズ関連利益額(百万円)



## 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、コロナ禍の特例により「財務基準」は一時的に緩和されていますが、原則として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。今後は今まで以上に、いかにクラブとしての収益力を向上させ、財務体質を強化していくのか、BMの舵取りがより重要となります。

### 売上高

2020年シーズンにおけるJ2の平均は、前年比▲155百万円(▲9.3%)の1,500百万円でした。内訳を見ると、スポンサー収入が▲52百万円(▲5.6%)、入場料収入は▲80百万円(▲40.2%)と大幅な減収となっています。

コロナ禍による入場料収入とアカデミー関連収入の落ち込みにより、スポンサー収入などの売上高構成比は相対的に増加しています。特にスポンサー収入に関しては、多くのクラブでシーズン開始前にはほぼ契約が決まるため今シーズンにおける新型コロナの影響は最

小限にとどまったものと考えられます。

これまで、いかにスタジアムを満員に近付けるかがBM側でコントロール可能な最重要施策でしたが、コロナ禍によりそれが物理的に制限され、来場してもらったとしても従来のような臨場感が提供できない中で、クラブの収入ポートフォリオをどのように構成していくか、改めて検討しなければならない状況となっています。

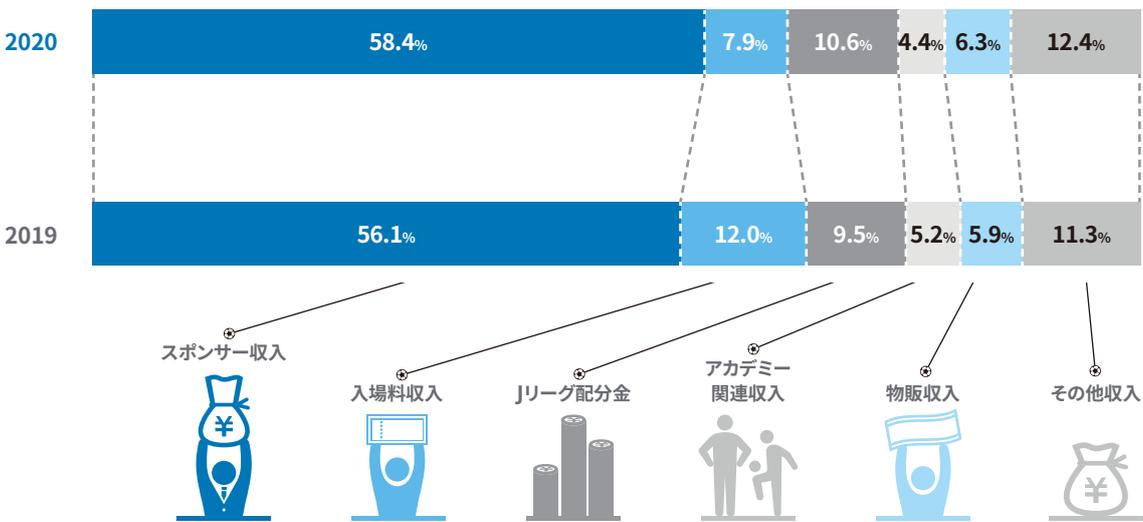
### 売上高成長率

2020年シーズンにおけるJ2平均は前年比▲16.8Pの▲6.7%であり、J3からの昇格組である群馬と北九州がそれぞれ33.8%、22.6%と特に高い成長率を記録しました。また、昇降格組を除く18クラブでは、4クラブがプラスの成長、14クラブではマイナス成長となっています。

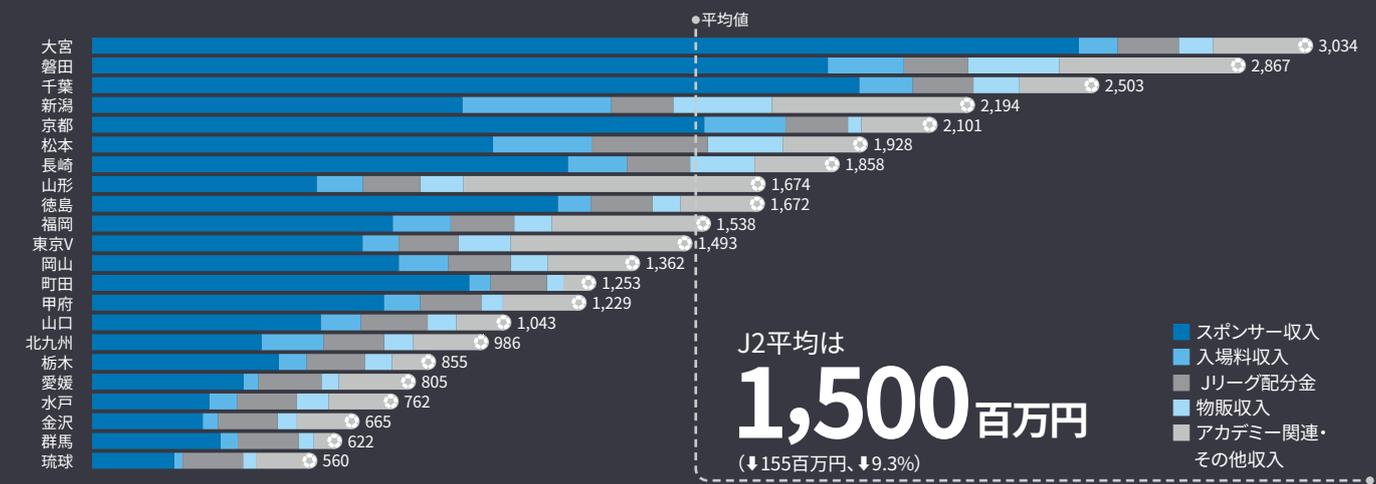
昇格組に次いで高い成長率を記録したのは町田です。町田はスポンサー収入の増加を主要因として21.4%の大幅なプラス成長を記録しています。町田は、昨シーズンにもスポン

### 売上高

入場料収入およびアカデミー関連収入の構成比が減少



### 売上高(百万円)



# Management Cup J2



サー収入が大幅に増加していますが、これは2018年10月に町田の経営に参入したサイバーエージェントから、スポンサー獲得の支援を受けた影響があるものと推察されます。

また、町田は2021年2月にもイグニッション・ポイントと戦略的パートナー契約を締結し、新規事業の創出やスポンサー獲得の支援を受けるなど、さらなるBM面の強化を図っています。新型コロナの影響が長引く昨今においては、このような売上高の持続的な成長を支える体制の強化や仕組みづくりは、今後ますます重要なポイントになると考えられます。

## 自己資本比率

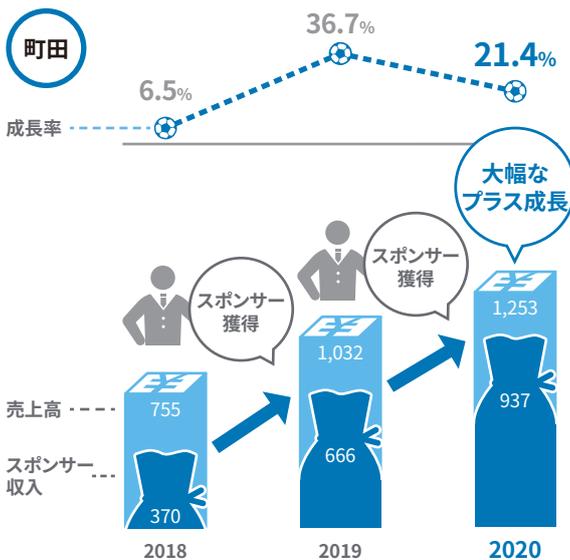
2020年シーズンにおけるJ2の平均は、前年比▲8.5P(▲25.7%)の24.5%でした。トップは昨シーズンに続き町田の89.8%、最下位は東京Vの▲83.1%となっています。

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が東京Vを含めて6クラブ、②が12クラブ、③が町田を含めて4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。

どのクラブも昇格を目指し、また、降格を回避するため、内部留保よりもチームの強化(FM面)に優先的に資金を割り当ててしまう傾向にあります。特に①のグループは、現在のような不確定要素の多い経営環境においては、いつも以上にクラブの財務的安定(BM面)の強化を意識することが重要になります。

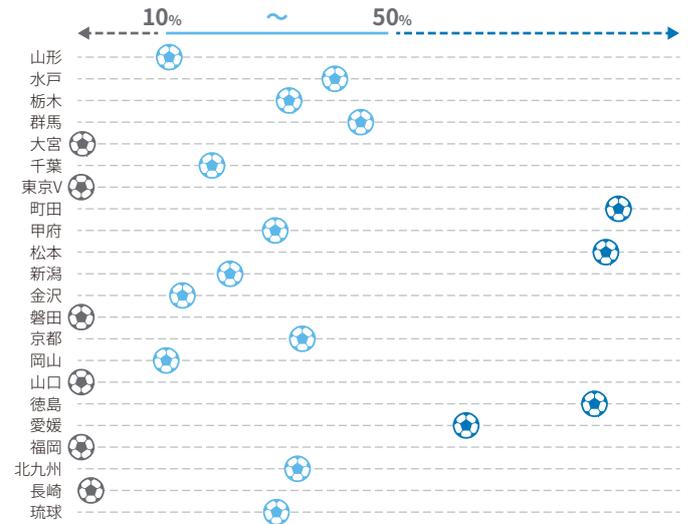
クラブライセンスの特例適用により、2020年シーズンは債務超過でもライセンスは維持されますが、収益の確保と資本の増強は全てのクラブにおいて急務となっています。

## 売上高成長率

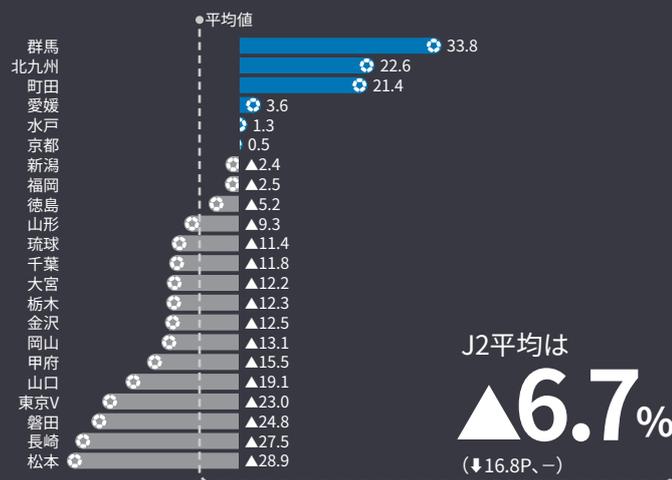


## 自己資本比率

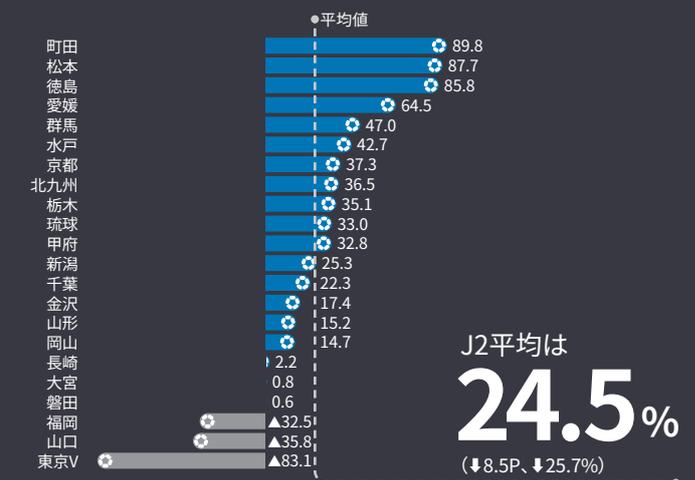
### 自己資本比率による区分



## 売上高成長率 (%)



## 自己資本比率 (%)



## J2優勝クラブ分析

# アルビレックス新潟

2020年シーズンのJMCのJ2部門は新潟が初優勝を飾りました。FM面（フィールドマネジメント面：競技面）では11位と中位に甘んじましたが、BM面（ビジネスマネジメント面：経営面）では、平均入場者数でトップ(5,629人)となったのをはじめ、各KPIで平均的に高い水準を記録しました。今回は、1995年のクラブ創設当初から経営に携わり、2020年11月に2年ぶりに社長に復帰した中野幸夫社長に、創設当初から変わらぬ地域に根差すクラブ経営における思いについてお話をうかがいました。

### すべては新潟のために

新潟は1999年からJリーグに加盟していますが、その後2000年代中盤にはJリーグ最多の入場者数を記録するなど、地方クラブでありながらJリーグ有数の人気を誇るクラブです。クラブが実施した調査でも、新潟県内における認知率は96%、ファン率（「とても興味がある」「まあ興味がある」と回答した人の合計）は48%と、極めて高い認知と人気を獲得するに至っています。

中野社長によると、クラブ創設時は、雪が降るサッカー不毛の地でプロ化は無謀だという批判の中で、お金なし、施設なし、そして経験なしと、何も無いからのスタートだったそうです。常に、新潟県民から愛されるクラブになるためにはどうすればよいかということを考えながら、「すべては新潟のために」ということを軸に据えながらクラブ経営に取り組み、新潟県民の支えによってここまで来ることができたそうです。

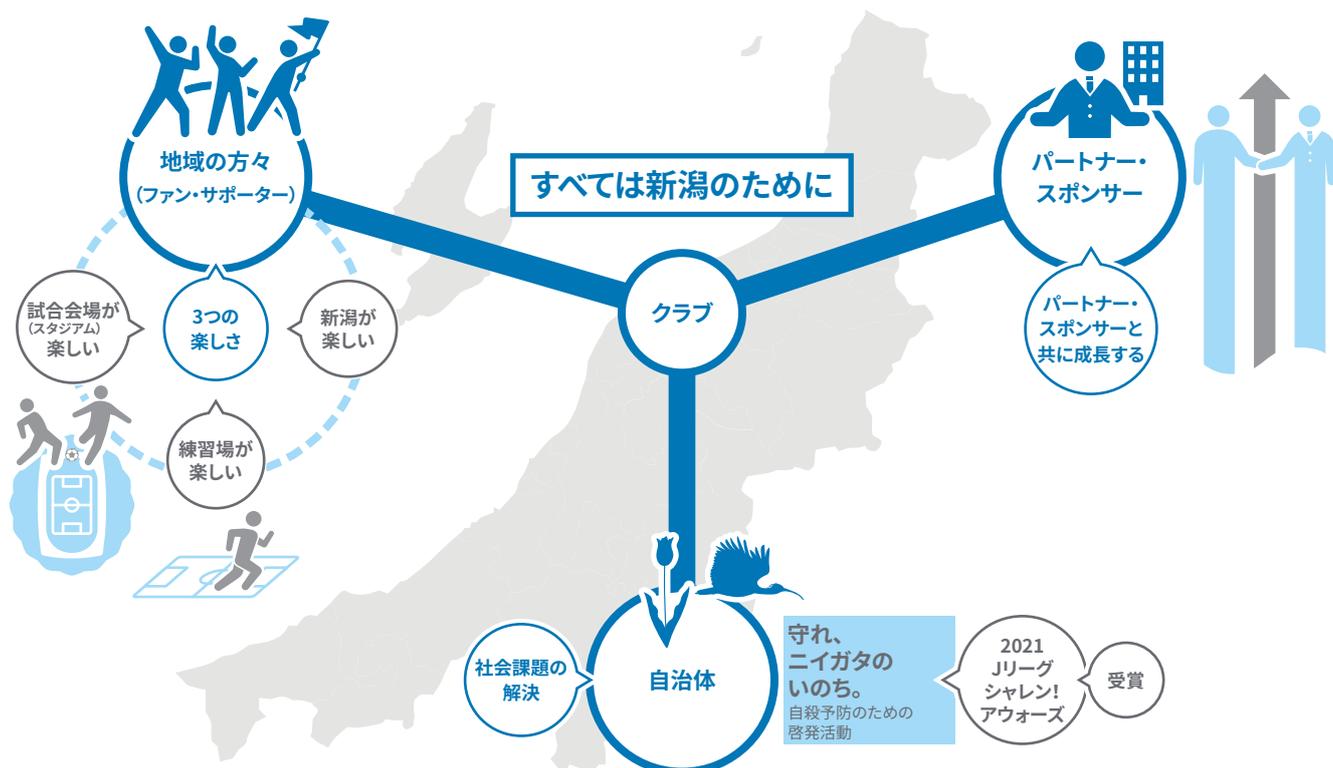
今回のインタビューでは、「すべては新潟のために」を象徴する特徴的な考え方や取り組みについて、「地域の方々（ファン・サポーター）」「パートナー・スポンサー」「自治体」という三者のステークホルダーとの接点からうかがうことができました。

まず、「地域の方々（ファン・サポーター）」との接点からは、「3つの楽しさ」をつくるという方針の共有です。その3つとは、「試合会場（スタジアム）が楽しい」「練習場が楽しい」そして「新潟が楽しい」ということであり、この3つの楽しさ

が提供されているかを、地域の方々が楽しんでいるかどうかの判断基準にしながら全てのクラブスタッフが活動していることがクラブの強みになっています。

次に、「パートナー・スポンサー」との接点からですが、「パートナー・スポンサーと共に成長する」という方針の共有です。新潟は大企業が多くある地域ではないながらも、クラブと一緒に育てていくという共通理解を得ながら、徐々にパートナー・スポンサー件数や収入を増やすことにつなげてきた歴史があるそうです。他のクラブと同様に、新型コロナウイルス流行による地域の企業への影響は大きいものの、あえて営業担当者を増員し、パートナー・スポンサーへのフォローアップと彼らの課題に応じた提案を強化することで、結果として新規パートナー数などは2020年から2021年にかけて増加しているそうです。新型コロナウイルス流行を契機として、広告露出型から課題解決型へのスポンサーアクティベーションを推進した好事例といえるでしょう。

そして、「自治体」との接点からですが、「社会課題の解決」という方針の共有です。地域との連携もさることながら、社会課題に向き合うことを重視した活動を継続しており、「2021 Jリーグチャレン!アウォーズ」では自殺予防に対する地域との取り組み（「守れ、ニイガタのいのち。自殺予防のための啓発活動」）がJリーグより表彰を受けています。地域の課題と向き合いながら、選手も積極的に活動に参加していることが、地域の方々から大きな理解を得ることのポイントになっているとのこと。



### 「0→1」を目指したファン開拓の取り組み

中野社長がプロスポーツ興行という点で最も重視しているのは、スタジアムにいかにか足を運んでもらうかということであり、スタジアムが常に満員のファン・サポーターで埋め尽くされることが成功のバロメーターであると考えられています。特に、ファン層の裾野を広げるべく、サッカーに興味がない方が試合を見た時に、サッカーの面白さ、スポーツ観戦の楽しさ、大勢で集う楽しさを体験してもらうための「0→1」のきっかけづくりに、強いこだわりをもって取り組んでいます。

なかでも、スタジアムに会場してもらうために、クラブから一方向の呼びかけだけではなく、クラブ側から地域に出ていくということを重視しているそうです。具体的には、新潟は南北に30の市町村に分かれる広い県ですが、これを7グループに分けたうえで、全ての市町村に担当の選手を決めて、担当選手はその地域のことを知る努力をすることで、地域の方々からは逆に選手を知ってもらえるようにすることに取り組んでいます。結果として、この取り組みが地域の方々から愛されるクラブになる一助となっているとともに、選手が地域を知る努力をすることを通じ、クラブの理念を自然と理解することにもつながっているようです。

また、対面のコミュニケーションだけではなく、オンラインを駆使して、新潟県内の学校や地域の方々や選手が向き合い、交流を深める場づくりにも積極的に取り組んでいます。新潟は、クラブ内にクリエイティブを制作するデザイナーを雇用し、ポスターや試合告知などのキービジュアルやグッズデザインなどをクラブ内で手掛けることで、タイムリーな情報発信、発信するメッセージの統一やストーリーづくりも重視しているそうです。

一方で、情報発信した際にクラブ側の思いではなく、受けている方がどのように感じているかを重視する考えのもと、ホームゲーム開催日は毎試合、試合会場でのアンケート調査を行っており、応援して下さる方々の指摘、アドバイスを真摯に受け止め、応える努力を積み重ねています。

新潟の平均入場者数は、2020年シーズンにおいて5,629人とJ2で1位、さらに2021年シーズンにおいては、シーズン途中の暫定的な状況(2021年8月現在)ではあるものの、J1も含めた全てのディビジョンで最大規模となる11,000人強と、新型コロナウイルス流行の影響を大きく受けながらも、目覚ましい成果を挙げています。上記のような対面・非対面でのコミュニケーションの取り組みやブランディング強化による統一性のある情報発信、そこから返ってくるファン・サポーターの意見の反映が、集客面にポジティブな影響をもたらしていると考えられます。

### 「強いクラブ」を超えた「良いクラブ」

中野社長は、クラブの従業員に対して、仕事の優先順位として「自分>家族>仕事」という序列で物事を判断するようお願いしているそうです。自分が幸せでなければ家族を幸せにすることはできないし、家族が幸せでなければ仕事にも集中できない、ということです。つまり、前述の地域の方々に対して「3つの楽しさ」を提供するためには、何よりもまず自分自身を大事にする必要があるということを重んじています。また、あわせて現在「嘘をつかない」「言い訳をしない」「人の悪口を言わない」の3つを経営の根幹に据えているそうです。これは、まさに「スポーツマンシップ」という言葉の実践であると考えられます。これらのキーワードを従業員と共有し、具現化することがいかに難しいかを感じながらも、理想の実現に向けて取り組んでいるそうです。

Jリーグは百年構想を掲げ、その一つとして「サッカーに限らず、あなたがやりたい競技を楽しめるスポーツクラブをつくること。」というテーマを掲げていますが、新潟は、同じアルビレックスという名前をフックに、サッカーのほか野球、バスケット、ランニングなど様々なスポーツの活動が行われており、総合型地域スポーツクラブとしての活動を最先端で取り組んでいるクラブといえます。「それぞれの団体がクラブの存在意義をより噛みしめ、地域に対して情報公開しながら、また地域の方々の声を聴きながら、一緒にチームづくりに真摯に取り組んだ先に、地域の方々が、クラブは私のものだと考えてくださる未来、真の総合型地域スポーツクラブの実現が待っている」と中野社長はコメントされています。

プロスポーツクラブである以上、試合の勝ち負け、強いチームづくりはもちろん重要なテーマとなりますが、地域の方々から愛されるクラブづくりを突き詰める新潟の目線の先には、「強いクラブ」を超越した「良いクラブ」という将来のクラブのあるべき形がはっきりと見えているように感じました。



それぞれの団体がクラブの存在意義をより噛みしめ、  
地域に対して情報公開しながら、また地域の方々の声を聴きながら、  
一緒にチームづくりに真摯に取り組んだ先に、地域の方々が、  
クラブは私のものだと考えてくださる未来、  
真の総合型地域スポーツクラブの実現が待っている



# スポーツコンテンツが生み出す社会的インパクトの可視化

2020年シーズン冒頭に発生したコロナ禍による影響で、多くのクラブは経営面で大きなダメージを被る結果となりました。

特にリモートマッチ(無観客試合)であったり、密を生じさせない観戦環境の徹底などは、これまでのクラブの経営スタイルを大きく転換せざるを得ない外部環境になっていますが、このような環境だからこそ、改めてJリーグやJクラブが生み出す価値について考えてみたいと思います。

## 財務的価値と社会的価値

突然ですが、「クラブが生み出す価値」にはどのようなものがあるでしょうか。

一般的にクラブは継続的な経済活動に基づき事業を実施する事業体と位置付けられるため、基本的にクラブの生み出す価値は、経済的尺度によって測定・評価されるのが一般的です。例えば、入場料収入、放映権収入、パートナー(スポンサー)収入、物販収入といったクラブ経営上の基本的な収益は、提供される役務やライセンス、商品の取引といった経済活動に裏付けられて生み出されるものであり、その取引の対価としてやりとりされる貨幣価値によって測定・評価が可能です。これらは財務的価値と呼ばれ、基本的には取引の対価として可視化される性質のものになります。

JMCでもこれらの財務的価値をベースとしたビジネスランキングを作成しているところではありますが、一方で、クラブが生み出す価値というのは、この財務的価値だけなのでしょうか。そうではないことを、このコラムを読んでいただいている読者の多くが理解しているものと思います。それをここでは、社会的価値として説明したいと思います。

社会的価値は、ここではシンプルに、「何らかの事象や活動(アクティビティ)によって生み出される付加価値」であると考えたと分かりやすいかと思います。例えば、スポーツによって生み出される付加価値は、上記の財務的価値以外にも、以下のようなものがあるとされています。

これらの社会的価値はこれまで、受益者に対するアンケート調査や、検診や測定によるデータにより、定性的には把握されてきました。そのため、個人や社会に対してスポーツというコンテンツがポジティブな影響を多く生み出していることについては、それほど議論の余地がないところです。

しかしながら、これらの効果は定性的にしか評価できていないというのが現状です。本来であれば、スポーツコンテンツの生み出す社会的価値は非常に大きく、広範に影響を及ぼすものであり、財務的価値の何倍もの価値を生み出している可能性があります。例えていうなら、スポーツコンテンツの生み出している価値のうち、財務的価値として認識・可視化されているものは氷山の一角にすぎず、海面下に隠れている氷山の本体部分にあたる社会的価値は、存在自体は認識されているものの海上からは見えていないため、測定ができない(可視化されていない)状況になっていると考えられます。そのため、投資効率の呪縛から逃れられない株式会社などでは、スポーツコンテンツへの投資を決める社内の意思決定を行う会議体(取締役会や投資委員会など)において、その定性的情報のみで投資判断を行うことは一般的にかなりハードルが高いものになってしまっています。これは、日本スポーツビジネス業界の構造的課題といえます。

## スポーツアクティビティにおける定性的インパクト



## SROI (Social Return On Investment)

そこで、日本スポーツビジネス業界の構造的課題となっている社会的価値の可視化という観点からその手法を整理してみると、以下の通りいくつかの手法があります。

このうち、社会的インパクト評価については、何らかの活動が生み出す価値を金銭的価値で表すことが可能な手法で、現在主流の評価手法となりつつあります。なかでも我々が構造的課題を解決する有力なソリューションの一つになり得るものと考えているのは、

SROI評価という手法です。SROI評価は、社会的インパクト評価手法の一つであり、「事業実施により生じる社会的・経済的・環境的变化を、市場価値に当てはめて貨幣価値換算することで、変化の価値を定量的に可視化する評価手法」です。

## 社会的価値の測定方法

評価手法	説明
費用便益分析 Cost-Benefit Analysis	費用と便益を積算し、割引率を適用する(主に大規模公共サービスに用いられる)
表明選好法 Stated Preference	サービスやアウトカムに対して、どれだけ支払う意思があるか質問する
顕示選好法 Revealed Preference	人々が実際に選んだ選択肢を分析することにより、別の選択肢における相対価値を推測する

評価手法	説明
生活満足感評価 Life Satisfaction Assessment	社会的事業がもたらす満足度と同等の生活満足感を得るためには、追加の収入がいくら必要になるか
付加価値評価 Value Added Assessment	教育によって学校がどれだけ生徒の質を向上させたか
社会的インパクト評価 Social Impact Assessment	活動に要する直接費、ありうべき成果、将来のアウトカムに生じる変化を(必要があれば現在価値に割引いて)計算する

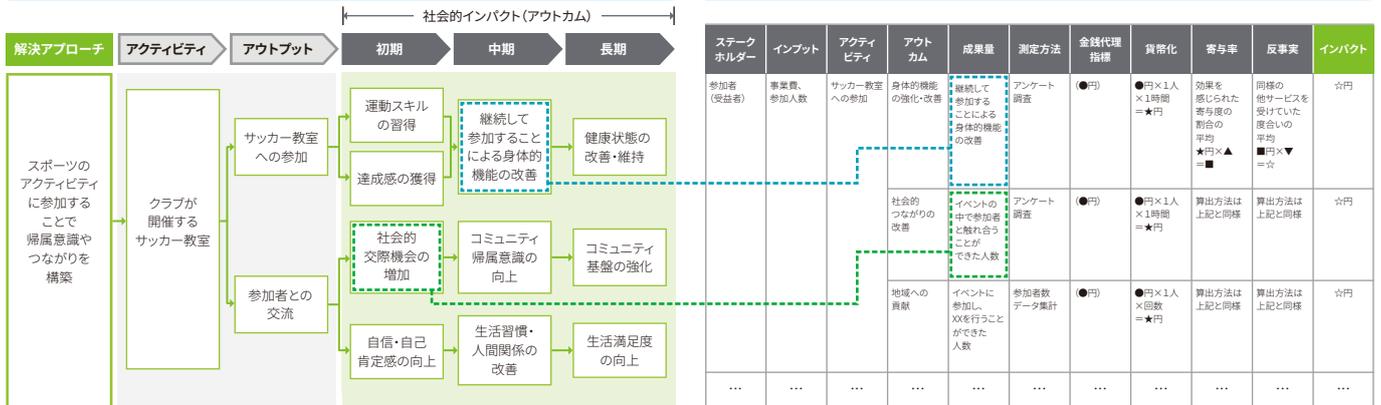
SROIはこの一種

具体的には6つの評価ステップを経て実施していくこととなりますが、ステップ2のロジックモデルの作成と、ステップ3のデータの分析・評価がポイントとなります。つまり、ロジックモデルの検討により、特定のアクティビティが生み出す効果(アウトカム)をロジカルに定義し、そのうえでアウトカムの性質に親和性の高い金銭代理指標をもって、アウトカムを貨幣価値換算して可視化する、という手法になります。

そしてこのステップを、第三者機関などを活用しながら極力恣意性を排し、客観的に評価することができると、ある特定の事業活動が生み出す社会的価値のインパクトを金額ベースで評価できるようになるため、企業が投資をする際の意思決定の根拠として活用することが期待できます。そうなれば、社会的価値を生み出す活動に対する企業の投資が今まで以上に促進されることとなるため、スポーツ

コンテンツが生み出す社会的価値をより大きく、かつ安定的なものにしていくことが可能となると思われます。

SROI評価の6つのステップ



Jリーグ×SROI

スポーツコンテンツが生み出す社会的価値の可視化を推進していくことは、Jリーグやクラブにどのような影響をもたらすでしょうか。

クラブにとって社会連携活動(チャレン!)は、Jリーグの百年構想の理念の実践活動でもあり、Jリーグやクラブが社会的に認められるための重要な活動となっていますが、残念ながら現時点ではその活動が生み出している社会的価値のインパクトについては可視化されていない状況です。そのため、クラブが社会連携活動を実施する際の活動原資は、入場料収入、放映権収入、パートナー(スポンサー)収入、物販収入といったクラブ経営上の基本的な収益から捻出する形で確保されていることが多く、クラブによってはその原資が十分に捻出できないため、活動の内容や規模がス

ケールしにくいのが状況になっています。

ここで、クラブが継続的に実施している社会連携活動が生み出している社会的価値を、SROIの手法によって可視化できれば、社会連携活動が生み出している付加価値を客観的に把握することが可能となります。そして協賛企業にとっては、社会連携活動から生み出される社会的価値の規模に応じた活動への適正投資金額の判断も、より客観的に実施することが可能となります。結果として、各クラブが実施している社会連携活動に特化した協賛企業として参加する、といったマッチングを生み出す契機にもなり得ると考えられます。

もちろん現時点においては、スポーツビジネスにおけるSROIの活用実績はまだ少なく、直ちにSROIを客観的な指標として活用できる環境にはなっていないのが実情ですが、コ

ナ禍を契機として、スポーツコンテンツホルダー側、協賛企業側双方においてスポーツの価値の見直しの動きが活性化してきています。特にJリーグの社会連携活動は、ようやく日本でも市民権を得られるようになってきたSDGs・ESG投資につながる活動であり、さらには、その先のWell-Being社会の実現にも通じる活動でもあります。その意味でも、そこから生み出される社会的価値の可視化に向けた取り組みは、避けては通れないテーマであると考えられます。Jリーグには、ぜひ他の競技団体に先駆けて、スポーツビジネス界におけるSROIのスタンダードとなるようなケーススタディを積み上げ、それを展開していただきたいと思います。その活動自体も、Jリーグの新たな社会的価値の創出につながるものになるはずで

# J3 Ranking

## 今治がJ3参戦初年度で大差をつけて初優勝!!

マネジメントカップ2020のJ3優勝クラブは今治となりました。

今治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13位と、3分野で1位を勝ち取り圧倒的な強さを見せ、2位の鹿児島に13ポイント差をつけて初優勝を飾りました。

サポーターが待ちに待ったJ3の初舞台は、開幕戦がコロナ禍の影響で延期となるなどイレギュラーの連続でした。未曾有の状況で各クラブがBM面で苦戦を強いられる中、増収増益を達成し、J3昇格というFM面での好材料をBM面へうまく生かすことができたと考えられます。

この厳しいシーズンをホームタウン、サポーター、協賛パートナーと共に乗り越え、それぞれのつながりはより強固となったと推察されます。地域と共に歩むクラブの姿勢が表れたスタジアム建設計画など、今後も相乗効果が期待できそうです。引き続き厳しい状況下でのシーズンが続いていますが、この先も動向に注目です。



© FC. IMABARI



## BM point 2020

J3	順位	(参考) 2019順位	BM point 総計
 FC今治	1	—	140
鹿児島ユナイテッドFC	2	—	127
カターレ富山	3	↑	121
FC岐阜	4	—	116
SC相模原	5	↓	112
AC長野パルセイロ	6	↑	109
アスルクラロ沼津	7	↓	109
ロアッソ熊本	8	↓	106
福島ユナイテッドFC	9	→	106
カマタマーレ讃岐	10	→	100
ガイナレ鳥取	11	↓	99
ブラウブリッツ秋田	12	→	98
ヴァンラーレ八戸	13	↓	93
いわてグルージャ盛岡	14	↑	89
藤枝MYFC	15	↓	67
Y.S.C.C.横浜	16	↓	47

※2019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
<b>12</b>	<b>16</b>	—	<b>9</b>	<b>★37</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>15</b>	<b>★47</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>12</b>	<b>★42</b>
14	15	—	7	36	4	12	16	11	13	6	<b>16</b>	46	14	8	7	29
10	4	—	8	22	9	11	20	14	8	8	11	41	12	12	14	38
<b>16</b>	12	—	5	33	3	14	17	10	14	2	3	29	<b>16</b>	5	<b>16</b>	37
8	8	—	11	27	13	9	22	9	<b>16</b>	1	9	35	7	13	8	28
15	14	—	2	31	7	13	20	6	9	10	11	36	13	6	3	22
9	11	—	10	30	11	4	15	12	6	15	5	38	6	10	10	26
13	6	—	12	31	5	<b>16</b>	21	5	15	4	5	29	10	2	13	25
2	2	—	15	19	10	3	13	13	3	14	14	44	5	14	11	30
7	1	—	<b>16</b>	24	2	15	17	4	11	3	14	32	8	4	15	27
6	10	—	13	29	15	10	<b>★25</b>	7	4	12	14	37	3	3	2	8
11	9	—	4	24	12	7	19	8	5	<b>16</b>	2	31	9	11	4	24
4	13	—	6	23	14	1	15	<b>16</b>	1	13	7	37	2	7	9	18
1	7	—	14	22	1	5	6	3	7	9	9	28	11	<b>16</b>	6	33
5	5	—	3	13	8	2	10	2	12	5	7	26	4	9	5	18
3	3	—	1	7	<b>16</b>	6	22	1	2	11	1	15	1	1	1	3

## 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

2020年シーズンにおけるJ3の平均は前年比▲1,338人(▲51.0%)の1,286人でした。

今シーズンは、コロナ禍による入場制限があったため、昨シーズンに比べ大きく減少しています。

しかしながら、昨シーズンに平均入場者数が5,000人以上だったクラブは、岐阜(6,644人)、鹿児島(5,785人)、熊本(5,533人)の3クラブだけで、大きな影響を受ける規制はリモートマッチ(無観客試合)となった第1節、第2節だけでした。したがって、大幅に減少した理由は、規制の影響よりもむしろ感染を心配

したファン・サポーターが現地観戦を控えたから、ということが推察されます。

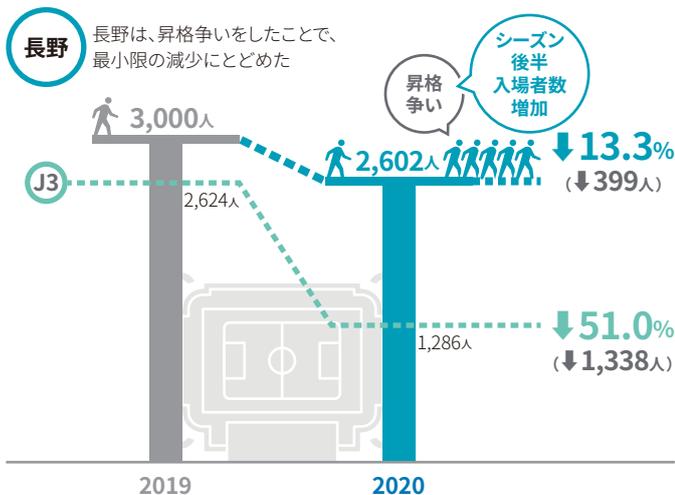
クラブ別に見ると、新規参入の今治を除く15クラブの中で、12クラブが昨シーズンに比べ50%以上の減少となりましたが、長野と秋田は、それぞれ▲399人(▲13.3%)、▲251人(▲16.2%)と、減少幅は他のクラブと比較して少ない結果となりました。長野は、J2昇格争いをしてきたためシーズン後半にかけて入場者数が増加しており、特に最終2節の入場者数は5,636人、6,297人と昨シーズンの平均入場者数(3,000人)の約2倍の集客を記録したことが要因であると考えられます。

### スタジアム集客率

2020年シーズンのJ3の平均は前年比▲8.7Pの9.4%となり、10%を切る厳しい結果となりました。(9月中旬以降から入場者数5,000人の上限を緩和し、段階的に収容可能人数の50%まで入場できる体制にはなりましたが、いずれにせよ今シーズンは入場制限があったために、本KPIの上限理論値は50%以下となる点にご留意ください。)

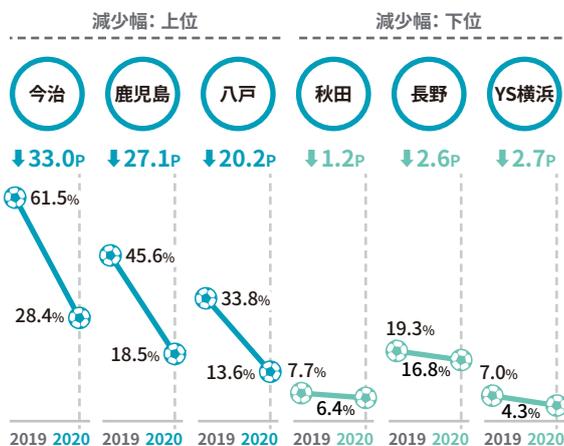
J3の平均入場者数は新型コロナ流行前の2019年シーズンでも2,624人であったため、理論上、入場制限の影響は限定的であるはずですが、実際には全16クラブで前年と比較して

### 平均入場者数

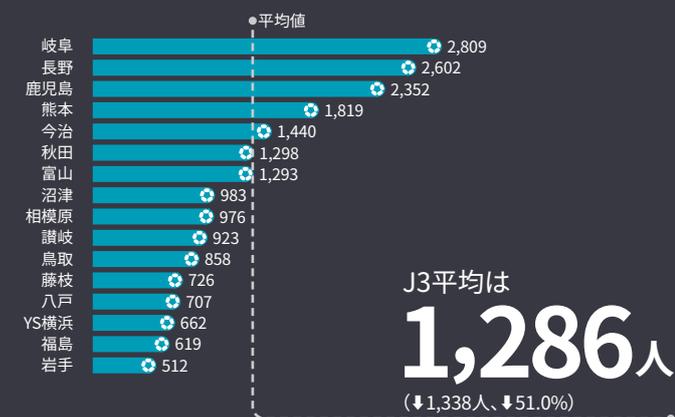


### スタジアム集客率

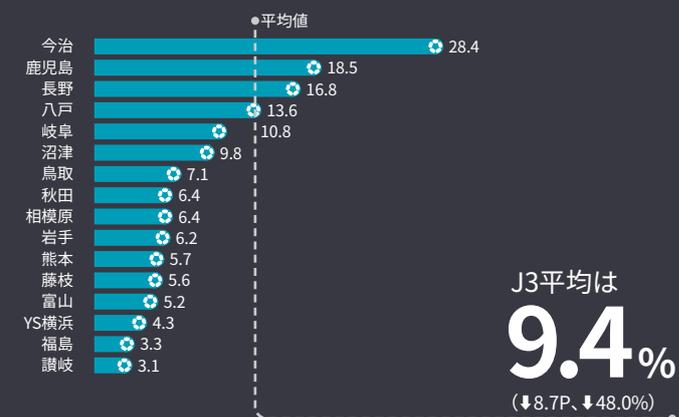
集客率の増減ポイント上位3クラブと下位3クラブを比較  
新型コロナ流行前に集客率が高かったクラブほど大きく影響を受けた



### 平均入場者数(人)



### スタジアム集客率(%)



# Management Cup J3

マイナスになっています。これは、いかにスタジアムが安全でも、コロナ禍でイベントに参加することに対する世間や家族の目が気になったり、スタジアムで観戦するとしても密を避けるなど制約があることで一体感を感じられないことなどの外的要因による、来場抑止力の影響が大きいものと考えられます。

結果として、集客率が20%以上のクラブは今治のみであり28.4% (全56クラブ中4位の水準)、10%台のクラブは4クラブ、10%未満のクラブは11クラブとなり、最も集客率が低かった讃岐は3.1% (▲4.0P) となりました。

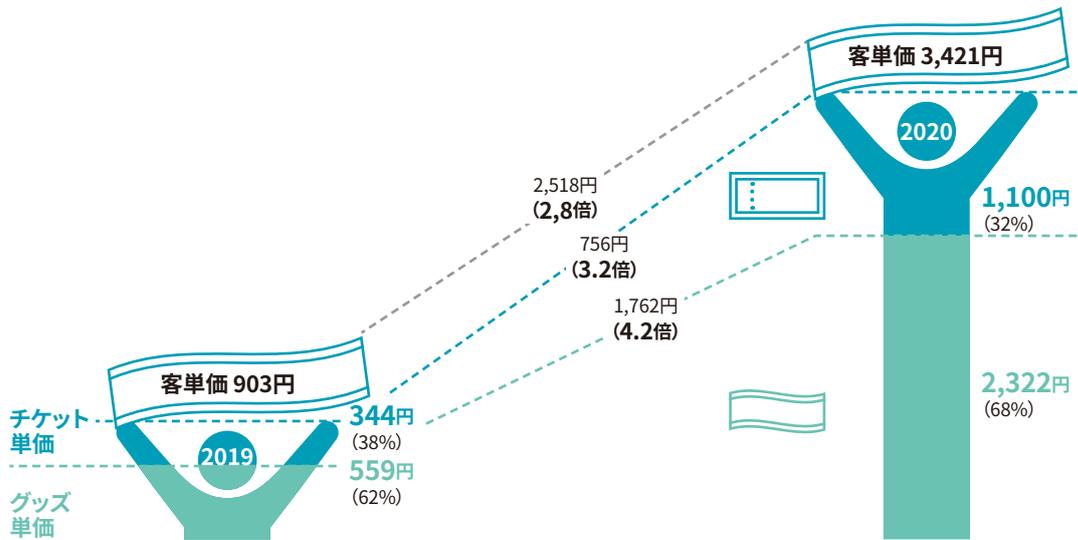
## 客単価

2020年シーズンにおけるJ3クラブの平均は前年比+1,029円(+78.0%)の2,348円でした。YS横浜を除く全てのクラブで客単価は増加しています。単価変動の要因別の内訳は、チケット単価で+291円(+41.2%)、グッズ単価は+737円(+120.6%)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=43%：57%となっており、両者の割合が昨シーズンから逆転しています。(JMCにおける客単価の計算は、スタジアム来場者数を分母として計算しているため、シーズンチケットホルダーがチケット代金の払い戻しを辞退した

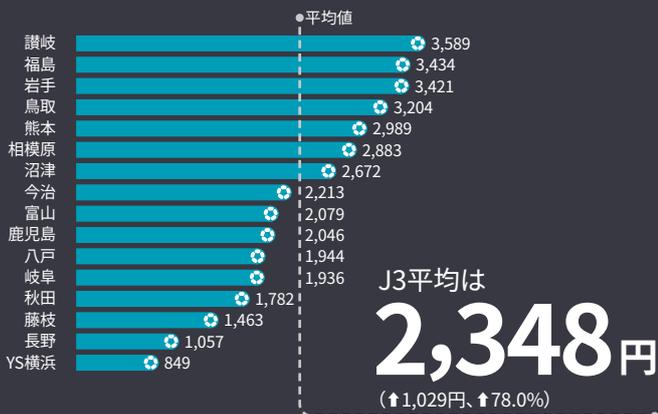
場合や、ECでのグッズ販売が増加したりすると、計算上の単価は上昇する構造となっている点にご留意ください。)

この中で注目したいのは、客単価を前年比+2,518円と最も伸ばした岩手です。岩手は、総入場者数が前年の23,249人から8,184人と約3分の1まで減少しているにもかかわらず、入場料収入および物販収入ともに前年から増加させています。特に物販収入は前年比1.5倍と大きく伸ばしており、コロナ禍という厳しい経営環境下においてもBM施策により、収益維持・拡大の余地があることがうかがえる結果となっています。

## 客単価



## 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、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、ということを示す指標となります。

2020年シーズンにおけるJ3平均は、前年比+0.3百万円(+8.4%)の3.8百万円と昨シーズンから微増という結果となりました。J3における平均人件費が+17百万円(+10.1%)と増加トレンドであり、経営効率としては、やや下がったこととなります。

今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1.8百万円で獲得したことになります。対して本KPIで最下位の岩手は、勝点1を獲得するために6.6百万円を要しており、その差は約4倍です。

YS横浜は4年連続で本KPIにおいてトップとなっており、特に49百万円というチーム人件費の低さが大きく影響していると考えられます。

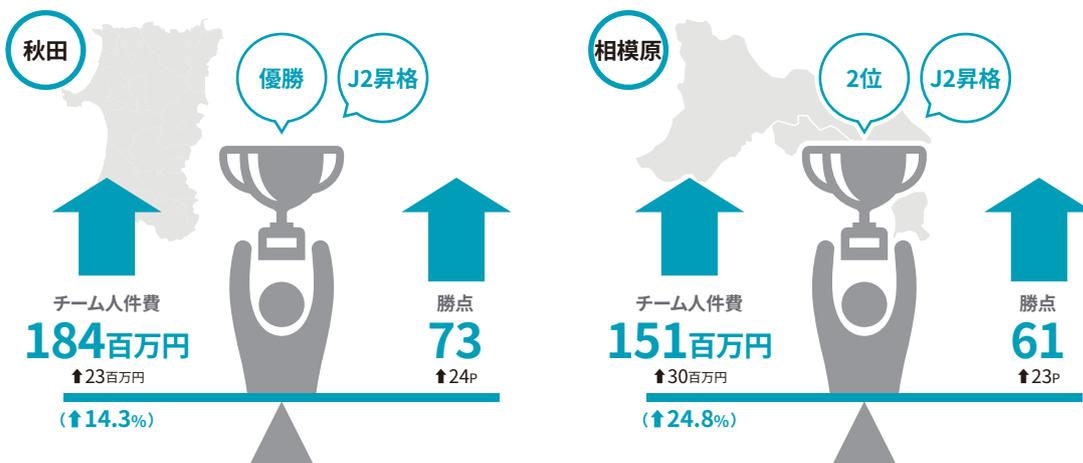
一方で、一定のチーム人件費水準でありながら好パフォーマンスを見せたのが、FM面においてJ2昇格を果たした秋田と相模原の両ク

ラブで、チーム人件費については秋田が前年比+23百万円(+14.3%)の184百万円、相模原が前年比+30百万円(+24.8%)の151百万円といずれも増額していますが、同時に勝点を前年比で大きく伸ばし、両クラブとも2.5百万円とJ3平均を上回る効率的な経営となっていました。共通要素として挙げられるのは、チーム人件費というBM面の投資を、FM面の結果につなげられたことです。

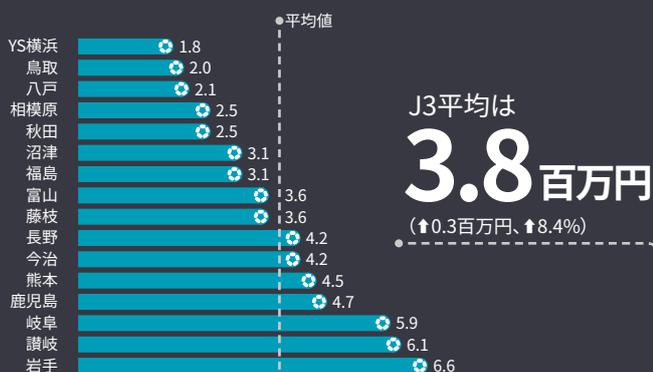
このように投資の結果がいかにFM面の成果や事業成長につながっているかを継続的にモニタリングすることが重要です。

### 勝点1あたりチーム人件費

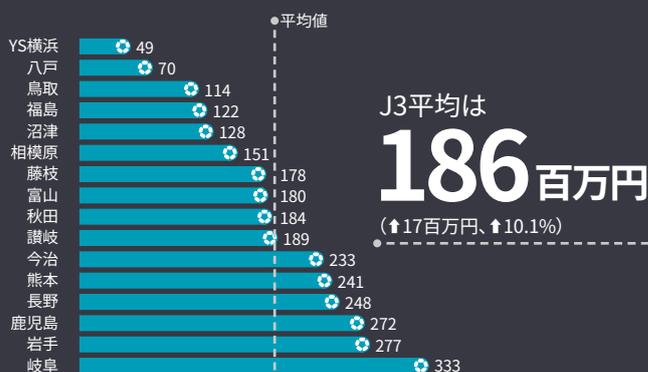
チーム人件費の投資をFM面の成果につなげるポジティブな経営サイクルを実現



### 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)



# Management Cup J3

## 勝点1あたり入場料収入

本KPIは、①勝点1が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。

2020年シーズンにおけるJ3の平均は前年比▲0.3百万円(▲40.7%)の0.4百万円でした。コロナ禍の影響で入場料収入が前年比で平均すると約3分の2となっているため、全クラブ

で減少する結果となりました。

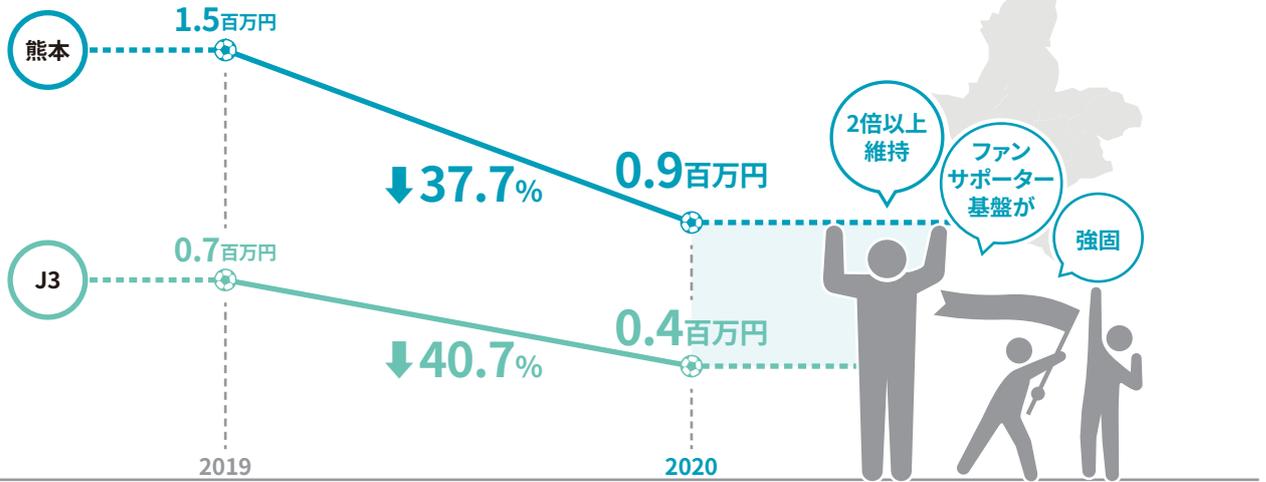
J3のトップは熊本の0.9百万円ですが、前年比▲0.5百万円(▲37.7%)と大幅に減少しています。リーグ順位が中位であるものの、本KPIでトップとなっているのは、J3随一の規模を誇る入場料収入で、2020年シーズン1位、2019年シーズン2位に位置付けられる強固なファン・サポーター基盤が要因として考えられます。

一方、FM面でJ2昇格を決めた秋田や相模原は、本KPIの水準においてはJ3の平均を下回っています。今シーズンはFM面での成績を効果的にBM面に反映させるのが難しいシー

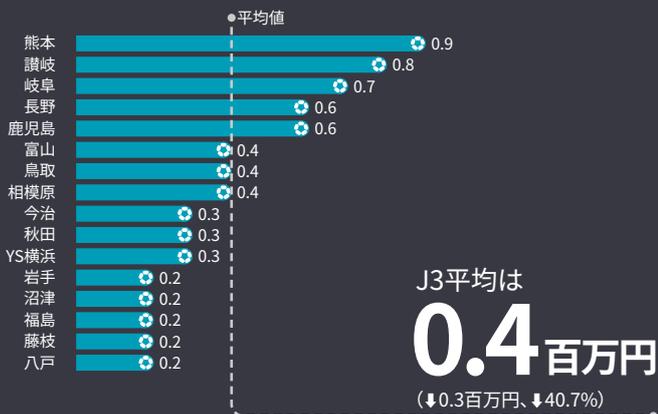
ズンだったといえます。

コロナ禍を経て、スポーツ観戦のスタイルやファン・サポーターのニーズも大きく変化しています。スタジアムへ足が遠のいてしまった方もいる中、勝敗に関わらず、現地に応援に駆けつけてくれるコアファン・サポーターの重要性はさらに増えています。安心・安全な観戦環境を徹底しつつ、彼らの満足度を高められるホスピタリティを意識したBM施策を実施していくことが重要です。

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

2020年シーズンにおけるJ3の平均は、前年比+6.5Pの42.1%でした。

本KPI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、全16クラブ中、YS横浜(67.1%)、藤枝(60.8%)、および岩手(52.6%)の3クラブが50%を上回る結果となりました。このうち、YS横浜については、昨シーズンから51.4Pと大幅な増加が見られました。コロナ禍による売上減少の影響だけでなく、これまでクラブの最大の収入源であったアカデミー部門の収益を関連法人へ移管した影響もあり、売上高が▲64.2%の73百万円となったうえで、チーム人件費は+53.1%の49百万円となったことが要因です。

決してクラブの財務規模が大きくないJ3において、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ることが改めて分かります。

### SNSフォロワー数

2020年シーズンにおけるJ3の平均は前年比+5,946人(+17.1%)の40,732人でした。

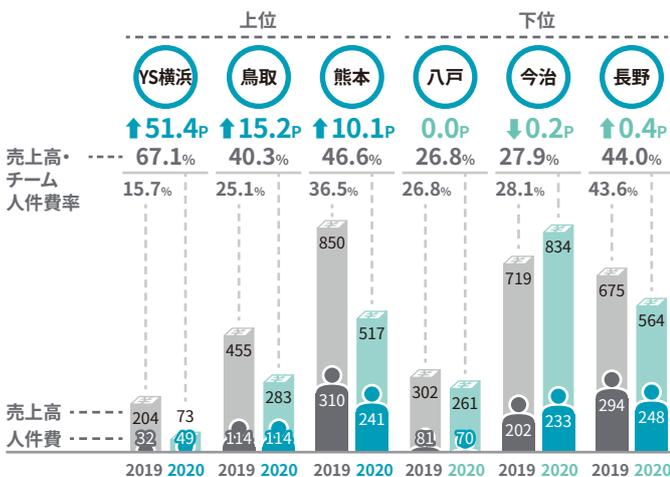
J3において、4,000人以上フォロワー数を増やしたのは4クラブありましたが、そのうち+5,506人の秋田、+4,089人の長野、+4,520人の鹿児島は、FM面でリーグ戦の順位もそれぞれ1位、3位、4位と好成績を収めており、SNSフォロワー数を増やすうえでFM面の影響力はやはり大きいということがうかがえます。

一方、残りの1クラブである沼津は、FM面でリーグ戦の順位こそ12位ではありましたが、フォロワー数を+4,238人と着実に伸ばしています。コロナ禍においても、インスタライブに代表されるようなSNSならではのBM施策を通じ、特にInstagramのフォロワー数を昨シーズンから約2倍と大きく伸ばしています。

現状J3は、J2と比較しても露出の機会は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傾向がさらに強いものと推察されます。その特性を理解しつつ、FM面での成績をうまく利用しながら適時的・効果的な情報発信ができるかどうかといったBM手腕が問われる環境にあるといえます。

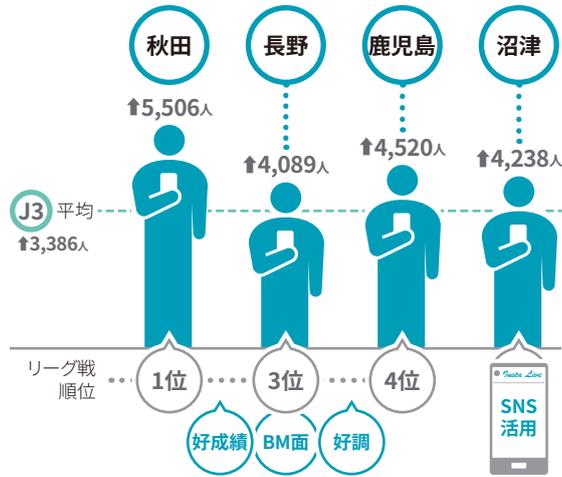
### 売上高・チーム人件費率

売上高・チーム人件費率の増減幅上位・下位3クラブの比較



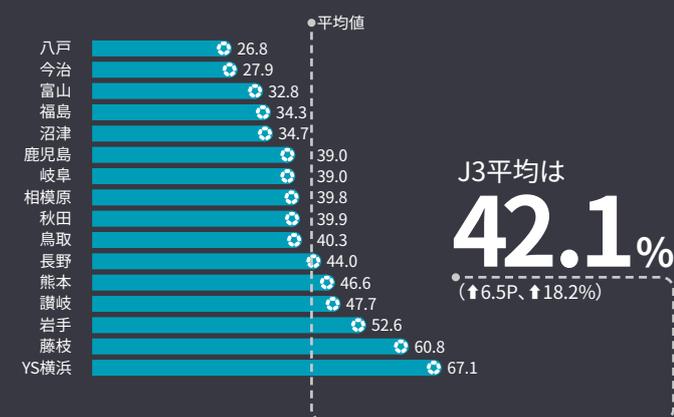
### SNSフォロワー数\*

SNSフォロワー数が4,000人以上増加したクラブ

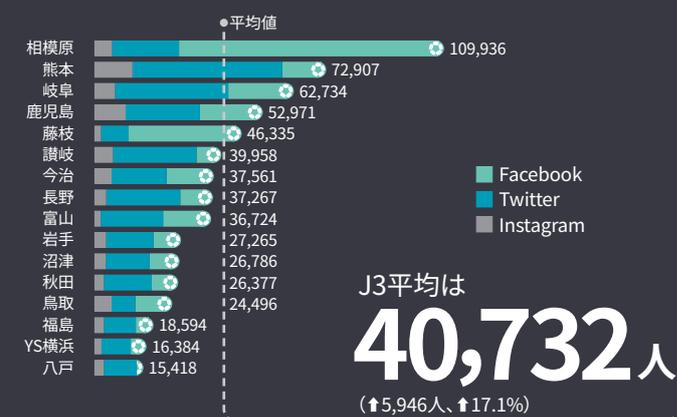


\* Facebook、Twitter、Instagramの合計

### 売上高・チーム人件費率 (%)



### SNSフォロワー数 (人)



# Management Cup J3

## SNSフォロワー数増減率

2020年シーズンにおけるJ3の平均は前年比▲3.3P(▲21.9%)の11.9%となり、J1、J2と同様に、引き続き成長は鈍化傾向となっています。

トップは秋田で、FM面でJ2昇格を果たした話題性をうまくつかみ、+26.4%という高い成長を記録しています。秋田は多くのクラブの増加率が鈍化している中で、前年比でも+14.9Pとなっています。なお、秋田のフォロワー数の伸びが顕著だったのはTwitterであり、増加要因の約7割を占めています。

一方で、J3全体での伸び率をSNS媒体別に見ると、Facebookはほぼ伸びておらず頭打ち傾向が顕著となっており、TwitterとInstagramについては、成長は鈍化しているものの、まだま

だ伸びているという状況です。特に、Instagramは50%台という高い成長を遂げています。2020年シーズンより富山、藤枝でもInstagramの運用が開始され、これで全てのJクラブが公式アカウントを持つことになりました。

J3ではクラブのリソースが特に制限されるため、リーチしたい相手や目的に適したSNS媒体を選択しながら、費用対効果を高めていくことがより強く求められるものと考えられます。

## グッズ関連利益額

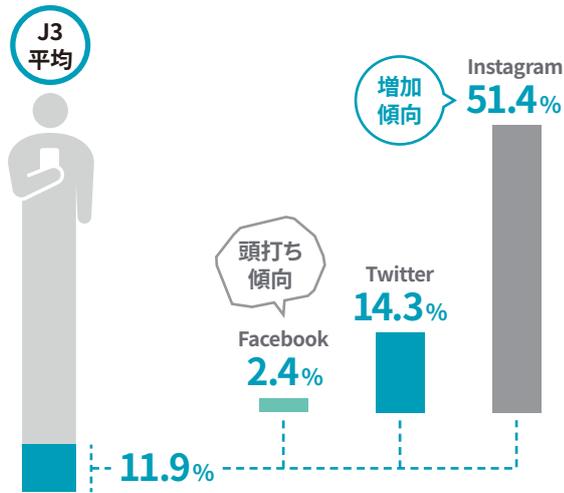
2020年シーズンにおけるJ3の平均は、前年比▲2百万円(▲34.8%)の5百万円、同利益率は前年比▲7.2P(▲25.6%)の20.8%でした。昨シーズンに続き多くのクラブでグッズ販売がま

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。

利益額のトップは降格組である鹿児島県の23百万円、最下位はYS横浜の▲9百万円となっています。鹿児島はJ2平均を上回る水準のグッズ関連利益額を上げており、昨シーズン途中から開始したオフィシャルトッパーとの連携によるECショップでの限定品販売などのBM施策が引き続き功を奏していると推察されます。

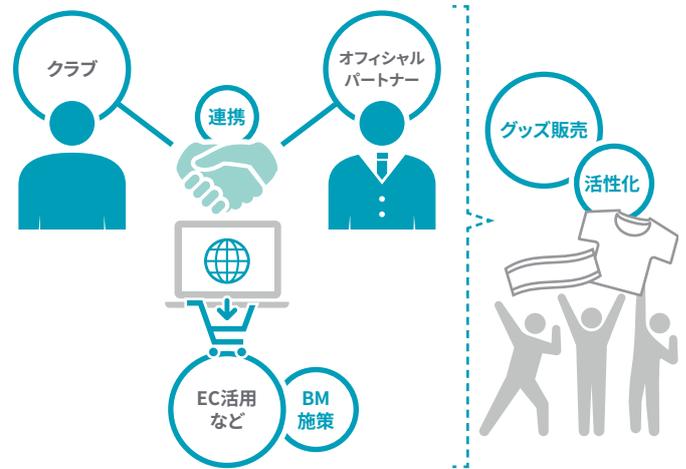
J3のクラブはまだ経営規模が小さく、クラブ内のリソースも限られているからこそ、パートナー企業と連携したBM施策は非常に有効であると考えられます。

## SNSフォロワー数増減率

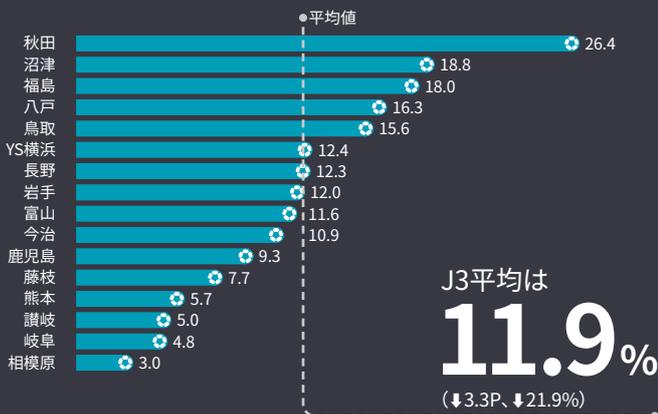


## グッズ関連利益額

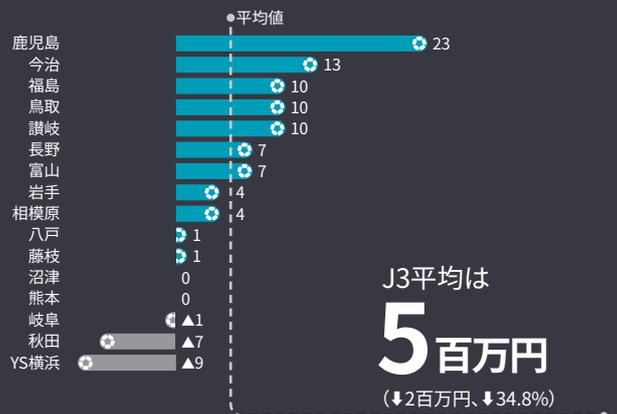
パートナー企業との連携が重要



## 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。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

2020年シーズンにおけるJ3の平均は、前年比▲1百万円(▲0.2%)の463百万円でした。内訳を見ると、スポンサー収入が+29百万円(+11.5%)が増加している一方、入場料収入が▲14百万円(▲40.0%)、物販収入も▲1百万円(▲4.0%)とそれぞれ減収となっています。

コロナ禍での入場制限やアカデミーの活動停止を受け、入場料収入やアカデミー関連収入の売上高構成比が落ち込みました。スポンサー収入は実額・構成比共に増加していますが、2019年10月にNOVAホールディングスが株式取得を行い責任企業に加わった岩手を

はじめとする一部クラブのスポンサー収入急増が影響したもので、多くのクラブのスポンサー収入は減少傾向にあります。

J3の売上高全体に占めるスポンサー収入割合はJ1・J2に比べ従来から大きく、コロナ禍という特殊な環境下で入場料収入が落ち込んだ2020年シーズンはその傾向が顕著となっています。今後は、露出に頼らないアクティベーション施策により、スポンサーの満足度向上を実現できるか、がより重要性を増してくることになります。

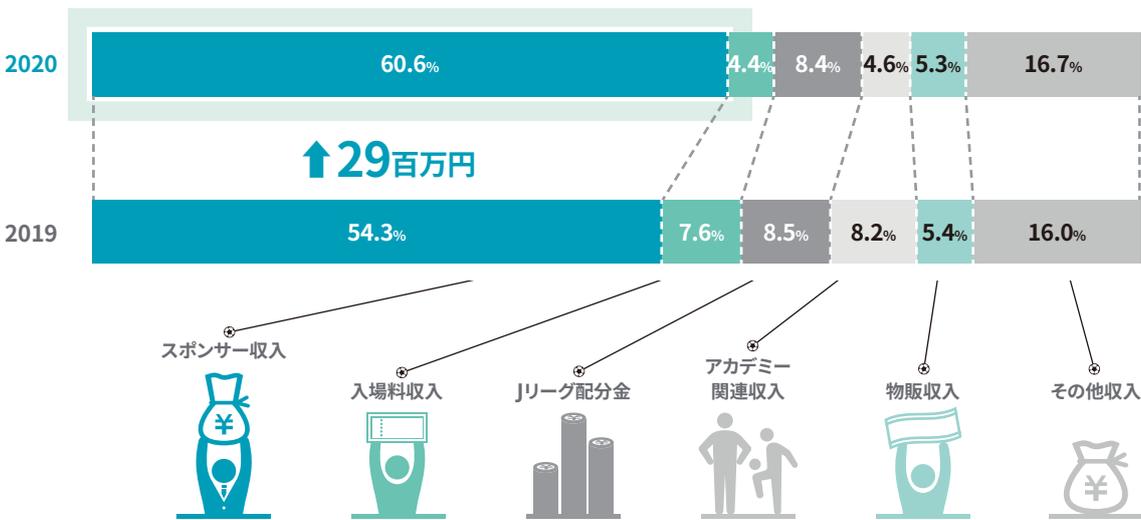
### 売上高成長率

2020年シーズンにおけるJ3の平均は前年比▲6.0Pの▲6.9%でした。コロナ禍の影響により、各クラブの入場料収入やアカデミー関連収入はいずれも約▲40%の成長率となっています。その結果、16クラブ中10クラブがマイナス成長となっていますが、コロナ禍による混乱が起きる直前に締結していたスポンサー収入については大きな影響は無く、リーグ平均でも約12%の成長率となっています。

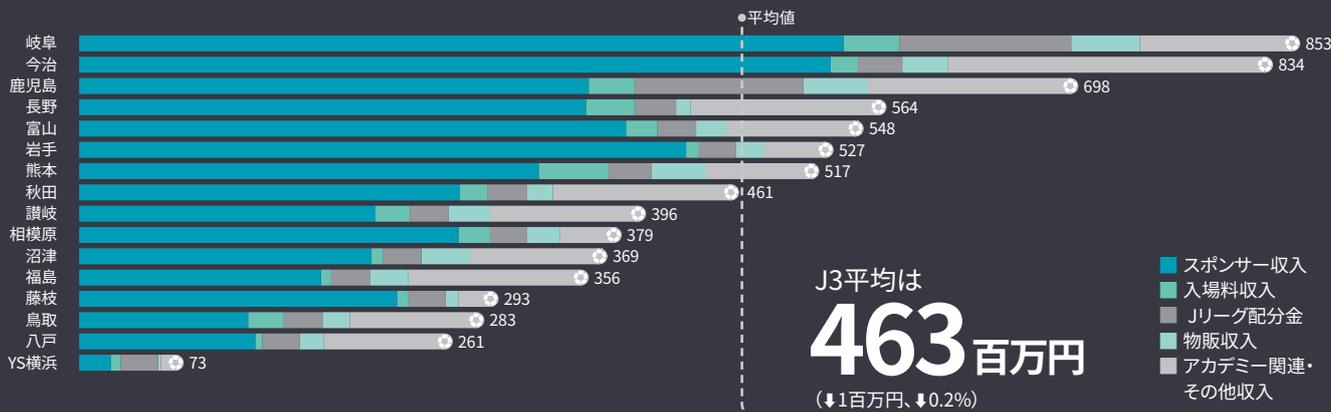
そんな中、最も高い成長率を達成したのは岩手の100.4%(+145.9P)でした。2019年10月にNOVAホールディングスが岩手の株式の

### 売上高

ディビジョンで唯一J3のみがスポンサー収入増加



### 売上高(百万円)



# Management Cup J3

51%を取得し、経営に参入したことが契機となったV字回復となっています。

2番目に高い成長率となる16.0%を記録したのは今治です。今治は、2020年シーズンよりJFLからJ3に昇格したことで、スポンサー数やスポンサー料の増加を実現させることができたものと推察されます。

J3に在籍するクラブは、売上高に占めるスポンサー収入の割合がJ1・J2に比べ大きくなっていますが、引き続き2021年シーズンもコロナ禍の影響は続くと思定されるため、効果的なBM施策によるスポンサーメリットの創出が、ますます重要になると考えられます。

## 自己資本比率

2020年シーズンにおけるJ3の平均は、前年比▲18.4P(▲72.8%)の6.9%でした。

16クラブ中、最終の当期純利益を確保できたのが昨シーズンから1クラブ減少して5クラブとなったことに加え、4クラブが債務超過に陥ったことが要因です。本KPIのトップは岐阜の58.7%、最下位はYS横浜の▲60.0%となっています。

なお、純資産の内訳を分析してみると、利益剰余金については今治を除く全てのクラブで累積赤字となっていることが分かります。コロナ禍という厳しい環境下にあるとはいえ、

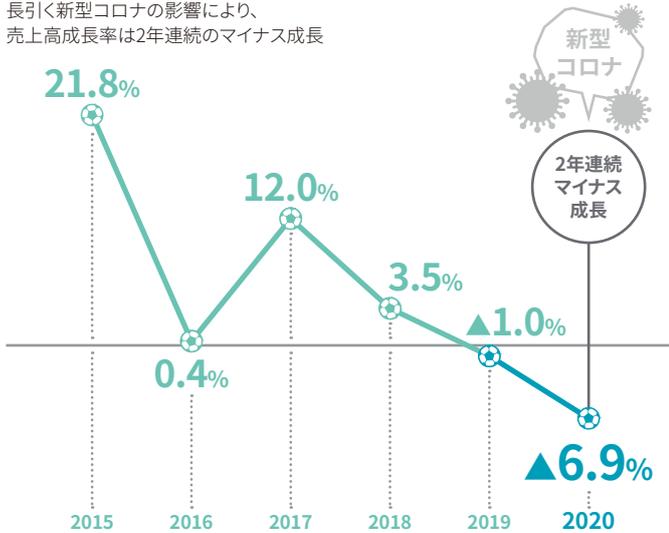
健全なクラブ経営を維持・継続するためには、今後、黒字を継続することで利益剰余金についてもプラスにしていけるような健全経営を実現する必要があります。

J3は特に経営リソースに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生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施策を実践していくことが重要であると思われます。

## 売上高成長率

### J3平均の推移

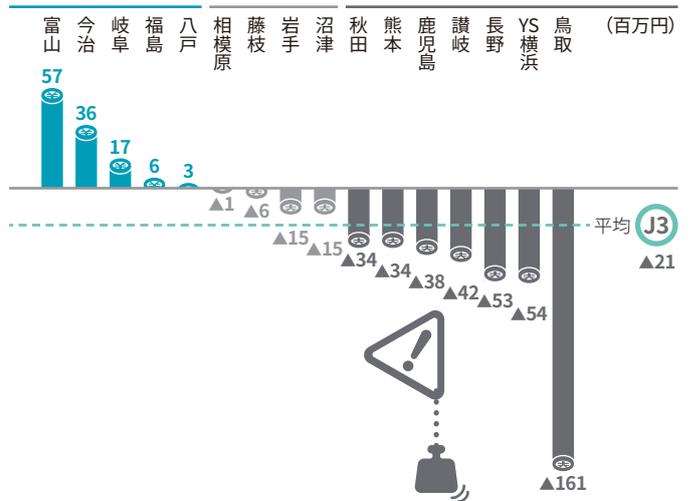
長引く新型コロナウイルスの影響により、売上高成長率は2年連続のマイナス成長



## 自己資本比率

### 2020年シーズンの各クラブ当期純利益

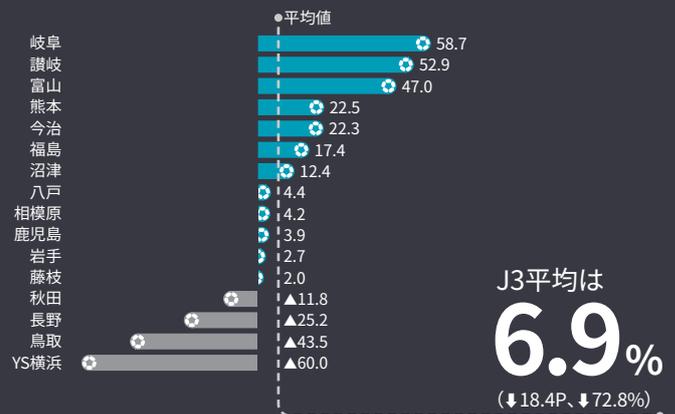
2020年シーズンのJ3平均当期純損失額を上回る純資産額を有するクラブは7クラブ



## 売上高成長率 (%)



## 自己資本比率 (%)



# J3優勝クラブ分析 FC今治

2020年シーズンよりJ3に昇格した今治。昇格初年度ながら、FM面においては7位と健闘しただけではなく、BM面においてはJMCのJ3部門で初優勝という結果を残しました。一方で、コロナ禍による影響でクラブ経営については非常に難しい舵取りを迫られるシーズンでもあった中で、2015年より今治の経営を担われている矢野将文社長にお話を伺いました。

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2020年シーズンを振り返っていただくとともに、クラブ経営の将来像についても語っていただきました。

## 初めてのJの舞台

コロナ禍による開幕戦延期。記念すべき今治としてのJリーグ開幕戦は、直前で突然の延期に見舞われました。その後ようやく6月末に再開された開幕戦は、アウェイもホームも無観客でのリモートマッチとなるなど、全く予期せぬJ3デビューとなった2020年シーズンのスタートでした。

この状況について矢野社長は、「FC今治を」昇格まで支えていただいた多くのファン・サポーターの皆さんと、まだJの晴れ舞台を共有することが十分にできておらず、申し訳ない想いが強いです。」とコメントしています。

クラブ発足当初は、著名な岡田武史元日本代表監督がオーナーを務めるクラブとして全国的に注目を集めたとはいえ、逆に地元からは「外様」という目で見られることが多かったと聞きます。さらに、古くから野球文化が浸透しているエリア、県内では2つ目のJクラブ、といった状況とも相まって、どうすれば地域に受け入れてもらえるかを苦心しながら活動してきた今治の関係者からすれば、地元ファン・サポーターの方々へ後押ししてもらって達成したJ3の舞台を、ここまで支えてくれたファン・サポーターに存分に味わってほしい、と考える矢野社長のコメントは偽らざる想いといえるでしょう。

確かに2020年シーズンは、コロナ禍により開幕戦が無観客を強いられたり、収束にめどが立たない不安からスタジアム観戦が敬遠されたりと、基本的にどのクラブもスタジアムへの集客は非常に厳しい状況ではありました。

実際、JFL時代にはJ1の平均水準と変わらない60%超のスタジアム集客率を記録していた今治にとって、J3に昇格したシーズンで当該KPIが2分の1以下に落ち込んでしまった事実はショックだったと思われますが、実はそれでもスタジアム集客率においてはJ3でトップの成績だったことも事実です。コロナ禍の逆風はあれど、Jリーグを戦う今治を応援したいというコアなファン・サポーター層の厚さを示す結果にもなっていると考えられます。

加えて、今治をサポートしているのはファン・サポーターだけではなく、多くの企業パートナーの存在も見逃せません。J3トップクラスの売上高を支えるスポンサー収入は、特定の責任企業を持たない地方のJ3クラブとしては際立った水準となっており、ファン・サポーター同様にクラブの屋台骨を支える重要な存在となっています。

## 経営理念とその実践の重要性

今治では、2019年の春から、スポンサーをパートナーという名称に変更しています。これは従来型の広告宣伝モデルのスポンサーシップではなく、課題解決型のパートナーシップを実践していく決意を意思表示したものと考えられます。パートナーの経営課題は何か、クラブを使ってそれを解決する方法は無いのか、そして、パートナーと共に作り出せる価値は無いのか、といったことを地道に実践してきた効果が、徐々に始めているといえます。

そして、サッカークラブでありながら、そのような活動に邁進できるクラブスタッフのマイ

ドセットを醸成しているのが、「次世代のため、物の豊かさより心の豊かさを大切にする社会創りに貢献する」という今治の企業理念です。クラブHPでは、「心の豊かさを大切にする社会とは、売り上げ、資本金、GDPなどという目に見える資本ではなく、知恵、信頼、共感など数字に表せない目に見えない資本を大切にする社会。例えば目の前の利益よりステークホルダーからの信頼を大切にするなど。」と明記されています。

経済的にも人的にもリソースが限られている地方クラブにおいて、目の前の利益よりも中長期的なステークホルダーからの信頼を優先する行動を取ることは非常にハードルが高く、個人の意思だけで実践することは、ほぼ不可能と思われます。しかし今治では、経営理念のレベルでそれを明記することで、クラブ関係者全員がそのような行動を肯定できる組織風土が醸成されていることこそが強みとなっています。

特に興味深いのは、サッカーやスポーツといった、クラブのメインコンテンツに関する単語が一切含まれていないことです。これはもちろん、サッカーやスポーツというコンテンツを軽視しているということではなく、よりその本質的な価値の部分で共感できる軸を、クラブとして大切にしているということだと思われます。そのような理念を掲げ、実践しているクラブだからこそ、クラブの事業規模に関わらず多くの人や企業が集まり、次世代につながる新しい価値を生み出していき、という循環を生み出していくことにもつながっていると考えられます。

## 次世代のため、物の豊かさより心の豊かさを大切にする社会創りに貢献する

フットボール事業以外にも積極的にリソースを投じてきた



今回の矢野社長のインタビューの中でも、それを象徴するコメントがありました。

「結果的にという要素が大きいが、我々は歴史の浅いクラブなので、ステークホルダーの方々に認めてもらうためには何ができるかということを考えてきました。その結果、フットボール以外の活動に、たとえ儲からなくても理念に沿った活動であれば惜まずリソースを使ってきたことが、様々なクラブの可能性や価値を生み出すことにつながってきたと感じています」

**危機感が醸成するチャレンジ精神**

矢野社長のコメントにもあったように、今治は歴史の浅い地方クラブということもあり、軸となるフットボール事業だけに専念してはそもそも事業が立ち行かない、といった事情もあったことは否めない事実かと思われます。

一方で、だからこそ、クラブが生き残るために自分たちができることは何か、できないことは何か、ということを徹底的に突き詰めて考え、実践できたともいえます。地方クラブでよく見られる傾向ではありますが、今治は特にその傾向が強く、そのチャレンジ精神が様々なオリジナルの取り組みを生み出しているものと考えられます。

例えば、今治市から指定管理業務を受託しているしまなみアースランド(今治西部丘陵公園)の運営事業は、今治市が活用を課題としていた都市公園について、クラブが縁を持っていた富良野自然塾というつながりを生かして始まった取り組みでもあり、企業理念を体現しつつ、指定管理料という貴重な収入を得られるサステナブルな活動に成長しています。

直近では無人島でのサバイバル体験を通じた学びが得られるしまなみ野外学校とも連携し、地域のアセットが持つ価値を具現化する活動にも発展してきています。

また、そのようなチャレンジ精神は社外のアドバイザーボードメンバー制度にも影響しており、今治で若者がチャレンジするきっかけを提供するというコンセプトで全国から大学生を中心とした若者を100名規模で集め、2016年からBari Challenge University(BCU)という取り組みを通じて社会課題解決のための取り組みも実践しています。残念ながら2020年はコロナ禍の影響で開催ができませんでしたが、BCUは近年スポーツ庁なども力を入れ始めているSOIP(Sports Open Innovation Platform)事業の先駆けとなる取り組みといえるものでもあり、スポーツというコンテンツが持つ社会的価値を多くのステークホルダーに認識してもらうとともに、クラブが地域活性化のハブになり得ることを証明する事例であるともいえます。

**今後に向けた抱負**

このように、フットボール事業をツールとした企業理念の実践として、今治が今まさに取り組んでいるのが「里山スタジアムプロジェクト」(<https://satoyamastadium.com/>)です。

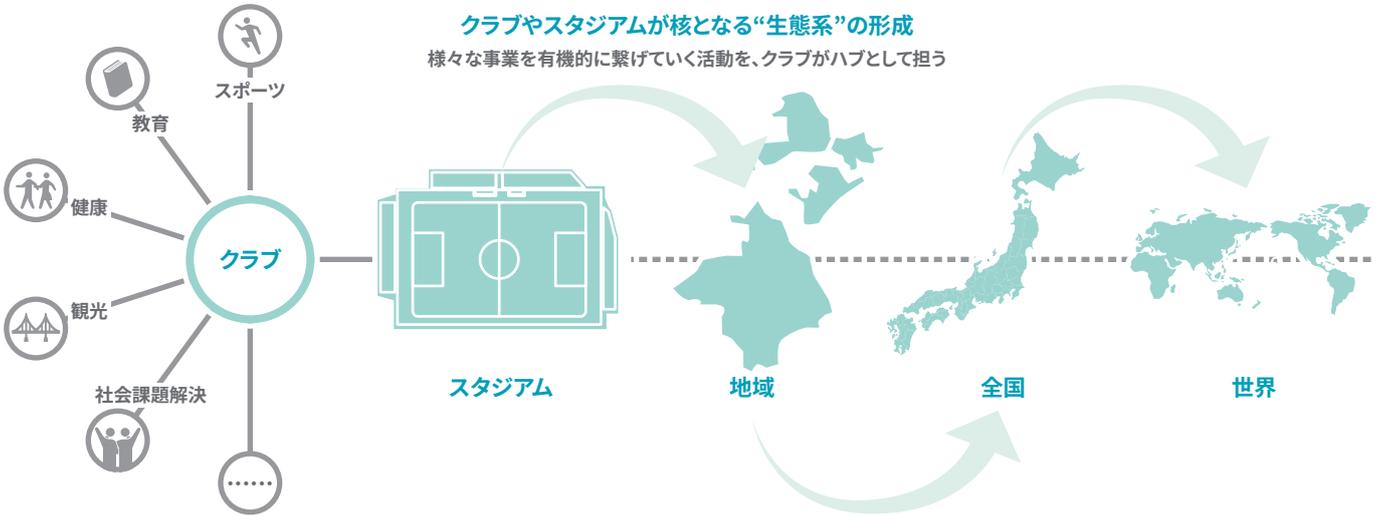
日本では珍しい公設ではない手法での建設を予定しているサッカー専用スタジアムとなりますが、ここでのコンセプトも企業理念との一貫性が貫かれています。競技としてはサッカー専用ですが、用途としては365日のにぎわいを創出するためのプラットフォームとして構想されており、次世代に価値あるものを

残そうという想いが込められたプロジェクトとなっています。

そのため、サッカーの興行として利用する約30日以外の日も様々な活動を実施していくことが必然的に求められることとなりますが、ここでフットボール事業以外の活動を展開してきた今治の強みが、まさに生かされる形になると想定されます。つまり、スタジアムというリアルな接点を起点に、クラブがステークホルダーと共に多様なコミュニティを形成することで、スポーツ・教育・健康・観光・社会課題解決などの様々な事業を有機的につなげていく活動を推進していくこととなります。新スタジアムは今治の企業理念やミッションステートメントを体現する場であり、スタジアムから地域、地域から全国、全国から世界へ、というつながりを生み出していくことを目指しています。

矢野社長はこれを、その相互作用性や複雑性の観点から「一種の生態系」と表現しています。コロナ禍により、期せずしてこれまでに実施してきたクラブとしての活動を改めて見直さざるを得ない状況になってしまいましたが、ブレない経営理念に基づいたこれまでの活動を通じて、生態系を形成するための素地が蓄積されていたことに気付けたということかもしれません。

今治に限らず今後のクラブ経営は、これまでの興行主体の経営スタイルから大きく転換することを迫られることになると想定されます。今治の経営スタイルは、次世代のクラブ経営のスタイルに一石を投じるモデルになるのではないのでしょうか。



**クラブやスタジアムが核となる“生態系”の形成**  
様々な事業を有機的に繋げていく活動を、クラブがハブとして担う

# ファン・サポーターとクラブとの接点の変化

コロナ禍によりJリーグの興行スタイルは大きく制約を受ける形となりましたが、リーグやクラブはその制約に対する対応策を地道に積み上げてきました。その甲斐もあり、現在ではリモートマッチ（無観客試合）は回避され、観客数5,000人もしくは収容率50%以下で開催できていますが、スタジアム自体の安全を確保するための密を避けた応援スタイルを強いられるなど、これまでの「観戦体験」をそのまま提供できる状況ではなくなってしまっています。本コラムではコロナ禍で生じたファン・サポーターの気持ちの変化を捉え、新たな「顧客体験」設計のヒントを探りたいと思います。

## コロナ禍で変化する観戦体験

休日のレジャーとしてスタジアムに足を運び、迫力ある選手のプレーやファン同士が作り上げる一体感のある応援を楽しみ、スタジアムグルメやイベント企画を存分に楽しめたこれまでの「観戦体験」はコロナ禍によって一変しました。現在（2021年8月時点）は、観客数5,000人もしくは収容率50%以下での開催を余儀なくされている地域、試合中の声を出しての応援を禁止、など制限下でのスタジアム観戦が続いています。多くのスポーツ団体やクラブでは、制限が解除される時期をただ待つのではなく、このような状況下でもいかにファン・サポーターとのつながりを維持できるかを日々検討し、様々な施策が実行されています。スタジアムを中心とした、これまでのファンエンゲージメントの枠組みを抜け出し、スタジアム外での体験も含めた、日常生活のあらゆるシーンでの「顧客体験」設計が、今、各スポーツ団体やクラブに求められています。

## Jリーグへの興味・関心は維持

コロナ禍によって、休日における時間の使い方が大きく変わりました。おうち時間を有効活用するためにDIYに勤しんだり、テレビゲームや動画サービスを契約し楽しむ、そんな時間の使い方が増えてきており、スポーツ業界にとっても影響は非常に大きいと考えられます。スタジアム内の感染対策は十分なのか、制限下でサッカー観戦を楽しめるのか、これまで友人を誘って観戦することが多かったが誘いづらくなってしまった、などの理由でスタジアム観戦を敬遠しているファン・サポーターも少なくないと思われます。

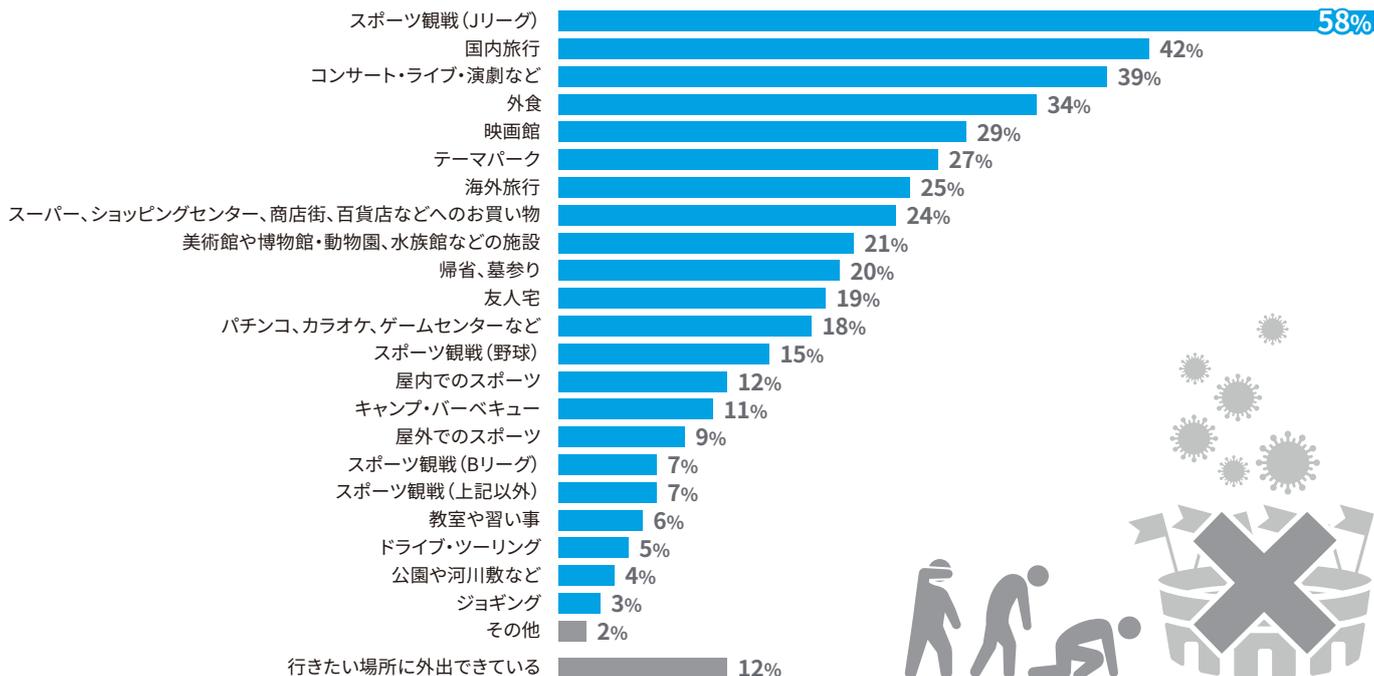
スポーツ団体やクラブが最も危惧していたことは、コロナ禍の影響で休日レジャーの優先順位が変化し、スポーツ観戦自体への興味・関心がなくなってしまうことでしたが、2020年にJリーグが実施した調査（デロイト トーマツ コンサルティングが支援）によれば、現時点でその傾向は限定的であることがわかりました。“2019年にスタジアムへの来場歴が

あるものの、2020年にはJリーグの試合をスタジアムで観戦しなかった非観戦者”を対象に、未来場の理由を調査した結果、全回答者のうち58%が「行きたくても行けていない外出先」としてJリーグを選択しています。つまり生活スタイルが変わったとしてもJリーグを観戦したいという意欲はなくなったわけではなかったのです。そうすると、この層に対してどうアプローチしていくか、そして、このような環境下でいかにして新たなファン・サポーターの開拓を実現していくかが、2021年以降の大きな課題になるといえます。

## 観戦体験以外での接点強化

ここで、コロナ禍の影響が続く中、地域とのつながりを強め、ファン・サポーターとの新たな接点強化に努めている事例を紹介したいと思います。世間では大規模イベントに関してコロナ禍によるネガティブな影響が取り沙汰されていますが、これまでのような「観戦体験」の提供が難しくなった状況においても、ス

## コロナ禍で行けていない外出先



調査対象：2019年にスタジアムへの来場歴があるものの、2020年にはJリーグの試合をスタジアムで観戦しなかったファン  
出所：Jリーグ資料を基にデロイト トーマツ コンサルティング作成

スポーツが持つ価値を再確認し、新たな領域でファン・サポーターとの接点強化に尽力しているクラブがあることも忘れてはなりません。

例えば、神戸や鹿島、湘南や町田をはじめとした複数のクラブは、ワクチン接種会場としてのスタジアム利用について自治体と連携し、地域医療に貢献しています。ワクチン接種を目的に初めてスタジアムに訪れた方も多く、思わぬきっかけでスポーツを身近に感じるようになっていきます。また、G大阪はテレワークスペースとしてスタジアム内のVIPラウンジルームを開放し、緑のピッチを眺めながらテレワークが可能なサービスを展開しています。昼はVIPラウンジルームで仕事、夜は観客座席で試合観戦、一日中スタジアムを満喫できる夢のチケットの販売にも今後期待したいところです。そのほかにも、C大阪では朝ヨガ体験企画を通して地域住民の健康促進に貢献、鹿島はホームタウン地域を疑似観光できるバーチャル体験など、各クラブが様々な企画を実行しています。

健康・医療やテレワーク、観光といったスタジアム観戦以外の機会を通じた接点づくりが進み、地域住民の生活自体を支えていく取り組

みは今後さらに加速していくと考えられます。そして、実はこのようなクラブの在り方は、これまでの「観戦体験」のみならず、生活機能の一部として、スポーツ団体・クラブが存在することで新たな価値を地域社会に提供できるという意味で、理想的な姿の一つだといえます。

### スポーツを通じた新たな価値創造

最後に、新たな付加価値を生み出せるようになったスポーツ団体・クラブが、ファン・サポーターや地域とのつながりをどのように維持・強化していくかを考えてみたいと思います。もちろん価値の中心はスポーツコンテンツそのものであることは揺るぎないところですが、コロナ禍によってスポーツ団体・クラブにとっての「商圏」「提供価値」の再定義がなされたことは、ある意味大きなチャンスなのではないかと考えられます。

今回のコロナ禍により、期せずして10年は進んだといわれるデジタルテクノロジーを使って、特定の座席に座っているのと同じ空間を再現できるバーチャルスタジアムの普及も進んでいます。その結果、どこで観るか、誰と観るかという観戦体験の選択肢が増え、ス

タジアム入場者だけではなくDAZNなどでの配信やパブリックビューイングの視聴者を含めた「総観客数」という考え方が浸透し「商圏」の概念が変わる、そんな時代もそう遠くないものと思われれます。

また、先の例のようにスポーツ団体・クラブの「提供価値」は決してスポーツコンテンツだけではありません。スポーツは地域とのつながりが非常に強く、パートナー企業や地域との関係性によって、あらゆる価値の相乗効果が生まれ、日常生活の様々な「顧客体験」をスポーツ団体・クラブが提供する姿が想像できます。昨今のビジネスの潮流としても企業が消費者に対してモノやサービスを売る形態だけではなく、コミュニティーに集う企業や消費者がつながり、新たな価値を創造してコミュニティービジネスが拡大しています。地域・企業・生活者のコミュニティーハブとしてスポーツ団体・クラブが担う役割はますます大きくなり、生活のあらゆる機能を提供していく、これまでの「観戦体験」の枠を超えた「顧客体験」実現を、コロナ禍が加速させるのかもしれない。

### コロナ禍における顧客接点強化の取り組み



# 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7弾となる2020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2019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を手にと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は最初の発行からこれまで、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

2020年シーズン版の作成にあたって、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、コロナ禍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リーグサポーター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制作・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。

また、JMCの兄弟冊子となるBリーグ マネジメントカップ(BMC)も並行して公開しており、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はなく、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  
dfasbg@tohatsu.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



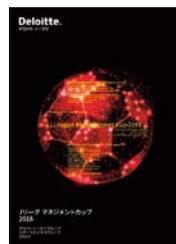
Jリーグ マネジメント  
カップ 2015



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



Jリーグ マネジメント  
カップ 2019

## 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



Bリーグ マネジメント  
カップ 2020

# Greeting



**Dan Jones**  
Global Lead for Sport  
Deloitte LLP

Over the last 30 years Deloitte has developed a unique focus on the business of sport, led from the UK and regularly partnering with other Deloitte colleagues around the world.

Our specialist Sports Business Group offers a multi-disciplined expert service with dedicated people and skills capable of adding significant value to the business of sport. Whether it is benchmarking or strategic business reviews, operational turnarounds, revenue enhancement strategies or stadium/venue development plans, business planning, market and demand analysis, acquisitions, due diligence, expert witness, audits or tax planning; we have worked with more clubs, leagues, governing bodies, stadia developers, event organisers, commercial partners, financiers and investors than any other advisor.

The Sports Business Group also publishes thought leadership that is recognised as authoritative analysis within the sports industry. The recently-released 30th edition of the Deloitte Annual Review of Football Finance profiles the impact of COVID-19 on European club football finances during the 2019/20 season, as well as some key trends emerging from the global pandemic; the recent surge of private equity interest in football, the continued convergence of sport with technology and media, a renewed focus on sustainability, and the growth opportunities for women's football. In addition, each year the Deloitte Football

Money League profiles the highest revenue generating clubs around the world. To find out more about these publications, services and experience, please visit [www.deloitte.co.uk/sportsbusinessgroup](http://www.deloitte.co.uk/sportsbusinessgroup).

COVID-19 impacted countries and industries around the world, and Japanese football was no exception. The postponed 2020 season eventually saw Kawasaki Frontale claim their third J-League title, in a season largely played with restrictions on the number of fans able to attend matches.

That absence of fans from matches, and the associated financial and sporting impact, will also extend into the 2021 J-League season, which will be contested by 20 teams following the league's decision to suspend relegation for the 2020 season in response to the pandemic.

With Japan having secured its highest ever medal haul at the re-arranged Tokyo Olympic Games in 2021, we hope that the Olympics of "hope, solidarity and peace" will encourage more fans and players back to sport as the country begins its journey of recovery from the pandemic.

The sixth edition of the J-League Management Cup profiles a season like no other, where the relationship between the football and financial worlds became every more intertwined, and assesses the impact of COVID-19 on Japanese football in 2020 and beyond.



Riding the challenge  
Annual Review of Football Finance 2021



Testing times  
Deloitte Football Money League 2021

# 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@tohmatsumatsu.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及び完全性に関して、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

© 2021. For information, contact Deloitte Tohmatsu Financial Advisory LLC.



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