

Deloitte.

デロイト トーマツ



**J.League
Management
Cup 2021**

**Jリーグ マネジメントカップ
2021**

デロイト トーマツ グループ
スポーツビジネスグループ
2022.9

Contents

はじめに	03
Introduction	
日本スポーツ界発展への期待を込めて	04
Overview	
Jリーグ マネジメントカップ (JMC) 2021 4つの視点	06
ディビジョン間比較分析	
1st ステージ: マーケティング	08
2nd ステージ: 経営効率	09
3rd ステージ: 経営戦略	10
4th ステージ: 財務状況	11
J1 Ranking	12
J1分析	
1st ステージ: マーケティング	14
2nd ステージ: 経営効率	16
3rd ステージ: 経営戦略	18
4th ステージ: 財務状況	20
J1優勝クラブ分析	
川崎フロンターレ	22
COLUMN①	
データ分析から考えるSNS (Twitter) の効果的な活用	24
J2 Ranking	26
J2分析	
1st ステージ: マーケティング	28
2nd ステージ: 経営効率	30
3rd ステージ: 経営戦略	32
4th ステージ: 財務状況	34
J2優勝クラブ分析	
アルビレックス新潟	36
COLUMN②	
LaLigaとJリーグの比較	38
J3 Ranking	40
J3分析	
1st ステージ: マーケティング	42
2nd ステージ: 経営効率	44
3rd ステージ: 経営戦略	46
4th ステージ: 財務状況	48
J3優勝クラブ分析	
鹿児島ユナイテッドFC	50
COLUMN③	
クラブの株式上場解禁	52
編集後記	54
Greeting	55

Databook



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

URL: www.deloitte.com/jp/sportsbusiness

発行:

デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社
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
URL : 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、太田 和彦、木原 丈詞、三宅 洋基、杉山 功明、
土倉 幸司、佐藤 雄司、完倉 信宏、堀川 峻洋、菊池 佑樹、
河上 拓大、王子田 想

作成協力: 坂本 弦、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

2021年シーズンは、昨シーズンから続くコロナ禍による影響で、スタジアムへの入場者を制限したり、観戦ルールも様々に取り決めをした中で、苦しいながらも全ての興行を何とか遂行したというシーズンになりました。延期された東京で開催された世界的スポーツの祭典も無観客を基本としながらも開催され、新種目等での日本人選手の活躍もあり、記録よりも記憶に残るシーズンでもあったように思います。

競技面では、J1チーム数が臨時的に18から20になった影響もあり、川崎Fが昨シーズン記録した年間勝点記録の83を大きく上回る勝点92という新記録でJ1連覇を達成し、直近5年間で優勝4回という強さを見せつけ、黄金期を謳歌するシーズンとなりました。

ビジネス面では、日本野球機構(NPB)と連携しつつ、コロナ禍でのスポーツ観戦の在り方に関する取り組みを継続的に推進してきたことに加え、6月には地域に根差したSDGsへの取り組みを推進すべく環境省との連携協定を締結しています。特にSDGsへの取り組みは近年Jリーグが取り組んできた社会連携活動の新たなステージとしても、スポーツ界が生み出す非財務的な価値創造という観点からも、期待と注目が集まっています。

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2021」をお届けします。今回で7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マーケットの拡大に寄与すべく、グループ全体で活動を続けています。グローバルでも、我々のメンバーファームであるデロイトUKは、30年以上も前からスポーツビジネスグループを設け、英・プレミアリーグを中心としたスポーツビジネスマーケットの発展に寄与してきた実績を持っています。

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

日本スポーツ界発展への期待を込めて

コロナ禍を克服する欧米スポーツ界

本誌を含む各種レポートの原稿に「コロナ禍の影響で」という枕詞を付け始めてからどれだけの月日が経ったでしょうか。我が国では、2年以上にわたり、「コロナ禍が落ち着いたら」といったキーワードによってあらゆる活動が停滞し、社会全体を極めて重苦しい空気が覆ってきました。

一方、日本国外に目を向けると、社会に、そしてスポーツ界にも日常が戻っています。大谷翔平選手の登場に大歓声が上がるとを目にした方も多いと思いますが、アメリカでも欧州でも、コロナワクチンが普及して以降、あるいはオミクロン株の致死率や重症化率の低さが確認されて以降、多くの行動制限が解除され、日常が戻っています。MLBや欧州サッカー等の興行スポーツの場においては、入場者数がV字回復し、英・プレミアリーグなどではコロナ禍前の水準を上回る“超回復”も起きています。コロナ禍で抑圧されてきた人々の人間的な活動への欲求が爆発しているものと推察されます。

対照的な日本

翻って我が国はどうでしょうか。誠に残念ながら、我が国の興行スポーツにおいては、2022年春には入場者数制限は撤廃されたにもかかわらず、コロナ禍前の水準には戻っていません。Jリーグでも直近の2022年シーズン7月時点で平均入場者数がJ1は1万2,805人、J2は4,422人、J3は2,603人と、コロナ禍前の2019年シーズンの値の70%弱にとどまっています。

入場者数が戻り切らない理由として、日本人の新型コロナウイルスへの警戒感の高さが挙げられるかもしれませんが、GWやお盆休みにおける人出がコロナ禍以前の水準を回復した行楽地も少なくないことを踏まえると、それだけで結論づけるのは困難です。すると、そもそも興行スポーツではファンにコロナ禍前と同等の価値が提供できておらず、それゆえにファンが戻り切っていない可能性が浮上します。その価値の重要な要素の一つが声出し応援の可否です。日本では依然として政府の「新型コロナウイルス感染症対策の基本的対処方針」にて「大声を出すこと」が規制されており、基本的に手拍子による応援しか許されていません。厳密には、声出し応援を実施することも不可能ではありませんが、その場合は、入場者数はスタジアム収容人数の50%に抑えなければならないとされていました。興行主は声出し応援と入場者数との間のトレードオフに直面することとなり、集客力の高い興行主ほど、声出し応援と引き換えに多額の入場料収入を諦めなければならず、経営上のハードルが高いのが実態でした。なお、諸外国では声出し規制はないため、サッカーのFIFAワールドカップアジア最終予選やAFCアジアチャンピオンズリーグにおいては、海外でのアウェー試合の場のみ、駆け付けた日本人ファンたちによる声援が聞こえるという極めて異常な逆転現象が起きました。

スポーツ興行においては、ファンは単に競技そのものだけを観に来るのではなく、応援を含めた一体感や迫力溢

れる雰囲気味わったり、自ら声援を上げて選手たちの後押しをしたりするために、スタジアムに訪れます。つまり、声出し応援の規制が続く限り、コロナ禍前と同等の体験価値をファンに提供することはできず、それがスタジアムへ観客が戻り切っていない現状の一因と推察されるのです。

Jリーグの取り組み

さて、ガラバゴス化していると言わざるを得ない先述の規制は、サッカーのみならず、他のスポーツやエンターテインメントにも適用されています。日本のスポーツ・エンターテインメントの場からは2020年春以来、事実上声援が消えてしまいました。人々に熱狂する場を提供する産業にとっては、これが続くことは致命的です。

産業としての根幹を揺るがすこの問題に真っ向から立ち向かっているのがJリーグです。2022年3月に就任した野々村芳和チェアマンは、「ピッチでの選手の頑張り、良いスタジアム、そしてサポーターの応援の3つが合わさって初めてサッカーという一つの作品となる」との信念を持ち、熱狂の場を取り戻すべく、2022年6月よりガイドラインを策定のうえ一部スタジアムに応援エリアを設けて声出し応援を段階的に再開してきました。その中で、産業技術総合研究所の協力を得ながら感染リスク評価のためのデータの蓄積を進め、ついに9月初頭、ガイドラインが遵守されている限りは声出し応援によって感染拡大は起きなかったとのエビデンスを得ることに成功しています。この確たる証拠を受け、3日後には政府は「新型コロナウイルス感染症対策の基本的対処方針」を変更、入場者数を声出し応援エリア内は引き続き50%とする一方、他のエリアについては100%へと規制を緩和しました。

スポーツ界が生み出す社会全体への価値

今回の規制緩和は、Jリーグの目指す「100%収容・全エリア声出し応援あり」の完全正常化にはまだ大きな隔たりがあります。しかし、声出し応援と入場者数とのトレードオフの関係が部分的でも解消されることになったため、どのスタジアムにも声出し応援が戻ることが期待されます。また、同じ規制が適用されている他の興行スポーツやライブエンターテインメントの場に声援が戻ってくることも期待されます。Jリーグは野々村チェアマンのリーダーシップのもと、コロナ禍が始まって以来我が国を覆い続けてきた停滞した社会の空気に確かに風穴を開けたのです。この事実、Jリーグが生み出した大きな社会的価値を示しています。

日本社会は、一度一方向に動き出すと爆発的な勢いを見せる一方、柔軟な進路変更が難しい社会であることが今回のコロナ禍でも改めて浮き彫りになりました。このような社会には、行き過ぎに警鐘を鳴らし、時には進路変更を促す存在が極めて貴重です。今Jリーグはその役割を担っているとともに、そこにこそJリーグの大きな価値が示唆されているのではないのでしょうか。



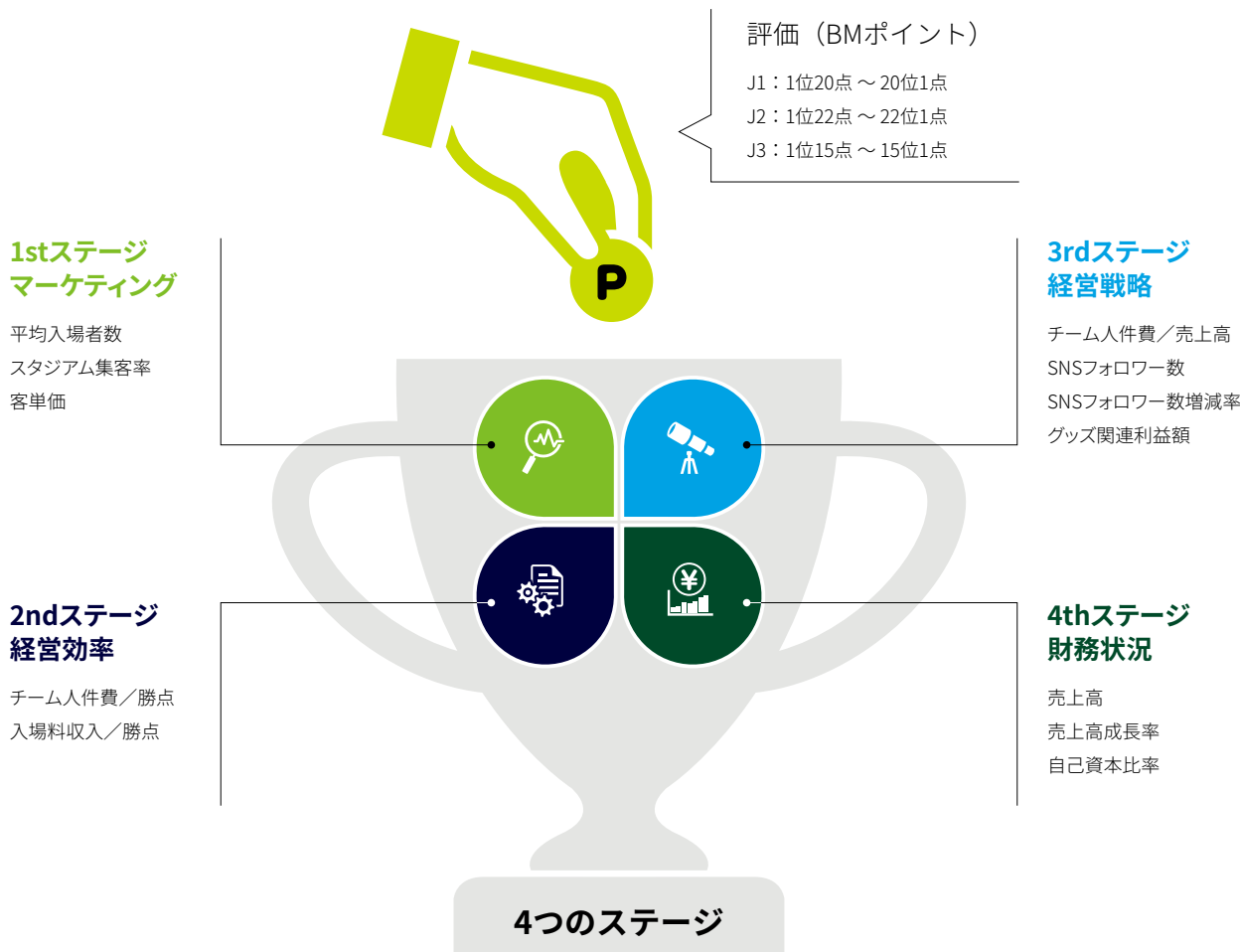
Overview

Jリーグ マネジメントカップ (JMC) 2021 4つの視点

JMC2021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 Indicator: 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20BMポイントの獲得となります。同様にJ2の1位は22BMポイント、J3の1位は15BMポイントとなります*。そして順位が1下がるごとに1ポイントずつ減らしたBMポイントを付与するルールとしました。ランキングをディビジョン別にした理由は、ディビジョンによって試合数や勝点という環境が異なるためです。

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

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

* U23のチームはランキング対象外としています。



1stステージ: マーケティング

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

なお、昨年度に引き続き今年度も新規観戦者割合は公開されていないため、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



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よく回っているかどうかを考察するうえで有意義な視点です。各クラブがこの分野への意識をより高めていくことで、FMとBMの正のスパイラルがより多く生み出されることになるはずです。

具体的なKPIは以下となります。

- 勝点1あたりチーム人件費
- 勝点1あたり入場料収入



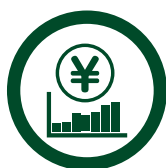
3rdステージ: 経営戦略

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

具体的なKPIは以下となります。

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

* Facebook, Twitter, Instagram, TikTokの合計



4thステージ: 財務状況

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

具体的なKPIは以下となります。

- 売上高
- 売上高成長率
- 自己資本比率

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

なお、JMC2021では、データとして公開されている情報のみを使って分析しているため、活動は実施していてもデータとして公開されていない情報は基本的に分析の範囲に含まれていません。したがって、現状では、例えば各クラブが実施しているホームタウン活動等の成果が、本ランキングに反映されにくい状況となっている点にご留意ください。

今後リーグもしくは各クラブが、積極的にデータを含めた情報開示を促進していくことで、よりクラブの経営実態が正確に把握でき、同時にそれらから学べる環境になっていくことを期待しています。



ディビジョン間比較分析

1st ステージ：マーケティング

「満員のスタジアム」を創り出すことは、非日常的な雰囲気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

2021年シーズンは、コロナ禍2年目として引き続き様々な制限の中でリーグが開催されました。昨シーズンはリーグ成立のために平日開催の試合が増加しましたが、今シーズンはコロナ事由により延期された12試合を除き、1,110試合は予定通り開催されました。無事に全試合を終えたことは、昨シーズンの経験を生かした厳格かつ迅速なコロナ対策が功を奏した結果であると考えます。

平均入場者数は全体として増加傾向に転じましたが、J1は微増にとどまっており、依然として入場制限の影響を大きく受けたシーズンとなりました。一方で、席割や動線などでファン・サポーターが不安を感じないようにす

るための対策をクラブとリーグが徹底して実施してきたことが、J2・J3の大幅な増加に結び付いたと推察されます。ディビジョン間の集客力の格差はJ1とJ2は1.6倍、J2とJ3は2.0倍となっており、J1とJ2の差が0.5ポイント縮まりました。

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増加傾向となりました。

特に、J1は終盤3節の平均集客率が40%近くなり、J2は終盤6節の平均集客率が25%を上回りました。2年ぶりに復活した昇格争いがファン・サポーターの注目を集めた様子がうかがえます。

一方で、コロナ禍前の平均集客率はJ1で約6割、J2で約4割、J3で約2割だったことに鑑みれば、まだ低い水準であることが分かります。コロナ禍により大きく変化してしまった人々の行動様式を踏まえ、いかにスタジアムに足を運んでもらえるか、BMの手腕が今こそ問われます。

客単価

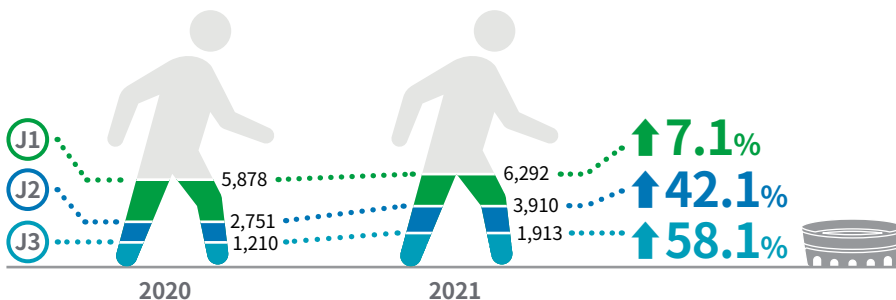
客単価は全てのディビジョンにおいて10%台の減少となりました。(JMCにおける客単価は、スタジアム入場者数を分母として計算しています。)

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、昨シーズンはコロナ禍による入場者数の減少やクラブ支援を目的としたシーズンチケット代金の払い戻し辞退、ECでのグッズ販売が増加した影響で、グッズ単価比率が約50%超を占めていましたが、J1とJ2においては今シーズンはそれが落ち着き、チケット単価比率が約50%超となっています。

コロナ禍による外部環境の変化に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。

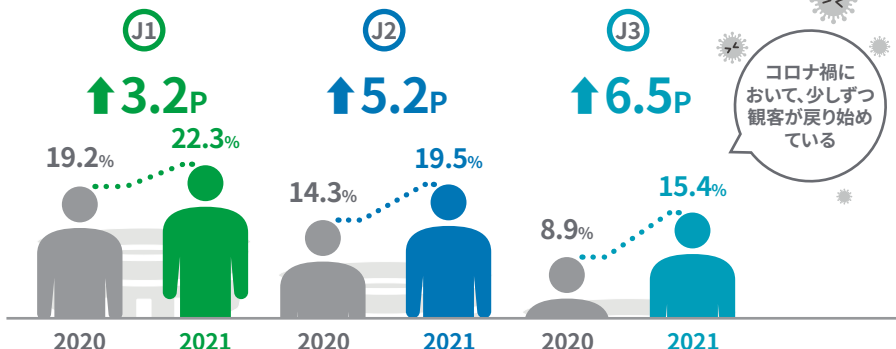
平均入場者数

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

ディビジョン別の平均集客率

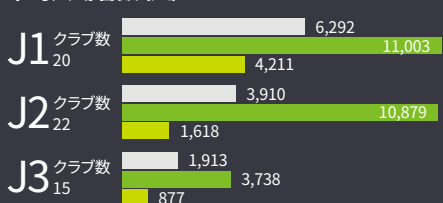


客単価 ディビジョン別の状況 (円)

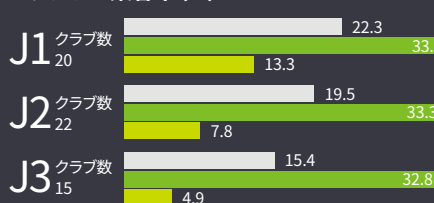
	客単価	チケット単価	グッズ単価
J1 平均	5,154 (▲12.6%)	2,750 (▲1.1%)	2,404 (▲22.9%)
J2 平均	2,950 (▲15.1%)	1,693 (▲10.7%)	1,257 (▲20.3%)
J3 平均	2,113 (▲10.0%)	834 (▲16.5%)	1,278 (▲5.2%)
全体 平均	3,406 (▲12.8%)	1,759 (▲7.0%)	1,647 (▲18.3%)

*カッコ内は前年比

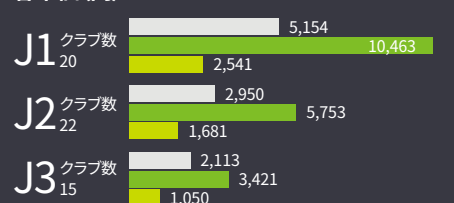
平均入場者数(人)



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、クラブやディビジョン間でのベンチマークにおいてこそ意味を持つ点に留意が必要です。

分析の結果、勝点1を得るために投じるコストも得られるリターンもトップディビジョンが突出しており、現時点でのリーグ間格差の大きさが読み取れる結果となっています。

勝点1あたりチーム人件費

本KPIは上位ディビジョンほど値が高くなる傾向にあります。ディビジョン別の平均値を見てみると、J1が45.4百万円(▲8.1百万円)、J2が11.8百万円(▲0.9百万円)、J3が5.3百万円(+1.5百万円)となりました。J1とJ2とでは約4倍、J2とJ3とでは約2.2倍の開きとなっており、ディビジョン間の差はJ3が底上げされた結果となっています。

なお、2021年シーズンの各ディビジョンにおけるリーグ戦の年間試合数は、J1が38試合、J2が42試合、J3が28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。

2021年シーズンの各ディ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、より上位のディビジョンで好成績を残すためには、その下支えとなる財務基盤を求められることが分かります。各ディビジョンともに本理論値は結果として昨年と同等の水準となっています。現状のディビジョン間での差を鑑みると、特に上位ディビジョンへの昇格組にとっては、チーム人件費への投資規模やFM面での目標設定において難しい判断を迫られるといえます。

勝点1あたり入場料収入

勝点1の商業的価値を示す本KPIは、ディビジョン別平均値でJ1が7.7百万円(+1百万円)、J2が2.8百万円(+0.7百万円)、J3が0.6百万円(+0.2百万円)となり、J1とJ2およびJ3の差が縮まりました。

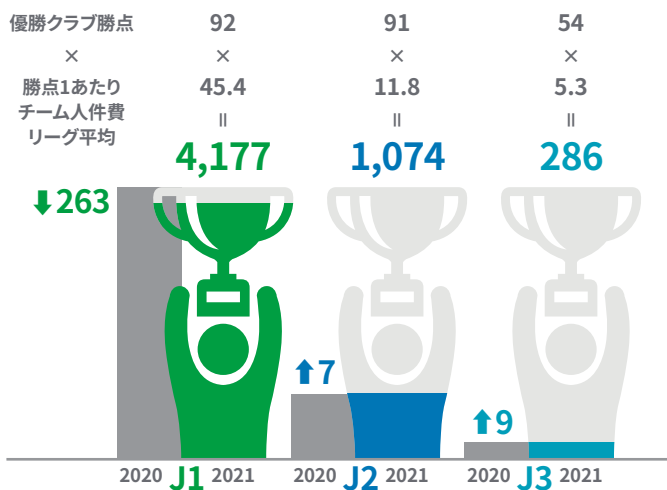
2021年シーズンもコロナ禍による人数制限等の影響を受けたものの、全てのディビ

ジョンで前年よりも増加する結果となりました。特にJ1は緊急事態宣言やまん延防止等重点措置による人数制限の影響を強く受ける傾向にあったことから、ディビジョン格差は縮まっています。2022年シーズンは、収容可能人数通りの来場ができる状況に戻っていますが、想定外の状況変化にも柔軟に対応できるよう、収入源の確保とチーム強化のバランスが取れたポートフォリオが重要となるでしょう。

コロナ禍の影響を大きく受けた2シーズンを経て、スタジアム観戦者数は徐々に回復しつつありますが、コロナ禍による環境変化を経て、物理的・心理的なファン・サポーターの行動傾向が大きく変化していることを踏まえ、安心・安全に配慮しつつ、新たな顧客体験価値を打ち出していくことが重要と考えられます。

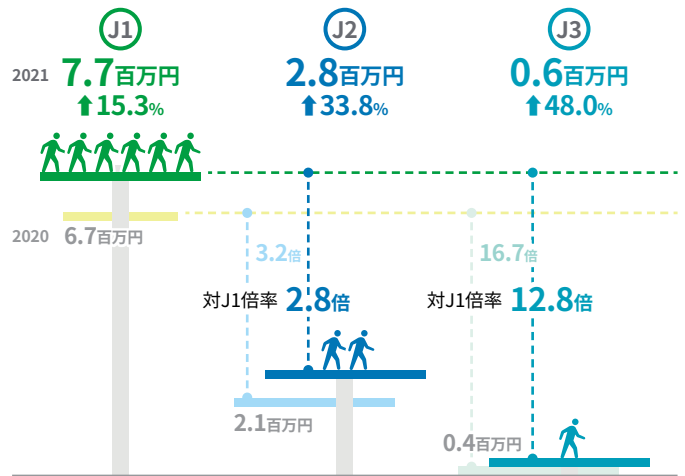
勝点1あたりチーム人件費

優勝するために必要なチーム人件費の理論値 (百万円)

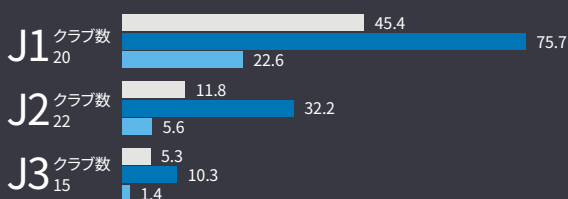


勝点1あたり入場料収入

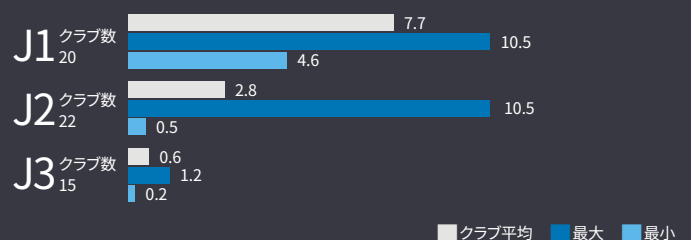
J1・J2・J3いずれも微増。前年に引き続き、特にJ1が緊急事態宣言やまん延防止等重点措置の影響を受けたため、ディビジョン格差が縮まった



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、ディビジョンにかかわらず、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への投資と考えられます。

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▲5.8Pの57.7%、J2が▲4.4Pの43.4%、J3が▲4.5Pの37.6%となりました。2021年シーズンは、長引くコロナ禍を踏まえ、ほぼ固定費であるチーム人件費の増加を抑えた結果、3ディビジョンともに昨シーズンから本KPIの平均水準が改善する結果となりました。本KPIには各クラブにおける経営戦略が反映されやすく、一定水準以下に抑えられる方が経営的には安定しやすいと考えられており、これまで以上の中長期的なBM施策が求められています。

SNSフォロワー数

本KPIは会場に来場していない人も含めた、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。

各ディビジョンのクラブ平均フォロワー数を

見ると、J2平均はJ3平均のおよそ2.3倍、J1平均はJ2平均の4.4倍（J3平均の10倍）となっており、ディビジョンによってクラブの影響力が大きく変化することが如実に表れています。もともと、単に数が多ければよいわけではなく、フォロワーとどれほど密なコミュニケーションを取れるかがSNS活用のポイントでもあり、数字と同等あるいはそれ以上に内容を充実させることが重要といえます。

SNSフォロワー数増減率

2021年シーズンにおいては、昨シーズンまでのフォロワー数増加率の鈍化傾向に歯止めがかかっており、特にJ3においてはコロナ禍前の水準を超える増加率を達成しています。J1およびJ2では、2021年シーズンより集計に加えたTikTokフォロワー数の増加率が、J3ではInstagramフォロワー数の増加率が、それぞれ

背景にあります。

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

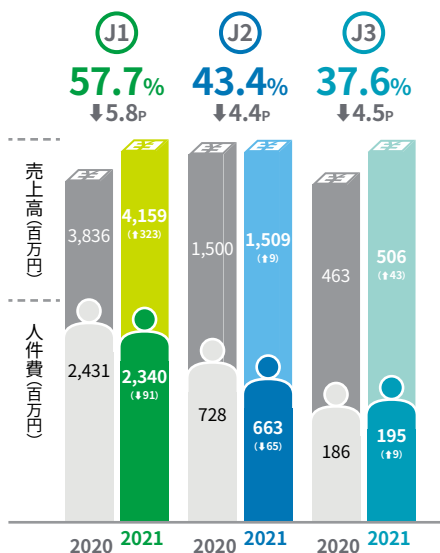
昨シーズンの入場制限下で減少したグッズ関連利益額は、コロナ禍への対策の充実等による入場者数の増加に伴って、一転増加しました。

本KPIはJ1がJ2の約4倍、J2がJ3の約2.5倍となっており、昨シーズンと比較すると、J1とJ2、およびJ2とJ3の差がともに縮まる結果となりました。

今後もコロナ禍等による予期せぬ事態が発生する可能性を踏まえると、入場者数に影響されないEC販売等のさらなる充実を目指すBM施策がより重要になってくるものと考えられます。

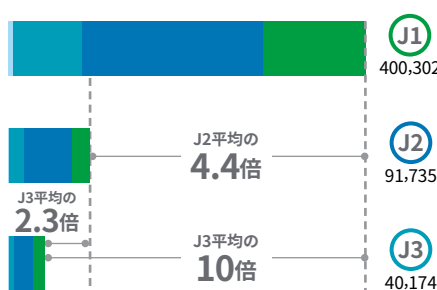
売上高・チーム人件費率

3ディビジョン全てにおいて、昨年から減少。コロナ禍の影響・長期化が認識されウィズコロナとしての人件費抑制等が奏功したと想定



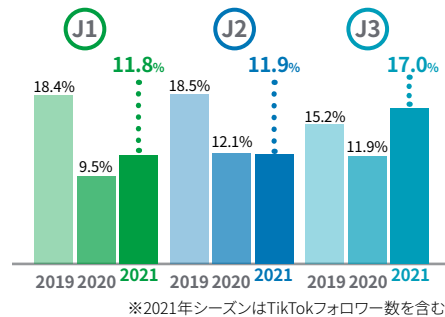
SNSフォロワー数

SNS別の各ディビジョンのフォロワー数シェア



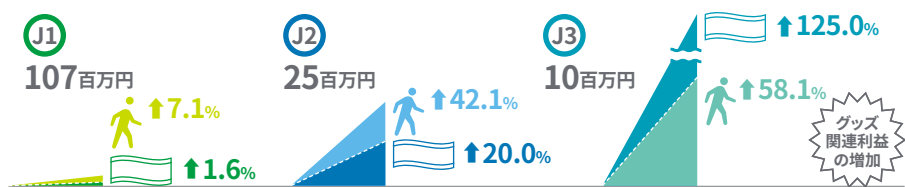
SNSフォロワー数増減率

いずれのSNS媒体ともに伸びは鈍化傾向にある

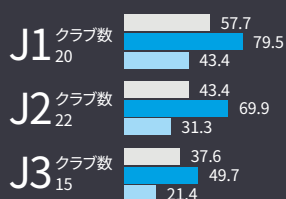


グッズ関連利益額

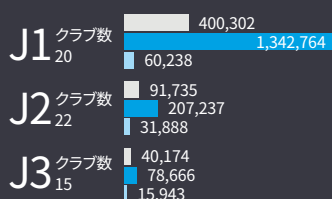
入場者数制限の緩和に伴い全てのディビジョンでグッズ関連利益額は増加



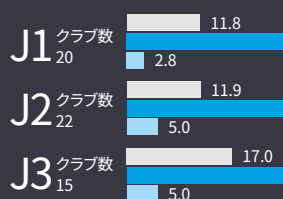
売上高・チーム人件費率(%)



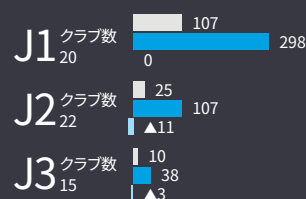
SNSフォロワー数(人)



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、J2がほぼ横ばい、J1とJ3では増収となったことから、昨シーズンと比べJ1とJ2のデイビジョン間の差は広がった一方で、J2とJ3のデイビジョン間格差は縮まりました。

内訳を見ると、コロナ対策が浸透してきたことに伴い、全デイビジョンで入場料収入が増加に転じました。とりわけJ1は前年比+30.7%、J2も+28.8%と改善しています。また、売上高構成比が大きいスポンサー収入は、J1は+0.3%の反転微増、J2は▲3.4%と連続下落、J3は+7.7%と連続増加と、明暗が分かれました。

売上高成長率

売上高成長率の平均は、J1が17.9%、J2が14.7%、J3が29.6%となり、全てのデイビジョンにおいてプラス成長となりました。J1はJリー

グ配分金と物販収入を除きプラス成長となっています。J2はスポンサー収入がマイナス成長となったものの、物販収入では+14.1%のプラス成長となっています。J3はJリーグ配分金を除きプラス成長となっており、アカデミー関連収入は+26.7%、物販収入は+34.7%の大幅なプラス成長となっています。

引き続き2022年シーズンもコロナ禍の影響は残ることが想定され、特に入場料収入の成長に影響が出ると予想されることから、収入拡大に向けたBM施策を積極的に講じることがより一層重要になってくると考えられます。

め、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毀損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。

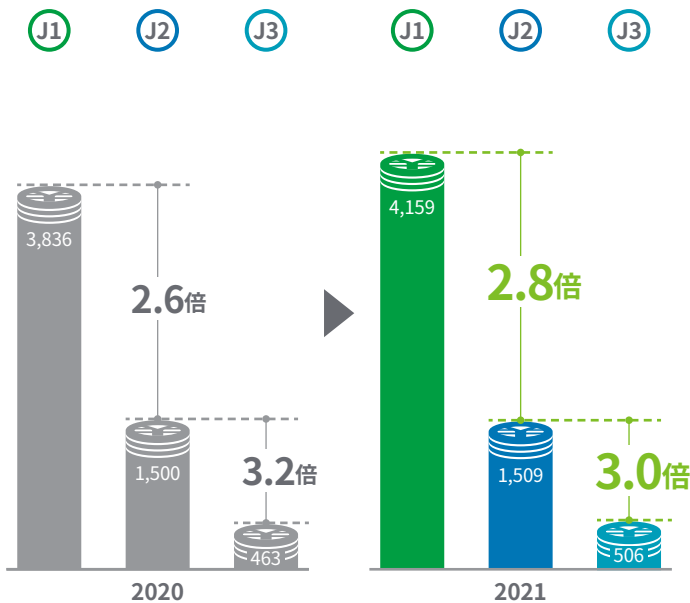
自己資本比率

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、当面は特例措置によりクラブライセンス交付の判定から除外されるものの、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ルールがあるた

売上高

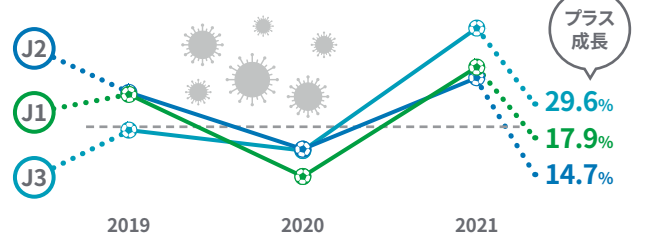
J1とJ2間の差は広がる一方、J2とJ3間の格差は小さくなった

(百万円)



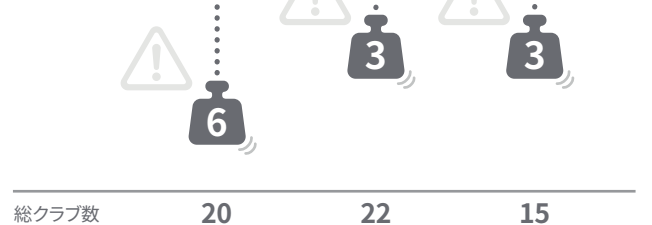
売上高成長率

コロナ禍での入場制限の緩和等に伴い、2021年シーズンはJ1・J2・J3の全てのデイビジョンにおいてプラス成長となっている

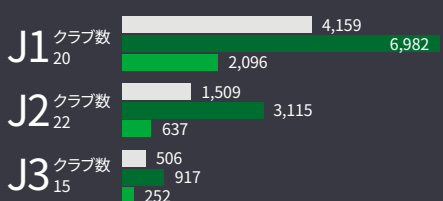


自己資本比率

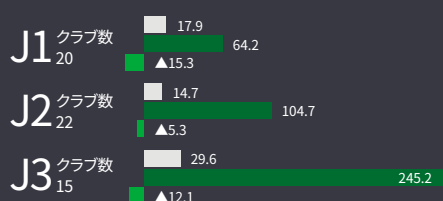
債務超過クラブ数



売上高 (百万円)



売上高成長率 (%)



自己資本比率 (%)



■ クラブ平均 ■ 最大 ■ 最小

J1 Ranking

川崎Fが圧倒的な強さを見せ2年連続3度目の優勝!!

マネジメントカップ2021のJ1優勝クラブは川崎Fとなりました。

川崎Fは経営効率分野では苦戦したものの、マーケティング分野、経営戦略分野、財務状況分野で1位と、3分野で1位を獲得する強さを見せ、2位に17ポイントの大差をつけて見事2連覇を飾りました。

2021年シーズンもFM面で圧倒的な強さを見せた川崎Fが、BM面でも他を寄せ付けられない手腕を発揮しました。昨シーズンに引き続きコロナ禍の影響で入場料収入は微増にとどまったものの、スポンサー収入の増加により売上高はコロナ禍前を超えて過去最高となりました。困難な状況でも助け合い、クラブを支えたいと考えるスポンサーが多かったことは、これまでクラブが地道に積み重ねて築いてきた関係性があったからこそといえるでしょう。

新社長を迎えさらなる先を見据えて新境地へ挑んでいくクラブの動向に、今後も注目です。



© KAWASAKI FRONTALE



BM point 2021

J1	順位	(参考) 2020順位	BM point 総計
川崎フロンターレ	1 →	1	189
浦和レッズ	2 ↑	5	172
鹿島アントラーズ	3 →	3	170
横浜F・マリノス	4 ↓	2	158
名古屋グランパス	5 ↑	9	152
FC東京	6 ↑	10	143
清水エスパルス	7 ↓	4	141
ヴィッセル神戸	8 ↓	6	139
北海道コンサドーレ札幌	9 ↓	8	135
サガン鳥栖	10 ↑	18	130
大分トリニータ	11 ↑	14	114
セレッソ大阪	12 ↑	15	112
徳島ヴォルティス	13 —	13*	109
サンフレッチェ広島	14 ↓	12	107
横浜FC	15 ↓	11	103
ベガルタ仙台	16 →	16	101
湘南ベルマーレ	17 ↓	13	101
ガンバ大阪	18 ↓	7	97
アビスパ福岡	19 —	8*	96
柏レイソル	20 ↓	17	55

*2020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
16	13	—	20	★49	13	2	15	14	19	20	20	★73	20	14	18	★52
18	2	—	19	39	8	18	26	19	16	7	18	60	19	13	15	47
17	6	—	17	40	11	12	23	20	18	5	16	59	18	18	12	48
19	10	—	18	47	18	11	29	18	17	4	19	58	15	2	7	24
20	12	—	11	43	9	14	23	15	15	8	17	55	16	10	5	31
13	3	—	14	30	5	17	22	10	13	16	15	54	13	5	19	37
15	20	—	6	41	7	20	27	17	9	10	14	50	12	3	8	23
10	9	—	15	34	2	8	10	2	14	17	13	46	17	16	16	49
12	7	—	12	31	17	13	30	16	10	13	9	48	8	8	10	26
14	15	—	8	37	20	10	30	9	7	12	11	39	5	17	2	24
11	5	—	5	21	15	19	★34	6	3	15	9	33	1	12	13	26
9	8	—	13	30	6	9	15	4	20	6	11	41	10	15	1	26
5	14	—	3	22	10	1	11	5	1	19	4	29	7	20	20	47
7	4	—	10	21	14	3	17	12	11	1	12	36	9	7	17	33
2	16	—	7	25	4	15	19	8	4	14	2	28	6	11	14	31
8	18	—	1	27	12	16	28	11	2	18	3	34	2	6	4	12
3	19	—	4	26	16	7	23	7	8	11	9	35	4	4	9	17
6	1	—	16	23	3	4	7	13	12	2	6	33	14	9	11	34
4	11	—	9	24	19	5	24	3	6	9	5	23	3	19	3	25
1	17	—	2	20	1	6	7	1	5	3	1	10	11	1	6	18

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施策をバランスよ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

平均入場者数

2021年シーズンにおけるJ1の平均入場者数は前年比+414人(+7.1%)の6,292人でした。

昨シーズンに引き続き、新型コロナ対策として様々な制限が課されたものの、コロナ禍2年目で先手を打てるようになったことから、20クラブ中15クラブは昨シーズンより平均入場者数が増加しています。特に増加が大きいクラブは、名古屋、札幌、徳島であり、それぞれ+2,598人(+30.9%)、+2,253人(+55.6%)、+2,114人(+68.2%)となっています。

一方で、一部のクラブでは、昨シーズンより

平均入場者数が減少しています。減少数が大きいクラブはG大阪、川崎F、浦和であり、それぞれ▲2,586人(▲32.7%)、▲1,181人(▲14.3%)、▲865人(▲10.1%)となりました。これらのクラブは、昨シーズン終盤には10,000~20,000人前後の入場者数があったほど高い集客力を持つクラブですが、今シーズンは終盤に5,000人上限の厳しい制限下におけるホームゲーム試合数(ルヴァンカップ含む)が増えてしまったことで、昨シーズンに比べ平均入場者数が減少したものと考えられます。

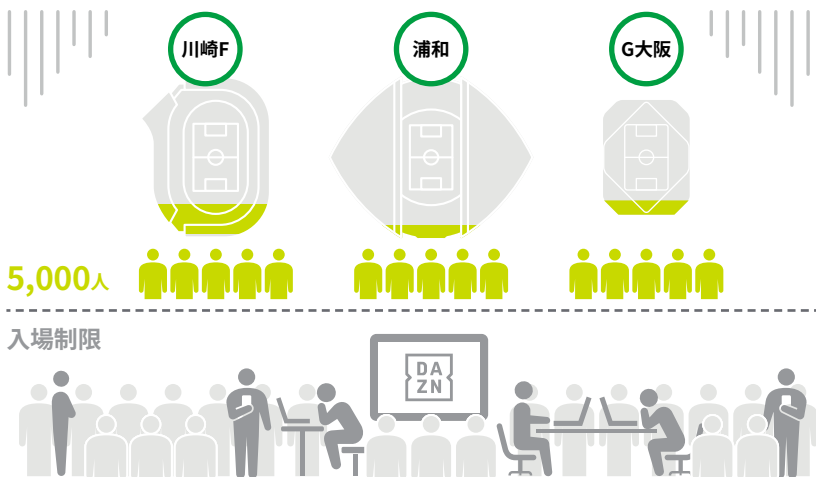
スタジアム集客率

2021年シーズンのJ1の平均は前年比+3.2P(+16.6%)の22.3%となり、コロナ禍による入場制限などの影響を強く受けた昨シーズンからやや増加する結果となりました。

全20クラブ中17クラブが前年比プラスとなりましたが、中でも集客率が高かったのは、33.8%(+9.5P)の清水、30.6%(+1.0P)の湘南、28.8%(+8.3P)の仙台と、収容可能人数が20,000人前後の比較的コンパクトなスタジアムをホームとしているクラブでした。一方で集客率が低かったのは、13.3%(▲6.5P)のG大

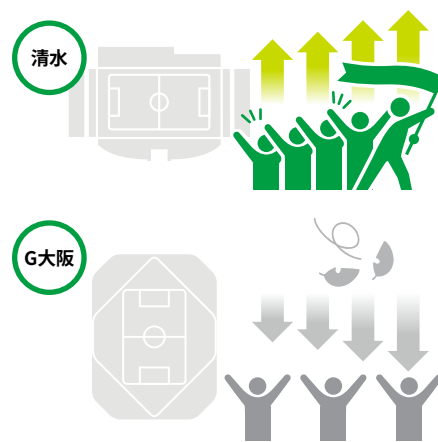
平均入場者数

元々高い集客力を持ったクラブが、厳しい制限(5,000人)に苦しめられた

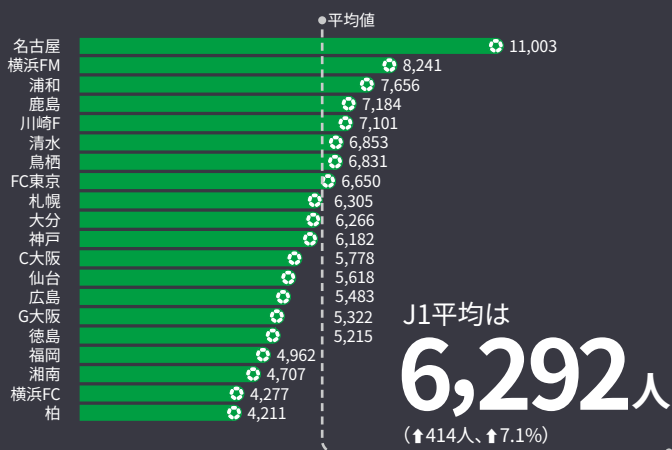


スタジアム集客率

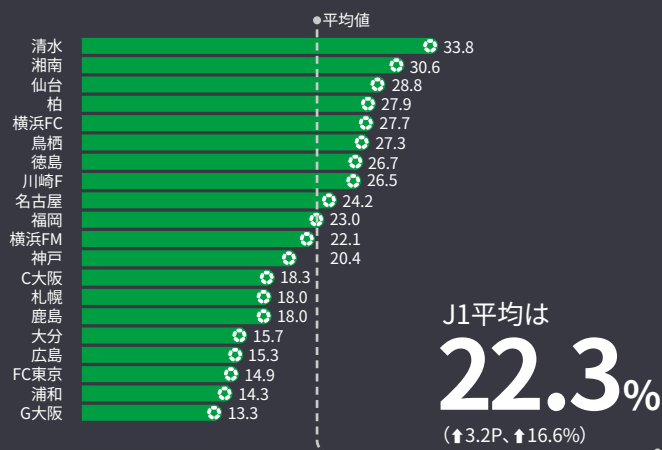
コンパクトなスタジアムには賑わいが戻りつつある一方、大箱のスタジアムにはまだ活気が戻っていない



平均入場者数(人)



スタジアム集客率(%)



Management Cup J1



阪、14.3% (+0.9P) の浦和、14.9% (+1.8P) のFC東京となっており、収容可能人数35,000人以上のそれなりに規模の大きなスタジアムをホームとしているクラブとなっています。

いずれにしても、満員のスタジアムからは程遠い状況であり、今後は足を運んでくれた観客の満足度を維持できるか、BM施策を充実させる必要がありそうです。

客単価

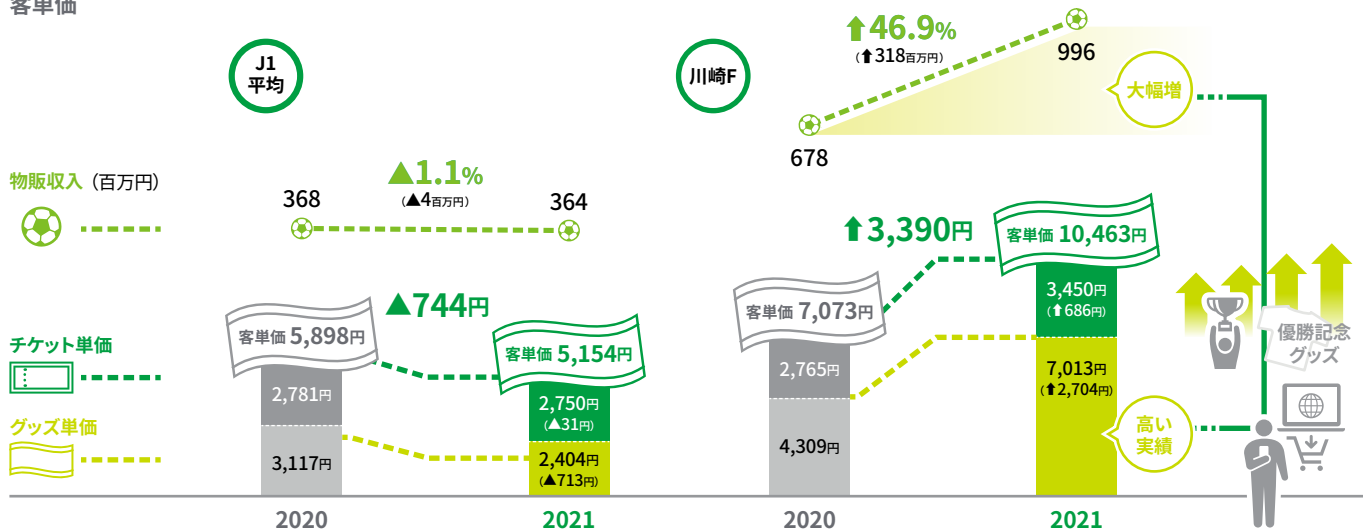
2021年シーズンにおけるJ1クラブの平均は前年比▲744円(▲12.6%)の5,154円でした。要因別に見ると、チケット単価は▲31円(▲1.1%)、グッズ単価は▲713円(▲22.9%)となっており、グッズ単価が約2割減少したことが客単価の減少に影響しています。

背景として、J1の物販収入平均は▲4百万円(▲1.1%)と大きく変化がない一方で、入場制限の緩和施策により総入場者数平均が+32,692人(+29.9%)と回復傾向にあるため、結果としてグッズ単価は減少する傾向を示し

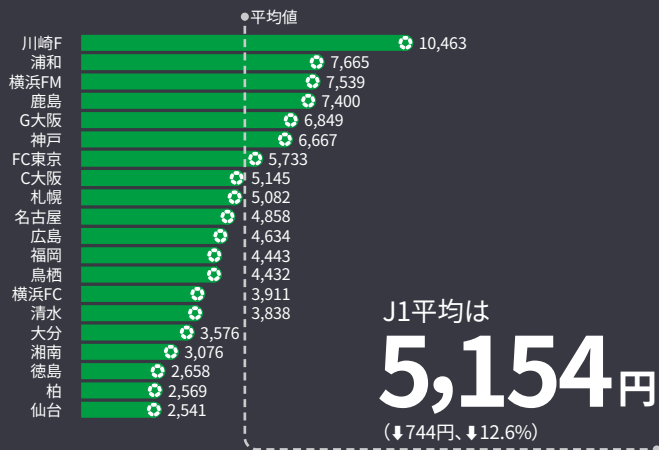
ています。(JMCのグッズ単価は物販収入を総入場者数で割って算出しています。)

一方で、今シーズン唯一客単価で10,000円超えを達成した川崎Fの客単価は+3,390円(+47.9%)の10,463円となっており、特に、グッズ単価は+2,704円(+62.8%)の7,013円とJ1のみならず全クラブの中で最も高い実績を残しています。背景としては、優勝記念グッズを契機としたEC販売の拡大等により物販収入が+318百万円(+46.9%)と大幅に増加している点が挙げられます。

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。2021年シーズンにおけるJ1平均は、前年比▲8.1百万円(▲15.2%)の45.4百万円でした。もっとも、2020年シーズンにコロナ禍の特例で降格がなかった影響で、昨年よりもJ1クラブ数が+2クラブ、年間試合数が+4試合増えている点に留意が必要です。

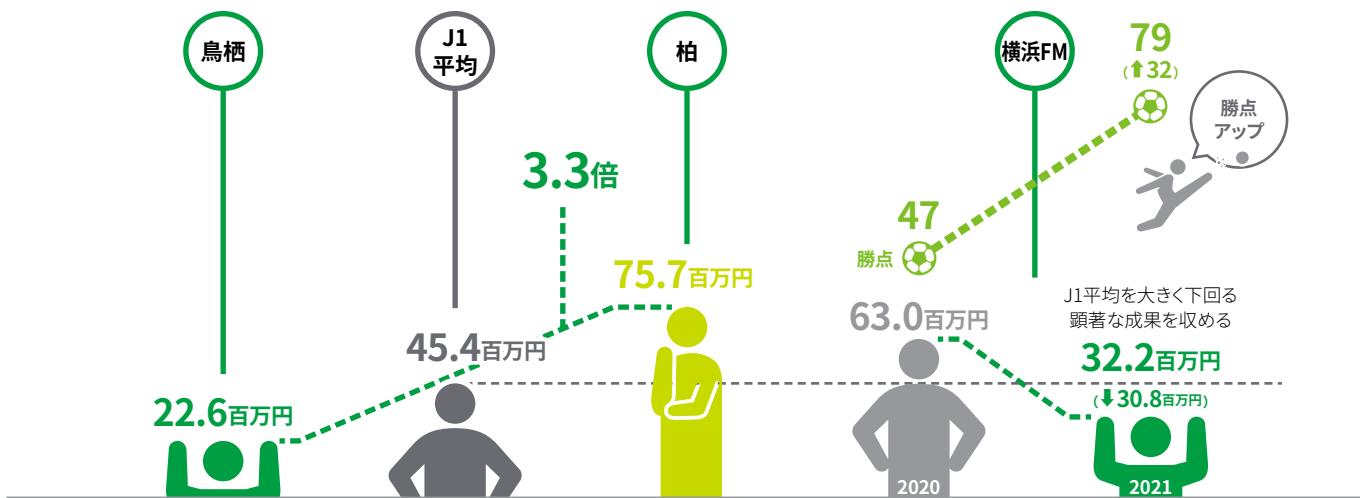
最も効率的に勝点を獲得したのは鳥栖で、

勝点1を22.6百万円で獲得したことになります。対して最下位の柏は勝点1を獲得するのに75.7百万円をかけたことになっており、その差は3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2位の横浜FMで、前年比▲30.8百万円(▲49.0%)の32.2百万円となりました。昨シーズンと比べてチーム人件費率を抑えつ

つ、勝点を前年比+32と伸ばしたことから、本KPIが大きく改善しています。J1平均の45.4百万円を大きく下回る水準であり、経営効率という観点でも顕著な成果を収めていることが分かります。一方で、FM面では史上最高勝点でリーグ優勝の川崎Fは、リーグ平均を上回る39.5百万円であったものの、人件費も増加しているため本KPIは前年比+2.9百万円の悪化となりました。このようにFM面の結果だけでは測れない経営効率を、本KPIのモニタリングを通して確認することができます。

勝点1あたりチーム人件費

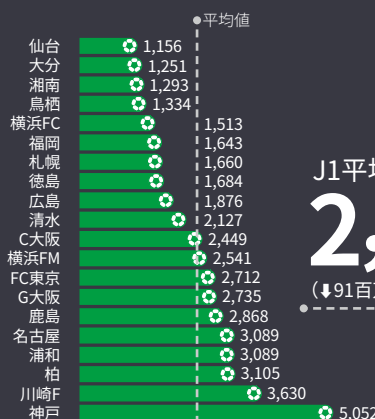


勝点1あたりチーム人件費(百万円)



J1平均は
45.4百万円
(▲8.1百万円、▼15.2%)

(参考)チーム人件費(百万円)



J1平均は
2,340百万円
(▲91百万円、▼3.7%)

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。

2021年シーズンにおけるJ1の平均は前年比+1百万円(+15.3%)の7.7百万円でした。緊急事態宣言やまん延防止等重点措置による人数制限などの逆風はありましたが入場料

収入は昨シーズンと比べて増加傾向となりました。また、昨シーズンはJ2降格クラブがなかったことからJ1のクラブ数が増加しており、それに伴って試合数も増加したため、全体的に勝点が多くなっています。このことを考慮すると、本KPIの値は低下圧力がかかるはずですが、それでも微増となったのは、それ以上に入場料収入が回復したことを示す結果となっています。

トップは清水で、前年比▲0.1百万円(▲0.8%)の10.5百万円でした。清水は勝点が前年比+14(+50.0%)、入場料収入も前年比

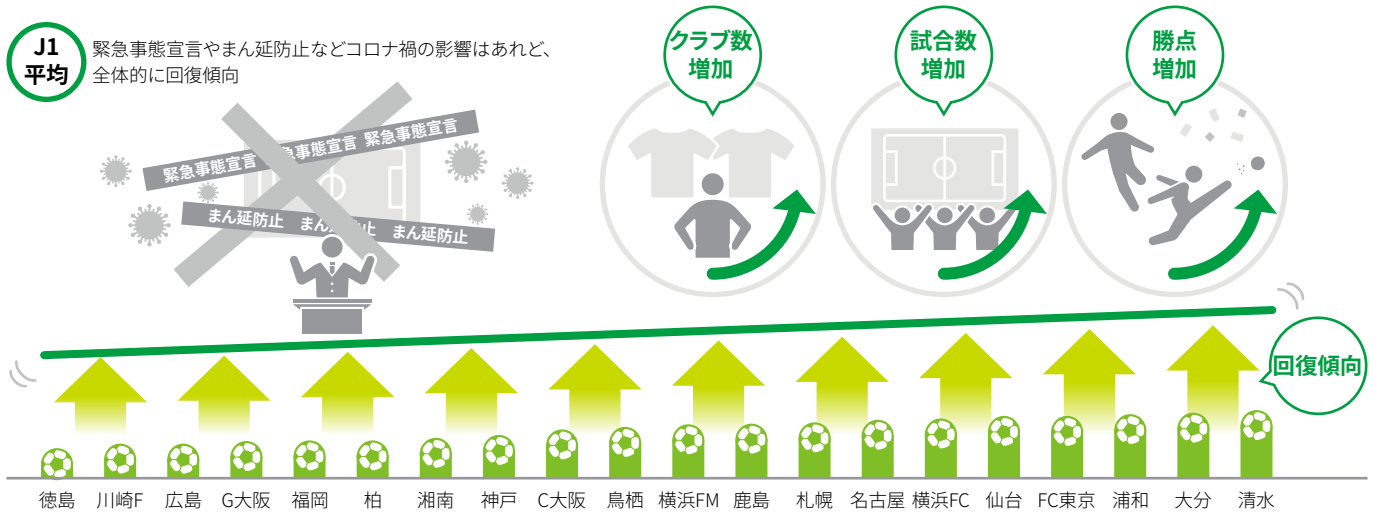
+144万円(+48.8%)とどちらの指標もバランスよく増加する結果となりました。

一方、G大阪は、大阪府からの要請でJ1最多となるホーム戦5試合が無観客試合となった影響もあり、入場料収入が前年比▲75百万円(▲23.1%)となりました。リーグ順位も2位から13位へ下がったことから勝点も▲21(▲32.3%)と落ち込む結果となりました。

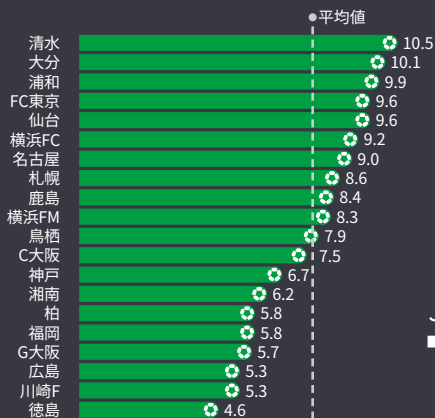
今後は、入場者数をあまり増やせない状況を所与としつつも入場料収入を増やしていくために、単価向上のためのBM施策により一層注力していく必要があると見られます。

勝点1あたり入場料収入

J1 平均 緊急事態宣言やまん延防止などコロナ禍の影響はあれど、全体的に回復傾向



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

クラブのアセット(資産)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

2021年シーズンにおけるJ1の平均は、前年比▲5.8Pの57.7%でした。

基本的な考え方として、売上高・チーム人件費率は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、2021年シーズンのJ1においては全20クラブ中15クラブが50%を超える結果となっています。コロナの影響で入場料収入等が確保しにくい一方で、チーム人件費は簡単に抑制できない影響がそのまま表れている状況です。

昨シーズン本KPIが顕著に高かった神戸は、前年比▲56.6Pと大幅改善となっていますが、79.1%といまだ高水準となっています。逆に、本KPIが大きく増加したのは柏で、前年比+17.1Pの79.5%と神戸を上回る結果となりました。

一般的に、固定費用は安定収益でカバーすることが安定的な経営にとって理想となります。しかし、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コロナ禍により覆され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

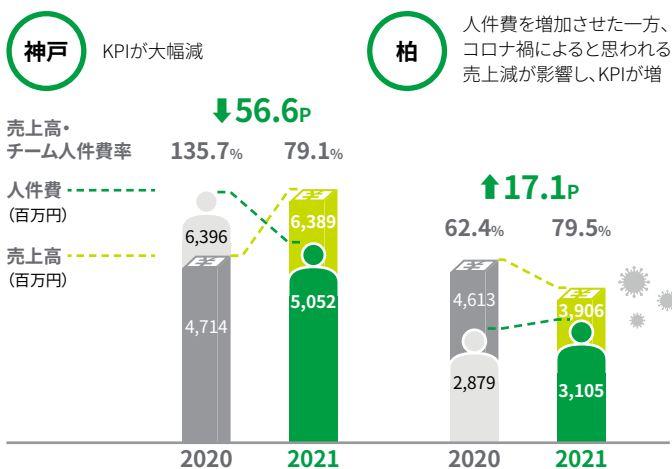
2021年シーズンにおけるJ1の平均は前年比+10,435人(+2.7%)の400,302人でした。

本KPIは、昨シーズンまでFacebook・Twitter・Instagramのフォロワー数合計をカウントしていましたが、今シーズンからはこれらに加え、TikTokのフォロワー数をカウントに追加しています。

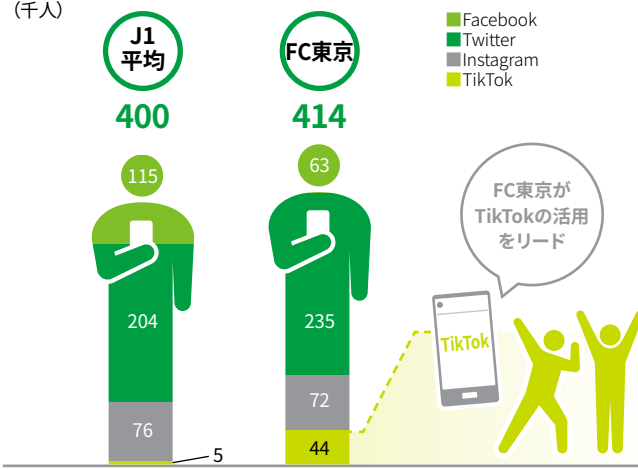
TikTokについては、Jクラブの中でも活用しているクラブ数はまだ少なく、2022年1月時点では、J1では仙台・鹿島・浦和・柏・FC東京・川崎F・横浜FCの7クラブのみとなっています。一方で、FC東京では、SNSフォロワー数の合計が約41万人に対して、TikTokフォロワー数は既に4万人を超えており、またその数は2021年1月時点の約8,700人から約5倍と大幅に増加しています。栄枯盛衰の激しいSNSの世界において、新たな波に乗ることに成功した事例といえるでしょう。

TikTokはことに若い世代に人気といわれており、若年層へのリーチが課題のJクラブには活用価値が高いと考えられます。2022年シーズン以降もアカウントを開設するクラブが増加傾向にあるため、引き続き活用の動向に注目です。

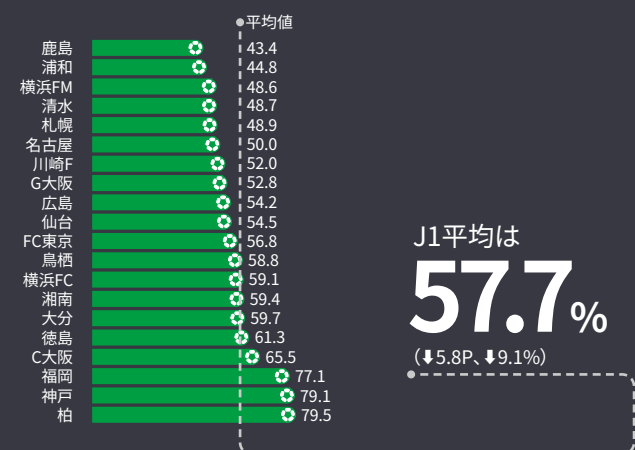
売上高・チーム人件費率



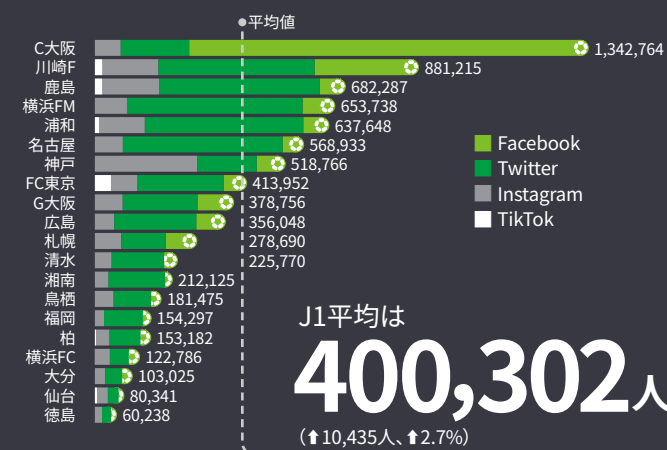
SNSフォロワー数 (千人)



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

2021年シーズンにおけるJ1の平均は前年比+2.3P(+23.7%)の11.8%となっており、昨シーズンまでの成長鈍化傾向からの改善が見られました。

トップは34.5%を記録しフォロワー数を約88万人にまで増加させた川崎Fです。2位がフォロワー数でJ1最少(約6万人)の徳島、3位はフォロワー数が徳島に次いで少ない仙台だったことを踏まえると、元々フォロワー数が多かった川崎Fの躍進は異例です。

川崎Fのフォロワー数の増加を時系列で追ってみると、面白いことが分かります。2021年シーズンは約22万人超の新規フォロワーを獲得していますが、その半数以上の約14万人を、シーズン終了後のラスト1カ月だけで獲得しています。これはタイの英雄・チャナティップ選手

が札幌から移籍加入すると発表された月です。これを踏まえると、新規フォロワーの多くがタイのファン・サポーターである可能性が高く、今後、タイのファン・サポーターとどのようなコミュニケーションを取っていくのか、注視したいところです。

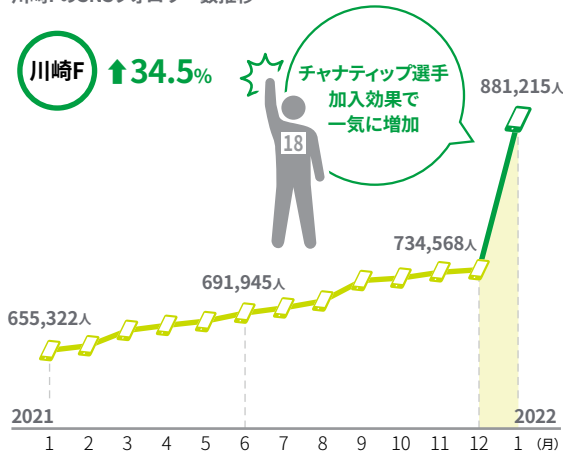
グッズ関連利益額

2021年シーズンにおけるJ1の平均は、前年比+2百万円(+1.6%)の107百万円でした。同利益率は前年比+0.8P(+2.8%)の29.3%、物販収入も前年比▲4百万円(▲1.1%)の364百万円と、全てでほぼ横ばいの結果となりました。2021年シーズンにおいては、集客力のあるクラブが5,000人上限の入場制限が設けられた試合が多く、前年比較でJ1のみ平均入場者数の増加が+7.1%と1桁台にとどまったためだと考

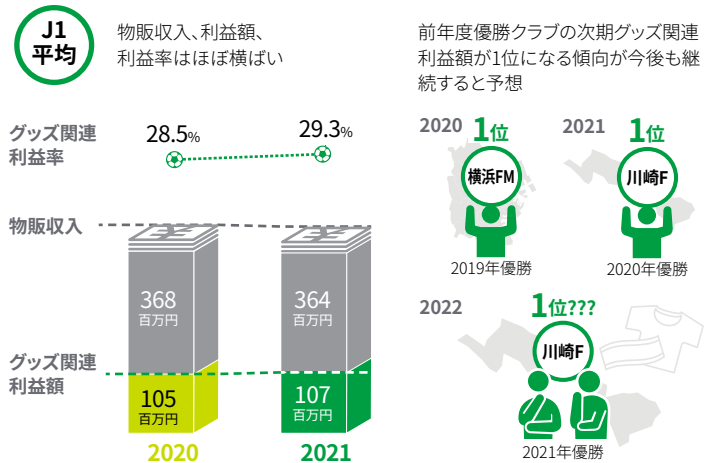
えられます。利益額のトップは川崎Fの298百万円で、J1平均の約3倍となっています。この要因は昨シーズンのリーグ優勝や中村憲剛選手の引退に関連した記念グッズの販売によるものと考えられ、高単価かつ受注生産で在庫ロスが生じにくい記念ユニフォームなどの販売が利益額を大きく押し上げたものと推察されます。昨シーズン優勝クラブの物販利益額が翌シーズンにトップになるという傾向は2020年シーズンにも見られており、FM面での成功がBM面に還元されるという関係を端的に表していると考えられます。

SNSフォロワー数増減率

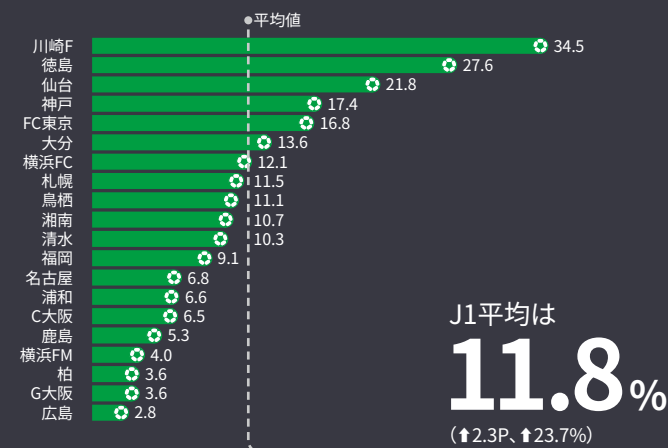
川崎FのSNSフォロワー数推移



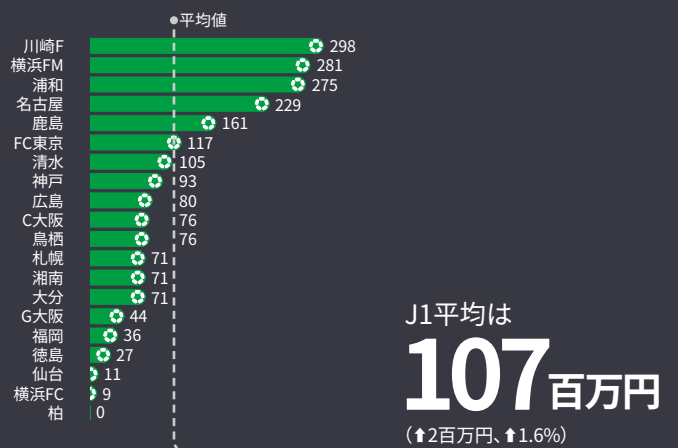
グッズ関連利益額



SNSフォロワー数増減率 (%)



グッズ関連利益額 (百万円)



J1分析

4th ステージ：財務状況

Jリーグのクラブライセンス制度において「財務基準」は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、コロナ禍に限らず、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ったなしの状況になっており、経営層の意識変革が求められています。

売上高

2021年シーズンにおけるJ1の平均は、前年比+323百万円(+8.4%)の4,159百万円でした。内訳を見ると、入場料収入が+94百万円(+30.7%)、その他収入が+250百万円(+44.0%)の増収となっています。その他収入については、移籍金収入が徐々に増加している傾向が見て取れます。

売上高がJ1で最大となった川崎Fは、入場料収入がコロナ禍前から半減しているものの、スポンサー収入や物販収入を大幅に増加させることで前年比+1,537百万円(+28.2%)

の6,982百万円と過去最高を更新しました。

また、J1全体では増収トレンドでしたが、柏、横浜FM、湘南、清水の4クラブは減収となりました。特に柏は前年比▲707百万円(▲15.3%)、横浜FMは前年比▲636百万円(▲10.8%)と大幅な減収となりました。柏はその他収入が▲917百万円(▲77.9%)減少しており、移籍金の影響が大きかったと推察されます。また、横浜FMはスポンサー収入が▲530百万円(▲19.4%)、物販収入が▲264百万円(▲25.4%)と大きく落ち込んでいます。こちらは前年の大幅増の反動があったものと推察

されます。

売上高成長率

2021年シーズンにおけるJ1の平均は、前年比+32.8Pの17.9%と大幅なプラス成長となりました。多くのクラブで入場料収入とスポンサー収入が増加したことがプラス成長につながりました。

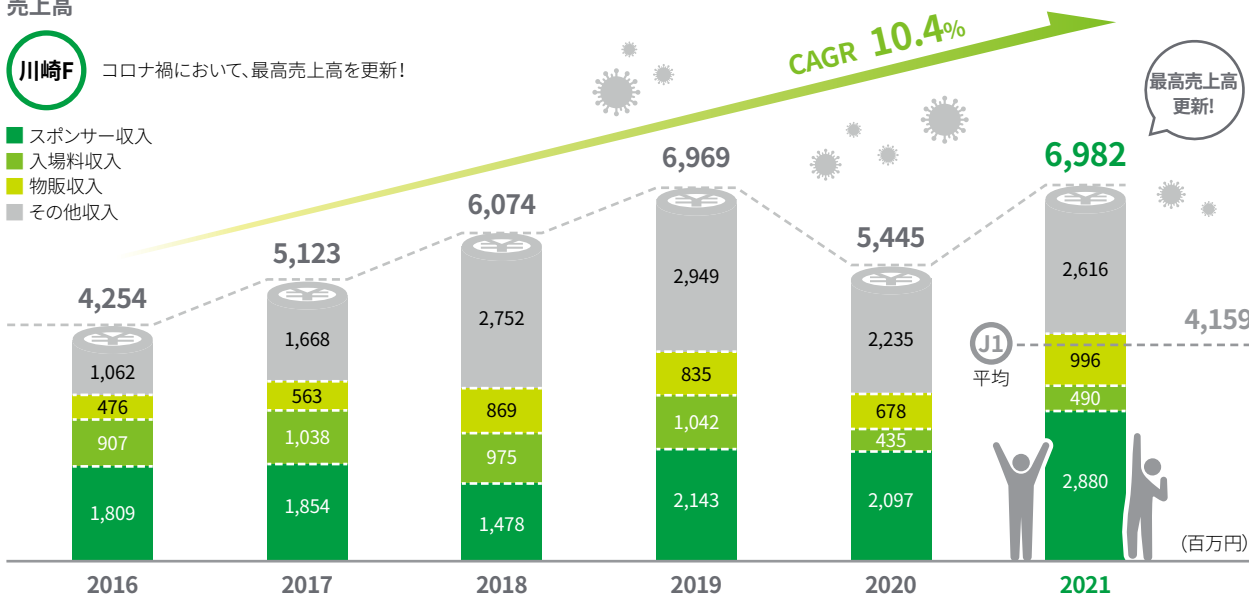
昇格組を除く18クラブのうち、14クラブがプラス成長を記録しています。中でも前年からの伸び率が大きかったのは神戸の+94.3P、鳥栖の+73.1Pですが、これらは昨シーズンのコ

売上高

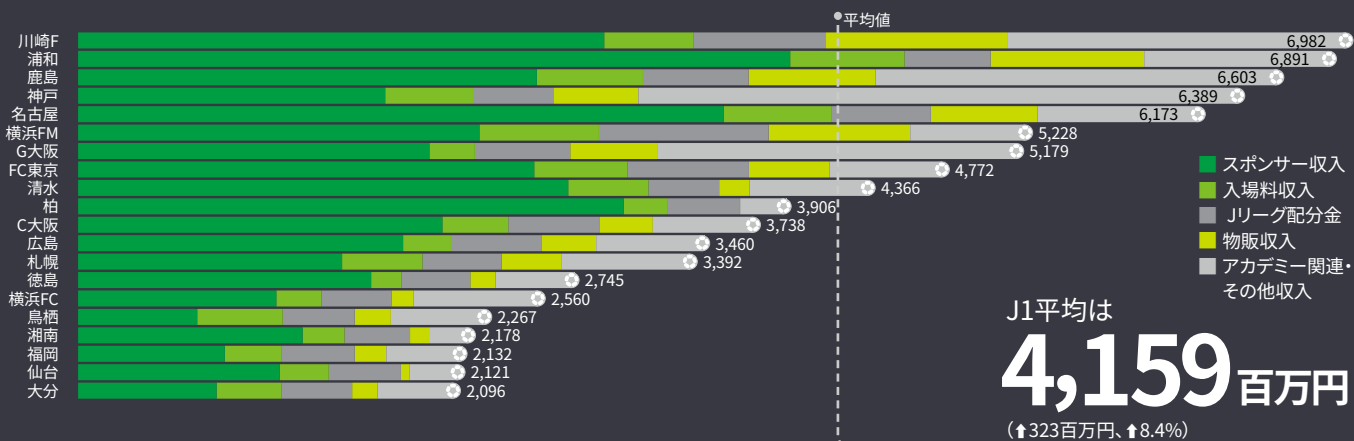


コロナ禍において、最高売上高を更新！

- スポンサー収入
- 入場料収入
- 物販収入
- その他収入



売上高(百万円)



Management Cup J1



コロナ禍によるマイナスの成長率が大きかったことからの反動が表れたものと考えられます。

また、多くのクラブが昨シーズンのマイナス成長からプラス成長に転じている中、柏は昨シーズンの大幅プラス成長(46.9%)から、2021年はJ1で最大のマイナス成長(▲15.3%)となっており、真逆の動きとなっています。その要因は、その他収入の減少(1,177百万円→260百万円)にあります。その他収入については移籍金や賞金等の金額が集計されているはずですが、詳細は不明です。

今後仮にリーグとしてより詳細な情報開示を進めることがあれば、クラブの透明性向上

や資金調達にも資することになるため、対応が期待されます。

自己資本比率

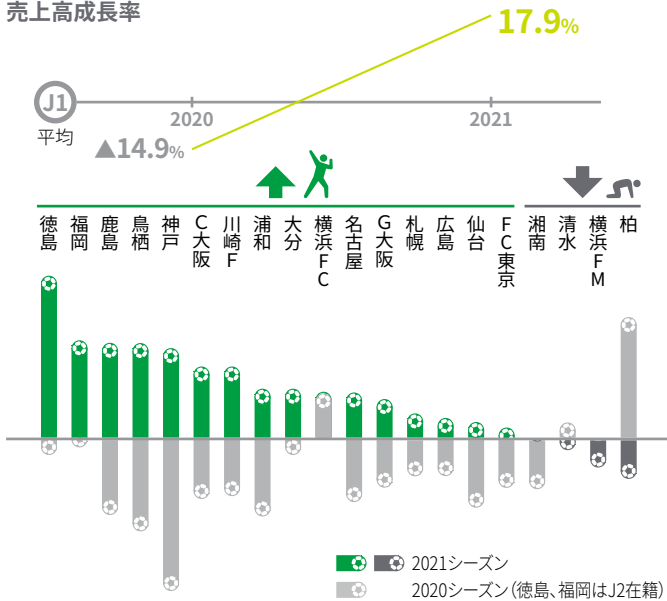
2021年シーズンにおけるJ1の平均は、前年比+5.9P(+91.0%)の12.4%でした。トップは徳島の78.4%、最下位はC大阪の▲66.1%となっています。J1においては利益剰余金がプラスのクラブは8クラブで、マイナスのクラブは12クラブあります。また、今シーズンは6クラブが債務超過となっています。

最も変動があったのは鳥栖でした。昨シーズンは、資本金および資本剰余金が合計で4,228百万円、利益剰余金が▲4,923百万円あ

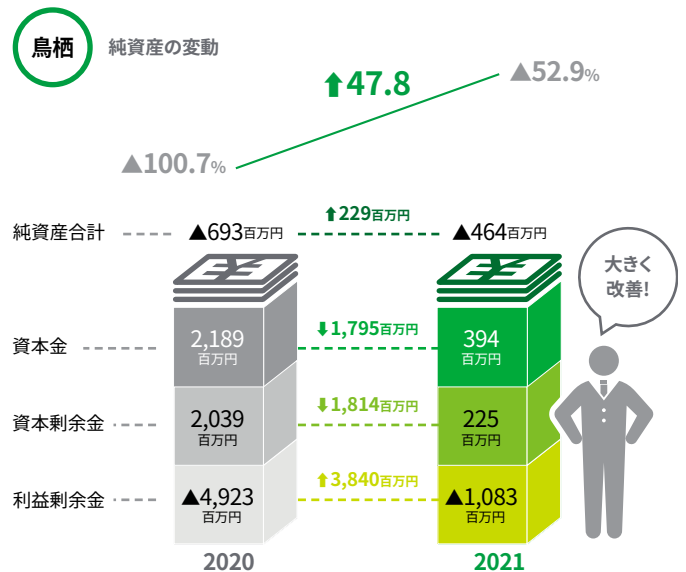
り、自己資本比率が▲100.7%となっていました。2021年シーズンで無償減資を行うとともに、450万円の第三者割当増資をした結果、資本金及び資本剰余金が合計で619百万円、利益剰余金が▲1,083百万円となり自己資本比率を▲52.9%としています。債務超過を回避することはできなかったものの、本KPIの値は大きく改善しました。

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、その先は増資等で状況が改善しなければライセンス取り消しとなるため、収益の確保と資本の増強は待たなしとなっています。

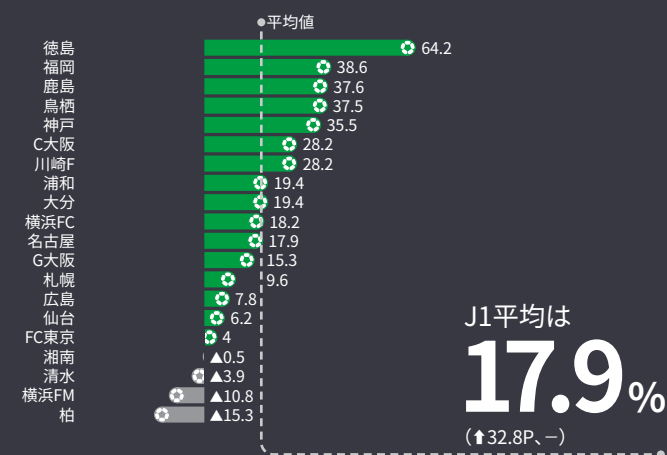
売上高成長率



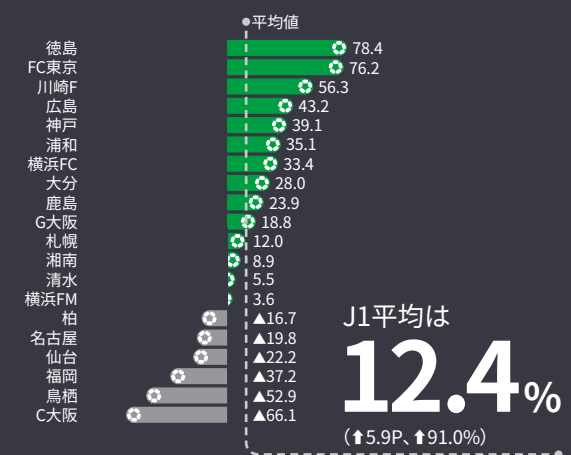
自己資本比率



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

2021年シーズンのリーグ戦も圧倒的な強さで2連覇を飾った川崎Fは、FM面だけでなくBM面でもJリーグマネジメントカップの2連覇を達成しました。かつてシルバーコレクターと揶揄された面影はそこには微塵も感じられず、まさに現在、黄金期を迎えているところです。そして、この絶頂期の2021年シーズンの終了をもって、これまでクラブ経営の基盤を作り上げてきた薫科義弘氏が勇退し、2022年シーズンからは吉田明宏氏が新社長に就任し、さらなる飛躍へのスタートを切っています。

今回の優勝クラブインタビューは、2021年シーズン後半より副社長としてクラブ経営に加わっていた吉田新社長にお話を伺い、デロイト・トーマツ独自の視点で川崎Fの将来について考察しました。

新社長は元アスリートのビジネスパーソン

吉田社長は川崎Fの責任企業でもある富士通の出身ですが、実は元アメフトの選手という経歴もお持ちです。選手時代の寮が川崎Fの前身の富士通サッカー部の選手たちと同じであったため、サッカー関係者との交流があったようですが、これまでは取り立てて川崎Fとの関係があったわけではなかったようです。一方で、富士通では海外駐在も含め、ガバナンス・コンプライアンス強化のための職務を歴任し、直近では富士通のオリンピック・パラリンピック本部長を務めていました。

富士通ではジョブ制度が採用されているため、世界的なスポーツの祭典が終了し、次のチャレンジを検討する中で、川崎Fの社長職への立候補を決め、見事採用されたという経緯があるそうです。サッカーとの接点がありませんでしたが、吉田社長にとってはまさに大きなチャレンジであるとご本人は謙遜していましたが、第三者的に見れば、元アスリートとしての知見、富士通でのビジネスパーソンとしての経験やスポーツビジネスへの知見、加えて、社会人アメフトのXリーグを運営している一般社団法人日本社会人アメリカンフットボール協会の理事としての知見・経験も持つことに鑑みれば、スポーツビジネス界にとっても非常

に頼もしい方がクラブ経営に本格参戦したというのが、今回の川崎Fの人事であったのではないかと感じます。

吉田社長のクラブ経営3本柱

吉田社長は、2022年の新体制発表会見において、薫科前社長の築いた経営のベースを踏襲しつつ、クラブとしての注力領域として以下の3本柱を掲げています。

【柱①】SDGsの取り組み

【柱②】デジタルテクノロジーとの融合

【柱③】アジアでのグローバル活動

まず、1つ目の柱としてはSDGsの取り組みです。

この領域は近年のスポーツ界でも取り組みが活性化されてきている領域で、特にビジネス界では海外を中心に数年前から大きなムーブメントとなっていますが、日本ではまだこれからの領域でもあります。ビジネスとスポーツの両方の知見を持つ吉田社長だからこそ、今の川崎Fの大きな伸びしろとしてこの領域に着目したのは非常に納得できるものがあります。川崎Fは、Jリーグでも稀に見る、フロントメンバーと選手・コーチ陣がクラブ価値の向上を目指すという目標を高いレベルで共有できているクラブの一つであり、そのようなクラブの強みをさらに生かす活動になりそうです。

今後、我々も取り組んでいるSROI (Social Return On Investment : 社会的投資収益率) 等の手法を活用するなどしてクラブの生み出す非財務的な価値のマネタイズモデルが確立されてくれば、より大きな社会的価値を生み出せるクラブになっていくのではないのでしょうか。

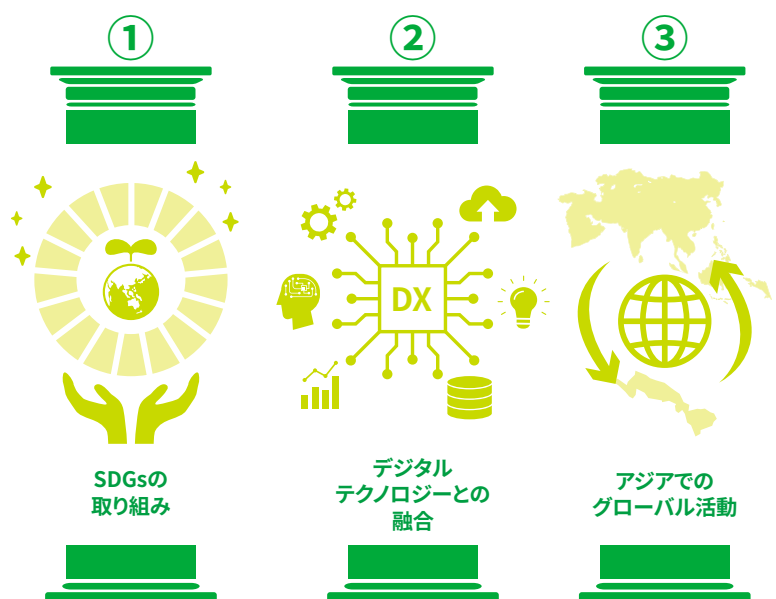
そして2つ目の柱がデジタルテクノロジーとの融合です。

吉田社長の出身母体であり、川崎Fの責任企業でもある富士通は、言わずと知れたIT企業です。コロナ禍により人々の行動が大きく変化していく中で、社会のIT環境については10年進んだといわれるほどの変化を見せています。Zoomに代表されるビジネスコミュニケーションツールが一気に浸透したことが分かりやすい変化ではありますが、それ以外にもブロックチェーン技術に基づく様々なビジネスソリューションが登場し、これまでになかったデジタル商材やクラブトークン等を活用したファン・サポーターとの新しい接点が生まれつつあります。もちろん、ビッグデータとAI技術を掛け合わせることで選手のパフォーマンス向上やトレーニング手法の開発、戦略分析等も世界では今やチーム強化に欠かせない取り組みとなっています。しかしながらJリーグでは現状、その領域はまだまだ発展途上と言わざるを得ないところであり、FM面、BM面で

新社長トピック



経営方針の3本柱



トップクラブとなった川崎Fがこの領域に本気で注力すると宣言したことは、それ自体が大きな意味を持つものと考えられます。

最後の3つ目の柱はアジアでのグローバル活動です。

Jリーグは地域密着を掲げた活動を発足以来展開してきており、一見するとグローバル化はそれに相反する活動のようにも見えます。しかし、先述のデジタルテクノロジー環境の大きな変化に鑑みれば、リアルの世界における地域とデジタルの世界におけるコミュニティは、競合するものではなく、共存・共栄できるものであることを、我々も日々の活動の中で実感しているところです。これまでは物理的な移動を伴わなければなかなかコミュニケーションが取れなかった海外を含めた遠隔地との接点も、今では格段に作りやすくなっています。吉田社長が掲げるアジアを対象としたグローバル活動は、クラブの本拠地である川崎を軽視するものでは決してなく、むしろ川崎Fというプラットフォームの持つ「ハブ機能」をツールとして、地元川崎をアジアとつなぐ役割を主体的に担っていかうとする試みであると感じました。

いずれのBM施策もこれまで川崎Fが築いてきた土台の上に、大きな価値を生み出す可能性のある施策であり、他のJクラブにとっても大いに参考となるチャレンジではないかと思われれます。

「フロンターレ経済圏」構想

吉田社長へのインタビューにおいて、非常に印象に残ったキーワードが「フロンターレ経済圏」でした。お話を伺う中で我々はこの「フロンターレ経済圏」を、「川崎Fのステークホル

ダー同士の横連携の促進や、パートナー企業とファン・サポーターの接点創出を通じて、川崎Fをサポートする全てのステークホルダーにサッカー以外にも多様な付加価値を自立的に生み出し続けるエコシステム」と理解しました。

コロナ禍が起こる以前まで、クラブが創り出す基本的な付加価値は、試合興行に多くの観客を集めることを前提としたエコシステムが中心でした。しかしコロナ禍によってその前提が大きく崩れてしまったことで、各クラブは試合興行に観客を集めることを前提としなくても生み出せる付加価値について真剣に考えなければならない状況に直面してきたものと思います。吉田社長の言う「フロンターレ経済圏」は、まさにその課題に対する解決アプローチとして大きな可能性を秘めていると感じます。なぜなら、集客そのものではなく、川崎Fというコンテンツそのものを活用したステークホルダーとのアクティベーションにより、自立的な付加価値創出活動が連動していくものであるため、まさにサステナブルな成長を可能にするエコシステムだからです。

ステークホルダーがクラブを支える一方で、逆にクラブもステークホルダーを支えることで、双方向の付加価値の連鎖が生み出される仕組みの構築は、現在様々なJクラブでも試行錯誤が続いている状況ですが、この取り組みは、クラブのトップマネジメントはもちろん、フロントスタッフ、選手やチームスタッフ、さらにはファン・サポーターやパートナー企業も含めた全ステークホルダーの目線が同じでないとなかなかうまく機能しないのも事実です。

しかしその点川崎Fは、長年にわたりフロントと選手が一体となったサッカー以外の地元

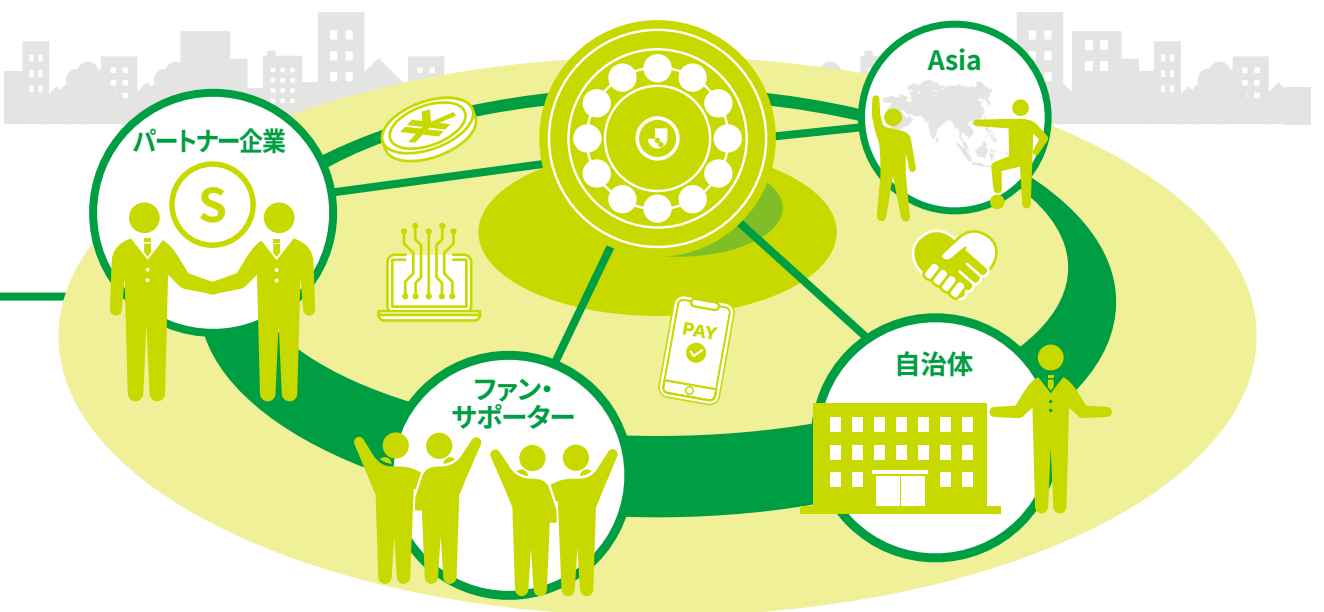
密着の取り組みを多く積み重ねてきた実績があり、ファン・サポーターもそれをクラブアイデンティティとして受け入れてきたという素地があります。そこに吉田社長の3本柱が打ち出されたことで「フロンターレ経済圏」は近い将来現実のものとなるのではないのでしょうか。

「フロンターレ経済圏」の可能性

さらに興味深いのは、3本柱を明確にしたことで、リアルでの地元密着による社会課題の解決を推進しながら(柱①)、デジタルではバーチャルなコミュニティを形成しつつ(柱②)、アジアマーケットを巻き込んだ様々な施策を展開(柱③)できるようになったことです。この流れは最近次世代のエコシステムとして注目されているDAO(Decentralized Autonomous Organization:分散型自律組織)のコンセプトに酷似しており、ブロックチェーン技術を活用することでこの活動に参加したファン・サポーターを含む全てのステークホルダーが近い将来、「実際の経済的利益を享受できるような環境」を実現させることができる可能性をも秘めている点です。

現状ではクラブはもちろん、ビジネス界でもDAOは発展途上のエコシステムであるため、それを実現できる可能性を持ったクラブは限られています。川崎Fはその数少ない候補クラブの一つであることは間違いなく、是非ともチャレンジしてみたいと思うのと同時に、今後の展開に大いに期待が膨らみます。

フロンターレ経済圏の創造



データ分析から考えるSNS (Twitter) の効果的な活用

コロナ禍の影響を大きく受けた昨シーズンに続き、2021年シーズンのJリーグも感染症対応ガイドラインに則った対応が求められました。感染拡大直後には急激な変化が求められた販促活動やコミュニケーションの在り方も、2021年には一般的なものとして定着し始めており、デジタルコミュニケーションを駆使したメディア戦略、マーケティング活動がより重要なものになりつつあります。

中でもコロナ禍においては、SNSを活用したファンエンゲージメントを向上させる取り組みが各クラブで試みられました。試合日のスタジアム来場やオンライン上での中継視聴を促す情報発信だけでなく、スタジアム集客とは直接関連しない選手インタビューやマスコット動画などのコンテンツ発信を行うことで、ファン・サポーターとのつながりを維持・強化する取り組みが各クラブで活発に行われています。

本コラムでは各クラブの公式Twitterアカウントの運用に着目し、SNSを駆使した情報発信におけるコンテンツ内容の傾向や拡散性等についての評価と、物販収入や入場料収入等の経営戦略への影響について分析・考察を行いました。

J1所属クラブ公式アカウント全体における投稿内容の分析

ここでは2021年シーズンでJ1に所属していたクラブを対象に、各クラブの公式Twitterアカウントが2021年1月1日～12月31日の間に投稿したデータを利用します。各投稿における投稿日、投稿内容、リツイート数等の数値を、投稿内容のトレンドや、各クラブのアカウント運用方針の差異、財務数値への影響について分析・考察を進めていきます。

まず、J1所属クラブ公式アカウント全体での投稿数時系列推移を図1に示します。この図を見るとプレシーズン・アフターシーズン期間および東京で開催された世界的スポーツの祭典による中断期間には、投稿数が落ち着いていることと、逆にシーズン中はツイート数が

多くなる傾向にあることが分かります。

次に投稿内容のトレンド推移について見ていきます。

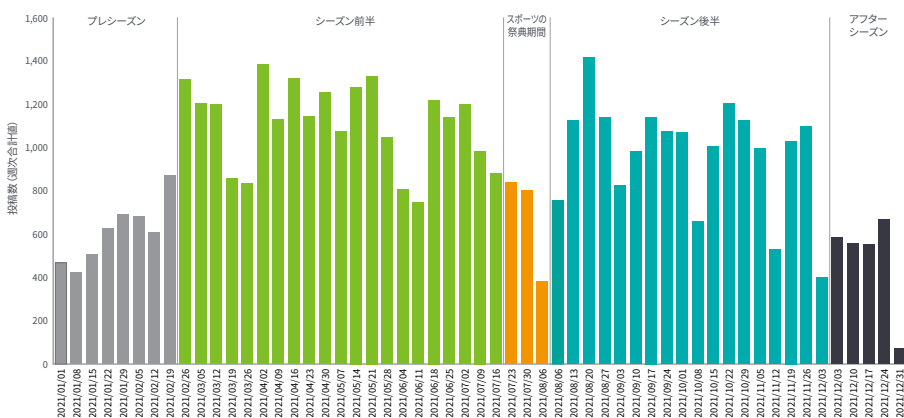
投稿内容の分類方法として、ツイート文に含まれる特定のキーワードを利用したキーワードマッチングを採用し、各投稿を〈人事情報〉〈物販関連情報〉〈試合情報〉〈その他〉の4区分に分類しています。〈人事情報〉については、選手や監督の移籍・就任、怪我等による離脱、新体制発表などが記載された投稿で、「移籍」や「加入」等のキーワードが含まれる投稿をここに分類しています。〈物販関連情報〉については、チケットやグッズの販売情報が記載されたもので、「販売」「グッズ」「〇〇円」等のキーワードが含まれるものです。〈試合情報〉については、「〇〇節」「試合開始」等の

キーワードを含むものをピックアップし、内容としては試合の実況ツイート、試合結果の報告に関する投稿が主なものになっています。また、この3カテゴリのいずれにも分類されなかったものを〈その他〉としています。

各シーズン区分でカテゴリの内訳を見たところ、図2のような結果になりました。シーズン前半とシーズン後半については、〈試合情報〉の投稿が最も多くなっています。また、〈人事情報〉についてはプレシーズンとアフターシーズンで多くなっており、クラブの人事発表が行われるタイミングと合致した結果となっています。一方で〈物販関連情報〉の投稿については、どのシーズン区分でもほぼ同水準の20%前後で推移しており、あまり季節性が見られない推移になっています。

この投稿内容の内訳について、クラブごとに見た場合にどのような差異があるのかについて、これより詳細に分析をしていきます。

図1 J1所属クラブ公式Twitterアカウント全体における投稿数推移



J1所属各クラブの投稿内容詳細分析

クラブごとに投稿内容の内訳を可視化したものが図3になります。川崎Fについては、〈物販関連情報〉の投稿の割合が他のクラブと比べて最も高いことが分かります。一方で、〈試合情報〉については横浜FMが高くなっています。川崎Fについては物販収入がJ1所属クラブの中では最も高く、SNS上でもグッズ販売の告知などを活発に行っていることがTwitterデータにも表れています。横浜FMについては、昨シーズンのリーグ優勝に引き続き、2021年シーズンでも好成績を残しているため、試

図2 J1所属クラブ公式Twitterアカウント全体における投稿内容トレンド推移

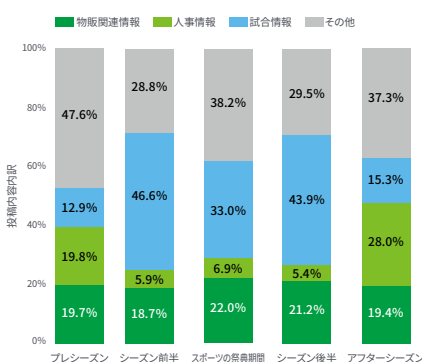
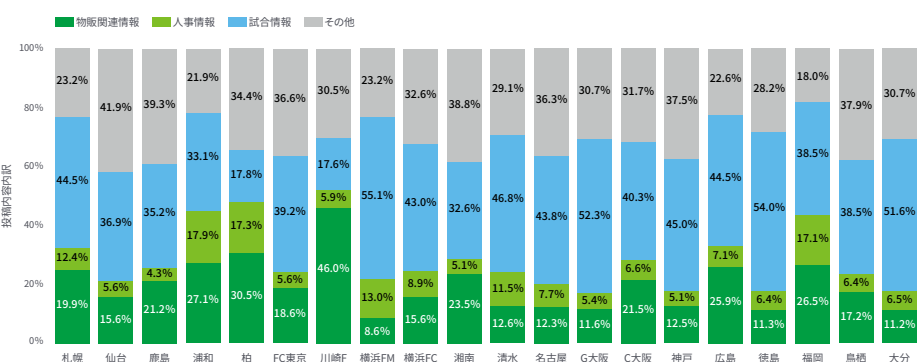


図3 J1所属クラブごとに見た投稿カテゴリの内訳



合関連の投稿が活発に行われたと考えられます。これより、各クラブの試合成績の状況や、それぞれが重点的に取り組んでいるビジネス施策の状況によって、Twitterに投稿される内容も影響を受けていることが分かります。

ここからは各投稿にどの程度の反響があったのかについて、深掘り分析を進めていきます。Twitterアカウント運用では、話題性のある投稿をして多くのリツイートを獲得し、その結果として幅広いユーザーに対して自クラブの情報を露出させることが重要になります。

そこで、ここでは情報の拡散性の目安であるリツイート数と、ファンの囲い込みに関する目安である獲得フォロワー数に着目しました。まずリツイート数に関しては、各投稿のリツイート数(本分析時点)を投稿時点のフォロワー数で割ることで、各アカウントのフォロワー規模を考慮した情報拡散度合の指標(=アクティブ反応率)を算出しました。また獲得フォロワー数に関しては、投稿した時点でのフォロワー数と、次の投稿時点でのフォロワー数の差分を計算することで、その投稿によってどれだけフォロワー数が増えたか(もしくは減ったか)を近似的に求めています。また分析をする際には、アクティブ反応率は分析対象期間における平均値、獲得フォロワー数は総獲得数を投稿数で割った1ツイートあたりの平均獲得フォロワー数を利用しています。

2021年シーズンにおけるアクティブ反応率と獲得フォロワー数を各軸に設定し、各投稿種別・クラブ別にプロットしたものが図4になります。〈人事情報〉についてはアクティブ反応率が高く、かつ獲得フォロワー数も多い右上に位置しているものが多く見られます。つまり、選手の移籍等の話題については、リツイートにより情報が拡散されやすい傾向にあり、かつファン・サポーターの新規開拓にも有効な話題となっている可能性が考えられます。

一方で〈試合情報〉や〈物販関連情報〉については原点付近に位置しているものが多く、情報の拡散やファン・サポーターの新規開拓

にはあまり寄与していない、既存のフォロワー内に閉じた情報発信となっている可能性がうかがえます。

各クラブの物販・入場料収入とTwitter運用の関係性分析

前述の通り、情報の拡散とファン・サポーターの新規獲得という2つの観点で見た場合、〈試合情報〉や〈物販関連情報〉の投稿についてはどちらの観点でもあまり有効でない可能性が見えてきました。しかし一方で、物販収入や入場料収入を得るためには、グッズの宣伝や試合情報の告知は不可欠です。その場合、どのような投稿をしているクラブが、結果として収益を大きく得ることができているのかについて、ここでは〈物販関連情報〉に焦点を当てて分析を進めます。

物販関連の投稿との関係性を調査する収益指標は、物販収入と入場料収入の合計値に設定します。この2つの収入の合計値に設定した理由として、グッズ購入者の中では、そのグッズを持ってスタジアムへ応援をしに行くというインセンティブが生まれると考えられるからです。よってグッズの購入によって生まれた、入場料収入に対する二次的な効果を踏まえて、物販収入と入場料収入の合計値で各クラブを評価します。

図5は縦軸に物販・入場料収入合計値の対前年度成長率、横軸に〈物販関連情報〉のアクティブ反応率(リツイート数÷投稿時点フォロワー数)の2021年シーズン全体の平均値をクラブごとにプロットした図です。ここでの相関係数は0.27と低い数値になっているため、クラブの収益性と、Twitterにおける拡散性はあまり関係ないように見えます。

しかしグッズの売れ行きには、有名選手の加入や記録達成等、宣伝を行う「タイミング」の要素が大きいと考えられます。そこで、2021年シーズン全体の相関である図5を細分化し、シーズン区分ごとに相関係数を可視化したものが図6になります。各相関係数の変化を見ると、プレシーズンやアフターシーズンでは相関

係数が低くなっていますが、シーズン中盤になるにつれ数値が上がり、値自体はやや低いものの、スポーツの祭典期間で正のピークを迎えていることが分かります。つまり、オリンピックによる中断期間を含むシーズン期間中にアクティブ反応率の高い物販関連の投稿をしていたクラブは、その年の物販・入場料収入を効率的に増加させることができた可能性が高い、ということになります。

これより、生活者のサッカーに対する関心がオフシーズンよりも高くなるスポーツの祭典期間を含むシーズン中というホットなタイミングで情報拡散性の高い投稿をすることで、効果的かつ効率的に、物販・入場料収入の増加に結び付けられる傾向があるということが考えられます。

率間の相関係数

今回の分析では、J1所属の各クラブ公式Twitterアカウントの投稿データを利用して、投稿内容のトレンド推移や、投稿内容ごとの情報拡散性・ファンの囲い込み効果を評価しました。

その結果、〈試合情報〉や〈物販関連情報〉の投稿は、情報の拡散とファンの囲い込みという2つの観点ではあまり有効ではないという傾向が見られました。しかし物販・入場料収入と紐づけた分析では、シーズン中に行われる物販関連の投稿は、結果として物販・入場料収入を上昇させることができている傾向にあるという示唆も得られました。また、オフシーズンにおける人事関連のニュースは情報の拡散とファンの囲い込みに一定程度の優位性があることも確認できており、時期を見極めた適切なタイミングで拡散効果の高い種類の情報を投稿できるかが重要になることが推察されます。

図4 各投稿種別におけるアクティブ反応率、獲得フォロワー数の差異

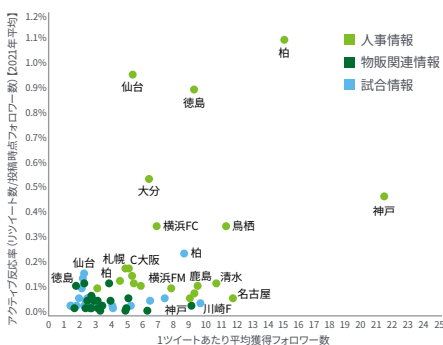


図5 物販・入場料収入成長率と物販関連情報のアクティブ反応率(2021年全体平均値)

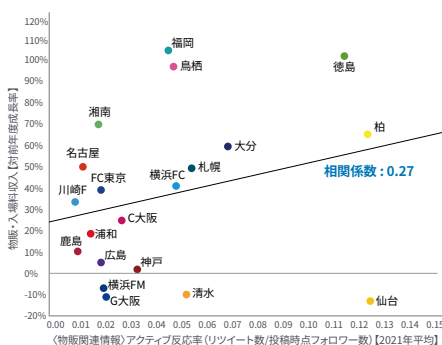
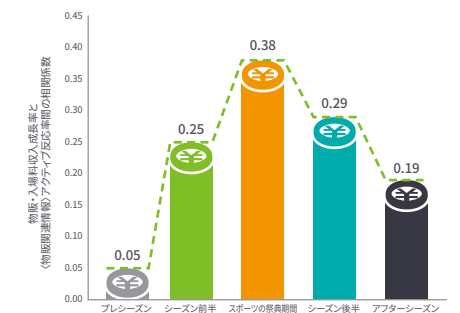


図6 物販・入場料収入成長率と、各シーズン区分における物販関連情報アクティブ反応率間の相関係数



J2 Ranking

新潟、地元密着の強さを見せつけ大差で2連覇!!

マネジメントカップ2021のJ2優勝クラブは新潟となりました。

新潟は経営効率分野、経営戦略分野で1位、マーケティング分野で3位、財務状況分野で10位となり、2位に15ポイントの大差をつけて堂々の2連覇を果たしました。

Jリーグ有数の集客力を誇る新潟にとってシーズンを通した入場制限は痛手であったにもかかわらず、徐々にファン・サポーターの姿がスタジアムに戻りつつあります。一方で、広い新潟においてはまだスタジアムに足を運ぶことが叶わないファン・サポーターも多く存在している状況です。新潟は、フロントスタッフはもちろん、選手・チームスタッフも一丸となり、そういった方々も楽しめるコンテンツ発信により力を入れ、制約が多い中でもクラブや選手を身近に感じてもらえる取り組みを継続してきました。それが功を奏し、BM面にも好影響を与え、クラブを強力に後押ししたものと推察されます。

つながりを大切に地域とともに歩んできたクラブが、前を向いて挑んでいく姿に今後も注目です。



©ALBIREX NIIGATA



BM point 2021

J2	順位	(参考) 2020順位	BM point 総計
アルビレックス新潟	1 →	1	201
ジュビロ磐田	2 ↑	5	186
松本山雅FC	3 →	3	180
モンテディオ山形	4 ↑	7	170
栃木SC	5 ↑	10	165
ヴァンフォーレ甲府	6 ↑	17	157
京都サンガF.C.	7 ↓	4	149
ギラヴァンツ北九州	8 ↓	2	143
大宮アルディージャ	9 ↑	14	142
ジェフユナイテッド千葉	10 ↓	9	140
ファジアーノ岡山	11 ↑	16	140
SC相模原	12 —	5**	137
水戸ホーリーホック	13 ↓	6	134
V・ファーレン長崎	14 ↓	12	132
東京ヴェルディ	15 ↑	19	131
FC町田ゼルビア	16 ↓	11	127
レノファ山口FC	17 ↑	18	112
ブラウブリッツ秋田	18 —	12**	112
FC琉球	19 ↑	21	102
ツエーゲン金沢	20 ↑	22	100
ザスパクサツ群馬	21 ↓	15	98
愛媛FC	22 ↓	20	82

※2020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	19	—	17	58	12	21	★33	22	21	11	21	★75	18	4	13	35
20	22	—	22	★64	4	19	23	4	22	15	22	63	21	12	3	36
21	21	—	21	63	2	22	24	12	20	2	20	54	16	3	20	39
18	15	—	12	45	14	15	29	21	15	9	17	62	15	13	6	34
12	10	—	5	27	17	12	29	20	9	22	19	70	8	15	16	39
16	18	—	13	47	19	10	29	17	11	6	13	47	11	8	15	34
19	16	—	6	41	6	14	20	3	14	20	5	42	19	9	18	46
9	11	—	14	34	7	18	25	14	5	12	10	41	10	14	19	43
15	20	—	20	55	1	20	21	11	19	3	1	34	22	6	4	32
13	13	—	19	45	5	17	22	9	16	4	15	44	20	1	8	29
14	12	—	11	37	11	13	24	15	4	17	2	38	13	18	10	41
5	7	—	9	21	18	11	29	19	18	1	8	46	5	22	14	41
8	14	—	10	32	20	6	26	13	12	16	6	47	6	11	12	29
17	17	—	16	50	3	9	12	1	17	8	12	38	17	10	5	32
11	1	—	18	30	8	8	16	16	13	5	17	51	14	19	1	34
7	9	—	7	23	13	3	16	10	7	10	7	34	12	20	22	★54
10	8	—	15	33	10	16	26	5	10	7	18	40	9	2	2	13
4	3	—	1	8	22	2	24	18	1	21	4	44	4	21	11	36
1	6	—	4	11	21	1	22	2	8	19	12	41	2	17	9	28
6	5	—	3	14	15	4	19	8	6	13	14	41	3	16	7	26
3	4	—	8	15	16	7	23	7	2	18	10	37	1	5	17	23
2	2	—	2	6	9	5	14	6	3	14	4	27	7	7	21	35

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傾向があります。(2021年シーズンは特例により降格の影響はありません。)

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

2021年シーズンにおけるJ2の平均入場者数は前年比+1,159人(+42.1%)の3,910人でした。

昨シーズンに引き続き、新型コロナ対策として様々な制限が課されたものの、コロナ禍2年目で先手を打てるようになったことから、22クラブ中21クラブは昨シーズンより平均入場者数が増加しています。特に増加が大きいクラブは、新潟、磐田、松本であり、それぞれ+5,518人(+102.9%)、+2,589人(+76.6%)、+2,178人(+54.8%)となっています。昨シーズンより平均入場者数が減少したクラブは北九

州のみで、▲330人(▲10.0%)でした。

新潟は、昨シーズンの有観客試合20試合のうち9試合は超厳戒態勢として5,000人を上限とする制限が設けられていましたが、2021年シーズンは新潟県での緊急事態宣言やまん延防止等重点措置が発令されず、全ての試合が50%制限のみとなったこともあり、元々根強いファン・サポーターへの集客施策の効果を発揮できたものと考えられます。京都と磐田は、今シーズンの中盤以降の首位争いの影響が大きいと推察されます。

スタジアム集客率

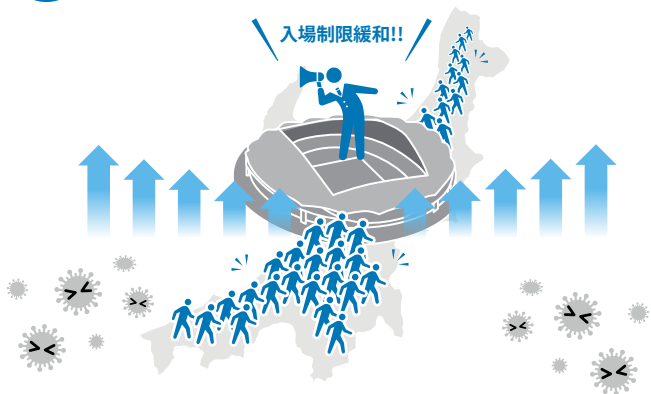
2021年シーズンのJ2の平均は前年比+5.2P(+36.8%)の19.5%となり、昨シーズンから少しずつ観客が戻っていることが見て取れる結果となりました。

全22クラブ中、21クラブが前年比プラスとなり、そのうち、磐田が+13.9P、新潟が+13.0P、大宮が+11.5P、甲府と松本がそれぞれ+10.7Pと、5クラブが10P以上集客率を伸ばす結果となりました。

J2の中で33.3%と最も集客力が高かったのが磐田です。J2優勝、3年ぶりのJ1昇格を決めたこともあり、J2では堂々のトップ、Jリーグ全

平均入場者数

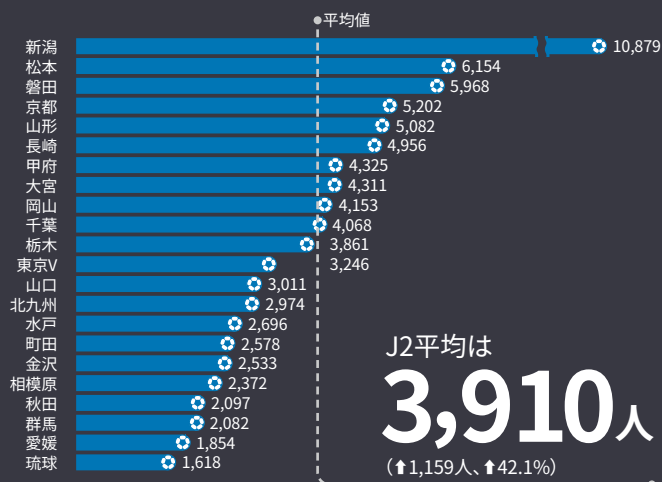
新潟 感染状況が都心に比べて緩やかだった新潟県において、アルビレックス新潟が多くのファン・サポーターを動員



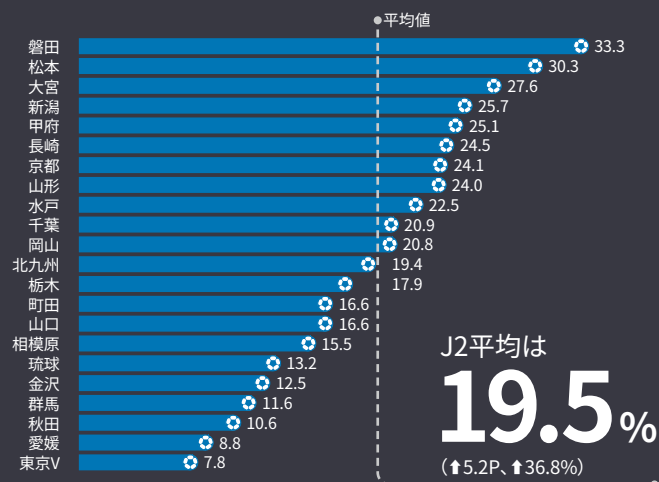
スタジアム集客率



平均入場者数(人)



スタジアム集客率(%)



Management Cup J2

57クラブ中でも2位となる集客率を記録しました。一方で、集客率が10%を下回ってしまっているクラブも2クラブあります。集客率が10%を切ってしまうと、クラブとしてスタジアムでの特別体験を提供することが難しくなってしまいます。ここがBMの腕の見せどころともいえます。

客単価

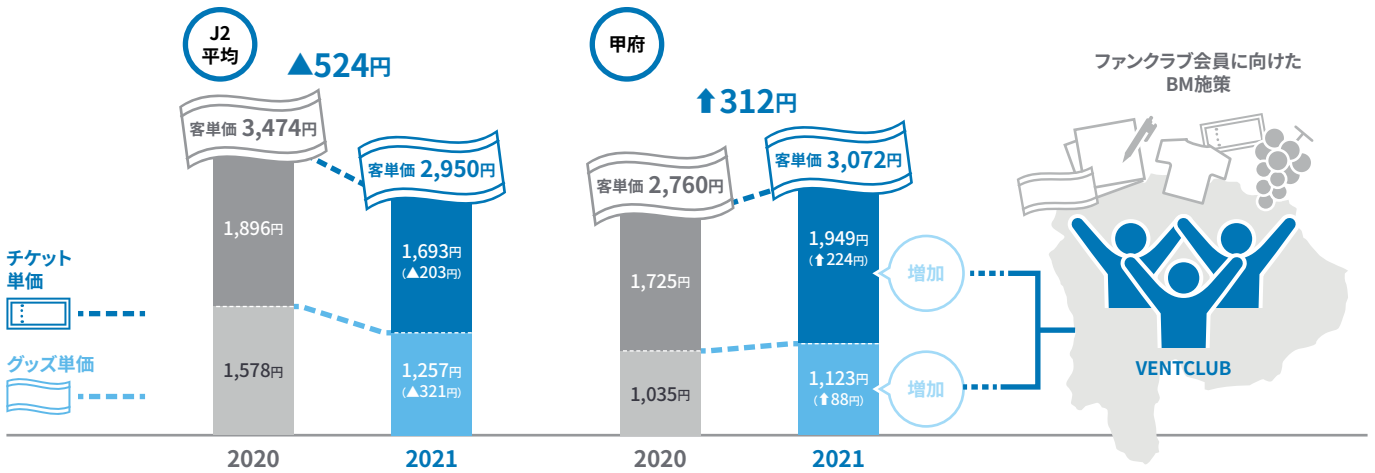
2021年シーズンにおけるJ2クラブの平均は前年比▲524円(▲15.1%)の2,950円でした。要因別に見てみると、チケット単価は▲203円(▲10.7%)の1,693円、グッズ単価は▲321円(▲20.3%)の1,257円となっており、いずれの単価も減少しました。また、要因別の単価内訳比率は、チケット：グッズ=57%：43%となっており、両者の比率の差は昨シーズンからわずかに広がっています。

このような苦境の中で、甲府はJ2の中で唯一チケット単価およびグッズ単価の両方を増加させることに成功しています。2021年シーズ

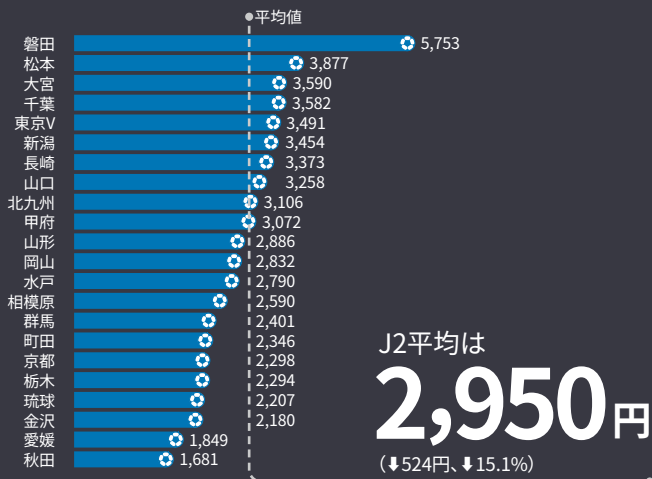
ンの客単価は3,072円と平均的であるものの、チケット単価、グッズ単価それぞれ10%前後増加させています。コロナ禍で来場・スタジアムでの物販に制限を受けながらも、入場制限規制が段階的に緩和されていく環境変化にうまくアジャストし、ファンクラブ会員に向けて来場数に応じたプレゼントを企画したり、限定グッズの購入権譲渡を実施したりするなどのBM施策を行ったことが、着実な結果につながったものと考えられます。

客単価

多くのクラブが客単価を落とす中、甲府はチケット・グッズ単価両方が増加



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

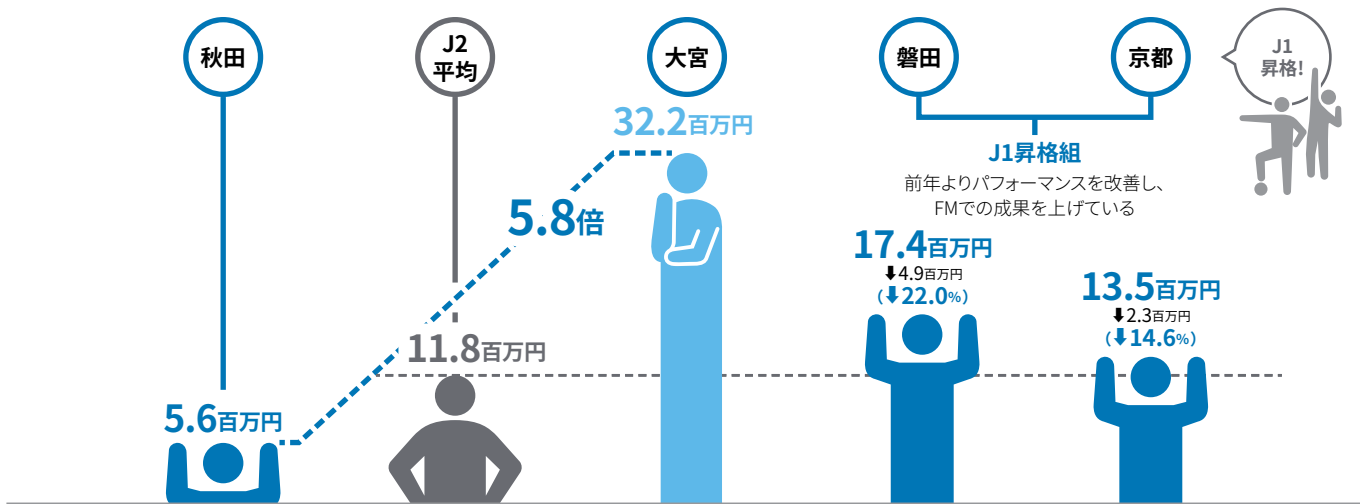
本KPIは、各クラブにおけるコストの中で最も大きな比率を占めるチーム人件費を、いかに効率的にFM面の結果へ結び付けられているか、ということを示す可視化できる指標となります。2021年シーズンにおけるJ2平均は、前年比▲0.9百万円(▲7.1%)の11.8百万円でした。最も効率的に勝点を獲得したのは秋田で、勝点1を5.6百万円で獲得したことになります。チーム人件費をリーグ最少に抑えながら、昇格初年度のJ2で勝点を積み重ねた結果と考えられます。一方で、本KPI最下位の大宮

は前年比+7.7百万円(+31.4%)の32.2百万円と経営効率が悪化しており、秋田と比較すると5倍以上の差があります。

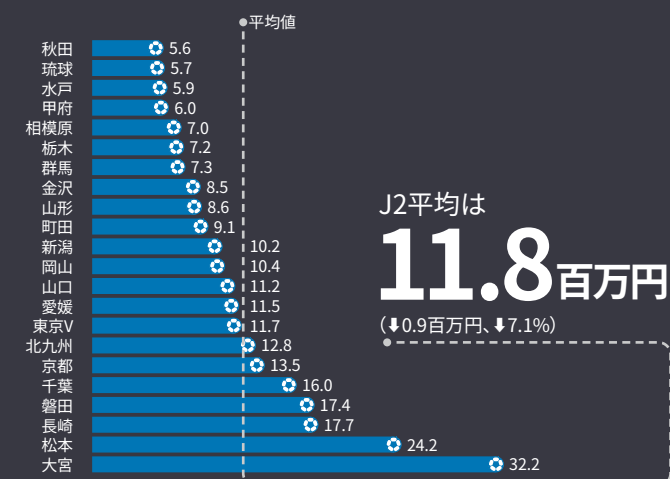
本KPI評価においてはFM面での成績を含めて、総合的に評価していく視点が不可欠です。この点、磐田はJ2最大のチーム人件費(J2平均の約2.4倍)を投じつつ、FM面ではリーグ優勝・J1昇格を果たすなど結果を残し、本KPIにおいても前年比▲4.9百万円(▲22.0%)の改善となりました。また、同じくJ1昇格を果たした京都も、前年比▲2.3百万円(▲14.6%)の改善となっています。

このように人件費への投資がうまくFM面の成果に結び付いたケースでは本KPIが改善する一方、単年では必ずしもFM面での成果が出ないケースもあります。そのため、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、本KPI評価を通して、より中長期的な観点で継続的に検証する姿勢が欠かせません。

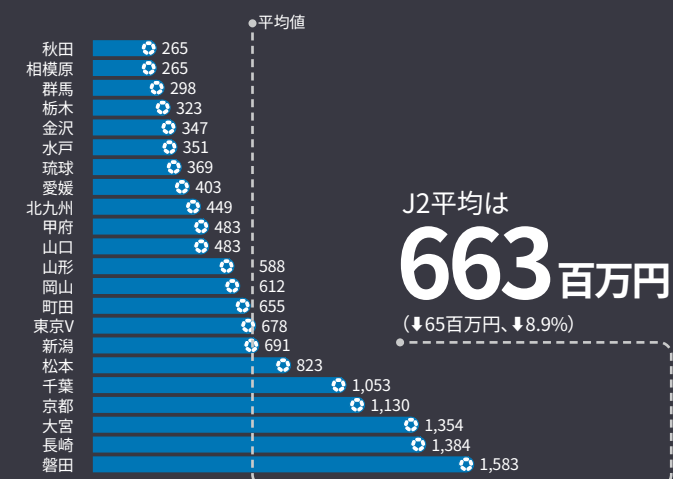
勝点1あたりチーム人件費



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。

2021年シーズンにおけるJ2の平均は前年比+0.7百万円(+33.8%)の2.8百万円でした。緊急事態宣言の対象地域では、無観客試合が開催されるなど、前年から継続してコロナ

禍の影響を受けたものの、本KPIは増加する結果となりました。

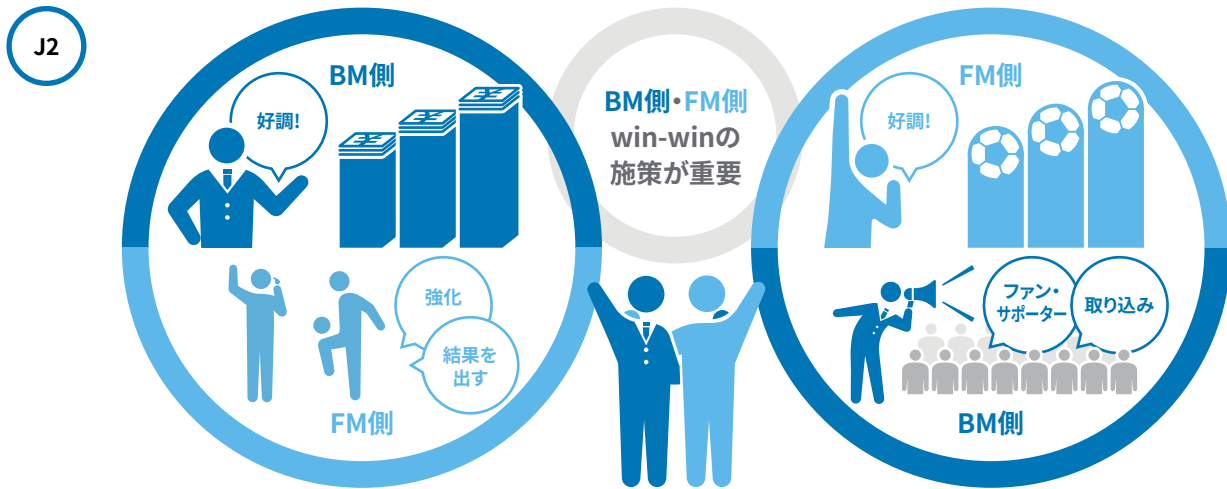
トップは松本の10.5百万円で前年比+6.0百万円(+132.1%)でした。松本はJ2内で平均入場者数が2位であり、入場料収入も前年比+113百万円(+46.1%)とBM面では比較的好調であった一方、勝点が大幅に減少して最下位となってしまう、FM面では不調の結果となりました。

一方、12年ぶりにJ1昇格を決めた京都の本KPIは2.7百万円で、前年比▲0.8百万円(▲22.5%)と減少する結果となりました。勝点を

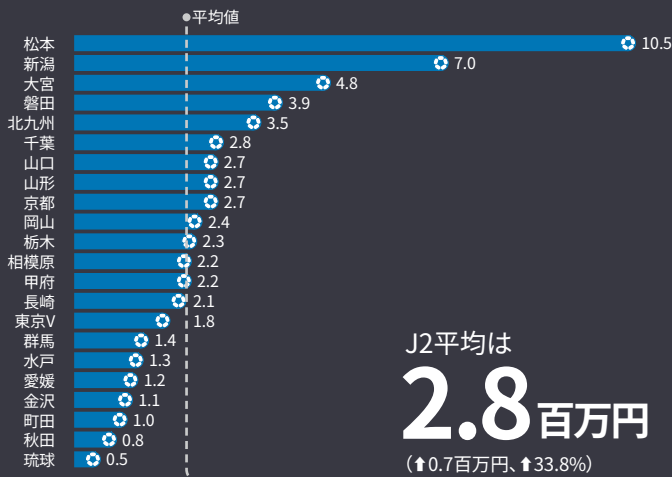
前年比+25と大きく増加させたものの、無観客試合が2試合あった影響もあり、入場料収入が大きく伸びなかったことが要因と考えられます。

この2クラブの比較からも、本KPIの難しさがうかがえます。松本のようにBM面で好調な際は、FM面で結果が出るように強化なども検討していくこと、京都のようにFM面が好調で昇格などを狙える際には、BM面の結果もついてくるよう、ファン・サポーターに働きかけていくことが重要と考えられます。

勝点1あたり入場料収入



勝点1あたり入場料収入(百万円)



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ことが興味深いポイントです。

売上高・チーム人件費率

2021年シーズンにおけるJ2の平均は、前年比▲4.4Pの43.4%でした。

昨シーズンは50%を超える水準のクラブが、全22クラブのうち7クラブでしたが、2021年シーズンは4クラブに減少し、若干の改善が見られました。また、全22クラブのうち15クラブが本KPIを改善させており、長引くコロナ禍での売上の維持・拡大、チーム人件費の抑制が行われたものと推察されます。

本KPIが最も高いクラブは昨年に続き長崎(69.9%)でしたが、昨シーズンからは4.5P減少しました。

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は最重要の経営課題の一つです。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。コロナ禍でこれまでの安定収益の前提が覆り、未来の不確実性が高まる中においては、短期的な視点ではなく中長期的な視点でのチーム人件費への投資を考える姿勢が、これまで以上に重要となってくると考えられます。

SNSフォロワー数

2021年シーズンにおけるJ2の平均は前年比+6,491人(+7.6%)の91,735人でした。

SNSフォロワー数が10万人を超えるクラブを見ると、磐田、新潟、松本、大宮、長崎、千葉、山形、京都と、過去にJ1経験のあるクラブが並んでおり、J1で戦うことによってクラブが持つ社会的影響力の大きさが付加される傾

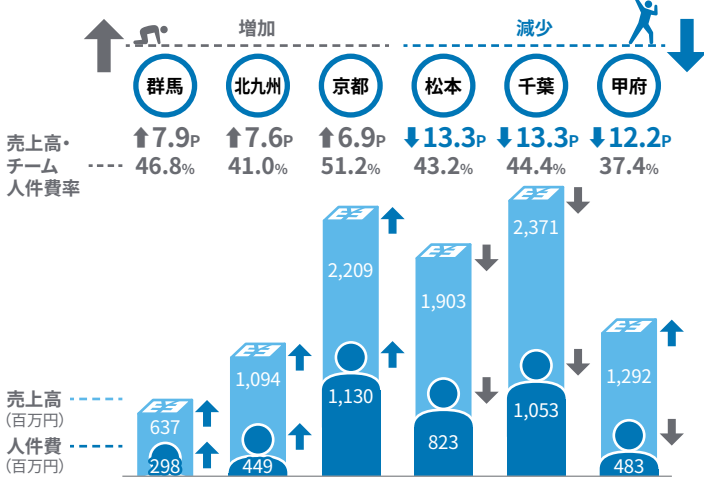
向が表れているといえます。

一方で、J1昇格経験がないにもかかわらず、そこに割って入っているクラブが相模原です。総SNSフォロワー数115千人を擁し、22あるJ2クラブにおいて、堂々の5位にランクインしています。

相模原は2021年にDeNA社の出資を受けています。DeNA社は他競技で蓄積したクラブ運営ノウハウ(特にデジタルマーケティング領域)の横展開を積極的に行っており、相模原に対しても同様です。Bリーグの川崎ブレイブサンダースでは、YouTube動画から新規ファン獲得に成功している実績が、本誌の兄弟冊子「Bリーグマネジメントカップ」でも紹介されています。相模原で今後、どのようなユニークな試みが見られるのか、期待が高まります。

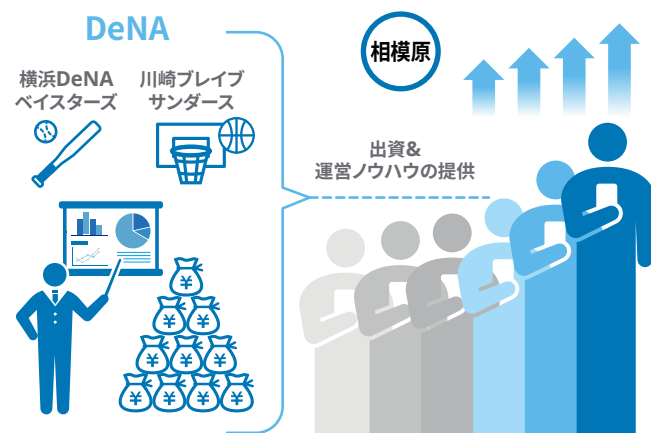
売上高・チーム人件費率

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



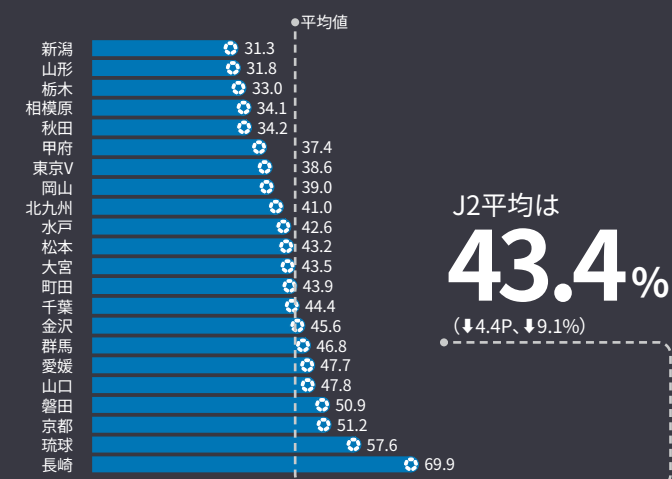
SNSフォロワー数*

DeNAの出資を受けた相模原が、同じくDeNA傘下の横浜DeNAベイスターズや川崎ブレイブサンダースの運営ノウハウの提供を受けて飛躍

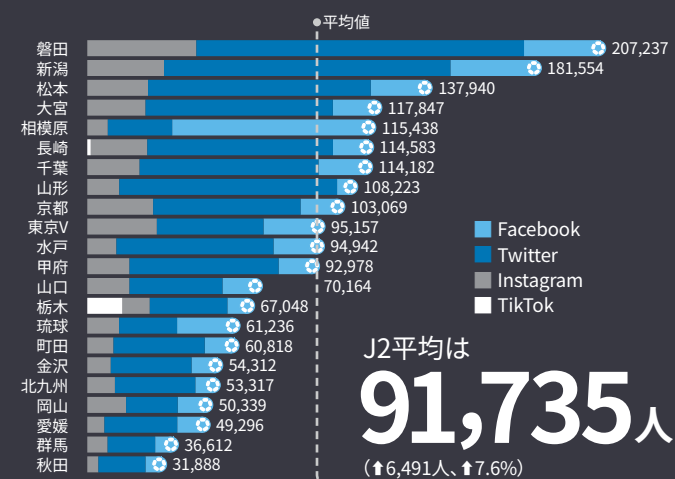


* Facebook、Twitter、Instagram、TikTokの合計

売上高・チーム人件費率 (%)



SNSフォロワー数 (人)



Management Cup J2



SNSフォロワー数増減率

2021年シーズンにおけるJ2の平均は前年比▲0.1P(▲1.0%)の11.9%となっており、昨シーズン同様に成長の鈍化傾向が継続しています。

そのような状況の中であっても高い成長率を見せたのは栃木で、昨シーズンからの増加率+33.6%を記録しました。

栃木の増加の内訳を見ると、概ねFacebookは200人、Twitterは3,000人、Instagramは2,000人の増加と、堅調な増加幅である一方、TikTokが11,000人と爆発的な増加幅を記録しています。

栃木では、SNSのエキスパートである取締役の主導のもと、Jクラブの中でもいち早くTikTokに着目し、活用を進めてきたことが知られています。他のSNSとは異なるユーザー

層への拡散という特徴にも目を付け、既存のコアファン以外へのリーチにも活用してきた様子が見えかえります。

SNSは栄枯盛衰が激しいだけでなく、その使われ方も日々急速に変化しています。クラブのマネジメント層は、SNSの特徴やユーザー環境等を常に把握しながら、いかに柔軟かつユニークなSNS活用を実現できるかが問われています。

グッズ関連利益額

2021年シーズンにおけるJ2の平均は、前年比+5百万円(+20.0%)の25百万円でした。同利益率は前年比+2.0P(+9.5%)の23.1%、物販収入も前年比+13百万円(+14.1%)の108百万円となり、全てで改善しました。

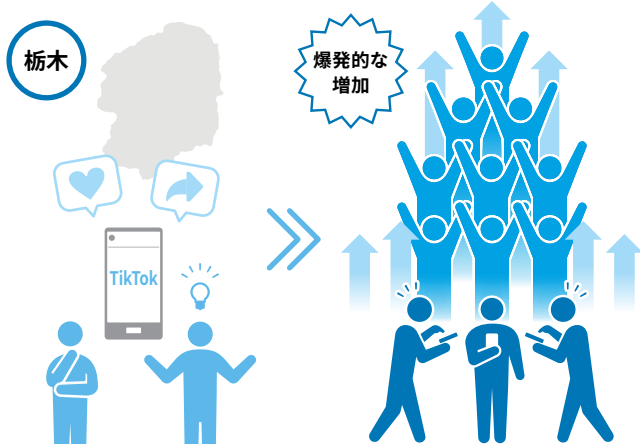
松本、京都、愛媛の3クラブを除くクラブで

物販収入が増加しており、各クラブのコロナ禍の状況を踏まえたBM施策等による入場者数の増加(+42.1%)の影響を受けたものと考えられます。一方で利益率は微増にとどまっているため、全体としては収益体質の変化はないものの、取引量が増加した結果と推測できます。

そんな中、金沢は物販収入・利益だけでなく、利益率も改善しています。これはECで受付したスポーツブランドコラボ商品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。こうした面からもコロナ禍のような外部環境の変化に柔軟に対応するBM施策が重要であることが読み取れます。

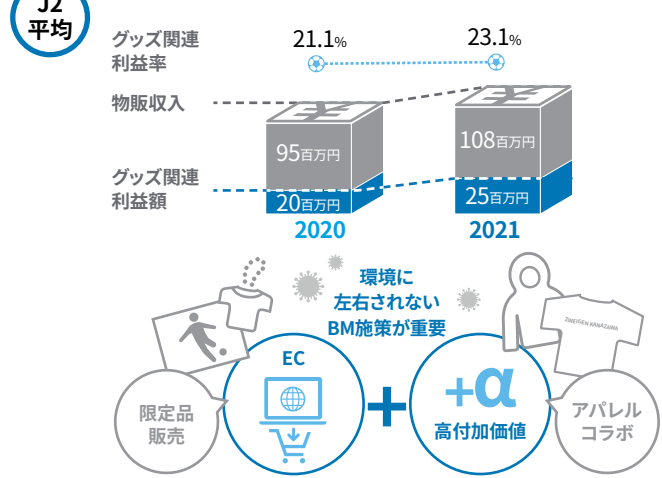
SNSフォロワー数増減率

栃木がいち早くTikTokに着目し、コアファン以外へのリーチに利用多くのフォロワーを獲得した

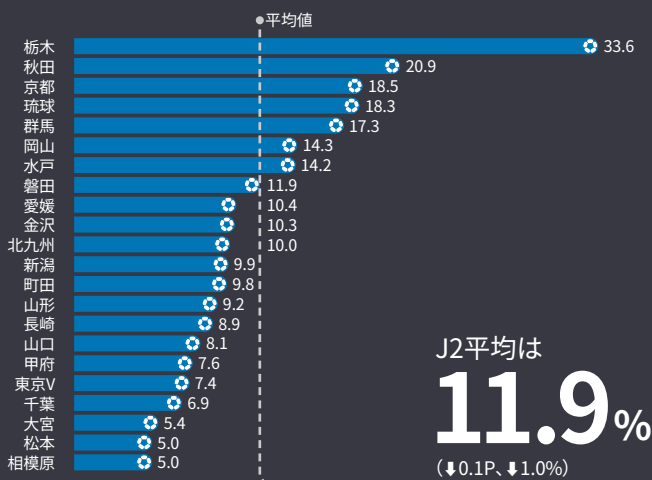


グッズ関連利益額

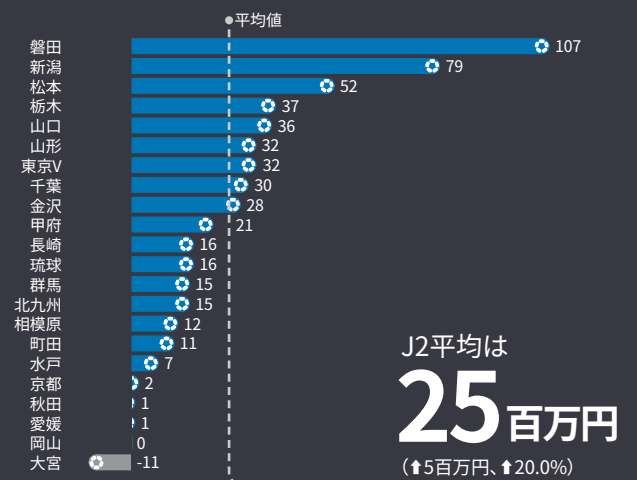
入場制限緩和に伴い、物販収入、利益額、利益率はやや増加



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

2021年シーズンにおけるJ2の平均は、前年比+9百万円(+0.6%)の1,509百万円でした。内訳を見ると、スポンサー収入が▲30百万円(▲3.4%)の減収となっていますが、入場料収入は+34百万円(+28.8%)、物販収入は+13百万円(+14.1%)の増収となっています。

コロナ禍での各クラブでの対応策が浸透し、入場料収入が増加しています。また、それに連動する形で物販収入も増加しています。コロナ禍以前と比較しても物販収入の売上高構成比が増加していることから、各クラブに

よる収益拡大に向けた継続的な取り組みの成果が徐々に形になってきているものと推察されます。

一方で、スポンサー収入は2年連続で減少しています。これまでは、スポンサー価値の源泉となるコンテンツである「試合」の価値を高め、スタジアムを満員に近づけることがBM側での最重要施策でしたが、入場者数が制限されている中では、その他のクラブコンテンツの価値を高めることや、スポンサーシップを通じて新たな事業創造やニーズ開拓につながるような施策等がより重要になってきていると考

えられます。

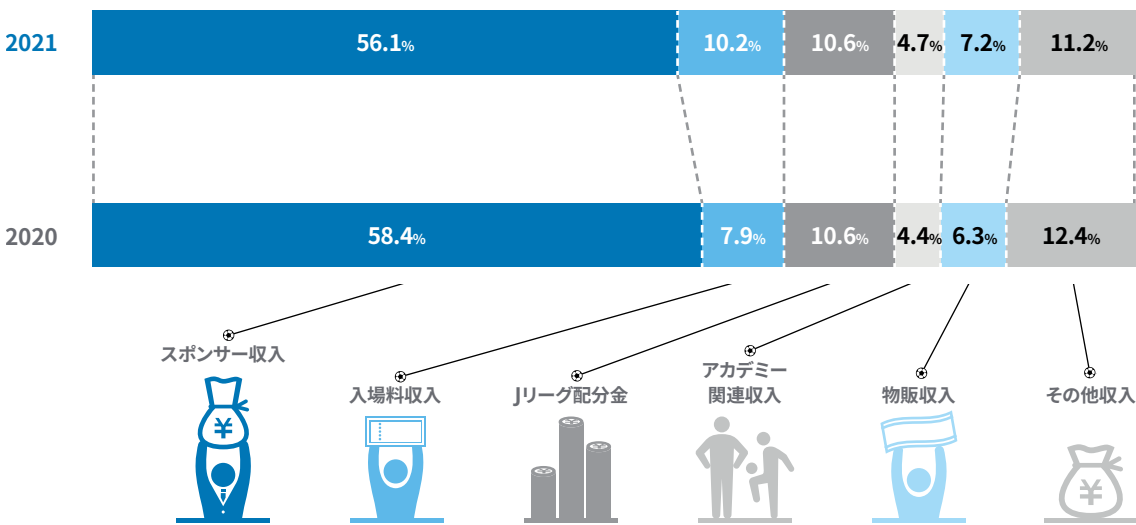
売上高成長率

2021年シーズンにおけるJ2平均は前年比+21.4Pの14.7%で、J3からの昇格組である相模原と秋田がそれぞれ104.7%、68.1%と特に高い成長率を記録しました。また、昇格組を除く20クラブでは、17クラブがプラス成長となっています。

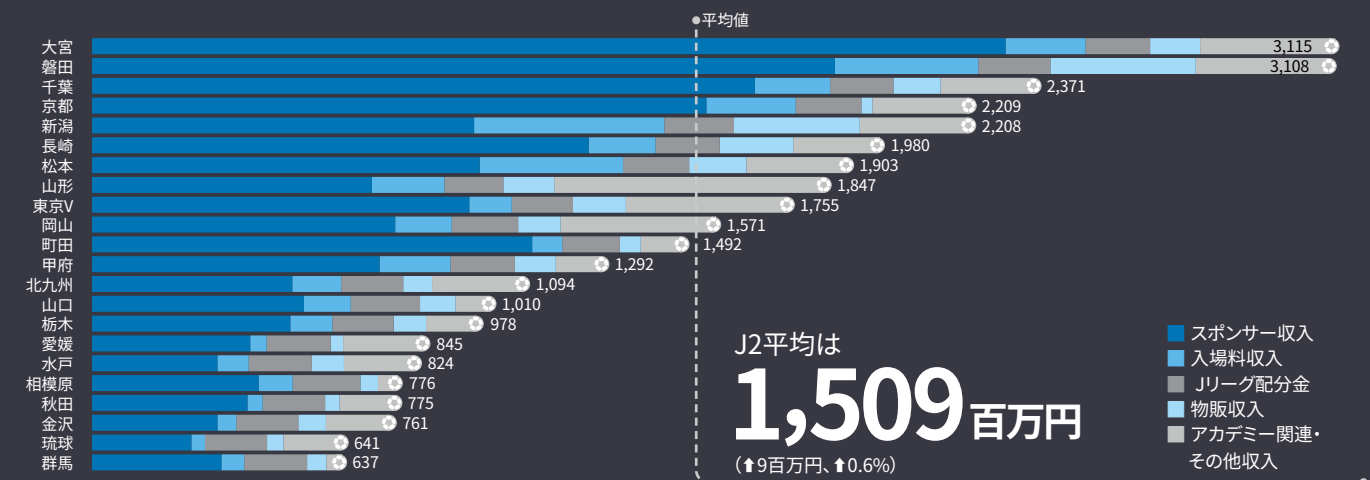
昇格組を除くクラブの中で、特に高い成長率を記録したのは昨シーズンに続き町田です。町田はスポンサー収入の増加を主要因と

売上高

入場料収入の構成比が回復傾向にあるとともに、物販収入の構成比が2年連続で増加



売上高(百万円)



Management Cup J2



して19.1%の成長率を記録しています。加えて、入場料収入が+41.5% (+22百万円)、物販収入が+26.8% (+11百万円)と高い成長率となっています。町田がスポンサー収入を増加させている要因として、ゼルビアアシストと呼ばれる地元企業との協業が挙げられます。ゼルビアアシストとは、2021シーズンより開始したクラブとともに街づくりを行う協働プラットフォームで、子ども・環境・健康・福祉・街づくりの5分野で様々なアクティベーションを実行しています。

このようにスポンサー価値だけでなく、ホームタウンにおけるクラブの価値を向上させるBM施策を積極的に行い、売上高を持続的に

成長させる仕組みを作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

2021年シーズンにおけるJ2の平均は、前年比▲2.7P(▲10.9%)の21.8%でした。トップは昨シーズンに続き町田の86.6%、最下位も昨シーズンに続き東京Vの▲128.2%となっています。

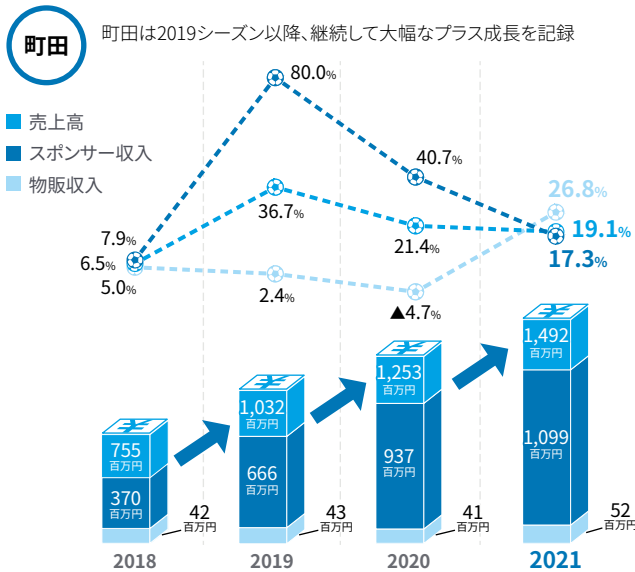
J2において自己資本比率を①10%未満、②10%以上50%未満、③50%超の3つに区分すると、①が東京Vを含めた5クラブ、②が14クラブ、③が町田を含めた3クラブとなっています。

これら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る傾向にあります。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。

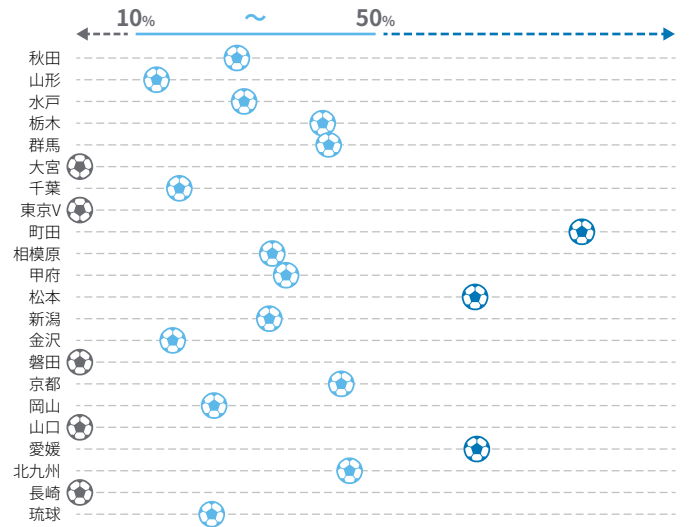
クラブライセンスの特例適用により、2021年シーズンは債務超過でもライセンスは維持されますが、収益の確保と資本の増強は多くのクラブにおいて急務となっています。

売上高成長率

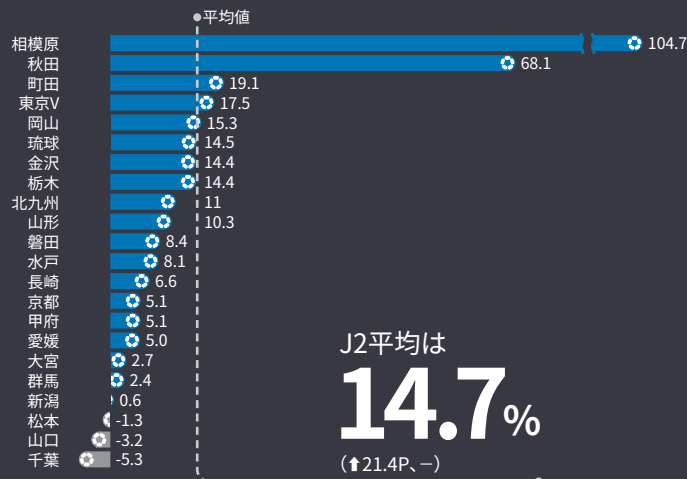


自己資本比率

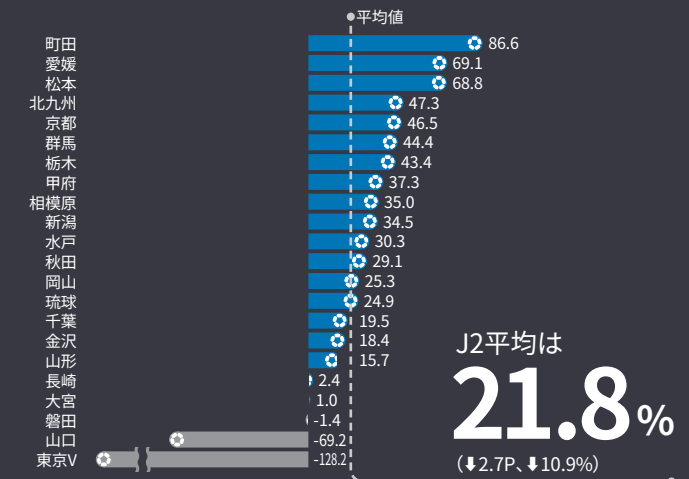
自己資本比率による区分



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

2021年シーズンのJMCのJ2部門は新潟が2年連続2回目の優勝を飾りました。BMポイントを、初優勝となった2020年シーズンの189ポイントから201ポイントへとさらに伸ばし、2位に15ポイント差をつける大差での優勝となりました。昨年に続き今回も、悲願のJ1再昇格を目指し、着実にBM面（ビジネスマネジメント面：経営面）の強化を進める中野幸夫社長にお話を伺いました。

クラブ理念の浸透

1999年からJリーグに加盟し、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となった新潟ですが、2017年シーズンの降格以降、J2の舞台上で戦っています。ただし、その人気は依然としてJ1クラブと遜色のないレベルであり、2021年シーズンの平均入場者数は2位の松本（6,154人）を大きく上回りダントツの10,879人、SNSフォロワー数も1位の磐田（207千人）に次ぐ181千人と、J2随一の高い人気を誇っています。平均入場者数の10,879人に至っては、J1を含めても名古屋の11,003人に次ぎ2番目に高い水準となっています。

新潟県民にここまで愛されるクラブとなった背景には、1996年のクラブ創設当初から掲げる「すべては新潟のために」という思いがあります。この思いは「3つの楽しさ」をつくるという方針によって体现されています。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選手やクラブスタッフが積極的に活動していることが

クラブの強みになっています。特に、ファン・サポーターとの接点となる選手が、ホームタウン活動や社会課題活動、スポンサー対応、サポーター対応、SNSへの出演協力等々クラブの理念や方針を、本当によく理解し活動されていることが大きいと中野社長は言います。

また、パートナー・スポンサーとの接点においては、「パートナー・スポンサーとともに成長する」という方針を掲げています。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パートナー・スポンサーから得ながら、徐々に件数や収入を増やすことにつなげてきた歴史があります。それを象徴する出来事として、新型コロナウイルスを契機として生まれている新たなスポンサーシップの形が挙げられます。新型コロナウイルスの影響により契約継続を断念せざるを得なくなったパートナー・スポンサーも複数社発生したとのことですが、一方で、新型コロナウイルスをきっかけとしたリモートワーク環境の定着等を要因として、都心で活動していた新潟出身の起業家たちが地元に戻り、「故郷に錦を飾る」形で新たに新潟のパートナー・スポンサーとなる事例も数多く生まれているそうです。ま

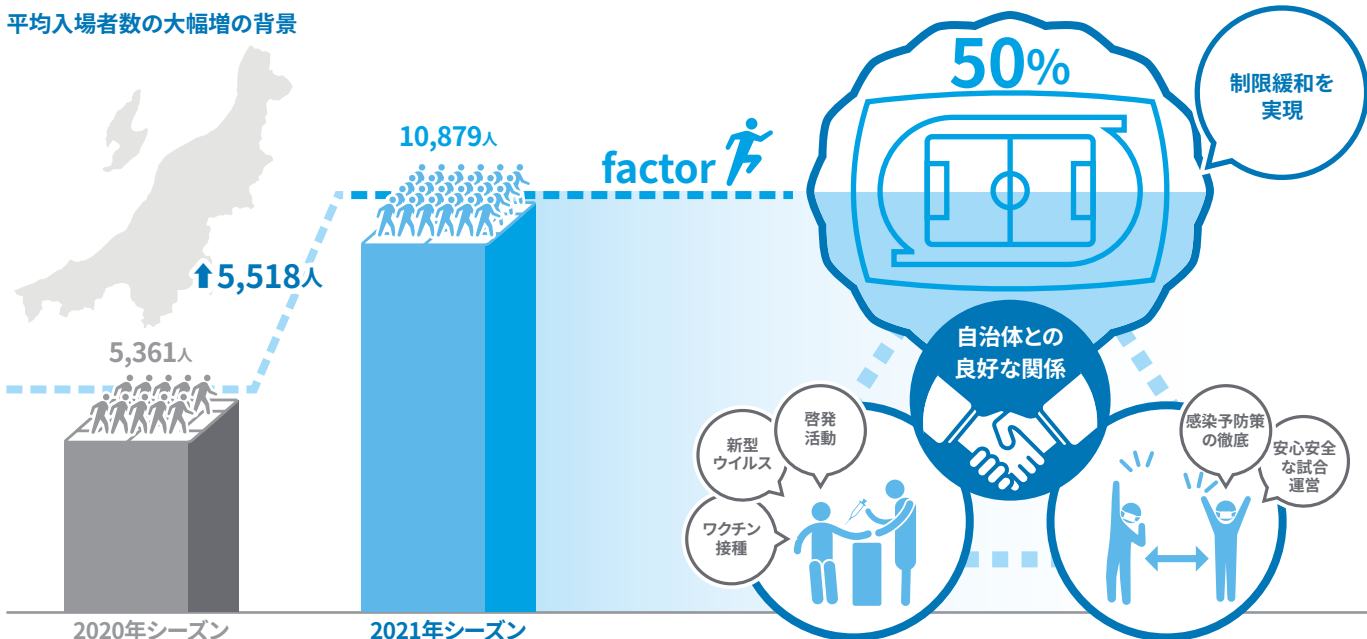
た、その起業家たちが友人・知人である起業家を紹介し、仲間が仲間を呼ぶ形で、新たなパートナー・スポンサーとなる流れも生まれているとのこと。地元出身の起業家たちからは「新潟のスポンサーになることが子どものころからの夢であり、ステータスである」というコメントもあり、まさにクラブ理念が地域に浸透していることの証左でもあると考えられます。

クラブ創設後初めて内部留保がプラスへ

財務面に目を向けると、2021年度の新潟の税引前当期純利益は400百万円と、Jリーグ全57クラブの中でも、川崎の596百万円に次ぐ2番目に高い業績を上げています。また、売上高もJ2で5番目に高い2,208百万円となっています。一方、売上高成長率は+0.6%と、一見すると伸び悩んでいるようにも見えますが、これは2020年シーズンに多額の移籍金収入があったことが影響しているためです。移籍金収入は、経常的なものではなくスポットで発生する性質を有するため、この影響を除くと、売上高成長率は10%超と高い水準です。

売上高の内訳を見ると、入場料収入が大きく増加（+105百万円、+28.4%）しており、これ

平均入場者数の大幅増の背景



は平均入場者数の増加(5,361人→10,879人)が寄与したものとされます。これは、依然として新型コロナウイルスの環境下にありながら、50%収容上限での試合開催を許可されたことが大きく影響しています。自治体との連携により新型コロナウイルスに関する啓発活動やワクチン接種への協力を積極的に取り組むとともに、スタジアムでの安全対策を徹底するという両面からの取り組みにより、自治体とのwin-winの良好な関係性を構築することができているそうです。

また、物販収入も2020年シーズンの245百万円から314百万円と+69百万円(+28.2%)伸ばし、磐田の363百万円に次ぐ2番目に高い水準となっています。新型コロナウイルスの影響により、スタジアム等の実店舗での売上が減少することを見越し、クラブ内の強化部、デザイン部、広報部等各部が部門横断で一丸となり、いち早くオンラインでの販売へのシフトに注力し、取り組んできたことがうまく進捗しているそうです。

さらに、有料会員サイトからの収入が2020年シーズンから2021年シーズンにかけて10百万円以上伸びたということですが、これは新型コロナウイルス環境下において、なかなかファン・サポーターが選手と直接接する機会を設けづらい中で、ファン・サポーターの思いに応える形で、試合前後のロッカールームや移動

中の車内の選手のリラックスした様子などの動画を、こまめに面白く届けていることが、ファン・サポーターに喜んでもらえている結果であるということです。これも、上記の「3つの楽しさ」をつくるという方針が体现された事例であると考えられます。

以上のように、収入面での強化を達成した一方で、費用については▲120百万円の削減に成功しています。これは主に、チーム人件費の減少(▲130百万円)によるものとなっています。チーム人件費については、主にFM面の戦略に左右されますが、外国籍選手をはじめとする他クラブからの選手の獲得とクラブ内の育成組織から昇格の両者のバランスによって、チーム人件費の抑制に成功しています。チーム人件費の抑制の成否については、FM面での結果を踏まえ評価する必要があり、6位という競技成績をどう捉えるかは難しいところではありますが、リーグの中盤戦まで優勝争いを繰り広げたことを考慮すると一定程度の成果があったといえるのではないのでしょうか。なお、売上高・チーム人件費率の水準も31.3%とJ2で最も低いものとなっています。

これらの結果、2021年シーズンの決算において、新潟はクラブ創設から26年目にして初めて、過年度からの利益(もしくは損失)の累計である利益剰余金(内部留保)をプラス(21百万円)に転じさせました。利益剰余金は企

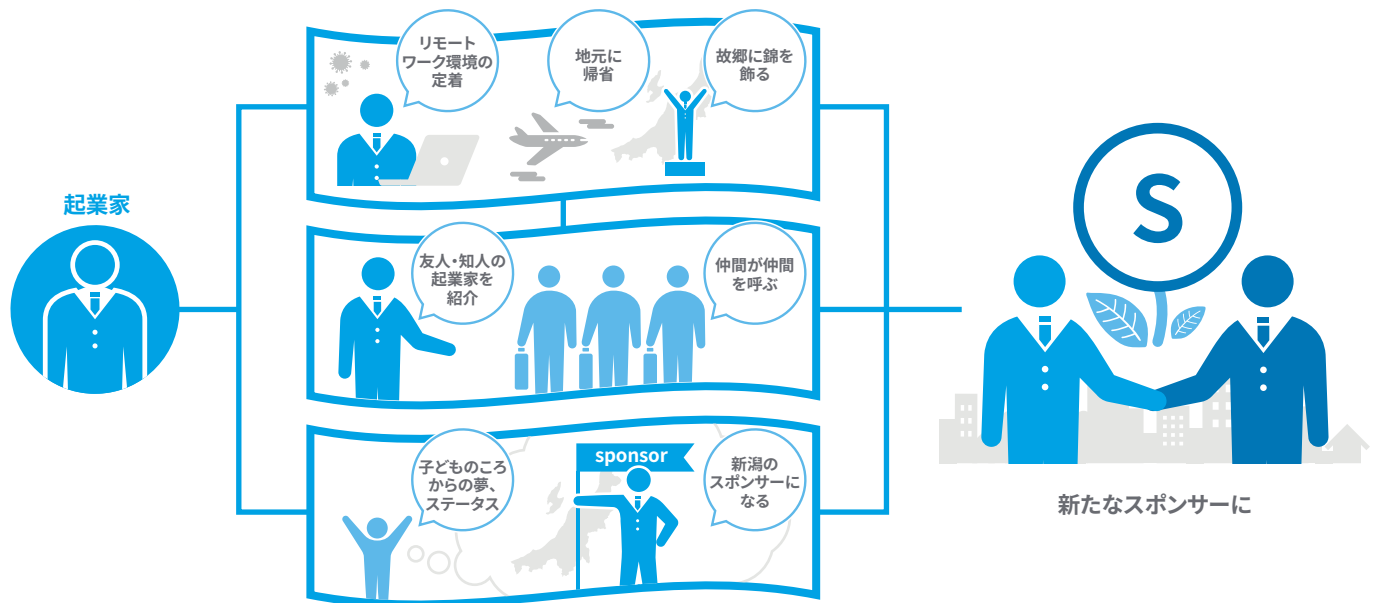
業の財務体質の健全性を図る一つの指標であり、利益剰余金のプラス転換は、新潟のBM面の質の向上を象徴する一つの事実であるといえるのではないかと考えられます。

J1再昇格に向けて

JMCのJ2部門での2期連続優勝に示されるように、J2の中では随一のBM面の充実が見られる新潟ですが、中野社長は現状に全く満足していないと言います。目指すところはもっと高いところにあり、収入水準をどのようにしてJ1平均である40億円台まで引き上げるかということを目指しているそうです。2021年シーズンは中盤まで優勝争いを繰り広げながら、後半の失速によりJ1昇格を逃してしまいました。FM面における昇降格争いという厳しい競争環境の中で、たとえ一生懸命努力したとしてもJ1への昇格は保証されるものではありませんが、財務基盤、組織力、地域との連携等J1に定着できるだけのBM面の体制整備を行うべく、日々取り組んでいるということです。

BM面の成果とFM面の成果は直接的につながるものではありませんが、新潟のBM面は着実に強化され、いよいよJ1再昇格、そしてその先のJ1定着に向けた準備が整い、機が熟しつつあるといえるのかもしれません。

スポンサーシップの新しい風



COLUMN②

LaLigaとJリーグの比較

デロイトUKが毎年発行しているFootball Money Leagueにおいて、欧州5大リーグに所属するクラブの売上高ランキングのトップに必ず顔を出しているレアル・マドリーとFCバルセロナ。楽天がFCバルセロナのメインスポンサーを務めたことや、世界的スーパースターのイニエスタ選手が日本でプレーしていることもありなじみの深いLaLigaですが、本コラムではLaLiga1部（以下、LaLiga）をベンチマークとして、Jリーグと売上構成や費用構成等の比較を通して、収益拡大や効果的な支出のヒントを探りたいと思います。

売上構成の比較

まずは売上構成について、コロナ禍以前の2018-19シーズンにおけるJリーグとLaLigaと比較してみたいと思います。J1平均では、スポンサー収入が44%と最も多く、次に入場料収入が20%、放映権収入が10%で続く売上構成となっています。一方でLaLiga平均では、放映権収入が44%と最も多く、スポンサー収入が27%、入場料収入が26%と続く形となっています。このことから、LaLigaはあらゆる収入の源泉となるコンテンツ、「試合」の価値が非常に高いということが見て取れると思います。また、その高い「試合」の価値を軸に英国プレミアリーグに追随し、積極的に放映権ビジネスを展開していることがうかがえます。

前提として、サッカーに対する国民の人気や関心が非常に高いスペイン国内においてLaLigaは、最高のコンテンツの一つであるといえます。レアル・マドリーとFCバルセロナという世界的ビッグクラブには多数の世界的なスター選手が在籍しているため、両クラブの直接対決を指す「エル・クラシコ」は世界で最も視聴されるスポーツイベントの一つとなっており、世界中の関心を集めることができます。一方で、Jリーグについてはコロナ禍前の2015年から2019年までの4年間における平均入場者数の成長率が+2.2%と微増にとどまり、集客力の向上に苦戦している状況に

ありました。また、日本代表選手の大半が国外リーグでプレーしていることもあり、Jリーグは慢性的に国内のスター選手を欠いていることから国内での関心が高まりにくい状況にあります。

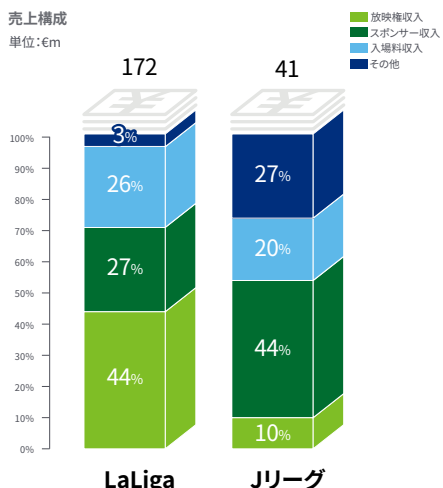
このようにLaLigaとJリーグでは、前提となる「試合」の価値に大きな差異がある事は認めざるを得ません。LaLigaが多くの放映権収入を得るために実施している取り組みには、今後のJリーグに対する関心を高め、視聴者数や放映権料の増加につなげるためのヒントが隠されていると思われますが、Jリーグの生み出している価値の源泉をしっかりと見極め、それをマネタイズしていく方法を、より一層検討していく必要があるようです。

その意味で参考になりそうな取り組みとしてLaLigaでは、2017年から世界中のファンとの接点を増加させるために、グローバルにオフィスや駐在員を配置することでネットワークの拡大を進め、各国でアクティベーションを積極的に行うことで国際化を進めてきています。2016年に8拠点だったところから、現地拠点や駐在員による活動範囲を55カ国まで拡大したグローバル・ネットワークを活用し、各国で「エル・クラシコ」のパブリックビューイングや現地のファンや子ども向けにサッカー教室を開催する等、地道なアクティベーションを行っています。また、公式Webサイトをはじめ、

Twitter、Instagram、TikTok等あらゆるSNSにて多言語で情報発信を行うことで世界中の人々との接点を持つことに取り組んでいます。そういったファン・視聴者層の掘り起こしと合わせて、グローバルでの放送を意識したキックオフ時間の設定やデジタル技術等のテクノロジーへ投資することでファン層の拡大を積極的に進めていることがうかがえます。この点は、Jリーグも大いに参考にできるポイントかと思われま。

もう一点、放映権料の各クラブへの配分ルールについて触れたいと思います。Jリーグでは、各クラブに均等に配分される割合が67%、競技成績に応じて配分される割合が18%、人気・その他に応じて配分される割合が15%となっています。一方で、LaLigaでは均等に配分される割合が50%、競技成績に応じて配分される割合が25%、人気に応じて配分される割合が25%となっています。このことから、LaLigaではJリーグと比較して、各クラブに対するファンベースの拡大へのインセンティブが大きくなるような配分ルールになっています。そのため、LaLigaではクラブ単位でもTwitter、Facebook、Instagram等、複数のSNSを活用した多言語での情報発信を行う等の活動が積極的に行われているものと推察されます。例えば、今年日本代表の久保選手が移籍したレアル・ソシエダはTwitterで66万人、

図1 LaLigaとJリーグの収支構造 (2018-19シーズンクラブ平均)



出所: LaLiga HP, JリーグHP, IMF HP
注釈: 日本円・ユーロの通貨レートは各年IMF年別平均レートを使用。
LaLigaの収入には移籍金収入含まず、Jリーグは含む。

図2 放映権料配分ルール

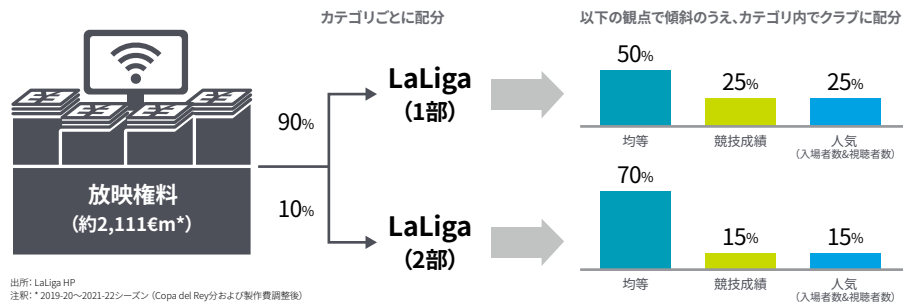
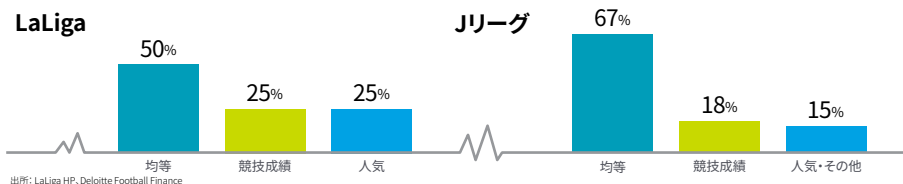


図3 放映権配分傾斜



出所: LaLiga HP, Deloitte Football Finance

Facebookで121万人、Instagramで37万人、合計224万人のフォロワー数を擁しています。また、人口5万人の都市に本拠地を構えるビジャレアルはTwitterで51万人、Facebookで95万人、Instagramで85万人、合計231万人のフォロワー数となっており、レアル・マドリーやFCバルセロナのような世界的なビッグクラブでなくともグローバルでファンベースの拡大に積極的に取り組んでいることがうかがえます。LaLigaではリーグとしてグローバルで新規ファンの獲得に取り組むだけでなく、放映権料の配分ルールにおいて各クラブにファンベース拡大への取り組みに対するインセンティブを与えることで、リーグとクラブが一体となった取り組みができていていると考えられます。

JリーグではLaLigaと比較して、放映権料の配分ルールが均等と競技成績に応じて配分される割合が高いことから、所属クラブの平均的な底上げ効果は発揮できていると考えられます。一方で、ファンベースの拡大に苦戦している状況を鑑みると、ファンベースを拡大させる取り組みを積極的に行ったクラブに報いるような制度設計を検討することも視野に入れるタイミングに来ているとも考えられます。

移籍金収支について

もう一つ、売上構成におけるJリーグとLaLigaの最も大きな違いは移籍金です。Jリーグでは移籍金はその他収入に含まれており、詳細な金額は開示されていません。一方で、LaLigaでは移籍金収支が別途開示されています。その開示内容を集計した移籍金収支から、移籍金はLaLigaの中堅から下位クラブにおける重要な収入源となっていることがうかがえます。

2022-2023シーズンにLaLigaに所属する20クラブにおける2012-2022年の10年間の平均では▲36百万ユーロの支出超過となっています。一方で、レアル・マドリー、FCバルセロナ、アトレティコ・マドリーのUEFAチャンピオンズリーグに出場している3クラブを除く、17クラブでは+13百万ユーロの収入超過となっています。さらにUEFAチャンピオンズリーグ、UEFA

ヨーロッパリーグ、UEFAヨーロッパカンファレンスリーグのUEFA主催大会に出場しない13クラブでは+15百万ユーロとなっており、競技成績の上位陣を除くほど移籍金収入の金額が多くなっています。つまり、UEFA主催大会に出場する強豪クラブはチーム力強化のために積極的に移籍金を支出し、選手を獲得する一方で、中堅から下位クラブは所属選手を放出することで移籍金収入を得るようなリーグ内の構図となっていることがうかがえ、中堅から下位クラブにとって移籍金が重要な収入源の一つになっているものと推察されます。

また、移籍金収入が最も多いクラブはアスレティック・ビルバオで+115百万ユーロの収入超過となっており、2番目に多いレアル・ソシエダ(+57百万ユーロ)の2倍の金額となっています。LaLigaにおいて、特に多くの移籍金収入を得ているこの2クラブはいずれもバスク州に本拠地を置くライバル関係にあり、両クラブとも育成に注力しており、下部組織から地元出身の選手を積極的にトップチームに昇格させているという共通の特徴があります。獲得時に移籍金のかからない下部組織出身選手がトップチームで活躍し、移籍する際に多額の移籍金収入を得ることができていることが、バスク州の2チームの移籍金収支がLaLigaの中でも特に多額の収入超過となっている要因です。

Jリーグでも近年、「Project DNA」のもと、育成強化の方針を明確に打ち出しているところですが、一方で、日本人選手が海外リーグに移籍する際にJクラブが適正な移籍金を得られているのか詳細が不明確な状況となっています。現状のように、移籍金の詳細が開示されていない状況では選手の市場価値や移籍金の相場が不明確となることから、今後、Jクラブが移籍金を新たな収入源と位置付け、拡大させていくためにはLaLigaと同様に移籍金情報を開示していくことも検討の余地がありそうです。また、継続的に移籍金収入を得るための取り組みとして、育成に注力し、地元出身の選手を積極的にトップチームに昇格させているバスク州の2チームの事例は各クラブの下部組織の位置付けやチームづくりの参考

になると考えられます。

費用構成の比較

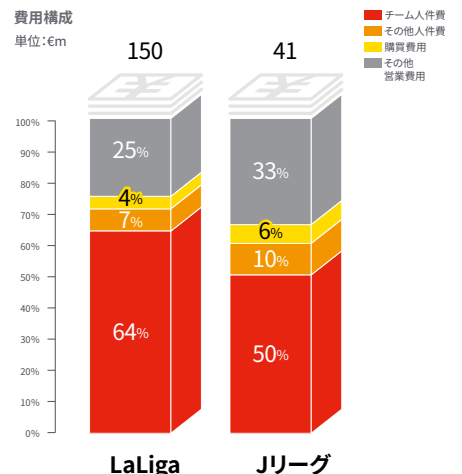
続いて費用構成について、こちらも売上構成と同様に2018-19シーズンにおけるJリーグとLaLigaで比較してみたいと思います。J1平均では、チーム人件費が50%と最も多く、その他人件費が10%、購買費用が6%、その他営業費用が33%となっています。LaLigaでは、チーム人件費が64%、その他人件費が7%、購買費用が4%、その他営業費用が25%となっています。

費用構成からは、Jリーグではチーム人件費がLaLigaと比較して低く、その他の費用の割合が高くなっていることが読み取れます。LaLigaのクラブと比較して、Jクラブはチーム運営やその他の活動に伴う支出の割合が大きくなっています。

一方で、LaLigaにおいてはその支出の大半を選手や監督・コーチ等のチーム人件費に充てていることが分かります。これは、特に欧州のサッカービジネス環境として、先述の放映権のウェイトが非常に大きいことが影響しています。各クラブにとっては、放映権料や賞金が大きく見込まれるUEFA関連の大会参加ができるかどうかクラブ経営の生命線となっているため、特にトップリーグに所属しているクラブは、チーム人件費のウェイトを高めざるを得ないという構造的課題があることが暗に示されています。

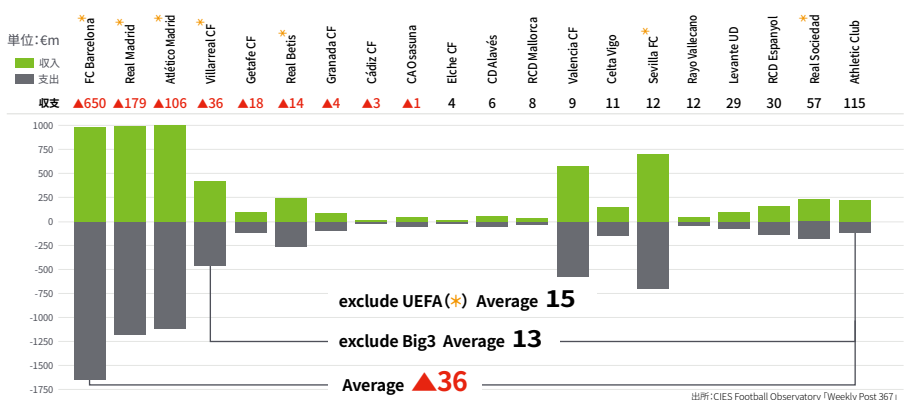
世界的に見てもJリーグが経営的に評価されているのは、クラブライセンス制度導入以降、地道に積み上げられてきた各クラブの経営の健全性によるものが大きいといわれています。リーグとクラブは、自分たちの立ち位置や目指すべき方向性をしっかりと共有し、目の前の課題に一丸となって取り組んでいく体制を構築していくことが、今後はより重要になってくるものと考えられます。

図5 LaLigaとJリーグの費用構造
(2018-19シーズン クラブ平均)



出所: LaLiga HP, JリーグHP, IMF HP
注釈: 日本円・ユーロの通貨レートは各年IMF年間平均レートを使用。
LaLigaの収入には移籍金収入含まず、Jリーグは含む。

図4 2012~2022年の10年間におけるLaLiga各クラブの移籍金収支合計



J3 Ranking

鹿児島が2位を僅差でかわし4年ぶりに優勝!!

マネジメントカップ2021のJ3優勝クラブは鹿児島となりました。

鹿児島はマーケティング分野で1位、経営戦略分野で2位、経営効率分野で9位、財務状況分野で12位と、2位の岐阜を3ポイントの僅差でかわし、4年ぶりの優勝を掴み取りました。

経営面では限られたリソースの中で多くの課題に向き合わなければならないJ3において、鹿児島は様々なBM施策にチャレンジしているクラブの代表格です。2021年シーズンでは「ユニフォーム」をはじめとしたオリジナルグッズでのチャレンジが象徴的でした。クラブの意思を全面に反映した「薩摩切子」をイメージしたデザインのユニフォームや関連グッズは、県外へ鹿児島をアピールするとともに、県内でもさらに愛されるクラブとなるために進化を続けています。

新たな練習拠点が完成し、FM面へとつながる環境が整備され、クラブがさらなる高みへと突き進めるか、この先も動向に注目です。



© KAGOSHIMA UNITED FC

BM point 2021

J3	順位	(参考) 2020順位	BM point 総計
 鹿児島 ユナイテッドFC	1 ↑	2	117
FC岐阜	2 ↑	4	114
ガンナーレ鳥取	3 ↑	11	114
FC今治	4 ↓	1	111
カターレ富山	5 ↓	3	110
テゲバジャーロ宮崎	6 —	—	101
ロアッソ熊本	7 ↑	8	100
AC長野パルセイロ	8 ↓	6	97
ヴァンラーレ八戸	9 ↑	13	94
いわてグルージャ盛岡	10 ↑	14	92
カマタマーレ讃岐	11 ↓	10	91
Y.S.C.C.横浜	12 ↑	16	79
アスルクラロ沼津	13 ↓	7	78
福島ユナイテッドFC	14 ↓	9	78
藤枝MYFC	15 →	15	68



1stステージ：マーケティング

2ndステージ：経営効率

3rdステージ：経営戦略

4thステージ：財務状況

平均 入場者数	スタジアム 集客率	新規観戦者 割合	客単価	合計	勝点1あたり チーム人件費	勝点1あたり 入場料収入	合計	売上高・チーム 人件費率	SNS フォロワー数	SNS フォロワー数 増減率	グッズ 関連利益額	合計	売上高	売上高 成長率	自己 資本比率	合計
15	14	—	10	★39	5	10	15	11	13	4	15	43	12	3	5	20
14	8	—	12	34	2	15	17	1	14	8	14	37	14	1	11	26
5	4	—	14	23	11	11	22	13	7	15	13	★48	7	13	1	21
10	15	—	8	33	1	8	9	12	8	5	8	33	15	7	14	★36
12	7	—	3	22	8	9	17	8	10	9	11	38	11	9	13	33
2	11	—	6	19	14	7	21	9	1	14	6	30	2	14	15	31
13	6	—	7	26	10	13	★23	5	15	3	4	27	9	6	9	24
11	10	—	1	22	4	12	16	6	9	6	4	25	13	11	10	34
3	12	—	11	26	13	2	15	15	2	13	1	31	3	12	7	22
7	13	—	9	29	7	3	10	3	6	12	6	27	10	8	8	26
8	1	—	13	22	3	14	17	4	11	2	11	28	8	4	12	24
4	2	—	2	8	15	4	19	14	3	11	2	30	1	15	6	22
9	9	—	5	23	9	5	14	10	5	7	9	31	5	2	3	10
1	3	—	15	19	12	1	13	7	4	10	12	33	6	5	2	13
6	5	—	4	15	6	6	12	2	12	1	8	23	4	10	4	18

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

2021年シーズンにおけるJ3の平均入場者数は前年比+703人(+58.1%)の1,913人でした。

昨シーズンに引き続き、新型コロナ対策として様々な制限が課されたものの、コロナ禍2年目で先手を打てるようになったことから、全クラブで昨シーズンより平均入場者数が増加しています。特に増加が大きいクラブは、熊本、富山、鹿児島であり、それぞれ+1,630人(+95.1%)、+1,563人(+128.5%)、+1,524人(+68.8%)となっています。

熊本は、20節以降昇格争いに絡み、最終的

にはJ3で優勝しJ2昇格を決めています。そのため、ファンの関心度も高く、入場者数の増加につながったと考えられます。富山は、最終的には4位となりましたが、終盤まで昇格争いを展開していたことが関心呼び、年間を通しての入場者数増加につながったことが推察されます。鹿児島は、昨シーズンは1,000人前後しか集客できない平日開催の試合が17試合中4試合もありましたが、今シーズンは全て土日開催となったことでより多くの集客を達成することができたと考えられます。

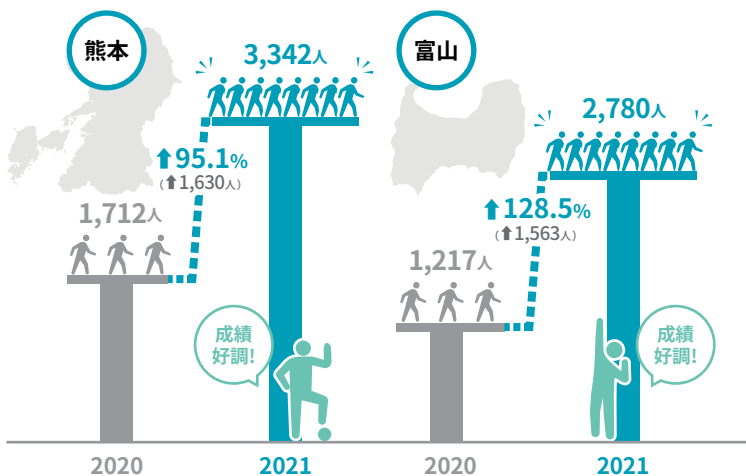
スタジアム集客率

2021年シーズンのJ3の平均は前年比+6.5P(+73.0%)の15.4%となり、最も大きな伸びを見せたディビジョンとなりました。コロナ禍前の2019年シーズンにおける18.2%と比較しても、約8割の水準まで集客率が戻っており、他のディビジョンと比べても最も早い回復傾向が見られます。

個別のクラブの値を見ても、全15クラブ全てで前年比プラスとなっており、そのうち、今治は32.8%とJリーグ全57クラブ中3位となる集客率を記録しています。これは、J3でもしっ

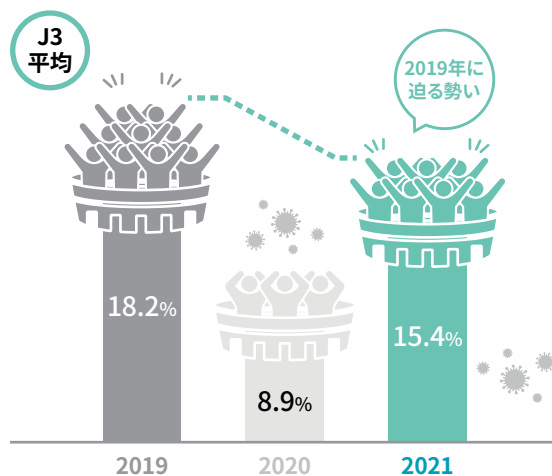
平均入場者数

チームの成績が好調であった熊本と富山が大幅に入場者数を増やした

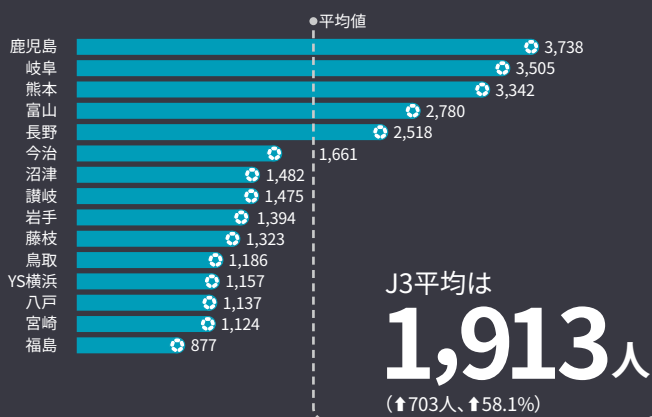


スタジアム集客率

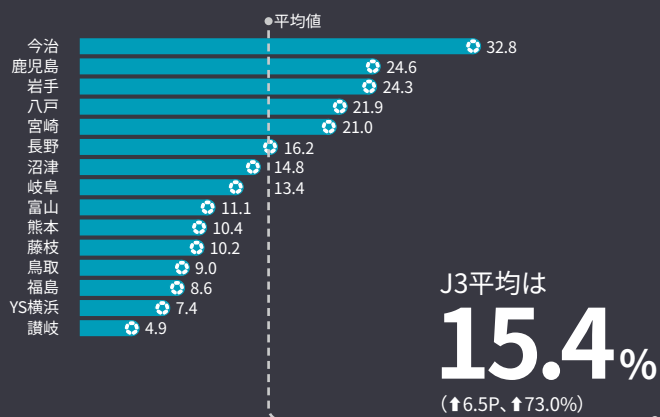
新型コロナ流行前の2019年シーズンに近い形で、賑わいが戻つつある



平均入場者数 (人)



スタジアム集客率 (%)



Management Cup J3

かりとした集客施策を講じれば集客率の改善を達成できるということを示す良い事例といえるでしょう。

J3は他のディビジョンと比べると、収容人員が少ないスタジアムを使用しているケースが多いこともあり、BMによる集客施策の効果が最も出やすいディビジョンでもあるといえます。

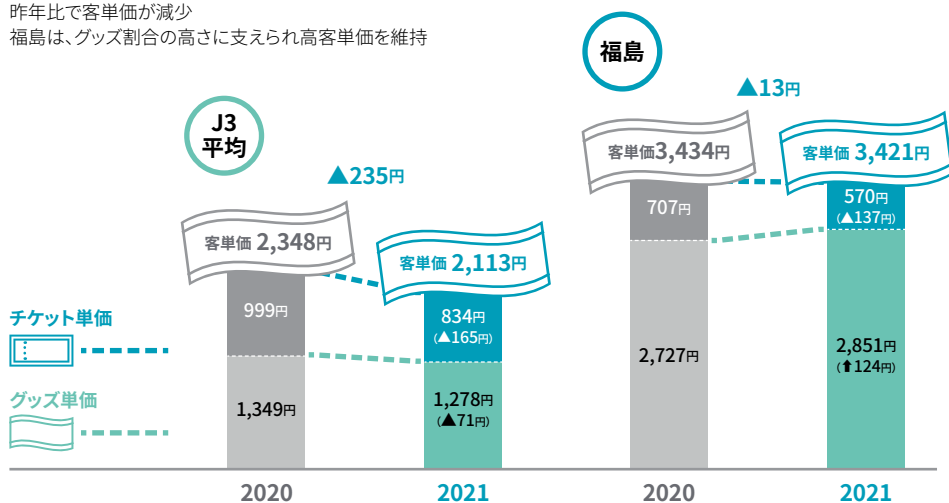
客単価

2021年シーズンにおけるJ3クラブの平均は前年比▲235円(▲10.0%)の2,113円でした。単価変動の要因別の内訳は、チケット単価が▲165円(▲16.5%)、グッズ単価は▲71円(▲5.2%)といずれも減少しています。また、要因別の単価内訳比率としては、チケット：グッズ＝39%：61%となっており、両者の割合の差は昨シーズンより拡大しています。入場規制の緩和等により平均入場者数が回復傾向にあるものの、単価の高いチケットの購入はあまり進まなかったものと推察されます。

この中で注目したいのは、客単価が最も高い福島です。福島の客単価は昨年の3,434円から今年3,421円と、大崩れせず堅調に推移しています。特徴として、福島は客単価に占めるグッズ単価の割合が全15クラブで最大(83.3%)となっています。グッズ単価の割合が高い(70%以上)4クラブ(八戸、福島、沼津、鹿児島)の客単価の前年比平均変動額は、他クラブの半分程度にとどまっております。J3ではグッズ販売が重要な収益源となっているという傾向が見受けられます。

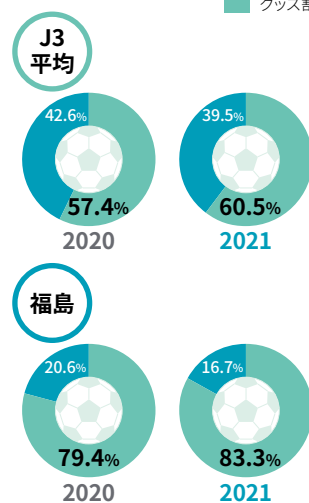
客単価

昨年比で客単価が減少
福島は、グッズ割合の高さに支えられ高客単価を維持

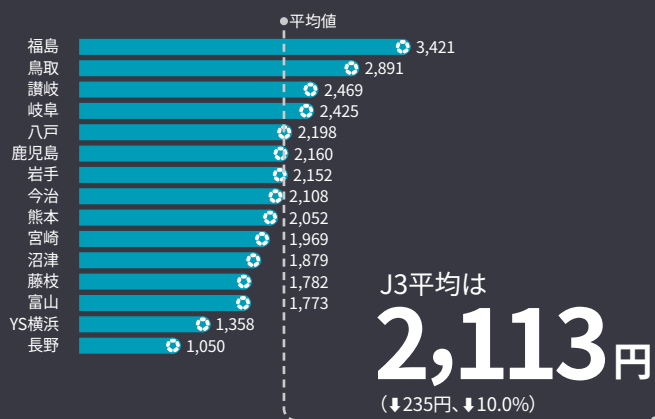


単価内訳比率

■ チケット割合
■ グッズ割合



客単価 (円)



J3分析

2nd ステージ：経営効率

「勝点1あたりチーム人件費」と「勝点1あたり入場料収入」はFM面の成績によって大きく変動します。特に経営リソースに限られる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。

2021年シーズンにおけるJ3平均は、前年比+1.5百万円(+40.3%)の5.3百万円と昨シーズンから増加となりました。J3における平均人件費が+9百万円(+5.1%)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。

2021年シーズンにおいて最も効率的に勝

点を獲得したクラブは昨シーズンに引き続きYS横浜であり、勝点1を1.4百万円で獲得したことになります。対して本KPIで最下位の今治は、勝点1を獲得するために10.3百万円を要しており、その差は約7.4倍です。

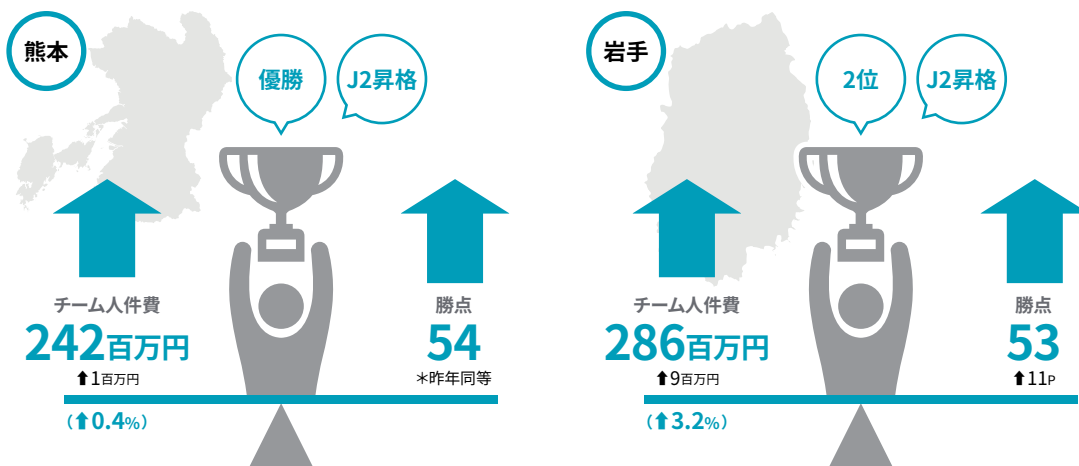
YS横浜は5年連続で本KPIにおいてトップとなっており、特に54百万円というチーム人件費の低さが大きく影響していると考えられます。

一方で、好パフォーマンスを見せたのが、FM面においてJ2昇格を果たした熊本と岩手の両クラブです。チーム人件費については、熊本が前年比+1百万円(+0.4%)の242百万

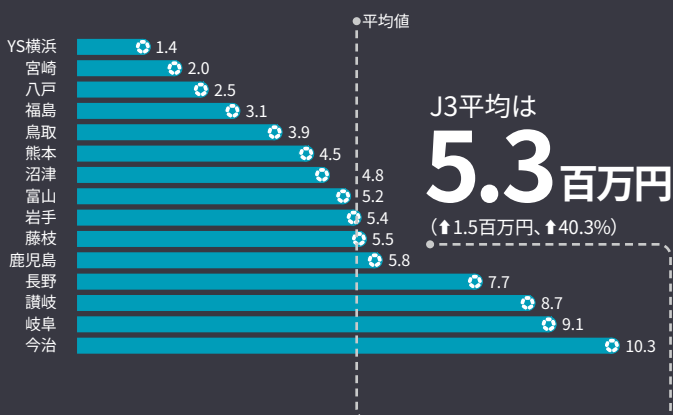
円、岩手が前年比+9百万円(+3.2%)の286百万円といずれも増額しているものの、同時に勝点を積み重ねることに成功しました。結果として本KPIにおいては、熊本が4.5百万円、岩手が5.4百万円となり、両クラブともJ3平均である5.3百万円と同等水準かそれ以下の効率的な経営となっています。共通要素として挙げられるのは、チーム人件費に対する投資を適正にコントロールしながら、FM面の結果につなげられたことです。

勝点1あたりチーム人件費

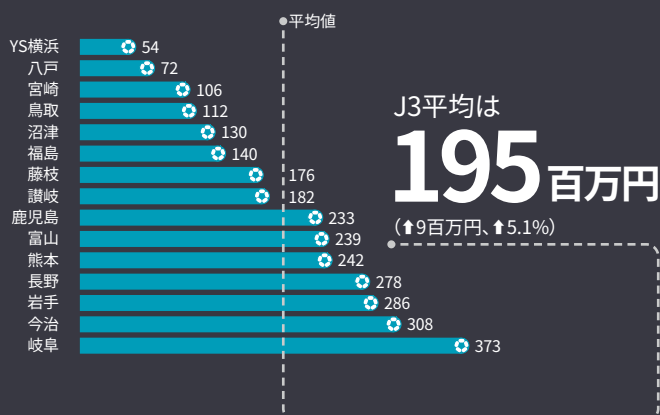
チーム人件費の投資をFM面の成果につなげるポジティブな経営サイクルを実現



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。

2021年シーズンにおけるJ3の平均は前年比+0.2百万円(+48.0%)の0.6百万円でした。コロナ禍の影響は依然としてあるものの、影響を大きく受けた昨シーズンと比較すると回復傾向にあるものと考えられます。J3所属ク

ラブが18から15に減少したことに伴い、試合数が減少し、J3の平均勝点は前年比▲9(▲18.2%)となったことも本KPIの数値を押し上げる要因となっています。

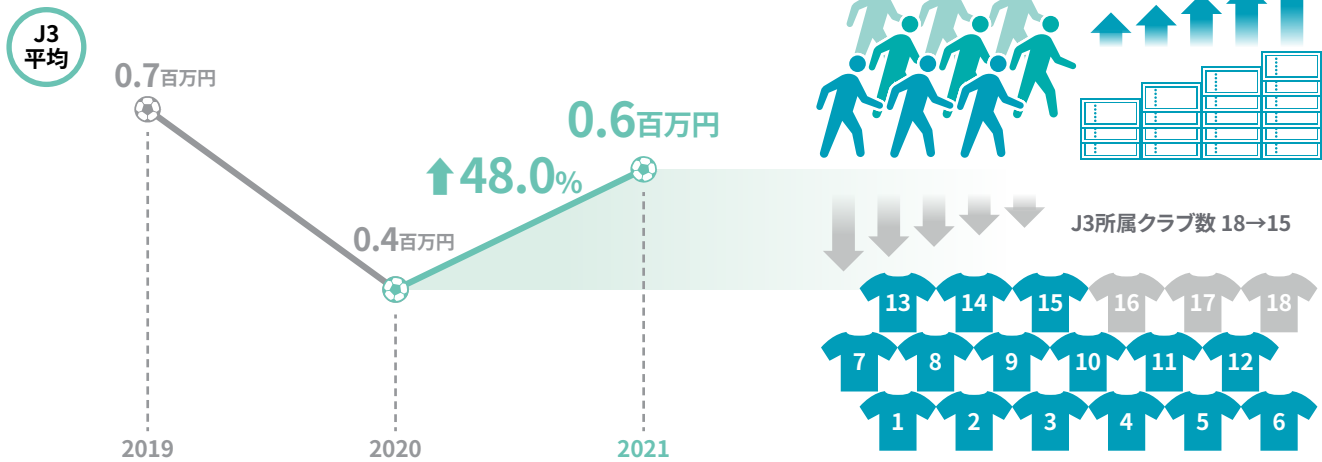
J3のトップは岐阜の1.2百万円で、前年比+0.5百万円(+71.6%)と大幅に増加しました。総勝点の減少による影響はありますが、入場料収入を前年比+10百万円(+25.6%)増加させられたことが主要因と考えられます。FM面の順位は中位でありながら、本KPIでトップとなっているのは、特に終盤にかけて来場を促進する発信を行い、シーズン最多入場者数を更新できたことが要因として考えられます。岐

阜は2022年シーズンにおいても、FM面での強化も図っていることから、その成果をBM面に反映させられるかが肝になります。

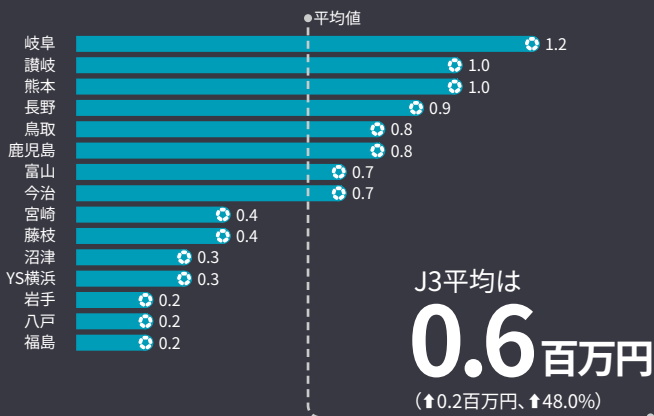
コロナ禍を経て、スポーツ観戦のスタイルやファン・サポーターのニーズも大きく変化していますが、徐々に戻りつつある日常の中で、クラブの存在感を強め、来場を促していくためにも、継続的・効果的な情報発信が重要となります。

勝点1あたり入場料収入

J3所属クラブ数が18→15に減少するも、入場料収入が微増し回復傾向



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

2021年シーズンにおけるJ3の平均は、前年比▲4.5Pの37.6%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15クラブが50%を下回る結果となりました。昨シーズン50%を超えていたYS横浜は21.4% (▲45.7P)、藤枝は49.2% (▲11.6P)、岩手は48.6% (▲3.9P)と昨シーズンから本KPIを改善させています。中でも大幅に本KPIの改善に成功したYS横浜は、チーム人件費増加率を+10.2% (49百万円→54百万円)にとどめながら、スポンサー収入の大幅増加を実現させ、売上高を+245.2% (73百万円→252百万円)と増加させることに成功しています。競技成績

も昨年の17位から8位となり、BM面とFM面を効率よく改善させていることがうかがえます。

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であり、これまで以上にBMとFMのコミュニケーションを密にし、戦略的に取り組んでいくことが求められてくると考えられます。

SNSフォロワー数

2021年シーズンにおけるJ3の平均は前年比▲558人 (▲1.4%)の40,174人でした。

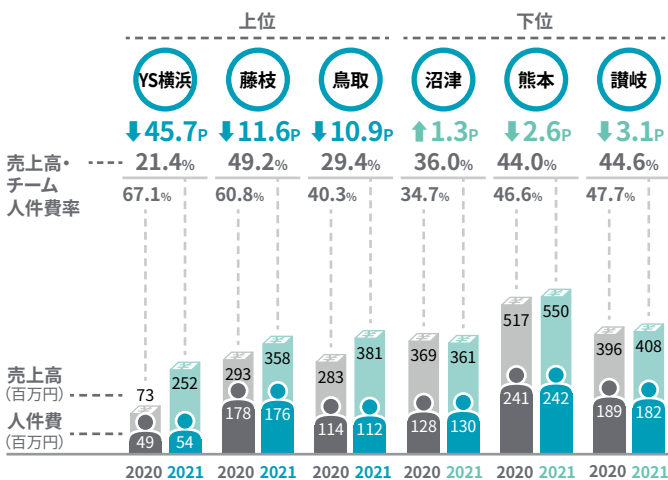
J3の上位3クラブは、熊本(78,666人)・岐阜(72,372人)・鹿児島(57,697人)となっており、いずれも最近までJ2で戦っていたクラブでし

た。ディビジョンごとの社会的影響力がフォロワー数に表れているとも考えられ、上位ディビジョン昇格がBM面にもたらすプラス面の影響を見て取ることができます。これらクラブはJ3に降格してもフォロワー数は減っていないことから、仮に上位ディビジョンに定着できずに降格したとしても、BM面へのプラスの影響は残っており、昇降格を繰り返すことで徐々に事業を拡大していくことも可能であることが示唆されます。

なお、今シーズンJ3に新規加入した宮崎は、フォロワー数は15,943人とJ3最下位でしたが、昨期の12,127人から+3,816人と大きく上昇しています。JFLからJ3に「昇格」したことにより社会的影響力が伸びたことを示してい

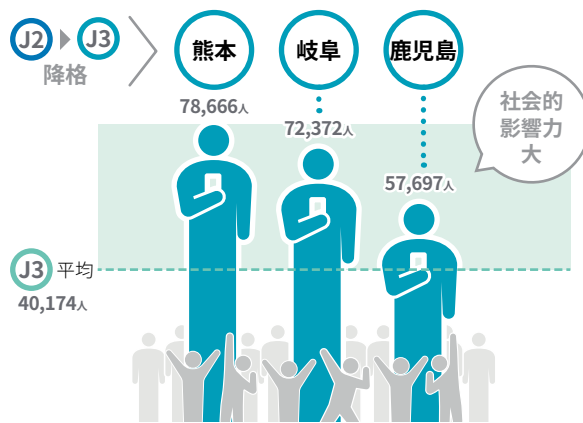
売上高・チーム人件費率

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



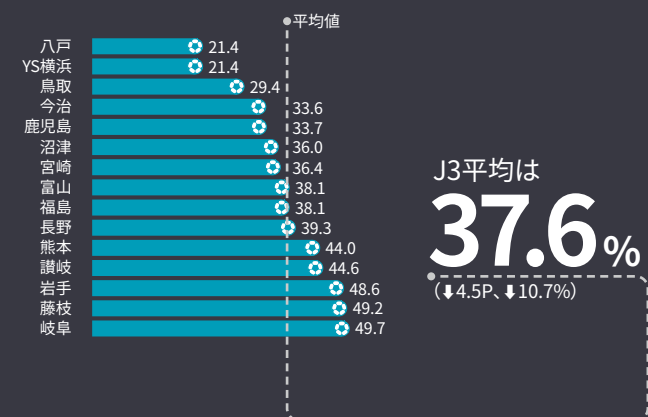
SNSフォロワー数*

J2昇格を経験したクラブは、J3に降格しても、J2時代に得た社会的影響力 (≒SNSフォロワー数) を維持

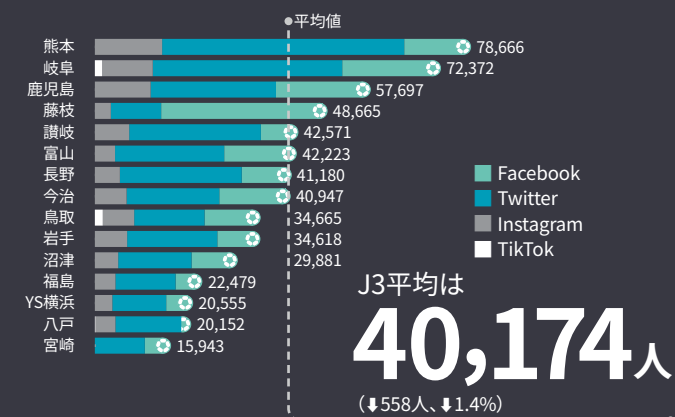


* Facebook、Twitter、Instagram、TikTokの合計

売上高・チーム人件費率 (%)



SNSフォロワー数 (人)



Management Cup J3



一つの指標であると考えられます。Jリーグの社会的な影響力を高めるためにも、リーグとも協力して当該指標をさらに伸ばしていくチャレンジが期待されます。

SNSフォロワー数増減率

2021年シーズンにおけるJ3の平均は前年比+5.1P(+43.0%)の17.0%となり、鈍化傾向だった昨シーズンから一転、成長が加速しました。

トップは鳥取で、32.9%もの増加率を記録しました。鳥取はSNSの活用が積極的で、J3クラブの中でいち早くTikTokの公式アカウントも開設しています。

鳥取のフォロワー数増加の内訳を見ると、2021年シーズンの8,583人の増加のうち、Twitterの増加が7,277人と大半を占めているのが分かります。また、増加のタイミングも5

月と10月に集中しています。鳥取は両月に、スポンサーのサッポロビールとのタイアップ企画を実施しています。具体的には、鳥取のTwitterアカウントをフォローしたうえで、当該ツイートをリツイートすると、抽選でビールが当たるというキャンペーンでした。

鳥取は、コロナ禍で集客に苦しみ、夜のスタジアムを楽しむイベント「夜宴スタジアム」を開催し、貸し切りBBQ企画も併催していることから、これらの企画間の相乗効果もあったものと推察されます。

グッズ関連利益額

2021年シーズンにおけるJ3の平均は、前年比+5百万円(+125.0%)の10百万円でした。同利益率は前年比+10.5P(+50.5%)の31.3%、物販収入も前年比+8百万円(+34.7%)の32百万円となり、全てで改善しました。コロナ禍

の落ち着きに伴う入場者数の増加が物販収入に、またマスク等原価率の低い商品の登場が利益率に好影響をもたらしたと考えられます。

利益額のトップは昨年に引き続き鹿児島が38百万円、最下位は八戸の▲3百万円となっています。特に鹿児島はJ3平均を大きく上回っています。背景には、ファン・サポーターが欲しいものを購入しやすい価格帯にて販売するようクラブ側の体制を整えた独自のBM施策が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ますが、だからこそグッズがファン・サポーターのコミットメントを引き出す効果を最大限活用するという視点も非常に重要であると考えられます。

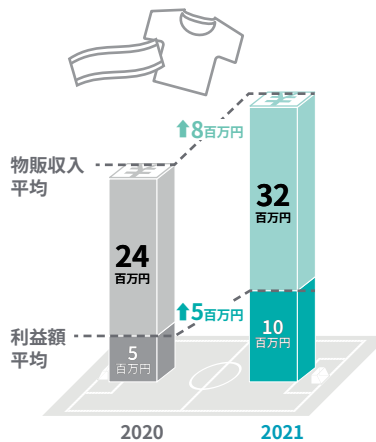
SNSフォロワー数増減率

鳥取が、スポンサーとのタイアップにより、Twitterフォロワー数の増加に成功

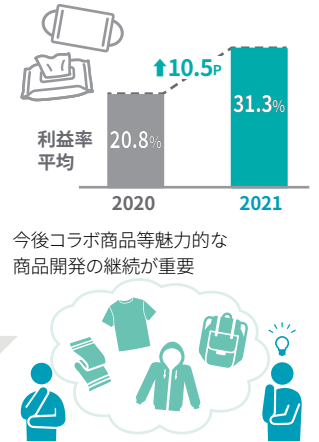


グッズ関連利益額

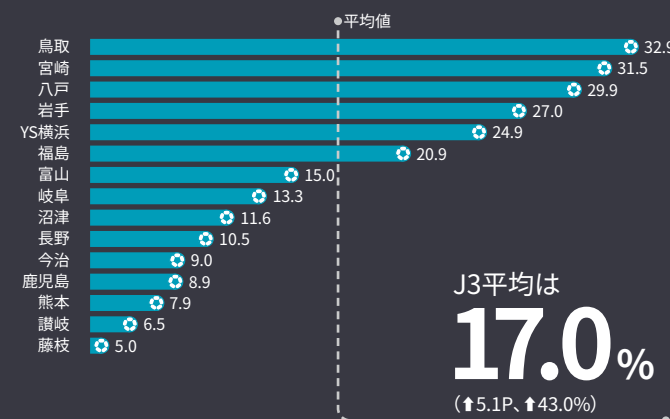
スタジアム来場者数の回復による売上高・利益の増加



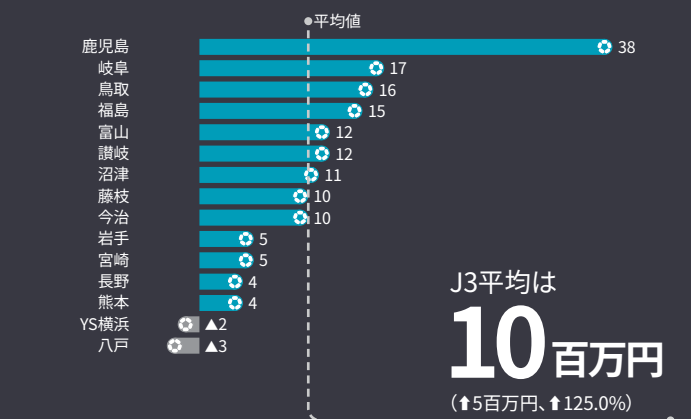
ウィズコロナでの観戦に必要なアイテム(原価率低)の導入による利益率の増加



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

2021年シーズンにおけるJ3の平均は、前年比+43百万円(+9.2%)の506百万円でした。内訳を見ると、スポンサー収入が+22百万円(+7.7%)、その他収入が+15百万円(+19.8%)など、全体的に増加している一方、Jリーグ配分金は▲10百万円(▲24.8%)の減収となっています。

その他収入の増加要因としては、クラウドファンディング等の収入が影響しているものと推察されます。また、Jリーグ配分金は、2019年シーズンに降格した岐阜および鹿児島而降格救済金がなくなった影響で減少しています

が、多くのクラブでは前年と同水準となっています。

今後は、コロナ禍からの回復に向けて、J3においては入場料収入をコロナ禍前の水準まで回復させることが当面の課題であるといえます。一方で、コロナ禍による制約下でクラブ側の集客施策のみで入場者数を増やし続けることは難しいため、クラブが検討しなければならないのは、単価を上げていくこととなります。スタジアムでしか体験できないサービス等をしっかりと作り込むことで、一定の高単価層を確保していけるかどうか重要になってくると思われます。

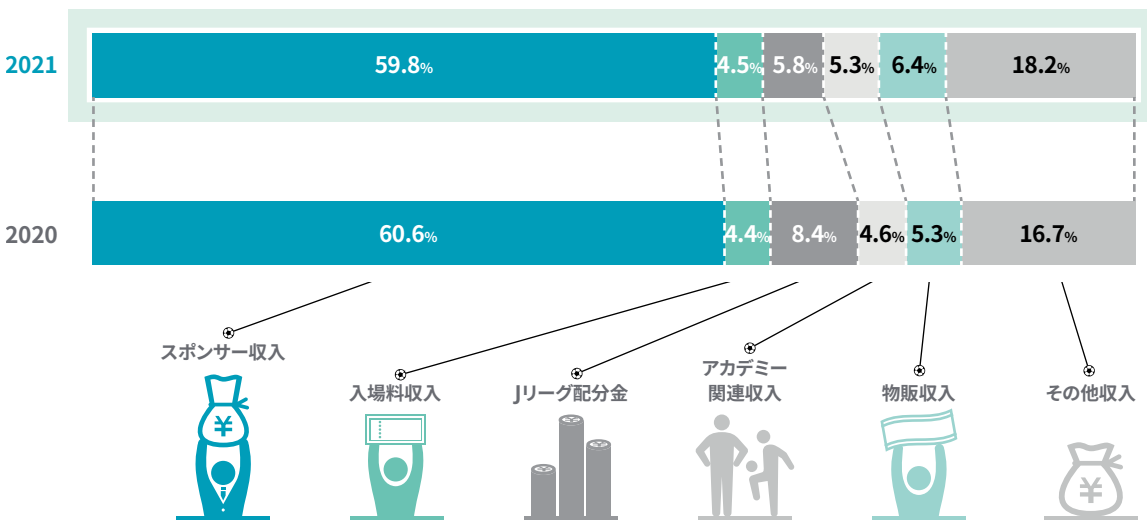
売上高成長率

2021年シーズンにおけるJ3の平均は前年比+36.5Pの29.6%でした。コロナ禍対応の浸透やアカデミーの活動再開に伴い、入場料収入は8.3%、アカデミー関連収入は26.7%の成長率となっています。また、スポンサー収入は7.7%、物販収入は34.7%の成長率となっており、Jリーグ配分金を除くいずれの分野でもプラス成長となっています。

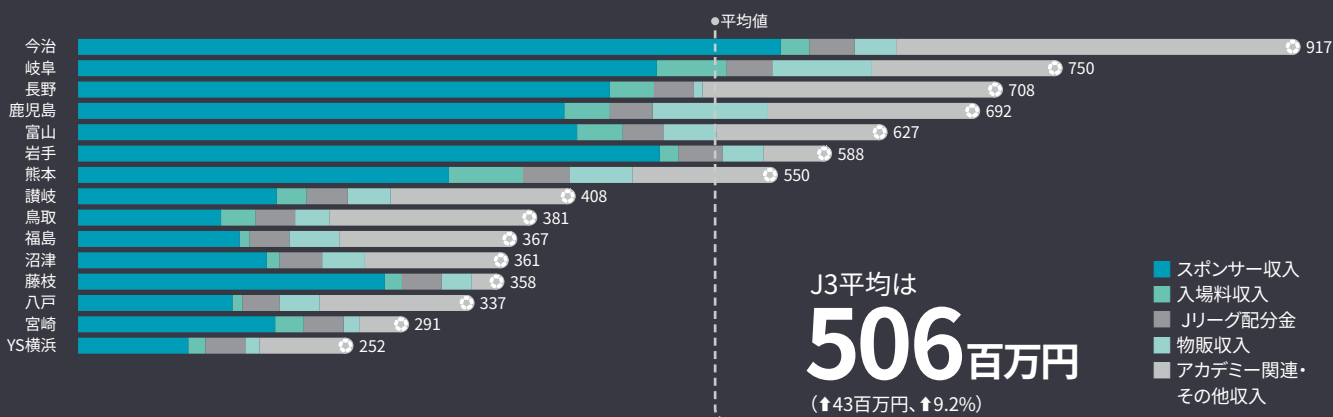
そんな中、最も高い成長率を達成したのはYS横浜の245.2%(+309.4P)でした。特にスポンサー収入は518.2%と驚異の成長率となっています。多数のプロスポーツチームがある

売上高

一部のクラブのスポンサー収入大幅増加が寄与し、売上高全体の減少を緩和



売上高(百万円)



Management Cup J3



横浜でYS横浜は、クラブ創設以来、地域に密着した活動を続け、2019年からはSDGsをより前面に出した活動を展開したことが功を奏し、クラブの理念やこれまでの取り組みに共感した企業からスポンサー契約を獲得できたものと推察されます。

J3のクラブでは、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、知名度や露出度では劣っています。そのような状況下では、地域に根差した活動への共感やスポーツクラブの社会的価値に対するスポンサーメリットの訴求が、ますます重要になると考えられます。

自己資本比率

2021年シーズンにおけるJ3の平均は、前年比+8.1P(+117.3%)の14.9%でした。

15クラブ中、最終の当期純利益で黒字を確保できたのが昨シーズンから4クラブ増加して9クラブとなったことに加え、債務超過が1クラブ減少の3クラブと改善されています。本KPIのトップは宮崎の88.0%、最下位は鳥取の▲81.1%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、

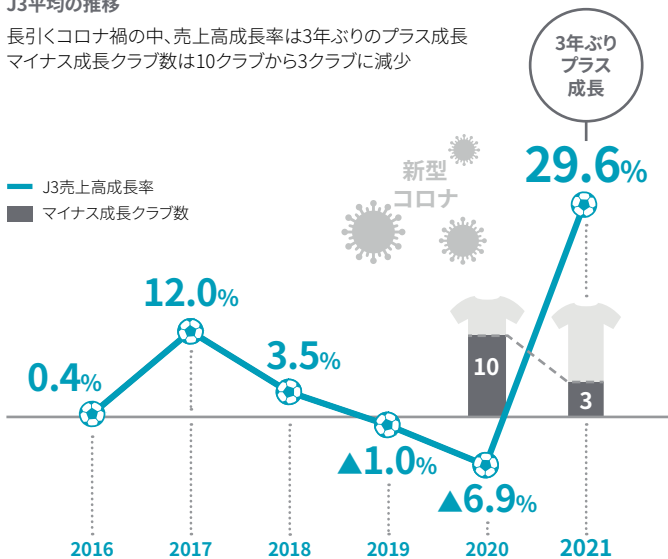
健全なクラブ経営を維持・継続するためには、今後、黒字を継続することで利益剰余金についてもプラスにしていけるようにする必要があります。

J3は特に経営リソースが限られている状況ではあるものの、ホームタウン地域の特性を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

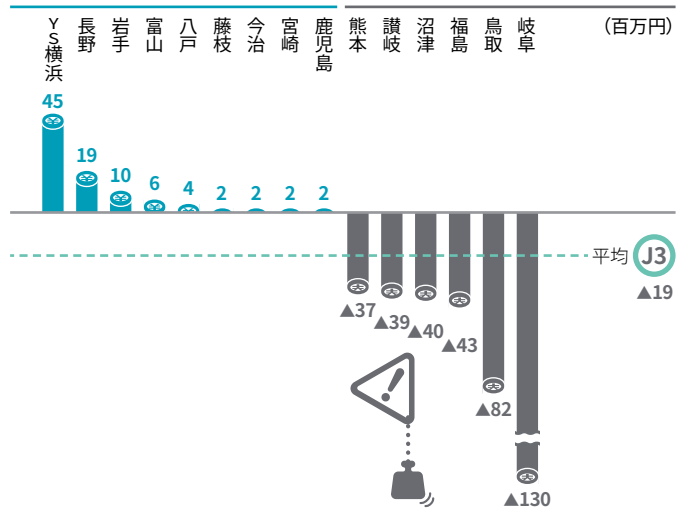
長引くコロナ禍の中、売上高成長率は3年ぶりのプラス成長
マイナス成長クラブ数は10クラブから3クラブに減少



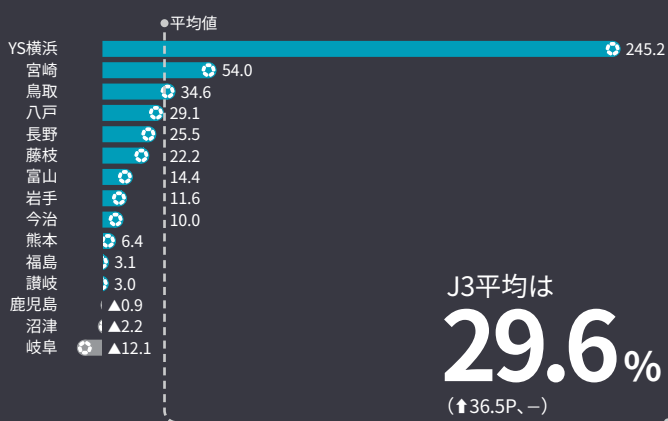
自己資本比率

2021年シーズンの各クラブ当期純利益

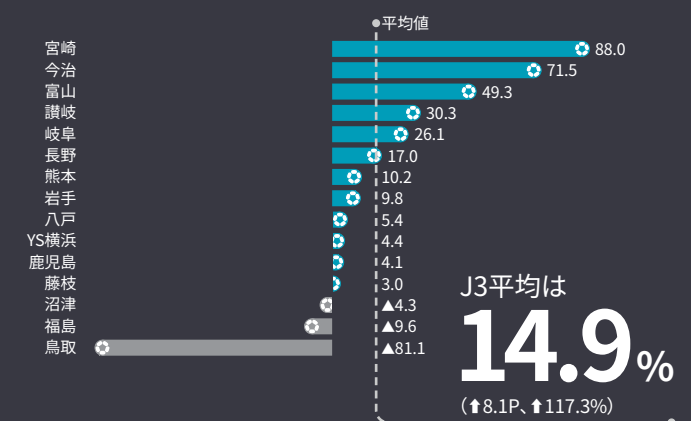
2021年シーズンのJ3平均当期純損失額を上回る純資産額を有するクラブは9クラブ



売上高成長率 (%)



自己資本比率 (%)



J3優勝クラブ分析

鹿児島ユナイテッドFC

J3部門では鹿児島が2017年シーズン以来となる4年ぶり2回目の優勝となりました。FM面（フィールドマネジメント面：競技面）では2018年シーズンにJ2昇格を果たしましたが、J2の壁は厚く1年でJ3に降格することになりました。悲願となるJ2再昇格に向けてどのようなことに注力しているのか、徳重剛社長へのインタビューから見えたのは、J2で戦うクラブにふさわしいBM面（ビジネスマネジメント面：経営面）の土台作りに対する意識でした。

グッズ改革

JMCのランキングにおいて評価対象としている計12個のKPIのうち、2021年シーズン、鹿児島は「平均入場者数」（3,738人）と「グッズ関連利益額」（38百万円）の2つにおいてトップを記録しました。特に、「グッズ関連利益額」は2年連続でトップになるとともに、J3で2番目に高い岐阜を200万円以上も上回る頭一つ抜けた水準となっています。コロナ禍で入場料収入やスポンサー収入といったメインとなる収入を維持することすら厳しい状況に置かれている中で、このグッズから生み出される利益は貴重な収益源になっているものと考えられ、他クラブにとっても参考になる成功事例です。徳重社長へのインタビューからは、ユニフォームをはじめとしたグッズに対する強いこだわりを感じ取ることができました。その鹿児島のグッズに対するこだわりが体現された取り組みについて、いくつかご紹介したいと思います。

①できるだけ安価に

ファン・サポーターがスタジアムでクラブのユニフォームやその他グッズを着用して応援することによって、スタジアム内に一体感がもたらされますが、一方で、ファン・サポーターにとっては馬鹿にならない経済的負担が発生していることも無視できない事実です。特に、ユニフォームはオーセンティックであれば数万円、レプリカでも1万円以上の価格設定になることが通常です。さらに、このグッズを毎年の変更に合わせて買い替えることになるとなおさら経済的負担が押し加かることとなります。たとえ、熱心なファン・サポーターであれば許容し得るものであったとしても、これからクラブを応援しようという新規のファ

ン・サポーターにとっては、この負担は相当にハードルが高いものであると考えられます。鹿児島では、この問題意識を前提に、新規のファン・サポーターでも気軽に購入できるグッズの値段設定に挑戦し、取り組んできた経緯があるということです。

②実用的なデザイン

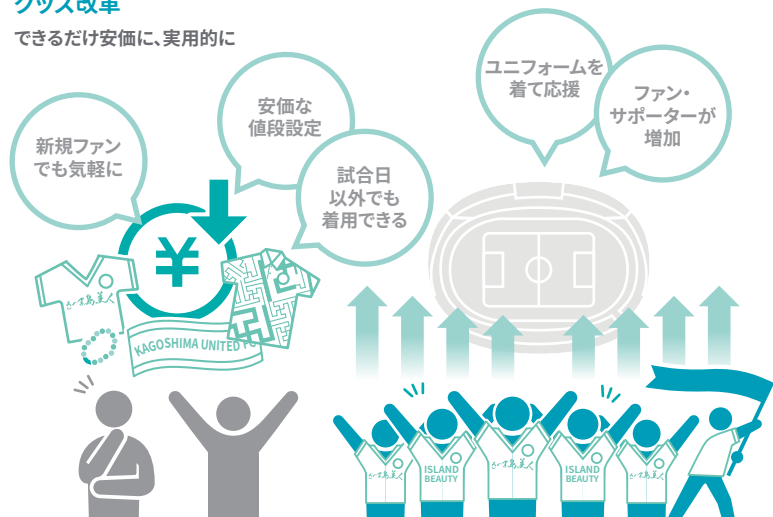
前述の通り、ファン・サポーターは、クラブを応援し続けるための、いわば「お布施」のような意味合いも込めて、毎年新たなグッズを購入し続けているような側面もありますが、本来グッズは、そのような類のものではなく、グッズ自体に価値を感じ、心から楽しんで購入できるようなストーリーが必要であるというのが、徳重社長の考えの根本にあるようです。ホームゲームの試合数は年間20試合前後であり、試合日の応援の際にしか着用できないようなグッズであった場合、購入したファン・サポーターにとってのメリットは限定的なものとなってしまいます。そのため、スポンサー企業と連携してスーツの代わりとなるようなポロシャツを制作するなど、試合日以外にも違和感なく着用できるような実用的なデザインのグッズの開発にも意欲的に取り組んでいるということです。

③地元のPR機能

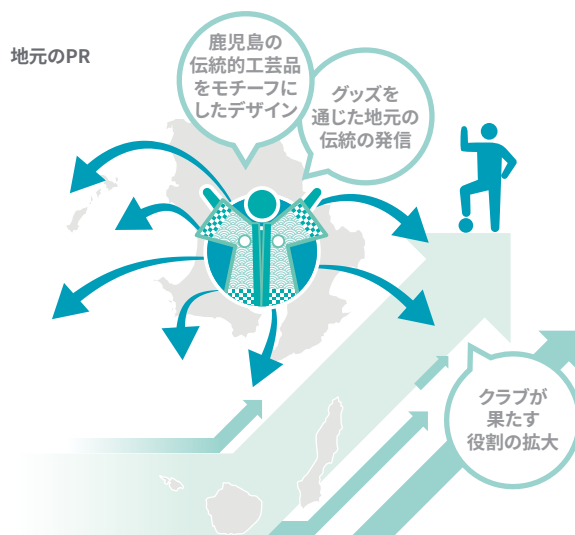
Jクラブは地域に根差す存在として、ホームタウンにおいて地域と連携しながら様々な活動に取り組んでいます。其中で、地域の魅力や伝統のPRもクラブが担える一つの機能となりますが、徳重社長はグッズもその重要なツールであると捉えています。近年、鹿児島県を代表する伝統的工芸品をモチーフとしたデザインをユニフォーム等に取り入れるなど、グッズを通じた地域の伝統の発信に積極的に取り組んでいます。

グッズ改革

できるだけ安価に、実用的に



地元のPR



以上のように鹿児島では、グッズの改革に真摯に向き合い、取り組んできた結果、価格の是正等に一定程度の成果を収めているそうです。一方で、価格が手ごろになり、また実用的で楽しんで購入できるようなデザインのグッズが充実したことで、例えば、これまで1枚しか購入していなかったユニフォームを複数枚購入するようなケースも増えてきているそうです。その結果、グッズ関連収入は前年の45百万円から81百万円へと大きく伸ばすことに成功しています。そして、何よりこの一連の取り組みを通じた成果を象徴する出来事として、試合の際にユニフォームを着用して応援するファン・サポーターの数が、以前と比べて目に見えて増えているそうです。新規のファン・サポーターも含めて、ユニフォームを着用して応援しやすい環境が整ってきたことによって、スタジアム内にさらに一体感が醸成され、J3で最大となる平均入場者数の獲得に寄与しているということもいえるのではないのでしょうか。これら一連の取り組みは、一朝一夕には進まず、相当な労力をかけながら進めてきたということですが、他クラブにとっても参考にできる要素は多いのではないかと考えられます。

職場環境の充実

もう一つ、徳重社長へのインタビューの中で印象的であった取り組みとして、FM面およびBM面の両面での「職場環境の充実」が挙げられます。

まず、FM面においては、2021年10月から専用トレーニング施設「unita(ユニータ)」での練習を始動しています。これまで鹿児島では専用の練習会場を保有しておらず、複数の会場を転々とする形で練習を行ってききましたが、当該施設の始動により、練習会場を固定できています。これに

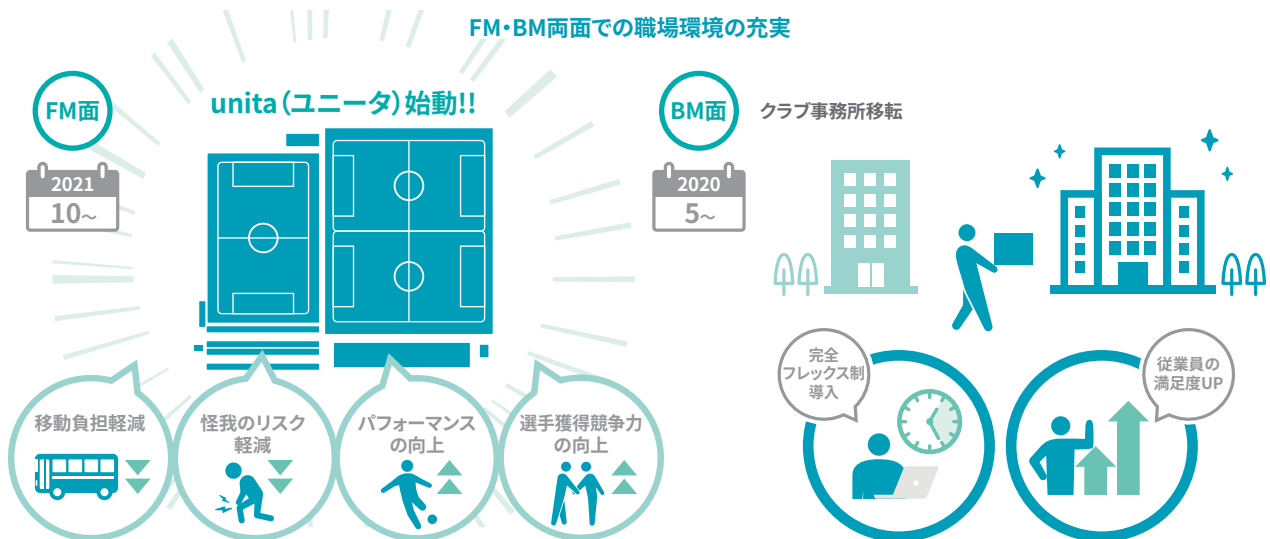
よって、練習会場間の移動に要する負担や怪我のリスク等が軽減され、チームのパフォーマンス向上や、選手の獲得競争力の向上が期待できると思います。

一方で、BM面においては、2020年5月にクラブ事務所を移転し、よりゆとりのある職場環境を整備するとともに、完全フレックス制を導入しています。この一連の取り組みはクラブスタッフがより生き生きと満足度高く業務に従事できることを目的としたものとなります。

これらは、選手やスタッフのパフォーマンスの向上のためには快適な職場環境の整備が重要であるという、「人」を重んじる徳重社長の考えが体現された取り組みとなっています。

J2再挑戦へ

2015年に鹿児島県初のプロスポーツクラブとしてJリーグ(J3)入会を果たし、その後わずか3年でJ2への昇格を達成したように、順調にステップアップしてきた鹿児島ですが、J2の壁は厚く、わずか1年でJ3の舞台に戻ることになりました。当時は勢いが先行していたところがあり、まだJ2で安定して戦えるだけのBM面の下支えが備わっていなかったということがいえるかと思います。J3降格からさらに3年が経過した現在、今回のJMCの結果や徳重社長のインタビューからは、J2への再昇格、そしてその後のJ2定着、さらにその上を目指した挑戦に向けて、着実にBM面の強化が進みつつあることをうかがい知ることができました。FM・BM両面のバランスが備わった鹿児島の躍進に今後も注目したいと思います。



クラブの株式上場解禁

Jリーグでは、2022年2月に開催された理事会において、クラブの株式上場を解禁することを決定しました。1993年のJリーグ開幕以降、クラブの株式上場を制度的に不可能としていたリーグ規約の存在により、これまでクラブが上場した事例は1件もありませんが、今回のクラブ経営に関する規制緩和により、今後上場を目指すクラブが現れるかが注目されます。

本コラムでは、Jリーグが行った規制緩和の内容と今回の上場解禁によって期待される効果や影響について考察したいと思います。

上場解禁の概要

Jリーグが実施した上場解禁のためのルール変更は主に2点あります。

まず1点目は、株式異動に伴う報告義務を撤廃したことです。これまで、クラブが発行する株式の譲渡または新規発行を行う際には、事前にJリーグに対する届け出を行うことを求めていましたが、今回のルール変更により、発行済み株式の15%未満の株式の異動について事前の届け出は不要とすることとしました。株式を上場した場合、事前の届け出は実質的に不可能となりますので、上場解禁のためには不可欠なルール変更となります。

また2点目として、議決権の15%超を保有する新たな株主が発生する場合に、これまではJリーグの理念を尊重する意思を持つものであるかどうかを判断するためJリーグの理事会による事前承認を求めてきましたが、クラブ側が当該新株主の発生を事前に知り得なかった場合には、事後承認も認めることとしました。

これら2つのルール変更によって、クラブは株式の上場を目指すことが可能となりました。

株式上場のメリットとデメリット

Jリーグが実施したルール変更によって、クラブが株式を上場することが可能となりましたが、クラブが株式を上場することを通じて得られるメリットや抱えるデメリット・懸念事項にはどのようなものがあるでしょうか。主なものについて見てみたいと思います。

【メリット】

- ①資金調達手段の多様化・クラブに対する投資の活性化

現状、クラブの資金調達手段は、責任企業等特定の相手先への第三者割当増資もしくは金融機関からの借入が大半を占めていると考えられますが、上場することで公募増資等証券市場からの資金調達が可能となり、クラブの資金調達の選択肢が拡大することになります。また、クラブ株式の流動性が向上することにより、クラブに対する投資も活性化することが期待できます。もちろんこれには、投資家から見た場合に投資の合理性が説明できるだけの投資利回りが見込まれる将来の事業計画が必要です。赤字の穴埋めではなく、サステナブルな成長が期待できるクラブであることを説明できることが前提となります。

②クラブの社会的な認知度や信頼性の向上
クラブが上場企業となることでホームタウンのみならず全国的な認知度が高まるのが期待できます。特に、現在は国内のプロスポーツクラブによる上場事例はほぼ発生していない状況にありますので、話題性はより高まりやすいと考えられます。また、上場に際しては、厳しい上場審査を通過することが前提となりますので、クラブの信頼性も高まり、取引先や金融機関等からの信用力も向上することが期待できます。クラブの認知度や信頼性の向上は、クラブの人材採用力の向上というメリットにもつながります。

③ガバナンス・管理体制の強化
上場に際しては厳格な審査基準が設定されており、これらの基準を満たすための取り組みの中でコーポレートガバナンスや内部統制の整備など健全な経営体制が自ずと強化されていくことも大きなメリットといえます。

【デメリット・懸念事項】

- ①敵対的買収や不適正な株主による株式保有のリスク

前述の通り、上場解禁に伴うルール変更によって、15%未満の株式異動に伴う事前報告の廃止や15%超の新株主が発生する場合にそれがクラブの意思によるものでない場合には事前承認が免除されるなどの規制緩和が行われたことで、敵対的買収のリスクや反社会的勢力等の不適正な株主によってクラブの株式が保有されるリスクも一定程度生じることが懸念されます。当該懸念に対しては、クラブ側での対応策の運用に加え、Jリーグ規約に基づく事後の対応策を通じてリスクの低減を図るといった方針となっています。

- ②クロスオーナーシップへの抵触

Jリーグでは、八百長等のリスクを回避するため、クラブが他のクラブの経営等へ関与すること、いわゆるクロスオーナーシップを禁止していますが、今回の上場解禁に伴い、意図せずクロスオーナーシップに近い状況が生じることが懸念されます。当該懸念に対しても、Jリーグ規約の見直しにより選手を含めたクラブ関係者の株式保有を規制することでリスクの低減を図ることとしています。

- ③上場および上場維持のためのコスト・事務負担

上場前にも監査法人や証券会社等に対するコストが発生しますし、上場後も上場維持のためのコストを負担する必要があります。また、上記のガバナンス・管理体制の強化のための人件費の増加なども考慮する必要があります。コスト負担だけでなく、上場前には、内部管理体制の整備や監査・上場審査へ

図1 上場解禁に伴うルール変更/関連する規則

		概要
上場株式に伴うルール変更	株式異動に伴う報告義務撤廃	●上場株式の流動性を考慮し、15%未満の株式異動についての事前報告の廃止
	15%以上の株式異動に対する事後承認許可	●保有比率15%超の新株主が発生する場合、これまではリーグの事前承認が必要であったが、不可避な場合の事後承認も許可
関連する規則	不適正株主の大量保有禁止	●Jリーグ理念に反するなど不適正と判断される株主の大量保有を原則禁止
	関係者の株式保有規制	●クロスオーナーや利害相反を避けるため選手を含めたクラブ関係者の株式保有を規制

出所:JリーグHP

図2 クラブ株式上場の主なメリット・デメリット

メリット	デメリット・懸念事項
●資金調達手段の多様化	●敵対的買収や反社会的勢力等不適正な株主による株式保有のリスク
●社会的な認知度・信頼性の向上	●クロスオーナーシップへの抵触
●取引先や金融機関からの信用力の向上	●上場および上場維持のためのコスト・事務負担
●人材採用力の向上	
●ガバナンス・管理体制の強化・充実	
●従業員のモチベーション向上	

の対応、各種申請書類の作成等、上場後も金融商品取引法に基づくディスクロージャーやIR等の事務手続きにかかる負担が発生するため、その負担を上回る資金調達の効果を生み出せることが前提となります。

海外と日本のプロスポーツクラブの上場状況

ここまで見てきた通り、Jリーグではこれまでクラブの株式上場は制度的に不可能な状況でしたが、海外のサッカークラブに目を移すと、活発とまでは言えないものの主要リーグの多くにおいて概ね1~3クラブが上場実績を有していることが分かります。代表的な事例として、英・プレミアリーグに所属するマンチェスター・ユナイテッドは、2012年にニューヨーク証券取引所に上場していますが、2022年8月現在、時価総額は約25億ドルもの規模となっています。これら海外の上場クラブでは、証券市場を通じた資金調達を行い、それを世界的なスター選手の獲得等のチーム強化や設備投資等に充当しているものと考えられます。

一方、国内に目を向けると、これまで他の競技も含めてプロスポーツクラブが上場した事例は皆無な状況でしたが、2021年3月にプロ卓球リーグ「Tリーグ」に所属するクラブを運営する琉球アスティードスポーツクラブ株式会社国内プロスポーツクラブ第1号となる東京証券取引所のTOKYO PRO Marketへの上場を果たしています。

企業が上場を目指すとする場合、一般市場においては申請直前の2年間の財務諸表について公認会計士または監査法人による監査および監査証明を受けることが求められますので、準備期間に数年を費やすことが必要となるのが通常です。それに対して、TOKYO PRO Marketは株式の買付けができる投資家を特定投資家（プロ投資家）に限定することで、自由度の高い上場基準・開示制度を実現した市場であり、新規上場時に求められる監

査証明が1年分のみとなっていることに加え、四半期開示や内部統制報告制度の適用が任意となっているなど、上場準備にかかる負担が軽減されているのが特徴です。そのため、今後短期間で上場を目指すとするクラブの新規上場先として、TOKYO PRO Marketは有力な候補の一つになる可能性が高いのではないかと考えられます。

Jリーグの成長戦略において上場解禁が持つ意義

今回の上場解禁は、Jリーグが開幕当初から抱えてきた一つの大きな課題の改善に向かうインセンティブとなることも期待されます。それはクラブが生み出している社会的な価値の可視化という課題です。クラブの価値には、財務的な価値と社会的な価値の2つがあります。財務的な価値はスポーツクラブの興行等の活動によって生み出され、財務諸表に表れるクラブ自身の経済的価値となります。一方で、社会的な価値は、財務的な価値と同様、クラブの事業活動によって生み出されますが、クラブを取り巻く地域社会やその他のステークホルダーにもたらされる経済的価値および公益的価値の総和となり、財務諸表には表れないもので、非財務的価値ともいわれます。

JクラブはJリーグの百年構想の理念のもと社会連携活動（シャレン!）に取り組み、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を、長年にわたり実践してきましたが、残念ながらその活動が生み出している社会的な価値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

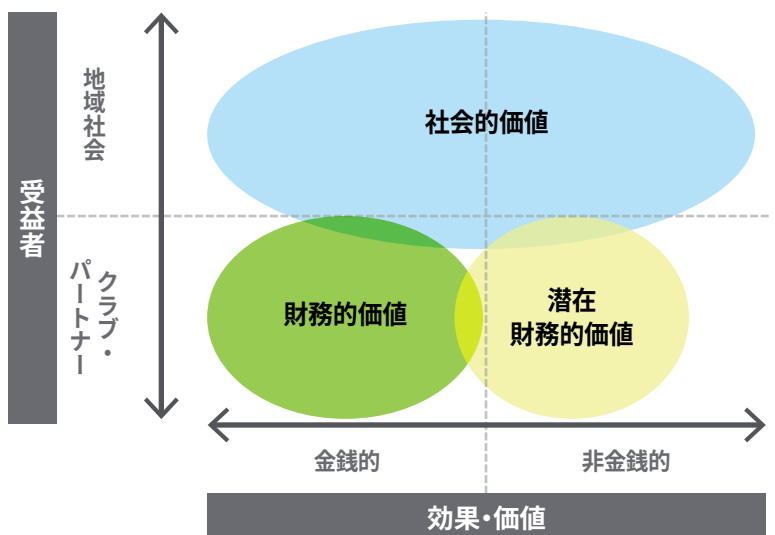
ら捻出する形で確保されていることが多く、クラブによってはその原資が十分に捻出できないため、活動の内容や規模がスケールしにくい状況となっています。そこで、このクラブが継続的に実施している社会連携活動が生み出している社会的な価値を可視化する一つの手法が昨年のコラムでもご紹介したSROI（Social Return On Investment：社会的投資収益率）となります。SROI等を活用することで、これまでキャッシュをなかなか生めなかった社会連携活動に資金や人が付随してくるようになれば、クラブの適正な価値が株価に反映されることにもつながるため、今回の上場解禁が、クラブの社会的な価値の可視化への取り組みを促進する一つのきっかけになることも考えられます。

今回Jリーグが決定した上場解禁は、Jリーグの成長戦略の一環として、クラブの経営における選択肢の拡大を目的とした規制緩和となります。したがって、全てのクラブに上場を目指すことを促すものではなく、非上場のままでクラブを運営していくのか、それとも上場を目指していくのかを各クラブがそれぞれ判断し、選択していくこととなります。これまで見てきた通り、クラブの株式上場が解禁されたといっても、上場は容易なものではなく、不適正な株主による株式保有のリスクや、多額のコストや追加的な事務手続きの発生など相当な負担を抱えながら進めていくこととなります。上場を目指すクラブにとっては大きなチャレンジとなりますが、数年後に振り返ったときにJリーグが飛躍的な成長を遂げるうでの一つの大きな決断であったと評価できることを期待したいと思います。

図3 海外サッカークラブの上場事例

リーグ	国	クラブ
Premier League	イングランド	・マンチェスター・ユナイテッド
Serie A	イタリア	・ユベントス ・ローマ ・ラツィオ
Bundesliga	ドイツ	・ボルシア・ドルトムント
Ligue 1	フランス	・リヨン
Eredivisie	オランダ	・アヤックス

図4 スポーツクラブの価値



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8弾となる2021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2020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

2021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。そして将来的には、発刊当時から課題である、Jクラブが生み出す社会的価値もランキングに反映させられる環境の整備に向け、微力ながらチャレンジしていきたいと思えます。

デロイト トーマツ グループは2017年6月よりJリーグサポーターズカンパニーとなりましたが、JMCはこれからも、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おります。

デロイト トーマツ スポーツビジネスグループ 同
dfasbg@tohmatu.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



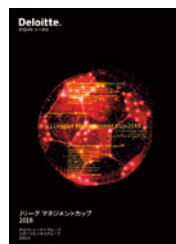
Jリーグマネジメント
カップ 2015



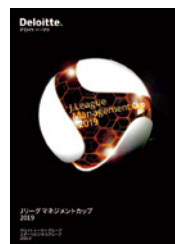
Jリーグマネジメント
カップ 2016



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



Jリーグマネジメント
カップ 2020



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



Bリーグマネジメント
カップ 2021

Greeting



Timothy Bridge
Lead Partner for Deloitte's Sports Business Group

Deloitte's Sports Business Group has been a leading advisor to the sports industry for more than 30 years. In that time, we have collaborated with Deloitte's sports teams across the world to share expertise, experience and insights on growth and innovation in sport.

Based in the UK, the Sports Business Group provides clients with specialist sports industry knowledge and insight that enables change, resolves significant challenges, enhances value and fuels opportunities for growth. Ultimately, working to build growth, investment and resilience across sport, to improve the experiences of players, fans and communities around the world.

The Sports Business Group also publishes leading industry reports, including Deloitte's Football Money League and Deloitte's Annual Review of Football Finance. In these, we analyse the financial growth and trends within the world's most popular sport; ranking the highest revenue generating clubs in world football and reviewing the financial state of the European professional game. Both of these reports are available to download at: www.deloitte.co.uk/sportsbusinessgroup

As set out in this report, it's clear that COVID-19 continued to impact the J-League well into the 2021 season, with limitations on spectators resulting in an average attendance of 6,661, one-third of a typical J-League season and subduing the normally vociferous crowds. Kawasaki

Frontale emerged as victors of the expanded 20 team league, their fourth time in the past five seasons, with four teams relegated to return the league to the traditional 18 team format used before the pandemic.

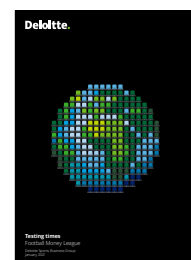
A further consequence of the disrupted 2020 season was the re-negotiation of the long-term domestic broadcast rights agreement between DAZN and the J-League. The revised deal now extends through to 2028, with an 11% reduction in the average annual fee paid by the broadcaster. The two bodies have sought to highlight the innovative nature of the agreement, with a revenue-share model introduced from 2021 that further incentives both parties to grow the popularity of the league

For its part, in April 2022, the J-League announced a partnership with short-form video platform TikTok, to reach new, younger audiences. This followed the launch of initiatives by both the J-League and DAZN to create a series of digital collectibles (NFTs) capturing the best moments from the 2021 and 2022 J-League seasons.

Now in its eighth edition, the J-League Management Cup profiles the impact of these development on the financial performance of Japanese football in 2021 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、リスクアドバイザー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、税務、法務等を提供しています。また、国内約30都市以上に1万5千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ー、リスクアドバイザー、税務、法務などに関連する最先端のサービスを提供しています。Fortune Global 500®の約9割の企業や多数のプライベート(非公開)企業を含むクライアントに提供しています。デロイトは、資本市場に対する社会的な信頼を高め、クライアントの変革と繁栄を促し、より豊かな経済、公正な社会、持続可能な世界の実現に向けて自ら率先して取り組むことを通じて、計測可能で継続性のある成果をもたらすプロフェッショナルの集団です。デロイトは、創設以来175年余りの歴史を有し、150を超える国・地域にわたって活動を展開しています。"Making an impact that matters"をパーパス(存在理由)として標榜するデロイトの約345,000名のプロフェッショナルの活動の詳細については、(www.deloitte.com)をご覧ください。

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

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2022. 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