

Deloitte.

デロイト トーマツ



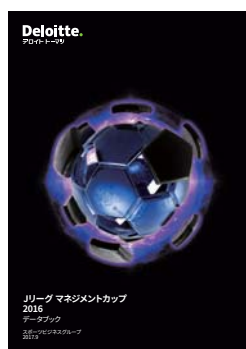
**Jリーグ マネジメントカップ
2016**

スポーツビジネスグループ
2017.9

Contents

| | |
|---------------------------------|----|
| はじめに | 03 |
| Introduction | |
| 日本のスポーツの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) 2016 4つの視点 | 06 |
| リーグ間比較分析 | |
| 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 |
| J1Ranking | 12 |
| Management Cup J1分析 | |
| 1st ステージ: マーケティング | 14 |
| 2nd ステージ: 経営効率 | 16 |
| 3rd ステージ: 経営戦略 | 18 |
| 4th ステージ: 財務状況 | 20 |
| J1優勝クラブ分析 | |
| 浦和レッズ | 22 |
| COLUMN① | |
| グッズ関連利益 | 24 |
| J2Ranking | 26 |
| Management Cup 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 | |
| レノファ山口 | 36 |
| COLUMN② | |
| アウェイ試合における入場者数 | 38 |
| J3Ranking | 40 |
| Management Cup 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 | |
| 栃木SC | 50 |
| COLUMN③ | |
| SNS分析 | 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にて公開しております。(無料ダウンロード可能です。)

URL: www.deloitte.com/jp/sports-business

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)

〒100-0005 東京都千代田区丸の内3-3-1 新東京ビル

TEL: 03-6213-1180

E-Mail: dtfasbg@tohmatu.co.jp

URL: www.deloitte.com/jp/sports-business

監修者: 福島 和宏

執筆責任者: 里崎 慎

執筆担当者: 木下 喬任、川端 一匡、小谷 哲也、金田 明憲、中島 有也

分析協力者: 清水 正紘、黒石 秀一、山崎 大樹、岸本 正明、上妻 良平



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。

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
スポーツビジネスグループ
統括パートナー
福島和宏

2016年シーズンのJリーグは、2ステージ制2期目となり、リーグ戦は年間勝点で3位の鹿島がチャンピオンシップを制し、Jクラブ最多の8回目の年間リーグ優勝を果たしました。鹿島はその後のクラブW杯でもR・マドリッドを脅かすゲーム内容での準優勝を勝ち取り、Jクラブの可能性を示してくれました。Jリーグが積み重ねてきた経験を持続可能な成長に繋げていただくための一助として、デロイトトーマツ スポーツビジネスグループでは、2016年におけるJリーグの全クラブを対象としたビジネスランキング「Jリーグ マネジメントカップ2016」をお届けいたします。

スポーツビジネスの重要な要素であるスタジアム運営に目を転じると、多くの関係者の注目を集めている市立吹田スタジアムでの興行が遂にスタートしました。約4万人を収容するサッカー専用の同スタジアムですが、これまでの公共が「する」スポーツのために建てたスタジアムと異なり、「観る」スポーツのために民間が設計・建設し、市に寄付したスタジアムという点が注目を集めています。世界一の観客動員数を誇る独ブンデスリーガも、2006年の自国開催W杯の際に実施した全国的なスタジアム新設・改修により「観る」スポーツのためのスタジアムが増えたことがその後の圧倒的な観客動員に繋がっているため、今後同様のスタジアムが増えていくことを期待したいところです。

JリーグやJクラブが実施した具体的な取り組みの効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、議論の土台となってくれることを願ってやみません。

デロイトトーマツ グループは多くのビジネスアドバイザーを擁する日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつです。2015年4月にスポーツビジネスグループを立ち上げ、日本そしてアジアのスポーツビジネスマーケットの拡大に寄与すべく、グループ全体で活動を続けております。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、20年以上前からスポーツビジネスグループを設け、英プレミアリーグを中心としたスポーツビジネスマーケットの発展に寄与してきた実績を持っております。

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、更なるビジネスの活性化に繋がることを信じております。

日本のスポーツの発展への期待を込めて

スポーツのビジネス化への胎動

スポーツ庁が「スポーツ産業化のための一丁目一番地」と位置付けているスタジアム・アリーナ改革において、2017年6月にガイドブックが公表されました。まだあまり知られていませんが、そこではスポーツクラブが持つ公共性のある波及効果について言及されており、初めて明確にスポーツクラブが行政のパートナーたり得ることが示されています。

我々はこのことには、文言以上に大きな意味があると考えています。

これまでスポーツのスポーツクラブ経営においては、スポーツクラブが持つ公共性やその波及効果についてスポーツクラブ側が行政やスポンサー等に説明し、理解を求める立場におかれていました。しかしながらスポーツの持つ公共性やその波及効果は、現時点では必ずしも経済的価値に換価できるものではなく、その説明には多くの人的、経済的労力と専門的スキルが必要となってきます。

試合という興行に直接的に関係のない分野に多くの経営資源を割く余裕は現在のスポーツクラブやその統括団体には無く、結果として純粋なビジネスという観点からではなく、有志のスポンサー等からの支援を基礎としたタニマチ的経営が、日本のスポーツクラブの基盤となってきたと考えられます。

それが今回のガイドブックの公表により、国の機関であるスポーツ庁がスポーツクラブの公共性について公に認めた形となったわけです。

スポーツクラブの公共性の説明責任が実質的に免除されたことは、単なる公表物というレベルではなく、今後のスポーツの産業化に向けての大きな潮目となる出来事だと、我々は捉えています。

Jリーグに起きつつある変化

スタジアムという観点からは、Jリーグはもちろん大きく影響を受けることとなります。2016年シーズンからは市立吹田スタジアムが本格稼働を開始しており、2017年シーズンからは北九州ミクニワールドスタジアムも稼働しています。この他にも、複数の新スタジアムの建設が検討されていますが、これらのスタジアムの共通項は、「観る」ためのスタジアムという点です。

これまでの「する」ためのスタジアムではなく、「観る」ためのスタジアムという発想はスポーツの産業化において

重要なもの言うまでもありませんが、実は本当に重要なものはハコそのものではないと我々は考えています。むしろ重要なのは、「観る」ためのスタジアムという発想の根底にある、スポーツを体育ではなくエンターテインメントの一種と捉える発想そのものです。スポーツクラブやリーグ、競技団体は今後この観点を基盤に活動することが必要となるため、競技の質（FM：フィールドマネジメント）を高めることだけでなく、顧客目線を持ち、競技を観る人々の顧客満足度をいかに高めていくかというような、経営の質（BM：ビジネスマネジメント）をも高めていくことが求められるようになります。

Jリーグにおいても、ビジネス上のステークホルダーを今まで以上に意識しながらの経営が求められるようになることで、ビジネスの裾野は間違いなく広がっていくことになると思われれます。

社会課題の解決への挑戦

スポーツクラブのステークホルダーとして重要な位置を占めるのはもちろんファン・サポーターですが、重要なステークホルダーはそれ以外にも多く存在します。オーナー（株主等）、スポンサー、メディア、自治体、選手、クラブスタッフ等がそれにあたります。これだけ多様なステークホルダーがスポーツクラブをハブにして関係するため、ステークホルダー間の利害が相反することも起こります。ビジネスとしてサステナブルにスポーツクラブを成長させていくためには、それらの利害を調整する役割を担うことが求められることになると我々は考えています。

そのためには、単純に経済的利益のみを目指した経営や、単純に戦績のみを目指した経営では対応が難しいことは明白です。先にも述べたように、スポーツクラブの持つ公共性という観点からは、そこに「社会課題の解決」という行動理念も追加していく必要が生じてくると思われれます。

Jリーグではそれに先駆け、PUBレポート*において社会課題の解決にリーグとして取り組んでいく方針を明言しています。各クラブはこれまで以上に自分たちのクラブが社会課題の解決にどのように貢献できるのかを見つめなおすことが求められることとなりますが、そのためには自分たち自身がしっかりと自立した経営ができていることが大前提となります。

クラブ経営におけるBMの重要性は今後益々高まってくることになるでしょう。我々のレポートが、クラブ経営におけるBMの考察の一助となれば幸いです。

*PUBレポートリンク <http://jlib.j-league.or.jp/>



Overview

Jリーグ マネジメントカップ (JMC) 2016 4つの視点

JMC2016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。

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

例えば、あるKPIについてJ1の1位であった場合は18BMポイントの獲得となります。同様にJ2の1位は22BMポイント、J3の1位は13BM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。ランキングをリーグ別にした理由は、リーグ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します。)

* U23のチームはランキング対象外とさせていただきます。



1stステージ: マーケティング

これ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多くのポテンシャルを秘めている分野と言えます。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。具体的なKPIは以下となります。

- 平均入場者数
- スタジアム集客率
- 新規観戦者割合
- 客単価



2ndステージ: 経営効率

これ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。この視点はフィールドマネジメント (FM) とBMの連携を示すものであり、クラブ経営の両輪がバランス良く回っているかどうかを考察するうえで有意義な視点です。各クラブがこの分野への意識をより高めて行くことで、FMとBMの正のスパイラルがより多く産み出されることになるはず。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

これは主に経営成績に着目し、いかに効果的に「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、グッズ販売収入を源泉とするものが中心となります。それらの収入を関連するコストと紐付けて分析することで、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
- 販管費100万円あたり入場料等収入
- グッズ関連利益額



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、あくまでも共通の物差しで比較・検討することが狙いです。普段は見えにくい各クラブのBMをクラブ間で比較することで、ビジネスにおける取り組みにも注目していただければと思います。

最後になりますが、JMC2016では、データとして公開されている情報のみを使用し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めておりません。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等が、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いただければと思います。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、同時に学べる環境になっていくことを期待しています。



リーグ間比較分析

1st ステージ：マーケティング

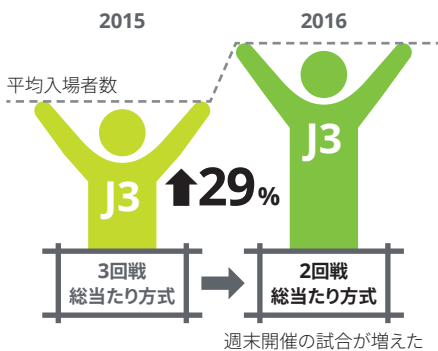
興行ビジネスとしてのスポーツにおいて「満員のスタジアム」を作り出すことは、最も基本的な経営目標であると同時に最も重要な取り組みでもあります。

しかしながらスタジアム集客率は、最も集客力のあるJ1でも約60%、J3に至っては約20%という状況であり、「満員のスタジアム」に近づけていくBM施策は重要な課題となります。

平均入場者数

リーグ平均はJ1、J2とも前年比で微増傾向となっている一方、J3は+29%と大きく伸ばしています。J3は、2016年シーズンより3回戦総当たり方式から2回戦総当たり方式へと変更され、週末開催の試合が増加、集客がプラスに働いたことが要因と考えられます。

それに伴い、リーグ間の集客力の格差はJ1とJ2は2.6倍で大きな変動はありませんが、J2とJ3は2.2倍と昨シーズンの2.8倍から縮小しています。



スタジアム集客率

リーグ平均は、いずれのリーグも昨シーズンからの大きな変動は生じませんでした。

クラブライセンス制度におけるスタジアム基準との兼ね合いでは、J1は平均入場者数が基準の15,000人を上回っている一方で、J2は22クラブ中16クラブが基準の10,000人を下回り、J3は大分、長野を除く全てのクラブが基準の5,000人を下回る状況です。そのため、下部のリーグになるほど空席の目立つホームスタジアムでの試合運営となっています。

この点については、各クラブでの自助独力のみでの対応は困難と考えられ、リーグや自治体とも協同で検討していくことが必要であると考えられます。

新規観戦者割合

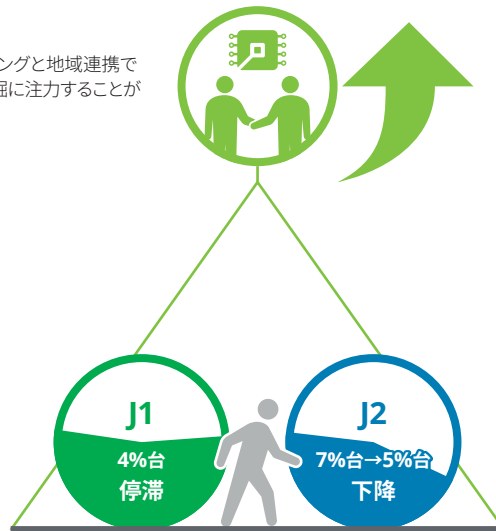
J1平均の新規観戦者割合は直近3年において4%台で増減を繰り返していますが、J2平均は7.1%→6.7%→5.1%と減少の一途をたっています。

J2はJ1に比べJリーグでの経過年数が短いため未開拓のフィールドが残されていることや、J1、J3との入れ替え戦というドラマティックな試合も多いため、J1に比べ新たな観客を取り込む余地が多くあると考えられます。しかしながら、J1に比べJ2の方が圧倒的に事業規模も小さく人員も少ないため、積極的なBM施策を打つだけの体力がない可能性もあります。

リーグが力を入れているデジタルマーケティングを積極的に活用し、地域との連携を一層深めることで、新たな観戦者の発掘に注力することが求められています。

新規観戦者割合

デジタルマーケティングと地域連携で新たな観戦者の発掘に注力することが求められている



客単価

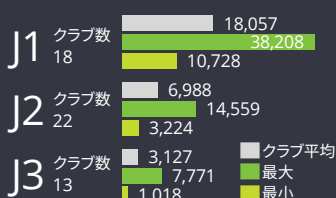
2016年シーズンより、これまでの「その他収入」から「物販収入」が別掲されました。そのため、客単価の精度が大きく向上し、クラブ間比較がより効果的に実施できるようになりました。

客単価の構成要素はチケット単価と物販単価に因数分解できますが、各リーグとも約7割がチケット単価、約3割が物販単価という構成比となっています。

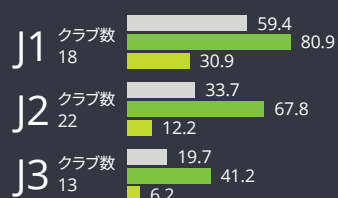
(単位：円)

| | 客単価 | 内、チケット単価 | 内、グッズ単価 |
|-------|-------|-------------|-----------|
| J1 平均 | 3,152 | 2,236 (71%) | 916 (29%) |
| J2 平均 | 1,880 | 1,259 (67%) | 622 (33%) |
| J3 平均 | 1,103 | 714 (65%) | 389 (35%) |
| 全体 平均 | 2,121 | 1,457 (69%) | 664 (31%) |

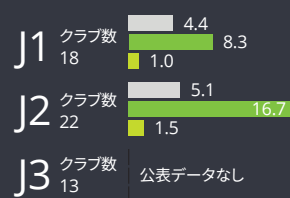
平均入場者数 (人)



スタジアム集客率 (%)



新規観戦者割合 (%)



客単価 (円)





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、クラブやリーグ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リーグが突出しており、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

このKPIは上位リーグほど値が高くなる傾向にあります。リーグ平均値を見てみると、カテゴリーが1つ上がるごとに、このKPIは3倍強になるという構造になっています。

なお、2016年シーズンの各リーグにおける年間試合数はJ1が34試合、J2が42試合、J3が30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易く、J3のクラブは積み上げにくい点、このKPIにおいては相対的にJ2の値は小さく、J3の値は大きく出やすい点には留意が必要です。

2014年シーズンからの3年間の推移をみると、J1は34.5→32.1→34.9百万円、J2は7.9→9.5→9.3百万円と、同水準を維持しています。一方J3は2.0→1.8→3.0百万円となっており、2015年と2016年の間で1.5倍の開きが

あります。試合数が36試合から30試合に減少したことだけでなく、人件費が2億円を超えるクラブが3年間で最も多く、人件費が平均で約30%増加したことが要因です。

2016年シーズンの各リーグ優勝クラブ（J1は年間勝点1位）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、下図のとおりです。このデータからも、上位のカテゴリーで好成績を残すためには、その下支えとなる確固たる財務基盤を求められることが浮き彫りとなります。2017年以降、配分金の制度変更に伴い、この格差がより大きくなっていくことが予想されます。裏を返せば、これまで以上にBM施策による経営効率の向上が重要性を増すと言えるのではないのでしょうか。

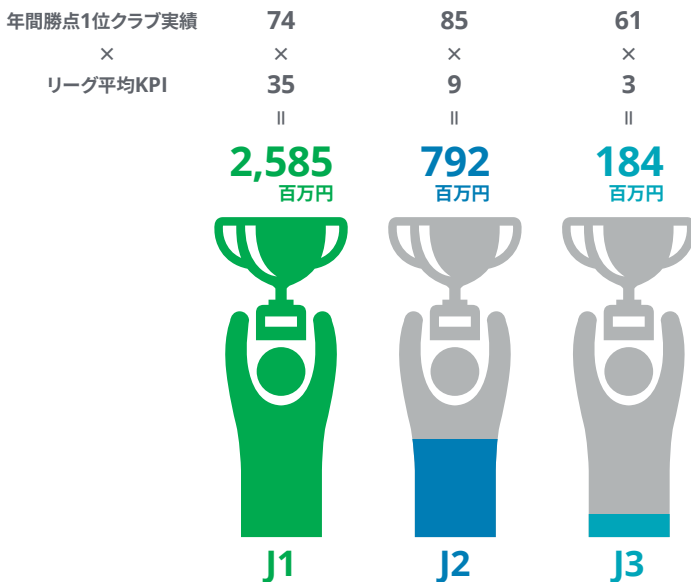
勝点1あたり入場料収入

勝点1の商業的価値を示すこのKPIについて、リーグ平均値はJ1が15.5百万円、J2が3.3百万円、J3が0.8百万円でありJ1とJ2とでは約5倍（前年：5倍）、J1とJ3とでは約20倍（前年：25倍）の開きがあります。

入場料収入を最も大きく左右する要因が入場者数だとすれば、J1、J2、J3という参加カテゴリーの違いが、ファンやサポーターによるクラブへの興味関心に大きく影響していることが垣間見えます。言い換えれば、話題性や露出といった、短期的な動機付けによって観戦に来る層がまだまだ多いことを表していると言えます。

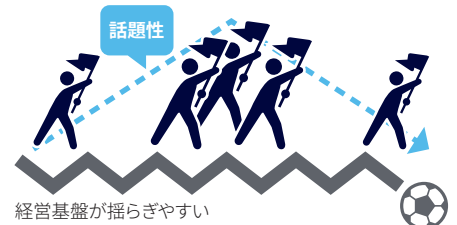
「どのカテゴリーにしようが、週末はスタジアムでおらが街のクラブを応援する」という文化を醸成し、ロイヤルカスタマーをいかに増やせるかが、経営安定化への最大の焦点ではないのでしょうか。

年間勝点1位となるために必要なチーム人件費の理論値



ライトファン

話題性や露出といったことを動機に訪れる

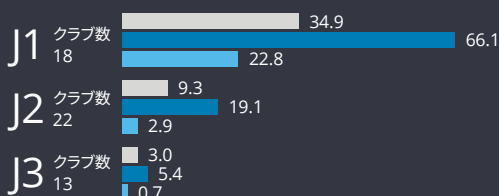


ロイヤルファン

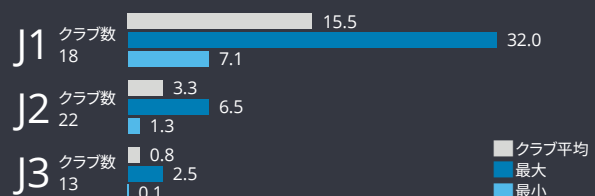
どんな時でもクラブを応援してくれる



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

J3の各クラブは、ビジネス規模が小さいなかで経営をやりくりすることに苦心しながら、ビジネスのスタートラインに立った状態であると思われます。

一方で、物販関連の指標に目を向けると、グッズ関連利益率についてはJ3が最も平均値が高くなっており、効果的に物販を拡大することが経営の一助になる可能性も秘めていると言えます。

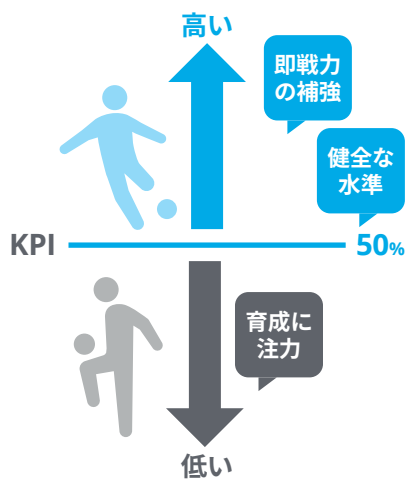
売上高・チーム人件費率

売上高・チーム人件費率のリーグ平均水準は、J1は45%、J2は42%、J3では34%であり、それぞれ前年比でJ1は+0.9P、J2は+1.2P、J3は+5.5Pとなりました。

このKPIはトップリーグに近づくほど値が高くなる傾向にあり、上位のリーグほどリーグ戦に勝ち、優勝や昇格を目指すためにより高い割合のチーム人件費を投じる傾向にあることが分かります。

クラブの収入のうちどれくらいの割合をチーム人件費に割くのか、という経営課題に明確な正解はありません。短期的な結果を出すために必要な即戦力の補強という方針に基づく戦略投資を狙うクラブであれば一般的にこのKPIの値は高くなる傾向にあります。逆に中長期的な視点から育成に注力し、安定的な戦力内製化を狙うクラブであれば一般的にこのKPIの値は低くなる傾向にあります。

Jリーグが総じてこのKPIにおいて健全な水準と言われている50%を切る値となっているのは育成型を基本とするクラブが多いという実態が数値上に反映されている結果であると



見ることもできます。一方でJ1において当該KPIが50%を超えるクラブが昨シーズンの2クラブから2016シーズンの5クラブに増加したことは、FM面での成果を求めるクラブが増加していることを示すものとも考えられます。

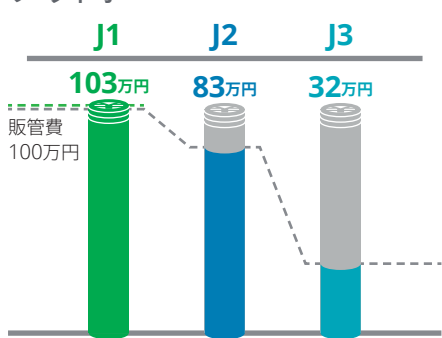
販管費100万円あたり入場料等収入

プロスポーツビジネスにおける重要な収入の柱である入場料収入や物販収入の一部については対応する原価の紐づけがしにくく、広く営業活動に係る費用である販管費が原価的な意味合いを持つと考えられます。

このKPIは入場料収入や物販収入を得るための営業活動にどのくらいの経営資源を割くのかという、クラブの経営戦略が大きく反映されます。

2016年シーズンから物販収入がその他収入とは別掲されることとなったため、昨シーズンより当該KPIの算出方法も変更しました。変更点は、その他収入の代わりに物販収入を使うこととした点です。これにより、賞金等に代表される営業活動とは関係のない収入が排除されることとなり、よりクラブの営業活動戦略が反映されるKPIとなっています。

販管費100万円あたり入場料等収入のリーグ平均



投資額が回収できない水準のリターンしか見込めない状態

このKPIのリーグ平均を見ると、J1は103万円、J2は83万円、J3は32万円となっており、J1以外は投資額が回収できない水準のリターンしか見込めない状態です。

今後の課題として、平均年齢が高まっている既存の観戦者層以外の観戦者層に対するプロモーションを実施するなど新規観戦者数の増加を推し進める施策を各クラブで実施するとともに、リーグがビジネスインフラの整備を推し進めることが必要と考えます。

グッズ関連利益額

2016年シーズンにおけるJ1からJ3までのグッズ関連利益の平均は40百万円、物販規模は約148百万円で、グッズ関連利益率は約27%という結果でした*。

物販規模ではJ2がJ3の約6倍、J1がJ2の約3倍となっており、リーグ格差が大きく表れている一方で、グッズ関連利益率ではJ3が最も高いという結果になっています。

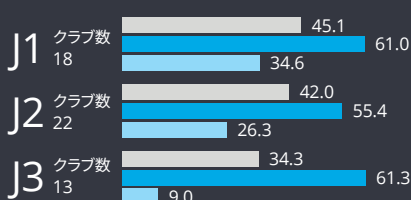
J3はクラブの経営リソース等が限定的である場合が多いため、クラブ独自に多種多様なグッズのラインナップを揃えることは難しく、基本的にはタオルマフラー等の定番グッズが主力となります。定番グッズについてはJリーグの事業会社からの効率的な仕入れが可能であり、販売価格はJ1まで含め基本的に同一価格での販売となっているため、相対的に利益率を高く維持できている状況と考えられます。

(単位：百万円)

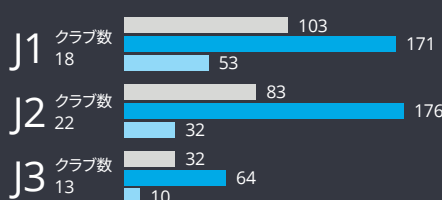
| | グッズ関連利益 | グッズ関連収入 | グッズ関連利益率 |
|-------|---------|---------|----------|
| J1 平均 | 83 | 305 | 27% |
| J2 平均 | 24 | 98 | 24% |
| J3 平均 | 7 | 16 | 42% |
| 全体 平均 | 40 | 148 | 27% |

*Jリーグのプレスリリースでも言及されているようなアウトソーシングでのグッズ販売形態を採用しているクラブは、グッズ関連の収入や利益率の分析上は対象から除外しています。

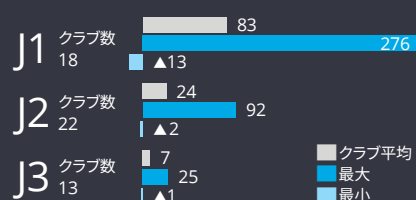
売上高・チーム人件費率 (%)



販管費100万円あたり入場料等収入 (万円)



グッズ関連利益額 (百万円)





4th ステージ：財務状況

現状ではリーグ間の事業規模の格差が大きいいため、J3では「預金残高」、J2では「資金繰り」、J1では「利益」が、重要なビジネスマネジメント (BM) 上の管理指標となっているものと思われます。中長期的にはすべてのリーグが「利益」管理をベースとした経営に臨めるよう、リーグ・クラブが一体となった取組みが必要と考えられます。

売上高

全Jクラブの売上高合計額は、過去3年間で14%伸びており、1,000億円の大台が目の前に迫ってきています。これをリーグ構成比で見ると、J1が70%近くのシェアを占めており、J2が30%前後、そしてJ3は10%未満という構成になっています。一方で、過去3年のシェアの推移からすると、J3のみが継続的にシェアを伸ばしている(3.4%→4.2%→5.0%)ことも分かります。クラブ数の増加による売上高増加だけでなく、各クラブの平均売上高も増加傾向にあり、Jリーグビジネスのベースアップが数字にも表れてきています。

売上高成長率

各リーグの過去3年間の売上高成長率を比較すると、J1は10.5%、J2は17.5%、J3はなんと67.7%も伸びていることが分かります。J3の伸び率は、クラブ数の増加(11→13)が寄与していることは間違いありませんが、クラブ平均で見ても過去3年間で41.9%の伸びとなっており、着実なビジネス規模の底上げがなされていることが確認できます。

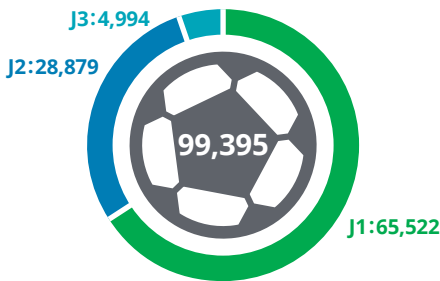
そうは言ってもJ3の事業規模はJ1やJ2に比べるとまだまだ小さく、人員数も限られています。Jリーグ全体の事業規模を引き上げるためにも、リーグによるビジネスインフラの整備は急務と言えるでしょう。

自己資本比率

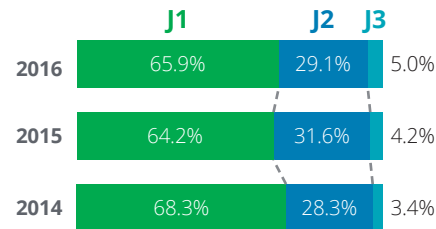
自己資本比率はJ1が前年比+7%、J2が+1%、J3が+13%とKPIはいずれも増加しました。また、J1、J2、J3いずれも35%前後であり、リーグ間で大きな差がなくなってきました。

自己資本比率は経営の安定性を示す指標ですが、自己資本比率(安定性)を向上させるためには、3つの方法があります。1つは負債を減らすこと(増やさないこと)、2つめは増資をして資本を増やすこと、3つめは当期純利益から生み出される内部留保を厚くし利益剰余金を増やすことです。これは資金調達にかかる財務の戦略でありBMの腕の見せ所となりますが、利益をあげやすいJ1においては内部留保を増やし、内部留保が難しいJ3では負債を増やさないよう手許現金をコントロールすることが重要となります。また、戦うステージがあがるごとに、支援者を増やし資本を増加させることができるかが勝負の分かれ目となります。

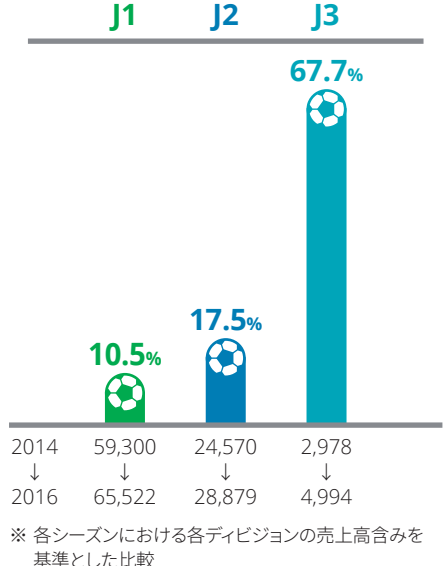
2016年の売上高合計(単位:百万円)



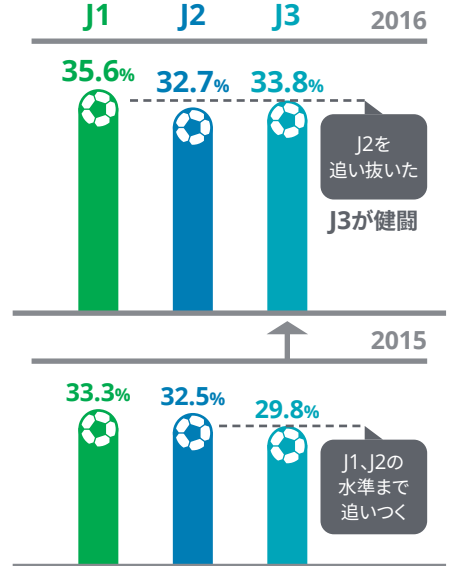
3年間の各リーグの売上高合計シェア



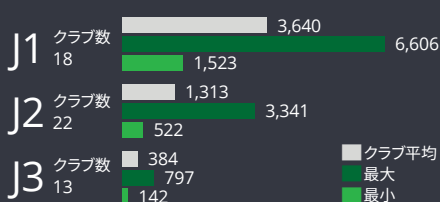
過去3年間の売上高成長率(単位:百万円)



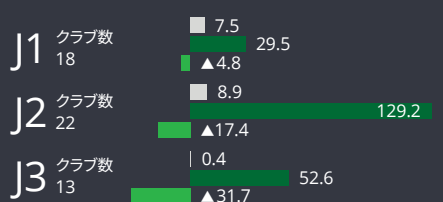
自己資本比率



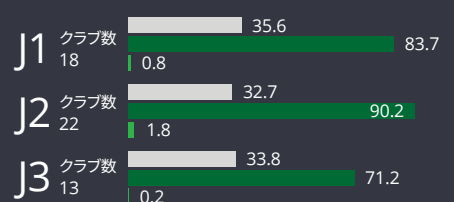
売上高(百万円)



売上高成長率 (%)



自己資本比率 (%)



J1 Ranking

浦和が王者奪還!!

J1におけるJMC2016の優勝クラブは浦和となりました。

浦和はマーケティング分野では4位、経営効率、経営戦略分野では共に1位、財務状況分野では2位と安定した成績を収め、肉薄するG大阪を僅差でかわし、2014年シーズン以来2度目の優勝となりました。

好成績を牽引した要因は、安定した入場者数であり、それが多くのスポンサー収入やグッズ販売につながったと考えられます。なかでも特筆すべきは、グッズ関連利益の規模であり、他クラブを圧倒しています。一方で、新規観戦者割合や集客率等には課題も抱えており、今後どのようなBM施策が行われていくか、注目です。



© URAWA REDS



BM point 2016

| J1 | 順位 | (参考) 2015順位 | BM point 総計 |
|-----------|------|------------------|----------------|
| 浦和レッズ | 1 ↑ | 4 | 171 |
| ガンバ大阪 | 2 ↑ | 6 | 170 |
| 鹿島アントラーズ | 3 ↑ | 8 | 150 |
| 川崎フロンターレ | 4 ↓ | 3 | 146 |
| サンフレッチェ広島 | 5 ↑ | 7 | 141 |
| ジュビロ磐田 | 6 ↑ | 2 [*] | 124 |
| 横浜F・マリノス | 7 ↑ | 13 | 119 |
| ベガルタ仙台 | 8 → | 8 | 117 |
| FC東京 | 8 ↓ | 1 | 117 |
| 名古屋グランパス | 10 ↑ | 15 | 111 |
| アルビレックス新潟 | 11 ↑ | 12 | 108 |
| サガン鳥栖 | 12 ↓ | 10 | 100 |
| 湘南ベルマーレ | 13 ↓ | 11 | 91 |
| アビスパ福岡 | 14 ↑ | 1 [*] | 88 |
| 大宮アルディージャ | 15 ↑ | 17 ^{**} | 82 |
| ヴァンフォーレ甲府 | 16 ↑ | 18 | 75 |
| 柏レイソル | 17 ↓ | 16 | 74 |
| ヴィッセル神戸 | 18 ↓ | 16 | 68 |

※2015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 | 販管費100万円 あたり 入場料等収入 | グッズ 関連利益額 | 合計 | 売上高 | 売上高 成長率 | 自己 資本比率 | 合計 |
|------------|--------------|-------------|-----------|------------|------------------|-----------------|------------|-----------------|---------------------------|--------------|------------|-----------|------------|------------|------------|
| 18 | 10 | 1 | 17 | 46 | 11 | 18 | ★29 | 17 | 16 | 18 | ★51 | 18 | 12 | 15 | 45 |
| 17 | 12 | 12 | 18 | ★59 | 8 | 16 | 24 | 16 | 18 | 15 | 49 | 16 | 17 | 5 | 38 |
| 12 | 3 | 10 | 16 | 41 | 9 | 12 | 21 | 18 | 6 | 13 | 37 | 17 | 18 | 16 | ★51 |
| 14 | 18 | 6 | 13 | 51 | 18 | 8 | 26 | 15 | 10 | 12 | 37 | 12 | 7 | 13 | 32 |
| 8 | 1 | 16 | 15 | 40 | 14 | 4 | 18 | 14 | 17 | 17 | 48 | 10 | 8 | 17 | 35 |
| 7 | 16 | 8 | 10 | 41 | 6 | 9 | 15 | 13 | 5 | 14 | 32 | 9 | 13 | 14 | 36 |
| 15 | 2 | 9 | 14 | 40 | 5 | 14 | 19 | 12 | 11 | 16 | 39 | 14 | 5 | 2 | 21 |
| 9 | 17 | 14 | 8 | 48 | 15 | 10 | 25 | 4 | 13 | 9 | 26 | 4 | 4 | 10 | 18 |
| 16 | 5 | 7 | 9 | 37 | 4 | 13 | 17 | 8 | 15 | 7 | 30 | 13 | 2 | 18 | 33 |
| 11 | 4 | 11 | 11 | 37 | 1 | 17 | 18 | 10 | 2 | 10 | 22 | 15 | 10 | 9 | 34 |
| 13 | 7 | 2 | 4 | 26 | 3 | 15 | 18 | 11 | 14 | 8 | 33 | 7 | 16 | 8 | 31 |
| 5 | 8 | 17 | 12 | 42 | 12 | 6 | 18 | 3 | 8 | 6 | 17 | 5 | 15 | 3 | 23 |
| 3 | 15 | 4 | 5 | 27 | 13 | 7 | 20 | 6 | 12 | 11 | 29 | 2 | 6 | 7 | 15 |
| 6 | 9 | 18 | 1 | 34 | 2 | 11 | 13 | 5 | 9 | 4 | 18 | 3 | 14 | 6 | 23 |
| 4 | 14 | 3 | 7 | 28 | 16 | 1 | 17 | 9 | 3 | 5 | 17 | 8 | 11 | 1 | 20 |
| 2 | 11 | 5 | 3 | 21 | 17 | 5 | 22 | 7 | 7 | 3 | 17 | 1 | 3 | 11 | 15 |
| 1 | 13 | 15 | 6 | 35 | 10 | 3 | 13 | 1 | 4 | 2 | 7 | 6 | 1 | 12 | 19 |
| 10 | 6 | 13 | 2 | 31 | 7 | 2 | 9 | 2 | 1 | 1 | 4 | 11 | 9 | 4 | 24 |

Management Cup J1分析

1st ステージ：マーケティング

2ステージ制2期目を迎えたJ1。

2016年シーズンよりクラブの財務情報の開示レベルが引き上げられ、その他収入から物販収入・支出が別掲されました。その結果、「客単価」の精度が向上し、より実態に近い各クラブのベンチマークが実施できるようになりました。

平均入場者数

2016年シーズンおよび昨シーズンをいずれもJ1で闘った15クラブのうち、前年度の平均入場者数を上回ったクラブは6クラブのみとなっており、J1の集客としては課題の残るシーズンであったと考えられます。

一方で、J1全体の平均入場者数は、昨シーズン比+181人(+1%)となっています。G大阪の前年比+9,240人の影響が主な要因となります。(チャンピオンシップ分含む)

G大阪は2016年シーズンよりホームスタジアムを万博記念競技場(21,000人収容)から、市立吹田サッカースタジアム(39,694人収容)へと移転しています。観やすく、臨場感に溢れるサッカー専用新スタジアムの効果がさっそく目に見える結果となって表れた形です。

続いて、鹿島の+2,901人、名古屋の+1,489人

となっていますが、両者の要因は対照的です。鹿島は第1ステージおよびチャンピオンシップを制していますが、名古屋はJ2へと降格したシーズンとなっています。1993年のJリーグ開幕から参加するいわゆる「オリジナル10」としてJ2降格を経験していなかった名古屋を支えようとするファン・サポーターの存在が集客に大きな影響を及ぼしたことが考えられます。

スタジアム集客率

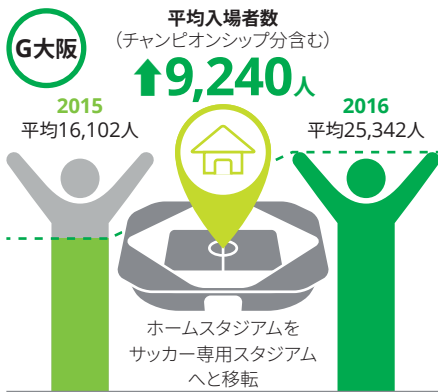
2016年シーズンのJ1所属クラブにおけるスタジアム集客率の平均は59.4%(▲0.5P)でした。また、集客率が満員の目安となる80%を超えたクラブは川崎Fのみであり、70%超えのクラブも川崎Fのほか、仙台、磐田、湘南、大宮の合計5クラブという状況です。

川崎Fは等々力陸上競技場のメインスタンド

の改築が完了し、収容人数が20,693人から27,495人に拡大した昨シーズンこそスタジアム集客率は80%を下回ったものの(76.4%)、2016年シーズンは再び80%超の水準を取り戻しており、スタジアムの収容人数と集客がマッチした、J1で最も「満員のスタジアム」に近い状況を実現できているクラブであると考えられます。

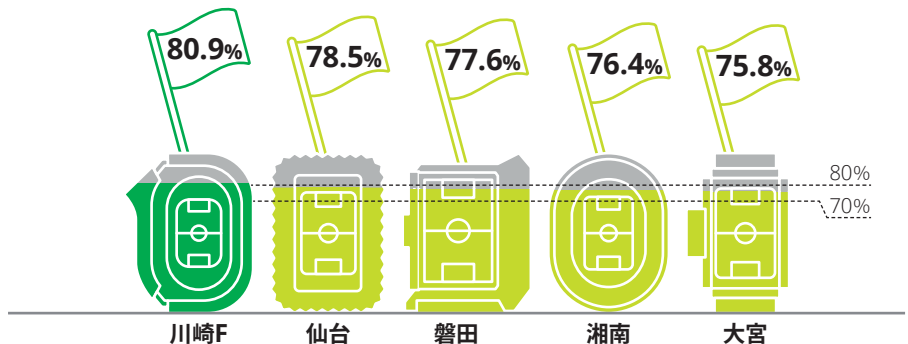
一方、2016年シーズンに前年比+9,240人という大幅な入場者数の増加を達成したG大阪ですが、スタジアム集客率という観点では76.7%から63.4%へと低下しています。国際Aマッチの開催基準を満たす大きなスタジアムにおいて「満員のスタジアム」を実現させるためには、更なる集客が求められるという状況となっています。

平均入場者数の推移

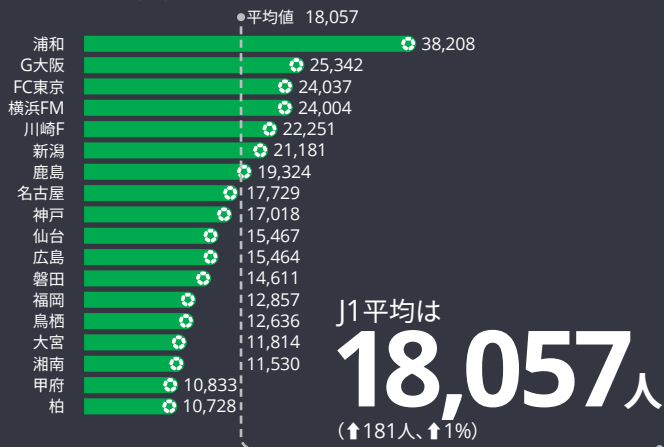


満員のスタジアムを目指して

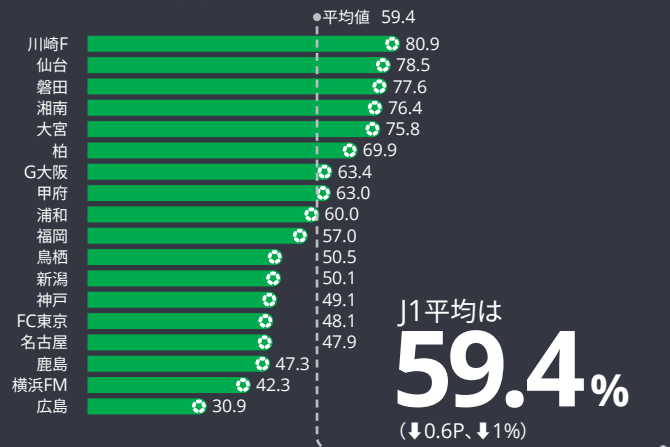
集客率が80%を超えたクラブは川崎F(80.9%)のみで、70%超えのクラブを加えても合計5クラブという状況



平均入場者数(人)



スタジアム集客率(%)



Management Cup J1

新規観戦者割合

J1は全体としては、前年比+0.1Pの4.4%となり、大きな増減はありませんでした。新規観戦者割合Top3のクラブは、福岡(8.3%)、鳥栖(7.5%)、広島(6.2%)です。福岡はJ2時代の2014年シーズン以降、6.0%、7.8%と増加し続けており、J1昇格となった2016年シーズンも8.3%と堅調に増加しています。また、鳥栖もJ1昇格以降は常にTop3の高い水準を維持しています。

昨シーズンからの増減をみると、増加率1位の横浜FMはレプリカユニフォーム付きチケットの販売等のイベントを組み合わせた効果により+2.7P、2位のG大阪は新スタジアムの効果により+2.1Pとなっています。また、減少率1位の川崎Fは昨シーズンの大規模改修で大幅に新

規観戦者が増加したことへの反動減であると考えられます。G大阪と川崎Fの増減をみると、スタジアムの新設・改築は新規観戦者を呼び込む1つの鍵ではありますが、それだけでなく新規観戦者獲得のためのBM施策も同時に打っていくことが重要だということがわかります。

客単価

2016年シーズンより、Jリーグから公表される財務情報に変更され、これまで「その他収入」として他の賞金や移籍金収入等と一緒に計上されていた「物販収入」が別掲されるようになりました。そのため客単価の計算上は、賞金や移籍金収入等の金額を除く単価として計算できるようになったため、昨シーズンと比

較すると表面上値が減少しているように見えています。

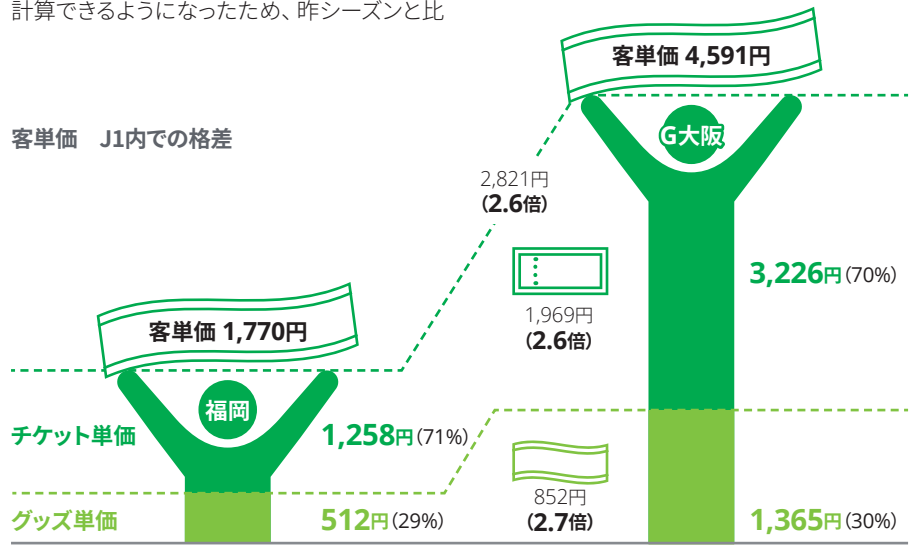
2016年シーズン、J1で最も客単価の高かったのはG大阪の4,591円、逆に最も低かったのは福岡の1,770円で、2.6倍の差がありました。内訳については、J1全体平均も含め、チケットとグッズの比率もほぼ同水準となっています。したがって、現状では多くのJ1クラブのファン・サポーターは、チケット代の4割程のグッズ代を支払う傾向にあると考えられます。今後、来場者の購買率等のデータが取れるようになれば、それらの情報からより戦略的なBM施策が打てるようになるものと思われます。

新規観戦者の増加

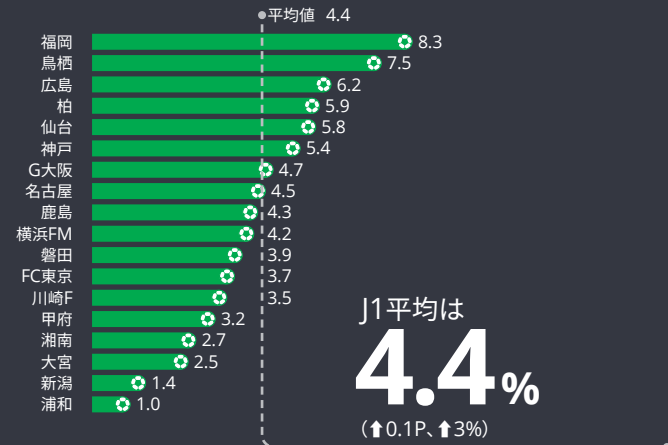


新スタジアムOPENが新たな観戦者を呼び込んでいる

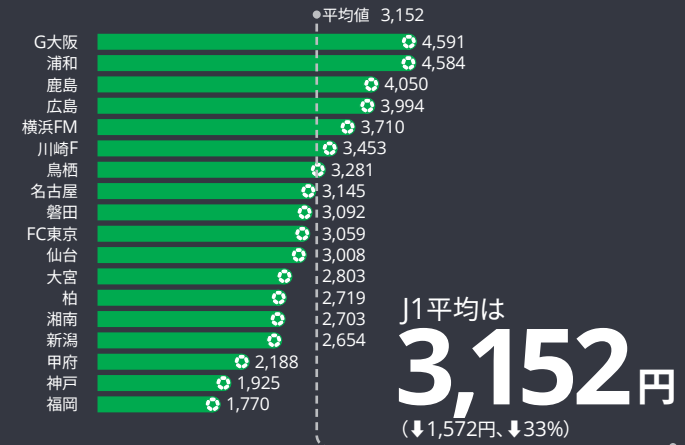
客単価 J1内での格差



新規観戦者割合 (%)



客単価 (円)



Management Cup J1分析

2nd ステージ：経営効率

ビジネスマネジメント (BM) とフィールドマネジメント (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」。
 昨年同様、FM面では2ステージ制の影響で短期決戦的傾向が強まったシーズンではありましたが、BM面からはあまり差は見られませんでした。

勝点1あたりチーム人件費

このKPIは、各クラブにおけるコストのなか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面の結果へ結びつけられているか、という状況を可視化できる指標です。その観点から、このKPIの値は小さい方が望ましいと考えられますが、その分析においてはあくまでも相対評価を行うべきという点に留意が必要です。ともにリーグを戦う他クラブとの相対的な位置付けについて、客観的に捉えることが重要であると考えます。

2016年シーズンで最も効率的に勝点を獲得したのは川崎Fです。計算上は22百万円で勝点1を獲得したことになりますが、最も苦勞した名古屋は66百万円をかけて勝点1を獲得

したことになっており、その差は3倍にもなることが分かります。

川崎Fの年間勝点は72で、J1クラブ全体で2番目に多い一方で、チーム人件費はJ1で中位の1,643百万円となっており、効率的にFM面での成果を獲得できたと言えるでしょう。加えて、昨シーズンと2016年シーズンの勝点1あたりチーム人件費を比較すると大きく減少しており、人件費に大きな変動がないなか(1,685百万円→1,643百万円)、勝点を57から72へと大きく伸ばしている点が特徴です。背景に、中村憲剛、大久保嘉人、小林悠といった昨シーズンからの所属選手が、年俸を維持もしくは顕著な増加が無いなかで、高いパフォーマンスを示したことが、大きな要因と考えられます。

一方の名古屋は、リーグで4番目に多い人件費(1,984百万円)を計上した一方、年間勝点は30までしか積み上げることが出来ず、結果としてJ2への降格に至りました。

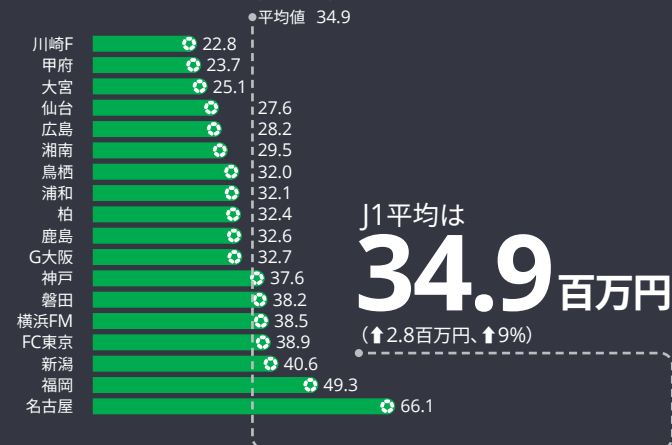
言うまでもなく、このKPIの構成要素は勝点とチーム人件費です。勝点はFMに起因する分野でありBMの影響が直接的に見えにくい分野ではあります。しかしながら、チーム人件費という接点を通じてBM施策が勝点に与える影響は決して無視できません。

一般的には、BMの判断で多額のチーム人件費を投入することが、勝点の獲得にプラスの影響を与えることは、過去のデータや近年のACLにおける中国、中東のクラブによる活躍が物語っています。ただし、チーム人件費に

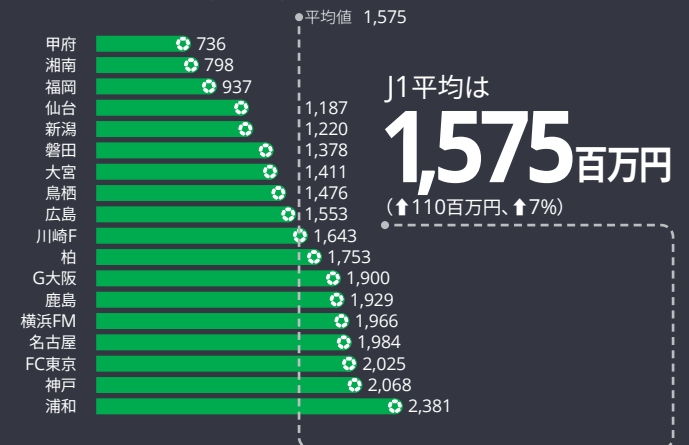
勝点1あたりチーム人件費比較



勝点1あたりチーム人件費(百万円)



(参考)チーム人件費(百万円)



Management Cup J1

投入できる資金は有限であり、財務的な健全性を求められるJクラブにおいて、チーム人件費の増大はリスクであるともいえます。そのため、各クラブは自クラブの相対的な位置づけを客観的に把握しながら、いかに限られた原資で効率的に勝点を獲得できるかを検討する、BM施策への真摯な向き合いが重要であると、我々は考えています。

勝点1あたり入場料収入

このKPIは、①勝点1をいくらかで売れたのか、というクラブ側の視点と、②勝点1をいくらかで買ったのか、というサポーター側の視点から、勝点1の価値を表しています。

また、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。

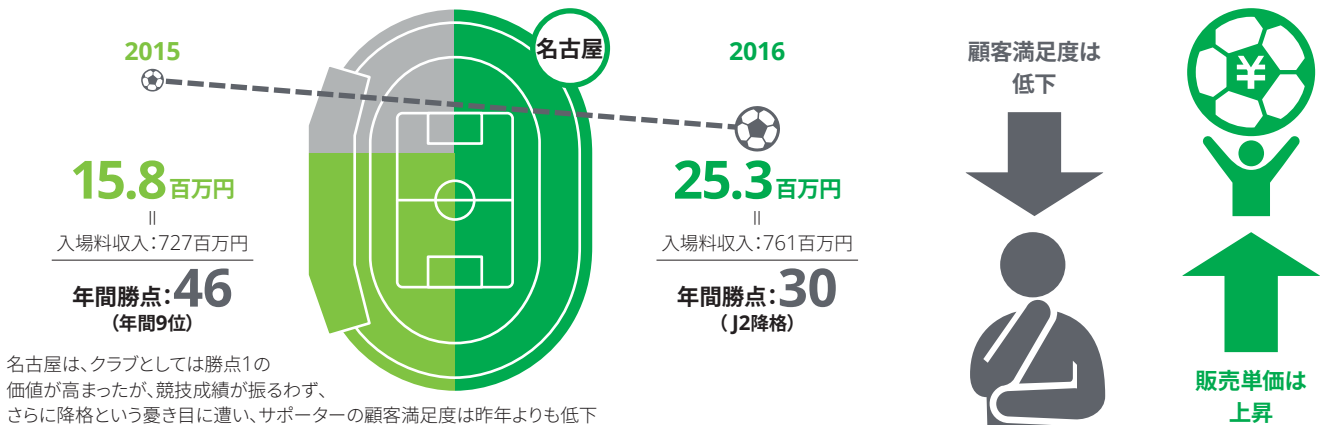
順位を見ると、過去3シーズンに引き続き浦和が最も高く、他のクラブを大きく引き離しています。浦和は、FM面において毎シーズンのように上位争いに加わり、好成績を維持しています。同時に、既に他のクラブを圧倒する入場者数を有しながらも、シーズンチケット保有者の維持・拡大施策に代表される経営努力を続けながら、入場料収入を高い水準で安定させています。継続的にFMとBMのバランスを高い次元で維持している好例といえます。

もう1つの着目したいポイントは、浦和に次いで2番目にこのKPIが高かった名古屋が、J2

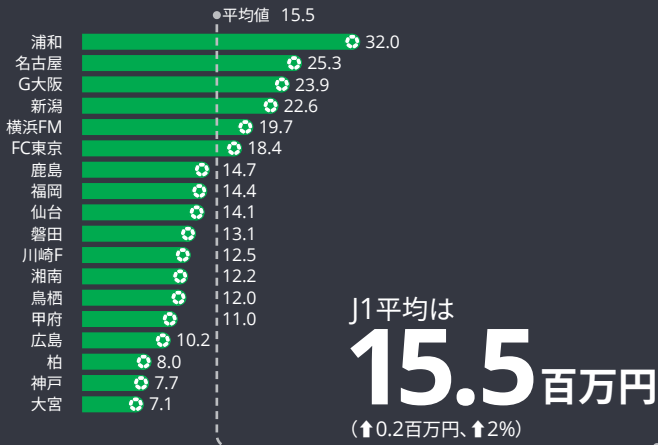
に降格したという事実です。入場料収入は761百万円で、昨年の727百万円と同水準であったものの、競技成績が振るわず、勝点を昨シーズンの46から30に大きく下げています。結果的に、クラブとしては勝点1の価値が高まった一方、サポーターとしては、支払った金額に見合う期待した勝点が得られず、さらに降格という憂き目に遭い、顧客満足度は昨年よりも低かったものとも考えられます。

顧客満足度は、このKPIの増加・減少に影響を及ぼすものと想定されます。例えこのKPIが高いクラブであったとしても、顧客満足度が低ければ、サポーターの足は遠のき、財布のひもは固くなります。このKPIと顧客満足度とのバランスが取れているか、注意深く考察する姿勢が重要です。

顧客満足度と勝点の販売単価



勝点1あたり入場料収入 (百万円)



Management Cup J1分析

3rd ステージ：経営戦略

ビジネスの基礎でもある投資対効果を計るKPIとして、直接投資に紐づく「売上高・チーム人件費率」と、間接投資に紐づく「販管費100万円あたり入場料等収入」に加え、2016年シーズンより「グッズ関連利益額」が追加されました。興行だけではなく、物販による利益がクラブ経営に及ぼす効果を図ることができるようになりました。

売上高・チーム人件費率

2016年シーズンのJ1所属クラブにおける売上高・チーム人件費率の平均は45.1% (+0.9P) でした。一般的にクラブ経営においては、売上高・チーム人件費率の値が50%を超えない範囲にできるのが望ましいと言われており、その意味ではJ1所属クラブはこのKPI平均値を50%以下に抑えているため、概ね健全な状態であると捉えることができます。

2016年シーズンにおいて、当該KPIを昨シーズンから押し上げた要因として、新たにJ1に昇格した大宮、磐田、福岡の3クラブの水準(平均45.6%)が昨シーズン降格した山形、松本、清水の3クラブの水準(38.2%)よりも高かった影響が挙げられます。これらの昇格クラブはJ1での生き残りをかけてFM面の強化を戦略としてとっていたため、当該KPIの値が高

かったと考えられます。事実、大宮と磐田はJ1に残留し、大宮は年間順位5位という好成績を収めています。ただし、福岡についてはFM面強化のために当該KPI数値を戦略的に高く設定したものの、J2降格という結果となっており、ここにBM面での投資がFM面での結果に必ずしも表れないというクラブビジネスの厳しさが見て取れます。

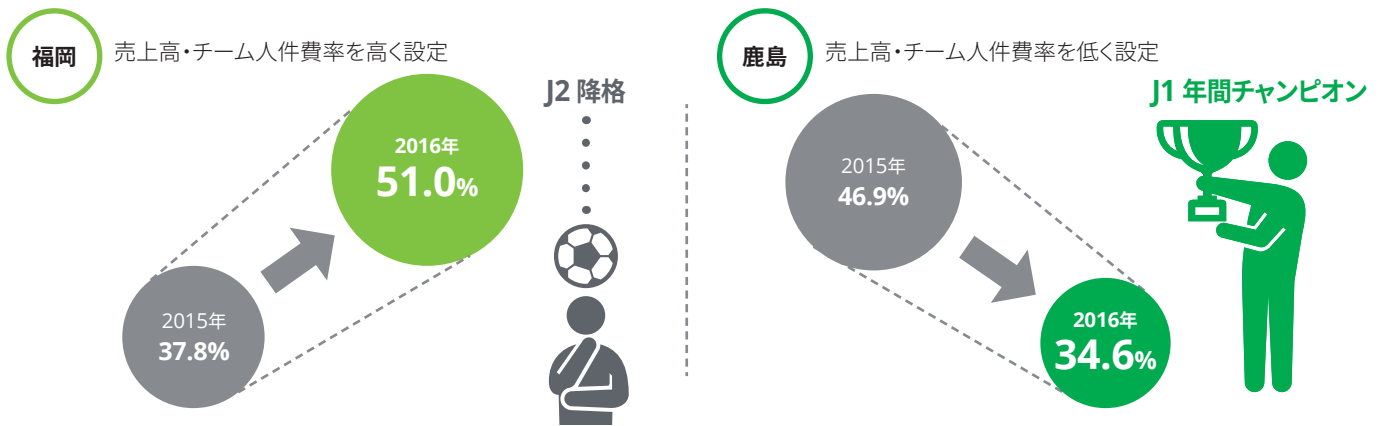
一方、鹿島およびG大阪では当該KPIがそれぞれ▲12.4P、▲8.8Pとなっています。これは営業収益は増加したものの財務健全性を確保しながら運営する戦略を採用したことによるものと考えられます。いずれのクラブも年間チャンピオン、年間順位4位とFM面でも成功を収めており、BM面でもFM面でも良好な結果となった好事例と言えます。

販管費100万円あたり入場料等収入

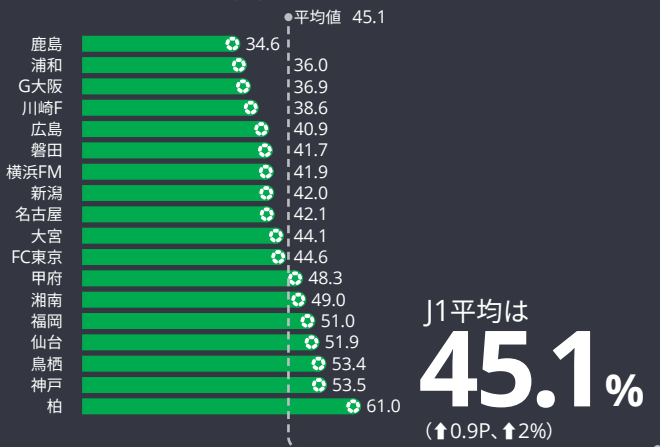
このKPIは、販管費として処理されている費用が、どの程度の収益に結びついているかを示す指標です。なお、対象とした収入は、入場料収入と物販収入のみとしています。なぜならば、広告料収入は責任企業からの支援的な意味合いを含む金額が含まれる傾向があるため、単純に比較すると正常収益力をミスリードしてしまうリスクがあるからです。また、Jリーグからの配分金は、基本的に同一リーグは同一水準で分配される性質が強く、販管費との相関関係がそれほど強くないため外しています。そして、アカデミー関連収入は、アカデミー関連費用と個別に対応させるべき性質を持つこと、その他収入はプロモーション活動の成果とは言えないことから外しています。

なお、昨シーズンは物販収入および物販関

売上高・チーム人件費率比較



売上高・チーム人件費率 (%)



Management Cup J1

連費が公表されておらず、その他収入および販管費に含まれていたため、当該KPIを入場料収入とその他収入の合計と物販関連費を含む販管費で算出しています。2016年シーズンにおけるKPIと計算方法が異なる点に留意が必要です。

2016年シーズンにおいて、最も効率的に販管費を活用していたのはG大阪で、KPIの値は171万円となりました。G大阪は寄付金を活用したスタジアムとして話題になった市立吹田サッカースタジアムが本格稼働し、入場者総数を昨シーズンの約29万人から約43万人へと増加させる結果となり、新スタジアムの話題性を入場料収入の大幅な増加に結び付けることができたと推察されます。

一方、福岡のKPIは昨シーズンの205万円から99万円へと大幅に減少しています。これは

物販収入および物販関連費が公表され当該KPIの算出方法に変更があったことも大きな要因の一つとなっていますが、昨シーズンと同様の算出によっても173万円と減少しており、入場者数が増加し、入場料収入が増加していることを考慮すると物販収入が伸び悩んだ結果と推察されます。様々なBM施策を実行してきた福岡が今後どのように物販収入を伸ばしていくか注目です。

グッズ関連利益額

2016年シーズンにおけるJ1のトップは浦和の276百万円、最下位は神戸の▲13百万円となっています。J1平均としては83百万円であり、平均越えているクラブは18クラブ中7クラブとなっています。グッズ関連利益額としては、この7クラブがそれ以外のクラブを牽引す

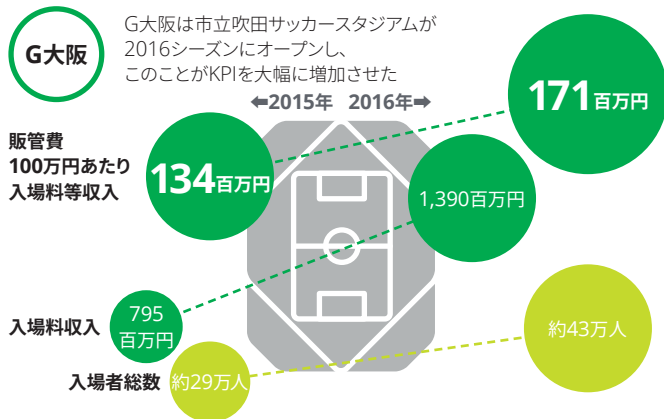
る図式となっているのが特徴です。

グッズの販売は、スタジアムでの出店、オフィシャルグッズショップ、eコマース等、いくつかの形態があり、販売形態によってかかるコストが変わります。Jリーグが公表している物販関連費は原則としてグッズそのものの原価のみを集計する方針となっており、広告宣伝費等の間接的な経費は含まれていないため、あくまでも粗利ベースでの比較となります。

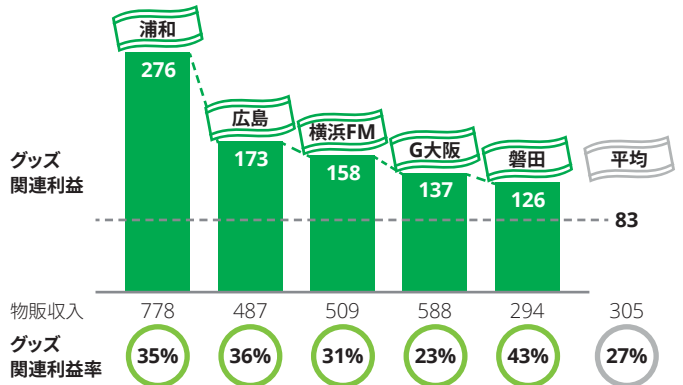
一方で、物販収入ランキングという観点で見ると、778百万円の浦和のトップは変わりませんが、最下位は同順位で柏と甲府の61百万円となっています。グッズ関連利益額ではマイナスの神戸も、柏や甲府の倍以上の130百万円の取引規模となっています。

グッズ関連利益率としては、トップは磐田の43%で、マイナスとなっている神戸を除けば大宮の14%まで、比較的なだらかな傾斜となっています。

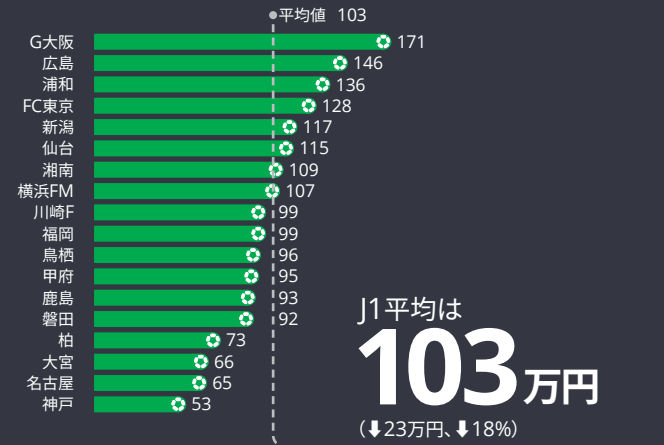
BM販促施策の効果



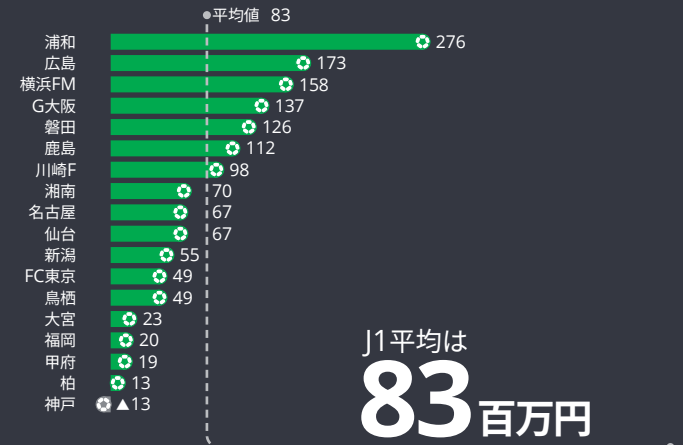
グッズ関連利益額TOP5の状況(単位: 百万円)



販管費100万円あたり入場料等収入(万円)



グッズ関連利益額(百万円)



Management Cup J1分析

4th ステージ：財務状況

昨シーズンと比べて大きく動きがあったKPIは「売上高成長率」です。多くのクラブでは昨シーズンと比べると値が落ち着いており、逆に言えば昨シーズンは2ステージ制への移行による押し上げ要因があったことが窺えます。また、2016年シーズンにおいて注目すべきは、新スタジアムが稼働したG大阪の値が大きく伸びている点となります。

売上高

2016年シーズンのJ1全体の売上高平均は3,640百万円でした。前年度の3,343百万円、一昨年度の3,294百万円に鑑みても、ここ3年間の売上高は増加傾向にあります。

広告料収入については、名古屋が+313百万円の増加を記録し18クラブ中唯一30億円の大台に乗りました。2位の浦和とも5億円近い差をつけています。今シーズンのJ1クラブでは広告料収入20億円以上のクラブは浦和、大宮、横浜FM、名古屋、神戸の5クラブでしたが、鹿島、柏、FC東京も19億円台に乗せ20億円にあと少しと迫っています。広告料収入の増加率が一番高かった鳥栖は、スマートフォン

ゲーム大手のCygamesがスポンサーとなったことによる好影響を継続し、前年度の増加幅(+414百万円)を上回る+428百万円を記録し16億円で収入を伸ばしました。

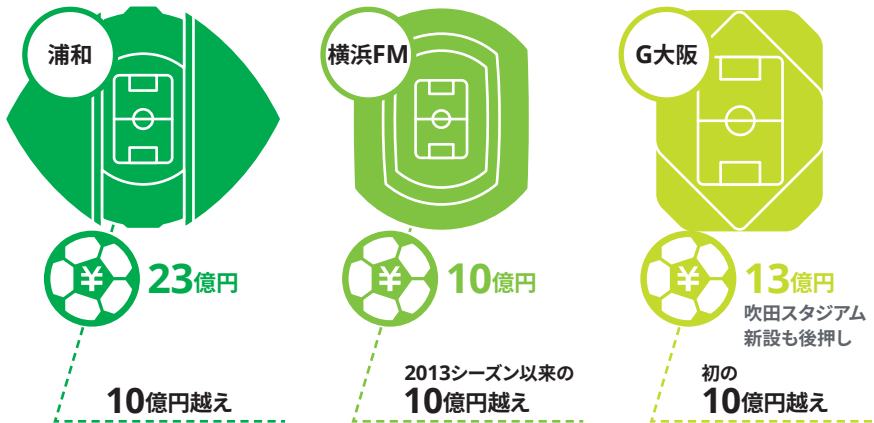
入場料収入については直近2シーズンとともにJ1で闘った15クラブのうち、7クラブが増加しました(15クラブ平均+54百万円)。増減幅はほぼ変わりませんが、前年度は11クラブが増加しているため、クラブごとの伸び幅の差が大きくなっています。なかでも新スタジアムの影響が大きかったG大阪は単独で+595百万円となっており、増加に大きく貢献する形となりました。経営安定性の観点からは、競技結果の影響に左右されないようBM施策

で収益を増加させるのが理想ですが、今シーズンもG大阪を除いた入場料収入増加のトップ3は浦和、川崎、鹿島の順であり、やはり2016年シーズンのリーグ戦の競技成績との連動性が顕著にみられるシーズンとなりました。

売上高成長率

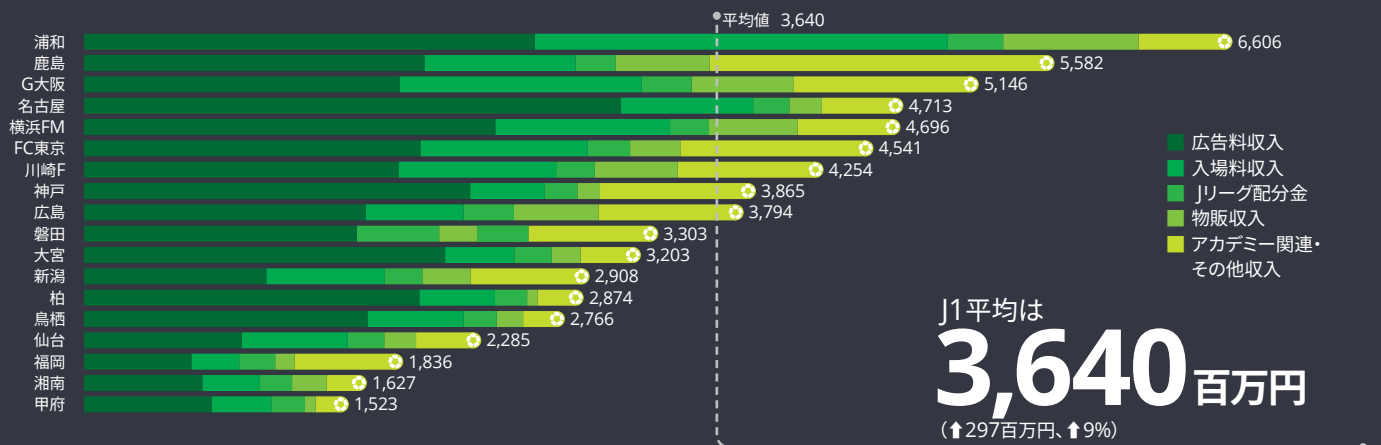
2016年シーズンのJ1所属クラブの平均売上成長率は7.5%となり、前年比▲9.3Pとなりました。数字上、売上高成長率はやや鈍化しているように見えます。ただし、昨シーズンの高い売上高成長率は、J1昇格直後だった松本の81.4%や神戸の48.2%に起因しており、今年は昇格直後となる大宮、磐田、福岡がそ

入場料収入の状況



14年以降10億円以上を記録するクラブは浦和のみでしたが、今シーズンは新たに横浜FMとG大阪がこのカテゴリーにて10億円超えを果たした

売上高(百万円)



Management Cup J1

それぞれ6.6%、10.2%、11.0%と低水準であったことに鑑みると、昇格組の伸び幅の差が影響したものと考えられます。

それを裏付けるように、2015、16年シーズンをいずれもJ1で戦った15クラブのうち、12クラブで売上高の増加を記録しており、売上高は堅調に推移していると見ることもできます。なかでも成長率が大きかったのは鹿島の+1,271百万円(前年比+29.5%)、G大阪の+864百万円(前年比+20.2%)、新潟の398百万円(前年比+15.9%)です。鹿島は広告料収入、入場料収入もそれぞれ前年比+5.2%、+10.3%と増加させていますが、それ以上に物販収入を含むその他収入が前年比+93.9%の

2,240百万円と大きく飛躍しました。新潟も物販収入を含むその他収入が前年比+103%の768百万円と倍以上の伸びを記録し、売上高増加に貢献しました。

G大阪は市立吹田サッカースタジアム稼働による入場料収入の増加が顕著に出ており前年比+74.8%の1,390百万円を記録し、売上高成長に大きく貢献しました。吹田スタジアムは官民連携の先駆的な事例として注目を集めました。『観る』スポーツとしてのスタジアム新設の効果が売上高・入場料収入増加という形で顕著に表れた代表的な例といえるでしょう。

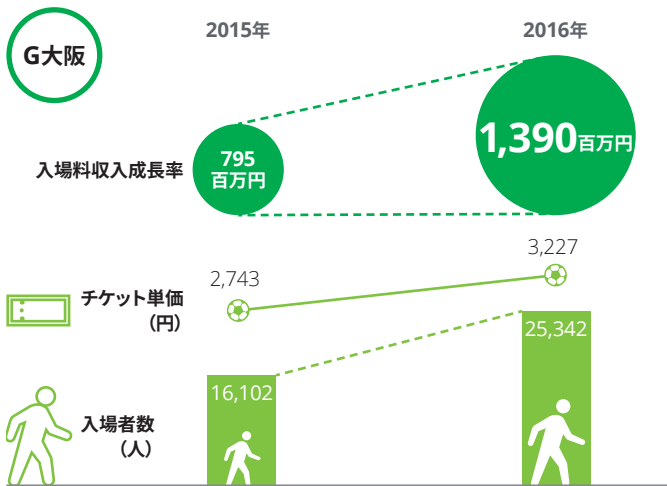
自己資本比率

自己資本比率が高いクラブは前期と大きく変更はありませんが、FC東京は負債を返済し、広島は内部留保により高い数値を維持しています。また、鹿島は内部留保を厚くした一方で負債も大幅に増加させており総資産を一気に前年比約1.5倍としています。

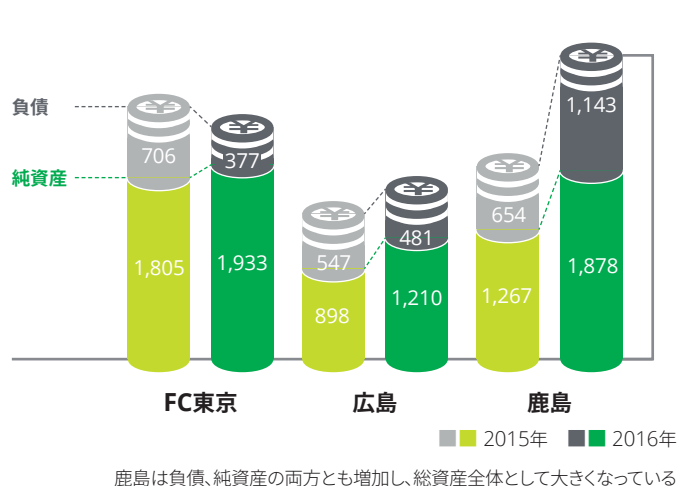
大宮、横浜FM、鳥栖は、自己資本比率が1%前後と、そのほとんどが負債であり、クラブごとの資金調達手段・方針の違いが顕著に見取れます。

自己資本比率を大幅に改善したクラブは名古屋であり、トヨタ自動車株式会社が出資比率を約20%から50%以上に高めることで昨シーズンから+26.1Pの33.2%となりました。

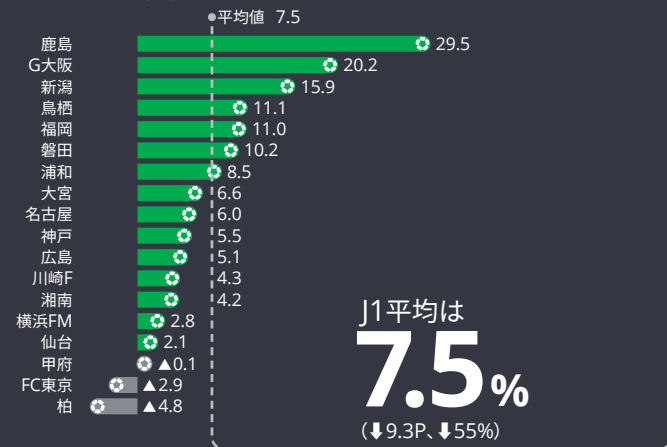
新スタジアムの効果



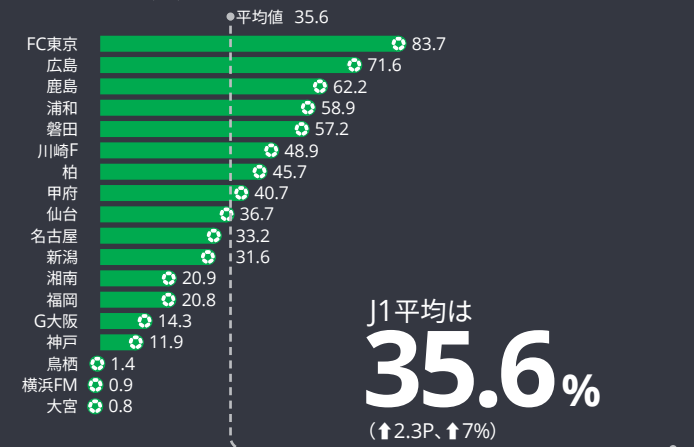
自己資本の状況 J1内での格差(単位:百万円)



売上高成長率(%)



自己資本比率(%)



J1優勝クラブ分析

浦和レッドダイヤモンドズ

今期、2014年シーズン以来2度目のJMC優勝を飾った浦和レッドダイヤモンドズ。スポーツのビジネス化が叫ばれるなか、オリジナル10としてJリーグを支えてきたクラブは現在、どのようなBM施策を遂行しているのか、淵田敬三社長への独自インタビューを踏まえ、デロイトトーマツの目線で分析してみました。

株主構成の変更による環境の変化

今シーズンはリーグ戦以外の分野でも注目を集めることになった浦和。

従来、浦和の発行済株式の50.625%を保有していた三菱自動車工業株式会社(以下、三菱自)が日産自動車株式会社の傘下となることを受け、Jリーグ規約第3章の25条に抵触するリスクが発生したという報道は、多くの関係者の注目を集めました。最終的には、第三者割当増資を実施した上で、ダイヤモンドF.C.パートナーズ株式会社(以下、F.C.パートナーズ)が50.75%を保有する形となり、クロスオーナーシップ禁止*の抵触問題は解消されました。

より具体的には、三菱重工業株式会社が60.8%、三菱自が39.2%を出資して設立した持株会社であるF.C.パートナーズが、従来三菱自が所有していた浦和の全株式を買い取る形で再編されることとなったわけですが、注目すべきはむしろ、この際の増資で新たに15の地元企業を中心とするスポンサー企業が新株主に加わっていることです。今回新たに株主となった企業の有する株は持株比率にすると全体の10%ほどではありますが、浦和が地域密着路線を今まで以上に推進していく意思を示した象徴的なBM施策と言えるでしょう。

※同一企業が複数のクラブを「子会社」または「関連会社」とすることを禁止する規定。主に八百長防止対策としてJリーグが採用している。

今回の出来事は、当然ながら当初から予定されていたものではありませんでしたが、淵田社長からは「今回の一件を通じて、クラブの各人が株主との関係を考える良い機会となったことに加え、浦和というクラブが多くの関係者から支えられて運営されているという事実を多くのステークホルダーとも共有できた」といった前向きな解釈をされていたことが印象的でした。

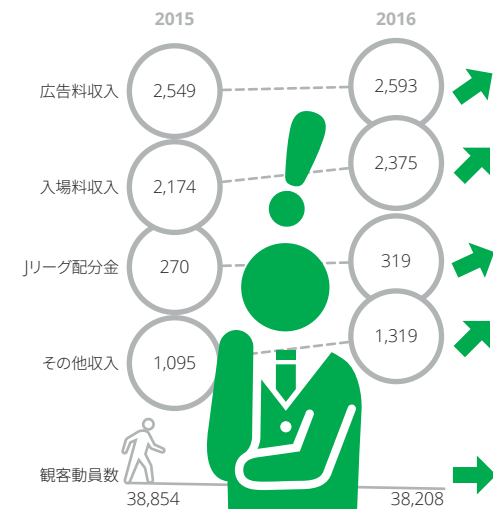
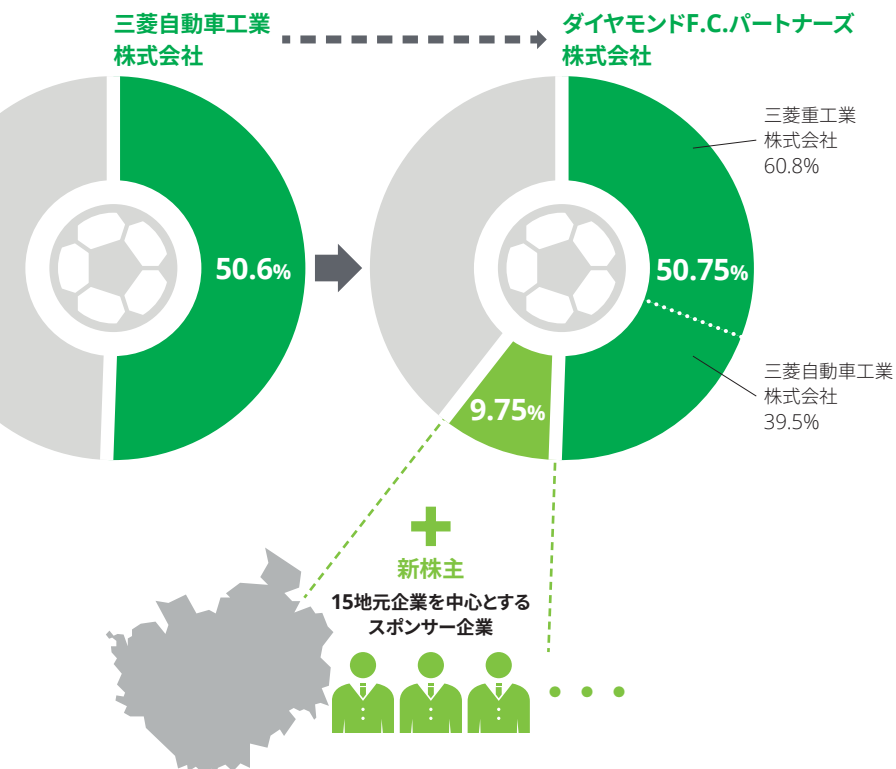
実際に、ピッチ外での騒動は全く影響がなかったかのようにFM面ではリーグ優勝争いを演じる結果となっており、適切なBM施策により、ピンチをチャンスと捉え、ポジティブな局面に転換していったシーズンだったと言えるでしょう。

フロントスタッフの意識改革

そしてBM施策として興味深かったのは、2年前から開始したクラブスタッフの意識改革への取り組みです。

この取り組みは無観客試合のペナルティを課された際の教訓を活かすべく、クラブのあり方やそのなかでの各人が果たすべき役割、クラブとして共有すべき心構えとは何か、といったクラブアイデンティティをクラブスタッフに主体的に考えさせるタスクフォース活動を継続的に実施してきたものです。当初は淵田社長が主導で開始したそうですが、途中からは各ワーキンググループが主体的に取り組むようになり、近日その取りまとめがなされる予定とのことでした。

2015年シーズンから2016年シーズンにかけて観客動員数はほぼ横ばいながらも、全ての収入項目を増加させている背景には、このような目に見えないフロントスタッフの意識改革があったのかも知れません。



フロントスタッフの意識改革が全ての収入項目を増加させている

一方で、今シーズンの財務数値の好業績は、クラブチームの成績が好調であったことに支えられた側面も大いにあることと思われます。今後、クラブチームの成績が頭打ち、もしくは停滞するような状況になった際に、それでもしっかりと財務数値での結果を出し続けることができるかどうか、本当の成果の判断時点はまだ先なのかも知れません。

とは言え、当事者意識を持ったフロントスタッフが増えることは、将来の伸びしろを最大化するための必要条件の一つであることは、議論の余地が無いところでしょう。

サポーターとの対話強化

そして浦和と言えば印象的なのは、何といてもスタンドを真っ赤に染める多くのサポーターの存在です。先に述べた無観客試合の教訓を踏まえ、クラブとサポーターの関係も大きく変化してきているようです。

これまでクラブはサポーターの自主性を最大限尊重するスタンスを貫いてきたそうですが、現在はサポーターと共同で観戦環境作りを進める体制へと徐々にスタンスを変化させてきています。これはサポーターの自主性を奪うといったものではなく、彼らが試合という非日常空間を共に創り出す唯一無二のパートナーであり、「エンターテインメント」としての価値の最大化を、彼らと共に追求していく関係性を構築するための取り組みであるとのこと。

スポーツビジネスにおいて「観客」は、特殊な立ち位置とされる性質があります。すなわち、観戦者という意味では「消費者」でありながら、非日常的空間の創出や迫力、一体感といった試合の価値を創り出しているという意味では「共同事業者」とも言えるわけです。

そのため、BM的側面からするとファン・サポーターは特に重要なステークホルダーとなります。加えて言えば、収入構造の多くを広告料収入が占めるJリーグにおいて、入場料収入が20億円を超えているのは浦和のみです(広告料収入とほぼ同水準、全体の3分の1以上を占める。)。その意味では、ファン・サポーターはクラブの重要な「資産(財産)」とも言えるのです。

クラブが、そして各フロントスタッフがそのことを共通認識として持ち、試合の価値、クラブの価値を最大化するための施策を常に考え続けることができれば、クラブ経営にとって非常に強力な追い風となることは間違いないと思われま。

これからの浦和

多くのファン・サポーターを抱える浦和でさえ、新規観戦者割合ランキングではJ1最下位の1.0%という厳しい結果も出ています。浦和に限らず、新規観戦者の伸び悩みはJリーグ全体の大きな課題の一つとなっています。

「サポーターとの対話路線」×「フロントスタッフの意識改革」という掛け算が今後どのような化学反応を見せてくれるのか、引き続き注視していきたいと思ひます。



COLUMN①

グッズ関連利益

2016年シーズンよりJリーグから公表される財務データに「物販収入」「物販関連費」として、グッズ関連の情報が追加されました。

これまで「その他収入」および「販管費」に内包されていたグッズ関連の収入・支出が別掲されたことは、スポーツビジネスにおけるクラブマネジメントを実施していくうえで非常に意義のある情報開示だと我々は考えています。その理由は、グッズ関連収入はスポーツビジネスにおける重要な収入源の一つとされているからに他なりません。

なお、スポーツビジネスにおける主な収入は以下の4つとされています。

① 入場料収入 ② スポンサー収入 ③ グッズ関連収入 ④ 放映権収入

このグッズ関連収入ですが、ビジネス的観点からは2つの性質があります。

ひとつは、文字どおり物品販売による収入という側面です。つまり、クラブがグッズを仕入れ、それをファン・サポーターに販売する、いわゆる物品販売業としてのビジネスです。この形態には、クラブ自身が物品のオペレーションを実施する場合や、物品オペレーションを外注する場合（代理店に委託販売）がありますが、いずれにせよクラブ自身が在庫を抱える形態で、Jクラブの多くがこの形態となっています。

もうひとつは、ライセンス（権利）の付与（販売）による収入という側面です。つまり、クラブは自らのブランドをグッズに使用する権利を物品販売業者等に付与し、その権利料（ロイヤリティ）のみを収入として計上するという、知的財産の販売業としてのビジネスです。この形態は基本的にクラブが在庫を抱えず、物品オペレーションも権利の購入先が実

施する形態です。

両者は共にクラブに利益をもたらすという意味では同様の性質を持つものですが、在庫リスク（例えば、グッズの売れ残りや値崩れ等のリスク）の負担関係が全く異なります。前者は在庫リスクをクラブが負担する形態であり、後者は在庫リスクを業者が負担する形態です。一方で、利益の伸びしろという意味では、前者はクラブに権利があり、後者は業者に権利があることとなります。

このように事業形態には一長一短があり、どちらが優れたビジネス形態なのかは一概に評価できるものではありません。また、クラブのブランド価値、取引先との業界慣行やパワーバランス、クラブ側のリソース等、様々な要因により、クラブ側での選択肢も限られる場合があります。本来は内外の経営環境の変化や、クラブのブランド力向上による販売先との力関係の変化等に応じて、経営者が事業形態を使い分ける必要があるものとも言えます。

例えば、クラブのブランド力がまだ低いうちは、クラブ自らが物品販売業として在庫リスクを抱えながら育てて行き、ある程度クラブのブランド力が高まった時点で、知的財産の販売業としてスイッチする、といったことが考えられます。最終的には従量制のライセンス形態とすることで、リスクを最小化したうえで、利益を最大化することも可能となります。

ビジネス形態の違いによるクラブのメリット、デメリット

| | メリット | デメリット |
|----------|------------------------|-------------------------|
| 物品販売業 | ・ 利益額の上限なし | ・ 在庫リスクはクラブ負担（利益の保証はなし） |
| 知的財産の販売業 | ・ 在庫リスクは業者負担（一定の利益が保証） | ・ 利益額には上限あり（従量制とする方法あり） |

グッズ関連利益額一覧

| J1 クラブ | グッズ関連利益額 | | | J2 クラブ | グッズ関連利益額 | | | J3 クラブ | グッズ関連利益額 | | |
|-----------|----------|-------|-------|-----------|----------|-------|-------|-----------|----------|-------|-------|
| | 物販収入 | 物販関連費 | (百万円) | | 物販収入 | 物販関連費 | (百万円) | | 物販収入 | 物販関連費 | (百万円) |
| 浦和 | 778 | 502 | 276 | 清水 | 318 | 226 | 92 | 栃木 | 52 | 27 | 25 |
| 広島 | 487 | 314 | 173 | 松本 | 200 | 133 | 67 | 鹿児島 | 35 | 17 | 18 |
| 横浜FM | 509 | 351 | 158 | 山口 | 131 | 78 | 53 | 鳥取 | 16 | 2 | 14 |
| G大阪 | 588 | 451 | 137 | C大阪 | 239 | 189 | 50 | 大分 | 13 | 3 | 10 |
| 磐田 | 294 | 168 | 126 | 岡山 | 122 | 89 | 33 | 長野 | 7 | 0 | 7 |
| 鹿島 | 540 | 428 | 112 | 札幌 | 173 | 142 | 31 | 富山 | 20 | 13 | 7 |
| 川崎F | 476 | 378 | 98 | 京都 | 58 | 34 | 24 | 福島 | 17 | 12 | 5 |
| 湘南 | 199 | 129 | 70 | 熊本 | 66 | 44 | 22 | 相模原 | 18 | 16 | 2 |
| 仙台 | 183 | 116 | 67 | 北九州 | 71 | 53 | 18 | 盛岡 | 4 | 3 | 1 |
| 名古屋 | 187 | 120 | 67 | 横浜FC | 58 | 41 | 17 | 藤枝 | 2 | 1 | 1 |
| 新潟 | 277 | 222 | 55 | 金沢 | 42 | 26 | 16 | 琉球 | 10 | 9 | 1 |
| FC東京 | 289 | 240 | 49 | 讃岐 | 44 | 28 | 16 | 秋田 | 8 | 8 | 0 |
| 鳥栖 | 152 | 103 | 49 | 愛媛 | 57 | 41 | 16 | YS横浜 | 11 | 12 | (1) |
| 大宮 | 165 | 142 | 23 | 水戸 | 56 | 42 | 14 | | | | |
| 福岡 | 112 | 92 | 20 | 千葉 | 173 | 160 | 13 | | | | |
| 甲府 | 61 | 42 | 19 | 岐阜 | 57 | 45 | 12 | | | | |
| 柏 | 61 | 48 | 13 | 群馬 | 33 | 24 | 9 | | | | |
| 神戸 | 130 | 143 | (13) | 町田 | 41 | 33 | 8 | | | | |
| | | | | 東京V | 45 | 38 | 7 | | | | |
| | | | | 徳島 | 46 | 41 | 5 | | | | |
| | | | | 山形 | 82 | 79 | 3 | | | | |
| | | | | 長崎 | 54 | 56 | (2) | | | | |

なお、デロイトUKから毎年公表されているFootball Money Leagueでは、スポンサー収入とグッズ関連収入を合わせてCommercial Incomeとして分析していますが、これは欧州ではグッズ関連収入を後者の形態としていることが前提となっているためと考えられます。

いずれにせよ、グッズ関連収入はクラブ自身がコントロール可能な数少ない収入源の一つという意味で非常に重要な意味を持ちます。また、近年はIoTの発展による外部環境の変化により、eコマースを中心とした物販のビジネス上の伸びしろが大きく拡大しており、現に世界的な人気クラブであるドルトムントやマンチェスター・U等は、このグッズ販売を世界的に展開することで、クラブの重要な収入の柱の一つにしています。

日本でも将来的にこのグッズ関連収入をクラブの収入源の大きな柱としていくことが、マーケット拡大への大きな一歩となると考えられます。そしてもう1つ忘れてはならないのが、クラブにおけるグッズ販売は単なるグッズ関連利益をもたらすものということだけでなく、購入者である

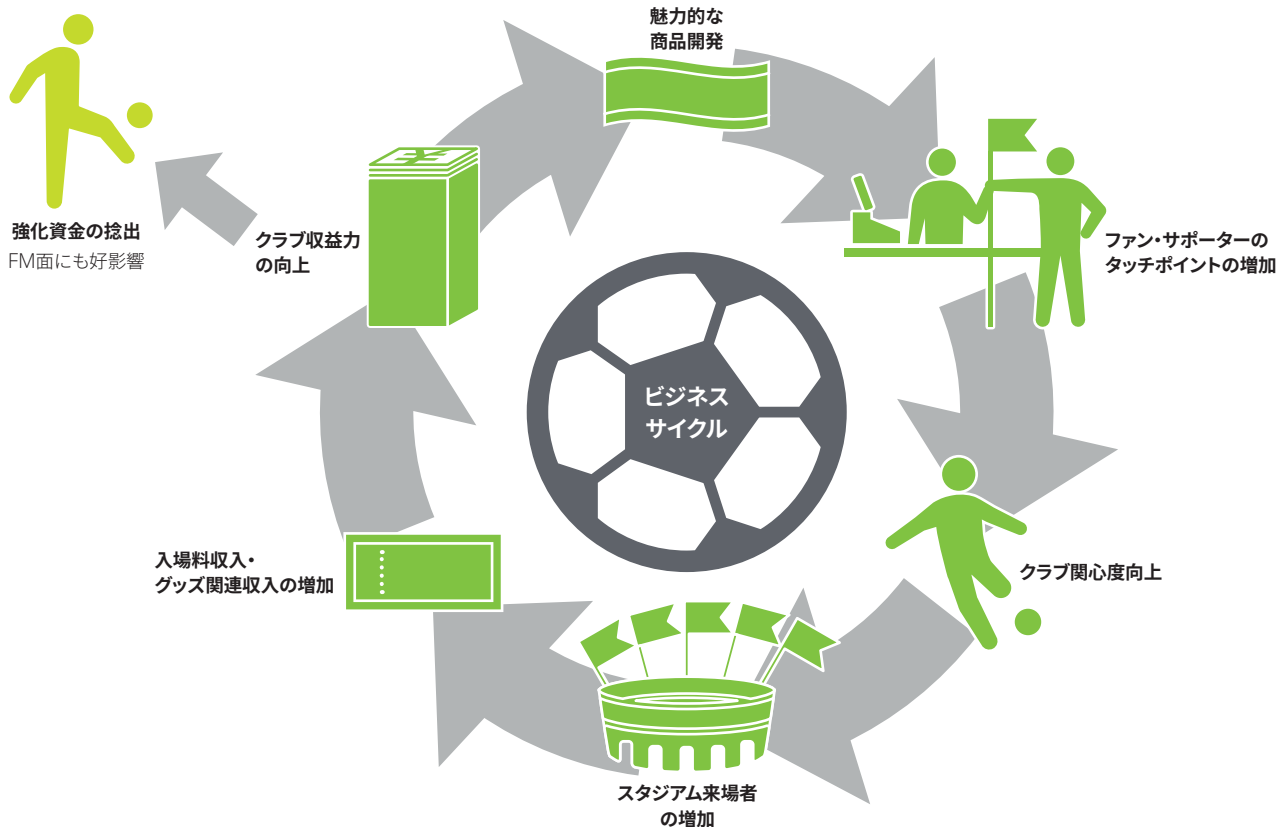
ファン・サポーターのクラブへの帰属意識の醸成や、スタジアムの一体感の醸成といった副次的効果もあるという点です。

ファン・サポーターとクラブを繋ぐ接点としては、選手やスタジアムだけでなく、クラブ公認のグッズ等も重要な接点となります。かつ、日用品とのコラボ商品等は、日常生活のなかにクラブの存在を浸透させる効果も期待できるということも勘案すれば、商品開発はクラブにおけるビジネスサイクルを加速させるエンジンの1つであることが分かります。

ビジネスサイクルが正の循環で回ることによってクラブの収益力が向上すれば、そこからチームの強化資金も確保でき、FM面にも好影響をもたらすことにもなります。

このようなKPIが「その他収入」から別掲されたことは、単に開示項目が一つ増えたという形式的な改善に留まらず、Jリーグの成長度合いを測る重要な指標となり得るという意味で、大きな意味を持つ改善であると我々は考えています。

正のスパイラル



J2 Ranking

山口、J2昇格初年度で優勝!!

J2におけるJMC2016の優勝クラブは山口となりました。

山口は、マーケティング分野では2位、経営効率分野、経営戦略分野、財務状況分野では共に1位となり、昨年のJ3での優勝に続き、昇格初年度での優勝となりました。

山口は2014年にJFLに加入してから毎年、J3、J2へと順調に昇格しており、それがBM面にも好影響を与えています。ただし、2016年はJ1への昇格を果たせなかったため、来期はJリーグ加入後、初めて昇格がないなかで迎えるシーズンであり、BM施策の真価が問われるシーズンとなります。今後の動向に注目です。



© RENOFA YAMAGUCHI FC



BM point 2016

| J2 | 順位 | (参考) 2015順位 | BM point 総計 |
|-------------|------|----------------|----------------|
| レノファ山口FC | 1 ↑ | 1* | 218 |
| 松本山雅FC | 2 ↓ | 2* | 198 |
| セレッソ大阪 | 3 ↑ | 11 | 181 |
| 北海道コンサドーレ札幌 | 3 → | 3 | 181 |
| 清水エスパルス | 5 ↓ | 14* | 172 |
| ジェフユナイテッド千葉 | 6 ↓ | 4 | 159 |
| ファジアーノ岡山 | 7 ↑ | 10 | 151 |
| ギラヴァンツ北九州 | 8 ↑ | 12 | 139 |
| カマタマーレ讃岐 | 9 ↑ | 12 | 138 |
| FC町田ゼルビア | 10 ↑ | 3* | 135 |
| ロアッソ熊本 | 10 ↑ | 15 | 135 |
| 横浜FC | 12 ↑ | 20 | 131 |
| FC岐阜 | 13 ↓ | 7 | 126 |
| 水戸ホーリーホック | 14 ↑ | 18 | 124 |
| モンテディオ山形 | 15 ↓ | 5* | 121 |
| 京都サンガF.C. | 16 ↓ | 8 | 120 |
| 愛媛FC | 16 ↑ | 21 | 120 |
| 東京ヴェルディ | 18 ↓ | 8 | 111 |
| ツエーゲン金沢 | 19 ↓ | 6 | 109 |
| ザスパクサツ群馬 | 20 ↑ | 22 | 98 |
| 徳島ヴォルティス | 21 ↓ | 5 | 97 |
| V・ファーレン長崎 | 22 ↓ | 14 | 72 |

※2015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 | 販管費100万円 あたり 入場料等収入 | 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 | 14 | 22 | 20 | 72 | 21 | 17 | ★38 | 22 | 21 | 20 | ★63 | 10 | 22 | 13 | ★45 |
| 21 | 22 | 12 | 19 | ★74 | 6 | 21 | 27 | 9 | 22 | 21 | 52 | 19 | 4 | 22 | ★45 |
| 20 | 20 | 11 | 21 | 72 | 1 | 22 | 23 | 3 | 20 | 19 | 42 | 21 | 19 | 4 | 44 |
| 22 | 15 | 7 | 16 | 60 | 12 | 18 | 30 | 17 | 18 | 17 | 52 | 18 | 20 | 1 | 39 |
| 19 | 21 | 1 | 22 | 63 | 2 | 19 | 21 | 11 | 10 | 22 | 43 | 22 | 14 | 9 | ★45 |
| 18 | 19 | 2 | 18 | 57 | 3 | 20 | 23 | 18 | 9 | 8 | 35 | 20 | 9 | 15 | 44 |
| 17 | 18 | 5 | 6 | 46 | 11 | 14 | 25 | 8 | 15 | 18 | 41 | 13 | 16 | 10 | 39 |
| 1 | 13 | 17 | 17 | 48 | 10 | 7 | 17 | 16 | 7 | 14 | 37 | 9 | 17 | 11 | 37 |
| 2 | 1 | 21 | 13 | 37 | 17 | 9 | 26 | 6 | 19 | 11 | 36 | 4 | 15 | 20 | 39 |
| 8 | 17 | 20 | 4 | 49 | 22 | 2 | 24 | 20 | 5 | 5 | 30 | 5 | 21 | 6 | 32 |
| 12 | 4 | 14 | 9 | 39 | 16 | 12 | 28 | 12 | 11 | 15 | 38 | 7 | 7 | 16 | 30 |
| 7 | 11 | 4 | 15 | 37 | 13 | 10 | 23 | 14 | 16 | 13 | 43 | 12 | 13 | 3 | 28 |
| 13 | 6 | 15 | 7 | 41 | 8 | 13 | 21 | 7 | 14 | 7 | 28 | 11 | 6 | 19 | 36 |
| 10 | 16 | 8 | 5 | 39 | 19 | 5 | 24 | 10 | 17 | 9 | 36 | 2 | 11 | 12 | 25 |
| 14 | 10 | 9 | 14 | 47 | 9 | 16 | 25 | 21 | 1 | 2 | 24 | 16 | 1 | 8 | 25 |
| 15 | 12 | 10 | 12 | 49 | 4 | 11 | 15 | 1 | 3 | 16 | 20 | 17 | 5 | 14 | 36 |
| 3 | 2 | 18 | 8 | 31 | 18 | 1 | 19 | 4 | 13 | 12 | 29 | 6 | 18 | 17 | 41 |
| 11 | 3 | 6 | 11 | 31 | 7 | 15 | 22 | 19 | 4 | 4 | 27 | 14 | 12 | 5 | 31 |
| 4 | 5 | 19 | 3 | 31 | 14 | 6 | 20 | 5 | 12 | 10 | 27 | 3 | 10 | 18 | 31 |
| 6 | 8 | 16 | 1 | 31 | 20 | 4 | 24 | 13 | 8 | 6 | 27 | 1 | 8 | 7 | 16 |
| 5 | 7 | 13 | 10 | 35 | 5 | 8 | 13 | 2 | 6 | 3 | 11 | 15 | 2 | 21 | 38 |
| 9 | 9 | 3 | 2 | 23 | 15 | 3 | 18 | 15 | 2 | 1 | 18 | 8 | 3 | 2 | 13 |

Management Cup J2分析

1st ステージ：マーケティング

2016年シーズンにおいては、「満員のスタジアム」の前提となる「平均入場者数」については2年連続で微増となっていますが、一方で「新規観戦者割合」は2年連続で微減となっています。新規観戦者割合の伸び悩みは、マーケット拡大とリーグの活性化にとっては大きな課題であり、より一層のBM施策の強化が望まれます。

平均入場者数

2016年シーズンは、昨シーズンの平均と比べて+109人(+2%)の微増となりましたが、クラブ別に見ると、2016年シーズンと昨シーズンをともにJ2で闘った17クラブのうち、入場者数を増加させたクラブは7クラブでした。伸び率ではシーズン中盤から首位を堅持、そのまま優勝し、5シーズンぶりのJ1昇格を果たした札幌(+2,599人、+21.7%)とクラブ史上初となるJ1昇格プレーオフへと駒を進めた岡山(+1,605人、+19.1%)の2クラブが増加を牽引しています。

札幌はJ2に降格し、社長が交替した2013年シーズン以降、アニメキャラの選手登録やアジア選手の積極活用等で着実に値を伸ばしてきました。

岡山も昨シーズンから「Challenge1」プロジェクトを推進し、明確に当KPI10,000人をクラブ目標に掲げ、見事達成しています。

いずれも地道なBM施策が開花したものと考えられます。

スタジアム集客率

2016年シーズンのJ2のスタジアム集客率は平均33.7%と直近2、3年と同様の水準となっています。

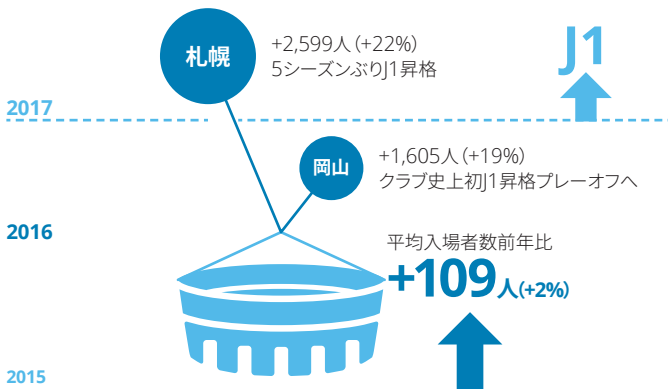
集客率が67.8%と最も高い松本は、2万人収容のフットボール専用スタジアムで地域一体となったクラブ運営を行っており、同じくJ2に在籍し、クラブ史上初のJ1昇格を果たした2014シーズン(62.4%)を上回る集客率を達成しました。クラブ史上初のJ2降格となった清

水も、降格後の2016年シーズンも、2万人サッカー専用スタジアムにおいて50%超の集客率を維持しています。但し、両クラブはJ1に在籍していた2015シーズンにおいて、松本は84.1%、清水は69.6%であったことを考慮すると、J2降格によるマイナスの影響の大きさを示す結果ともなっています。

C大阪は昨シーズンの47.7%から7.0Pも増加させています。J1への再昇格を果たした2016シーズンは平均入場者数も前年から+462名と増加していますが、C大阪の2つのホームスタジアムのうち、収容人数の大きいヤンマースタジアム長居(4万7千人)での開催が3試合へと減少し、相対的にキンチョウスタジアム(2万人)での開催が増加したことが主な要因となっています。また、クラブ史上初の

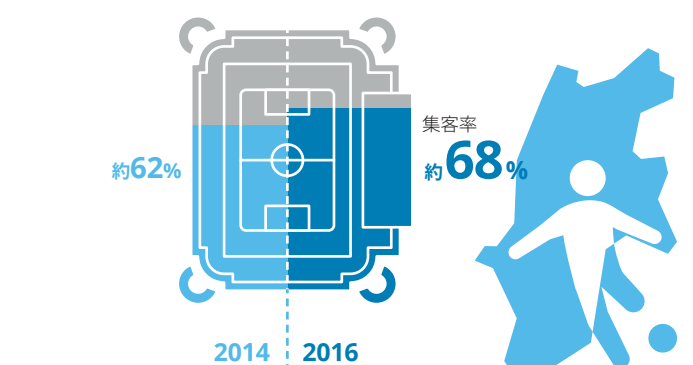
平均入場者数の増加要因

札幌と岡山の2クラブが増加を牽引

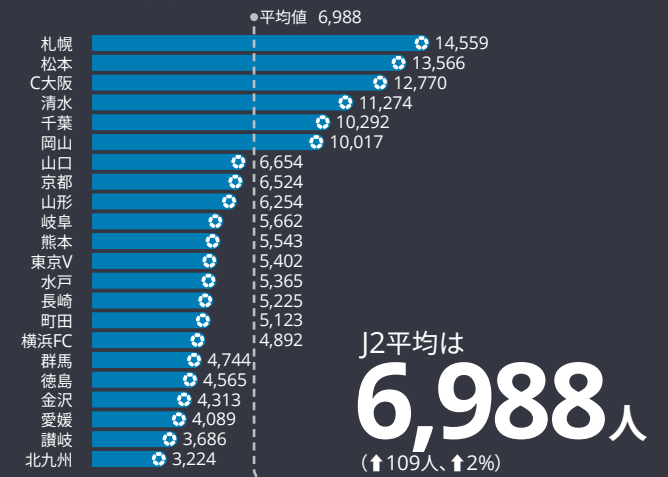


適正規模のスタジアム

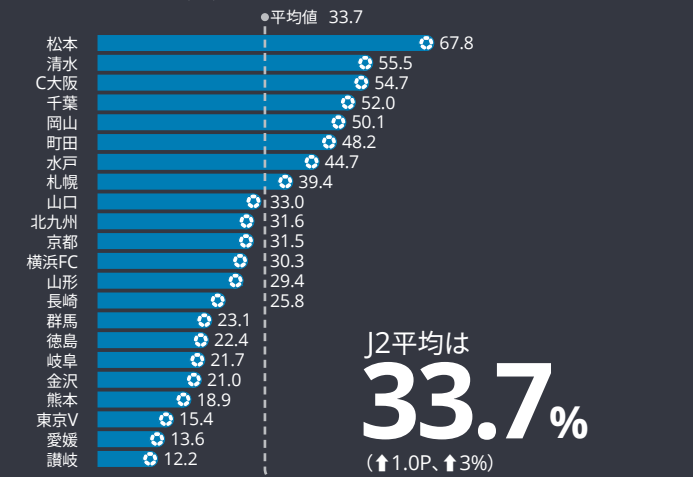
松本は2万人収容のフットボール専用スタジアムで地域一体となったクラブ運営を行っている



平均入場者数 (人)



スタジアム集客率 (%)



Management Cup J2

J1昇格プレーオフ進出を果たした岡山も初めて集客率50%超えを果たしました。

新規観戦者割合

J2は全体としては、昨シーズンから▲1.6Pの5.1%となりました。新規観戦者割合Top3のクラブは、山口(16.7%)、讃岐(10.1%)、町田(8.7%)であり、いずれもJ2に昇格して間もないクラブであり、J3からJ2に昇格する効果が大きいことを証明しています。

昨シーズンからの増減をみると、J2昇格組の山口、町田を除くと、増加となったのはわずか3クラブ(C大阪、京都、熊本)しかなく、2クラブ(徳島、水戸)は前年同率、15クラブが昨シーズンから新規観戦者割合を減少させています。長きに渡りJ2にとどまっているクラブの

多くが減少となっており、クラブ集客施策のマンネリ化が懸念されます。各BM施策の集客効果の検証等を行い、「何をやらないか?」という視点を持つことも重要と考えます。

客単価

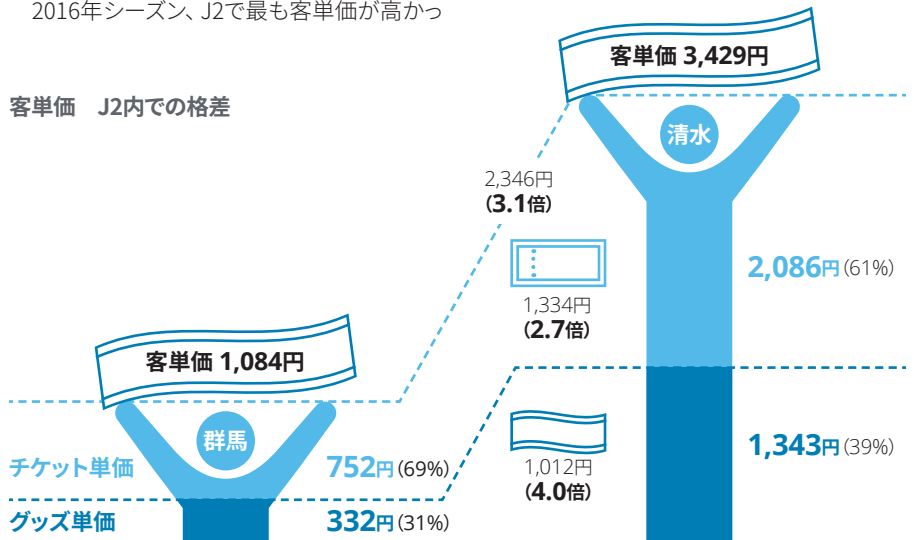
2016年シーズンより、Jリーグから公表される財務情報に変更され、これまで「その他収入」として他の賞金や移籍金収入等と一緒に計上されていた「物販収入」が別掲されるようになりました。そのため客単価の計算上は、賞金や移籍金収入等の金額を除く単価として計算できるようになったため、昨シーズンと比較すると表面上値が減少しているように見えています。

2016年シーズン、J2で最も客単価が高かつ

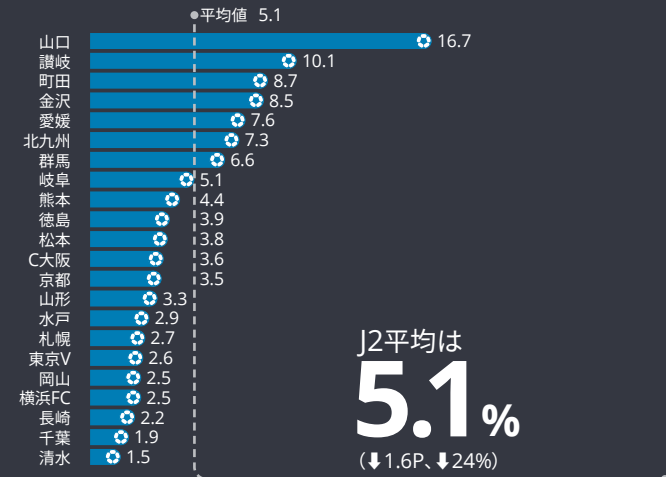
たのは清水の3,429円、逆に最も低かったのは群馬の1,084円で、約3倍の差がありました。チケットとグッズの関係を見ると、値はチケットによる影響が大きいですが、比率はグッズの方が影響が大きいことが分かります。

この差の原因は諸々考えられますが、1つはFM面の成績が好調だったことが考えられます。その他には、タオルマフラー等のメイン商材の販売額が大きく異なることを考慮すれば、群馬の来場者の購買率が低いか、清水のeコマースによる購買率が高いか、ということが考えられます。これらは購買率の調査ができればより詳細に把握ができ、効果的な打ち手を実行することが可能となると考えられます。

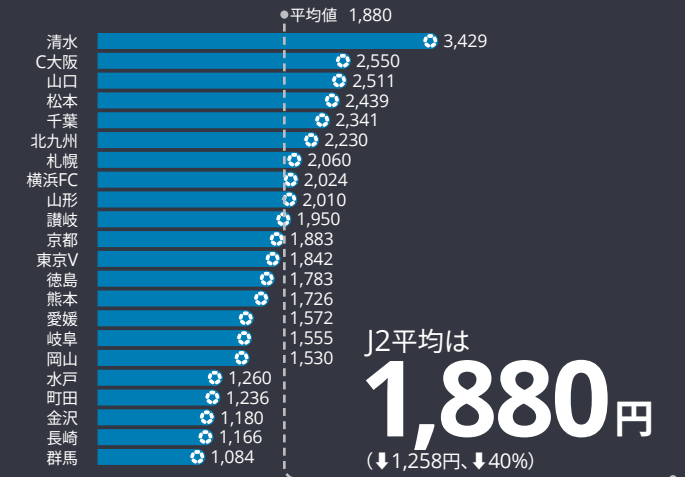
客単価 J2内での格差



新規観戦者割合 (%)



客単価 (円)



Management Cup J2分析

2nd ステージ：経営効率

ビジネスマネジメント (BM) とフィールドマネジメント (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」。

2016年シーズンにトップでJ1に昇格した札幌は勝点1あたりチーム人件費でJ2平均以下の値をたたき出しており、非常に効率的な結果であったと評価できます。

勝点1あたりチーム人件費

J2におけるチーム人件費の全クラブ合計額は昨シーズンが12,402百万円、2016年シーズンが12,223百万円と、同水準を維持しています。勝点1あたりチーム人件費についても、J2平均の変動は限定的な減少(9.6百万円→9.3百万円)となりました。

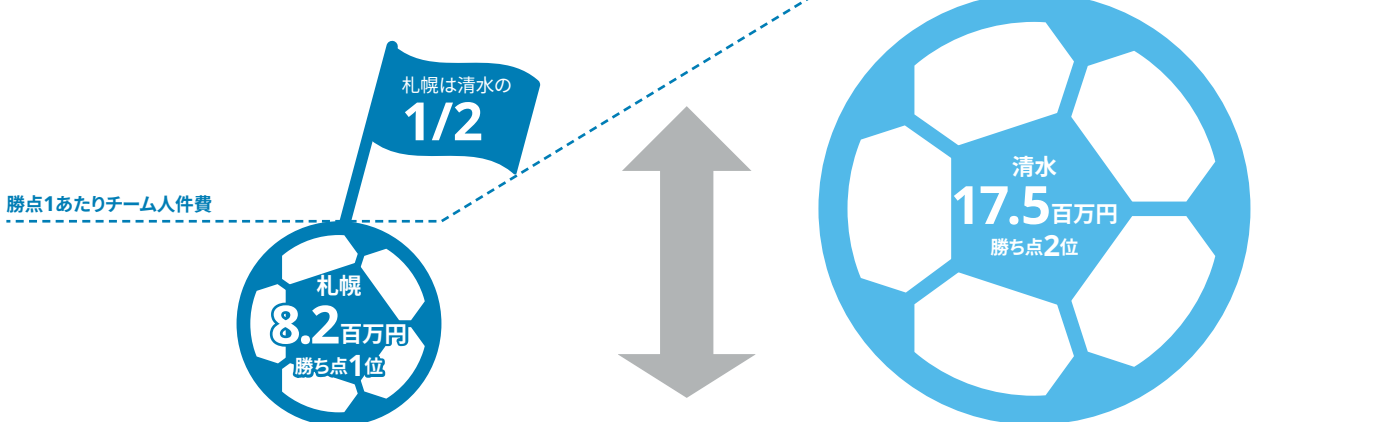
2016年シーズンからJ2に加わった5クラブを除く17クラブを見ると、勝点1あたりチーム人件費は前年比+4.4%、人件費の総額は前年比+6.3%となっています。自動昇格および昇格プレーオフ圏内に入ったクラブにおける本KPIを前年と比べると、札幌(▲1.4百万円)、C大阪(▲3.6百万円)、京都(▲2.0百万円)、岡山(▲0.7百万円)と、いずれも前年から値を下げ

ていることは興味深い結果といえます。なかでも、札幌、京都、および岡山は前年からチーム人件費を増額しています。結果的に本KPIが減少したということは、BM施策とFM施策による相乗効果があったことを示しているといえます。

2016年シーズンからJ2に加わった5クラブに関して、J1から降格した山形、松本、清水は、前年のチーム人件費水準を維持することで、本KPIを改善しています。FMの観点からいえば、人件費は選手層の厚さと言い換えることができます。その観点からは、前述の山形、松本、および清水はJ1における選手層を維持しながらJ2を戦ったことで、前年よりも効率的に勝点を獲得できたこととなります。

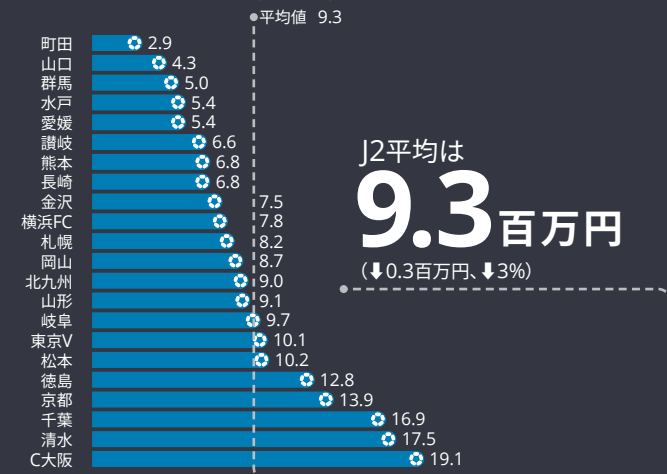
一方、J3から昇格した町田および山口は、チーム人件費を大きく増加させています。町田は前年から+26%の189百万円、山口は+157%の231百万円をチーム人件費に割きましたが、人件費としてはJ2平均である556百万円を大きく下回り、町田はJ2で最小、山口は3番目に小さいことから、選手層としては厳しいシーズンであったことが想像できます。しかしながら、本KPIにおいて町田は1位、山口は2位であり、限られた戦力で効率的にFM面の成果である勝点を獲得できていることが分かります。これは、十分に両クラブの今後の可能性を示すものであるといえるのではないのでしょうか。

勝点1あたりチーム人件費比較

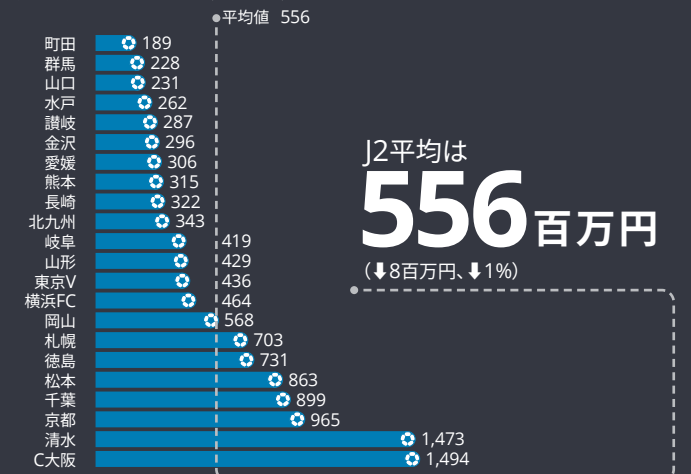


勝点1位の札幌と勝点2位の清水の差は2倍

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

2016年シーズンからJ2に加わった5クラブを除く17クラブを見ると、札幌の変動幅が最も大きく、昨年の7.4百万円から5.3百万円へと、▲2.1百万円となっています。

背景として、入場料収入は昨シーズンの424百万円から2016年シーズンの457百万円へ+8%の伸びであった一方、勝点が57から85へと約1.5倍の伸びだったことが挙げられます。これは、クラブとしては勝点1の価値が昨年よりも低下してしまったということを示唆していると考えられる一方、サポーターとしては、昨年よりも安価で、勝点を手に入れることができ、顧客満足度は相対的に向上したことを示しているとも考えられます。クラブにとっ

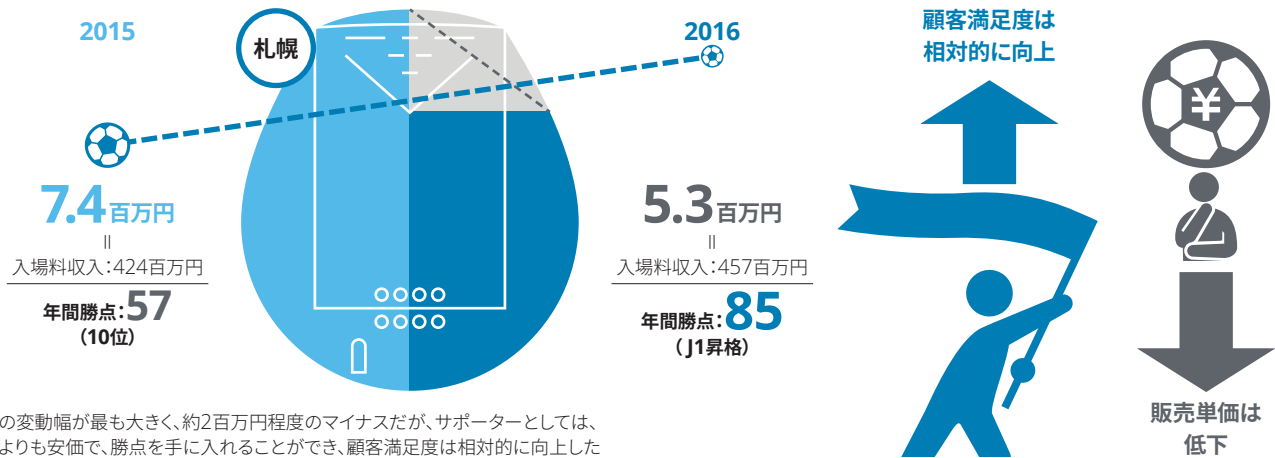
ては来シーズン以降、顧客満足度をいかに収益へ転換していくかが課題であるといえます。

他方、2016年シーズンからJ2に加わった5クラブを見ると、J1からJ2に降格した山形、松本、および清水のKPIが大幅に低下しています。反対に、J3からJ2に昇格した山口および町田は、他のJ2クラブと比較して相対的にKPIの増加幅が大きいものとなりました。

このKPIが昇降格による影響を受けることや、上位リーグほど数値が大きくなる傾向があるということは、より厳しい競争環境であるほど勝点の価値が高いということの裏付けであるともいえます。なお、当KPIは相対的な比較においてこそ意味があり、絶対値が重要なわけではありません。スポーツビジネス市場

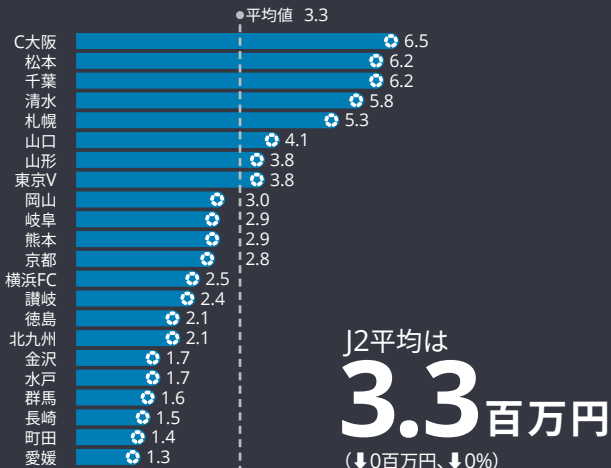
の拡大という観点からは、顧客満足度を上げながらクラブ収益も増加させていく必要があります。当KPIの値を上げていくことが望ましいと考えています。

顧客満足度と勝点の販売単価



札幌の変動幅が最も大きく、約2百万円程度のマイナスだが、サポーターとしては、昨年よりも安価で、勝点を手に入れることができ、顧客満足度は相対的に向上した

勝点1あたり入場料収入 (百万円)



Management Cup J2分析

3rd ステージ：経営戦略

間接投資に紐付く「販管費100万円あたり入場料等収入」につき、ビジネスマネジメント (BM) 施策を強化してきた松本が、全54クラブを通じて最高の値をたたき出しています。J2でもやりようによっては結果が出せるという事実を示した点が興味深いポイントです。

売上高・チーム人件費率

このKPIは、一般的に50%を超えない範囲が望ましいと言われるなか、J2の22クラブ中、京都、徳島を除く20クラブが50%以下に抑えられており、平均値も42.0%と概ね健全な状態であると判断できます。

2016年シーズンにおいて最も値が高かったのは京都であり、昨シーズンの42.0%から55.4%へと増加しています。これは主に人件費を796百万円から965百万円に増加し、FM面での強化を図ったことが要因となっています。その影響もあってか、念願のJ1復帰とまではいきませんでした。3シーズンぶりにJ1昇格プレーオフに出場という成果を出しています。

また、昨シーズンをJ3で闘った町田、山口はJ2昇格に伴って戦力強化のための人件費

が増加していますが、売上高の増加の影響もあり、結果的に当KPIは昨シーズンとほぼ同水準となっています。特に町田はチーム人件費がJ2所属クラブのなかで最小の189百万円と財務健全性を確保しつつ、昇格年度で年間順位が7位と高い投資対効果を生み出す結果となりました。

一方、J1から降格した山形は売上高・チーム人件費率が28.7%とJ2所属の22クラブのなかでも2番目に低くなっています。これは降格によるクラブの財務健全性を考慮して当該KPIを低く抑えたものと推察されます。ただし、結果としては、FM面でのパフォーマンスが低下してしまい、狙ったような投資効果は得られませんでした。

このように、人件費を抑えてクラブの財務

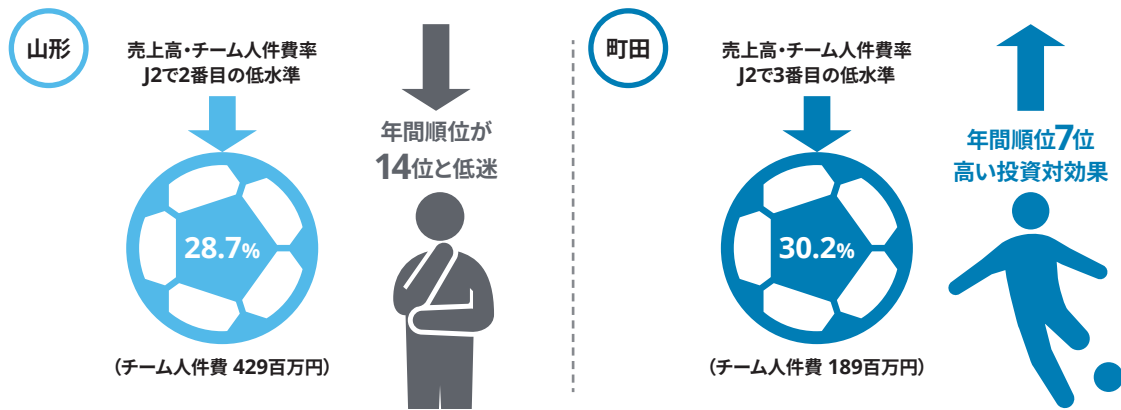
健全性を求めるのか、戦略的に投資して競技面での結果を求めるのかは、投資が必ずしも競技面の結果に直結しないこともあるため、判断が難しいところ。クラブは中長期的な戦略に基づいて投資を実行していくことが重要と我々は考えます。

販管費100万円あたり入場料等収入

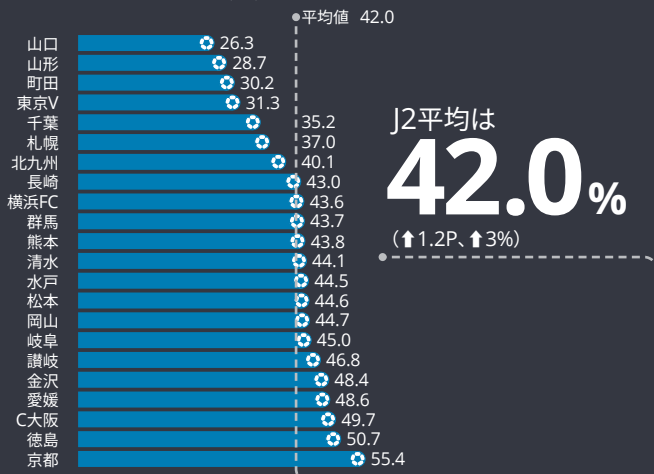
このKPIは、販管費として処理されている費用が、どの程度の収益に結びついているかを示す指標です。なお、対象とした収入からは広告料収入、Jリーグ分配金、アカデミー収入、その他収入を外し、入場料収入と物販収入のみとしています。(詳細はJ1分析を参照)

2016年シーズンにおいては松本と山口のKPIの値が高くなっています。

売上高・チーム人件費率比較



売上高・チーム人件費率 (%)



Management Cup J2

最も値が高かったのは松本で、KPIの値は176万円となり、Jリーグ54クラブのなかでも最も高い値でした。松本は昨シーズン、J2降格という苦しい状況でしたが入場者数は微増しており、地域に密着したクラブ経営がうまく機能していることが要因と考えられます。また、その地域に密着したBM施策が結果としてプロモーション活動が効率的に物販収入に繋がるという好循環を生み出していると推察されます。

次にKPIの値が高かったのは2016年シーズンにJ3からJ2に昇格した山口です。J2昇格により注目度が高まり、スタジアム入場者数が約1.5倍に増加したなか、山口はプライオリティの高い人件費の比率を売上高の3割弱に抑えつつ、厳しいJ2を戦い抜き、効果的に販

管費を活用し昨シーズンの約2.4倍の入場料収入を生み出した形となっています。昨シーズンに引き続き、BMとFMが一体となって機能しており、今後の展開も楽しみです。

グッズ関連利益額

2016年シーズンにおけるJ2のトップは清水の92百万円、最下位は長崎の▲2百万円となっています。J2平均としては24百万円であり、平均越えているクラブは22クラブ中7クラブとなっています。J1と比較しても、グッズ関連利益額としては、上位4クラブがそれ以外のクラブを牽引する図式となっているのがより顕著に表れているのが特徴です。

グッズの販売は、スタジアムでの出店、オフィシャルグッズショップ、eコマース等、いくつ

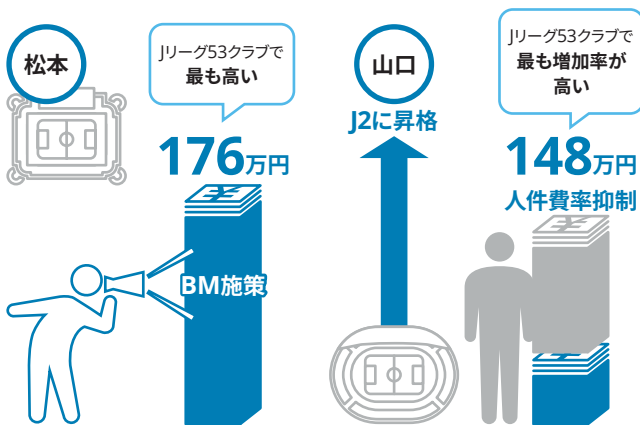
かの形態があり、販売形態によってかかるコストが変わります。Jリーグが公表している物販関連費は原則としてグッズそのものの原価のみを集計する方針となっており、広告宣伝費等の間接的な経費は含まれていないため、あくまでも粗利ベースでの比較となります。

一方で、物販収入ランキングという観点で観ると、318百万円の清水のトップは変わりませんが、最下位は33百万円の群馬となっています。

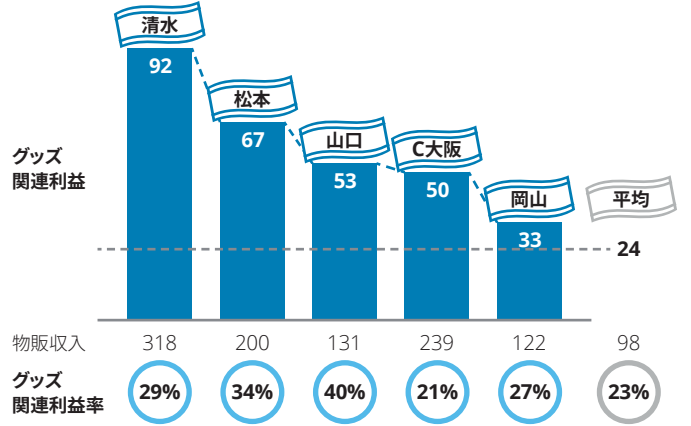
グッズ関連利益率としては、トップは物販収入58百万円の京都で41%ですが、最下位の長崎は▲4%です(物販収入は54百万円)。

販売規模ベースではほぼ変わらない水準であることに鑑みれば、長崎には大きな伸びしろがあるとも考えられます。

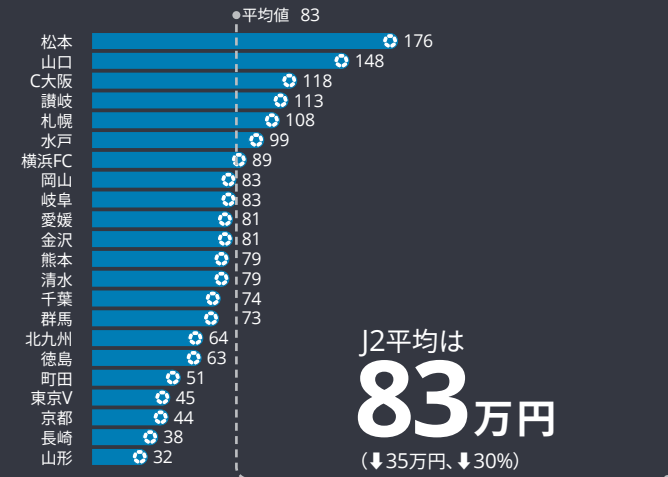
販管費100万円あたり入場料等収入比較



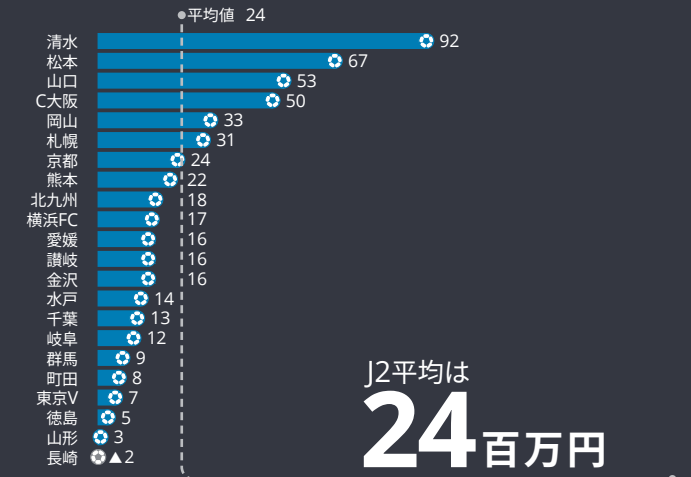
グッズ関連利益額TOP5の状況 (単位:百万円)



販管費100万円あたり入場料等収入 (万円)



グッズ関連利益額 (百万円)



Management Cup J2分析

4th ステージ：財務状況

昨シーズンと比べると平均値が増加した「売上高成長率」。
 全体的に成長鈍化傾向であるなかで、昇格組みの山口が孤軍奮闘している、という構図が浮かび上がります。
 各クラブがビジネスの拡大を意識した取り組みを促進することが重要です。

売上高

2016年シーズンのJ2全体の売上高平均は昨シーズンから▲31百万円の1,313百万円でした。

広告料収入については、J2平均が674百万円であるなかで、清水が1,767百万円を計上しており同じJ2でも広告料収入が最小の水戸の9倍近い広告料収入を計上しています。今シーズンをJ2で闘ったクラブのなかで広告料収入が10億円を超えたクラブは清水、C大阪(1,738百万円)、千葉(1,659百万円)、京都(1,122百万円)の4クラブであり、徳島(991百万円)はあと少しで10億円に到達するこ

ろまで来ています。

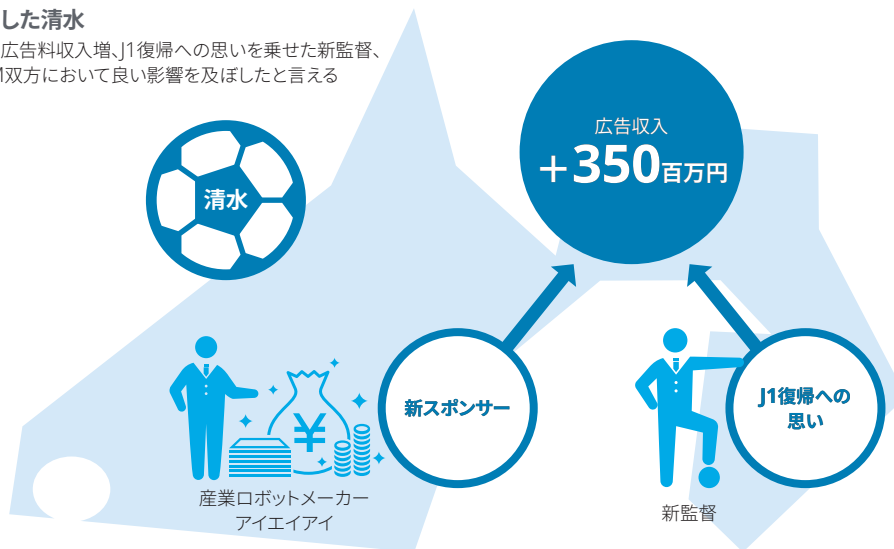
入場料収入は、前年度J1で闘った山形、松本、清水はそれぞれ▲99百万円、▲69百万円、▲57百万円となりましたが、J2昇格組の山口、町田はそれぞれ+128百万円、+37百万円となっており、昇格格の影響がはっきりと表れています。特に山口は初のJ2昇格の年だったこともあり、昨年度は京都、岡山の半分以下の入場料収入しか上げられませんでした。今年度は京都、岡山を追い抜くほどの結果となりました。J1からの降格クラブを除くと、札幌、C大阪、京都、岡山、町田と、年間順位が高いクラブは入場料収入が増加しており、やはり勝

つことで入場料収入が増加する図式がここでも出ていくことが分かります。なお、J2では山形、群馬、C大阪、長崎の4クラブがアカデミー事業を非営利法人にて実施しており、アカデミー関連収入の値がゼロとなっている点に留意が必要です。

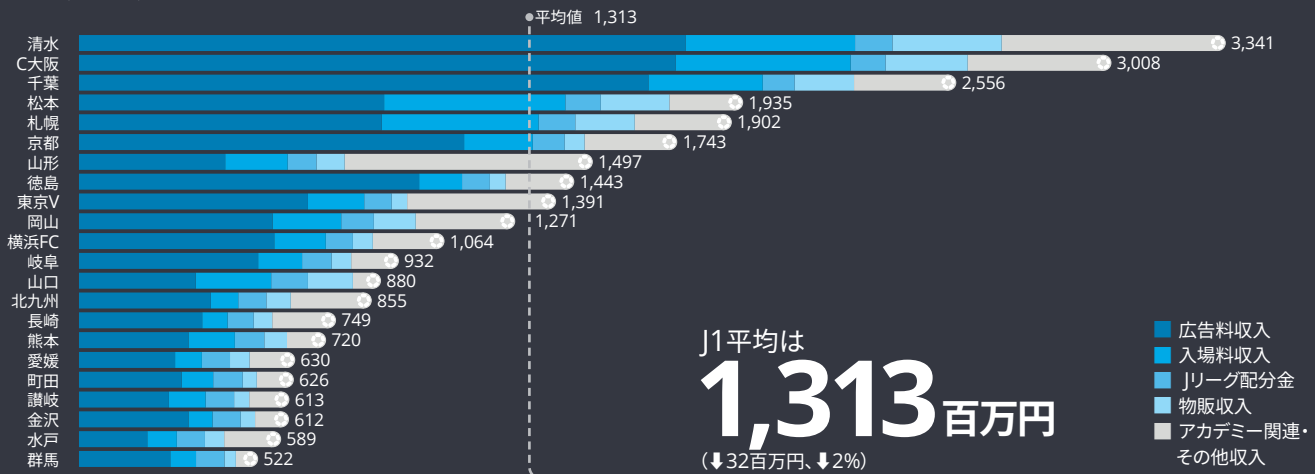
なお、山形は総売上の約1/2がその他収入となっており、売上の構成比が特徴的ですが、その他収入の内訳については明らかになっていません。クラブの積極的なディスクロージャーが期待されます。

J2降格の逆境を跳ね返した清水

清水はJ2降格にも関わらず、広告料収入増、J1復帰への思いを乗せた新監督、新スポンサー体制がFM、BM双方において良い影響を及ぼしたと言える



売上高(百万円)



Management Cup J2

売上高成長率

売上高成長率については、例年どおりJ2に昇格したクラブ、年間順位上位のクラブの増加率、J1から降格したクラブの減少率がそれぞれ大きく、特にJ2昇格1年目の山口と町田はそれぞれ前年比+129.2%、+41.3%となり、逆にJ1から降格して2016年シーズンを闘った山形、松本はそれぞれ▲17.4%、▲10.0%となりました。ただし、J1から降格した清水については、入場料収入は減少したもののスポンサー収入増加の影響で、売上高全体では6.3%の増加となっている点は注目です。一方で、直近2シーズンをいずれもJ2で闘った17ク

ラブでは売上高成長率は2.7%となっており、若干の増加となりました。

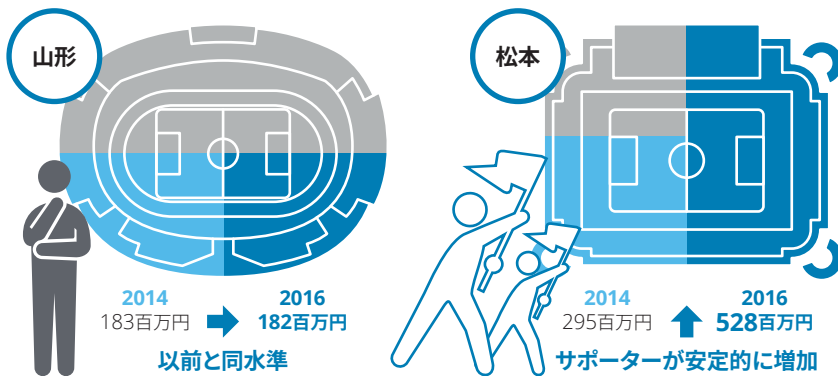
入場料収入に着目すると、2016年シーズンはJ2に昇格した山口が+139.1%と大幅に増加し、前年度1億円に届かなかった入場料収入が2億円越えを達成しました。前例が示すとおり、入場料収入は今後の昇降格が大きく影響を受けるため、今後は、過去に一度昇格して掴んだサポーターを昇降格に関係なく来場に結び付けられるようなエンゲージメント施策を行っていくことが重要になってくると思われ

自己資本比率

自己資本比率が最も高い松本はJ1からJ3の53クラブのなかでもトップの90.2%という結果になりました。松本は、2014年には53.2%に過ぎなかった当KPIの値を、昨シーズンに65.9%とし、今シーズンは一気に90%台まで増加させています。今シーズン松本は、負債を約70%以上も圧縮し、同時にJ2でも断崖トップの210百万円という当期純利益を獲得したことにより、内部留保が大きく改善しました。

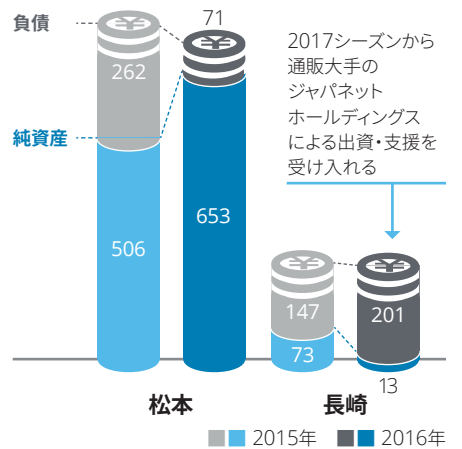
自己資本比率の低い札幌、長崎、横浜FCのうち、長崎は昨シーズンから▲27.0Pとなり、経営難に陥ったため、2017年シーズンに入ってから通販大手のジャパネットホールディングスによる出資・支援を受け入れています。

入場料収入の成長比較

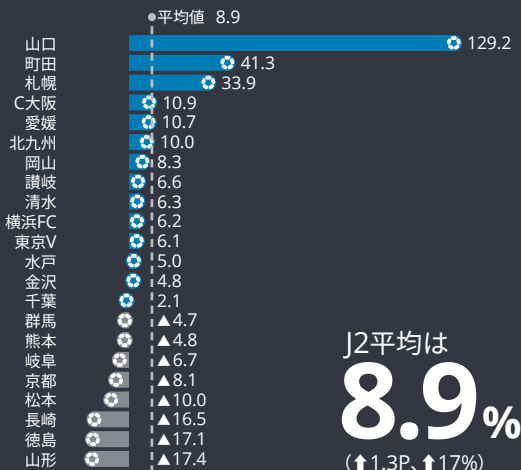


山形は、2014年のJ1昇格前と同水準に1年間で逆戻り、逆に松本は入場料収入が減少したものの、昇降格関係なく応援観戦するサポーターが安定的に増加している

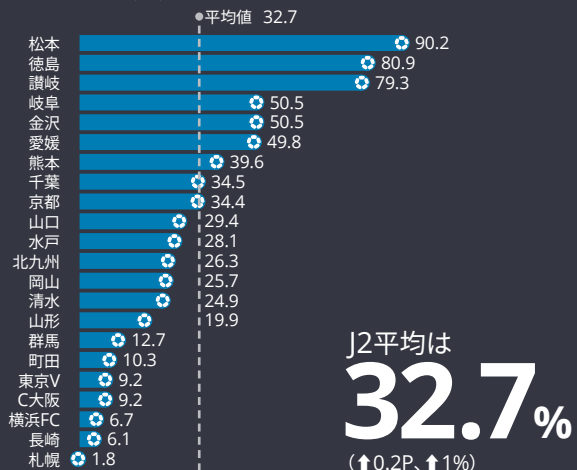
自己資本の状況 J2内での格差 (単位:百万円)



売上高成長率 (%)



自己資本比率 (%)



J2優勝クラブ分析

レノファ山口FC

レノファ山口は、昨シーズンのJMCにてJ3で優勝した勢いそのままに、J2昇格初年度でJMCのJ2優勝を飾りました。

親会社を持たない地方クラブによる2位に20BMポイントもの大差をつけての圧勝劇であり、どのようなBM施策が実行されて来たのか注目が集まります。

河村孝社長への独自インタビューに基づき、デロイトトーマツが独自の切り口で分析しました。

オール山口で「地方創生、まちづくり」

「オール山口」という言葉には、山口県全域をホームタウンとするレノファ山口の経営理念が込められています。山口県内全市町のホームタウン化を推進(2017年シーズン時点では完了)し、自治体との関係強化を図っています。徹底した地域密着を推進する取り組みとして、2017年シーズンからは19の市町全てに選手が割り当てられ、ホームタウン活動の「顔」となることで、その選手を前面に押し出した企画など、自治体側としてもこれまで以上に内容の濃い取り組みがしやすい環境を整えています。自治体としても、試合前の首長による挨拶や、大型映像装置での自治体PR動画投影、サンクスデー開催といった、クラブを支えるだけでなく、自治体自身を広く発信する機会を得られていることで、お互いにメリットのある関係が構築できていると言えるのではないのでしょうか。

中国リーグからJ2まで一気に駆け上がってきたクラブを、ファン、サポーター、スポンサーも支えてきました。それは観客数の増加や財務面での成長にも顕著に表れています。「街中のパン屋さんで話題になるような、県民が自分のものと思えるクラブになりたい」という河村社長の言葉に表れているように、レノファ山口は、地域に活力を与えたいという強い思いを持っています。これまでプロスポーツ団体を有していなかった山口県にとって、県民の一体感

やアイデンティティを意識させるレノファ山口の存在は決して小さくありません。

加えて、学術機関との良好な関係も貴重なクラブの資源であると言えます。近隣の大学や専門学校との連携を基に、選手の食事における栄養学的な知見の提供を受けていることや、キャンパス内にサポーターサークルを立上げて新たな観戦者の取り込みや盛り上げの取り組みを行うなど、組織同士の連携だけでなく草の根のつながりを構築できていることは、状況や目的に応じた施策を打つための基礎になり得るものだと思います。

ぶれない経営の軸

2013年、山口は2020年までの中・長期の経営計画を策定し、そのなかで「財政」「強化」「育成」を経営の3本柱としました。計画から4年たった現在も、この3つの柱が経営の軸となり、ひとつひとつの計画を着実に進めていく礎となっています。

まず、3つの柱のうち、「財政」については、予実管理をしっかりと実施し、余計な支出をおさえた固めの経営を推進しています。前年に比べると2016年シーズンの広告料収入(+129%)、入場料収入(+139%)、物販収入(+162%)は大きく増加する結果となりました。この急成長について河村社長は「いずれの増加もJ3からJ2に昇格したことによる影響と考えて良いが、特筆すべきは、物販収入の増加であった」とコメントしています。というのも、2016年シーズンから物販専任の担当者を新たに雇い入れたことで、毎試合新商品を出したり、販売方法を工夫したりできるようになり、戦略的施策が打てるようになったと分析しています。事実、2017年シーズンにおいてもグッズ販売は好調であり、入場者数が減少しているにもかかわらず、2016年シーズンと同水準の売上は維持できる見通しとのことでした。

「レノファと共に! オール山口Jリーグで地方創生、まちづくり」

19の市町全てに選手が割り当てられ、ホームタウン活動の「顔」となっている



入場料収入の増加は、シーズンチケット会員の増加に注力していることが功を奏しており、2016年シーズンは観戦者の約20%がシーズンチケット会員となりました。山口では、ファンクラブ会員になってもらうよりも、シーズンチケット会員になってもらうことを重視しており、シーズンチケット会員の特典として、先行入場、来場特典、イベント等を多数行うことでその数を年々増加させています。BMの観点からすると、ファンクラブ会員の相対的な少なさや、顧客情報の蓄積とそれに基づくマーケティング施策を考えた場合、今度はファンクラブ会員増加に経営をシフトすることで更なる成長が期待できることとなります。

「強化」については、J2に昇格してもコンセプトを変えることはなく、監督が目指すスタイルを軸に、予算管理を徹底しながら、必要な選手をピンポイントで獲得する方法を継続しています。一方で、J2という上のカテゴリで勝負しているとなかなか成績がついてこないこともあるため、歯車が崩れないように注視しており、今後も予算ありきの強化方針を継続するかは、いずれかの場面でBMとして判断することとしています。

「育成」については、経営計画のなかでも長期のプランとして掲げていた「ユースチームの環境整備」「ユース選手のサポート・教育」に根柢を入れ始めたところです。具体的には、U-18の強化を目的としてコーチを充実させ、選手寮を整備するとともに、隣接する食堂ではチームの栄養士が栄養面に配慮した献立を提供しています。また、選手個人の食生活や身体状況を調査した上で、今後の栄養指導に活用するためのデータを収集するため、地元の山口県

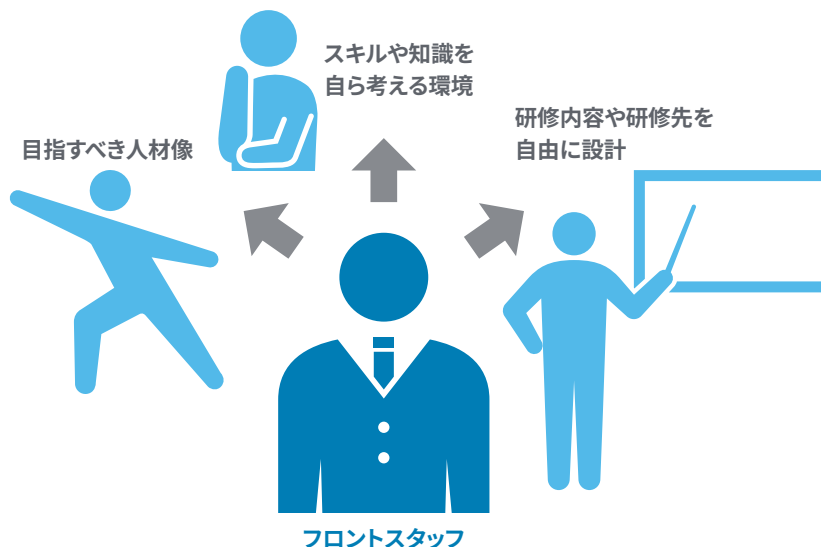
立大学のサポートも受けながら、食事に関するアンケートや体組成検査、採血を行っています。このように徹底して育成環境を整備する根底には、ALL YAMAGUCHIという理念を競技面でも実現したいと考える河村社長の思いがあり、今後も整備は加速していくことになるでしょう。

人材を重視した経営の推進

中国リーグ、JFL、J3。山口はこれら3つのカテゴリを2013年シーズンから2015年シーズンの3年間で駆け上がってきました。そして、2016年シーズンからは戦いの場をJ2にうつしています。この劇的な環境変化に対応しながら、さらに上位のカテゴリを目指し成長していく組織力の源として、山口では人材育成を重視しています。フロントスタッフには、目指すべき人材像と、そのために必要なスキルや知識を自ら考える環境を与え、研修内容や研修先を自由に設計できるようにしています。

積極的な経営人材強化の背景に、クラブ経営の領域をサッカービジネスに限定しない、「スタジアムビジネスを通じた地域活性」という課題意識があります。サッカー以外のコンテンツ活用も含め、スタジアムの稼働率を上げていくためには、様々な専門性を持った人材が協力し合い、中長期的な視座に立った戦略的な経営が不可欠と考えています。

今後の重点投資領域として、採用を含めた経営人材の増強を重視している点からも、更なる経営力の向上が期待されるだけでなく、FMとの好循環に期待が集まります。



目指すべき人材像と、そのために必要なスキルや知識を自ら考える環境を与え、研修内容や研修先を自由に設計できる

アウェイ試合における入場者数

JMCでは、ホーム試合における平均入場者数というKPIをランキング対象としています。一方で各クラブが、対戦相手と共に魅力的な試合という「商品」を創り上げていくべき共存共栄の関係性にあることに着目し、「自クラブがアウェイ試合において、どの程度他クラブの集客に貢献できたか」という観点で、「アウェイ試合における平均入場者数※1」を分析してみたいと思います。

プロスポーツにおける「商品」の特殊性

Jリーグやプロ野球に代表されるプロスポーツリーグ産業においては、一般のビジネスでいう商品に相当するものは「試合」となります。この「試合」という商品は単独のチームによって生産することはできず、複数のチームによって産み出されることは、自明の事実でありながら、プロスポーツにおける極めて重要な特徴となります。したがって、FM面においては、対戦相手となるクラブは全力を挙げて倒すべき対象となる一方で、BM面においては、共に魅力的な商品を創り上げていく、いわば「共存共栄」の関係にあると言えます。

ホーム試合においては、対戦相手がどのクラブであるかは集客を左右する重要な要素となります。人気クラブや、日本代表クラスの選手など有名選手を抱えるクラブとの対戦カードは集客にも好影響をもたらすでしょう。裏を返すと、各クラブのアウェイ試合における入場者数を見ることで、これまであまり着目されることのなかった、各クラブのホーム試合以外の試合における他のクラブやリーグ全体に対する貢献度を窺い知ることが可能であると考えられます。

J1：ホームの平均入場者数の上位クラブがアウェイでも上位に

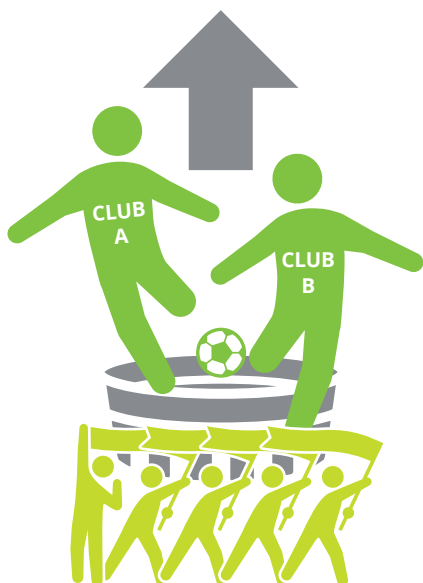
2016年シーズンにおけるJ1のアウェイ試合における平均入場者数の順位は、ホーム試合と変わらず、浦和がトップという結果となりました。全体として、ホーム試合において平均入場者数の多いクラブが、アウェイ試合の平均入場者数においても上位となっている傾向が見て取れます。特に、上位5クラブの平均入場者数が21,000人を上回っており、アウェイ試合における人気ぶりが目立っています。J1に所属する18クラブの2016年シーズンにおける最多入場者数を記録した対戦カードを見ると(表2)、浦和が5試合、川崎F、横浜FMが各3試合となっており、やはりホーム試合において高い集客力を誇るクラブがアウェイ試合の集客という観点でも一定の貢献を果たしていることが読み取れます。

J2：C大阪が他クラブのホーム試合の集客に大きく貢献

一方、2016年シーズンにおけるJ2のアウェイ試合における平均入場者数は、C大阪が唯一10,000人を上回り、トップとなりました。平均入場者数が7,000人程度のJ2において、アウェイ試合においても平均を約4,000人も上回る入場者を集めた結果となっています。また、J2に所属する22クラブの2016年シーズンにおける最多入場者数を記録した対戦カードを見ると(表2)、自クラブのホーム試合を除く21試合中、実に7試合、3分の1の試合においてC大阪戦の入場者数が最多となっており、C大阪がいかにJ2各クラブの集客に貢献したかが際立つ結果となっています。

2014年のJ1在籍時にホーム試合において21,000人の平均入場者数であったC大阪はJ2に降格したことで平均入場者数を12,000人台まで落としてしまい、クラブの経営上は大きな損失となりました。一方で、J1のなかでも人気クラブであり、各世代の日本代表クラスの選手など多くの知名度の高い選手を抱えるクラブがJ2に在籍することで、その他J2のまだ十分な知名度や人気を獲得できておらず、十分なファン層を開拓できていない対戦クラブに対して、そのファンや地域住民が試合観戦に訪れるきっかけを提供してきたという意味で、J2の他のクラブやリーグ全体に対して大きな貢献を果たしていると言えます。この事実は、天皇杯のようなJ1～J3のリーグを超えたクラブ間のマッチングも有用であることを示唆するものでもあったと考えられます。

J2のアウェイ戦の平均入場者数に関しては、もう一点、横浜FC、金沢、讃岐といった、ホーム試合の平均入場者数の順位では下位となっているクラブの存在が目立ちます。これらのうち、金沢と讃岐に関しては相手クラブの優勝がからむ大一番で札幌ドームに集まった33,697人の観客や、同じく終盤戦である第39節の札幌戦で21,582人の観客が集まったことの影響によるものと考えられます。一方で、横浜FCは、直近数年の推移を見ても、アウェイ試合において常に上位となる平均入場者数となっており(2015年：3位、2014年：3位、2013年：2位)、ホーム試合における入場者数の順位と比べてもその差は顕著です。三浦知良選手という注目選手を抱える横浜FCはホーム試合以上に、アウェイ試合における集客に好影響をもたらしていることが窺える興味深い結果となっています。リーグとして各クラブの注目選手を創り上げ、増やしていくことの重要性を示唆する事実であると考えられます。



試合という「商品」は自クラブ・相手クラブ双方の努力により魅力が高まる

※1 アウェイ側観客数ではなく、アウェイ試合における総入場者数をベースとしています。

J3: J1、J2と比べてクラブ間の格差は小さい

J3に関しては、アウェイ試合の入場者数が最も多かった長野(3,450人)と最も少なかった藤枝(2,489人)とで1,000人未満の差しか生じていないことが特徴的です。リーグ全体の平均入場者数が3,000人強と規模の小さいJ3においては、大分や長野、栃木のような相対的に集客力の高いクラブとのアウェイ試合における入場者数に左右される傾向にはありませんが、対戦相手がどのクラブであるかという要素よりも、自クラブの成績や試合日に実施する企画やイベントなどの要素により影響を受ける傾向にあることが推察されます。

まとめ: アウェイ試合の集客への貢献＝リーグ全体への貢献

これまで見てきたとおり、アウェイ試合における入場者数を分析することにより、人気クラブや日本代表クラスの選手などの有名選手を抱えるクラブが、ホーム試合における集客のみならず、アウェイ試合の集客の面でも大きな貢献を果たしているという仮説が見えてきます。その仮説が正しければ、単に対戦相手クラブの集客、経営に貢献しているというだけでなく、Jリーグ全体のブランディングにも寄与していると言えるでしょう。今後入場者数データの内訳として「アウェイ観客数データ」が公表されるようなことになれば、より詳細な分析が可能となり、リーグ全体の集客最大化の新たな打ち手も見えてくるかもしれません。

表1 アウェイ vs ホーム平均入場者数

| クラブ名称 | アウェイ | | ホーム | | |
|-----------|--------|----|--------|----|-----|
| | 平均入場者数 | 順位 | 平均入場者数 | 順位 | 順位差 |
| J1 | | | | | |
| 浦和 | 22,575 | 1 | 38,208 | 1 | ±0 |
| G大阪 | 22,326 | 2 | 25,342 | 2 | ±0 |
| 川崎F | 22,124 | 3 | 22,251 | 5 | +2 |
| 横浜FM | 21,708 | 4 | 24,004 | 4 | ±0 |
| 鹿島 | 21,501 | 5 | 19,324 | 7 | +2 |
| 広島 | 18,797 | 6 | 15,464 | 11 | +5 |
| 磐田 | 18,135 | 7 | 14,611 | 12 | +5 |
| 福岡 | 18,060 | 8 | 12,857 | 13 | +5 |
| 名古屋 | 17,151 | 9 | 17,729 | 8 | -1 |
| 大宮 | 17,041 | 10 | 11,814 | 15 | +5 |
| FC東京 | 16,728 | 11 | 24,037 | 3 | -8 |
| 湘南 | 16,444 | 12 | 11,530 | 16 | +4 |
| 新潟 | 15,934 | 13 | 21,181 | 6 | -7 |
| 柏 | 15,677 | 14 | 10,728 | 18 | +4 |
| 仙台 | 15,100 | 15 | 15,467 | 10 | -5 |
| 甲府 | 14,999 | 16 | 10,833 | 17 | +1 |
| 鳥栖 | 14,954 | 17 | 12,636 | 14 | -3 |
| 神戸 | 14,172 | 18 | 17,018 | 9 | -9 |
| J2 | | | | | |
| C大阪 | 10,858 | 1 | 12,770 | 3 | +2 |
| 清水 | 9,158 | 2 | 11,274 | 4 | +2 |
| 横浜FC | 8,261 | 3 | 4,892 | 16 | +13 |
| 松本 | 7,593 | 4 | 13,566 | 2 | -2 |
| 札幌 | 7,311 | 5 | 14,559 | 1 | -4 |
| 金沢 | 7,267 | 6 | 4,313 | 19 | +13 |
| 讃岐 | 7,095 | 7 | 3,686 | 21 | +14 |
| 岡山 | 6,948 | 8 | 10,017 | 6 | -2 |
| 千葉 | 6,924 | 9 | 10,292 | 5 | -4 |
| 岐阜 | 6,750 | 10 | 5,662 | 10 | ±0 |
| 東京V | 6,740 | 11 | 5,402 | 12 | +1 |
| 京都 | 6,708 | 12 | 6,524 | 8 | -4 |
| 山形 | 6,683 | 13 | 6,254 | 9 | -4 |
| 愛媛 | 6,616 | 14 | 4,089 | 20 | +6 |
| 北九州 | 6,527 | 15 | 3,224 | 22 | +7 |
| 山口 | 6,265 | 16 | 6,654 | 7 | -9 |
| 熊本 | 6,187 | 17 | 5,543 | 11 | -6 |
| 徳島 | 6,156 | 18 | 4,565 | 18 | ±0 |
| 群馬 | 5,973 | 19 | 4,744 | 17 | -2 |
| 町田 | 5,856 | 20 | 5,123 | 15 | -5 |
| 水戸 | 5,796 | 21 | 5,365 | 13 | -8 |
| 長崎 | 5,741 | 22 | 5,225 | 14 | -8 |
| J3 | | | | | |
| 長野 | 3,450 | 1 | 5,018 | 2 | +1 |
| 富山 | 3,209 | 2 | 3,607 | 6 | +4 |
| 秋田 | 3,188 | 3 | 2,424 | 7 | +4 |
| YS横浜 | 3,123 | 4 | 1,018 | 13 | +9 |
| 栃木 | 3,080 | 5 | 4,945 | 3 | -2 |
| 大分 | 2,912 | 6 | 7,770 | 1 | -5 |
| 盛岡 | 2,856 | 7 | 1,187 | 12 | +5 |
| 鳥取 | 2,821 | 8 | 1,898 | 8 | +0 |
| 鹿児島 | 2,749 | 9 | 3,665 | 5 | -4 |
| 相模原 | 2,667 | 10 | 4,344 | 4 | -6 |
| 福島 | 2,651 | 11 | 1,678 | 9 | -2 |
| 琉球 | 2,636 | 12 | 1,561 | 10 | -2 |
| 藤枝 | 2,489 | 13 | 1,531 | 11 | -2 |

表2 クラブ別最多入場カード

| ホーム | アウェイ | 節 | 最多入場者数 |
|-----------|---------|-------|--------|
| J1 | | | |
| 浦和 | 横浜FM | ②第17節 | 56,841 |
| 横浜FM | 川崎F | ①第15節 | 46,413 |
| FC東京 | G大阪 | ①第14節 | 37,805 |
| G大阪 | 横浜FM | ①第5節 | 34,231 |
| 鹿島 | 福岡 | ①第17節 | 31,636 |
| 名古屋 | 磐田 | ②第15節 | 30,282 |
| 新潟 | 浦和 | ②第15節 | 29,692 |
| 川崎F | 大宮 | ①第17節 | 26,612 |
| 広島 | 横浜FM | ②第4節 | 25,845 |
| 神戸 | 川崎F | ②第14節 | 25,722 |
| 磐田 | 浦和 | ②第16節 | 24,896 |
| 鳥栖 | 湘南 | ①第10節 | 20,219 |
| 福岡 | 鳥栖 | ②第5節 | 19,370 |
| 仙台 | 磐田 | ②第17節 | 19,315 |
| 甲府 | 浦和 | ②第6節 | 15,508 |
| 湘南 | 浦和 | ①第4節 | 14,419 |
| 柏 | 川崎F | ①第11節 | 13,977 |
| 大宮 | 浦和 | ①第11節 | 13,880 |
| J2 | | | |
| 札幌 | 金沢 | 第42節 | 33,697 |
| C大阪 | 清水 | 第34節 | 23,781 |
| 松本 | 横浜FC | 第42節 | 19,632 |
| 清水 | 岡山 | 第41節 | 16,740 |
| 岡山 | 群馬 | 第42節 | 15,204 |
| 山口 | C大阪 | 第28節 | 14,532 |
| 山形 | 京都 | 第28節 | 14,450 |
| 千葉 | 熊本 | 第13節 | 14,163 |
| 岐阜 | 東京V | 第42節 | 12,158 |
| 京都 | C大阪 | 第26節 | 12,042 |
| 讃岐 | C大阪 | 第25節 | 11,376 |
| 横浜FC | C大阪 | 第14節 | 10,524 |
| 水戸 | C大阪 | 第2節 | 10,420 |
| 町田 | C大阪 | 第1節 | 10,112 |
| 群馬 | 松本 | 第32節 | 9,804 |
| 徳島 | 清水 | 第42節 | 9,767 |
| 熊本 | 清水 | 第6節 | 9,727 |
| 金沢 | C大阪 | 第30節 | 9,316 |
| 東京V | 札幌 | 第1節 | 9,272 |
| 長崎 | 岐阜 | 第22節 | 9,048 |
| 愛媛 | 横浜FC | 第34節 | 8,215 |
| 北九州 | 水戸 | 第41節 | 5,689 |
| J3 | | | |
| 大分 | YS横浜 | 第29節 | 11,065 |
| 長野 | 富山 | 第19節 | 10,377 |
| 栃木 | 秋田 | 第18節 | 8,586 |
| 相模原 | 大分 | 第21節 | 7,582 |
| 秋田 | 相模原 | 第28節 | 5,371 |
| 富山 | FC東京U23 | 第25節 | 5,081 |
| 鹿児島 | 盛岡 | 第29節 | 4,975 |
| 琉球 | C大阪U23 | 第19節 | 4,565 |
| 鳥取 | 大分 | 第30節 | 3,450 |
| 福島 | FC東京U23 | 第29節 | 3,052 |
| 盛岡 | 栃木 | 第30節 | 2,888 |
| 藤枝 | 福島 | 第30節 | 2,257 |
| YS横浜 | 栃木 | 第12節 | 1,614 |

* ①は1stステージ、②は2ndステージ

J3 Ranking

栃木が僅差で大分をかわし優勝!!

J3におけるJMC2016の優勝クラブは栃木となりました。

栃木はマーケティング分野では1位、経営効率分野、経営戦略分野では共に3位、財務状況分野では7位となっており、BMポイントでは大分と並んだものの、我々が重要と考えているマーケティング分野で大分を抑え、僅差での優勝を勝ち取っています。

栃木および大分は共に2016年からJ3に降格したクラブですが、FM面では大分が1位で昇格、栃木は2位で最終的にJ3残留と、明暗は分かれました。とは言え、降格はクラブとサポーターの団結力を醸成する機会と捉えることもできます。これをバネとしたBM施策の強化を通じた、来シーズンの飛躍が期待されます。



© Tochigi SC



BM point 2016

| J3 | 順位 | (参考) 2015順位 | BM point 総計 |
|-------------|------|-----------------|----------------|
| 栃木SC | 1 ↓ | 15 [※] | 102 |
| 大分トリニータ | 1 ↓ | 19 [※] | 102 |
| 鹿児島ユナイテッドFC | 3 ↑ | — | 101 |
| AC長野パルセイロ | 4 ↓ | 2 | 96 |
| SC相模原 | 5 ↑ | 6 | 89 |
| カターレ富山 | 6 ↑ | 9 | 83 |
| ガイナレ鳥取 | 7 ↓ | 4 | 77 |
| ブラウブリッツ秋田 | 8 ↓ | 7 | 71 |
| 福島ユナイテッドFC | 9 ↓ | 8 | 68 |
| 藤枝MYFC | 10 → | 10 | 65 |
| Y.S.C.C.横浜 | 11 ↓ | 10 | 62 |
| FC琉球 | 12 ↓ | 5 | 47 |
| グルージャ盛岡 | 13 ↓ | 12 | 38 |

※2015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 | 販管費100万円 あたり 入場料等収入 | 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 |
|------------|--------------|-------------|-----------|------------|------------------|-----------------|------------|-----------------|---------------------------|--------------|------------|-----------|------------|------------|------------|
| 11 | 12 | — | 11 | ★34 | 6 | 10 | 16 | 6 | 11 | 13 | 30 | 11 | 1 | 10 | 22 |
| 13 | 8 | — | 10 | 31 | 3 | 13 | 16 | 8 | 13 | 10 | 31 | 13 | 4 | 7 | 24 |
| 9 | 7 | — | 8 | 24 | 8 | 6 | 14 | 10 | 12 | 12 | ★34 | 8 | 13 | 8 | 29 |
| 12 | 11 | — | 7 | 30 | 1 | 12 | 13 | 3 | 9 | 8 | 20 | 12 | 10 | 11 | ★33 |
| 10 | 10 | — | 4 | 24 | 9 | 9 | 18 | 11 | 10 | 6 | 27 | 5 | 11 | 4 | 20 |
| 8 | 6 | — | 6 | 20 | 5 | 8 | 13 | 4 | 8 | 9 | 21 | 10 | 6 | 13 | 29 |
| 6 | 5 | — | 13 | 24 | 2 | 11 | 13 | 7 | 7 | 11 | 25 | 9 | 5 | 1 | 15 |
| 7 | 13 | — | 2 | 22 | 11 | 3 | 14 | 9 | 4 | 2 | 15 | 6 | 9 | 5 | 20 |
| 5 | 3 | — | 9 | 17 | 4 | 5 | 9 | 5 | 6 | 7 | 18 | 7 | 8 | 9 | 24 |
| 3 | 4 | — | 1 | 8 | 13 | 1 | 14 | 12 | 2 | 3 | 17 | 2 | 12 | 12 | 26 |
| 1 | 2 | — | 12 | 15 | 12 | 7 | ★19 | 13 | 1 | 1 | 15 | 3 | 7 | 3 | 13 |
| 4 | 1 | — | 5 | 10 | 10 | 2 | 12 | 2 | 5 | 5 | 12 | 4 | 3 | 6 | 13 |
| 2 | 9 | — | 3 | 14 | 7 | 4 | 11 | 1 | 3 | 4 | 8 | 1 | 2 | 2 | 5 |

Management Cup J3分析

1st ステージ：マーケティング

2016年シーズンの「スタジアム集客率」のJ3平均は2年連続で20%を下回る結果となってしまいました。

これは裏を返せば、多くのスタジアムにおいて約8割が空席という状況であることを示しており、収益の源泉である「満員のスタジアム」から程遠いことを浮き彫りにしていると考えられます。

平均入場者数

J3ではクラブ数が増加したため2016年シーズンより、それまでの3回戦総当たり方式から、2回戦総当たり方式へとリーグ戦のレギュレーションが変更されました。それに伴い各クラブの年間試合数は36試合から30試合に減少しています。結果として、昨シーズンには7試合あった平日開催が2016年シーズンにはすべて休祝日の開催となっており、このことがJ3の平均入場者数に好影響をもたらしたと推察されます。

また、天候に着目すると、雨天開催の試合は昨シーズンの38試合から19試合へと半減しており、天候もプラスに働いたと考えられます。

本KPIは通常、下部リーグへ降格したクラブは大きく悪化する傾向にあります。2016年シーズンからJ2となった大分(▲66人)、栃木(▲222人)はいずれも相対的に小さい減少幅に留まっています。両クラブがFM面で優勝争いを演じたことが主要な要因と考えられますが、J3は2014年の発足から3シーズン目を迎え、リーグとしての認知度、注目度が高まってきたことも一つの要因として考えられます。

スタジアム集客率

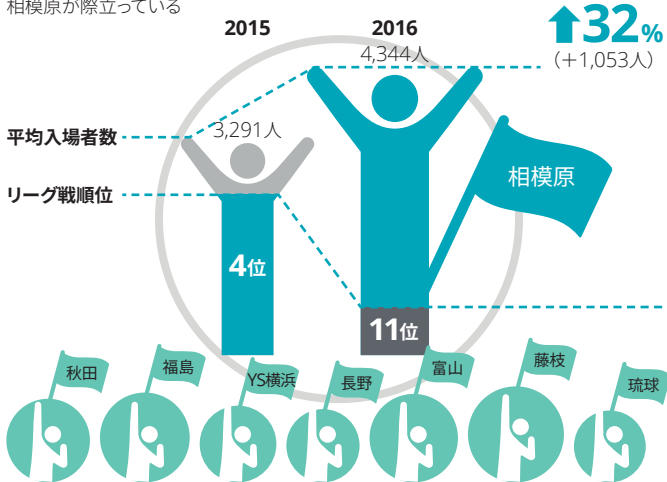
J3のスタジアム集客率はJ3が発足した2014年以降、20%前後で推移しており目立った変動は見られません。

本来、ホームスタジアムを事業規模にマッチした規模とすることで、スタジアムが試合の熱気を最大限に高め、より魅力的なコンテンツを創り出すことが理想ですが、現状多くのJ3クラブにおいては自治体が建てた「する」ためのスタジアムしか選択肢がなく、空席の方が目立つなかで試合開催をしなければならないのが実情となっています。

この点、J3のスタジアム集客率で3年連続トップとなっている秋田は、J3ライセンスで要

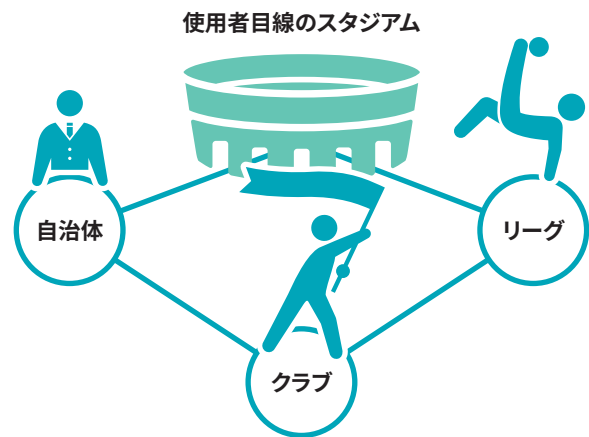
平均入場者数増加クラブとリーグ戦順位

リーグ戦の順位を大きく落としたにも関わらず、逆に平均入場者数を増加させている相模原が際立っている

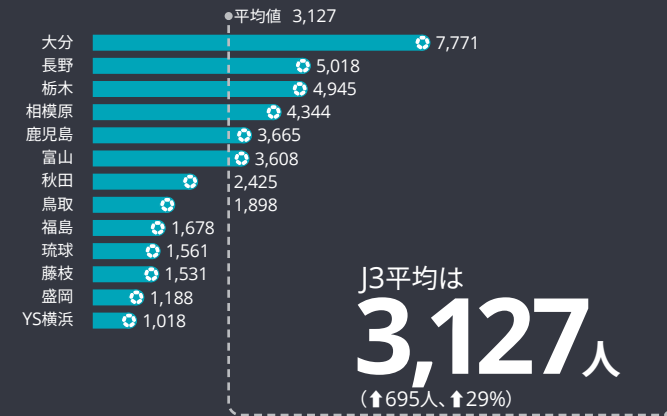


自治体とのスタジアム活性化策

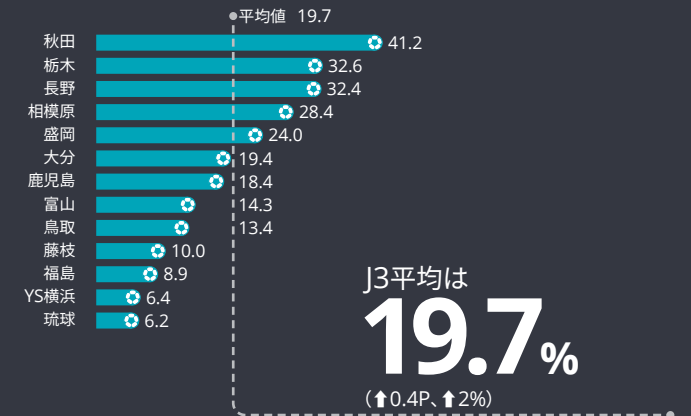
クラブ、リーグ、自治体の3者が一体となって「観る」ためのスタジアムを使用できる選択肢を創り上げる必要がある。



平均入場者数 (人)



スタジアム集客率 (%)



Management Cup J3

求される最低水準である5千人収容のホームスタジアムを使用しており、現状の事業規模からすれば最も適正なスタジアム規模であると考えられます。一方で、今後のJ2、J1への昇格を見据えた場合には、J2ライセンス(10,000人)、J1ライセンス(15,000人)を満たすべく、スタジアムの新設や増設、他の既存スタジアムの使用・整備に向けた自治体等との調整・交渉が必要となってきます。これはクラブ単体で解決できる課題ではなく、「観る」ためのスタジアムを使用できる選択肢を創り上げるべく、クラブ、リーグ、自治体の3者が一体となって取り組んでいく必要があると考えられます。

客単価

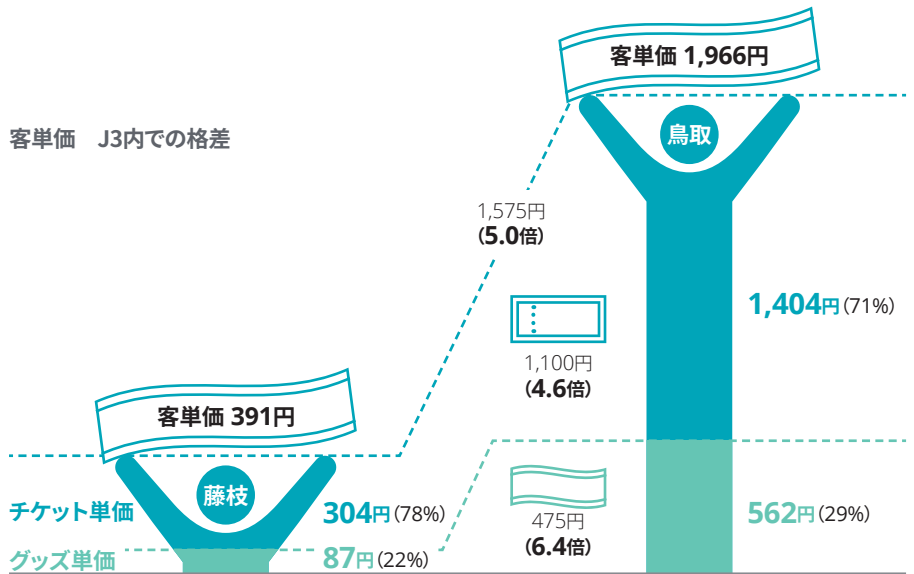
2016年シーズンより、Jリーグから公表される財務情報に変更され、これまで「その他収入」として他の賞金や移籍金収入等と一緒に計上されていた「物販収入」が別掲されるようになりました。そのため客単価の計算上は、賞金や移籍金収入等の金額を除く単価として計算できるようになったため、昨シーズンと比較すると表面上値が減少しているように見えています。

2016年シーズン、J3で最も客単価の高かったのは鳥取の1,966円、逆に最も低かったのは藤枝の391円で、ほぼ5倍の差がありました。興味深いのは藤枝のチケット単価です。鳥

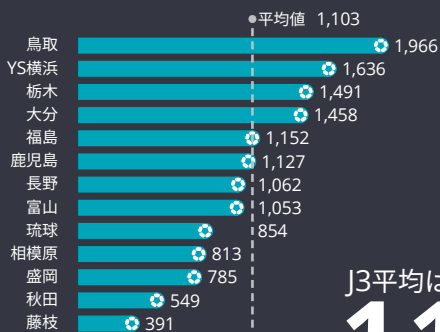
取も藤枝も総入場者数ではほぼ同水準ですが、藤枝のチケット価格は最安の小中高生前売自由席の500円を下回る304円となっています。(鳥取の最安価格も500円。)

Jリーグのレギュレーション上、アウェイ客も含め、入場料収入はホームクラブが得られることを考えると、考えられる要因としては無料招待客の存在が考えられます。無料招待客をいかに有料顧客にできるかは、非常に重要な検討のポイントになりそうです。

すなわち、無料招待チケットが誰の手に渡り、きちんとスタジアムに来場してもらっているかをトレースし、次のBM施策に結びつけられるかが鍵となります。



客単価 (円)



J3平均は
1,103円
(↓1,074円、↓49%)

Management Cup J3分析

2nd ステージ：経営効率

ビジネスマネジメント (BM) とフィールドマネジメント (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」。

入場者数を大きく伸ばした相模原が「勝点1あたり入場料収入」を伸ばしていることは、勝点1あたりの単価が上がっても顧客満足度が維持できている興味深い事例です。

勝点1あたりチーム人件費

勝点1あたりチーム人件費のJ3平均は、昨シーズンの1.9百万円から、2016年シーズンは3.0百万円となり、+62%となりました。2016年シーズンからJ3で戦った3クラブを除く10クラブのチーム人件費合計については、966百万円から1,128百万円に、17%増加しています。

2016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、昨年に引き続き藤枝(0.7百万円)でした。一方で、勝点1を獲得するのに最も苦労したクラブは長野で、KPIの値

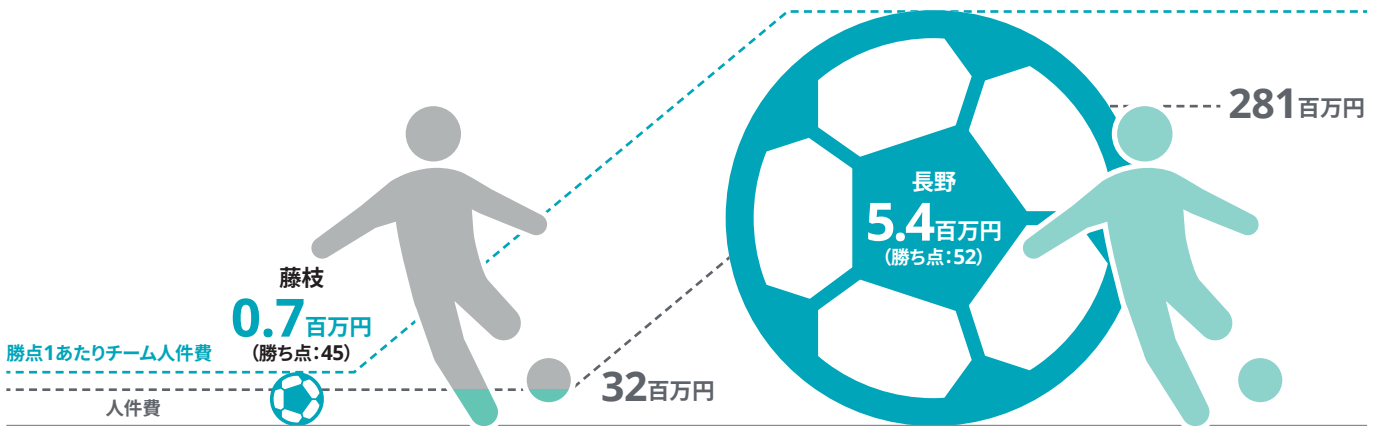
は5.4百万円でした。長野はチーム人件費を前年比+31%の281百万円とした一方で、競技成績については振るわず、勝点が70から52まで低下してしまいました。前年度に昇格できなかったことを受けて、積極補強を行ったものの、期待どおりに勝点を伸ばせなかったことが主要因であると想定されます。

2016年シーズンにJ2昇格を勝ち取った大分においても、当KPIの値は高い結果となりました。長野、鳥取に次いで3番目に大きい4.3百万円という結果でしたが、J3において相対

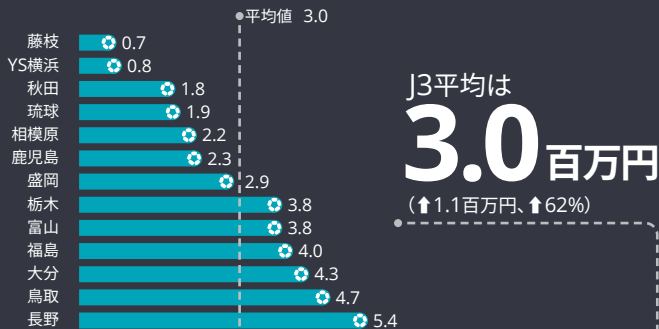
的に大きなチーム人件費をかける(長野に次ぐ2番目で、J3平均のおよそ2倍となる266百万円)ことで、勝点を61まで積み重ね、FM面では優勝に至りました。

J3での戦いにおいては、予算が限られているクラブも多く、大分のような戦略が必ずしも現実的とは限らないと思われます。BM側での予算確保に加えて、FM施策も並行して実施することで、効率的に勝点を確保する努力が重要になってきます。

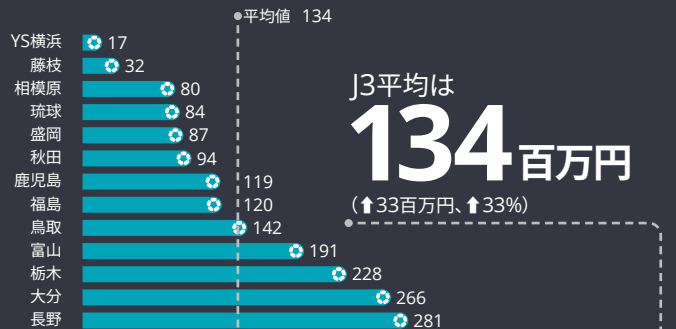
勝点1あたりチーム人件費比較



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

J3平均は昨シーズンの0.6百万円から約40%伸び、2016年シーズンは0.8百万円となりました。直近2シーズンをJ3で戦っているクラブの値が伸び悩んでいるなかで、平均値上昇を牽引したのは、2.5百万円の大分、および1.1百万円の栃木というJ2からの降格クラブでした。

上記2クラブは、J3平均は押し上げているものの、クラブ単体では前年比において、栃木は▲2.5百万円、大分は▲3.9百万円と、J2

分析でも見られたように降格による影響を強く受けていることが示されています。

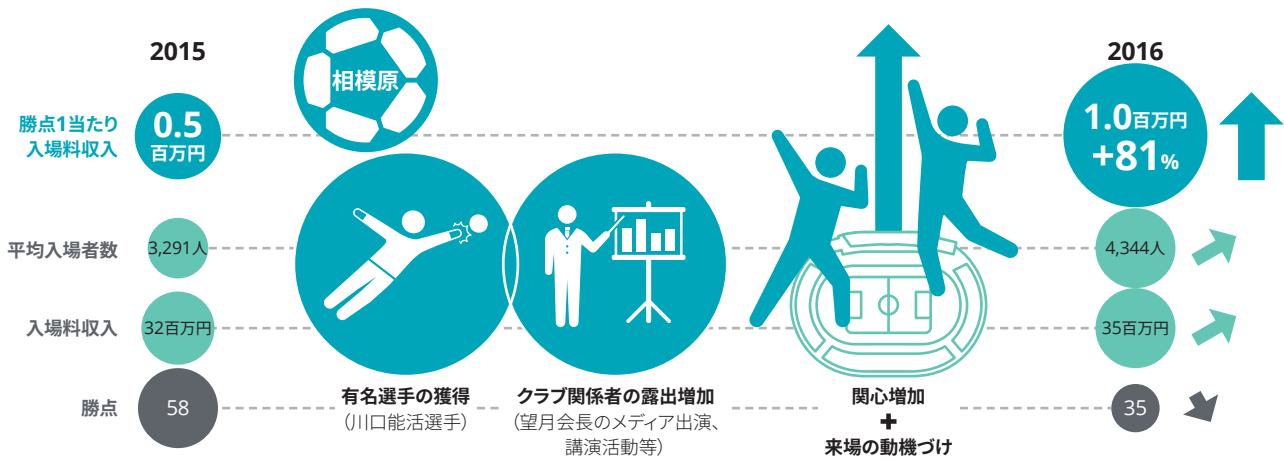
昨シーズンからJ3に在籍するクラブのうち、最も増加率が高かったのが相模原で、2015年の0.5百万円から約81%増の1.0百万円となりました。相模原は勝点が前年の58から35に減少している一方で、入場料収入は32百万円から35百万円と増加傾向にあります。平均入場者数についても、3,291人から4,344人へと顕著な増加が見られます。

背景として、元日本代表の有名選手(川口

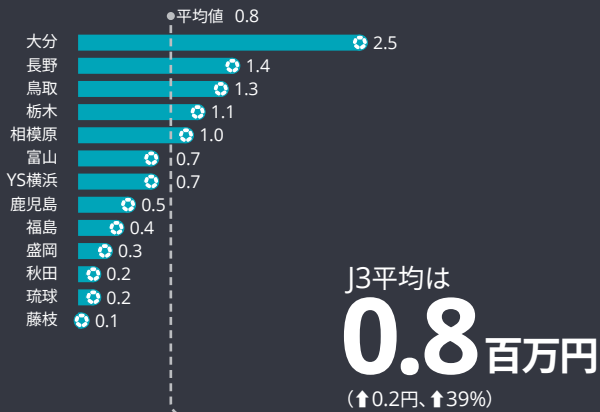
能活)の獲得や、クラブ関係者の露出増加(望月会長のメディア出演、講演活動等)といったBM施策の効果が考えられます。これらの要因に影響を受けて観戦に訪れる層の存在が増えているものと考えられます。

しかしながら、実際に訪れた観客の満足度が不十分である場合、リピーター化に至らないことも想定されるため、観戦者の反応や次年度以降のKPI推移に引き続き注意を払いつつ、継続的なBM施策を打っていく必要があると思われます。

顧客満足度と勝点の販売単価



勝点1あたり入場料収入 (百万円)



Management Cup J3分析

3rd ステージ：経営戦略

J1やJ2に比べても売上高規模が極端に小さいJ3は、直接投資戦略を表す「売上高・チーム人件費率」の平均値も最も小さく40%を切る水準となっています。また、間接投資戦略を表す「販管費100万円あたり入場料収入」も、トップのクラブでも100万円を切っており、投資回収が困難なマーケットであることを示しています。

売上高・チーム人件費率

決してクラブの財務規模が大きくないJ3において、クラブ運営で重要なKPIの1つである売上高と人件費の関係は、BMとFMを絡めたクラブ戦略を考えるうえで非常に重要なポイントです。

当該KPIは、一般的に50%を超えない範囲が望ましいと言われるなか、J3の13クラブ中、盛岡を除く12クラブが50%以下に抑えられており、平均値も34.3%と概ね健全な状態であると判断できます。

2016年シーズンにおいて最も値が高かったのは、昨シーズンに続いて盛岡であり、61.3%とJリーグに所属する53クラブのなかで最も高い水準でした。チーム人件費は同水準（昨シーズン：88百万円、2016年シーズン：87百万円）であったものの、昨シーズンの結果を

受けて広告料収入が減少し、営業収益が減少（昨シーズン：200百万円、2016年シーズン：142百万円）したため、当該KPIの値が高くなったことが要因でした。財務健全性の観点からは当該KPIを50%以下に抑えることが望ましいと考えられますが、チーム人件費がJ3の平均値（134百万円）未満であることに鑑みれば、BM施策により売上高を引き上げる必要があるものと考えられます。

また、2016年シーズンで当該KPIの減少幅が一番大きかったクラブは大分でした。大分はチーム人件費を昨シーズンの366百万円から266百万円へと減少しています。これはJ3降格による売上高減少を見込み財務健全性を確保するために戦略的に人件費を抑えた結果と推察されます。結果として、大分は1年でJ2復帰を決めたため、財務の健全性を確保し

つつ、大きな投資対効果を生み出したと考えられます。

販管費100万円あたり入場料等収入

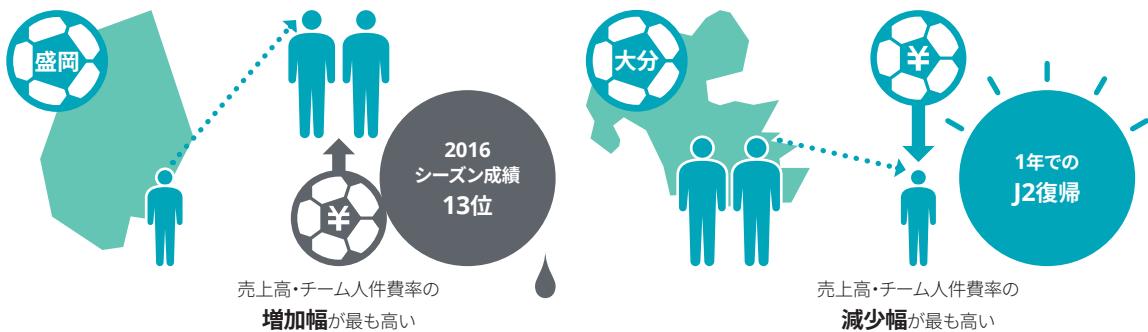
このKPIは、販管費として処理されている費用が、どの程度の収益に結びついているかを示す指標です。なお、対象とした収入からは広告料収入、Jリーグ分配金、アカデミー収入、その他収入を外し、入場料収入と物販収入のみとしています。（詳細はJ1分析を参照）

J3所属クラブの販管費100万円あたり入場料等収入は平均で約32万円となっており、現状のJ3所属クラブでは全般的に販促効果があまり出ていない実態をデータから読み取ることができます。

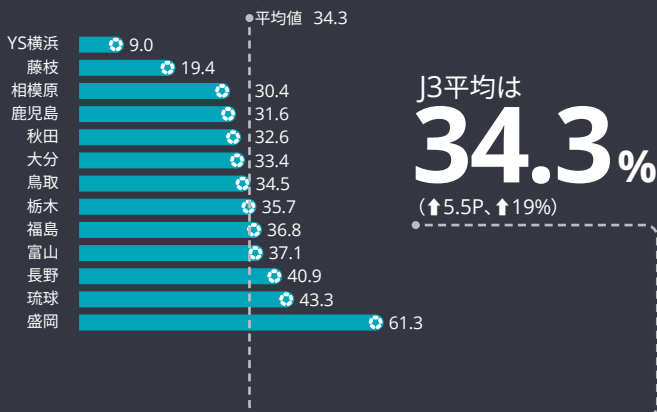
J3所属クラブの平均値をみるとチーム人件費よりも販管費の方が金額が大きく、各クラブ

売上高・チーム人件費率

人件費絶対額に差はあるものの、KPIを低く抑えてFM面で結果が良好であった大分の投資対効果は大きかったと言える



売上高・チーム人件費率 (%)



Management Cup J3

で差はあるもののそれなりに費用をかけている様子が窺えます。しかしながらJ3規模ではそもそも人員数の制限もあり、収入増加のための施策に労力をかけられず、販管費を収入に上手く繋げられていないのではないかと推察されます。

栃木、大分はJ3に降格したことでメディア露出が減少し、入場料収入が伸び悩み、KPIの値が大幅に減少していますが、J3ではトップクラスの水準となっています。また、2016年シーズンからJ3に参戦した鹿児島は話題性もあり、入場料収入(昨シーズンの約2倍)やグッズ販売が伸び、KPIの値が高くなっています。

今後は各クラブの取り組みだけでなく、リーグが主体的にIT環境や人材育成といったビジネスインフラを整備していくことが必要不

可欠であると考えられます。今後のリーグの対策に注目です。

グッズ関連利益額

2016年シーズンにおけるJ3のトップは栃木の25百万円、最下位はYS横浜の▲1百万円となっています。J3平均としては7百万円であり、平均越えているクラブは13クラブ中6クラブとなっています。

グッズの販売は、スタジアムでの出店、オフィシャルグッズショップ、eコマース等、いくつかの形態があり、販売形態によってかかるコストが変わります。Jリーグが公表している物販関連費は原則としてグッズそのものの原価のみを集計する方針となっており、広告宣伝費等の間接的な経費は含まれていないため、あ

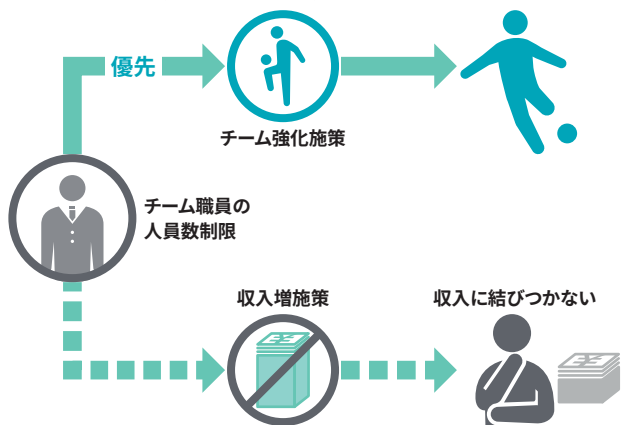
くまでも粗利ベースでの比較となります。

一方で、物販収入ランキングという観点で見ると、52百万円の栃木のトップは変わりませんが、最下位は2百万円の藤枝となっています。

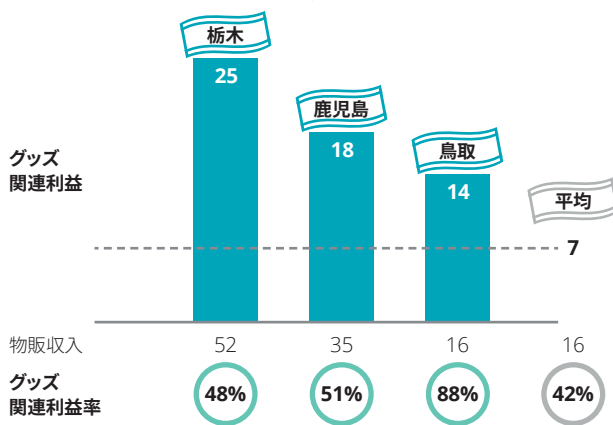
なお、長野は物販関連費がゼロとなっていますが、Jリーグのプレスリリースでも言及されているようなアウトソーシングでのグッズ販売形態を採用しているものと思われます。

グッズ関連利益率としては、J1、J2に比べてもJ3が最も平均値が高く、40%台を記録しています。Jリーグが基本グッズを一括生産・支給している効果か、各クラブの自助努力によるものか、今後より詳細な分析が必要な領域となっています。

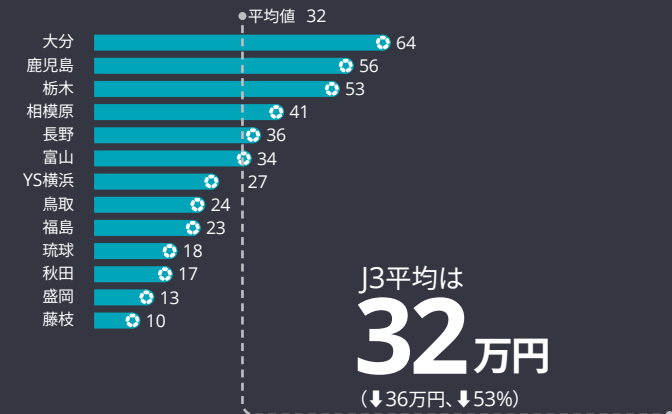
販管費の有効活用に向けての課題



グッズ関連利益額TOP3の状況(単位: 百万円)



販管費100万円あたり入場料等収入(万円)



グッズ関連利益額(百万円)



Management Cup J3分析

4th ステージ：財務状況

昨シーズンよりクラブライセンス制度におけるFFP（ファイナンシャルフェアプレー）基準が本格導入されたことにより、債務超過のクラブがなくなり、自己資本比率が2年連続で改善しています。

責任企業が少ない地方クラブの多いJ3だけに、今後のBM施策が鍵となると思われます。

売上高

2016年シーズンのJ3全体の売上高平均は384百万円でした。クラブ別ではJ2から降格した大分（797百万円）、栃木（639百万円）の両クラブが前年度から見て大きく減少しましたが、J3平均で見るとこの両クラブの値が平均を大きく上回っており、このことが全体平均を引き上げる結果となりました。

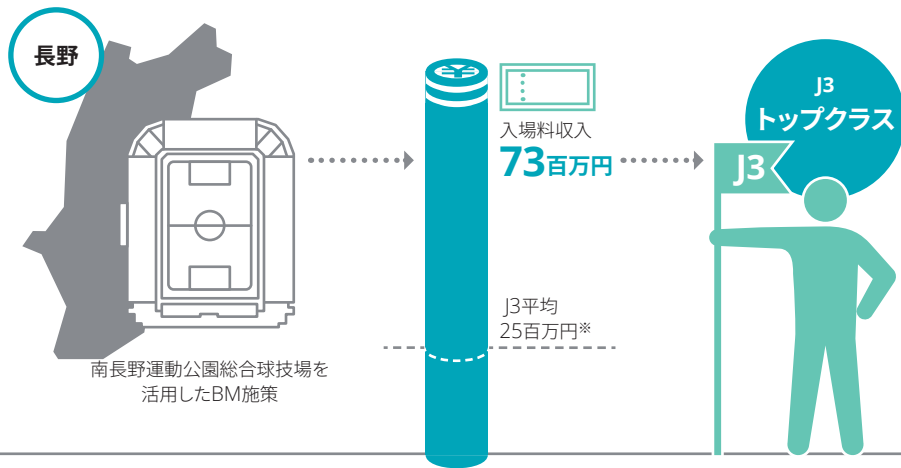
広告料収入は栃木、長野、大分が4億円超えを達成していますが、このなかで唯一J2からの降格クラブではない長野は、J2昇格経験の無いクラブでは初の4億円越えをとなりまし

た。直近2シーズンをJ3で闘ったクラブでは広告料収入の平均は184百万円となり、前年度の186百万円と比較して若干減少しました。J3は広告料収入の売上高に占める割合がJ1やJ2と比べて高く（J1：47%、J2：51%、J3：58%）、入場料収入の規模も小さいため広告料収入をどれだけ確保できるかによって売上高が大きく左右される状況であることが分かります。

長野は、前年度より南長野運動公園総合球技場を使用し、入場料収入を増加させてきましたが、今年は前年比▲24%の73百万円に留

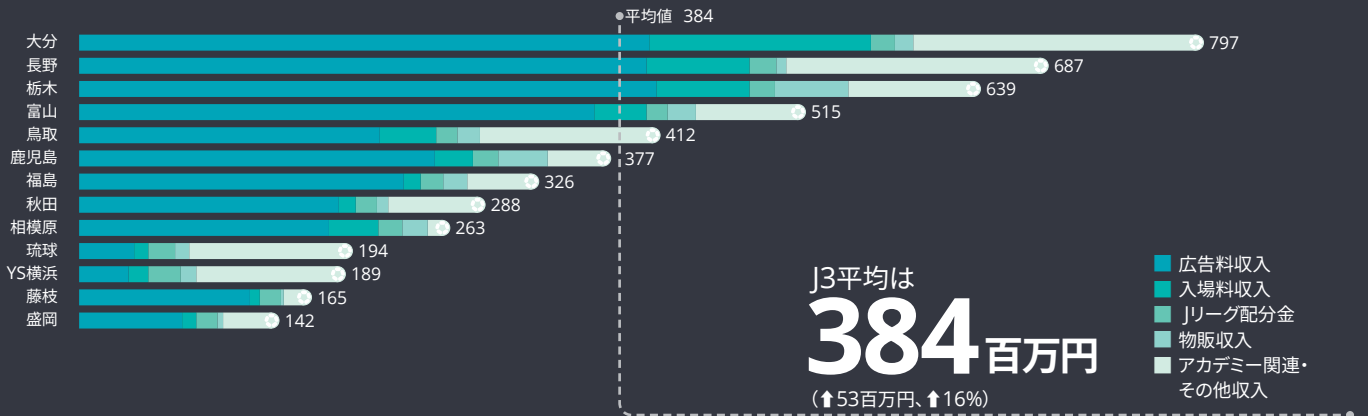
まりました。それでも、2016年シーズンからJ3となった栃木、大分を除いたJ3平均が25百万円であることに鑑みるとその3倍近くの入場料収入を上げており、J2への昇格を経験していないクラブとしてはとても高い入場料収入を得ていると言えるでしょう。やはり新スタジアムの影響がここでも表れているものと推察されます。

スタジアムを活用した入場料収入の確保



※ 2016年シーズンからJ3となった大分、栃木を除く平均

売上高(百万円)



Management Cup J3

売上高成長率

2016年シーズンのJ3所属クラブの平均売上高成長率は0.4%となり、前年比▲21.5Pと大きく後退する結果となりました。J3に降格を余儀なくされた栃木、大分はそれぞれ▲31.7%、▲16.8%となりましたが、その他にも盛岡(▲29.0%)、琉球(▲25.7%)は売上高が20%を超えて減少しました。なかでも、広告料収入が大きく減少しており盛岡(▲35.4%)、琉球(▲71.1%)共に売上高の足を引っ張る形となっています。BM施策の強化により、スポンサー獲得に注力する必要があるようです。

一方で、高い売上高成長率を達成しているのが鹿児島です。J3新規参入の話題性と、全国に点在する鹿児島県人会の結束力が数字を後押ししたものと推察されます。

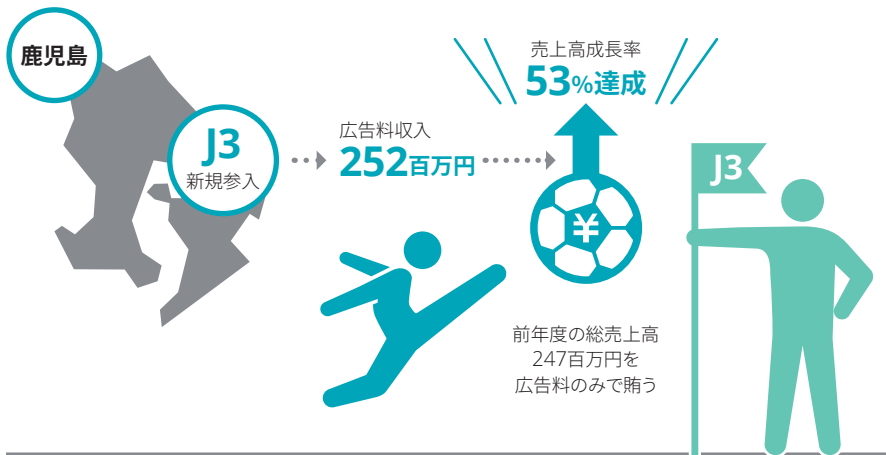
入場料収入は、J3に降格した栃木、大分が前年比で大きく減少しておりそれぞれ▲48.4%、▲56.1%を記録しています。2016年シーズンにおけるJ1からJ2への降格による入場料収入の減少率は平均▲18.7%でしたが、J2からJ3への降格では平均▲52.3%の減少となっており、降格でもJ2からJ3の降格の方が入場料収入における影響が強いことが分かります。

自己資本比率

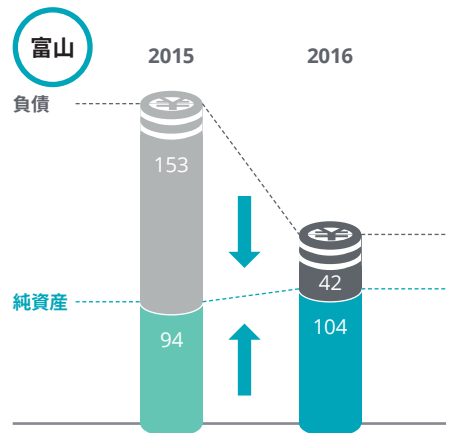
自己資本比率トップの富山は前年比+33.2Pの71.2%となりました。主な要因は、負債を70%以上圧縮したことによるものです。

J3クラブのうち大分以外は利益剰余金はマイナスであり、純利益(内部留保)を積み上げることができない苦しい台所事情が垣間見えます(YS横浜はNPO法人であり情報非開示のため、不明)。その中であって、7チーム(富山、藤枝、栃木、大分、秋田、福島、盛岡)が自己資本比率を増加させており、負債をコントロールしながら経営をコントロールしている実態が数値からも確認できます。

新規参入のインパクト

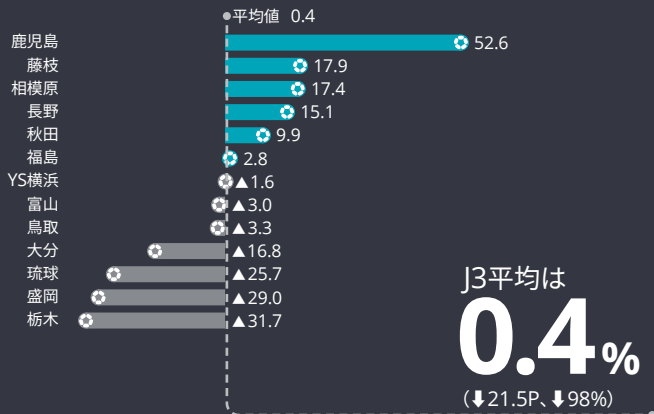


自己資本の状況(単位:百万円)

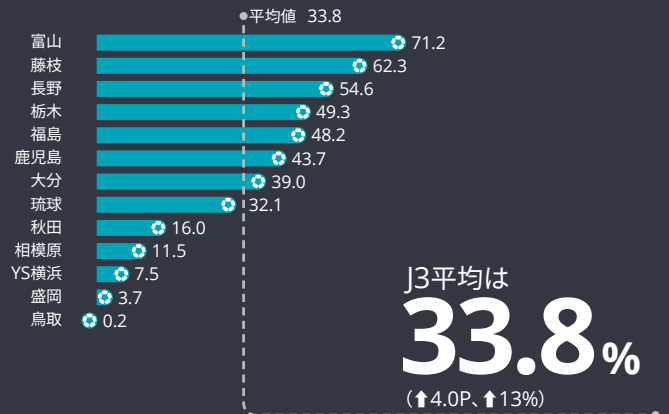


J3は利益(内部留保)を積み上げるのは難しいため、如何に負債をコントロールするかが重要となる

売上高成長率 (%)



自己資本比率 (%)



J3優勝クラブ分析

栃木SC

JMC2016におけるJ3の優勝クラブは栃木となりました。

J2からJ3に降格して迎えた1年目、競技面ではJ2・J3入れ替え戦に進んだものの、惜しくもJ2への再昇格を逃すという残念な結果となりましたが、BMポイントでは、鹿児島や大分の僅差の闘いを制し、優勝を勝ち取りました。

ここでは、橋本大輔社長へ実施したインタビュー内容も紹介しながら、クラブの取り組みについてデロイトトーマツ独自の視点で分析します。

中長期的視点での「強いフロント」づくり

2015年シーズンの結果、J3への降格が決まった後の2016年3月1日に橋本氏は栃木SCの代表取締役社長に就任しています。カテゴリーが変わったことで、ファン・サポーターやスポンサーの落胆、地域からの関心の低下が重大な課題となるなかで、改めてクラブが目指すべき姿を考え、ビジョンを策定し、中長期的な視点でのミッションや戦略を打ち出すことに注力してきました。

2015年シーズンにおける降格は、単に競技面だけの問題ではなく、同様に運営面の責任を持つフロント側の力不足もあったことを明確に示し、フロントスタッフにも結果に対する責任、つまり「当事者意識」を持ってもらうよう意識の浸透を図ることが目的でした。J2にただ戻るのではなく、さらに上を目指していくクラブとなるためには、トップチームだけではなく、組織が一丸となってやるべきことをやる必要があることを、クラブ全体で共有する取り組みであると言えます。単年度での視点ではなく、およそ3年というスパンでベースとなる風土を創り上げ、「強い組織」、特に「強いフロント」を作っていくこと、これを地道に徹底して実践してきた結果が、JMCでの好成績にも繋がっているものと考えられます。



フロントスタッフにも結果に対する責任=「当事者意識」の浸透を図る

ファン・サポーターからのニーズへ資源を集中

前述のとおり、Jリーグではカテゴリー間の集客力の差が大きく、下位のカテゴリーに降格したクラブには通常、大幅な入場者数の減少という深刻な問題が突きつけられることとなります。当然、クラブの財政面も圧迫される傾向にあります。

この点、栃木の平均入場者数は、J2に在籍した2015年シーズンの5,167人から4,945人（プレーオフ分含む）と200人強の減少となりましたが、J3平均である3,126人を大きく上回る3位の成績となっています。さらに、クラブのリリースによれば、ホーム席側の入場者数だけで見れば、2015

年シーズンの4,763人を上回る4,804人と、J3に降格したにも関わらず、僅かではあるものの増加するという注目性を得る結果となっています。また、約15,000人を収容するホームスタジアム・栃木県グリーンスタジアムにおけるスタジアム集客率は32.6%と、こちらもJ3の平均である19.7%を大きく上回る2位という成績となりました。これら降格に伴う集客面でのマイナスを最小限に留められたことは特筆すべき結果であったと考えられます。

集客に関しては、途中で10連勝を含む17試合連続で負けなしを記録するなどチーム成績の好調による要因もありながら、フロントスタッフを中心とした、スタジアム改善プロジェクトやスポンサーへの来場促進の取り組みなど、来場者の維持・増加に向けた様々な取り組みを行い、一定の成果が出たことが大きいと考えられます。

スタジアム改善プロジェクトに関しては、「クラブ側がやりたいこと」ではなく、「ファン・サポーターからニーズがあること」にフォーカスして取り組んできました。顧客視点のニーズを拾うため、来場するファン・サポーターが何に不満を抱いているかについてアンケートを実施し、そこに記載されたファン・サポーターの声を取り入れながら実行に移すという活動を実直に繰り返してきています。具体的には、アンケートを定量的・定性的に分析し、声の多い要改善事項のうち2016年シーズンにやれることとやれないことを明確にしつつ、限られた経営資源をやれることだけに集中して実行することが徹底されています。これは、不満の原因は1つではなく、1つの不満要素が解決されればその環境変化によりまた新たな課題が発生するとの前提を置き、緊急かつ重要度の高い不満から解消しようという姿勢の表れと考えられます。さらに、ファン・サポーターとの座談会も実施し、アンケート結果のみに頼らない顧客の真のニーズ把握の姿勢が貫かれていることも、地域密着のクラブ経営には欠かせない要素となります。



「ファン・サポーターからニーズがあること」にフォーカスして取り組む

また、スポンサーに対しては、そのプロパティの一部として試合へのプロモーションチケット(優待券)を付与していますが、その使用状況を可視化する取り組みを進めてきました。その結果、使用されずに残ってしまうチケットが多いという状況が浮き彫りになったため、クラブのスタッフが各試合の前にスポンサーへ連絡して来場促進を図る取り組みを重点的に行ってきたことも、集客維持に大きく貢献したものと推察されます。

このように、やるべきことを絞り、限られた経営資源をそこに集中させることは、経営規模の小さい下位のカテゴリーのクラブにとって不可欠であり、非常に重要なポイントと言えるでしょう。

クラブ経営の見える化

橋本社長は就任後、集客やスポンサー関連を中心とするKPI(Key Performance Indicators: 重要業績評価指標)に関する目標設定を導入し、それに基づきPDCAを回しながら情報を全スタッフ間で共有する体制を構築してきました。また定期的に、選手・監督・コーチ等のFM側のメンバーとフロントスタッフ等のBM側のメンバーを全員集めて、上記KPIも含めたクラブとしての方針と状況の共有も行っています。このようなクラブ経営の「見える化」への取り組みは、各スタッフの当事者意識を一段高い次元へ引き上げ、また、コミュニケーションが限定されがちで相互の誤解を生みやすいFM-BM間の理解を促進する効果があるため、クラブが一丸となって目標を目指すうえで果たす役割は非常に大きいと考えられます。

さらに、Jリーグでは公式HP上で、J1~J3に所属する全クラブの各年度の損益計算書および貸借対照表の概要を公開していますが、栃木では自クラブのHP上でも独自に

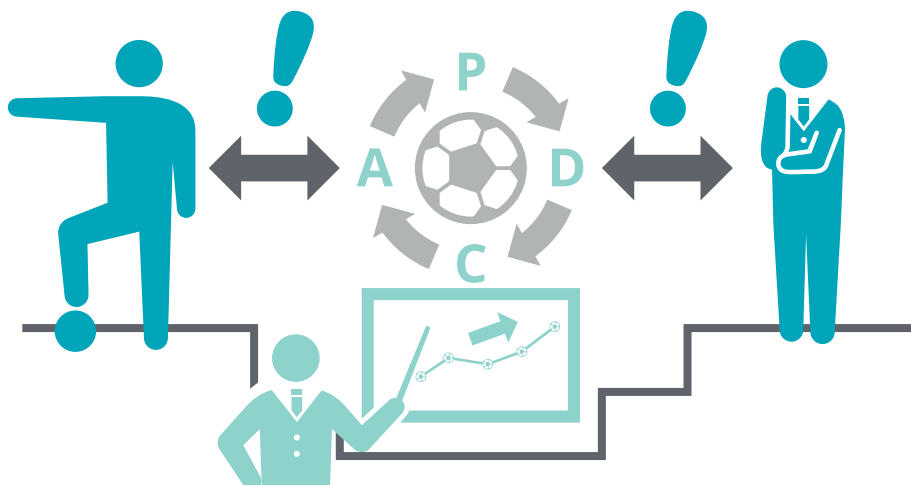
定性的な情報を付して決算概要を公開しています。社外への透明性の高さでも、Jクラブのなかでも進んだケースと言えます(定性情報の公開は2016年度決算より開始)。JクラブはJリーグ「百年構想」への協賛団体として、ホームタウンにおいて地域貢献活動という公益的な活動を推進していく立場でもあるため、クラブの活動に関する情報開示を通じて透明性を高めていくことは非常に有意義であると考えられます。

降格後2シーズン目の課題

2016年シーズンの栃木のチーム成績は、終盤戦まで首位に立ちながらも、J2・J3入れ替え戦の結果、J2への復帰を紙一重で逃すという大変厳しい結果となりました。

BM面ではこれまで紹介したような橋本社長をはじめとするクラブの努力の結果、J2に在籍した2015シーズンと大きく遜色のない平均入場者数を維持することができました。一方で、課題となるのはJ3で2シーズン目となる2017年です。降格初年度は、ファン・サポーター、スポンサー、地域、自治体が一丸となって、再昇格という目標に向かって高いモチベーションを維持できていました。しかし、その目標が最初のシーズンで叶わなかった今、各ステークホルダーのモチベーションが多少なりとも低下してしまうことが懸念されています。

橋本社長には、BM面ではJ3というマーケットに身を置きながらも、FM面ではJ2昇格を目指さなければならないという難しい舵取りが求められます。一方、勝敗に依存したクラブ経営からの脱却も重要なテーマとなります。これらの難しい課題に対して、栃木がどのように対処していくのか、注目したいと思います。



クラブ経営の「見える化」への取り組みは、各スタッフの当事者意識を一段高い次元へ引き上げ、コミュニケーションが限定されがちで相互の誤解を生みやすいFM-BM間の理解を促進する効果がある

COLUMN③

SNS分析

我々はJMC2015のCOLUMNにおいても「SNS分析」を実施し、クラブ別のTwitterとFacebookにかかるフォロワーランキングを公表しました。また、フォロワー数と平均入場者数の相関係数を示しつつ、デジタルマーケティングとしての取り組み状況についても考えてみました。JMC2016では、今シーズンにフォロワー数を大きく伸ばしたクラブの要因分析をするとともに、SNSに対する考え方をBMの視点から整理し、その活用手法を考えてみたいと思います。

FacebookとTwitterの一年間の増減

2016年の一年間で、Facebookのフォロワー数を多く獲得したクラブは水戸(前年比+146%)、鹿島(+114%)、鳥栖(+111%)となりました。水戸はベトナムからグエン・コン・フォン選手が加入したことやベトナム語のページも設けたことで、ベトナムから多くのファンを獲得したことが要因と考えられます。鹿島は、114%増のうちの40%を12月に増加させており、クラブワールドカップでの活躍による影響が大きかったことが窺えます。鳥栖はFacebookのプロフィール写真フレーム機能を使ったキャンペーンを3月上旬に打ち出したことで、111%増加のうちの実に79%を3月に獲得しています。

2016年の一年間で、Twitterで10,000以上のフォロワー数を多く獲得したクラブは、名古屋(前年比+174%)、熊本(+143%)、鹿島(+133%)となりました。名古屋は成績がふるわず、クラブ史上初めてのJ2降格となったことで逆に話題になったものと考えられます。同様にJ2降格となった福岡(+127%)、湘南(+122%)もフォロワー数を増加させており、J2からJ1に昇格した札幌(+120%)も大きくフォロワー数を増加させています。熊本は震災の影響により全国より応援のフォロワーが集まったこと、鹿島は前述のとおり、クラブワールドカップで活躍したことが大きな増加要因ではないかと考えられます。

FacebookとTwitterの特徴とBMの使い分け

FacebookもTwitterも両方とも高いレベルで増加させているクラブは、札幌と鹿島になりました。一方で、Facebookのみ大きく増加させているクラブは柏、Twitterのみ大きく増加させているクラブは名古屋、湘南、福岡となりました。

オンザピッチの成績が良かった札幌と鹿島がFacebookもTwitterもフォロワー数を増加させたことは納得感がありますが、成績が悪かった名古屋、湘南、福岡がTwitterのフォロワー数のみを大きく増加させたことは興味深い結果となりました。ご存知のとおり、Facebookの繋がりは実際の友達や仕事関係の人が中心であり、ある程度面識がある人とのコミュニケーションであるのに対して、Twitterは実際の友達・共通の趣味を持ったオンラインの

Facebook増減

| クラブ名 | 2015/12 | 2016/12 | 増減数 | 増減率 |
|----------|---------|-----------|---------|--------|
| C大阪 | 627,759 | 1,019,296 | 391,537 | 62.4% |
| G大阪 | 62,007 | 88,565 | 26,558 | 42.8% |
| 鹿島 | 20,976 | 44,895 | 23,919 | 114.0% |
| 川崎F | 35,557 | 55,302 | 19,745 | 55.5% |
| 札幌 | 17,245 | 32,773 | 15,528 | 90.0% |
| 横浜FC | 30,811 | 44,670 | 13,859 | 45.0% |
| 広島 | 55,537 | 68,530 | 12,993 | 23.4% |
| 浦和 | 51,894 | 63,084 | 11,190 | 21.6% |
| FC東京 | 32,608 | 43,214 | 10,606 | 32.5% |
| 水戸 | 6,676 | 16,420 | 9,744 | 146.0% |
| 鳥栖 | 8,709 | 18,414 | 9,705 | 111.4% |
| 柏 | 13,512 | 23,097 | 9,585 | 70.9% |
| 新潟 | 20,647 | 29,460 | 8,813 | 42.7% |
| 名古屋 | 41,722 | 50,287 | 8,565 | 20.5% |
| 福岡 | 11,062 | 15,977 | 4,915 | 44.4% |
| 神戸 | 15,832 | 20,659 | 4,827 | 30.5% |
| 磐田 | 20,661 | 25,376 | 4,715 | 22.8% |
| 大宮 | 10,235 | 14,735 | 4,500 | 44.0% |
| 山口 | 4,785 | 9,169 | 4,384 | 91.6% |
| 横浜FC | 14,248 | 18,601 | 4,353 | 30.6% |
| 清水 | 23,248 | 27,543 | 4,295 | 18.5% |
| 熊本 | 5,222 | 8,711 | 3,489 | 66.8% |
| 東京V | 10,711 | 13,768 | 3,057 | 28.5% |
| 千葉 | 10,532 | 13,414 | 2,882 | 27.4% |
| 松本 | 12,592 | 15,418 | 2,826 | 22.4% |
| 大分 | 9,146 | 11,796 | 2,650 | 29.0% |
| 湘南 | 14,115 | 16,314 | 2,199 | 15.6% |
| 愛媛 | 4,209 | 6,202 | 1,993 | 47.4% |
| 甲府 | 11,115 | 13,056 | 1,941 | 17.5% |
| 京都 | 3,652 | 5,549 | 1,897 | 51.9% |
| 長崎 | 9,148 | 10,910 | 1,762 | 19.3% |
| 金沢 | 5,840 | 7,566 | 1,726 | 29.6% |
| 北九州 | 4,630 | 6,350 | 1,720 | 37.1% |
| 町田 | 4,078 | 5,671 | 1,593 | 39.1% |
| 群馬 | 2,974 | 4,512 | 1,538 | 51.7% |
| 長野 | 4,428 | 5,913 | 1,485 | 33.5% |
| 鹿児島 | 10,510 | 11,988 | 1,478 | 14.1% |
| 栃木 | 5,096 | 6,527 | 1,431 | 28.1% |
| 相模原 | 3,807 | 5,214 | 1,407 | 37.0% |
| 富山 | 5,590 | 6,969 | 1,379 | 24.7% |
| 徳島 | 6,878 | 8,094 | 1,216 | 17.7% |
| 岐阜 | 11,689 | 12,740 | 1,051 | 9.0% |
| 讃岐 | 3,566 | 4,354 | 788 | 22.1% |
| 秋田 | 3,365 | 4,077 | 712 | 21.2% |
| 盛岡 | 1,765 | 2,467 | 702 | 39.8% |
| 鳥取 | 3,676 | 4,280 | 604 | 16.4% |
| 藤枝 | 1,762 | 2,241 | 479 | 27.2% |
| YS横浜 | 1,940 | 2,356 | 416 | 21.4% |
| 仙台 | 9,174 | 9,540 | 366 | 4.0% |
| 福島 | — | 888 | 888 | — |
| 山形 | — | — | — | — |
| 岡山 | — | — | — | — |
| 琉球 | — | — | — | — |
| FC東京U-23 | — | — | — | — |

Twitter増減

| クラブ名 | 2015/12 | 2016/12 | 増減数 | 増減率 |
|---------|---------|---------|---------|--------|
| 横浜FC | 140,328 | 260,097 | 119,769 | 85.3% |
| 名古屋 | 65,694 | 180,022 | 114,328 | 174.0% |
| 鹿島 | 82,113 | 191,256 | 109,143 | 132.9% |
| 川崎F | 139,009 | 216,544 | 77,535 | 55.8% |
| 浦和 | 104,724 | 171,559 | 66,835 | 63.8% |
| 広島 | 73,632 | 124,443 | 50,811 | 69.0% |
| G大阪 | 51,797 | 97,861 | 46,064 | 88.9% |
| 湘南 | 36,970 | 82,154 | 45,184 | 122.2% |
| FC東京 | 104,250 | 146,360 | 42,110 | 40.4% |
| 福岡 | 27,409 | 62,103 | 34,694 | 126.6% |
| 清水 | 41,565 | 72,961 | 31,396 | 75.5% |
| 山形 | 21,867 | 49,863 | 27,996 | 128.0% |
| 磐田 | 38,346 | 64,965 | 26,619 | 69.4% |
| C大阪 | 69,494 | 96,100 | 26,606 | 38.3% |
| 札幌 | 16,548 | 36,454 | 19,906 | 120.3% |
| 鳥栖 | 21,621 | 39,540 | 17,919 | 82.9% |
| 松本 | 39,904 | 57,241 | 17,337 | 43.4% |
| 熊本 | 11,588 | 28,145 | 16,557 | 142.9% |
| 新潟 | 48,773 | 63,989 | 15,216 | 31.2% |
| 柏 | 49,775 | 63,952 | 14,177 | 28.5% |
| 神戸 | 10,697 | 23,928 | 13,231 | 123.7% |
| 千葉 | 12,176 | 25,384 | 13,208 | 108.5% |
| 甲府 | 15,966 | 28,483 | 12,517 | 78.4% |
| 大宮 | 36,438 | 48,940 | 12,502 | 34.3% |
| 水戸 | 15,667 | 24,886 | 9,219 | 58.8% |
| 長崎 | 13,400 | 21,840 | 8,440 | 63.0% |
| 町田 | 12,794 | 19,770 | 6,976 | 54.5% |
| 京都 | 20,062 | 26,591 | 6,529 | 32.5% |
| 山口 | 8,879 | 14,730 | 5,851 | 65.9% |
| 岐阜 | 8,814 | 14,030 | 5,216 | 59.2% |
| 北九州 | 9,749 | 14,415 | 4,666 | 47.9% |
| 横浜FC | 12,025 | 16,568 | 4,543 | 37.8% |
| 愛媛 | 8,211 | 12,745 | 4,534 | 55.2% |
| 富山 | 5,137 | 9,547 | 4,410 | 85.8% |
| 東京V | 19,775 | 24,032 | 4,257 | 21.5% |
| 栃木 | 8,828 | 12,976 | 4,148 | 47.0% |
| 金沢 | 9,270 | 12,725 | 3,455 | 37.3% |
| 讃岐 | 10,149 | 13,521 | 3,372 | 33.2% |
| 相模原 | 8,008 | 10,972 | 2,964 | 37.0% |
| 長野 | 8,076 | 10,686 | 2,610 | 32.3% |
| 徳島 | 9,191 | 11,604 | 2,413 | 26.3% |
| 盛岡 | 4,556 | 6,933 | 2,377 | 52.2% |
| YS横浜 | 2,587 | 4,653 | 2,066 | 79.9% |
| 秋田 | 3,793 | 5,852 | 2,059 | 54.3% |
| 琉球 | 287 | 1,905 | 1,618 | 563.8% |
| 福島 | 175 | 182 | 7 | 4.0% |
| 鳥取 | 225 | 212 | ▲13 | ▲5.8% |
| 鹿児島 | — | 8,296 | 8,296 | — |
| FC東京U23 | — | 6,917 | 6,917 | — |
| 大分 | — | 6,361 | 6,361 | — |
| 群馬 | — | 2,448 | 2,448 | — |
| 藤枝 | — | 1,175 | 1,175 | — |
| 仙台 | — | — | — | — |
| 岡山 | — | — | — | — |

友達等が中心であり、面識がない人も多くなかでのコミュニケーションとなります。この特徴から推察するに、名古屋、湘南、福岡においてはJ2降格といったネガティブな事象が、応援メッセージ・チームへの批判・移籍やクラブの内部事情に関する噂・ニュースのリツイートといった共通の話題について不特定多数の人がTwitter上で盛り上がったことが要因として考えられます。BM施策としては、このTwitterの性質に鑑み、降格というピンチはチャンスととらえ、経営資源を一時的にTwitterに注力することで新たな顧客獲得を目指すといった使い分けが必要となります。

経営におけるSNSの役割とフォロワー数の意義

さて、少し言い古された話ではありますが、そもそもSNSがどのように経営に寄与するのかを振り返ってみたいと思います。BMとしては、FacebookやTwitterのフォロワー数の増減よりも、フォロワーがどれだけスタジアム

に来てくれたか、ファンクラブに加入してくれたか、グッズを買ってくれたかといった、最終的にどれだけ購買に結びついているのが最も知りたいところだと思います。しかしながら、それはひと昔前の購買ファネル(漏斗)におけるロジックであり、現在はもう少し複雑であると言われています。

というのは、現在ではインターネットやスマホが普及したことで、消費者は自分の好きなときに、好きな場所でいつでも情報を入手できるようになりました。そのため、従来は、「認知→興味→選考→試行→購入」という順番で購買ファネルが成立していましたが、途中に、「サイト検索、レビューや口コミの閲覧、知人への相談、メールでの問い合わせ」といった行動を伴うため、認知から購入までが一直線ではなく、途中、前後左右しながら購買に到達していると言われています。

この変化に対応するためには、どのように消費者が購買まで辿り着くのかのカスタマージャーニーマップを作成し、前後左右している

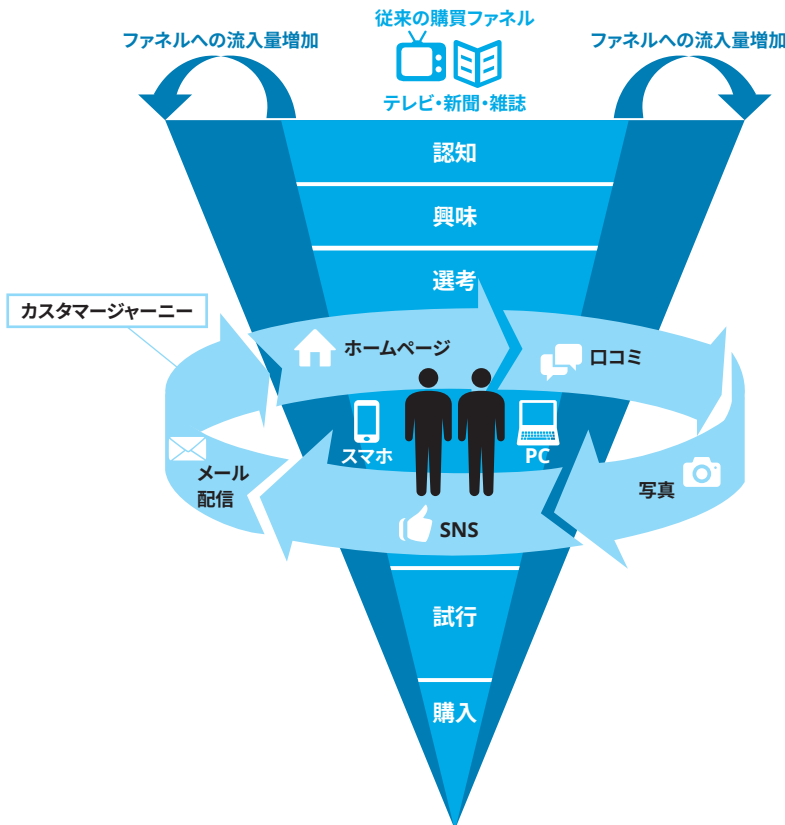
消費者の目に触れるTouch Pointを多く配置し、それぞれにおいて有効なポイントを構築することで、ファネルからの離脱率を低下させる必要があります。また、ファネルの入り口のAttentionを多く取り、ファネルそのものへの流入を増やすことで、購買を増加させることができます。いずれにおいても、その一翼を担うのはSNSであり、SNSでTouch PointやAttentionを有効に築けているかを評価する上ではフォロワー数の大小が良い判断材料となります。

情緒的価値はInstagramで

一方で、近年は、単にデジタルのTouch Pointをおさえても十分に効果がでないケースが多く発生していることも事実です。それは、購買の意思決定が「ライフスタイル重視」に変化しているからだと言われています。つまり、年代、性別、職業といった固定的なセグメントで消費者を区分できなくなっており、「自分たちが心地よい空間で体験したい」とか、「スペックで決めるのではなく、ライフスタイルや価値観で決めたい」といった情緒的な要素が強まってきているからだと考えられています。

これに適應するためには、「機能的価値(いつ、どこで試合があるのか)」を訴求するのではなく、「情緒的価値(サッカーを通じてどういった思いや体験を提供したいか)」を消費者に正しく理解してもらう必要があります。そのため、モバイルなどのデジタルチャネルの活用を議論する前に、クラブの理念やフィロソフィーといった本源的な価値観を改めて明確化する必要があります。そして、総花的に展開するのではなく、絞り込んだメッセージを繰り返し繰り返しTouch Pointに展開していく必要があります。

そして、その価値観を伝えるためのSNSの恰好のツールはInstagramと言われています。InstagramはFacebookやTwitterと異なり、テキストではなく写真や動画が中心の投稿であり、その世界観が重視されるソーシャルメディアです。したがって、BM施策としては、Instagramに伝えたい情緒的価値を表現した写真、例えば、家族と手をつないでスタジアムに行く写真や、友人と一緒に観客席から叫んでいる写真を繰り返し展開することで、その世界観をフォロワーに効果的に伝えることができると考えられています。



編集後記

早いもので、2016年3月に初めて「Jリーグ マネジメントカップ (JMC) 2014」を発行してから1年半が経ち、今回第3弾となる2016年シーズン版を発行することができました。発行を重ねる都度、スポーツビジネスに関与されている方々はもちろん、それ以外の多くの方からも反響をいただくことができ、大変感謝しております。

我々は日本、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を活動理念として掲げておりますが、我々の予想を凌ぐJMCの反響は、微力ながらその一端を担えたのではないかと総括しており、今後もこの活動を継続していきたい考えです。

さて、昨年発行した2015年版では、皆さまからいただいた多くのコメントも考慮しつつ、以下の2点を軸に取り纏めを行いました。

- 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

2016年版では上記の軸は継続しつつ、今回のテーマとして「タイムリーな情報開示」を目標に掲げました。

経営情報は鮮度が命でもあります。いくら精緻な分析をしたところで、その情報がタイムリーに把握できなければ有用性は半減してしまいます。各クラブの決算報告が公表されてから、できるだけ短いスパンでJMCを発行することを目指しました。

また、日本のスポーツビジネス界は、経営の拠り所となるKPI等の可視化が遅れているという事実があります。我々が独自に発行するJMCでは、KPIの可視化をサポートすると共に活動の成果を時系列で検証できる環境をご提供したいと考えています。

また昨今、スポーツビジネスマーケットを取り巻く環境も大きく不連続に変化しています。JMCではその都度、環境に即したKPIとは何か、も同時に追い求めていきたいと考えています。

デロイトグループは2016年6月よりJリーグオフィシャルサポーターカンパニーとなりました。これまで我々が続けてきたJMCの活動がより注目を集め、スポーツのビジネス化の一助となりスポーツビジネスマーケットが拡大すれば、新たな巨大産業の誕生も期待できます。また、それだけでなく、競技力向上のための原資の確保も、圧倒的に不足している業界内の人材の確保のための原資も確保しやすくなります。

その意味で、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を含め、JMCが皆さまとスポーツビジネスマーケットを繋ぐ「ハブ」になれることを願っています。

みなさまからのご意見、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
dtfasbg@tohmatu.co.jp

JMCバックナンバー

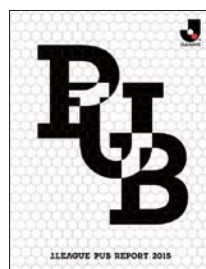


J-League Management Cup
2014



J-League Management Cup
2015

J.リーグ PUBレポートバックナンバー



J.LEAGUE PUB Report 2015



J.LEAGUE PUB Report 2016
Summer



J.LEAGUE PUB Report 2016
Winter

Greeting



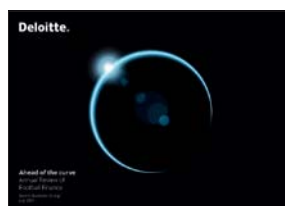
Dan Jones
Global Lead for Sport
Deloitte LLP

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

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

The Sports Business Group also publish thought leadership that is recognised as authoritative analysis within the sports industry. 2017 saw the 26th edition of the Deloitte Annual Review of Football Finance, documenting the business and commercial performance of English professional football as well as profiling the wider European game. In addition, each year our Deloitte Football Money League profiles the highest revenue generating clubs around the world. To find out more about our publications, services and experience, please visit www.deloitte.co.uk/sportsbusinessgroup

Interest and investment in football from the Asian market has continued to grow unabated since the publication of the second edition of the J-League Management Cup in 2015. On a domestic front, this is no better exemplified then by Perform Group's ten year broadcast rights agreement to broadcast all matches from the J1, J2 and J3 leagues from 2017 onwards. As investment in the game continues to grow, the third edition of the J-League Management Cup provides a timely reminder of the importance in understanding the relationship between the financial and football worlds.



Annual Review of Football Finance 2017
Ahead of the curve



Deloitte Football Money League 2017 Planet Football

Deloitte.

デロイト トーマツ

お問い合わせ

デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザリー合同会社
スポーツビジネスグループ (SBG)

〒100-0005 東京都千代田区丸の内3-3-1 新東京ビル

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 トウシュ トーマツ リミテッド (英国の法令に基づく保証有限責任会社) のメンバーファームであるデロイト トーマツ合同会社およびそのグループ法人 (有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザリー合同会社、デロイト トーマツ税理士法人、DT弁護士法人およびデロイト トーマツ コーポレート ソリューション合同会社を含む) の総称です。デロイト トーマツ グループは日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスクアドバイザリー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリー、税務、法務等を提供しています。また、国内約40都市に約11,000名の専門家を擁し、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) は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリーサービス、リスクアドバイザリー、税務およびこれらに関連するサービスを、さまざまな業種にわたる上場・非上場のクライアントに提供しています。全世界150を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスを Fortune Global 500® の8割の企業に提供しています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約245,000名の専門家については、Facebook、LinkedIn、Twitterもご覧ください。

Deloitte (デロイト) とは、英国の法令に基づく保証有限責任会社であるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド (“DTTL”) ならびにその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の関係会社のひとつまたは複数を含みます。DTTLおよび各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL (または“Deloitte Global”) はクライアントへのサービス提供を行いません。Deloitteのメンバーファームによるグローバルネットワークの詳細は www.deloitte.com/jp/about 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、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的な事案をもとに適切な専門家にご相談ください。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2017. 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。