

### **BMP:business management point**

In the J.League Management Cup 2018, we conducted a comprehensive evaluation of the business management (BM) of each J.League club from four perspectives — Marketing, Efficiency, Management, and Finance— mainly based on financial information and related data for each club published by the J.League.

J1 Ranking, J2 Ranking, J3 Ranking

## **J.League Management Cup 2018**

Management Cup Analysis  
of the J.League  
1st Stage, 2nd Stage, 3rd Stage, 4th Stage

### **KPI:key performance indicators**

Average Attendance  
Stadium Capacity Utilization Ratio  
Ratio of New Spectators to Total Attendance  
Average Revenue per Spectator  
Wage Bill per Point Won  
Matchday Revenue per Point Won  
Wage Bill to Revenue (%)  
Social Media Followers  
Social Media Follower Fluctuation  
Profits from Merchandise Sales  
Total Revenue  
Year-on-year Revenue Growth Rate  
Equity Ratio

# **Jリーグ マネジメントカップ 2018**

## Contents

はじめに	03
<b>Introduction</b>	
日本のスポーツの発展への期待を込めて	04
<b>Overview</b>	
Jリーグ マネジメントカップ (JMC) 2018 4つの視点	06
<b>ディビジョン間比較分析</b>	
1st ステージ: マーケティング	08
2nd ステージ: 経営効率	09
3rd ステージ: 経営戦略	10
4th ステージ: 財務状況	11
<b>J1Ranking</b>	12
<b>J1分析</b>	
1st ステージ: マーケティング	14
2nd ステージ: 経営効率	16
3rd ステージ: 経営戦略	18
4th ステージ: 財務状況	20
<b>J1優勝クラブ分析</b>	
川崎フロンターレ	22
<b>COLUMN①</b>	
フライデーナイトJリーグの効果	24
<b>J2Ranking</b>	26
<b>J2分析</b>	
1st ステージ: マーケティング	28
2nd ステージ: 経営効率	30
3rd ステージ: 経営戦略	32
4th ステージ: 財務状況	34
<b>J2優勝クラブ分析</b>	
松本山雅FC	36
<b>COLUMN②</b>	
対戦クラブのホームタウン間の距離の分析	38
<b>J3Ranking</b>	40
<b>J3分析</b>	
1st ステージ: マーケティング	42
2nd ステージ: 経営効率	44
3rd ステージ: 経営戦略	46
4th ステージ: 財務状況	48
<b>J3優勝クラブ分析</b>	
ギラヴァンツ北九州	50
<b>COLUMN③</b>	
社会連携プラットフォームが持つ可能性	52
編集後記	54
Greeting	55

## Databook



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

URL: [www.deloitte.com/jp/sportsbusiness](http://www.deloitte.com/jp/sportsbusiness)

発行:

デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社  
スポーツビジネスグループ (SBG)  
〒100-8363 東京都千代田区丸の内3-2-3 丸の内二重橋ビルディング  
TEL : 03-6213-1180  
E-Mail : [dtfasbg@tohmatu.co.jp](mailto:dtfasbg@tohmatu.co.jp)  
URL : [www.deloitte.com/jp/sportsbusiness](http://www.deloitte.com/jp/sportsbusiness)

監修者: 福島 和宏

執筆責任者: 里崎 慎

執筆担当者: 木下 喬任、川端 一匡、金田 明憲、小谷 哲也、太田 和彦、  
杉山 功明、鳥居 大樹、三宅 洋基、金高 征邦、土倉 幸司

作成協力: 木原 丈詞、平賀 愛



デロイト トーマツは、Jリーグのサポーターティングカンパニーです。

© J.LEAGUE

# はじめに



デロイトトーマツ  
ファイナンシャルアドバイザー合同会社  
代表執行役社長  
**福島和宏**

2018年シーズン、Jリーグは発足から25周年の節目の年を迎えました。競技面では世界的スタープレイヤーであるイニエスタ選手のJリーグ参戦が話題を呼び、ACLではJリーグ勢が2連覇と、節目に相応しい話題性溢れるシーズンとなりました。ビジネス面ではリーグが推し進めるワンストップサービスが受けられる「JリーグID」の登録数が100万IDを超える規模となり、デジタルマーケティング新時代への扉が開き、「社会連携」という新たなコンセプトの下、Jリーグの社会的価値を今後高めていくことが高らかに宣言されたシーズンでもありました。

リーグ運営において、2018年シーズンより競技成績上位クラブへの理念強化配分金の支給が開始されたことで、これまでの護送船団方式からの脱却という方針が明確化されました。新規顧客獲得策としての新たな取り組みである『フライデーナイトJリーグ』が開始され、週末にJリーグ観戦ができない層への新たなプロモーションがスタートし、Jリーグが大きくビジネスシフトしている様子が見えやすくなりました。

これまでJリーグが積み重ねてきた経験を将来の持続可能な成長につなげていくための一助として、デロイトトーマツスポーツビジネスグループでは、今回で5回目となる、Jリーグの全クラブを対象としたビジネスランキング「Jリーグマネジメントカップ2018」をお届けします。

JリーグやJクラブが実施した具体的な取り組みの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、間近に迫った東京オリンピックとその後のスポーツビジネスの在り方も含めた議論の土台となってくれることを願ってやみません。

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

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

# 日本のスポーツの発展への期待を込めて

### Jリーグへの投資の拡大

2018年シーズン、Jリーグはスター選手たちの加入に沸きました。神戸が世界的なスーパースターである元スペイン代表のイニエスタ選手やビジャ選手を獲得したほか、鳥栖も同じく元スペイン代表のトーレス選手を、名古屋も元ブラジル代表のジョー選手を獲得しました。90年代の草創期こそ世界のスーパースターたちが集結していたJリーグですが、その後景気の低迷やブームの退潮に伴う停滞期を経て、今回、久々にスターたちを迎えるに至りました。

クラブライセンス制度が導入されているJクラブにおいてスターたちを集めるには、高額な移籍金や年俵を支払うのに十分な財力をクラブが何らかの形で持っていることが必要であることはいうまでもありません。それはつまり、スポンサーやオーナーによる、リーグやクラブへの投資が拡大したことの裏返しであるということもできるのです。

実際、DAZNとの放映権契約によってリーグが得た、いわゆる「DAZNマネー」の効果で、リーグから各クラブへと配分されるJリーグ配分金は、J1平均でDAZN参入前の2016年の225百万円から、参入後の2017年の474百万円(2018年は487百万円)へと倍以上に増加しています。加えて2018年には、RIZAPが湘南へ、サイバーエージェントが町田へ、アカツキが東京Vへ出資したほか、本稿執筆時の2019年にはメルカリが鹿島の経営権を取得する等、新興企業によるクラブへの投資が相次いでおり、クラブ経営の新陳代謝が進んでいることを裏付ける出来事も顕著になっています。

これはJリーグのエンターテインメントとしての価値やクラブのホームタウンの核としての機能が高まり、それらが相応の評価を受け始めたと考えられるのではないのでしょうか。

### 共存から競争へ

一方、クラブ間の格差が開きつつあることも確かです。Jリーグでは創設以来、全クラブの共存共栄を図る運営が行われてきました。しかし、村井満チェアマンが就任して以降、配分金の傾斜配分を行う等、競争を重視する戦略へと方針転換が進められています。今後、クラブにはこの競争に勝ち残るためにも経営の強化が求められるでしょう。メディア報道によると、鹿島の経営権をメルカリへ譲渡した日本製鉄はその理由について、「近年のJリーグを取り巻く環境として『共存から競争へ』の変化がある中、経営基盤の強化・クラブ価値の向上が必要と考えた。プロスポーツで、ビジネスとして収益を上げていくことが大事。あくまでも企業スポーツとは違ってくる」と説明しています。オリジナル10の鹿島をJリーグ発足から支えてきたオーナーのこの一言に、現在のJリーグの変化が凝縮されているといえるでしょう。

では、クラブ経営の強化・新陳代謝は今後どのように進んでいくのでしょうか。

Jクラブの社会的価値やコンテンツとしての価値を、自らの事業で活かせる企業であれば、クラブ経営への参画を望むケースが出てくる可能性も十分にあるでしょう。一方で、Jクラブは今やJ1からJ3まで全国津々浦々に54クラブ(※2018年時点)あります。競技成績(FM)で苦戦して露出が限られていたり、市場の小さな地方都市をホームタウンとしていたり、そもそも経営基盤が極めて脆弱であったりとするところも少なくありません。企業にとって投資対象として魅力的に映りづらいこともあるかもしれません。

投資を集めづらいクラブは、今後、クラブ間格差が開いてくるであろうことを踏まえると、従来と同じように大都市の強豪クラブと同じ土俵で戦っていくのか、あるいは別の戦い方に活路を見出すのか、といったクラブとしての生存戦略の確立が重要になってきます。

### リーグ価値のさらなる向上へ

2018年は世界最大のサッカーイベントであるW杯が開催されました。

日本代表が世界の強豪国に真つ向勝負を挑み大善戦する様子は多くの人を魅了し、多くの人々が新たにサッカーファンとなったことでしょう。しかしながら2018年シーズンのJリーグの平均入場者数は前年比でJ1、J2共に1%に満たない微増に留まり、J3に至っては減少となっています(W杯がJリーグ入場者数にあまり影響を及ぼさない傾向は過去数大会でも同様でした)。

さて、そのJリーグの入場者の平均年齢は41.9歳で前年比0.2歳の上昇となりました。近年、DAZNでの試合映像配信やクラブのSNSの活用等、若年層に訴求しやすい試みが進んだ結果、平均年齢の上昇にブレーキが掛かりつつあるものの、2004年の入場者平均年齢34.7歳を踏まえると、ファンの高齢化は大きく進んでいるのが現実です。

平均入場者数や入場者平均年齢の推移を踏まえると、Jリーグはサッカーに興味を持った人々が広く観戦に訪れるリーグというよりは、Jリーグが好きな特定のコアファンが集うリーグとなっている様子が浮かび上がってきます。これを裏付けるように、新規観戦者割合はJ1、J2共に4%前後に留まっています。

スタジアムに熱心に足を運んでくれるコアファンがいることは間違いなくJリーグの強みではありますが、スタジアム集客率がJ1ですら平均約60%に留まっていることを鑑みると、興行ビジネスの基本である「満員のスタジアム」を実現するためにはさらなる新規ファンやライトファンの取り込みは欠かせません。

先述の通り、今、Jリーグには、外資や新興企業の参入・投資が相次いでおり、経営の強化・新陳代謝が進みつつあります。このチャンスを活かし、ファンの裾野をより広げ、さらに開かれたリーグへと昇華させることができれば、その価値は一層高まると考えられます。



## Overview

# Jリーグ マネジメントカップ (JMC) 2018 4つの視点

JMC2018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。なお、J3はU-23のクラブを除いています。

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) に基づいてディビジョン別にランク付けを行い、そのランキングに応じたBMポイント (ビジネスマネジメントポイント) 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14BMポイントとなります。\*そして順位が1下がるごとに1ポイントずつ減らしたBMポイントを付与するルールとしました。ランキングをディビジョン別にした理由は、ディビジョンによって試合数や勝点という環境が異なるためです。

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

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

※ U-23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

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

- 平均入場者数
- スタジアム集客率
- 新規観戦者割合
- 客単価



### 2ndステージ: 経営効率

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

- 勝点1あたりチーム人件費
- 勝点1あたり入場料収入



### 3rdステージ: 経営戦略

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

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



### 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施策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、JMC2018では、データとして公開されている情報のみを使って分析しているため、活動は実施していてもデータとして公開されていない情報は分析の範囲に含めていません。したがって現状では、例えば各クラブが実施しているホームタウン活動等の成果が、本ランキングに反映されにくい状況となっている点にご留意ください。

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



# ディビジョン間比較分析

## 1st ステージ：マーケティング

「満員のスタジアム」を作り出すことは、非日常的な雰囲気醸成して入場者の観戦体験の満足度とスポンサーシップの価値を高めることから、入場者数・客単価・スポンサー収入等を間接的に押し上げる効果があるものと見られます。

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%という状況です。今後のBM施策により「満員のスタジアム」に近づけていくことが重要となります。

### 平均入場者数

ディビジョン平均はJ1とJ2が前年比で微増した一方、J3は▲5.5%というシーズンでした。昨シーズンに引き続きJ3のみ減少する結果となっておりJ3における集客の厳しさが際立っていますが、J1、J2にも大きな変化が見られないことからディビジョン全体でまだまだ集客力向上には苦戦している状況といえます。

ディビジョン間の集客力の格差はJ1とJ2は2.7倍と変動はありませんが、J2とJ3は2.6倍と昨シーズンの2.4倍から格差が拡大している状況です。

### スタジアム集客率

ディビジョン平均は、いずれのディビジョンも昨シーズンから大きな変動は見られませんでした。

J1の7割以上のクラブが基準となる15,000人を上回る一方、J2は22クラブ中J1昇格経験のある松本、新潟のみで、J3はどのクラブも下回る状況です。下部のディビジョンになるほど空席が目立つホームスタジアムでの試合運営となっています。

この課題に対応するためにも、各クラブだけではなく、リーグや自治体、スポンサーなどの支援企業が共同で集客施策を検討していく必要があると考えられます。

### 新規観戦者割合

ディビジョン平均はJ1が4.2%、J2が3.9%、J3が7.5%となりました。J1は昨シーズンから+0.5P、J2は▲1.7P、J3は▲2.8Pとなりました。

J1では、2018年シーズンから開始したフライデーナイトJリーグにより、これまで週末に観戦できなかった層に対するアプローチが奏功したものと考えられますが、J2およびJ3においては、引き続き各クラブ個別の集客施策が中心となっていることから、活用できる経営資源に限られる中、新規観戦者の獲得が課題となっている状況が推察されます。

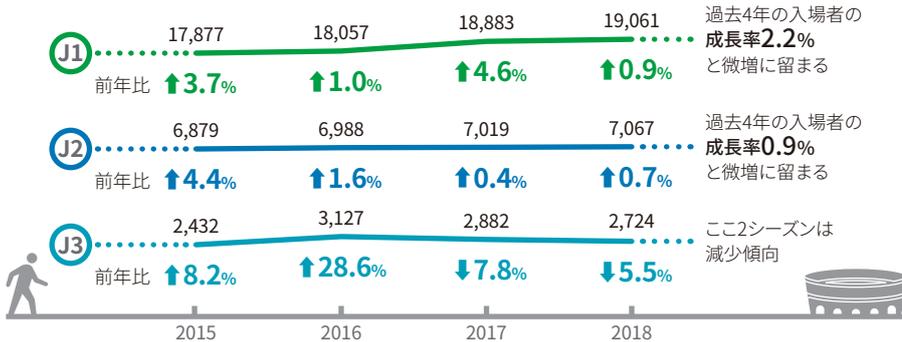
### 客単価

客単価の構成要素はチケット単価とグッズ単価に因数分解できます。構成比はJ1、J2ではそれぞれ前者が約7割、後者が約3割となっていますが、J3は前者が約6割、後者が約4割と、グッズ単価の構成比が大きくなっています。また、チケット単価についてはJ1とJ3は3.9倍の差がありますが、グッズ単価は2.4倍とディビジョン間格差は小さくなる傾向が昨年から継続しています。

チケット単価はスタジアム機能等に起因するため早期改善が困難な可能性がありますが、グッズ単価はBM施策の効果が出やすくJ3クラブも収益の向上を図ることが可能と考えられます。

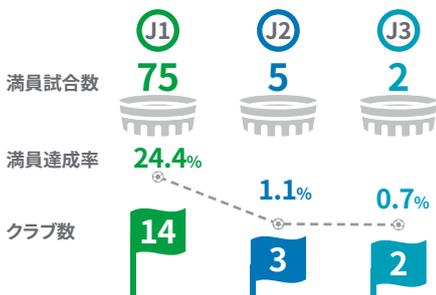
### 平均入場者数

ディビジョン別の平均入場者数の推移

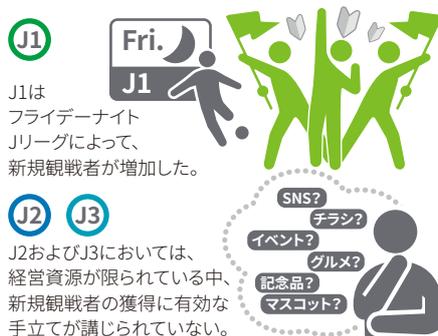


### スタジアム集客率

80%以上の集客率のあった試合数



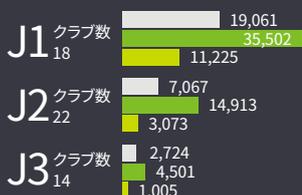
### 新規観戦者割合



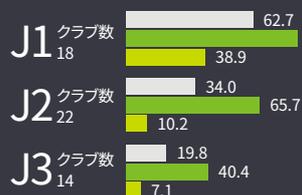
### 客単価指標ディビジョン比較の状況 (円)

	客単価	チケット単価	グッズ単価
J1 平均	3,687	2,419 (66%)	1,268 (34%)
J2 平均	1,855	1,251 (67%)	604 (33%)
J3 平均	1,149	628 (55%)	521 (45%)
全体 平均	2,230	1,433 (64%)	797 (36%)

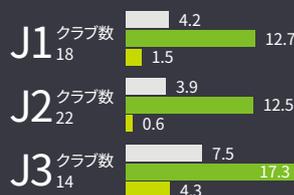
### 平均入場者数 (人)



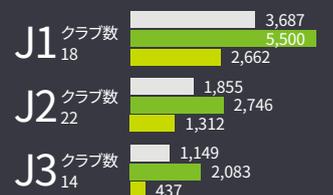
### スタジアム集客率 (%)



### 新規観戦者割合 (%)



### 客単価 (円)



■ クラブ平均 ■ 最大 ■ 最小



## 2nd ステージ：経営効率

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

### 勝点1あたりチーム人件費

本KPIは上位デイビジョンほど値が高くなる傾向にあります。デイビジョン別の平均値を見てみると、J1が48.8百万円(+6.2百万円)、J2が11.8百万円(+1.5百万円)、J3が4.0百万円(+0.9百万円)であり、J1とJ2とは約4倍、J2とJ3とは約3倍の開きとなっており、昨シーズンからの顕著な変動はありませんでした。

なお、2018年シーズンの各デイビジョンにおけるリーグ戦の年間試合数はJ1が34試合、J2が42試合、J3が34試合であることから、相対的にJ2のクラブは勝点を積み上げやすく、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、J1、J3の値は大きく出やすい点には留意が必要です。

当然ながら本KPIの増減は各クラブのチーム人件費と相関しており、チーム数自体に変更が無いことを踏まえると、全デイビジョンでチーム人件費が増額傾向にあることを示しています。2018年シーズンの各デイビジョン優勝

チーム（J1は最多勝点チーム）の勝点とこのKPIから計算した、優勝するために必要なチーム人件費の理論値は、左下図の通りです。このデータからも、より上位のデイビジョンで好成績を残すためには、その下支えとなる財務基盤を求められることが浮き彫りとなっています。また、本理論値が全デイビジョンで昨シーズンより増えていることから、Jリーグ全体において勝点1を獲得するために必要な人件費が高騰しつつあることがわかります。

配分金制度の変更などによってクラブとして投資可能な予算が増える中で、これまで以上にFM施策とBM施策の相関を見極める重要性が増すといえるのではないのでしょうか。

は約5倍、J1とJ3とでは20倍超の開きはほぼ変わりませんでした。

本KPIは各クラブの入場料収入とそれを支える入場者数に相関しており、全体的にそれに大きな変動が無かったことを示しています。

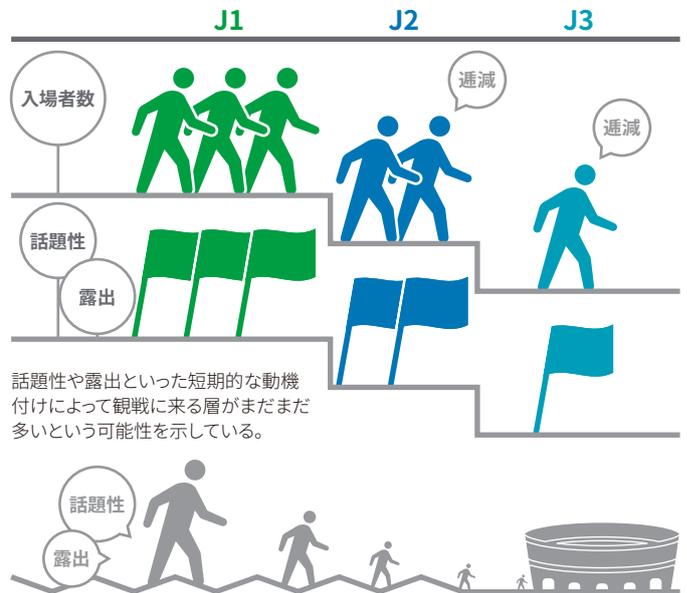
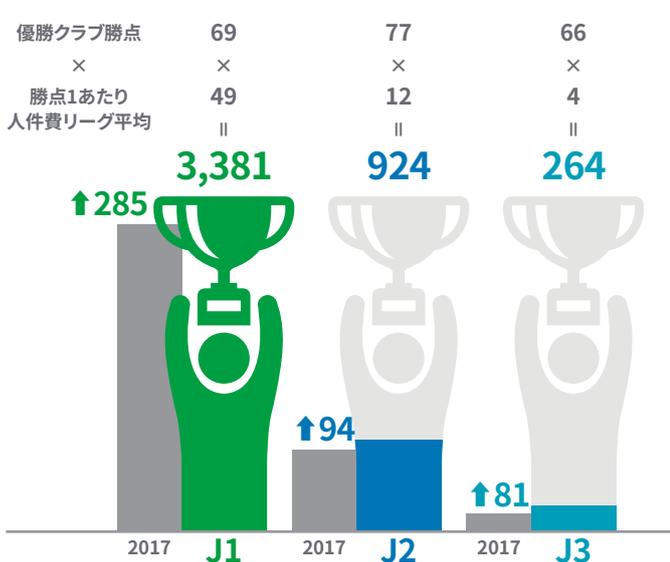
ここで、入場者数がJ1、J2、J3というデイビジョンが下がるごとに逓減している事実は、クラブの話題性や露出が、デイビジョンが下がるごとに逓減していく関係と合致しています。言い換えれば、話題性や露出といった短期的な動機付けによって観戦に来る層がまだまだ多いという可能性を示しているとも考えられます。

BM施策による非日常を味わえる空間作りで話題を呼べば、新規観戦者を増やし、さらにはロイヤルカスタマー化することで経営が安定し、それがさらなるBM施策の原資になるという正のスパイラルを産み出せます。この好循環を実現する「勝っても負けても楽しいスタジアム」づくりへの投資を継続的に進めていくことが重要であると考えられます。

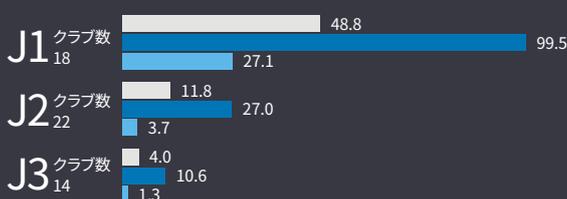
### 勝点1あたり入場料収入

勝点1の商業的価値を示す本KPIについて、デイビジョン別平均値はJ1が17.1百万円(▲0.5百万円)、J2が3.4百万円(+0.0百万円)、J3が0.8百万円(▲0.1百万円)でありJ1とJ2とで

優勝するために必要なチーム人件費の理論値



勝点1あたりチーム人件費(百万円)



勝点1あたり入場料収入(百万円)



■クラブ平均 ■最大 ■最小



# 3rd ステージ：経営戦略

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

## 売上高・チーム人件費率

売上高・チーム人件費率のディビジョン平均水準はJ1が+0.6Pの48.4%、J2が+0.8Pの43.3%、J3が+5.2Pの36.1%となりました。

なお、本KPIには各クラブにおける経営戦略が反映されやすく、一定水準以下に抑えられる方が経営的には安定しやすいと考えられます。短期的な結果を出すために必要な即戦力の補強という戦略をとれば値は高くなり、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値は低くなる傾向にあります。

## SNSフォロワー数

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

2018年シーズンにおけるSNSの中心は双方

向コミュニケーションや拡散性に優れたTwitter ということができるでしょう。まだフォロワー数の少ないInstagramの活用においてはJ1クラブが先行しており、J2・J3クラブはそれに追従する形で今シーズン次々と導入し始めています。

なお、後発のBリーグと比較してみると、B1クラブのSNSフォロワー数は既にJ2クラブの水準を突破しており、Jクラブにとっても良きベンチマークになると考えられます。

## SNSフォロワー数増減率

2018年シーズンにおいては、各ディビジョン共に高いSNS増加率を記録しており、その要因はInstagramであることがわかります。JクラブのSNS活用のトレンドがシフトしている可能性があるといえます。

J2、J3についてはFacebookも成長要因として息を吹き返したように見えますが、これは

ロシアW杯期間中にDAZNがFacebookで公式戦の無料配信を実施したことが大きな要因と考えられます。特にベースのフォロワー数が少ないJ3においては、大きな影響を及ぼしていることがわかります。

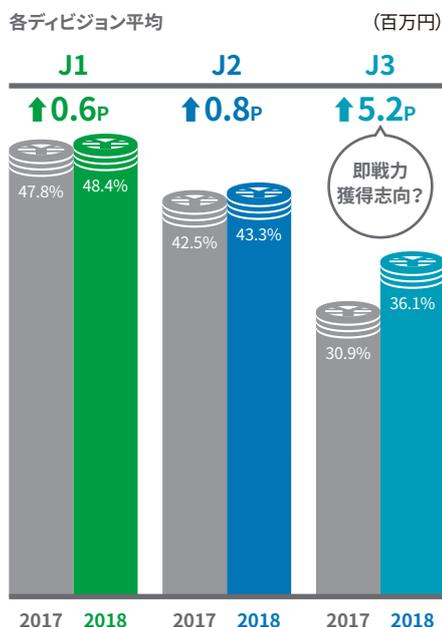
## グッズ関連利益額

本KPIは、入場者数の増減による影響を大きく受ける特徴があります。

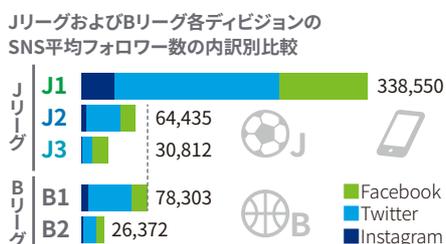
グッズ関連利益額はJ1がJ2の約4倍、J2がJ3の約4倍となっており、昨シーズンと比較すると、J1とJ2の差が開いた結果となりました。

なかでもJ1は、平均入場者数の増加率に大きな変化が見られないにもかかわらず、グッズ関連利益の増加率が大幅に伸びている点が特徴的です。この伸び率は、浦和と川崎Fの優勝記念グッズ等の売れ行きが好調であったことが主な要因であると考えられます。

## 売上高・チーム人件費率

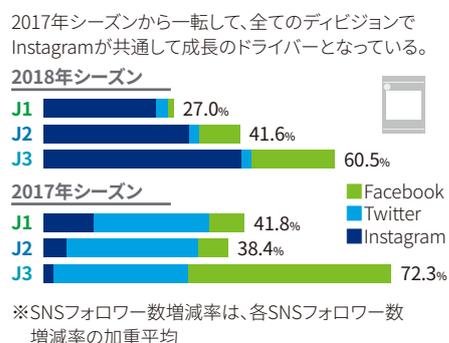


## SNSフォロワー数

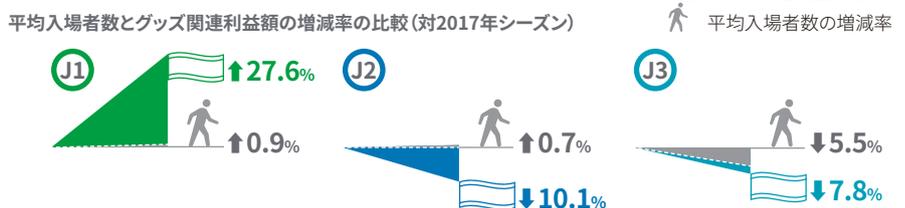


※数値はJリーグが2019年1月時点 (2018シーズン終了時)、Bリーグが2018年5月時点 (2017-18シーズン終了時)

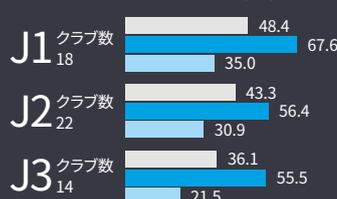
## SNSフォロワー数増減率



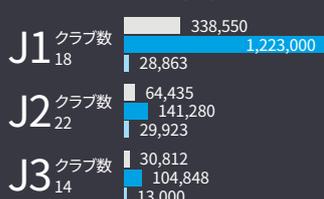
## グッズ関連利益額



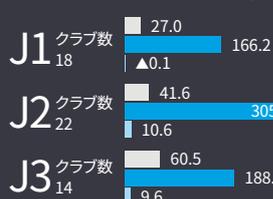
## 売上高・チーム人件費率 (%)



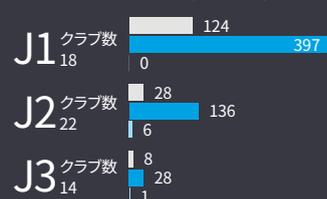
## SNSフォロワー数 (人)



## SNSフォロワー数増減率 (%)



## グッズ関連利益額 (百万円)



■クラブ平均 ■最大 ■最小



# 4th ステージ：財務状況

売上高や自己資本比率はクラブの財務的安定性を計る最も重要な指標の一つです。Jリーグのクラブライセンス制度において、債務超過は特に厳しい処分の対象となっています。各ディビジョンの事業規模は拡大傾向にあり、今後も安定的な売上高と健全な内部留保の確保が求められます。

## 売上高

平均売上高は、J1が4,755百万円、J2が1,541百万円、J3が444百万円で各ディビジョン間で3～4倍の差となっています。2017年シーズンに比べ、J1が673百万円増加した一方、J3は15百万円の増加に留まっており、ディビジョン間の格差が拡大しています。

内訳を見ると、各ディビジョンともに売上高の増加は主にスポンサー収入の増加によるものとなっています。入場料収入はいずれも昨シーズンと同水準に留まっており、集客および客単価の向上がJリーグ全体の課題となっていることがうかがえます。

## 売上高成長率

売上高成長率の平均値は、J1が23.5%、J2が8.0%、J3が11.4%とプラスの水準を維持したものの、J1は前年比で上昇、J2、J3は低下しました。

昨シーズンはDAZNとの放映権契約によりリーグ配分金(均等配分金)が倍増するという影響がありましたが、2018年シーズンは、J1の理念強化配分金の増加以外の増額がなかったことが主要因と考えられます。

リーグ配分金のルールはクラブのBM施策ではコントロールできませんが、当該配分金の純増分をいかに他の収入に結び付けていけるかは、まさにBM施策によるところとなるため、各クラブにおける今後の戦略に注目したいところです。

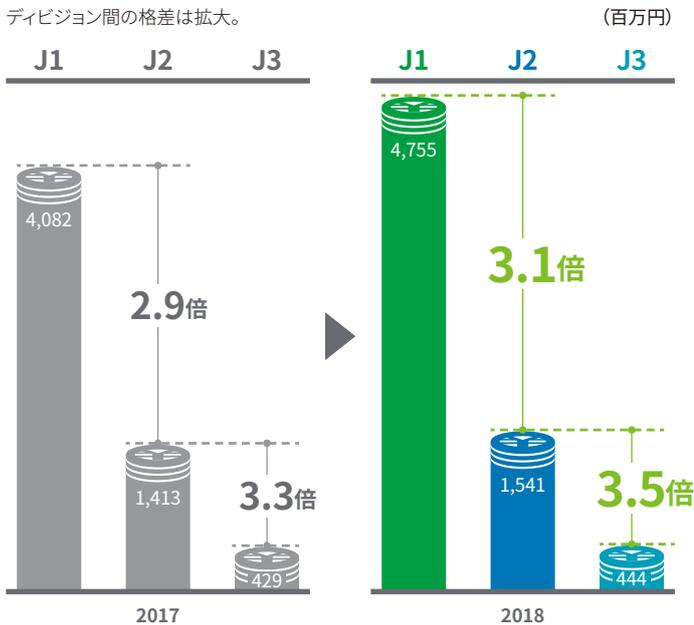
## 自己資本比率

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

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

## 売上高

ディビジョン間の格差は拡大。

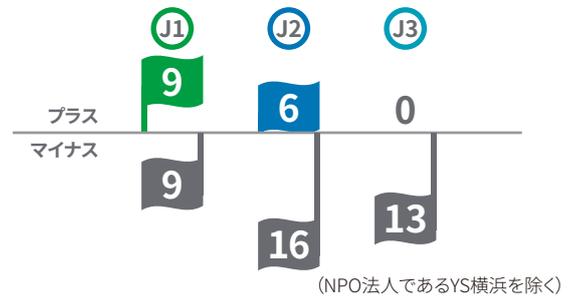


## 売上高成長率

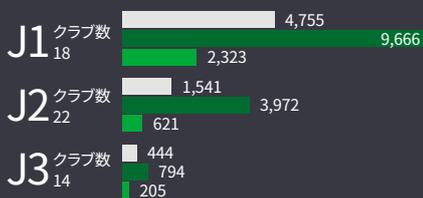


## 自己資本比率

純資産の部のうち、利益剰余金がプラスとなっているクラブの数



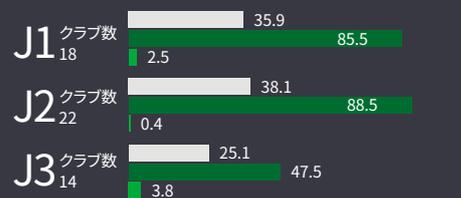
## 売上高(百万円)



## 売上高成長率(%)



## 自己資本比率(%)



■クラブ平均 ■最大 ■最小

# J1 Ranking

## 川崎Fが僅差で待望の初優勝!!

J1におけるマネジメントカップ2018の優勝クラブは川崎Fとなりました。

川崎Fはマーケティング分野で1位、経営効率分野で7位、経営戦略分野で2位、財務状況分野で3位、と各分野で好成績を収め、見事初優勝を飾りました。

好成績を牽引した要因は、平均80%を超える高い集客率です。フロンターレブルーで埋め尽くされたスタジアムの熱い雰囲気は、リピーター獲得の原動力となっていると考えられます。また、ホームゲームで開催されるエンターテインメント性に富んだ独自のイベントや、ファン・サポーターを飽きさせない工夫によって客単価の上昇を実現している状況が見られます。

今後、さらに市民・地域から愛されるクラブとしてどのようなBM施策が行われていくのか、引き続き注目です。



© KAWASAKI FRONTALE



## BM point 2018

J1	順位	(参考) 2017順位	BM point 総計
 川崎フロンターレ	1 ↑	2	171
鹿島アントラーズ	2 ↑	3	169
浦和レッズ	3 ↓	1	149
ガンバ大阪	4 ↑	9	144
名古屋グランパス	5 —	1**	143
ヴィッセル神戸	6 ↑	13	140
横浜F・マリノス	7 ↓	5	130
V・ファーレン長崎	8 —	8**	125
ジュビロ磐田	9 ↓	4	121
FC東京	10 ↓	8	118
湘南ベルマーレ	11 —	7**	113
北海道コンサドーレ札幌	12 ↓	11	110
清水エスパルス	13 ↓	6	109
ベガルタ仙台	14 ↓	10	107
サンフレッチェ広島	15 ↓	12	101
サガン鳥栖	16 ↓	14	100
セレッソ大阪	17 ↓	7	97
柏レイソル	18 ↓	16	77

※2017年シーズンのディビジョンにおける順位を記載しています。



1stステージ:マーケティング

2ndステージ:経営効率

3rdステージ:経営戦略

4thステージ:財務状況

平均 入場者数	スタジアム 集客率	新規観戦者 割合	客単価	合計	勝点1あたり チーム人件費	勝点1あたり 入場料収入	合計	売上高・チーム 人件費率	SNS フォロワー数	SNS フォロワー数 増減率	グッズ 関連利益額	合計	売上高	売上高 成長率	自己 資本比率	合計
<b>14</b>	<b>18</b>	<b>4</b>	<b>16</b>	<b>★52</b>	<b>12</b>	<b>9</b>	<b>21</b>	<b>15</b>	<b>14</b>	<b>12</b>	<b>17</b>	<b>58</b>	<b>15</b>	<b>11</b>	<b>14</b>	<b>40</b>
11	3	12	18	44	6	12	18	14	17	13	16	★60	16	15	16	★47
18	7	1	17	43	5	18	23	17	15	2	18	52	17	1	13	31
15	9	9	14	47	9	16	25	16	11	8	9	44	13	7	8	28
16	12	16	5	49	3	15	18	5	13	9	14	41	14	12	9	35
12	11	16	8	47	1	13	14	8	9	18	3	38	18	16	7	41
13	2	6	15	36	7	17	24	12	16	4	15	47	12	9	2	23
1	6	18	6	31	18	8	★26	18	2	16	7	43	1	18	6	25
8	17	2	11	38	11	10	21	9	6	11	12	38	6	3	15	24
17	5	3	3	28	10	14	24	13	10	5	1	29	11	8	18	37
3	15	11	13	42	14	4	18	7	7	6	8	28	3	17	5	25
9	4	17	2	32	17	3	20	6	8	15	5	34	4	10	10	24
5	13	5	12	35	13	5	18	11	5	10	13	39	8	6	3	17
7	16	7	4	34	16	7	23	10	1	14	6	31	2	5	12	19
4	1	10	10	25	15	1	16	4	12	7	11	34	5	4	17	26
6	10	8	9	33	4	11	15	2	4	17	4	27	10	14	1	25
10	8	13	7	38	8	6	14	3	18	1	10	32	7	2	4	13
2	14	14	1	31	2	2	4	1	3	3	2	9	9	13	11	33

## J1分析

# 1st ステージ：マーケティング

「満員のスタジアム」を実現することは、スポーツ興行において最も基本的な目標となります。一方で、スポーツである以上は全てのクラブが常に勝ち続けることはできません。そのため、試合の勝敗にかかわらず「行ってみたい」「また来たい」と思ってもらう仕掛けが不可欠であり、そこがBMの腕の見せどころともいえるでしょう。

### 平均入場者数

2018年シーズンにおけるJ1の平均は前年比+178人(+0.9%)の19,061人でした。

世界的なプレーヤーであるイニエスタ選手獲得で話題を呼んだ神戸は前年比+3,358人(+18.4%)の21,630人となり、昇格組以外では圧倒的な増加率を記録しました。神戸はアウェイクラブでも多くの観客を呼び寄せており、アウェイクラブにおける本KPIの増加にも貢献している点が特徴的です。課題は今後もこの集客効果を持続していくためのBM施策が打てるかどうかであり、アウェイクラブもこれに乗じてうまく自クラブの新規観戦者等の増加につなげられるようなBM施策を講じたいところです。

また、J2からの昇格組はいずれも大きく本

KPIを伸ばしていますが、名古屋はJ2降格前の2016年シーズンと比較しても+6,931人(+39.1%)と大幅な増加を達成しており、顧客データを用いたマーケティングや試合会場でのイベントなどが着実に成果を挙げています。他クラブでも参考とすべき事例といえるでしょう。

### スタジアム集客率

2018年シーズンのJ1の平均は前年比+1.6Pの62.7%(+2.6%)となり、昨年から引き続き60%を超える結果となりました。

J2からの昇格組以外で最も伸び率が大きかったのは、昨年のポドルスキ選手に続き、元スペイン代表イニエスタ選手を獲得した神戸でした。2018年シーズンは前年比+13.6Pの

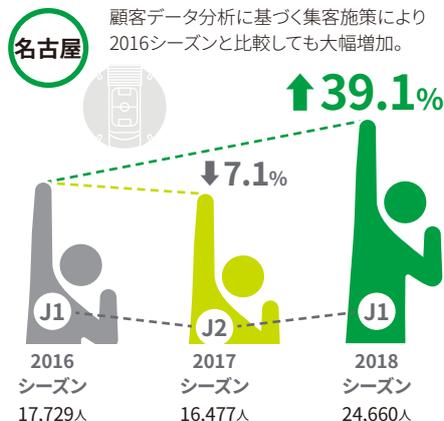
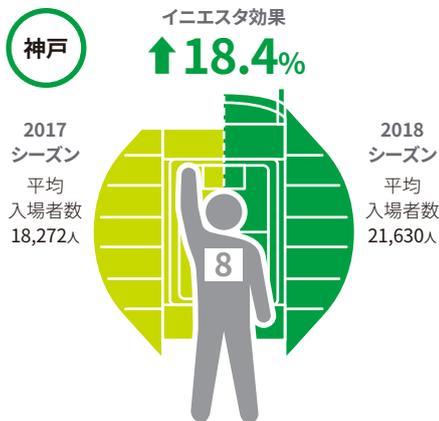
71.8%となっています。特筆すべきはイニエスタ選手が加入した後のホームの平均集客率が82.1%、アウェイの平均集客率に至っては87.8%を記録している点です。神戸は元スペイン代表ビジャ選手の獲得等もあり、2019年シーズン以降もさらなる成長を継続できるか、BM手腕に注目が集まります。

一方、集客率が最も下がってしまったクラブはC大阪です。C大阪は平日試合が7回であり、J1平均の4.2回と比べて多かったことが要因と考えられます。

話題性の提供などBM面の施策を実施しつつも、FM面の戦績や平日試合などの環境も考慮したうえで、バランスのとれた集客施策の実施が重要と考えられます。

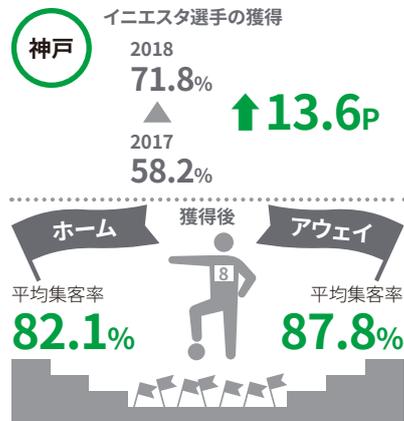
### 平均入場者数

リーグ戦平均入場者数比較

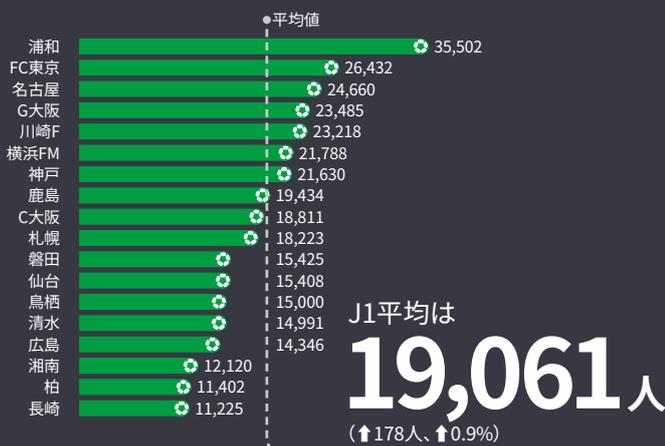


### スタジアム集客率

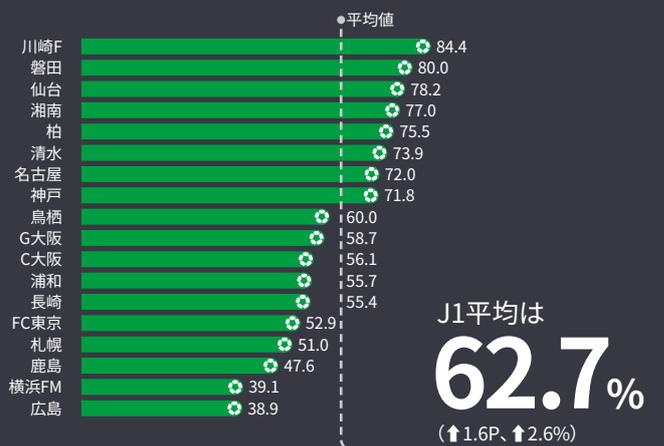
話題性の提供



### 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

2018年シーズンにおけるJ1の平均は前年比+0.5P(+13.5%)の4.2%でした。TOP3のクラブを見ると、J1初昇格の長崎(12.7%)が最も高く、次いで札幌(6.9%)、名古屋および神戸(5.3%)となっています。

長崎は、社長のメディア露出、親会社と連携したシーズンチケットの販促、地元テレビ局での応援番組のレギュラー放送、諫早市との連携企画「V・ファーレンロード」など、メディアとリアルを組み合わせたBM施策を展開しました。それにより、昇格に端を発した話題性がシーズンを通して持続され、既存観戦者が新規観戦者を誘うきっかけづくりにもつながったものと考えられます。

昇格組以外で伸びが大きかった札幌や神

戸は、チャナティップ選手やイニエスタ選手等、話題の選手の活躍が影響したものと考えられます。これを一過性のものとしないう、観戦の動機付けやきっかけづくりに加えて、チケット購入導線やスタジアムアクセス改善等、新規顧客獲得のためのBM施策を継続していくことが重要であるといえます。

## 客単価

2018年シーズンにおけるJ1クラブの平均は前年比+253円(+7.4%)の3,687円でした。単価上昇を要因別に見てみると、チケット単価で+0.4%、グッズ単価は+23.8%となっており、グッズ単価が大きく伸びたのが特徴といえます。なお、要因別の単価内訳比率としては、チケット単価が66%、グッズ単価が34%となっ

ています。

最も客単価が高かったのは鹿島の5,500円、逆に最も低かったのは柏の2,662円でしたが、特にグッズ単価で7.3倍と大きな差が生じていることがわかります。

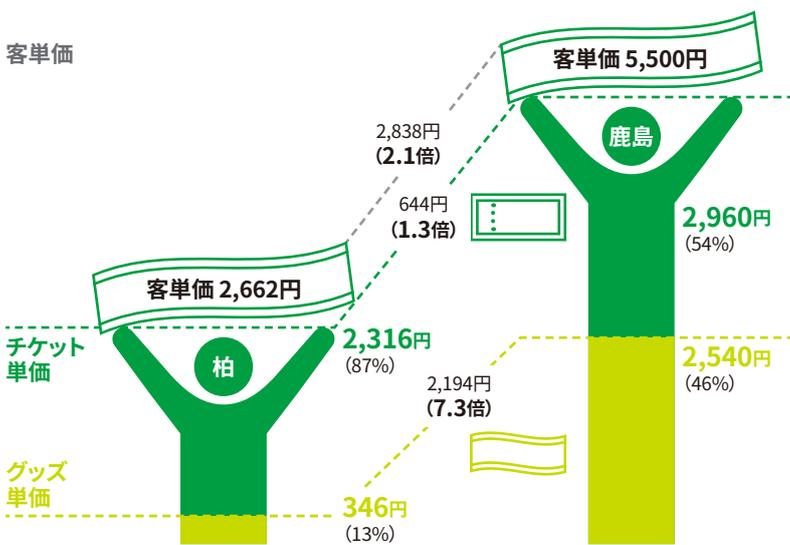
この差の要因は諸々考えられますが、鹿島はグッズ単価を前年比+531円(+26.4%)と大きく伸ばしており、ここにはACLでの優勝やCWCでのR・マドリッドとの対戦等に伴う単価の高い記念グッズの影響が大きく表れていると考えられます。ファン・サポーターの熱量が高いうちに一気にグッズの購買に結び付けられるかBMの手腕が試される場面で、ファン・サポーターとクラブの双方がwin-winの結果を出した好事例でしょう。

## 新規観戦者割合

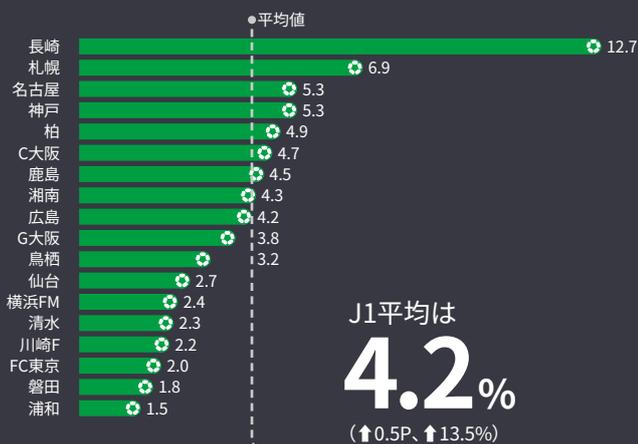
新規観戦者が観戦しやすい環境づくり(チケットを買いやすい、スタジアムに行きやすい等)も重要。



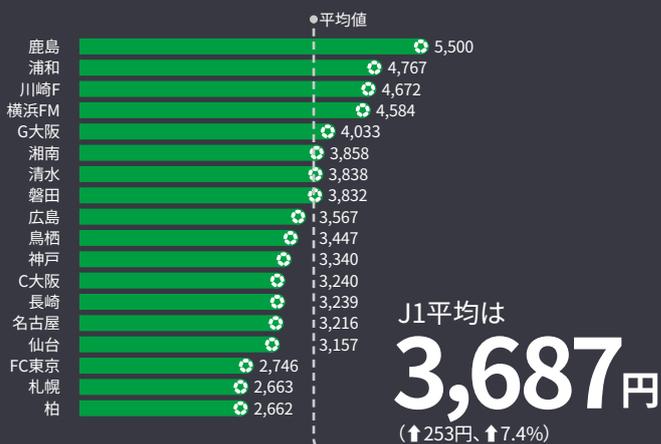
## 客単価



## 新規観戦者割合 (%)



## 客単価 (円)



## J1分析

# 2nd ステージ：経営効率

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

### 勝点1あたりチーム人件費

本KPIは、各クラブにおけるコストの中で最も大きな比率を占めるチーム人件費を、いかに効率的にFM面の結果へ結びつけられているか、という状況を可視化できる指標と考えられます。

2018年シーズンにおけるJ1平均は、前年比+6.2百万円(+14.6%)の48.8百万円でした。最も効率的に勝点を獲得したのは長崎で、勝点1を27.1百万円で獲得したことになります。対して最下位の神戸は勝点1を獲得するのに99.5百万円をかけたことになっており、その差は3倍以上にもなります。

このKPIの値は基本的には小さい方が望ましいと考えられますが、27.1百万円と最も値を小さく抑えた長崎がFM面は最下位となり

J2へ降格することとなってしまったことから、その分析はあくまでも相対的に行うべきという点に留意が必要です。

本KPIにおいて最も大きな改善を見せたのは広島で、前年比▲15.8百万円(▲32.6%)の32.7百万円となりました。チーム人件費を昨シーズンから262百万円(+16.4%)増加しつつ、勝点も前年比+24を獲得することに成功しました。効果的なチーム人件費投資を行い、FM面の結果につなげた好例でしょう。

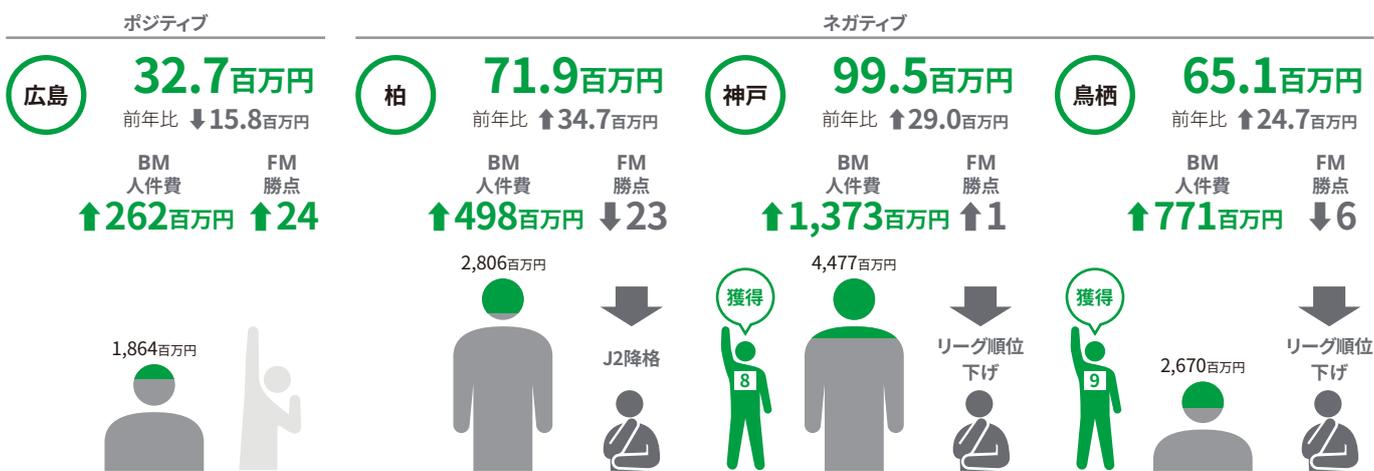
一方で、チーム人件費の増加がFM面の結果に結びつかなかったクラブとして柏が挙げられます。前年比+498百万円(+21.6%)の2,806百万円をチーム人件費に投じましたが、勝点が前年比▲23となり、本KPIは前年比+34.7百万円(+93.3%)の71.9百万円となった

うえにJ2降格となってしまいました。

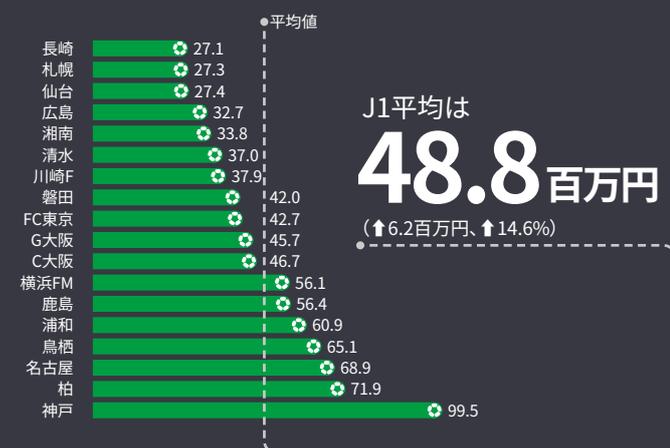
また、2018年シーズンは、神戸が元スペイン代表のイニエスタ選手、鳥栖が元スペイン代表のトレス選手と、海外からの世界的なスター選手の獲得が話題となりました。神戸は前年比+1,373百万円(+44.2%)の4,477百万円を、鳥栖は前年比+771百万円(+40.6%)の2,670百万円をチーム人件費に投じましたが、FM面では両チームともに昨シーズンよりもリーグ順位を下げる形となっています。

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

### 勝点1あたりチーム人件費



### 勝点1あたりチーム人件費 (百万円)



### (参考)チーム人件費 (百万円)



# Management Cup J1



## 勝点1あたり入場料収入

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

2018年シーズンにおけるJ1の平均は前年比▲0.5百万円(▲2.8%)の17.1百万円でした。トップの浦和が前年比▲10.0百万円(▲21.0%)の37.7百万円と低下させましたが、過去5シーズンに引き続き最も高い水準を維持しています。浦和における本KPI低下の主な要因は、ル

ヴァンカップのプレーオフステージ敗退による試合数の減少等にあると考えられます。事実、リーグ戦以外の試合を含めた総入場者数が前年比▲119,826人となっており、入場料収入も前年比▲414百万円となっています。それでも浦和が他のクラブを大きく引き離している要因は、20,000人を超えるといわれるシーズンチケット保有者数の多さにあると思われます。諸々のBM施策により多くのシーズンチケット保有者を維持することで、入場料収入を高い水準で安定させることを可能にしています。

もう一つの着目点は神戸です。神戸は勝点の増減がほぼない(44点→45点)なかで入場料収入を前年比+63.4%と増加させ、本KPIを前年比+7.0百万円(+59.8%)の18.7百万円と

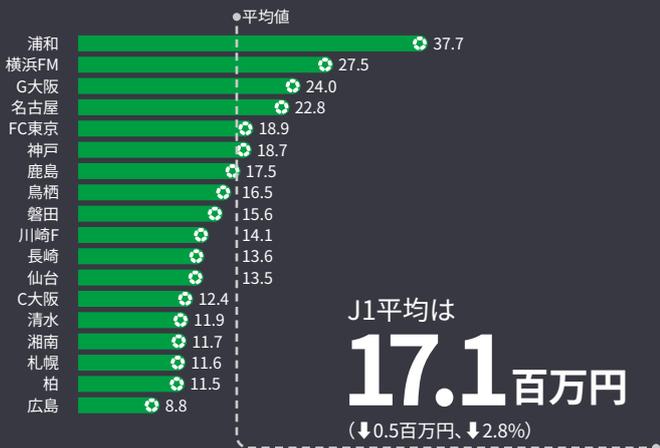
しています。これはイニエスタ選手の加入が入場料収入の増加という好循環を呼んだことが要因と考えられます。世界レベルのサッカーを間近で観戦できるという顧客満足度の高さが本KPIの増加に反映された事例ではないでしょうか。

顧客満足度は、本KPIの増減に影響を及ぼすものと想定されます。一般論として、たとえ本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中長期的にはサポーターの足は遠のき、財布の紐は固くなります。各クラブは、本KPIと顧客満足度とのバランスには注意深く考察することが重要です。

## 勝点1あたり入場料収入



## 勝点1あたり入場料収入(百万円)



## J1分析

# 3rd ステージ：経営戦略

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

### 売上高・チーム人件費率

2018年シーズンにおけるJ1の平均は前年比+0.6P(+1.3%)の48.4%でした。売上高・チーム人件費率は50%を超えない範囲にするのが望ましいといわれており、その意味で多くのJ1クラブは概ね健全な状態であると捉えることができます。

本KPIが最も低かったのはJ2から昇格した長崎で、チーム人件費を494百万円から814百万円に増加させたものの、スポンサー収入や入場料収入を中心に売上高も大幅に増加させることができたため、前年比▲9.1P(▲20.6%)の35.0%に抑えることができています。残念ながらFM面ではJ2降格という結果となってしまいましたが、BM面では一定の評価がなされてしかるべきと考えられます。

一方で長崎は、J1クラブの中では唯一チーム人件費が10億円を下回っているクラブです。チーム人件費をただ増やせばチーム成績が向上するというわけではありませんが、J1で安定的に結果を出すためのチーム人件費水準の目安が垣間見える結果であったともいえます。

### SNSフォロワー数\*

2018年シーズンにおける平均は前年比+62,852人(+22.8%)の338,550人となり、数値を伸ばしています。

本KPIでは、前年に引き続きC大阪が122万人を超えるフォロワー数で、2位の鹿島の約56万人に倍以上の大差をつけてトップの座をキープしました。C大阪のフォロワーの内訳を

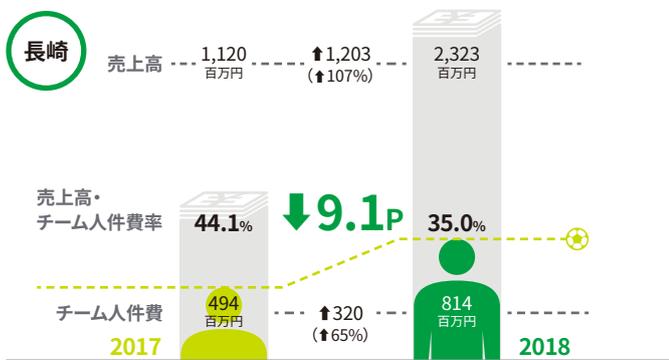
見るとTwitterが多い他クラブのフォロワーの内訳と異なり、Facebookが83.6%と大きなシェアを占めています。これには、Facebookユーザーの多い東南アジアのファンの影響が大きく作用しているものと考えられます。ただし、今期の同クラブのSNSフォロワー数は2017シーズン比▲1,005人でリーグ全54クラブ中唯一減少に転じて陰りが見え始めており、いかにしてアクティブフォロワーをつなぎ留め、クラブの戦略に活かしていくかの再検討が求められそうです。

SNSフォロワー数はクラブの社会的影響力を計る一指標であるといえますが、クラブとしてその影響力をもつてどのような結果に結び付けたいのか軸を持つておくのが望ましいでしょう。

### 売上高・チーム人件費率

#### 売上高・チーム人件費率減少クラブ

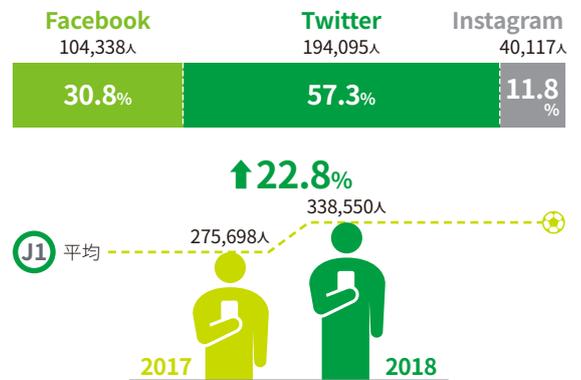
人件費の増加よりも売上高がそれ以上に増加したことで売上高・チーム人件費率は低下。さらに強気な強化も可能だった？



### SNSフォロワー数\*

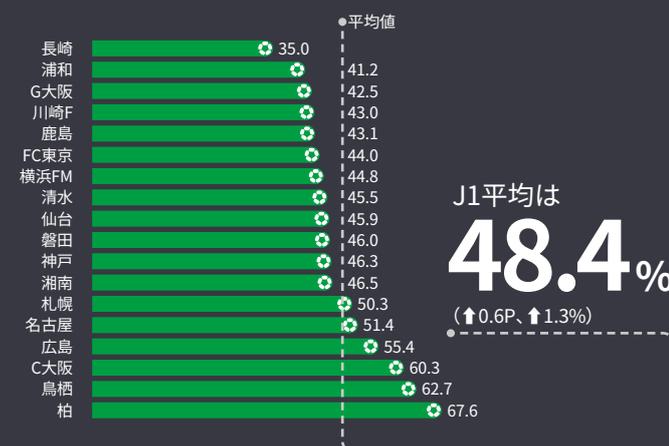
#### J1各クラブ平均SNSフォロワー数内訳

TwitterがJ1クラブのフォロワー数の60%近くを占めている。

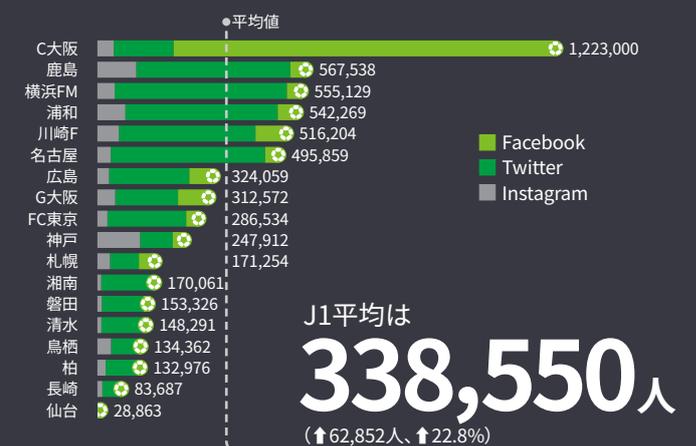


\* Facebook、Twitter、Instagramの合計

### 売上高・チーム人件費率 (%)



### SNSフォロワー数 (人)



# Management Cup J1



## SNSフォロワー数増減率

2018年シーズンにおけるJ1の平均は前年比▲14.8P(▲35.4%)の27.0%となっており、フォロワー数はJ1全体として増加傾向にあるものの、成長の鈍化傾向が見られました。SNS別の平均増減率は、Facebook 4.4%(前年比▲10.2P)、Twitter 9.7%(同▲39.4P)、Instagram 95.8%(同+52.3P)であり、Instagramの増減率が他を圧倒しています。

本KPIが最も大きかったのは神戸で、2017年シーズンに93,138人だったSNSフォロワー数を、2018年シーズンの間に247,912人へと3倍弱にまで増加させました。その要因は世界的スター選手であるイニエスタ、ビジャ両選手の加入です。また、トーレス選手を獲得した鳥栖、前年に加入したチャナティップ選手が大車輪の活躍を見せた札幌が、それぞれ62.7%、

30.9%と大きな伸びを記録していることから、各国代表クラスのスター選手の影響の大きさがうかがえます。

興味深いのは、神戸のInstagramが788.9%と圧倒的な伸びを記録していることです。Instagramフォロワー数の伸びがディビジョン平均をはるかに超えて上回るこの傾向は鳥栖、札幌においても見られることから、文字に頼らず写真を通じて情報を得ることができるInstagramに人気が集まりつつある傾向が見て取れます。

## グッズ関連利益額

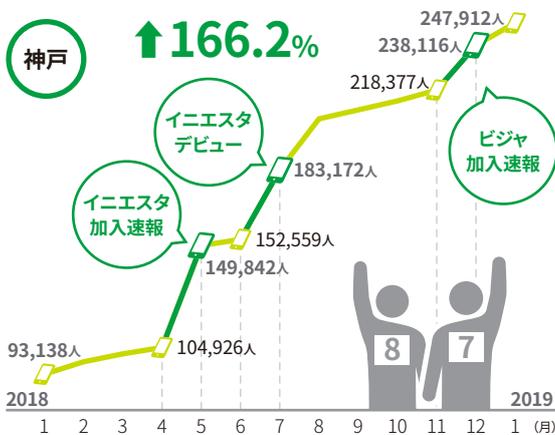
2018年シーズンにおけるJ1の平均は、前年比+27百万円(+27.8%)の124百万円でした。トップは昨シーズンに続き浦和の397百万円であり、J1平均の3倍超となっています。

利益額を100百万円以上伸ばしたのは、浦和(+103百万円)と川崎F(+150百万円)でした。浦和は開催時期が早まった天皇杯の優勝記念グッズや選手の引退記念グッズの売上が好調であったことを主要因に、また川崎Fは2018年シーズンにおいてFM面でJ1リーグ2連覇を達成し、それに伴う優勝記念グッズの売上が好調であったことから利益額を大きく伸ばしたものと推察されます。特に、2018年シーズンは、2位に勝点で大差をつけ、早々に優勝を決定付けていたことから、入念な準備のうえで約120種類の優勝記念グッズを発売できたことも利益額を押し上げた要因であると考えられます。

なお、利益率のJ1平均は、前年比+1.8P(+7.0%)の27.6%の微増という結果となりました。

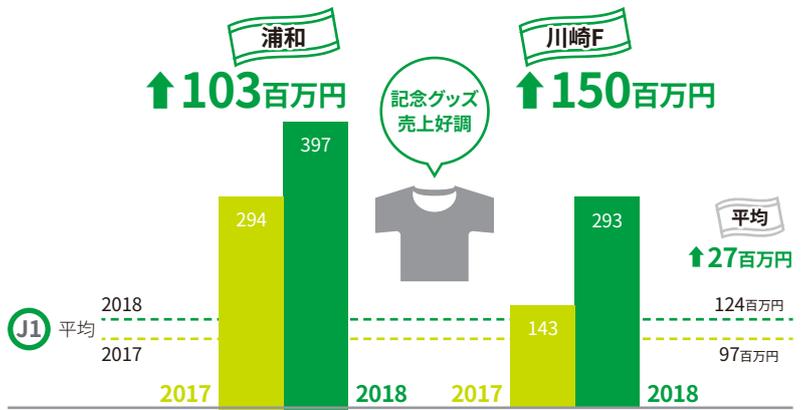
## SNSフォロワー数増減率

世界的スター選手を獲得した神戸は増減率166.2%で他を圧倒。

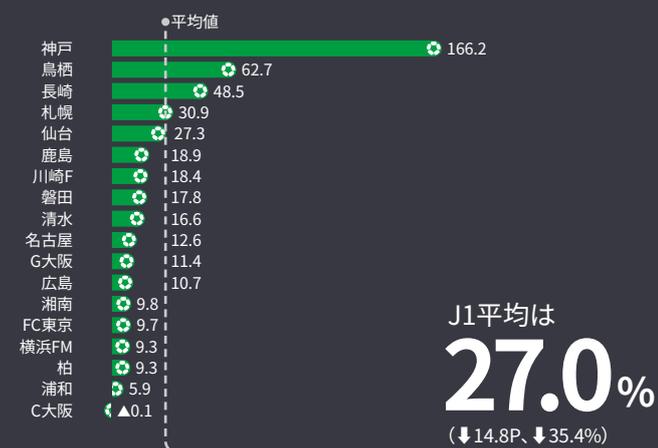


## グッズ関連利益額

浦和、川崎F共に、記念グッズの売上が好調であったことが、利益額の増加に寄与したものと考えられる。



## SNSフォロワー数増減率 (%)



## グッズ関連利益額 (百万円)



# J1分析

## 4th ステージ：財務状況

Jリーグのクラブライセンス制度において「財務基準」はJクラブの安定的な財務体質の確保を求める重要な基準となります。

J1のビジネス的な事業規模は拡大傾向にあり、そこにはリーグが推し進めるデジタルマーケティング戦略の取り組みに加え、各クラブにおけるBM施策としてのCRM戦略への意識の高まりが影響しているように思われます。

### 売上高

2018年シーズンにおけるJ1の平均は、前年比+673百万円(+16.5%)の4,755百万円でした。内訳を見ると、スポンサー収入(+317百万円)、その他収入(+266百万円)が主な増加要因となっています。一方、入場料収入は昨シーズンから増減なく、伸び悩んでいる状況です。

特筆すべきは、昇格組以外で売上高を2倍弱と飛躍的に伸ばした神戸(+4,429百万円)です。神戸はJリーグがクラブの個別経営情報の公開を始めた2005年以降、初めて売上高で浦和を上回ったクラブとなり、Jクラブ初の100億円突破も目前です。2018年シーズンで

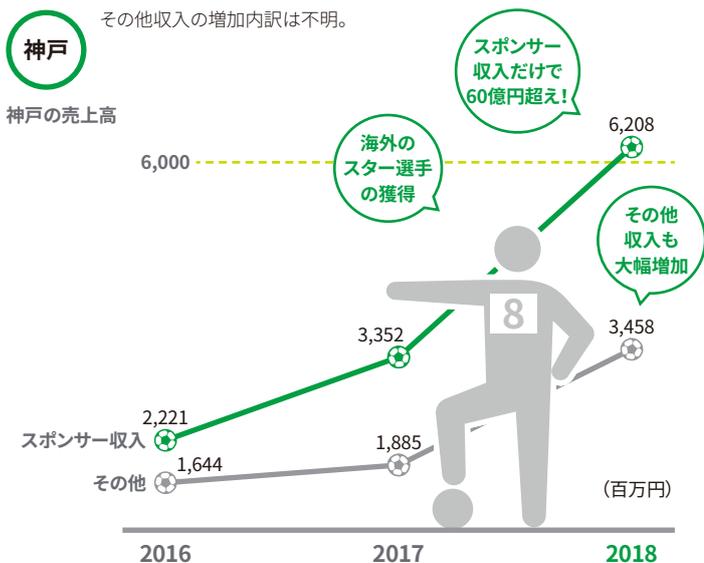
は世界的なスター選手であるイニエスタ選手を獲得し、スポンサー収入だけで+2,856百万円の増加となりました。また、スター選手の獲得が集客等その他の事業にも寄与し、入場料収入は+326百万円、その他収入は+1,127百万円と大幅に増加しています。ただし、スター選手の維持費用をスポンサー収入だけに頼る戦略は、外部環境の変化によるリスクを負うものでもあります。2019年シーズン以降もさらなる事業規模の拡大を達成し、100億円を超えることができるのか、今後の神戸の動向が注目されます。

### 売上高成長率

2018年シーズンにおけるJ1の平均は前年比+9.5P(+67.9%)の23.5%でした。昨シーズンのJ1上位4チームへの理念強化配分金(川崎F:10億円、鹿島:4億円、C大阪:2億円、柏:1.8億円 計17.8億円)がリーグ配分金に計上されており、昨年の均等配分金倍増に引き続きリーグ配分金が売上高成長率の上昇に貢献しています。

昇格組の湘南と長崎が前年比90%超と驚異的な成長率を記録していますが、ディビジョン変更なく前年比84.6%の成長率を記録している神戸がやはり目を惹きます。神戸は世界

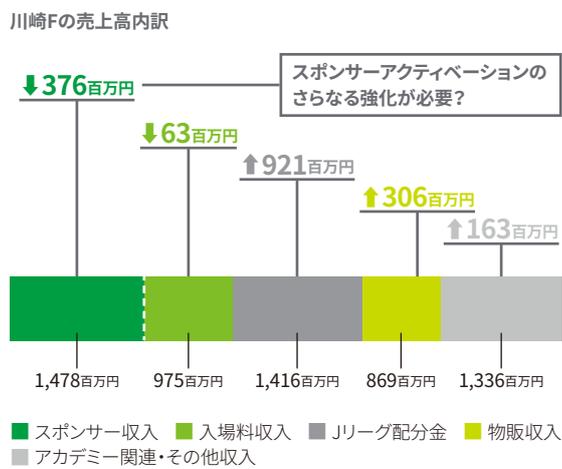
### 売上高



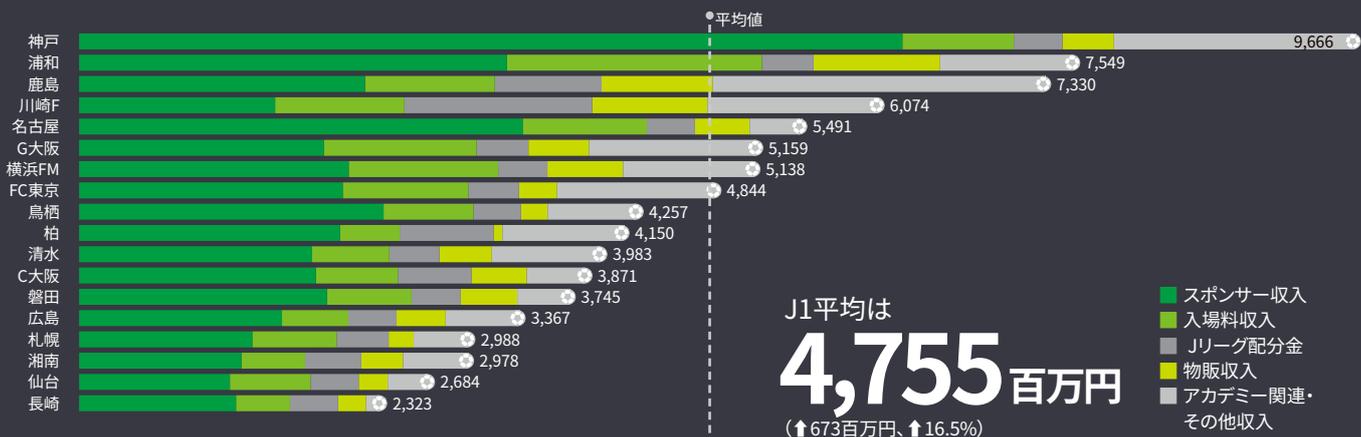
### 売上高成長率

川崎F

スポンサー収入の増加だけでなく、入場料収入、物販収入も大きく伸ばしていることはBM施策が一定の成功を収めている結果であると考えられる。



### 売上高(百万円)



# Management Cup J1



的スターであるイニエスタ選手の加入が起爆剤となっていることは明白ですが、神戸の売上高の成長率の内訳を見ると、スポンサー収入の増加だけでなく、入場料収入、物販収入も大きく伸びており、イニエスタ選手加入が広範囲に好影響を与えているものと考えられます。

一方で、内訳が不明のその他収入の大幅増によって今期利益を確保できている側面も無視できず、今後も継続的な成長率を維持していくために神戸がどのようなBM施策を講じるのか、来シーズン以降の動向からも目が離せません。

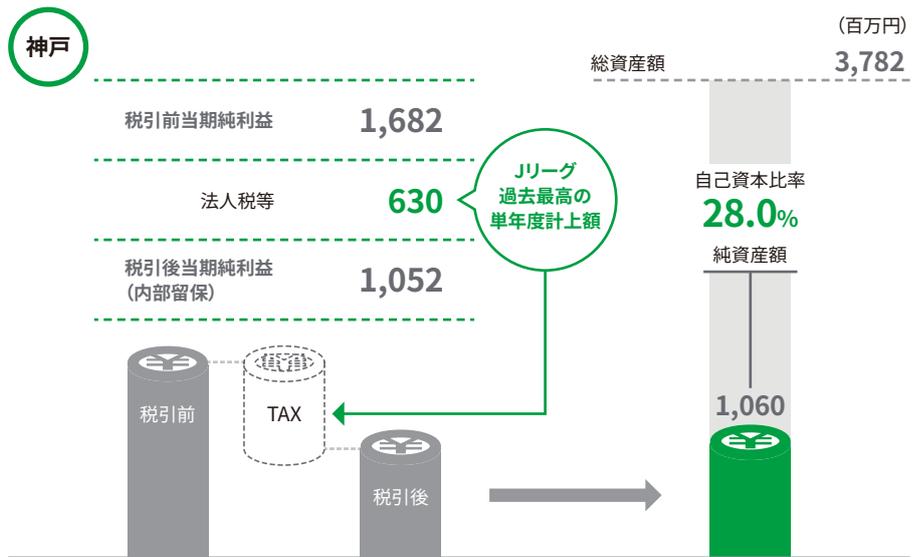
## 自己資本比率

2018年シーズンにおけるJ1の平均は、前年比+1.6P(+4.7%)の35.9%でした。トップは前年に続きFC東京の85.5%、最下位は鳥栖の2.5%となっています。J1においては利益剰余金がプラスのクラブは半数の9クラブで、マイナスのクラブは同じく9クラブあります。

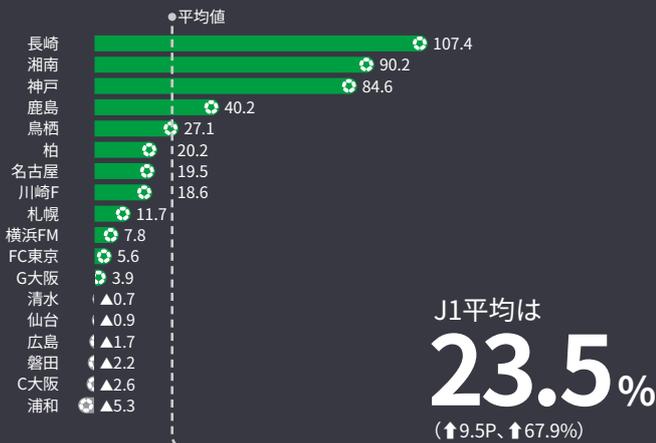
最も変動があったのは神戸でした。昨シーズンは利益剰余金が▲651百万円、自己資本比率が0.2%でしたが、2018年シーズンでは税引後の最終利益を1,052百万円計上した結果、自己資本比率を28.0%まで上げています。

神戸は大型補強によるチーム人件費の増分を主にスポンサー収入とその他収入の増加で補い、さらに大型補強の影響で入場料収入や物販収入にも好影響を与えた結果、利益が増加した形となっています。一方で2018年シーズン途中での大型補強ということもあり年間を通じてのチーム人件費は計上されていないため、来シーズンのチーム人件費はさらに膨らむことが想定されます。内部留保があるとはいえ、来シーズン以降も今期以上の収益を確保できるか、BMの手腕にも注目が集まります。

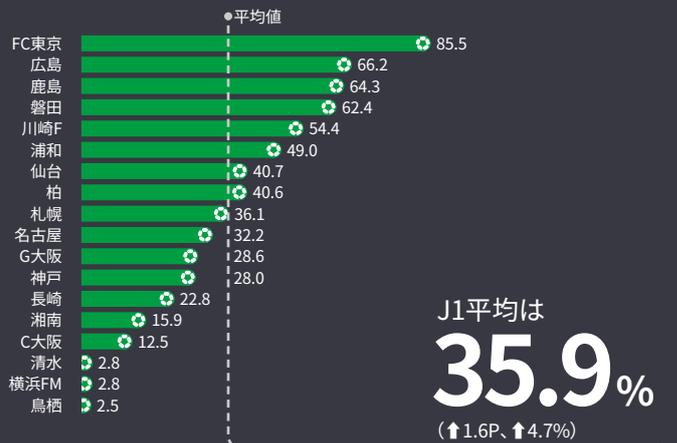
## 自己資本比率



## 売上高成長率 (%)



## 自己資本比率 (%)



# J1優勝クラブ分析

## 川崎フロンターレ

2017年シーズンにJ1リーグ初優勝、そして2018年シーズンに連覇を果たした川崎F。2018年はBMポイントにおいてもJ1トップとなり、Jリーグマネジメントカップ初優勝を飾りました。

BMのKPIでは、J1トップとなったのは集客率(84.4%。J1平均は62.7%)だけでしたが、その他も新規観戦者割合と勝点1あたり入場料収入以外を除くほぼ全てのKPIで上位となり、経営のバランスの良さがうかがえる結果となっています。川崎Fのクラブ経営の秘訣はどこにあるのでしょうか。薬科義弘社長のインタビューを通じて見えてきたのは、プロスポーツクラブに限らずビジネス全般に広く応用可能な経営メソッドでした。

### 地域密着の原点

「現在のクラブ経営を語るには、まず20年以上前の過去からお話しせねばなりません。我々は地域の支援がほとんどない状態からスタートしたのです。」薬科社長はインタビューの冒頭、こう切り出しました。大洋ホエールズ(現・横浜DeNAベイスターズ)・ロッテオリオンズ(現・千葉ロッテマリーンズ)・ヴェルディ川崎(現・東京V)と、プロスポーツクラブが地元にてきては移転を繰り返してきた歴史から、川崎FがJリーグ参入を果たした1998年前後には、「どうせまた出ていく」と、地域から冷ややかな視線が浴びせられていたそうです。当時は、ただでさえJリーグブームが終わり、他クラブも集客に苦労していた時代です。J2に参入したばかりの川崎Fのスタジアムはガラガラ。クラブの船出は何ともほろ苦いものとなりました。「支援がないとはいえ、何とかクラブのことを覚えて少しでも興味を持ってもらい、スタジアムへと足を運んでもらわないと始まらない。だから、スタッフも選手も街の商店街に出向き居酒屋や商店を『こんにちは、川崎フロンターレです』と挨拶をして回りました。クラブが地域に根付くためにはそれしかなかったのです。それが地域密着の原点です。それを考えると、今こうして多くの方々に応援していただい、スタジアムが満員となっていることは実に感慨深いものなのです。」

### 権限移譲

しかし、富士通という責任企業を持つ川崎Fにとっては、「観客が入らず赤字になっても責任企業が助けてくれる」というような意識が働いても不思議ではありません。なぜ、スタッフも選手もそこまで必死に活動したのでしょうか。その背景には富士通の「クラブのことはクラブに任せ、口出しをしない」というポリシーがあったそうです。「任せ

る」とは聞こえは良いですが、クラブの発展がクラブスタッフや選手自らにかかってくる以上、とてつもないプレッシャーがかかることと同義です。これにより危機感が醸成されたことが、川崎Fが責任企業に頼らず自律的に成長するための礎となったといえるでしょう。

さて、責任企業からの権限移譲による危機感の醸成という土壌があった川崎Fですが、ここ数年のBM・FM双方の飛躍には目を見張るものがあります。この背景には何があったのでしょうか。薬科社長は、この点も「権限移譲」だと述べています。

2015年に薬科社長が就任した頃、クラブの中には幹部も含め、いわゆる「ビジネスパーソン」と呼べる人材は限られており、マネージャークラスでも損益計算書を読むことがあまりできず、PDCAもほとんど回せていない状況だったそうです。例えばプロモーションに多額のお金を投下しても、「みんなが喜んでくれれば良いじゃないか」というスタンスで、特段効果検証などは行われていない状況でした。ただ、薬科社長はこれを見て逆に、うまくやれば必ず伸びるぞと、クラブの伸びしろを感じたそうです。

このエピソードから垣間見えるのは、川崎FがFM面では既にJ1屈指の強豪であったものの、BM面では必ずしもそうではなかったということです。この状況を受けて、薬科社長が当時の幹部全員と面談を実施し、何を考え、何を望み業務に取り組んでいるかを棚卸ししたところ、表現は異なるものの結局は「優勝したい」という点に回答は集約されていました。そこで、薬科社長はさらに各スタッフがクラブの優勝に貢献するために何をしたら良いかを一人一人に考えさせたうえで吸い上げ、それをクラブの中期経営計

### 社長からメンバーへの権限移譲

社長が、クラブスタッフにクラブ優勝のために自ら目標と取るべき行動を考えさせ、それを中期経営計画へと落とし込んだことで、スタッフが自分で考え動く自律的組織へとクラブが進化を遂げた。



画に落とし込みました。

社長がトップダウンで事業部やスタッフに目標を与えるのではなく、スタッフ自らが何をすべきか考えて計画へと落とし込むことができるよう、「権限移譲」がここでも行われたわけです。こうして、川崎Fは、各スタッフがクラブの優勝のために、自ら考え行動する、自律的組織へと歩み出しました。

それを象徴する、川崎Fのクラブとしての強さを感じるもう一つのエピソードがあります。2016年シーズンへ向けて準備をしていた頃、強化部から赤字必至のどんでもなく野心的な選手獲得プランが上がってきました。普通であれば社長としては即座にNoという話でしたが、敢えて事業部長へ強化部の意向をそのまま伝え、考えを聞いたところ、予想に反し「それはやるべき」という返事が返ってきたのです。改めて、赤字になりかねない点を指摘したところ「大丈夫です。そこは私たちが稼いでみせます。」との回答だったため、任せることにしたそうです。結果、彼らはそこから死に物狂いで稼ぐ方法を考え実行し、実際に赤字を回避するどころか、しっかりと利益を得ることができました。薬科社長がクラブスタッフの自立を強く実感した瞬間でした。2016年シーズンは優勝こそできませんでしたが、最後まで優勝争いを演じ、翌2017年シーズンの初優勝、2018年シーズンの連覇を達成することになるのです。

まさに、フロント人材への「権限移譲」に伴う覚醒による成果といっても過言ではないでしょう。

さて、川崎Fの経営のキーワードである「権限移譲」ですが、これは組織の力を引き出すのに極めて理に適っているとして、企業経営の世界でも注目されているものです。権限移譲が行われると、トップダウンではなくメンバーが自ら考え行動することが求められるため、メンバーの主体性

や能力を引き出すことができます。同時に「自分の存在意義」を感じやすくなるためモチベーションアップにもつながります。また、リーダーに都度伺いを立てる必要がなくなるため、迅速な意思決定が可能になります。これはリーダーの意思決定にかかわる業務負担を軽減することにもつながります。これを突き詰めていくと、究極的には、リーダー不在時にも自律走行が可能で、変化への対応に強靱な組織の形成が可能になるわけです。

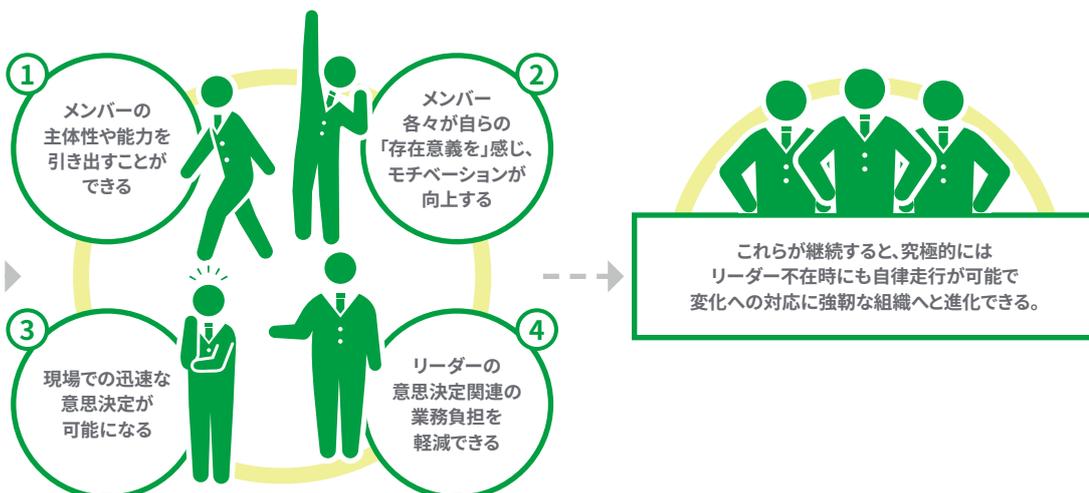
### 今後

J1リーグ連覇を果たし、名実ともにJリーグ屈指の強豪となった川崎Fですが、かといって今後も安泰とはいえません。川崎Fはどちらかというと「オリジナル10」の強豪クラブへのチャレンジャーという立ち位置で戦ってきたことで、段階的に好成績を出してきました。最近の入場者数の大きな増加も、FM面での好成績に支えられている点も大きかったと考えられます。

しかし、悲願であった優勝も果たした今、川崎Fはチャンピオンチームとして他クラブからチャレンジされる立場となっています。また、競技成績は本来上下するものなので、どんな強豪クラブであっても必ず下降する場面が出てきます。この先、現在のようない好成績を出せなくなったときでもBM面の好成績を維持し伸ばすことができるかという点にこそ、経営の真価が問われるといえるかもしれません。

この点について、薬科社長は「クラブのミッション『スポーツの力で、人を、この町を、もっと笑顔に』を達成するために、サッカーはあくまでも手段であり、20年間蓄積してきた人を呼び込み、笑顔にする仕掛け作りのノウハウこそ、ミッション実現のための鍵です。」とコメントしています。確固たるクラブ価値向上のための体制が整いつつある川崎Fが今後、プロサッカークラブとしての枠を超え、どのような存在へと昇華するのか、注目です。

### 権限移譲の効果



# フライデーナイトJリーグの効果

Jリーグの新たなファン層を開拓してファンベースを広げていくことは、各クラブが持続的に成長するために重要な要素です。Jリーグマネジメントカップでは、指標の一つに「新規観戦者割合」を設定しています。2018年シーズンのJ1ではこの指標が平均4.2%（前年比+0.5P）という結果となっています。J1では2018年シーズンから新規ファン層獲得に向けた試みの一つとして、「明治安田生命フライデーナイトJリーグ」がスタートしています。本コラムではその取り組み内容や集客成果とともに、今後のファンベース拡大に向けた方向性について考察します。

## フライデーナイトJリーグの取り組み

2018年シーズンのJ1は、2月23日(金)に開催された鳥栖 VS 神戸の試合で開幕を迎え、Jリーグ史上初となる金曜日開催のリーグ戦開幕試合として、注目を集めました。Jリーグ開催日は土日が一般的ですが、仕事や家族の予定と重なってしまい、休日をサッカー観戦に費やせない潜在ファン層（非スタジアム来場層）が一定数いると考えられていました。こうした人たちにもJリーグ観戦の選択肢を提示することを狙いとしてフライデーナイトJリーグの取り組みは開始されました。

フライデーナイトJリーグでは、リーグ、Jクラブ、OTT（Over The Top：インターネット経由で提供される動画・音声などのコンテンツ・サービス）、スポンサーとのコラボレーションにより、新たなファン層を引き付ける様々な企画が行われています。例えば、フライデーナイトJリーグ限定で、来場者にオリジナルベースボールユニフォームをプレゼントする施策が各試合で行われました。シャツの上からでも気軽に羽織れるもので、女性ファンにも人気となっています。また、冒頭に紹介した鳥栖の開幕戦においては、人気歌手によるハーフタイムライブが行われるなどしており、普段はJリーグにあまり関心を持っていない層にもリーチできたことが想定されます。

また、フライデーナイトJリーグでは、新規観戦者を引き付けるプロモーション企画だけでなく、実際に来場してくれた人たちの観戦体験を充実させるため、各JクラブとOTTスポンサーの共同企画による各種取り組みも行われています。具体的には、上述のハーフタイムに実施されるアーティストによるライブもそうですが、サポーター参加型でゴールのバーにボールを当てることを競うイベントや、C大阪ではOTT加入者限定で「たこ焼きが食べ放題」になる

企画も注目を集めました。こうした様々な企画は、「サッカーの試合以外の楽しみ」もフックに、新しいファン層へリーチできることに加え、既存のファン・サポーターの満足度も向上させていこうという狙いを持ったBM施策です。これらのBM施策が新たなファン層へのリーチにつながっているほか、SNSをはじめとしたインターネット上でも多くの情報拡散につながっているようです。

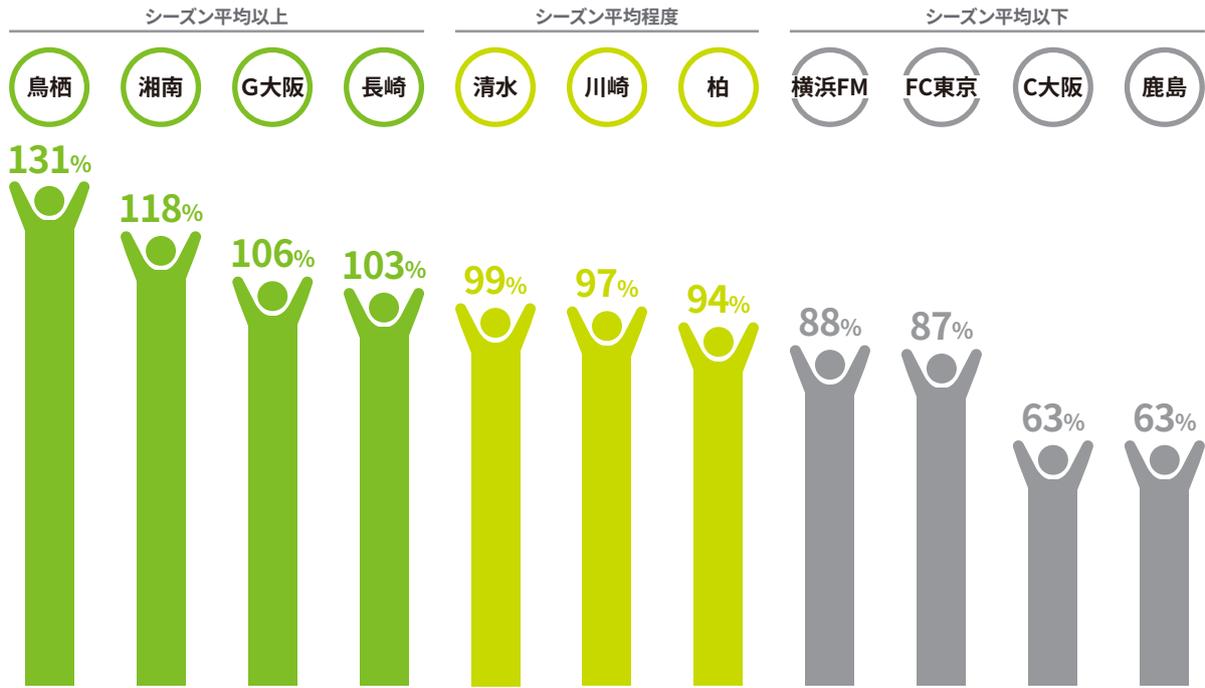
## フライデーナイトJリーグ集客状況

2018年シーズンに開催された金曜日開催の試合は全15試合。このうち11試合は、「フライデーナイトJリーグ powered by DAZN」と位置づけられており、上述の集客施策が行われています。これら各試合の集客人数（複数対象試合があるクラブはその平均値）と、2018年シーズン平均集客人数を比率で示したのが右記の表です。100%を超えているものは、フライデーナイトの集客人数がシーズン平均を超えていることを示しています。鳥栖・湘南・G大阪・長崎ではシーズン平均以上の集客状況となっており、清水・川崎・柏もほぼ同等程度の結果となっています。Jリーグの発表によると、来場者向けアンケートの結果、10%以上のお客様が「生涯初めてJリーグを観戦した」という結果が得られたスタジアムもありました。

一方で、シーズン平均と比べて集客数が減少しているクラブもあります。特にACL出場クラブは、リーグ戦日程が変更されて金曜日開催となる場合もあるため、あらかじめ特定日に照準を合わせた集客プロモーション実施が難しいという事情も抱えています。また、平日開催が集客に与える影響は、スタジアムへのアクセス環境にも依存します。この点も考慮しながら、集客施策を設計していく必要があるといえます。



シーズン平均集客数に対する「フライデーナイトJリーグ」対象試合の集客比率



※「フライデーナイトJリーグ」として開催された全15試合が集計対象。

### 新規観戦者の獲得に向けたアプローチ

Jリーグや各Jクラブでは、新規観戦者の獲得というのはここ10年来の課題となっていたこともあり、フライデーナイトJリーグの取り組みをきっかけに、ファミリー層や女性など新たなファン層をターゲットとした試合日のイベント企画も活性化しています。「Jリーグスタジアム観戦者調査2018」においても、観戦の動機として、「レジャーとして」という回答が上位に入りました。スポーツ観戦に対する動機が多様化している中で、観戦のフックとなることや来場満足度を高める取り組みはさらに必要となるでしょう。

一方で、今後課題となるのは新規観戦者のリピート化だといえます。初めてJリーグを観戦した来場者を、ファン・サポーターとして定着させることができれば、投資の費用対効果が高まります。逆に、それが浸透していかないのであれば、効果としては限定的・一時的なものになってしまうため、避けたいところです。効果を一時的なものとしないうにするため、まさにリーグ・クラブが一体となったBM施策が今こそ必要なタイミングです。そして、さらなる新規観戦者獲得のために戦略的に投資を増やしていくことで、ファン・サポーターの裾野を広げて好循環を作り出していくという共通理解を持つことが、リーグや各Jクラブの関係者には求められることになるでしょう。

### OTT視聴による観戦スタイルの変化

近年のJリーグは観戦スタイルも大きく変化を遂げています。OTTでいつでも、どこでも視聴できる環境が整ったことにより、帰宅途中や食事を楽しみながらJリーグ観戦をすることが可能となりました。さらに金曜日にJリーグの試合が分散開催されることで、普段応援しているクラブ以外の試合や、注目選手のプレーを観るきっかけになる可能性もあります。

また、Jリーグが視聴できるOTT自体は有料のスポーツチャンネルではありますが、その加入の入口はサッカーに限らず野球、バスケット、F1等様々あり、どの入口から入っても全てのコンテンツが視聴可能で、追加コストはかからない仕組みが特徴となっています。すなわち、サッカー以外のコンテンツを目当てに加入してきたユーザーにとって、一度加入してしまえばその後は追加的なコスト無しでサッカー「も」観ることができる環境が整っていることになります。そのため、サッカーが魅力的なコンテンツを提供し続けることができれば、他のスポーツを中心に観戦している人が、Jリーグの試合を観る可能性も大いに出てくると考えられます。

こうした観戦環境の変化や特徴を捉え、リーグの施策として戦略的に新たなファンとの接点を作り込むことができる環境を活かすBM施策が打てるかどうかは、見逃せないポイントです。

# J2 Ranking

## 松本、大差をつけて4年ぶりに優勝!!

J2におけるマネジメントカップ2018の優勝クラブは松本となりました。

松本は、マーケティング分野、財務状況分野で1位、経営効率分野で3位、経営戦略分野で7位となり、2位以下を大きく引き離しての優勝となりました。

松本は責任企業を持たない市民クラブであるがゆえ、地域に根付き愛されているクラブであることを証明するように高い集客力、平均入場者数を誇っています。財政面では、営業収益が順調に推移し、安定した財務状況が続いています。収益のうち他クラブから突出しているのはグッズ関連利益額です。観戦必須アイテムだけでなく、様々なコラボグッズや多種多様な雑貨・アパレルアイテムなど、つい購入したくなるようなグッズ展開は、確実にグッズ関連利益額に影響していると考えられます。

今後もクラブと地域・サポーターが相思相愛の経営が期待されます。



© MATSUMOTO YAMAGA F.C.



## BM point 2018

J2	順位	(参考) 2017順位	BM point 総計
 松本山雅FC	1 ↑	2	204
ジェフユナイテッド千葉	2 ↑	3	190
レノファ山口FC	3 ↑	5	188
FC岐阜	4 ↑	13	166
栃木SC	5 —	3**	165
大宮アルディージャ	6 —	18**	163
アルビレックス新潟	7 —	15**	163
大分トリニータ	8 ↓	4	162
モンテディオ山形	9 ↓	6	160
ファジアーノ岡山	10 ↑	11	158
京都サンガF.C.	11 ↓	9	156
ヴァンフォーレ甲府	12 —	17**	152
東京ヴェルディ	13 ↓	12	150
FC町田ゼルビア	14 ↑	17	145
横浜FC	15 ↓	10	143
アビスパ福岡	16 →	16	135
ツエーゲン金沢	17 ↑	18	128
徳島ヴォルティス	18 ↑	19	123
水戸ホーリーホック	19 ↑	21	113
ロアッソ熊本	20 ↓	14	113
愛媛FC	21 ↓	15	111
カマタマーレ讃岐	22 ↓	20	107

※2017年シーズンのディビジョンにおける順位を記載しています。



1stステージ：マーケティング

2ndステージ：経営効率

3rdステージ：経営戦略

4thステージ：財務状況

平均 入場者数	スタジアム 集客率	新規観戦者 割合	客単価	合計	勝点1あたり チーム人件費	勝点1あたり 入場料収入	合計	売上高・チーム 人件費率	SNS フォロワー数	SNS フォロワー数 増減率	グッズ 関連利益額	合計	売上高	売上高 成長率	自己 資本比率	合計
21	22	5	22	★70	6	21	27	2	20	9	22	53	19	18	17	★54
20	20	9	18	67	2	20	22	11	17	8	16	52	21	16	12	49
11	10	22	21	64	16	16	32	16	8	20	21	★65	9	14	4	27
14	8	18	3	43	15	12	27	21	10	16	2	49	8	20	19	47
8	13	8	7	36	18	6	24	20	4	17	19	60	7	22	16	45
19	21	3	20	63	1	18	19	6	19	1	20	46	22	12	1	35
22	12	4	17	55	3	22	25	9	22	6	19	56	20	2	5	27
18	5	6	6	35	19	15	★34	14	9	21	13	57	10	13	13	36
13	11	1	16	41	14	13	27	22	18	2	17	59	15	11	7	33
16	18	13	10	57	9	14	23	15	1	22	11	49	11	8	10	29
9	9	20	14	52	5	17	22	18	13	10	9	50	17	4	11	32
15	17	14	19	65	8	19	27	4	16	4	8	32	12	1	15	28
10	2	2	15	29	11	10	21	17	15	13	15	60	18	19	3	40
4	19	16	4	43	22	3	25	19	7	15	1	42	4	9	22	35
12	16	13	9	50	13	5	18	5	14	12	8	39	13	21	2	36
17	14	17	5	53	7	9	16	3	21	3	14	41	16	3	6	25
3	6	21	2	32	20	2	22	7	6	14	13	40	3	17	14	34
6	7	15	13	41	4	8	12	1	2	19	6	28	14	7	21	42
5	15	11	1	32	21	4	25	10	11	5	10	36	1	10	9	20
7	4	8	8	27	10	11	21	12	12	7	5	36	6	15	8	29
2	3	10	12	27	17	1	18	8	5	18	4	35	5	6	20	31
1	1	19	11	32	12	7	19	13	3	11	4	31	2	5	18	25

## J2分析

# 1st ステージ：マーケティング

J2にはJ1とJ3との両方のディビジョンからの入れ替えの影響があります。特にこの1stステージはJ1・J3との昇降格クラブの特徴がJ2のビジネス環境にストレートに表れる傾向があります。

一方で、クラブ間格差が最も大きいJ2では、BM施策次第で大きく伸びる余地を持つクラブも多数あると考えられ、BM施策と各KPIの関係も興味深いところです。

### 平均入場者数

2018年シーズンにおけるJ2の平均は前年比+48人(+0.7%)の7,067人でした。昇降格組を除く18クラブで平均入場者数を増加させたクラブは、半数の9クラブでしたが、18クラブ全体としては▲85人(▲1.3%)となっており、集客に課題を残すシーズンになったといえます。

また、本KPIを伸ばした9クラブのうち7クラブは昨シーズンからFM面での順位を上げたクラブとなっており、逆に本KPIを落とした9クラブは全て、FM面で同順位または順位を落としたクラブとなっています。つまり、FM面での成績と平均入場者数の間には強い相関関係があることを示しているといえます。

一方で、ファン・サポーターがクラブに勝利を求めてスタジアムに足を運んでくることは

当然ですが、クラブは常に勝ち続けることはできません。その意味では、勝っても負けてもスタジアムへ足を運んでくれるロイヤルカスタマーをいかに増やすかというBM施策の重要性を物語る結果となっています。

### スタジアム集客率

2018年シーズンのJ2の平均は前年比+1.3Pの34.0%(+4.0%)となりました。

J2の中でも圧倒的な集客力を見せたのが松本です。熱狂的なサポーターが多いことで知られる松本ですが、J2初優勝、4年ぶりのJ1昇格を決めたこともあり、J2で唯一J1平均集客率の62.7%を超える65.7%を記録する結果となりました。J1昇格後もさらなる集客が期待されます。

また、前年から集客率を最も伸ばしたクラブは町田であり、前年比+8.3Pの47.6%となっています。

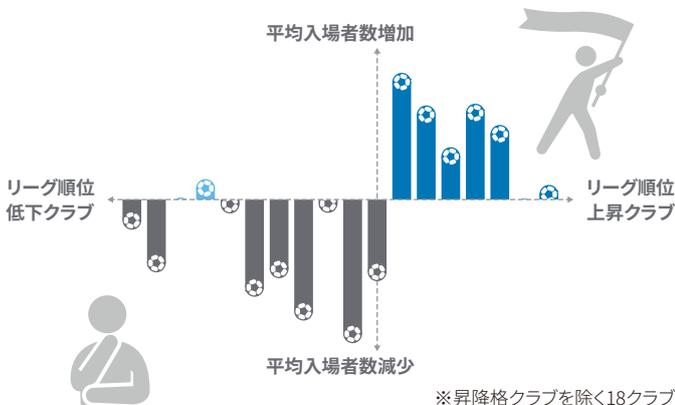
「小田急マッチデー」における市内小学生の無料招待やホーム自由席入場料が300円になるチラシの配布、11月のホームゲームにおける「Buy1 Get1 free eチケット」の販売などの施策による影響が考えられます。サイバーエージェントが株主となったことで、新たな施策の展開も期待されます。

一方、J1からの降格組を除いて、集客率が最も下がったクラブは前年比▲5.3Pの京都でしたが、京都は2020年シーズンには新スタジアムが開業するため、集客巻き返しのBM施策に注目が集まります。

### 平均入場者数

FM面の順位低下クラブ11クラブのうち9クラブで平均入場者数減少。

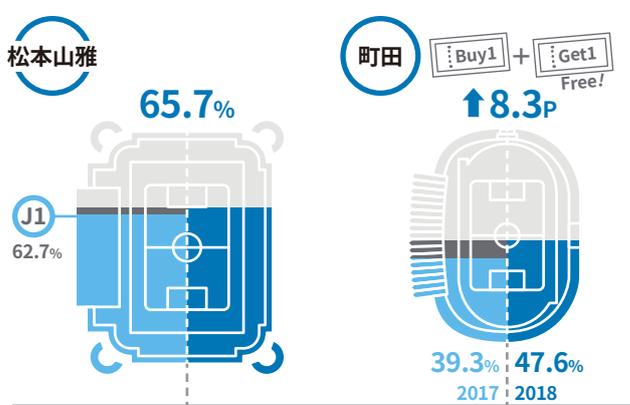
FM面の順位上昇クラブ9クラブのうち7クラブで平均入場者増加。



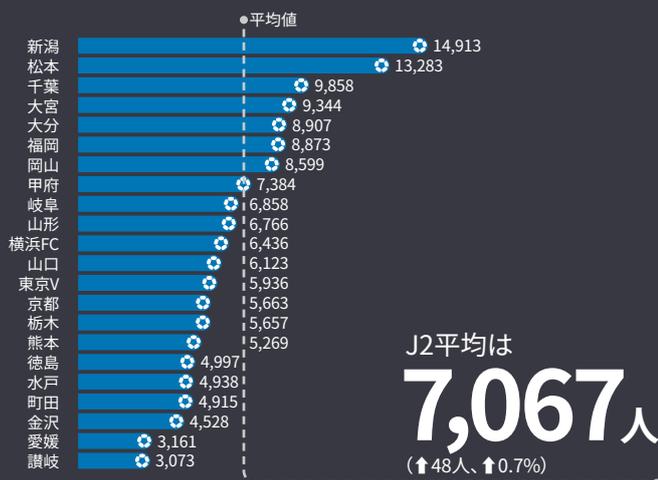
### スタジアム集客率

J2優勝クラブがJ1平均以上の集客率

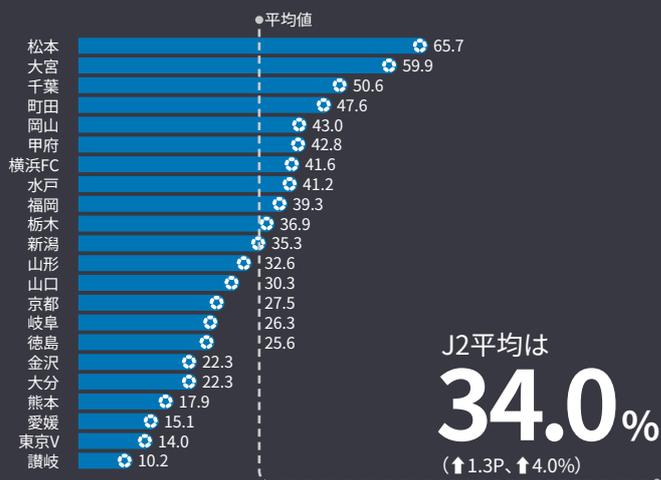
電鉄とのコラボ、「Buy1 Get1 free」施策



### 平均入場者数(人)



### スタジアム集客率(%)



# Management Cup J2

## 新規観戦者割合

2018年シーズンにおけるJ2の平均は前年比▲1.7P(▲30.4%)の3.9%でした。TOP3のクラブは1位山口(12.5%)、2位金沢(7.2%)、3位京都(6.2%)と、山口が頭一つ抜ける結果となりました。

昇降格組を除く18クラブのうち、新規観戦者割合が増加したクラブは半数以下の7クラブとなり、昨シーズンの9クラブから2クラブ減少しました。

山口はJ2参入後最高順位となる8位となったFM面に加えて、2017年シーズンに引き続き、山口県の全市町をホームタウンとする地域との関係性を活かしたホームゲームでのイベントや各市町における活動の施策継続が

新規観戦者の獲得に寄与しているものと考えられます。

一方、昨シーズン本KPIにて断トツで1位だった東京Vは、今シーズン最下位から2番目となり、減少幅が▲25.6P(▲95.5%)と最も大きくなりました。新規観戦者を安定的に増加させるBM施策でコンスタントに成果を出し続けることの難しさを示す結果であったといえます。

## 客単価

2018年シーズンにおけるJ2クラブの平均は前年比+26円(+1.4%)の1,855円でした。単価変動の要因別の内訳は、チケット単価で+2.5%、グッズ単価は▲0.8%となっています。

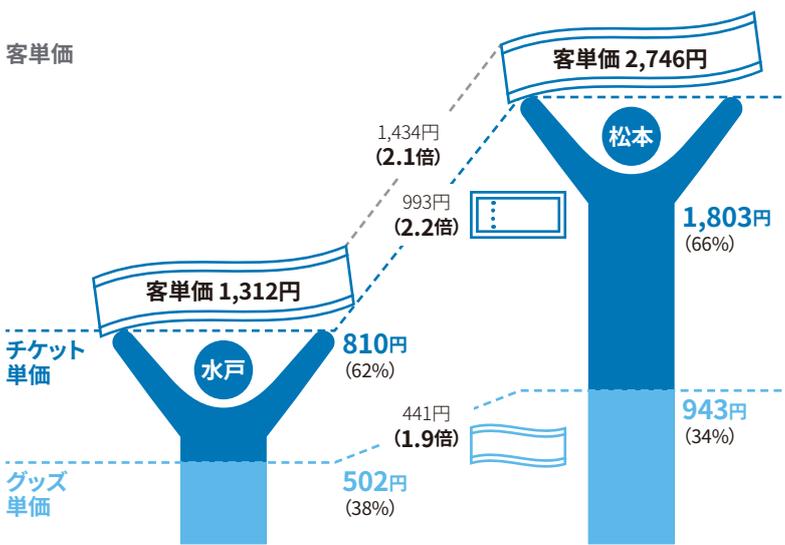
最も客単価が高かったのは松本の2,746円、逆に最も低かったのは水戸の1,312円で、約2倍の差がありました。

この差の原因は様々考えられますが、一つの要因としてチケット価格設定の差があると考えられます。松本のチケット価格は2,700円~6,000円なのに対し、水戸のチケット価格は2,100円~3,100円となっています。これがチケット単価の差になっているものと推察されます。チケットの値下げは「入場者数×単価」の総和の最大化を見据えたBM施策として実施すべきものであり、値下げによる入場者数の押し上げ効果をデータの裏付けとともにしっかりと分析していくことが重要です。

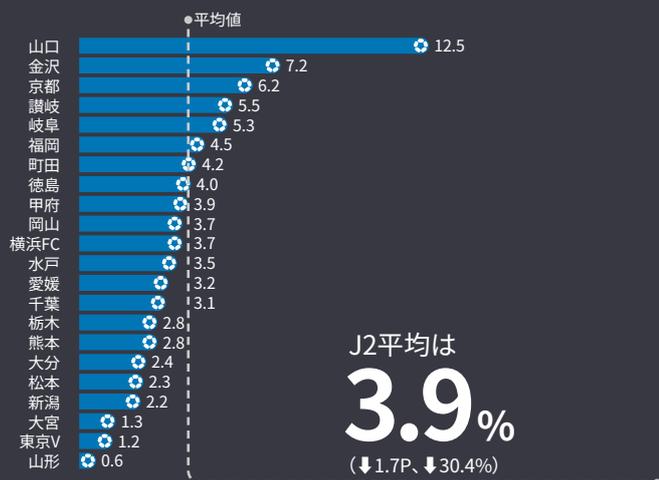
## 新規観戦者割合



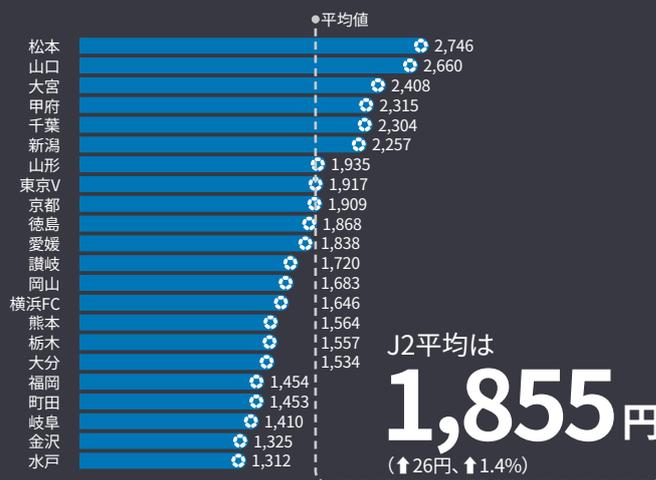
## 客単価



## 新規観戦者割合 (%)



## 客単価 (円)



## J2分析

# 2nd ステージ：経営効率

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

### 勝点1あたりチーム人件費

本KPIは、各クラブにおけるコストの中で最も大きな比率を占めるチーム人件費を、いかに効率的にFM面の結果へ結びつけられているか、という状況を可視化する指標と考えられます。

2018年シーズンにおけるJ2平均は、前年比+1.5百万円(+14.6%)の11.8百万円でした。最も効率的に勝点を獲得したのは昨シーズンに続き町田で、勝点1を3.7百万円で獲得したことになります。対して最下位の大宮は勝点1を獲得するのに27.0百万円をかけたことになっており、その差は7倍以上にもなります。

町田は、前年比+50百万円(+21.9%)の278百万円をチーム人件費に割きましたが、勝点

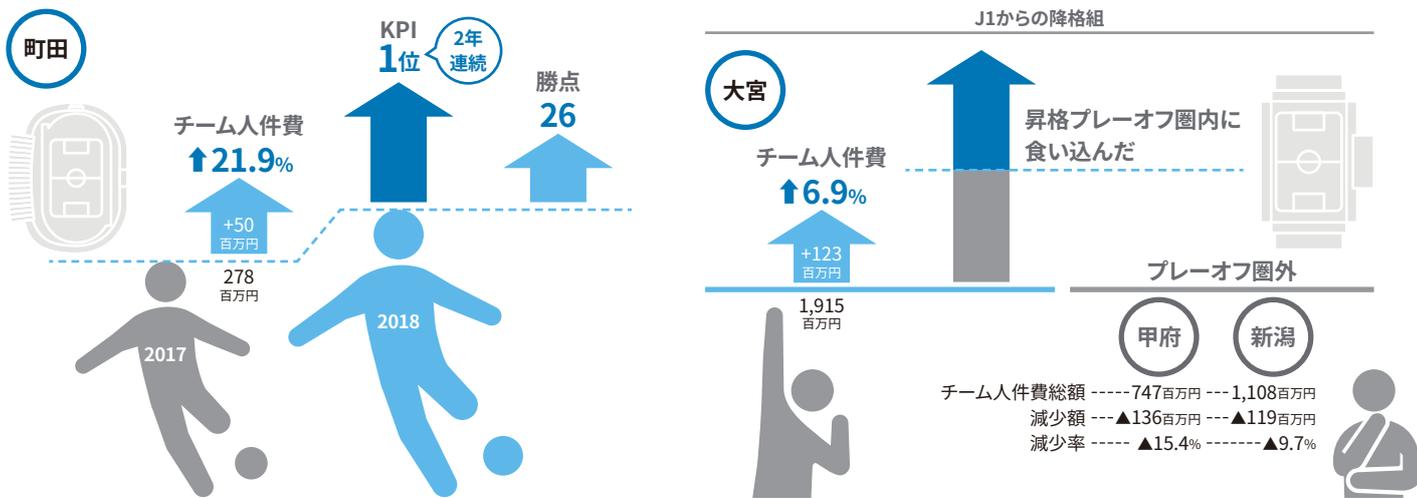
においても+26とし、16位から4位へと躍進しました。チーム人件費を効率的にFM面の結果に結びつけていることがうかがえます。昨シーズンに続き最も効率的に勝点を獲得していることから、チーム人件費のFM面への影響力を冷静に見極めることに成功しているといえるでしょう。

大宮は、本KPIとしては最下位となってしまいましたが、J1から降格してきた3チーム(大宮、甲府、新潟)の中で唯一チーム人件費を増やし、FM面においても昇格プレーオフ圏内に入っていることを踏まえると、必ずしもネガティブな結果とはいえないと考えられます。通常、降格したチームは、翌年度に大きな人件費減額を強いられる傾向にありますが、BM的

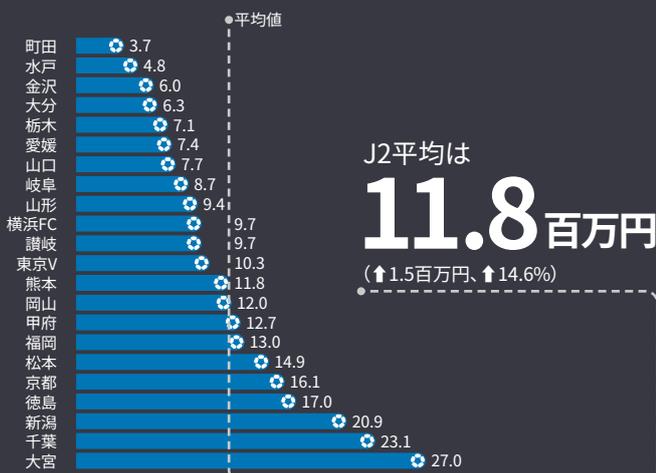
観点からは不確定要素は多いものの、クラブとしての最大のコンテンツであるチームの強化への投資という側面から、敢えてリスクをとって戦略的にチームへの投資を強化するのであれば、それは立派なBM戦略であると考えられます。

最も良くないのは、チームへの投資という重要なBM施策にかかわる経営判断でありながら、その効果を十分に検証しないまま、前年踏襲や感覚のみで意思決定してしまうことです。その意味で、本KPIはクラブにおけるチームへの投資とその効果を計るための一つのモノサシであるといえるのではないのでしょうか。

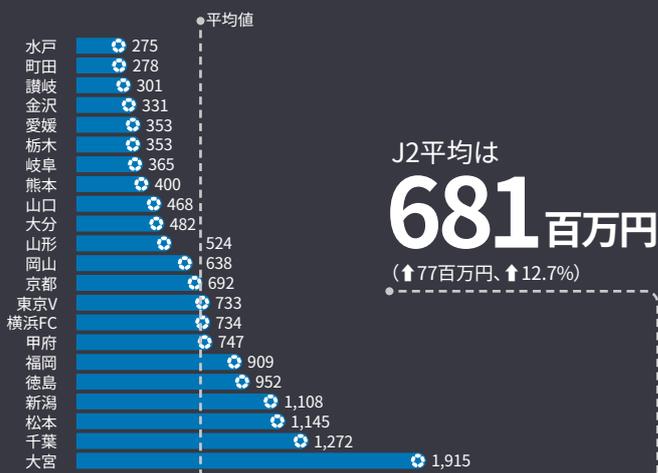
### 勝点1あたりチーム人件費



### 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あたりチーム入場料収入

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

2018年シーズンにおけるJ2の平均は前年比同額の3.4百万円でした。昇降格組以外の18クラブを見てみると、クラブのリーグ戦の成績がファン・サポーターのスタジアムへの来場に連動する傾向が見られ、本KPIの増減率は平均すると▲2.3%となっており、ほとんどのクラブでは大きな変動は見られませんでした。

は平均すると▲2.3%となっており、ほとんどのクラブでは大きな変動は見られませんでした。

なお、変動が最も大きかった山口は、前年比▲1.9百万円(▲35.3%)の3.5百万円に低下しています。内容を見ると、FM面の成績が好調で勝点が38点から61点へと+60.5%の伸びを達成したものの、平均入場者数は5,454人から6,123人へと+12.3%の伸び、入場料収入は204百万円から212百万円と+3.9%の伸びに留まったためです。ファン・サポーターとしてはリーズナブルに勝点を得られる試合を見る機会が増え満足度は上がっているものと想定されますが、クラブとしては顧客満足度を高め、維持しながらいかに収益にもつなげて

いくかBMの手腕が問われる場面となります。

クラブの視点からは、競技成績を上げることによってファン・サポーターの満足度の向上を図ると同時に、「勝とうが負けようがスタジアムへ行って応援する」というロイヤルカスタマーをいかに維持もしくは増加させられるかが重要です。イベントやスタジアム設備の充実など、試合の勝敗に関係なくファン・サポーターが来場したくなるホスピタリティを意識したBM施策を実施することで、既存顧客のみならず新規顧客の満足度も上げていくことができるかがポイントになると考えられます。

### 勝点1あたり入場料収入

勝敗に関係なく安定的にスタジアム入場者を増やすことが重要。

#### ロイヤルカスタマーの増加



#### ライト層の継続的取り込み



## 勝点1あたり入場料収入(百万円)



## J2分析

# 3rd ステージ：経営戦略

事業規模においてはJ1との大きな差がまだに埋まらないJ2において、限られたクラブのアセット(資産)をどこに割り当てるかは重要な課題です。

その意味では、BM施策の重要性や難易度はJ1よりも高いと考えられますが、一方で、J2でもやりようによっては結果が出せるという点が興味深いポイントです。

### 売上高・チーム人件費率

2018年シーズンにおけるJ2の平均は前年比+0.8P(+1.9%)の43.3%でした。松本、徳島を除く20クラブが50%以下に抑えられており、概ね健全な状態であると捉えることができます。特に今シーズンは昇降格組を除くと4クラブが人件費を20%強増加させていますが、いずれのクラブも本KPIを上昇させているものの50%未満の水準に抑えており財務健全性を確保する形となっています。

FM面での成績との関係を見ると、町田(本KPI前年比増減率+14.3%)が16位から4位、横浜FC(同+12.6%)が10位から3位、大分(同+18.9%)が9位から2位と、3チームがリーグ順位を上げています。また東京V(同+12.2%)は5位から6位とリーグ順位こそ若干下げたもの

の、J1参入プレーオフへの枠には入っており、いずれのチームも一定の投資効果を生み出した結果となりました。

BM面での投資が必ずしもFM面での結果に直結しないことがクラブビジネスの厳しさではありますが、クラブの財務面での健全性を維持しつつ、競技面での成績も向上させることができたクラブの経営戦略は、一定の評価がなされるべきものと考えます。

### SNSフォロワー数\*

2018年シーズンにおけるJ2の平均は、前年比▲3,635人(▲5.3%)の64,435人となっています。減少した要因は、前年度J2のフォロワー数1, 2位だった名古屋と湘南がJ1に昇格したことによる影響が大きいものと考えられます。

実際に、昇降格組を除く18クラブの平均フォロワー数は前年比で+13,448人(+46.1%)となっています。

J2全体の傾向としては、Instagramの活用が目立ちました。J2所属の22クラブ中、前年にInstagramを使用していたのは11クラブでしたが、2018年シーズン中に19クラブに増加しています。Instagramは10代・20代を中心に国内では2015年前後から人気が高まっています。Jリーグでは、まずJ1クラブが導入を進めていましたが、これに呼応してJ2クラブも導入を進めたものと推察されます。

一方で、限られたリソースでその趣旨に沿った運用ができるよう、場合によっては使用SNSを絞ったり、発信頻度・内容の強弱をつける等していかにアクティブフォロワー数を増やす

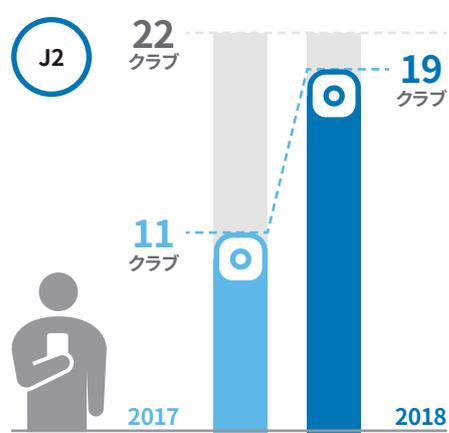
### 売上高・チーム人件費率

チーム人件費増加クラブ(20%以上、昇降格組を除く)



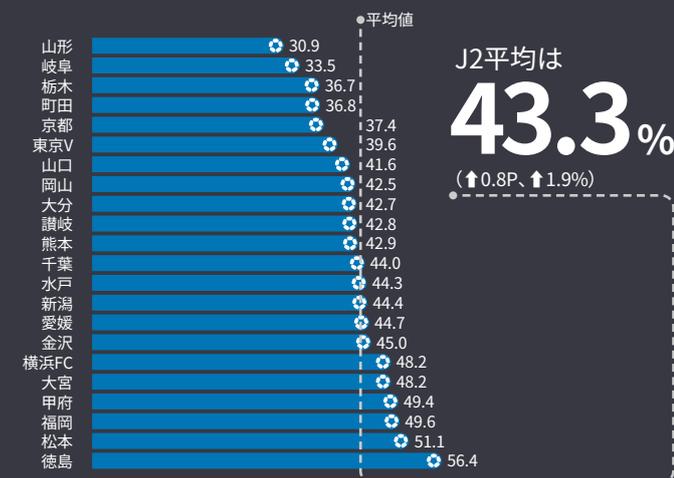
### SNSフォロワー数\*

J2クラブの多くがInstagramの活用を開始。

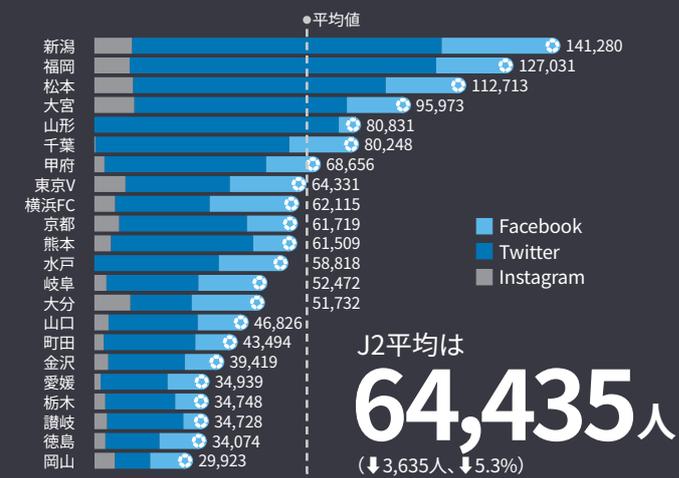


\* Facebook, Twitter, Instagramの合計

### 売上高・チーム人件費率 (%)



### SNSフォロワー数 (人)



# Management Cup J2



かが、今後のBM施策の課題であると考えられます。

## SNSフォロワー数増減率

2018年シーズンにおけるJ2の平均は前年比+3.2Pの41.6%で、J2全体として増加傾向となりました。SNS別の平均増減率は、Facebook 45.9%、Twitter 12.1%、Instagram 156.5%であり、Instagramの増減率が最も高くなっています。

増減率のトップは岡山中、305.1%と驚異的な数字を記録しています。これは岡中が2018年シーズンよりFacebookとInstagramアカウントを新規に開設し、一気にフォロワー数が増加したことが要因です。なお、今期はJ2の22クラブ中8クラブが新規にInstagramアカウ

ントを開設しています。

岡中の次に増減率の大きさが目立ったのは大分で、73.5%を記録しています。大分は、FM面で今期快進撃を見せ、常に上位をキープしてJ1昇格を決めたことに加え、シーズン終了後の2019年1月にフォロワー数が一気に8,000人近く増加しています。これについてはタイ代表のティティパン選手の獲得によりタイのファンが多くフォローしたことが影響しているものと考えられます。

## グッズ関連利益額

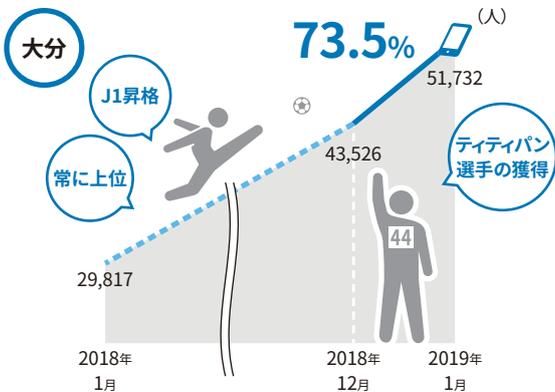
2018年シーズンにおけるJ2の平均は、前年比▲4百万円(▲12.5%)の28百万円でした。昨シーズンにおいてグッズ関連利益額の大きかった名古屋、湘南といったクラブがJ1に昇

格してしまった影響を受け、J2全体としては、前年比でマイナスとなりました。

利益額においてJ2を牽引したのは、松本、山口、大宮でした。3チームの共通点としては、FM面が好調であったことが挙げられます。松本はJ2リーグ優勝、山口はクラブ史上初のJ2リーグにおいて一桁順位を記録、大宮はJ1昇格プレーオフに進出し、最後までJ1昇格の可能性を残していたことに加え、クラブ創立20周年を記念した各種グッズの販売が好調であったことが、利益額の増加の一因であると考えられます。中でも、J2でリーグ優勝を果たした松本のグッズ関連利益額は136百万円と、J1平均を超えるほどの利益水準となっています。

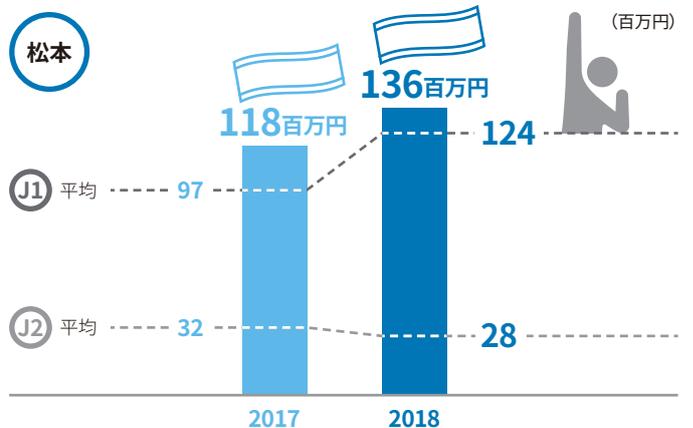
## SNSフォロワー数増減率

大分がFM面の快進撃やスター選手の獲得の機を逃さず、フォロワー数の増加に成功。

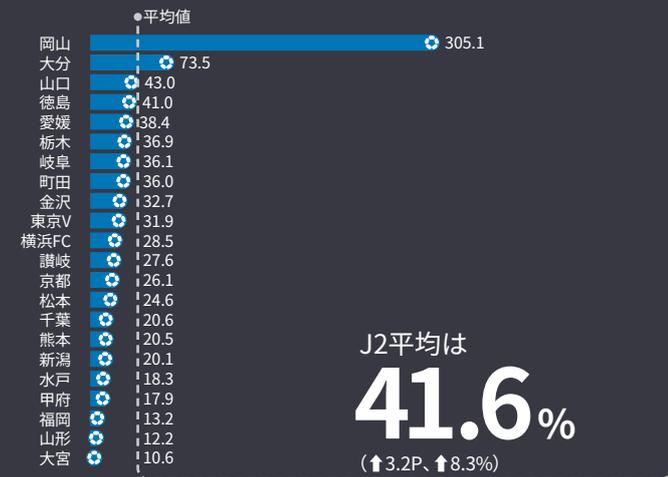


## グッズ関連利益額

松本の利益額136百万円は、J1平均をも上回るレベル。



## SNSフォロワー数増減率 (%)



## グッズ関連利益額 (百万円)



## J2分析

# 4th ステージ：財務状況

J1リーグのクラブライセンス制度において「財務基準」はクラブの安定的な財務体質の確保を求める基準となっており、J2においても債務超過でないことが必須条件となっています。そのため、売上高や純資産を維持・拡大することは非常に重要です。

J2の赤字クラブの数は減少傾向にあることに加え、新たなオーナーの出資を受けるクラブも出てきており、今後、J2の事業規模の拡大にも注目です。

### 売上高

2018年シーズンにおけるJ2の平均は前年比+128百万円(+9.1%)の1,541百万円でした。内訳を見ると、スポンサー収入(+96百万円)が増加した一方、入場料収入(▲1百万円)は微減となっており、スポンサー収入の構成比が高まっています。

スポンサー収入については、2018年シーズンにJ2で戦った22クラブのうち、19クラブと大半のクラブで増加しており、昨シーズンに続きスポンサー収入比率がクラブの全収入の過半を占める結果となっています。

持続的にスポンサー収入を増加させていく

ためには、スポンサー価値の源泉となるコンテンツ価値を高める必要があります。そしてそれは本来、最も重要なコンテンツの一つである「試合」の価値を高めることでもあり、その対価としての入場料収入の増加が同時に達成されることでようやく安定的な成長につながることができると考えられます。

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

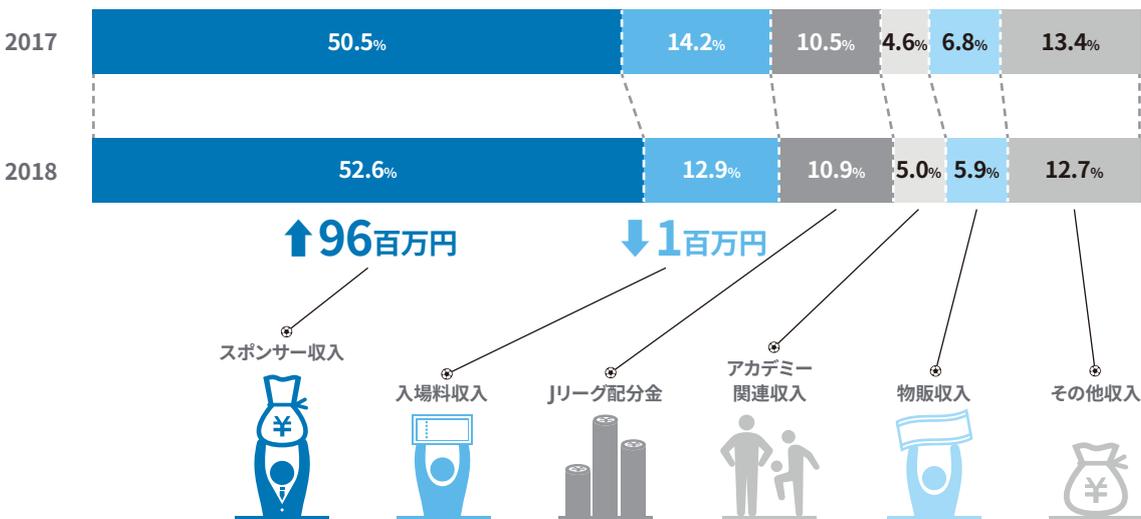
### 売上高成長率

2018年シーズンにおけるJ2の平均は前年比▲4.0P(▲33.3%)の8.0%でした。DAZNとの放映権契約の締結により昨シーズンにおいて各クラブへの均等配分金が倍増したものの、2018年シーズンは均等配分金の増額が無かった反動が表れた形となっています。

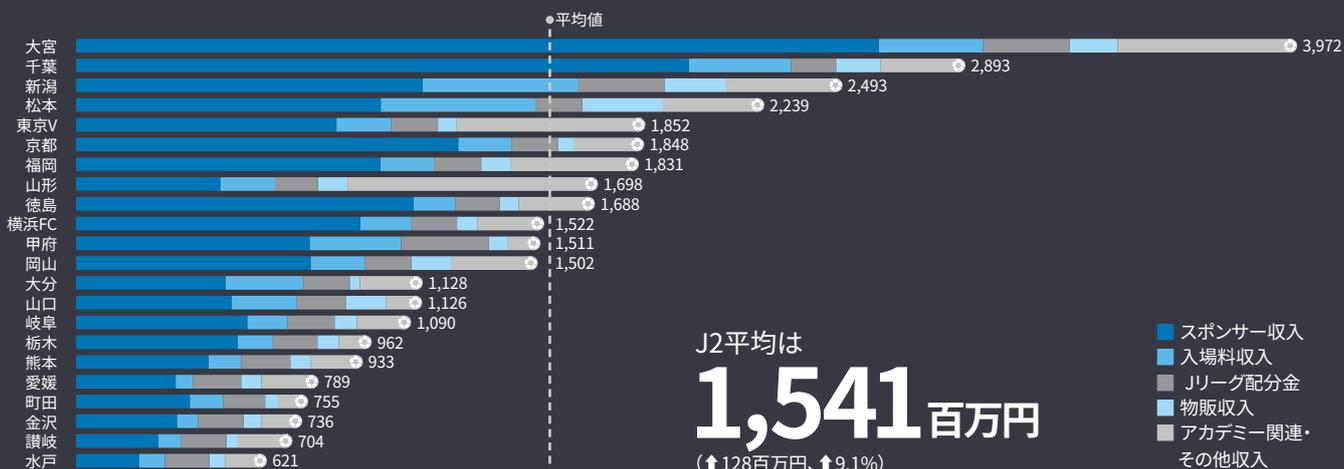
昇降格組を除く18クラブ中半数の9クラブは、売上高成長率こそプラスを維持していますが、その勢い自体は低下しており、特に、スポンサー収入が減少もしくは微増に留まったクラブは売上高成長率が大きく低下しています。

### 売上高

入場料収入の構成比が低下。



### 売上高(百万円)



# Management Cup J2



他方、J1からの降格組の3クラブの売上高成長率はいずれも昨シーズンに比較して鈍化していますが、大宮についてはスポンサー収入を13.7%伸ばした影響もあり、プラスの成長率を確保しています。他の2クラブについても、新潟はスポンサー収入を3.9%増加させており、甲府もスポンサー収入の減少を▲1.8%とわずかな幅に留めていることから、各クラブともに地域の支援企業との良好な関係が築けているものと推察され、その影響の大きさがうかがえる結果となっています。

## 自己資本比率

2018年シーズンにおけるJ2の平均は、前年比+5.0P(+15.1%)の38.1%でした。トップは町田の88.5%、最下位は大宮の0.4%となっています。

町田はサイバーエージェントからの約11.5億円の出資により自己資本比率を21.4%から88.5%まで大きく引き上げています。サイバーエージェントは子会社であるCygames(サイゲームス)が鳥栖のスポンサーとなっていたこともあり、Jクラブの経営情報は比較的多く持っていたものと推察され、早速J1ライセンス取得の要件であるスタジアム改修などの設

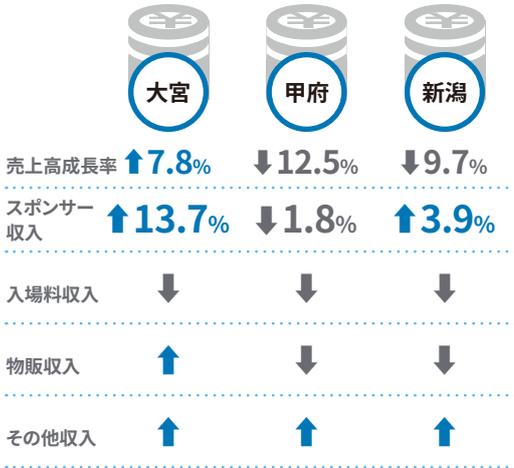
備投資をはじめとして、クラブの直接経営に本腰を入れて動き出している様子がうかがえます。町田は強力な後ろ盾を得た格好になりますが、スポンサーとオーナーの違いを活かし、今後どのようなBM施策が展開されていくのかが注目です。

なお、J2においては、利益剰余金がプラスのクラブは22クラブ中6クラブのみですが、黒字のクラブが全22クラブ中19クラブ(前期15クラブ)に増加してきており、このような経営努力が新たなスポンサーや新たな責任企業の参入を呼び込む一因になることが期待されます。

## 売上高成長率

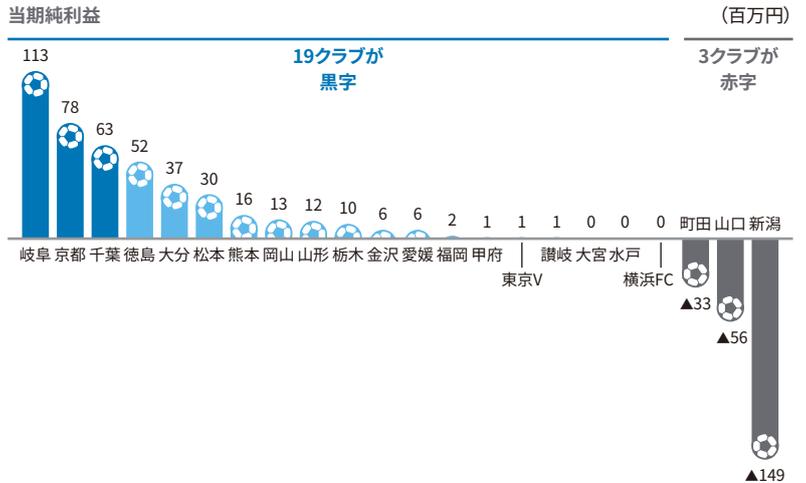
大宮はスポンサー収入を大幅に伸ばし、前年比プラスとなっている。

### J2降格組の売上高成長率

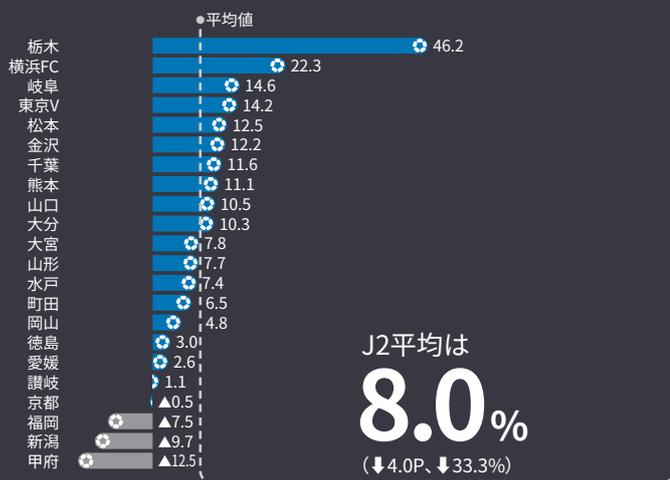


## 自己資本比率

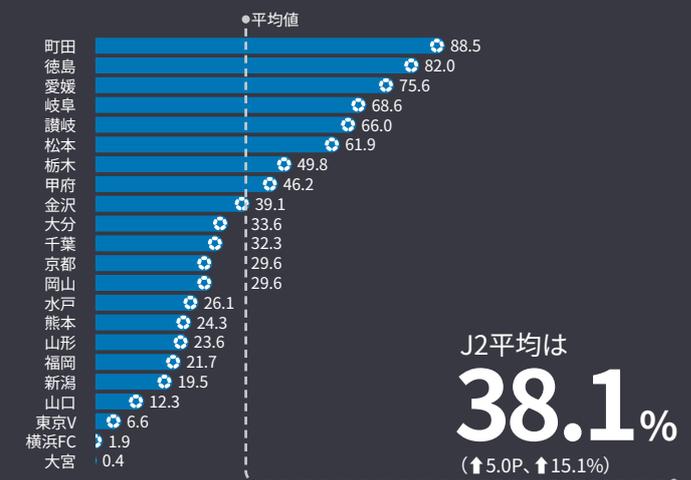
当期純利益を計上しているクラブが全22クラブ中19クラブと経営が比較的安定しており、こういった経営努力が新たなスポンサー、責任企業の参入を呼び込む一因になると考えられる。



## 売上高成長率 (%)



## 自己資本比率 (%)



# J2優勝クラブ分析

## 松本山雅FC

2018年シーズンにJ2リーグ優勝、そして2015年シーズン以来となる悲願のJ1復帰を果たした松本。BMポイントにおいても、2位に大差をつけJMC (J2部門) 優勝を勝ち取りました。ここでは、J2優勝そしてJ1復帰を果たすために、どのようなクラブ経営を心掛けたかを、神田文之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ます。

### J1定着を目指した土台作り

「2015年にJ1を経験し、安定してJ1で戦える環境を考えできた。J2優勝は2018年シーズンだけでなく、この3年間の積み上げの結果だと考えている。」

2018年シーズンのJ2リーグ優勝およびJMC (J2部門) 優勝についての神田社長のコメントから、松本の成績は単年のFM面の戦績に一喜一憂するのではなく、粘り強く取り組んだ成果が結果として現れたと考えることができます。

その根拠として、2015年に策定された「松本山雅ドリームビジョン」が挙げられます。ドリームビジョンでは、①「人づくり」に貢献する『育成ビジョン』、②「まちづくり」に貢献する『ホームタウンビジョン』、③「未来づくり」に貢献する『スタジアムビジョン』が掲げられています。

まず、①育成ビジョンでは、「環境整備」「普及活動の拡大」「指導者の養成と充実」を積極的に推進することで、「地域貢献」「サッカーファミリーの拡大」「プロサッカー選手の輩出」を目指しています。次に、②ホームタウンビジョンでは、活力にあふれた「山雅スタイル」のまちづくりを目指すため、「スポーツの普及活動」を推進し、地域のステークホルダーと協力し合い、ホームタウン連絡協議会を継続

的に開催していくことが挙げられています。そして、③スタジアムビジョンでは、ホームスタジアム「アルウィン」の安全性・快適性向上を目指すとともに、松本地域の活性化に向けて、街中多機能複合型スタジアム「信州ドリームパーク」(仮称) 建設の実現を目指すため、行政と連携し、新スタジアム検討会議を設置することが掲げられています。

実はこのドリームビジョンは、松本が2014年に実施した、地域の方々、サポーター、自治体、スポンサー等各ステークホルダーと、地域におけるクラブの活用方法について語り合う「松本山雅ドリームサミット」での検討結果がベースとなってまとめられています。

2018年にJリーグが提唱した社会連携を先取りする形のBM施策が実行されていたこと自体も驚きですが、このように地域に密着し、サポーターと想いを共有することで、各ステークホルダーが一丸となって戦える土台が作られたことは明らかです。このことは「2015年に見たJ1の景色でもう一度戦いたい。サポーターも同じ想いであったと思う。クラブだけでなく、サポーター、ボランティアの協力も得ながら取り組んできた。」という神田社長のコメントにも顕著に表れています。



### ホームタウン活動の充実

ドリームサミットの開催を見ても松本はサポーターとの距離が近く、地域に密着してきたクラブといえます。その様子は、年に数回開催しているサポーターミーティングや数々のホームタウン活動からもうかがえます。

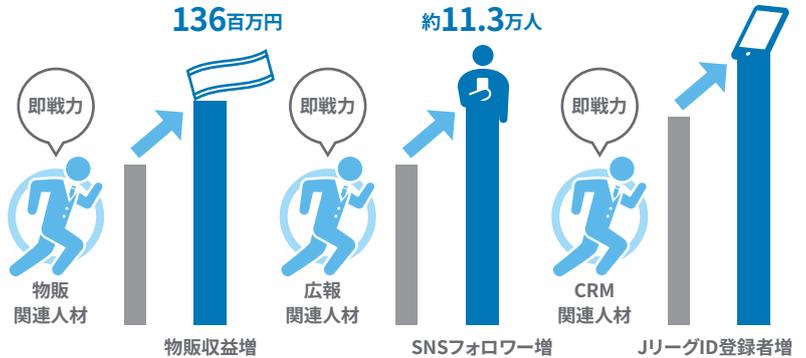
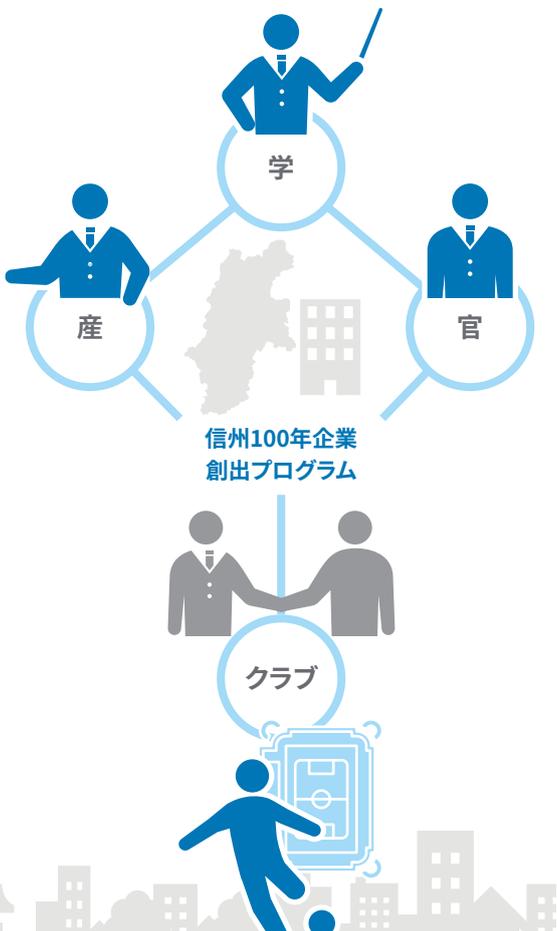
その活動の一つとして、信州大学が取り組む産学官連携による「信州100年企業創出プログラム」への参画が挙げられます。本プログラムは首都圏人材に対して、信州大学がフェローとしての立場を提供し、長野県内の企業とマッチングさせるプログラムであり、長野県の次代を担う100年企業創出を目指しています。松本は本プログラムの理念に賛同し、「地域資源と総合運動施設を融合した地域活性化事業の立案と実行」をテーマに参画し、2名のフェローを受け入れています。

また、神田社長は地元企業を元気にするための企画など、今後も様々な形で地域への貢献を考えています。このような地域活性化につながるプログラムへの積極的な参加や企画等は、今後のJクラブの継続的な発展には必要不可欠なパーツとなってくるものと思われれます。

### 強化すべき領域で即戦力となる人材の採用

松本は、J1への昇格、定着を目指すため人材採用も積極的に行ってきました。2014年シーズンまでは10数名のスタッフで運営していましたが、2018年シーズンには20数名とスタッフを倍増させています。スタッフの採用は、即戦力となるUターン就職を中心に進められているとのことで、中でも、物販を担う人材としてECサイト経験者、SNSを担う人材としてスポーツでの広報経験者、CRM（顧客管理）を担う人材としてICT企業経験者、といった各経営分野での即戦力を戦略的に採用し効果が出始めています。

各データにもそれは反映されてきており、物販では、グッズ関連利益額が136百万円と、J2平均の28百万円を大きく上回っています。SNSでは、広報担当者が動画を活用した情報発信などを行うことで、J2内で3位となる約11.3万人のフォロワーを獲得しています。CRMでは、今回の分析は含まれていませんが、JリーグIDの登録者数が顕著に伸びているなど、これまで築き上げてきたファンへのアクションを着実に実行できるようになってきています。



### これからの松本

悲願のJ1復帰を果たすこととなった松本ですが、2019年シーズンは、賞金の大幅増加や理念強化分配金の支給、欧州著名選手の参加など、前回J1に昇格した2015年シーズンから大きく変化した環境で戦うことになります。J1に定着するためには、これまで以上に厳しい戦いに勝ち抜いていかなければなりません。BM面においては、J2においてもJ1クラブと遜色ないスタジアム集客率となっており、ホームタウン活動や人材採用の充実からも、J1で安定したクラブ経営を行うための土台作りはできているものと考えられます。

さらなる発展を目指すためには、現在約2万人収容のスタジアムの増席や、雨天時でも観戦を可能にするための屋根の設置などファンリティ面の検討も必要となるでしょう。

強くなってJ1に帰ってきた松本がFM面でも、BM面でもどのような活躍を見せてくれるのか、注目です。

# 対戦クラブのホームタウン間の距離の分析

今回は、集客の影響を、対戦相手との距離に注目して分析してみました。一般的に、距離が近い方が両クラブのファン・サポーターのスタジアム観戦へのハードルが低くなるため、集客にプラスの効果をもたらすと考えられます。反対に、距離が遠いと、飛行機や新幹線の移動を伴うこととなる等、観戦のハードルが上がり、集客にはマイナスの影響が生じると考えられます。ここでは、その距離と集客の関係について、過去の入場者数のデータを使って可視化しました。

## 対戦クラブ間の距離とスタジアム集客率の関係

図①は、「距離」を横軸に、「スタジアム集客率(以降、集客率)(標準化)」を縦軸として、2014年シーズンから2018年シーズンのJ1入場者数の結果をプロットしています。横軸の「距離」は、アウェイクラブのホームスタジアムと開催されるスタジアム間の直進距離を、縦軸の「集客率(標準化)」は、各クラブごと、各シーズンごとに、年間の平均集客率を0.0とした際の年間集客率の標準偏差を尺度とした乖離率を表しています。つまり、対戦する相手チームが遠ければ遠いほど右方向へ、その試合の観客が平均集客率よりも多ければ多いほど上方向へ位置することになります。一般的な仮説としては、相手チームが近ければ近いほど集客は良くなり、遠いほど悪くなると考えられるため、その場合、右下がりの平均線が見られることとなります。今回の検証の結果、基本的にはその予想通りとなりました。しかしながら、その平均線の傾きは非常に緩やかな右下がりであり、顕著な傾向は確認できませんでした。

シーズンごとに平均線を見てみると、2014～2016年シーズンに比べ2017～2018年シーズンは距離の影響が少なくなっていることがわかります。これは、J1クラブ同士の対戦において距離の影響を受けやすい結果となっていた山形や松本がJ1から抜けたこと、距離の影響を受けていた湘南、新潟、仙台が何らかのBM施策等によってスタジアムへの集客を伸ばしつつあることによる影響と考えら

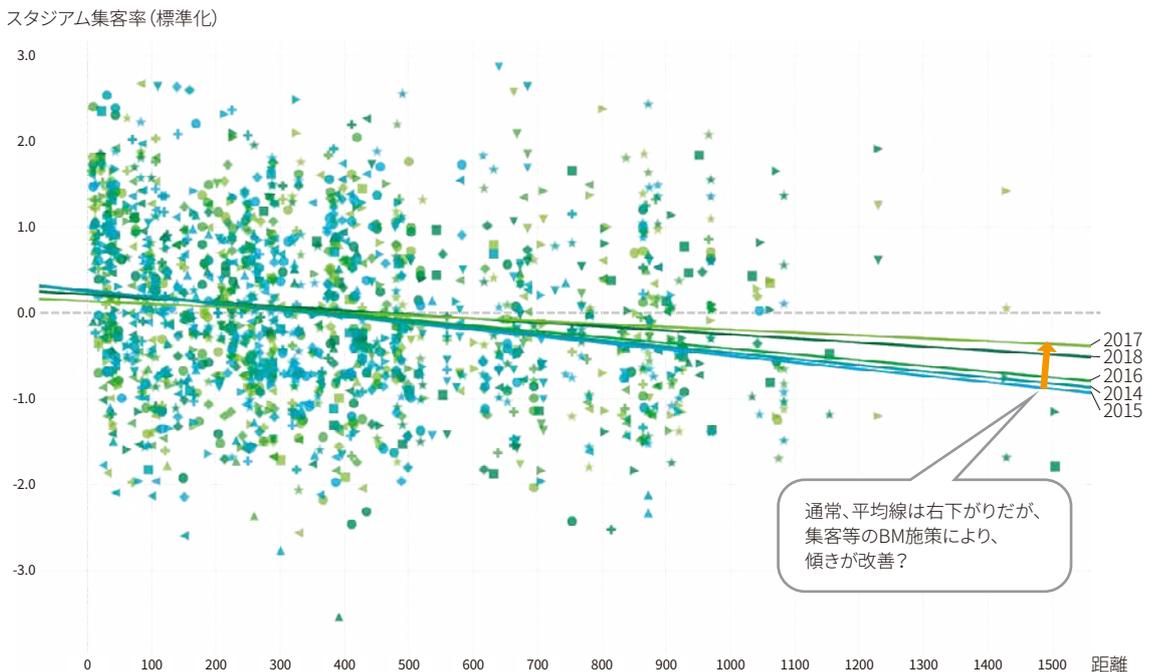
れます。もちろん、ホームクラブの観客動員が伸びたことで改善することもあるため、必ずしもアウェイサポーターが増加したことを示すものではありませんが、距離的に遠い遠隔地にあるクラブとの対戦も盛り上がりを見せるようになってきたともいえるのではないのでしょうか。その要因としては、スポーツDMOとのコラボ企画、観戦者のホテル宿泊料の割引企画、Jリーグアプリの浸透(コイン集め)等により「スポーツツーリズム」がファンにも浸透してきたことや、サポーター交流会やアウェイサポーターへのプレゼントといった、各クラブが「アウェイサポーターへのおもてなし」をファンサービスの中に織り込んできたことが影響しているものと考えられます。

## ダービーの影響

サッカーには、ある共通の条件を持つクラブチームが対決する「ダービーマッチ」というものがあります。特に、地理的な近隣関係にあるクラブとの対決は「ローカルダービー」として、Jリーグでも数々の試合がマッチメイクされています。図②は、図①と同じ軸のまま、J2、J3クラブも加え、かつ、ダービーマッチとなっている試合のアイコンを大きく表示することで、ダービーマッチの試合がどのような影響を与えているのかを示したものです。

図②を見ると、ダービーマッチのほとんどが50km圏内のクラブ同士の対決として組まれており、多くの試合で集

図① 入場者とアウェイクラブの距離の関係(J1) (2014～2018年シーズン)



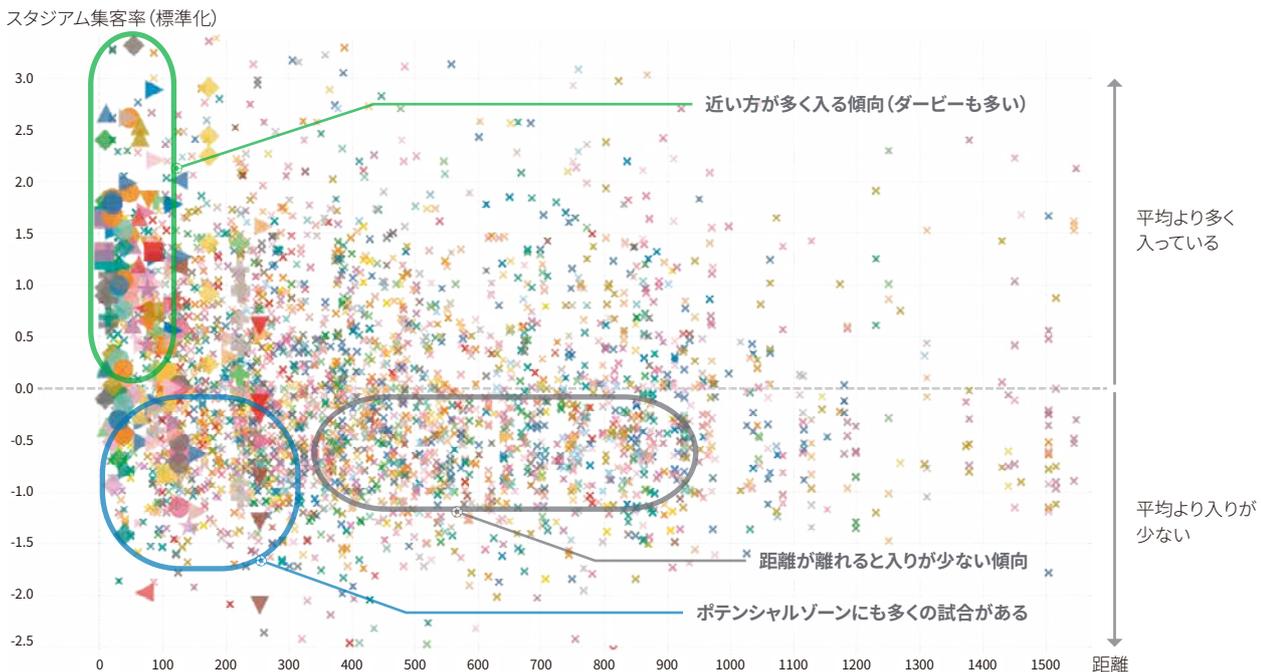
客率(標準化)が0.0を超えているため、平均的な集客率を上回る集客効果が表れていると判断でき、プラスの集客効果を生んでいることがわかります。ただし、6~7チームが混合している神奈川ダービー、九州ダービー、東北ダービーにおいては、平均よりもマイナスの集客となっている試合も見受けられます。また、250km超の位置関係にある新潟と甲府は「川中島ダービー(赤、薄茶の▼印)」を組んでいますが、ほとんどの試合の集客率が平均よりも下にあり、ダービーとしての集客効果が表れていないことがわかります。

また、図②では、さらに二つのことがわかります。一つは、半径50km圏内において、集客率が平均よりも下回っている対戦であるにもかかわらず、ダービーマッチとされていない試合が複数あること。この傾向があるのは、関東圏内のクラブ同士の試合が多く、例えば「柏×浦和」、「FC東京×横浜FM」、「川崎F×浦和」「柏×FC東京」などの試合です。これらの試合は、地理的に近接しているにもかかわらず、平均よりも集客率が低い結果がでているため、もしダービーマッチ等としてPRすることができればダービー的な効果が期待できる試合となる可能性があります。一方で、ダービーは、ダービーとしてのストーリーや歴史があって初めてファンを魅了することができるものであり、また、ライバル関係であることを両クラブが認め、試合そのものが白熱したものでなければダービーマッチとしてのプレミアム感はでないため、簡単にダービーとすることがで

きるわけではないことも事実です。しかしながら、サッカーもエンターテインメント(ビジネス)である以上、一つでも観客を楽しませる余地が残っているのであれば、積極的にダービーマッチの演出を加えてみるのも、経営者の判断として必要なことではないかと考えられます。

二つめは、距離に関係ない「ナショナルダービー」がないことです。図②を見てもわかる通り、Jリーグでは、ダービーのほぼ全てが地理的近接地にあるローカルダービーでしかなく、国を代表するクラブ同士が戦うナショナルダービーがありません。かつてJリーグ開幕戦を戦った、「ヴェルディ川崎×横浜マリノス」のように、FM面で突出した2チームによる対戦がありました。現在、その存在感は薄れています。他方、海外に目を向けると、バルセロナ×レアル・マドリッド(スペイン)、リバプール×マンチェスター・U(イングランド)、ユヴェントス×インテル(イタリア)、ドルトムント×バイエルン(ドイツ)、マルセイユ×パリSG(フランス)といったように、国を代表するクラブ同士の対戦としてのナショナルダービー(伝統の一戦)があり、これが自国民だけではなく、海外のファンも魅了しているという事実があります。次の25年、Jリーグにもこのようなナショナルと呼べるクラブが誕生し、距離に左右されないナショナルダービーが組まれることで国中が盛り上がり、海外にも注目されるようなリーグとなれば、アジアサッカーの盟主としてのJリーグの価値も大きく向上するのではないでしょうか。

図② 入場者とアウェイクラブの距離の関係(J1~J3全クラブ)(2014~2018年シーズン)



# J3 Ranking

## FM面での不振をはねのけて北九州が初優勝!!

J3におけるマネジメントカップ2018の優勝クラブは北九州となりました。  
北九州はマーケティング分野、財務状況分野で1位、経営効率分野では7位、経営戦略分野では6位となり、初優勝を勝ち取りました。

北九州はFM面では昨シーズンJ3へ降格し、2018年シーズンは最下位に沈むという不本意なシーズンでしたが、試合の勝敗による集客や売上高の減少といった影響をBM施策によって最小限にとどめ、安定した財務基盤を維持できています。

今後はこの安定した財政基盤を武器にBM面の施策を勝点につなげ、苦しい状況でも一緒に戦ってくれたファン・サポーターへ恩返しするとともに、離れてしまったファン・サポーターの呼び戻しを達成したいところです。

伸びしろしかないFM面の改善をBM面の効果につなげることができれば、さらなる成長も期待できるため、今後の北九州の動向に注目です。



© GIRAVANZ



## BM point 2018

J3	順位	(参考) 2017順位	BM point 総計
 <b>ギラヴァンツ 北九州</b>	<b>1</b> ↑	<b>2</b>	<b>129</b>
SC相模原	2 ↑	6	124
鹿児島ユナイテッドFC	3 ↓	1	113
ガイナレ鳥取	4 ↑	10	112
FC琉球	5 ↑	14	109
アスルクラロ沼津	6 ↓	4	98
ザスパクサツ群馬	7 —	22 <sup>※</sup>	96
ブラウブリッツ秋田	8 ↓	7	95
福島ユナイテッドFC	9 ↑	12	92
カターレ富山	10 ↓	9	88
AC長野パルセイロ	11 ↓	5	87
いわてグルージャ盛岡	12 ↓	11	86
Y.S.C.C.横浜	13 →	13	74
藤枝MYFC	14 ↓	8	67

※2017年シーズンのディビジョンにおける順位を記載しています。



1stステージ：マーケティング

2ndステージ：経営効率

3rdステージ：経営戦略

4thステージ：財務状況

平均 入場者数	スタジアム 集客率	新規観戦者 割合	客単価	合計	勝点1あたり チーム人件費	勝点1あたり 入場料収入	合計	売上高・チーム 人件費率	SNS フォロワー数	SNS フォロワー数 増減率	グッズ 関連利益額	合計	売上高	売上高 成長率	自己 資本比率	合計
<b>14</b>	<b>13</b>	<b>11</b>	<b>14</b>	<b>★52</b>	<b>1</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>12</b>	<b>31</b>	<b>14</b>	<b>3</b>	<b>14</b>	<b>★31</b>
11	10	7	8	36	10	12	★22	10	14	14	11	★49	3	10	4	17
13	6	14	4	37	8	8	16	6	12	4	13	35	12	5	8	25
5	7	9	12	33	12	9	21	13	4	9	14	40	9	7	2	18
9	5	13	1	28	13	1	14	12	11	13	3	39	4	13	11	28
8	12	4	6	30	11	5	16	11	5	10	6	32	6	9	5	20
10	9	6	9	34	5	11	16	2	6	12	7	27	8	1	10	19
7	14	12	3	36	7	7	14	9	3	5	3	20	7	11	7	25
4	2	10	13	29	9	4	13	8	1	11	10	30	5	6	9	20
6	4	3	7	20	4	10	14	5	9	7	9	30	10	2	12	24
12	11	1	5	29	2	13	15	3	8	3	9	23	13	4	3	20
2	8	8	10	28	3	2	5	1	7	8	6	22	11	14	6	★31
1	1	5	11	18	14	6	20	14	2	6	4	26	1	8	1	10
3	3	2	2	10	6	3	9	4	13	1	3	21	2	12	13	27

## J3分析

# 1st ステージ：マーケティング

一般的にプロスポーツの下部ディビジョンはトップディビジョンと比べて集客に苦戦する傾向にあります。競技力や対戦相手の注目度でどうしてもトップディビジョンに劣るため、トップディビジョンのクラブ以上にBM施策の重要度が高いといえるでしょう。

一方で、J3がビジネス面で上位ディビジョンに肉薄することが、Jリーグ全体の活性化につながるため、目が離せない指標でもあります。

### 平均入場者数

2018年シーズンにおけるJ3の平均は前年比▲158人(▲5.5%)の2,724人でした。5,000人超の集客力を誇る栃木がJ2に昇格した代わりに、J2から降格した群馬の集客力が3,000人台であることや、昨シーズン5,000人超を集客していた北九州が2018年シーズンでは▲1,438人の4,501人となったことが主な要因です。

北九州の入場者数減少は競技面での順位を17位に落としてしまった要因が大きいと推察されますが、一方で、サマーフェスティバルでは昨シーズンから2年連続で10,000人を超える集客ができていたことから、完成して間もない新スタジアムを活用した新たな集客施策に期待が高まります。また秋田は、2018年

シーズンの開幕戦で同じく10,000人を超える集客に成功した結果、競技面での順位は昨シーズンの1位から8位に落としてしまったものの、平均入場者数は前年比+475人(+20.1%)となっており、競技成績にかかわらず今後も有効なBM施策を講じることでさらなる集客増加を実現していくことが期待されます。

### スタジアム集客率

2018年シーズンのJ3の平均は前年比▲1.3P(▲6.2%)の19.8%となり、リーグとしては20%を切る結果となりました。

このような状況でも、集客率を伸ばしたクラブは、前年比+9.7Pの鳥取です。鳥取が取り組んできた施策は主に以下の3点です。

1点目は土曜ナイターの増加です。ファンへ

の聞き取り調査から土曜ナイターが来場しやすい傾向が判明したため、前年の2回から7回へ増加させています。

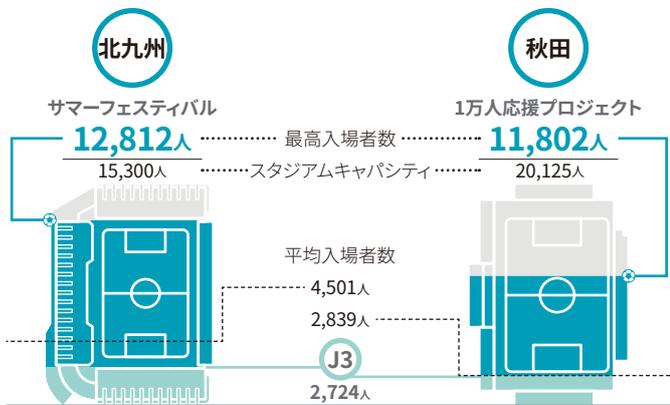
2点目はホームページのリニューアルです。マルチデバイス対応となることで、スマートフォンからでも見やすくなり、必要な情報をスムーズに得られるようになりました。

3点目は外国人を中心とした選手の補強です。ブラジル人3選手を中心とした大規模補強が功を奏し、前年の最下位から3位へと大躍進する結果となりました。

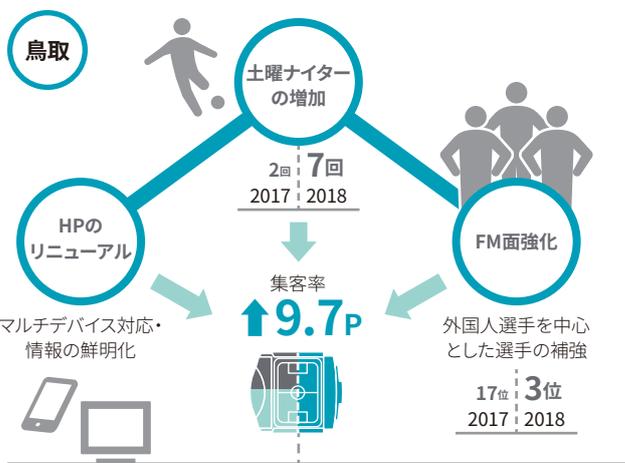
データ分析をベースに限られた経営資源を効果的に活用し、確実にカスタマーエクスペリエンスを向上させていくBM施策は他のクラブも参考にすべき取り組みであると考えられます。

### 平均入場者数

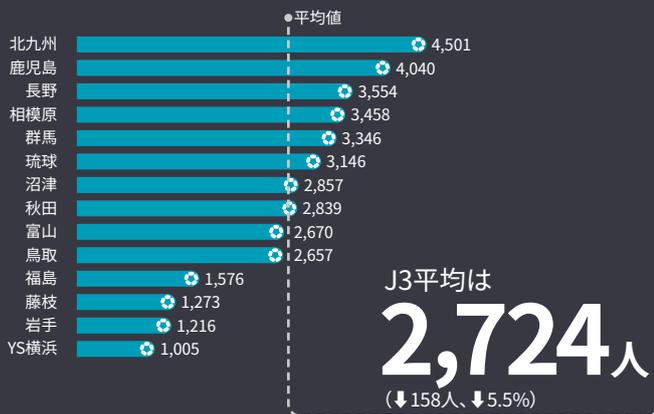
北九州と秋田は独自の集客施策により平均入場者数を大きく上回る集客を実現している。



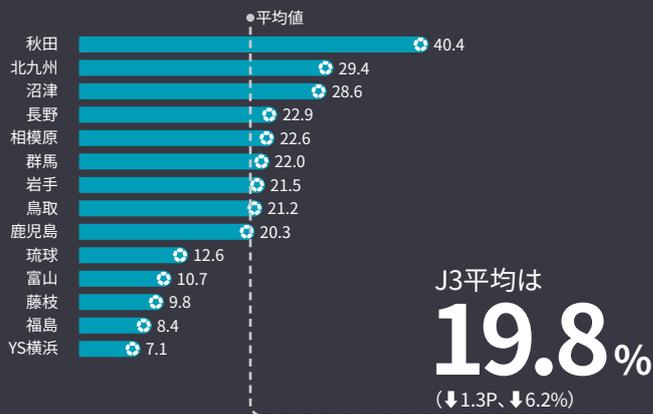
### スタジアム集客率



### 平均入場者数 (人)



### スタジアム集客率 (%)



# Management Cup J3

## 新規観戦者割合

2018年シーズンにおけるJ3の平均は前年比▲2.8P(▲27.2%)の7.5%でした。TOP3のクラブは1位鹿児島(17.3%)、2位琉球(14.0%)、3位秋田(11.4%)となりました。また、降格組を除く13クラブのうち、新規観戦者割合が増加したクラブは半数以下の5クラブとなりました。

競技成績において、琉球が1位、鹿児島が2位だったことに鑑みると、両クラブにおける新規観戦者の観戦動機に、当該成績が影響していることは想像に難くありません。しかし、昨シーズン比+4.3Pであった鹿児島に対し、琉球は同▲10.1Pでした。琉球は、2016年シーズンより継続しているクラブ経営改革の一環である、スポンサーや自治体などとの取り組みの

強化を通じた観客増加施策が、新規観戦者の獲得につながりにくくなったものと推察されます。

施策実施による効果を定期的に測定・評価し、次なる施策検討のインプットとするサイクルを整備することが重要であるとも考えられます。

## 客単価

2018年シーズンにおけるJ3クラブの平均は前年比+19円(+1.7%)の1,149円でした。

単価変動の要因別の内訳は、チケット単価で▲2.8%、グッズ単価は+7.6%となっています。また、要因別の単価内訳比率としては、チケット単価55%、グッズ単価が45%となっており、グッズ単価の占める割合が相対的に高く

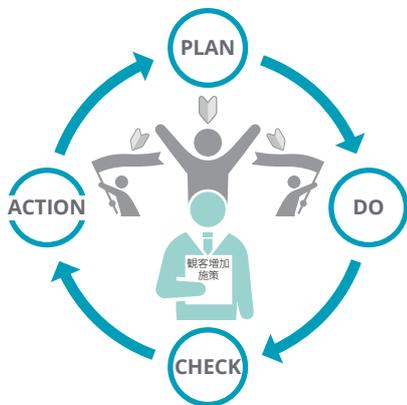
なっている傾向が見て取れます。

最も客単価が高かったのは北九州の2,083円、逆に最も低かったのは琉球の437円で、5倍弱の差がありました。琉球のチケット単価は表面上、199円とJ3平均の628円を大きく下回っており、チケットこそ単価は昨シーズンの125円から+74円の199円へと増加していますが、平均チケット単価が中高生価格の500円を下回っていることから、集客施策として観戦無料としている観客数が相当数含まれていることが推測されます。

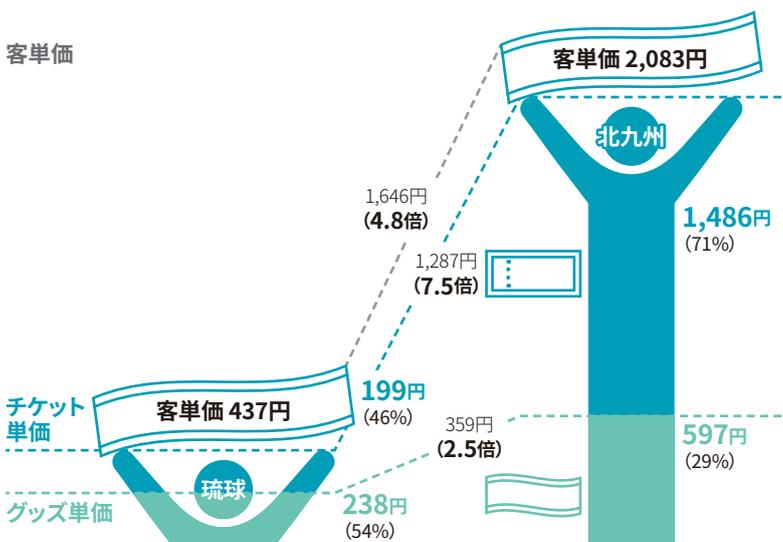
琉球はJ3平均以上の平均入場者数は達成しているため、今後はより高単価のチケットを購入してもらえようなBM施策を打てるかがポイントと考えられます。

## 新規観戦者割合

施策のPDCAサイクルを循環させながら、新鮮な施策を定期的に生み出すプロセスを整備することが重要。



## 客単価



## 新規観戦者割合 (%)



## 客単価 (円)



## J3分析

# 2nd ステージ：経営効率

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

### 勝点1あたりチーム人件費

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

2018年シーズンにおけるJ3平均は、前年比+0.9百万円(+29.0%)の4.0百万円と昨シーズンから導入された配分金の制度変更の影響もあってか、大幅に増加した結果となりました。

2018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YS横浜で、勝点1を1.3百万円で獲得したことになります。一方で、最も苦戦したクラブは北九州で、勝点1を獲得するために、10.6百万円を要しており、その差は8倍以上にもなりました。

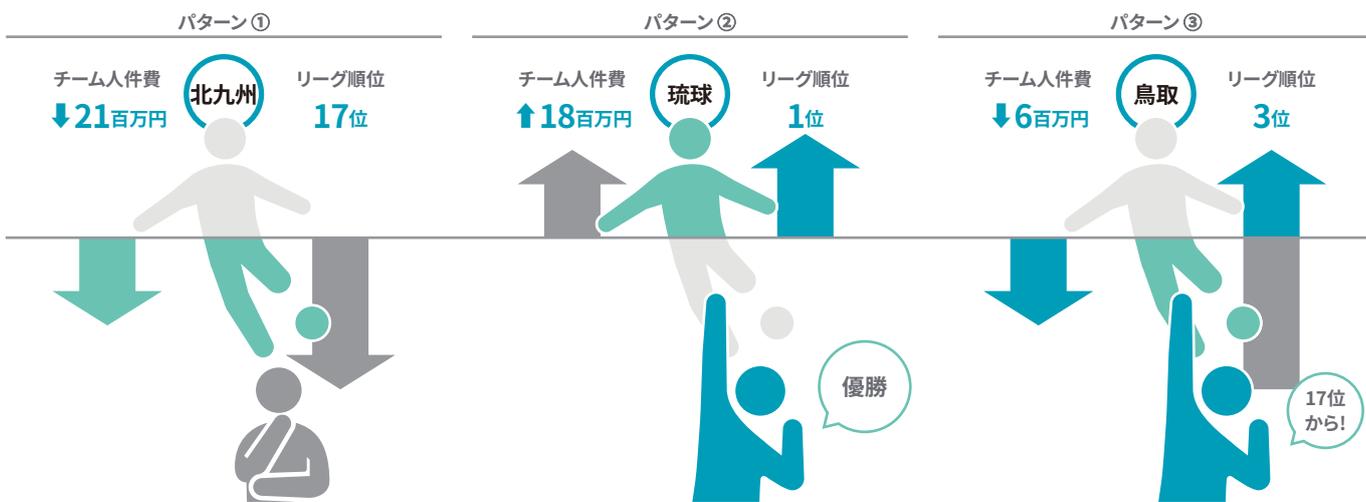
YS横浜が前年に続き本KPIにおいてトップとなりましたが、FM面の結果というよりもチーム人件費の低さによる要因が大きいと考えられます。チーム人件費の総額は44百万円で、前年比で+46.7%となったとはいえ、J3のチーム人件費平均である165百万円を大きく下回っています。

北九州は昨シーズンよりもチーム人件費をカットし、前年比▲21百万円(▲6.8%)の287百万円としましたが、リーグ順位が最下位の17位とFM面の結果が伴わず、昨シーズンに続き苦戦する形となりました。

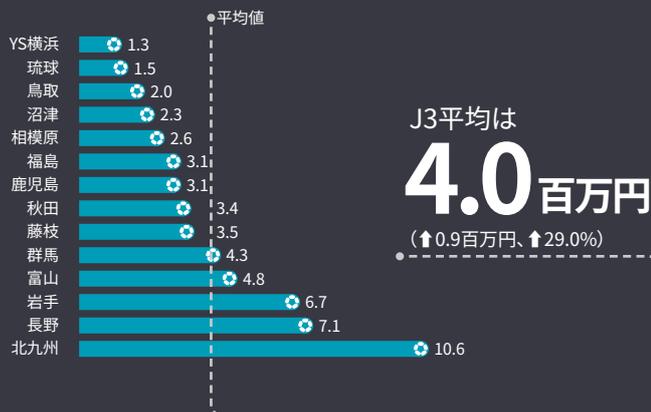
また、注目すべきは本KPIにおいて2位、競技成績において優勝を果たした琉球です。チーム人件費は前年比+18百万円(+22.2%)

の99百万円と増額しましたが、勝点においても前年比+16を記録し、FM面の結果に見事つなげられました。そのほかにも、本KPIにおいて大幅な改善を見せたチームとして鳥取も挙げられます。チーム人件費を▲6百万円(▲5.4%)の106百万円と減額したにもかかわらず、競技成績は昨シーズンの17位から3位へと大きく上昇させました。本KPIも前年比▲3.3百万円(▲62.3%)の2.0百万円で勝点1を獲得したことになります。惜しくもJ2昇格には至りませんでしたが、限られたチーム人件費を効率的にFM面の結果につなげることに成功した事例です。

### 勝点1あたりチーム人件費



### 勝点1あたりチーム人件費(百万円)



### (参考)チーム人件費(百万円)



# Management Cup J3

## 勝点1あたり入場料収入

本KPIは、①勝点1をいくらで売ったのか、というクラブ側の視点と、②勝点1をいくらで買ったのか、というサポーター側の視点から、勝点1の相対的な価値を表しています。クラブ側はこのKPIをできるだけ高くしたいと考える一方、サポーター側はこのKPIをできるだけ低くしたいという、トレードオフの関係を内包する指標といえます。

2018年シーズンにおけるJ3の平均は前年比+0.1百万円(+14.3%)の0.8百万円でした。J3全体の変動は小幅なものです。クラブ別に見ると勝点を大きく増減させたことで本KPIも大きく増減させたクラブが多く、全体として

それらが相殺された結果となっています。

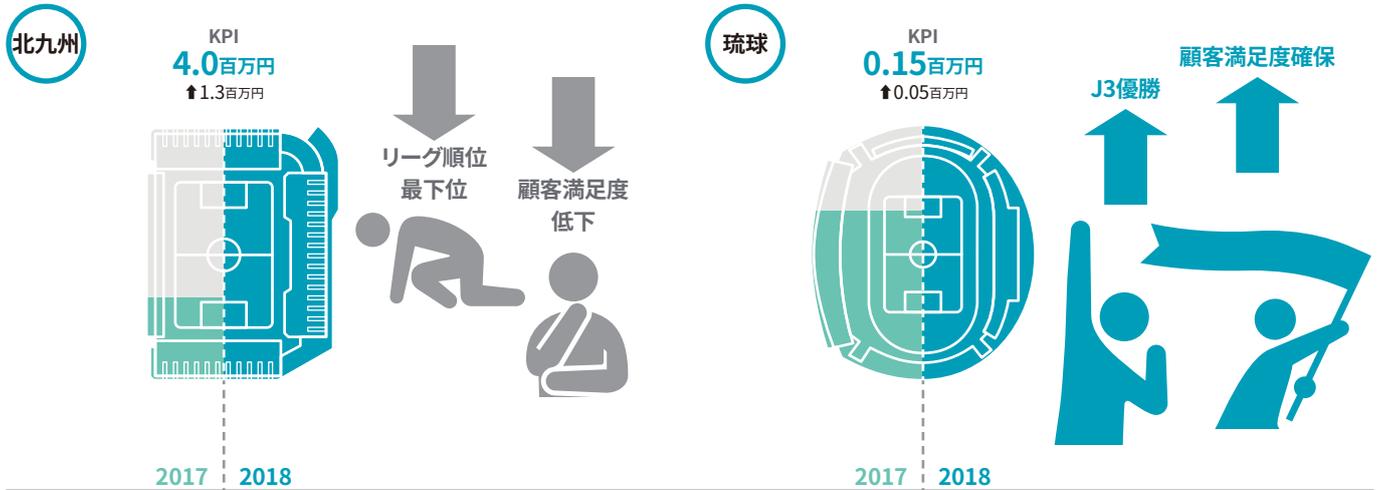
J3で本KPIが最も高かった北九州は勝点を減少させたことで本KPIが前年比+1.3百万円(+48.1%)の4.0百万円となりました。J3最多の入場者数をベースとした他のチームを大きく引き離す水準ではありますが、競技面でリーグ順位が最下位と低迷しており、顧客満足度が低くなったと考えられます。

一方、2018年シーズンのJ3リーグを制した琉球が勝点および入場料収入ともに伸ばして本KPIを前年比+51.5%の0.2百万円としています。女性や子供をターゲットとしたイベントを開催するなど集客が成功し、J3リーグ優勝という好成績と相まって顧客満足度を高く

保ったうえで本KPIを引き上げることができたものと考えられます。ただし、琉球の本KPIはJ3の中でも下位にあるため、J2昇格後も本KPIを高めるBM施策を継続できるかが注目です。

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予想されるうえに、経営資源が多く割かれるイベントを継続的に実施することには大きなリスクを伴うことから、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う必要があります。

## 勝点1あたり入場料収入



## 勝点1あたり入場料収入 (百万円)



## J3分析

# 3rd ステージ：経営戦略

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

### 売上高・チーム人件費率

2018年シーズンにおけるJ3の平均は前年比+5.2P(+16.8%)の36.1%でした。決してクラブの財務規模が大きくないJ3において、クラブ経営で重要なKPIである売上高とチーム人件費の関係はBM面とFM面を絡めた重要なポイントですが、14チーム中岩手を除く13チームの本KPIが50%を下回っており概ね健全な状態であると捉えることができます。

本KPIの値が最も高かったのは岩手であり、売上高の増減率が+71.9%であったものの人件費の増減率が+208.0%とそれを上回ったため、本KPIは大幅に上昇し55.5%(前年比+24.5P)となっています。なお、岩手はチーム人件費の増加を補填する形でその他収入が増加していますが、仮にこれが一過性の収入

だとすると、2019年シーズン以降のチーム人件費水準をどのようにコントロールするか、難しい舵取りが必要になりそうです。

一方、琉球はチーム人件費の増減率が+22.2%ですが、売上高の増減率も+40.7%であるため本KPIは前年比▲4.4Pとなっています。そのうえでJ2昇格というFM面で成果を挙げるに至っており、少ない投資で大きな効果を生み出したといえるでしょう。

### SNSフォロワー数

2018年シーズンにおけるJ3の平均は、前年比+10,588人(+52.4%)の30,812人となりました。

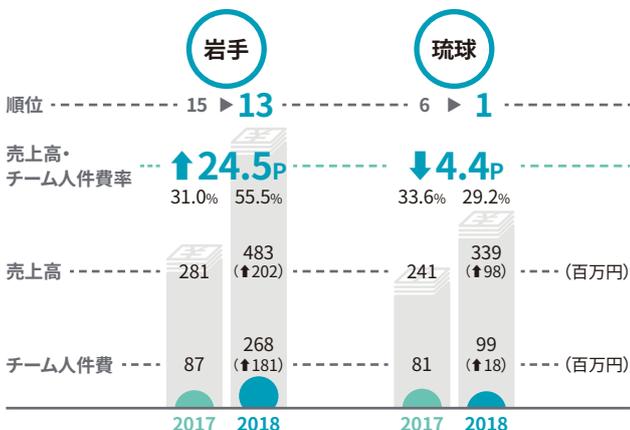
この伸びを牽引したのは前年に引き続き相模原で、フォロワー数104,848人はJ3平均の3倍を超えています。相模原では、SNSの活用を戦

略的かつ継続的に進めており、特にFacebookフォロワー数87,035人はJリーグ全体でもC大阪、川崎F、G大阪に続いて4位と、J3ながら驚異的な数字を記録しています。

相模原では、このフォロワー数を活用し、元日本代表の守護神・川口能活選手の引退会見のライブ配信や引退試合の告知を大々的に行い、引退試合ではプレミアムシートを含む全チケットを完売させるに至りました。Jリーグ全体の傾向としてTwitterの利用比率が高い傾向にあるなかで、比較的ユーザー年齢層の高いFacebookの特徴をうまく活かしたBM施策であったと考えられます。クラブの貴重な無形財産であるフォロワー数を単に増やすだけでなく、それをマネタイズにつなげた好事例ではないでしょうか。

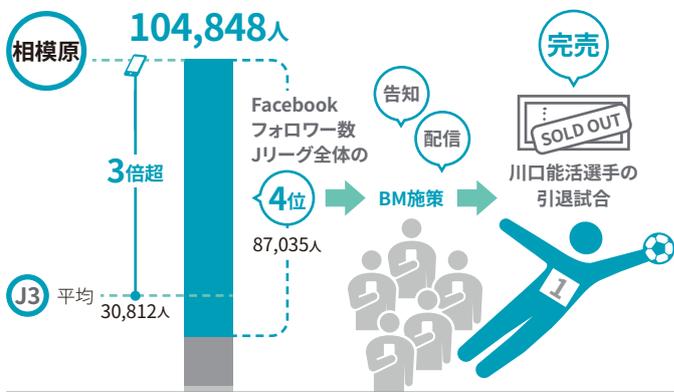
### 売上高・チーム人件費率

昨シーズンの売上高規模に近い岩手と琉球は対照的な結果となった。



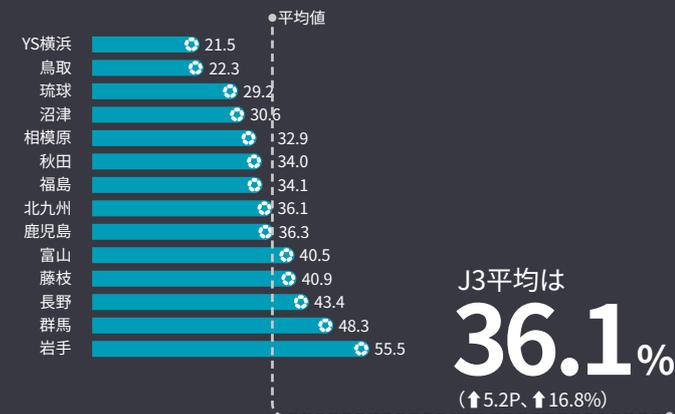
### SNSフォロワー数\*

相模原は、全Jクラブ中4位のFacebookフォロワーへ効果的にリーチし、元日本代表GK川口能活選手の引退試合のチケットの完売へつなげた。

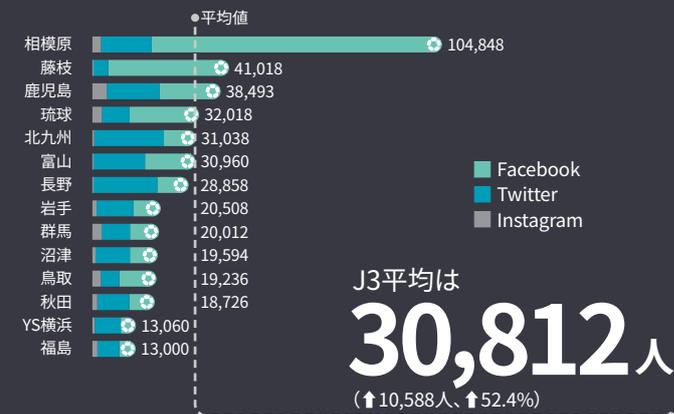


\* Facebook、Twitter、Instagramの合計

### 売上高・チーム人件費率 (%)



### SNSフォロワー数 (人)



# Management Cup J3



## SNSフォロワー数増減率

2018年シーズンにおけるJ3の平均は前年比▲11.8P(▲16.3%)の60.5%となっており、J1やJ2の同KPIの平均がそれぞれ27.0%と41.6%であったことに鑑みると、前年比減とはいえ、その高さは際立っています。

増減の内訳を見てみると、Instagramの増減率が前年比582.2%と突出しています。これは、2018年シーズンにInstagramのアカウントを開設したクラブが多かったためです。さらに、Facebookも101.9%と大きな伸びが見られます。これは、ワールドカップロシア大会期間中に、DAZNがJ3各クラブの試合をFacebookページ上で無料配信したことが大きく影響しているものと考えられます。

J3で最も増減率の高かったクラブは相模原で、188.7%という値でしたが、やはりFacebookの大きな伸びが主要因となっています。

増えたフォロワーをどのように魅了し維持するか、そしてマネタイズに活かしていくか、ここからが正念場であるといえるのではないのでしょうか。

## グッズ関連利益額

2018年シーズンにおけるJ3の平均は、前年と変わらず8百万円でした。トップは昨シーズンに引き続き鳥取の28百万円、最下位は秋田、琉球、藤枝の1百万円となっています。

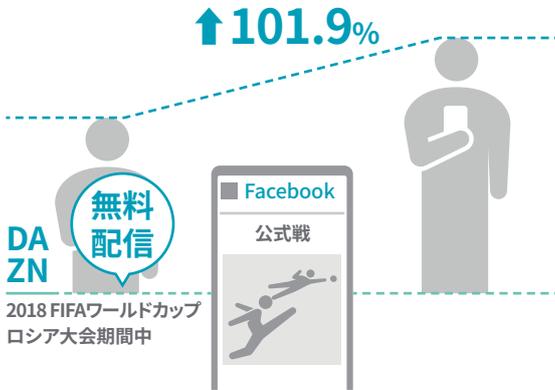
昨シーズンは本KPIの値がマイナスとなっていたクラブが3クラブありましたが、

2018年シーズンでは全てのクラブがプラスの値を計上しています。しかしJ3のグッズ関連利益額の平均は8百万円程度であり、グッズ販売がまだ収益の柱として立ち上がっていないことがうかがえる結果となっています。

一方で、クラブのグッズは利益をもたらしてくれるだけでなく、グッズを通じたクラブへのロイヤリティ醸成に一役買ってくれる効果もあります。J3のクラブはまだ経営規模が小さく、クラブ内のリソースも限られている場合が多いことから、経営資源の投入先に頭を悩ませているものと考えられます。例えば、リーグ主導で取り組んでいる共通基盤を活用する等、リーグとクラブとの協力体制によるグッズ販売の強化が望まれます。

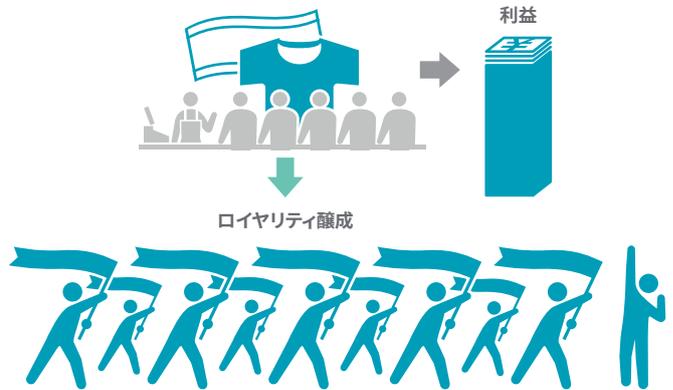
## SNSフォロワー数増減率

クラブFacebookページでの公式戦無料配信がフォロワー増加率向上に大きく寄与。

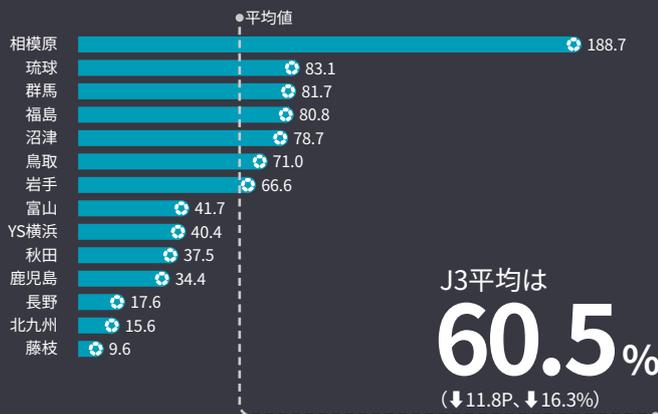


## グッズ関連利益額

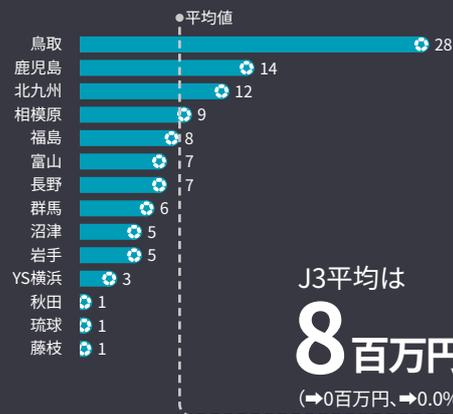
クラブのグッズは利益をもたらしてくれるだけでなく、グッズを通じたクラブへのロイヤリティ醸成に一役買ってくれる効果もある。



## SNSフォロワー数増減率(%)



## グッズ関連利益額(百万円)



## J3分析

# 4th ステージ：財務状況

J1やJ2に比べてもビジネス規模が小規模なJ3においては、クラブライセンス制度が要請する財務基準の要求を満たすことはより難易度が高いと思われます。

一方で、だからこそしっかりと成長の基盤を整えることができれば、その伸びしろは非常に大きいと考えられます。まずは堅実な経営で財政を安定させることが重要です。

### 売上高

2018年シーズンにおけるJ3の平均は、前年比+15百万円(+3.5%)の444百万円でした。内訳を見ると、スポンサー収入(+12百万円)やその他収入(+8百万円)が増加している一方、入場料収入(▲3百万円)は微減しており、クラブ収入に占める入場料収入の構成比はJリーグからの配分金収入を下回る水準となっています。プロスポーツクラブとして安定的な成長を達成するためのベースの収入となる入場料収入を増加させていくことが、J3においては当面の課題であるといえます。

J3において、最も売上高が大きかった北九州は前年に比べ売上高は低下したものの、クラブ収入に占める入場料収入の比率は13.5%とリーグ平均のおよそ倍の水準を維持しています。近年整備された「見る」側の視点に立った球技専用スタジアムをホームスタジアムとしている影響が大きいとはいえ、相対的に高い水準の入場料収入を維持することが、スポンサー収入やその他の収入を安定的に維持するベースとなっているとも考えられます。

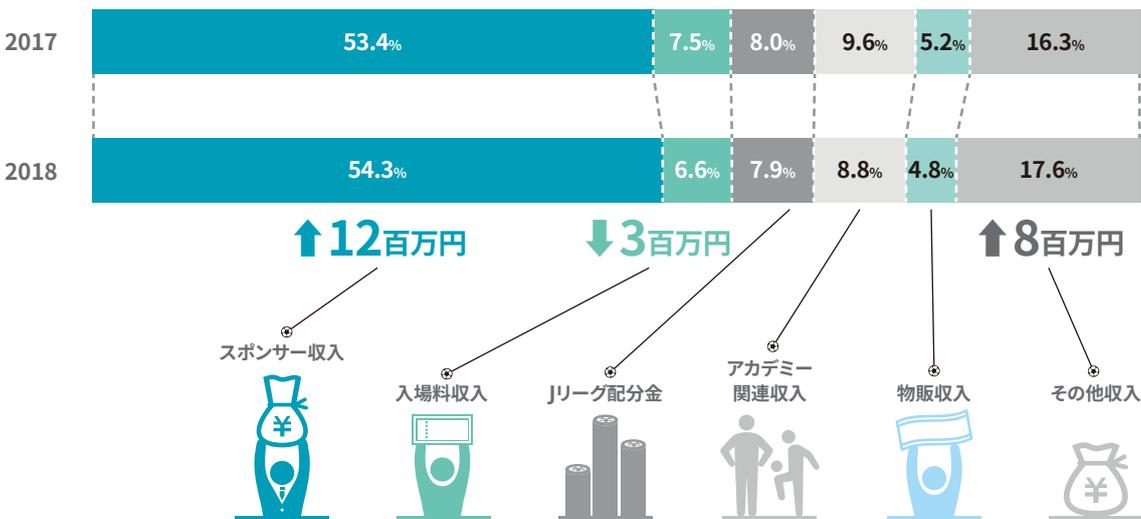
### 売上高成長率

2018年シーズンにおけるJ3の平均は前年比▲8.8P(▲43.6%)の11.4%でした。事業規模がまだそれほど大きくないJ3においては、昨シーズンのDAZNとの放映権契約締結による均等配分金倍増の影響が大きく表れていましたが、2018年シーズンは均等配分金の増額が無かったため、多くのクラブで成長率の鈍化が見られました。

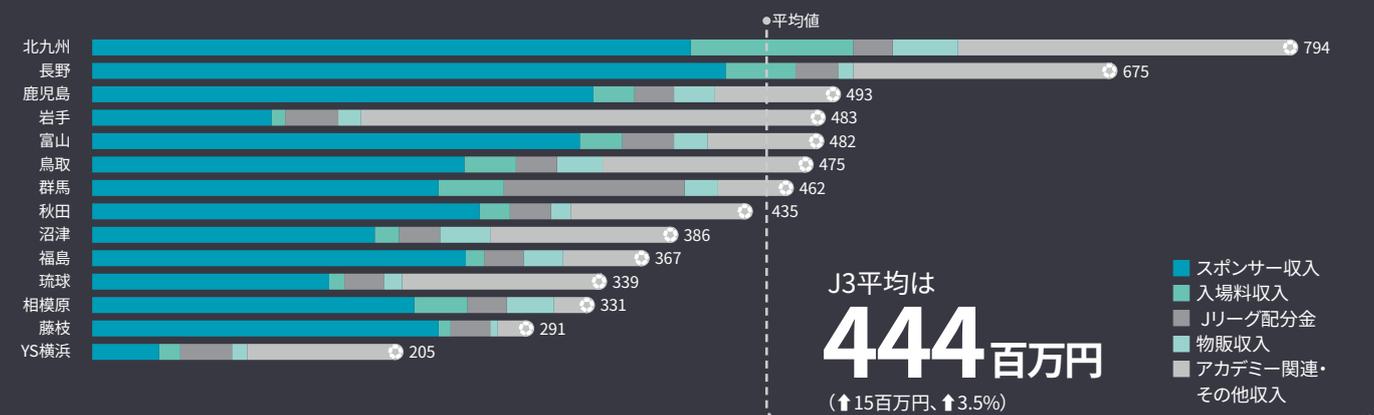
一方で、14クラブ中10クラブが売上高成長率を前年比で低下させているなか、琉球と藤枝は売上高を前年比で伸ばすとともに、成長

### 売上高

スポンサー収入とその他収入は増加したものの、入場料収入の構成比が低下。



### 売上高(百万円)



# Management Cup J3



率も前年比でさらに上昇させています。FM面でJ3リーグを制した琉球は、仮想通貨での協賛金の支払いなどで話題を呼んだGMOコインとのスポンサー契約を含めスポンサー収入を前年比+140%と昨シーズンに引き続き大きく伸ばし、本KPIを前年比+16.5P(+68.2%)の40.7%としています。また、藤枝は2018年シーズンからそれまでの主要スポンサーであった静岡検査センターがクラブ運営を引き継いでおり、ユニフォーム鎖骨スポンサーの解禁を含め、スポンサー収入を前年比+58.3%と伸ばし、本KPIも+11.3P(+41.4%)の38.6%としています。

## 自己資本比率

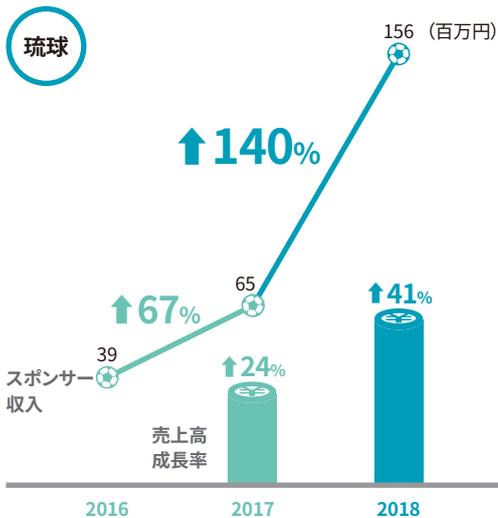
2018年シーズンにおけるJ3の平均は、前年比▲7.0P(▲21.8%)の25.1%でした。トップは北九州の47.5%、最下位はYS横浜の3.8%となっています。

J1とJ2が平均の自己資本比率を増加させる傾向を示すなかで、2018年シーズンはJ3のみが自己資本比率を低下させる結果となっています。14クラブ中全てのクラブで利益剰余金がマイナスとなっており、最終の当期純利益で黒字を確保できたのもわずか4クラブのみとなっています。

単純な増資や資産・負債の圧縮も難しく、内部留保の元となる収益構造もスポンサー収入が頼りとなっている状況を踏まえると、これまでのスポーツビジネス界で一般的に実施されてきた広告露出型のスポンサーシップでは限界が見えつつあると考えられます。人的リソースも限られている状況ではあるものの、Jクラブだからこそ提供できる有形・無形のクラブアセットを最大限活用し、課題解決型のスポンサーシップをBM施策として展開することが安定経営への入口となるのではないのでしょうか。

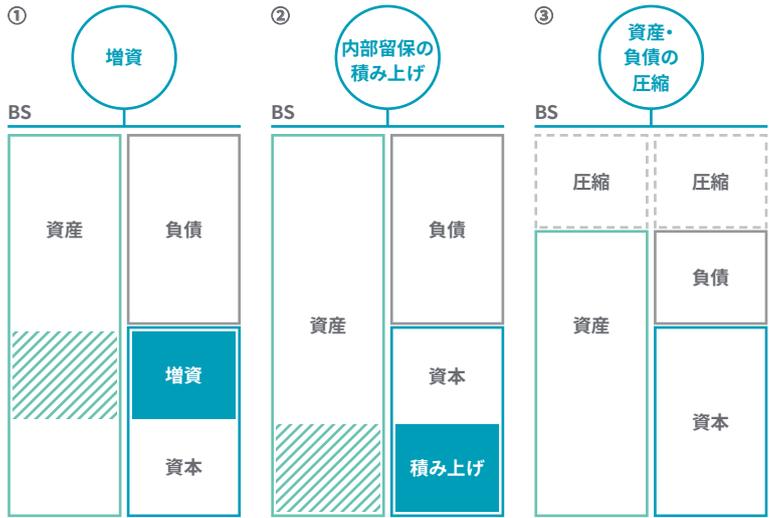
## 売上高成長率

琉球のスポンサー収入は、2017、2018ともに大きく伸長。

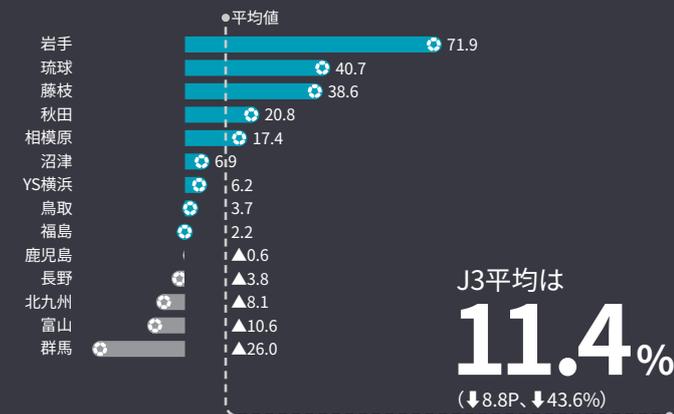


## 自己資本比率

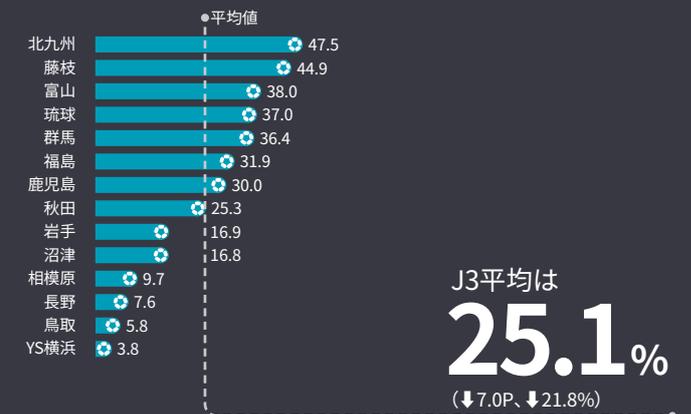
自己資本比率の増やし方



## 売上高成長率 (%)



## 自己資本比率 (%)



## J3優勝クラブ分析

# ギラヴァンツ北九州

2018年シーズンのJMCにおいて、J3部門最高成績を収めた北九州。FM（フィールドマネジメント：競技）面では対照的に、不本意な結果に終わったシーズンではありましたが、就任一年目の玉井行人新社長にとってはどんなシーズンだったのでしょうか。

デロイト トーマツのスポーツビジネスグループによる直接のインタビューを通じて2018年シーズンを振り返っていただくとともに、直近における取り組みも伺うことができました。

### 醸成された危機感と確かな可能性

J3に降格してしまった2017年シーズンは、1年でのJ2復帰を目指して奮闘したものの目標は叶いませんでした。翌2018年シーズンは、社長以下監督やコーチ陣も一新して臨みましたが、FM面の低迷は続き、ほとんど見せ場を作ることなく最下位でシーズンを終える結果となってしまいました。

このままではいけない。根本的にクラブの在り方を見直す必要がある。

玉井社長はシーズンを終えてそう総括したそうです。目を覆いたくなるような惨状を正面から受け止め、対症療法ではなく持続可能な発展ができる、地域に愛されるクラブになるために、根本から見直しをしなければならないという意識が、クラブ関係者全員の認識に刷り込まれることになったきっかけともいえるシーズンとなりました。

しかしそんな中でもBM（ビジネスマネジメント：経営）面では明るい材料もありました。最悪のFM面の成績であったにもかかわらず、J3でトップの観客動員数を記録したことや、大きな責任企業を持たない地方クラブでありながら多くのスポンサー企業の支援を受けられたことが挙げられますが、これらは何よりも2017年シーズンからホームスタジアムとしているミクニワールドスタジアム北九州の存在が大きかったようです。

ミクニワールドスタジアム北九州は全国的にもめずらしい、民間企業の所有地を北九州市が借り受けているスタジアムです。新幹線の停車駅から徒歩10分圏内の好立地で、屋根付きのベデストリアンデッキで付近まで雨に濡れずに行くことができ、移動のストレスなく気軽に訪れることができるスタジアムといえます。

また、クラブスタッフが発案し、毎年の恒例イベントと

なっているサマーフェスティバルでは、約13,000人近くを集める満員のスタジアムを作り出すことに成功しており、多くのスポンサー企業が追加でこのイベントに協賛してくれたようです。

このように、FM面とBM面で正反対の結果が出た2018年でしたが、玉井社長はこれをチャンスと捉え、2019年シーズンでは抜本的な大改革を開始しています。

### 「らしさ」の追求

玉井社長が最初に取り掛かったのは、他のクラブとの差別化に必要な「らしさ」の追求でした。

地元出身の玉井社長は、北九州のホームスタジアムがある小倉が、古くは日本で最初の大規模工業地帯の一つとして栄えたエリアであり、そのため昔からフロンティア精神溢れる気質の方々が多く、イノベーションが起きやすいエリアであると感じていました。そこで既存のクラブ理念「子どもに夢と感動を！街に誇りと活力を！」に加えて、クラブスタッフにフロンティア精神とイノベーションを常に意識するよう働きかけ、他のクラブとの明確な差別化を図りつつ、それを永続的に維持できるような「らしさ」に昇華する取り組みを開始しています。

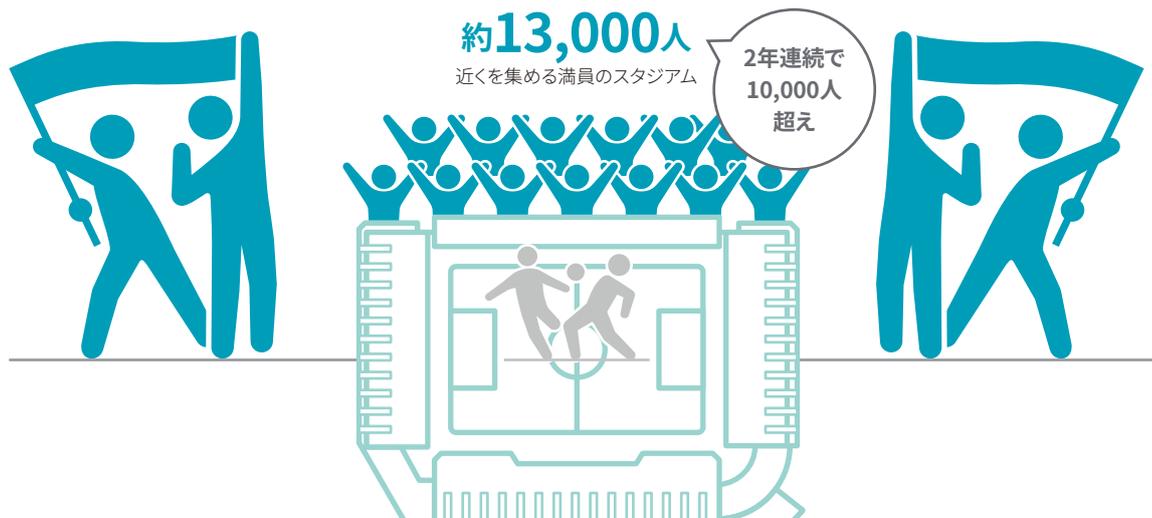
その一環として実施されたのが、監督選びの見直しに象徴される体制の刷新です。これまではFMとBMのバランスを調整するGM（ジェネラルマネージャー）制を取っていましたが、GM制を一旦止めて、その代わりにFMの責任者たる監督が、BMのSD（スポーツダイレクター）の役職も兼務する体制とし、FM側の裁量権を認めるのと同時に、BM面の結果責任を負う形としました。

FMとBMの連携の重要性についてはJMC内でも繰り返して述べてきた論点ですが、クラブフィロソフィーに基づく監督の選任と、経営責任の共有まで実施できているクラブは

### ミクニワールドスタジアム北九州の効果が継続

新スタジアムを活用した集客施策が好調

## サマーフェスティバル



少ないと思われ、他のJクラブでも参考になる事例ではないかと思われ。今後は、欧米でよくみられるジョブディスクリプション(業務記述書)のような形で制度化すること等で、これまで成果の計りづらかったFM人材の人事評価にも効果を発揮するものと考えられます。

北九州では新制度を監督自身が納得して受け入れている(むしろ監督側から提案があったとのこと)ため、FM側のチームとBM側のフロントの垣根がほとんどないそうです。結果、選手も率先してフロントのBM施策に協力する体制が構築されており、周辺公共交通機関等における肉声アナウンスや、選手自身のSNS等で情報の積極配信につながってきているようです。現時点ではまだスタジアムへの来場といった具体的な成果にまだたどり着いていないものの、地元住民のほぼ9割が北九州の存在を認知している状態にまでなってきています(地元大学の協力で実施したアンケート調べ)。

このような「らしさ」を明確に内外で認識・共有し、今後も永続的に引き継がれるクラブの伝統として残していくことで、ヒトが変わっても組織の普遍的なポリシーは変わらないという経営の土台を改めて築きつつあります。

### クラブフィロソフィーにより再認識されるネットワーク価値

近年、FM面では結果に苦しんでいる北九州ですが、BM面では前述のフロンティア精神やイノベーションの許容力が元から備わっていたように感じられます。まもなく設立10年目を迎えようというこのクラブには、設立当初から継続して地元自治体からの派遣職員を受け入れが行われており、市が地域活性化のためにイノベティブな取り組みに積極的でもあるため、自治体との協力体制は非常に良好だと感じました。また、明確な責任企業を持たない地域クラブとして、それを支える株主・スポンサーからの協力体制の熱量も見逃せません。彼らによるクラブグッズの積極

購入の影響で、JMCにおけるグッズ単価はJ3の中でも突出して高い数値を示しており、多くの株主・スポンサーが、クラブの取り組みに際しての追加的なサポートに応じている様子や、関係者全員でクラブをハブとすることで地域を盛り上げようとしている感じが感じられます。

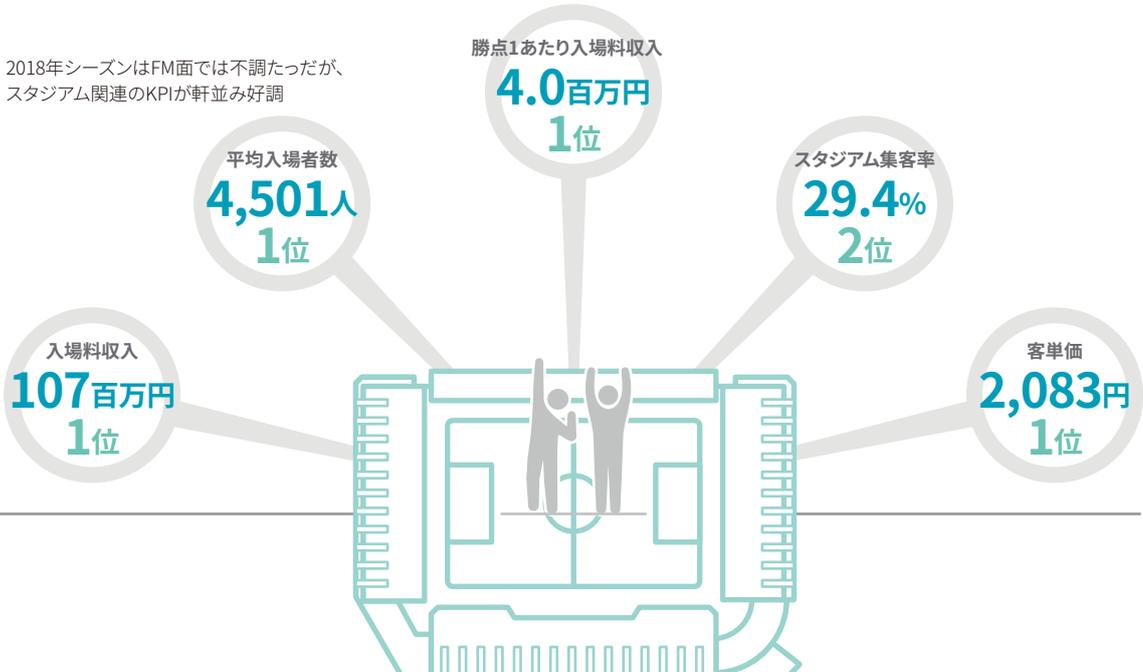
直近で玉井社長が着手されている「らしさ」追求の取り組みも、実は全く新しいことへのチャレンジではなく、眠っていたクラブのポテンシャルを改めて引き出す取り組みといえるかもしれません。

実は北九州がホームタウンとしている北九州市は、日本一の高齢化率(29.8%)となっている政令指定都市でもあります。そのため、観戦者の約1/4は60歳以上の方だそうです。Jリーグでもファン・サポーターの高齢化は課題となっていますが、それは主にボリュームゾーンにおける年齢が40代となっていることを指しているため、北九州においては逆に高齢者でも安心してアクセスでき、楽しめるスタジアムであると考えれば、これも「らしさ」の一つかもしれません。さらにいえばもう一つの事実として、アカデミー関連収入の規模が大きく、J3でありながら全54クラブ中15番目の規模で、スクールは1,000人以上の子供たちが登録しています。この子供たちは将来のクラブの潜在的ファン・サポーターであり、祖父母と孫による観戦機会を提供できるベースも揃っているように感じます。

BM面でのポテンシャルを持ちながら、FM面での結果に苦しんでいた北九州が、2018年シーズンにリーグ戦最下位という結果になった危機感を契機に、今、大きく生まれ変わろうとしています。

今後、玉井社長が推し進めるクラブ改革によって、北九州のポテンシャルがどのように具現化されていくのか、注目してみたいと思います。

2018年シーズンはFM面では不調だったが、スタジアム関連のKPIが軒並み好調



## COLUMN③

# 社会連携プラットフォームが持つ可能性

Jリーグの理念の一つである「豊かなスポーツ文化の振興、および国民の心身の健全な発達への寄与」を踏まえ、Jクラブはスポーツの力を発信して、地域の方々により良い社会を構築していくことが求められています。そのためJクラブはこれまでも様々な地域貢献活動を個別に展開していますが、JMCでも冒頭でコメントしている通り、その活動の価値は現状では、可視化できているとは言い難い状況にあります。

本コラムでは、JMCではなかなか拾い上げることが難しい、Jクラブのホームタウン活動やJリーグの社会連携活動の価値に焦点を当て、そのポテンシャルについて考察します。

### Jクラブの社会貢献活動

Jクラブによる社会貢献活動の一環であるホームタウン活動は、「社会課題」、「健康」、「地域振興」という三つの領域を中心に行われています。2017年時の全54クラブの活動調査時では、「スポーツを通じた健康活動」が最も多い活動となっています。

また、Jリーグ創立25周年を記念した未来共創プロジェクト「Jリーグをつかおう!」を通じて、社会課題(教育、ダイバーシティ等)に、地域の人、企業や団体、自治体、学校等とJリーグ・Jクラブが連携して取り組む活動も、今後広げていく方針が示されました。このプロジェクトの狙いは、質が高くインパクトのあるJクラブのホームタウン活動のノウハウをJリーグが集約し、ファン・サポーターや企業、自治体から人的・金銭的支援を呼び込みながら社会連携プラットフォームを構築して、さらに質の高いホームタウン活動を全国展開させていくことです。

Jリーグにとっては、Jクラブのホームタウン活動が、地域や社会全体においてどのくらい役に立っているか、ホームタウン活動が与える社会的インパクトを定量化して、各自治体や地元企業、地域住民にJクラブの価値や活用方法を認識してもらうことの必要性が高まっていると考えられます。

この定量化の手法の一つとして、ホームタウン活動が地方自治体の行政コストの削減につながることを明確化できるSIB(ソーシャルインパクトボンド)という官民連携のスキームが有効ではないかと考えられます。

なぜなら、JクラブはSIBによって得られた財源を活用することで、ホームタウン活動に投入する人的・物的な資源の再配分による活動内容の改善を図ることができるからです。また、ホームタウン活動の価値をPRしていくことで、社会連携プラットフォームのエコシステムがより強固なものとなり、Jリーグの持続的な価値の向上にも期待が持てます。

なお、SIBのJクラブにおける取り組み事例としては、2018年11月に徳島県美馬市・大塚製薬・徳島ヴォルティスが三者間で覚書を締結した、Jクラブ初となるソーシャルインパクトボンド「美馬市版SIB～ヴォルティスコンディショニングプログラム～」があります。この取り組みは、2019年から実施される予定となっています。

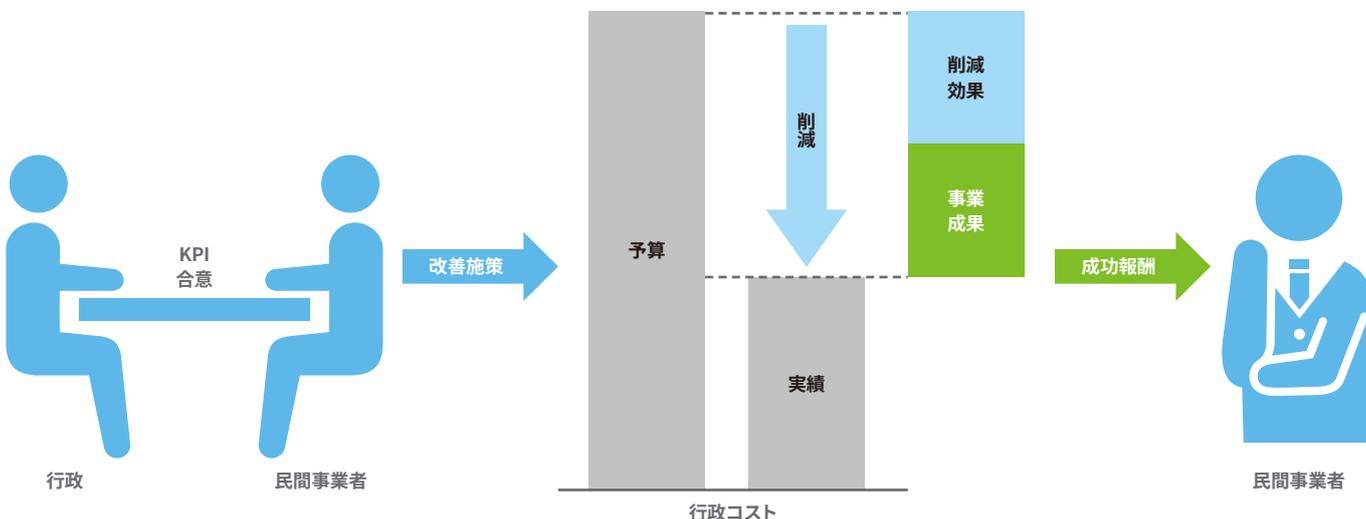
### SIBとは?

SIBは、民間資金を活用して革新的な社会課題解決型の事業を実施し、成果が出れば行政から投資家に資金を償還するスキームで、新しい官民連携の形として注目されている社会的インパクト投資手法の一つです。

現在国内では、SIBへの関心が高まっており、経済産業省がヘルスケアに係る社会的課題の解決を目的として、国内での普及を推進している状況です。

### SIB(ソーシャルインパクトボンド)とは...

2010年に英国で導入された新しい官民連携のモデルであり、行政は民間に委託した事業成果(社会的コストの効率化部分)などを原資に成功報酬を払うシステム



SIBのメリット

民間事業者側のメリット	行政側のメリット
① 社会的課題の解決を目指す団体にとって、自身の事業活動が生み出す経済的便益を定量化することで、投資家から、より効果的な資金調達ができる。	① 事業実施の際に、民間の資金を活用するため、貴重な政策経費を使わずに、革新的で効果的な事業に取り組むことができ、同時により効率的な予算編成ができる。
② 社会的インパクト投資の成果を貨幣価値換算することにより、社会的課題の解決を通じて、中期的な利益を創出することができる。	② 対象事業が生み出す社会的インパクトを貨幣価値換算して支払いが行われることを前提とするため、行政サービスの質を高められ、成果について、住民や議会等の関係者に対してより透明性の高い説明責任を果たすことができる。
③ 自らが目指す社会的価値のメッセージの発信・PRができる。	③ 事業成果が上がらなければ、行政側は投資家ヘリターンを支払う必要がないため、少ないリスクで行政コストの削減と効果的な公共サービスの提供ができる。

SIBの評価手法

SIBの対象事業の社会的インパクトや経済的効果の評価は、ロジックモデルと呼ばれる設計図を用いて、最終的な成果を特定することができます。ロジックモデルとは、「もし～ならば、こうなるだろう」という仮説を目標として、資源、活動、成果の関係を整理し、事業が成果を挙げるために必要な要素を体系的に図示化したものです。

例えば、ある地域のJクラブが提供する地域住民を対象とした健康プログラムの効果測定をする場合、「運動習慣の定着により、医療費や逸失所得を削減できる」といった仮説をベースに、以下のようなロジックモデルを作成することができます。成果指標については、プログラムの効果に関する先行研究の調査結果をベースに、初期・中期・長期の三つに分け、観測データから、各期間の成果指標を定量化することができます。

加えて、行政コストの削減以外のSIBの効果

としては、プログラム参加者のQuality of Lifeが向上することで消費活動が活発化することによる経済効果が発生すると、最終的には税収の向上といったアップサイドの効果も見込まれます。そのため、評価対象の事業の受益者の規模が大きいほど、波及的な効果も含めて、より大きな効果を生む可能性があります。

このような社会的インパクトの定量的評価について、デロイト トーマツのエコノミクスチームでは、経済学上の知見やツールを用いて、インパクトが生じる因果関係の整理を行い、経済的な評価まで行うことが可能です。

Jリーグのポテンシャル

これまで各Jクラブは多くのホームタウン活動を自らの予算のみで実施しているのが実情でした。しかしながら、このSIBの仕組みを活用することで、今後は地域の予算も含めたより大きな活動にできる可能性があります。そしてその効果は各Jクラブのある地域に還元さ

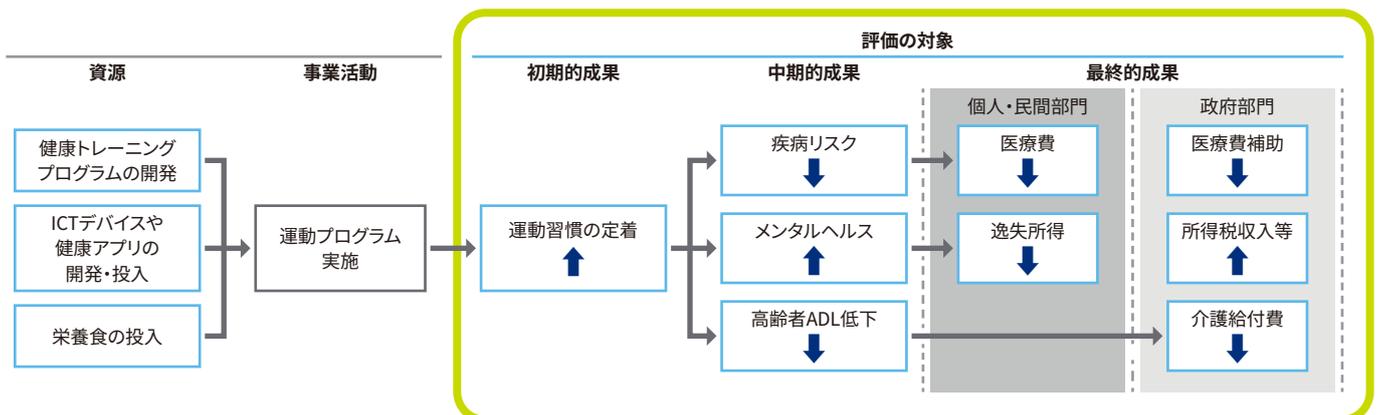
れていくこととなるため、非常に意義があり、各Jクラブの存在価値もより一層向上していくことになると考えられます。

また、この取り組みは地域間競争という考えとは切り離して考えられるものであり、むしろ多くのエリアに展開していくことで、各エリアで同様の効果を生むことができる内容でもあります。Jリーグは社会連携プラットフォームの構想の下、Jクラブと連携してこれを展開していくことで、リーグそのものの価値も向上することが期待できます。

始まったばかりの取り組みですが、この取り組みをしっかりと軌道に乗せるためには、今後はリーグも、掛け声だけでなく、人的・物的・経済的なサポートを強化していくことが必須となります。

ビジネス化を推し進めながら、社会的価値の創造も目指すJリーグの活動に、今後も注目が集まります。

運動プログラムを例としたロジックモデル



# 編集後記

2016年3月に最初の「Jリーグ マネジメントカップ(JMC)」を発行してから、今回で第5弾となる2018年シーズン版をお届けすることができました。昨年発行した2017年シーズン版についても多くの方々より反響をいただき、発行を重ねていくことでJMCの認知も徐々に広がっていることを実感しています。このように、より多くの方々にJMCを手にとっていただく機会が増えたことは、発行している我々デロイト トーマツのスポーツビジネスグループにとっても非常に励みになりますし、大変感謝しています。

我々は今後も引き続き、日本、そしてアジアのスポーツビジネスマーケットの拡大への寄与と、それを通じた様々なマーケットのさらなる活性化への貢献を活動の土台に据えて取り組みを進めていきたいと考えています。

さて、JMCは最初の発行からこれまで、以下2点の基本スタンスを軸に取りまとめを行ってきました。

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

2018年シーズン版の作成にあたって、上記の基本スタンスはしっかり踏襲しています。日本のスポーツビジネス界は、経営の拠り所となるKPI等の可視化が遅れているという実態があるため、我々が独自に発行するJMCでは、各種KPIの可視化をサポートするとともに、各種KPIを時系列で検証できる環境を今後も提供していきます。

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

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

今年度からはJMCの兄弟冊子となるBリーグマネジメントカップ(BMC)もリリースしており、JリーグとBリーグをデロイト トーマツという共通のモノサシでベンチマークできるツールを提供できるようになりました。

我々の活動を通じて、スポーツビジネスに関与されている方々だけでなく、現在スポーツに直接かかわっていないステークホルダーの方々も含め、皆さまとスポーツビジネスマーケットをつなぐ「ハブ」になれることを願っています。

皆さまからのご意見、ご感想もお待ちしております。

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

## Jリーグ マネジメントカップ(JMC) バックナンバー



J-League Management Cup 2014



J-League Management Cup 2015



J-League Management Cup 2016



J-League Management Cup 2017

## Bリーグ マネジメントカップ(BMC) バックナンバー



B-League Management Cup 2018

# Greeting



**Dan Jones**

Global Lead for Sport  
Deloitte LLP

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

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

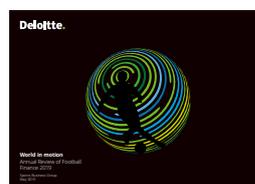
The Sports Business Group also publish thought leadership that is recognised as authoritative analysis within the sports industry. 2019 saw the 28th edition of the Deloitte Annual Review of Football Finance, documenting the business and commercial performance of English professional football as well 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](http://www.deloitte.co.uk/sportsbusinessgroup)

2018 saw a second successive Japanese club crowned as AFC Champions League, with Kashima Antlers lifting the trophy for the first time, following on from the success of Urawa Red Diamonds in the previous season.

The excitement generated by the arrivals of Andres Iniesta and Fernando Torres in J-League further increased the global profile of Japanese football and, despite Japan's defeat in the Final of the 2019 AFC Asia Cup, the game continues to grow across the country.

Global attention will now turn to the Tokyo Olympic and Paralympic Games in 2020, which provide the ultimate platform for Japan to showcase its sporting development and inspire the next generation of talent.

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



World in motion  
Annual Review of Football Finance 2019



Bullseye  
Deloitte Football Money League 2019

# Deloitte.

## デロイト トーマツ

お問い合わせ

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

〒100-8363 東京都千代田区丸の内3丁目2番3号 丸の内二重橋ビルディング

TEL : 03-6213-1180

E-Mail : dtfasbg@tohmatsumatsu.co.jp

URL : www.deloitte.com/jp/sportsbusiness

デロイト トーマツ グループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイトネットワークのメンバーであるデロイト トーマツ合同会社並びにそのグループ法人(有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社、デロイト トーマツ 税理士法人、DT弁護士法人およびデロイト トーマツ コーポレート ソリューション合同会社を含む)の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級の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、リスクアドバイザー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、税務、法務等を提供しています。また、国内約40都市に1万名以上の専門家を擁し、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)とは、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド("DTTL")ならびにそのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの提携法人のひとつまたは複数指します。DTTL(または"Deloitte Global")および各メンバーファーム並びにそれらの関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTLはクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。

デロイト アジア パシフィック リミテッドはDTTLのメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの提携法人は、オーストラリア、ブルネイ、カンボジア、東ティモール、ミクロネシア連邦、グアム、インドネシア、日本、ラオス、マレーシア、モンゴル、ミャンマー、ニュージーランド、パラオ、パプアニューギニア、シンガポール、タイ、マーシャル諸島、北マリアナ諸島、中国(香港およびマカオを含む)、フィリピンおよびベトナムでサービスを提供しており、これらの各国および地域における運営はそれぞれ法的に独立した別個の組織体により行われています。

Deloitte(デロイト)は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、リスクアドバイザー、税務およびこれらに関連する第一級のサービスを全世界で行っています。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Fortune Global 500® の8割の企業に対してサービス提供をしています。"Making an impact that matters"を自らの使命とするデロイトの約286,000名の専門家については、(www.deloitte.com)をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、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

© 2019. 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ズカンパニーです。  
© J.LEAGUE