

Deloitte.

デロイト トーマツ



Jリーグ マネジメントカップ 2017

スポーツビジネスグループ
2018.9

Contents

はじめに	03
Introduction	
日本のスポーツの発展への期待を込めて	04
Overview	
Jリーグ マネジメントカップ (JMC) 2017 4つの視点	06
リーグ間比較分析	
1st ステージ: マーケティング	08
2nd ステージ: 経営効率	09
3rd ステージ: 経営戦略	10
4th ステージ: 財務状況	11
J1Ranking	12
Management Cup J1分析	
1st ステージ: マーケティング	14
2nd ステージ: 経営効率	16
3rd ステージ: 経営戦略	18
4th ステージ: 財務状況	20
J1優勝クラブ分析	
浦和レッズ	22
COLUMN①	
チケット価格とスタジアム集客率	24
J2Ranking	26
Management Cup J2分析	
1st ステージ: マーケティング	28
2nd ステージ: 経営効率	30
3rd ステージ: 経営戦略	32
4th ステージ: 財務状況	34
J2優勝クラブ分析	
名古屋グランパス	36
COLUMN②	
充実した観戦体験の重要性	38
J3Ranking	40
Management Cup J3分析	
1st ステージ: マーケティング	42
2nd ステージ: 経営効率	44
3rd ステージ: 経営戦略	46
4th ステージ: 財務状況	48
J3優勝クラブ分析	
鹿児島ユナイテッドFC	50
COLUMN③	
Jリーグ配分金	52
編集後記	54
Greeting	55

Databook



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

URL: www.deloitte.com/jp/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)
〒100-0005 東京都千代田区丸の内3-3-1 新東京ビル
TEL: 03-6213-1180
E-Mail: dtfasbg@tohatsu.co.jp
URL: www.deloitte.com/jp/sportsbusiness

監修者: 福島 和宏

執筆責任者: 里崎 慎

執筆担当者: 木下 喬任、川端 一匡、金田 明憲、小谷 哲也、太田 和彦、
杉山 功明、鳥居 大樹、杉淵 賢史



デロイト トーマツは、Jリーグのサポーターティングカンパニーです。

はじめに



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

ワールドクラスプレーヤーのJリーグ参戦で、今、Jリーグに大きな変化が起きようとしています。日本代表の活躍が記憶に新しいロシアW杯でスペイン代表キャプテンを務めたイニエスタ選手が神戸へ加入し、いきなりの活躍を魅せています。元スペイン代表のトーレス選手の鳥栖への加入も大きな話題を呼んでいます。彼らワールドクラスのプレーが直接観戦できるJリーグというコンテンツは、着実に日本を代表するエンターテインメントコンテンツになりつつあります。

一方でこの歩みは、W杯前の2017年までのJリーグの取り組みが脈々と積み上げてきた土台の上にあることを忘れてはいけません。

2017年シーズンでは、昨シーズンの吹田スタジアムに続き、北九州市にてミクニワールドスタジアムがお披露目となりました。久々のワールドクラスのポドルスキ選手の神戸加入や、ワールドチャレンジによるドルトムント来日、大混戦のリーグを制した川崎FのJ1初優勝や日本勢として久々となる浦和のACL制覇等、開幕25周年を目前に控えたJリーグに、多くの注目が集まったシーズンでもありました。

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繋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、2017年におけるJリーグの全クラブを対象としたビジネスランキング「Jリーグ マネジメントカップ 2017」をお届けいたします。

来年から3年間、スポーツゴールデンイヤーズを迎える日本スポーツビジネス界を牽引する重要な担い手としてのJリーグでは、デジタル共通基盤等さまざまなビジネスマネジメントの取り組みが既に始まっています。

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、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市場の拡大に寄与すべく、グループ全体で活動を続けております。グローバルでも、我々のメンバーファームであるデロイトUKは、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市場の発展に寄与してきた実績を持っております。

我々の活動が、スポーツビジネス市場に新たな視点を差し込み、更なるビジネスの活性化に繋がることを信じております。

日本のスポーツの発展への期待を込めて

リーグ主導のデジタルマーケティングの加速

Jリーグは2016年シーズンより、3年間の中期のデジタル戦略に取り組んでいます。初年度の2016年シーズンでは「顧客データの整備」を集中的に行い、2017年シーズンは第2期として「顧客データの活用」に着手しています。そしてさらに、2018年シーズンでは「顧客体験の向上」への挑戦が行われているところです。

詳細はJリーグから発行されている「PUB REPORT 2017」に譲りますが、この取り組みは一言で言うと、「デジタル共通基盤」と呼ばれるビジネスプラットフォームをリーグ主導で整備しているものとなります。Jリーグの顧客であるファン・サポーターがJリーグやJクラブからの各種サービスを楽しみやすくするためのビジネスインフラを、各クラブが個別に対応するのではなく、リーグ全体として対応することで導入コストを抑えつつ、経営的な体力に余裕のないクラブでもデジタルマーケティングの活用が可能となるような仕組み作りです。その意味で、ビジネス・マネジメント(BM)の観点からは非常に注目度の高い施策となります。

この取り組みが順調に加速していくかどうかの鍵は何でしょうか。

「デジタル共通基盤」はあくまでもツールであり、それを誰がどのように活用するかによって、効果は大きく異なることとなります。今後、「顧客データの活用」から「顧客体験の向上」という成果に繋がれるかどうかは、リーグとクラブの連携によるところが大きく、その鍵を握るのは、「ヒト(アナリスト)」の存在であると考えられます。

特に、実際の「顧客体験の向上」の大きな部分を担うクラブにおけるヒト(アナリスト)の配置・確保が重要と我々は考えています。

自クラブのファン・サポーターはどういった属性の人達なのか、どのような志向があるのか、どのようなニーズを持っているのでしょうか。

これまでではクラブが情報収集しようとする、多くの時間と労力と費用がかかってしまうため、なかなかその分野への投資が進まなかったという実態があります。しかし、IT技術の進歩や一人一台のスマートフォンが当たり前となってきている外部環境の変化により、情報収集のボトルネックは解消されつつあります。

これをクラブが独自に分析するだけでなく、全体戦略も踏まえた形でリーグと共同で実施していけるかどうか、今後は重要になってくると考えます。

リーグが構造的に抱える課題

一方でJリーグは現在、カテゴリー間で昇降格のある「オープンシステム」を採用するリーグとなっています。オープンシステムでのリーグ運営である以上、そこに所属する各クラブは常に競争環境に置かれることとなり、リーグ運営としての最適解よりもクラブ運営における最適解を優先せざるを得ない構造にあります。

その観点からは、今回のリーグ主導のデジタルマーケティング戦略は、降格のリスクのあるJ1とJ2に所属するクラブにとっては相性が悪い施策とも考えられます。特にJ1に所属するクラブの中には、クラブ独自のマーケティング戦略に基づき既に投資が進んでいるクラブもあるため、その投資をうまくリーグ戦略に取り込めるかが焦点となってきます。

逆に今のところ降格のリスクが無く、財務基盤もカテゴリー中では最も脆弱なJ3においては、相性が良い施策と言えます。シェアードサービスに関するニーズが最も高いカテゴリーもJ3と考えられ、また、Jリーグが最も欲しい新規観戦者の発掘も、J3のポテンシャルは小さくないものと考えられます。

リーグとクラブはそれぞれの立場を相互理解したうえで、全体最適に向けた中長期戦略をしっかりと共有することが鍵となるでしょう。

DAZNマネーの活用

Jリーグが今回得た10年間で2,100億円の放映権収入は、まさに上記リーグ戦略を実行していくための財源そのものと考えられます。一方で、この財源をしっかりと投資に活かし、中長期的なリーグの活性化に繋げていかなければならないという意味では、これはリーグにとっての「負債」でもあると、村井チェアマンも随所で発言しています。

足元では短期的な結果を求められる各クラブと、中長期的なリーグ全体の発展を目指すリーグの戦略をうまくバランスさせていくため、各クラブに配分されるDAZNマネーも含め、統一的な戦略に基づき活用していく理解の醸成が必要です。オープンシステムを採用するJリーグにおいては難しい課題とも言えますが、千載一遇のこのチャンスを見逃す訳にはいかないことは自明でもあります。

村井チェアマンだけでなく各クラブのマネジメント層の手腕にも、大きな期待がかかる局面に入っていると言えます。



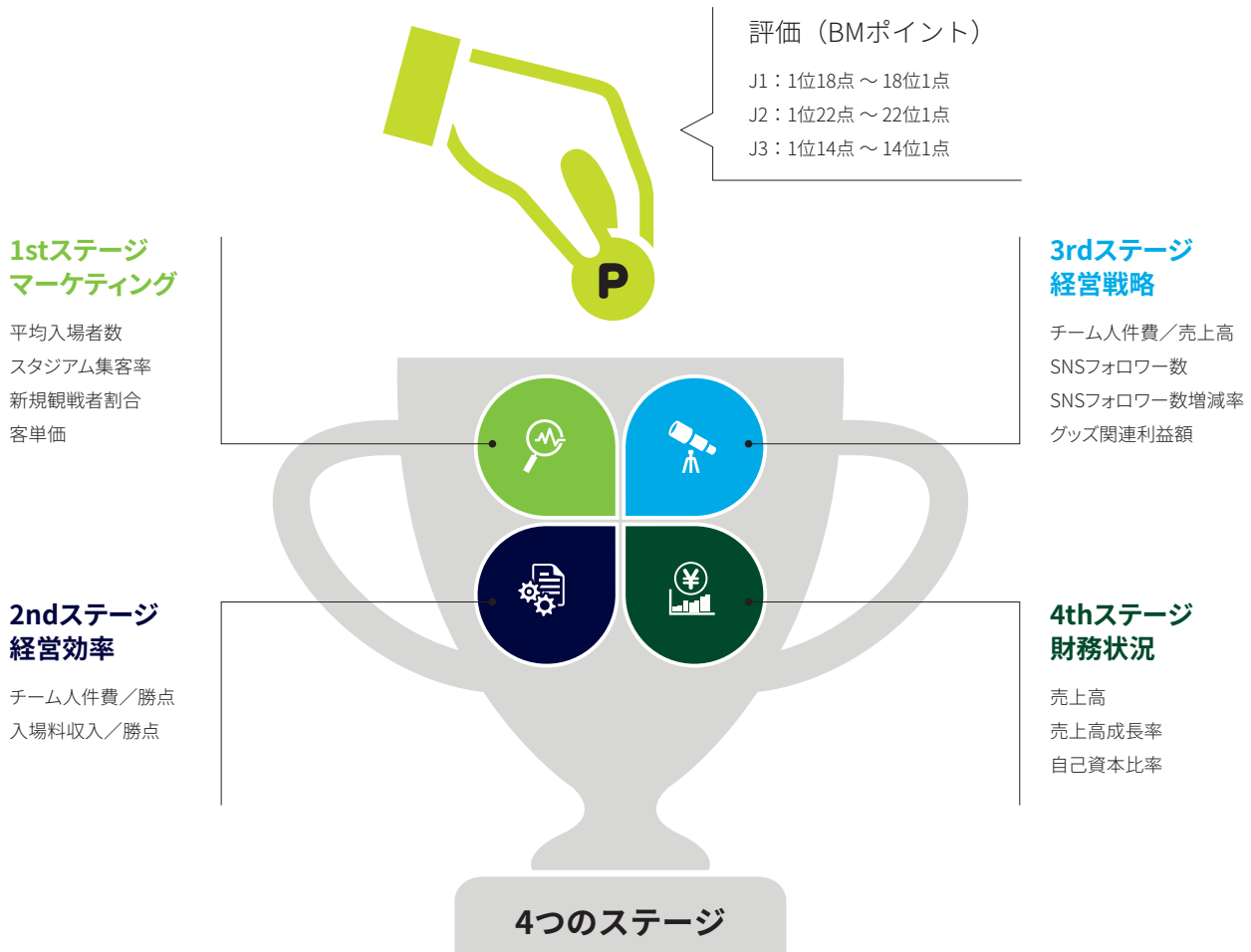
Overview

Jリーグ マネジメントカップ (JMC) 2017 4つの視点

JMC2017においては、Jリーグから公表されている各クラブの財務情報を中心に、
ビジネスマネジメント (BM) において最も重要なテーマである

●マーケティング ●経営効率 ●経営戦略 ●財務状況

という4つの視点からBMレベルを総合評価します。



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

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

例えば、あるKPIについてJ1の1位であった場合は18BMポイントの獲得となります。同様にJ2の1位は22BMポイント、J3の1位は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。ランキングをリーグ別にした理由は、リーグによって試合数や勝点という環境が異なるためです。

このような評価方法にもとづき、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とします。)

※ U23のチームはランキング対象外とさせていただきます。



1stステージ: マーケティング

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

- 平均入場者数
- スタジアム集客率
- 新規観戦者割合
- 客単価



2ndステージ: 経営効率

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

- 勝点1あたりチーム人件費
- 勝点1あたり入場料収入



3rdステージ: 経営戦略

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

- 売上高・チーム人件費率
- 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ことのできる重要な情報です。これらの情報を積極的に活用することで、ビジネスのヒントが見えてきます。具体的なKPIは以下となります。

- 売上高
- 売上高成長率
- 自己資本比率

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

最後になりますが、JMC2017では、データとして公開されている情報のみを使って分析しているため、活動は実施していてもデータとして公開されていない情報は基本的に分析の範囲に含めておりません。したがって現状では、例えば各クラブが実施しているホームタウン活動等の成果等が、本ランキングに反映されにくい状況となっている点にご留意いただければと思います。今後リーグもしくは各クラブが、積極的にデータを含めた情報開示を促進していくことで、よりクラブの経営実態が正確に把握でき、同時に学べる環境になっていくことを期待しています。



リーグ間比較分析 1st ステージ：マーケティング

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

しかしながらスタジアム集客率は、最も集客力のあるJ1でも約60%、J3に至っては約20%という状況です。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

リーグ平均はJ1とJ2がそれぞれ+5%と+0%、J3が▲8%というシーズンでした。昨シーズンは全力カテゴリーで増加だったのに対し、2017年シーズンはJ3で減少傾向が見られます。いずれのカテゴリーも増減の理由は、昇格クラブと降格クラブの集客力の差によるものが要因の大半を占めていますが、DAZNによる話題性の向上等により、J1の集客力は回復傾向にあります。

カテゴリー間の集客力の格差はJ1とJ2は2.7倍と大きな変動はありませんが、J2とJ3は2.4倍と昨シーズンの2.2倍からリバウンドする結果となりました。

スタジアム集客率

昨年に引き続きリーグ平均では、いずれのリーグも昨シーズンから大きな変動は見られませんでした。

各リーグでクラブライセンス基準で定めるスタジアム収容人数を上回る平均入場者数を達成しているクラブ数は、J1で12、J2で2、J3で2という状況であり、Jリーグのスタジアムは入場者数に対して大規模なスタジアムが多いと考えることもできます。一方で、新設の予定や構想のあるクラブが全体で12*と数多く存在しており、今後リーグも一体となって自治体との連携を深める必要があると考えられます。

* 2017年発行「J.LEAGUE PUB REPORT 2017 WINTER」

新規観戦者割合

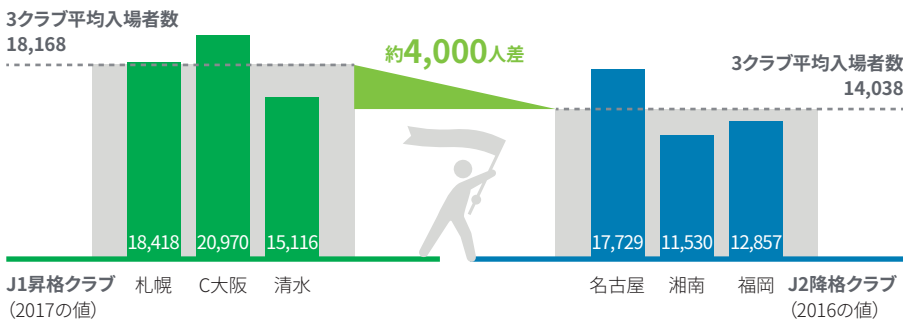
リーグ平均はJ1が3.7%、J2が5.6%、J3が10.3%となりました。J1は昨シーズンから▲0.6P、J2は+0.5Pとなりました。J3は今シーズンからデータが確認可能となったため、昨シーズンとの比較はありません。

J1およびJ2を俯瞰すると、全体として苦戦している様子がうかがえます。

大物外国籍選手の加入や、W杯等により、J1を中心とした話題性は増加傾向のため、新規層へアプローチし易くなっていることから、マーケティングを中心としたBM施策の実施が重要と考えられます。

一方で各クラブは、割くことのできる経営資源が限られているという実態を踏まえつつ、スポンサーや自治体、リーグの共通基盤といった既存資源を活用したFM施策の遂行が急務となります。

2017年のJ2降格クラブとJ1昇格クラブのJ1における平均入場者数比較



新規観戦者割合はリーグ全体として苦戦しており、対応が求められている



客単価

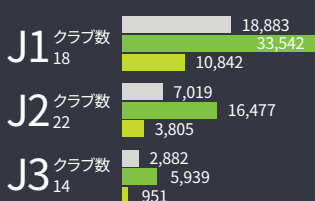
客単価の構成要素はチケット単価とグッズ単価に因数分解できます。構成比はJ1、J2ではそれぞれ前者が約7割、後者が約3割となっていますが、J3は前者が約6割、後者が約4割と、グッズ単価の構成比が大きくなっています。また、チケット単価についてはJ1とJ3は3.6倍の差がありますが、グッズ単価は2.1倍とリーグ間格差は小さくなっています。

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。

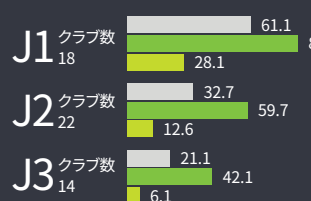
客単価指標リーグ比較の状況 (単位：円)

	客単価	内、チケット単価	内、グッズ単価
J1 平均	3,434	2,410 (70%)	1,024 (30%)
J2 平均	1,828	1,219 (67%)	609 (33%)
J3 平均	1,130	646 (57%)	484 (43%)
全体 平均	2,183	1,468 (67%)	715 (33%)

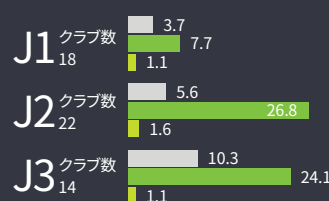
平均入場者数(人)



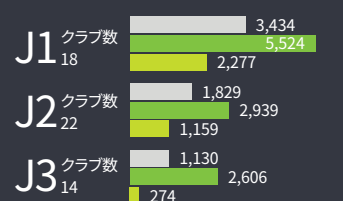
スタジアム集客率(%)



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、クラブやリーグ間でのベンチマークにおいてこそ意味を持つ点に留意が必要です。分析の結果、勝点1を得るために投じるコストも得られるリターンもトップリーグが突出しており、リーグ間格差の大きさが読み取れる結果となっています。

勝点1あたりチーム人件費

このKPIは上位リーグほど値が高くなる傾向にあります。リーグ平均値を見てみると、J1が42.6百万円(+7.7百万円)、J2が10.3百万円(+1.0百万円)、J3が3.1百万円(+0.1百万円)であり、カテゴリーが1つ上がるごとに、このKPIは3倍強になるという構造格差は開きつつあります。

なお、2017年シーズンの各リーグにおける年間試合数はJ1が34試合、J2が42試合、J3が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に留意が必要です。

当然ながらこの増減は各クラブのチーム人件費と相関しており、J1とJ2では全体的にチーム人件費が増加傾向にあることを示しています。2017年シーズンの各リーグ優勝チーム

(J1は最多勝点チーム)の勝点とこのKPIから算出した、優勝するために必要なチーム人件費の理論値は、図(インフォグラフィック)のとおりです。このデータからも、より上位のカテゴリーで好成績を残すためには、その下支えとなる財務基盤を求められることが浮き彫りとなります。2017年から導入された配分金の制度変更に伴い、今後この格差がより大きくなっていくことが予想されます。裏を返せば、これまで以上にBM施策による経営効率の向上が重要性を増すとと言えるのではないのでしょうか。

勝点1あたり入場料収入

勝点1の商業的価値を示すこのKPIについて、リーグ平均値はJ1が17.6百万円(+2.1百万円)、J2が3.4百万円(+0.1百万円)、J3が0.7百万円(▲0.1百万円)でありJ1とJ2では約5倍、J1とJ3とでは20倍超の開きはほぼ変

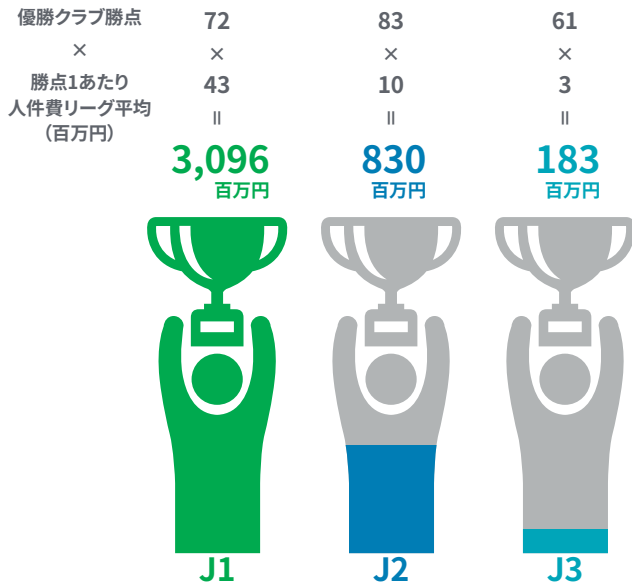
わりませんでした。

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、全体的にそれらに大きな変動が無かったことを示しています。

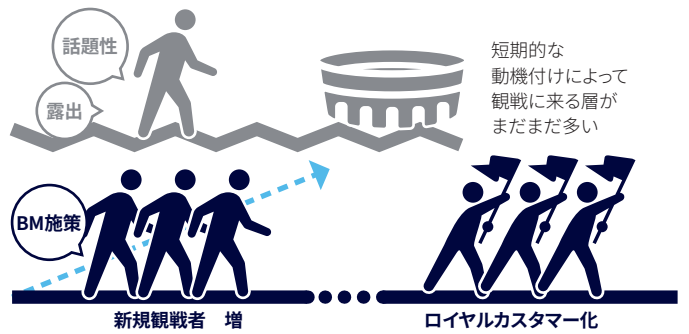
入場料収入を最も大きく左右する要因が入場者数だとすれば、J1、J2、J3という参加カテゴリーの違いが、ファンやサポーターによるクラブへの興味関心に大きく影響していることが垣間見えます。言い換えれば、話題性や露出といった、短期的な動機付けによって観戦に来る層がまだまだ多いことを表していると言えます。

Jリーグにとっては新規観戦者を増やし、ロイヤルカスタマー化していくことが急務でもあることに鑑みれば、BM施策による、話題性があり「勝っても負けても楽しいスタジアム」づくりにさらなる投資を行っていくことが重要であると考えられます。

優勝するために必要なチーム人件費の理論値



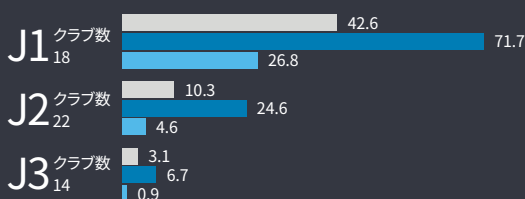
勝点1あたり入場料収入



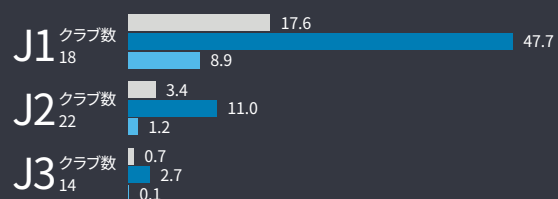
勝っても負けても楽しいスタジアム



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

外部環境の変化は年々加速しており、Jクラブの経営もそれに合わせて常に進化していかなければなりません。その意味でも中長期的なビジネスマネジメント (BM) 戦略によるクラブアセットの適正配分や積極的な情報発信は益々重要性を高くしています。

SNSはクラブとファン・サポーターの繋がりを具現化、可視化するツールとして有効であり、それを運用するフロントスタッフの強化も重要性が高まっています。

売上高・チーム人件費率

実は本KPIの高低に優劣の正解はありません。短期的な結果を出すために必要な即戦力の補強という戦略を取れば一般的に本KPIの値は高くなり、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一般的に本KPIの値は低くなる傾向にあります。

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

SNSフォロワー数

本KPIは、各クラブの世間からの注目度を表す指標であり、また、各クラブの世間への影響力を示す指標とも言えます。

2017年シーズンにおけるSNSの中心はTwitterであり、Instagramのフォロワー数が一番少ないというトレンドは各リーグで共通しています。特に、写真や動画で世界観をフォロワーに伝えやすいInstagramの活用や、日本で最もアクティブユーザー数の多いLINEの活用が進んでいない実態は、今後の課題と言えるでしょう。

SNSフォロワー数増減率

2017年シーズンにおいては、各カテゴリーともにTwitterに注力していたことがわかります。加えて、各カテゴリーを比較した場合には、J1はInstagram、J3はFacebookに注力していたことがわかります。

Twitterは国内の利用者数が多く、また、情報の拡散能力が高いという特徴、Instagramは比較的年齢層の低い女性が多いという特徴、Facebookは利用者の年齢層が男女とも

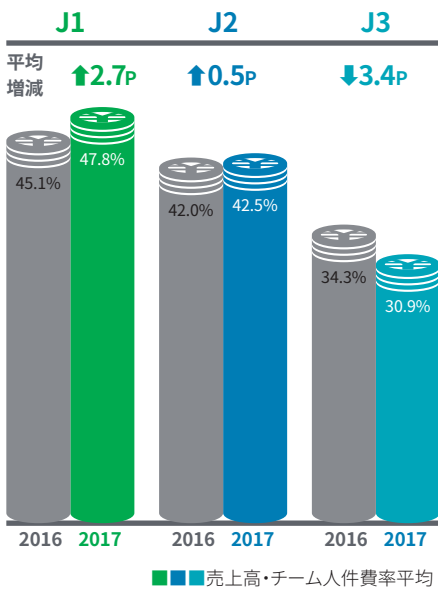
幅広く、また、世界で最も利用されているSNSであるという特徴が、それぞれあります。BM施策としてどのSNSに注力するのか、注目したいところです。

グッズ関連利益額

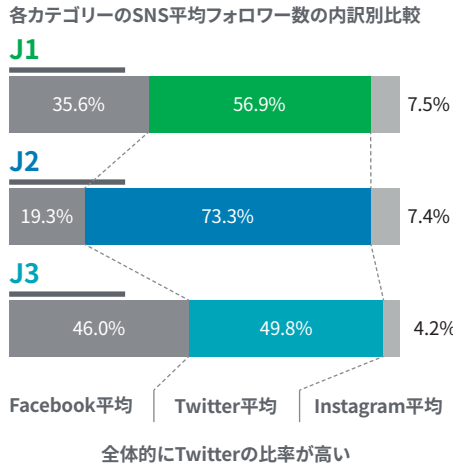
Jリーグにて2016年シーズンから公開が開始されたグッズ関連の収入・費用に関する指標が2期目を迎え、前年度からの推移が把握できるようになりました。

グッズ関連利益額はJ1がJ2の約3倍、J2がJ3の約4倍という比率は昨シーズンから特段の変化はありませんが、すべてのカテゴリーで利益額が昨シーズンよりも伸びている点特徴的です。この伸び率は、平均入場者数の増加率を大きく上回る水準であり、各クラブにおける経営努力とリーグの取り組みに変化の兆しが見られます。

売上高・チーム人件費率

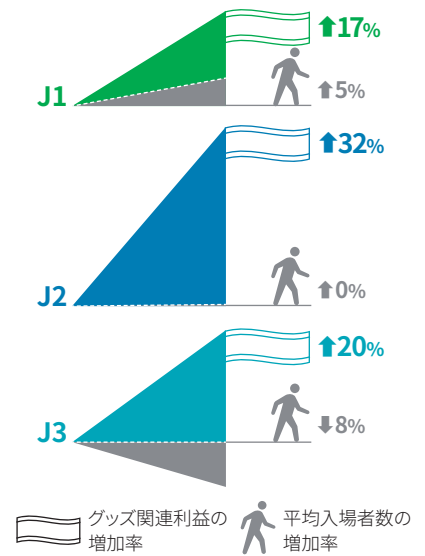


SNSフォロワー数

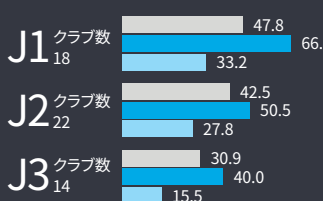


グッズ関連利益額

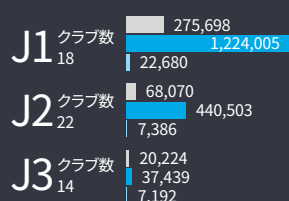
平均入場者数とグッズ関連利益の増加率の比較 (対2016年シーズン)



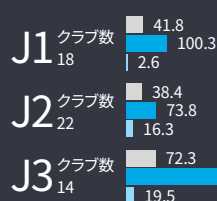
売上高・チーム人件費率 (%)



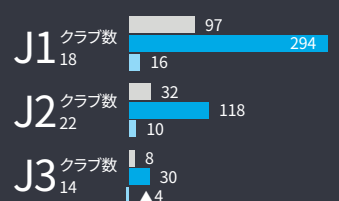
SNSフォロワー数 (人)



SNSフォロワー数増減率 (%)



グッズ関連利益額 (百万円)





4th ステージ：財務状況

現状ではカテゴリー間の事業規模の格差が大きいいため、各カテゴリーによってKPIの重要性やBM施策の優先度にも違いがでてくるものと思われます。

中長期的にはすべてのカテゴリーが共通のBM施策で安定運営できるようにするため、リーグ・クラブが一体となった取り組みが必要と考えられます。

売上高

Jリーグ全体の過去3年間の売上高平均合計を構成比で見ると、J1が約7割の売上高を占めており、J2が約3割、そしてJ3に至っては10%にも満たない構成となっています。なかでもJ1の構成比率は年々増加しています。今期はJリーグがDAZNとの間で放映権契約を締結したことにより、Jリーグからの配分金が増加したことが各カテゴリーにポジティブな影響をもたらしましたが、その配分金がJ1に一番多く配分された影響もあります。なお、この傾向は今後も続くことが想定されます。

売上高成長率

売上高の多くを占める広告料収入への依存度は、カテゴリーが下がるほど高くなる傾向が見て取れます。2017年シーズンにおける広告料収入の構成比は、J1で44.4%、J2で50.5%、J3で53.5%となっています。スポンサーの重要性が高い分、スポンサーがクラブを支援する価値を高めるBM施策である、スポンサーアクティベーションの重要性が浮き彫りになっています。

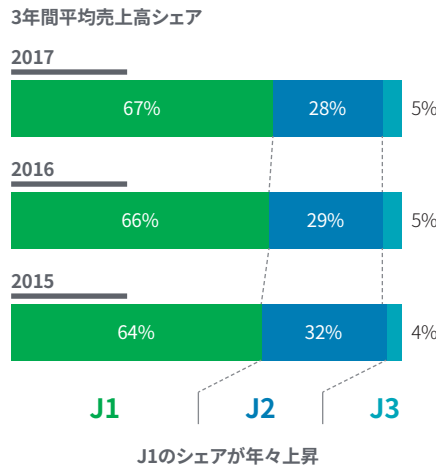
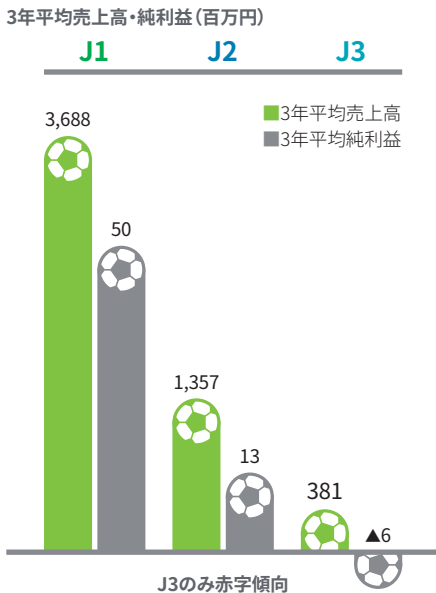
なお、3期分の平均純利益を見ると、J1は50百万円、J2は13百万円、J3は▲6百万円となっています。J3クラブの置かれている厳しい状況が推察されます。

自己資本比率

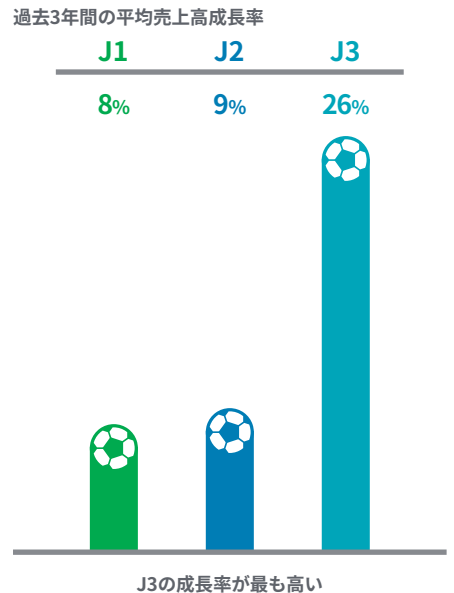
自己資本比率は全カテゴリーともに昨シーズンから大きな変動はありませんでした。また、各カテゴリーともに平均35%前後の水準となっており、リーグ間で大きな差は生じていません。

本KPIのコントロールは資金調達にかかる財務の戦略でもあり、BMの腕の見せ所となります。利益をあげやすいJ1においては内部留保を増やし、内部留保が難しいJ3では負債を増やさないようコントロールすることが重要となります。また、戦うステージがあがるごとに、支援者を増やし資本を増加させることができるかが勝負の分かれ目となります。

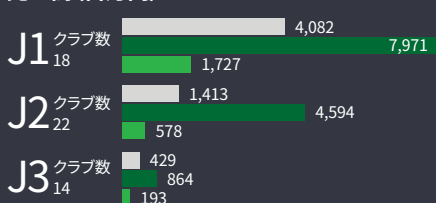
売上高



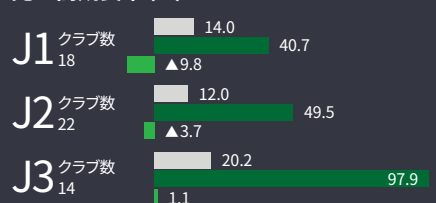
売上高成長率



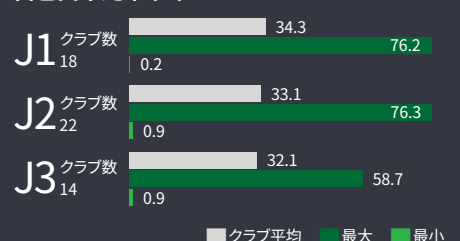
売上高(百万円)



売上高成長率(%)



自己資本比率(%)



J1 Ranking

浦和が自力を見せ、連覇達成!!

J1におけるマネジメントカップ 2017の優勝クラブは昨シーズンに続き浦和となりました。

浦和はマーケティング分野では8位、経営効率分野では6位でしたが、経営戦略、財務状況分野では共に1位と好成績を収め、2シーズン連続、3度目の優勝となりました。

好成績を牽引した要因は、やはりJリーグ随一を誇る入場者数であり、それが多くのスポンサー収入やグッズ販売につながっていると考えられます。一方で、従来からの課題である新規観戦者割合や集客率等には目立った改善はまだ見えておらず、今後どのようなBM施策が行われていくか、引き続き注目です。



© URAWA REDS



BM point 2017

J1	順位	(参考) 2016順位	BM point 総計
 浦和レッズ	1 →	1	181
川崎フロンターレ	2 ↑	4	166
鹿島アントラーズ	3 →	3	158
ジュビロ磐田	4 ↑	6	154
横浜F・マリノス	5 ↑	7	153
清水エスパルス	6 —	5*	137
セレッソ大阪	7 —	3*	135
FC東京	8 ↓	9	134
ガンバ大阪	9 ↓	2	132
ベガルタ仙台	10 ↓	8	126
北海道コンサドーレ札幌	11 —	4*	118
サンフレッチェ広島	12 ↓	5	104
ヴィッセル神戸	13 ↑	18	103
サガン鳥栖	14 ↓	12	101
アルビレックス新潟	15 ↓	11	92
柏レイソル	16 ↑	17	91
ヴァンフォーレ甲府	17 ↓	16	73
大宮アルディージャ	18 ↓	15	70

※2016年シーズンのディビジョンにおける順位を記載しています。



1stステージ:マーケティング

2ndステージ:経営効率

3rdステージ:経営戦略

4thステージ:財務状況

平均 入場者数	スタジアム 集客率	新規観戦者 割合	客単価	合計	勝点1あたり チーム人件費	勝点1あたり 入場料収入	合計	売上高・チーム 人件費率	SNS フォロワー数	SNS フォロワー数 増減率	グッズ 関連利益額	合計	売上高	売上高 成長率	自己 資本比率	合計
18	6	3	18	45	3	18	21	18	17	17	18	★70	18	14	13	★45
14	17	7	15	★53	14	8	22	8	14	13	14	49	15	13	14	42
11	4	17	17	49	13	5	18	9	15	16	17	57	16	2	16	34
8	18	13	13	52	18	2	20	17	9	8	15	49	9	9	15	33
16	2	16	12	46	12	13	25	13	16	14	16	59	13	6	4	23
7	14	11	14	46	6	14	20	16	8	4	13	41	11	11	8	30
12	12	18	10	52	11	6	17	3	18	1	13	35	10	16	5	31
17	7	11	6	41	5	16	21	14	11	6	6	37	12	5	18	35
15	10	6	16	47	4	17	21	11	12	7	10	40	14	4	6	24
6	15	13	8	42	15	11	★26	15	1	12	7	35	3	10	10	23
10	3	8	4	25	16	9	25	10	10	15	4	39	2	18	9	29
4	1	5	11	21	7	10	17	7	13	11	11	42	6	1	17	24
9	9	14	2	34	2	4	6	2	5	18	3	28	17	17	1	35
5	8	15	9	37	9	7	16	4	3	10	8	25	5	15	3	23
13	5	4	1	23	8	15	23	13	6	3	9	31	4	3	8	15
3	16	9	7	35	10	1	11	1	7	5	1	14	7	12	12	31
1	11	1	3	16	17	3	20	5	2	9	2	18	1	7	11	19
2	13	2	5	22	1	12	13	6	4	2	5	17	8	8	2	18

Management Cup J1分析

1st ステージ：マーケティング

2017年シーズンより再び1シーズン制に戻ったJ1。

2017年シーズンよりいわゆるDAZNマネーによる各クラブへの配分金が増額となったり、Jリーグのデジタル共通基盤が動き出したりと、Jクラブの経営も選択肢の幅も広がりつつあります。リーグとクラブが連携したBM施策により、いかにして「満員のスタジアム」を作り出せるか、注目です。

平均入場者数

2017シーズンにおけるJ1の平均は前年比+826人(+5%)の18,883人でした。昇格組のC大阪がリーグ戦でも3位に食い込む活躍を見せ、カップ戦でも初優勝といった話題を振りまき、前年比+8,200人(+64.2%)の20,970人を達成しています。

なお、昇降格組を除く15クラブのうち最も平均入場者数を増やしたのが、シーズン開幕前に大型補強を多く実行したFC東京で、前年比+2,453人(+10.2%)でした。対照的に最も減少幅の大きかったのは浦和で、前年比▲4,666人(▲12.2%)の33,542人となっています。2017年シーズンはAFCチャンピオンズリーグ優勝を達成した半面リーグ戦では7位に沈み、それまで連続して優勝争いに絡んでいた反動もあり、結果として観客離れが進む結果となっ

ていました。

Jリーグ屈指のロイヤルティを誇ると言われる浦和でも、クラブのFM面の結果によって10%程度の変動幅が出てくるという事実から、プロスポーツ興行の難しさが垣間見えます。同時に、このボラティリティを最小化するBM施策の重要性も再認識させられます。

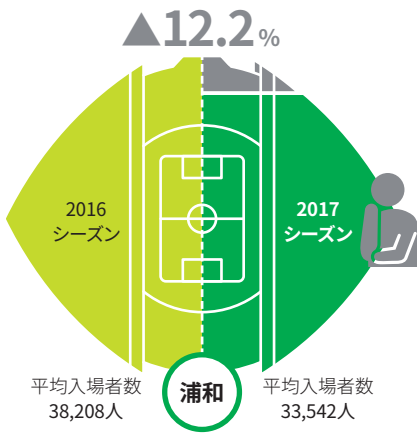
スタジアム集客率

2017年シーズンのJ1の平均は前年比+1.7P(+3%)の61.1%となり、60%の大会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一番大きかったのは、元ドイツ代表のポドルスキ選手を獲得し、クラブ史上初の2年連続1桁順位を達成した神戸でした。2017シーズンは前年比+9.1Pの58.2%となっています。神戸は2018年4月から本拠地のノ

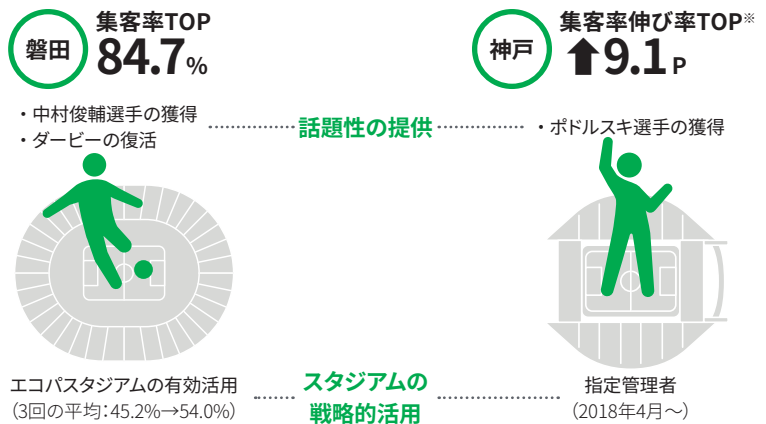
エビアスタジアムの指定管理者となっていることや、スペイン代表主将のイニエスタ選手の獲得もあり、2018年以降も成長を続けることが期待されます。

Jリーグが満員の目安としている集客率80%を超えたクラブは、2年連続となる川崎に加え、前年比+7.1Pの84.7%を記録した磐田が新たに加わりました。電撃移籍が話題となった元日本代表の中村俊輔選手に加え、清水がJ1復帰したことでエコパスタジアムでのダービーで78.3%の数値をたたき出したことが要因であると考えられます。「満員のスタジアム」のためには、話題性の提供や、大型スタジアムの戦略的活用などのBM面の施策が重要ということが分かります。

浦和のリーグ戦平均入場者数比較

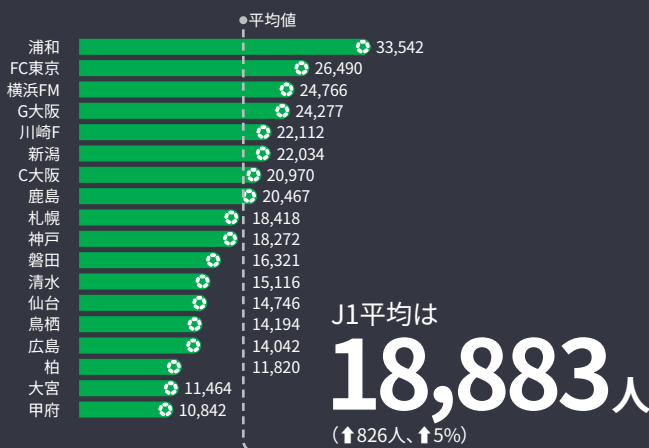


スタジアム集客率

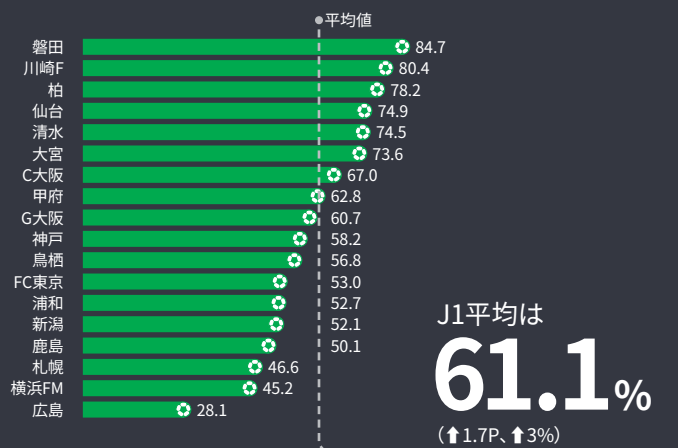


※ 昇格クラブ除く

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

2017年シーズンにおけるJ1の平均は前年比▲0.6P(▲14%)の3.7%でした。TOP3のクラブを見ると、昇格組のC大阪(7.7%)が最も高く、次いで鹿島(5.4%)、横浜FM(5.2%)となっています。昇降格組を除く15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で6クラブという結果でした。

新規観戦者割合の増加幅という視点では、昨シーズン最も増加幅の大きかった横浜FMは、2017年シーズンでもさらに増加(+1.0P)を継続しています。横浜FMでは、継続的に企画チケットの販売やイベントの開催等を行い、BM施策により新たな顧客の獲得増加に注力しているものと考えられます。一方、新スタジアム効果で同2位だったG大阪は減少(▲1.8P)に転じています。過去、川崎Fにおいてもスタ

ジアム改修2年目に新規観戦者割合が減少したことを考えると、スタジアムの新設・改修を行った翌年以降こそ、BM施策により新規観戦者割合を維持し続けることが課題であると言えます。

客単価

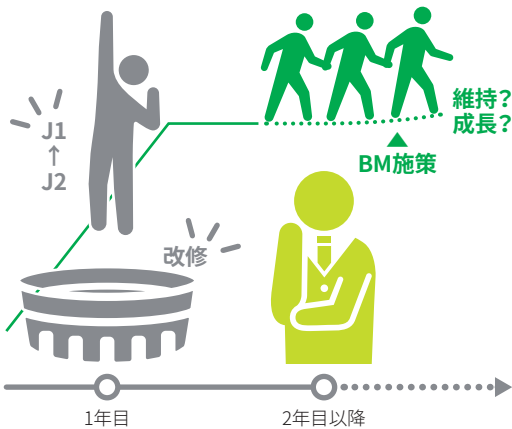
2017年シーズンにおけるJ1クラブの平均は前年比+282円(+9%)の3,434円でした。要因別の内訳は、チケット単価で+8%、グッズ単価は+12%となっています。また、要因別内訳比率としては、チケット単価が7割、グッズ単価が3割となっており、現状では多くのJ1クラブのファン・サポーターは、チケット代の4割程のグッズ代を支払う傾向に変化は見られませんでした。

2017年シーズン、J1で最も客単価が高かつ

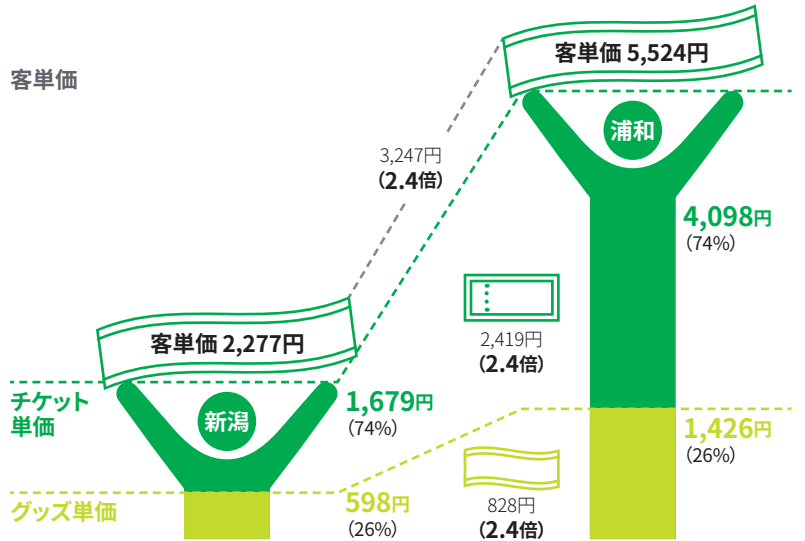
たのは浦和の5,524円、逆に最も低かったのは新潟の2,277円で、約2.4倍の差がありました。この差の要因は諸々考えられますが、浦和はACL優勝などに起因してグッズ単価が26%増加したことが影響していると推察されます。一方の新潟は、集客施策として無料招待券の配布に起因してチケット単価が下落したことが客単価を押し下げた要因と推察されます。

無料招待券は集客のうえでは効果を発揮しますが、無料招待客を有料顧客とするための追加施策に繋がれるかが非常に重要なポイントです。いかにして無料招待客のデータを収集し、分析できるかといったBM施策の検討が必須の領域と考えられます。

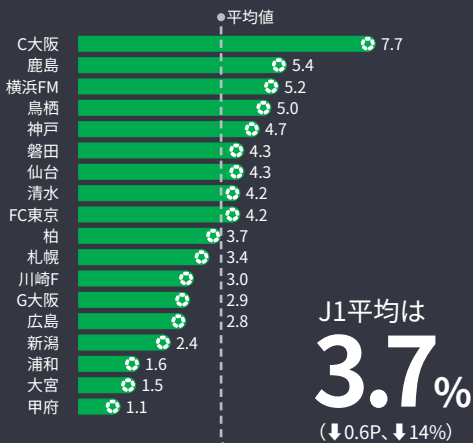
新規観戦者割合



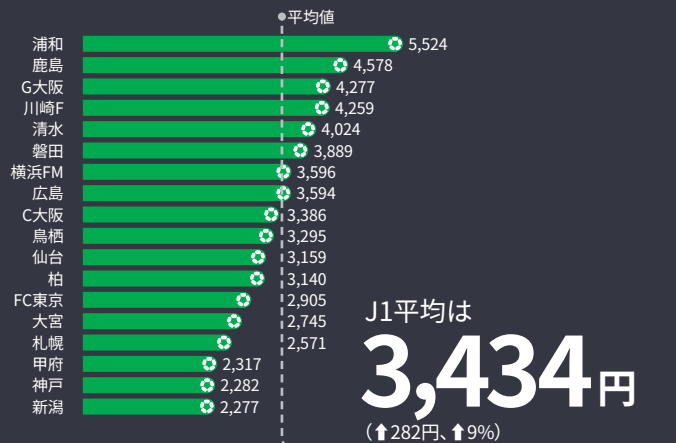
客単価



新規観戦者割合 (%)



客単価 (円)



Management Cup J1分析

2nd ステージ：経営効率

ビジネスマネジメント (BM) とフィールドマネジメント (FM) の関係に焦点を当てたKPIである「勝点1あたりチーム人件費」と「勝点1あたり入場料収入」。

BM側からすればコントロールが難しいFMの要素を前提としながらも、いかに効率性を追求しつつ顧客満足度も高められるか、というミッションの困難性が垣間見えるKPI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。

2017年シーズンにおけるJ1平均は、前年比+7.7百万円(+22%)の42.6百万円でした。最も効率的に勝点を獲得したのは磐田で、勝点1を26.7百万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71.7百万円をかけたことになっており、その差は2倍以上にもなります。

ただし、本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、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。ともにリーグを戦う他クラブとの相対的な位置づけという観点で、客観的に捉えることが重要であると考えます。

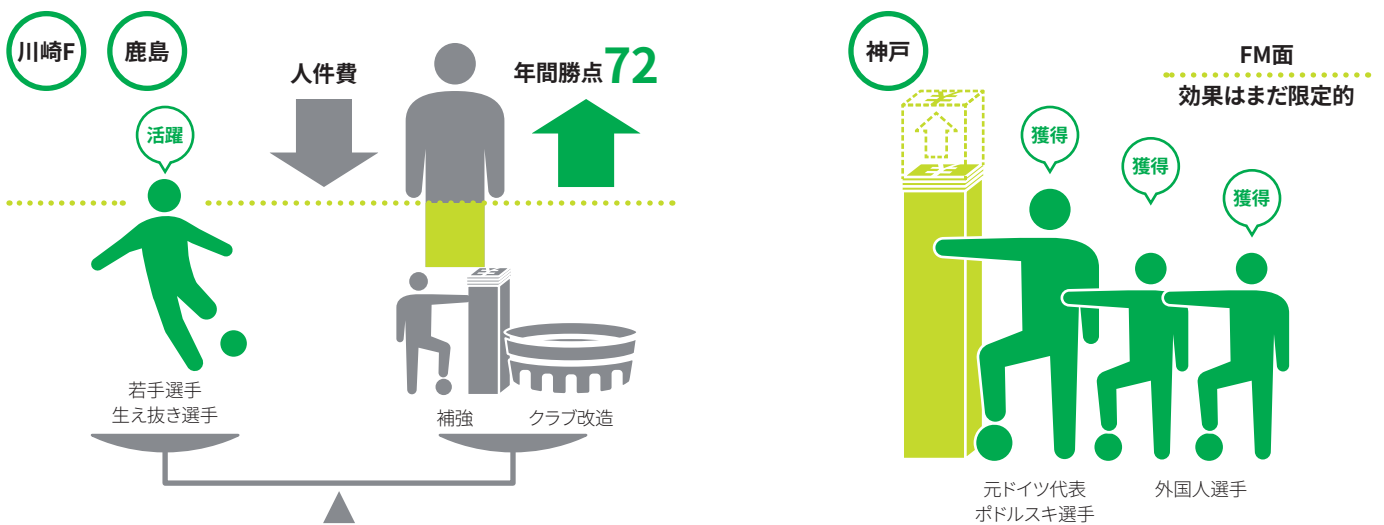
一般的には、BMの判断で多額のチーム人件費を投入することが勝点の獲得にプラスの影響を与えることは、過去のデータや近年のACLにおける中国、中東のクラブによる活躍が物語っています。ただし、チーム人件費に投入できる資金は有限であり、財務的な健全性を求められるJクラブにおいては、無尽蔵なチーム人件費の拡大はリスクであるともいえます。そのため、各クラブは自クラブの相対的

な位置づけを客観的に把握しながら、いかに限られた原資で効率的に勝点を獲得できるかを模索する、BM施策への真摯な向き合いが重要であると言えます。

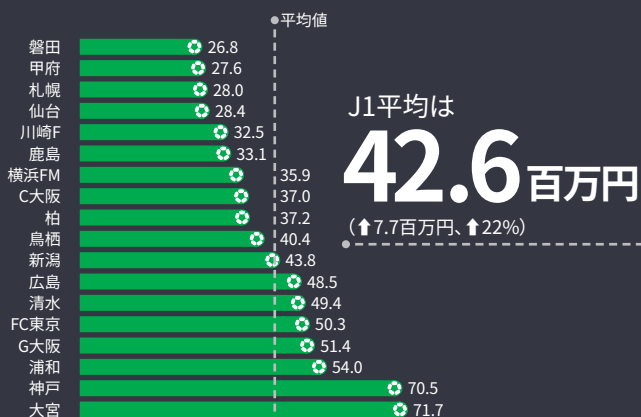
例えば、最も多くの年間勝点72を積み上げた川崎Fと鹿島の値はそれぞれ32.5百万円、33.1百万円であり、J1リーグ平均を大きく下回る水準となっており、まさにBMとFMが連動した好例と言えるでしょう。

また別の切り口で言えば、本KPIの値が最も高かった大宮やそれと同水準の70.5百万円だった神戸は、J1リーグ平均を2倍近く上回る水準となっており、BMとFMの連携に何らかのテコ入れが必要な状況とも考えられます。

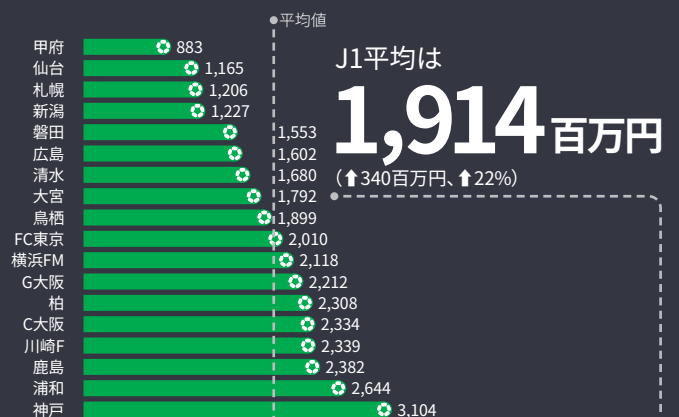
勝点1あたりチーム人件費



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

この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。

2017年シーズンにおけるJ1の平均は、前年比+2.1百万円(+13%)の17.6百万円でした。順位を見ると、過去4シーズンに引き続き浦和が最も高く、他のクラブを大きく引き離しています。浦和は、他のクラブを圧倒する入場者数

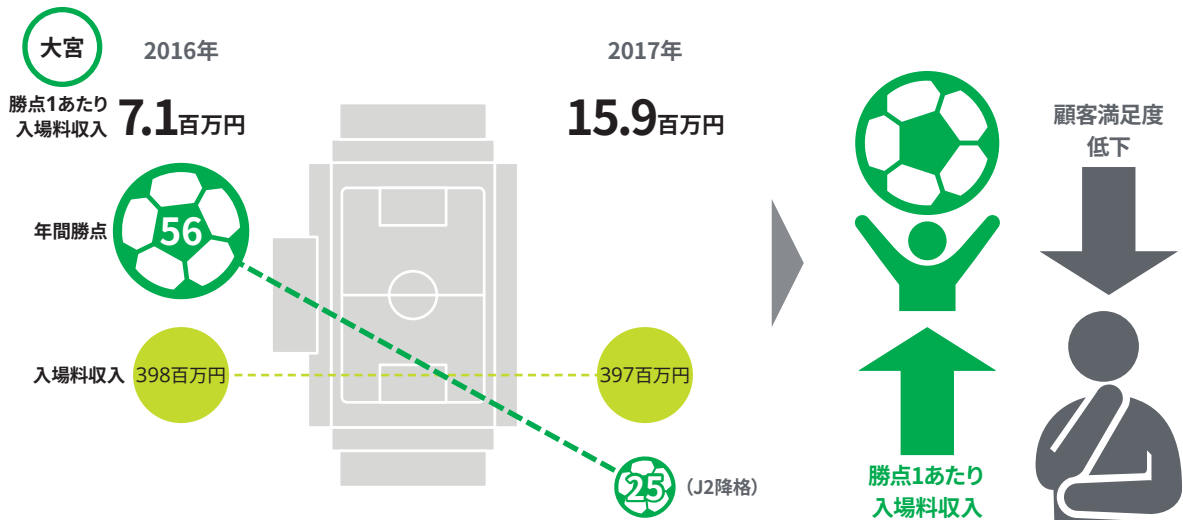
を有しながらも、独自のCRM戦略への投資を継続しつつシーズンチケット保有者の維持・拡大施策に力を入れてきました。FM面では、リーグ戦こそ7位に終わったもののACLで優勝を果たす等、大きな注目を集めました。結果としてFMとBMが高い次元でバランスした好例と言えます。

それとは別に着目したいトピックは、J2に降格してしまった大宮の値です。大宮は本拠地NACK5スタジアムのWi-Fi強化を始めとした数々のBM施策を実施した結果、FM面の結果が伴わず勝点が昨シーズンから大幅に減少してしまったなかでも入場者数・入場料収入をともにほとんど減らすことなくシーズンを乗

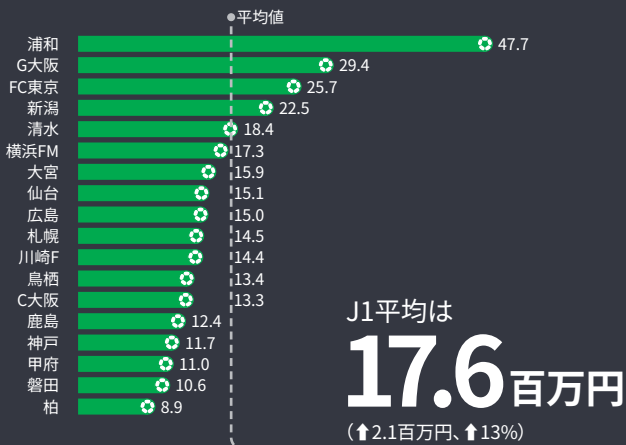
り切ったことは驚くべき事実です。大宮が勝敗に関わらずスタジアムへ足を運ぶロイヤルカスタマーを増やすことに尽力してきたことの証左であるとも考えられます。

顧客満足度は、このKPIの増加・減少に影響を及ぼすものと想定されます。一般論として、例えばこのKPIが高いクラブであったとしても、顧客満足度が低ければ、サポーターの足は中長期的には遠のき、財布のひもは固くなります。各クラブは、このKPIと顧客満足度とのバランスが取れているか、注意深く考察することが重要です。

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)



Management Cup J1



SNSフォロワー数増減率

2017年シーズンにおけるJ1の平均は41.8%となっており、J1全体として増加傾向にあることが分かります。SNS別の平均増加率は、Facebook 14.6%、Twitter 49.1%、Instagram 43.5%であり、Twitterの増加率が最も高くなっています。

増加率のトップは神戸の100.3%ですが、Facebookの増加率は29.9%、Twitterの増加率は108.9%を記録しています。年内の推移を見ると、ポドルスキ選手の入団報道が始まったシーズン当初から断続的にフォロワー数が増加し、入団会見のあった7月に大きく増加しています(6月末: 35,812人→7月末: 40,574人)。ポドルスキ選手は世界的なスター選手であるため、個人アカウントのフォロワー数も多

く、それに伴い神戸のフォロワー数も増加したものと考えられます。

神戸に次いで増加率の高かった浦和、鹿島もTwitter増加率でそれぞれ118.3%、78.6%を記録しています。これは、7月に開催された「Jリーグワールドチャレンジ」で浦和はドルトムント、鹿島はセビージャと対戦したことにより、注目を集めた結果であると推察されます。

グッズ関連利益額

2017シーズンにおけるJ1の平均は、前年比+13百万円(+17%)の97百万円でした。トップは昨シーズンに続き浦和の294百万円であり、J1平均の3倍超となっています。浦和は平均入場者数こそ昨シーズンから▲4,666人と大きく減少させましたが、BM的にもワールドチャレ

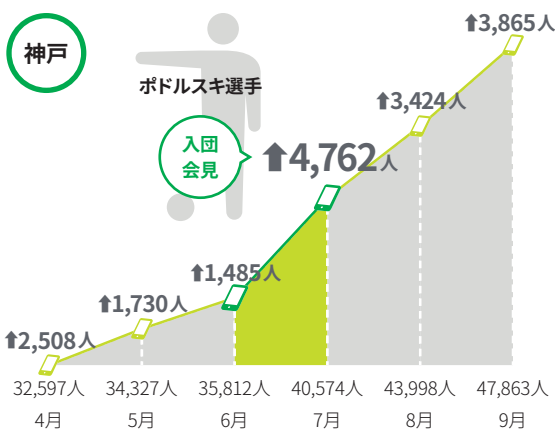
ンジやACL優勝の関連商品販売戦略等が上手く機能した1年であったと推察されます。

また、利益額が大きく伸びたのは、鹿島(+104百万円)とC大阪(+79百万円)です。鹿島は2017年4月からスポンサーとなったメルカリ社のフリマアプリが、C大阪はJ1再昇格に伴う平均入場者数の増加(前年比+8,201人)が、それぞれグッズ販売額を押し上げた結果、利益額も増加しているものと推察されます。

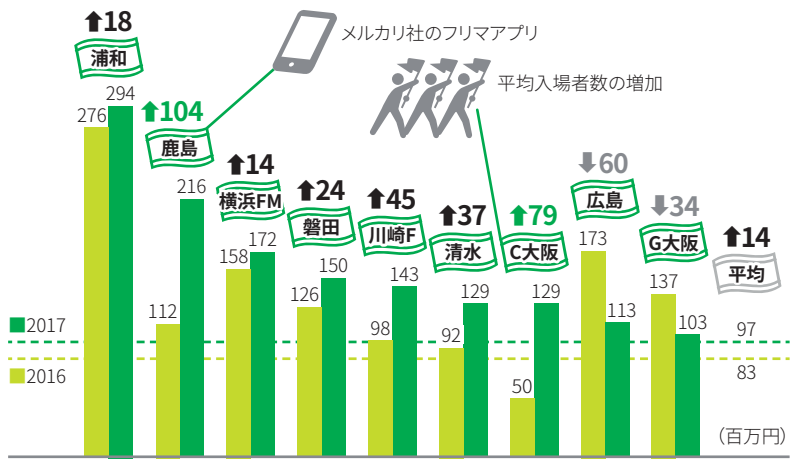
なお、利益率のJ1平均は、前年比+0.2P(+0.8%)の25.8%と微増でした。最も利益率の高い浦和が36.2%、最も利益率の低い神戸が9.7%と30%近い差となっており、取引ボリュームや採用している販売形態等の違いにより、大きな差が生じています。

SNSフォロワー数増減率

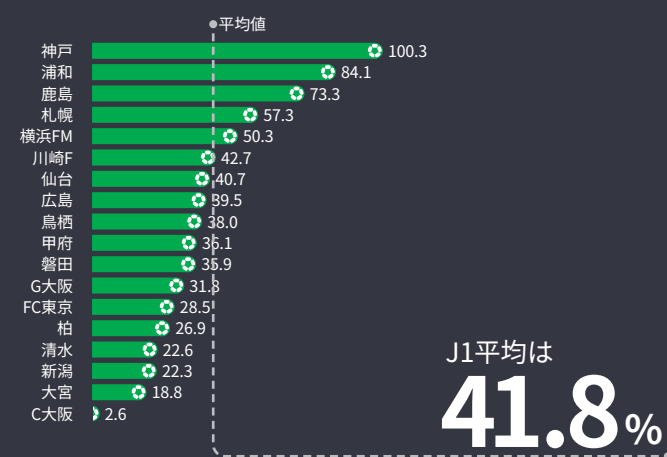
Twitterフォロワー数推移



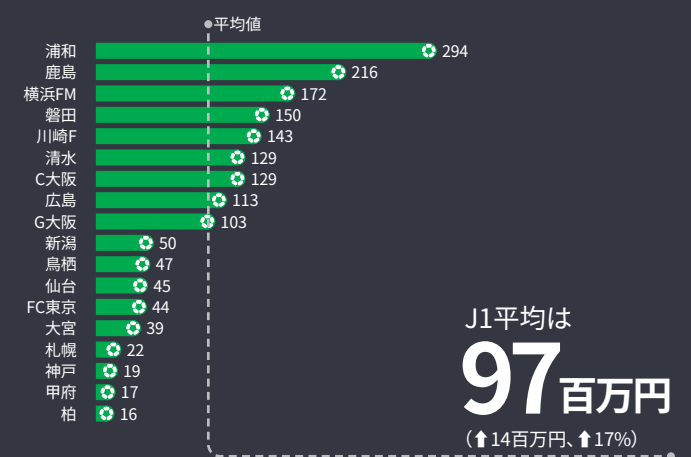
グッズ関連利益額



SNSフォロワー数増減率 (%)



グッズ関連利益額 (百万円)



Management Cup J1分析

4th ステージ：財務状況

2017年シーズンでは、DAZNマネーの影響もあり、各KPIは改善傾向となりました。J1のビジネス的な事業規模は拡大傾向にあり、そこにはBM施策としてのCRM戦略の浸透や、デジタルマーケティングへの重要性の認識が、少しずつ市民権を得てきていることが影響しているように思われます。

売上高

2017年シーズンにおけるJ1の平均は、前年比+442百万円(+12%)の4,082百万円でした。

内訳を見ると、広告料収入については、神戸が+1,131百万円、浦和も+600百万円とし、広告料収入だけで30億円を突破しています。神戸はポドルスキ選手の獲得に伴うメインスポンサーからのスポンサー料増額によるところが大きいと想定されます。また浦和は、ACL優勝に伴う追加協賛金、新規パートナーの獲得により、6年連続で増加となっています。

また、入場料収入については、2017年シーズンよりJ1に昇格した札幌、清水、C大阪の3チームに加えて、磐田、柏、神戸が増加率で20%を超えました。なかでも、昇格初年度にも関わらず、3位という好成績を残したC大阪は単独で+329百万円(+64.5%)の伸びを達成し、売上高平均の増加に貢献しています。また、神戸はホームゲームの年間入場者数が31万人を超え、クラブの過去最高を記録しました。これは7月に加入したポドルスキ選手の加入による影響が大きいと考えられます。

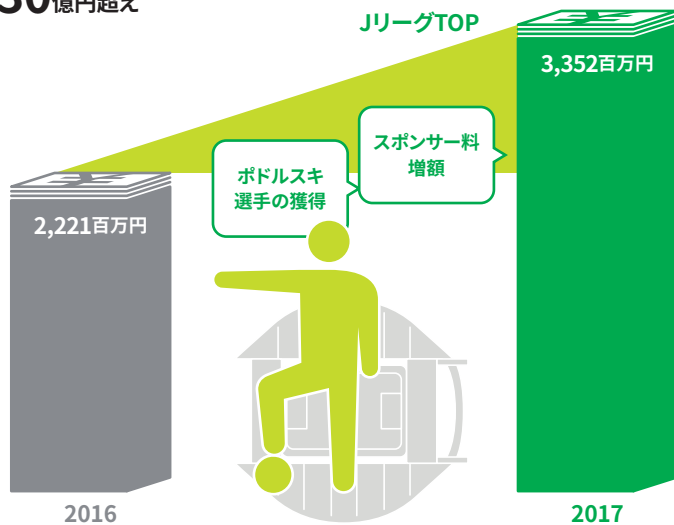
売上高成長率

2017年シーズンのJ1の平均は、前年比+6.5P(+86%)の14.0%でした。要因として考えられるのは、2017年シーズンと2016年シーズンのJ1昇格組の成長率の差であると考えられます。2017年シーズンJ1昇格組の札幌、清水、C大阪はそれぞれ40.7%、20.0%、32.2%で、3クラブ平均成長率が31.0%でした。一方、2016年シーズンJ1昇格組の大宮、磐田、福岡の3クラブ平均成長率は9.3%であったことから、両者の差が大きかったことが分かります。

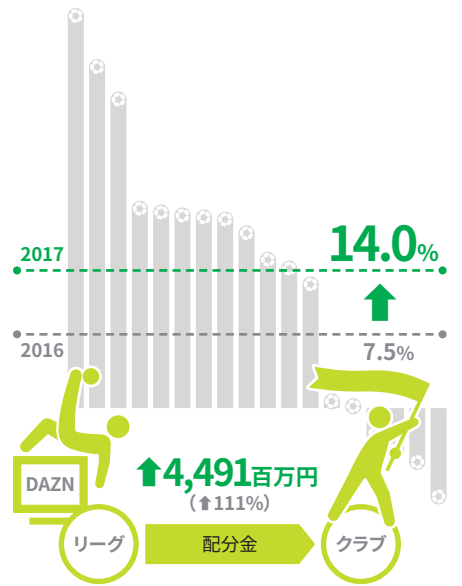
加えて、DAZNとの契約に紐づき、Jリーグは

売上高

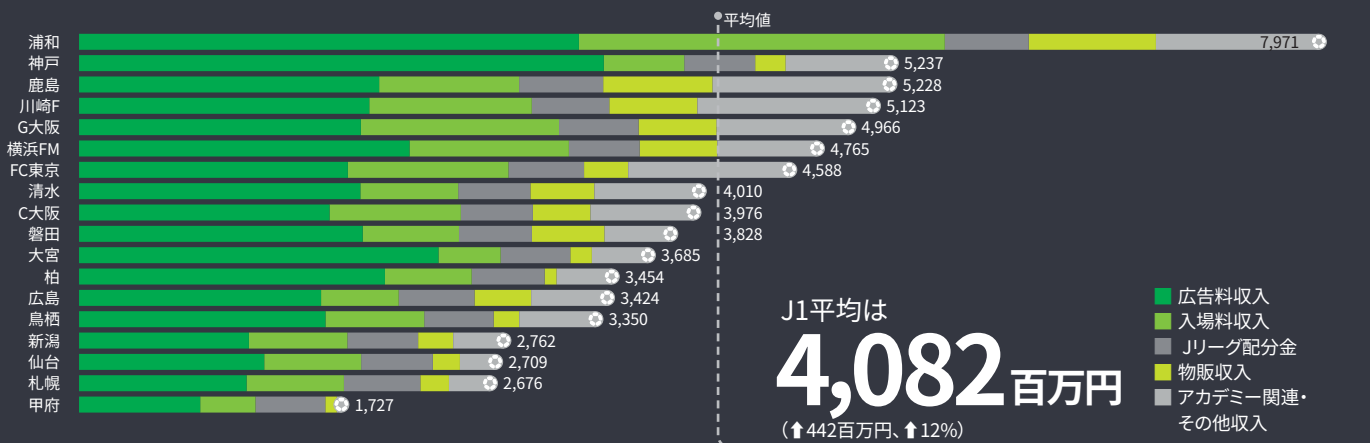
神戸
広告料収入
30億円超え



売上高成長率



売上高(百万円)



Management Cup J1



2017年シーズンより各クラブへの配分金を倍増させており、J1全体で配分金が前年比+4,491百万円(+111%)となったことも回復の一助となっています。

さらに、世界的な名プレイヤーであるポドルスキ選手の加入による影響等で神戸が35.5%の成長率を達成したことや、浦和がACL優勝の影響等で20.7%、川崎Fが念願のJ1リーグ初優勝の影響等で20.4%と、何かと話題性の多かったシーズンだったことも、全体水準の引き上げの要因であると考えられます。

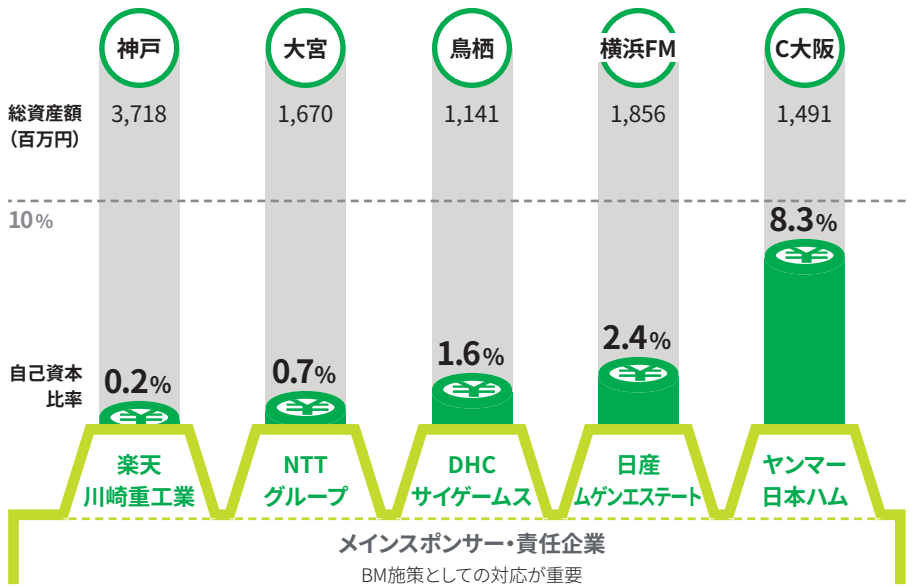
自己資本比率

2017年シーズンにおけるJ1の平均は、前年比▲1.3P(▲4%)の34.3%でした。トップは前年に続きFC東京の76.2%、最下位は神戸の0.2%となっています。

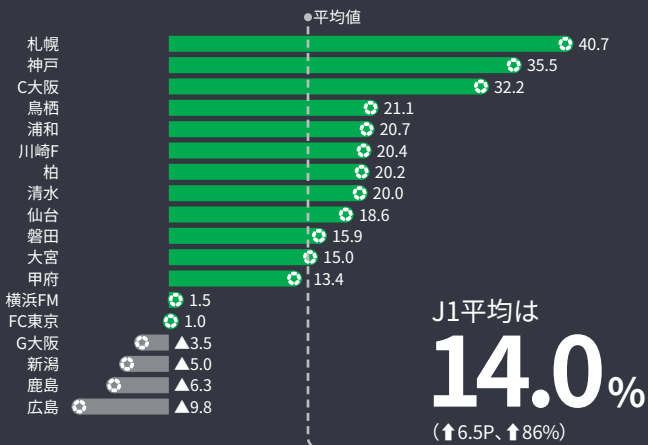
J1においては、自己資本比率が50%以上と比較的財務の健全性が高いと考えられるクラブが5クラブ存在する一方で、自己資本比率が10%未満のクラブも、神戸、大宮、鳥栖、横浜FM、C大阪と同じく5クラブ存在します。Jリーグのクラブライセンス制度においては、純資産の金額がマイナス(債務超過)の事業年度が1

期でも発生した時点で翌年度のライセンスは発行されない運用となっています。そのため、自己資本比率が一桁の水準であることは極めて危険な状態であることが懸念されますが、そこで注目されるのがメインスポンサーや責任企業ということになります。クラブから見れば責任企業の存在は、安定経営に欠かせない存在です。一方で今後は、責任企業から見た場合に、クラブが責任企業の企業価値向上に欠かせない存在となるためのBM戦略がより重要になってきていると考えられます。

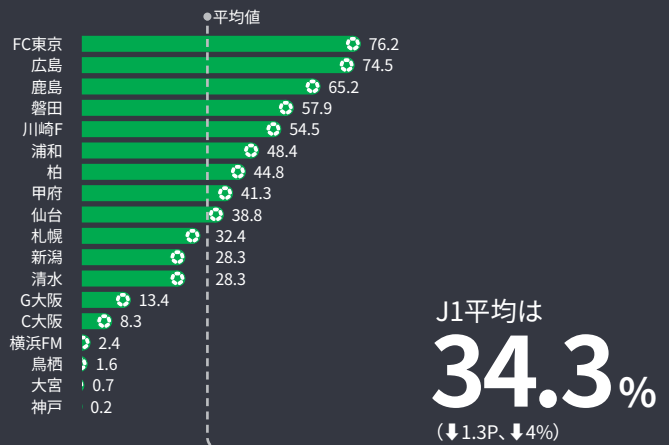
自己資本比率



売上高成長率 (%)



自己資本比率 (%)



J1優勝クラブ分析

浦和レッドダイヤモンドズ

今期、2016年シーズンに続き2年連続3度目のJMC優勝を飾った浦和レッドダイヤモンドズ。2017年シーズンはFM面については、リーグ戦こそ7位に終わったものの、ACLでは見事に2度目の優勝を勝ち取りました。その効果もあり、BM面で単年度ではJリーグ史上最高の売上高を達成しています。毎年、BM面において好成績を出している浦和ですが、現場では何が起きているのでしょうか。淵田敬三社長への独自インタビューを踏まえ、デロイト トーマツ独自の目線で分析しました。

新クラブ理念の策定

2018年5月、浦和はクラブ設立25周年を機に、新たなクラブ理念を公開しました。それまでも1992年から続く「活動理念」を掲げていましたが、25年という時間の中で考え方、精神やビジョン等、既存の活動理念に加えて生まれ育まれてきたものもありました。それらを今一度整理し、クラブの存在意義を明確にして、メンバー全員が納得できる形にまとめ、同じ方向を見ることができるよう企図して2年間の議論の末に「浦和レッズ理念」としてまとめました。また、併せて選手のあるべき姿を言語化した選手用の理念も策定しました。

理念を明確化することは、現実とのギャップ(課題)を明確化するうえでも必要不可欠です。淵田社長は「理念の浸透にはまだまだ時間がかかる」とコメントしていましたが、理念浸透のプロセスこそが、クラブの課題を認識し、それを解決していくことにつながる第一歩と言えるのではないでしょうか。

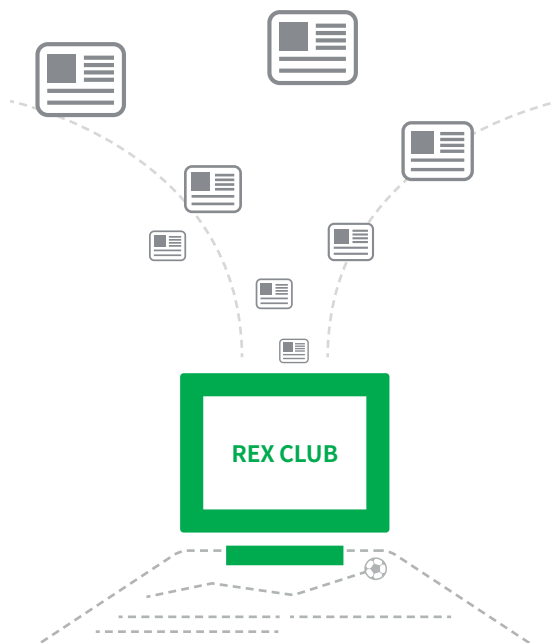
以下は、現時点でクラブが認識している代表的な課題です。

ロイヤルカスタマーへの還元

観戦体験の向上を図るうえでは、ファン・サポーターにどのような人々がいるのかを的確に捉え、各セグメントのニーズに合ったサービスを展開することが求められます。しかし、浦和ではこれまで、ファン・サポーターの情報が、シーズンチケットホルダー、ファンショップやスポーツ施設「レッズランド」の会員等、種別ごとにバラバラに管理されており、一元管理がなされていなかったため、ファン・サポーターの姿を正確に把握し効果的な施策につなげることが難しい状態でした。

これを受け、浦和では2015年より統合CRMプラットフォームとして「REX CLUB」を創設し、バラバラになっていた会員情報の集約・一元管理を進めてきました。その後、データの蓄積が進むにつれて、スタジアムに会場するファン・サポーターの属性や購買傾向等が把握できるようになってきており、より緻密なセグメンテーション・ターゲティング・ポジショニングの分析が可能になりつつあります。

淵田社長曰く、CRMの本格活用はこれからであり、2017年シーズンはその準備期間だったと振り返っています。REX CLUBは稼働してまだ3年目ですが、データの蓄積が進めばより緻密な分析、そしてそれに基づいたBM施策が可能になるため、伸びしろはまだ大きいと言えます。近い将来、今以上に盛り上がった埼玉スタジアム2002を見ることができるかも知れません。



新規ファン・サポーターの掘り起こし

浦和がJリーグ屈指の熱狂的なコアサポーター達に支えられていることは周知の事実です。クラブ側もそのことは重々承知しており、何よりも重要なクラブ財産であると認識しています。一方で、データにも表れているように2017年シーズンにおける新規観戦者割合が1.6%と、J1の18クラブ中16位となっており、ライト層や初めてスタジアムに観戦に来た人達をリピートにつなげることができていないのではないかと課題があります。特にスタジアムへの快適、安全かつ速やかなアクセスという点は問題視されています。確かに、初めてスタジアムへ観戦に訪れた人にとってみれば、帰りに大渋滞で動かないシャトルバスに乗りながら何時間もかけて帰るという状況では、試合内容に関わらずなかなかリピーターになりにくいのも頷けます。

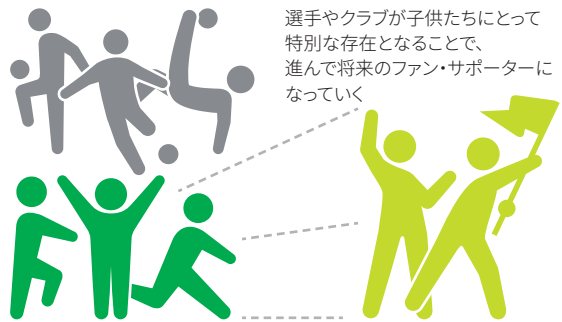
淵田社長は、この問題の改善に向け、中長期的には、抜本的改善として、埼玉高速鉄道の延伸等の課題はありますが、誰であってもスタジアムに楽しく来てもらえるよう、まずは交通渋滞を何とかしようと、2017年シーズンも参加している「みその都市デザイン協議会」のメンバーとして、さいたま市等との協議を進めてきました。その一つの成果として、2018年9月には、交通渋滞の解消に向けた、公共交通機関の利用促進を目指して、試合終了後のスタジアム周辺道路にてシャトルバス優先走行レーンを設置する交通社会実験が実施されることになっています。通常、渋滞によってスタジアムから付近のバイパスまで約65分を要する道のりを、優先走行により20分まで短縮することを目指しているそうです。

地域への貢献

浦和は、Jリーグ開幕から2000年代前半まで浦和の街中にある浦和駒場スタジアムをホームスタジアムとしていましたが、観客数の増加や国内最大のサッカー専用スタジアムである埼玉スタジアム2002の完成に伴いホームスタジアムをこの最高の舞台に移しました。より多くの観客に観戦体験を提供できるようになった一方で、浦和中心部から物理的に距離が生じたことで、心理的にも地元の方々との距離が生じてきたのではないかと感じているそうです。

この課題に対して、淵田社長は改めて愚直にホームタウン活動を実施していくことの大切さや、街の人々の心にクラブとの接点を感じてもらううえでクラブの「顔」である選手による直接のメッセージに勝るものは無い、という想いが強くなっているとのこと。

ドイツのブンデスリーガのあるクラブのBM施策例では、トップチームの選手が複数人で地元の小学校を訪問し、それぞれの班で自分たちのヒーローを決めて子供たちに選手紹介カードを作ってもらい代わりに、サイン入りの招待チケットをプレゼントする活動を続けています。子供たちはそれをきっかけに、これまで知らなかった選手であってもその日から特別な選手ができることで、進んでクラブのファン・サポーターになっていきます。単なる訪問だけではなく、BMのちょっとした工夫が大きな差を生むテーマの一つではないでしょうか。



■これからの浦和

過去4年間で3度目となるJMCのJ1優勝にも関わらず、淵田社長は現在進行形で多くの課題を感じ、向き合っています。インタビューの中では「レッズはJリーグの中ではビッグクラブだと言われるが、やるべきことは多い。ただ、それは多くの機会がまだ眠っているということでもある。その機会を活かすために必要なベースこそが、『浦和レッズ理念』であり、ようやく浦和が次のステージで飛躍するための準備が整ったと感じている。まずは“強くて魅力あるチーム”づくりを追求し、CRM戦略を含めた“安全で快適な熱気あるスタジアム”の実現に向けて力を注いでいく」とコメントされていたのが印象的でした。現状に満足せず、高みを目指し続ける浦和がどのような手を打って行くのか、今後目が離せません。

COLUMN①

チケット価格とスタジアム集客率

一般的に「チケット価格」と「スタジアム集客率」はトレードオフの関係にあります。ビジネスマネジメント (BM) としては、両者の関係を理解し、チューニングすることで収益を最大化することが求められます。これは、Jリーグマネジメントカップ2015のCOLUMN③の中でRevPassという指標を使って解説しましたが、今回は、直近5年間にわたる両者の関係を可視化することで、全体としてどのような傾向にあるのかを分析してみました。

次頁に掲載している各図は、「チケット価格 (以下、価格)」を横軸に、「スタジアム集客率 (以下、集客率)」を縦軸に配置し、円の大きさは「入場料収入」を示しており、これら3つの指標にかかる各クラブの2013年シーズンから2017年シーズンまでの推移を可視化したものとなります。基本的には、右へ上へ推移していく動きが理想的ではありますが、価格と集客率はトレードオフの関係にあるため、上下、左右に前後しながら推移することがあります。実際にクラブの動きを図にしたとき、傾向として読み取れたことは、次の3つとなります。

- ① 価格と集客率の両指標とも、ほとんど変化が見られないクラブ
- ② 上へ、右へ推移する好循環を形成したクラブ
- ③ 左へ、下へ推移する悪循環に陥っている可能性があるクラブ

ほとんど変化が見られないクラブ <図①>

両指標ともに顕著な変化が見られなかったクラブは全部で13クラブありました。

これらのクラブは、価格、集客率ともに低いグループと、価格、集客率ともに高いグループの2つに大別されます。

前者は低価格帯のチケットを提供し続けているにも関わらず集客が伸びていないクラブ、後者はスタジアム規模が小さめで集客は比較的できているにも関わらず、価格調整をあまり実施していないクラブ、と推察されます。

いずれのグループも、状況を踏まえたBM施策の検討が有効と思われる。

	2014	2015	2016
大宮	18位 (J1)	17位 (J2)	15位 (J1)
甲府	17位 (J1)	18位 (J1)	16位 (J1)
清水	10位 (J1)	14位 (J1)	5位 (J2)
鳥栖	16位 (J1)	10位 (J1)	12位 (J1)
千葉	7位 (J2)	4位 (J2)	6位 (J2)

JMCランキングで苦戦しているクラブが多い

好循環を形成したクラブ <図②>

両指標、もしくは、いずれか一方を伸ばしているクラブは5クラブありました。

松本はJ1に昇格した2015年シーズンに価格、集客率の両指標を大幅にアップさせています。翌シーズンから再びJ2に降格となり、集客率は多少減少したものの、2017年シーズンには価格を1,937円に増加させています。価格は昇降格の影響を大きく受け、他のクラブでは、J1に昇格することで価格水準をあげることができても、再びJ2に降格すると元の水準に戻ってしまうクラブが散見されます。松本がJ1の水準を維持することができたのは、徹底して地域密着にこだわり、J1昇格よりもアルウィンスタジアムを満員にすることに経営資源を重点投資した結果だと考えられます。

川崎FとFC東京は、集客率の減少を微減にとどめながら、着実に価格を上げているクラブです。特に川崎Fはスタジアムを拡張しながらも80%前後の高い集客率を維持しつつ、価格は5年間で44.7%も増加させています。ご存知のとおり、川崎Fはさまざまなイベントを催し、スタジアム観戦の魅力を高めているクラブです。またFC東京は、2018年シーズンより年間チケットのリセールを開始しており、チケット戦略に積極的に取り組んでいるクラブのひとつです。

神戸は価格が上下していますが、確実に集客率を上昇させているクラブです。神戸は、選手補強を通じて観客を呼び込むことに成功し、2018年シーズンからダイナミックプライシングを導入し積極的に価格戦略を実施しているクラブでもあります。鹿島は、5年間価格に大きな変動はありませんが、集客率を少しずつ上昇させているクラブです。また鹿島は民間企業と共同してスタジアムの付加価値を高めているクラブでもあります。

これらの5つのクラブは、それぞれ環境もチームの財政状態も異なっていますが、なぜ、持続的に成長しているのでしょうか。唯一共通していることは、自分たちの強みを正確に把握しており、徹底してその強みにリソースを投じチャレンジし続けていることだと考えられます。

悪循環に陥っている可能性があるクラブ <図③>

価格、集客率の両指標ともに下降基調にあるクラブは5クラブありました。

集客率は維持 (もしくは微増) しているが、徐々に価格が下がっているクラブは栃木、讃岐の2クラブでした。栃木も讃岐も、4~5年の間に両指標がそれぞれ48.9%、27.1%減少しています。これらクラブのBMは、対策として少ないながらもスタジアムに來場しているコアファンの満足度をあげ、価格の低下に歯止めをかける必要があると考えます。

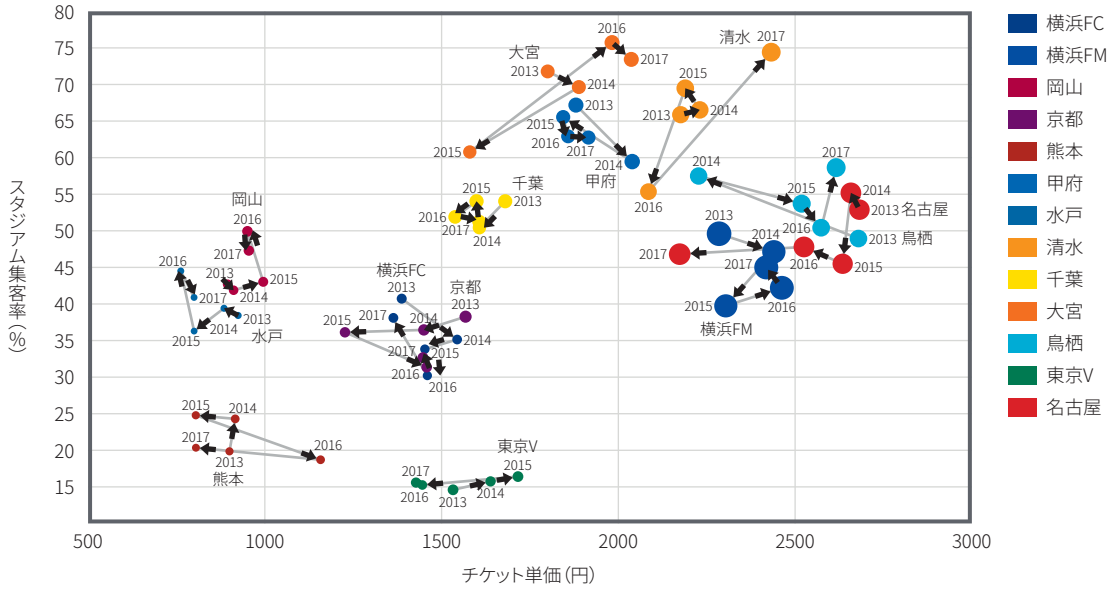
両指標ともに下がり続けているクラブは3クラブありました。これらのクラブは、集客率を維持するための価格戦略が機能していない恐れがあるため、BMは、スタジアムサービスの改善によりコアファンの満足度をあげることや、ホームタウン活動を工夫することでファンのロイヤルティを向上させるといった形でファン層を厚くする必要があるのでないかと考えられます。

Jリーグの価格戦略

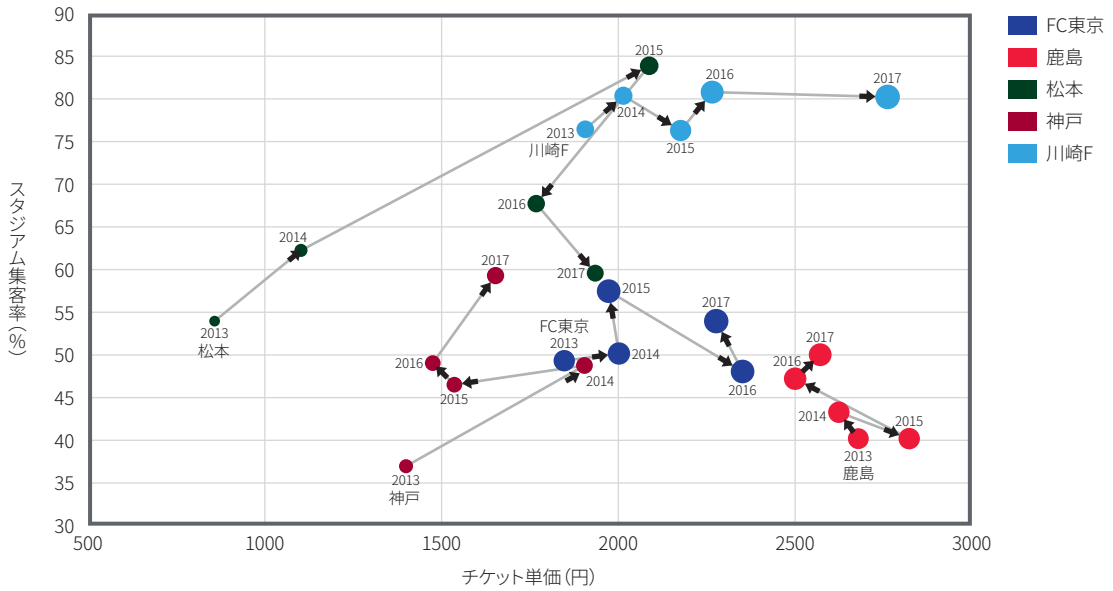
昨今、スポーツ業界では、ダイナミックプライシングへの動きが活発化してきています。市場の原理に従い、人気の試合は当然に高い価格で取り引きされるためクラブ経営にとっては追い風にはなりますが、実は必ずしも良いことだけではありません。人気のない試合には、低い価格にすることへの圧力が加かるためです。

現在、Jリーグでは、そのほとんどの試合で満員となっておらず、チケットが余っている状態です。ここ数年の中で価格を大幅に改定したというニュースは、新スタジアムとなったクラブ以外ありませんでした。Jリーグでは、安い券種からチケットが売れ、その後、少しずつ高い券種が売れていくことでチケット価格が上下するというのが実態であると考えられます。そのような環境下において、BMとして取り組むべきことは、安い券種を確実に売り切ること、高い券種のホスピタリティを向上させることが重要となってきます。安い券種に比べ、高い券種の方が離反率が高いため、次にまた来てもらうためには価格に見合ったサービス、つまり、試合以上の顧客体験を提供する必要があります。Jリーグでは、その準備が整い、顧客を高い価格に慣れさせることができ初めて、価格戦略に取り組むことができるようになるのかも知れません。

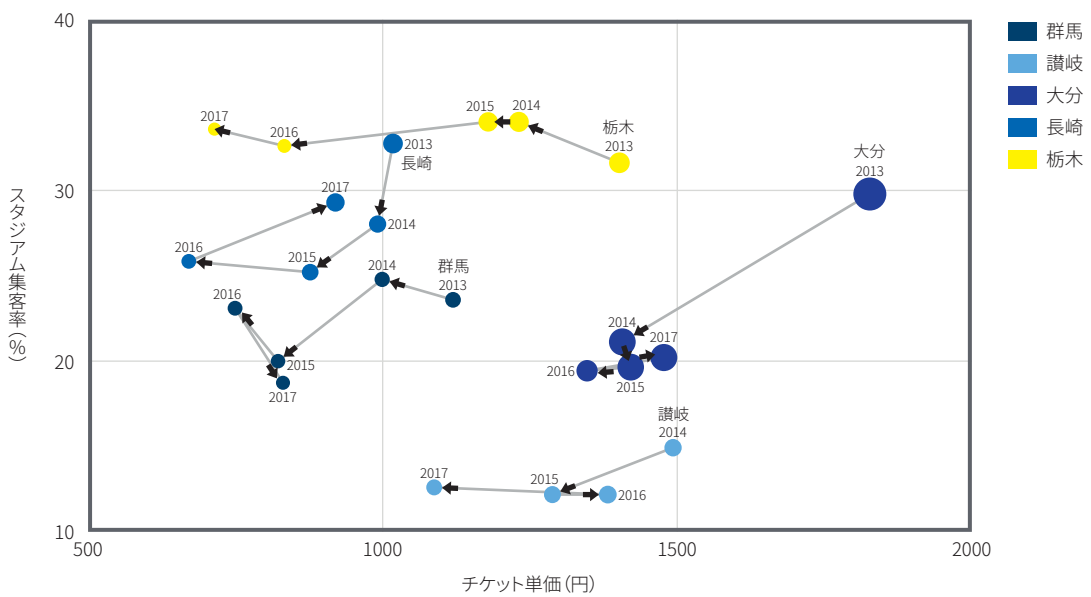
<図①>



<図②>



<図③>



J2 Ranking



BM point 2017

名古屋、J2降格の逆境をはね退け優勝!!

J2におけるマネジメントカップ 2017の優勝クラブは名古屋となりました。

名古屋は、マーケティングと経営戦略分野では共に1位、経営効率分野では12位、財務状況分野では18位となり、FM面ではJ2降格初年度という厳しいシーズンでしたが、戦略的投資を継続しつつの優勝となりました。

名古屋はクラブ史上初のJ2での闘いとなりましたが、責任企業との連携強化によるBM面での施策が功を奏し、J2降格による売上高の減少も最低限に抑えることに成功し、SNSを活用したファン・サポーターへのタッチポイントの増加にも大幅な改善が見られたシーズンとなりました。加えて、FM面でも1年でJ1昇格という結果を達成しており、来シーズンにおけるBM施策の動向にも注目が集まります。



© N.G.E

J2	順位	(参考) 2016順位	BM point 総計
 名古屋 グランパス	1	—	10 ^{**} 206
松本山雅FC	2	→	2 195
ジェフユナイテッド千葉	3	↑	6 186
大分トリニータ	4	—	2 ^{**} 175
レノファ山口FC	5	↓	1 172
モンテディオ山形	6	↑	15 170
湘南ベルマーレ	7	—	13 ^{**} 164
V・ファーレン長崎	8	↑	22 164
京都サンガF.C.	9	↑	16 160
横浜FC	10	↑	12 159
ファジアーノ岡山	11	↓	7 156
東京ヴェルディ	12	↑	18 149
FC岐阜	13	→	13 148
ロアッソ熊本	14	↓	11 141
愛媛FC	15	↑	17 138
アビスパ福岡	16	—	14 ^{**} 136
FC町田ゼルビア	17	↓	10 131
ツエーゲン金沢	18	↑	19 118
徳島ヴォルティス	19	↑	21 114
カマタマーレ讃岐	20	↓	9 110
水戸ホーリーホック	21	↓	14 104
ザスパクサツ群馬	22	↓	20 103

※2016年シーズンのディビジョンにおける順位を記載しています。



1stステージ:マーケティング

2ndステージ:経営効率

3rdステージ:経営戦略

4thステージ:財務状況

平均 入場者数	スタジアム 集客率	新規観戦者 割合	客単価	合計	勝点1あたり チーム人件費	勝点1あたり 入場料収入	合計	売上高・チーム 人件費率	SNS フォロワー数	SNS フォロワー数 増減率	グッズ 関連利益額	合計	売上高	売上高 成長率	自己 資本比率	合計
22	18	10	22	★72	1	22	23	16	22	22	21	★81	22	2	6	30
21	22	7	21	71	5	21	26	5	19	5	22	51	20	6	21	47
20	20	5	18	63	2	19	21	9	17	19	18	63	21	4	14	39
16	5	7	11	39	20	18	★38	18	7	16	10	51	10	21	16	47
8	10	15	20	53	9	20	29	17	9	8	19	53	9	15	13	37
13	12	2	15	42	15	13	28	22	18	14	15	69	15	7	9	31
17	21	5	19	62	11	12	23	4	21	18	20	63	14	1	1	16
9	11	19	7	46	19	2	21	12	16	20	5	53	11	22	11	44
14	13	12	17	56	3	17	20	8	13	11	16	48	18	8	10	36
10	14	16	16	56	13	11	24	13	11	10	13	47	12	18	2	32
18	19	1	8	46	8	16	24	11	1	21	17	50	13	11	12	36
11	2	22	13	48	14	10	24	19	12	3	8	42	16	16	3	35
15	9	15	3	42	16	8	24	20	10	15	6	51	8	5	18	31
12	6	13	4	35	10	14	24	14	15	9	13	51	7	17	7	31
3	3	21	9	36	18	3	21	15	4	6	10	35	6	20	20	46
19	17	3	6	45	6	9	15	1	20	7	14	42	19	10	5	34
4	15	17	10	46	22	5	27	21	8	1	3	33	5	12	8	25
5	7	20	1	33	17	1	18	6	6	17	11	40	3	9	15	27
7	8	9	14	38	7	6	13	2	3	2	3	10	17	14	22	★53
1	1	18	12	32	12	7	19	3	5	12	3	23	4	13	19	36
6	16	8	5	35	21	4	25	10	14	4	8	36	1	3	4	8
2	4	12	2	20	4	15	19	7	2	13	4	26	2	19	17	38

Management Cup J2分析

1st ステージ：マーケティング

J2はJ1やJ3との入れ替えの影響が大きく出る傾向にあります。特にこの1stステージはJ1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現れます。

2017年シーズンにおけるJ1からの参入組は湘南、名古屋、福岡で、入れ替わったのは札幌、清水、C大阪でした。これらのクラブのビジネスマネジメント (BM) 施策の影響がどのように現れるか、興味深いポイントです。

平均入場者数

2017シーズンにおけるJ2の平均は、前年比+31人(+0%)の7,019人でした。集客力のある札幌、清水、C大阪が抜け、代わりにJ1から降格してきた湘南、福岡が集客に苦しんだことがマイナス要因となっていますが、一方で、昇降格組を除く18クラブのうち平均入場者数が増えたのは3クラブ増の10クラブでした。横浜FC、岐阜、熊本はいずれも前年の減少から一転、1,000人を超す増員を達成しています。

加えて興味深いのが、2018年からJ1に昇格することが決まった長崎です。シーズン序盤の競技成績不振、経営権の譲渡とその後快進撃といったストーリーが話題性を呼び、各種メディアが盛んに取り上げた結果が、第41節の22,407人の入場者数達成という数字に

表れていると思われます。マスメディアの注目度やストーリーの内容によっては、通常の3倍以上もの集客が達成できるという可能性を示した実例と言えます。

スタジアム集客率

2017年シーズンのJ2の平均は前年比▲1.1P(▲3%)の32.7%となりました。総入場者数は3,285,264人で昨シーズンの3,271,991人を上回ったにも関わらず、集客率は減少する結果となっています。

J2の集客率は、昇降格による入れ替えクラブの影響が大きい傾向にあります。2017年シーズンにおいて特徴的な数値を残したのが名古屋です。名古屋はJ2に降格しましたが、同じタイミングでJ2に降格した湘南、福岡が

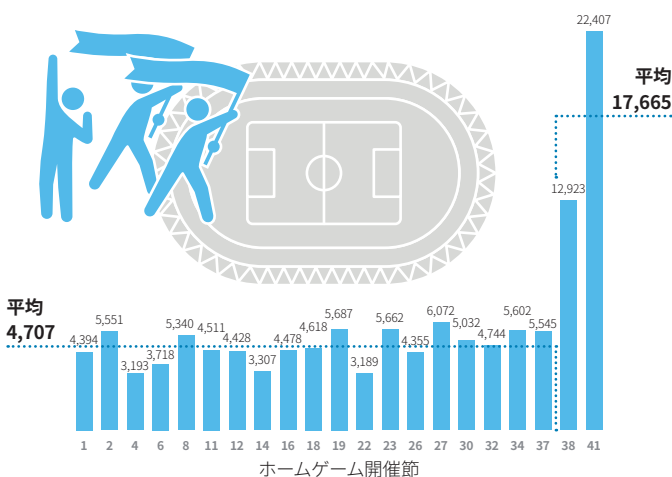
それぞれ▲22.6P、▲15.3Pと大きく減少させたなか、川崎Fで長年結果を残した風間八宏監督の招聘や、日本を代表するストライカーである佐藤寿人選手の獲得で、1年で何としてもJ1に復帰するという姿勢が話題を呼び、J1の時とほぼ変わらない集客率を維持できたことは、特筆に値するものと思われます。

一方で、J1時代から集客率は50%を切っているのも事実であり、J1昇格後も効果的なBM施策によりさらなる集客率の向上を達成できるかが、真価の間われるところとなりそうです。

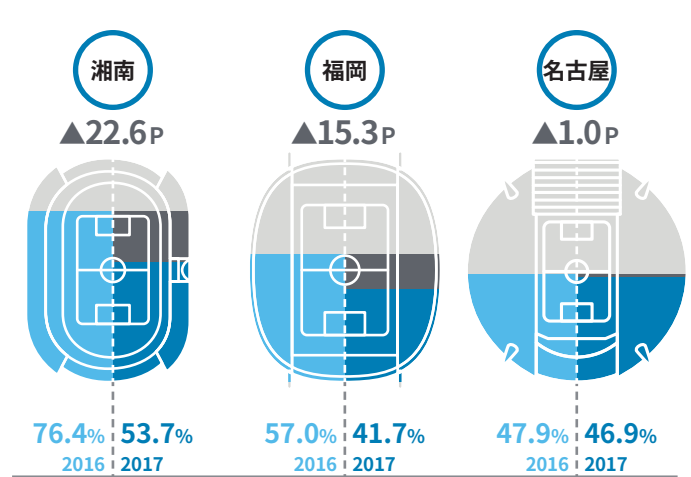
新規観戦者割合

2017年シーズンにおけるJ2の平均は前年比+0.5P(+11%)の5.6%でした。TOP3のクラ

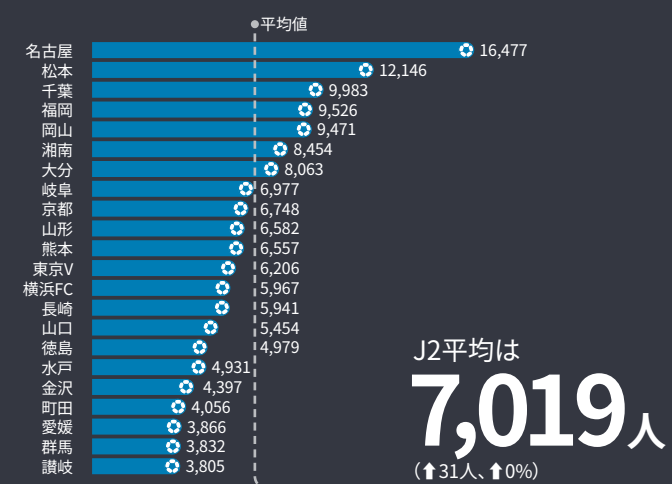
長崎のホームゲーム入場者数(開催節順)



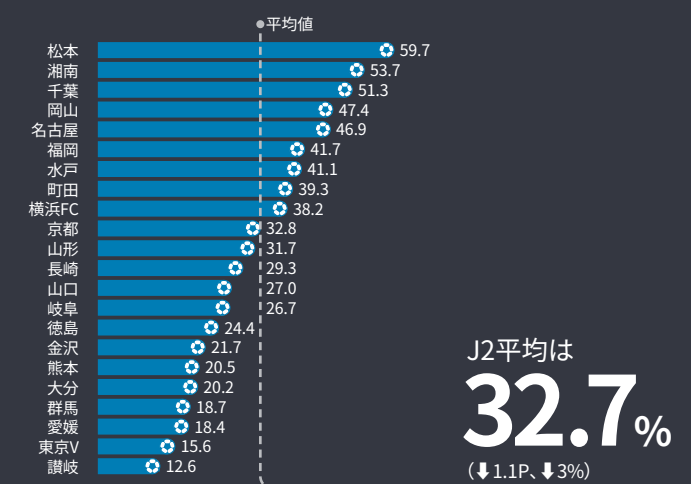
2017年にJ2へ降格した3クラブのスタジアム集客率



平均入場者数(人)



スタジアム集客率(%)



Management Cup J2

ブは1位東京V(26.8%)、2位愛媛(9.4%)、3位金沢(8.4%)と、東京Vの値が飛びぬけて高い結果となりました。東京Vを除いた21クラブでの平均は4.6%であり、そこだけ見ると昨シーズンから0.5P低い値となっています。

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の9クラブとなりました。増加幅が最も大きかった東京Vは+24.2Pと断トツに高い伸び率となっています。東京Vは、J2に降格した2009年以降、初となるプレーオフ進出を勝ち取ったシーズンであったことや、新たなメインスポンサーの獲得も影響しているものと推察されます。

一方で現状では、クラブの露出や話題性は、所属するカテゴリーや競技成績に大きな影響を受けるのが実態でもあり、新規観戦者

を安定的に増やしていくためには、それらに影響を受けないBM施策をコンスタントに実行していくことが重要であると言えます。

客単価

2017年シーズンにおけるJ2クラブの平均は前年比▲51円(▲3%)の1,829円でした。要因別の内訳は、チケット単価で▲3%、グッズ単価は▲2%となっており、チケット単価およびグッズ単価ともに減少した格好となっています。

2017シーズン、J2で最も客単価が高かったのは名古屋の2,939円、逆に最も低かったのは金沢の1,159円で、約2.5倍の差がありました。要因別の内訳を見ると、チケット単価で3.3倍と大きな差が生じていることが分かり

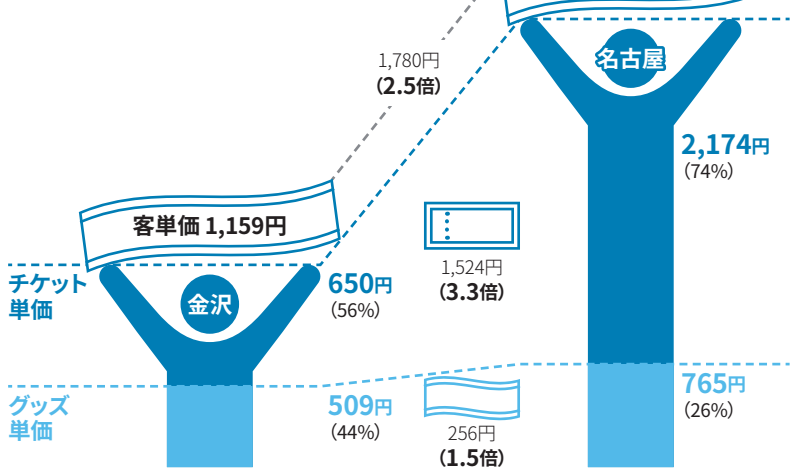
ます。

この差の原因は諸々考えられますが、1つの要因としてスタジアム機能の差があると考えられます。名古屋のチケット価格は2,300円~6,700円なのに対し、金沢のチケット価格は1,000円~3,000円となっています。VIP席や屋根の有無、観戦のし易さといったスタジアム機能の違いがチケット単価の差になっているものと推察されます。基本的に自治体が所有するスタジアムを一朝一夕に改修することが難しいことを考慮すれば、CRM戦略等により観戦者のニーズを適切に把握し、顧客満足度を高めるBM施策を展開することによるチケット単価の向上を目指すことが重要と考えられます。

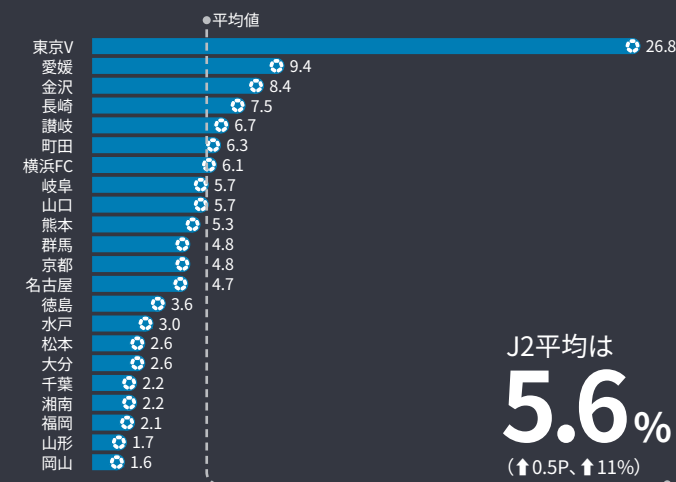
新規観戦者割合



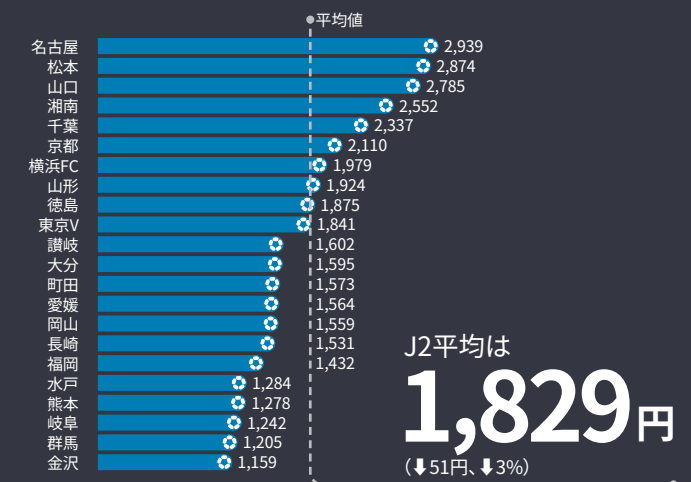
客単価



新規観戦者割合 (%)



客単価 (円)



Management Cup J2分析

2nd ステージ：経営効率

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フィールドマネジメント (FM) 側での成果に結びつけられているか、ビジネスマネジメント (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

この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。

2017年シーズンにおけるJ2平均は、前年比+1.0百万円(+11%)の10.3百万円でした。最も効率的に勝点を獲得したのは町田で、勝点1を4.6百万円で獲得したことになります。対して最下位の名古屋は勝点1を獲得するのに24.6百万円をかけたことになっており、その差は5倍以上にもなります。

2017年シーズンからJ2に加わった4クラブを除く18クラブを見ると、勝点1あたりチーム

人件費の平均は+1.2百万円でした。中でも自動昇格および昇格プレーオフ圏内に入りFM面で結果を出したクラブにおける本KPIは、長崎が6.2百万円(▲0.7百万円)、東京Vが8.2百万円(▲2.0百万円)、および千葉が17.3百万円(+0.3百万円)となっています。いずれのクラブもチーム人件費を大幅に増額(それぞれ、+172百万円、+136百万円、+278百万円)したにも関わらず、本KPIはほとんど変化していないことから、BM施策に加えてFM施策による相乗効果があったことを示しているものと考えられます。

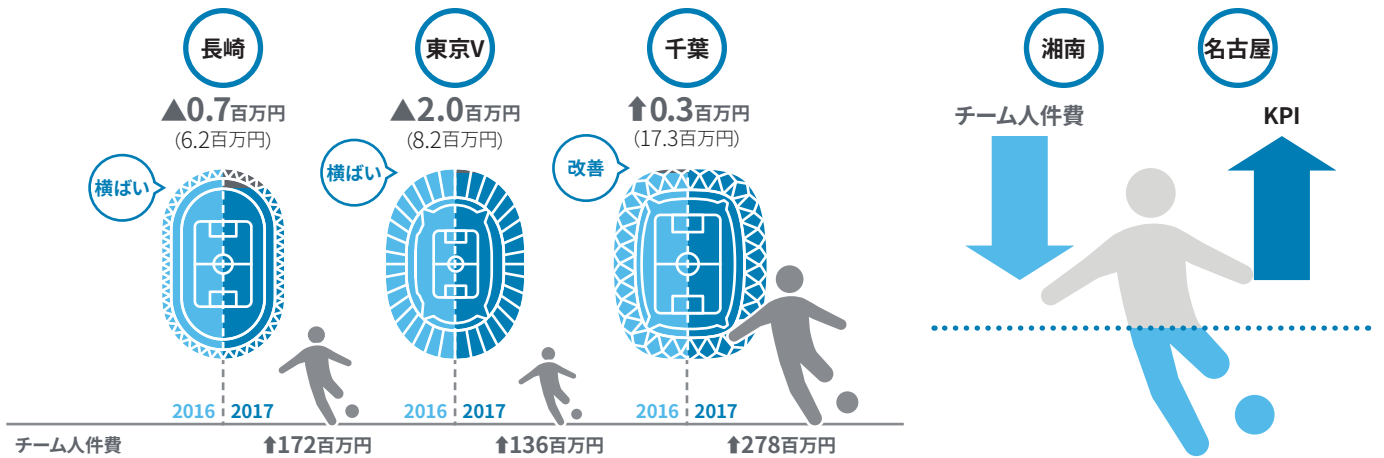
逆に、群馬と山口はチーム人件費を大きく増加させましたが、FM面での結果は厳しいものでした。群馬は前年比+28%の292百万円、

山口は+73%の399百万円をチーム人件費に割きましたが、選手層の厚さを確保することができず、厳しいシーズンであったことが推察されます。両チームとも苦戦し、群馬は勝点を前シーズンと比べ25点減らしJ3に降格、山口は15点減らし20位に低迷しました。

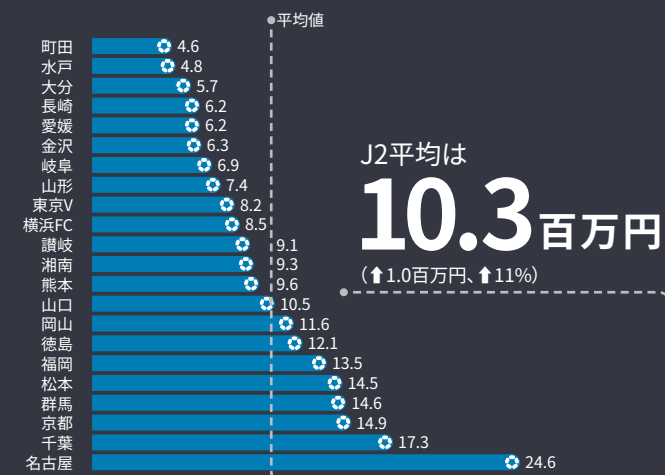
一方で、2017年シーズンからJ2に加わった4クラブの中では、J1から降格した湘南と名古屋は、チーム人件費を前年から大幅に削減し、本KPIを改善しています。FMの観点から言えば、チーム人件費は選手層の厚さと言い換えることができます。つまり、湘南と名古屋はJ1における選手層を薄くしながらもJ2を戦い、前年よりも効率的に勝点を獲得したことを示しています。

勝点1あたりチーム人件費

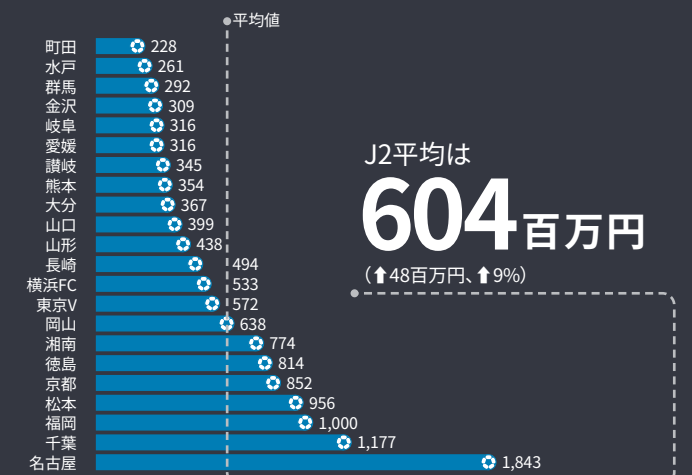
FMとの相乗効果



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

この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。

2017年シーズンにおけるJ2の平均は、前年比+0.0百万円(+1%)の3.4百万円でした。2017年シーズンからJ2に加わった4クラブを除く18クラブを見てみると、群馬が昨年の1.7百万円から3.4百万円へと倍増している以外は、全体的に大きな変動は見られませんでした。

た。個々のクラブを見ても、概ね勝点数に連動して入場者数が増減していることが表れており、ファン・サポーターが観戦を通じて得られる満足度に応じて、敏感にスタジアム来場の有無を決定していたことが窺えます。加えて、チケット単価にも特別テコ入れがなされた等の形跡もないため、18クラブ全体の入場者数・入場料収入を見ても小幅な変動に留まったものと考えられます。

クラブにとっては成績を出すことによって満足度の向上を図ると同時に、イベントやフード・ドリンクの充実等、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BM施策の実施によって特に新規顧客の満足度の向上を図ることが重要であると考えられます。ま

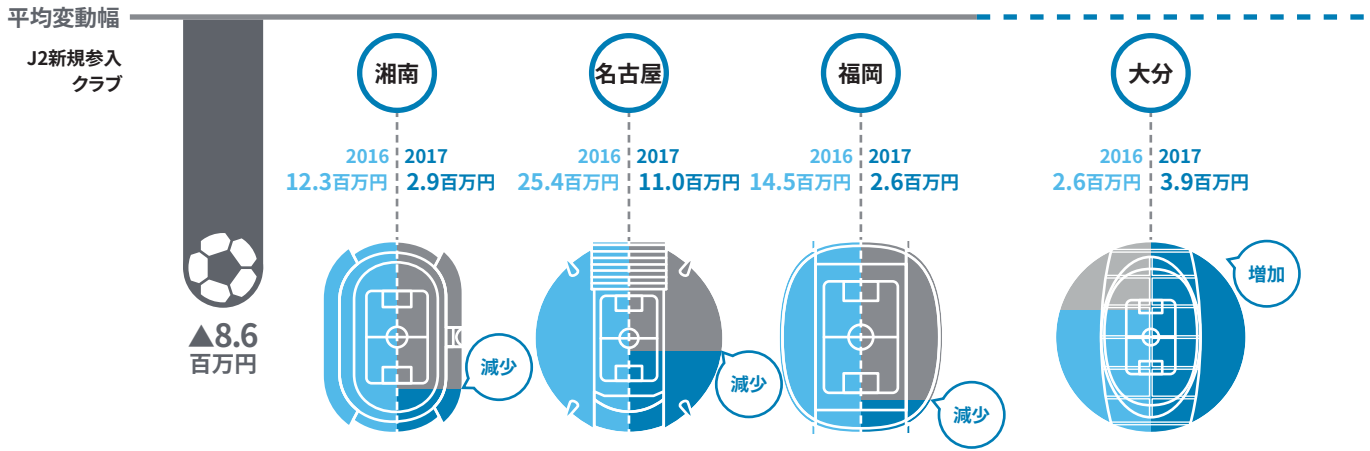
た、「勝とうが負けようがスタジアムへ行って応援する」というロイヤルカスタマーを増やしていくことも有効な手立てです。

他方、2017年シーズンからJ2に加わった4クラブを見ると、J1からJ2に降格した湘南、名古屋、および福岡のKPIがそれぞれ大幅に減少しており、J1からJ2へ降格したことによるスタジアム来場者の満足度減少の影響の大きさが表れています。反対にJ3からJ2に昇格した大分は、他のJ2クラブと比較して相対的にKPIの増加幅が大きく、昇格によりサポーターの期待値が高まったことが数字でも表れたものと考えられます。

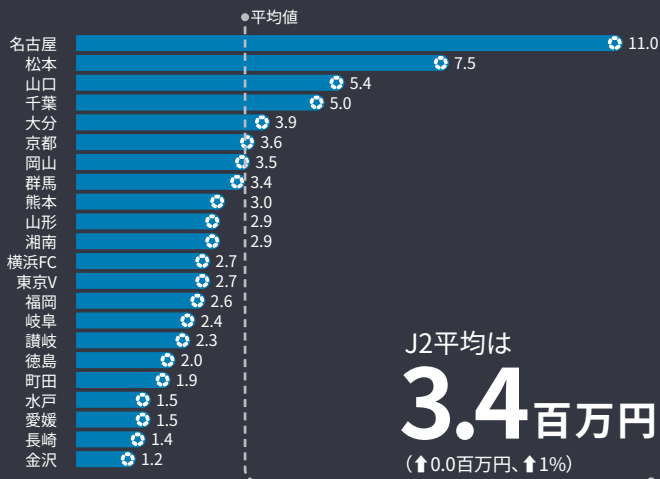
勝点1あたり入場料収入

J2の総勝点とJ1の総勝ち点の差の影響大

J3からJ2への昇格によるサポーターの期待



勝点1あたり入場料収入(百万円)



Management Cup J2分析

3rd ステージ：経営戦略

事業規模においてはJ1との大きな差が未だに埋まらないJ2において、限られたクラブの資産（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、ビジネスマネジメント (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

2017年シーズンにおけるJ2の平均は、前年比+0.5P (+1%) の42.5%でした。福岡を除く21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判断できます。J2への昇降格組ではないクラブのうち、本KPIの値に特に大きな増加が見られたクラブは山口、千葉でした。両クラブは共通して著名な外国人監督を招聘していますが、本KPIの値の性質は異なります。

千葉は大幅にチーム人件費を投入 (+278百万円、+31%) してFM面での強化を図りましたが、BM面では売上高が前年と同水準の+1.4%に留まり、結果として本KPIが悪化しています。一方の山口は、大幅にチーム人件費を増加 (+168百万円、+73%) しつつも、BM面

での売上高も前年比+15.8%を達成し、本KPIの悪化を最小限に抑えています。

FM面の結果はBM側ではコントロールできない領域が多く、このビジネスを難しくしている原因の一つです。FMとBMのコミュニケーション促進や、中長期的な戦略下のマネジメント実践の重要性が浮き彫りとなっています。

SNSフォロワー数*

2017シーズンにおけるJ2の平均は、前年比▲21,441人 (▲24%) の68,070人となっています。前年度より大幅に減少した要因は、Jリーグ全体でも最もフォロワー数の多いC大阪がJ1に昇格したことによる影響です。

2017年シーズンにおけるJ2の平均の上位3チームは、名古屋、湘南、福岡であり、いずれ

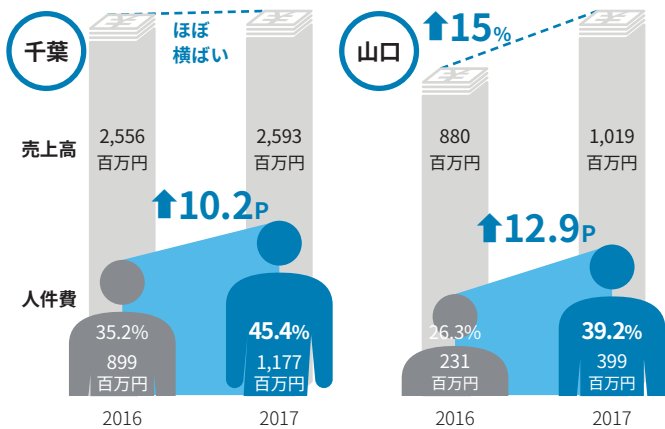
も2017年シーズンからJ2に降格したチームとなりました。また、昨シーズンから引き続きJ2で戦っているチームでは、松本、山形、千葉の平均フォロワー数が多く、いずれもJ1経験のあるチームとなっています。この点からもJ1というカテゴリーに所属することのBM面での影響力の大きさを窺うことができます。

J1の昇格経験のないクラブの中では、長崎の平均フォロワー数が最も多くなっています。リーグ戦の成績が好調でクラブ史上初のJ1昇格を決めたことから注目を集め、フォロワー数が増加したものであると考えられます。

SNS別の平均フォロワー数の内訳は、Facebook 13,723人、Twitter 52,093人、Instagram 5,275人であり、J1と同様、Twitterの割合が73.3%と、最も高くなっています。

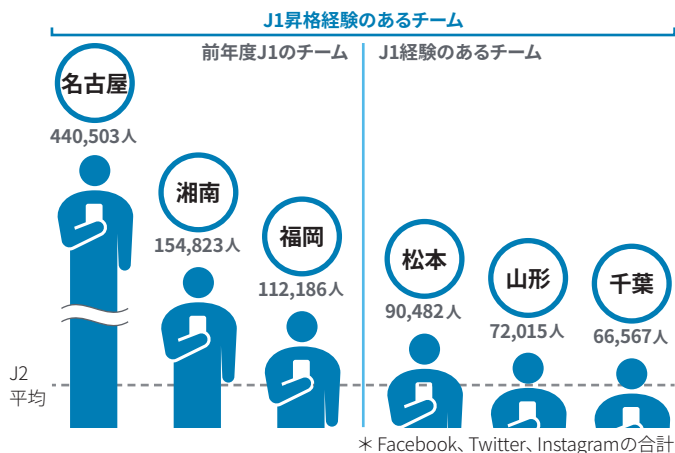
売上高・チーム人件費率

売上高・チーム人件費増加クラブ

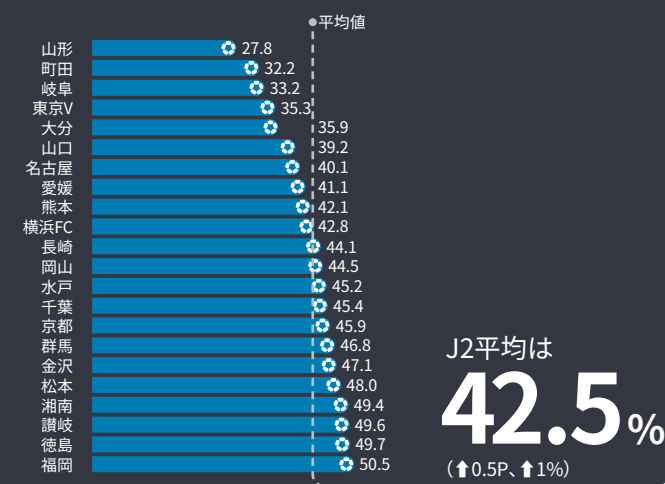


SNSフォロワー数*

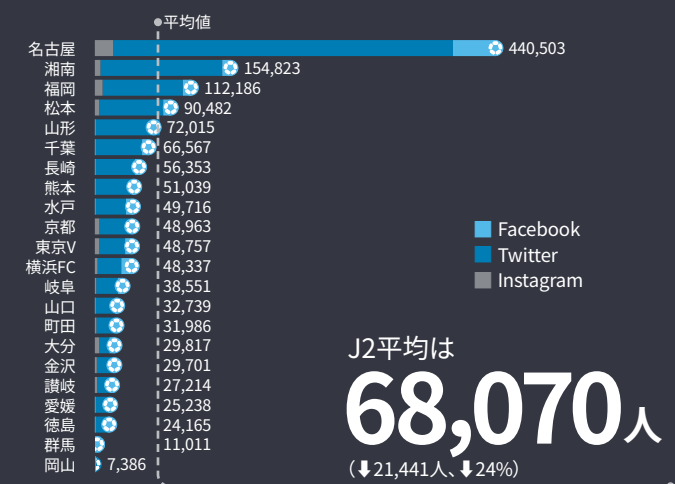
上位6クラブは、J1経験のあるクラブ！ J1の影響力の大きさが窺えます



売上高・チーム人件費率 (%)



SNSフォロワー数 (人)



Management Cup J2

SNSフォロワー数増減率

2017年シーズンにおけるJ2の平均は38.4%となっており、J2全体として増加傾向にあることが分かります。SNS別の平均増加率は、Facebook 10.8%、Twitter 47.7%、Instagram 8.4%であり、Twitterの増加率が最も高くなっています。

増加率のトップは名古屋で、2017年シーズンよりJ2での闘いを強いられました。SNS増加率は73.8%を記録しています。史上初のJ2での闘い、20人近くの選手の入れ替え、川崎Fでの実績がある風間氏の監督就任や、日本代表クラスの佐藤寿人選手の新加入等、シーズン開幕前の話題性が豊富であったことが要因であると考えられます。

その他、岡山、長崎、千葉の3チームのSNS

増加率が60%を超えました。2017年シーズンよりSNSを開始した岡山を除けば、長崎、千葉はFM面でJ1昇格に絡んだクラブであり、シーズン終盤の注目度向上が影響していると推察されます。

いずれも、FM面での話題性を積極的にSNSで情報発信するというBM施策と連動させることで、クラブとファン・サポーターの接点増加を達成した例と言えるでしょう。

グッズ関連利益額

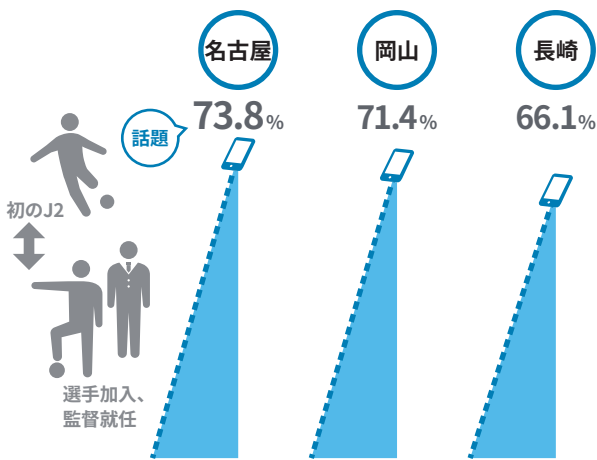
2017年シーズンにおけるJ2の平均は、前年比+8百万円(+32%)の32百万円でした。トップは松本の118百万円、最下位は町田、讃岐、徳島の3クラブで10百万円となっています。平均入場者数の水準がほとんど変わっていない

ことを考慮すると、J2各クラブの物販施策は概ね好調であったことが推察されます。

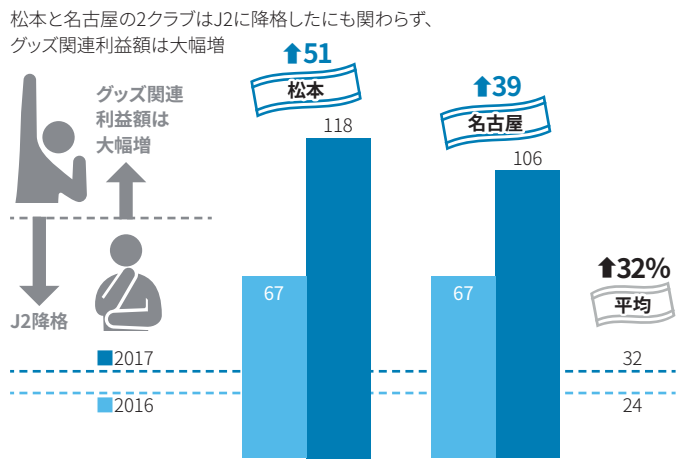
利益額の増加においてJ2を牽引したのは、松本と名古屋でした。個別に見てもこの2クラブは、いずれもJ2降格組であるにもかかわらず前年比増となっていることは興味深い事実です。

一方で、利益率としては、販売形態の違いにより物販関連費(売上原価)がほとんど計上されていない大分を除くと、トップが松本の49.4%、最下位が徳島の16.7%となっています。販売する主力商品が同様のラインナップでありながら、クラブ間での利益率に大きな開きが生じていることを考慮すると、例えばリーグとして各クラブの取り組み事例情報等を収集・共有できれば、現状利益率の低いクラブの利益率改善にも繋がると考えられます。

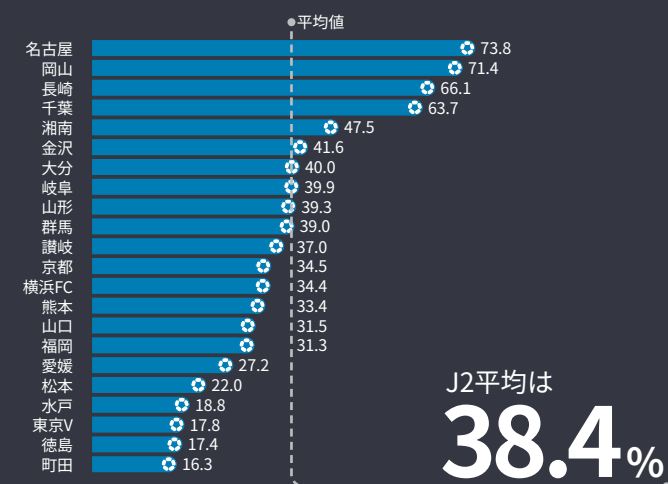
SNSフォロワー数増加率



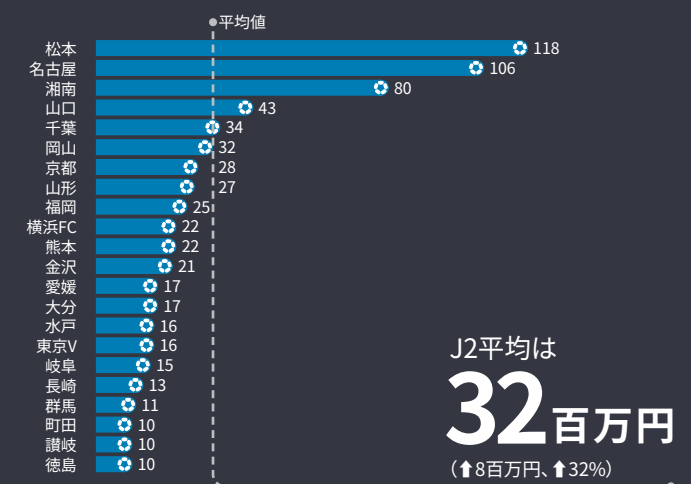
グッズ関連利益額



SNSフォロワー数増減率 (%)



グッズ関連利益額 (百万円)



Management Cup J2分析

4th ステージ：財務状況

2017年シーズンは、フィールドマネジメント (FM) 面において、J1昇格争いが激化したことによる話題性の影響が、ビジネスマネジメント (BM) 面でも大きく表れたシーズンとなりました。

また、J2においても多くのクラブで広告料収入の増加がみられたシーズンでもあり、今後のJ2の事業規模の拡大にも注目です。

売上高

2017年シーズンにおけるJ2の平均は前年比+100百万円(+8%)の1,413百万円でした。

内訳を見ると、広告料収入については、J2平均が714百万円であるなかで、2017年シーズンよりJ2となった名古屋が2,856百万円(▲232百万円)を計上しています。減少幅を最小限に留めることに成功しているのは、親会社であるトヨタグループによる支援もさることながら、専門性のあるクラブスタッフを外部からも招聘し、BM施策も強化したことが要因と考

えられます。経営基盤の強化が重要な意味を持つことを実感できる事例と言えます。

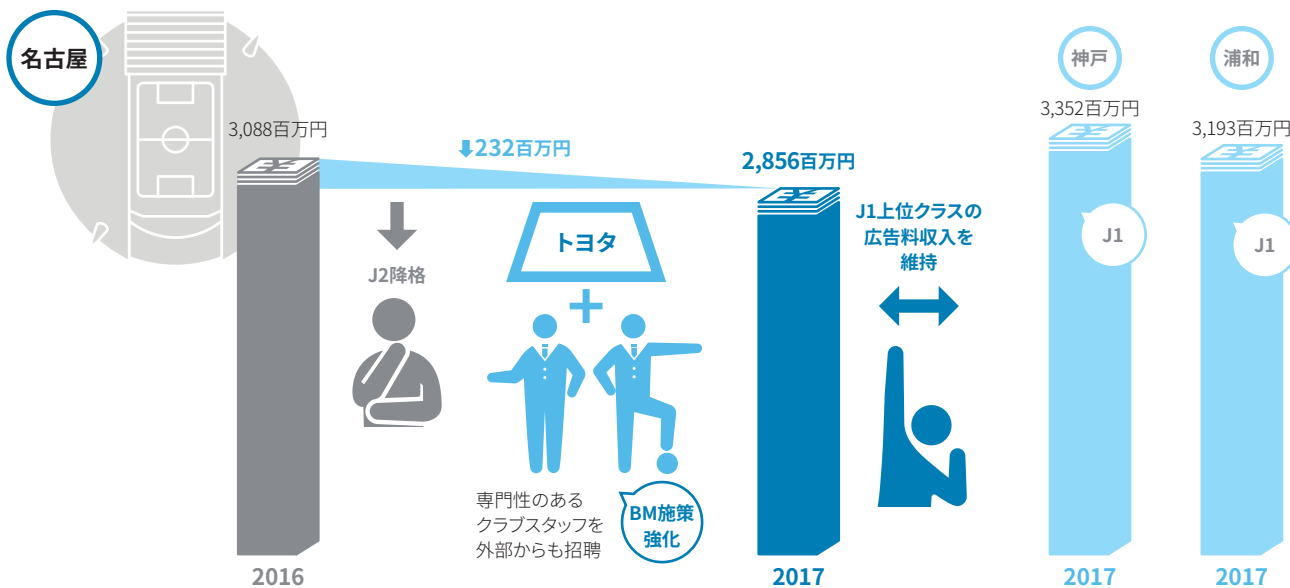
また、入場料収入は、J2平均が200百万円(▲4百万円)であり、前年度と同水準の結果となりました。特に大分が250百万円(+59.2%)、長崎も115百万円(+55.4%)と大きく伸ばしており、リーグ戦終盤まで昇格争いをしていた8クラブのうち、6クラブで入場料収入が増加しており、終盤までJ1昇格の可能性を残すことが、サポーターの来場意欲を高めるという傾向が確認できます。

売上高成長率

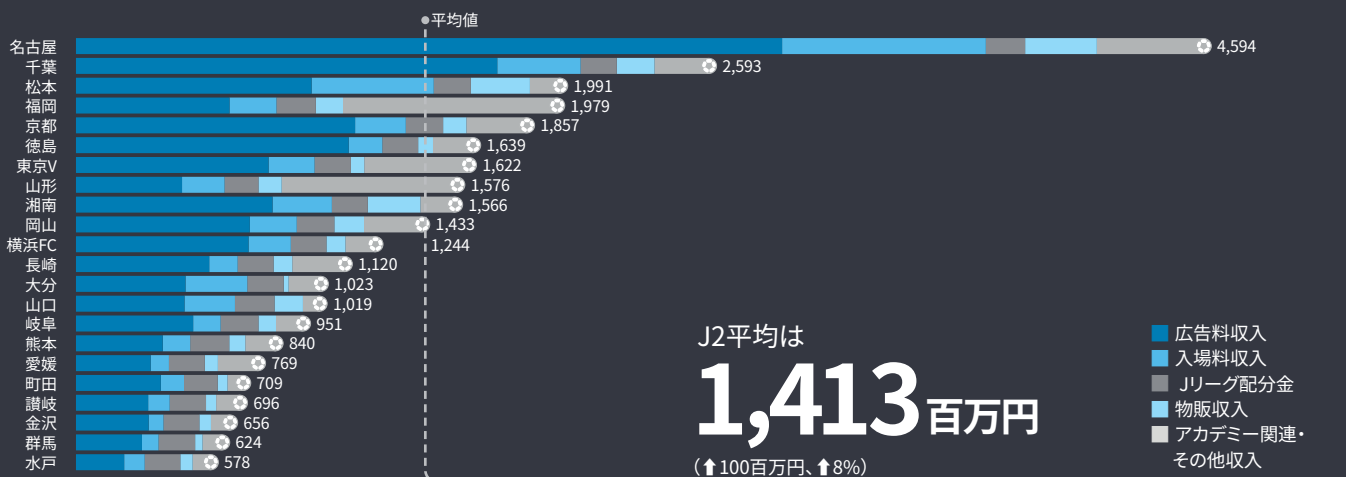
2017年シーズンのJ2の平均は、前年比+3.1P(+34%)の12.0%でした。最も成長率が高かったのは、リーグ終盤で劇的なJ1昇格を決めた長崎の49.5%でした。2017年3月にジャパネットグループが全株式を取得する形で責任企業となり、同時にメインスポンサーとなったことの影響で、広告料収入が前年比+180百万円(+50.1%)となった影響が大きく表れています。

2016年および2017年シーズンをいずれもJ2で闘った18クラブの売上成長率は平均で

売上高



売上高(百万円)



Management Cup J2

+13.0%となりました。これは、JリーグがDAZNと締結した放映権契約によりJリーグ配分金がJ2全体で前年比+1,302百万円(66.4%)と大きく増加したことが要因となっています。

なお、内訳に見てみると、J1からの降格組は通常、入場料収入を前年比で減少させてしまう傾向があるにも関わらず、名古屋は前年比+8.3%を実現している点が目を引きます。これはリーグ戦終盤まで自動昇格権争いをしていたことや、昇格プレーオフの2試合を名古屋のホームで開催できたことが要因であると考えられます。

自己資本比率

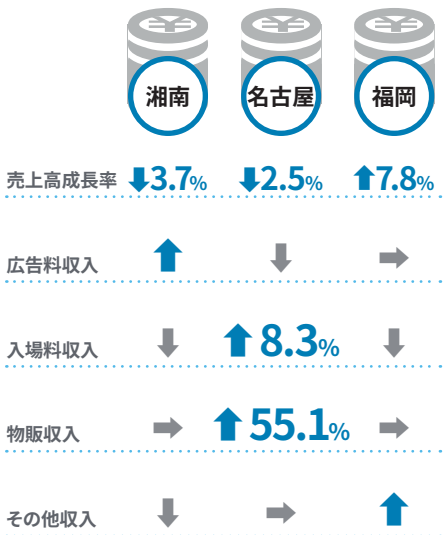
2017年シーズンにおけるJ2の平均は、前年比+0.4P(+1%)の33.1%で、大きな変化はありませんでした。2017年シーズンにおけるJ2のトップは徳島の76.3%、最下位は湘南の0.9%となっています。

比較的財務の健全性が高いと考えられる自己資本比率が50%以上のクラブは昨シーズンの5クラブから2017年シーズンは6クラブと、ほぼ同水準の推移となっています。一方で、自己資本比率が10%未満のクラブは5クラブから2クラブへと減っており、改善傾向となっています。

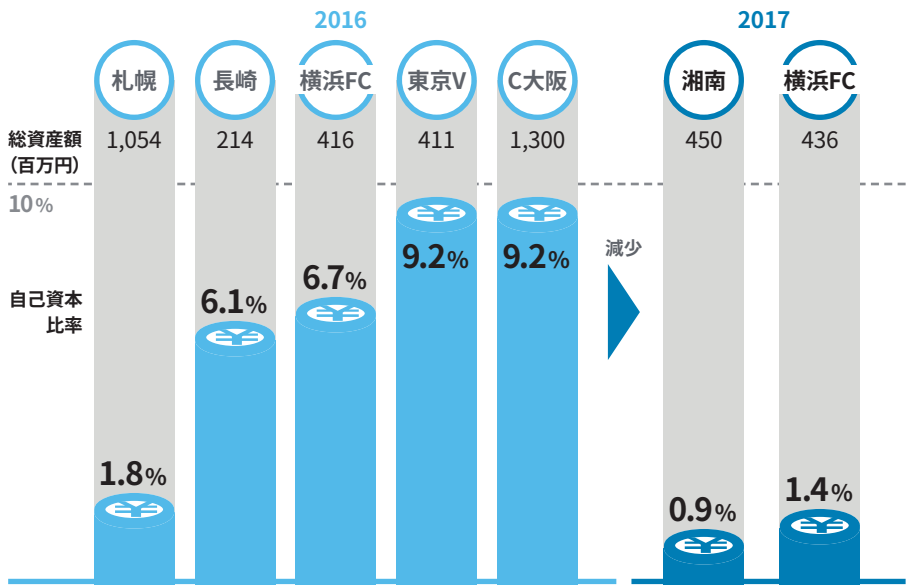
ます。

J2の場合、J1と異なり、バックに強力な責任企業がついているケースが少ないため、自クラブ内での経営努力により財務の健全性を確保していくことが肝要であると考えられます。なお、2017年シーズンで本KPIが最下位だった湘南は、2018年4月にRIZAPグループが経営に参画し、1,000百万円の資本増強を実施しています。2017年3月のジャパネットグループの参入に続く新規参入で、J2クラブに対する注目度が高まりつつあります。

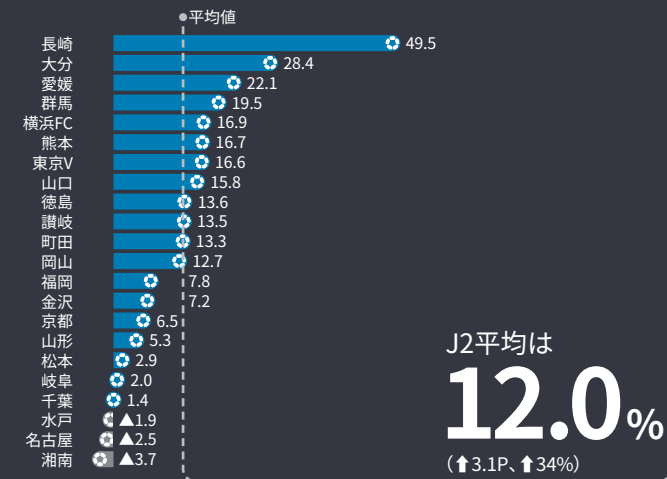
売上高成長率



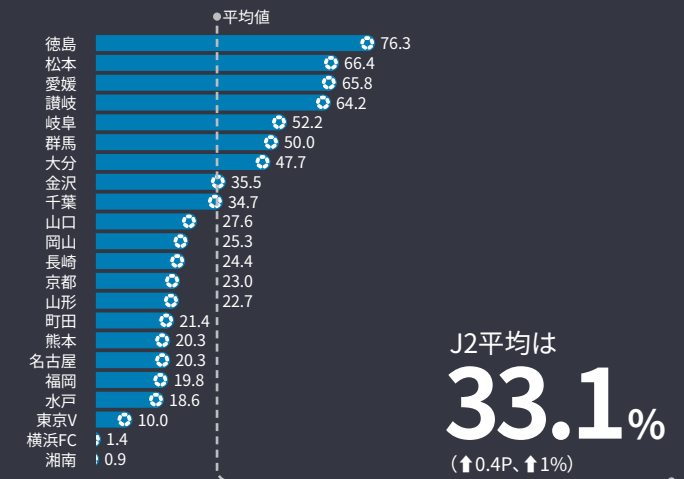
自己資本比率



売上高成長率 (%)



自己資本比率 (%)



J2優勝クラブ分析

名古屋グランパス

2016年シーズンの結果、クラブ史上初のJ2降格となった名古屋グランパス。2017年シーズンはJ1昇格プレーオフを制し、J2降格1年目でのJ1復帰を果たすとともに、BMポイントでは松本、千葉を押さえ、優勝を勝ち取りました。ここでは、J2降格となり外部環境が一変するなかでどのようなクラブ経営を心掛けたかを、小西工己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。

ビジョンの共有

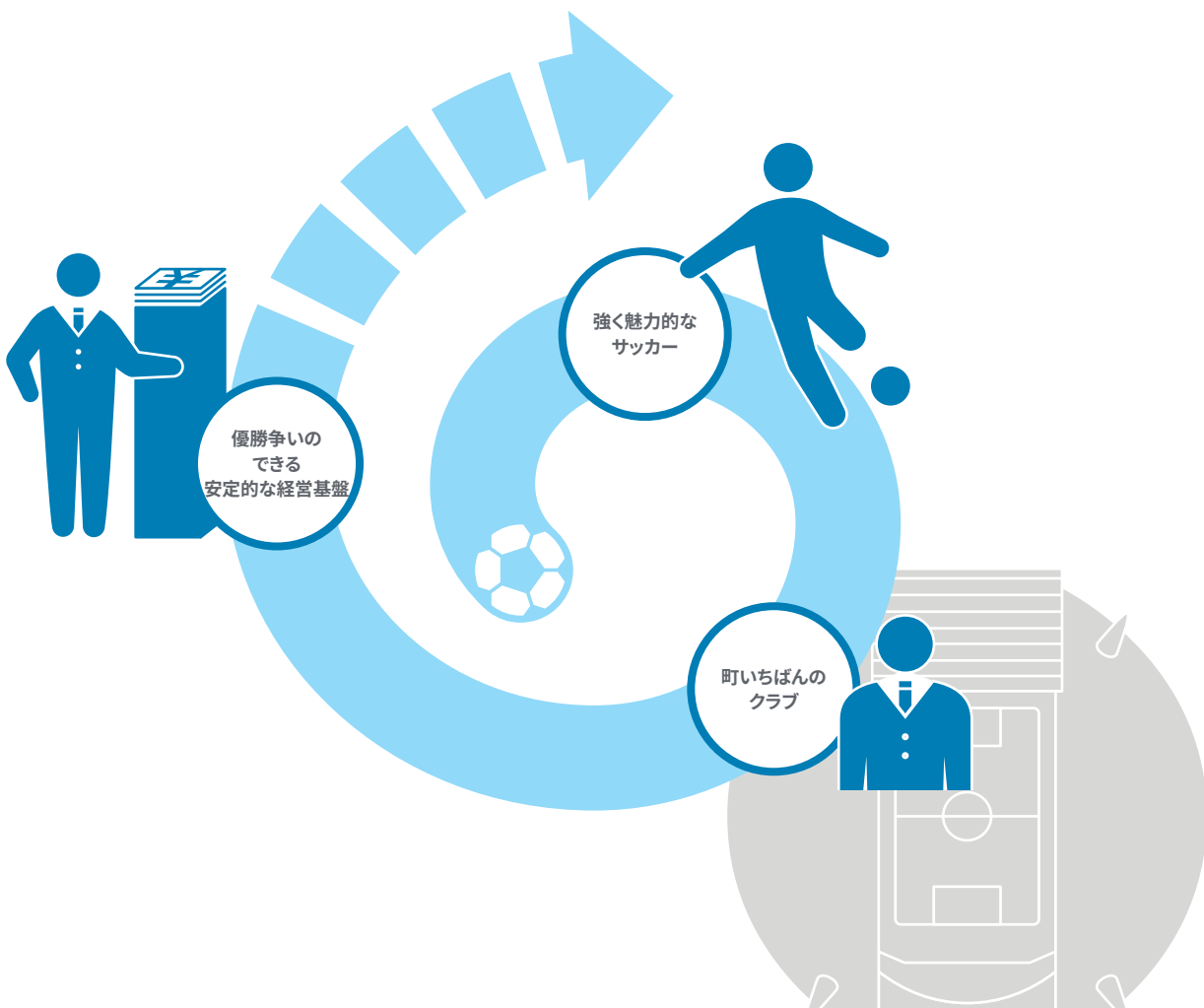
2016年シーズンの結果、クラブ史上初のJ2への降格が決まった後の2017年4月に小西社長は名古屋グランパスの代表取締役社長に就任しています。小西社長は責任企業であるトヨタ自動車からの初めての専任社長であり、名古屋をJ1復帰はもちろんのことサステイナブルな会社とすることが至上命題でした。就任当初、名古屋の状況を把握したうえで「すばらしいアセットを保有しており、改善できることがいっぱい宝の山」と思ったとのコメントが印象的でした。

小西社長は就任後にまずビジョンを定めることに着手し、クラブスタッフと面談・議論をしていくなかで、トヨタ自動車時代の経験をフルに活かし、「強く観て楽しいサッカー」、「町いちばんのクラブ」、「優勝争いのできる安定的経営基盤」の3つを骨子と定めています。そして、フィールドのプロが「強く観て楽しいサッカー」を実現し、そのサッカーを通じて、フロントが中心となって満員のスタジアムを創り出すことにより「町いちばんのクラブ」となることが何より重要と位置付けています。そしてその結果として、さらに高いレベルのサッカーへ再投資していく「経営基盤」が作られるというスパイラルを築くことがクラブ経営の基軸になると考え、このビジョンをクラブで共有・浸透させてきました。

クラブの事業成長を目指すためには、アイデアを絞り出し、さまざまな施策を実施する必要があります。インタビューの中で特に興味深かったのは、2017年シーズンに実行された多くのBM施策がグループリーダーと呼ばれるミドル層のクラブスタッフの積極的なアクションに基づくものとして遂行されてきたということです。

一般的に新たな取り組みを実施する場合には、既存のベテランスタッフが変化を嫌うため、ベテランスタッフとミドル層・若手スタッフとの間で温度差が生じ、クラブが一体として運営されない、と言ったケースがよく見られます。しかし名古屋では、共通のビジョンを共有しつつミドル層への権限移譲を促進したことにより、ベテランスタッフとミドル・若手スタッフの両者が一体となってクラブ運営に積極的に関与できていたことが窺えます。

また小西社長は「判断をするうえで現場を知ることが必要」と、いわゆる「現地現物」のポリシーを持たれており、時間の許す限りFMを含めた現場に足を運ぶことで、FM面とBM面のバランスをとるGM（ジェネラルマネージャー）としての役割も果たしていたようです。そして何よりも、トップがミドル層のやりたいことを頭ごなしに反対せず、まずはやってみることを許容するというマネジメントの姿勢がBM面での成功の鍵となっていることが推察されます。



町いちばんのクラブ

Jリーグではカテゴリー間の集客力の差が大きく、下位カテゴリーに降格したクラブは大幅な入場者数の減少という深刻な問題に直面し、その結果クラブの財政面も圧迫される傾向にあります。

この点、名古屋の平均入場者数は下位カテゴリーに降格したにも関わらず、J1に在籍した2016年シーズンの17,729人から16,477人へと前年比▲8%の1,000人強の減少に留まっています。それだけでなく、J1であった2016年シーズンは約30万人であった総入場者数が、J2に降格した2017年シーズンでは約32万人(プレーオフ含めると約38万人)へ増加するという、Jリーグ史上初となる結果をおさめています。この降格に伴う集客力のハンディキャップの影響を最小限に留められたことは特筆すべき結果であったと考えられます。

なぜ名古屋はこのような結果を達成できたのでしょうか。

インタビューの内容から推察するに、平均入場者数に関してはJ1昇格争いに絡んでいたチーム成績の好調による要因もありながらフロントスタッフを中心とした来場促進の取り組みが一定の成果をもたらしたことが大きな要因と考えられます。

名古屋では前述のビジョンに基づき「町いちばんのクラブ」を実現していくなかで、ファン・サポーターの数を倍増することを掲げており、①入場者数、②ファンクラブ会員数、③シーズンチケット販売数、④「Jリーグチケット」の登録会員数、⑤SNS (Facebook、Twitter等) のフォロワー数を、それぞれKPIに設定しています。

特にライト層へのアプローチの指標となるJリーグチケットの会員数とSNSのフォロワー数は重要視しているとのことで、現に名古屋はJリーグチケットの会員数が前年比+30,674人の61,915人、SNSフォロワー数は前年比+187,051人の440,573人となっており、SNSについては、単

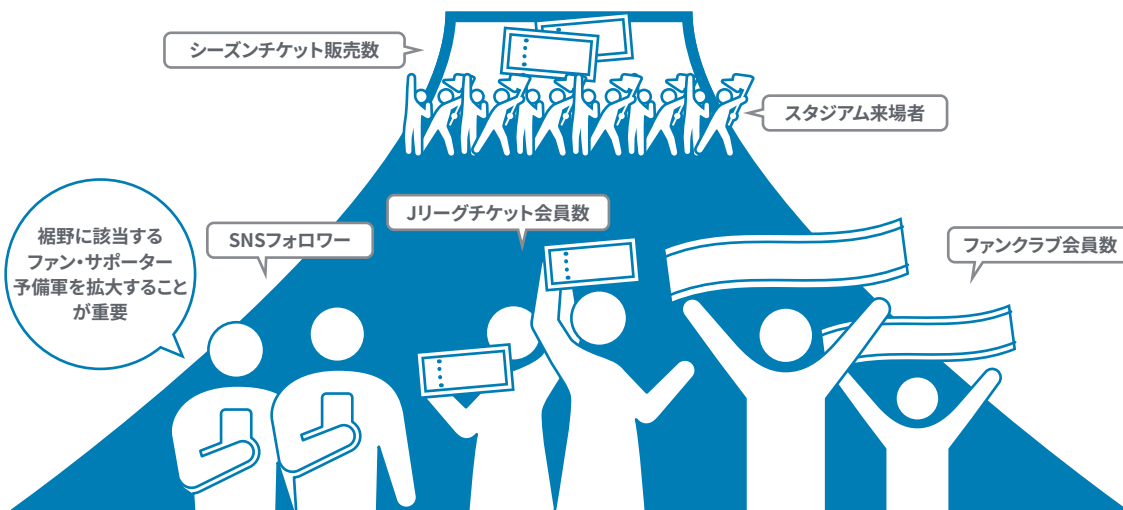
年でJ2平均のフォロワー数68,070人を上回る新規フォロワーを獲得しています。「ファン・サポーターは富士山に似ている」と小西社長は表現しています。スタジアムに高い頻度で来場してくれているファン・サポーターを頂上付近と仮定すると、その頂上のボリュームを大きくしていくためには、そこに繋がるより多くのファン・サポーター予備軍が必要であり、それはまさに富士山の外観そのものであり、雄大で美しい富士山のような裾野の広いファン・サポーターのコミュニティを形成することが何よりも重要という考え方です。そのため、富士山の裾野に該当するファン・サポーター予備軍の拡大を意図したBM施策として、Jリーグチケット会員数を伸ばし、また、SNSを最大限活用することを目指しているわけです。

ファン・サポーター全体の満足度を上げ、「町いちばんのクラブ」を実現していくことが全てのベースになってくるという考え方は、Jリーグの多くのクラブにとっても参考になるものと思われます。

これからの名古屋

名古屋はJ2降格1年目の2017年シーズンでJ1復帰を決め、2018年シーズンから再びJ1の舞台で戦うこととなります。FM面においてはJ1というより厳しい舞台で戦うこととなりますが、BM面ではJ1昇格の追い風を受けての取り組みとなります。J2に降格した2017年シーズンでもホームタウンとの関係強化も含めたクラブの努力でJ1在籍時と遜色ない平均入場者数を達成している名古屋ですので、J1に昇格した2018年シーズンの動向も気になります。

小西社長の「今日の非常識が常識になることを目指す。そして、非常識であったことが常識になった時に、クラブはワンランク成長する」というコメントがとても印象的でしたが、経営における3つの骨子を買き、非常識を常識に変えるために、名古屋がどのようなBM施策を実施していくのか、注目したいと思います。



充実した観戦体験の重要性

スポーツ観戦の魅力はスタジアムに足を運び、迫力ある生の試合を観戦し、応援や雰囲気、食事など臨場感を楽しむことにあると言っても過言ではないでしょう。しかしながら競技場の外、すなわち試合を認知してから観戦前までと試合後の余韻を楽しんだりすることも含めた「観戦体験」がその満足度を高め、再びスタジアムに足を運びたい、誰かを誘ったり勧めたりしたいと思うことにつながります。同時に、スタジアムに足を運ばない時であっても、スタジアムとの一体感を高めていくことができれば、満足度は高まり、今度はスタジアムに足を運びたいと思うことにもなるでしょう。

最新テクノロジーによる エキサイティングな演出の一方で、 お徳感のないチケット、渋滞、 入場トラブル

記憶に新しいロシアW杯で話題になった「マルチアングルカメラのアプリは神アプリ!」や日本プロ野球パシフィック・リーグが開始したスタジアム観戦VRプラットフォーム「パーソルパ・リーグTVVR」など、最新のテクノロジーを活用したスポーツ観戦の楽しみ方は大きく広がってきています。

ところが現実には目を向けると、「前売券を予約し、コンビニで発券したらシステム利用料が加算されて、当日券よりも高い金額になった。」「試合会場に向かう車で大渋滞。試合開始にはぎりぎり間に合ったが、練習風景を見ることができなかった。」「息子が出場するエキシビジョンマッチを観に行ったが、開場が試合開始の30分前でしかも人気カードのため入場待ちの長蛇の列。結局入場できたのは息子の試合の前半終了後だった。」

これらは実際に良くあることで、決して珍しいことではありません。同様の経験をした人も少なくないでしょう。

一方で、「試合終了後、ファン・サポーターがコートにおいて、選手と写真を撮ったりサインをしたりといった交流が1~2時間続く」「観戦チケットに予め市内電車の切符が組み込まれており、来場者は自由に市内を行き来できる」「電子チケットを買ってアプリをインストールし

てから、観戦までのカウントダウンと現状のチーム事情、試合結果の送信で盛り上げてくれる」といったファン・サポーターの心をくすぐるようなサービスが提供されている競技やチームもあります。

スタジアムにわざわざ足を運んで、観戦、応援してくれるファンはそこに何を求めているのでしょうか。彼らがリピートする理由、リピートしない理由、そして知人・友人を誘ったり、誘わなかったり、観戦を勧めたり勧めなかったりするその差には何があるのでしょうか。

観戦体験をカスタマー・ジャーニーで可視化

昨今「顧客体験」や「カスタマー・ジャーニー」という言葉を耳にする機会も多いと思います。顧客体験とは顧客と企業や商品、サービスが直接的、間接的なすべての接点において行われるコミュニケーション、やり取りのことで、テレビやネット、街角で見かけるコマercialや看板から始まり、口コミ、リアル・ネット店舗での買い物、コールセンターへの問い合わせなどすべてが含まれます。顧客はこの体験を通じてその企業やブランド、商品进行评估し、そしてそれを他の誰かと共有します。この体験を可視化したものをカスタマー・ジャーニー、カスタマー・ジャーニー・マップと呼びます。一連の体験の旅(ジャーニー)に見立てているわけです。

商品やサービスだけでは差別化が難しく

なっている昨今、この顧客体験をいかに高めていくかということが企業にとってのテーマになっています。

顧客体験で重要なのはそれぞれの接点、体験における顧客の思考や感情です。この思考や感情は瞬間的なものではなく、時間的に連続していることがポイントです。最近ではこの思考や感情、そしてその連続性を意識したマーケティングが目され、実際に多くの企業が取り組んでいます。

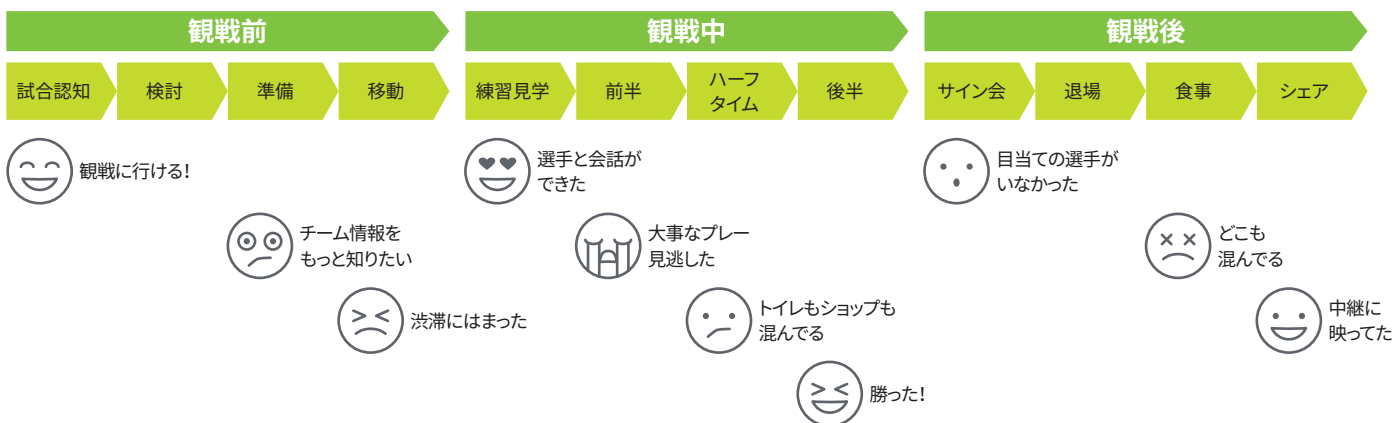
顧客体験の重要性は、スポーツ観戦においても例外ではありません。試合そのものをどう楽しんでもらうかということが重要であることは当然ですが、それだけで十分とは言えません。観戦前・観戦中・観戦後に顧客が何を考え、何を期待しているのかを考えながらさまざまなサービスやコミュニケーションを提供することが必要です。

バスケットボールのBリーグではスマートフォンのアプリを使って、観戦したチームのその後の試合状況を送信するなどをして、次の観戦に誘導したりしています。つまり、1回の体験を次の体験にどうつなげていくかを考えているわけです。

顧客体験の向上はさまざまな業界で取り組みが始まっているため、他業界の取り組みも参考になります。

例えば、スポーツ観戦では当日の会場で応援グッズを買って求める客で長蛇の列ができていこともよく見る光景です。業界は異なりま

観戦体験と感情の変化の例



すが、某アイドルのライブではライブ前に応援グッズが販売されライブ当日までの準備や気持ちの高揚に一役買っています。

このように、観戦前・観戦中・観戦後という視点で体験が連続しているため、クラブやリーグだけで対応しきれものではありません。さまざまなステークホルダーが一つの目標に向けて、連携、補完しあうことが必要不可欠となります。

観戦体験を高めていくことで、リピーターが増え、友人・知人を誘っての観戦が増え、ファン・サポーターが増えその応援が選手の力になると同時にビジネスとしての収益性も改善されることが期待できます。

つまり、競技場での観戦へのロイヤルティ向上に向けてまだまだやるべきことがあると

いうことです。

Net Promoter Scoreを用いたロイヤルティ調査

ここ数年、顧客のロイヤルティを測る指標としてNet Promoter Scoreが注目されています。「あなたはこの商品やブランドを、家族や友人・知人にどれくらい勧めますか」という質問で始まる調査です。読者の皆さんも一度は回答したことがあるのではないのでしょうか。顧客満足度(CS)の高い顧客でもリピートする割合は低いが、Net Promoter Scoreの高い顧客はリピート率や顧客紹介率が高いというデータもあり、海外では既に多くの企業がこの指標を導入し、日本でも広がりを見せています。

デロイト トーマツグループではスポーツ観

戦における顧客体験を対象としたNet Promoter Score調査を進めています。

この調査では、スタジアム等でのスポーツ観戦における一連の体験において、何が推奨度に影響を与えているのか、どのような体験に課題があるのかを競技別、国別に調査、分析及び考察を行い、観戦体験の向上に向けた課題の抽出と提言、提案を行う予定です。

具体的には、会場でスポーツ観戦をした人を対象に以下のような質問を用いた調査を実施し、集計、比較を行います。

Q1 その競技をスタジアム等で観戦することを知人・友人にどれくらい強く勧めますか

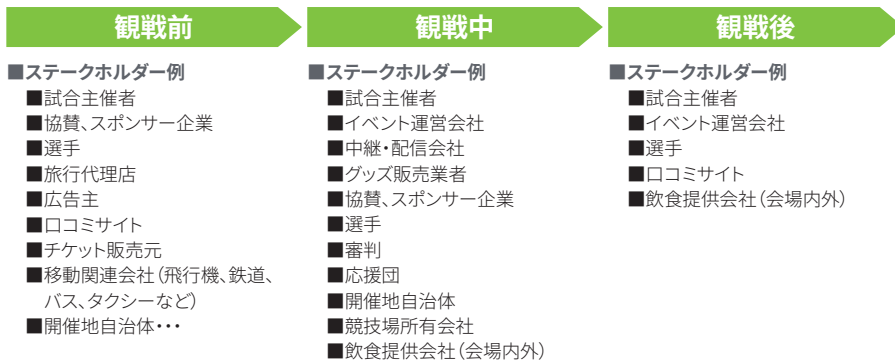
Q2 一連の観戦体験において、全体の推奨度にどれくらいの影響を与えたかを教えてください

- 試合の認知
- 試合観戦の検討、決定
- チケットの予約・購入
- 試合観戦までの情報収集
- 試合当日の会場までの移動
- 会場到着から入場まで
- 会場入場から試合開始前
- 試合の観戦
- 試合観戦後
- 退場後の過ごし方(食事、移動など)
- 帰宅後(SNSアップやネットニュースのチェックなど)

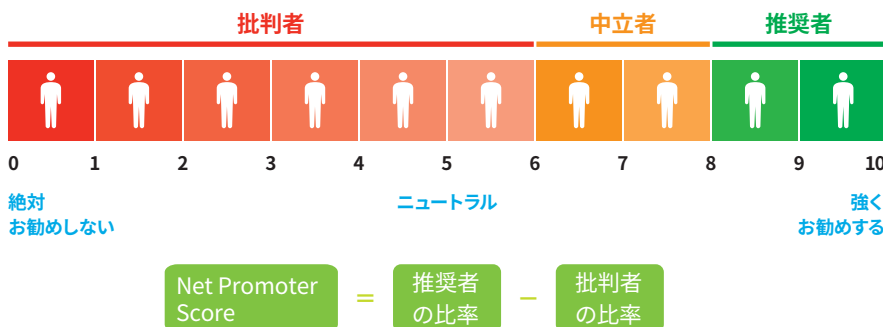
※調査内容は予告なしに一部変更になる可能性があります。

なお、調査は2018年秋に集計し、調査レポートとして発表を予定しています。観戦体験向上に向けた一歩にご期待ください。

カスタマー・ジャーニーにおけるステークホルダー例



Net Promoter Score



回答者は他人への推奨度を0～10のスコアで回答する。理由を回答したり、具体的な詳細項目毎に回答することもある。

J3 Ranking

鹿児島が接戦を制し、初優勝!!

J3におけるマネジメントカップ 2017の優勝クラブは鹿児島となりました。

鹿児島はマーケティング分野では5位、経営効率分野では8位、経営戦略、財務状況分野では共に1位となっており、昨年僅差で3位となった雪辱を晴らし、総合力で初の優勝を勝ち取っています。

鹿児島はJ3に参戦以降、地道な財務基盤の強化を進めて来ており、責任企業等を持たない地方クラブとしては数少ない、累積損失のないクラブです。限られた経営資源を適切に配分し、派手さはないものの着実に地域に密着した取り組みを進め、FM面でも徐々に成果が表れ始めています。地方クラブ経営の一つのベンチマークとなるクラブと言えるでしょう。



© KAGOSHIMA UNITED FC



BM point 2017

J3	順位	(参考) 2016順位	BM point 総計
 鹿児島 ユナイテッドFC	1 ↑	3	126
ギラヴァンツ北九州	2 —	8*	120
栃木SC	3 ↓	1	116
アスルクラロ沼津	4 —	—	116
AC長野パルセイロ	5 ↓	4	104
SC相模原	6 →	5	104
ブラウブリッツ秋田	7 ↑	8	96
藤枝MYFC	8 ↑	10	96
カターレ富山	9 ↓	6	95
ガイナレ鳥取	10 ↓	7	91
グルージャ盛岡	11 ↑	13	85
福島ユナイテッドFC	12 ↓	9	80
Y.S.C.C.横浜	13 ↓	11	71
FC琉球	14 ↓	12	68

※2016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
10	7	10	6	33	8	6	14	11	12	9	11	★43	10	12	14	★36
14	13	12	13	★52	1	14	15	3	11	3	12	29	14	1	9	24
13	12	5	11	41	5	11	16	4	10	5	13	32	12	4	11	27
8	11	13	8	40	11	5	16	12	3	11	6	32	8	13	7	28
12	10	3	7	32	2	12	14	1	9	10	9	29	13	3	13	29
11	9	6	4	30	9	9	18	7	13	13	7	40	5	6	5	16
6	14	11	3	34	10	3	13	8	6	8	4	26	7	10	6	23
3	4	9	2	18	13	2	15	10	14	14	2	40	2	11	10	23
9	6	2	9	26	4	10	14	2	8	7	10	27	11	5	12	28
5	5	1	14	25	3	13	16	13	4	1	14	32	9	8	1	18
2	8	8	5	23	6	8	14	9	5	6	6	26	4	14	4	22
4	2	4	10	20	7	4	11	6	1	12	9	28	6	7	8	21
1	1	8	12	22	14	7	★21	14	2	4	3	23	1	2	2	5
7	3	14	1	25	12	1	13	5	7	2	1	15	3	9	3	15

Management Cup J3分析

1st ステージ：マーケティング

2017年シーズンの「スタジアム集客率」のJ3平均はようやく20%を上回る水準となってきました。とは言えこれは裏を返せば、多くのスタジアムにおいて未だ約8割が空席という状況であることを示しており、収益の源泉である「満員のスタジアム」から程遠いことを浮き彫りにしていると考えられます。

平均入場者数

2017シーズンにおけるJ3の平均は、前年比▲245人(▲8%)の2,882人でした。集客力のある大分が抜け、代わりにJ2から降格してきた北九州も、その穴を埋めきれなかったという結果となっています。一方で、昇降格組を除く12クラブのうち平均入場者数が増えたのが盛岡、琉球と栃木の3クラブのみだったことも伸び切らなかった要因と言えるでしょう。

栃木は3年ぶりにJ2に復帰という話題性が+202人(+4.1%)の増加に寄与したことが考えられます。また琉球は前年比+947人(+60.7%)と際立っています。理由として考えられるのは、客単価が大幅に減少しているという事実から、チケットの値下げや無料招待券の配布による影響と推察されます。新規観戦者を増

やしたい場合などに有効と思われませんが、客単価が下がりクラブの収入が減ってしまうことや、有料で観戦する習慣が損なわれてしまうといったデメリットも存在します。値下げや無料招待券の活用はその効果をしっかりと把握し、将来の有料観戦者の増加につなげるBM施策とセットで実施することが求められます。

スタジアム集客率

2017年シーズンのJ3の平均は前年比+1.5P(+7%)の21.1%でした。主な牽引役となったのは琉球で前年比+3.8Pでしたが、これを大きく上回る+7.2Pの増加をたたき出したのがJ2からの降格組でもある北九州でした。

北九州は2017年シーズンに新たに球技専用スタジアムであるミクニワールドスタジアム

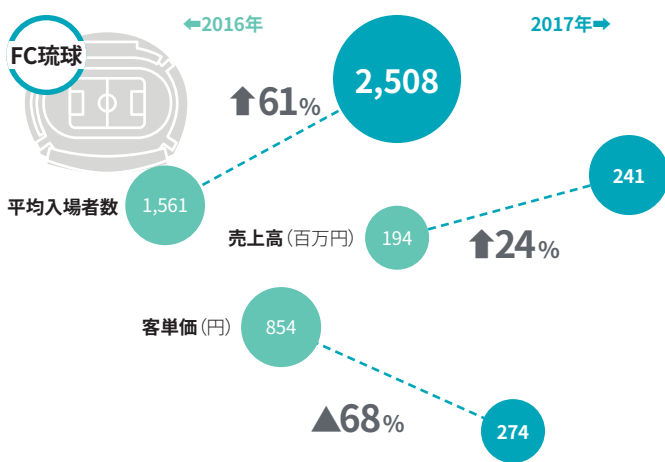
が完成し、ドローンを使ったスタジアムPR動画の拡散や、国内初の「海ポチャ」スタジアムとしても話題を集めることに成功しています。収容人数が従前の約1.5倍となったことやJ3降格の逆境を跳ね除け、BM施策により集客力を飛躍的に高めました。

オンザピッチだけでなく、顧客目線で「観る」ために作られたスタジアムがどれだけ違いを生み出せるかを実証した先駆的な例と考えられます。

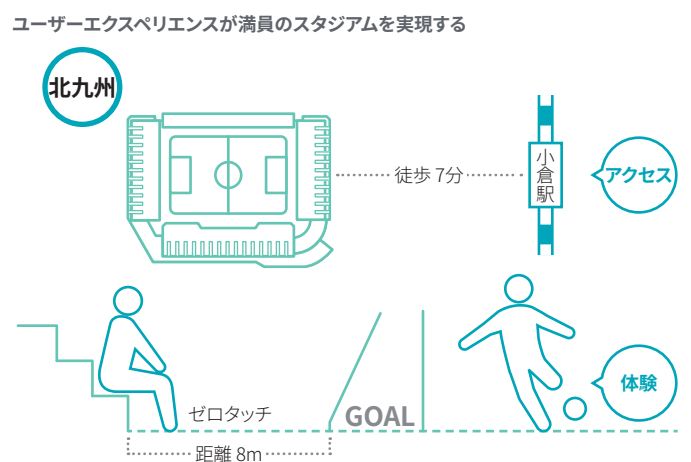
新規観戦者割合

2017年シーズンより、J1、J2だけでなく、J3においても観戦者調査が公表されることになりました。JMCではJ1、J2と同様に「観戦歴」が1年目のファン・サポーターの比率を新規観

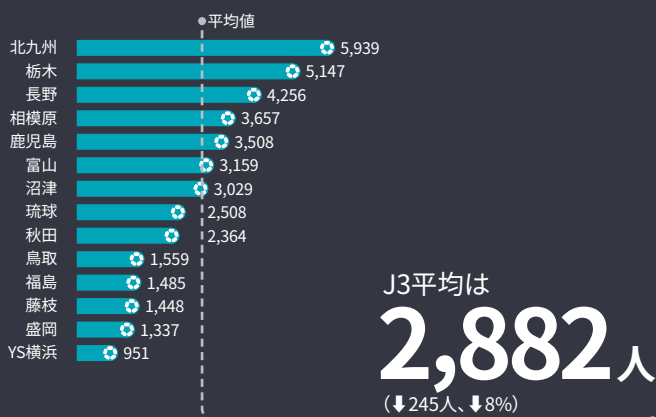
FC琉球の平均入場者数



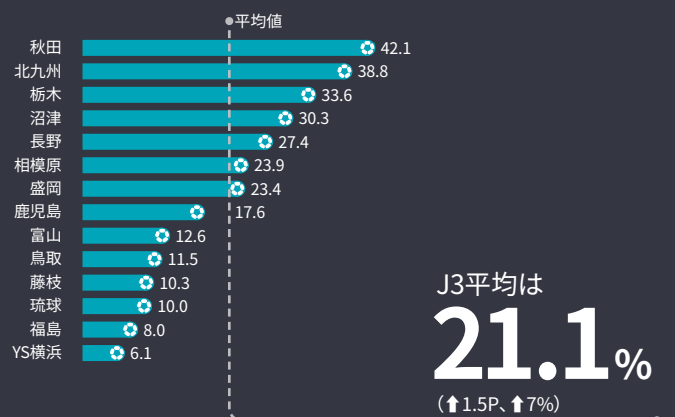
スタジアム集客率



平均入場者数(人)



スタジアム集客率(%)



Management Cup J3

戦者割合としてランキングを実施しました。

2017年シーズンにおけるJ3の平均は10.3%で、TOP3のクラブは1位琉球(24.1%)、2位沼津(18.5%)、3位北九州(17.5%)となりました。琉球は「真の沖縄県民クラブ」へと生まれ変わるためのクラブ経営改革を推進しており、スポンサーや自治体などとの取り組みの強化を行い、観客増加施策を実行していることが、新規観戦者の獲得につながったものと推察されます。

沼津は、J3初参戦のシーズンであったことや、競技成績の好調さが寄与した結果であると考えられます。また、北九州はJ2から降格したシーズンでしたが、ホームスタジアムの新設元年であったことや、集客BM施策の実施が功を奏し、昨シーズンと比較しても+10.4Pと大

幅に増加する結果となりました。

客単価

2017年シーズンにおけるJ3クラブの平均は前年比+27円(+2%)の1,130円でした。要因別内訳は、チケット単価で▲10%、グッズ単価は+24%となっています。また、要因別内訳比率としては、チケット単価が6割、グッズ単価が4割となっており、チケット単価が低い分、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。

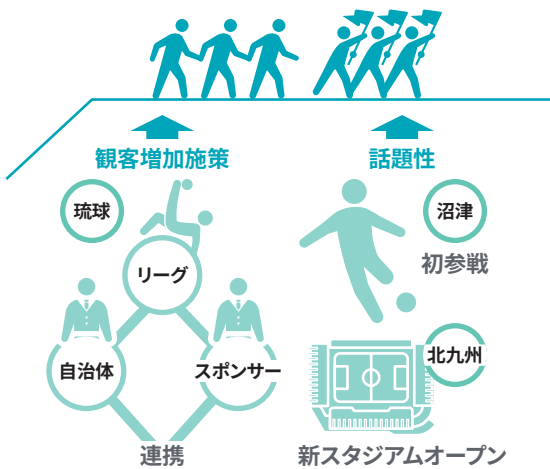
2017年シーズン、J3で最も客単価が高かったのは鳥取の2,606円、逆に最も低かったのは琉球の274円で、約10倍の差がありました。琉球は総入場者数では鳥取の約1.6倍であるにも関わらず、入場料収入は鳥取の約6分の1

であり、チケット単価で10.6倍の差が生じていることが分かります。

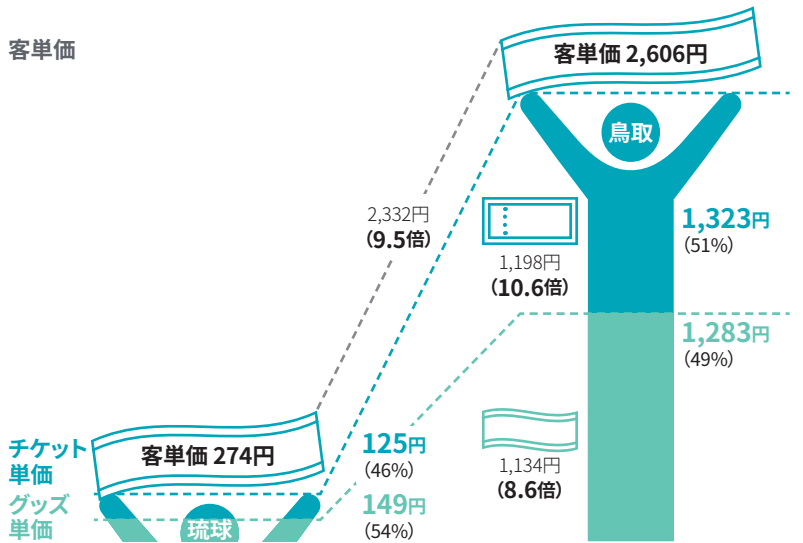
琉球のチケット価格は1,000円～1,300円ですが、小学生以下は無料としており、平均のチケット単価が中学生価格500円を下回る125円となっていることから、小学生以下の観客数が相当数含まれていることが推測されます。

CRM戦略で年齢別の観戦者数を把握し、小学生以下の観戦者が将来の有料観戦者に繋がるBM施策を打てるかが肝となると考えられます。

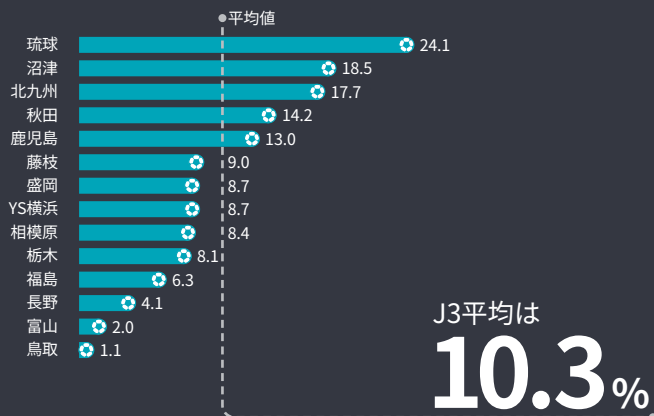
新規観戦者割合



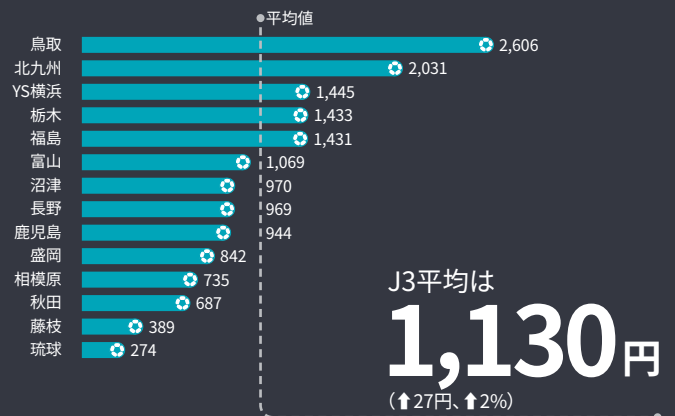
客単価



新規観戦者割合 (%)



客単価 (円)



Management Cup J3分析

2nd ステージ：経営効率

ビジネスマネジメント (BM) とフィールドマネジメント (FM) の関係に焦点を当てたKPIである「勝点1あたりチーム人件費」と「勝点1あたり入場料収入」。

J3においては、勝点1の金額価値を示す「勝点1あたり入場料収入」については、勝点と入場料収入の間に特に強い正の相関関係があることが分かりました。

勝点1あたりチーム人件費

このKPIは、各クラブにおけるコストの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。

2017年シーズンにおけるJ3平均は、前年比+0.1百万円(+4%)の3.1百万円とほぼ横ばいの結果となりました。なお、2017年シーズンからJ3に加入した2クラブを除く12クラブのチーム人件費合計は、前年の1,475百万円から1,542百万円の+4.5%となっており、本KPIの増加幅とほぼ同水準でした。

2017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0.9百万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、6.7百万円を要しており、その差は7倍以上にもなりました。北九州は前年のJ2時代の選手層を極力維持するため、J3のチーム人件費平均の139百万円を大きく超える308百万円(▲35百万円)に維持しましたが、FM面での結果が伴わず、このような結果となったと言えます。

一方で、積極的な補強が功を奏したのが秋田です。秋田は2014年のJ3加入以降、8位2回、4位1回と、これまで決して強豪とは言えませんが、チーム人件費を前年比+21%の114百万円へと20百万円増強し、見事にJ3優勝を決めてFM面での結果を残しました。J3のチーム人件費の平均水準以下に抑えつつ、適度な投資は推進するといったBM施策とFM面

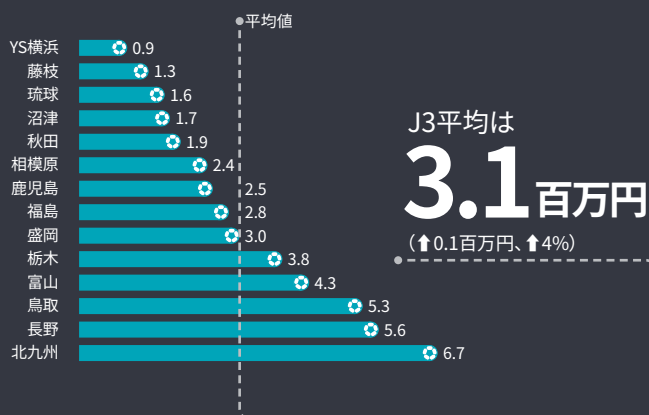
の成果が連動したことで勝点も増加し、結果として本KPIはほぼ変動なしという結果となっています。

J3リーグにおけるクラブ経営においては、入場者数もまだまだ少なく、スポンサー企業も限定的であることから、限られた予算と人員の中でどうにかやりくりしているクラブが多いのが実情です。だからこそ逆に、限られた予算を効率的に活用するという観点はもちろん、「チーム人件費」だけでなく「フロント人件費」も念頭に置いた、フィールドとビジネスの予算の割り当てをどのようにバランスさせていくかといった全社的なBM施策も非常に重要な意味を持つこととなります。

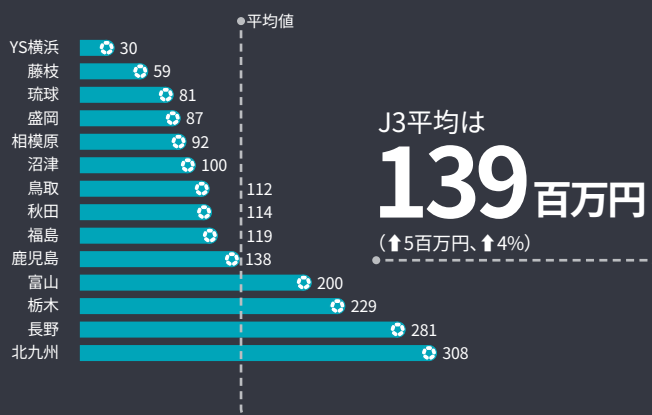
勝点1あたりチーム人件費



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 J3

勝点1あたり入場料収入

この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。

2017年シーズンにおけるJ3の平均は、前年比▲0.1百万円(▲12%)の0.7百万円でした。J3のトップはJ2から降格してきた北九州の2.7百万円で、J3平均を大きく超えているだけでなく、J2時代の昨シーズンの2.1百万円からも増加させています。これは本拠地である新設のミクニワールドスタジアム北九州の効果が

大きいと考えられます。ピッチと観客席との近さだけでなく、「海ポチャ」の起こり得る臨海立地とスタンド構造等で話題を呼んだホームスタジアムへの移転の結果、J3降格にも関わらず、入場者数と入場料収入が共に増加し、本KPIが高まりました。

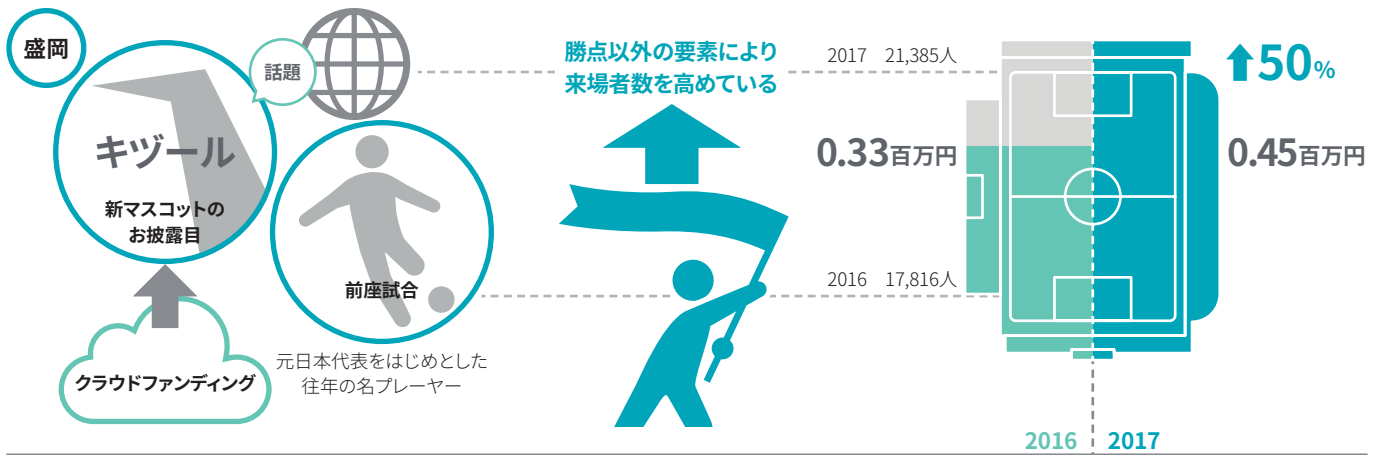
一方、勝点が極端に減少した鳥取を除いた中で増加率の高さが目立ったのが盛岡です。KPIの絶対値こそそれほど大きな増加ではありません(0.33百万円→0.45百万円)が、増加率にして約50%増えています。

背景として注目されるのはやはりBM施策です。往年の名プレイヤーたちによる前座試合の実施や、公募で新マスコット「キヅール」のお披露目を実施すること等で、地域だけでなくネット上でも話題を呼ぶことに成功してい

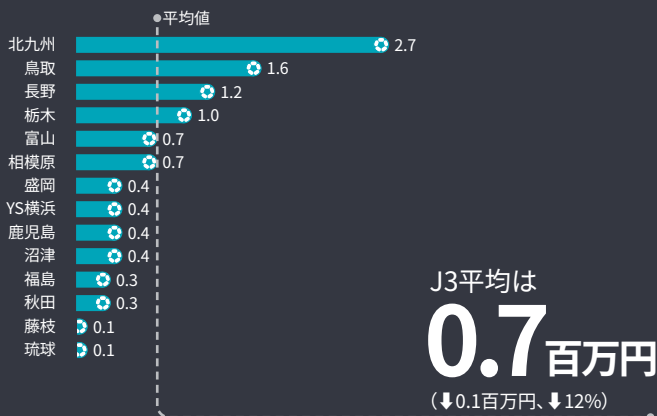
ます。さらに特筆すべきは、その費用をクラウドファンディングで捻出していることです。浮いた費用をさらなる投資に回すことで、今後の伸び代も期待できます。

しかし、実際に訪れた観客の満足度が不十分である場合、リピーター化に至らないことも想定されるうえに、経営資源を多く割かれるイベントを継続的に実施すること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ると考えられます。

勝点1あたり入場料収入



勝点1あたり入場料収入(百万円)



Management Cup J3分析

3rd ステージ：経営戦略

J1やJ2に比べても売上高規模が極端に小さいJ3は、直接投資戦略を表す「売上高・チーム人件費率」の値も最も小さく約30%の水準となっています。

また、SNSの活用にもクラブ間で大きな差が生じている状況です。SNSはBM施策として戦略的に活用できる余地が大いにあるツールでもあるため、今後J3においてどのような活用がなされていくのか、注目です。

売上高・チーム人件費率

2017年シーズンにおけるJ3の平均は、前年比▲3.4P (▲10%) の30.9%でした。J3の14クラブ (U23クラブを除く) 全てが50%以下に抑えられており、概ね健全な状態であると判断できます。

J3降格の北九州と新規参入の沼津を除いて本KPIが最も増加したクラブは、藤枝で前年比+8.7Pの28.1%となっています。藤枝はチーム人件費を昨シーズンの32百万円から59百万円と約2倍に増加しつつも、BM施策により売上高は前年比+27.3%を達成して本KPIの上昇を抑えている点が光ります。

逆に最も本KPIを減少させた盛岡は、昨シーズンは61.3%と全てのJクラブの中で最も高い数値であったものの、2017年シーズンでは、チーム人件費を同水準に抑えたまま、BM

施策により売上高は前年比+97.9%と驚異の伸びを達成した結果、本KPIを大幅に改善しています。しかしながらFM面では、リーグ順位を13位から15位へと落とす結果となってしまったため、今後はBM面での成功をFM面での成果につなげられるよう、BMとFMの連携を強化していく必要があると考えられます。

SNSフォロワー数

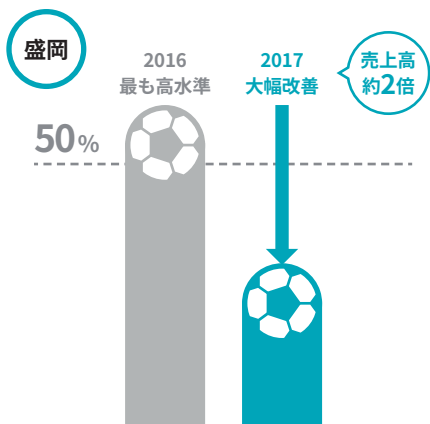
2017年シーズンにおけるJ3の平均は、前年比+6,662人 (+49.1%) の20,224人となりました。牽引したのは藤枝と相模原で、いずれも平均フォロワー数はJ3平均の約1.8倍、特にFacebookのフォロワー数が前年から大きく伸びています。藤枝は「カンボジアの至宝」ワタナカ選手の加入のタイミング、相模原はクラブ創設10年記念として、元日本代表選手チー

ムvs芸能人チームでのドリームマッチを開催したタイミングと重なることから、このようなBM施策が話題を集めたことが影響したと考えられます。

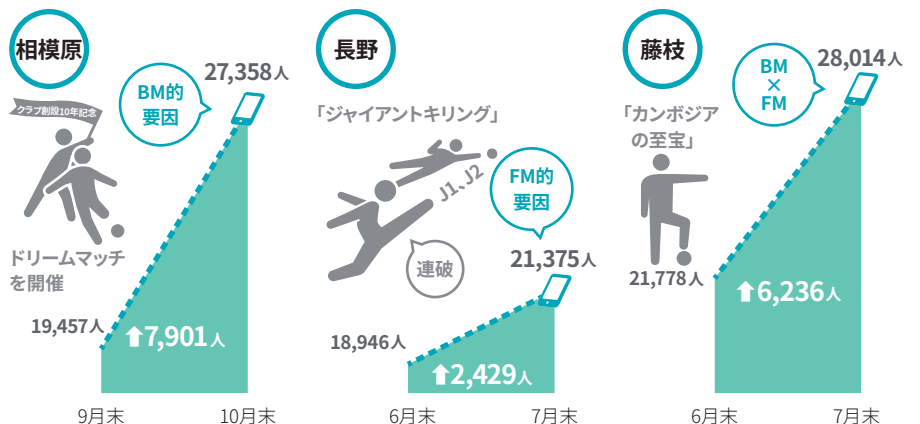
SNS別の平均フォロワー数の内訳は、Facebook 9,473人、Twitter 10,261人、Instagram 858人であり、Twitterの割合が49.8%と最も高くなっていますが、FacebookとTwitterの比率がほぼ同じというのはJ3の特色です。

Twitterのフォロワー数は、北九州、栃木、長野が上位であり、なかでも、J2昇格経験がないにもかかわらず、17,870人を記録している長野の値は注目です。こちらも増加したタイミングから、天皇杯でJ1およびJ2クラブを連破するという、いわゆる「ジャイアントキリング」を達成したことで話題を集めたことが大きな要因であると考えられます。

売上高・チーム人件費率

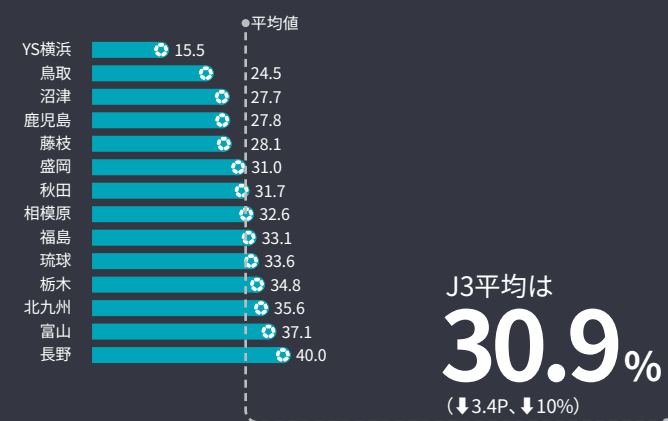


SNSフォロワー数*

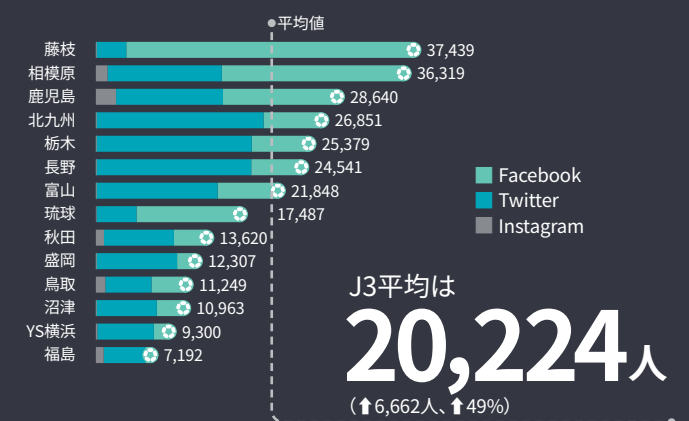


* Facebook、Twitter、Instagramの合計

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

2017年シーズンにおけるJ3の平均は72.3%となっており、J3全体として大幅な増加となりました。

J3で最も増加率の高かったクラブは藤枝で、+493.0%という値でした。これは、カンボジア代表のチャン・ワタナカ選手が期限付き移籍で加入したことにより、クメール語のアカウントを新設したことが主要因であると考えられます。チャン選手はカンボジアリーグで最優秀選手賞を受賞するなど、カンボジアでは非常に有名なスター選手であるため、海外フォロワー数の急激な増加につながったものと考えられます。

同様に、鹿児島にもタイ人初のJリーガーとなる、シティチョーク・パソ選手が期限付き移籍により加入しました。その影響もあり、増加

率は+31.9%を記録しています。

SNSがデジタルマーケティングのベースとなることには議論の余地がなく、Jリーグがビジネス面でも発展していくための強力なツールとして今後も存在感を増大していくものと思われます。SNS別の平均増加率は、Facebook 79.4%、Twitter 52.7%、Instagram 26.3%であり、Facebookの増加率が最も高くなっています。

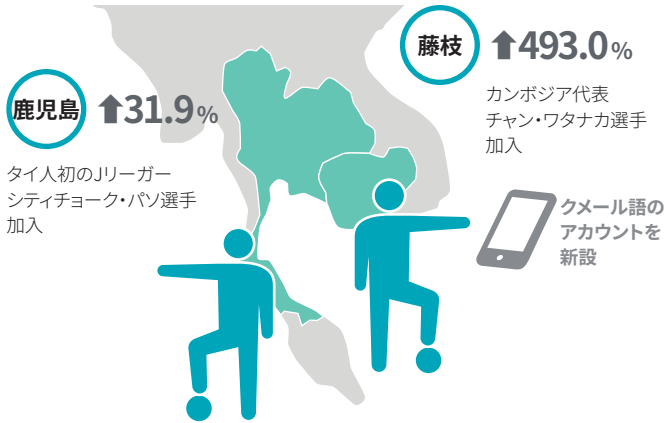
グッズ関連利益額

2017年シーズンにおけるJ3の平均は、前年比+1百万円(20%)の8百万円でした。トップは鳥取の30百万円、最下位は琉球の▲4百万円となっています。鳥取は昨シーズンの14百万円から30百万円と100%以上の増加となっています。

一方で、販売形態の違いにより物販関連費(売上原価)がほとんど計上されていない長野と鳥取を除くと、物販収入でのトップは北九州の69百万円、最下位は藤枝の2百万円、物販利益率でのトップは鹿児島の50.0%、最下位は藤枝の▲100.0%となっています。

J3には、物販収入の規模が10百万円以下のクラブが5クラブあり、グッズ販売がまだ収益の柱として立ち上がっていない状況です。J3のクラブはまだ経営規模が小さく、クラブ内のリソースも限られていることが通常であり、経営資源の投入先の選択を迫られているものと考えられます。リーグ主導で取り組んでいる共通基盤等を活用する等、リーグとクラブとの協力体制による物品販売の強化が望まれます。

SNSフォロワー数増加率



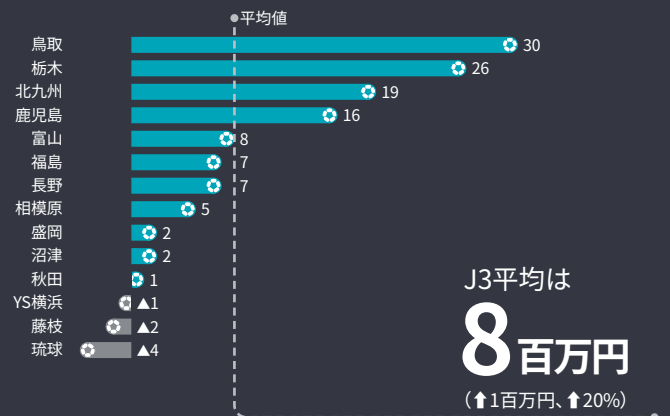
グッズ関連利益額



SNSフォロワー数増減率(%)



グッズ関連利益額(百万円)



Management Cup J3分析

4th ステージ：財務状況

J3は事業規模がまだまだ小さいうえに、収益率も低いため、クラブ運営の原資を増資等で何とか賄いながら事業を継続しているという実態が、財務数値上にも表れています。
責任企業が少ない地方クラブの多いJ3だけに、リーグによるシェアードサービスの導入等、クラブ運営費用の圧縮支援策の検討と、今後のBM施策が鍵となると思われます。

売上高

2017年シーズンにおけるJ3の平均は、前年比+45百万円(+12%)の429百万円でした。

特に注目なのは北九州の入場料収入の動きです。2017年シーズンよりJ3となった北九州ですが、前年比+44百万円(+55%)を記録しています。一般的にカテゴリーが下がった場合、入場料収入は下がること多いにもかかわらず、北九州の値が増加した主要因は、2017年よりオープンした「ミクニワールドスタジアム北九州」の影響が大きいと考えられます。駅の近くに建設されアクセスが非常に良く、グラウ

ンドと観客席が近く「海ポチャ」も含めた臨場感が楽しめるなど、スポーツを「見る」側の視点に立ったさまざまな工夫がなされています。このような工夫は、G大阪のパナソニックスタジアム吹田の例と同様に、入場料収入の増加に大きく影響することも見て取れます。

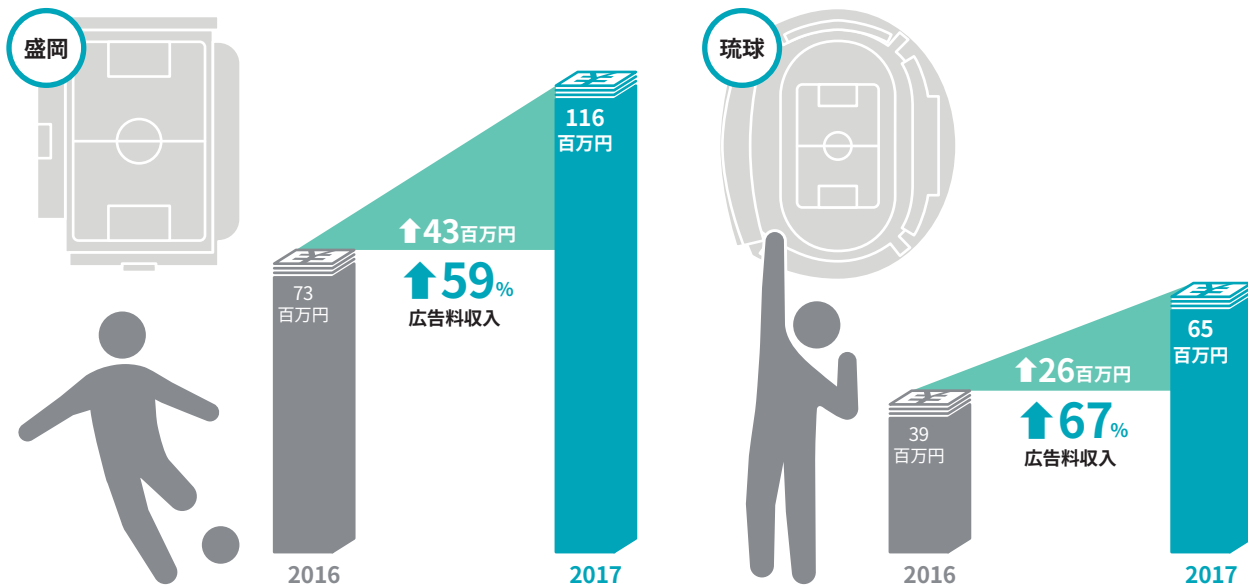
J3は広告料収入の売上高に占める割合がJ1やJ2と比べて高く、入場料収入の規模も小さいため、広告料収入をどれだけ確保できるかによって売上高が大きく左右される傾向にあります。

売上高成長率

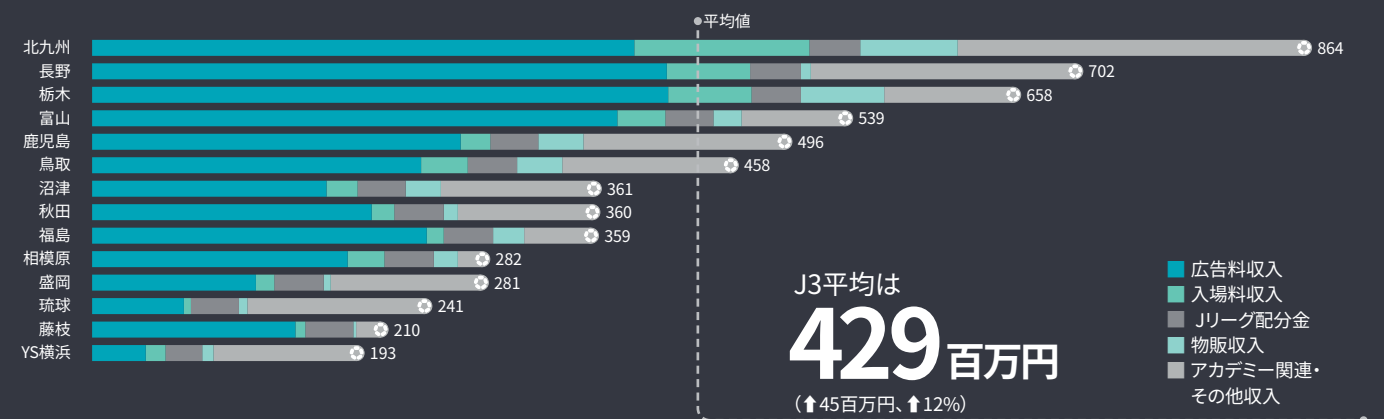
2017年シーズンのJ3の平均は、前年比+19.8P(+5512%)の20.2%でした。2017年シーズンにJ3に所属した全チームで売上高成長率の増加を記録しています。

この結果の大きな要因は、J1およびJ2と同様、JリーグがDAZNとの間で放映権契約を締結したことによる、Jリーグからの配分金がJ3全体で前年比+256百万円(+115%)と倍増したためであると考えられ、J3の各クラブへの与える配分金の影響の大きさを財務面からも見て取ることができます。

売上高



売上高(百万円)



Management Cup J3

その他の内訳を見ると、広告料収入は特に盛岡、琉球が好調であり、それぞれ前年比+43百万円(+59%)、+26百万円(+67%)を記録しています。盛岡は1口3万円以上の小口スポンサー制度が好調であったこと、琉球は戦略的なBM施策でスポンサー企業数を前年比+200%としたことが主要因であると考えられます。

自己資本比率

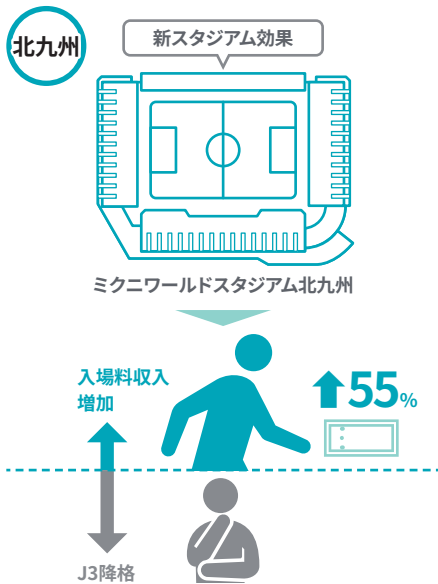
2017年シーズンにおけるJ1の平均は、前年比▲1.7P(▲5%)の32.1%でした。トップは鹿児島58.7%、最下位は鳥取0.9%となっています。

J3の特徴としては、U23を除く14クラブ中5クラブが50%以上の自己資本比率を確保しており、J1、J2の割合と比べても高い水準にあることが挙げられます。

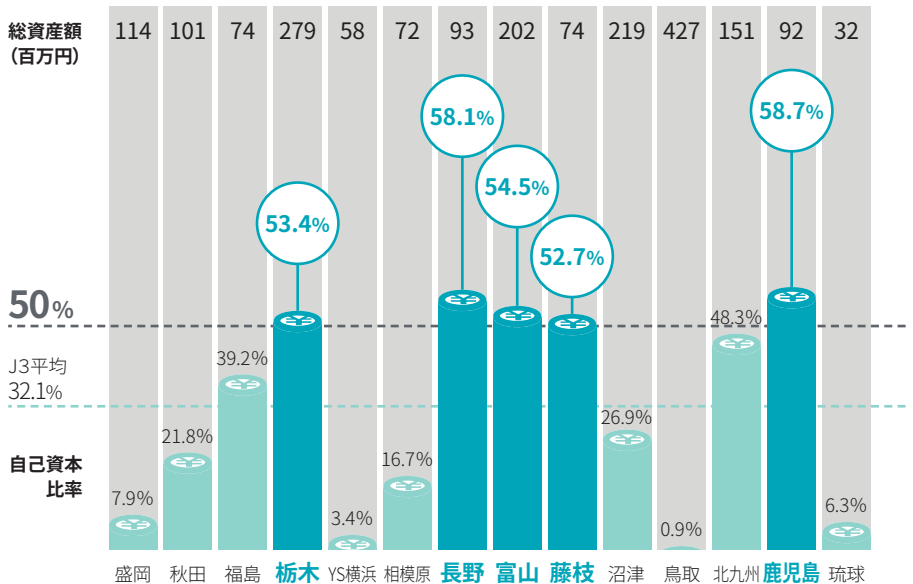
一方で、純資産額に目を移すと、U23を除く14クラブ中、約1/3にあたる4クラブが10百万円を下回る純資産額となっています。J3では

債務超過を禁ずるクラブライセンス制度のファイナンシャルフェアプレーのルール適用はありませんが、財務健全性の向上は継続的な課題と言えます。J3においては、J1のような全国・世界規模の企業がメインスポンサーや責任企業となっているケースはまずないため、基本的に自らの経営努力によって財務的な安全性を確保していく必要があるものと考えられます。そのため、リーグによるシェアードサービス等のサポート体制の充実が期待されると同時に、特に経営者のBM施策が重要になってくる環境にあります。

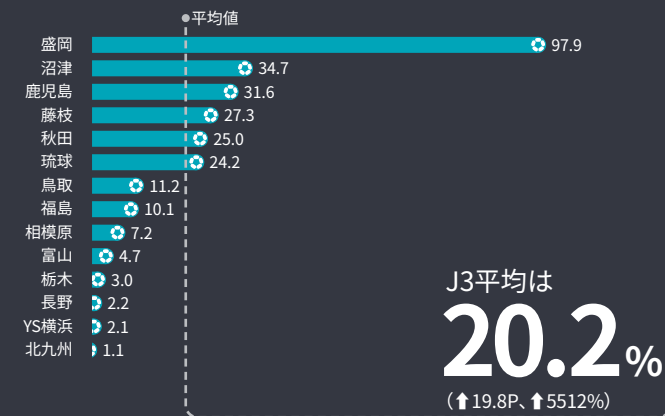
売上高成長率



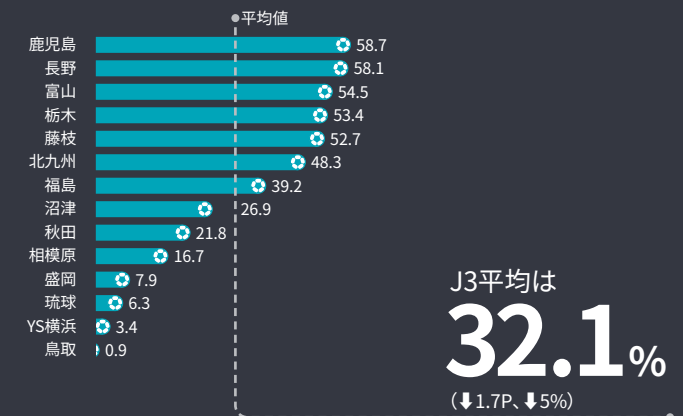
自己資本比率



売上高成長率 (%)



自己資本比率 (%)



J3優勝クラブ分析

鹿児島ユナイテッドFC

J3は、2016年シーズンからのJリーグ入会・参戦後2年目を迎えた鹿児島ユナイテッドFCが見事JMC初優勝を飾りました。各ステージの内訳をみると、特定のKPIが突出しているというよりも、全体的に安定した結果を残していることが鹿児島の特徴ですが、各KPIの背景にどのような取り組みがあるのか、徳重剛社長へのインタビューに基づき分析しました。

順位に関係なく来場してくれるファン・サポーターを増やす

鹿児島県は、数々の県内出身の有名選手の輩出や高校サッカーでの活躍に代表されるように、長年にわたりサッカーをはじめとするスポーツが盛んな地域として知られていますが、2015年に鹿児島県初のプロスポーツクラブとしてJリーグ(J3)入会を果たしたのが鹿児島ユナイテッドFCです。

鹿児島はクラブ理念として「鹿児島をスポーツ(サッカー)で盛り上げること」と掲げているとおり、単なるサッカーチームではなく、地域を盛り上げる存在であり、地域住民に楽しみを提供する存在となることを目指したクラブ経営が行われています。試合結果は当然重要であるものの、それ以上に試合を観て、勝っても負けても楽しんでもらうことが重要であり、サッカーを通じて他県に在住する人を含めた鹿児島を愛する老若男女の共通の話題となるような存在となることが目標であると徳重社長は言います。

鹿児島の競技成績・観客数・収益の関係性をみると、2016年シーズンは競技順位：5位、平均入場者数：3,665人、売上高：377百万円、2017年シーズンは競技順位：4位、平均入場者数：3,508人、売上高：496百万円となっており、入場者数は若干減少したものの、順位、売上は改善しています。これらの事実を、サポーターカンファレンスやスポンサー交流会の場でも公表しており、ファン・サポーターやスポンサーへの理解と協力の促進を図っているとのこと。

一見するとFM面もBM面も成果が出ており、問題なさそうですが、徳重社長は「入場者数の増加」にこだわりを持っています。もちろん順位が上がれば、平均入場者数が増え、売上高(入場料収入)が増加するという側面はあると思いますが、鹿児島では、逆に、入場者数が増えることで、

予算が上がると、順位も上がると考えているため、まずは順位に関係なく来場してくれるファン・サポーターを増やすことが大事であると捉えています。そのための重要な取り組みとなっているのが、クラブ発足当初から積極的に行なっている地域密着活動であり、毎年200回を超える活動を実施しています。サッカー教室の開催はもちろんのこと、地元の温泉PRや、関東やロンドンにもある鹿児島県人会との連携など、まずは鹿児島ユナイテッドFCの存在を知ってもらい、「スタジアムに行ってみよう」という人を一人でも多く増やしていくことを目指しています。

ただし、長らくプロスポーツが無かった地域に、お金を払って地元のプロスポーツを観に行く生活習慣を根付かせるには時間がかかるため、毎年少しずつ前進させていく必要があると考えています。

FMとBMの役割のすみ分け

鹿児島の売上高チーム人件費率は27.8%とJ3平均である30.9%よりもやや低い水準となっています。また、勝点1あたりチーム人件費は2.5百万円と、こちらもJ3平均である3.1百万円に比して低く、投じたチーム人件費に対して、より効率的に勝点を獲得できており、FMとBMのバランスは良いと言えます。

徳重社長によれば、毎シーズン売上高の予算に対して、一定の割合をチーム人件費とすることを定めているとのこと。チーム人件費の予算総額は設定するものの、チームの強化に関しては、GMや強化スタッフ、監督・コーチ陣に任せており、選手の獲得や選手起用、采配などに介入することはしないということであり、BM-FM間の業務のすみ分けが明確化されています。GMや強化スタッフに関して、鹿児島ユナイテッドFCの創設当初からほとんどメンバーの入れ替わりはないとのことであり、クラブ創設当初から



競技成績・観客数・収益が相互に影響を及ぼすことを、ファン・サポーターやスポンサーにも周知し、理解・協力を図る

構築されているBM-FM間の信頼関係が、チーム人件費に対する競技成績の効率性にも効果として表れているということが推察されます。

市民クラブの財務管理の重要性

鹿児島は、売上高(5位)や売上高成長率(3位)の好成績に加え、自己資本比率は58.7%とJ3で最も高い水準となっており、「財務状況」のKPIが良好であることが特徴的です。また、過去の利益の積み上げである(繰越)利益剰余金はJ3の全14クラブの中で唯一プラスとなっています。

鹿児島は後ろ盾となる責任企業を持たない市民クラブであり、限られた資本金やスポンサー収入等の中で毎期の収支のバランスをとっていかねばならないという緊張感の高い経営が求められています。その点、公認会計士でもある徳重社長を中心とする鹿児島の財務面に対する意識の高さ、予算精度の高さが財務の健全性として表れていることが考えられます。

ホームスタジアムの施設が集客面に及ぼす課題

平均入場者数は2016年シーズンの3,665人から3,508人と▲157人の減少となっています。これは主に天候による影響によるものと考えられ、雨天の試合数(注: J.League Data Siteより天候に「雨」を含む試合数を集計)が1/15試合から5/16試合と大きく増加しています。2017年シーズンにおける平均入場者数は、雨天の試合日が2,540人、その他の試合日が3,948人となっており、天候による差は歴然です。当該天候による影響を考慮すれば、実質的には2017年シーズンの平均入場者数はむしろ増加していたと言えます。

鹿児島がホームスタジアムとしている白波スタジアム(鹿児島県立鴨池陸上競技場)では、Jリーグのクラブライ

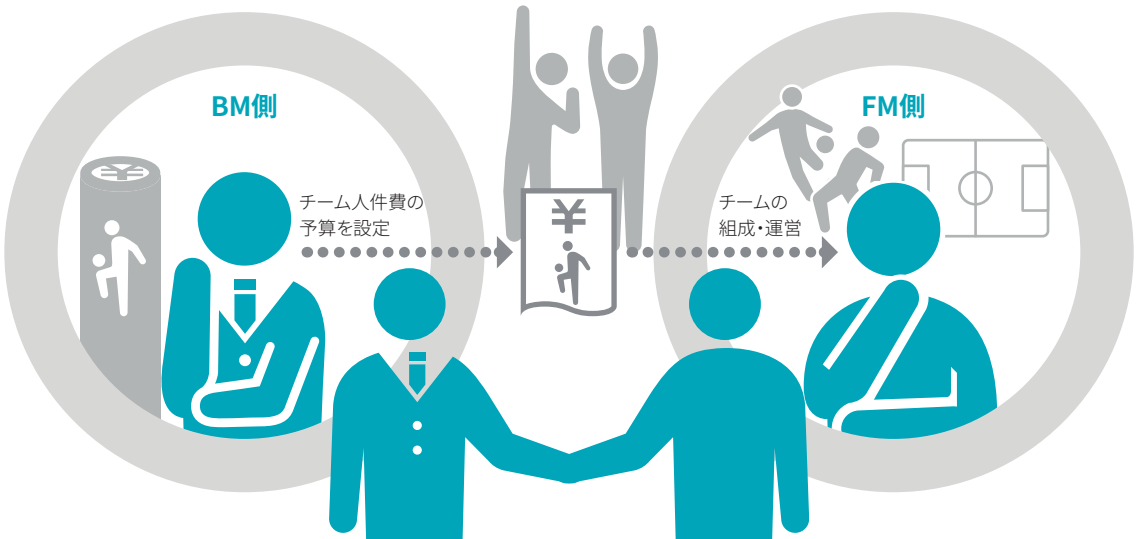
センス制度の施設基準のうち「屋根が観客席の3分の1以上」を覆うという基準を充足しておらず、他のクラブに比して、天候による観客動員への影響を受けやすい状況に置かれています。雨天時の対策として、施設やサービス面の向上を図っていくことも重要ですが、一方で、徳重社長は天候に左右されないファン・サポーターを増やしていくことを課題として掲げています。そのためにも、前述の地域密着活動の推進が重要であると考えています。

2017年9月、施設基準を充たしていないことに対する計画もしくは構想の提出という条件付きでありながらも、鹿児島はJリーグよりJ2クラブライセンスの付与を受けました。当該J2クラブライセンスの交付を受けて、鹿児島市により平成29年3月に設置された「サッカー等スタジアム整備検討協議会」のもと検討が進められている、鹿児島市内の新たなスタジアム整備の動きに関する議論も活発化しているとのことです。

地域住民で賑わうスタジアムづくりに向けて

鹿児島では、2018年シーズンより、Jリーグが提供するマーケティングデータベース(共通基盤)およびワンタッチパス(Jリーグ全試合対象観戦記録システム)の利用を開始しました。これにより、これまで見えなかったスタジアムへの来場者の属性や属性ごとの平均単価などの情報を定量的に把握、分析することが可能となり、さまざまな打ち手が見えてくることが期待されます。

これらJリーグのCRM(Customer Relationship Management)基盤を活用しながら、スタジアムがファン・サポーターで溢れ、地域をより盛り上げ、楽しさを提供する存在となるために、鹿児島が2018年シーズン以降、どのような施策を行っていくか今後の取組みに注目したいと思います。



BM-FM間の信頼関係が、チーム人件費に対する競技成績の向上に寄与

Jリーグ配分金

2017年シーズンより、ついにJリーグからクラブへの配分金が倍増となりました。DAZNマネーと呼ばれるこの増額された配分金は、Jクラブから見れば貴重な運営資金の原資となるものです。2018年シーズンには、2017年シーズンのFM面の成績に準じて「理念強化配分金」や「降格救済金」の配分も開始されます。今回は、このリーグからの配分金につき、BM面からの考察を加えてみたいと思います。

配分金の位置付け

そもそも、公益社団法人たるJリーグは、利益(剰余金)を所有者に分配することを目的としている株式会社と異なり、利益(剰余金)を他の経営主体に配分する機能を有していません。

そのため、リーグから各クラブへ配分される配分金は、リーグの事業活動の成果としての利益(剰余金)を分配しているものではなく、Jリーグが公益事業たるリーグ運営を安定的に遂行していくために必要な事業費の一部を、クラブに予め割り当てているという性質のものとなります。

当然ながら上述の「理念強化配分金」や「降格救済金」も同様の性質のものとなります。

また、配分金の原資はさまざまですが、Jリーグが公表している財務情報によれば、基本的にはリーグスポンサーからのスポンサー収入、オフィシャルグッズの売上等に伴う商標権収入、各クラブからの加盟金収入、それから、国内外の放映権収入がメインの収入となります。これらのリーグ収入を原資として、Jリーグをより価値あるものにするために、リーグが活用する資金と、各クラブに配分される資金に色分けされることとなります。

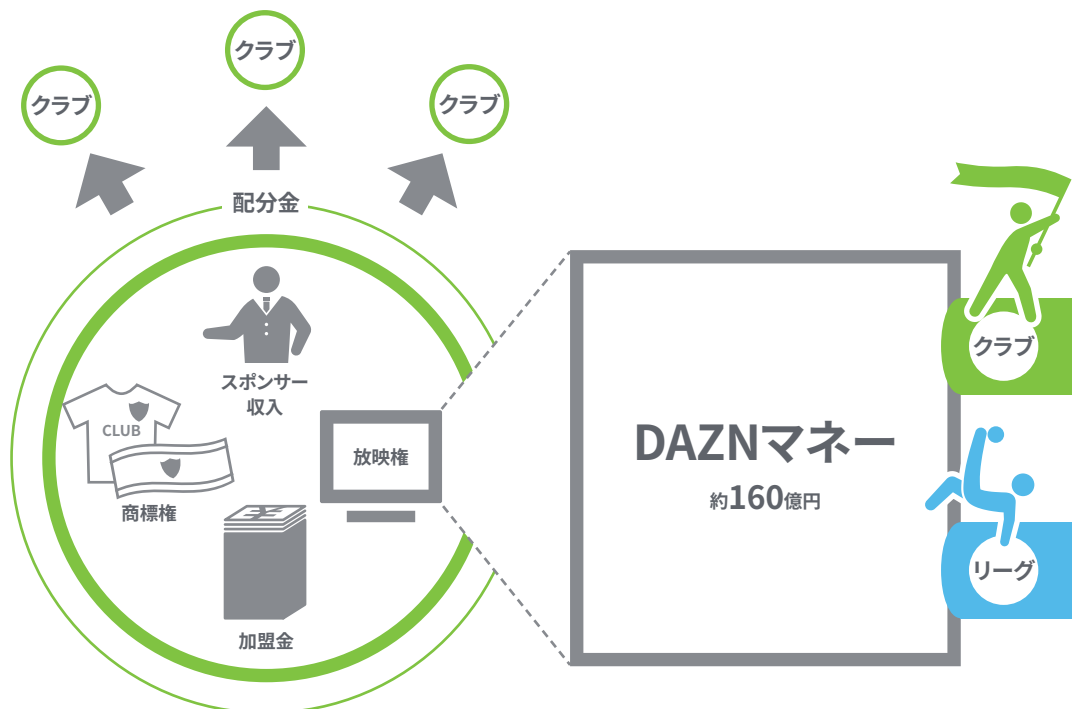
リーグの発表によれば、DAZNマネーのベースとなる2017年シーズンにおける放映権収入は約160億円で、そのうち半額以上の約100億円がクラブに配分されることになっています。(PUB REPORT 2017 WINTER参照)

配分金の使途

2017年シーズンに増額したDAZNマネーがどのように使われたのかを調べると、リーグ、クラブでそれぞれ以下のような傾向が窺えます。

まず、リーグ側の使途ですが、60億円のDAZNマネーの多くをデジタルマーケティング分野に投資していることが読み取れます。

村井チェアマンが常々情報発信しているように、JリーグにとってDAZNマネーは単なる臨時収入ではなく、10年後の契約更新時にその価値をさらに大きくするための投資資金であり、その意味では対外的には大きな負債的意味合いも持っている、という言葉どおりの資金使途と言えるでしょう。デジタルマーケティングプラットフォームである「共通基盤」の強化の成果は今後明らかになってくるものと思われませんが、BM的観点からは、中長期の投資戦略に資金を使ったと判断できる内容と考えられます。



次に、クラブ側の使途ですが、2017年シーズンにおけるクラブの損益計算書の内訳をみると、チーム人件費が昨シーズンに比べ約73億円増加しています。

お金に色はありませんが、計算上は各クラブに配分されたDAZNマネー100億円の多くがチーム人件費に使われていると考えることもできます。Jリーグが代表強化のためにスタートした歴史的背景からすれば、クラブ戦力の強化による「魅力あるフットボール」の実現に向けた投資が強化された流れは、ある意味当然のものと考えられます。一方で、選手との契約は有期契約であること、サッカーは団体競技であり、ケガや出場停止、代表戦による離脱等の不確定要素も多く、個々の選手への投資は必ずしも投資効率が低いこと、純粋なFM面での投資回収としての賞金等の規模が欧州等に比べて低いこと等から、BM的観点からは、中長期の投資戦略に資金と使っているかは判断

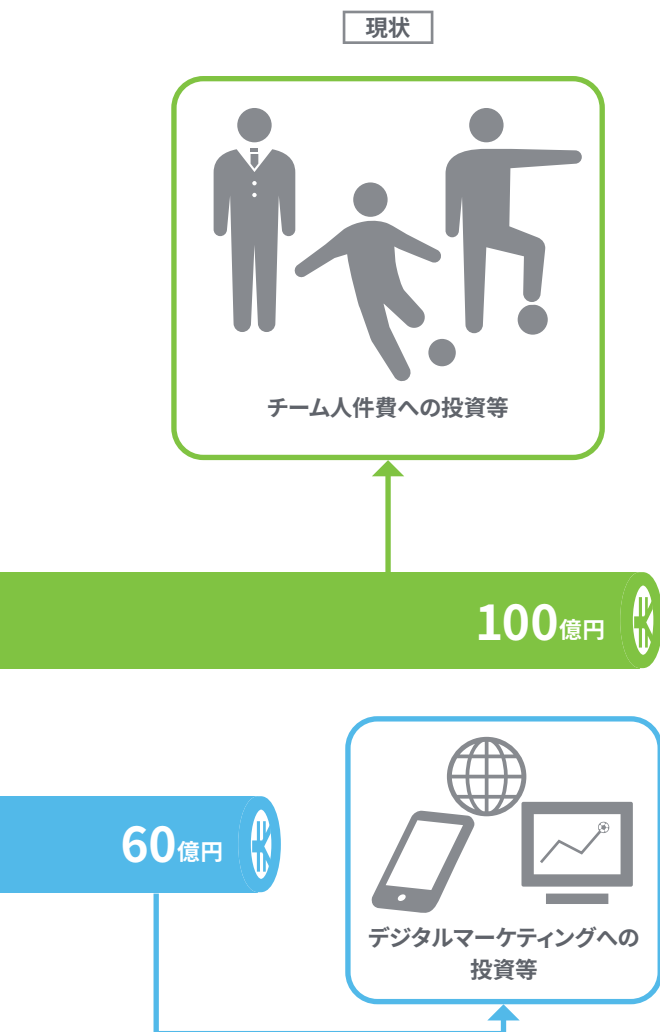
が難しいところです。

目指すべき配分金の活用方針

前述のとおり、Jリーグの配分金は、リーグ運営を安定的に遂行していくために活用されるべき原資と考えられます。そのためには、リーグだけでなく、Jクラブの側もその原点に立ち返って配分金の活用方針を改めて検討すべきとも考えられます。一方でJクラブは、限られたBM人員と原資でギリギリの経営を続けているという実態もあります。また、FM面の成果の責任をBM面のトップたる社長が負い、辞任するケースも多いJリーグの状況では、なかなか中長期的な視点での投資をJクラブに求めるのも難しいという現実もあります。

しかし、だからこそリーグとJクラブはJリーグの健全な発展という共通のゴールを共有し、リーグはJクラブの経営課題の解決へのサポートを強化し、Jクラブはリーグ全体の発展も視野に入れたBM面への投資を強化する、という関係を構築すべきと考えます。

特に大きな影響力を持つ理念強化配分金の利活用については、その活用方針をJクラブ単体の裁量に任せるだけでなく、BM的観点からリーグとJクラブが協調して活用方針を探っていく関係が望ましいのではないのでしょうか。来期、2018年シーズンにおける資金の活用方法がどのようになされるのか、大いに期待・注目したいと思います。



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) 2014」を発行してから、今回で第4弾となる2017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2016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、それを通じたさまざまなマーケットのさらなる活性化への貢献を活動のベースに据えて取り組みを進めていきたいと考えています。

さて、JMCは最初の発行からこれまで、以下2点の基本スタンスを軸に取り纏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

2017年シーズン版の作成にあたっては、上記基本スタンスは踏襲しつつも、皆さまからの多くのコメントや外部経営環境の変化も考慮し、「販管費100万円あたり入場料等収入」を主要KPIから外し、代わりに「SNSフォロワー数」と「SNSフォロワー数増減率」という、SNS活用に関するKPIを追加しています。

「販管費100万円あたり入場料等収入」は、主にBM施策が反映されやすい販売管理費の投資対効果を可視化するKPIとして設定していましたが、販売管理費の内訳(特にフロントスタッフの人件費)が開示されない状況では実践的なベンチマーク分析に貢献しにくいと判断しました。ただし、上記①の観点から、データブックでは引き続きKPIとしてトレースを続けることとしています。

SNS活用のKPIについては、Jリーグが推進しているデジタルマーケティングの効果を可視化する目的に加え、Bリーグでは既に主要なKPIとして採用されている事実も踏まえ、ベンチマーク分析に有用なKPIとなると判断しました。

経営の拠り所となるKPI等の可視化がなかなか進まない現状や、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変化している状況も踏まえ、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リーグオフィシャルサポーターカンパニーとなりましたが、JMCはこれまででもこれからも、デロイト トーマツグループが独自に製作・発行していく方針です。それは、我々スポーツビジネスグループが独立した立場で、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。

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

皆さまからのご意見、ご感想を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リーグ PUBレポートバックナンバー



J.LEAGUE PUB Report 2015

J.LEAGUE PUB Report 2016 Summer

J.LEAGUE PUB Report 2016 Winter

J.LEAGUE PUB Report 2017 Winter

Greeting



Dan Jones

Global Lead for Sport
Deloitte LLP

Deloitte has had a unique focus on the sports sector, led from the UK and regularly teaming with other Deloitte colleagues around the world. For more than a quarter of a century, across over 40 countries, we have worked with more 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. 2018 saw the 27th 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

The 2018 FIFA World Cup helped reinforce football's position as the World's most popular sport and the Japanese national teams run to the Round of 16 was the furthest by any Asian nation.

Closer to home, the Urawa Red Diamonds were crowned champions of the 2017 AFC Champions League, and in June 2018 the AFC sold its near-global media and global commercial rights for the 2021 to 2028 period for a reported fee of at least \$4 billion, demonstrating that interest and investment in Asian football continues to grow unabated.

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



Roar power
Annual Review of Football Finance 2018



Rising Stars
Deloitte Football Money League 2018

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)

〒100-0005 東京都千代田区丸の内3-3-1 新東京ビル

TEL : 03-6213-1180

E-Mail : dtfasbg@tohmatsumatsu.co.jp

URL : www.deloitte.com/jp/sportsbusiness

デロイト トーマツ グループは日本におけるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド (英国の法令に基づく保証有限責任会社) のメンバーファームであるデロイト トーマツ 合同会社およびそのグループ法人 (有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社、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都市に約11,000名の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループWebサイト (www.deloitte.com/jp) をご覧ください。

Deloitte (デロイト) は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザーサービス、リスクアドバイザー、税務およびこれらに関連するサービスを、さまざまな業種にわたる上場・非上場のクライアントに提供しています。全世界150を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスを Fortune Global 500® の8割の企業に提供しています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約245,000名の専門家については、Facebook、LinkedIn、Twitterもご覧ください。

Deloitte (デロイト) とは、英国の法令に基づく保証有限責任会社であるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド (“DTTL”) ならびにそのネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびその関係会社のひとつまたは複数を含みます。DTTLおよび各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL (または“Deloitte Global”) はクライアントへのサービス提供を行いません。Deloitteのメンバーファームによるグローバルネットワークの詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的な事案をもとに適切な専門家にご相談ください。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2018. For information, contact Deloitte Tohmatsu Financial Advisory LLC.



デロイト トーマツはJリーグのサポーターティングカンパニーです。