

Deloitte.
デロイト トーマツ

J-League Management Cup 2014

スポーツビジネスグループ
2016年3月



Contents

はじめに	p03
Introduction	
日本のスポーツの発展への期待を込めて	p04
Overview	
Jリーグ マネジメントカップ 2014～4つの視点	p06
リーグ間比較分析	
1st ステージ：マーケティング	p08
2nd ステージ：経営効率	p09
3rd ステージ：経営戦略	p10
4th ステージ：財務状況	p11
J1 Ranking	p12
Management Cup J1 分析	
1st ステージ：マーケティング	p14
2nd ステージ：経営効率	p16
3rd ステージ：経営戦略	p18
4th ステージ：財務状況	p20
優勝クラブ分析：浦和レッドダイヤモンズ	p22
J2 Ranking	p24
Management Cup J2 分析	
1st ステージ：マーケティング	p26
2nd ステージ：経営効率	p28
3rd ステージ：経営戦略	p30
4th ステージ：財務状況	p32
J3 Ranking	p34
Management Cup J3 分析	
1st ステージ：マーケティング	p36
2nd ステージ：経営効率	p38
3rd ステージ：経営戦略	p40
4th ステージ：財務状況	p42

はじめに



デロイトトーマツ
ファイナンシャルアドバイザー合同会社

スポーツビジネスグループ
統括パートナー
福島 和宏

いよいよ、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」を発行する運びとなりました。

我々デロイトトーマツグループでは2015年4月に、スポーツビジネスグループを立ち上げ、本格的に活動を開始しました。

このたび、我々が思い描く様々なビジネスシーンにおける課題解決のための糸口を見出し、現状伸び悩んでいるスポーツビジネスマーケットで活用して頂くことによって、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したいという強い想いが、今回この「Jリーグ マネジメントカップ」を発行するに至りました。この「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。



Dan Jones

Head of the Sports Business Group
Deloitte LLP

Deloitte has focussed on the business of sport for over 20 years. The Sports Business Group at Deloitte LLP is a unique team of 20 specialists dedicated to working in the global sports business, based in the United Kingdom and regularly teaming with other Deloitte specialists around the world.

Our work with international and national sports governing bodies, federations, leagues, clubs, governmental organisations, event organisers, sports marketing agencies, stadia, investors, sponsors and rights holders means we are widely acknowledged as leading industry experts. Deloitte has worked with more sports organisations around the world than any other adviser. Our experience, long-standing relationships and understanding of the industry mean we bring valuable expertise to a project from day one providing a wide range of consulting and financial advisory services.

Our first football finance report was produced in 1992, a couple of months ahead of the start of the inaugural English Premier League season. For more than 20 years we have documented clubs' business

デロイトトーマツグループは多くのビジネス専門家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。グローバルにおいても、我々のメンバーファームである英国のデロイトでは、20年以上も前からスポーツビジネスの専門部署を設け、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という実績を持っております。日本においても同様に、未永くスポーツビジネスの発展に関わりたいと考えております。

我々の活動が、スポーツビジネスマーケットに新たな視点を差し込み、更なるビジネスの活性化に繋がることを願っております。

and commercial performance, striving to provide the most comprehensive picture possible of the growth of English professional football's finances, set within the context of the regulatory environment and 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

Given the strong connection between business and Japanese football clubs, the application of business analysis tools to J-League clubs is appropriate and fits the ever evolving relationship between the financial and footballing worlds. The publication of the J-League Management Cup by Deloitte Tohmatsu Financial Advisory provides a fresh view of the J-League and helps sets the context for the further development of Japanese club football.

発行：
デロイトトーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社
スポーツビジネスグループ (SBG)
〒100-0005 東京都千代田区丸の内 3-3-1 新東京ビル
TEL：03-6213-1180
E-Mail：dtfasbg@tohmatu.co.jp
URL：www.deloitte.com/jp/sportsbusiness

監修者：福島 和宏

執筆責任者：里崎 慎

協力者：木下 喬任、川端 一匡、小谷 哲也

クラブマネジメントの2つの側面～ FM・BM

近年、日本のスポーツは世界レベルでの活躍が目覚ましい状況です。オリンピック等における個人のメダル獲得だけでなく、団体競技における成績も着実に積み上げられてきています。直近ではラグビーのW杯での日本代表の活躍が記憶に新しいところですが、近年最も日本の団体競技で注目を集めている競技の一つがサッカーと言えるでしょう。

男子の日本代表はW杯にコンスタントに出場するレベルとなっており、女子ではW杯直近2大会で優勝、準優勝という輝かしい成績を取っています。このような成績に繋がった要因には様々なものが考えられますが、一つにはJリーグの存在があり、多くのプロクラブが切磋琢磨した結果と言えるでしょう。我々はその中でもデータ分析技術の活用と、チームマネジメントの向上という側面に注目しています。なぜなら、データ分析とチームマネジメントという組み合わせは、ビジネスとの親和性が高く、現在発展途上のスポーツビジネスという領域を大きく発展させる有効なツールであると考えられるからです。

クラブチームのマネジメントには、いかにゲームで勝つかという「フィールド・マネジメント (FM)」だけでなく、いかにビジネスとして収益を上げ、また事業拡大をするかという「ビジネス・マネジメント (BM)」という側面があります。

今後重要なのは BM 面の強化

1993年に開幕したJリーグは、国内における競技レベルの底上げに大きく貢献し、それが日本代表チームの目覚ましい成長に繋がったことは紛れもない事実です。このことに鑑みれば、FM面では大きな成果を残していると言えるでしょう。しかしながらBM面では、一概に成功していると言えるでしょうか? 10クラブ売上合計で約275億円でスタートしたJリーグの事業規模は、2014年時点では約860億円と3倍の規模となっていますが、チーム数は51クラブ(U22選抜を除く)と5倍まで拡大しています。つまり、1クラブあたりの平均売上高でみれば約27億円から約17億円と減少してしまっており、この20年余りでクラブビジネスは小規模化しているという実態が見えて来るからです。

クラブチームにとって、BMとFMは経営の両輪であり、この両輪のバランスをいかに整えるかは非常に重要なテーマです。実は、デロイトUKではその重要性をいち早く認識し、20年近く前からクラブチームのBM面の分析を始めています。英プレミアリーグを中心として、売上高や人件費などの財務数値をもとに欧州各国のクラブチームのBMを評価し、そのランキングを「Football Money League」という冊子にまとめて毎年発表しています。

日本でも、この領域に今まで以上にスポットライトを当てることで、より一層の競技パフォーマンス向上と、スポーツビジネスの活性化に繋がって欲しいという想いで、今回、Jリーグの各クラブを対象とした「Jリーグ マネジメントカップ」を発行することとなりました。

「Jリーグ マネジメントカップ」により、大きなポテンシャルを秘めているスポーツビジネス分野への注目が集まり、様々なプレイヤーがスポーツビジネス市場に参入するきっかけとなってほしいと願っています。BM面の重要性が再認識され、スポーツビジネス市場が活性化することで業界全体の資金量が増加すれば、それはFM面の強化費の原資ともなります。

欧州での先行事例の真似事ではなく、日本の文化や風土にマッチしたマネジメント手法を見出すことで、スポーツビジネスの成長がスポーツ競技の成長に繋がるという正のスパイラルを産み出す環境を創り出すこと。これこそが重要だと、我々は考えています。



Jリーグ マネジメントカップ 2014 ~ 4つの視点



Jリーグでは各クラブチームの財務情報をWebサイトに公表しています。「Jリーグ マネジメントカップ 2014」においては、この情報を活用し、ビジネス・マネジメント（以下、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。

なお、この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、そしてJ3のチーム全てとなっています。

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) にもとづいてリーグ別にランク付けを行い、そのランキングに応じたビジネス・マネジメントポイント（以下、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18ポイントの獲得となります。同様にJ2の1位は22ポイント、J3の1位は11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をいたします。）

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。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、今後もクラブ経営のパフォーマンスを図る代表的な視点となるはずで、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の正のスパイラルを産み出されることになるはずで、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

これは主に経営資源の使い方に着目し、いかに効果的に「売上」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「売上」は、スポンサー収入、入場料収入、放映権収入、グッズ販売収入が中心となります。その収入獲得のために、どこに原価を投入しているのかを分析することで、クラブの取り組み方針を確認することができるはずで、具体的なKPIは以下となります。

- 売上高・チーム人件費率
- 販管費100万円あたり入場料等収入

4th ステージ: 財務状況

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くるはずで、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、「Jリーグ マネジメントカップ 2014」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。ここでは、「平均入場者数」「スタジアム集客率」「新規観戦者割合」「客単価」というそれぞれのKPI (Key Performance Indicators：重要業績評価指標) につき、リーグ間でどのような違いがあるのかを分析してみました。

平均入場者数

このKPIは傾向として、トップリーグに近づくほど値が高くなるということが分かります。このデータからは、平均してJ1はJ3の約8倍の集客力があることが読み取れます。また、各リーグ間のトップと最下位のクラブの集客力の格差を比較すると、J1は約4.0倍、J2は3.8倍、J3は3.5倍となっており、トップリーグに近づくほど格差は広がる傾向となっています。

ただ、各リーグはチーム数の差や集客力の格差はあるものの、格差レベルはほぼ同じ水準であり、各クラブの競技成績に比例して徐々に集客力もステップアップしていく構造になっていることが確認できます。

スタジアム集客率

「満員のスタジアム」を数値化したこのKPIについても、トップリーグに近づくほど値は高くなる傾向が見て取れます。J3の平均集客率を1とすると、J1は2.8、J2は1.7と水準に開きがありますが、本来はこの水準の開きを極力小さくすることが理想と考えます。そのため、クラブライセンス制度上は最低限のスタジアム収容人数をリーグ毎に段階的に設定し、下部リーグほどキャパシティを小さく設定してあるため、適正規模のスタジアムでの興行ができれば「満員のスタジアム」を作り出しやすい状況にはなっています。しかしなが

らどのリーグも「満員のスタジアム」を作り出すことはできていない状況であり、今後もJリーグや自治体とも協同でBM施策を検討していくことが大事だと考えられます。

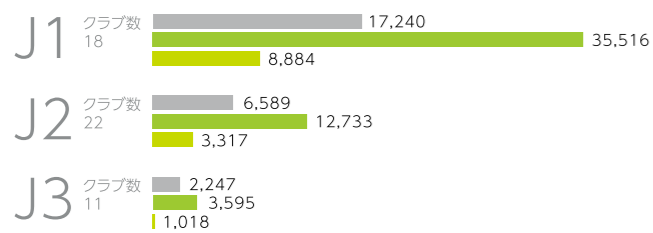
新規観戦者割合 (J3は公表データなし)

このKPIについては、下部リーグの方が高い値を示す傾向にあります。新たにJリーグに参加することとなった地元クラブへの注目度が向上し、地元民を中心に新たな客層を呼び込む効果が下部リーグの方が出やすい、ということを示すデータと考えられます。逆にトップリーグにおいては昇格チーム以外の値が低迷しているという傾向もあり、これらを一かにBM施策により改善していくかが課題であると考えられます。

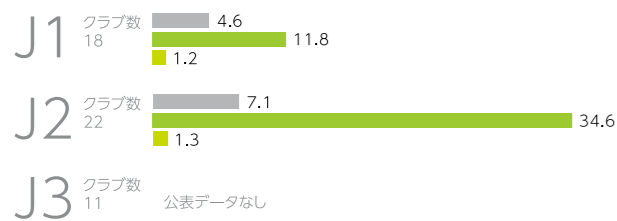
客単価

チケットおよびグッズ販売等を合わせた一人当たりの平均単価である当該KPIについては、トップリーグほど高い値となる傾向が示されています。一方で興味深いのは、2014年シーズンのデータ上では、全てのリーグ全体で最も高い客単価を記録しているのがJ2のクラブであるという点です。BM施策次第では、所属リーグにかかわらず客単価を向上させることが可能であるという示唆は注目に値するものと思われれます。

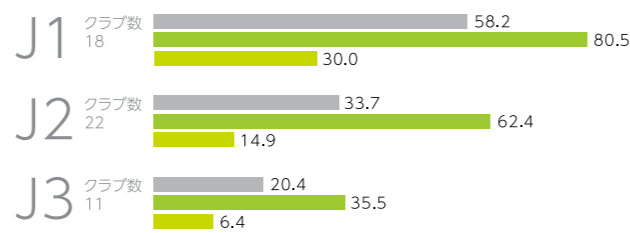
平均入場者数 (人)



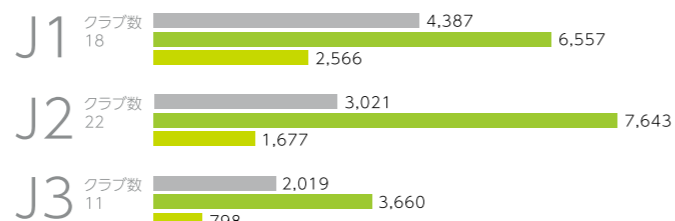
新規観戦者割合 (%)



スタジアム集客率 (%)



客単価 (円)



クラブ平均 ■ 最大 ■ 最小 ■

2nd ステージ：経営効率

限られた経営資源をいかに効率的に活用するか、という課題はビジネス・マネジメント (BM) の観点からは非常に重要なものとなります。ここではBM施策がフィールド・マネジメント (FM) へいかに効果的に反映されているかにつき、「勝点1あたりチーム人件費」「勝点1あたり入場料収入」といったKPIを用い、リーグ間でどのような傾向があるのかを分析してみました。

勝点1あたりチーム人件費

このKPIは、トップリーグに近づくほど値は高くなる傾向にあることが分かります。そして、各リーグ間ではそれぞれ約4倍のKPIの格差があることも分かります。すなわち、各クラブは各リーグにおいて優勝もしくは昇格を目指し、より能力の高い選手を確保すべくしぎを削っている状況にあるため、トップリーグに近づくほどそこに投入する資源は厚くなるという実態を示しているものと考えられます。

なお、各リーグの年間試合数がJ1:34、J2:42、J3:33となっているため、J2の勝点は他のリーグに比べて相対的に大きくなる傾向があります。その影響で、J1とJ2のKPIを比較すると、構造的にJ2の値が小さくなるという点には留意が必要です。

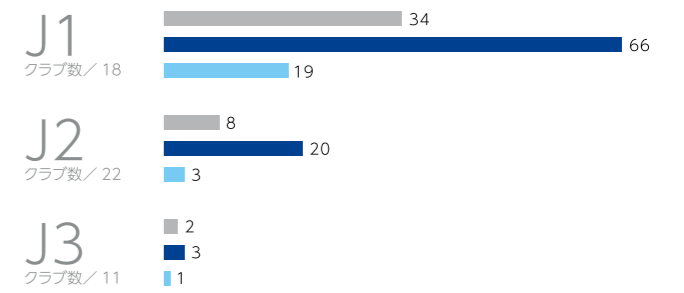
また、2014年シーズンの各リーグにおける優勝チームの勝点から逆算した、優勝のために必要なチーム人件費水準の理論値は、J1:2,171百万円、J2:801百万円、J3:148百万円という値になります。このデータからも、リーグ間でクラブの事業規模には大きな格差があることが浮き彫りとなってきます。Jリーグがより活性化するためには、トップリーグの事業規模を引き上げていくと同時に、このリーグ間格差を縮めていく取り組みを行っていくことも重要なミッションであり、BM施策が今後より重要性を増してくることを示唆するデータとなっていると言えます。

勝点1あたり入場料収入

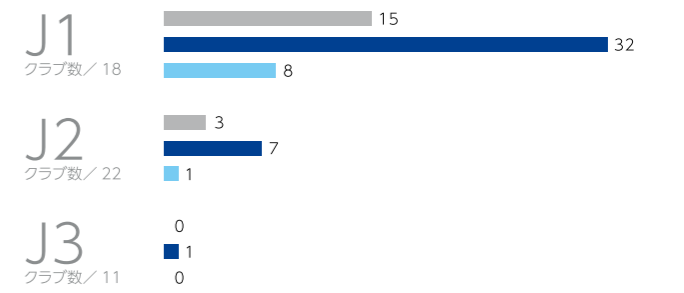
このKPIも、トップリーグに近づくほど値は高くなる傾向にあります。また、リーグ間格差はJ1とJ2が約5倍、J2とJ3が約6倍となっています。(前述のとおり各リーグは年間試合数が異なるため、J2のKPI値は若干低めの値を示す傾向がある点には留意が必要です。)

BM的観点からはFMの成果である勝点は、多くを積み上げた時の方がその価値が高く評価されてしかるべきですが、残念ながら実際には勝点の積み上がりに入場料が追いつかない状況も発生しています。その要因として「満員のスタジアム」が作り出せていないことや、チケットの適正価格が機動的に調整できないことが等が考えられます。将来的には、ITの活用によるダイナミックプライシング等の価格戦略も検討が望まれるところです。

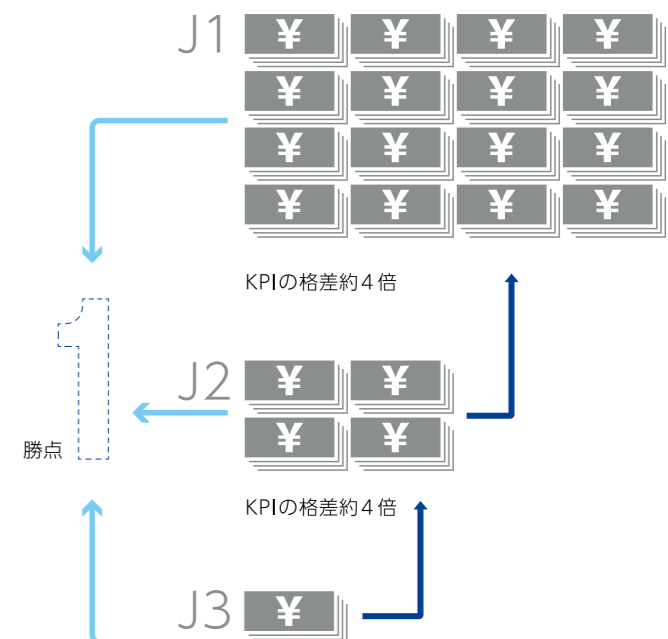
勝点1あたりチーム人件費 (百万円)



勝点1あたり入場料収入 (百万円)



クラブ平均 ■ 最大 ■ 最小 ■



リーグ間比較分析

3rd ステージ：経営戦略

マネジメントの重要な役割の一つに、組織が向かうべき方向性を示す、というものがあります。特にJクラブは百年構想に協賛する組織体であることから、短期的な利益だけを目指すものではなく、中長期的な視点に立ち、持続可能な成長を達成するための戦略を示すことが非常に重要となってきます。ここでは中でも経営資源をチームに投資するか、チーム以外に投資するかの戦略に深く関連するものとして「売上高・チーム人件費率」「販管費 100 万円あたり入場料等収入」という KPI に着目し、リーグ間での傾向を分析してみました。

売上高・チーム人件費率

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

Jリーグが総じてこの KPI において健全な水準と言われている 50% を切る値となっているのは、育成型を基本とするクラブが多いという実態が数値上に反映されている結果であると見ることができます。また、Jリーグが開幕時より掲げる百年構想と地域密着型の身の丈経営が浸透し、開幕時こそ派手な補強等が目立ったものの、その後は派手さよりも安定性が重視されたトップチーム運営が主体となった結果とも言えます。

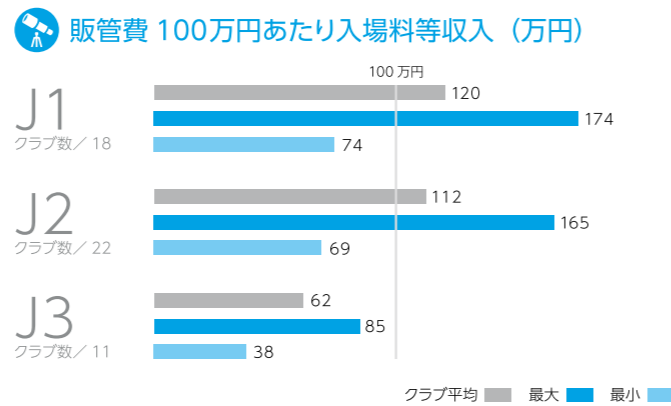
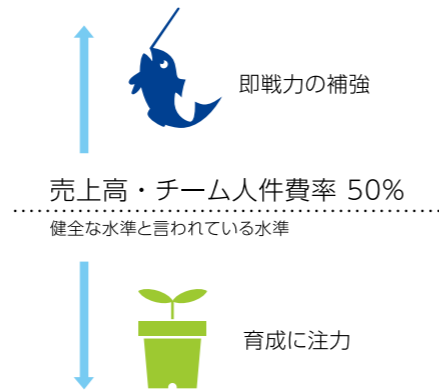
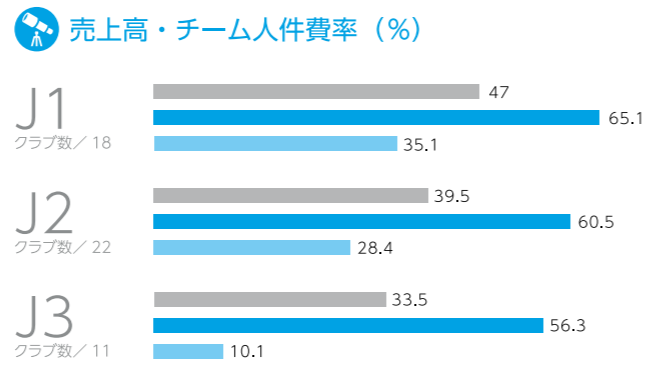
J1 から J3 にかけてなだらかに KPI の値が低下しているのは、クラブライセンス制度でも規定されているとおり、ほぼプロ契約選手のみでトップチームを組成する J1 とアマチュア契約選手でのトップチーム組成が多く認められている J3 の違いが影響しているものと思われます。

販管費 100 万円あたり入場料等収入

スポーツビジネスにとって重要な収入源の一つであるスポンサー収入や入場料収入については、対応する原価の紐付けがしにくく、広く販売促進に関する営業活動が原価的な意味合いを持つと考えられます。この KPI は、スポンサー収入や入場料収入を得るための営業活動にどれだけ経営資源を割くのかという、クラブのマネジメントによる経営戦略が大きく反映される傾向があります。

リーグ間のデータを比較してみると、J1 および J2 については平均的に投資額以上のリターンが見込めるマーケットとなっていますが、J3 については投資額が回収できない水準のリターンしか見込めないマーケットになってしまっていることが示されています。

今後の課題として、J3 がビジネスのマーケットとして機能するよう、リーグが主体的にビジネスインフラの整備等を推し進めていくことが必要と考えます。



4th ステージ：財務状況

Jリーグでは毎年継続的に全てのJクラブの損益計算書と貸借対照表の概要を公表しています。これは、スポーツ振興と地域活性化を目指すJリーグが、Jクラブと協同で百年構想を実現させていくために必要となるクラブ経営の透明性と公正性を担保する手段の一つとして取り入れている制度です。ここでは、各Jクラブの経営状態を示す端的な KPI である「売上高」「売上高成長率」「自己資本比率」の3項目につき、リーグ間でどのような傾向があるかを分析しました。

売上高

この KPI についても、他の多くの KPI と同様、トップリーグに近づくほど値が大きくなる傾向にあります。クラブ単位の平均売上高水準では、J2 は J3 の約 4 倍の規模、J1 は J2 の約 3 倍の規模となっており、J1 と J3 の規模は約 12 倍の差があることが分かります。

リーグ運営のルールとして、毎年数クラブがこの市場規模の異なるリーグ間の入れ替えに直面しており、安定的なクラブ経営を継続していく際の課題の一つとされています。

メディア等ではどうしても FM 面の成果である昇降格のみがスポットを浴びがちですが、各Jクラブの自助努力だけでは如何ともし難い昇降格による外部経営環境の変化というリスクについては、Jリーグ側の施策と合わせて対応を検討していく必要があると考えます。

なお、我々は「責任企業によるスポンサー収入規模」にも注目しています。しかし現状では情報公開されておらず、分析ができない状況です。

売上高成長率

この KPI については、トップリーグに近づくほど値が小さくなる傾向にあります。大きな要因には新規参入や昇格による注目クラブの存在が挙げられます。最も典型的な例は Jリーグへの新規参入クラブであり、それまで完全にアマチュアの活動であったクラブがプロクラブの仲間入りを果たすことで、新たなスポンサーや新規サポーターが集めやすくなり、売上高を大きく伸ばすという結果を産み出しています。

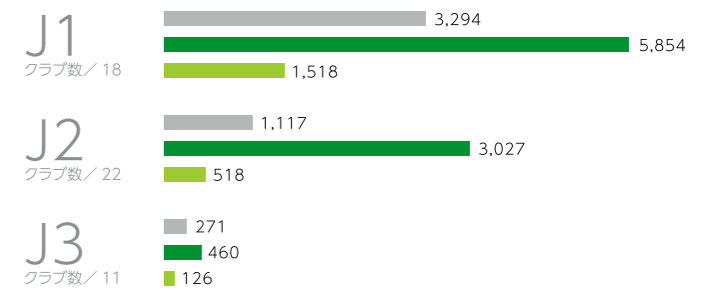
一方で、Jリーグの大きな課題の一つとなっている新たなスポンサーや新規サポーターの獲得は、トップリーグの注目度に比例するものでもあるため、今後はトップリーグにおける当該 KPI の値を BM 施策により更に伸ばしていくことが期待されます。

自己資本比率

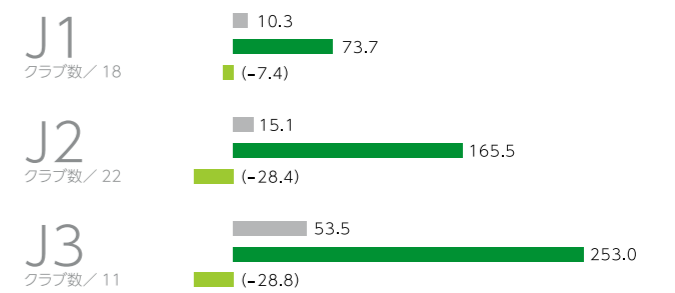
この KPI は、経営の安定性を示す重要指標の一つですが、特にクラブライセンス制度の運用上、重要な意味を持つものです。すなわち、全てのJクラブは債務超過を回避することが義務付けられており、BM 施策によりこの KPI の値をプラスで保っておく必要があるということです。

これまではクラブが利益を計上することは、ややもすると投資が不足しているのではないかと指摘がなされる場面も少なくありませんでしたが、今後はクラブ内に如何にして内部留保を確保していくのかという視点が加わっていくことになり、BM の手腕が今まで以上に期待されることとなります。

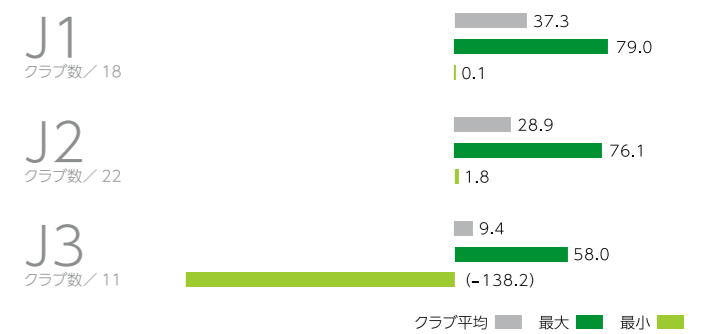
売上高 (百万円)



売上高成長率 (%)



自己資本比率 (%)



J1 Ranking

浦和が初代王者に !!

J1におけるManagement Cup 2014の優勝クラブは浦和となりました。浦和はマーケティング分野では3位、経営効率、経営戦略分野では共に1位、財務状況分野では2位と安定した成績を収め、堂々の優勝となりました。好成績を牽引したのはやはり入場者数であり、多くの観客が集まるクラブという認知が多く、それが多くのスポンサー収入やグッズ販売等の収入に繋がるという構造となっていると考えられます。一方で浦和はスタジアム集客率等で課題も抱えていることから、今後も継続的にBM施策を強化していくことが期待されます。



© URAWA REDS

BMpoint 2014

J1	順位	BMpoint 総計	1st ステージ：マーケティング					2nd ステージ：経営効率			3rd ステージ：経営戦略		4th ステージ：財務状況				
			平均入場者数	スタジアム集客率	新規観戦者割合	客単価	合計	勝点1あたりチーム人件費	勝点1あたり入場料収入	合計	売上高・チーム人件費率	販管費100万円あたり入場料等収入	合計	売上高	売上高成長率	自己資本比率	合計
浦和レッドダイヤモンズ	1	141	18	9	4	15	46	9	18	★27	18	13	★31	18	6	13	37
セレッソ大阪	2	137	14	10	18	16	★58	2	17	19	10	18	28	12	15	5	32
鹿島アントラーズ	3	125	13	2	13	17	45	15	9	24	16	4	20	15	4	17	36
FC東京	4	123	17	5	2	6	30	6	15	21	11	17	28	13	13	18	★44
ガンバ大阪	5	121	7	16	10	18	51	12	3	15	8	10	18	14	17	6	37
横浜F・マリノス	6	118	16	3	12	11	42	7	16	23	17	7	24	17	11	1	29
アルビレックス新潟	7	115	15	7	5	4	31	16	10	26	15	16	★31	6	12	9	27
サンフレッチェ広島	8	111	9	1	14	13	37	14	5	19	13	15	28	7	5	15	27
川崎フロンターレ	9	108	11	18	6	9	44	13	7	20	9	3	12	10	8	14	32
ベガルタ仙台	10	96	10	17	7	7	41	10	14	24	5	11	16	4	1	10	15
清水エスパルス	10	96	6	13	3	12	34	5	11	16	14	2	16	9	9	12	30
ヴィッセル神戸	10	96	8	4	10	10	32	11	8	19	3	14	17	5	16	7	28
徳島ヴォルティス	13	94	1	6	17	2	26	1	13	14	12	5	17	3	18	16	37
名古屋グランパス	14	92	12	8	15	8	43	4	12	16	4	6	10	16	3	4	23
柏レイソル	15	85	2	15	11	14	42	8	1	9	1	12	13	8	2	11	21
サガン鳥栖	16	82	5	11	16	3	35	17	2	19	2	8	10	2	14	2	18
ヴァンフォーレ甲府	17	81	4	12	8	1	25	18	6	24	7	9	16	1	7	8	16
大宮アルディージャ	18	61	3	14	1	5	23	3	4	7	6	1	7	11	10	3	24

Management Cup J1 分析

1st ステージ：マーケティング

マーケティング分野では、興行ビジネスにおいて、我々が最も重要と考える「満員のスタジアム」に影響を及ぼす KPI を中心にランキングしています。

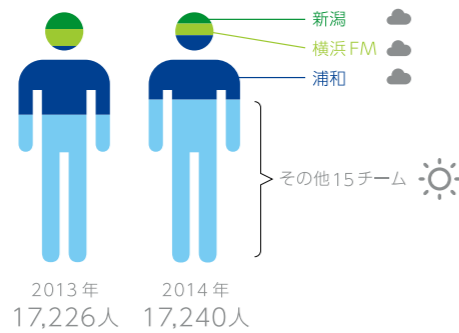
平均入場者数

J1 平均は 17,240 人

2014 年シーズンにおける J1 の平均入場者数の平均値は 17,240 人となっており、前年度比 +14 人とほぼ同水準で推移する結果となりました。

ただし、その内訳を見てみると興味深い結果が出ています。前年度の上位 3 クラブ(浦和、横浜 FM、新潟)が、そろって平均入場者数を減らしている一方で、その減少分をその他のクラブの平均入場者数の増加が補っている、という構図です。

平均入場者数は
上位3クラブが減少し、
その他クラブが増加



無観客試合とビッグネーム効果

その要因は様々ありますが、特徴的なものとして次の 2 つの要因が考えられます。ひとつはイレギュラーな試合開催によるマイナスの効果、もう一つはビッグネームの補強によるプラス効果です。

イレギュラーな試合開催は、浦和の無観客試合と新潟の降雪代替開催です。この 2 試合の存在により、浦和は約 2,200 人程度、新潟は約 1,300 人程度、それぞれ平均入場者数を減らしている試算となります。

逆に、ビッグネームの補強により平均入場者数を大きく増加させたのが C 大阪です。一試合あたり約 2,800 人の増加となっています。そして注目すべきは、アウェイの試合における入場者数が前年度比で約 81,000 人 (+25%) も増加しているという点です。一試合あたりに換算すると約 4,700 人の観客動員効果があったということになり、いわゆる「フォルラン効果」が他クラブの入場者数にも好影響を与えていたことの証左となっています。

スタジアム集客率

J1 平均は 58%

2014 年シーズンにおける J1 のスタジアム集客率の平均値は 58.2% となっており、前年度比 +0.6% とこちらもまた、ほぼ同水準で推移する結果となっています。

J1 の平均値を見る限り、「満員のスタジアム」までは道半ば、といった感が否めませんが、この KPI を分析する際の視点は大きく 2 つあると考えられます。一つは、スタジアムの所有形態という視点、もう一つは、試合毎の集客率の差という視点です。

スタジアム規模と不人気カード

スタジアムの所有形態という視点ですが、2014 年シーズンに J1 に所属するクラブのうち、自治体所有でないスタジアムを使用しているのは唯一、柏のみとなっており、それ以外は全て自治体が所有するスタジアムを使用している状況です。そのため、チーム事業規模に応じたスタジアム選択は難しいといった外部環境があります。スタジアム集客率を分析するには、単純に表面上の集客率のみを見るのではなく、本来はこの外部環境を加味する必要があります。

そして、試合毎の集客率という観点でも、最も客席の埋まった試合の集客率を 100 とすると、最も埋まらなかった試合の集客率は約 60 程度となっているというデータもあります。すなわち、人気カードと不人気カードの集客率の差が大きいということです。

J リーグはクラブライセンス制度により、J1 クラブのホームスタジアムには最低 15,000 人収容という基準を義務付けています。当然全ての J1 クラブがこの基準を満たしている一方で、平均入場者数が 15,000 人を切っているクラブも半数に近い 8 クラブあり、また、スタジアムの集客率の平均が約 6 割という状況に鑑みれば、根本的にスタジアムのあり方を見直すタイミングに来ているとも考えられます。

新規観戦者割合

J1 平均は 4.6%

2014 年シーズンにおける J1 の新規観戦者の平均値は 4.6% で、前年度比 +0.1% とこちらもほぼ同水準で推移する結果となっています。

18 クラブ中、唯一二桁越えを達成した C 大阪が、他のクラブを牽引する構図が特徴的です。

新規観戦者割合は C 大阪が牽引



リーグ戦中盤におけるホームゲーム 1 試合におけるアンケート調査に基づくデータであるため、タイミングによる偏りはありますが、より多くの話題性を提供できたクラブが数値を伸ばしている傾向は確認できます。

トップの C 大阪に次ぐ成績を収めた徳島は、クラブとして初の J1、四国エリアとして初の J1 といった外部環境が奏功し、メディア露出を含め地元の注目が集まった結果と推察されます。また、3 位にランクインした鳥栖は、シーズン序盤でクラブ史上初の J1 暫定首位となったことや、めずらしい暫定首位の状態での監督解任劇等で、こちらも話題性が豊富だったことが新規観戦者の獲得に影響したものと思われます。

J リーグ全体として新規観戦者、新規サポーターの獲得は至上命題となっている昨今、各クラブがより多くの話題性を提供するような BM 施策を増やしていくことに加え、リーグとしてもそれをバックアップする体制を引き続き強化していくことが重要です。

客単価

J1 平均は 4,387 円

2014 年シーズンにおける J1 の客単価の平均値は 4,387 円で、前年度比 +18 円と目立った増減はありません。

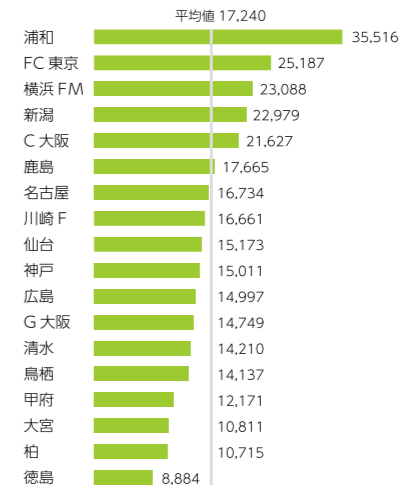
ここでの客単価は、入場料収入とその他収入をベースに試算したものであるため、主にサポーターのチケット購入とグッズ購入の単価合計の KPI になります。当然ながらクラブの売上は単価×数量であるため、単価と数量が共に高いのが理想ではあります。

一方で、中長期的な観点からは、継続的に「満員のスタジアム」を創り上げることがクラブ収益の最大化への近道と考えられることから、単価を調整しつつ、まずは数量(平均入場者数)を確保するという考え方も合理的です。新潟や FC 東京が、データ上はこのパターンの代表例であり、他のクラブに比べて客単価が低く、入場者数が相対的に多いクラブとなっています。

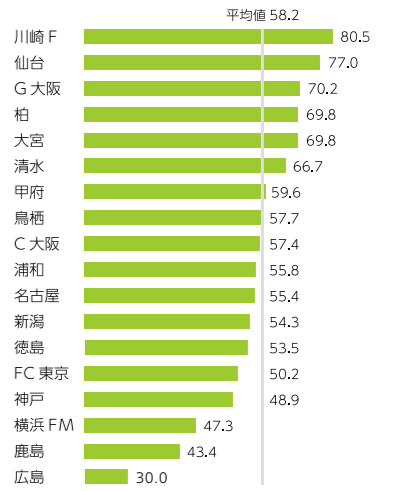
なお、中長期的な観点では、ある程度「満員のスタジアム」に近い状況を作り出せると、客単価も高めに設定できるようになると考えられます。柏や G 大阪が、データ上はこのパターンの代表例であり、入場者数は相対的に少ないものの、客単価を高く保っているクラブとなっています。

このように、各クラブの客単価戦略も、スタジアムのスペック等に影響を受ける部分も多く、リーグ、クラブが一体となって BM 施策を推進していくべき領域であると考えられます。

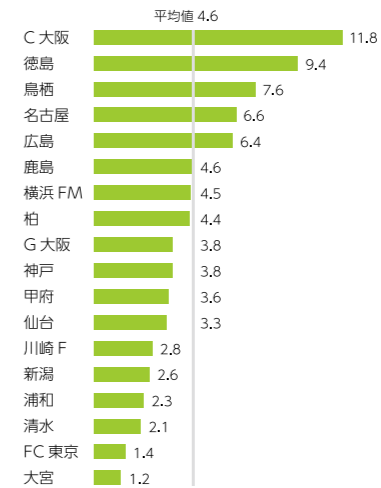
平均入場者数 (人)



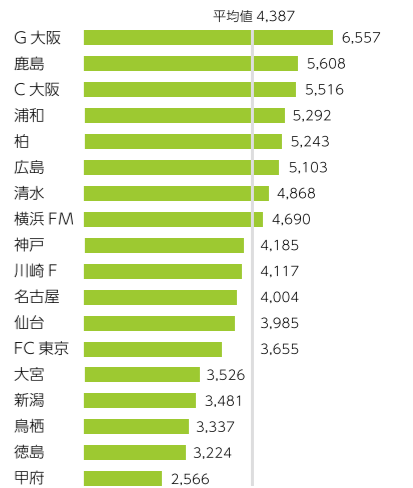
スタジアム集客率 (%)



新規観戦者割合 (%)



客単価 (円)



経営効率分野では、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、BM 施策が、どのように FM の活動に影響を与えているかを計る KPI をランキングしています。

勝点1あたりチーム人件費

J1 平均は 34 百万円

まず、勝点1あたりチーム人件費ですが、2014年シーズンにおけるJ1の平均値は34.4百万円となっており、前年度比+3.8百万円と若干増加する結果となりました。

経営効率という観点からは、このKPIの値は低い方が望ましいと考えられますが、このKPIはあくまでも相対評価こそが重要であるという点に留意が必要です。各クラブにおいて最も大きな比率を占めるチーム人件費が、いかに効率的にFM面の結果に結びついているのか、また、共に国内トップリーグを闘う他のクラブとの相対的な位置はどこにあるのか、それらを客観的に認識することこそが重要です。

その意味で注目すべきは、各クラブ間の差がどれくらいあるのか、ということになります。

2014年シーズンで最も効率的に勝点を獲得した甲府は、勝点1を獲得するために19百万円のチーム人件費をかけています。これは、J1平均の約半分の水準です。一方、勝点1を獲得するために最もチーム人件費をかけた徳島は66百万円となっています。こちらはJ1平均の約倍の水準です。結果として同じリーグディビジョンでありながら、ここにはなんと約3倍の開きがあることとなります。



甲府は GM 制度を採用し
FM と BM の連携に成功

チーム人件費同水準クラブの明暗

興味深いのは、この2クラブのチーム人件費水準がほぼ同水準であることと、共にJ1の中でも最もチーム人件費の低いクラブであることです。その両クラブが両極端のパフォーマンスを示したことは、決して偶然ではないと我々は考えています。両クラブとも限られた予算の中で勝点の獲得を目指し試行錯誤を繰り返していたものと推察されますが、特に甲府は財政難がささやかれる中、早くからクラブの事業予算に大きな権限を持たせたGM制度を採用し、FMとBMをきちんと連携させることに取り組んできたクラブの代表格です。

3シーズンにわたり同一監督が若手選手を積極活用する方針の下、最小のコストで最大の成果を実現させることに成功した形ですが、クラブの方針に沿った監督や選手の獲得や、下部組織からの選手の補強等は、まさにGM制度が機能したことの一つの成果と考えられます。そして、この事実から考えられる一つの示唆は、BMの改善により、FMの成果を向上させる余地が大いにあり得るということです。言うまでもなく、このKPIの構成要素は勝点とチーム人件費です。勝点はFMによる専門分野であるため、BMの影響が見えにくい分野ではあります。しかしながら実は、チーム人件費という接点を通じてBM施策が勝点に影響を与えている側面は決して無視できません。

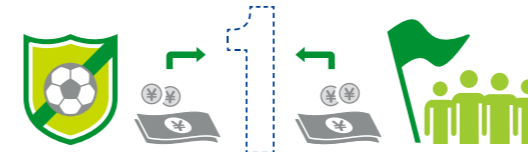
一般的にはBMの判断で多額のチーム人件費を投入すれば、勝点を多く獲得できる傾向にあることは、過去のデータや近年のACLでの中国、中東クラブの活躍が物語っています。ただし通常、チーム人件費に投入できる資金は有限です。特に百年構想を掲げ、地域密着をベースに活動を展開しているJクラブにおいては、その制約による影響が顕著に現れる傾向にあります。そのため、各クラブは自クラブの相対的な位置付けを客観的に把握することで、いかに限られた原資で効率的に勝点を獲得するかという、BM施策に真摯に向き合うことが重要になる、と我々は考えています。

勝点1あたり入場料収入

J1 平均は 15 百万円

次に、勝点1あたり入場料収入です。2014年シーズンにおけるJ1の平均値は14.8百万円となっており、前年度比▲0.2百万円と若干減少しましたが、ほぼ同水準の推移という結果となりました。

このKPIの分析では、①クラブ側から見れば勝点1をいくらで売ったのか、②サポーター側から見れば勝点1をいくらで買ったのか、という両サイドの観点があることに留意が必要です。



クラブは勝点1をいくらで売り、
サポーターは勝点1をいくらで買ったのか

つまり、クラブ側からすれば、自クラブの勝点1の価値が適正水準となっているかを確認するための指標であり、かたやサポーター側からすれば、勝点1に自分がいくら払ったのかという事実から、満足度を確認するための指標となります。

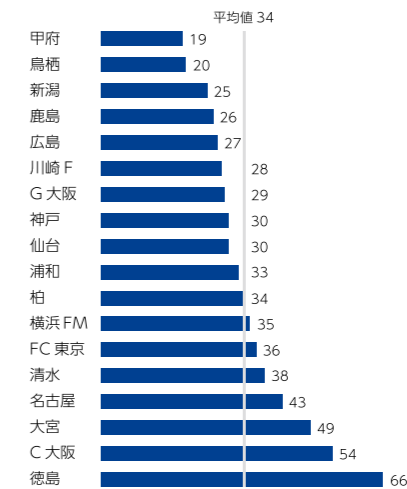
BM が抱えるトレードオフの課題

その意味では、クラブ側はこのKPIをできるだけ高くしたいと考えますが、サポーター側は逆に低くしたいと考えるとい、トレードオフの関係を内包する指標といえます。その適正水準がどこなのか、その正解の無い答えを常に考え続けることが、BMの課題であると考えます。

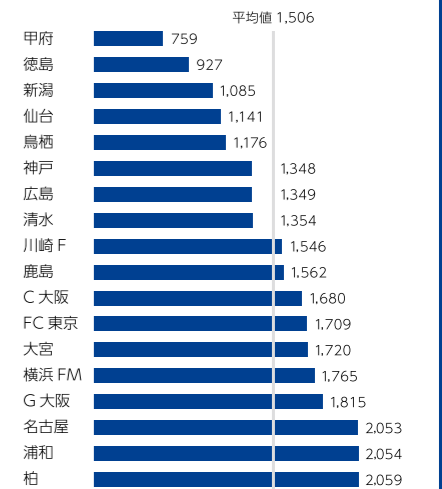
結果的には、2014年シーズンにおいて勝点1あたりの入場料収入が最も多かったのは浦和の32百万円であり、およそJ1平均の倍の水準となっています。逆に最も少なかったのは柏の8百万円で、こちらはJ1平均の約5割の水準となっており、両者の差は約4倍となっています。

サポーターがこの水準を高いと判断すれば、将来的な来場者数にはマイナスの影響を及ぼすことになり、逆に安いと判断すれば、リピーターの増加に繋がる可能性が高くなると考えられます。その意味で、各クラブのBMはサポーターの顧客満足度(CS:Customer Satisfaction)を注視しながら、このKPIの適正水準を常に模索し続けるという姿勢が重要になると思われます。

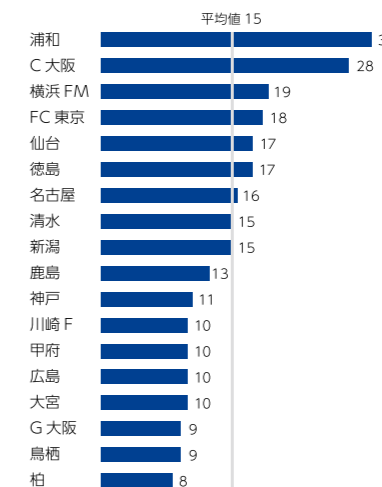
勝点1あたりチーム人件費 (百万円)



〈参考〉チーム人件費 (百万円)



勝点1あたり入場料収入 (百万円)



経営戦略分野は、ビジネスの基礎である投資対効果を計る KPI によるランキングです。投資には設備に対する投資と、活動に対する投資がありますが、残念ながら現状公表されているデータからは、設備に対する投資に関する情報は拾うことができません。しかしながら、活動に対する投資については、公表されているデータからいくつか拾うことが可能です。

売上高・チーム人件費率

J1 平均は 47%

まず、売上高・チーム人件費率です。2014 年シーズンにおける J1 の平均値は 47% となっており、前年度比+1%と、ほぼ前年と同水準で推移する結果となりました。

ビジネス・マネジメント (BM) の側面から捉えた場合、クラブにおけるチームは、事業活動に不可欠な最重要資産です。チームというこの最重要資産を直接的・間接的に活用することで、クラブはスポンサー料収入や入場料収入、グッズ販売収入等、様々な種類の収益を獲得することができるのです。

そして、その最重要資産を活用するための費用がチーム人件費であることから、その費用は会計上、売上原価ということになります。つまり当該 KPI は、売上に対する原価率に相当するものとなります。

一般的にクラブ経営においては、売上高・チーム人件費率の値を 50% を超えない範囲にできるのが望ましいと言われています。その意味では、J1 の 18 クラブ中、13 クラブがこの KPI の値を 50% 以下に抑えられているため、概ね健全な状態であると判断できます。

60% 超えは柏と鳥栖

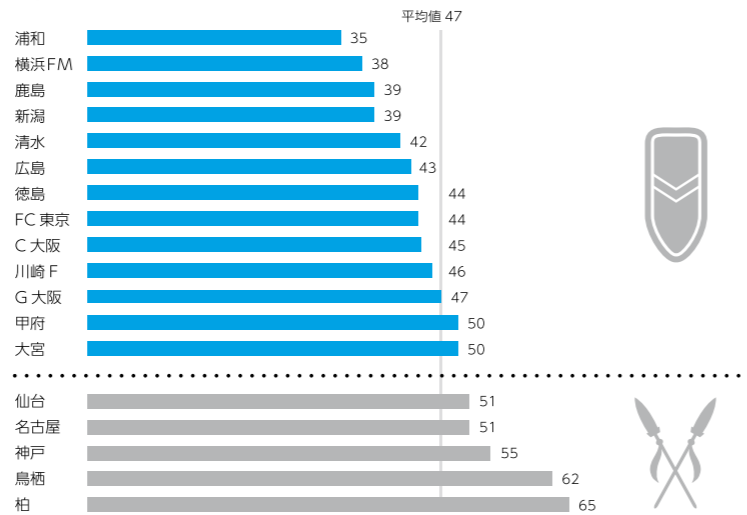
2014 年シーズンにおいて最も売上高・チーム人件費率の高かったのは柏の 65%、次いで高かったのは鳥栖の 62% という結果で、60% を超えたのはこの 2 クラブのみでした。

J1 クラブの平均チーム人件費は約 1,500 百万円であり、一定の目安として、J1 で闘い続けるためには、それ相応のチーム人件費が必要であるということが分かります。鳥栖については売上合計が J1 で 2 番目に小さい 1,885 百万円であったことから、必然的に KPI の値が高くなったものと推察されます。そして、柏については伝統的にチーム人件費を厚くする傾向にあり、2014 年シーズンにおけるチーム人件費の金額も 2,059 百万円で J1 トップとなっています。

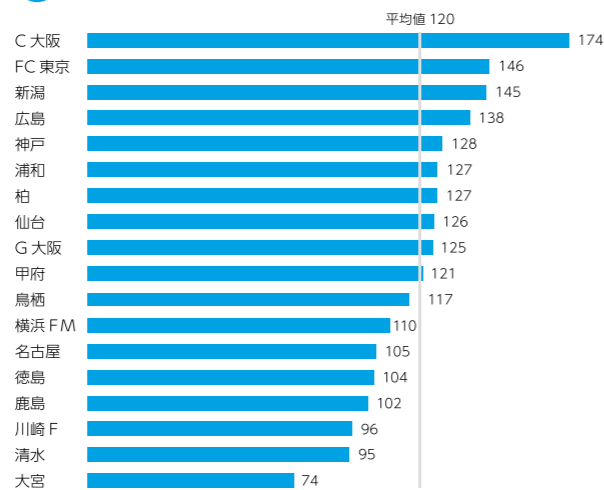
一般的には、この KPI の値は低く抑えられた方が経営上は望ましいと考えられますが、それこそまさに戦略的に投資の意味をもってこの KPI の目標数値を設定するクラブもあります。そのような事業規模の拡大を狙うといったクラブの存在は、リーグ経営からすると望ましいとも考えられます。

大事なことはリーグもクラブも共に持続可能な事業規模拡大を実現していくことだと我々は考えています。そのためには中長期的な戦略に基づく経営が不可欠ですので、この KPI の示す値の意味を、それぞれの経営者が自分事として捉えていく姿勢が肝要かと思われま

売上高・チーム人件費率 (%)



販管費 100 万円あたり入場料等収入 (万円)



販管費 100 万円あたり入場料等収入

J1 平均は 120 万円

次に、販管費 100 万円あたり入場料等収入です。2014 年シーズンにおける J1 の平均値は 120 万円となっており、前年度比約 ▲10 万円と、大きく悪化する結果となりました。

この KPI は、販売費および一般管理費として処理されている費用が、どの程度の収入に結びついているかを示す指標です。なお、対象とした収入からは、広告料収入、リーグ配分金、アカデミー収入を外し、入場料収入とその他収入のみとしています。なぜならば、広告料収入には責任企業からの支援的な意味合いを含む金額が含まれる傾向があるため、単純に比較すると正常収益力をミスリードしてしまうリスクがあるからです。また、リーグからの配分金は、基本的に同一リーグは同一水準で分配される性質が強く、販管費との相関関係がそれほど強くないため外しています。そして、アカデミー関連収入は、アカデミー関連費用と個別に対応させるべき性質を持つため外しています。

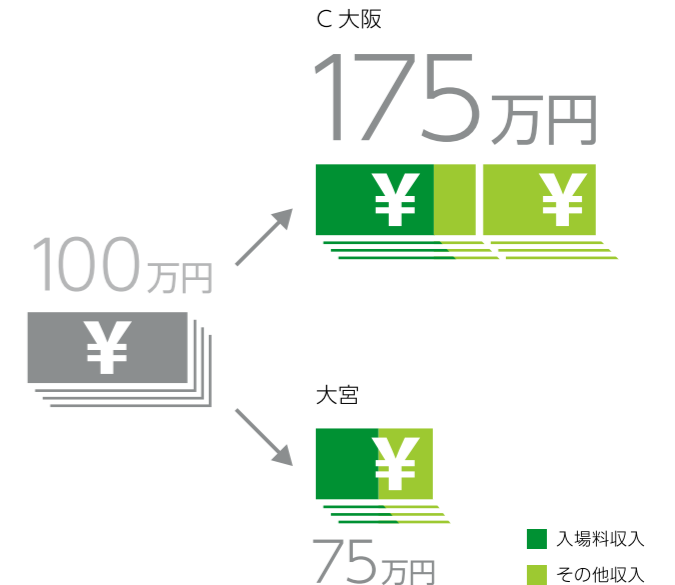
その他収入に隠れたグッズ収入

2014 年シーズンにおいて最も効果的に販管費を活用していたのは C 大阪で 175 万円、最も苦戦していたのが大宮の 75 万円でした。C 大阪は中でも、その他収入の値を 540 百万円から 1,172 百万円と倍増させることに成功しています。他クラブにおける開示情報から類推するに、この伸びの原因はグッズ販売の伸びによるものと推察されます。販売費および一般管理費の値は 873 百万円から 1,159 百万円と 1.3 倍に留まっていることに鑑みると、とても効果的に販管費用を活用していたこととなります。

一方の大宮については、収入の大半の約 7 割が広告料収入であることに加え、バックオフィス業務等を行う間接部門人員の人件費は固定費として最低限発生してしまうことから、前年に引き続き、KPI の値としては厳しい水準となってしまうものと考えられます。

クラブにとって、入場料収入は「満員のスタジアム」を目指す上でもベースとなる収入であり、また、グッズ販売収入は、単なる物品販売の域を超え、サポーターにクラブ関連グッズを所持させることによるチームへの帰属意識の促進といった効果も期待できるため、いずれも金額以上に非常に重要な意味を有しています。

その意味でも、各クラブはこの KPI の水準を具体的な行動戦略とセットで注視していくことにより、より効果的なビジネスの拡大に繋げていく際の目安とすることができるのです。



販管費 100 万円の投資をいくらにできるか

財務状況分野は、クラブの財務状況を端的に示す KPI によるランキングです。

財務状況のうち、事業規模を表す売上高とその成長率、事業の安定性を表す自己資本比率が対象となっています。

売上高

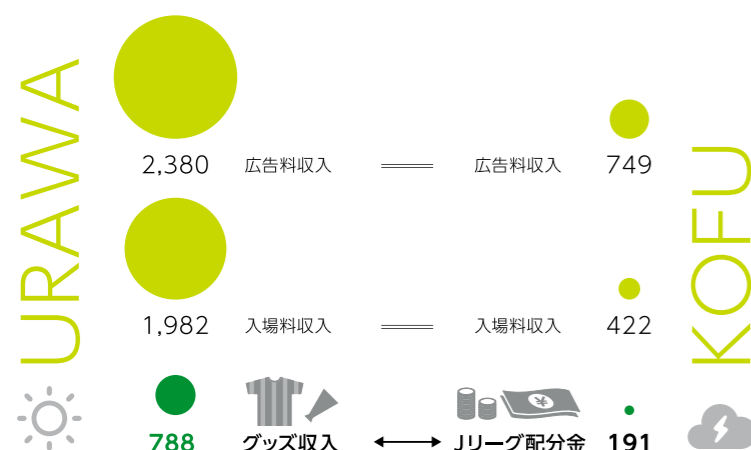
J1 平均は 3,294 百万円

2014 年シーズンにおける J1 の売上高の平均値は 3,294 百万円となっており、前年度比+ 216 百万円と、増加傾向で推移する結果となりました。

J1 で最も事業規模の大きな浦和の売上高は 5,854 百万円であり、最小事業規模の甲府の 1,518 百万円と比較すると約 4 倍近くの事業規模の開きがあります。浦和の売上高の内訳を見ると、最も多いのが広告料収入で 2,380 百万円 (約 40%)、次いで入場料収入が 1,982 百万円 (約 33%)、グッズ収入が 788 百万円 (約 13%) と続いています。

一方の甲府は、最も多いのが広告料収入で 749 百万円 (約 49%)、次いで入場料収入が 422 百万円 (約 27%)、J1 リーグ配分金が 191 百万円 (約 12%) となっています。

ここで注目なのは、両クラブにおける構成比率の 3 番目の収入項目です。いずれも事業規模の 10% 超の比率を占める収入項目ですが、浦和の場合その内容はグッズ収入という自助努力により直接的なコントロールが可能な性質の収入であるのに対し、甲府の場合その内容は J1 リーグ配分金という、自助努力では直接コントロールすることは難しい性質の収入となっています。



浦和と甲府の売上高主要内訳

実はここに、J1 リーグの抱える課題の一つが現れていると考えられます。

現状の J1 リーグでは、J1 においてすらも、どのクラブも経営的に余裕があるわけではない状況と考えられます。だからこそ、クラブ側からリーグに対する配分金の増加を含めたビジネス拡大の要請が絶えません。そしてそれを受け、リーグも主体的にビジネスインフラを整える活動を推進するため、社員である各クラブからの合意を取り付けようという意識が明らかに強くなっている状況と思われる。

配分金の温度差

一方で J1 リーグ配分金は、リーグ協賛スポンサーからの収入や、放映権料を原資として各クラブにリーグから分配している資金であるため、この比率が高いクラブほど、J1 リーグへの資金的依存度が高いクラブということになります。この傾向は当然ながら、事業規模の小さなクラブ (主に地方都市型クラブ) ほど強くなります。一方で、事業規模の大きなクラブについては資金的依存度は小さいものの、リーグ収入の柱である放映権等への貢献度は大きいという構造になっています。そのため、配分金の金額は約 2 億円とほぼ均等であっても、クラブによってその意味合いやリーグの配分金制度に対する想いが大きく異なる状況にあると考えられます。この利益相反関係が、リーグ、各クラブが共に目指すべき、マーケット規模の拡大を阻害する一つの要因になっているとも考えられます。

リーグ側は配分金のあり方の改革に着手しており、クラブ側もリーグ全体のマーケット規模の拡大が、最終的には自クラブの収益拡大に結びつくことになるという中長期的な視点で経営に臨むのが望ましいと思われる。

売上高成長率

J1 平均は 10%

2014 年シーズンにおける J1 の売上高成長率の平均値は 10.3% となっており、前年度比+ 1.3% となっています。



J1 と J2 ではビジネスマーケット規模に大きな差がある

2014 年シーズンに J1 に昇格した G 大阪、徳島、神戸の 3 クラブが成長率トップ 3 となっている事実は、J1 と J2 のマーケット規模には大きな差があることを示していると考えられます。

その意味でも、安定的な経営を目指す J1 の各クラブにとって J2 に降格することは、単に戦いの主戦場が変わるといった FM 的な発想だけでなく、BM 的な観点からもビジネス環境の大きなマイナスの変化をもたらす可能性が高いため、何としても避けたいという強いインセンティブが働くこととなります。

この点についても、リーグは降格システムの有り方を含め、降格クラブへの対応を検討して行く必要があると思われる。突発的な要因による降格を防止する複数年の成績を対象とした降格制度を採用しているメキシコや、降格クラブに対する臨時の手当てを支給する制度を採用しているアメリカの例もあり、幅広に可能性を探ることが有益と考えます。

自己資本比率

J1 平均は 37%

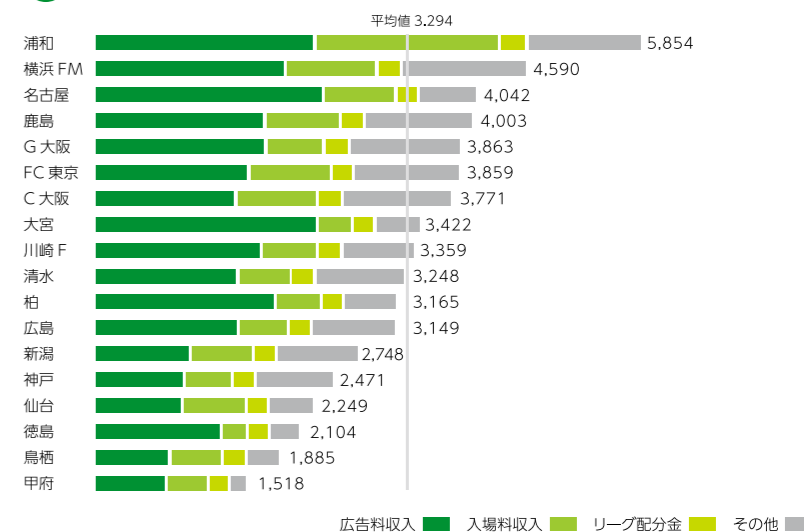
2014 年シーズンにおける J1 の自己資本比率平均値は 37.3% となっており、前年度比+ 17.5% と、大幅改善といった結果となりました。

最も大きな要因は、今期から具体的に運用が開始されたクラブライセンス制度におけるファイナンシャル・フェア・プレー (FFP) 基準です。この基準により、3 期連続の赤字、もしくは債務超過となったクラブは、J1 リーグへの参加資格を失うということになりました。

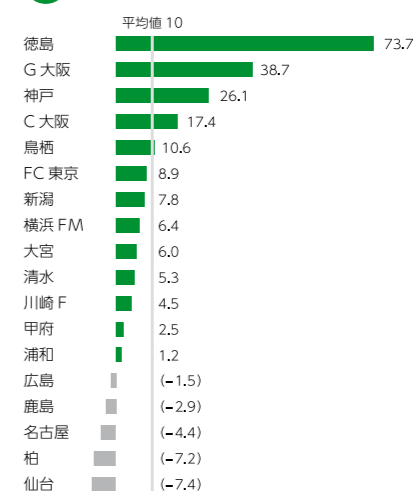
各クラブが FFP 基準を達成するため、収益の確保と、増資等を含めた財務健全化に努めた結果、全てのクラブが債務超過を解消することに成功し、結果として自己資本比率の大幅な改善に繋がったものです。

特に前年度に債務超過であった横浜 FM と鳥栖が債務超過を解消したことによる影響が大きいと言えますが、各クラブは今後も継続的な収益の確保と財務健全化に努めながら、ビジネス規模拡大のための投資も実行していくという、非常に難しい課題に向き合っていくこととなります。リーグもクラブライセンス事務局を中心にバックアップ体制を整えている状況でもありますが、業界全体としてビジネス化を推進していく取り組みを今後も継続していくことが重要であると考えます。

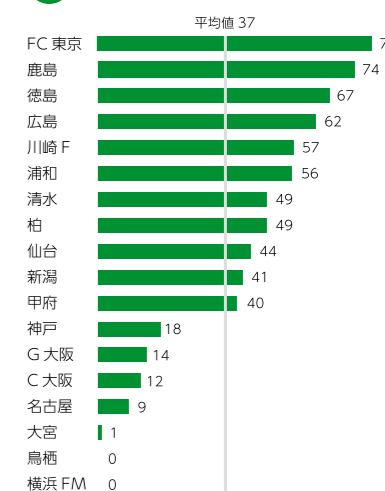
売上高 (百万円)



売上高成長率 (%)



自己資本比率 (%)





J1 優勝クラブ分析

浦和レッドダイヤモンズ

Urawa Red Diamonds

ビジネス・マネジメント (BM) 分野における成績を示す 2014 年シーズンの J リーグマネジメントカップ (JMC) において、J1 で優勝を飾った浦和。同シーズンでは、フィールド・マネジメント (FM) 分野においても J1 準優勝と結果を出しています。

クラブ経営において重要な両輪となる BM と FM においてバランスの取れた結果を出した浦和における取り組みの舞台裏を、NewsPicks の協力も得ながらインタビューを実施し、デロイト トーマツ独自の切り口で分析しました。

浦和のトリプル A プラン

浦和は、クラブとして以下の活動理念を掲げています。

- ① 社会の一員として青少年の健全な発育に寄与
- ② 地域社会に健全なレクリエーションの場を提供
- ③ さいたまから世界に向けて開かれた窓

他の J クラブも同様ですが、J クラブはすべからく J リーグの掲げる百年構想事業に協賛する形で事業活動を展開している事業体です。そのため、活動理念にもその色が濃く顕われており、地域密着型の経営を展開しています。

そしてこの活動理念を実現させるための方策として、以下のトリプル A プランを掲げています。

Asia No.1 (強く魅力あるクラブ)

Area Only1 (地域の誇りとなるクラブ)

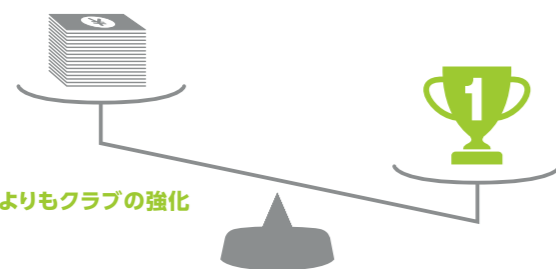
Accountability 1st (自立し責任あるクラブ)

我々が注目したのは、3 つ目の Accountability 1st の部分です。社長の淵田氏からは、次のようなコメントがありました。

「スポーツクラブの目的は利益の最大化ではなく、最適化 (オプティマイズ) です。」

このコメントは、一般的な企業の経営とスポーツクラブの経営の違いを端的に表しています。

つまり、一般的な株式会社は利益の最大化が株主の最大の関心事であり、その先の配当による投資対効果こそが絶対的な評価軸となるのですが、現状のスポーツクラブにおいては、利益の最大化よりもチームの強化のほうが重視されるという現実があるということです。



利益の最大化よりもクラブの強化

このことを無視して一般的な企業の経営の物差しをそのまま当てはめると、クラブ内に軋轢が生じたり、関係者のモチベーションが低下したりといった問題が生じてしまいます。スポーツクラブのマネジメントはこのことをしっかりと認識する必要があります。

浦和はまた、クラブとしての責任を果たすための情報発信として、J リーグから求められている経営情報の開示とは別に、自クラブの HP にてより詳細な経営情報の開示を実施している数少ない J クラブの一つです。

体育とスポーツの違いに対する挑戦

利益の最大化よりもチームの強化が重視されるという傾向は、特に日本において顕著です。日本では長らく体育=スポーツと解釈されて来た歴史的背景があるため、教育の一環としての体育 (≠スポーツ) でビジネスを行うという発想に抵抗感を抱く人々が未だ数多く存在します。

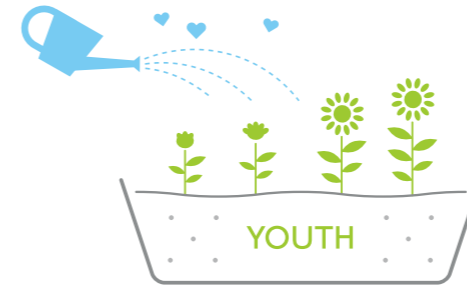
しかしながら一方で、スポーツクラブが独立採算で自立した経営を永続的・安定的に実施していくためには、一定程度の利益の確保が必要不可欠です。そしてクラブは、スポーツというコンテンツを通じてステークホルダーに様々な感動や付加価値を提供することを事業としている以上、その対価として正当な報酬を受け取ることは、本来ごく当然のことであると言えます。教育に対して支払う学費等の対価と何ら変わりはありません。

スポーツにおけるドラマやアスリートの真摯な姿勢等を通じて、我々は多くのことを学ぶことができます。その対価として適切な報酬を支払うことが当たり前となる文化を築き上げていくことが、中長期的に我々の QOL (Quality Of Life) を向上させることに繋がるのです。浦和のオプティマイズという考え方は、その代表的なものと考えられます。

事業規模拡大への布石

また、淵田社長はこうも言っています。「今、最もやりたいことはクラブへの投資です。まずはトップチームへの投資、次に育成への投資、そしてスタジアムへの投資です。」

トップチームへの投資という面では、2014 年シーズンで 3 期目となる同一監督の下、FM 面では一貫した強化方針をぶれずに継続してきたことにより、勝点を 2012 年シーズンの 55 から 58、62 と着実に増やすことに成功しています。2011 年シーズンにクラブの強化方針がぶれてしまい、監督を短期間のうちに交代させ、混乱してしまった経験を糧に、腰を据えた取り組みに切り替えたことが奏功した格好です。



ユース世代の選手教育

このトップチームへの投資をクラブは今後も継続していく方針です。

また、育成への投資という面では、淵田社長が持つ人事畑の経験が活かされています。トップチームの強化には技術面だけでなく競技に取り組む姿勢や周囲への気配り等、人間力も欠かせないとの考えから、ユース世代の選手教育により力を入れていく方針です。さらに興味深いのは、育成への投資の範囲を一般のクラブスタッフまで含めている点です。「自律、自立、行動」というモットーをクラブ全体に浸透させるべく、クラブ内での研修制度を整備していく方針です。

そして、スタジアムへの投資という面では、行政への地道な働きかけを含め、観戦環境の改善に力を入れていく方針です。ホームスタジアムのさいたまスタジアム 2002 にはゴール裏に屋根が無く、雨の日にはサポーターがずぶ濡れになりながら応援しているという状況のため、これを改善したいとの想いがあります。加えて、毎試合 J リーグ屈指の入場者数を誇るホームゲームでは、試合後の交通手段が限られていることから、鉄道も道路も大渋滞となってしまうことが課題となっているため、これを解消するための対策も、行政と協力して推し進めていくことを検討しています。

浦和の強みと課題

浦和が JMC で毎回上位争いに絡める要因は、J リーグ屈指の入場者数にあります。

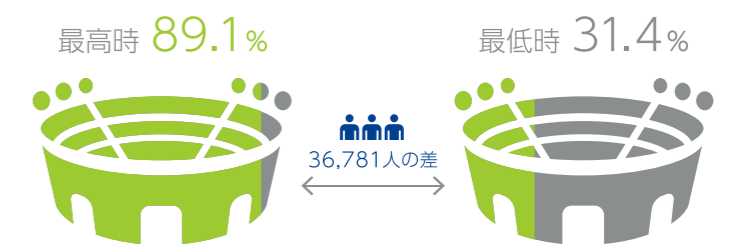
2014 年シーズンまで、9 年連続でトップを誇る平均入場者数とその源泉です。2014 年シーズンにおける 1 試合あたりの平均入場者数は 35,516 人と、J1 リーグの平均 17,240 人の倍以上の入場者数となっています。浦和はこのリーグ随一の入場者数により入場料収入でも 19.8 億円で J1 トップとなっており、2 位の横浜 FM (9.5 億円) の倍以上の規模となっています。

さらに、それに連動する形でスポンサー収入でも 23.8 億円を計上、名古屋の 24.7 億円、大宮の 24.0 億円に次いで 3 位となっています。ここで興味深いのが、名古屋、大宮のスポンサー収入が、主に責任企業 (大株主) グループからのスポンサー料であることに比べ、浦和のトップスポンサーは責任企業ではないという点です。もちろん責任企業からのサポートもありますが、それだけに頼らない経営を目指して取り組んでいるという姿勢が、ここにも表われているものと思われれます。

一方で、浦和の課題はスタジアム集客率です。

2014 年シーズンにおける浦和のスタジアム集客率は 55.8% となっており、J1 リーグ平均の 58.2% すら下回る

結果となっています。これは行政が所有する大規模スタジアムをそのまま活用するしかない J リーグの構造的課題とも考えられますが、平均入場者数に比べ過大な規模のスタジアムをホームとして使用する場合、どうしても「満員のスタジアム」にはなりにくい状況となってしまいます。デロイト トーマツの調べでは、浦和が 2014 年シーズンで「満員のスタジアム」(集客率 80% 以上の試合) を達成したホームの試合は 17 試合中 3 試合であり、最大値は 89.1% でした。逆に集客率のワースト 3 試合 (無観客試合は除く) は平均すると 36.5%、最低値は 31.4% となっており、人数にして 36,781 人もの開きがあります。



デロイト UK が毎年発行している Football Finance によると、英プレミアリーグにおけるスタジアム集客率はリーグ平均で 96% となっており、最も集客が悪かった試合だけの平均でも 85% 台となっています。このデータは、人気カード、不人気カードにほとんど差が無く、常にどの試合も「満員のスタジアム」が創出されていることを示しています。

「満員のスタジアム」は世間の注目を集めるだけでなく、広告価値も押し上げます。また、スタジアムに入れないサポーターが一部生じることで、チケット価格の適正化や、放映権の価値向上といった効果も見込まれます。このことから、「満員のスタジアム」を創出することが、いかにスポーツビジネス上重要なことかが理解できると思います。

一方でこのデータは、J1 において圧倒的な存在感を放っている浦和でさえまだまだビジネス上の伸び代があることを示すものとなっています。さらに言えばこのロジックは、他の J クラブにも共通して当てはまる課題であり、CRM 戦略の重要性を浮き彫りにする結果とも言えるでしょう。

淵田社長は 2014 年シーズンから [REX CLUB] という独自のメンバーシップ制度を開始しており、この課題に正面から取り組む姿勢を明確にしています。

今後の浦和の成果に注目したいと思います。

J2 Ranking

松本、圧倒的大差で優勝!!

J2におけるManagement Cup 2014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、財務状況分野では共に1位、経営効率、経営戦略分野では共に2位となっており、準優勝の磐田に大きく水をあけての優勝となっています。

松本は地域密着を徹底した、責任企業を持たない市民クラブの代表格として認識されているクラブです。特にホームスタジアムのアルウィンは約2万人収容の球技専用スタジアムであり、その規模感も功を奏して、試合観戦時の臨場感や非日常感を高いレベルで感じられる環境となっており、BM施策の効果が出やすい状況であったことも勝因の一つと考えられます。



© J.LEAGUE PHOTOS

BMpoint 2014

J2	順位	BMpoint 総計	1st ステージ：マーケティング					2nd ステージ：経営効率			3rd ステージ：経営戦略		4th ステージ：財務状況				
			平均 入場者数	スタジアム 集客率	新規観戦者 割合	客単価	合計	勝点1あたり チーム人件費	勝点1あたり 入場料収入	合計	売上高・チーム 人件費率	販管費100万円 あたり 入場料等収入	合計	売上高	売上高 成長率	自己 資本比率	合計
松本山雅FC	1	192	22	22	19	8	★71	16	15	31	14	21	35	16	19	20	★55
ジュビロ磐田	2	160	19	21	9	21	70	1	21	22	6	15	21	22	4	21	47
カマタマーレ讃岐	3	159	1	1	22	18	42	14	13	27	20	22	★42	4	22	22	48
コンサドーレ札幌	4	158	21	11	10	13	55	10	22	★32	18	16	34	18	17	2	37
モンテディオ山形	5	150	12	10	7	22	51	11	11	22	17	18	35	19	20	3	42
FC岐阜	6	134	15	16	21	1	53	5	10	15	1	20	21	8	21	16	45
ジェフユナイテッド千葉	7	130	20	19	5	15	59	2	20	22	3	4	7	21	7	14	42
湘南ベルマーレ	8	128	18	20	3	16	57	20	6	26	10	10	20	15	5	5	25
ファジアーノ岡山	9	126	16	18	15	10	59	9	9	18	5	9	14	14	10	11	35
V・ファーレン長崎	9	126	7	8	20	12	47	12	5	17	13	3	16	9	18	19	46
ロアッソ熊本	11	124	13	5	13	6	37	18	8	26	15	17	32	7	14	8	29
栃木SC	12	123	10	13	11	7	41	17	7	24	19	5	24	10	11	13	34
ギラヴァンツ北九州	13	121	2	14	18	20	54	21	1	22	12	8	20	6	13	6	25
京都サンガFC	14	119	14	15	8	9	46	4	16	20	11	1	12	20	3	18	41
東京ヴェルディ1969	14	119	11	2	4	19	36	8	19	27	22	7	29	17	6	4	27
大分トリニータ	14	119	17	4	3	4	28	13	18	31	16	19	35	12	1	12	25
アビスパ福岡	17	117	8	6	12	14	40	7	17	24	8	12	20	11	12	10	33
ザスパクサツ群馬	18	106	3	7	1	11	22	22	3	25	21	13	34	2	16	7	25
水戸ホーリーホック	19	101	6	17	17	5	45	19	4	23	4	11	15	1	8	9	18
横浜FC	20	94	9	12	6	17	44	6	12	18	2	14	16	13	2	1	16
愛媛FC	20	94	4	9	14	2	29	15	2	17	7	6	13	3	15	17	35
カターレ富山	22	84	5	3	16	3	27	3	14	17	9	2	11	5	9	15	29

Management Cup J2 分析

1st ステージ：マーケティング

マーケティング分野では、興行ビジネスにおいて、我々が最も重要と考える「満員のスタジアム」に影響を及ぼす KPI を中心にランキングしています。

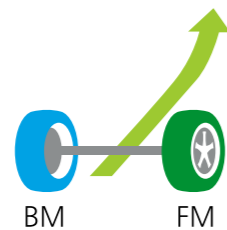
平均入場者数

J2 平均は 6,589 人

2014 年シーズンにおける J2 の平均入場者数の平均値は 6,589 人となっており、前年度比 ▲76 人とほぼ同水準ではありますが若干減少する結果となりました。その要因としては、2013 年シーズンに 22 クラブ中 5 クラブあった平均 1 万人越えのクラブ数が、2014 年シーズンには 2 クラブに減少してしまっていることが挙げられます。すなわち、J1 と J2 の入れ替えによって生じた大規模クラブの J2 離脱です。J1 に昇格した G 大阪、神戸はいずれも入場者数が 1 万人を超えるクラブであったのに対し、代わりに J2 に加入した磐田、湘南、大分がそれぞれ 8 千人規模の入場者数に留まったことが要因となっていると考えられます。

逆に、その穴を埋める役割を担ったのが、松本と岐阜の 2 クラブです。松本は前年比+1,692 人と、着実に入場者数を増やしています。従来より地域密着・地域発祥で取り組んできたホームタウン活動に加え、J1 昇格争いによる注目度のアップにより、元々 1 万人を超えていた KPI を更に伸ばした格好です。また、岐阜に関しては、前年比+3,058 人、率にして+68% という驚異的な増加を達成しています。こちらは地元岐阜県出身の若手ビジネスマンが社長に就任し、BM、FM 一体となった改革を断行したことが大きな要因となっています。債務超過解消のために新たな大株主となった責任企業からの人選ではありますが、社長就任と同時に「15,000 人プロジェクト」を開始、有名監督・選手の獲得、クラブ職員の意識改革まで、まさに BM 施策によって実現した大幅な入場者数の向上という成果であったと推察されます。

BM、FM 一体となった改革で、平均入場者数増加



なお、日本代表クラスの選手を複数抱える G 大阪の選手が注目を集めることにより、他クラブの入場者数に好影響を与えるといった「G 大阪効果」については、2014 年シーズンでは同じく日本代表クラスの選手を複数抱える磐田がその代役を担った形となり、その効果による KPI 低下の影響は最小限に抑えられたものと推察されます。

スタジアム集客率

J2 平均は 34%

2014 年シーズンにおける J2 のスタジアム集客率の平均値は 33.7% で、前年度比+0.7 ポイント微増という結果となっています。

J2 の中で最も集客率が高かったのは松本の 62.4% でした。松本は入場者数でも J2 トップの成績を収めており、立ち見席を含めて約 2 万人収容でフットボール専用という適正規模のホームスタジアムが KPI を押し上げる要因の一つとなっています。特に 2014 年シーズンの最終節では 18,496 人を集め、KPI も 90.7% を記録しています。この水準は J1 のクラブでもあまり見られない水準であり、松本のポテンシャルの高さを示すデータと言えます。

逆に J2 の中で最も集客率が低かったのは讃岐の 14.9% でした。讃岐は JFL からの新規参入ではありますが、ホームスタジアムは松本より大きい 2.2 万人収容の陸上競技場となっており、集客力とスタジアム規模のミスマッチが KPI を押し下げる要因となってしまっています。最も値の高かった J2 参入初のホーム開幕戦では 10,421 人を集めたものの、KPI は 46.7% に留まる結果となっています。

J リーグはクラブライセンス制度により、J2 クラブのホームスタジアムには最低 10,000 人収容という基準を義務付けています。当然全ての J2 クラブがこの基準を満たしている一方で、平均入場者数が 10,000 人を切っているクラブが全体の 9 割に当たる 20 クラブもあり、また、スタジアムの集客率が平均すると約 3 割という状況に鑑みれば、根本的にスタジアムのあり方を見直すタイミングに来ているとも考えられます。

新規観戦者割合

J2 平均は 7.1%

2014 年シーズンにおける J2 の新規観戦者の平均値は 7.1% で、前年度比 ▲1.5 ポイントとこちらもほぼ同水準ではあるものの減少する結果となっています。

当該 KPI に関しては、2013 年シーズンは JFL から J2 に新規参入した長崎が 54.8% という驚異的な値を記録した結果、平均値を 2.5 ポイント押し上げている構造でした。2014 年シーズンでも同様に JFL から J2 に新規参入を果たした讃岐が 34.6% という高水準の値を記録していますが、結果的に平均値は約 1.0 ポイント減少する結果となっています。考えられる要因としては、やはり 2013 年シーズンの「G 大阪効果」の影響と考えられます。当該 KPI は対象シーズンに初観戦したサポーターの割合を集計しているとい

う性質上、前年の「G 大阪効果」によりスタジアムを訪れた多くのサポーターがリピーターになっているような場合には、2014 年における KPI の値を押し下げる効果もあります。その意味では、前述の松本や岐阜がそれぞれ 10.8%、19.2% と KPI を高い水準で維持できたことで、平均値の減少を最小限に食い止めることができたとも言えます。

そしてここから得られる示唆としては、既存の J クラブでも BM の施策如何では新規参入者を伸ばす余地が十分にあること、また、J リーグへの新規参入クラブには参入時・昇格時に新規参入者を伸ばすための強力な追い風が吹くこと、の 2 点であると思われます。

現在の J リーグが抱える新規観戦者、新規サポーターの獲得のヒントが、ここには示されていると考えます。

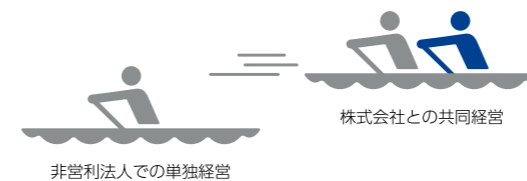
客単価

J2 平均は 3,021 円

2014 年シーズンにおける J2 の客単価の平均値は 3,021 円となっており、前年度比+350 円と+13% の伸びを記録しています。

2014 年シーズンの J2 において最も客単価が高かったクラブは山形で 7,643 円でした。入場者数は減ったものの、その他収入を前年度のほぼ倍に増やし、客単価は前年度比+81% とすることに成功しています。公開情報が限られているため詳細は不明ですが、山形は 2013 年 6 月からコンサルティング会社と連携したクラブ経営を開始しており、これまで J リーグ唯一の非営利法人で運営していた形態から、株式会社と非営利法人の共同経営といった形態にシフトしています。それを機に指定管理者事業にも進出する等、BM 施策がその他収入を押し上げ、KPI の増加に繋がったものと推察されます。

もう 1 クラブ、KPI の平均値を押し上げたのが磐田であり、その値は 6,426 円でした。磐田は J クラブ屈指の 2 万人を超えるサポーターズクラブ会員数を誇っており、そこからの年会費収入が単価を押し上げている一要因であると考えられます。

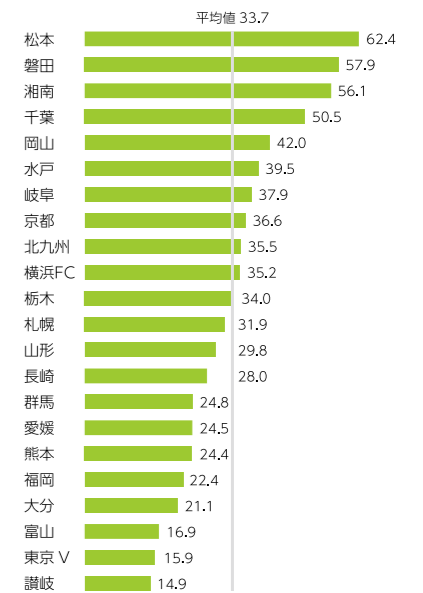


山形は、共同経営などの形態にシフトし収入増加

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)



経営効率分野では、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、BM の活動が、どのように FM の活動に影響を与えているかを計る KPI によるランキングです。



サポーターの顧客満足度を注視しながら、
KPI の適正水準を常に模索する

勝点1あたりチーム人件費

J2 平均は 8 百万円

まず、勝点 1 あたりチーム人件費ですが、2014 年シーズンにおける J2 の平均値は 7.9 百万円となっており、前年度比 +0.3 百万円と若干増加する結果となりました。

2014 年シーズンで最も効率的に勝点を獲得したのは群馬でした。群馬は勝点 1 を獲得するために 3.4 百万のチーム人件費をかけたことになっています。これは、J2 平均の半分以下の水準です。一方、勝点 1 を獲得するために最もチーム人件費をかけたのは磐田でした。磐田は勝点 1 を獲得するために 20.2 百万円をかけたこととなります。こちらは J2 平均の約 2.6 倍の水準です。結果として同じリーグディビジョンでありながら、ここにはなんと約 6 倍の開きがあることとなります。

また 2014 年シーズンは、チーム人件費総額で比較すると、群馬が最小の 168 百万円であり、磐田が最大の 1,352 百万円となっています。結果的には、チーム人件費総額の大小が、そのまま KPI の値の大小に反映されている形となっており、一見すると磐田が人件費をかけ過ぎたかのような外観となっています。

J2 は最もチーム人件費格差のあるリーグ

実はここが、BM の観点から J2 のクラブを経営していく際に留意しなければならないポイントであると我々は考えています。磐田の KPI が異常値かと言うと、必ずしもそうとはいえないデータがあります。過去のデータを参照してみると、2013 年シーズンに 1 年での J1 復帰を果たしている G 大阪は、チーム人件費として 1,486 百万円を投じており、KPI の値は 17.1 百万円でした。同様に 1 年での復帰を果たした神戸も 1,160 百万円を費やしており、KPI の値は 14.0 百万円と、いずれもチーム人件費総額では 1,000 百万円以上を注ぎ込み、KPI は 10 百万円を超えた値となっています。すなわち、J1 から降格したクラブが 1 年での J1 復帰を目指す場合、BM の判断で意図的にチーム人件費に投資するケースが多いという傾向があります。磐田も 1 年での J1 復帰を至上命題に掲げていたこともあり、意図的にチーム人件費に投資をしていたものと推察されます。残念ながらトップチームの成績が思うように伸びず、KPI の値を押し上げる要因となってしまいました。J1 自動昇格となる 2 位以内を確保するために必要な勝点の目安を 80 点とすると、そこから逆算した場合の磐田の想定 KPI は 16.9 百万円となり、前年度の G 大阪と同水準となる試算です。

2014 年シーズンにおける J1 におけるチーム人件費の平均が 1,506 百万円であることに鑑みれば、J1 昇格・定着を狙うクラブとしては妥当なチーム人件費水準であったと見られることもできます。

一般的には BM の判断で多額のチーム人件費を投入すれば、勝点を多く獲得できる可能性が高まるのは事実です。一方で、原資に限られた状況においては、いかに効率的に勝点を獲得するかという課題に対する BM と FM の連携こそが重要になってきます。その意味で、当該 KPI は値の優劣のみを判断するのではなく、PDCA サイクルを回していく際に、経営者の経営方針との整合性を確認するための重要な指標としてこそ、意味を持つものと考えます。

勝点1あたり入場料収入

J2 平均は 3 百万円

次に、勝点 1 あたり入場料収入です。2014 年シーズンにおける J2 の平均値は 3.2 百万円となっており、前年度比 +0.2 百万円と微増しましたが、ほぼ同水準の推移という結果となりました。

この KPI の分析では、①クラブ側から見れば勝点 1 をいくらで売れたのか、②サポーター側から見れば勝点 1 をいくらで買ったのか、という両サイドの観点があることに留意が必要です。(詳細は J1 分析を参照)

結果として、2014 年シーズンの J2 クラブにおいて勝点 1 あたり入場料収入が最も多かったのは札幌の 6.6 百万円であり、およそ J2 平均の倍の水準となっています。逆に最も入場料収入が少なかったのは北九州の 1.2 百万円で、こちらは J2 平均の約 4 割の水準となっています。両者の差は約 5.5 倍となっています。

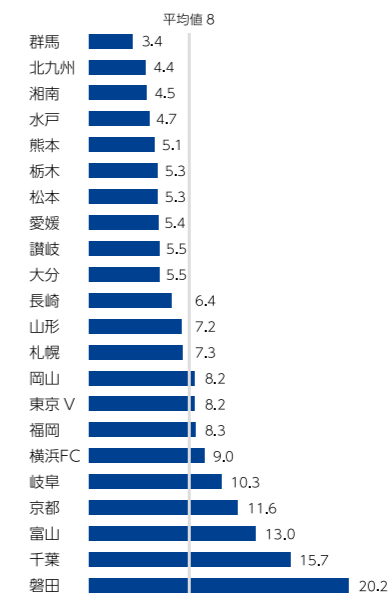
重要なのは顧客満足度

札幌は 2014 年シーズンでは J2 で 2 番目に多い 11,060 人という平均入場者数を記録しました。それも、入場料収入は J2 クラブでトップとなる 390 百万円を計上しました。その反面、FM 面では十分な結果が伴わず中位に甘んじてしまったことが、当該 KPI を一層押し上げる要因となっています。その意味では、クラブ側からは勝点 1 を高く売れたことにはなりますが、その分サポーター側からは割高感があつたことが想定され、結果的にはサポーターの顧客満足度 (CS: Customer Satisfaction) に悪影響があつた可能性が否定できません。

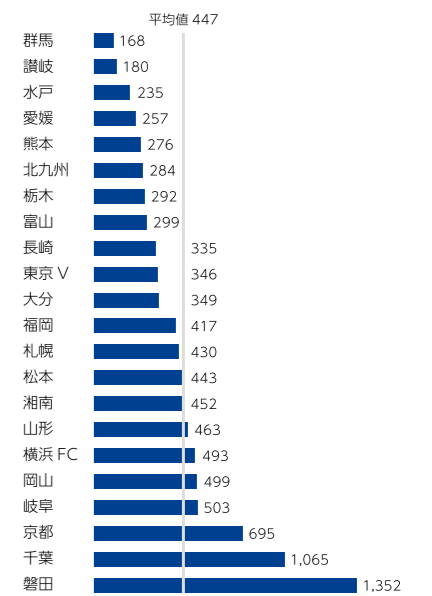
一方の北九州は、平均入場者数では 3,622 人で J2 の 22 クラブ中 21 位、入場料収入も 79 百万円で 20 位でしたが、FM 面では好調を維持したことが、結果的に KPI を押し上げる要因となりました。その意味では、CS には大きく向上したものと思われそうですが、クラブ側としては今後この向上した CS を維持しながらリピーターを増やし、どのように収益に結び付けていくかが課題になると思われそうです。

上記のデータが示すように、各クラブの経営者はサポーターの CS を注視しながら、この KPI の適正水準を常に模索し続けるという姿勢が非常に重要となります。そしてこのことは、クラブ経営に Try & Error の精神と PDCA サイクルの導入が不可欠であることを暗に示すものでもあり我々は考えています。

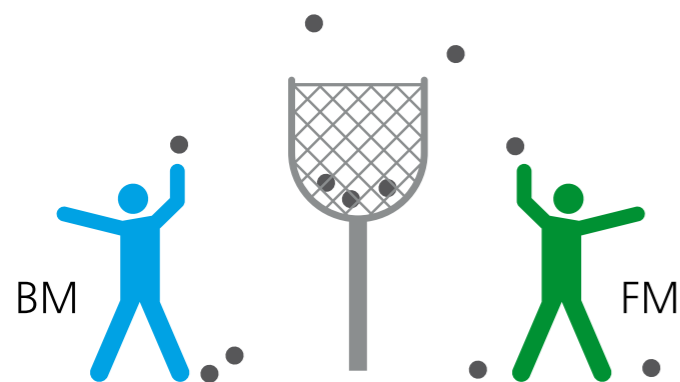
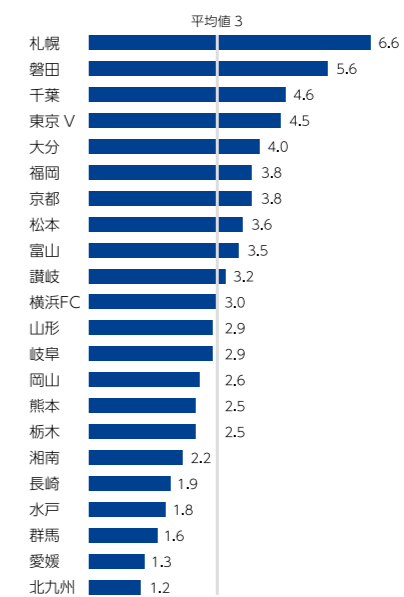
勝点1あたりチーム人件費 (百万円)



〈参考〉チーム人件費 (百万円)



勝点1あたり入場料収入 (百万円)



BM と FM の連携こそが重要

経営戦略分野は、ビジネスの基礎である投資対効果を計る KPI によるランキングです。我々は活動に関する投資に焦点を当て、「売上高・チーム人件費率」と、「販管費 100 万円あたり入場料等収入」という、各クラブの経営戦略が色濃く現れる傾向の強い 2 つの KPI について分析しました。

売上高・チーム人件費率

J2 平均は 39%

まず、売上高・チーム人件費率です。2014 年シーズンにおける J2 の平均値は 39% となっており、前年度比 ▲2 ポイントと微減したものの、ほぼ前年と同水準で推移する結果となりました。

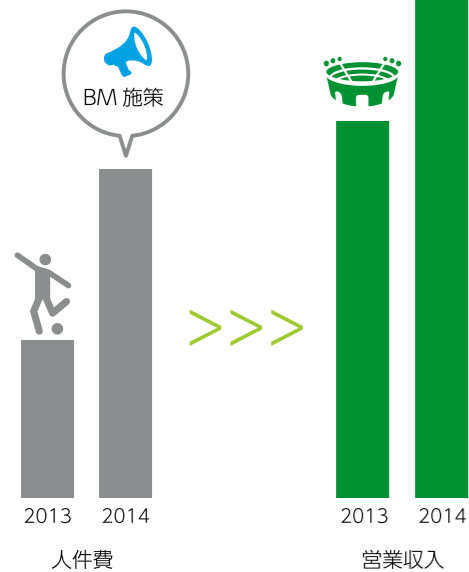
一般的にクラブ経営においては、売上高・チーム人件費率の値が 50% を超えない範囲とできるのが望ましいとされています。その意味では、J2 の 22 クラブ中、岐阜を除く 21 クラブがこの KPI の値を 50% 以下に抑えられているため、概ね健全な状態であると判断できます。

2014 年シーズンにおいて最も売上高・チーム人件費率の高かった岐阜の値は 61% でした。これは前述のとおり、2013 年シーズン決算における債務超過を解消する過程で、新たに責任企業となった大株主からの出資等を活用した大胆な強化戦略の一環であり、チーム人件費を前年度の 241 百万円から倍以上の 503 百万円に増額したことが大きく影響しています。チーム人件費の増額と歩調を合わせて実施された 15,000 人プロジェクト等の戦略的な BM 施策により、入場料収入も前年度の 74 百万円から 140 百万円と倍増、広告料収入やアカデミー収入等もそれに呼応して増加しています。その結果、営業収入は前年度の 576 百万円から 831 百万円にまで増加させており、チーム人件費の増加分をほぼ吸収する水準まで伸ばすことに成功しています。

結果的にはその他の経費の増分が吸収しきれず 2014 年シーズンの決算でも 63 百万円の赤字を計上してはいますが、純資産ベースでは増資の影響でまだ余裕があり、2014 年シーズンに投資した成果を来期以降着実に収入に繋げていくことができれば、安定経営の路線に乗せることは可能であると思われます。

このように、チームという最重要資産を直接的・間接的に活用することで、クラブはスポンサー料収入や入場料収入、グッズ販売収入等、様々な種類の収益を獲得することができるのです。そして繰り返しになりますが、戦略的に投資の意味をもってこの KPI の目標数値を設定し、事業規模の拡大を狙うといったクラブの存在は、リーグ経営からすると望ましいとも考えられます。

大事なのはリーグとクラブが共に持続可能な事業規模拡大を実現していくことであるとすれば、この KPI の示す値の意味を、それぞれの経営者が自分事として捉えていく姿勢が肝要であると考えます。



岐阜は、戦略的な BM 施策で改善を図り
営業収入増加

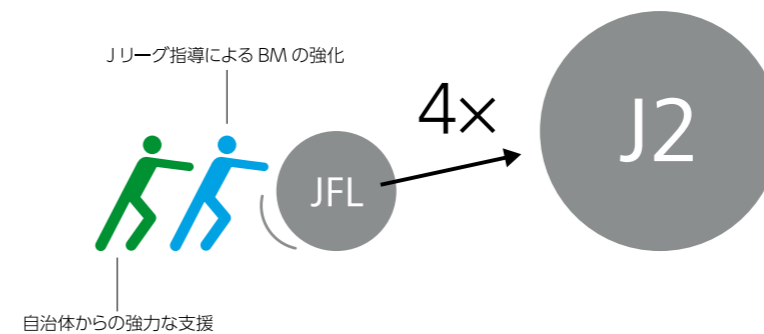
販管費 100 万円あたり入場料等収入

J2 平均は 112 万円

次に、販管費 100 万円あたり入場料等収入です。2014 年シーズンにおける J2 の平均値は 112 万円となっており、前年度比 +5 万円と、僅かではありますが増加する結果となりました。

この KPI は、販売費および一般管理費として処理されている費用が、どの程度の収入に結びついているかを示す指標です。なお、対象とした収入からは、広告料収入、Jリーグ配分金、アカデミー収入を外し、入場料収入とその他収入のみとしています。(詳細は J1 分析を参照) 2014 年シーズンにおいて最も効果的に販管費を活用していたのは讃岐で、販管費 100 万円あたりの入場料等収入は 165 万円となっていました。逆に最も苦戦していたのは京都の 69 万円でした。

讃岐は JFL からの参入時に Jリーグ側から多くの指導を受け BM 面の対応を強化し、自治体からの強力な支援を取り付けた上で、チケットの無料配布を大幅に抑制した結果、入場料収入が前年度比で約 4 倍の 104 百万円を達成できたのが KPI を押し上げた要因の一つであると想定されます。

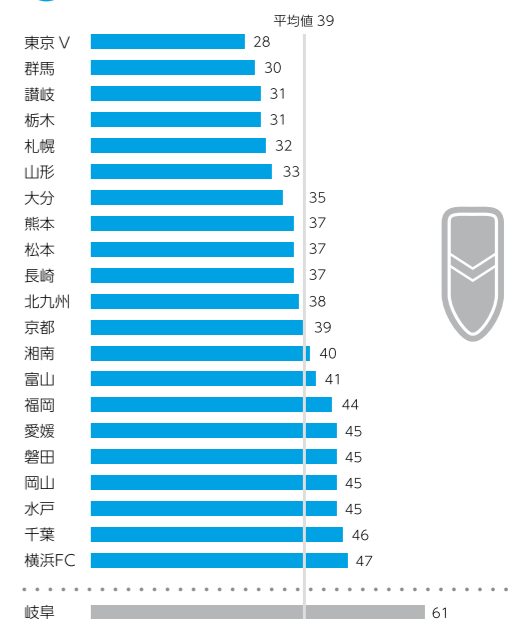


讃岐は、BM 面の対応強化で自治体の支援を取り付け、入場料収入4倍

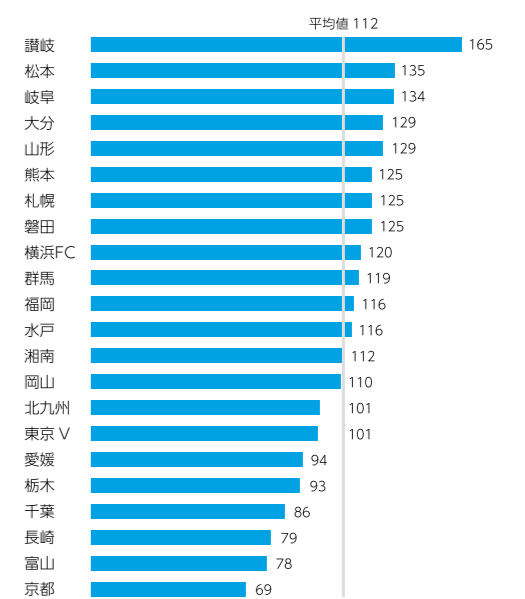
一方の京都は、前年度と同水準の販管費を投入していますが、FM 面でのトップチームパフォーマンスの低迷や監督交代劇等の影響で入場者数が伸び悩み、入場料収入やグッズ販売が落ち込んだことが KPI を押し下げた要因となっていると思われます。

もう一つ興味深いデータとして目に付くのが、前年度における KPI の値が J2 クラブで唯一 200 万円を越えていた山形の動きです。前述のとおりコンサルティングファームとの共同運営体制となった 2014 年シーズンの当該 KPI は、前年度比 ▲80 万円と大幅減の 129 万円となっています。BM 施策による新規事業の開始等の影響で販管費は前年の約 2.5 倍強となりましたが、その果実であるその他収入は前年の約 2 倍弱の伸びに留まっています。また、FM 面では最終的に J1 昇格プレーオフ圏内にギリギリ滑り込んだものの、リーグ戦期間中の入場者数は前年を下回り、入場料収入に至っては前年の 9 割と減少してしまっています。結果として、KPI の値は大きく下振れしてしまっていますが、2014 年シーズンに実施した BM 施策の効果は翌期にも継続して表われるものと推察されます。単年度の KPI のみで成否を判断するのではなく、各クラブの経営方針との兼ね合いの中で当該 KPI の目標値をどこに置くのか、経営者は常に意識しておくことが重要と考えます。

売上高・チーム人件費率 (%)



販管費 100 万円あたり入場料等収入 (万円)



財務状況分野は、クラブの財務状況を端的に示す KPI によるランキングです。

財務状況のうち、事業規模を表す売上高とその成長率、事業の安定性を表す自己資本比率が対象となっています。

売上高

J2 平均は 1,117 百万円

まず、売上高ですが、2014 年シーズンにおける J2 の平均値は 1,117 百万円となっており、前年度比+ 29 百万円と、増加傾向で推移する結果となりました。

2014 年シーズンにおいて J2 で最も大きな売上高を記録したのは磐田でした。金額としては 3,027 百万円であり、J2 最小売上高の水戸の 518 百万円と比較すると約 6 倍弱の事業規模の開きがあります。

Jリーグから公表されている売上高の内訳は「広告料収入」「入場料収入」「配分金」「アカデミー収入」「その他収入」の 5 分類とされています。磐田の売上高の内訳を見ると、最も多いのが広告料収入で 1,583 百万円 (約 52%)、次いでその他収入が 810 百万円 (約 27%)、入場料収入が 374 百万円 (約 12%) と続いています。

一方の水戸は、最も多いのが広告料収入で 167 百万円 (約 32%)、次いでその他収入が 126 百万円 (約 24%)、Jリーグ配分金が 92 百万円 (約 18%) となっています。

我々は水戸の例に見られるような、入場料収入の比率が相対的に低いという売上高の内訳構造の中に、Jリーグが抱える課題の一つが垣間見えていると考えています。

入場料収入は、観客数×チケット単価が基本です。水戸の平均チケット単価 (=入場料収入 / 年間総入場者数) を逆算すると 885 円となっており、J2 の 22 クラブ中 20 位という水準であることが分かります。また、1 試合の平均入場者数は 4,734 人と J2 の 22 クラブ中 17 位と、いずれも最下位ではないものの低い水準にあります。

しかしこれらの要素は実は、いずれも BM 施策によって改善が可能な要素です。もちろん、FM の成果である試合結果によって受ける影響は大きいですが、それでも CRM 分析に基づくマーケティング活動やスタジアムのホスピタリティ改善等の取り組みにより、その数値を押し上げることは可能です。欧州や米国でビジネス的に成果を上げているクラブの多くは、それらの BM 施策により多くの収益を確保している事実があることに鑑みれば、売上高の内訳項目における入場料収入の比率を現状より高めていく努力を、各クラブもリーグも強化していく必要があるものと思われます。

売上高成長率

J2 平均は 15%

次に、売上高成長率です。こちらの KPI の 2014 年度シーズンにおける J2 の平均値は 15.1% となっており、前年度比+ 14.2% と大きく改善しています。

2014 年シーズンの J2 において最も高い売上高成長率を記録したクラブは讃岐であり、その値は 165.5% という驚異的な値となっています。一方で、最も低い売上高成長率を記録してしまった大分は ▲28.4% という値でした。

讃岐に関しては、前年の JFL の際の売上高が 220 百万円と小規模であったこともあり、J2 参入初年度の 2014 年シーズンでは Jリーグからの配分金が 91 百万円増加されただけでも 41% 増の影響がありました。それに加えて前述のように無料チケットの配布を抑制する等の BM 施策により入場料収入が 79 百万円増加しており、その分の影響が 36% 増となっています。さらに、J2 参入前からの Jリーグによる指導と J2 参入効果により広告料収入も 123 百万円増加させることに成功しています。この影響が 56% 増というように、これまで同様、新規参入クラブのメリットを享受できたクラブが上位となる傾向となっています。

逆に大分は、同じ J2 参入とはいえ降格であるため、その他収入以外の収入は全て減少となっています。

J2 降格はサポーターにとって絶対に避けたい出来事の一つではありますが、クラブにとっても非常に大きな外部環境の変化をもたらす出来事であることがデータからも確認できます。

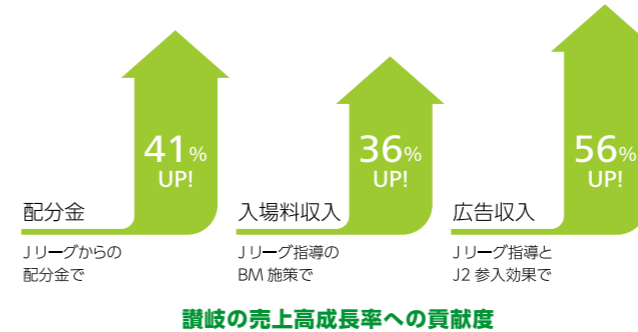
自己資本比率

J2 平均は 29%

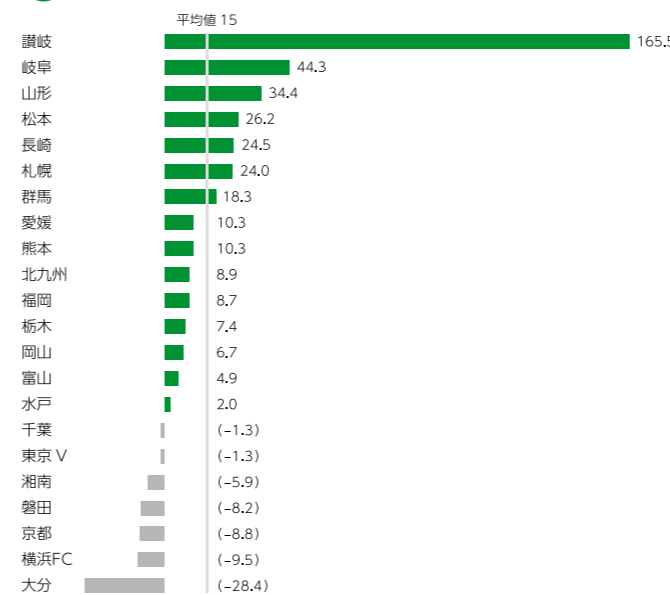
最後に、自己資本比率です。2014 年シーズンにおける J2 の平均値は 29% となっており、前年度比+ 29% と、大幅改善といった結果となりました。

2014 年シーズンから本格適用となったクラブライセンス制度におけるファイナンシャル・フェア・プレー (FFP) 基準の影響で、3 期連続の赤字、もしくは債務超過となったクラブは、Jリーグへの参加資格を失うということになりました。

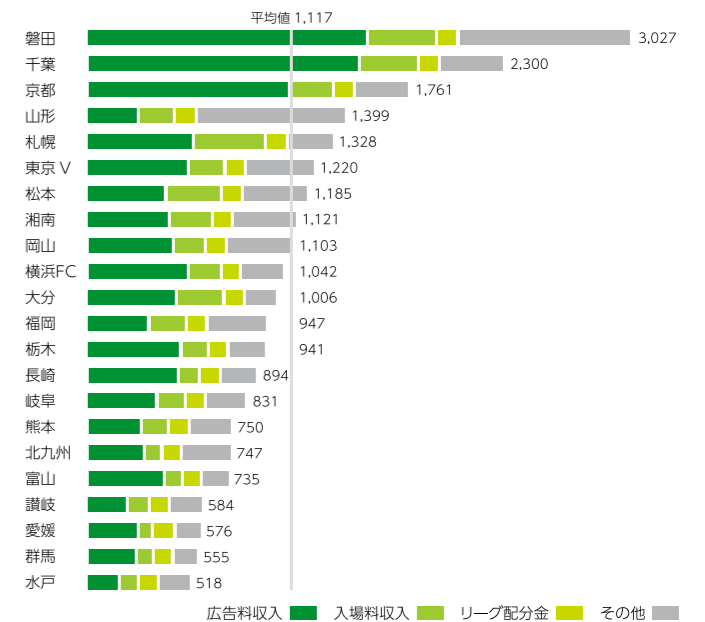
各クラブが FFP 基準を達成するため、収益の確保と、増資等を含めた財務健全化に努めた結果、全てのクラブが債務超過を解消することに成功し、結果として自己資本比率の大幅な改善に繋がっています。債務超過はたった 1 回でもライセンス剥奪という事態に繋がるため、特に責任企業を持たない中小クラブにおいては、これまで以上に当該 KPI の重要性は高まっています。



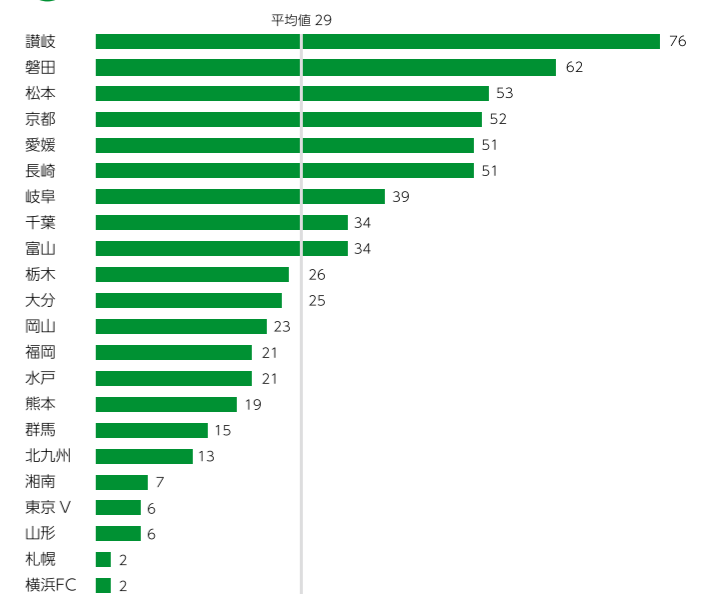
売上高成長率 (%)



売上高 (百万円)



自己資本比率 (%)



BM 施策により多くの収益を確保



J3 Ranking

町田、僅差で長野をかわし優勝!!

J3におけるManagement Cup 2014の優勝クラブは町田となりました。

町田はマーケティング、経営戦略分野では共に1位、経営効率、財務状況分野では共に3位となっており、BMポイントでは長野と並んだものの、我々が重要性が高いと考えているマーケティング分野で長野を抑え、僅差での優勝を勝ち取っています。

町田および長野はフィールド・マネジメント (FM) 面での成果たるリーグ戦年間順位でも3位および2位となっており、BMとFMのバランスを上手く取りながらクラブ経営を行っているクラブと言えます。J3の段階からBMの重要性を認識しながらのクラブ経営が実践されることは、将来のクラブの伸び代を最大化することに直結するでしょう。今後の両クラブの動向に注目が集まります。



© FC MACHIDA ZELVIA

BMpoint 2014

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

J3	順位	BMpoint 総計	1st ステージ：マーケティング				2nd ステージ：経営効率			3rd ステージ：経営戦略			4th ステージ：財務状況				
			平均 入場者数	スタジアム 集客率	新規観戦者 割合	客単価	合計	勝点1あたり チーム人件費	勝点1あたり 入場料収入	合計	売上高・チーム 人件費率	販管費100万円 あたり 入場料等収入	合計	売上高	売上高 成長率	自己 資本比率	合計
FC 町田ゼルビア	1	75	9	9	-	7	★25	7	8	15	6	10	★16	9	2	8	19
AC 長野パルセイロ	1	75	11	8	-	4	23	2	10	12	2	11	13	10	7	10	★27
福島ユナイテッドFC	3	68	3	2	-	11	16	3	6	9	8	8	★16	8	8	11	★27
FC 琉球	4	63	4	4	-	10	18	6	5	11	7	6	13	6	11	4	21
SC 相模原	5	62	8	6	-	1	15	9	9	★18	9	2	11	4	9	5	18
ガイナレ鳥取	6	59	7	7	-	9	23	1	11	12	5	5	10	11	1	2	14
ブルージャズ岡山	6	59	5	10	-	3	18	8	2	10	4	9	13	2	10	6	18
ツエーゲン金沢	8	52	10	5	-	2	17	5	3	8	1	7	8	7	3	9	19
藤枝 MYFC	8	52	2	3	-	6	11	10	4	14	10	3	13	1	6	7	14
Y.S.C.C. 横浜	10	51	1	1	-	8	10	11	7	★18	11	1	12	3	5	3	11
ブラウブリッツ秋田	11	44	6	11	-	5	22	4	1	5	3	4	7	5	4	1	10

Management Cup J3 分析

1st ステージ：マーケティング

マーケティング分野では、興行ビジネスにおいて、我々が最も重要と考える「満員のスタジアム」に影響を及ぼす KPI を中心にランキングしています。

平均入場者数

J3 平均は 2,247 人

まず、平均入場者数ですが、2014 年シーズンにおける J3 の平均値は 2,247 人でした。

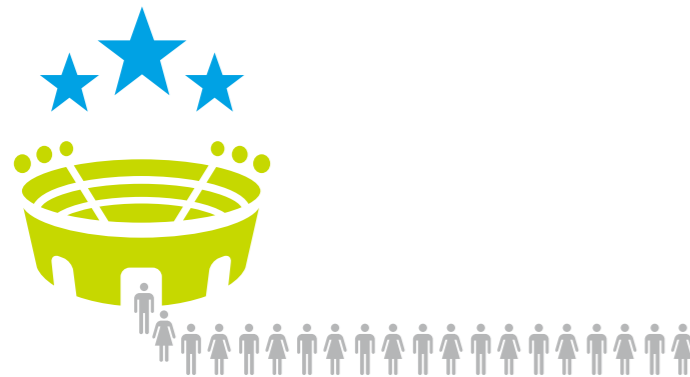
J3 における入場者数に見られる特徴は、フィールド・マネジメント (FM) の指標である勝点の順位とほぼ相関しているという点です。その相関係数は 0.9 となっており、非常に強い正の相関があることが確認できます。

平均入場者数 3,595 人でトップとなった長野はリーグ戦年間順位 2 位の勝点 69、同じく 3,440 人で 2 位となった金沢はリーグ戦年間順位 1 位の勝点 75、逆に平均入場者数 1,018 人で最下位となった YS 横浜はリーグ戦年間順位も最下位で勝点 24 となっています。

この事は、トップチームの順位という FM の成績がそのまま入場者数というビジネス・マネジメント (BM) の成績に反映されている結果と見ることもできますが、逆の見方も可能です。すなわち、入場者数を増やすための BM の活動が選手のモチベーションやパフォーマンスに好影響を与え、その結果トップチームの順位という FM での好成績をもたらしている、という可能性です。

「多くの声援が選手の後押しをしてくれた」という、良く聞かれるチーム関係者のコメントを裏付けるデータでもあり、社会人リーグからプロリーグに移ったばかりのクラブにとっでは、入場者数という KPI は、特に影響が大きい指標の一つであることが確認できる、大変興味深い結果と言えます。

BM の観点からすれば、J3 においてまず取り組むべきは平均入場者数の増加施策である、という仮説が成り立つこととなります。



J3 はまずスタジアム集客率を向上させることに注力すべき

スタジアム集客率

J3 平均は 20%

次に、「満員のスタジアム」を実現するための重要な KPI の一つであるスタジアム集客率です。2014 年シーズンにおける J3 の平均値は 20.4% となっています。

集客率の J3 平均を見る限り、スタジアムの 8 割が空席となっていることとなります。J3 で最大の集客率となっている秋田でもその値は 35.5%、最も値の低い YS 横浜に至っては 6.4% であり、J3 の試合は「満員のスタジアム」からは程遠い状況下にあることがデータ上に示されている格好となります。

J3 のクラブライセンス制度上は、5,000 人収容のスタジアムが要件とされていますが、YS 横浜や福島は J1 ライセンス上で要求されている 15,000 人収容の要件を満たすスタジアムをホームスタジアムとしているため、集客率として分析すると非常に低い値となる傾向にあります。

課題はスタジアム規模

ここに、J3 の各クラブが抱えている課題の一つがあると我々は考えています。

前述のように、J3 においては平均入場者数を伸ばすという BM の改善により FM の成果も連動する傾向が強いことに鑑みれば、本来はホームスタジアムを J3 の事業規模に合わせた規模のものとし、まずはスタジアム集客率を向上させることに注力すれば、試合のパフォーマンスやスタジアムの作り出す雰囲気も改善し、魅力的な試合 (=商品) が増え、収益構造にも好影響があるものと推察されます。

しかしながら現状では、スタジアムは自治体が所有するものを賃借するしかなく、各クラブがホームスタジアムを選択できる余地は少ない状況です。ただでさえ事業規模の小さい J3 クラブにおいて、自前のスタジアムを確保することは非現実的であり、それに加えて自らが使用するホームスタジアムの規模も選べないとすると、一般的なビジネスのセオリーに照らしても、クラブ経営上は非常に厳しい状況となります。

この構造的課題を解決するためには、各クラブの自助努力にのみ任せておくには限界があり、Jリーグが主体的に自治体等と連携し、各クラブをバックアップしていく体制を整えることが効果的であると考えます。

客単価

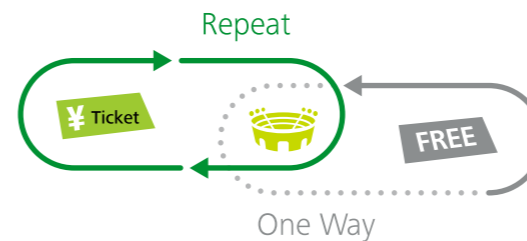
J3 平均は 2,019 円

最後に、集客と収入を結びつけるキーとなる単価です。2014 年シーズンにおける J3 の平均値は 2,019 円でした。

この KPI で J3 トップの値を記録したのは福島の 3,660 円でした。この値は、2 位の琉球に 680 円もの差をつけての圧倒的な単価の高さとなっています。公表データに限られているため明確な要因は把握しづらい状況ではありますが、福島の有料公式ファンクラブ「クラブユナイテッド」の影響が一因ではないかと推察されます。2014 年シーズンにおいては J3 有数規模となる 4,000 人を超える会員を確保しており、会費は会員のランクにより 1,000 円、3,000 円、10,000 円から選べるようになっています。平均入場者数では伸び悩んでいるものの、ファンクラブの年会費が客単価を押し上げる要因となっているものと考えられます。

逆に、J3 で最も客単価が低かったのは相模原の 798 円でした。こちらも要因は様々考えられますが、その中の一つは無料チケットの影響があるものと推察されます。一般的にも来場のきっかけ作りという観点で良く実施される BM 施策の一つですが、2014 年シーズンは相模原にとっても J3 初年度ということもあり、積極的に無料チケットを活用したことが、KPI を押し下げた要因の一つではないかと思われる。

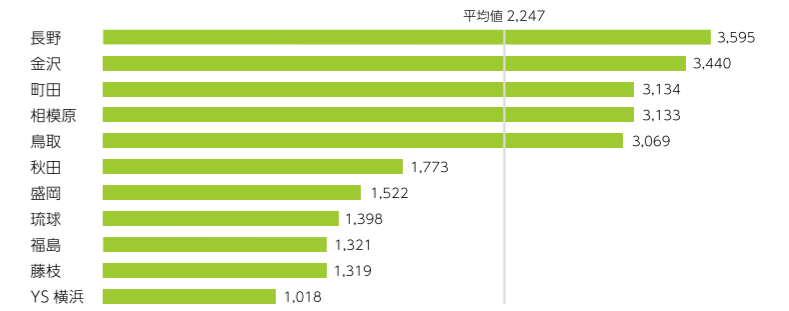
ここで興味深いのは、相模原では翌シーズンから無料チケットの配布を取りやめている点です。無料チケットはリピートに繋がりにくく、地域密着の理念への効果も薄いと経営判断がその背景にあるようですが、スポーツビジネスという観点からは非常に重要な考え方であると思われる。



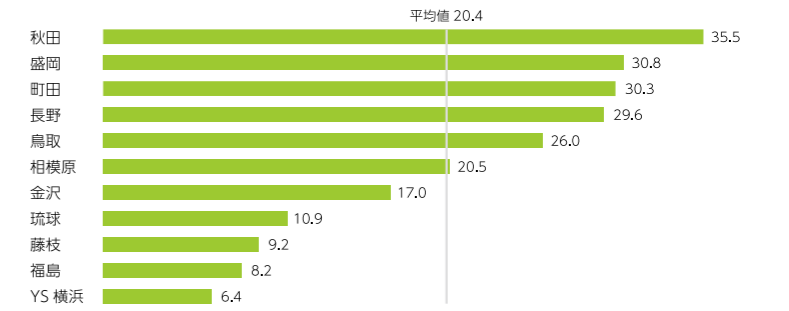
無料チケットはリピートに繋がりにくい

Jリーグはプロ興行であり、その観点からは試合や選手は商品であることに鑑みれば、その商品価値を高めることと、それに対する適正な対価を得ることは、経営者として忘れてはならないビジネスの基礎と言えるからです。

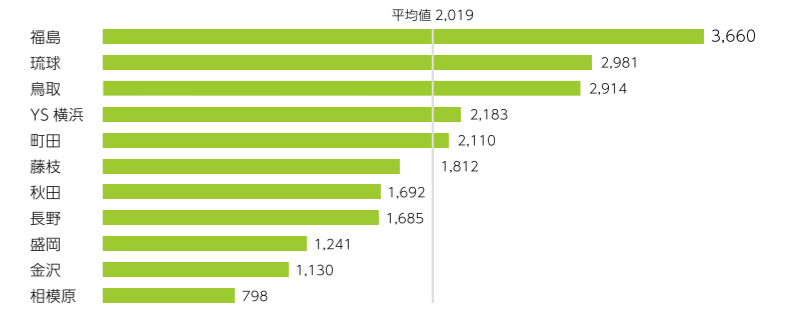
平均入場者数 (人)



スタジアム集客率 (%)



客単価 (円)



経営効率分野では、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、BMの活動が、どのようにFMの活動に影響を与えているかを計るKPIによるランキングです。

勝点1あたり人件費

J3 平均は 2 百万円

まず、勝点1あたりチーム人件費ですが、2014年度におけるJ3の平均値は2.0百万円でした。

データ上2014年シーズンで最も効率的に勝点を獲得したJ3クラブは、YS横浜で0.8百万円でした。逆に最も効率が悪かったのは鳥取の3.1百万円であり、その差は約4倍となっています。

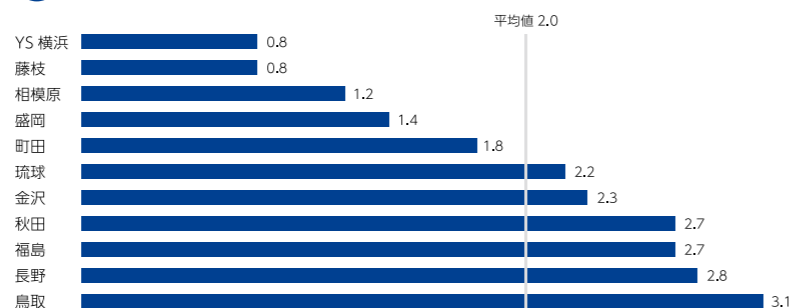
J3のクラブは経営規模が小さく、限られた予算の中で繰り返し繰り返さなければならぬため、いかに効率的に勝点を獲得するかは非常に重要な視点です。一方で、いかに効率性が良くとも、多くのサポーターの関心事であるJ3の優勝争いに絡む水準までチーム成績を引き上げなくては、サポーターのCS（Customer Satisfaction: 顧客満足度）を満たせないというトレードオフの関係もあります。

J3で2014年シーズンに優勝争いに絡んだ上位3クラブに入るために必要な勝点は68であり、その3クラブにおける当該KPIの平均値は2.3百万円となっています。逆算すると、チーム人件費として156百万円程度は必要になってくる計算ですが、J3の現状の事業規模でそれだけの人件費を捻出できるクラブは限られています。

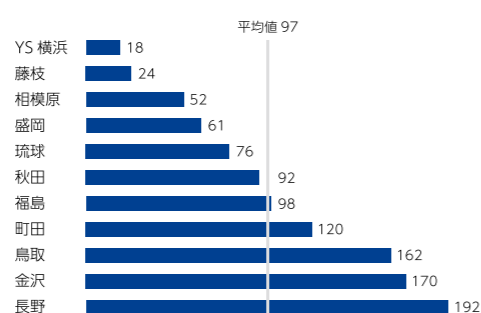
そうならば、必然的にBMの重要性が大きくなります。上のレベルを目指すため、プロ興行としての商品（=試合）の質を向上させるため、必要となる費用を賄えるだけの収入をBMによって確保することが必要となると考えられるからです。

予算が非常に限られているJ3のクラブにおいてBM人材を確保することは、そのこと自体が高いハードルではありますが、経営規模が小さいJ3だからこそ、BMの重要性がより高まっていくということも再確認する必要があります。

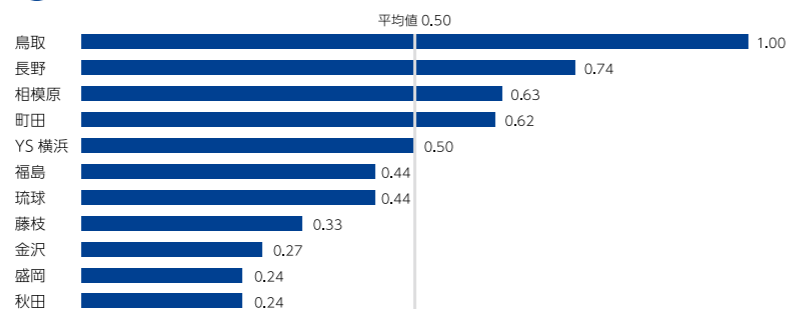
勝点1あたりチーム人件費（百万円）



【参考】チーム人件費（百万円）



勝点1あたり入場料収入（百万円）



勝点1あたり入場料収入

J3 平均は 0.5 百万円

次に、勝点1あたり入場料収入です。2014年度におけるJ3の平均値は0.5百万円と、とても低い値となりました。

このKPIの分析では、①クラブ側から見れば勝点1をいくらで売ったのか、②サポーター側から見れば勝点1をいくらで買ったのか、という両サイドの観点があることに留意が必要です。

結果としては、2014年シーズンのJ3において勝点1あたりの入場料収入が最も多かったのは鳥取の1.0百万円であり、およそJ3平均の倍の水準となっています。逆に最も少なかったのは秋田の0.2百万円で、こちらはJ3平均の約4割の水準となっており、両者の差は約5倍となっています。

鳥取はその収益力を活かし、チーム人件費でもJ3で3位の水準となる162百万円を投じ、加えて販管費の水準もJ3トップの291百万円を投入しています。積極的にBM面での投資を実行している傾向が見受けられ、Jリーグを活性化していくためには歓迎すべきマインドとも言えます。

ただし、ここで一つ慎重に検討すべき課題があります。Jリーグにおいて運用が本格化されるクラブライセンス制度におけるファイナンシャル・フェア・プレー（FFP）の存在です。

FFPの本格導入により、3期連続の最終赤字、もしくは期末における債務超過の場合には、クラブライセンスが付与されないこととなります。これはドイツ発祥のルールをUEFAやFIFAが採用し、全世界的に拡大させているもので、AFCでも採用しているものをベースにJリーグがカスタマイズしたルールです。

FFPはJ3ライセンス基準にも織り込まれており、全てのJクラブが遵守すべきルールとなっているため、各クラブの経営者はBM施策をより強化し、FM面の強化を実現させるべく、トップチームの成績だけに左右されない安定的な収入構造を構築していくことに注力することが求められています。

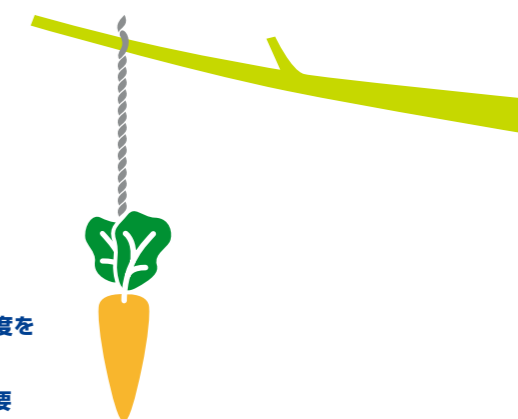
FFPの内包する課題

日本におけるFFPの導入目的は基本的に、BM面にフォーカスした「クラブの経営安定化、財務能力・信頼性の向上」と、FM面にフォーカスした「サッカーの競技水準や施設的水準の持続的な向上」とにあると言われています。

BM面の強化により赤字経営のクラブや債務超過のクラブが無くなれば、リーグ自体の健全化につながり、クリーンなイメージが促進されるといった効果が期待でき、FM面の強化という観点からも、強化費、補強費の財源確保の前提となる黒字経営や財務体質の強化は、当然目指すべき方向として違和感はありません。

このように、日本のクラブライセンス制度が最終的に目指しているゴールについては理に合っていると思われませんが、現状のJリーグが入場料収入とスポンサー収入がメインであるという基本的な収益構造と、当該KPIが示すようなJ3クラブの収益力の低さに鑑みれば、将来に向け、リーグとしてJクラブをバックアップしていく具体的な施策が必要となってくるものと思われます。

現在Jリーグではクラブライセンス制度を前向きに活用していくための様々な施策を検討しているところでもあり、実態に応じたFFPの柔軟な運用等も含め、今後リーグとクラブが一体となった取り組みを力強く推進していくことが期待されます。



クラブライセンス制度を前向きに活用させるインセンティブが必要

経営戦略分野は、ビジネスの基礎である投資対効果を計る KPI によるランキングです。ここでは、活動に関する投資の中から、「売上高・チーム人件費率」と、「販管費 100 万円あたり入場料等収入」という、各クラブの経営戦略が色濃く現れる傾向の強い 2 つの KPI に着目して分析しました。

売上高・チーム人件費率

J3 平均は 34%

まず、売上高・チーム人件費率です。2014 年シーズンにおける J3 の平均値は 34%、金額ベースでは 97 百万円となっています。

2014 年シーズンにおいて最も売上高に占めるチーム人件費の比率が高かった J3 クラブは金沢で、その KPI 値は 56%、金額にして 170 百万円でした。逆に最も比率が低かった J3 クラブは YS 横浜で、その値は 10%、金額としては 18 百万円となっています。金額で比較すると 10 倍近い差のあるクラブが同一リーグで興行を行っているという J3 の実態が見て取れます。

事業規模が小さい J3 のクラブにあっては、選手一人の補強だけでも当該 KPI の値は大きく変動することとなるため、本来は継続的な KPI の推移を分析していくことが望ましいのですが、J3 の情報開示が今期から開始されていることから、2014 年シーズンがその始まりということになります。

一般的にクラブ経営においては、売上高・チーム人件費率の値が 50% を超えない範囲とできるのが望ましいと言われています。その意味では、J3 の 11 クラブ中、50% を超えているのは金沢のみであるため、データ上は J3 のほとんどのクラブが健全な水準であると判断できます。

これは現在、J3 ではプロ選手の縛りが 3 名以上であれば良いとされており、チームの大半をアマチュアで構成することが可能となっていることが大きな要因です。J3 の多くのクラブがプロとアマチュアとの混成クラブとして活動しており、チーム人件費を低く抑えられている状況となっているわけです。

しかし興味深いのは、J3 で唯一当該 KPI の水準で 50% を超えた金沢が FM 面では優勝という結果を出していることです。

つまり、一時的には赤字をも覚悟で先行投資を実施し、結果を出した上で元手を事後的に回収する中長期的な経営プランをベースに、戦略的に人件費を増強するといった BM 施策がうまく嵌った形となっています。戦略的投資であったことは、実際に 2014 年シーズンの金沢が 3 百万円の単年度赤字を計上していることから推察できます。とは言えその金額は期首時点の自己資本 47 百万円で吸収できる水準となっており、直ちに FFP に抵触する水準ではないことも確認できます。

J3 が目指すべき事業規模

J リーグも、クラブライセンス制度が経営リスクを取ることを否定している制度ではないと説明しており、各クラブは必要に応じて健全なリスクテイクの下、クラブ経営を拡大していくことが求められています。

2014 年シーズンにおいて J3 の優勝争いに絡んだ上位 3 クラブの当該 KPI は平均すると約 45% であり、金額ベースでは平均 161 百万円という結果になっています。このことから逆算すれば、BM 面の目標としてまずは売上高水準として 350 ~ 400 百万円を一定の目安としつつ、着実なトップチームの強化を推進していくことが基本となると想定されます。

加えて、J2 への昇格や J2 への定着を考慮すると、J2 クラブの平均的な事業規模である 1,117 百万円という水準も参考にする必要があります。また、J2 においてはプロ A 契約選手が 5 名以上必要とされており、J2 昇格を見据える場合はこの基準も意識しておく必要があります。

J2 昇格による J リーグからの配分金の増加やスポンサー収入の増額等の効果を差引いても、中期的には J3 クラブの事業規模としては現在の倍、およそ 500 ~ 600 百万円程度の規模を平均としたいところです。当然ながら個々のクラブ単体での自助努力に任せるのではなく、リーグと各クラブが連携して BM 施策を強化していくことが前提となります。

販管費 100 万円あたり入場料等収入

J3 平均は 62 万円

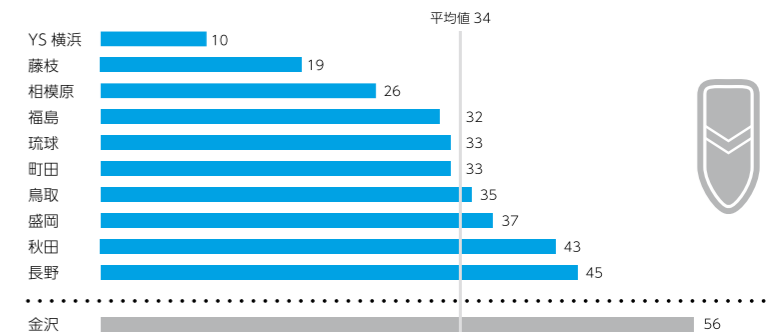
次に、販管費 100 万円あたり入場料等収入です。2014 年シーズンにおける J3 の平均値は 62 万円であり、残念ながら現状の J3 クラブにおいては販促効果があまり出ていないということがデータ上から読み取れる状況です。

この KPI は、販売費および一般管理費として処理されている費用が、どの程度の収入に結びついているかを示す指標です。なお、対象とした収入からは、広告料収入、J リーグ配分金、アカデミー収入を外し、入場料収入とその他収入のみとしています。(理由は J1 分析参照)

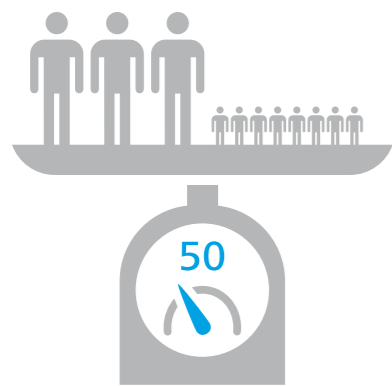
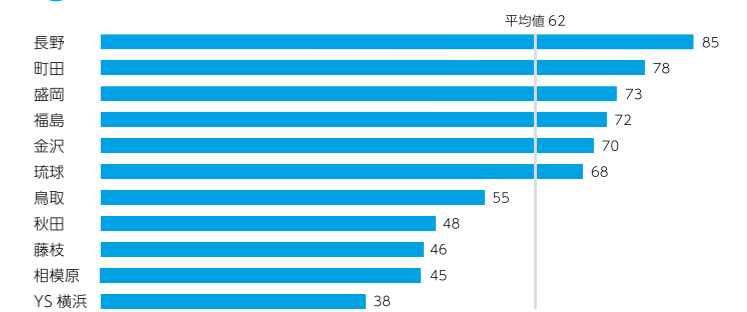
2014 年シーズンにおいて最も効果的に期間費用を活用していたのは長野で 85 万円、最も苦戦していたのが YS 横浜の 38 万円でした。

全ての J3 のクラブの当該 KPI が 100 万円を下回っているというこの結果は、投下した資金がこのマーケットでは十分に回収できていないことを示しており、それはつまり、J3 ではビジネスが未だ成り立っていない状況にあることを暗に示しているものと考えられます。厳密には販管費は翌期の収入にも影響があるはずですので、この KPI も継続的な推移を分析する必要がありますが、当面はこの KPI の値が 100 万円を上回る水準となるよう、各クラブにおける BM の取り組みと PDCA サイクルの運用を強化していくことが目標となろうかと思えます。

売上高・チーム人件費率 (%)



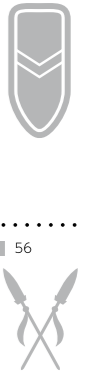
販管費 100 万円あたり入場料等収入 (万円)



J3 優勝金沢はチーム人件費 50% を超えている



投下した資金をいかに回収するか



財務状況分野は、クラブの財務状況を端的に示す KPI によるランキングです。

財務状況のうち、事業規模を表す売上高とその成長率、事業の安定性を表す自己資本比率が対象となっています。

売上高

J3 平均は 271 百万円

まず、売上高ですが、2014 年シーズンにおける J3 の平均値は 271 百万円でした。

J3 で最も事業規模の大きな鳥取の売上高は 460 百万円であり、最小事業規模の藤枝の 126 百万円と比較すると約 4 倍近くの事業規模の開きがあります。

基本的に 2014 年シーズンの J3 クラブの売上高の内訳構造はほぼ同様の状況となっています。つまり、スポンサー収入としての広告料収入が収益の柱として収入の過半を占めており、その他収入と合わせるとほぼクラブ収入のおよそ 8 割程度になる、という構造です。

そしてここで一つ浮かび上がる大きな課題は、J3 に所属するクラブのうち 3 分の 2 のクラブにおいて、本来収入の柱であるべき入場料収入が上位 3 項目にも含まれていないという事実です。

クラブが十分に成熟し、入場料収入以外のビジネスが拡大した結果、売上高の上位 3 項目から入場料収入が外れているのであれば問題ないのですが、J3 は明らかにスタートアップ期であり、入場料収入は本来欠かせない貴重な収入源のはずです。その比率が低いということは、クラブの最も重要な商品 (=試合) の価値がマネタイズできていないということを示しているものと言えます。

興行をベースとするスポーツビジネスにおいて、集客は全ての基礎であり、そこからの収入こそがスタートアップ期における安定収入の基盤となります。

予算も人員も限られている J3 クラブだからこそ、限られた経営資源の選択と集中を常に念頭に置き、どこに経営資源を投入するか (逆に、どこを切り捨てるか)、を十分に吟味することが効果的だと思われます。



満員のスタジアムからすべてが生まれる

売上高成長率

J3 平均は 53%

次に、売上高成長率です。この KPI の 2014 年シーズンにおける J3 の平均値は 53.5% となっています。

2014 年シーズンの J3 において最も高い売上高成長率を記録したクラブは琉球であり、その値は 253.0% となっています。一方で、最も低い売上高成長率を記録してしまった鳥取は ▲28.8% という値でした。

琉球は沖縄で初の Jクラブであり、また、2014 年シーズンが初の J3 入りということで多くの地元スポンサーに参画してもらった最も大きな要因であると推察されます。逆に鳥取は J3 降格初年度で、Jリーグからの配分金が 100 百万円の減収、入場料収入が 47 百万円の減収といった外部環境の変化に経営陣が対応しきれず、最終的には債務超過となってしまっています。

このデータからは、Jリーグからの配分金に頼った経営をしていると、万が一降格した際の対応に関する選択肢が極端に減ってしまう、という経営リスクを抱えることになるということ、経営者がしっかりと認識することがいかに重要であるかが分かります。

自己資本比率

J3 平均は 9%

もう一つの KPI は、自己資本比率です。2014 年シーズンにおける J3 の平均値は 9.4% となっています。なお、この値は秋田と鳥取が債務超過となっていることが大きな要因です。仮に当該 2 クラブを除いた J3 クラブでの平均値を取ると 27% となります。

秋田も鳥取も改善計画が立案され、債務超過解消の見通しとなっていますが、大きな責任企業を持たない J3 クラブにとって、債務超過の解消は相当に高いハードルであると想定されます。

特に鳥取は自クラブの HP にて、債務超過となった要因についてクラブ見解を公表しており、「増収収入、費用をつかさどる、計数管理能力の不足」とし、明らかに BM 的な施策の失敗であったとステークホルダーに説明しています。当然、トップチームの成績が経営環境に与える影響の大きさを無視はできませんが、そこも含めて経営者がきちんと計数管理を実施すべきであったとの分析は、非常に的確なものであると思われますし、経営者が果たさなければならないアカウンタビリティ (説明責任) を果たす行為でもあったと考えられます。



Jクラブは百年構想を体現する事業体

Jクラブが百年構想を体現する事業体として活動する以上、単なる投資対効果といった尺度だけでなく、地域活性化やスポーツ振興といった公的な事業への貢献もクラブの重要な価値を構成する要素であることを各ステークホルダーに伝えていくこと、つまり、経営者のアカウンタビリティへの意識が不可欠であることを、再度確認するタイミングに来ているものと我々は考えます。

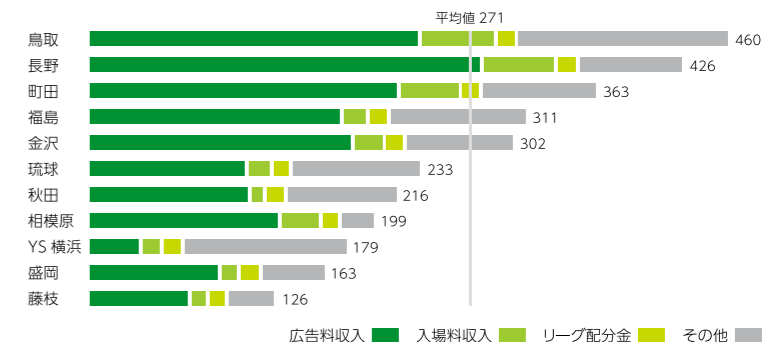
事実、Jリーグは J3 クラブライセンス交付規則の第 5 条第 2 項において、FFP を含むライセンス基準が一時的に満たされない場合であっても、対象シーズンの J3 リーグの安定開催に支障を及ぼさないと認められる場合には J3 ライセンスが交付可能であるとし、J3 を Jクラブ全体のセーフティネットと位置付けています。

クラブライセンス制度を単なる振り落としのための制度とするのではなく、Jリーグが独自に掲げる百年構想とスポーツビジネスを両立させるためのツールとして活用することが、最も建設的な方向性であると思われます。そのためにもこのツールは今後、特に FFP については画一的な運用ではなく、リーグ全体の発展・活性化に最も貢献する形での柔軟な運用としていくことが期待されます。

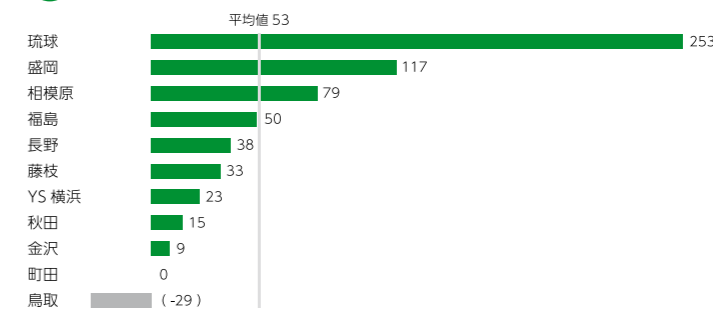


3期連続の最終赤字、もしくは期末における債務超過の場合、クラブライセンスが付与されない

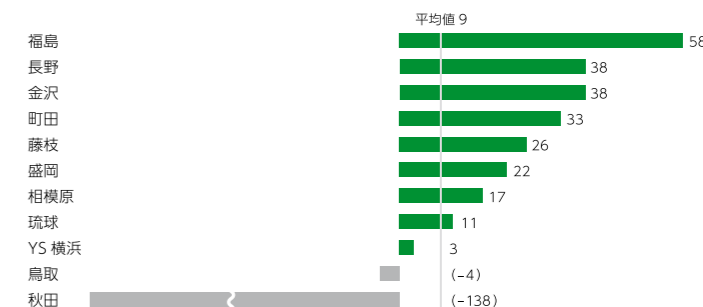
売上高 (百万円)



売上高成長率 (%)



自己資本比率 (%)



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@tohmatu.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 税理士法人および DT 弁護士法人を含む) 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、税務、法務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー等を提供しています。また、国内約 40 都市に約 8,700 名の専門家 (公認会計士、税理士、弁護士、コンサルタントなど) 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、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、リスクマネジメント、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提供しています。デロイトの約 225,000 名を超える人材は、“making an impact that matters”を自らの使命としています。

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指します。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。DTTL およびそのメンバーファームについての詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。

本レポート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。