Deloitte.
デロイト トーマツ

Jリーグ マネジメントカップ 2023

デロイト トーマツ グループ
スポーツビジネスグループ
2024.9

Contents

はじめに 03

Introduction
日本スポーツ界発展への期待を込めて 04

Overview
Jリーグ マネジメントカップ（JMC）2023　4つの視点 06

ディビジョン間比較分析
- 1st ステージ：マーケティング 08
- 2nd ステージ：経営効率 09
- 3rd ステージ：経営戦略 10
- 4th ステージ：財務状況 11

J1 Ranking 12
J1分析
- 1st ステージ：マーケティング 14
- 2nd ステージ：経営効率 16
- 3rd ステージ：経営戦略 18
- 4th ステージ：財務状況 20

J1優勝クラブ分析
浦和レッズ 22

COLUMN①
データ分析から考える集客率向上施策 24

J2 Ranking 26
J2分析
- 1st ステージ：マーケティング 28
- 2nd ステージ：経営効率 30
- 3rd ステージ：経営戦略 32
- 4th ステージ：財務状況 34

J2優勝クラブ分析
ジュビロ磐田 36

COLUMN②
Jリーグ観戦を顧客体験から考える 38

J3 Ranking 40
J3分析
- 1st ステージ：マーケティング 42
- 2nd ステージ：経営効率 44
- 3rd ステージ：経営戦略 46
- 4th ステージ：財務状況 48

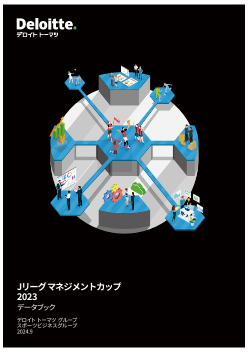
J3優勝クラブ分析
鹿児島ユナイテッドFC 50

COLUMN③
社会的価値の可視化分野におけるスポーツ界の貢献 52

編集後記 54

バックナンバー 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ウェブサイトにて
公開しています。（無料ダウンロード可能です。）

URL：www.deloitte.com/jp/sportsbusiness

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

監修者：前田 善宏

執筆責任者：里﨑 慎、小谷 哲也

執筆担当者：太田 和彦、木原 丈詞、鈴木 伸貴、土倉 幸司、佐藤 雄司、
氏家 翔太、堀川 峻洋、柳井 丈司、中曽根 雄、
Twomey Jack、加藤 宏隆、木村 英介、松田 伊織、
長澤 恵太、芦谷 汰貴、阿部 健吾、金田 将寛

作成協力：平賀 愛

J.LEAGUE　Deloitte. デロイト トーマツ
SUPPORTING COMPANY
デロイト トーマツは、Jリーグのサポーティングカンパニーです。

© J.LEAGUE

はじめに

デロイト トーマツ
ファイナンシャルアドバイザリー合同会社

代表執行役
前田善宏

2023年シーズンのJリーグは、野々村芳和氏が初めて1年を通してリーグ経営に関与したシーズンであり、リーグとクラブの一体経営という特色が見え始めると同時に、Jリーグ30周年という節目の年でもありました。また、ここ数年、特に興行面で大きな影響を及ぼしていた入場や声出しの制約が完全に解除され、コロナ禍の苦境を乗り越え、新たなステージに向けての一歩を踏み出すシーズンとなりました。

競技面では、ルヴァンカップで福岡が、J1リーグで神戸が、それぞれ初めてのタイトルを獲得し、新しい時代の幕開けを予感させるシーズンとなりました。

ビジネス面では、Jリーグが30年間取り組んできた地域密着の活動をさらに推進する次のステージとして、環境省も巻き込んだサステナビリティへの取り組みが本格的にスタートしています。

デロイト トーマツのスポーツビジネスグループは、これまでJリーグが積み重ねてきた経験を、将来の持続可能な成長につなげる一助として、Jリーグ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2023」をお届けします。今回で9年目となります。

JリーグやJクラブが実施した具体的な取り組みの成果を客観的に定点観測できる「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わる多くの方々の間で話題となり、ポストコロナにおけるスポーツビジネスの在り方も含めた議論の土台とな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、日本最大級のビジネスプロフェッショナルグループの一つです。2015年4月にスポーツビジネスグループを立ち上げ、日本およびアジアのスポーツビジネスマーケットの拡大に寄与すべく、グループ全体で活動を続けています。グローバルでも、私たちのメンバーファームであるデロイトUKは、30年以上前からスポーツビジネスグループを設け、英・プレミアリーグを中心としたスポーツビジネスマーケットの発展に貢献してきた実績を持っています。

私たちの活動が、スポーツビジネスマーケットに新たな視点を提供し、さらなるビジネスの活性化につながることを信じています。

Introduction

日本スポーツ界発展への期待を込めて

日本人選手の飛躍

プレミアリーグ（英）・ブンデスリーガ（独）・ラ・リーガ（西）・セリエA（伊）・リーグアン（仏）の欧州5大リーグをはじめ、欧州のトップリーグで活躍する日本人選手の増加が止まりません。移籍シーズンがくるたびに多くの日本人選手が欧州へ移籍しており、三浦知良選手や中田英寿選手がセリエAのクラブに移籍した際、メディア総出での大騒ぎとなった頃とは隔世の感があります。さらに、単に移籍するだけでなく、冨安健洋選手（アーセナル）・遠藤航選手（リヴァプール）・三笘薫選手（ブライトン）・久保建英選手（レアル・ソシエダ）など、名門クラブで主力として活躍する選手が増えていることもまた日本サッカーの進歩を感じさせます。今や日本代表のほぼ全員が欧州クラブで活躍する選手たちであり、彼らが世界最高峰の舞台で日常的に戦い続けることで磨いた技術と経験とが、ワールドカップなどの国際大会での日本代表の活躍につながっていることはいうまでもないでしょう。

草刈り場となるJリーグ

さて、欧州へ渡った選手の大半はJリーグでの活躍がスカウトの目に留まり、移籍へと至っています。選手を育て活躍の場を提供することで彼らの欧州での飛躍へとつなげ、代表チームの強化を実現しているともいえ、Jリーグ設立趣旨の一つである「日本サッカーの強化と発展」を見事に具現化しているととらえることができるでしょう。

他方、興行としてはどうでしょうか。スポーツをエンターテインメントの一種として見做す場合、クラブの看板となる選手や彼らの見せる競技レベルの高さがファンにとってのコアバリューとなることは間違いないでしょう。ファンは「推し」の選手の活躍や、彼らが織り成す美しいチームワークを楽しみにスタジアムへ足を運ぶのではないでしょうか。

だとすると、選手の欧州移籍はエンターテインメント上、必ずしもプラスに働かない可能性が示唆されます。Jリーグで活躍した選手ほどスカウトの目に留まり欧州に移籍していくのだとすると、実力の高い人気選手が次々とJリーグを去ってしまうことを意味します。ファンの立場からすると、クラブから「推し」が次々といなくなってしまうわけであり、決して嬉しいことではありません。また、特定の選手というよりはクラブそのものが好きなファンにとっても、中心選手が次々と移籍してしまえばチームの競技力が低下することにもつながるので、喜ばしいことではないでしょう。

実際に、2020年・2021年シーズンに他を圧倒する強さで連覇を果たした川崎Fからは、日本代表でも大人気の三笘薫選手・田中碧選手・守田英正選手・旗手怜央選手など、主力選手が立て続けに欧州へ移籍してチーム力が大幅に低下し、2024年シーズンはJ2降格の可能性まで生じています。

グローバルヒエラルキー

さて、Jリーグのファン目線では主力選手が次々と欧州移籍する状況は必ずしも喜ばしいことでないと述べましたが、サッカー界がグローバルにつながっており、事実として欧州5大リーグを頂点としたヒエラルキーが構成されている以上、構造を覆すことは容易ではありません。欧州移籍が多発するのはJリーグだけではなく世界各国のリーグで起きていることなのです。選手の立場としても、競技人生が限られる中、高みを目指したくなるのは当然ともいえます。欧州に挑戦してレベルアップできれば、憧れのビッグクラブや日本代表で活躍する夢を叶えられるかもしれないのですから。

では、Jリーグは欧州クラブのいわば草刈り場として生き続けるしかないのでしょうか。

適正な水準の移籍金の獲得

先述の通り、グローバルのヒエラルキーを覆すことは容易ではありません。しかし、ヒエラルキーの中でもできることはあると考えます。その一つが適正な移籍金の獲得です。Jリーグでは、例えば高校・ユース・大学からの入団選手に対する年俸460万円の事実上のサラリーキャップなど、クラブの財政逼迫を防ぐ趣旨での人件費抑制の仕組みが設けられていますが、これが選手の実力に対して必ずしも適正とはいえない低い金額での移籍につながっているといわれています。欧州クラブからすると、有望な若手選手を格安で獲得できる状況であるといえ、実際にスコットランドのセルティックへ前田大然選手・旗手怜央選手・井手口陽介選手が揃って移籍した2022年、英紙Guardian（Web版）には、3人の移籍が“Bargain”であるとした記事が掲載されました。Jクラブが手塩にかけて育てた有望選手が格安で移籍し、Jクラブには然るべきお金が残らない状況は健全とはいえません（しかも、上記のセルティックの売上規模は200億円を超え、103億円でJリーグトップの浦和の倍以上あります。富めるクラブに対して規模の小さいクラブから富の移転が行われているパラドキシカルな状況といえるでしょう）。

この点、もし適正な水準の移籍金を獲得できれば、Jクラブもそれを原資に他クラブの有力選手の獲得や選手育成・成長投資に資金を充てることができるようになり、少なくとも草刈り場としての立場は脱することができるようになると考えられます。

Jリーグとしてもこの点には課題感を持っており、野々村チェアマンは2024年シーズンの開幕イベントにて、契約制度の見直しに着手すると述べています。制度が改正されたとしても、1、2年ですぐに結果の出る類のものではないかもしれませんが、Jリーグがより魅力のあるリーグに生まれ変わることを楽しみに待とうではありませんか。

©URAWA RED DIAMONDS

Overview

Jリーグ マネジメントカップ（JMC）2023 4つの視点

JMC2023においては、Jリーグから公表されている各クラブの財務情報を中心に、
ビジネスマネジメント（BM）において最も重要なテーマである
●マーケティング　●経営効率　●経営戦略　●財務状況
という4つの視点からBMレベルを総合評価します。

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

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

例えば、あるKPIについてJ1の1位であった場合は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20BMポイントとなります※。そして順位が一つ下がるごとに1ポイントずつ減らしたBMポイントを付与するルールとしました。ランキングをディビジョン別にした理由は、ディビジョンによって試合数や勝点という環境が異なるためです。

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

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

※ U23のチームはランキング対象外としています。

1stステージ：マーケティング

ここでは主に集客に着目し、いかに「満員のスタジアム」の実現に向けた取り組みが成果を挙げているか、という点を評価します。マーケティングの視点は一般のビジネスでは基本的な視点の一つですが、Jリーグの各クラブにおける取り組みは、まだまだ多くのポテンシャルを秘めている分野といえます。近年はコロナ禍の影響によりファン・サポーターのマインドセットや行動様式の変化が見られるため、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再認識しており、クラブ経営のパフォーマンスを図る代表的な視点となるはずです。

なお、引き続き今年度も新規観戦者割合は公開されていないため、対象外としました。

具体的なKPIは以下となります。

●平均入場者数
●スタジアム集客率
●客単価

2ndステージ：経営効率

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

具体的なKPIは以下となります。

●勝点1あたりチーム人件費
●勝点1あたり入場料収入

3rdステージ：経営戦略

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

具体的なKPIは以下となります。

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

＊Facebook、X（旧Twitter）、Instagram、TikTokの合計

4thステージ：財務状況

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

具体的なKPIは以下となります。

●売上高
●売上高成長率
●自己資本比率

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

なお、JMC2023では、データとして公開されている情報のみを使って分析しているため、活動は実施していてもデータとして公開されていない情報は基本的に分析の範囲に含まれていません。したがって、現状では、例えば各クラブが実施しているホームタウン活動などの成果が、本ランキングに反映されにくい状況となっている点にご留意ください。

最近では、非財務的な価値に関する情報を、SROI（Social Return On Investment：社会的投資収益率）などの指標で可視化する取り組みも始まってきており、今後リーグもしくは各クラブが、積極的にデータを含めた情報開示を促進していくことで、よりクラブの経営実態が正確に把握でき、同時にそれらから学べる環境になっていくことを期待しています。

ディビジョン間比較分析
1st ステージ：マーケティング

「満員のスタジアム」を創り出すことは、非日常的な雰囲気を醸成し、入場者の観戦体験の満足度とスポンサーシップの価値を高めます。それにより、入場者数・客単価・スポンサー収入などが間接的に増加する効果が見込まれます。
コロナ禍を経て変化した人々の価値観や行動を的確に捉え、リアルなスタジアム観戦体験の付加価値をどのように創出するかが、BMの手腕として問われることになります。

平均入場者数

平均入場者数は、全ディビジョンで前年から増加し、コロナ禍前の2019年に迫る記録となりました。リーグによる開幕30周年を記念したプロモーション施策に加え、2023年5月からの感染症分類が5類へ移行したことも、増加の追い風となりました。

ディビジョン別に見ると、前年比で最も高い増加率を記録したのはJ2で、+38.2%（+1,921人）、次いでJ1（+29.8%、+3,971人）、J3（+10.3%、+281人）でした。ディビジョン間の集客力の差に着目すると、J1とJ2は約2.5倍、J2とJ3は約2.3倍となっており、J1とJ2の差は0.1ポイント縮小した一方、J2とJ3の差は0.5ポイント拡大しました。

スタジアム集客率

全ディビジョンでスタジアム集客率は増加しました。2020年に始まったコロナ禍から4シーズン目をむかえ、ようやく集客率は概ねコロナ禍前の水準まで回復したといえそうです。

一方で、増加幅はディビジョン間で差が見られ、J1、J2が10Pを上回る増加となっているのに対し、J3は+1.2Pと微増となっています。2022年シーズンの途中からコロナ禍を受けた入場者数制限が解除されましたが、J3に比べ、J1、J2の方が入場者数制限による影響を大きく受けていたためであると考えられます。

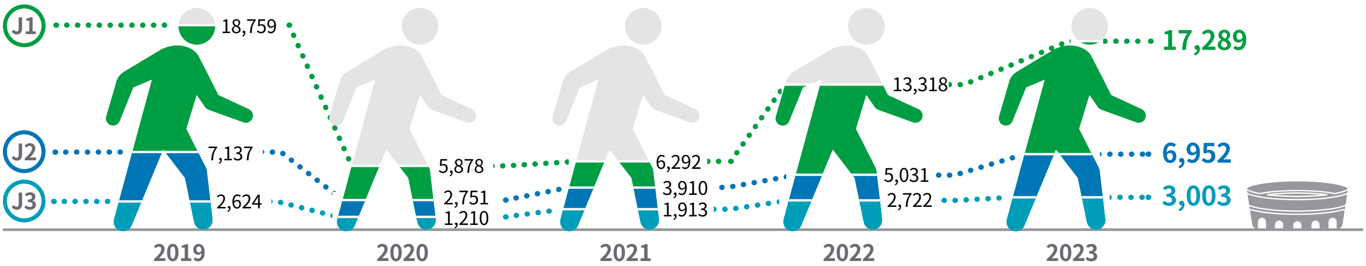
客単価

客単価は、J1およびJ2では大きな変動はありませんでしたが、J3のみで10%以上の減少となりました。（JMCにおける客単価は、平均入場者数を分母として計算しています。）

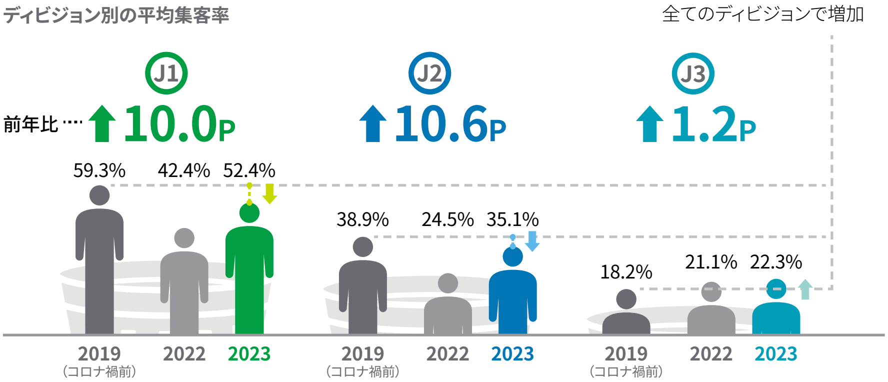
客単価の構成要素は、チケット単価とグッズ単価に分けられます。この内訳を見ると、各ディビジョンともにグッズ単価が減少していますが、下位ディビジョンほど減少幅が大きくなっています。

コロナ禍による制限が終わり、各クラブ本来の集客力やコンテンツ力が発揮され始め、チケット単価だけでなくグッズ単価をいかに高めるかが、BM施策において重要となっています。

平均入場者数
ディビジョン別の平均入場者数の推移



スタジアム集客率
ディビジョン別の平均集客率

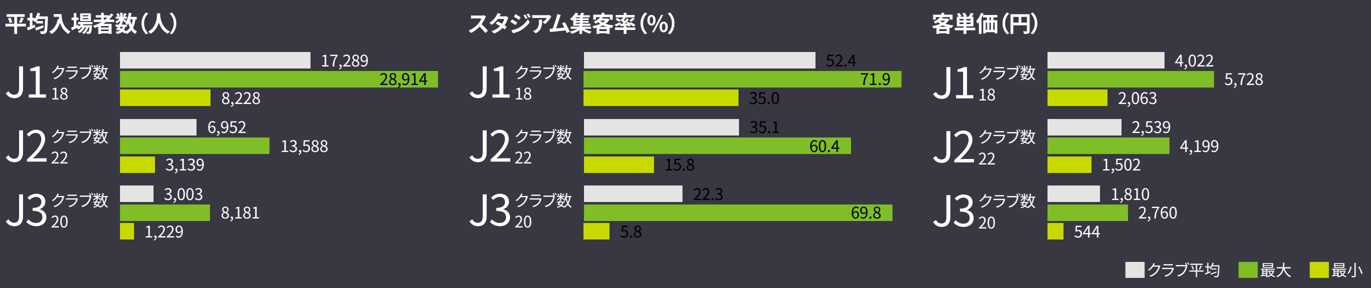


客単価
ディビジョン別の状況

（円）

	客単価	チケット単価	グッズ単価
J1 平均	4,022 （⬆0.3%）	2,636 （⬆1.1%）	1,386 （▲1.2%）
J2 平均	2,539 （▲1.6%）	1,502 （⬆0.3%）	1,036 （▲4.3%）
J3 平均	1,810 （▲15.1%）	896 （▲9.2%）	914 （▲20.1%）
全体 平均	2,790 （▲4.0%）	1,678 （▲1.2%）	1,112 （▲8.1%）

*カッコ内は前年比



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、相対比較が重要であり、クラブやディビジョン間でのベンチマークにおいて意味を持つ点に留意が必要です。
勝点1を得るために投じるコストと得られるリターンはトップディビジョンで特に顕著であり、現時点でのリーグ間格差の大きさが読み取れる結果となっています。

勝点1あたりチーム人件費

本KPIは、ディビジョンが上位になるほど値が高くなる傾向があります。ディビジョン別の平均値を見ると、J1が51.0百万円（▲3.1百万円）、J2が13.4百万円（+1.8百万円）、J3が4.7百万円（▲0.01百万円）となりました。J1とJ2では約3.8倍、J2とJ3では約2.9倍の開きがあり、J1とJ2間の差が縮まった一方、J2とJ3の差は広がりました。

なお、2023年シーズンの各ディビジョンにおけるリーグ戦の年間試合数は、J1が34試合、J2が42試合、J3が38試合であることから、相対的にJ2のクラブが最も勝点を積み上げやすく、J1のクラブは積み上げにくいため、このKPIにおいては相対的にJ2の値が小さく、J1の値が大きくなりやすい点に留意が必要です。

各ディビジョンにおける優勝クラブの勝点と、このKPIから計算した優勝に必要なチーム人件費の理論値は下の図の通りです。このデータからも、上位ディビジョンで好成績を残すためには、その基盤となる財務力が必要であることが分かります。上位ディビジョンに昇格することで次期の売上増が見込まれますが、売上の増加幅を正確に予測することは難しいため、ハイレベルな環境で戦うための戦力も整備しなければなりません。降格を回避するために必要なチーム人件費への投資規模の決定において、シーズンオフはBM・FMが連携して難しい判断を迫られる時期です。

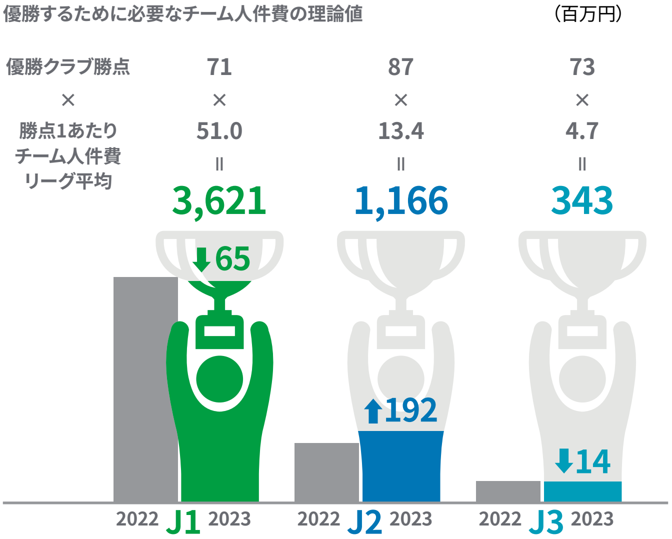
勝点1あたり入場料収入

勝点1の商業的価値を示す本KPIの平均は、J1が20.3百万円（+4.7百万円）、J2が4.1百万円（+1.2百万円）、J3が1.1百万円（+0.01百万円）となり、J1とJ2およびJ3の差がさらに広がる結果となりました。

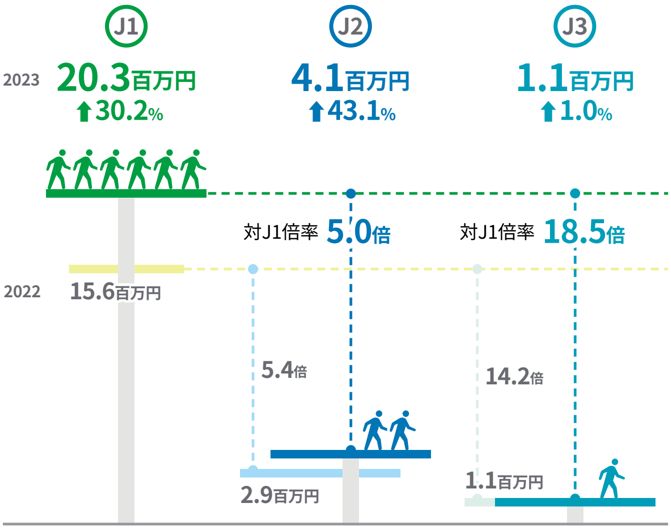
本KPIは各クラブのFM面でのパフォーマンス、ならびに各クラブの入場料収入や入場者数といったBM面でのパフォーマンスの両方に相関しています。J3では微増である一方、J1およびJ2ディビジョンでは対前年比の値が大幅に上昇しています。J1ではコロナ禍前の2019年シーズンの平均（20.6百万円）とほぼ同水準に回復していますが、入場者数は同シーズンの平均を約1,000人下回っているため、相対的に勝点1の商業的価値が高まっていることが示されています。

コロナ禍を機に、ファン・サポーターを取り巻く環境は大きく変化しました。コロナ禍前と同様の集客施策を展開しても、必ずしもファン・サポーターの満足度を上げられるとは限りませんが、逆に、リアル観戦の体験価値がこのデータからも高まっている可能性があります。リーグやクラブは、ファン・サポーターの行動変容が起こっていることを正面から受け止め、今後も安心・安全に配慮しつつ、新たな顧客体験価値を提供していくことが重要と考えられます。

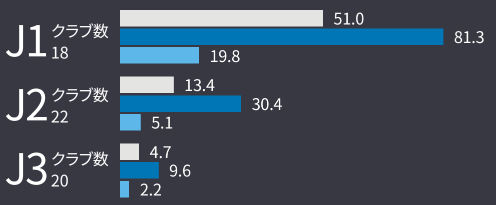
勝点1あたりチーム人件費



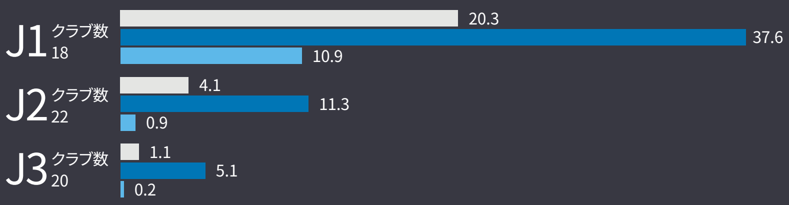
勝点1あたり入場料収入



勝点1あたりチーム人件費（百万円）



勝点1あたり入場料収入（百万円）



クラブ平均　最大　最小

3rd ステージ：経営戦略

「売上高・チーム人件費率」は、クラブのリソースをどれだけ選手・チームに投下したかを表します。また、SNSは来場者以外のファンともつながるための有効な手段であり、ディビジョンに関わらず、「SNSフォロワー数」や「SNSフォロワー数増減率」はクラブや選手の貴重な財産であり重要な指標です。「グッズ関連利益額」は、クラブへの愛着を促進するツールへの投資と考えられます。

売上高・チーム人件費率

売上高・チーム人件費率の平均は、J1が▲4.3Pの46.0%、J2が▲0.6Pの38.1%、J3が+6.2Pの38.5%となりました。J1が減少した一方で、J3は増加したため、ディビジョン間の差が縮まり、2014年シーズンから本レポートの発行が始まって以来、初めてJ3の比率がJ2の比率を上回る結果となりました。

本KPIは各クラブの経営戦略を反映しやすく、一定水準以下に抑えられる方が経営の安定に寄与すると考えられます。短期的な結果を出すために、即戦力の補強に注力する戦略を取ると値が高くなり、中長期的な視点から育成に注力し、安定した戦力の内製化を目指すクラブでは値が低くなる傾向があります。

SNSフォロワー数

本KPIは、スタジアムに来場していない人々も含めたクラブの社会的影響力を示す一つの指標であるといえます。

各ディビジョンの平均フォロワー数を見ると、J2の平均はJ3の平均のおよそ2.3倍、J1の平均はJ2の平均の3.8倍（J3の平均の8.8倍）となっており、所属するディビジョンによってクラブの社会的影響力が大きく変化することが読み取れます。もっとも、効果的なSNS戦略を実行するためには、フォロワーの数だけでなく、獲得したフォロワーとの接点を維持し、密なコミュニケーションを構築することが肝心であり、そのための体制作りが重要であるといえます。

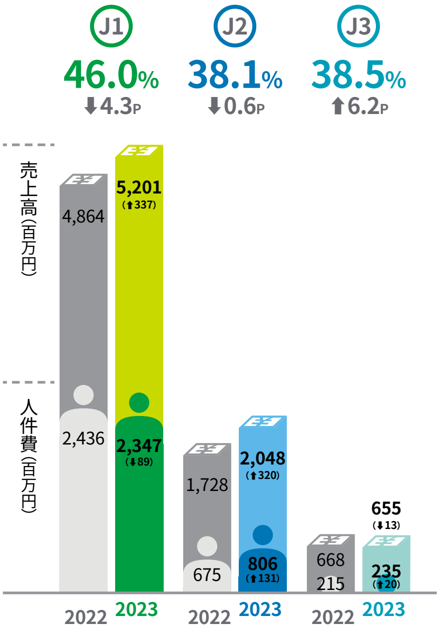
SNSフォロワー数増減率

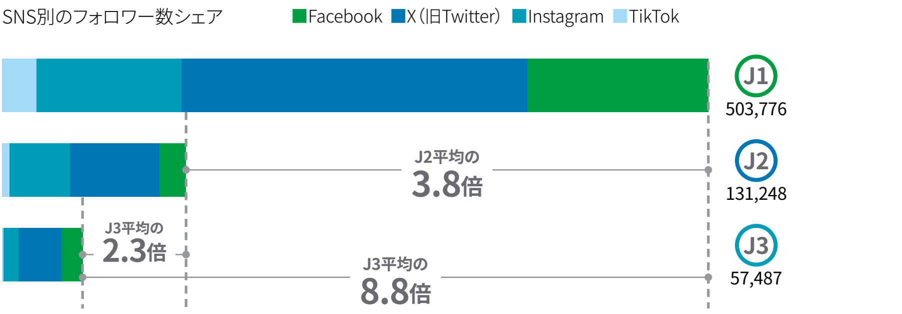
2023年シーズンの増加率は、各ディビジョンともに概ね昨シーズンまでと同様のトレンドとなりました。（昨シーズンのJ2の増加率が急増したのは、東京Vに海外選手が入団したことによるもので、それを除くと+15.5%となります。）

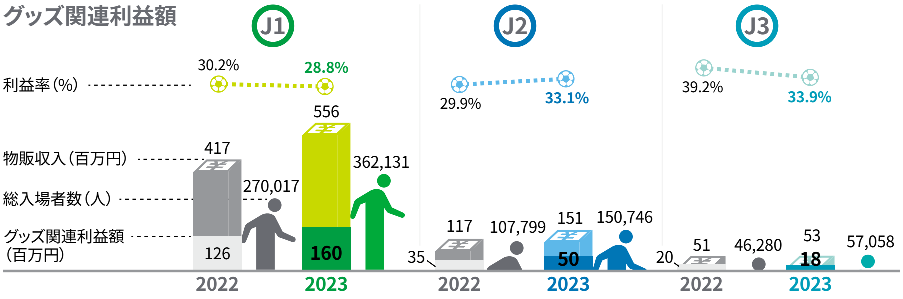
Xの存続に対する不安や新たなSNSの登場など、変化がめまぐるしい環境下では、トレンドを押さえつつ、狙ったアプローチ先にしっかりと情報を届けるためのBM施策の手腕が、より一層求められることになります。

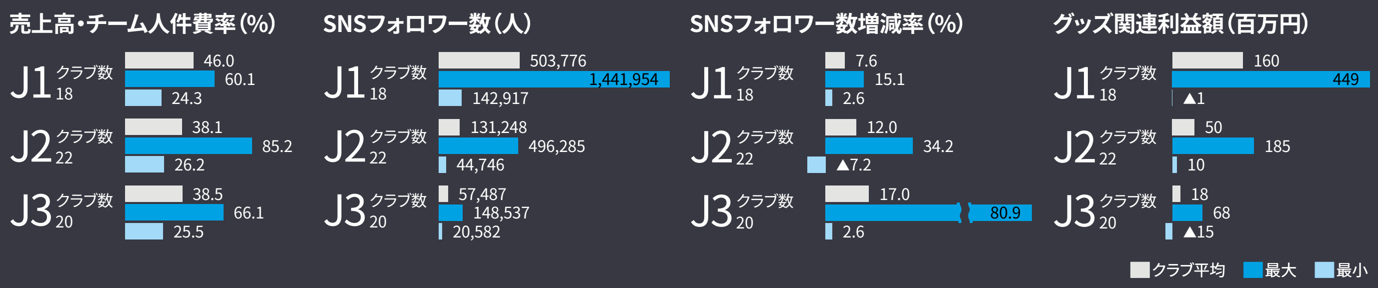
グッズ関連利益額

総入場者数の増加に伴い、全ディビジョンで物販収入は増加しましたが、グッズ関連利益額はJ1とJ2が増加し、J3のみ減少しました。本KPIでは、J1がJ2の約3.2倍、J2がJ3の約2.8倍となり、昨シーズンと比較すると、J1とJ2の差は縮まった一方で、J2とJ3の差は拡大しました。コロナ禍をきっかけにEC環境が大きく変化し、物販収入や利益額を大幅に伸ばす事例も多く見られています。他クラブの優良事例を参考に、来場者以外のファンやサポーターも含め、価値ある商品をタイムリーに届けられるようなBM施策の推進が求められます。









4th ステージ：財務状況

売上高や自己資本比率は、クラブの財務的安定性を図る最も重要な指標の一つです。Jリーグのクラブライセンス制度において、債務超過は特に厳しい処分の対象となります。コロナ禍による特例で赤字や債務超過の規定は緩和されていますが、安定した売上高と健全な内部留保をどのように確保していくかが、より重要になります。

売上高

2023年シーズンは、J1とJ2で増収となったものの、J3では減収となりました。昨シーズンと比較して、J1とJ2のディビジョン間の差はやや縮まった一方で、J2とJ3のディビジョン間格差は拡大しました。

内訳を見ると、入場料収入、物販収入、アカデミー関連収入は全ディビジョンで前年から増収でした。特に入場料収入は、J1が前年比+36.5%、J2が+40.6%、J3が+7.7%と大きく伸び、ファンビジネスが着実に成長していることがうかがえます。一方、主要な収入源の一つであるスポンサー収入はJ2のみで増収となりました。また、今シーズンからのルール変更により、リーグからの均等配分金が減額されました。今後は、従来の各クラブ共通の均等配分に重きを置いた構造から、競技成績やファンの増加などの結果指標がより重要となるでしょう。

売上高成長率

売上高成長率の平均は、J1が10.8%、J2が17.2%、J3が6.0%となり、全てのディビジョンでやや鈍化したものの、引き続き成長トレンドを維持しています。入場料収入、物販収入、アカデミー関連収入は全ディビジョンで前年比プラスとなり、ファンビジネスの全体に占める貢献度が増しているといえます。一方で、スポンサー収入はやや減収傾向にあります。J1は前年比▲55百万円（▲2.4%）、J3は▲11百万円（▲3.1%）と減少しており、増収となったのは町田のスポンサー増収効果が大きかったJ2のみでした。

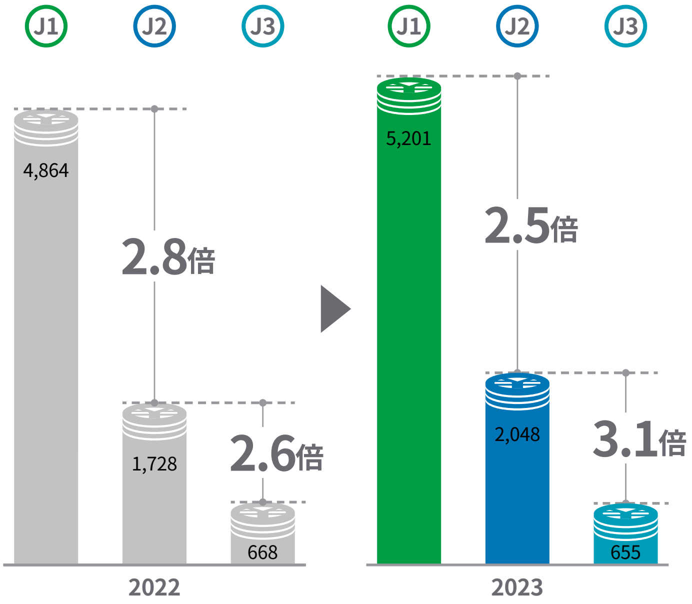
自己資本比率

Jリーグでは、原則としてJ3を除き、債務超過の場合クラブライセンスが交付されないルールとなっています。しかし、2023年のクラブライセンス判定では、債務超過でもライセンス交付の対象としない特例措置期間が適用されました。ただし、特例措置が適用される場合でも、本KPIをプラスに保つことはマネジメントとして最低限目指すべき目標です。

クラブが自立して持続可能な成長を遂げるためには、毎期の利益を積み重ねつつ、一定の内部留保を確保するBM施策が必要だと考えられます。

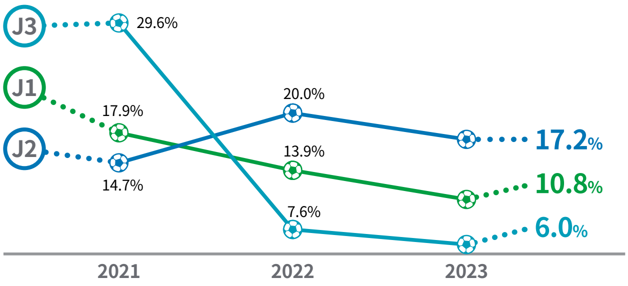
売上高

J1とJ2間の差は縮小し、J2とJ3間の格差は拡大　（百万円）

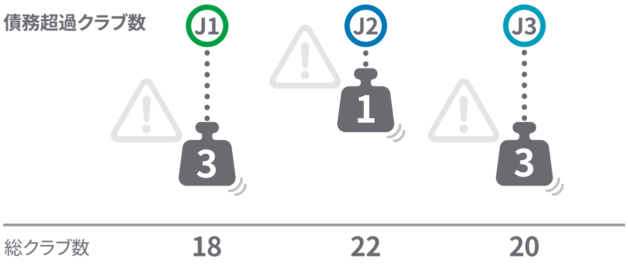


売上高成長率

成長率は鈍化したものの、引き続き成長トレンド



自己資本比率



売上高（百万円）

	クラブ数	クラブ平均	最大	最小
J1	18	5,201	10,384	2,497
J2	22	2,048	5,101	790
J3	20	655	1,456	209

売上高成長率（%）

	クラブ数	クラブ平均	最大	最小
J1	18	10.8	44.1	▲9.6
J2	22	17.2	98.8	▲5.9
J3	20	6.0	99.5	▲68.0

自己資本比率（%）

	クラブ数	クラブ平均	最大	最小
J1	18	21.6	68.8	▲51.2
J2	22	23.4	53.3	▲47.4
J3	20	3.9	83.3	▲286.2

クラブ平均　最大　最小

Jリーグ マネジメントカップ 2023

J1 Ranking

「100億円クラブ」の浦和が、4シーズンぶり5回目の優勝!!

Jリーグ マネジメントカップ2023のJ1優勝クラブは浦和となりました。
浦和は経営戦略分野、財務状況分野で1位、マーケティング分野で2位、経営効率分野で5位タイとなり、2位に18ポイントの差をつけて見事優勝を飾りました。

2シーズン連続で2位だった浦和が地力を発揮し、売上高はクラブ史上初の100億円を突破しました(全ディビジョントップ)。コロナ禍による制限がなくなったことに加え、FM面でのAFC CHAMPIONS LEAGUE(ACL)制覇の後押しもあり、平均入場者数が全ディビジョンでトップとなったこと、さらに賞金や移籍金も上乗せされた結果です。Jリーグが掲げた「100億円クラブ」がまた一つ増えたことは、クラブだけでなくリーグ全体に対するインパクトという観点からも、その意義は大きいといえます。浦和に続くクラブのためにも、この成果に満足せず、さらに高みを目指すクラブマネジメントに期待が膨らみます。

©URAWA RED DIAMONDS

BM point 2023

J1	順位		(参考)2022順位	BM point 総計
浦和レッズ	**1**	↑	**2**	**175**
川崎フロンターレ	2	↓	1	157
ヴィッセル神戸	3	↑	6	151
アルビレックス新潟	4	—	1※	148
横浜F・マリノス	5	↓	4	135
鹿島アントラーズ	6	↑	8	133
名古屋グランパス	7	↑	9	131
FC東京	8	↓	3	131
セレッソ大阪	9	↑	12	127
ガンバ大阪	10	↓	7	122
北海道コンサドーレ札幌	11	↑	13	107
湘南ベルマーレ	12	↑	15	89
京都サンガF.C.	13	↓	10	87
サンフレッチェ広島	14	↑	16	83
サガン鳥栖	15	↓	11	78
横浜FC	16	—	9※	73
アビスパ福岡	17	→	17	72
柏レイソル	18	→	18	53

※2022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	**9**	**—**	**17**	**44**	**4**	**18**	**22**	**17**	**14**	**11**	**16**	**★58**	**18**	**17**	**16**	**★51**
10	**18**	—	**18**	**★46**	5	15	20	14	17	2	12	45	17	14	15	46
12	14	—	16	42	8	9	17	6	12	17	17	52	16	10	14	40
13	8	—	8	29	**18**	10	**★28**	**18**	7	16	13	54	6	**18**	13	37
15	5	—	15	35	10	13	23	7	16	14	**18**	55	14	3	5	22
11	6	—	14	31	9	12	21	16	15	5	14	50	13	8	10	31
16	12	—	10	38	7	14	21	8	13	7	15	43	12	6	11	29
17	7	—	4	28	6	16	22	10	11	10	10	41	11	11	**18**	40
9	15	—	5	29	14	8	22	13	**18**	1	11	43	10	15	8	33
14	10	—	6	30	1	17	18	11	10	13	7	41	15	9	9	33
7	1	—	11	19	12	11	23	12	8	12	9	41	7	13	4	24
6	16	—	2	24	15	5	20	9	6	9	1	25	2	12	6	20
5	13	—	3	21	11	4	15	5	1	15	4	25	4	5	17	26
8	2	—	9	19	13	1	14	2	9	4	8	23	8	7	12	27
2	3	—	12	17	17	6	23	15	5	8	6	34	1	1	2	4
1	11	—	13	25	3	7	10	3	2	6	3	14	5	16	3	24
4	4	—	7	15	16	2	18	4	4	**18**	5	31	3	4	1	8
3	17	—	1	21	2	3	5	1	3	3	2	9	9	2	7	18

J1分析

1st ステージ：マーケティング

「満員のスタジアム」を実現することは、スポーツ興行において最も基本的な目標です。コロナ禍の影響でファン・サポーターのマインドチェンジや行動変容が起こったことを踏まえ、スタジアムでしか得られないリアルな観戦体験に加え、今まで以上の付加価値をどのように創出するかが、BM施策の重要性として一層求められています。

平均入場者数

2023年シーズンにおけるJ1の平均は、前年比+3,971人（+29.8%）の17,289人でした。Jリーグ開幕30周年という節目のシーズンで、全18クラブの平均入場者数が増加しました。

平均入場者数の増加率トップ3は福岡、横浜FC、湘南で、それぞれ+78.0%（+4,831人）、+61.7%（+3,140人）、+51.0%（+4,223人）でした。この中で横浜FCは今シーズンの昇格組であり、湘南とはJ1残留を激しく争いました。湘南は9月に国立競技場で主催試合を開催し、クラブ史上最多動員数（54,243人）を記録したことが、今回の結果に影響を与えました。

1993年のリーグ設立時には10クラブで開幕したJリーグも、2023年シーズンには60クラブに拡大し、J2・J3も発足したことで、昇格・降格を巡る戦いは幾多のドラマを生んできました。今回の横浜FCや湘南における結果は、昇降格制度が観客動員に与えるプラスの影響を示していると考えられます。

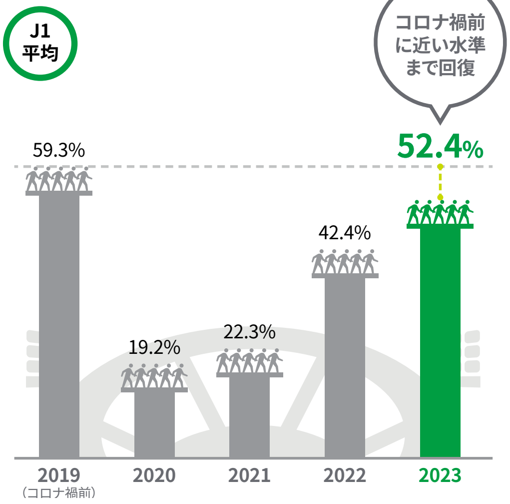
スタジアム集客率

2023年シーズンのJ1の平均は前年比+10.0P（+23.5%）の52.4%となりました。昨年同様に全18クラブが前年比プラスになり、2019年シーズン（コロナ禍前）の59.3%に近い水準まで回復してきています。

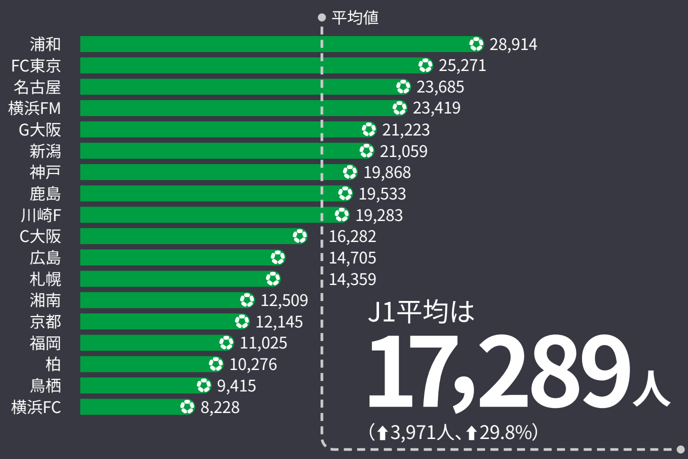
地域密着型が強みの川崎Fは71.9%（+5.9P）と唯一70%超えを記録し2年連続1位となりました。地域貢献度の高さはスタジアムに足を運ぶ動機につながることがうかがえます。元日本代表の香川真司選手が13シーズンぶりに復帰したC大阪は、66.0%（+22.6P）と高い集客率に加え、増加幅は1位となりまし

平均入場者数

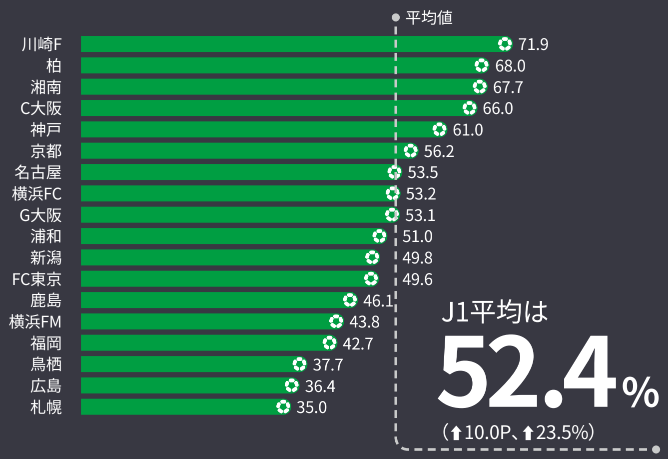
スタジアム集客率



平均入場者数（人）



スタジアム集客率（%）



た。新スタジアム完成後、初めて年間を通じてコロナ禍の入場制限を受けなかったことも好影響をもたらしたと推察されます。

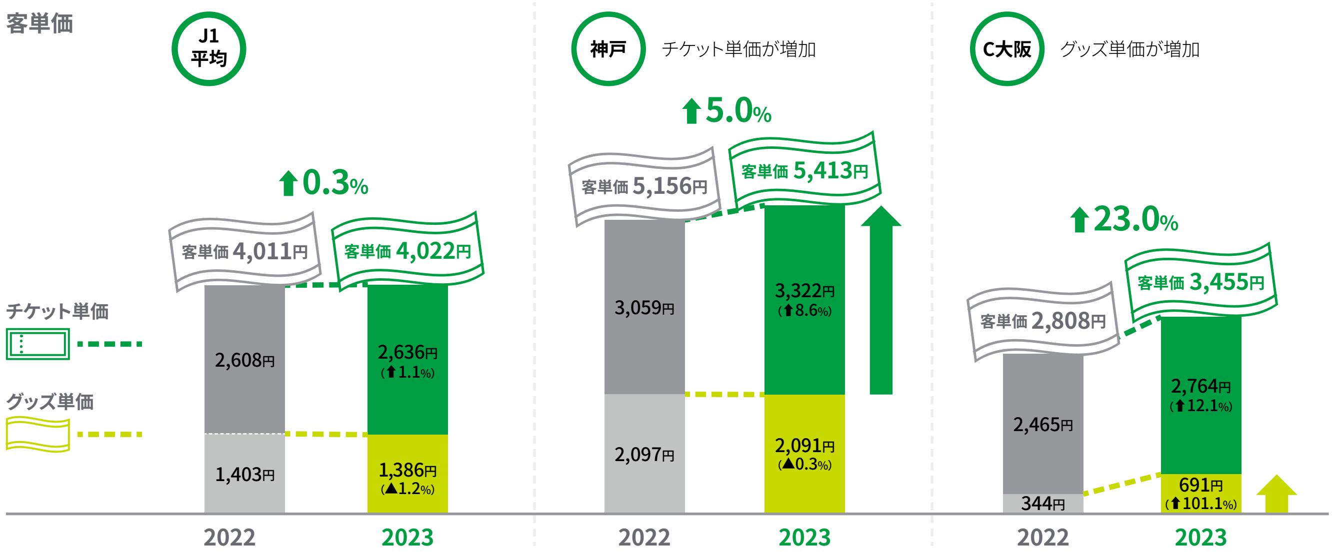
J1全体で集客率は増加傾向であり、再びコロナ禍前のような「満員のスタジアム」での試合も増えてきました。コロナ禍での制限を通じて、「満員のスタジアム」で演出される熱気溢れる試合や応援、またそれらがもたらすスタジアムの一体感の価値も再認識されています。このままコロナ禍前のスタジアム集客率の水準まで回復するのか、それとも、コロナ禍前よりもさらに上回る水準まで上昇を遂げるのか、各クラブの取り組みに注目したいです。

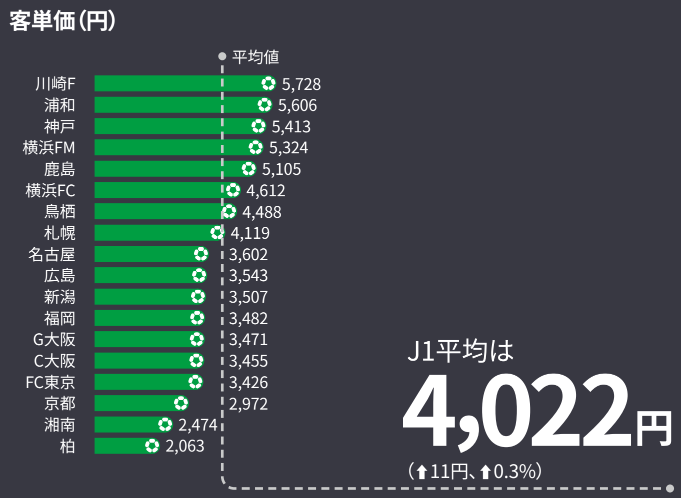
客単価

2023年シーズンにおけるJ1クラブの平均は、前年比+11円（+0.3%）の4,022円でした。内訳を見ると、チケット単価は+28円（+1.1%）だった一方で、グッズ単価は▲17円（▲1.2%）となり、全体では微増となりました。

背景として、J1の平均入場料収入は+257百万円（+36.5%）、平均物販収入も+139百万円（+33.3%）と堅調に伸びましたが、同時に平均総入場者数も+92,114人（+34.1%）だったことが挙げられます。（JMCのグッズ単価は、物販収入を総入場者数で割って算出しています。）客単価の引き上げを図るうえでは、コロナ禍による制限が解除され、各クラブが本来の集客力を発揮している中で、ファンにより多くの支出を促す、あるいは支出を望ませるようなBM施策が鍵となりそうです。

クラブ別では、全18クラブ中9クラブが昨シーズンを上回りました。J1で初優勝を果たした神戸は、チケット単価が牽引し、客単価全体で+5.0%、川崎F、浦和に次いで3位に入っています。また、C大阪はグッズ単価を倍増させ、客単価全体を約20%増やし、昇格組の横浜FC（+47.1%）に次ぐ高成長率を記録しました。





2nd ステージ：経営効率

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

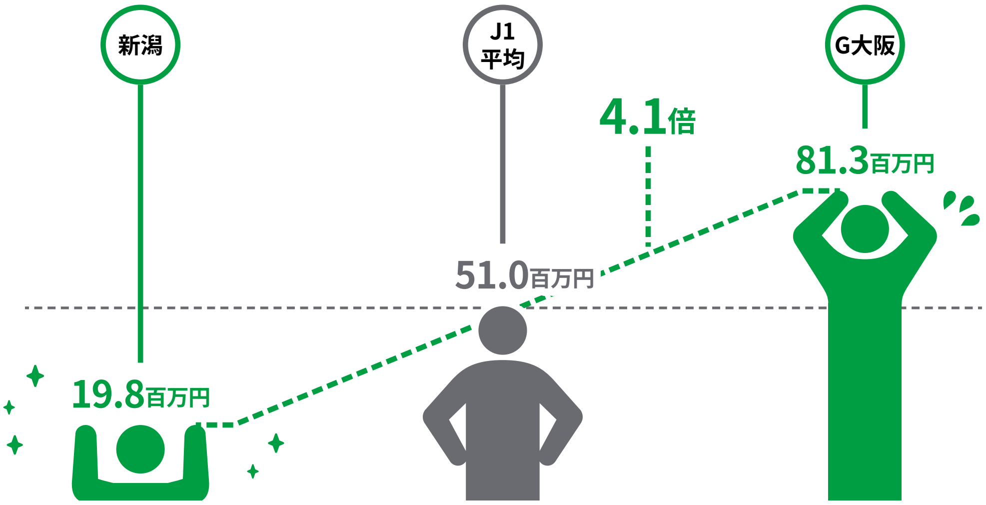
勝点1あたりチーム人件費

本KPIは、各クラブにおけるコストの中で最も大きな比率を占めるチーム人件費が、いかに効率的にFM面の結果へ結びつけられたかを可視化する指標です。2023年シーズンのJ1平均は、前年比▲3.1百万円（▲5.8%）の51.0百万円でした。

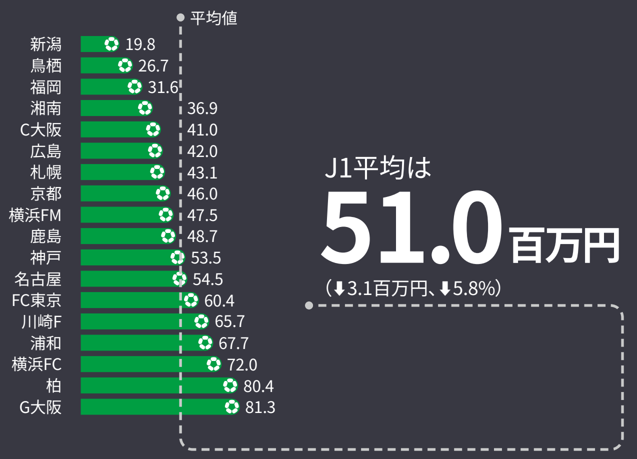
最も効率的に勝点を獲得したのは、J1再昇格初年度の新潟で、勝点1を19.8百万円で獲得しました。一方、最下位のG大阪は勝点1を獲得するのに81.3百万円を費やしており、その差は4倍以上となります。

本KPIは、FM面とBM面の経営バランスを示す指標でもあるため、単純な絶対値としての評価だけでなく、昨シーズンからの変動も含めた経営効率を評価する必要があります。競技面において、昨シーズンの13位から大きく順位を上げて1位となった神戸は、前年比▲67.5百万円（▲55.8%）の53.5百万円となり、本KPIが最下位であった昨シーズンと比較して大幅に改善し、J1平均に近い水準となりました。シーズン途中でイニエスタ選手が退団した一方、大迫勇也選手などを中心とした攻撃が確立できたことが挙げられますが、人件費に対する勝点獲得効率という観点から分析しても、選手編成の改善が経営効率の向上に大きく貢献したことが、本KPIを通じて確認できます。

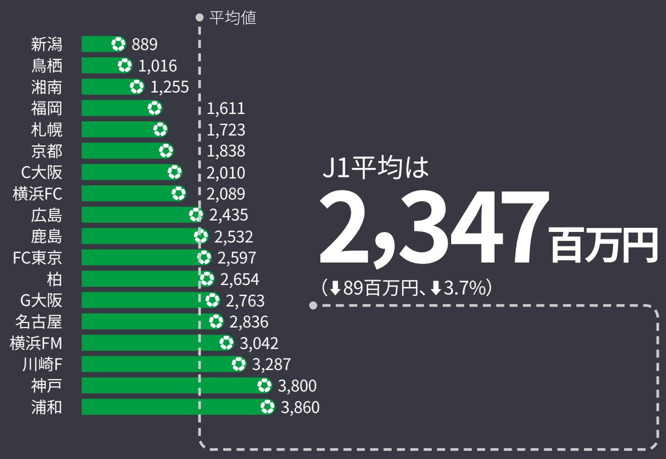
勝点1あたりチーム人件費



勝点1あたりチーム人件費（百万円）



〈参考〉チーム人件費（百万円）



勝点1あたり入場料収入

本KPIは、①勝点1がいくらで売れたのかというクラブ側の視点と、②勝点1をいくらで買ったのかというファン・サポーター側の視点があるため、クラブ側はこのKPIをできるだけ高くしたいと考える一方、ファン・サポーター側はこのKPIをできるだけ低くしたいという、トレードオフの関係を内包する指標といえます。

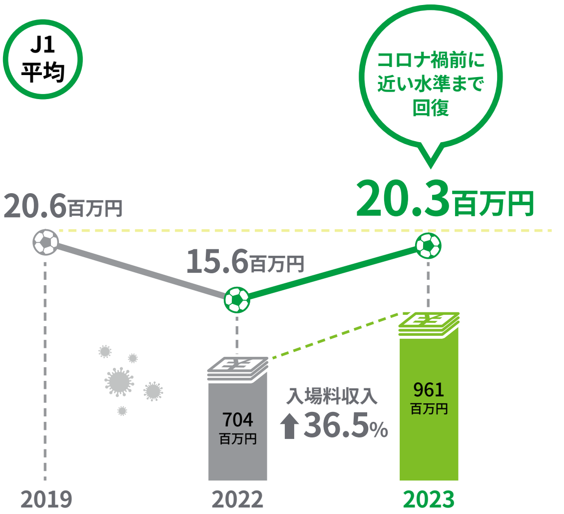
2023年シーズンにおけるJ1の平均は、前年比+4.7百万円(+30.2%)の20.3百万円でした。コロナ禍前の2019年シーズンのJ1平均(20.6百万円)とほぼ同水準まで回復しています。

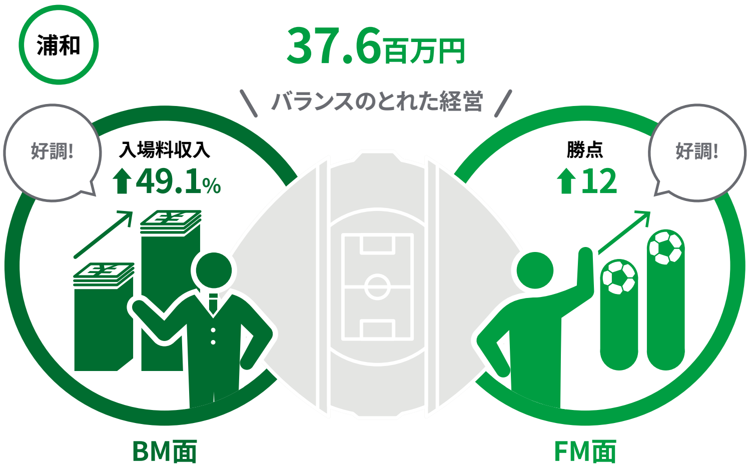
トップは昨シーズンに引き続き浦和で、前年比+5.7百万円(+17.7%)の37.6百万円となり、他のクラブを大きく引き離しています。浦和は平均入場者数が1位で、入場料収入が前年比+706百万円(+49.1%)とBM面で継続して好調であったことが要因と考えられます。加えて、FM面では勝点も45から57と大幅に増加させており、バランスのとれた経営が行われているといえます。

一方、本KPIを前年比▲2.1百万円(▲10.1%)の18.6百万円と最も低下させたのが神戸です。主な原因は競技成績の向上により、勝点が40から71に大幅に増加したことですが、加えて入場料収入も前年比+493百万円(+59.6%)の1,320百万円と増加しています。これは浦和、横浜FMに続き、3番目に多い入場料収入です。結果的に本KPIの値は下がったものの、ファン側の満足度は高まったものと推察されます。

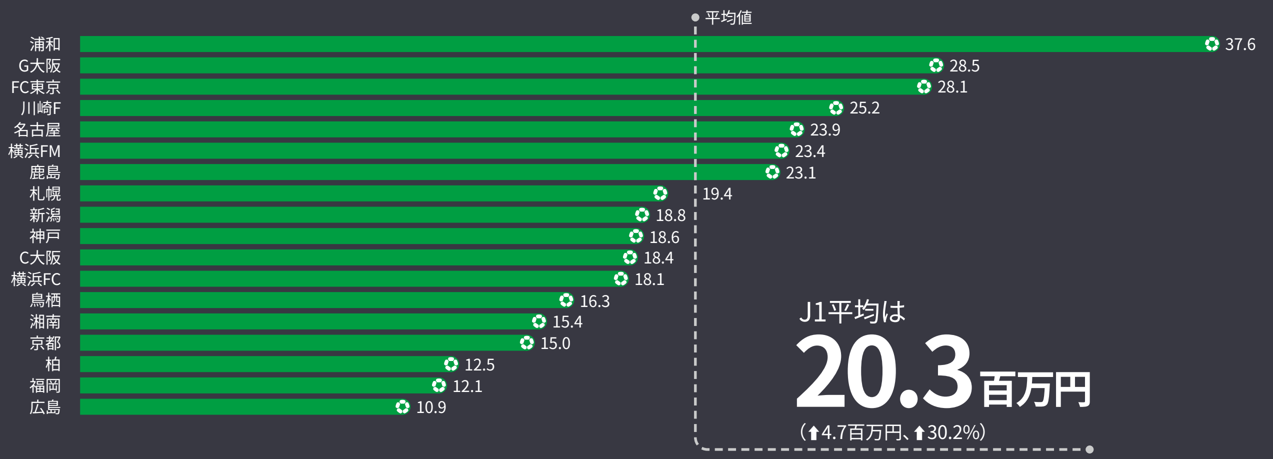
このように、競技成績を上げることでファン・サポーターの満足度を向上させつつ、クラブとしてはしっかりとその対価を入場料という形で得ることが重要であり、BMのバランス感覚が試される領域となっています。

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)



J1分析

3rd ステージ：経営戦略

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

売上高・チーム人件費率

2023年シーズンにおけるJ1の平均は、前年比▲4.3ポイントの46.0%でした。

基本的な考え方として、売上高・チーム人件費率の値は50%を超えない範囲にとどめるのが望ましいとされていますが、2023年シーズンのJ1では、全18クラブ中6クラブが50%を超えました。シーズンの特徴として、16クラブが売上高を増加させた一方で、チーム人件費は9クラブで減少した結果、14クラブが本KPIを減少させました。また、その中で最も減少率の高かった神戸（▲22.0P）がリーグ優勝するという結果となりました。

安定的な経営のためには、クラブにとって最大の固定費であるチーム人件費を安定収益でカバーすることが理想ですが、一方で中長期的にクラブの価値を生み出す源泉でもあることから、BM面とFM面を絡めた重要な経営判断が必要とされます。本KPIには各クラブの経営戦略が反映されやすく、その巧拙がBMとFMの双方に表れるため、両者のコミュニケーションを密にし、戦略的に取り組むことが求められます。

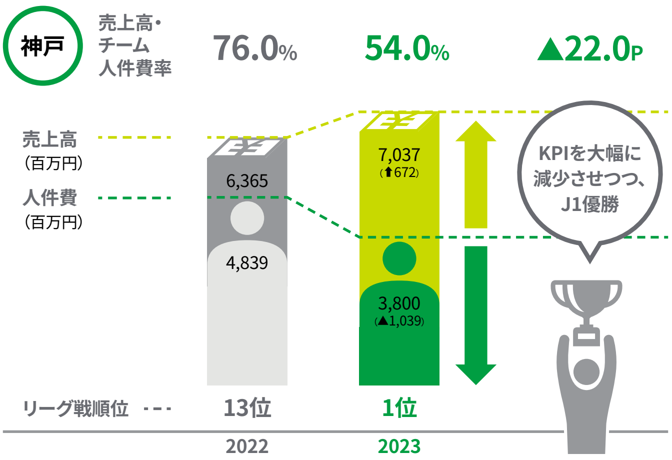
SNSフォロワー数

2023年シーズンにおけるJ1の平均は、前年比+23,895人（+5.0%）の503,776人でした。

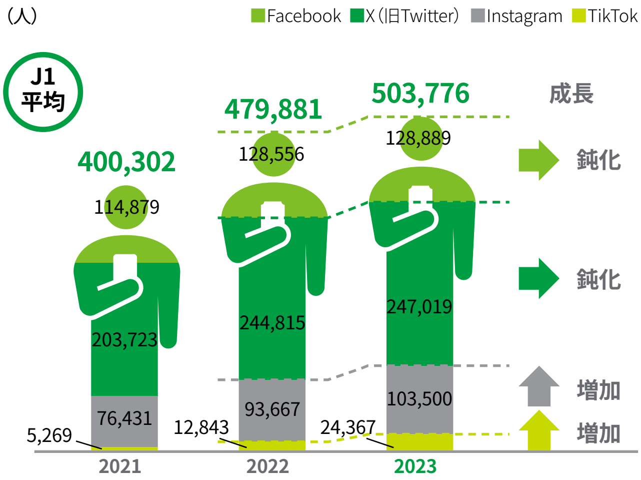
昨シーズンに続き、トップのC大阪（1,441,954人）と2位の川崎F（1,053,581人）の2クラブが、フォロワー数100万人の大台を超えています。フォロワー数の増加に注目すると、神戸（+78,763人）、横浜FM（+68,721人）、浦和（+56,004人）の3クラブが、新たに5万人以上のフォロワーを獲得しています。

媒体別に見ると、FacebookおよびXのフォロワー数の成長は鈍化している一方、InstagramおよびTikTokのフォロワー数は引き続き伸びています。TikTokでは、2024年1月までに札幌、京都、G大阪、神戸の4クラブが新たにアカウントを開設しており、未開設のクラブは残り4クラブのみとなりました。フォロワー数全体に占めるTikTokの割合は依然として低いものの、着実に増加しており、Jリーグが取り込みを狙う若年層との接点拡大が期待されます。

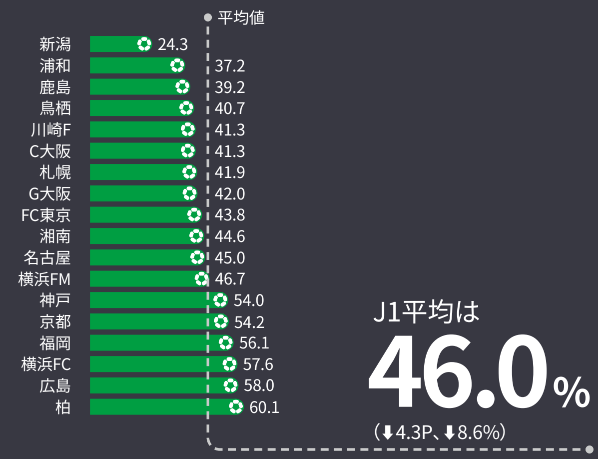
売上高・チーム人件費率



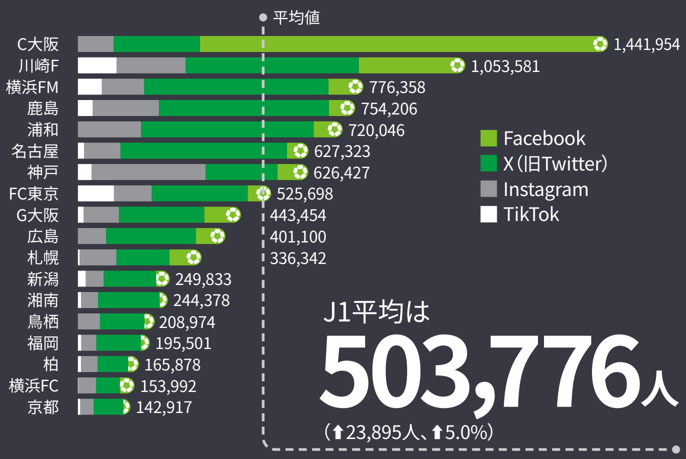
SNSフォロワー数



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

2023年シーズンにおけるJ1の平均は、前年比▲2.4P（▲24.4%）の7.6%となり、増加傾向はやや鈍化しました。

増加率が10%を上回ったのは、福岡（15.1%）、神戸（14.4%）、新潟（14.3%）、京都（10.0%）の4クラブでした（昨シーズンは6クラブ）。総フォロワー数が多くなるほど、増加率が逓減することが一般的な傾向となりますが、全体で7番目に多いフォロワー数を持つ神戸（626,427人）が2番目に高い増加率を記録していることが特筆されます。月次の推移を見ると、特に2023年4月から6月にかけての伸びが大きいですが、2023年の神戸は競技面で終始首位争いを展開していたことが追い風となり、コンスタントに新規フォロワーを獲得していたことがうかがえます。

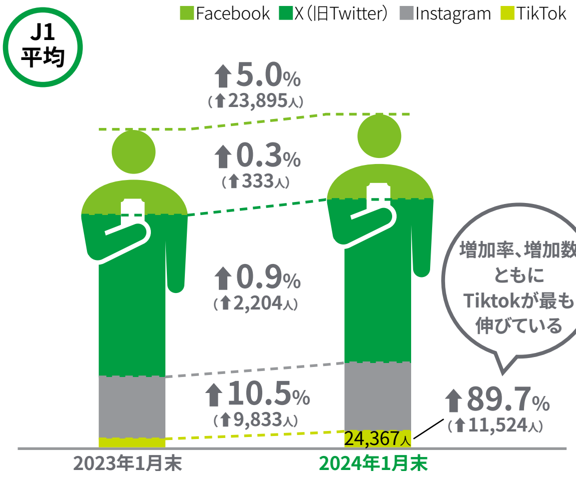
媒体別に見ると、TikTokはフォロワー総数では他の媒体に劣るものの、フォロワーの増加数と増加率はこの1年間で最も伸びています。

グッズ関連利益額

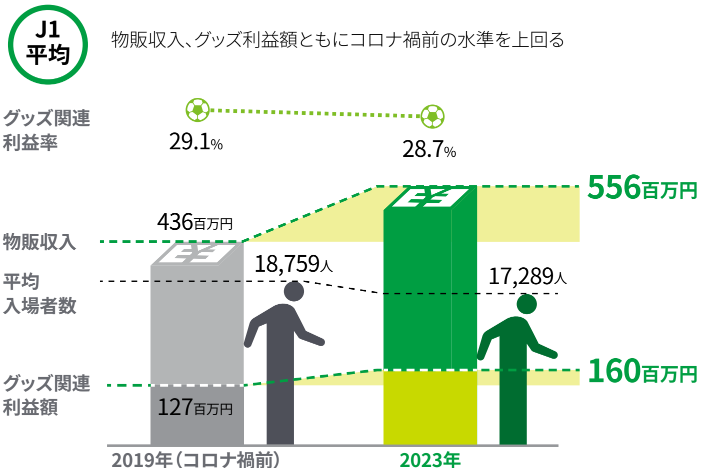
2023年シーズンにおけるJ1の平均は、前年比+34百万円（+27.0%）の160百万円、同利益率は前年比▲1.4P（▲4.7%）の28.7%となりました。物販収入は全18クラブ中17クラブで増加し、グッズ関連利益額も15クラブで増加しています。コロナ禍による入場者数制限の撤廃が主な要因となり、J1全クラブで平均入場者数が増加したことが、物販収入やグッズ関連利益額にもプラスの影響を与えたと推測されます。

しかし、J1の平均入場者数が依然としてコロナ禍前の2019年シーズンの水準を下回っている一方で、物販収入やグッズ関連利益額が既にコロナ禍前の水準を上回っていることから、これらの増加は単に入場者数の回復に伴うものではありません。コロナ禍による制限を契機に、各クラブがスタジアム来場者以外のファン・サポーターに対するグッズの拡販に試行錯誤しながら取り組んだ結果が反映されたものと考えられます。

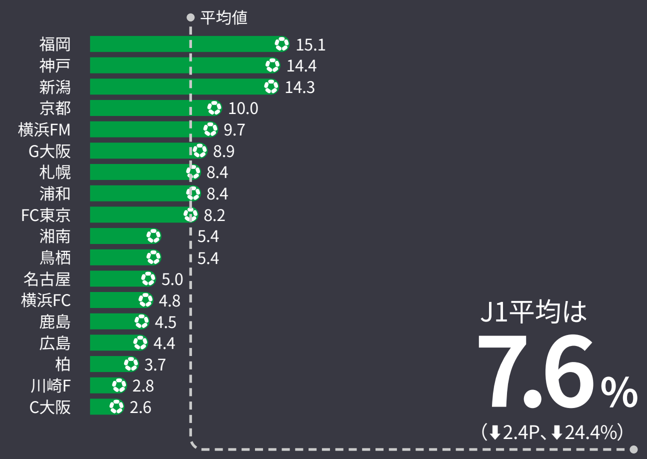
SNSフォロワー数増減率



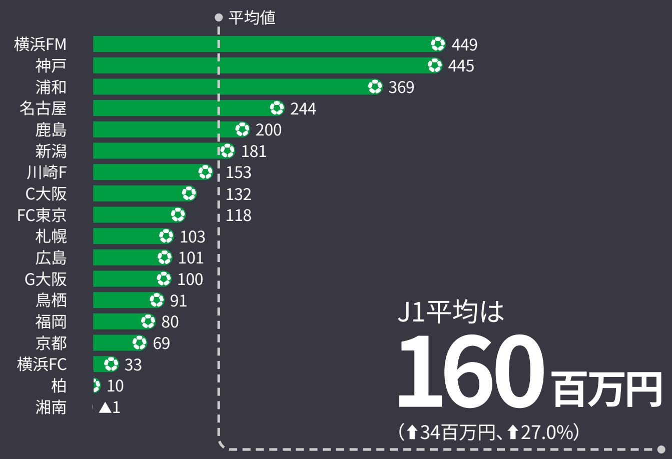
グッズ関連利益額



SNSフォロワー数増減率（%）



グッズ関連利益額（百万円）



J1分析

4th ステージ：財務状況

Jリーグのクラブライセンス制度において「財務基準」は、クラブの安定的な財務体質の確保を求める重要な基準です。コロナ禍の経験から、持続可能なクラブ経営にはしっかりとした財務基盤が必要であることが再確認されました。守りだけでなく攻めのクラブ経営にも、安定的な財務基盤が必要不可欠であり、経営層の意識変革が求められています。

売上高

2023年シーズンにおけるJ1の平均は、前年比+337百万円（+6.9%）の5,201百万円となり、昨シーズンに続き増収となりました。特に、入場料収入が+257百万円（+36.5%）、物販収入が+139百万円（+33.3%）と大きく増加しました。今シーズンから入場者数制限なしで全席声出し応援が可能となり、入場料収入と物販収入は全18クラブ中17クラブで増加しています。一方で、スポンサー収入が▲55百万円（▲2.4%）とやや減少し、Jリーグ配分金も今シーズンからのルール変更により減額されましたが、全体としては売上が拡大しました。

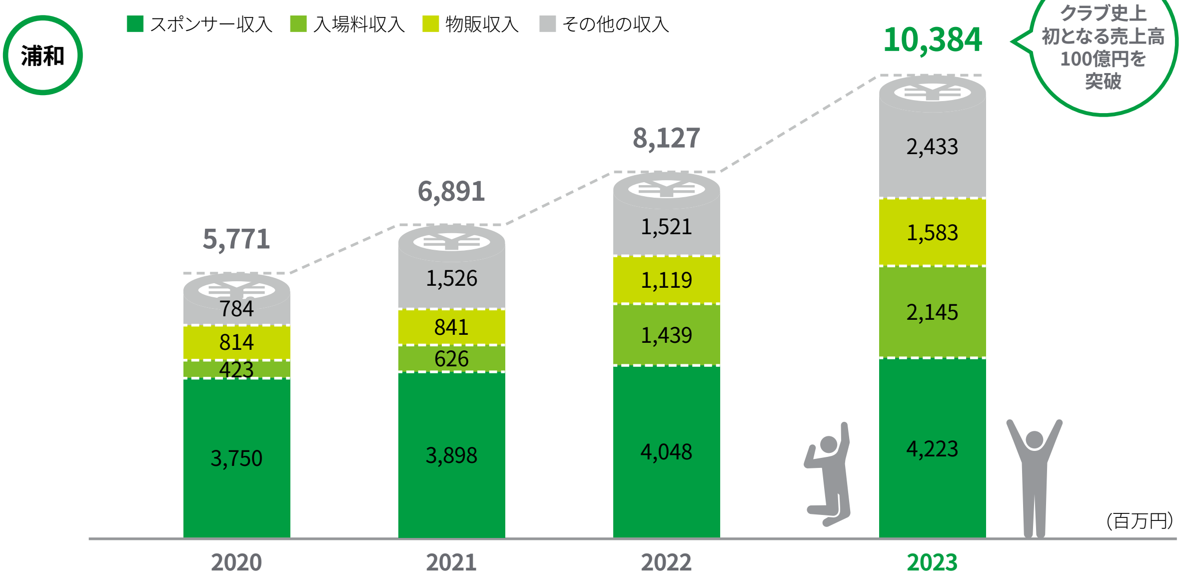
クラブ別に見ると、浦和が前年比+2,257百万円（+27.8%）の10,384百万円で昨シーズンに続きトップに立ちました。入場料収入が+706百万円（+49.1%）、物販収入が+464百万円（+41.5%）と大幅に増加し、クラブ史上初の売上高100億円を達成しました。ACL優勝などのFM面の成果が、BM面にも好影響を与えています。売上高100億円突破は、2019年の神戸に続きリーグ史上2度目の快挙です。

売上高成長率

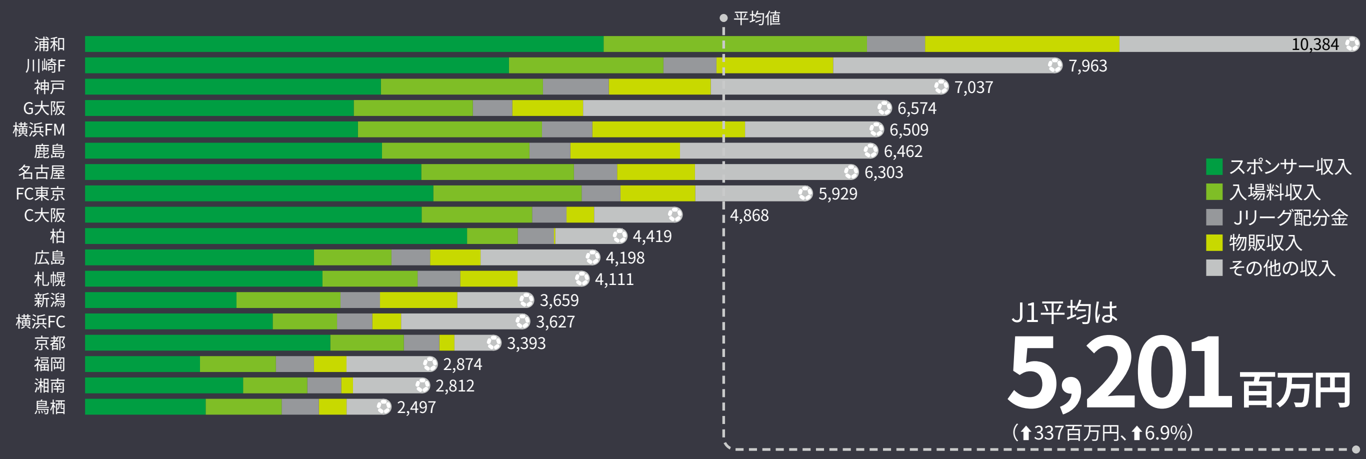
2023年シーズンにおけるJ1の平均は、前年比▲3.1Pの10.8%となり、昨シーズンからやや減少したものの、プラス成長を達成しました。ほぼ全てのクラブで入場料収入と物販収入が増収となったことが、プラス成長の要因といえます。プラス成長を達成したのは18クラブ中16クラブでした。

6年ぶりにJ1昇格を果たした新潟は、成長率が44.1%（+29.1P）と大きくアップし、1位となりました。入場料収入と物販収入のいずれも+40%以上と大幅に増加し、マッチデーの集

売上高



売上高（百万円）



客施策などを通じて入場者数の拡大と法人・個人のクラブ後援会員の増加につなげました。また、2位の浦和も27.8%（+9.8P）と高い成長率を示しました。浦和はJ1で最多の入場者数を記録し、入場料収入が前年比+49.1%成長したことや、物販収入も+41.5%となり、過去最高の売上を達成してクラブの成長を後押ししました。

なお、マイナス成長となったクラブの数は、昨シーズンの4クラブから2クラブに減少しています。最下位の鳥栖は、主に移籍金やその他の収入、配分金の減少によりマイナス成長となりました。

自己資本比率

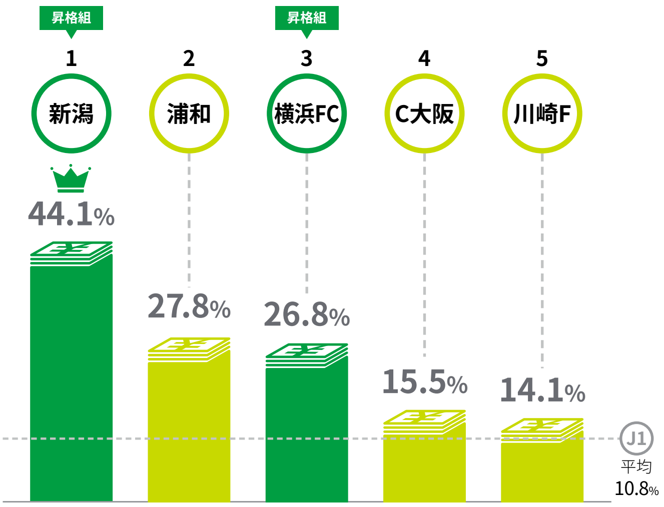
2023年シーズンにおけるJ1の平均は、前年比+7.1P（+48.4%）の21.6%でした。トップはFC東京の68.8%、最下位は福岡の▲51.2%です。なお、利益剰余金がプラスのクラブは7クラブ、マイナスのクラブは11クラブとなっています。

2023年シーズンには、横浜FC、福岡、鳥栖の3クラブが債務超過に陥りました。このうち福岡と鳥栖は、昨シーズン時点で既に本KPIがマイナスであり、2023年シーズンも改善には至りませんでした。一方、2023年シーズンに新たにJ1に昇格した横浜FCは、当期純損失を計上した結果、新たに債務超過となっています。

これらのクラブはクラブライセンス判定において猶予期間および特例措置によりライセンスを維持していますが、状況が改善しなければライセンス取り消しの可能性があり、増資などの対応が必要となります。収益の確保と資本の増強が急務です。

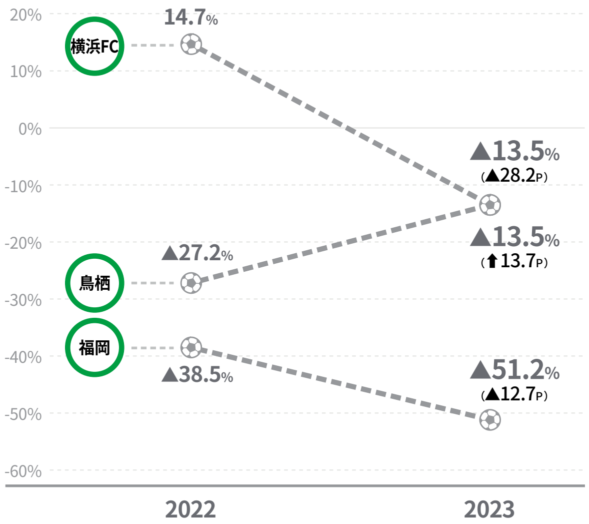
売上高成長率

J1昇格クラブは大幅増収を達成

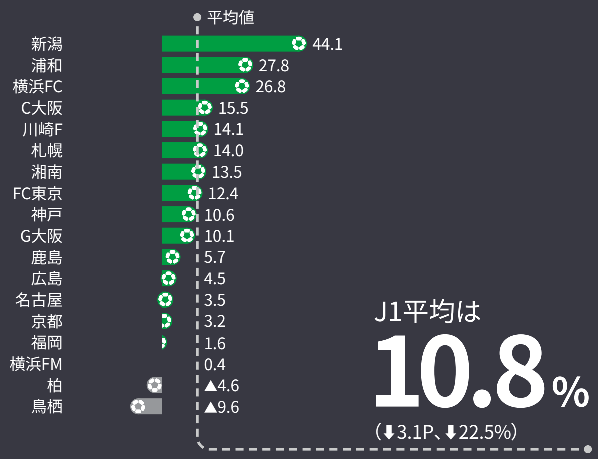


自己資本比率

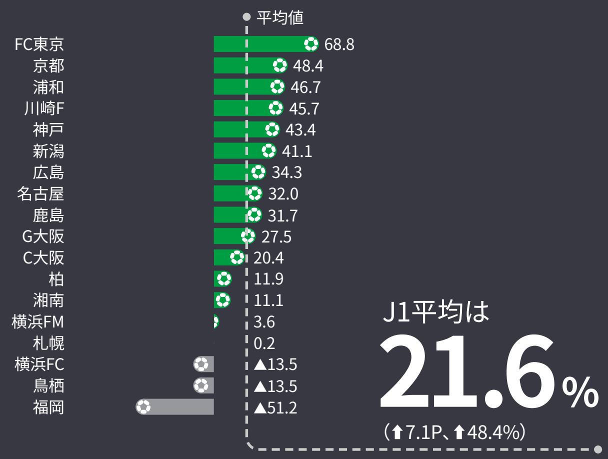
債務超過が生じているクラブの自己資本比率の変動



売上高成長率（%）



自己資本比率（%）



J1優勝クラブ分析

浦和レッズ

2023年シーズン、クラブ史上初の売上高100億円を達成した浦和レッズ（以下、浦和）がJ1におけるJMC優勝クラブとなりました。競技面でもAFC CHAMPIONS LEAGUE（ACL）2022において2017年以来となる3度目のアジアチャンピオンとなり、クラブとしても国内外の主要タイトルとして10冠を達成したシーズンとなったこともあり、コロナ禍により大きく落ち込んだ売上を着実に回復させ、今期過去最高の売上高を達成したシーズンでした。
今回は、そんなクラブを2023年2月より率いている田口誠社長へのインタビューを踏まえ、デロイト トーマツ独自の観点で考察しました。

新社長とともに達成した売上高100億円の大台

田口社長は、浦和の前身である三菱重工サッカー部のDFとして活躍した経歴を持ち、その後三菱重工秘書室長も含めたキャリアを経て、浦和の代表取締役に就任されています。田口社長は就任挨拶にて、①強くて魅力的なチーム、②中長期的に安定したクラブ経営、③クラブスタッフ、という三本柱を中心としたマネジメント方針を発表しています。

田口社長は、この三本柱をクラブスタッフに限らず、監督やコーチ、選手全員に共有することでクラブ内での浸透を図り、アジアのリーディングクラブになることを目指すうえで、まずはホームタウンとの強い絆を築き、地域社会に対して貢献するクラブであり続けること、クラブが地域に必要とされる存在となることを強く意識されています。浦和はクラブの理念として、サッカーやスポーツを通じて次世代に向けて豊かな地域・社会を創っていくことを掲げており、クラブスタッフには収益だけでなく、あらゆるステークホルダーを意識した行動を、そしてチームにはプレー以外でも自信と誇りを持った行動を、それぞれ実践するようメッセージを発信し続けているとのことでした。

特に昨今はコロナ禍の影響で、クラブ経営としては損失を抑えることが最優先でのマネジメントとなっていたものの、だからこそ逆に理念に立ち返り、フロントスタッフは自らがすべきことの明確化、チームはチームコンセプトの明確化にそれぞれ向き合い取り組んできた成果が、今シーズンの売上高100億円の基礎となっていると田口社長はコメントしています。田口社長就任後に推進してきたクラブ内コミュニケーションの活性化の効果も、大きくそれに貢献しているものと思われます。

マネジメント基本方針としての「三本柱」

まず、一つ目の柱である、強くて魅力的なチームについては、感覚値だけではなく、データに裏付けられたチームコンセプトの確立と、その推進が重要であると、田口社長は考えています。監督が代わるとチームのプレースタイルも変わってしまうというものではなく、チームコンセプトに合致した監督と選手でチームを構成することで、浦和のサッカースタイルをしっかり確立し、継続していくことが、今は大事だということです。これを確立することでアカデミーとの一貫した連携・強化を実現することができるだけでなく、経営的にも選手人件費などの面でアカデミー投資の成果を効果的にトップチームに還元できるようになるはずです。さらに、アカデミー出身選手がトップチームで活躍しやすくなれば、その先の移籍市場で移籍金収入の獲得など、ビジネスの可能性も広がります。そして何より、浦和の熱狂的なファン・サポーターだけでなく、新規のファン・サポーターに対しても、分かりやすく浦和のサッカーを伝えることが可能となります。そして、二つ目の柱である、中長期的に安定したクラブ経営については、地域を代表するという目線だけではなく、世界を意識した目線で、投資を推進していくことが重要であると、田口社長は考えています。今期クラブはJリーグで2クラブ目となる売上高100億円を達成しましたが、世界のトップクラブとはまだまだ大きな差があります。Jリーグが開幕した1993年当時、Jクラブの平均売上高規模と英・プレミアリーグクラブの平均売上高規模にはほとんど差はありませんでしたが、最近では8〜9倍もの差が生じています。（2023年シーズンの英・プレミアリーグトップのマンチェスター・シティFCの売上高は約1,200億円：1ユーロ150円換算。）100億円を突破したことで満足せず、次のステージを目指すチャレンジのためにも、クラブとして必要な投資ができる内部留保をしっかりと確保し、それを将来に向けた投資にしっかりと活用していくことが必要である、という田口社長のスタンスは、JクラブやJリーグのこれからの発展に必要不可

浦和のクラブ理念とマネジメント方針

欠な考え方であると感じます。さらに、三つ目の柱である、クラブスタッフについては、クラブ経営の価値の源泉はクラブスタッフにあり、その熱量や能力をいかに発揮しやすい環境を整えるかが重要である、と田口社長は考えています。直近のコロナ禍の影響で、クラブスタッフ間の直接的なコミュニケーション量が減ってしまったことや、クラブ拠点が4拠点に分散してしまっていることから、組織内で目に見えない壁のようなものができてしまっていることに課題を感じているとのことでした。その課題克服も視野に入れ、クラブスタッフには全体最適を最上位概念として部門横断的に課題と向き合う姿勢を求め、1人1人が主体的に行動できる環境整備や雰囲気作りを推進してきました。今シーズンのビジネス面での成果は、コロナ禍におけるクラブスタッフの努力がこのタイミングで顕在化したものであると、田口社長はコメントしていますが、コミュニケーションの活性化によるチャレンジしやすい環境の整備がそれを加速させていた影響は確実に生じていたと考えられます。

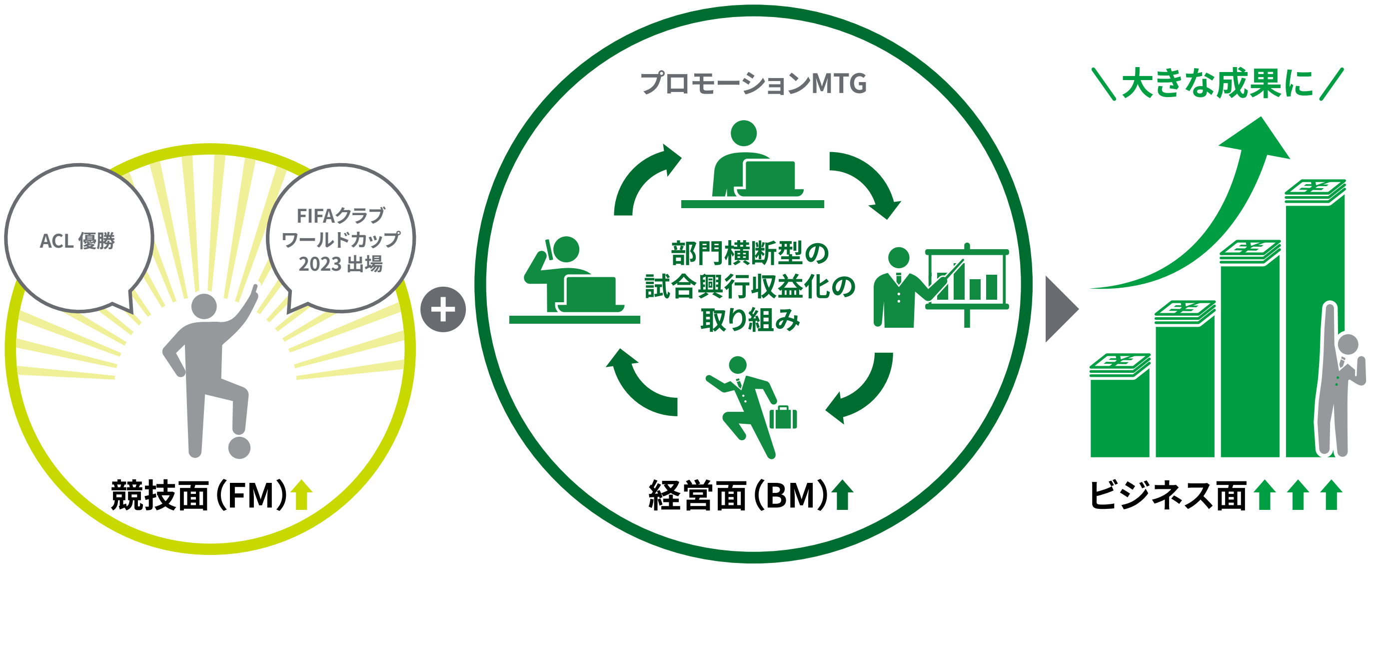
競技面（FM）と経営面（BM）のシナジー

　三本柱を軸にしたマネジメントにより100億円クラブとなった浦和ですが、100億円の主な内訳を見てみると、スポンサー収入が約42億円、入場料収入が約21億円、物販収入が約16億円、そして、賞金や移籍金によるその他収入が約19億円、となっています。Jクラブ最大規模のスポンサー収入は、昨シーズンから約2億円の増加となっており、コロナ禍中でも継続的に取り組んできた地元企業との関係強化が、浦和の大きな収入源となっていることがうかがえます。浦和は従前からのパートナー企業との関係強化にも注力しており、今期新規で獲得したパートナー企業は、地元金融機関からの紹介や、レッズビジネスクラブ（RBC）の会員からの紹介が多数を占めているとのことでした。一方、クラブ全体としては昨シーズンの売上高から約20億円増加させており、それを牽引したのは入場料収入（前年比約+7億）とその他収入（前年比約+10億）の増加でした。3度目のACL優勝や、クラブワールドカップでのマンチェスター・シティFCとの試合による無関心層からの認知向上もあり、観客動員数の増加に大きく貢献し、賞金や移籍金の収入の底上げにつながったと考えられますが、単なる競技成績のみでこの結果を生み出せたわけではないと思われます。その点に関しては、プロモーションMTGを通じた試合興行の収益化に関する取り組みが少なからず貢献していたものと推察されます。プロモーションMTGでは、年間スケジュールからの逆算で注力するキーゲームを複数セットし、データマーケティングやCRM活動による部門横断的な連携を推進する活動を開始しているとのことでした。各部署が個別最適を目指すだけでなく、クラブとしてファン・サポーターの多様化したニーズを理解し、共有することで全体最適も目指す、そんな取り組みが足元でも始まっているようです。ここにも、三本柱の効果 が見て取れます。

クラブ経営は次のステージへ

　埼玉というエリアは、全国的にも有名な「サッカーどころ」の一つであり、サッカーのまち浦和という地域に根差したプロサッカークラブ、というコンセプトが受け入れられやすい土壌もあったかと思いますが、田口社長はその地域とのつながりについてももう一つの課題を感じているとのことでした。それは、中核ホームタウンである浦和とのつながりの希薄化です。ホームスタジアムが埼玉スタジアム（さいたま市緑区）に移り、元メインホームスタジアムである駒場スタジアム（さいたま市浦和区）でのホームゲームの開催頻度が必然的に少なくなったことや、クラブが発足当初から比べれば規模も知名度も大きく成長したことで、逆に地元ファン・サポーターとクラブとの間に心の距離感が生まれ始めているのではないかと危惧しているようでした。今回の田口社長のインタビューでは、クラブとしてこの課題にきちんと向き合い、今以上にホームタウンや地元ファン・サポーターに「自分ごと」としてクラブを受け入れてもらえるような取り組みを実践していきたいという意思が強く感じられました。今後もJリーグの発展の牽引役として必要不可欠な存在であることは間違いありません。新しいステージに突入した浦和の今後の活躍を、大いに期待したいと思います。

大幅な収入増を牽引したFMとBMの成果



COLUMN①

データ分析から考える集客率向上施策

コロナ禍が収束していく中で、Jリーグ全体では全てのディビジョンで集客率が上昇傾向にあり、コロナ禍前の2019年シーズンと同じような満員のスタジアムの光景が戻りつつあります。また、コロナ禍によりリアルイベントが制限されていた反動もあり、満員のスタジアムでの演出による熱気や応援が、現地で試合観戦をするうえで重要なコンテンツとして再認識され始めています。

このような状況を踏まえ、各クラブでは集客率のさらなる向上や満員のスタジアムによる臨場感のある演出が、より一層重要な課題となっていると考えられます。試合成績の良いクラブの集客率が上昇するのは自明ですが、それ以外にもビジネス面でコントロールできる要素で集客率を高めるためには、どのような施策を取ればよいのでしょうか。本コラムでは、各クラブのSNS公式アカウントによる投稿、チケット価格、各試合におけるイベント実施履歴などのデータを用い、集客率向上を実現するために取り得るビジネス施策について分析・考察を行いました。

スタジアム集客率に対する影響要素に関する探索的分析

ここでは、2023年シーズンでJ1に所属していたクラブを対象に、試合当日のチケット価格とSNS投稿データの2つの要素が、それぞれどのように集客率に影響しているかを分析します。

まず、チケット価格と集客率の関係を見ていきます。チケット価格は席種によって異なりますが、ここでは熱狂的なファンによるスタジアム演出の観点を取り入れるため、ホームチームのゴール裏チケットの基準価格（各クラブの公式HPを参照）を利用しました。図1では、ホームチームのゴール裏チケット価格とスタジアム全体の集客率の関係を示しています。この図から、相関係数がマイナスであることが分かり、ゴール裏チケットの価格が安いほど、スタジアム全体の集客率が高くなる傾向があると考えられます。

ゴール裏の座席は、立ち見をしながらチャントや手拍子で選手を応援する熱心なファンが集まる場所で、スタジアムの熱狂的な雰囲気を作り出す中心的な存在です。そのエリアのチケット価格を下げることで、より多くのファンが来場しやすくなり、ゴール裏の熱気がさらに高まることが期待できます。さらに、この熱狂的な応援を見たいファン層は、メインスタンドやバックスタンドの指定席チケットを購入するため、集客率も向上し、結果としてスタジアム全体の集客に貢献している可能性がこの図から読み取れます。

ただし、チケット価格の調整だけでは集客には限界があり、継続的な観客動員を実現するためには、より大規模なプロモーションが必要です。その効率的な情報発信の手段として、SNSの活用が挙げられます。

そこでまず、J1所属の各クラブのX（旧Twitter）の公式アカウントから2023年の1年分の投稿データを取得し、各クラブにおける1投稿あたりの平均インプレッション数と平均集客率の関係をプロットしました（図2）。その結果、1投稿あたりの平均インプレッション数と平均集客率の相関係数は非常に小さいことが分かりました。つまり、単にインプレッションを獲得するだけでは、スタジアムへの集客にはそれほど影響がないことが明らかになりました。

一方で、インターネット上で獲得したファンをスタジアムに誘導できれば、たとえスタジアム周辺地域の人口が減少している場合でも、安定的な集客が実現できる可能性があります。そこで次のセクションでは、ファンをスタジアムへ効果的に集客できているクラブを特定し、そのクラブがどのようなSNS・イベント運営を行っているか、詳細分析を行います。

ファン獲得が実現できているクラブのSNS・イベント運営の特徴分析

ここでは、各ホームスタジアムが位置する市区町村の人口統計データを用いて、コロナ禍前の2019年から2023年にかけての人口変動率（対象年齢：20〜50代の男女）と集客率（2019年シーズンと比較した変動幅）の関係を図3で可視化しました。ここで対象としたクラブは、2019年シーズンと2023年シーズンの両方でJ1に所属していた13クラブです。その結果、スタジアム周辺の人口が減少傾向にある逆境の中で、集客率向上を実現できているのは広島、神戸、鹿島の3クラブであることが

図1　ホームチームゴール裏チケット価格と、スタジアム全体の集客率の関係

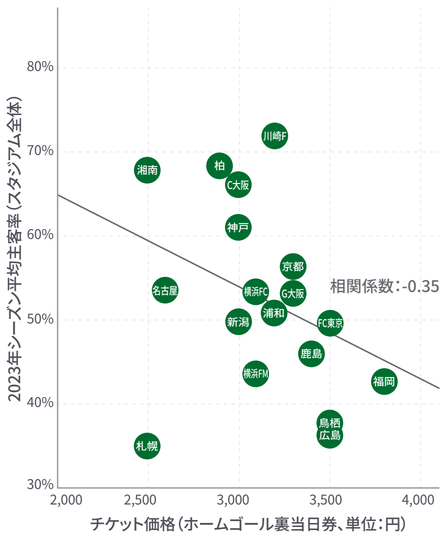


図2　各クラブのX公式アカウントにおける平均インプレッション数と平均集客率の関係

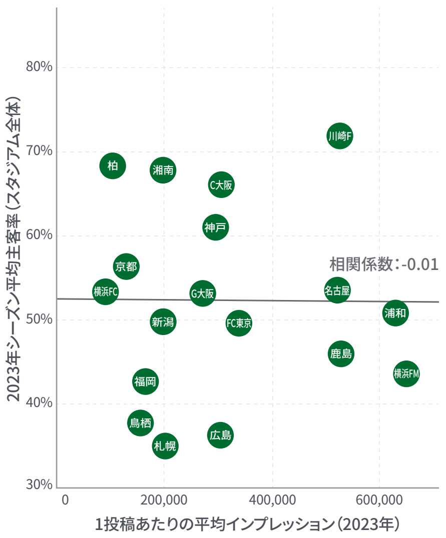
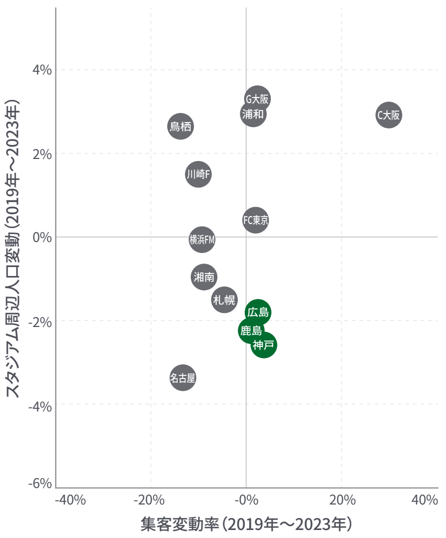


図3　スタジアム周辺における20〜50代の男女人口変動と集客率変動の関係



分かりました。これらのクラブは、地元地域の集客見込みが低下する中で、ファン・サポーターを効率的に呼び込むBM施策を実践し、集客率の向上を達成したと考えられます。

この成功の背景をさらに解明するために、広島、神戸、鹿島の3クラブが取り組んでいるSNS活用やイベント運営の戦略の内容を深掘りしてみると、興味深い傾向が見て取れます。図4は、2023年のXの投稿データより、投稿内容の内訳を分析したものです。ここで各投稿内容のカテゴリは、投稿文中に含まれるキーワードより判定しています。（例：“販売”、“グッズ”などのワードを含む投稿は＜物販関連投稿＞に分類、“イベント”や“チケット割引キャンペーン”などのワードを含む投稿は＜イベント関連投稿＞に分類）

ここから読み取れるのは、投稿内容として最も多いのがイベント関連投稿であることが共通している点と、特に神戸はJ1全体の傾向と比べて物販関連の投稿割合が高いことです。神戸の投稿を見ると、地元のブルワリーとのコラボドリンクの販売告知や地元名産品のPRなど、地域の魅力発信に紐づけたグッズ・物販の宣伝をXで多く行っています。これにより、神戸はSNS上で地域密着型のキャンペーンを全国的に周知し、ホームスタジアムでしか味わえない観戦の楽しみ方を訴求していることが分かります。さらに、投稿内容にアルコール関連の内容を押し出しているケースが見られるため、成人層へのアプローチも実現できていると考えられます。

また、3クラブ共通で最も比率の多いイベント関連投稿と連動させた各種現地イベントの実施が、ファン層をスタジアムへ誘導するために非常に重要であると考えられます。これを検証するために、各クラブのHPなどで事前告知されているスタジアムでのイベントの内容を集計し、内容ごとの開催頻度の内訳を可視化したものが図5です。

この結果、鹿島と広島はチケット割引イベントに特に注力しており、神戸はアルコール関連のイベントを積極的に行っていることが分かりました。前段で分析した通り、鹿島と広島は、ゴール裏をはじめとしたチケット割引イベントをSNSで効果的に周知することで会場の熱量を高めるスタイルをとっています。一方、神戸は地域密着型のアルコール系イベントで試合興行以外の魅力も効果的に伝え、集客に成功していると推察されます。魅力的なリアルイベントを企画しつつ、同時にオンライン施策としてSNS上でも効果的にファン・サポーターに周知する連動施策は、クラブ運営の観点からも効率的であり、より積極的な活用が重要であることが改めて確認できる結果となりました。

図4　鹿島・広島・神戸におけるX投稿内容内訳とJ1全体傾向との比較

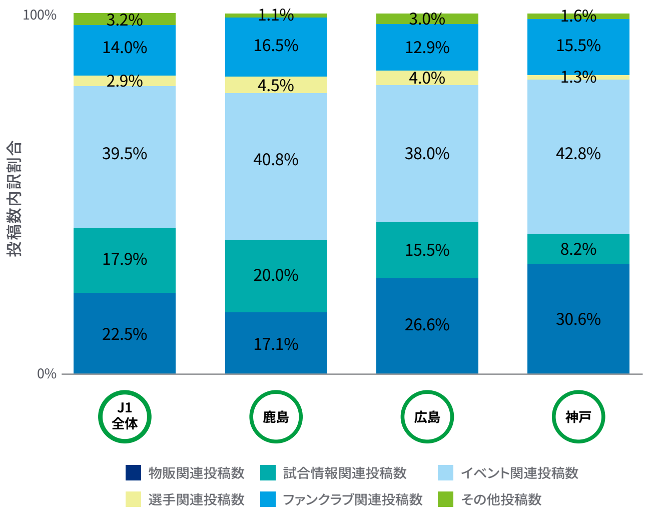
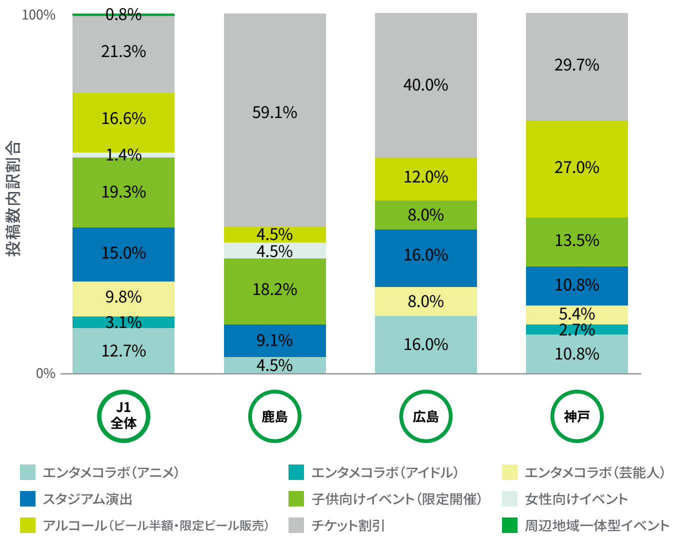


図5　鹿島・広島・神戸におけるイベント内容の内訳とJ1全体傾向との比較



Jリーグ マネジメントカップ 2023

J2 Ranking

磐田がBM・FMのバランス経営で、初優勝!!

Jリーグ マネジメントカップ2023のJ2優勝クラブは磐田となりました。
磐田はマーケティング分野、経営戦略分野、財務状況分野で2位、経営効率分野で5位タイと全分野で好成績を収め、2位に17ポイントの差をつけて優勝を果たしました。

2023年シーズンは、降格1年目でありながら平均入場者数やスポンサー収入を着実に伸ばし、BM面で大きな成果を上げただけでなく、FM面でも1年でのJ1昇格を勝ち取りました。クラブ経営という側面からは非常に収穫の多いシーズンだったことがうかがえます。結果として、昨年までの債務超過も解消し、財務体質も大きく改善しました。さらに、若手の新社長就任による今後の中長期的なクラブ経営への取り組みにも注目が集まります。

©Jubilo IWATA

BM point 2023

J2	順位		(参考) 2022順位	BM point 総計
ジュビロ磐田	**1**	**―**	**14※**	**204**
ヴァンフォーレ甲府	2	↑	6	187
清水エスパルス	3	―	5※	176
モンテディオ山形	4	↓	3	165
大宮アルディージャ	5	↓	4	161
FC町田ゼルビア	6	↑	15	156
いわきFC	7	―	1※	153
ジェフユナイテッド千葉	8	→	8	150
東京ヴェルディ	9	↓	5	148
大分トリニータ	10	↑	14	138
ファジアーノ岡山	11	↓	2	137
藤枝MYFC	12	―	17※	137
栃木SC	13	↓	11	136
ロアッソ熊本	14	↓	13	136
ベガルタ仙台	15	↓	7	133
水戸ホーリーホック	16	↓	12	132
V・ファーレン長崎	17	↑	19	114
徳島ヴォルティス	18	↓	17	111
レノファ山口FC	19	↓	10	110
ザスパ群馬	20	↓	18	99
ツエーゲン金沢	21	→	21	77
ブラウブリッツ秋田	22	↓	20	77

※2022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
19	**19**	**—**	**21**	**59**	**7**	**20**	**27**	**13**	**20**	**9**	**20**	**62**	**21**	**18**	**17**	**56**
14	17	—	**22**	53	12	17	**★29**	11	14	14	19	58	12	17	18	47
22	**22**	—	20	**★64**	1	**22**	23	4	21	10	**22**	57	**22**	4	6	32
15	14	—	16	45	10	13	23	12	17	13	15	57	15	15	10	40
11	16	—	19	46	5	19	24	19	16	3	16	54	18	12	7	37
13	13	—	8	34	4	7	11	2	10	**22**	14	48	20	21	**22**	**★63**
3	20	—	17	40	19	2	21	**22**	6	17	18	**★63**	5	20	4	29
17	18	—	15	50	8	15	23	14	18	8	7	47	17	5	8	30
20	4	—	5	29	13	16	**★29**	20	**22**	1	8	51	19	19	1	39
18	5	—	18	41	9	18	27	5	12	2	21	40	10	7	13	30
16	15	—	10	41	11	14	25	10	5	18	7	40	11	9	11	31
2	8	—	12	22	**22**	3	25	15	3	20	9	47	2	**22**	19	43
8	9	—	7	24	17	12	**★29**	18	7	4	17	46	6	11	20	37
10	2	—	3	15	18	10	28	21	11	16	5	53	9	16	15	40
21	21	—	2	44	3	21	24	7	13	15	3	38	16	2	9	27
4	11	—	14	29	16	6	22	16	15	11	4	46	8	13	14	35
12	12	—	13	37	2	8	10	1	19	12	11	43	14	8	2	24
9	10	—	6	25	6	11	17	3	9	21	1	34	13	1	21	35
7	7	—	11	25	15	9	24	9	8	5	13	35	7	3	16	26
5	6	—	9	20	20	4	24	6	2	19	10	37	1	14	3	18
6	3	—	4	13	14	5	19	8	4	7	12	31	3	6	5	14
1	1	—	1	3	21	1	22	17	1	6	2	26	4	10	12	26

J2分析

1st ステージ：マーケティング

J2にはJ1とJ3両方のディビジョンから入れ替えの影響があります。特にこの1stステージは、昇降格クラブの特徴がJ2のビジネス環境にストレートに反映されるという特徴があります。一方で、クラブ間格差が最も大きいという特徴を持つJ2では、BM施策次第で大きく成長する余地があるクラブも多数あり、BM施策と各KPIの関係も興味深いところです。

平均入場者数

2023年シーズンにおけるJ2の平均は、前年比+1,921人（+38.2%）の6,952人でした。降格組の清水を除く21クラブで、昨シーズンを上回る入場者数を記録しました。

J1同様、コロナ禍からの復活を印象付けるシーズンとなり、22クラブ中20クラブが前年比+10%以上の増加を達成しました。特に、平均入場者数の増加率が100%を超えたクラブは町田と東京Vで、それぞれ+129.0%（+4,183人）、+115.9%（+5,742人）となりました。

この2クラブの共通点は、①J1昇格を達成したこと、②東京都内をホームタウンとしていることです。J1のFC東京を含め、東京都には3クラブがホームタウンを構えており、サポーター獲得競争が激しい中での2023年シーズンの成長は、東京都内に複数クラブが存在することが相乗効果を生み出し、結果としてサポーター増加につながっていることを示唆しているとも考えられます。

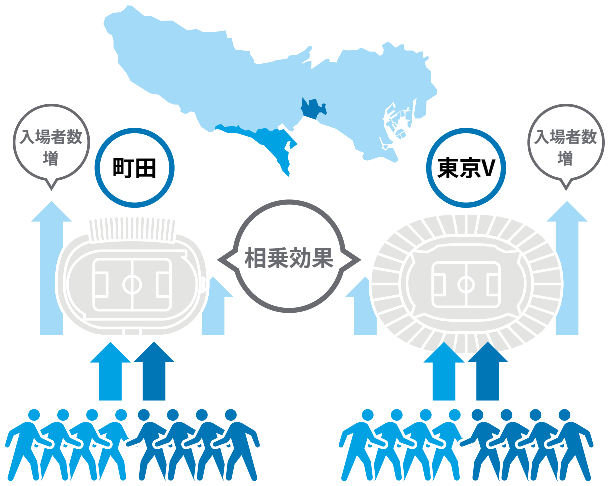
2023年シーズン時点で、複数のクラブがホームタウンとしている都道府県は10ありますが、今後も同地域にホームタウンを置くクラブ同士の切磋琢磨から生まれる相乗効果に注目したいと思います。

スタジアム集客率

2023年シーズンのJ2の平均は前年比+10.6P（+43.3%）の35.1%となりました。全22クラブが前年比プラスになり、コロナ禍前の2019年シーズンの38.9%に近い水準まで回復してきています。

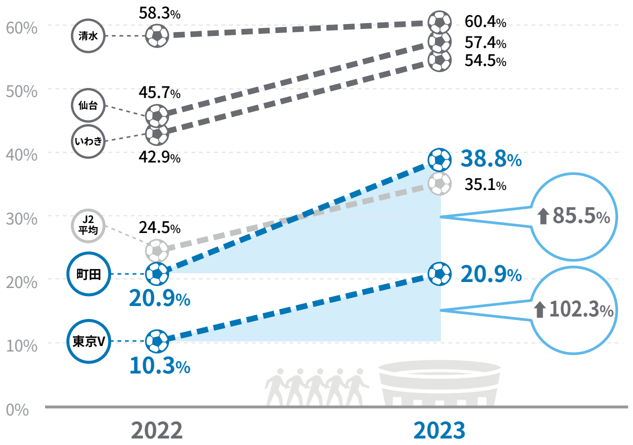
集客率が高い上位3クラブは、降格組の清水（60.4%）、前年から高い集客率を記録している仙台（57.4%）、昇格組のいわき（54.5%）となり、三者三様の状況下のクラブが上位となりました。J1に初昇格を果たした町田は38.8%（+85.5%）、16年ぶりにJ1の舞台に戻る東京Vは20.9%（+102.3%）と、集客率こそ上位

平均入場者数

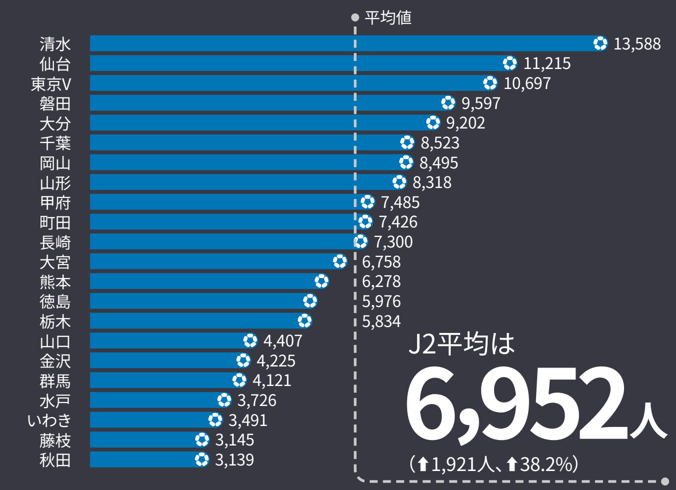


スタジアム集客率

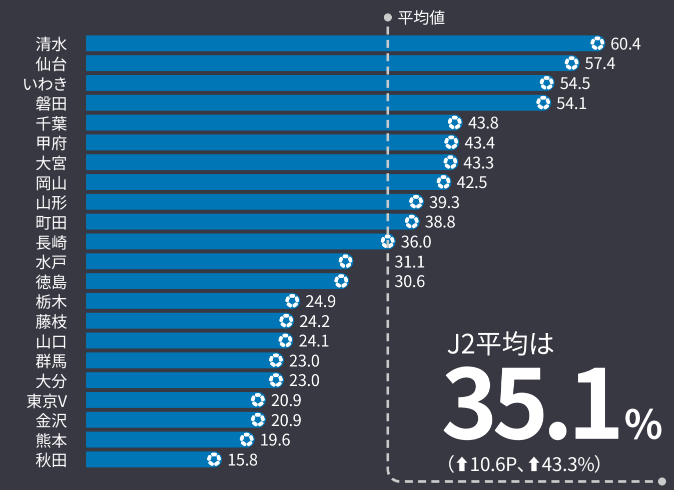
町田と東京Vが大きく増加



平均入場者数（人）



スタジアム集客率（%）



ではありませんが、増減率では東京Vが1位、町田が2位となりました。J1へのチケットを掴むという挑戦が、集客率を大きく増加させることに寄与しています。

J2全体ではJ1と同様に集客率は増加傾向です。一方で、J1と比較するとクラブ間で集客率に開きがあるという特徴が表れています。J1に比べ地方をホームタウンとするクラブが多い状況であるため、各クラブおよび各クラブのホームタウンならではの特色を打ち出したBM施策が重要になりそうです。

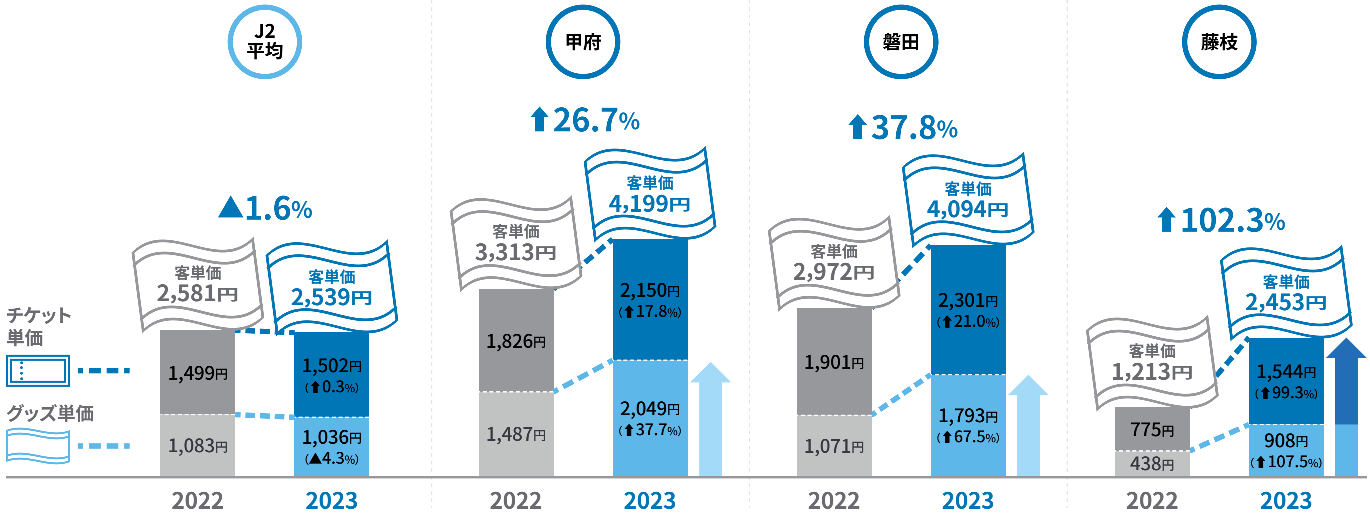
客単価

2023年シーズンにおけるJ2クラブの平均は前年比▲42円（▲1.6%）の2,539円でした。内訳で見ると、チケット単価は+3円（+0.3%）、グッズ単価は▲47円（▲4.3%）で、客単価全体ではわずかに減少する結果となりました。

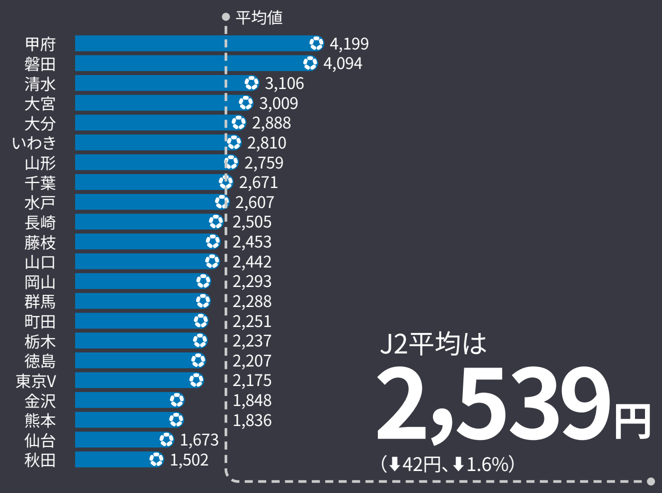
背景としては、平均入場料収入・平均物販収入が増加した一方で、平均総入場者数も同水準で増加したことが挙げられます（JMCによる客単価の計算は、スタジアム来場者数を分母として計算しています）。クラブ別に見ると、甲府と磐田の2クラブが客単価4,000円以上を達成しています。両クラブはチケット単価・グッズ単価ともに昨シーズン比で増加し、客単価全体でも高い成長率を記録しました（甲府+26.7%、磐田+37.8%）。ともにグッズ単価の伸びが大きく、前者はACL初出場の勢いが、後者は昇格争い（J1再昇格）による勢いが後押しになったものと推察されます。

この2クラブを超える成長を遂げたのは藤枝で、J3からの昇格を契機に昨シーズンから102.3%増加し、J2全体でも11位に入りました。スタジアムが改修された来シーズン以降の成長にも期待が持たれます。

客単価



客単価（円）



J2分析

2nd ステージ：経営効率

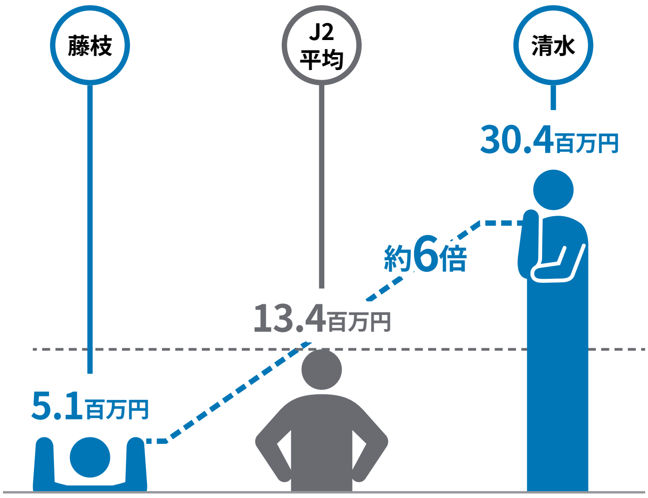
Jクラブのビジネス構造上、チーム人件費は年度当初の売上見込額から逆算して設定される傾向にあります。そのため、予算規模が小さいJ2においては、降格のリスクを抱えながら、限られた予算でFM側の成果に結びつけられるか、BM側とのクラブ内連携が問われる分野です。

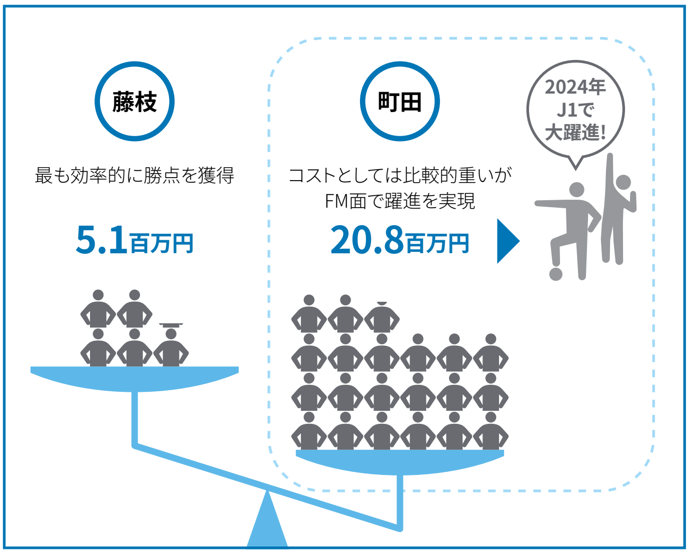
勝点1あたりチーム人件費

本KPIは、各クラブにおけるコストの中で最も大きな比率を占めるチーム人件費が、いかに効率的にFM面の結果へ結びつけられたかを可視化する指標です。2023年シーズンにおけるJ2平均は、前年比+1.8百万円（+15.6%）の13.4百万円でした。最も効率的に勝点を獲得したのは藤枝で、勝点1を5.1百万円で獲得しました。一方で、本KPI最下位の清水は勝点1を獲得するために30.4百万円を費やしており、藤枝と比較すると6倍程度の開きがありました。清水はJ1に所属していた前年とほぼ同額の人件費を計上しており、J1や海外クラブで実績のある選手を複数抱えたままJ2に降格したことが影響したと考えられます。

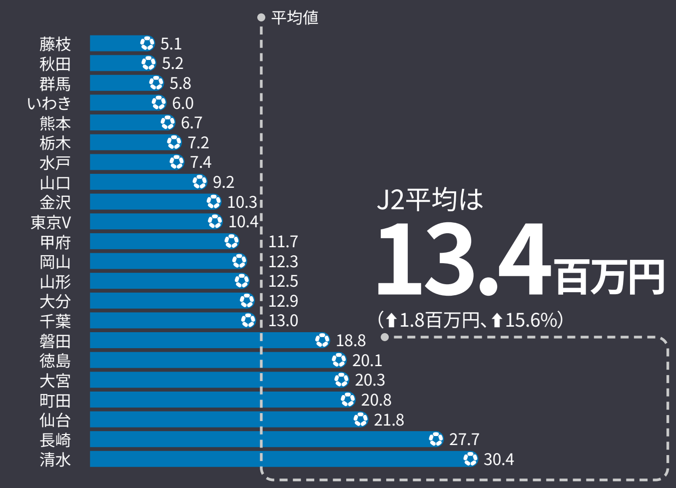
本KPIの上位3クラブ（藤枝、秋田、群馬）の共通点として、Jリーグでの監督経験が豊富な人物が監督を務めている点が挙げられます。例えば、秋田の吉田監督は沼津をJFLからJ3に昇格させ、秋田での監督就任初年度にJ3優勝とJ2昇格を成し遂げました。群馬の大槻監督も浦和での監督経験があります。優れた手腕を持つ監督を招聘することで、FM面で結果が出るだけでなく、勝利を挙げるためのコスト効率が向上するというBM面でのメリットも期待できます。ただし、これら3クラブはいずれもFM面ではJ2上位の成績を残せておらず、2024年にJ1で大躍進を遂げている町田は5倍以上の人件費を投じており、勝点1あたりのコストは20.8百万円となっています。コスト効率だけを追求するのではなく、機を見て積極的に選手獲得に資金を投じ、FM面での躍進を狙う必要がある点が、クラブ経営の難しさともいえます。

勝点1あたりチーム人件費

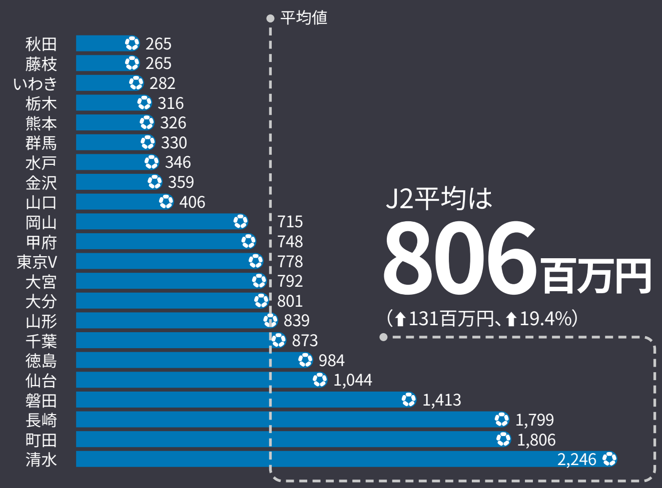




勝点1あたりチーム人件費（百万円）



〈参考〉チーム人件費（百万円）



勝点1あたり入場料収入

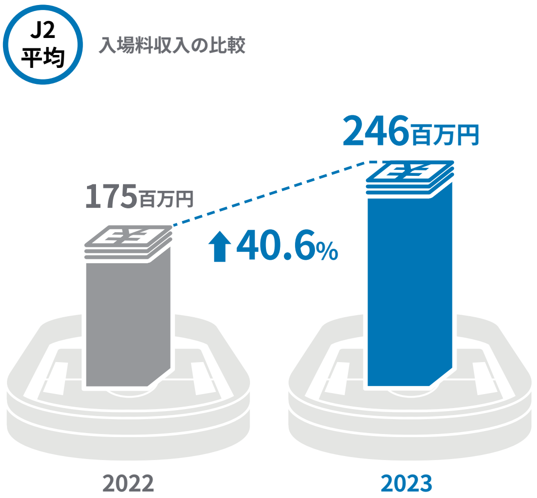
本KPIは、①勝点1がいくらで売れたのか、というクラブ側の視点と、②勝点1をいくらで買ったのか、というファン・サポーター側の視点があるため、クラブ側はこのKPIをできるだけ高くしたいと考える一方、ファン・サポーター側はこのKPIをできるだけ低くしたいという、トレードオフの関係を内包する指標といえます。

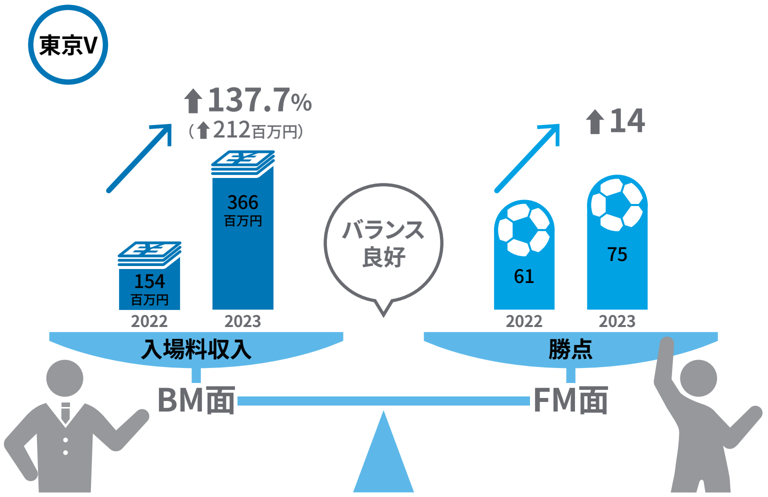
2023年シーズンにおけるJ2の平均は前年比+1.2百万円（+43.1%）の4.1百万円でした。J1は前年比+4.7百万円（+30.2%）の20.3百万円と順調に増加している一方で、J2の増加は、回復が緩やかな状況です。

トップは清水の11.3百万円で、前年比▲10.6百万円（▲48.5%）でした。清水はJ1から降格したものの、入場料収入を前年比+112百万円（+15.5%）とし、勝点も74まで積み上げました。今後もBM面とFM面が相互作用し、J1昇格を達成することができれば、クラブにとってもファン・サポーターにとっても、双方に満足度の高い結果を生むことが期待できます。

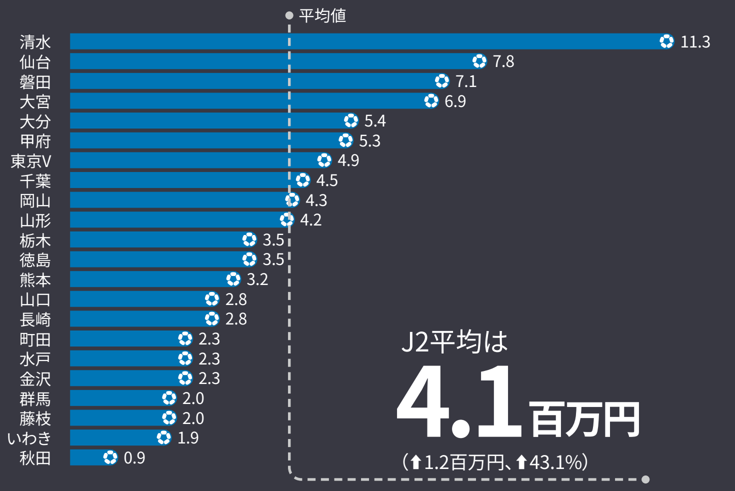
また、東京Vは、前年比+2.4百万円（+93.3%）の4.9百万円で本KPIはJ2における7位と中位ではありますが、内容を見ると、FM面では勝点を61から75に伸ばし、見事にJ1昇格を達成しました。入場料収入も154百万円から366百万円と+212百万円（+137.7%）と大幅に増え、クラブ側、ファン・サポーターにとっても高い満足度を得られる結果となりました。

勝点1あたり入場料収入





勝点1あたり入場料収入（百万円）



J2分析

3rd ステージ：経営戦略

事業規模においてはJ1との差がいまだに埋まらないJ2において、限られたクラブの資産（アセット）をどこに割り当てるかは重要な課題です。その意味では、BM施策の重要性や難度はJ1よりも高いと考えられますが、一方で、J2でも工夫次第で結果を出せる点が興味深いポイントです。

売上高・チーム人件費率

2023年シーズンにおけるJ2の平均は、前年比▲0.6Pの38.1%でした。

長崎、町田を除く20クラブが50%以下に抑えられており、概ね健全な状態であると捉えることができます。

本KPIが最も高いクラブは、4年連続で長崎（85.2%）であり、昨シーズンから19.8P増加しました。逆に、最も低いクラブはいわき（26.2%）でした。シーズンの特徴として、チーム人件費を前年比+142.7%と大幅に増加させて戦力強化のための投資を積極的に行った町田が、昨年の15位から順位を上げ、J2初優勝となりました。短期的な結果を出すための必要な戦力補強という経営判断が功を奏したと考えられます。

チーム人件費は単なるコストではなく、中長期的にさまざまなクラブの価値を生み出す源泉でもあります。そのため、本KPIを改善する際には、単にチーム人件費を減少させることで改善を図るのではなく、中長期的な視点でチーム人件費への投資の原資をいかに確保するかが、クラブ経営における最重要課題の一つであると考えられます。

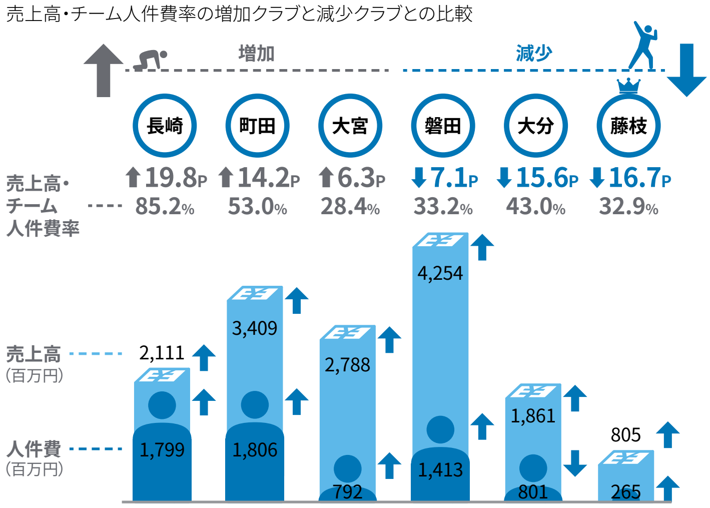
SNSフォロワー数

2023年シーズンにおけるJ2の平均は、前年比+16,508人（+14.4%）の131,248人でした。トップは、昨シーズンに続きインドネシアのアルハン選手の影響でInstagramのフォロワー数を大幅に伸ばした東京V（496,285人）です。2位は清水（295,596人）、3位は磐田（249,769人）と、前年までJ1に所属していたクラブが続いています。また、フォロワー数が10万人を超えるクラブも昨シーズンから1クラブ増えて12クラブとなり、J2全体の底上げが進んでいる状況です。

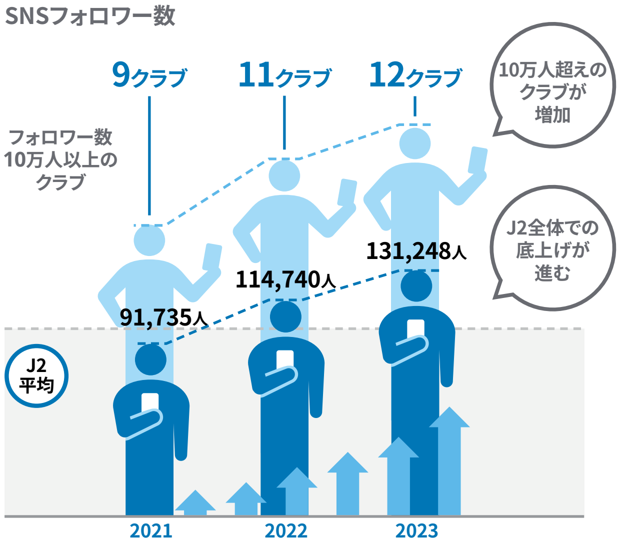
2024年1月末時点で、山形、町田、磐田、熊本の4クラブが新たにTikTokアカウントを開設し、全22クラブ中17クラブが運用を行っており、J2でもTikTokへの進出が加速しています。FacebookやX、Instagramに比べ、TikTokはフォロワー数の規模は小さいものの、J1との格差が少なく、若年層など新たなファンやサポーターとの接点を増やす試みとして、J2独自のマーケティング施策として効果を発揮する可能性があります。

売上高・チーム人件費率

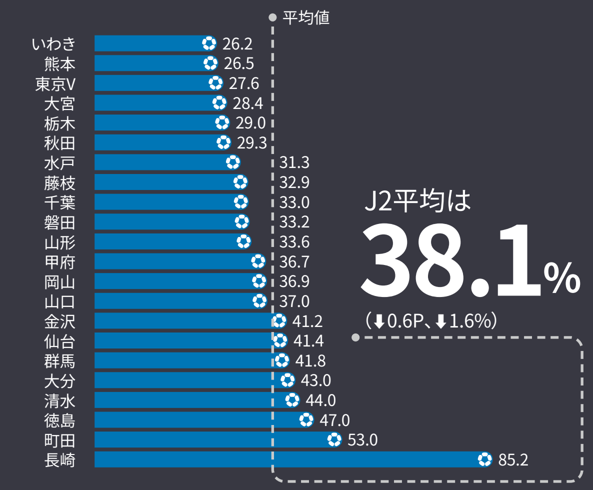
売上高・チーム人件費率の増加クラブと減少クラブとの比較



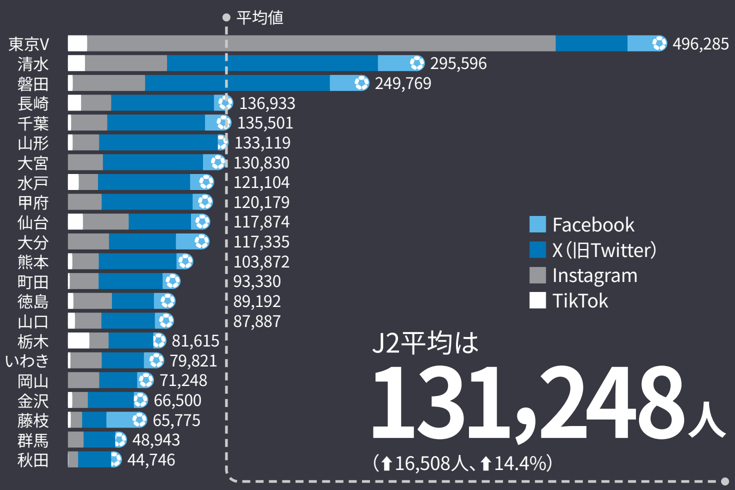
SNSフォロワー数



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

2023年シーズンにおけるJ2の平均は、前年比▲23.8P（▲66.5%）の12.0%となりました。昨シーズンの増加率が高かったのは、東京Vが+461.8%となったことが主要因で、インドネシアからの若手ホープ選手の加入によりフォロワーが急増したためです。逆に、当該選手が2024年1月に契約満了により退団した影響で、2023年シーズンの東京Vの増減率は▲7.2%と反動が出ています。ただし、それでも依然として総フォロワー数は40万人を超えており、加入前のフォロワー数が10万人未満であったことを踏まえると、海外選手の獲得により得たフォロワーの一定数をクラブのファンとしてつなぎとめることに成功していることがうかがえます。

増加率のトップは町田で34.2%です。競技面での好成績を背景に大幅な増加を達成しました。一方で、2024年1月末時点での総フォロワー数は10万人を下回っており、J1に昇格した2024年シーズン以降の伸びしろも大きいと考えられます。

グッズ関連利益額

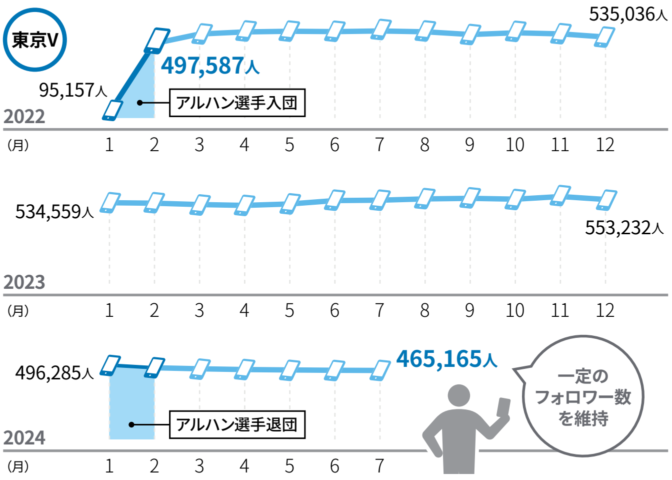
2023年シーズンにおけるJ2の平均は、前年比+14百万円（+41.1%）の50百万円でした。利益率は前年比+2.9P（+9.6%）の32.8%、物販収入は前年比+34百万円（+29.1%）の151百万円となり、全ての指標において改善という結果となりました。

2023年シーズンは、全22クラブ中20クラブで物販収入が増加しています。J1と同様、物販収入は既にコロナ禍前の2019年シーズンの水準（97百万円）を上回っており、入場者数制限解除に伴う回復に加え、コロナ禍により進んだEC環境の多様化を受けて各クラブのBM施策が成果につながったものと考えられます。

その中で、藤枝の物販収入は+47百万円の60百万円（+361.5%）と、J2で最も高い増加率を達成しました。その要因として、藤枝は2023年シーズンから創設後初となるJ2へ昇格し、平均入場者数が+80.1%増加しており、新規のファン・サポーターの獲得が物販収入の大幅増につながったと推測されます。

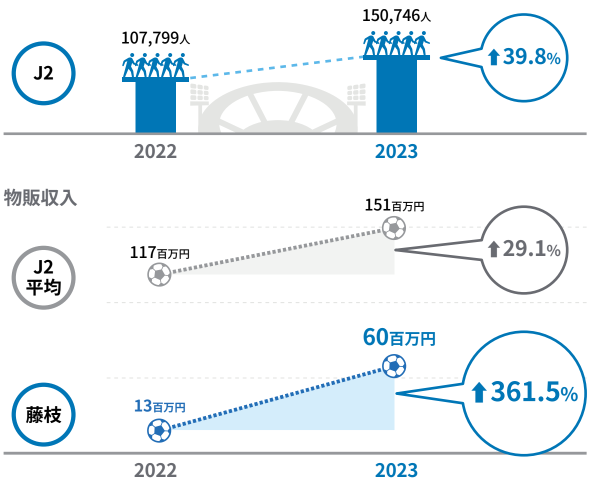
SNSフォロワー数増減率

東京Vの総フォロワー数の月次推移

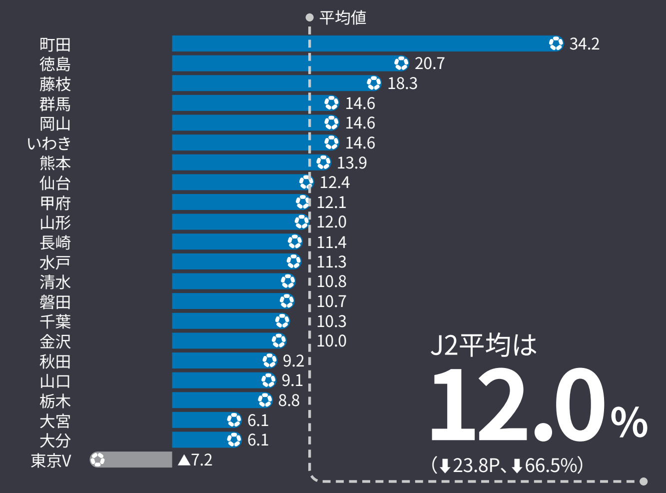


グッズ関連利益額

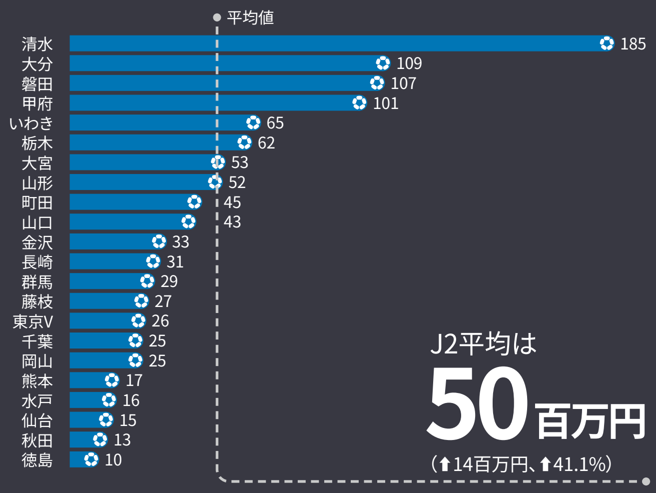
総入場者数



SNSフォロワー数増減率（%）



グッズ関連利益額（百万円）



J2分析

4th ステージ：財務状況

Jリーグのクラブライセンス制度において「財務基準」はクラブの安定的な財務体質の確保を求める基準であり、コロナ禍の特例により「財務基準」は一時的に緩和されていますが、原則としてJ2でも債務超過でないことが必須条件となっています。今後はこれまで以上に、クラブとしての収益力を向上させ、財務体質を強化するためのBMの舵取りがより重要となります。

売上高

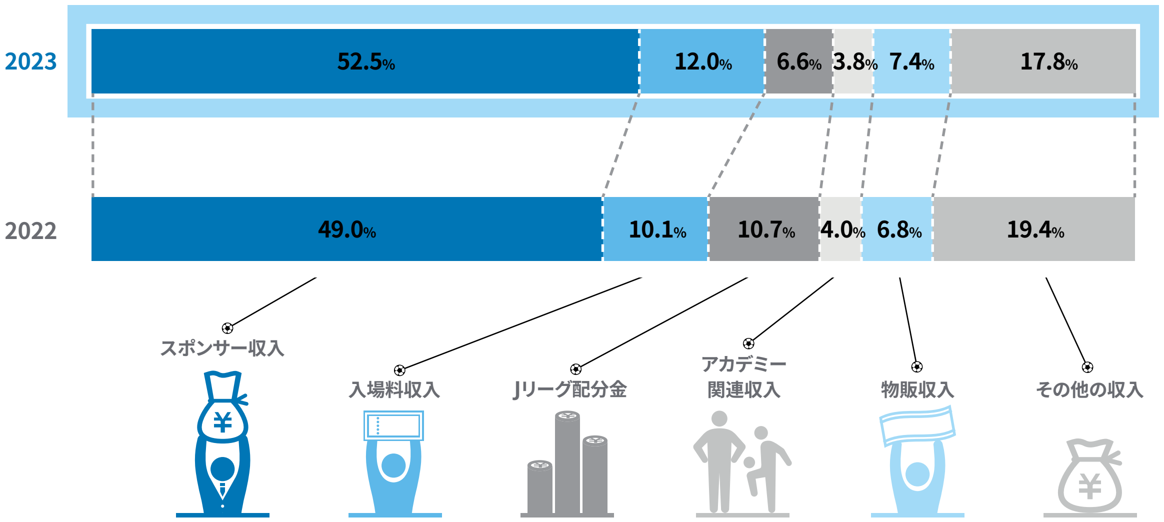
2023年シーズンにおけるJ2の平均は、前年比+320百万円（+18.5%）の2,048百万円でした。内訳を見ると、ルール変更によるJリーグ配分金の減額があったものの、入場料収入が+71百万円（+40.6%）、物販収入が+34百万円（+29.1%）、スポンサー収入が+230百万円（+27.2%）と、主要な売上項目で増収となりました。これらは、各クラブが地道に続けてきた地域活動や営業・マーケティング活動の成果といえます。なお、スポンサー収入のディビジョン平均値がプラスになったのはJ2のみで、町田の大幅なスポンサー収入の増加が要因となっています。

売上高で1位となったのは清水です。FM面では惜しくもJ1昇格プレーオフで敗退したものの、2022年のJ1時代の実績を上回る売上高を記録しています。特に入場料収入や物販収入の増加は、在籍ディビジョンに関わらずファンビジネスが定着していることを示しており、経営としてポジティブな要素です。次いで磐田、町田、東京VのJ1昇格を果たした3クラブが売上高で上位を占めています。これら3クラブの売上高平均は3,494百万円であり、J2平均を1,446百万円上回っています。FM面で結果を出すためにも、BM面で一定の売上規模が求められているといえます。今後、各クラブが事業成長を競技成績に結びつけ、さらなる事業成長サイクルを実現するためにも、まずはBM面での基礎固めと成長投資が求められるでしょう。

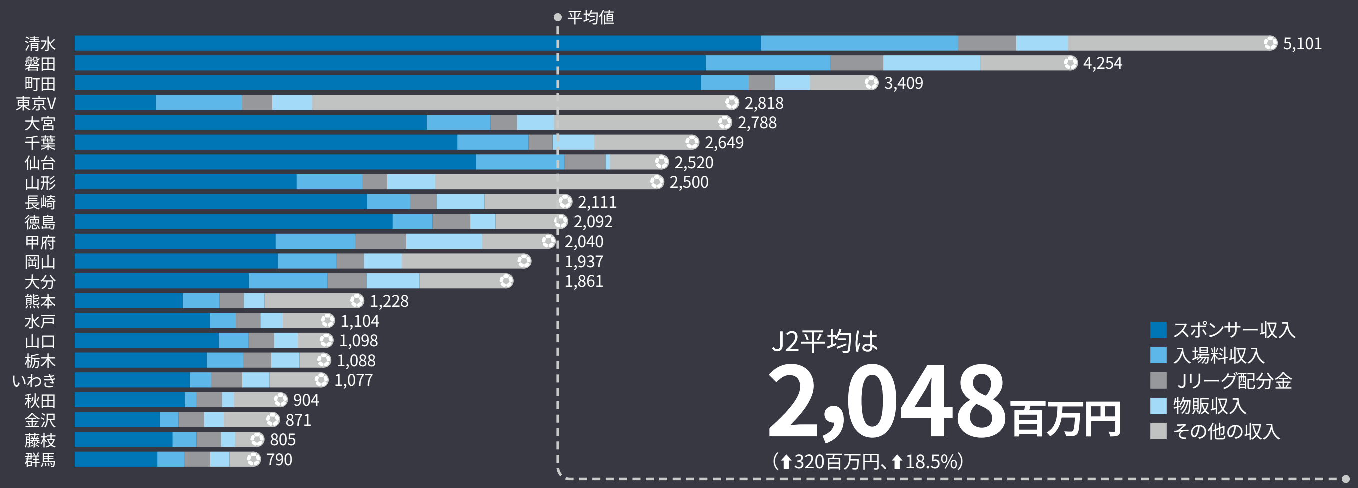
売上高成長率

2023年シーズンにおけるJ2の平均は、前年比▲2.8Pの+17.2%でした。全22クラブ中19クラブがプラス成長を記録し、ディビジョン全体

売上高



売上高（百万円）



Management Cup J2

としてプラス成長を維持しています。今シーズン最も高い成長率を記録したのは藤枝で、クラブ初のJ2昇格を果たし、前年比+85.7Pの98.8%という結果でした。コロナ禍による入場者数制限の撤廃に加え、J2昇格という追い風を受けて、過去最高の入場者数を記録し、入場料収入は前年比+79百万円（+343.5%）、物販収入も+47百万円（+361.5%）と大幅に増加しました。来季以降も成長を維持するためには、ファン・サポーターの満足度を高め、リピーターを増やす施策のさらなる推進が期待されます。

次に高い成長率を記録したのは町田で、77.6%の成長率でした。特に、前年比+1,177百万円という大幅なスポンサー収入の増加が寄与しています。町田のスポンサー収入の構成割合（77.9%）はJ2平均（52.5%）と比べると際立っており、Jリーグ全ディビジョンの中で最も高い値でした。株主である責任企業のサイバーエージェントが、BM・FM両面で積極的な投資を行った結果と考えられます。

一方で、山口、仙台、徳島の3クラブは前年比で減収となりました。J2全体が増収トレンドにある中で、配分金の減少などの要因があったとしても、入場料収入や物販収入といったファンビジネスをいかに継続的に伸ばすかが課題となっています。

自己資本比率

2023年シーズンにおけるJ2の平均は、前年比▲5.1P（▲17.8%）の23.4%でした。トップは町田の53.3%、最下位は4期連続で東京Vの▲47.4%となっています。

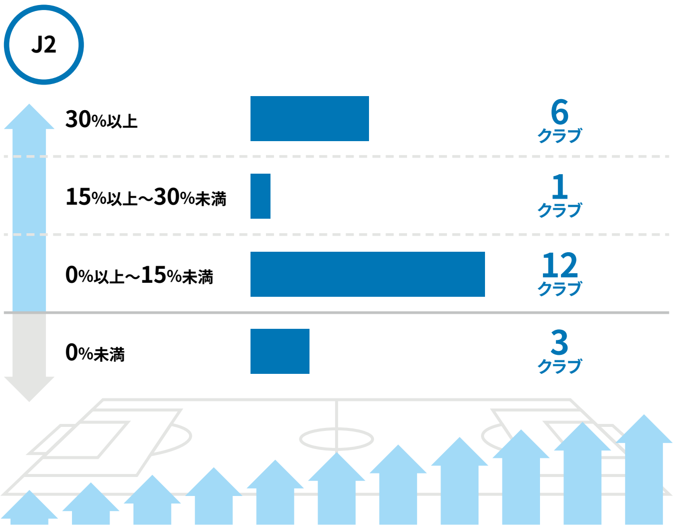
J2における自己資本比率を①10%未満、②10%以上50%未満、③50%超の3つに区分すると、①は東京Vを含む3クラブ、②は17クラブ、③は町田を含む2クラブとなっています。

J2では、どのクラブも昇格を目指し、また降格を回避するために、内部留保よりもチームの強化（FM面）に優先的に資金を割り当てる傾向があります。しかし、特に①のグループに属するクラブにとっては、現在のような不確定要素の多い経営環境において、平常時以上にクラブの財務的安定（BM面）の強化を意識することが重要です。

クラブライセンス判定における猶予期間および特例措置により、債務超過によるライセンス不交付の基準は緩和されていますが、柔軟性のあるクラブ経営を実現するためには、収益の確保と資本の増強が多くのクラブにとって急務となっています。

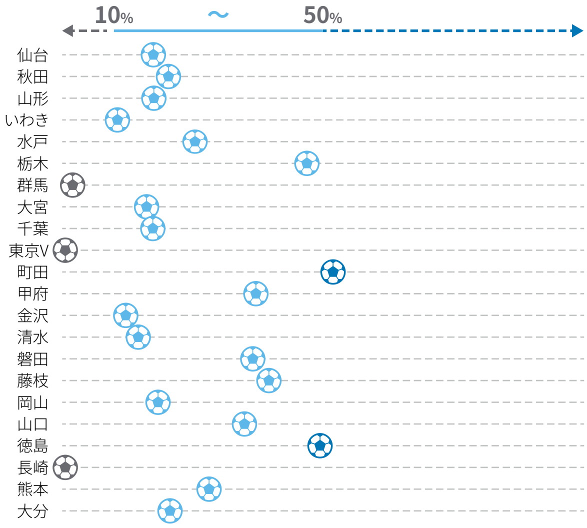
売上高成長率

リーグ全体は大幅成長であるものの、クラブごとのばらつきが大きい

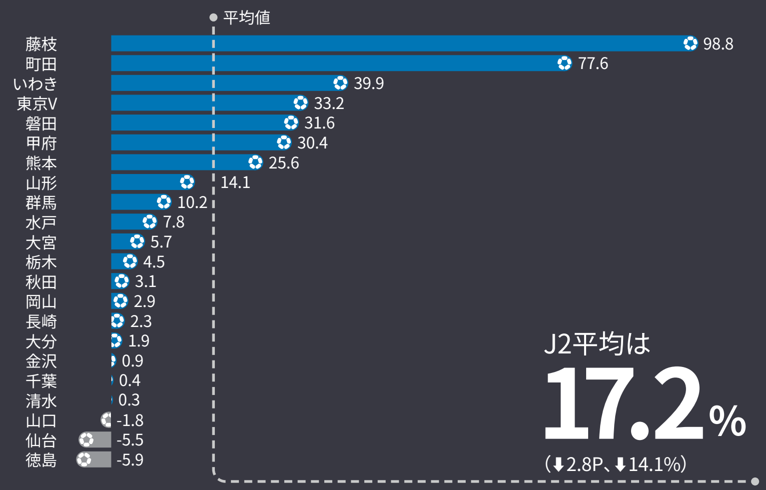


自己資本比率

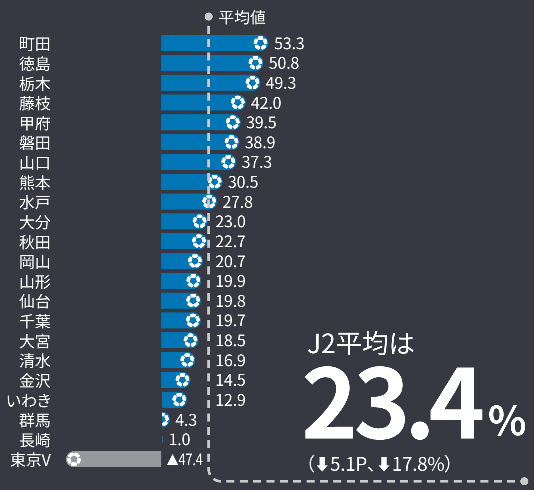
自己資本比率による区分



売上高成長率（%）



自己資本比率（%）



J2優勝クラブ分析

ジュビロ磐田

2023年シーズンのJMCのJ2部門はジュビロ磐田（以下、磐田）が初優勝を飾りました。BM面（ビジネスマネジメント面：経営面）では、KPI全12項目のうち、7項目で5位以内に入るなど、安定して高い水準を記録しました。FM面（フィールドマネジメント面：競技面）では昨シーズンにJ1昇格を果たしたものの、J1の壁は厚く1年でJ2に降格することになりましたが、見事にまた1年でJ1への返り咲きを果たした磐田、浜浦幸光社長にお話を伺い、デロイト トーマツ独自の目線で分析しました。

磐田では異例の元ラガーマン若手社長

浜浦社長は、ヤマハ発動機ラグビー部（現静岡ブルーレヴズ）にて、主にフッカーとして34歳まで現役を続けましたが、引退後はヤマハ発動機にて中国法人の事業統括責任者を務めるなど、ビジネスの世界で活躍された後、2022年12月にジュビロ磐田の社長に就任されており、これまでの磐田の社長と比較すると異例の経歴をお持ちです。

浜浦社長は就任時より、現場がいかに気持ちよく仕事をできるかということを重視しており、そのためには現場をよく知っておかなければならないと考え、今でも週2回は練習場に足を運び、選手たちの調子の良し悪しに留まらず、選手間・スタッフ間の関係性や現場での課題感など、常に自分の目で見るように心がけています。

一方で自身の立場を踏まえ、現場に影響力を与えないようにも努めており、選手・スタッフたちとは踏み込んだ会話はせず、あえて挨拶程度に留めています。これには、自身が現役の頃の体験が根底にあるそうです。現場の状況を知らない経営者が現場に介入することで選手たちがパフォーマンスを発揮しにくい状況が生まれてしまったという経験からも、選手がどうしたらベストパフォーマンスを発揮できるか常に考えながら接しているとのことです。ここにはアスリート出身者ならではのマネジメントスタイルが垣間見られます。

また、浜浦社長によると、サッカーは「自己主張」が特徴なのに対して、ラグビーは「自己犠牲」が特徴である点に違いを感じられているそうです。それを踏まえ、クラブ経営においては、最終的な責任は自身が取ることをはっきりと社内に示したうえで、余計なことは口を出さずに仕事を任せるように心がけているとのことで、本来なら部長などの管理職が行っていた予算管理も、リーダークラスに権限移譲して実施させるなど、全社員一丸となり、まさにスクラムを組んで目標に向かっていく姿は、ラグビー経験者らしい経営が行われていると感じられます。

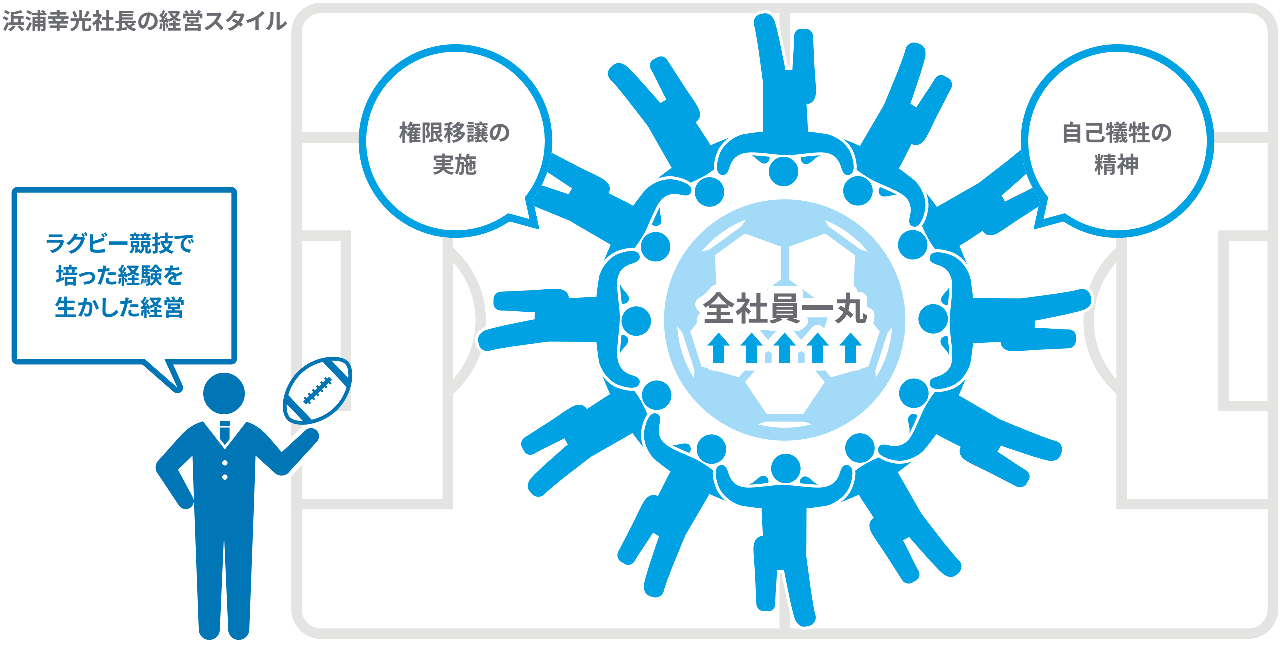
Jリーグにおけるビジネスの可能性や課題に対して、浜浦社長がラグビー競技で培った経験を生かして取り組んでいることは、磐田の成長における大きな強みと考えられます。

「サッカー王国」静岡の底力

BM面を分析すると、まずマーケティング部門で、平均入場者数が4位（9,597人）、スタジアム集客率が4位（54.1%）、客単価が2位（4,094円）といずれも高い水準で安定した成績を収めています。コロナ禍による影響が収束し、各クラブが入場者を増やしている中、磐田により多くのお客様が訪れている要因は、FM面の好成績により終盤戦にかけて昇格争いを繰り広げたことも大きく影響していますが、やはり磐田にはコアなファン・サポーターが多く、そのような人たちがスタジアムに戻ってきていることも大きな要因と考えられます。また、2023年5月にはホームタウンを静岡県西部地域7市1町（磐田市、御前崎市、菊川市、掛川市、袋井市、森町、浜松市、湖西市）に広域化しましたが、こちらについては、浜浦社長はすぐに効果が出るものとは考えておらず、行政や地元の商工会などにアプローチしながら、どうしたら新たに足を運んでいただける方が増えるか、引き続き検討しているとのことでした。

経営戦略部門では、SNSフォロワー数が3位（249,769人）となりました。かつて黄金時代を築いた経緯から、元々、磐田はJリーグの中でも強いブランド力を持っています。それを背景に、全国の磐田のファン・サポーターに対して、SNSという媒体を効果的に利用しながら、

浜浦幸光社長の経営スタイル



細かな施策を行っています。例えば、オンラインを活用した座談会やパブリックビューイングを開催したり、実際の来場者についても、少しでも多く楽しんでもらおうと全社員一丸で集客プロジェクトを企画・検討したりするなど、さまざまなイベントを実施しています。その細かい努力を積み重ねた結果が、ファン・サポーターのフォロワー数の増加につながっているものと考えられます。今後も、TikTokに力を入れていくなど、新しい試みも考えているとのことで、磐田のSNS戦略が非常に楽しみです。

財務部門では、売上高が2位（4,254百万円）、売上高成長率が5位（31.6%）となっています。入場料収入については、前述の通り、来場者数の増加が大きく影響していますが、それ以外に物販収入の増加に寄与している部分として、アパレルメーカーを変更した点が挙げられます。新たなデザインそのものがファン・サポーターから非常に好評という点はもちろんありますが、声出し応援ができるようになったことで、コロナ禍で現地観戦を控えるなど今まで足を運んでこられなかった方たちが久々に最新のユニフォームを購入して来場しているという点が非常に大きいと考えられます。実際に、ユニフォームや自分たちの推し選手のグッズを身につけて応援される方は、コロナ禍前よりも増えてきていると感じているそうです。

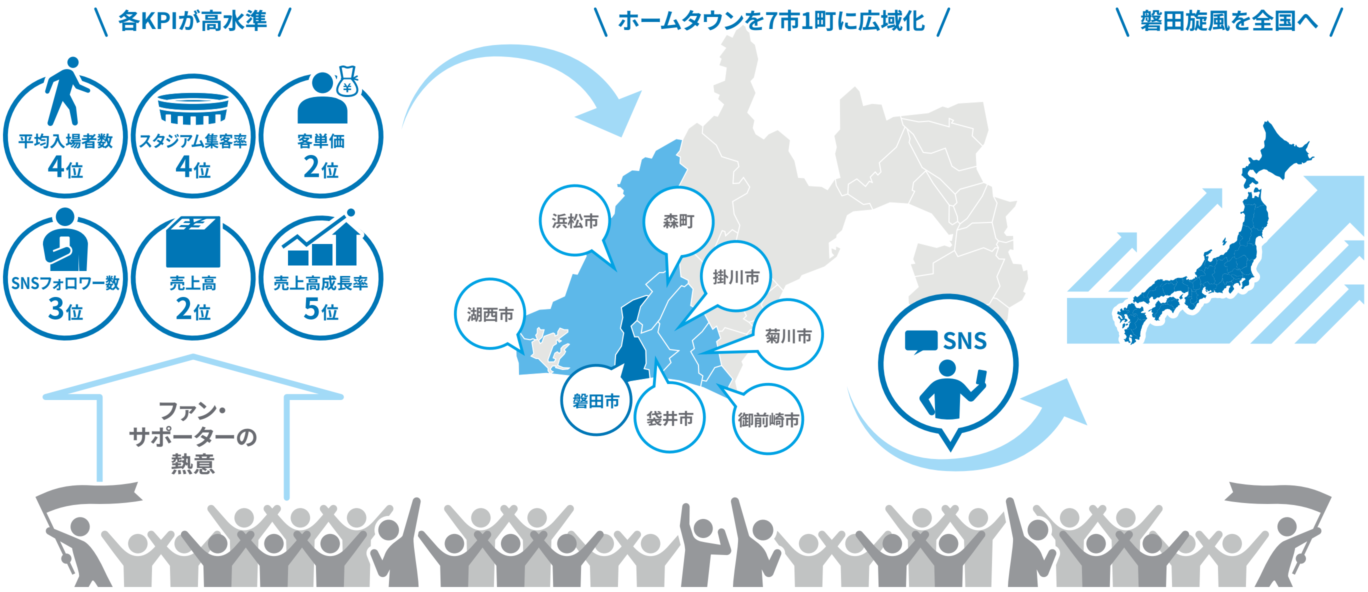
磐田の目指す姿

ホームタウン活動については、サッカー文化の熱い地域という特性もあり、女子サッカーや障がい者サッカーとともに歩みながら、サッカーが広まることの価値を伝えています。また海外に目を向けると、かつてASEANにて実施していたさまざまな活動が、コロナ禍でだいぶ縮小してしまいましたが、改めて海外とのつながりを強化していこうと、昨年からジュニア世代の普及を中心にいろいろな活動を増やしているとのことです。

浜浦社長に今後の経営方針を伺ったところ、「磐田はかつて黄金時代があったことからも、J1の中で上位にいて、誰もが活躍しているという姿が世間からの期待だと思っている。それに応えるためには、常に優勝を狙えるようなクラブ作りをしていかないと話にならない。ただし、競技面で強くなるだけでは不十分である。我々は、“夢と感動を 共に”というクラブ理念を持っているが、ホームタウンを中心に、よりジュビロが愛されるようにならないと、理想にはたどり着けない。強くなることは前提でありながら、周りの人をどう巻き込み、どう掘り起こしていくか、ファン・サポーターとより近いところで接点を持つことで、クラブとファン・サポーターが一体となり、クラブ理念に着実に近づけていきたい」という力強いコメントをいただきました。

浜浦社長は歴代の磐田の社長の中でも最も若手の社長でもあり、その意味ではこれまで以上に腰を据えた中長期的なクラブ経営に取り組むことができる体制であるともいえます。元々日本でも有数のサッカーどころといわれている地の利も生かし、BM面・FM面共に着実に力をつけている磐田が今後どのような発展を見せるのか、今後の展開にも注目したいと思います。

磐田の熱気を全国へ



COLUMN②
Jリーグ観戦を顧客体験から考える

2020年シーズンから続いていたコロナ禍による制限が解除された2023年シーズンのJリーグ公式試合年間総入場者数は、Jリーグ史上最高の入場者数を記録した2019年シーズンの99.3%となり、Jリーグが私たちの日常に戻ってきました。
2020年シーズンから2023年シーズンまではコロナ禍以前の状態を取り戻すための道のりでしたが、2024年シーズンからは、さらなる進化と成長を遂げる道のりとなります。
競技力や運営体制など、さまざまな側面でJリーグは成長を遂げていますが、本稿ではデロイト トーマツ コンサルティングが行った『Jリーグ観戦体験分析レポート 2023シーズン版』に記載されているカスタマージャーニーマップを参照し、ファンやサポーターの試合観戦体験の変化について考察します。

参考リンク：Jリーグ観戦体験分析レポート 2023シーズン版｜スポーツビジネス｜デロイト トーマツ グループ｜Deloitte

Jリーグ観戦体験分析レポートとカスタマージャーニー概要

本レポートでは、2023年シーズンにおけるJリーグ60クラブの全てのホームゲームの中から、各クラブ4試合ずつ（国立競技場での試合を含む）を対象に、来場者へのオンラインアンケートによるデータを収集し、来場者のプロファイルや特性、観戦評価などを可視化しています。

（調査詳細はレポートP.6「調査概要／対象試合とその結果」を参照）

本稿では、上記レポートにおける個々の体験構成要素の満足度をカスタマージャーニーの項目単位で平均値を算出し、図1や図2のように観戦体験を可視化したカスタマージャーニーマップをもとに考察します。

（体験構成要素およびカスタマージャーニー項目の詳細はレポートP.30「観戦体験の定義」を参照）

カスタマージャーニーマップが示す観戦体験の特徴

①「8. 試合プレー・判定」が最も低い

カスタマージャーニー：リーグ全体（図1）に表れている大きな特徴として、「8.試合プレー・判定」の項目が最も大きく低下していることが挙げられます。この低下部分について試合結果ごとの結果（図2）を確認すると、熱心なファンであるコア層も、比較的カジュアルなファンであるライト層も、勝利した試合では満足度が低下しておらず、引き分けや敗戦の場合は大きく下がっていることが分かり、試合結果の影響が非常に大きいことがうかがえます。コア層・ライト層にかかわらず、観戦者は勝利を期待しているものの、全ての試合で勝利できるわけではないため、勝てなかった試合では満足度が大幅に低くなり、全体結果では「8.試合プレー・判定」が最も低い項目となったと考えられます。

（コア層・ライト層の定義はレポートP.8「2023シーズン来場者とアンケート回答者」を参照）

②「13. 退場後の場外でのイベント・飲食／帰宅経路」が低い

全体結果において、もう一つ低くなっている項目が「13.退場後の場外でのイベント・飲食／帰宅経路」です。例えば、車での移動が中心の地方では駐車場の混雑、電車移動が主流の都市圏では駅までの道のりや駅での混雑が原因として考えられます。

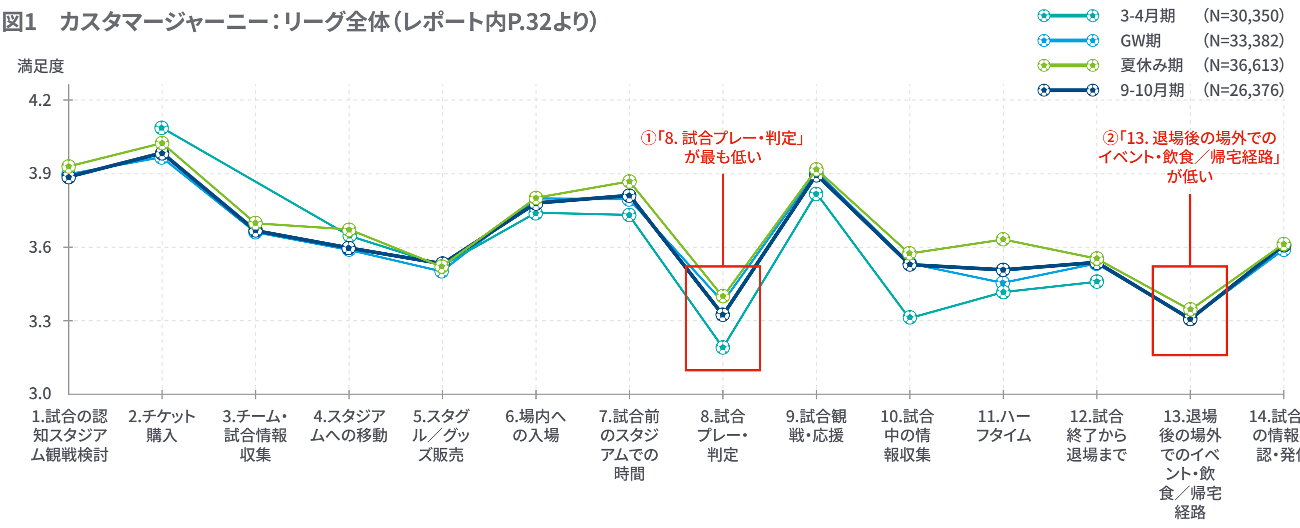
③「8.試合プレー・判定」以外の項目に対する試合結果の影響は小さい

試合結果が与えるカスタマージャーニーへの影響（図2）を見てみると、前述の通り「8.試合プレー・判定」の満足度は試合結果によって大きな差がありますが、それ以外の項目の満足度は勝利した試合で全体的に若干高くなっています。これは、勝利の余韻によって試合後の体験の満足度が高まるほか、アンケート回答時に試合前の体験もポジティブに振り返られるなど、心理的な影響があると考えられます。

とはいえ、試合結果による満足度の差はそれほど大きくなく、「8.試合プレー・判定」以外の項目に対する試合結果の影響はあるものの、その度合いは小さいといえます。

以上の3点を踏まえると、「試合に勝つと観戦者の満足度が高くなる」という当然の結論に至ります。とはいえ、「観戦者の満足度を上

図1　カスタマージャーニー：リーグ全体（レポート内P.32より）



3-4月期調査においては「1.試合の認知スタジアム観戦検討」「13.退場後の場外でのイベント・飲食／帰宅経路」「14.試合後の情報確認・発信」についてのデータは取得していない

げるためには試合に勝つしかない」というわけではありません。試合結果に左右されない要素に着目して改善することが、観戦体験の向上につながると考えられます。

不快感の根本原因を解決できなくとも、体験の向上を図ることはできる

先に触れた「13.退場後の場外でのイベント・飲食／帰宅経路」の満足度低下の一因と考えられる、駐車場や駅の混雑について考えてみます。試合結果にかかわらず混雑は発生しますが、この要素を改善できれば、試合結果に左右されることなく観戦体験を向上させることが可能です。

動線を増やせば混雑を解消できます。駐車場の出入り口や周辺道路、スタジアムから駅までの道を増やすことで混雑は解消されますが、普段の何十倍、何百倍にもなる観戦者に合わせて駐車場や周辺道路を整備するのは現実的ではありません。

原因を取り除けなくても、デザイン思考を用いることで、観戦者の不快感を緩和したり取り除いたりすることは可能です。

デザイン思考の有名な例として、エレベーターの待ち時間に対する不満が、横に鏡を設置することで解消されたという話があります。待ち時間が「身だしなみを整える時間」に変わり、不快感が緩和されたのです。

観戦者が混雑に対して感じる「早く帰りたいのに時間がかかる」という不快感も、エレベーターの例と同様です。「早く帰りたい」という欲求が満たされないことで不快感が生じるのであれば、例えば試合終了後に駐車場周辺で聴けるラジオ放送や、スタジアムWi-Fi接続者向けのコンテンツ配信などを行い、観戦者の待ち時間を「他の体験をする時間」に変えることで不快感を緩和できます。

このように観戦者の内面に目を向け、原因を解決できなくても不快感を取り除く施策を積み重ねることで、試合結果に依存せず観戦体験の向上が可能となります。

今後の展望

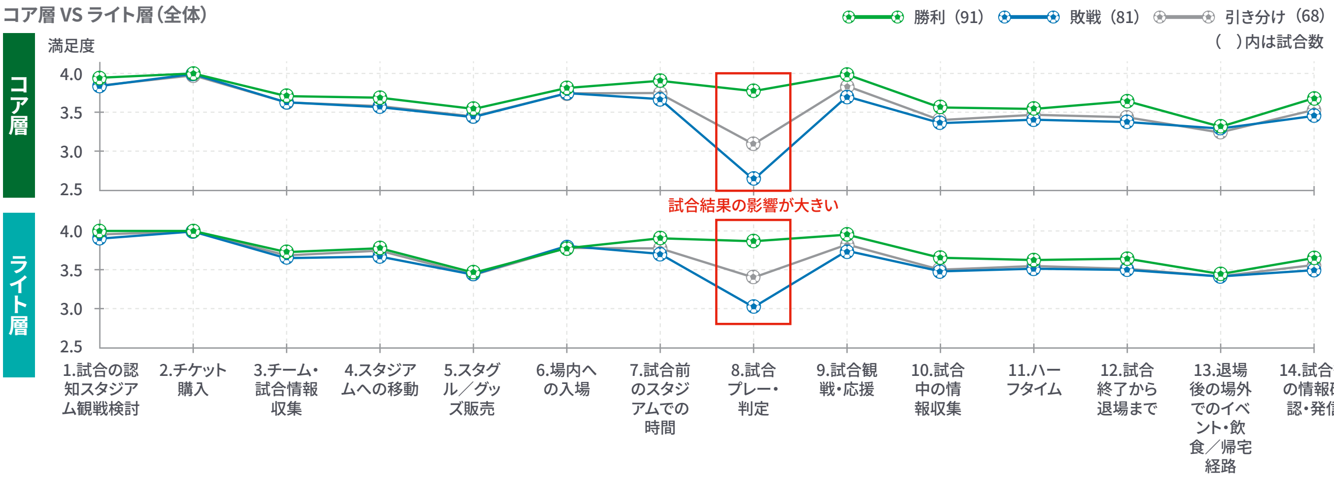
使い古された表現ですが、スポーツは筋書きのないドラマです。だからこそ、勝った時の喜びも、負けた時の悔しさも大きく、これが観戦体験の満足度に大きく影響します。レポートP.18「主要KPIの推移」によると、9割を超える観戦者が再来場の意向を示していることが分かります。

つまり、試合結果に満足しても不満があっても、多くの観戦者はこの筋書きのないドラマを楽しみ、再び体験したいと考えているのです。

試合結果にかかわらず、多くの観戦者が再来場の意向を示しているからこそ、試合結果以外の改善可能な要素に取り組み、満足度を高めていくことが重要です。

観戦体験の満足度や再来場意向、推奨意向がクラブの経営指標に与える影響についてはまだ十分に調査されていませんが、クラブの経営成長と結びつけた観戦体験の向上が、コロナ禍を乗り越えたJリーグのさらなる進化と成長につながると考えます。

図2　試合結果が与えるカスタマージャーニーへの影響（レポート内P.36より）



Jリーグ マネジメントカップ 2023

J3 Ranking

J2昇格の鹿児島が2シーズンぶり3度目の優勝!!

Jリーグ マネジメントカップ2023のJ3優勝クラブは鹿児島となりました。
鹿児島はマーケティング分野で2位、経営効率分野で6位タイ、経営戦略分野で1位、財務状況分野で5位となり、2年ぶりに優勝を掴み取りました。

2023年シーズンは、FM面でのJ2昇格という好材料を追い風に、平均入場者数を大きく増加させ、入場料収入も増加しています。また、これまでの地道な地域密着活動の成果として、SNSのフォロワー数や物販収入も順調に伸びています。さらに、鹿児島は2023年シーズンにおいて、既存株主16者と新規株主3者による第三者割当増資を行い、財務体質の強化も実現しました。鹿児島が地域のシンボルとして特別な存在であり続けるため、FM面ではJ2定着、BM面ではスタジアム構想の推進が重要となりますが、その土台が徐々に固まりつつある印象です。

©Kagoshima United FC

BM point 2023

J3	順位		(参考)2022順位	BM point 総計
鹿児島ユナイテッドFC	1	↑	4	179
松本山雅FC	2	→	2	173
FC今治	3	→	3	168
愛媛FC	4	↑	11	150
ギラヴァンツ北九州	5	↑	6	147
FC岐阜	6	↑	7	146
ガイナーレ鳥取	7	↑	8	141
AC長野パルセイロ	8	↑	10	139
FC大阪	9	ー	ー	133
カターレ富山	10	↑	12	129
アスルクラロ沼津	11	↓	5	128
ヴァンラーレ八戸	12	↑	15	120
カマタマーレ讃岐	13	↑	16	117
FC琉球	14	ー	ー	116
奈良クラブ	15	ー	ー	115
いわてグルージャ盛岡	16	ー	22※	93
福島ユナイテッドFC	17	↓	13	90
SC相模原	18	↓	9	83
Y.S.C.C.横浜	19	↓	18	82
テゲバジャーロ宮崎	20	↓	14	78

※2022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
19	**18**	**—**	**14**	**51**	**8**	**15**	**23**	**17**	**16**	**13**	**20**	**★66**	**16**	**14**	**9**	**39**
20	19	—	**20**	**★59**	1	**20**	21	9	**20**	2	19	50	**20**	7	16	43
16	**20**	—	13	49	4	16	20	12	10	5	17	44	19	17	19	**★55**
15	9	—	7	31	11	12	23	14	14	9	14	51	15	12	18	45
17	15	—	12	44	2	19	21	16	15	10	8	49	18	5	10	33
18	10	—	15	43	5	18	23	6	18	3	15	42	17	10	11	38
9	8	—	18	35	18	9	**★27**	13	13	19	18	63	6	8	2	16
14	13	—	5	32	10	17	**★27**	19	9	7	11	46	13	9	12	34
12	5	—	1	18	16	2	18	18	5	**20**	8	51	12	19	15	46
13	6	—	9	28	9	13	22	15	11	6	16	48	14	13	4	31
7	11	—	19	37	14	7	21	11	7	12	9	39	9	15	7	31
6	17	—	5	28	19	1	20	**20**	2	15	5	42	8	16	6	30
8	3	—	8	19	15	12	**★27**	10	12	11	10	43	4	11	13	28
11	12	—	6	29	3	10	13	2	17	14	13	46	10	1	17	28
5	1	—	12	18	17	8	25	8	6	17	8	39	5	**20**	8	33
2	14	—	16	32	7	3	10	5	8	4	5	22	11	4	14	29
1	2	—	17	20	13	4	17	7	4	16	12	39	3	6	5	14
10	7	—	10	27	6	14	20	3	19	1	1	24	7	2	3	12
3	4		2	9	**20**	5	25	4	3	18	3	28	1	18	1	20
4	16		3	23	12	6	18	1	1	8	2	12	2	3	**20**	25

J3分析

1st ステージ：マーケティング

一般的にプロスポーツの下部ディビジョンはトップディビジョンと比べて集客に苦戦する傾向があります。競技力や対戦相手の注目度でどうしてもトップディビジョンに劣るため、BM施策の重要度はトップディビジョンのクラブ以上に高いといえるでしょう。一方で、J3がビジネス面で上位ディビジョンに肉薄することは、Jリーグ全体の活性化につながるため、注目すべきポイントです。

平均入場者数

2023年シーズンにおけるJ3の平均は、前年比+281人（+10.3%）の3,003人でした。JFLからの昇格組を除く18クラブ中、岩手、福島、松本を除く15クラブで昨シーズンより平均入場者数が増加しました。平均入場者数の増加率トップ3は今治、鳥取、琉球で、それぞれ+60.0%（+1,391人）、+30.6%（+535人）、+26.9%（+538人）でした。

特にJ3クラブの中で最高の増加数および増加率を記録した今治は、2023年1月に新ホームスタジアム「里山スタジアム」が開場しました。サッカー観戦環境の改善はもちろん、ドッグランなどサッカー観戦に馴染みのない人でも足を運びやすい環境が整備されたことが、今回の躍進の一因となったと考えられます。

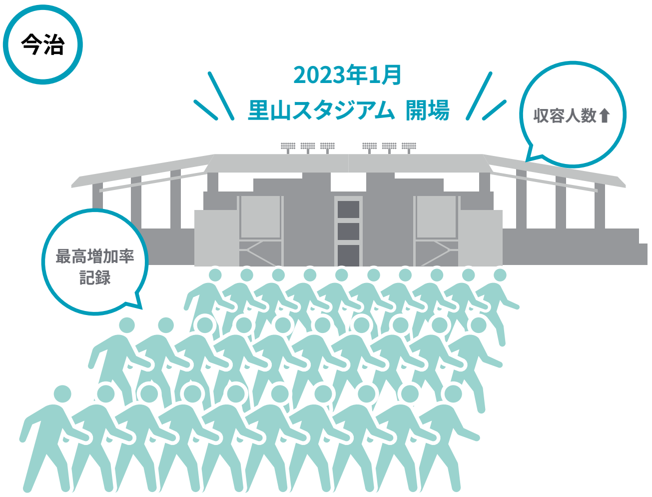
スタジアムへの投資は、ホームタウンやクラブにとって多額のコストと多くの時間を要しますが、2024年シーズン以降も新スタジアムの開場が予定されている中、今後もこのような効果が期待できそうです。

スタジアム集客率

2023年シーズンのJ3の平均は前年比+1.2P（+5.9%）の22.3%となりました。2年連続でコロナ禍前の2019年シーズン平均（18.2%）を上回る水準となっています。

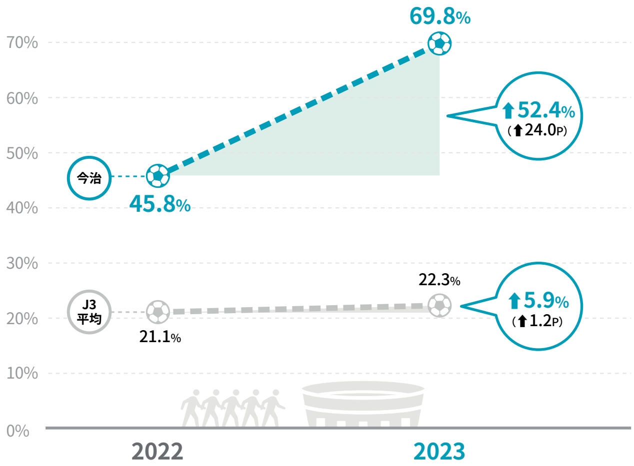
今治はホームスタジアムの収容人数が少ない（5,316人）ため集客率が高く出やすい傾向にありますが、全60クラブでみても川崎Fに次いで2位の69.8%を記録しました。J3ではJFLからの昇格組を除く18クラブ中、集客率・増加幅（+24.0P）・増減率（+52.4%）の項目全てで1位でした。特に愛媛とのダービーである伊予決戦では、集客率94.8%を記録しました。

平均入場者数

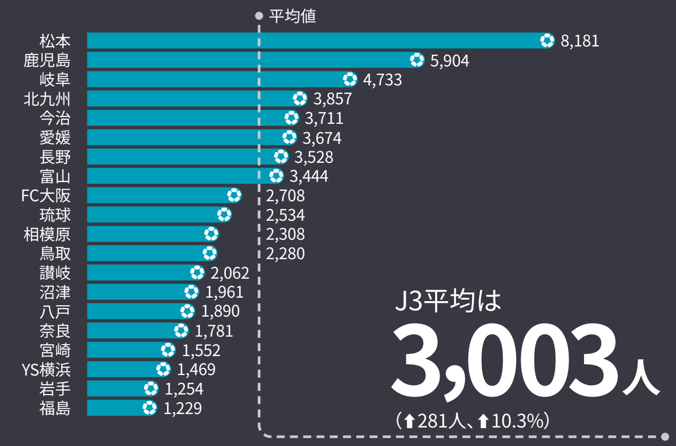


スタジアム集客率

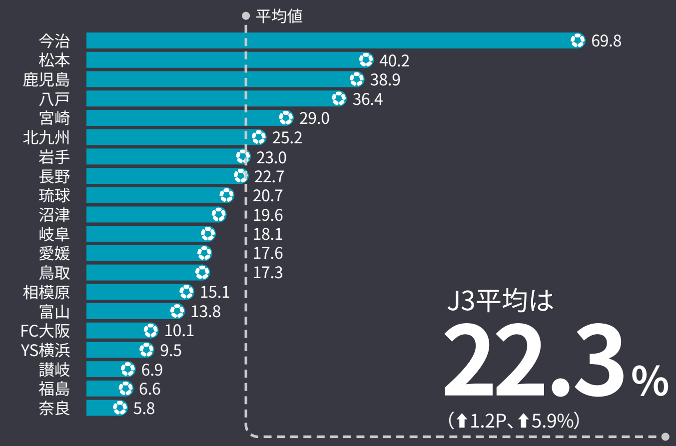
今治が「集客率」、「増減率」、「増加P」全ての項目でJ3平均より突出



平均入場者数（人）



スタジアム集客率（%）



また、J2復帰を決めた鹿児島も集客率は3位の38.9%、増加幅は2位の+7.7Pを記録しました。

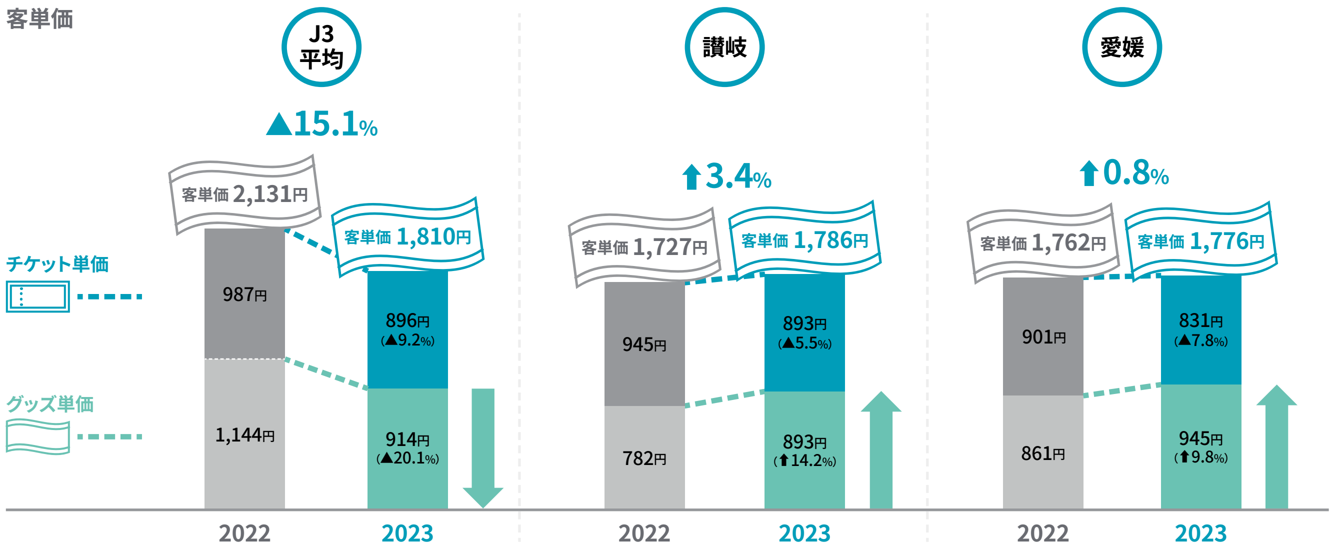
J1・J2と比較すると、集客率・増加幅・増減率は低い水準となっています。しかし、他のディビジョンと比べるとホームスタジアムの収容可能人数が少ないことが多く、BMによる集客施策の効果が最も現れやすいディビジョンでもあるともいえます。今治が示しているような地方クラブの成功事例も参考に、より自クラブの特色を生かした取り組みが行われることで、Jリーグ全体の底上げも図られていくものと考えられます。

客単価

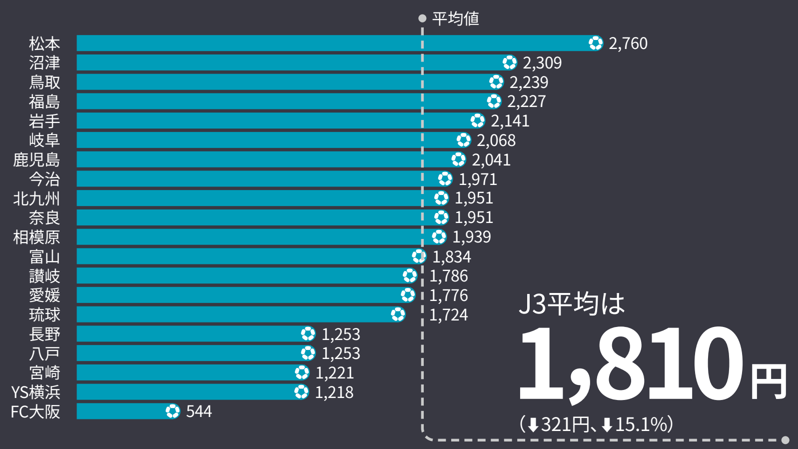
2023年シーズンにおけるJ3の平均は、前年比▲321円（▲15.1%）の1,810円と、大きく減少する結果となりました。要因としては、平均総入場者数の増加率（+23.3%）が、平均入場料収入（+7.7%）および平均物販収入（+3.9%）の増加率を上回った点が挙げられます。（JMCにおける客単価の計算は、スタジアム来場者数を分母として計算しています。）

そのため、客単価が前年比で増加したのは、JFLからの昇格組を除く18クラブ中、岩手、福島、讃岐、愛媛の4クラブにとどまりました。

クラブ別では、いずれも前年比で客単価が減少したものの、松本、沼津、鳥取の3クラブが引き続き上位を独占する結果となりました。このうち、松本はグッズ単価が増加（+11.6%）、沼津はチケット単価が増加（+53.7%）したことが、上位の維持につながっています。また、客単価が前年比で増加した讃岐、愛媛は、いずれもグッズ単価が成長を牽引する形となっており（讃岐+14.2%、愛媛+9.8%）、J3全体でグッズ単価が減少している中で、異なる動きを見せるクラブが目立つ結果となっています。



客単価（円）



2nd ステージ：経営効率

「勝点1あたりチーム人件費」と「勝点1あたり入場料収入」は、FM面の成績によって大きく変動します。特に経営リソースが限られるJ3においては、効率的に投下リソースを勝利につなげることができるかを示すこれらのKPIは、重要度が高いといえるでしょう。

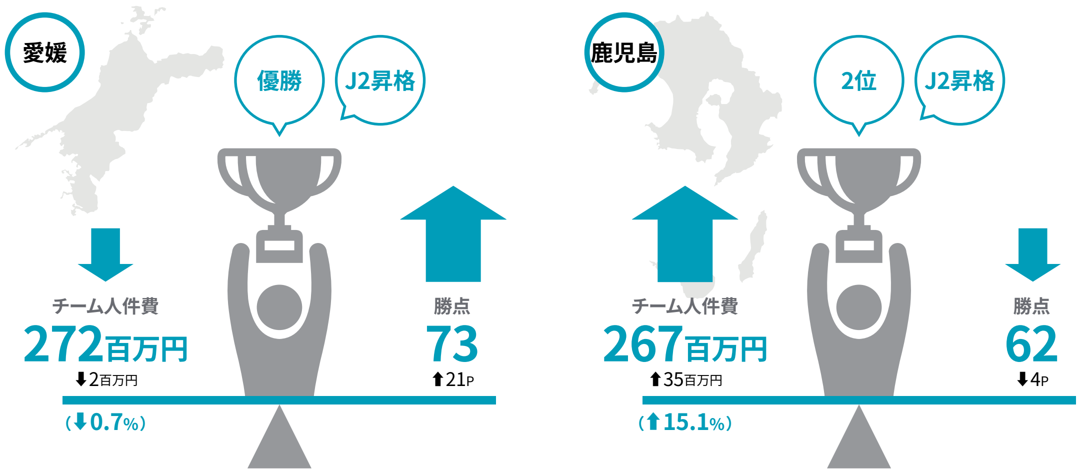
勝点1あたりチーム人件費

本KPIは、各クラブにおけるコストの中で最も大きな比率を占めるチーム人件費が、いかに効率的にFM面の結果へ結びつけられたかを可視化する指標です。2023年シーズンにおけるJ3平均は、前年とほぼ同額の4.7百万円でした。最も効率的に勝点を獲得したクラブはYS横浜であり、勝点1を2.2百万円で獲得しました。対して、本KPIで最下位の松本は、勝点1を獲得するために9.6百万円を要しており、その差は約4.4倍となっています。

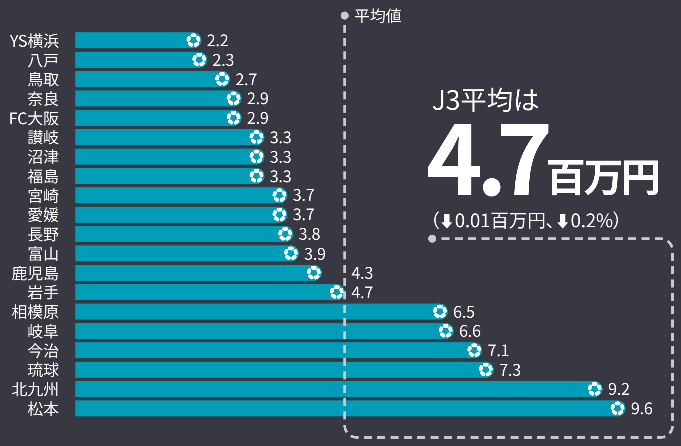
一方、好パフォーマンスを見せたのが、競技面でJ2昇格を果たした愛媛と鹿児島の両クラブです。チーム人件費を見ると、愛媛は前年比▲2百万円の272百万円と微減した一方、鹿児島は前年比+35百万円（+15.1%）の267百万円に増加しています。結果として、本KPIの値は愛媛が3.7百万円、鹿児島が4.3百万円となり、両クラブともJ3平均である4.7百万円を下回る効率的な経営を実現しています。共通の要因として挙げられるのは、チーム人件費への投資を適切にコントロールしつつ、FM面の結果に結びつけたことです。

勝点1あたりチーム人件費

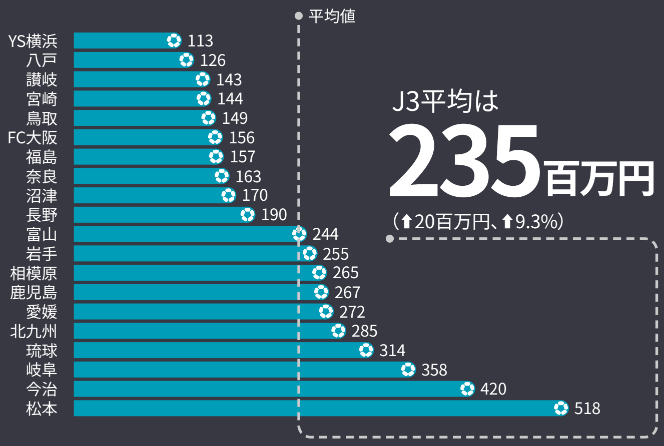
チーム人件費の投資をFM面の成果につなげるポジティブな経営サイクルを実現



勝点1あたりチーム人件費（百万円）



〈参考〉チーム人件費（百万円）



勝点1あたり入場料収入

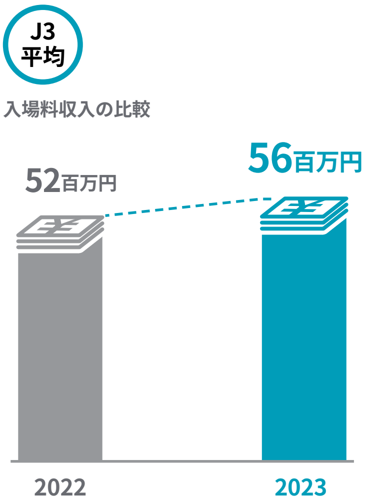
本KPIは、①勝点1がいくらで売れたのか、というクラブ側の視点と、②勝点1をいくらで買ったのか、というファン・サポーター側の視点があるため、クラブ側はこのKPIをできるだけ高くしたいと考える一方、ファン・サポーター側はこのKPIをできるだけ低くしたいと考える、トレードオフの関係を内包する指標といえます。

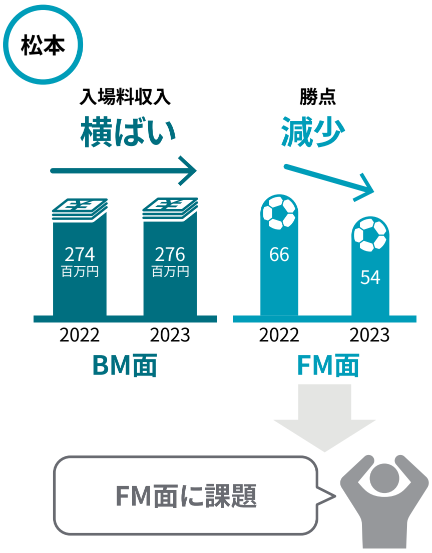
2023年シーズンにおけるJ3の平均は、前年比+0.01百万円（+1.0%）の1.1百万円となっており、大きな変動はありませんでした。

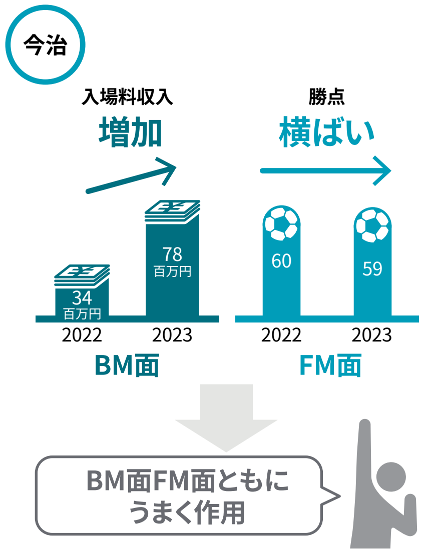
トップは昨シーズンに引き続き松本で、前年比+1.0百万円（+23.1%）の5.1百万円でした。松本は平均入場者数が1位であり、入場料収入が前年比+2百万円（+0.7%）とBM面では横ばいでしたが、FM面では勝点が66から54と大幅に減少したことにより、本KPIが押し上げられる結果となりました。ファン・サポーターの観点からは、課題の残る結果となりました。

今治は前年比+0.8百万円（+133.3%）の1.3百万円で5位でした。内容を見ると、入場料収入を前年比+44百万円（+129.4%）と大幅に増やし、勝点は昨シーズンから1ポイント減らしたものの、順位を1つ上げ4位となる59まで積み上げました。今後もBM面とFM面が相互作用し、J2昇格を達成することができれば、クラブにとってもファン・サポーターにとっても、双方にとってさらに満足度の高い結果を生むことが期待されます。

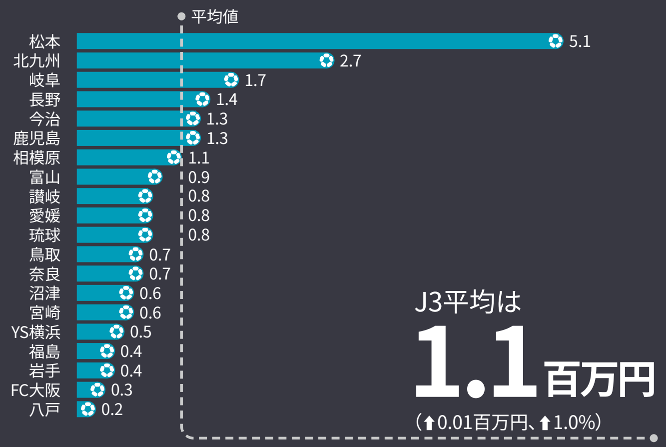
勝点1あたり入場料収入







勝点1あたり入場料収入（百万円）



J3分析

3rd ステージ：経営戦略

プロスポーツクラブ経営においては、競技力強化のために人件費に多くの資金を投下することが一般的でしたが、人々や地域に支持され、持続的な経営をするためには、他の分野への投資も重要です。特に競技力において上位ディビジョンとの差があるJ3では、競技力以外でのクラブの価値を底上げするための投資も重要です。

売上高・チーム人件費率

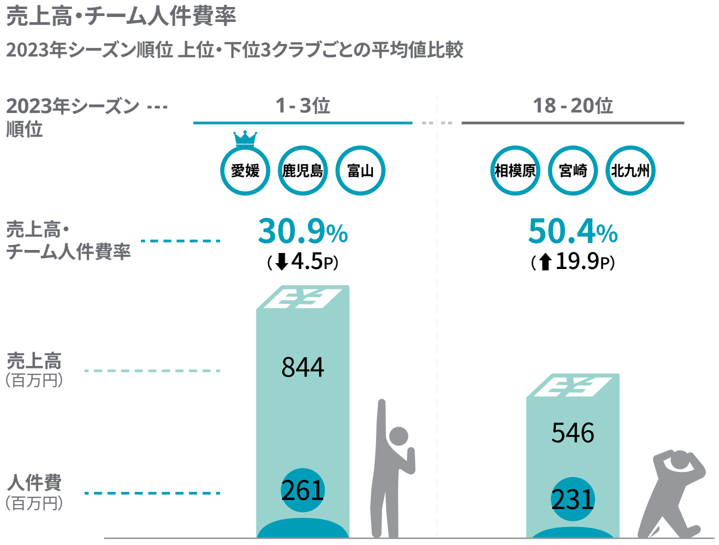
2023年シーズンにおけるJ3の平均は、前年比+6.2Pの38.5%でした。

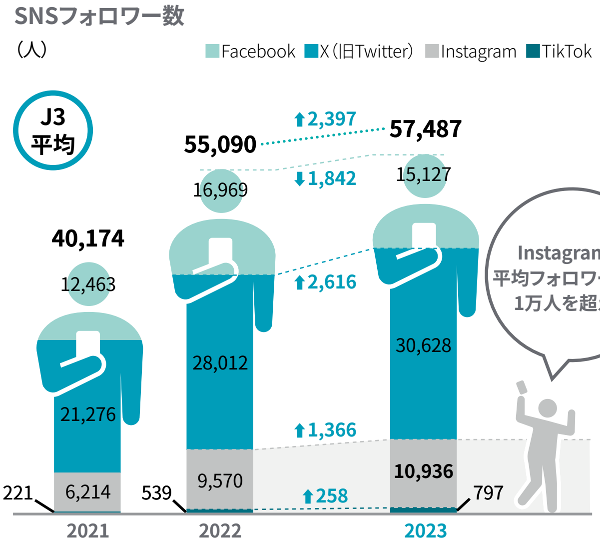
本KPIは50%を超えない範囲にとどめるのが望ましいとされていますが、全20クラブ中、宮崎（66.1%）、琉球（61.3%）、相模原（54.5%）、およびYS横浜（54.1%）の4クラブが50%を上回る結果となりました（昨シーズンは0クラブ）。また、これら4クラブがそれぞれ+35.0P、+38.3P、+24.1P、+13.6Pといずれも10Pを超える増加となったことが、J3の平均値を大きく押し上げた要因です。一方で、J2昇格を勝ち取った愛媛と鹿児島は、それぞれ31.6%、30.1%と50%を大きく下回っています。チームへの投資は基本的にFM面での成績につながりやすいと考えられていますが、FM面での成績は単純な投資額の多寡だけでは決まらないという、スポーツビジネスの難しさを示す結果となっています。

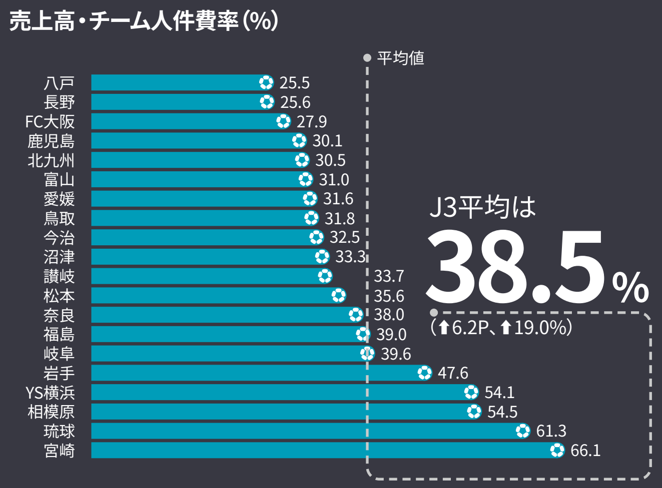
SNSフォロワー数

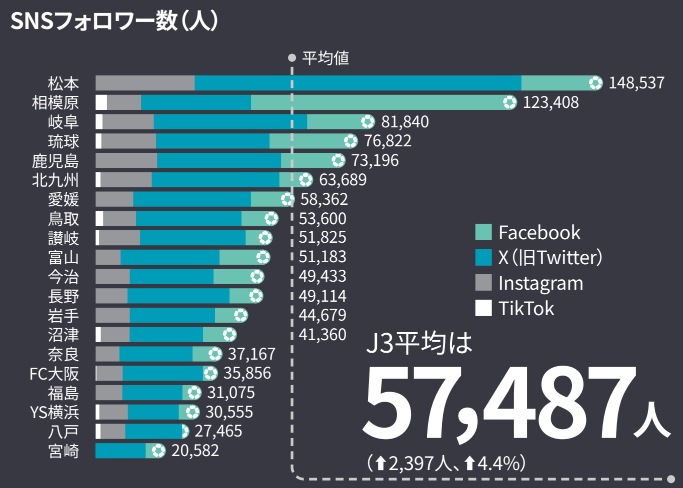
2023年シーズンにおけるJ3の平均フォロワー数は、前年比+2,397人（+4.4%）の57,487人でした。全体として、昨シーズンに比べてフォロワー数の成長は鈍化していますが、Instagramのフォロワー数の平均が初めて1万人を超えました。

また、昨シーズンに続き、松本（148,537人）、相模原（123,408人）の上位2クラブがフォロワー数10万人を上回っており、J2クラブに伍する水準となっています。一方、フォロワー数を最も伸ばしたのは鳥取で、53,600人（+17,501人）となっています。特に、Xのフォロワー数が大きく伸び、2023年シーズン開幕時の15,392人から30,782人へとほぼ倍増（+15,390人）させることに成功しました。クラブの広域露出の機会が少なく、リソースも限られているため、J3ではSNSのフォロワー数が頭打ちになりがちですが、鳥取の実績は他のJ3クラブにとっても参考になる成果といえるでしょう。









SNSフォロワー数増減率

2023年シーズンにおけるJ3の平均は前年比+4.9P（+40.8%）の17.0%となりました。

トップはFC大阪の80.9%、2位は鳥取の48.5%、3位はYS横浜の29.0%です。FC大阪は2023年シーズンからのJ3昇格を契機に、総フォロワー数を19,821人から35,856人へ増加させました。特に、Xのフォロワー数は10,840人から23,386人と+115.7%の増加となっています。また、鳥取もXのフォロワー数を15,392人から30,782人へと1年間でほぼ倍増させることに成功しました。FC大阪とは異なり、鳥取には競技面での上位ディビジョン昇格や終盤までの昇格争いといったトピックがなかった中での成果であり、BM面での強さが示されたと考えられます。

J3は総フォロワー数の平均が5万人程度と相対的に規模が小さいため、FM面での成果やBM面での施策が大きな増加率につながりやすい傾向があります。J3の水準向上は、Jリーグ全体の底上げに寄与するため、重要な指標とされています。

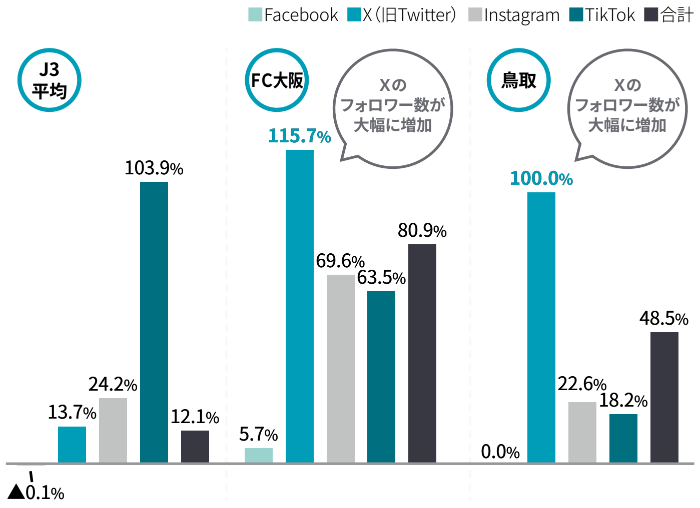
グッズ関連利益額

2023年シーズンにおけるJ3の平均は、前年比▲2百万円（▲12.0%）の18百万円、利益率は前年比▲6.0P（▲15.4%）の33.2%となりました。物販収入は前年比+2百万円（+3.9%）の53百万円となり、J1の+33.3%、J2の+28.7%と比較すると伸びは低い水準にとどまりました。

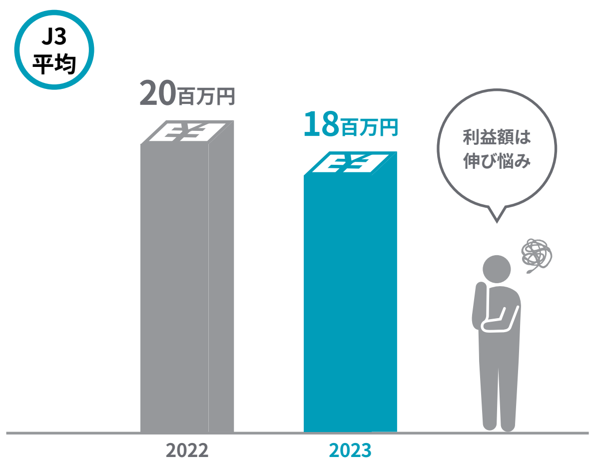
クラブ別に見ると、全20クラブ中14クラブで物販収入が昨シーズンから増加しました。その中で、新たにJFLから昇格したFC大阪と奈良の2クラブの物販収入は、それぞれ前年比+300.0%の12百万円、前年比+100.0%の28百万円と大幅に増加しており、Jリーグへの昇格に伴うファン・サポーターの増加が収入の増加に結びついたと考えられます。

J1やJ2と比べてJ3は内部のリソースが限られているため、全体としては本KPIの伸びが鈍化しています。しかし、トップの鹿児島が68百万円、2位の松本が62百万円、3位の鳥取が51百万円と、J2平均（50百万円）を上回っており、取り組み次第でJ3のポテンシャルは高いといえます。

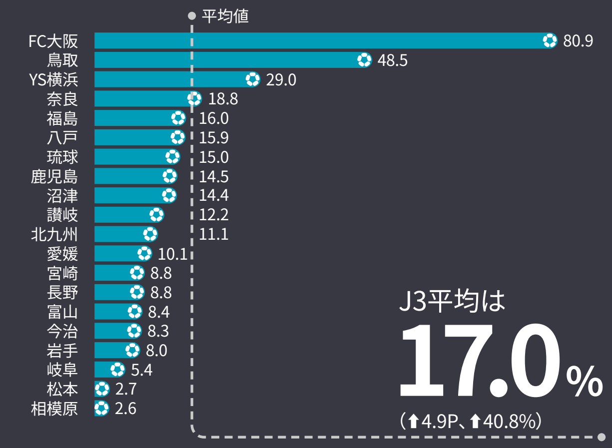
SNSフォロワー数増減率



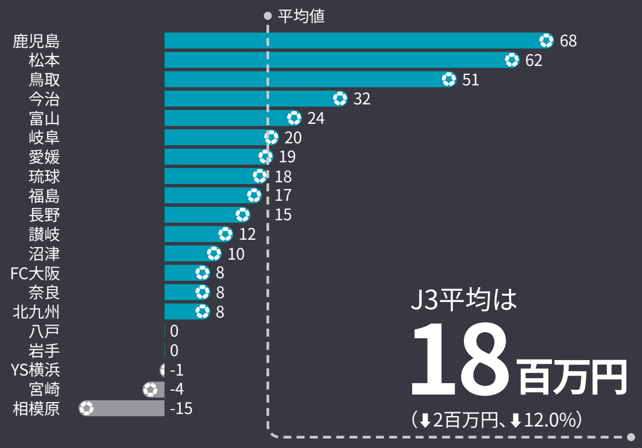
グッズ関連利益額



SNSフォロワー数増減率（%）



グッズ関連利益額（百万円）



J3分析

4th ステージ：財務状況

J1やJ2に比べてビジネス規模が小さなJ3においては、クラブライセンス制度が要求する財務基準を満たすことは難易度が高いと考えられます。一方で、成長の基盤を整えれば、その伸びしろは非常に大きいと考えられます。中長期的な経営計画に基づく堅実な経営で財政を安定させることが重要です。

売上高

2023年シーズンにおけるJ3の平均は、前年比▲13百万円（▲1.9%）の655百万円でした。売上高の減少は2020年シーズン以来となります。内訳を見ると、入場料収入が+4百万円（+7.7%）、物販収入が+2百万円（+3.9%）と昨シーズンより増収だったものの、スポンサー収入は▲11百万円（▲3.1%）と減収となりました。さらに、今シーズンからJリーグ配分金が減額され、前年比▲15百万円（▲29.4%）となったことが影響しています。

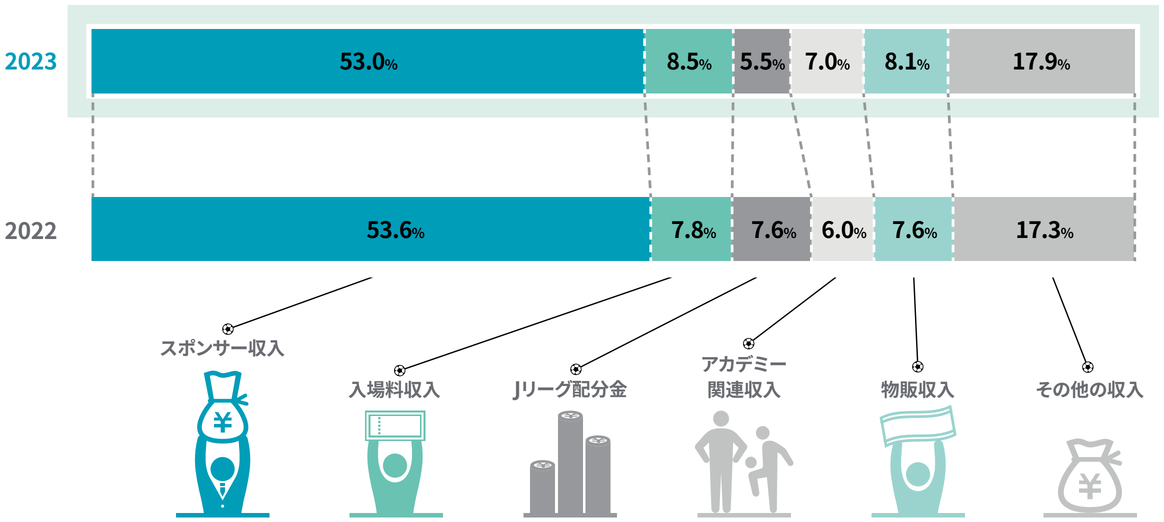
また、スポンサー収入が減収となったクラブは、JFLからの昇格組を除く18クラブ中9クラブと半数にのぼります。中でも相模原は前年比▲187百万円（▲43.8%）と大幅に減少しました。売上の過半数を占める収入項目が安定しないと、クラブ経営も安定しません。まずはスポンサー収入の安定化を図るとともに、入場料収入や物販収入などのファンビジネスを強化していくことが欠かせません。

売上高成長率

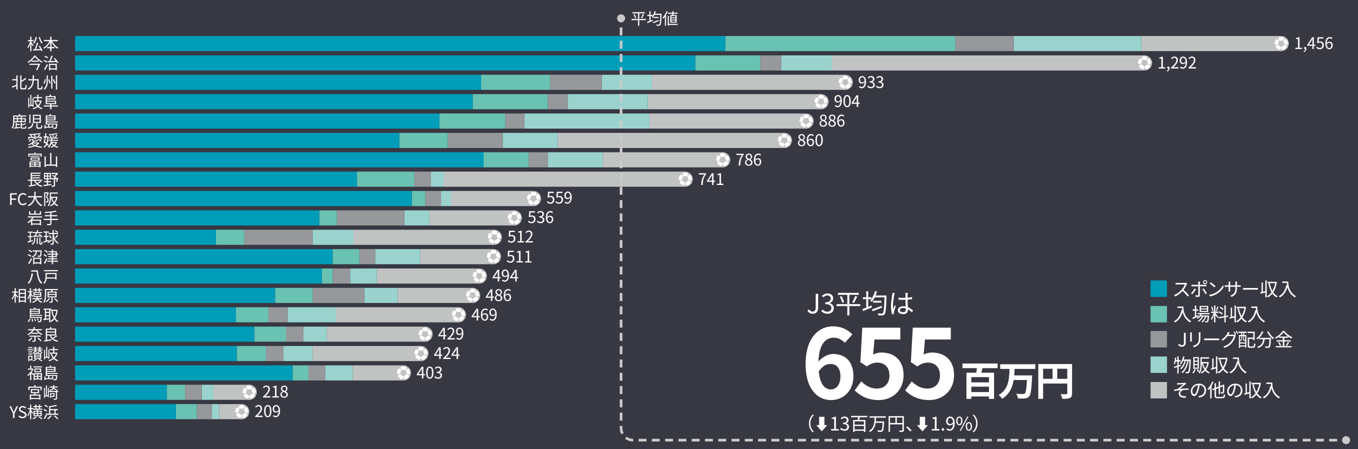
2023年シーズンにおけるJ3の平均は、前年比▲1.6Pの6.0%でした。コロナ禍からの回復ペースが一段落し、スポンサー収入とJリーグ配分金の減少があったものの、全体としてはプラス成長を維持しました。

プラス成長を記録したクラブは、JFLからの昇格組である2クラブを除く全18クラブ中9クラブでした。特筆すべきは今治で、本KPIで4位となる高成長率を達成し、前年比+9.6Pの23.6%となりました。2023年1月に新スタジアムが竣工し、平均入場者数が過去最多を記録した結

売上高



売上高（百万円）



Management Cup J3

果、入場料収入は前年比+44百万円（+129.4%）となりました。また、スタジアムの広告枠が増加したことで、スポンサー収入も+127百万円（+20.6%）増加するなど、スタジアム整備が入場料収入やスポンサー収入の増加に直結しています。さらに、新スタジアムには試合日以外でも利用できるカフェやドッグラン、福祉施設が併設され、さまざまなイベントが行われています。これにより、地方創生や地域活性化にもインパクトを与えつつあります。Jクラブの発展において、スタジアムというインフラ整備の重要性を物語っているといえるでしょう。

自己資本比率

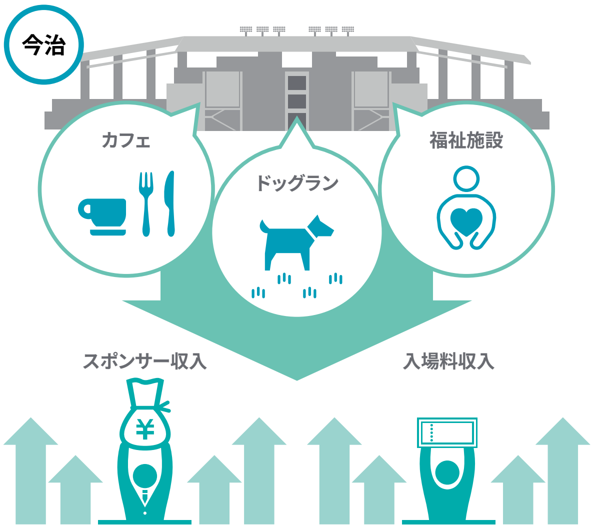
2023年シーズンにおけるJ3の平均は、前年比▲24.8P（▲86.3%）の3.9%でした。全20クラブ中、最終の当期純利益で黒字を確保できたのは6クラブであり、債務超過は昨シーズンから2クラブ増加し、3クラブとなっています。本KPIのトップは宮崎の83.3%、最下位はYS横浜の▲286.2%でした。

なお、純資産の内訳を分析すると、過去の利益の累積である利益剰余金がプラスのクラブは4クラブ減少し、2クラブとなりました。健全なクラブ経営を維持・継続するためには、今後、黒字を継続し、利益剰余金をプラスにしていくような健全経営を実現する必要があります。

J3は特に経営リソースが限られている状況にありますが、ホームタウン地域の特性を生かした地域密着経営を通じて地域経済に貢献し、試合の集客や広告露出以外の収益力強化に向けたBM施策を実践していくことが重要であると考えられます。

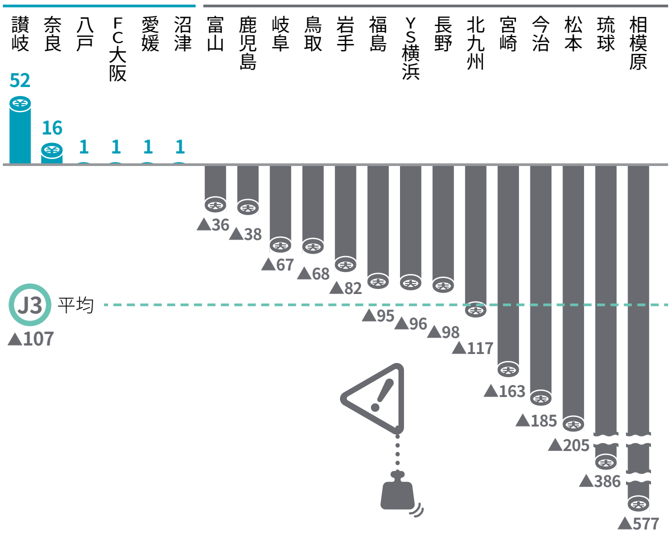
売上高成長率

今治のスタジアム整備による増収

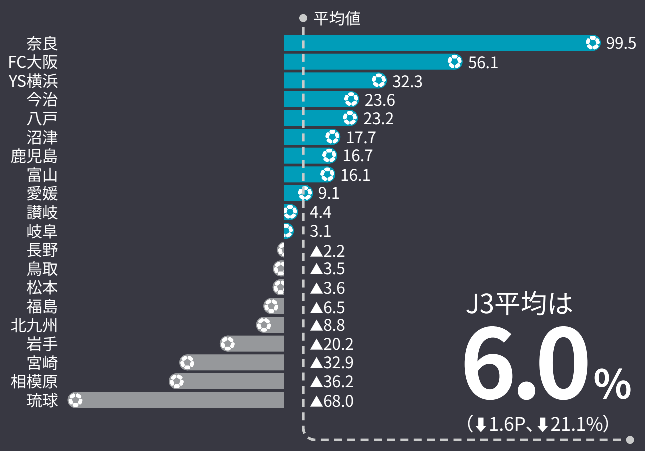


自己資本比率

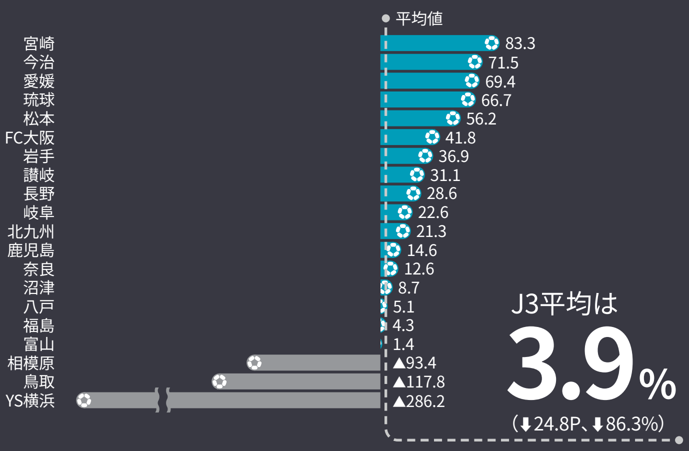
2023年シーズンの各クラブ当期純利益　（百万円）



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

2023年シーズンのJMCのJ3部門は鹿児島ユナイテッドFC（以下、鹿児島）が2年ぶり3回目の優勝を飾りました。KPI別に見ると、トップとなったのは「グッズ関連利益額」のみでしたが、「平均入場者数」が2位、「スタジアム集客率」が3位に入るなど、各KPIで平均的に高いスコアを記録していることが特徴的です。
競技面では2019年以来となるJ2昇格を果たすなど、J3クラブの中でもBM面とFM面のバランスの良さが際立つ鹿児島ですが、今回は鹿児島がJFLからJ3に昇格した2016年シーズン以降の各KPIの成長を振り返ってみたいと思います。

JMC J3部門上位の常連

JMCにおける鹿児島は、JFLからJ3に昇格した2016年シーズン以降、J3に所属した7年間で、優勝3回、2位1回、3位2回、4位1回と常に上位に入っており、J3の中ではこの期間において最も優れたBM面の成果を残してきたクラブであるといえます。

また、この期間中、競技順位においても、2回のJ2昇格を含め7シーズン中6シーズンにおいて5位以内に入るなど、常に上位争いに食い込んでおり、BM・FM面のバランスの良さという点でも光っています。

最も目立つのは「マーケティング」の指標で示している高い数値です。2023年シーズンの平均入場者数5,904人はJ3平均の3,003人を2,901人も上回っており、スタジアム集客率38.9%もJ3で3番目の水準となっています。

このマーケティング面での指標の高さが、入場料収入やスポンサー収入といった形で「財務状況」の指標にもプラスの影響を与えているものと考えられます。鹿児島の売上高886百万円は5位、売上高成長率16.7%は7位となっています。

また、「経営戦略」の指標においては、「売上高チーム人件費率」が概ね30～40%の範囲内となるよう維持・管理されており、安定的に無理のない経営となっている点も特徴的です。一方で、SNSフォロワー数は着実に増加し、グッズ関連利益額はJ3のトップとなる68百万円を記録するなど、限られたリソースの中で、新たなファン・サポーターの獲得や収益源の創出につなげており、徳重剛社長をはじめとするクラブの経営手腕、経営努力が光ります。

さらに、上記の通り、限られたチーム人件費予算の中で、競技面では常に上位争いを展開し、クラブの収入の拡大につなげていることから「経営効率」の指標も安定的に高い水準となっています。

このように、各指標でのバランスの良さが特徴的な鹿児島ですが、ここからは2016年シーズンからの集客面、財務面の主要KPIの推移という観点から、より詳しく見ていきたいと思います。

集客面：平均入場者数はJ2に在籍した2019年シーズンを上回る

鹿児島の平均入場者数は、JFLからJ3に昇格した2016年シーズンの3,665人から2023年シーズンは5,904人と増加しており、年平均成長率は+7.0%となっています。J2に初参戦した2019年シーズンには5,785人と過去最高を記録しましたが、その後コロナ禍による入場者数制限の影響で、2020年シーズンは2,214人まで落ち込みました。しかし、2023年シーズンにはJ2で戦った2019年シーズンを上回る水準となっています。

J3全体では、2016年シーズンからの年平均成長率は▲0.6%といまだコロナ禍によるダメージから回復しきれていない状況が見受けられるため、鹿児島の集客の取り組みが非常にうまくいっていることが分かります。

平均入場者数の増加に伴い、スタジアム集客率も38.9%とJ2平均（35.1%）をも上回る水準となっています。「満員のスタジアム」とまではいかないものの、既にJ2クラブと遜色のないレベルの「非日常的な空間」を創り出すことができているといえます。

図1　2016年シーズンからの集客面、財務面の主要KPIの推移

シーズン		2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年
ディビジョン		J3	J3	J3	J2	J3	J3	J3	J3
競技順位		5位	4位	2位（J2昇格）	21位（J3降格）	4位	7位	3位	2位（J2昇格）
JMC順位		3位	優勝	3位	6位	2位	優勝	4位	優勝
1stステージ：マーケティング	平均入場者数（人）	3,665	3,508	4,040	5,785	2,214	3,738	4,740	5,904
	スタジアム集客率	18.4%	17.6%	20.3%	45.6%	17.5%	24.6%	31.2%	38.9%
	客単価（円）	1,127	944	835	1,333	2,046	2,160	2,073	2,041
2ndステージ：経営効率	勝点1あたりチーム人件費（百万円）	2.3	2.5	3.1	7.4	4.7	5.8	3.5	4.3
	勝点1あたり入場料収入（百万円）	0.5	0.4	0.5	2.6	0.6	0.8	0.6	1.3
3rdステージ：経営戦略	売上高チーム人件費率	31.6%	27.8%	36.3%	37.5%	39.0%	33.7%	30.6%	30.1%
	SNSフォロワー数（人）	21,715	28,640	38,493	48,451	52,971	57,697	63,938	73,196
	SNSフォロワー数増減率	-	31.9%	34.4%	25.9%	9.3%	8.9%	10.8%	14.5%
	グッズ関連利益額（百万円）	18	16	14	28	23	38	57	68
4thステージ：財務状況	売上高（百万円）	377	496	493	790	698	692	759	886
	売上高成長率	52.6%	31.6%	▲0.6%	60.2%	▲11.6%	▲0.9%	9.7%	16.7%
	自己資本比率	43.7%	58.7%	30.0%	27.6%	3.9%	4.1%	27.5%	14.6%

財務面：売上高は7年間で約2.4倍に成長

財務面に目を移すと、売上高は2019年シーズンの377百万円から2023年シーズンは886百万円と7年間で約2.4倍に拡大し、年平均成長率は+13.0%となっています。2019年シーズンにJ2参戦し、1シーズンでJ3に降格、また2020年からはコロナ禍による影響を大きく受けながらも、2023年シーズンには過去最高となる売上高を達成しています。この間、J3の年平均成長率が+7.9%であることを考えると、鹿児島の成長は収益の面でもJ3の平均を大きく上回っている状況です。

売上高の内訳を構成割合別に見ると、物販収入の割合が16.9%とJ3平均（8.1%）を大きく上回っていることが特徴です。鹿児島の物販収入は2023年シーズンに150百万円（J3平均53百万円）と入場料収入（79百万円）を上回る収益源に成長しています。また、グッズ関連利益額も68百万円（J3平均18百万円）と、利益ベースでも大きな貢献を示しています。物販収入は2021年シーズン以降に大きく成長しており、コロナ禍によってファン・サポーターとの直接的な接点が制限される中、スタジアム来場者以外のファンやサポーターにも、価値ある商品をできるだけ安価に届けられる取り組みが実を結んだ結果であると考えられます。

一方で、自己資本比率は2019年シーズンまでは30%以上の水準を維持していましたが、コロナ禍後の2020年シーズン以降、一桁台まで悪化しました。この状況を受け、2023年1月に既存株主16者と新規株主3者による第三者割当増資を行い、財務体質の強化を実現しました。

地域のシンボルとしてのクラブ

鹿児島は、2023年シーズンにおいて、2019年以来5季ぶりとなるJ2昇格を果たしました。一方、Jリーグからは、新しいスタジアムの建設着工などの目途が立っていないことを理由として、2024年シーズンに関して「制裁付のJ1クラブライセンス」が付与されています。今後J2に定着し、さらにはJ1昇格を目指していくためには、現在のホームスタジアムではクラブライセンス交付規則における屋根の要件を満たしておらず、新スタジアムの整備が不可欠です。

鹿児島が地域のシンボルとして特別な存在であり続けるためには、FM面ではJ2定着、BM面ではスタジアム構想の推進が重要となりますが、上記で見てきた集客面や財務面での成長を鑑みると、そのための土台が着実に固まりつつあると考えられます。

図2　2016年以降の平均入場者数とスタジアム集客率の推移 ※2019年はJ2平均

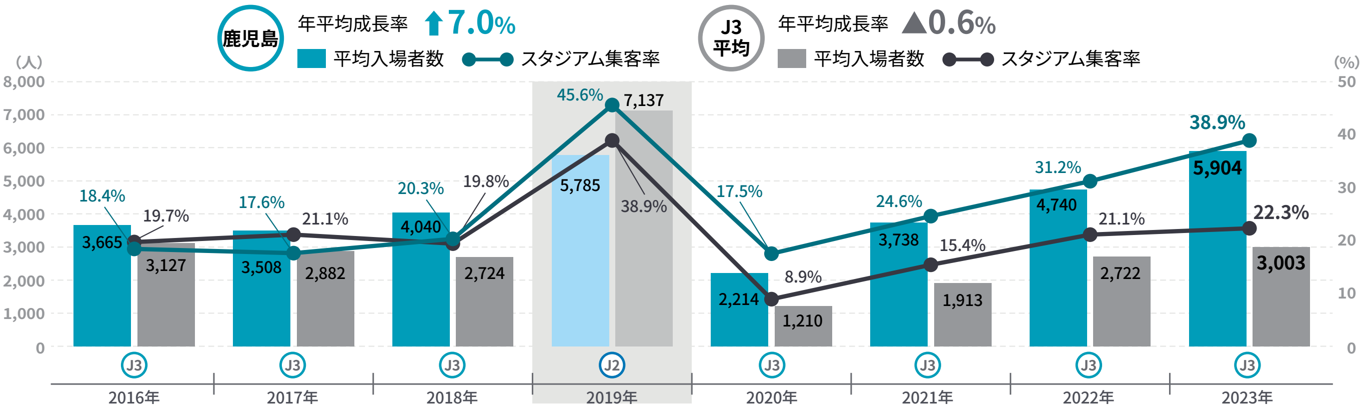


図3　2016年以降の売上高の推移 ※2019年はJ2平均

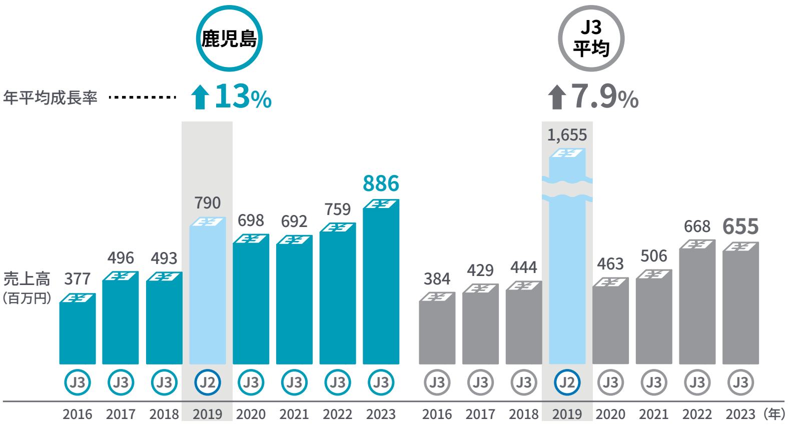
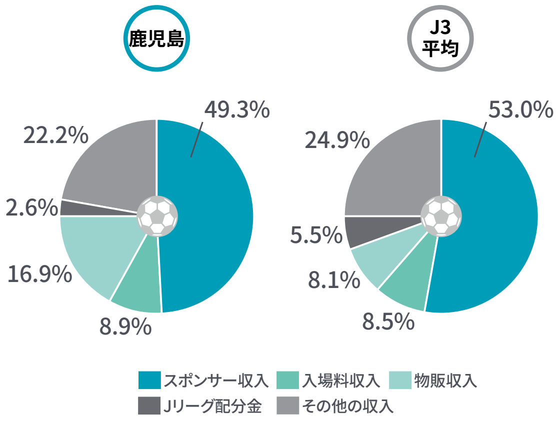


図4　2023年シーズン売上高の内訳



COLUMN③

社会的価値の可視化分野における スポーツ界の貢献

近年、社会的資本という言葉を耳にする機会が増えています。
地球規模の自然環境の変化が誰もが体感できるレベルで現実のものになり、コロナ禍によりもたらされた通信環境、コミュニケーション様式の変化が、人々の行動様式や価値観の変化をもたらしてきたことで、これまでの効率性、収益性とは異なる軸での議論が活性化している証左だと思われます。
それに伴い、近年急速に注目が集まっているのが、社会的価値を可視化する取り組みです。過去、JMC2020のコラムでも、社会的価値を可視化するSROI（Social Return On Investment：社会的投資収益率）分析の手法を紹介していますが、今回は改めてスポーツ界としてこの分野に取り組む意義を含め、考えてみたいと思います。

「スポーツ×社会的価値」が注目される背景

日本のスポーツビジネス界は、国が2016年の日本再生計画で発表したスポーツビジネス市場の活性化方針の後押しを受け拡大基調にありますが、欧州や米国のような放映権市場やベッティング市場の後押しが無い日本のスポーツビジネス界においては、スポーツコンテンツホルダーやそれをサポートする企業側も、効果的なエコシステムの構築に向けた生みの苦しみが続いている状況といわざるを得ません。

そんな中、コロナ禍によりスポーツコンテンツ自体の価値が問われる事態になったことが逆に契機となり、スポーツコンテンツが生み出す社会的価値に対しての注目が集まるようになり、その社会的価値を可視化する手法としてのSROI分析の取り組みが急速に拡大しつつあります。

プロスポーツクラブにおける社会的インパクトの可視化

日本における「スポーツ×社会的価値」の取り組みの最初の事例は、確認できる範囲ではありますが、Jクラブである松本山雅FCが2021年に発表したレポートといわれています（図1）。

この時は、ホームタウン活動の一つであるサッカー教室というアクティビティが生み出す社会的価値について、投入したインプットの約7倍の社会的価値が生み出されたことを分析したものとなっており、これまで感覚的に「良い活動」として認知されていた活動が、具体的にどれだけの価値の創出に貢献しているかを量的に考察した興味深いレポートとなっています。

題材はサッカー教室となっていますが、これはサッカー以外の競技における教室でも（効果は異なりますが）同様の分析を実施することが可能です。もっといえば、実はスポーツ教室でない題材でも、あるアクティビティに参加し、見たり、触れたりした人々に対して生み出す社会的価値を分析するツールとして活用可能なものとなっています。

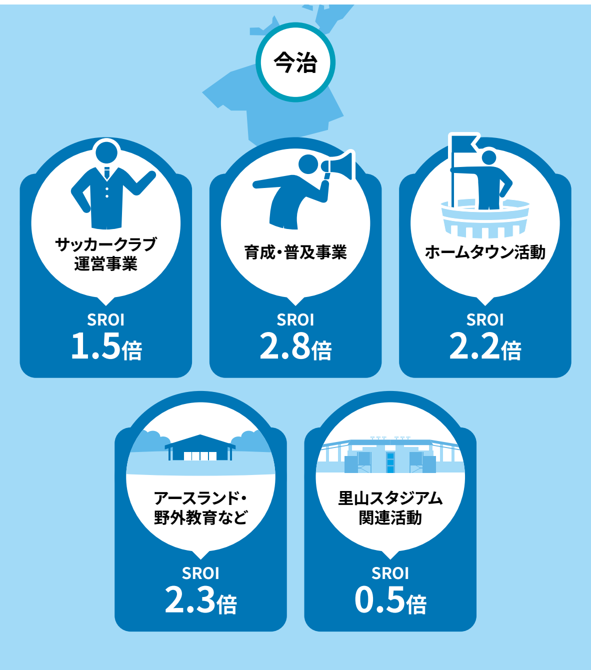
それに気付いたいくつかのJクラブや他の団体が、それ以降積極的に社会的価値の可視化への取り組みを加速しています。Jリーグのシャレンアウォーズでも高い評価を得ているガイナーレ鳥取（以下、鳥取）の「しばふる」における社会的価値の可視化の取り組みもその一つです（図2）。

鳥取の取り組みは、Jリーグの理念である天然芝の全国展開を具体化できる可能性があるだけでなく、その活動により地域の耕作放棄地を天然芝の養生地として活用することで地域課題の解決にも資する座組となっています。そして何より、芝生の販売事業としてクラブの新たな収益源を創り出していることから、ソーシャルビジネスとしてのエコシステムを確立しつつあることが最大の注目点です。こ

図1　松本のサッカー教室実施によるSROI値

図2　鳥取のしばふる活動によるSROI値

図3　今治のクラブ活動によるSROI値



の事業の生み出す社会的価値は、大学との連携のもと、客観的な分析がなされ、SROIの値としては1.31倍となることが公表されています。

また、FC今治では、2021年よりクラブの活動が生み出す社会的価値の可視化にデロイト トーマツ グループと協働で取り組んでおり、毎年その分析結果をレポートとして公表しています（図3）。

この取り組みを通じて、これまで感覚的に捉えられてきたクラブの生み出す社会的価値について、部分的ではありますが、可視化することができています。興味深いのは、直接的な経済的・財務的価値（ファン・サポーターへのコンテンツ提供の対価や、企業や自治体への広告宣伝などの役務提供の対価など）を生み出す試合興行という活動だけでなく、多くのクラブが継続的に実施している育成・普及事業やホームタウン活動においても、多くの社会的価値を生み出していることが可視化されている点です。

なお、分析の過程で可視化されたのは社会的価値のインパクトだけではありません。分析の過程で整理されたロジックモデルにより、クラブが行っている活動が、どのような社会的な効果（アウトカム）を生み出しているのかを可視化できたことも大きな収穫といえます。一例として、スポーツコンテンツに触れることによって、子供たちをはじめとした多くのステークホルダーに、相手をリスペクトする姿勢、ルールを守ることの大切さ、物事に主体的に取り組むことの重要性、といった「スポーツマンシップ」を体感してもらうことで、ポジティブなマインドセットや行動変容を引き起こすトリガーになっている事実を可視化することができるようになります。

そのことで、これまで感覚値でしか説明できなかったスポーツが生み出す社会的な価値について、より具体的に説明することが可能となってきています。

プロスポーツ団体における社会的インパクトの可視化

スポーツ競技団体としては、日本サッカー協会（JFA）やJリーグでもこの領域に着目しているだけでなく、Bリーグもオールスター戦（2023年、2024年）における経済波及効果および社会的価値の測定・分析結果を公表しています（図4）。

この分析によれば、オールスター戦の開催により、興行そのものが生み出す社会的価値だけでなく、開催地のブランドバリュー向上による効果が非常に大きなウェイトを占めていることが可視化されています。スポーツコンテンツの持つハブ機能により、業種・業態を超えた多くのステークホルダーに対して効果的なタッチポイントを設けることができるという特徴が客観的に可視化された事例といえるでしょう。

我々デロイト トーマツ グループも、従来アライアンスを組んでいるJFAとともに、SROI分析を活用した社会的インパクトの可視化へのチャレンジを進めています（図5）。

具体的には、JFAが実施している事業のうち、日本代表戦、普及事業、U10-12リーグ、女子高校選手権、グリーンプロジェクトを対象に、それぞれの事業が生み出している社会的価値の可視化に取り組んでいます。現時点では必要なデータが十分に揃っていない部分もあり、JFAの取り組みが生み出している社会的価値の全てを可視化できているものではありませんが、可視化できた領域だけでも、大きな社会的なインパクトを生みだしていることが分かります。今後、継続的に社会的価値の可視化に必要なデータなどが収集できるようになることで、より実態に近いSROIの値が算出できると考えられます。

スポーツビジネス界発によるビジネス界への貢献

このように、現在プロスポーツ関連団体を中心に、彼らが生み出す社会的価値を可視化し、それをサポートする企業がヒトやカネを投資するに値する活動・事業であることを、スポーツコンテンツホルダー自身が証明しようとする動きが活性化しています。

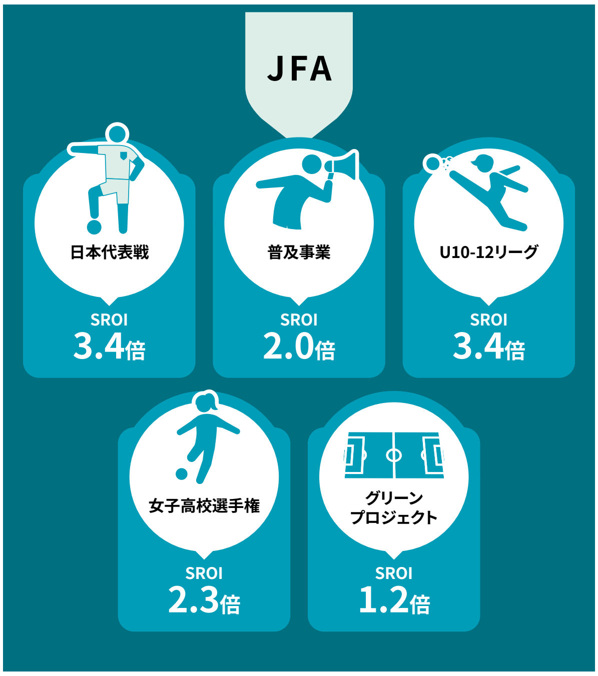
そして、社会的価値の可視化というツールは、スポーツビジネス界に限らず、SDGsの活動やCSR／SCV活動に取り組まなければならない企業にとっても、その取り組み方や活動成果の判断などに必要不可欠なものといえます。スポーツビジネス界が率先してそのツールの標準化を推進できれば、それこそがスポーツコンテンツの生み出す新たな社会的価値にもなり得ると考えられます。

そのためこの流れは、近い将来、スポーツコンテンツに関係のあるサポート企業や当該クラブと連携した活動を行っている地方自治体にも波及していく流れであると考えられます。

まさにスポーツコンテンツの持つハブ機能が、社会全体に大きなインパクトをもたらすきっかけになるという意味でも、今後の展開に注目が集まります。

図4　Bリーグのオールスター戦によるSROI値

図5　JFAの各事業の取り組みによるSROI値



編集後記

2016年3月に最初の「Jリーグ マネジメントカップ（JMC）」を発行してから、今回で第10弾となる2023年シーズン版をお届けできることとなりました。昨年発行した2022年シーズン版についても多くの方々から反響をいただき、発行を重ねることでJMCの認知が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を手に取っていただく機会が増えたことは、発行元である私たちデロイト トーマツのスポーツビジネスグループにとって非常に励みとなり、深く感謝しております。

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、それを通し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まとめを行ってきました。

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

2023年シーズン版の作成にあたっても、上記の基本スタンスをしっかりと踏襲しています。日本のスポーツビジネス界では、経営の指針となるKPIなどの可視化が遅れているという実態があります。そのため、私たちが独自に発行するJMCでは、各種KPIの可視化を支援するとともに、各種KPIを時系列で検証できる環境を今後も提供していきます。

一方で、コロナ禍に代表されるように、昨今のスポーツビジネスマーケットを取り巻く環境が大きく変化している状況を踏まえ、従来のKPIに固執せず、皆様からのさまざまなコメントも考慮し、JMCではその都度、環境に即したKPIを追求していきたいと考えています。そして将来的には、発刊当時からの課題であるJクラブが生み出す社会的価値もランキングに反映させるための環境整備に向けて、微力ながらチャレンジしていきたいと思います。

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

また、JMCの兄弟冊子となる「Bリーグ マネジメントカップ（BMC）」も並行して公開しており、JリーグとBリーグをデロイト トーマツという共通のモノサシでベンチマークできるツールを提供できるようになりました。

私たちの活動を通じて、スポーツビジネスに関わる方々だけではなく、現在スポーツに直接関わっていないステークホルダーの方々も含め、皆様とスポーツビジネスマーケットをつなぐ「ハブ」になれることを願っています。

皆様からのご意見、ご感想もお待ちしています。

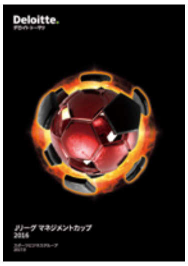
デロイト トーマツ スポーツビジネスグループ一同
dtfasbg@tohmatsu.co.jp

バックナンバー

Jリーグ マネジメントカップ（JMC）バックナンバー

Jリーグ マネジメント
カップ 2014

Jリーグ マネジメント
カップ 2015



Jリーグ マネジメント
カップ 2016

Jリーグ マネジメント
カップ 2017

Jリーグ マネジメント
カップ 2018

Jリーグ マネジメント
カップ 2019

Jリーグ マネジメント
カップ 2020

Jリーグ マネジメント
カップ 2021

Jリーグ マネジメント
カップ 2022

Bリーグ マネジメントカップ（BMC）バックナンバー

Bリーグ マネジメント
カップ 2018

Bリーグ マネジメント
カップ 2019

Bリーグ マネジメント
カップ 2020

Bリーグ マネジメント
カップ 2021

Bリーグ マネジメント
カップ 2022

Bリーグ マネジメント
カップ 2023

Deloitte.
デロイト トーマツ

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

デロイト トーマツ グループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイトネットワークのメンバーであるデロイト トーマツ合同会社ならびにそのグループ法人（有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ リスクアドバイザリー合同会社、デロイト トーマツ コンサルティング合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザリー合同会社、デロイト トーマツ税理士法人、DT弁護士法人およびデロイト トーマツ グループ合同会社を含む）の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスクアドバイザリー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリー、税務、法務等を提供しています。また、国内約30都市に約2万人の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループWebサイト（ www.deloitte.com/jp ）をご覧ください。

Deloitte（デロイト）とは、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド（“DTTL”）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイトネットワーク”）のひとつまたは複数を指します。DTTL（または“Deloitte Global”）ならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。DTTLおよびDTTLの各メンバーファームならびに関係法人は、自らの作為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。DTTLはクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。
デロイト アジア パシフィック リミテッドはDTTLのメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィックにおける100を超える都市（オークランド、バンコク、北京、ベンガルール、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、ムンバイ、ニューデリー、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

Deloitte（デロイト）は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリー、リスクアドバイザリー、税務・法務などに関連する最先端のサービスを、Fortune Global 500®の約9割の企業や多数のプライベート（非公開）企業を含むクライアントに提供しています。デロイトは、資本市場に対する社会的な信頼を高め、クライアントの変革と繁栄を促し、より豊かな経済、公正な社会、持続可能な世界の実現に向けて自ら率先して取り組むことを通じて、計測可能で継続性のある成果をもたらすプロフェッショナルの集団です。デロイトは、創設以来175年余りの歴史を有し、150を超える国・地域にわたって活動を展開しています。“Making an impact that matters”をパーパス（存在理由）として標榜するデロイトの45万人超の人材の活動の詳細については、（ www.deloitte.com ）をご覧ください。

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

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2024. For information, contact Deloitte Tohmatsu Financial Advisory LLC.

SUPPORTING COMPANY

デロイト トーマツはJリーグのサポーティングカンパニーです。
© J.LEAGUE