



## Jリーグ マネジメントカップ 2024

デロイト トーマツ グループ  
スポーツビジネスグループ  
2025.9

## Contents

|                                 |    |
|---------------------------------|----|
| はじめに                            | 03 |
| <b>Introduction</b>             |    |
| 日本スポーツ界発展への期待を込めて               | 04 |
| <b>Overview</b>                 |    |
| Jリーグ マネジメントカップ (JMC) 2024 4つの視点 | 06 |
| <b>ディビジョン間比較分析</b>              |    |
| 1st ステージ：マーケティング                | 08 |
| 2nd ステージ：経営効率                   | 09 |
| 3rd ステージ：経営戦略                   | 10 |
| 4th ステージ：財務状況                   | 11 |
| <b>J1 Ranking</b>               | 12 |
| <b>J1分析</b>                     |    |
| 1st ステージ：マーケティング                | 14 |
| 2nd ステージ：経営効率                   | 16 |
| 3rd ステージ：経営戦略                   | 18 |
| 4th ステージ：財務状況                   | 20 |
| <b>J1優勝クラブ分析</b>                |    |
| サンフレッチェ広島                       | 22 |
| <b>COLUMN①</b>                  |    |
| データ分析から考える海外サポーター獲得戦略とその現状      | 24 |
| <b>J2 Ranking</b>               | 26 |
| <b>J2分析</b>                     |    |
| 1st ステージ：マーケティング                | 28 |
| 2nd ステージ：経営効率                   | 30 |
| 3rd ステージ：経営戦略                   | 32 |
| 4th ステージ：財務状況                   | 34 |
| <b>J2優勝クラブ分析</b>                |    |
| ジェフユナイテッド千葉                     | 36 |
| <b>COLUMN②</b>                  |    |
| 移籍金から考えるJリーグのクラブ経営              | 38 |
| <b>J3 Ranking</b>               | 40 |
| <b>J3分析</b>                     |    |
| 1st ステージ：マーケティング                | 42 |
| 2nd ステージ：経営効率                   | 44 |
| 3rd ステージ：経営戦略                   | 46 |
| 4th ステージ：財務状況                   | 48 |
| <b>J3優勝クラブ分析</b>                |    |
| ツエーゲン金沢                         | 50 |
| <b>COLUMN③</b>                  |    |
| 企業版ふるさと納税で創る地域とスポーツの未来          | 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、  
Jリーグ マネジメントカップのウェブサイトにて  
公開しています。(無料ダウンロード可能です。)

URL: <https://www.deloitte.com/jp/ja/Industries/consumer-products/research/j-league-management-cup.html>

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@tohatsu.co.jp](mailto:dtfasbg@tohatsu.co.jp)  
URL : [www.deloitte.com/jp](http://www.deloitte.com/jp)

監修者: 福島 和宏

執筆責任者: 里崎 慎、小谷 哲也

執筆担当者: 吉田 直樹、太田 和彦、土倉 幸司、佐藤 雄司、柳井 丈司、  
Twomey Jack、金森 拓、正岡 知也、木村 英介、  
松田 伊織、長澤 恵太、金田 将寛、村川 夏実、吉川 英孝、  
星田 竜志、畠山 真緒、郷治 太乙、外山 まりな、  
佐藤 裕幸

作成協力: 平賀 愛



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ー合同会社  
代表執行役  
**福島和宏**

2024年シーズンのJリーグは、J1、J2、J3のクラブ数が各20クラブに統一され、J1に2クラブが追加されたことに加え、J2への自動降格枠が2から3に増加したことで競争が激化しました。ルヴァンカップもJ1からJ3までの全60クラブが参加するノックアウト方式となったことで、ジャイアントキリングで盛り上がったシーズンでもありました。Jリーグ以外でも、パリで行われた国際的スポーツの祭典では若い日本代表が男女そろって決勝トーナメントに進出し、日本サッカーの競技レベルの底上げが着実に進んできていることを証明する結果となりました。

競技面では、J1に昇格したばかりの町田が序盤から中盤まで大旋風を起こし、J1とJ2の実力が均衡してきたことを証明するとともに、大きな話題を呼びました。またビジネス面では、ルヴァンカップにて下位ディビジョンのクラブを優先的にホーム扱いとしたことで、下位ディビジョンのホームゲームで普段はあまり見られない上位ディビジョンとの対決が実現し、多くの地元客の集客効果が生まれ、地域活性化のコンテンツとしてのJリーグの可能性を感じさせたシーズンでした。

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2024」をお届けします。今回で10年目となりました。

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、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

### AFC チャンピオンズリーグ エリートでの活躍

AFC チャンピオンズリーグ エリート (ACLE) 2024にて、川崎Fが並みいるアジアの強豪を撃破し決勝進出を果たしました。決勝では惜しくもサウジアラビアの強豪アル・アハリに敗れましたが、Jリーグ勢としては昨年の横浜FMに続き2年連続の決勝進出を成し遂げており、Jクラブの競技レベルの高さが示されたとあって差し支えないでしょう。

サウジアラビアのクラブは外国人選手出場枠の緩和(最大10人、J1は5人)および豊富な資金力を背景に、ワールドクラスの選手を次々と獲得しています。例えば川崎Fが準決勝で対戦したアル・ナスルはポルトガル代表ロナウド選手、セネガル代表マネ選手、スペイン代表ラポルテ選手、クロアチア代表ブロゾヴィッチ選手など、欧州のビッグクラブと見紛うような面々を擁しています。このような強敵を相手に日本人選手主体のJクラブが2年連続で決勝まで勝ち上がったことは、Jリーグに関与し応援する方々は誇らしく思っているのではないのでしょうか。とはいえ、数年前までは東アジアのクラブが同大会の前身であるACLで優勢に立つことが多かったことを踏まえると、最近の中東勢の躍進はJクラブにとっては脅威で、今後一層水をあけられてしまうのではないかという懸念も浮かびます。

### 金満は悪なのか

さて、ACLEなどで中東クラブが話題に上る際、枕詞のように使われるのが「オイルマネー」や「金満」という言葉です。この枕詞には「Jクラブが地道に育成した自国選手を主体としているのに対して、資金力と大きな外国人選手枠にものを言わせて、外から連れてきたワールドクラスの選手だらけのチームで戦うなどけしからん」という含意があると考えられます。確かに、地道な選手の育成と緻密なコンビネーションの組み立てといったコツコツとした積み上げをもって戦うJクラブに対して、積み上げはあまり眼中になくワールドクラスの選手の個の力で襲いかかってくる中東クラブは、物事をショートカットしているようでアンフェアな気がしてしまいます。

しかし、資金力をもってワールドクラスの選手を揃えることは本当にアンフェアなのでしょうか(なお、資金力を背景にACLEのレギュレーションや大会日程を自国クラブ優位に操作する行為はアンフェアと考えます)。同じアジアの舞台で急速に変化している中東のクラブを見るとつついそう感じてはしまうものの、欧州ではビッグクラブを含めて従来から

同様のことが行われています。例えば、プレミアリーグ(英)やリーグ・アン(仏)は外国人選手規制が緩く、ゆえにクラブが外国から優れた選手を獲得して強化を進めてきた事実があります。その中でも、例えばマンチェスター・シティ(英)やパリ・サンジェルマン(仏)は海外からの投資受け入れを梃子にビッグクラブへと成長を遂げましたが、投資元はそれぞれUAEとカタールのまさにオイルマネーを背景に持つファンドであり、その意味においてサウジアラビアのクラブと本質的な違いはありません。

外国人選手出場枠についても、その設定は各国リーグに委ねられているのであり、中東と日本とは異なる選択をしたという以上のものではありません。枠を抑えて自国選手の育成を図っているのは、理念の一つとして「(代表チームを中心とする)日本サッカーの強化と発展」を掲げているJリーグ自身の選択なのです。そしてその選択は、Jリーグ創設以来の日本代表の躍進を踏まえると、決して間違っていないことは明白です。一方、中東各国は、ACLEでは好成績を挙げられていますが、各クラブにおいて外国人選手に押されて自国選手の出場機会が限られることから育成が進まず、代表チームの強化においては苦戦しています。ただ、それもまた彼らの選択です。

### どう伍していくのか

では、Jクラブは中東クラブより少ない外国人選手出場枠と資金力を踏まえると、今後もアジアの戦いでは現在と同等あるいはそれ以上の苦境に立たされるのでしょうか。必ずしもそういえません。そのヒントはJクラブが育てる選手のレベルの高さです。今回のACLEでロナウド選手とマッチアップして完封するなど大活躍した川崎Fの若き日本代表・高井幸大選手は、そのパフォーマンスが話題となり、大会後、イングランドの名門トッテナム・ホットスパーへ移籍しました。従来はベルギーやオランダなどのいわゆるセカンドティアリーグへ移籍し、そこを足がかりに5大リーグへ移籍するのが日本代表選手の典型的な出世コースでしたが、最近は5大リーグのクラブに直接移籍して活躍するケースも増えています。また、5大リーグの名門クラブで主力として活躍する日本人選手も増えており、Jクラブで育成される選手の實力が以前に増して高まってきたことの証明ともいえます。残念なのは、せっかく育てても實力の高い選手は欧州クラブに短期間で移籍してしまい、Jリーグでは日本代表選手の姿がほぼ見られない状況が続いていることです。クラブの戦力ダウンにも顕著につながっていることから、Jクラブにはある程度有力選

手を引き留めるための手立てを持つことが求められます。

グローバルサッカー界において欧州5大リーグを頂点としたエコシステムが確立している以上、限られた選手生命の中で高みを目指したい選手が移籍を望む側面もあるとはいえ、選手に対するクラブの評価を端的に示す年俸の水準が欧州と日本では大きく差が開いているのも事実で、Jクラブも相応の年俸を支払うことができれば、より長くクラブで活躍してもらい続けることも可能でしょう。日本代表クラスの選手を安定的にある程度揃えることができれば、ACLEでも中東の強豪を相手に引けを取らない戦いができる可能性があります。

### 適正水準の移籍金

ではその原資はどうしたら良いのでしょうか。スタジアムを満員にして入場料収入やグッズ収入を得ると同時にスポンサー収入を増やすのがJクラブの収益力向上の王道ですが、既に多くのJクラブが経営努力を日々重ねているところです。さらなる取り組み余地があるとするれば、適正な水準の移籍金の獲得が挙げられるでしょう。トッテナムへ移籍した高井選手の移籍金は約10億円と見られており、数百〜数千万円での欧州移籍が珍しくない状況下において大きな進歩と話題を呼びました。確かに、日本人選手の従来ケースと比べれば然りではありますが、同タイミングでトッテナムへ移籍した選手の中でも18歳のクロアチア代表・ヴシュコヴィッチ選手は、倍近い約19億円、24歳のガーナ代表・クデュス選手に至っては約110億円と推定されており、他国選手と比べると依然「バーゲン価格」に留まっている現実があります。この点、他国と同等水準の移籍金を獲得し、それを他の選手の「賃上げ」や、未来への成長投資等の原資として用いることができれば、クラブ財政と競技力向上につながるのではないのでしょうか。Jリーグとしても移籍金には着目しており、今回のクラブ決算発表から、公開されるデータに移籍金収入ならびに費用が追加されました。早速、本誌でもその項目をKPIとして分析しているので、ご覧いただければと思います。

Jリーグでは2026年から27年にかけてシーズンを現状の春秋制から、欧州と同様の秋春制へ移行します。シーズンオフの時期が重なることから、Jリーグと各国リーグとの間の移籍が活発化するものと想定されます。Jクラブが、シーズン移行を機により多くの移籍金を獲得し、経営・競技両面で飛躍することを願って止みません。





## Overview

# Jリーグ マネジメントカップ(JMC) 2024 4つの視点

JMC2024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。

### 1stステージ マーケティング

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

勝点1あたりチーム人件費  
勝点1あたり入場料収入  
退団者1人あたり  
移籍金収入

評価 (BMポイント)

J 1 : 1位20点 ~ 20位1点

J 2 : 1位20点 ~ 20位1点

J 3 : 1位20点 ~ 20位1点

### 3rdステージ 経営戦略

売上高・チーム人件費率  
SNSフォロワー数  
グッズ関連利益額

### 4thステージ 財務状況

売上高  
売上高成長率  
自己資本比率

## 4つのステージ

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20BMポイントの獲得となります。同様にJ2の1位も20BMポイント、J3の1位も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。

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。)



### 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、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。近年はコロナ禍を経てファン・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C R M (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。

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。

なお、2024年度のクラブ経営情報より、移籍金に関する情報が公表されたことを受け、新たに「退団者1人あたり移籍金収入」を評価対象として追加しています。

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
- 退団者1人あたり移籍金収入



### 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\*
- 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、JMC2024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、コロナ禍で底を打った2020年と比較するとJ1は3倍超、J2とJ3も3倍近くに迫る水準となりました。

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J1で、+15.3% (+2,651人)、次いでJ3 (+13.6%、+408人)、J2 (+9.7%、+676人)となりました。ディビジョン間の集客力の差に着目すると、J1とJ2は約2.6倍、J2とJ3は約2.2倍となっており、J1とJ2の差は0.1ポイント拡大した一方、J2とJ3の差は0.1ポイント縮小しました。

### スタジアム集客率

各ディビジョンでスタジアム集客率は増加し、遂にコロナ禍前の2019年シーズンの水準を全ディビジョンで上回りました。過去10年の集客率の推移を見ると、J2、J3は最高値を記録し、J1も60%を超え、最高値に迫る水準となっています。

集客率の成長は、主に各ディビジョンにおける入場者数の増加に連動するものですが、2024年2月開業の「エディオンピースウイング広島」(広島)、「金沢ゴージャススタジアム」(金沢)といった、これまでのホームスタジアムより収容人数がコンパクトな新スタジアムの整備の進展も寄与しています。

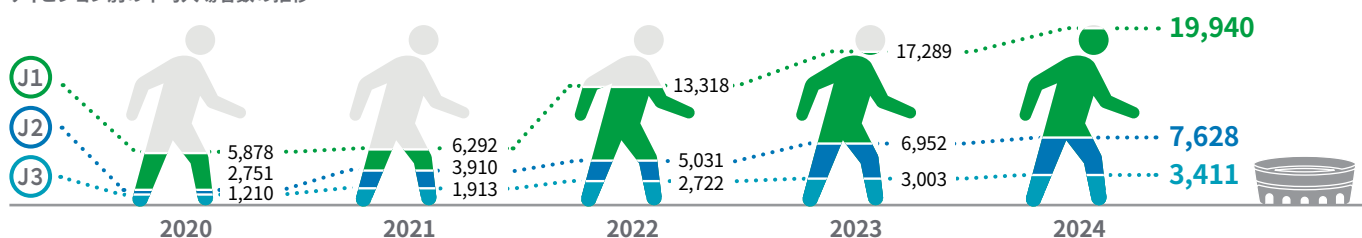
### 客単価

客単価は、J1ではほぼ横ばいでしたが、J2とJ3においてそれぞれ+7.5%、+11.3%と上昇しました。

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J1のグッズ単価のみ前年比で減少していますが、それ以外はいずれも単価が上昇しています。また、チケット単価、グッズ単価ともに下位ディビジョンのほうが上昇幅が大きくなる傾向にあり、その結果、ディビジョン間の客単価の差は、J1とJ2は約1.5倍、J2とJ3は約1.4倍となり、J1とJ2の差は0.1ポイント縮小、J2とJ3の差は横ばいでした。

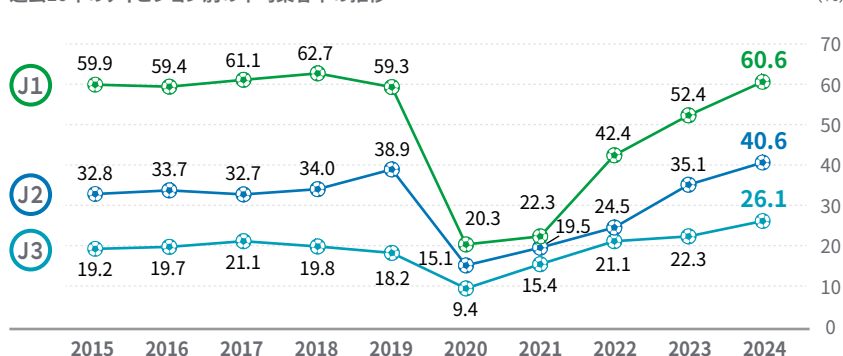
### 平均入場者数

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

過去10年のディビジョン別の平均集客率の推移



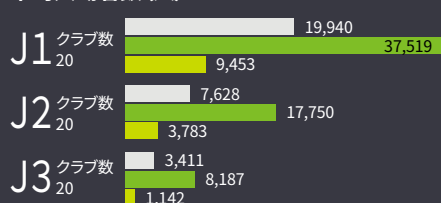
### 客単価

ディビジョン別の状況

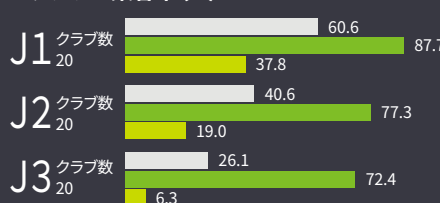
|       | 客単価               | チケット単価            | グッズ単価            |
|-------|-------------------|-------------------|------------------|
| J1 平均 | 4,084<br>(↑1.6%)  | 2,711<br>(↑2.8%)  | 1,374<br>(▲0.9%) |
| J2 平均 | 2,728<br>(↑7.5%)  | 1,611<br>(↑7.2%)  | 1,118<br>(↑7.8%) |
| J3 平均 | 2,014<br>(↑11.3%) | 1,051<br>(↑17.3%) | 963<br>(↑5.4%)   |
| 全体 平均 | 2,942<br>(↑5.4%)  | 1,791<br>(↑6.7%)  | 1,152<br>(↑3.6%) |

\*カッコ内は前年比

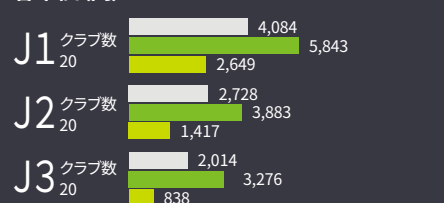
### 平均入場者数(人)



### 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

「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。また、今回から新設した「退団者1人あたり移籍金収入」は、昨今重要性が高まりつつある移籍金の各ディビジョンへの影響度合いを示す指標となっています。

### 勝点1あたりチーム人件費

ディビジョン別の平均値を見ると、J1が50.2百万円、J2が13.7百万円、J3が5.4百万円となりました。J1とJ2では約3.7倍、J2とJ3では約2.5倍の開きがあり、各ディビジョン間の差は前年から縮小しました。

各ディビジョンにおける優勝クラブの勝点と、本KPIから計算した優勝に必要なチーム人件費の理論値（以下、理論値）は下図の通りです。特にJ3においては、本KPI平均値および理論値が昨シーズンより増加していることが分かります。一般的に上位ディビジョンよりも売上の増加や財務基盤の安定が難しいとされるJ3クラブにとって、2024年シーズンはBMとFMの両立を図るうえで難しい判断を迫られたシーズンであったといえます。

### 勝点1あたり入場料収入

勝点1の商業的価値を示す本KPIの平均は、J1が21.1百万円、J2が4.8百万円、J3が1.6百万円となり、J1とJ2およびJ3の差は縮まりましたが、昨シーズンに引き続き差が大きいままとなりました。

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。

ファン・サポーターを取り巻く環境は近年大きく変化しました。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真摯に受け止め、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です。

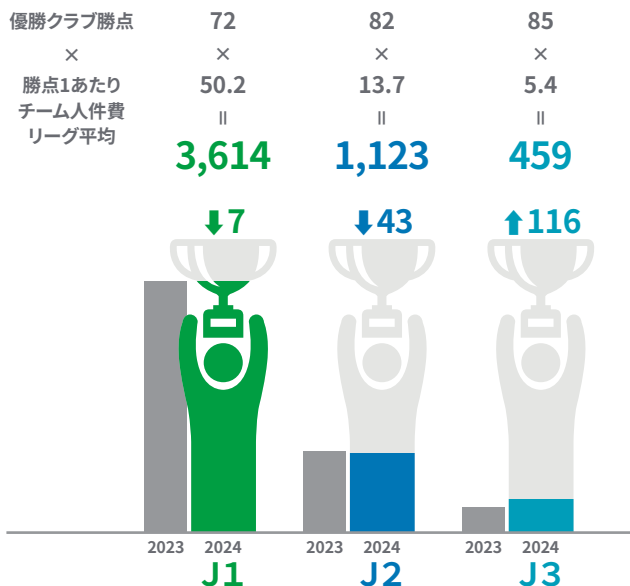
### 退団者1人あたり移籍金収入

2024年シーズンの退団者1人あたり移籍金収入は、J1が20.8百万円、J2が8.1百万円、J3が0.8百万円で、ディビジョン間の差はJ1がJ2の2.6倍、J2がJ3の10.1倍でした。

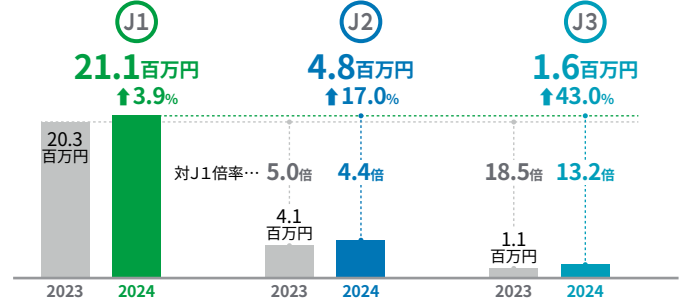
クラブの売上高に占める移籍補償金等収入の割合は、J1が6.7%、J2が7.7%、J3が1.6%となっており、全体としてクラブの財政に占める当該収入の影響は限定的となっています。しかし、ディビジョンごとに見ると、J1の移籍金水準が突出しており、対照的にJ3では契約満了や無償移籍による退団が中心であることがうかがえます。

### 勝点1あたりチーム人件費

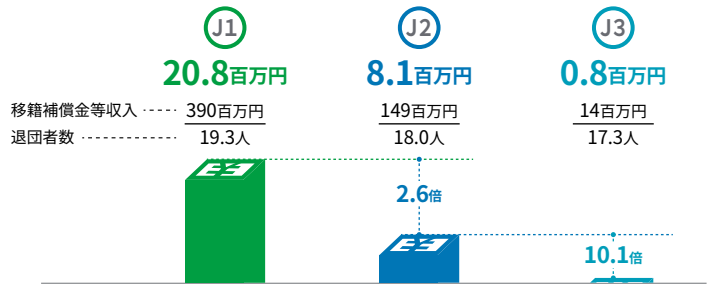
優勝するために必要なチーム人件費の理論値



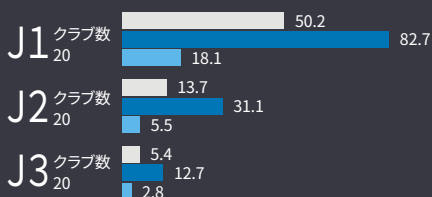
### 勝点1あたり入場料収入



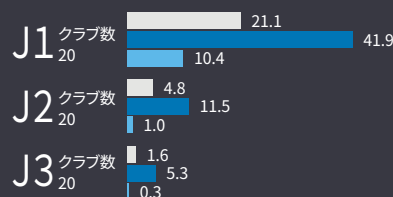
### 退団者1人あたり移籍金収入



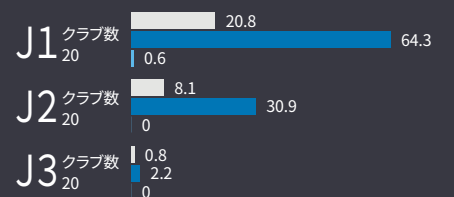
### 勝点1あたりチーム人件費 (百万円)



### 勝点1あたり入場料収入 (百万円)



### 退団者1人あたり移籍金収入 (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」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

2024年シーズンの平均は、J1が44.9%、J2が36.4%、J3が32.9%でした。売上高・予算規模が大きいJ1は、チーム人件費への投資額がJ2・J3と比べて大きくなる傾向にあります。

本KPIは、短期的な結果を出すために即戦力を補強すると値が高くなり、中長期的な視点から戦力の内製化を目指す値が低くなる傾向にあります。また、安定的な経営のためには一定水準以下に抑えることが理想です。ただし、必ずしも本KPIの高低でリーグ順位が決まるわけではないところがクラブ経営の面白さであり、各クラブが置かれた状況を踏まえ、BM・FM双方の最適なバランスを考慮した投資戦略が求められるという点で、クラブにおける経営手腕の発揮のしどころとなっています。

### 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平均はJ3平均のおよそ1.8倍、J1平均はJ2平均の4.3倍（J3平均の7.7倍）で、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把握できます。一方、増減率に着目すると全ディビジョン合計でのフォロワー数は前年比+7.6%で、Jリーグ全体の底上げが進んでいることがわかります。ただし、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、そのため体制作りが重要であるといえます。

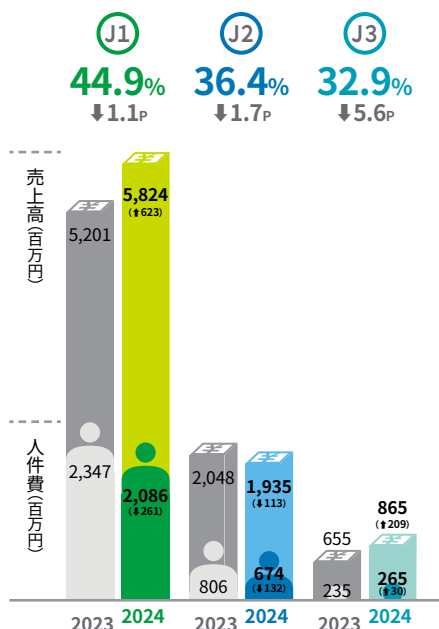
### グッズ関連利益額

全ディビジョンで物販収入が増加し、グッズ関連利益額はJ1とJ3が増加、J2では減少しました。本KPIでは、J1がJ2の約3.7倍、J2がJ3の約1.9倍となり、昨シーズンと比較すると、J1とJ2の差は拡大し、J2とJ3の差は縮まりました。

総入場者数を見ると、グッズ関連利益額が減少したJ2の成長率(+0.3%)がJ1(+11.8%)、J3(+24.8%)と比べて低くなっており、スタジアムに足を運ぶサポーターの存在が、本KPIにとって重要な要素の一つであるといえます。

他方、グッズに特化した公式SNSの運営に力を入れるクラブもみられ、今後は来場有無を問わず、サポーターとの接点を増やし、購買意欲を高める取り組みも重要となりそうです。

### 売上高・チーム人件費率



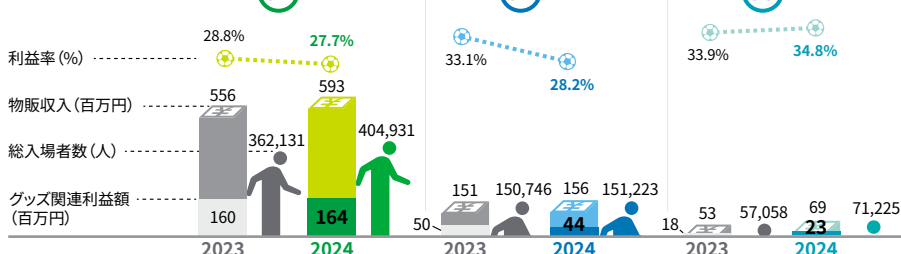
### SNSフォロワー数

SNS別のフォロワー数シェア

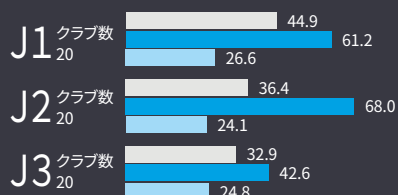
Facebook X(旧Twitter) Instagram TikTok



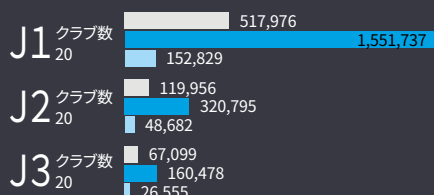
### グッズ関連利益額



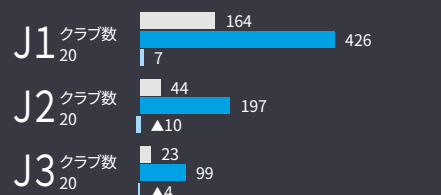
### 売上高・チーム人件費率(%)



### SNSフォロワー数(人)



### グッズ関連利益額(百万円)



■クラブ平均 ■最大 ■最小



## 4th ステージ：財務状況

売上高や自己資本比率は、クラブの財務的安定性を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措置および猶予期間が2024年に終了し、2025年から通常運転に戻るため、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

2024年の各ディビジョン平均売上高は、J1とJ3で増収となった一方、J2では減収となりました。ディビジョン間格差はJ1とJ2で2.5倍から3.0倍へ拡大しましたが、J2とJ3は3.1倍から2.2倍へ縮小しました。

売上高の内訳を見ると、スポンサー収入はJ2のみ減収となったものの、入場料収入と物販収入は全ディビジョンで前年を上回りました。特に入場料収入は、J1が前年比+13.0%、J2が+8.9%、J3が+53.6%と、前年度に引き続き大幅な伸びを維持しています。今シーズンから実施された「THE国立DAY」と銘打った国立競技場での試合拡大や、新スタジアムの開業、各クラブの集客戦略が奏功したといえます。

### 売上高成長率

売上高成長率の平均は、J1が18.7% (+7.9P)、J2が10.6% (▲6.6P)、J3が25.5% (+19.5P) となり、全ディビジョンで引き続き成長トレンドを維持するとともに、J3は大幅な成長を見せました。

内訳を見ると、入場料収入と物販収入はいずれも全ディビジョンで前年比プラスとなり、ファンマーケティングの成果が一定程度確認できます。特にJ3は入場料収入の増加率が前年比+53.6%と最も高く、リーグ全体の成長を牽引する要因となりました。ルヴァンカップの大会方式変更により、2024年からJ3クラブが出場可能となったことが大きく影響しているものと考えられます。

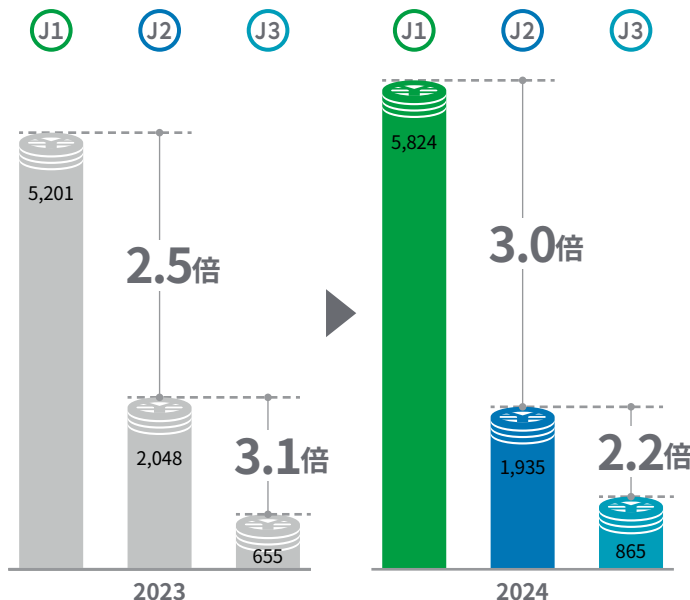
### 自己資本比率

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が、2024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する特例措置の猶予期間が適用されていました。しかし、当該措置は2025年度に廃止されることになり、状況が改善されなければライセンスが取り消される可能性があります。

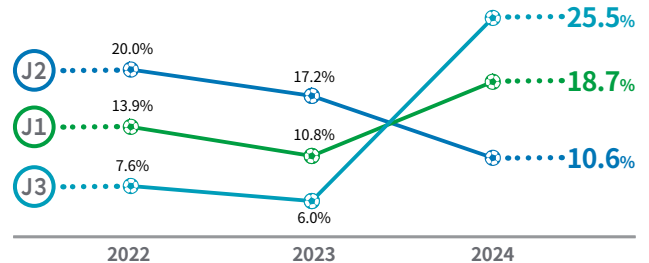
本KPIをプラスに保つことはマネジメントとして最低限目指すべき目標です。クラブが自立して持続可能な成長を遂げるためには、毎期の利益を積み重ねつつ、一定の内部留保を確保するBM施策が必要であると考えられます。

### 売上高

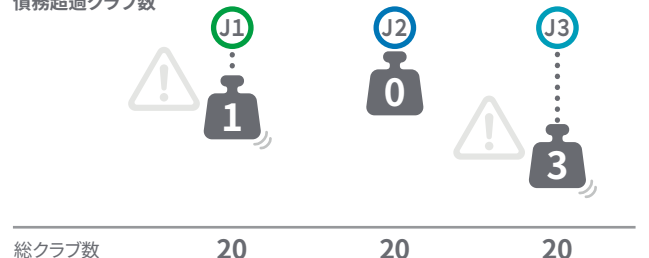
(百万円)



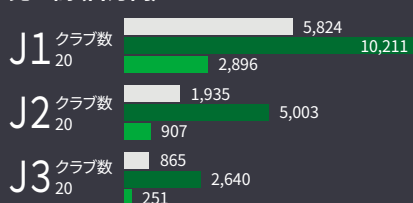
### 売上高成長率



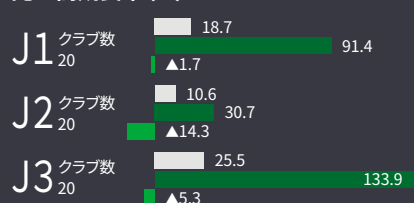
### 自己資本比率 債務超過クラブ数



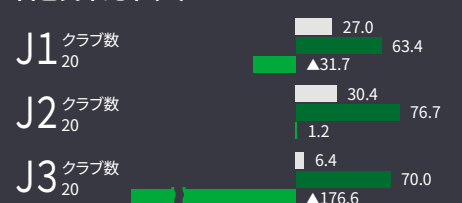
### 売上高(百万円)



### 売上高成長率(%)



### 自己資本比率(%)



■ クラブ平均 ■ 最大 ■ 最小

## Jリーグ マネジメントカップ 2024

# J1 Ranking

### 新スタジアムから大きなインパクトを生み出した広島が初優勝!!

Jリーグ マネジメントカップ2024のJ1優勝クラブは広島となりました。

広島はマーケティング分野、財務状況分野で1位、経営効率分野で2位となり、前年の14位から大きな飛躍を遂げて初優勝を飾りました。

2024年2月からホームスタジアムを「エディオンピースウイング広島」に移し、平均入場者数が約1.7倍(14,705→25,024人)、スタジアム集客率が約2.4倍(36.4%→87.7%)、さらに売上高成長率も91.4%(4,198百万円→8,035百万円)といずれも驚異的な伸びを記録しました。クラブが創り込んだ新スタジアムにより、常に「満員のスタジアム」を生み出すことに成功しており、それがさらなる集客効果を生み、新規のパートナーシップにもつながるという好循環を体現しています。100億円クラブを目指す広島の今後の動向にも注目です。



©2025 S.FC



### BM point 2024

|                                                                                                     | J1 | 順位 | (参考)<br>2023順位 | BM point<br>総計 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----------------|----------------|
|  サンプレッチェ<br>広島 | 1  | ↑  | 14             | 180            |
| 浦和レッズ                                                                                               | 2  | ↓  | 1              | 173            |
| FC東京                                                                                                | 3  | ↑  | 8              | 165            |
| 鹿島アントラーズ                                                                                            | 4  | ↑  | 6              | 165            |
| ヴィッセル神戸                                                                                             | 5  | ↓  | 3              | 161            |
| 横浜F・マリノス                                                                                            | 6  | ↓  | 5              | 150            |
| 川崎フロンターレ                                                                                            | 7  | ↓  | 2              | 148            |
| 名古屋グランパス                                                                                            | 8  | ↓  | 7              | 142            |
| アルビレックス新潟                                                                                           | 9  | ↓  | 4              | 140            |
| セレッソ大阪                                                                                              | 10 | ↓  | 9              | 137            |
| ガンバ大阪                                                                                               | 11 | ↓  | 10             | 130            |
| 北海道コンサドーレ札幌                                                                                         | 12 | ↓  | 11             | 121            |
| ジュビロ磐田                                                                                              | 13 | —  | 1*             | 113            |
| 東京ヴェルディ                                                                                             | 14 | —  | 9*             | 100            |
| サガン鳥栖                                                                                               | 15 | →  | 15             | 93             |
| FC町田ゼルビア                                                                                            | 16 | —  | 6*             | 91             |
| 京都サンガF.C.                                                                                           | 17 | ↓  | 13             | 88             |
| アビスパ福岡                                                                                              | 18 | ↓  | 17             | 79             |
| 湘南ベルマーレ                                                                                             | 19 | ↓  | 12             | 74             |
| 柏レイソル                                                                                               | 20 | ↓  | 18             | 71             |

※2023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。



| <div><div></div><div>1stステージ：マーケティング</div></div> |              |     |     | <div><div></div><div>2ndステージ：経営効率</div></div> |                 |                       |     | <div><div></div><div>3rdステージ：経営戦略</div></div> |               |              |     | <div><div></div><div>4thステージ：財務状況</div></div> |            |            |     |
|--------------------------------------------------|--------------|-----|-----|-----------------------------------------------|-----------------|-----------------------|-----|-----------------------------------------------|---------------|--------------|-----|-----------------------------------------------|------------|------------|-----|
| 平均<br>入場者数                                       | スタジアム<br>集客率 | 客単価 | 合計  | 勝点1あたり<br>チーム人件費                              | 勝点1あたり<br>入場料収入 | 退団者<br>1人あたり<br>移籍金収入 | 合計  | 売上高・チーム<br>人件費率                               | SNS<br>フォロワー数 | グッズ<br>関連利益額 | 合計  | 売上高                                           | 売上高<br>成長率 | 自己<br>資本比率 | 合計  |
| 16                                               | 20           | 14  | ★50 | 12                                            | 17              | 15                    | 44  | 14                                            | 10            | 9            | 33  | 17                                            | 20         | 16         | ★53 |
| 20                                               | 10           | 16  | 46  | 1                                             | 20              | 19                    | 40  | 16                                            | 16            | 20           | ★52 | 20                                            | 1          | 14         | 35  |
| 19                                               | 8            | 8   | 35  | 8                                             | 16              | 14                    | 38  | 17                                            | 13            | 14           | 44  | 13                                            | 15         | 20         | 48  |
| 14                                               | 7            | 13  | 34  | 15                                            | 11              | 20                    | ★46 | 18                                            | 17            | 16           | 51  | 14                                            | 11         | 9          | 34  |
| 12                                               | 14           | 18  | 44  | 13                                            | 10              | 1                     | 24  | 13                                            | 15            | 18           | 46  | 18                                            | 14         | 15         | 47  |
| 15                                               | 4            | 19  | 38  | 7                                             | 19              | 2                     | 28  | 15                                            | 18            | 19           | ★52 | 16                                            | 12         | 4          | 32  |
| 11                                               | 18           | 20  | 49  | 2                                             | 14              | 7                     | 23  | 7                                             | 19            | 15           | 41  | 19                                            | 4          | 12         | 35  |
| 18                                               | 9            | 7   | 34  | 5                                             | 15              | 16                    | 36  | 12                                            | 14            | 17           | 43  | 12                                            | 6          | 11         | 29  |
| 13                                               | 6            | 6   | 25  | 19                                            | 13              | 9                     | 41  | 20                                            | 8             | 12           | 40  | 6                                             | 10         | 18         | 34  |
| 9                                                | 15           | 9   | 33  | 10                                            | 12              | 13                    | 35  | 9                                             | 20            | 11           | 40  | 10                                            | 9          | 10         | 29  |
| 17                                               | 13           | 10  | 40  | 9                                             | 9               | 6                     | 24  | 11                                            | 12            | 13           | 36  | 15                                            | 8          | 7          | 30  |
| 8                                                | 2            | 15  | 25  | 4                                             | 18              | 18                    | 40  | 5                                             | 9             | 11           | 25  | 9                                             | 16         | 6          | 31  |
| 6                                                | 19           | 11  | 36  | 6                                             | 7               | 5                     | 18  | 10                                            | 7             | 8            | 25  | 8                                             | 13         | 13         | 34  |
| 10                                               | 3            | 1   | 14  | 20                                            | 3               | 3                     | 26  | 19                                            | 11            | 3            | 33  | 4                                             | 18         | 5          | 27  |
| 1                                                | 1            | 12  | 14  | 16                                            | 8               | 12                    | 36  | 8                                             | 5             | 7            | 20  | 3                                             | 17         | 3          | 23  |
| 7                                                | 11           | 3   | 21  | 11                                            | 1               | 4                     | 16  | 2                                             | 1             | 4            | 7   | 11                                            | 19         | 17         | 47  |
| 5                                                | 12           | 4   | 21  | 14                                            | 4               | 8                     | 26  | 3                                             | 2             | 5            | 10  | 5                                             | 7          | 19         | 31  |
| 2                                                | 5            | 17  | 24  | 17                                            | 5               | 11                    | 33  | 4                                             | 4             | 6            | 14  | 2                                             | 5          | 1          | 8   |
| 4                                                | 16           | 5   | 25  | 18                                            | 2               | 10                    | 30  | 6                                             | 6             | 2            | 14  | 1                                             | 2          | 2          | 5   |
| 3                                                | 17           | 2   | 22  | 3                                             | 6               | 17                    | 26  | 1                                             | 3             | 1            | 5   | 7                                             | 3          | 8          | 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

2024年シーズンにおけるJ1の平均は、前年比+2,651人(+15.3%)の19,940人でした。全20クラブ中、17クラブで平均入場者数が増加、さらに12クラブで10%以上の増加率となっており、各クラブの集客施策の成果が現れています。

増加率トップ3は町田、東京V、広島で、それぞれ+114.9%(+8,533人)、+89.2%(+9,538人)、+70.2%(+10,319人)でした。この中で町田と東京VはJ2からの昇格組であることに加え、両クラブとも国立競技場での主催試合で4～5万人程の入場者数を記録したことが入場

者数の増加を後押ししました。

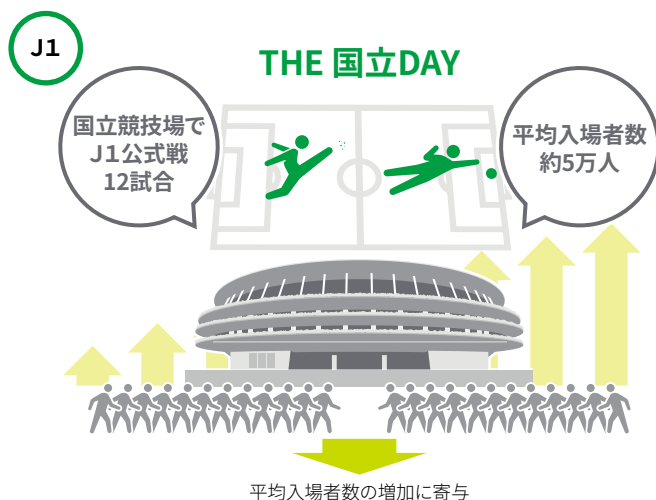
また、3位の広島は2024年シーズンから新本拠地である「エディオンピースウイング広島」での試合が始まり、多くのサポーターや地元市民の関心を集めました。同じ広島では、Bリーグの広島ドラゴンフライズが2026年から広島グリーンアリーナをメインに使用する予定で、エディオンピースウイング広島と隣り合う立地です。昼にバスケ、夜にサッカーと、ファンが「ハシゴ観戦」してくれるようになれば、さらなる入場者数の上積みが期待できるでしょう。

### スタジアム集客率

2024年シーズンのJ1の平均は前年比+8.2P(+15.8%)の60.6%と、コロナ禍前の2019年シーズンの59.3%を初めて上回りました。集客率が70%を上回るクラブは、前年の川崎F(71.9%)1クラブから、広島(87.7%)、磐田(77.9%)、川崎F(77.5%)、柏(74.9%)、湘南(73.6%)、C大阪(70.5%)と一気に6クラブまで増加しました。多くの試合で満員に近い、熱気に包まれた試合を興行するクラブが着実に増えてきたことがうかがえます。

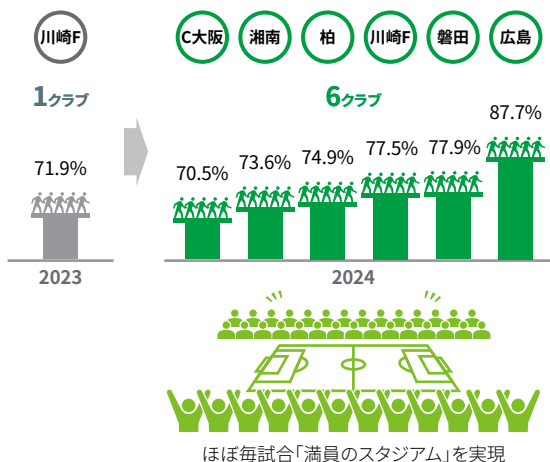
トップは広島の87.7%と、2位の磐田(77.9%)を10P近く上回るとともに、前年比

### 平均入場者数

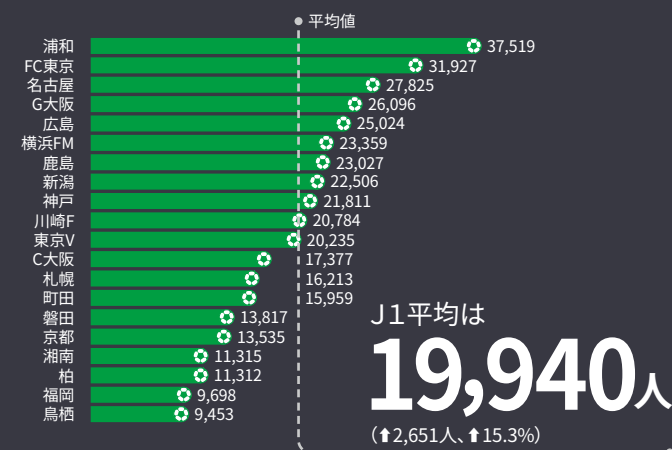


### スタジアム集客率

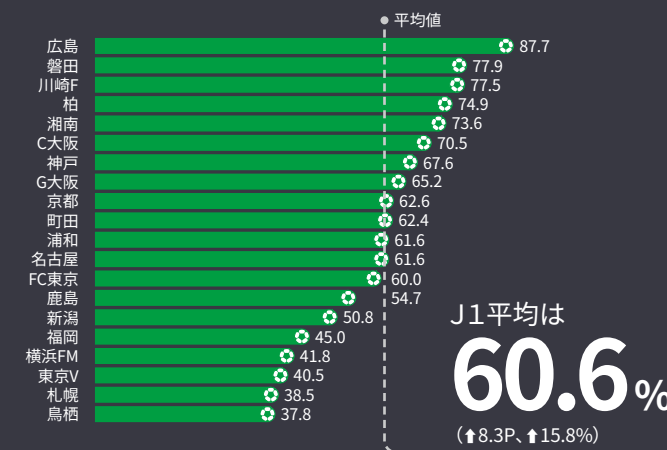
集客率が70%を上回るクラブ



### 平均入場者数(人)



### スタジアム集客率(%)



# Management Cup J1

+51.3Pと驚異的な成長を記録しました。2024年2月に開業した日本初の都心交流型スタジアムパーク「エディオンピースウイング広島」を通じてほぼ毎試合「満員のスタジアム」を創り出すことに成功しています。席数が前ホームスタジアムの約3.5万人から約2.8万人へとコンパクト化したことで、より満員感を生み出しやすくなったことも見逃せないポイントです。

## 客単価

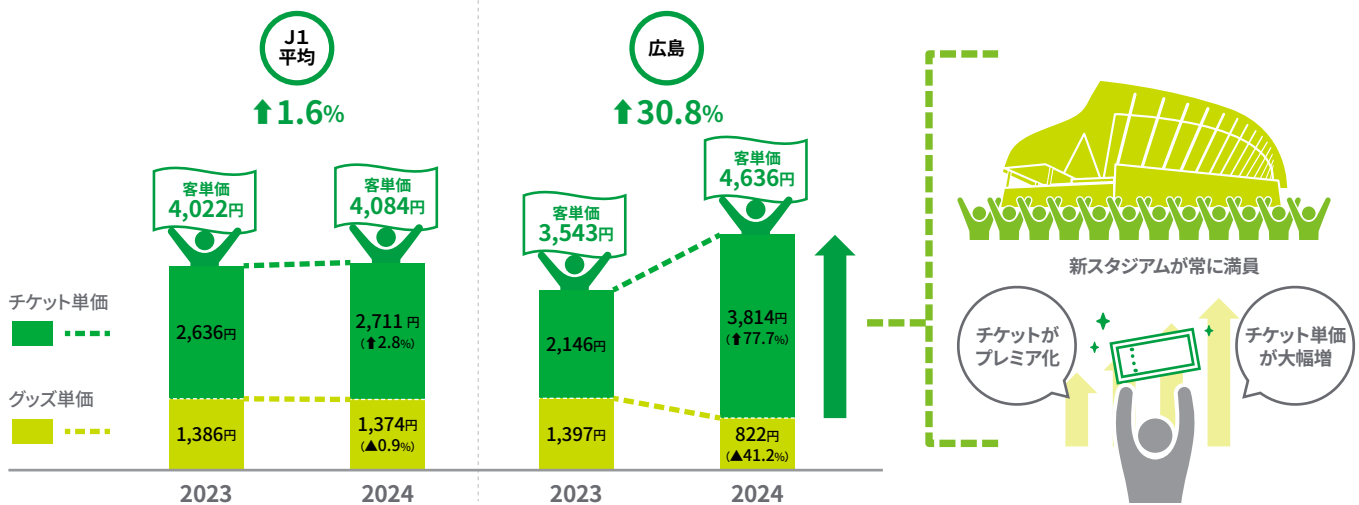
2024年シーズンにおけるJ1の平均は、前年比+62円(+1.6%)の4,084円でした。内訳は、チケット単価が+75円(+2.8%)の2,711円、グッズ単価が▲12円(▲0.9%)の1,374円であり、全体では微増となりました。

本KPIが最も高かったのは川崎Fの5,843円で、最も低かった東京Vの2,649円と3,194円もの開きとなっています。川崎Fは2021年シーズン以降4年連続で本KPIのトップとなっており、高いスタジアム集客率を原動力にチケット単価も高い水準を維持できるとともに、グッズ単価もJ1トップの2,798円を記録しており、好

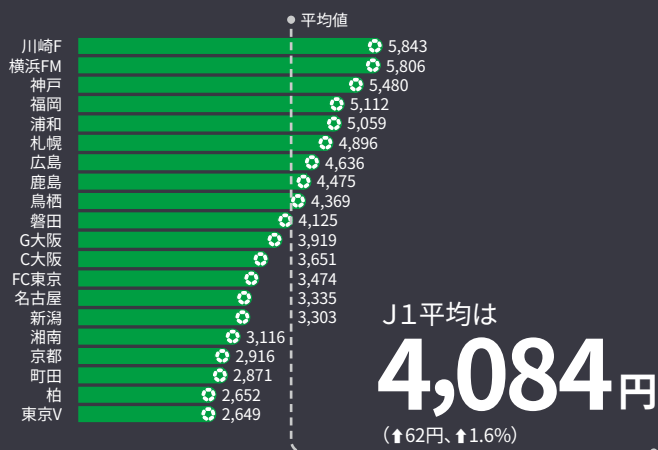
循環を生み出せていることがうかがえます。

チケット単価が最も高かったのは広島の3,814円で、前年からの増加率(+77.7%)もトップとなっています。2024年2月に開場した新スタジアム「エディオンピースウイング広島」にてスタジアム集客率87.7%と全試合ほぼ満員の状態を実現していることによるチケットのプレミア化、またニーズに応じた多様な席種を設けたことなどにより、チケット単価も驚異的な伸びを記録しました。

## 客単価



## 客単価(円)



## J1分析

# 2nd ステージ：経営効率

BMとFMの関係に焦点を当てた「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。また、今回から選手育成の効率性を示す指標として「退団者1人あたり移籍金収入」を新設しています。

### 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。2024年シーズンのJ1の平均は、前年比▲0.8百万円(▲1.7%)の50.2百万円でした。

最も効率的に勝点を獲得したのはJ1昇格初年度の東京Vで、勝点1を18.1百万円で獲得しました。一方、最下位の浦和は勝点1を獲得するのに82.7百万円を費やしており、その差は4倍以上となっています。一般的に昇格直後のクラブは、前年から勝点が減少することで、本KPIが大幅に増加しやすくなる傾向

がありますが、東京Vは前年から僅か+7.7百万円の増加にとどめました。

本KPIにおいて、前年比で最も大きな改善を見せたのは、競技順位で16位から4位へと復活を遂げたG大阪(前年比▲31.7百万円、▲39.0%)でした。捲土重来を目指したG大阪は、人件費を▲215百万円削減しつつ、勝点を+32増やすことに成功し、効率的な人件費配分をFM面での成果に直結させたことがこのKPIからも明らかになっています。

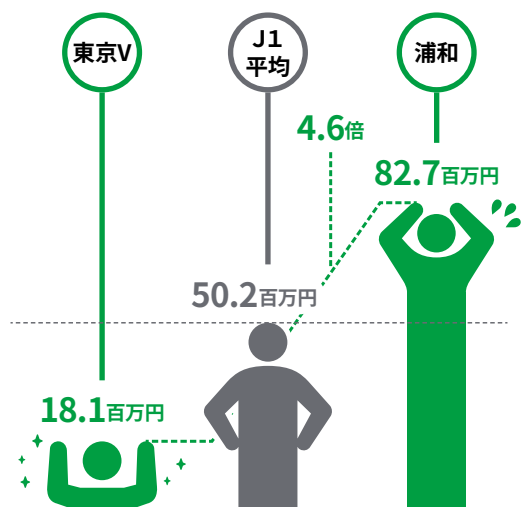
### 勝点1あたり入場料収入

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。

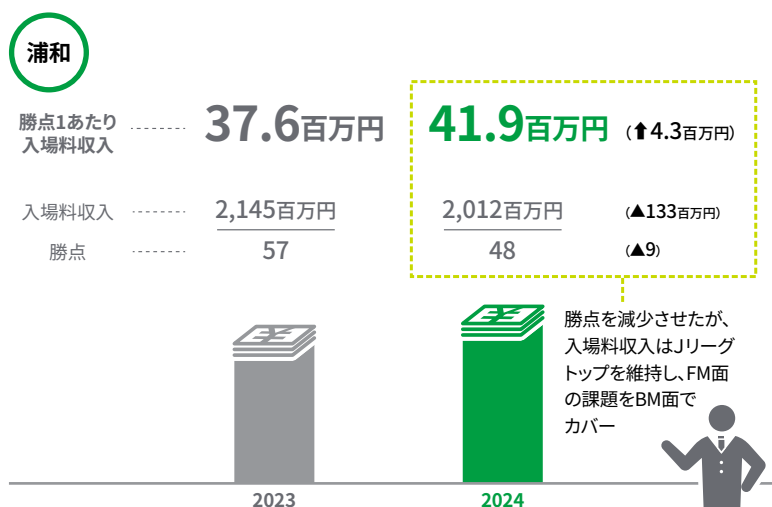
2024年シーズンにおけるJ1の平均は、前年比+0.8百万円(+3.9%)の21.1百万円でした。

トップは昨シーズンに引き続き浦和で、前年比+4.3百万円(+11.4%)の41.9百万円となり、他のクラブを大きく引き離し、J1平均の約

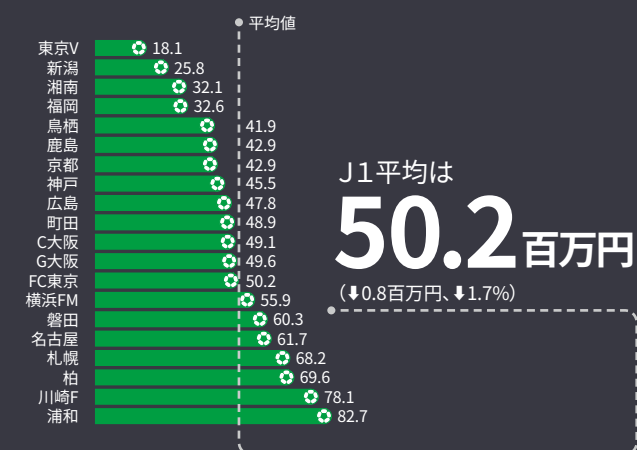
勝点1あたりチーム人件費



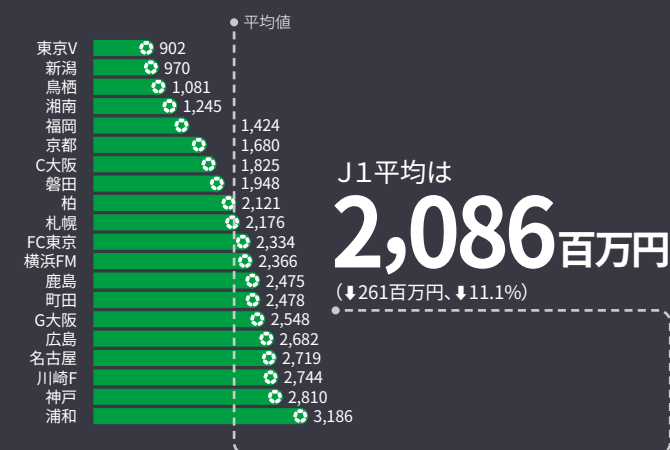
勝点1あたり入場料収入



勝点1あたりチーム人件費 (百万円)



〈参考〉チーム人件費 (百万円)





# Management Cup J1



2倍となっています。勝点を前年の57から48へと9ポイント減らしたことが本KPIを押し上げる結果となっており、FM面では望ましくない状況といえます。一方で、入場料収入は減少はしたものの、引き続きJリーグトップの地位を維持しており、FM面の課題をBM面で一定程度カバーできているという見方もできます。

## 退団者1人あたり移籍金収入

2024年シーズンにおけるJ1の平均は、20.8百万円でした。内訳は、移籍補償金等収入の平均390百万円に対して、退団者数が1クラブあたり19.3人という状況です。退団者数は、最少の福岡の8人から最大の鳥栖の28人までクラブごとに幅があります。一方、移籍補償金等収入は、最大が浦和の1,192百万円、最少が神戸の11百万円と10億円を超える開きが生じています。

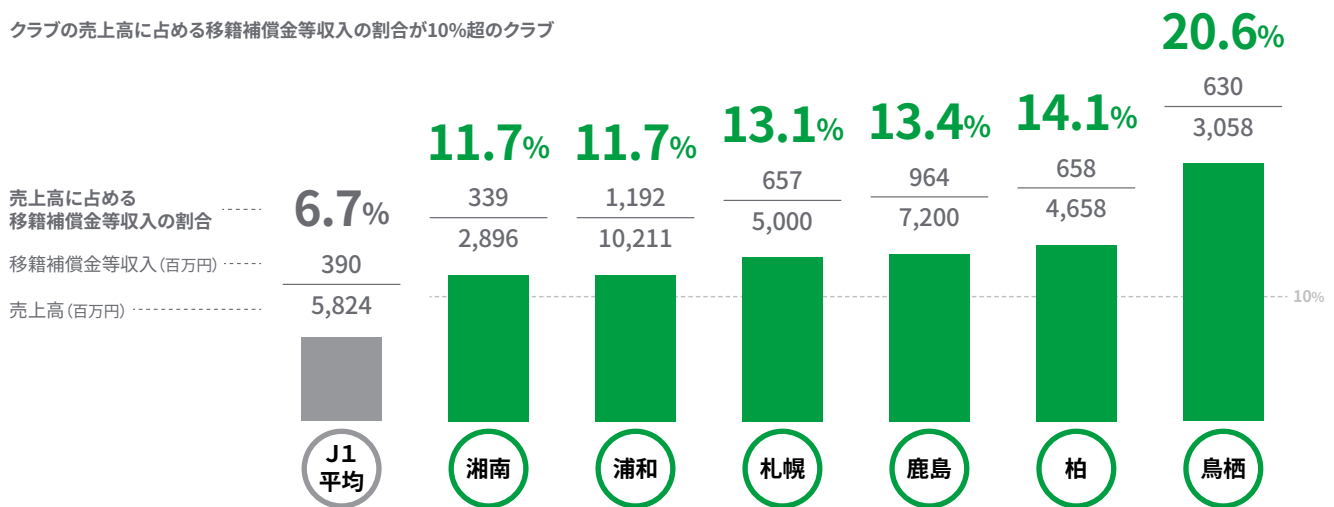
クラブの売上高に占める移籍補償金等収入の割合は、J1平均では6.7%と影響は限定的となっていますが、10%超の水準となっているクラブも6クラブ存在し、移籍金を重要な収

入源の一つとして据え、戦略的に主力選手の市場価値を活かした経営を行っていることもうかがえます。

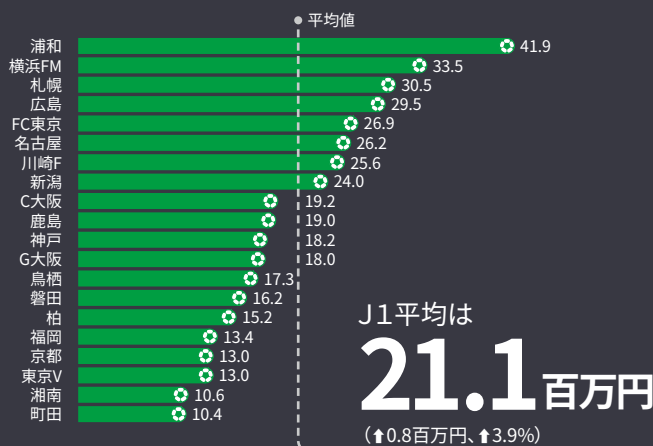
本KPIのトップ3は、鹿島(64.3百万円)、浦和(45.8百万円)、札幌(38.6百万円)となっており、いずれも選手1人の退団に対し、平均で30百万円を超える移籍金を獲得しています。

## 退団者1人あたり移籍金収入

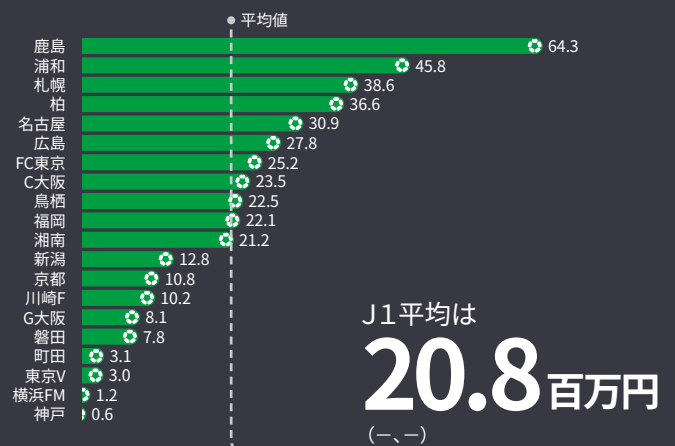
クラブの売上高に占める移籍補償金等収入の割合が10%超のクラブ



## 勝点1あたり入場料収入(百万円)



## 退団者1人あたり移籍金収入(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」、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

2024年シーズンにおけるJ1の平均は、前年比▲1.1Pの44.9%でした。

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、2024年シーズンのJ1では、全20クラブ中5クラブが50%を超えました。

2年連続J1優勝を飾った神戸は、▲13.4Pの40.6%でした。昨シーズンは▲22.0Pの54.0%で優勝し、2シーズン連続で大きく本KPIを減少させながらもFM面で成果を挙げています。元スペイン代表のイニエスタ選手など世界的スター選手が数多く在籍した時期を経て、チーム人件費への投資戦略の在り方が定

まってきた結果と考えられます。また、町田は昨シーズン同様に本KPIが50%を超える投資戦略のもと、チーム戦力の強化を図り、J1初挑戦ながら見事に3位という結果を残しました。

本KPIの経営戦略は、J1優勝を狙えるクラブ、J2から昇格したクラブなど各クラブの状況によって異なります。また、コロナ禍を経て売上高が増加傾向にある中、人件費への投資には今後ますますクラブごとの戦略による差が表れるのではないかと考えられます。

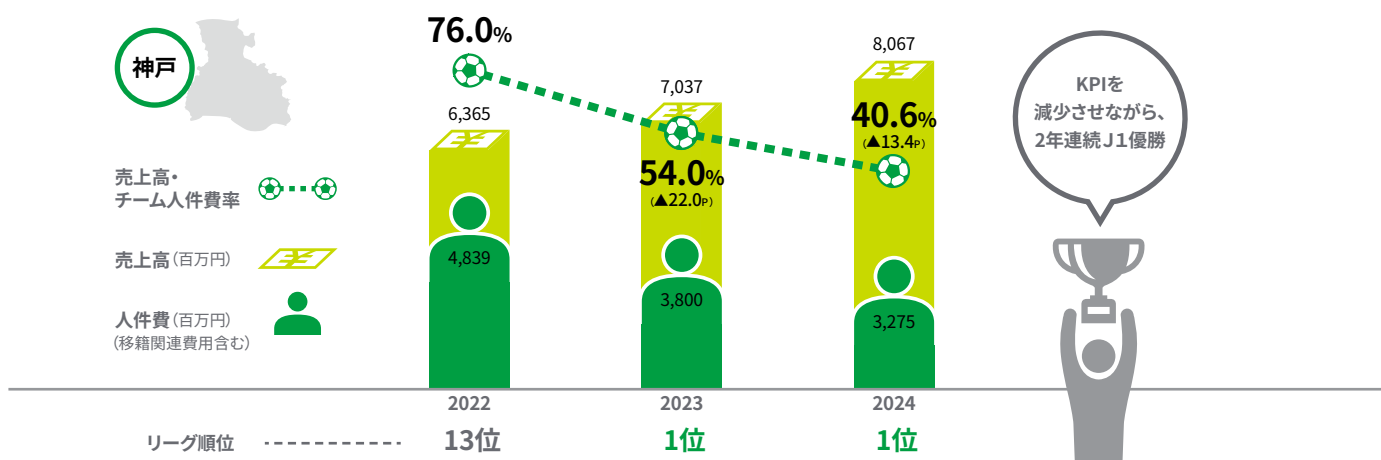
### SNSフォロワー数

2024年シーズンにおけるJ1の平均は、前年比+14,200人(+2.8%)の517,976人となりました。昨年に続きトップのC大阪(1,551,737人)と2位の川崎F(1,069,653人)の2クラブが、フォロワー数100万人の台を超過しています。

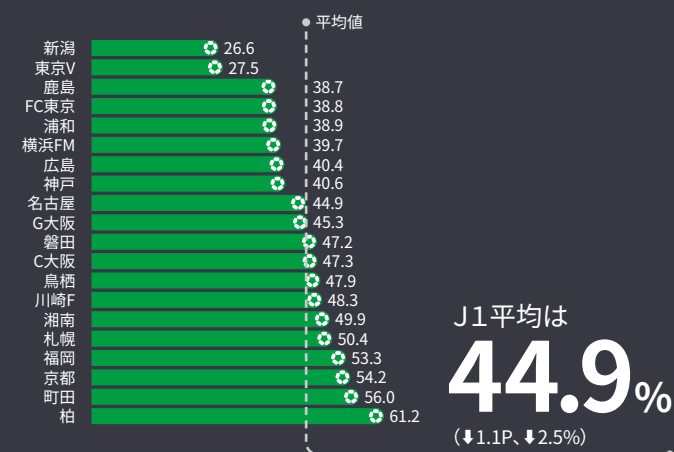
フォロワー数の増加に注目すると、C大阪(+109,783人)、町田(+59,499人)、G大阪(+51,052人)の3クラブが、新たに5万人以上のフォロワーを獲得しました。特に町田はJ1初昇格とリーグ3位という好成績もあり、+63.8%と最大の増加率を記録しました。

J1全体での媒体別の内訳を見ると、Facebookは▲8,839人(▲6.9%)、Xは▲

### 売上高・チーム人件費率



### 売上高・チーム人件費率 (%)



# Management Cup J1

4,884人(▲2.0%)と減少した一方、Instagramは+21,500人(+20.8%)、TikTokは+6,424人(+26.4%)と大きく増加しました。また、TikTokは新たにC大阪、鳥栖の2クラブがアカウントを開設しており、メインとなる媒体のシフトの傾向がより色濃くなりつつあります。InstagramやTikTokの利用年代は10代~20代が中心となっており、各クラブとしても若年層との接点拡大を課題として認識し、マーケティング活動を強化していることがうかがえます。

## グッズ関連利益額

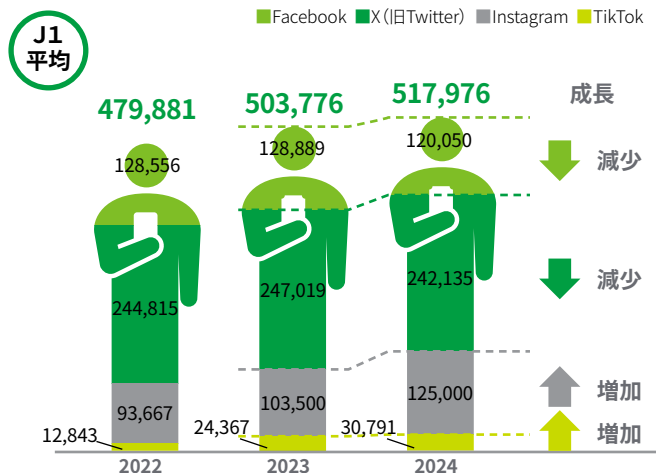
2024年シーズンにおけるJ1の平均は、前年比+4百万円(+2.6%)の164百万円、同利益率は前年比▲1.1P(▲3.4%)の27.7%となりました。利益率は微減したものの、リーグの平均物販収入は前年比+37百万円(+6.7%)と、グッズ関連利益額とともに昨シーズンから増加しており、J1全体としてグッズ関連事業は安定して推移しています。

クラブ別では、426百万円の浦和が2019年シーズン以来5年ぶりの1位となりました。また、前年比の成長が大きいクラブを見ると、311百万円の名古屋(+67百万円)、164百万円のG大阪(+64百万円)が、ともに本KPIを大き

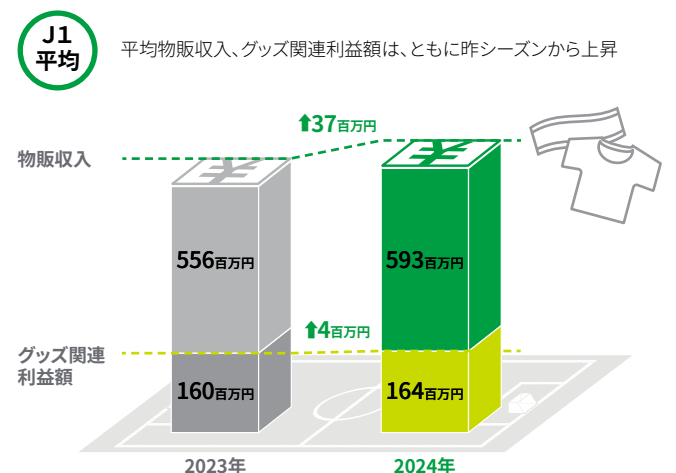
く増やしています。2クラブとも過去最多の入場者数を記録したほか、名古屋ではグッズ担当の公式SNSが運用されており、様々な要素や施策が成果につながったことがうかがえます。

来シーズンもグッズ販売のさらなる拡大のため、グッズ公式アカウントの運用や、限定グッズの販売、特別企画の実施など、各クラブの施策に注目したいです。

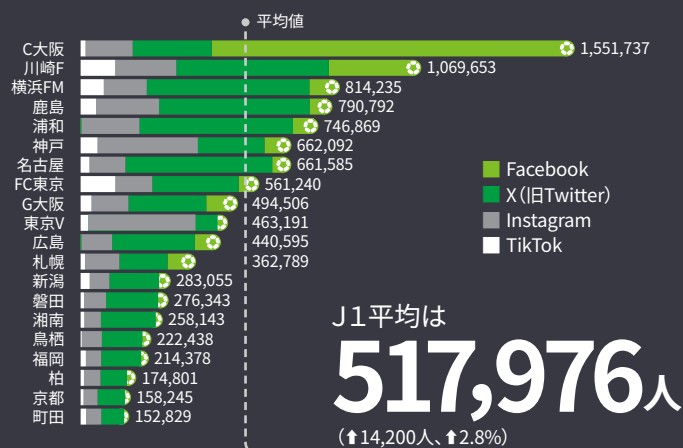
## SNSフォロワー数(人)



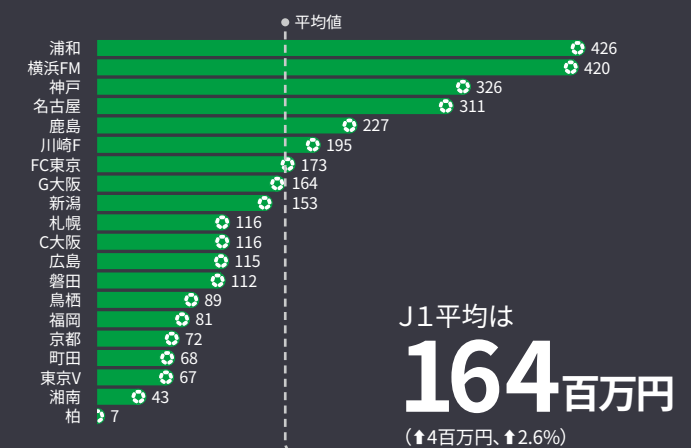
## グッズ関連利益額



## SNSフォロワー数(人)



## 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

2024年シーズンのJ1の平均は5,824百万円となり、前年比で+623百万円(+12.0%)の増加を記録しました。その他収入を除く項目で増収を達成しており、クラブ数が18から20へ増加したことによる試合数増加が大きく寄与しました。入場料収入は+125百万円(+13.0%)、物販収入は+37百万円(+6.7%)とともに増加し、昨シーズン減収だったスポンサー収入も+219百万円(+9.8%)とプラスに転じています。

クラブ別では、浦和が10,211百万円(▲173百万円、▲1.7%)で昨シーズンに続きトップを維持しました。売上高100億円超を2年連続で

達成したのは、Jリーグ史上初の快挙です。リーグ順位を4位から13位へと大きく下げた一方で、平均入場者数を28,914人から37,519人と大きく伸ばしました。この入場者数増加により、売上高の減少を最小限に抑えることができたと考えられます。2位は川崎Fの8,403百万円(+440百万円、+5.5%)で、コロナ禍の影響により横ばいだった売上高が大きく上昇し、初めて80億円を突破しました。売上高80億円超のクラブは浦和、川崎F、神戸、広島の4クラブとなり、ディビジョン全体で売上高規模の拡大傾向が進んでいます。

### 売上高成長率

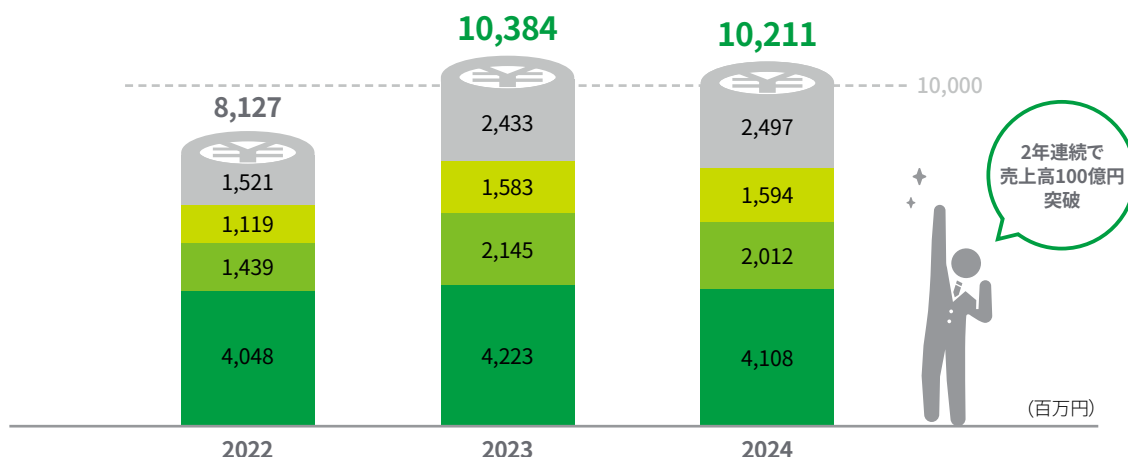
2024年シーズンのJ1平均は前年比+7.9Pの18.7%と、前年を上回る高い伸びを示しました。プラス成長を達成したのは全20クラブ中19クラブで、唯一マイナス成長となった浦和は、前年のACL出場による反動や天皇杯不参加による試合数減が主な要因と考えられます。

本KPIの1位は広島で、前年比+86.9 Pの91.4%を記録しました。念願の専用スタジアムが市街地に開業し、売上高は過去最高の8,035百万円(+3,837百万円)に到達しました。特に入場料収入は2,004百万円で前年比+1,373百万円(+217.6%)となり、Jリーグ全60クラブ中トップの増加額となりました。広島は指定管

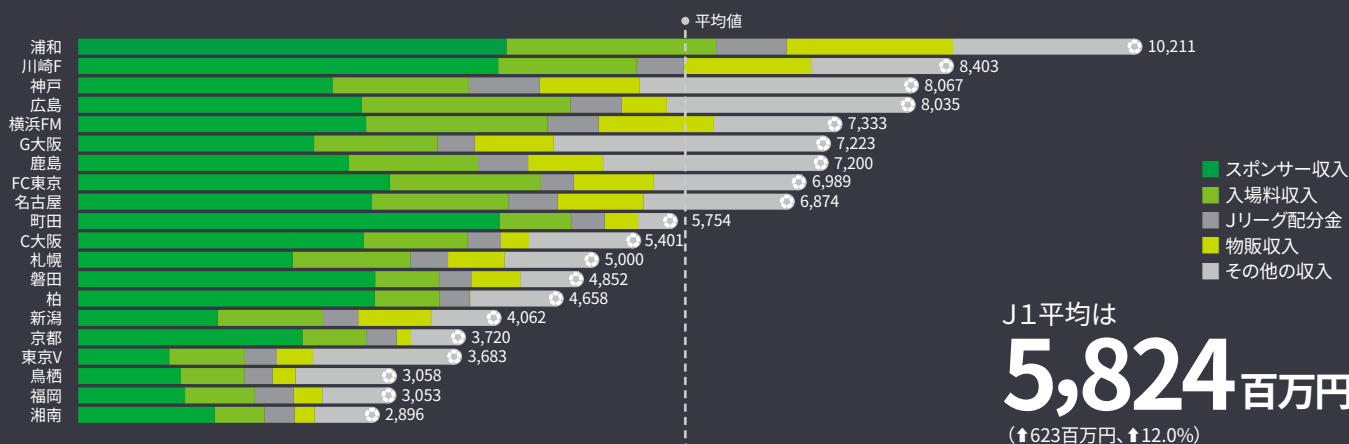
### 売上高



■ スポンサー収入 ■ 入場料収入 ■ 物販収入 ■ その他の収入



### 売上高(百万円)



# Management Cup J1

理者としてスタジアム運営にも携わり、試合日以外にも多様なイベントを開催して地域経済の活性化に寄与しています。今後は、この利益をいかに配分・投資してさらなる成長につなげるかが一層重要になるでしょう。2位は町田で+68.8%でした。J1初昇格となった今シーズンは、FM面での好調さも影響し、スポンサー収入が前年比+1,387百万円の4,043百万円、入場料収入が+485百万円の687百万円となりました。

## 自己資本比率

2024年シーズンにおけるJ1の平均は、前年比+5.4P(+24.9%)の27.0%でした。トップはFC東京の63.4%、最下位は福岡の▲31.7%です。なお、利益剰余金がプラスのクラブは10クラブ、マイナスのクラブも10クラブとなっています。

債務超過のクラブは、昨シーズンの3クラブから2クラブ減少し、福岡のみとなりました。福岡は、昨シーズンの時点で既に本KPIがマイナスであり、2024年シーズンは当期利益の計上に加え、増資が行われたことにより+19.6P改善しましたが、債務超過の解消には至りませんでした。一方、昨シーズンに債務超過だった

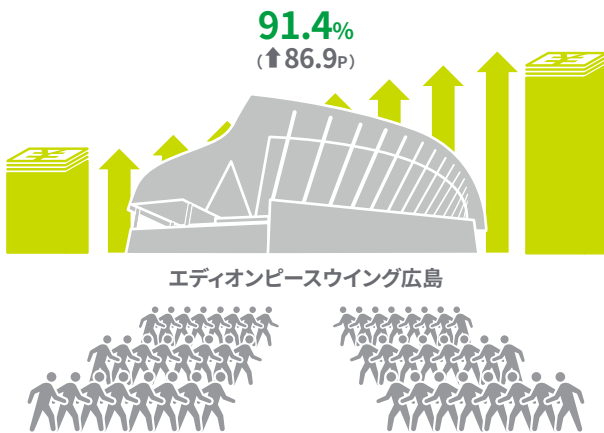
た鳥栖は、債務超過を解消しています。

債務超過のクラブは、コロナ禍の特例措置によりクラブライセンスを維持されていました。しかし、2025年度から当該措置が廃止されるため、状況が改善しなければライセンスが取り消される可能性もあります。債務超過を解消するために、さらなる収益の確保と資本の増強が急務となっています。

## 売上高成長率

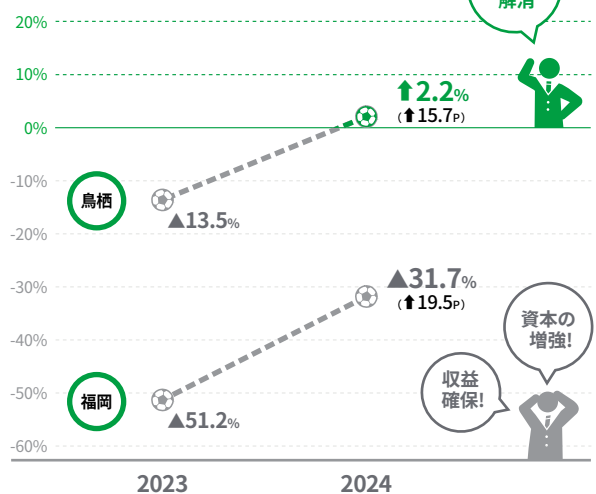
広島

新スタジアム開業インパクトで高成長

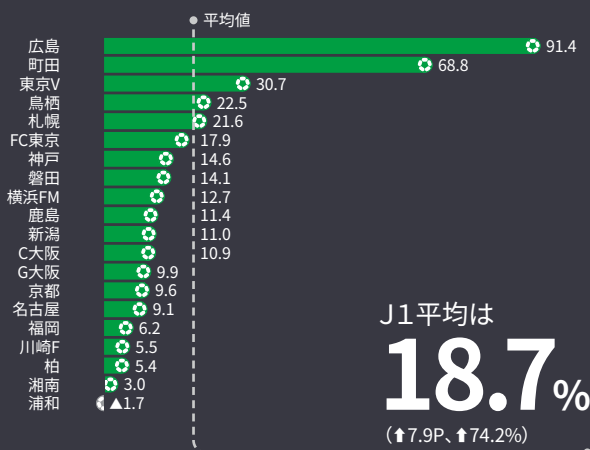


## 自己資本比率

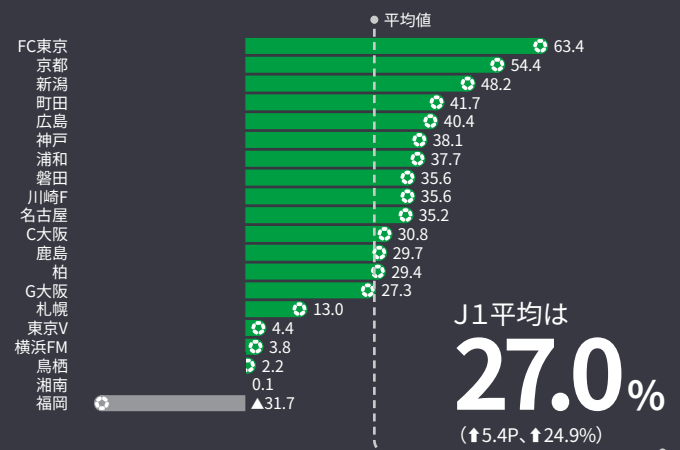
債務超過が生じているクラブの自己資本比率の変動



## 売上高成長率 (%)



## 自己資本比率 (%)





## J1優勝クラブ分析

# サンフレッチェ広島

Jリーグ マネジメントカップ2024におけるJ1ディビジョンの優勝クラブはサンフレッチェ広島（以下、広島）となりました。

Jリーグ開幕からの歴史あるオリジナル10の一角で、競技面ではJ1リーグ連覇を含むタイトルも有し、また、育成型クラブとしても高い評価のある名門クラブが、満を持してJMC初タイトル獲得となりました。

広島は2024年2月からホームスタジアムをエディオンピースウイング広島に移し、新たなスタートを切ったところでしたが、早くもその効果が随所に現れているようです。

10年以上にわたりクラブの発展と共に歩み、2025年に代表取締役社長に就任された久保雅義氏に、広島躍進の舞台裏について、デロイトトーマツ独自の視点でお話を伺いました。

### クラブが創り込んだ新スタジアムのインパクト

近年のJリーグを振り返れば、新スタジアムの運用によって大きなビジネスインパクトが生まれることは、過去の実績からも明らかです。

まず集客の観点から平均入場者数と入場料収入に対するインパクトを数字で見ると、2024年2月にこけら落としをした金沢ゴールカレースタジアムでは、前年比でそれぞれ約1.3倍（4,225→5,435人）、約2.1倍（80→170百万円）、また、2023年1月にこけら落としをしたアシックス里山スタジアムでは、同様にそれぞれの値は約1.6倍（2,320→3,711人）、約2.3倍（34→78百万円）となっており、いずれも大きなインパクトを生んでいることが分かります。そして、エディオンピースウイング広島は、同様の数字でそれぞれ約1.7倍（14,705→25,024人）、約3.2倍（631→2,004百万円）となっており、トップディビジョンのJ1であることから、そのインパクトの大きさが突出していることが分かります。

この成果を生み出している最も大きな要素は、突出したスタジアム集客率といえます。

年平均で見ると、2023年シーズンの36.4%から2024年シーズンは87.7%と驚異的な伸びを記録しています。なお、この集客率の水準は、過去のJMCにおける計測史上最も高い値となっており（2017年シーズンに磐田が記録した84.7%がこれまでの最高値）、着券率の関係から90%を超えれば満員といわれる状況の中、全ての試合でほぼ満員の状況を創り出せていたということになります。

その要因について久保氏に伺ったところ、スタジアム建設の段階から綿密に情報を集め、建設地にもこだわり、戦略的に「満員のスタジアム」を創り出すためのBM施策を積み上げてきた成果であることが分かりました。

まず一つは、立地の面で、最寄りの駅が複数あることです。

以前のエディオンスタジアム広島（現・ホットスタッフフィールド広島）では、最寄りの駅が一つ（広域公園前駅）であり、シャトルバスも渋滞に巻き込まれることも多く、試合終了後にスタジアムエリアから出るだけで1～2時間以上かかってしまうこともあり、クラブ側の頭痛の種でした。それが新スタジアムとなってからは、最寄りの駅が県庁前、紙屋町西、原爆

ドーム前、新白島など複数存在する上に広島バスセンターも利用できる立地となっています。非常にアクセスが良く、満員の試合後であっても30分程度でほぼ全員が退場できるほど便利になったことで、これまで足が向かなかったファンの方々が気軽にストレスなく来場いただけるようになりました。

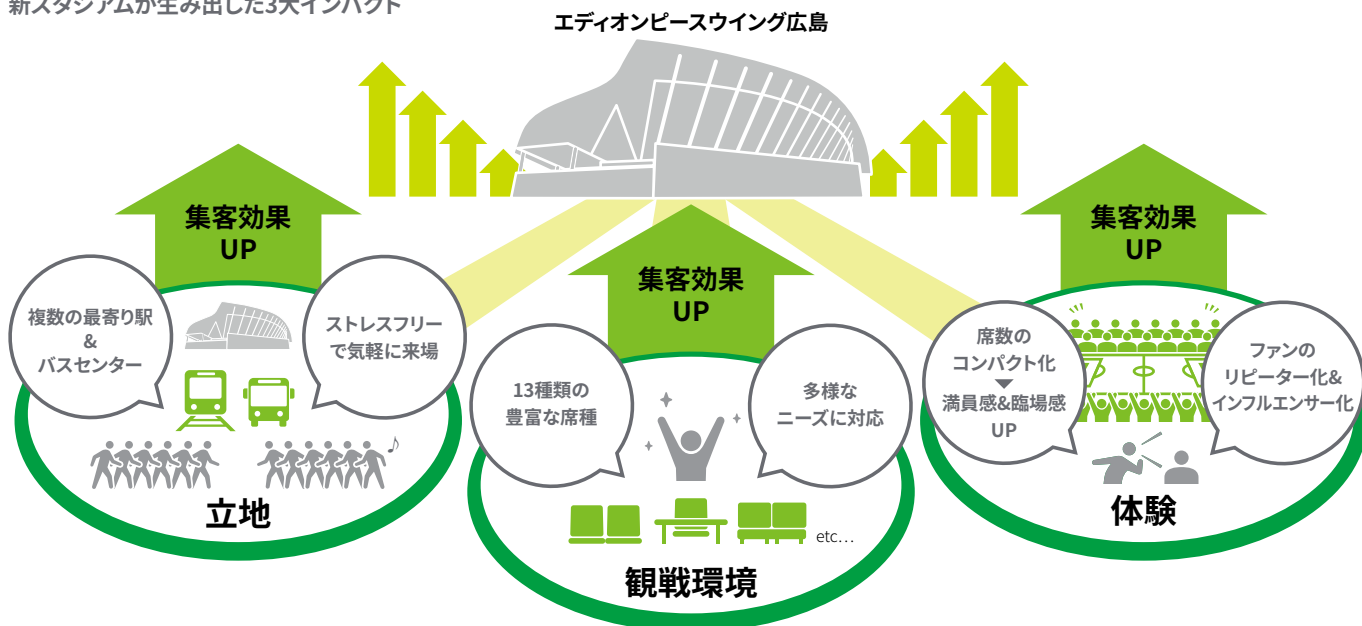
もう一つは、観戦環境の面で、豊富な席種を用意したことです。

一般席に加え、ペアシート、テラスシート、カウンターシート等、13種類にも及ぶバラエティ席を用意し、ファンの多様なニーズに応えられるような工夫をしています。このような工夫はMAZDA Zoom-Zoomスタジアム広島で成果を挙げていた手法でもあり、柱の少ない構造や、周辺住宅地への防音を兼ねた特殊構造の屋根による場内歓声の増強効果もあり、記憶に残る体験を提供できるようになりました。

さらに、体験の面で座席数をこれまでの約3.5万人規模から約2.8万人規模へコンパクト化したことも奏功しています。

小さすぎず、大きすぎずの規模としたことで、ある程度の集客ができれば満員感を演出

### 新スタジアムが生み出した3大インパクト



することができる上に、実際に満員となればその臨場感是非日常的な体験に昇華されるため、また来なくなる、誰かに伝えなくなる、といったファンのリピーター化やインフルエンサー化につながっていきます。その結果、現状ではチケットがなかなか手に入りにくい状況が生まれており、それがさらなる集客効果を生むという好循環が起きている状況といえます。

### 「満員のスタジアム」が生み出す派生効果

今期の広島はスポンサー収入において2023年シーズンの1,864百万円から2,719百万円と大きく金額を伸ばしており、こちらも大きな成功を収めています。

スポンサー収入の増加も、新スタジアムに絡めた一連の取り組みが寄与しており、スタジアム建設のタイミングから戦略的に先行情報の発信を行うなどして話題性を喚起していたことも大きな成果を生んでいます。スタジアムの完成に合わせて既存パートナー企業へさらなる協賛金の協力を呼び掛けた結果、多くのパートナーがそれに賛同してくれた上に、地元企業を中心にこれまで接点のなかった企業もパートナーとして加わってくれました。

また、クラブ自身の収益力強化の観点でも、新スタジアムの指定管理業務を請け負うことで、自治体から管理委託料収入を獲得しつつ、より付加価値の高い試合興行運営を実施できる体制を組んでいます。また、他クラブではあまり例のないスタジアムビジネス部という部署を設け、試合の無い日のスタジアム稼働や収益化に向けた本気の取り組みにも

着手しています。

加えて、新スタジアムに直接関係しないと思われる移籍金収入に関しても、従来からの「育成型クラブ」としての強みは継続して発揮し、退団者1人あたりの平均移籍金収入は全体の6位と安定した結果を残しています。

久保氏は社長就任会見の際、2030年までに100億円クラブを目指す、という高い目標を掲げています。2024年1月期のクラブ売上規模が約42億円であったのに対し、2025年1月期は約80億円と、たった1年でほぼ倍増させることに成功しています。そのため、この勢いであれば100億円クラブ達成は目の前かとも思われますが、今回の数字は新スタジアムの追い風が多分にあったことも踏まえると、ここからが本当のBM手腕の見せどころということもできます。今回の追い風を一時的なものとし、クラブ経営の土台としてしっかりと固めることができれば、久保氏の目標達成は夢物語ではなく、浦和、神戸に次ぐ3番目の100億円クラブ誕生も現実味を帯びてくるように思われます。

### 100億円クラブとなるために

久保氏はこれまでクラブとして大事にしてきた「育成型クラブ」というスタイルを突き詰め、ブラッシュアップすることで、100億円クラブを目指す様々なBM施策に既に着手されています。

その一つが、広島の育成型クラブとしての強みをマネタイズするための施策として、東南アジア各国向けアカデミーノウハウの展開ビジネスの検討です。このBM施策は、その延長

線上にJリーグも課題としている移籍金ビジネスの拡大に対するソリューションとなる可能性もあり、広島にとってもJリーグにとっても、東南アジア各国にとっても有意義な施策であると思われ、三方良しの取り組みとなることが期待できます。

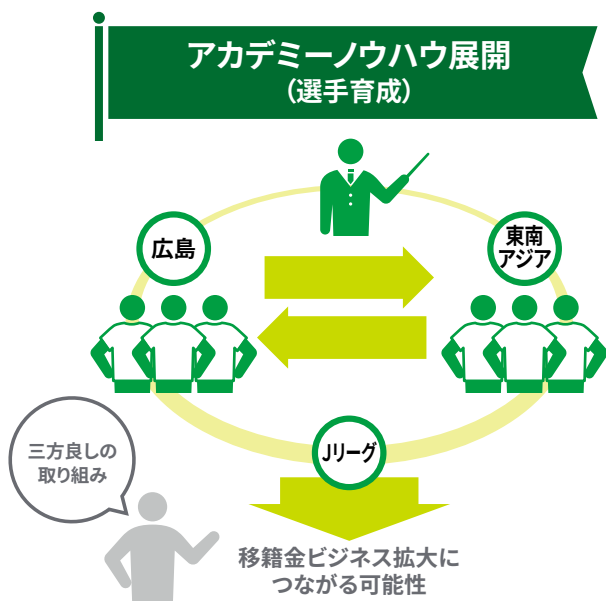
さらにその発展形として興味深いのが、2025年からスタートしたHIROSHIMA SPORTS BRIDGEです。この取り組みは、スポーツビジネスに興味・関心のある社会人を対象に、特別講義や実践的なワークショップを通じて、スポーツ業界の発展や地域創生に貢献することを目的としたプログラムです。

クラブが有するアセットを活用して、スタジアムの収益化、観客動員、地域活性化といった様々な観点から、新たな価値を創出することを目指すプログラムですが、選手だけでなくスポーツビジネス人材も育成するという意味で、育成型クラブの広島の本領発揮といったイメージがぴったりくるチャレンジです。

クラブ内のリソースだけでなく、外部の効果的なリソースも活用する共創型のBM施策は、パートナー企業や自治体とのアクティベーション施策も含め、今後のスポーツコンテンツホルダーのスタンダードな施策スタイルになっていくものと思われます。

このようなチャレンジの積み重ねが、久保氏の掲げた目標にクラブを確実に近づけることになると考えられるため、今後の動向にも引き続き注目です。

### 広島が取り組む様々な「育成」を核としたBM施策



# データ分析から考える海外サポーター獲得戦略とその現状

Jリーグは地域に根差したクラブ運営を基盤としつつ、市場価値と競技レベルの面で欧州に並ぶことを目標としています。しかし、地域に依拠した収益構造には拡大余地が限られ、壁に直面し始めたクラブもあります。こうした背景を踏まえると、海外からの資本やサポーター獲得が重要な成長戦略になると考えられます。

これまでJリーグは、国際戦略の中でアジア地域を戦略の要に据え、タイの人気選手の獲得や現地での親善試合を積極的に実施してきました。その結果、Jリーグ全体の海外サポーターは着実に増加しており、各クラブ単位でも海外戦略を展開しています。一方で、クラブごとに取り組み方や熱量は異なり、海外サポーター獲得の状況には差が生じています。

こうした状況を把握するには、従来の売上指標だけでなく、注目度や話題性を測定できる指標が必要とされます。投稿の即時性や参加ハードルの低さを備えたSNSは、よりリアルな関心を評価する有力な情報源として注目されています。

そこで本コラムでは、Jリーグや各クラブに関する海外からのSNS投稿を分析し、クラブごとの海外戦略とサポーター獲得状況との関係性を探りました。

## 海外向けSNS活動の現状

Jリーグは2012年に英語版Facebookアカウント、2015年にX(当時はTwitter)公式アカウント(@J\_League\_En)を開設しました。現在は英語に加えてタイ語やインドネシア語でのInstagramアカウントやYouTubeチャンネルを運営し、海外サポーター向けの発信を拡大しています。図1は、X公式英語アカウントのフォロワー数と投稿1件あたりの平均Like数を、2020年から2024年の範囲で示したものです。フォロワーは2020年末の約4万人から2024年末には約10万人と約2.5倍に増加し、投稿1件あたりの平均Like数は、フォロワー数に対して指数関数的に伸びています。

さらに、サポーターの議論や関心の広がりを知るためには、フォロワー数やLike数に加えて、サポーターが各クラブに言及した投稿件数そのものを把握することが必要です。そこで、Jリーグと2024年のJ1クラブに言及した投稿を収集し、件数を地域別に集計しました。図2は、Jリーグと2024年のJ1クラブについて言及した日本国外からの投稿数の推移です。JリーグやJ1各クラブに関する投稿数は、2019年から2024年にかけて増加傾向にあります。2024年における地域別では、ヨーロッパ、東南アジア、南アメリカの順に投稿数が多くなっています。特に2022年以降は、近年J

リーグが広報活動に力を入れてきた東南アジア地域からの投稿数が増え、南アメリカからの投稿数を上回るようになりました。

以上のフォロワー数や平均Like数に加え、投稿数の地域別分析によって、Jリーグの国際的な露出拡大が確認できました。特に、東南アジアにおける活動の成果として、現地からの情報発信が増加したことは注目すべきです。今後も活動を継続することで、Jリーグの認知は一層拡大する余地があると推察されます。

## J1クラブ別投稿の発信元地域

J1クラブは、Jリーグ全体の海外戦略に加えて独自の海外戦略を展開しているため、海外からの発信元地域に違いがあると想定されます。そこで、2024年のJ1クラブを対象に、各クラブに対する海外からの投稿の地域別割合を調査しました。図3は、Jリーグがサポーター獲得に力を入れている東南アジアからの投稿割合順に並べた結果です。東南アジアからの投稿が占める割合の大きい上位3クラブは、C大阪、新潟、札幌となりました。

東南アジアからの投稿割合がJ1クラブで最も高かったC大阪は、2012年にタイのBGパトゥム・ユナイテッドFCと提携しました。両クラブは共同でアカデミーの選手選考会を開き、

若いサポーターの関心を集める基盤を整えてきました。また、スポンサーであるヤンマーとともに東南アジアでのサポーター、知名度向上に取り組んでいます。スポンサー企業がC大阪と連携して海外戦略を推進することは、現地企業との業務提携やスポンサー企業の知名度、事業展開の後押しにもつながっています。

新潟は、海外からの投稿数はJ1クラブの中で13位ですが、東南アジアに限ればその投稿数は2位で、強い存在感を示していることがわかります。新潟は2004年からシンガポールプレミアリーグに参戦し、2024年までに17個のタイトルを獲得しました。

名古屋はヨーロッパからの投稿割合が高くなっています。イングランドの伝説的な選手であるゲーリー・リネカー氏や、プレミアリーグ強豪で監督を20年務めたアーセン・ベンゲル氏が1990年代に在籍しており、現在も様々なメディアで活躍していることが一因と考えられます。

これらの事例から、クラブ独自の海外戦略や歴史的背景が特定地域のサポーター獲得に影響していることが明らかになりました。今後も、クラブとスポンサー企業が地域の特性を踏まえた取り組みを実施することで、サポーターの拡大と新たなビジネス機会の創出が

図1 Jリーグ公式海外SNSのフォロワー数(12月31日時点)と投稿あたりのLike数の推移

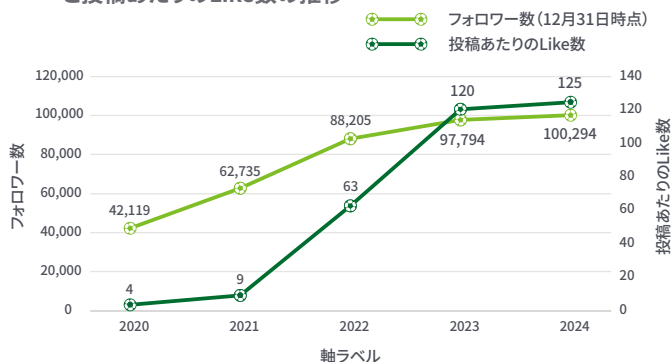


図2 Jリーグ関連投稿数の地域別推移

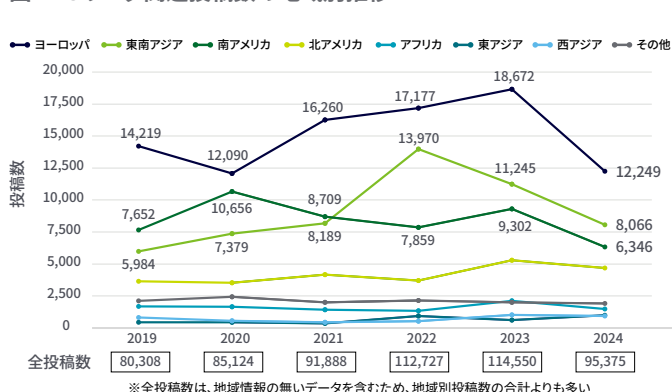
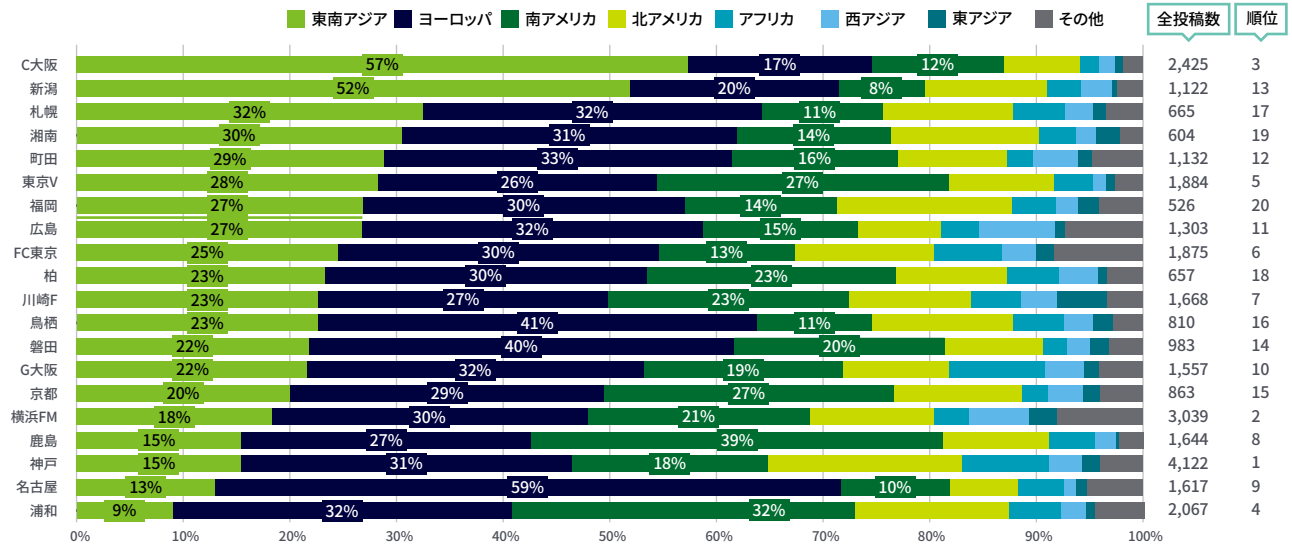




図3 クラブ別、地域別の投稿割合



期待されます。

### 海外選手の移籍がクラブへの関心にもたらす効果

海外出身選手の獲得は、海外サポーター獲得のために有効です。実際に、タイの有名選手が移籍した際には、クラブの練習場に多くの観光客が詰めかけました。ただし、海外サポーターの関心がクラブではなく特定の選手に集中している場合、その選手の入退団や活躍がクラブへの関心に影響すると考えられます。そこで、近年人気有名選手がJリーグに移籍してきたタイに絞り、タイ人選手が在籍した横浜FM、川崎F、札幌の3クラブに対するタイからの投稿数の推移を分析し、海外選手獲得と海外からのクラブへの関心の関係について確認しました。

図4は、横浜FM、川崎F、札幌について、2019年から2024年までのタイからの投稿数推移を示したものです。横浜FMは2019年にティラトン選手を獲得しました。1月の加入直後と、同年のJ1優勝争いにおいてティラトン選手が活躍した12月に投稿数が多くなっています(図4-①②)。2020、2021年における同選手の出場数は2019年と同水準ながら、

投稿数は大幅に減少しています(図4-③)。川崎Fは2022年のチャナティップ選手獲得をきっかけにタイからの関心を集めました(図4-④)。チャナティップ選手は加入後、年々出場数が減少したものの、川崎Fに対する注目度は維持されています。これは、チャナティップ選手が活躍できなかった時期にもタイでのイベントを行い、選手とクラブの露出を維持したことが一因であると考えられます。横浜FMの事例と同様に、チャナティップ選手の退団翌年は入団前と同水準まで川崎Fに対する投稿数が減少しており(図4-⑤)、有名選手を獲得するだけでは関心の維持が難しいことが読み取れます。札幌は、選手の退団に合わせて、新たな選手を獲得する戦略を行ってきました。(図4-⑥⑦)。また、パートナー企業とともに獲得したタイ選手のCMやPR活動を行い、クラブや企業の知名度向上を図ってきました。これらの戦略がタイからの投稿数の維持につながったと考えられます。

投稿数の推移から、海外選手の獲得により一時的に関心を獲得できることが明らかになりました。しかし、関心を持続させるためには、試合以外で獲得選手の露出を増やすことや定期的に選手を獲得するなど、クラブへの

愛着を高める戦略をセットで考える必要があります。

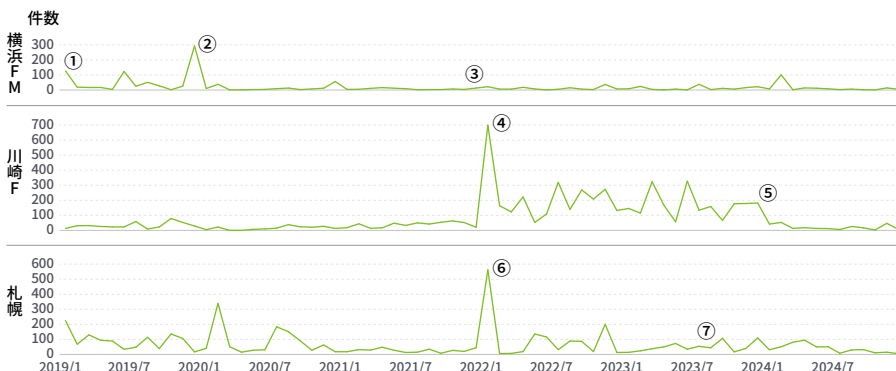
### 最後に

本コラムでは、Xの投稿やフォロワー数のデータを用いて、Jリーグの海外展開の状況について分析しました。結果として、海外有名選手を獲得することで、海外サポーターのエンゲージメントが高まることが明らかになりました。また、2024年の投稿数の傾向からは、Jリーグが強みを発揮できるアジアからの反応よりも、ヨーロッパからの反応の方が多いことが確認されており、アジアにおける伸びしろは依然として大きいと考えられます。一方で、海外有名選手の他クラブへの移籍により、サポーターも一緒に離脱する傾向も確認できました。

これらの分析を踏まえて、クラブとしては、サポーター向けとスポンサー向けの両面での施策が想定できます。サポーター向けには、海外有名選手を獲得した際に高まるエンゲージメントを観戦ツアーやクラブの魅力に紐づける、選手移籍後のサポーター離脱率を下げるためのビジネス施策を打つことが重要です。インバウンド需要を鑑みると、ヨーロッパよりも需要が見込みやすいアジア圏へのアプローチが引き続き重要となります。また、スポンサー向けには、日本企業が海外の市場での認知拡大にJクラブを活用してもらえるように、SNSフォロワー属性をクラブとして把握しておく体制整備も重要であるといえます。

これらのビジネスマネジメント施策を実践できているクラブはまだ少なく、Jクラブの大きな伸びしろとして期待できます。

図4 横浜FM、川崎F、札幌に関連するタイからの投稿



# J2 Ranking

## 千葉が僅差の勝負を制し、初優勝!!

Jリーグ マネジメントカップ2024のJ2優勝クラブは千葉となりました。

千葉はマーケティング分野が2位、経営効率分野が5位、経営戦略分野が4位タイ、財務状況分野で4位と全分野で好成績を収め、2位の清水と2ポイントという僅差の勝負を制し、初優勝を飾りました。

FM面では好調を維持し、近年は昇格プレーオフに絡む成績を安定して残している千葉ですが、BM面でも、平均入場者数が+22.4% (8,523人→10,431人)、売上高成長率が+20.7% (2,649百万円→3,197百万円) と着実に成長しており、第2期目となるクラブの舵取り役を担う社長の島田亮氏のもとクラブの経営体制が確実に強化されていることがうかがえます。満を持して、2009年以来となるJ1復帰を目指す千葉の今後にも期待したいです。



©JEFUNITED

## BM point 2024

| J2                                                                                                | 順位   | (参考)<br>2023順位 | BM point<br>総計 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------|----------------|----------------|
|  ジェフユナイテッド千葉 | 1 ↑  | 8              | 170            |
| 清水エスパルス                                                                                           | 2 ↑  | 3              | 168            |
| モンテディオ山形                                                                                          | 3 ↑  | 4              | 155            |
| いわきFC                                                                                             | 4 ↑  | 7              | 154            |
| ヴァンフォーレ甲府                                                                                         | 5 ↓  | 2              | 145            |
| ベガルタ仙台                                                                                            | 6 ↑  | 15             | 132            |
| 大分トリニータ                                                                                           | 7 ↑  | 10             | 132            |
| 横浜FC                                                                                              | 8 —  | 16※            | 131            |
| レノファ山口FC                                                                                          | 9 ↑  | 19             | 131            |
| 水戸ホーリーホック                                                                                         | 10 ↑ | 16             | 128            |
| 鹿児島ユナイテッドFC                                                                                       | 11 — | 1※             | 128            |
| 栃木SC                                                                                              | 12 ↑ | 13             | 126            |
| V・ファーレン長崎                                                                                         | 13 ↑ | 17             | 122            |
| 徳島ヴォルティス                                                                                          | 14 ↑ | 18             | 122            |
| ファジアーノ岡山                                                                                          | 15 ↓ | 11             | 113            |
| ロアッソ熊本                                                                                            | 16 ↓ | 14             | 113            |
| 愛媛FC                                                                                              | 17 — | 4※             | 109            |
| 藤枝MYFC                                                                                            | 18 ↓ | 12             | 99             |
| ザスバ群馬                                                                                             | 19 ↑ | 20             | 81             |
| ブラウブリッツ秋田                                                                                         | 20 ↑ | 22             | 65             |

※2023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<br>入場者数 | スタジアム<br>集客率 | 客単価 | 合計  | 勝点1あたり<br>チーム人件費 | 勝点1あたり<br>入場料収入 | 退団者<br>1人あたり<br>移籍金収入 | 合計  | 売上高・チーム<br>人件費率 | SNS<br>フォロワー数 | グッズ<br>関連利益額 | 合計  | 売上高 | 売上高<br>成長率 | 自己<br>資本比率 | 合計  |
|------------|--------------|-----|-----|------------------|-----------------|-----------------------|-----|-----------------|---------------|--------------|-----|-----|------------|------------|-----|
| 17         | 17           | 16  | 50  | 6                | 15              | 17                    | 38  | 9               | 17            | 16           | 42  | 18  | 15         | 7          | 40  |
| 20         | 20           | 18  | ★58 | 1                | 20              | 18                    | 39  | 2               | 20            | 20           | 42  | 20  | 5          | 4          | 29  |
| 18         | 16           | 14  | 48  | 10               | 13              | 7                     | 30  | 12              | 16            | 18           | ★46 | 16  | 7          | 8          | 31  |
| 3          | 18           | 19  | 40  | 17               | 3               | 14                    | 34  | 19              | 7             | 19           | 45  | 10  | 20         | 5          | 35  |
| 13         | 15           | 17  | 45  | 8                | 17              | 15                    | 40  | 8               | 12            | 13           | 33  | 11  | 1          | 15         | 27  |
| 19         | 19           | 2   | 40  | 9                | 16              | 5                     | 30  | 10              | 13            | 9            | 32  | 15  | 6          | 9          | 30  |
| 16         | 5            | 9   | 30  | 7                | 19              | 19                    | ★45 | 7               | 14            | 8            | 29  | 12  | 4          | 12         | 28  |
| 12         | 12           | 20  | 44  | 4                | 10              | 16                    | 30  | 3               | 18            | 4            | 25  | 19  | 2          | 11         | 32  |
| 9          | 9            | 11  | 29  | 15               | 5               | 10                    | 30  | 6               | 10            | 15           | 31  | 9   | 14         | 18         | 41  |
| 5          | 10           | 13  | 28  | 14               | 7               | 12                    | 33  | 14              | 15            | 10           | 39  | 8   | 10         | 10         | 28  |
| 11         | 11           | 5   | 27  | 11               | 9               | 11                    | 31  | 13              | 5             | 14           | 32  | 5   | 17         | 16         | 38  |
| 10         | 6            | 7   | 23  | 13               | 12              | 2                     | 27  | 18              | 8             | 17           | 43  | 7   | 9          | 17         | 33  |
| 15         | 14           | 15  | 44  | 3                | 18              | 3                     | 24  | 1               | 19            | 7            | 27  | 14  | 12         | 1          | 27  |
| 7          | 7            | 10  | 24  | 2                | 4               | 20                    | 26  | 4               | 9             | 3            | 16  | 17  | 19         | 20         | ★56 |
| 14         | 13           | 12  | 39  | 12               | 11              | 1                     | 24  | 5               | 6             | 12           | 23  | 13  | 8          | 6          | 27  |
| 8          | 1            | 4   | 13  | 19               | 8               | 13                    | 40  | 20              | 11            | 7            | 38  | 6   | 3          | 13         | 22  |
| 6          | 4            | 3   | 13  | 16               | 2               | 6                     | 24  | 17              | 3             | 11           | 31  | 4   | 18         | 19         | 41  |
| 4          | 8            | 6   | 18  | 18               | 6               | 8                     | 32  | 15              | 4             | 2            | 21  | 1   | 13         | 14         | 28  |
| 1          | 3            | 8   | 12  | 5                | 14              | 9                     | 28  | 11              | 2             | 7            | 20  | 3   | 16         | 2          | 21  |
| 2          | 2            | 1   | 5   | 20               | 1               | 4                     | 25  | 16              | 1             | 1            | 18  | 3   | 11         | 3          | 17  |

## 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

2024年シーズンにおけるJ2の平均は、前年比+676人(+9.7%)の7,628人でした。

20クラブ中13クラブが前年比+10%以上の増加を達成しており、増加率トップ3は山口、藤枝、長崎で、それぞれ+38.2%(+1,682人)、+35.9%(+1,129人)、+33.1%(+2,414人)となりました。

山口と長崎は終盤までJ1昇格争いに食い込んでおり、特に長崎はホームに仙台を迎えたJ1昇格プレーオフ準決勝で、2万人の大会を記録しました。

このようにFM面での好調さが結果に結びついたクラブもある一方、藤枝は前年から順

位を1つ下げたにもかかわらず、入場者数の大幅増を実現しています。藤枝はクラブが入場者数増加に注力する方針を明確に示しており、「2024年シーズン後半11試合で55,000人集客」というように定量目標を掲げたり(目標を達成)、地域で応援の輪を広げる活動をするサポーターを「伝播隊」として組織化したりするなどの取り組みを行っています。クラブ初のJ1昇格に向けて、2025年以降に昇格圏内の常連となれば、サポーター増加に向けた地道な活動もさらに加速することが期待できます。

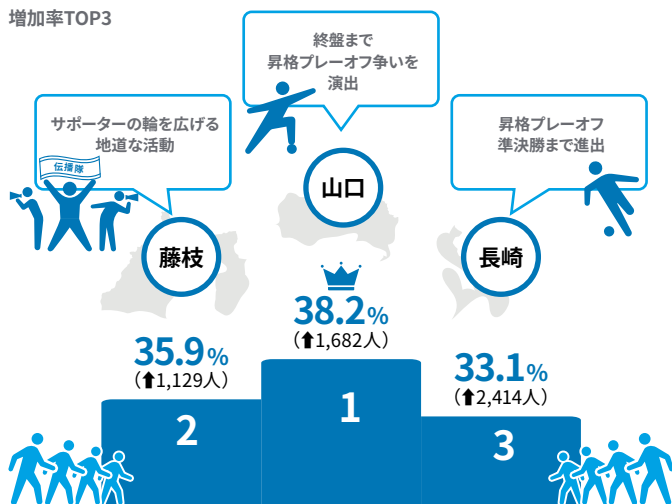
### スタジアム集客率

2024年シーズンのJ2の平均は前年比+5.5P(+15.8%)の40.6%となり、本ランキングを開始した2014年シーズン以降の最高値を記録しました。

本KPIのトップ3は、清水(77.3%)、仙台(68.3%)、いわき(66.5%)であり、この3クラブはJ1平均(60.6%)をも上回る水準となっています。また、昨シーズンからの増加幅のトップも清水(+16.9P)であり、J2優勝・J1昇格というFM面での好成績もあり、ホームゲーム19試合中10試合で80%を超える集客率を記録しました(前年は25試合中3試合)。また、増加幅で2位となった長崎(集客率48.1%、+12.1P)

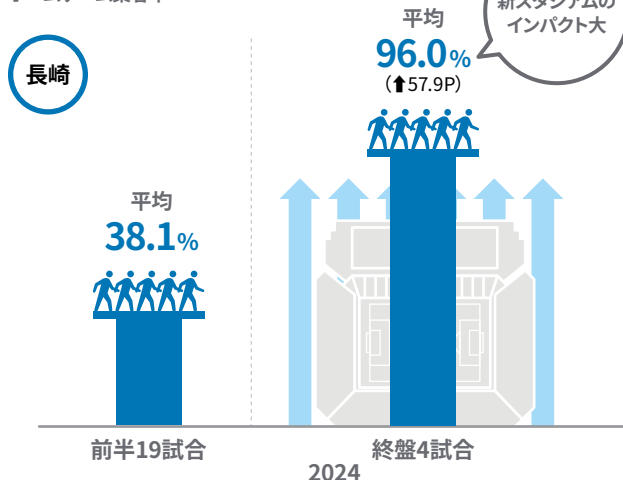
### 平均入場者数

#### 増加率TOP3

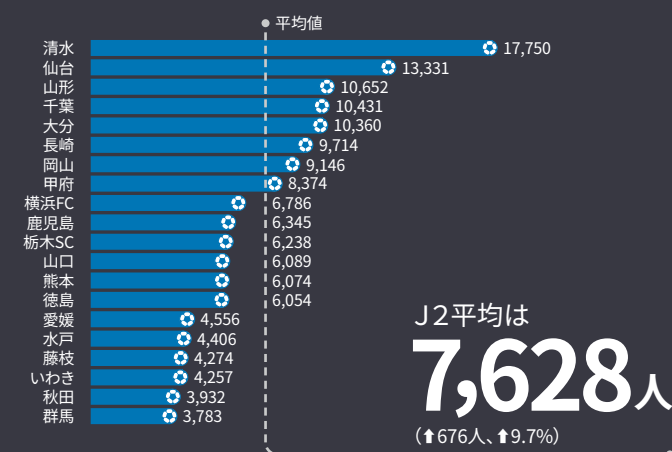


### スタジアム集客率

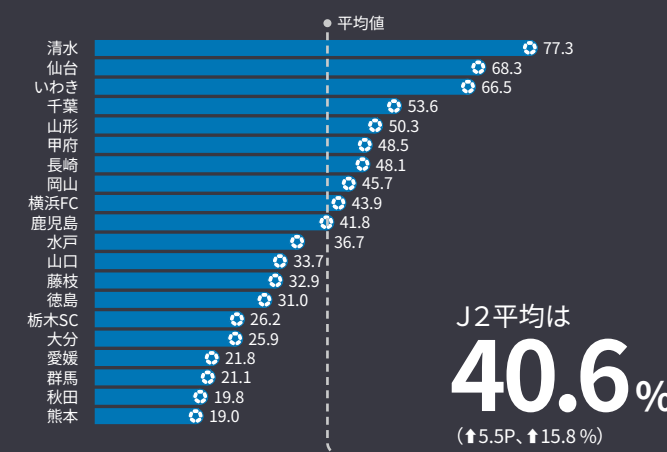
#### ホームゲーム集客率



### 平均入場者数(人)



### スタジアム集客率(%)



# Management Cup J2

は、J1昇格プレーオフを含む終盤の4試合を新スタジアム「PEACE STADIUM Connected by SoftBank」で開催し、平均96.0%という驚異的な集客率を達成しました。年間を通じて新スタジアムを使用する2025年シーズンの動向にも大きな注目が集まります。

## 客単価

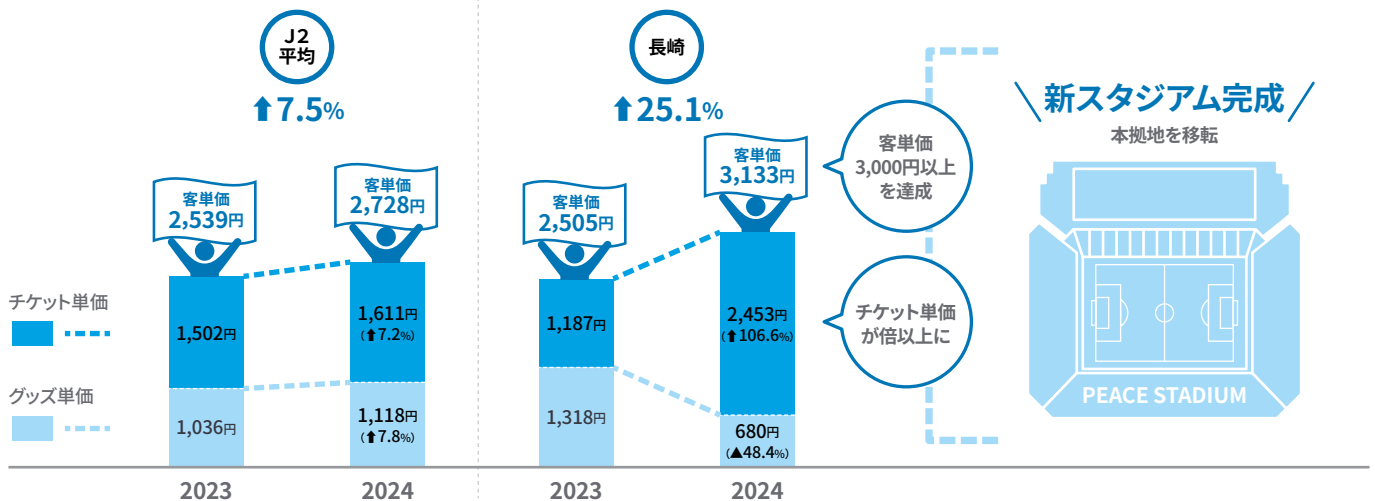
2024年シーズンにおけるJ2の平均は前年比+190円(+7.5%)の2,728円でした。内訳を見ると、チケット単価は+108円(+7.2%)、グッズ単価は+81円(+7.8%)と、それぞれ増加しています。

本KPIのトップ3は、横浜FC(3,883円)、いわき(3,547円)、清水(3,481円)でした。横浜FCの客単価は、J1に所属していた前年比▲729円(▲15.8%)と大幅減となっており、平均入場者数だけでなく、チケット単価も減少(▲775円)し、降格による影響の大きさが分かる結果でした。一方、2位のいわきの客単価は前年比+26.2%と増加率ではトップとなっており、

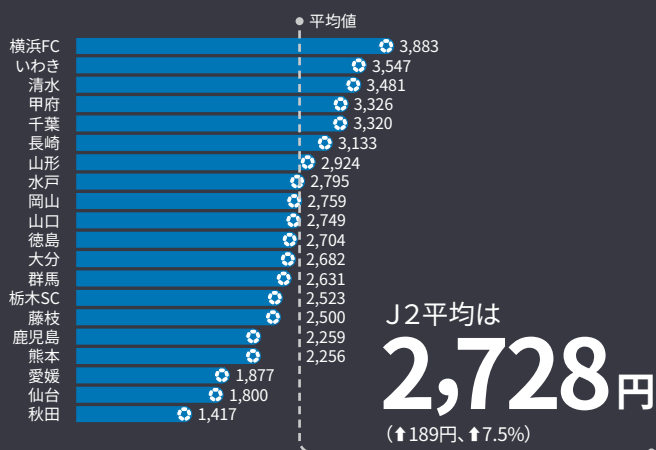
平均入場者数の増加とあわせて着実にクラブの経営基盤が強化されていることがうかがえます。

また、クラブ別の内訳を見ると、長崎のチケット単価が2,453円(+1,265円、+106.6%)とJリーグの全60クラブの中で唯一倍増を超える成長を達成しました。2024年10月に新スタジアム「PEACE STADIUM Connected by SoftBank」の開業以降、毎試合ほぼ満員の状態となっており、新スタジアムが集客だけでなく、客単価の増加にも大きく寄与していることが分かります。

## 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

2024年シーズンのJ2の平均は、前年比+0.3百万円(+2.0%)の13.7百万円でした。

トップは秋田で、勝点1を5.5百万円で獲得しました。一方、最下位の清水は勝点1を獲得するために31.1百万円を費やしており、秋田と比較すると6倍程度の開きがありました。清水は2年連続で本KPIが最も高い金額となりましたが、2023年シーズンからほぼ同水準(+0.8P)であるにもかかわらずJ1復帰を果たしたことを踏まえると、効率的なクラブ経営ができたといえそうです。

本KPIの減少幅が大きかったクラブは、横浜FC(前年比▲50.7P)、仙台(同▲8.1P)、長

崎(同▲6.4P)の順となり、J1昇格またはJ1昇格プレーオフへの出場を果たしている点が共通しています。本KPIの構造上、勝点が増加すると本KPIが改善されやすい傾向がありますが、いずれのクラブも人件費が減少したにもかかわらず、勝点が増加しており、BMとFMの双方で効率的なクラブ経営が行われたことが本KPI改善に寄与したと考えられます。

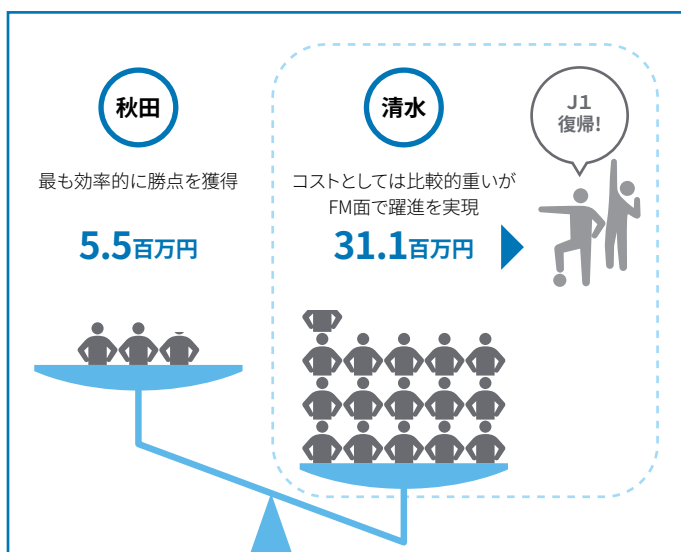
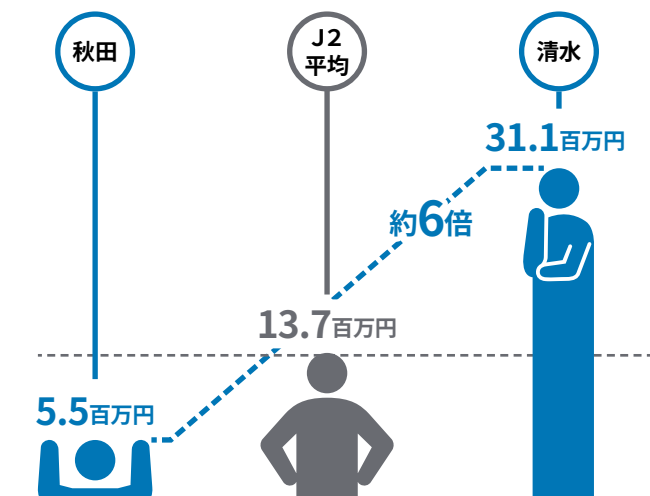
### 勝点1あたり入場料収入

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が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。

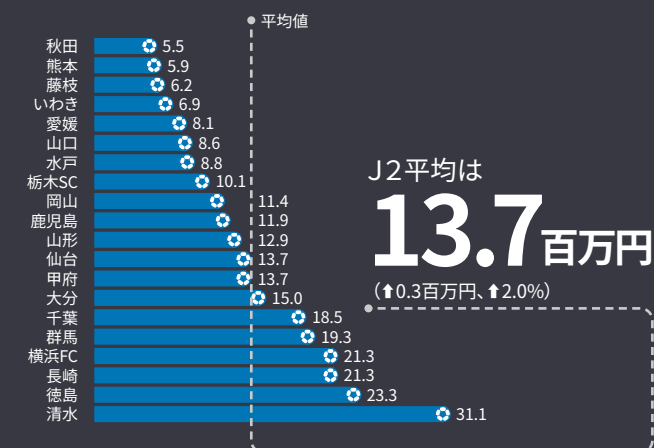
2024年シーズンにおけるJ2の平均は前年比+0.7百万円(+17.0%)の4.8百万円でした。

トップは清水の11.5百万円で、前年比+0.2百万円(+1.7%)でした。清水は、入場料収入を前年比+106百万円(+12.7%)の941百万円

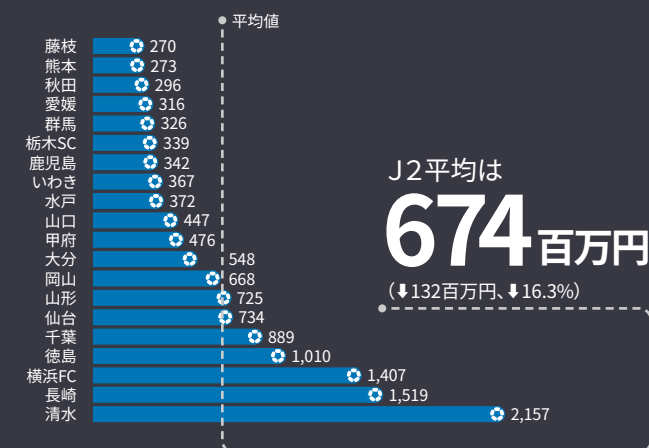
### 勝点1あたりチーム人件費



### 勝点1あたりチーム人件費 (百万円)



### 〈参考〉チーム人件費 (百万円)



# Management Cup J2

に増加させた一方で、勝点を82まで積み上げてJ2優勝を果たしており、クラブ、ファン・サポーター双方にとって満足度の高い結果がもたらされたものと考えられます。

また、長崎は惜しくもJ1昇格は逃したものの、入場料収入を548百万円(+366百万円、+201.1%)と大幅増収を達成しながら、勝点も75(+10)まで上乘せし、本KPIを前年比+4.5百万円(+161.0%)の7.3百万円と上昇させました。

## 退団者1人あたり移籍金収入

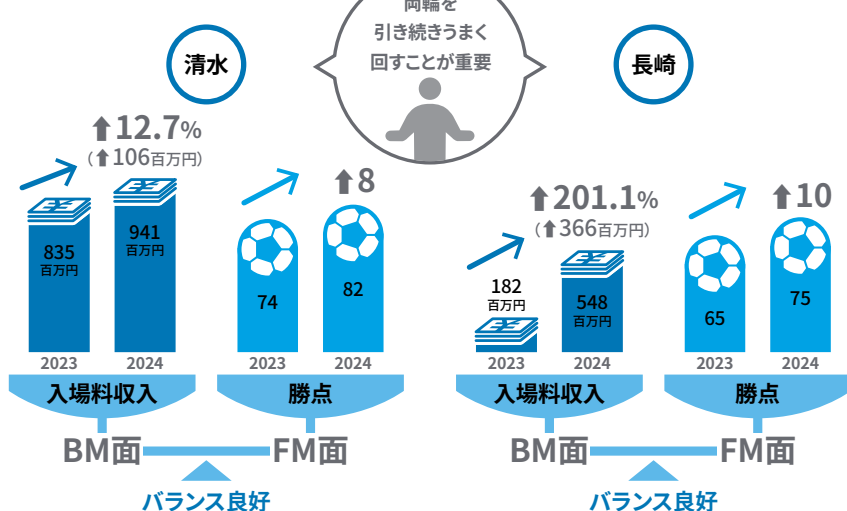
2024年シーズンにおけるJ2の平均は、8.1百万円でした。内訳は、移籍補償金等収入の平均149百万円に対して、退団者数が1クラブあたり18.0人という状況です。

J2はクラブ間の移籍補償金等収入の水準に顕著な差が表れており、岡山(0百万円)や栃木SC(2百万円)のようにほぼゼロのクラブもある一方で、徳島(711百万円)や清水(514百万円)のように5億円を超える移籍金を獲得しているクラブも存在します。移籍補償金等収入の多寡で一概に良し悪しは語れず、2024年シーズンは当該収入がほぼゼロであった岡山が初のJ1昇格を達成した一方、

栃木SCはJ3降格と明暗が分かれる結果となりましたが、本KPIを経年で見ていくことでクラブごとの選手育成・売却等の移籍にかかる経営戦略や戦略の成否等もうかがい知ることができるものと考えられます。

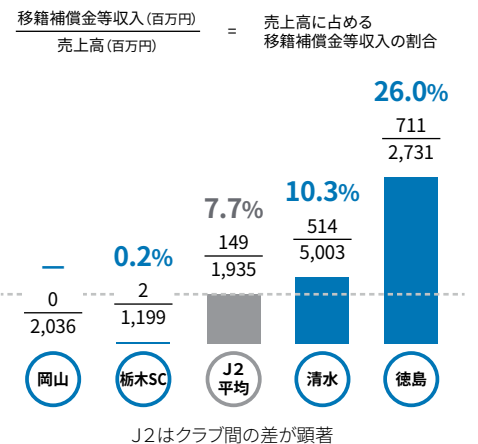
本KPIのトップ3は、徳島(30.9百万円)、大分(23.4百万円)、清水(22.3百万円)となっており、いずれも選手1人の退団に対し、平均で20百万円を超える移籍金を獲得しています。

## 勝点1あたり入場料収入

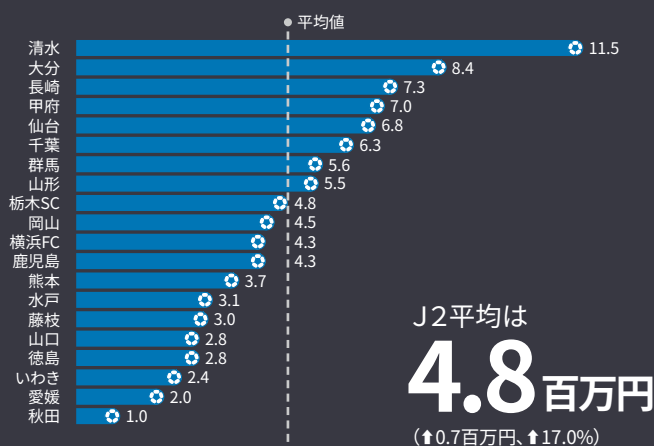


## 退団者1人あたり移籍金収入

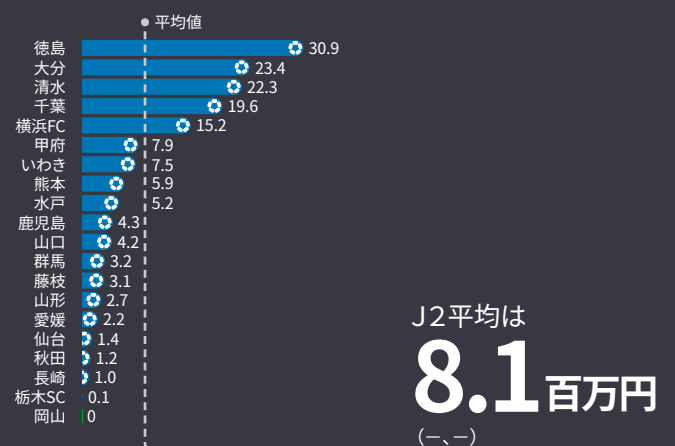
クラブの売上高に占める移籍補償金等収入の割合



## 勝点1あたり入場料収入 (百万円)



## 退団者1人あたり移籍金収入 (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

2024年シーズンにおけるJ2の平均は、前年比▲1.7Pの36.4%でした。

長崎、清水を除く18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。

昨シーズン惜しくもJ1復帰を逃した清水は、本KPIを前年から7.0P増加させ、J2優勝を飾りました。短期的な結果を出すための戦力補強が功を奏しました。一方、降格組の横浜FCは、前年から8.8P減少させながらも1年でのJ1復帰を決めました。予算縮小が考えられる中、効率的なチーム人件費への投資に成功しました。また、岡山は前年とほぼ同水準

でしたが、初のJ1昇格をつかみ取り、安定した戦力の内製化を目指していた結果が出る形となりました。このように、J1昇格クラブの三者三様の経営戦略が特徴的なシーズンでした。

本KPIの水準を低くすることで経営の安定化には寄与すると考えられますが、2024年シーズンにおけるJ1昇格クラブの本KPIはいずれも相対的に高い水準となっています。目標となるJ1昇格とチーム人件費への投資のバランスのかじ取りは、難しい経営戦略の一つとなっています。

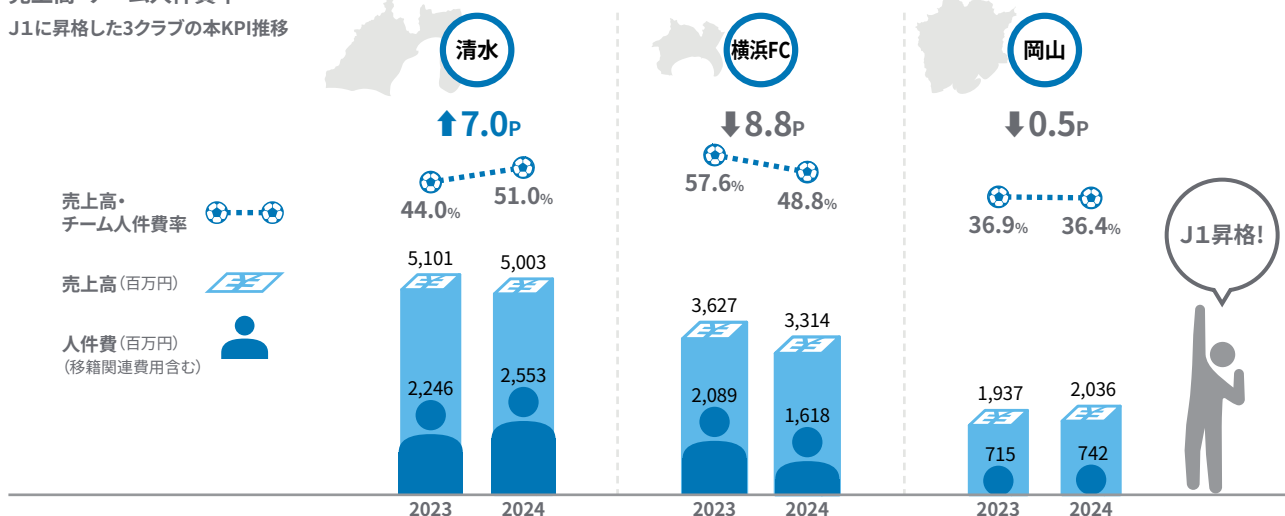
### SNSフォロワー数

2024年シーズンにおけるJ2の平均は、前年比▲11,292人（▲8.6%）の119,956人と減少しました。2024年シーズンからJ2のクラブ数が22から20に再編され、上位クラブがJ1に昇格したことによるものであり、今シーズンJ2に所属した20クラブはいずれも前年からフォロワー数を増加させています。

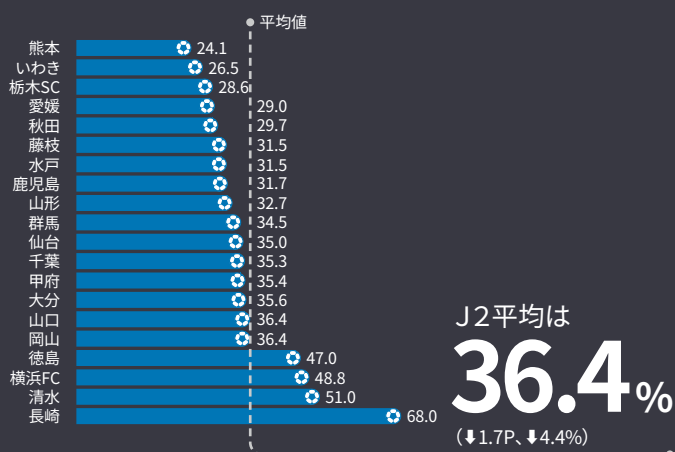
本KPIのトップ3は、清水（320,795人）、長崎（165,397人）、横浜FC（161,067人）となっており、清水がJ2で唯一30万人を突破しました。フォロワーの増加数では、長崎が+28,464人（+20.8%）でトップとなっており、J1昇格プレーオフへの出場、2024年10月に開業した新

### 売上高・チーム人件費率

J1に昇格した3クラブの本KPI推移



### 売上高・チーム人件費率 (%)



# Management Cup J2



スタジアムを契機に、新規フォロワーの獲得につなげることができたものと推察されます。

J2クラブ数の再編の影響により、フォロワー数が10万人を超えるクラブは前年の12クラブから11クラブに減少したものの、全20クラブの増加率は12.9%となっており、J2全体での底上げが進んでいることが読み取れます。

## グッズ関連利益額

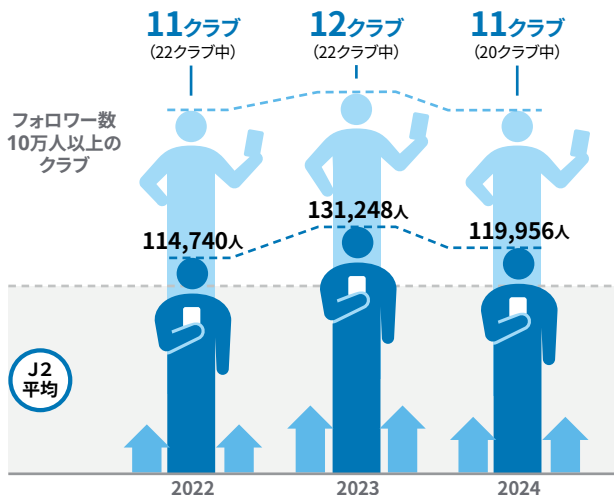
2024年シーズンにおけるJ2の平均は、前年比▲5百万円(▲10.4%)の44百万円、同利益率は前年比▲4.5P(▲13.6%)の28.4%となりました。物販収入は前年比+5百万円(+3.3%)の156百万円となり、僅かに増加しています。

2024年シーズンは、グッズ関連利益額が10クラブで増加、10クラブで減少し、明暗が分かれる結果となりました。クラブ別では清水(197百万円)が突出して高く、2位のいわき(88百万円)に2倍以上の差をつけています。また、前年比を見ると、千葉(76百万円、前年比+204.0%)が躍進しています。清水と千葉

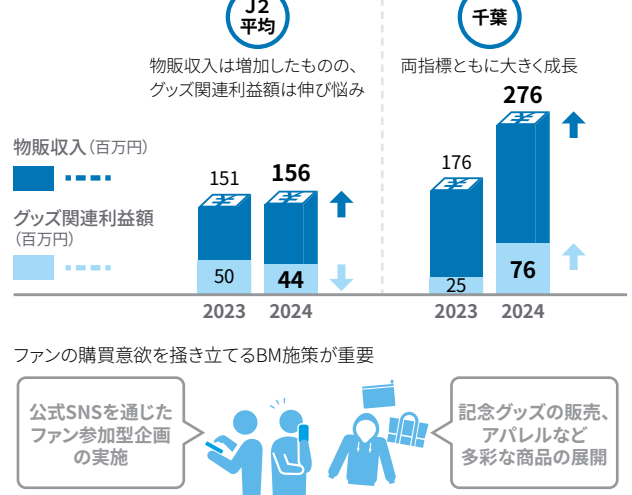
は、いずれもグッズ担当の公式SNSに力を入れており、フォロワー参加型企画の実施、限定グッズや多彩な商品の周知などが成果につながったと考えられます。

2024年シーズンはグッズ関連利益額が伸び悩んだクラブも多く、来シーズンは各クラブがグッズ関連施策により一層注力することが期待されます。スタジアム来場者以外のファンへのアプローチも含めた、各クラブの取り組みに注目です。

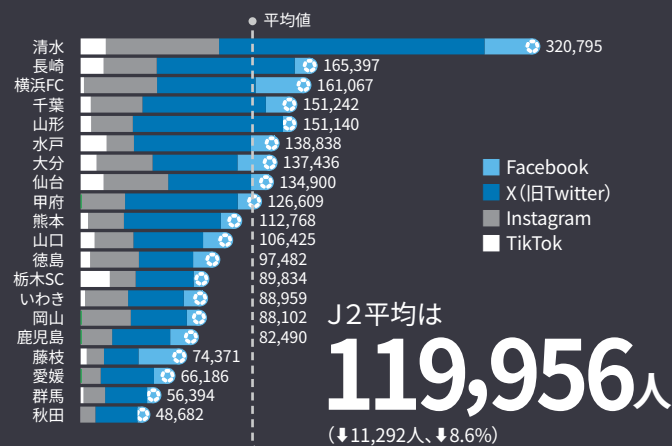
## SNSフォロワー数



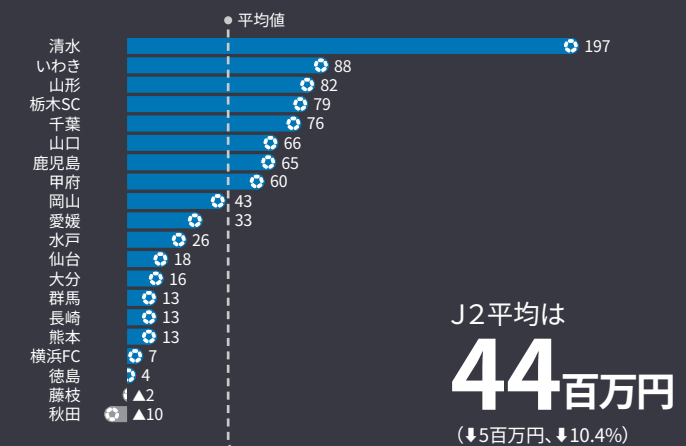
## グッズ関連利益額



## SNSフォロワー数(人)



## 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

2024年シーズンにおけるJ2の平均は、前年比▲113百万円(▲5.5%)の1,935百万円でした。内訳は、スポンサー収入が▲139百万円(▲12.9%)、Jリーグ配分金が▲23百万円(▲17.0%)とマイナス、入場料収入が+22百万円(+8.9%)、物販収入が+5百万円(+3.3%)とプラスとなりました。特に長崎は、2024年10月に新スタジアムが開業し、入場料収入が548百万円(+366百万円)と昨シーズンの約3倍に伸ばし、J2の平均を押し上げました。

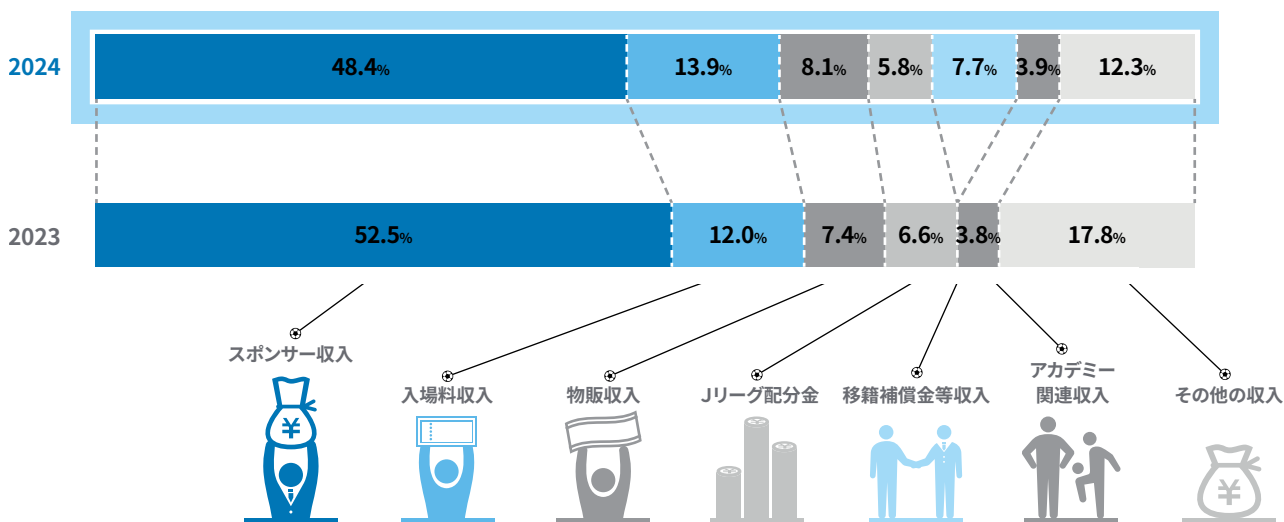
本KPIのトップは、J2優勝とJ1復帰を決め

た清水の5,003百万円(▲98百万円)でした。過去最高の売上高を記録した昨シーズンには及ばないものの、2位の横浜FC(3,314百万円)に1,689百万円の差をつけ、J2平均の約2.6倍となりました。清水の売上高を項目別に見ると、スポンサー収入は▲400百万円の2,510百万円と減少したものの、入場料収入がJ2平均の約3.5倍となる+106百万円の941百万円、物販収入が+13百万円の233百万円と好調でした。長年にわたるクラブの地道な地域活動に加えて、FM面の好成績が増収に寄与したものと推察されます。

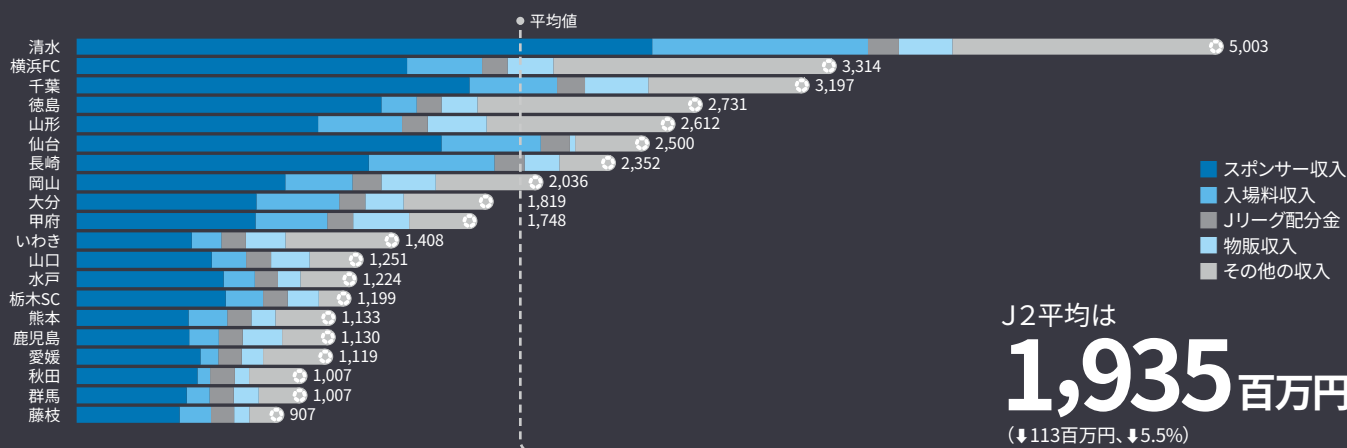
### 売上高成長率

2024年シーズンにおけるJ2平均は、10.6%(▲6.6P)でした。全20クラブ中14クラブがプラス成長となり、昨シーズンからは下がったものの、ディビジョン全体としては二桁台の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J2昇格2年目のいわきで、30.7%(▲9.2P)でした。過去最多の平均入場者数を記録し、入場料収入129百万円(+39百万円)、物販収入173百万円(+57百万円)と増加し、大半の項目で増収となりました。2位は徳島の30.5%(+36.4P)で、クラブ設立20周年の節目でエンブレムを刷新し、物販

### 売上高



### 売上高(百万円)



# Management Cup J2



収入が+50百万円の157百万円と過去最高を記録しました。また、移籍金収入の711百万円は、リーグ全体でも浦和、鹿島に次ぐ規模となり、高成長率の要因となりました。

一方で、降格組の横浜FCを除くと仙台、甲府、清水、熊本、大分の5クラブがマイナス成長となりました。特に、仙台、甲府、清水の3クラブはスポンサー収入の減少が大きく、いずれも前年比6%以上のマイナスとなっています。また、甲府は昨シーズンのACL出場による一時的な需要増の反動により、減収となったと推察されます。

## 自己資本比率

2024年シーズンにおけるJ2の平均は、前年比+7.0P(+29.8%)の30.4%でした。トップは徳島の76.7%、最下位は長崎の1.2%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は長崎を含む3クラブ、②は14クラブ、③は徳島を含む3クラブとなっています。

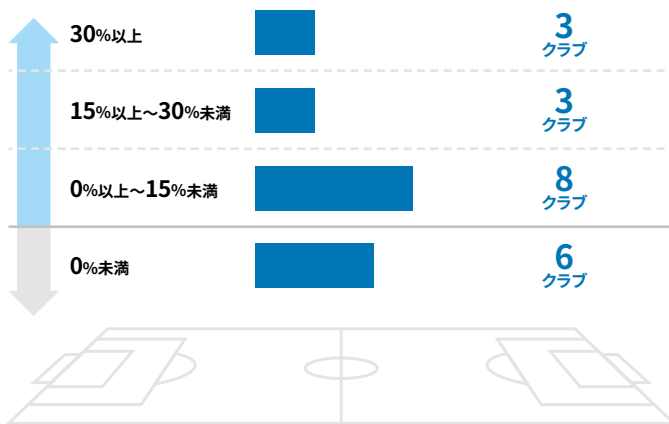
J2では、どのクラブも昇格を目指し、また降格を回避するために、内部留保よりもチームの強化(FM面)に優先的に資金を割り当てる傾向があります。しかし、特に①のグループ

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、平時よりも一層、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したが、2025年度から特例措置が廃止されることとなり、柔軟なクラブ経営を実現するために、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。

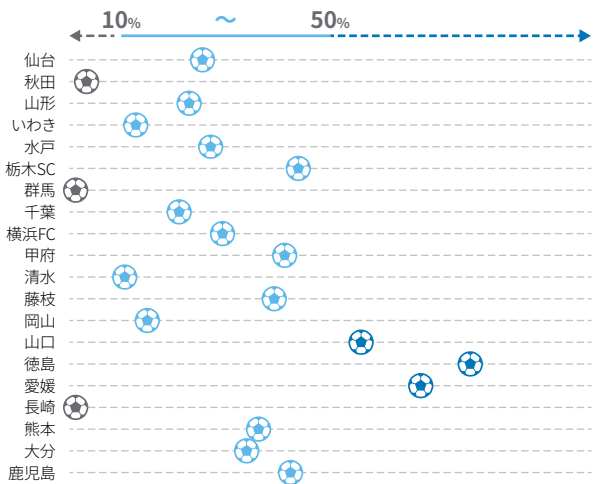
## 売上高成長率

J2 クラブごとのばらつきが大きい

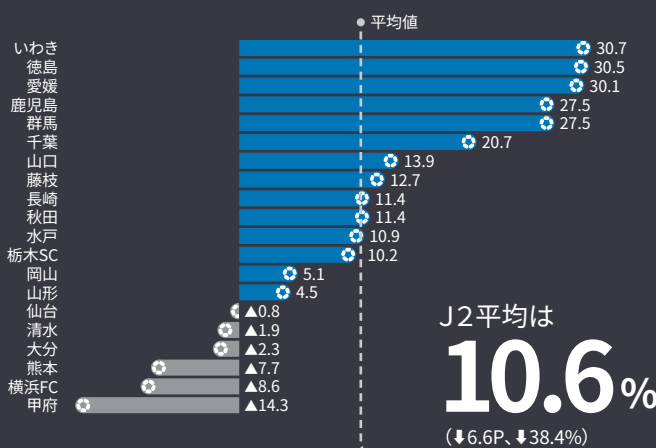


## 自己資本比率

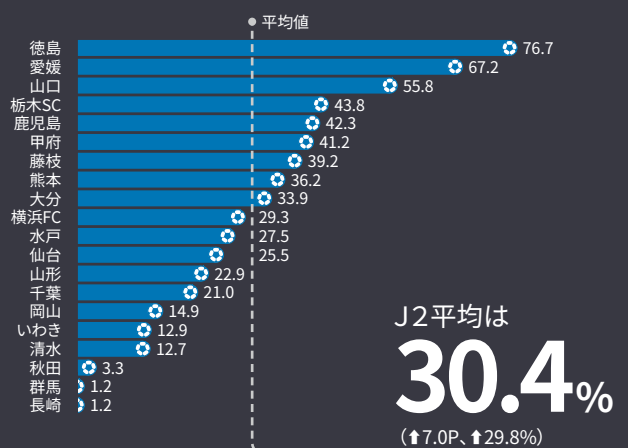
自己資本比率による区分



## 売上高成長率 (%)



## 自己資本比率 (%)



## J2優勝クラブ分析

# ジェフユナイテッド千葉

Jリーグ マネジメントカップ2024におけるJ2ディビジョンの優勝クラブはジェフユナイテッド千葉(以下、千葉)となりました。

現在はFM面でJ2から虎視眈々とJ1昇格を狙っている状況ですが、その準備がよいは整ってきたかのように、BM面では2024年シーズンにおいて、J2ディビジョンでの優勝を果たしました。

歴史とポテンシャルを持つクラブの舵取り役を担う社長の島田亮氏にクラブ運営の舞台裏について、デロイト トーマツ独自の視点でお話を伺いました。

### クラブとともに歩む経営者の誕生

千葉は多くの方がご存じの通り、古河電気工業サッカー部を母体としつつ、JR東日本との共同出資で設立された運営会社にて運営されているクラブで、Jリーグ発足から参戦しているオリジナル10の一角を担うクラブです。島田氏はJR東日本の社員であった縁で、千葉の経営には古くから接点がありました。実は千葉のマネジメントへの関与は現在、2回目の舵取りとなっています。

現在の島田氏のマネジメント手法の本質を理解するには、島田氏がマネジメントを担うようになるまでの歴史を紐解く必要があります。

島田氏は中学までサッカーを経験していたこともあり、サッカー観戦にはよく足を運んでいました。そのため、若手社員のころからJRのサッカー関係者との接点が多く、その中に千葉のJリーグ参入に深く関わっていた方々も多数いたことや、当時から広告宣伝の業務を中心に活動していた縁もあり、自然と千葉の幹部の方々との接点が生れました。当時の千葉は故・イビチャ・オシム氏(元日本代表監督)がチームの指揮を執っていた頃で、少ない予算の中で選手に「考えながら走るサッカー」という概念を浸透させ、クラブ初タイトルとなるナビスコカップ優勝と連覇も達成し、大きな予算で戦うJ1クラブと互角以上の立ち回り

を見せていた時期でした。その姿を目の当たりにしたことで一気にクラブへの興味が増幅し、クラブの営業メンバーの一員として活動していくことを決めました。

日本を代表する大企業の営業から、規模でいえば中小企業ですが、Jクラブの営業に活躍の場が移ったことで、島田氏は普通の会社員では経験することができなかった様々な経験を積むことになります。オシム氏が日本代表監督となりクラブを去った後、クラブは残留争いを強いられる苦しい状況が続くようになりました。2009年シーズンに活動拠点を千葉市に移して運営会社の商号も「株式会社東日本ジェイアール古河サッカークラブ」から「ジェフユナイテッド株式会社」に変更し、心機一転巻き返しを図ったものの、結果はクラブ史上初の下位ディビジョンへの降格という厳しいものとなってしまいます。

島田氏はその時はクラブの営業部長としての立場でした。クラブは1年でのJ1復帰が叶わず、サポーター、地元行政、パートナー企業といった、全てのステークホルダーとの関係が辛く、厳しい状況となっていたことをはっきり覚えています。しかし、そのような状況だからこそ、当時社長を務めていた故・三木博計氏と二人三脚でもがき苦しみながらもクラブの将来について、自分がクラブのためにで

きることは何なのかを真正面から真摯に考え抜く機会にもなったと感じています。そのさなか、京都パープルサンガの経営に関連して偶然にもご縁をいただいた京セラの故・稲盛和夫氏からの一言が今でも心に残っています。

「誰かに経営してもらおうのではなく、なぜ自分でやろうと思わないのか」

自分事としてクラブ経営に取り組む者がマネジメントに就くべきでは、との問いかけは深く心に刺さりました。三木氏が粉骨砕身クラブの将来に向けたチャレンジをしている姿を間近で見ていた島田氏が、三木氏の後任として2011年シーズン末に社長に就任したのは、ある意味必然の流れだったのかもしれません。

### 第1期目のマネジメント経験の蓄積

かくして40代半ばで島田氏の第1期目はスタートしました。当時は何が何でもJ1復帰という目標に向け、がむしゃらに取り組みました。自らクラブの課題を洗い出し、対策を考え、積極的に指示を出し、目標達成に向け最大限の努力をしましたが、結果として、なかなか成果は上がりませんでした。

「今振り返ると、じっくりやらなければならなかったことを見失ってしまっていた時期でもあった」と当時の自分を振り返る島田氏ですが、利害が相反しやすい多くのステークホルダーの

### 島田亮社長 マネジメントスタイルの変遷





最大公約数を目指す必要があるスポーツビジネスにおいて、この経験は必要だったといえます。なぜなら、その時のがむしゃらなチャレンジから得られた教訓が、後の第2期目のマネジメントに反映されることになるからです。

社長が全部決めて進めるスタイルには限界があることに加え、社長が代わってしまうとそのスタイルは維持できず、クラブのフィロソフィーも育ちません。そのため、クラブスタッフ全員が、自分たちのクラブと考える環境を作ることが、社長としてやるべき責務であるという気付きを得られました。インタビューを通じて、これらの教訓が現在の千葉のクラブ経営の土台になっていると感じました。

また、第1期目を終えてJR東日本に戻った島田氏が、激動のクラブ経営を経験した後には外から冷静にクラブを見る機会を得たことも、貴重な経験だったのだと思います。島田氏はこの時期に、サッカークラブのように喜怒哀楽をストレートに実感できる職場が普通は無いものだということを改めて実感し、サッカーを生業として暮らしていける環境がとても貴重であったことを痛感することになります。結果的に、2023年シーズンに再登板の機会が回ってきた際には、中立的な立場で第1期目の経験を余すことなくクラブに還元すべく、JR東日本の社員の立場を自ら辞して千葉の社長に就任しました。

## 第2期目のマネジメントでの還元

島田氏ががむしゃらに取り組んできた第1

期目の後、島田氏から経営を引き継いだ歴代の社長やスタッフは試行錯誤の中、GMや監督の交代や、クラブ関係者間の意識のすり合わせ等、暗中模索の状況ながら様々なチャレンジを継続する期間が続きました。そしてそのような苦しい時期を経て、2020年にはクラブ発足当初からクラブ関係者間で共有されてきたクラブフィロソフィーである「WIN BY ALL!」を分かりやすく全面に押し出す形にクラブスローガンを変更・統一し、クラブスタッフがともに知恵を出し合いながらチャレンジしていく風土が醸成されるという化学反応が生まれました。

そこに2023年になって第2期目となる島田氏が復帰しますが、島田氏はそのクラブの変化を柔軟に受け入れつつ、日本のインフラを支えるJR東日本と世界を舞台に闘う古河の強みを活かした取り組みにもチャレンジする等、第1期目とは異なり、各人の主体性を最大限に活かすマネジメントスタイルにシフトしています。

その結果、競技成績も好調を維持し、近年は昇格プレーオフに絡む成績を安定して残しています。

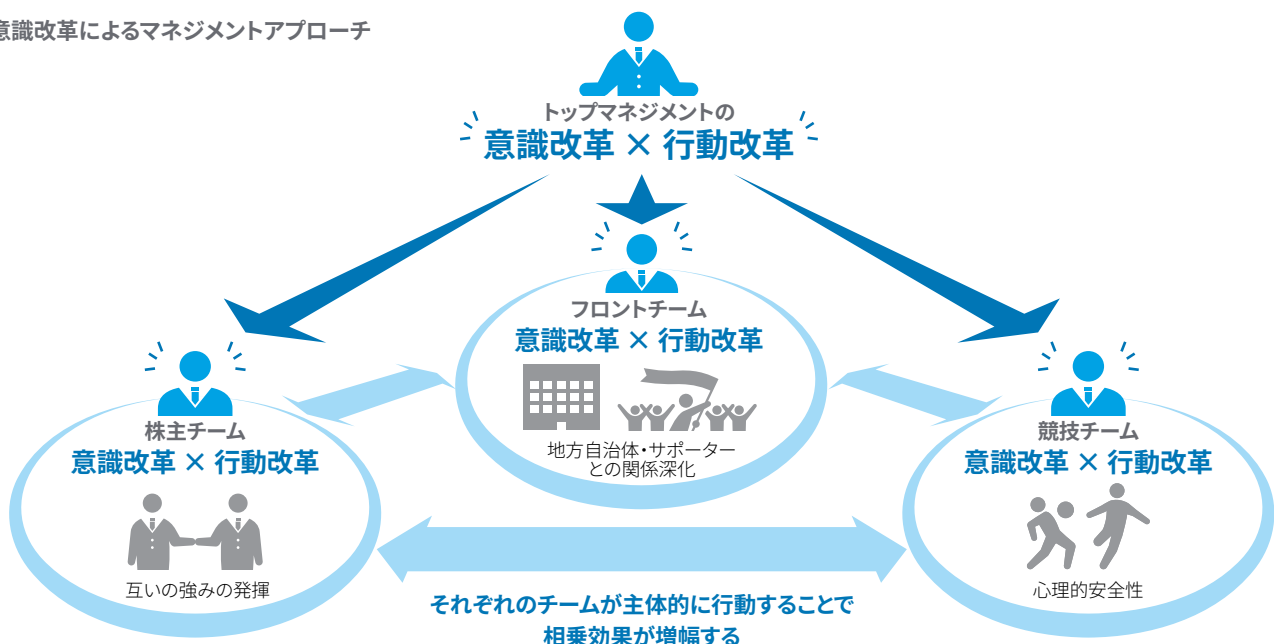
中でもBM面で特徴的な活動として、「集客プロジェクトチーム(以下、集客PT)」の取り組みがあります。この集客PTは、部門横断的なチームとなっていて、各部署から希望を募って集めた7〜8名ほどのメンバーで構成されています。そのメンバーがボトムアップ型で課題の抽出から対応アイデアまでを主体的に話し合

い、目線を合わせたうえで各部署に持ち帰って実践する、という活動が浸透しつつあります。島田氏は自らの役割を目標数値の目安を示すことのみにとどめ、具体的な戦術については集客PTに任せるというマネジメントを実践しています。この成果が、直近の集客数の増加に直結しています。さらに、その派生効果として、地域企業を巻き込むパートナーシップの開拓にも成果が表れ始めているようです。千葉は東京に近く、まだまだ接点を持っていない企業が多く存在することを再確認し、営業メンバーも増員して関係創りを強化しています。

## チームビルディングの重要性

このインタビューを通じて、島田氏の意識改革がクラブ全体の意識改革を引き出し、大きな可能性が生まれ始めている流れを感じました。バックグラウンドの異なるステークホルダー間で、しっかりと相互理解を深め、互いの良いところを引き出すマネジメントスタイルは、全てのチームビルディングの基本ともいえるスタイルであり、株主チーム、フロントチーム、競技チームといったどのチームにも有効なマネジメントアプローチといえます。そのマネジメントスタイルとクラブへの情熱を持ち合わせた島田氏のリーダーシップが、千葉のJ1復帰の重要なピースとなることは間違いありません。

## 意識改革によるマネジメントアプローチ



# 移籍金から考えるJリーグのクラブ経営

毎年Jリーグや欧州の主要リーグが移籍期間に入ると、有力選手の移籍に関する噂や公式発表等が様々なニュース媒体を賑わせ、サポーターや関係者は応援しているクラブの選手獲得や退団に一喜一憂しています。

選手の移籍に関する報道で必ずと言っていいほど目にする言葉が「移籍金」です。移籍金とはその名の通り、選手が現在の所属クラブから新たなクラブに移籍する際に発生する金銭です。これまで、選手個人の移籍金の大きさがニュースになることはありましたが、Jリーグの各クラブがどの程度の移籍金に関する収入を手に入れているのかは開示されていませんでした。その移籍金に関する収支が2024年シーズンより新たに開示され、各クラブが選手の移籍でどの程度の収益を獲得し、費用を支払っているのかを分析できるようになりました。本コラムでは、海外クラブとの比較等を通じて、Jクラブが目指すべき移籍金収支のあり方について考察します。

## Jクラブの移籍金収入の現状

2024年シーズンより開示が始まった移籍補償金等収入とは、所属選手が契約期間を残して別のクラブに移籍する際、移籍先クラブから支払われる金銭であり、一般的に有力な選手であるほどその金額は高くなります。

この移籍補償金等収入には、連帯貢献金や育成補償金等、これまで当該選手の育成に携わってきた団体に支払われる金銭も含まれているものと推察されます(図1)。

Jクラブの主要な収入源は、大きいものから順に、①スポンサー収入、②入場料収入、③物販収入、④Jリーグ配分金の4つです。これら収入のJ1クラブにおける構成比率は、①42%、②19%、③10%、④7%となっており、売上高の8割弱を占めています。J1クラブの売上高に占める移籍補償金等収入の割合は6.7%であり、Jリーグ配分金に相当する収入源です。

現在のJクラブの事業規模は、それぞれが地盤としている地域の経済規模やスポンサー企業の大きさに一定程度比例しており、将来的に目指す事業規模は区々であると考えられますが、リーグとしても各クラブの売上を拡大させ、Jリーグを世界水準にしていこうと目指しています。

Jリーグは2023年12月の理事会において「Jリーグの次の10年で目指す姿」を決議しており、その中では、経営規模200億円のクラブの実現や、全Jクラブの経営規模を1.5倍～2倍とすることも掲げており、この目標達成の

一つ的手段として、移籍補償金等収入の増加も重要な要素になると思われます。

今回開示された移籍補償金等収入を見ると、最大額は浦和の1,192百万円です。この内訳として、酒井宏樹選手(移籍先：オランダFC)、伊藤敦樹選手(同：KAAヘント)、鈴木彩艶選手(同：シント＝トロイデンVV)といった日本代表クラスの選手の海外クラブへの移籍が大きく貢献しているものと見られます。

Jリーグ発足以来の国内クラブ間での移籍による移籍金は過去最高でも600百万円強といわれている中では、国内移籍で移籍金収入を大幅に増やしていくことは難しいものと考えられるため、今後は特に欧州への移籍でいかに移籍金を獲得できるかが重要になると考えられます。

## 海外クラブとの比較

Jクラブと比較するため、海外クラブの中でもJリーグが目指す経営規模200億円と同程度の規模を持ち、かつ、選手の育成や売却に定評のあるクラブとして、アヤックス(蘭)とセルティック(蘇)の2クラブの決算を見てみます。両クラブともリーグを代表するクラブとして選手を世界中から買う側である一方、オランダとスコットランドというステップアップリーグのクラブとして、5大リーグに選手を売る側でもあります。そんな両クラブの決算を見ると、Jリーグの今後に対する示唆が浮かび上がってきます。

23/24シーズンの決算の概要は図2の通りです。

両クラブとも決算上、移籍損益は事業収支とは区別して計上されており、Jクラブと比較しやすくするため、疑似的に移籍補償金等収入に相当する選手登録権の売却益を事業収入に含め、事業収入に占める選手登録権の売却益の割合を計算すると、過去3期平均はアヤックス31%、セルティック13%となります。

対して、Jリーグにおいて売上高や移籍補償金等収入が最大規模である浦和は12%となっています。

割合ではセルティックと似た水準ではありますが、絶対値で見ると、アヤックス、セルティックの選手登録権の売却益は3期平均でそれぞれ79百万ユーロ(約117億円\*)、20百万ユーロ(約28億円\*)であるのに対し、浦和は1,192百万円(約12億円)と大きく差が開いています。

これは、Jクラブの移籍補償金等収入に伸びしろがあることを示している一方、両クラブは5大リーグの有力クラブに選手を移籍させられる立場にあるからこそ得られている収入水準であるともいえます。

Jクラブが同水準の収入を実現するのは並大抵のことではなく、200億円クラブを誕生させるためには、移籍補償金等収入以外の収入もあわせて拡大していくことが肝要であると考えられます。

\*各期の為替レートの平均に選手登録権の売却利益／損失を乗じて算出

図1 連帯貢献金と育成補償金

### 連帯貢献金

- FIFAの規定により、海外クラブに移籍をした場合に、移籍金の一部をその選手を育てたクラブに還元する制度
- 12歳～23歳までに所属したクラブに対して移籍金の5%が分配される

### 育成補償金

- FIFAの規定により、23歳以下の選手が移籍する場合に、移籍先から支払われる補償金であり、12歳～21歳までの間に所属したクラブの在籍年数に応じて支払われる制度
- 国別にカテゴリーに分けて支払い額が規定されている
- ※日本サッカー協会が定めるトレーニング補償金制度というローカルルールも存在する

図2 アヤックス(蘭)とセルティック(蘇)の21/22~23/24決算概要

## Ajax

(百万ユーロ)

|                                                                    | 21/22 | 22/23 | 23/24 | 3期平均 |
|--------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|------|
| Total operating revenue (事業収入)                                     | 189   | 196   | 152   | 179  |
| Total operating expenses (事業費用)                                    | 197   | 203   | 191   | 197  |
| Profit/loss before player trading (移籍損益前利益／損失)                     | ▲8    | ▲6    | ▲39   | ▲18  |
| Total player trading (移籍損益)                                        | ▲19   | 68    | 31    | 27   |
| Profit/loss on disposal of players' registrations* (選手登録権の売却利益／損失) | 38    | 117   | 82    | 79   |
| Amortisation of players' registrations (選手登録権の償却)                  | ▲57   | ▲49   | ▲50   | ▲52  |
| Impairment of players' registrations (選手登録権の減損)                    | 0     | 0     | 0     | 0    |
| Earnings before interest and tax (利払前・税引前利益)                       | ▲27   | 62    | ▲8    | 9    |
| Profit/loss after tax (税引後利益／損失)                                   | ▲24   | 39    | ▲10   | 2    |
| 事業収入＋選手の登録権売却利益                                                    | 227   | 314   | 233   | 258  |
| 選手の登録権売却利益÷(事業収入＋選手の登録権売却利益)                                       | 17%   | 37%   | 35%   | 31%  |

## Celtic

(百万ユーロ)

|                                                                    | 21/22 | 22/23 | 23/24 | 3期平均 |
|--------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|------|
| Total operating revenue (事業収入)                                     | 104   | 138   | 145   | 129  |
| Total operating expenses (事業費用)                                    | 108   | 110   | 123   | 114  |
| Profit/loss before player trading (移籍損益前利益／損失)                     | ▲4    | 28    | 22    | 15   |
| Total player trading (移籍損益)                                        | 12    | 3     | ▲5    | 3    |
| Profit/loss on disposal of players' registrations* (選手登録権の売却利益／損失) | 34    | 17    | 8     | 20   |
| Amortisation of players' registrations (選手登録権の償却)                  | ▲15   | ▲14   | ▲13   | ▲14  |
| Impairment of players' registrations (選手登録権の減損)                    | ▲7    | 0     | 0     | ▲2   |
| Earnings before interest and tax (利払前・税引前利益)                       | 7     | 31    | 17    | 18   |
| Profit/loss after tax (税引後利益／損失)                                   | 7     | 38    | 16    | 20   |
| 事業収入＋選手の登録権売却利益                                                    | 138   | 154   | 153   | 148  |
| 選手の登録権売却利益÷(事業収入＋選手の登録権売却利益)                                       | 25%   | 11%   | 5%    | 13%  |

\* “選手登録権の売却による収入”と“無形資産としての選手の登録権の簿価”の差額

## Jクラブが移籍金収入を引き上げていくには

これまで、世界の中で日本サッカーの地位が高いとはいえなかったことや、Jクラブ・代理人・海外クラブ間での力関係等の観点から、Jクラブから欧州クラブへの移籍金は高い水準ではありませんでした。しかし、国際大会での日本代表の活躍や欧州主要リーグでの日本人選手の活躍等を通じて、日本人選手の見られ方が変わりつつあることは、海外移籍している多くの選手らが語っている通りであり、川崎Fに所属していた高井幸大選手のトッテナム(英)への移籍金推定500万ポンド(約10億円)といった事例のように、Jリーグで目立った活躍を見せた選手は相当の評価がなされるようになってきています。

今後は、Jリーグが2026年シーズンから秋春制に移行して欧州の主要リーグとシーズンが重なることで、特に夏の移籍期間において、欧州クラブとの移籍交渉が活発になることが予想されます。Jクラブとしては、夏の移籍期

間に有力選手を放出した場合でも、春秋制とは異なりシーズン開始前に代替選手の獲得に動けるため、相応の移籍金が提示されるのであれば主力選手を放出しやすくなり、移籍補償金等収入の向上という面では、秋春制への移行は追い風になると考えられます。

移籍補償金等収入を引き上げていくには、新たに契約する若手選手の移籍金を高く設定することも選択肢ではありますが、有力な若手選手との契約においては、それ自体が交渉上のネックとなることも想定されるため、高額な移籍金設定が難しい場合には、セルオン条項\*の設定も有効な手段になると考えられます。

セルオン条項はJクラブ・代理人・移籍先クラブ間の交渉で設定できるものであり、Jリーグとしても、Jクラブが交渉時に同条項を設定し易くなるよう、設定事例や押さえるべきポイント等、Jクラブの収入最大化に寄与する情報発信が期待されます。

## 最後に

改めて、経営目線で移籍補償金等収入の位置付けを見ると、高いに越したことはない一方で、選手の成長や活躍、その時々移籍市場の環境といったコントロールが難しい要素が多分に含まれています。収入の性質としては株式の売却益に近いと思われ、安定した収入源と見なすのは難しく、これに依拠しない経営を心掛ける必要があると考えられます。

一方、Jクラブには日本人選手全体としての価値向上や、秋春制への移行、セルオン条項の活用等で移籍補償金等収入を伸ばす余地は依然あると見られるため、Jクラブの経営規模拡大に向け、リーグ・クラブが一体となった取り組みが期待されます。

\*ある選手が、育ったAクラブからBクラブに移籍後、更にCクラブに移籍した場合、Cクラブへの移籍金の一部がAクラブにも支払われる仕組み

# J3 Ranking

## 金沢が新スタジアムを原動力に、初優勝!!

Jリーグ マネジメントカップ2024のJ3優勝クラブは金沢となりました。

金沢はマーケティング分野で2位、経営効率分野で5位、経営戦略分野で6位、財務状況分野で3位タイとなり、見事初優勝を飾りました。

J2から降格となった初年度、FM面では残念ながら1年でのJ2復帰は果たせませんでしたが、BM面では平均入場者数は+28.6% (4,225人→5,435人)、売上高成長率が+46.3% (871百万円→1,274百万円) とFM面の逆風を跳ね返す成長となりました。2024年2月に開業した新スタジアム「金沢ゴーゴーカレースタジアム」の話題性による新規の来場者に対し、サッカーそのものにとどまらない、多様な楽しみ方を提供するような施策を多く仕掛けることにより、高いリピート率を生み出すことに成功しています。



©ZWEIGEN KANAZAWA



## BM point 2024

|             | J3 | 順位 | (参考)<br>2023順位  | BM point<br>総計 |
|-------------|----|----|-----------------|----------------|
| ツエーゲン金沢     | 1  | —  | 21 <sup>※</sup> | 180            |
| 松本山雅FC      | 2  | ➡  | 2               | 179            |
| RB大宮アルディージャ | 3  | —  | 5 <sup>※</sup>  | 172            |
| カターレ富山      | 4  | ⬆  | 10              | 168            |
| FC岐阜        | 5  | ⬆  | 6               | 155            |
| FC今治        | 6  | ⬇  | 3               | 154            |
| ギラヴァンツ北九州   | 7  | ⬇  | 5               | 145            |
| ガイナレ鳥取      | 8  | ⬇  | 7               | 135            |
| FC琉球        | 9  | ⬆  | 14              | 133            |
| アスルクラロ沼津    | 10 | ⬆  | 11              | 127            |
| AC長野パルセイロ   | 11 | ⬇  | 8               | 127            |
| SC相模原       | 12 | ⬆  | 18              | 110            |
| ヴァンラーレ八戸    | 13 | ⬇  | 12              | 108            |
| FC大阪        | 14 | ⬇  | 9               | 108            |
| テゲバジャーロ宮崎   | 15 | ⬆  | 20              | 102            |
| 福島ユナイテッドFC  | 16 | ⬆  | 17              | 97             |
| Y.S.C.C.横浜  | 17 | ⬆  | 19              | 90             |
| いわてグルージャ盛岡  | 18 | ⬇  | 16              | 88             |
| カマタマーレ讃岐    | 19 | ⬇  | 13              | 84             |
| 奈良クラブ       | 20 | ⬇  | 15              | 68             |

※2023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<br>入場者数                                                                                          | スタジアム<br>集客率 | 客単価 | 合計  | 勝点1あたり<br>チーム人件費                                                                                 | 勝点1あたり<br>入場料収入 | 退団者<br>1人あたり<br>移籍金収入 | 合計  | 売上高・チーム<br>人件費率                                                                                  | SNS<br>フォロワー数 | グッズ<br>関連利益額 | 合計  | 売上高                                                                                                | 売上高<br>成長率 | 自己<br>資本比率 | 合計  |
| 18                                                                                                  | 19           | 19  | 56  | 4                                                                                                | 19              | 17                    | 40  | 11                                                                                               | 15            | 16           | 42  | 17                                                                                                 | 18         | 7          | 42  |
| 20                                                                                                  | 17           | 18  | 55  | 3                                                                                                | 20              | 18                    | 41  | 7                                                                                                | 20            | 19           | 46  | 19                                                                                                 | 3          | 15         | 37  |
| 19                                                                                                  | 18           | 20  | ★57 | 2                                                                                                | 18              | 12                    | 32  | 14                                                                                               | 19            | 20           | ★53 | 20                                                                                                 | 1          | 9          | 30  |
| 17                                                                                                  | 8            | 14  | 39  | 16                                                                                               | 17              | 8                     | 41  | 20                                                                                               | 13            | 16           | 49  | 14                                                                                                 | 11         | 14         | 39  |
| 15                                                                                                  | 6            | 15  | 36  | 8                                                                                                | 14              | 16                    | 38  | 15                                                                                               | 17            | 13           | 45  | 15                                                                                                 | 8          | 13         | 36  |
| 13                                                                                                  | 20           | 9   | 42  | 7                                                                                                | 10              | 14                    | 31  | 10                                                                                               | 10            | 18           | 38  | 18                                                                                                 | 5          | 20         | 43  |
| 16                                                                                                  | 15           | 12  | 43  | 12                                                                                               | 15              | 11                    | 38  | 19                                                                                               | 14            | 8            | 41  | 13                                                                                                 | 2          | 8          | 23  |
| 10                                                                                                  | 9            | 7   | 26  | 19                                                                                               | 11              | 15                    | 45  | 18                                                                                               | 11            | 17           | 46  | 7                                                                                                  | 9          | 2          | 18  |
| 12                                                                                                  | 12           | 6   | 30  | 10                                                                                               | 12              | 10                    | 32  | 6                                                                                                | 16            | 12           | 34  | 9                                                                                                  | 12         | 16         | 37  |
| 9                                                                                                   | 13           | 16  | 38  | 15                                                                                               | 8               | 4                     | 27  | 12                                                                                               | 8             | 14           | 34  | 8                                                                                                  | 10         | 10         | 28  |
| 14                                                                                                  | 14           | 2   | 30  | 5                                                                                                | 16              | 7                     | 28  | 16                                                                                               | 9             | 7            | 32  | 12                                                                                                 | 14         | 11         | 37  |
| 11                                                                                                  | 7            | 4   | 22  | 6                                                                                                | 5               | 3                     | 14  | 13                                                                                               | 18            | 5            | 36  | 16                                                                                                 | 19         | 3          | 38  |
| 5                                                                                                   | 16           | 8   | 29  | 20                                                                                               | 1               | 9                     | 30  | 17                                                                                               | 2             | 12           | 31  | 6                                                                                                  | 7          | 5          | 18  |
| 8                                                                                                   | 3            | 1   | 12  | 14                                                                                               | 3               | 13                    | 30  | 8                                                                                                | 6             | 12           | 26  | 10                                                                                                 | 13         | 17         | 40  |
| 1                                                                                                   | 10           | 17  | 28  | 11                                                                                               | 4               | 1                     | 16  | 3                                                                                                | 1             | 12           | 16  | 4                                                                                                  | 20         | 18         | 42  |
| 3                                                                                                   | 4            | 11  | 18  | 18                                                                                               | 2               | 6                     | 26  | 9                                                                                                | 4             | 6            | 19  | 5                                                                                                  | 17         | 12         | 34  |
| 4                                                                                                   | 5            | 3   | 12  | 17                                                                                               | 13              | 20                    | ★50 | 5                                                                                                | 3             | 3            | 11  | 1                                                                                                  | 15         | 1          | 17  |
| 2                                                                                                   | 11           | 10  | 23  | 1                                                                                                | 7               | 3                     | 11  | 2                                                                                                | 5             | 1            | 8   | 11                                                                                                 | 16         | 19         | ★46 |
| 6                                                                                                   | 2            | 5   | 13  | 13                                                                                               | 6               | 20                    | 39  | 4                                                                                                | 12            | 4            | 20  | 2                                                                                                  | 4          | 6          | 12  |
| 7                                                                                                   | 1            | 13  | 21  | 9                                                                                                | 9               | 5                     | 23  | 1                                                                                                | 7             | 3            | 11  | 3                                                                                                  | 6          | 4          | 13  |



## 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

2024年シーズンにおけるJ3の平均は、前年比+408人(+13.6%)の3,411人で、20クラブ中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は福島、富山、沼津で、それぞれ+41.9%(+515人)、+34.4%(+1,184人)、+33.8%(+662人)でした。

J3の中で最高の増加率を記録した福島は、昇格プレーオフ圏内をかけたホームでの最終戦が4,634人と、シーズン平均の3倍近い動員となりました。昇格プレーオフにより、5位前後のクラブにも最後まで昇格の望みがつながらなくなり、シーズン最終盤に集客を伸ばしたクラブは複数見られます。

ばしたクラブは複数見られます。

Jリーグは、2026年シーズンから8月開幕への移行が予定されており、直前の2026年2～6月は移行期のため「特別大会」となります。その大会後には昇降格がないため、2025年シーズン後の昇降格を経たリーグ編成で各クラブは約1年半を戦うこととなります。上位ディビジョンに昇格したクラブは集客面などでのメリットを通常より長く享受することができるため、例年よりも重みを増す昇格争いとなり、シーズン最終盤のさらなる集客増が期待されます。

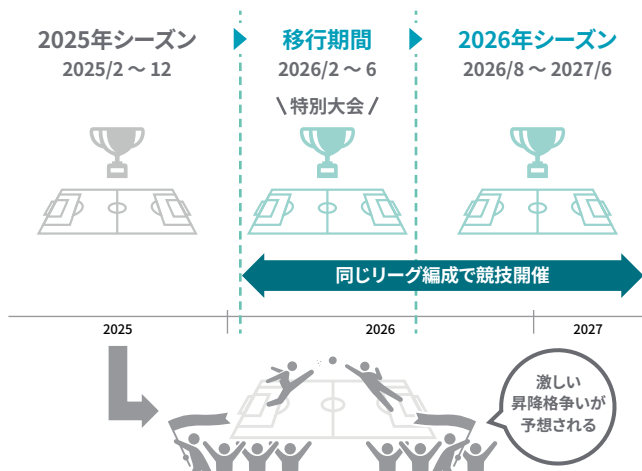
### スタジアム集客率

2024年シーズンのJ3の平均は前年比+3.8P(+16.8%)の26.1%となり、本ランキングを開始した2014年シーズン以降の最高値を2年連続で更新しました。

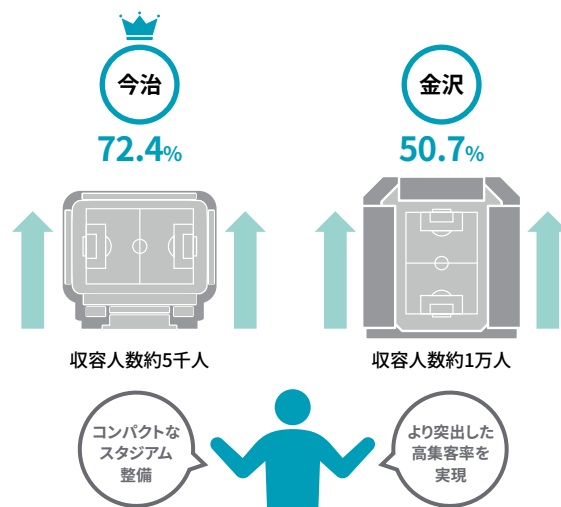
本KPIが最も高かったのは、前年に引き続き今治で、72.4%と2位の金沢(50.7%)に20P以上もの差を付けています。この高集客率は、2023年に開業した「アシックス里山スタジアム」の収容人数が5,000人台とコンパクトであることによりもたらされていますが、他のJ3クラブの多くが使用している収容人数1.5～3万人規模のホームスタジアムに比べ、同じ入場者数でもより熱気が生まれ、高い顧客満足

### 平均入場者数

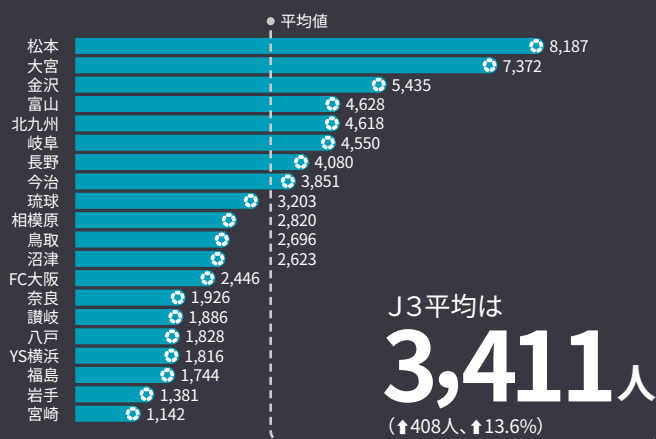
Jリーグは、2026年シーズンから8月開幕へ



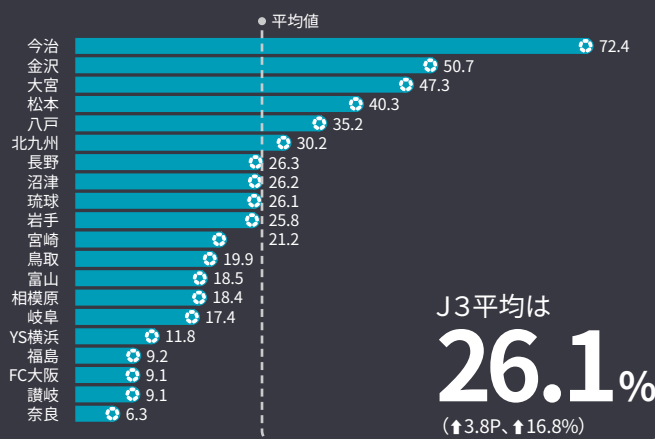
### スタジアム集客率



### 平均入場者数(人)



### スタジアム集客率(%)



# Management Cup J3

に結びついているものと考えられます。続く金沢も、新スタジアム「金沢ゴーゴーカーレスタジアム」が収容人数約1万人と前年までのホームスタジアムの約半分のサイズとなっており、入場者数の増加と相まって、集客率を前年の20.9%の約2.4倍と大幅に伸ばしました。

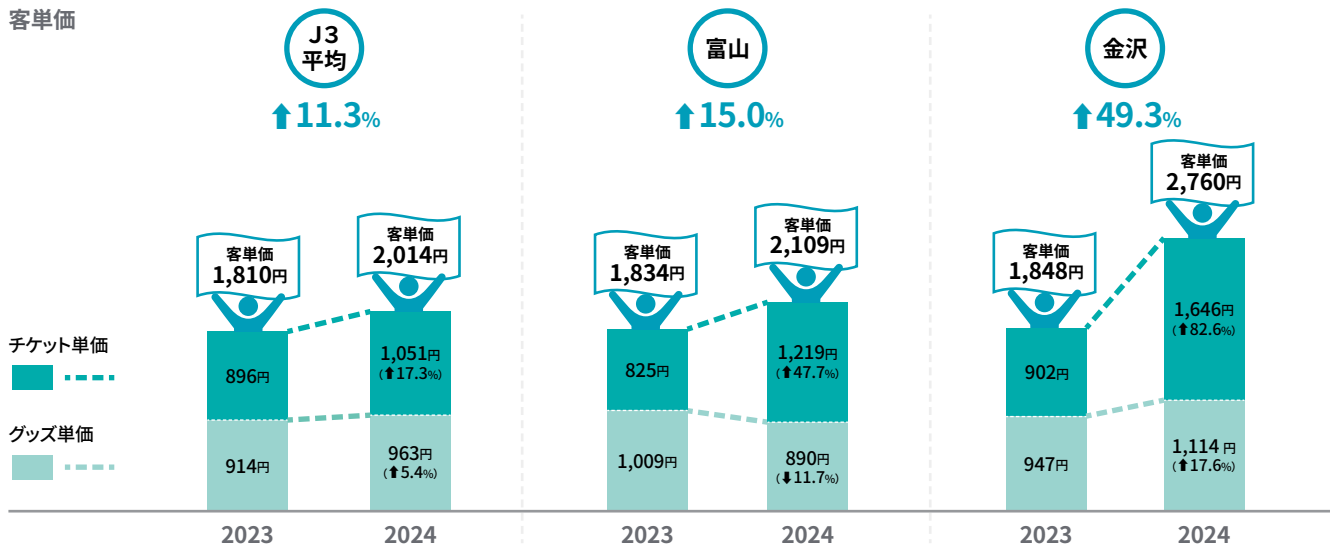
## 客単価

2024年シーズンにおけるJ3の平均は、前年比+204円(+11.3%)の2,014円と増加しました。内訳を見ると、チケット単価は+155円(+17.3%)、グッズ単価は+49円(+5.4%)となっており、主にチケット単価の増加が寄与しています。

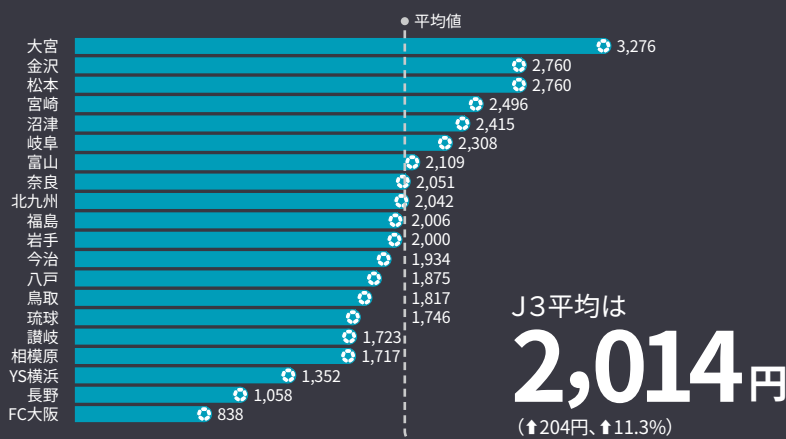
本KPIのトップ3は、大宮(3,276円)、金沢(2,760円)、松本(2,760円)となっています。JMCにおける客単価の計算は、スタジアム入場者数を分母としているため、入場者が減少した場合でも本KPIは増加することになりますが、本来、入場者数の増加と客単価の増加を

同時に実現することが理想的です。今シーズン、両者の増加を同時に実現したクラブは、20クラブ中8クラブでした。この中で特に客単価が上昇したクラブとして、金沢(+912円、+49.3%)と富山(+275円、+15.0%)が挙げられます。金沢はJ3降格となって迎えたシーズンでしたが、新スタジアム「金沢ゴーゴーカーレスタジアム」を通じて入場者数、客単価ともに大幅増を達成しました。富山は10季ぶりのJ2昇格争いに食い込むなど、FM面での好調がその要因の一つになったものと考えられます。

## 客単価



## 客単価 (円)



## J3分析

# 2nd ステージ：経営効率

「勝点1あたりチーム人件費」と「勝点1あたり入場料収入」は、FM面の成績によって大きく変動します。特に経営リソースが限られる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。また、まだJ3においては財務への構成割合の低い移籍金収入についても、効率的な選手育成を通じた移籍金水準の引き上げが今後の重要なテーマになると考えられます。

### 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。

2024年シーズンのJ3の平均は、前年比+0.7百万円(+15.8%)の5.4百万円でした。最も効率的に勝点を獲得したクラブは八戸で、勝点1を2.8百万円で獲得しました。対して最下位の岩手は、勝点1を獲得するために12.7百万円を要し、その差は約4.5倍となっています。

J2昇格またはJ2昇格プレーオフ出場を果たした6クラブ(大宮、今治、富山、松本、福

島、FC大阪)のうち、半数の3クラブがJ3平均の5.4百万円を下回っています。このうち、J2昇格を果たした富山は、チーム人件費は前年比▲16百万円の228百万円と減少させた一方で、勝点は前年比+2の64と増やしており、本KPIは前年比▲0.3百万円の3.6百万円となりました。また、福島(3.0百万円)とFC大阪(3.9百万円)もJ3平均を下回り、チーム人件費の効率的な投資がFM面に反映された結果となりました。

### 勝点1あたり入場料収入

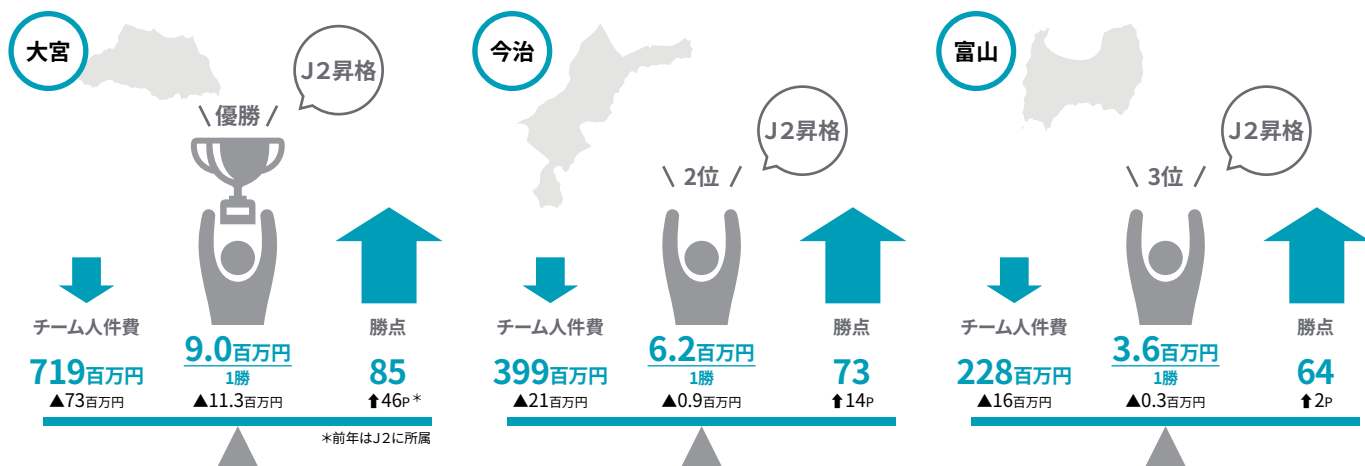
本KPIは、①勝点1がいくらで売れたのか、というクラブ側の視点と、②勝点1をいくらで買ったのか、というファン・サポーター側の視点があるため、クラブ側はこのKPIをできるだけ高くしたいと考える一方、ファン・サポーター側はこのKPIをできるだけ低くしたいという、トレードオフの関係を内包する指標といえます。

2024年シーズンにおけるJ3の平均は、前年比+0.5百万円(+43.0%)の1.6百万円となりました。

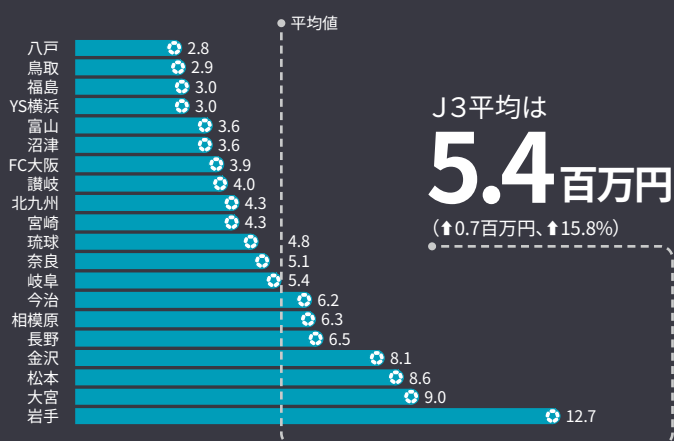
本KPIのトップは昨シーズンに引き続き松本で、前年比+0.2百万円(+4.3%)の5.3百万

### 勝点1あたりチーム人件費

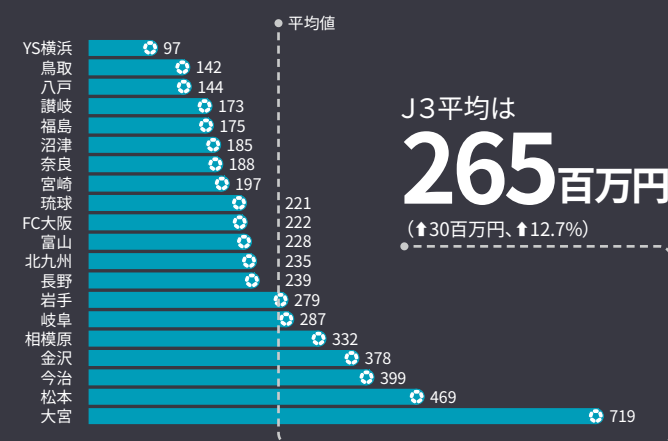
チーム人件費への投資をFM面の成果につなげることに成功



### 勝点1あたりチーム人件費(百万円)



### 〈参考〉チーム人件費(百万円)



# Management Cup J3

円でした。入場料収入を前年比+44百万円(+15.9%)、勝点も前年の54から60まで積み上げ、J2昇格プレーオフへの進出を果たしました。

一方、本KPIの増加率が最も高かったのは、YS横浜で前年比+186.0%の1.4百万円でした。入場料収入を前年比+19百万円(+76.0%)と増加させましたが、勝点は52から32と昨シーズンから20ポイント減少したことにより、本KPIが押し上げられました。ファン・サポーターの満足度の観点からは、課題の残る結果であったといえます。

## 退団者1人あたり移籍金収入

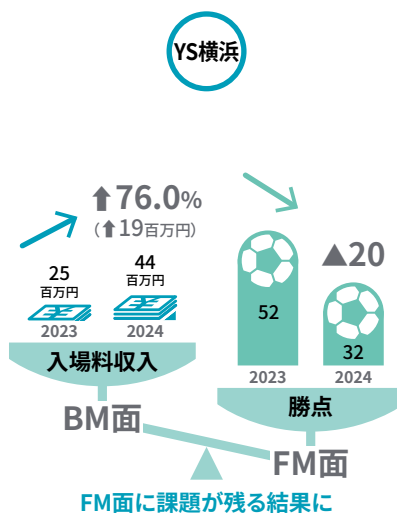
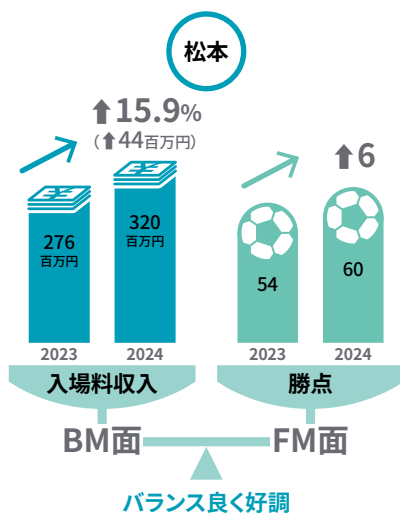
2024年シーズンにおけるJ3の平均は、0.8百万円でした。内訳は、移籍補償金等収入の平均14百万円に対して、退団者数が1クラブあたり17.3人となっており、退団者数は他のディビジョンと同等の規模となりますが、収入水準がJ1やJ2に比べ大きな開きがある状況です。

全20クラブ中、移籍補償金等収入が10百万円未満のクラブは9クラブとなっており、さらにそのうち4クラブはゼロと、ディビジョン全体として売上高に占める移籍金の貢献は限定的であり、選手の退団は契約満了によるものか、無償での移籍が主であることが分か

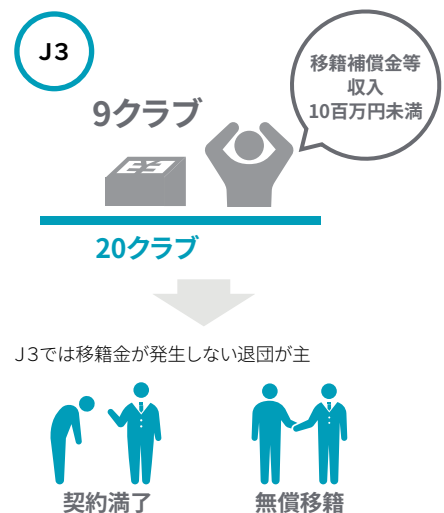
ります。

本KPIのトップ3は、YS横浜(2.3百万円)、讃岐(2.3百万円)、松本(1.7百万円)となっており、突出したクラブはなく、すべてのクラブが3百万円未満の水準となっています。

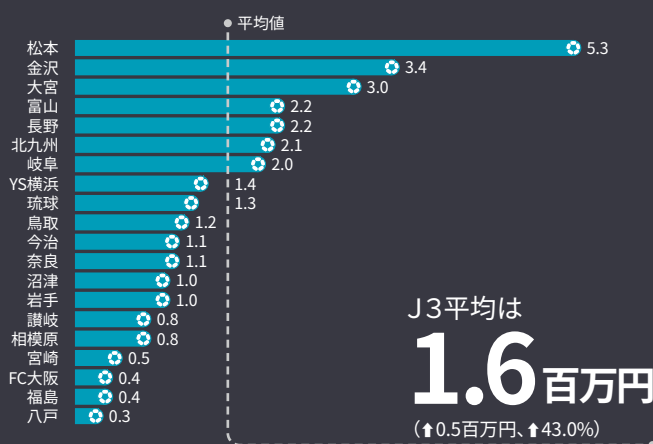
## 勝点1あたり入場料収入



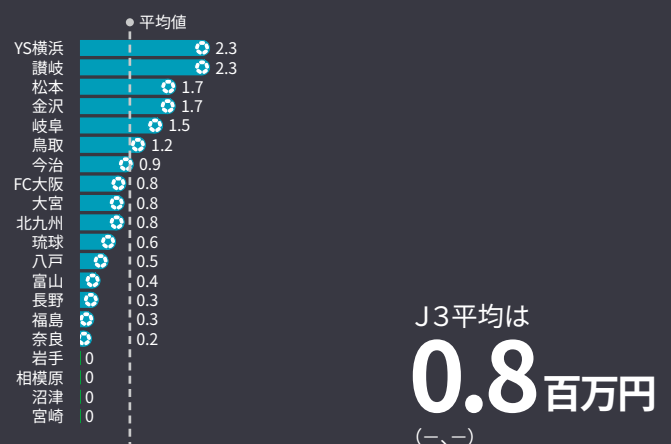
## 退団者1人あたり移籍金収入



## 勝点1あたり入場料収入(百万円)



## 退団者1人あたり移籍金収入(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

2024年シーズンにおけるJ3の平均は、前年比▲5.6Pの32.9%でした。

全20クラブが50%以下に抑えられており、各クラブ健全な状態であると考えられます。

昨シーズンは、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%を上回っていましたが、今シーズンは4クラブとも50%以下になりました。4クラブそれぞれ▲26.9P、▲24.2P、▲23.6P、▲15.5Pと大きく減少していますが、YS横浜を除く3クラブはリーグ順位が昨シーズンより上昇しています。まさにチーム人件費の

投資額の多寡だけではFM面での成績は必ずしも決まらないというケースになりました。また、J2に昇格した大宮(29.1%)と今治(33.3%)は、効率的なチーム人件費の投資のもとFM面の成績でも結果を残したシーズンになりました。

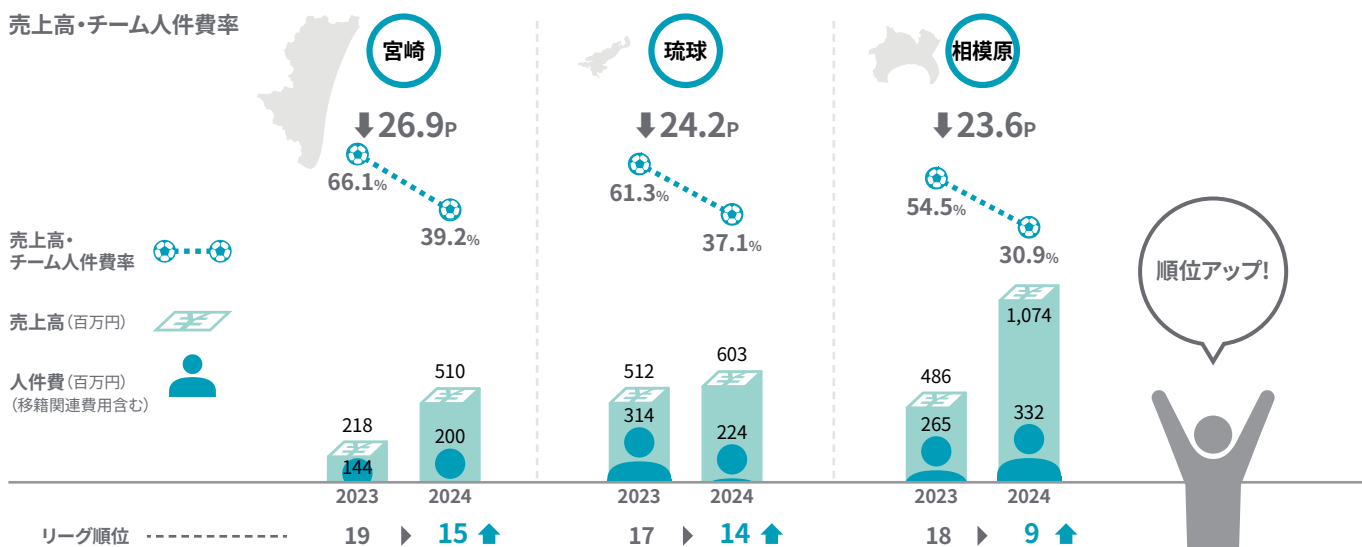
J1やJ2と比べて売上高・チーム人件費率が小さくなる傾向にあるJ3は、中長期的な視点から既存選手の育成をもとに戦力を向上させていくことが重要であると考えられます。

### SNSフォロワー数

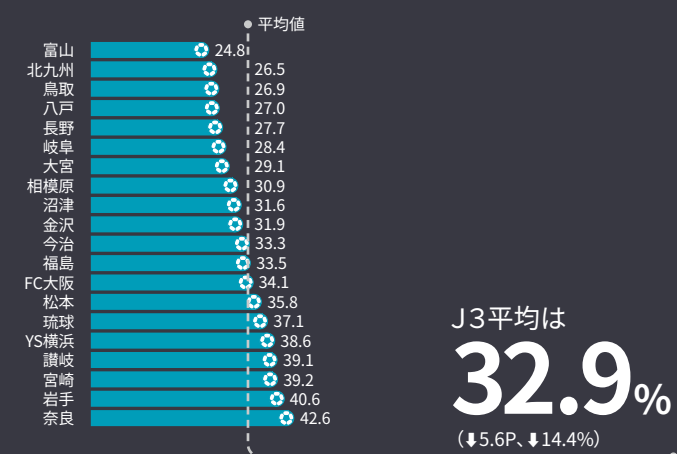
2024年シーズンにおけるJ3の平均は、前年比+9,612人(+16.7%)の67,099人であり、着実に増加しています。Instagramは宮崎が新たにアカウントを開設したことで、Jリーグ全60クラブが運営するに至っています。媒体別には、各ディビジョンの中でJ3のみXのフォロワー数が+5,163人と増加していることが特徴ですが、増加率では、他のディビジョン同様、TikTok(+169.0%)、Instagram(+26.8%)が伸びており、若年層との接点拡大を強化していることがうかがえます。

本KPIのトップ3は、松本(160,478人)、大宮

### 売上高・チーム人件費率



### 売上高・チーム人件費率 (%)





# Management Cup J3

(148,641人)、相模原(129,049人)の3クラブであり、10万人を超えているのもこの3クラブです。一方、増加数のトップは大宮で+17,811人(+13.6%)となっています。特にJ2昇格が決定した2024年10月以降、InstagramおよびXで合計8,000人程フォロワー数を増加させており、競技成績に連動させた取り組みが功を奏したことが推察されます。J3全体としてフォロワー規模が相対的に小さく、FM面に連動したSNS施策がフォロワー獲得に大きな影響を与える傾向が見られます。

## グッズ関連利益額

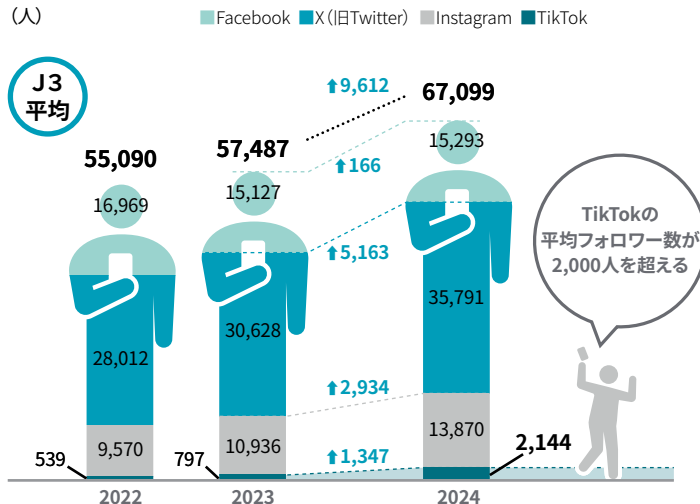
2024年シーズンにおけるJ3の平均は、前年比+5百万円(+32.7%)の23百万円、利益率は前年比+0.7P(+2.3%)の33.9%となりました。物販収入は前年比+16百万円(+30.2%)の69百万円となり、いずれの指標も昨シーズンから向上しました。

クラブ別では、大宮(99百万円)と松本(83百万円)が突出して高く、両クラブともJ3平均(23百万円)を3倍以上上回っています。大宮はJ3優勝を果たし、最短1年でのJ2復帰を決めたこと、松本は昇格PO圏内の4位と再起の兆しを見せるシーズンとなったことから、競

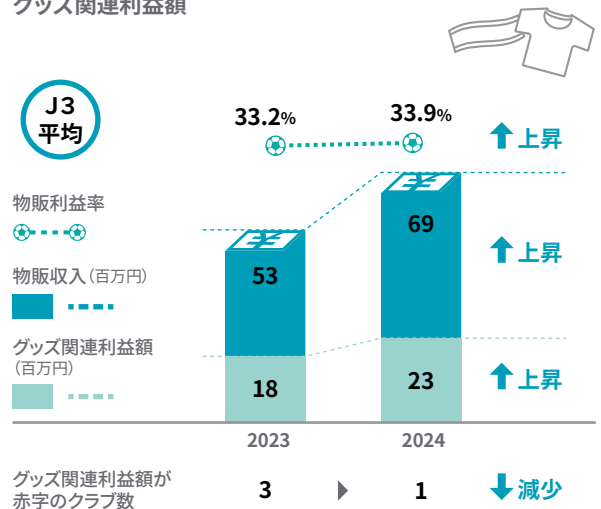
技面での成果がファン増加や購買意欲の喚起につながった可能性が考えられます。

また、YS横浜、相模原、宮崎は本KPIが赤字に転換しました。J3全体でも本KPIが赤字のクラブ数は3クラブから1クラブに減少しており、ディビジョン全体での底上げが進んでいることが読み取れます。

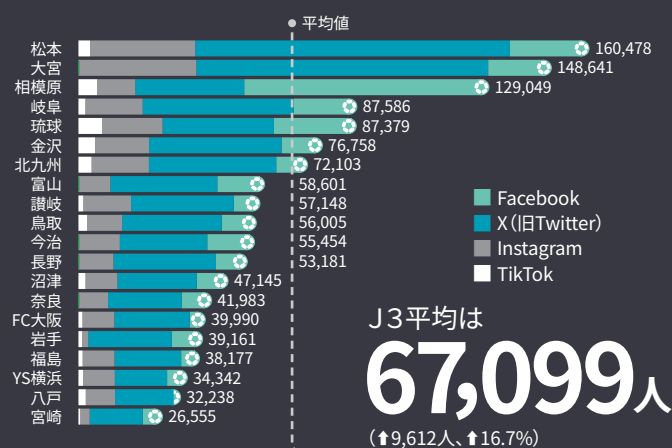
## SNSフォロワー数(人)



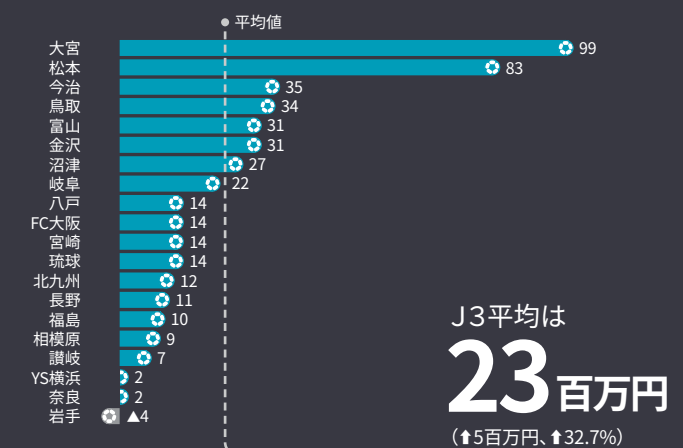
## グッズ関連利益額



## SNSフォロワー数(人)



## 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

2024年シーズンにおけるJ3の平均は、前年比+210百万円(+31.9%)の865百万円と、大幅増となりました。内訳を見ると、スポンサー収入が+137百万円(+39.5%)、入場料収入が+30百万円(+53.6%)、物販収入が+16百万円(+30.2%)と、Jリーグ配分金を除くすべての項目で増収を達成しました。特に、入場料収入の増加は、ルヴァンカップの大会方式変更によりJ3クラブが出場可能となった影響が大きく、J1クラブとの対戦が実現したことで集客力の向上につながっています。

クラブ別では、相模原と宮崎の2クラブにおけるスポンサー収入の増加が突出しており、

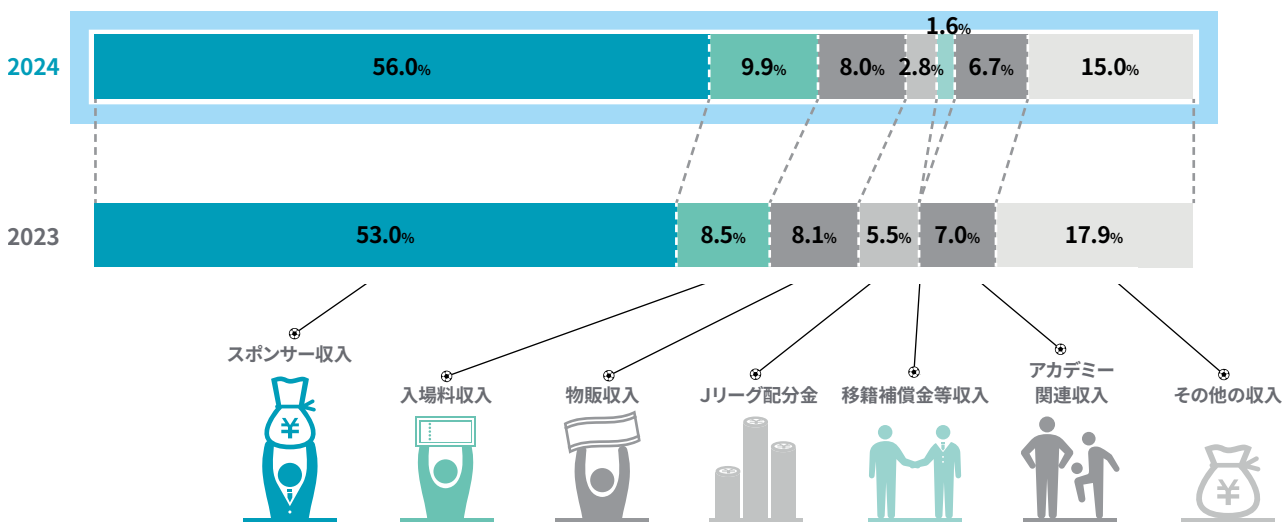
相模原は+616百万円(+256.7%)、宮崎は+235百万円(+213.6%)と2倍を超える伸びとなりました。両クラブとも2023年以降、経営体制の移行が行われており、事業基盤の強化が進められていることが推察されます。2024年8月にはレッドブルによる大宮への経営参画が発表されるなど、国内外の有力企業から投資先としての注目が高まっていることがうかがえます。

### 売上高成長率

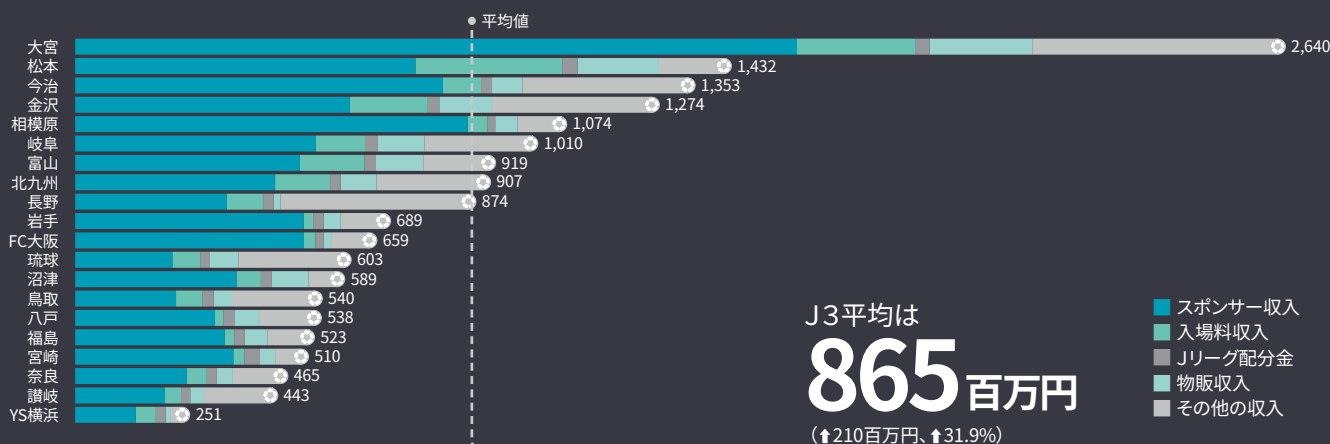
2024年シーズンにおけるJ3の平均は、前年比+19.5Pの25.5%となり、Jリーグ配分金の減少があったにもかかわらず、力強いプラス成長を記録しました。全20クラブ中、17クラブがプラス成長を達成しており、ディビジョン全体の成長機運が明確に表れています。

クラブ別では、宮崎が+133.9%(+166.8P)と、最も高い成長率を記録しました。昨シーズンは▲32.9%と大きく落ち込んでいたものの、経営体制の刷新とスポンサー収入の急増が大幅な回復を後押ししました。続く2位は相模原で、+121.0%(+157.2P)でした。こちらも昨シーズンは▲36.2%と苦戦しましたが、宮崎

### 売上高



### 売上高(百万円)



# Management Cup J3

同様、スポンサー収入の増加が成長の主要因となりました。3位は降格組の金沢で、新スタジアムの開業効果も相まって+46.3%を達成しました。金沢の内訳を見ると、スポンサー収入が599百万円(+239百万円)、入場料収入が170百万円(+90百万円)と、特に入場料収入はJ3最多の伸びとなりました。

今季からJ3・JFL入れ替え戦が導入されたことで、クラブ間の競争環境は一段と厳しさを増しています。こうした環境変化に対応するため、スタジアムの整備や資本体制の見直しなど、地域密着型の運営に加えて構造改革に取り組むクラブが増加しています。

## 自己資本比率

2024年シーズンにおけるJ3の平均は、前年比+2.5P(+64.0%)の6.4%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8クラブであり、債務超過は昨シーズンと同様に、3クラブとなっています。本KPIのトップは今治の70.0%でした。

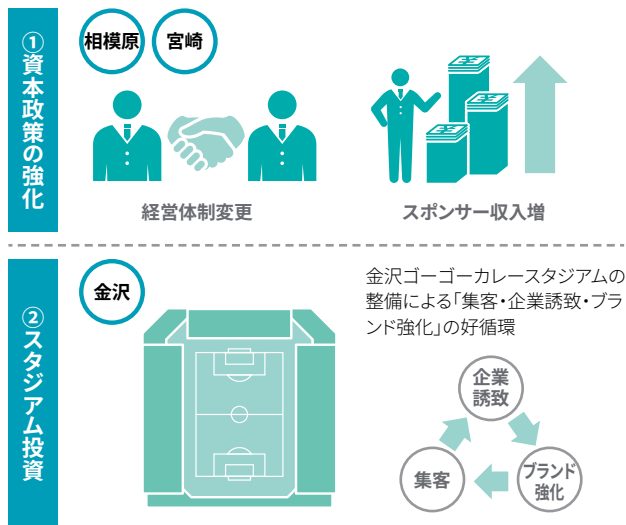
なお、純資産の内訳を分析すると、過去の利益の累積である利益剰余金がプラスのクラブについても昨シーズン同様、2クラブ(松本、FC大阪)となっています。健全なクラブ経営を維持・継続するためには、今後黒字を継続し、利益剰余金をプラスにすることが望ましい形となります。

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

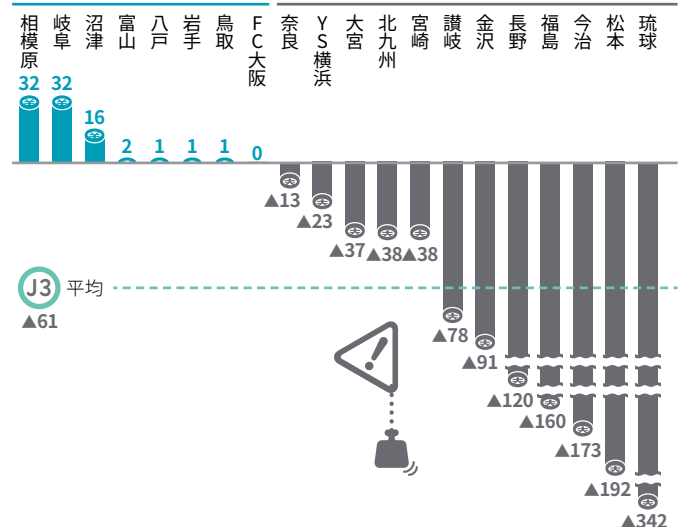
J3クラブで進む抜本的経営強化



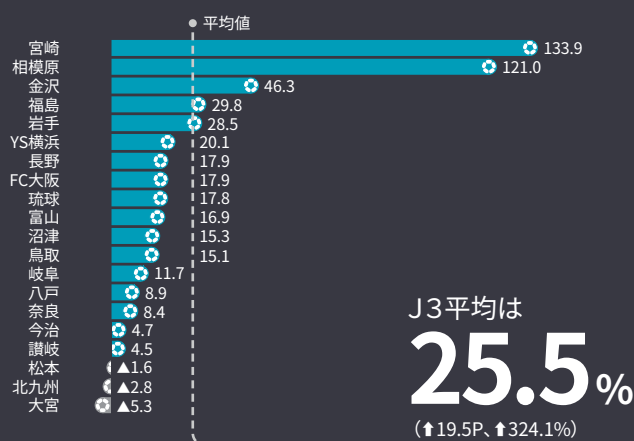
## 自己資本比率

2024年シーズンの各クラブ当期純利益

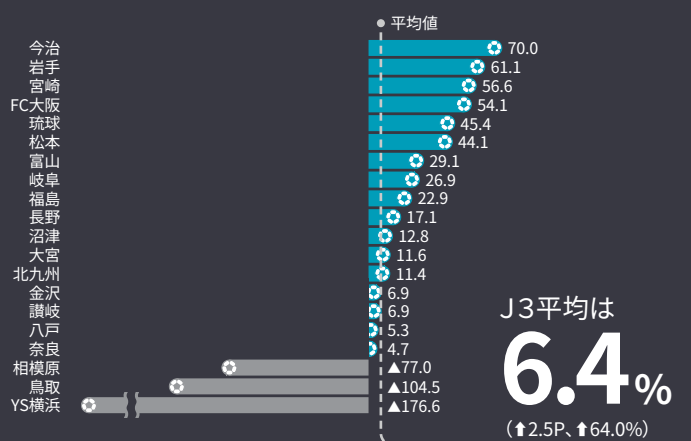
(百万円)



## 売上高成長率 (%)



## 自己資本比率 (%)



# J3優勝クラブ分析

## ツエーゲン金沢

Jリーグ マネジメントカップ2024におけるJ3ディビジョンの優勝クラブはツエーゲン金沢(以下、金沢)となりました。2023年シーズン終了後に10年ぶりにJ3降格となり、2024年シーズンも12位と、目標としていた1年でのJ2復帰を達成することはできませんでしたが、2024年に開業した「金沢ゴーゴーカーレスタジアム」を核として、前年より入場者数を伸ばすことに成功するなど、2位の松本と1ポイント差という大接戦を制しました。今回、2023年12月に代表取締役事業統括に就任した端陽造(はしようぞう)氏にお話を伺いました。

### スポーツ業界外からの挑戦

金沢は2006年から「ツエーゲン金沢」の名前での活動をスタートさせたクラブであり、2014年にJ3参入、同年に優勝を果たしJ2へ昇格しました。その後、9シーズンにわたりJ2を舞台に闘いましたが、2023年シーズンにおいてJ2最下位となり、J3に降格しました。J3降格が決まった2023年シーズン終了後に新たにクラブの外部から代表に就任したのが端氏です。

端氏は長年新聞社において、営業や新規プロジェクトの立ち上げに関与するとともに、新聞社外の業界においても新たなビジネスモデルの構築やプロモーション等の業務を主に従事してきましたが、スポーツ業界の組織に関わるのは今回の代表就任が初めてです。その点、まったくの門外漢としての挑戦ともいえませんが、組織のガバナンスや運営という面では、スポーツ業界もその他の業界も共通する点は多く、新聞社では当たり前に行われているもののクラブでは未整備の部分について、着実に整備を進められています。

また、端氏はご自身のミッションとして、就任期間中にクラブとして「自走できる仕組み」を構築することを念頭に取り組んでおり、クラブ内の各スタッフの適性を見極めつつ、適材

適所の観点で、責任および権限移譲を意識的に進めています。

プロスポーツクラブ経営においては、スポーツビジネスならではの特殊性への理解や専門性も求められますが、ビジネスという面では他の業界との共通項も多く、他の業界における仕組みや常識、先進事例などをクラブ経営に取り入れていける外部の目線を持っているということが端氏の強みであり、その挑戦は大いに注目すべきものであると考えられます。

### 新スタジアムをフックとした取り組み

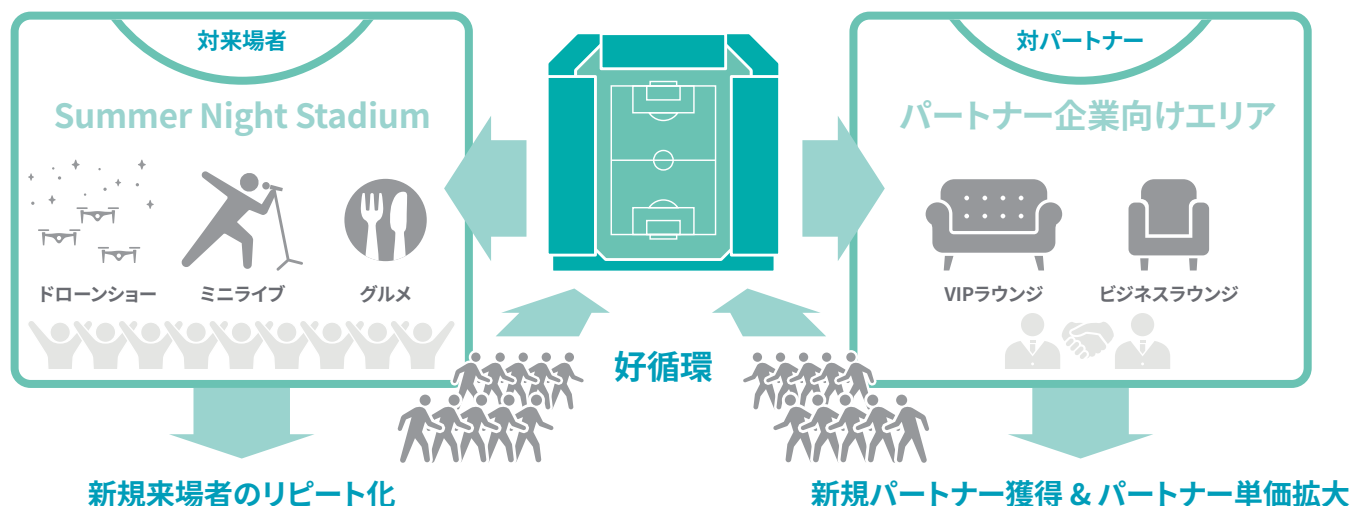
「1年でのJ2復帰」を目標に2024年シーズンに臨んだ金沢でしたが、残念ながら12位と復帰は果たせませんでした。J3降格初年度、かつ、J2昇格争いに絡めないという競技面では非常に厳しいシーズンとなりましたが、平均入場者数はJ2に在籍した前年の4,225人から5,435人へ1,210人(+28.6%)と逆に増加させています。また、入場料収入は80百万円から170百万円と倍以上の成長となり、さらに、スポンサー収入も360百万円から599百万円という大幅増を記録しています。J3降格を跳ね返すこれらの集客面や財務面での好調が、今回のJMC J3部門での優勝への主要

因となりましたが、この大きな原動力となったのが2024年2月に開業した新スタジアム「金沢ゴーゴーカーレスタジアム」です。前年までホームスタジアムとしていた「石川県西部緑地公園陸上競技場」から球技専用スタジアムに変わり、見やすさという点でもエンターテインメント性が大幅に改善されるとともに、収容人数は約2万人から約1万人へとコンパクトになり、スタジアム集客率は20.9%から50.7%へと大きく進展しました。スタジアム集客率の高まりによる「満員感」はスタジアムに熱気を生み出し、来場者や視聴者、スポンサー・パートナーにとっての満足度を高めることにつながります。なお当該スタジアムは、将来的にJ1参入を目指すうえでのスタジアムライセンス基準となる1.5万人規模への拡張も可能な設計となっています。

端氏によると、金沢はこれまで石川県内において十分なクラブの認知度を獲得できしており、クラブを知らない人はほぼいないほど浸透しているとのことですが、認知していながらもスタジアムにはまだ来場したことがない地域住民も多いという点がこれまでの課題であったとのことでした。しかし、今回の新スタジアムの開業をきっかけとして様々な来場促進施策を進め、これらが着実に実を結んでい

### 新スタジアムをフックとした好循環の創出

### 金沢ゴーゴーカーレスタジアム



る感触を得ています。具体的には、「Summer Night Stadium」と称したイベントで、スタジアムの夜空を彩るドローンショーや、アーティストを呼んだミニライブの開催、スタジアムグルメの充実など、サッカーそのものだけではなく多様な楽しみ方を提供する取り組みにチャレンジしています。このことが、新スタジアムの話題性によって初めて来場したお客様のリピート化の成功に大きく寄与しています。

また、新スタジアムはVIPラウンジやビジネスラウンジといったパートナー企業向けのエリアも充実しており、当該エリアを通じて既存パートナーが新規パートナー候補となる企業を招待し、クラブに紹介するようなケースも増えており、新規のパートナー獲得やパートナー単価の拡大にもつながっています。このように新スタジアムをフックとした諸施策により、来場者やパートナーの満足度が高まり、好循環をもたらしていることが分かります。

### 石川県内での競技横断連携

地域密着を掲げるJクラブにおいては、ホームタウンとする自治体や地域との円滑なコミュニケーションがJリーグやJクラブの理念の実現にあたって不可欠な要素となりますが、金沢においては、石川県およびホームタウンとする19の市町とも良好な関係が築けているとことです。クラブの運営母体である株式会社石川ツエーゲンの取締役として、石川県知事である馳浩氏が就任しているように、自

治体の首長自身がクラブ運営に関わっているケースは他のクラブを見ても珍しい事例です。このことも自治体との良好な関係性の表れであると考えられます。

また、石川県内で活動する他のスポーツクラブとの競技横断的な連携も積極的に進められています。その取り組みが具現化された「一般社団法人石川ユナイテッド」は、サッカー（ツエーゲン金沢）の他、野球（石川ミリオンスターズ）、バスケットボール（金沢武士団）、バレーボール（PFUブルーキャッツ石川かほく）、ハンドボール（ハニービー石川）、バドミントン（金沢学院クラブ）、フットサル（ヴィンセドール白山）、卓球（金沢ポート）という石川県内で活動する8つの競技のトップスポーツクラブが共同し、連携しながら運営している組織体です。互いのホームゲームで他のチームの紹介やイベントPRを行ったり、8つのスポーツクラブが集結して、合同で子ども向けの体験イベントを開催したり、地域連携の活動を実施するなど、地域における競技横断的な活動を推進しています。ここまで大規模かつ継続的な活動を推進している事例は他のホームタウンでは類を見ない、非常にユニークな取り組みです。

### 震災からの復興

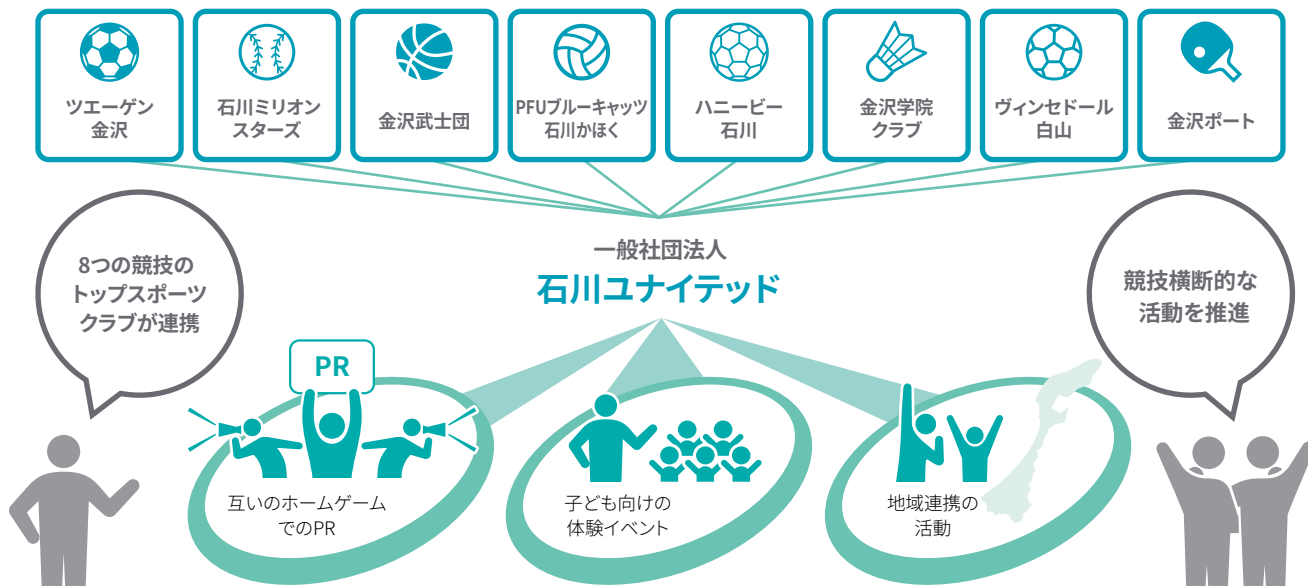
金沢がホームタウンとする石川県は、2024年1月1日に発生した能登半島地震により甚大な被害を受け、震災の発生から1年9カ月が

経過した現在においても復興は道半ばの状況です。金沢においても、プロスポーツクラブという立場から「我々に何ができるのか？」ということを自問自答しながら、日々できることに取り組んでいるということです。クラブ単体や、前述した石川ユナイテッドでの取り組みを通して、被災地支援活動を継続的に行う中で、スポーツを通して被災地の方々に元気を届けられる力があることを確信しており、今後も震災からの復興という観点でも地域になくてはならない存在を目指していきたいと端氏は話します。

このような災害等により地域に深刻な影響が発生した際に、スポーツクラブだからこそ発揮できる役割があることは、過去に発生した災害を見ても明らかです。また、地域内にとどまらず、リーグやクラブ全体で一丸となって支援できることも、全国各地を拠点とするプロスポーツリーグならではの強みです。

今後も金沢が震災という経験を糧に、新スタジアムを核としながら、Jリーグでもモデルケースとなる地域におけるJクラブの存在価値を示す取り組み事例を見せてくれることを期待したいと思います。

### 石川ユナイテッド





# 企業版ふるさと納税で創る地域とスポーツの未来

Jクラブは、Jリーグの成長戦略「60クラブがそれぞれの地域で輝くこと」を実現するため、各ホームタウン(自治体)と連携して様々な地方創生等に関する取り組みを行っています。

その取り組みを後押しする手段として、自治体の「地方創生プロジェクト」に対して企業が寄附を行う際に税優遇を受けることのできる「企業版ふるさと納税(地方創生応援税制)」の活用が広がっています。

JMC2019のコラムでは、Jクラブと関係者のアクティベーションを推進する手段のひとつとして「企業版ふるさと納税」の活用可能性について紹介しました。

今回は、実際にJクラブが関係する「企業版ふるさと納税」を活用した特徴的な事例や、制度活用にあたって出てきた課題及びその解決の方向性についてご紹介します。

## 企業版ふるさと納税の概要と特徴的な活用事例

企業版ふるさと納税は、企業にとって社会貢献や自治体との新たな関係構築、自治体にとってはプロジェクトの財源確保や企業との連携強化、Jクラブにとっては地域スポーツ振興やクラブ活動の充実など、3者それぞれにメリットがあります。

制度は2016年4月に開始され、寄附件数は初年度の約27倍となる約1万4,000件に達し、多様な事例が生まれています。その中でも、Jクラブが関与する地方創生プロジェクトの事

例も増加しています。

Jクラブが関係する「企業版ふるさと納税」の活用事例は、座組や寄附対象となる「地方創生プロジェクト」が多い傾向にあります。自治体・Jクラブ・寄附企業の3者による座組や、県サッカー協会や複数企業を加えた広範な連携も見られます。寄附対象は、多くの財源を要するハード事業が中心ですが、ソフト事業への活用事例も存在します。

## 企業、自治体、クラブそれぞれが抱えるハードル

企業版ふるさと納税を活用した特徴的な事例をご紹介しましたが、Jクラブ全体で見ると企業版ふるさと納税を活用したハード事業の事例は10数例にとどまっています(2025年7月時点のデロイト調査に基づく)。

数が伸び悩んでいる理由の一つが、企業版ふるさと納税を活用した「地方創生プロジェクト」の組成における、寄附企業、自治体、Jクラブそれぞれ抱えるハードルの存在です。次項では、そのハードルの内容を整理します。

図1 企業ふるさと納税の活用4事例

| ①自治体、クラブ、単一寄附企業の3者のみによる座組 |                                                                                                                                                                                            | ②自治体、クラブ、県サッカー協会および複数の寄附企業による座組                                                                                                                                                                 |  |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 自治体名                      | 鳥栖市                                                                                                                                                                                        | 潟上市                                                                                                                                                                                             |  |
| 地域再生計画名                   | スタジアムリニューアルによる魅力向上プロジェクト                                                                                                                                                                   | スポーツによる地域活性化プロジェクト「街づくり・人づくり・夢づくり」事業                                                                                                                                                            |  |
| クラブ名                      | サガン鳥栖                                                                                                                                                                                      | ブラウブリッツ秋田                                                                                                                                                                                       |  |
| 寄附企業                      | 株式会社Cygames(単独)                                                                                                                                                                            | コネクト株式会社など172件                                                                                                                                                                                  |  |
| 寄附総額                      | 6億8,600万円                                                                                                                                                                                  | 4億6,835万円                                                                                                                                                                                       |  |
| 事業概要                      |  <ul style="list-style-type: none"><li>●駅前不動産スタジアムの支柱や外壁等への塗装工事</li><li>●ミュージアム機能の新設などのリニューアル</li></ul> |  <ul style="list-style-type: none"><li>●天然芝のサッカーグラウンド、トレーニング施設の整備</li></ul>                                |  |
| ③寄附対象事業がハード事業             |                                                                                                                                                                                            | ④寄附対象事業がソフト事業                                                                                                                                                                                   |  |
| 自治体名                      | 今治市                                                                                                                                                                                        | 静岡市                                                                                                                                                                                             |  |
| 地域再生計画名                   | FC今治サッカー専用スタジアム建設等プロジェクト                                                                                                                                                                   | 静岡市プロスポーツチーム等連携プロジェクト                                                                                                                                                                           |  |
| クラブ名                      | FC今治                                                                                                                                                                                       | 清水エスパルス                                                                                                                                                                                         |  |
| 寄附総額                      | 10億円(目標)                                                                                                                                                                                   | 8,610万円                                                                                                                                                                                         |  |
| 事業概要                      |  <ul style="list-style-type: none"><li>●FC今治サッカー専用スタジアムの建設や周辺整備</li></ul>                               |  <ul style="list-style-type: none"><li>●競技環境整備 ●クラブ・学校・パートナー企業が協力して行う特別授業</li><li>●精神病患者者への就労支援 等</li></ul> |  |

### ■企業の抱える、寄附へのハードル

まず地元密着型企业にとっては、企業版ふるさと納税が本社所在自治体への寄附が対象外となる制度のため、地元以外の自治体に寄附する動機やメリットを見出しにくく、接点も少ないという課題があります。

次に全国展開企業にとっては、寄附先の選定が他自治体との関係性に影響する懸念があり、選定が難航しやすい上に、利害関係者が多いため意思決定が複雑化し、寄附判断に手間と時間を要する場合があります。

なお、いずれの企業であってもJクラブパートナー企業では、スポンサー料と企業版ふるさと納税の違いや、それぞれの資金提供が及ぼす影響が分かりづらいという課題もあります。

### ■自治体の抱える、事業組成へのハードル

#### (1) 公平性の担保が困難

自治体が新しい事業を組成する際に、市民の意思や地域全体の利益を反映する必要があります。多様な行政課題や他のスポーツ振興策が存在する中で、特定のスポーツやJクラブが関連する事業を優先的に推進することについて、市民や議会から理解と支持を得られるかが課題となります。

#### (2) 組織の構造的課題

自治体職員が既存業務によって新規事業に取り組む余力がないことに加え、部門間（財政課、スポーツ振興課、土木課等）や外部（内閣府、寄附企業等）との調整に多くのリソースが必要となること、さらに議会や市民の理解を得るハードルが高いこと等が複合的に影響し、新規案件が構造的に生まれにくいというハードルがあります。

### ■Jクラブの抱える、制度活用へのハードル

#### (1) 人的リソースの不足

Jクラブは、シーズン中は試合関連の運営で忙しく、新しく「地方創生プロジェクト」を検討し、自治体や寄附企業に働きかける役割を担う人材や、「地方創生プロジェクト」の実行を担う人材の確保が難しいというハードルがあります。

#### (2) Jクラブ間の情報連携が不十分

Jクラブはスポンサー企業や地元自治体と日常的に連携していますが、その資源やネットワークを地方創生に十分活用しきれていない可能性があります。Jクラブと自治体双方が活用方法への理解を深めれば、新たな「地方創生プロジェクト」の創出が期待できますが、先進事例やノウハウが共有されていないため、具体的なアプローチが分からないという課題があります。

### 企業、自治体、クラブへの処方箋

このような寄附企業、自治体、Jクラブの3者が抱えるハードルを踏まえ、企業版ふるさと納税のさらなる活用促進に向けた課題解決の方向性を見ていきたいと思います。

#### (1) 企業課題に対する処方箋

各企業の事業活動や自治体とのこれまでの関係性により、企業版ふるさと納税制度の活用にあたって直面する課題や関心事項は多様です。企業が円滑に寄附の意思決定を行えるよう、個別企業に対して寄附によるメリットの明確化や、類似事例の成功要因の整理などを通じて支援していくことが必要となります。加えて、多くの企業に共通する関心事項に対しては、先進事例の紹介や寄附に伴う多様なメリットを体系的に解説する説明会の開催なども有益であると考えられます。これらの取り組みを通じて、企業ごとに異なる制度活用上の課題の解消を図っていくことが効果的です。

#### (2) 自治体課題に対する処方箋

スポーツ庁が設立されて以降、全国の多くの自治体がスポーツ振興を盛り込んだ地域再生計画を作成していますが、Jクラブと連携した具体的なプロジェクトとして取り組まれている自治体はまだ限られているというのが実態です。自治体の抱える構造的課題に対しては、例えば、リーグやクラブから人員を派遣したり、あるいは総務省の地域活性化起業人制度を活用し、企業から人員を派遣したりすることで、自治体の負担を軽減する工夫を取り入れることも効果的です。

#### (3) クラブに対する処方箋

Jクラブが抱える人的リソースの不足や、情

報連携が十分にできていないという課題に対しては、全60クラブとの連携が可能なJリーグや、全国の都道府県に拠点を有する日本サッカー協会（JFA）等も巻き込んだ形での情報収集とその共有の仕組み作りが有効であると考えられます。

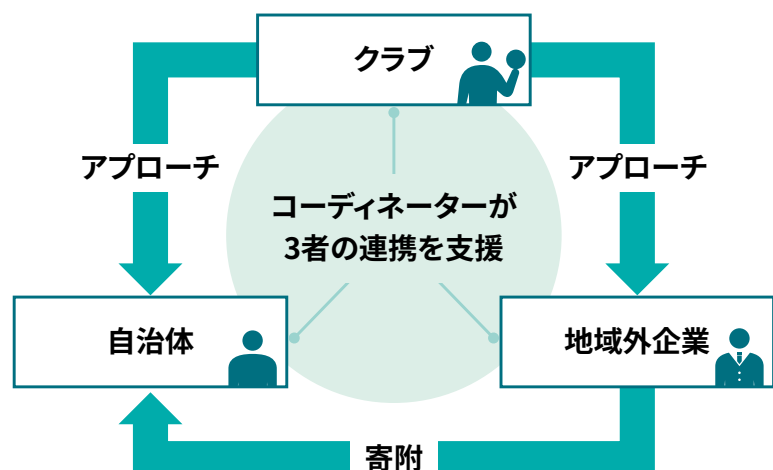
### 企業版ふるさと納税のさらなる活用に向けて

上記のように3者が抱えるハードルに対する課題を包括的に解消していくことが、企業版ふるさと納税を活用した「地方創生プロジェクト」の推進には重要であり、ひいては地方創生やスポーツビジネス全体の発展につながっていくものと考えられます。

企業版ふるさと納税の制度は、企業にとっては収める税金の使途を自らの意思で指定できる制度でもあり、企業のステークホルダーに対しても使い方によって十分説明可能な手段といえます。自治体にとっても、自らの財源不足を志を同じくする企業のサポートにより穴埋めをし、事業を実現できる有効な手段となります。そしてクラブにとっては、地域密着の活動を強力に推進するための資金調達手段になり得ます。

Jクラブにとって、地域における存在感を強化できるこの制度は2027年まで延長されることとなり、これからでもまだまだ活用の余地があります。Jクラブが積極的にこの制度を活用することで、結果としては地域住民に対して非常に大きな恩恵をもたらすことができる可能性があります。デロイトトーマツでもその推進の一翼を担うべく、今後も活動していきたいと考えています。

図2 企業版ふるさと納税活用推進に向けた支援



# 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11弾となる2024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2023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を手にと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、それを通じたさまざまなマーケットのさらなる活性化への貢献を活動のベースに据えて取り組みを進めていきたいと考えています。

さて、JMCは最初の発行からこれまで、以下2点の基本スタンスを軸に取り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

2024年シーズン版の作成にあたって、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っています。

デロイト トーマツ グループは2017年6月よりJリーグサポー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@tohmatu.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



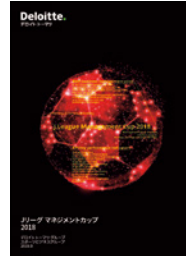
Jリーグ マネジメント  
カップ 2015



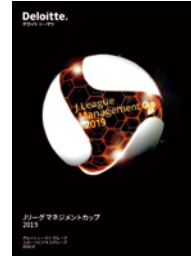
Jリーグ マネジメント  
カップ 2016



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



Jリーグ マネジメント  
カップ 2023

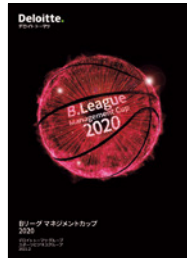
## Bリーグ マネジメントカップ(BMC)バックナンバー



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



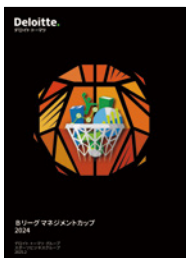
Bリーグ マネジメント  
カップ 2021



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



Bリーグ マネジメント  
カップ 2024

# Deloitte.

## デロイト トーマツ

### お問い合わせ

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

〒100-8363 東京都千代田区丸の内3丁目2番3号 丸の内二重橋ビルディング  
TEL：03-6213-1180  
E-Mail：dtfasbg@tohmatsumatsu.co.jp  
URL：www.deloitte.com/jp/sportsbusiness

デロイト トーマツ グループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイトネットワークのメンバーであるデロイト トーマツ合同会社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、プロフェッショナルサービスを提供しています。また、国内約30都市に2万人超の専門家を擁し、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の指します。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す。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、インドネシア、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、最先端のプロフェッショナルサービスを、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信頼を高め、クライアントの変革と繁栄を促進することで、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180年の歴史を有し、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”をバース(存在理由)として標榜するデロイトの約46万人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(総称して“デロイトネットワーク”)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

© 2025. For information, contact Deloitte Tohmatsu Financial Advisory LLC.



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