

Deloitte.

デロイト トーマツ



Jリーグ マネジメントカップ 2022

デロイト トーマツ グループ
スポーツビジネスグループ
2023.9

Contents

| | |
|---------------------------------------|----|
| はじめに | 03 |
| Introduction | |
| 日本スポーツ界発展への期待を込めて | 04 |
| Overview | |
| Jリーグ マネジメントカップ (JMC) 2022 4つの視点 | 06 |
| ディビジョン間比較分析 | |
| 1st ステージ: マーケティング | 08 |
| 2nd ステージ: 経営効率 | 09 |
| 3rd ステージ: 経営戦略 | 10 |
| 4th ステージ: 財務状況 | 11 |
| J1 Ranking | 12 |
| J1分析 | |
| 1st ステージ: マーケティング | 14 |
| 2nd ステージ: 経営効率 | 16 |
| 3rd ステージ: 経営戦略 | 18 |
| 4th ステージ: 財務状況 | 20 |
| J1優勝クラブ分析 | |
| 川崎フロンターレ | 22 |
| COLUMN① | |
| 選手の年齢・経験がFM(競技面)とBM(経営面)に与える影響 | 24 |
| J2 Ranking | 26 |
| J2分析 | |
| 1st ステージ: マーケティング | 28 |
| 2nd ステージ: 経営効率 | 30 |
| 3rd ステージ: 経営戦略 | 32 |
| 4th ステージ: 財務状況 | 34 |
| J2優勝クラブ分析 | |
| アルビレックス新潟 | 36 |
| COLUMN② | |
| オーストリアリーグ・ベルギーリーグとJリーグの移籍金制度と配分金制度の比較 | 38 |
| J3 Ranking | 40 |
| J3分析 | |
| 1st ステージ: マーケティング | 42 |
| 2nd ステージ: 経営効率 | 44 |
| 3rd ステージ: 経営戦略 | 46 |
| 4th ステージ: 財務状況 | 48 |
| J3優勝クラブ分析 | |
| いわきFC | 50 |
| COLUMN③ | |
| 企業からの投資と女子サッカーの飛躍 | 52 |
| 編集後記 | 54 |
| Greeting | 55 |

Databook



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

URL: www.deloitte.com/jp/sportsbusiness

発行:

デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社
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
URL : www.deloitte.com/jp/sportsbusiness

監修者: 福島 和宏

執筆責任者: 里崎 慎、小谷 哲也

執筆担当者: 太田 和彦、木原 丈詞、鈴木 伸貴、土倉 幸司、佐藤 雄司、
完倉 信宏、堀川 峻洋、柳井 丈司、川崎 悠丘、
Liu Yanchen、DENG Jiayu Gary、菊池 佑樹、木村 英介、
王子田 想、田中 康太郎、松田 伊織

作成協力: 長谷川 弘一、呼嘯起、平賀 愛



デロイト トーマツは、Jリーグのサポーターティングカンパニーです。

© J.LEAGUE

はじめに



デロイトトーマツ
ファイナンシャルアドバイザー合同会社

代表執行役社長
福島和宏

2022年シーズンは何より、カタールW杯における日本代表チームの大活躍の記憶が新しいところです。日本サッカーの躍進を世界に印象付けると同時に、ちょうど声出し応援が解禁されたタイミングと重なったこともあり、サッカー観戦への興味関心の再喚起に大きな好影響をもたらしたシーズンとなりました。

競技面では、古豪浦和がJクラブ最多となる3度目のACL制覇を成し遂げ、Jリーグの底力を示し、J3では新たに参入したいわきが圧倒的なパフォーマンスを発揮して初年度にして初優勝、初昇格を果たすというセンセーショナルなシーズンとなりました。

ビジネス面では、歴代最長政権であった村井氏から、クラブ経営の実績も豊富な野々村氏にリーグ経営のバトンが受け継がれ、新しいリーダーがどのような経営戦略を打ち出すのかに注目が集まると同時に、30周年の節目のシーズンに向かう体制が着実に整備されたシーズンでもありました。

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ていくための一助として、Jリーグの全クラブを対象としたビジネスランキング「Jリーグマネジメントカップ2022」をお届けします。今回で8年目となります。

JリーグやJクラブが実施した具体的な取り組みの成果を客観的に定点観測し得る「Jリーグ マネジメントカップ」が、Jリーグはもちろん、その他のスポーツビジネスに関係する多くの方々の間で話題となり、ポストコロナでのスポーツビジネスの在り方も含めた議論の土台となってくれることを願ってやみません。

デロイトトーマツ グループは多くのビジネスアドバイザーを擁する日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループの一つです。2015年4月にスポーツビジネスグループを立ち上げ、日本そしてアジアのスポーツビジネス市場の拡大に寄与すべく、グループ全体で活動を続けています。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年以上も前からスポーツビジネスグループを設け、英・プレミアリーグを中心としたスポーツビジネス市場の発展に貢献してきた実績を持っています。

私たちの活動が、スポーツビジネス市場に新たな視点を差し込み、さらなるビジネスの活性化につながることを信じています。

Introduction

日本スポーツ界発展への期待を込めて

Samurai Blueの衝撃

2022年は世界最大のサッカーイベントであるW杯がカタールで開催されました。

日本代表はドイツ・スペインという優勝経験国であり今大会の優勝候補国でもあった屈指の強豪国と同じグループに入ったため、国内外のサッカーコミュニティではグループリーグの突破は困難との予想が大方を占めていました。

ところが、いざ蓋を開けてみると、初戦のドイツ戦で先制を許すも、後半の8分間で一気に逆転し勝利を掴むと、予選突破のかかったスペイン戦でも先制されながらも、電光石火の攻勢を仕掛けて3分間で逆転して勝利を収め、そのままグループ1位突破を決めました。世界の誰がこの結果を予想したでしょうか。

日本代表は決勝トーナメント1回戦のクロアチア戦では延長戦後のPK戦で敗れ、2002年・2010年・2018年各大会に引き続き、16強の壁を越えることは叶いませんでした。しかし、従来W杯では一度も達成し得なかった逆転勝利を優勝候補国相手に2度も決めたことは大変な進歩を示すものであり、今後8強以上を達成し、列強の一角を占めるようになるのも時間の問題ではないかと、期待は高まるばかりです。

強さの原動力

日本代表の強さの原動力は何でしょうか。一つは間違いなく欧州のトップレベルで戦う選手が増えたことだと考えられます。W杯メンバー26名中22名が欧州でプレーした経験を持ち、日常的にドイツ代表やスペイン代表クラスの選手たちを相手に戦っています。もはや従前のようにW杯でトップクラスの相手を見て「リスペクトし過ぎる」こともあまりなくなってきたものと思われれます。

しかし、彼らは最初からそのようなトップレベルの環境でプレーできていたわけではありません。先述の代表の欧州経験者22名は、ただ一人の例外も無く欧州トップリーグへの移籍の前にJリーグでのプレーを経験しています。Jリーグが選手たちを育成し、ポテンシャルを引き出し、欧州で戦い、欧州のクラブで必要とされるための武器を磨く土台となっている

ことは明白です。

また、指導者についても同様です。日本サッカー協会は、1990年代以降、欧州や中南米の指導者が進んだ指導をもたらしけることに期待し、トルシエ氏、ジーコ氏、ザッケローニ氏のような外国人指導者を代表監督として積極的に招聘してきました。ところが、2018年W杯以降、西野朗氏、森保一氏と日本人指導者を監督に据え、W杯16強を連続で達成するなど、結果を残しています。特に、今回のW杯では、森保監督が試合中の電光石火の戦術変更をもって強豪国を攪乱する様が世界中のサッカーファンに衝撃を与え、監督が試合中にメモを取る「森保ノート」は大きな話題を呼びました。森保監督もサンフレッチェ広島での指導経験を積んで代表監督へと飛躍を遂げていることを踏まえると、Jリーグは選手だけでなく指導者の育成の土台にもなっているといえます。

強化と興行のパラドックス

ここまでの内容を踏まえると、世界に伍する選手や指導者を輩出しているJリーグは、代表の成長と比例するように人気急拡大していると考えるのが自然ですが、残念ながら実際はW杯での好成績を経ても、Jリーグの入場者数に大きな上昇は見られない状況が続いています。(今回W杯前後の2022年シーズンと2023年シーズンはコロナ禍による入場者数制限の有無が異なるため単純比較が困難であり、2018年の前回大会後を見ると平均入場者数は前期比でJ1・J2ともに1%に満たない微増にとどまっています。また、それ以前においてもW杯がJリーグ入場者数にあまり影響を及ぼさない傾向は同様です。)

なぜ日本代表の好成績はJリーグ人気の向上に直結しないのでしょうか。

大きな要因として考えられるのは、代表選手のほとんどが欧州でプレーしている点です。三笥選手も堂安選手もJリーグでは見ることができないのです(先のW杯代表選手のうち数少ない国内組であった6名も、うち3名は大会後に海外に巣立って行きました)。この点、例えばイングランド代表は26名中25名が、ドイツ代表は26名中20名が自国リーグのクラブ

に所属しており、W杯での盛り上がりやリーグ人気に直結させることができる状況となっていました。

ただ、Jリーグは日本代表の強化を大目標として設立された歴史的経緯があることから、興行面への悪影響を理由に、最高峰の競技環境を目指して移籍を志願する選手たちを足止めすることは、本来の趣旨に必ずしもそぐわないのもまた事実です。

観戦体験向上への投資

国際大会での盛り上がりや国内リーグ人気の向上や入場者数の増加に結び付きにくい現状は健全とはいえません。リーグやクラブの売上が十分伸びないまま、仮に縮小均衡のような状況が続くと、やがて選手や指導者を育成することもままならなくなるおそれもあり、代表の強化にも悪影響が及びかねません。

では、どうしたら良いのでしょうか。

一つ考えられるのは、選手の欧州移籍時に輩出クラブが現在より多くの移籍金を得られるようにし、それを原資に観戦体験向上へと投資を行うことです。スポーツ観戦の魅力は多面的な要素で構成されることから、新たな感動を生む体験を提供することで、人気や集客力を高められる可能性があります。

もう一つアプローチで参考になるのがプロバスケットボールリーグのBリーグです。トップ選手たちが海外を志向する構図はJリーグとは変わりませんが、プロジェクションマッピングや炎などを活用した会場の演出にこだわり、かつ、アリーナDJやチアが応援を鼓舞するなど、体験価値の向上を徹底した結果、2016年の開幕以来、急速に集客力を高めています。また、そこに事業機会を見出す大手企業やIT企業が次々とクラブへ出資するなど、人気だけでなくお金が集まる構図もできつつあります。結果として、強化面にも好影響が出て、バスケットボール日本代表がW杯で躍動しアジアNo.1に輝いたのは記憶に新しいところです。

強化面で確固たる成果を挙げるに至ったJリーグは、次のステージに進む段階に来ているのかもしれない。



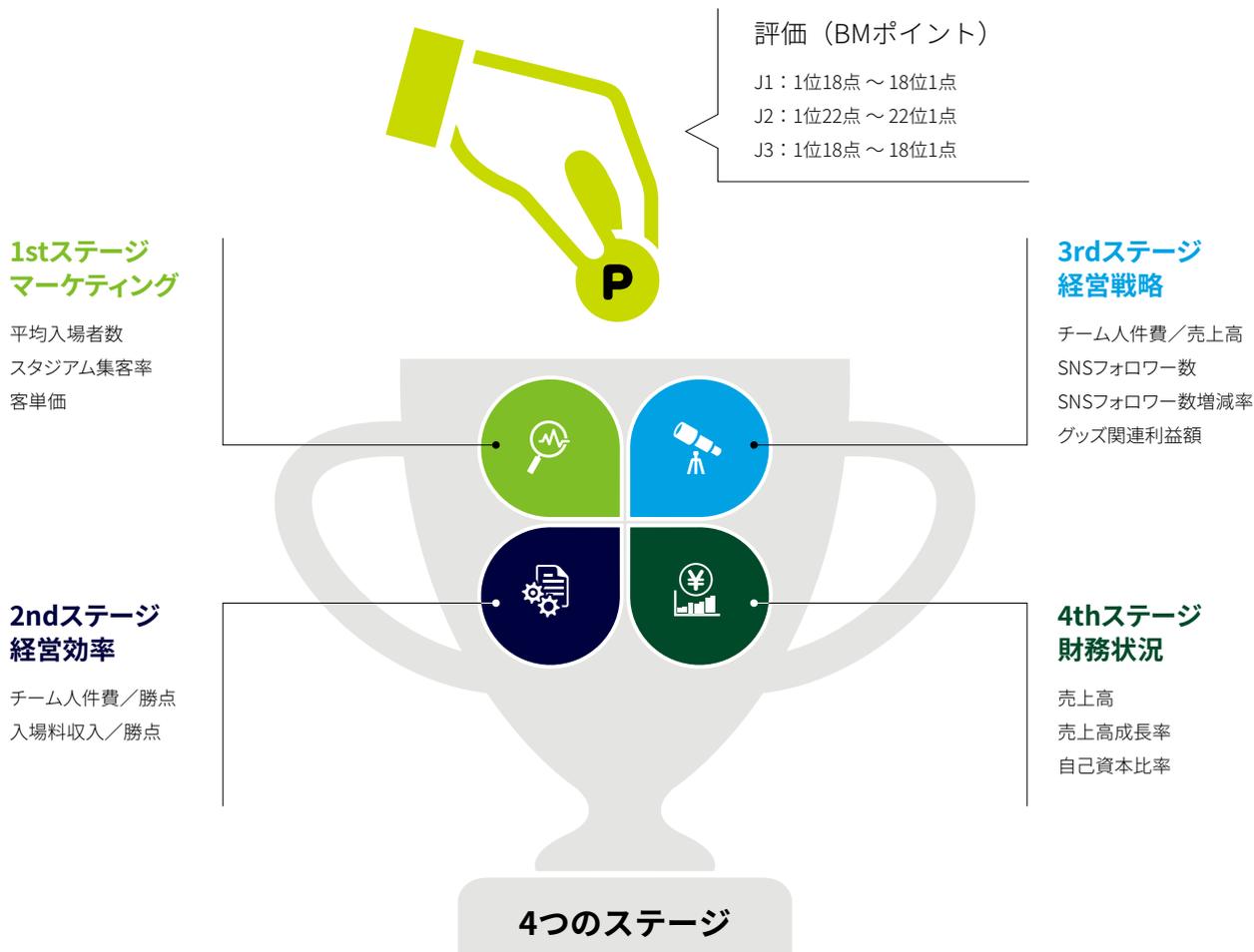
Overview

Jリーグ マネジメントカップ (JMC) 2022 4つの視点

JMC2022においては、Jリーグから公表されている各クラブの財務情報を中心に、
ビジネスマネジメント (BM) において最も重要なテーマである

●マーケティング ●経営効率 ●経営戦略 ●財務状況

という4つの視点からBMレベルを総合評価します。



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

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

例えば、あるKPIについてJ1の1位であった場合は18BMポイントの獲得となります。同様にJ2の1位は22BMポイント、J3の1位は18BMポイントとなります*。そして順位が一つ下がるごとに1ポイントずつ減らしたBMポイントを付与するルールとしました。ランキングをディビジョン別にした理由は、ディビジョンによって試合数や勝点という環境が異なるためです。

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

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

* U23のチームはランキング対象外としています。



1stステージ：マーケティング

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

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

具体的なKPIは以下となります。

- 平均入場者数
- スタジアム集客率
- 客単価



2ndステージ：経営効率

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

具体的なKPIは以下となります。

- 勝点1あたりチーム人件費
- 勝点1あたり入場料収入



3rdステージ：経営戦略

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

具体的なKPIは以下となります。

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

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



4thステージ：財務状況

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

具体的なKPIは以下となります。

- 売上高
- 売上高成長率
- 自己資本比率

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

なお、JMC2022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、非日常的な雰囲気醸成して入場者の観戦体験の満足度とスポンサーシップの価値を高めることになることから、入場者数・客単価・スポンサー収入などを間接的に押し上げる効果があるものと見られます。

一方、コロナ禍による入場制限は解除されたものの、スタジアム観戦体験以外の付加価値をどう創り出すかというBM手腕が問われることになります。

平均入場者数

入場者数制限とともに試合延期も多発した昨シーズンに比べ、2022年シーズンはコロナ禍からの復活を確かに印象付ける1年となりました。平均入場者数は全体として前年比で大きく増加しており、特にJ3は2019年の水準まで回復しました。コロナ禍にSNSなどを通してファン・サポーターとの継続的な接点を確保できたクラブを中心に、2023年以降のさらなる増加も期待できます。

一方、J1は前年比で倍以上の入場者数とはなっているものの、依然として2019年の水準には満たない結果となりました。その結果

ディビジョン間の集客力の格差は、J1の値の回復が影響してJ1とJ2は2.6倍、J2とJ3は1.8倍となっており、J1とJ2の差が1.0ポイント拡大、J2とJ3の差が0.2ポイント縮まりました。

スタジアム集客率

ディビジョン平均は全てのディビジョンにおいて増加傾向となりました。

J1は+20.1Pと数字を大きく伸ばし、J2は昨年と同程度の伸びをみせました。なお、J3も昨年と同程度の伸びとなり、唯一、シーズンの平均集客率がコロナ禍前を上回りました。

J1、J2においても、終盤戦はコロナ禍前の

2019年シーズンに記録した平均集客率（J1で約60%、J2で約40%）を達成しています。コロナ禍の収束を追い風に、スタジアムに戻ってくるファン・サポーターを離さず、かつ、新たに足を運んでもらえるようなBM施策が求められます。

客単価

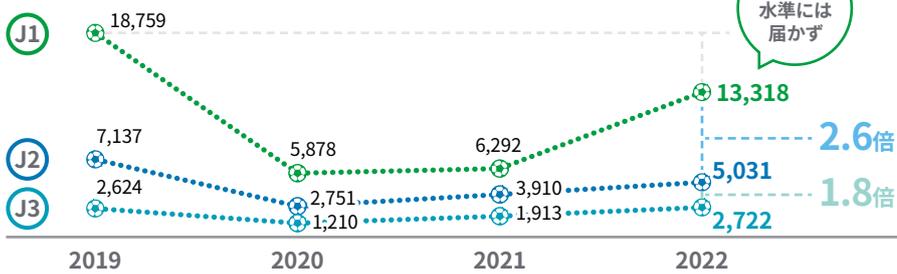
客単価は、J1、J2では減少している一方でJ3は増加となりました。（JMCにおける客単価は、スタジアム入場者数を分母として計算しています。）

客単価の構成要素はチケット単価とグッズ単価に因数分解できます。この内訳を見ると、J1における客単価の減少は、グッズ単価の減少の影響が大きいことが分かります。逆にJ3はチケット単価の上昇の影響が全体の客単価を押し上げる結果となっています。

コロナ禍の環境変化を逆に生かし、今後グッズ単価をいかに高めていけるか、各クラブのBM施策に注目です。

平均入場者数

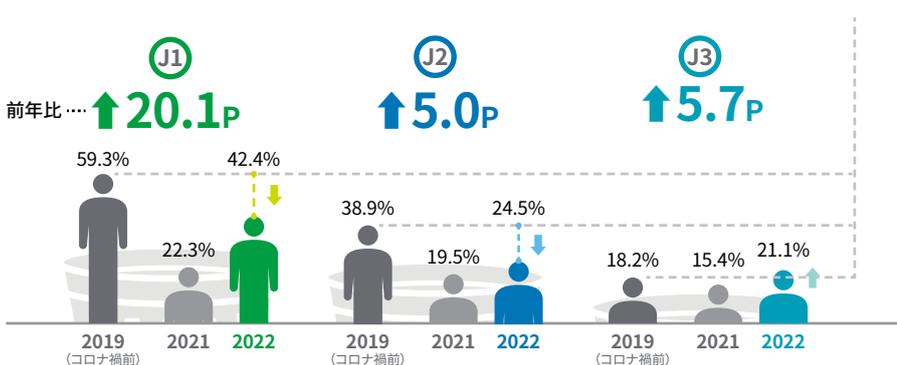
ディビジョン別の平均入場者数の推移



スタジアム集客率

ディビジョン別の平均集客率

J1とJ2においてはコロナ禍前の2019年シーズンの数値まではまだ開きがある一方、J3は既にコロナ禍前の数値に回復している



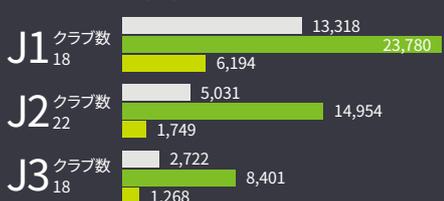
客単価

ディビジョン別の状況

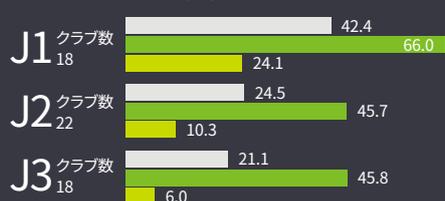
| | 客単価 | チケット単価 | グッズ単価 |
|-------|----------------|----------------|----------------|
| J1 平均 | 4,011 (▲22.2%) | 2,608 (▲5.1%) | 1,403 (▲41.7%) |
| J2 平均 | 2,581 (▲12.5%) | 1,499 (▲11.5%) | 1,082 (▲13.9%) |
| J3 平均 | 2,131 (▲0.9%) | 987 (▲18.3%) | 1,144 (▲10.5%) |
| 全体 平均 | 2,908 (▲14.6%) | 1,698 (▲3.5%) | 1,210 (▲26.5%) |

*カッコ内は前年比

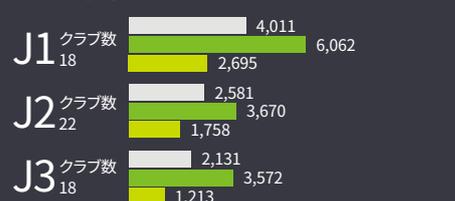
平均入場者数 (人)



スタジアム集客率 (%)



客単価 (円)





2nd ステージ：経営効率

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

勝点1あたりチーム人件費

本KPIは上位ディビジョンほど値が高くなる傾向にあります。ディビジョン別の平均値を見てみると、J1が54.2百万円(+8.8百万円)、J2が11.6百万円(▲0.2百万円)、J3が4.7百万円(▲0.6百万円)となりました。J1とJ2とでは約4.7倍、J2とJ3とでは約2.5倍の開きとなっており、ディビジョン間の差はそれぞれ広がりしました。

なお、2022年シーズンの各ディビジョンにおけるリーグ戦の年間試合数は、J1とJ3が34試合、J2が42試合であることから、相対的にJ2のクラブは勝点を積み上げやすく、J1、J3のクラブは積み上げにくい点、このKPIにおいては相対的にJ2の値は小さく、J1、J3の値は大きくなりやすい点には留意が必要です。

2022年シーズンにおける各ディビジョンの優勝クラブの勝点とこのKPIから計算した、優勝するために必要なチーム人件費の理論値は図の通りです。このデータからも、上位の

ディビジョンで好成績を残すためには、その下支えとなる財務基盤が必要となるのが分かります。各ディビジョンともに本理論値は結果として昨年と同等の水準となっており、特に上位ディビジョンへの昇格組にとっては、降格を回避するために必要なチーム人件費への投資規模の決定において難しい判断を迫られる状況であるといえます。

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15.6百万円(+7.9百万円)、J2が2.9百万円(+0.1百万円)、J3が1.1百万円(+0.5百万円)となり、J1とJ2およびJ3の差は広がる結果となりました。

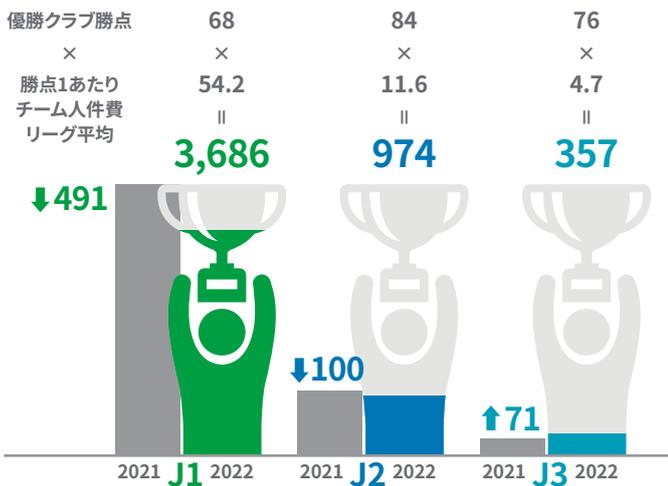
本KPIは各クラブのFM面でのパフォーマンスと、各クラブの入場料収入、ひいては入場者数に相関しています。全てのディビジョンにおいて対前年比の値が上昇していることは、入場者数制限のない通常のスタジアム運営が

可能となったことで、全体的に観客が戻ってきていることを反映しています。特に元々一定の集客力があるJ1では、本KPIの値は倍増しています。またJ3は、昨シーズンの値が非常に低い水準だったこともありませんが、入場者数の水準がコロナ禍前の2019年シーズンを超えたこともあり、大きな伸びを達成しています。

一方で、2022年シーズンにおける入場者数の増加は、コロナ禍の影響を大きく受けた前の2シーズンの反動がもたらした結果である可能性も否めません。コロナ禍は峠を越えたものの、ファン・サポーターを取り巻く環境は大きく変化しました。コロナ禍前と同じ集客施策を展開したとしても、ファン・サポーターがそのまま帰ってきてくれるかは未知数です。リーグ、クラブはファン・サポーターの行動変容が起こっていることを正面から受け止め、今後も安心・安全に配慮しつつ、新たな顧客体験価値を打ち出していくことが重要と考えられます。

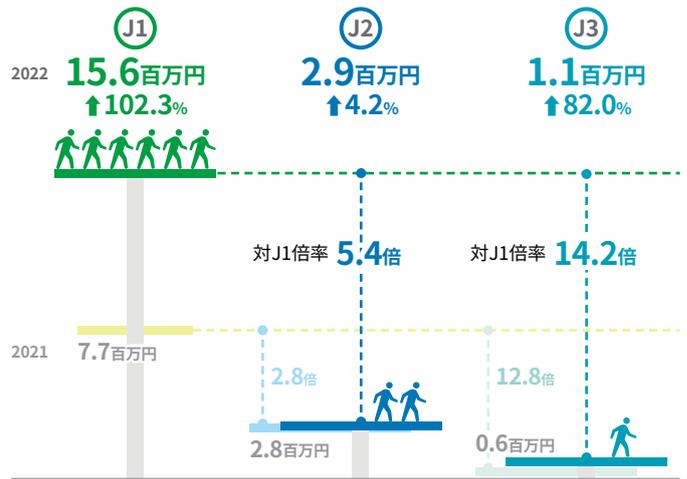
勝点1あたりチーム人件費

優勝するために必要なチーム人件費の理論値

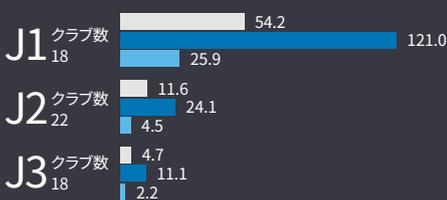


勝点1あたり入場料収入

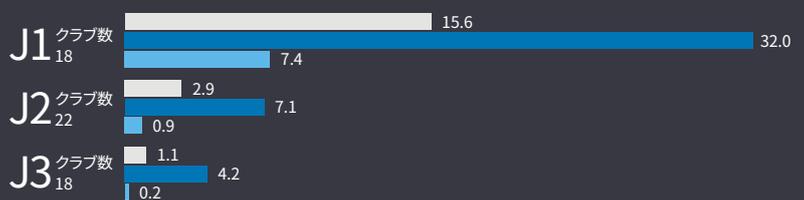
J1、J3は大幅増。J2は微増。前年に引き続き、通常のスタジアム運営が可能となったことで、特にJ1の入場料収入が増加し、ディビジョン格差が広がった



勝点1あたりチーム人件費(百万円)



勝点1あたり入場料収入(百万円)



■クラブ平均 ■最大 ■最小



3rd ステージ：経営戦略

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

売上高・チーム人件費率

売上高・チーム人件費率の平均水準はJ1が▲7.4Pの50.3%、J2が▲4.7Pの38.7%、J3が▲5.3Pの32.3%となりました。2022年シーズンは、全てのディビジョンにおいてチーム人件費が増加しているものの、声出し応援の解禁による入場料収入の回復などの影響を受けて、売上高がチーム人件費を上回って増加したことによって、本KPIの平均水準は昨シーズンから改善する結果となりました。本KPIには各クラブにおける経営戦略が反映されやすく、一定水準以下に抑えられる方が経営的には安定しやすいと考えられますが、競技成績にも影響を与えやすい指標でもあることから、これまで以上に戦略的にBM面とFM面を効率よく改善させていくことが求められています。

SNSフォロワー数

本KPIはスタジアムに来場していない人も含

めた、クラブの社会的影響力を示す一つの指標であるといえます。

各ディビジョンの平均フォロワー数を見ると、J2平均はJ3平均のおよそ2.1倍、J1平均はJ2平均の4.2倍（J3平均の8.7倍）となっており、所属するディビジョンによりクラブの社会的な影響力が大きく変化することが読み取れます。もっとも、効果的なSNS戦略の実行には、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の維持や密なコミュニケーションの構築が肝であり、そのための体制作りが重要であるといえます。

SNSフォロワー数増減率

2022年シーズンの増加率は、昨シーズンと比べてJ1は同水準、J2は大幅増、J3は減少傾向とディビジョンにより傾向が異なる結果となりました。J2の増加要因は東京VのInstagramフォロワー数の急増ですが、それを除いても+15.5Pと増加の傾向が見られました。

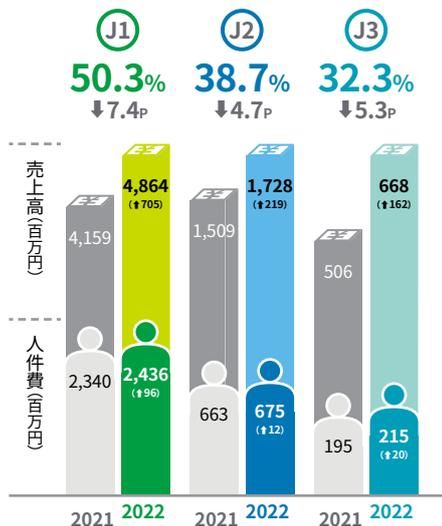
X(旧Twitter)の存続に対する不安や、Threadsといった新たなSNSが登場するなど、変化がめまぐるしい環境下では、トレンドを押しえつつ、狙ったアプローチ先にしっかり届く情報発信をしていくかというBM施策手腕がより一層求められることとなります。

グッズ関連利益額

2022年シーズンより声出し応援が本格化したこともあり、総入場者数が増加し、グッズ関連利益額は全ディビジョンで増加しました。本KPIはJ1がJ2の約3.6倍、J2がJ3の約1.8倍となっており、昨シーズンと比較すると、J1とJ2、およびJ2とJ3の差がともに縮まる結果となりました。EC環境が大きく変化した中で、今後は来場者以外のファン・サポーターにいかにも価値のある商品を届けることができるかというBM施策の推進が、本KPIを高めるうえで重要と考えられます。

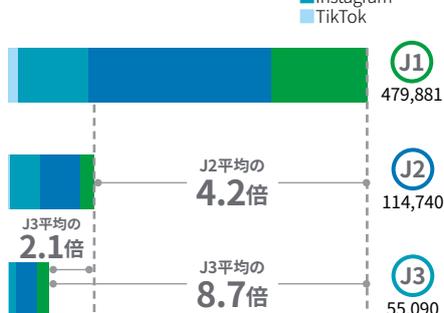
売上高・チーム人件費率

3ディビジョンともに人件費が増加したものの、コロナ禍の回復に伴い売上高がチーム人件費を上回って増加したことが奏功したと想定される

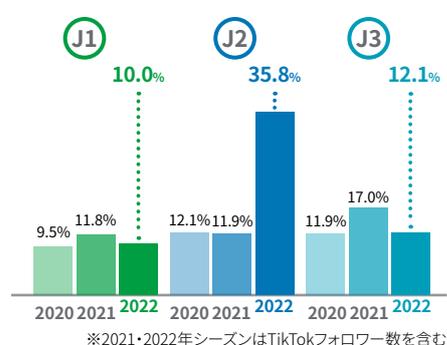


SNSフォロワー数

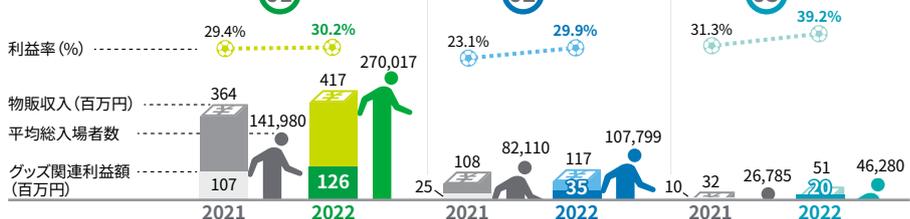
SNS別のフォロワー数シェア



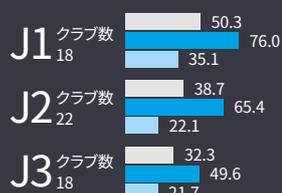
SNSフォロワー数増減率



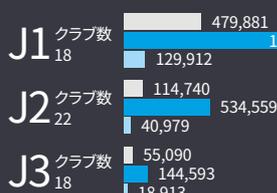
グッズ関連利益額



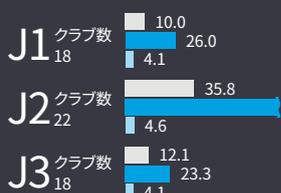
売上高・チーム人件費率(%)



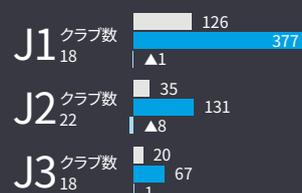
SNSフォロワー数(人)



SNSフォロワー数増減率(%)



グッズ関連利益額(百万円)



■クラブ平均 ■最大 ■最小



4th ステージ：財務状況

売上高や自己資本比率はクラブの財務的安定性を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っています。コロナ禍による特例で赤字や債務超過の規定は緩和されているものの、どのように安定した売上高と健全な内部留保を確保していくかという視点がより重要になります。

売上高

2022年の平均売上高は、全ディビジョンで増収となりました。昨シーズンと比べJ1とJ2のディビジョン間の差は同等で、J2とJ3のディビジョン間格差は約40%縮まりました。

内訳をみると、スポンサー収入では、J2は昨シーズンから横ばいでしたが、J1、J3は昨シーズンに続き増収となっています。また入場料収入は、入場制限の緩和に伴い全ディビジョンで増加しています。コロナ禍以前(2019年シーズン)までは回復していないものの、昨年比でJ1は+76.5%、J2は+14.1%、J3では+128.7%増加しました。特にJ3での大幅な増加は、J2との格差縮小の要因になっています。

売上高成長率

売上高成長率の平均は、J1が13.9%、J2が20.9%、J3が7.6%となり、全てのディビジョンにおいてプラス成長になりました。J1は入場

料収入が前年比+76.5%、物販収入が+14.6%と堅調な成長を見せました。J2は入場料収入が+14.1%であったことに加え、その他収入が+76.6%と大幅に増加しました。J3は全ての売上高構成要素がプラスとなり、特に入場料収入が+128.7%、物販収入が+57.7%と昨シーズンに続き大幅なプラス成長になりました。スタジアムに客足が戻りつつある今、さらなる成長を目指すためにはBM施策において次の一手が求められます。

自己資本比率

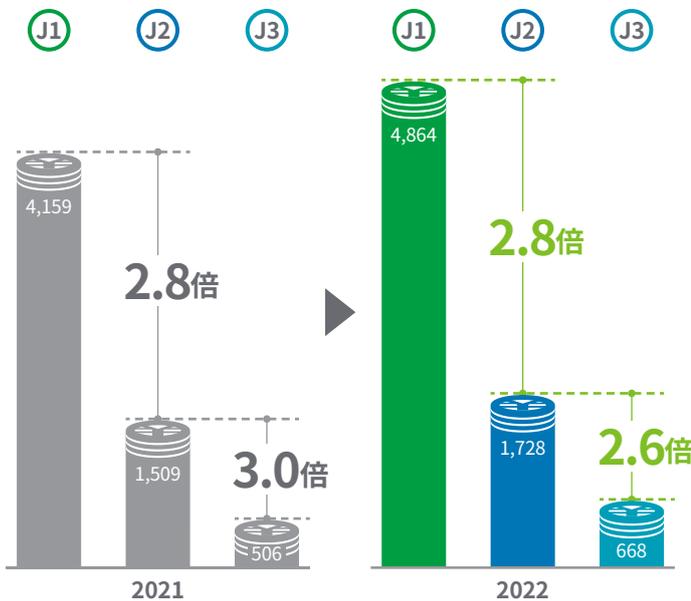
Jリーグでは原則としてJ3を除き債務超過になるとクラブライセンスが交付されないルールとなっていますが、2022年のクラブライセンス判定では、債務超過でも前年度より債務超過額が増加していなければライセンスは維持される猶予期間となっていました。ただし、BM施策により本KPIをプラスに保つことは

マネジメントとして最低限目指す必要があります。

純資産の内訳を見ると、債務超過ではないものの、利益剰余金がマイナスのクラブが多いのが実態です。マイナスの利益剰余金は過去の損失が積み上がっていることを示しており、クラブの実質的な価値を毀損してしまっている状況といえます。クラブが自立して持続可能な成長を遂げるためには、毎期の利益を積み重ねながら一定の内部留保を確保していくBM施策が必要になると考えられます。

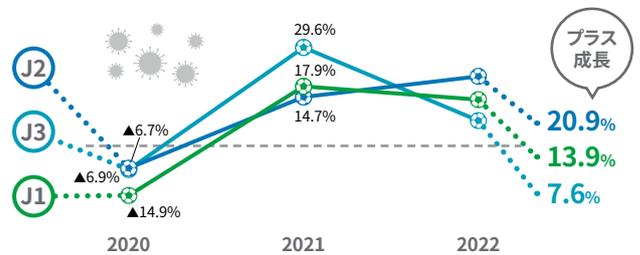
売上高

J1とJ2間の差は同等で、J2とJ3間の格差は縮小



売上高成長率

コロナ禍での入場制限の緩和などに伴い、2022年シーズンはJ1、J2、J3の全てのディビジョンにおいてプラス成長となっている



自己資本比率

債務超過クラブ数



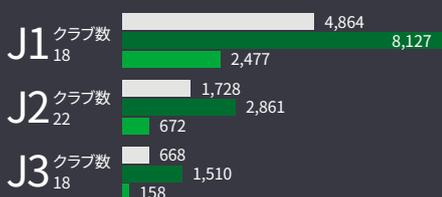
総クラブ数

18

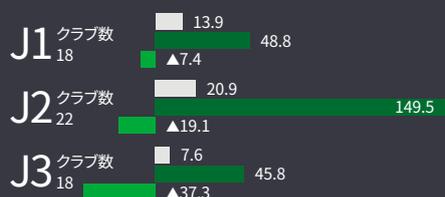
22

18

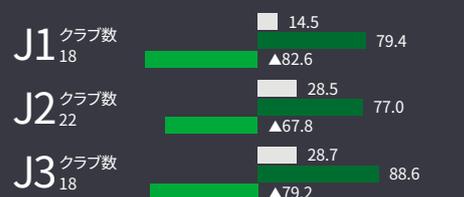
売上高 (百万円)



売上高成長率 (%)



自己資本比率 (%)



■ クラブ平均 ■ 最大 ■ 最小

J1 Ranking

川崎Fが安定の強さを見せつけ3連覇!!

Jリーグマネジメントカップ2022のJ1優勝クラブは川崎Fとなりました。

川崎Fはマーケティング分野、経営戦略分野で1位、経営効率分野で2位タイ、財務状況分野で3位となり、2位に11ポイントの差をつけて見事3年連続4度目の優勝を飾りました。

2022年シーズンもBM面で川崎Fが強さを見せました。特に追い風となったのはコロナ禍による入場制限が撤廃され、ファン・サポーターがスタジアムに戻ってきたことです。平均入場者数、スタジアム集客率が大幅に改善し、集客率では全クラブで1位となる66.0%を記録しました。これにより、入場料収入が昨年から2倍以上に増加してBM面に大きく寄与しました。

今や地域密着を大切に地道に活動するクラブの代表格であり、FM面では常に上位争いを繰り広げ、ファンの裾野は日本のみならず世界へと広がり始めています。今後のクラブの動向に、引き続き注目です。



©KAWASAKI FRONTALE



BM point 2022

| J1 | 順位 | (参考) 2021順位 | BM point 総計 |
|-------------|------|----------------|----------------|
| 川崎フロンターレ | 1 → | 1 | 173 |
| 浦和レッズ | 2 → | 2 | 162 |
| FC東京 | 3 ↑ | 6 | 140 |
| 横浜F・マリノス | 4 → | 4 | 138 |
| 清水エスパルス | 5 ↑ | 7 | 133 |
| ヴィッセル神戸 | 6 ↑ | 8 | 122 |
| ガンバ大阪 | 7 ↑ | 18 | 122 |
| 鹿島アントラーズ | 8 ↓ | 3 | 121 |
| 名古屋グランパス | 9 ↓ | 5 | 117 |
| 京都サンガF.C. | 10 — | 7* | 111 |
| サガン鳥栖 | 11 ↓ | 10 | 105 |
| セレッソ大阪 | 12 → | 12 | 100 |
| 北海道コンサドーレ札幌 | 13 ↓ | 9 | 100 |
| ジュビロ磐田 | 14 — | 2* | 95 |
| 湘南ベルマーレ | 15 ↑ | 17 | 85 |
| サンフレッチェ広島 | 16 ↓ | 14 | 85 |
| アビスパ福岡 | 17 ↑ | 19 | 81 |
| 柏レイソル | 18 ↑ | 20 | 63 |

※2021年シーズンのディビジョンにおける順位を記載しています。



1stステージ：マーケティング

2ndステージ：経営効率

3rdステージ：経営戦略

4thステージ：財務状況

| 平均 入場者数 | スタジアム 集客率 | 新規観戦者 割合 | 客単価 | 合計 | 勝点1あたり チーム人件費 | 勝点1あたり 入場料収入 | 合計 | 売上高・チーム 人件費率 | SNS フォロワー数 | SNS フォロワー数 増減率 | グッズ 関連利益額 | 合計 | 売上高 | 売上高 成長率 | 自己 資本比率 | 合計 |
|------------|--------------|-------------|-----|-----|------------------|-----------------|-----|-----------------|---------------|----------------------|--------------|-----|-----|------------|------------|-----|
| 15 | 18 | — | 18 | ★51 | 11 | 12 | 23 | 15 | 17 | 15 | 14 | ★61 | 17 | 4 | 17 | 38 |
| 18 | 8 | — | 17 | 43 | 5 | 18 | 23 | 18 | 14 | 1 | 17 | 50 | 18 | 13 | 15 | ★46 |
| 17 | 9 | — | 8 | 34 | 8 | 14 | 22 | 10 | 11 | 16 | 11 | 48 | 11 | 7 | 18 | 36 |
| 16 | 4 | — | 16 | 36 | 9 | 9 | 18 | 5 | 15 | 9 | 18 | 47 | 16 | 16 | 5 | 37 |
| 10 | 17 | — | 7 | 34 | 4 | 17 | 21 | 14 | 7 | 17 | 12 | 50 | 10 | 12 | 6 | 28 |
| 12 | 13 | — | 14 | 39 | 1 | 16 | 17 | 1 | 12 | 5 | 16 | 34 | 15 | 3 | 14 | 32 |
| 14 | 10 | — | 10 | 34 | 2 | 15 | 17 | 12 | 10 | 7 | 9 | 38 | 12 | 10 | 11 | 33 |
| 11 | 6 | — | 15 | 32 | 7 | 11 | 18 | 8 | 16 | 6 | 13 | 43 | 14 | 1 | 13 | 28 |
| 13 | 7 | — | 9 | 29 | 6 | 10 | 16 | 13 | 13 | 4 | 15 | 45 | 13 | 2 | 12 | 27 |
| 7 | 12 | — | 3 | 22 | 10 | 13 | 23 | 6 | 1 | 18 | 2 | 27 | 5 | 18 | 16 | 39 |
| 4 | 5 | — | 13 | 22 | 18 | 6 | ★24 | 17 | 4 | 12 | 6 | 39 | 2 | 15 | 3 | 20 |
| 9 | 11 | — | 2 | 22 | 16 | 7 | 23 | 9 | 18 | 3 | 8 | 38 | 8 | 8 | 1 | 17 |
| 8 | 2 | — | 11 | 21 | 15 | 8 | 23 | 7 | 8 | 14 | 5 | 34 | 6 | 6 | 10 | 22 |
| 5 | 14 | — | 5 | 24 | 13 | 4 | 17 | 16 | 5 | 10 | 5 | 36 | 4 | 5 | 9 | 18 |
| 2 | 15 | — | 1 | 18 | 17 | 2 | 19 | 11 | 6 | 11 | 3 | 31 | 1 | 9 | 7 | 17 |
| 6 | 1 | — | 6 | 13 | 14 | 1 | 15 | 4 | 9 | 8 | 10 | 31 | 7 | 11 | 8 | 26 |
| 1 | 3 | — | 12 | 16 | 12 | 5 | 17 | 3 | 3 | 13 | 7 | 26 | 3 | 17 | 2 | 22 |
| 3 | 16 | — | 4 | 23 | 3 | 3 | 6 | 2 | 2 | 2 | 1 | 7 | 9 | 14 | 4 | 27 |

J1分析

1st ステージ：マーケティング

「満員のスタジアム」を実現することは、スポーツ興行において最も基本的な目標となります。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受け止めつつ、スタジアム来場者への新たなBM施策と、来場できないファン・サポーター向けのBM施策をバランス良く実施していく観点が、より重要になってくるものと思われます。

平均入場者数

2022年シーズンにおけるJ1の平均入場者数は前年比+7,026人(+111.7%)の13,318人でした。コロナ禍による入場制限がシーズン開始時から撤廃され、徐々に各クラブが本来の集客力を発揮できるようになってきました。特に増加率トップ3の浦和、G大阪、FC東京は、それぞれ+210.6%(+16,124人)、+200.2%(+10,655人)、+199.6%(+13,272人)でした。

一方で、コロナ禍前の2019年比での2022年の入場者数の割合(両シーズンともにJ1に

属していた15クラブを対象)をみると平均72.9%となっており、引き続きコロナ禍に対する警戒感が強いファンも一定数いたことが推察されます。

そんな中、唯一2019年の比で入場者数を上回った清水は、国立競技場で行われたクラブ創立30周年記念マッチの入場者数(56,131人)が平均を大きく押し上げています。

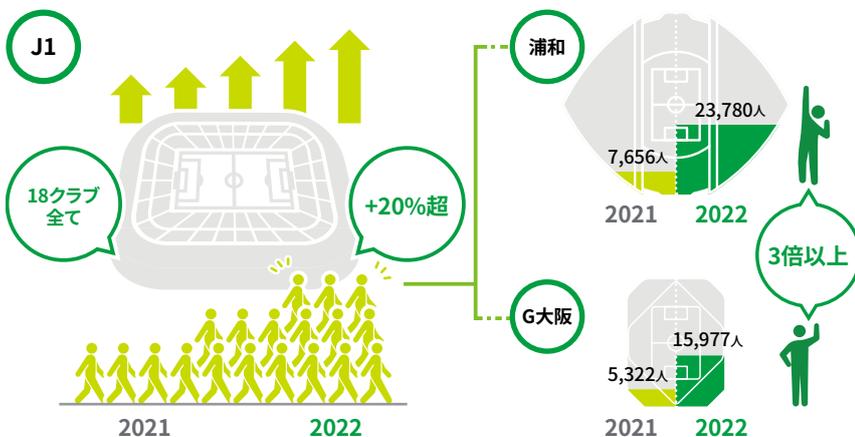
スタジアム集客率

2022年シーズンのJ1の平均は前年比+20.1P(+89.8%)の42.4%となり、コロナ禍による入場制限などの影響が残っていた昨シーズンから大幅に増加する結果となりました。

全18クラブで前年比がプラスとなり、中でも川崎Fは66.0%(+39.5P)と唯一60%超えを記録しました。他にも58.3%(+24.5P)の清水、55.4%(+27.5P)の柏など、ホームスタジアムの収容可能人数が20,000人前後の比較的コンパクトな5つのクラブが50%以上を記録し、

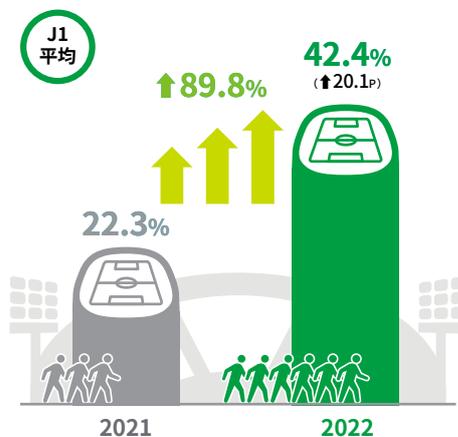
平均入場者数

全18クラブにおいて前年比+20%超の入場者数を記録
特に浦和とG大阪は前年比3倍以上のファン・サポーターが来場した

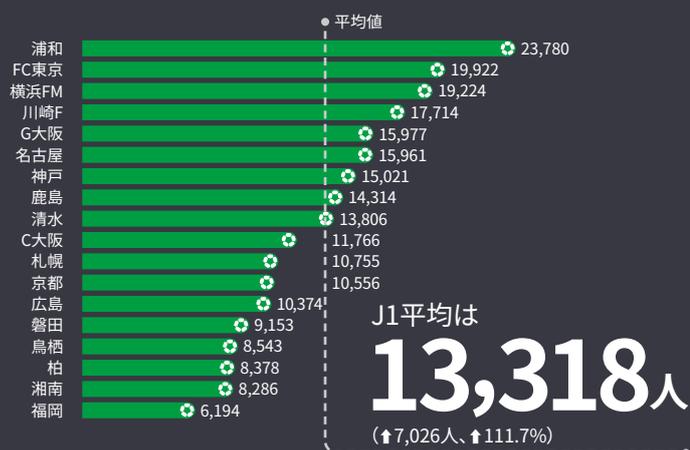


スタジアム集客率

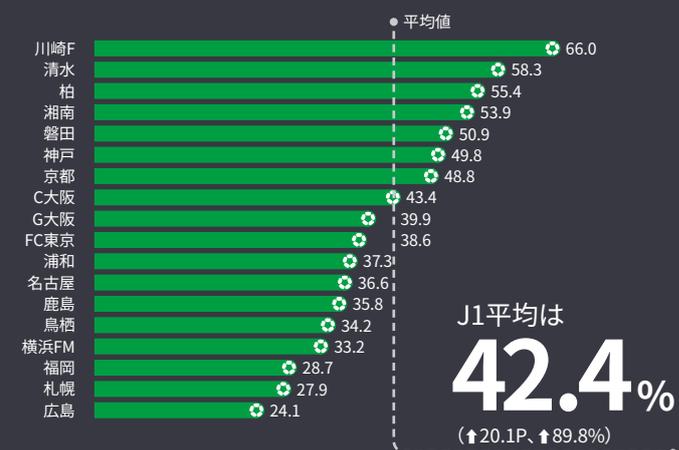
J1全体で大幅に集客率が増加



平均入場者数(人)



スタジアム集客率(%)



Management Cup J1



ファン・サポーターのスタジアムへの回帰がうかがえます。

J1全体では入場制限の撤廃や声出し応援の解禁などに後押しされる形でコロナ禍からの回復がみられ、今後はコロナ禍以前と同程度の平均60%程度に回復が期待されます。スタジアムに戻ってきたファン・サポーターを離さないようなBM施策が、より一層重要となりそうです。

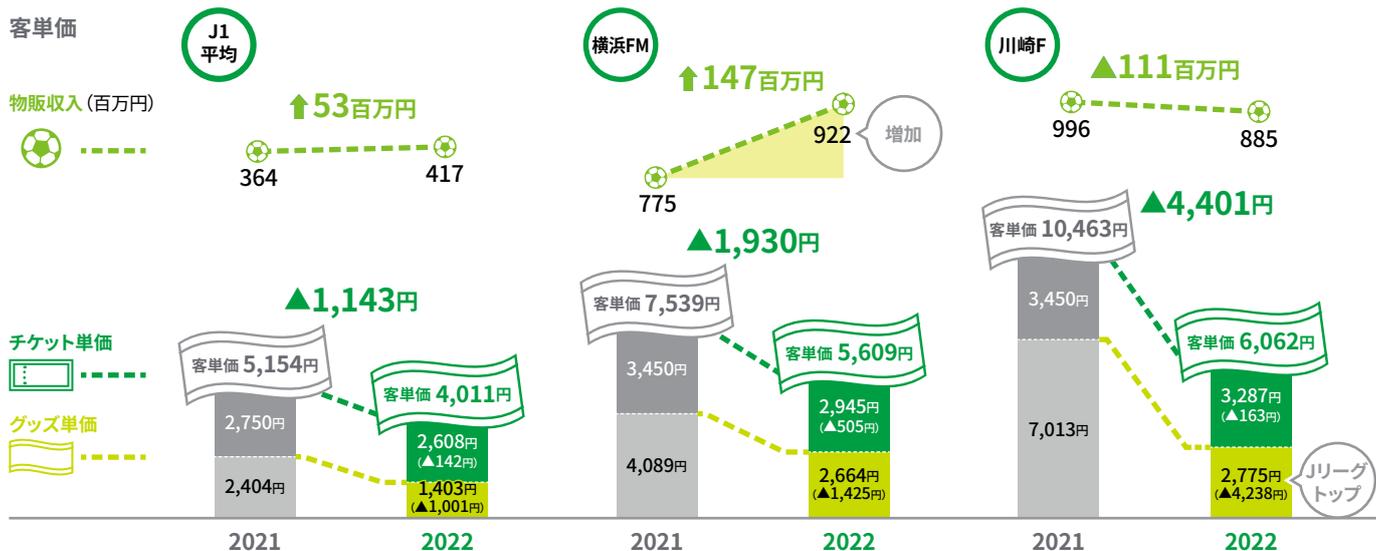
客単価

2022年シーズンにおけるJ1クラブの平均客単価は前年比▲1,143円(▲22.2%)の4,011円でした。要因別に見ると、チケット単価は▲142円(▲5.1%)、グッズ単価は▲1,001円(▲41.7%)となっており、グッズ単価が約4割減少したことが客単価の減少に影響しています。

背景として、J1の物販収入平均は+53百万円(+14.6%)増加した一方で、入場制限の緩和施策により総入場者数平均が+128,037人(+90.2%)と大幅に回復したことが挙げられ

ます。(JMCのグッズ単価は物販収入を総入場者数で割って算出しています。)

クラブ別の客単価については、入場者数の増加を背景として全18クラブ中14クラブが昨シーズンを下回りました。昨シーズン客単価でダントツのトップだった川崎Fも、大幅な入場者増の影響で、特にグッズ単価の水準は大きく減少していますが、チケット単価の減少幅はそれほどなく、全体としてコロナ禍前の水準(2019年シーズンの客単価は3,936円)は大きく上回る結果となっています。



客単価(円)



J1平均は
4,011円
(↓1,143円、↓22.2%)

J1分析

2nd ステージ：経営効率

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

勝点1あたりチーム人件費

本KPIは、各クラブにおけるコストの中で最も大きな比率を占めるチーム人件費を、いかに効率的にFM面の結果へ結び付けられているか、ということを見える指標となります。2022年シーズンにおけるJ1平均は、前年比+8.8百万円(+19.4%)の54.2百万円でした。

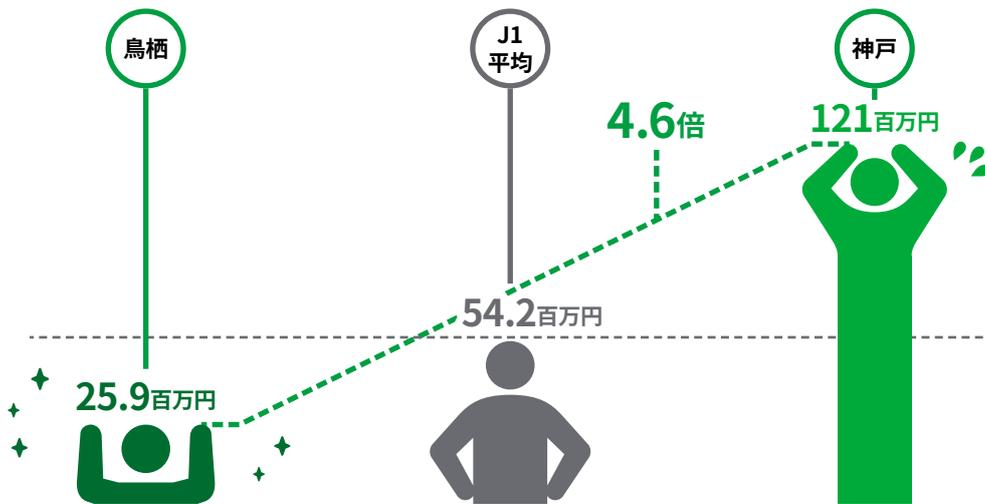
最も効率的に勝点を獲得したのは昨シーズンに引き続き鳥栖で、勝点1を25.9百万円で獲得したことになります。対して最下位の神戸は勝点1を獲得するのに121百万円をかけ

たことになっており、その差は4倍以上になります。

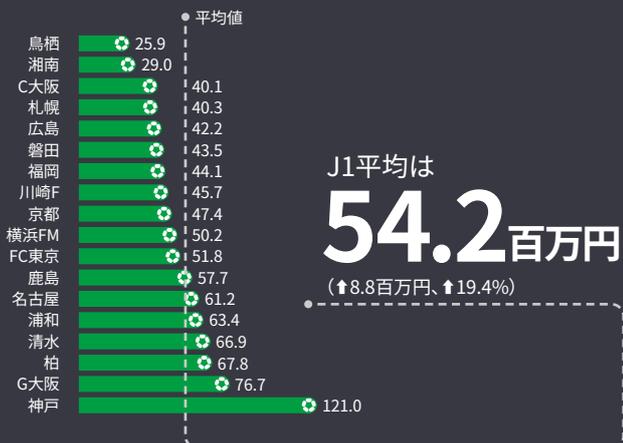
本KPIはFM面とBM面の経営バランスを示す指標でもあるため、単純な絶対値としての評価だけではなく、昨シーズンからの変動も含めた経営効率を見ていく必要があります。FM面において1位(昨シーズン2位)の横浜FMは、前年比+18.0百万円(+56.1%)の50.2百万円となっており、昨シーズンと比べて悪化しています。しかしながらJ1平均の54.2百万円を下回る水準であり、経営効率という観点でも

成果を収めていることがわかります。このようにFM面の結果だけでは測れない経営効率を、本KPIのモニタリングを通して確認することができます。

勝点1あたりチーム人件費



勝点1あたりチーム人件費(百万円)



(参考)チーム人件費(百万円)



Management Cup J1



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。

2022年シーズンにおけるJ1の平均は前年比+7.9百万円(+102.3%)の15.6百万円です。

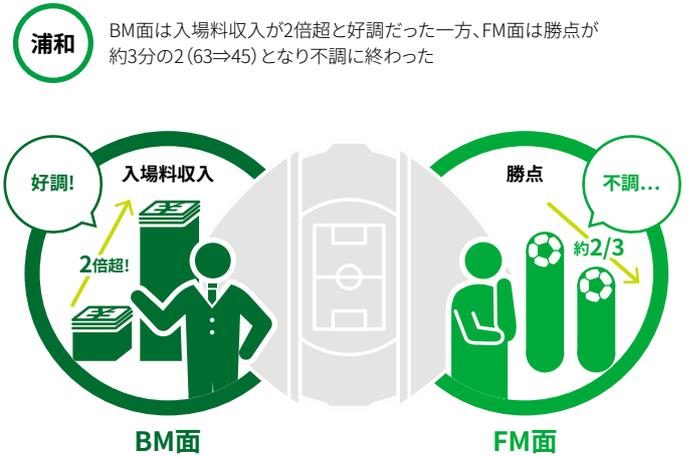
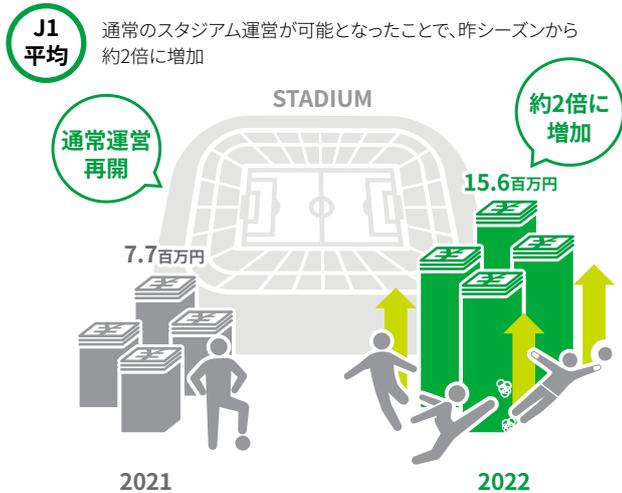
た。入場制限のない通常のスタジアム運営が可能となったことで、コロナ禍前の2019年シーズンのJ1平均(20.6百万円)に近い水準まで回復しています。

トップは浦和で、前年比+22.1百万円(+221.8%)の32.0百万円でした。浦和はJ1で平均入場者数が1位であり、入場料収入が前年比+813百万円(+129.9%)とBM面で比較的好調であったことが要因と考えられます。加えて、FM面では勝点が63から45と大幅に減少してしまっていることも本KPIを押し上げる要因

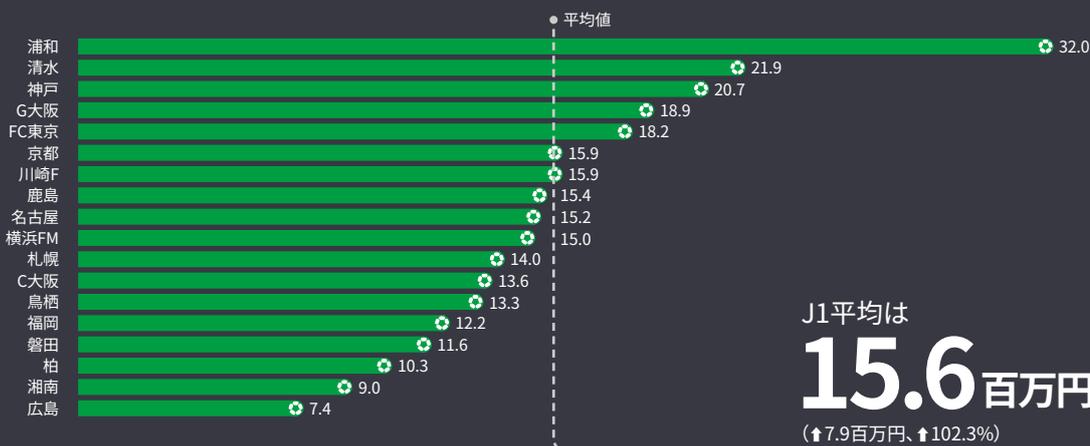
となっており、ファン・サポーターの観点からは課題の残る結果となっています。

また、本KPIの順位が下位となった広島、湘南は、それぞれ入場料収入を前年比+54.6%の405百万円、+61.6%の370百万円と増加した中で、勝点も49から55、37から41へと積み上げ、ファン・サポーター側から見ても応援するクラブが勝つことにより顧客満足度が上がっており、バランスの取れた経営が行われているといえます。

勝点1あたり入場料収入



勝点1あたり入場料収入 (百万円)



J1分析

3rd ステージ：経営戦略

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

売上高・チーム人件費率

2022年シーズンにおけるJ1の平均は、前年比▲7.4Pの50.3%でした。

基本的な考え方として、売上高・チーム人件費率は50%を超えない範囲にとどめるのが望ましいといわれていますが、2022年シーズンのJ1においては全18クラブ中7クラブが50%を超える結果となっています。コロナ禍からの回復を受け、14クラブで売上高が増加、9クラブが昨シーズンからチーム人件費を減少させ、結果として13クラブが本KPIを改善させています。

安定的な経営のためにクラブにとって最大の固定費であるチーム人件費は安定収益でカバーすることが理想ですが、一方で中長期的にクラブの価値を生み出す源泉でもあるこ

とから、BM面とFM面を絡めた重要なポイントと考えられます。本KPIには各クラブの経営戦略が反映されやすく、その巧拙がBMとFMの双方に表れることから、これまで以上にBMとFMのコミュニケーションを密にし、戦略的に取り組んでいくことが求められてくると考えられます。

SNSフォロワー数

2022年シーズンにおけるJ1の平均は前年比+79,579人(+19.9%)の479,881人でした。

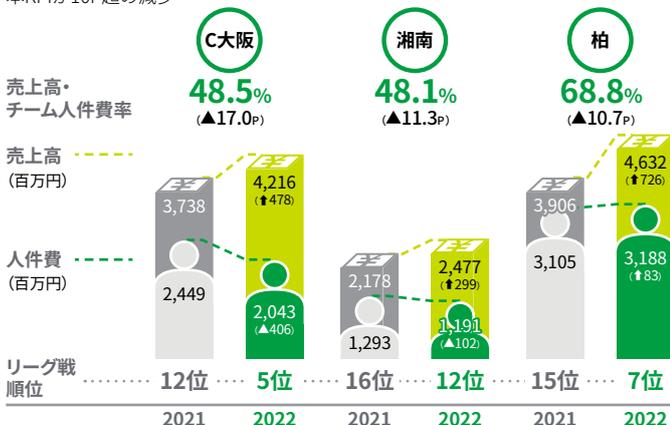
トップはフォロワー数が140万人を突破したC大阪で、6シーズン連続での1位獲得となりました。2位の川崎Fはフォロワー数を14万人以上伸ばし、フォロワー数100万人を突破した2つめのクラブとなり、堅調な成長を遂げてい

ます。

リーグ全体ではTikTokのフォロワー数増加が目立っており、川崎Fは約4.7万人、FC東京は3.2万人、横浜FMは約2.4万人の新規フォロワーを獲得しています。さらに、2023年1月までに横浜FM・湘南・清水・名古屋・福岡の5クラブが新たにTikTokアカウントを開設するなど、J1各クラブのTikTokへの進出が加速しています。フォロワー数全体に占めるTikTokの割合は依然として低いものの、着実な増加が見られており、Jリーグが取り込みを狙う若年層への接点の拡大に一層期待が持たれます。引き続き各クラブのTikTokアカウント開設や運営などのSNS戦略に注目です。

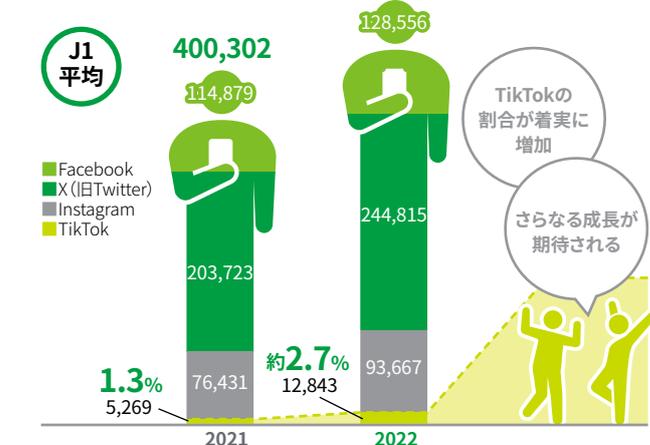
売上高・チーム人件費率

C大阪、湘南、柏は競技成績を前年比で上昇させる一方で、本KPIが10P超の減少

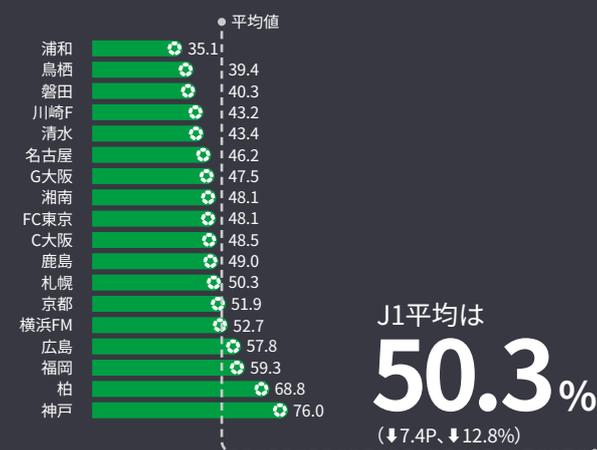


SNSフォロワー数

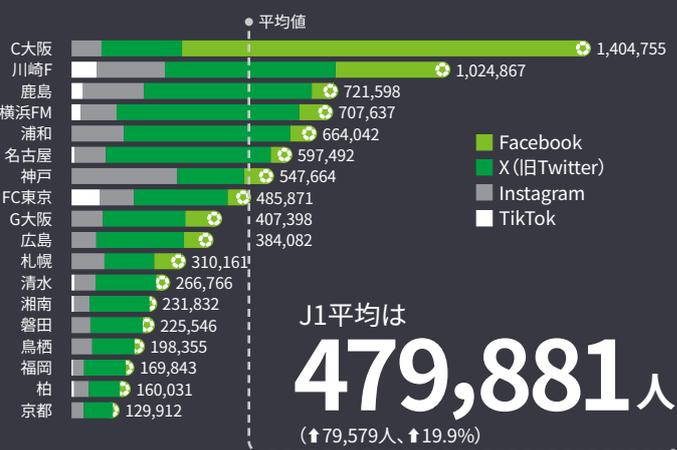
(人)



売上高・チーム人件費率 (%)



SNSフォロワー数 (人)



Management Cup J1

SNSフォロワー数増減率

2022年シーズンにおけるJ1の平均は前年比▲1.8P(▲15.2%)の10.0%となり、昨シーズンより続いたフォロワー増加傾向はやや鈍化しました。

増減率のトップは26.0%の京都で、2位は18.2%の清水でした。この2クラブは、フォロワー数の合計が10~20万人台であり、J1の中でも下位のためTikTokの開設や既存SNSアカウントでの僅かな伸びでも増減率に与える影響が大きかったといえます。

総フォロワー数が100万人を超えた川崎Fは増加率でも4位を記録と好調でした。昨年はチャナティップ選手の加入によるタイのファン・サポーターが急増した影響がありましたが、今年シーズン特に影響が大きかったのはクラブOB

の三笠選手、田中碧選手が2022年W杯で日本のベスト16進出に大きく貢献し、両選手の前所属先としてクラブが大きな注目を集めたことが挙げられます。特に2022年12月にTikTok上で公開された三笠選手の動画は約600万回再生を記録し、12月末時点でのフォロワー数は前月と比べてほぼ倍増する結果となりました。

グッズ関連利益額

2022年シーズンにおけるJ1の平均利益額は、前年比+19百万円(+18.1%)の126百万円でした。同利益率は前年比+0.8P(+2.8%)の30.2%、物販収入も前年比+53百万円(+14.6%)の417百万円と増加しました。

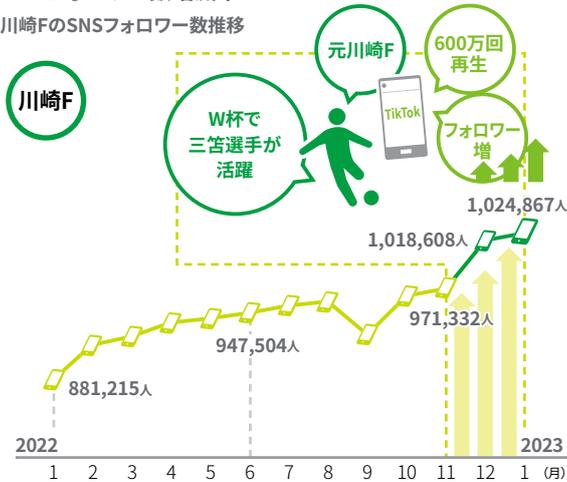
平均利益額および収入増加の要因は、2022年シーズンより声出し応援も本格化したことで

シーズンの総入場者数の平均が+128,037人(+90.2%)増加した影響もありますが、コロナ禍により進んだEC環境の多様化を受けたものとも考えられます。

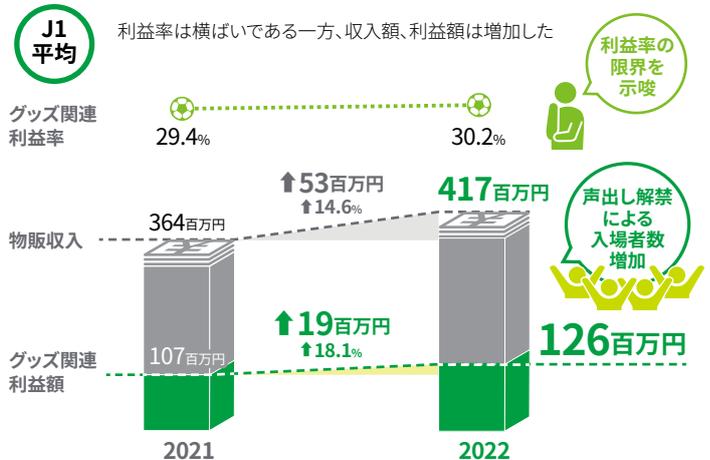
物販収入のトップは、リーグ優勝を果たした横浜FMではなく、浦和の1,119百万円で、J1平均の2倍以上となっています。これは、総入場者数はJ1平均270,017人に対して浦和が451,823人と大幅に多いことが起因していると考えられます。一方、物販関連費に関してはJ1平均の291百万円に対し、浦和は859百万円とJ1平均の約3倍近くをかけており、ECを通じた販促活動を積極的に実施した影響が表れているとも考えられます。結果的に浦和は、利益額の順位では横浜FMに次いで2位となっています。

SNSフォロワー数増減率

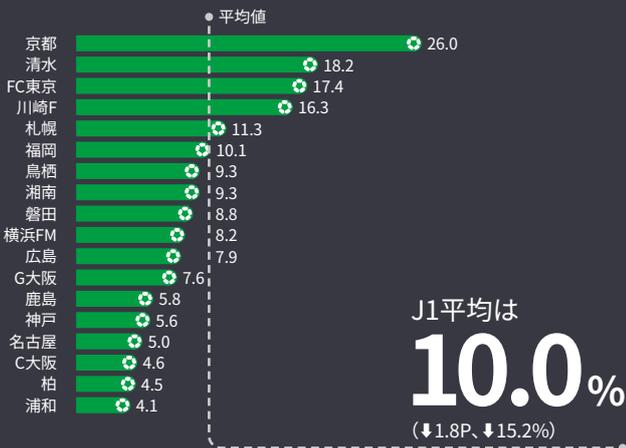
川崎FのSNSフォロワー数推移



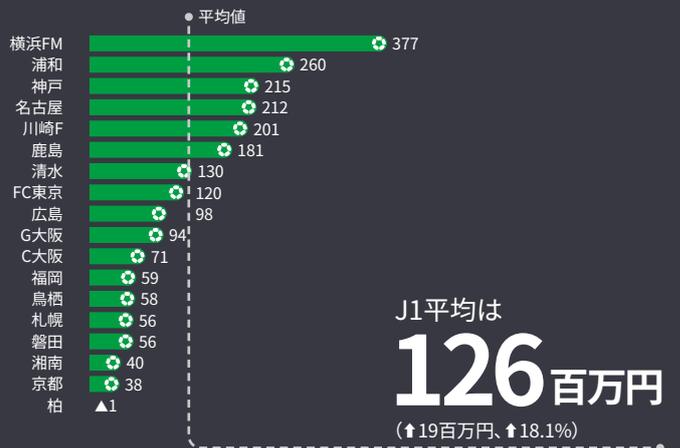
グッズ関連利益額



SNSフォロワー数増減率 (%)



グッズ関連利益額 (百万円)



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となります。

コロナ禍による経営環境の変化は、クラブ経営の将来に大きな影響を及ぼしています。そのため、コロナ禍に限らず、将来の新たな感染症の流行などの不測の事態に備え、財務体質の強化は待ったなしの状況になっており、経営層の意識変革が求められています。

売上高

2022年シーズンにおけるJ1の平均は、前年比+705百万円(+16.9%)の4,864百万円となり、昨シーズンに引き続き増収トレンドでした。入場制限の緩和に伴い、入場料収入が+305百万円(+76.5%)、物販収入が+53百万円(+14.6%)の増収となっています。

クラブ別で見ると、売上高がJ1で最大となった浦和は、入場料収入が前年比+813百万円(+129.9%)、物販収入が+278百万円(+33.1%)と大きく増加したことに加え、スポンサー収入はクラブとして過去最大の規模と

なっています。積極的な新規パートナー企業の獲得に向けた営業活動やグッズ事業の強化など、バランスの取れたBM面の取り組みの成果がうかがえます。また、川崎Fは過去最高の売上高を更新した昨年と比べて▲3百万円とわずかに及ばなかったものの、2位の売上高となりました。入場料収入やスポンサー収入が増収となった一方で、移籍金や賞金で構成されるその他収入が▲638百万円と大幅に減少したことが要因です。

売上高成長率

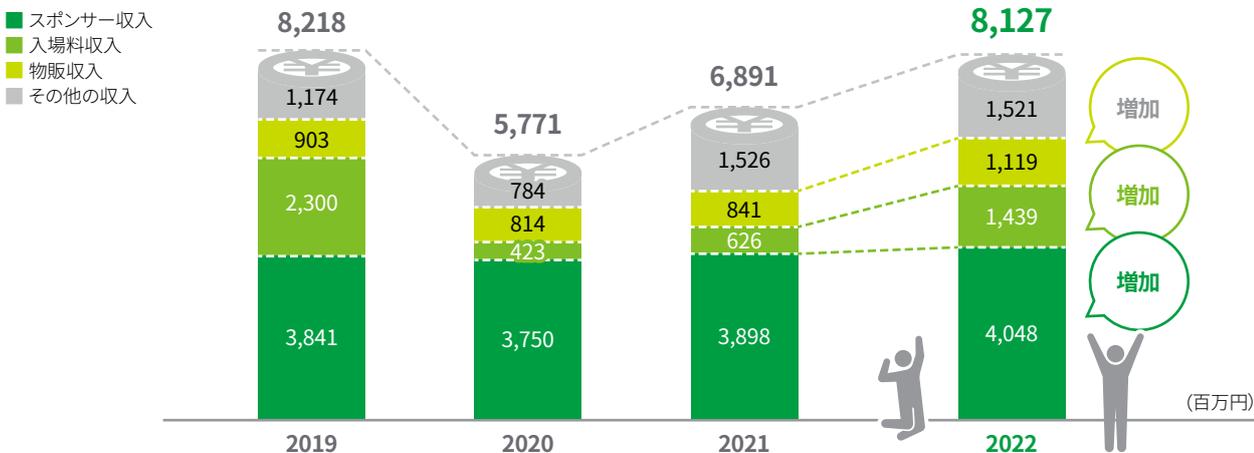
2022年シーズンにおけるJ1の平均は、前年比▲4.0Pの13.9%となり、成長は鈍化したもののプラス成長を達成しました。特に12クラブが入場料収入において、前年比+50%以上の増収となったことが、全体のプラス成長要因といえます。

全18クラブ中、プラス成長を達成したのは14クラブでした。中でも1位の京都は、12年ぶりのJ1昇格を果たし48.8%(+43.7P)と大幅な成長となりました。特に入場料収入が前年比+157.0%、物販収入が+225.0%と大きく伸び

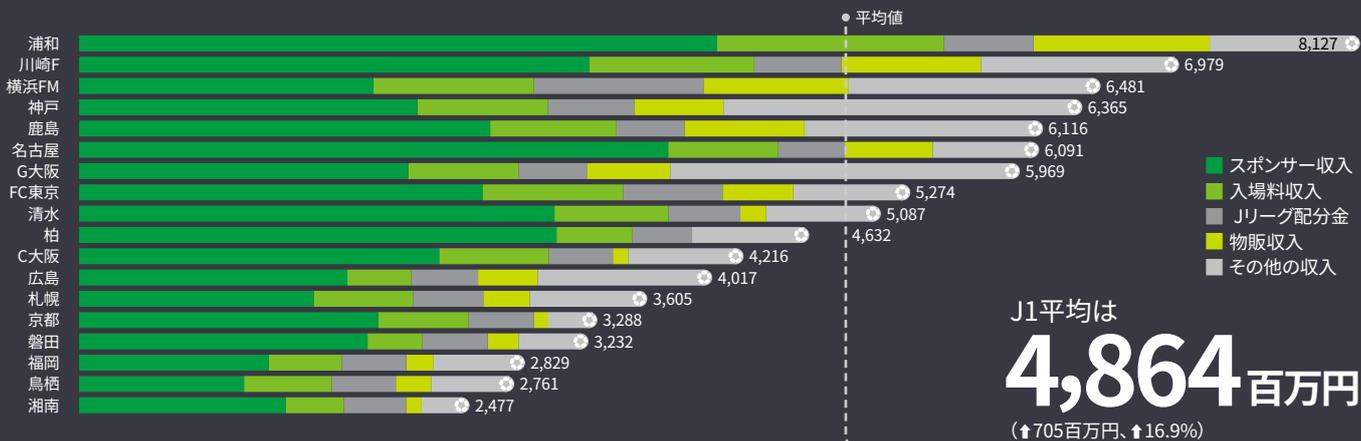
売上高



入場料、物販、スポンサー収入が大幅に増加!



売上高(百万円)



Management Cup J1



ています。また、2位の福岡は2シーズン連続で30%以上の高い成長率を見せました。とりわけ、前年比+49.7%のスポンサー収入増が貢献しています。

一方で、神戸、名古屋、鹿島の3クラブがマイナス成長となっていますが、主にその他収入の減収によるものです。その他収入については移籍金や賞金などの金額が集計されていますが、詳細は不明です。

自己資本比率

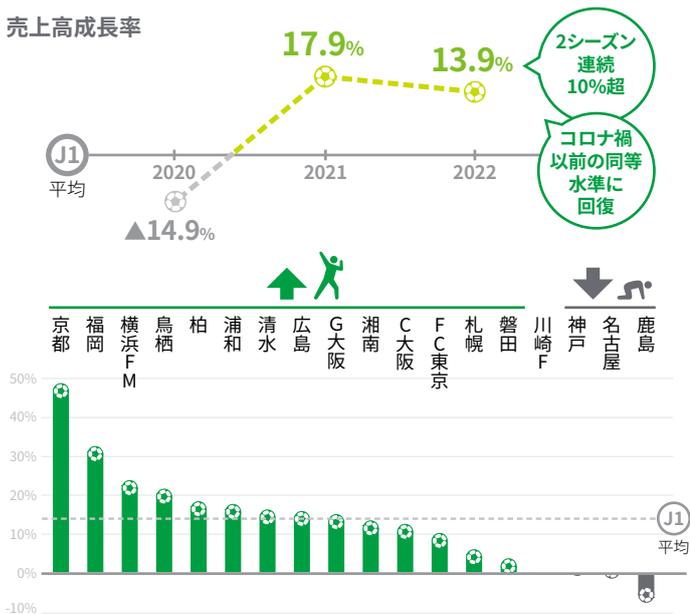
2022年シーズンにおけるJ1の平均は、前年比+2.2P(+17.5%)の14.5%でした。トップはFC東京の79.4%、最下位はC大阪の▲82.6%となっています。なお、利益剰余金がプラスのクラブは6クラブで、マイナスのクラブは12クラブあります。

2022年シーズンは、柏、福岡、鳥栖、C大阪の4クラブが債務超過となっています。4クラブともに昨シーズンの時点で本KPIがマイナスとなっており、今シーズンにおいて吸収しきれなかった形です。昨シーズンは増資により自己

資本の大きな変動が見られた鳥栖は、債務超過を回避することはできなかったものの、今シーズンは当期利益の発生により、本KPIの値が大きく改善しました。

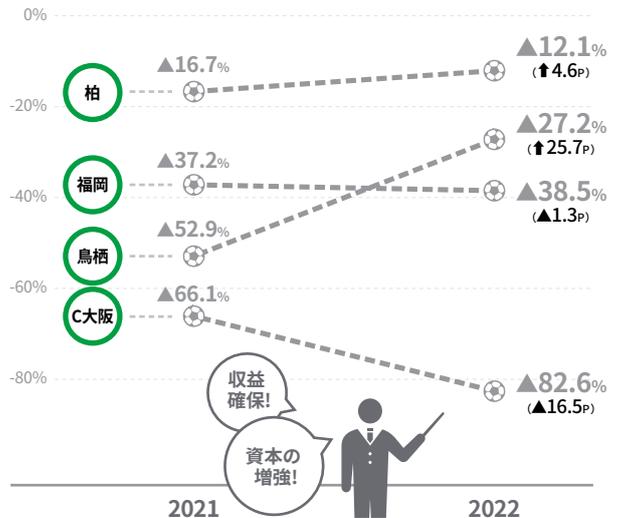
いずれのクラブも2022年のクラブライセンス判定の猶予期間と2023年の特例措置により、ライセンスは維持されていますが、その先は増資などで状況が改善しなければライセンス取消しとなる可能性があるため、収益の確保と資本の増強は待ったなしとなっています。

売上高成長率

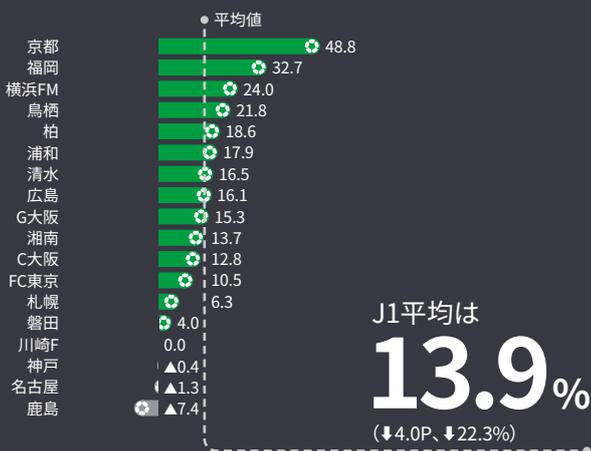


自己資本比率

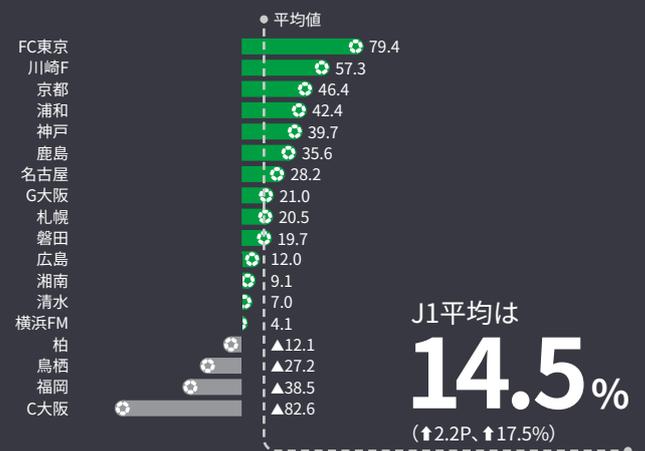
債務超過が生じているチームの自己資本比率の変動



売上高成長率 (%)



自己資本比率 (%)



J1優勝クラブ分析

川崎フロンターレ

2022年シーズンのリーグ戦では3連覇を惜しくも逃しての準優勝でしたが、安定的な競技成績を収められる背景として、安定的なクラブ経営があることを忘れてはなりません。昨年よりクラブの経営を担っている吉田明宏社長に、2022年シーズンにおけるクラブ経営のビジネス面での取り組みを改めてお聞きし、川崎Fが取り組んできたBM施策の成果につき、デロイトトーマツ独自の視点でまとめました。

3本柱が生み出した成果

Jクラブは地域密着の活動を30年にわたって地道に取り組んできた歴史があります。どのクラブもその理念を軸に据えた経営を実践してきたことが、Jリーグの価値の土台になってきたことは明白です。中でも川崎Fは数多くのユニークな活動をしてきたクラブであり、競技力だけでなくクラブとしての強さは、その経営スタイルにもあると思われま。昨年よりクラブの経営を担っている吉田社長も川崎Fのこれまでの経営スタイルを踏襲しつつ、新しいチャレンジに取り組まれています。吉田社長が打ち出した経営の3本柱は、以下の3つです。

- ① SDGs
- ② デジタルテクノロジー
- ③ アジアグローバル

昨シーズンのインタビューでもその方針とその先にある「フロンターレ経済圏」についてお話をいただきましたが、あれから1年、具体的にどのような施策を展開してきたのか、改めて伺いました。

SDGsの取り組み

まず、SDGsの取り組みですが、分かりやすい代表的な事例として「子ども食堂プロジェクト」を挙げさせていただきました。このプロジェクトはかわさき子ども食堂ネットワークという中間支援団体が中心となって行っている活動で、主に孤食の解消や親の家事負担の軽減、

フードロスの改善などの社会課題の解決を目指した活動となっています。

川崎市内には約80カ所の子ども食堂があり、そのうち60%以上の約50カ所がかわさき子ども食堂ネットワークに参加しているそうです。川崎市内の子ども食堂では、50〜130食程度の食事を月に1〜2回、無償または低額で提供しています。この活動を維持するためには、運営費だけでなく、食材の調達、保管、運送など、様々な課題があるため、川崎Fはこの課題解決にクラブのネットワークを活用できないかと考え、クラブのパートナー企業に働きかける形で、クラブ・パートナーが一体となって活動を推進してきました。

具体的には、食材の調達に関して、川崎Fのパートナー企業であるロッテ、マルコム、ドール、WAKO GROUPなどの企業から多くの食材の寄付を得ることができました。また、ヤマト運輸が食材の輸送に関する課題について解決のパートナーとして参加することで、子ども食堂ネットワークの長年の課題であった物流面での改善がなされ、活動の活性化が推進されました。さらに、富士通やウエイストヨタ神奈川が支援品などの置き場の提供という形でサポートに加わるなど、川崎Fが様々なステークホルダーをつなぐハブとして機能することで、非常に大きな社会的価値を生み出す活動に発展している様子がうかがえます。このように物流などの機能が強化されたことで、こ

の活動の輪は直近でもさらなる広がりを見せられており、Ridgelinezや元祖ニュータンメン本舗がプロジェクトに加わり、フードロスの削減と子ども食堂の活動の活性化がさらに促進されています。

Jクラブが単なるサッカー興行を営む組織ではなく、地域社会にとって大きな付加価値を生み出すエンジンとなることを、まさに身をもって体現しているこの活動は、他のJクラブも大いに参考にできる好事例であると感じました。

デジタルテクノロジーの融合

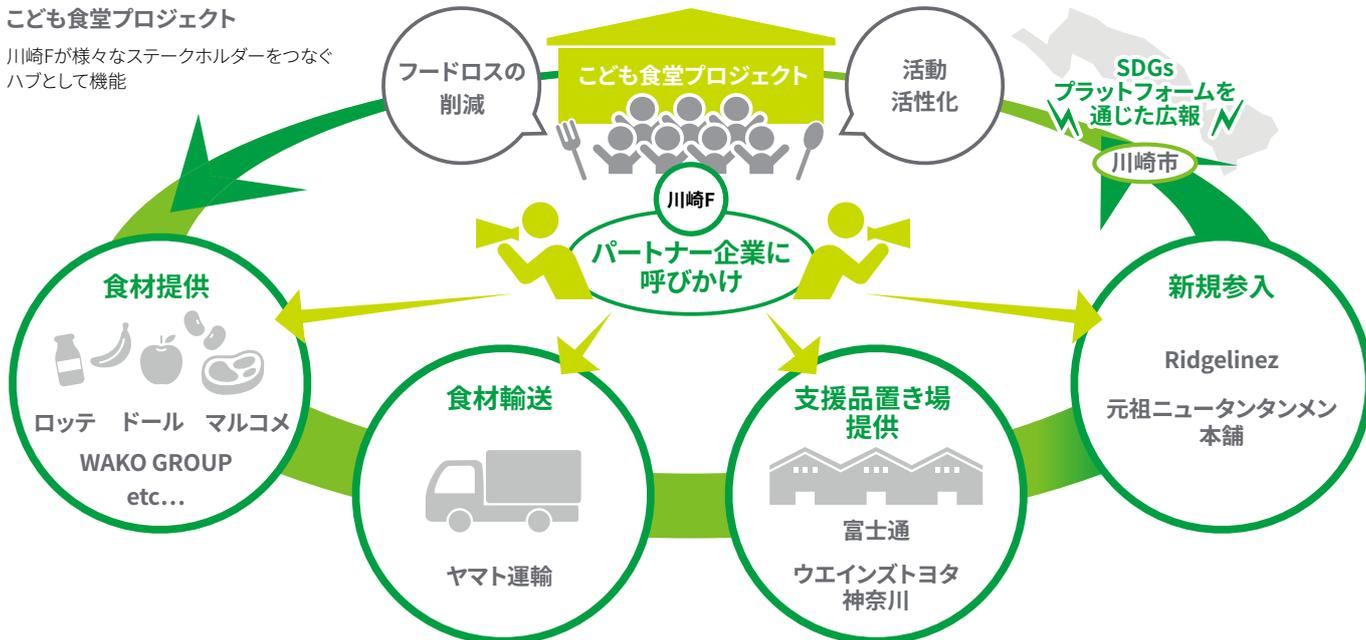
次に、デジタルテクノロジー関連の取り組み事例ですが、こちらは川崎市内の小学校におけるGIGA端末を活用したプログラミングの授業における「SDGsすごろく」の開発が挙げられます。川崎Fと教育という分野では、有名なフロンターレ算数ドリルが頭に浮かびますが、今回はその発展形としてのプログラミング教材となります。

3本柱の一つであるSDGsにも関係するプログラムとなっており、川崎Fのメインスポンサーである富士通の有志社員が開発したプログラムがベースとなっているとのことでした。

この取り組みは、教育現場における「持続可能な開発のための教育(ESD)」の現実的課題である、教育コンテンツや指導者の不足、デジタル人材の育成への理解不足などを補う

子ども食堂プロジェクト

川崎Fが様々なステークホルダーをつなぐハブとして機能



ための取り組みとして注目されています。つまり、子どもたちは親しみやすい川崎Fというタッチポイントから、プログラミングを活用したすごろく作りという体験を通じて自然とプログラミングの基礎知識とSDGsの基礎知識の両方を習得できる、という取り組みとなっています。

この取り組みは、川崎Fというクラブ自体が課題解決の直接のソリューションを有していたわけではありませんが、川崎Fとのパートナーシップで強いつながりのある企業とのアクティベーションにより実現した取り組みであることに、Jリーグにとっても大きな可能性を感じる事例であるといえます。地元としっかりとつながっているプロスポーツクラブが、スポーツの持つハブ機能を効果的に発揮した事例だからです。

通常、このような教育機関との連携は、教育委員会や学校のPTAなどのステークホルダーの理解を得るといったハードルが高く、なかなか実現するのが難しい取り組みの一つですが、川崎Fはクラブ創設以来、地道に地元のステークホルダーとの関係を構築してきた歴史という財産があり、このようなクラブの資産を最大限活用したステークホルダーとの協業を可能としている点が特徴といえます。

仮に時間がかかったとしても、中長期的にぶれないクラブ経営哲学を持ち、一方で、外部環境の変化に合わせた柔軟な戦略・アクションを取り得るマインドセットをクラブに根付かせることの重要性を実感できる内容です。

アジアにおけるグローバル戦略

そして、アジアにおけるグローバル戦略の事例として「川崎フロンターレアジアツアー2022」があります。2022年シーズンにタイ代表のエースであるチャナティップ選手が札幌から移籍で加入したことをきっかけに、2019年から活動してきたタイとのさらなる関係強化を進めてきました。SNSもタイ語での情報発信を増やし、現地の日系企業との関係開拓も進めてきたそうです。また、ベトナムとの関係はさらに深く、2013年からビンズン省の省都ビンズン新都市において、川崎Fのパートナー企業である東急グループとの連携をてこに、東急ビンズンガーデンシティカップ2013にトップチームが参加して以来、現地の子どもたち向けのサッカー教室の開催、現地サッカークラブのアカデミーへの指導者の派遣など、様々な活動を継続して展開してきました。2021年には、そのビンズン新都市の開発を行うベガメックス東急と基本協定を締結し、ベトナム初のJクラブによるサッカースクール事業を開始しています。

このように、川崎Fとして関係を構築してきたタイとベトナムの両国において、サッカーを通じた国際交流の起点が着実に築かれてきています。特にベトナムは2023年に日越外交関係樹立50周年の節目を迎える年になっており、Jクラブが国と国をつなぐ架け橋として大きな役割を担える可能性を内外に示すことにもなっています。これは、開幕30周年を迎えるJリーグとしての成果でもあり、その代表ク

ラブとして川崎Fが大きな存在感を放っていることは、Jクラブの目指す次世代のクラブ経営の可能性を示す好例ともいえるものだと思います。

クラブとしての新たな挑戦

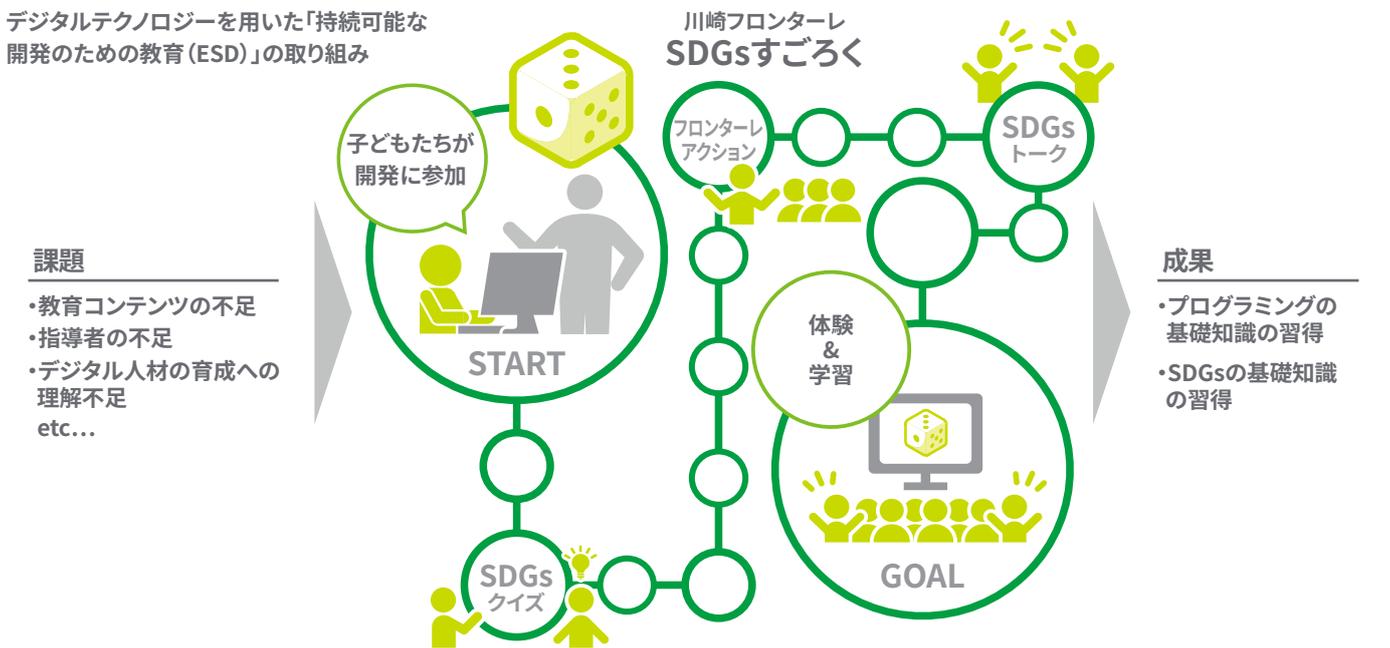
上記の3本柱は、これまでの川崎Fのクラブとしての経営哲学の土台の上に積み上げられる屋台骨になっていくものと思われませんが、川崎Fのチャレンジはさらに続きそうです。それが、「かわさきフロンタウン構想」です。この「フロンタウン」という造語はクラブ(フロンターレ)とまち(タウン)を掛け合わせたものであり、クラブが川崎というまちや市民の日常と一体となり、いつでも結び付いているという姿勢を表したものになっています。

2006年開業のフロンタウンさぎぬまに続き、2023年にはAnker フロンタウン生田がオープンしています。Jクラブが運営するスポーツとコミュニケーションの複合施設であり、Jリーグの試合興行以外での新たな収益源として、重要な役割を担う施設となっています。

トップチームの試合が生み出す非日常空間の喜びに加えて、この施設が、新たな地元住民やステークホルダーとのタッチポイントとして日常の喜びを生み出す機能を担うことで、3本柱をさらに強固なものとする地盤が広がっていくものと考えられます。

競技力だけでなく、経営力でも他のJクラブに多くの示唆を与えてくれる川崎Fのクラブ経営から、今後も目が離せません。

デジタルテクノロジーを用いた「持続可能な開発のための教育(ESD)」の取り組み



COLUMN①

選手の年齢・経験がFM(競技面)とBM(経営面)に与える影響

2022年は日本中がサッカーW杯に沸いた年となりました。日本代表が優れたパフォーマンスを披露し、強豪国のドイツとスペインを破ってベスト16に進出しました。この成功には、登録メンバー26人中20人が海外クラブに在籍するなど、日本人選手の海外での活躍という要因もありました。

一方で、日本代表の平均年齢が27.8歳で歴代2番目の高さであることがニュースで取り上げられました。しかし、4年後のW杯に向けた初戦である今年3月のウルグアイ戦では、平均年齢が3.3歳若返り24.5歳となりました。若返ったチーム構成により、今後の国際大会でのさらなる飛躍に期待が高まっています。また、2023年シーズンからJリーグでのU-21選手の出場を促進する施策が導入され、サッカー界では選手の年齢に関する話題が頻繁に取り上げられています。

そこで本コラムでは選手の年齢や経験に着目し、クラブの競技面における成績(Field Management、以下FM)とビジネス面における成績(Business Management、以下BM)との関連について分析・考察を行いました。

年齢とFM・BMの関係

年齢とクラブ成績の関係を明らかにするために、まず、平均年齢とFM(勝率)との間にどのような関連性があるかを分析していきます。図1は2022年にJ1に所属していた各クラブの平均年齢と勝率をプロットしたものです。クラブ間で平均年齢と勝率には幅広いばらつきが見られますが、多くのクラブは平均年齢と勝率の中間付近に集中しています。この分析から、平均年齢と勝率の間に明確な相関関係は見られず、直接的な影響は少ないといえます。

各クラブの平均年齢と勝率に明確な相関が見られない背景には、複雑な要因が影響していると考えられます。選手の年齢増加は、個人レベルでの経験の蓄積やスキルアップと

いった勝利への貢献の要因として捉えることができます。一方で、身体能力の低下やクラブの育成方針による影響も考えられます。身体能力の低下を経験でカバーできるか、といった議論はたびたびなされています。

次に、平均年齢とBMの関係について考察します。ここでは、BMの項目として売上高に注目しました。図2では、平均年齢と売上高の各項目についての関係を図示しました。この図からは、平均年齢と売上高には明確な相関が見られないことが確認できます。つまり、選手の平均年齢が高いもしくは低いからといって、売上高が直接的に高まるわけではないといえます。以上より、平均年齢とFM・BMの間では相関が見られないことが分かりました。

しかしながら、クラブの勝率や売上高に影響を及ぼす要因は選手の年齢以外にも多く見つかります。在籍選手の特性に焦点を当てても、スター選手や生え抜き選手の存在、海外クラブからの復帰選手の数など、検討すべき数多くの要因が存在します。

そこで、次はクラブの勝率や売上高に影響を及ぼす可能性のある要素として選手の経験や経歴に焦点を当てます。

経験とFM・BMの関係

ここでは選手のプロフィールデータを利用して、選手の経験や経歴とFM・BMの関係について考察していきます。具体的には、各選手の前所属クラブ情報を利用して、海外経験や日本代表経験、移籍回数と年齢との関係を明らかにします。

なお、ここでは海外経験を海外のプロクラブに一度でも在籍した経験があることと定義し、移籍回数については、Jリーグと海外リーグでの移籍回数をカウントすることとします。

経験とFM

まず選手個人の経験や経歴とFM(勝率)との関係を検証します。

図3は選手の経験と勝率の関係を示しています。クラブごとの平均移籍回数と勝率には強い負の相関が見られました。言い換えると、所属選手の平均移籍回数が増えるにつれて、勝率が低下する傾向にあります。その一方で、日本代表経験選手の割合と勝率には強い正の相関が見られました。これは、日本代表経験選手が多いクラブは勝率が高い傾向にあることを示しています。

図1 各クラブの平均年齢と勝率



図2 各クラブの平均年齢と売上高

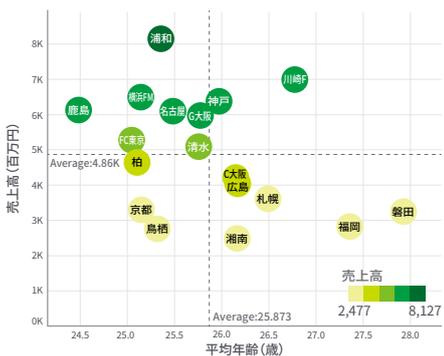
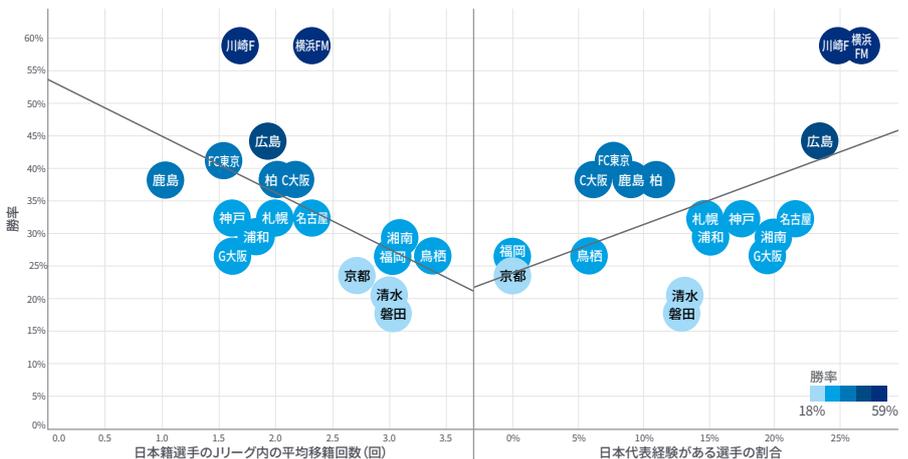


図3 選手の経験と勝率



これらの結果から分かることは、デビューから同一クラブに在籍する生え抜き選手を日本代表クラスや海外リーグに輩出できるレベルまで育てることができている、育成システムが整っているクラブは、勝率が高くなる傾向があるということです。選手の平均移籍回数が多いクラブの勝率が低くなるのは、育成システムが機能していないため、場当たりの選手補強を行い、その結果戦力の上積みが思うようにいかず勝率が低迷してしまうためだと推察されます。

以上の分析結果から、選手の移籍回数がFMに影響を与える要因として重要であり、その背後ではクラブの育成システムのレベルが影響していると示唆されます。

経験とBM

次に、選手の経験や特徴とBMとの関係を検証します。具体的には、選手の海外経験、移籍回数、外国籍選手の割合と売上高との関連性についての分析を行いました。以下では、選手の海外経験と移籍回数のそれぞれに焦点を当てて、クラブ経営への影響を詳しく見て

いきます。

図4で日本人選手の海外経験、外国籍の選手の割合、および日本代表経験とBMとの関係を示しています。この図からは、選手の経験や特徴とBMに正の相関があることが分かります。つまり、海外経験割合、外国籍選手の割合、および日本代表経験のある選手割合が高くなると、売上高が上がる傾向にあるといえます。一方で、図5でJリーグ内での平均移籍回数と売上高の関係を示しています。この図から、選手のJリーグ内での平均移籍回数が多くなると、売上に負の相関があることが分かります。つまり、Jリーグ内での移籍を経験したことがある選手の割合が多く、また移籍回数が多くなると、売上が下がる傾向にあるということがいえます。

この結果から、例えば海外から帰国した選手や外国人選手を目的にスタジアムに来院する観客が一定数存在することや、多くの人気生え抜き選手がいる場合に売上が向上する可能性があることが示唆されます。

また、日本代表経験がある選手の割合が高くなると売上が向上する傾向にあることから、

勝率と同様に、日本代表レベルの生え抜き選手を育成できると、その選手がクラブの顔となり、売上高にも良い影響を与えると示唆されます。また、育成だけではなく、海外から帰国した選手を獲得できているクラブもビジネス成果が良い傾向にある可能性があります。つまり、育成システムが整っているクラブにはスター選手が生まれやすく、海外から帰国する際のクラブ選びにも良い影響を及ぼしていると推察されます。

総じて、選手の海外経験や移籍回数、日本代表経験は、クラブの売上高に与える影響が強くあることが示唆されました。生え抜き選手が少なくクラブに複数回移籍した選手が多いと、ファンは選手に愛着を持ちにくいため、ユニフォームやグッズの売り上げが減少する傾向にあるといえます。また、選手個人を目的に観戦する層を取りこぼすこととなります。その一方で、海外から帰国した選手や日本代表経験者が多く在籍するクラブは売上が高い傾向にあることから、ビジネスチャンスをうまく生かしていると評価できます。

図4 売上高と正の相関がある選手の経験

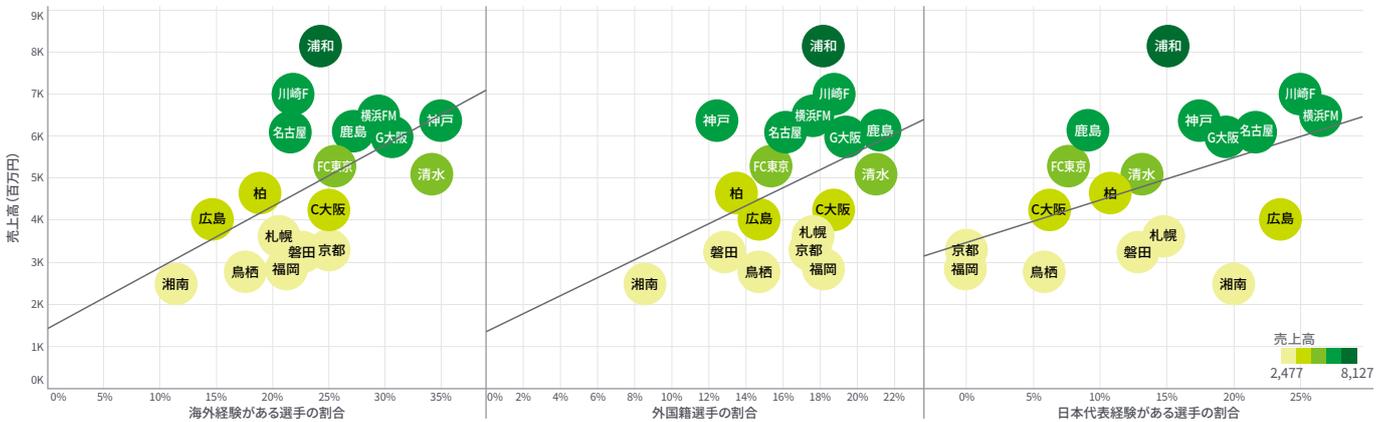


図5 売上高と負の相関がある選手の経験



まとめ

本コラムでは、2022年のサッカーW杯における日本代表の活躍を背景に、選手の年齢や経験がクラブの競技面(FM)とビジネス面(BM)の成績にどのように影響するかを分析しました。

平均年齢とFM・BMには売上高には強い相関関係が見られず、選手の年齢が売上高に直接的な影響を与えるわけではないことが示されました。しかし、選手の海外経験や日本代

表経験、移籍回数と年齢との関係が明らかになり、これらの要素がクラブの成績に影響を与える可能性が示唆されました。

選手の経歴がクラブのFM面とBM面の両方に影響を与えることが明らかになったことは、これまで現場の感覚知としては存在していましたが、データ分析の観点からもそれを裏付ける興味深い結果となりました。

J2 Ranking

新潟、2位以下を大きく突き放し大差で3連覇!!

Jリーグマネジメントカップ2022のJ2優勝クラブは新潟となりました。

新潟はマーケティング分野、経営効率分野で1位、経営戦略分野で2位、財務状況分野で3位と全分野で好成績を収め、2位に45ポイントもの大差をつけて堂々の3連覇を果たしました。

声出し応援が段階的に可能になった2022年シーズンは、多くのファン・サポーターが声援で選手を後押ししました。Jリーグ有数の集客力を誇る新潟では特にその力は大きく、FM面でも悲願のJ2優勝を成し遂げました。加えて、BM面においても他のクラブを寄せ付けない圧倒的な強さを見せ、底力を爆発させる結果となりました。特に物販収入は前期比+42.4%増加してJ1平均をも超えており、ファン・サポーターとクラブが理想的な関係で結束している様子が見取れます。

ステージが上がりさらなる飛躍を目指すクラブがどのように前進していくのか、今後も注目です。



©ALBIREX NIIGATA



BM point 2022

| J2 | 順位 | (参考) 2021順位 | BM point 総計 |
|-------------|------|----------------|----------------|
| アルビレックス新潟 | 1 → | 1 | 219 |
| ファジアーノ岡山 | 2 ↑ | 11 | 174 |
| モンテディオ山形 | 3 ↑ | 4 | 168 |
| 大宮アルディージャ | 4 ↑ | 9 | 168 |
| 東京ヴェルディ | 5 ↑ | 15 | 166 |
| ヴァンフォーレ甲府 | 6 → | 6 | 164 |
| ベガルタ仙台 | 7 — | 16** | 158 |
| ジェフユナイテッド千葉 | 8 ↑ | 10 | 155 |
| 横浜FC | 9 — | 15** | 151 |
| レノファ山口FC | 10 ↑ | 17 | 134 |
| 栃木SC | 11 ↓ | 5 | 134 |
| 水戸ホーリーホック | 12 ↑ | 13 | 132 |
| ロアッソ熊本 | 13 — | 7** | 131 |
| 大分トリニータ | 14 — | 11** | 129 |
| FC町田ゼルビア | 15 ↑ | 16 | 123 |
| FC琉球 | 16 ↑ | 19 | 118 |
| 徳島ヴォルティス | 17 — | 13** | 116 |
| ザスパクサツ群馬 | 18 ↑ | 21 | 105 |
| V・ファーレン長崎 | 19 ↓ | 14 | 101 |
| ブラウブリッツ秋田 | 20 ↓ | 18 | 99 |
| ツエーゲン金沢 | 21 ↓ | 20 | 97 |
| いわてグルージャ盛岡 | 22 — | 10** | 96 |

**2021年シーズンのディビジョンにおける順位を記載しています。



1stステージ：マーケティング

2ndステージ：経営効率

3rdステージ：経営戦略

4thステージ：財務状況

| 平均 入場者数 | スタジアム 集客率 | 新規観戦者 割合 | 客単価 | 合計 | 勝点1あたり チーム人件費 | 勝点1あたり 入場料収入 | 合計 | 売上高・チーム 人件費率 | SNS フォロワー数 | SNS フォロワー数 増減率 | グッズ 関連利益額 | 合計 | 売上高 | 売上高 成長率 | 自己 資本比率 | 合計 |
|------------|--------------|-------------|-----|-----|------------------|-----------------|-----|-----------------|---------------|----------------------|--------------|-----|-----|------------|------------|-----|
| 22 | 20 | — | 21 | ★63 | 13 | 22 | ★35 | 17 | 21 | 17 | 22 | 77 | 18 | 13 | 13 | 44 |
| 20 | 21 | — | 10 | 51 | 16 | 15 | 31 | 16 | 5 | 19 | 16 | 56 | 12 | 15 | 9 | 36 |
| 19 | 16 | — | 17 | 52 | 10 | 16 | 26 | 12 | 16 | 6 | 19 | 53 | 16 | 14 | 7 | 37 |
| 16 | 19 | — | 16 | 51 | 8 | 21 | 29 | 22 | 19 | 1 | 20 | 62 | 20 | 2 | 4 | 26 |
| 13 | 1 | — | 13 | 27 | 17 | 12 | 29 | 20 | 22 | 22 | 14 | ★78 | 15 | 16 | 1 | 32 |
| 12 | 14 | — | 20 | 46 | 9 | 18 | 27 | 7 | 13 | 12 | 17 | 49 | 9 | 17 | 16 | 42 |
| 21 | 22 | — | 1 | 44 | 4 | 20 | 24 | 8 | 12 | 21 | 6 | 47 | 21 | 19 | 3 | 43 |
| 17 | 15 | — | 15 | 47 | 7 | 17 | 24 | 14 | 17 | 4 | 12 | 47 | 20 | 7 | 10 | 37 |
| 15 | 18 | — | 19 | 52 | 2 | 13 | 15 | 2 | 20 | 16 | 10 | 48 | 22 | 8 | 6 | 36 |
| 8 | 10 | — | 14 | 32 | 14 | 11 | 25 | 10 | 10 | 11 | 18 | 49 | 8 | 6 | 14 | 28 |
| 10 | 8 | — | 7 | 25 | 20 | 10 | 30 | 18 | 9 | 8 | 15 | 50 | 7 | 5 | 17 | 29 |
| 5 | 13 | — | 12 | 30 | 18 | 6 | 24 | 13 | 14 | 10 | 2 | 39 | 6 | 18 | 15 | 39 |
| 11 | 3 | — | 5 | 19 | 22 | 9 | 31 | 15 | 11 | 13 | 5 | 44 | 5 | 21 | 11 | 37 |
| 18 | 4 | — | 22 | 44 | 5 | 19 | 24 | 3 | 15 | 3 | 21 | 42 | 11 | 3 | 5 | 19 |
| 6 | 11 | — | 9 | 26 | 6 | 5 | 11 | 9 | 7 | 9 | 8 | 33 | 13 | 20 | 20 | 53 |
| 2 | 5 | — | 2 | 9 | 12 | 2 | 14 | 21 | 6 | 5 | 9 | 41 | 10 | 22 | 22 | ★54 |
| 9 | 9 | — | 11 | 29 | 3 | 8 | 11 | 4 | 8 | 18 | 7 | 37 | 17 | 1 | 21 | 39 |
| 4 | 7 | — | 8 | 19 | 15 | 7 | 22 | 6 | 3 | 14 | 12 | 35 | 2 | 9 | 18 | 29 |
| 14 | 12 | — | 18 | 44 | 1 | 14 | 15 | 1 | 18 | 2 | 1 | 22 | 14 | 4 | 2 | 20 |
| 3 | 2 | — | 3 | 8 | 21 | 1 | 22 | 19 | 1 | 20 | 3 | 43 | 4 | 10 | 12 | 26 |
| 7 | 6 | — | 4 | 17 | 19 | 4 | 23 | 11 | 4 | 7 | 13 | 35 | 3 | 11 | 8 | 22 |
| 1 | 17 | — | 6 | 24 | 11 | 3 | 14 | 5 | 2 | 15 | 4 | 26 | 1 | 12 | 19 | 32 |

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表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施策次第で大きく伸びる余地があるクラブも多数あると考えられ、BM施策と各KPIの関係も興味深いところです。

平均入場者数

2022年シーズンにおけるJ2の平均入場者数は前年比+1,121人(+28.7%)の5,031人でした。J1同様、コロナ禍からの復活を印象付けるシーズンで、22クラブ中18クラブで前年比+10%超の水準を記録しています。特に増加率が高かったクラブは岡山、仙台、東京Vであり、それぞれ+75.3%(+3,129人)、+60.0%(+3,373人)、+52.6%(+1,709人)となっています。昨シーズンより平均入場者数が減少したクラブは降格組の徳島と大分で、それぞれ▲24.0%(▲1,253人)、▲1.4%(▲90人)でした。

増加率の高かった3クラブの共通点は、終盤までJ1参入プレーオフ進出を争っており、シーズン最後の2節で1万人前後を動員しているという点です。つまり、優勝争いだけでなく、J1参入プレーオフ進出圏内である6位以内をめぐる終盤の戦いも一定の集客効果があることを示しているといえます。その意味では、魅力的なレギュレーションを設計するリーグ側の果たす役割も重要で、プレーオフの形式が微修正される2023年シーズンの結果も注目されます。

スタジアム集客率

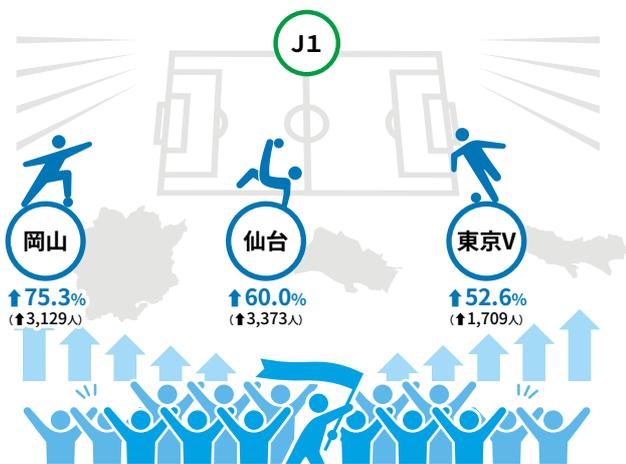
2022年シーズンのJ2の平均は前年比+5.0P(+25.5%)の24.5%となり、コロナ禍の収束とともに少しずつ観客が戻っていることが見て取れる結果となりました。

全22クラブ中20クラブが前年比プラスとなり、そのうち仙台が+16.9P、岡山が+15.6Pと、15P以上伸ばしました。

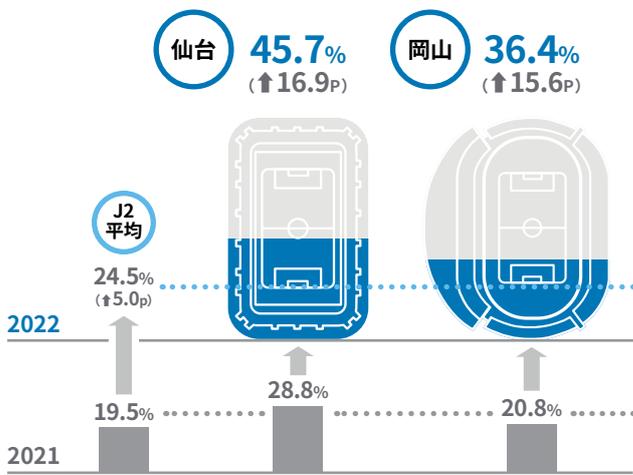
J2の中で最も集客率が高かったのは45.7%を記録した仙台で、J1からの降格の影響がありながらも集客率を1.5倍以上に伸ばしました。一方、他の降格組は横浜FCが+5.2P、徳島

平均入場者数

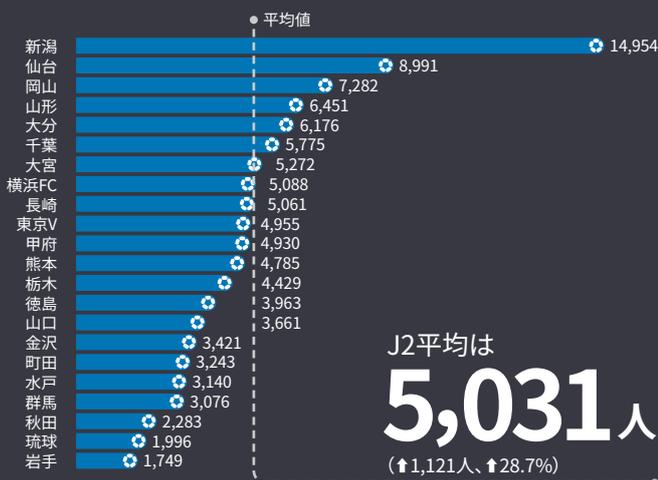
J1参入プレーオフ圏内をめぐる争うクラブが多くファン・サポーターを動員



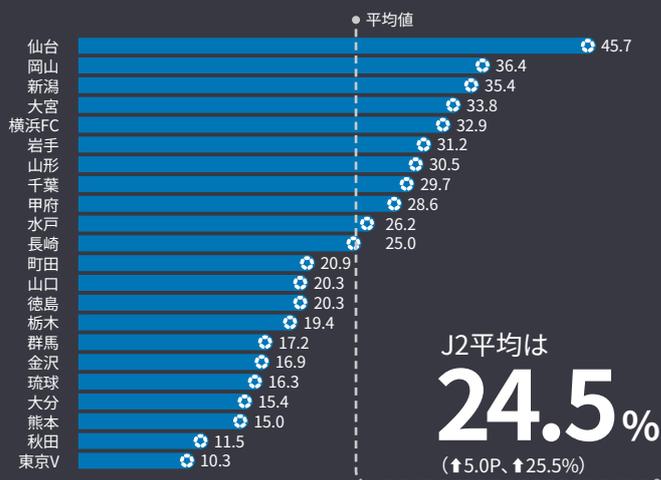
スタジアム集客率



平均入場者数 (人)



スタジアム集客率 (%)



Management Cup J2

が▲6.4P、大分が▲0.3Pと、苦しいシーズンを経験することとなりました。

J2全体では、昨シーズン2クラブあった集客率10%以下のクラブがなくなり、集客率の底上げは進んでいます。コロナ禍以前の2019年シーズンに記録した集客率(約40%)を再び達成するためにも、コロナ禍の収束を追い風にしたBM施策の充実が鍵となりそうです。

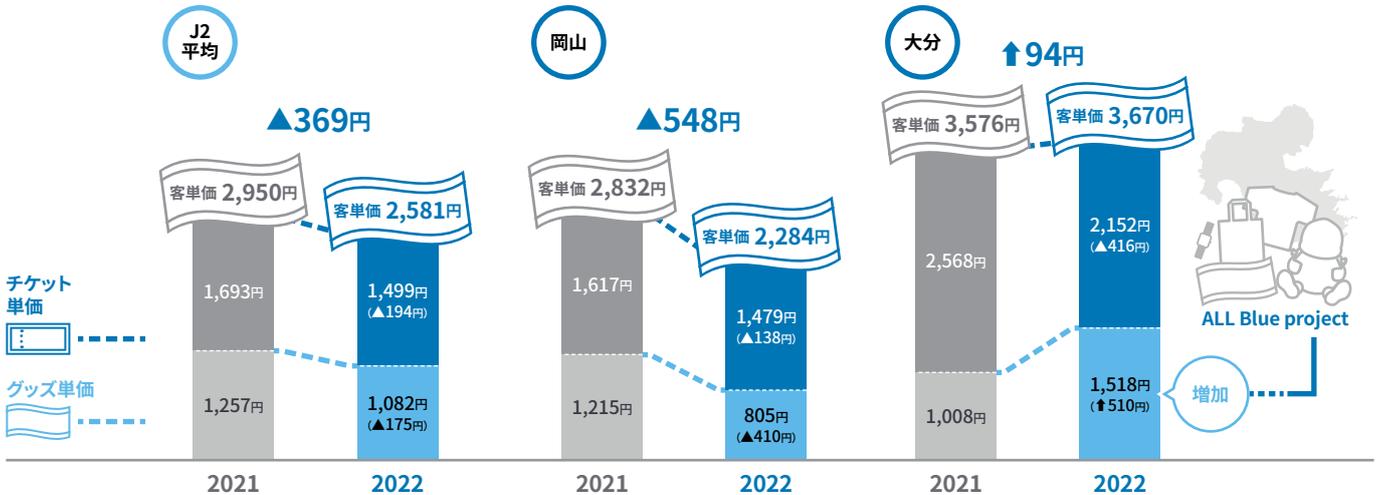
客単価

2022年シーズンにおけるJ2クラブの平均は前年比▲369円(▲12.5%)の2,581円でした。

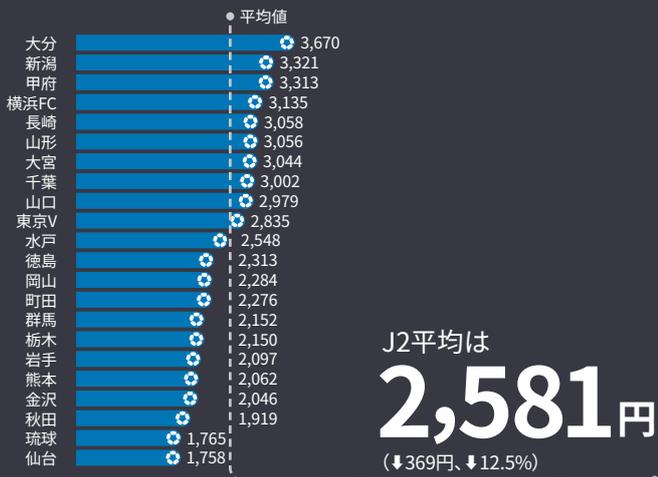
要因別に見ると、チケット単価は▲194円(▲11.5%)、グッズ単価は▲175円(▲13.9%)で、ともに減少する結果となりました。また、要因別の単価内訳比率は、チケット：グッズ＝58%：42%となり、昨シーズンと比較してチケット単価比率が微増、グッズ単価比率が微減となっています。背景として入場規制の緩和により、入場料収入・物販収入自体は増加したものの、入場者数が平均して+1,121人(+28.7%)と大幅に増加した点が挙げられます。(JMCにおける客単価の計算は、スタジアム来場者数を分母として計算しています。)

クラブ別に見ると、惜しくも昇格を逃した岡山は、平均入場者数が前年比+75.3%とJ2の中で最も高い伸び率を記録し入場料収入・物販収入を伸ばしたクラブとなりましたが、入場者数の増加幅が大きく、結果として客単価は減少しています。また、グッズ単価が前年比+50.5%を達成した大分は、クラウドファンディングであるALL Blue projectを実施し、グッズを返礼品としたことが単価の伸びに寄与したものと考えられます。

客単価



客単価 (円)



J2分析

2nd ステージ：経営効率

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

勝点1あたりチーム人件費

本KPIは、各クラブにおけるコストの中で最も大きな比率を占めるチーム人件費を、いかに効率的にFM面の結果へ結び付けられたか、ということを見視化できる指標となります。2022年シーズンにおけるJ2平均は、前年比▲0.2百万円(▲1.6%)の11.6百万円でした。最も効率的に勝点を獲得したのは熊本で、勝点1を4.5百万円で獲得したことになります。一方で、本KPI最下位の長崎は前年比+6.4百万円(+35.9%)の24.1百万円と経営効率が悪化しており、熊本と比較すると5倍以

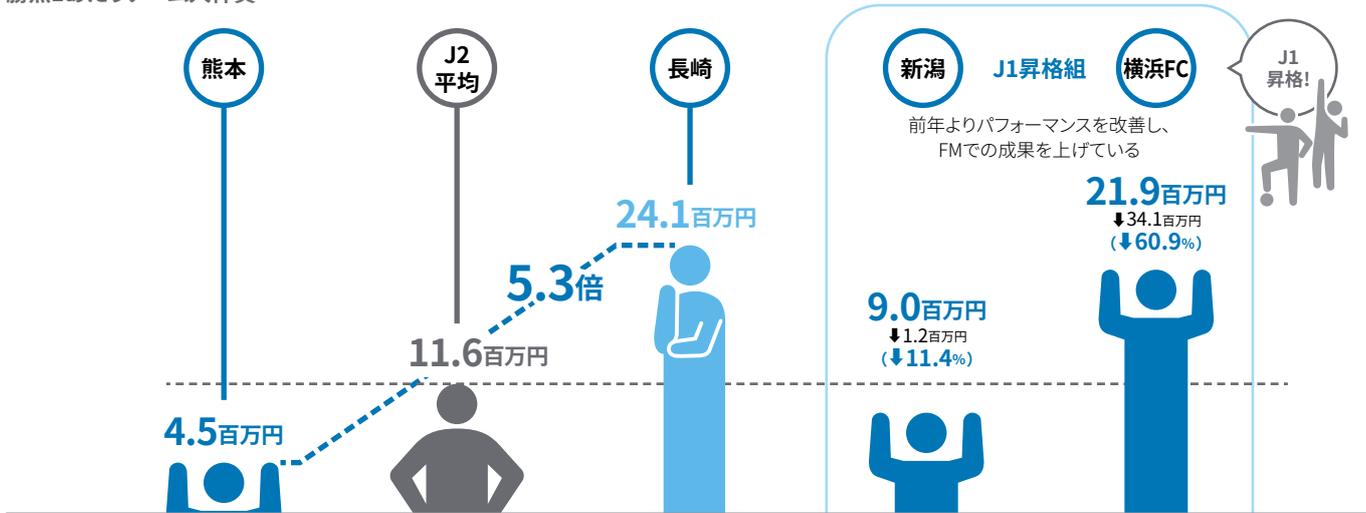
上の差があります。

本KPIの評価においては、FM面での成績を含めて総合的に評価していく視点が不可欠です。この点、新潟はチーム人件費が前年比+65百万円(+9.4%)となっていますが、KPIの値としては前年比で▲1.2百万円(▲11.4%)の改善となりました。また、同じくJ1昇格を果たした横浜FCも、前年比で▲34.1百万円(▲60.9%)と大幅な改善となっています。

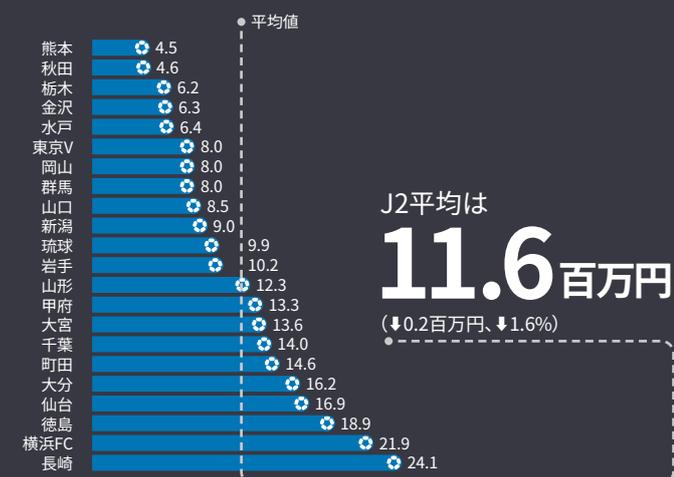
このように人件費への投資がうまくFM面の成果に結び付いたケースでは本KPIが改善する一方、単年では必ずしもFM面での成果

が出ないケースもあります。そのため、チームへの投資という重要なBM施策に関わる経営判断の効果を、本KPI評価を通して、より中長期的な観点で継続的に検証する姿勢が欠かせません。

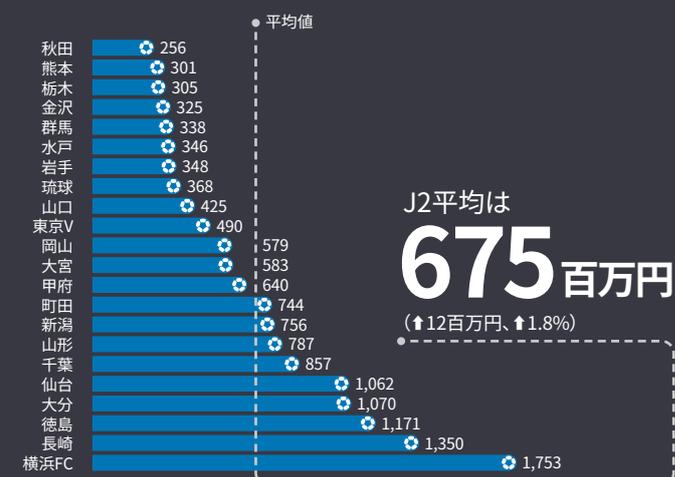
勝点1あたりチーム人件費



勝点1あたりチーム人件費(百万円)



(参考)チーム人件費(百万円)



Management Cup J2

勝点1あたり入場料収入

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。

2022年シーズンにおけるJ2の平均は前年比+0.1百万円(+4.2%)の2.9百万円でした。J1は前年比+7.9百万円(+102.3%)の15.6百万

円と順調に増加している一方で、J2はほぼ横ばいの状況であり、回復が遅れている状況です。

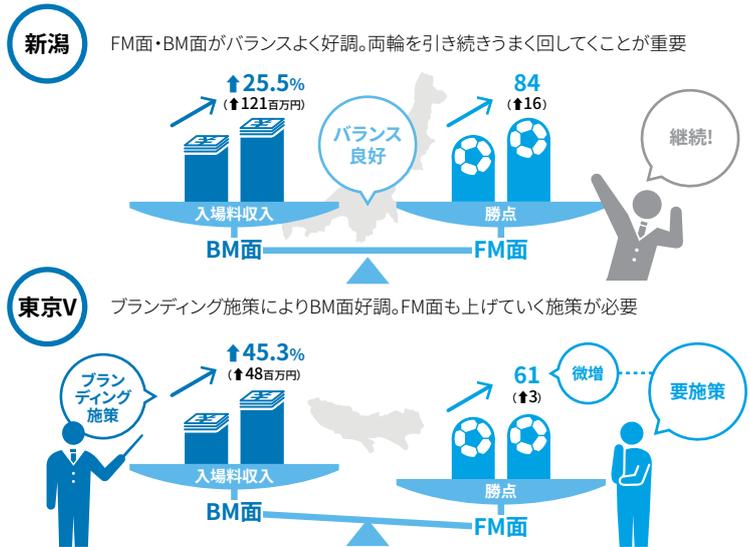
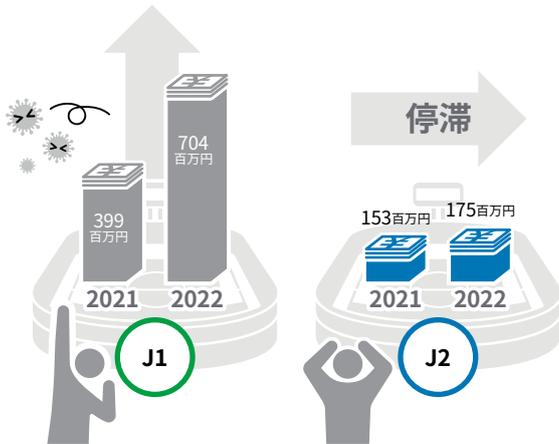
トップは新潟の7.1百万円で前年比+0.1百万円(+1.6%)でした。新潟は入場料収入を前年比+121百万円(+25.5%)とする一方、勝点も68から84と伸ばし、見事にJ1昇格を決めました。BM面とFM面が相互作用し、クラブにとってファン・サポーターにとっても、双方にとって満足度の高い結果を生むことができたと考えられます。

また東京Vは、前年比+0.7百万円(+38.1%)

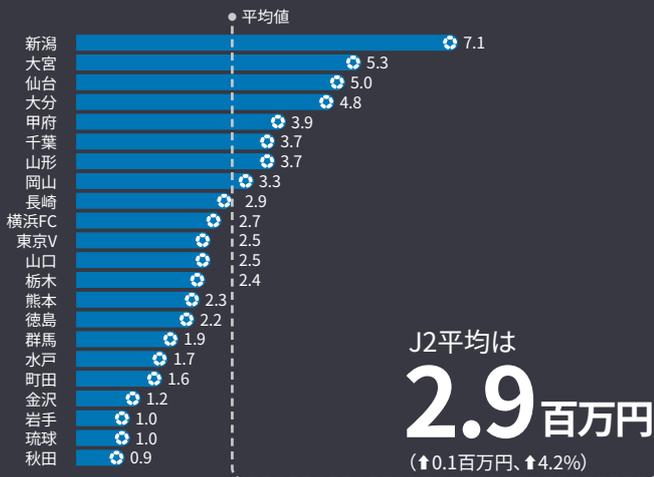
の2.5百万円で本KPIはJ2における11位と中位ではありますが、内容を見ると、勝点が58から61と微増だった半面、入場料収入は106百万円から154百万円と+48百万円(+45.3%)と大幅に増えており、ブランディングの強化がBM面の好調につながったことがうかがえます。

勝点1あたり入場料収入

入場料収入に着目すると、J1は順調に回復した一方、J2は横ばいの結果に



勝点1あたり入場料収入 (百万円)



J2分析

3rd ステージ：経営戦略

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

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

売上高・チーム人件費率

2022年シーズンにおけるJ2の平均は、前年比▲4.7Pの38.7%でした。

本KPIの一定の目安となる50%を超えてしまったクラブは昨シーズンより1クラブ増の5クラブでしたが、J2全22クラブのうち19クラブで売上高が増加し、14クラブが人件費を抑制したことで、17クラブが本KPIを改善させています。

本KPIが最も高いクラブは3年連続で長崎（65.4%）ですが、昨シーズンからは4.5P減少しました。逆に最も低いクラブは大宮（22.1%）でした。昨シーズンから売上高が増加（▲15.3%）したものの、人件費をそれ以上に抑制（▲56.9%）することで本KPIを21.4P減少させています。

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

SNSフォロワー数

2022年シーズンにおけるJ2の平均は前年比+23,005人（+25.1%）の114,740人でした。

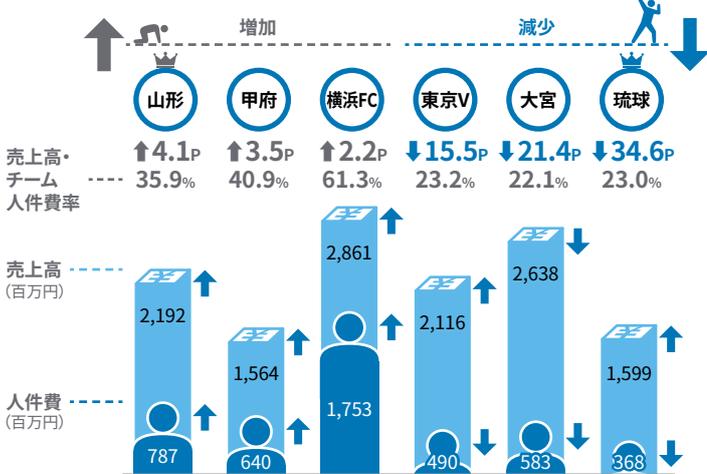
トップは40万人以上の増加を記録した東京Vで、インドネシアからアルハン選手が加入した影響で、昨シーズンの全体10位（95,157人）から一気にトップ（534,559人）へと躍り出てい

ます。その東京Vに加え、水戸・甲府・仙台の3クラブが新たにフォロワー数10万人を突破し、J2の半数である11クラブがフォロワー数10万人以上を有するクラブとなりました。J2全体での底上げが進んでいるといえます。

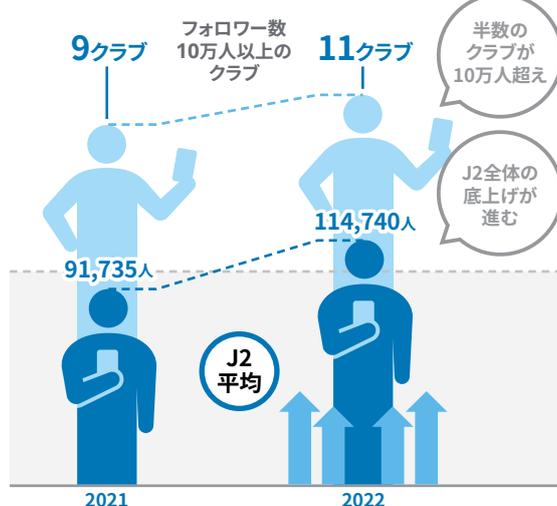
J2では、クラブを広域に露出する機会の少なさから、J1昇格経験のないクラブを中心に10万フォロワー数の壁の存在がありました。しかし、2022年シーズンでは水戸・熊本・山口などJ1昇格経験のないクラブにおいても1万人以上の増加を記録するクラブが見られ、特に水戸はフォロワー数で10万人の壁を突破しています。今後は、水戸を追随する各クラブの動きにも期待が集まります。

売上高・チーム人件費率

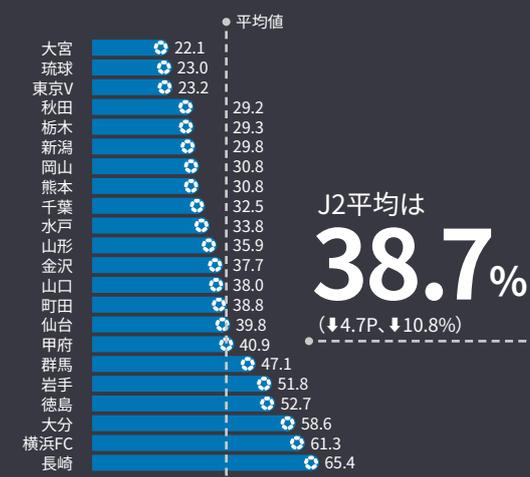
売上高・チーム人件費率の増加クラブと減少クラブとの比較



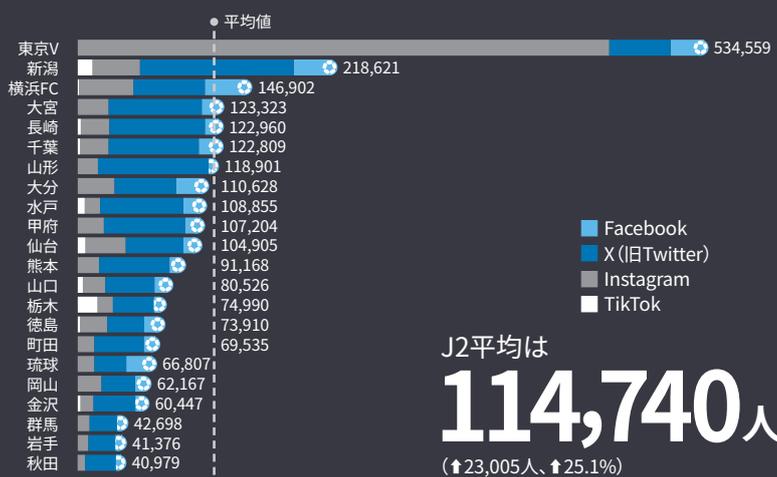
SNSフォロワー数



売上高・チーム人件費率 (%)



SNSフォロワー数 (人)



Management Cup J2



SNSフォロワー数増減率

2022年シーズンにおけるJ2の平均は前年比+23.9P(+199.5%)の35.8%となりました。突出して増加した東京Vを除いても15.5%であり、全体的に増加傾向にあったといえます。

増減率の平均を押し上げた要因である東京Vのフォロワー増加数は、+439,402人(+461.8%)を記録し、全クラブの中でも圧倒的でした。

増加のほとんどはInstagramで、かつ2022年1月から2月にかけて獲得(+39.3万人)したものです。これは、インドネシア代表の若手ホープであるアルハン選手の獲得が考えられます。同選手は個人でもInstagramのフォロワーが300万人超、国民的スターともいえる存在であり、新たなフォロワーの多くはインドネ

シアをはじめとする東南アジアのファンである可能性が高いと考えられます。

人気があるもののコスト面の負担が比較的小さいアジア圏のスターを獲得するという手法は、適切な戦力の補強と効率的な宣伝効果を実現するうえで、今後注目されるBM手法となるものと推察されます。

グッズ関連利益額

2022年シーズンにおけるJ2の平均利益額は、前年比+10百万円(+43.2%)の35百万円でした。同利益率は前年比+6.8P(+29.2%)の29.9%、物販収入も前年比+9百万円(+8.3%)の117百万円となり、全ての指標において改善という結果となりました。

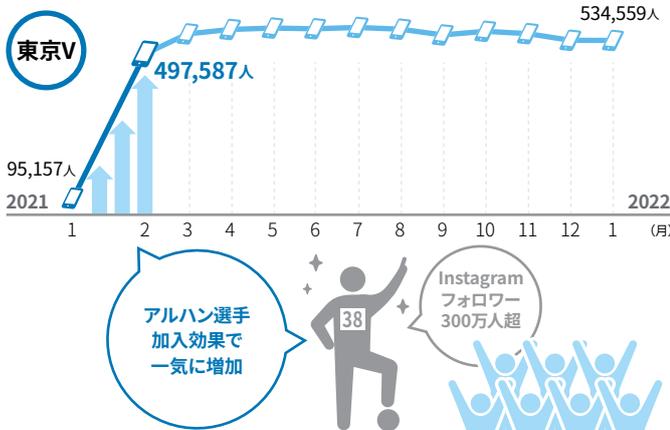
2022年シーズンは、全22クラブ中15クラブ

で物販収入が増加しています。この大きな要因は、声出し応援の本格化もありシーズンの総入場者数が前年比で+25,689人(+31.3%)増加した影響を受けたものと考えられます。また、利益率も+6.8P(+29.2%)上昇し、収益構造が大幅に改善されたと推測できます。

そんな中、甲府が物販収入+52百万円(+51.0%)の154百万円、利益率+11.2P(+54.5%)の31.8%と大幅に改善されています。リーグ順位は18位とふるわなかった一方で、クラブ史上初めて天皇杯優勝を成し遂げ、記念グッズ関連販売の収益額が積み上がったことが要因と考えられます。また、高単価かつ受注生産で在庫ロスが生じにくい記念ユニフォームなどの特性が利益率を大きく押し上げたものと推察されます。

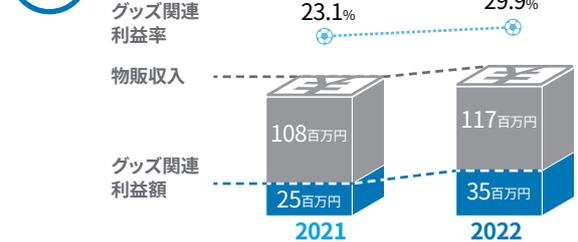
SNSフォロワー数増減率

東京Vによるアルハン選手の獲得により、1カ月で40万人超のフォロワーを獲得



グッズ関連利益額

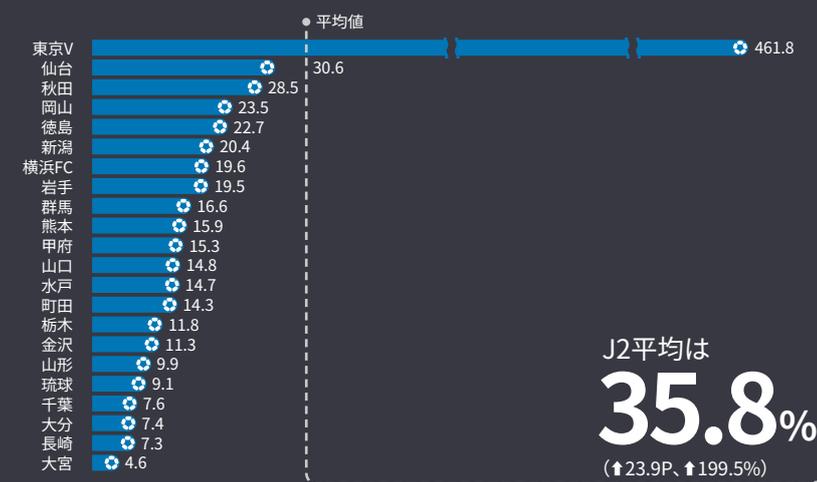
スタジアムへの入場制限緩和に伴い、物販収入額、利益額、利益率はやや増加



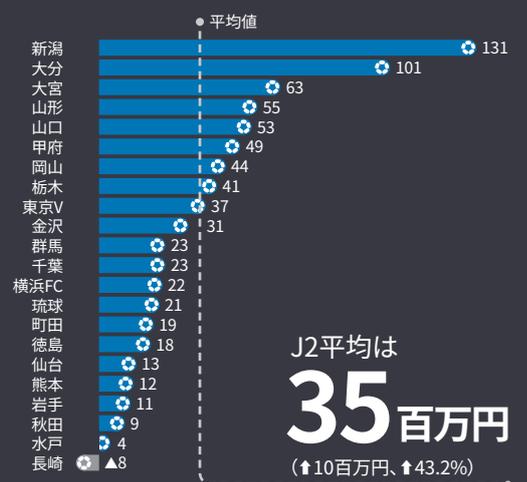
限定品の販売やECを活用したキャンペーンなど、ファンの購買意欲を掻き立てるBM施策が重要



SNSフォロワー数増減率 (%)



グッズ関連利益額 (百万円)



J2分析

4th ステージ：財務状況

J1リーグのクラブライセンス制度において「財務基準」は「クラブの安定的な財務体質の確保を求める基準」となっており、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においても債務超過でないことが必須条件となっています。そのため、売上高や純資産を維持・拡大することは非常に重要です。今後は今まで以上に、いかにクラブとしての収益力を向上させ、財務体質を強化していくのか、BMの舵取りがより重要となります。

売上高

2022年シーズンにおけるJ2の平均は、前年比+219百万円(+14.5%)の1,728百万円でした。内訳を見ると、入場料収入が+22百万円(+14.1%)、物販収入が+9百万円(+7.9%)と昨シーズンに続き増加しました。通常のスタジアム運営が可能となったことで、全体としてもコロナ禍以前(2019年シーズン)の売上高(1,655百万円)を上回る水準に回復しています。近年各クラブが進めてきたデジタルマーケティングへの投資や集客施策、ECサイトによるグッズの拡販などの成果が着実に結果に結

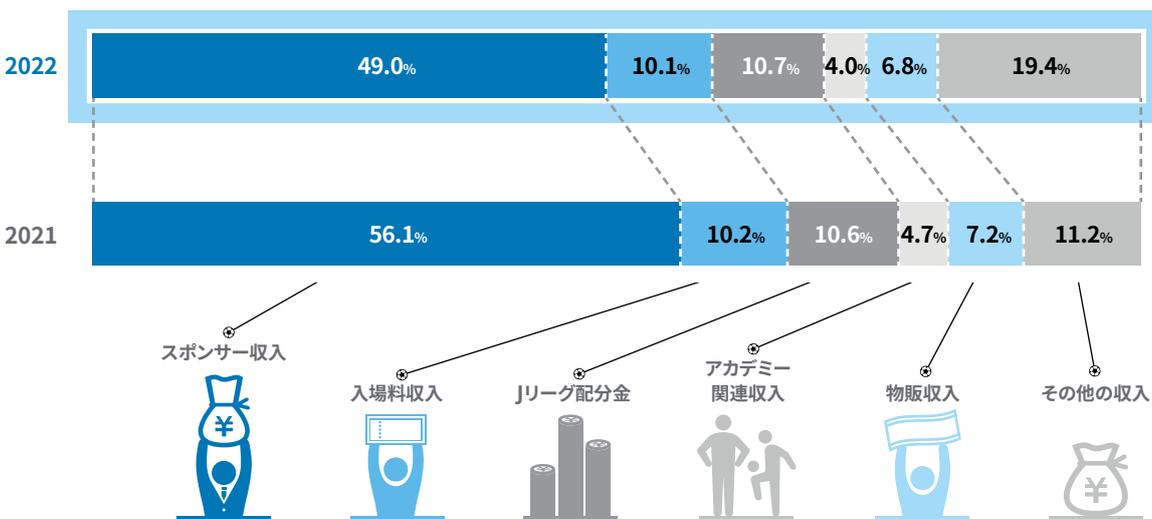
びついているものと考えられます。今後もファン・サポーターの満足度を高めながら、クラブ経営のベースとしてスタジアム来場者からの収益を伸ばしていくことが期待されます。一方で、スポンサー収入は前年同額(846百万円)となりました。増収に向けた課題として、試合の価値を高めていくのはもちろんのこと、ホームタウンでの取り組みを通じた新たなパートナーシップの開拓も今後の検討課題といえるでしょう。

売上高成長率

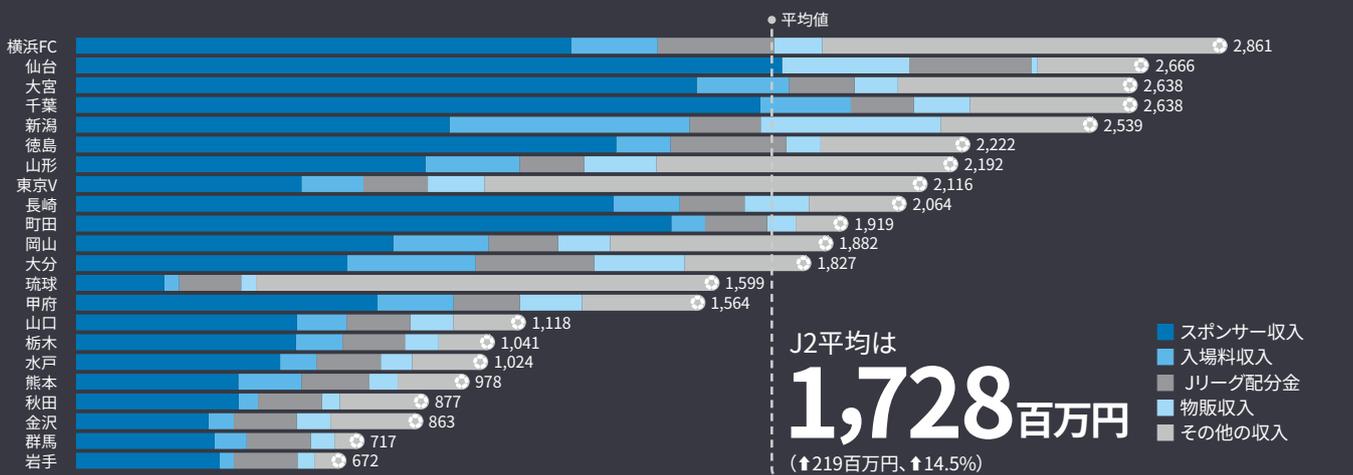
2022年シーズンにおけるJ2平均は、前年比+5.3Pの20.0%でした。昇格組である岩手・熊本を除くと20クラブ中17クラブでプラス成長となり、ディビジョン全体としては成長トレンドを維持しています。

今シーズン特に高い成長率を記録したのは前年比149.5%の琉球です。FM面での成績は振るわなかったものの、国内プロスポーツクラブでは初となる暗号資産の販売をスポンサー企業協力のもとで実施した成果、その他収入が前年比約10倍となる1,079百万円の大

売上高



売上高(百万円)



Management Cup J2

幅増収となりました。ただし、継続的な事業ではない点に留意する必要があります。

また、J3からの昇格組を除くと、町田が28.6%(+9.5P)、仙台が25.7%(+19.5P)と琉球に次ぐ高いプラス成長となりました。特にスポンサー収入の増加が顕著です。仙台のスポンサー収入は+650百万円(+58.9%)となり、J2でもっとも当該収入を拡大させています。また町田もスポンサー収入を+380百万円(+34.6%)伸ばすなど、2019年以降、継続して大幅なプラス成長を記録しています。

自己資本比率

2022年シーズンにおけるJ2の平均は、前年比+6.7P(+30.6%)の28.5%でした。トップは琉球の77.0%、最下位は3期連続で東京Vの▲67.8%となっています。

J2において自己資本比率を①10%未満、②10%以上50%未満、③50%超の3つに区分すると、①が東京Vを含めた2クラブ、②が16クラブ、③が琉球を含めた4クラブとなっています。

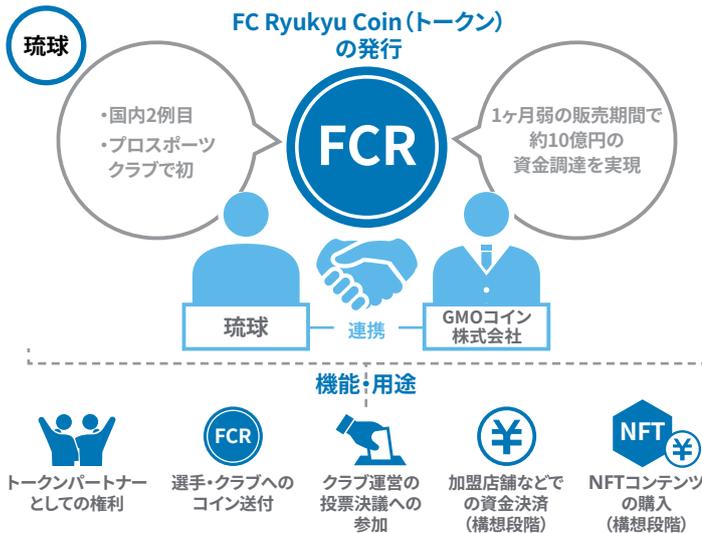
J2ではどのクラブも昇格を目指し、また、降格を回避するため、内部留保よりもチームの強化(FM面)に優先的に資金を割り当てし

まう傾向にあります。特に①のグループは、現在のような不確定要素の多い経営環境においては、いつも以上にクラブの財務的安定(BM面)の強化を意識することが重要になります。

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

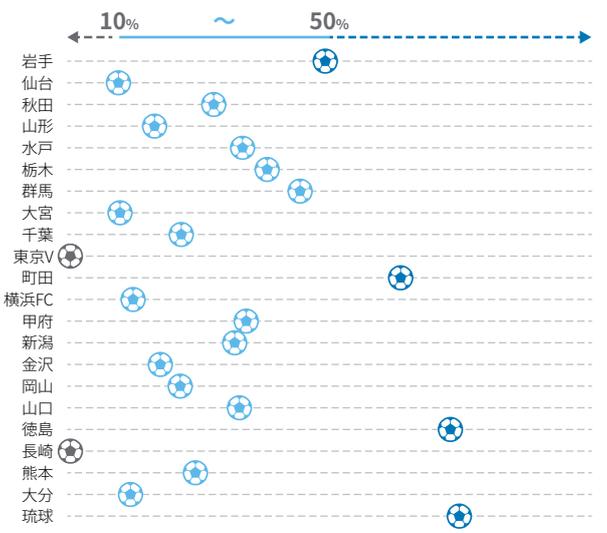
売上高成長率

FC琉球のIEO (Initial Exchange Offering)

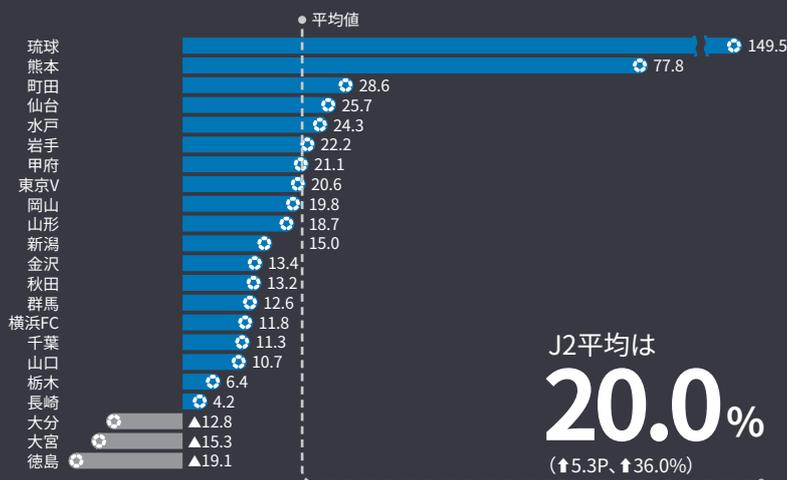


自己資本比率

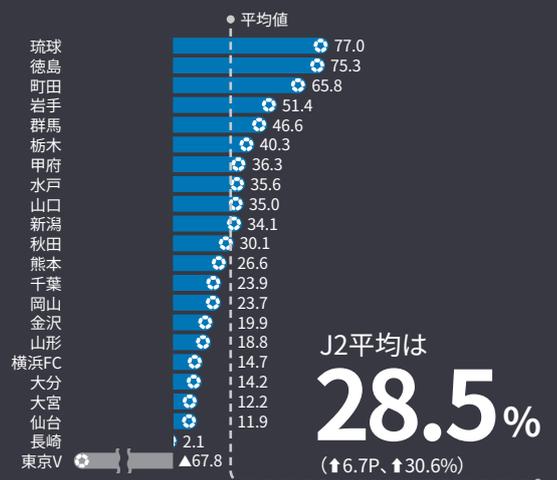
自己資本比率による区分



売上高成長率 (%)



自己資本比率 (%)



J2優勝クラブ分析

アルビレックス新潟

2022年シーズンのJMCのJ2部門は新潟が3年連続3回目の優勝を飾りました。BMポイントを、初優勝となった2020年シーズンの189ポイントから2021年シーズンは200ポイント、さらに今回の2022年シーズンでは219ポイントと年々増加させ、2位に45ポイント差をつける圧倒的大差での優勝となりました。長くJリーグに在籍する新潟が3連覇を飾ったことはクラブのBM面（ビジネスマネジメント面：経営面）の充実ぶりを象徴しているものと考えられます。FM面（フィールドマネジメント面：競技面）でも2017年シーズン以来のJ1昇格を果たした新潟、中野幸夫社長にインタビューを行いました。

FM・BMの理想バランス

2022年シーズンの新潟はFM面では2回目のJ2優勝とともに、悲願の6年ぶりとなるJ1昇格を達成しました。

最も目を引くKPIは平均入場者数です。2022年シーズンの新潟の平均入場者数は14,954人と2位の仙台の8,991人を5,963人も上回る圧倒的な記録となりました。これはJ1の平均である13,318人をも上回る水準となっています。この入場者数によって入場料収入も596百万円とJ2平均の約3.4倍を記録しました。

一方、FM面では、勝点84で優勝を果たした新潟ですが、チーム人件費はJ2全体で8番目の756百万円にとどまっており、結果として売上高チーム人件費率は29.8%とJ2全体で6番めに低い水準となっています。このことから、2022年シーズンのBM面では圧倒的な集客を原動力に、高い売上高を達成している一方で、FM面では限られた資源（チーム人件費）から非常に効率的な成果を残しており、BMとFMの理想的なバランスを築くことができていたことが分かります。

中野社長によると、2022年シーズンの取り組みとしては、集客と売上のバランスを意識したということでした。具体的には、ゴールデ

ンウィークや夏休みなどにファミリー層を対象とした企画を行うなど、強弱をつけた集客を行ってきたそうです。集客においては、初めての来場を促す「0から1を増やす」ための取り組みと、「1からリピーターを増やす」取り組みがありますが、両者のバランスを意識しながら進めてきたということで、その際はJリーグIDを上手く利用して顧客分析をしながら、地道な取り組みを進めてきたことが結果にもつながってきたとコメントされていました。

もう一つ、新潟の財務の中では、物販収入の大きさも特徴となっており、物販利益も131百万円とJ2で最も高い水準となっています。この要因として、主に2つの取り組みが挙げられます。まず、ECの強化ですが、コロナ禍をきっかけに需要の吸い上げ・対応・工夫という地道な試行錯誤を繰り返してきたことが結果として結び付いているとのこと。また、スタッフのアイデアによるタイムリーな商品開発も積極的に進められているようで、例えば、「神ユニ」というMVPの選手の写真をデザインした特別ユニフォームが非常に好評を得ているとのこと。このような小まめな商品開発と情報提供を、工夫しながらタイムリーに行い、PDCAを回すという積み重ねが着実に結果に

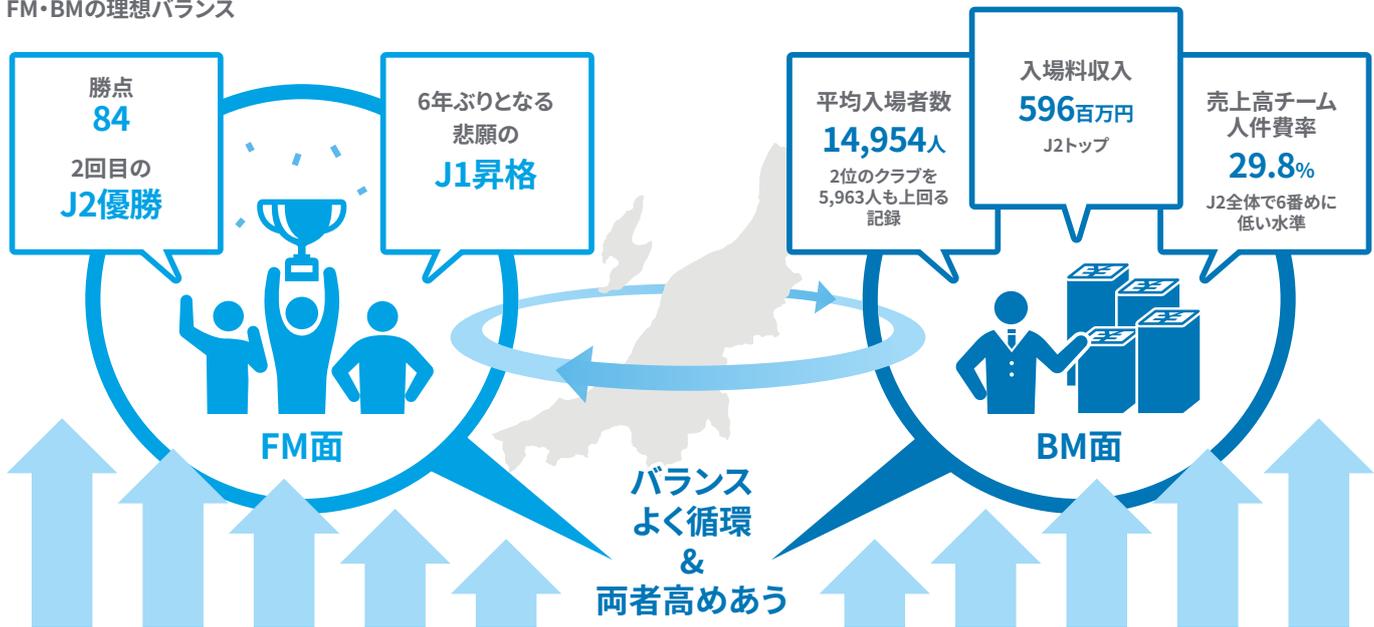
結び付いているとのこと。

適材適所

新潟は北陸に拠点を構える地方クラブであり、また、予算に限りもあることから、クラブスタッフのリソース面は常に十分とはいえない状況に置かれています。この点、新潟ではなく東京に居を構えているような人材にも範囲を広げ、Web会議中心で、必要なときにのみ新潟に来てもらうといったような働き方を取り入れ始めたそうです。家族連れで引っ越してきてもらわないといけないとなるとハードルは高くなりますが、このような臨機応変な働き方の受け入れといった改革にも取り組んでいるそうです。ただ人を増やすのではなく、限られたリソースの中で、しっかりとした組織を作るため、各部門に最適な人材を採用し、配置するという「適材適所」に重きを置いた取り組みが功を奏しているといえそうです。

また、組織内の連携の強化のために、コミュニケーションツールの導入をコロナ禍前から進めており、こういった仕組みを活用した情報伝達や現状把握、課題抽出を小まめに行っていることが浸透してきているとのこと。

FM・BMの理想バランス



アウェイゲームも含めた「3つの楽しさ」の提供

新潟には、1996年のクラブ創設当初から掲げる「すべては新潟のために」という思いがあり、この思いは「3つの楽しさ」をつくるという方針によって体现されています。その3つとは、「試合会場(スタジアム)が楽しい」「練習場が楽しい」そして「新潟が楽しい」ということであり、この3つを地域の方々楽しんでいただくかを判断基準にしながら全ての選手やクラブスタッフが積極的に活動していることがクラブの強みになっています。この基本的な理念は今後も全く変えるつもりはないのですが、一方で、それだけでよいのかという課題意識は常に持ち続けているとのこと。特に、これまでは基本的にホームタウンである新潟に目を向けた取り組みを行ってききましたが、新潟の外のマーケットをどのように開拓していくかということを経後のテーマとして意識していきたいとのこと。

新潟の大きな特徴として、アウェイゲームにおいても、非常に多くのサポーターが来場することが挙げられ、実際に、優勝を決めた東京でのアウェイゲームにおいては、観客全体の約6割が新潟サポーターであったとのこと。

地元の方々にホームゲームに多く来場してもらう工夫もさることながら、アウェイゲームにも来場いただき、さらに新潟外のファン・サポーターにも多く来てもらうことにも今後は力を入れていきたいし、それがJリーグに所属するクラブが意識するべき役割でもあると考えているとのことでした。また、アウェイゲームも含め、新潟を知ってもらう、新潟を楽しんでもらうといった努力が地域密着型クラブの使命でもあるとも認識しており、今以上に新潟を知ってもらう努力を、地元だけでなく、県内外に向けて行っていきそうです。

プロスポーツクラブは勝ち負けを競うことがビジネスの一つの根幹となっていますが、各クラブ同士が運命共同体という性質も有しており、ホームゲームだけでなく、アウェイゲームも含め、いかにサポーターに来場してもらい、その中でホームタウンを知ってもらうかといった努力を行っていくことも非常に重要な要素であると考えられます。

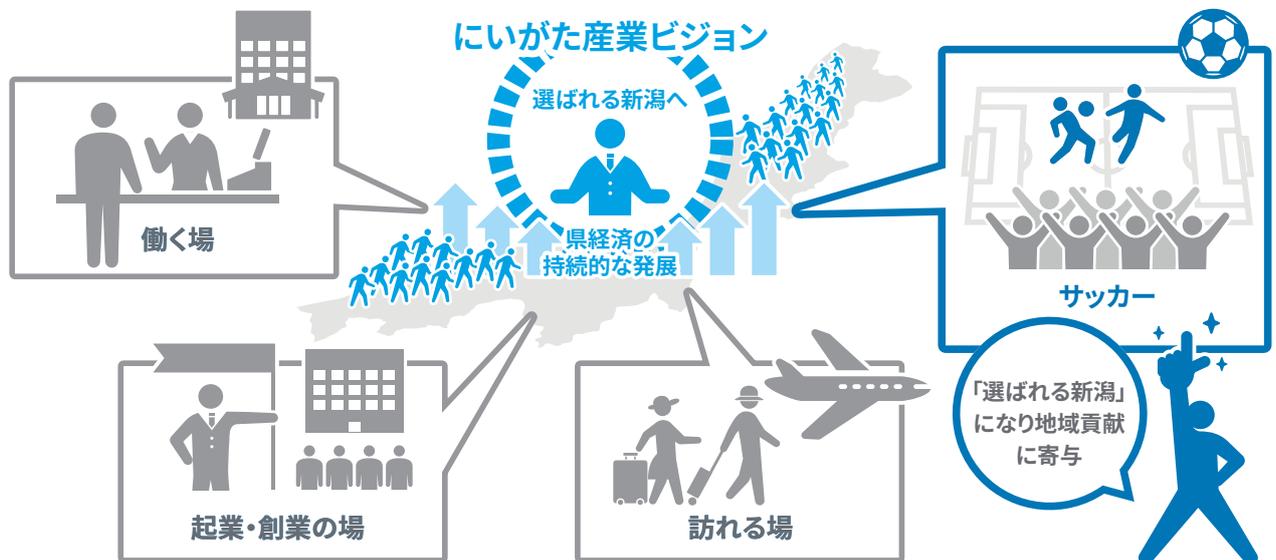
サッカーでも「選ばれる新潟」に

2023年3月に公開された新潟県の「にいがた産業ビジョン」では、①働く場として若者や女性等に、②起業・創業の場として挑戦する

企業等に、③訪れる場として国内外の観光客に、それぞれ「選ばれる新潟」となることがビジョンとして掲げられています。中野社長はこのビジョンに対し、クラブとしてどのような役割を担うべきかということを考えています。具体的には、日本全国のファン・サポーターがどの試合に行こうか検討するときに、新潟に行こうと選ばれる新潟になることを果たす一角を担っていききたいとのこと。そのための、クラブの存在価値は何かということを実践的に考えて、地域の貢献につながるクラブ運営をしていきたいとのこと。

JMCのJ2部門で3年連続優勝という実績が示す通り、6年間にわたるJ2での戦いを経て、新潟はBM面の基盤を着実に構築し、その結果が今回のJ1復帰へと結び付いたように見えます。地方クラブの雄として、満を持してトップディビジョンに復帰した新潟がどのような地域密着型クラブとしてのロールモデルを示してくれるのか、今後も楽しみに見届けていきたいと思います。

「にいがた産業ビジョン」の策定



オーストリアリーグ・ベルギーリーグとJリーグの 移籍金制度と配分金制度の比較

昨今はVUCAの時代といわれています。これは経済界に限った話ではなく、サッカー界でも例外ではありません。AFCチャンピオンズリーグ（ACL）は、2024-25年シーズンから、出場チーム数を減らし、優勝賞金を3倍に増額することを発表し、不連続な成長を目指した戦略に舵を切り始めました。Jリーグ自体も成長戦略の一つとして「トップ層がナショナル（グローバル）コンテンツとして輝く」ことを提言しており、アジアおよび世界で戦えるクラブの誕生を目指しています。また、選手の目線はより「世界」に向いてきており、高校や大学卒業からJリーグを経由せずに、海外クラブに加入する選手も増加し、海外移籍の一般化が進んでいます。

そのような状況を踏まえ、Jリーグが掲げる成長戦略の達成のために重要なパーツでもある、配分金制度と移籍金制度について、比較分析しました。分析に際しては、これまでもよく見られたJリーグと欧州5大リーグの比較ではなく、欧州5大リーグ「以外」のJリーグに似た規模のリーグと比較することで、より具体的なJリーグの成長戦略のヒントを見つけたいと考えました。今回はそのような観点から、主にオーストリアリーグ、ベルギーリーグ、Jリーグを対象として、配分金制度と移籍金制度の2つを比較しました。

配分金制度の比較

始めに、3カ国のリーグ配分金の制度概要を整理したいと思います。

まずオーストリアリーグでは、安全なリーグ経営の助けとなる均等配分が30%、競技結果などによるインセンティブによってもらえる競技配分が70%を占めます。そしてこのリーグの配分金制度の特徴は、「オーストリア人の壺」といわれる仕組みにあります。具体的には、地上波放映権の50%を配分する基準として、オーストリア人選手の一定の起用と18歳以下の選手の起用を採用している点です。この仕組みがあるために、外国人枠を設けていない同リーグにおいては、必然的にオーストリア人選手の出場が確保されるインセンティブが働くことになっています。それにより、実践的な育成が可能になり、5大リーグへのステップアップ移籍が一つの流れとなり、サッカー協会が

掲げている自国のレベルアップを実現することにつながっています。この制度が採用された背景は、EU域内での移籍の自由化と外国人枠の撤廃が決まった1995年のボスマン判定が契機といわれています。東欧に接しており、競技レベルと待遇が良かったオーストリアリーグに東欧の選手が増加して、自国選手の出場が減少してしまったため、その対応策として採用された制度です。直近では「オーストリア人の壺」による公式戦の出場という実践的な育成の成果として自国選手の実力も上がり、出場機会がより確保できるようになったため、「オーストリア人の壺」の比率を30%まで緩和し、集客などの項目のインセンティブ比較率を上げる施策に切り替えていく動きとなっています。

次にベルギーリーグですが、こちらもオーストリアリーグと同様、均等配分は24%、競技結果などによるインセンティブによってもらえる

競技配分は76%に設定しています。この配分金制度の特徴は、クラブ間の競争を意識した配分比率になっている点で、具体的にはUEFAの賞金獲得に関係があります。ベルギーは人口、国土ともに大きくはなく（人口は神奈川県よりやや多い程度、国土は日本の約12分の1）、スポンサー収入、チケット収入が限定的になってしまうという構造的課題があります。そのため、UEFAの大会に出場することで得られる賞金はベルギーリーグ全体の売り上げの約15%を占める重要な収入源となっています。したがって、クラブ間の競争を促すことで、クラブの強化を図り、UEFAの賞金獲得を増やすことはリーグとしての重要な目標となります。そこで、ベルギーリーグではリーグ成績上位のクラブにより厚い配分金を支給することでクラブの強化費を実質的に補助し、UEFAでの賞金獲得がしやすくなるような仕組みとしています。

最後に、日本の配分金制度は、2つのリーグとは異なり、均等配分76%、競技結果などによるインセンティブによってもらえる競技配分は24%に設定しています。この配分金制度の特徴は、クラブ経営の安定化にあります。Jリーグはクラブライセンス制度によりクラブの財務健全性を満たすことに注力しており、特にJ2やJ3といった下位ディビジョンのクラブにも、競技

図1 各国の配分金制度の比率

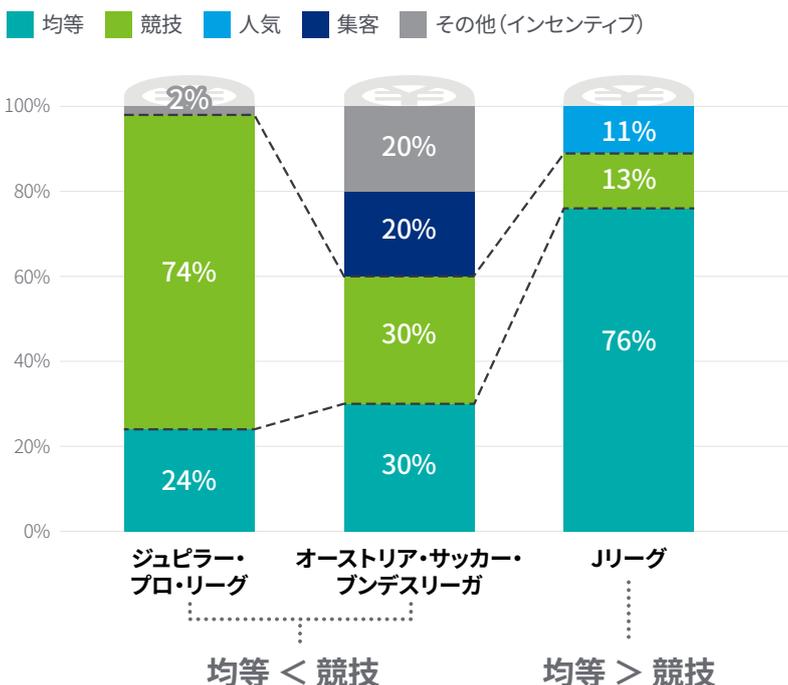
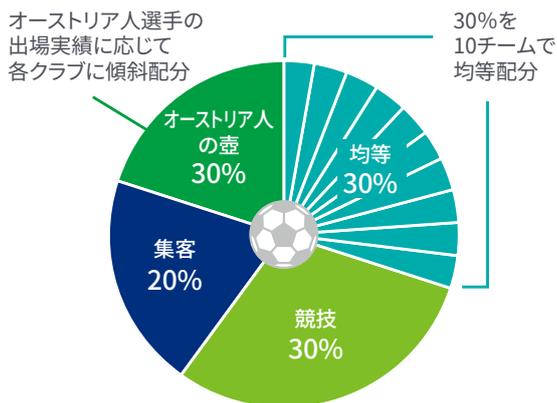


図2 オーストリア・ブンデスリーガにおけるテレビ放映権収入の配分方法



成績に関係なく、一定の財源を補助している側面があります。一方で近年では、世界で戦えるようなビッグクラブを誕生させるという目標も掲げられるようになり、均等配分から競技成績によるインセンティブを厚くする方向に舵を切っています。

このように、リーグの配分金の制度はリーグが目指したい方向を実現するための強力なインセンティブとしての役割があり、各国のリーグの特徴が垣間見えるものとなっています。

移籍金制度の比較

もう一つの比較軸として、移籍金制度についても見ていきます。

オーストリアリーグの移籍金制度の特徴は、移籍金をあえて低く設定している点にあります。その理由は、移籍の活発化です。具体的には、若くて将来性のある選手を5大リーグのクラブに移籍しやすい環境をつくり、他のリーグとの差別化を図るということです。すなわち、移籍金を低く設定することで移籍の成功率を高め、その後の選手のステップアップに合わせてTC (Training Compensation) により育成資金を回収するという、中長期の移籍金ビジネスを展開しています。また、各クラブが移籍金を収益に含まずに黒字経営する計画を前提としている点も堅実であるといえます。前述の配分金制度によりリーグ戦出場という実践的な育成による選手のレベルアップから、この移籍金制度によって移籍のチャンスを広げ、移籍の

活発化を実現することを通じ、結果として、オーストリアサッカー協会が掲げる目標である代表チームのレベルアップが図れているという構造になっています。

ベルギーリーグの移籍金制度の特徴は、選手獲得時の税制優遇にあるといえます。その結果としてベルギーリーグには、国外からの有望な若手選手の獲得が活性化し、立地を生かしたヨーロッパの若手有望株のハブリーグとなっています。具体的には、国外から獲得した選手の所得税の一部が所属クラブに還元される制度で、海外から若くて将来性のある選手をクラブは実質的に安く獲得することができる仕組みとなっています。また若手が集まる特徴を踏まえ、独自の育成メソッドによる自国選手の育成にも注力することで、自国チームの強化にもつなげています。このように国内外から若くて有望な選手を獲得して試合経験を積ませることで育成し、5大リーグなどの主要リーグに移籍させる流れができています。さらにベルギーはヨーロッパの中央に位置し、各国のスカウトが視察に来やすい利点もあり、ドイツ語、フランス語、オランダ語と複数の公用語が存在しているため、移籍交渉などのコンタクトを取りやすいという地政学的利点もあります。その結果ベルギーリーグの全体の売上げの約11%を移籍金による収益が占め、規模の小さい自国マーケットにおけるスポンサー収入、チケット収入を補完する重要な収入源となっています。なお、オーストリア同様、世界

的に有望な若手選手ではない限り移籍金は高額ではなく、選手がステップアップした際のTCによる中長期的な移籍金ビジネスとなっていることも特徴です。

一方、日本では、オーストリアやベルギーのように選手の移籍を活発化するような制度は、現時点では存在していません。実は過去に移籍係数による日本独自の移籍金制度はありましたが、選手の移籍金が係数により上乘せされた金額となるため、移籍が鈍化してしまったという歴史があり、現在は廃止されています。一方で現在、日本人選手の多くは、ヨーロッパでの活躍を現実的な目標としており、海外移籍が増加しています。それを踏まえると、Jリーグも今後はリーグ・クラブ・選手にとってメリットになるような、日本にあった移籍金制度を検討する余地は十分にあるのではないかと考えられます。また、アジアからヨーロッパへの高品質な選手を送り出すリーグとしての地位を確立するのであれば、短期的に高額な移籍金を得る移籍金ビジネスではなく、オーストリアやベルギーのような中長期的な移籍金ビジネスの方向性に目を向ける時期に差し掛かっているのではないのでしょうか。

結論

Jリーグも成長戦略の実現のために共存から競争へ舵を切ろうとしている今、配分金や移籍金について、どのような制度を打ち出し戦略の達成を目指していくのか、非常に楽しみです。

図3 Jリーグの成長戦略イメージ図

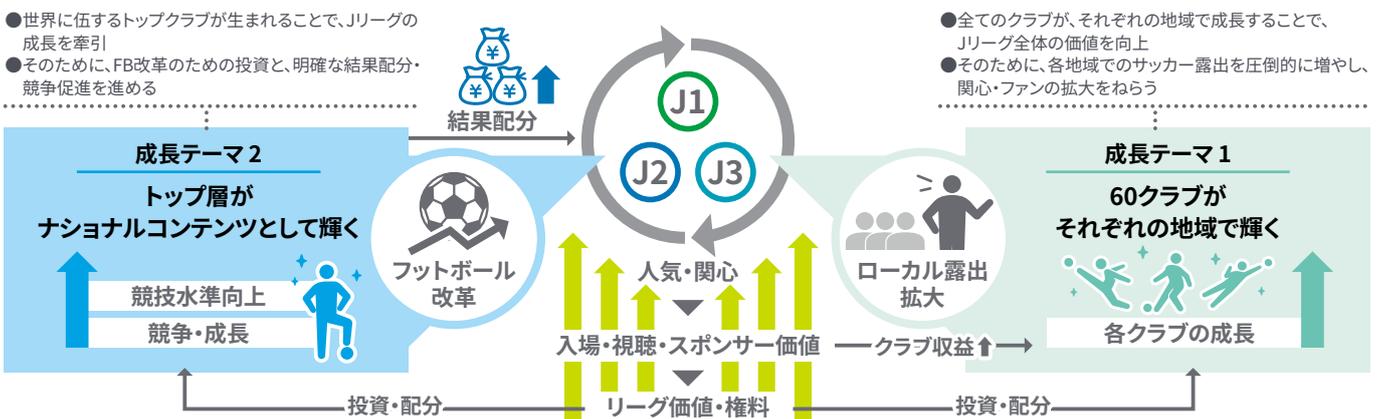
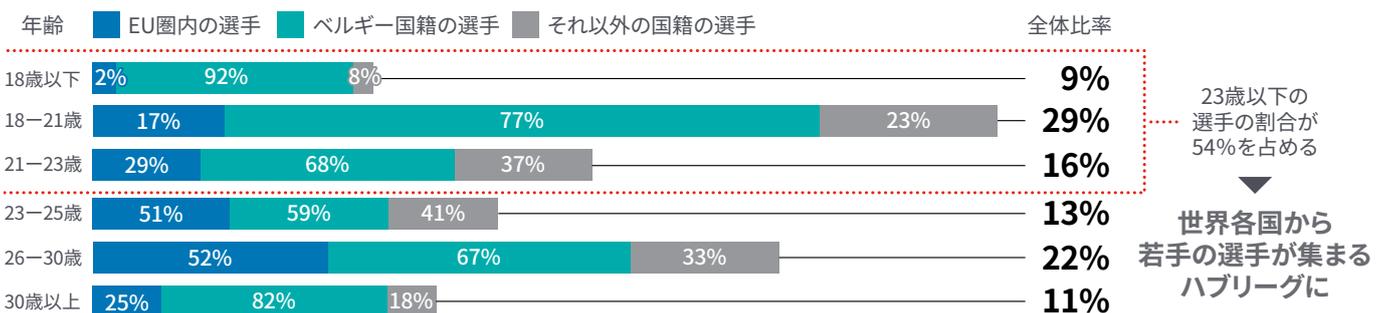


図4 ベルギーリーグの選手情報



J3 Ranking

いわきがJ3参入初年度で見事初優勝!!

Jリーグマネジメントカップ2022のJ3優勝クラブはいわきとなりました。

いわきはマーケティング分野で2位、経営効率分野で8位タイ、経営戦略分野で1位、財務状況分野で3位となり、J3昇格初年度にも関わらず見事に優勝を掴み取りました。

毎年のように上位カテゴリーへの昇格を果たしてきたいわきが、Jリーグでも勢いそのままに快進撃を見せました。J3昇格というFM面での好材料をBM面に存分に生かし、大幅な増収を達成しています。加えて、売上原価をうまく抑えつつ売上高成長率45.8%を記録したBM手腕も見事です。

現在検討されている、スポーツで社会価値を創造することを掲げるクラブの姿勢が表れたスタジアム建設計画など、今後も地域とクラブで様々な相乗効果が期待できそうです。この先も動向に注目です。



©IWAKI FC



BM point 2022

| J3 | 順位 | (参考) 2021順位 | BM point 総計 |
|-------------|----|----------------|----------------|
| いわきFC | 1 | — | 159 |
| 松本山雅FC | 2 | — | 149 |
| FC今治 | 3 | ↑ | 146 |
| 鹿児島ユナイテッドFC | 4 | ↓ | 136 |
| アスルクラロ沼津 | 5 | ↑ | 133 |
| ギラヴァンツ北九州 | 6 | — | 130 |
| FC岐阜 | 7 | ↓ | 126 |
| ガイナレ鳥取 | 8 | ↓ | 121 |
| SC相模原 | 9 | — | 115 |
| AC長野パルセイロ | 10 | ↓ | 115 |
| 愛媛FC | 11 | — | 105 |
| カタレ富山 | 12 | ↓ | 105 |
| 福島ユナイテッドFC | 13 | ↑ | 100 |
| テゲバジャーロ宮崎 | 14 | ↓ | 98 |
| ヴァンラーレ八戸 | 15 | ↓ | 94 |
| カマタマーレ讃岐 | 16 | ↓ | 84 |
| 藤枝MYFC | 17 | ↓ | 77 |
| Y.S.C.C.横浜 | 18 | ↓ | 61 |

※2021年シーズンのディビジョンにおける順位を記載しています。



1stステージ：マーケティング

2ndステージ：経営効率

3rdステージ：経営戦略

4thステージ：財務状況

| 平均 入場者数 | スタジアム 集客率 | 新規観戦者 割合 | 客単価 | 合計 | 勝点1あたり チーム人件費 | 勝点1あたり 入場料収入 | 合計 | 売上高・チーム 人件費率 | SNS フォロワー数 | SNS フォロワー数 増減率 | グッズ 関連利益額 | 合計 | 売上高 | 売上高 成長率 | 自己 資本比率 | 合計 |
|------------|--------------|-------------|-----|-----|------------------|-----------------|-----|-----------------|---------------|----------------------|--------------|-----|-----|------------|------------|-----|
| 10 | 17 | — | 15 | 42 | 15 | 3 | 18 | 15 | 15 | 18 | 13 | ★61 | 13 | 18 | 7 | 38 |
| 18 | 16 | — | 16 | ★50 | 3 | 18 | 21 | 6 | 18 | 3 | 16 | 43 | 18 | 2 | 15 | 35 |
| 11 | 18 | — | 12 | 41 | 6 | 7 | 13 | 13 | 8 | 10 | 15 | 46 | 17 | 12 | 17 | ★46 |
| 17 | 15 | — | 9 | 41 | 9 | 8 | 17 | 10 | 14 | 9 | 17 | 50 | 11 | 9 | 8 | 28 |
| 5 | 10 | — | 17 | 32 | 12 | 6 | 18 | 18 | 6 | 17 | 14 | 55 | 7 | 16 | 5 | 28 |
| 15 | 12 | — | 13 | 40 | 4 | 17 | 21 | 12 | 13 | 5 | 7 | 37 | 16 | 4 | 12 | 32 |
| 16 | 9 | — | 11 | 36 | 1 | 16 | 17 | 2 | 16 | 4 | 12 | 34 | 15 | 13 | 11 | 39 |
| 6 | 6 | — | 18 | 30 | 14 | 11 | 25 | 16 | 5 | 1 | 18 | 40 | 8 | 17 | 1 | 26 |
| 9 | 5 | — | 14 | 28 | 2 | 15 | 17 | 11 | 17 | 2 | 9 | 39 | 12 | 5 | 14 | 31 |
| 14 | 11 | — | 2 | 27 | 10 | 14 | 24 | 17 | 7 | 8 | 9 | 41 | 10 | 7 | 6 | 23 |
| 13 | 8 | — | 7 | 28 | 5 | 12 | 17 | 5 | 11 | 6 | 5 | 27 | 14 | 3 | 16 | 33 |
| 12 | 4 | — | 8 | 24 | 8 | 9 | 17 | 3 | 10 | 11 | 10 | 34 | 9 | 8 | 13 | 30 |
| 3 | 2 | — | 10 | 15 | 11 | 4 | 15 | 9 | 4 | 16 | 11 | 40 | 6 | 14 | 10 | 30 |
| 1 | 13 | — | 5 | 19 | 18 | 5 | 23 | 8 | 1 | 15 | 2 | 26 | 2 | 10 | 18 | 30 |
| 4 | 14 | — | 4 | 22 | 16 | 1 | 17 | 14 | 3 | 14 | 2 | 33 | 3 | 15 | 4 | 22 |
| 8 | 1 | — | 6 | 15 | 7 | 13 | 20 | 7 | 9 | 7 | 6 | 29 | 5 | 6 | 9 | 20 |
| 7 | 7 | — | 1 | 15 | 13 | 2 | 15 | 1 | 12 | 12 | 4 | 29 | 4 | 11 | 3 | 18 |
| 2 | 3 | — | 3 | 8 | 17 | 10 | ★27 | 4 | 2 | 13 | 3 | 22 | 1 | 1 | 2 | 4 |

J3分析

1st ステージ：マーケティング

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

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

平均入場者数

2022年シーズンにおけるJ3の平均入場者数は前年比+809人(+42.3%)の2,722人でした。降格組の相模原を除く17クラブで昨シーズンより平均入場者数が増加しています。特に増加率が高かったクラブは、今シーズンの昇格組のいわきを除くと福島、愛媛、鳥取で、それぞれ+67.0%(+588人)、+58.4%(+1,084人)、+47.2%(+559人)でした。

なお、同県・近県に同ディビジョンのクラブがあると増加率が比較的高くなる傾向にあり、例えば松本と長野(+36.5%と+31.4%)、藤

枝と沼津(+32.0%と+13.6%)、愛媛と今治(+58.4%と+39.7%)が挙げられます。いわゆるダービー効果を示すデータといえます。

増加率トップの福島についても、2022年シーズンは同県のいわきと初めてJリーグの舞台で共闘するシーズンであり、特に5月4日のホーム試合では4,501人とクラブ史上最多の入場者数を記録しました。近隣に同ディビジョンのクラブがあるかどうかは年により異なりますが、地域間のライバル意識に火がつくような試合は今後も多くの入場者を期待できそうです。

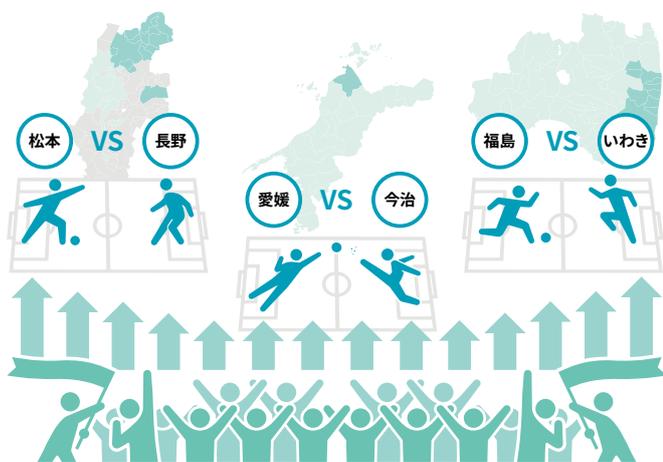
スタジアム集客率

2022年シーズンのJ3の平均は前年比+5.7P(+37.0%)の21.1%となりました。この水準はコロナ禍前(18.2%)の水準を超えており、既にアフターコロナのフェーズに突入したといえます。

各クラブを見ると、全18クラブ中16クラブが前年比プラスとなり、そのうち今治(45.8%)、いわき(42.9%)、松本(41.3%)の3クラブではコロナ禍前のJ2平均水準である40%を超える集客率を記録しました。中でもJFLから昇格したいわきはJ3最大の+18.5Pと数字を大きく

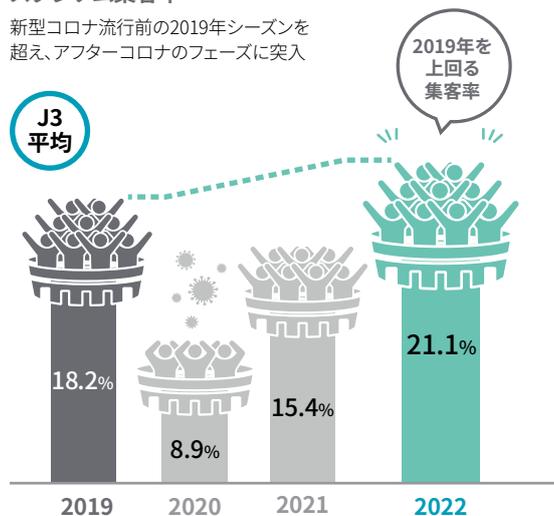
平均入場者数

近隣クラブ同士の対戦に多くのファン・サポーターが集まった

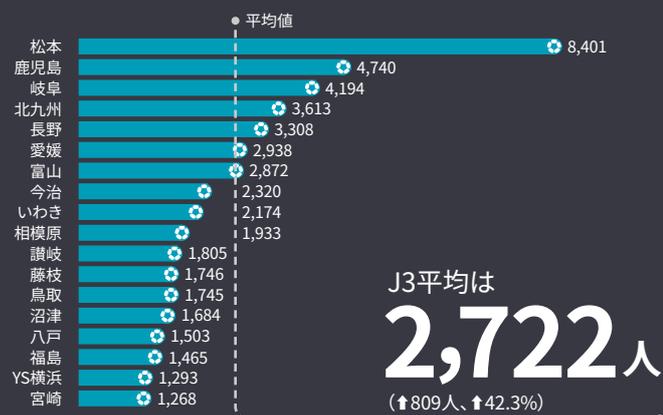


スタジアム集客率

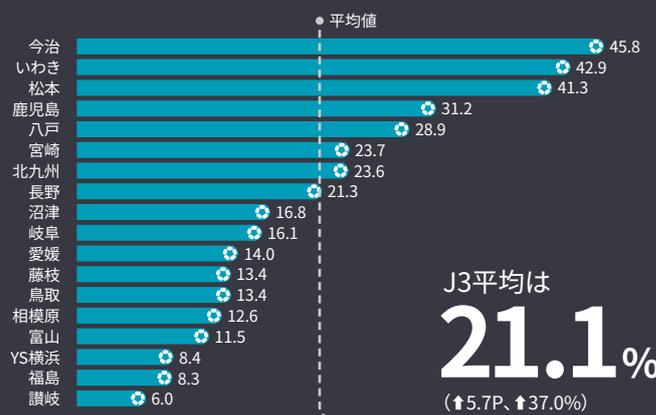
新型コロナ流行前の2019シーズンを超える、アフターコロナのフェーズに突入



平均入場者数(人)



スタジアム集客率(%)



Management Cup J3

伸ばし、昇格の勢いそのままにJ3で2位の集客率を達成しました。

J3は他のディビジョンと比べると、収容可能人数が少ないスタジアムを使用しているケースが多く、BMによる集客施策の効果が最も出やすいディビジョンでもありともいえます。集客率上位3クラブに追随する他クラブの動きからも、目が離せません。

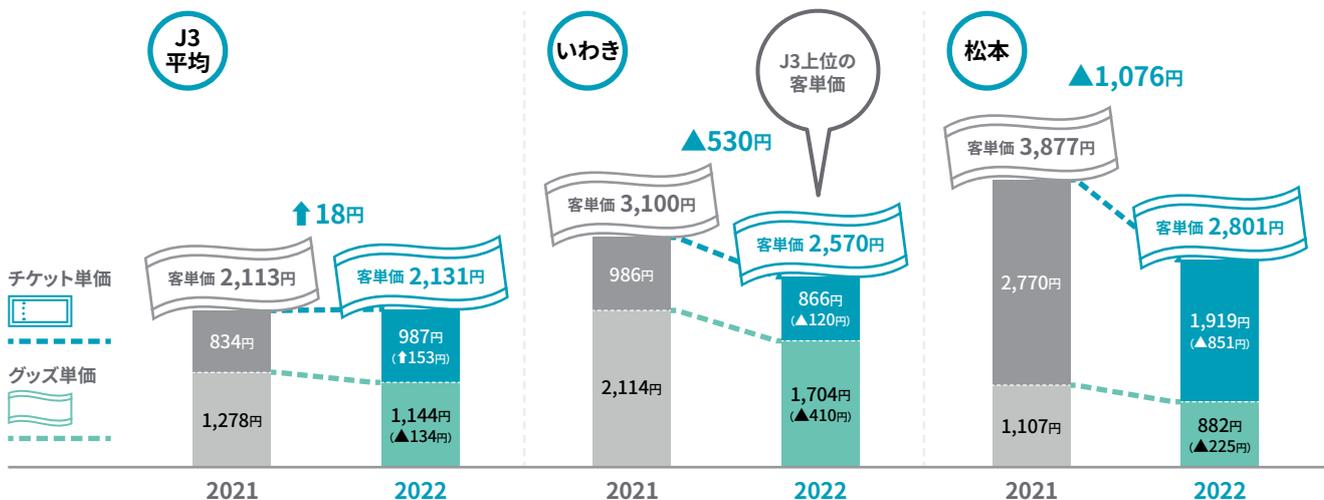
客単価

2022年シーズンにおけるJ3クラブの平均は前年比+18円(+0.9%)の2,131円でした。要因としては、J2からの降格組のうち相模原・松本・北九州の客単価が高水準であった点が挙げられます。単価の要因別の内訳は、チケット単価が+153円(+18.3%)、グッズ単価は▲134円(▲10.5%)となっており、特にグッズ単価はJ2の平均単価を61円上回る結果となりました。(JMCにおける客単価の計算は、スタジアム来場者数を分母として計算しています。)

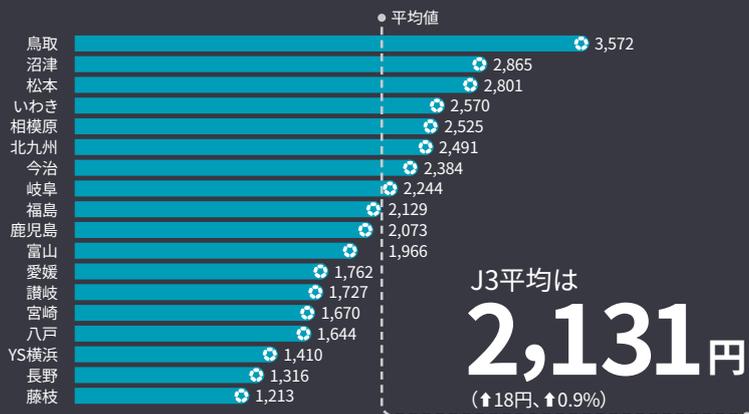
クラブ別では、JFLからJ3への昇格初年度

で優勝を決めたいわきは、平均入場者数の伸び率が+63.4%とJ3において2番めに高かった点が、結果として客単価を減少させる結果となっています。また、平均入場者数が8,401人とJ2の平均をも大きく上回る松本は、J3降格にも関わらず2022年シーズンも+2,247人とJ3クラブの中で最も大きく伸ばしました。一方で、グッズ単価水準はJ3平均を下回っており、まだまだ伸びしろがあることを示しています。入場規制の緩和が進み集客数の伸びが見られる中、各クラブが今後どのように客単価の上昇を図るのか注目されます。

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。特に経営リソースに限られるJ3においては、いかに効率的に投下リソースを勝利へとつなげることができているかという点が表れるこれらのKPIは、重要度が高いといえるでしょう。

勝点1あたりチーム人件費

本KPIは、各クラブにおけるコストの中で最も大きな比率を占めるチーム人件費を、いかに効率的にFM面の結果へ結び付けられたか、ということを示す指標となります。

2022年シーズンにおけるJ3平均は、前年比▲0.6百万円(▲12.1%)の4.7百万円と昨シーズンからやや改善となりました。

最も効率的に勝点を獲得したクラブは宮崎であり、勝点1を2.2百万円で獲得したこと

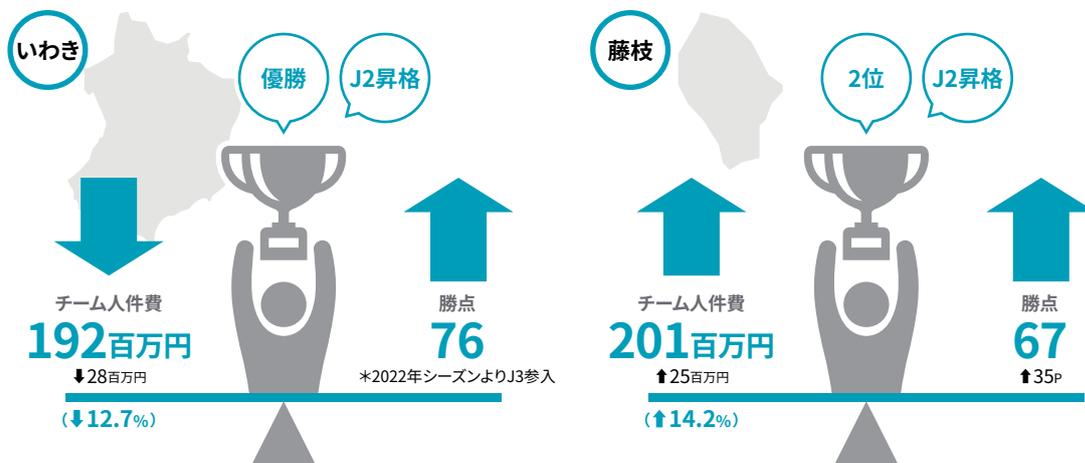
になります。対して本KPIで最下位の岐阜は、勝点1を獲得するために11.1百万円を要しており、その差は約5倍となっています。

一方で、好パフォーマンスを見せたのが、FM面においてJ2昇格を果たしたいわきと藤枝の両クラブです。チーム人件費を見てみると、いわきが前年比▲28百万円(▲12.7%)の192百万円と減額した一方、藤枝は前年比+25百万円(+14.2%)の201百万円と増額しています。結果として本KPIの値は、いわきが2.5百万円、藤枝が3.0百万円となり、両クラブと

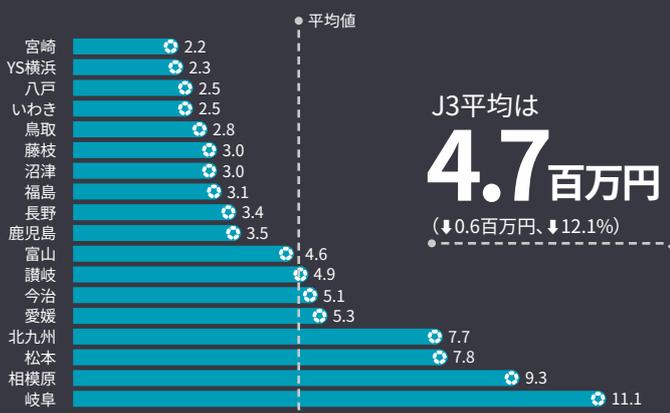
もJ3平均である4.7百万円を大きく下回る効率的な経営となっています。共通要素として挙げられるのは、チーム人件費に対する投資を適正にコントロールしながら、FM面の結果につなげられたことといえます。

勝点1あたりチーム人件費

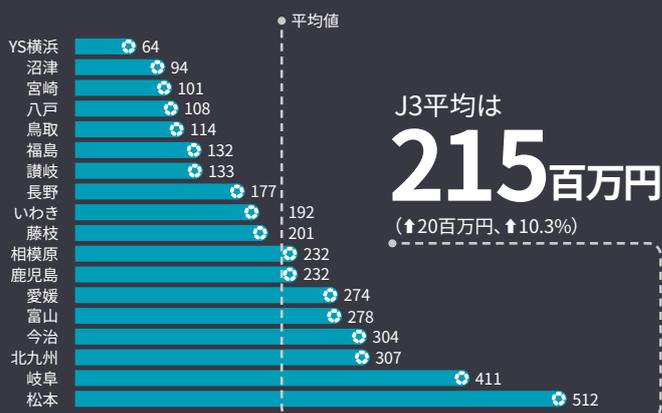
チーム人件費の投資をFM面の成果につなげるポジティブな経営サイクルを実現



勝点1あたりチーム人件費(百万円)



(参考)チーム人件費(百万円)



Management Cup J3

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。

2022年シーズンにおけるJ3の平均は前年比+0.5百万円(+82.0%)の1.1百万円でした。

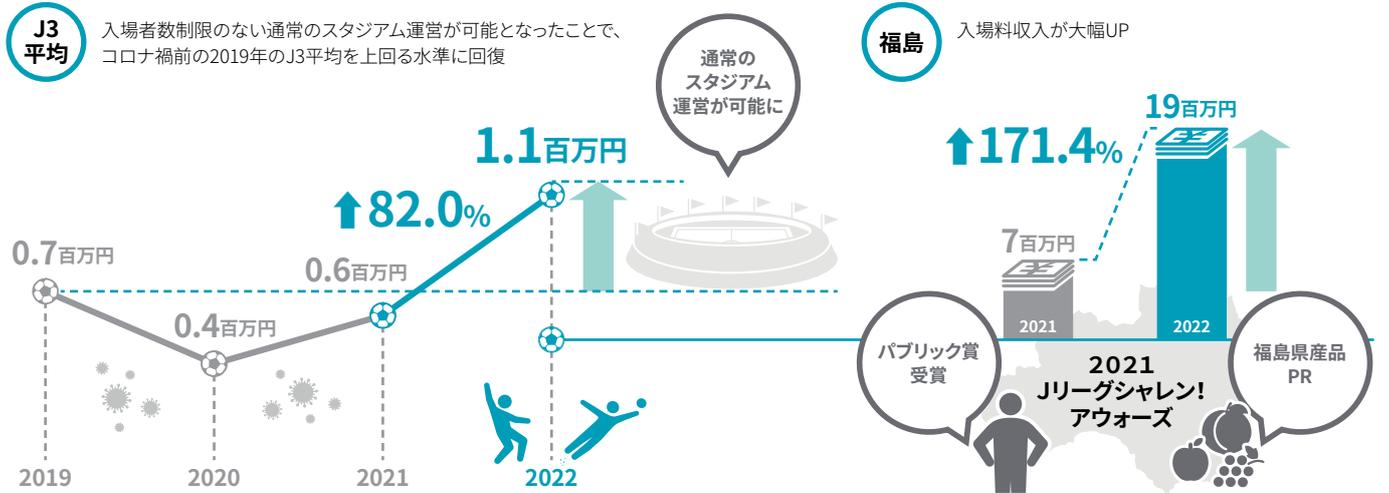
入場制限のない通常のスタジアム運営が可能となったことで、コロナ禍前の2019年シーズンのJ3平均(0.7百万円)を上回る水準に回復しています。

本KPIの上位2クラブは降格組の松本・北九州で、それぞれ入場料収入が274百万円、100百万円と、J3平均(52百万円)を圧倒的に上回っており、BM面の好調が順位を押し上げていることがわかります。

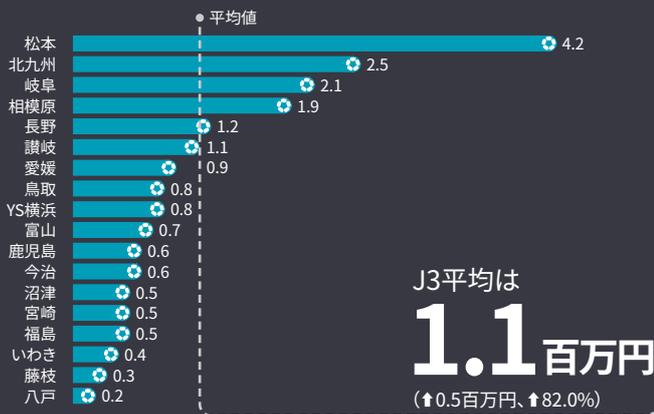
一方で、福島は、前年比+0.3百万円(+190.8%)の0.5百万円で本KPIの順位こそ

15位ですが、勝点が45から42と微減だった半面、入場料収入は7百万円から19百万円(+12百万円、+171.4%)と大幅に増えています。福島は「2021 Jリーグチャレン!アウォーズ」にて、パブリック賞を受賞しており、地域との結びつきを強化してきたことが評価されています。FM面で大きな飛躍があったわけではありませんが、BM施策において入場料収入を押し上げたことで本KPIの水準を押し上げた好例といえます。

勝点1あたり入場料収入



勝点1あたり入場料収入 (百万円)



J3分析

3rd ステージ：経営戦略

プロスポーツクラブ経営においては、競技力強化目的で人件費になるべく多くの資金を投下することが一般的でしたが、人々や地域に支持され、持続的な経営がなされるためには、他の分野への投資も大切となります。特に競技力において上位ディビジョンとの差があるJ3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

2022年シーズンにおけるJ3の平均は、前年比▲5.3Pの32.3%でした。

本KPIは50%を超えない範囲にとどめるのが望ましいといわれていますが、J3においては昨シーズンに引き続き全クラブが50%を下回る結果となりました。本KPIが最も高いクラブはリーグ順位が2位となりJ2昇格を果たした藤枝(49.6%)でした。最も低いクラブはリーグ順位を15位で終えた沼津(21.7%)でしたが、売上高を+73百万円(+20.2%)とする一方で、チーム人件費を▲36百万円(▲27.7%)とすることで本KPIは14.4P改善しています。

本KPIは各クラブにおける経営戦略が反映されやすい傾向にあります。昨シーズンの

J3においてはその巧拙によって競技成績に差異が生じたと考えられます。クラブの財務規模が大きいJ3において、中長期的に様々なクラブの価値を生み出す源泉でもあるチーム人件費の原資をいかに確保していくかが重要な経営課題であり、戦略的にBM面とFM面を効率よく改善させていくことが求められてくると考えられます。

SNSフォロワー数

2022年シーズンにおけるJ3の平均は前年比+14,916人(+37.1%)の55,090人でした。

上位3クラブは、松本(144,593人)、相模原(120,317人)、岐阜(77,648人)といずれも近年までJ2を戦っていたクラブでしたが、4位には

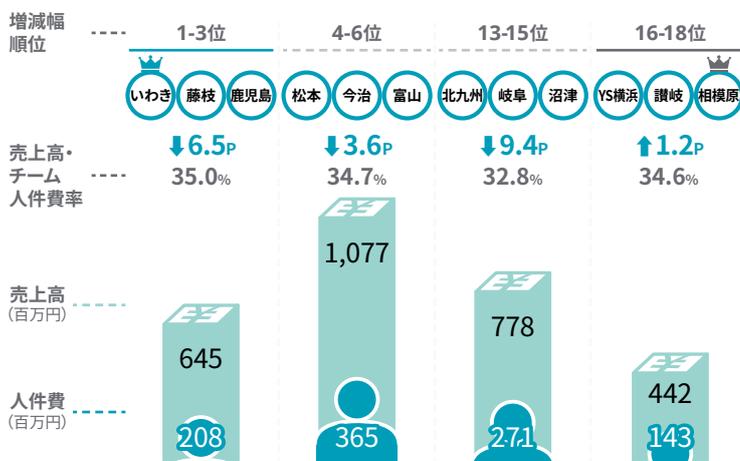
JFLから昇格したいわき(69,668人)が入り、J3優勝の勢いが約1.3万人のフォロワー数増加に反映される結果となりました。

フォロワー数を5,000人以上伸ばしたのは7クラブありました。そのなかで、いわき(+13,171人)、藤枝(+6,918人)、鹿児島(+6,241人)、松本(+6,653人)の4クラブは、FM面での好成績が、BM面にもプラスの効果をもたらしたと考えられます。また、沼津(+6,281人)は、リーグ順位こそ15位でしたが、熱心なホームタウン活動などによる成果が表れたものと考えられます。

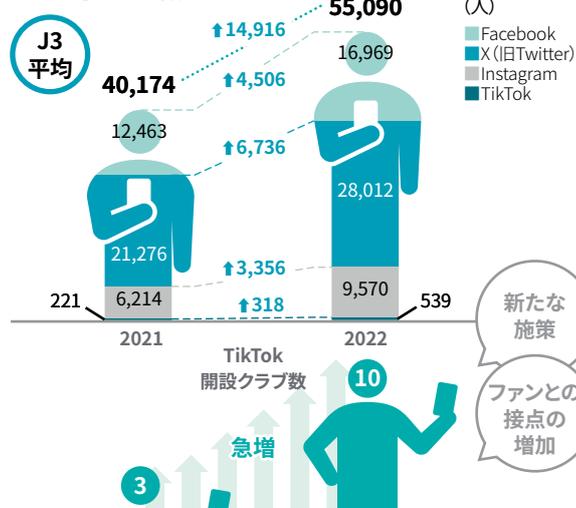
フォロワー数増加の内訳ではX(旧Twitter)が最も多く、全体の約45%を占めました。また、7クラブが新たにTikTokを開設し、ファン・

売上高・チーム人件費率

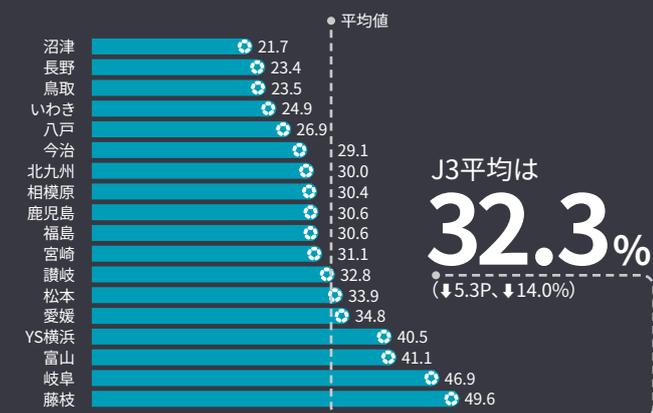
2022年シーズン順位 上位・下位3クラブごとの平均値比較



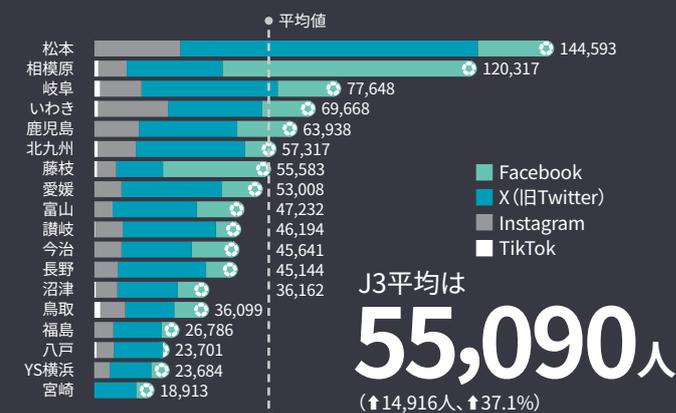
SNSフォロワー数



売上高・チーム人件費率 (%)



SNSフォロワー数 (人)



Management Cup J3



サポーターとの接点を増やす試みが見られました。

SNSフォロワー数増減率

2022年シーズンにおけるJ3の平均は前年比▲4.9P(▲29.0%)の12.1%となり、昨シーズンの増加傾向から減少に転じました。

トップはいわきで、23.3%を記録しました。いわきは2015年末に運営会社を設立、2016年に本格始動してから7年目となる2022年シーズンにJ3に参加し、初年度でJ3優勝を成し遂げました。優勝を果たした2022年11月には、直前の10月と比較して+2,398人(+3.7%)とフォロワー数が大きく増加しました。優勝の話題性により急速にフォロワーが増加したと推測され、FM面での結果がSNSにも大きく影響を与えるということが確認できます。

なお、昨シーズンもJ3で活動し、2期連続で2桁の増加率を達成しているクラブは6クラブとなりました。これはJ2の6クラブと同水準であり、J1の4クラブを上回るクラブ数となっています。BM施策によってJ3が底上げされることから、Jリーグ全体の底上げにつながることも、重要な指標であると考えられます。

グッズ関連利益額

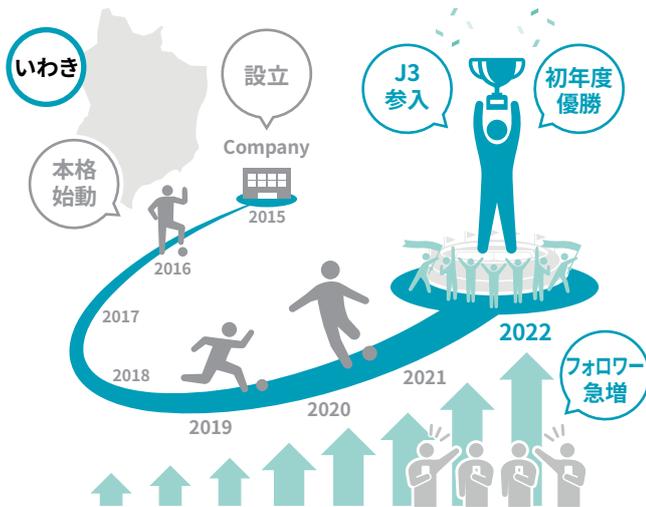
2022年シーズンにおけるJ3の平均利益額は、前年比+10百万円(+94.8%)の20百万円でした。同利益率は前年比+7.9P(+25.5%)の39.2%、物販収入も前年比+19百万円(+59.4%)の51百万円となり、全ての指標において改善する結果となりました。2022年シーズンより声出し応援が本格化したこともあり、シーズンの総入場者数が+19,495人(+72.8%)

増加したことが物販収入に好影響をもたらしたと考えられます。

利益額のトップは鳥取の67百万円となっており、昨年の16百万円から+51百万円(+318.8%)で、大幅に改善されています。背景には、デザイン性の高いユニフォームのEC販売などの影響に加え、地元小学校などの芝生化事業(Shibafull)による芝生販売収益の上乗せの影響が表れていると推察されます。

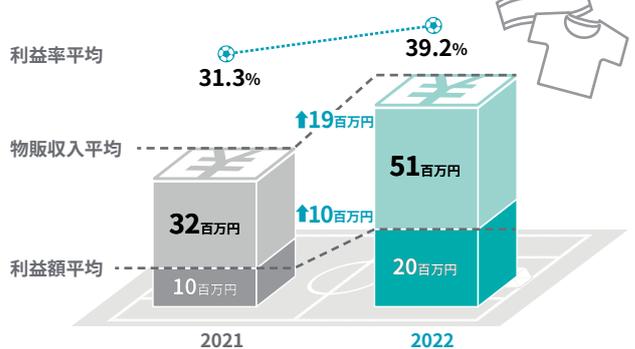
J3のクラブはまだ経営規模が小さいですが、平均利益額が10百万円増加して20百万円に到達するなど、昨年のJ2の平均利益額が25百万円という状況を考えてもポテンシャルは高いため、今後の市場規模拡大に期待できます。

SNSフォロワー数増減率



グッズ関連利益額

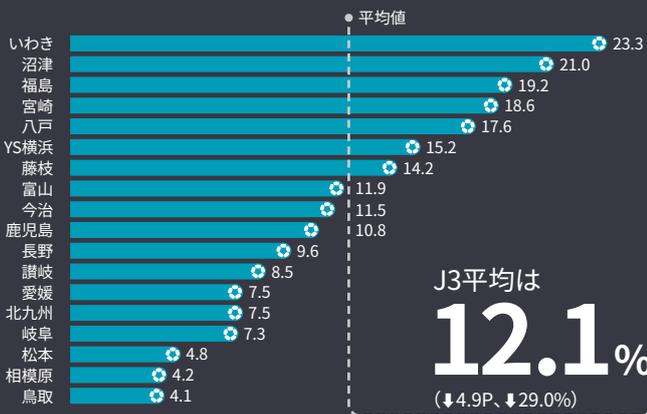
スタジアム来場者数の回復による売上高・利益の増加



今後コラボ商品など魅力的な商品開発の継続が重要



SNSフォロワー数増減率 (%)



グッズ関連利益額 (百万円)



J3分析

4th ステージ：財務状況

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

一方で、だからこそ、しっかりとした成長の基盤を整えることができれば、その伸びしろは非常に大きいと考えられます。コロナ禍の影響は無視できないものの、まずは堅実な経営で財政を安定させることが重要です。

売上高

2022年シーズンにおけるJ3の平均は、前年比+162百万円(+32.0%)の668百万円でした。内訳を見ると、入場料収入が+29百万円(+128.7%)、物販収入が+19百万円(+57.7%)、スポンサー収入が+55百万円(+18.3%)と全ての売上高構成要素において昨シーズンを上回る結果となりました。アカデミー関連収入も+13百万円(+50.4%)と大幅に増加しており、各地域でのホームタウン活動が活性化していることがうかがえます。入場料

収入においては、コロナ禍以前の2019年シーズンと比べても+15百万円(+41%)と増収しており、回復を超えてさらに成長できるかが今後の課題となります。

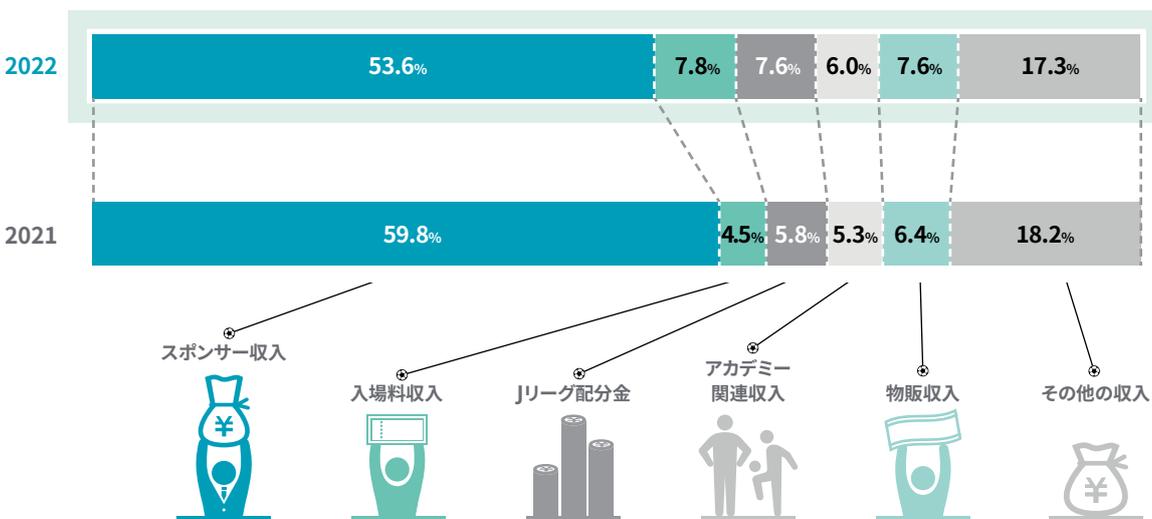
また、いわきはJ3参入初年度ながら、売上高は770百万円とJ3平均の668百万円を上回りました。2023年シーズンからは、J3とJFLクラブの入れ替えも始まり、J3ディビジョンとしては大きな転換点となります。リーグ終盤まで予断を許さないFM面の活性化に加えて、BM面においてもさらなる工夫が求められます。

売上高成長率

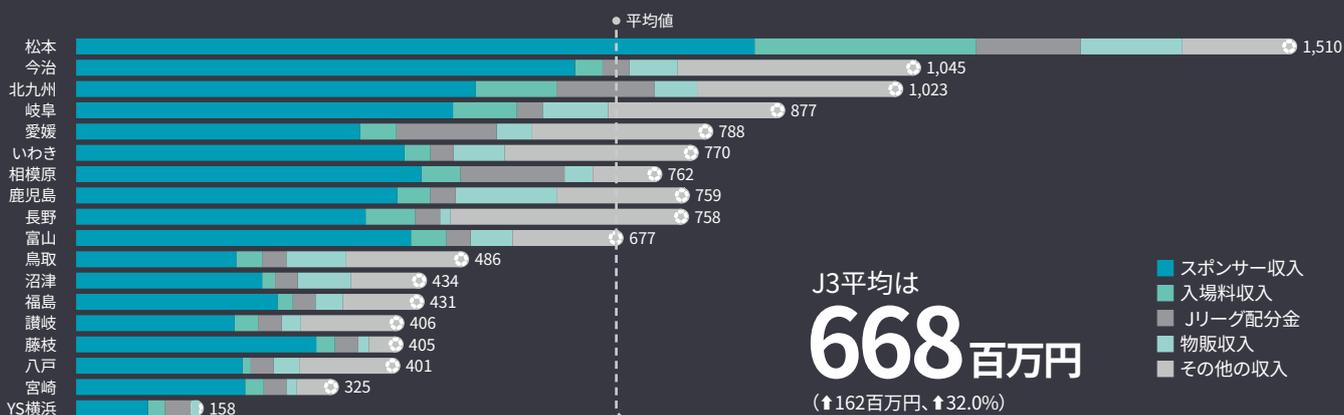
2022年シーズンにおけるJ3の売上高成長率平均は前年比▲22.0Pの7.6%でした。入場制限の緩和に伴って入場料収入が増加し、全体としてはプラス成長トレンドを維持しました。全18クラブ中12クラブがプラス成長となりました。

今シーズン高い成長率を記録したのはいわき、次いで鳥取です。鳥取の売上高構成を見ると、スポンサー収入の割合がJ3で最も低い40.7%で、J3平均の53.6%と比べても低い水

売上高



売上高(百万円)



Management Cup J3



準となっていますが、物販収入やその他収入の割合が高いのが特徴です。特徴的なのは、芝生の生産・販売する事業「Shibafull」です。2017年からホームタウンの耕作放棄地を活用した事業として立ち上げ、地域の社会課題を解決しながら新たな収益源を確立することに成功しています。このように地方クラブにおいては、従来のスポンサー売上だけに頼らない、地方創生や社会課題解決の取り組みと連動した事業企画も重要となります。

自己資本比率

2022年シーズンにおけるJ3の平均は、前年比+13.8P(+92.5%)の28.7%でした。

全18クラブ中、最終の当期純利益で黒字を確保できたのは9クラブであり、債務超過は昨シーズンから2クラブ減少して1クラブと改善されています。本KPIのトップは宮崎の88.6%、最下位は鳥取の▲79.2%となっています。

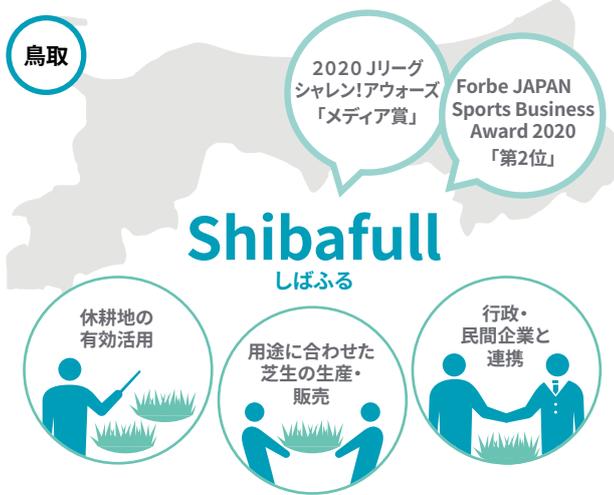
なお、純資産の内訳を分析してみると、利益剰余金について累積黒字のクラブが5クラブ増加し6クラブとなり、改善が見られました。

コロナ禍の厳しい環境下にあったとはいえ、健全なクラブ経営を維持・継続するためには、今後、黒字を継続することで利益剰余金についてもプラスにしていけるような健全経営を実現する必要があります。

J3は特に経営リソースが限られている状況ではあるものの、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への貢献を図り、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思われます。

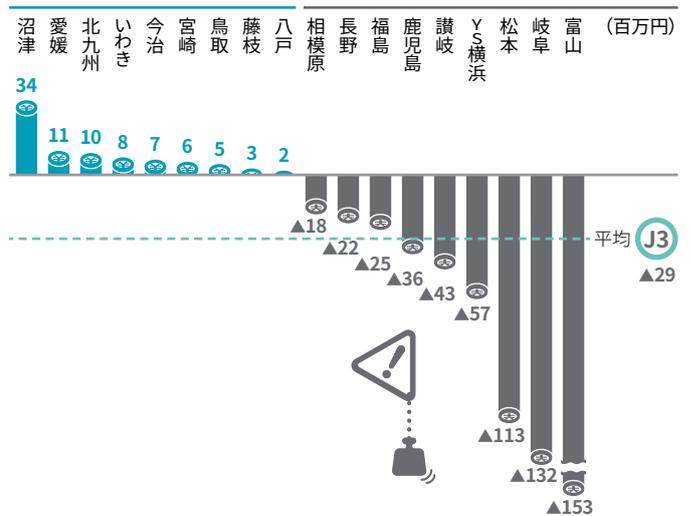
売上高成長率

新たな収益源として確立した鳥取の「Shibafull」

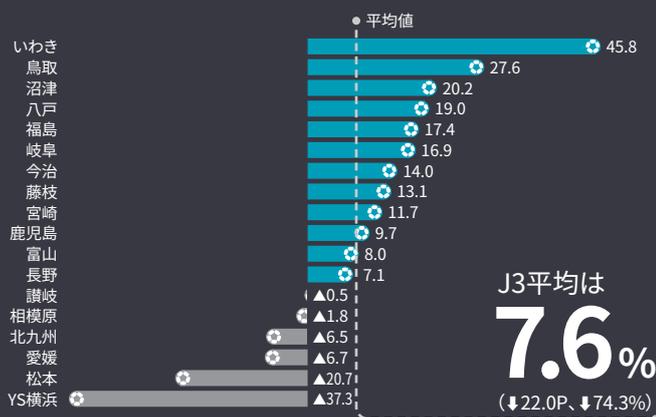


自己資本比率

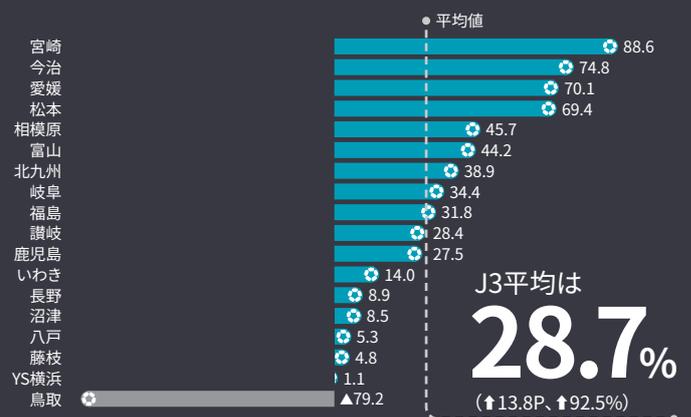
2022年シーズンの各クラブ当期純利益



売上高成長率 (%)



自己資本比率 (%)



J3優勝クラブ分析

いわきFC

J3部門では、2015年の山口以来J3参入1年めでの優勝およびJ2昇格という快挙を成し遂げたいわきが、BM面（ビジネスマネジメント面：経営面）でも2位に10ポイント差をつけて初優勝を飾りました。県リーグ時代から、明確な理念・ミッションや戦略を掲げ、多くの話題を提供し、FM面（フィールドマネジメント面：競技面）でも目覚ましい結果を残し続けてきたいわきの大倉智社長にクラブ経営に関する考えや取り組みについてお話を伺いました。

クラブを支える5つの戦略

いわきFCは2012年に創設され、2013年から福島県社会人サッカーリーグに参入しますが、転機を迎えたのは2015年、株式会社ドームが株式会社いわきスポーツクラブを設立し、いわきFCの運営権を取得したことです。株式会社いわきスポーツクラブの設立時から代表を務める大倉社長が率いるいわきFCは「スポーツを通じて社会価値を創造する」という理念の下、「いわき市を東北一の都市にする」というミッションを掲げ、さらにそれを支える「スポーツファンシティの運営・整備」、「『魂の息吹くフットボール』で熱狂空間を創出する」、「世界基準のチームビルディング」、「未来を担う人材の育成」、「地域との一体化」という5つの戦略を設定し、2020年にJFLに参入、2022年にJ3に加盟、という躍進を成し遂げます。さらに、J3に参入した1年めで優勝およびJ2昇格を達成しています。

BM面から見ると、いわきはJ3に参入した勢いそのままに、売上高成長率(45.8%)およびSNSフォロワー数増減率(23.3%)の2部門で1位となっている通り、昨シーズンからの成長も突出したものとされています。また、それ以外でもJMCにおけるJ3部門の12のKPIのうち、8項目でトップ5に入るなど、公表数値から見えるいわきのBM面は総じて高いパフォーマンス

となっています。

これらの事実から、いわきのFM面およびBM面の実力はJ3参入以前から既にJリーグの水準に達していたことがうかがえます。

「目的」と「手段」を間違えない

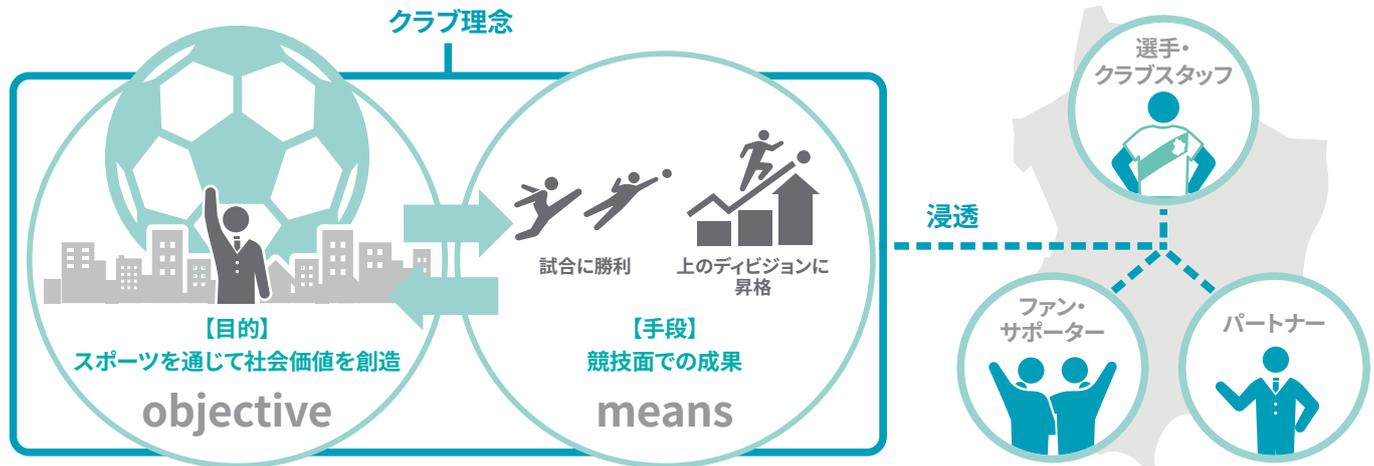
株式会社いわきスポーツクラブの設立後、県リーグからたった7年でJ2まで駆け上がってきたことが示している通り、いわきはFM面で目覚ましい成果を残してきたわけですが、インタビュー中に大倉社長が「勝つことがクラブの目的ではない」と繰り返し話されていたことが印象的でした。インタビューを通じて強く感じたことは、クラブ経営の目的は、あくまでもクラブの理念である「スポーツを通じて社会価値を創造する」ことであって、試合に勝利したり、上のディビジョンに昇格したりといったFM面での成果はそのための一つの手段でしかない、という理念が貫徹されているということです。

「勝つことは手段」ということは他の多くのプロスポーツクラブでもよく聞く話ではありますが、地域やファン・サポーター、パートナーなどのクラブを取り巻くステークホルダーからの期待やプレッシャーもあり、そのうち勝つこと自体が目的化してしまっているケースもよく見られるかと思います。この点、そもそも大倉

社長がいわきの経営に携わろうと思った動機自体が、震災からの復興やスポーツを通じた地方創生によって地域がどう変わっていくかを追い求めたいという思いであったため、目的と手段が入れ替わることのないクラブの経営スタイルを実践できているのだと考えられます。来場するファン・サポーターは、サッカーの試合を観に来ており、勝ってほしいという思いで応援してくれていることは間違いないところですが、全ての試合に勝つことはできないため、どのように負けるかも考え、次につながっていくような負け方が、人づくりまちづくりにつながっていく、というような構造を考えているというコメントも示唆に富んだものでした。

実は、いわきのチーム人件費を見てみると、J3の全18クラブ中10番目の水準となっています。クラブの費用(売上原価+営業費用)全体では、JFLに在籍していた2021年の654百万円から2020年は789百万円と135百万円増加していますが、チーム人件費は220百万円から192百万円とむしろ減少していることが興味深い事実です。J3加盟に伴うクラブ予算の増加分をチーム強化だけではなく、フロントスタッフ人件費を含む販売費および一般管理費などにもバランスを考えながら配分していることがうかがい知れます。理念の実現を目的

「目的」と「手段」



としてBM面の強化を実行したことが、結果としてFM面においても良い結果に結びついていることが分かります。

J2に昇格したことで、地域・世間からの注目度も高まり、勝利や昇格・残留への期待、プレッシャーも今後ますます高まっていくことが想定されますが、大倉社長のクラブ経営に対する根本的な考え方が今後も堅持され、地域密着クラブとしてのあるべき姿を示し続けてくれることを期待したいと思います。

良好な地域との関係

いわきのクラブ経営における大きな強みともなっている特徴として、「ホームタウンとの極めて良好な関係」が挙げられます。これは2015年にいわきFCの経営権を取得した当時の地域との信頼関係の積み上げの結果であり、雇用創出など地元に対するコミットメントが評価されたことが大きいとコメントされています。その中でも、クラブの練習拠点である「いわきFCフィールド」と併設の日本初の商業施設併設型クラブハウスである「いわきFCパーク」が地域とのコミュニケーションの拠点として大きな役割を果たしています。「いわきFCパーク」が日常的にファン・サポーターや地域とのコミュニケーションが図れる空間である一方で、スタジアムは非日常の空気を味わ

う空間というすみ分けとなっているように、スポーツ施設が果たしている役割は大きいということです。このような施設を拠点とした取り組みは、クラブの収入面にも寄与しているそうです。

現在はいわき市長からも「いわきFCは単なるサッカーチームではなく、まちづくりのパートナー」と評価されている通り、地域においてなくてはならない存在となっています。クラブがいわき市と連携して取り組んでいる事業の事例として、「健康なカラダづくりプログラム」が挙げられます。これはクラブがいわき市から委託を受ける形で、「健康」をキーワードにクラブのコーチが地域住民に対して運動や食事、睡眠などの健康プログラムの指導を行う取り組みであり、始めてから4年めになるそうです。このようにこれまで約8年間にわたる取り組みを通じて、クラブの理念が地域に共有され、浸透されてきていることを感じているそうです。

IWAKI GROWING UP PROJECT

いわきは、2022年シーズンにおいては「Jヴィレッジスタジアム」(収容人数5,010人)をホームスタジアムとして試合を行い、スタジアム集客率は42.9%とJ3全体で2番めに高い水準となっています。また、その間に「いわきグ

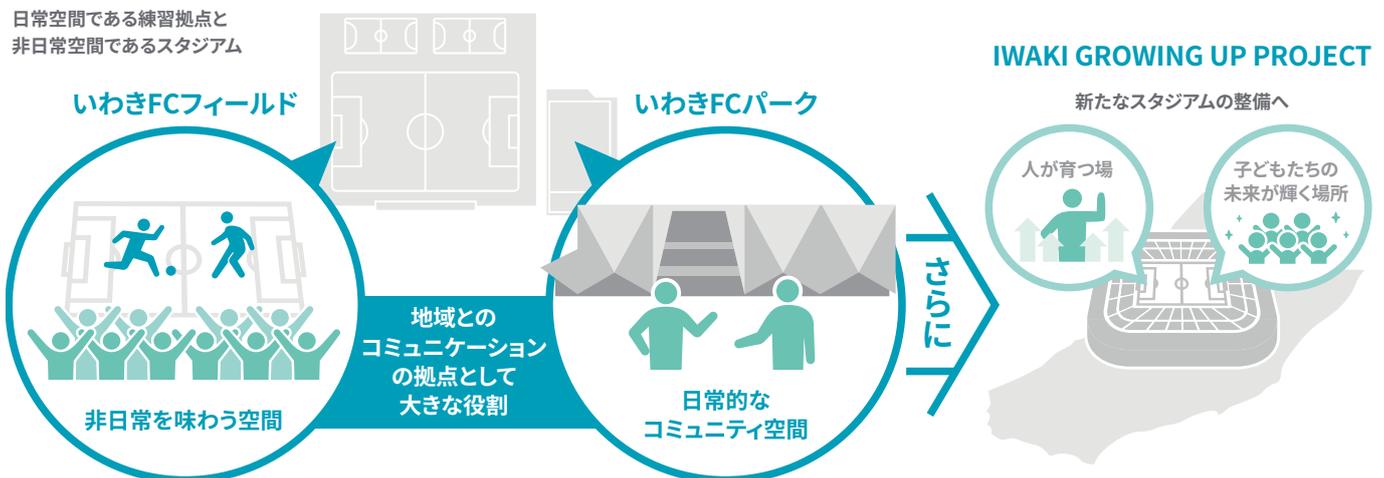
リーンフィールド」(収容人数5,600人*)を改修し、例外適用申請という形でJ2のクラブライセンスの交付を受け、2023年シーズンからは当該スタジアムをホームスタジアムとしています。一方で、両スタジアムはいずれもJ1のクラブライセンス基準を充足していないため、今後長くJリーグに定着してクラブの理念を実現していこうとした場合、新たなスタジアムの整備が求められる状況です。

現在、「IWAKI GROWING UP PROJECT～想いを紡ぐ、地域を繋ぐ～」という新スタジアム整備に向けたプロジェクトが組成され、検討が進められています。このプロジェクトは単なるサッカー場を整備するのではなく、「場」、「コミュニティ」、「ラボ」を通じて「いわきの未来(成長)をどう描くか」、「助け合い、挑戦できる地域になるには」、「子どもたちの未来が輝く地域になるには」といったテーマを掲げており、非常にユニークなものとなっています。つまり、新しく整備されるスタジアムは、人が育つ場、子どもたちの未来が輝くような場所を目指すものであるということです。この新たなスタジアムの整備はいわきのクラブ理念の実現を強烈に後押しするものになっていくことが期待されます。

*緩衝地帯などを考慮したJリーグ公表数値ベースでの収容人数は5,048人

核施設の役割

日常空間である練習拠点と
非日常空間であるスタジアム



企業からの投資と女子サッカーの飛躍

FIFA女子W杯オーストラリア/ニュージーランドが2023年7・8月に開催されました。日本代表「なでしこジャパン」は下馬評を覆し、優勝国となったスペイン戦を含むグループリーグ3戦全勝無失点で突破しました。16強ではノルウェーを破って準々決勝へと進出し、日本中を大いに盛り上げてくれました。大会としては、米国（前回大会優勝）・カナダ（東京五輪優勝）などの従来の女子サッカーの強豪国が比較的早く姿を消す傍ら、スペイン（優勝）・イングランド（準優勝）・スウェーデン（3位）など、欧州各国の好成績が目立つ結果となりました。この大会で活躍した日本代表「なでしこジャパン」や、飛躍した欧州チームを題材に、企業からのスポーツ投資の意義を考えてみたいと思います。

日本代表「なでしこジャパン」

まず、日本代表「なでしこジャパン」について触れます。先述の通り、なでしこへの関心は大会前は明らかに低いものでした。女子W杯の話題をニュースで目にするのもあまりなく、そもそも日本国内での試合放映すら、採算への不安などを理由に直前まで決まっていなかった。関心の低さはもっぱら近年の成績の悪さに起因していると考えられます。澤穂希選手・宮間あや選手らが躍動した2011年ドイツ大会での優勝をピークに、2015年カナダ大会では準優勝したものの、2019年フランス大会ではベスト16敗退と成績は下降線をたどっていたからと推察されます。

前回大会と今回大会のなでしこの結果はそれぞれ16強と8強であり、大差がないようにも感じられますが、前回はグループリーグで

世界ランク下位のアルゼンチンに引き分けるなど苦戦していた一方で、今回は優勝したスペインを4-0で圧倒するクオリティの高さを見せつける展開でした。FIFAのインファンティノ会長から異例の名指しでの賞賛を受けるなど、進化は明らかです。なぜなでしこジャパンは下降線を脱し、再び世界のトップクラスまで盛り返すことができたのでしょうか。

この点については、2011年ドイツ大会でのレガシーが効いていると考えられます。2011年のW杯制覇を受け、女子サッカー熱が高まり、多くの子どもたちがサッカーを始めるようになりました。日本サッカー協会の女子競技登録者数（図1）を見ると、大会前の2010年度の37,369人から大会翌年の2012年度には42,573人、翌2013年度には45,981人へと大きく増加していることが分かります。一般にス

ポーツは裾野が広く競技人口が多ければ多いほど、実力の高い選手が現れる確率が高まり、トップのレベルも高まる傾向にあります（故に、日本では野球代表チームの侍ジャパンのレベルが高いことが挙げられます）。2011年のW杯優勝に影響を受けてサッカーを始めた小学生たちも、12年の時を経て現在は20代となりました。まさに選手としての実力が開花する時期を迎えており、これがなでしこジャパンの躍進の原動力になったと考えられます。なお、今大会得点王・宮澤ひなた選手は、2011年大会を見て、選手になるという夢が明確になったとのことであり、トレードマークのヘアバンドは、2011年大会でヘアバンドをつけて活躍していた川澄奈穂美選手を見て影響を受けて着用し始めたそうです。

裾野を広げるにあたっての課題

それでは、なでしこジャパンの未来は安泰なのでしょうか。この点については、現状が続くかといえば、残念ながら必ずしもそうではないと言わざるを得ません。2011年大会を機に増えた女子サッカー人口は、その後W杯2015年大会での準優勝を経て成長を続けたものの、その後成長は鈍化し、頭打ちになっています（図2）。裾野は確かに広がったものの一時的なもので、なぜ競技人口は右肩上がりに増えなかったのでしょうか。

図1 日本の女子サッカー競技者数推移

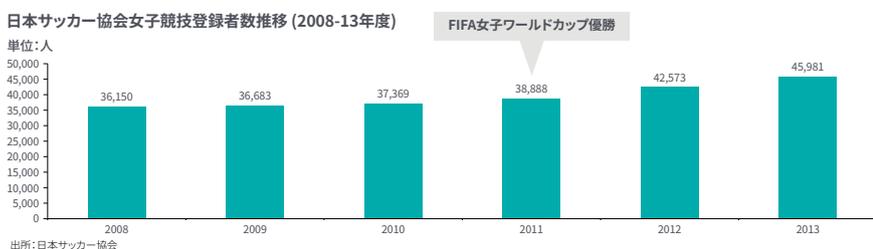


図2 日本の女子サッカー競技登録者数推移

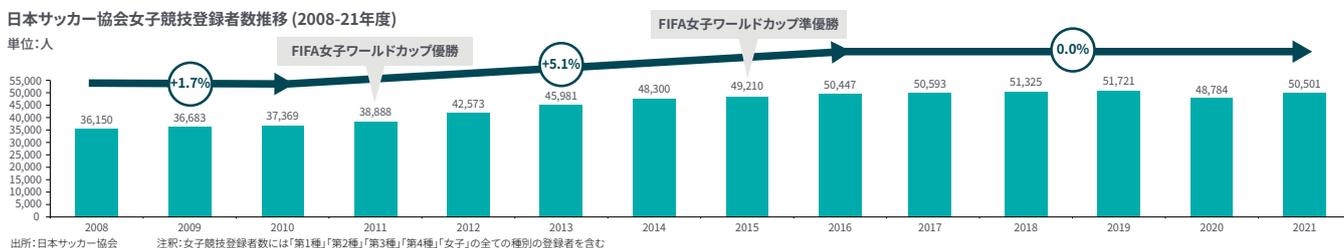
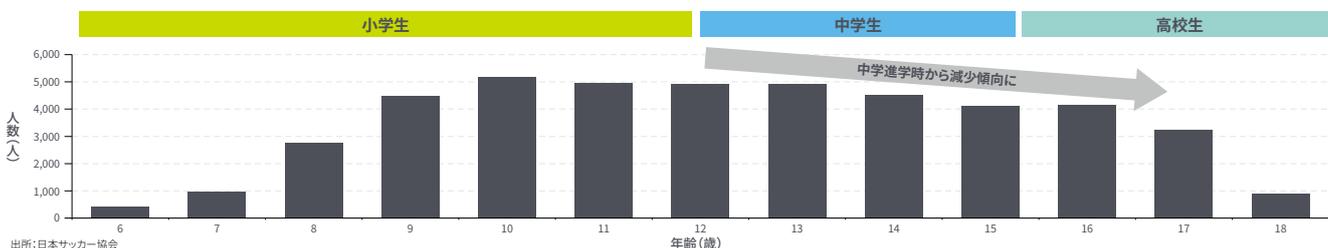


図3 日本の年齢別女子サッカー選手数 (2019年度)



大きな要因として考えられるのは、十分な環境が整備されていないことだと考えられます。日本サッカー協会 (JFA) の年齢別女子選手数を見ると、小学生の間は概ね上昇傾向にあります。中学生の間は概ね減少傾向にありますが、中学進学 (≒部活入部) 時から減少傾向に転じ、その傾向が加速していくことが分かります (図3)。中学生になると男女の体格差が広がるため、それまでのように男女一緒にプレーすることが難しくなります。女子チームに入れるのであれば、辞める理由にはなりません。そもそも女子サッカー部が存在する学校が限られています。最低11人いないとチームが成立しないため、少子化の影響も相まって、学校ごとに女子サッカー部を持つハードルは高くなっていると考えられます。加えて、男女混合の部活があったとしても女子専用の更衣室が整備されていないなど、設備面の不足も影響している可能性があります。今大会のなでしこの活躍を見て、未来のなでしこを夢見る子どもたちが増えても、受け皿が十分でないと選手数の増加が持続しないおそれがあります。

企業が引き上げているイングランド女子サッカー

では、上記課題に諸外国はどのように取り組んでいるのでしょうか。近年躍進が目覚ましいイングランドの事例にヒントがあります。イングランドを始め、欧州女子サッカーの実力向上の背景にあると考えられているのが、

ESG名目での女子サッカーへの企業の投資です。例えば、FIFAは2026年戦略にて女子サッカーをトッププライオリティと位置付け、加盟する211の連盟と連携しグローバルに普及・収益力向上・持続的成長のための環境形成に取り組む方針を打ち出しています。この流れに呼応する形で、英国の金融機関Barclaysはイングランド・女子プロサッカーリーグ Women's Super Leagueと2019-22年に年間1,000万ポンドでパートナー契約を結びました。なお当該契約は、その後増額のうえ2025年まで延長することとなっています。

この契約で注目すべきは、契約内容に各地の学校や女子サッカースクールでの普及活動の支援も含まれており、イングランド女子サッカー全体の底上げが図られている点です。プロというトップを輝かせるだけでなく、そのトップを生み出す裾野にも投資が行われているのです。Barclaysの投資開始から数年経つと、裾野から生まれた選手たちがトップで輝く側に回り、プロリーグの価値向上に貢献することが想定されます。これは、Barclaysのプロリーグへの投資のリターンの増加にもつながり得ます。企業のスポーツ投資へのリテラシーの高さが感じられます。

おわりに

Barclaysの例は、我が国の企業の女子サッカーやその他スポーツへの投資について考えるうえでも示唆に富んでいます。仮にスポーツ

投資がESG目的だったとしても、投資はあくまでも投資であり、リターンがあってこそ成立するものです。企業側は、単にスポーツ団体が提示するパートナーシップメニューを選択するのではなく、自らのリターンを最大化させるために望ましいパートナーシップの絵図を描き、スポーツ団体と折衝しながらカスタムメイドすることが有効な手立てとなるといえます。

なお、我が国の女子サッカーの受け皿拡大の観点でいえば、ちょうど2023年度からスタートした部活動の地域移行がカギとなる可能性があります。部活動の地域移行は、これまで学校単位で教員監督の下営まれてきた部活動を、これからは地域単位で民間事業者の力を活用しながら運営することを目指すものです。教員の働き方改革を進めるのが主な趣旨でもあります。これが進むことで学校単位では人数確保が難しかった女子サッカー部が地域単位で実現する可能性があります。

Jリーグから開示される各クラブの財務情報の欄にも、収益・費用の項目の中に「女子チーム」に関する項目が新たに追加されました。日本ではWEリーグが生みの苦しきもいえる状況となっていますが、世界のスポーツビジネスの潮流や国内の環境変化の兆しをしっかりと捉え、飛躍のきっかけをつかめるかどうか、今後の展開にも注目です。

図4 イングランド女子サッカー実力向上の背景



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9弾となる2022年シーズン版をお届けすることができました。昨年発行した2021年シーズン版についても多くの方々より反響をいただき、発行を重ねていくことでJMCの認知も徐々に広がっていることを実感しています。このように、より多くの方々にJMCを手にとっていただく機会が増えたことは、発行している私たちデロイト トーマツのスポーツビジネスグループにとっても非常に励みになりますし、大変感謝しています。

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、それを通じた様々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

2022年シーズン版の作成にあたって、上記の基本スタンスはしっかり踏襲しています。日本のスポーツビジネス界は、経営のよりどころとなるKPIなどの可視化が遅れているという実態があるため、私たちが独自に発行するJMCでは、各種KPIの可視化をサポートするとともに、各種KPIを時系列で検証できる環境を今後も提供していきます。

一方で、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不連続に大きく変化している状況も踏まえ、従来のKPIに固執せず、また、皆さまからの様々なコメントも考慮し、JMCではその都度、環境に即したKPIとは何かを、追求していきたいと考えています。そして将来的には、発刊当時から課題である、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られる環境の整備に向け、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リーグサポータ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。

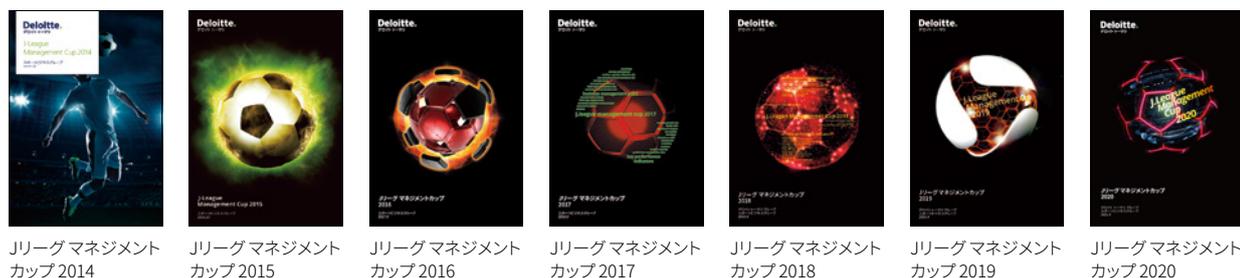
また、JMCの兄弟冊子となる「Bリーグ マネジメントカップ(BMC)」も並行して公開しており、JリーグとBリーグをデロイト トーマツという共通のモノサシでベンチマークできるツールを提供できるようになりました。

私たちの活動を通じて、スポーツビジネスに関与されてい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、皆さまとスポーツビジネスマーケットをつなぐ「ハブ」になれることを願っています。

皆さまからのご意見、ご感想もお待ちしています。

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

Jリーグ マネジメントカップ(JMC) バックナンバー



Bリーグ マネジメントカップ(BMC) バックナンバー



Greeting



Timothy Bridge
Lead Partner for Deloitte's Sports
Business Group

As outlined in this report, the lifting of COVID-19 restrictions and the gradual return of fans brought chanting and cheering back to J-League stadia in the 2022 season. As the league returned to its traditional 18-team format, average attendance rose to 14,328, double that of the 2021 season, but still significantly down on pre-pandemic levels (c.19,000).

On the pitch, fans were kept on the edge of their seats as, in dramatic style, Yokohama F. Marinos emerged victorious on the final day of the 2022 season, overcoming the defending champions Kawasaki Frontale to win the J-league for the fifth time since its inception. Both teams were again awarded automatic qualification for AFC Champions League group stages alongside Urawa Red Diamonds, who in 2022 won the continental competition for the third time.

Away from the pitch DAZN further signified its commitment to growing the popularity of the league by extending its domestic broadcast rights deal by five years, to 2033. The deal continues to operate on a revenue sharing model, jointly incentivizing both parties to grow the league, and includes rights to all top three divisions of Japanese football to ensure that J1, J2, and J3 matches are broadcast in Japan for the next decade.

Internationally, the appeal of the J-League also showed signs of growth in 2022, with media rights deals secured in Thailand, India, and Nigeria, alongside the launch of the league's own YouTube channel to broadcast matches with English-language commentary to markets around the world.

We continue to see a rising number of J-League players finding success overseas – Takehiro Tomiyasu at Arsenal; Kaoru Mitoma at Brighton; Daichi Kamada at Frankfurt/Lazio; Wataru Endo at Stuttgart/Liverpool. Top Japanese players honing their skills abroad has undoubtedly played a role in the recent success of the Japanese international team, which beat Germany, Spain on its way to the Round of 16 at the FIFA World Cup Qatar 2022.

In the coming years, star players moving to Europe may also help to further the promotion of Japanese football internationally, but the league must balance this with the risk of damaging the quality of their own product, should there be a significant exodus of talent abroad.

Now in its ninth edition, the J-League Management Cup profiles the impact of these development on the financial performance of Japanese football in 2022 and beyond.

About Deloitte's Sports Business Group

Deloitte's Sports Business Group is a leading advisor to governments, investors, sport governing bodies and organisations.

To date, we have advised organisations across 30 sports and 40 countries around the globe.

Based in the UK, we provide our clients with knowledge and insight to enable transformational change, resolve significant challenges, enhance value and fuel opportunities for growth.

For more information, visit [Sports Business Group | Deloitte UK](#)

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 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、監査・保証業務、リスクアドバイザー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、税務、法務等を提供しています。また、国内約30都市に約1万7千名の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループWebサイト(www.deloitte.com/jp)をご覧ください。

Deloitte(デロイト)とは、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド(“DTTL”)、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人(総称して“デロイトネットワーク”)のひとつまたは複数を指します。DTTL(または“Deloitte Global”)ならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。DTTLおよびDTTLの各メンバーファームならびに関係法人は、自らの作為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。DTTLはクライアントへのサービス提供を行いません。詳細はwww.deloitte.com/jp/aboutをご覧ください。

デロイト アジア パシフィック リミテッドはDTTLのメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィックにおける100を超える都市(オークランド、バンコク、北京、ベンガルール、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、ムンバイ、ニューデリー、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む)にてサービスを提供しています。

Deloitte(デロイト)は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、リスクアドバイザー、税務、法務などに関連する最先端のサービスを、Fortune Global 500®の約9割の企業や多数のプライベート(非公開)企業を含むクライアントに提供しています。デロイトは、資本市場に対する社会的な信頼を高め、クライアントの変革と繁栄を促し、より豊かな経済、公正な社会、持続可能な世界の実現に向けて自ら率先して取り組むことを通じて、計測可能で継続性のある成果をもたらすプロフェッショナルの集団です。デロイトは、創設以来175年余りの歴史を有し、150を超える国・地域にわたって活動を展開しています。“Making an impact that matters”をパーパス(存在理由)として標榜するデロイトの約415,000名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、DTTL、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約(明示・黙示を問いません)をするものではありません。またDTTL、そのメンバーファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関係して直接または間接に発生したいかなる損失および損害に対して責任を負いません。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2023. 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