



**J-League
Management Cup 2015**

スポーツビジネスグループ
2016.10

Contents

はじめに	p03
Introduction	
スポーツビジネスをとりまく環境の変化	p04
Overview	
J-League Management Cup(JMC) 2015 4つの視点	p06
リーグ間比較分析	
1st ステージ：マーケティング	p08
2nd ステージ：経営効率	p09
3rd ステージ：経営戦略	p10
4th ステージ：財務状況	p11
J1 Ranking	p12
Management Cup J1分析	
1st ステージ：マーケティング	p14
2nd ステージ：経営効率	p16
3rd ステージ：経営戦略	p18
4th ステージ：財務状況	p20
J1優勝クラブ分析：FC東京	p22
COLUMN ①	
2ステージ制導入による影響	p24
J2 Ranking	p26
Management Cup J2分析	
1st ステージ：マーケティング	p28
2nd ステージ：経営効率	p30
3rd ステージ：経営戦略	p32
4th ステージ：財務状況	p34
J2優勝クラブ分析：アビスパ福岡	p36
COLUMN ②	
SNS分析	p38
J3 Ranking	p40
Management Cup J3分析	
1st ステージ：マーケティング	p42
2nd ステージ：経営効率	p44
3rd ステージ：経営戦略	p46
4th ステージ：財務状況	p48
J3優勝クラブ分析：レノファ山口FC	p50
COLUMN ③	
RevPAS(集客率×チケット単価)	p52
編集後記	p54
Starting Point	p55

Databook



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

URL : www.deloitte.com/jp/sportsbusiness

発行：

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

〒100-0005 東京都千代田区丸の内3-3-1 新東京ビル

TEL : 03-6213-1180

E-Mail : dtfasbg@tohmatu.co.jp

URL : www.deloitte.com/jp/sportsbusiness

監修者：福島 和宏

執筆責任者：里崎 慎

執筆担当者：木下 喬任、川端 一匡、小谷 哲也、金田 明憲、中島 有也

はじめに



デロイト トーマツ
ファイナンシャルアドバイザー合同会社
スポーツビジネスグループ
統括パートナー
福島和宏

2015年シーズンのJリーグは、2ステージ制への変更が注目を集めました。結果的には年間勝点を最も多く獲得した広島がチャンピオンシップを勝ち抜き、貴祿の優勝を飾りました。2016年シーズンも既に佳境を迎えているところではありますが、翌年度以降の経営戦略策定等に役立てていただくためにデロイトトーマツスポーツビジネスグループでは、2015年におけるJリーグの全クラブを対象としたビジネスランキング「J-League Management Cup 2015」をお届けいたします。

リオオリンピック・パラリンピックにおける日本人選手の大躍進は記憶に新しいところです。それにより4年後の東京への世間の期待は確実に高まっています。その最中、2016年の7月20日にJリーグからプレスリリースされた10年間で2,100億円という大型放映権契約は、Jリーグが新たなビジネスステージに移行することを強く印象付ける象徴的な出来事となりました。更にこの秋からはビジネス戦略を前面に押し出すバスケットボールのBリーグも開幕を迎えています。

これらの機運は、長らく伸び悩んでいた日本のスポーツビジネスマーケットを大きく飛躍させる潮目となると我々は考えています。Jリーグは間違いなくそのメインプレーヤーの一人であることは疑う余地はありません。

Jリーグは自らの2つの前提の一つに、クラブも含めた財政基盤の強化を掲げています。財政基盤の強化に関する具体的なアクションが実行されたのか、その効果の大きさはいかほどだったのか、といった結果指標を定点観測しうる「J-League Management Cup 2015」が、Jリーグはもちろん、その他のスポーツビジネスに関係する多くの方々の間で話題となり、議論の土台となってくれることを願ってやみません。

デロイトトーマツグループは多くのビジネス専門家を擁する日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつです。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マーケットの拡大に寄与すべく、グループ全体で活動を続けております。グローバルでも、我々のメンバーファームであるデロイトUKは、20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マーケットの発展に寄与してきた実績を持っております。

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

スポーツビジネスをとりまく環境の変化

関心高まるスポーツビジネス

2016年3月に初の「J-League Management Cup 2014」をリリースして以来、様々なご意見、ご感想をいただくことができ、Jリーグに対する関心の高さを改めて実感しています。ご意見の中にはKPIが実態とかい離しているのではとご指摘もありましたが、そういった声も含め、多くの方々が興味を持っていただいたことに、一定の成果を感じています。また、分析結果の妥当性は、開示される情報の正確性や詳細度に依存する面もあり、今後リーグやクラブが積極的に情報を開示していく流れが加速すれば、より実態に即した分析が可能になると、我々自身も期待しています。

一方、今回の「J-League Management Cup 2015」における分析対象期間である2015年の下半期から2016年の上半期にかけては、スポーツビジネス界に大きな地殻変動が発生しています。この地殻変動の内容を把握しておくことは、より有用な分析を実施する際の前提となると考えられるため、ここで少しスポーツビジネス界をとりまく環境についてみておきたいと思えます。

スポーツ産業化への道筋

2013年9月に2020年東京五輪開催が決定したことを受け、日本のスポーツ界は、官民が手を取り合い、スポーツ界の発展に向け一緒に歩みを進めることとなりました。

2015年10月にはその象徴となる「スポーツ庁」が設置され、2016年6月に発表された「日本再興戦略2016」では、GDP600兆円実現に向けた10分野における官民戦略プロジェクトの一軸として「スポーツの成長産業化」戦略が具体案とともに描かれています。同案には、現在試算されている5.5兆円のマーケット規模を、2020年に10.9兆円、2025年には15.2兆円まで拡大することが掲げられています。

加えてスポーツ庁は2016年2月より経済産業省と「スポーツ未来開拓会議」を設け、6月の「中間報告」にて取り組むべき以下の3つの柱を明らかにしています。

- ① スタジアム・アリーナ改革
- ② スポーツコンテンツホルダーの経営力の強化
(新ビジネス創出の促進・人材育成)
- ③ スポーツ分野の産業競争力強化

これらのことは、国がスポーツを従来の教育重視路線から産業化することに大きく舵を切り、ヒト・モノ・コンテンツに投資をしていくことを明確に意思表示したものであると捉えられます。

Jリーグの5つの重要戦略

国のこうした動きに連動するかのようにより、Jリーグも村井チェアマンの就任以降、5つの重要戦略(①魅力的なフットボール、②スタジアム、③経営人材の育成、④デジタル技術の活用、⑤国際戦略)を打ち出しています。いずれも大筋としては国と同じ方向を向いており、むしろ、数歩先を歩いているものと評価できる内容と言って良いと思われれます。

例えば、「スタジアム・アリーナ改革」という観点では、官民連携により新設された吹田スタジアムが、「する」スポーツから「みる」スポーツへの変換のヒントを示していると言えます。また、「産業競争力強化」という観点では、2016年7月に決まった今後10年間で2,100億円という大型放映権収入を、スタジアムの環境整備をはじめとしたビジネスインフラに投資していく方針も打ち出しています。さらに「スポーツコンテンツホルダーの経営力の強化」という観点では、国に先行して2015年から立命館大学と提携しJHC(J.LEAGUE HUMAN CAPITAL)を開講し、ヒトへの投資も開始しています。これらの取り組みは結果として国策の方向性を占うひとつのモデルとなっています。

環境の変化をKPIに取り込む

重要なのは、これらの外部環境の変化をスポーツビジネスに関連する当事者が自分事として、どのように取り込み、どのように経営に反映させていくかにあります。国策もJリーグの戦略も、クラブ関係者には極めてポジティブな内容であり、関連するKPIの飛躍的な向上に資するものであると考えます。各クラブは諸策の方向性をキャッチアップし、これを噛み砕いた形で戦略まで落とし込み、KPIの目標管理を通じて、スポーツビジネス市場を活性化していくことが期待されてきます。

我々のレポートが、その期待を実現するための一助となることを切に祈っています。

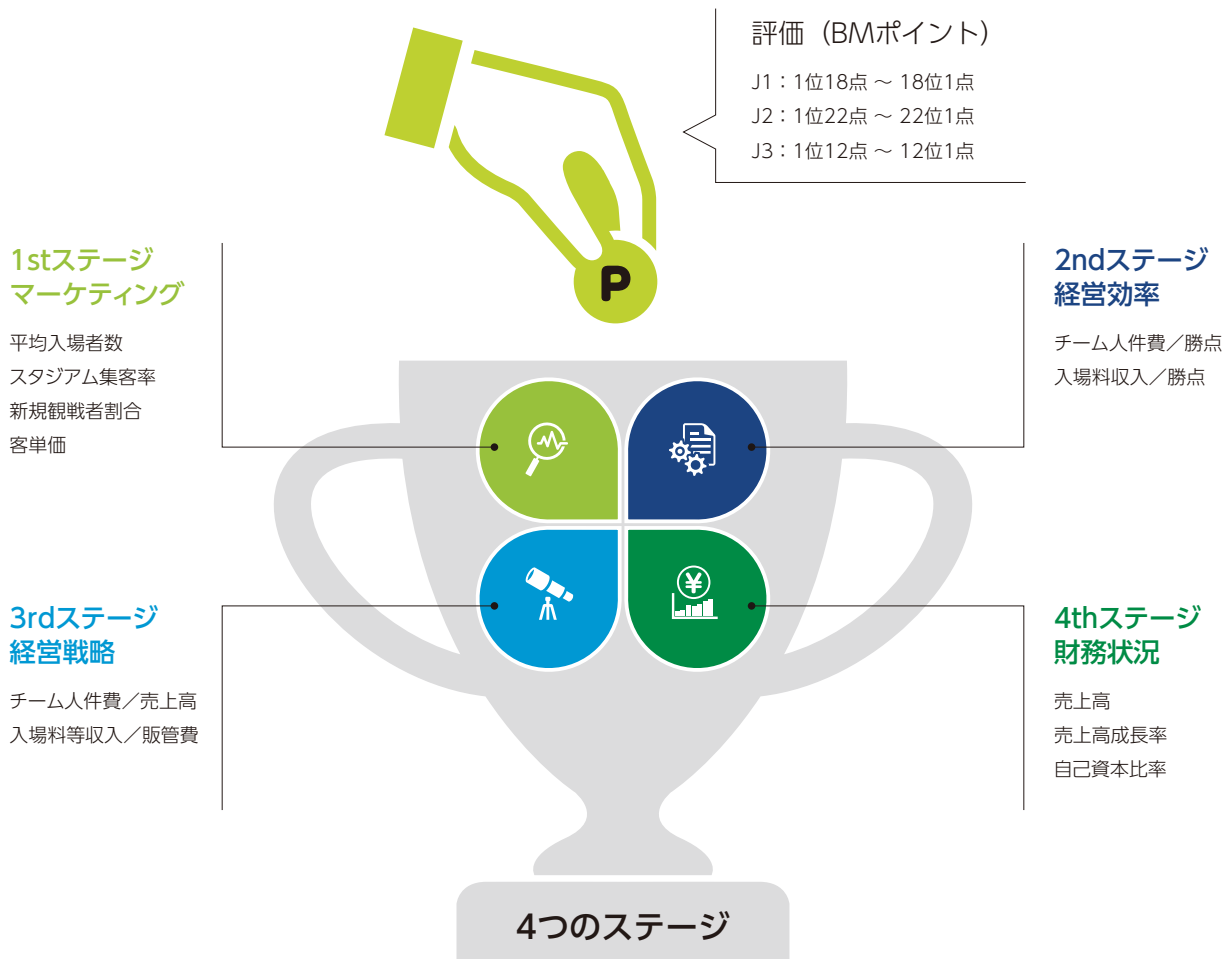


J-League Management Cup(JMC) 2015 4つの視点

「J-League Management Cup 2015」においては、Jリーグから公表されている各クラブの財務情報を中心に、ビジネスマネジメント(BM)において最も重要なテーマである

●マーケティング ●経営効率 ●経営戦略 ●財務状況

という4つの視点からBMレベルを総合評価します。



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

評価方法ですが、ステージ毎にデロイトトーマツが設定したKPI (Key Performance Indicators : 重要業績評価指標) にもとづいてリーグ別にランク付けを行い、そのランキングに応じたビジネスマネジメントポイント (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12BMポイントとなります。そして順位が1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。ランキングをリーグ別にした理由は、リーグによって試合数や勝点という環境が異なるためです。

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

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

1stステージ：マーケティング

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

- 平均入場者数
- スタジアム集客率
- 新規観戦者割合
- 客単価

2ndステージ：経営効率

これは主に勝点と経営成績に着目し、いかに効率的に「勝点」を獲得したか、というクラブパフォーマンスを評価します。この視点はフィールドマネジメント(FM)とBMの連携を示すものであり、クラブ経営の両輪がバランス良く回っているかどうかを考察する上で有意義な視点です。各クラブがこの分野への意識をより高めていくことで、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はなりません。具体的なKPIは以下となります。

- 勝点1あたりチーム人件費
- 勝点1あたり入場料収入

3rdステージ：経営戦略

これは主に経営成績に着目し、いかに効果的に「売上」を獲得したか、というクラブパフォーマンスを評価します。スポーツ興行における主な「売上」は、スポンサー収入、入場料収入、放映権収入、グッズ販売収入が中心となります。それらの収入に関連するコストと紐付けて分析することで、クラブのビジネスへの取り組み方針が浮かび上がってきます。具体的なKPIは以下となります。

- 売上高・チーム人件費率
- 販管費100万円あたり入場料等収入

4thステージ：財務状況

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

- 売上高
- 売上高成長率
- 自己資本比率

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

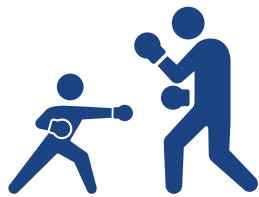
最後になりますが、「J-League Management Cup 2015」では、データとして公開されている情報のみを使って分析しているため、活動は実施していてもデータとして公開されていない情報は基本的に分析の範囲に含めておりません。したがって現状では、例えば各クラブが実施しているホームタウン活動等の成果等が、本ランキングに反映されにくい状況となっている点にご留意下さい。今後リーグもしくは各クラブが、積極的にデータを含めた情報開示を促進していくことで、よりクラブの経営実態が正確に把握でき、同時に学べる環境になっていくことを期待しています。



1st ステージ：マーケティング

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

しかしながらスタジアム集客率は、最も集客力のあるJ1でも約60%、J3に至っては約20%という状況であり、BM施策により「満員のスタジアム」に近づけていくことが重要となります。



集客力の大きく異なるクラブ同士が同じリーグで闘う

平均入場者数

平均入場者数のリーグ平均は、J1～J3ともに昨シーズンから微増傾向となっています。

リーグ間の集客力の格差の傾向としては昨シーズンから大きな変動はなく、J1とJ2、J2とJ3がそれぞれ約3倍ずつの開きが生じている状況です。

また、各リーグのトップと最下位のクラブの集客力の格差を比較すると、J1～J3ともに3～5倍程度の開きとなっています。

スタジアム集客率

スタジアム集客率のリーグ平均は、いずれのリーグも昨シーズンからの大きな変動は生じていません。

クラブライセンス制度におけるスタジアム基準との兼ね合いでは、J1は平均入場者数が基準の15,000人を上回っている一方で、J2は22クラブ中18クラブが基準の10,000人を下回り、J3は全てのクラブが基準の5,000人を下回る状況です。そのため、下部のリーグになるほど空席が目立つホームスタジアムでの試合運営を強いられる構造的課題があります。この点については、各クラブでの自助独力のみでの対応は困難と考えられ、リーグや自治体とも共同で検討していくことが必要であると考えられます。

新規観戦者割合 (J3は公表データなし)

新規観戦者割合のリーグ平均はJ1、J2ともに昨シーズンから微減という結果となっています。

このKPIについては、顧客開拓が未着手でBM的諸施

策により新たな客層を呼び込む効果が出やすい下部リーグの方が高い値を示す傾向にあり、トップリーグにおいては昇格チーム以外の値が低迷しているという傾向があります。一方で、新規観戦者を増やすことだけでなく、この新規観戦者をいかにリピーターにしていくかも課題であると考えられます。

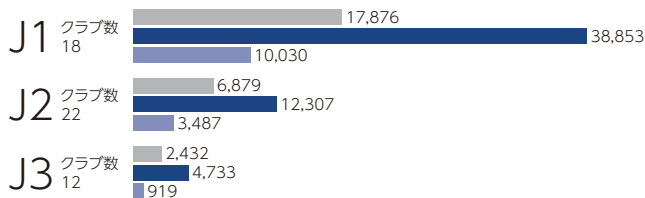
客単価

チケットおよびグッズ販売等を合わせた一人当たりの平均単価である当該KPIについては、J1～J3の各リーグともに昨シーズンから増加傾向にあります。

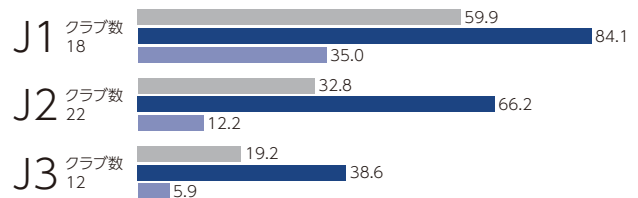
一方で今回は、入場料収入のみから算出した客単価(チケット単価)にも着目しました。チケット単価はトップリーグほど高い値となる傾向が示されています。また、各リーグのトップと最下位のクラブのチケット単価の格差を比較すると、J1は約2.0倍、J2は約2.6倍、J3は約3.5倍と下部リーグほど開きがあることが分かりました。



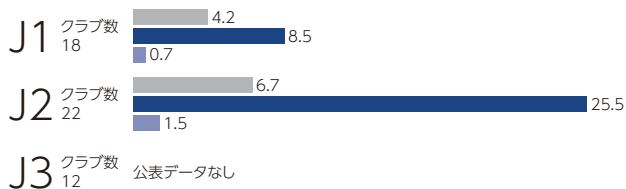
平均入場者数(人)



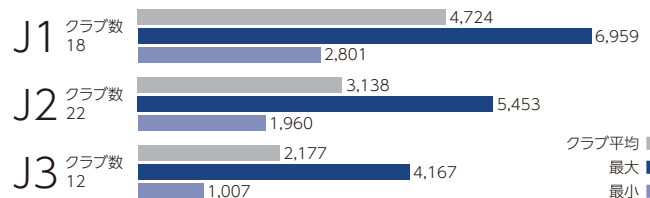
スタジアム集客率(%)



新規観戦者割合(%)



客単価(円)



2nd ステージ：経営効率

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

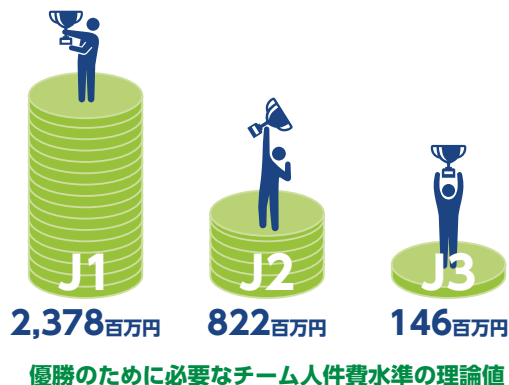
勝点1あたりチーム人件費

当該KPIのリーグ平均水準には昨シーズンからの大きな変動はありませんでした。

このKPIは、トップリーグに近づくほど値は高くなる傾向にあり、リーグ間格差はJ1とJ2が約3倍、J2とJ3が約5倍となっています。すなわち、各クラブは各リーグにおいて優勝もしくは昇格を目指し、より能力の高い選手を確保すべくしのぎを削っている状況にあるため、トップリーグに近づくほど投入するチーム人件費は厚くなるという実態を示しているものと考えられます。

なお、2015年の各リーグの年間試合数がJ1：34、J2：42、J3：36となっているため、J2の勝点は他のリーグに比べて相対的に大きくなる傾向があります。そのため、構造的にJ2の値が小さくなるという点には留意が必要です。

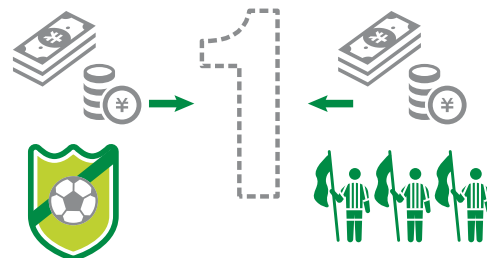
また、2015年シーズンの各リーグにおける優勝チームの勝点から逆算した、優勝のために必要なチーム人件費水準の理論値は、右上図の通りです。このデータからも、リーグ間でクラブの事業規模には大きな格差があることが浮き彫りとなってきます。Jリーグがより活性化するためには、トップリーグの事業規模を引き上げていくと同時に、このリーグ間格差を縮めていく取り組みを行っていくことも重要なミッションであり、BM的施策が今後より重要性を増してくることを示唆するデータとなっています。



勝点1あたり入場料収入

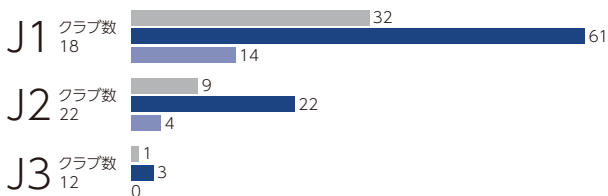
当該KPIのリーグ平均水準は、J1～J3の各リーグともに昨シーズンとはほぼ同水準で推移しています。このKPIには、①クラブ側 (売り手)、②サポーター側 (買い手)、という両サイドの観点がありますが、いずれにせよKPIが増えなかったということは、勝点1あたりの価値を昨シーズンから付加できなかった、という可能性を示唆しているとも考えられます。

なお、このKPIもトップリーグに近づくほど値は高くなる傾向にあります。また、リーグ間格差はJ1とJ2が約5倍、J2とJ3が約6倍となっています。

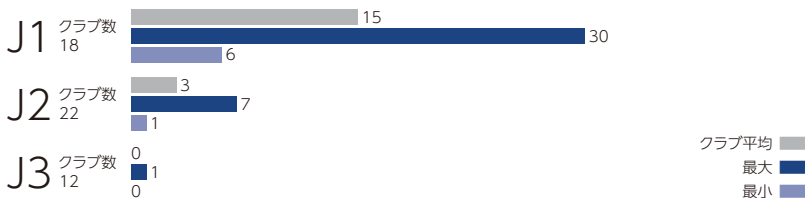


クラブは勝点1をいくらで売り、サポーターは勝点1をいくらで買ったのか

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)



3rd ステージ：経営戦略

J3の各クラブは、クラブライセンス制度の導入を契機に赤字体質を改善し、ビジネスのスタートラインに立った状態であると思われます。

今後はビジネス規模の拡大とともに、J1、J2の水準まで戦略的にチーム人件費率を引き上げていくことで、Jリーグの目指す魅力的なフットボールを実現していくことが目標となると考えられます。

売上高・チーム人件費率

当該KPIのリーグ平均水準は、J1は▲2.8Pの微減、J2は1.3Pの微増、J3は▲4.7Pの減少となりました。J1とJ2は人件費水準の高い大宮やC大阪のJ2降格の影響と考えられますが、J3はクラブの収益水準の増加を赤字の補填に充てたことが主要因です。

このKPIはトップリーグに近づくほど値が高くなる傾向にあり、上位のリーグほどリーグ戦に勝ち、優勝や昇格を目指すためにより高い割合のチーム人件費を投じる傾向があることが分かります。

クラブの収入のうちどれくらいの割合をチーム人件費に割くのか、という経営課題に明確な正解はありません。短期的な結果を出すために必要な即戦力の補強という方

針に基づく戦略投資を狙うクラブであれば一般的にこのKPIの値は高くなる傾向にありますし、逆に中長期的な視点から育成に注力し、安定的な戦力内製化を狙うクラブであれば一般的にこのKPIの値は低くなる傾向にあります。

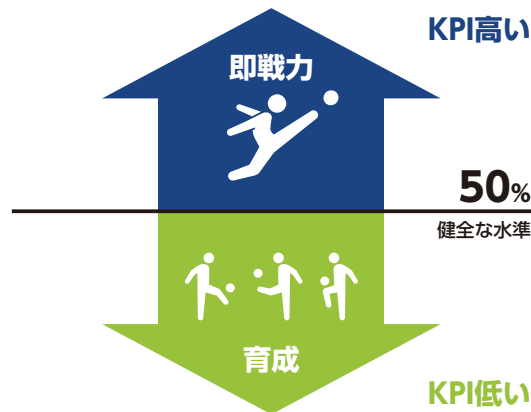
Jリーグが総じてこのKPIにおいて健全な水準と言われている50%を切る値となっているのは、育成型を基本とするクラブが多いという実態が数値上に反映されている結果であるとも見ることができます。

販管費100万円あたり入場料等収入

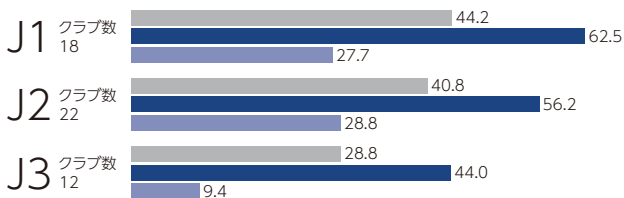
スポーツビジネスにとって重要な収入源の一つであるスポンサー収入や入場料収入については、対応する原価の紐付けがしにくく、広く販売促進に関する営業活動が原価的な意味合いを持つと考えられます。このKPIは、スポンサー収入や入場料収入を得るための営業活動にどれだけの経営資源を割くのかという、クラブのマネジメントによる経営戦略が大きく反映される傾向があります。

販管費100万円あたり入場料等収入は、リーグ平均を見ると、各リーグともに、昨シーズンから改善する結果となっています。注目すべきは、J3については投資額が回収できない水準のリターンしか見込めないマーケットになってしまっていることです。

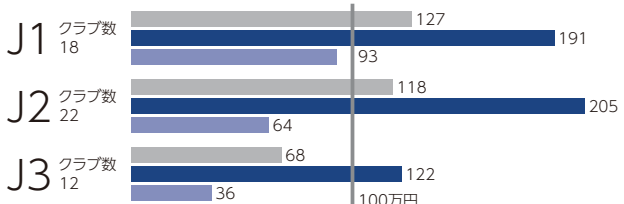
今後の課題として、J3がビジネスのマーケットとして機能するよう、リーグが主体的にビジネスインフラの整備等を推し進めていくことが必要と考えます。



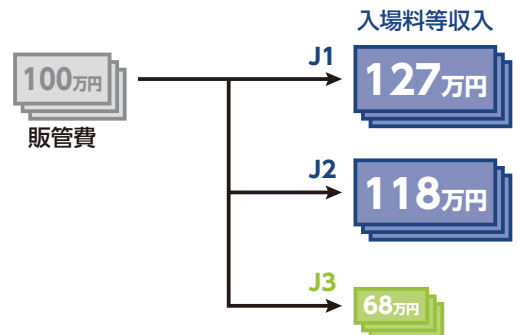
売上高・チーム人件費率(%)



販管費100万円あたり入場料等収入(万円)



クラブ平均
最大
最小



4th ステージ：財務状況

現状ではリーグ間の事業規模の格差が大きいため、J3では「預金残高」、J2では「資金繰り」、J1では「利益」が、重要なビジネスマネジメント(BM)上の管理指標となっているものと思われます。

中長期的にはすべてのリーグが「利益」管理を重視した経営に臨めるよう、リーグ・クラブが一体となった取組みが必要と考えられます。

売上高

このKPIについても、他の多くのKPIと同様、トップリーグに近づくほど値が大きくなる傾向にあります。クラブ単位の平均売上高水準では、J2はJ3の約4倍の規模、J1はJ2の約2.5倍の規模となっており、J1とJ3の規模は約10倍の差がありますが、昨シーズン(約1.2倍)と比して格差は縮まっています。また、各リーグともに昨シーズンから売上高を増加させています。

Jリーグは昇降格のあるオープンシステムでのリーグ運営を採用しているため、毎年数クラブがこの市場規模の異なるリーグ間の入れ替えに直面しており、安定的なクラブ経営を継続していく際の課題の一つとされています。メディア等ではどうしてもフィールドマネジメント(FM)面の成果である昇降格のみがスポットを浴びがちですが、各Jクラブの自助努力だけでは如何ともし難い昇降格による外部経営環境の変化というリスクについては、リーグ側の施策と合わせて対応を検討していく必要があると考えます。

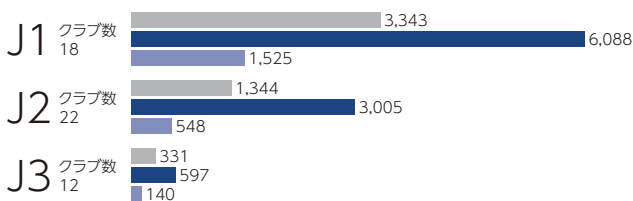


売上高成長率

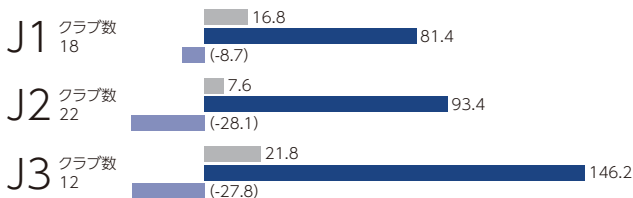
このKPIは、新規参入や昇格による注目クラブが数値を大きく引き上げる構図となっています。最も典型的な例はJリーグへの新規参入クラブであり、それまで完全にアマチュアの活動であったクラブがプロクラブの仲間入りを果たすことで、新たなスポンサーや新規サポーターが集めやすくなり、売上高を大きく伸ばすという例です。

2015年シーズンは、J1が昨シーズンを上回る値となっているのに対し、J2、J3は昨シーズンの2分の1未満の値と大きく下げてしまっています。J3創設初年度であった昨シーズンに比べ、J1の2ステージ制のような話題性が乏しかったことも要因として考えられます。

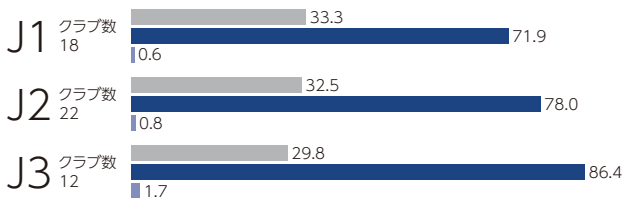
売上高(百万円)



売上高成長率(%)



自己資本比率(%)



クラブ平均
最大
最小



J1 Ranking

首都圏クラブの意地、FC東京が初優勝!

J1におけるManagement Cup 2015の優勝クラブはFC東京となりました。

FC東京はマーケティング分野では2位、経営効率分野では3位、経営戦略、財務状況分野で共に1位と安定した成績を収め、準優勝の松本に大きく水をあけての優勝となりました。

好成績を牽引した要因は新規観戦者数の伸びと、選手を上手く活用することによるプロモーション活動にあります。元々リーグ屈指の集客力を持つクラブであり、売上高も安定していますが、そのベースを活かすべく、BM施策を地道に積み重ねてきた結果が表れたものと考えられます。



© F.C.TOKYO



BM point 2015

J1

順位 (参考) 2014順位 BM point 総計

順位	(参考) 2014順位	BM point 総計
1 ↑	4	159
松本山雅FC	2 ↑	141
川崎フロンターレ	3 ↑	139
浦和レッズ	4 ↓	138
モンテディオ山形	5 ↑	113
ガンバ大阪	6 ↓	112
サンフレッチェ広島	7 ↑	110
鹿島アントラーズ	8 ↓	108
ベガルタ仙台	8 ↑	108
サガン鳥栖	10 ↑	102
湘南ベルマーレ	11 ↑	97
アルビレックス新潟	12 ↓	85
横浜F・マリノス	13 ↓	84
清水エスパルス	14 ↓	82
名古屋グランパス	15 ↓	78
柏レイソル	16 ↓	77
ヴィッセル神戸	16 ↓	77
ヴァンフォーレ甲府	18 ↓	72

※2014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	販管費100万円 あたり 入場料等収入	合計	売上高	売上高 成長率	自己 資本比率	合計
17	9	17	10	53	14	11	25	16	18	★34	17	12	18	★47
12	18	12	3	45	11	16	27	15	16	31	4	18	16	38
14	15	15	15	★59	9	9	18	13	14	27	12	13	10	35
18	10	3	11	42	12	18	★30	17	10	27	18	7	14	39
1	6	17	17	41	16	6	22	18	9	27	3	14	6	23
8	16	5	16	45	8	7	15	9	15	24	13	10	5	28
13	1	10	14	38	15	2	17	2	17	19	10	11	15	36
11	3	14	18	46	5	8	13	6	4	10	14	8	17	39
7	14	13	6	40	10	14	24	8	13	21	5	5	13	23
5	8	18	8	39	13	10	23	12	5	17	6	15	2	23
4	17	4	5	30	18	1	19	11	12	23	2	16	7	25
15	7	1	2	25	7	15	22	10	11	21	7	1	9	17
16	2	2	7	27	6	13	19	14	3	17	16	4	1	21
6	12	8	13	39	1	17	18	3	2	5	9	3	8	20
9	4	6	9	28	3	12	15	7	1	8	15	9	3	27
2	13	11	12	38	4	5	9	1	7	8	8	2	12	22
10	5	9	4	28	2	4	6	5	6	11	11	17	4	32
3	11	7	1	22	17	3	20	4	8	12	1	6	11	18

1st ステージ: マーケティング

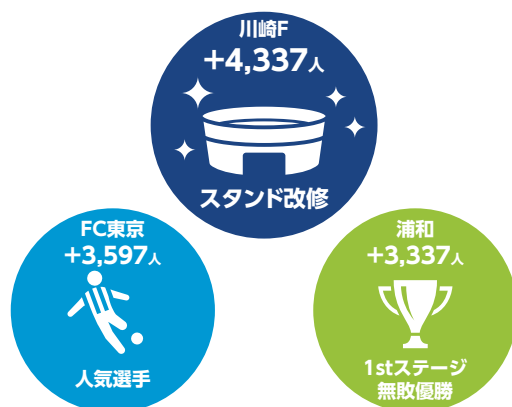
2015年シーズンより2ステージ制が導入されたJ1。

昨シーズンとの比較では、「平均入場者数」「スタジアム集客率」「客単価」ともに前年増となっていますが、2ステージ制による効果が期待された「新規観戦者割合」については減少している点が興味深いポイントです。

平均入場者数

J1平均は17,876人 (+637人、+4%)

昨シーズンおよび2015年シーズンをいずれもJ1で闘った15クラブのうち、9クラブにおいて前年度を上回る平均入場者数を記録しており、昨シーズンにいわゆる「フォルラン効果」で沸いたC大阪のJ2降格によるマイナスの影響を補う結果となっています。中でも、川崎F、FC東京、浦和の3クラブは前年度比+3,000人超と際立った増加をみせています。



なお、この他2015年シーズンの集客に影響を及ぼしたと考えられる主な外部要因として、「平日開催の増加」と「天候」が挙げられます。

チャンピオンシップ導入に伴うスケジュールの過密化により、リーグ戦の平日開催試合数は前年度の24試合から36試合へと大きく増加しました。特に柏はACL出場の影響もあり、平日開催試合数は、前年度の1試合から6試合に増加していますが、このような厳しい条件下で平均入場者数を前年度から増加(10,715人→10,918人)させていることは数値の動き以上に評価できるものと考えられます。

一方、天候に関しては、Jリーグ公式サイト(J. League Data Site)によると、J1で雨が降った試合(天候に「雨」の付く試合)の数は前年度の51試合から25試合と約半分まで減少しています。ホームスタジアムがいつでも屋外であるJ1においては、雨天時における入場者数への影響は大きく、2015年シーズンは好天候が集客にプラスに働いたことが推察されます。

スタジアム集客率

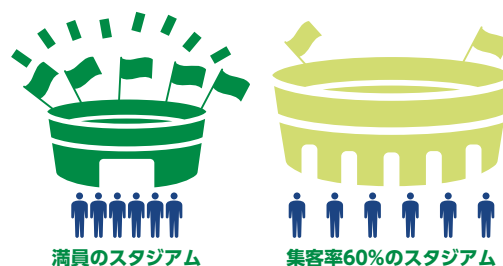
J1平均は60% (+1.7P、+3%)

このKPIを分析する際の前提として、スタジアムの所有形態の話を挙げる必要があります。

2015年シーズンのJ1所属クラブのうち、自治体所有ではないスタジアムを所有しているクラブは、唯一柏のみであり、チーム事業規模に応じたスタジアム選択は難しいという外部環境があります。そのため、収容可能人数の多いスタジアムをホームスタジアムとしているクラブは、必然的にスタジアム集客率が低い水準とならざるを得ない状況下にあります。

これに対し、2015年シーズンからJ1に昇格した松本や湘南は、それぞれ20,000人、15,000人収容のスタジアムで平均80%超の集客率を達成しており、多くの試合で「満員のスタジアム」を実現できた理想に近い事例であると考えられます。

また、川崎Fはメインスタンドの改修により、2015年シーズンから収容可能人数が7,000人近く増加したにもかかわらず、スタジアム集客率は、前年度の80.5%から76.4%と最小限の減少に留めていることが確認できます。等々力陸上競技場は自治体所有のスタジアムではあるものの、川崎市との良好な協力関係の構築により、ホスピタリティの充実したスタジアム改修の好例となっています。



新規観戦者割合

J1平均は4.2% (▲0.4P、▲8%)

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

昨シーズン18クラブ中唯一二桁超えを達成したC大阪(11.8%)がJ2に降格した影響がマイナスとして表れています。

新規観戦者割合で1位となった鳥栖は、J1昇格後の2012年シーズン以降、10.6%、8.4%、7.6%、8.5%と常にTop3の高い水準を維持しています。鳥栖市の人口は7万人とJリーグのクラブの中で最も規模の小さいホームタウンですが、鳥栖市における「ホームゲーム集客支援本部」の設置や「スタジアム満員計画」「職員応援デー」といった鳥栖市や地域と一体となった施策の実行により、常に新規観戦者がスタジアムに来場する仕組みが構築されていると考えられます。

トップの鳥栖に次ぐ成績となった山形は4年ぶりのJ1復帰という話題性に加え、2013年6月からコンサルティング会社と連携したクラブ経営を開始し、女性集客等の取り組みを強化したことが奏功したと考えられます。

客単価

J1平均は4,724円 (+337円、+8%)

ここでの客単価は、入場料収入とその他収入をベースに試算したものであるため、主にサポーターのチケット購入とグッズ購入の単価合計のKPIとなりますが、その他収入の中には賞金や移籍金収入等も含まれていると推察され、これらの収入の多寡がKPIに影響を及ぼしている点に留意が必要です。

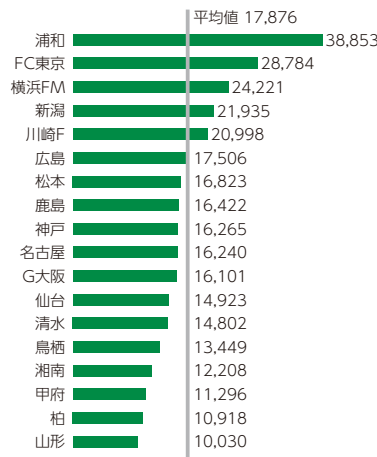
なお、入場料収入のみを総入場者数で除した、純粋なチケット単価で比較した場合、2015年シーズンにおけるJ1の平均値は2,251円と、昨シーズンの2,242円とほぼ同水準で推移しています。

当然ながらクラブの売上は単価×数量であるため、単価と数量が共に高いのが理想ではありますが。この点、浦和が他のクラブを大きく凌駕する集客力に加え、チケット単価の水準も2位の鹿島より300円程高く、クラブ収益最大化の観点から最も理想的な形を実現できていることが確認できます。

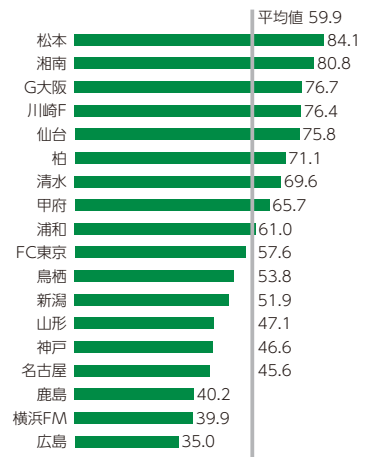
一方で、中長期的な観点からは、継続的に「満員のスタジアム」を創り上げることがクラブ収益の最大化への近道と考えられることから、単価を調整しつつ、まずは数量(入場者数)を確保するという考え方も合理的です。

また、「満員のスタジアム」に近い状況を作り出せると、チケット単価も高めに設定できるようになるとも考えられます。自クラブの相対的なポジションから、次のBM施策を検討することが効果的と考えられます。

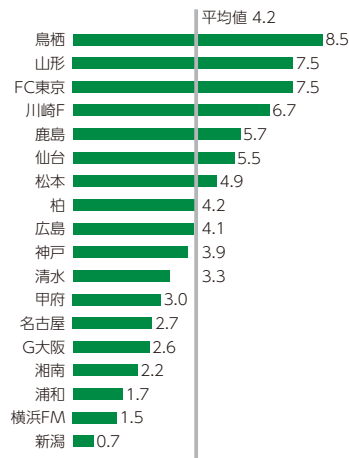
平均入場者数(人)



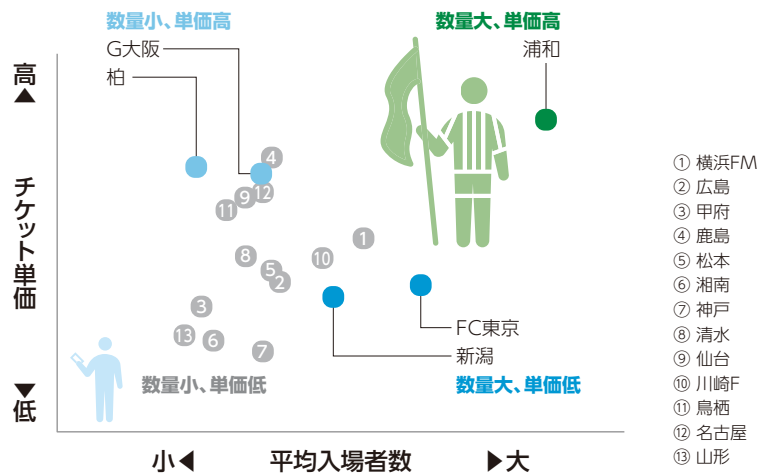
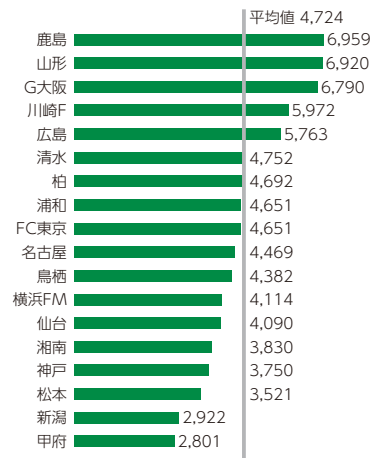
スタジアム集客率(%)



新規観戦者割合(%)



客単価(円)



2nd ステージ：経営効率

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

FM面では短期決戦的傾向が強まったシーズンではありましたが、BM面からはあまり差は見られませんでした。

勝点1あたりチーム人件費

J1平均は32百万円 (▲2百万円、▲7%)

このKPIは、各クラブにおけるコストの中で最も大きな比率を占めるチーム人件費を、いかに効率的にFM面の成果へと結び付けられているか、という状況を可視化できる指標と考えられます。その観点からは、このKPIの値は低い方が望ましいと考えられますが、このKPIはあくまでも相対評価こそが重要であるという点に留意が必要です。共に国内トップリーグを闘う他のクラブとの相対的な位置はどこにあるのか、それらを客観的に認識することが重要と考えます。

このKPIの順位を見ると、競技成績とは異なる姿が表れています。2015年シーズンで最も効率的に勝点を獲得した湘南は、14百万円で勝点1を獲得できているのに対し、最下位の清水は61百万円かかっており、約4倍の差となっています。



湘南は競技面での年間順位は8位(勝点48)と中位ではありますが、チーム人件費はJ1クラブ全体で2番目に低い699百万円となっており、限られたチーム人件費の中で非常に効率的にFM面での成果を獲得できたこととなります。湘南は「縦の美学」という言葉に表されるように、攻撃的で走る意欲に満ちあふれたサッカースタイルを展開してきましたが、J1復帰直後の2015年シーズンにおいても、高いパフォーマンスを残せたことが、最大の要因と考えられます。

また、昨シーズンとの比較の観点では、このKPIが示す効率性が最も改善されたクラブはFC東京でした。昨シーズンの35百万円から26百万円と、勝点1を獲得するために投じた人件費が9百万円程度抑えられた結果となっています。



言うまでもなく、このKPIの構成要素は勝点とチーム人件費です。勝点はFMによる専門分野であるため、BMの影響が見えにくい分野ではあります。しかしながら実は、チーム人件費という接点を通じてBM施策が勝点に影響を与えている側面は決して無視できません。

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

勝点1あたり入場料収入

J1平均は15百万円 (+0.4百万円、+3%)

このKPIは、①クラブ側から見れば勝点1をいくらで売ったのか、②サポーター側から見れば勝点1をいくらで買ったのか、という両サイドの観点があることに留意が必要です。つまり、クラブ側からすれば、自クラブの勝点1の価値が適正水準となっているかを確認するための指標であり、かたやサポーター側からすれば、勝点1に自分がいくら払ったのかという事実から、満足度を確認するための指標となります。



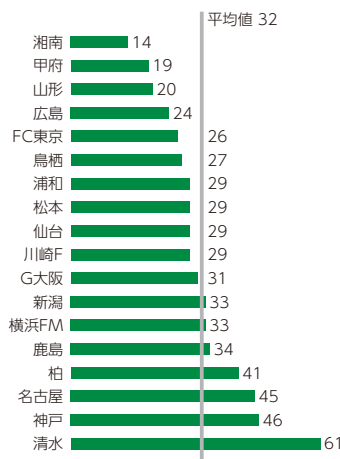
その意味では、クラブ側はこのKPIをできるだけ高くしたいと考えますが、サポーター側は逆に低くしたいと考えるという、トレードオフの関係を内包する指標といえます。その適正水準がどこなのか、正解の無い答えを常に考え続けることが、BMの課題であると考えます。

このKPIでは過去2シーズンに引き続き、浦和が最も高い水準となっており、J1の他のクラブを大きく上回っています。浦和は、競技面で毎シーズンのように上位争いに絡み、スタジアムには常に他のクラブを圧倒する入場者を集め、高い入場料収入の確保を維持できており、高い次元でのFMとBMとのバランス確保が実現できている好例の一つと考えます。

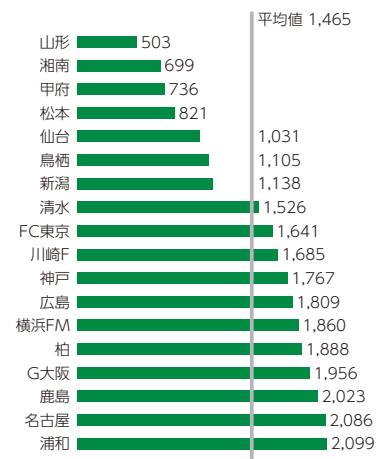
一方、もう一点着目したいのは、このKPIで2番目となった清水、3番目となった松本がいずれも2015年シーズンでJ2に降格しているという事実です。いずれも競技面の成果は振るわず下位の勝点となったのに対し、入場料収入は、競技成果に連動せず相対的に高い水準を実現できているという状況が生まれています。上述の通り、クラブ側からすれば勝点1を高く売ることができたとも考えられますし、一方でサポーター側からすれば顧客満足度 (CS : Customer Satisfaction) は低かったとも考えることもできるという、難しい評価となります。

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

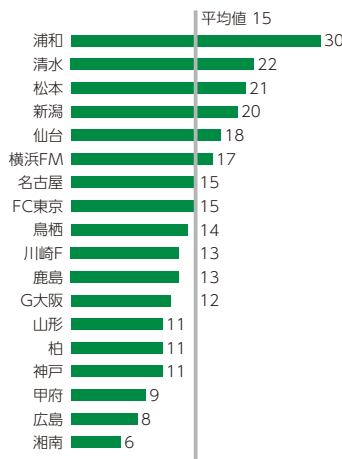
勝点1あたりチーム人件費(百万円)



〈参考〉チーム人件費(百万円)



勝点1あたり入場料収入(百万円)



3rd ステージ：経営戦略

ビジネスの基礎でもある投資対効果を計るKPIとして、直接投資に紐付く「売上高・チーム人件費率」と、間接投資に紐付く「販管費100万円あたり入場料等収入」。

特に間接投資については2ステージ制の話題を活かした販促活動が期待されましたが、微増に留まっている状況です。

売上高・チーム人件費率

J1平均は44% (▲3P、▲6%)

プロスポーツにおいては、各クラブはチームという資産を活用することで、入場料収入やスポンサー収入、グッズ販売収入等、様々な種類の収益を獲得しています。そして、チームを活用するための費用がチーム人件費であることから、当該費用は会計上、売上原価に当たります。つまり当該KPIは、売上に対する原価率に相当するものとなります。

一般的にクラブ経営においては、売上高・チーム人件費率の値を50%を超えない範囲にできるのが望ましいと言われてしています。その意味では、J1の18クラブ中、柏を除くほとんどのクラブがこのKPIの値を50%以下に抑えられているため、概ね健全な状態であると捉えることができます。

2015年シーズンにおいて、当該KPIが昨シーズンに比べて低い水準となった要因として、新たにJ1に昇格した山形や松本といったクラブの水準が低かった影響が挙げられます。これらのクラブは、意図的か結果的にそうなったのかは明らかではありませんが、昇格1年目である2015年シーズンを売上高・チーム人件費率を抑えることで財務上の健全性を確保しながら運営する方法を採用したと考えられます。それにより両クラブとも単年度の税引前利益は1億円を超える水準となり、BM的な結果は良好であったと考えられます。一方で、いずれのクラブも1シーズンでJ2降格という非常に厳しい結果となってしまいました。このように、昇格したクラブは、特に最初のシーズンを不透明な状況の中で1年間の売上高を予測しながら、このKPIを設定しなければならない

という難しい舵取りが求められることを表した結果と言えます。

一般的には、このKPIの値は低く抑えられた方が経営上は望ましいと考えられますが、その結果競技面でのパフォーマンスが低下し、さらには降格という結果となってしまえば逆効果です。むしろ先行投資の意味をもってこのKPIの数値を戦略的に高く設定するという戦略も合理的であると考えられます。重要なのは各クラブ、そしてリーグが中長期的な戦略に基づいて、持続可能な事業規模拡大を実現していくことだと我々は考えています。

販管費100万円あたり入場料等収入

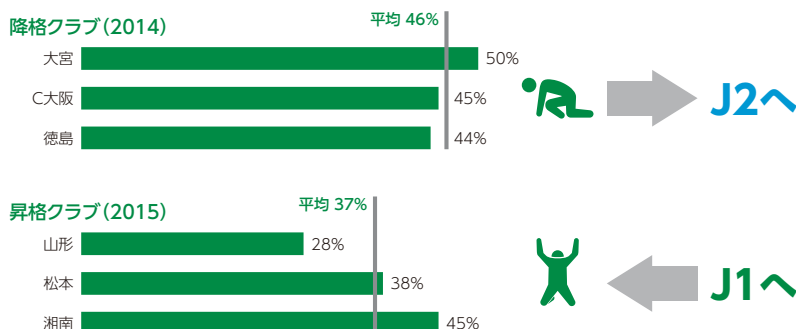
J1平均は127万円 (+6万円、+5%)

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

2015年シーズンにおいては、FC東京(191万円)、広島(191万円)、松本(168万円)の3クラブが他のクラブを圧倒する結果となりました。

FC東京は、主に選手の移籍金と、スタジアムへの入場者数の増加をグッズ販売や飲食代の収入の増加へと結び付けていることが貢献しているものと推察されます。

売上高・チーム人件費率

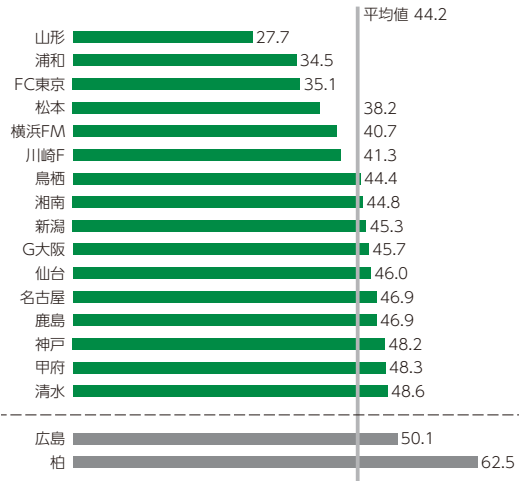


広島は、2ndステージの優勝かつ年間成績1位という競技面での最高の成績に伴う入場者数や賞金の増加により入場料収入とその他収入を伸ばしています。一方で、販管費は昨シーズンの937百万円から949百万円と微増程度に留めていることから非常に効果的に販促費用を活用していたと言えます。

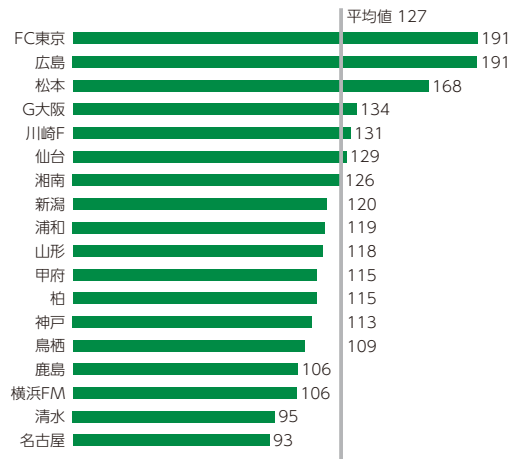
また、松本はJ1の全18クラブのうち最も少ない598百万円の販管費から1,007百万円の入場料収入およびその他収入を生み出すことに成功しており、2015年シーズンからのJ1昇格という話題性を効果的に収入の増加に結び付けたこととなります。



売上高・チーム人件費率(%)



販管費100万円あたり入場料等収入(万円)



4th ステージ：財務状況

昨シーズンと比べて大きく動きがあったKPIは「売上高成長率」です。

昇格クラブは、J1とJ2のビジネス規模の格差が大きいいため、大幅プラスとなる傾向にあります。2015年シーズンにおいて注目すべきは、それ以外のクラブが概ね値を改善している点となります。

売上高

J1平均は3,343百万円 (+48百万円、+1%)

平均値増加の内訳を見ると、広告料収入は▲70百万円(▲4%)と減少しましたが、入場料収入は+34百万円(+5%)、その他は+90百万円(+11%)と増加しています。

広告料収入の減少は、昨シーズンにおいて2番目に大きかった大宮(2,405百万円)がJ2に降格したことが大きく影響していますが、直近2シーズンとともにJ1で闘った15クラブの広告料収入の平均は+138百万円と実質的にはむしろ増加傾向となっています。

中でも神戸が+1,253百万円と圧倒的な増加となり、責任企業からのスポンサー収入の増額が最も大きな要因と考えられます。責任企業からのサポートだけに頼らない自立型経営への姿勢を読み取る観点から、我々は広告料収入に占める責任企業からの収入規模の多寡にも注目していますが、現状ではその内訳が公開されておらず分析ができない状況です。なお、広告料収入の増加が2番目に大きい松本(+492百万円)はJ1への昇格を契機として倍以上の増加に成功しています。また、3番目に大きい鳥栖(+414百万円)はスマートフォンゲーム大手のCygamesがスポンサーとなったことで広告料収入を大きく増加させ、3期連続赤字を回避することに成功しています。

入場料収入は直近2シーズンとともにJ1で闘った15クラブのうち、11クラブが増加させることに成功しています(15クラブ平均+56百万円)。経営安定性の観点からは、競技結果からの影響を最小限に留めるようにシーズンチケットホルダーを増やす等、BM施策を充実させるのが理想です。ただし現状としては、やはり競技成績に一定程度連動する傾向にはなっており、2015年シーズンのリーグ戦の総合順位上位3位クラブ(広島、浦和、G大阪)がいずれも100百万円超の入場料の増加となっています。

この点、2015年シーズンは6位(1stステージ：5位、2ndステージ：7位)と優勝争いに絡むことができなかった川崎Fが2番目に大きい入場料収入の増加(+206百万円)を達成した点は興味深く、メインスタンドの改修も生かして「競技結果だけに依存しない経営」を最も実現できたクラブであると考えられます。

その他の増加は、FC東京(+635百万円)、川崎F(+768百万円)の増加が大きく牽引しています。FC東京は、主に選手の移籍金、川崎Fはスタジアム入場者数の増加を生かしたグッズ・飲食販売収入の増加が貢献しているものと推察されますが、その他収入の内訳は公開されておらず、残念ながらこれ以上の分析はできない状況です。

売上高成長率

J1平均は16.8% (+6.5P、+63%)

直前2シーズンとともにJ1昇格直後のクラブが、このKPIの上位3クラブを独占していましたが、2015年シーズンは昇格クラブではない神戸が2位(+48.2%)、鳥栖が4位(+32.0%)と30%を上回る成長率となっていることがこのKPIの向上に貢献しています。

いずれのクラブも広告料収入が売上高成長率を牽引しており、神戸は責任企業である楽天、鳥栖は新たにスポンサーとなったCygamesのサポートが主要因であることが推察されます。



責任企業からは
いくら?





いずれにせよ毎年度J1に昇格したクラブが売上高成長率の上位に名を連ねており、かつ、その中にはJ1に復帰したクラブも含まれているという事実は、これまでと同様、J1とJ2のマーケット規模の大きな格差を示しているものと考えられます。

自己資本比率

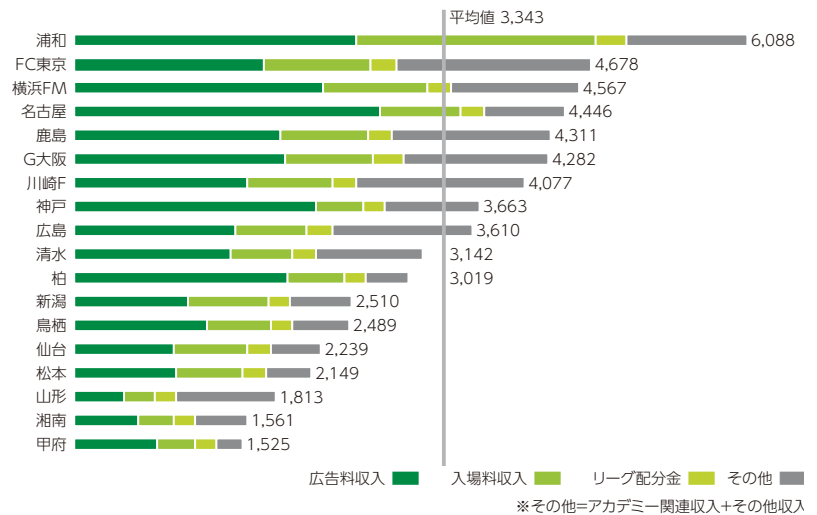
J1平均は33%

(▲4P、▲10%)

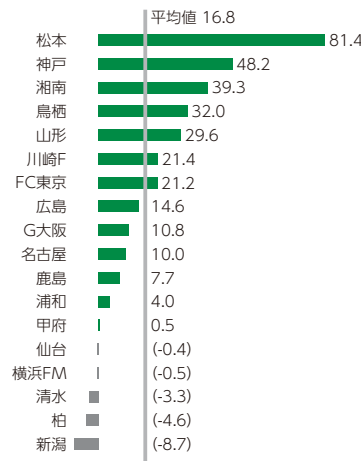
昨シーズンよりクラブライセンス制度におけるファイナンシャル・フェア・プレー (FFP) 基準の具体的な運用が開始されています。この基準により、3期連続の赤字、もしくは債務超過となったクラブは、Jリーグへの参加資格を失うということになりました。各クラブがFFP基準を達成するため、収益の確保と、増資等を含めた財務健全化に努めた結果、昨シーズンにおいて、J1クラブはもちろん、全てのクラブが債務超過を解消することに成功しました。

2015年シーズンは引き続き全てのクラブが資産超過の状態を維持している一方で、自己資本比率の平均値は悪化しています。クラブ別に見ると、直近2シーズンをともにJ1で闘った15クラブのうち、自己資本比率を改善させているクラブは仙台のほか、昨シーズン債務超過を解消した鳥栖と横浜FMのわずか3クラブのみとなっています。大半のクラブが每期損益トントンに近い事業構造の中で、ビジネス規模の維持・拡大のための投資を負債も活用しながら行っていかねばならないという非常に難しい舵取りをうかがい知ることができます。

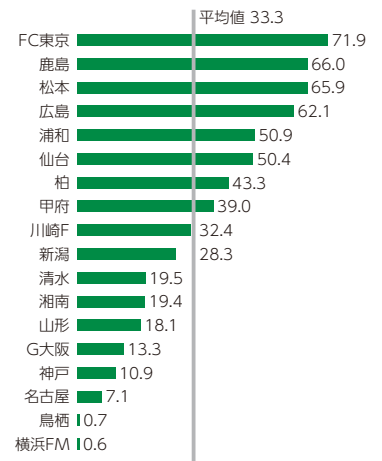
売上高(百万円)



売上高成長率(%)



自己資本比率(%)



FC東京

2015年シーズンのJMCにおいては、FC東京が2位と18ポイントもの差をつけて、J1で堂々の優勝を飾りました。

ビジネスマネジメント (BM) 面において目覚ましい躍進をみせたFC東京の取り組みについて、社長の大金直樹氏へのインタビューも実施し、デロイトトーマツ独自の切り口で分析しました。

クラブビジョンの公表

FC東京では2011年に2015年までのクラブのビジョンとして『2015VISION』を策定しています。2016年1月にはその振り返りと共に、ブラッシュアップ版として2020年までの『2020VISION』を公表しており、以下の3つの「輝き」を柱として掲げています。

- 「強く、愛されるチームの輝き」
(育成・チーム強化)
- 「FC東京ブランドの輝き」
(FC東京ファミリー拡大、ブランド価値向上)
- 「ホームタウン東京の輝き」
(ホームタウン、東京2020オリ・パラへの貢献)

育成・チーム強化というフィールドマネジメント (FM) と、クラブのブランド価値向上やホームタウン活動というビジネスマネジメント (BM) の両輪のバランスをとっていきこうという思いがクラブビジョンの中にも反映されています。

採算事業と非採算事業のバランス

Jクラブは大半が株式会社という会社形態をとっているながら、「百年構想」への協賛団体でもあるため、収益性を追求しなければならない事業を実施しつつ、一方で収益に直接的には結びつかない地域貢献活動事業も実施しなければならないという、難しいクラブ経営の舵取りを求められる構造となっています。

それを裏付けるように大金社長は「たとえ収益性がなくても、地域の方々やホームタウンにとってFC東京が存在するメリットを感じていただければクラブの価値は上がる」と、非採算事業の必要性を認識している一方で、「株式会社として、赤字事業を実施する必要性を株主等のステークホルダーに対して説明する難しさもありますが、クラブの考え方への理解を得ることが大事」とコメントしています。

FC東京ではこの考えの下、透明性を高めるためクラブの財務情報を全てのクラブ関係者で共有する体制を採っています。非採算事業への理解を得るためには、クラブの活動に関する情報開示を通じて透明性を高めていくことは非常に重要であり、その観点からも、上記のクラブビジョンの公表も含め、効果的な取り組みであると考えられます。



育成にける姿勢

FC東京の財務数値を見ると、「アカデミー運営経費」が毎年J1の中でもトップレベルとなっているように、選手育成に力を入れていることが特徴的です。その取組みの一つとして、2016年シーズンからの2ndチーム (U-23) のJ3参戦があります。

J3参戦の目的としては、トップチーム以外の場での実戦経験の蓄積に加え、選手層のボトムアップを図っていききたいとの狙いがあるようです。日本ではアンダーカテゴリーの選手を上位カテゴリーでプレーさせないといった傾向がありますが、そういった世代の括りを取り払い、例えば中学生でもU-18やU-23の試合に出場する環境を当たり前にしていききたいとの思いが込められています。実践してみると、フィジカルやメンタル面で苦労してはいますが、十分に戦えることを見せてくれるとのことでした。

FC東京は、東京という立地を活かし、収益規模はJ1上位クラスにありますが、同時にスタジアム使用料をはじめとする通常の運営コストも他のクラブよりも高水準となるという財務構造を抱えており、収益規模に比してチーム人件費に充当できる予算が限られた状況となっています。そのことが、単純な選手補強に頼らず、育成を徹底的に突き詰めようとするクラブの姿勢に繋がっています。

FC東京のこのような取り組みは、BM施策がFM面の強化に好影響を与える事例として興味深いものとなっています。



FC東京の課題と可能性

2015年シーズンにおいて、FC東京の平均入場者数は浦和に続く2番目の数字となりましたが、スタジアム集客率は57.6%とJ1全体で10番目の数字に留まっています。「満員のスタジアム」は広告価値を押し上げるとともに、スタジアムに入れないファン・サポーターが生じることで、チケット価格の適正化や、放映権の価値向上といった効果も見込まれるという、スポーツビジネスにおいて大変重要な要素であると考えられます。

その点、FC東京はハードという側面で3つの構造的課題を抱えていると考えられます。

- 5万人という大規模の収容人数：「満員のスタジアム」を生み出しにくい
- 陸上競技場：「観るスポーツ」という点でエンターテインメント性に欠ける
- スタジアムが23区から地理的に離れている：地の利を活かしきれていない

大金社長によれば、スタジアムのある調布市とは良好な協力関係にあり、23区にあるよりもやりやすい面もあるとのことですが、一方で東京の「サッカー専用スタジアム」で「満員のスタジアム」を作りあげることがクラブとしての悲願でもあり、文化の創出という点でも重要だと考えているとのこと。



サッカー専用スタジアム

またソフトという側面では、2015年シーズンにおいては、武藤嘉紀選手をはじめとする日本代表経験のある選手の人気や話題性、それによるメディアへの露出の拡大を活かして、入場者数とともに女性ファンを中心とした新規観戦者も増やせたことが、財務数値の改善に繋がりました。大金社長も「2015年は選手というコンテンツ力の重要性を改めて実感した1年であった」とコメントしています。

一方で足元の2016年シーズンは平均入場者数が伸び悩んでおり、一転厳しい状況となっています。主な要因としては、競技成績の不振と人気選手の海外移籍が考えられます。この状況は、人気選手というコンテンツ力により新たに獲得した観戦者を、BM施策によってクラブのファン・サポーターとして定着化させるまでには未だ至っていないことを示しているとも言えます。



上記課題はあるものの、FC東京は『2020VISION』においてクラブに関わる人々の満足度向上を通じて2020年までに平均入場者数の3万人達成を具体的な数値目標としていることに加え、今回の大金社長へのインタビューを通じ、クラブとしてのBM的課題を明確に認識していることも確認できたことから、クラブとしてのポテンシャルは十分大きいと考えられます。今後FC東京がどのような成長・発展を遂げていくのか、引き続き注目です。

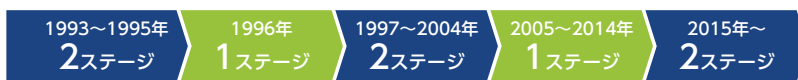
2ステージ制導入による影響

2015年シーズンの最も大きなトピックのひとつと言える「2ステージ制の採用」。

その総括に関する意見は様々ですが、ここでは主に入場者数データを軸にその影響を分析してみました。

2ステージ制の功罪

1993年のJリーグ開幕以降2014年までの22年間で、1ステージ制は11シーズン、2ステージ制も11シーズンと歴史の上では差がありません。



2015シーズンから再び2ステージ制に戻すとJリーグが発表した際、「リーグ戦は、ホーム&アウェーを戦い年間勝ち点を最も多く取ったチームが優勝すべきである」と考えるサポーターからの大反発を受けたことは記憶に新しいところです。この騒動について、当時の理事会のメンバーであった現チェアマンの村井満氏は「直感的には2ステージ制には違和感を覚えたのだが、勉強していくうちに、Jリーグが生き残るためには必要な努力だということが頭でわかってきた。ただ、そうした背景をサポーターにうまく伝えることができなかったのは、理事会メンバーの一員として大きな反省点だと認識していた。(DIAMOND on line 8/8)」と述べています。また、Jリーグのアドバイザーである梅澤高明氏は「2015年に取り組んだ大会方式の変更のような試行錯誤は、常に繰り返していくことが大切です。」と述べており、同じく富山和彦氏も「大会方式の変更について、世間は是非を論じたがる傾向にありますが、スポーツという特性を考えれば、その良し悪しに時間を使うのはナンセンスです。うまくいかずとも、上手に失敗していければいい。議論の過程をオープンにした上で、常に仮説、検証のサイクルを回し、うまく試行錯誤していくことが大切だと思います。」と述べています(J. LEAGUE PUB REPORT 2015)。

我々も基本的には同感ですが、一方で2ステージ制の

功罪については様々な意見があるのも事実です。本書では、ビジネスマネジメント(以下、BM)面から見た2ステージ制の影響を客観的に分析し、「試行錯誤」に資する情報を提示できればと考えています。

総入場者数の増減内訳

J1リーグ全体の試合数はチャンピオンシップがあったことで3試合増加の309試合となり、総入場者数は267,364人増加して5,542,751人となりました。単純な増減だけ見れば、入場者数は+5.0%となっています。

しかしながら、267,364人の入場者数増加が、すべて2ステージ制導入による影響ではなく、昇降格によるクラブの入れ替えによる影響や、スタジアム改修による影響、天候による影響等の様々な影響が混ざり合った結果となっていると考えられます。これらの影響を踏まえ、総入場者数増加の内訳を計算した結果は次の通りとなります。

	(人)
1 昇降格クラブ入れ替えによる影響 ^{*1}	▲38,344
2 等々力陸上競技場拡張による影響 ^{*2}	+73,747
3 天候による影響 ^{*3}	+29,283
4 平日開催増加による影響 ^{*4}	▲82,358
5 チャンピオンシップ3試合増加による影響	+95,149
6 その他	+189,887
総入場者数の増加	+267,364

今回のステージ制変更と直接関係のない要素を除いた上表4, 5, 6の合計202,678人が、2ステージ制導入による影響であると考えられます。そして、この入場者数の増加に2015年シーズンのJ1平均客単価(4,723円)を乗じた957百万円が2ステージ制導入による経済効果であると推計されます。

2014シーズン			2015シーズン			
前半	後半	合計	1st	2nd	チャンピオンシップ	合計
153試合	153試合	306試合	153試合	153試合	3試合	309試合
2,647,173人	2,628,214人	5,275,387人	2,737,480人	2,710,122人	95,149人	5,542,751人

活かせなかったビジネスチャンス

ステージ制の変更は、フィールドサイドにおいては混乱をもたらすものではありませんが、ビジネスサイドにおいては新たな施策を講じるチャンスでもあり、BMの手腕が問われます。その点、これをチャンスと捉え、逆転のシナリオを描いていたクラブがどれだけあったでしょうか。全体的には緩やかな微増・微減にとどまっている各種データに鑑みると、チャレンジしたクラブは少なかったのではないかと推察されます。2ステージ制をポジティブに考えると「試行錯誤」する絶好の機会であったという点においては、やや消化不良の面があることは否めません。

例えば、J1の新規観客者割合は前年比▲0.4Pと減少しており、話題性のあったこのステージ制変更をうまく活かしてきていないことがわかります。もちろん、ネガティブな報道や声が先行したことで、2ステージ導入を売りにしたマーケティング戦略を組むことが難しかったという背景もありますが、2ステージ制の一番の恩恵を受けた浦和とG大阪がともに前年比▲0.6P、▲1.2Pのマイナス成長となったことは憂慮すべき点です。

また、「勝点1あたり入場料収入」も前年度比+0.5百万円と停滞しています。1stステージ不調だったクラブも2ndステージにチャンスが残されている2ステージ制にあっては、勝点の価値が相対的に上がっていると捉えることができます。例えば、2ndステージの初戦である第18節は、2014シーズンよりも2015シーズンの方が相対的な価値が高いと考えることができます。このような勝点の価値の増加を取り込むことができなかったという点でも、消化不良があったと考えられます。

一方で、今回のステージ制の変更は、前述の試算のように957百万円のプラスの経済効果があったと考え、必ずしもネガティブな要因ばかりではなかったと結論づけることもできると思われれます。また、2015年シーズンはチャンピオンシップのチケット販売の期間が短かったことも踏まえると、入場者数を増加させる伸びしろはまだ残されています。

今後、正しく試行錯誤するためにも、まずは2ステージ制の成功の定義を定めた上で、トライ&エラーを繰り返していくことが重要となります。

※1：昇降格クラブにより入れ替わったクラブの入場者数の影響

2014シーズン		2015シーズン	
大宮アルディージャ	183,791人	モンテディオ山形	170,552人
セレッソ大阪	367,651人	湘南ベルマーレ	207,558人
徳島ヴォルティス	151,034人	松本山雅FC	286,022人
合計	702,476人	合計	664,132人

※2：等々力陸上競技場メインスタンド改修により収容人数が増加したことによる影響

2014シーズン		2015シーズン	
川崎フロンターレ	283,241人	川崎フロンターレ	356,988人

※3：雨、雪が降ったことにより失った入場者数の影響

天気	2014シーズン		2015シーズン	
	晴れ、曇り	雨、雪	晴れ、曇り	雨、雪
試合数	198試合	39試合	220試合	18試合
平均入場者数	18,515人	15,990人	18,890人	15,046人

$$39 \text{ 試合} \times (18,515 \text{ 人} - 15,990 \text{ 人}) - 18 \text{ 試合} \times (18,890 \text{ 人} - 15,046 \text{ 人}) = 29,283 \text{ 人}$$

※4：2ステージ制導入によりスケジュールがタイトになり、平日開催試合が増えた影響

	2014シーズン		2015シーズン	
	土日祝	平日	土日祝	平日
試合数	220試合	17試合	207試合	31試合
平均入場者数	18,592人	11,735人	19,435人	13,018人

$$17 \text{ 試合} \times (18,592 \text{ 人} - 11,735 \text{ 人}) - 31 \text{ 試合} \times (19,435 \text{ 人} - 13,018 \text{ 人}) = \mathbf{\Delta 82,358 \text{ 人}}$$

(※3、※4においては、昇降格クラブと川崎F、および2014シーズンにおける浦和の無観客試合の影響を除いて集計しております。)

J2 Ranking

V字回復の福岡が大躍進の優勝!

J2におけるManagement Cup 2015の優勝クラブは福岡となりました。

福岡はマーケティング分野で2位、経営効率分野では8位ですが、経営戦略分野では1位、財務状況分野では5位につけ、昨年のJ2ランキング17位からの大躍進での優勝となっています。

福岡は2013年からのクラブ経営危機を乗り越え、新たな責任企業が経営に加わったことによりBM施策が促進され、大幅なV字回復を達成した形となっています。急務だった経営建て直しに一定の目処が立ったことを受け、今後はBMとFMの連携という課題にどう取り組んでいくのか、注目です。



© avispa fukuoka



BM point 2015

J2

順位 (参考) 2014順位 BM point 総計

J2	順位	(参考) 2014順位	BM point 総計
 アビスパ福岡	1 ↑	17	179
ジュビロ磐田	2 →	2	166
北海道コンサドーレ札幌	3 ↑	4	151
ジェフユナイテッド千葉	4 ↑	7	148
徳島ヴォルティス	5 ↓	13*	139
ツエーゲン金沢	6 ↑	8*	136
FC岐阜	7 ↓	6	134
京都サンガF.C.	8 ↑	14	132
東京ヴェルディ	8 ↑	14	132
ファジアーノ岡山	10 ↓	9	128
セレッソ大阪	11 ↓	2*	125
ギラヴァンツ北九州	12 ↑	13	124
カマタマーレ讃岐	12 ↓	3	124
V・ファーレン長崎	14 ↓	9	123
栃木SC	15 ↓	12	121
ロアッソ熊本	15 ↓	11	121
大宮アルディージャ	17 ↓	18*	112
水戸ホーリーホック	18 ↑	19	107
大分トリニータ	19 ↓	14	104
横浜FC	20 →	20	97
愛媛FC	21 ↓	20	92
ザスパクサツ群馬	22 ↓	18	90

※2014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	販管費100万円 あたり 入場料等収入	合計	売上高	売上高 成長率	自己 資本比率	合計
17	17	16	20	70	13	10	23	18	22	★40	16	21	9	46
19	22	10	22	★ 73	5	18	23	8	13	21	21	9	19	49
21	11	13	10	55	8	22	★ 30	16	18	34	15	15	2	32
20	20	8	14	62	2	19	21	10	2	12	19	19	15	★ 53
7	8	12	21	48	6	9	15	14	21	35	17	2	22	41
6	7	22	4	39	20	2	22	12	20	32	5	22	16	43
12	6	20	9	47	7	12	19	3	14	17	11	20	20	51
14	15	3	15	47	3	17	20	9	3	12	18	17	18	★ 53
11	3	4	19	37	14	14	28	22	11	33	14	16	4	34
16	18	14	7	55	10	13	23	6	9	15	13	14	8	35
22	19	2	18	61	1	21	22	1	15	16	20	1	5	26
1	14	18	17	50	18	3	21	20	6	26	7	13	7	27
2	1	21	13	37	19	7	26	11	19	30	4	6	21	31
8	10	15	16	49	15	5	20	15	7	22	8	11	13	32
10	13	6	8	37	12	15	27	21	5	26	9	10	12	31
13	9	11	3	36	16	8	24	13	16	29	6	12	14	32
18	21	10	12	61	4	16	20	4	1	5	22	3	1	26
5	16	5	6	32	17	6	23	5	17	22	2	18	10	30
15	4	1	1	21	9	20	29	17	12	29	10	4	11	25
9	12	8	11	40	11	11	22	7	8	15	12	5	3	20
3	2	19	5	29	22	1	23	2	10	12	3	8	17	28
4	5	17	2	28	21	4	25	19	4	23	1	7	6	14

1st ステージ: マーケティング

2015年シーズンにおいては、「満員のスタジアム」の前提となる「平均入場者数」については微増と なっていますが、一方で「新規観戦者割合」は微減となっています。

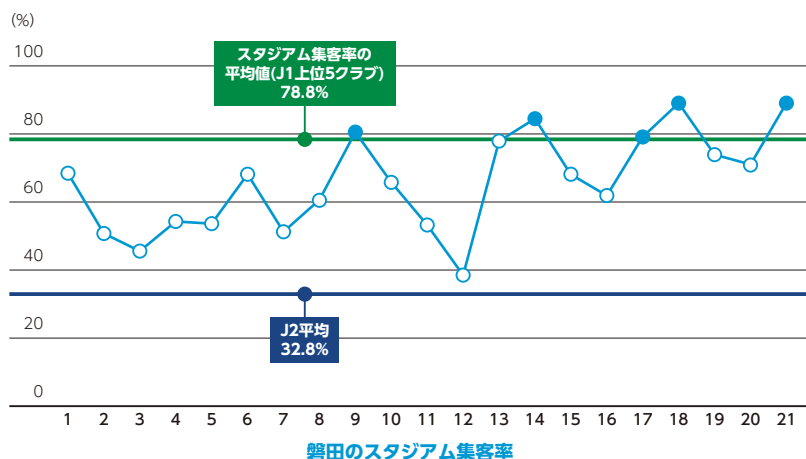
最も「平均入場者数」を増加させた福岡は、ビジネスマネジメント(BM)施策を徹底した効果であると 考えられ、興味深いポイントです。

平均入場者数

J2平均は6,879人 (+290人、+4%)

増加の要因としては、昨シーズンでは2クラブであった平均入場者数1万人超えクラブが4クラブに増加した ことが挙げられます。特に、2015年シーズン当初から J1昇格圏内をキープし、J1昇格を決めた磐田と、オリ ジナル10でありながら、改めてサポーターの呼びかけ によるビッグフラッグ制作企画を実施するなど地域に密 着した活動を展開した千葉が平均入場者数1万人を超え たことが大きな要因となっています。

また、J2クラブの中で最も平均入場者数を増加させ たのが福岡です。J1昇格を決めたことも一因ですが、 2014年にアパマンショップの資本が加わり経営体制が 一新され、クラブ経営に明確な方向性が打ち出された点 が特徴的です。BM施策として、吉本興業との提携等による毎試合の集客努力を積み重ねてきたことにより、入 場者数は飛躍的に改善したものと思われれます。



スタジアム集客率

J2平均は32% (▲0.9P、▲2%)

J2の中で最も集客率が高かったのは磐田の66.2%で した。これはJ1昇格圏内をキープし続けたことによる 入場者数の増加とサッカー専用で収容可能人数が 15,165人のホームスタジアムがKPIを押し上げる要因の 一つとなったと考えられます。

逆にJ2の中で集客率が低かった讃岐や東京Vは、集客 数とスタジアム規模のミスマッチがKPIを押し下げる要 因となってしまっていると考えられます。ただし、両ク ラブともポイントにしてそれぞれ+1.5P、+0.9Pと改善 はしており、翌シーズン以降、どのような結果となるか 楽しみです。

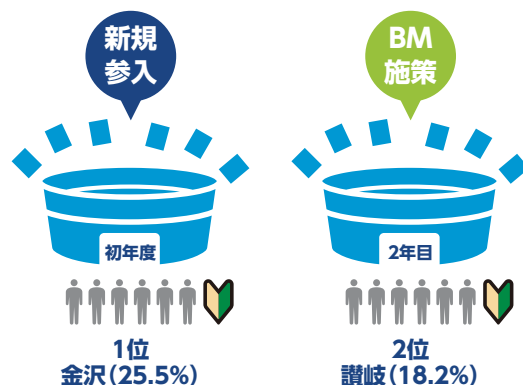
「満員のスタジアム」という魅力的なコンテンツを創り 出すためにも適正規模のホームスタジアムという運用を どのように実現していくかを検討することが重要と考え られます。

新規観戦者割合

J2平均は6.7% (▲0.4%、▲5%)

当該KPIについては、2015年シーズンではJ3からJ2 に新規参入した金沢が25.5%という高水準の値でJ2ク ラブ最大となっていますが、昨シーズン高水準であった 松本のJ1昇格やJ2に降格したクラブの新規観戦者割合 の下落幅が大きく、全体としては減少しています。

新規参入の金沢に次いで、新規観戦者割合が高かった のは讃岐です。讃岐はJ2に新規参入した昨シーズンの 新規観戦者割合34.6%から下落しているとは言え、 18.2%とJ2平均の約3倍もの高水準となっています。こ の要因は「平均入場者数ビリからの逆襲」というキャッチ



フリーズのもと、ターゲットを一度もスタジアムに来たことのない人に絞り、10人分の料分で11人が観戦できる特別割引の「イレブンチケット」の販売などBM施策を積極的に実施したことが挙げられます。讃岐の経営幹部はベンチマーククラブとして市民クラブの成功例と言われている松本を挙げており、集客方法等を研究していると言っています。このように他のクラブの良いところをベンチマークとして、自クラブに応用して当てはめ、BM施策を積極的に実施していく努力もKPIを改善する点で重要なことと考えられます。

客単価

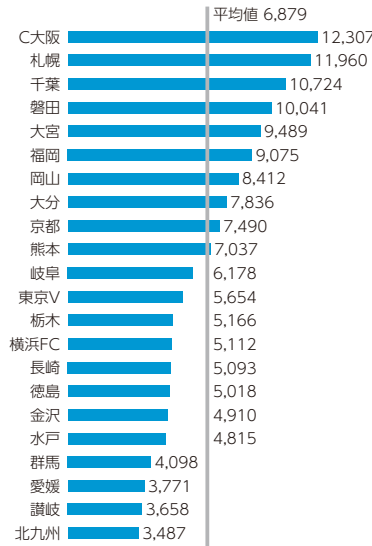
J2平均は3,138円 (+118円、+3%)

昇降格4クラブを除く18クラブ中、13クラブの客単価が上昇しています。特に福岡が前年比51.7%増となっています。福岡は経営体制が一新され、地域企業への集客施策やイベント企画等のBM施策を実施しその他収入を押し上げたことがKPIの改善に繋がったと考えられます。

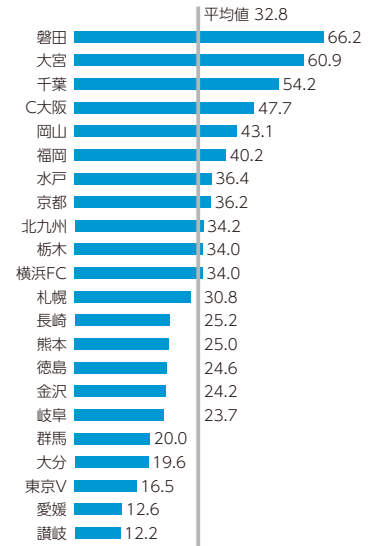
昇降格クラブを見てみると、J3から昇格した金沢は昨シーズンの約2倍である2,327円に増加しており、J1から降格した大宮およびC大阪は昨シーズンよりも20~25%程度減少しています。降格組で唯一徳島が前年度よりも増加していますが、これは外国人選手の中東移籍に伴う移籍金収入が要因と考えられます。

このように、KPI算定のベースとしているその他売上には、グッズ販売売上が含まれているものの、移籍金収入や賞金等、客単価に直接関係しない内容のものが含まれてしまっており、その影響が大きいという課題があります。経営分析に有用なベンチマークKPIとして各クラブにて活用していくことを目指すのであれば、その他売上の内訳項目をより細分化した情報をリーグ、もしくはクラブから発信していく体制を整備していくことが望まれます。

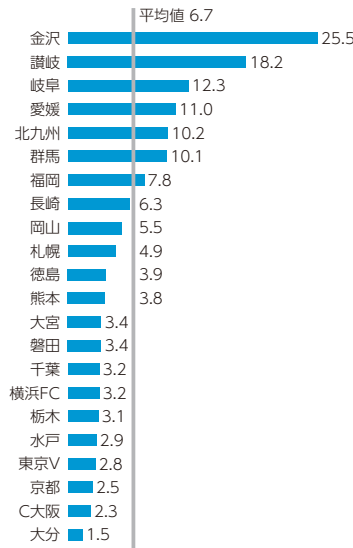
平均入場者数(人)



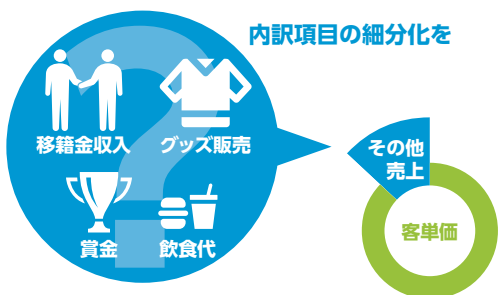
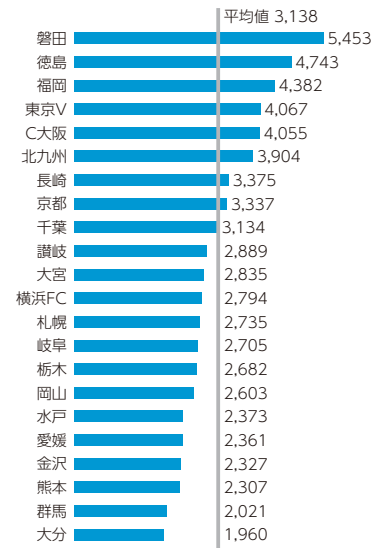
スタジアム集客率(%)



新規観戦者割合(%)



客単価(円)



2nd ステージ：経営効率

昨シーズンに比べると「勝点1あたりチーム人件費」の平均が大きく増加しています。

1年でのJ1復帰を目指し、ビジネスマネジメント(BM)判断で人件費水準を高水準で維持したC大阪が、意図に反しフィールドマネジメント(FM)面で結果を出せなかった影響が大きいと考えられます。

勝点1あたりチーム人件費

J2平均は9.5百万円 (+1百万円、+21%)

増加の理由は、J1平均を上回る人件費を投じていた大宮、C大阪がJ2に降格してきた一方、J2平均レベルの人件費でやりくりしていた松本、湘南がJ1に昇格していったことで、J2における人件費の総額が大幅に増加(9,833→12,402百万円)したことが主たる要因です。

2015年シーズンからJ2に加わった4クラブを除く18クラブのみの分析では、勝点1あたりチーム人件費は6.9%上昇、人件費の総額は5.2%上昇と、全体として大きな変動はありませんでしたが、唯一、J1昇格をギリギリで決めた福岡は人件費を209百万円増額(前年比50.1%増)させている点が興味深いところです。ただし、長らくJ2に留まっている千葉、京都、岐阜も、それなりに人件費をかけてはいるのですが勝ちに恵まれておらず、2年連続で勝点1あたりチーム人件費が10百万円を超える結果となっています。

一方、2015年シーズンからJ2に加わった4クラブですが、J1からJ2へ降格してきた大宮、C大阪、徳島は、戦力をある程度維持しつつチーム人件費を削減した結果、勝点1あたりチーム人件費が大幅に改善しています。また、J3からJ2に昇格した金沢は、チーム人件費を約2倍に増強したことにより、勝点1あたりチーム人件費は悪化する結果となっています。

人件費はFMの観点からすると、選手層の厚さに比例します。選手層が厚ければ厚いほど、選手の疲労も分散でき、相手に応じた戦術を展開することができます。2015年シーズンに降格することとなった大分と栃木はJ2平均の人件費よりも40%~50%程度低く、選手層という意味では恵まれていなかったのではないかと推察されます。事実、両クラブが残り10節で積み上げた勝点は、大分が9、栃木が4と極端に少なく、降格するか否かの最後の局面において、戦い抜くだけの選手層が足りなかった可能性が見て取れます。

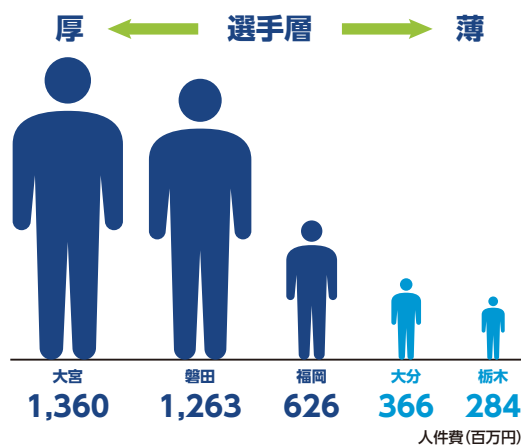
他方、大宮、磐田、福岡は、残り10節でそれぞれ18、24、28と降格チームの約3.6倍の勝点を積み上げ昇格を勝ち取っています。BM施策により人件費の財源をしっかりと確保できれば、FMにも大きな効果が得られることを示す一つの事例だと思われます。

勝点1あたり入場料収入

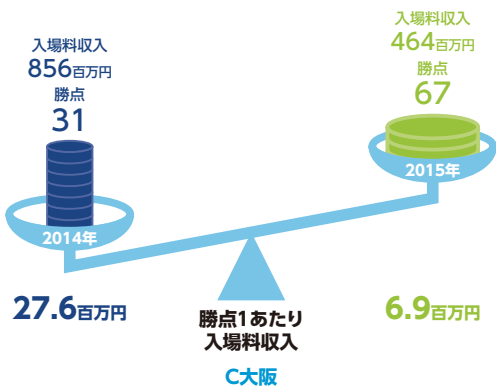
J2平均は3.3百万円 (+0.2百万円、+7%)

昨シーズン856百万円の入場料収入を獲得していたC大阪がJ2に降格してきた一方、300百万円未滿しか入場料収入を獲得できていなかった松本、湘南がJ1に昇格していったことがKPI増加の主要因と考えられます。

2015年シーズンからJ2に加わった4クラブを見てみると、勝点1あたり入場料収入はほぼ変動はなく、入場料収入の総額も特筆すべき変動はありませんでした。

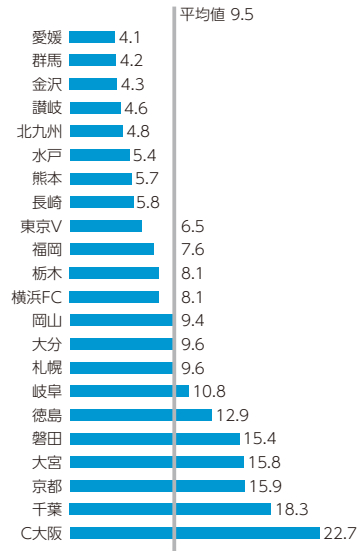


一方で、2015年シーズンからJ2に加わった4クラブを見ると、J1からJ2へ降格してきた大宮、C大阪、徳島は勝点1あたり入場料収入が一律に低下しています。特に、C大阪は入場料収入が856百万円から464百万円に半減している一方で、J2を主戦場としたことで勝点は多く積み上げることができたことから、結果として勝点1あたり入場料収入は27.6百万円から6.9百万円に激減しています。これは、C大阪の試合を観に来てくれたサポーターにJ1のときよりも安く勝ち試合を提供できたことを示していると同時に、勝点1の価値が相対的に低下しているという実態を示しているとも考えられます。J3からJ2に昇格した金沢は勝点1あたりチーム入場料収入を0.3百万円から1.3百万円へ約4.7倍に増加させています。入場料収入が20百万円から74百万円へ約3.7倍に増加していることが要因と考えられます。

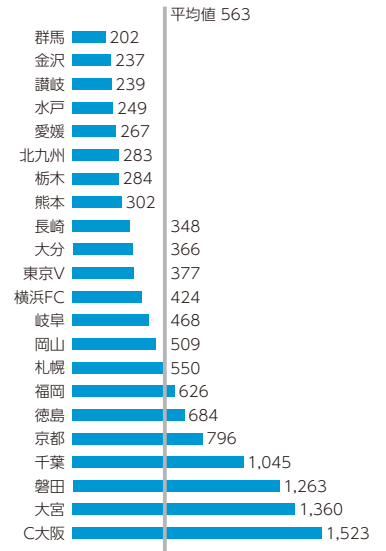


入場料収入の多寡は、試合の魅力度の裏返しでもあると考えられ、確かに勝利という価値を可視化するバロメーターの一つとなります。一方で、BM施策を検討する際は、このKPIのみで評価するのではなく、来場者の満足度調査等と併せて分析することで、より有効な施策を打てるようになるものと思われれます。

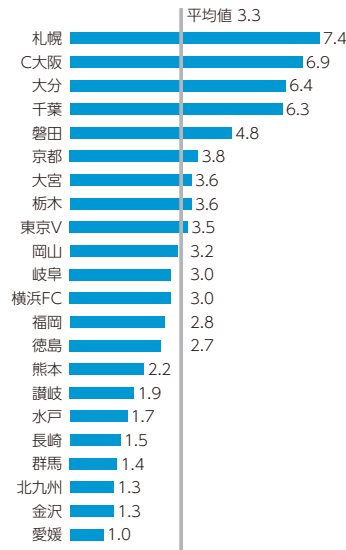
勝点1あたりチーム人件費(百万円)



(参考)チーム人件費(百万円)



勝点1あたり入場料収入(百万円)



3rd ステージ：経営戦略

間接投資に紐づく「販管費100万円あたり入場料等収入」につき、ビジネスマネジメント (BM) 施策を強化した福岡が、全53クラブを通じて唯一の投資効率100%超えを達成しています。

J2でもやりようによっては結果が出せるという事実を示した点が興味深いポイントです。

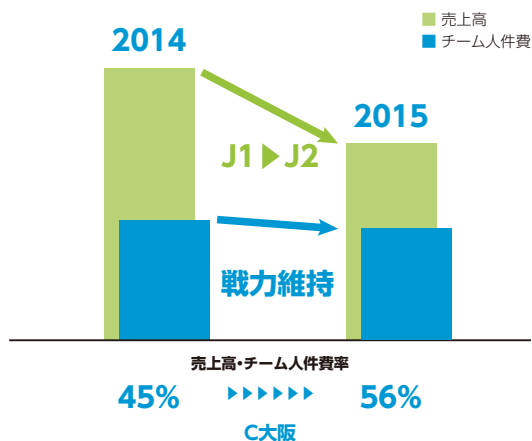
売上高・チーム人件費率

J2平均は40%

(+1P、+3%)

このKPIは、一般的に50%を超えない範囲が望ましいと言われる中、J2の22クラブ中、C大阪を除く21クラブが50%以下に抑えられており、概ね健全な状態であると判断できます。

2015年シーズンにおいて最も値が高かったのはJ1から降格してきたC大阪で56%でした。昨シーズンにおける「フォルラン効果」や2013シーズンから続いた「セレ女」ブームがひと段落するとともにJ2降格の煽りを受け、シーズンを通じての総入場者数が約10万人減少(367,651→270,773人)し、チケットおよびグッズの売上が落ち込んだことが要因と考えられます。特に、入場料収入(▲392百万円)とその他収入(▲538百万円)の影響が大きく出ています。



昨シーズン、最も売上高・チーム人件費率の高かった岐阜は、直近2シーズンをいずれもJ2で闘った18クラブのうちで最も減少幅が大きく、61%から47%へと14P減少しています。売上高がチーム人件費を上回る伸びを示した一因として、広告料収入の増加が挙げられます。

岐阜の広告料収入は、2013年の266百万円、2014年の380百万円、そして2015年の516百万円と堅調に

成長を続けています。2014年は有名監督・選手の加入効果もあってスポンサーの期待が高まり、広告料収入が増加した反面、人件費も増え赤字決算となりました。しかし2015年には費用を吸収し得る売上高の伸びとなったことで、2期ぶりに最終黒字となりました。時には戦略的に赤字を出しても、チームに投資をするというBM施策が結実したものとも言えるでしょう。



一方で、2013年から2014年にかけて倍増した入場料収入が、2015年は減少に転じたことは、今後の中長期的なクラブ経営において注視すべきポイントであると言えます。売上高を拡大し、利益水準を改善したクラブが、次の高みを目指すためにどのような施策を打っていくのか、今後の展開に注目が集まります。

販管費100万円あたり入場料等収入

J2平均は118万円

(+6万円、+6%)

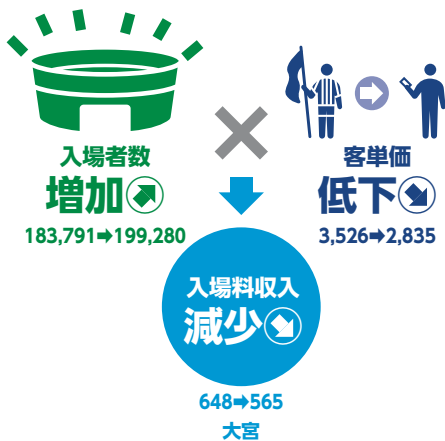
このKPIは、販管費として処理されている費用が、どの程度の収入に結びついているかを示す指標です。なお、対象とした収入からは、広告料収入、Jリーグ配分金、アカデミー収入を外し、入場料収入とその他収入のみとしています。(詳細はJ1分析を参照)

2015年シーズンにおいて、最も効率的に販管費を活用していたのは福岡で、KPIの値は205万円となりました。

一方、最も苦戦していたのは大宮の64万円でした。

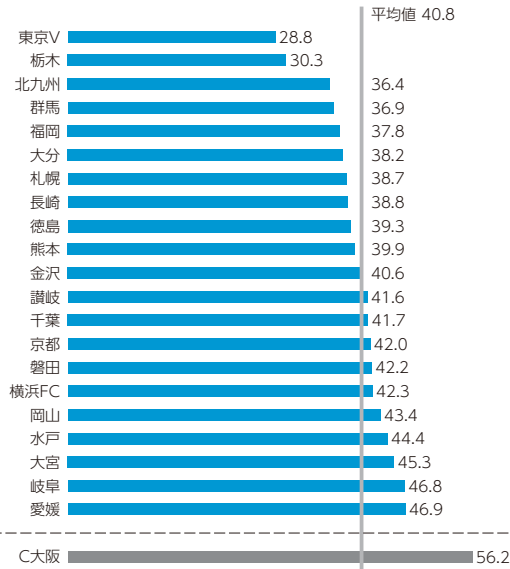
前述したとおり福岡は2015年にアパマンショップの資本参入による経営体制の一新や、吉本興業との提携、また、「レベスタ1万人プロジェクト」と銘打ったアイドルグループ招聘等のイベントなど、BM施策を積極的に実行することで、KPIを+76%と大幅に増加させています。

一方、大宮は、昨年時点で74万円だったKPIが、今期は64万円に低下しています。これは、J2に降格したことで、入場料収入やグッズ販売が伸び悩んだことが要因であると考えられます。シーズン中盤から首位をキープし、降格後1年でJ1復帰を果たすも、前年のKPI水準を超えるには至りませんでした。

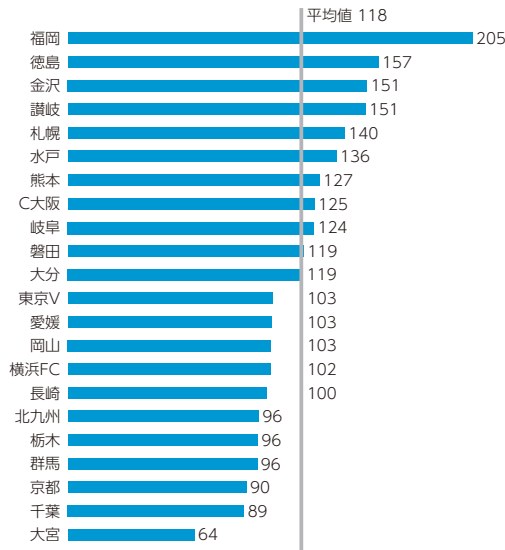


2014年からの増加率が最も大きいクラブは、2015年シーズンにJ3からJ2に昇格した金沢です。J2昇格により注目度が高まり、スタジアム入場者数が増加しました。また、新規観戦者割合がJ2で最も高い25%であったことから、昇格に伴うメディア露出等の増加により顧客層が拡大したことがうかがえます。加えて、チケットやグッズ等を含む客単価も倍増しています。2015年は、J2昇格という話題性により、メディア露出が増加したため、資金的な持ち出しのない広報活動が行われた年であるとも考えられます。増加した入場料等収入について、今後どのような投資を行ってクラブの持続的な成長につなげていくか、引き続き注目です。

売上高・チーム人件費率(%)



販管費100万円あたり入場料等収入(万円)



4th ステージ：財務状況

結果的に平均値が大きく後退した「売上高成長率」。

全体的に成長鈍化傾向である中で、昇格組の金沢と、ビジネスマネジメント (BM) 施策が功を奏した福岡が押し返している、という構図が浮かび上がります。

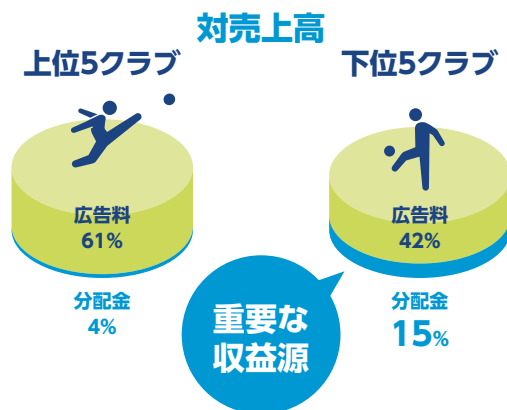
各クラブがビジネスの拡大を意識した取り組みを促進することが重要です。

売上高

J2平均は1,344百万円 (+228百万円、+20%)

2015年シーズンにおいてJ2で最も大きな売上高を記録したのは大宮であり、金額としては3,005百万円でした。これはJ2で最小売上高である群馬の548百万円と比較すると約5.5倍の事業規模となっています。

J2の売上高上位5クラブと下位5クラブの収益構造を比較すると、広告料収入とJリーグ配分金の割合に違いを見出せます。下位クラブではJリーグ配分金がより重要な収益源となっていることが分かります。ただし、Jリーグ配分金は各クラブの自助努力で増加することができない収益であるため、BM施策のみによって改善することができない点に留意が必要です。そのため、Jリーグ配分金等を原資としつつ、クラブのブランド力や地域への貢献など見えない価値を適切に各ステークホルダーに認識してもらえるよう、クラブとしても、スポンサーシップの権利活用、いわゆるスポンサーアクティベーションをより強化していくことが重要と考えられます。



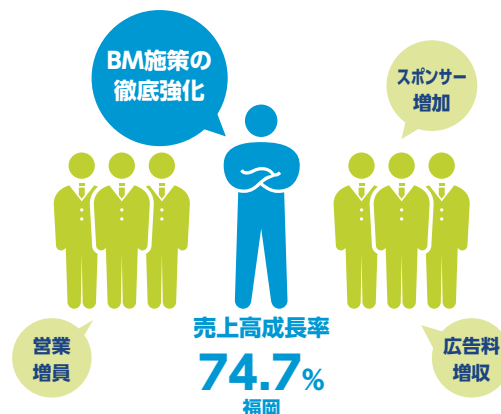
また、J2クラブが抱える課題の一つとして考えられるのは入場料収入の低さです。J1平均の712百万円と比べ、J2平均は180百万円と4分の1程度となっています。入場料収入は観客数×チケット単価で算出されますが、これらの要素はBM施策によって改善可能な要素が大きい分野です。もちろん、試合結果等の影響は無視できませんが、それでもCRMに基づくマーケティング活動や、リーグと協力してのビジネス環境の整備等、BM施策として打てる対策はまだあるものと考えられます。

売上高成長率

J2平均は7.6% (▲7.5P、▲50%)

減少の要因は新規参入クラブの売上高成長率の差によるものが大きいと考えられます。2015年シーズンにおいてはJ3から昇格した金沢の売上高成長率が93.4%だったのに対し、昨シーズンはJFLからJ2に参入した讃岐の売上高成長率が165.5%という脅威の数字だったことが要因と考えられます。

昇格クラブである金沢に次いで売上高成長率が高かったのは福岡の74.7%であり、前年比+65.9Pと非常に高い成長率を記録しています。福岡に関しては、2014年にアパマンショップが資本に加わり、経営体制が一新され、BM施策の強化を徹底したことが最大の要因と考えられます。営業体制は6名から23名(2016年4月時点)まで増員され、オフィシャルスポンサー数は約100社から1,000社超にまで達し、広告料収入は前年度比140百万円増の474百万円となっています。



また、広告収入よりも大きく増加したのがその他収入であり、2014年シーズンの115百万円から2015年シーズンでは640百万円まで大きく増加しています。賞金や選手の移籍金等の影響はあるものの、J1昇格といったFM面へのシナジー効果も含め、BM施策の影響の大きさが再認識できる事例と考えられます。

なお、クラブの財務分析を実施する場合、その他収入に含まれる金額は明確でなく、適切に分析できない場合があります。リーグが全体としてボトムアップを達成するためには、財務面からもクラブ運営に関して効果的な分析ができる環境を整備することが急務であり、そのためにも、リーグおよびクラブが協力して、より詳細な財務状況の開示を行える体制とすることを期待したいと思います。

自己資本比率

J2平均は32.5%

(+3.6P、+13%)

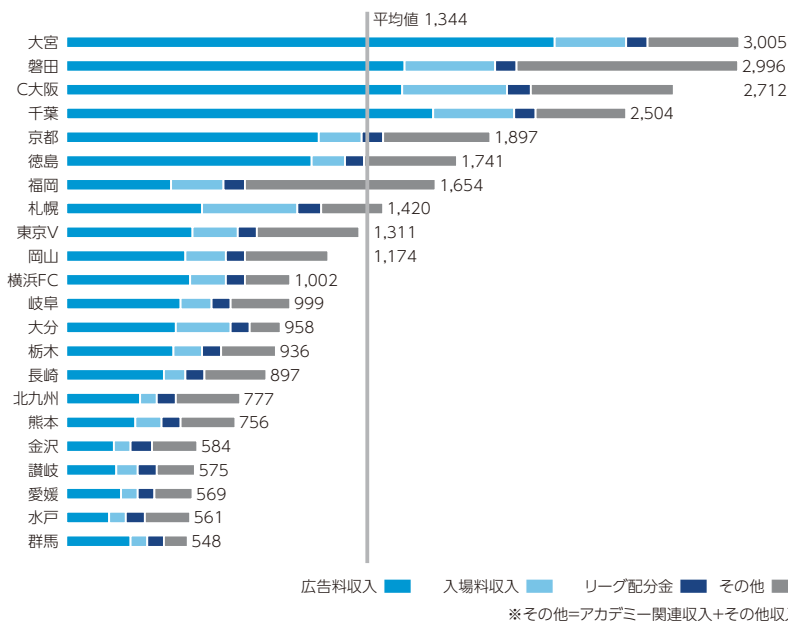
昨シーズンから本格適用となったクラブライセンス制度におけるFFP（ファイナンシャルフェアプレー）基準の影響もあり、各クラブが財務健全化に努めた結果、全てのクラブで自己資本比率がプラスとなっており、6クラブを除き前年比で増加傾向にあるなど良い結果が生まれています。ただし、ビジネスにおいて一般的に注意が必要と考えられる自己資本比率20%以下のクラブが5クラブあり、より一層の改善も必要です。

クラブライセンス制度には賛否両論あるものの、各地域において地方創生の中心となるクラブの消滅を防ぐという視点からは良い制度だと考えられます。一方で、FFP基準の評価項目の見直しなど、リーグにもクラブにもより最適な基準がないかを検討する余地はまだあるものと考えられ、今後の対応に注目したいと思います。

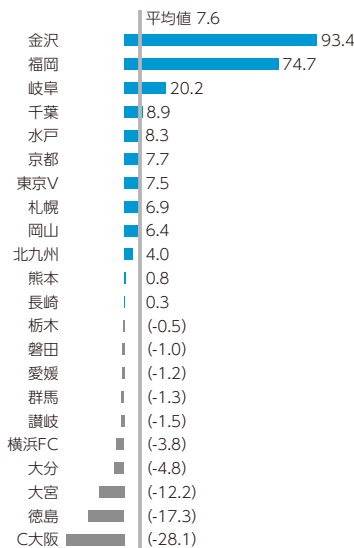


詳細な財務状況の開示を……

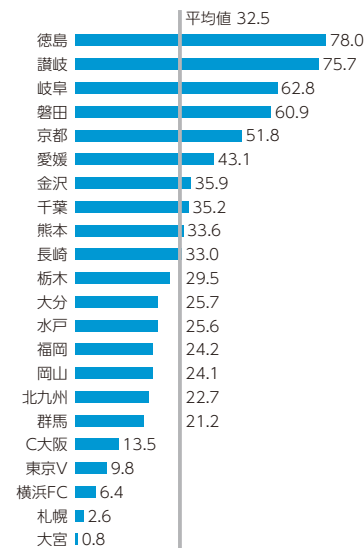
売上高(百万円)



売上高成長率(%)



自己資本比率(%)



J2優勝クラブ分析 アビスパ福岡

2015年シーズンのJMCにおいて、J2では福岡が主にマーケティングと戦略面で高得点を挙げ、昨シーズンの17位から大きくジャンプアップしての優勝となりました。

経営体制が一新され、ビジネスマネジメント (BM) 分野が改善されたことが躍進した原動力と考えられ、クラブ理念・方針や具体的な取り組みを川森敬史社長へのインタビューも踏まえ、デロイト トーマツ独自の切り口で分析しました。

「当たり前」のことは実施する重要性

福岡は2014年にアパマンショップホールディングスのグループ企業からの出資を受けると共に、同社の川森氏が2015年に社長に就任しました。川森社長は就任当初に「一般的な株式会社では当たり前のことができていない」「『お客様』という意識が薄い」という印象を受けたとコメントしています。

このような中で、福岡では一般的な株式会社が実施している「目標の可視化」と「スポンサーへの活動報告」を2015年シーズンより強化しています。

まず「目標の可視化」については、施策における数値目標を設定し、施策の結果が数値目標と比較してどうであったか客観的に確認することとしています。一つの具体例として、集客管理表が挙げられます。福岡では試合毎に40~50項目にも分類されたターゲット層ごとに目標集客数と実績数を管理しており、担当者毎の目標達成度合いが可視化されています。



毎試合毎にデータを可視化

興味深いのは、これらの情報が共有される経営会議のメンバーにフィールドマネジメント (FM) のトップである強化部長やアカデミーダイレクターが入っており、ビジネスマネジメント (BM) とFMの双方の意見を交換することで、お互いの立場を理解し、連携を図る仕組みとなっていることです。トップチームだけではなく、フロントも同じように数値にさらされることで共にハードワークを行い、クラブの一体感を引き出すことに成功しています。加えて福岡では、クラブの理念や財務状況、将来計画等が記載された経営計画書をフロントスタッフのみでなく、全選手にも配布しているとともに、クラブ損益状況の閲覧権が全社員に付与されるなど透明性を図る施策も徹底されています。



経営計画書を全員が共有!!

スポーツビジネスはBMとFMの両方が連携されてはじめて成立するビジネスであり、こうしたPDCAサイクルを経ることでクラブとしての課題を把握し、改善を積み上げてきたことが2015年シーズンの大幅な平均入場者数の増加の一因になっていると考えられます。

また、「スポンサーへの活動報告」という観点ですが、一般の上場企業では投資家に対して、会社の業績、活動、将来の計画など投資の判断材料としての情報を提示しています。もちろん、Jクラブは上場企業ではありませんが、スポーツを生業とする企業として社会の注目度が高く、透明性のある報告活動こそが、安定的なスポンサー確保の前提条件であると考えられます。しかしながら一般的なJクラブでは競技の結果は報告するものの、クラブとしての理念・取り組みや活動を定期的に報告できているクラブは少なく、スポンサーは出資した資金がどのように使われているか把握しにくい状況となっています。これではスポンサーとして投資価値を判断することは難しく、スポンサー数や金額の飛躍的な増加は見込めません。

福岡ではこのビジネスにおける当たり前のことを適切に実施し、クラブ経営の土台を築いていくことが将来の100億円クラブへの第1歩となるとの方針から、競技面の報告だけでなく、経営面の取り組みに関するレポートを別途作成し、定期的にスポンサーに報告する活動を開始しています。

上記施策の効果は、1年でスポンサー数10倍、平均入場者数、売上高共に1.8倍、という同一カテゴリ内での成長率としては他に類を見ない数値として表れており、今後も継続して活動を実施していくことが重要と考えられます。

地域経済界との一体感

福岡は地域に密着したクラブを目指し、2015年シーズンよりアビスパグローバルアソシエイツ(以下、AGA)という無料会員組織を設立しています。

AGAは以下の3つの基本理念のもとに、報告会やメルマガを通じて、積極的な情報発信を行い、クラブおよび地域の発展を目指しています。

- 地域に根ざしたスポーツクラブとして、地域に生活する人々とともに発展します
- スポーツを通じて、子ども達に夢と感動を、地域に誇りと活力を与えます
- スポーツを愛する新しいコミュニティづくりと、世界に開かれた豊かなスポーツ文化の創造に貢献します

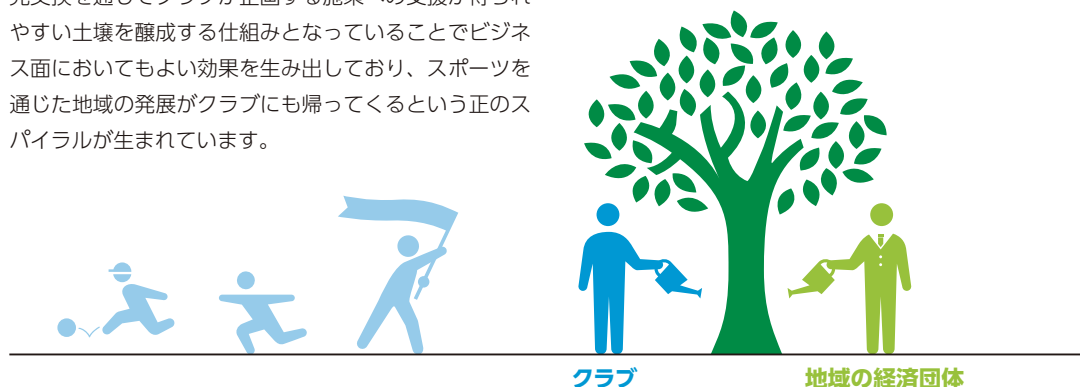
このAGAが特徴的なのは、九州の名だたる経済団体が会員として名を連ねていることです。クラブの理念に共感した各経済団体をJクラブである福岡が主体的に交流プラットフォームを創り出すことで地域経済の発展に寄与する仕組みとなっています。また、経済団体との意見交換を通じてクラブが企画する施策への支援が得られやすい土壌を醸成する仕組みとなっていることでビジネス面においてもよい効果を生み出しており、スポーツを通じた地域の発展がクラブにも帰ってくるという正のスパイラルが生まれています。

地方の企業は自分たちがいる地域に貢献したいという思いはあるものの、どのように行動したらよいかわからない企業も多くあります。そのような中で、クラブがスポーツを通じて地域発展の旗振り役となり、地域の企業を巻き込みながら地域発展に貢献していくことは非常に重要な意味があり、Jリーグが掲げる地域密着クラブを体現するものとなっています。その意味でも福岡のAGAは、他のJクラブにとっても良い参考例となるものと考えます。

今後の可能性

2015年シーズンにおいて、福岡はBM施策の強化で立て直しが図られ各KPIが改善したものの、それらはまだクラブ運営の土台を築いたにすぎないと考えられます。ただし、このしっかりとした土台ができれば、その後の伸びしろは格段に大きくなるのがビジネスの常です。

川森社長も既に土台を活かした次の施策に着手しています。味方につけた地元経済界、アジアの玄関口としての福岡の地の利と共に、どのように100億円クラブの実現につなげていくのか、我々も引き続き注目したいと考えています。



SNS分析

Jリーグが抱える新規顧客の獲得や観客動員数の増加という課題を解決する際にも、デジタルマーケティングは欠かせない要素となっており、Jリーグも重要な5つの戦略の一つに「デジタル技術の活用」を掲げています。

ここでは、JクラブにおけるSNSの活用状況を客観的に観察すると共に、Jリーグの掲げる「デジタル技術の活用」の進捗度合いを確認してみたいと思います。

デジタルマーケティングの時代

BM施策の一つの大きな柱に、デジタルマーケティングがあります。近年、急激にその存在感が大きくなっていく分野ですが、Jリーグにおける対策は十分とは言えない状況かと思われます。Jリーグではデジタル共通基盤の整備の一環として、リーグが主導してデータの収集やクラブの作業負荷軽減のための策を徐々に打ち出していますが、クラブ側も含め、それを有効に活用するための人材が不足している状況であるとも言われています。

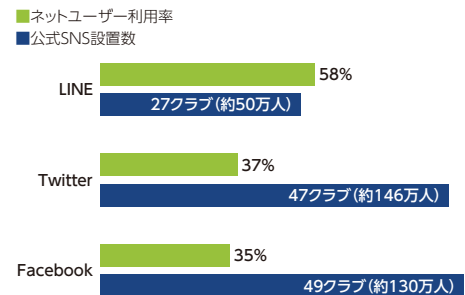
一方で、2015年におけるスマートフォンの端末所有率が69.2% (博報堂DYメディアパートナーズ調べ)まで伸びてきている状況下では、これまでのTVによる一方的な露出ではなく、双方向的な情報伝達が主流となってきます。ユーザーは必要なときに必要な情報を欲しい分だけ入手する、というスタイルに大きくパラダイムシフトしてきており、Jリーグ、Jクラブにおいてもその対応を無視することはできない状況になってきています。



一般に公表されている2015年度におけるSNS利用動向調査によれば、日本におけるネットユーザーのSNS利用率は、LINEが58%、Twitterが37%、Facebookが35%の順となっていますが、クラブ公式SNSページを設けているクラブ数は、LINEは27クラブ (約50万人)、Twitterは46クラブ (約146万人)、Facebookは51クラブ (約130万人) となっています。利用率の高いLINEにおいて公式ページが少ないのは今後の課題と言えるかも知れませんが、今回はクラブ公式SNSの中でも、フォロワー数が多いTwitterとFacebookについて2015年12月時点での利用状況とその傾向をまとめてみました。

傾向としては、その時々トピックを探し出し写真や動画と併せて記事としてアップする必要のあるFacebookに対し、テキストのみで手軽に情報発信できるTwitterの活用が進んでいる状況です。これは、ユーザー側の投稿に関する手軽さという側面だけでなく、情報発信側の対応力による影響も大きいと想定されます。

SNS利用動向



クラブ別フォロワー数ランキング

フォロワー数については、J1からJ3までの全52クラブ中最も多くのフォロワー数を獲得したのはJ2のC大阪でした。全クラブ平均の約1.3倍、2番手の川崎Fと比べても約4倍の差を開いての圧倒的なトップという結果でした。主な要因としては、メインスポンサーでもあるヤンマーとの東南アジアにおける共同営業戦略の影響が大きいと想定されます。

サッカー人気が高い東南アジアにおいてC大阪は、タイのバンコクグラスFCと提携を結んでいる他、ミャンマーやインドネシアでもチャリティーマッチやイベントを開催することで現地のファン・サポーターの信

頼を得ており、タイ語、インドネシア語のHPも開設しています。またヤンマーも従来からサッカーに積極的な投資を実施している企業の一つとして知られていますが、C大阪のメインスポンサーという地位も活用しつつ、農業大国が多い東南アジアで主力製品である耕運機の売上を年々伸ばしています。加えて東南アジアではFacebookの利用者数が日本に比べて圧倒的に多く、アクティブユーザー数は日本の約2,400万人に対し、タイは3,800万人、インドネシアは7,900万人とも言われています。

これらの複合的な要因により、C大阪は圧倒的なフォロワー数の獲得に成功しているものと考えられます。

また、直近(2016年8月)までの伸び率TOP5は、福島(439%)、群馬(121%)、山形(98%)、熊本(81%)、鹿島(74%)となっています。全クラブ平均では約45%の伸びとなっており、どのクラブもSNSを活用したファン・サポーターとのタッチポイントの創出に力を入れ始めた状況と言えます。折りしも2016年7月に発表された英パフォーム社との提携によるライブストリーミングサービスもSNSとの親和性が高く、この流れは今後ますます加速していくものと思われれます。

SNSのポテンシャル

各クラブにとって、それぞれのファン・サポーターとの直接的な繋がりを低コストで作ることができるSNSは、デジタルマーケティングのベースとなることは議論の余地がないところです。

実際にフォロワー数と平均入場者数の相関係数(物理的にスタジアムに来ることの難しいフォロワーの多いC大阪を除く)は0.85であり、強い正の相関が認められます。これは、SNSの活用が平均入場者数の増加につながることを示しています。加えてこれまでは収集することの難しかったファン・サポーターの生の声を直接聞くことのできるツールとしても有効と考えられます。

Jリーグがスポーツビジネスとして発展していくためには、いわゆる顧客目線をもつことは必須であり、そのための強力なツールとしてSNSの存在感は今後も増大していくものと考えられます。

我々としても、各クラブの動向を継続的に可視化・測定すると共に、今後のリーグ・各クラブにおける取り組みに注目していきたいと思えます。

Twitter+Facebookフォロワー数順位表

	リーグ	クラブ	フォロワー数	平均入場者数
1	J2	C大阪	697,253	12,308
2	J1	川崎F	174,566	20,999
3	J1	横浜FM	171,139	24,221
4	J1	浦和	156,618	38,854
5	J1	FC東京	136,858	28,784
6	J1	広島	129,169	17,506
7	J1	G大阪	113,804	16,102
8	J1	名古屋	107,416	16,240
9	J1	鹿島	103,089	16,423
10	J1	新潟	69,420	21,936
11	J1	清水	64,813	14,803
12	J1	柏	63,287	10,918
13	J2	磐田	59,007	10,041
14	J1	松本	52,496	16,823
15	J1	湘南	51,085	12,208
16	J2	大宮	46,673	9,490
17	J2	福岡	38,471	9,076
18	J2	札幌	33,793	11,960
19	J2	東京V	30,486	5,655
20	J1	鳥栖	30,330	13,450
21	J1	甲府	27,081	11,297
22	J1	神戸	26,529	16,265
23	J2	横浜FC	26,273	5,113
24	J2	京都	23,714	7,491
25	J2	千葉	22,708	10,725
26	J2	長崎	22,548	5,093
27	J2	水戸	22,343	4,816
28	J1	山形	21,867	10,030
29	J2	岐阜	20,503	6,179
30	J3	町田	16,872	3,997
31	J2	熊本	16,810	7,037
32	J2	徳島	16,069	5,019
33	J2	金沢	15,110	4,910
34	J2	北九州	14,379	3,488
35	J2	栃木	13,924	5,167
36	J2	讃岐	13,715	3,658
37	J3	山口	13,664	4,367
38	J3	長野	12,504	4,733
39	J2	愛媛	12,420	3,771
40	J3	相模原	11,815	3,291
41	J3	琉球	10,797	1,498
42	J3	富山	10,727	2,820
43	J1	仙台	9,174	14,924
44	J2	大分	9,146	7,837
45	J3	秋田	7,158	1,998
46	J3	盛岡	6,321	1,239
47	J3	YS横浜	4,527	919
48	J3	鳥取	3,901	1,932
49	J2	群馬	2,974	4,099
50	J3	藤枝	1,762	1,103
51	J3	福島	175	1,289
52	J2	岡山	0	8,412
		合計	2,767,283	502,313
		平均	53,217	9,660

相関係数(全クラブ) 0.426
相関係数(C大阪除く) 0.853

データは2015年12月時点

J3 Ranking

山口、新規参入旋風に乗り優勝!

J3におけるManagement Cup 2015の優勝クラブは山口となりました。

山口はマーケティング分野では3位、経営効率、経営戦略分野では共に1位、財務状況分野では2位となっており、準優勝の長野を僅差でかわしての優勝を勝ち取っています。

山口はJリーグ参戦初年度という状況を活かし、集客数をJFL時代の約7倍に増大させることに成功しており、その注目度の高さを活かしたBM施策により売上高を大きく伸ばしただけでなく、FM面でもJ3優勝という結果を出しているバランスの取れたクラブと言えます。J2に舞台を移す来期の動向も含め、今後に期待が集まります。



© RENOFA YAMAGUCHI FC



BM point 2015

J3

順位 (参考) 2014順位 BM point 総計

順位	(参考) 2014順位	BM point 総計
1 ↑	—	94
2 ↓	1	92
3 ↓	1	81
4 ↑	6	70
5 ↓	4	67
6 ↓	5	62
7 ↑	11	59
8 ↓	3	57
9 ↓	22*	55
10 →	10	49
10 ↓	8	49
12 ↓	6	45

*2014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	販管費100万円 あたり 入場料等収入	合計	売上高	売上高 成長率	自己 資本比率	合計
11	7	—	7	25	10	11	★21	10	12	★22	8	12	6	26
12	10	—	8	★30	2	12	14	3	11	14	12	11	11	★34
10	11	—	6	27	6	8	14	4	10	14	10	9	7	26
6	6	—	12	24	4	10	14	9	8	17	9	2	4	15
5	2	—	11	18	8	1	9	8	9	17	5	6	12	23
9	8	—	1	18	9	7	16	6	6	12	4	7	5	16
7	12	—	3	22	7	4	11	5	4	9	6	8	3	17
4	3	—	10	17	5	5	10	7	3	10	7	3	10	20
8	5	—	4	17	1	9	10	2	5	7	11	1	9	21
1	1	—	9	11	11	6	17	12	1	13	2	4	2	8
2	4	—	2	8	12	2	14	11	2	13	1	5	8	14
3	9	—	5	17	3	3	6	1	7	8	3	10	1	14

1st ステージ: マーケティング

2015年シーズンの「スタジアム集客率」のJ3平均は20%を下回る結果となりました。これは裏を返せば、多くのスタジアムにおいて約8割が空席という状況であることを示しており、収益の源泉である「満員のスタジアム」から程遠いことを浮き彫りにしていると考えられます。

平均入場者数

J3平均は2,432人 (+185人、+8%)

昨シーズンのJMCでも述べていますが、J3における入場者数は勝点とほぼ相関する特徴があります。2015年シーズンの相関係数も昨シーズン同様0.9となっており、やはり非常に高い相関関係を確認する事ができます。

一方で2015年シーズンは、勝点で年間順位1位の山口と2位の町田の両チームではなく、長野が平均入場者数では1位という結果でした。このことから、勝点というフィールドマネジメント (FM) の指標と平均入場者数との相関関係に加えて、新たに「観る」スタジアムという重要な要素の存在を垣間見ることができます。

2015年シーズンで最も平均入場者数が多かった長野には、総額70億円超をかけて改修した、ホームスタジアムである南長野運動公園総合球技場の存在があります。

2015年3月に改修が完了した15,491人収容のサッカー専用スタジアムです。とにかく「観る」人にとって優しいホスピタリティ溢れるスタジアムとなっており、平均入場者数を押し上げる効果をもたらした大きな要因と考えられます。

この事実は、入場者数を増加させるために、新たなスタジアム建設・改修が非常に有効な施策であることを改めて物語っていると言えます。今後できるだけ多くのクラブが、自治体と協力して「観る」人に優しいホスピタリティ溢れるスタジアムを手にするになれば、入場者数の増加は必然的な流れとなると言えるでしょう。

なお、スタジアム改修の主な財源は、国庫補助金38億円および市債の32億円で賄っています。国庫補助金は長野市中心市街地の整備計画への補助金として260億円が捻出され、そこにスタジアムへの38億円が含まれた格好です。また市債については、利子分を含め約40億円を10年間で返済することを念頭に置いて計画されています。

ホスピタリティ



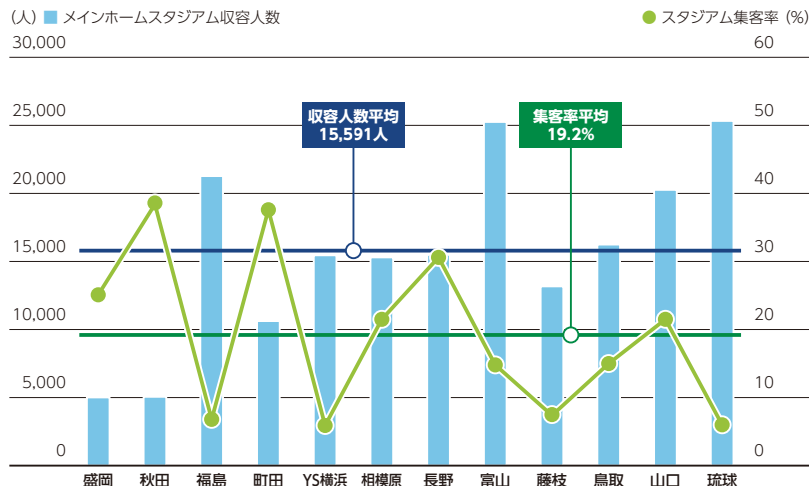
スタジアム集客率

J3平均は19% (▲1.2P、▲6%)

昨シーズンに続き秋田が38.6%でトップを記録し、僅差の37.6%で町田が追随しています。

J3のクラブライセンス制度では5,000人収容のスタジアムが必要とされていますが、J1ライセンス上で要求されている15,000人収容の要件はもちろん、J1平均入場者数の17,877人を超える収容可能人数のスタジアムをホームスタジアムとしているクラブも4クラブあり、集客率を分析すると数値が低くなる傾向にあります。

本来であれば、ホームスタジアムを事業規模にマッチした規模にすることで、スタジアムが試合の熱気を最大限に高め、魅力的なコンテンツを創り出す事が期待できますが、残念ながら現時点では自治体が建てた「する」ス



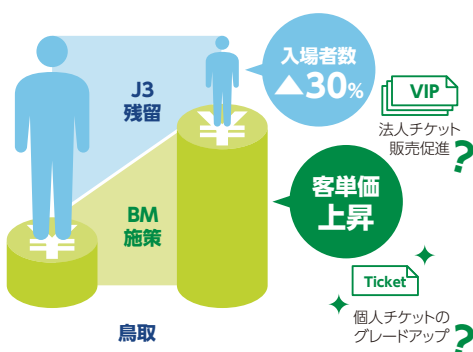
スタジアムしか選択肢がない状況と推察されます。今後J3がその魅力を最大限活かしたコンテンツを供給できるようにするためには、前述の通り「観る」スタジアムを使用する選択肢をリーグと共に創り上げていく必要があると考えます。



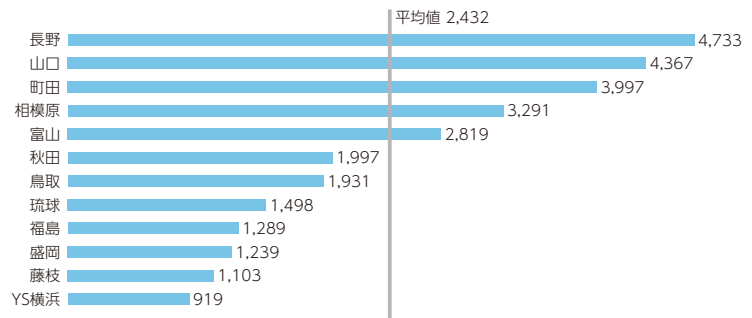
客単価

J3平均は2,177円 (+158円、+8%)

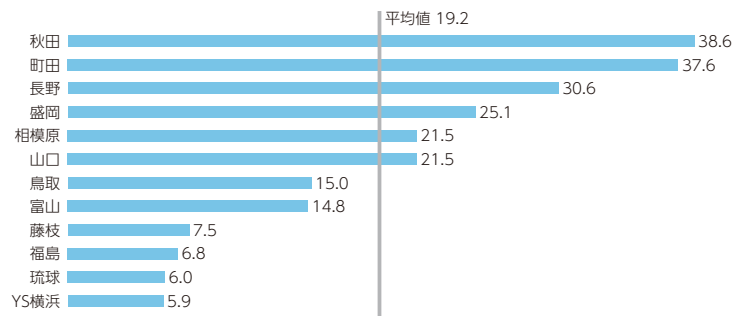
客単価がJ3で最も高かったのは鳥取で、前年比+43%の4,167円を記録しました。鳥取は、2015年シーズン序盤に発覚した財政難（債務超過）により、J2昇格の望みが早々に途絶えてしまった事が大きく影響し、総入場者数が前年比▲30%の38,637人と大きく減少しました。このこと自体はBM的にはマイナス評価と言わざるを得ない部分ではありますが、しかし一方で、総入場者数の減少にもかかわらず入場料収入とその他収入の合計は昨シーズンとほぼ同水準を維持しているという事実をデータから読み取ることができます（161→161百万円）。公開されている情報からは具体的な施策は特定できませんが、VIPルームの法人チケット販売促進や個人チケットのグレードアップ等、客単価を上昇させるためのBM施策を講じたことが、一定程度の成果に結びついたものと推察されます。



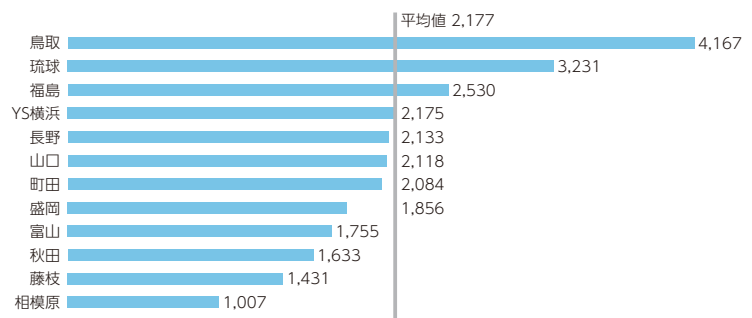
平均入場者数(人)



スタジアム集客率(%)



客単価(円)



一方で、J3で最も客単価が低かったのは相模原で1,007円でした。それでも平均入場者数では前年比+5%、入場料収入とその他収入の合計は前年比で+40%となっており、こちらもBM施策によって客単価を引き上げることに成功している様子が見えられます。

なお、スタジアム改修を行った長野は、ホスピタリティの向上に伴い、客単価は前年比+27%の2,133円に落ち着きました。客単価とトレードオフの傾向がある入場者数でも前年比+31%となっていることから、これはスタジアム改修の効果であると考えられます。

2nd ステージ：経営効率

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

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

勝点1あたりチーム人件費

J3平均は1.8百万円 (▲0.1百万円、▲5%)

勝点1あたり人件費は、勝点1を獲得するのに人件費を幾ら必要としたかを表す指標ですが、2015シーズンで最も効率的に勝点を獲得したJ3クラブは藤枝で、0.6百万円でした。一方で最も効率が悪かったのは富山で、勝点1を獲得するのに3.8百万円を要しました。藤枝と富山の差は3.1百万円であり、昨シーズンの4倍の差から約6倍差へと格差が広がる結果となりました。

2015シーズンはJ2に昇格した2クラブが同じ勝点78で並んでいましたが、両クラブが勝点1を獲得するのに費やした人件費を比較してみると、トップでJ2に昇格した山口は1.1百万円、得失点差で優勝を逃した町田は、1.9百万円となっていました。

昇格を逃した3位の長野の勝点が70だったことや、昨シーズンの昇格ラインが68だったことを踏まえると、昇格を目標とした場合の両クラブの獲得勝点水準は妥当な水準と考えられるため、このデータからは山口がより効率的に勝点を獲得できた事実が読み取れる結果となっています。

特にJ3のクラブは予算が限られた中でより多くの勝点を獲得することが要求される状況です。そのためにはBM側で必要最低限の人件費は捻出したうえで、FM側がそれを効率的に勝点に結び付けていくことが重要になります。

その意味では、BMとFMのバランスとしてのGMの存在が重要であると我々は考えています。J3では、藤枝、相模原等の数クラブを除いてGM制を敷いている事から、各GMの役割・手腕に期待したいところです。

バランスが重要



勝点1あたり入場料収入

J3平均は0.6百万円 (+0.1百万円、+25%)

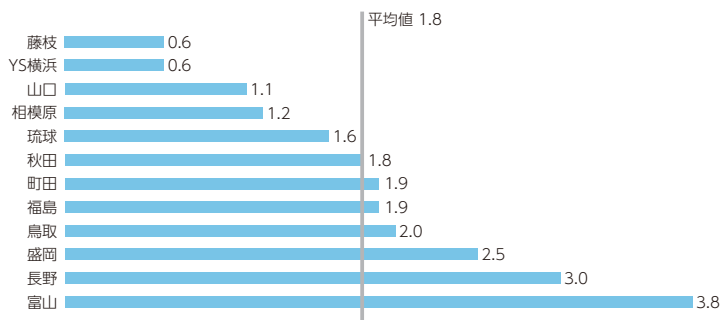
このKPIの分析は、勝点がいくらで売れたのか(クラブ側の視点)、また勝点をいくらで買ったのか(サポーター側の視点)の両サイドの観点があります。

2015年シーズンは、J3で総入場者数がトップだった長野が、勝点1あたり入場料収入においてもトップで、1.3百万円を記録しました。昨シーズンと比較すると、シーズン中の勝点はほぼ変わらなかったにもかかわらず、入場料収入を88%増加させたことがここでは大きく影響しています。ここでも、南長野運動公園総合球技場の改修の効果が表れていると考えられます。

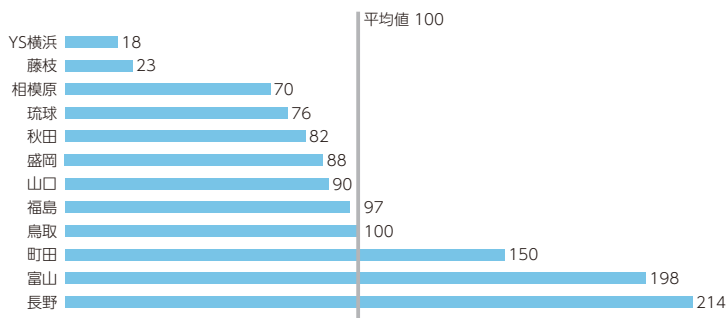
なお、当該KPIは勝点が分母、入場料収入が分子となっているため、勝点が増えるとKPIが悪化するように感じられますが、実は両者の相関係数を調べてみると0.85という強い正の相関があることが分かりました。つまり、勝点が増えるほど入場料収入も増加が見込める傾向があることを裏付けています。このデータは、FM側における成果がBM側にも影響を与えることを示すデータとも言えます。FMとBMの連携がクラブ経営には重要であるということを証明できるデータとして活用できるのではないかと、我々は考えています。



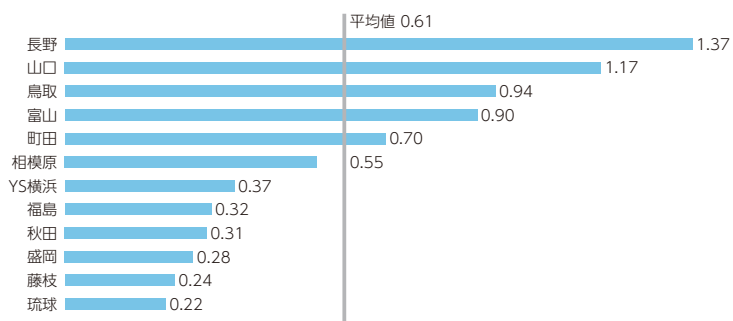
勝点1あたりチーム人件費(百万円)



〈参考〉チーム人件費(百万円)



勝点1あたり入場料収入(百万円)



3rd ステージ：経営戦略

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

また、間接投資戦略を表す「販管費100万円あたり入場料収入」も、100万円を切っており、投資回収が困難なマーケットであることを示しています。

売上高・チーム人件費率

J3平均は29%

(▲5P、▲14%)

クラブ運営で最も重要なKPIの1つである売上高と人件費の関係は、ビジネスマネジメント (BM) とフィールドマネジメント (FM) を絡めたクラブ戦略を考える上で非常に重要なポイントです。

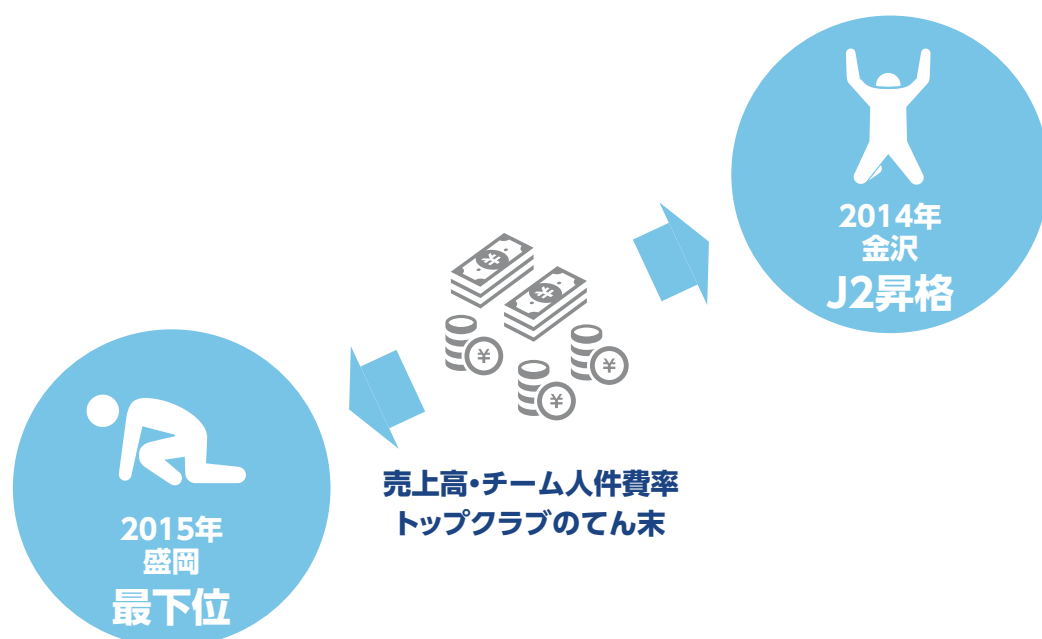
一般的にクラブ経営においては、売上高・チーム人件費率の割合が50%を超えない範囲とすることが健全と言われており、2015年シーズンではJ3の12クラブ全てがその範囲に収まっていたため、全体として健全な範囲でのクラブ経営がなされたシーズンであったと言えます。

昨シーズン、J3で売上高に占めるチーム人件費の比率が最も高かったクラブは金沢の56% (チーム人件費：170百万円) でしたが、2015年シーズンは盛岡の44% (チーム人件費：88百万円) でした。昨シーズンの金沢は、念願のJ2昇格を果たすため、戦略的に売上の半分以上の割合を人件費に充てる方針を実行したものと考えられますが、2015年シーズンに売上の半分近い割合を人件費に充てた盛岡は、逆に最下位争いを演じる結果となり、シーズン終了後には3人中15選手が退団するという異例の人事を決断することになってしまいました。

売上高・チーム人件費率というKPIは、獲得した経営資源をどれだけ人件費に投入したかという投資性向 (戦略) を計る指標であるため、この値が高いことは、チーム人件費の金額自体が多額であることとは必ずしもイコールにはなりません。

当然ながら、他のクラブも欲しがれる有能な選手は一般的に年俸等が高くなる傾向にあります。そのため、有能な選手を確保するためには一定金額以上のチーム人件費を確保することが必須であるとする、同時に経営の健全性も確保するには、BM施策を強化することにより売上高自体を引き上げる必要があるということになります。

2015年シーズンにおける山口は、売上高・チーム人件費率が下から3番目の23%であったにもかかわらず、創立10周年を目前にJ3優勝という快挙を成し遂げました。J3初参戦という話題性を追い風に売上高を大きく伸ばした一方で、2種登録選手・特別指定選手なしの26名全員をプロ契約選手としながら、戦術上必要な選手を戦略的かつ効率的に獲得することで人件費の抑制に成功しています。経営の健全性を確保しつつ、最小の投資で最大の効果を生み出した好例と言えます。これはまさにFMとBMの連携による完全勝利と言える事例かもしれません。



販管費100万円あたり入場料等収入

J3平均は68万円 (+6万円、+10%)

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

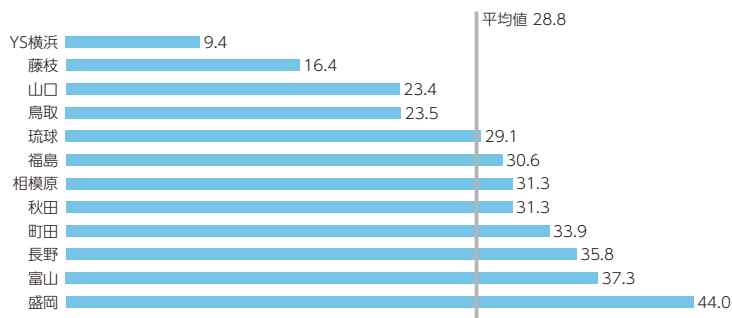
現状のJ3クラブでは全般的に販促効果があまり出ていない実態をデータから読み取る事ができます。

その原因はいくつか考えられますが、現状の経営サイドのプライオリティとして、チーム強化費用が優先される傾向があるため、収入増加に効果のある広告宣伝費等にまとまった予算を回せないといった現実もあるように思われます。

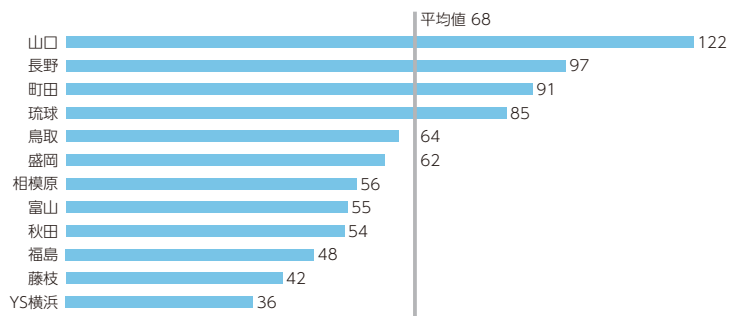
その中で、最も値が高かった山口のKPIは122万円を記録しました。山口はプライオリティの高い人件費の比率を売上高の2割程度に抑えつつ多くの勝点を効率良く生み出し、更に販管費を効果的に活用して多くの入場料収入を生み出した形となっています。これは、BMとFMが一体となって機能した好例であると我々は考えます。

一方で、その他のJ3クラブにおいては、残念ながら当該KPIの値は100万円を切っている状況です。販管費の効果は翌期の収入にも影響を及ぼしますので、その効果は継続的に注視していく必要がありますが、全てのJ3クラブが当該KPIで100万円を超えていく状況を作り出すためには、各クラブにおける取り組みだけでなく、リーグが主体的にIT環境や人材育成といったビジネスインフラを整備していくことが必要不可欠であると考えられます。2017年シーズンから放映権が大幅に増加するこのタイミングにおける今後のリーグの対策に注目です。

売上高・チーム人件費率(%)



販管費100万円あたり入場料等収入(万円)



4th ステージ：財務状況

クラブライセンス制度におけるFFP(ファイナンシャルフェアプレー)基準が本格導入されたことにより、債務超過のクラブがなくなったため、自己資本比率が大幅に改善しています。

責任企業が少ない地方クラブの多いJ3だけに、今後のビジネスマネジメント(BM) 施策が鍵となると思われます。

売上高

J3平均は331百万円 (+60百万円、+22%)

J3クラブの中で事業規模が最も大きかったのは長野で、前年比+40%増の597百万円を記録しました。これは、昨シーズン売上高トップであった鳥取の460百万円を大きく上回る値です。ちなみに、事業規模が最小であった藤枝の売上高は140百万円であり、昨シーズン同様、トップと4倍強の格差となっています。

売上の内訳を分析すると、売上の核となっているのが広告料収入です。J3ではこの広告料収入で全体の60% 近くの売上高を占めています。ただ、ここで忘れてはいけないのは、試合のライブ観戦というクラブが提供する最も重要な商品の価値に広告料収入も依存しているという事実です。ライブ観戦の価値は、試合の勝敗だけでなく、ステージの節目等のシチュエーションや試合展開、対戦相手やスタジアム等の雰囲気といったものにも大きな影響を受けます。ライブ観戦の価値は、チケットの価値の向上に繋がるのはもちろん、広告価値や放映権の価値の向上にも波及します。

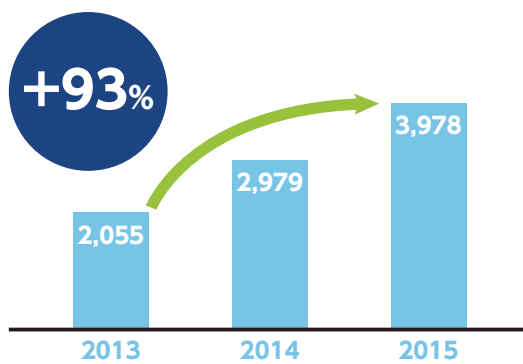


興行がベースとなるスポーツビジネスは、サステナビリティの観点から安定的な集客が非常に重要です。中でも、事業規模の小さなJ3クラブにとっては全ての基礎になる集客に重点を置いた経営が重要となります。配分された予算枠内で、どのように勝てる戦力を整えて勝点を確保し、新規観戦者を含む安定的な集客を確保することができるか、どのように入場料収入を増やし、広告収入や売上全体の増加へ繋げていくか、その一連の流れを創り出す事が重要だと考えられます。

売上高成長率

J3平均は21.8% (▲32P、▲59%)

昨シーズンからの伸び率は縮小していますが、J3開幕の2013年シーズンから計算すると売上高成長率は93P増となっており、J3全体の売上高が堅調に推移していることがデータから読み取れます。



J3全体の売上高は堅調に推移

個別クラブで見れば昨シーズンJFLだった山口は、初参戦の追い風もあり前年比+146%の成長率を記録していますが、長野もスタジアム効果で前年比+40%と高い成長率を記録しています。

一方で、売上高成長率が最も低かった富山は、J2からの降格シーズンであったため▲28%となっており、降格という影響の大きさを物語る結果となっています。また、鳥取は2年連続のマイナス成長で、直近2年間で▲34%の落ち込みです。これは、昨シーズンにおけるJ3降格に加え、2016年シーズンに向けたJ2クラブライセンスを確保できなかったことが影響していると考えられ、クラブライセンス制度もクラブ経営に及ぼす影響があることを示唆する結果となっています。

自己資本比率

J3平均は29.8% (+20P、+216%)

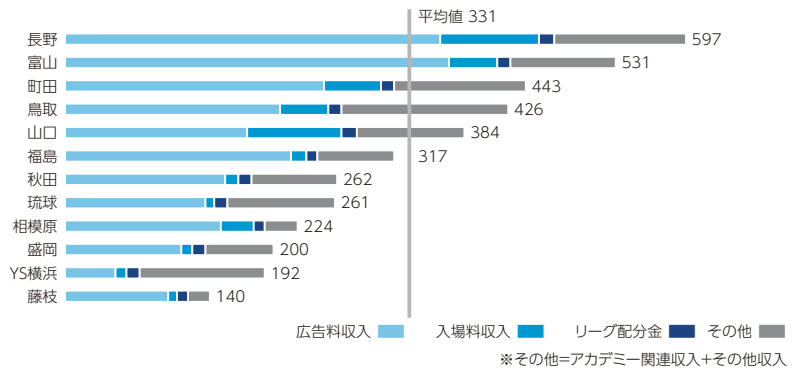
昨シーズンは秋田と鳥取が債務超過に陥りましたが、2015年シーズンはBM施策の効果もあり、両クラブともに債務超過が解消されています。

2015年シーズンでは、上位の琉球、長野の自己資本比率は50%を超える高い値となっている一方で、最下位の盛岡は1.7%と非常に低い値となっており、主だった責任企業が不在のクラブの苦しい台所事情を物語る結果となっています。

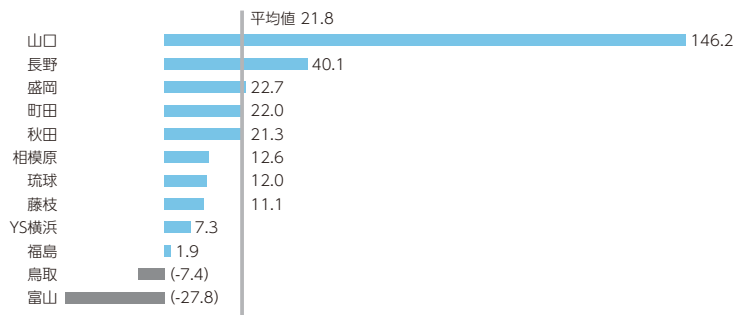
当該KPIは、責任企業の有無により経営サイドが選択できる資本政策に大きな幅があります。したがって、主だった責任企業のいないクラブにおいて一定程度の内部留保を確保できるようにするために、クラブライセンス制度の前向きな活用を含め、リーグにおけるビジネス環境の整備が望まれる領域と考えます。



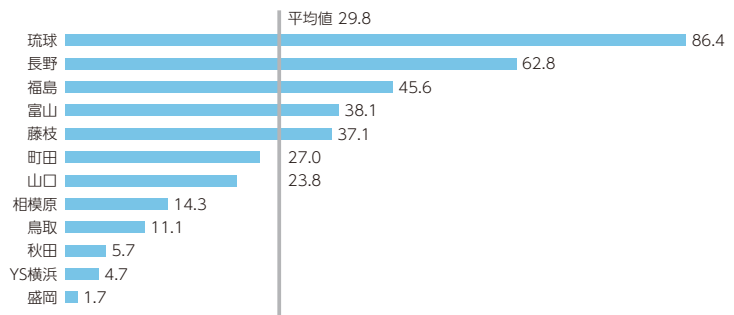
売上高(百万円)



売上高成長率(%)



自己資本比率(%)



J3優勝クラブ分析

レノファ山口FC

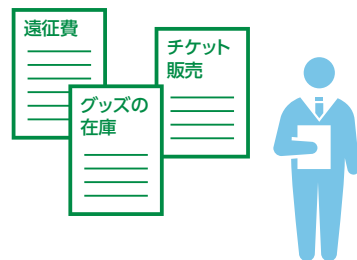
2015年シーズンのJ3チャンピオンは、レノファ山口FCです。

山口は、堅実なビジネスモデルの構築を目指す河村孝社長の下、キャッシュ・フローを意識したマネジメントを実践しています。同一クラブで監督、GM、社長を経験した人物によるクラブ経営とは…。デロイトトーマツが独自の切り口で分析しました。

堅実経営

山口は、クラブ経営を実施する上で最大のポイントとなるチーム人件費について、売上高比率で23.8% (J3平均28.9%) に抑えることができた一方で、監督の追い求めるスタイルにこだわった選手獲得を徹底したことで、成績も伴い、わずか一年でJ2昇格を実現することができました。昨シーズンにJ2昇格を果たした金沢が当時56.3%の売上高・チーム人件費率であったことを考えると、圧倒的な効率性をもってJ2に駆け上がったという事実が確認できます。また、売上高・順位等多くの点で2013年に作成された中期経営計画を大きく上回る成果を達成していることも特筆すべき点です。

キャッシュ・フローを意識した経営の影響は人件費だけでなく、営業利益、純利益にも如実に表れており、それぞれJ3トップの水準となっています。この成果の裏側には、月次決算による徹底したキャッシュ・フローとコストの管理というビジネスマネジメント (以下、BM) 施策があります。特にチケット販売、グッズの在庫、遠征費を中心としたトップチームの運営経費を重点的にチェックし、資金繰りの状況と年間収益の着地点も月次単位で管理することを徹底しています。さらに、2015年シーズンはフィールドマネジメント (以下、FM) 面での成績が好調であったことも呼び水となり、山口県内から想定以上の来場者があったことも利益かさ上げの要因となりました。



キャッシュフローとコストをチェック

舞台がJ2に移った2016年シーズンは、特にグッズ販売が好調であったこともあり、売上高は2015年シーズンの倍以上になることを見込んでいます。「他クラブの動向に左右されることなく、自クラブに正面から向き合うことで足場をしっかりと固め、地域の環境、地域の状況を活かした取り組みを積極的に進めていくことが将来につながる」と河村社長はコメントしています。具体的には、チケットやグッズ販売に力を入れると同時に、招待券の割合やサポーター会員の特典を適度に抑えつつ、法人や個人サポーターとのタッチポイントを増やす等の施策を継続的に打ち出すこととしています。



フィールド出身の社長

河村社長は、8年間のプロ選手としての実績があり、2012年には山口の監督、そして2013年には山口のGMを経験した後、社長に就任しています。FMからBMまでクラブの要職を経験する中で、特に監督時代の経験が今の経営スタイルを生み出していると河村社長はコメントしています。

冒頭で述べた人件費についても、一方的にキャッシュ・アウトの大きい人件費を削減するだけでなく、監督の求めるサッカーに適した選手を限られた予算の中から獲得するため、BM・FMの両輪で勝てるチームを組成するためのコミュニケーション「ハブ」としての役割を徹底しています。時にフロントと現場で大きな隔たりが出来てしまうスポーツビジネスにあって、選手としての経験が

ら現場側の要望を深く理解することで、現場側と双方向の信頼関係を構築できていることは大きなアドバンテージと考えられます。特に2015シーズンは、J1などで実績のある選手ではなく、戦術にマッチすると判断したJ3やJFLの若手選手を監督自らが獲得に動いたことで、強化部にかかる費用を軽減することができました。このフロント側 (BM) と現場 (FM) の信頼関係こそ、クラブの強さの源泉であると言えるでしょう。



クラブの強さの源泉

もう一つ河村社長が力を入れているポイントは、セカンドキャリア施策です。これも社長自らの選手経験が大きく影響している点であり、他競合クラブとの競争優位性が増している分野と考えられます。山口は地元専門学校グループと産学連携協定をいち早く結んでおり、県内のスポーツ人材の専門教育、インターン促進活動、双方従業員の教育研修の実施等の活動を行っています。生徒数の減少から経営難に陥っている県内の教育機関が抱える課題と、現役引退後の不確定要素が大きい選手を抱えるクラブの課題を、共に解決するこのBM施策は注目に値します。

さらに、「従業員の個々のアイデアを尊重する」というBM施策も徹底しています。クラブ内では15名の従業員一人一人に対して、失敗を恐れない自由闊達な雰囲気を作り出し、コミュニケーション重視のマネジメントを行っています。戦いの舞台が大きくなればなるほどFMとBMの連携が重要となると同時に、それぞれの分野において高い専門性が求められていくことを強く意識した施策と考えられます。

市民クラブとして

現在山口県では、サッカー熱が日に日に高まっており、その中心に維新の魂を継承した山口の存在があります。2015年シーズンの平均入場者数はJ3第2位の4,367人 (J3平均2,432人) となり、チームの躍進と共に大きく成長しました。また、J2に昇格した2016年シーズンもサポーター数は引き続き増加しており、県内地域社会がクラブを支えようとする雰囲気が出ています。日本経団連の「未来都市モデル・プロジェクト」に選定された、山口商工会議所主導の「山口アクティブエイジングシティ構想^{※1、2}」が進んでいる背景もあり、今後は定年退職後のリタイアメント層を積極的に取り込むなど、自治体の方針と連携した形での施策を行う予定です。

いわゆる責任企業を持たない山口が目指すところは、県を主体としたファン・サポーターや選手、スポンサーが一体となった「市民クラブ」です。市民クラブとして存続するために、地域の小規模企業の支援拡大と、無借金経営の方針を打ち出しています。小規模都市の地域クラブの模範となるようなビジネスモデルを構築していきたいという河村社長の想いが、数値的に良い方向に向かっているものと考えられます。現在、積極的に取り組んでいる年間3万円・5万円という法人サポーターを、クラブが目標にしている1万社から2万社程度まで増やすことができれば、地方都市における市民クラブの一つの成功モデルとして認知されることになるのではないのでしょうか。

市民クラブの成功モデル



法人サポーターの増加

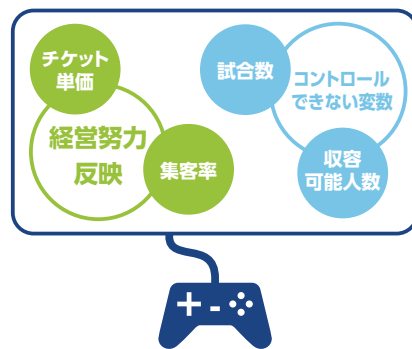
- ※1 アクティブエイジングは1998年よりWHO (世界保健機関) により提唱された取り組みで、健康寿命を延ばし、全ての人が年を重ねても生活の質が低下しないように、健康で安全な社会参加ができるよう促す活動です。
- ※2 アクティブエイジング構想は、WHOと連携した構想で、山口市を明るく楽しく健康的に過ごせる世界一のアクティブエイジングシティにする事を目的としています。

RevPAS(集客率×チケット単価)

Jリーグが2016年8月に発表したJ. LEAGUE PUB Report 2016 SummerにおいてDeloitteより紹介させていただいた、Revenue Per Available Seat (以下、RevPAS)というスタジアム経営にかかるひとつの指標。ここでは、このRevPASについて具体的な数値を使いながら説明を加えてみたいと思います。

クラブにおける「管理可能性」

クラブの主な収入源のひとつである「入場料収入」は「チケット単価×収容可能人数×集客率×試合数」に分解することができます。このうち、「収容可能人数」はスタジアムのキャパシティの問題であり短期的にはコントロールすることができない変数となります。同様に、「試合数」もクラブでコントロールすることができない変数であるため、ビジネスマネジメント (BM) という観点から見た場合は、経営努力が反映される「チケット単価」と「集客率」がスタジアム経営における重要な指標となります。



一般的に、「集客率」を重視すると、「チケット単価」が下がり、入場者数が増加しても入場料収入が伸びないということが起きます。また、「チケット単価」を重視すると、「集客率」の伸びが鈍化するということが起きます。「チケット単価」と「集客率」がどちらも高いレベルにあることが理想ではありますが、両者はトレードオフの関係にあります。そこで、「集客率」を見ながら「チケット単価」を見ることができる指標として、両者を掛け合わせたRevPASという指標でJリーグのスタジアム経営を評価してみたいと思います。



2015シーズンにおけるRevPAS

2015年シーズンにおけるRevPASの平均値は、J1=1,353円、J2=431円、J3=131円となりました。この内、最もRevPASの数値が高かったクラブは、J1はG大阪で2,103円、J2は磐田で1,243円、J3は長野で310円となりました。

経営努力を評価するためには、RevPASの増減を見る必要がありますが、昇降格クラブはステージの違いによる影響を大きく受けるため、注目すべきは、昇降格がない中でRevPASを大きく増減させたクラブとなります。RevPASを大きく増加させたクラブとしては、G大阪(+445円、+26.8%増)、柏(+199円、+11.2%)、FC東京(+133円、+13.3%)であり、大きく減少させたクラブとしては名古屋(▲273円、▲18.5%)、横浜FM(▲236円、▲20.4%)、神戸(▲214円、▲23.0%)となりました。

G大阪、柏はチケット単価が上がったにもかかわらず、集客率も伸びているためRevPASを大きく押し上げることができています。他方、名古屋、横浜FM、神戸はチケット単価が下がったにもかかわらず、集客率も下がってしまったことで、RevPASを大きく下げることとなりました。逆にFC東京は、チケット単価を少し下げているが、それを上回る集客率の増加があったことで、結果としてRevPASを大きく押し上げています。前段で、チケット単価と集客率がトレードオフの関係にあることを言及しましたが、G大阪や柏のように両数値ともプラス方向に動いている正のスパイラルにあるクラブもあれば、一方で名古屋、横浜FM、神戸のように両数値ともマイナスの方向に動いてしまう負のスパイラルに陥ってしまっているクラブもあることがわかります。

また、トレードオフの関係が最も顕著に表出したクラブとしては福岡があげられます。同クラブは、昨シーズン1,806円だったチケット単価を1,177円(▲35%)に大きく下げるかわりに、集客率を22.4%から45.6%(104%増)にアップさせることで、RevPASの値を高めることに成功しました。結果としての入場料収入も、192百万円から235百万円まで増加させることができています。このチケット単価の変動額、集客率の変動幅は、いずれも昇降格クラブを除く43クラブの中で最も高い値となっています。

RevPASによるマネジメント

チケット単価と集客率の関係は、トレードオフ、正のスパイラル、負のスパイラルとクラブによって価格を調整することが考えられます。例えば、不景気になると単価

の高いシートの空席が目立つようになり売上が減少するため、単価を引き下げて集客率を上昇させることで入場料収入の増加を図るといった対策が必要になってきます。

一方で、必ずしもトレードオフの関係が作用しないことがあります。それは、価格以外の要素が集客率に影響を与えているからであり、勝ち負けや順位、人気選手の

怪我や移籍、天候や曜日等の影響で価格との一対一の関係では説明できない状況が存在するからに他なりません。重要なのは、BMがコントロール可能なチケット価格に対する感応度を常にウォッチしておくことであり、経年変化の兆しを理解しておくこととなります。

RevPASと「満員のスタジアム」

スポーツビジネスは、スタジアム経営が放映権収入やスポンサー収入に連動するという点が特徴とも言えます。いかに集客率を上げ、いかに「満員のスタジアム」という状況を創るかが重要となってきます。「満員のスタジアム」という状況はそれ自体が非日常的な空間の演出となるため、カスタマーエクスペリエンスを向上させるだけでなく、スタジアムに行けなかった人がTVやインターネットで観戦するという動機に繋がりがやすくなります。それがメディア経由での観戦消費行動に繋がりと、放映権料を押し上げることになると考えられるからです。この点、RevPASの議論は、あくまで入場料収入に特化したものであるため、集客率を犠牲にしてチケット単価を上げればRevPASの数値もあがることになり、一見成功したかのように見えますが、集客率の低下は放映権収入やスポンサー収入等の他の収入に悪影響を与えます。これらのことを十二分に加味した総合的な判断が必要となることに留意しなければなりません。



RevPASランキング

クラブ	2015	2014	増減	増減率
1 G大阪	2,103	1,658	445	26.8%
2 柏	1,985	1,786	199	11.2%
3 仙台	1,971	1,971	0	0.0%
4 浦和	1,896	1,830	66	3.6%
5 松本	1,756	689	1,067	154.9%
6 川崎F	1,662	1,623	39	2.4%
7 清水	1,523	1,489	34	2.3%
8 鳥栖	1,355	1,285	70	5.5%
9 湘南	1,305	710	595	83.9%
10 磐田	1,243	1,174	69	5.9%
11 甲府	1,212	1,216	-5	-0.4%
12 名古屋	1,201	1,473	-273	-18.5%
13 FC東京	1,137	1,004	133	13.3%
14 鹿島	1,135	1,138	-3	-0.2%
15 新潟	989	904	85	9.4%
16 大宮	962	1,317	-354	-26.9%
17 横浜FM	920	1,155	-236	-20.4%
18 千葉	867	811	56	6.9%
19 C大阪	817	1,336	-519	-38.8%
20 山形	776	409	367	89.7%
21 神戸	716	931	-214	-23.0%
22 広島	709	597	112	18.7%
23 札幌	521	536	-15	-2.9%
24 横浜FC	494	543	-50	-9.1%
25 福岡	473	405	68	16.8%
26 京都	444	530	-86	-16.2%
27 岡山	429	383	46	12.0%
28 栃木	401	418	-17	-4.1%
29 北九州	383	369	14	3.8%
30 徳島	339	858	-519	-60.5%
31 長野	310	234	76	32.7%
32 水戸	291	349	-58	-16.6%
33 東京V	283	260	23	8.9%
34 大分	278	296	-18	-6.1%
35 町田	247	226	21	9.1%
36 岐阜	239	333	-94	-28.3%
37 山口	226	-	-	-
38 長崎	221	278	-57	-20.5%
39 熊本	201	224	-23	-10.1%
40 鳥取	182	250	-67	-27.0%
41 金沢	174	55	119	217.3%
42 群馬	165	248	-84	-33.7%
43 讃岐	157	222	-65	-29.4%
44 秋田	142	89	53	60.0%
45 富山	123	151	-28	-18.3%
46 相模原	110	98	12	12.3%
47 愛媛	106	183	-77	-42.0%
48 盛岡	101	124	-22	-18.2%
49 福島	45	55	-11	-19.3%
50 YS横浜	34	42	-8	-20.0%
51 藤枝	32	39	-7	-17.3%
52 琉球	21	65	-44	-67.5%

RevPAS増減上位3チーム、下位3チーム、+福岡(昇降格クラブを除く)

クラブ	2015			2014			増減		
	チケット単価	集客率	RevPAS	チケット単価	集客率	RevPAS	チケット単価	集客率	RevPAS
G大阪	2,743	76.7%	2,103	2,361	70.2%	1,658	382	6.4%	445
柏	2,791	71.1%	1,985	2,558	69.8%	1,786	233	1.3%	199
FC東京	1,974	57.6%	1,137	2,001	50.2%	1,004	▲ 27	7.4%	133
福岡	1,177	40.2%	473	1,806	22.4%	405	▲ 629	17.8%	68
神戸	1,537	46.6%	716	1,905	48.9%	931	▲ 367	-2.3%	-214
横浜FM	2,302	39.9%	920	2,441	47.3%	1,155	▲ 138	-7.4%	-236
名古屋	2,633	45.6%	1,201	2,658	55.4%	1,473	▲ 24	-9.8%	-273

編集後記

2016年3月に初めて「J-League Management Cup(JMC) 2014」を発行してから約半年が経ち、今回第2弾となる2015年シーズン版を発行することができました。これまでの半年間で、スポーツビジネスに関与されている方々はもちろん、それ以外の多くの方からも反響をいただくことができ、大変感謝しております。

我々は日本、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を活動理念として掲げておりますが、我々の予想を凌ぐJMCの反響は、微力ながらその一端を担えたことの証左ではないかと総括しており、今後もこの活動を継続する考えです。

さて、今回の2015年版では、みなさまからいただいた多くのコメントも考慮しつつ、以下の2点を軸に取りまとめを行いました。

- 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

スポーツビジネスグループの活動を通じて見えてきた現実として、日本のスポーツビジネス界は、経営の拠り所となるKPI等の可視化が遅れているという事実があります。Jリーグが昨年末より発行を開始した「PUB Report」は、その危機感の表れであるとも言えます。我々が独自に発行するJMCでは、KPIの可視化をサポートすると共に活動の成果を時系列で検証できる環境をご提供したいと考えています。

一方足元では、2020年の東京オリンピック・パラリンピックを控え、国やスポーツ庁も旗振り役となり「スポーツのビジネス化」を強力に推進しようという機運に満ちています。Jリーグが締結した大型放映権契約に象徴されるように、今後スポーツビジネスマーケットを取り巻く環境も大きく不連続に変化していく中で、従来のKPIのみに縛られた経営に固執するリスクも大きいと考えています。そのため、JMCではその都度、環境に即したKPIとは何か、も同時に追い求めていきたいと考えています。

JMCの活動がスポーツのビジネス化の一助となりスポーツビジネスマーケットが拡大すれば、新たな巨大産業の誕生となるだけでなく、競技力向上のための原資の確保も、圧倒的に不足している業界内の人材の確保のための原資も確保しやすくなります。

その意味で、現在スポーツに直接かかわっていないステークホルダーを含め、JMCがみなさまとスポーツビジネスマーケットを繋ぐ「ハブ」になれることを願っています。

みなさまからのご意見・ご感想もお待ちしております。

デロイト トーマツ スポーツビジネスグループ一同



J.LEAGUE PUB Report 2015



J.LEAGUE PUB Report 2016 Summer

Starting Point



Dan Jones

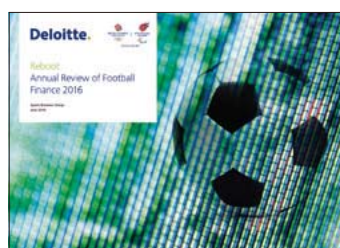
Head of the Sports Business Group
Deloitte LLP

Deloitte has had a unique focus on the sports sector for over 25 years and we have worked with more sports organisations than any other advisor. The Sports Business Group at Deloitte LLP is a unique team of 20 specialists dedicated to working in the global sports business, based in the United Kingdom and regularly teaming with other Deloitte colleagues around the world.

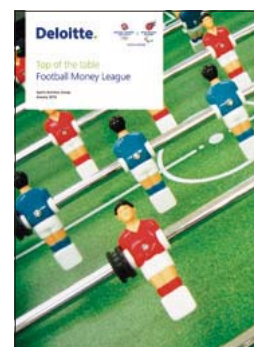
Our work with international and national sports governing bodies, federations, leagues, clubs, governmental organisations, event organisers, sports marketing agencies, stadia, investors, sponsors and rights holders means we are widely acknowledged as leading industry experts. We provide a wide range of consulting and financial advisory services including strategic, commercial, financial, regulatory, taxation and general business knowledge from major sports. Our experience and long-standing relationships mean we provide the highest level of service and add value to a project from the start. The Sports Business Group also publish thought leadership that is recognised as authoritative analysis within the sports industry.

2016 saw the 25th edition of the Deloitte Annual Review of Football Finance, documenting the business and commercial performance of English professional football as well as profiling the wider European game. In addition, each year our Deloitte Football Money League profiles the highest revenue generating clubs around the world. To find out more about our publications, services and experience, please visit our website (www.deloitte.co.uk/sportsbusinessgroup).

With the unprecedented growth in interest and investment in the sport emanating from Asia, a professional approach to understanding the relationship between the financial and football worlds is becoming increasingly important to the game's development across the continent. The second edition of the J-League Management Cup is in itself evidence of the interest in the sport and the growth of Japanese club football.



Annual Review of Football Finance 2016



Deloitte Football Money League 2016 Top of the table

Deloitte.

デロイト トーマツ

お問い合わせ

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

デロイト トーマツ グループは日本におけるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド(英国の法令に基づく保証有限責任会社)のメンバーファームおよびそのグループ法人(有限責任監査法人 トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社、デロイト トーマツ 税理士法人およびDT弁護士法人を含む)の総称です。デロイト トーマツ グループは日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査、税務、法務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー等を提供しています。また、国内約40都市に約8,700名の専門家(公認会計士、税理士、弁護士、コンサルタントなど)を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループWebサイト(www.deloitte.com/jp)をご覧ください。

Deloitte(デロイト)は、監査、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザーサービス、リスクマネジメント、税務およびこれらに関連するサービスを、さまざまな業種にわたる上場・非上場のクライアントに提供しています。全世界150を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスをFortune Global 500®の8割の企業に提供しています。"Making an impact that matters"を自らの使命とするデロイトの約225,000名の専門家については、Facebook、LinkedIn、Twitterもご覧ください。

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

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

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2016. For information, contact Deloitte Tohmatsu Financial Advisory LLC.