

Jリーグの事業戦略

学籍番号：35132002-9 氏名：飯塚 啓太

ゼミ名称：ジェネラルマネジメントと事業戦略

主査：相葉 宏二 教授

副査：平野 雅章 教授 副査：浅羽 茂 教授

<目次>

第1章 はじめに	4	
第一節 研究の背景	4	
第二節 研究の目的と意義	7	
第一項 研究の問題意識	7	
第二項 研究の目的と意義	9	
第三節 本論文の構成	10	
第2章 Jリーグのビジネスモデル(リーグ全体)		11
第一節 Jリーグの概要	11	
第一項 Jリーグの設立趣旨と理念		11
第二項 Jリーグの事業内容	11	
第三項 Jリーグの活動方針と主な活動内容		12
第四項 Jリーグの位置づけおよび組織		12
第五項 Jリーグの関連会社	16	
第二節 Jリーグの現状	16	
第三節 財務データから分析するJリーグの収支の構造		19
第四節 Jリーグビジネスの収益構造の特徴		22
第五節 Jリーグビジネスのまとめ	29	
第3章 Jクラブのビジネスモデル(各クラブ)		30
第一節 Jクラブの概要	30	
第一項 Jリーグ百年構想クラブ	30	
第二項 Jクラブの資格要件とJリーグクラブライセンス制度		31
第三項 Jリーグのリーグ編成	32	
第二節 Jクラブの現状	34	
第三節 財務データから分析するJクラブの収支の構造		37
第四節 Jクラブビジネスの収益構造の特徴		42
第五節 Jクラブビジネスのまとめ	51	
第4章 JリーグおよびJクラブが抱えている問題点、取り組むべき課題		56
第5章 Jリーグのリーグ・マネジメントの現状		59
第一節 リーグ・マネジメントと戦力均衡	59	

第二節 Jリーグにおけるリーグ・マネジメントと戦力均衡の現状	59
第6章 Jリーグの事業戦略に関する施策の検討	66
第一節 Jリーグ、リーグ戦の大会方式の背景	66
第二節 2ステージ制リーグ戦およびチャンピオンシップの検討と問題点	69
第7章 Jリーグに対する事業戦略提言、結論	73
第一節 事業戦略提言①	73
第二節 事業戦略提言②	74
第三節 事業戦略提言③	75
第四節 事業戦略提言④	77
第五節 結論	77
参考文献	79
Appendix	81
謝辞	84

第1章 はじめに

第一節 研究の背景

昨今の世界的な不況から日本のプロスポーツチームに対する企業のスポンサー離れが顕著となっている。企業スポーツから派生して誕生した日本のプロスポーツ多くは、親会社からの資金を主な収益源とし経営を行っているため、親会社である企業の業績の上下に影響を受けやすく、チームが自立した経営を行っているとは言い難い現状である。それらの原因として、企業から見ると、プロスポーツチームのスポンサーとして投資に見合うリターンが不確実かつ不明確であること、またチームを経営する人材はスポンサーとなっている親会社からの出向で来ている人材が多く、マネジメントを行う人的資源に関してもスポーツビジネスに精通した人材が不足していることなどがあげられる。また日本国内のプロスポーツリーグの空洞化の原因として、日本で活躍している選手たちが欧米をはじめとする海外での活躍の場を求め日本国外に逃げていくことも挙げられる。さらにグローバル化に伴い欧米のプロスポーツが、日本のファンにとってもリアルタイムでさまざまなメディアを通じて観戦できるようになったことにより、日本国内のプロスポーツリーグの人气が低下していることも日本におけるプロスポーツチームが経営難に陥っている要因の一つであると考えられる。2020年に東京オリンピックが予定され、今後も国際的なスポーツイベントが数多く開催されている日本において、日本国内のプロスポーツリーグを活性化させ、かつスポンサー企業が投資に見合った収益をあげることができるビジネスモデルを確立することは、日本国内のプロスポーツリーグ全体だけでなく、日本の各プロスポーツチームにとっても健全かつ自立した経営を行う方策の一つにつながると考えられる。したがって、リーグ全体を活性化し、かつリーグ内競争を強め、注目を集めることでリーグ全体の経営を安定させることができれば、親会社からのスポンサーシップを主な収益源としているチーム経営から脱却し自立したチーム経営を行うためにも有効であり、プロスポーツチームにとって主な収益源の一つであるチケット収益を増加させる施策となる可能性が考えられる。

1993年5月15日に日本で初めてのプロサッカーリーグとして開幕したJリーグは今年で21年目を迎えた。1993年の開幕時には1部リーグ10クラブでスタートしたJリーグは、2014年にはJ1、J2、J3といった3部リーグから構成され、Jリーグに所属するクラブ数もJ1計18クラブ、J2計22クラブ、J3計11クラブ、総合計51クラブに増加した。また参

加するクラブの所在地は 2014 年現在、計 36 都道府県にまたがり、数で 75%以上の都道府県をカバーしている。2009 年には J リーグ公式通算入場者数は 1 億人を突破したことや地域に密着した活動を推進してきたことをふまえると、J リーグは地域の活性化を促すことで着実に日本のスポーツ文化に普及に貢献していると考えられる。J リーグが 1993 年にスタートした後、日本代表をはじめとする日本サッカーのレベルアップにも貢献してきた。例として、男子日本代表は FIFA ワールドカップおよびオリンピックに 5 大会連続出場を果たしている。

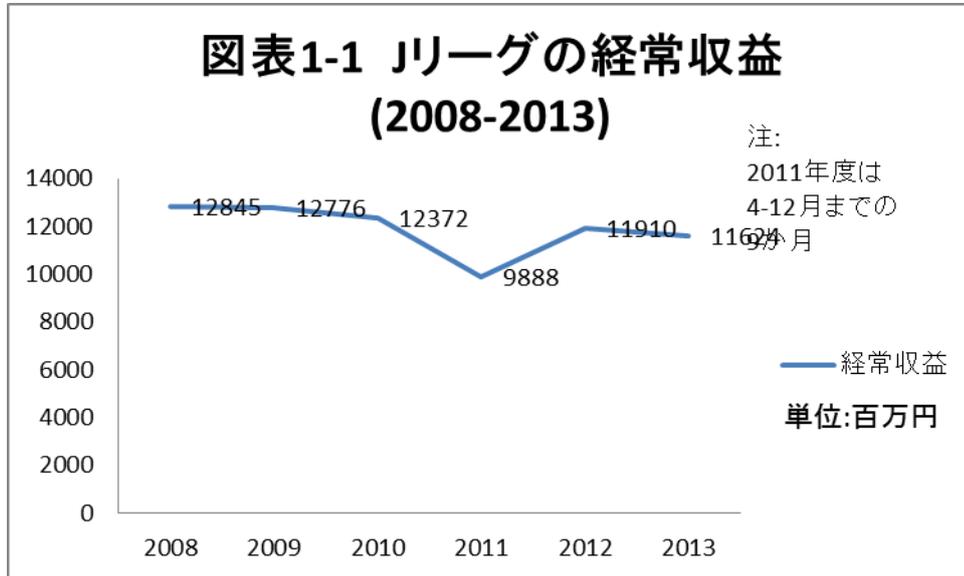
J リーグは日本におけるサッカーの競技力向上やサッカー文化の普及に多大な貢献をしてきたが、その一方で数多くの経営課題を抱えている。J リーグが 2008 年から公表している事業計画書(2014)では対処すべき課題として、「経常収益は 2008 年の 12,845 百万円から減少の一途を辿っており、これはリーマンショックや東日本大震災の影響による企業業績の悪化や、レジャーや価値観の多様化によるテレビの試合中継の減少などによる影響が大きいものと思われます。」と述べられており、J リーグを取り巻く経営環境は厳しい現状であるとされる。(図表 1-1 参照)また J リーグが 2008 年から公表している事業計画書(2014)は、対処すべき課題として、「2013 年 10 月末現在までの J1 リーグ戦平均入場者数は 16,659 名(前年同期比 748 名減)と、平均入場者数の伸びは年々鈍化しており、一般的な関心度の低下が浮き彫りとなっています。」と述べている。(図表 1-2 参照)また 2013 年の J1、J2 計 40 クラブの内 12 クラブが債務超過または 2 期続けて単年度赤字に陥っていることをふまえると、J リーグに参加しているクラブ(J クラブ)の主な収益源である入場料収益が減少し、J クラブを取り巻く経営環境が厳しくなっているとされる。このような現状をふまえて J リーグは、2012 年に J クラブ経営の安定化を目指し、J リーグリーグクラブライセンス制度¹を導入した。また J リーグはさらなる発展と成長を目指して、2015 年に向けて J1 リーグ戦の大会方式を変更し、新たに採用する 18 クラブによる 2 ステージ制リーグ戦およびチャンピオンシップ²に移行することを決定した。これらにより J リーグに注目が集まるようになることで、これまで以上に国民的なコンテンツに成長し J リーグに対する一般的な関心度を高め、ファン・サポーター³の裾野を拡大することで、J リーグ

¹ 2012 年 3 月に施行された J クラブの J1、J2、J3 リーグ戦への参加資格を決める制度

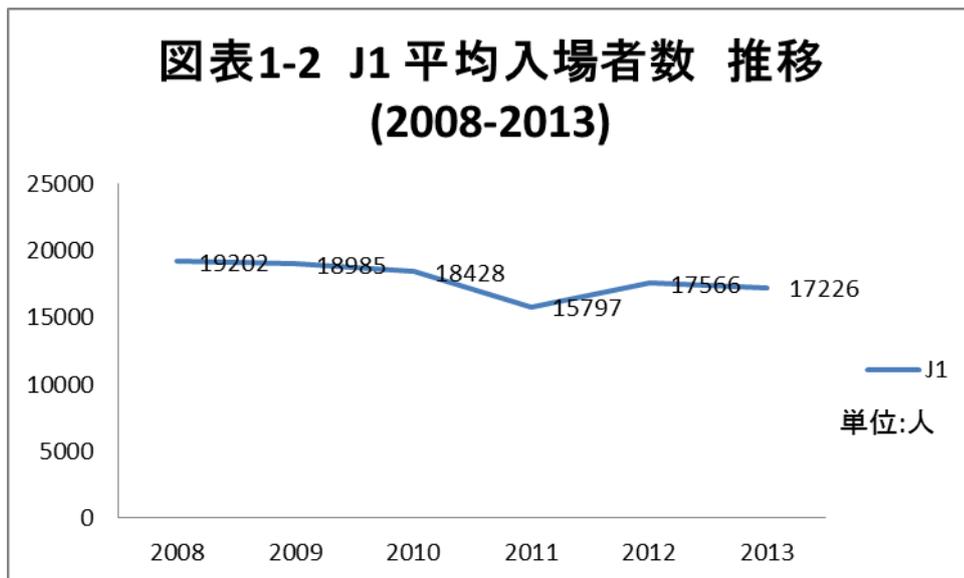
² 2015 年からスタートするリーグ戦方式の名称

³ J クラブを支える熱狂的なファンの通称。

は健全なる経営の実現を目指し努力している。



(出所)Jリーグのデータをもとに筆者作成



(出所)Jリーグのデータをもとに筆者作成

第二節 研究の目的と意義

第一項 研究の問題意識

第一節では J リーグの現況に関して、J リーグは日本におけるサッカーの競技力向上やサッカー文化の普及に多大な貢献をしてきたが、その一方で数多くの経営課題を抱えていると言及した。J リーグが抱える主な経営課題として経常収益の減少、J クラブが抱える主な経営課題として主な収益源である入場料収益の減少、があげられる。これらの経営課題に対して J リーグは 2012 年に J クラブ経営のさらなる安定化を目指し J リーグクラブライセンス制度を導入、2015 年には J リーグにおける健全なリーグ経営を目指し J1 リーグ戦の大会方式を変更し、新たに採用する 18 クラブによる 2 ステージ制リーグ戦およびチャンピオンシップの導入、とさまざまな施策を考案し、J リーグと J クラブの両方から健全なる経営を目指していることを述べた。

J リーグクラブライセンス制度とは、2012 年 3 月に施行された J クラブのリーグ戦への参加資格を決める制度である。J LEAGUE ANNUAL REPORT (2014)によると、「J リーグクラブライセンス制度の導入は、『サッカーの競技水準や施設的水準の持続的な向上』と『クラブの経営安定化、財務能力・信頼性の向上』を主な目的としており、サッカーがより魅力的で、観客やパートナーなどのステークホルダーに信頼されるスポーツとなることを企図しています」と述べられている。

J リーグクラブライセンス制度には、①競技基準、②施設基準、③人事体制・組織運営基準、④法務基準、⑤財務基準の 5 つの審査基準・計 56 項目があり、これら基準のそれぞれに「A」「B」「C」の等級が給付される。J リーグクラブライセンスは、J1・J2 のいずれにも参加できる「J1 ライセンス」、J2 のみに参加できる「J2 ライセンス」、2014 年から設立された J3 リーグ発足に対して、J リーグ独自のローカルライセンスとして「J3 ライセンス基準」を設け、J リーグが独自に運用し審査を行っている。J リーグクラブライセンス制度を導入した後、各クラブの経営状況には着実にプラスの効果が見られるようになった。特に財務基準において、債務超過や 3 期連続赤字の禁止を定め、安定したクラブ経営を求めた結果、クラブの経営努力が進み、単年度赤字クラブ数が 2011 年の 18 から 2013 年には 11 クラブに減少した。また「債務超過クラブも 2014 年末にはゼロとなる見込み」(J LEAGUE ANNUAL REPORT, 2014)、と述べられていることから、J リーグクラブライセンス制度は J ク

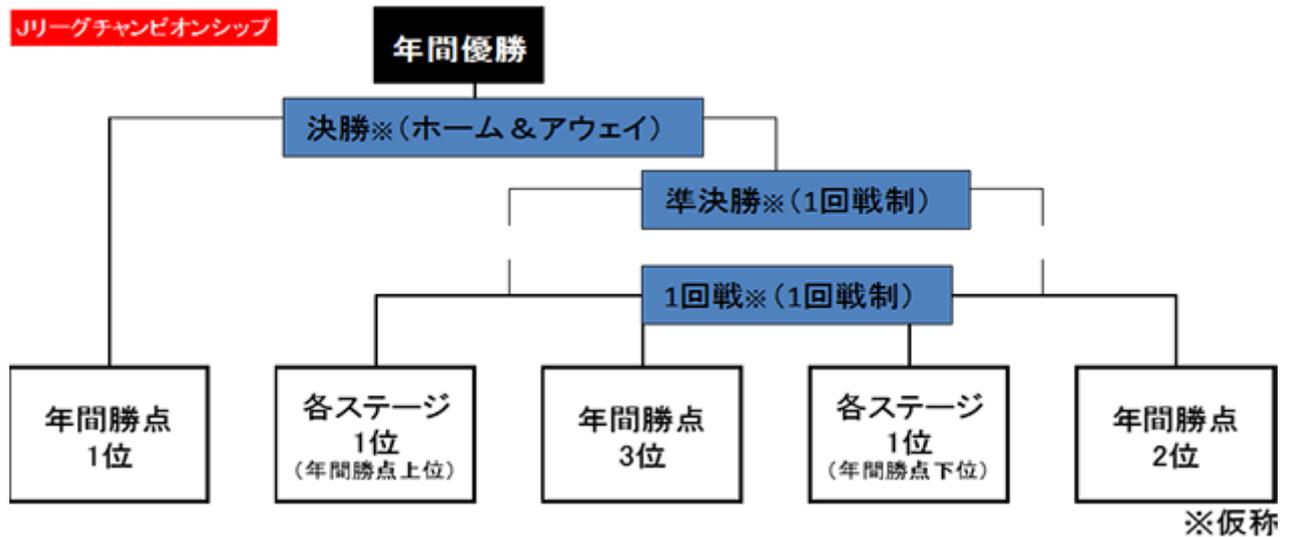
クラブ経営の健全化に貢献していると考えられる。なお、J リーグクラブライセンス制度の目的を、図表 1-3 として記載する。

図表 1-3 J リーグクラブライセンス制度の目的	
①	日本サッカーのさらなる水準の向上
②	クラブの経営のさらなる安定化および組織運営体制の充実
③	JFA および J リーグの諸規程のほか、各種法令、諸規則の遵守
④	安全で充実した機能を備え、サービスの行き届いた観戦環境およびトレーニング環境の整備
⑤	シーズンを通じた国内および国際的な競技会の継続性の維持
⑥	競技会における、財務上のフェアプレーの監視

(出所)J リーグクラブライセンス交付規則より筆者作成

18 クラブによる 2 ステージ制リーグ戦およびチャンピオンシップとは、J リーグが 2015 年から変更する J1 リーグ戦大会方式の名称である。各ステージの優勝クラブ二者に加え、年間勝ち点二位と三位の、合わせて四クラブで最終チャンピオンを決める仕組みである。これらの方式に移行し、地上波テレビ放送での露出拡大をはかることが大会方式変更の目的である。J LEAGUE ANNUAL REPORT (2014) によると、「J リーグがこれまで以上に国民的コンテンツへと成長すれば、関心層のさらなる拡大やスポンサー価値の向上にもつながります。」と述べており、18 クラブによる 2 ステージ制リーグ戦およびチャンピオンシップへの大会方式変更は、J リーグの主な収益源である放映権収益および協賛金収益の増収に貢献すると期待される。なお、J リーグチャンピオンシップトーナメント表を、図表 1-4 として記載する。

図表 1-4 Jリーグチャンピオンシップトーナメント表



(出所)Jリーグ HP (<http://www.j-league.or.jp/>)

しかし現在の経営状況の厳しさを考えると、これらの施策がJリーグおよびJクラブの経営を改善および成長可能であるかには疑問が残る。

第二項 研究の目的と意義

第一項目では、研究の背景から考察される研究の問題意識について言及した。JリーグおよびJクラブが抱える経営課題に対して、Jリーグは2012年にJクラブ経営のさらなる安定化を目指しJリーグクラブライセンス制度を導入した。2015年にはJリーグで競争の活性化を目指し、J1リーグ戦の大会方式を変更し、18クラブによる2ステージ制リーグ戦およびチャンピオンシップの導入、などとさまざまな施策を考案している。しかしこれらの施策だけでJリーグおよびJクラブの経営を改善および成長可能であるかは不明である。したがって本研究では、JリーグおよびJクラブのビジネスモデルを明らかにし、改善のための今後の事業戦略を提案することを本研究の目的とする。また本研究は、日本におけるプロスポーツの代表的な存在であるJリーグを対象として研究を行うことで、日本のプロスポーツリーグおよびクラブが健全かつ自立した経営を実現するために一助になることを本研究の意義とする。

第三節 本論文の構成

本節では、本論文の構成について言及する。

第1章は、はじめにとして、第一節では研究の背景、第二節では研究の目的と意義として、第一項は研究の問題意識、第二項は研究の目的と意義、第三節は本論文の構成、についてそれぞれ言及する。

第2章は、Jリーグのビジネスモデル(リーグ全体)として、第一節ではJリーグの概要、第二節ではJリーグの現状、第三節では財務データから分析するJリーグの収支の構造、第四節ではJリーグビジネスの収益構造の特徴、第五節ではJリーグビジネスのまとめについてそれぞれ言及する。

第3章は、Jクラブのビジネスモデル(各クラブ)として、第一節ではJクラブの概要、第二節ではJクラブの現状、第三節では財務データから分析するJクラブの収支の構造、第四節ではJクラブビジネスの収益構造の特徴、第五節ではJクラブビジネスのまとめ、についてそれぞれ言及する。

第4章は、JリーグおよびJクラブが抱えている問題点、取り組むべき課題として、第2章と第3章をもとに問題点と課題を明らかにする。

第5章は、Jリーグのリーグ・マネジメントの現状として、第一節ではリーグ・マネジメントと戦力均衡、第二節ではJリーグにおけるリーグ・マネジメントと戦力均衡の現状について、Jクラブのチーム人件費と勝ち点の相関を用いて分析をする。

第6章は、Jリーグの事業戦略に関する施策の検討として、第一節ではJリーグ、リーグ戦の大会方式の背景、第二節では2ステージ制リーグ戦およびチャンピオンシップの検討と問題点について、2ステージ制リーグ戦およびチャンピオンシップのメリット、デメリット、施策に対する問題点についてそれぞれ言及する。

第7章は、Jリーグに対する事業戦略提言、結論として、事業戦略提言①、②、③、④として言及し、本論文の結論とする。

第2章 Jリーグのビジネスモデル(リーグ全体)

第一節 Jリーグの概要

第一項 Jリーグの設立趣旨と理念

公益社団法人日本プロサッカーリーグ(略称 J リーグ)の定款(2014)によると、J リーグの設立趣旨として、「公益財団法人日本サッカー協会の傘下団体として、プロサッカー(この法人の正会員となった団体に所属するサッカーチームが業務として行うサッカーをいう。以下同じ)を通じて日本のサッカーの水準の向上及びサッカーの普及を図ることにより、豊かなスポーツ文化の振興及び国民の心身の健全な発達に寄与するとともに、国際社会における交流及び親善に貢献することを目的とする。」と述べられている。またこれらは J リーグの理念として、日本サッカーの水準向上及びサッカーの普及促進、豊かなスポーツ文化の振興及び国民の心身の健全な発達への寄与、国際社会における交流及び親善への貢献、として J LEAGUE PROFILE 2014(2014)にも明記されている。

第二項 Jリーグの事業内容

J リーグの事業内容に関しては公益社団法人日本プロサッカーリーグ(略称 J リーグ)の定款(2014)に明記されており、以下の 11 項目から構成されている。

- ① プロサッカーの試合の主催および公式記録の作成
- ② プロサッカーに関する諸規約の制定
- ③ プロサッカーの選手、監督および審判等の養成、資格認定および登録
- ④ プロサッカーの試合の施設の検定および用具の認定
- ⑤ 放送等を通じたプロサッカーの試合の広報普及
- ⑥ サッカーおよびサッカー技術に関する調査、研究および指導
- ⑦ プロサッカーの選手、監督および関係者の福利厚生事業の実施
- ⑧ サッカーに関する国際的な交流および事業の実施
- ⑨ サッカーをはじめとするスポーツの振興および援助
- ⑩ 機関紙の発行等を通じたプロサッカーに関する広報普及
- ⑪ その他目的を達成するために必要な事業、である。

第三項 Jリーグの活動方針と主な活動内容

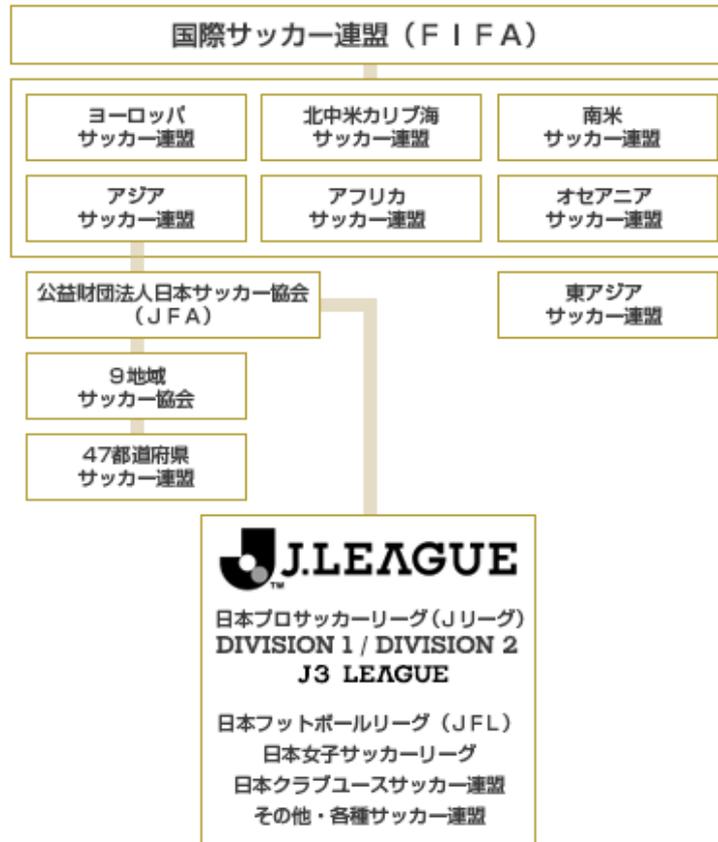
Jリーグの活動方針は、

- 「1. フェアで魅力的な試合を行うことで、地域の人々に夢と楽しみを提供します
2. 自治体・ファン・サポーターの理解・協力を仰ぎながら、世界に誇れる、安全で快適なスタジアム環境を確立していきます
3. 地域の人々にJクラブをより身近に感じていただくため、クラブ施設を開放したり、選手や指導者が地域の人々と交流を深める場や機会をつくっていきます
4. フットサルを、家族や地域で気軽に楽しめるようなシステムを構築しながら普及していきます
5. サッカーだけでなく、他のスポーツにも気軽に参加できるような機会も多くつくっていきます
6. 障がいを持つ人も一緒に楽しめるスポーツのシステムをつくっていきます」、の6項目から構成されていることが、2014 JLEAGUE ANNUAL REPORT(2014)に明記されている。また「主な活動内容として、プロサッカーリーグの運営を行うだけでなく、選手育成などによる競技水準の向上、地域スポーツ振興活動によるスポーツ文化の醸成、アジアのサッカーの水準向上のための活動などを行っている」(J LEAGUE PROFILE, 2014)と明記されている。

第四項 Jリーグの位置づけおよび組織

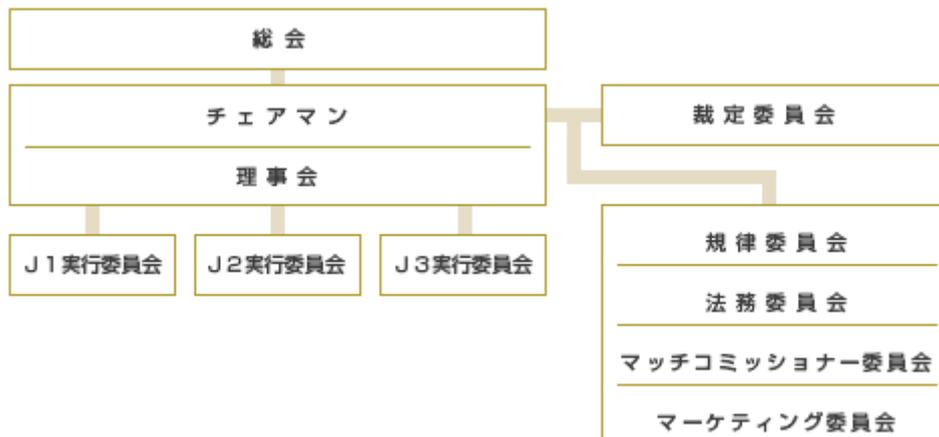
本項目では、Jリーグの位置づけおよび組織について、図表 2-1、2-2 として記載する。

図表 2-1 Jリーグの位置づけ



(出所)Jリーグ HP (<http://www.j-league.or.jp/>)

図表 2-2 Jリーグの組織

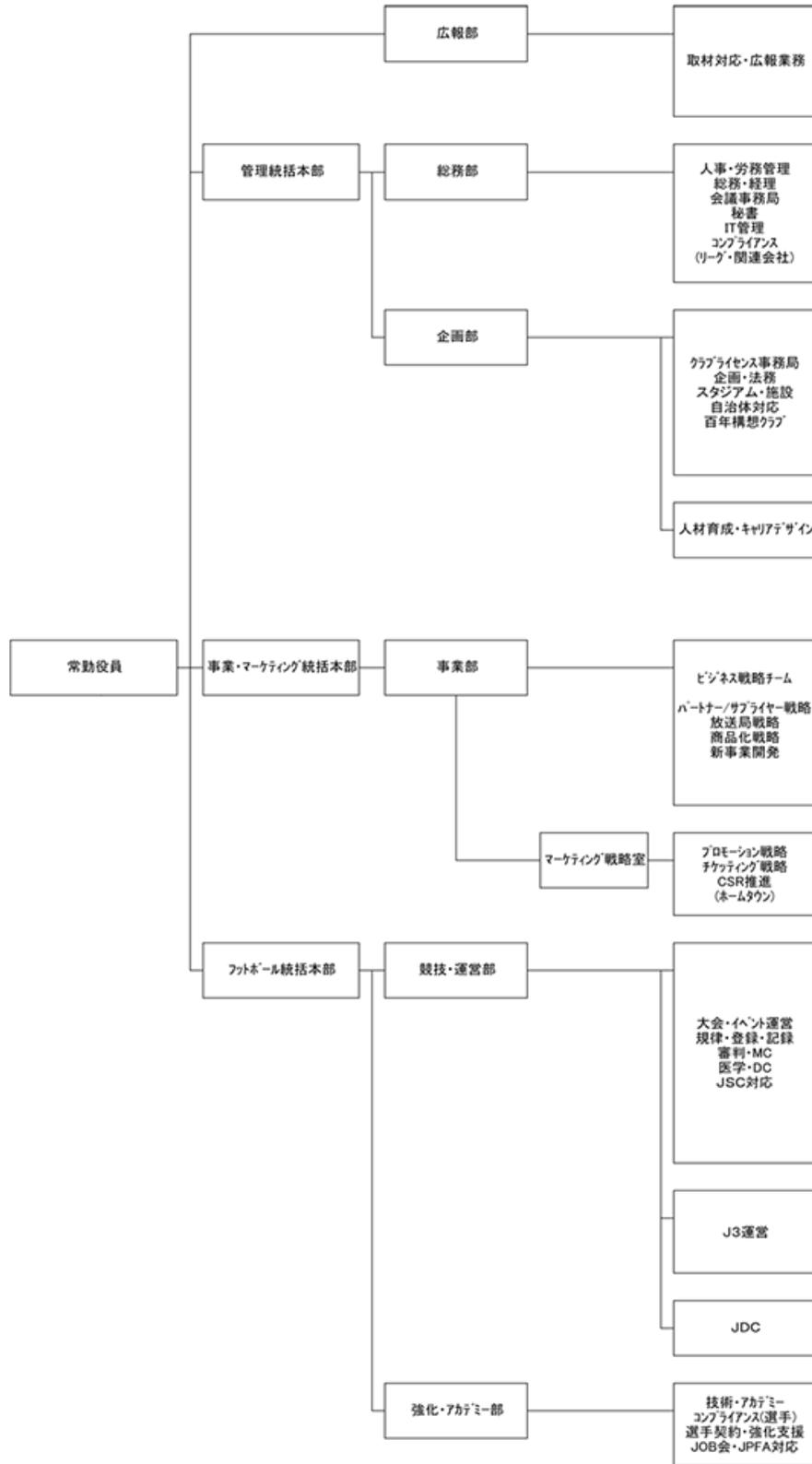


(出所)Jリーグ HP (<http://www.j-league.or.jp/>)

Jリーグの組織として、各カテゴリーに所属している法人としての正会員（J1 会員・J2 会員・J3 会員）によって構成される総会、Jリーグの運営に関する権限を行使する機関としての理事会、Jリーグを代表するとともにJリーグの業務を管理統括する役割を担うチェアマン、J1、J2、J3 それぞれにチェアマン・担当理事およびJクラブの代表取締役または理事長（原則としていずれも常勤）で構成され理事会から委嘱された事項を決定する実行委員会、Jリーグ規約に関連する紛争の解決および制裁に関するチェアマンの諮問機関として5名以内の委員によって構成される裁定委員会、チェアマンのもとで専門所管事項の企画立案、調査研究などを行う機関であり規律、法務、マッチコミッショナー、マーケティングの4部門から構成される専門委員会、から構成される。

Jリーグの総会、理事会および各委員会の事務を処理し、チェアマンの職務を補佐するとともに、Jリーグの活動に関する諸事項の企画・立案を行うJリーグの法人組織図は図表2-3として記載する。

図表 2-3 Jリーグの法人組織図



(出所) Jリーグ HP (<http://www.j-league.or.jp/>)

第五項 Jリーグの関連会社

Jリーグは、Jリーグ公式試合の映像・写真の記録・保存、権利の販売、肖像権管理などを関連会社に委託して行っている。主な関連会社を図表 2-4 として記載する。

図表 2-4 Jリーグの関連会社

(株) Jリーグメディアプロモーション (http://Jmp.J-league.biz/) 公式試合等映像の管理・保存、販売および番組・DVD制作、インターネット・モバイルサービス事業、公式試合の記録管理・運用、データ販売、プロモーション業務 など
ジェイリーグフォト (株) (http://www.J-photo.co.jp/) 公式試合等の写真の記録・保存、サッカー写真の提供サービス、選手・監督・コーチ等の肖像権管理 など
(株) ジェイリーグエンタープライズ (http://Jle.J-league.biz/) Jリーグ、Jクラブ、およびサッカー日本代表のロゴ・キャラクター等を使用した商品の開発、販売およびサブライセンスの管理、サッカーに関する広告・宣伝業務、試合・イベントの企画運営、試合観戦記録システムによるデータベースマーケティング など
(株) ジェイ・セイフティ Jリーグ全クラブの監督、コーチ、選手および審判の傷害保険、観客の安全対策に関する保険代行業務

(出所)Jリーグ HP (<http://www.J-league.or.jp/>)より筆者作成

第二節 Jリーグの現状

Jリーグは日本におけるサッカーの競技力向上やサッカー文化の普及に多大な貢献をしてきたが、その一方で数多くの経営課題を抱えているのが現状である。2014 J LEAGUE ANNUAL REPORT (2014)によると、Jリーグの経常収益は2008年の12,845百万円から減少の一途を辿っていることを述べた。これらの要因として、経常収益の二本柱である協賛金収益と放映権収益の減収が考えられる。

協賛金収益とは、Jリーグのスポンサーとなる企業からの協賛金としての収益であり、

それらの企業を J リーグは J リーグパートナーと呼んでいる。J リーグパートナーの代表的なものとして、J リーグの全試合に広告看板を掲出できる J リーグトップパートナー、他のパートナーとともに行う活動を企画しメディアを通じて掲載する権利を持つ J リーグ百年構想パートナー、J リーグのフェアプレーに共感しそれらにあったイベントを開催する権利を持つ J リーグフェアプレーパートナー、J リーグが主催するカップ戦をメインスポンサーとして開催する権利を持つリーグカップスポンサー、J リーグが主催する J リーグチャンピオンとプロアマ問わず参加できる天皇杯チャンピオンが行う試合をメインスポンサーとして開催する権利を持つスーパーカップスポンサー、J リーグで使用されるボールなどの道具やウェアなどを提供する権利を持つ J リーグオフィシャルエクイップメントパートナー、J リーグの試合の放映権を持つ J リーグオフィシャルブロードキャスティングパートナー、J リーグの試合を対象としたサッカーくじを販売する権利を持つスポーツ振興パートナー、J リーグのチケットを公式に販売する権利を持つ J リーグオフィシャルチケットングパートナー、が存在する。2013 年のパートナー一覧を図表 2-5 として記載する。

図表 2-5 2013 年 J リーグパートナー一覧

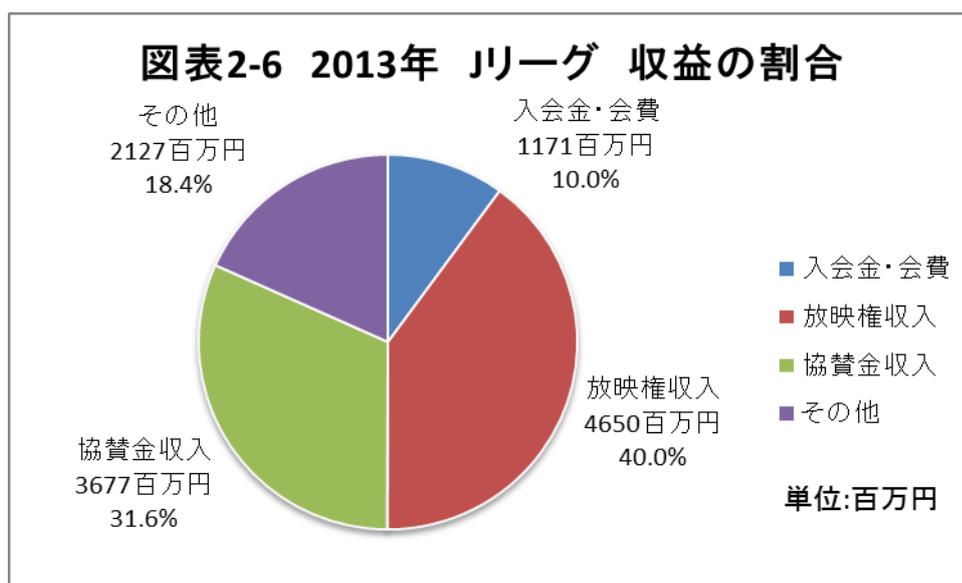
J リーグパートナー名称	企業名
J リーグトップパートナー	カルビー株式会社
	キヤノン株式会社/キヤノンマーケティングジャパン株式会社
	株式会社コナミデジタルエンタテインメント
	株式会社アイデム
	日本コカ・コーラ株式会社
	株式会社ジェシービー
	明治安田生命保険相互会社
J リーグ百年構想パートナー	朝日新聞社
J リーグフェアプレーパートナー	東京エレクトロン株式会社
リーグカップスポンサー	ヤマザキナビスコ株式会社
スーパーカップスポンサー	富士ゼロックス株式会社
J リーグオフィシャルエクイップメントパートナー	アディダス ジャパン株式会社 / 株式会社モルテン
J リーグオフィシャルブロードキャスティングパートナー	スカパーJSAT株式会社
スポーツ振興パートナー	独立行政法人日本スポーツ振興センター
J リーグオフィシャルチケットングパートナー	びあ株式会社

(出所) J リーグ HP (<http://www.j-league.or.jp/>) より筆者作成

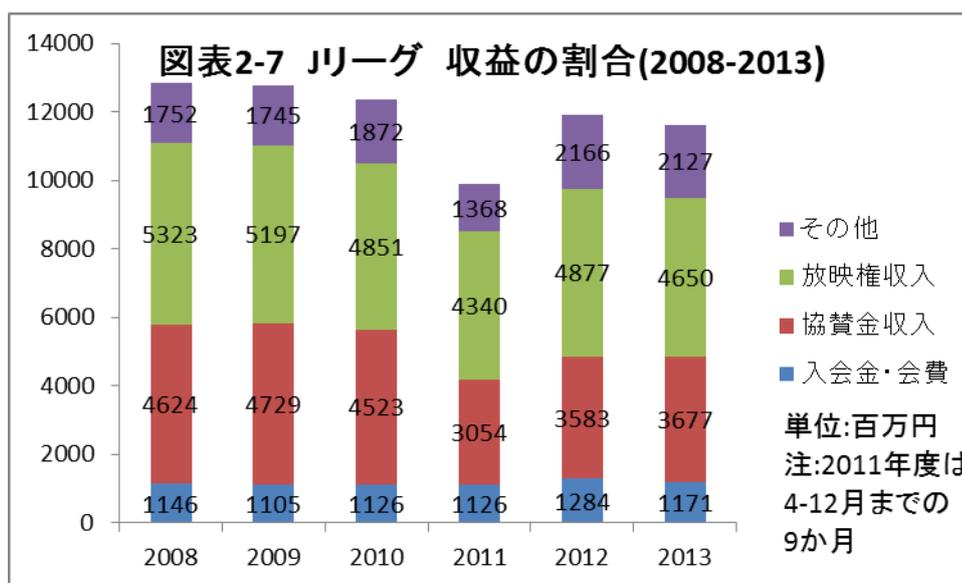
放映権収益とは、J リーグの試合を放映するテレビ局等からの収益であり、2013 年は J

リーグオフィシャルブロードキャスティングパートナーであるスカパーJSAT 株式会社
が主な企業として存在する。

これらの現状に関して、2013年Jリーグの収益の割合を図表2-6、2008年から2013年
までのJリーグの収益の割合を図表2-7、として記載する。



(出所)Jリーグのデータをもとに筆者作成

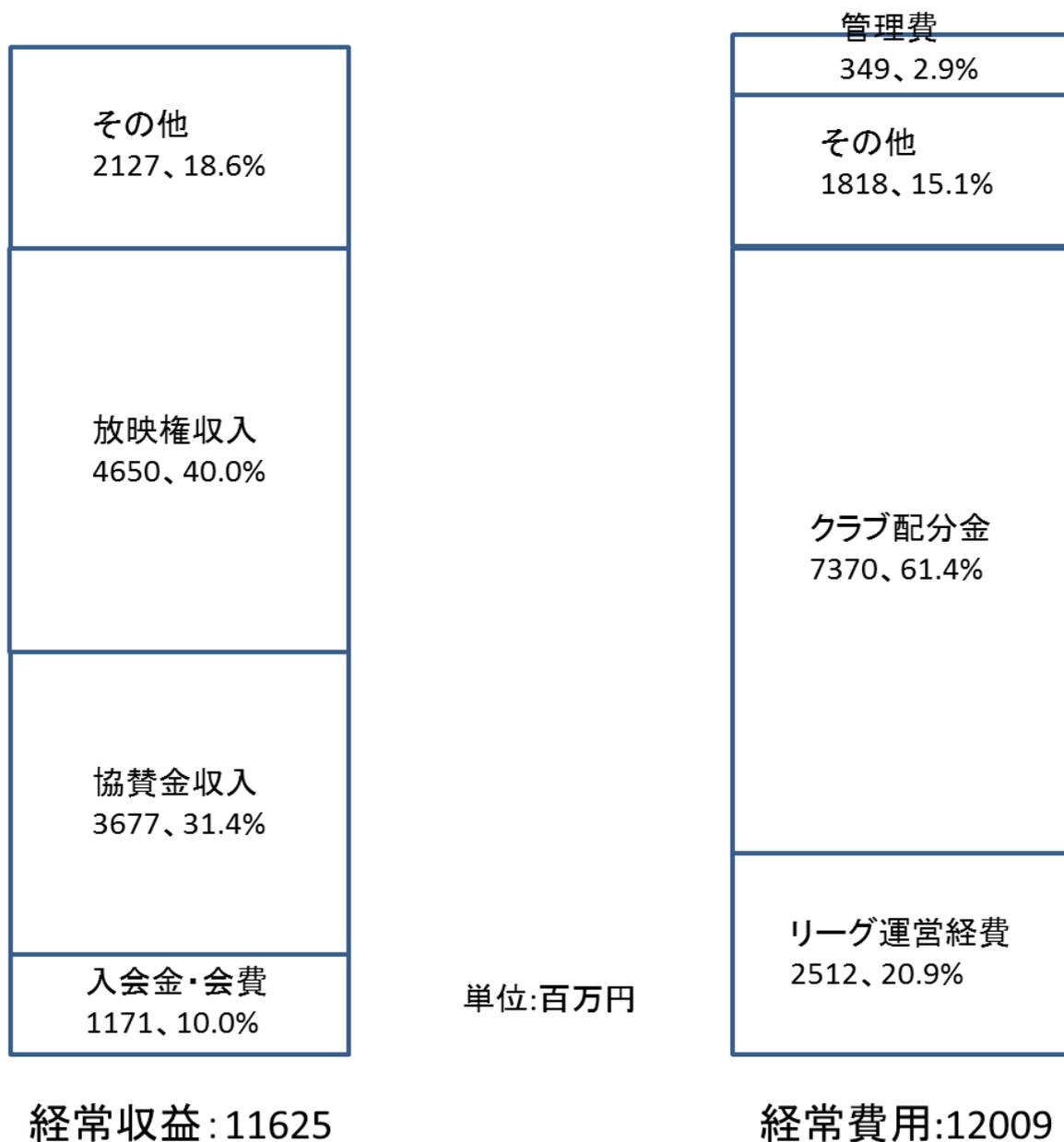


(出所)Jリーグのデータをもとに筆者作成

第四節 財務データから分析するJリーグの収支構造

本節では、Jリーグが発表している2013年の正味財産増減計算書総括表をもとにJリーグの収支構造を明らかにする。なお、2013年Jリーグの収支を比例縮尺図として図表2-8に記載する。

図表 2-8 2013年 Jリーグ収支 比例縮尺図



(出所)Jリーグのデータをもとに筆者作成

主な勘定項目は、経常収益で

- ① 入会金・会費
- ② 協賛金収益
- ③ 放映権収益
- ④ その他

経常費用で、

- ① リーグ運営経費
- ② クラブ配分金
- ③ その他

から構成されている。

経常収益に計上されている①の入会金・会費とは、JクラブがJリーグに参加するために必要な費用であり、J1リーグに参加するための費用として入会金6000万円と年会費2000万円、J2リーグに参加するための費用として入会金2000万円と年会費2000万円、J3リーグに参加するための費用として入会金500万円と年会費1000万円、が勘定項目の内訳として受取入会金および受取会費としてJリーグの収支に計上される。J1リーグ、J2リーグ、J3リーグ間でのJクラブの昇格および降格が発生した場合には、それぞれの入会金・会費の差額を支払うことになる。なお、2013年のJリーグの入会金・会費の金額は1171百万円であり、経常収益の約10.0%を占めている。

②の協賛金収益とは、Jリーグのスポンサーとなる企業からの協賛金としての収益である。Jリーグはそれらの企業をJリーグパートナーと呼んでおり、代表的なものとして、Jリーグの全試合に広告看板を掲出できるJリーグトップパートナー、他のパートナーとともに行う活動を企画しメディアを通じて掲載する権利を持つJリーグ百年構想パートナー、Jリーグのフェアプレーに共感しそれらにあったイベントを開催する権利を持つJリーグフェアプレーパートナー、Jリーグが主催するカップ戦をメインスポンサーとして開催する権利を持つリーグカップスポンサー、Jリーグが主催するJリーグチャンピオンとプロアマ問わず参加できる天皇杯チャンピオンが行う試合をメインスポンサーとして開催する権利を持つスーパーカップスポンサー、Jリーグで使用されるボールなどの道具やウェアなどを提供する権利を持つJリーグオフィシャルエクイップメントパートナー、Jリーグ

の試合の放映権を持つＪリーグオフィシャルブロードキャスティングパートナー、Ｊリーグの試合を対象としたサッカーくじを販売する権利を持つスポーツ振興パートナー、Ｊリーグのチケットを公式に販売する権利を持つＪリーグオフィシャルチケットングパートナー、が存在する。なお、2013年Ｊリーグの協賛金収益は3677百万円と経常収益の約31.4%を占めている。

③の放映権収益とは、Ｊリーグの試合を放映するテレビ局等からの収益であり、2013年はＪリーグオフィシャルブロードキャスティングパートナーであるスカパーJSAT株式会社が代表的な企業として存在する。武藤(2013)は放映権料に関して、「放映権料を取れるスポーツは限られているのが一般的な見方ではあるが、放映権料が有料か無料かは別にして、競技や試合がテレビで放映されることの意義は極めて大きく、発展途上のクラブチームやスポーツは、放映されることを最優先にすべき。」と述べており、放映の重要性について言及している。なお、2013年Ｊリーグの放映権収益は4650百万と経常収益の約40.0%を占めている。

④のその他の収益の代表的なものとして、Ｊリーグ主管試合入場料収益、および商品権料収益が存在する。Ｊリーグ主管試合に関して、Ｊリーグ規則44条(2014)にて、(1)公式試合は、すべて協会およびＪリーグが主催（自己の名義において試合を開催すること。以下同じ）し、Ｊリーグが主管（自己の責任と費用負担において試合を実施・運営すること。以下同じ）する。(2)Ｊリーグは、「公式試合のホームゲームの主管をホームクラブに委譲する。」と明記している。したがってＪリーグ主管試合入場料収益とは、Ｊクラブが主管として行うホームゲーム以外での試合の入場料収益である。また商品化権収益に関して、Ｊリーグ規則123条(2014)では、ＪリーグまたはＪクラブの名称、ロゴ、マーク、マスコット、エンブレム、意匠、商標その他ＪリーグまたはＪクラブを表示するものをマークと定義し、マーク等を使用して商品を製造・販売する権利を商品化権として明記している。またＪリーグ規則123条(2014)ではマーク等の商品化権の帰属について、「ある単一のＪクラブのみのマーク等を使用して商品を製造・販売する場合に限り、当該Ｊクラブのみ帰属する」と明記されており、ＪリーグおよびＪクラブがマーク等を使用して商品を製造・販売する行為の多くはＪリーグの商品化権収益となると考えられる。なお、2013年ＪリーグのＪリーグ主管試合入場料収益および商品化権収益はそれぞれ339百万円、723百万円と経常

収益の約 2.9%、6.2%を占めている。

次に経常費用に計上されている①のリーグ運営経費とは、Jリーグを運営する際に必要な経費として計上される費用であり、2013年Jリーグのリーグ運営経費は2512百万円と経常費用の約20.9%を占めている。

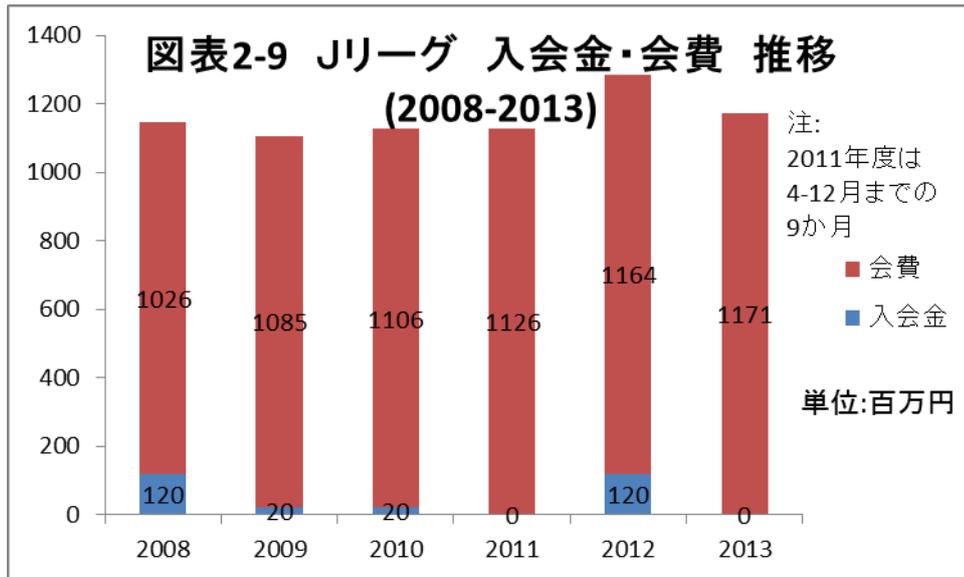
②のクラブ配分金とは、JクラブがJリーグから得ることができる配分金であり、Jクラブにとって広告料収入および入場料収入と並ぶ大きな収入源の1つである。クラブ配分金の財源は、Jリーグの協賛金収益、放映権収益、商品化権収益などであり、具体的な配分方法に関しては明らかになっていない(2014年現在)が、Jリーグの財務データを見てみると、J1クラブでは約200百万円から約250百万円、J2クラブでは約100百万円となっている。2013年Jリーグのクラブ配分金は7379百万円と経常費用の約61.4%を占めている。なお、2010年以降のクラブ配分金にはJリーグのリーグ戦での成績に応じて獲得できる賞金が含まれている。

③のその他の費用の代表的なものとして管理費が存在し、2013年Jリーグの管理費は349百万円と経常費用の約2.9%を占めている。

第四節 Jリーグビジネスの収益構造の特徴

第三節では、2013年のJリーグ財務データから分析するJリーグの収入構造と支出構造について言及した。本節では、2008年から2013年までのJリーグ財務データをもとにJリーグビジネスの収益構造の特徴を明らかにする。財務データをもとに分析する主な勘定項目は、経常収益に計上される入会金・会費、協賛金収益、放映権収益、その他に存在するJリーグ主管試合入場料収益および商品化権収益、経常費用に計上されるクラブ配分金とする。

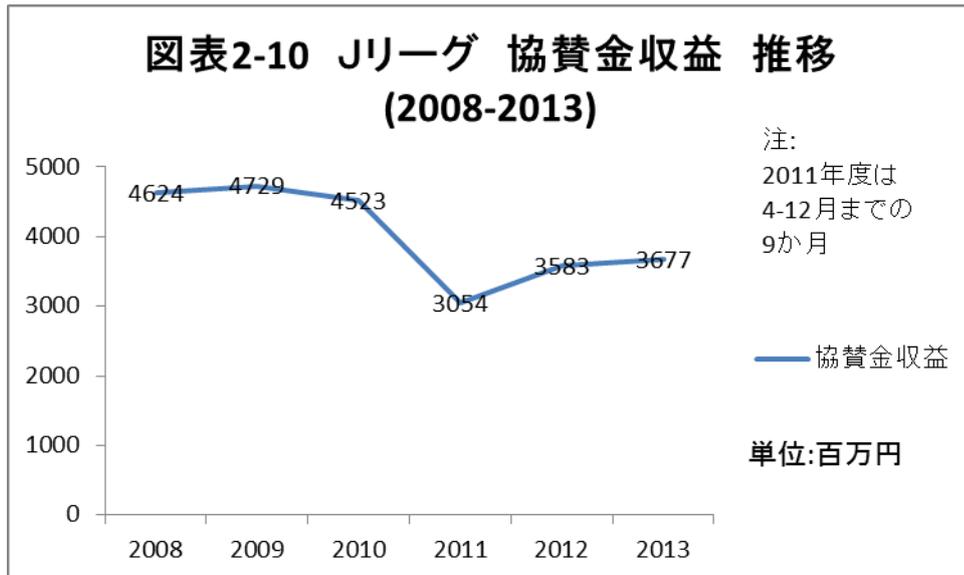
まず、経常収益に計上される①の入会金・会費について言及する。2008年から2013年の入会金・会費の推移を図表2-9として記載する。



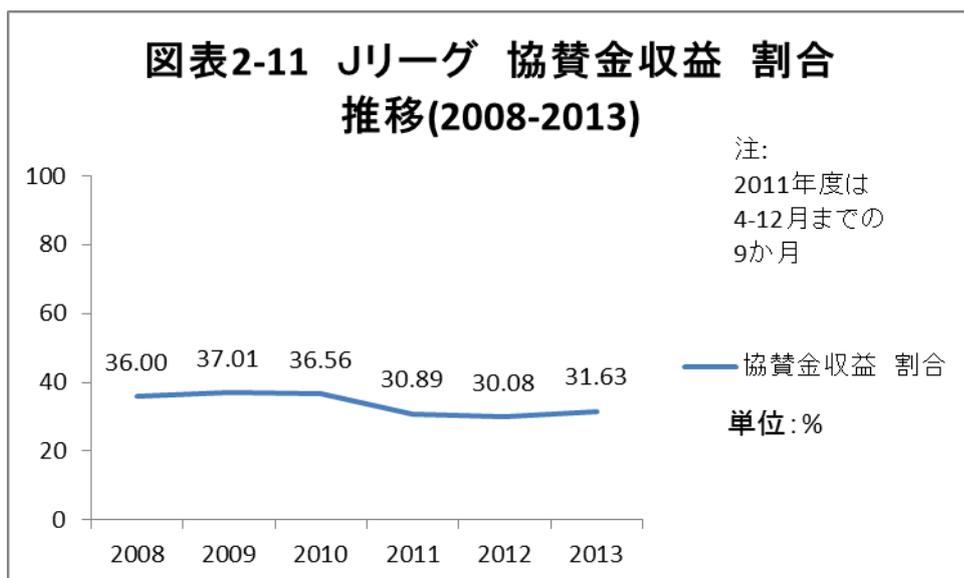
(出所)Jリーグのデータをもとに筆者作成

入会金・会費の推移を見てみると、2008年からの6年間では1100百万円から1200百万円の間を推移している(図表2-9参照)。入会金・会費を増加させるためには新しいJクラブが誕生しJリーグに参加することが必要であり、Jクラブを新規に誕生させることは長い年月が必要であることをふまえると、入会金を短期的に増加させることは極めて難しいと考えられる。

次に②の協賛金収益について、2008年から2013年の協賛金収益の推移を図表2-10、経常収益における協賛金収益の割合の推移を図表2-11として記載する。



(出所)Jリーグのデータをもとに筆者作成

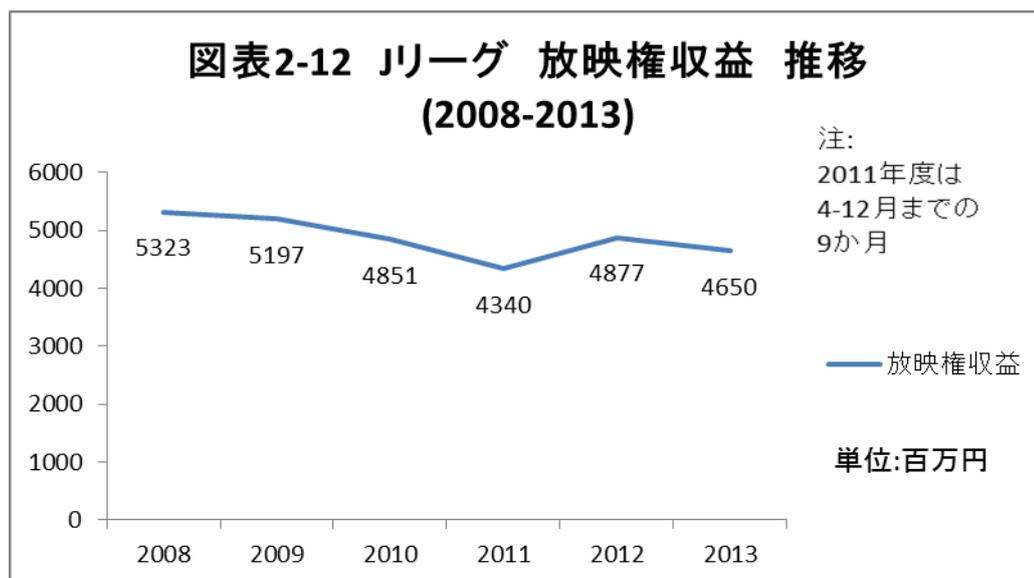


(出所)Jリーグのデータをもとに筆者作成

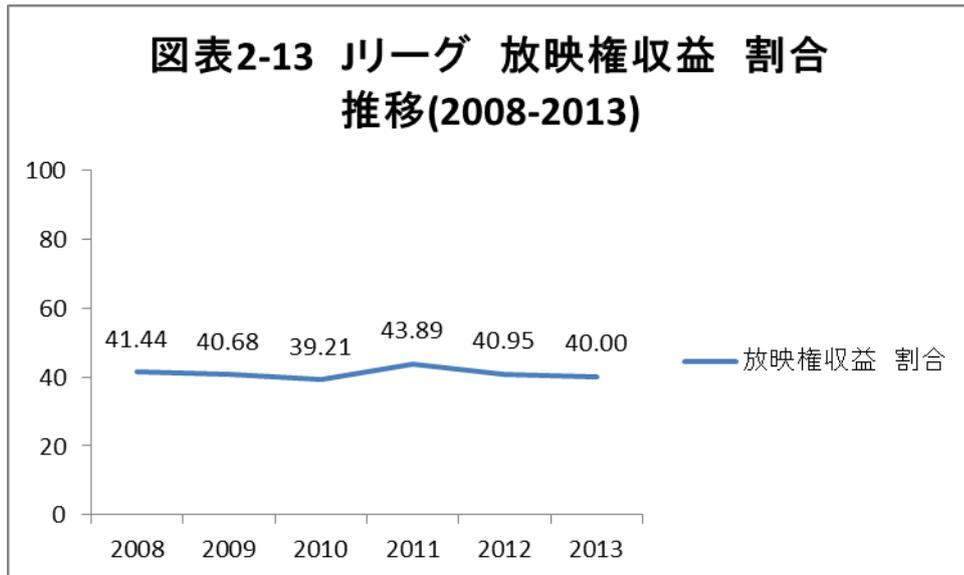
協賛金収益の推移を見てみると、2009年の4729百万円をピークに減少を続け2013年には3677百万円となっており(図表2-10参照)、経常収益における協賛金収益の割合も2009年の約37.0%をピークに減少を続け2013年には約31.6%になっている(図表2-11参照)。Jリーグが2008年から公表している事業計画書(2014)で、対処すべき課題として、「経常収

益は2008年の12,845百万円から減少の一途を辿っており、これはリーマンショックや東日本大震災の影響による企業業績の悪化や、レジャーや価値観の多様化によるテレビの試合中継の減少などによる影響が大きいものと思われます。」と述べられていることや、企業がプロスポーツチームのスポンサーとして投資したことに見合うリターンが不確実性かつ不明確であることをふまえると、協賛金収益を増収させることは極めて困難であると考えられる。また2013年Jリーグの経常収益の約31.4%を占めている協賛金収益の減少により、Jリーグの経営にだけでなく、2013年Jリーグの経常費用の約61.4%を占めるJクラブの収入源であるクラブ配分金にも大きな影響が出ると考えられる。

次に③の放映権収益について、2008年から2013年の放映権収益の推移を図表2-12、経常収益における放映権収益の割合の推移を図表2-13として記載する。



(出所)Jリーグのデータをもとに筆者作成

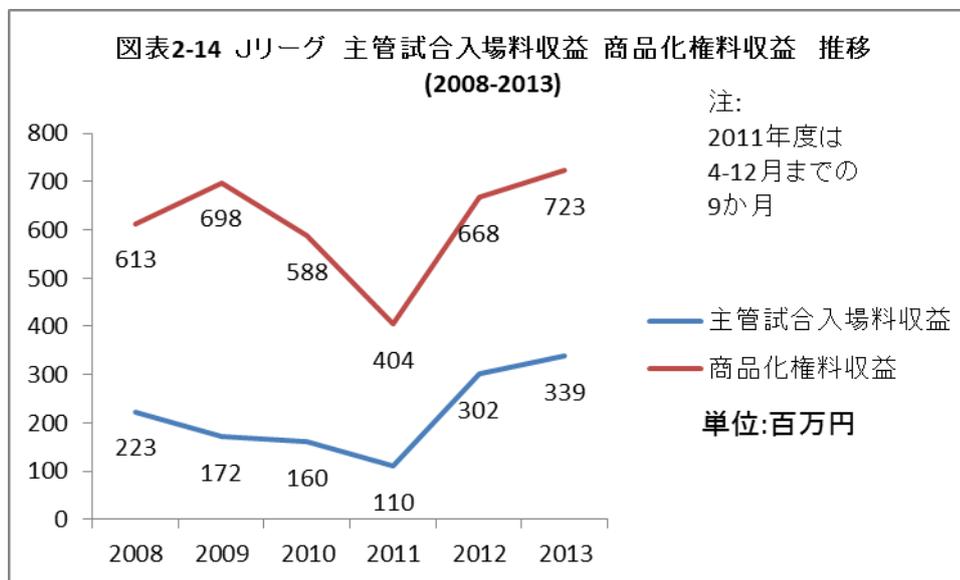


(出所)Jリーグのデータをもとに筆者作成

放映権収益の推移を見てみると、2008年の5323百万円をピークに減少を続けて2013年では4650百万円となっており(図表2-12参照)、経常収益における放映権収益の割合も約40%前半で横ばいの傾向がある(図表2-13参照)。Jリーグが2008年から公表している事業計画書(2014)では対処すべき課題の1つとして、レジャーや価値観の多様化によるテレビの試合中継の減少などによる影響をあげていること、大東ら(2014)はテレビ放送の減少と放映権料の頭打ちの現状に関して、「Jリーグの中継が全国地上波放送ではほとんどお目にかかれなくなって久しく、全国放送の回数は1994年の66回(全264試合)をピークとして2012年、2013年はともに7回(全306試合)に減少し、2012年、2013年シーズンリーグ戦の全国地上波放送の7回はすべてNHKによるもので、民放による放送がなかった。」と言及している。これをふまえると、放映権収益を増収させることは協賛金収益と同様に極めて困難であると考えられる。また協賛金収益と同じことがここでも言える。すなわち2013年Jリーグの経常収益の約40.0%を占める放映権料収益の減少はJリーグの経営にだけでなく、2013年Jリーグの経常費用の約61.4%を占めているJクラブの収入源であるクラブ配分金にも大きな影響が出ると考えられる。

経常収益の最後の勘定項目として、③のその他に入るJリーグ主管試合入場料収益および商品化権収益について、2008年から2013年のその他に存在するJリーグ主管試合入場

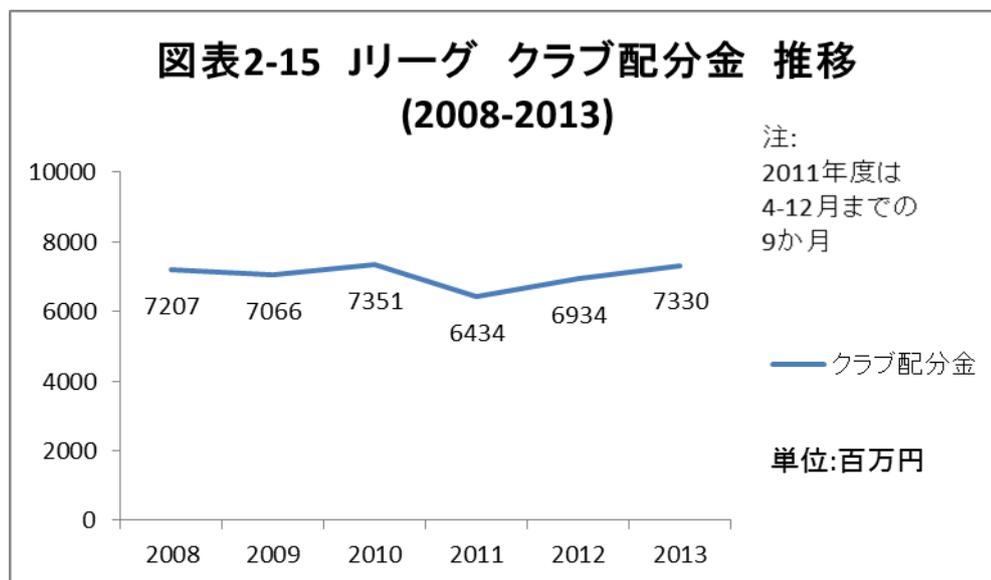
料収益および商品化権収益の推移を図 2-14 として記載する。



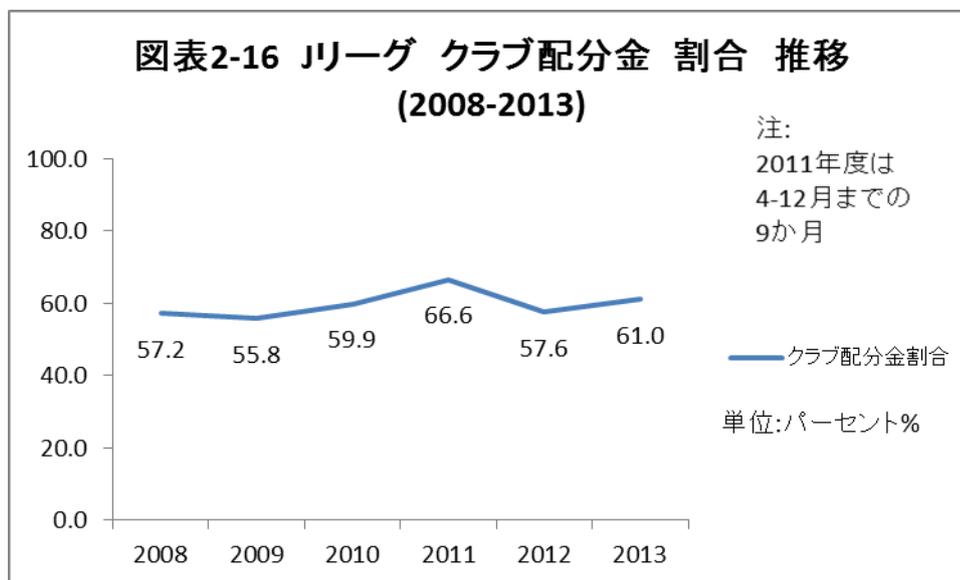
(出所)Jリーグのデータをもとに筆者作成

その他に入る Jリーグ主管試合入場料収益(グラフ青線)および商品化権収益(グラフ赤線)の推移を見てみると、2011 年以降それぞれ増加傾向にあり、2013 年では Jリーグ主管試合入場料収益および商品化権収益はそれぞれ 339 百万円、723 百万円で、2008 年以降の最高収益となっている(図表 2-12 参照)。Jリーグ主管試合入場料収益の増益の一要因として、2012 年から開始された J1 昇格プレーオフが考えられる。J1 昇格プレーオフとは、J2 リーグ年間順位 3 位から 6 位までの 4 クラブが参加しトーナメント方式で準決勝、決勝をそれぞれ 1 試合で行い、優勝したクラブが J1 リーグに昇格できる大会である。2014 年 J1 昇格プレーオフ試合実施要項 5 条(2014)によると、(1)試合は、すべて協会および Jリーグが主催し、Jリーグが主管する。(2)Jリーグは、準決勝の試合の主管権をホームクラブに譲渡する。と明記されており、J1 昇格プレーオフは Jリーグ主管試合入場料収益の増収の一助になっていると考えられる。また 2015 年から実施される予定である 18 クラブによる 2 ステージ制リーグ戦およびチャンピオンシップへの大会方式変更に関しても、Jリーグの主な収益源である放映権収益および協賛金収益の増収だけでなく、Jリーグ主管試合入場料収益の増収にも大きく貢献すると推測される。また商品化権料収益に関して、Jリーグに参加する Jクラブの増加が商品化権料収益の増収の一要因として考えられる。

最後に経常費用の②に計上される 2008 年から 2013 年までのクラブ配分金の推移を図表 2-15、経常費用におけるクラブ配分金の割合の推移を図表 2-16 として記載する。



(出所)Jリーグのデータをもとに筆者作成



(出所)Jリーグのデータをもとに筆者作成

経常費用に計上されるクラブ配分金の推移を見ると、2008年以降7000百万円前後で推移している(図表2-15参照)。次に経常費用に対するクラブ配分金の割合を見てみると、2008年では約57.2%であったが2013年では61.0%と年々増加傾向となっている(図表2-16参照)。経常収益は2008年の12,845百万円から減少の一途を辿っていることや年々Jクラブ数が増加してきた背景をふまえるとJリーグのクラブ配分金を増加させることは極めて厳しい現状であり、それに伴いJクラブにとって広告料収益および入場料収益と並ぶ大きな収益源の1つであるクラブ配分金の減少も予想される。

第五節 Jリーグビジネスのまとめ

第2章では、Jリーグビジネスモデル(リーグ全体)を把握するために、第一節ではJリーグの概要、第二節ではJリーグの現状、第三節では財務データから分析するJリーグの収支の構造、第四節ではJリーグビジネスの収益構造の特徴、に関してそれぞれ言及した。公益社団法人として運営されているJリーグは、日本におけるサッカーの競技力向上やサッカー文化の普及に多大な貢献をしてきたが、その一方で数多くの経営課題を抱えている。繰り返すにはなるが、Jリーグが2008年から公表している事業計画書(2014)では対処すべき課題として、「経常収益は2008年の12,845百万円から減少の一途を辿っており、これはリーマンショックや東日本大震災の影響による企業業績の悪化や、レジャーや価値観の多様化によるテレビの試合中継の減少などによる影響が大きいものと思われます。」と述べていることをふまえると、Jリーグを取り巻く経営環境は厳しい。Jリーグの正味財産増減計算書総括表に存在する勘定項目は、経常収益で①入会金・会費、②協賛金収益、③放映権収益、④その他、経常費用で①リーグ運営経費、②クラブ配分金、③その他、から構成されており、経常収益における協賛金収益および放映権収益は減少傾向、また経常費用におけるクラブ配分金は年々増加傾向であることをふまえると、現状のJリーグの収益構造を大幅に改善するために諸施策を打つことが必要であると考えられる。

第3章 Jクラブのビジネスモデル(各クラブ)

第一節 Jクラブの概要

第一項 Jリーグ百年構想クラブ

まずJリーグを目指すクラブがJリーグに入会するためには、JリーグからJリーグ百年構想クラブとして認定されなくてはならない。Jリーグ百年構想クラブ規程2条(2014)では百年構想クラブの条件として、

- ① Jリーグ規約第1条〔Jリーグの目的〕に賛同していること
- ② 日本法に基づき設立された、発行済み株式総数の過半数を日本国籍を有する者か内国法人が保有する株式会社または公益法人もしくは特定非営利活動法人であり、1年以上の運営実績があること
- ③ 将来のJリーグ入会を目指し、Jリーグの指導を受けながら、Jリーグ入会に向けた取り組みを進める意思を持っていること
- ④ Jリーグ入会後のホームタウンを予定または決定していること
- ⑤ サッカークラブ運営を主たる業務としていること
- ⑥ 現に日本フットボールリーグ（JFL）、9地域のサッカーリーグまたは都道府県サッカーリーグに加盟し、活動している実績があること
- ⑦ 天候、日時を問わず、トップチームが練習できる場所を確保できる状態であること（屋内か屋外かを問わない）
- ⑧ 協会に対し2種または3種のいずれかで登録したチームがあり、1年以上活動した実績があること。なお、これに当てはまらない場合は、第5条第1項に定める申請を行った日の属するシーズンの翌シーズンの最終日までに当該チームを協会に登録し、活動を開始することを申請クラブが文書にて確約することをもって足りる
- ⑨ 普及活動（サッカースクールまたはクリニック）を1年以上継続して実施していること
- ⑩ 適法かつ適正に決算が行われ、財務諸表および税務申告書類が作成されるとともに、短期的に資金難に陥る可能性が極めて低いとJリーグが評価できる状態であること
- ⑪ 定款が適法かつ適正に整備されていること
- ⑫ 取締役（理事）に、第4号にいうホームタウンに居住または勤務している者が1名以上含まれていること
- ⑬ 常勤役員（常勤理事）が1名以上、その他常勤社員（常勤職員）員が4名以上いるこ

と。なお、常勤役員（常勤理事）は複数で、そのうち1名以上は代表取締役（代表理事）であることが望ましい

- ⑭ 申請クラブの名称、ロゴ、エンブレムについて、Jリーグが指定する商標が取得済みであるかまたは出願中であることあるいは商標登録出願のための準備が速やかに始められる状態であること、と明記されている。

第二項 Jクラブの資格要件とJリーグクラブライセンス制度

次にJリーグを目指すクラブは、JリーグからJリーグ百年構想クラブとして認定された後、Jリーグクラブライセンス制度の交付規則の要件を満たし、JリーグからJリークリーグクラブライセンスを交付されなくてはならない。Jリーグクラブライセンス制度とは、2012年3月に施行されたJクラブのリーグ戦への参加資格を決める制度として存在する。J LEAGUE ANNUAL REPORT(2014)によると、リーグクラブライセンス制度の導入は、『「サッカーの競技水準や施設的水準の持続的な向上」と「クラブの経営安定化、財務能力・信頼性の向上」を主な目的としており、サッカーがより魅力的で、観客やパートナーなどのステークホルダーに信頼されるスポーツとなることを企図しています。』と述べられている。Jリーグクラブライセンス制度には、

- ① 競技基準
- ② 施設基準
- ③ 人事体制・組織運営基準
- ④ 法務基準
- ⑤ 財務基準

の5つの審査基準・計56項目、これら基準のそれぞれに「A」「B」「C」の等級が給付される。

Jリーグクラブライセンスは、3つに分けられる。

- ① J1・J2のいずれにも参加できる「J1ライセンス」、
- ② J2のみに参加できる「J2ライセンス」、
- ③ 2014年から設立されたJ3リーグ発足に対して、Jリーグ独自のローカルライセンスとして「J3ライセンス基準」

を設け、いずれもJリーグが独自に運用し審査を行っている。なお、Jリーグを目指すク

ラブはJリーグからJリーグ百年構想クラブとして認定され、Jリーグクラブライセンスの交付を受けた後、J3リーグから入会することとなる。

第三項 Jリーグのリーグ編成

本項では、Jクラブが所属するリーグ編成について言及する。2014年で21周年を迎えたJリーグは、1993年5月15日に日本で初めてのプロサッカーリーグとして開幕した。Jリーグは1993年開幕時には1部リーグ10クラブでスタートした。

2014年にはJ1、J2、J3といった3部リーグから構成され、Jリーグに所属するクラブ数は、

- ① J1計18クラブ
- ② J2計22クラブ
- ③ J3計11クラブ

合計51クラブに増加した。

参加するクラブの所在地は2014年現在、計36都道府県にまたがり、75%以上の都道府県をカバーしている。

J1リーグとJ2リーグ、J2リーグとJ3リーグの間にはクラブの入れ替えが行われる。Jリーグ規程16条、17条(2014)ではそれぞれJ1・J2クラブの入れ替え、J2・J3クラブの入れ替えについて明記されている。

Jリーグ規程16条(2014)によると、「J1における年間順位の下位3クラブがJ2に降格し、J2における年間順位の上位2クラブおよびJ2昇格プレーオフの優勝クラブがJ1に昇格する。」と明記されている。Jリーグ規程17条(2014)では、「J2における年間順位の最下位クラブがJ3に降格しJ3の優勝クラブがJ2に昇格する、J2における年間順位が21位のクラブとJ3における2位のクラブとが入れ替え戦を行い、勝者が翌シーズンのJ2クラブ、敗者が翌シーズンのJ3クラブとなる。」と明記されている。

昇格するためには、昇格する先のリーグのライセンスの要件を満たすことが求められ、ライセンスの要件を満たしていない場合は昇格することができないという規程が存在する。以下に、2014年J1、J2、J3のクラブ名一覧を図表3-1、3-2、3-3として記載する。

図表 3-1 2014 年 J1 クラブ名 一覧

J1クラブ 18クラブ 名称	法人名	ホームタウン
ベガルタ仙台	(株)ベガルタ仙台	仙台市
鹿島アントラーズ	(株)鹿島アントラーズ・エフ・シー	鹿嶋市、潮来市、神栖市、行方市、銚田市
浦和レッズ	浦和レッドダイヤモンド(株)	さいたま市
大宮アルディージャ	エヌ・ティ・ティ・スポーツコミュニティ(株)	さいたま市
柏レイソル	(株)日立柏レイソル	柏市
FC東京	東京フットボールクラブ(株)	東京都
川崎フロンターレ	(株)川崎フロンターレ	川崎市
横浜F・マリノス	横浜マリノス(株)	横浜市、横須賀市
ヴァンフォーレ甲府	(株)ヴァンフォーレ山梨スポーツクラブ	甲府市、韮崎市を中心とする全県
アルビレックス新潟	(株)アルビレックス新潟	新潟市、聖籠町
清水エスパルス	(株)エスパルス	静岡市
名古屋グランパス	(株)名古屋グランパスエイト	名古屋市、豊田市、みよし市を中心とする全県
ガンバ大阪	(株)ガンバ大阪	吹田市、茨木市、高槻市、豊中市
セレッソ大阪	大阪サッカークラブ(株)	大阪市、堺市
ヴィッセル神戸	(株)クリムゾンフットボールクラブ	神戸市
サンフレッチェ広島	(株)サンフレッチェ広島	広島市
徳島ヴォルティス	徳島ヴォルティス(株)	徳島市、鳴門市、美馬市、板野町、松茂町、
サガン鳥栖	(株)サガン・ドリームス	藍住町、北島町を中心とする全県

(出所)Jリーグ HP(<http://www.j-league.or.jp/>)より筆者作成

図表 3-2 2014 年 J2 名クラブ 一覧

J2クラブ 22クラブ 名称	法人名	ホームタウン
コンサドーレ札幌	(株)北海道フットボールクラブ	札幌市
モンテディオ山形	(株)モンテディオ山形	山形市、天童市、鶴岡市を中心とする全県
水戸ホーリーホック	(株)フットボールクラブ水戸ホーリーホック	水戸市
栃木SC	(株)栃木サッカークラブ	宇都宮市
ザスパクサツ群馬	(株)草津温泉フットボールクラブ	草津町、前橋市を中心とする全県
ジェフユナイテッド千葉	ジェフユナイテッド(株)	市原市、千葉市
東京ヴェルディ	東京ヴェルディ1969フットボールクラブ(株)	東京都
横浜FC	(株)横浜フリエスポーツクラブ	横浜市
湘南ベルマーレ	(株)湘南ベルマーレ	厚木市、伊勢原市、小田原市、茅ヶ崎市、秦野市、平塚市、藤沢市、大磯町、寒川町、二宮町
松本山雅FC	(株)松本山雅	松本市、塩尻市、山形村、安曇野市
カターレ富山	(株)カターレ富山	富山市を中心とする全県
ジュビロ磐田	(株)ジュビロ	磐田市
FC岐阜	(株)岐阜フットボールクラブ	岐阜市を中心とする全県
京都サンガF.C.	(株)京都パープルサンガ	京都市、宇治市、城陽市、向日市、
ファジアーノ岡山	(株)ファジアーノ岡山スポーツクラブ	岡山市、倉敷市、津山市を中心とする全県
カマタマーレ讃岐	(株)カマタマーレ讃岐	高松市、丸亀市を中心とする全県
愛媛FC	(株)愛媛FC	松山市を中心とする全県
アビスパ福岡	アビスパ福岡(株)	福岡市
ギラヴァンツ北九州	(株)ギラヴァンツ北九州	北九州市
V・ファーレン長崎	(株)V・ファーレン長崎	長崎市、諫早市を中心とする全県
ロアッソ熊本	(株)アスリートクラブ熊本	熊本市
大分トリニータ	(株)大分フットボールクラブ	大分市、別府市、佐伯市を中心とする全県

(出所)Jリーグ HP(<http://www.j-league.or.jp/>)より筆者作成

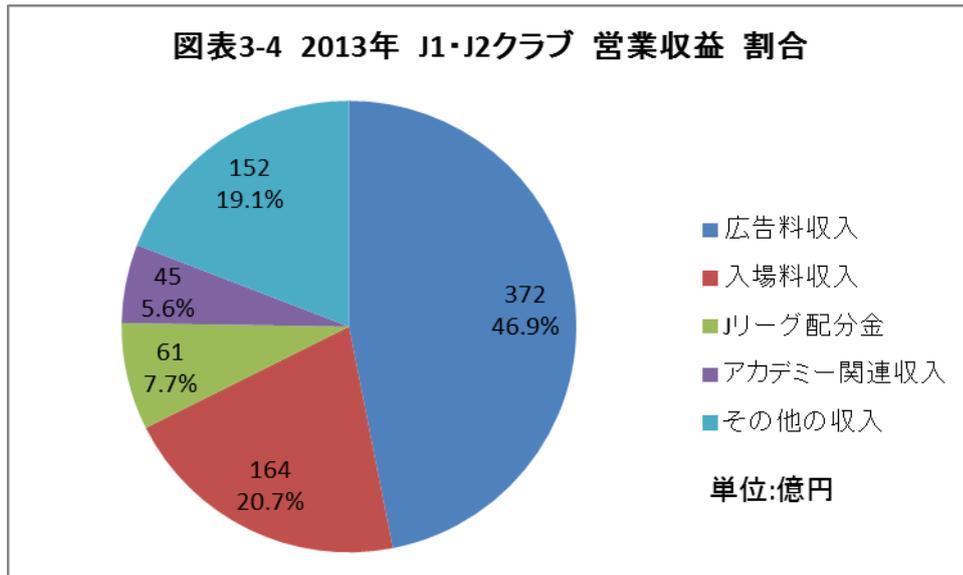
図表 3-3 2014 年 J3 クラブ名 一覧

J3クラブ 11クラブ 名称	法人名	ホームタウン
グルージャ盛岡	(株)いわてアスリートクラブ	盛岡市
ブラウブリッツ秋田	(株)ブラウブリッツ秋田	秋田市、由利本荘市、にかほ市、 男鹿市を中心とする全県
福島ユナイテッドFC	(株)AC福島ユナイテッド	福島市を中心とする全県
FC町田ゼルビア	(株)ゼルビア	町田市
Y. S. C. C. 横浜	(特非)横浜スポーツ&カルチャークラブ	横浜市
SC相模原	(株)スポーツクラブ相模原	相模原市
AC長野パルセイロ	(株)長野パルセイロ・アスレチッククラブ	長野市、須坂市、中野市、飯山市、千曲市、坂城町、 小布施町、高山村、山ノ内町、木島平村、 野沢温泉村、信濃町、飯綱町、小川村、栄村
ツエーゲン金沢	(株)ツエーゲン	金沢市、野々市市、かほく市、津幡町、 内灘町を中心とする全県
藤枝MYFC	(株)藤枝MYFC	藤枝市、島田市、焼津市、牧之原市、 吉田町、川根本町
ガイナレ鳥取	(株)SC鳥取	鳥取市、米子市、倉吉市、境港市を中心とする全県
FC琉球	琉球フットボールクラブ(株)	沖縄市を中心とする全県

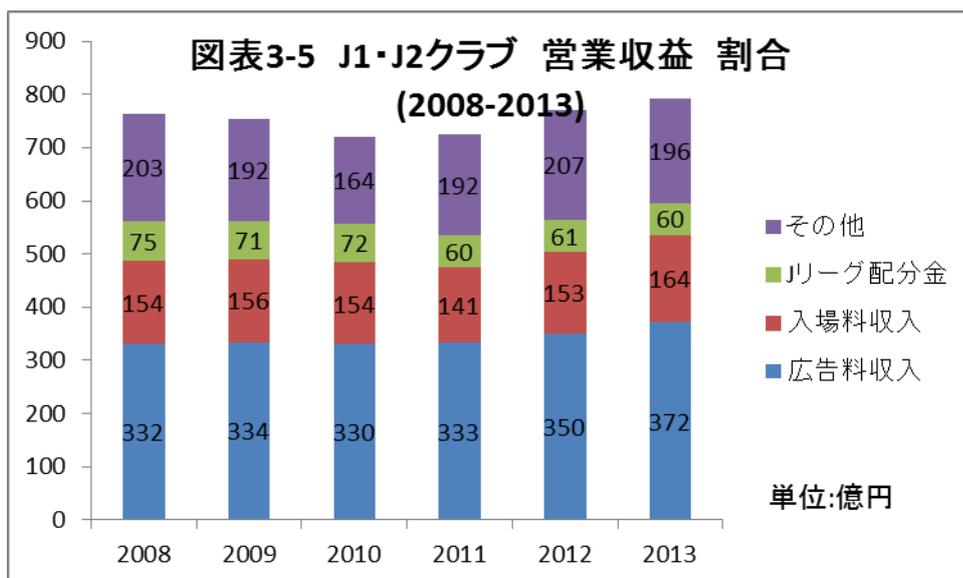
(出所)Jリーグ HP(<http://www.j-league.or.jp/>)より筆者作成

第二節 Jクラブの現状

Jクラブの現状をとして、2014 J LEAGUE ANNUAL REPORT(2014)を見る。営業収益に関して、J1、J2 全 40 クラブの営業収益の合計は、前年から 20 億円増の 793 億円であり、3 年連続での増収及び過去最高金額を記録した。次に Jリーグ別での営業収益は、J1 が 554 億円、J2 が 239 億円、クラブ別平均営業収益は J1 が 30.7 億円、J2 が 10.9 億円となった。また収益構造別では、「広告料収入が前年 22 億円増の 372 億円、入場料収入が同 11 億円増の 164 億円となり、J1、J2 とともに、広告料収入と入場料収入の 2 つが全営業収益の約 3 分の 2 を占める構造となっている。」と明記されている。これらの現状に関して、2013 年 J1・J2 クラブの営業収益の割合を図表 3-4、2008 年から 2013 年までの J1・J2 クラブの営業収益の割合を図表 3-5、として記載する。



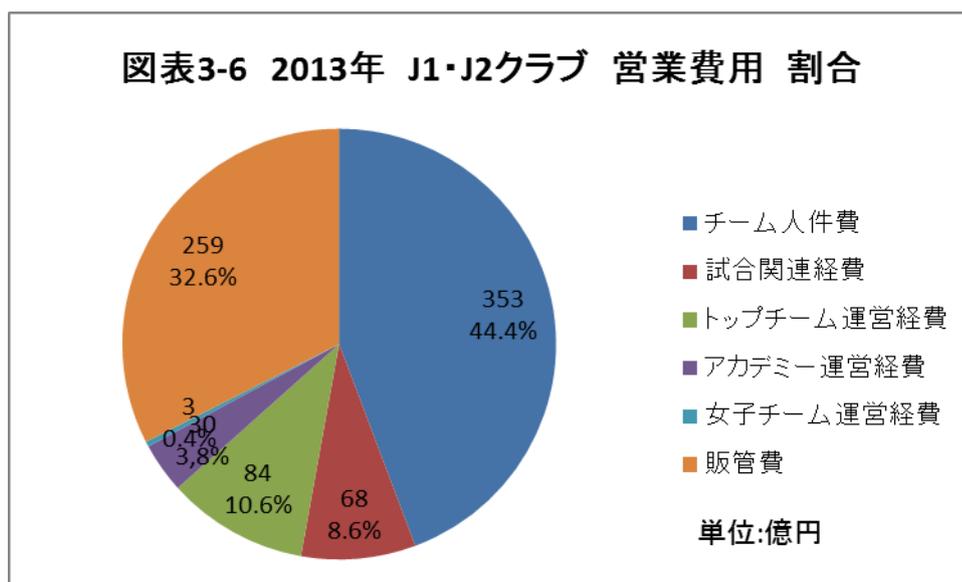
(出所)Jリーグのデータをもとに筆者作成



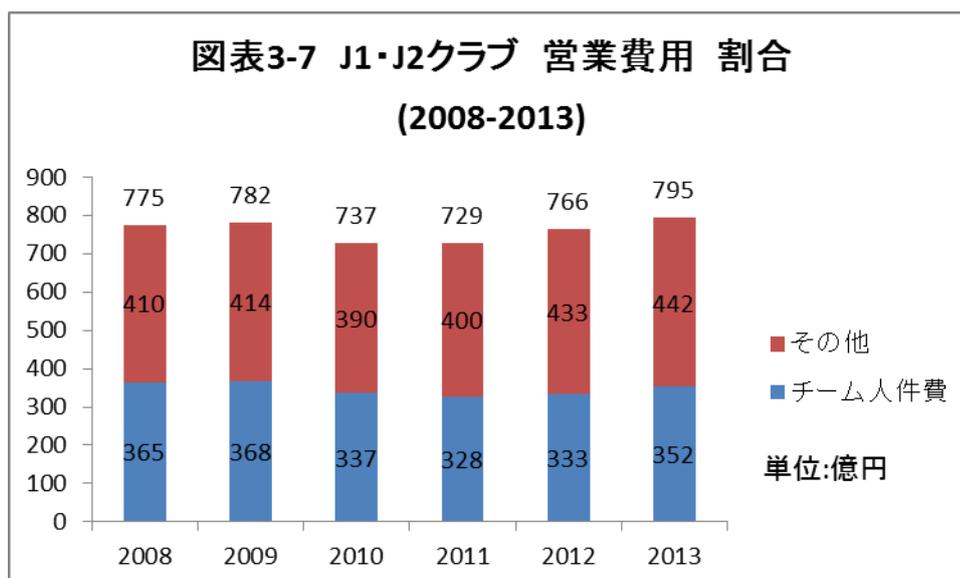
(出所)Jリーグのデータをもとに筆者作成

次に営業費用に関して、2014 J LEAGUE ANNUAL REPORT (2014)をよると、J1、J2全40クラブ合計での営業費用は、収入増に伴いチーム人件費の増加などがあったことから前年比19億円増加の795億円となり、リーグ別では、J1が551億円、J2が243億円となった。営業費用の内訳は、Jクラブに所属する選手やコーチなどの人件費であるチーム人件費が

352 億円、J クラブがホームゲームを開催する際に必要な経費である試合関連経費が 67 億円、J クラブに所属する選手や監督で構成させるトップチームを運営するために必要な経費であるトップチーム運営経費が 84 億円、J クラブが運営するアカデミーを運営する際に必要な経費であるアカデミー運営経費が 30 億円、少数の J クラブが所有している女子チームを運営する際に必要な経費である女子チーム運営経費が 2 億円、販売費及び一般管理費が 258 億円となっており、チーム人件費が営業費用の 44%を占めている。また J1、J2 の両リーグにおいて、「チーム人件費に試合関連経費とトップチーム運営経費を加えたこれら 3 つの経費が営業費用の約 3 分の 2 を占める構造となっている。」と明記されている。これらの現状に関して、2013 年 J1・J2 クラブの営業費用の割合を図表 3-6、2008 年から 2013 年までの J1・J2 クラブの営業費用の割合を図表 3-7、として記載する。



(出所)Jリーグのデータをもとに筆者作成

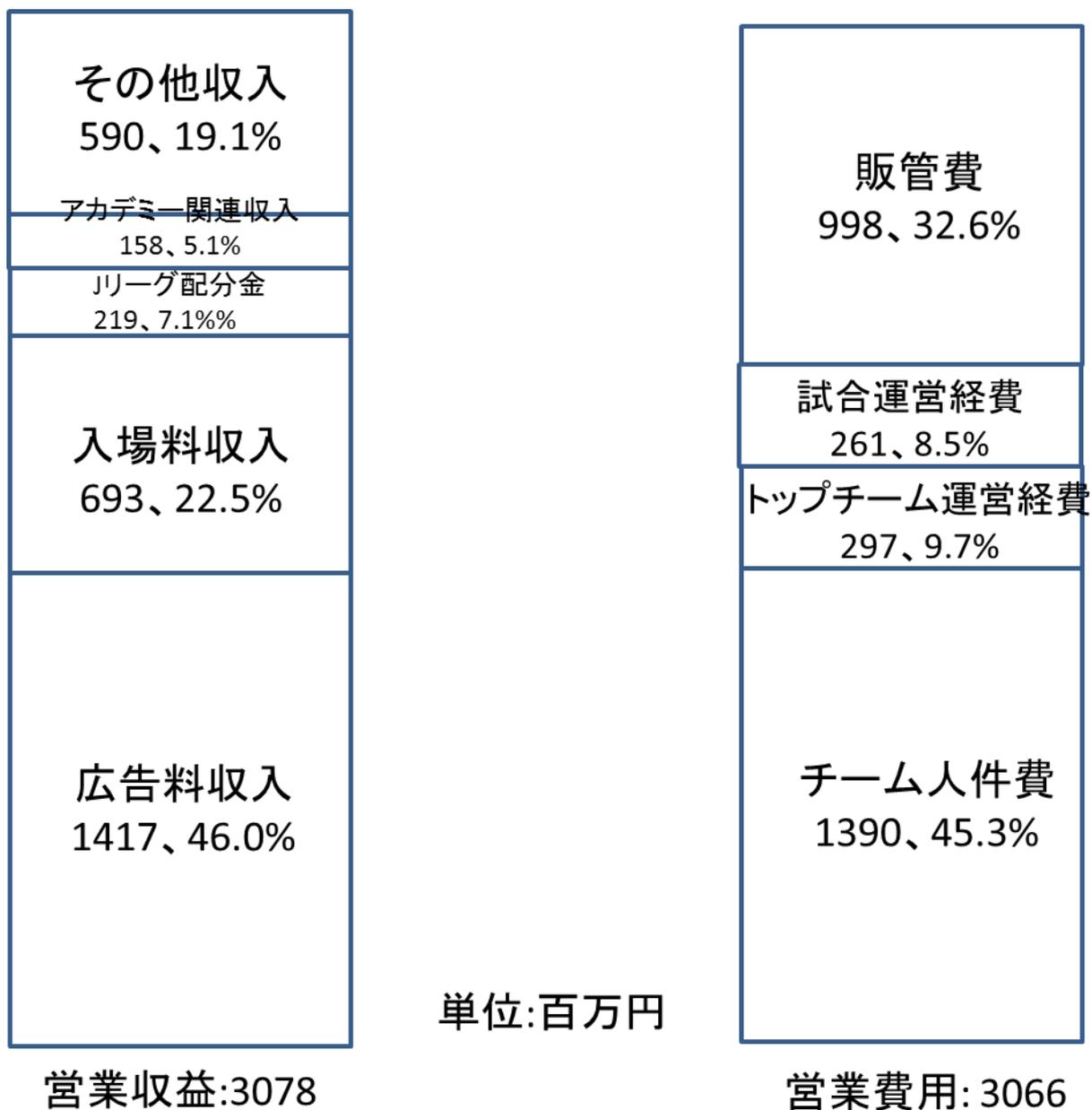


(出所)Jリーグのデータをもとに筆者作成

第三節 財務データから分析するJクラブの収支の構造

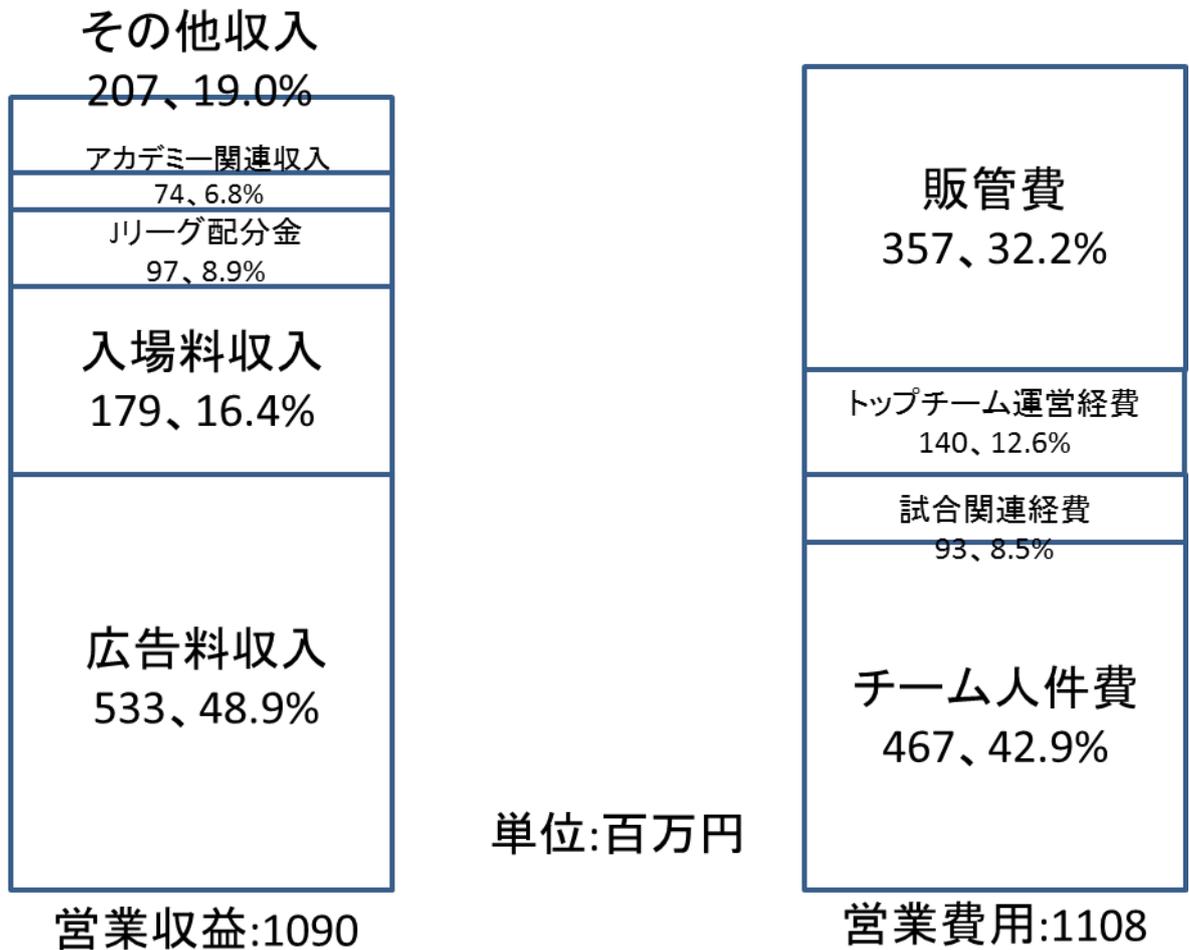
本節では、Jリーグが発表している2013年のJクラブ個別財務諸表のデータをもとにJクラブの収支の構造を明らかにする。武藤(2013)は、クラブチームの財務構造をマイクロ・コングロマリットと称し、クラブチームの収入面での特徴は、対価を支払ってくれる主体、つまり顧客が複数の類型にわたる点であり、収入構造が複雑であると言及しており、Jクラブの収益構造も同様であると考えられる。なお、2013年J1クラブ平均を比例縮尺図として図表3-8、2013年J2クラブ平均を比例縮尺図として図表3-9として記載する。

図表 3-8 2013 年 J1 クラブ平均 比例縮尺図



(出所)Jリーグのデータをもとに筆者作成

図表 3-9 2013 年 J2 クラブ平均 比例縮尺図



(出所)Jリーグのデータをもとに筆者が作成

主な勘定項目として、営業収益では、以下の5つがある。

- ① 広告料収入
- ② 入場料収入
- ③ Jリーグ配分金
- ④ アカデミー関連収入
- ⑤ その他収入

営業費用では

- ① チーム人件費、

- ② 試合関連経費、
- ③ トップチーム運営経費
- ④ 販管費

が存在する。

営業収益に計上されている①の広告料収入とは、Jクラブのスポンサーとなる企業が広告宣伝を目的としてJクラブに支払う広告料としての収入である。武藤(2013)は、スポンサーとは、クラブチームにスポンサー料を支払い、その見返りとして第一に広告効果を期待する主体であり、広告効果とは、スポンサーの企業(名前)や製品・サービスの認知度や理解度、親近感・好感度などが上昇することである。と言及している。Jクラブがスポンサーする企業に対して実施する代表的なものとして、選手が試合中に着用するユニフォームに企業名を載せることやスタジアム内に看板を設置することがあげられる。なお、2013年 J1・J2クラブの広告料収入の平均は、J1クラブ平均が1417百万円、J2クラブ平均が533百万円であり、営業収益に占める割合としてそれぞれ46.0%、48.9%と営業収益のほぼ半分を占めている。

②の入場料収入とは、Jクラブが主催するホームゲーム(リーグ戦17試合、カップ戦も含む)を観戦するために必要な観戦者からのチケット収入である。チケットの種類には主に2種類存在しており、1,前売り券に代表されるシーズンチケット、2,当日券、が存在する。シーズンチケットとは、シーズンの行われる複数の試合のチケットをまとめて購入できるチケットであり、正規よりも割引価格で提供されているが、売上を確実に早期に計上できる点でメリットがある。一方当日券では、試合当日に試合会場でのみ販売されるチケットのことで、正規価格で販売されているが、当日の天候などの不確実な状況下においても観戦しない(キャンセル)ことも可能であることがメリットとして存在する。武藤(2008)は、キャッシュフローの改善案の1つとしてシーズンチケットと前売り券を挙げており、シーズンチケットは収入の前倒しと確定に貢献すると言及している。Jリーグでは、Jクラブごとに独自で価格を設定しており、スタジアムや座席によって価格が違う仕組みになっている。なお、2013年 J1・J2クラブの入場料収入の平均は、J1クラブ平均が693百万円、J2クラブ平均が179百万円であり、営業収益に占める割合としてそれぞれ22.5%、16.4%となっている。

③の J リーグ配分金とは、J クラブが J リーグから得ることができる配分金であり、J クラブにとって広告料収入および入場料収入と並ぶ大きな収入源の 1 つである。クラブ配分金の財源は、J リーグの協賛金収益、放映権収益、商品化権収益などであり、具体的な配分方法に関しては明らかになっていない(2014年現在)が J リーグの財務データを見てみると、J1 クラブでは約 200 百万円から約 250 百万円、J2 クラブでは約 100 百万円となっている。2013 年 J1・J2 クラブの J リーグ配分金の平均は、J1 クラブ平均が 219 百万円、J2 クラブ平均が 97 百万円であり、営業収益に占める割合としてそれぞれ 7.1%、8.9%となっている。なお、2010 年以降のクラブ配分金には J リーグのリーグ戦での成績に応じて獲得できる賞金が含まれている。

④のアカデミー関連収入とは、J クラブが運営するアカデミーからの収入である。J リーグクラブライセンス交付規則運用細則(2014)によると、アカデミーとは、①15 歳から 21 歳までの年齢層を対象としたユースチーム：交付規則にいう U-18 チーム、②10 歳から 14 歳までの年齢層を対象としたユースチーム：交付規則にいう U-15 チーム、U-12 チーム、③10 歳未満を対象としたチーム：交付規則にいう U-10 チームまたはそれに代替するサッカースクールおよびクリニック、と明記されており、トップチーム以下に構成されているチームをアカデミーとしている。また J リーグクラブライセンス交付規則(2014)第 8 章の競技基準では目的として、①質の高いアカデミープログラムを構築すること、②アカデミー選手のオフ・ザ・ピッチ教育についても支援・奨励すること、③アカデミー選手の医療ケアを充実させること、が明記されており、J クラブはアカデミーの運営を義務づけられていることがわかる。なお、2013 年 J1・J2 クラブのアカデミー関連収入の平均は、J1 クラブ平均が 158 百万円、J2 クラブ平均が 74 百万円であり、営業収益に占める割合としてそれぞれ 5.1%、6.8%となっている。

次に営業費用に計上されている①のチーム人件費とは、J クラブに所属する選手やコーチなどの人件費である。J LEAGUE ANNUAL REPORT(2014)ではチーム人件費に関して、「2013 年のチーム人件費の割合は営業費用の 44%を占めており、J1、J2 の両リーグにおいて、チーム人件費に試合関連経費とトップチーム運営経費を加えたこれら 3 つの経費が営業費用の約 3分の 2 を占める構造となっている。」と述べており、チーム人件費は J クラブの営業費用のもっとも大きな費用であると考えられる。なお、2013 年 J1・J2 クラブのチーム人

件費の平均は、J1 クラブ平均が 1390 百万円、J2 クラブ平均が 467 百万円であり、営業費用に占める割合としてそれぞれ 45.3%、42.9%となっており、営業費用の約半分弱を占めている。

②の試合関連経費とは、J クラブがホームゲームを開催する際に必要な経費であり、2013 年 J1・J2 クラブの試合関連経費の平均は、J1 クラブ平均が 261 百万円、J2 クラブ平均が 93 百万円であり、営業費用に占める割合としてともに 8.5%となっている。

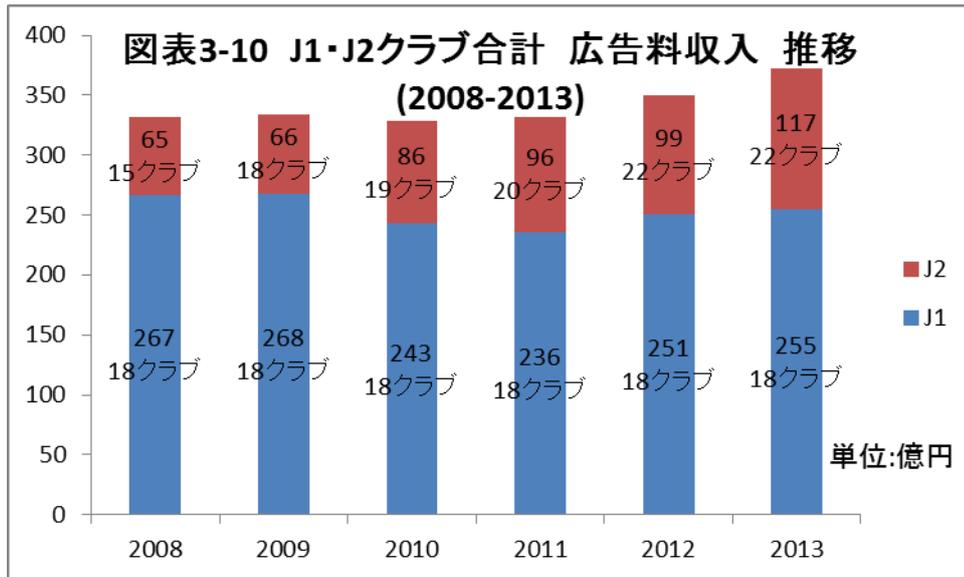
③のトップチーム運営経費とは、J クラブに所属する選手や監督で構成させるトップチームを運営するために必要な経費であり、2013 年 J1・J2 クラブのトップチーム運営経費の平均は、J1 クラブ平均が 297 百万円、J2 クラブ平均が 140 百万円であり、営業費用に占める割合としてそれぞれ 9.7%、12.6%となっている。

④の販管費とは、J クラブが行う販売および一般管理に必要な費用であり、2013 年 J1・J2 クラブのトップチーム運営経費の平均は、J1 クラブ平均が 998 百万円、J2 クラブ平均が 357 百万円であり、営業費用に占める割合としてそれぞれ 32.2%、32.6%となっている。

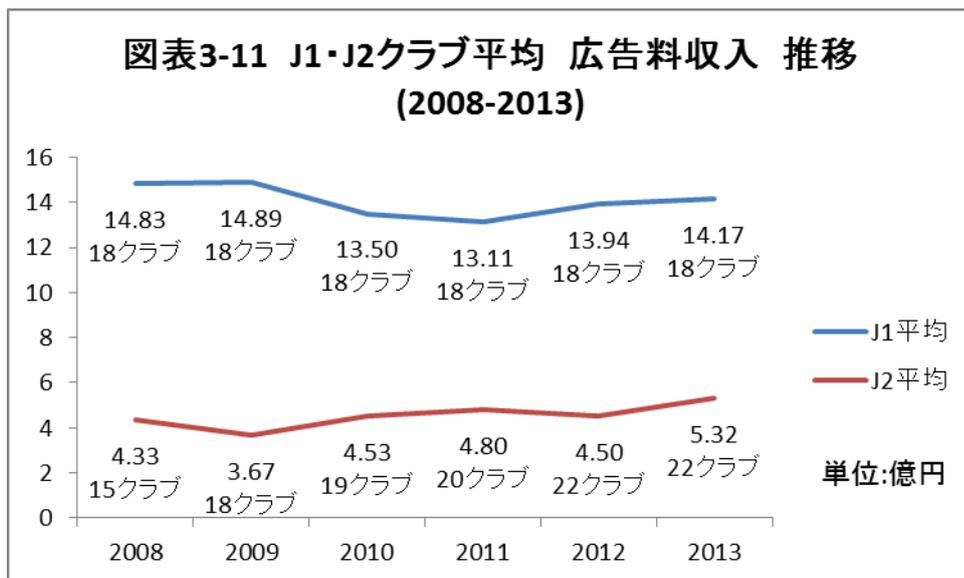
第四節 Jクラブビジネスの収益構造の特徴

第三節では、2013 年の J リーグ財務データから分析する J クラブの収支の構造について言及した。本節では、2008 年から 2013 年までの J リーグ財務データをもとに J クラブビジネスの収益構造の特徴を明らかにする。財務データをもとに分析する主な勘定項目は、営業収益に計上される①広告料収入、②入場料収入、③J リーグ配分金、経常費用に計上される①チーム人件費とする。

まず、営業収益に計上される①の広告料収入について言及する。2008 年から 2013 年の J1・J2 クラブ合計の広告料収入の推移を図表 3-10、J1・J2 クラブ各クラブ平均の広告料収入の推移を図表 3-11 として記載する。



(出所)Jリーグのデータをもとに筆者作成



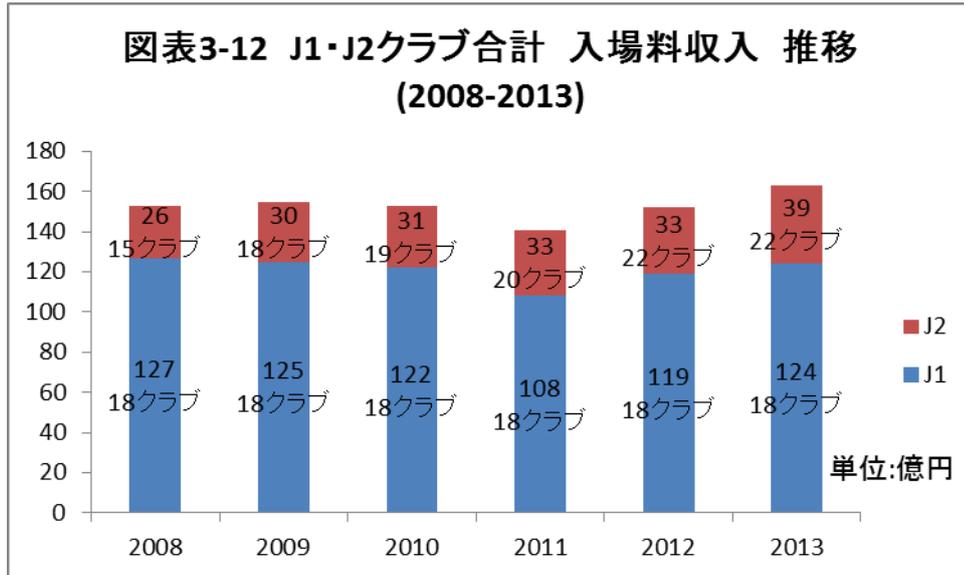
(出所)Jリーグのデータをもとに筆者作成

2008年から2013年のJ1・J2クラブ合計の広告料収入の推移を見てみると、2010年の329億円から増加傾向である。この一要因として、J2クラブ数の増加が考えられ、2010年では19クラブで構成されていたJ2リーグは2013年では22クラブで構成されている。(図表3-10を参照)その一方、J1・J2クラブ各クラブの平均の広告料収入の推移を見てみると、

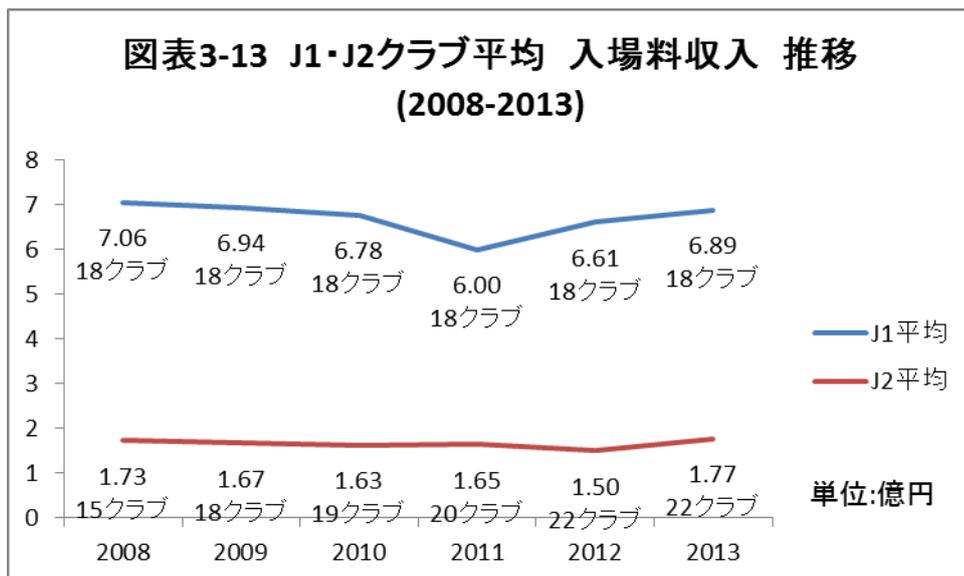
J1 クラブ平均(グラフ青線)では2009年の14,89億円をピークに減少傾向であり、2013年は14.17億円となっている。その一方、J2 クラブ平均(グラフ赤線)では2009年の3.67億円以降年々増加傾向である。(図表3-11 参照)大東ら(2014)は、「企業スポーツからの脱却をうたってスタートしたJリーグではあるが、脱却しきれていない現実も見え隠れし、適正価格の広告宣伝費としてクラブに協賛することは何ら問題ないが、責任企業への依存という構造から脱しようとする姿勢すら感じられないクラブもある。」と広告料収入に依存しすぎているJクラブの現状について言及している。またJ LEAGUE ANNUAL REPORT(2014)では、「クラブの歴史や背景によって収益構造に特徴は見られるものの、基本的には、二大収益源である入場料収入と広告料収入をバランスよく獲得し特定の収入に依存しすぎないことが、クラブ経営の安定化につながる。」と述べており、広告料収入に依存しすぎているJクラブの現状に危機感を持っていると考えられる。

2013年Jクラブ別のデータを分析してみると、営業収益における広告料収入の占める割合が高いJ1クラブとして、①NTTグループをスポンサーに擁す大宮アルディージャが71.1%、②トヨタ自動車をスポンサーとして擁す名古屋グランパスが58.1%、③日立グループをバックに持つ柏レイソルが57.1%となっており、これらのJクラブが代表的な広告料収入が多いJクラブであることがわかる。

次に営業収益に計上される②の入場料収入について、2008年から2013年のJ1・J2クラブ合計の入場料収入の推移を図表3-12、J1・J2クラブ各クラブ平均の入場料収入の推移を図表3-13として記載する。



(出所)Jリーグのデータをもとに筆者作成

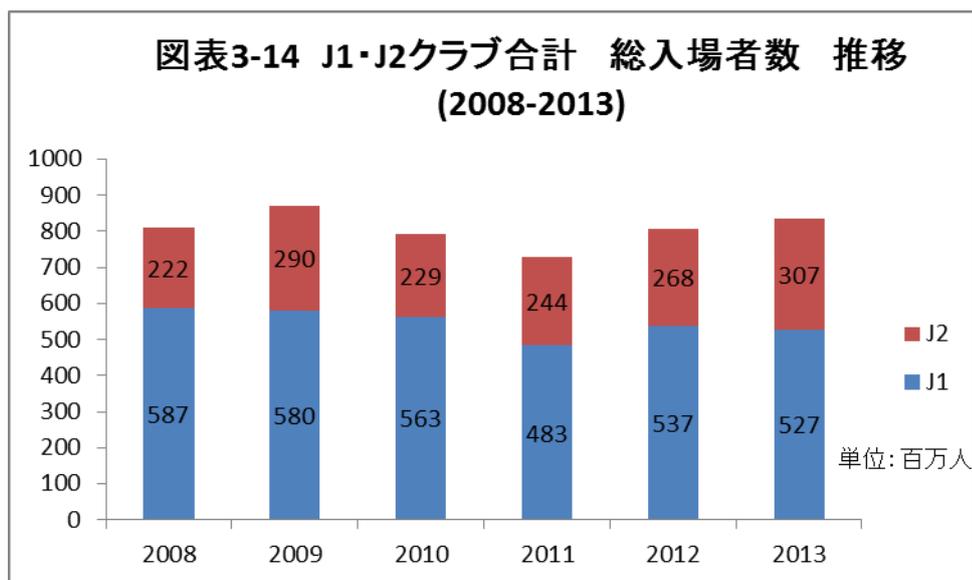


(出所)Jリーグのデータをもとに筆者作成

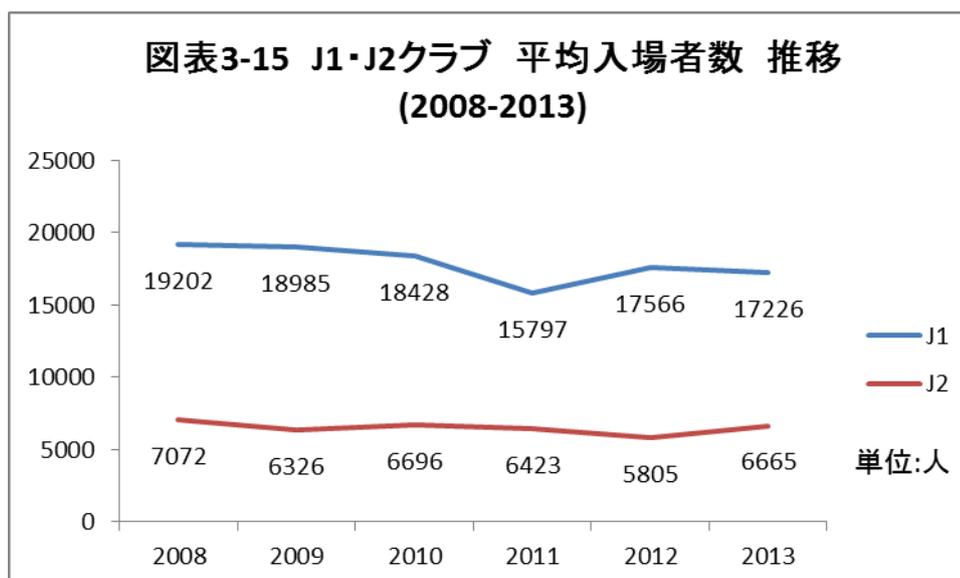
2008年から2013年のJ1・J2クラブ合計の入場料収入の推移を見てみると、2011年が東日本大震災の影響等で一時的に減少したが、150億円から160億円前後の間を推移している(図表3-12参照)。J1・J2クラブが年々増加する傾向にもかかわらず、J1・J2クラブ合計の入場料収入の推移が横ばいであることをふまえると、1試合あたりの入場料収入は微

減している。次に J1・J2 クラブ各クラブ平均の入場料収入の推移を見てみると、J1 クラブ平均(グラフ青線)は 2011 年が一時的に減少したが 7 億円弱で推移しており、J2 クラブ平均(グラフ赤線)は、1.6 億円から 1.8 億円の間を推移している(図表 3-14 参照)。大東ら(2014)は、「J リーグはスタジアムに足を運んでくれる人々を大切にし、この数字を伸ばしていくことが地域におけるスポーツ文化醸成という『J リーグ百年構想』の推進といえると同時に、入場料収入がクラブ経営に直結している。」と述べており、J クラブにおける入場料収入の重要性について言及している。

入場料収入をより詳しく分析するためには入場者数を認識する必要がある。入場者数について、2008 年から 2013 年の J1・J2 クラブ合計の総入場者数の推移を図表 3-14、J1・J2 クラブ平均の入場者数の推移を図表 3-15 として記載する。



(出所)J リーグのデータをもとに筆者作成

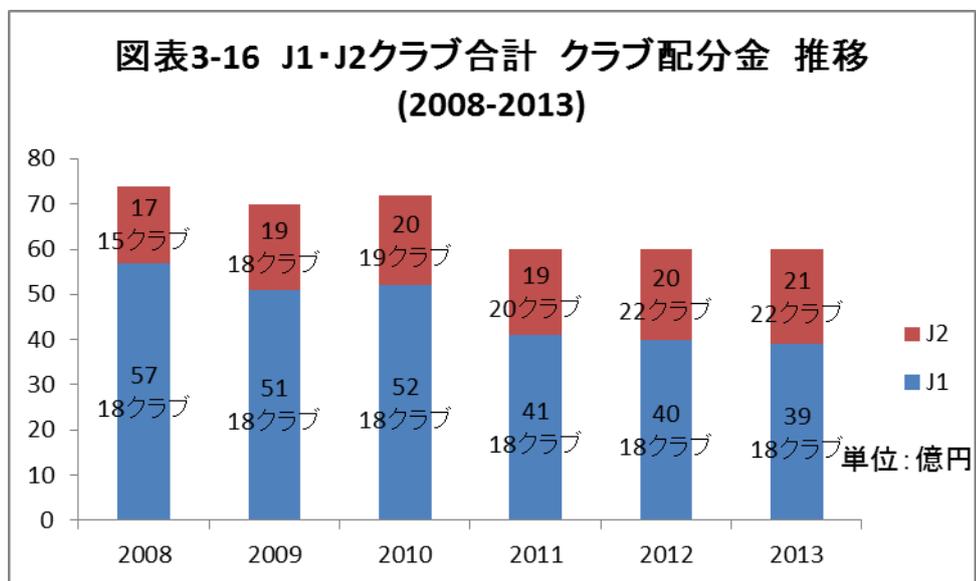


(出所)Jリーグのデータをもとに筆者作成

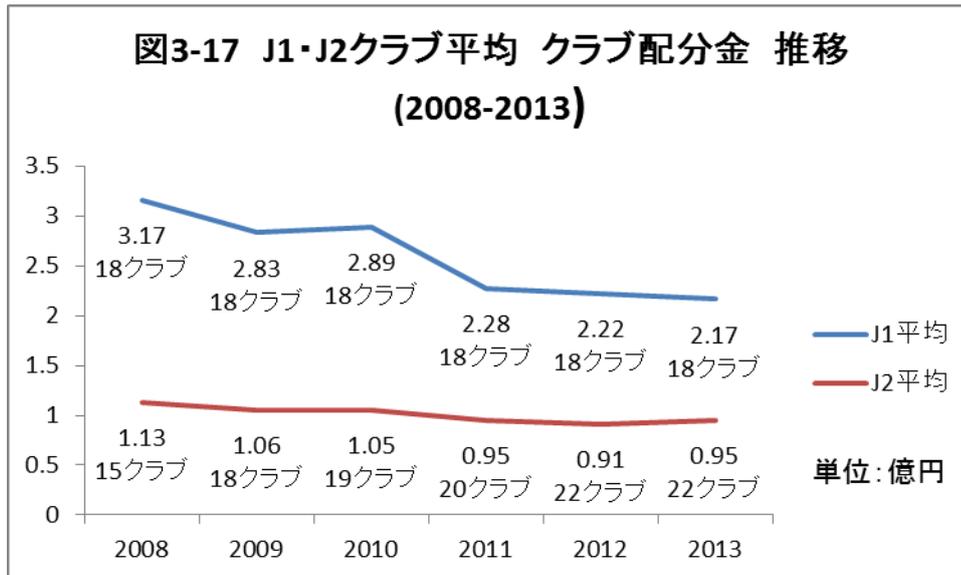
2008年から2013年のJ1・J2クラブ合計の総入場者数の推移を見てみると、J1、J2ともに2009年の871万人ピークに減少の一途を辿っており、2013年では835万人と2009年のピーク時870万人と比べて約35万人弱減少している(図表3-15参照)。リーグ別で見ると、J1の2013年総入場者数がピーク時の2008年の587万人から約60万人減少している。またJ2の2013年総入場者数は307万人と過去最大となっているが、J LEAGUE ANNUAL REPORT(2014)によると、「J2リーグ戦では、遠藤保仁選手などの日本代表選手が所属するガンバ大阪をビジタークラブに迎えた場合の入場者数が大幅に増加し、松本山雅FC、カタレ富山、FC岐阜、ガイナレ鳥取、ファジアーノ岡山、V・ファーレン長崎では、一試合当たりの過去最高入場記録を更新した。」と明記されており、J2リーグ自体の人気ではなく、特定のメンバーに依存した一時的な増加であると推測される。またJ LEAGUE ANNUAL REPORT(2014)では、「クラブの歴史や背景によって収益構造に特徴は見られるものの、基本的には、二大収益源である入場料収入と広告料収入をバランスよく獲得し特定の収入に依存しすぎないことが、クラブ経営の安定化につながる。」と述べており、入場料収入および入場者数での減少傾向であるJクラブの現状に危機感を持っていると考えられる。次にJ1およびJ2クラブの平均入場者数の推移を見てみると、2013年Jクラブ別のデータを見てみると、J1、J2ともに2008年のピークから減少の一途をたどっており、J1平均では約2000人、J2平均では約400人の減少となっている(図表3-16参照)。J1、J2各クラブの営業収

益の中で入場料収入の占める割合が高いクラブは、J1リーグでは浦和レッズで36.8%、サガン鳥栖で32.2%、ベガルタ仙台で31.2%、J2リーグではコンサドーレ札幌で30.2%となっており、これらのJクラブが代表的な入場料収入が多いJクラブである。これらのクラブはホームでの人気が高く、地域に密着した経営を実現していると考えられる。

営業収益に計上される③のクラブ配分金について、2008年から2013年のJ1・J2クラブ合計のクラブ配分金の推移を図表3-16、J1・J2クラブ各クラブ平均のクラブ配分金の推移を図表3-17として記載する。



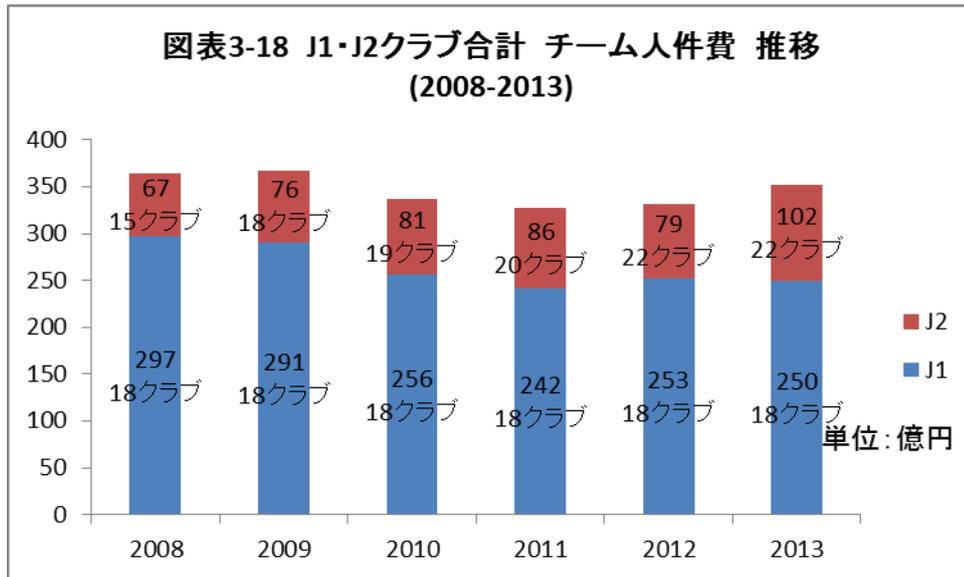
(出所)Jリーグのデータをもとに筆者作成



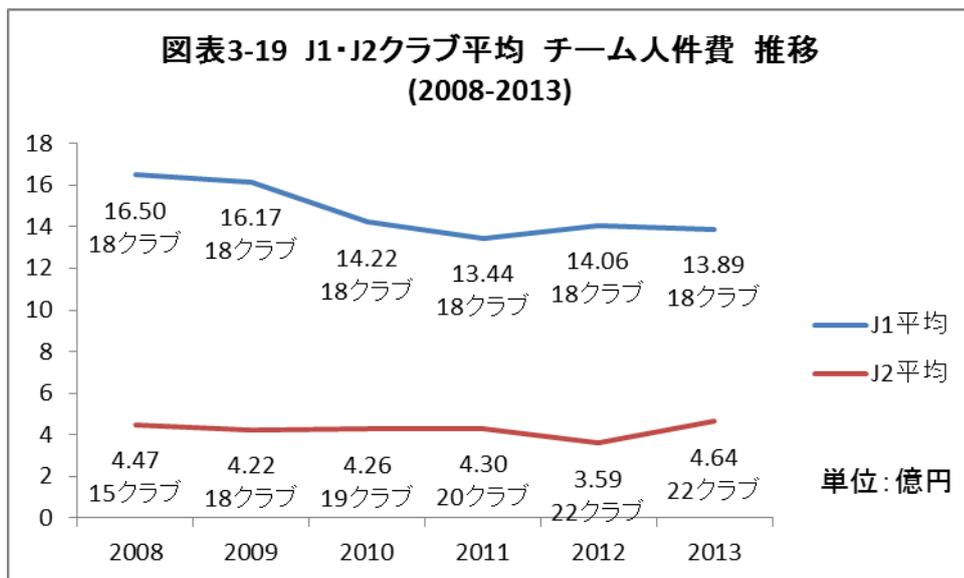
(出所)Jリーグのデータをもとに筆者作成

2008年から2013年のJ1・J2クラブ合計のJリーグ配分金の推移を見てみると、2008年の75億円をピークに減少の一途を辿り、2013年では60億円となっている(図表3-16参照)。Jクラブにとって広告料収入および入場料収入と並ぶ大きな収入源の1つであるクラブ配分金の財源は、Jリーグの協賛金収益、放映権収益、商品化権収益などであり、Jリーグ配分金の減少およびクラブ配分金の減収はJリーグの経常収益の減少の影響を受けていると推測される。また2008年から2013年のJ1・J2クラブ各クラブ平均のクラブ配分金の推移を見てみると、J1平均(グラフ青線)、J2平均(グラフ赤線)ともに2008年の3.17億円、1.13億円をピークに減少の一途を辿り、2013年ではJ1で2.17億円、J2で0.95億円となっている(図表3-17参照)。Jリーグの経常収益が2008年の12,845百万円から減少の一途を辿っていることや年々Jクラブ数が増加している背景をふまえると、JクラブにとってJリーグ配分金を増収させることは極めて厳しい現状であると考えられる。

営業費用に計上される①のチーム人件費について、2008年から2013年のJ1・J2クラブ合計のチーム人件費の推移を図表3-18、J1・J2クラブ各クラブ平均のチーム人件費の推移を図3-19として記載する。



(出所)Jリーグのデータをもとに筆者作成



(出所)Jリーグのデータをもとに筆者作成

2008年から2013年のJ1・J2クラブ合計のチーム人件費の推移を見ると、2008年の365億円をピークに減少傾向であり、2013年では352億円となっている(図表3-18参照)。クラブ数で見ると2008年の33クラブから2013年では40クラブと7クラブがJリーグに新たに入会しているにもかかわらず、チーム人件費では2008年から13億円減少して

いる。また J1・J2 クラブ平均のチーム人件費の推移を見てみると、J1(グラフ青線)では 2008 年の 16.50 億円をピークに減少傾向であり、2013 年では 13.89 億円となっており、約 2 億円強の減少となっている(図表 3-19 参照)。一方 J2(グラフ赤線)では 2013 年においてチーム人件費が 4.64 億円と 6 年間ではもっとも高い金額となっている(図表 3-19 参照)。J2 クラブ平均の営業費用におけるチーム人件費が前年から約 1 億円以上も高くなっている要因として、人件費の高いガンバ大阪とヴィッセル神戸の 2 チームが J2 に降格したことの影響が考えられる。2013 年のガンバ大阪およびヴィッセル神戸のチーム人件費を見てみると、それぞれ 14.86 億円、11.60 億円で両チームのチーム人件費だけで J2 クラブの 22 クラブ合計人件費の約 26%を占めていることになる。2011 年以降、チーム人件費が減少している主な要因として、J クラブ経営のさらなる安定化を目指した J リーグクラブライセンス制度の導入が考えられる。J LEAGUE ANNUAL REPORT(2014)では、財務基準において、債務超過や 3 期連続赤字の禁止を定め、安定したクラブ経営を求めた結果、クラブの経営努力が進み、単年度赤字クラブ数が 2011 年の 18 から 2013 年には 11 クラブに減少、債務超過クラブも 2014 年末にはゼロとなる見込みである。と言及しており、J クラブの営業費用の約 45%を占めているチーム人件費もコストカットにより減少したと推測される。また J LEAGUE ANNUAL REPORT(2014)では、2013 年の J1・J2 クラブのチーム人件費の増加の要因として、「広告料収入と入場料収入の伸びが、収入規模の拡大に寄与し、全クラブ合計では 10 億円の黒字と、黒字幅も前年から大幅に拡大したことで、収入の増加に合わせてチーム人件費も増えている。」と述べている。

第五節 J クラブビジネスのまとめ

第 3 章では、J クラブビジネスモデル(各チーム)を把握するために、第一節では J クラブの概要、第二節では J クラブの現状、第三節では財務データから分析するクラブのビジネスモデル、第四節では J クラブビジネスの収益構造の特徴、に関してそれぞれ言及した。公益社団法人として運営されている J リーグに入会している J クラブは、J リーグ同様に数多くの経営課題を抱えているのが現状である。繰り返しにはなるが、J リーグが 2008 年から公表している事業計画書(2014)では対処すべき課題として、「2013 年 10 月末現在の J1 リーグ戦平均入場者数は 16,659 名(前年同期間比 748 名減)と、平均入場者数の伸びは年々鈍化しており、一般的な関心度の低下が浮き彫りとなっています。」と述べていることや、

2013年のJ1、J2計40クラブの内12クラブが債務超過または2期続けて単年度赤字に陥っている現状をふまえると、Jクラブにおける主な収益源とされている入場料収益の減少はJクラブの経営にとって負の影響が考えられる。またJ LEAGUE ANNUAL REPORT(2014)では、「クラブの歴史や背景によって収益構造に特徴は見られるものの、基本的には、二大収益源である入場料収入と広告料収入をバランスよく獲得し特定の収入に依存しすぎないことが、クラブ経営の安定化につながる。」と述べており、広告料収入に依存しすぎているJクラブの現状に危機感を持っていると考えられる。Jリーグ財務データに存在する主な勘定項目として、営業収益では、①広告料収入、②入場料収入、③Jリーグ配分金、④アカデミー関連収入、⑤その他収入、営業費用では、①チーム人件費、②試合関連経費、③トップチーム運営経費、④販管費から構成されており、営業収益におけるJ1各クラブ平均の広告料収入、入場料収入および平均入場者数、J1およびJ2各クラブのクラブ配分金、がいずれも減少傾向であり、それに伴い営業費用におけるチーム人件費の減少傾向である現状をふまえると、Jリーグ同様、Jクラブの収益構造を大幅に改善するために諸施策を打つことが必要であると考えられる。

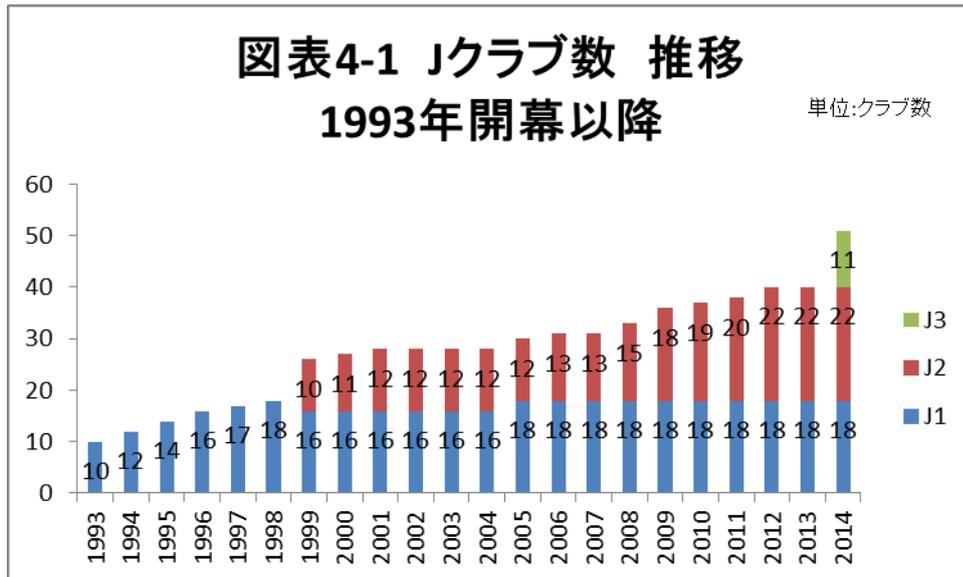
第4章 JリーグおよびJクラブが抱えている問題点と取り組むべき課題

本章では、第1章、第2章、第3章をもとにJリーグおよびJクラブが抱えている問題点と取り組むべき課題について言及する。

JリーグおよびJクラブが抱えている問題点として、Jリーグでは、①協賛金収益および放映権収益の減少、②クラブ配分金の増加、Jクラブでは、①入場料収入および平均入場者数の減少、②J1、J2各クラブのクラブ配当金の減少、③営業収益の減少に伴うチーム人件費の減少、があげられる。

Jリーグが抱えている問題点、①協賛金収益および放映権収益の減少について、協賛金収益の金額および経常収益における割合がともに減少している要因として、リーマンショックや東日本大震災の影響を受けた企業業績の不振、およびレジャーや価値観の多様化によるテレビの試合中継の減少がある。武藤(2008)は、「協賛金はスポンサー企業では通常広告費として計上される」と述べていることや、企業がプロスポーツチームのスポンサーとして投資したことに見合うリターンが不確実性かつ不明確であることをふまえると、Jリーグは経常収益の約70%を企業からの協賛金および放映権料によって構成されているため、企業の経営状況に大きく影響されると考えられる。

次に②のクラブ配分金の増加およびJクラブの抱えている問題点の②J1、J2各クラブのクラブ配当金の減少している要因として、Jクラブ数の増加がある。1993年Jリーグ開幕以降のJクラブの推移を図表4-1として記載する。

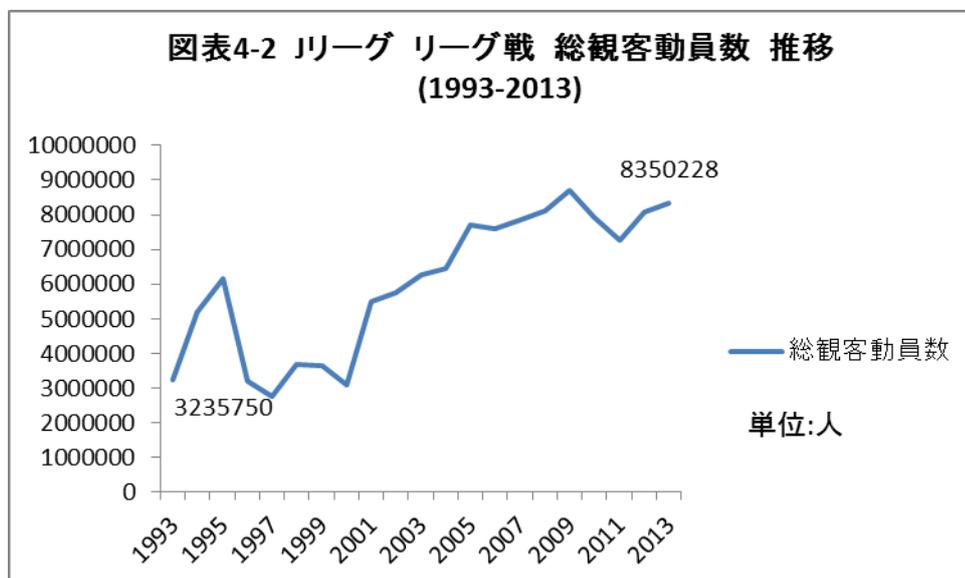


(出所)Jリーグのデータをもとに筆者作成

Jリーグは1993年に10クラブで開幕した後、徐々にJクラブ数を増加してきた(図表4-1参照)。1999年にはJ2リーグを設立し、J1合計16クラブ、J2合計10クラブを合わせて合計26クラブになった。2005年には現在と同じJ1合計18クラブに設定し、2005年以降J2リーグに参加するクラブ数を年々増加し、2013年にはJ2合計22クラブまで増加した。さらに2014年から新たにJ3リーグを開始し、Jリーグ全体で合計51クラブとなった。2014年に参加するJクラブの所在地は計36都道府県にまたがり、75%以上の都道府県をカバーしていることは、Jリーグの理念である「日本サッカーの水準向上及びサッカーの普及促進」にもとづいていると考えられる。武藤(2008)は、Jリーグが公益社団法人で運営されていることをふまえて、「Jリーグの主たる事業はプロスポーツ競技の催行だが、理念としては地域スポーツの振興を掲げている。またしたがって、各都道府県に少なくとも一つのJクラブが存在することを目的にしている。換言すれば、『仲間を増やす』とは、第一に『Jクラブを増やす』ということである」と述べており、JリーグがJクラブを増加させてきた理由について言及している。Jクラブが全国的に増加したことで日本におけるサッカーの普及に貢献している一方で、Jクラブが増加することでJリーグ自体が大きくなり過ぎているという側面もある。大東らは(2014)は、Jクラブ数の増加に関して、「国内需要が頭打ちであるといわれる時代で、クラブ数を増やしていくことに疑問の声が上がっていることも確かである。」と述べている。その結果、Jクラブが増加することでJリ

リーグの経常費用の約60%を占めているクラブ配当金の金額および割合が増加し(図表2-13, 2-14 参照)、その一方で、Jクラブが抱えている問題点の②、J1、J2 各クラブが得られるクラブ配当金が減少している(図表 3-17 参照)。特に J2 クラブで経営規模が小さく、営業収益におけるクラブ配当金の割合が大きいクラブでは死活問題になっている。

Jクラブが抱えている問題点の①入場料収入および平均入場者数の減少の要因として、クラブ配分金と同じく Jクラブの増加がある。Jリーグのリーグ戦総観客動員数を図表 4-2 として記載する。



(出所)Jリーグのデータをもとに筆者作成

Jリーグの総観客動員数の推移を見てみると、1993年開幕時の3235750人から2013年では8350228人まで増加しており、約2.5倍増加していることになる(図表4-2参照)。その一方で、Jクラブの推移を見てみると、2013年ではJ1が18クラブ、J2が22クラブ、J1、J2合計で40クラブとなっており、1993年開幕時の10クラブからクラブ数は4倍となっている(図表4-1参照)。Jリーグは、Jリーグの理念である「日本サッカーの水準向上及びサッカーの普及促進」にもとづいてJクラブを増やしてきたことで、全国的にファンを拡大してきた。その一方でJクラブ数は4倍になったものの、Jリーグのリーグ戦総観客

動員数は2.5倍にしか至っていない現状をふまえると、Jリーグは経済的合理性をベースとしてJクラブを増加させてきたとは考えづらく、その結果として、Jクラブが抱えている問題点の①入場料収入および平均入場者数の減少を招いていると考えられる。

最後にJクラブが抱えている問題点の③営業収益の減少に伴うチーム人件費の減少について、図表3-18および図3-19を見てみると、2008年からJ1、J2合計クラブ数が7クラブ増加している一方で、J1、J2合計のチーム人件費は約13億円減少およびJ1クラブ平均では約2.5億円減少となっている。Jクラブにおけるチーム人件費の減少の一要因として、Jリーグクラブライセンス制度の導入があり、結果として、チーム人件費もコストカットにより減少したと考えられる。

プロスポーツにおけるチーム人件費の重要性について、武藤(2007)は、スポーツの興業の本質的な源泉であるプロダクトの1つは、戦力、つまり能力、魅力のある選手であり、好循環の出発点はプロダクトでこれは企業であれスポーツであれ基本的に変わることはないと述べており、Jクラブにとってチーム人件費は重要な経営資源であると考えられる。また武藤(2007)は、「よいプロダクトができれば、チケットが売れて観客が増え、サポーターやファンが拡大します。そして競技成績もよければ入場者数はさらに増え、メディアに露出され、それを見てスポンサーがきます。その結果として、放送権料収入、スポンサー収入を得ることができます。それで次のシーズンのための投資が出来るようになり、好循環となっていきます。」と述べており、チーム人件費への投資がJクラブ経営の好循環を生むプロセスの出発地点であると言及している。したがって、Jクラブにおけるチーム人件費の減少は、Jリーグのコア・プロダクトである興業(試合)の価値を低下させる可能性があり、その結果としてJリーグの人気および注目度に大きなマイナスの影響が出ると考えられる。

これらのJリーグおよびJクラブの抱えている問題点が出てきた原因として、Jリーグが収益を伸ばそうとして、Jクラブ数を増加させすぎたことが考えられる。Jリーグは日本全国にJクラブ数を増加させることで世間の注目を集めようとした。その結果、2014年Jリーグに参加しているクラブは合計51クラブとなり、それに伴い公益社団法人で運営しているJリーグの収益源である入会金・会費は増加した。その一方で、Jクラブ数が増加

したことにより、Jリーグの経常費用の約70%を占めているクラブ配当金は増加の一途を辿っている。武藤は(2007)は、リーグからの配当金は初期投資の資金として有効なものであり、新しくリーグに入会するクラブは初期投資の原資をリーグから受け取る仕組みがあることによって、「好循環」により早く到達することができる」と述べており、クラブ配当金は知名度もなく大きなスポンサーがついていないことが多い新規参入クラブにとって重要な営業収入であると考えられる。一方で、Jリーグの経常費用の約70%を占めているクラブ配当金の原資は、Jリーグの経常収益に計上される協賛金収益および放映権収益である。減少の一途を辿っている協賛金収益および放映権収益は、Jリーグの経常収益の約70%を占めており、いずれも企業から得られる収益であるため、昨今の経済状況や企業の業績によって左右され、比較的不安定な収益源である。これらと同じ現状であるのが、Jクラブの営業収益の広告料収入である。企業スポーツから脱却をはかるためにスタートしたJリーグであるが、責任企業からの広告料収入に依存している経営体質を改善出来ていないクラブも数多く存在し、Jクラブは自立した経営が出来ているとはいわずらく、まだ20年と歴史の浅いJリーグでは地域フランチャイズとしてクラブを支える仕組みが出来ていないのが現状である。また、Jクラブの入場料収入と平均入場数の減少について、Jリーグは、Jリーグの理念である「日本サッカーの水準向上及びサッカーの普及促進」にもとづいてJクラブを増やしてきたことで、全国的にファンを拡大してきた。その一方でJクラブ数は4倍になったものの、Jリーグのリーグ戦総観客動員数は2.5倍にしか至っていない現状をふまえると、Jリーグは経済的合理性をベースとしてJクラブを増加させてきたとは考えづらく、その結果として、各Jクラブの入場料収入および平均入場者数の減少を招いている。Jクラブの主な収入源である広告料収入の不確実性および入場料収入の減少は、Jリーグクラブライセンス制度の影響もあり、Jクラブの重要な経営資源であるチーム人件費の減少をもたらしている。Jクラブにおけるチーム人件費の減少は、Jリーグのコア・プロダクトである興業(試合)の価値を低下させる可能性があり、その結果としてJリーグの人気および注目度に大きなマイナスの影響が出ている。

このようにJリーグは、収益を伸ばそうとしてJクラブ数を増加させすぎたことより悪循環に陥っている。その一方で、今まで誕生してきたJクラブを理由もなく消滅させるわけにもいかない。したがってJリーグは、この問題を解決するために、リーグ・マネジメントを再考すべき時期に来ている。Jリーグの取り組むべき課題は、Jリーグの価値の最大

化はかることで、これまで以上に国民的なコンテンツに成長し、Jリーグに対する一般的な関心度を高め、ファン・サポーターの裾野を拡大することである。

第5章 Jリーグのリーグ・マネジメントの現状

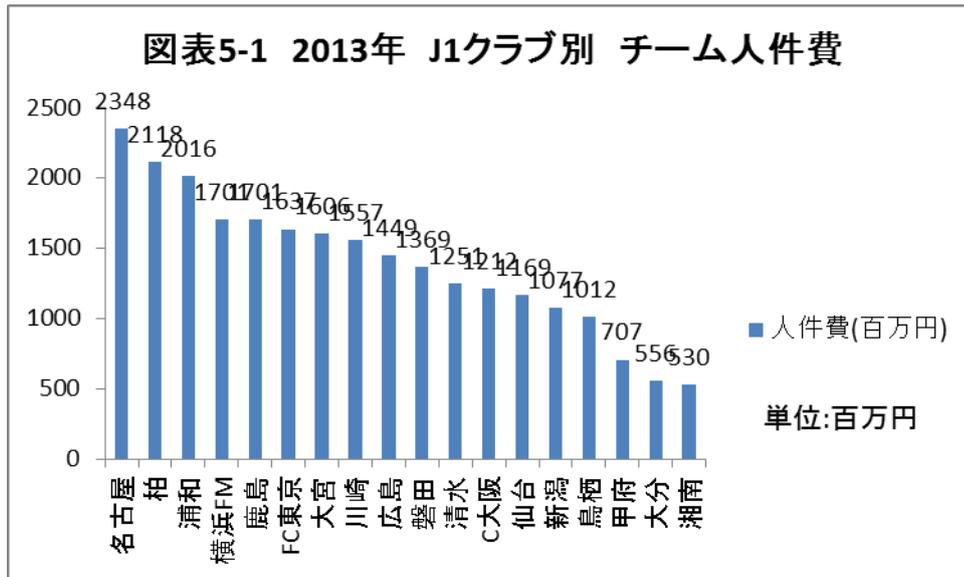
本章では、Jリーグのリーグ・マネジメントの現状を把握するために、J1リーグおよびJ2リーグに所属する各クラブの成績とチーム人件費の関係を明らかにし、J1リーグおよびJ2リーグ内の現状について言及する。

第一節 リーグ・マネジメントと戦力均衡

スポーツリーグのマネジメントに関して、原田ら(2008)は、「スポーツリーグの中核製品(コア・プロダクト)は『ゲーム』であり、ゲームの重要な品質は『勝敗の予測不可能性』である。対戦するクラブ間に戦力格差があるゲームでは粗悪なプロダクトであるため、クラブ間の戦力の均衡がリーグ・マネジメントの主要なテーマである。」と述べている。また大坪(2011)は、戦力の均衡は顧客であるファンの望みであると言及し、リーグに所属するクラブ間の戦力について、「チームのオーナーを始め球団経営者にとっても戦力の均衡は、経営安定上、重要な施策である。リーグ戦だから、リーグ内の総当たりで順位を決定する。どのチームも、どんなチームと対戦しても球場を満杯にし、高い視聴率を確保するには、リーグに所属する全てのチームの戦力が均衡してなくてはならない。収入の最大化はすべての球団の戦力均衡の実現に近づく。」とリーグ内の戦力均衡がファンの注目度を高め、その結果としてクラブおよびチームの経営面での安定をもたらすことの重要性を述べている。したがってJリーグは、Jリーグの価値を最大化するために、リーグ内に存在するJクラブの競争を激化およびJクラブ間の戦力の均衡させる必要があると考えられる。

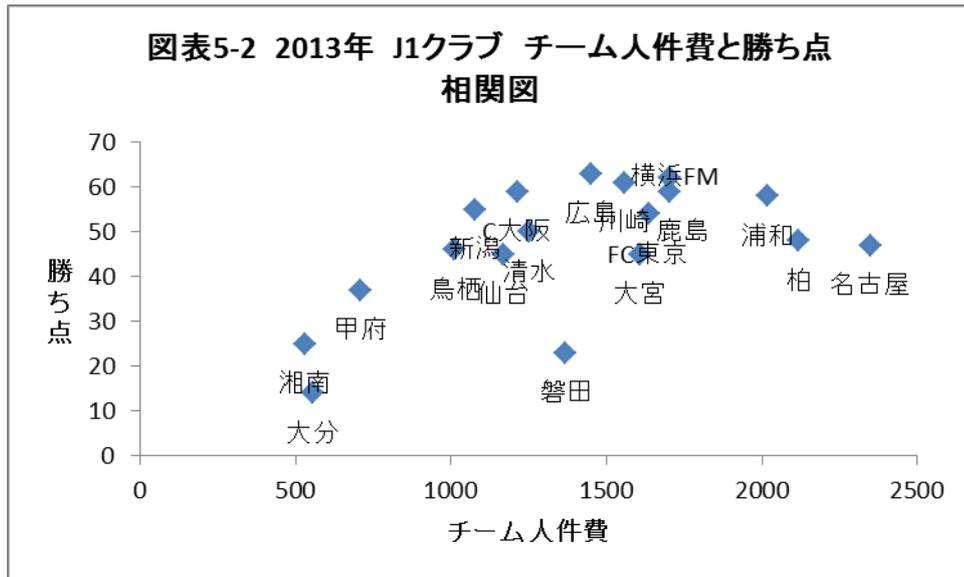
第二節 Jリーグにおけるリーグ・マネジメントと戦力均衡の現状

Jリーグの戦力均衡の現状を把握するため、JリーグにおけるJクラブのチーム人件費とJクラブの成績の関係を明らかにする必要がある。2013年のJリーグ財務データをもとにJ1クラブのチーム人件費とJクラブ順位を決定する勝ち点の関係について分析する。まず2013年J1クラブのチーム人件費を図表5-1として記載する。



(出所)Jリーグのデータをもとに筆者作成

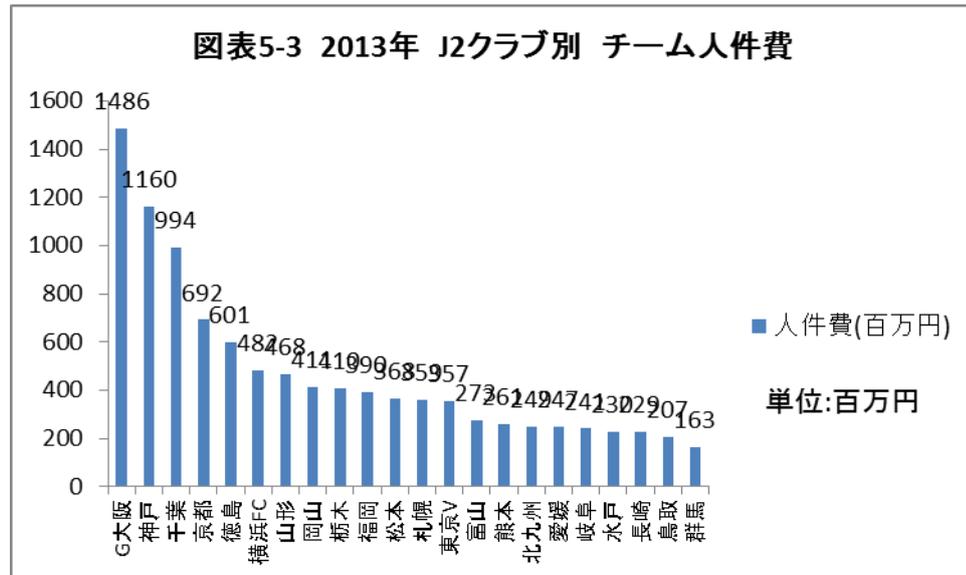
2013年 J1 クラブ別のチーム人件費を見てみると、最大が 2348 百万円で名古屋グランパス、続いて 2118 百万円で柏レイソル、2016 百万円で浦和レッズとなっている。一方で最小は 530 百万円の湘南ベルマーレとなっている。最大である名古屋グランパスと最小である湘南ベルマーレのチーム人件費の差は、約 4.4 倍となっている。次にこれらのデータをもとに J1 クラブのチーム人件費と年間クラブ順位を決定する勝ち点の関係性を明らかにする必要がある。2013年 J1 クラブのチーム人件費と勝ち点の相関分析を行い、相関図を図表 5-2 として記載する。なお、勝ち点の算出方法は、2014年 J1・J2 リーグ戦試合実施要項(2014)17 条にて、勝点(勝利 3 点、引き分け 1 点、敗戦 0 点)と明記されている。



(出所)Jリーグのデータをもとに筆者作成

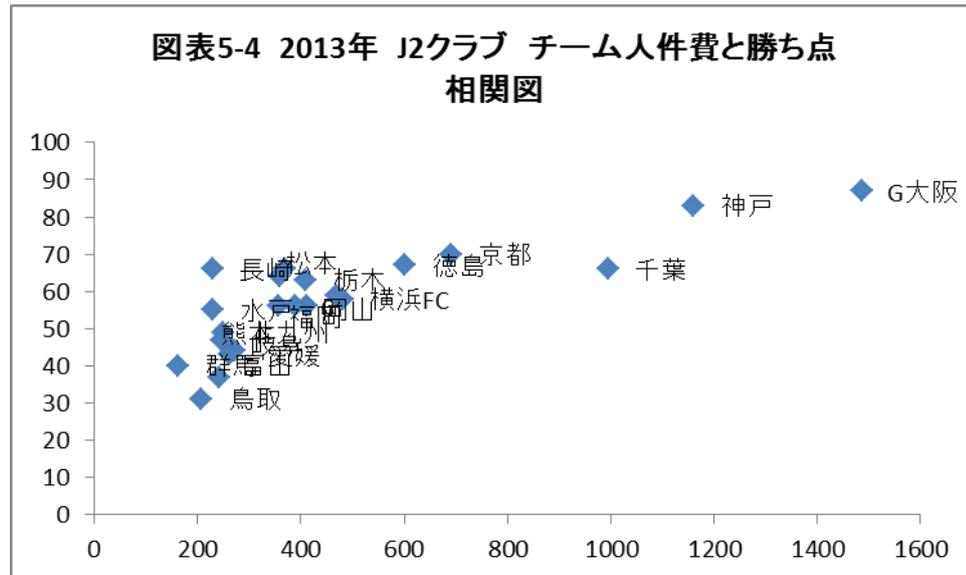
J1 クラブのチーム人件費と勝ち点の相関分析の結果は、相関係数が 0.57 となり、2013 年 J1 クラブのチーム人件費と勝ち点との間にはやや強い相関があることが明らかとなった。したがって 2013 年の J1 リーグにおいて、J1 クラブがチーム人件費へ多くの費用を費やしているクラブほど、チームの成績も良いことが明らかである。しかし、2013 年で J2 リーグの降格した大分、湘南、磐田を除く残りの 15 クラブの勝ち点が 40~60 間に集中している(図表 5-2 参照)こと、チーム人件費も 1000 百万円~2000 百万円の間に 12 クラブが集中している(図表 5-1 参照)ことをふまえると、2013 年 J1 リーグにおける J1 各クラブのチーム人件費および戦力は拮抗している。したがって J1 リーグは、Jリーグの価値を最大化するためにリーグ内に存在する Jクラブの戦力均衡は図られていると考えられる。Leeds ら(2012)は、戦力の均衡を変える仕組みの施策として、収入配分、昇格と降格をあげており、Jリーグは Jクラブの収入源の 1 つであるクラブ配分金、J1 クラブと J2 クラブ間に生ずる昇格および降格により J1 リーグ内の各クラブの戦力均衡を行っていると考えられる。

次に 2013 年の Jリーグ財務データをもとに J2 クラブのチーム人件費と Jクラブ順位を決定する勝ち点の関係について分析する。まず 2013 年 J2 クラブのチーム人件費を図表 5-3 として記載する。



(出所)Jリーグのデータをもとに筆者作成

2013年J2クラブ別のチーム人件費を見てみると、最大が1486百万円でガンバ大阪、続いて1160百万円でヴィッセル神戸、994百万円でジェフユナイテッド千葉となっている。一方で最小は163百万円のザスパクサツ群馬となっている。最大であるガンバ大阪と最小であるザスパクサツ群馬のチーム人件費の差は、約9.1倍となっている。次にこれらのデータをもとにJ2クラブのチーム人件費と年間クラブ順位を決定する勝ち点の関係性を明らかにする必要がある。2013年J2クラブのチーム人件費と勝ち点の相関分析を行い、相関図を図表5-4として記載する。なお、勝ち点の算出方法は、2014年J1・J2リーグ戦試合実施要項(2014)17条にて、勝点(勝利3点、引き分け1点、敗戦0点)と明記されている。



(出所)Jリーグのデータをもとに筆者作成

J2クラブのチーム人件費と勝ち点の相関分析の結果は、相関係数が0.81となり、2013年J2クラブのチーム人件費と勝ち点との間にはかなり強い相関があることが明らかとなった。したがって2013年のJ2リーグにおいて、J2クラブがチーム人件費へ多くの費用を費やしているクラブほど、チームの成績も良いことが明らかである。2014年シーズンにJ1リーグ昇格果たしたG大阪と神戸は、J2リーグの中でもチーム人件費および勝ち点で特出したクラブである。しかし、2014年にJ1リーグに昇格したG大阪と神戸以外の13クラブが勝ち点55~70に集中していること(図表5-4参照)や、チーム人件費も500百万円以下にJ2全22クラブの内17クラブが集中している(図表5-3参照)ことをふまえると、2013年JリーグにおけるJ2各クラブのチーム人件費および戦力は拮抗している。したがってJ2リーグにおいて、Jリーグの価値を最大化するためにリーグ内に存在するJクラブの戦力均衡は図られていると考えられる。また、J2リーグに存在する2012年から開始されたJ1昇格プレーオフの存在も重要である。J1昇格プレーオフには、J2年間順位6位までのクラブが参加できるため、シーズン終盤になってもプレーオフ出場をかけた試合が繰り広げられる可能性が高いと考えられる。

次に2013年シーズンのJ1リーグおよびJ2リーグ各クラブ間の戦力均衡の現状を比較するため、J1リーグおよびJ2リーグの勝ち点の標準偏差を用いて分析をする。Leedsら(2012)

は、リーグ内の戦力均衡を測るために1シーズンの成績に関する分散の尺度を考え、「シーズン内のばらつきに関する計測の多くは勝率の標準偏差で始まる」と述べている。J1リーグおよびJ2リーグの標準偏差を図表5-5として記載する。

図表5-5 2013年 J1リーグおよびJ2リーグ 勝ち点の標準偏差

	平均値	標準偏差	最大値	最小値
J1リーグ	47.28	13.88	63	14
J2リーグ	57.41	13.61	87	31

(出所)Jリーグのデータをもとに筆者作成

分析の結果、J1リーグの標準偏差は13.88、J2リーグの標準偏差は13.61となり、J1リーグおよびJ2リーグ各クラブの戦力均衡はほぼ同じレベルで行われていることが明らかとなった。また平均値の差は、J1リーグおよびJ2リーグの試合数の差が存在し、J2リーグの方が8試合多いからである。

結論として、Jリーグにおけるリーグ・マネジメントと戦力均衡の現状は、Jリーグのリーグ・マネジメントとして、

- ① クラブ配分金
- ② リーグ間の昇格および降格

が存在する。

J1リーグの戦力均衡の現状として、

- ① チーム人件費と勝ち点にはやや強い相関関係がある
- ② チーム人件費が1000百万円以下のクラブではJ1リーグで戦うのは難しい
- ③ J1リーグ内の各クラブの戦力均衡はJ2リーグと同じレベルではかられているが、あげられる。J2リーグの戦力均衡の現状として、

- ① チーム人件費と勝ち点にはかなり強い相関関係がある
- ② チーム人件費に多く費やしているクラブほどJ1リーグに昇格する可能性が高い
- ③ J2リーグ内の各クラブの戦力均衡はJ1リーグと同じレベルではかられている

が、あげられる。

その一方で、J1 リーグと J2 リーグの間にはチーム人件費での大きな格差が存在し、2013 年 J1・J2 クラブ平均のチーム人件費は、J1 クラブ平均が 13.89 億円、J2 クラブ平均が 4.64 億円(図表 3-19 参照)と J1 リーグと J2 リーグの間には約 3 倍の差になっている。原田ら(2008)は、J リーグの構造的な課題の一つはリーグ間に存在する昇格および降格によるものであり、クラブが降格した際には大幅な収入源のリスクが、逆に昇格した際には戦力格差を埋め合わせるための投資リスクが存在すると述べている。

結果として J リーグは、リーグ・マネジメントとしてのクラブ配分金とリーグ間の昇格および降格、J1 リーグおよび J2 リーグ内に各クラブ間の戦力均衡が存在するにもかかわらず、J リーグが取り組むべき課題である、収益を伸ばそうとして J クラブ数を増加させすぎたことによる悪循環に陥っている現状から抜け出せていない。したがって J リーグは、J1 リーグと J2 リーグの間にある昇格および降格リスクを低減し、今まで以上の戦力均衡をはかるためにリーグ編成等の新たな施策を打つべきである。

これらの現状をふまえて J リーグは、J リーグが取り組むべき課題を解決するための施策として、J1 リーグの大会方式を 2015 年から 18 クラブによる 2 ステージ制リーグ戦およびチャンピオンシップに変更することを決定した。これらの方式に移行し、地上波テレビ放送での露出拡大をはかり、J リーグの価値の最大化が大会方式変更の目的である。J リーグは、新しい大会方式により J リーグに注目が集まることで、これまで以上に国民的なコンテンツに成長し、J リーグに対する一般的な関心度を高め、ファン・サポーターの裾野を拡大することで、悪循環に陥っている J リーグおよび J クラブの経営を改善しようとしている。

第6章 Jリーグの事業戦略に関する施策の検討

本章では、Jリーグが2015年からJ1リーグに導入する18クラブによる2ステージ制リーグ戦およびチャンピオンシップについて言及し、Jリーグの事業戦略に関する施策について検討することを本章の目的とする。

第一節 Jリーグ、リーグ戦の大会方式の背景

はじめに、Jリーグが1993年開幕時からのリーグ戦の大会方式について、図表6-1として記載する。

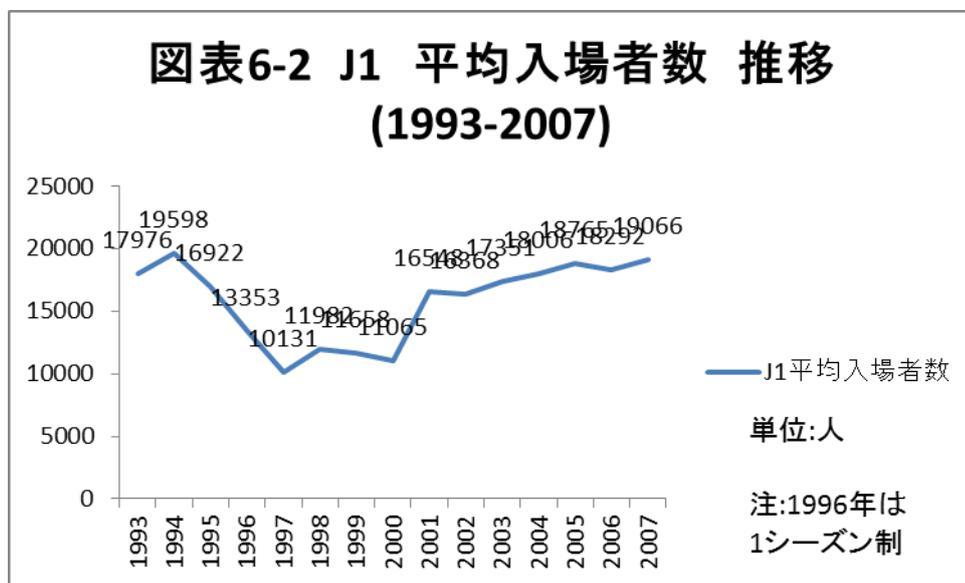
図表 6-1 Jリーグ、リーグ戦大会方式 1993-2014

1993	2ステージ制のリーグ戦およびチャンピオンシップ
1994	
1995	
1996	1ステージ制リーグ戦
1997	2ステージ制のリーグ戦およびチャンピオンシップ
1998	
2000	
2001	
2002	
2003	
2004	
2005	1ステージ制リーグ戦
2006	
2007	
2008	
2009	
2010	
2011	
2012	
2013	
2014	

(出所)Jリーグのデータをもとに筆者作成

Jリーグは1993年開幕時からクラブ数の増加(図表4-1参照)に伴い、さまざまなリーグ戦の大会方式で運営してきた。Jリーグ開幕当初に行っていた2ステージ制リーグ戦およ

びチャンピオンシップでは、優勝争いが2度行われることでJリーグの注目度を高めることを目的とし、前期および後期の2ステージ制を導入して、それらの優勝クラブ同士が行うチャンピオンシップを行ってきた。2005年以降は、Jクラブ数の増加に伴うJ2リーグの設立をふまえて、欧米の主要リーグで採用されている2014年現在と同じ、1ステージ制リーグ戦を採用している。Jリーグが2シーズン制で行われていた時期が存在する1993年から2007年までのJ1リーグの平均入場者数の推移を図表6-2として記載する。なお2008年以降のJ1リーグの平均入場者数の推移は図表1-2を参照とする。

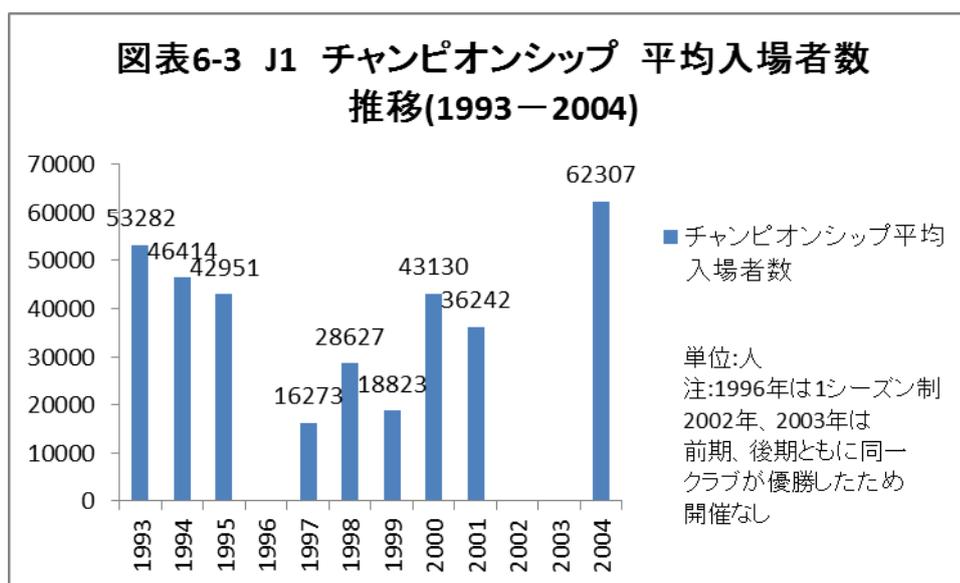


(出所)Jリーグのデータをもとに筆者作成

1993年から2007年までのJ1リーグ平均入場者数の推移の見てみると、J1リーグの平均入場者数は、1996年の1シーズン制から1997年の2シーズン制にJ1リーグ戦の大会方式を変更したにもかかわらず減少していることがあげられる(図表6-2参照)。Jリーグは過去に2シーズン制への大会方式を変更した経験を持っており、その時には有効な施策ではなかった。また2004年の2シーズン制から2005年の1シーズン制へJ1リーグ戦の大会方式を変更した時には微増しているが、その後数年間の推移にも大きな変化が見られなかった(図表6-2参照)。したがってJリーグは、過去のデータから推測すると、J1リーグ戦の大会方式の変更によるJ1リーグの平均観客数の増加は困難であると考えられる。なお、

2001年以降の平均入場者数の増加の一要因として、2002年に日本で開催されたサッカーワールドカップの影響があげられる。

次に2シーズン制で行われていたJ1リーグの前期・後期シリーズの優勝クラブ同士が戦うチャンピオンシップの平均入場者数の推移を図表6-3として記載する。



(出所)Jリーグのデータをもとに筆者作成

J1リーグのチャンピオンシップの平均入場者数の推移を見ると、J1リーグのチャンピオンシップの平均入場者数の推移は、J1リーグの平均入場者数とほぼ同じ推移であることが明らかとなった(図表6-3および図表6-4参照)。浅川(2013)は、「まず最大のメリットは、ポストシーズン⁴の注目度の高さとそこから生まれる収益だろう。ビデオリサーチ等のデータを見れば、過去のJリーグ・チャンピオンシップは地上波で10%台の視聴率を記録している。観客動員の関係でも、横浜F・マリノスと浦和レッズによる04年のチャンピオンシップが合計12万4614人、01年のジュビロ磐田対鹿島アントラーズが合計7万2483人と多くの観客が入っている。」と述べており、Jリーグが過去に行っていたチャンピオンシップがもたらしたメリットについて言及している。また、2004年チャンピオンシップの

⁴ この場合、チャンピオンシップのことを指す。通常、リーグ戦以降の試合を意味する。

平均入場者数は2004年平均入場者数の約3.3倍であり、J1リーグにとってチャンピオンシップは入場者数の増加をけん引し、Jリーグに対する一般的な関心度を高め、ファン・サポーターの裾野を拡大することに貢献すると考えられる。

第二節 2ステージ制リーグ戦およびチャンピオンシップの検討と問題点

Jリーグが2015年シーズンから行う、J1リーグ戦の大会方式である18クラブによる2ステージ制リーグ戦およびチャンピオンシップについて、後藤(2013)は、ポストシーズン制の導入による放映権料とスポンサー料の収入が増えることは確実ではあり、スポンサー離れによるJリーグの減収を埋めることはできるが、2ステージ制導入によってJリーグに対する社会的な関心＝人気は飛躍的に増加するとは思えないとし、同時にポストシーズンに注目が集まれば集まるほど、その予選のような位置づけとなるレギュラーシーズン⁵の重要度、注目度は低下せざるをえないと述べている。したがって新たに採用するチャンピオンシップは、Jリーグおよびチャンピオンシップに参加するJクラブの増収の可能性があるが、18クラブによる2ステージ制ではJリーグの人気・注目度を向上することは困難であると考えられる。浅川(2013)は、レギュラーシーズンは現在と同じ18クラブによる各ステージ1回戦の総当たりのリーグ戦で試合数が現在と変わらないことにくわえて、ポストシーズンの分、試合数が増えることでスケジュールがより過密になることは避けられないと述べており、基本的に週末開催で行われているJリーグのリーグ戦が過密日程で行われることで平日開催⁶をせざるをえないこと、および過密日程での試合が続くことで選手に疲労が蓄積し、コア・プロダクトである試合のクオリティを低下させる恐れもある。したがって、Jリーグが2015年シーズンから行う、J1リーグ戦の大会方式である18クラブによる2ステージ制リーグ戦およびチャンピオンシップは、数多くの問題を抱えているといえよう。なお、18クラブによる2ステージ制リーグ戦およびチャンピオンシップを導入する2015年シーズンのJ1リーグのスケジュールを図表6-4として記載する。

⁵ この場合、リーグ戦のことを指す。通常、リーグ戦の試合を意味する。

⁶ 通常、J1リーグは土曜日、J2リーグは日曜日に試合を行う。平日は年に数試合行われる。

図表 6-4 2015 年シーズン J1 リーグ 年間スケジュール

2015年 J1リーグ スケジュール					
1st ステージ		2nd ステージ		■Jリーグチャンピオンシップ	
節	試合日程	節	試合日程	節	
第1節	3月7日 (土)	第1節	7月11日 (土)	1回戦 (仮称)	
第2節	3月14日 (土)	第2節	7月15日 (水)	準決勝 (仮称)	
第3節	3月22日 (日)	第3節	7月19日 (日)	決勝	
第4節	4月4日 (土)	第4節	7月25日 (土)		第1戦 (仮称)
第5節	4月12日 (日)	第5節	7月29日 (水)		第2戦
第6節	4月18日 (土) ※1	第6節	8月12日 (水)		(仮称)
第7節	4月25日 (土)	第7節	8月16日 (日)		
第8節	4月29日 (水・祝)	第8節	8月22日 (土) ※1		
第9節	5月2日 (土)	第9節	8月29日 (土) ※2		
第10節	5月6日 (水・休) ※1	第10節	9月12日 (土) ※1		
第11節	5月10日 (日)	第11節	9月19日 (土)		
第12節	5月16日 (土) ※1	第12節	9月26日 (土) ※1		
第13節	5月23日 (土) ※1	第13節	10月3日 (土)		
第14節	5月30日 (土)	第14節	10月17日 (土) ※1		
第15節	6月7日 (日)	第15節	10月24日 (土)		
第16節	6月20日 (土)	第16節	11月7日 (土) ※1		
第17節	6月27日 (土)	第17節	11月22日 (日) ※1		

【スケジュールに関する注釈について】

※1: AFCチャンピオンズリーグ2015に出場するチームの試合（ホーム、アウェイに関わらず）は、開催日が前後に変更となる可能性があります。

※2: 第95回天皇杯全日本サッカー選手権大会1回戦に出場するチームの試合（ホーム、アウェイに関わらず）は、9/23（水・祝）開催となります。

(出所) Jリーグ HP (<http://www.j-league.or.jp/>)

次に1シーズン制と2ステージ制リーグ戦およびチャンピオンシップとの違いを明らかにするため、2014年シーズンJ1リーグの成績を2ステージ制リーグ戦およびチャンピオンシップの方式に適用する。2014年シーズンJ1リーグの成績を適用した結果、2シーズン制リーグ戦では優勝クラブが前期で浦和、後期でG大阪、年間でG大阪となり、最大3つの優勝タイトルの可能性が存在する(図表6-5参照)。その一方、チャンピオンシップに出場するクラブは、1シーズン制で行った際の順位と変化がなく、年間順位と同じクラブがチャンピオンシップに出場することになる。

図表 6-5 1 シーズン制と 2 シーズン制およびチャンピオンシップの順位比較

1シーズン制		2シーズン制およびチャンピオンシップ	
1位	G大阪	年間1位(シード)	G大阪
2位	浦和	前期優勝	浦和
3位	鹿島	後期優勝	G大阪
4位	柏	年間2位	浦和
		年間3位	鹿島

(出所)Jリーグのデータをもとに筆者作成

結論として、Jリーグが 2015 年から導入する 18 クラブによる 2 ステージ制リーグ戦およびチャンピオンシップのメリット・デメリットについてまとめてみると、メリットとして、

- ① チャンピオンシップによる Jリーグの放映権料とスポンサー料の増収
- ② 2 シーズン制による優勝タイトル数の増加(前期、後期、年間)
- ③ チャンピオンシップによる試合数増加

一方、デメリットとして、

- ① チャンピオンシップによる年間勝ち点 1 位クラブが優勝できない可能性
- ② レギュラーシーズンの重要度および注目度の低下
- ③ 年間試合数増加によるリーグ戦の平日開催
- ④ 年間試合数増加による選手の疲労、それに伴う試合のクオリティの低下
- ⑤ 2 シーズン制の成績が 1 シーズン制と変わりのない成績になる可能性があげられる。

これらのメリットおよびデメリットをふまえると、2 ステージ制リーグ戦およびチャンピオンシップの問題点として、

- ① 年間試合数の増加による過密スケジュール
- ② チャンピオンシップによるレギュラーシーズンの希薄化
- ③ 2 シーズン制リーグ戦による年間成績が不明確
- ④ 1 シーズン制でも 2 シーズン制でも変わりのない成績になる可能性があげられる。

したがって、Jリーグが2015年シーズンから行う、J1リーグ戦の大会方式である18クラブによる2ステージ制リーグ戦およびチャンピオンシップでは、JリーグおよびJクラブの抱えている問題点と取り組むべき課題を解決するには不十分である。

最後に、JリーグおよびJクラブを支えているサポーターの声を忘れてはならない。2013年6月、JリーグがJ1リーグ戦の大会方式である18クラブによる2ステージ制リーグ戦およびチャンピオンシップを検討していることを公表した直後、J1リーグの各スタジアムではサポーターが2シーズン制反対に関する数多くの横断幕が掲げていた。Jリーグは、1ステージ制リーグ戦がベストであると認識はしているものの、Jリーグの経営状況の改善を目指し2ステージ制リーグ戦およびチャンピオンシップの導入を決定した。2015年シーズンは今まで以上に、Jリーグのサポーターの動向に注目すべきである。

第7章 Jリーグに対する事業戦略提言、結論

第6章では、Jリーグの事業戦略に関する施策の検討として、Jリーグが2015年から導入する18クラブによる2ステージ制リーグ戦およびチャンピオンシップに関するメリット、デメリットをもとにJリーグの事業戦略に関する施策の問題点について言及した。結論として、Jリーグの事業戦略の施策では、JリーグおよびJクラブの抱えている問題点と取り組むべき課題を解決するには不十分である。本章では、本論文の結論として、Jリーグに対する事業戦略提言について言及する。

Jリーグに対する事業戦略提言として、

- ① J1リーグおよびJ2リーグに参加するJクラブ数の変更、(J1は16クラブ、J2は24クラブとする)
- ② J1リーグ戦を1シーズン制に設定、(2シーズン制を撤回する)
- ③ J1リーグに新たなチャンピオンシップ制の導入、(年間順位4位までが出場可能)
- ④ J1およびJ2リーグ間の昇格および降格に関して入れ替え戦を実施、(自動的に昇格、降格をしないで、あくまでも実力の比較による)

の4つがある。

なおナビスコカップやアジアチャンピオンズリーグはJリーグのクラブを広く認知させるために必須と考えるので、それらを含めてスケジュールに無理がないようにJ1のクラブ数を減らしている。

第一節 事業戦略提言①

最初の提言として、①J1リーグおよびJ2リーグに参加するJクラブ数の変更、は、J1リーグに参加するクラブを16クラブ、J2リーグに参加するクラブを24クラブに設定し、J1およびJ2リーグの今まで以上の戦力均衡をはかることを目的とする。提言の理由として、(1)J1リーグとJ2リーグ間に存在する格差、(2)J1リーグの過密日程、があげられる。

提言の理由、(1)J1リーグとJ2リーグ間に存在する格差、として、2013年J1・J2クラブ平均のチーム人件費は、J1クラブ平均が13.89億円、J2クラブ平均が4.64億円(図表

3-19 参照)と J1 リーグと J2 リーグの間には約 3 倍の差になっていること、2013 年 J1 リーグのチーム人件費が 1000 百万円以下の全 3 クラブの内 2 クラブが J2 リーグに降格していること(図表 5-2 参照)をふまえると、このような格差が存在している現状では J1 リーグおよび J2 リーグ内のこれまで以上の戦力均衡をはかることは困難である。

次に提言の理由、(2)J1 リーグの過密日程、として、J1 リーグに参加しているクラブは J1 リーグのリーグ戦以外にも、J1 全 18 クラブが参加して行われている J リーグヤマザキナビスコカップ、J リーグのリーグ戦年間順位上位 4 クラブが参加しアジアチャンピオンを決定する AFC CHAMPIONS LEAGUE が存在し、2015 年シーズンから導入する 18 クラブによる 2 ステージ制リーグ戦およびチャンピオンシップでは、J1 リーグ試合日程において今まで以上の過密日程で行われることになる(図表 6-4 参照)。2015 年 J1 リーグ過密日程の特筆すべきポイントとして、7 月の 3 週間間に 5 試合が行われること、J リーグチャンピオンシップの日程が 2 週間で 4 試合行われることをふまえると、過密日程での試合が続くことで選手に疲労が蓄積し、コア・プロダクトである試合のクオリティを低下させる恐れがある。

これらの理由をもとに、J1 リーグを 16 クラブ、J2 リーグを 24 クラブとして、リーグ編成を変更し、今まで以上に戦力均衡した J リーグを実現する。提言①J1 リーグおよび J2 リーグに参加する J クラブ数の変更、を行う上での問題点として、J1 リーグの参加する J クラブ数の減少に伴う J1 各クラブの入場料収入の減少の可能性がある。J1 各クラブの入場料収入の対象となる試合数は 20 試合であり、変更では 18 試合になることで 2 試合分の入場料収入がなくなることで約 1 割の減収が想定されるが、今まで以上に戦力均衡した J リーグを実現することで入場者数の増加および入場料収入の増収が見込めることで減収分をある程度カバーできると考える。なお J1 リーグの 16 クラブという数字は、後術事業戦略提言③と密接に関わっている。

第二節 事業戦略提言②

提言②J1 リーグ戦を 1 シーズン制に設定、は、J1 リーグを 16 クラブによる 1 シーズン制にすることで、J1 リーグの価値最大化を目的とする。提言の理由として、(1)J リーグおよ

びJクラブを支えているサポーターの意見の尊重、(2)2ステージ制リーグ戦およびチャンピオンシップの問題点を解決する、があげられる。

提言の理由、(1)JリーグおよびJクラブを支えているサポーターの意見の尊重、として、繰り返しにはなるが、2013年6月、JリーグがJ1リーグ戦の大会方式である18クラブによる2ステージ制リーグ戦およびチャンピオンシップを検討していることを公表した直後、J1リーグの各スタジアムではサポーターが2シーズン制反対に関する数多くの横断幕が掲げていた。Jリーグがさらなる発展をしていくためには、JリーグおよびJクラブを支えているサポーターの意見を尊重すべきである。

次に提言の理由、(2)2ステージ制リーグ戦およびチャンピオンシップの問題点を解決する、として、J1リーグを16クラブによる1シーズン制にすることで、2ステージ制リーグ戦およびチャンピオンシップの問題点である、2シーズン制リーグ戦による年間成績が不明確および1シーズン制でも2シーズン制でも変わりのない成績になる可能性、を解決することができる。2ステージ制リーグ戦およびチャンピオンシップのメリットとして、2シーズン制による優勝タイトル数の増加(前期、後期、年間)があげられる一方、デメリットとして、2シーズン制による年間成績が不明確化すること、および1シーズン制でも2シーズン制でも変わりのない成績になる可能性があること、をふまえると、わざわざ2ステージ制に変更することは考えづらい。

これらの理由をもとに、J1リーグを16クラブによる1シーズン制に設定することで、JリーグおよびJクラブのサポーターの意見を尊重し、18クラブによる2ステージ制リーグ戦およびチャンピオンシップの抱える問題点を解決することができると思う。

第三節 事業戦略提言③

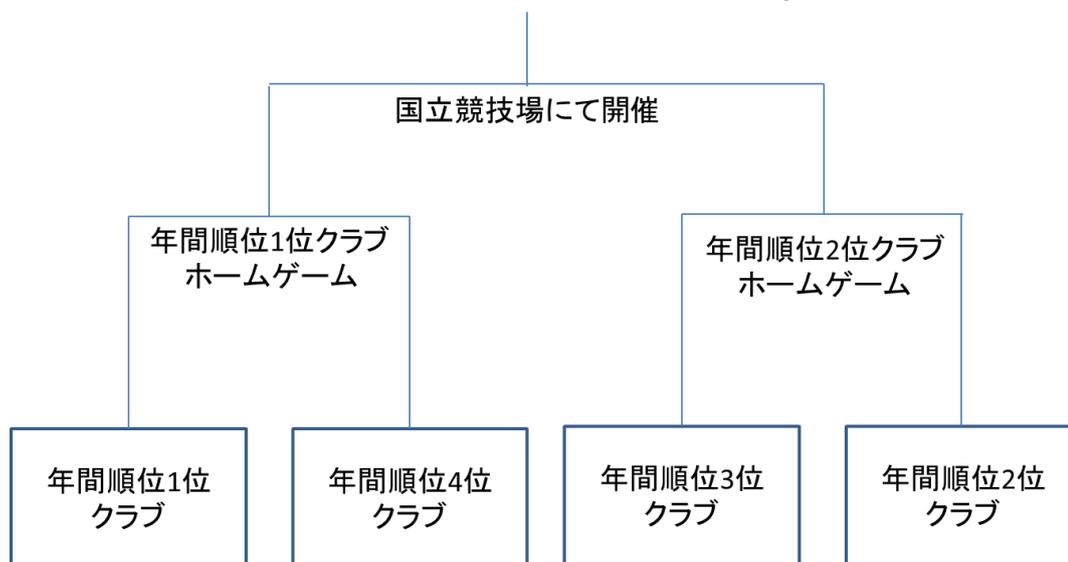
提言③として、J1リーグに新たなチャンピオンシップ制の導入、は、提言②であるJ1リーグ戦を1シーズン制の年間成績をもとにした年間順位上位クラブによる新たなチャンピオンシップ制を導入することで、世間の注目度および人気を高め、Jリーグの放映権料とスポンサー料の増収をさせることを目的とする。提言の理由として、チャンピオンシッ

プの重要性、があげられる。

提言の理由、チャンピオンシップの重要性、として、繰り返しにはなるが 2004 年チャンピオンシップの平均入場者数は 2004 年平均入場者数の約 3.3 倍であったことをふまえると、Jリーグの経営においてチャンピオンシップの開催は重要な収入源である。またチャンピオンシップはリーグ戦とは違い、各クラブの成績に関係なく事前に試合の日程が決定していることから、チャンピオンシップはリーグ戦よりも世間やメディアの注目を集めやすいイベントである。なお、新たなチャンピオンシップの概要を図表 7-1 として記載する。

図表 7-1 Jリーグ チャンピオンシップ案

Jリーグ チャンピオンシップ案



(出所)筆者作成

新たなチャンピオンシップの特筆すべきポイントとして、(1) J1 リーグの成績をもとにリーグ戦年間順位上位 4 クラブが参加、(2) リーグ戦年間順位の 1、2 位クラブは準決勝を自らのホームゲームとして開催、(3) チャンピオンシップ決勝戦は中立地である国立競技場で開催、があげられる。あくまでも Jクラブの成績は J1 リーグ戦をもとに決定し、リーグ戦年間優勝クラブはチャンピオンシップの結果とは別に表彰することで、2 ステージ制リ

リーグ戦およびチャンピオンシップの問題点であるレギュラーシーズンの希薄化を防ぐとともに、新たなチャンピオンシップ制の導入による J リーグの放映権料とスポンサー料の増収を実現する。

第四節 事業戦略提言④

最後の提言として、④J1 および J2 リーグ間の昇格および降格に関して入れ替え戦を実施は、入れ替え戦を実施することで J1 および J2 リーグ内の戦力均衡をはかることを目的とする。提言の理由として、J1 リーグと J2 リーグ間に存在する格差、があげられる。

提言の理由、J1 リーグと J2 リーグ間に存在する格差、として、繰り返しにはなるが、2013 年 J1・J2 クラブ平均のチーム人件費は、J1 クラブ平均が 13.89 億円、J2 クラブ平均が 4.64 億円(図表 3-19 参照)と J1 リーグと J2 リーグの間には約 3 倍の差になっていること、2013 年 J1 リーグのチーム人件費が 1000 百万円以下の全 3 クラブの内 2 クラブが J2 リーグに降格していること(図表 5-2 参照)をふまえると、このような格差が存在している現状では J1 リーグおよび J2 リーグ内のこれまで以上の戦力均衡をはかることは困難である。また J1 および J2 リーグ間の昇格および降格に関して、現行では入れ替え戦を実施せず、J1 リーグの 16、17、18 位クラブが自動的に降格し、J2 リーグの 1、2 位、J1 昇格プレーオフの勝者が自動的に昇格することになっている。したがって、J1 および J2 リーグ間の昇格および降格に関して入れ替え戦を実施し、入れ替え戦に参加する J クラブ間の実力を明らかにすることで、J1 および J2 リーグ内の戦力均衡をはかる一助になると考える。

第五節 結論

本章では、J リーグおよび J クラブの抱えている問題点と取り組むべき課題を解決するために、J リーグに対する事業戦略提言として、①J1 リーグおよび J2 リーグに参加する J クラブ数の変更、②J1 リーグ戦を 1 シーズン制に設定、③J1 リーグに新たなチャンピオンシップ制の導入、④J1 および J2 リーグ間の昇格および降格に関して入れ替え戦を実施、に関して言及した。その結果、J リーグおよび J クラブの抱えている問題点と取り組むべき課題を解決する施策が明らかとなった。

その一方で、ＪリーグおよびＪクラブが抱えている問題点と取り組むべき課題は、本論文で言及した内容以外にも多岐にわたり数多く存在する。代表的なものとして、日本を代表する選手の海外移籍に伴うＪリーグの空洞化、AFC CHAMPIONS LEAGUEにおけるＪクラブの成績不振などがあげられ、世間の注目を集める話題はＪリーグの経営面ではなく、サッカーの競技面での話題がほとんどである。原田ら(2008)は、経営力と競技力の関係性について経営力が高い組織は競技力も高いと言及し、その理由として、「明確なビジョンや使命と具体的な事業目的を掲げて、それを効率的に達成するためには経営力が不可欠だからである。経営力の高い組織は、組織の財政基盤が安定しており、そのスポーツ競技種目の環境整備や普及・啓蒙活動、そして競技力強化のための各施策に対して適宜予算配分が可能である。そのことが継続的な競技力の向上につながる」と述べており、Ｊリーグが今後、今まで以上普及、発展していくためには、経営面での成長が必要不可欠である。これらの事業戦略提言が、Ｊリーグの価値の最大化に貢献し、これまで以上に国民的なコンテンツに成長することでＪリーグに対する一般的な関心度を高め、ファン・サポーターの裾野を拡大することを強く望んでいる。

参考文献

浅川俊文(2013) 「[検証] 新大会方式のメリットとデメリット」 『サッカー批評 issue 65号』
双葉社

大坪正則編(2011) 「プロスポーツ経営の実務-収入増大の理論と実践」 創文企画

大東和美・村井満編(2014) 「Jリーグ再建計画」 日本経済新聞出版社

後藤健生(2013) 「[論点] 2ステージ制導入とJリーグの理念」 『サッカー批評 issue 65号』
双葉社

原田宗彦編(2008) 「スポーツマネジメント」 大修館書店

武藤泰明(2007) 「Jリーグのファイナンス・マネジメント」 『スポーツマネジメントを科学する』 創文企画

武藤泰明(2008) 「スポーツファイナンス」 大修館書店

武藤泰明(2013) 「プロスポーツクラブのマネジメント-戦略の策定から実行まで- 第2版」 東洋経済新報社

Michael A Leeds, Peter Von Allmen(2012) 大坪正則【監訳】佐々木勉【訳】 「スポーツの経済学 *The Economics of SPORTS*」 中央経済社

Jリーグ規則(2014) 公益社団法人日本プロサッカーリーグ

Jリーグクラブライセンス交付規則(2014) 公益社団法人日本プロサッカーリーグ

Jリーグクラブライセンス交付規則運用細則(2014) 公益社団法人日本プロサッカーリーグ

Jリーグ定款(2014) 公益社団法人日本プロサッカーリーグ

Jリーグ百年構想クラブ規程(2014) 公益社団法人日本プロサッカーリーグ

Jリーグ HP(<http://www.j-league.or.jp/>) 2014年12月時点 公益社団法人日本プロサッカーリーグ

J LEAGUE ANNUAL REPORT(2014) 公益社団法人日本プロサッカーリーグ

J LEAGUE PROFILE 2014(2014) 公益社団法人日本プロサッカーリーグ

2008年度(平成20年度)Jクラブ個別情報開示資料 公益社団法人日本プロサッカーリーグ

2009年度(平成21年度)Jクラブ個別情報開示資料 公益社団法人日本プロサッカーリーグ

2010年度(平成22年度)Jクラブ個別情報開示資料 公益社団法人日本プロサッカーリーグ

2011年度(平成23年度)Jクラブ個別情報開示資料(J1) 公益社団法人日本プロサッカーリーグ

2012年度(平成24年度)Jクラブ個別情報開示資料(J1) 公益社団法人日本プロサッカーリーグ

2013年度(平成25年度)Jクラブ個別情報開示資料(J1) 公益社団法人日本プロサッカーリーグ

2014年 J1 リーグ昇格プレーオフ試合実施要項(2014) 公益社団法人日本プロサッカーリーグ

2014年 J1・J2 リーグ戦試合実施要項(2014) 公益社団法人日本プロサッカーリーグ

Appendix

- 図表 1-1 Jリーグの経常収益(2008-2013)
- 図表 1-2 J1 平均入場者数 推移(2008-2013)
- 図表 1-3 Jリーグクラブライセンス制度の目的
- 図表 1-4 Jリーグチャンピオンシップトーナメント表
- 図表 2-1 Jリーグの位置づけ
- 図表 2-2 Jリーグの組織
- 図表 2-3 Jリーグの法人組織図
- 図表 2-4 Jリーグの関連会社
- 図表 2-5 2013年Jリーグパートナー一覧
- 図表 2-6 2013年 Jリーグ 収益の割合
- 図表 2-7 Jリーグ 収益の割合(2008-2013)
- 図表 2-8 2013年 Jリーグ収支 比例縮尺図
- 図表 2-9 Jリーグ 入会金・会費 推移
- 図表 2-10 Jリーグ 協賛金収益 推移(2008-2013)
- 図表 2-11 Jリーグ 協賛金収益 割合 推移(2008-2013)
- 図表 2-12 Jリーグ 放映権収益 推移(2008-2013)
- 図表 2-13 Jリーグ 放映権収益 割合 推移(2008-2013)
- 図表 2-14 Jリーグ 主管試合入場料収益および商品化権収益 推移(2008-2013)
- 図表 2-15 Jリーグ クラブ配分金 推移(2008-2013)
- 図表 2-16 Jリーグ クラブ配分金 割合 推移(2008-2013)
- 図表 3-1 2014年 J1クラブ名 一覧
- 図表 3-2 2014年 J2クラブ名 一覧
- 図表 3-3 2014年 J3クラブ名 一覧
- 図表 3-4 2013年 J1・J2クラブ 営業収益 割合

- 図表 3-5 J1・J2 クラブ 営業収益 割合(2008-2013)
- 図表 3-6 2013 年 J1・J2 クラブ 営業費用 割合
- 図表 3-7 J1・J2 クラブ 営業費用 割合(2008-2013)
- 図表 3-8 2013 年 J1 クラブ平均 比例縮尺図
- 図表 3-9 2013 年 J2 クラブ平均 比例縮尺図
- 図表 3-10 J1・J2 クラブ合計 広告料収入 推移(2008-2013)
- 図表 3-11 J1・J2 クラブ平均 広告料収入 推移(2008-2013)
- 図表 3-12 J1・J2 クラブ合計 入場料収入 推移(2008-2013)
- 図表 3-13 J1・J2 クラブ平均 入場料収入 推移(2008-2013)
- 図表 3-14 J1・J2 クラブ合計 総入場者数 推移(2008-2013)
- 図表 3-15 J1・J2 クラブ 平均入場者数 推移(2008-2013)
- 図表 3-16 J1・J2 クラブ合計 クラブ配分金 推移(2008-2013)
- 図表 3-17 J1・J2 クラブ平均 クラブ配分金 推移(2008-2013)
- 図表 3-18 J1・J2 クラブ合計 チーム人件費 推移(2008-2013)
- 図表 3-19 J1・J2 クラブ平均 チーム人件費 推移(2008-2013)
- 図表 4-1 J クラブ数 推移 1993 年開幕以降
- 図表 4-2 J リーグ リーグ戦 総観客動員数 推移(1993-2013)
- 図表 5-1 2013 年 J1 クラブ別 チーム人件費
- 図表 5-2 2013 年 J1 クラブ チーム人件費と勝ち点 相関図
- 図表 5-3 2013 年 J2 クラブ別 チーム人件費
- 図表 5-4 2013 年 J2 クラブ チーム人件費と勝ち点 相関図
- 図表 5-5 2013 年 J1 リーグおよび J2 リーグ 勝ち点の標準偏差
- 図表 6-1 J リーグ リーグ戦大会方式 1993-2014
- 図表 6-2 J1 平均入場者数 推移(1993-2007)
- 図表 6-3 J1 チャンピオンシップ 平均入場者数 推移(1993-2004)
- 図表 6-4 2015 年シーズン J1 リーグ 年間スケジュール

図表 6-5 1 シーズン制と 2 シーズン制およびチャンピオンシップの順位比較

図表 7-1 Jリーグ チャンピオンシップ案

謝辞

本論文を完成させるため、多くの方々の貴重な時間を頂き、ご指導およびご助言を頂きました。この場を借りて、心より感謝申し上げます。

まず、日々のご指導、ご鞭撻頂きました相葉宏二先生には厚く御礼申し上げます。入学当初、プロスポーツ選手としての職務経験しかない私にとって、WBSでの講義はわからないことばかりでしたが、相葉先生の講義やゼミでの勉学に励むことでさまざまな知見が広がりました。相葉先生のおかげで、とても充実した2年間を過ごすことができました。またゼミ合宿でのモノポリーから学ぶことも多かったです。

続いて、本論文の副査を引き受けて頂いた平野雅章先生、浅羽茂先生に感謝申し上げます。先生方の授業を履修した際、私が好きな映画である「マネーボール」をもとに講義をしたことを今でも覚えています。先生方のおかげでスポーツにおける統計学の重要性を学ぶことができました。

最後に、ともに同じ相葉ゼミで学んだ、同期、先輩、後輩、留学生のみんなにもお礼を申し上げます。この2年間で得たかけがえのない友情を今後にも人生を歩んでいきたいと思っています。

2015年1月10日

飯塚 啓太

Jリーグの事業戦略

学籍番号：35132002-9 氏名：飯塚 啓太

ゼミ名称：ジェネラルマネジメントと事業戦略

主査：相葉 宏二 教授

副査：平野 雅章 教授 副査：浅羽 茂 教授

概 要

1993年5月15日に日本で初めてのプロサッカーリーグとして開幕したJリーグは今年で21年目を迎えた。1993年の開幕時には1部リーグ10クラブでスタートしたJリーグは、2014年にはJ1、J2、J3といった3部リーグから構成され、Jリーグに所属するクラブ数もJ1計18クラブ、J2計22クラブ、J3計11クラブ、総合計51クラブに増加した。また参加するクラブの所在地は2014年現在、計36都道府県にまたがり、数で75%以上の都道府県をカバーしている。2009年にはJリーグ公式通算入場者数は1億人を突破したことや地域に密着した活動を推進してきたことをふまえると、Jリーグは日本におけるサッカーの競技力向上やサッカー文化の普及に多大な貢献をしてきたが、その一方で数多くの経営課題を抱えている。Jリーグが抱える主な経営課題として経常収益の減少、Jクラブが抱える主な経営課題として主な収益源である入場料収益の減少、があげられる。これらの経営課題に対してJリーグは2012年にJクラブ経営のさらなる安定化を目指しJリーグクラブライセンス制度を導入、2015年にはJリーグにおける健全なリーグ経営を目指しJ1リーグ戦の大会方式を変更し、新たに採用する18クラブによる2ステージ制リーグ戦およびチャンピオンシップの導入、とさまざまな施策を考案し、JリーグとJクラブの両方から健全なる経営を目指しているが、現在の経営状況の厳しさを考えると、これらの施策がJリーグおよびJクラブの経営を改善および成長可能であるかには疑問が残る。

したがって本研究では、JリーグおよびJクラブのビジネスモデルを明らかにし、改善のための今後の事業戦略を提案することを本研究の目的とする。また本研究は、日本におけるプロスポーツの代表的な存在であるJリーグを対象として研究を行うことで、日本のプロスポーツリーグおよびクラブが健全かつ自立した経営を実現するために一助になることを本研究の意義とする。

Jリーグのビジネスモデルを分析してみると、Jリーグの正味財産増減計算書総括表に存在する勘定項目は、経常収益で①入会金・会費、②協賛金収益、③放映権収益、④その他、経常費用で①リーグ運営経費、②クラブ配分金、③その他、から構成されており、経常収益における協賛金収益および放映権収益は減少傾向、また経常費用におけるクラブ配分金は年々増加傾向であることをふまえると、現状のJリーグの収益構造を大幅に改善するために諸施策を打つことが必要であると考えられる。次にJクラブのビジネスモデルを分析してみると、Jリーグ財務データに存在する主な勘定項目として、営業収益では、①広告料収入、②入場料収入、③Jリーグ配分金、④アカデミー関連収入、⑤その他収入、営業費用では、①チーム人件費、②試合関連経費、③トップチーム運営経費、④販管費から構成されており、営業収益におけるJ1各クラブ平均の広告料収入、入場料収入および平均入場者数、J1およびJ2各クラブのクラブ配分金、がいずれも減少傾向であり、それに伴い営業費用におけるチーム人件費の減少傾向である現状をふまえると、Jリーグ同様、Jクラブの収益構造を大幅に改善するために諸施策を打つことが必要であると考えられる。

JリーグおよびJクラブが抱えている問題点として、Jリーグでは、①協賛金収益および放映権収益の減少、②クラブ配分金の増加、Jクラブでは、①入場料収入および平均入場者数の減少、②J1、J2各クラブのクラブ配当金の減少、③営業収益の減少に伴うチーム人件費の減少、があげられる。これらのJリーグおよびJクラブの抱えている問題点が出てきた原因として、Jリーグが収益を伸ばそうとして、Jクラブ数を増加させすぎたことが考

えられ、Jリーグは、収益を伸ばそうとしてJクラブ数を増加させすぎたことより悪循環に陥っている。その一方で、今まで誕生してきたJクラブを理由もなく消滅させるわけにもいかないため、Jリーグは、この問題を解決するために、リーグ・マネジメントを再考すべき時期に来ている。

Jリーグのリーグ・マネジメントの現状を分析した結果、リーグ・マネジメントとしてのクラブ配分金とリーグ間の昇格および降格、J1リーグおよびJ2リーグ内に各クラブ間の戦力均衡が存在するにもかかわらず、Jリーグが取り組むべき課題である、収益を伸ばそうとしてJクラブ数を増加させすぎたことによる悪循環に陥っている現状から抜け出せていないことが明らかとなった。また、Jリーグが事業戦略の施策として2015年シーズンから行う、J1リーグ戦の大会方式である18クラブによる2ステージ制リーグ戦およびチャンピオンシップでは、JリーグおよびJクラブの抱えている問題点と取り組むべき課題を解決するには不十分であることも明らかとなった。

結論として、JリーグおよびJクラブの抱えている問題点と取り組むべき課題を解決するために、Jリーグに対して、①J1リーグおよびJ2リーグに参加するJクラブ数の変更、②J1リーグ戦を1シーズン制に設定、③J1リーグに新たなチャンピオンシップ制の導入、④J1およびJ2リーグ間の昇格および降格に関して入れ替え戦を実施、を事業戦略提言として言及した。これらの事業戦略提言が、Jリーグの価値の最大化に貢献し、これまで以上に国民的なコンテンツに成長することでJリーグに対する一般的な関心度を高め、ファン・サポーターの裾野を拡大することを強く望んでいる。