

## プロスポーツクラブの価値向上に関する考察 ～日本プロサッカーリーグ(Jリーグ)の現状分析をふまえて～

学籍番号：35122713-8 氏名：岡本 教孝

ゼミ名称：コーポレート・ファイナンスモジュール

主査：岩村 充 教授

副査：翁 百合 客員教授、副査：長谷川 博和 教授

### 概要

本稿の研究対象はプロスポーツの団体である。団体はクラブ、球団、チームなど様々な表現があるが本稿では団体をクラブと表現する。プロスポーツクラブの中で主に日本プロサッカーリーグ、通称Jリーグについて執筆した。執筆目的はプロスポーツクラブの価値を向上させることである。具体的にはクラブ経営において継続的に収益を生み出す組織構造にすることである。一般の企業では当然の事であるが、当然のことができていないスポーツビジネスの現状から執筆する要因に至った。

プロスポーツクラブの価値とはファン(お客様)の数である。クラブはスタジアムを満員にするためにチケットを完売させることが基本的な仕事である。それはファンあつての広告料収入であり、放映権収入につながっているからである。いかにスタジアムを満員にすることがクラブとしての恒久的な経営課題なのである。

従って結論はプロスポーツクラブの価値を向上させるためには試合の勝敗、選手の人気度に関係なく常にスタジアムを満員にすることである。その為にはクラブが存在する地域社会とのつながりを深めていくことが重要となる。つまり行政・企業・ファンの三位が一体となった地域の街作りをしていくことが必要である。クラブ、スポーツを通じて地域が活性化するために三位が深くつながり合うことが求められる。プロスポーツクラブはただ単にスポーツを観せる事を求められているのではなく、街作りのシンボルとして利用されなければならない。よって地域やファンを無視したクラブはいずれ存在できなくなる。勝敗、選手ありきではなく地域のファンが主役となった経営がプロスポーツクラブの価値向上につながるのである。

本稿は筆者が執筆に至った背景、目的と意義、問題意識からはじまる。背景は99年（以下本文西暦は下二桁で表示する）にJリーグに所属していた横浜フリューゲルスが消滅したことに起因する。筆者自身が熱烈なファンであった訳ではない。問題意識は企業の論理でスポーツの存在が脅かされていることに憤りを感じたのである。

幼少の頃からスポーツを楽しみ、スポーツによって人間性を育み、仲間との絆の大切さを学んできた。スポーツ自体が人生の全てとまで言える筆者にとって、この出来事に直面しスポーツが軽く見られているということに愕然としたのである。

日本のスポーツが今まで学校の教育上における体育・部活、あるいは企業の広告宣伝・福利厚生のために存在してきた。学校や企業の論理でスポーツが左右されてきたことと、横浜フリューゲルスの消滅は関連性があると考えた。

いったいスポーツは誰のものなのか。誰のものでもなくスポーツは現代において欠かせない。人類の文化の一つとして生活の一部にまでなっている重要な存在なのである。

スポーツが学校・企業から離れて、地域社会の大きな存在として独立した組織となり経営が成り立つようになれば横浜フリューゲルスのような悲劇は起こらないのではないか。生涯地域でスポーツがいつでも、だれでも楽しめる存在として自立できはしないか。

それを可能にするのは経営の力だと考える。プロスポーツクラブが自立した経営を実現することが本稿を執筆する目的・意義である。それが実現できれば、学校・企業に頼らず地域が支えることによってクラブ経営が成り立つのである。その仕組みを本稿では様々な角度からアプローチし、考察していくこととする。

事例研究として、Jリーグクラブから4クラブとアメリカ大リーグ傘下1A所属の球団の計5つのクラブを対象とした。いずれのクラブの成功要因である共通点としては2点チケットを売り切りスタジアムを満員にすること、地域社会とのつながりがあげられる。

プロスポーツクラブの成功とは何をもって成功といえるのか。経営上赤字であっても優勝することが成功なのか、クラブが負け続けスター選手が存在しなくともスタジアムが満員で経営上黒字であれば成功なのか。本稿では後者をクラブ経営の成功と定義する。スポーツは勝負事なので博打的要素がある。スター選手も怪我もするし他のクラブに移籍することも頻繁におきる。不安定要素が多いプロスポーツビジネスの中で永遠に勝ち続けること、スター選手を常時獲得することはできない。

地域に支えてもらう仕組み作りをすること。三位一体であるファン・行政・企業が一緒になって街作りをしていくことが持続したクラブ経営への成功の道と考える。

プロスポーツクラブの価値向上に関する考察  
～日本プロサッカーリーグ(Jリーグ)の現状分析をふまえて～

学籍番号：35122713-8 氏名：岡本 教孝

ゼミ名称：コーポレート・ファイナンスモジュール

主査：岩村 充 教授

副査：翁 百合 客員教授、副査：長谷川 博和 教授

## 目次

第1章 はじめに	7
第一節 研究の背景	7
第二節 研究の目的と意義	9
第三節 研究の問題意識	10
第四節 本論文の構成	11
第2章 プロスポーツクラブの概況	12
第一節 日本のスポーツ組織構造	12
第二節 日本のプロスポーツリーグ	13
第三節 日本プロサッカーリーグ	15
第四節 欧米のプロスポーツ概要	19
第五節 メジャーリーグサッカー (MLS)	23
第六節 プロサッカーの市場規模	35
第七節 他のレジャー産業との比較	38
第3章 プロスポーツクラブの経営分析とプロスポーツ選手の年俸構造	40
第一節 Jリーグクラブの経営状況	40
第一項 収入面の特徴	40
第二項 支出面の特徴	41
第三項 収支分析	41
第四項 広告料収入	42
第五項 放映権収入	45
第六項 入場料収入	47
第七項 入場料収入と広告料収入	50
第八項 入場者数と勝点	51
第九項 入場料収入と人件費	52
第二節 Jリーグクラブの財務構造	57
第一項 安全性分析	57
第二項 収益性分析	60
第三項 成長性分析	68

第三節	Jリーグクラブライセンス制度	68
第四節	プロスポーツ選手の年俸概要	69
第一項	プロスポーツ選手の年俸ランキング	69
第二項	Jリーグの年俸概要	71
第三項	年俸と勝敗	73
第4章	プロスポーツクラブの事例研究	78
第一節	デイトン・ドラゴンズ	78
第一項	デイトン・ドラゴンズ概要	78
第二項	地域の優位性	79
第三項	強力なチケット販売力	80
第四項	経営状況	84
第五項	メジャーとマイナー	87
第二節	ヴァンフォーレ甲府	90
第一項	卓越した営業力	90
第二項	徹底した地域貢献	91
第三項	地方クラブの強み	94
第四項	海野会長の率先垂範	95
第五項	12期連続黒字	96
第三節	川崎フロンターレ	100
第一項	プロスポーツ不毛の地川崎	100
第二項	黒字化を続ける川崎	100
第三項	集客力が高い川崎	102
第四項	強固な運営体制	103
第五項	地元との好連携	104
第六項	武田社長のリーダーシップ	107
第四節	アルビレックス新潟	112
第一項	営業外収益	113
第二項	入場者数	114
第三項	世界的なスポンサー	115
第四項	地域密着活動	115

第五項	クラブ経営とは人	117
第五節	サンフレッチェ広島	122
第一項	連覇の要因	122
第二項	広島の地域性	122
第三項	クラブ経営としてのファイナンス	123
第四項	クラブの潜在力	126
第5章	結論	130
	謝辞	133
	参考文献	134
	図表目次	136

## 第1章 はじめに

### 第一節 研究の背景

Jリーグが開幕して13年で20年目となる。20年前筆者は中学3年生だったが、その衝撃と興奮は今でも鮮明に心に焼きついている。チーム名に企業名がなく、地域に密着した欧州型の総合スポーツ組織を理念に掲げて誕生したのがJリーグである。

Jリーグが掲げる100年構想といわれる理念、「地域」というキーワードに象徴されるようにスポーツがより身近で学校や企業のものではなく、自らが支えていくという感覚が日本にスポーツが文化として定着するきっかけとなることに期待が高まった。

Jリーグと比較対象としてプロ野球があげられる。Jリーグが誕生する以前、男の子供達の夢はプロ野球選手になることが一番であった。プロ野球はチーム名に企業名がつく世界的には珍しいスポーツクラブである。我々日本人はプロ野球がプロスポーツクラブとして最も注目されている競技であったのでチーム名に企業名がつくことがむしろ当り前の感覚になっていた。企業の宣伝媒体という組織形態、身近で地域というよりは手の届かない遠い世界の存在という感覚があった。それから比べると今後はJリーグがスポーツ組織としての担い手となり、サッカー以外の競技でも総合スポーツクラブとして地域に根付いていくことの理念に新鮮さを感じつつ非常に共感したことを覚えている。

しかし、99年本稿を執筆するきっかけとなる出来事が起こったのである。当時Jリーグに所属していた横浜フリューゲルスが消滅である。地域が支えるクラブという理念で出発したJリーグであったが、不況等経済的な要素が重なった部分もあるが結局企業の論理でスポーツクラブが消滅した事実には憤りを当時は痛烈に感じた。やはり日本にはスポーツが文化として定着するのは難しいのではないかと諦めもした。

図表1のとおり当時は企業が抱えているスポーツ部門の解散、廃部が相次ぎ、企業スポーツの荒廃といわれた。企業は経営が悪化すると真っ先に不採算部門という名目でスポーツ部門を切り捨てる。スポーツが持っている力というものはそんなものなのか、企業にとってスポーツに対する考え方はそんな程度のものだったのか。スポーツ自体が軽視されているようで本当に悲しい思いになった。

この出来事が地域の総合スポーツクラブの将来性について不安に覚えた出来事であった

ことには間違いない。やはりスポーツを継続していく為には企業の論理に逆らえないのか、学校主導でなければスポーツを続けていくことは不可能なのか。地域発で学校を卒業してからも生涯すべての年代でだれでも楽しくスポーツができる環境が日本中の地域に総合スポーツクラブとして存在し続けることは実現できるのだろうか。

筆者は学士入学後早々、総合スポーツクラブの研究に取り掛かっている。題材としてはクラブのソシオ（会員）で主に経営が成り立っているスペインのプロサッカークラブFCバルセロナである。特定の企業、スポンサーに頼らずバルセロナの市民をはじめ世界中のソシオの会費で主にクラブ経営が成り立っている。プロスポーツクラブとして最も高い収入を見込める公式ユニフォームの胸のスポンサー枠を売らない。胸に企業宣伝のロゴが入っていないそのユニフォームには強烈なクラブの理念、メッセージを感じ取れた。その理念や組織形態が理想に感じた。サッカーだけでなく他の競技部門も抱え、総合スポーツクラブとして確立している。Jリーグのクラブはこういう組織を目指すべきだと思った。日本で実際に運営できるのかどうかひたすら研究をした。

横浜フリューゲルスが消滅して15年が経つ。未だ財政危機に陥っているクラブが多発しており、横浜フリューゲルスが消滅したことの教訓が生かされていない。サッカー界の問題だけではなく、スポーツ界全体としての問題として捉え本当に地域に根ざしたクラブを運営していくにはどうすれば良いのかを真剣に考え実行しなければならない。

クラブを運営していく上で、目先の利益にとらわれ特定の企業に頼りすぎている部分がある。つまり一箇所からの収入の比率が高くなることによって、頼っていた収入が激減すれば他で補うことができずクラブは消滅の道をたどることになるのである。特定の企業に頼るビジネスモデルから脱しきれていないという事は組織の名前や形態が変わっただけで、未だ企業スポーツから脱し切れていないのである。

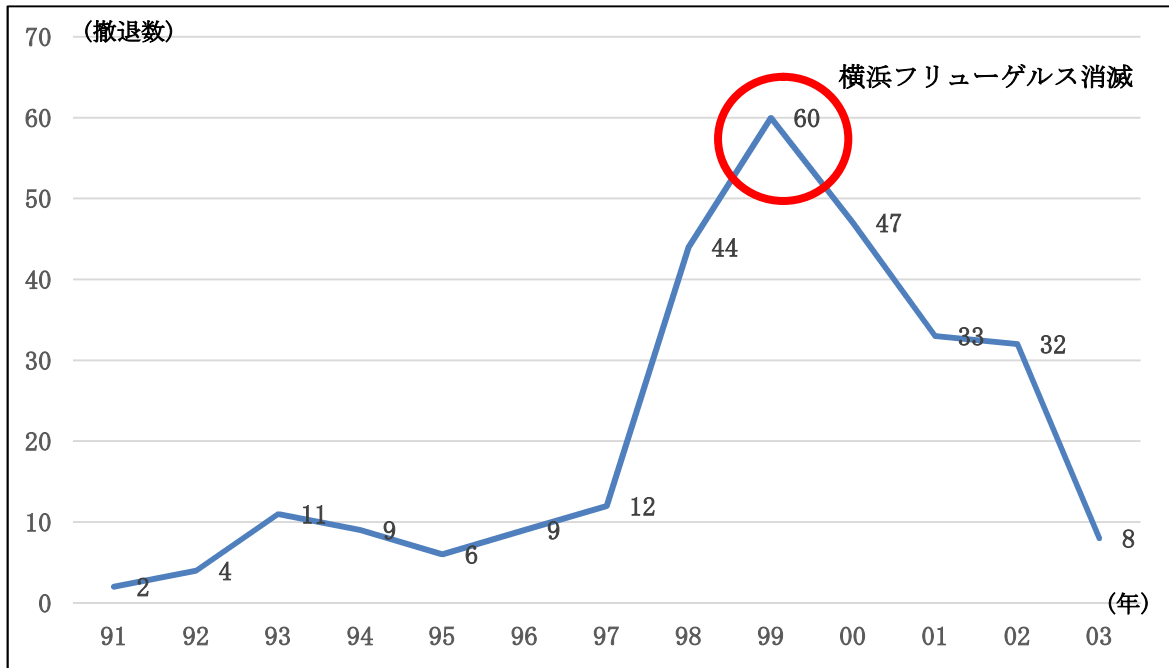
一般的にスポーツを運営するということが特別なものと感じる傾向にある。他の産業の経営と中身は大した違いもなくビジネスという仕組みについては同じであり、基本的な経営を地道に続けていけばスポーツが産業として経済的に自立することができるはずである。

経済的な理由でスポーツをする権利を奪われることだけは避けなければいけない。二度と横浜フリューゲルスのような悲劇をつくってはいけない。

以上の背景からプロスポーツクラブの経営を適正に分析することで、その価値を向上させスポーツが立派な産業として成り立つことができるようにすること。自立した経営を確立させたいという強い思いが背景にある。



図表 1 企業スポーツの撤退数



(出所) 2004 スポーツデザイン研究所

## 第二節 研究の目的と意義

本稿はプロスポーツクラブの経営において継続的に安定して黒字化できるビジネスモデルを構築することを目的とする。横浜フリーゲルズが消滅した99年以後、プロスポーツクラブ単体で継続して安定的に黒字化しているクラブは数少ない。Jリーグでは13年度からクラブライセンス制度というリーグ参加資格制度が適用されている。競技、施設、人事組織、法務、財務の5分野について審査基準を設け、それらをクリアしたクラブのみがJリーグの参加資格が与えられるというルールである。特に財務面をクリアすることがクラブにとっては最重要課題となっている。クラブ経営は黒字を出し続ける必要性が高まってきているのである。

プロスポーツクラブの経営において何が黒字の足かせとなっているのか。それは業界全体の構造なのか、時代背景、経済状況、経営者自身の問題なのか。それらを明らかにすることによって、プロスポーツクラブを安定的に継続性をもって黒字化できるようにすることが最大の目的である。プロのスポーツクラブを適切に分析し様々な問題、課題、展望を行

い他の競技、他のレジャー産業や海外との比較を含めて経営分析する。結果的にプロスポーツクラブの価値向上を図っていくことを目的とする。

プロスポーツ全体が黒字化していくことで、スポーツ自体が産業として成り立ち世の中で認知されていくことがプロスポーツクラブの経営がより安定していく道につながるのである。スポーツ自体が企業や学校に依存することなく、自立した存在として確立していくことを地域で実行していかなければならない。企業や学校の広告宣伝の媒体ということだけでなく、スポーツ自体が経済的に自立した産業として発展していくことが求められているのである。

スポーツが社会から自立した存在として認められることで、スポーツが文化として定着すること。地域の人々から本当の意味で必要とされる事業体になることが地域の人々を幸福へと導く存在になる。以上が研究する目的と意義とする。

### 第三節 研究の問題意識

本稿はプロスポーツクラブが慢性的に赤字経営が多いことが問題意識に至った。勝敗にこだわり選手の年俸に多額を費やし、経営危機に陥っているクラブが特に多い。ステークホルダーが勝利を求め例え勝利しても経営が傾きクラブが消滅してしまえばすべてのステークホルダーが不幸になる。継続的に安定した経営という観点から到底受け入れられるものではない。経営上赤字は悪であり、赤字ということは世の中から必要とされていない証拠である。例え赤字であっても意味のある赤字でなければならず継続的に怠慢な経営による赤字ではいけない。

クラブ単体として黒字化を安定的に継続していかなければ、いずれ消滅の道をたどっていくのは明白である。経営が安定しない理由はプロスポーツビジネスのプロフェッショナルな経営者が少ないことではないだろうか。選手はプロフェッショナルになっている反面、フロントである経営陣がプロスポーツビジネスのプロフェッショナルになれていないのが経営が安定しない原因ではないだろうか。経営陣がプロフェッショナルでないことが原因でステークホルダーを不幸にしてしまうのはいけない。経営自体が安定していれば、クラブが消滅することはない。選手だけでなくフロントもすべてプロになる必要がある。大株主の会社から出向したサラリーマン経営者が運営することではなく、プロスポーツにおけるビジネスのプロが求められる。

客観的にプロスポーツクラブの経営を分析していくことで、クラブの経営が安定して黒字化していく道筋を見つけていく。赤字が多いというプロスポーツの全体の問題を解決していかなければならない問題意識から執筆に至った。

#### 第四節 本論文の構成

本稿は全部で5章から構成される。第2章においてはプロスポーツクラブ全体の概況について述べる。日本のスポーツ組織構造からプロスポーツリーグ、特にプロサッカーリーグについて考察を深めていく。国内だけではなく欧米のプロスポーツ概要についても述べる。日本との比較からみえてくる課題、特徴などについて考察する。また、プロサッカーの市場規模を分析することから競合するスポーツ以外のレジャー産業との比較分析を行う。

第3章においてはプロスポーツクラブの経営分析とプロスポーツ選手の年俸構造について考察する。主にJリーグクラブの経営状況について詳しく分析していく。収入面、支出面の特徴から収支分析をする。収入の内訳について広告料収入、放映権収入、入場料収入の特徴を述べる。その中で関連性を見つけるために入場料収入と広告料収入、入場者数と勝点、入場料収入と人件費について分析した。Jリーグクラブの財務構造から安全性、収益性、成長性についても分析した。財務構造からクリアしなければいけないJリーグクラブライセンス制度について述べる。

プロスポーツ選手の年俸概要から世界のプロスポーツ選手、海外・国内のサッカー選手の年俸ランキングについて述べる。スポーツクラブ経営においてポイントとなる人件費の関係からJリーグの年俸概要を述べ年俸と勝敗の関連性について分析した。

第4章においては事例研究としてアメリカメジャーリーグベースボール傘下1Aの球団とJ1リーグ所属4クラブの合計5つの事例をもって前章までの考察と照らし合わせ分析した。

第5章においてはプロスポーツクラブの価値を向上させることについて結論を述べる。

## 第2章 プロスポーツクラブの概況

### 第一節 日本のスポーツ組織構造

日本のスポーツの組織構造として学校の部活動や体育は教育や授業の一環で行われてきた。企業では広告宣伝の媒体として活動してきた経緯がある。スポーツという概念ではなく体育・教育・広告・宣伝という形で捉えられてきたのである。

具体的に学校においては教育の一環ということで体育の授業・部活動を奨励し時には理不尽な規律・体罰・躰を行うケースも多々見られている。戦時中の軍隊の規律をそのまま学校体育・部活動の教育に持ち込み、規律・躰に利用してきたのである。学校の名を世に広める宣伝媒体としても利用されてきた。本来の勉学を疎かにしてまで部活動に力を入れ選手を強化し全国大会に出ることで宣伝となり生徒集めに利用してきたのである。未だその風潮は無くなるどころか少子化の中で、尚更部活に力を入れ学校の宣伝に利用している学校が増えている。

企業においても広告・宣伝になることはもちろん社員の士気高揚、福利厚生などに利用されてきた。収益を生む部門ではなく、宣伝広告費という費用の媒体として担ってきた。よって一旦企業の業績が傾けば不採算部門として真っ先に切られる存在となる。

こういった組織構造から学校の部活動で完全燃焼してしまうケース、組織の体質に嫌になって辞めるケースがなくなる。長い人生の中で短いスポーツ人生になってしまうことは誠に残念なことである。企業の論理で業績が悪化するとスポーツ部門はリストラされ、行き場を失ってしまう。こういった現状から生涯末永くスポーツ楽しむ環境は全く整っていない。

近年その環境が徐々にではあるが変化し始めてきており、学校・企業から地域にその活動環境が移ってきている。学校の部活動だけでなく地域のクラブチームでプレーするケースが増えたり、企業自体がスポーツ部門を丸ごと抱えるのではなく地域のクラブに対して資金面で応援する側にまわるケースなど環境は徐々に変化してきている。

つまりスポーツの媒体が学校・企業から地域社会が支えるクラブ組織へと変化しているのである。学校・企業が組織を抱えきれなくなってきたことも背景にあり、地域クラブへと移行せざるを得ないような社会環境になってきているのも事実である。

そもそも学校は学業に専念する場である。学校の知名度を上げるべく、学業軽視で部活動に力を入れすぎているケースが多い。プロの環境にも劣らない設備を整えている学校があるくらいである。全国的に知名度のある部活の強豪校では、知名度に貢献している部に学校側が逆らえず独断行動を許し体罰問題まで引き起こす体質までになっている。スポーツと教育を一緒にすることでこういう悲劇が起こっているのである。スポーツと教育は別であり一緒に捉えてはいけない。

企業は利益を出し税金を国に納め社会に貢献する事業体である。スポーツは福利厚生や社員の士気高揚に使われるものではない。スポーツをビジネスとして捉えるのであれば、一般の事業体と同じ位置付で経営しなければならない。スポーツは特別なものでもなく生活の一部、文化の一つとして捉えられていない日本の土壌が物語っている。学校・企業の組織と混同しスポーツを明確な事業体として見られてこなかった部分が現状の悲劇を招いている。

スポーツの組織を学校・企業ではなく地域全体で支えていくことで、持続的にスポーツを生涯楽しむ環境が生まれていくに違いない。スポーツと地域は密接な関連性がある。地域という概念がここでは重要なポイントになってくる。スポーツだけに限らず成功している企業は地域社会に支えられ、良好な関係を築いているケースが多いことからわかる。地域社会との結びつきをより強固にしていくことで日本のスポーツ組織構造を再度見直すきっかけとなり、生涯いつでもだれでもどこでも楽しめるスポーツが実現していくことにつながっていくのである。

## 第二節 日本のプロスポーツリーグ

図表2のとおり日本のプロスポーツリーグは3つ存在している。団体競技のスポーツとしてすべての選手がプロ選手として雇用されているリーグである。企業がスポーツ部門を抱え社員として雇用しセミプロ的な運営をしているリーグはラグビー、バレーボールなどがあげられる。個人競技としてのプロスポーツは相撲、ボクシング、ゴルフ、テニスなどがある。

日本のプロスポーツリーグを長く牽引してきたのは言うまでもなくプロ野球である。アンケート調査で男の子供の夢のトップとしてプロ野球選手になるという回答の時代が長く続

いた。必然的に競技者数も野球が最も多くその象徴が高校野球であり甲子園に出場することがプロ野球選手になるのと同様に男の子供の夢にあげられることが多かった。

野球人気の影でサッカーは実業団リーグのまま停滞し世界的に人気のあるスポーツでありながら日本では長期間低迷していた。ワールドカップが日本開催の機運が高まり、好景気も後押しして誕生したのがJリーグで開幕は93年であった。開幕後に日本経済はバブル崩壊を経て長期低迷した中、Jリーグのクラブ数は20年経たずプロリーグの中で最多の40クラブにまで成長した。

Jリーグは百年構想という理念の下、地域密着を掲げチーム名に企業名を廃止、企業色を薄め地域社会との結びつきを重視した。誰もが下部リーグからJリーグ入会を目指せる組織形態から全国的にJリーグ入りを目指すクラブが急速的に広まった。同じチーム数で昇降格も無くチーム名に企業名を掲げ企業スポーツが色濃く残るプロ野球とは全く対照的であり比較されることでよりJリーグの理念を広める契機ともなった。

今世紀になり新たに誕生したプロリーグはバスケットボールのbjリーグである。日本のバスケットボールの組織形態として他に別のリーグ団体が運営されており複雑な業界構造となっている。

以上から開かれた組織形態や財務情報公開の有無、地域スポーツという時代の流れから見るとJリーグが3つのプロスポーツリーグの中では最も組織が確立されている。

決定的なことは3つのリーグの中で、Jリーグが唯一所属クラブの基本的な財務情報をウェブ上で公開している。他のリーグで財務情報は公開されていない。

上場企業はすべて財務情報の公開が義務付けられていることで世の中の信用度の向上、投資の対象になることなど公開することで多くのステークホルダーから支援の対象になる。

経営という観点からJリーグが財務情報を公開している意義は大きい。透明性という面からもJリーグの組織に対するファンの見方も前向きになる。実際筆者がJリーグを対象に本稿を執筆しているように学会の研究対象として取り上げられることも多くなる。それらはリーグの発展により寄与することにつながっていくことになる。

Jリーグは1企業だけのものではなく地域の誇りであり、公共性が高いということを意味している。様々なステークホルダーから成り立っている自覚の表れ、横浜フリューゲルスとの舞を避けたいという強い思いから経営情報の開示というところに結びついているのである。

図表 2 日本のプロスポーツリーグ概要

名称	通称	設立年	所属チーム数
一般社団法人日本野球機構	プロ野球	1948	12
公益社団法人日本プロサッカーリーグ	Jリーグ	1991	40
株式会社日本プロバスケットボールリーグ	bjリーグ	2005	21

(出所) ウィキペディアより筆者作成

### 第三節 日本プロサッカーリーグ

日本プロサッカーリーグ、通称Jリーグは13年現在国内で40のクラブを統括する公益社団法人である。91年に設立し、93年5月15日にリーグ戦が開幕した。Jリーグはトッププロスポーツとしてスポーツエンターテインメントを提供する立場を持ちながら、これまで日本にあった学校体育や企業スポーツとは異なる新しい「スポーツ文化」を創造し、スポーツ文化を通じて社会に貢献していくことを理念に掲げている。

図表3はJリーグとJクラブの全体の収益構造である。Jリーグの各クラブを統括している団体が公益社団法人日本プロサッカーリーグ（以下Jリーグ）という組織である。Jリーグに所属しているクラブ（以下Jクラブ）とは別の共通統括組織であり、独自に事業展開もしている。

統括組織であるJリーグの収入構造は放送権収入、協賛金が主な収入源でその収入、剰余金をJクラブに配分金として分配している。JクラブはJリーグより配分金を受取り、独自の運営を行いホームゲーム開催の入場料収入や広告料収入を主な収益源としJリーグには年会費を収める構造になっている。

10年度ではJリーグの総収入123億7200万円と、全クラブの総収入721億3100万円を合計し、Jリーグと各クラブとの内部取引（配分金、入会金・会費）83億6300万円を差し引くと760億2500万円がJリーグとJクラブ全体の市場規模ということになる。

図表4はJリーグの収入推移である。総収入は圧倒的な人気も手伝って開幕後は順調に伸びていったが、横浜フリューゲルスが消滅した99年が最悪期となりその後08年をピークに回復に向かうがリーマンショックなどの経済不況の影響もあり直近は再び減少傾向にある。

収入の内訳としては、02年に放送権収入が協賛金を追い抜き、収入項目としては最も多い。J2リーグやCS放送の影響もあって飛躍的に収入を伸ばした結果である。商品化権料

は開幕後圧倒的な人気に伴い、キャラクターグッズが爆発的に売れ多くの収入が入ったが人気の落ち込みやJクラブに商品化権を移譲したことにより収入は少なくなっている。

図表5はJクラブの総入場者数とクラブ数の推移である。開幕後は日本代表の躍進、Jリーグ自体の人気も手伝って入場者数を伸ばしていたが山一証券が経営破綻した97年には開幕後のピーク時より半減するまでに落ち込んだ。しかし、その後は前年比約10%の成長率で着実に回復していき09年には開幕時の入場者数から169%増の約871万人まで伸びた。

近年は再び低迷期に陥り、09年をピークに減少傾向にある。JリーグとJクラブが一体となった観客動員に対する営業努力が求められるようになってきている。

JリーグとJクラブが一体となった観客動員に対する取り組みが過去行われていた。07年より「イレブンミリオンプロジェクト」と称して年間1100万人の入場者数を目指しキャンペーンを展開していた。しかし未だ1000万人にも届かない状態が続き低迷が続いている。具体的に目標数字を公表し観客動員について一体となって取り組むことは最優先事項だと考える。残念なことに継続して行われていない。入場者数を伸ばすにはとにかく地道に継続して営業努力をしなければならぬ。急速に入場者数は伸ばすことはできないだけに非常に残念に思われる。

リーグの運営に関しては開幕時は2ステージ制を導入している。ファーストステージとセカンドステージに分けリーグ戦を開催してきた。96年に一度1ステージ制を導入したが、その後04年まで2ステージ制を継続した。05年より1ステージ制を導入し今日まで至る。

しかし収入、観客数の落ち込みから現状の運営のままでは減少傾向が止まらぬと危機感を強めたJリーグは打開策として15年から2ステージ制を復活させることを決定した。再び注目度を高め、放送権収入の増加や観客動員数の増加にテコ入れを始めたところである。この取り組みが短期的な収入の目的となつてはいけぬ。目先の収益とらわれず昔行われていたイレブンミリオンプロジェクトのようにまずは入場者数を伸ばす営業努力をしてスタジアムが満員になってから放映権収入を取りにいかねばならぬ。順番を誤つてはいけぬ。スタジアムが満員になってはじめて放映権収入、広告料収入の価値を高めていくことができるのである。

Jリーグの強みとしてあげられるのは、徹底した地域密着のクラブ経営が特徴としてあげられる。参入障壁がなくピラミッド型運営で下部リーグから誰でも参入でき、クラブの経営努力次第で上部リーグに昇格できるシステムである。図表5のとおりチーム数は開幕時の10チームから始まり、20年経った現在40チームと4倍になった。

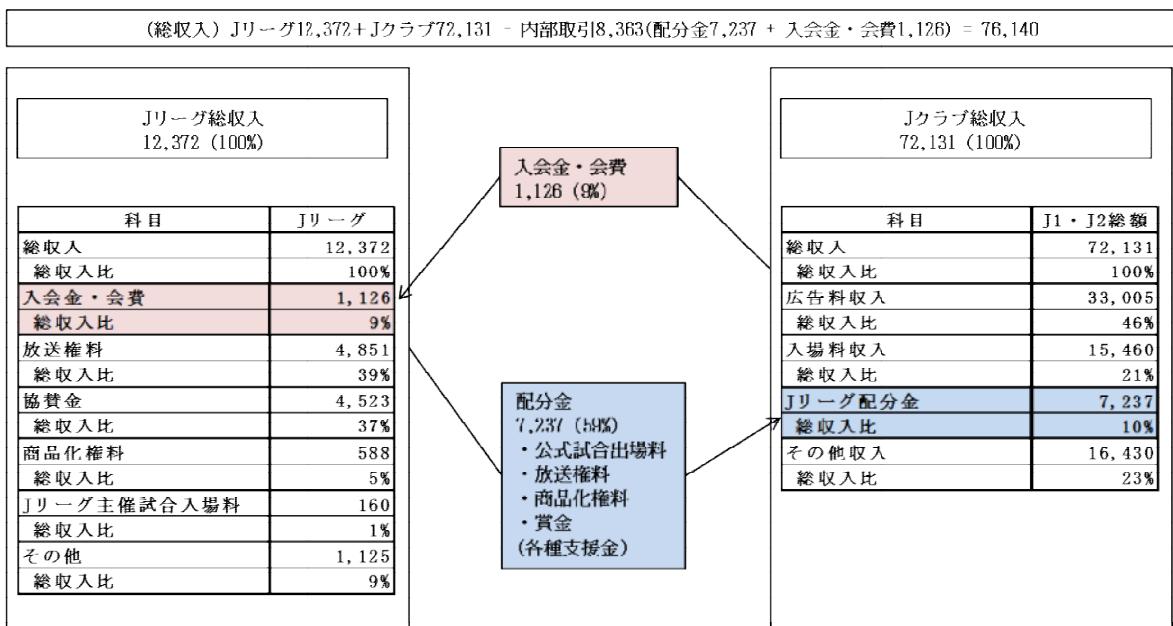


チーム数は拡大してはいるが、収入や観客数が伸びていないところが今後の課題である。2014年からはJ3が始まり将来的には100クラブを目標にしている。全国各地に地域に愛されるクラブが増え地域の誇りとして支えられるクラブが育てばスポーツ、そしてサッカーが文化として定着していくと思われる。その為にも目先の収益にとらわれず百年構想、地域密着といった開幕した当時の理念に立ち返り地道に一人でも多くのファンを増やし継続してスタジアムを満員にする営業努力をすることが必要なのである。

図表3 JリーグとJクラブの収益構造

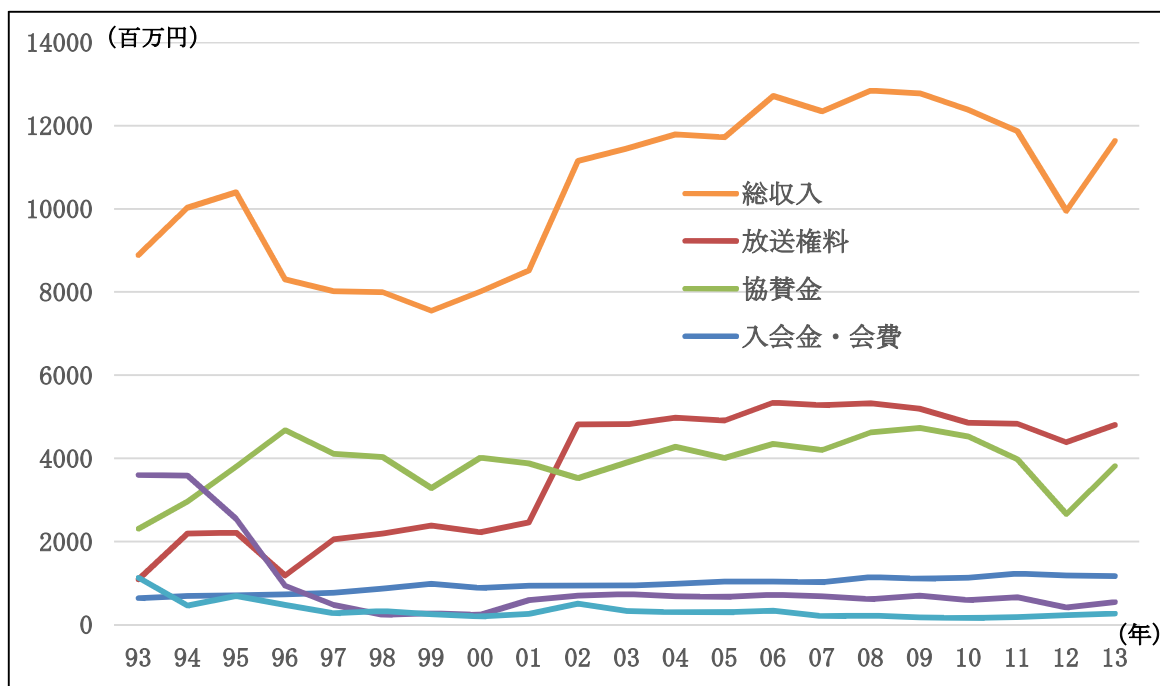
単位：(百万円)

(2010年度)



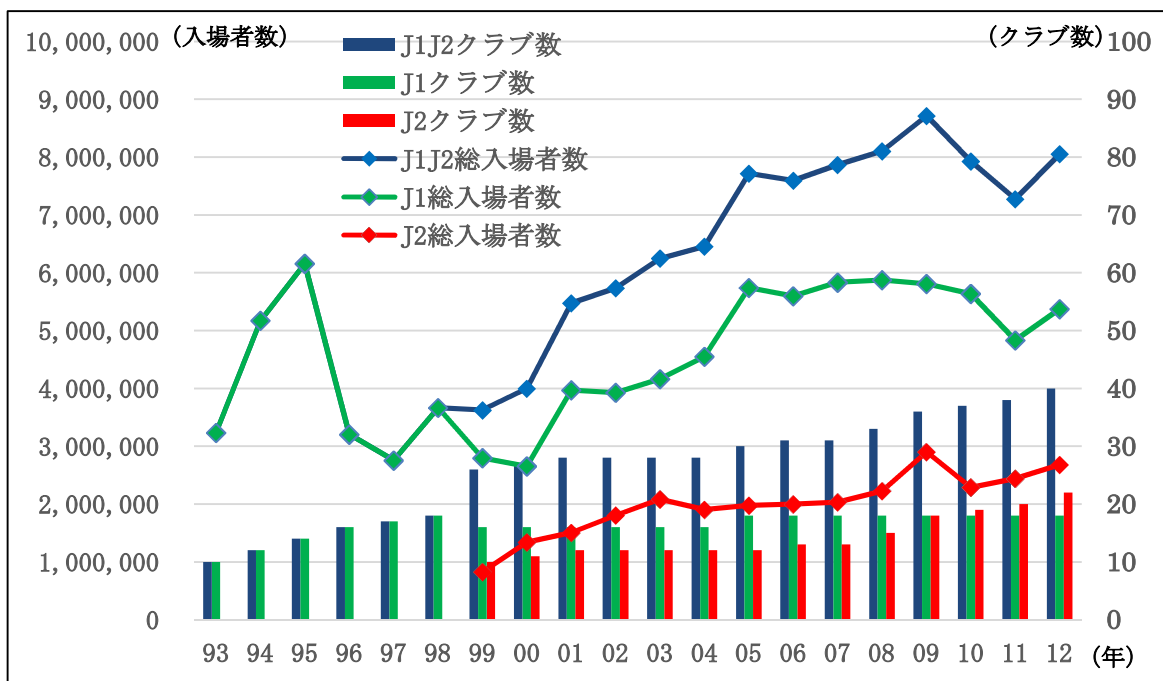
(出所) Jリーグウェブサイトより筆者作成

図表 4 Jリーグの収益推移



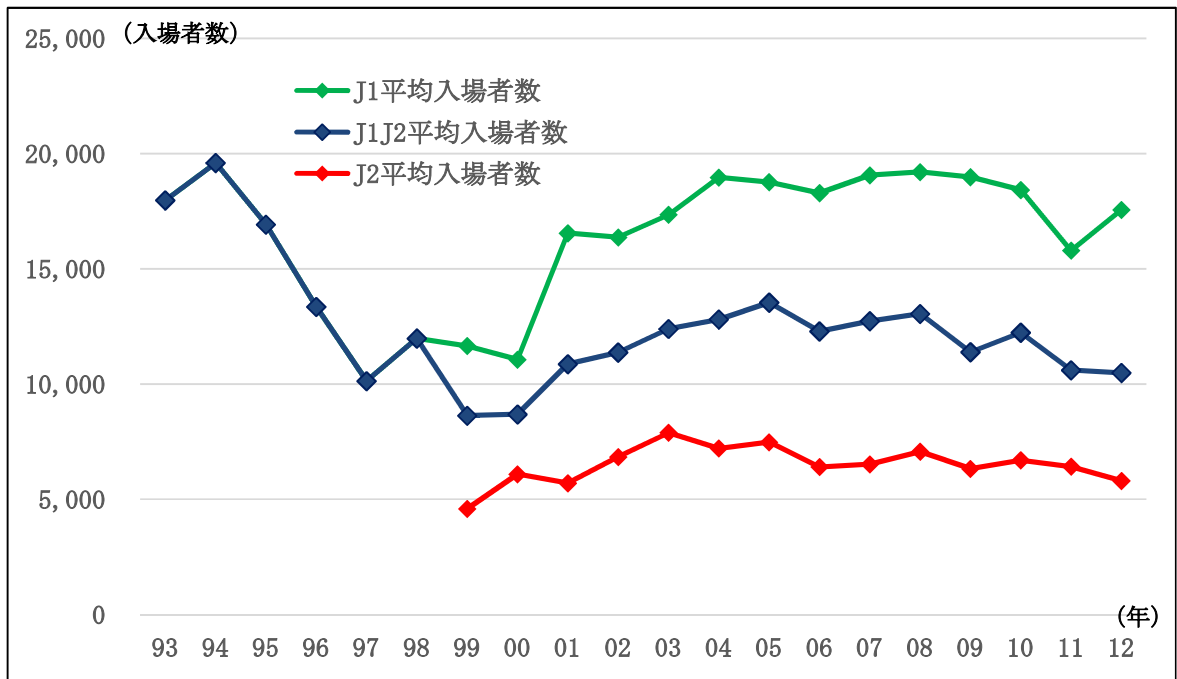
(出所) Jリーグウェブサイトより筆者作成

図表 5 Jクラブの入場者数とクラブ数推移



(出所) Jリーグウェブサイトより筆者作成

図表 6 Jクラブの平均入場者数推移



(出所) Jリーグウェブサイトより筆者作成

#### 第四節 欧米のプロスポーツ概要

世界的にプロスポーツクラブの経営は地域によって特徴の違いが鮮明に出ている。特に欧州と米国では違いが明らかに見られる。全体的な傾向として一部のビッグクラブが一人勝ちし下位のクラブは財務状況が悪く赤字のクラブが多いことが特徴的である。特に欧州にその傾向が見られクラブ格差が顕著に出ている。

欧州でのクラブ経営の優先順位としては、利益を追求することよりも有名選手を集めて注目度を上げ勝敗を重視していくことを優先しているケースが多い。

日本ではスポーツ、サッカー自体を利益目的とすること、ビジネスとして捉える風潮が浸透しているとはいえスポーツが文化として確立されていない。Jリーグはドイツの地域総合型スポーツクラブを参考に設立された背景がある。

欧州はスポーツとビジネスを結びつける習慣が強いとは言えず、利潤を追求することをよしとしない文化が浸透している面がある。その点においては日本のスポーツ界の現状と似ている面もありJリーグが目指すドイツ型が浸透した背景はそこにある。

しかし、大半のクラブが株式会社で運営している以上、企業は株主に利益をもたらす事業体でなければならない。例え株主が勝利を求め配当を求めていなくても利益を出すことに徹底しなければならない。理念や文化、公共性が高いということだけで企業は運営していくことはできない。極端に言えば米国のように割り切ったスポーツビジネスのように利益を追求する仕組みを取り入れていかなければならない。米国のスポーツビジネスの形態を今後日本のプロスポーツ、プロサッカー界は追求していく必要がある。

米国のプロスポーツはリーグ全体でクラブ経営を管理している面が特徴である。いわゆるリーグビジネスである。分配制度をうまく利用しており、放映権収入をはじめ入場料なども管理しているリーグもある。収入の格差によるチーム力の格差を生まないようにリーグがクラブを管理している。

米国のプロリーグではクラブ経営を圧迫する要因となる人件費の高騰を防ぐためにサラリーキャップ制度（選手の年俸の上限を設けること）を導入している。

対する欧州では年俸の上限は自由に定められている傾向にあり、チーム力の格差は一段と広がっている。結果リーグ全体としての魅力が失われ一部のトップクラブの一人勝ちが続いている状態になる。それでは健全な競争が働かずリーグとしては不利益を被ることにもなる。

欧州各サッカーリーグの売上上位4クラブとそれ以外のクラブとの格差が最も大きいのはスペインでその差は7.1倍である。Jリーグは2.6倍なので比較するとその差は大きいことがわかる。欧州はサラリーの上限がない分、勝利のためなら無制限に投資するという状況にある。借金をしても高額の選手を獲得しに行く傾向がある。金融機関もそれを後押ししている現状がある。良くいえばサッカーが文化として深く定着しておりプロサッカークラブ経営に対して全体的に理解があるともいえる。国全体的にもそれを後押しをしている面がある。クラブの負債に対する年間収入の割合をみても、スペインの主要なクラブで100%を超えているクラブも存在している。Jリーグはクラブの負債に対する年間の収入の割合は平均27%であり欧州と比べると健全に管理されている。悪く言えば日本としてはまだサッカーが文化として定着してないということもいえるが、金融機関が無理な貸し出しを行っていき正常な評価でプロサッカークラブにアプローチしている所が欧州との相違点である。正しくいえば、Jクラブは銀行が貸し出しできる状態の財務状況ではないということが現状の姿である。

米国のリーグ運営の特徴としてはディビジョン間の昇降格がない。スポーツを勝敗や選手の魅力以外の面でもとらえている部分がある。割り切ってスポーツをエンターテインメントとしてビジネスしている点が欧州、日本と決定的に違うところである。勝敗を何より重視する欧州とは違い、ビジネスとして利益を出すことを重視している点が決定的に異なる点である。ここにビジネスの考え方、運営の仕方の特徴があらわれている。

プロスポーツのビジネスとして、ある程度の特殊要因はあるかもしれないが基本的には一般的なビジネスの一つにすぎない。お客様の満足度とクラブの利益は間違いなく結びついていく。ファンをお客様と捉えビジネスとして割り切って経営することが米国式であれば、放映権収入のバブルがはじけるようになればいずれ欧州も米国式に追従していくことになると思われる。そうでなければある上位の規模が大きいクラブだけが生き残り、体力のない中小のクラブは生き残っていけなくなる。ビジネスとして成立しなくなるのである。

欧州の大半のクラブが債務超過で赤字のクラブが多いということは、ビジネスモデルとして問題があり将来的に維持できないことを意味している。

米国のように一定の制約を設けることで、各クラブの財務面において均等化し各クラブに平等な競争力をもたらすことで米国のプロスポーツの経営は成功している。

あるクラブが特別に強くなることを防止し、リーグの競争を活性化させようとするのが米国式なのである。よって毎年優勝チームが特定のチームに偏ることなく毎年違った優勝チームが出てくるようなリーグ運営が魅力的であるといえる。優勝争いで早々と優勝チームが決定するようなリーグでなく、最終節まで優勝争いが繰り広げられるようなリーグ運営が理想であろう。

図表7はJリーグ主催のリーグ戦カップ戦における歴代優勝チームである。開幕から20年でJ1リーグでは9チームが優勝経験をしており、直近10年では6チームが優勝している。あるチームが突出しているわけではなく、クラブ間に競争が働いているといえる。

図表8の欧州に目を向けてみると図表を見た瞬間に同じチームが優勝を重ねているのが一目でわかる。図表9からは20年間でイングランドプレミアリーグ、スペインリーガエスパニョーラ、イタリアセリエAは5クラブ、ドイツブンデスリーガは6クラブとJリーグの9クラブと比較して一部の上位クラブに戦力が偏っていることがわかる。

図表 7 Jリーグ、カップ戦 歴代優勝チーム一覧(1992年～2013年)

西暦	Jリーグ	1st*	2nd*	リーグカップ戦	J2
1992年	-	-	-	ヴェルディ川崎	-
1993年	ヴェルディ川崎	鹿島アントラーズ	ヴェルディ川崎	ヴェルディ川崎	-
1994年	ヴェルディ川崎	サンフレッチェ広島	ヴェルディ川崎	ヴェルディ川崎	-
1995年	横浜マリノス	横浜マリノス	ヴェルディ川崎	-	-
1996年	鹿島アントラーズ	-	-	清水エスパルス	-
1997年	ジュビロ磐田	鹿島アントラーズ	ジュビロ磐田	鹿島アントラーズ	-
1998年	鹿島アントラーズ	ジュビロ磐田	鹿島アントラーズ	ジュビロ磐田	-
1999年	ジュビロ磐田	ジュビロ磐田	清水エスパルス	柏レイソル	川崎フロンターレ
2000年	鹿島アントラーズ	横浜 F・マリノス	鹿島アントラーズ	鹿島アントラーズ	コンサドーレ札幌
2001年	鹿島アントラーズ	ジュビロ磐田	鹿島アントラーズ	横浜 F・マリノス	京都パープルサンガ
2002年	ジュビロ磐田	ジュビロ磐田	ジュビロ磐田	鹿島アントラーズ	大分トリニータ
2003年	横浜 F・マリノス	横浜 F・マリノス	横浜 F・マリノス	浦和レッズ	アルビレックス新潟
2004年	横浜 F・マリノス	横浜 F・マリノス	浦和レッズ	FC東京	川崎フロンターレ
2005年	ガンバ大阪	-	-	ジェフユナイテッド千葉	京都パープルサンガ
2006年	浦和レッズ	-	-	ジェフユナイテッド千葉	横浜FC
2007年	鹿島アントラーズ	-	-	ガンバ大阪	コンサドーレ札幌
2008年	鹿島アントラーズ	-	-	大分トリニータ	サンフレッチェ広島
2009年	鹿島アントラーズ	-	-	FC東京	ベガルタ仙台
2010年	名古屋グランパス	-	-	ジュビロ磐田	柏レイソル
2011年	柏レイソル	-	-	鹿島アントラーズ	FC東京
2012年	サンフレッチェ広島	-	-	鹿島アントラーズ	ヴァンフォーレ甲府
2013年	サンフレッチェ広島	-	-	柏レイソル	ガンバ大阪

\*: 1995年まではサントリーシリーズ、NICOSシリーズ

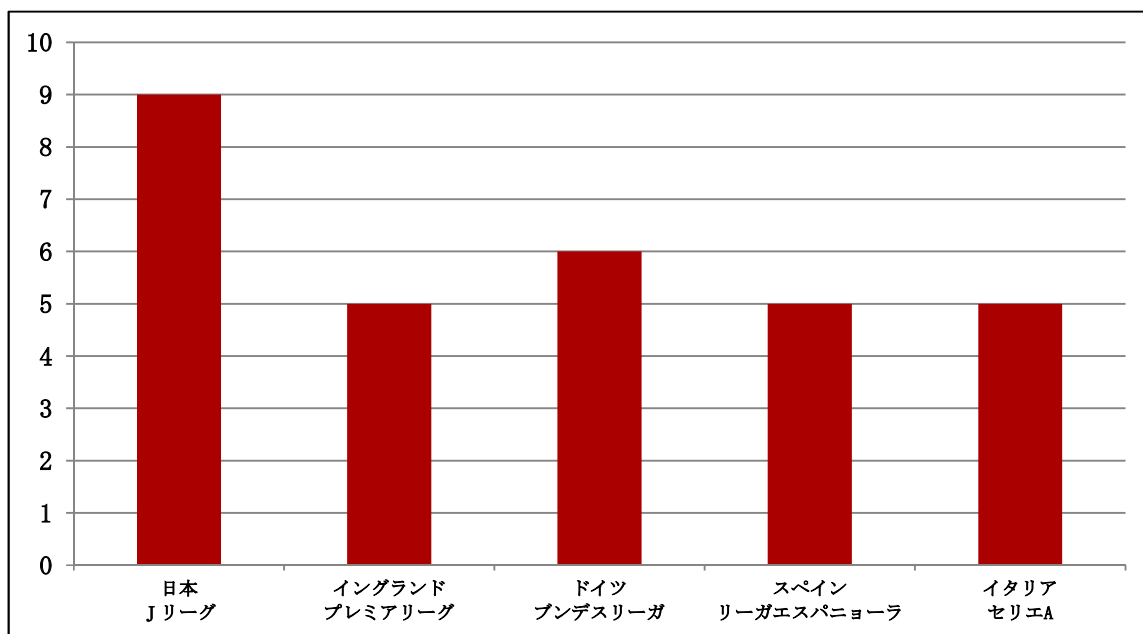
(出所) Jリーグウェブサイト

図表 8 欧州 4 大リーグ 歴代優勝チーム一覧(1993年～2012年)

西暦	イングランド プレミアリーグ	ドイツ ブンデスリーガ	スペイン リーガエスパニョーラ	イタリア セリエA	フランス リーグアン
1993年	マンチェスター・ユナイテッド	バイエルン・ミュンヘン	FCバルセロナ	ミラン	パリ・サンジェルマン
1994年	ブラックバーン	ボルシア・ドルトムント	レアル・マドリッド	ユヴェントス	ナント
1995年	マンチェスター・ユナイテッド	ボルシア・ドルトムント	アトレチコ・マドリッド	ミラン	オセール
1996年	マンチェスター・ユナイテッド	バイエルン・ミュンヘン	レアル・マドリッド	ユヴェントス	モナコ
1997年	アーセナル	カイザーズラウテルン	FCバルセロナ	ユヴェントス	RCランス
1998年	マンチェスター・ユナイテッド	バイエルン・ミュンヘン	FCバルセロナ	ミラン	ボルドー
1999年	マンチェスター・ユナイテッド	バイエルン・ミュンヘン	デポルティボ・ラ・コルーニャ	ラツィオ	モナコ
2000年	マンチェスター・ユナイテッド	バイエルン・ミュンヘン	レアル・マドリッド	ローマ	ナント
2001年	アーセナル	ボルシア・ドルトムント	バレンシアCF	ユヴェントス	リヨン
2002年	マンチェスター・ユナイテッド	バイエルン・ミュンヘン	レアル・マドリッド	ユヴェントス	リヨン
2003年	アーセナル	ヴェルダー・ブレーメン	バレンシアCF	ミラン	リヨン
2004年	チェルシー	バイエルン・ミュンヘン	FCバルセロナ	なし	リヨン
2005年	チェルシー	バイエルン・ミュンヘン	FCバルセロナ	インテルナツィオナーレ	リヨン
2006年	マンチェスター・ユナイテッド	VfBシュトゥットガルト	レアル・マドリッド	インテルナツィオナーレ	リヨン
2007年	マンチェスター・ユナイテッド	バイエルン・ミュンヘン	レアル・マドリッド	インテルナツィオナーレ	リヨン
2008年	マンチェスター・ユナイテッド	VfLヴォルフスブルク	FCバルセロナ	インテルナツィオナーレ	ボルドー
2009年	チェルシー	バイエルン・ミュンヘン	FCバルセロナ	インテルナツィオナーレ	マルセイユ
2010年	マンチェスター・ユナイテッド	ボルシア・ドルトムント	FCバルセロナ	ミラン	リール
2011年	マンチェスター・シティ	ボルシア・ドルトムント	レアル・マドリッド	ユヴェントス	モンペリエ
2012年	マンチェスター・ユナイテッド	バイエルン・ミュンヘン	FCバルセロナ	ユヴェントス	パリ・サンジェルマン

(出所) ウィキペディアより筆者作成

図表 9 Jリーグと欧州 4 大リーグ歴代優勝チーム数(1993 年～2012 年)



(出所) ウィキペディアから筆者作成

## 第五節 メジャーリーグサッカー(MLS)

サッカー未開の地と言われてきた米国のプロサッカーリーグ、メジャーリーグサッカー (MLS) が近年成功をおさめている。昔は米国の 4 大スポーツといえば野球 (MLB)、バスケットボール (NBA)、アメリカンフットボール (NFL)、アイスホッケー (NHL) であった。近年はアイスホッケーに代わりサッカーを 4 大スポーツの中の一つとして呼ぶくらいにまで発展してきている。

15 年には大リーグのヤンキースとイングランド・プレミアリーグのマンチェスター・シティが共同オーナーとして MLS に加盟することになっている。そのフランチャイズを獲得するのに要した金額は 100 億円とまでいわれている。07 年に参入するチームが支払うフランチャイズ料が 7.5 億円要したことと比較すると、この 5 年間で急成長したことになる。

元イングランド代表のデビット・ベッカムや元フランス代表ティエリ・アンリなどかつてのスーパースターが現在プレーしている。

ここにあらためて欧州と米国におけるプロサッカーにおける決定的な違いを 2 点明らかにする。

1 点目は放映権収入である。欧州では収入の大半を放映権収入に頼っているが、MLS はほと

んど放映権収入はない。その点ではJリーグと同じである。

2点目は年俸に上限があるかないかの違い、つまりMLSはサラリーキャップ制度を導入している。欧州は自由競争で上限を設けないので経営が圧迫されるケースや無駄に資金を投資する傾向がある。MLSの給料はサラリーキャップ制度の上、クラブではなくリーグから年俸を支払う制度になっている。リーグが一定の制約の中で健全化を図りその中で各クラブが競争する、出発点がほぼ同等なので競争が働く仕組みなのである。

通常のリグではクラブ経営においてオーナーの裁量が働いて当然であるが、MLSではクラブのオーナーはリーグの株主にならなくてはいけない仕組みになっている。よって自身のクラブの収入だけを伸ばすことを考えていけば良いというわけではなく、自身のクラブが良くてもリーグの運営に不利益を被ることがあればリーグの株主になっているので損害を受けることになる。よってクラブとリーグが同時に両方うまく運営していくように求められるのである。

MLSが創設されたのは93年とJリーグが開幕した年と同じである。実際のMLSの開幕は96年である。現在19クラブでリーグ運営されており、その中で二つの地区に分け西カンファレンスに9クラブ、東カンファレンスに10クラブある。

平均観客動員数は12年では約19,000人であり、Jリーグの約17,000人を超えている。サラリーキャップの具体的な制度は1チームあたり年俸総額が300万ドルと制限がかかっている。Jリーグの1チームあたりの平均年俸が5.5億円なのでJリーグよりも少ないことになる。例外も設けており1チーム2人までは年俸制限のない特別枠がある。その枠を利用してデビット・ベッカムはロサンゼルス・ギャラクシーに移籍してきた。

ベッカムを獲得する意図も決してクラブを強化し勝利を重ねるために獲得したわけではない。MLSには勝敗は水物であり勝利を買うことはできないという考えが根底にある。勝敗というリスクのあるところにお金を使うということは博打と同じということになる。それはビジネスとはいえない。MLSは徹底してビジネスとしてサッカーをとらえ経営しているのである。ベッカムを獲得すれば大きなスポンサーがつき相乗効果で副収入が入ってくる。ビジネスに特化した選手の獲得を狙っているのである。決して戦力を補強するという目的ではない。

この特別枠の制度はいわゆるソフトサラリーキャップという制度でクラブの中で何名かは特別枠を設けるという制度である。バスケットボールのNBAもこの制度を取り入れている。



MLS のビジネスモデルとしてまずはチケットを売り切ることによってスタジアムを満員にする。スタジアムが満員になりこれ以上入れなくなった時点で放映権収入を獲得しに行く。放送されることで宣伝の効果が生まれるのでスポンサー収入を獲得することができる。MLS はこういったビジネスセオリーを描いている。まずはチケットを売り切ることによって注力しそこに投資をする、スタジアムを満員にして将来放映権収入を獲得することで初期の投資を回収するというセオリーである。

MLS の成長を支えているのは入場料収入である。とにかくチケットを売り切ることによって注力しているのである。ではなぜ J リーグよりも多くのチケットを売り切ることができるのか。

MLS はミネソタのブレインにナショナルスポーツセンターという 50 面ほどのサッカー場がある施設がある。その施設内に 09 年に National Sales Center (以下 NSC) というチケット販売要員養成所を設けている。年間 4 コースありコース毎に約 20 名程度を募集している。学費も発生せず、すべて MLS が負担している。寮に住み込みで 1 日中チケット販売の訓練をディレクターとマネージャーを中心に受講する。卒業生は全員 MLS のクラブに就職する。これまで 15 期にわたる 130 名の卒業生が現在各クラブで活躍している。各クラブには約 15 人チケット専門の職員がいる (他の 4 大プロスポーツは約 50 人)。卒業生には他のスタッフよりも約 2 倍の成績を残している者もいる。平均すると他のスタッフよりも 40% 成績が優れている。

NSC にはセールスにおけるフィロソフィーが存在している。それは 6 steps of the sales process (6 段階のチケット販売プロセス) である。NSC には至るところにこの信条が張り出されている。フィロソフィーについては研修の一週間目に話をする事になっている。

NSC ではすべて電話でセールスの訓練を行う。後にクラブに就職してからはゲームの日にお客様と会うなど対面販売も当然行う。MLS のクラブの現役セールスとも電話を通じて教育を受ける。筆者が NSC に訪問した時にはバンクーバー・ホワイトキャップスのお客様に対してセールスを行っていた。

ちなみに NSC が存在しているミネソタには MLS のクラブが存在していない。研修では MLS 全クラブの過去においてチケットを買ったお客様や新規のお客様にも電話することになっている。

研修では必ず以下 6 つの段階で話す事になっている。

## 1. Build Rapport

電話セールスにおいて重要なことは人間関係を築くこと、まずは信頼関係が大事であること。

## 2. Set the Agenda

The reason for my call is ...

電話をかけた理由を述べる。なぜ自分が電話をしてきているのか相手に伝える。なぜお客様が自分達のことを聞くべきかを伝えること。

## 3. Ask Open Ended Questions

Utilize Research & Preparation

お客様に何かお役に立てることがあるかと投げかける。これはお客様を理解するために重要なことである。

過去においてゲームに行ったお客様には2回目、3回目行っていただくよう話す。

今度は家族でどうですか、子供でどうですか、誕生日にどうですか、教会の友人とどうですか、所属しているグループでどうですかなどと拡販する可能性を探り誘導させていく。

企業であれば従業員は何人か、接待はどうやっているか、福利厚生はどうしているかを聞く。売り込む為にはプロセスの中でお客様がどういうニーズがあるか知る必要がある。

過去にゲームに行ったことがないお客様には今年のゲームに行っていたきたいと説明する。

## 4. Apply Product Knowledge

Based on what you've told me ...

このタイミングでどのチケットのタイプのオファーができるかを探り、複数のチケットが売れることができる可能性を追求する。

この時点ではお医者さんと同じです。お客様に質問をしていき正しい処方箋を適用する。今まで聞いた情報からお客様にとってどのチケットが良いか提案ができる。

## 5. Handle Objections

Scale of 1-10

Create Urgency

拒否されることに対してどうやって対応するか。アメリカでは電話セールスの反応は良くない。好意的であっても電話での販売に応じない可能性が高い。

ネガティブに対して肯定していくように対処する。

拒否に対してどういう反応をするか。シーズンチケットを買っても全試合に行けない場合にどうしたら良いかなど前もって返答を用意しておく。

## 6. Ask for a Commitment / Sale

### Don't forget 4 key referral questions

最後にご購入くださいと言う。ご購入くださいと言わない限りビジネスと言えない以上が 6 steps of the sales process である。これを徹底して生徒に研修し育成している。

NSC の成功は世界的に知られてきている。注目されている証拠として 2013 年 12 月には J クラブの関係者が視察に来ているくらいである。

次に MLS のセールスにおける成功について述べる。MLS は他の全米プロスポーツ 4 大リーグ (NFL、MLB、NBA、NHL) のやり方と違う戦略を行った。同じ方法ではなく新しい方法で模索していったことが成功の要因である。

MLS のお客様の層が 4 大リーグと違い新しい世代であること。座席に座らず立ったままで応援するなどスタイルが違うことなども、4 大リーグとは異なる。4 大リーグの観客のスタイルは単純にいうと、来場して座って食べて帰るだけである。タイムアウト時や MLB であれば 9 回までじっとしているだけである。対して MLS は 90 分の間に休みなく短時間でお客様を楽しませることが必要となってくる。

お客様の世代でいうと MLB は 100 年の歴史があり、祖父・祖母の世代であり、NFL は父・母の世代、MLS は「ジェネレーション Y」といわれる 18 歳~35 歳の若い世代である。その若い世代に満足するものを MLS は提供している。それが成功の要因である。

MLS は高い年俵を払って著名なプレーヤーを獲得することはせず、長期的なスパンで自らプレーヤーを育てることに集中している。アカデミー組織であるユースの育成に注力した。絶対に成功させなければいけないリーグなので長期的な戦略をもって育てていくことに重視したのである。

NSC の研修概要を述べる。NSC の最初の一週間の研修はフィロソフィー、考え方を徹底的に叩き込む。トレーニングは 2 ヶ月~5 ヶ月。期間のばらつきがあるのは、電話に慣れるまで時間がかかる人や訓練期間内にクラブからのオファーがあればその任に就いたり、実際クラブへ行って実地研修もする。

電話の実習では MLS に所属する全クラブのお客様に 1 日約 100 件電話する。5%の確率でお客様の反応がある。セールスの電話する対象先は良いお客様ではない。良いお客様とはシ

ーズンチケットを過去に保有していた人や大企業、ユースクラブの組織、大企業でかつ良い取引をした先である。良いお客様については所属クラブの担当が電話するので、センターでは対象にはならない。電話はすべて録音されていて皆で聞いて批評し合うこともする。

その中で電話内容を評価する制度がある。その為の評価用紙がありチェックする項目が多数ある。電話する訓練において2つの手法がある。毎日グループの人達で話し合いをすることと、1対1で電話の評価を話し合うことである。

MLS のチケットセールスにおいて成功した最も重要なポイントはお客様、いわゆるサポーターが存在していること自体が重要である。いわゆるサポーターが家族のような存在になり育ててくれたことが何よりの成功のポイントである。

現実的なことでいうと、重要な点は優秀なセールススタッフがいることである。お客様が何を求めているかということを経営者が探し出し問題解決したことである。セールスセンターで訓練を受けプログラムを受講した人達は他のスタッフに比べ 40%良い成績を残している事実がある。

セールスに求める資質として、ただサッカーが好きだということではいけない。セールスとして優れていることが重要である。過去においてサッカーが大好きだという人達は成績が伸びなかった。現在はサッカーも理解しつつセールスとして優秀な人に比重をおいている。

現在 NSC のマネージャーの職についているのは **Melanie Seiser** である。彼女は 10 年に NSC1 期生としてトレーニングを受けて、コロンバス・クルーというクラブに就職し2年間で優秀な成績を出した。そして 2013 年の 11 月に NSC のマネージャーに就任した。若干 30 歳の若い女性に結果を出せば高待遇を約束する。MLS 全体のスタッフを優遇する理念がこういうところに出ている。

NSC にはトレーニングマニュアルブックがある。セールスオーガナイザーと呼んでいる。彼女はそれを基本に自身の経験をふまえて生徒に教育している。

マニュアルの第一週目はフィロソフィー、考え方を説明し、第二週目の研修はチケットのタイプ、パッケージを説明する。色んな種類のチケットがあるのでカテゴリーの分類の説明をする。MLS ではチケットの分類としてフルシーズンチケットが全体のチケットの 75%~85%の割合となる。三角形で表すとまず最底辺のフルシーズンチケットの話をして段階を分けて上に移動していく。頂点に向かうほどチケットの種類はシンプルになっていく、いかに頂点の 100%完売にもっていくかを研修している。

研修では実際にバンクーバー・ホワイトキャプスのクラブのチケットの販売をしていた。先週はヒューストン・ダイナモで来週は DC ユナイテッドのように、各クラブのお客様にチケットを研修で販売している。

販売するお客様の情報はクラブから送ってくる。実際にクラブの販売にも寄与していることになるので NSC はクラブを援助しているという形になる。

良いお客様はクラブが売っているので、難しいお客様は NSC に送られてきて訓練で販売している。難しいお客様、いわゆる購買意欲が低いお客様の名簿は氏名、電話番号。eメールだけ送られてくる。これ以外の情報は過去 1 ゲーム行った程度の情報である。新規の電話をすると、既存の良い客に電話する可能性があるのであまりしない。

実際クラブでの販売方法は主に地元の大手の企業を対象に電話をする。過去の販売記録も参考にする。対して NSC はイーベイとかクラブから直接買った人ではない難しいお客様を対象にする。

実際の例でコロンバス・クルーであればコロンバスの地域にある企業のリストアップする。銀行であったり証券会社であったりする。企業の規模はコロンバスでは売上 200 万ドル以上を基準に対象としている。加えて従業員 200 人以上などと区切って選定している。

地域によって対象先の選定基準は異なってくる。セールス自身でリスト作ったりクラブからも与えられる。自分達でアンテナを高くしてリストを作り出すことはとても大事なので、それは NSC でも教えている。例えば新聞記事を見ていて価値がある企業と判断すれば電話することもある。

工夫としては、宝くじみたいに「あなたに無料のチケットがいく」という電話をして反応があったお客様のデータをキープし紹介などにつなげていくこともある。

セールスはとにかくシーズンチケットに集中して販売していく。シーズンチケットが完売すれば残りのチケットをまたどうやって販売するか考えていく。実際にスタジアムの画像を表示し、売れたところに色をついていき、進捗状況を画面を見れば一発でわかるように、残りの席を売っていく。

シーズンチケットを完売すれば次に必要なのはシーズンチケットの一部、次にグループのチケットというように段階をたどっていく。

グループチケットとして対象になってくるのはサッカーの試合に興味はないが体験として行ってみようというグループ。例えばダンスグループの家族など含めたら 2,000 人くらいになる。

NSC での電話の訓練においてロールプレイを重視している。スタッフとお客様との役を交互にこなし練習をする。

10年のコロンバスの観客数は平均14,000人/試合であり下降線にあった数字でこの時点で6人のセールスがいた。それからセールスを30人に増加した（正社員、パート含む）。普通のクラブでは15人はセールススタッフがいる。実際コロンバスは17,000人/試合まで伸び、リーグ全体としては19,000人/試合にまで伸びた。

NSCでもう一人のインストラクターであるディレクターJeff Berryhillがいる。彼も過去シカゴ・ファイアーというクラブで優秀なセールスの成績を出しディレクターに就任している。彼の販売したいという理念はお客さんに向かってということである。お客様のプロフィールはどのような人であるか、年齢・人種など、またどこの地域で売るかということなど。地域を把握してお客様に対して満足してもらうことなどがミッションとなっている。

実際のシカゴファイアーでの仕事では、シカゴの地域を分けて営業を行った。南部はヒスパニック系の人が多いので金払いが悪くクレジットもできないので対面で販売営業を行った。企業の場合はアポをとって面談してセールスをする。リーグのセールス担当トップの人からどういうお客様の対象先に営業するか指針が出され、それに従って営業を行う。その中にはデータベース、リーグ全体が共有する情報がある。

MLSにはユニークな名前の部署がある。それはクラブサービスというセクションである。3人の副社長がいてMLSの本部があるニューヨークに存在している。

そこからデータが各クラブに届けられる。リーグ全体の仕事として資料が各クラブに与えられる。NSCにもデータがくる。クラブサービスセクションとは全クラブのセールスのキャンペーンを手伝っている、いわば営業企画部みたいなところである。ディレクターJeff Berryhillはクラブサービスセクションの一員でもある。

MLSと4大リーグの違いは、4大リーグは球団のオーナーが販売収入の権利を持つがMLSは給料も全部リーグが管理している。4大リーグは各クラブ毎違った戦略であるがMLSはすべて同じ戦略で各クラブが行っている。

シカゴ・ファイアーでの具体的なセールスの仕事として、シーズンチケットとノンシーズンチケットの2つの戦略をもって行っていた。

まず新しいセールスは何段階かのセールスステップを踏まねばならないが、初歩ではまず電話をひたすかけることから始まる。積極性が足りないと補強する訓練も行う。

全員でやることはシーズンチケットホルダーに継続して契約をしてもらう方法を話し会

う。また新しい販売方法も考える。まずシーズンチケットを買う人達はどのような人達か分析する。大企業かユースのサッカー団体など、どのような団体がいくら買うか 1 試合で 300 席～1000 席を買う団体を分析したりする。そうするとユースサッカー団体、公益団体、宗教団体、企業などが対象となる。座席でプレミアムの席はどう販売するか、該当する対象はそれぞれ大中小の企業に営業することになる。コーポレートパートナーになりに行くのである。

シーズンでホームゲームが 17 ゲームある。シーズンが始まった段階で前年度と比較する。これを見ることによってどの席を売らなければならないのか判断できる。1 か月先にあるゲームの販売状況が良くない場合はグループセールスに集中する。

セールスの毎月の進捗具合を表示し全員に見せて理解してもらおう。赤い所は目標に達成していない部分にして、全員で責任を感じて赤から抜け出す方法考える。

最終的な目標は収入を増加させること。いくら チケットが増えれば収入増加になるか徹底的に議論する。結局シーズンチケットホルダーを増やすことが収入増加に厚くつながる。全席の 75%シーズンホルダーになることを目標としている。75%収入が保障されていれば残りの 25%はシングルパックなどで営業がやり易くなる流れである。

昨年は MLS 全クラブで全席 75%以上シーズンチケットを売りきった。シーズンチケットでない場合のリスクは天候などの理由で当日販売が落ちることになる。セールスのプレゼンテーションはいかにシーズンチケットを売るかに比重がかかる。目標も積極的にシーズンチケットを売ることに重点をおく。

実績を分析していく上で新しいシーズンチケットがどれだけ売れたか。シーズンチケットの契約が更新されたもの、更新された率が高いほど良い。4 つのシーズンチケットがあるが更新させることを簡単にすることが重要である。新しいシーズンチケットを買わせる労力が高いことを考えれば、いかにホルダーに更新してもらえるかが重要で、そういうサイクルを作ることが大事である。

シーズン終了後にはお客様にシーズンチケットがどれほどお客様にとって大切だったか聞く。シーズンチケットの恩恵は価格、駐車場代、食事の割引などである。お客様への質問の内容は何が必要であったか、更新した人もしなかった人からも聞く。満足したか、しなかったかの比率を出していく。

クラブの成績をとやかく言っても販売員は試合の勝敗を管理できない。試合以外の部分でシカゴは交通渋滞になって試合に行けなかったなど更新しない理由を聞く。例えば駐車場

が高いこと。そういうことを聞いた時は2枚のシーズンチケットを買った人には駐車場を無料にしたりする。駐車場の問題を解決したことによって更新率40%増の営業の成果をあげた例も過去ある。

そういうことに対してお客様の問題をスタッフと徹底して話し合いをする。販売員に決断を促し決定する場の会議に参加させる。販売員にとってインセンティブが大事。動機をあげること、動機は販売員自身が自問をするがきっかけを与えることは重要なことである。

現在2枚のシーズンチケットを今度は4枚のチケットにすること。目標の期限を設定することも重要である。どれだけ過去に比べて良くなっているか悪くなっているかわかるように数値化する、例えば更新率など。

実際に売っている商品について考える。フルシーズンチケット、20ゲームや10ゲームのチケット。お客さんによってどのゲームか決められない場合はバウチャー制のチケットなど工夫を凝らす。

クラブにとってはシーズンチケットホルダーが一番良いお客様となる。例えばフルシーズンチケットであれば100ドルのチケットであれば80ドルで売る。10ゲームであれば90ドルで売る。たくさんチケットを買うほどディスカウント率が増えるようにするなど考える。

過去の経験則からもシーズンチケットから営業のベースを固めることがセールスとしては大事である。それは更新の可能性もあるお客様であり将来の収入を保障するお客様であるからである。

セールスにおいてタイムラインというタイムテーブルをつくって期限をつくって進捗管理をする。特別な期間で買った場合でどういう恩恵が受けれるか。例えば8月～10月まで購入すれば5%のディスカウント、次の期間では3%になるなど。これは顧客にも早く決断しなければいけないことを伝える、セールススタッフにも早く販売しなければならないことを伝える。販売戦略でお客様はなかなか決断しない、期限を設定することにより早く決断することにつながる。

NSCの研修で役に立つこととは、クラブや自身が収入を得るのにどれだけのチケット販売が必要か教える。実際に売れたのが何件でどれだけの比率か教える。例えば少ないチケットでも高い単価の販売率がどれだけあるかなどを重要視する。たくさん売っているけど収入が低い場合は高いチケット販売に移っていくことを教える。

電話の本数をどれだけこなしたかを教える。最低100件、ほとんどのセールスは200件電



話す。電話で3分以上話しているものは良い記録として残している。3分間電話しているのはお客様と色々な会話をしている証拠だからである。3分～5分というのは良いと判断している。3分となっても100件まで電話をこなすことに問題ない。経験が積まれるに従って5分～10分話していても売れないその場合は早く電話を切ることを練習する。NSCはトレーニングなので3分が良いと教え、3分以上話すことを教えている。

NSCの部屋の壁に掲げているのは各プログラムでベストセールスのリストである。入ってくる生徒に高い競争意識を植え付けている。セールスにおいてナンバーワンになることを教育する。各自が明確なゴールを設定して各々が従うことを段取りする。明快な指導をやっていくことを心がけている。

まとめに入るが、第4章の事例研究でも触れるが米国のプロスポーツは種目を問わずとにかくチケットを売り切りスタジアムを満員にすることを基本としている。チケットを売ることがスポーツビジネスの基本中の基本と説く。NSCの成果は数字にあらわれておりMLSの平均観客動員数はNBAやNHLを実際超えているのである。

根底には勝利は買うことができないというMLSの考え方にある。つまり選手にすべて投資するわけにはいかなくなる。勝利することもあるし負けることもあるからである。負け続けてもファンにスタジアムに来てもらうためにも選手に投資をするのではなくチケットを販売する職員であったり優秀な経営者、マーケットアナリストなどフロントスタッフにまず先に投資をするのである。よって選手よりも給料が高いフロントスタッフが多い。

このようなスポーツビジネスのモデルを築ききっかけとなったのは北米サッカーリーグという昔倒産したリーグが教訓となっている。神様ペレがいたニューヨークコスモスというクラブは投資のプライオリティは選手に振り向けていた。そうするとスター選手ばかりで実力のあるクラブが誕生し、他方資金力のないクラブではもちろん弱小であるのでリーグとしての魅力が出ず経営が傾いていった経緯があった。よって最初は選手に投資をするのではなくフロントスタッフに投資をすることでまずはビジネスとして安定させ余剰金が出てくればそれを選手に投資をするというサイクルをMLSは築く。北米サッカーリーグの倒産はこういったビジネスモデルができるきっかけとなったのである。

そういう背景からMLSは絶対に失敗できないリーグであったので選手にはお金を初めから投資できなかった。何度も言うが勝敗は水物で勝利を買うことができないからである。最初は選手は無名であるし、レベルも低いサッカーではあるがチケットを売らなければならない。よってチケットを売るためにフロントスタッフにお金をかけた。

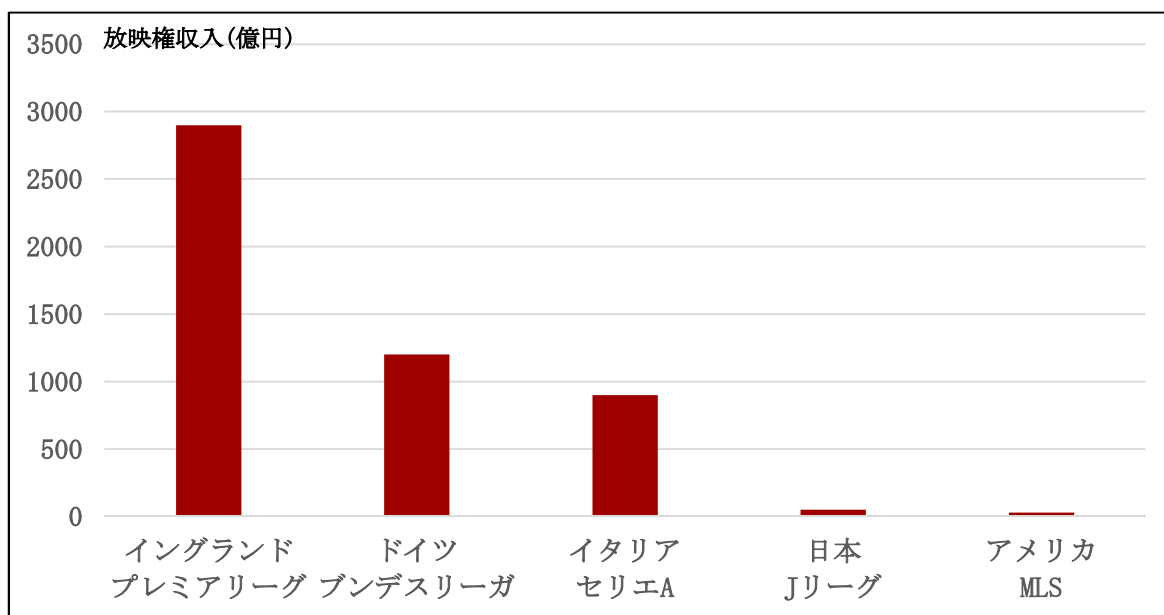
フロントスタッフの次に投資する対象はスタジアムである。スタジアムは今まで借り物が多かったので自由にスケジュールが組めない、来場者がスタジアムに来た時に感動を与える工夫もできない。よってMLSは自前のスタジアムを持つことを義務付けている。MLSでは99%のクラブが自前のスタジアムを保有している。Jリーグでは逆に自前のスタジアムを保有しているクラブは少ない。自前にすることで365日使用できるのでホームゲームの18試合以外の日に他に貸し出すことができ、その点でもビジネスが可能になり新しい収益源となる。自前であることで賃貸料も払わなくてよくなる。チケットを売りスタジアムビジネスで潤ってはじめて選手に投資をするのである。底辺をどんどん広げることで収入も拡大し選手にまわせる投資も増えていく。今後はいかにサラリーキャップの上限を引き上げていくことが課題となる。

ちなみにフロントのMLSにおける最高幹部であるコミッショナーの年俸は約4億円である。1クラブの年俸総額よりも高い。それだけフロントスタッフにはお金を惜しまないのである。

MLSの今後の課題はどうやって世界の放映権収入を獲得しにいくか、放映され見てみたいと思わせる魅力的な選手を獲得するには経営の規模を更に拡大しサラリーキャップの上限を上げていかなければ能力のある選手は集まってこない。

MLSは2022年に世界のトップリーグの仲間入りをすると公言している。トップになるには放映権収入の獲得が必須となる。放映権収入を獲得するということはサッカーリーグにおいて最高のパフォーマンスを発揮しなければ放映されない。そのためには選手への投資もしていかなければならない。まずは経営基盤を安定させて徐々に選手に投資をしていくこのビジネスモデルはスポーツビジネスにおける本場のアメリカならでのことで欧州とは全く違うビジネスモデルであるところがポイントである。将来的には経営面でみるとMLSの更なる躍進が期待できる。

図表 10 MLS、Jリーグ、欧州各リーグの放映権収入(2012年)



(出所) 桑田式スポーツK 営学 BS ジャパンより筆者作成

## 第六節 プロサッカーの市場規模

図表 11 は 11 年の J1 リーグと欧州 4 大サッカーリーグ別総収入である。世界のサッカーリーグで最も収入が多いのがイングランドのプレミアリーグである。J リーグの 4.4 倍で約 3,200 億円の規模を誇る。

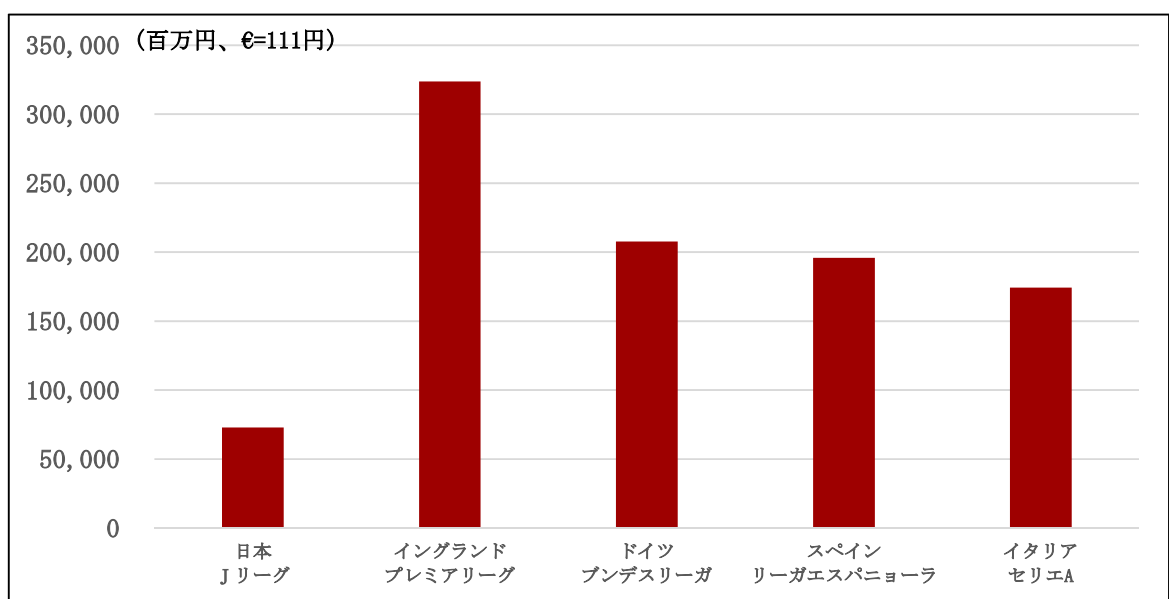
クラブ別においては世界のプロサッカークラブ売上トップ 20 と J1 クラブ売上比較が図表 12 と図表 13 である。日本のトップである浦和でさえ世界トップ 20 に入ることはできず、世界 20 位のクラブの半数にも満たない状態である。世界のトップであるレアルマドリードの売上は浦和の 12 倍の規模で約 650 億である。

利益率でも J リーグと世界トップ 20 とは圧倒的な差がある。その差の一番の要因は放映権収入による収益の差が最大の要因である。世界的に実力のある人気選手が所属しているトップ 20 は世界中の人々が試合の映像を視聴する。視聴率がとれるのはレベルの高い試合、魅力的で実力を兼ね備えたスター選手がいるということである。つまりサッカー界でトップクラスのレベルが繰り広げられているので視聴率がとれるのである。要は業界の中でトップにならなければ世界中の放映権というのは獲得することはできないのである。

莫大な放映権収入を獲得する道のりは平坦でない。単に高年俸で実力のある選手を豊富な

資金を背景に獲得し、ゲームの質をリーグ全体で高め収入を増やすだけでは獲得できない。長年の運営努力の蓄積でリーグの質を高めてきたこと、100年もの歴史を積み上げ選手を育成しレベルを高めてきたことで全体的なリーグの価値が上がり世界の放映権を獲得することが可能になったのである。選手の実力とリーグの魅力を時間をかけて高めていったことが背景にあるのを忘れてはいけない。何より大事なので地域の根ざし、クラブの魅力度を高め地域の人々でスタジアムを満員にし続けてきた蓄積が根底にある。

図表 11 J1 リーグと欧州 4 大サッカーリーグ別総収入(2011 年)



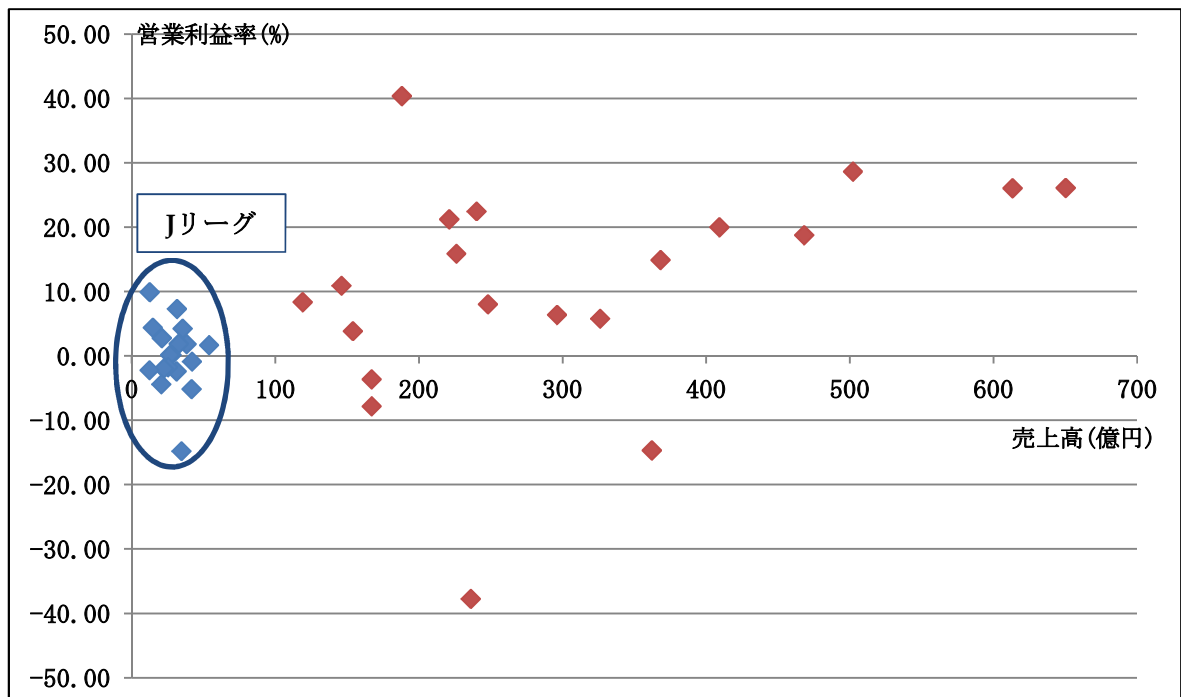
(出所) UEFA ウェブサイト、Jリーグウェブサイトより筆者作成

図表 12 世界のプロサッカークラブ売上トップ 20 と J1 クラブ売上比較 (2012 年)

(\$ mil)				(億万円)			
順位	チーム名	売上	営業利益	順位	チーム名	売上	営業利益
1	レアルマドリード	650.0	170.0	1	浦和	53.8	0.9
2	FCバルセロナ	613.0	160.0	2	名古屋	42.0	-0.4
3	マンチェスターユナイテッド	502.0	144.0	3	鹿島	41.7	-2.1
4	バイエルンミュンヘン	468.0	88.0	4	G大阪	38.2	0.7
5	チェルシー	409.0	82.0	5	柏	35.4	1.5
6	アーセナル	368.0	55.0	6	横浜FM	34.6	-5.1
7	マンチェスターシティ	362.0	-53.0	7	川崎F	32.8	0.6
8	ACミラン	326.0	19.0	8	磐田	31.5	2.3
9	リバプール	296.0	19.0	9	清水	31.2	-0.7
10	ユヴェントス	248.0	20.0	10	大宮	27.8	0.1
11	ボルシアドルトムント	240.0	54.0	11	広島	26.8	0.1
12	インテル	236.0	-89.0	12	C大阪	25.3	-0.4
13	トットナムホットスパー	226.0	36.0	13	新潟	22.3	-0.4
14	シャルケ	221.0	47.0	14	仙台	21.0	0.6
15	ナポリ	188.0	76.0	15	神戸	20.6	-0.9
16	リオン	167.0	-6.0	16	甲府	14.7	0.7
17	マルセイユ	167.0	-13.0	17	福岡	12.5	1.2
18	ハンブルガーSV	154.0	6.0	18	山形	12.4	-0.3
19	ニューカッスル	146.0	16.0				
20	コリンチアンス	119.0	10.0				

(出所) forbes ウェブサイト、Jリーグウェブサイトより筆者作成

図表 13 世界のプロサッカークラブトップ 20 と J1 クラブ 売上高と営業利益率 (2012 年)



(出所) forbes ウェブサイト、Jリーグウェブサイトより筆者作成

## 第七節 他のレジャー産業との比較

プロスポーツはレジャー産業、つまりエンターテインメント産業の一つとして位置づけられる。プロスポーツクラブは他のプロスポーツはもちろん、遊園地、映画館、コンサートイベントそしてテーマパークも競合する相手となる。スポーツは娯楽の一つとして他のレジャー産業を含めて消費者の選択肢の一つとして対象となる。クラブ経営において対象とする消費者、競合相手を明確にして分析しなければならない。

日本のレジャー産業の中でプロスポーツクラブの目標となり参考になるのが、オリエンタルランドが経営をしている東京ディズニーランド/東京ディズニーシーである。

図表 14 のとおり入場者数を比較しても Jリーグ全体の約 3 倍、Jクラブでトップの集客力を誇る浦和レッズの実に約 40 倍の年間 25,366 千人の規模である。

圧倒的な集客力で他の企業を凌駕している。来場者の大半がリピーターであり、また来たいと思わせるような仕掛けを工夫している。

そのビジネスモデルはテーマパークだけでなく映画、テレビ、書籍など様々な収益媒体を抱え総合的に収益を生んでいる点が注目できる。そして子供だけでなく家族全体を巻き込んで収益化している。

日本だけでなく本場のディズニーは世界のトップクラスの売上規模を誇りエンターテインメントビジネスとしての世界中の目標となっている。ディズニーにはスポーツビジネスを成功させる上で様々なヒントが隠れている。

何より圧倒的な集客力である。とにかく来場してもらえるようセールスを強化している。そして毎日異次元の空間を演出できる箱物があることである。スポーツでいうなら自前のスタジアムを保有していることである。日々自前のスタジアムをビジネスに利用できることが重要である。様々なイベントを企画したり、貸し出しを行ったりすることで 365 日自前のスタジアムでビジネスをすることが収益化につながる。日本のプロスポーツクラブが使用しているスタジアムは公共の物が多い。自前でなくスタジアムを公式戦の時だけ借りて使用しているのである。それでは使用料を払う負担も出てくる上、スタジアム内での商売もすべてクラブに入るわけではなくなる。

満員にするスタジアムを持ち放映権収入を獲得しスポンサー収入を高めた収益で魅力的な選手に投資する。そのクラブ・選手のグッズが売れ子供達の夢となり家族中でまたスタジアムに出かけるという、ディズニーと同じビジネスモデルをスポーツにも応用できるの

である。

図表 14 テーマパーク、スポーツ施設入場者数(2011年)

(千人)

順位	施設名	所在地	入場者数
1	東京ディズニーランド/東京ディズニーシー	千葉県	25,366
2	プロ野球		21,570
3	プロ野球セリーグ		11,792
4	プロ野球パリーグ		9,778
5	ユニバーサル・スタジオ・ジャパン	大阪府	8,160
6	Jリーグ		7,274
7	J1リーグ		4,833
8	J2リーグ		2,440
9	ナムコ・ナンジャタウン	東京都	1,778
10	ハウステンボス	長崎県	1,740
11	スペースワールド	福岡県	1,570
12	志摩スペイン村 パルケエスパーニャ	三重県	1,462
13	琉球村	沖縄県	1,200
14	サンリオピューロランド	東京都	1,137
15	キッザニア東京	東京都	800
16	東京ジョイポリス	東京都	759
17	浦和レッズ	埼玉県	576
18	アルビレックス新潟	新潟県	442

(出所) 「レジャーランド&レクパーク総覧 2012」、Jリーグ、プロ野球ウェブサイトより筆者作成

### 第3章 プロスポーツクラブの経営分析とプロスポーツ選手の年俸構造

#### 第一節 Jリーグクラブの経営状況

##### 第一項 収入面の特徴

Jクラブの収入面の特徴として科目はそれぞれ広告料収入、入場料収入、Jリーグ配分金、アカデミー関連収入、その他収入、大会出場料、賞金など多岐に渡る。放送権収入はJリーグが一括管理しておりJクラブに均等配分されている。科目はJリーグ配分金として計上されている。

一般的にはクラブの戦績の状況で勝利が増えていくと一時的には注目度も上がり、入場者数が増加し広告料収入が拡大する傾向にはある。逆に敗戦が増えると注目度が下がり、入場者数の面からも落ち込んでいくことになり広告料収入が減少していく傾向にある。但し、勝敗と収入は完全に相関するという訳ではない。この点は後に詳しく述べたい。

試合は主に屋外で開催されることから、天候によっては入場料収入などに影響を受けやすい面がある。収入面には不確定要素が非常に多いというのが特徴である。選手・監督の活躍の有無、移籍や怪我などでチーム状況が大きく変動することも不確定要素の一つでもある。戦績が悪くなると昇降格のあるリーグであれば下位のディビジョンに降格しリーグからの配分金も減少する上、注目度も下がり広告料収入も減少してしまう悪循環に陥る。世の中の経済不況によってスポンサーの撤退であったり、最悪の場合クラブ自体が倒産することにつながっていくことになる。

Jクラブの収入を安定させるためにまずやるべきことは、チケットをより多く販売しスタジアムを満員にすることである。経営努力次第で最も安定的に収入を見込める項目が入場料収入である。スタジアムを満員にすることで広告、放映の価値を高め収入の拡大を図り選手の投資を増やしていくことで魅力的なクラブ運営ができる。よってチケットを売り切ることがクラブ経営において基本中の基本であり、収益化につながる基本的な考え方なのである。



## 第二項 支出面の特徴

支出面の特徴としては費用の科目としてチームのスタッフ・選手・監督の人件費や試合関連の経費、その他トップチームから下部組織までの運営経費など固定的経費が多い。収入に対する人件費の割合が高いのも特徴である。クラブが下位のディビジョンに降格してしまう危機的な状況などで無理な選手補強による費用の増加であったり、普段ホームタウンでの地域貢献活動に要する出費などもあげられる。

製造業で製品を工場で製造するのに投資することと、クラブが選手に投資するという面では財務諸表上同じである。しかし工場で製造した製品がある程度のリターンが計算できる反面、クラブが選手に対する投資でリターンを計算する面では難しい。パフォーマンスを投資相応に発揮できるかどうかは未知数だからである。怪我や移籍などのリスクで投資の価値が全くなくなる可能性が多いからである。

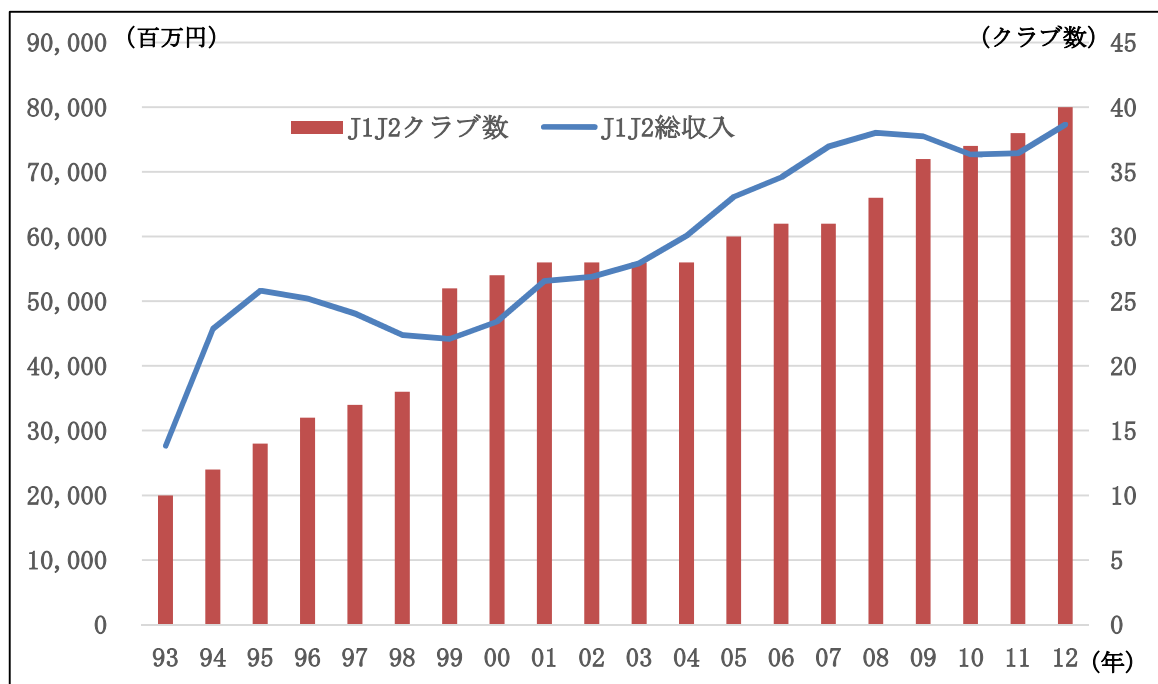
Jクラブ単体としての営業努力だけでは到底持続成功できる事業体ではない。自治体、企業、市民が三位一体となり共に街作りをするという形で事業活動をしなければ継続できない事業構造である。クラブスタッフ以外の地域の人達を巻き込み、ボランティアをはじめ共に活動してくれる人を増やし人件費を極力抑えていくことが成功への鍵となる。

## 第三項 収支分析

図表 15 のとおり 12 年の Jリーグに所属している J1J2 全 40 クラブの総収入は合計で約 773 億円であり過去最高記録を更新した。直近 10 年の総収入の平均成長率は前年比 3.8% 成長を遂げている。日本の実質 GDP の成長率が年平均 0.9% 成長であるのと比べると若干ではあるが Jクラブの成長率は高いといえる。しかし、欧州のクラブと比較するとその成長率は低いことがわかる。欧州は直近 5 年間で 9.0% 成長したのに対して Jリーグは 1.0% のみの成長となっている。

Jリーグが誕生して 20 年、総収入とクラブ数は 99 年の横浜フリューゲルス の消滅時には危機的な状況にあったが緩やかながら右肩上がりに推移している状態である。それについてはある程度成功しているといつて良い。営業費用の増加率は直近 10 年で年 4.0% 増加している。収入よりも費用の伸び率のほうが高いということは決して健全であるとはいえない。純利益となると直近 8 年で年率 -95.0% と利益は一向に改善していないことがわかる。

図表 15 J1J2 全クラブの総収入合計とクラブ数の推移(1993～2012)



(出所) Jリーグウェブサイトより筆者作成

#### 第四項 広告料収入

図表 16～図表 19 から収入の科目を分析すると、J1J2 ともに総収入の約 50%が広告料収入である。広告料依存が根強く、その他の科目の収入を安定的に伸ばす必要がある。不況などの影響によりスポンサーが撤退した際に、いかに収入を安定的に確保できるかが重要となる。99年の横浜フリューゲルスが消滅した教訓から、特定のスポンサーに頼ることでスポンサーが撤退した際のリスクが課題となっていたはずである。依然この課題はJリーグ全体として解決されていない。

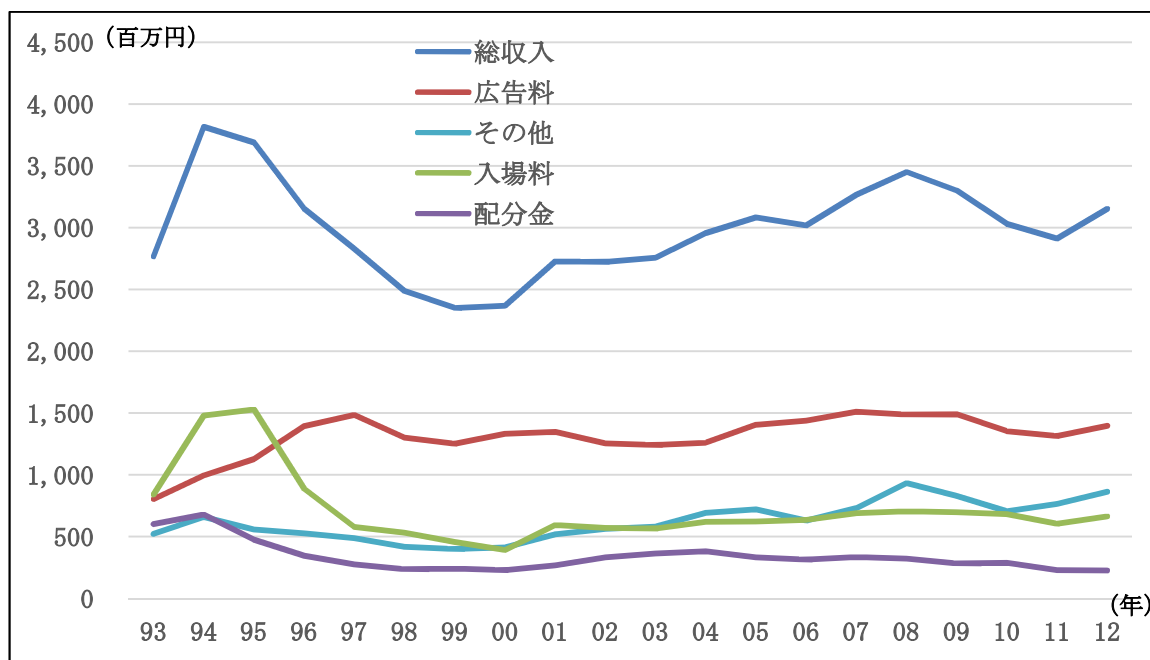
広告料とはいえ様々な形で企業はクラブにスポンサードする。特に目立つのは公式ユニフォームの胸に掲載されるロゴである。最も宣伝効果が高いのでその掲載する料金も高くなる。後はユニフォームの背中、袖、短パンの4箇所に掲載が許されている。クラブによって練習着は公式ユニフォームとは別のスポンサー企業名を掲載するなど収入の多角化を実現している。ウェアを提供するスポーツメーカーは特に人気クラブに身に付けてもらおうとメーカー間の競争も激しい。このスポーツメーカーによる契約料も特に近年成長している収入の一つである。ウェアに掲載される広告だけでなくホームスタジアムに掲載される

看板もある。出資する企業は広告宣伝はもちろんのこと、出資することで地域に貢献しているというシンボリックな要素もある。中には出資する企業の従業員に対する誇りにもなり、スポンサー企業が地域から特別な目で見られる効果もある。

これらのスポンサー企業を獲得する際に、親会社である大企業がついているクラブは特に収入面で頼っている面がある。大企業を親会社にもたないクラブは数多くのスポンサーを増やし1社あたりの金額は少ないがその数を増やすことによって収入の拡大を図っている。拡大だけでなく多数のスポンサーを抱えることによって一社撤退したとしても数が多い分、分散効果が効いて経営に与える影響を少なくできる。

一社あたりの出資額があまりにも少なすぎて数だけがやたらと多くなるのも問題であるが、適度なスポンサーの数で一社あたりの金額をバランスよく獲得できれば経営は安定していく。理想は出資してくれる企業の売り上げに貢献するべく費用対効果の結果を出し、出資額を増やしていくことがお互いのメリットとなり本来の投資という意味がもてる。そうならばスポーツに対する出資する概念を変えることができる。

図表 16 J1 クラブの平均収入内訳(1993 年～2012 年)



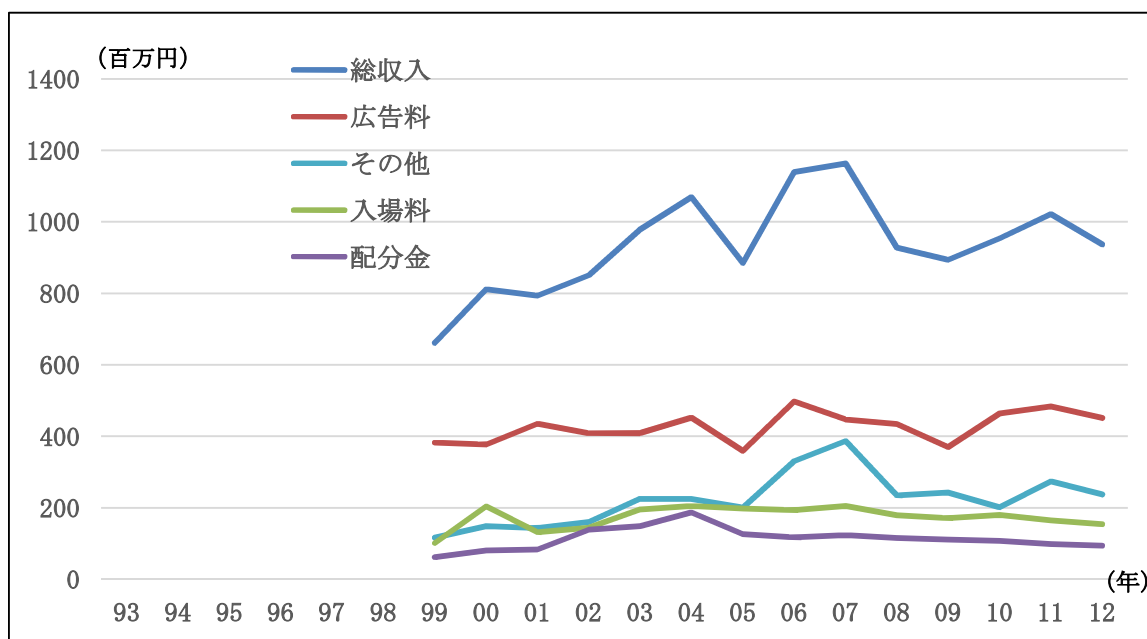
(出所) Jリーグウェブサイトより筆者作成

図表 17 J1 クラブの平均収入における総収入比(1993 年～2012 年平均)

科目	百万円	総収入比
総収入	2,992	100%
広告料	1,310	44%
入場料	718	23%
配分金	338	11%
その他	626	21%

(出所) Jリーグウェブサイトより筆者作成

図表 18 J2 クラブの平均収入内訳(1999 年～2012 年)



(出所) Jリーグウェブサイトより筆者作成

図表 19 J2 クラブの平均収入における総収入比(1999 年～2012 年平均)

科目	百万円	総収入比
総収入	934	100%
広告料	426	46%
入場料	173	19%
配分金	114	12%
その他	223	24%

(出所) Jリーグウェブサイトより筆者作成

## 第五項 放映権収入

欧州では放映権収入が総収入に占める比率がとても高い。見方によれば放映権収入に依存した経営といえる。Jリーグは放映権収入をリーグが管理し各クラブに配分している。Jクラブで配分金の総収入に占める比率は約10%と欧州に比べてかなり低い。この放映権収入を伸ばそうとJリーグはアジアに目を向けている。特に東南アジアに進出し、放映権ビジネスを拡大しようとしている。Jリーグは放映権収入の拡大の余地があると判断したと

同時に、日本の企業がアジアに進出する相乗効果やアジアの企業が日本に対する宣伝効果も合わせてビジネスの拡大化を図っている。放映権収入を伸ばしていくことがJリーグ収益の拡大のポイントであり、今後の課題の一つである。

ただ放映権収入をすぐに伸ばすことは非常に難しい。欧州の100年以上の歴史に比べて日本はまだ20年の歴史しかない。実力も経験もまだまだ欧州には及ばない。世界の放映権収入を獲得するということはその業界でナンバーワンのコンテンツアピールをしなければならない。つまりサッカー界でナンバーワンの実力、人気を誇るリーグにしなければ世界中の人々は決してJリーグを視聴しない。よってJリーグがやろうとしていることはアジアでナンバーワンになること。アジアにおける絶対的なポジションを維持しアジアでの放映権収入を獲得していくという戦略である。

放映権は収入の大きさとして最も魅力ある項目である。出来れば集客もせずに放映権収入の収益だけでビジネスをしていくことで楽な経営ができる。しかし放映権収入を獲得するまでには順序がある。まずは実際にスタジアムを満員にすることから始めなければならない。クラブの営業努力があって初めてスタジアムを埋めることができる。スタジアムを満員にすることによって地域のポジションを獲得しスポンサードを受けることができ、その上で放映という道につながっていくのである。スタジアムが空席ということは魅力的なコンテンツではないということである。スタジアムが満員でない時点で放映権収入を獲得することは決してない。

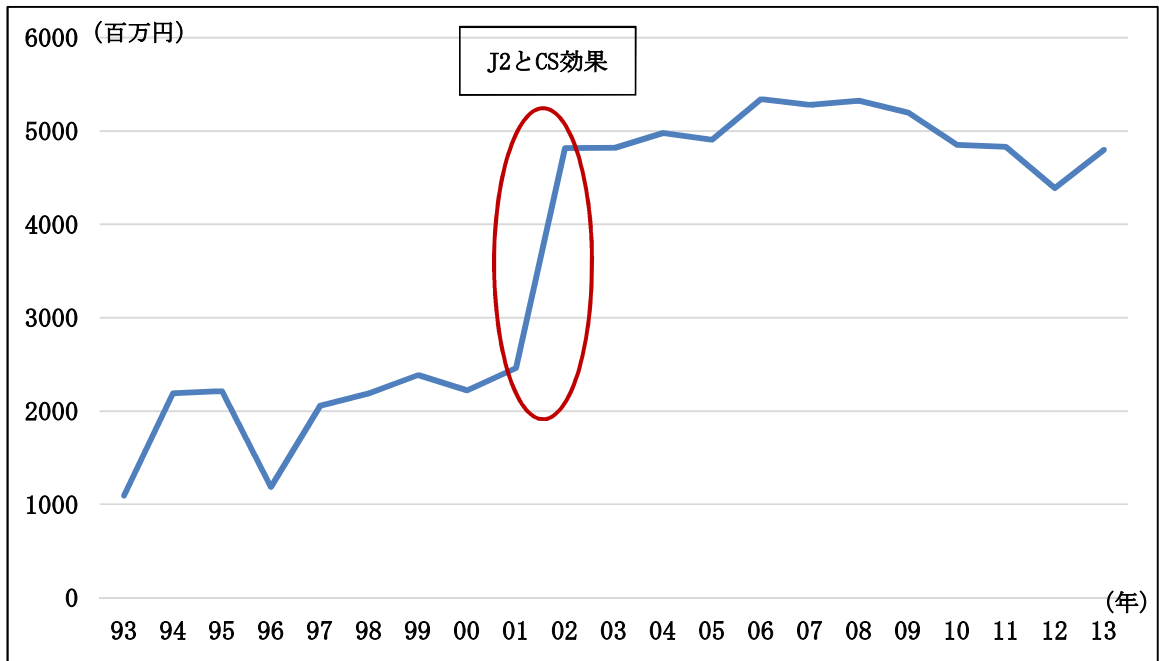
Jリーグは開幕時から非常に注目されたことで営業努力なしに放映権収入を獲得しスタートしている。つまり営業努力なくして当初からスタジアムが埋まり放映権収入を獲得できたのである。そのつけが今に出てきているのである。地道な営業努力なしにスタジアムが埋まっていたので、営業努力をしてスタジアムを埋める活動を経験してこなかった結果である。クラブ経営の基本としてまず地道にチケットを売りスタジアムを満員にすることが第一歩なのである。

そういう土台があってはじめてスポンサー、放映権がついてくる。放映権収入を獲得していくという発想はもちろん大事であるが、入場者数が伸び悩んでいる現状で今一度クラブはチケットを売り切ること、スタジアムを埋めることに時間を費やすべきである。

放映権収入から発生するクラブへの配分金の成長率は直近10年で収入の項目としては唯一のマイナス成長で-3.0%である。Jリーグの放映権収入は伸び悩んでいる。欧州とは対照的である。アジアに放映権収入を拡大していくことは放映権ビジネスのマイナス成長の

危機感からきている。国内においてJリーグは15年シーズンより2ステージのプレーオフ制度を導入し、放映権収入を中心に10億円ほどの増収を見込んでいる。現状維持では、収入は落ち込んでいくばかりとみたJリーグは、ファンから反対意見が多かった2ステージ制を断行した。図表20のとおり12年の放映権料は約50億円であった。

図表 20 Jリーグ放映権料推移(1993年～2013年)



(出所) Jリーグウェブサイトより筆者作成

## 第六項 入場料収入

最もクラブ経営として力を入れなければならない肝心の入場料収入はJクラブ全体で直近10年で年平均1.5%成長と伸び悩んでいる。入場者数が減少傾向でいかにスタジアムにお客様呼び込めるかクラブの地道な営業努力が問われている。

理想的な収入の内訳は、各収益項目のバランスがとれていることである。ある一項目に偏ることなくバランス良く利益を出すことがクラブ経営も安定していく。全体の収入をバランス良く伸ばしていくためには、クラブのファンを一人でも多く増やしていくことが何より重要な点である。

プロスポーツクラブの価値とはファンの数、スタジアムに来場する入場者数である。入場

者数はクラブ経営にとって生命線である。スタジアムにお客様が来場する数がクラブの魅力、経営力といえる。理由はどうあれスタジアムに来場することはクラブに魅力があるということである。魅力がないクラブのスタジアムにわざわざお金を支払って見に行くことは決してない。

クラブはいかにチケットを販売し、スタジアムを満員にするかを基本的な考えとしてもたなければならない。スタジアムを満員にすることによって広告、放映の価値を高め広告料収入、放映権収入を増やしていくことがクラブの価値を高めていくことになるのである。

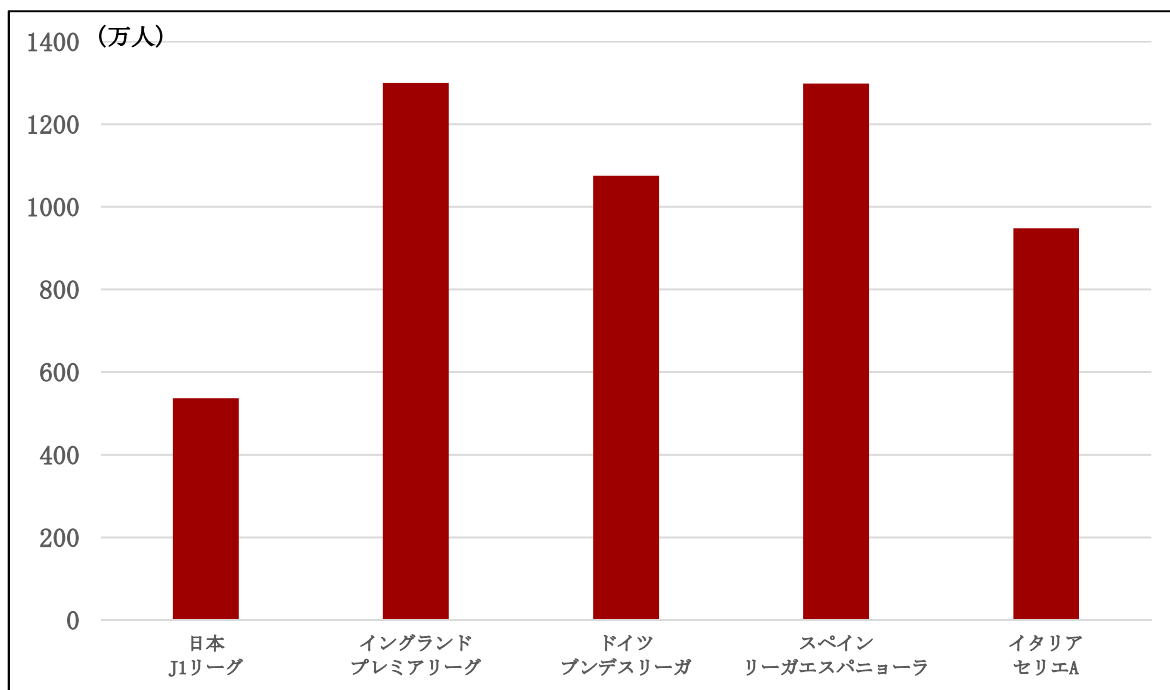
図表 21 は J1 リーグと欧州 4 大サッカーリーグの総入場者数である。総入場者数のトップはイングランド・プレミアリーグであるが、一試合平均の入場者数のトップはドイツ・ブンデスリーガである。06 年のドイツワールドカップでスタジアムを整備したのが 1 つのきっかけとなり、お客様は素晴らしい環境のスタジアムに足を運ぶようになり 1 試合平均入場者数は世界一となった。入場者数が増えるにつれ、クラブの経営の改善が著しくなり最終的にそれはピッチ上の戦績にもあらわれ 12 年の欧州チャンピオンズリーグ決勝はドイツのクラブ同士の対戦となるまでになったのである。このドイツの成功例からもわかるとおり、まずスタジアムを満員にすることから出発している。それが広告、放映の価値を高め増加した収益からピッチ上の選手への投資が可能となってくることで戦力が強化され欧州チャンピオンズリーグの結果になったのである。

ドイツの例からも観客が満員になることで様々な相乗効果が期待でき、基本的にはスタジアムを満員にすることがクラブの成功への道となることがドイツの例からもわかった。

図表 22 と図表 23 はリーグ別の入場料収入、1 試合あたりの入場料である。1 試合平均観客数でトップだったドイツを抜いてイングランド・プレミアリーグは入場料収入が大きい。リーグの価値、試合の価値が高いことを意味している。プレミアリーグの収入の高さは入場料収入の高さがダイレクトにつながってきている。J リーグは入場者数よりも収入面で他国との差が広がっている。サッカーの試合の価値が他国より J リーグは魅力度が劣っていることを意味している。入場料単価が高いということは試合の価値、魅力が高い。J リーグは高い料金を払ってもスタジアムに足を運びたいと思わせるような質の高い試合も一方で追求していかなければならない。

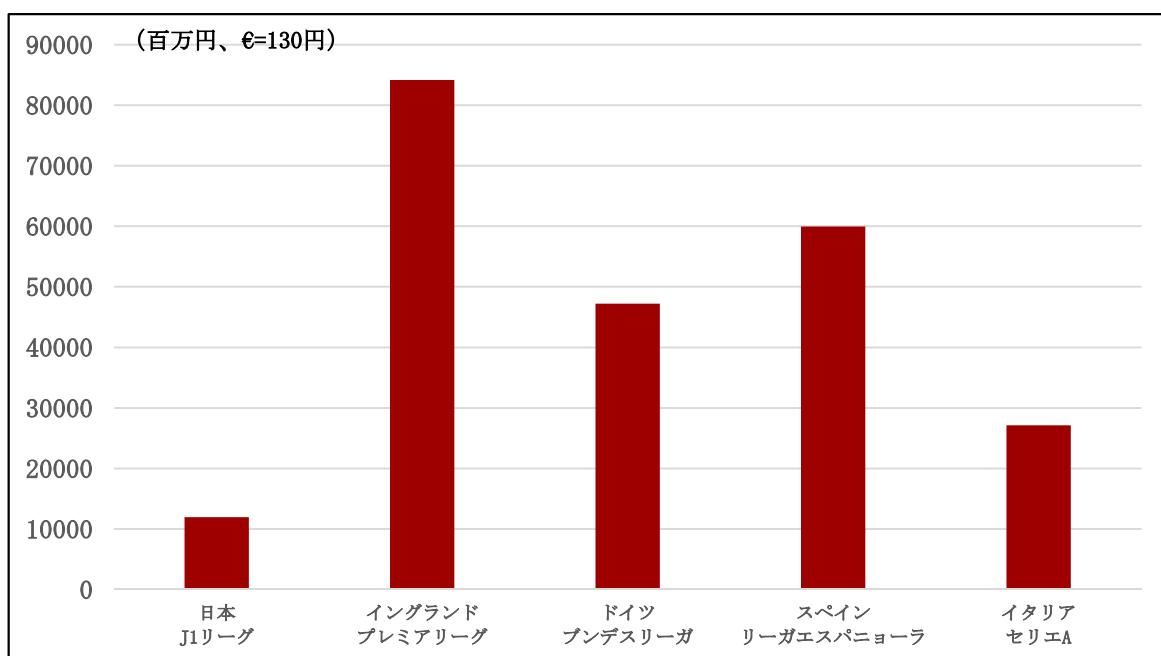


図表 21 J1 リーグと欧州 4 大サッカーリーグの総入場者数(2012 年)



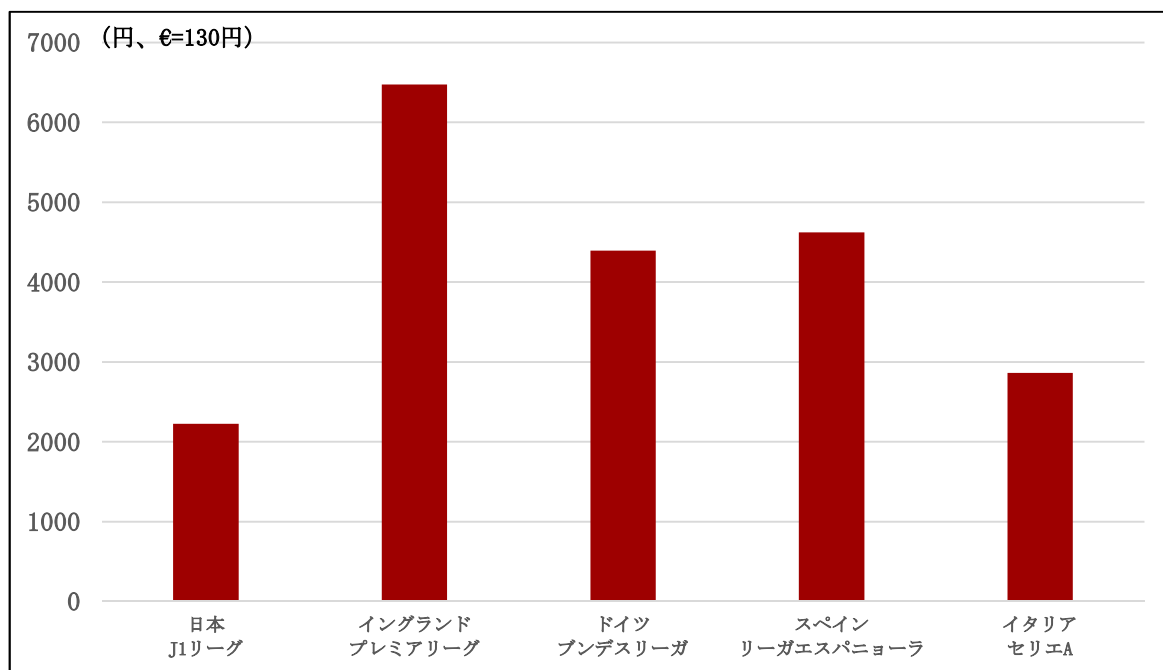
(出所) UEFA ウェブサイト、Jリーグウェブサイトから筆者作成

図表 22 欧州 4 大リーグと J1 リーグの入場料収入(2012 年)



(出所) UEFA ウェブサイト、Jリーグウェブサイトから筆者作成

図表 23 欧州 4 大リーグと J1 リーグの 1 試合平均入場料(2012 年)



(出所) UEFA ウェブサイト、Jリーグウェブサイトから筆者作成

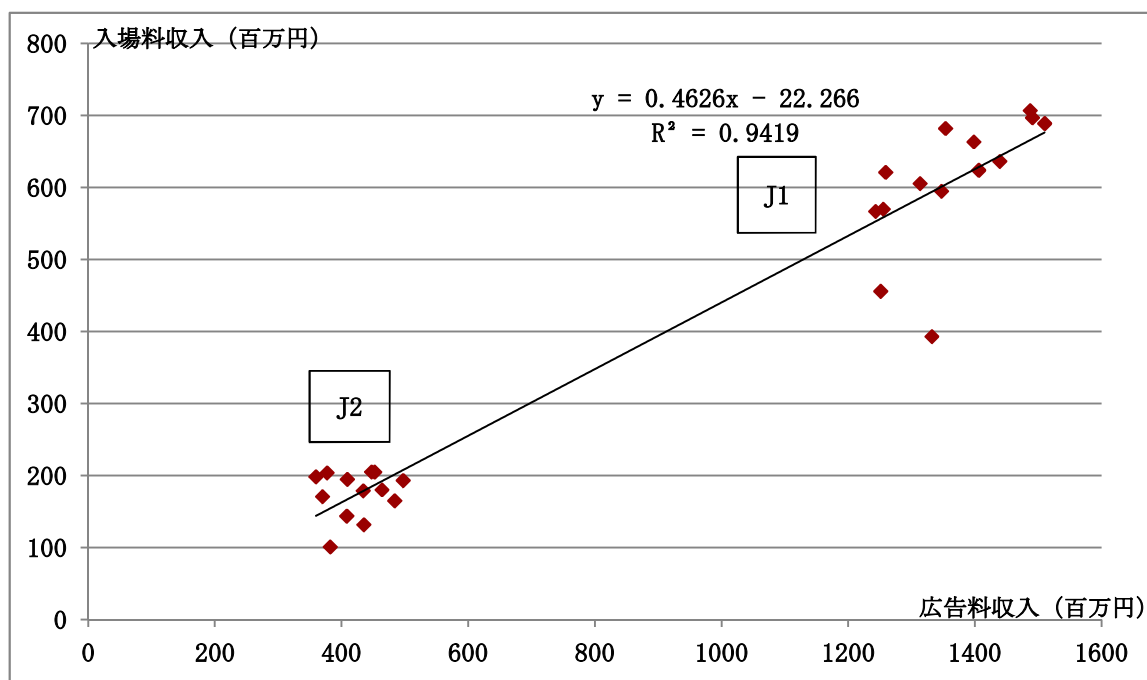
## 第七項 入場料収入と広告料収入

図表 24 のとおり入場料収入と広告料収入の関係を分析すると入場者数の増加が広告料収入の増加に直接つながっている。いかに入場者数を増やし広告の価値を高めていくかということが経営の根幹を担うことがわかる。

近年の Jリーグ全体の入場者数の伸びは悪い。競技場の収容人数が限界でこれ以上動員することができないという訳ではない。クラブの営業努力が足りないだけなのだろうか。経済的な要因で落ち込んでいるのであろうか。他のレジャー産業にお客様が流れているのか。地域のクラブに対する魅力、誇り、アイデンティティを植えつけられていれば入場者数の落ち込みは食い止めることができるはずである。地域のためにいかにクラブの存在価値を高めていくことができるか考え、行動を継続していくことが入場者数の増加につながっていくのである。

目先の収益にとらわれず、まずはスタジアムを満員にすることが先である。チケットを売り切ることを最優先事項として来場を促すこと。そうすれば自ずと広告料収入は増加し収益の拡大に貢献する。スポンサー営業よりまずはチケット販売営業をすることである。

図表 24 入場料収入と広告料収入(1999 年～2012 年)



(出所) Jリーグウェブサイトより筆者作成

## 第八項 入場者数と勝点

試合に勝利すれば入場者数は増加するのだろうか。図表 25 は平均入場者数と勝点（05 年～12 年）の関係を分析した。試合に勝利すれば、入場者が増えるとは必ずしも証明できないことがわかる。選手に高い年俵をかけて人気ある能力の高い選手を補強して勝利を積み重ねてみても、入場者数は一時的に増えるかもしれないが継続的に安定して増加するとは限らない。スター選手、人気選手を高年俵で獲得したとしてもそれが収益に必ずしも結びつくとは限らないのである。

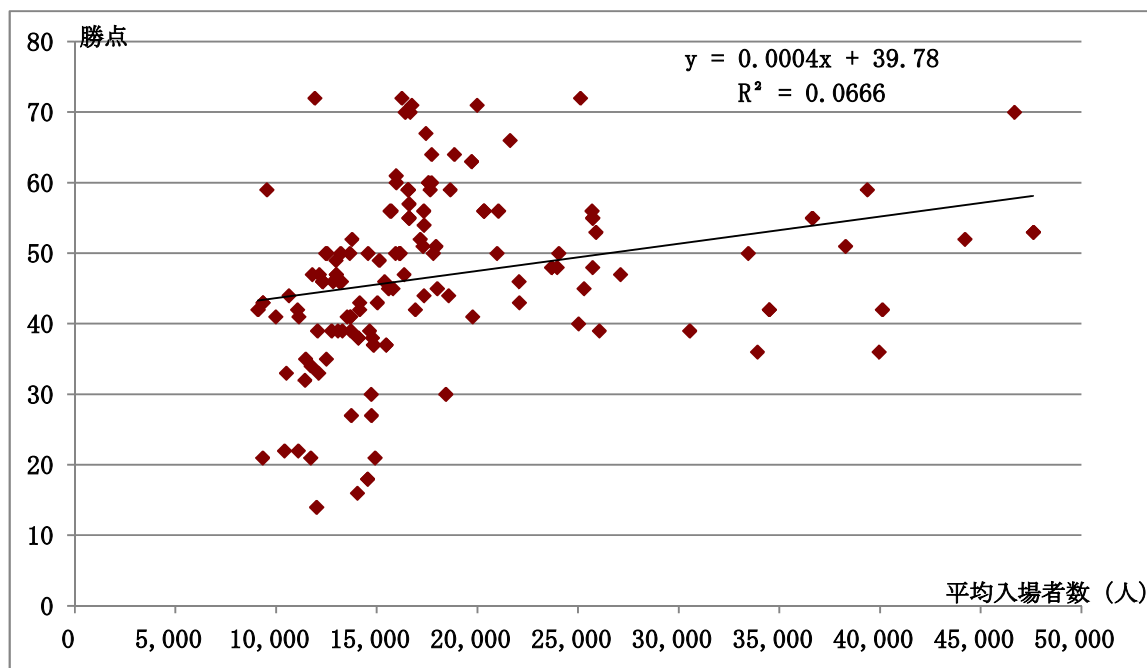
勝利することがクラブの成功につながっていくと信じて選手・監督の人件費を無駄に抛出し、経営が圧迫されることはあってはならない。借金をしてまで経営を度外視し、勝利を求めることはクラブの成功にはつながらないのである。

選手・監督、試合の魅力だけでお客様を誘致するのではなく、むしろ試合以外での魅力、価値を地域の人々に与え共有しクラブが生活の一部、自分の体の一部と思ってもらえるように愛されるクラブ作りをしていかなければならない。

地道な地域貢献なしに、資金力を背景にクラブを強化したとしても継続することは難し

い。試合に負け続けても永遠に応援してもらえるような魅力をクラブがもたなければクラブの存続は決してない。

図表 25 平均入場者数と勝点(2005年～2012年)



(出所) Jリーグウェブサイトより筆者作成

### 第九項 入場料収入と人件費

いかにして限られた予算内でチーム編成するか、この点がクラブ経営において重要なポイントとなってくる。選手・監督・スタッフに拠出する費用をいかに抑え、補える収入をいかに獲得するかが問われてくる。

理想は、クラブの経営努力で獲得できる収入の基本となる入場料収入で人件費を出来る限りカバーすることである。広告料収入や放映権収入というのは入場者数ありきの収入であり、経済の好不況で特に広告料収入は影響を受ける面もあり、入場料収入で人件費をカバーできる経営が実現できればクラブ経営は安定していくのである。

図表 26 は J1 クラブの入場料収入と人件費の推移、入場料収入に対する人件費の比率を分析した。クラブ経営として人件費を入場料収入で出来る限りカバーすることが安定経営へ

の道である。具体的に示すと、開幕当初は人件費を約 90%入場料収入でカバーできていたが 00 年の 34.3%を最悪に、その後も 50%以下でしかカバーできていない。

この比率が低いほどクラブの経営全体も状況は悪く、赤字経営につながっているケースが多い。開幕当初経営が好調だった理由は、入場料収入で人件費をカバーできていた点が一つの要因としてあげられる。いかに入場料収入が経営全般的に大事な項目かがわかる。

経営の努力次第で安定的に獲得できる入場料収入を拡大し、人件費を 100%カバーできればスポンサーの影響を受けずにクラブ経営が安定するのである。この姿が Jリーグの掲げる地域密着の市民クラブの存在なのである。

一般の上場企業でいえば近年個人の株主を増やすため、株主優待を厚遇し最低購入金額を低くして購入し易いようにするなどの工夫をしている。要は大株主の影響に左右されずに、個人の株主を増やし流動性を高めることによって経営を安定化させていくことである。クラブ経営も同じことで、特定の大きなスポンサーに影響されずにより多くのファンを一人でも増やしていくことが経営の安定につながるのである。

地域の人々がスタジアムを満員にしてクラブを 100%支える姿こそ地域スポーツ本来の姿であるといえる。依然として Jリーグは広告料収入に頼りきっている。それは真の地域スポーツであるとはいえず、形を変えただけで企業スポーツであることをあらわしている。

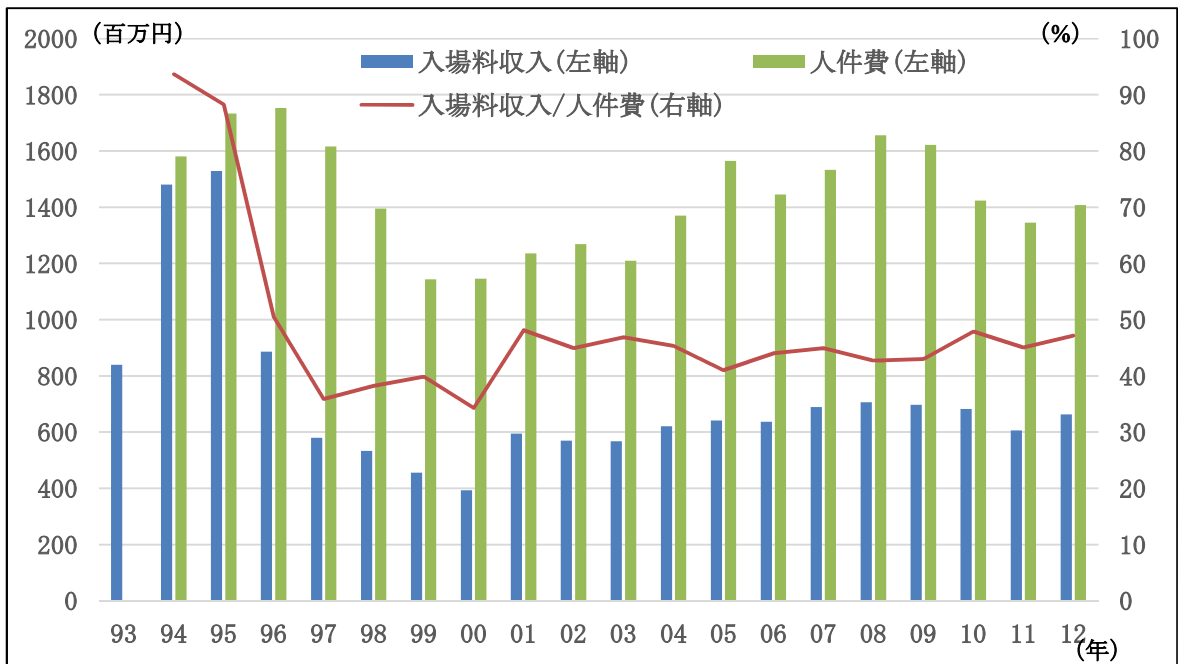
図表 28 と図表 29 を参考に世界のプロサッカークラブで最も成功しているスペインのレアル・マドリードと FC バルセロナの入場料収入と人件費比率を分析してみた。両クラブ共に一般的なイメージとしては高年俸のスーパースターが在籍し莫大な放映権収入と世界的なスポンサーがつき、それらの収入の比率が大きく偏っているように思える。しかし実際は入場料収入で人件費を 60%~70%カバーできているのである。

成功しているクラブは地域の根強いファンありきの構造が基礎にあり、それから派生して莫大な放映権収入や広告料収入につながっているのを忘れてはいけない。

次に図表 30 であるがリーグ経営で最も総収入が大きいイングランド・プレミアリーグを分析してみた。イングランド・プレミアリーグ全体としては Jリーグよりも入場料収入の人件費比率は低く、40%を割り込んでいた。リーグ内で上位クラブと下位クラブに格差が広がっていることが原因である。成功しているクラブは経営が安定しており人件費を入場料収入でカバーできているが、下位クラブは人件費で経営が圧迫され、かつ収入が少なく経営に行き詰っているケースが見られた。今後さらにクラブ格差は広がっていく構図となっ

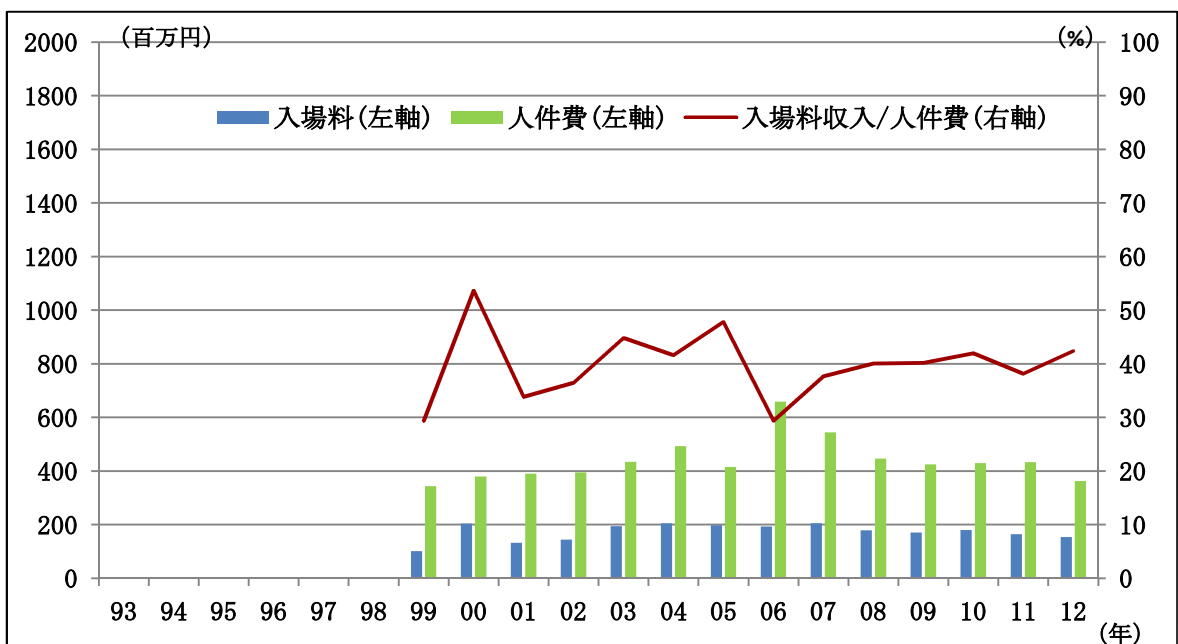
ていくであろう。欧州はリーグ全体としては決して成功しているとはいえず、一部のトップクラブのみが成功を享受しているだけであることがわかる。

図表 26 J1 クラブ入場料収入と人件費



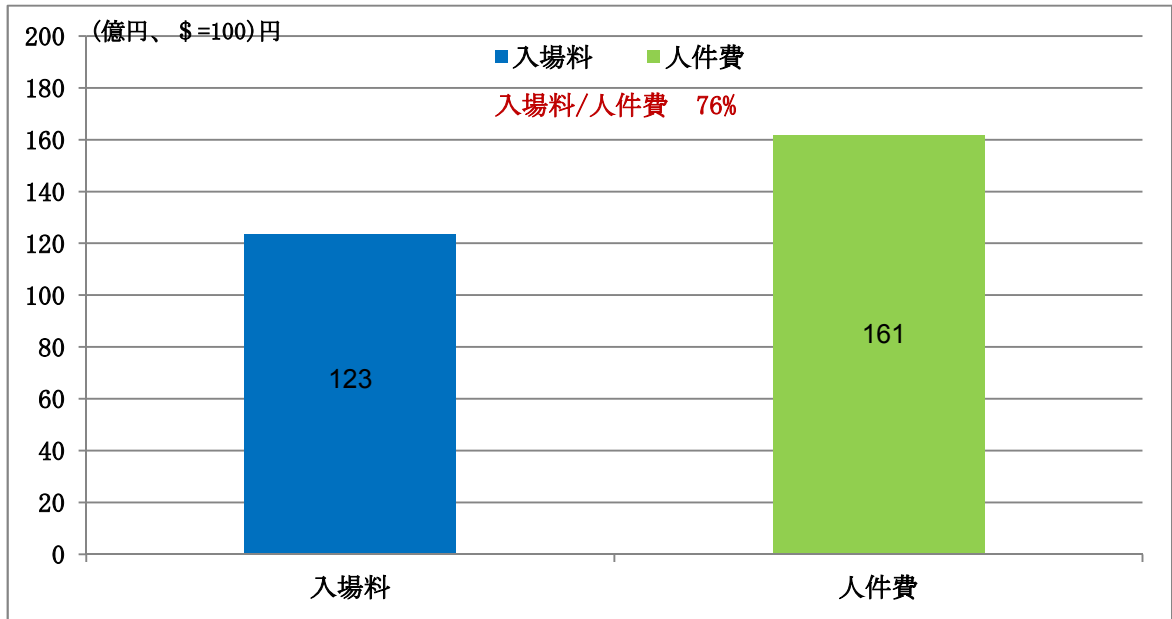
(出所) Jリーグウェブサイトから筆者作成

図表 27 J2 クラブ入場料収入と人件費



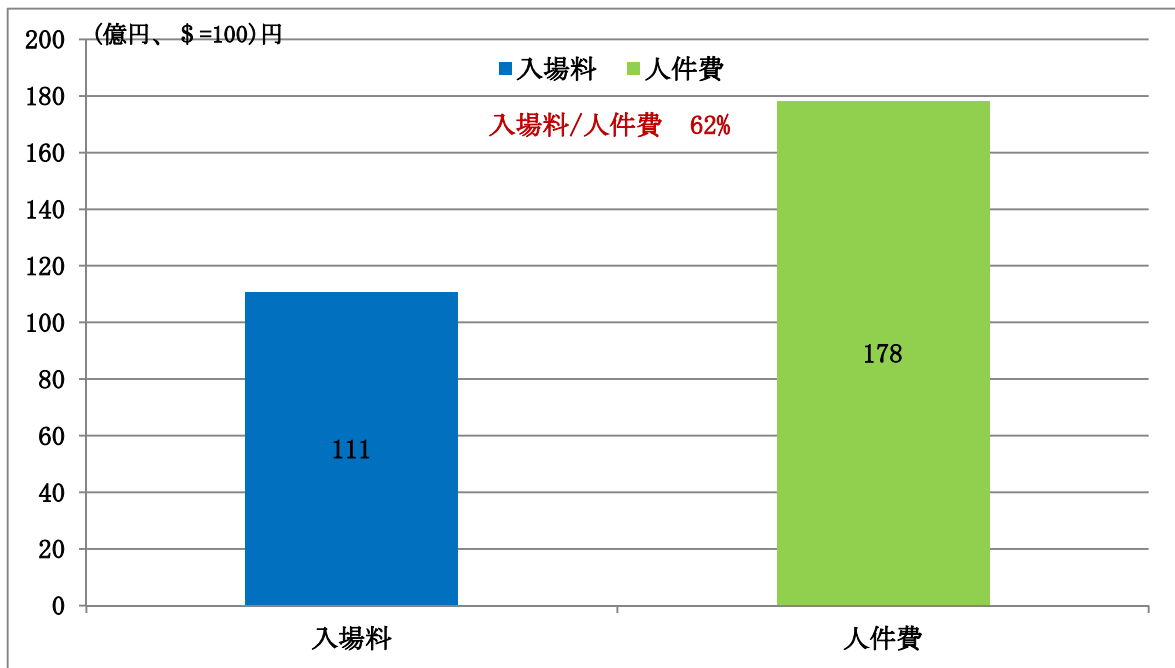
(出所) Jリーグウェブサイトから筆者作成

図表 28 レアル・マドリードの入場料と人件費(2010年)



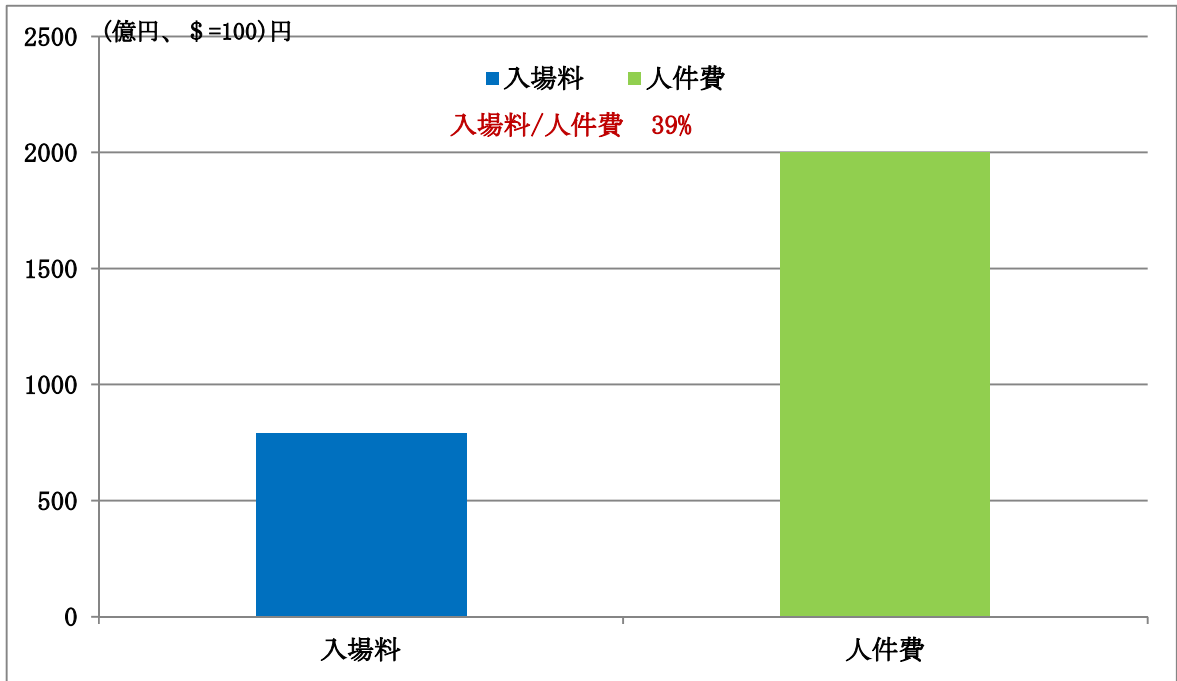
(出所) Deloitte ウェブサイトから筆者作成

図表 29 FC バルセロナの入場料と人件費(2010年)



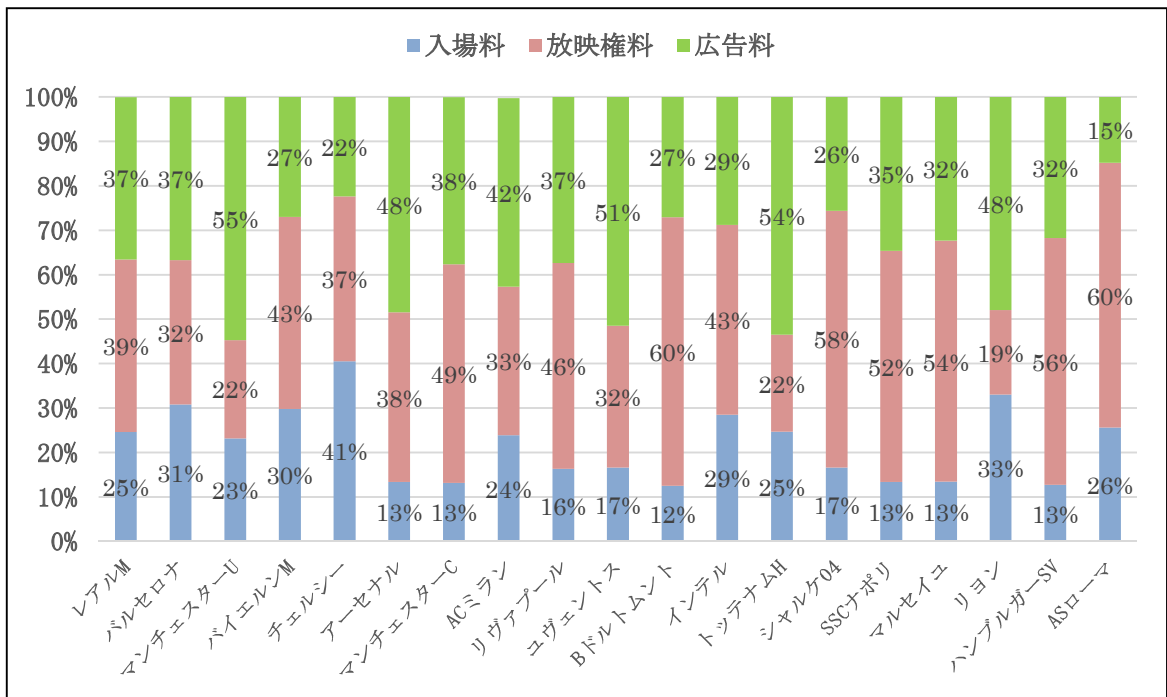
(出所) Deloitte ウェブサイトから筆者作成

図表 30 プレミアリーグの入場料と人件費(2012年)



(出所) Deloitte ウェブサイトから筆者作成

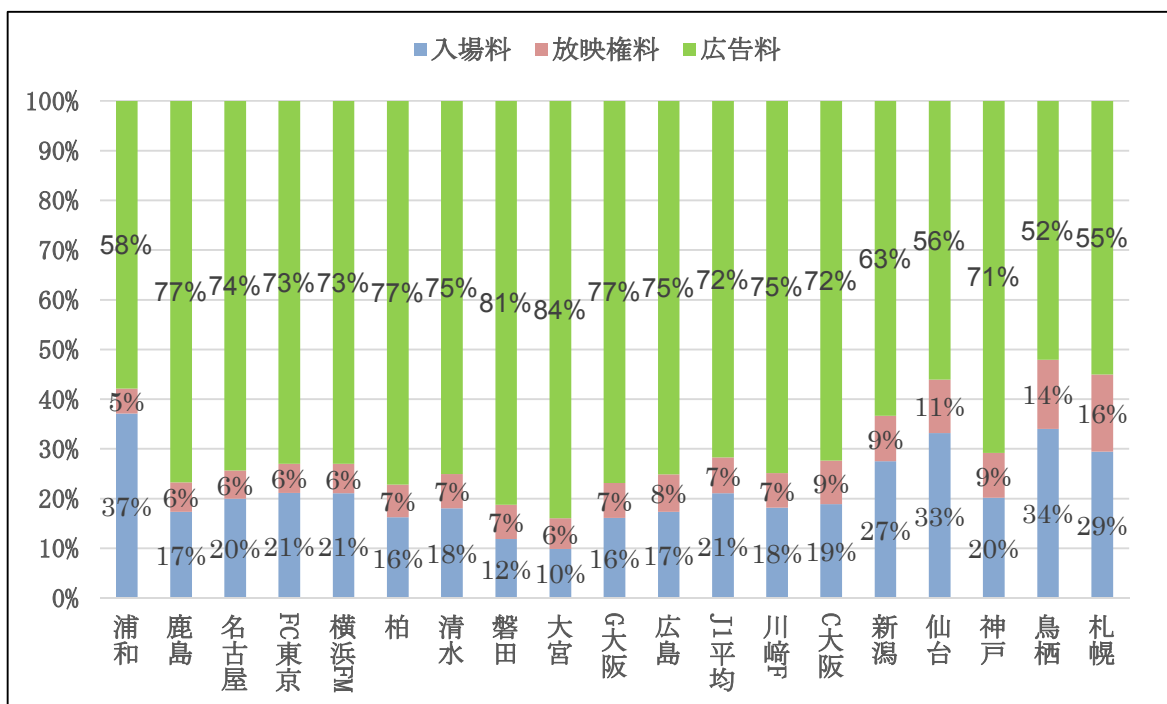
図表 31 欧州のプロサッカークラブ売上トップ20の収入内訳(2012年)



(出所) Deloitte ウェブサイトから筆者作成



図表 32 J1 クラブの収入内訳(2012)



(出所) Jリーグウェブサイトから筆者作成

## 第二節 Jリーグクラブの財務構造

### 第一項 安全性分析

Jリーグクラブの財務構造の特性として、安全性・収益性・成長性の3点から分析する。1点目の安全性の観点からは収益力が低く利益剰余金の累積が少ないのが特徴である。繰越利益剰余金がマイナスのクラブが多く、累積損失が大きくなっている。

短期的な視点から安全性を分析した。J1平均で11年と12年の流動比率は平均94.3%で目安とされる200%を大きく下回っている。短期的な支払い能力は低く資本の安全性、効率的な運用ができていない。

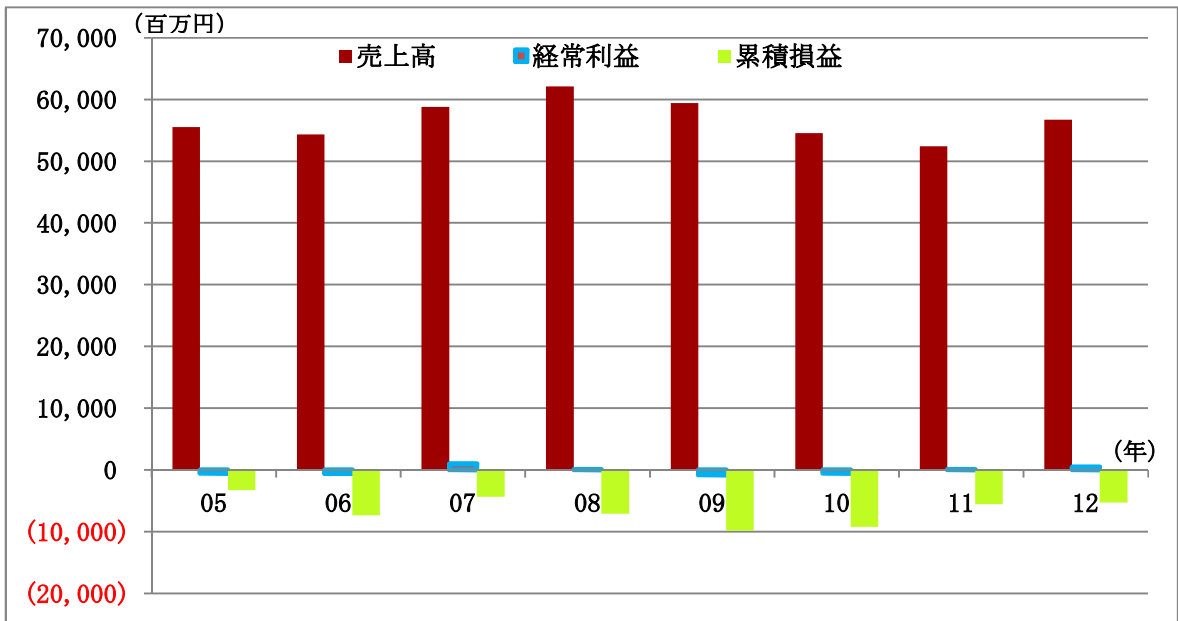
長期的な視点からの安全性として固定比率と固定長期適合率を分析した。J1平均で11年12年の固定比率は平均185.1%で目安の100%未満を超えている。固定資産からの資金回収は長時間を要するので、そのための資金は純資産によるべきであり固定資産への投資が純資産の範囲を超えてしまっている。固定長期適合率も11年、12年平均107.8%と目安の100%未満を超えている。長期的に使用できる資金として純資産だけでなく固定負債まで範囲を

広げて対比を判断する指標であるが、安全性が極めて低いこと尚更わかった。

資金調達力をみる指標としての自己資本比率を分析した。J1 平均で 05 年～12 年平均 23.3%といずれも目安とされる 50%を下回っており、過小資本であることがわかる。年々増えていく赤字を増資で穴埋めしている状態である。実物資産が乏しく担保余力である選手、スタジアム、放映権、広告料などが過小なため資金調達力が低いことを表している。

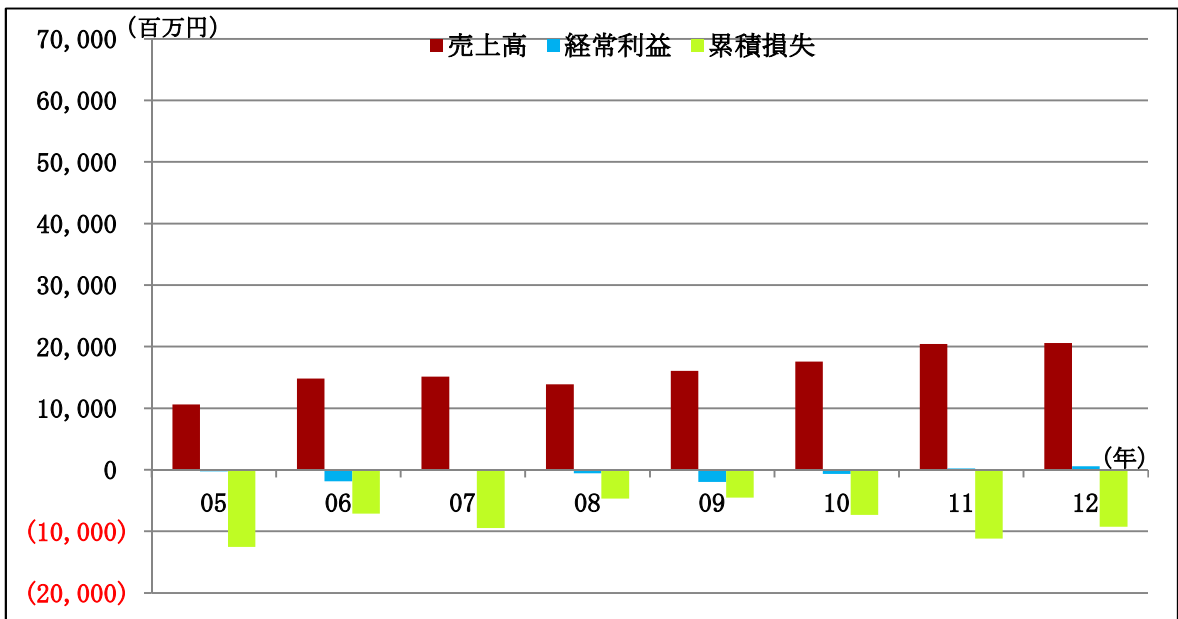
長期的観点から他人資本の安全性を評価する負債比率を分析した。J1 平均で 05 年～12 年 341.7%といずれも目安の 200%を超えており、あらためて安全性が低いことがわかった。

図表 33 J1 クラブの業績推移 (2005 年～2012 年)



(出所) Jリーグウェブサイトより筆者作成

図表 34 J2 クラブの業績推移 (2005 年～2012 年)



(出所) Jリーグウェブサイトより筆者作成

## 第二項 収益性分析

Jクラブは高い収益を経営することが難しい事業体であるといえる。利益率は低く、J1クラブの経常利益は直近8期中半分にあたる4期はマイナスを経営している。12年J1クラブ18チーム中5クラブ（約27%）、J2クラブ22チーム中7クラブ（約32%）が純利益が赤字である。J1クラブの赤字額は05年～12年まで年平均約70%のペースで増えている。09年には直近8期中最高の総額約18億円もの赤字額を経営しているが、年々赤字額は減ってきており、12年には約1.9億円の赤字額にまで改善してきている。これは人件費を抑えてきた面が寄与しており、図表41のとおり選手数も07年の590人をピークに12年には530人と約10%減となっている。

図表35のJ1クラブ損益計算書、図表43から人件費は総収入の約47%を占めている。人件費をいかに抑えて利益を出すことが経営面としては重要なことになってくる。選手人件費が高騰してしまうことで経営が圧迫されるケースが非常に多く、総収入に対する人件費率が50%を超えてしまうとクラブ経営は厳しくなる傾向にある。UEFA、欧州サッカー連盟では70%以下に抑えなければならない基準があり、その基準からみればJリーグはまだ健全といえるレベルである。欧州でもトップクラスの健全経営のドイツ・ブンデスリーガでは平均40%をきっている。クラブ経営のポイントは人件費をうまくコントロールすることが重要なのである。何より赤字につながる最大の要因がこの人件費なのである。

図表42はJ1各クラブの年度毎の総収入に対する人件費率である。総収入が大きいクラブほど人件費率が低く、総収入が小さいクラブほど人件費率が高くなる傾向があると想定したがJ1クラブに関しては必ずしもそうとはいえなかった。クラブの規模が大きくなればなるほどその優位性が働き人件費を他の収入で補うことができ必然的に人件費率を下げることができ、規模が小さいクラブほど競争力がなくなり人件費で経営を圧迫してしまう構図が出るように思えるが、それは海外のリーグほどその傾向は顕著になる。規模をある程度まで大きくしていかないと規模が小さいクラブは大きいクラブに負けてしまうことになるのである。

人件費の高騰をまねいている原因の一つに、勝利に対する強迫観念があげられる。勝利に対するプレッシャーがそうさせているのは現実である。欧州では各クラブの最大の目標がリーグの上位に入り、UEFA主催の大会に参加することとしているクラブが多い。どうしても無理をして選手補強に力を入れてしまう傾向がある。選手補強し勝利すれば、欧州チャ

ンピオンズリーグなどの大きな大会に出場できるので莫大な放映権収入や出場料が入ってくる。出場すれば補強した費用はカバーできるが、仮にも出場できなかった時のリスクは大変高くなる構造である。

スター選手を獲得しメディアに注目されることで大きな宣伝効果になり、スポンサー収入が伸びる好循環になれば良いが選手には怪我や移籍してしまうリスクもかかえている。よって選手への投資リターンを正確に計算することは非常に難しいのである。

一般的にクラブ経営の収益性を分析すると、コストダウンが徹底されていないので競争力が低いといえる。固定費が大きくチームの強化費、非収益活動費などが多いことが原因である。利益が少ないことで配当は出せないということはもちろんあるが、そもそも株主は配当を求めるといよりも勝利を追求することを目的とすることが多い。赤字でも勝利を求め、勝利を目的として出資しているのである。よって投資対象としての魅力は少ない事業体である。通常の事業体のように利益を出して配当で株主に還元するという事業体でないことがわかる。株主は寄付に近い感覚で出資をしている形態が多い。

勝利をすることでメディアから注目され株主自体の注目度を上げること、出資オーナーの社会的な発言力などを高める意味などが含まれている。究極はクラブのオーナーになることが誇りになるということになる。

戦績、天候、選手移籍、監督交代、昇降格等などの要因で収益の変動が大きく赤字になりやすい事業体なので期初の予算編成が何よりも重要になってくる。収益を最小に見積り、費用を最大に見積り黒字が出せるように綿密に計画しなければならない。これを誤ると資金ショートとなりリーグの緊急融資を活用しなければならない状態になることや、勝点がマイナスとなるペナルティーになることもありえる。最悪クラブ自体が消滅することにつながっていく。

最後に収益性における財務分析の観点から総資産回転率をみると、05年～12年の8年間の平均は2.8回であり資産活用の効率性は高いことがいえる。少ない資産の割には売上を拡大しているといえるので決してすべてにおいて財務的問題がある事業体ということではない。

図表 35 J1 クラブ損益計算書(2005 年～2012 年)

(百万円)

項目	05	06	07	08	09	10	11	12	平均
営業収益	55,516	54,341	58,800	62,115	59,413	54,540	52,420	56,734	56,735
平均	3,084	3,019	3,267	3,451	3,301	3,030	2,912	3,152	3,152
前期比(%)	4.4	-2.1	8.2	5.6	-4.3	-8.2	-3.9	8.2	1.0
広告料収入	23,374	25,906	27,181	26,771	26,834	24,363	23,638	25,168	25,404
平均	1,375	1,439	1,510	1,487	1,491	1,354	1,313	1,398	1,421
前期比(%)	9.2	10.8	4.9	-1.5	0.2	-9.2	-3.0	6.5	2.2
入場料収入	10,901	11,455	12,400	12,722	12,544	12,276	10,899	11,942	11,892
平均	641	636	689	707	697	682	606	663	665
前期比(%)	3.3	5.1	8.2	2.6	-1.4	-2.1	-11.2	9.6	1.8
Jリーグ配分金	5,988	5,645	6,045	5,799	5,105	5,211	4,124	4,093	5,251
平均	333	314	336	322	284	290	229	227	292
前期比(%)	-13.1	-5.7	7.1	-4.1	-12.0	2.1	-20.9	-0.8	-5.9
アカデミー関連収入							2,508	3,039	2,774
平均							139	169	154
その他収入	12,981	11,335	13,174	16,823	14,930	12,690	11,251	12,492	13,210
平均	721	630	732	935	829	705	625	694	734
前期比(%)	4.2	-12.7	16.2	27.7	-11.3	-15.0	-11.3	11.0	1.1
営業費用	56,587	55,153	58,595	62,318	60,023	55,275	52,586	56,706	57,155
平均	3,144	3,064	3,255	3,462	3,335	3,071	2,921	3,150	3,175
前期比(%)	6.4	-2.5	6.2	6.4	-3.7	-7.9	-4.9	7.8	1.0
事業費	46,663	44,663	48,309	51,421	49,654	45,429			47,690
平均	2,592	2,481	2,684	2,857	2,759	2,524			2,649
選手・チームスタッフ人件費	N.A.	26,018	27,592	29,799	29,185	25,630	24,205	25,331	26,823
平均	1,564	1,445	1,533	1,656	1,621	1,424	1,345	1,407	1,499
前期比(%)	14.2	-7.6	6.0	8.0	-2.1	-12.2	-5.6	4.7	0.7
一般管理費	9,924	10,490	10,286	10,897	10,369	9,846			10,302
平均	551	583	571	605	576	547			572
試合関連経費							4,520	4,891	4,706
平均							251	272	261
トップチーム運営経費							4,758	5,342	5,050
平均							264	297	281
アカデミー運営経費							1,745	2,126	1,936
平均							97	118	108
女子チーム運営経費							88	125	107
平均							5	7	6
販売費および一般管理費							17,270	18,891	18,081
平均							959	1,050	1,004
営業利益	-1,071	-812	205	-203	-610	-735	-166	28	-421
平均	-60	-45	11	-11	-34	-41	-9	2	-23
前期比(%)	-5,850	24.2	125.2	-199.0	-200.5	-20.5	77.4	116.9	-740.8
営業外収益							472	559	516
平均							26	31	29
営業外費用							252	126	189
平均							14	7	11
経常利益	-557	-634	1,000	41	-826	-550	54	461	-126
平均	-31	-35	56	2	-46	-31	3	26	-7
前期比(%)		-13.8	257.7	-95.9	-2,114.6	33.4	109.8	753.7	-152.8
特別利益							106	0	53
平均							6	0	3
特別損失							246	360	303
平均							14	20	17
税引き前当期純利益							-86	101	8
平均							-5	6	0
法人税および住民税							276	291	284
平均							15	16	16
当期純利益(損失)	-1,222	-1,341	140	-660	-1,821	-738	-362	-190	-774
平均	-68	-75	8	-37	-101	-41	-20	-11	-43
前期比(%)		-9.7	110.4	-571.4	-175.9	59.5	50.9	47.5	-69.8

(出所) Jリーグウェブサイトより筆者作成

図表 36 J2 クラブ損益計算書(2005 年～2012 年)

	(百万円)								
項目	05	06	07	08	09	10	11	12	平均
営業収益	10,616	14,802	15,117	13,913	16,090	17,592	20,427	20,602	16,145
平均	885	1,139	1,163	928	894	926	1,021	936	986
前期比(%)	-17.2	28.7	2.1	-20.2	-3.6	3.6	10.3	-8.3	-0.6
広告料収入	4,313	6,461	5,814	6,511	6,654	8,642	9,676	9,928	7,250
平均	359	497	447	434	370	455	484	451	437
前期比(%)	-20.5	38.3	-10.0	-2.9	-14.8	23.0	6.4	-6.7	1.6
入場料収入	2,380	2,513	2,669	2,686	3,075	3,184	3,304	3,382	2,899
平均	198	193	205	179	171	168	165	154	179
前期比(%)	-3.3	-2.5	6.2	-12.8	-4.6	-1.9	-1.4	-6.9	-3.4
Jリーグ配分金	1,517	1,530	1,605	1,732	1,995	2,026	1,962	2,076	1,805
平均	126	118	123	115	111	107	98	94	112
前期比(%)	-32.4	-6.9	4.9	-6.5	-4.0	-3.8	-8.0	-3.8	-7.6
アカデミー関連収入							1,205	1,097	1,151
平均							60	50	55
その他収入	2,406	4,298	5,029	3,521	4,366	3,740	4,280	4,119	3,970
平均	201	331	387	235	243	197	214	187	249
前期比(%)	-10.9	64.9	17.0	-39.3	3.3	-18.8	8.7	-12.5	1.5
営業費用	11,297	17,173	15,477	14,718	18,219	18,426	20,334	19,932	16,947
平均	941	1,321	1,191	981	1,012	970	1,017	906	1,042
前期比(%)	-8.7	40.3	-9.9	-17.6	3.2	-4.2	4.8	-10.9	-0.4
事業費	8,812	14,188	12,311	11,716	14,153	14,380			12,593
平均	734	1,091	947	781	786	757			849
選手・チームスタッフ人件費	N.A.	8,560	7,084	6,705	7,655	8,158	8,657	7,978	7,828
平均	415	658	545	447	425	429	433	363	464
前期比(%)	-15.8	58.7	-17.2	-18.0	-4.9	1.0	0.8	-16.2	-1.5
一般管理費	2,286	2,985	3,166	3,534	4,066	4,046			3,347
平均	208	230	244	236	226	213			226
試合関連経費							1,776	1,759	1,768
平均							89	80	84
トップチーム運営経費							2,409	2,660	2,535
平均							120	121	121
アカデミー運営経費							805	738	772
平均							40	34	37
女子チーム運営経費							81	103	92
平均							4	5	4
販売費および一般管理費							6,606	6,694	6,650
平均							330	304	317
営業利益	-681	-2,371	-360	-805	-2,129	-834	93	670	-802
平均	-57	-182	-28	-54	-118	-44	5	30	-56
前期比(%)	-249.3	-221.4	84.8	-93.8	-120.4	62.9	110.6	554.9	16.0
営業外収益							245	134	190
平均							12	6	9
営業外費用							124	242	183
平均							6	11	9
経常利益	-247	-1,856	-87	-592	-1,965	-673	214	562	-581
平均	-21	-143	-7	-39	-109	-35	11	26	-40
前期比(%)		-593.6	95.3	-489.7	-176.6	67.6	130.2	138.7	-118.3
特別利益							220	250	235
平均							11	11	11
特別損失							451	51	251
平均							23	2	12
税引き前当期純利益							-17	761	372
平均							-1	35	17
法人税および住民税							162	159	161
平均							8	7	8
当期純利益(損失)	-426	-1,893	23	-584	-500	-724	-179	602	-460
平均	-36	-146	2	-39	-28	-38	-9	27	-33
前期比(%)		-310.2	101.2	-2,300.6	28.7	-37.2	76.5	405.7	-290.8

(出所) Jリーグウェブサイトより筆者作成

図表 37 J1 クラブ貸借対照表(2005 年～2012 年)

(百万円)									
科目	05	06	07	08	09	10	11	12	平均
流動資産							9,490	11,380	10,435
平均							527	632	580
固定資産							8,957	9,748	9,353
平均							498	542	520
資産の部 合計	23,849	19,262	21,249	22,352	19,344	17,780	18,447	21,128	20,426
平均	1,325	1,070	1,181	1,242	1,075	988	1,025	1,174	1,135
前期比(%)		-19.2	10.3	5.2	-13.5	-8.1	3.8	14.5	-1.0
流動負債							10,679	11,400	11,040
平均							593	633	613
固定負債							3,074	4,290	3,682
平均							171	238	205
負債の部 合計	20,002	14,137	15,812	17,797	15,409	13,111	13,753	15,690	15,714
平均	1,111	785	878	989	856	728	764	872	873
前期比(%)		-29.3	11.8	12.6	-13.4	-14.9	4.9	14.1	-2.0
資本金	7,911	11,882	8,763	10,596	12,358	12,720	8,129	8,293	10,082
平均	440	660	487	589	687	707	452	461	560
前期比(%)		50.2	-26.2	20.9	16.6	2.9	-36.1	2.0	4.3
資本準備金等							2,113	2,417	2,265
平均							117	134	126
繰越利益剰余金	-3,282	-7,368	-4,373	-7,089	-9,869	-9,242	-5,551	-5,271	-6,506
平均	-193	-409	-243	-394	-548	-513	-308	-293	-363
前期比(%)		-112.0	40.6	-62.1	-39.2	6.4	39.9	5.0	-17.3
資本(純資産)の部 合計	3,840	5,118	5,431	4,552	3,933	4,665	4,691	5,439	4,709
平均	213	284	302	253	219	259	261	302	262
前期比(%)		33.3	6.1	-16.2	-13.6	18.6	0.6	15.9	6.4

(出所) Jリーグウェブサイトより筆者作成

図表 38 J2 クラブ貸借対照表(2005 年～2012 年)

(百万円)									
科目	05	06	07	08	09	10	11	12	平均
流動資産							5,723	5,318	5,521
平均							286	242	264
固定資産							2,533	2,820	2,677
平均							127	128	127
資産の部 合計	5,393	8,200	5,710	5,412	6,584	8,727	8,256	8,138	7,053
平均	449	631	439	361	366	459	413	370	436
前期比(%)		40.4	-30.4	-17.9	1.4	25.6	-10.1	-10.4	-0.2
流動負債							5,188	5,136	5,162
平均							259	233	246
固定負債							2,464	1,717	2,091
平均							123	78	101
負債の部 合計	4,173	7,150	3,958	3,752	5,043	7,616	7,652	6,853	5,775
平均	348	550	304	250	280	401	383	312	353
前期比(%)		58.2	-44.6	-17.8	12.0	43.1	-4.6	-18.6	3.9
資本金	13,542	6,905	10,716	5,583	5,000	5,645	10,035	8,650	8,260
平均	1,129	531	824	372	278	297	502	393	541
前期比(%)		-52.9	55.2	-54.8	-25.4	7.0	68.9	-21.6	-3.4
資本準備金等							1,720	1,866	1,793
平均							86	85	85
繰越利益剰余金	-12,547	-7,098	-9,482	-4,686	-4,525	-7,338	-11,148	-9,244	-8,259
平均	-1,046	-546	-729	-312	-251	-386	-557	-420	-531
前期比(%)		47.8	-33.6	57.2	19.5	-53.6	-44.3	24.6	2.5
資本(純資産)の部 合計	1,220	1,050	1,751	1,763	1,541	1,111	607	1,285	1,291
平均	102	81	135	118	86	58	30	58	83
前期比(%)		-20.6	66.8	-12.7	-27.2	-31.7	-48.1	92.5	2.7

(出所) Jリーグウェブサイトより筆者作成



図表 39 J1 クラブの財務分析表(2005年～2012年)

(%)

項目		2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	平均
安全性	流動比率							88.9	99.8	94.3
	固定比率							190.9	179.2	185.1
	固定長期適合率							115.4	100.2	107.8
	自己資本比率	16.1	26.6	25.6	20.4	20.3	26.2	25.4	25.7	23.3
	負債比率	520.9	276.2	291.1	391.0	391.8	281.1	293.2	288.5	341.7
収益性	売上高営業利益率	-1.9	-1.5	0.3	-0.3	-1.0	-1.3	-0.3	0.0	-0.8
	売上高経常利益率	-1.0	-1.2	1.7	0.1	-1.4	-1.0	0.1	0.8	-0.2
	売上高純利益率	-2.2	-2.5	0.2	-1.1	-3.1	-1.4	-0.7	-0.3	-1.4
	総資産営業利益率	-4.5	-4.2	1.0	-0.9	-3.2	-4.1	-0.9	0.1	-2.1
	総資産回転率	2.3	2.8	2.8	2.8	3.1	3.1	2.8	2.7	2.8
	自己資本利益率	-31.8	-26.2	2.6	-14.5	-46.3	-15.8	-7.7	-3.5	-17.9

(出所) Jリーグウェブサイトより筆者作成

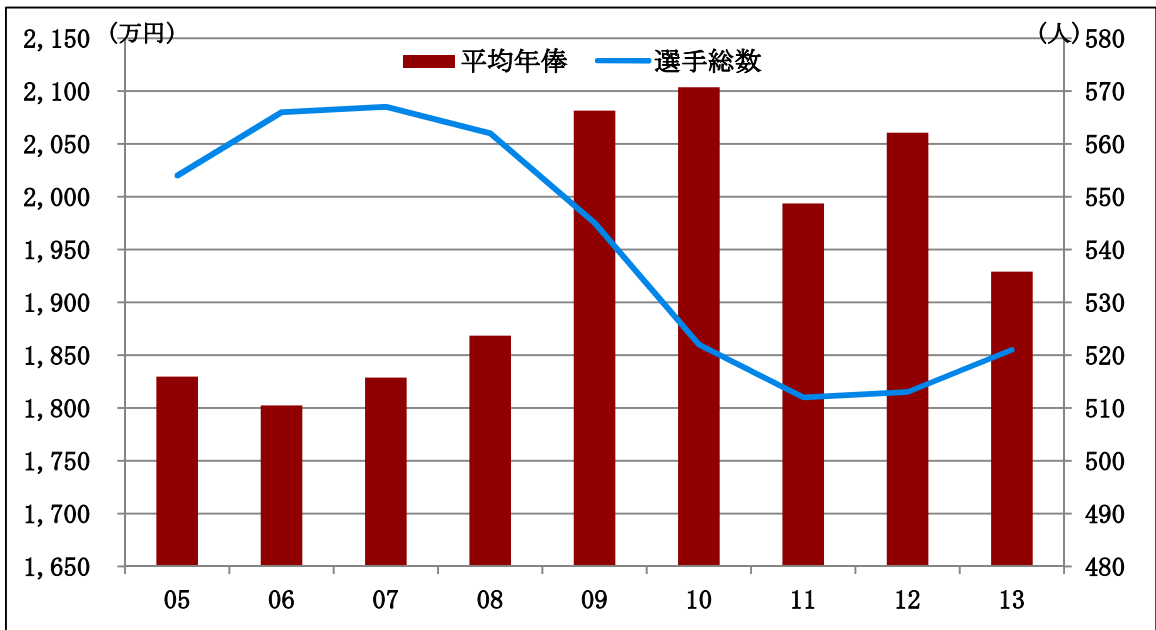
図表 40 J2 クラブの財務分析表(2005年～2012年)

(%)

項目		2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	平均
安全性	流動比率							110.3	103.5	106.9
	固定比率							417.3	219.5	318.4
	固定長期適合率							82.5	93.9	88.2
	自己資本比率	22.6	12.8	30.7	32.6	23.4	12.7	7.4	15.8	19.7
	負債比率	342.0	681.0	226.0	212.8	327.3	685.5	1,260.6	533.3	533.6
収益性	売上高営業利益率	-6.4	-16.0	-2.4	-5.8	-13.2	-4.7	0.5	3.3	-5.6
	売上高経常利益率	-2.3	-12.5	-0.6	-4.3	-12.2	-3.8	1.0	2.7	-4.0
	売上高純利益率	-4.0	-12.8	0.2	-4.2	-3.1	-4.1	-0.9	2.9	-3.3
	総資産営業利益率	-12.6	-28.9	-6.3	-14.9	-32.3	-9.6	1.1	8.2	-11.9
	総資産回転率	2.0	1.8	2.6	2.6	2.4	2.0	2.5	2.5	2.3
	自己資本利益率	-34.9	-180.3	1.3	-33.1	-32.4	-65.2	-29.5	46.8	-40.9

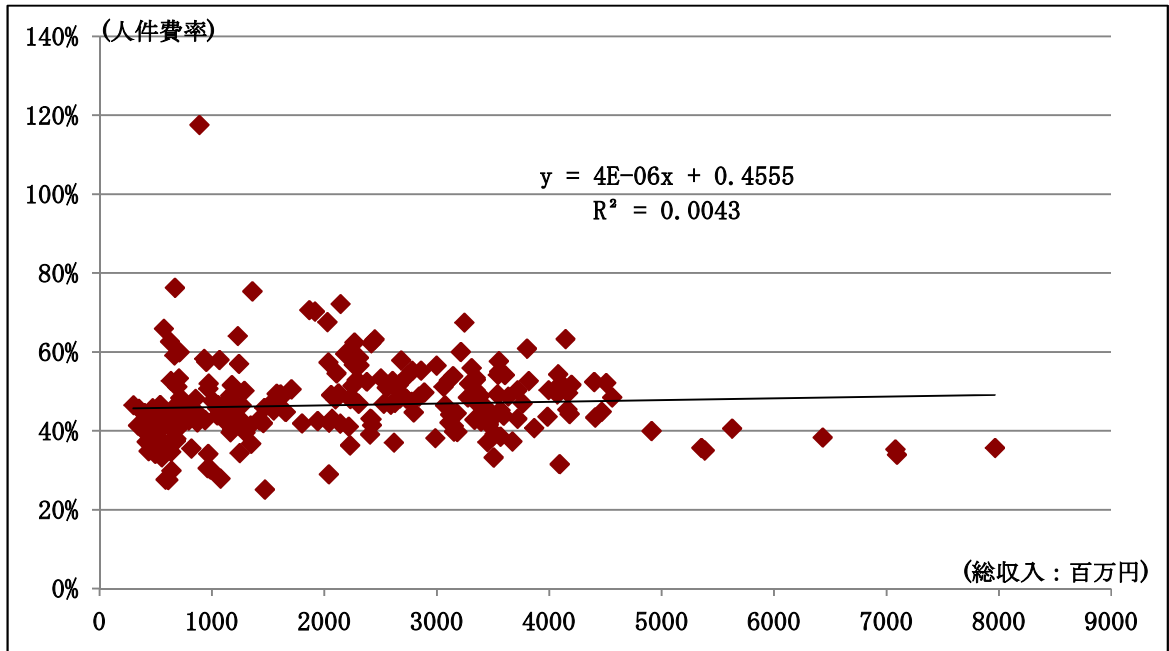
(出所) Jリーグウェブサイトより筆者作成

図表 41 J1 クラブ平均年俸と総選手数(2005 年～2012 年)



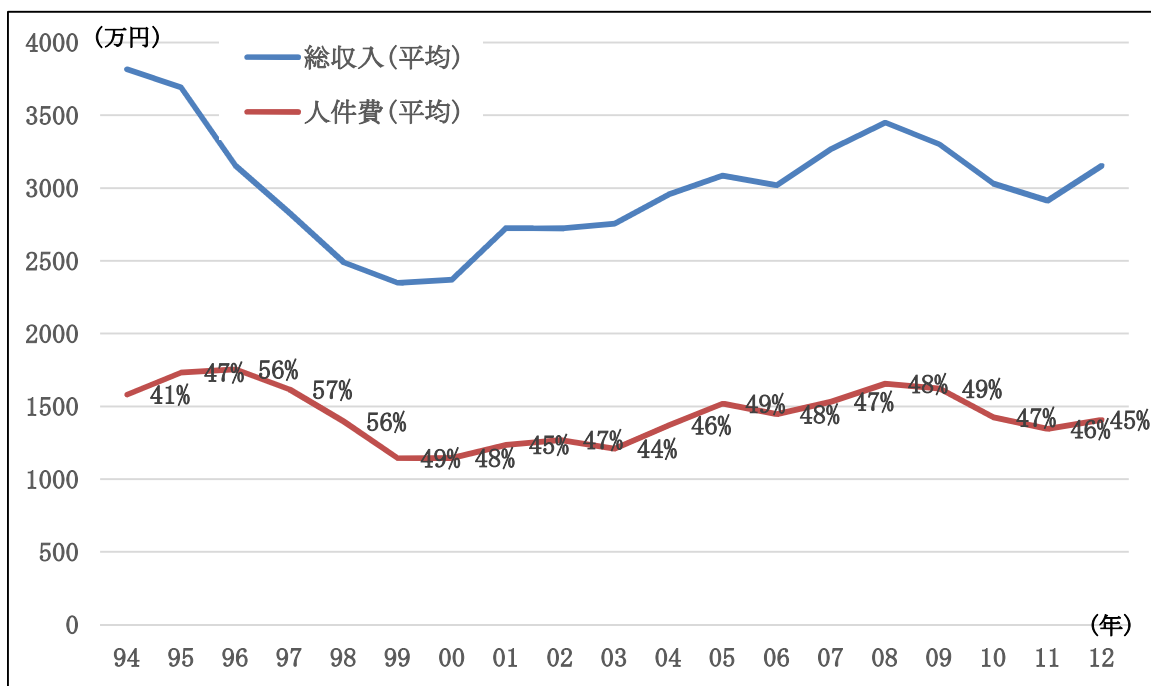
(出所) 日刊スポーツ出版社より筆者作成

図表 42 J1J2 各クラブの年度毎の総収入と人件費率(2005 年～2012 年)



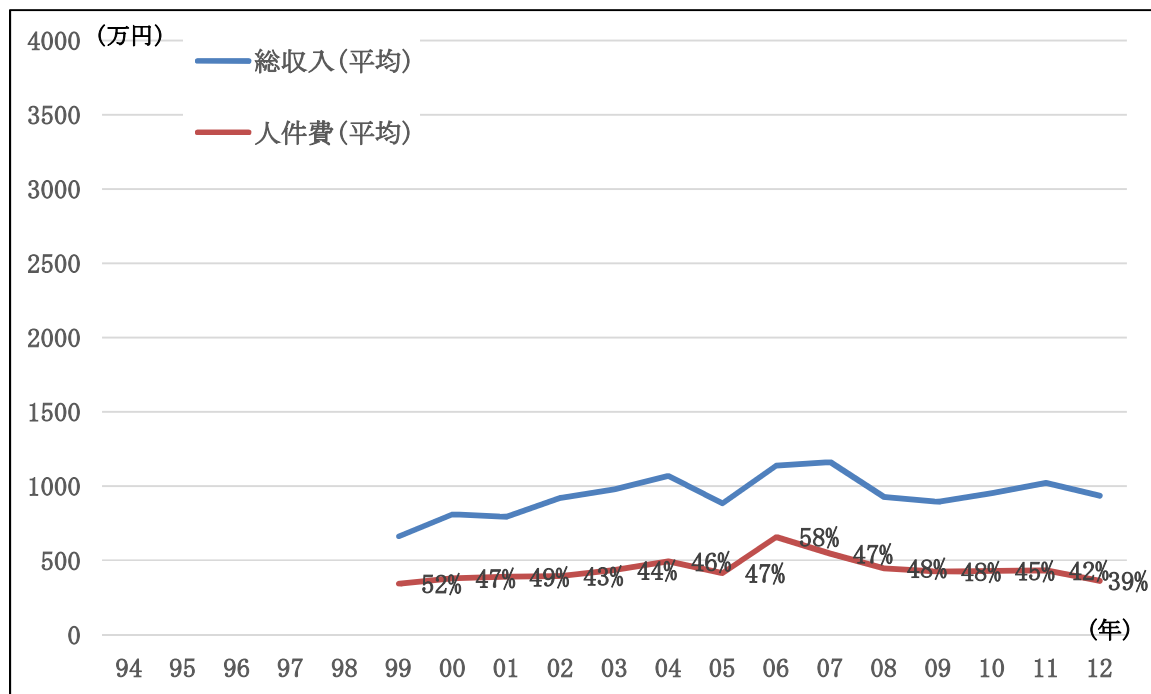
(出所) Jリーグウェブサイトより筆者作成

図表 43 J1 クラブの総収入(平均)に対する人件費(平均)率(1994年～2012年)



(出所) Jリーグウェブサイトより筆者作成

図表 44 J2 クラブの総収入(平均)に対する人件費(平均)率(1999年～2012年)



(出所) Jリーグウェブサイトより筆者作成

### 第三項 成長性分析

J1 クラブの直近 11 期の売上高の成長率は 1.6%と低成長となっている。クラブ単独での急成長は望めない事業体である。スポーツ文化が未成熟な日本では尚更のことである。資金力が乏しくスタジアム・アリーナを中心とする施設面が十分に整備されていない。よって自治体・企業・大資本家、外資等の支援が必要になってくる。これらの支援を拡大させていかない限りクラブの成長は止まり、やがて減少をたどる道になることは明白である。

以上の分析からクラブの財務特性としては一般の事業体よりも安全性、収益性、成長性が低いことがわかった。これらの財務構造を高めていくためには、地道に入場者数を増やし広告、放映の価値を高めていくことが重要となる。

### 第三節 Jリーグ・クラブライセンス制度

収入面、支出面の事業構造から Jクラブ単体として赤字を出すクラブが多いのが現状である。こういった背景もあり、Jリーグはクラブライセンス制度を導入した。2013 年度から実施される Jリーグ参加資格制度で競技、施設、人事組織、法務、財務の 5 分野について審査基準を設けそれらをクリアしたクラブのみが Jリーグの参加資格が得られるという新しいルールである。

特に財務面で 14 年度決算より 3 期連続の当期純損失（赤字）および債務超過でライセンスが剥奪され Jリーグから退会させられることになる。つまりライセンスが交付されず、下位リーグである日本フットボールリーグ (JFL) あるいは地域リーグへ降格となる。

参考に 2012 年度決算でライセンス基準を適用したと仮定すると 3 期連続で赤字のチームは J1 で 2 チーム（横浜 FM、名古屋）、J2 で 3 チーム（神戸、群馬、岐阜）。債務超過のチームは J1 では横浜 FM、J2 では 8 チーム（神戸、札幌、栃木、群馬、岐阜、北九州、熊本、大分）である。よって合計 11 チームがライセンス剥奪となっていたことになる。

ここでプロスポーツクラブの赤字問題についてあらためて考えたい。株主が求めるもので一般企業であれば配当であり、プロスポーツクラブでは勝利となる。よって資本金の枠内で債務超過にならない程度で黒字赤字を調整しながら経営をコントロールすることが求められる、決して赤字がすべて悪いわけではないことがわかる。

つまり黒字で弱いクラブより赤字で強いクラブをファンやステークホルダーは求める傾

向にある。ただし赤字を繰り返し資本金の枠を超え債務超過になると存続できないので長いスパンの中で赤字黒字を繰り返しながら魅力あるクラブをつくっていくことが重要となってくるのである。

例えば選手の移籍金は3年償却である。単年度で帳尻を合わせるのは、移籍市場が決算期末で動く等調整が難しい ケースがある。いきなり予定外の赤字、黒字になるので3年のスパンで資本金の枠内でコントロールしていくことが重要となる。よって2年連続で赤字は許容範囲内だが3年連続だとクラブライセンス制度で抵触することになる。3年連続という数字は一応理にかなった期間となっているのである。

株主の意向からもプロスポーツクラブで利益が出れば選手強化費にまわす傾向にある。よって黒字を出しながら下位のディビジョンに降格することは許されないのである。コーポレートファイナンス理論からは外れる議論になるのである。

欧州でも同じように13年～14年よりUEFAファイナンシャル・フェアプレーという制度を設けている。クラブの財政健全化を目的に導入されたUEFAの新規制である。UEFAの専門機関が各クラブの財務状況を監視し、この規制を守れないクラブはUEFA主催大会への出場が禁止されるなどの処罰が設けられている。具体的な基準は選手の人件費が総収入の70%を超えた際などである。現状、欧州平均71%、Jリーグ46%、ドイツブンデスリーガ39%となっている。

欧州55カ国の1部リーグ所属全738クラブの56%のクラブが赤字、欧州チャンピオンズリーグや欧州リーグに参戦する80クラブ中65%は赤字であり、欧州50億円以上の総収入のビッグクラブ中75%が赤字の状態である。

導入された背景には既にライセンス制度を適用し成功したリーグがある。欧州のリーグで経営が優れているのはドイツ・ブンデスリーガである。いち早くライセンス制度を取り入れたことでリーグのクラブ経営は飛躍的に改善し入場者数も増加し、クラブの戦績も向上してきた。

Jリーグもクラブライセンス制度を契機に各クラブが経営を改善することで、あらゆる面でレベルが向上されることが期待できる。

#### **第四節 プロスポーツ選手の年俸概要**

##### **第一項 プロスポーツ選手の年俸ランキング**

図表45のとおり12年のプロスポーツ選手の年俵ランキングにおいて世界のプロスポーツ選手、プロサッカー選手と比較するとJリーグ選手の年俵は圧倒的に少ないことがわかる。

図表47はJ1の総選手数と平均年俵である。選手数は07年をピークに減少傾向にあり選手の平均年俵は約2,000万円である。

世界を見渡すとプロサッカー選手では欧州のクラブに所属している選手の年俵が圧倒的に高いのが特徴である。欧州では選手の年俵に上限が設けられていない点も影響している。市場の規模、選手の能力の高さなどが他のサッカーリーグを圧倒しているのが当然の事ともいえる。

クラブ間での移籍の際、他クラブからの好条件に対してそれを上回る条件提示での交渉合戦が募り需給バランスをはるかに超えた移籍金に膨らむ傾向になっている。市場原理など存在しない移籍合戦に現在も歯止めがかかっていない状態が続いている。

選手獲得に際する資金はどこからきているのであろうか。原則クラブの収入に見合う費用になるのだが、クラブのオーナーの資金であったり金融機関からの借入が目立つ。

主にクラブのオーナーはサッカー以外で成功をおさめ巨額の資産を保有している人物が就任しているケースが多く、彼ら自身が資金を融通することで年俵を押し上げている面がある。

欧州はチャンピオンズリーグに出場した際の放映権収入や出場料が大きく、大会に出場するために多額の費用を費やしても選手補強に力をいれる傾向にある。

図表 45 Jリーガー、世界の選手サッカー選手、世界のスポーツ選手の年俵

(億円、\$=100円)

Jリーガー				世界のサッカー選手				世界のスポーツ選手			
No.	名前	チーム	年俵	No.	名前	チーム	年俵	No.	名前	種目	年俵
1	田中マルクス闘莉王	名古屋	1.6	1	Cristiano Ronaldo	Real Madrid	23.0	1	Aaron Rodgers	Football	43.0
2	中村俊輔	横浜FM	1.5	2	Lionel Messi	Barcelona	20.3	2	Drew Brees	Football	40.0
3	中澤佑二	横浜FM	1.3	3	Yaya Touré	Manchester City	18.2	3	Joe Flacco	Football	35.9
3	マルキーニョス	横浜FM	1.3	4	Wayne Rooney	Manchester United	18.1	4	Floyd Mayweather	Boxing	34.0
5	栗原 勇蔵	横浜FM	1.0	5	Sergio Aguero	Manchester City	17.4	5	Tom Brady	Football	31.3
5	トウトウ	横浜FM	1.0	6	Zlatan Ibrahimovic	Paris Saint-Germain	17.2	6	Alex Rodriguez	Baseball	29.8
5	マルシオリシャルデス	浦和	1.0	7	Fernando Torres	Chelsea	17.0	7	Fernando Alonso	Racing	28.0
5	阿部 勇樹	浦和	1.0	8	Carlos Tevez	Manchester City	16.7	8	Kobe Bryant	Basketball	27.9
5	中村 憲剛	川崎	1.0	9	Didier Drogba	Galatasaray	15.8	9	Lewis Hamilton	Racing	26.0
5	レアド・ドミンゲス	柏	1.0	10	Kaka	Real Madrid	13.8	9	Manny Pacquiao	Boxing	26.0
5	ジヨルジワグネル	柏	1.0	11	Samuel Eto'o	Anzhi Makhachkala	13.4	11	Tony Romo	Football	25.8
5	ルオ	柏	1.0	12	Steven Gerrard	Liverpool	12.7	12	Calvin Johnson	Football	25.5
5	ケネディ	名古屋	1.0	13	Neymar	Santos	10.5	13	Felix Hernandez	Baseball	25.1

(出所) forbes ウェブサイト、「2012年Jリーグプレーヤーズ名鑑」日刊スポーツ出版社より筆者作成

## 第二項 Jリーグの年俸概要

Jリーグの選手契約条項として契約条件は以下3つである。

プロ A 契約：年俸の上限はなし。人数制限 1 チーム原則 25 人まで。最低 J1 所属チームは 15 人、J2 所属チームは 5 人以上のプロ A 契約者と選手契約を結ぶことが条件。

プロ B 契約：年俸の上限は 480 万円。人数制限なし。

プロ C 契約：年俸の上限は B 契約と同じ 480 万円だが、新卒入団後以下に示す所定の出場時間をクリアしていない者がこれに該当する。クリアすればプロ A 契約が可能となる。

J1 … 450 分（5 試合フル出場相当） J2 … 900 分（10 試合フル出場相当） JFL … 1350 分（15 試合フル出場相当）

契約によっては年俸の上限を設けているのは年俸高騰により経営が圧迫されるのを防ぐ為である。このサラリーキャップ制度は主に米国の 4 大リーグでよくみられる。リーグ全体に不利益を被ることがないように財政健全化に取り組み競争力の働く制度にしているのである。一方欧州では主に自由契約で年俸上限を設けていないケースが多い。よって年俸高騰により経営が圧迫され体力がないクラブは経営危機に瀕していることが多い。良い悪いは別にして米国と欧州の年俸制度はよく対比される。

図表 46 の 13 年の J1 選手の特性をみると 1 チーム平均 28.9 人、年齢は 20 歳～23 歳が最も多く年俸は 1001 万円～3000 万円の層が最も多い。驚くべき点はプロ A 契約の条件をクリアしなければいけない基準である J1 出場数 5 試合以上を満たさない 4 試合以下の選手が全体の 37.5%も存在することである。それだけプロの試合に出場するという事は厳しいといえるが成功する選手はほんのひと握りであることがわかる。

クラブ別の年俸を分析すると最大である浦和の約 10.7 億と最小の鳥栖の約 2.4 億と約 4.5 倍の格差がある。標準偏差は約 2.4 億で欧州ほどのクラブ間格差は見られなかった。

図表 47 は 12 年の J1 リーグのポジション別の年俸構造である。平均年俸では監督が最も高く約 5,000 万円である。ポジション別では FW が最も高く得点の有無という評価がはっきり数字に出るポジションであり、外国人選手がつくことが多いことから金額の評価も高くなっている。

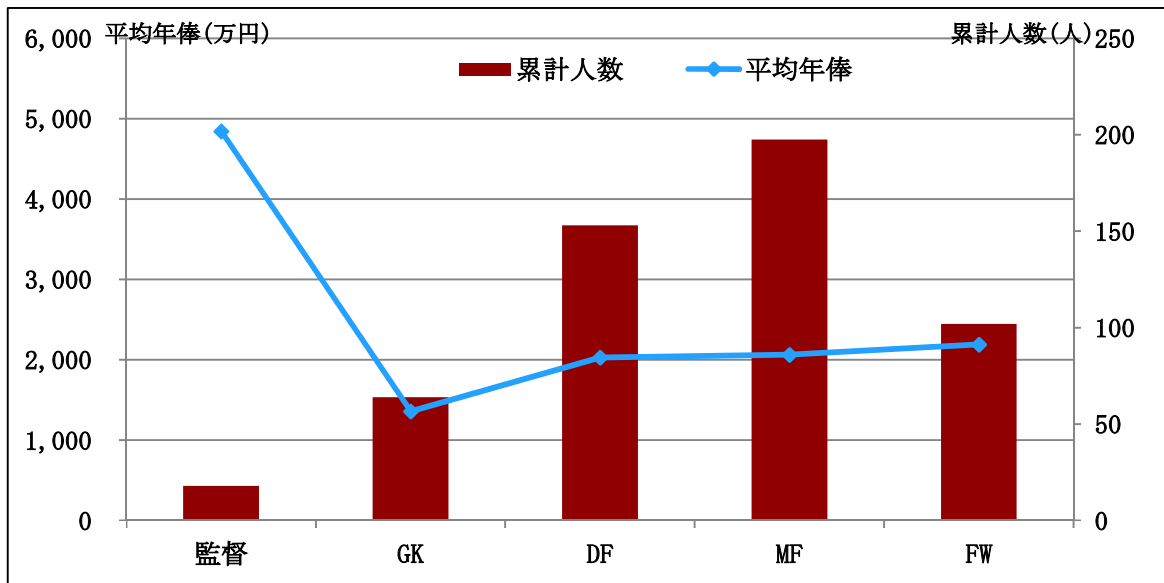
図表 48 は 12 年の J1 のポジション別の年俸と順位（左から 1 位の順）である。順位によるポジション別の年俸において決定的な特徴は見られなかった。

図表 46 J1 クラブ所属選手詳細(2013 年)

2013年 J1 クラブ 所属 選手	チーム	選手数 (人)	総年俸 (百万円)	比率 (%)	項目	範囲	選手数 (人)	比率 (%)			
	広島	26	532	5.3	年齢	～19	39	9.0			
	横浜FM	26	911	9.1		20～23	139	26.4			
	川崎	31	687	6.8		24～26	115	21.5			
	C大阪	29	466	4.6		27～29	108	20.6			
	鹿島	30	648	6.4		30～	120	22.5			
	浦和	28	1,068	10.6	年俸	～480	130	26.8			
	新潟	28	401	4.0		481～700	57	10.7			
	FC東京	29	652	6.5		701～1000	80	15.0			
	清水	33	408	4.1		1001～3000	162	30.1			
	柏	27	665	6.6		3001～5000	51	9.7			
	名古屋	29	896	8.9	5001～	41	7.7	P S	GK	64	12.3
	鳥栖	28	237	2.4	DF	153	29.4				
	仙台	28	470	4.7	MF	202	38.8				
	大宮	26	630	6.3	FW	102	19.6				
	甲府	31	273	2.7	J1 出場 数	0	141		26.8		
	湘南	33	235	2.3		1～4	32	10.7			
	磐田	29	615	6.1		5～50	130	15.0			
	大分	30	257	2.6		51～100	71	30.1			
	平均	28.9	558	5.6		101～200	83	9.7			
標準偏差	2.1	235	2.3	201～	64	7.7					
合計	521	10,050	100.0								

(出所) Jリーグウェブサイト、日刊スポーツ出版社より筆者作成

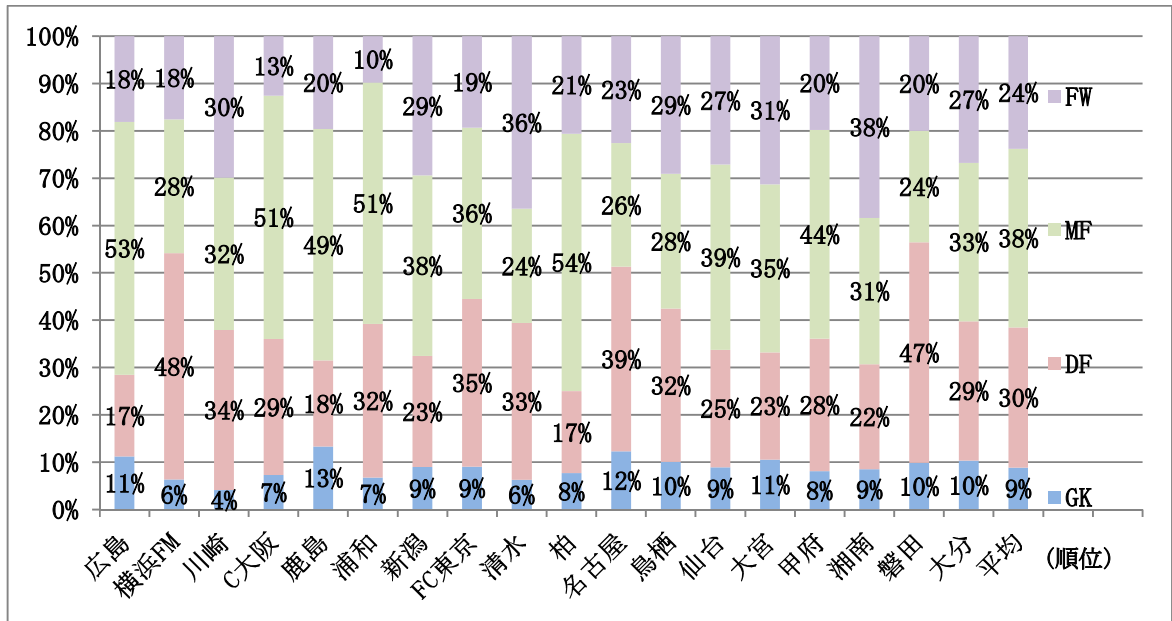
図表 47 J1 クラブポジション別年俸と累計人数(2012 年、2013 年平均)



(出所) 日刊スポーツ出版社より筆者作成



図表 48 J1 クラブとポジション別年俸比率(2013年)



(出所) 日刊スポーツ出版社より筆者作成

### 第三項 年俸と勝敗

総年俸と勝点の関係を分析する。図表 49 は 05 年～12 年の J1 クラブの総年俸と勝点である。勝利をお金で買うことが必ずしもできないことがわかる。実力のある外国人選手や優秀な日本人選手を高年俸で獲得し、一定の成果をあげることができると思われるが必ず結果に結びつくわけではないことがわかる。勝負は水物なのである。

年俸の低い選手が、高い選手以上にパフォーマンスを発揮することがスポーツには多々ある。スポーツビジネスの魅力的なところは、クラブの収入格差が勝敗の差に直接出るわけではない面がある。収入が少ないクラブがそれ相応の戦力補強をしなければ勝利をもたらすことができないわけではない。

よって予算の範囲内で無理せず、有能な選手編成することがクラブ経営にとって重要になってくる。お金を出して有能な選手を他のクラブから獲得するだけでは、いくら収入が増えても追いつかない状況になり無理して投資すればやがて破産に至ってしまう。

一番お金をかけずに戦力補強ができる方法は、自前のアカデミー組織から有能な選手を育成しトップチームに昇格させることである。人件費を抑えることができ、他のクラブから高い移籍金で獲得するより安い育成費で活躍してもらうことができる。アカデミー組織は

収益を生む事業部ではないので、経営面からみるとかける費用を抑えたいところであるが、将来への投資という位置付で重要な部門なのである。その投資が将来的に経営面で貢献してくれるであろう大きなリターンとなるので、中長期的な投資はクラブ経営にとって大事なことである。いかにアカデミー部門を充実させ、有能な選手をトップ昇格させるかが重要である。目先の利益ばかり追い求めるあまり、中長期的な投資を怠っては継続した収益は望めない。短期と長期の両輪で経営していくことはどんな業界でも同じく、クラブ経営でも重要なことなのである。

選手に対する年俸の評価についてはどのようにして行われているのだろうか。選手の年俸に対する評価基準は実にあいまいなところが多々ある。特にサッカーは他のスポーツに比べてデータで測れない部分が相応にあるのでその評価は難しい。野球であれば数字で評価できる部分が多いので、評価判断を下せる部分が多い。

例えば、上位のクラブの選手の年俸が下位のクラブの選手の年俸よりも必ずしも高くなるということはない。選手の結果とクラブの結果が比例していないことがわかる。クラブの予算内で所属選手の中で独自の評価基準に従って分配しているのが現実的なところである。

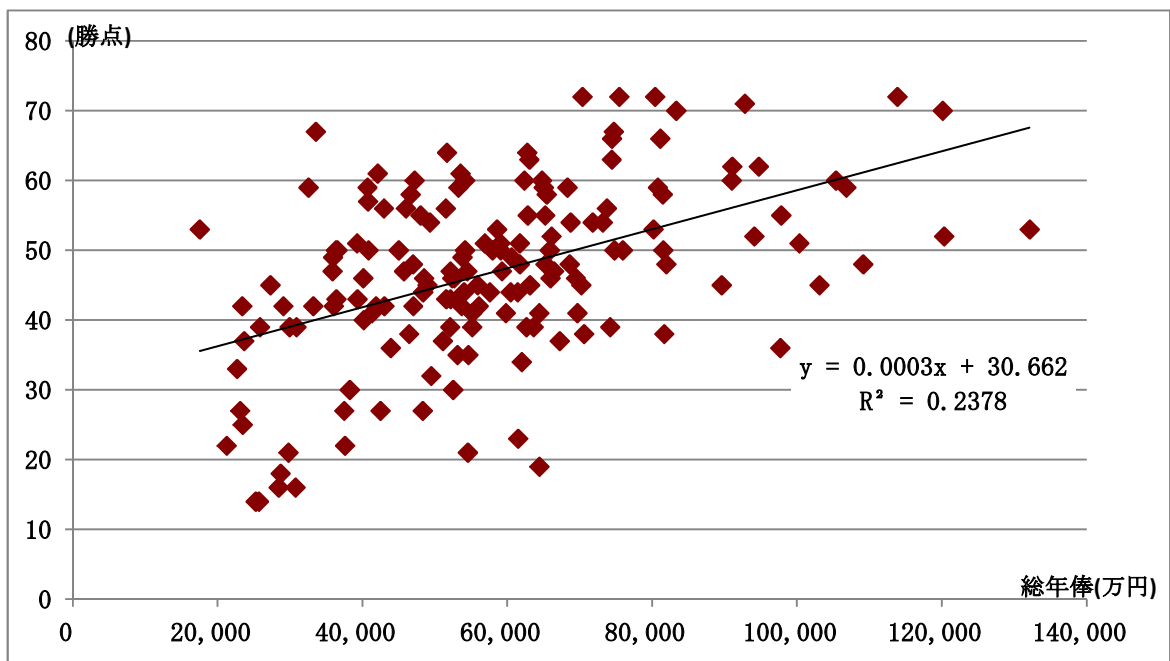
実際にサッカー選手の評価はどの部分に比重がおかれているのか。試合に出場することが選手の評価としては最も比重が高いところである。図表 50 は Jリーグ (J1J2 合計) 出場試合数と年俸 (2013 年) の関係であり、図表 51 は J1 リーグ限定の分析である。出場試合数が増加するにつれ年俸が上がってくる関係はある程度見られるが決定的な要因というわけではない。試合に出場するということが選手の一番の評価となるわけではあるが、出場試合数が多いということだけでその選手の評価の価値が高いということでは決してない。結果が伴ってくる世界なので、試合数が多い選手が一番年俸が高いということではない。

次にクラブ内の年俸の格差によって戦績に影響が出ているかどうかを分析する。図表 52 は勝点と各クラブ年俸の標準偏差 (05 年～12 年) である。スーパースターが所属していて突出した年俸をもらっている選手と低い選手の年俸格差が高いクラブが強いのか、平均的な年俸で格差もなく均衡しているチームが強いのか。結果的には関連性は特に見られなかった。強いクラブの主力選手は年俸が高くなっているケースが多い、よって格差が大きくなる傾向があるので標準偏差が高いチームが強くなる傾向は多少見られるがそれが決定的な要因となるわけではない。

最後にクラブ経営の重要なポイントである集客という点で、選手の年俸との関連性を分析する。図表 53 は平均年俸 (05 年～12 年) と入場者数の関係である。人気があり能力ある

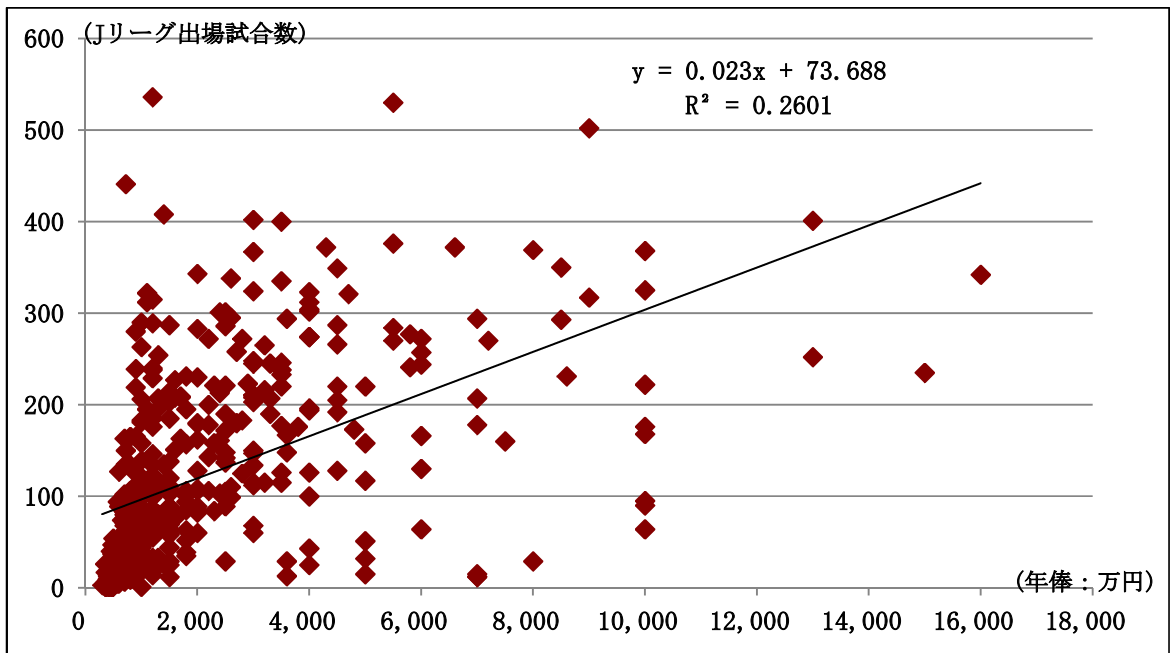
高い年俸の選手を獲得することが、入場者数増加の要因になるとは決していえない。入場者数を増やし、経営を安定させる為には勝敗や人気選手に関係なくスタジアムに来てもらうことが必要なのである。過度に勝利や人気を求めるが為に、高い人件費をかけ無理をして経営が圧迫されているケースが多く見られる。必要最小限の予算の中で効率的な選手補強をしていく必要がある。選手・監督に頼るクラブ経営はリスクが高くなることがいえる。

図表 49 J1 クラブの勝点と総年俸(2005年～2012年)



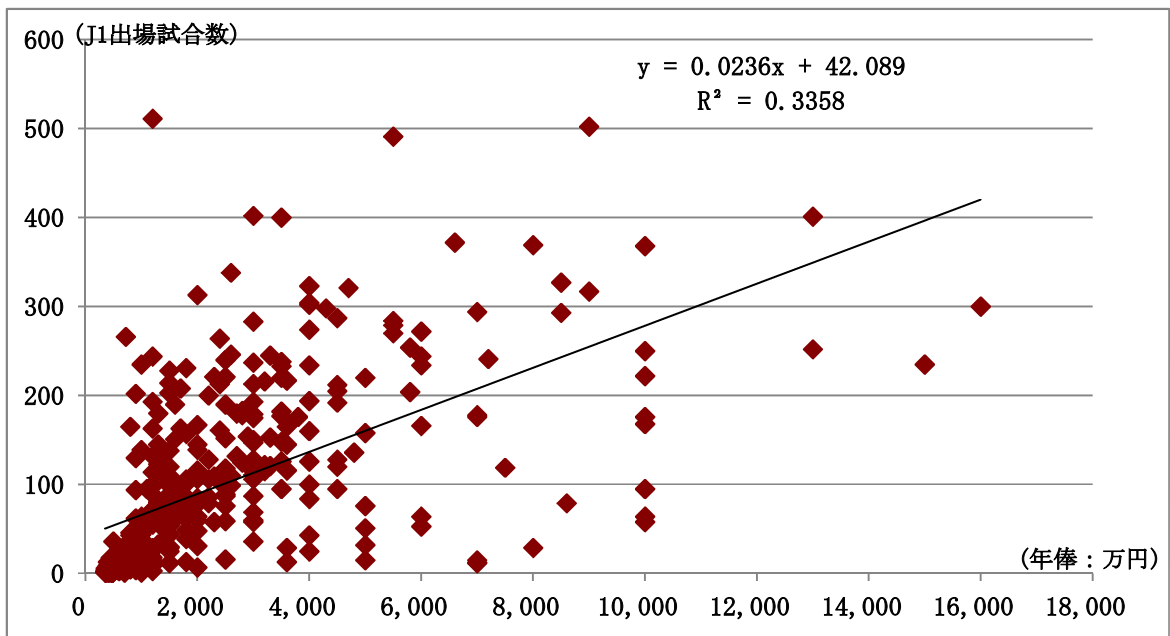
(出所) Jリーグウェブサイト、日刊スポーツ出版社より筆者作成

図表 50 Jリーグ累計出場試合数と年俸(2013年)



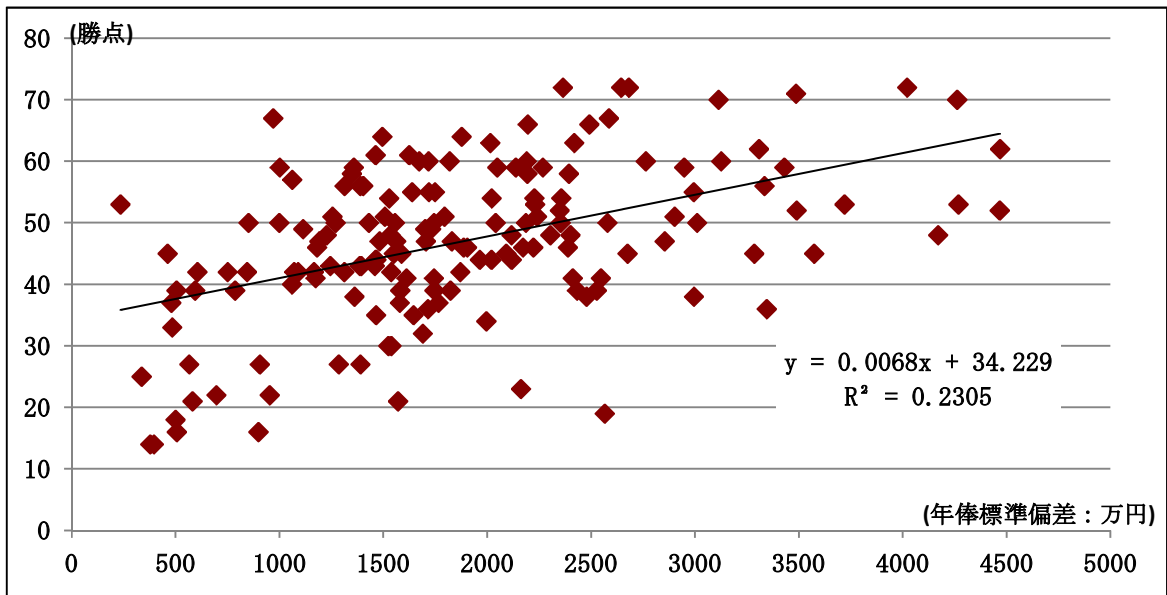
(出所) Jリーグウェブサイト、日刊スポーツ出版社、データスタジアムより筆者作成

図表 51 J1リーグ累計出場試合数と年俸(2013年)



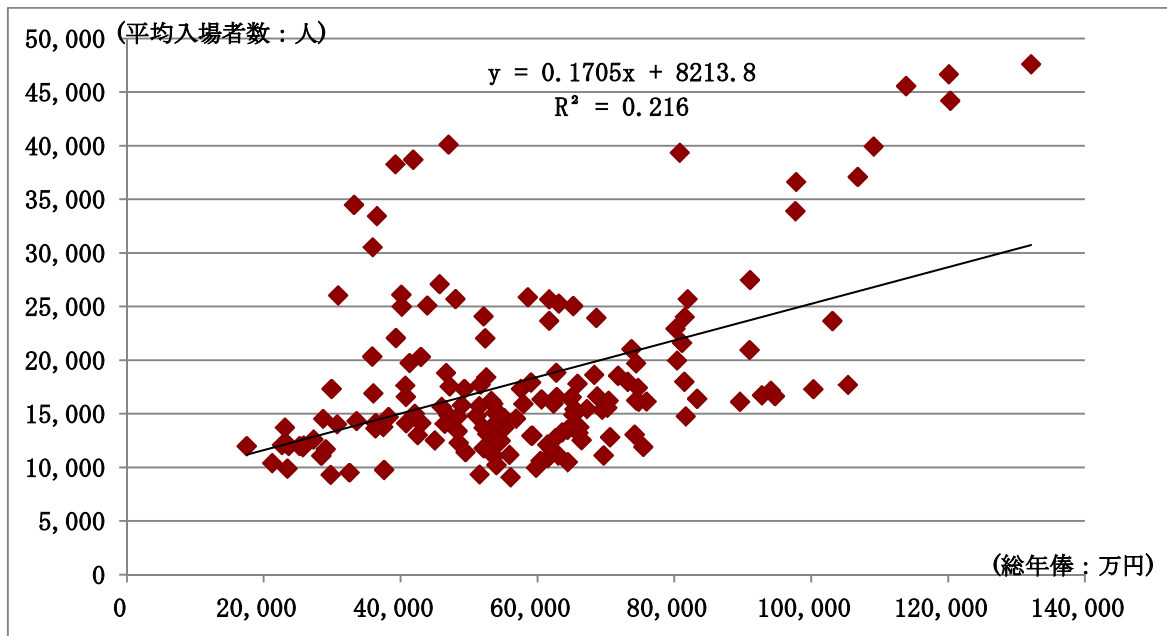
(出所) Jリーグウェブサイト、日刊スポーツ出版社、データスタジアムより筆者作成

図表 52 勝点と各クラブ年俸標準偏差(2005年～2013年)



(出所) Jリーグウェブサイト、日刊スポーツ出版社より筆者作成

図表 53 J1クラブ平均入場者数と総年俸(2005年～2013年)



(出所) Jリーグウェブサイト、日刊スポーツ出版社より筆者作成

## 第4章 プロスポーツクラブの事例研究

### 第一節 デイトン・ドラゴンズ

デイトン・ドラゴンズの事業・組織経営の変遷と業績の関係に係る分析を行った。エリック・ドイツ副社長とブラッド・イトン営業部長へのインタビューを踏まえての分析である。

#### 第一項 デイトン・ドラゴンズ概要

アメリカ大リーグシンシナティ・レッズ傘下のマイナーリーグ 1A に所属しているデイトンドラゴンズは現在アメリカのプロスポーツ史上最長の連続チケット完売記録を更新し続けている（13年8月18日現在 978 試合連続チケット完売記録更新中）。11年7月9日に 815 試合連続チケット売り切れを記録（それまでの記録は NBA のポートランド・トレイルブレイザーズが 77年から95年に記録した 814 試合）。

クラブは記録を更新してからはメディアの露出が増え当然注目されるようになる。08年にはJリーグのクラブ関係者が視察している。記録の偉大さ、数字を出すことがビジネスにとっていかに重要かを感じることができる。

設立13年の片田舎の大リーグの下部組織で、1Aという下位リーグに所属しているチームがなぜ記録を更新し続けることができるのか。プロスポーツクラブを経営する点で、重要なファクターがあるのではないかという仮説を立て13年8月15日～8月19日の期間、筆者は現地を実際に視察した。

クラブを紹介すると本拠地はアメリカ合衆国オハイオ州西部のデイトン市。人口約14万人で周辺の都市圏含めると約84万人である（山梨県の人口とほぼ同数）。ライト兄弟を生んだ土地であり、航空宇宙や先端技術の分野での研究が盛んである。街中にはライト兄弟の銅像が見られた。

メジャーリーグのシンシナティ・レッズ傘下の1Aで、ミッドウェストリーグ（マイナーリーグ）16チームの中の1つである。

メジャーリーグベースボール（MLB）の組織形態は上位からメジャー、3A、2A、1A、R（ルーキーリーグ）から成り立っている。それぞれの組織は地区毎に編成されており、レベル

間での昇降格は存在しない。デイトン・ドラゴンズが所属している地区では最大でもバス移動で8時間ほどで済む地区割になっている。

クラブを運営している企業は「マンダレイ・ベースボール・プロパティ」である。映画、テレビなどあらゆるエンターテインメントを手掛けるマンダレイ・エンターテインメント・グループの1社である。社長のジョン・スポールストラはNBA（全米バスケットボールリーグ）で観客動員数最下位だったニュージャージー・ネッツを高収益化した経歴がある。当時のスポンサーであったソニーの経営幹部からマーケティングの考え方を享受し、それが強烈なインパクトとして印象に残り著書「MARKETING OUTRAGEOUSLY」に残している。もう一つの著書「ICE TO THE ESKIMOS（エスキモーに氷を売る）」は日本でも文庫本で販売されておりマーケティングの分野では良く知られている。

彼は経営者として初めてトレードされた人物であり、米国ではスポーツマーケティングのプロ中のプロとして君臨している。「スポーツはあらゆることに関係作りができる影響力をもっている」という持論をもつ。時流の変化にうまく対応し、決して古い前例にはとらわれない経営手法を実践してきており成功をおさめてきた。

## 第二項 地域の優位性

デイトンという都市に他のマイナーリーグの数チームが進出を狙っていたが、マンダレイ社がデイトン市や上部組織であるシンシナティ・レッズから誘致された。選ばれた理由はジョン・スポールストラが経営していることが大きな理由と思われる。デイトン市は他のマイナーチーム、他の競技スポーツクラブなどが存在しない。ビジネス上競合しないことから魅力的なマーケットとして数チーム進出を狙っていた立地である。

デイトン・ドラゴンズが成功した要因の一つとして地域性があげられる。デイトン市には50年間野球チームが存在しなかった。デイトン市側が10年もの間マイナーチームを誘致し続けていた経緯があった。ダウンタウンの街中は静かで活気がなかった。街を元気にするためにマイナーリーグを誘致して活気つけたかったのである。

プロスポーツクラブ経営を成功させるためには、他のレジャー産業の競合がないことは非常に重要である。デイトン・ドラゴンズがデイトン市で経営するにあたり唯一競合ライバルとなるのは上部組織で、近場にホームタウンを有しているシンシナティ・レッズになる。それくらい地域性に恵まれていた点があげられる。

マンダレイ社はまず進出したい立地をマーケティング選定し、その地区で安いマイナーチームを買収し進出していく方法をとっている。マクドナルド社がどこの地区にお店を出すか考えるのと同じことである。大リーグチームが存在し野球が盛んな土地柄のシンシナティから 50 マイルほどしかデイトン市は離れていない。ファンも野球に対する理解がある街なのである。シンシナティレッズは大リーグで最も伝統のあるチームなので、野球に対して好意的な地域性で、その要因も見逃せない。

デイトン・ドラゴンズはフィフス・サード・フィールドというホームスタジアムとしている。フィフスサードとは地元の銀行である。ネーミングライツとしてスタジアム契約している。00 年 4 月 27 日にオープン、キャパシティは 7,230 席（芝生席含めて約 8,500 席）。スウィート席は 29 席配置している。

8,500 席のうち 80%の 6,800 席は年間チケットで販売され、残りの席は当日券で販売される。当日券は外野の芝生席のみである。

### 第三項 強力なチケット販売力

連続チケット完売記録はチームが設立された開幕当初の 00 年から続いている。スタジアムがオープンされる 1 年前から、既に開幕に合わせてセールスを行いチケットを売り切っていたことになる。いかに地域と連携し地域に対してチームが何を還元できるかを考え、粘り強く地域の人達に提案し続けてきた結果が出ている。

デイトン・ドラゴンズはオフシーズンをうまく利用しチケットの販売を行っている。オフシーズンが来シーズンのチケットプロモーションとして重要な期間だからである。

現在は実際のところ、前シーズンの終わりの時期にかけてすべてチケットは完売するという。なぜシーズンの終わりにかけて売なのか。理由はシーズン中の余韻が残っていること、お客様の気持ちがホットな時に売っていること。シーズンが終われば他の競技のシーズンが始まってしまい興味が他に移ることを避けるためでもある。またクリスマスシーズンやイベント日に出費がかさむため、なるべく早めに購入してもらうという狙いがある。ちなみにマイナーリーグのシーズンは 9 月～10 月に終了する。

クラブの職員は 35 名、その内営業職員は 7 名である（7 名のうち法人担当が 2 名）。最盛期には 8 名～10 名の営業職員がいた。現在、創設時から在籍している営業職員はいない。営業部は入れ替わりの激しい部署でもある。それだけクラブの営業目標を達成し続けてい



くことが厳しい部署なのである。いかにチケットを売ることに 대해서는シビアに経営をしているかがわかる。試合時はアルバイト 200 名、ボランティア 100 名で運営されている。アルバイトの時給は約 900 円、ボランティアは 0 円（売上の数%を寄付→年間数千万円）で活動しており、地元の人で編成され既に仕事を引退された年配の方が多い。

創設時には現在同様 7 人の営業職員を雇っていた。営業する際には念入りにロールプレイングなど訓練を繰り返し行っている。チケットセールスだけの訓練を行い職員を育成するのである。アメリカのスポーツビジネスは特にチケットセールスに力を入れる。それだけスタジアムを満員にすることがチームの価値を向上されるのに重要なことだと理解しているのである。営業活動のシュミレーションとしてデイトン市のエリアをセールスマン毎に区切って訪問外交する。地域毎の企業などのデータベースを営業マンに提供しターゲットを絞った上、見込み客を明確にしてから効率的に営業活動を行っている。

営業職員には徹底して正しい営業手法、正しいチケットプランを提供している。営業手法は電話外交から飛び込み訪問まで多岐にわたる。個人見込み客には訪問と電話、法人見込み客には徹底して訪問外交を行う。個人、法人と効率的に使い分けて営業を行っている。電話外交においてもマニュアルを用意し理論的に訓練している。

外交効率を考え、グループセールスに特に力を入れている。グループセールスとは地域の教会、企業、リトルリーグ、ボーイスカウトなどの団体であり、その中で教会の担当であったり、企業の担当であったりそれぞれの組織のグループリーダーと直接コンタクトをとってセールスを行う。例えば教会に 40 人集まるという情報があれば、まとめてグループチケットをセールスしにいくなど効率性から工夫を凝らしている。ドラゴンズのオフィスからどのくらいの距離にどんな企業、団体があるかを徹底して調べあげている。営業職員につき企業何社か、グループリーダを何名割り当てるかを決めた上で営業を行っている。

地域のイベント、祭りなどには必ず顔を出し泥臭い外交を地道に行っている。とにかくターゲットを絞り対象先を明確にすることが重要なのである。地域によってどのような価格のチケットを希望しているか調べた上で販売している。チケットとしての種類は徹底してシーズンチケットを売ることにこだわっている。

営業職員の報酬制度は、固定給を低くおさえ歩合制にしており、毎週コンテストを開催するなど競争心をあおって販売を奨励している。優秀な営業職員にはラスベガス旅行や賞金など待遇を良くするなどしている。

個人営業は 20 代の若手の職員が主に担い、コミッション率も高く設定する。年次が上が

るに従って法人営業に移り、固定給の比率を上げるようにしている。

スポンサー企業に対しては広告料に見合った売上を達成してもらうにはどうしたら良いのか徹底的に考えている。広告料以上に売上を伸ばしてもらうことで、より高い広告料を翌年支払ってもらうようにコンサルタント営業をしている。

スポンサーの看板をただ掲載するだけでなく、スポンサー企業の商売をいかに良くするかを考える提案営業を行っている。よって両者の関係が WIN、WIN となるような仕組みをつくっている。付き合い、お願い営業を超えたスポンサー営業を徹底しているのである。チケットの販売方法として色々な工夫を仕掛けている。その一つが心理的な作戦での販売方法である。売り切れてしまう、早く手に入れなければなくなってしまうという心理的な部分を刺激し売る方法。メディアに販売進捗を公表させるやり方をとっている。

デイトン市に参入する際にはデータベースを事前に揃えて 10 年間地元に来て欲しいと思っていた企業、自治体などにアプローチしていった。データベース、つまりダイレクトメールや直接訪問したりするための情報であるがこれを揃えることが営業する際にはとても重要な要素となってくる。マンダレイ社は営業する対象先のほんの些細な情報でも揃えていくようにしている。スタジアムに会場した人はデータベースに必ずアップデイトするなど、データベースの内容を濃くしていくことで次の営業につなげていくのである。その蓄積が強固な営業基盤となり継続してチケットを販売していく力となるのである。

営業する際には地域の人々にスタジアム体験の魅力さ、どれだけ良い影響を及ぼすかを繰り返し訴え続ける。どんなに営業職員の力が優れていても、チケットを売る能力には限界がある。施設の素晴らしさ、サービス、そして素晴らしい体験を売っているのである。

ターゲットを明確にし、チケットの種類を誰に売るかというのを長期的な視点にたって取り組んでいるのが成果につながっている。

年間チケットの購入者（約 13,000 人）のうち実に 96%が翌年も購入するという、驚異的なリピート率である。年間チケットにも工夫を凝らしており普通の紙に印字されたチケットではなくその後も記念に保存したいと思わせるような上質の紙に写真がプリントされたものである。パッケージは毎年違うもので、地元の時計会社とコラボレーションし宝箱のような包装をして購入者に届けている。

エンターテイメントはスタジアムに来た時でなく、チケットを受け取った瞬間から既に始まっているという発想である。これから素晴らしい場所に行き体験をするんだ、というワクワク感を与えている。こういう細かなところまで感動を与えている。年間チケットを更

新するキットはただの請求書の紙切れであってはならない。コストは5ドルほどかかる(40セントの封筒と比べると高いが)が、かけるだけのリピート率を保つことができ収益化できている。また個人ごとに手書きの手紙を添えている。こういう部分にも手間を惜しまない。愚直に営業の基本的なことを継続してやっているの、結果が続けて出ているのである。

年間ホームゲームは70試合行われる。年間チケットは様々な形態で売られている。70試合すべて観戦するチケットは年間チケット購入者のほんの10%である(内95%が法人契約)35試合、17試合、9試合、8試合という種類の形態で売られている。全体購入者の比率で見ると個人40%、法人60%である。単価は単純に1試合あたりの値段×試合数で、パックで購入するからといって割引はしていない。それだけ売り切る営業力に自信をもっていることと、安易に商品の価値を落とすような割引はしないように徹底している。価格を下げるということは自ら商品の価値は低いんだということを訴えているのと同じであり、適正な価格で商品の価値をお客様に届けることの必要性を訴えている。

実際のところ、チケットを購入してもスタジアムにすべての人が来場するわけではない。いかに球場に足を運んでもらい、スタジアムで飲食やグッズなどの買い物をしてもらうかが肝心なのである。来場率が20%まで落ちるとすかさず電話、訪問のフォローを行っており来場を促す努力をしている。プロスポーツクラブでここまで徹底した営業活動を行っているところは他にはなく、チケットを売り続けるにはやはりここまで徹底した取り組みが必要なのがわかる。

他のチームは1年単位(全試合)で販売していたり、3年単位で販売しているケースが見られる。売ったら終わり、当然フォローもないので次回の更新時は概ね解約してしまうケースが多くなる。デイトンは来場率が落ちると、工夫をして継続契約を促している。例えば35試合のチケットを契約しているお客様で来場率が悪い場合は、来年は試合数を減らし17試合で提案するなどお客様の声を聞きながらフォローしている。そうすると契約試合数は少なくなるかもしれないが、継続して契約を更新してくれることになる。とにかく継続して更新し続けてもらうということが重要であり、一度契約が終わってしまうと次に再度契約することは大変難しくなる。お客様とのつながりを大事にしているところがポイントである。

常にお客様の立場にたち自分達は何ができるか、お客様がメリットを生むように絶えず考え行動しているところに完売記録の核心がある。

創設以来、チケットの価格は下げたことがないという。販売するには価格を下げたほうが短期的には売れるだろうが、長期的には販売力が落ち収益力がなくなる。そもそも設定価格が手頃ということもあるが、自ら商品の価値を下げることは決してしない。価値を高く維持する、いわばマーケットを教育していくのである。ディスカウントは決してしない。早く購入しないと売り切れてしまう、購入すると素晴らしい体験ができるということを根気強く訴えてるのである。価格に見合う価値（球場での体験、エンターテインメントのコンテンツ）を提供する自信があり、裏で10,000人も年間チケットを購入する人が待つことが証明している。スポンサー企業にもむやみに無料でチケットを他に譲らないようにするよう契約している。チケットの価格を保つことは重要なのである。

#### 第四項 経営状況

肝心な経営状況であるが財務情報は公表しておらず、Forbes が公表している情報が唯一である。図表 54 のとおり、デイトン・ドラゴンズは Forbes の13年マイナーリーグで最も企業価値の高いチームランキングで6位に位置づけられている。チームの価値は31億円（1\$=100円）、売上9.4億円、営業利益3.9億円を計上している。トップ10の中で1A所属のクラブはデイトン・ドラゴンズのみであり、他はすべてAAAであることからその偉業がわかる。企業財務はコカコーラの作り方と同じく、企業秘密なので公表しない。

10月決算で9月に予算編成を行っている。設立後黒字を続けている。12年が最高益で13年は微減になると予想している。売上は既に天井をついて以後横ばいが続いている。スタジアムのキャパシティや1Aの放映権収入、デイトン市のマーケットの規模から限界があることは確かである。これ以上の売上の成長は難しく、継続して収益力を高めていくことが今後の課題となる。

インタビューから得られた情報では収入の内訳は総収入の50%が入場料収入、33%が広告料収入、17%がグッズなどその他である。売上約12億/年、入場料収入は約6億円/年（70試合×約850万/試合←8,500人/試合×約1,000円/人）、スポンサー収入が約4億/年であり、Forbes に公表されている金額とやや乖離が見れるがほぼ同値である。規模としてはJ2リーグの規模とほぼ同等である。

図表 54 アメリカマイナーリーグベースボール企業価値ランキング 2013

(百万ドル)

順位	チーム名	所属リーグ	企業価値	売上	利益
1	Sacramento River Cats	AAA	38.0	14.0	7.1
2	Round Rock Express	AAA	35.0	12.0	5.1
3	Lehigh Valley IronPigs	AAA	33.0	10.0	3.0
4	Columbus Clippers	AAA	32.0	10.0	4.3
5	Indianapolis Indians	AAA	32.0	10.0	3.0
6	Dayton Dragons	A	31.0	9.4	3.9
7	Albuquerque Isotopes	AAA	30.0	9.0	2.0
8	Toledo Mud Hens	AAA	29.0	8.6	2.9
9	Louisville Bats	AAA	29.0	8.2	1.1
10	Memphis Redbirds	AAA	29.0	9.1	1.0

(出所) forbes ウェブサイトより筆者作成

ローカルの放映権収入はない。逆にお金を払って放映してもらうところを、スポンサーの形で無料にしてもらっている。全国の放映権収入はマイナーリーグが一括して管理し、各チームに分配している仕組みである。

スポンサーは約 50 社に絞っており、むやみに数を増やすことはしない。クラブによっては 300 社ほど集めているケースもあるが、1 社あたりに付加価値をつけるために 300 社集めているクラブの収入よりもトータルで収入は多くなっている。

デイトンのスポンサー営業は、看板を掲載して終わりではない。チームとして企業に何ができるのか、一緒に商売を考えていく（プロモーション）ことがポイントである。クラブを利用して、スポンサー企業の売上促進をお手伝いするというスタンスなのである。毎試合ハンドブックを無料ですべての人（8,500 人/試合）に配布できることで、企業の宣伝効果があるのもその一つである。シーズン終了後は全スポンサーを訪れ、シーズン中行った活動すべての記録を配布している。

費用に関しては、選手に支払われる給料はすべて上部組織である大リーグのシンシナティレッズが負担している。選手の費用に関してはマイナーリーグはすべて上部組織の大リーグ側が負担しており、選手マネジメント以外の運営の部分をマイナーチームが請け負って

いる形になる。

大リーグ側にとっては選手を下部組織で育成するということは、お金をかけて他の選手を高い移籍金で引き抜くことを避け自前の選手を安い育成費で獲得できるところに利点を求めているのである。マイナーリーグの運営は選手人件費を支払わないで済む代わりに、設備の費用（維持費は3,000万円/年）や職員の人件費や運営費が主な出費となっている。

成功の要因の一つとしてあげられる素晴らしいスタジアムのフィフス・サード・フィールドであるが、球場建設にかかった費用は約15.5億円、道路・舗装・駐車場の整備費を含めると27億円である。球場建設の75%がデイトン市、25%がチームの運営会社が支払った（約4億円）。4億円を20年間で償却する。スタジアムはデイトン市の所有となっている。市は30年かけて回収することになっている。球団はデイトン市には使用料は一切払っていない。メンテナンス代はもちろん球団が払っている。市は州や国に市債を発行して資金を調達した。米国においてはスタジアムを建設する際のプロジェクトファイナンスが進んでいる。こういう背景からもスタジアムを建設する際の資金調達が容易な環境なのである。

最高レベルで質の高いスタジアムを作ることがお客様を惹きつける要因となっている。スイートルームやパーティー席、障害者に配慮した席などただ席を羅列するだけの質素な空間でなくお客様にとってゆったりとくつろげる空間になっている。誰もがまた来たいと思わせる設備であることがリピート率が高いことにつながっているのである。

驚異の年間チケットリピート率96%の秘密は、試合前や試合中にも毎回行われるアトラクションに要因がある。それがチケットを完売し続けている秘訣であり、球場に足を運ばせる理由である。お客様を楽しませるために常時250ほどアトラクションを用意している。クラブにエンターテインメントの専門の部署を設け、チームを組んで本格的に取り組んでいる。運営会社が映画などを手掛けるエンターテインメント会社なので、企業文化が存在しノウハウをもった専門家が多数在籍している強みがある。お客様に野球以外のエンターテインメントで魅了しているのである。

デイトン・ドラゴンズは1Aのマイナーリーグに所属している。仕組み上クラブが選手に費用をかけることもできない。費用をかけるべきリーグでもない。能力のある選手は上部リーグに昇格してしまう。クラブの戦績は育成リーグということもあり、勝利を求めることもできないし求められてもない。魅力的な選手もいない、クラブも強くないということから試合以外で人々を楽しませることでしか観客を惹きつけることができないのである。野球の勝敗に関係なく、お客様に球場に来てもらい楽しんで帰ってもらうということがク

クラブの使命なのである。逆に選手をマネジメントできない分、運営のマネジメントに専念できる面がある。企業理念として野球の試合で敗戦したからといって観客数が減ることはスポーツビジネスとしては失格であるという思いがある。試合に勝利することで観客が一時的に増えることもあるが、長期的には続かない。試合に負けてもお客さんが入るようにマネジメントしなければならないと考えている。クラブが永遠に勝ち続けることなんてできない。勝ち続けることができるのであれば、そもそもセールスやエンターテイメントなんて必要としない。

## 第五項 メジャーとマイナー

デイトン・ドラゴンズのビジネスモデルをそのまま大リーグで通用するかどうかは未知数な部分がある。大リーグならではの伝統、縛り、抵抗などもあることは事実である。マンダレイ社は比較的自分達のビジネスの自由がきくマイナーリーグのみを運営している理由もそこからきている。マイナーリーグとメジャーリーグでは全く違うプロダクトを販売しており、単純に比較することはできない。メジャーリーグでは歴史もありスタジアムの伝統、野球の勝敗、選手の魅力などで訴えることができるが、マイナーリーグであるデイトン・ドラゴンズなどはスタジアムで野球以外の体験を訴えることしかできない。チーム自体は弱く負け続けている状態の中で、野球自体をプロモーションには使えない。そういう環境で野球の魅力だけで勝負していくのは難しいことである。デイトン・ドラゴンズはその状況を逆に強みにかえて、野球以外のエンターテイメントに特化することによって成功したのである。

メジャーリーグの球団は下部組織のマイナーリーグすべての選手のコストを負担するが、莫大な放映権収入をはじめとする多様な収益が入ってくる。メジャーはメジャーなりのマイナーはマイナーなりの経営モデルが存在し、それぞれの強み弱みを把握し経営しなければならないのである。

デイトン・ドラゴンズのように規模の小さいマイナー球団の弱者なりの戦略セオリーがある。非常に魅力的な大きなマーケットがあったとしても、そこには多数のプロスポーツクラブをはじめ他のレジャー産業が競合している。そこにわざわざ進出していても規模の小さいクラブは規模で負けてしまう。規模の大きいクラブが目をつけていない、小さなマーケットであるが、他の競合が存在しない魅力的な地域を見つけられないといけない。大きな

マーケットだから必ず成功するとは限らず、逆に小さなマーケットの中で一番に輝くことが小さなクラブにとって生き残る道なのである。マイナーリーグは規模を大きくすることが目的ではないので、小さな魅力的な都市で一番になることが戦略セオリーとなる。

例えば大都市オクラホマシティにマンダレイ社はマイナーチームをもっているが、他にプロスポーツあり、大学チームありとマーケット規模は大きいですが経営に苦労している。

メジャーリーグのように有名な選手を莫大な費用で獲得し、勝利を買いに行くビジネスモデルはその波に乗っかるだけで良い。デイトン・ドラゴンズはメジャーとは逆に自分達で波を作っていくことでビジネスの安定化をとっている部分がある。そういう意味でメジャーリーグは非常に波がある危険なビジネスモデルであるといえる。デイトンのビジネススタイルとしてはお客様とにかく球場に来てもらい、友人に会う、家族と楽しむ、おしゃべりするなどの機会をつくることに専念している。

メジャーとマイナーでは入場料、ビールの値段、選手の質など全く違う商品構成になっている。売上収入の内訳は同じでチケット収入、広告料収入、放映権収入などである。コストについては、マイナーリーグは選手の人件費が発生しないという部分がメジャーリーグと決定的に大きな違いである。マイナーリーグの選手は労働組合に入っているが、選手の管理にデイトン・ドラゴンズは一切関知しない。

チケットを売るにもシーズンの違い、値段の違い、企業が販売戦略としているマーケット層なども当然違ってくる。デイトンは特に家族向けに営業を行っているので、家族向けに力を入れている企業が自然とスポンサーとしてついている。

以上のような要因から、デイトン・ドラゴンズはチケットの完売記録を更新し続けている。プロスポーツクラブを経営することに対する考え方について深く感銘を受けた。デイトン・ドラゴンズの球場で野球そのものを純粋に楽しんでいるお客様はごく少数である。球場に来るきっかけも、家族、友人などに誘われて来るケースが圧倒的に多い。ルールもわからず選手も誰かわからないなか、そういう人達にいかに楽しんでもらうかリピートになってもらうかが重要でありそこに注力しているのである。

来場するきっかけは何でも良いのである。いかに来場する裾野を広げ、また来たいと思わせるかがプロスポーツクラブ経営にとっては肝心なのである。

また来たいと思わせるという点で、レジャー産業で成功をおさめているのがディズニーである。今やテーマパークとして世界最大の来場者数、そしてリピーターを惹きつけている。来場した人を楽しませ、そして最大限のホスピタリティをもってもてなす。職員皆がお客



様を向いている。何よりその職員自身が楽しんでいる、それがお客様に伝わっているからリピーターとなっているのである。

その点日本のプロスポーツクラブの試合を観戦してみると、お客様をもてなす姿勢や球場のファシリティなどずいぶん遅れている。決してまた来たいと思わせるようなスタジアムは存在していない。選手、試合ありきではなくお客様が主役となることが肝心なのである。お客様が主役という視点が日本の場合欠けているのである。スポーツビジネスにおいて本当のお客様へのサービスとは何なのか。極端な例であるが、デイトンのスタジアムは内野席に防球ネットを張っていない。年間2,3怪我があるが致命的でないという。医療スタッフも完備しておりお客様が責任をもって観戦しているのである。リアル感のある臨場感を味わってもらうための配慮であるが、日本の場合だと安全を第一としてネットが張り巡らせてある。お客様自身がスタジアムの楽しみ方をわかっているとはいえるが、こういったちょっとしたところにもサービスの差がある。

デイトン・ドラゴンズのアトラクションは皆手作りで、お客様が自ら参加して楽しむものばかりである。見ている観客も一体となって楽しんでいる。地元の軍人を招待して、球場で表彰をしてみる。満塁時にテンションを上げる曲を流し、ホームベースを踏む度にコインの音を鳴らすなど工夫を凝らしている。地域の人を巻き込んで球場でイベントをする、スポーツは人を惹きつける力があることを証明していた。

スポーツを通じて企業は商売が潤う、個人は心が豊かになっていく、スポーツ本来の力をそこに見た。

最後にマンダレー社のプロスポーツ戦略として5つ紹介しておく。

1. チケットの値段が安いこと
2. お客様の満足度を高めること
3. 質の高い家族へのサービス
4. スポンサー企業に対するリターンをもたらすこと
5. 地域に還元すること

以上この5つがキーポイントである。これを信条に愚直に日々お客様を楽しませるためにチケットを完売させるべく経営を行っているのである。

## 第二節 ヴァンフォーレ甲府

### 第一項 卓越した営業力

ヴァンフォーレ甲府はJリーグの中でも最も多い717社のスポンサーと契約している。ヴァンフォーレ甲府のホームスタジアムに足を運ぶと、スポンサーの看板の数の多さに圧倒される。なぜこれだけの数のスポンサーを集めることができたのか。現会長である海野氏の言う「経営のすべての基本は人間関係である」ということに集約されている。

それは手づる・人づる・芋づる・金づるということである。色々な会合に出てとにかく顔を売りこみ名刺交換した後には必ず会いに行く、人間関係が構築できれば紹介してもらい、という地道な営業活動をする。継続は力なりということを実践してきたことにすぎないのである。逆に言えば、これらの地道な活動をしていくことでクラブ経営は成り立つということである。Jリーグで未だクラブ経営が苦しいクラブが多いということはこういった地道な活動ができていないということである。しかしこの地道な活動をすることがクラブ経営にとって一番難しいといえるかもしれない。

ヴァンフォーレ甲府を支えているのはこの卓越した営業力にある。営業活動においての殺し文句は「スポンサーになってください、そうすればチケットもついてきます広告宣伝にもなります、国におさめている税金の一部を地域に還元してください」という事を訴えることである。具体的にスポンサーになることのメリットを相手にしっかり伝えることで、具体的に話が進むことが多くなるのである。

甲府はスポンサーへの感謝の意味を込めて、毎年地元の新聞一面にスポンサーの一覧広告を掲載している。スポンサーの経営者の立場からいうと企業名が掲載されることは会社が地域貢献していることを公表できる絶好の機会である。こういうところは山梨県民特有の自尊心をくすぶることでスポンサー獲得につなげていっている。スポンサー企業にとって他社が甲府を応援しているのに自社が応援していないとなると自社の従業員や、地域に顔が立たないという意識をくすぶることになるのである。市民の性格をうまくとらえ、ビジネスにつなげていっている。

## 第二項 徹底した地域貢献

予算も少なく選手の戦力も弱いとなるとスタジアムに来てもらってサッカー自体の魅力伝えることは難しく、試合に勝利することを観せることは簡単ではない。ならば試合に負けても応援してもらえるシステムをつくることを甲府は考えた。

予算がない勝てない、でも応援しようといかに思ってもらえるようにすること、そしてスタジアムに実際にきてもらうには結局「人」に訴えるしかないのである。人と人とのつながりを深めていくこと、つまり地域貢献を徹底的にするほかないと考えたのである。地域の人に、これだけ甲府に貢献してもらっているのだから試合に負けても良いから応援してやろうという気持ちをもってもらうことしかないのである。昔はよく言われていたが、弱くても阪神タイガースを応援しようという所に似ているかもしれない。とにかくマイナスからの出発であった甲府は最初から戦力もなく、予算もなかったところから始まっている。サポーターもいないところからの出発だからこそ、尚更現在の飛躍は驚くべきことである。

地域貢献とは具体的に何をしているのかというと、例えば選手・スタッフによるサッカー教室や地域のイベントに選手が直接参加すること、障害者施設や小児科施設に訪問する事などである。地域貢献とは地域の人と共に街作りをすることなのである。

勝利すれば観客が増える、負ければ観客は減るはというのは実際に起こることである。人気選手が加入すれば観客が増え、人気選手が去ると観客が減るということも同じである。しかし、それは一時的なことであって長続きはしない。一時的な影響に左右される観客はコアでないファン層である。本当の意味での観客コアのサポーターは勝っても負けても人気選手がいてもいなくても、所属するディビジョンがJ1でもJ2でもスタジアムに足を運ぶ人達なのである。そういう層の観客を1人でも多く地道に増やし、スタジアムを満員にすることがクラブ経営の根幹になるのである。甲府は実際、経営方針として着実に実行してきている。

地域貢献の結果をはっきりと表しているデータがある。図表 54 は J リーグが抜き打ちで毎年やっている観戦者調査である。調査における観戦者に対する質問である「観戦の動機ときっかけ」という間に「クラブが地域貢献しているから」と回答したのが甲府は 04 年～12 年の調査の中で 05 年、11 年は 2 位その他すべて 1 位となっている。

対して下位の例として東京ヴェルディがわかりやすい。読売、日テレが相次ぎ経営から

撤退し、フランチャイズを川崎から東京に移転するなど下部組織の育成には定評はあるが地域貢献とは真逆な方向に進んでいった結果、かつての人気ナンバーワンチームは現在苦境に陥っている。クラブ経営の基礎として、まずは地域ありきの方針が土台にあることで次の飛躍がある。なぜクラブが存在しているのかを忘れたクラブはいずれ地域から見放されていくことになるのである。

図表 55 Jリーグ観戦者調査(2004年～2012年)

Q. 観戦の動機ときっかけ

A. クラブが地域貢献しているから

	2004年	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年
順位	チーム名	チーム名	チーム名	チーム名	チーム名	チーム名	チーム名	チーム名	チーム名
1	甲府	大分	甲府	甲府	甲府	甲府	甲府	熊本	甲府
2	川崎	甲府	大分	札幌	熊本	岡山	岡山	甲府	大分
3	大分	山形	川崎	新潟	山形	熊本	山形	仙台	鳥栖
4	山形	新潟	草津	草津	大分	鳥栖	熊本	岡山	松本
5	FC東京	徳島	愛媛	川崎	川崎	山形	川崎	山形	仙台
6	仙台	鳥栖	新潟	仙台	鳥栖	新潟	新潟	川崎	岡山
7	新潟	磐田	仙台	大分	新潟	大分	広島	鳥取	川崎
8	広島	札幌	浦和	愛媛	岐阜	岐阜	大分	大分	熊本
9	福岡	浦和	札幌	湘南	草津	愛媛	清水	北九州	山形
10	札幌	川崎	清水	山形	愛媛	広島	徳島	広島	湘南
11	湘南	湘南	神戸	柏	湘南	清水	湘南	栃木	町田
12	鳥栖	福岡	湘南	浦和	広島	川崎	岐阜	新潟	広島
13	大宮	仙台	FC東京	徳島	大宮	富山	鳥栖	岐阜	水戸
14	清水	京都	山形	鳥栖	仙台	湘南	大宮	水戸	新潟
15	磐田	清水	柏	大宮	神戸	徳島	札幌	徳島	鳥取
16	浦和	大宮	横浜FC	清水	清水	大宮	北九州	愛媛	北九州
17	神戸	FC東京	徳島	G大阪	札幌	鹿島	仙台	札幌	札幌
18	水戸	鹿島	鳥栖	広島	柏	仙台	福岡	鳥栖	FC東京
19	京都	広島	水戸	神戸	水戸	札幌	柏	神戸	神戸
20	横浜FM	草津	磐田	水戸	徳島	草津	富山	福岡	愛媛
21	横浜FC	神戸	千葉	横浜FC	鹿島	水戸	G大阪	湘南	徳島
22	名古屋	水戸	広島	FC東京	FC東京	C大阪	水戸	C大阪	栃木
23	G大阪	千葉	横浜FM	磐田	京都	神戸	草津	草津	岐阜
24	鹿島	横浜FC	京都	千葉	浦和	千葉	名古屋	清水	京都
25	C大阪	C大阪	大宮	福岡	名古屋	FC東京	神戸	大宮	清水
26	市原	G大阪	鹿島	C大阪	千葉	栃木	愛媛	柏	磐田
27	東京V	横浜FM	G大阪	京都	横浜FM	浦和	栃木	鹿島	福岡
28	柏	名古屋	福岡	鹿島	G大阪	京都	C大阪	富山	大宮
29		柏	名古屋	東京V	磐田	G大阪	千葉	G大阪	柏
30		東京V	東京V	横浜FM	C大阪	柏	鹿島	名古屋	C大阪
31			C大阪	名古屋	福岡	横浜FM	横浜FC	千葉	富山
32					横浜FC	福岡	東京V	横浜FM	名古屋
33					東京V	名古屋	FC東京	磐田	千葉
34						東京V	浦和	FC東京	草津
35						横浜FC	横浜FM	京都	鹿島
36						磐田	磐田	東京V	浦和
37							京都	横浜FC	G大阪
38								浦和	横浜FC
39									横浜FM
40									東京V

(出所) Jリーグウェブサイトより筆者作成

### 第三項 地方クラブの強み

他の成功要因として、周辺地域に他のプロスポーツクラブや娯楽施設がないことがあげられる。甲府の地理の形状は盆地であり山々を越えないと入って来れない立地であり、武田信玄時代からの要塞から山に囲まれて結集が高まるという要因があげられる。周辺の地域とは独立した地域エリアの特徴として、我々がクラブをつくるという元になるプラスの要因が働いている。もはやJリーグは地域対抗戦みたいな形になってきている昨今、こういった地理的な意味で甲府は地域を一つの方向にとまとめやすかったのかもしれない。

甲府の強みや弱みを日本経済研究所がまとめた資料から、弱みはマーケットが小さく甲府市は人口 20 万人割れており、世田谷区よりはるかに少ない人口である。上場企業、大企業数が少なく、工場が次々と撤退していく。甲府のスポンサーではあるが、東京エレクトロンも仙台に工場を移転したケースのように、圧倒的に全体のマーケットが小さい。

今後これらの要因から更に右肩上がり成長を続けるというのは難しい。1.8 億円からの営業収入から始まり一時は 16 億を突破したが、15 億の壁を破り続けるのはこのマーケットでは厳しい。J1 の営業収入平均が約 30 億円なので、甲府の売上は J1 平均の約半分である。

大企業の親会社をもたない地域クラブの代表として仙台と新潟があげられるが、大都市圏に存在するだけまだ甲府よりは拡大が期待できる。大企業がついていない点、大きな収益が見込めないのが弱みである。スタジアムも老朽化が進み 86 年のかいじ国体以来整備されていない。陸上競技場で古くて見ずらく、サッカー専用競技場でないことも弱みである。

これらの要因も手伝って現在壁にあたっている状況である。今後は出来る限り山梨以外の企業でも応援してもらえるような体制をつくらないといけない。イングランドの世界的なクラブであるチェルシーも少ない人口圏で世界一になっているように甲府が世界一になることの可能性はゼロではない。

東京に本社をおく大企業であったり、Jリーグが規制をかけているが将来は外資も含めて体制を整えていく必要がある。理想はあるが、現実的には継続して今やれることをやり続けることで先の展望がみえてくると思われる。徹底した地域貢献を行い強力な地元の地盤をつくった甲府には次のステップに進み、飛躍する権利がある。地元無視で次の飛躍はない。

#### 第四項 海野会長の率先垂範

社内の組織体制は現在フロント 18 人の社員とクラブ直営店舗に 1 人、寮の幹事に 1 人の 20 人体制をとっている。フロント 18 人のうち 6 人が直接営業に関わっている。しかし、甲府は他の部署にもスポンサー営業するように、自分の部署の仕事以外の営業もする体制をとっている。

例えば 1 口 6 万円で 300 本のうちわに企業名を掲載し、会場で配るスポンサー営業がある。営業以外の社員に最初は 5 社くらいから目標を与え、本人の周りのネットワークを活用し目標達成したら達成金を与えている。

その中で率先垂範で海野会長が一番契約をとっている。クラブオフィス内には営業グラフが貼り出されており、契約を獲得したら印をつけている。クラブ上層の幹部が契約を取れば、部下の者もやらざるをえない雰囲気作りに徹している。

契約したスポンサーの大半は翌年も継続して契約している。例え契約を更新をしてもらえなくても、新規のスポンサー活動を絶えず継続して行っていることで営業収入を落とさず拡大させているのである。契約を更新してもらうための工夫は、企画書を持ってとにかく歩き回ることを地道に行っている。要はクラブ営業とは人間関係を地道に築いていくことなのである。色々な会合に頻繁に出て人と会って話して、ヴァンフォーレを応援してくださいと語りかけることを忘れない。鞆には必ずスポンサーのうちわを入れ「広告宣伝費から落ちますよ、広告効果もありスポンサーになることでチケットもついてきますよ」と何度も語りかけていくことが重要なのである。

企業に対するアプローチは実際の宣伝効果という面よりは、自分達も甲府を応援してるという意識をもってもらうことに注力している。スポンサーになったときのメリットとして、御礼に企業名が新聞掲載されることも大きい効果である。山梨の新聞普及率は約 65%と高く、新聞掲載の効果は高い。あの会社が出したのだから自分の会社も出そうという意識になる。市民はお金のないクラブというのをわかっている点、6 万円という少額のスポンサーであれば出資してくれる企業が多い。

うちわスポンサーの営業スタイルは 10 年以上も続いている。山梨のゴルフ場のカートにすべてスポンサー募集の宣伝を掲載している。試合開催日の競技場ではゴルフカートを運転して宣伝している。とにかく生き残っていくためには広告収入の拡大が必要不可欠であることを重々認識していることからの行動力である。いかに工夫して、広告収入を泥臭く

増やしていくことが何よりも大事なことが過去の経営危機からわかっているのである。その執念は、陸上競技場の砂場にもスポンサー看板をかけているくらいである。砂場の汚いところを隠せる上、企業の広告も出せるという発想である。この執念が、今やJクラブ随一の成長率を誇るクラブへと変貌させたのである。

## 第五項 12期連続黒字

甲府にできてなぜ他クラブが黒字化できないのか。単純なことであるが、一番重要なこととして予算編成があげられる。収入は最小に見積もり支出は最大に見積もること、これを綿密に愚直に行っていれば絶対赤字にならない確信がある。当たり前のことであり小学生でさえできるように思えるが、クラブ経営としては不透明要因が多いこともあり黒字を出すのは困難なことなのである。赤字を出している他のクラブは無理して選手補強して出費してしまうことが赤字の要因の一つである。負けられない勝負だという時に無理をして出費してしまうのである。他のクラブの中で大企業の親会社がバックアップしているクラブは親会社から出向している社長が大半で、親会社が最終的に面倒をみているクラブもあることも事実である。しかし、甲府は大企業の親会社をもたない地域が支えるクラブであり、資金面のバックアップは期待できない。行政は資本金を出すだけであり、年間の運営費は出してはくれない。誰も助けてくれないことを知っている点、断崖絶壁の経営を強いられているのである。それくらいの覚悟でやらないとクラブ経営はできないことであり、その危機感が強固な営業、財務基盤を育てるのである。資本をあいまいにし責任の所在がはっきりしないまま経営してしまうといつまでも赤字経営が続き財務は改善しないのである。

経営とは絶対に赤字は出さないことである。例えばJ2からJ1に昇格するときは約4億収入の伸びが期待できる。その時に一選手だけに3億の年俵は費すことは当然できない。大企業がバックについているところは無理して出費することもできる。規模の小さいクラブは無理して銀行から借りてまでも選手に大きな年俵は割けないのである。スター選手を引き抜かれたとしても仕方のないことと思う他なく、他に良い選手は山ほどいるしその中で新たに才能を発掘する以外ないのである。そういった選手を見つける能力を養わなければならないし、発掘する能力を養うことができるのがクラブの力となっていくのである。それは本当は能力が高いのに安い年俵で評価されている選手を見抜く能力のことである。そういう能力や稼ぐ力をもってさえいけば、J2に降格してもJ1にまたあげれば良いだろう



という割り切り方もできるのである。

無理をして出費してしまうと、いずれ経営破綻に陥ってしまう。特に選手の年俸の評価は厳密にする必要がある。その役割はGM（ゼネラルマネージャー）であるが緻密に出場時間や経歴、パフォーマンスなどすべての評価項目をつけて行う必要がある。GMの責任は大きく、優秀なGMを配置することもチームの命運を決めることになる。甲府は佐久間悟という素晴らしいGMがいることで少ない予算の中でもJ1で堂々と戦い続けているのである。

甲府は年間、スタッフの人件費含めると総収入15億の約半分が人件費となっている。おおよそ総収入の半分以上を人件費が上回ったら経営は圧迫されることになる。この総収入を安定して伸ばせなければ、安定したチーム作りは決してできない。収入の内訳としては広告料収入、入場料収入、Jリーグからの配分金、グッズ収入などがあげられる。クラブが特に力を入れなければならないのが入場料収入である。スタジアムを満員にすることがクラブ経営として最も重要であり、クラブの価値を上げることになる。

その中で年間チケットをいかに前シーズンの段階で販売終えるかが鍵となる。甲府にはクラブサポーターという会員制の組織がある。法人個人の会員であるが法人を含めて入場料収入の半分がクラブサポーターからの収入である。その会員数は8,000近くにのぼる。クラブサポーターになってくれる人は歴史的に甲府が潰れかけたときの名残があり、クラブを支えていこうという気持ちのある人が多く、それを踏まえた上でお得感を出していきメリットを訴え会員を獲得していつている。入場料収入の残りの半数は来場してチケットを買ってくれる人、アウェーから来てくれる人である。

甲府の平均入場者数は約1万人であるが、クラブサポーターの約6割くらいしか実際には来場していない。スタジアムに問題があるとは決していえないが甲府駅からのアクセスの悪さや、陸上競技場がかつ古い建物なので固定席はない。収容人数は17,000人であるが、15000人で満員感が出てくるようなスタジアムである。固定席でない分、座席がどうしてもつめて座ってくれない現状があり、サッカー専用スタジアムでないことは非常に経営にダメージを受ける要因である。

前節で執筆したデイトン・ドラゴンズの経営者であるジョンスポールストラの経営手法も実際に活用している。一つは相手の良いところを利用するという点である。サポーターの多い新潟のお客様を取り込んだり、最もサポーターの規模が多い浦和戦は収容人数が多い国立でやることでアウェイのサポーターを呼び込み入場料収入増加につなげている点である。ものごとはマネからはじめることが大事であり、良いところはとことん利用して実践

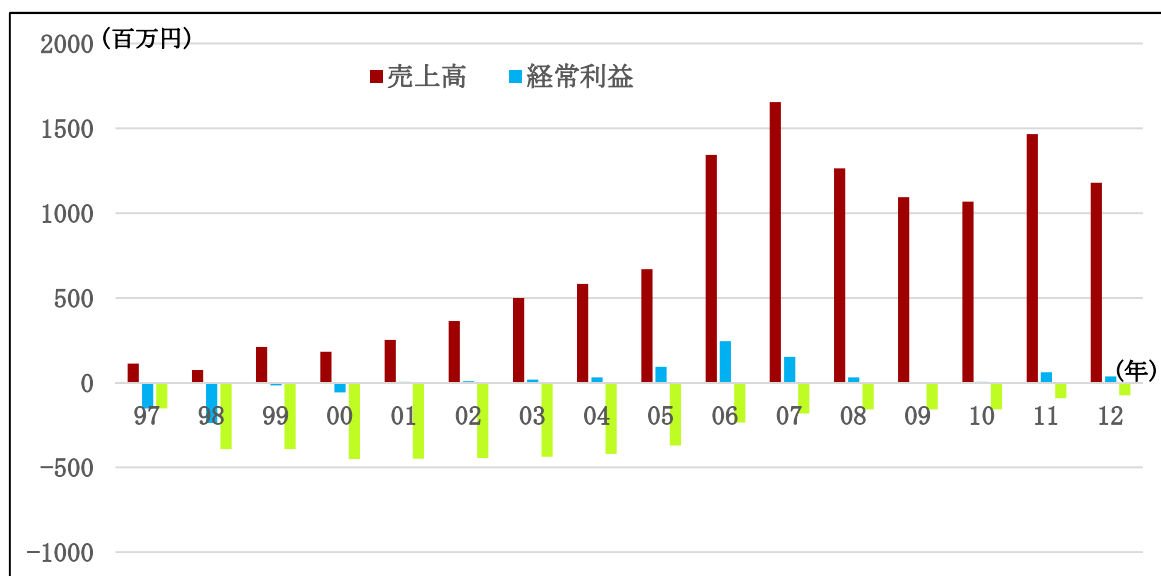
している。ゼロから自分の発想力ですべてやろうとするとなかなか物事は生まれてこない。マネしてやっていく中で自分にいかに合うようにアレンジするようになっていくのが重要と  
 ってくる。何でもやってみるといふ、この並外れた行動力が甲府の飛躍につながっている  
 のである。

このように結果を出していくことで、海野会長自身色々なところへ行って講演に招かれ成  
 功例として紹介されるまでになっている。いわゆる「甲府方式」をクラブ経営の成功例と  
 して紹介しているのである。今や、アジアの各国のプロリーグや所属しているクラブから  
 ノウハウ紹介の依頼もあるくらいである。それは韓国、東南アジアまで多岐にわたる。国  
 内では現在、スポーツ以外の分野からスポーツを活用してアジアのマーケットを開拓した  
 いという企業数は多くなってきている。そういう企業にとって甲府のようなクラブは一  
 緒にビジネスをしていく上で重要なパートナーとなってくる。

規模は問わずとにかく経営として黒字を続けていくこと、結果を残していくことがやはり  
 大事なのである。他の産業からも注目も集まり、実際インタビュー当日もインターンシッ  
 プの学生がたくさん来ていた。

産業的にはスポーツ、サッカーはまだ未熟である。クラブ経営は利益をあげて株主に  
 還元するというモデルではなく、儲けを出していく事業体でない。他の産業のようにサッ  
 カーも立派な産業として成立させていくためにも、甲府のモデルは非常に価値のあるケ  
 ースである。

図表 56 ヴァンフォーレ甲府の経営状況(1997年～2012年)



(出所) 第26回ヴァンフォーレ甲府経営委員会資料より筆者作成

図表 57 選手、スタッフ、フロント業務一覧

項目	(回)							
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
イベント参加 (選手、スタッフ、マスコット)	26	32	36	92	128	142	136	137
サッカー教室	9	17	43	63	49	61	110	139
介護予防事業	-	0	10	17	18	23	29	33
小学校巡回スポーツ教室	-	-	0	0	0	14	24	46
巡回ヴァンくん体操	-	-	-	-	-	-	-	32
交流活動 (施設訪問等)	10	12	9	19	6	8	8	9
講演会	-	33	8	4	23	36	18	32
関連団体行事	31	22	24	56	60	87	89	103
クラブ直轄行事	22	26	33	20	31	38	41	45
職場体験/インターンシップ	-	5	9	18	7	13	30	27
総合計	98	147	172	289	322	422	485	603

(出所) ヴァンフォーレ甲府経営委員会資料

#### <Jリーグが地域活動調査>

Jリーグは17日、全クラブが2006年シーズンに行った地域活動についての調査結果を発表した。2003年から調査していたがまとめたのは初めて。全クラブの活動総数は1340回、約2424.9時間、1クラブ平均43回、月6.5時間だ。サッカー教室、サイン会、学校訪問、商店街イベントなどへの参加が多い。活動数、時間ともにトップは甲府だった。参加者の総数は980人で1人平均6.2回、12.2時間。1試合の平均出場時間が0分～20分の選手が全体の4分の1を占めた。

(出所) 2007/07/18 日本経済新聞 朝刊

### 第三節 川崎フロンターレ

#### 第一項 プロスポーツ不毛の地川崎

プロスポーツ不毛の地といわれた川崎市がホームタウンである川崎フロンターレ。今やJリーグ随一地元で愛されているクラブになった。いかに地元の人と結びつきを強めてきたのであろうか。その活動の取り組み方、考え方にすべては凝縮されていることがわかった。

試合に勝利すれば必ず収益や入場者数が上がるとは限らない。試合に負けてもファンが離れないようにすることが基本的な考え方となっている。地域の人達に愛されるには、地域に密着して活動することが基本的な行動となる。例えばチームの選手がファンサービスをする、川崎は勝ち負けだけでなく金儲けだけでなくということを地域の皆さんにわかってもらうことが必要なのである。

地元の人に支持してもらう為には地道な営業活動が当然必要になってくる。営業の工夫は特になく、特別なことをしているということではない。クラブのファンになってくれるように誠実にアプローチすることだけで、それ以外に特別な営業方法はなく特効薬なんてものは存在しない。川崎フロンターレは地道に営業活動を着実に積み上げてきただけで、それが直に結果としてあらわれているだけのことである。プロサッカークラブだからといって特別なことは決してなく、一般の企業と同じく営業活動も地道な活動なのである。その結果プロスポーツ不毛の地といわれた川崎に深くクラブが根付くようになったのである。

#### 第二項 黒字化を続ける川崎

フロンターレはJリーグがクラブ別の財務情報を公表するようになった05年より、J1クラブで唯一営業利益段階で黒字化を続けているクラブである。徹底した財務管理の経営をしている成果であるが、クラブ経営のポイントとなる人件費の管理をうまくコントロールしている。

選手の価値は具体的に数字で評価することは難しく、市場価格で決まるような面も持ち合わせている。例えば去年を参考に今年はこの程度だろうという推定で評価することもあり、絶対的な価値なんてものは存在しない。単純にいえば、人件費は収入の中で適切に配分していくことである。

人件費は収入の規模で決まる。経営としては人件費が総収入の半分以上にならないように管理が求められる。人件費が半分以上になれば経営状況は苦しくなり、赤字になってしまう可能性が高くなる。人件費は総収入の半分以上におさめることが重要なのである。

予算の考え方としては簡単なことで、収入は厳しく見積もり支出は多く見積もって編成すれば最終的に黒字化できる。経営に苦しんでいるクラブは過剰見積りしていることが原因と見られる。予算編成の段階で見通しが甘くなってしまっているのである。実際、急な出費があるのも事実である。例えば、降格圏内に入ってくると何とか踏みとどまらないといけなないので人件費の高い実力のある選手を連れてくるケースがある。最終的に下位のディビジョンに降格すること、あるいは赤字になることのどちらを選ぶかは経営者の判断になってくる。無理をして上位のディビジョンに踏みとどまったとしても経営が圧迫されるような事であれば、身の丈の範囲内で下位のディビジョンで安定経営をするほうが良いケースだってありうる。

年俸の評価を他のクラブと比較することはクラブによって収入が違うので分析しても意味がなく、要は自らのクラブの収入からどう評価・分配するかの問題である。分析することでクラブの経営が良くなる訳でもなく、結局クラブの経営は収入の中から経費をおさえ利益を出すという単純な問題なのである。難しく考える必要はなく、クラブ経営は収入の中で収まる選手を揃えるしかないと割り切ることである。

川崎の主要な株主は富士通である。Jリーグの各クラブは親会社をバックに経営しているクラブも多く、クラブ単体で赤字になると親会社から補填してもらえると認識が世間一般ではある。しかし、川崎の場合は元々補填契約など存在していない。富士通とスポンサー契約はしているが、赤字になった場合の補填の契約は存在していない。

Jリーグでトップクラスの観客動員を誇るフロンターレであるが、実際シーズンチケット保有者すべて来場しているわけではない。大人は約8割、子供は大人ほど来場していない。集客に特別力をいれていることはなく、とにかく日々の地道な営業活動でしか集客にはつながらないという考え方である。地道な活動をやっているかやっていないかの差で、観客動員数の差もでてくる。それぞれの地域性などの影響が多少あるかもしれないが、結局はスタジアムに来て応援してもらっただけのことを普段地道にしているかどうかにつきるのである。

もちろんその地域のマーケット、人口の大きさの影響は受ける。3万人の街と100万人の街の差は当然あるように。ただ、マーケットが大きいからといって観客数も比例して多く

なるとは限らない。大都市圏は娯楽施設も多く、その点ライバルも多くなるからである。家庭の可処分所得の中でレジャー産業に使える額はいくらか。使える中でJリーグを観に行くのか、ディズニーランドに行くのかという選択肢が多いのが大都市圏の特徴である。地方都市は逆に娯楽が少ない分、ライバルも少なく大都市圏にない強みを持つこともある。肝心なのはその商圈でナンバーワンになることである。大きなマーケットで強い相手と争うのか、小さな商圈で強豪が少ないところでナンバーワンになるのか後者のほうが圧倒的にナンバーワンになれる可能性はある。

川崎は正々堂々と地域活動を地道に行いお客様から評価され、結果黒字を出し続けているだけのことなのである。黒字化の秘密、秘策などはどこにもない単純なことなのである。

### 第三項 集客力が高い川崎

集客の工夫としては、資金をプロモーションするところに使うことである。試合に負けてもまた来たいという空間にしなくてはいけない。2週間に一度、家族連れでお祭りみたいスタジアムに行くという感覚をもってもらわなければならないのである。その為にプロモーションに力を入れなければいけないが、予算にも当然限界がある。資金のかからない手作りの企画をしなければならない。業者にまる投げしたら余分な資金が発生してしまう。自分達で考えて汗水流してイベントをやることで、お客様にも共感を生み親しみをもってもらえることができる。また来たいと思ってもらえるきっかけにもなるのである。

スタジアムに来てもらった時に楽しんでもらえる工夫も必要だが、何よりもまずはスタジアムに来てもらわなければ話にならない。その為に地域の皆さんと一緒に活動することが大事であり、積極的にこちらから地域に出向いて活動していく必要がある。決して選手がすべて出向くわけではなく、スタッフ総動員でいくことで地域との結びつきが深くなっていくのである。

スタッフが全員で活動し続けることによって市民の皆さんからクラブに対する理解が得られ、一生懸命やっている光景であったりよく顔を出すことで共感を呼びファンになってもらうことにつながっていくのである。

最初はライトユーザーから徐々にヘビーユーザーにしていくこと、とにかく自分達の顔を普段から見せることである。顔を見せる回数に比例してファンの数が増加する。顔を出すということは安心感、信頼感につながっていきつながりが深くなっていくことになるので

ある。それは営業の基本中の基本であり、それをフロンターレは愚直に実践しているにすぎない。ポスター貼りもスタッフ全員で出向き、よろしくお願ひしますとドブ板営業をやっている。ポスター貼りやビラ配りなど会社の方針としてスタッフ全員でやることにしている。何かの企画でも営業であれ何であれ、全員でやる組織風土にしている。縦割りで他の部署だから関係ないっていうのは決して許していない。そういう意味で、クラブ経営とは一般の企業がやっているドブ板営業と同じく愚直に推進していくことで結果出るのである。それを勘違いしてスポーツを全く違う世界としてとらえ、間違った経営をしてしまうと結果は出ない。

とにかくお客様の為に愚直に地域貢献をやり続けている徹底とした姿勢が J リーグ随一の集客力につながっているのである。

#### 第四項 強固な運営体制

川崎の運営は「スポーツでこの国を変えるために 僕がバナナを売って算数ドリルをつくるワケ」の著者であり職員の天野春果さんをはじめ、強固な体制で運営している。職員が自ら考えやりたいことをそのまま実践しており、武田社長のトップダウンでやってるわけではない。川崎は J クラブの中で最も地域貢献をやってると自負するくらい、地域への活動を積極的に行っている。武田社長のマネジメントとしては職員からの提案で良いと思った活動に関しては止めずにやらせてみることを心がけている。ファンの年齢層が 30 代~40 代が多い中、この年代を中心にプロモートする上で企画があたるかどうかは同じ年代にしかわからない部分がある。年代が違ふと考え方が違ってくるわけで、よほどのことでない限りは職員で考えた企画は予算化してどんどん後押している。自由に安全性が保たれて、ふざけた企画でなければ後押している。笑いは大事でバラエティー的なことは重要であると考えている。ここに川崎の企画力、イベント力が強い要因があらわれている。良いアイデアはどんどん実行できる組織体制になっていることで職員自体も活性化し、それがお客様に伝わりまた来たいと思えるような仕掛け作りができているのである。

武田社長が考えるクラブ経営とは、とにかく赤字を出さないことである。そして社員に報いることを心がけている。こき使い搾取して利益を出しても続かない。川崎は現場の監督コーチ、選手を除いた職員はすべて正社員にしている。人事・総務・経理・営業など約 30 名ほど在籍しているが全員が正社員なのである。業務を執行していく中で人事制度を変え

ていったのである。以前は契約社員も在籍していたがそれでは続かないということで、期限の定めのない雇用契約にして健康保険、雇用保険にも加入し退職金も払える制度にしている。働く側のインフラをしっかりと整えているところに、お客様の満足度が高い理由がある。選手以前にスタッフが戦える体制が整えられているのである。

正社員にすることでももちろん人件費も高くなる。そういう面で予算の管理は厳密に行っている。とにかく収入の中ですべて収めることを心がけている。無理をするから赤字になるのである。ではなぜ無理をしてしまうのかというと、勝たなければいけないという脅迫感みたいなものが存在するからである。勝たなければお客さんが減るというマイナスの感覚というよりは、戦績を上げたいという強い使命感がそうさせるのである。良い成績を出すことによって川崎の地域の為になり、話題にもなり求心力にもなる。街中が活性化し川崎市民としてのプライドも生まれてくるのである。そういう使命感が無理をして高い年俵を払って選手補強に費やしてしまうのである。勝たなければ入場者数が減ってしまうという後ろ向きの感覚では決してない。勝って喜んでもらいたいという意識がとにかく強くなり無理をしてしまうのである。ここの意識がクラブ経営の独特の問題であり、人件費をうまくコントロールをすることが求められるのである。

武田社長は00年12月に就任した。就任早々街の様々な会合に参加した際、とにかく皆言うことは強いクラブが川崎に欲しいという声であった。フロンターレは弱いから、強くなったら応援にいくっていう人が圧倒的に多かった。本来は弱いから応援にいくという感覚であるが、当時はそのような状況であった。市民の目は、親会社の富士通がお金かけて強化したら良いのではないかという目でみていたのである。つまり富士通のクラブとしてしか見えていなかったのである。武田社長はこれでは駄目だと、企業色を脱して市民のクラブにならないといけないと強く感じたのである。こういうことが背景にあって、まずは見えることからすべて変えていった。

親会社と話し合い社名も変え 100%富士通出資ではなく行政、地元企業との提携を増やしていった。

## 第五項 地元との好連携

阿部前市長の存在は特に大きく、他のJクラブと違うところは行政の協力が圧倒的に強いところである。市長のクラブに対する理解の高さが他のクラブと違う点である。阿部前市



長は元自治省の役人で早期に退官し大学の教授につき、地方自治が専門ということから川崎の街おこしをするときにフロンターレを活用しようという意識が高かった。実際に市長になってからは街には文化が大事であり、もっと明るい文化の街にしたいということで音楽とスポーツの街川崎というキャッチにしている。こういう理解のある首長が行政のトップにいることは大変大きなことで非常に重要なことである。音楽の発信地にすること、スポーツについてはフロンターレを中心にやると決めてくれたのである。

トップが決断すると組織は動きやすくなる。市長が応援するぞと言えば部下は当然動くしフロンターレに顔を向いてくれるようになる。当初行政の姿勢は営利団体にはサービスしない姿勢でいたが、時間が経つにつれて市長の考えが浸透し組織は動いてくれるようになった。5年ほど経つと行政の担当者も理解してくれるようになり、連携が次第にとれてくる。今となっては川崎市は以前とは逆にフロンターレを利用するようになつた。市のイベントをする際に市から声がかかってくるようになつたのである。

市のイベントがあればブルーカラーのフロンターレがいるので、市民の意識としてフロンターレがまたきてるという意識になり親近感が湧いてくる好循環がきくようになってくる。他のクラブとはこの点が決定的に違うのである。市長が試合を見に来る回数が圧倒的に多く、このようなクラブはJリーグ見渡してもごくわずかである。

市長の存在、自治体の協力はもちろん大きな存在であるが自治体がここまで協力してくれるようになり、市民に支持されている理由はフロンターレが継続して地域貢献活動をしているからである。自然と自治体と市民がクラブを支持してくれるということはなく、地道に継続して愚直に活動を続けてきていることが最大の要因なのである。Jリーグ誕生した当時は全クラブ皆燃えていた。誰もが当初は盛り上がり熱を上げていた。しかし、時間が経つと熱は冷めてきてしまう。いかに冷めずに継続していくか、燃えてる時にいかにどれだけとことん活動をやるかが重要である。何よりその活動を継続していくことである。

継続していく中で当然色々な壁が出てくる。例えば行政のトップである市長が代わってしまふと政策も変わるのでスポーツに対する考え方も変わってくる。こういう壁に当たっても突破できるだけのクラブとしての力をつけていくことが必要である。幸いフロンターレは既に力をつけているので、もはや行政はフロンターレを無視する政策はできないほど市民に浸透している。圧倒的な存在感をいかにつくるかということが鍵となってくる。

行政との良いつきあいは絶対しないとイケない。三位一体とよく言われるが、市民・自治体・企業がいかにかうまくやっていくかが大事である。

具体的な例で、川崎の相撲部屋に春日山部屋がある。フロントレは皆で仲良くタグを組んで街を盛り上げようというスタイルであるが、大相撲の世界は独特でサッカーとは違う文化が多々ある。現在親方は代わっているが、前の春日山部屋は当初フロントレとコラボレーションすることを嫌っていた。大相撲は谷町の世界で、わざわざ国技館に応援に来てもらわなくても結構というスタイルである。部屋に対して金や物が入らないとやる意味がないという意識だった。しかし、何度もフロントレから出向いて色んな話をしていくうちに実際に競技場に来てちゃんこ鍋など振舞ったりしてみると、これは良いことだということになった。親方も理解してくれるようになったのである。こういう良い関係になればフロントレのサポーターも国技館に行って地元の力士をサッカースタイルの応援でサポートしてみたり、春日山部屋のちゃんこを相撲観戦の帰りに食べていってくれたりともものすごく深い付き合いにお互いになっていった。東日本大震災の被災地である陸前高田にも春日山部屋と共に行き、復興活動を行うまでになった。こういうことは普段からコラボレーションしていないと中々出来ないことである。

他には新田ボクシングジムとも一緒に街おこしをやっている。最初何をやって良いかわからなかったが、イベントがある度にボクシングジムとして色んなことがやれるようにまできた。こういうことは、とりあえず何かをやることである。やってもうまいかかないと思っているうちは何も生まれてこない。クラブ運営はまず行動力が重要なのである。

スポンサーの新しい形として前節でも述べたが、甲府はお金だけでなく無償のサービスをスポンサーしてもらっている。例えば、選手のクリーニング代や、食べ物代、温泉など無償で選手が提供を受けている。こういう良い事例があれば、積極的に真似をしていくことは大事なことである。良いと思ったらマネする、マネして良いものは取り入れていったら良い。後は実行あるのみである。

マネをするにも資金がかかる。とにかくお金をかけない工夫をすることである。ボランティア、サポーター、自治体、商工会議所などを巻き込んでやることが大事であり継続すること。打ち上げ花火一発だけではダメで、それは成功とは言えないのである。継続することで認知度が上がり本物になっていくのである。顔を出す回数も対象先が広がれば広がるほど時間がとれなくなってきて難しくなってくるが、それでもとにかく顔を出す回数を多くし自身を売っていくしかないのである。

社員を増やし営業を拡大していくのも一つの方法であるが、人件費がかかるクラブ運営としてはかなり慎重になってくる。川崎は正社員にしていることもあり、コストの面からも

一概にすぐ拡大といかない部分はでてくるのである。

拡大ということでは現在、ホームスタジアムである等々力競技場を改築して座席数を増やそうとしている。10年先には35,000人のスタジアムになっている。スタジアムが整備されれば単価を上げることもでき、収益面の向上も見込めるようになる。現在のスタジアムではどうしても観客数、チケット単価に限度がでてくる。ドイツのブンデスリーガが06年の地元ワールドカップを機にスタジアムを整備し観客動員数をアップさせたように、スタジアムの整備はクラブ経営にとって非常に大事なことなのである。

## 第六項 武田社長のリーダーシップ

経営者の影響は規模が小さい会社ほど大きくなるのは当然である。社長の仕事として重要な点は会社の方向性を決めることである。こっちに行くんだぞと、外れたところは駄目だぞと誘導することである。こっちにいくと決めたたら、それを全面的に後押しすること。

武田社長就任当初は企業スポーツから脱しきれていない状態であった。それは違うんだぞ、ということで地域クラブの道に誘導していった。言うことを聞かない職員は親会社に戻した。当時は親会社からの出向者がたくさんいた。彼らは看板ばかり背負ってなかなか汗をかかないので皆親会社に戻したという経緯があった。

社長が企業スポーツでは駄目だと強く思った背景がある。富士通の社内だけで運営していくことになればスタジアムに何人来てくれるか数字から換算できる。例えば富士通川崎工場2万人の中だけで考えれば何人スタジアムにくるか、せいぜい3,000人～5,000人だろう。スタジアムを満員に埋めようと思うのであればマーケット全体を広げないといけない。富士通の企業色を強く出し、自社だけで自分の論理で勝手にやっている段階では限界がある。地域全体を取り込んで、一緒にこの街を作ってやっていくんだとスクラム組んでやろうという雰囲気を作り出していかないといけない。

武田社長は富士通から自ら手を挙げてフロンターレに来たわけではなく富士通からの人事でフロンターレにきた。その点で前節のヴァンフォーレ甲府の海野会長とは自ら手を挙げてクラブにきていないところでは共通点である。来たからにはやらざるをえないと決心がついたのである。色々と活動していくなかで、進むべき方向性を決めベクトルを合わせていくと徐々にできるようになってきた。

今後は職員が自らビジョンを作り10年後どうしたいか、どうあるべきかを自分達で作っ

ていくステージにフロンターレは入ってきている。現在の方向性そのものは間違っていない。武田社長がいなくても進んでいけるようなところまできている。武田社長のやるべき役割はほぼ果たしてきているところまできた。今後のオペレーションは社長自ら採用したプロパーの職員が中心となって活躍していくことになる。富士通からの出向社員でなく、プロパー社員でないとクラブ経営は活躍できないのである。大企業にいと駄目になってしまう。それは会社の看板を背負ってしまうからである。武田社長自ら会社の看板をおろして、プロパー職員と一緒に這いずりまわってきたのである。そうやって行動できる人でないとクラブ経営はつとまらないのである。結局は汗をかかないといけない。昔から汗かかないやつは自衛隊に出せといわれているが全くその通りである。

職員全員でやること、縦割りの壁をいかにつくらせないかが重要である。表面的には縦割りの組織形態ではあるが誰々が何処か営業にいつてくださいと言われてれば、誰もがいくようなオペレーションにしている。地域のイベントに出向いて色々なことを全員でする。ピラ配りは試合が行われる前日の金曜日、ホームゲーム当日の朝など川崎近辺の駅でグループに分担し行っている。実際に効果があるかといえぬに等しく、3000枚配ったとしてそのうちの1%も来場しないだろう。ピラ自体取ってくれる人は少ないが、ピラ配りをしているという1つのアピールになるのである。これだけ一生懸命やっているんだという、パフォーマンスの部分で意味がある。外から見ると、一生懸命やってるねと、そう思って頂けたらそこからどんどん広がっていけば良いことである。

地域とこれだけ深く付き合いができるようになるとお客様として来場してくれる一方でボランティアとしても来場して手伝ってくれるようになる。Jリーグが目指している地元密着のクラブ作り、組織体制や考え方を実践し究極は地域に浸透していかなければならないのである。上のほうから見て一方的にやるのではなく、市民の目線に降りていって一緒になってやらないと一体感が出てこない。その一体感が何よりも大事なのである。その為にはまず自ら動いていかないといけない。

社長として、職員として出ていく場所は違うが様々なところに出て行って顔を出すことが大事なのである。諸団体の集会、賀詞交歓会、懇親会など行くと行かないので全く違う。積み重ねで毎回、毎年行っているとまた来てくれたねと顔なじみになってくる。政治家が色んなところに顔出しているのと同じ事である。顔を出すことが何よりも重要で、それを続けることが大事なのである。

武田社長のモチベーションは気持ちである。つまりやる気、この会社を何とかしないとい

けないと思ったらやらなければならない。武田社長の富士通での経歴としてはずっと管理畑である。あまり人と接するのは得意なほうではないという。しかし、その持ち前の強い気持ちの部分で前向きになる。その行動力をもって様々なところに顔を出すことで、だんだん地域の人と親しくなると愚痴を話してもらえりような関係にまでになる。そうすると地域の人間関係や組織などがわかってくる。

そういう効果が大きいのでなるべく色々な団体に加盟している。それは必要経費で、費用対効果は十分ある。団体に加盟し活動することでクラブの認知度があがってくる。団体の会員と会員でないのとでは親しみ方が全く違う。団体に加盟し、会員になると相手は仲間だと思ってくれるようになる。特に地方で資金力がないクラブはこういうところは工夫すべきである。こういう経費は出し惜しみしてはならない。とにかく地域の方に仲間として認めてもらうことが大事である。地元密着の活動として具体的な一つの方法である。

職員が独り立ちするまで情報収集し、交通整理をしてあげることも社長の仕事である。いわゆる方向性を示してあげるわけである。クラブ経営とは何をミッションにしているのか。それは地域の人と一緒に街作りをするということである。地元密着とは具体的に何かというと、街作りをすることが役割なのである。金儲けして利益を溜め込むのではなく、ある程度地域に還元していくそれが街作りの為になるんだというミッションを明確にすることである。そのことを全うする為には、市民クラブという強いコンセプトを持つことである。クラブ自ら出来ることはたかがしれてる。三位一体、市民、企業、自治体と一緒にやっていく必要がある。企業クラブではなく、川崎の地域の皆さんと一緒に強く訴えていくことが重要なのである。

クラブ経営としてのポイントは2つでチームを強くすることと地域貢献をすること。この二本柱として両立していくことである。強くなることで注目され地域のシンボルとなり、誇りとなるのである。そして地域が活性化され、社会貢献活動自体も誇りとなってくるのである。川崎が社会貢献活動においてJリーグ屈指だということが誇りになる。クラブ経営は自然体でやること、決して背伸びした経営はいけない。収入が見込める大きなスポンサーがない中で、いかに収入を増やすことを考えることが大事である。すぐに収入は集まってこない中で、無理して選手補強してはやがて破綻に陥る。Jクラブは昔のように赤字を垂れ流しできなくなってきた。Jリーグは厳しい財務基準となるJリーグクラブライセンス制度を設けたため、より黒字化に進まないといけなくなっている。

クラブ経営と一般の企業経営と違うところはメーカー企業と比較すると一番わかりやす

い。ファイナンスで資金調達をして事業投資のために集めた資金を使うとする。新しい製造ラインをつくるので 5,000 万円調達し、5 年ほどかけて回収できると仮定する。普通に考えれば、経済環境が変わらない限り投資を実行することになる。資金を回収できるのであれば出資者、銀行も資金を貸すだろう。しかし、クラブ経営は資金調達し選手に投資することで回収するのは難しくロスになる面がある。B/S 上膨らむかもしれないが、P/L 上はロスになる。選手に投資した後の回収という面で難しいのである。良い選手を獲得したからといって、スポンサーやファンが急に増えるわけでもない。雨が降ったらスタジアムに来るお客様も減るし、基本的にクラブ経営は不安定要素が多いことに変わりない。要は P/L 経営が大事になってくる。

現状の J クラブ全般的に経営は累損になって増資を繰り返すばかり、だんだんと資本が大きくなっている。利益は少なく配当は出してはいない。クラブの株主総会で内部留保で承認くださいと提携の金融機関に言うとは皆困ることになる。金融機関はリターンがない出資を何でしているんだと株主から追求されことになるからである。よって出資というよりは寄付に近く、地元の人に「出資」という名の寄付をお願いしているのが現状である。

富士通の関係会社でなく、富士通という名前を消したいと思うくらい地域性のあるクラブでなければいけない。株主として富士通という名前ばかりが並んでいたのではいけない。

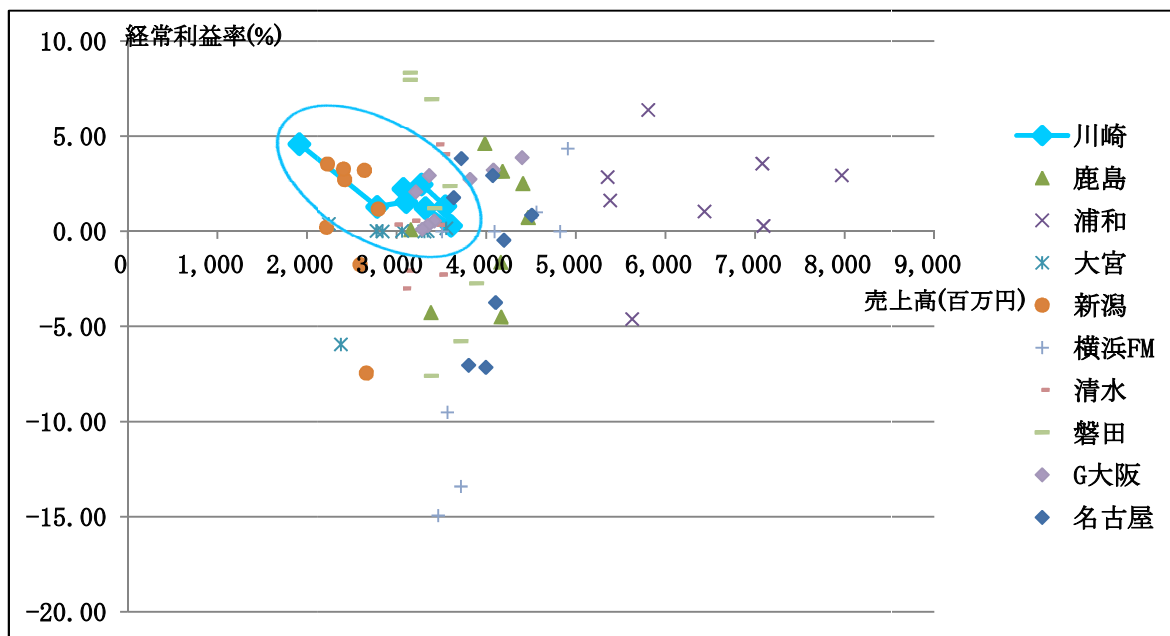
持株会は一口 5 万円である。反社会的勢力が入ってくる可能性もあるので募集は現在していない。心から応援してくれる人が入っているには違いないと思われるが万が一のため新規募集はしていない。現在 400 人強加入している。

後援会の会員は約 2 万人。川崎市の人口 140 万人を考えたら、少なくとも 10 万人は集めなければいけないとクラブは考えている。

図表 58 は 05 年～12 年の J1 クラブ 経常利益率と売上高である。J リーグは 05 年度よりクラブ別の経営情報を開示している。その開示されてから J1 で唯一営業黒字を続けているのがフロンターレである。川崎がすごいのか、他のクラブが相当悪いのかは別として黒字経営を続けているクラブが少ない中で川崎の存在は大きい。

黒字経営の最大の要因は図表 59 の 12 年 J1 観客動員数と収容率に見られる。J リーグで最もスタジアムを満員にしているのは川崎なのである。クラブ経営の基本であるスタジアムを満員にすることを愚直に続けていることが黒字化につながっていることは間違いない。満員を続けることができているのは、この節で述べてきたように圧倒的な地域貢献活動の賜物であるといえる。

図表 58 J1 クラブ経常利益率と売上高(2005年～2012年)



(出所) Jリーグウェブサイトより筆者作成

図表 59 J1 ホームタウン(HT)、観客動員数と収容率(2012年)

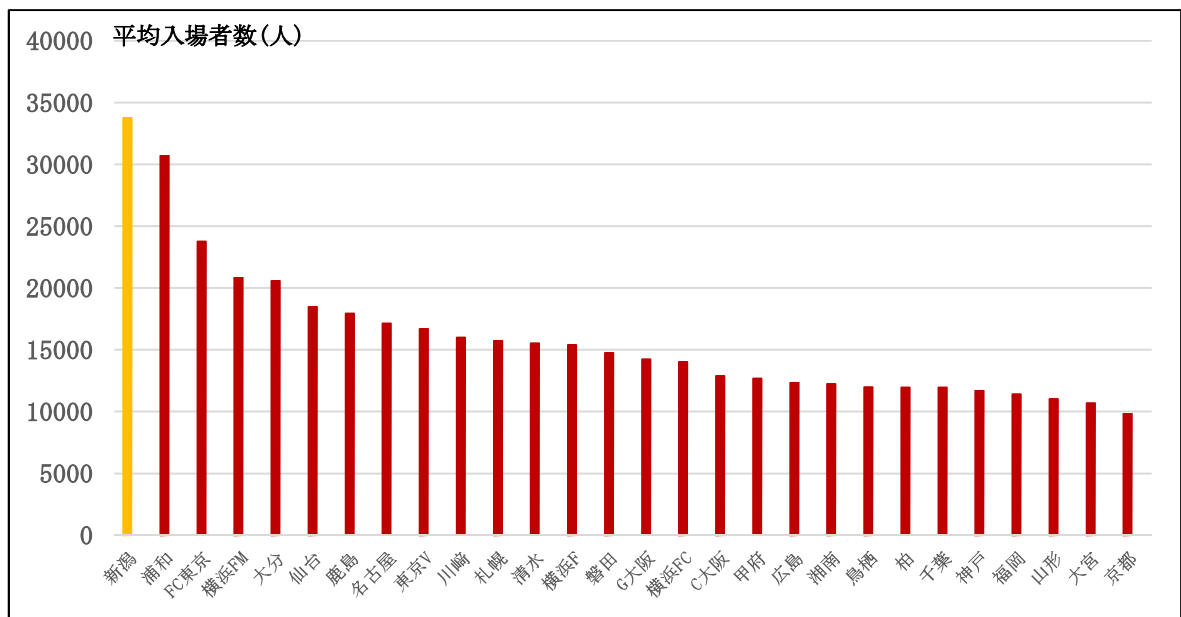
チーム	HT人口	収容数	観客数	観客平均	試合数	HT人口比	収容率
川崎	1,438,627	351,781	302,719	17,807	17	21.0	86.1
仙台	1,063,608	334,798	282,200	16,600	17	26.5	84.3
G大阪	1,382,125	357,000	251,232	14,778	17	18.2	70.4
柏	404,906	338,683	234,064	13,768	17	57.8	69.1
清水	711,290	375,385	257,054	15,121	17	36.1	68.5
大宮	1,245,326	265,000	180,831	10,637	17	14.5	68.2
磐田	171,539	329,253	223,071	13,122	17	130.0	67.8
新潟	824,958	719,100	425,309	25,018	17	51.6	59.1
浦和	1,245,326	1,082,900	622,772	36,634	17	50.0	57.5
C大阪	2,736,924	507,500	287,524	16,913	17	10.5	56.7
名古屋	2,688,661	520,000	291,632	17,155	17	10.8	56.1
鳥栖	70,955	393,860	203,844	11,991	17	287.3	51.8
FC東京	13,218,571	853,744	407,243	23,955	17	3.1	47.7
神戸	1,540,350	527,112	248,853	14,638	17	16.2	47.2
鹿島	278,928	692,376	261,484	15,381	17	93.7	37.8
横浜FM	4,106,793	1,058,940	390,078	22,946	17	9.5	36.8
札幌	1,929,905	554,875	204,141	12,008	17	10.6	36.8
広島	1,182,403	850,000	301,249	17,721	17	25.5	35.4
平均	2,013,400	561,795	298,628	17,566	17	48.5	57.6

(出所) Jリーグウェブサイト、総務省ウェブサイトより筆者作成

#### 第四節 アルビレックス新潟

アルビレックス新潟は裏日本といわれてきた新潟を活性化させる為、無料チケットを配布してスタジアムを満員にする戦略を実行してきた。その成果は図表 60 のとおり 93 年開幕以降 J1 在籍時における平均入場者数では新潟は Jクラブトップの 33,764 人までになった。

図表 60 J1 在籍時の平均入場者数(1993 年～2012 年)



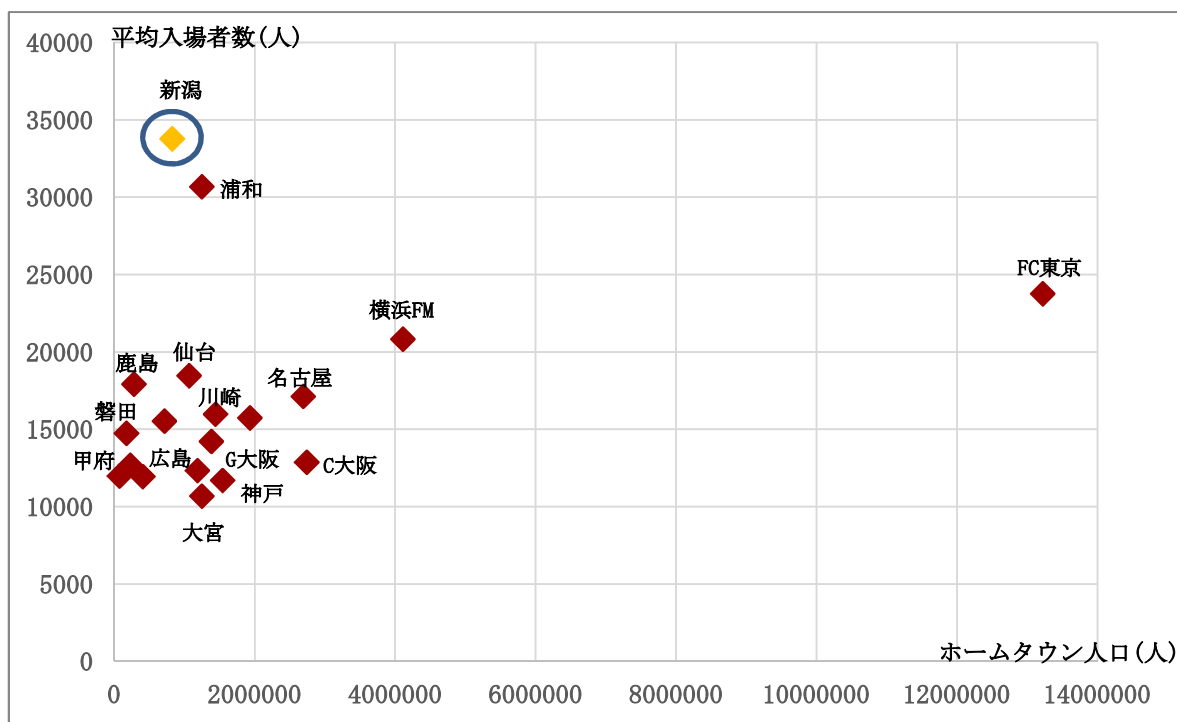
(出所) Jリーグウェブサイトより筆者作成

新潟はただ単に入場者数が多いというクラブではない。冬は雪が積もりサッカーの環境に適しているとはいえない土地柄、マーケット人口から他のクラブと比べると尚更その入場者数の多さに驚がされる。

図表 61 は平均入場者数（1993 年～2012 年）とホームタウン人口（2012 年）である。新潟のポジションは左上に位置している。ホームタウン人口の少ない規模に対して入場者数がダントツに多い。決して恵まれているとはいえないマーケットの中で Jクラブトップの集客力は無料チケットだけの力では決してない。地域社会との深い結びつきからクラブを愛してもらえただけの地域貢献活動を愚直にやってきた結果である。



図表 61 平均入場者数(1993年～2012年)とホームタウン人口(2012年)



(出所) Jリーグウェブサイト、総務省ウェブサイトより筆者作成

## 第一項 営業外収益

アルビレックス新潟の損益計算書で他の J クラブと比較し特徴的な項目は営業外収益である。他の J クラブよりも圧倒的に数字が高い。理由は後援会収入を営業外収益に経常しているのが原因である。営業利益段階では赤字で経常利益段階で黒字になっているのは後援会収入が起因しているからである。

実際は営業収益なのだが後援会組織はクラブとは別組織、任意団体であり独立採算にしている。寄付をして頂いている実情で営業外収益にしているのである。営業外収益を後援会収入であげているのは他のクラブには見られなかった。こういう仕組みを新潟はつくったのである。組織化しているので営業外収益となる。会社が後援会をつくっていたら営業収益となるが、別組織にすることで新潟というクラブは皆さんのお陰で活動できているんですよと堂々といえる関係になる。後援会の寄付で選手も強化できているし、それは自らの貢献なんだと自覚してもらえる。

経常利益からみたらほぼ黒字が続いている状態であり、クラブは収益化に成功しているこ

とになる。適正な経常利益を維持しながら最大限のチーム作りを強化をしており特別大きな利益を出す経営をしているわけではなく、規模に最適な運営を行っているのである。

よって特段な資金調達、ファイナンスの必要もなくクラブハウスや寮を作る時に若干の借入はあったがほぼ無借金状態であり財務状況は至って良好である。

## 第二項 入場者数

Jクラブ全体的な傾向と同じく、新潟は05年をピークに入場者数が減少してきている。要因は3つあげられる。1つ目は02年にワールドカップが地元で開催され、かつJ1リーグに昇格し当時の新潟県民からすると今までにない盛り上がりや新しい感動に包まれていたがそれに慣れてしまった面がある。次なるステージとしてはJ1リーグで優勝することになるが、なかなか優勝にからめない状況であり観客にとってはエキサイティングな状況にない現状が入場者数の減少につながっている。

2つ目に入場者数減少の要因としてJリーグの放映権主にスカパーになったことがあげられる。新潟はスカパーの加盟率が最も高い地域である。要は自宅で試合を観戦するようになったことが影響している。スカパーにとれば良い顧客になるが、クラブからすれば経営には大打撃である。具体的には世帯構成で今まで家族、夫婦などで観戦にスタジアムに足を運んでいたのが夫婦であれば片方が観戦に行かなくなれば自宅でテレビ観戦となってしまふ。放映と観客動員の関係として難しい面があるが、世代交代が進み新しい顧客を掘りおこしきれていない面があげられる。

3つ目はスタッフの人材育成である。近年加入したスタッフの意識としては満員が当たり前前の状況の中で入社してきている。観客が来て当たり前という間違った意識となり、営業努力について怠ってきた面があげられる。クラブは地域の人と共に育てていくことを基本としている。地域の人との縁をクラブとつなげることが基本なのである。エンターテインメントとしての視点だけでは駄目なのである。その点スタッフの人材育成が観客動員数の伸びと比例して追いついていけなかった、人材を育てきれていない部分があった。よって後援会も増やせてない状況である。創設者である池田会長と社長交代し色々な現象の中で現在立て直し少しづつ新しい芽が出てきている。物事は人であることを信条としているカリスマ性のある池田会長の後継者の育成が今後の新潟の課題である。

### 第三項 世界的なスポンサー

クラブ経営として経常黒字であれば問題はない。クラブを存続させることが何よりも大事で、黒字でなければ当然存続できない。どんな事業であれ社会的事業でも赤字は悪である。黒字経営が一つのベースとなる。

勝ち負けは色々なファクターが絡んでくるので負け続けても観客が減らずにサポーターを増やし育てあげれば成功といえる。良いファクターがあつて、クラブの勝利を最大化できることはあるかもしれないが常に観客を満員にすることがクラブの成功なのである。

新潟には以前マイクロソフト社がスポンサーについていた。スタジアムを満員にすることで世界的トップクラスの IT 企業がスポンサーにつくのである。スポンサードすることで新潟のサポーターと共に盛り上がるということ、日本へのマーケティングということでマイクロソフト社は出資をした。スタジアムを満員にすることでナショナルブランドがスポンサーにつくことを新潟は証明したのである。

具体的にマイクロソフト社はインターネットポータルサイト MSN を日本に普及させるための戦略として新潟に興味をもった背景がある。新潟のサポーターと一緒に盛り上げる為、いかにコラボレーションできるかという点があつた。結局 MSN 自体が最終的に撤退し日本戦略がうまくいかなかった。ヤフーやグーグルにポータルサイトとしては負けた結果となり結局新潟のスポンサーからも撤退した。新潟はメディアにも出て露出度も高く、新潟の地域密着活動にマイクロソフトの日本国内責任者は興味をもち本社の了解をとったと思われる。それは新潟へ広告掲載することでもたらす良い影響で本社に説明するだけの資料があつたからである。スタジアムを満員にすることで地方の小クラブから世界展開できる可能性のある好事例である。

極端に言えば入場料収入が 0 で無料チケットで満員になることで広告、放映の価値が生まれ注目度を高くすることでスポンサー料を獲得するという戦略は理にかなっている。本来、チケットを無料にすると価値が落ちリピーターとなるのが難しくなるケースが大半である。新潟は無料チケットを配布するにも工夫を凝らしチケットの価値を落とさずに入場者数を保ち続けているところが今までの無料チケット戦略とは違い結果を残している点である。

### 第四項 地域密着活動

弱くても人気があるチームといえばプロ野球で代表的な例では阪神タイガースである。Jクラブでは昔の浦和レッズが代表的である。クラブが強いことと収入の拡大は比例しない。クラブ経営は勝ち負けで収支が成り立つということではない。地域の人と「我がクラブ」と誇れるような関係作りをすること。地域の人とクラブとの関わりとしては、自分の人生との関わりとして地元のクラブが成り立つようにすることが重要である。クラブが自分の体の一部なんだと思ってもらえる仕組みを作ることである。例え負け続けても応援してもらえる関係である。負け続けて見るのも嫌だという時もあるが、自分の体の一部なんだという関係をつくるのが我がクラブという誇りとなり応援し続けてもらえる関係になる。

Jクラブで特にJ1クラブは大企業をバックに無理やり地域密着におとしてきている部分がある。それでは企業主導でクラブ経営はうまくいかない。新潟では大企業もなく、皆で支えて作りあげようという歴史を積み上げてきているのである。結果大企業がつかなかったというのが正解だろうが、うまく存続させていくことが大事なのである。

あるヨーロッパのクラブのサポーターで70前後の老夫婦がいた。シーズンチケットは我が家の宝物だという。100年以上3代~4代買い続けている。ファミリーがシーズンチケットを保有し続けることで、クラブとの歴史がつながり刻まれていくのである。チケットが宝だと言わせるまでの関係をクラブは作ってきたのである。我が家とクラブの関係が誇りという関係である。

新潟にもそういう関係が早くも芽生えてきている。12年シーズンはJ1リーグから降格寸前までいった。降格がかかった最終試合開始前、選手が入場するバスに3,000人のサポーターが待ち構え合唱し選手を鼓舞するシーンがあった。こういう関係までなると選手は感動せざるをえなくなる。自分達を支えてくれるサポーター達を悲しませてはいけないと選手に気持ちが入る。一本の柱が入りサポーターと共に感情移入するようになるのである。

地域との徹底した繋がりを持つ関係になれば予算がなくてもJ1リーグに所属し続けることができるのである。結果的にクラブは奇跡的にJ1リーグに残留できた。前年J1リーグに残留争いをしていたクラブが翌シーズンは7位と躍進するまでになった。選手と地域の人とは家族的な付き合いまでになる。年配の女性からすれば選手は自分の子供みたいなものである。まさにアルビレックスファミリーというまでになるのである。

これはまさにリーズナルイノベーションといえる。地域からイノベーションが起こるといふことはこういう部分から起因するのである。イノベーションは地域性がすごくあることと関係性が強い。シリコンバレーも技術だけで発展した地域ではない。技術が全く関係な

ということではないが最後には技術がなくてもイノベーションが起こるメカニズムがある。イノベーションはどこ地域でも起こそうと思えば起こせる。

新潟の背景として地方は中央集権の中でマイナーな位置付けとされ、裏日本といわれ新潟に誇りをもつというイメージが全くなかった。明治以降ずっとそういうイメージが続いてきていた。新潟出身ですか、と可哀想な顔をされることは何かおかしいと感じていた。そういう時に我がクラブをもてるというJリーグからチャンスがきたのである。

欧州では地域が連動して国をつくっている。日本は中央集権で県も出先機関になり、国が全部吸い上げている状態ではどんどん国がおかしくなる。欧州は国よりも地域、そういう意味でEUも簡単にできるのである。国は関係なく、地域の文化というのは固有なのである。クラブが成功しているところは連邦制、地域の独立性が高いということがわかる。ワインやお酒なども同じ例である。

そういう意味で新潟は非常に徹底とした地域密着によって成功したクラブなのである。

## 第五項 クラブ経営とは人

クラブ経営として最終的には経営者の問題にいきつく。物事は人で決まる。難しいマーケットである甲府や鳥栖がエリア人口でも少ないのに何故黒字なのか。要は経営者のリーダーシップになる。

クラブ経営で成功する上でマーケットや人口の問題ではない。クラブ経営する上で問われる経営者の資質とは、よくいわれている経営の王道でありどんな分野でも同じ資質が問われることになる。経営で失敗する成功する経営者の一般的なファクターは決まっている。知恵を出して戦略戦術を語ること。入りを図って出を抑えること、それしかなく他に秘訣があるわけでもない。経費を抑えるにも一時的にどんどんと削っていくと続かない。サポートする人達には思いをもって経費削減に協力してもらうようにする。例えば地元のクリーニング店が選手の洗濯代を持つことが誇りとなるように。

市場というのは地域が存在する。地域のクラブを応援する。エンターテイメントという要素だけでは入場者数を維持することはできない。どのクラブにも地元のクラブというキーワードがある。市場は限られている。新潟にわざわざ北海道から来るのか、沖縄から来るのかということそれは来ない。地域の中でエンターテイメントで面白くさせることが重要なのである。エンターテイメントということだけで誤魔化されてはいけない。踊りをやって

試合を観るだけでは決して面白くはない。地元のクラブを愛することで騒ぐことを演出していかなければならない。エンターテインメントだけでは続いていかない。現代の世の中には娯楽は他にたくさんある。

クラブは地域の人々の人生との関係、自分が生きるという場、エキサイティングな場をつくっている。アメリカのスポーツの成り立ちとして世界中から様々な人種・宗教をもった人々がいる中、地域をマネジメントする為にスポーツの効力を利用しているところがある。よって地域をマネジメントする為にスポーツクラブを地域に誘致するのである。勝った負けたで様々な人種がハイタッチする、スポーツ以外のところで普通は絶対にありえないことである。スタジアムに来れば皆ハイタッチする。優勝しようものなら人種を超えて皆涙を流す。それがスポーツの力であり、そういうことを皆熟知してわかっている。そこをベースにエンターテインメント化をしているのである。地域をマネジメントしているのである。そしてクラブのオーナーになることが究極のプライドになるのである。

クラブは入場料収入を安定化させるため、スタジアムを満員にする。そうすることでスポンサーがつく、ナショナルブランドがつく可能性も出てくる。地域の人達を満員にすることで地元の企業はスタジアムに広告の看板を掲載するようになる。地元の企業がスタジアムに広告宣伝の看板を出すということは企業の宣伝という位置付けで出していない。地域貢献という位置付けで出しているのである。一例であるが、うちの会社がやっと看板を出してくれたという従業員の誇りとなりモチベーションとなることがあった。うちの会社の看板が出ているよと、一番喜んだのは従業員で会社へのロイヤリティが高くなったという一面があった。決して費用対効果というのは期待してはいなく、お金には換算できない部分がある。従業員のロイヤリティが高まるというのは企業にとっては広告宣伝以上に価値大きいかもしれない。

サポーター同士仲間と一緒に支えている、関わっているという意識が大事である。だから3,000人が選手を出迎え皆泣くのである。

新潟は海外にも展開している。プロクラブはシンガポールに8年前から設立し黒字化している。最近カンボジアにもクラブを作った。Jリーグはようやく東南アジアに進出しているが、新潟は10年前から進出していた。バルセロナにもアマチュアクラブをもち、他のスポーツではバスケットボールから野球までまさに地域の総合型スポーツ組織として確立させている日本で唯一成功しているクラブなのである。それを可能にしたのは圧倒的なリーダーシップを発揮した池田弘会長の「人」を大切にされた経営なのである。

図表 62 アルビレックス新潟 損益計算書(2005年~2012年)

	(百万円)								
項目	05	06	07	08	09	10	11	12	平均
営業収益	2,639	2,793	2,661	2,590	2,418	2,216	2,227	2,405	2,494
前期比(%)		5.8	-4.7	-2.7	-6.6	-8.4	0.5	8.0	-1.2
J1平均	3,084	3,019	3,267	3,451	3,301	3,030	2,912	3,152	3,152
前期比(%)	4.4	-2.1	8.2	5.6	-4.3	-8.2	-3.9	8.2	1.0
広告料収入	840	960	977	950	853	843	919	941	910
前期比(%)		14.3	1.8	-2.8	-10.2	-1.2	9.0	2.4	1.9
J1平均	1,375	1,439	1,510	1,487	1,491	1,354	1,313	1,398	1,421
前期比(%)	9.2	4.7	4.9	-1.5	0.2	-9.2	-3.0	6.5	1.5
入場料収入	1,185	994	906	831	822	770	701	661	859
前期比(%)		-16.1	-8.9	-8.3	-1.1	-6.3	-9.0	-5.7	-7.9
J1平均	641	636	689	707	697	682	606	663	665
前期比(%)	3.3	-0.8	8.2	2.6	-1.4	-2.1	-11.2	9.6	1.0
Jリーグ配分金	266	241	277	245	229	224	219	220	240
前期比(%)		-9.4	14.9	-11.6	-6.5	-2.2	-2.2	0.5	-2.4
J1平均	333	314	336	322	284	290	229	227	292
前期比(%)	-13.1	-5.7	7.1	-4.1	-12.0	2.1	-20.9	-0.8	-5.9
アカデミー関連収入							118	137	128
J1平均							139	169	154
その他収入	348	598	501	564	514	379	270	446	453
前期比(%)		71.8	-16.2	12.6	-8.9	-26.3	-28.8	65.2	9.9
J1平均	721	630	732	935	829	705	625	694	734
前期比(%)	4.2	-12.7	16.2	27.7	-11.3	-15.0	-11.3	11.0	1.1
営業費用	2,682	2,857	2,953	2,720	2,470	2,341	2,270	2,450	2,593
前期比(%)		6.5	3.4	-7.9	-9.2	-5.2	-3.0	7.9	-1.1
J1平均	3,144	3,064	3,255	3,462	3,335	3,071	2,921	3,150	3,175
前期比(%)	6.4	-2.5	6.2	6.4	-3.7	-7.9	-4.9	7.8	1.0
事業費	1,978	2,169	2,272	2,132	1,975	1,850			2,063
J1平均	2,592	2,481	2,684	2,857	2,759	2,524			2,649
選手・チームスタッフ人件費	1,269	1,248	1,374	1,208	1,038	910	809	940	1,100
前期比(%)		-1.7	10.1	-12.1	-14.1	-12.3	-11.1	16.2	-3.6
J1平均	1,564	1,445	1,533	1,656	1,621	1,424	1,345	1,407	1,499
前期比(%)	14.2	-7.6	6.0	8.0	-2.1	-12.2	-5.6	4.7	0.7
試合関連経費							276	281	279
J1平均							251	272	261
トップチーム運営経費							256	282	269
J1平均							264	297	281
アカデミー運営経費							117	122	120
J1平均							97	118	108
女子チーム運営経費							26	34	30
J1平均							5	7	6
販売費および一般管理費							786	791	789
J1平均							959	1,050	1,004
一般管理費	704	688	681	588	495	491			608
J1平均	551	583	571	605	576	547			572
営業利益	-43	-64	-292	-130	-52	-125	-43	-45	-99
前期比(%)		-48.8	-356.3	55.5	60.0	-140.4	65.6	-4.7	-52.7
J1平均	-60	-45	11	-11	-34	-41	-9	2	-23
前期比(%)	-5,850.0	24.2	125.2	-199.0	-200.5	-20.5	77.4	116.9	-740.8
営業外収益							131	134	133
J1平均							26	31	29
営業外費用							9.0	10.0	10
J1平均							14	7	11
経常利益	85	33	-198	-45	66	5	79	79	13
前期比(%)		-61.2	-700.0	77.3	246.7	-92.4	1,480.0	0.0	135.8
J1平均	-31	-35	56	2	-46	-31	3	26	-7
前期比(%)		-13.8	257.7	-95.9	-2,114.6	33.4	109.8	753.7	-152.8
特別利益							0	0	0
J1平均							6	0	3
特別損失							0	0	0
J1平均							14	20	17
税引き前当期純利益							79	79	79
J1平均							-5	6	0
法人税および住民税							7	35	21
J1平均							15	16	16
当期純利益(損失)	65	10	-202	-46	89	4	72	44	5
前期比(%)		-84.6	-2,120.0	77.2	293.5	-95.5	1,700.0	-38.9	-38.3
J1平均	-67.9	-74.5	7.8	-36.7	-101.2	-41.0	-20.1	-10.6	-43
前期比(%)		-9.7	110.4	-571.4	-175.9	59.5	50.9	47.5	-69.8

(出所) Jリーグウェブサイトより筆者作成

図表 63 アルビレックス新潟 貸借対照表(2005年～2012年)

	05	06	07	08	09	10	11	12	平均
流動資産							580	605	593
J1平均							527	632	580
固定資産							342	365	354
J1平均							498	542	520
資産の部 合計	1,293	1,304	1,145	1,043	1,007	897	922	970	1,073
前期比(%)		0.9	-12.2	-8.9	-3.5	-10.9	2.8	5.2	-3.8
J1平均	1,325	1,070	1,181	1,242	1,075	988	1,025	1,174	1,135
前期比(%)		-19.2	10.3	5.2	-13.5	-8.1	3.8	14.5	-1.0
流動負債							458	482	470
J1平均							593	633	613
固定負債							83	63	73
J1平均							171	238	205
負債の部 合計	839	839	882	827	702	587	541	545	720
前期比(%)		0.0	5.1	-6.2	-15.1	-16.4	-7.8	0.7	-5.7
J1平均	1111	785	878	989	856	728	764	872	873
前期比(%)		-29.3	11.8	12.6	-13.4	-14.9	4.9	14.1	-2.0
資本金	712	712	712	712	712	712	712	712	712
前期比(%)		0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
J1平均	440	660	487	589	687	707	452	461	560
前期比(%)		50.2	-26.2	20.9	16.6	2.9	-36.1	2.0	4.3
資本準備金等							0	0	0
J1平均							117	134	126
繰越利益剰余金	-259	-247	-450	-496	-408	-403	-331	-287	-360
前期比(%)		4.6	-82.2	-10.2	17.7	1.2	17.9	13.3	-5.4
J1平均	-193	-409	-243	-394	-548	-513	-308	-293	-363
前期比(%)		-112.1	40.6	-62.1	-39.2	6.4	39.9	5.0	-17.3
資本(純資産)の部 合計	454	464	262	216	305	309	381	425	352
前期比(%)		2.2	-43.5	-17.6	41.2	1.3	23.3	11.5	2.6
J1平均	213	284	302	253	219	259	261	302	262
前期比(%)		33.3	6.1	-16.2	-13.6	18.6	0.6	15.9	6.4

(出所) Jリーグウェブサイトより筆者作成

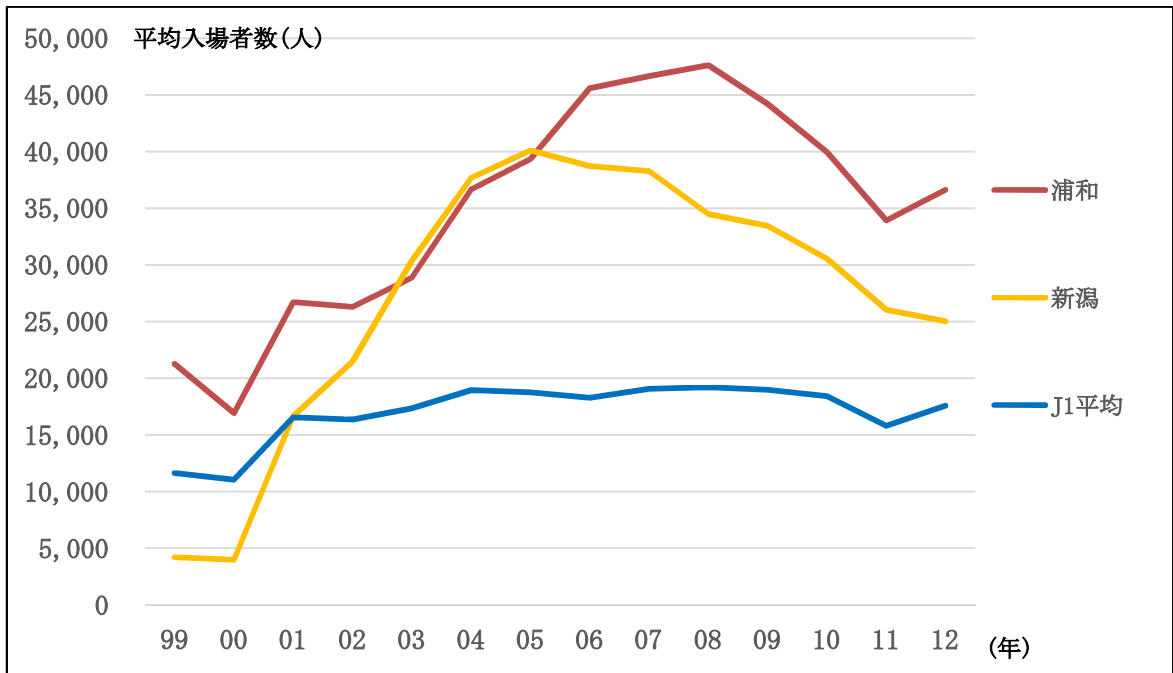
図表 64 アルビレックス新潟 入場者分析(1999年～2012年)

Division	J2					J1									平均 (直近8年)	
	99	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12		
ホーム試合数	18	20	22	22	22	15	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17.0
平均入場者数(人)	4,211	4,007	16,659	21,478	30,339	37,689	40,114	38,709	38,276	34,490	33,446	30,542	26,049	25,018	32,362	32,362
前年比(%)		-4.8	315.8	28.9	41.3	24.2	6.4	-3.5	-1.1	-9.9	-3.0	-8.7	-14.7	-4.0	-6.4	-6.4
浦和レッズ	21,276	16,923	26,720	26,296	28,855	36,660	39,357	45,573	46,667	47,609	44,210	39,941	33,910	36,634	42,078	42,078
前年比(%)		-20.5	57.9	-1.6	9.7	27.0	7.4	15.8	2.4	2.0	-7.1	-9.7	-15.1	8.0	-0.5	-0.5
J1リーグ	11,658	11,065	16,548	16,368	17,351	18,965	18,765	18,292	19,066	19,202	18,985	18,428	15,797	17,566	18,191	18,191
前年比(%)		-5.1	49.6	-1.1	6.0	9.3	-1.1	-2.5	4.2	0.7	-1.1	-2.9	-14.3	11.2	-0.7	-0.7
入場料収入(百万円)							1,185	994	906	831	822	770	701	661	859	859
前年比(%)																
浦和レッズ							1,949	2,531	3,008	2,866	2,461	2,249	1,918	1,988	2,371	2,371
前年比(%)																
J1リーグ平均							641	636	689	707	697	682	606	663	665	665
前年比(%)																
入場料/人(円)							1,738	1,511	1,392	1,417	1,446	1,483	1,583	1,554	1,515	1,515
前年比(%)																
浦和レッズ							2,913	3,267	3,792	3,541	3,275	3,312	3,327	3,192	3,327	3,327
前年比(%)																
J1リーグ							2,010	2,046	2,125	2,165	2,159	2,177	2,255	2,222	2,145	2,145
前年比(%)																

(出所) Jリーグウェブサイトより筆者作成



図表 65 新潟、浦和、J1 平均入場者数推移(1999 年～2012 年)



(出所) Jリーグウェブサイトより筆者作成

## 第五節 サンフレッチェ広島

13年の日本のプロスポーツシーンとして、まずプロ野球の東北楽天ゴールデンイーグルスの優勝があげられる。その立役者である社長の立花陽三氏は証券会社出身で異色の経営者として注目された。Jリーグではサンフレッチェ広島の二連覇という快挙が成し遂げられたが、やはり立役者の社長は証券会社出身であり小谷野薫氏である。

両者の共通点としては親会社から出向してきたわけでもなく、スポーツ業界で実績をあげた訳でもなく、全くの異業種から転職し見事仕事をやり遂げたということである。

小谷野社長の経歴は開成高等学校、東京大学、ニューヨーク大学経営大学院修了。85年に野村総合研究所に入社。野村ワッサースタイン・ペレラへの出向を経て99年に日興シティグループ証券に移り通信メディア・テクノロジー（TMT）を担当。国内ではTMTの第一人者。05年にはクレディ・スイス・ファースト・ボストン証券に入社、M&A本部長。クレディ・スイス時にファイナンシャルアドバイザーとしてエディオンを担当した縁から13年1月にサンフレッチェ広島の社長に就任し見事就任一年目で優勝を遂げた。

証券会社出身の小谷野社長へのインタビューを元にファイナンスの観点からクラブ経営の分析をすると共に、今後のクラブ経営の可能性を考察することにする。

### 第一項 連覇の要因

13年サンフレッチェ広島はJクラブの中で4クラブ目の連覇を達成した。クラブの予算はJ1クラブの平均とほぼ同等であり、突出したスター選手は存在していない。ほぼ毎年クラブの中心選手が他クラブへ移籍していった中、近年クラブの飛躍は目を見張るものがある。

成功の要因としてあげられるのが、経営の安定化である。一時期クラブ経営は危機的な状況まで陥ったが地元の企業が支援し近年経営が安定してきた。地元企業のエディオン、マツダなど主要な株主が支え、無理な選手補強にはしることなく身の丈経営で的確な人事戦略が功を奏しているのである

もう一つの要因がクラブの一環した育成理念である。ユースチームの育成に定評があり、アカデミー出身の選手がトップチームで活躍している選手数も多い。トップチームに昇格してもすぐに活躍順応ができるようにユース世代から一環した育成で成功している。地元

の高校とも提携し徹底した育成が、無理な補強をしなくても良いように結果的に経営を助けていることになっている。主力が他のクラブへ移籍しても次から次へと新しい戦力が台頭してきている。

## 第二項 広島地域性

広島にはプロ野球も存在しているようにスポーツが盛んな地域である。サッカー自体も昔から名門校が存在し全国クラスの強豪チームが多い。中国地方の中では抜き出ておりクラブを支える体制が地域で確立されている。

しかし、クラブの環境は決して抜群に良いというわけではない。エディオンスタジアムは広島を中心街から離れており、アクセスは決して良いというわけではない。天候によってはお客様の来場は極端に減ることが多い。よってスタジアムのキャパシティに対する入場者数は決して多いほうではない。現在中心街にサッカー専用スタジアムを建設する動きが出てきている。現在入場料収入は約5億円であるが、収入を伸ばしていくためにはどうしても専用のスタジアムの建設は必要となってくる。

広島という街の一体感、まとまりは日本の地域の中では際立っている。歓楽街は一つのエリアで約6,000もの店が連ねており、一つのエリア内での店舗数では日本で一番大きい規模である。街がコンパクトにまとまっているのと同じくプロスポーツクラブの運営においてもまとまりが出ている。

Jクラブの経営とは街作りである。経営する上でスポンサーの支援、サポーターの支えなどまとまりやすい環境が頑強な経営基盤つながる。広島の街はクラブ経営において優れた環境であるといえる。

## 第三項 クラブ経営としてのファイナンス

Jクラブの資金調達戦略は具体的にはリスクに合わせてキャッシュマネジメントを前提に行っており間接金融が主体である。負債比率や自己資本比率で地元の金融機関（サンフレッチェ広島は広島銀行）に文句を言われぬ程度で財務の安定を保つことが必要となる。

Jリーグのクラブ経営において安定的に最も収益に貢献するのは企業からのスポンサー収入が寄与する。広島は12年の決算概算で売上が約31億円、エディオン、マツダなど

からのスポンサー収入約 14 億円、入場料収入約 5 億円、リーグ分配が約 3 億円、その他収入となっている。各項目は J1 リーグ平均とほぼ同等である。売上の半数がスポンサー収入であるので、この部分をいかに崩さずに運営していくかが鍵となる。

公募増資や CB・WB 等他の多様なエクイティファイナンスは頻繁にできる規模ではない。J リーグが開幕してから 20 億円を超える累積赤字を出しており、13 年から開始するクラブライセンス制度に対応するため資本金約 21 億円を 99%減資し累積赤字解消にあて更に約 2 億円の第三者割当増資を実行した。エクイティファイナンスという観点から通常は難しいのであるが広島存続の為に株主に頼んでお願いにまわった経緯である。

クラブ経営の特徴として無配・譲渡制限付等からコーポレートファイナンスの投資理論では投資対象にならない。キャッシュフローがプラスになると選手補強に資金を使うことになる。株主は配当を期待するというよりも勝利を期待するので余剰資金が出るとそれを配当に還元するのではなく選手に投資を行うのである。よってクラブライセンス制度に抵触しないように 1 年か 2 年は赤字が出る程度に時には大胆な選手補強をしながら下位のディビジョンに降格しないようにバランスを取ることが求められる。

例に出すと FC 東京は 10 年 3 億円の黒字を出しながらも J2 に降格している。コーポレートファイナンス上は良いが、黒字の部分は選手補強に抛出し降格は逃れるべきであった。降格しないように黒字を出来る限り保ちながら経営することが必要である。

降格のないリーグだとファイナンスの計算がある程度成り立つ。広島カープが 30 何年間も黒字を保っているのは降格がないからであり良好な経営が保てるからである。昇降格があるリーグではイーブンでやっていくことが望まれる。

海外のクラブの金持ちオーナーに関しては金儲けでクラブを経営していない。イングランド・プレミアリーグでチェルシーFC のオーナーであるロマン・アブラモヴィッチも金持ちの道楽としてクラブを買っている面がある。よってクラブが投資対象とみるには無理がある。

銀行借入は地銀・信金からの借入れが多く広島銀行がメインバンクでその他に地元の地銀などとの関係がある。主要株主であるエディオンとマツダのメインバンクである三菱 UFJFG と三井住友 FG との関係もある。

短期・長期借入れどちらが多いかというと短期を減らし長期を増やしている。基本は長期で借入れてゆっくり手堅く返していくのがクラブ経営としては安定する。

主要株主であるエディオン、マツダ等のグループによるファイナンスに関してはグループ

としてはないが、経営危機の際エディオンからの借入が多少あったが近日中には完済される。マツダからは借入はない。逆にスポンサー収入を増やすよう依頼している。クラブはファイナンスカンパニーを作るほどの規模ではない。スタッフ 35 人、現場 30 人、普及スタッフ 20 人の約 100 人ほどの企業規模である。

自治体や個人からの借入はなく、株主としてなってもらっている。起債の実績は(公募債、私募債、仕組債等) 全くない。新しいスタジアム建設で、運営主体となっている団体が起債することになるがクラブとしてはない。

出資という形で自治体からの支援金があるが寄付も募金もない。後援会等の支援金は二つある。一つは選手が記録を更新したとき、表彰で金一封が送られる。二つ目は優勝した時や年末恒例で行っているスポンサーや株主との交流イベントがあり、支援金数百万程度となっている。

成功しているクラブと苦戦しているクラブの決定的な差はどこにあるのか。クラブの戦績と財務にわけて考えることができる。

戦績でいうと強化部と監督の方針に齟齬がないことである。選手の獲得ルート、方針などの確で明確になっていなければならない。そうすれば選手補強において資金の無駄使いには決してならない。広島はこの点で近年優れており優勝という結果につながっている。

財務でいうと赤字のクラブは不確実性の高い財務戦略を行っていることが原因である。天候、順位によってスポンサー収入が変化してくるので、良い部分の前提で予算を組んでしまうと間違ふ。当年赤字経常し、翌年急に資金を引き締めると余計に不安定にもなる。偶然性が高い経営となってしまう。翌年の動向はよく観察し身の丈経営が必要なのである。例でいうと甲府は J1 残留ギリギリのラインで黒字の経営をしている点ではバランスがとれていることになる。

ステークホルダーとの関係は非常に重要である。地元企業の序列に配慮しなければならない。例えば出資をお願いする時、声をかける順番などがそうである。学校訪問でも私立だけではなく公立の学校も同等に扱わなければならない。それだけクラブが公共性が高いということを意味している。例えばコカコーラウエストとスポンサー契約していれば地元名産の飲料を使ってくださいと依頼してきてもスポンサー企業をたてないといけないケースなどがでてくる。

クラブの職員の給料は地方公務員並みである。一度採用したら地方クラブの職員は大事にしなければならない。地方クラブは人材が豊富というわけではないので代わりがきかない

分、育成に重点をおかなければならない。株主であるエディオン、マツダからはそれぞれ1名派遣されてはいるが基本的にはプロパーの職員が業務執行に勤めている。

スポンサーからの出資は社会貢献の面もある。しかしながらクラブに出資することでスポンサー企業の価値も高まっていることは確かである。上場企業である限り費用対効果は求められるが、出資額はテレビCM料などに比べれば安いものでクラブへの出資は十分に費用対効果はあるといえる。

以上のファイナンスという観点から分析すると J クラブ程度の規模の経営を分析する上では、ファイナンスの観点というよりは地域論、ステークホルダー論で分析することが重要になる。コーポレートファイナンス論でプロスポーツを分析するには、スタジアム建設におけるプロジェクトファイナンスの観点から分析できるであろう。

#### 第四項 クラブの潜在力

現在の広島飛躍につながる改革を断行したのが久保会長である。エディオンの会長兼社長も兼ねながらクラブ経営に関与している。久保スポーツ財団を設立し地元のスポーツ活動にも貢献している。エディオンには女子陸上部、アーチェリー部も存在しスポーツに対して大変理解のある経営者である。

広島が経営危機であった時もクラブが J2 へ降格した時も支え続け様々な改革を行ってきた今日につながっている。久保会長やエディオンの山崎常務との縁から現在社長に就いたのが小谷野薫社長である。異業種からの人材を抜擢し見事クラブを更なるステージに飛躍させている。小谷野社長はその期待に見事応え経営を軌道にのせている。

クラブライセンス制度に向けて 99%減資など実行し財務的なアドバイザーとして広島の財務基盤を厚くしている。株主に対してクリーンな経営、手堅い経営を約束し実行に移している。

今後の広島の経営戦略として必要な事はいかにスタジアムを満員にするかがポイントとなってくる。街の中心街からアクセスが悪いとはいえ、スタジアムのキャパシティは5万人を誇る。二連覇した今のその半分も埋まることは多くない。年間チケットの保有者は初優勝時には4,500、現在5,000とその数は少ない。通常のクラブはレプリカユニフォームと年間チケット保有者の比率は1:1の割合なのであるが、広島はレプリカユニフォームの売上数10,000に対して年間チケットホルダーは5,000である。優勝記念選手のサイン付き

記念ユニフォームが一瞬に売れたり、社長のマスコットキャラクターのキーホルダーが完売したりと購買力は高いのだが、とにかくチケットが売れていないのが課題となっている。

プロスポーツクラブの経営の基本はスタジアムを満員にすることから始まる。確かに主要株主であり広告主であるエディオン、マツダとの関係を崩さずいかに良いリレーションを保つことが大事であり、地元の企業の配慮は重要である。しかし、企業の好不況や時代の移り変わりで経営状況は当然変化していく。セールスを強化しスタジアムを満員にするために専門のチケット販売員をおくべきである。サッカー専用のスタジアムではないとはいえ50,000人もキャパシティを誇る。毎試合満員にすることはセールス次第で可能なはずである。MLSのように年間チケットホルダーをキャパシティの75%販売する。現在の5,000から35,000まで増やせば更なる経営の安定化、強化につながる。その潜在力が広島という地域には十分に備えられているのである。

二連覇して比較的順調な今だからこそ改革を断行できる状況にある。地元の株主に配慮しながら片一方で新しいお客様を開拓していくことができれば日本でトップクラスのビッククラブになる可能性は高い。

図表 66 サンフレッチェ広島 損益計算書(2005年～2012年)

項目	(百万円)								
	05	06	07	08	09	10	11	12	平均
営業収益	2,304	2,267	2,626	2,287	2,728	2,605	2,676	3,176	2,584
前期比(%)		-1.6	15.8	-12.9	19.3	-4.5	2.7	18.7	5.4
J1平均	3,084	3,019	3,267	3,451	3,301	3,030	2,912	3,152	3,152
前期比(%)		-2.1	8.2	5.6	-4.3	-8.2	-3.9	8.2	0.5
広告料収入	1,276	1,192	1,193	1,191	1,364	1,231	1,439	1,406	1,287
前期比(%)		-6.6	0.1	-0.2	14.5	-9.8	16.9	-2.3	1.8
J1平均	1,375	1,439	1,510	1,487	1,491	1,354	1,313	1,398	1,421
前期比(%)		9.2	4.7	4.9	-1.5	0.2	-9.2	-3.0	6.5
入場料収入	346	379	438	428	545	560	458	551	463
前期比(%)		9.5	15.6	-2.3	27.3	2.8	-18.2	20.3	7.9
J1平均	641	636	689	707	697	682	606	663	665
前期比(%)		-0.8	8.2	2.6	-1.4	-2.1	-11.2	9.6	0.7
Jリーグ配分金	238	232	285	148	280	295	232	239	244
前期比(%)		-2.5	22.8	-48.1	89.2	5.4	-21.4	3.0	6.9
J1平均	333	314	336	322	284	290	229	227	292
前期比(%)		-5.7	7.1	-4.1	-12.0	2.1	-20.9	-0.8	-4.9
アカデミー関連収入							108	100	104
J1平均							139	169	154
その他収入	444	464	710	520	539	519	439	880	564
前期比(%)		4.5	53.0	-26.8	3.7	-3.7	-15.4	100.5	16.5
J1平均	721	630	732	935	829	705	625	694	734
前期比(%)		-12.7	16.2	27.7	-11.3	-15.0	-11.3	11.0	0.7
営業費用	2,473	2,765	2,567	2,534	2,708	2,853	2,671	2,949	2,690
前期比(%)		11.8	-7.2	-1.3	6.9	5.4	-6.4	10.4	2.8
J1平均	3,144	3,064	3,255	3,462	3,335	3,071	2,921	3,150	3,175
前期比(%)		-2.5	6.2	6.4	-3.7	-7.9	-4.9	7.8	0.2
事業費	1,871	2,298	2,081	2,102	2,263	2,385			2,167
J1平均	2,592	2,481	2,684	2,857	2,759	2,524			2,649
選手・チームスタッフ人件費	1,107	1,414	1,236	1,209	1,313	1,372	1,324	1,412	1,298
前期比(%)		27.7	-12.6	-2.2	8.6	4.5	-3.5	6.6	4.2
J1平均	1,564	1,445	1,533	1,656	1,621	1,424	1,345	1,407	1,499.4
前期比(%)		-7.6	6.0	8.0	-2.1	-12.2	-5.6	4.7	-1.2
試合関連経費							218	239	229
J1平均							251	272	261
トップチーム運営経費							250	254	252
J1平均							264	297	281
アカデミー運営経費							125	132	129
J1平均							97	118	108
女子チーム運営経費							0	0	0
J1平均							5	7	6
販売費および一般管理費							754	912	833
J1平均							959	1,050	1,004
一般管理費	602	467	486	432	445	468			483
J1平均	551	583	571	605	576	547			572
営業利益	-169	-498	59	-247	20	-248	5	227	-106
前期比(%)		-194.7	111.8	-518.6	108.1	-1,340.0	102.0	4,440.0	386.9
J1平均	-60	-45	11	-11	-34	-41	-9	2	-23
前期比(%)		24.2	125.2	-199.0	-200.5	-20.5	77.4	116.9	-10.9
営業外収益							4	11	8
J1平均							26	31	29
営業外費用							15	13	14
J1平均							14	7	11
経常利益	-164	-498	55	-254	24	-259	-6	225	-110
前期比(%)		-203.7	111.0	-561.8	109.4	-1,179.2	97.7	3,850.0	317.6
J1平均	-31	-35	56	2	-46	-31	3	26	-7
前期比(%)		-13.8	257.7	-95.9	-2,114.6	33.4	109.8	753.7	-152.8
特別利益							0	0	0
J1平均							6	0	3
特別損失							0	0	0
J1平均							14	20	17
税引き前当期純利益							-6	225	110
J1平均							-5	6	0
法人税および住民税							1	2	2
J1平均							15	16	16
当期純利益(損失)	-165	-500	53	-219	12	-265	-7	223	-109
前期比(%)		-203.0	110.6	-513.2	105.5	-2,308.3	97.4	3,285.7	82.1
J1平均	-67.9	-74.5	7.8	-36.7	-101.2	-41.0	-20.1	-10.6	-43
前期比(%)		-9.7	110.4	-571.4	-175.9	59.5	50.9	47.5	-69.8

(出所) Jリーグウェブサイトより筆者作成



図表 67 サンフレッチェ広島 貸借対照表(2005年～2012年)

	(百万円)								
	05	06	07	08	09	10	11	12	平均
流動資産							690	922	806
J1平均							527	632	580
固定資産							272	281	277
J1平均							498	542	520
資産の部 合計	931	610	1,088	810	786	977	1,489	1,835	1,066
前期比(%)		-34.5	78.4	-25.6	-3.0	24.3	52.4	23.2	16.5
J1平均	1,325	1,070	1,181	1,242	1,075	988	1,025	1,174	1,135
前期比(%)		-19.2	10.3	5.2	-13.5	-8.1	3.8	14.5	-1.0
流動負債							821	461	641
J1平均							593	633	613
固定負債							68	247	158
J1平均							171	238	205
負債の部 合計	431	610	535	476	440	896	1,482	1,341	776
前期比(%)		41.5	-12.3	-11.0	-7.6	103.6	65.4	-9.5	24.3
J1平均	1111	785	878	989	856	728	764	872	873
前期比(%)		-29.3	11.8	12.6	-13.4	-14.9	4.9	14.1	-2.0
資本金	1,610	1,610	2,110	2,110	2,110	2,110	2,110	220	1,749
前期比(%)		0.0	31.1	0.0	0.0	0.0	0.0	-89.6	-8.4
J1平均	440	660	487	589	687	707	452	461	560
前期比(%)		50.2	-26.2	20.9	16.6	2.9	-36.1	2.0	4.3
資本準備金等							0	52	26
J1平均							117	134	126
繰越利益剰余金	-1,110	-1,609	-1,556	-1,776	-1,764	-2,029	-2,037	223	-1,457
前期比(%)		-45.0	3.3	-14.1	0.7	-15.0	-0.4	110.9	5.8
J1平均	-193	-409	-243	-394	-548	-513	-308	-293	-363
前期比(%)		-112.1	40.6	-62.1	-39.2	6.4	39.9	5.0	-17
資本(純資産)の部 合計	500	0	553	334	346	80	606	1,002	428
前期比(%)		-100.0	#DIV/0!	-39.6	3.6	-76.9	657.4	65.4	#DIV/0!
J1平均	213	284	302	253	219	259	261	302	262
前期比(%)		33.3	6.1	-16.2	-13.6	18.6	0.6	15.9	6.4

(出所) Jリーグウェブサイトより筆者作成

## 第5章 結論

プロスポーツクラブ、特に J リーグの将来を考える上で様々な事例・データを収集し比較分析をした。一般的に華やかにマスコミで報道されている状況と、現実のクラブ経営の状況と内容は一致しているのかどうか。間違っている解釈の部分が相当あるのではないかと考察してみた。結果的にそれなりの結論を得られた。

高い年俵で能力のある選手を獲得することはクラブ経営の成功には直接つながらない。むしろリスクにつながるケースが多い。プロスポーツクラブの経営は利益についての考え方が一般企業と若干異なる面がある。しかし事例研究から見る限り一般企業が通常経営している状況と大きな違いはないことがわかった。

プロスポーツの業界だからといって特別な論理哲学があるわけではない。この点が大きなポイントである。特別な経営手法、経営政策をもっているとは思えない。当初考えてた仮説と結論が違っているところが面白い。特別なファクターが見つかるかどうか様々な角度から価値を分析し試みたが特別な説明要素が見つからなかった。

その事を前提にして、事例研究における 5 つのプロスポーツの成功クラブを個別に探ってみても特別な説明要素はなかった。他の業界の例としてあげると証券業でいえば野村証券がなぜ強いのかと近い議論になる。優秀なアナリストを獲得したからといって会社が成功するわけではない。地道で強固な営業基盤であるリテール部門の営業力が強いから野村証券は成功している。自動車業界でいえば派手なレーシングカーを製造している会社が成功しているわけではなく、経営的にみると地味で売れる軽自動車を製造している会社が成功しているのと同じ議論である。地道な経営努力と営業努力が企業価値に与える影響が高くなるのである。

一般の重要な経営指標から調査分析しても成功指標は見つけられず説明力はなかった。選手の年俵に差をつけてみたら成績が向上するかと思えたがそうではなかった。人気選手を獲得すれば継続して集客力が向上するわけでもない。

ある業界で成功する会社とそうでない会社が必ずあるように、明暗を分ける少しの差が経営力ということになる。クラブ、選手を商品とするならば最も相応しい価値でお客様に届けることが企業価値向上につながる。お客様の性質に合わせた営業努力が必要なのである。一般の企業でいえば普通のことなのである。

先端技術をもった製品を製造しているからといって成功はしない。平凡な製品であっても

平凡ということを知り、販売したほうが成功している。正確に説明書を作りしっかりと顧客満足度を上げ、しっかりとラッピングをすれば儲かることができる。他に特別なものを勉強する必要もない。よく考えて商品を手売ろうとすることと違はない。

学ぶ要素がたくさんあると思われる日本のプロ野球は経営情報を開示していないため分析する材料が少ない。そのため様には何もいえない。しかし今までは読売ジャイアンツの経営に影響しあっていたことは間違はない。巨人軍という人気球団、王貞治や長嶋茂雄というスター選手に依存し続けてきた。

だからといって、一流選手を連れてきたら J リーグが成功するというわけでもない。プロスポーツクラブはスペシャルではなく特殊ではない。当たり前の経営努力をすれば良いことで、それがクラブ経営の発展や安定につながるのである。

特殊な経営センスや手法があってそれを実行すればクラブ経営は成功すると一般的には考えがちではあるが、証券会社が一軒々個人宅や企業に足を運び株式を売ることと自動車会社が地道に軽自動車を手売る話と何ら変わりはない。多額の広告宣伝費をかければ夢のように大量に売れるわけではない。本稿で発見したことは地味な営業努力が企業の大半の価値を生むことである。プロスポーツクラブで特別なキーフクターはないということを確認できたのである。

選手の育成も大事なことだが、特殊な育成方法はない。合宿所、練習グラウンドを豪華にすれば良いというわけでもない。高額年俸の選手を外部から連れてくるというのは高級品をライセンス生産するようなもので、企業価値にはほとんど影響しない。先端技術製品のライセンスを取得すると会社は格好よく見えるが、ライセンス料も高くつくので利益は出ない。

プロスポーツクラブの成功の定義は利益を継続して経常し続けることである。これも一般の企業と何ら変わりなく当然のことである。あえて定義する背景には財務構造上赤字のクラブが J リーグだけではなく世界のプロスポーツクラブに多く見られることがある。

勝ち負けにこだわり、スター選手を獲得しクラブを優勝させることがすべての成功とはいえない。仮に優勝したとしても、選手の高年俸が影響し赤字に陥っては成功とはいえないのである。短期的に成功したと思っても、長期的にそのクラブが存続し続けることはできない。

J クラブでいえば戦力を補強して J1 に所属すること、優勝することが成功というわけではない。例え J1 であれ J2 であれ、どのディビジョンに所属しても利益を経常し続けるこ

とが成功といえるのである。J1に所属していなければビジネスとして失敗しているというわけではない。むしろJ3に所属しているクラブが継続的に利益を出し続けることもありうるのである。

利益を出し続けるにはどのようにすれば良いのか。それは試合毎にスタジアムを満員にすることである。クラブの評価というのはお客様からの支持、つまり入場者数にあらわれるのである。スタジアムを満員にすることで入場料収入を安定させ、広告価値を高めて広告料の価格をあげていくこと。放映価値を高めて、放映権収入を上げていくことで収益を拡大させていくことである。

つまり、スタジアムを満員にさせることなく広告料収入や放映権収入というのは入ってこないのである。ではどうやってスタジアムを満員にし続けることができるのか。それは人気選手を獲得することでも試合に勝ち続けることでもなく、お客様の満足度を上げることである。満足度とは地域の人々がクラブに対して誇りをもてること、クラブを通じて街が活性化すること、来場したお客様に試合以外の部分でも楽しんで帰っていただくこと、また来たいと来場する度に感じてもらうことである。究極的にはクラブがお客様の人生の一部となること、お客様の身体の一部と思えるようにまでなってもらうことである。

テレビに露出する度合いが高くなるような人気チームになることが必ずしも成功とはいえない。人気は必要であるがここでいう人気とは試合に来てくれるような意味での人気のことである。

事例研究でも紹介した5つのプロスポーツクラブのように、クラブがいかに地域に必要であるかクラブの魅力を地域に訴えチケットを買ってもらい、そして地元の企業にクラブが貢献できることを訴えスポンサーしてもらえように行動する。やるべきことはプロスポーツクラブの魅力を地道に地域に浸透させることなのである。

## 謝辞

はじめに早稲田大学創設者である大隈重信初代総長に感謝申し上げたい。早稲田大学を創設いただいたお陰ですばらしい師と仲間に出会い、最高の環境で学ぶことができた。

早稲田大学教旨に「早稲田大学は学問の独立を本旨と為すを以て之が自由討究を主とし常に独創の研鑽に力め以て世界の学問に裨補せん事を期す」とある。

在野精神、反骨の精神、権力や時勢に左右されない自主独立の精神という早稲田の精神に直に触れ、自由闊達な校風に思う存分自分自身やりたいことができた。

課外活動では自らフットサルサークルを立ち上げ慶応大学ビジネススクールの仲間と3度も早慶戦を開催することができた。早稲田の校歌、紺碧の空を声高らかに歌うことができたことは最高に幸せな瞬間であった。サークルは商学研究科ビジネス専攻の公式サポート団体として認定され、後輩に道筋をつくれたことは一つの達成感である。本当に早稲田にありがとうと言いたい。

そして入学から最後までお世話になった師、主査岩村充教授に感謝申し上げます。出来の悪い私のことを快く受け入れていただき、時には厳しく時には親身にご指導賜り心より御礼申し上げます。副査の翁百合客員教授にはゼミや授業、合宿まで多岐にわたりご指導を頂き大変感謝申し上げます。同じく副査の長谷川博和教授にはご多忙の中、お時間をつくって頂いた上で様々なアドバイス、知人のご紹介まで賜り論文執筆において大変有益なご指導を頂いた。本当に御礼申し上げます。

事例研究に際してご多忙のところインタビューさせていただいたアルビレックス新潟 池田弘会長、川崎フロンターレ 武田信平社長、ヴァンフォーレ甲府 海野一幸会長、サンフレッチェ広島 小谷野薫社長、デイトン・ドラゴンズ エリック・ドイチ副社長、ブラッド・イトン営業部長、MLSナショナルセールスセンター 代表 Bryant Pfeiffer、ディレクター Jeff Berryhill、マネージャーMelanie Seiserには本当に感謝申し上げます。論文での話だけでなく、自分自身の今後の人生において心に留めておく貴重なお話を伺えた。

一番多くの時間を共有したゼミ生の同期、入学時には何もわからない中ご指導を頂いた先輩方、そして後輩方にはお世話になりました。先頭に立って活動した合宿においては良き思い出となった。授業や課外活動で出会った仲間においては最高の出会いとなった。早稲田で出会った仲間が一番かけがえのないものになった。最後に我が両親に感謝申し上げます。早稲田で学ぶことができたのもすべては両親のおかげである。本当に感謝申し上げます、ありがとうございました。

2014年1月11日 岡本 教孝

## 参考文献

### 【書籍】

- 天野春果(2011)『スポーツでこの国を変えるために 僕がバナナを売って算数ドリルをつくるワケ』  
小学館
- アルフレード・ガティウス&ホセ・マリア・ウック (2012)『なぜリアルとバルサだけが儲かるのか？  
サッカークラブ経営に魔法は存在しない』ベースボール・マガジン社
- 木之本興三 (2013)『日本サッカーに捧げた両足 真実のJリーグ創世記』ヨシモトブックス
- 里麻克彦 (2011)『スポーツ経済学』北海道出版会
- ジョン・スポールストラ (2012)『エスキモーに氷を売る ポケット版』きこ書房
- 中野和也 (2013)『サンフレッチェ情熱史 降格・経営危機を乗り越えた「逆境のヒストリー」』ソル・  
メディア
- フェラン・ソリアーノ (2009)『ゴールは偶然の産物ではない FCバルセロナ流世界最強マネジメント』  
アチーブメント出版
- マイケル・ルイス (2006)『マネー・ボール』武田ランダムハウスジャパン
- 武藤泰明 (2008)『スポーツファイナンス』大修館書店
- 森田松太郎 (1990)『ビジネス・ゼミナール経営分析入門』日本経済新聞出版社

### 【名鑑】

- (2013)「2013年Jリーグ全選手名鑑」日刊スポーツ出版社
- (2012)「2012年Jリーグプレーヤーズ名鑑」日刊スポーツ出版社
- (2011)「2011年Jリーグプレーヤーズ名鑑」日刊スポーツ出版社
- (2010)「2010年Jリーグプレーヤーズ名鑑」日刊スポーツ出版社
- (2009)「2009年Jリーグプレーヤーズ名鑑」日刊スポーツ出版社
- (2008)「2008年Jリーグプレーヤーズ名鑑」日刊スポーツ出版社
- (2007)「2007年Jリーグプレーヤーズ名鑑」日刊スポーツ出版社
- (2006)「2006年Jリーグプレーヤーズ名鑑」日刊スポーツ出版社
- (2005)「2005年Jリーグプレーヤーズ名鑑」日刊スポーツ出版社

**【ウェブサイト】**

欧州サッカー連盟ウェブサイト

公益社団法人日本プロサッカーリーグウェブサイト

株式会社日本プロバスケットボールリーグウェブサイト

一般社団法人日本野球機構ウェブサイト

Deloitte ウェブサイト

Forbes ウェブサイト

**【映像】**

桑田式スポーツ K 営学 野球ビジネス (2012) BS ジャパン

桑田式スポーツ K 営学 サッカービジネス (2013) BS ジャパン

## 図表目次

図表 1 企業スポーツの撤退数	9
図表 2 日本のプロスポーツリーグ概要	15
図表 3 JリーグとJクラブの収益構造	17
図表 4 Jリーグの収益推移	18
図表 5 Jクラブの入場者数とクラブ数推移	18
図表 6 Jクラブの平均入場者数推移	19
図表 7 Jリーグ、カップ戦 歴代優勝チーム一覧 (1992年～2013年)	22
図表 8 欧州4大リーグ 歴代優勝チーム一覧 (1993年～2012年)	22
図表 9 Jリーグと欧州4大リーグ歴代優勝チーム数 (1993年～2012年)	23
図表 10 MLS、Jリーグ、欧州各リーグの放映権収入 (2012年)	35
図表 11 J1リーグと欧州4大サッカーリーグ別総収入 (2011年)	36
図表 12 世界のプロサッカークラブ売上トップ20とJ1クラブ売上比較 (2012年)	37
図表 13 世界のプロサッカークラブトップ20とJ1クラブ売上高と営業利益率 (2012年)	37
図表 14 テーマパーク、スポーツ施設入場者数 (2011年)	39
図表 15 J1J2全クラブの総収入合計とクラブ数の推移 (1993～2012)	42
図表 16 J1クラブの平均収入内訳 (1993年～2012年)	44
図表 17 J1クラブの平均収入における総収入比 (1993年～2012年平均)	44
図表 18 J2クラブの平均収入内訳 (1999年～2012年)	45
図表 19 J2クラブの平均収入における総収入比 (1999年～2012年平均)	45
図表 20 Jリーグ放映権料推移 (1993年～2013年)	47
図表 21 J1リーグと欧州4大サッカーリーグの総入場者数 (2012年)	49
図表 22 欧州4大リーグとJ1リーグの入場料収入 (2012年)	49
図表 23 欧州4大リーグとJ1リーグの1試合平均入場料 (2012年)	50
図表 24 入場料収入と広告料収入 (1999年～2012年)	51
図表 25 平均入場者数と勝点 (2005年～2012年)	52
図表 26 J1クラブ入場料収入と人件費	54
図表 27 J2クラブ入場料収入と人件費	54
図表 28 レアル・マドリードの入場料と人件費 (2010年)	55



図表 29 FC バルセロナの入場料と人件費(2010年) .....	55
図表 30 プレミアリーグの入場料と人件費(2012年) .....	56
図表 31 欧州のプロサッカークラブ売上トップ 20 の収入内訳 (2012年) .....	56
図表 32 J1 クラブの収入内訳(2012) .....	57
図表 33 J1 クラブの業績推移 (2005年～2012年) .....	59
図表 34 J2 クラブの業績推移 (2005年～2012年) .....	59
図表 35 J1 クラブ損益計算書 (2005年～2012年) .....	62
図表 36 J2 クラブ損益計算書 (2005年～2012年) .....	63
図表 37 J1 クラブ貸借対照表 (2005年～2012年) .....	64
図表 38 J2 クラブ貸借対照表 (2005年～2012年) .....	64
図表 39 J1 クラブの財務分析表 (2005年～2012年) .....	65
図表 40 J2 クラブの財務分析表 (2005年～2012年) .....	65
図表 41 J1 クラブ平均年俸と総選手数 (2005年～2012年) .....	66
図表 42 J1J2 各クラブの年度毎の総収入と人件費率 (2005年～2012年) .....	66
図表 43 J1 クラブの総収入(平均)に対する人件費(平均)率 (1994年～2012年) .....	67
図表 44 J2 クラブの総収入(平均)に対する人件費(平均)率 (1999年～2012年) .....	67
図表 45 J リーガー、世界の選手サッカー選手、世界のスポーツ選手の年俸 .....	70
図表 46 J1 クラブ所属選手詳細 (2013年) .....	72
図表 47 J1 クラブポジション別年俸と累計人数 (2012年、2013年平均) .....	72
図表 48 J1 クラブとポジション別年俸比率 (2013年) .....	73
図表 49 J1 クラブの勝点と総年俸(2005年～2012年) .....	75
図表 50 J リーグ累計出場試合数と年俸(2013年) .....	76
図表 51 J1 リーグ累計出場試合数と年俸 (2013年) .....	76
図表 52 勝点と各クラブ年俸標準偏差 (2005年～2013年) .....	77
図表 53 J1 クラブ平均入場者数と総年俸 (2005年～2013年) .....	77
図表 54 アメリカマイナーリーグベースボール企業価値ランキング 2013 .....	85
図表 55 J リーグ観戦者調査(2004年～2012年) .....	93
図表 56 ヴァンフォーレ甲府の経営状況 (1997年～2012年) .....	98
図表 57 選手、スタッフ、フロント業務一覧 .....	99
図表 58 J1 クラブ経常利益率と売上高 (2005年～2012年) .....	111

図表 59 J1 ホームタウン(HT)、観客動員数と収容率 (2012 年) .....	111
図表 60 J1 在籍時の平均入場者数(1993 年～2012 年) .....	112
図表 61 平均入場者数 (1993 年～2012 年) とホームタウン人口 (2012 年) .....	113
図表 62 アルビレックス新潟 損益計算書(2005 年～2012 年) .....	119
図表 63 アルビレックス新潟 貸借対照表 (2005 年～2012 年) .....	120
図表 64 アルビレックス新潟 入場者分析(1999 年～2012 年) .....	120
図表 65 新潟、浦和、J1 平均入場者数推移 (1999 年～2012 年) .....	121
図表 66 サンフレッチェ広島 損益計算書 (2005 年～2012 年) .....	128
図表 67 サンフレッチェ広島 貸借対照表 (2005 年～2012 年) .....	129