

Jリーグの現状分析

有限責任 あずさ監査法人 スポーツアドバイザー室

室長 パートナー **大塚 敏弘**

スポーツ科学修士 **得田 進介**

1993年に開幕した日本プロサッカーリーグ（以下「Jリーグ」という）は、順調に市場規模を広げ、一時期低迷したものの、日韓W杯が開催された2002年以降は再び盛り上がりを見せ、市場規模をさらに拡大させたことで2008年には営業収入が過去最高となりました。しかしながら2009年以降、市場規模は下降線をたどり、2011年には、東日本大震災の影響で大きく減少してしまいました。2012～2013年にかけて回復基調に転じましたが、まだ2011年以前の水準には戻っていません。

また、観客動員数は2000年以降年々増加していましたが、2009年をピークに徐々に減少傾向にあります。

この結果、多くのJリーグ加盟クラブ（以下「Jクラブ」という）は入場料収入を増やすことができないことから広告料収入に頼らざるを得ず、クラブ経営が安定しているとは言い難く、現状のままでは営業収入の伸びはあまり期待できません。

選手や監督といった人件費に投資することができないため魅力的なリーグとなっておらず、観客動員数を増やすことができていない結果、営業収入が増えないといった悪循環に陥ってしまっていると考えられます。

以上から、Jクラブ全体で営業収入を増加させていきJリーグを盛り上げていくためには、特定の収入項目に依存することなく、Jクラブが営利企業として自立していくことが急務であると言えます。

なお、本文中の意見に関する部分は筆者の私見であることを、あらかじめお断りいたします。



おおつか としひろ
大塚 敏弘

有限責任 あずさ監査法人
スポーツアドバイザー室
室長 パートナー



とくだ しんすけ
得田 進介

有限責任 あずさ監査法人
スポーツアドバイザー室
スポーツ科学修士

【ポイント】

- 収入項目ごとに変動リスクは異なる。
- Jリーグに加盟するほとんどのクラブは、スポンサー企業からの広告料収入に過度に依存した経営状態にあると言える。
- ドイツ・ブンデスリーガと同様にJリーグも営業収入人件費比率が50%を下回っているが、Jリーグの場合には人件費を削減している結果であると考えられ、クラブ経営が健全であるとは必ずしも言えない。
- Jリーグに必要なのは積極的な投資による成長戦略である。

I Jリーグの収入項目

Jクラブの収入項目は大きく5つの項目に分けることができます（図表1参照）。Jクラブの収入項目と欧州サッカーリーグとの違いは、欧州のサッカークラブで金額が大きくなっている

放映権料収入が、Jクラブでは非常に小さくなっている点です。欧州サッカーリーグでは、放映権料収入の割合が50%を占めているリーグもあり、欠かせない収入となっています。日本の放映権料収入はまだそのような規模になっていないため、Jクラブで収入の柱となるのは広告料収入と入場料収入の2つです。一方で、欧州サッカーリーグの収入の柱は広告料収入と入場料収入に放映権料収入を加えた3つとなっています。

広告料収入は一般的に1取引当たりの金額は大きくなりますが、景気やスポンサー企業の業績によって大きく変動するリスクがあり、場合によってはなくなることもあり得ます。これに対して、入場料収入は販売単価が小さく、勝敗や人気で変動するリスクは多少あるものの、少なくとも一定水準の収入は確保できると考えられます。これらの変動リスクを最小限に抑えることができる「適切なセールスマックス」を把握することが重要であると言えます。

図表1 Jリーグの収入項目と内容

収入項目	内容
広告料収入	スポンサー企業からの協賛金
入場料収入	チケット販売による収入
Jリーグ配分金	公式戦の放映権料やJリーグに対するスポンサー料の各クラブへの配分金
アカデミー関連収入	ジュニアスクール等の育成スクールに関する収入
その他収入	商品販売による収入や移籍金収入等

出典：「Jクラブ個別経営情報開示資料」(J.LEAGUE DATA Site) およびコンサドレ札幌公式 HP「決算情報」を基に作成

と、半数のクラブで広告料収入の割合が概ね50%を超えており、過度に広告料収入に依存している状況であることがわかります。また、ほとんどのクラブで広告料収入が入場料収入を大きく上回っています(図表2参照)。

欧州サッカーリーグで最も経営が安定していると言われているブンデスリーガ所属クラブの広告料収入、入場料収入、放映権料収入の割合はそれぞれ30%程度であるため、Jクラブが特定の収入に依存していることは明らかです。

また、Jリーグの観客動員数は概ね横ばいとなっており増加させることができていません(図表3参照)。そのため、スタジアムの空席が目立ってしまい人々の試合観戦のニーズはそれほど高まらず、試合観戦のニーズが低いと試合の放映権を高額で売却することができないことに加えて、試合放映がほとんど行われないことからスポンサー企業は広告を打つことをためらってしまうと考えられ、結果として営業収入を増加させることが困難になってしまいます。このように、Jクラブは営業収入を獲得していくうえでクラブ経営の悪循環に陥っていると言えます。

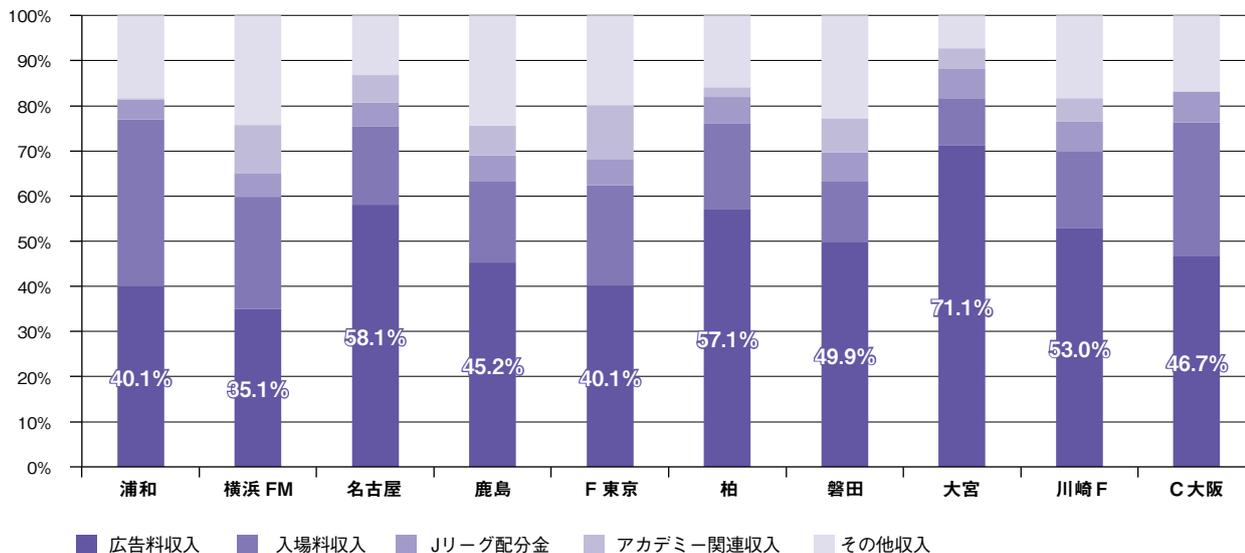
II Jリーグの経営状態

多くのJクラブでは広告料収入に過度に依存しているため、クラブ経営を行ううえでリスクが高いと言えます。2013年シーズンJ1リーグの営業収入上位10クラブの収入項目割合を見

III Jリーグの課題

スポンサー企業はスポーツの発展に不可欠であると考えられるため、スポンサー企業からの広告料収入が増えるもしくは今後も変わらない見込みであれば問題は小さいと言えますが、2008年のリーマンショック以降は企業の国内での広告宣伝費は削減傾向にあり、広告宣伝に関する投資を海外に振り向けている傾向にあります(図表4参照)。そのため、今後も

図表2 J1リーグの営業収入上位10クラブの収入割合(2012-2013シーズン)



出典：「Jクラブ個別経営情報開示資料」(J.LEAGUE DATA Site)を基に作成

スポンサー企業から毎期同額の広告料収入がJクラブに安定的に入ってくるとは考えにくいと言えます。そもそも広告料収入は景気やスポンサーの業績など外部環境の影響により変動するリスクが高いため、過度に広告料収入に依存したクラブ経営は避けるべきであり、営利企業として自立していけるクラブ経営が必要です。

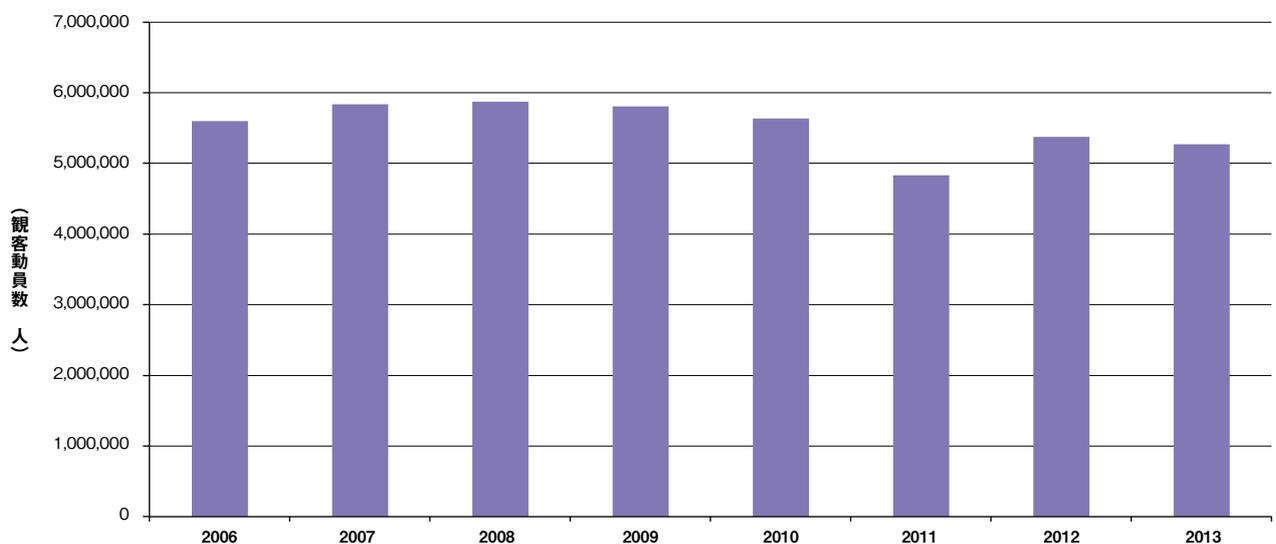
また、企業の広告宣伝費と比例するようにJクラブの営業収入も減少傾向にあるため、選手や監督に投資することができていないと考えられます（図表5参照）。J1リーグの営業収入人件費比率は2006～2013シーズンまでいずれのシーズンも50%を下回っていることから、形式的に見るとクラブ経営は健

全であると言えます。

しかし、ここで、J1リーグと同様に営業収入人件費比率が50%以下となっているブンデスリーガと比較してみます。J1リーグの場合には営業収入が横ばい、あるいは減少しているなかで人件費について緊縮策を取っている結果、営業収入人件費比率が50%以下になっていると考えられます。一方で、ブンデスリーガの場合には毎期積極的に選手や監督に投資を行っていますが、その投資の成果である営業収入の増加幅が投資の増加幅よりも大きいことから、営業収入人件費率が50%以下になっている点が異なっていると考えられます。

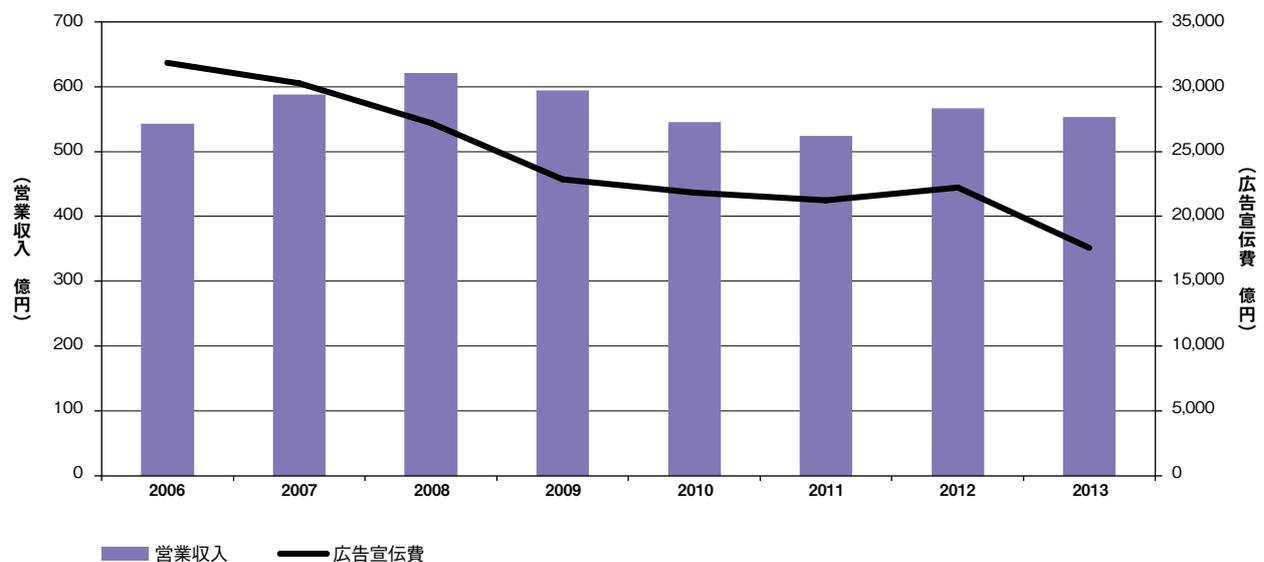
営業収入および観客動員数が伸び悩んでいるJ1リーグにおい

図表3 J1リーグの観客動員数推移



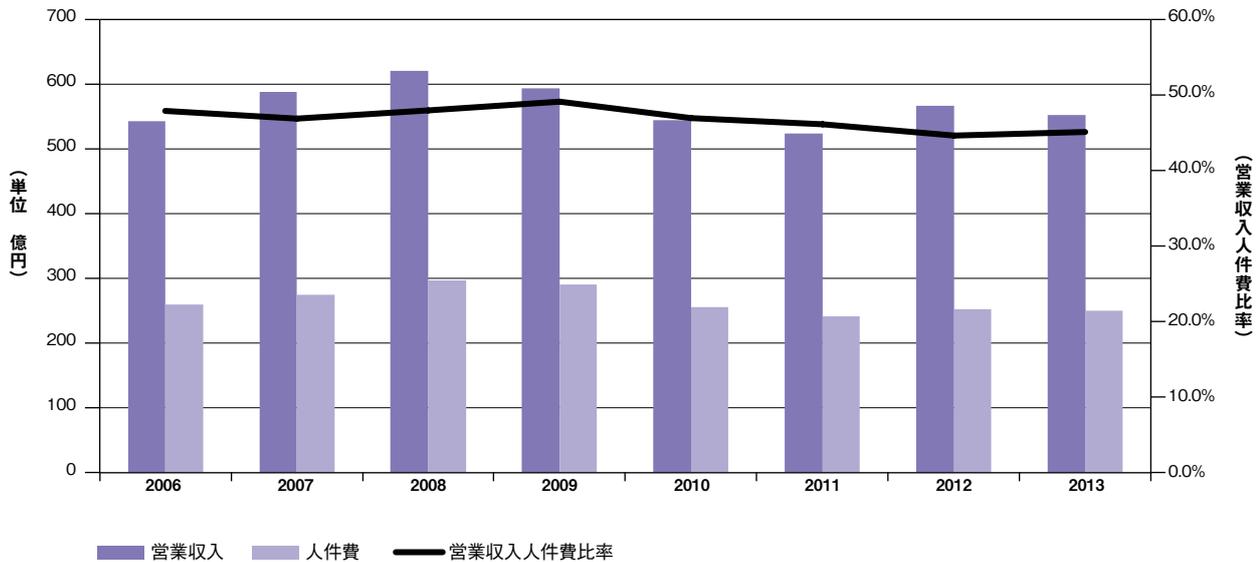
出典：「Jクラブ個別経営情報開示資料」(J.LEAGUE DATA Site)を基に作成

図表4 Jクラブ全体の営業収入推移と有力企業の広告宣伝費(単体)推移



出典：「Jクラブ個別経営情報開示資料」(J.LEAGUE DATA Site)および「有力企業の広告宣伝費 2014 年度版」(日経広告研究所)を基に作成

図表5 J1リーグの営業収入人件費比率推移



出典：「Jクラブ個別経営情報開示資料」(J.LEAGUE DATA Site)を基に作成

では、積極的な投資による成長戦略を練ることが求められていると考えます。

【バックナンバー】

スポーツビジネスの現状について
(KPMG Insight Vol.12/May 2015)
欧州サッカーリーグ（ドイツ・ブンデスリーガ）の財政健全性について
(KPMG Insight Vol.13/July 2015)

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

有限責任 あずさ監査法人
スポーツアドバイザー室
TEL: 03-3548-5155 (代表番号)

室長 パートナー 大塚 敏弘
toshihiro.otsuka@jp.kpmg.com

スポーツ科学修士 得田 進介
shinsuke.tokuda@jp.kpmg.com

「スポーツアドバイザー室」の概要

KPMGジャパンは、一般事業会社で培った知見や経験を活用し、スポーツ業界に属するチーム、団体が強固な経営および財務基盤を構築し、勝利し続ける組織作りの支援を行うため、有限責任 あずさ監査法人内に「スポーツアドバイザー室」を設置しました。スポーツアドバイザー室はスポーツに関連するチームや団体が攻めのマネジメントを行う一助となるべく、一般企業で培った経営や財務管理の知見を活用し、経営課題の分析、中長期計画の策定、予算管理および財務の透明性等に資するアドバイスを提供します。スポーツ業界を熟知したきめ細やかなサービスを提供するとともに、KPMGジャパンのグループ会社の知見やスキルも活用しながら、スポーツ関連チームや団体を包括的に支援してまいります。

主なサービス

■ 経営課題の分析

業績評価項目・指標に関する各種調査、データ収集に係る支援
目標値設定および分析手法に係る開発支援

■ 経営管理に係るアドバイザー

中長期計画支援、予算管理支援（経営戦略・経営目標と整合した予算数値設定支援）
差異原因分析、組織目標達成のための具体的施策設定支援

■ 財務管理

資金出納管理：各種資金表の作成と実績比較を通じた資金管理体制構築

固定資産管理：設備投資の意思決定段階における採算性計算、維持更新にかかる経済性分析支援、等

■ 内部統制構築支援

■ 情報システムに係るアドバイザー

■ ガバナンス強化およびコンプライアンス支援

KPMG ジャパン

marketing@jp.kpmg.com

www.kpmg.com/jp



本書の全部または一部の複写・複製・転載および磁気または光記録媒体への入力等を禁じます。

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供するよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2015 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Japan.

© 2015 KPMG Tax Corporation, a tax corporation incorporated under the Japanese CPTA Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Japan.

The KPMG name, logo and "cutting through complexity" are registered trademarks or trademarks of KPMG International.