

欧州 4 大プロサッカーリーグと比較した際の 日本サッカー界の経営課題

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

日本プロサッカーリーグ（以下「Jリーグ」という）とイングランド・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（以下「欧州 4 大プロサッカーリーグ」という）の市場規模を比較すると、欧州 4 大プロサッカーリーグの規模は非常に大きく、現状では Jリーグと大きな差が生じています。

このような差が生じる 1 つの要因として、主にスタジアムへの投資が考えられ、ブンデスリーガとプレミアリーグがその代表例と言えます。ブンデスリーガは 2006 年 W 杯開催を契機にスタジアムの新設や改修を行い、プレミアリーグでは老朽化していたスタジアムを改修することで観戦しやすいスタジアムへと生まれ変わることができました。

サポーターが観戦するうえで快適な空間を作っただけではなく、サッカー観戦以外のエンターテインメントと融合することで両リーグの観客動員数が飛躍的に増加したため、クラブ経営は好循環に乗り、財政基盤が安定したことからクラブ規模をさらに大きくすることができるようになりました。

現在、Jリーグでもサッカー専用スタジアムかつ複合スタジアムを増やしていく機運が高まってきており、今後の動向が期待されています。

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。

【ポイント】

- J1リーグと欧州 4 大プロサッカーリーグでは営業収入規模と観客動員について大きな差が生じている。
- 営業収入項目で最も差が大きいのは放映権料であり、欧州 4 大プロサッカーリーグでは近年高騰傾向にある。放映権料が高騰しているのは魅力的な試合が多く観戦ニーズが高まっているためであり、観客動員の多寡が大きな要因であると考えられる。
- J1リーグの試合はリーグ全体で平均するとスタジアムの半分程度が空席となってしまうが、ブンデスリーガやプレミアリーグではいずれの試合もほぼ満員である。
- 観客動員に大きな影響を与えるのはスタジアムであり、そのスタジアムの設計、ホスピタリティ、周辺施設の充実度合で集客力に差が生じると考えられる。



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

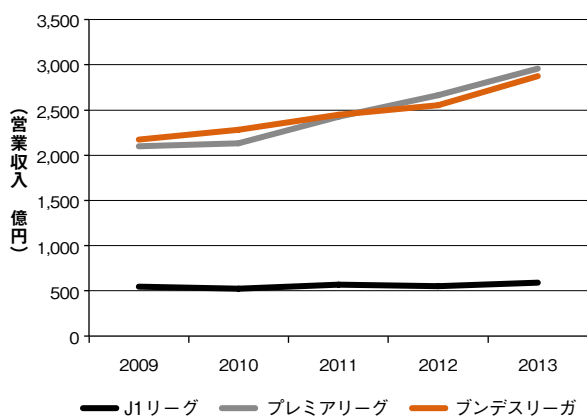
I 営業収入の比較

まずは欧州4大プロサッカーリーグとJ1リーグの営業収入について比較分析をします。

直近5年間の営業収入推移をJ1リーグ、プレミアリーグ、ブンデスリーガで比較しました。リーグエスパニョーラとセリエAは財務数値を公開していないため、今回は考慮外としています。プレミアリーグとブンデスリーガでは営業収入が每期増加傾向にあります。J1リーグでは微増減を繰り返し概ね横ばいとなっています。このことからJ1リーグとプレミアリーグやブンデスリーガの差は広がる一方で、現在では営業収入の差が約5倍にも広がってしまっています（図表1参照）。円換算については為替による影響を無視するためユーロ相場の直近5年間平均で算定しています。

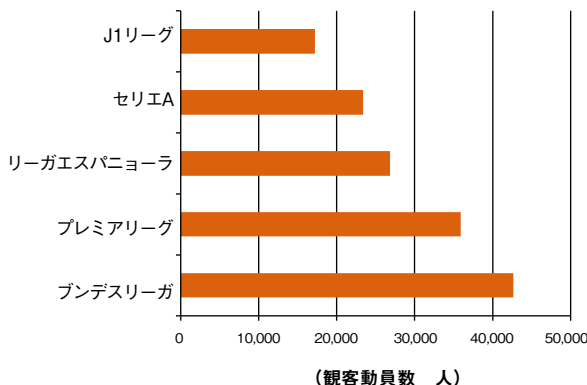
欧州4大プロサッカーリーグの収入規模拡大の主な要因は放映権料の高騰と観客動員数の増加であると言えます。欧州4大

図表1 営業収入推移



出典：Jクラブ個別経営情報開示資料(J.LEAGUE DATA Site)および Annual Review of Football Finance および BUNDESLIGA REPORTを基に作成

図表2 2014年シーズンの1試合平均観客動員数比較



出典：J.League Data Site (年度別入場者数推移)および weltfussball.de を基に作成

プロサッカーリーグのなかでもプレミアリーグとブンデスリーガは特に放映権料が近年において高騰傾向にあることから営業収入で1、2位を争う市場規模となっているだけでなく、観客動員数においてもトップクラスとなっています。観客動員数が増える、すなわち観戦のニーズが高まらなければ放映権料も高騰しないため、欧州4大プロサッカーリーグとJ1リーグとの営業収入の差は観客動員にあると考えられます（図表2参照）。

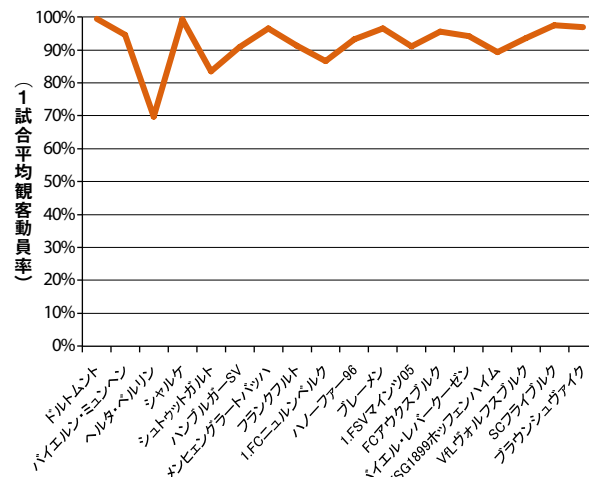
II 観客動員の比較

次に、観客動員について比較分析します。

観客動員数だけでは各スタジアムのキャパシティごとに観客動員を詳細に分析することができないため、2014年シーズンの観客動員率も使って分析していきます。観客動員率とはスタジアムがどれほど観客で埋まっているかを示す指標です。観客動員率が高いとサポーターの大歓声による迫力を体感できることに加えて、観戦チケットの品薄感から観戦ニーズがより高まり観客動員率を高い水準で維持することができると考えられます。

欧州4大プロサッカーリーグのなかで1試合平均観客動員数が最も多いブンデスリーガの1試合平均観客動員率を見ると、ほとんどのクラブで90%を超えており、リーグ全体の平均は92.1%と非常に高い水準で、ブンデスリーガではいずれの試合もほぼ満員となっています。特にボルシア・ドルトムントのホームスタジアムであるジグナル・イドゥナ・パルクのキャパシティは8万人を超えているにもかかわらず1試合平均観客動員率が99.7%となっており、ブンデスリーガで最大キャパシティのスタジアムが最も観客を集めていることとなります（図表3参照）。

図表3 ブンデスリーガ所属クラブの観客動員率 (2014年シーズン)



出典：weltfussball.de を基に作成

レーションさせた複合スタジアムとすることでさらに観客動員を増やすことができると考えられるため、これからはサッカー専用かつ複合スタジアムを目指していくべきです。

よる経済効果を適切に算定し、自治体に対して説得力のあるものを提示する必要があります。その際に専門家の知識を用いることでさらに説得力が増すものとなると考えられます。

Ⅳ スタジアムビジネス

もう1つ観客動員の要素と考えられるのはスタジアムの管理運営です。2014年シーズンのJ1リーグ所属クラブのなかでホームスタジアムの管理運営を行う指定管理者となっているのは4クラブのみです（図表6参照）。指定管理者制度とは、公の施設の管理に民間のノウハウを活用しつつ、住民サービスの向上を図るとともに、経費等の削減を図ることを目的として導入された制度です。

Jクラブが管理運営者となることで、スタジアム運用の自由度が高まり、サービスを向上させることが可能となり利益を増加させることができると考えられます。たとえば鹿島アントラーズはスタジアム内にフィットネスジム施設や整骨院を作ることで新たなビジネスを展開することだけでなく、チームトレーナーのアイドルタイムを削減するよう工夫を凝らしています。その結果、試合の観客動員が増えることに加えて、試合の無い日にも地域住民がスタジアムを訪れるようになり、ニーズに合った魅力的なスタジアムを作ることができるようになります。また、自治体にとっても民間のノウハウを用いることでコスト削減が可能となり財政の改善に繋がると言えます。このことから、スタジアムでの収入を増加させることやコストを削減するための経営努力に対するインセンティブを強く持っているJクラブがスタジアムの管理運営することで、Jクラブ、地域住民、地方自治体の3者が相互に恩恵を受けられることが期待できると考えられます。

Jクラブがホームスタジアムを管理運営することで新たに利益を得ることができるビジネスチャンスが増えたと言え、そのことが地域活性化の一役を担うと言えます。

Jクラブの当面の課題は、クラブがサッカー専用スタジアムを使用し、管理運営について自クラブで行えるようにすることであると考えられます。

そのためにも、Jクラブがスタジアムの管理運営することに

図表6 J1リーグ 指定管理者となっているクラブ一覧（2015年9月現在）

クラブ名	スタジアム名	所有者	管理者／運営者	運営形態
鹿島アントラーズ	茨城県立カシマサッカースタジアム	茨城県	株式会社鹿島アントラーズ・エフ・シー	指定管理者
横浜F・マリノス	日産スタジアム	横浜市	横浜マリノス株式会社 他	指定管理者（共同事業体の1つ）
アルビレックス新潟	デンカビッグスワンスタジアム	新潟県	株式会社アルビレックス新潟 他	指定管理者（共同事業体の1つ）
モンテディオ山形	NDソフトスタジアム山形	山形県	株式会社モンテディオ山形	指定管理者

出典：各クラブ公式 HP を基に作成

「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

【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)

Jリーグの現状分析

(KPMG Insight Vol.14/Sep 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

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.