

# Japan Football League クラブにおける収益最大化ビジネスモデルの研究 Study of “Maximizing Revenue Business Model” in Japan Football League Clubs

1K03B186-9

武藤 義人

指導教員 主査 堀野 博幸 先生 副査 作野 誠一 先生

## [目的]

クラブ経営においては、健全なクラブ経営が、健全なリーグ経営を可能にし、ひいてはサッカーにおける最大のプロダクトであるゲームの質を高めることにつながる。そして、その正の螺旋構造を生み出すことこそがクラブ経営における重要な課題と考えられる。

そこで、本研究では、赤字クラブの多い現状のJリーグクラブの経営を改善する糸口を探るべく研究を行う。

また、これまでの研究では、各収益源の最大化を達成するための方法論に関する研究が主であった。しかし、本研究では、各クラブが取り組むべき経営の方向性を定めることにスポットを当て考察を進める。

## [方法]

クラブの健全な経営を実行するために考えられる手段は、以下の2つである。

1. 支出を最小化する
2. 収益を最大化する

本研究では、「2. 収益を最大化する」ことに着目し研究した。本研究では、ヨーロッパリーグや国内リーグの収益構造などの資料分析から収益最大化のためのファクターの抽出、および投資を行うべき最適なドライバーの特定をする。その上で、Jリーグにおける各クラブの収益最大化を目的とする経営戦略を、「Match day Revenue per Spectator per Game・集客率・集客成長率」の3つを軸とする“3次元Matrix”によってビジネスモデル化することを本研究において試みた。

本研究において既存のリーグモデルを前提としたのは、クラブの収益最大化のための経営戦略は、所属するリーグのファイナンシャルルールに依存するためである。

## [結果・考察]

クラブの収益最大化を達成する上で重要なファクターは以下の3つであり、収益最大化の達成にはそれぞれのファクターを最大化する必要があることがわかる。

- (a) Match day Revenue
- (b) Broadcasting Revenue
- (c) Commercial Revenue

これら3つのファクターは互いにリンクしているが、現段階でJリーグのとるべき経営戦略の優先順位(=投資すべきドライバー)は「対投資効果」と「潜在性」を基準

にすると、以下のようになる。

1. Match day Revenue の最大化
2. Commercial Revenue の最大化

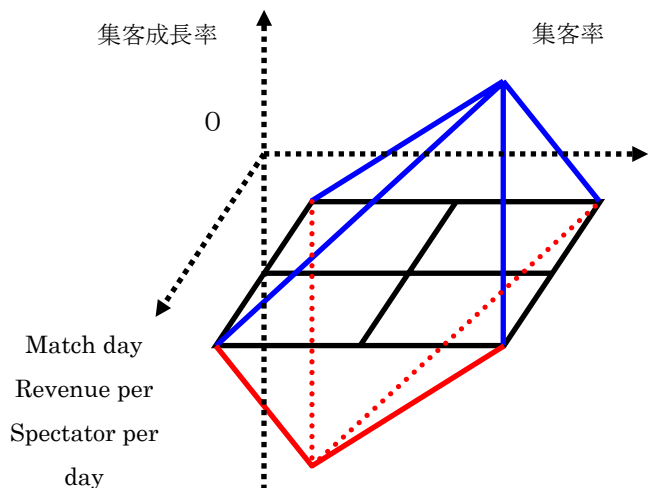


図1:「将来」におけるクラブの Match day Revenue の最大化に関する経営上の方向性を決定する 2×2×2の「3次元Matrix」のイメージ図

図1が示している「3次元Matrix」においては、空間すべてを連続した点の集合体とし、各クラブは各自のポジションを空間内で決定することとする。各クラブは青線の頂点を目指すことで、Match day Revenue の最大化を果たす。

Match day Revenue の最大化を達成した後、各クラブは Commercial Revenue を最大化するための経営戦略にシフトする。

## [結論]

Austin Houlihan(2006)は、「ピッチ上での成功は収益を上げることやファンを増やすことにおいて重要なファクターであり、勝利は長期的な収益増を支える」という。また、Rich Parkes(2006)は、「各クラブに必要なことは、イノベーションと発展をし続けることである。このような競争環境における確立した選択肢は存在しない。居眠りをしているとピッチ上での成功を逃すだけでなく、将来的な大きな発展も逃すことになる」という。

勝利するための経営は、極論、経営が好調なクラブによって達成される。この正の螺旋構造に足を乗せるためにも、各クラブチームは持続的成長=イノベーションによる自己の経営改善に努めなくてはならない。