

Jリーグのチーム経営について ～収益モデルに着目して～

A study of team management of J League ～From a profit model～

1K04B238-6

山中 智愛

指導教員

主査 堀野博幸先生

副査 リー・トンプソン先生

目的

創設当時、世界中から見本とされていたJリーグの経営であるが、Jリーグ創設からバブル化、衰退、そして徐々に復活をむかえており近年では、チームには「勝ち組」と「負け組」がはっきりとわかれつつある。

そこで本研究は、2005年度からの経営情報開示も用いて、勝ち組と負け組の球団の経営特徴を収益モデルから比較、分析する。時代が変わってきている今だから、今後はどのようなチーム経営を行うとさらなるJリーグの発展につながるか、今後のチーム経営の課題を見つけ出す。

さらに、先行研究ではまだなされていなかった、海外のサッカーリーグのチーム、さらに日本の他のプロスポーツの経営とも、収益モデル視点を中心として、徹底比較を行い、広い視点かつ客観的に「良い経営」を導き出すことを目的とする。

仮説:「スポーツビジネス」がオーナー会社の広告塔である時代は終焉をむかえつつあると考えられる。より経営的志向を持ち、活地域密着経営をするチームが生き残るのではないだろうか。

方法

1. 調査対象

- (1) 国内の全チーム
- (2) 「浦和レッドダイヤモンズ」、「東京ヴェルディ1969」
- (3) 海外のサッカーチームとして「マンチェスター・ユナイテッド」
- (4) サッカー以外のプロスポーツとして「東北楽天ゴールデンイーグルス」

2. 調査方法

チームごとの収益モデル、具体的な施策を視点として研究を行う。

3. 調査内容

国内のチームの運営の比較はもちろん、国内Jリーグはまだ約15年の歴史であるので、海外の100年以上にもわたるサッカーチーム運営の歴史と、日本でのサッカー以外のプロスポーツ運営の歴史を研究することにより今後のJリーグの運営の未来を占う。

結果

2006年度のJ1・18クラブの平均収入は30億1900万円。対して平均支出は30億7500万円。平均すると約5600万円の赤字となっている。

Jリーグクラブの収入源として様々なものがあるが、その中で広告料収入が一番大きな割合を占めている。しかし、「広告料収入を上げれば収入が増加する」と安易には言えないのである。広告料収入はいくら経営努力を行ったとしても、数字はそこまで増えることはない。さらに、現代はJリーグの商品価値が低下しており、球団オーナーは以前ほど出資しない状況になってきている。その結果、全体に対する広告料収入の割合は減っているのである。

現在、優秀な経営を行っている球団は、広告収入以外の取り組みを中心に行っていること、またその重要性がわかった。

考察

各クラブの経営的な成功について、クラブの収益は、入場料収入、広告料収益、放映権収益の3つが大きな柱があり、これらの収益をバランスよく育てることがこの上なく重要であることがわかった。

一方、クラブの支出で一番大きいのは、人件費、つまり選手の年棒や移籍金であり、一時期のサッカー放映権バブルにより選手の年棒や移籍金もそれにつられて高騰し、クラブの支出が増えた。クラブが強くなれば収益がすぐに向上するというわけでもなく、また良い選手を入れればチームが強くなることも限らない。選手への投資は非常にリスクの大きいものである。このバブルにより選手に多額の投資をして収益が悪化したため、数多くのクラブが撤退し、勝ち組、負け組の差が大きく開いた。うまく収益を上げているクラブは、選手への支出をなるべく抑さえ、クラブの成績になるべく依存しない収益モデルを構築するように工夫している。勝ち組に分類されるクラブは、放映権の高騰で得た収益を選手の年棒というフローではなく、スタジアムに高付加価値な観戦を提供するための増築などのストックに投資することで、観戦に来てくれるお客さんに対して満足度を高めてチケット収入を増しながら、クラブのブランド価値を高めることに注力していることがわかった。