

日英サッカークラブの財務諸表比較

トップスポーツマネジメントコース
5006A320-5 景山晴喜

研究指導教員： 平田竹男教授

日本のスポーツビジネスがこれからどう発展していけばいいか検討する際に、先進地域である欧米のスポーツビジネスが参考になる。当リサーチペーパーでは、財務諸表という日本と欧米の企業で共通の指標を使用することで、スポーツビジネスの実態を把握し、比較した。その上で、日本のスポーツビジネスが今後目指すべき方向性について考察した。

欧米のスポーツビジネスについては、財務諸表が公表されている会社の多い、英国サッカークラブを対象に選定した。また、イングランドのプレミアリーグ(サッカー1部リーグ)は、欧州各国のサッカー1部リーグの中で最も売上高が多く、サッカービジネスの中で成功している事例である。

一方、日本では、サッカーのJリーグクラブのうち、コンサドーレ札幌とベガルタ仙台が財務諸表を公表している。英国サッカークラブと同じサッカービジネスを行っており、英国サッカークラブの比較対象として選定した。

研究手法としては、まず、日本と欧州・英国のサッカービジネスの市場規模等や、選定対象とした日英サッカークラブの各国リーグ内での位置づけを把握した。次に、日英サッカークラブそれぞれの財務諸表のうち、貸借対照表、損益計算書、キャッシュ・フロー計算書の数値を把握し、スポーツビジネスの特徴を把握した。その上で、財務諸表の区分や比率分析として、日英サッカークラブそれぞれの業績構造分析及びキャッシュ・フロー分析を行った。

業績構造分析としては、収益性分析と効率性分析に分けて行い、収益性分析はさらに売上高・営業利益分析とコスト構造分析に分けて行った。また、売上高分析のうち、入場料収入については、入場者数と1人当たり入場料収入に要因を分解して、それぞれ分析を行った。具体的には、以下の指標により分析を行った。

- ・ 収益性分析(売上高・営業利益分析)： 売上高構

成比率、1試合当たり入場者数、スタジアム座席稼働率、1人当たり入場料収入、チャンピオンズリーグ関連収入比率、営業利益

- ・ 収益性分析(コスト構造分析)： 売上高人件費率
- ・ 効率性分析： 投下資本回転率

また、キャッシュ・フロー分析では、営業活動・投資活動・財務活動という、キャッシュ・フロー計算書の区分ごとに現金及び現金同等物の増減を把握した。キャッシュ・フロー分析では、スポーツ事業の事業価値を計る指標である、フリー・キャッシュ・フローの数値も把握した。以上の財務諸表の区分・比率分析の結果、まず、英国サッカークラブの特徴は、以下の3つが挙げられる。

- ・ 英国サッカークラブでは、一番の資金調達手段は営業活動によるものであり、全てのクラブにおいて営業活動によるキャッシュ・フローが黒字になっている。
- ・ 営業活動によるキャッシュ・フローの黒字化を支えている要因は、入場料収入比率、放映権料比率、チャンピオンズリーグ関連収入比率が高いことである。入場料収入比率の高さは、1試合当たり入場者数・スタジアム座席稼働率・1人当たり入場料収入の高さが背景になっている。
- ・ 営業活動によるキャッシュ・フローが黒字であるにも関わらず営業利益が赤字になっている原因は、主に移籍金償却費である。逆に、営業活動によるキャッシュ・フローが赤字にならないように、移籍金及び移籍金償却費を管理しているとも言える。また、大半のクラブが売上高人件費率を60%以下にして営業費用を管理している。

以上の英国サッカークラブの特徴を踏まえた、コンサドーレ札幌・ベガルタ仙台の特徴は以下の通りである。

- ・ コンサドーレ札幌・ベガルタ仙台は、営業活動によるキャッシュ・フローが赤字である。

- ・ コンサドーレ札幌・ベガルタ仙台の放映権料比率は英国サッカークラブと比較すると低い。ベガルタ仙台の入場料収入比率は高いが、1 試合当たり入場者数・スタジアム座席稼働率・1 人当たり入場料収入ともに英国サッカークラブと比較すると低い。また、コンサドーレ札幌の入場料収入比率は英国サッカークラブと比較すると低い。
- ・ 売上高人件費率について、ベガルタ仙台は高い。なお、ベガルタ仙台の投下資本回転率も高く、現状の投下資本金額と比較すると、売上高の大幅な増加は見込みにくい状態にあると言える。

以上の比較の結果、日本サッカークラブが英国サッカークラブのようにスポーツビジネスとして発展するための具体的な方向性として、以下の例が挙げられる。

- ① 営業活動によるキャッシュ・フローの黒字化を目標にする。そのために売上高、特に入場料収入を増や

すことに注力する。まずはスタジアム座席稼働率を、英国サッカークラブのように高くなることを目指す。スタジアム座席稼働率が高くなることで、1 人当たり入場料収入の増加や、広告料収入の増加の施策が行いやすくなる。その上で、入場者数をさらに増やすためにより大きなスタジアムを使用することを検討する。

- ② 選手獲得のために人件費や移籍金を増加させることもあるが、引き続き売上高人件費率に注意する。また、移籍金償却費が増加することで営業活動によるキャッシュ・フローが赤字にならないように注意する。
- ③ 放映権料収入の増加や、AFC チャンピオンズリーグ・A3 チャンピオンズカップ等の国際試合の充実化のために、関係する日本サッカー協会やJ リーグとの連携をより深める。