

2017年度 修士論文

Jリーグクラブにおける財務パフォーマンスと スポーツパフォーマンスの関係性

*An Examination on Relations between Financial performance
and Sports performance of J League Club*

早稲田大学 大学院スポーツ科学研究科

スポーツ科学専攻 スポーツマネジメントコース

5017A316-0

竹中 大也

Hiroya Takenaka

研究指導教員： 間野 義之 教授

Jリーグクラブにおける財務パフォーマンスと スポーツパフォーマンスの関係性

*An Examination on Relations between Financial performance
and Sports performance of J League Club*

スポーツマネジメントコース

5017A316-0 竹中 大也

研究指導教員：間野 義之

1. 研究背景

Jリーグでは、「サッカーの競技水準や施設的水準の持続的な向上」、「クラブの経営安定化、財務能力・信頼性の向上」を主な目的として、2012年にクラブライセンス制度が導入され、Jリーグ各クラブは財務の健全化を図ってきている。

ただし、プロスポーツクラブにおいては、試合での勝利と財務健全化のバランスをとりながら、マネジメントを行っていく必要があるが、Jリーグクラブにおける財務パフォーマンスとスポーツパフォーマンスがどのような関係にあるかは、学術的に明らかになっていない。

2. 先行研究の検討

Jリーグクラブの経営・財務の視点においては、デロイトトーマツが2014年度より、各年度のビジネスマネジメントを数値化したレポート「Jリーグマネジメントカップ」を発行している。福原・原田(2013)は、営業収入の増加には入場者数の増加、若いファンの獲得、タイトル数が有意な影響を及ぼす結果を示している。湧田・西・山下・吉中(2011)は、人件費と順位及び順位と売上高には相関が見られる一方、利益率と順位には相関が見られないことを示している。

海外に目を向けると、Szymanski and Kupers(1999)、Szymanski and Smith(1997)などが、人件費と順位及び順位と売上高に相関があることを示している。Sakinc Ilker, et al.(2017)は、ヨーロッパのサッカークラブの財務データを Technique for Order of Preference by Similarity

to Ideal Solution (TOPSIS)を用い分析し、財務パフォーマンスとスポーツパフォーマンスに相関が見られないことを示している。

国内においては、複数の財務指標を基にした財務パフォーマンスとスポーツパフォーマンスの関係性を明らかにした学術論文が無いことが分かった。

3. 研究目的

Jリーグクラブにおける財務パフォーマンスとスポーツパフォーマンスの関係性を明らかにした上で、財務パフォーマンス算出に用いた財務指標等とスポーツパフォーマンスの関係性を明らかにし、考察する。

4. 研究方法

2011年度にJリーグに在籍した38クラブを研究対象クラブとし、直近の2016年度までの6年を対象シーズンとした。

財務パフォーマンスの算定は、流動比率、負債比率、自己資本比率、売上高経常利益率、使用総資本当期純利益率、売上高伸び率の6指標の平均数値を基に、TOPSISにて順位付けを行った。

スポーツパフォーマンスの算定は、リーグ戦の順位と仮定し、6年間の平均順位の順とした。

財務パフォーマンスとスポーツパフォーマンスの関係を検証するために、Spearmanの順位相関係数を求めた。また各財務指標等とスポーツパフォーマンスも同様に、Spearmanの順位相関係数を求めた。

5. 結果

Jリーグクラブの6年間の財務パフォーマンスとスポーツパフォーマンスは、図1のとおりで、Spearmanの順位相関係数でみると0.19となり、ほとんど相関がないことが明らかになった。なお、クラブライセンス制度（財務基準）が本格導入された前後3年間で見てもほぼ同様の結果であった。

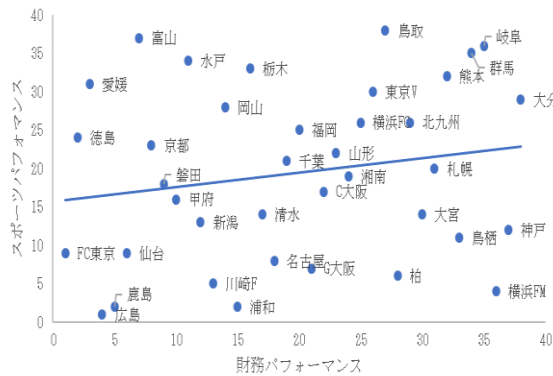


図1 財務パフォーマンスとスポーツパフォーマンス

各財務指標とスポーツパフォーマンスとの関係を Spearman の順位相関係数でみると表1のとおりで、長期的な財務安定性を表す指標とやや相関があった。

表1 各財務指標とスポーツパフォーマンスの相関分析結果

	21 (流動比率)	22 (負債比率)	23 (自己資本比率)	24 (売上高経路利益率)	25 (使用総資本当期経路利益率)	26 (売上高率)
スポーツパフォーマンス	.02	.35 ^a	.35 ^a	.28	.34 ^a	.19

*p<.05

本研究においては、長期的な財務安定性を構成する数値である純資産額に着目した上で、先行研究でも相関があることが示されている売上高と人件費も加え、スポーツパフォーマンスとの関係を Spearman の順位相関係数を用いて検証した。結果は表2のとおりで、純資産額は各指標とやや強い相関が示された。

表2 純資産額、売上高、チーム人件費及びスポーツパフォーマンスの相関分析結果

	純資産額	売上高	チーム人件費	スポーツパフォーマンス
純資産額	1	.54**	.52**	.47**
売上高	.54**	1	.98**	.93**
チーム人件費	.52**	.98**	1	.94**
スポーツパフォーマンス	.47**	.93**	.94**	1

**p<.01

6. 考察

前述のとおり、財務パフォーマンスとスポーツパフォーマンスには相関が見られなかった。武藤(2010)は、Jリーグクラブは利益をあげるよりその利益を強化に使うとし、高い利益は実現されないと述べており、同様の結果が数字からも明らかになったと考えられる。

財務パフォーマンスという総合指標では相関は見られなかったが、個別の財務指標との関係性を見ていくと、長期的な財務安定性を示す指標との弱い相関が示された。これは、長期的な財務安定性を有するクラブは、チーム人件費に対する投資余力があるため、良い成績を確保できているということを示していると考察される。また、これまでの先行研究には無い純資産額という視点を追加し、スポーツパフォーマンスとの関係を見ていくと、売上高やチーム人件費とスポーツパフォーマンスに強い相関が示され、純資産額と売上高、チーム人件費及びスポーツパフォーマンスとやや強い相関が示された。このことから、スポーツパフォーマンスと売上高、チーム人件費及び純資産額の各指標は、関連していることが明らかになった。また、現在のJリーグクラブの経営モデルとして、純資産額の大きいクラブが、チーム人件費に積極的に投資を行い、スポーツパフォーマンスを高め、売上高も増やしているという傾向が示されたと考えられる。

7. 結論と課題

本研究では、財務パフォーマンスとスポーツパフォーマンスに相関がないことが示され、純資産額が売上高、人件費、スポーツパフォーマンスとやや強い相関があることが示された。

課題としては、財務パフォーマンスの算定に用いる指標やデータ量等があると考えられ、スポーツパフォーマンスの算定もカップ戦の戦績等を反映させる必要がないか検討する必要がある。

目次

1. 研究背景.....	1
2. 先行研究の検討.....	4
2. 1 先行研究	4
2. 2 先行研究の検討のまとめ.....	5
3. 研究目的.....	6
4. 研究方法.....	7
4. 1 研究の対象クラブ及び対象シーズン	7
4. 2 財務パフォーマンスの算定	7
4. 3 スポーツパフォーマンスの算定.....	10
4. 4 財務パフォーマンスや財務指標とスポーツパフォーマンスの関係	10
5. 結果	11
5. 1 財務パフォーマンスとスポーツパフォーマンスの関係	11
5. 2 財務指標とスポーツパフォーマンスの関係	14
6. 考察	16
7. 結論と課題	18
引用・参考文献	20
添付資料 1	22
添付資料 2	35

1. 研究背景

Jリーグ¹⁾では、「サッカーの競技水準や施設的水準の持続的な向上」、「クラブの経営安定化、財務能力・信頼性の向上」を主な目的として、2012年にクラブライセンス制度を導入し、サッカーがより魅力的で、観客やパートナーなどのステークホルダーに信頼されるスポーツとなることを目指している。クラブライセンス制度は、①競技基準、②施設基準、③人事体制・組織運営基準、④法務基準、⑤財務基準で構成されている。クラブライセンス制度の財務基準の目的は、①クラブの経済的および財務的能力を向上させること、②クラブの透明性と信頼性を高めること、③債権者保護を重視すること、④シーズンを通じた国内競技会および国際競技会の継続性を保護すること、⑤国内競技会および国際競技会における財務面でのフェアプレーを監視すること、と掲げられているが、財務基準についてはJリーグクラブにとって厳しい要件である²⁾と言われ、「3期連続での当期純損失の計上」又は「債務超過」の場合にはクラブライセンスの剥奪となることとなった。そのためJリーグ各クラブは財務の健全化を図ってきている。

Jクラブ個別経営情報開示資料³⁾によれば、表1及び表2の通り、2012年度に赤字であったクラブは12クラブ、債務超過のクラブは9クラブあったが、財務基準が本格導入された2014年度では赤字であったクラブは8クラブ(2012年度～2014年度の3期連続での赤字クラブは無し)、債務超過クラブはガイナーレ鳥取の1クラブ(同クラブは債務超過のため、2015年のJ2ライセンス申請を見送っている)のみとなっており、クラブライセンス制度の財務面における導入効果は一定程度認められる。

表 1 赤字クラブ変遷

2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
山形	札幌	湘南	仙台	鹿島	仙台
鹿島	鹿島	清水	甲府	柏	群馬
横浜FM	名古屋	名古屋	C大阪	新潟	京都
清水	神戸	鳥栖	鳥栖	清水	愛媛
名古屋	栃木	栃木	水戸	愛媛	鳥取
C大阪	群馬	群馬	千葉		
神戸	富山	東京V	横浜FC		
広島	岐阜	G大阪	岐阜		
栃木	鳥取	神戸			
湘南	愛媛	愛媛			
富山	福岡	福岡			
岐阜	熊本				
岡山					
北九州					
熊本					

表 2 債務超過クラブ変遷

2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
山形	札幌	横浜FM	鳥取		
横浜FM	横浜FM	鳥栖			
神戸	神戸	大分			
栃木	栃木	札幌			
群馬	群馬	栃木			
湘南	岐阜	群馬			
岐阜	北九州	岐阜			
北九州	熊本	神戸			
鳥栖	大分	福岡			
熊本		北九州			
大分		熊本			

内田・平田（2008）⁴⁾は、プロスポーツクラブにおいては、試合で「勝利」し、所属するリーグや大会で1つでも良い成績（順位）を残すことが重要なミッションであり、時として利益を創出すること以上に重要とされる場合もあることから、一般の株式会社のビジネスと異なる最も大きな点の一つであると指摘している通り、スポーツパフォーマンスを上げ

ることも重要であり、バランスを取りながらマネジメントを行う必要がある。本研究では、
J リーグクラブにおける財務パフォーマンスとスポーツパフォーマンスの関係性を明らかにした上で、スポーツパフォーマンスと関係性のある財務指標を明らかにすることを目的として研究を行う。

2. 先行研究の検討

2. 1 先行研究

国内においては、デロイトトーマツが 2014 年度より、J クラブ個別経営情報開示資料を基に、①マーケティング、②経営効率、③経営戦略、④財務状況の 4 つの視点から各年度のビジネスマネジメントを数値化したレポート「J リーグマネジメントカップ」⁵⁾を発行している。J リーグクラブの経営については、奥村(2016)⁶⁾が分析を行い、収益構造を明らかにした上で、広範囲なステークホルダーの意見をまとめて、短期志向と長期志向、夢と採算のバランスを図る経営が課題とされると論じている。J リーグクラブの財務健全化については、永田(2014)⁷⁾が研究を行い、スポーツビジネス特有のリスクであるクラブの試合成績の不振による入場料収入の減少や主要な選手の怪我による影響等のリスクを予測し、ヘッジしておくことはクラブの財務健全化に向けては重要な施策であると論じている。順位と収入の関係については、福原・原田 (2013) ⁸⁾が、パネルデータを用い分析を行い、営業収入の増加には入場者数の増加、若いファンの獲得、タイトル数が有意な影響を及ぼすが、クラブ順位やその他のクラブ要因は統計的に有意な影響はないという結果を示している。順位と人件費、売上高及び利益率の関係については、湧田・西・山下・吉中(2011)⁹⁾が単回帰分析を行い、人件費と順位及び順位と売上高の関係には相関が見られる一方、利益率と順位の間には相関が見られないことを示している。

海外においては、順位と収入や人件費の関係については、Szymanski and Kupers(1999)¹⁰⁾、Szymanski and Smith(1997)¹¹⁾などがあり、人件費と順位及び順位と売上高に相関があることを示し、クラブは優秀な選手を獲得するために多くの人件費を費やすことで、財政的な

危機に陥っていることも主張している。また、財務パフォーマンスとスポーツパフォーマンスの関係については、Galarriotis et al., (2017)¹²⁾が、フランスのサッカークラブのデータを基に、財務パフォーマンスはスポーツパフォーマンスにマイナスの影響を与えていることを示している。Sakinc et al.,(2017)¹³⁾ が、22 のヨーロッパサッカークラブの財務データを Technique for Order of Preference by Similarity to Ideal Solution (TOPSIS)を用い、財務パフォーマンスとして順位付けを行った上で、スポーツパフォーマンス (UEFA クラブランキング) との関係性を Spearman の順位相関係数にて明らかにし、相関係数が 0.14 と相関が見られないことを示している。この研究の特徴は、様々な財務指標を TOPSIS を用いて総合的に財務パフォーマンスとして順位付けしている点である。

2. 2 先行研究の検討のまとめ

前述のとおり、国内外において人件費と売上高は順位と相関が見られるが、利益率と順位には相関が見られないことが明らかになっている。また海外では、複数の財務指標を用いて算出した財務パフォーマンスはスポーツパフォーマンスと相関が見られないことが明らかになっている。

クラブライセンス制度導入により、J リーグクラブの財務状況も改善傾向にある。このような中、国内においては複数の財務指標を用いて各クラブの財務状況を総合評価の財務パフォーマンスとして順位付けした上で、スポーツパフォーマンスとの関係性を明らかにした学術論文が無い。また、財務パフォーマンスや財務指標とスポーツパフォーマンスとの関係を明らかにすることは、プロスポーツクラブの運営に役立つものと考えられる。

3. 研究目的

前章の検討から、Jリーグクラブにおける財務パフォーマンスとスポーツパフォーマンスの関係性を明らかにする。

先行研究にならい、Jクラブ個別経営情報開示資料を基に TOPSIS にて財務パフォーマンスとして順位付けした数値と、各クラブのリーグ戦の成績をスポーツパフォーマンスとして順位付けした数値を比較し、相関関係を明らかにし、考察を行う。その上で、分析に用いた財務指標等とスポーツパフォーマンスに関係性のある指標を明らかにし、考察を行う。

4. 研究方法

4. 1 研究の対象クラブ及び対象シーズン

2011 年度に J リーグに在籍した 38 クラブを研究対象クラブとし、直近の 2016 年度までの 6 年間を対象シーズンとした。2011 年度からとした背景は、2011 年より J リーグが各クラブに対してクラブライセンス制度の運用方法の説明を開始したことにより、各クラブが財務面を意識した経営を検討し始めた年と考えたためである。

4. 2 財務パフォーマンスの算定

財務パフォーマンスの算定に用いる財務指標を、安全性、収益性、成長性の観点から、流動比率 (R1)、負債比率 (R2)、自己資本比率 (R3)、売上高経常利益率 (R4)、使用総資本当期純利益率 (R5)、売上高伸び率 (R6) を選定し、J クラブ個別経営情報開示資料を基に、各クラブの 2011 年度から 2016 年度の 6 年間の平均数値を算出する。各指標については、表 3 のとおりである。

表 3 選定した財務指標とその内容

評価軸	指標	算式	指標が示す内容	コード	目標
安全性	流動比率	流動資産/流動負債	1年以内に資金化できる流動資産と流動負債の比率で支払能力をみる指標	R1	最大
	負債比率	総負債/総資本	自己資本に対する負債の割合で、負債の返済余力をみる指標	R2	最小
	自己資本比率	純資産/総資本	総資本に占める自己資本の割合を示す比率で会社が調達した資金の安定性を示す指標	R3	最大
収益性	売上高経常利益率	経常利益/売上高	売上高と経常利益の比率で、収益力をみる指標	R4	最大
	使用総資本当期純利益率	当期純利益/総資産	投下資本として総資産、運用効率として当期純利益を用い、投資効率をみる指標	R5	最大
成長性	売上高伸び率	当期売上高/前年売上高	増収率で成長性をみる指標	R6	最大

佐藤(2012)¹⁴を基に筆者作成

その数値を基に TOPSIS にて財務パフォーマンスの順位付けを行う。本研究では、各 J リーグクラブにおける 6 つの財務指標を各クラブが持っている属性として捉え、それら複数の属性（多属性）を評価することによってクラブの財務パフォーマンスを求める。本来、TOPSIS は、代替案のもつ複数の属性に注目し、それらの属性を総合的に評価して代替案を選択する多目的意思決定問題に用いられる。ここでは、代替案をクラブに置き換え、クラブの属性評価を行う。ある属性について、もっとも優れたクラブのその値を最良解、もっとも劣った値を最悪解として、クラブごとに最良解までの距離、最悪解までの距離を計算し、これをすべての属性について考慮することにより総合評価値を求める。前者が小さくかつ後者が大きい値をもつクラブが優れていることとなる。TOPSIS の手順は、百合本(2012)¹⁵⁾を参考に次のとおりに行う。

① Decision Matrix の作成

クラブ i ，属性 j によるデータ行列 d_{ij} を作る。

② 基準(属性，要因)へのウェイト w_j の付与

③ Decision Matrix にウェイトを付加し，ウェイト付き正規化行列の計算

$$v_{ij} = \frac{d_{ij} \cdot w_j}{\sqrt{\sum_i d_{ij}^2}}$$

本研究においては、Sakinc et al.,(2017)の先行研究と同様、各指標に対する評価ウェイトを均等に 1/6 ずつとしている。

④ TOPSIS 手続きの実行

1) 属性別最良解(fictitious best)と最悪解(fictitious worst)の選択 V_j^* , V_j^-

V_j^{**} ; 属性 j に関する最良値 V_j^* ; 属性 j に関する最悪値

2) クラブごとに最良解, 最悪解との距離の計算 S_i^{**}, V_i^*

(最良解までの距離)

$$s_i^{**} = \sqrt{\sum_j (v_{ij} - v_j^{**})^2}$$

(最悪解までの距離)

$$s_i^* = \sqrt{\sum_j (v_{ij} - v_j^*)^2}$$

3) クラブごとに相対的距離の計算 $C(S_i)$

$$C(s_i) = \frac{s_i^*}{s_i^{**} + s_i^*}$$

⑤ 各クラブの総合評価と順位付け

④3)の式で得られた値をもとに各クラブをランク付けする。この値の大きな方が優

れていることになる。

なお、多目的意思決定方法の1つである TOPSIS については、Yu Chang et al.,(2015)¹⁶⁾が、
数学的アルゴリズムを用い、最良の選択肢を客観的に決定できるものと示しており、百合本
(2006)¹⁷⁾も、複雑な多目的意思決定方法の中では、比較的簡単に最適案を得られる手法であ
ると論じている。

4. 3 スポーツパフォーマンスの算定

本研究におけるスポーツパフォーマンスは、リーグ戦の順位と仮定し、2011 年から 2016 年の 6 年間の平均順位の順としている。なお、当分析の対象期間を通じて、J1 は常に 18 クラブで構成されているため、例えば J2 の 1 位のクラブを 19 位、2 位のクラブを 20 位であるとして分析を行っている。

4. 4 財務パフォーマンスや財務指標とスポーツパフォーマンスの関係

財務パフォーマンスとスポーツパフォーマンスの関係を検証するために、Spearman の順位相関係数を求めた。また各財務指標とスポーツパフォーマンスの関係を検証するために、各財務指標の順位付けを行った上で、Spearman の順位相関係数を求めた。

5. 結果

5. 1 財務パフォーマンスとスポーツパフォーマンスの関係

Jリーグクラブの6年間の財務パフォーマンスとスポーツパフォーマンスの順位は、表5のとおりで、図式化したものが図1である。

表5 財務パフォーマンスとスポーツパフォーマンス(2011年～2016年)

クラブ	財務パフォーマンス	スポーツパフォーマンス
FC東京	1	9
徳島	2	24
愛媛	3	31
広島	4	1
鹿島	5	2
仙台	6	9
富山	7	37
京都	8	23
磐田	9	18
甲府	10	16
水戸	11	34
新潟	12	13
川崎F	13	5
岡山	14	28
浦和	15	2
栃木	16	33
清水	17	14
名古屋	18	8
千葉	19	21
福岡	20	25
G大阪	21	7
C大阪	22	17
山形	23	22
湘南	24	19
横浜FC	25	26
東京V	26	30
鳥取	27	38
柏	28	6
北九州	29	26
大宮	30	14
札幌	31	20
熊本	32	32
鳥栖	33	11
群馬	34	35
岐阜	35	36
横浜FM	36	4
神戸	37	12
大分	38	29

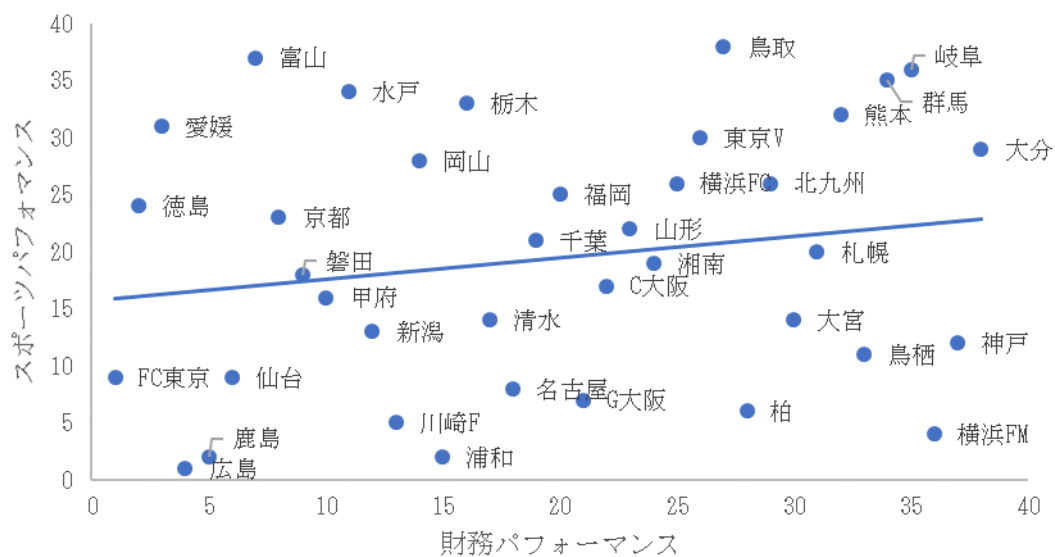


図1 財務パフォーマンスとスポーツパフォーマンス(2011年～2016年)

上記の財務パフォーマンスとスポーツパフォーマンスを Spearman の順位相関係数でみると 0.19 となり、ほとんど順位関係がないことが明らかになった。

次に、クラブライセンス制度が本格導入された 2014 年前後 3 年間で、財務パフォーマンスとスポーツパフォーマンスの関係を図式化したものが、図 2、3 である。Spearman の順位相関係数でみると、本格導入前の 2011 年～2013 年の 3 年間は 0.24、本格導入後の 2014 年～2016 年の 3 年間は -0.03 となり、ほとんど順位関係は見られなかった。

なお、各クラブの基礎財務データを添付資料 1、TOPSIS にて用いた財務指標のデータを添付資料 2 として添付している。

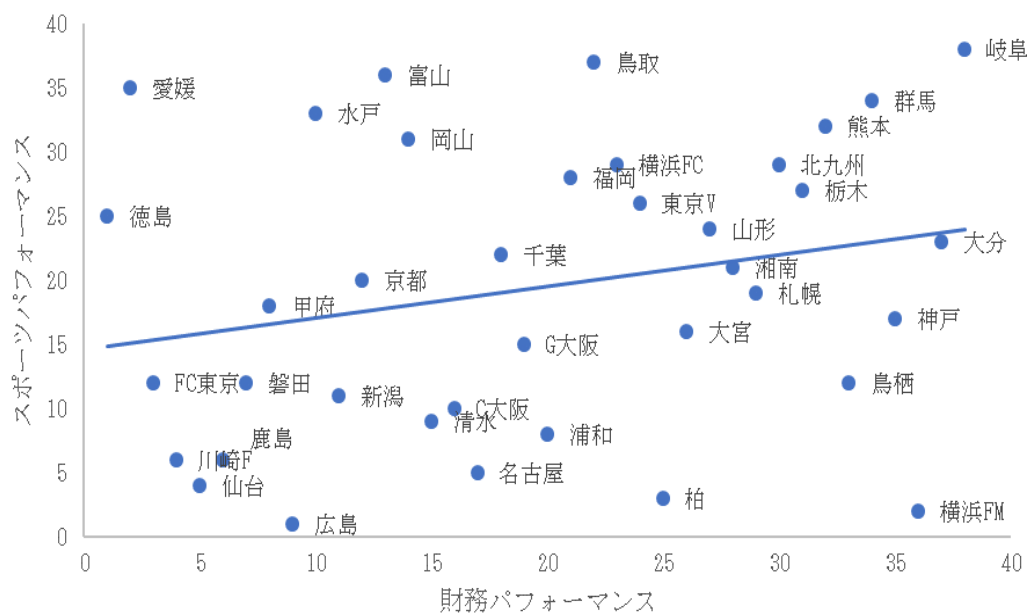


図 2 財務パフォーマンスとスポーツパフォーマンス(2011 年~2013 年)

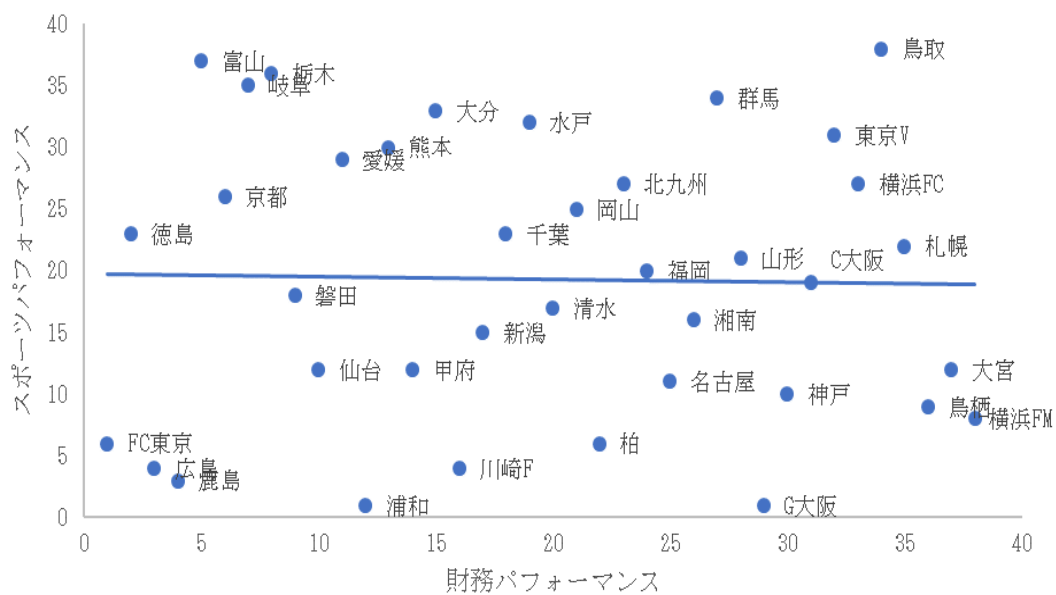


図 3 財務パフォーマンスとスポーツパフォーマンス(2014 年~2016 年)

5. 2 財務指標とスポーツパフォーマンスの関係

5.1 にて用いた 6 年間平均の財務指標を順位付けした上で、スポーツパフォーマンスとの関係を Spearman の順位相関係数でみると表 6 のとおりであり、財務パフォーマンスを算定するに当たり選定した財務指標の中では、収益性や成長性に比べ、長期的な財務安定性を示す自己資本比率や負債比率に弱い相関が見られた。

表 6 各財務指標とスポーツパフォーマンスの相関分析結果

	R1 (流動比率)	R2 (負債比率)	R3 (自己資本比率)	R4 (売上高経常利益率)	R5 (使用総資本当期純利益率)	R6 (売上高伸び率)
スポーツ パフォーマンス	.02	.35*	.35*	.28	.34*	.19

*p < .05

湧田ら(2011)⁹⁾が順位と売上高や人件費が相関関係にあることを明らかにしていることから、本研究においては、売上高、人件費に加え、新たに長期的な財務安定性を構成する数値である純資産額がスポーツパフォーマンスとの関係を Spearman の順位相関係数を用いて検証した。検証結果は表 7 のとおりである。

表 7 純資産額、売上高、チーム人件費及びスポーツパフォーマンスの相関分析結果

	純資産額	売上高	チーム人件費	スポーツパフォーマンス
純資産額	1	.54**	.52**	.47**
売上高	.54**	1	.98**	.93**
チーム人件費	.52**	.98**	1	.94**
スポーツ パフォーマンス	.47**	.93**	.94**	1

** p < .01

強い相関が見られたのは、売上高とチーム人件費の 0.98、チーム人件費とスポーツパフォーマンスの 0.94、売上高とスポーツパフォーマンスの 0.93 である。やや強い相関が見られたのは、純資産額と売上高の 0.54、純資産額とチーム人件費の 0.52、純資産額とスポーツパフォーマンスの 0.47 である。

ここで、売上高、人件費、純資産額をそれぞれ上位グループと下位グループに分けし、各指標の組合せによる群分類を行った。図 4 のとおり、人件費上位かつ純資産額上位を A 群、人件費上位かつ純資産額下位を B 群、人件費下位かつ純資産額上位を C 群、人件費下位かつ純資産額下位を D 群として、平均順位を算出した。なお、人件費と売上高の上位クラブと下位クラブは同一であった。その結果、A 群 10.3 位、B 群 10.3 位、C 群 24.8 位、D 群 29.5 位となった。

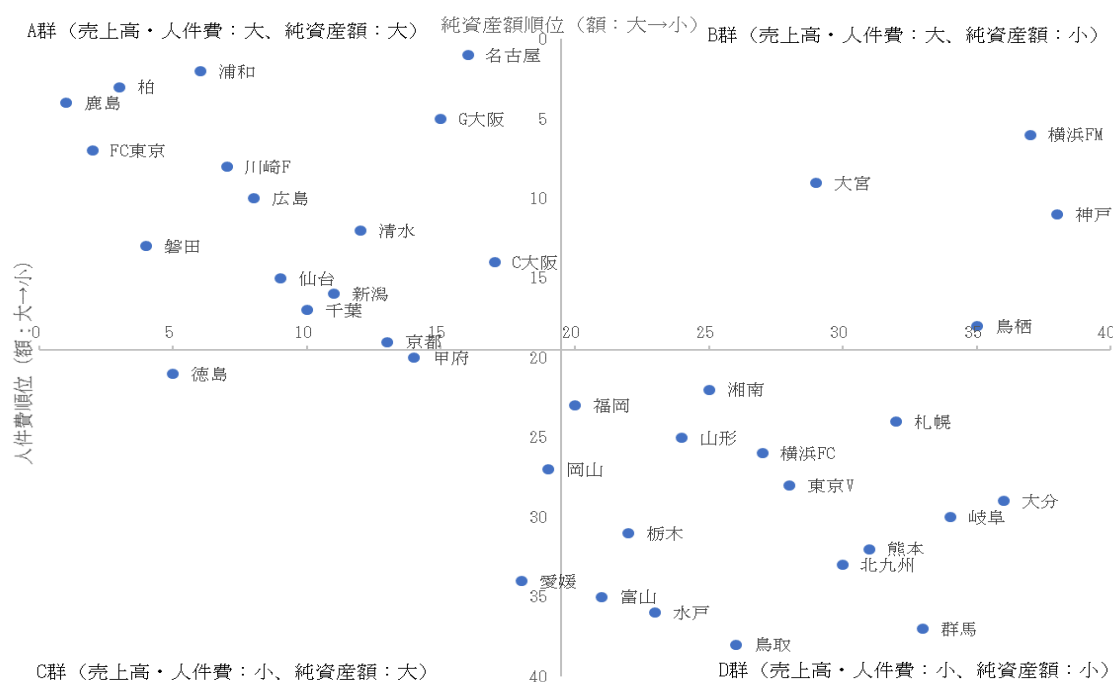


図 4 人件費及び売上高と純資産額による群分類

6. 考察

前述のとおり、様々な財務指標を基にした財務パフォーマンスとスポーツパフォーマンスには相関が見られなかった。武藤(2009)¹⁸⁾は、Jリーグクラブはたとえ株式形態であっても、実質的には営利法人ではない。営利法人の定義は、利益を株主等に対して、配当等によって分配するものであり、クラブの株主で配当を期待している企業や個人はあるとは思えない。またそれゆえにクラブは利益をあげるよりその利益を強化に使おうとするため、高い利益は実現されないと述べており、同様の結果が数字からも明らかになったと考えられる。

財務パフォーマンスという総合指標ではスポーツパフォーマンスとの相関は見られなかったが、個別の財務指標との関係性を見ていくと、長期的な財務安定性を示す指標との弱い相関が示された。これは、長期的な財務安定性を有するクラブは、チーム人件費に対する投資余力があるため、良い成績を確保できているということを示していると考察される。ここから当研究においては、これまでの先行研究での売上高、チーム人件費に加え、新たに純資産額という視点を追加し、スポーツパフォーマンスとの関係を見ていくと、売上高やチーム人件費とスポーツパフォーマンスに強い相関が示され、純資産額と売上高、チーム人件費及びスポーツパフォーマンスにやや強い相関が示されていることから、スポーツパフォーマンスと売上高、チーム人件費及び純資産額の各指標は、密接に関連していることが明らかになった。現在のJリーグクラブの経営モデルとして、純資産額の大きい長期的な財務安定性が高いクラブが、チーム人件費に積極的に投資を行い、スポーツパフォーマンスを高め、売上高を増やしているという傾向が示されたと考えられる。ここで純資産額の大きいクラ

ブに着目すると、当然ながら親企業の手厚い支援を受けていると思われるクラブが多いことから、現在の J リーグでは親企業依存度の高いクラブがスポーツパフォーマンスも高いと言えるのではないかと。純資産額の観点では、武藤(2013)¹⁹⁾が、クラブチームは赤字に転落するリスクの大きい組織のため、一定の内部留保を持つことが重要で、①一定の資本金ないし自己資本を持つ、②毎年の収支から余剰が出る場合、すべて強化に使うのではなく、わずかも内部留保に充当する、という 2 つの手段にてマネジメントする必要性があると述べている。現在増えつつある親企業の依存が少なく、純資産額の小さい J2 や J3 の地域クラブが、上記のようなマネジメントを行いながら、どのようにスポーツパフォーマンスを高めていくのかを今後着目していきたい。

7. 結論と課題

本研究では、Jリーグクラブ 38 クラブの 6 年間の財務データを TOPSIS にて財務パフォーマンスとして順位付けし、スポーツパフォーマンスとの関係性を分析した。一般の企業であれば、財務パフォーマンスが高くなれば、株価が高まり企業価値が向上するため、ステークホルダーである株主の価値も向上する。一方、スポーツクラブのステークホルダーであるスポンサーや地方自治体等は、一般の企業とは異なりスポーツチームに勝利を強く求めるため、スポーツクラブは財務パフォーマンス向上より、勝利に向けたチーム人件費への投資を優先する経営を行う傾向にあり、財務パフォーマンスとスポーツパフォーマンスに関係が見られない結果となったと考えられる。また、クラブライセンス制度導入により、各クラブの財務指標が改善傾向にある中において、本格導入前後におけるそれぞれ財務パフォーマンスを算定した上で、スポーツパフォーマンスとの関係性を分析したが、関係は見られなかった。

次に、財務パフォーマンスを算定するにあたり選定した財務指標とスポーツパフォーマンスの関係性に目を向けると、長期的な財務安定性を示す指標が、財務指標の中では最も相関関係にあることが示された。更に、自己資本比率の構成要素である純資産額に着目すると、やや高い相関関係にあることが明らかになった。先行研究を参考に売上高、チーム人件費及び純資産額について、スポーツパフォーマンスとの関係性を分析した結果、これらの 4 数値は関係性があることが示された。このことから、現状の Jリーグクラブ経営における 1 つのビジネスサイクルを示すことができたのではないかと。

本研究の課題として、Jクラブ個別経営情報開示資料にて開示されている限られたデータ

から財務指標を選定しており、指標選定や各指標に対する評価ウェイト付けについては検討していく必要がある。また、クラブライセンス制度導入が議論されはじめてからの 6 年間というデータ量にて算定している点に加え、親会社の資金支援等のクラブの個別要因を加味できていない点も課題として挙げられる。更にスポーツパフォーマンスにおいてもリーグ戦のみの順位を採用している点については、カップ戦の戦績等も加味した上でのパフォーマンスの算定を行うことができないか検討する必要がある。

引用・参考文献

- 1) Jリーグ公式ホームページ <https://www.jleague.jp/aboutj/> 2017年12月2日アクセス
- 2) 日本経済新聞 2011年5月31日朝刊, 「クラブ経営厳しく審査」, 日本経済新聞社
- 3) Jクラブ個別経営情報開示資料 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016
- 4) 内田亮, and 平田竹男. “プロスポーツクラブにおける成績と選手賃金（推定年俸）の関係—Jリーグクラブにおける分析—.” スポーツ産業学研究 18.1 (2008): 79-86.
- 5) デロイトトーマツ編 「J-League Management Cup 2014, 2015, 2016」
- 6) 奥村陽一. “Jリーグ・Jクラブ経営の分析視点（三浦一郎教授退任記念論文集）.” 立命館経営学= The Ritsumeikan business review: the bimonthly journal of Ritsumeikan University 54.4 (2016): 1-22.
- 7) 永田靖. “Jリーグクラブの財務健全化への施策.” 広島経済大学経済研究論集 37.1 (2014):
- 8) 福原 崇之, and 原田 宗彦. “Jリーグクラブにおける順位と収入の関係.” スポーツマネジメント研究 6.1 (2014): 3-15.
- 9) 涌田龍治, et al. “スポーツ・マネジメント研究の仮定の再検討: 日本のプロサッカー市場の分析.” 京都学園大学経営学部論集 21 (2011): 239-258.
- 10) Szymanski, Stefan, and Tim Kuypers. Winners and losers. London: Viking, 1999.
- 11) Szymanski, Stefan, and Ron Smith. “The English football industry: profit, performance and industrial structure.” International Review of Applied Economics 11.1 (1997): 135-153.

- 12) Galariotis, Emilios, Christophe Germain, and Constantin Zopounidis. "A combined methodology for the concurrent evaluation of the business, financial and sports performance of football clubs: the case of France." *Annals of Operations Research* (2017): 1-24.
- 13) Sakinc, Ilker, Suleyman Acikalin, and Aydogan Soyguden. "Evaluation of the Relationship between Financial Performance and Sport Success in European Football." *Journal of Physical Education and Sport* 17 (2017): 16.
- 14) 佐藤裕一. 『ビジュアル経営分析の基本』. 日本経済新聞出版社, 2012.
- 15) 百合本茂. "幸福度とその定量化についての一考察: 幸福インフラの多属性評価 (流通情報学部開学 15 周年記念論文集)." *流通経済大学流通情報学部紀要* 17.1 (2012): 181-202.
- 16) Yu, Chang, Gerard PJ Dijkema, and Martin Jong. "What Makes Eco - Transformation of Industrial Parks Take Off in China?." *Journal of Industrial Ecology* 19.3 (2015): 441-456.
- 17) 百合本茂. "多属性評価による意思決定の方法." *物流問題研究* 47 (2006): 1-14.
- 18) 武藤泰明. "プロスポーツクラブの地域密着活動の意味と意義は何か, 調査研究情報誌 ECPR." (2009)
- 19) 武藤泰明. 『プロスポーツクラブのマネジメント: 戦略の策定から実行まで』. 東洋経済新報社, 2013

添付資料 1

38 クラブの財務データ

浦和		2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	6年間平均	前半3年平均	後半3年平均
営業収益	広告料収入	5,381	5,353	5,786	5,854	6,088	6,606	5,845	4,130	6183
	入場料収入	1821	2121	2319	2380	2549	2593	2,297	1,565	2507
	Jリーグ配分金	1918	1988	2132	1982	2174	2375	2,095	1,510	2177
	アカデミー関連収入	268	267	258	263	270	319	274	198	284
	その他収入	21	18	15	16	16	14	17	14	15
		1353	959	1062	1213	1079	1305	1,162	844	1199
	営業費用	5,289	5,202	5,633	5,642	5,961	6,426	5,692	4,031	6010
	チーム人件費	1886	1910	2016	2054	2099	2381	2,058	1,453	2178
	試合関連経費	615	449	497	488	539	594	530	390	540
	トップチーム運営経費	364	412	434	404	420	450	414	303	425
	アカデミー運営経費	67	101	102	107	105	113	99	68	108
	女子チーム運営経費	55	65	62	84	73	71	68	46	76
	販売費および一般管理費	2302	2265	2522	2505	2725	2817	2,523	1,772	2682
	営業利益 (▲損失)	92	151	153	212	127	180	153	99	173
	営業外収益	8	7	12	11	7	8	9	7	9
	営業外費用	12	5	3	19	8	4	9	5	10
	経常利益 (▲損失)	88	153	162	204	126	184	153	101	171
	特別利益	0	0	0	0	0	65	11	0	22
	特別損失	13	0	0	0	0	0	2	3	0
	税引前当期利益 (▲損失)	75	153	162	204	126	249	162	98	193
	法人税および住民税等	14	2	70	86	75	76	54	22	79
	当期純利益 (▲損失)	61	151	92	118	51	173	108	76	114
資産	流動資産	338	303	562	687	776	802	578	301	755
	固定資産等	959	826	717	622	773	1213	852	626	869
負債	資産の部 合計	1,297	1,129	1,279	1,309	1,549	2,015	1,430	926	1624
	流動負債	862	528	574	469	637	627	616	491	578
	固定負債	59	74	86	102	123	201	108	55	142
	負債の部 合計	921	602	660	571	760	828	724	546	720
資本	資本金	160	160	160	160	160	273	179	120	198
	資本剰余金等	0	0	0	0	0	113	19	0	38
	利益剰余金	216	367	460	578	629	801	509	261	669
	資本(純資産)の部 合計	376	527	620	738	789	1187	706	381	905
鹿島		2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	6年間平均	前半3年平均	後半3年平均
営業収益	広告料収入	4165	4160	4122	4003	4311	5582	4391	3112	4632
	入場料収入	1839	1935	1864	1831	1861	1958	1881	1410	1883
	入場料収入	754	720	748	788	788	869	778	556	815
	Jリーグ配分金	252	247	235	222	222	232	235	184	225
	アカデミー関連収入	233	270	269	266	285	283	268	193	278
	その他収入	1087	988	1006	896	1155	2240	1229	770	1430
	営業費用	4378	4238	4081	3975	4652	4825	4358	3174	4484
	チーム人件費	2066	1888	1701	1562	2023	1929	1862	1414	1838
	試合関連経費	360	358	384	314	338	372	354	276	341
	トップチーム運営経費	351	302	310	295	300	444	334	241	346
	アカデミー運営経費	144	173	166	159	166	149	160	121	158
	女子チーム運営経費	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	販売費および一般管理費	1457	1517	1520	1645	1825	1931	1649	1124	1800
	営業利益 (▲損失)	-213	-78	41	28	-341	757	32	-63	148
	営業外収益	28	16	47	3	3	43	23	23	16
	営業外費用	2	5	2	5	6	5	4	2	5
	経常利益 (▲損失)	-187	-67	86	26	-344	795	52	-42	159
	特別利益	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	特別損失	46	0	0	0	0	0	8	12	0
	税引前当期利益 (▲損失)	-233	-67	86	26	-344	795	44	-54	159
	法人税および住民税等	-13	1	8	5	0	185	31	-1	63
	当期純利益 (▲損失)	-220	-68	78	21	-344	610	13	-53	96
資産	流動資産	847	737	925	1135	899	1959	1084	627	1331
	固定資産等	1295	1348	1214	1051	1021	1062	1165	964	1045
負債	資産の部 合計	2142	2085	2139	2186	1920	3021	2249	1592	2376
	流動負債	484	476	455	475	525	990	568	354	663
	固定負債	78	97	94	100	128	153	108	67	127
	負債の部 合計	562	573	549	575	653	1143	676	421	790
資本	資本金	1570	1570	1570	1570	1570	1570	1178	1178	1570
	資本剰余金等	147	147	147	147	147	147	147	110	147
	利益剰余金	-137	-205	-127	-106	-449	161	-144	-117	-131
	資本(純資産)の部 合計	1580	1512	1590	1611	1268	1878	1573	1171	1586

G大阪		2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	6年間平均	前半3年平均	後半3年平均
営業収益	広告料収入	3817	3285	2786	3863	4282	5146	3863	2472	4430
	入場料収入	1739	1840	1696	1843	1907	1817	1807	1319	1856
	Jリーグ配分金	597	529	465	592	795	1390	728	398	926
	アカデミー関連収入	223	232	105	238	270	288	226	140	265
	その他収入	117	123	138	138	137	140	132	95	138
		1141	561	382	1052	1173	1511	970	521	1245
	その他収入	3745	3352	2839	3778	4205	4882	3800	2484	4288
営業費用	チーム人件費	2010	1707	1486	1815	1956	1900	1812	1301	1890
	試合関連経費	334	321	233	298	357	832	396	222	496
	トップチーム運営経費	336	267	194	242	313	426	296	199	327
	アカデミー運営経費	80	102	114	117	113	121	108	74	117
	女子チーム運営経費	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	販売費および一般管理費	985	955	812	1306	1466	1603	1188	688	1458
	営業利益(▲損失)	72	-67	-53	85	77	264	63	-12	142
営業外収益	営業外収益	92	35	29	3	6	52	36	39	20
	営業外費用	59	-36	-35	2	-11	296	46	-3	96
	経常利益(▲損失)	105	4	11	86	94	20	53	30	67
	特別利益	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	特別損失	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	税引前当期利益(▲損失)	105	4	11	86	94	20	53	30	67
	法人税および住民税等	58	0	74	46	57	0	39	33	34
当期純利益(▲損失)		47	4	-63	40	37	20	14	-3	32
資産	流動資産	798	493	299	1112	1214	778	782	398	1035
	固定資産等	520	479	436	367	625	1066	582	359	686
	資産の部 合計	1318	972	735	1479	1839	1844	1365	756	1721
負債	流動負債	1048	692	516	1214	1533	1514	1086	564	1420
	固定負債	41	48	50	56	62	67	54	35	62
	負債の部 合計	1089	740	566	1270	1595	1581	1140	599	1482
資本	資本金	10	10	10	10	10	10	10	8	10
	資本剰余金等	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	利益剰余金	219	222	159	199	234	253	214	150	229
	資本(純資産)の部 合計	229	232	169	209	244	263	224	158	239

名古屋		2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	6年間平均	前半3年平均	後半3年平均
営業収益	広告料収入	4196	3993	4227	4042	4446	4713	4270	3104	4400
	入場料収入	2136	2145	2457	2471	2775	3088	2512	1685	2778
	Jリーグ配分金	814	799	736	756	727	761	766	587	748
	アカデミー関連収入	239	226	221	204	200	208	216	172	204
	その他収入	250	275	258	228	237	203	242	196	223
		757	548	555	383	5407	453	534	465	448
	その他収入	4231	4287	4304	4041	4349	4565	4296	3206	4318
営業費用	チーム人件費	2167	2009	2348	2053	2086	1984	2108	1631	2041
	試合関連経費	316	319	283	286	275	275	292	230	279
	トップチーム運営経費	491	488	448	434	458	550	478	357	481
	アカデミー運営経費	174	208	191	186	205	191	193	143	194
	女子チーム運営経費	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	販売費および一般管理費	1083	1263	1034	1082	1325	1565	1225	845	1324
	営業利益(▲損失)	-35	-294	-77	1	97	148	-27	-102	82
営業外収益	営業外収益	28	27	24	30	29	28	28	20	29
	営業外費用	12	18	4	6	88	10	23	9	35
	経常利益(▲損失)	-19	-285	-57	25	38	166	-22	-90	76
	特別利益	0	0	0	0	0	35	6	0	12
	特別損失	48	0	0	0	0	8	9	12	3
	税引前当期利益(▲損失)	-67	-285	-57	25	38	193	-26	-102	85
	法人税および住民税等	-2	-28	21	2	8	44	8	-2	18
当期純利益(▲損失)		-65	-257	-78	23	30	149	-33	-100	67
資産	流動資産	447	626	254	163	661	500	442	332	441
	固定資産等	245	343	335	260	295	264	290	251	273
	資産の部 合計	692	969	589	423	956	764	732	583	714
負債	流動負債	199	719	403	199	705	351	429	330	418
	固定負債	139	157	172	186	183	159	166	117	176
	負債の部 合計	338	876	575	385	888	510	595	447	594
資本	資本金	400	400	400	400	400	105	351	300	302
	資本剰余金等	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	利益剰余金	-46	-307	-386	-362	-332	149	-214	-185	-182
	資本(純資産)の部 合計	354	93	14	38	68	254	137	115	120

横浜FM		2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	6年間平均	前半3年平均	後半3年平均
営業収益	広告料収入	3463	3717	4313	4590	4567	4696	4224	2873	4618
	入場料収入	1197	1364	1513	2059	2256	2366	1793	1019	2227
	Jリーグ配分金	795	783	1069	958	948	1005	926	662	970
	アカデミー関連収入	254	220	228	226	204	224	226	176	218
	その他収入	425	458	455	464	413	315	422	335	397
		792	892	1048	883	746	786	858	683	805
	その他収入	3974	4217	4305	4584	4567	4696	4391	3124	4616
営業費用	チーム人件費	1441	1601	1701	1765	1860	1966	1722	1186	1864
	試合関連経費	322	331	341	334	331	354	336	249	340
	トップチーム運営経費	405	442	443	508	485	395	446	323	463
	アカデミー運営経費	295	315	314	310	293	225	292	231	276
	女子チーム運営経費	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	販売費および一般管理費	1511	1528	1506	1667	1598	1756	1594	1136	1674
	営業利益(▲損失)	-511	-500	8	6	0	0	-166	-251	2
営業外収益	営業外収益	1	12	4	1	7	40	11	4	16
	営業外費用	7	10	12	5	5	30	12	7	13
	経常利益(▲損失)	-517	-498	0	2	2	10	-167	-254	5
	特別利益	0	0	1000	177	0	0	196	250	59
	特別損失	68	130	0	0	0	0	33	50	0
	税引前当期利益(▲損失)	-585	-628	1000	179	2	10	-4	-53	64
	法人税および住民税等	0	0	0	1	-7	0	-1	0	-2
当期純利益(▲損失)		-585	-628	1000	178	9	10	-3	-53	66
資産	流動資産	475	480	1711	1288	1366	1608	1155	667	1421
	固定資産等	162	11	67	228	269	466	201	60	321
	資産の部 合計	637	491	1778	1516	1635	2074	1355	727	1742
負債	流動負債	1544	2017	2301	1394	1487	1897	1773	1466	1593
	固定負債	141	151	155	121	138	158	144	112	139
	負債の部 合計	1685	2168	2456	1515	1625	2055	1917	1577	1732
資本	資本金	31	31	31	99	99	99	65	23	99
	資本剰余金等	6	0	0	0	0	0	1	2	0
	利益剰余金	-1085	-1708	-708	-98	-90	-80	-628	-875	-89
	資本(純資産)の部 合計	-1048	-1677	-677	1	9	19	-562	-851	10

FC東京		2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	6年間平均	前半3年平均	後半3年平均
営業収益	営業収益	3334	3865	3545	3859	4678	4541	3970	2686	4359
	広告料収入	1336	1385	1422	1665	1710	1935	1576	1036	1770
	入場料収入	551	817	788	857	966	961	823	539	928
	Jリーグ配分金	110	227	206	205	235	245	205	136	228
	アカデミー関連収入	355	419	422	424	457	444	420	299	442
	その他収入	982	1017	707	708	1310	956	947	677	991
	営業費用	3063	3622	3482	3823	3993	4447	3738	2542	4088
	チーム人件費	1427	1574	1637	1709	1641	2025	1669	1160	1792
	試合関連経費	305	427	373	405	385	482	396	276	424
	トップチーム運営経費	198	337	284	376	429	472	349	205	426
	アカデミー運営経費	239	245	255	263	350	258	268	185	290
	女子チーム運営経費	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	販売費および一般管理費	894	1039	933	1070	1188	1210	1056	717	1156
	営業利益(▲損失)	271	243	63	36	685	94	232	144	272
	営業外収益	10	40	29	3	3	46	22	20	17
	営業外費用	37	4	3	17	72	19	25	11	36
	経常利益(▲損失)	244	279	89	22	616	121	229	153	253
	特別利益	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	特別損失	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	税引前当期利益(▲損失)	244	279	89	22	616	121	229	153	253
	法人税および住民税等	105	134	22	18	240	38	93	65	99
	当期純利益(▲損失)	139	145	67	4	376	83	136	88	154
資産	流動資産	1346	1509	1839	1678	2371	2077	1803	1174	2042
	固定資産等	351	361	118	129	140	233	222	208	167
	資産の部 合計	1697	1870	1957	1807	2511	2310	2025	1381	2209
	負債	流動負債	535	541	560	379	706	372	516	409
	固定負債	0	0	0	0	0	5	1	0	2
	負債の部 合計	535	541	560	379	706	377	516	409	487
	資本	資本金	1062	1064	1065	1092	1137	1085	798	1107
	資本剰余金等	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	利益剰余金	101	265	332	336	713	796	424	175	615
	資本(純資産)の部 合計	1163	1329	1397	1428	1805	1933	1509	972	1722
川崎F		2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	6年間平均	前半3年平均	後半3年平均
営業収益	営業収益	3275	3073	3214	3359	4077	4254	3542	2391	3897
	広告料収入	1738	1373	1702	1794	1569	1809	1664	1203	1724
	入場料収入	554	558	540	571	777	907	651	413	752
	Jリーグ配分金	213	214	218	228	197	222	215	161	216
	アカデミー関連収入	157	158	164	171	179	168	166	120	173
	その他収入	613	770	590	595	1355	1148	845	493	1033
	営業費用	3212	3005	3170	3288	3977	3923	3429	2347	3729
	チーム人件費	1587	1428	1557	1546	1685	1643	1574	1143	1625
	試合関連経費	165	179	174	185	190	195	181	130	190
	トップチーム運営経費	239	235	262	269	430	279	286	184	326
	アカデミー運営経費	95	73	75	74	50	44	69	61	56
	女子チーム運営経費	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	販売費および一般管理費	1126	1090	1102	1214	1622	1762	1319	830	1533
	営業利益(▲損失)	63	68	44	71	100	331	113	44	167
	営業外収益	18	2	2	5	3	1	5	6	3
	営業外費用	0	1	0	0	1	1	1	0	1
	経常利益(▲損失)	81	69	46	76	102	331	118	49	170
	特別利益	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	特別損失	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	税引前当期利益(▲損失)	81	69	46	76	102	331	118	49	170
	法人税および住民税等	39	36	25	32	41	114	48	25	62
	当期純利益(▲損失)	42	33	21	44	61	217	70	24	107
資産	流動資産	864	890	807	782	1091	207	774	640	693
	固定資産等	98	98	434	413	1186	1751	663	158	1117
	資産の部 合計	962	988	1241	1195	2277	1958	1437	798	1810
	負債	流動負債	350	334	495	426	1487	819	652	295
	固定負債	31	40	112	90	138	182	99	46	137
	負債の部 合計	381	374	607	516	1625	1001	751	341	1047
	資本	資本金	349	349	349	349	349	349	262	349
	資本剰余金等	31	31	31	31	30	31	31	23	31
	利益剰余金	201	234	255	299	360	577	321	173	412
	資本(純資産)の部 合計	581	614	635	679	739	957	701	458	792
神戸		2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	6年間平均	前半3年平均	後半3年平均
営業収益	営業収益	2059	2250	1960	2471	3663	3865	2711	1567	3333
	広告料収入	708	742	682	945	2198	2221	1249	533	1788
	入場料収入	392	454	339	486	425	427	421	296	446
	Jリーグ配分金	206	202	104	211	188	190	184	128	196
	アカデミー関連収入	219	225	231	247	240	219	230	169	235
	その他収入	534	627	604	582	612	808	628	441	667
	営業費用	2149	2364	2401	2954	3561	3823	2875	1729	3446
	チーム人件費	1010	1157	1160	1348	1767	2068	1418	832	1728
	試合関連経費	186	176	187	215	271	337	229	137	274
	トップチーム運営経費	243	264	304	439	496	171	320	203	369
	アカデミー運営経費	100	107	115	124	111	70	105	81	102
	女子チーム運営経費	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	販売費および一般管理費	610	660	635	828	916	1177	804	476	974
	営業利益(▲損失)	-90	-114	-441	-483	102	42	-164	-161	-113
	営業外収益	42	18	12	18	13	14	20	18	15
	営業外費用	68	14	5	2	13	15	20	22	10
	経常利益(▲損失)	-116	-110	-434	-467	102	41	-164	-165	-108
	特別利益	0	0	68	2250	0	0	386	17	750
	特別損失	16	185	3	36	86	0	54	51	41
	税引前当期利益(▲損失)	-132	-295	-369	1747	16	41	168	-199	601
	法人税および住民税等	1	1	1	1	5	12	4	1	6
	当期純利益(▲損失)	-133	-296	-370	1746	11	29	165	-200	595
資産	流動資産	621	536	383	330	634	757	544	385	574
	固定資産等	288	252	227	349	585	614	386	192	516
	資産の部 合計	909	788	610	679	1219	1371	929	577	1090
	負債	流動負債	275	350	403	238	957	1077	550	757
	固定負債	1590	1690	240	318	130	131	683	880	193
	負債の部 合計	1865	2040	1991	556	1087	1208	1458	1474	950
	資本	資本金	98	98	98	98	98	98	74	98
	資本剰余金等	561	561	563	561	561	561	561	421	561
	利益剰余金	-1615	-1911	-2283	-537	-526	-496	-1228	-1452	-520
	資本(純資産)の部 合計	-956	-1252	-1622	122	133	163	-569	-958	139

広島		２０１１年度	２０１２年度	２０１３年度	２０１４年度	２０１５年度	２０１６年度	６年間平均	前半３年平均	後半３年平均
営業収益	営業収益	2676	3176	3198	3150	3610	3794	3267	2263	3518
	広告料収入	1439	1406	1373	1537	1469	1620	1474	1055	1542
	入場料収入	458	551	541	505	638	563	543	388	569
	Jリーグ配分金	232	239	232	219	236	290	241	176	248
	アカデミー関連収入	108	100	99	93	89	93	97	77	92
	その他収入	439	880	953	796	1178	1228	912	568	1067
	営業費用	2671	2949	3071	3020	3440	3434	3098	2173	3298
	チーム人件費	1324	1412	1449	1349	1809	1553	1483	1046	1570
	試合関連経費	218	239	263	297	273	271	260	180	280
	トップチーム運営経費	250	254	279	299	281	423	298	196	334
営業利益	アカデミー運営経費	125	132	126	138	128	156	134	96	141
	女子チーム運営経費	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	販売費および一般管理費	754	912	954	937	949	1031	923	655	972
	営業利益（▲損失）	5	227	127	130	170	360	170	90	220
	営業外収益	4	11	26	11	5	6	11	10	7
	営業外費用	15	13	5	4	9	9	9	8	7
	経常利益（▲損失）	-6	225	148	137	166	357	171	92	220
	特別利益	0	0	0	1	0	35	6	0	12
	特別損失	0	0	0	1	0	0	0	0	0
	税引前当期利益（▲損失）	-6	225	148	137	166	392	177	92	232
法人税	法人税および住民税等	1	2	18	15	16	80	22	5	37
	当期純利益（▲損失）	-7	223	130	122	150	312	155	87	195
資産	流動資産	690	922	851	944	1215	1406	1005	616	1188
	固定資産等	272	281	283	258	230	285	268	209	258
	資産の部 合計	962	1203	1134	1202	1445	1691	1273	825	1446
負債	流動負債	821	461	455	414	514	446	519	434	458
	固定負債	68	247	54	40	33	35	80	92	36
	負債の部 合計	889	708	509	454	547	481	598	527	494
資本	資本金	2110	220	220	220	220	220	535	638	220
	資本剰余金等	0	52	52	52	52	52	43	26	52
	利益剰余金	-2037	223	353	476	626	938	97	-365	680
	資本（純資産）の部 合計	73	495	625	748	898	1210	675	298	952

清水		２０１１年度	２０１２年度	２０１３年度	２０１４年度	２０１５年度	２０１６年度	６年間平均	前半３年平均	後半３年平均
営業収益	営業収益	3118	3449	3084	3248	3142	3341	3230	2413	3244
	広告料収入	1228	1223	1219	1534	1417	1767	1398	918	1573
	入場料収入	522	623	523	539	551	494	542	417	528
	Jリーグ配分金	237	237	225	222	220	109	208	175	184
	アカデミー関連収入	295	315	319	316	309	303	310	232	309
	その他収入	836	1051	798	637	645	668	773	671	650
	営業費用	3191	3324	3140	3201	3460	3332	3275	2414	3331
	チーム人件費	1376	1281	1251	1354	1526	1473	1377	977	1451
	試合関連経費	192	248	208	198	213	177	206	162	196
	トップチーム運営経費	195	215	228	220	250	210	220	160	227
営業利益	アカデミー運営経費	127	136	197	195	225	227	185	115	216
	女子チーム運営経費	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	販売費および一般管理費	1301	1444	1256	1234	1246	1245	1288	1000	1242
	営業利益（▲損失）	-73	125	-56	47	-318	9	-44	-1	-87
	営業外収益	13	37	19	13	10	4	16	17	9
	営業外費用	4	5	2	2	1	2	3	3	2
	経常利益（▲損失）	-64	157	-39	58	-309	11	-31	14	-80
	特別利益	0	0	0	0	0	35	6	0	12
	特別損失	6	0	0	27	0	0	6	2	9
	税引前当期利益（▲損失）	-70	157	-39	31	-309	46	-31	12	-77
法人税	法人税および住民税等	7	28	1	29	1	9	13	9	13
	当期純利益（▲損失）	-77	129	-40	2	-310	37	-43	3	-90
資産	流動資産	331	411	333	413	338	331	360	269	361
	固定資産等	762	687	707	602	632	574	661	539	603
	資産の部 合計	1093	1098	1040	1015	970	905	1020	808	963
負債	流動負債	386	344	380	376	678	603	461	278	552
	固定負債	299	217	163	140	103	77	167	170	107
	負債の部 合計	685	561	543	516	781	680	628	447	659
資本	資本金	550	550	550	550	550	550	550	413	550
	資本剰余金等	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	利益剰余金	-142	-13	-53	-51	-361	-325	-158	-52	-246
	資本（純資産）の部 合計	408	537	497	499	189	225	393	361	304

磐田		２０１１年度	２０１２年度	２０１３年度	２０１４年度	２０１５年度	２０１６年度	６年間平均	前半３年平均	後半３年平均
営業収益	営業収益	3151	3391	3298	3027	2996	3303	3194	2460	3109
	広告料収入	1695	1674	1645	1583	1515	1569	1614	1254	1556
	入場料収入	424	403	446	374	396	474	420	318	415
	Jリーグ配分金	227	233	206	101	100	219	181	167	140
	アカデミー関連収入	31	149	249	159	231	234	176	107	208
	その他収入	774	932	752	810	754	807	805	615	790
	営業費用	2919	3174	3233	3004	2943	3263	3089	2332	3070
	チーム人件費	1299	1437	1369	1352	1263	1378	1350	1026	1331
	試合関連経費	323	309	328	298	305	422	331	240	342
	トップチーム運営経費	258	253	253	244	229	422	244	191	233
営業利益	アカデミー運営経費	47	162	182	164	186	238	163	98	196
	女子チーム運営経費	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	販売費および一般管理費	992	1013	1101	946	960	998	1002	777	968
	営業利益（▲損失）	232	217	65	23	53	40	105	129	39
	営業外収益	31	24	23	29	21	24	25	20	25
	営業外費用	12	5	5	6	4	3	6	6	4
	経常利益（▲損失）	251	236	83	46	70	61	125	143	59
	特別利益	0	0	0	0	0	35	6	0	12
	特別損失	1	0	1	0	1	0	1	1	0
	税引前当期利益（▲損失）	250	236	82	46	69	96	130	142	70
法人税	法人税および住民税等	64	66	37	22	21	34	41	42	26
	当期純利益（▲損失）	186	170	45	24	48	62	89	100	45
資産	流動資産	761	885	758	691	657	728	747	601	692
	固定資産等	421	455	528	544	672	799	570	351	672
	資産の部 合計	1182	1340	1286	1235	1329	1527	1317	952	1364
負債	流動負債	581	580	486	411	456	586	517	412	484
	固定負債	78	68	62	62	63	68	67	52	64
	負債の部 合計	659	648	548	473	519	654	584	464	549
資本	資本金	679	679	679	679	679	679	679	509	679
	資本剰余金等	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	利益剰余金	-156	13	59	83	131	194	54	-21	136
	資本（純資産）の部 合計	523	692	738	762	810	873	733	488	815

大宮	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	6年間平均	前半3年平均	後半3年平均
営業収益	2775	3344	3228	3422	3005	3203	3163	2337	3210
広告料収入	1924	2172	2296	2405	2183	2077	2176	1598	2222
入場料収入	325	329	341	347	315	398	343	249	353
Jリーグ配分金	218	208	214	205	100	216	194	160	174
アカデミー関連収入	150	143	142	164	157	174	155	109	165
その他収入	158	492	235	301	250	338	296	221	296
営業費用	2770	3348	3226	3423	3003	3194	3161	2336	3207
チーム人件費	1314	1787	1606	1720	1360	1411	1533	1177	1497
試合関連経費	313	288	226	207	204	229	245	207	213
トップチーム運営経費	354	387	472	561	496	487	460	303	515
アカデミー運営経費	61	59	68	67	63	73	65	47	68
女子チーム運営経費	0	0	0	0	0	0	0	0	0
販売費および一般管理費	728	827	854	868	880	994	859	602	914
営業利益(▲損失)	5	-4	2	-1	2	9	2	1	-3
営業外収益	2	12	9	20	12	3	10	6	12
営業外費用	6	7	10	8	14	12	10	6	11
経常利益(▲損失)	1	1	1	11	0	0	2	1	4
特別利益	0	0	0	0	0	0	0	0	0
特別損失	0	0	0	0	0	0	0	0	0
税引前当期利益(▲損失)	1	1	1	11	0	0	2	1	4
法人税および住民税等	1	1	1	11	0	0	2	1	4
当期純利益(▲損失)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
資産									
流動資産	409	414	324	383	431	412	396	287	409
固定資産等	567	1091	912	772	753	898	832	643	808
資産の部 合計	976	1505	1236	1155	1184	1310	1228	929	1216
負債									
流動負債	920	853	587	494	523	645	670	590	554
固定負債	46	641	638	651	651	654	547	331	652
負債の部 合計	966	1494	1225	1145	1174	1299	1217	921	1206
資本									
資本金	100	100	100	100	100	100	100	75	100
資本剰余金等	240	240	240	240	240	240	240	180	240
利益剰余金	-330	-329	-329	-329	-330	-329	-329	-247	-329
資本(純資産)の部 合計	10	11	11	11	10	11	11	8	11

C大阪	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	6年間平均	前半3年平均	後半3年平均
営業収益	2527	2618	3213	3771	2712	3008	2975	2090	3164
広告料収入	1361	1120	1499	1511	1505	1738	1456	995	1585
入場料収入	449	495	954	856	464	510	621	475	610
Jリーグ配分金	223	228	220	232	109	102	186	168	148
アカデミー関連収入	20	0	0	0	0	0	3	5	0
その他収入	2570	2546	3201	3859	3195	2983	3059	2079	3346
営業費用									
チーム人件費	1185	969	1212	1680	1523	1494	1344	842	1566
試合関連経費	348	290	464	341	297	324	344	276	321
トップチーム運営経費	184	538	652	679	498	345	483	344	507
アカデミー運営経費	56	0	0	0	0	0	9	14	0
女子チーム運営経費	7	0	0	0	0	0	1	2	0
販売費および一般管理費	790	749	873	1159	877	820	878	603	952
営業利益(▲損失)	-43	72	12	-88	-483	25	-84	10	-182
営業外収益	0	1	0	1	6	0	1	0	2
営業外費用	6	4	4	3	4	12	6	4	6
経常利益(▲損失)	-49	69	8	-90	-481	13	-88	7	-186
特別利益	0	0	0	0	500	0	83	0	167
特別損失	5	6	0	0	1	1	2	3	0
税引前当期利益(▲損失)	-54	63	8	-90	19	12	-7	4	-20
法人税および住民税等	0	0	2	0	3	4	2	1	2
当期純利益(▲損失)	-54	63	6	-90	16	8	-9	4	-22
資産									
流動資産	394	440	470	493	563	718	513	326	591
固定資産等	300	282	314	318	250	582	341	224	383
資産の部 合計	694	722	784	811	813	1300	854	550	975
負債									
流動負債	490	471	539	645	629	1101	646	375	792
固定負債	89	72	60	71	74	79	74	55	75
負債の部 合計	579	543	599	716	703	1180	720	430	866
資本									
資本金	315	315	315	315	315	315	315	236	315
資本剰余金等	0	0	0	0	0	0	0	0	0
利益剰余金	-200	-136	-130	-220	-205	-196	-181	-117	-207
資本(純資産)の部 合計	115	179	185	95	110	119	134	120	108

新潟	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	6年間平均	前半3年平均	後半3年平均
営業収益	2227	2405	2548	2748	2510	2908	2558	1795	2722
広告料収入	919	941	963	1013	1038	1049	987	706	1033
入場料収入	701	661	674	650	711	679	679	509	680
Jリーグ配分金	219	220	215	210	206	218	215	164	211
アカデミー関連収入	118	137	143	165	176	194	156	100	178
その他収入	270	446	553	710	379	768	521	317	619
営業費用	2270	2450	2636	2853	2795	2959	2661	1839	2869
チーム人件費	809	940	1077	1085	1138	1220	1045	707	1148
試合関連経費	276	281	283	267	285	269	277	210	274
トップチーム運営経費	256	282	277	377	267	225	281	204	290
アカデミー運営経費	117	122	128	144	147	150	135	92	147
女子チーム運営経費	26	34	39	48	51	61	43	25	53
販売費および一般管理費	786	791	832	932	907	1034	880	602	958
営業利益(▲損失)	-43	-45	-88	-105	-285	-51	-103	-44	-147
営業外収益	131	134	148	153	171	179	153	103	168
営業外費用	9	10	9	7	5	14	9	7	9
経常利益(▲損失)	79	79	51	41	-119	114	41	52	12
特別利益	0	0	0	0	0	0	0	0	0
特別損失	0	0	0	0	0	0	0	0	0
税引前当期利益(▲損失)	79	79	51	41	-119	114	41	52	12
法人税および住民税等	7	35	22	31	1	17	19	16	16
当期純利益(▲損失)	72	44	29	10	-120	97	22	36	-4
資産									
流動資産	580	605	561	690	532	766	622	437	663
固定資産等	342	365	344	431	695	637	469	263	588
資産の部 合計	922	970	905	1121	1227	1403	1091	699	1250
負債									
流動負債	458	482	340	646	596	639	527	320	627
固定負債	83	63	110	10	284	320	145	64	205
負債の部 合計	541	545	450	656	880	959	672	384	832
資本									
資本金	712	712	712	712	712	712	712	534	712
資本剰余金等	0	0	0	0	0	0	0	0	0
利益剰余金	-331	-287	-257	-247	-365	-268	-293	-219	-293
資本(純資産)の部 合計	381	425	455	465	347	444	420	315	419

柏	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	6年間平均	前半3年平均	後半3年平均
営業収益	3543	3551	3412	3165	3019	2874	3261	2627	3019
広告料収入	1878	1989	1947	1943	1928	1929	1936	1454	1933
入場料収入	496	576	646	466	518	435	523	430	473
Jリーグ配分金	230	234	204	201	186	185	207	167	191
アカデミー関連収入	74	74	71	66	34	30	58	55	43
その他収入	865	678	544	489	353	295	537	522	379
営業費用	3391	3527	3380	3195	3083	2830	3234	2575	3036
チーム人件費	1919	2047	2118	2059	1888	1753	1964	1521	1900
試合関連経費	153	174	198	138	167	132	160	131	146
トップチーム運営経費	268	225	266	209	232	180	230	190	207
アカデミー運営経費	36	38	40	39	40	39	39	29	39
女子チーム運営経費	0	0	0	0	0	0	0	0	0
販売費および一般管理費	1015	1043	758	750	756	726	841	704	744
営業利益(▲損失)	152	24	32	-30	-64	44	26	52	-17
営業外収益	30	13	16	34	51	23	28	15	36
営業外費用	21	33	35	4	21	3	20	22	9
経常利益(▲損失)	161	4	13	0	-34	64	35	45	10
特別利益	2	0	0	0	0	0	0	1	0
特別損失	0	0	0	0	0	0	0	0	0
税引前当期利益(▲損失)	163	4	13	0	-34	64	35	45	10
法人税および住民税等	-1	-6	10	0	4	7	2	1	4
当期純利益(▲損失)	164	10	3	0	-38	57	33	44	6
資産									
流動資産	240	214	182	229	151	168	197	159	183
固定資産等	1854	2242	2056	1809	2064	2057	2014	1538	1977
資産の部 合計	2094	2456	2238	2038	2215	2225	2211	1697	2159
負債									
流動負債	1100	1453	1232	1041	1256	1209	1215	946	1169
固定負債	10	9	9	0	0	0	5	7	0
負債の部 合計	1110	1462	1241	1041	1256	1209	1220	953	1169
資本									
資本金	100	100	100	100	100	100	100	75	100
資本剰余金等	932	932	932	932	932	932	932	699	932
利益剰余金	-48	-38	-35	-35	-73	-16	-41	-30	-41
資本(純資産)の部 合計	984	994	997	997	959	1016	991	744	991

鳥栖	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	6年間平均	前半3年平均	後半3年平均
営業収益	690	1454	1704	1885	2489	2766	1831	962	2380
広告料収入	253	493	632	789	1203	1631	834	345	1208
入場料収入	166	495	548	535	576	553	479	302	555
Jリーグ配分金	99	202	234	222	193	190	190	134	202
アカデミー関連収入	37	45	74	72	91	95	69	39	86
その他収入	135	219	216	267	426	297	260	143	330
営業費用	826	1362	2039	2266	2432	2785	1952	1057	2494
チーム人件費	353	610	1012	1176	1105	1476	955	494	1252
試合関連経費	48	116	273	250	245	272	201	109	256
トップチーム運営経費	101	75	129	120	126	153	117	76	133
アカデミー運営経費	20	20	23	38	43	53	33	16	45
女子チーム運営経費	0	0	0	0	0	0	0	0	0
販売費および一般管理費	304	541	602	682	913	831	646	362	809
営業利益(▲損失)	-136	92	-335	-381	57	-19	-120	-95	-114
営業外収益	37	41	38	23	16	31	31	29	23
営業外費用	8	9	0	1	69	2	15	4	24
経常利益(▲損失)	-107	124	-297	-359	4	10	-104	-70	-115
特別利益	3	0	0	0	0	0	1	0	0
特別損失	252	34	0	0	0	0	48	72	0
税引前当期利益(▲損失)	-356	90	-297	-359	4	10	-151	-141	-115
法人税および住民税等	1	0	2	1	1	1	1	1	1
当期純利益(▲損失)	-357	90	-299	-360	3	9	-152	-142	-116
資産									
流動資産	128	379	159	381	796	1004	475	167	727
固定資産等	114	62	58	40	43	37	59	59	40
資産の部 合計	242	441	217	421	839	1041	534	225	767
負債									
流動負債	447	312	403	406	824	960	559	291	730
固定負債	92	37	22	13	9	66	40	38	29
負債の部 合計	539	349	425	419	833	1026	599	328	759
資本									
資本金	455	605	605	890	889	889	722	416	889
資本剰余金等	305	454	454	739	739	740	572	303	739
利益剰余金	-1058	-967	-1068	-1627	-1622	-1614	-1359	-823	-1621
資本(純資産)の部 合計	-298	92	-207	2	6	15	-65	-103	8

千葉	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	6年間平均	前半3年平均	後半3年平均
営業収益	2422	2408	2330	2300	2504	2556	2420	1790	2453
広告料収入	1622	1617	1515	1537	1641	1659	1599	1189	1612
入場料収入	368	341	353	315	360	333	345	266	336
Jリーグ配分金	108	110	100	98	93	93	100	80	95
アカデミー関連収入	44	53	55	65	64	64	58	38	64
その他収入	280	287	307	285	346	407	319	219	346
営業費用	2200	2233	2217	2338	2387	2434	2302	1663	2386
チーム人件費	1003	1038	994	1065	1045	899	1007	759	1003
試合関連経費	162	147	146	140	153	157	151	114	150
トップチーム運営経費	216	230	262	279	243	374	267	177	299
アカデミー運営経費	35	53	73	92	85	89	71	40	89
女子チーム運営経費	36	69	66	68	71	75	64	43	71
販売費および一般管理費	748	696	676	694	790	840	741	530	775
営業利益(▲損失)	222	175	113	-38	117	122	119	128	67
営業外収益	4	4	3	4	4	17	6	3	8
営業外費用	13	10	8	7	6	8	9	8	7
経常利益(▲損失)	213	169	108	-41	115	131	116	123	68
特別利益	2	0	0	0	0	38	7	1	13
特別損失	134	32	0	48	78	107	67	42	78
税引前当期利益(▲損失)	81	137	108	-89	37	62	56	82	3
法人税および住民税等	35	0	10	0	6	4	9	11	3
当期純利益(▲損失)	46	137	98	-89	31	58	47	70	0
資産									
流動資産	384	364	311	369	472	491	399	265	444
固定資産等	1003	997	1064	943	893	1067	995	766	968
資産の部 合計	1387	1361	1375	1312	1365	1558	1393	1031	1412
負債									
流動負債	582	513	509	576	641	659	580	401	625
固定負債	500	406	325	287	243	361	354	308	297
負債の部 合計	1082	919	834	863	884	1020	934	709	922
資本									
資本金	490	490	490	490	490	490	490	368	490
資本剰余金等	390	390	390	390	390	390	390	293	390
利益剰余金	-575	-438	-340	-429	-399	-342	-421	-338	-390
資本(純資産)の部 合計	305	442	540	451	481	538	460	322	490

仙台	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	6年間平均	前半3年平均	後半3年平均
営業収益	2097	2303	2429	2249	2239	2285	2267	1707	2258
広告料収入	682	770	901	922	909	908	849	588	913
入場料収入	689	764	757	660	660	608	690	553	643
Jリーグ配分金	238	248	225	203	201	211	221	178	205
アカデミー関連収入	67	86	88	96	91	81	85	60	89
その他収入	421	435	458	368	378	477	423	329	408
営業費用	2038	2271	2431	2377	2222	2428	2295	1685	2342
チーム人件費	1007	1079	1169	1141	1031	1187	1102	814	1120
試合関連経費	117	132	144	125	118	115	125	98	119
トップチーム運営経費	150	190	189	194	169	215	185	132	193
アカデミー運営経費	71	75	68	62	58	64	66	54	61
女子チーム運営経費	0	26	56	44	44	44	36	21	44
販売費および一般管理費	693	769	805	811	802	803	781	567	805
営業利益 (▲損失)	59	32	-2	-128	17	-143	-28	22	-85
営業外収益	23	25	30	24	24	28	26	20	25
営業外費用	1	1	1	3	2	4	2	1	3
経常利益 (▲損失)	81	56	27	-107	39	-119	-4	41	-62
特別利益	80	0	0	0	0	0	13	20	0
特別損失	44	4	0	0	2	0	8	12	1
税引前当期利益 (▲損失)	117	52	27	-107	37	-119	1	49	-63
法人税および住民税等	58	20	18	0	2	0	16	24	1
当期純利益 (▲損失)	59	32	9	-107	35	-119	-15	25	-64
資産									
流動資産	924	858	630	718	635	711	746	603	688
固定資産等	394	493	578	597	573	625	543	366	598
資産の部 合計	1318	1351	1208	1315	1208	1336	1289	969	1286
負債									
流動負債	568	447	180	418	301	553	411	299	424
固定負債	109	231	347	323	298	293	267	172	305
負債の部 合計	677	678	527	741	599	846	678	471	729
資本									
資本金	453	454	454	454	454	454	454	340	454
資本剰余金等	0	0	0	0	0	0	0	0	0
利益剰余金	186	219	227	120	155	36	157	158	104
資本(純資産)の部 合計	639	673	681	574	609	490	611	498	558

札幌	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	6年間平均	前半3年平均	後半3年平均
営業収益	1297	1347	1071	1328	1420	1902	1394	929	1550
広告料収入	399	475	432	589	613	882	565	327	695
入場料収入	310	397	330	390	424	457	385	259	424
Jリーグ配分金	102	209	103	103	100	107	121	104	103
アカデミー関連収入	41	44	54	31	20	22	35	35	24
その他収入	445	222	152	215	263	289	205	304	304
営業費用	1383	1468	1236	1374	1536	1978	1496	1022	1629
チーム人件費	513	495	359	430	550	703	508	342	561
試合関連経費	205	254	212	243	271	285	245	168	266
トップチーム運営経費	166	176	176	162	173	205	176	130	180
アカデミー運営経費	56	58	59	57	53	63	58	43	58
女子チーム運営経費	0	0	0	0	0	0	0	0	0
販売費および一般管理費	443	485	430	482	489	722	509	340	564
営業利益 (▲損失)	-86	-121	-165	-46	-116	-76	-102	-93	-79
営業外収益	115	104	180	97	90	88	112	100	92
営業外費用	9	19	7	7	7	9	10	9	8
経常利益 (▲損失)	20	-36	8	44	-33	3	1	-2	5
特別利益	1	0	0	12	50	0	11	0	21
特別損失	2	0	0	4	12	1	3	1	6
税引前当期利益 (▲損失)	19	-36	8	52	5	2	8	-2	20
法人税および住民税等	2	2	2	5	2	2	3	3	3
当期純利益 (▲損失)	17	-38	6	47	3	0	6	-4	17
資産									
流動資産	764	678	618	659	616	938	712	515	738
固定資産等	83	72	67	82	76	116	83	56	91
資産の部 合計	847	750	685	741	692	1054	795	571	829
負債									
流動負債	244	340	165	216	212	616	299	187	348
固定負債	683	448	551	510	461	419	512	421	463
負債の部 合計	927	788	716	726	673	1035	811	608	811
資本									
資本金	795	876	876	876	876	876	863	637	876
資本剰余金等	0	0	0	0	0	0	0	0	0
利益剰余金	-875	-913	-907	-860	-857	-857	-878	-674	-858
資本(純資産)の部 合計	-80	-37	-31	16	19	19	-16	-37	18

福岡	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	6年間平均	前半3年平均	後半3年平均
営業収益	1246	854	871	947	1654	1836	1235	743	1479
広告料収入	441	301	324	334	474	618	415	267	475
入場料収入	308	170	180	192	235	275	227	165	234
Jリーグ配分金	207	95	94	96	94	207	132	99	132
アカデミー関連収入	144	172	171	210	211	175	181	122	199
その他収入	146	116	102	115	640	561	280	91	439
営業費用	1122	1015	966	942	1595	1814	1242	776	1450
チーム人件費	428	411	390	417	626	937	535	307	660
試合関連経費	101	86	73	76	96	142	96	65	105
トップチーム運営経費	157	155	161	121	374	187	193	118	227
アカデミー運営経費	71	63	58	65	73	67	66	48	68
女子チーム運営経費	0	0	0	0	0	0	0	0	0
販売費および一般管理費	365	300	284	263	426	481	353	237	390
営業利益 (▲損失)	124	-161	-95	5	59	22	-8	-33	29
営業外収益	17	14	19	13	4	4	12	13	7
営業外費用	10	10	10	6	6	3	8	8	5
経常利益 (▲損失)	131	-157	-86	12	57	23	-3	-28	31
特別利益	0	0	0	0	0	0	0	0	0
特別損失	0	0	0	0	0	0	0	0	0
税引前当期利益 (▲損失)	131	-157	-86	12	57	23	-3	-28	31
法人税および住民税等	1	1	1	3	8	2	3	1	4
当期純利益 (▲損失)	130	-158	-87	9	49	21	-6	-29	26
資産									
流動資産	229	141	86	137	285	394	212	114	272
固定資産等	286	274	259	252	251	338	277	205	280
資産の部 合計	515	415	345	389	536	732	489	319	552
負債									
流動負債	200	283	328	268	324	490	316	203	361
固定負債	98	72	45	39	82	90	71	54	70
負債の部 合計	298	355	373	307	406	580	387	257	431
資本									
資本金	125	126	126	176	176	176	151	94	176
資本剰余金等	196	196	196	246	246	246	221	147	246
利益剰余金	-104	-262	-350	-340	-291	-270	-270	-179	-300
資本(純資産)の部 合計	217	60	-28	82	131	152	102	62	122

京都	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	6年間平均	前半3年平均	後半3年平均
営業収益	2140	2039	1930	1761	1897	1743	1918	1527	1800
広告料収入	1395	1354	1235	1136	1133	1122	1229	996	1130
入場料収入	199	250	260	229	193	200	222	177	207
Ｊリーグ配分金	100	89	107	100	89	93	96	74	94
アカデミー関連収入	131	129	134	138	150	136	136	99	141
その他収入	315	217	194	158	332	192	235	182	227
営業費用	1896	1521	1681	1667	1792	2008	1761	1275	1822
チーム人件費	895	591	692	695	796	965	772	545	819
試合関連経費	174	134	135	128	133	143	141	111	135
トップチーム運営経費	156	166	156	155	155	154	157	120	155
アカデミー運営経費	126	126	145	129	129	127	130	99	128
女子チーム運営経費	0	0	0	0	0	0	0	0	0
販売費および一般管理費	545	504	553	560	579	619	560	401	586
営業利益（▲損失）	244	518	249	94	105	-265	158	253	-22
営業外収益	24	13	17	19	16	14	17	14	16
営業外費用	14	166	3	41	71	15	52	46	42
経常利益（▲損失）	254	365	263	72	50	-266	123	221	-48
特別利益	0	0	0	0	0	0	0	0	0
特別損失	0	8	0	0	1	0	2	2	0
税引前当期利益（▲損失）	254	357	263	72	49	-266	122	219	-48
法人税および住民税等	1	60	112	11	37	18	40	43	22
当期純利益（▲損失）	253	297	151	61	12	-284	82	175	-70
資産									
流動資産	985	1199	943	941	964	675	951	782	860
固定資産等	174	115	102	96	91	90	111	98	92
資産の部 合計	1159	1314	1045	1037	1055	765	1063	880	952
負債									
流動負債	710	765	542	471	475	466	572	504	471
固定負債	424	227	30	32	33	36	130	170	34
負債の部 合計	1134	992	572	503	508	502	702	675	504
資本									
資本金	3605	3605	3605	3605	3605	3605	3605	2704	3605
資本剰余金等	0	0	0	0	0	0	0	0	0
利益剰余金	-3580	-3283	-3132	-3070	-3058	-3342	-3244	-2499	-3157
資本（純資産）の部 合計	25	322	473	535	547	263	361	205	448

湘南	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	6年間平均	前半3年平均	後半3年平均
営業収益	670	869	1191	1121	1561	1627	1173	683	1436
広告料収入	227	330	387	453	573	681	442	236	569
入場料収入	168	203	263	225	335	331	254	159	297
Ｊリーグ配分金	91	89	191	93	193	185	140	93	157
アカデミー関連収入	0	0	0	0	0	0	0	0	0
その他収入	184	247	350	350	460	430	337	195	413
営業費用	991	873	1211	1126	1517	1628	1224	769	1424
チーム人件費	511	366	530	452	699	798	559	352	650
試合関連経費	62	67	82	76	90	104	80	53	90
トップチーム運営経費	70	75	98	87	102	113	91	61	101
アカデミー運営経費	0	0	0	0	0	0	0	0	0
女子チーム運営経費	0	0	0	0	0	0	0	0	0
販売費および一般管理費	348	365	501	511	626	613	494	304	583
営業利益（▲損失）	-321	-4	-20	-5	44	-1	-51	-86	13
営業外収益	14	12	12	11	11	8	11	10	10
営業外費用	7	4	3	3	3	3	4	4	3
経常利益（▲損失）	-314	4	-11	3	52	4	-44	-80	20
特別利益	188	0	0	0	0	0	31	47	0
特別損失	4	0	0	0	0	0	1	1	0
税引前当期利益（▲損失）	-130	4	-11	3	52	4	-13	-34	20
法人税および住民税等	0	0	0	1	31	1	6	0	11
当期純利益（▲損失）	-130	4	-11	2	21	3	-19	-34	9
資産									
流動資産	133	206	248	241	347	349	254	147	312
固定資産等	104	96	90	80	79	62	85	73	74
資産の部 合計	237	302	338	321	426	411	339	219	386
負債									
流動負債	245	205	259	239	289	283	253	177	270
固定負債	75	65	59	60	54	42	59	50	52
負債の部 合計	320	270	318	299	343	325	313	227	322
資本									
資本金	574	630	630	630	658	658	630	459	649
資本剰余金等	205	261	260	261	288	288	261	182	279
利益剰余金	-862	-859	-870	-869	-863	-860	-864	-648	-864
資本（純資産）の部 合計	-83	32	20	22	83	86	27	-8	64

甲府	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	6年間平均	前半3年平均	後半3年平均
営業収益	1465	1179	1481	1518	1525	1523	1449	1031	1522
広告料収入	635	554	683	749	751	736	685	468	745
入場料収入	421	291	403	422	354	342	372	279	373
Ｊリーグ配分金	216	103	208	191	186	193	183	132	190
アカデミー関連収入	29	26	36	47	50	59	41	23	52
その他収入	164	205	151	109	184	193	168	130	162
営業費用	1400	1148	1460	1515	1470	1499	1415	1002	1495
チーム人件費	671	476	707	759	736	736	681	464	744
試合関連経費	84	66	101	119	86	88	91	63	98
トップチーム運営経費	149	170	172	175	154	182	167	123	170
アカデミー運営経費	17	18	21	25	28	28	23	14	27
女子チーム運営経費	0	0	0	0	0	0	0	0	0
販売費および一般管理費	479	418	459	437	466	465	454	339	456
営業利益（▲損失）	65	31	21	3	55	24	33	29	27
営業外収益	4	15	9	15	7	8	10	7	10
営業外費用	8	9	6	12	11	14	10	6	12
経常利益（▲損失）	61	37	24	6	51	18	33	31	25
特別利益	24	0	7	0	0	1	5	8	0
特別損失	0	0	20	114	0	0	22	5	38
税引前当期利益（▲損失）	85	37	11	-108	51	19	16	33	-13
法人税および住民税等	41	22	8	-34	30	11	13	18	2
当期純利益（▲損失）	44	15	3	-74	21	8	3	16	-15
資産									
流動資産	409	406	354	303	408	396	379	292	369
固定資産等	164	200	214	253	212	219	210	145	228
資産の部 合計	573	606	568	556	620	615	590	437	597
負債									
流動負債	271	285	237	295	334	318	290	198	316
固定負債	25	29	36	40	44	47	37	23	44
負債の部 合計	296	314	273	335	378	365	327	221	359
資本									
資本金	367	367	367	367	367	367	367	275	367
資本剰余金等	0	0	0	0	0	0	0	0	0
利益剰余金	-91	-75	-72	-146	-125	-117	-104	-60	-129
資本（純資産）の部 合計	276	292	295	221	242	250	263	216	238

山形	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	6年間平均	前半3年平均	後半3年平均
営業収益	1239	1047	1041	1813	1400	1497	1340	832	1570
広告料収入	258	253	258	446	276	426	320	192	383
入場料収入	282	223	202	281	183	182	226	177	215
Ｊリーグ配分金	222	95	99	187	105	84	132	104	125
アカデミー関連収入	50	57	61	0	0	0	28	42	0
その他収入	427	419	421	899	836	805	635	317	847
営業費用	1266	982	1030	1700	1447	1514	1323	820	1554
チーム人件費	706	459	468	503	463	429	505	408	465
試合関連経費	97	77	63	62	47	66	69	59	58
トップチーム運営経費	108	109	137	138	150	132	129	89	140
アカデミー運営経費	62	68	64	0	0	0	32	49	0
女子チーム運営経費	0	0	0	0	0	0	0	0	0
販売費および一般管理費	293	269	298	997	787	887	589	215	890
営業利益（▲損失）	-27	65	11	113	-47	-17	16	12	16
営業外収益	0	0	0	30	21	20	12	0	24
営業外費用	0	0	0	33	9	0	7	0	14
経常利益（▲損失）	-27	65	11	110	-35	3	21	12	26
特別利益	0	0	0	0	45	0	8	0	15
特別損失	0	0	0	0	0	0	0	0	0
税引前当期利益（▲損失）	-27	65	11	110	10	3	29	12	41
法人税および住民税等	0	0	0	32	0	0	5	0	11
当期純利益（▲損失）	-27	65	11	78	10	3	23	12	30
資産									
流動資産	133	116	131	514	300	472	278	95	429
固定資産等	28	15	12	26	62	36	30	14	41
資産の部 合計	161	131	143	540	362	508	308	109	470
負債									
流動負債	122	117	118	427	333	390	251	89	383
固定負債	90	0	0	15	10	17	22	23	14
負債の部 合計	212	117	118	442	343	407	273	112	397
資本									
資本金	0	0	0	10	10	10	5	0	10
資本剰余金等	0	0	0	0	0	0	0	0	0
利益剰余金	0	0	0	88	10	91	32	0	63
資本（純資産）の部 合計	-51	14	25	98	20	101	35	-3	73

徳島	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	6年間平均	前半3年平均	後半3年平均
営業収益	967	1051	1212	2104	1741	1443	1420	808	1763
広告料収入	603	709	821	1357	1098	991	930	533	1149
入場料収入	90	84	105	242	145	125	132	70	171
Ｊリーグ配分金	97	89	95	202	84	81	108	70	122
アカデミー関連収入	44	49	58	58	59	69	56	38	62
その他収入	133	120	133	245	355	177	194	97	259
営業費用	937	976	1148	1703	1374	1409	1258	765	1495
チーム人件費	490	489	601	927	684	731	654	395	781
試合関連経費	45	52	52	82	90	77	66	37	83
トップチーム運営経費	112	132	142	195	249	242	179	97	229
アカデミー運営経費	19	18	28	33	34	48	30	16	38
女子チーム運営経費	0	0	0	0	0	0	0	0	0
販売費および一般管理費	271	285	325	466	317	311	329	220	365
営業利益（▲損失）	30	75	64	401	367	34	162	42	267
営業外収益	8	19	6	8	5	5	9	8	6
営業外費用	2	2	1	1	1	14	4	1	5
経常利益（▲損失）	36	92	69	408	371	25	167	49	268
特別利益	0	0	0	0	0	0	0	0	0
特別損失	2	1	0	0	0	0	1	1	0
税引前当期利益（▲損失）	34	91	69	408	371	25	166	49	268
法人税および住民税等	13	39	34	160	137	11	66	22	103
当期純利益（▲損失）	21	52	35	248	234	14	101	27	165
資産									
流動資産	471	501	602	999	1152	1126	809	394	1092
固定資産等	152	147	158	188	164	159	161	114	170
資産の部 合計	623	648	760	1187	1316	1285	970	508	1263
負債									
流動負債	146	117	197	378	275	227	223	115	293
固定負債	20	23	20	17	15	18	19	16	17
負債の部 合計	166	140	217	395	290	245	242	131	310
資本									
資本金	409	409	409	409	409	409	409	307	409
資本剰余金等	0	0	0	0	0	0	0	0	0
利益剰余金	47	99	134	383	617	631	319	70	544
資本（純資産）の部 合計	456	508	543	792	1026	1040	728	377	953

東京V	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	6年間平均	前半3年平均	後半3年平均
営業収益	1075	1470	1236	1220	1311	1391	1284	945	1307
広告料収入	522	548	534	561	564	667	566	401	597
入場料収入	182	170	204	187	204	164	185	139	185
Ｊリーグ配分金	89	87	89	92	82	80	87	66	85
アカデミー関連収入	85	134	174	174	182	204	159	98	187
その他収入	197	531	235	206	279	276	287	241	254
営業費用	1069	1463	1303	1216	1299	1418	1295	959	1311
チーム人件費	300	369	357	346	377	436	364	257	386
試合関連経費	141	284	144	124	97	100	148	142	107
トップチーム運営経費	256	290	260	224	240	262	255	202	242
アカデミー運営経費	38	59	91	97	89	85	77	47	90
女子チーム運営経費	19	29	36	38	31	34	31	21	34
販売費および一般管理費	315	432	415	387	465	501	419	291	451
営業利益（▲損失）	6	7	-67	4	12	-27	-11	-14	-4
営業外収益	0	0	0	3	0	0	1	0	1
営業外費用	0	2	2	2	2	4	2	1	3
経常利益（▲損失）	6	5	-69	5	10	-31	-12	-15	-5
特別利益	0	0	0	0	0	35	6	0	12
特別損失	0	0	1	0	0	1	0	0	0
税引前当期利益（▲損失）	6	5	-70	5	10	3	-7	-15	6
法人税および住民税等	0	0	0	0	2	0	0	0	1
当期純利益（▲損失）	6	5	-70	5	8	3	-7	-15	5
資産									
流動資産	188	361	376	409	340	375	342	231	375
固定資産等	27	32	22	19	18	36	26	20	24
資産の部 合計	215	393	398	428	358	411	367	252	399
負債									
流動負債	196	299	309	343	338	317	300	201	333
固定負債	12	62	80	60	60	56	55	39	59
負債の部 合計	208	361	389	403	398	373	355	240	391
資本									
資本金	242	252	276	282	282	282	269	193	282
資本剰余金等	203	213	237	242	243	244	230	163	243
利益剰余金	-438	-433	-504	-499	-491	-488	-476	-344	-493
資本（純資産）の部 合計	7	32	9	25	34	38	24	12	32

岡山	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	6年間平均	前半3年平均	後半3年平均
営業収益	797	878	1034	1103	1174	1271	1043	677	1183
広告料収入	362	415	439	472	535	564	465	304	524
入場料収入	127	141	161	161	176	200	161	107	179
Ｊリーグ配分金	93	93	98	101	89	95	95	71	95
アカデミー関連収入	36	48	75	84	90	88	70	40	87
その他収入	179	181	261	421	285	284	324	252	298
営業費用	808	848	994	1100	1174	1262	1031	663	1179
チーム人件費	363	389	411	499	509	568	457	291	525
試合関連経費	57	67	70	85	104	100	81	49	96
トップチーム運営経費	99	75	81	94	95	104	91	64	98
アカデミー運営経費	16	20	18	20	20	17	19	14	19
女子チーム運営経費	0	0	0	0	0	0	0	0	0
販売費および一般管理費	273	297	414	402	446	473	384	246	440
営業利益（▲損失）	-11	30	40	3	0	9	12	15	4
営業外収益	0	0	0	1	0	0	0	0	0
営業外費用	4	4	5	3	0	0	3	3	1
経常利益（▲損失）	-15	26	35	1	0	9	9	12	3
特別利益	0	0	0	0	0	0	0	0	0
特別損失	0	0	0	0	0	0	0	0	0
税引前当期利益（▲損失）	-15	26	35	1	0	9	9	12	3
法人税および住民税等	1	0	1	0	0	2	1	1	1
当期純利益（▲損失）	-16	26	34	1	0	7	9	11	3
資産									
流動資産	217	326	386	530	506	501	411	232	512
固定資産等	29	25	34	28	21	19	26	22	23
資産の部 合計	246	351	420	558	527	520	437	254	535
負債									
流動負債	219	256	283	421	393	377	325	190	397
固定負債	5	3	10	10	7	9	7	5	9
負債の部 合計	224	259	293	431	400	386	332	194	406
資本									
資本金	76	98	98	98	98	98	94	68	98
資本剰余金等	14	36	36	36	36	36	32	22	36
利益剰余金	-67	-42	-7	-7	-7	0	-22	-29	-5
資本（純資産）の部 合計	23	92	127	127	127	134	105	61	129

横浜FC	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	6年間平均	前半3年平均	後半3年平均
営業収益	1046	1054	1152	1043	1002	1065	1060	813	1037
広告料収入	643	576	579	558	560	569	581	450	562
入場料収入	147	208	177	167	156	150	168	133	158
Ｊリーグ配分金	99	102	92	89	86	79	91	73	85
アカデミー関連収入	31	40	46	44	56	70	48	29	57
その他収入	126	128	258	185	144	197	173	128	175
営業費用	1027	1048	1129	1065	998	1060	1055	801	1041
チーム人件費	478	490	482	493	424	464	472	363	460
試合関連経費	75	85	71	68	77	83	77	58	76
トップチーム運営経費	149	110	185	168	160	195	161	111	174
アカデミー運営経費	21	61	38	43	45	45	42	30	44
女子チーム運営経費	0	0	0	0	0	0	0	0	0
販売費および一般管理費	304	302	353	293	292	273	303	240	286
営業利益（▲損失）	19	6	23	-22	4	5	6	12	-4
営業外収益	2	0	0	1	0	0	1	1	0
営業外費用	4	4	0	3	3	2	3	2	3
経常利益（▲損失）	17	2	23	-24	1	3	4	11	-7
特別利益	0	0	0	0	0	0	0	0	0
特別損失	1	0	18	0	0	0	3	5	0
税引前当期利益（▲損失）	16	2	5	-24	1	3	1	6	-7
法人税および住民税等	1	0	2	1	0	1	1	1	1
当期純利益（▲損失）	15	2	3	-25	1	2	0	5	-7
資産									
流動資産	123	162	355	199	308	311	243	160	273
固定資産等	164	142	138	138	116	105	134	111	120
資産の部 合計	287	304	493	337	424	416	377	271	392
負債									
流動負債	164	148	360	253	338	350	269	168	314
固定負債	97	127	101	77	60	38	83	81	58
負債の部 合計	261	275	461	330	398	388	352	249	372
資本									
資本金	344	344	344	344	354	354	347	248	351
資本剰余金等	115	115	115	115	125	125	118	86	122
利益剰余金	-432	-430	-427	-453	-452	-451	-441	-322	-452
資本（純資産）の部 合計	27	29	32	6	27	28	25	22	20

岐阜	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	6年間平均	前半3年平均	後半3年平均
営業収益	448	528	576	831	999	932	719	388	921
広告料収入	153	193	266	380	516	522	338	153	473
入場料収入	59	73	74	140	131	128	101	52	133
Ｊリーグ配分金	106	100	90	95	85	86	94	74	89
アカデミー関連収入	31	32	41	89	47	43	47	26	60
その他収入	99	130	105	127	220	153	139	84	167
営業費用	510	568	611	979	992	924	764	422	965
チーム人件費	192	212	241	503	468	419	339	161	463
試合関連経費	43	46	67	90	84	88	70	39	87
トップチーム運営経費	54	75	101	140	124	114	101	58	126
アカデミー運営経費	18	18	33	48	35	37	32	17	40
女子チーム運営経費	0	0	0	0	0	0	0	0	0
販売費および一般管理費	203	217	169	198	281	266	222	147	248
営業利益（▲損失）	-62	-40	-35	-148	7	8	-45	-34	-44
営業外収益	1	0	0	2	0	0	1	0	1
営業外費用	10	9	9	1	0	3	5	7	1
経常利益（▲損失）	-71	-49	-44	-147	7	5	-50	-41	-45
特別利益	0	0	140	87	0	0	38	35	29
特別損失	0	0	0	0	0	0	0	0	0
税引前当期利益（▲損失）	-71	-49	96	-60	7	5	-12	-6	-16
法人税および住民税等	0	0	8	3	4	2	3	2	3
当期純利益（▲損失）	-71	-49	88	-63	3	3	-15	-8	-19
資産									
流動資産	62	77	125	205	127	173	128	66	168
固定資産等	8	3	4	21	18	13	11	4	17
資産の部 合計	70	80	129	226	145	186	139	70	186
負債									
流動負債	180	246	202	138	54	92	152	157	95
固定負債	37	26	20	0	0	0	14	21	0
負債の部 合計	217	272	222	138	54	92	166	178	95
資本									
資本金	140	142	147	269	269	269	206	107	269
資本剰余金等	138	139	145	267	267	267	204	106	267
利益剰余金	-425	-473	-385	-447	-445	-442	-436	-321	-445
資本（純資産）の部 合計	-147	-192	-93	89	91	94	-26	-108	91

北九州	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	6年間平均	前半3年平均	後半3年平均
営業収益	521	682	686	746	777	854	711	472	792
広告料収入	176	252	272	308	328	384	287	175	340
入場料収入	78	98	88	79	82	80	84	66	80
Jリーグ配分金	91	86	90	90	81	82	87	67	84
アカデミー関連収入	34	44	50	64	82	85	60	32	77
その他収入	142	202	186	205	204	223	194	133	211
営業費用	584	675	673	738	773	842	714	483	784
チーム人件費	222	259	249	284	283	343	273	183	303
試合関連経費	49	44	48	46	52	55	49	35	51
トップチーム運営経費	82	102	99	103	101	118	101	71	107
アカデミー運営経費	16	18	26	26	42	40	28	15	36
女子チーム運営経費	0	0	0	0	0	0	0	0	0
販売費および一般管理費	215	252	251	279	295	286	263	180	287
営業利益 (▲損失)	-63	7	13	8	4	12	-3	-11	8
営業外収益	0	0	0	0	0	0	0	0	0
営業外費用	2	2	2	1	1	1	2	2	1
経常利益 (▲損失)	-65	5	11	7	3	11	-5	-12	7
特別利益	0	0	0	0	0	0	0	0	0
特別損失	0	3	0	0	0	7	2	1	2
税引前当期利益 (▲損失)	-65	2	11	7	3	4	-6	-13	5
法人税および住民税等	0	0	0	2	1	2	1	0	2
当期純利益 (▲損失)	-65	2	11	5	2	2	-7	-13	3
資産									
流動資産	63	105	105	162	148	204	131	68	171
固定資産等	51	38	28	21	24	13	29	29	19
資産の部 合計	114	143	133	183	172	217	160	98	191
負債									
流動負債	100	124	101	124	101	135	114	81	120
固定負債	50	49	43	37	31	25	39	36	31
負債の部 合計	150	173	144	161	132	160	153	117	151
資本									
資本金	143	147	156	184	198	214	174	112	199
資本剰余金等	0	0	0	0	0	0	0	0	0
利益剰余金	-179	-177	-166	-161	-159	-157	-167	-131	-159
資本(純資産)の部 合計	-36	-30	-10	23	39	57	7	-19	40

大分	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	6年間平均	前半3年平均	後半3年平均
営業収益	960	986	1406	1006	958	797	1019	838	920
広告料収入	392	452	680	493	497	404	486	381	465
入場料収入	325	285	370	249	245	157	272	245	217
Jリーグ配分金	92	83	202	96	84	17	96	94	66
アカデミー関連収入	59	53	48	41	39	38	46	40	39
その他収入	92	113	106	127	93	181	119	78	134
営業費用	843	883	1191	926	930	752	921	729	869
チーム人件費	293	298	556	349	366	266	355	287	327
試合関連経費	67	67	75	67	68	43	65	52	59
トップチーム運営経費	107	123	144	140	147	114	129	94	134
アカデミー運営経費	68	71	70	77	63	61	68	52	67
女子チーム運営経費	0	3	2	3	3	2	2	1	3
販売費および一般管理費	308	321	344	290	283	266	302	243	280
営業利益 (▲損失)	117	103	215	80	28	45	98	109	51
営業外収益	9	13	13	18	4	19	13	9	14
営業外費用	4	9	6	4	8	0	5	5	4
経常利益 (▲損失)	122	107	222	94	24	64	106	113	61
特別利益	13	224	0	0	0	0	40	59	0
特別損失	0	0	1	0	0	0	0	0	0
税引前当期利益 (▲損失)	135	331	221	94	24	64	145	172	61
法人税および住民税等	1	1	0	0	1	0	1	1	0
当期純利益 (▲損失)	134	330	221	94	23	64	144	171	60
資産									
流動資産	133	146	186	594	327	304	282	116	408
固定資産等	67	59	55	44	78	65	61	45	62
資産の部 合計	200	205	241	638	405	369	343	162	471
負債									
流動負債	736	473	375	347	242	219	399	396	269
固定負債	382	319	231	134	58	6	188	233	66
負債の部 合計	1118	792	606	481	300	225	587	629	335
資本									
資本金	469	469	2	40	40	40	177	235	40
資本剰余金等	68	68	0	40	40	40	43	34	40
利益剰余金	-1455	-1124	-366	77	24	64	-463	-736	55
資本(純資産)の部 合計	-918	-587	-364	157	104	144	-244	-467	135

熊本	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	6年間平均	前半3年平均	後半3年平均
営業収益	631	678	680	750	756	720	703	497	742
広告料収入	244	252	278	289	313	319	283	194	307
入場料収入	84	95	118	135	119	135	114	74	130
Jリーグ配分金	103	83	100	100	83	86	93	72	90
アカデミー関連収入	26	31	23	22	19	13	22	20	18
その他収入	174	217	161	204	222	167	191	138	198
営業費用	703	696	671	715	752	810	725	518	759
チーム人件費	257	254	261	276	302	315	278	193	298
試合関連経費	50	75	42	43	44	49	51	42	45
トップチーム運営経費	129	103	103	110	125	129	117	84	121
アカデミー運営経費	0	24	17	16	14	21	15	10	17
女子チーム運営経費	25	0	0	0	0	0	4	6	0
販売費および一般管理費	242	240	248	270	267	296	261	183	278
営業利益 (▲損失)	-72	-18	9	35	4	-90	-22	-20	-17
営業外収益	3	1	5	7	0	0	3	2	2
営業外費用	1	1	2	1	1	1	1	1	1
経常利益 (▲損失)	-70	-18	12	41	3	-91	-21	-19	-16
特別利益	1	0	0	0	0	102	17	0	34
特別損失	0	4	0	0	0	0	1	1	0
税引前当期利益 (▲損失)	-69	-22	12	41	3	11	-4	-20	18
法人税および住民税等	0	1	2	5	1	3	2	1	3
当期純利益 (▲損失)	-69	-23	10	36	2	8	-6	-21	15
資産									
流動資産	100	112	164	191	144	132	141	94	156
固定資産等	36	19	13	9	5	17	17	17	10
資産の部 合計	136	131	177	200	149	149	157	111	166
負債									
流動負債	178	196	200	137	101	90	150	144	109
固定負債	7	6	38	26	87	0	27	13	38
負債の部 合計	185	202	238	163	12	90	148	156	88
資本									
資本金	272	273	273	334	345	345	307	205	341
資本剰余金等	0	0	0	0	0	0	0	0	0
利益剰余金	-321	-344	-334	-297	-295	-286	-313	-250	-293
資本(純資産)の部 合計	-49	-71	-61	37	50	59	-6	-45	49

橋本	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	6年間平均	前半3年平均	後半3年平均
営業収益	748	792	877	941	936	639	822	604	839
広告料収入	306	418	474	516	486	409	435	300	470
入場料収入	113	131	145	137	128	66	120	97	110
Jリーグ配分金	95	96	95	91	80	18	79	72	63
アカデミー関連収入	44	29	64	67	79	72	59	34	73
その他収入	190	118	99	130	163	74	129	102	122
営業費用	805	907	954	790	854	659	828	667	768
チーム人件費	332	338	410	292	284	228	314	270	268
試合関連経費	81	92	76	64	72	47	72	62	61
トップチーム運営経費	118	143	110	106	150	90	120	93	115
アカデミー運営経費	26	30	32	42	46	47	37	22	45
女子チーム運営経費	0	0	0	0	0	0	0	0	0
販売費および一般管理費	248	304	326	286	302	247	286	220	278
営業利益(▲損失)	-57	-115	-77	151	82	-20	-6	-62	71
営業外収益	0	2	1	0	0	0	1	1	0
営業外費用	0	1	2	1	1	4	2	1	2
経常利益(▲損失)	-57	-114	-78	150	81	-24	-7	-62	69
特別利益	0	0	35	8	0	28	12	9	12
特別損失	0	0	1	0	32	0	6	0	11
税引前当期利益(▲損失)	-57	-114	-44	158	49	4	-1	-54	70
法人税および住民税等	1	1	2	15	7	2	5	1	8
当期純利益(▲損失)	-58	-115	-46	143	42	2	-5	-55	62
資産									
流動資産	91	119	258	371	378	211	238	117	320
固定資産等	27	40	22	17	106	83	49	22	69
資産の部 合計	118	159	280	388	484	294	287	139	389
負債									
流動負債	108	211	331	279	105	116	192	163	167
固定負債	6	4	12	9	14	33	13	6	19
負債の部 合計	114	215	343	288	119	149	205	168	185
資本									
資本金	243	285	305	315	315	315	296	298	315
資本剰余金等	43	85	105	115	115	115	96	58	115
利益剰余金	-281	-426	-473	-330	-287	-285	-347	-295	-301
資本(純資産)の部 合計	5	-56	-63	100	143	145	46	-29	129

愛媛	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	6年間平均	前半3年平均	後半3年平均
営業収益	499	504	522	576	569	630	550	381	592
広告料収入	175	198	217	272	251	280	232	148	268
入場料収入	53	51	56	60	67	78	61	40	68
Jリーグ配分金	96	114	110	108	81	82	99	80	90
アカデミー関連収入	51	42	47	50	50	56	49	35	52
その他収入	124	99	92	86	120	134	109	79	113
営業費用	504	546	582	571	593	691	581	408	618
チーム人件費	206	253	255	257	267	306	257	179	277
試合関連経費	18	27	29	25	29	37	28	19	30
トップチーム運営経費	70	95	104	94	77	85	88	67	85
アカデミー運営経費	8	27	30	21	21	35	24	16	26
女子チーム運営経費	1	0	5	19	18	22	11	2	20
販売費および一般管理費	201	144	159	155	181	206	174	126	181
営業利益(▲損失)	-5	-42	-60	5	-24	-61	-31	-27	-27
営業外収益	0	2	0	0	8	7	3	1	5
営業外費用	2	1	0	0	2	1	1	1	1
経常利益(▲損失)	-7	-41	-60	5	-18	-55	-29	-27	-23
特別利益	0	0	1	0	0	0	0	0	0
特別損失	0	2	2	0	0	3	1	1	1
税引前当期利益(▲損失)	-7	-43	-61	5	-18	-58	-30	-28	-24
法人税および住民税等	0	0	1	2	1	0	1	0	1
当期純利益(▲損失)	-7	-43	-62	3	-19	-58	-31	-28	-25
資産									
流動資産	150	109	72	107	98	125	110	83	110
固定資産等	63	56	35	49	46	82	55	39	59
資産の部 合計	213	165	107	156	144	207	165	121	169
負債									
流動負債	30	25	31	76	82	68	52	22	75
固定負債	0	0	0	0	0	37	6	0	12
負債の部 合計	30	25	31	76	82	105	58	22	88
資本									
資本金	209	209	209	209	209	309	226	157	242
資本剰余金等	0	0	-1	-1	0	-1	-1	0	-1
利益剰余金	-26	-69	-132	-128	-147	-205	-118	-57	-160
資本(純資産)の部 合計	183	140	76	80	62	103	107	100	82

水戸	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	6年間平均	前半3年平均	後半3年平均
営業収益	436	483	508	518	561	589	516	357	556
広告料収入	135	169	189	167	190	199	175	123	185
入場料収入	60	82	90	88	81	86	81	58	85
Jリーグ配分金	105	90	90	92	82	82	90	71	85
アカデミー関連収入	37	35	38	45	49	49	42	28	48
その他収入	99	107	101	126	159	173	128	77	153
営業費用	387	479	507	548	561	586	511	343	565
チーム人件費	152	205	230	235	249	262	222	147	249
試合関連経費	34	30	35	46	44	47	39	25	46
トップチーム運営経費	54	68	65	69	71	71	66	47	70
アカデミー運営経費	8	11	10	14	21	21	14	7	19
女子チーム運営経費	0	0	0	0	0	0	0	0	0
販売費および一般管理費	139	165	167	184	176	185	169	118	182
営業利益(▲損失)	49	4	1	-30	0	3	5	14	-9
営業外収益	0	1	2	2	3	1	2	1	2
営業外費用	2	1	1	1	1	0	1	1	1
経常利益(▲損失)	47	4	2	-29	2	4	5	13	-8
特別利益	13	25	2	0	0	0	7	10	0
特別損失	54	1	0	0	0	0	9	14	0
税引前当期利益(▲損失)	6	28	4	-29	2	4	3	10	-8
法人税および住民税等	0	0	0	0	0	0	0	0	0
当期純利益(▲損失)	6	28	4	-29	2	4	3	10	-8
資産									
流動資産	144	142	142	165	138	143	146	107	149
固定資産等	9	26	19	17	22	17	18	14	19
資産の部 合計	153	168	161	182	160	160	164	121	167
負債									
流動負債	103	87	82	130	105	104	102	68	113
固定負債	30	25	19	14	14	11	19	19	13
負債の部 合計	133	112	101	144	119	115	121	87	126
資本									
資本金	77	80	80	84	84	84	82	59	84
資本剰余金等	99	103	103	106	107	107	104	76	107
利益剰余金	-156	-127	-123	-152	-150	-146	-142	-102	-149
資本(純資産)の部 合計	20	56	60	38	41	45	43	34	41

群馬	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	6年間平均	前半3年平均	後半3年平均
営業収益	562	496	470	555	548	522	526	382	542
広告料収入	213	226	217	261	290	266	246	164	272
入場料収入	78	80	84	79	71	75	78	61	75
Jリーグ配分金	93	87	93	90	81	83	88	68	85
アカデミー関連収入	49	6	4	3	3	0	11	15	2
その他収入	129	97	72	122	103	98	104	75	108
営業費用	598	536	494	480	534	559	534	407	524
チーム人件費	204	184	163	168	202	228	192	138	199
試合関連経費	52	54	58	51	54	53	54	41	53
トップチーム運営経費	108	91	78	74	81	92	87	69	82
アカデミー運営経費	51	24	9	19	16	16	23	21	17
女子チーム運営経費	0	0	0	0	0	0	0	0	0
販売費および一般管理費	183	183	186	168	181	170	179	138	173
営業利益(▲損失)	-36	-40	-24	75	14	-37	-8	-25	17
営業外収益	17	12	11	5	4	5	9	10	5
営業外費用	3	3	3	0	1	1	2	2	1
経常利益(▲損失)	-22	-31	-16	80	17	-33	-1	-17	21
特別利益	0	1	0	0	0	0	0	0	0
特別損失	1	2	0	1	8	4	3	1	4
税引前当期利益(▲損失)	-23	-32	-16	79	9	-37	-3	-18	17
法人税および住民税等	1	1	1	8	3	1	3	1	4
当期純利益(▲損失)	-24	-33	-17	71	6	-38	-6	-19	13
資産									
流動資産	67	100	108	175	175	163	131	69	171
固定資産等	11	10	11	12	9	3	9	8	8
資産の部 合計	78	110	119	187	184	166	141	77	179
負債									
流動負債	180	197	175	159	145	145	167	138	150
固定負債	0	0	0	0	0	0	0	0	0
負債の部 合計	180	197	175	159	145	145	167	138	150
資本									
資本金	185	208	234	240	243	253	227	157	245
資本剰余金等	28	53	76	83	85	96	70	39	88
利益剰余金	-315	-348	-366	-295	-289	-328	-324	-257	-304
資本(純資産)の部 合計	-102	-87	-56	28	39	21	-26	-61	29

富山	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	6年間平均	前半3年平均	後半3年平均
営業収益	574	599	701	735	531	515	609	469	594
広告料収入	327	354	393	422	370	365	372	269	395
入場料収入	49	58	84	80	47	37	59	48	55
Jリーグ配分金	89	84	92	90	12	15	64	66	39
アカデミー関連収入	34	33	52	57	50	50	46	30	52
その他収入	75	70	80	86	52	48	69	56	62
営業費用	628	639	679	706	522	507	614	487	578
チーム人件費	246	264	273	299	198	191	245	196	229
試合関連経費	55	55	59	60	44	32	51	42	45
トップチーム運営経費	111	110	123	111	80	81	103	86	91
アカデミー運営経費	16	15	22	24	20	25	20	13	23
女子チーム運営経費	0	0	0	0	0	0	0	0	0
販売費および一般管理費	200	195	202	212	180	178	195	149	190
営業利益(▲損失)	-54	-40	22	29	9	8	-4	-18	15
営業外収益	1	3	1	1	1	1	1	1	1
営業外費用	0	0	0	0	0	0	0	0	0
経常利益(▲損失)	-53	-37	23	30	10	9	-3	-17	16
特別利益	0	0	0	0	0	0	0	0	0
特別損失	0	0	0	0	0	0	0	0	0
税引前当期利益(▲損失)	-53	-37	23	30	10	9	-3	-17	16
法人税および住民税等	0	0	0	0	0	0	0	0	0
当期純利益(▲損失)	-53	-37	23	30	10	9	-3	-17	16
資産									
流動資産	98	202	224	238	241	141	191	131	207
固定資産等	6	3	4	8	6	5	5	3	6
資産の部 合計	104	205	228	246	247	146	196	134	213
負債									
流動負債	33	171	169	153	145	35	118	93	111
固定負債	1	2	4	8	7	5	5	2	8
負債の部 合計	34	173	173	161	153	42	123	95	119
資本									
資本金	97	97	97	97	97	97	97	73	97
資本剰余金等	28	28	28	28	28	28	28	21	28
利益剰余金	-55	-93	-70	-41	-31	-21	-52	-55	-31
資本(純資産)の部 合計	70	32	55	84	94	104	73	39	94

鳥取	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	6年間平均	前半3年平均	後半3年平均
営業収益	610	576	645	460	426	412	522	458	433
広告料収入	193	186	268	241	207	213	218	162	220
入場料収入	97	87	99	53	47	40	71	71	47
Jリーグ配分金	104	112	112	12	12	15	61	82	13
アカデミー関連収入	36	39	40	46	46	48	43	29	47
その他収入	180	152	126	108	114	96	129	115	106
営業費用	572	595	635	547	444	470	544	451	487
チーム人件費	220	212	207	162	100	142	174	160	135
試合関連経費	53	43	44	25	29	21	36	35	25
トップチーム運営経費	53	67	61	39	36	43	50	45	39
アカデミー運営経費	24	31	27	30	31	31	29	21	31
女子チーム運営経費	0	0	0	0	0	0	0	0	0
販売費および一般管理費	222	242	296	291	248	233	255	190	257
営業利益(▲損失)	38	-19	10	-87	-18	-58	-22	7	-54
営業外収益	0	18	0	0	0	16	6	5	5
営業外費用	2	4	8	8	9	10	7	4	9
経常利益(▲損失)	36	-5	2	-95	-27	-52	-24	8	-58
特別利益	0	0	0	1	30	0	5	0	10
特別損失	1	0	0	0	0	0	0	0	0
税引前当期利益(▲損失)	35	-5	2	-94	3	-52	-19	8	-48
法人税および住民税等	2	2	0	1	1	0	1	1	1
当期純利益(▲損失)	33	-7	2	-95	2	-52	-20	7	-48
資産									
流動資産	76	53	23	43	102	85	64	38	77
固定資産等	67	467	439	420	384	362	357	243	389
資産の部 合計	143	520	462	463	486	447	420	281	465
負債									
流動負債	52	294	184	229	193	174	188	133	199
固定負債	43	197	225	251	239	272	205	116	254
負債の部 合計	95	491	409	480	432	446	392	249	453
資本									
資本金	148	149	160	172	207	207	174	114	195
資本剰余金等	84	84	96	108	143	142	110	66	131
利益剰余金	-197	-204	-203	-297	-296	-348	-258	-151	-314
資本(純資産)の部 合計	35	29	53	-17	54	1	26	29	13

添付資料 2

TOPSIS に用いた各財務指標データ(2011 年～2016 年)

	R1	R2	R3	R4	R5	R6
広島	1.94	0.89	0.53	0.05	0.12	1.08
鹿島	1.91	0.43	0.70	0.01	0.01	1.07
浦和	0.94	1.02	0.49	0.03	0.08	1.04
横浜FM	0.65	-3.41	-0.41	-0.04	0.00	1.06
川崎F	1.19	1.07	0.49	0.03	0.05	1.06
柏	0.16	1.23	0.45	0.01	0.01	0.96
G大阪	0.72	5.08	0.16	0.01	0.01	1.08
名古屋	1.03	4.35	0.19	-0.01	-0.05	1.03
仙台	1.81	1.11	0.47	0.00	-0.01	1.02
FC東京	3.50	0.34	0.75	0.06	0.07	1.07
鳥栖	0.85	-9.21	-0.12	-0.06	-0.29	1.36
神戸	0.99	-2.56	-0.61	-0.06	0.18	1.15
新潟	1.18	1.60	0.38	0.02	0.02	1.06
清水	0.78	1.60	0.38	-0.01	-0.04	1.02
大宮	0.59	114.11	0.01	0.00	0.00	1.03
甲府	1.31	1.24	0.45	0.02	0.00	1.02
C大阪	0.79	5.38	0.16	-0.03	-0.01	1.05
磐田	1.45	0.80	0.56	0.04	0.07	1.01
湘南	1.00	11.72	0.08	-0.04	-0.05	1.21
札幌	2.38	-51.76	-0.02	0.00	0.01	1.10
千葉	0.69	2.03	0.33	0.05	0.03	1.01
山形	1.11	7.92	0.11	0.02	0.08	1.08
京都	1.66	1.95	0.34	0.06	0.08	0.96
徳島	3.62	0.33	0.75	0.12	0.10	1.13
福岡	0.67	3.78	0.21	0.00	-0.01	1.13
横浜FC	0.90	14.18	0.07	0.00	0.00	1.01
北九州	1.15	21.40	0.04	-0.01	-0.04	1.11
岡山	1.27	3.16	0.24	0.01	0.02	1.10
大分	0.71	-2.41	-0.71	0.10	0.42	0.99
東京V	1.14	14.70	0.07	-0.01	-0.02	1.07
愛媛	2.12	0.54	0.65	-0.05	-0.19	1.05
熊本	0.93	-25.43	-0.04	-0.03	-0.04	1.03
栃木	1.24	4.48	0.16	-0.01	-0.02	0.98
水戸	1.43	2.78	0.26	0.01	0.02	1.06
群馬	0.79	-6.38	-0.19	0.00	-0.04	0.99
岐阜	0.84	-6.30	-0.19	-0.07	-0.11	1.17
富山	1.62	1.68	0.37	0.00	-0.02	0.99
鳥取	0.34	15.18	0.06	-0.05	-0.05	0.93

TOPSIS に用いた各財務指標データ(2011 年～2013 年)

	R1	R2	R3	R4	R5	R6
広島	1.42	1.77	0.36	0.04	0.10	1.10
鹿島	1.77	0.36	0.74	-0.01	-0.03	0.99
浦和	0.61	1.43	0.41	0.02	0.08	1.04
横浜FM	0.45	-1.85	-1.17	-0.09	-0.07	1.12
川崎F	2.17	0.74	0.57	0.02	0.03	0.99
柏	0.17	1.28	0.44	0.02	0.03	0.98
G大阪	0.70	3.80	0.21	0.01	0.00	0.85
名古屋	1.00	3.88	0.20	-0.03	-0.18	1.01
仙台	2.02	0.94	0.51	0.02	0.03	1.08
FC東京	2.87	0.42	0.70	0.06	0.06	1.04
鳥栖	0.57	-3.18	-0.46	-0.07	-0.63	1.64
神戸	1.50	-1.54	-1.66	-0.11	-0.35	0.98
新潟	1.36	1.22	0.45	0.03	0.05	1.07
清水	0.97	1.24	0.45	0.01	0.00	1.00
大宮	0.49	115.16	0.01	0.00	0.00	1.09
甲府	1.47	1.02	0.49	0.03	0.04	1.03
C大阪	0.87	3.59	0.22	0.00	0.01	1.13
磐田	1.46	0.95	0.51	0.06	0.11	1.02
湘南	0.83	-29.29	-0.04	-0.12	-0.16	1.33
札幌	2.75	-16.43	-0.06	0.00	-0.01	0.92
千葉	0.66	2.20	0.31	0.07	0.07	0.98
山形	1.06	-37.25	-0.03	0.01	0.11	0.92
京都	1.55	3.29	0.23	0.14	0.20	0.95
徳島	3.42	0.35	0.74	0.06	0.05	1.12
福岡	0.56	4.12	0.20	-0.04	-0.09	0.85
横浜FC	0.95	11.33	0.08	0.01	0.02	1.05
北九州	0.84	-6.14	-0.19	-0.03	-0.13	1.16
岡山	1.23	3.21	0.24	0.02	0.04	1.14
大分	0.29	-1.35	-2.89	0.13	1.06	1.23
東京V	1.15	19.96	0.05	-0.02	-0.06	1.10
愛媛	3.85	0.22	0.82	-0.07	-0.23	1.02
熊本	0.66	-3.45	-0.41	-0.04	-0.18	1.04
栃木	0.72	-5.89	-0.20	-0.10	-0.39	1.08
水戸	1.57	2.54	0.28	0.04	0.08	1.08
群馬	0.50	-2.25	-0.80	-0.05	-0.24	0.92
岐阜	0.42	-1.65	-1.55	-0.11	-0.11	1.13
富山	1.40	2.42	0.29	-0.04	-0.12	1.11
鳥取	0.29	8.50	0.10	0.02	0.02	1.03

TOPSIS に用いた各財務指標データ(2014 年～2016 年)

	R1	R2	R3	R4	R5	R6
広島	2.59	0.52	0.66	0.06	0.13	1.06
鹿島	2.01	0.50	0.67	0.03	0.04	1.11
浦和	1.31	0.80	0.56	0.03	0.07	1.05
横浜FM	0.89	179.14	0.01	0.00	0.04	1.03
川崎F	0.76	1.32	0.44	0.04	0.06	1.10
柏	0.16	1.18	0.46	0.00	0.00	0.94
G大阪	0.73	6.21	0.14	0.02	0.02	1.23
名古屋	1.05	4.95	0.17	0.02	0.09	1.04
仙台	1.62	1.31	0.43	-0.03	-0.05	0.98
FC東京	4.20	0.28	0.78	0.06	0.07	1.09
鳥栖	1.00	99.04	0.01	-0.05	-0.15	1.18
神戸	0.76	6.82	0.13	-0.03	0.55	1.27
新潟	1.06	1.99	0.33	0.00	0.00	1.05
清水	0.65	2.17	0.32	-0.02	-0.09	1.03
大宮	0.74	113.06	0.01	0.00	0.00	1.00
甲府	1.17	1.51	0.40	0.02	-0.03	1.01
C大阪	0.75	8.02	0.11	-0.06	-0.02	1.00
磐田	1.43	0.67	0.60	0.02	0.03	1.00
湘南	1.16	5.06	0.16	0.01	0.02	1.13
札幌	2.12	45.07	0.02	0.00	0.02	1.22
千葉	0.71	1.88	0.35	0.03	0.00	1.03
山形	1.12	5.44	0.16	0.02	0.06	1.19
京都	1.83	1.12	0.47	-0.03	-0.07	0.97
徳島	3.72	0.33	0.75	0.15	0.13	1.13
福岡	0.75	3.54	0.22	0.02	0.05	1.31
横浜FC	0.87	18.30	0.05	-0.01	-0.02	0.98
北九州	1.43	3.81	0.21	0.01	0.02	1.08
岡山	1.29	3.14	0.24	0.00	0.00	1.07
大分	1.52	2.48	0.29	0.07	0.13	0.83
東京V	1.13	12.10	0.08	0.00	0.01	1.04
愛媛	1.46	1.07	0.48	-0.04	-0.15	1.07
熊本	1.42	1.82	0.29	-0.02	0.09	1.02
栃木	1.92	1.43	0.33	0.08	0.16	0.92
水戸	1.32	3.05	0.25	-0.01	-0.05	1.05
群馬	1.14	5.10	0.16	0.04	0.07	1.04
岐阜	1.78	1.04	0.49	-0.05	-0.10	1.19
富山	1.86	1.26	0.44	0.03	0.08	0.91
鳥取	0.39	35.74	0.03	-0.13	-0.10	0.87

謝辞

本稿の執筆にあたり、指導教員である間野義之先生より、様々なご指導やご指摘を賜りました。

心より感謝申し上げます。また副査をお引き受けいただいた、武藤泰明先生、澤井和彦先生、舟橋弘晃先生には様々なご助言をいただき、感謝申し上げます。

また、本研究を進める中、間野研究室の現役・OB の皆様には、数々の貴重なご助言と励ましの言葉を頂きました。特に博士課程の菅氏には、親身なご指導を頂いたことを、厚く御礼を申し上げます。そして、社会人修士同期の皆様とは、常に励まし合いながら、有意義な時間を過ごすことができました。感謝しております。

最後に、大学院の通学に理解を示してくれた家族及び職場の方々に感謝の意を表し、謝辞とさせていただきます。本当にありがとうございました。