

2020 年度修士論文

## アビスパ福岡 経営の失敗

Failure of Management of Avispa Fukuoka,  
a Football Club Affiliated with the J-League in Japan

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  
トップスポーツマネジメントコース

5 0 2 0 A 3 0 7 - 8

大村浩次

Koji Omura

## 目次

第1章	背景	5
第1節	アビスパ福岡の発足	5
第1項	発足の経緯	5
第2節	アビスパ福岡の経営危機	5
第1項	経営危機	5
第3節	アビスパ福岡の経営改善	6
第1項	筆者の立場	6
第2項	経営改善計画	6
第3項	FCバルセロナとの提携	7
第4項	AGAの設立	7
第5項	2016シーズンJ1昇格	9
第6項	J-League Management Cup (J2) 優勝	9
第4節	アビスパ福岡の低迷	10
第1項	成績の低迷	10
第2項	観客数の減少	10
第3項	スポンサーの減少	10
第4項	新型コロナウイルス感染症対策	10
第5項	本研究の問題意識	11
第5節	先行研究	11
第6節	目的	12
第2章	方法	13
第1節	アビスパ福岡の経営情報	13
第2節	AGA役員アンケート	14
第3節	文献調査	14
第3章	結果	15
第1節	2015シーズン当初に定めた経営方針	15
第2節	勝利	16
第1項	チームの意思決定構造	16
第2項	監督・強化部長交代時の対応	17
第3項	アビスパ福岡の戦い方	18
第4項	2021シーズンに向けた取り組み	19

第5項	チーム人件費	19
第6項	選手のパフォーマンスの評価	19
第7項	契約内容	20
第8項	選手の環境	21
第3節	資金	23
第1項	スポンサー	23
第2項	AGA	23
第3項	サプライヤー	24
第4項	グッズ	25
第5項	入場料収入	26
第6項	営業利益	27
第7項	2020シーズンの取り組み	27
第4節	普及	29
第1項	平均入場者数	29
第2項	ファンクラブ	29
第3項	AGA個人会員数	30
第4項	スクール	30
第5項	アカデミー	31
第6項	TV放映	33
第7項	SNSの強化	34
第4章	考察	35
第1節	勝利のためのクラブ経営	35
第2節	資金目標とスポンサー獲得	37
第3節	普及日本一のチーム	39
第5章	結論	42

## 図表目次

表1	提携自治体.....	9
表2	経営情報収集対象者.....	13
表3	主な収集項目.....	13
表4	AGA 役員アンケート .....	14
表5	アビスパ福岡 J リーグ戦績推移.....	16
表6	選手獲得の意思決定構造.....	16
表7	チーム人件費総額の意思決定構造.....	16
表8	監督・強化部長の就任時期.....	17
表9	アビスパ福岡の戦い方.....	18
表10	アビスパ福岡チーム人件費の推移と内訳 .....	19
表11	選手・強化部・監督・コーチの契約内容.....	20
表12	練習環境 .....	21
表13	寮 .....	21
表14	トレーニング環境 .....	22
表15	食事内容など .....	22
表16	J1 昇格クラブのスポンサー収入の増減 .....	23
表17	スポンサー金額・社数の推移.....	23
表18	広告料収入と AGA 拠出割合.....	24
表19	サプライヤー契約一覧 .....	25
表20	ユニフォームの販売数・金額.....	26
表21	入場料収入推移 .....	26
表22	営業利益の推移.....	27
表23	主な収入の内訳 .....	27
表24	2020 シーズン企画売上.....	28
表25	アビスパ福岡平均入場者数.....	29
表26	アビスパ福岡ファンクラブ情報 .....	29
表27	AGA 個人会員数の推移.....	30
表28	カテゴリー別スクール概要 .....	30
表29	スクール事業損益 .....	31
表30	アカデミー概要 .....	31
表31	アカデミー損益 .....	32

表32	アカデミー戦績推移 .....	33
表33	TV 放映回数.....	33
表34	J1 チーム人件費分析.....	37
表35	J1 昇格 11 クラブの人件費の増減 .....	38
表36	福岡県内の学校との提携 .....	40
図1	J リーグクラブ数とアビスパ福岡の順位.....	5
図2	経営改善計画.....	6
図3	アビスパ福岡 vsFC バルセロナ .....	7
図4	Ignacio Mestre CEO 講演会 .....	7
図5	AGA 概念図.....	8
図6	アビスパ福岡平均入場者数推移 .....	10
図7	シント＝トロイデン VV 提携記者会見.....	18
図8	費用対効果 全ポジション合計.....	20
図9	AGA 理事のアビスパ福岡支援理由 .....	24
図10	ユニフォームのデザイン推移.....	25
図11	リーグシーズンと強化に関する意思決定時期.....	36

## 第1章 背景

### 第1節 アビスパ福岡の発足

#### 第1項 発足の経緯

アビスパ福岡は、福岡県福岡市に本拠地を置くプロサッカークラブである。1993年に福岡青年会議所が中心となり、当時の福岡市の人口の3分の1を超える約50万人の署名を集め、1995年に藤枝市を本拠地とする中央防犯FC藤枝ブルックスが福岡へ移転し、福岡ブルックスが誕生した。福岡ブルックスは後に、Jリーグ加盟と同時に称号をアビスパ福岡とした。

成績は、J1 12位が最高で、一度もトップ10には入ったことがない。また、2006年・2011年・2016年いずれも昇格1年目でJ2へ降格している。人気プロ野球球団の存在やW杯の開催県でなかったことなどもあり、人気面では問題を抱えていた。

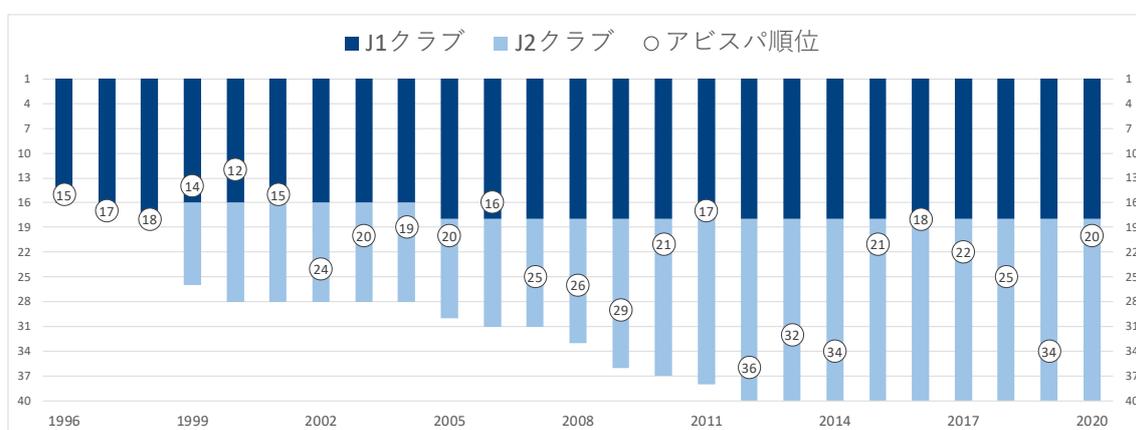


図1 Jリーグクラブ数とアビスパ福岡の順位（順位はJ1・J2の通算）

### 第2節 アビスパ福岡の経営危機

#### 第1項 経営危機

クラブ設立後は、長きにわたり主要株主の関係者が経営を担ったが、赤字が拡大し、資本増強を迫られた。2006年には繰越欠損金（累積赤字）を解消するために減資を実施し、株の価値は大幅に毀損した。このような経営状況の中、主要株主が継続してクラブを支えたが赤字基調が解消されることはなく、経営者が変わり経営改革を断行したが改善に至らず、2013年の“社員や選手に支払う給料などが遅配する”との一斉報道により、経営危機が表面化した。クラブは多くの企業へ支援を求めるも、クラブへの信頼が低下しており、ほとんどの企業より支援を得るには至らなかった。この危機に際し選手は、試合後にグラウンドに整列し、ファンやサポーターに支援をお願いした。

これら経営危機の情報は瞬く間に福岡市を駆け巡り、アカデミー・スクールなど子どもたちに不安を与えた。この際は福岡市内の食品会社が支援商品の売上をクラブへ提供したことなどもあり、デフォルトを直前で回避した。

赤字基調を脱するため、クラブ経営に実績のある経営者を招聘し経営を託したが叶わず、2014年に3期連続赤字の可能性が高まり、クラブライセンス剥奪の危機となった。Jリーグクラブライセンス規定にはライセンスを維持するためには3期連続当期純損失を計上しないことが明記されており、新たな経営危機がアビスパ福岡を襲った。

### 第3節 アビスパ福岡の経営改善

#### 第1項 筆者の立場

前節の経営危機に際し、筆者が代表を務める APAMAN 株式会社の関連会社である株式会社システムソフトが、2014年9月にアビスパ福岡が実施した第三者割当増資を引き受け、筆者は経営の立て直しを開始した。経営危機ではあるものの、地域の皆様は以前からアビスパ福岡の理念「子どもたちに夢と感動を 地域に誇りと活力を！」を大切にしており、アビスパの復活を望む声も多かった。APAMAN・システムソフトは福岡市で創業し上場したこともあり、地域へ貢献することを重視した上での判断であった。

#### 第2項 経営改善計画

経営の質を高めることを目的に、基本理念や3ヵ年計画、基本方針等を明記した経営計画書を作成した。経営計画に基づき、経営の透明性確保や稟議の厳格化などに取り組み、スポンサー数や入場者数を拡大したことで、2014年の経営危機から脱却することができた(大村・吉尾, 2019)。

単に経営赤字を脱却することが目的ではなく、日本を代表し世界に誇れるクラブになることを目指して、ビジョンとして「100億円クラブ」、3ヵ年計画として「営業利益2億円」「平均入場者数15,000人」「スポンサー1,000社」、チームチャレンジとして「1~2年でJ1昇格」「3~5年でACL出場」を掲げた。

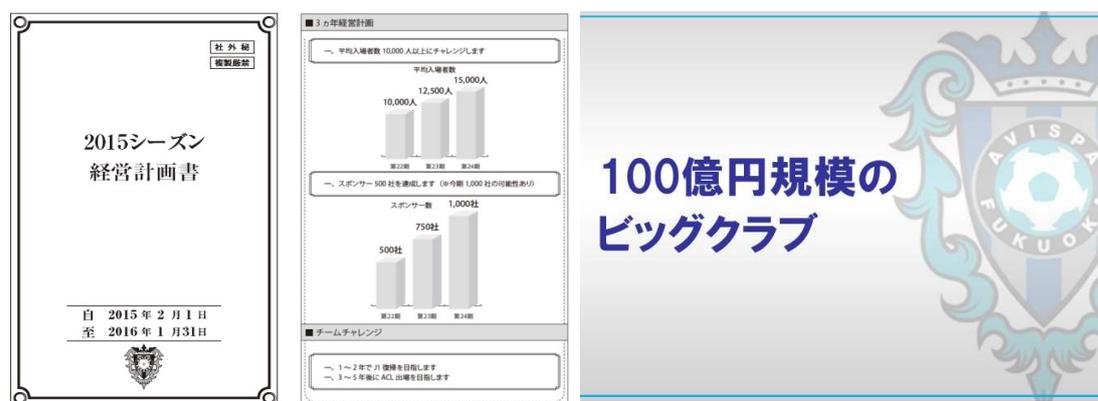


図2 経営改善計画

### 第3項 FCバルセロナとの提携

クラブ経営を学ぶことを目的にFCバルセロナとアビスパ福岡の交流を支援した。FCバルセロナ CEOのIgnacio MestreやCMOのLaurent Colleteを福岡市へ招聘し、同クラブの経営哲学をはじめ、サッカークラブと地域との関係や独自のマーケティング戦略などを学んだ（肩書は当時）。

特に、スローガンである「クラブ以上の存在（MES QUE UN CLUB）」には「価値観を信じて体現するクラブ」など8つの要素が定められており、世界最高峰のクラブ経営の奥深さを体感した。

また、福岡市のレベルファイブスタジアム（当時）において、アビスパ福岡 vs FCバルセロナ B チームの親善試合を開催し、平日にもかかわらず、スタジアムには多くの市民が訪れた。FCバルセロナは、福岡県内にあるFCバルセロナのスクールとの交流・福岡市長の表敬訪問・チャリティパーティ開催など、普及の手本を示した。特に試合後における観客に対するサービスは目を見張るものがあり、多く観客がFCバルセロナに魅了された。



図3 アビスパ福岡 vs FCバルセロナ



図4 Ignacio Mestre CEO 講演会

### 第4項 AGA の設立

FCバルセロナの経営の特徴として「ソシオ」と呼ばれるクラブ会員制度がある。ソシオはファンや市民が会費を支払う一方で、チケットの優先獲得権や年間チケットの購入権、FCバルセロナの会長や役員選挙の投票権を持つなど、クラブ運営に参画することができる。このソシオに感銘を受け、ALL福岡としてアビスパ福岡を支援するための団体であるAGA（AVISPA Global Associates）を設立し、筆者が議長に就任した。現在、役員121人、一般会員数約4万人の組織であり、アビスパ福岡の理念に賛同し、様々な支援や普及活動に協力をいただいている。



図 5 AGA 概念図

### ① 支援の意義と目的

AGA はアビスパ福岡の経営理念に賛同し、ALL 福岡でアビスパ福岡を支援することを目的としている。

### ② AGA の組織

- ・ 名 誉 顧 問 問 : 地方自治体や大企業のトップ及び経験者
- ・ 三役 (会長・副会長・専務理事) : 会運営の最高責任者
- ・ 議 長 : 会運営やクラブの経営支援を担当
- ・ 常 任 理 事 : 三役をサポートし、会の運営や発展を支援する
- ・ 理 事 : 会の運営や発展を支援する
- ・ 事務局 (事務局長・次長など) : 会の運営や組織拡大などを行う

### ③ 各種団体との提携

AGA は福岡を本拠地とする各種団体とアビスパ福岡の提携を推進した。AGA は、役員がスポンサーとなるだけでなく、各種団体を通じて組織的にスポンサー企業を増加させた。AGA 役員の協力により獲得したスポンサー金額は、2015～2020 シーズンの間、総額の 35～72% に至っている。以下に提携団体を紹介する。

- ・ 福岡商工会議所
- ・ 福岡市議会 「アビスパ福岡支援議員連盟」
- ・ 福岡県議会 「アビスパ福岡を応援する会」
- ・ 一般社団法人 福岡県中小企業経営者協会連合会
- ・ 一般社団法人 福岡中小企業経営者協会
- ・ 福岡県企業振興会協同組合
- ・ 一般社団法人 福岡県中小企業家同友会

- ・福岡県倫理法人会
  - ・二金会
  - ・一般社団法人博多 21 の会
  - ・協同組合福岡卸センター
  - ・協同組合オロシウム FUKUOKA
  - ・一般社団法人福岡市タクシー協会
  - ・公益社団法人日本青年会議所 九州地区福岡ブロック協議会
  - ・一般社団法人 福岡青年会議所
  - ・アビスパ福岡後援会
  - ・博多の森アビスパ応援会
- ※ AGA 設立前に提携した団体を含む。

#### ④ 地方自治体との提携

AGA は近隣市町村との提携と、その後の関係づくりを推進した。各自治体は、クラブが実施する健康教室や、ワンデーマッチとして市民応援デーなどを開催し、普及を支援いただいている。以下に提携自治体を紹介する。

表 1 提携自治体

提携自治体		
福岡市	宇美町	篠栗町
福岡県	志免町	新宮町
朝倉市	粕屋町	須恵町
飯塚市	古賀市	東峰村

※ AGA 設立前に提携した自治体を含む。

#### 第 5 項 2016 シーズン J1 昇格

2015 シーズンは開幕 3 連敗という厳しいスタートとなったが、井原正巳監督のもと、守備重視の戦術やシーズン途中の補強により、シーズン 3 位からプレーオフを経て翌 2016 シーズンの J1 昇格を決めた。

#### 第 6 項 J-League Management Cup (J2) 優勝

2015 シーズンには J1 昇格に加え、デロイトトーマツコンサルティングが発行する「J-League Management Cup 2015」J2 部門で第 1 位を獲得した。「J-League Management Cup」は、「マーケティング」「経営効率」「経営戦略」「財務状況」の 4 つの視点から各 J クラブのビジネスを評価し、ランキング化している。アビスパ福岡は、マーケティング分野で 2 位、経営効率分野で 8 位、経営戦略分野で 1 位、財務状況分野で 5 位となり、前年

の J2 ランキング 17 位から大きく順位を上げ、J2 第 1 位となった。

#### 第 4 節 アビスパ福岡の低迷

上述の通り、短期間での立て直しに成功したため、今後は経営が安定し、チームも発展すると考え、筆者は経営の支援から退いた。

##### 第 1 項 成績の低迷

2016 シーズンは J1 に昇格したが、1 年で J2 へ降格し、その後、2017 シーズンは J2 4 位となるもプレーオフで敗退、2018 シーズンは 7 位と、J2 での戦績も徐々に低下、2019 シーズンは J3 降格争いとなり、経営面でも赤字に転落した。

##### 第 2 項 観客数の減少

アビスパ福岡の平均入場者数は、J1 に所属した 2016 シーズンは 12,857 人を記録したものの、翌 2017 シーズン以降は減少し、2019 シーズンは 6,983 人、2020 シーズンは新型コロナウイルス感染症の影響によって 3,738 人となった。



図 6 アビスパ福岡平均入場者数推移 (単位：人)

##### 第 3 項 スポンサーの減少

スポンサー社数は 2016 シーズンの 1,365 社をピークに減少しており、2020 シーズンには 2016 シーズンの半数以下となる 545 社となっている。

##### 第 4 項 新型コロナウイルス感染症対策

2020 シーズンは新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う試合の中断や無観客試合、観客数制限など、新たな課題を抱えながら経営するシーズンとなった。試合が再開された 6 月

28日以降に選手や通訳の感染や濃厚接触によって、主要選手が試合に出場できないだけでなく、隔離など対応に追われた。

## 第5項 本研究の問題意識

筆者は、2020年4月に早稲田大学大学院スポーツ科学研究科に入学し、スポーツビジネスのトリプルミッションモデル（平田, 2007）を学び、改めてこれまでのクラブ経営を見直し、その課題を明らかにしたいと考え、本研究に着手した。

トリプルミッションを学んだ目で、サッカークラブの経営を見直すと、シーズン中は勝敗に一喜一憂するが、実はシーズン前の経営判断や、経営陣と強化部の意思決定構造が重要であることに気が付いた。しかしながら、クラブの経営において、どの時期に何を判断すべきか具体的に示唆を得られる研究は見当たらず、本研究は意義があると考えられる。

## 第5節 先行研究

これまでのプロスポーツ経営に関する先行研究のなかで、学校、地域、企業といった実践領域に固執してきたため、「スポーツマーケティング」と「スポンサーシップ」という2つのテーマに集中している傾向があると述べている（松岡, 2007）。同時に、松岡（2007）はプロスポーツの経営に関する研究では2点の課題を指摘している。1点目は事例研究が多いがそこから理論が構築される学術的研究がないこと、2点目は関連する各学会でプロスポーツ経営に関わる発表が多いものの、論文という形で報告されるものが少ないということである。さらに、大野（2010）では、プロスポーツ経営に関する問題は、体育学ではなく経営学的な視点が求められていると述べている。また、プロスポーツ経営の先行研究では、実務経験をベースに著作や研究活動を展開する「実務的アプローチ」、消費者行動論をベースとした観戦者の観戦動機や趣向を分析する「定量的アプローチ」といった2種類に分かれることを指摘している。特に「定量的アプローチ」では、得られたデータを実際にどのように活用すべきかどうかという問題を抱えており、今後の研究課題としてプロスポーツクラブを対象にした経営戦略論研究を挙げている。以上、松岡（2007）と大野（2010）の研究から、プロスポーツクラブに焦点を当てた研究が少なく、研究によって得たデータを活用できていない限界を露呈している。

Jリーグクラブに関する研究では、1つのクラブの成功要因に焦点を当てている。例えば、平田・佐藤・浦嶋・柴田・梶川（2008）では、浦和レッドダイヤモンズの自律的経営と成長要因に注目している。クラブの成功に大きな意義があるものとして「積極的な戦力補強」、「大原サッカーグラウンドなどの改修」、「埼玉スタジアムへのホームスタジアム移転」、「グッズ開発」、「スポンサー収入の強化」を実施し、勝利・普及・市場といったトリプルミッションの勝利に働いたことを明らかにした。また、佐々木（2008）では川崎フロンターレの成功要因として、「経営トップのマネジメント能力」、「強化本部の実行力」、「ホームタウンへの地域密着」、「親会社に依存しない経営」、「出向者を減らし、プロパー社員」、「ファンサービスの徹底」、「チームワークの徹底」といった7つを挙げている。こ

これらの 7 つの成功要因によって川崎フロンターレが上位安定クラブとして転換していた。そのほかの研究では、V・ファーレン長崎やアビスパ福岡が挙げられる。佐々木 (2020) が、クラブの経営能力の向上によってチームの成績を押し上げることに成功した V・ファーレン長崎を取り上げている。長崎を再生させた施策として、「環境改善の徹底」、「パッションの向上」、「ミッション」が挙げられる。大村・吉尾 (2019) では、アビスパ福岡が直面した経営危機からの立て直しの際に行った施策が述べられている。アビスパ福岡は経営危機に際して、クラブの理念に立ち戻り、一つ一つの経営課題の改善に取り組み、観客やスポンサーと向き合うことで危機を脱出することができたと述べている。

奥村 (2016) は、Jリーグの創設以来、選手と指導者がプロになり、経営のプロ化だけが残っていることを指摘していた。しかし、Jリーグクラブにとってプロの経営者がクラブをより成長させるために行った施策を明らかにすることによって、有益な示唆をもたらす。そして、Jリーグクラブに関する研究では、第三者の視点でJリーグクラブを捉えている先行研究が大半を占めているため、クラブの経営に直接関わっている人物からの視点で言及されていないことが問題である。また、Jリーグクラブの経営に関する論文は見られるが断片的で限定的なものになっているので、長期にわたり俯瞰的に明らかにしたクラブの経営者の実際に取り組んだ成果から導き出された今後の発展策を示唆する研究も見当たらない。

以上のように、実際のクラブ経営に関わる筆者からの視点と、長期的に見たどの時期に何を判断すべきかを具体的に得られる研究として、大いに意義がある。また、アビスパ福岡を取り上げることによって、一度は経営危機から脱却できたと思われた状況から一転して失敗をした経験に基づいているため、チームが継続的に発展するための施策の糸口を与えることができると考える。

## 第6節 目的

本研究ではアビスパ福岡の 2014 シーズンから 2020 シーズンまでの実績を基に、戦績と経営が悪化した原因を明らかにし、「勝利・資金・普及」の各面で実務を含めた総合的かつ俯瞰的な経営手法を明らかにすることを目的とする。

## 第2章 方法

アビスパ福岡の経営情報、Jリーグ公式情報や、アビスパ福岡フロントスタッフへのヒアリングにより、2014 シーズンから 2020 シーズンまでの経営実態から、この間の経営の失敗は何であったのかを分析する。

### 第1節 アビスパ福岡の経営情報

対象期間：2014~2020 年

対象者：以下のアビスパ福岡役職員にヒアリング調査し、また関連データの提供を受けた。

表2 経営情報収集対象者

役職	氏名
代表取締役社長	川森敬史
常務執行役員	川崎和夫
常務執行役員	山口均
常務執行役員	佐伯道郎
強化部長	柳田申明
事業推進部課長代理	八谷和紀
チーム強化部	藤崎義孝

項目：対象者より以下のデータを収集した。

表3 主な収集項目

アビスパ福岡 経営情報項目	
チーム人件費内訳	トレーニング環境
意思決定構造（選手獲得・チーム人件費総額）	食事
契約条項（強化部・監督・コーチ・選手）	スポンサー金額・社数推移
選手総合評価	同、AGA割合・AGA理事紹介割合
選手総経費	サプライ内容・金額推移
選手貢献度	ユニフォームデザインの推移
選手出場時間	ユニフォームの販売数・金額
選手得点	入場料収入・券種別販売数推移
GK試合当たり平均失点	アカデミーの損益推移
GKセーブ率	スクールの損益推移
DF(CB)空中戦勝率	営業収益・営業費用推移
DF・MFインターセプト数	移籍金
DF (SB) クロスの回数	移籍元・移籍先

MFアシスト数	2020年売上企画
強化部長・監督・選手獲得の時期のずれ	アカデミー教室数・生徒数・職員
アビスパ福岡 2021～23 目標 (勝ち点・チーム人件費)	スクール教室数・生徒数・職員
コーチ一覧(待遇・担当・在籍期間)	アカデミー戦績・主要大会
アビスパ福岡チーム人件費(2021年予算)	ファンクラブ推移
代理人一覧	試合TV放映実績
練習環境	提携学校一覧
	寮

## 第2節 AGA 役員アンケート

実施時期：2020年12月1～3日

対象者：AGA 常任理事・理事

項目：AGA 常任理事・理事がなぜ能動的にスポンサーとしてアビスパ福岡を支援するのかをアンケートする。

表4 AGA 役員アンケート

質問項目	選択肢
AGA役員皆様よりいただくスポンサーなどのご支援いただいている理由について、該当するものに○をつけてください。 (複数回答可)	① アビスパ福岡の理念に賛同しているため (子どもたちに夢と感動を地域に誇りと活力を／理念抜粋) ② サッカーが好きだから ③ 広告宣伝効果があると思うから ④ アビスパ福岡の財務内容改善のため ⑤ 福利厚生のため ⑥ アカデミー・スクールの支援のため

## 第3節 文献調査

Jリーグ公式提供データ、データスタジアム社提供データ

## 第3章 結果

### 第1節 2015 シーズン当初に定めた経営方針

経営支援を開始した直後の2015シーズンにおいて、改めて基本理念を確認した上で、経営計画書において以下の「経営方針」「ビジョン」「利益計画」「3か年経営計画」「チームチャレンジ」と「3つの基本方針」「6つの個別方針」を定めた。

#### <アビスパ福岡 基本理念>

- 一、アビスパ福岡は、地域に根ざしたスポーツクラブとして、地域に生活する人々とともに発展します。
- 一、アビスパ福岡は、スポーツを通じて、子どもたちに夢と感動を地域に誇りと活力を与えます。
- 一、アビスパ福岡は、スポーツを愛する新しいコミュニティづくりと世界に開かれた豊かなスポーツ文化の創造に貢献します。

#### <経営方針>

- 一、全社員とその家族の幸せを物心共に追求する
- 一、お客様に喜んでいただけることを業務とする
- 一、謙虚にして驕らず、人格を高め、地域社会に貢献する

#### <ビジョン>

100億円クラブにチャレンジ

#### <利益計画>

3年後に営業利益2億円

#### <3か年経営計画>

- ・ AGA 個人会員 50,000 人を達成
- ・ 平均入場者数 15,000 人にチャレンジ
- ・ スポンサー1,000 社以上を達成

#### <チームチャレンジ>

- ・ 1～2年でJ1昇格を目指す
- ・ 3～5年でACL出場を目指す

#### <3つの基本方針>

- ・ 経営に関する方針
- ・ 情報共有に関する方針
- ・ 整理・整頓・清掃に関する方針

<6つの個別方針>

- ・選手・アカデミーに関する方針
- ・ホームタウンに関する方針
- ・入場者数に関する方針
- ・選手イベント・プロモーションに関する方針
- ・スポンサーに関する方針
- ・ファン・サポーターに関する方針

## 第2節 勝利

経営支援を開始した2015シーズンはJ1へ昇格したが、1年でJ2へ降格し、2017シーズンは4位だったが、2018シーズンは7位、2019シーズンはJ3降格争いとなる16位、2020シーズンは2位でJ1へ昇格することとなったが、目標には到底、到達できない戦績であった。

表5 アビスパ福岡Jリーグ戦績推移

年	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
順位	16	3	18	4	7	16	2
リーグ	J2	J2	J1	J2	J2	J2	J2
J1昇格	-	○	-	-	-	-	○

### 第1項 チームの意思決定構造

クラブの選手獲得に関する意思決定は2015～2019シーズンは概ね強化部が行い、2020シーズンから監督と経営陣が協議に加わった。一方、チーム人件費総額の意思決定は、2015～2019シーズンまで経営陣が行っており、2020シーズンから強化部と監督が協議に加わる意思決定構造となった。

表6 選手獲得の意思決定構造

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
強化部	-	○	○	○	○	○	○
監督	-	×	×	×	×	×	△
経営陣	-	×	×	×	×	×	△

○ 意思決定 △ 協議 × 関与なし

表7 チーム人件費総額の意思決定構造

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
強化部	-	×	×	×	×	×	△
監督	-	×	×	×	×	×	△
経営陣	-	○	○	○	○	○	○

○ 意思決定 △ 協議 × 関与なし

## 第2項 監督・強化部長交代時の対応

支援開始後の2015～2020シーズンの間、4人の監督・2人の強化部長が在籍した。監督の前クラブの退任時期と、アビスパ福岡の就任時期、及び強化部長のアビスパ福岡の就任時期は表8の通りである。本来であれば、クラブの戦い方に監督や強化部長が賛同することを前提として、9～10月に就任し、選手のリストアップや代理人との交渉を行うべきであるが、前クラブの退任時期などを勘案すると容易ではなく、編成に影響が出る可能性がある。このような場合、経営陣と強化部のスタッフは、新たな監督と強化部長の要望を踏まえた上で、就任する前にリストアップなどをサポートしなくてはならない。この点、経営陣は、2014～2019シーズンまで、必要性を理解しておらず、具体的な対応はできていなかった。

表8 監督・強化部長の就任時期

シーズン	監督			強化部長		選手獲得交渉開始
	氏名	前クラブ退任発表	福岡就任発表	氏名	福岡就任発表	
2014	ブシュニク	-	2012年12月14日	神野	-	-
2015	井原	2012年12月9日	2014年12月15日	鈴木	2014年12月13日	2014年11月
2016	井原			鈴木		2015年10月
2017	井原			鈴木		2016年10月
2018	井原			鈴木		2017年10月
2019	ベッキア	-	2018年12月14日	鈴木		2018年11月
2019	久藤	-	2019年6月3日	鈴木	-	
2020	長谷部	2019年11月26日	2019年11月26日	柳田	2019年11月26日	2019年10月

2020シーズンの強化体制の一新を視野に2019年7月3日にベルギー1部のシント＝トロイデンVVと業務提携を行い、同クラブのアドバイスの下、新たな監督・強化部長・国内外の選手の情報収集や代理人との交渉を開始し、シーズン最終節の2日後である2019年11月26日に、新体制として新監督に長谷部茂利氏、強化部長に柳田申明氏の就任を発表した。

また、事前にリストアップされた候補選手を基に社長・強化部長・監督の三者で編成や補強などの協議を行い、川崎フロンターレより遠野大弥らを獲得し、2020年1月9日に2020シーズンの新体制を発表した。

尚、シント＝トロイデンVV最高経営責任者（CEO）立石敬之氏は、2019年12月10日にアビスパ福岡の経営顧問に就任した。



図7 シント＝トロイデンVV 提携記者会見

※ 写真右より、富安健洋選手、立石 CEO（以上、シント＝トロイデンVV）、川森社長、鈴木強化部長、井上アカデミーダイレクター（以上、アビスパ福岡）（所属・肩書は当時）

### 第3項 アビスパ福岡の戦い方

クラブ経営陣は、2018シーズンまでアビスパ福岡の戦い方を定めていなかった。その後、2018年12月に「アビスパ福岡の変わらぬ戦い方」を作成し、2019年1月末の取締役会で決議したものの、2019シーズンの編成に間に合わず、既に練習も開始していたことから運用は2020シーズンからとなった。本来は、シーズン前の9～10月には翌年の順位目標を定め、その目標を達成するための編成計画を行い、選手獲得を進めるべきところ、戦い方もなく、翌年の目標もなく、強化部・監督・経営陣との十分な協議もなく経営を行ったことで、2016シーズンのJ2降格から2019シーズンのJ3降格争いまでの間、戦績や経営成績が悪化したと考える。

参考として、アビスパ福岡の戦い方の一部を表9にて紹介する。

表9 アビスパ福岡の戦い方（一部抜粋）

理念抜粋	子どもたちに夢と感動を 地域に誇りと活力を	
スローガン	感動と勝ちにこだわる	
戦い方 抜粋	高いボールポゼッション	－%
	- 相手陣内でのボール奪取回数 (他複数)	－回
	ゾーンコントロール	
	- アタッキングサード (他複数)	－%
	クラブのフィロソフィーを理解・共有しなくてはならない	

#### 第4項 2021シーズンに向けた取り組み

2021シーズンをJ1で戦うための準備を2020年8月から経営陣と強化部で開始した。具体的には、アビスパ福岡の戦い方を前提として選手をリストアップし、チーム人件費の概算と、2021シーズンの戦績目標（J1 10位以内）を定めるなど、戦う準備を進めた。その結果、J1昇格が決定した時点では2021シーズンのチーム編成が概ね完成し、選手を獲得するための予算も確保したが、獲得する選手がアビスパ福岡の戦い方に適合できるかなど、細部までの検討はできなかった。

尚、2021シーズン開幕に向け、寮のリフォームや練習場の整備を決めた。

#### 第5項 チーム人件費

アビスパ福岡のチーム人件費は、2014シーズンは4.05億円だったが、2015シーズンは6.26億円と、2.21億円増加した。J1に在籍した2016シーズンは9.37億円となり、2015シーズンと比較すると3.11億円の増額となったが、J1の平均チーム人件費15.7億円を大幅に下回った。本来であればJ1での順位目標とその目標を達成するためのチーム人件費予算を検討しなくてはならないが、クラブ経営陣は実施していなかった。そのため、J1で残留できるほどの戦力を獲得できず、翌年J2へ降格した。2017シーズンに再度J1へ昇格したく、チーム人件費を2016シーズンよりも0.63億円多い10億円とした。しかし、昇格することができずに2018・2019シーズンと、チーム人件費が減少していった。

表10 アビスパ福岡チーム人件費の推移と内訳（単位：百万円）

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
チーム人件費	405	626	937	1,000	909	783	993
選手報酬(基本報酬)	160	289	546	569	483	461	573
インセンティブ(出場給・勝利給等)	17	66	55	60	51	38	80
支度金	4	9	7	17	26	16	22
移籍金償却費・TR費用・TR補償	2	4	85	83	11	10	59
その他(福利厚生費、雑給等)	45	21	24	42	119	39	40

#### 第6項 選手のパフォーマンスの評価

2014～2019シーズンまで、選手の客観的データを分析して評価していなかった。また、選手を評価する基準すら機関決定していなかった。

2020シーズンはポジションによって異なるものの「出場率・貢献度・得点」などの選手の評価基準を定め、選手一人一人の費用対効果を係数化した。また、過去に遡りて費用対効果を計算し、選手の翌年の傾向予想や移籍の意思決定に活用している。

図8は、2015～2020シーズンの全選手の費用対効果であるが、外国人選手は、日本人選手や生え抜き選手と比べて、総合評価はやや高い程度だが、総経費は大幅に高いことが明らかになった。一見、費用対効果のバランスが悪く見えるものの、僅差の得点で勝ち点を得る

スポーツにおいて、FWなどは総経費が高くとも必要な投資である。尚、外国人選手の総経費が高い主な原因は、日本人選手と比べ、基本報酬や移籍金に加えて、住居費・家族費・通訳・交通費などが高額であるためである。

選手を個別にみると、年総経費 5000 万円を超過しながら総合評価が低い選手が存在する一方で、年総経費 500 万円程度の若い選手が高額選手のパフォーマンスを上回るなどの現象もあった。



図8 費用対効果 全ポジション合計

### 第7項 契約内容

2014～2019 シーズンの間、選手・監督・コーチなどとの契約において、インセンティブ条項は定めていたものの、普及条項やリスク条項が不十分であった。ファン・サポーターと選手の関係は極めて重要であるが、選手によりサービスに差がある場合、クラブが選手へ普及の重要性を事前に説明し、両者合意の上、契約を締結することで一定以上のサービスを担保することができる。また、選手の飲酒運転や試合中の暴力・暴言等によってクラブが大きな損害を受けた場合の違約条項も、抑制の観点などからしても重要である。

また、海外移籍の契約締結に関し、再移籍時の契約内容の検討や交渉を充分に行っていなかった。そのため、アビスパ福岡は、FIFA が定めている連帯貢献金とトレーニング補償金を得ることができたが、保有権を巡っての利益を得ることができなかった。

表 11 選手・強化部・監督・コーチの契約内容（一例）

	2015～2019	2020	2021
インセンティブ条項	昇格	昇格	昇格
	順位	順位	順位
普及条項	-	イベント参加（年7～8回）	イベント参加（年8回）
	-	ファンサービス	ファンサービス
	-	社会貢献活動（年1～2回）	社会貢献活動（年2回）
個別目標及びリスク条項	-	-	交通事故
	-	-	規程違反（暴力・暴言等）

## 第8項 選手的环境

表 12 に、2015～2020 シーズンのアビスパ福岡の練習環境を示す。練習場は変わらず雁ノ巣であるが、2017 シーズンから芝のメンテナンス回数を増やし、2019 シーズンには冬用芝を変更するなど、練習環境の整備を進めた。

表 12 練習環境

	2015	2016	2017
練習場	雁ノ巣	雁ノ巣	雁ノ巣
芝の種類 (夏・冬)	夏：ティフトン 冬：インターメディアイトライグラス (サツキワセ)	夏：ティフトン 冬：インターメディアイトライグラス (サツキワセ)	夏：ティフトン 冬：インターメディアイトライグラス (サツキワセ)
メンテナンス	週作業日数：3～4日	週作業日数：3～4日	週作業日数：5～6日
	2018	2019	2020
練習場	雁ノ巣	雁ノ巣	雁ノ巣
芝の種類 (夏・冬)	夏：ティフトン 冬：インターメディアイトライグラス (サツキワセ)	夏：ティフトン 冬：ペレニアルライグラス (アスパイア)	夏：ティフトン 冬：ペレニアルライグラス (アスパイア+リノボ)
メンテナンス	週作業日数：5～6日	週作業日数：5～6日	週作業日数：5～6日

表 13 に、2014～2020 シーズンのアビスパ福岡の若手選手の寮について示す。選手寮は2014 シーズンには13人のトップ選手が暮らしていたが、2020 シーズンには6人となっていた。また、高校や大学を卒業した1年目の選手は寮に住むことが義務付けられており、サッカーに打ち込む環境を提供することが重要である。建物や設備老朽化の改善要望が多いことから2021 シーズンにリフォームなど改善を行う予定である。

表 13 寮

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
人数	13人	9人	5人	6人	4人	4人	6人

表 14 に、2015～2020 シーズンのアビスパ福岡のトレーニング環境について示す。2015 シーズン以降はトレーニングコーチをクラブハウスに常駐させているので、選手は自身のウェイトトレーニングについての助言を得ることができるようになった。2018 シーズンにはトレーニング機器を增強し、ウェイトトレーニングの種類を増やすことにつながった。選手たちはクラブハウス内でウェイトトレーニングを完結でき、パフォーマンスを向上させるための環境を揃えることができた。しかしながら、老朽化や設備不足の指摘も多く、2021 シーズンに一定の改善を計画している。

表 14 トレーニング環境

	2015	2016	2017
機器	ベンチプレス スクワットラック×2 レッグエクステンション レッグカール レッグプレス ラットプル チェストプレス ヒップローテーションマシン トレッドミル エアロバイク×3 ダンベルセット ワットバイク	ベンチプレス スクワットラック×2 レッグエクステンション レッグカール レッグプレス ラットプル チェストプレス ヒップローテーションマシン トレッドミル エアロバイク×4 ダンベルセット ワットバイク	ベンチプレス スクワットラック×2 レッグエクステンション レッグカール レッグプレス ラットプル チェストプレス ヒップローテーションマシン トレッドミル エアロバイク×5 ダンベルセット ワットバイク
コーチ	フラビオ	フラビオ	フラビオ
	2018	2019	2020
機器	2017 + アップライトバイク ダンベル1~10Kg (2Kg単位) ダンベル12~28Kg (2Kg単位) パワープレート	2017 + アップライトバイク ダンベル1~10Kg (2Kg単位) ダンベル12~28Kg (3Kg単位) パワープレート	2019 + ケーブルマシン
コーチ	菊池 忍	マルコ/土斐崎 浩一	樋口 創太郎

表 15 に、2015～2020 シーズンのアビスパ福岡の試合日の食事内容などを示す。2015 シーズンからフィジカルコーチを食事の担当とし、選手をサポートする体制とした。また、2018 シーズンから非試合日の食事提供を行い、1 週のうち 2 回チーム全員と一緒に食事をとることとなり、コミュニケーションの場を作ることができた。

表 15 食事内容など

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
スタッフ	フラビオ	フラビオ	フラビオ	菊池	マルコ 土斐崎	樋口
①試合のある日	サンパレスホテル					
食べるタイミング	試合の3時間半前					
内容	-	おにぎり、サンドウィッチ、うどん、パスタ、鶏のささみ、フルーツ、ヨーグルト				
②試合のない日	なし	なし	なし	週2回 (週の初日、2部練習の日)	週4回 (練習日)	
食べるタイミング	-	練習後30分～60分以内				
内容	-	主食(白米、パスタ) 副菜(魚、鶏、牛) ヨーグルト、オレンジジュース等				
③アウェイ	【前泊+後泊パターン】 試合の前日入り→前泊：夕食、夜食/ 当日：朝食、昼食、軽食、夕食/翌日(帰福の日)：朝食 【前泊+当日帰りパターン】 試合の前日入り→前泊：夕食、夜食/ 当日：朝食、昼食、軽食、弁当					

### 第3節 資金

経営支援開始後に作成した「2015 シーズン経営計画書」の資金に関する目標として「スポンサー1,000社」「平均入場者数 15,000人」を明記したが、スポンサー社数は2016シーズンに達成したものの、その後、継続できず、平均入場者数は一度も達成していない。

#### 第1項 スポンサー

2015～2018シーズンにJ2からJ1へ昇格したクラブの中で、J2在籍時のスポンサー収入が10億円未満だったのは6クラブであった（大分トリニータ、松本山雅FC、湘南ベルマーレ、V・ファーレン長崎、コンサドーレ札幌、アビスパ福岡）。大分と福岡を除く4クラブがJ1昇格を契機に10億円を超過した。

一方、アビスパ福岡は、2016シーズンの経営計画書においてスポンサー収入を8億6900万円としたが、結果は1.44億円の増額に留まる6.18億円と、同期間の中で最も少なかった。

下記表16にJ1昇格クラブのスポンサー収入の増減を示す。

表16 J1昇格クラブのスポンサー収入の増減（単位：百万円）

昇格シーズン	2015→2016			2016→2017			2017→2018			2018→2019	
クラブ	大宮	磐田	福岡	C大阪	札幌	清水	湘南	名古屋	長崎	大分	松本
J2在籍	2,183	1,515	474	1,738	882	1,767	795	2,836	539	486	991
J1在籍	2,077	1,569	618	1,600	1,070	1,797	1,224	3,345	1,183	725	1,145
増減	▲106	54	144	▲138	188	30	429	509	644	240	154

2016シーズンのスポンサー社数は1,365社となったが、2020シーズンには大幅に減少し、545社となった。

表17 スポンサー金額・社数の推移（百万円）

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
リーグ	J2	J2	J1	J2	J2	J2	J2
金額	334	474	618	621	990	693	755
社数	186	961	1,365	854	809	647	545

AGA設立前 | AGA設立後 →

#### 第2項 AGA

図9にAGA理事に対してアビスパ福岡の支援理由を尋ねたアンケートの結果を示す。「アビスパ福岡の理念に賛同している」が最も多く44%であった。先述したが、アビスパ福岡の基本理念は「子どもたちに夢と感動を 地域に誇りと活力を」（一部抜粋）であり、子どもたちや地域のために支援する企業が多いことが明らかになった。

トリプルミッションに記載のある「理念」を核として「勝利・資金・普及」を好循環させることの重要性を確認した。

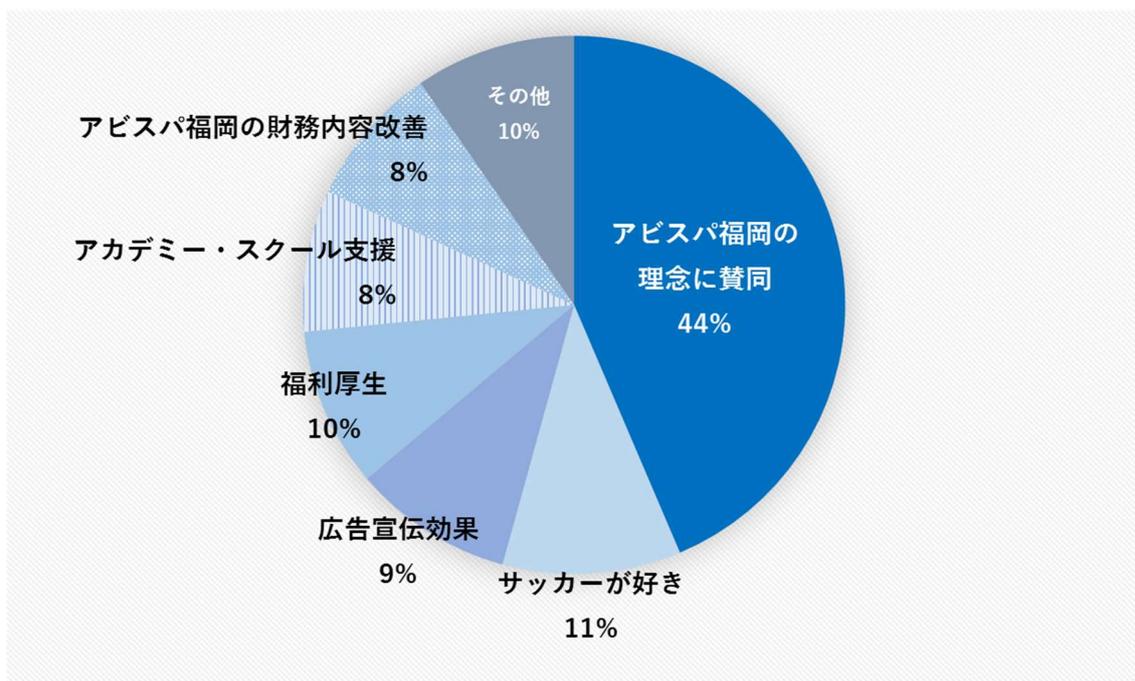


図9 AGA理事のアビスパ福岡支援理由

2015～2020 シーズンのスポンサー収入総額の中で、35～72%が AGA 役員企業と AGA 役員からの紹介の企業であった（表 18）。2018 シーズンは 7.08 億円となり、J1 に所属していた 2016 シーズンの 3.44 億円を大きく上回ったが、2019 シーズンには前年から約 2.88 億円の減少となる 4.2 億円であった。

表 18 広告料収入と AGA 拠出割合（百万円）

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
リーグ	J2	J1	J2	J2	J2	J2
順位	3	18	4	7	16	2
広告料収入	474	618	621	990	693	755
AGA拠出	253	344	375	708	420	268
AGA割合	53%	56%	60%	72%	61%	35%

### 第3項 サプライヤー

表 19 に、2014～2020 シーズンまでのサプライヤーの推移を示す。2014～2017 シーズンまでは、サプライヤーとの交渉が不十分であり、金額平均は 0.4 億円であった。2017 シーズンに、複数のサプライヤーと商品販売支援を協議したことなどもあり、翌シーズンより大幅に増額した。

しかしながら、2020 シーズン期中に、新型コロナウイルス感染症を理由として、サプライヤーより大幅な減額要請があった。また、J1 他クラブと比べると少額であり、改善の余地が残る。

表 19 サプライヤー契約一覧（単位：円）

シーズン	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
項目	ユニフォーム・ボール・ドリンク・スーツ・シューズ・移動費用・サプリメント・テーピング等						
総額	39,146,000	52,446,000	37,807,112	31,341,667	113,087,667	112,487,667	111,917,363

#### 第4項 グッズ

アビスパ福岡のユニフォームデザインの推移（図 10）、ユニフォームの販売数・金額（表 20）を示す。2020 シーズンの販売枚数は 3,264 枚となり、2014 シーズン比で 273% となった。2014・2016 シーズンには記念ユニフォームの販売を行っていなかった。J2 に降格した 2017 シーズン以降は、J1 在籍の 2016 シーズンと比べ、販売枚数と販売金額がともに高くなった。所属カテゴリーによらずユニフォームの販売枚数と販売金額を増加させることができた。

2020 シーズンは新型コロナウイルス感染症の影響を受けながらも、記念ユニフォームの販売好調などが原因で 2019 シーズンの売上を上回った。しかしながら、J1 他クラブと比べ、販売枚数・販売金額が少なく、また、各シーズンでデザインの大きな変更がないなど、課題を残している。

尚、全シーズンを通じて、ホーム・アウェイ・記念ユニフォームともにスポンサーロゴは同じであった。

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
ホーム							
アウェイ							
記念	なし		なし				
サプライヤー	svolme	ATHLETA	ATHLETA	ATHLETA	YONEX	YONEX	YONEX

図 10 ユニフォームのデザイン推移

表 20 ユニフォームの販売数・金額（単位：枚・千円）

種別		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
		J2	J2	J1	J2	J2	J2	J2
1st	枚数	1,195	1,598	2,445	2,286	2,528	2,556	2,674
	2nd	売上	16,141	21,582	33,007	30,861	37,414	37,828
記念	枚数	0	780	0	307	480	366	590
	売上	0	10,530	0	4,144	7,104	5,416	8,732
合計	枚数	<b>1,195</b>	<b>2,378</b>	<b>2,445</b>	<b>2,593</b>	<b>3,008</b>	<b>2,922</b>	<b>3,264</b>
	売上	<b>16,141</b>	<b>32,112</b>	<b>33,007</b>	<b>35,005</b>	<b>44,518</b>	<b>43,244</b>	<b>48,307</b>
単価（円）		13,507	13,504	13,500	13,500	14,800	14,799	14,800

## 第5項 入場料収入

表 21 に、入場料収入の推移を示す。J1 に所属した 2016 シーズンの総額 2.75 億円、チケットの販売数 85,380 枚をピークに減少し、2019 シーズンには総額 1.36 億円、販売数 53,058 枚となった。特に前売券の減少が顕著であり、2019 シーズンは 2016 シーズン比で約 27,000 枚の販売数減となった。2020 シーズンは新型コロナウイルス感染症の影響を受けたものの、チーム最多記録となる 12 連勝や J1 昇格争いなどあり、売上は 2019 シーズンと比べ増加した。

尚、チームの成績に関わらず、個人パスの総額と販売数は他の券種よりも変化が小さい。

表 21 入場料収入推移（単位：百万円）

券種		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
前売	総額	73	116	140	68	57	41	56
	販売数	-	-	58,500	48,216	42,966	30,912	30,680
	単価	-	-	2,393	1,410	1,326	1,326	1,825
当日	総額	23	27	30	24	26	16	11
	販売数	-	-	10,880	12,054	13,734	8,568	5,000
	単価	-	-	2,757	1,991	1,893	1,867	2,200
個人パス	総額	38	36	39	36	37	31	32
	販売数	-	1,228	1,491	1,482	1,498	1,231	1,287
	単価	-	29,315	26,156	24,291	24,699	25,182	24,864
法人パス	総額	45	55	48	39	37	33	34
	販売数	-	708	649	447	373	377	371
	単価	-	77,683	73,959	87,248	99,195	87,533	91,720
その他	総額	13	11	18	19	17	15	10
	販売数	-	-	13,860	16,464	14,427	11,970	8,840
	単価	-	-	1,298	1,154	1,178	1,253	1,131
合計	総額	192	245	275	186	174	136	143
	販売数	-	-	85,380	78,663	72,998	53,058	46,178
	単価(円)	-	-	21,313	23,219	25,658	23,432	24,348

## 第6項 営業利益

目標は「営業利益 2 億円」であったが、収入が少なく、営業利益が出る状態ではなかった。尚、2014～2019 シーズンの平均営業利益は 6.1 百万円であった。

表 22 営業利益の推移 (単位：百万円)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
リーグ	J2	J2	J1	J2	J2	J2	J2
営業利益	5	59	22	52	2	-103	-

## 第7項 2020 シーズンの取り組み

2020 シーズンは、総収入約 15 億、19 シーズンと比べスポンサー収入が 0.6 億円、入場料が 0.7 千万増加したが、物販は 0.3 千万減少した。収入増の取り組みとして、7 月からは試合毎に特に活躍した 1 名の選手のグッズを限定販売する試みをし、昇格決定時には記念グッズの販売をした。

表 23 主な収入の内訳 (単位：百万円)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
営業収益	947	1,654	1,836	1,979	1,831	1,577	1,506
スポンサー収入	334	474	618	621	990	693	755
入場料	192	245	275	186	174	136	143
物販	43	92	112	110	97	93	90

2020 シーズンのチケット販売は、プレミアムシート・アビスパシート・メインスタンド・バックスタンド・ゴール裏 (ホーム/アウェイ) ・車いす席であった。さらに、アビスパ福岡 25 周年記念として VIP 席で優待価格で観戦できるアニバーサリーチケットや、試合球付きチケット、プレミアムシートに手袋・ブランケット・ニットマフラー・ホッカイロが付いた「あったかいチケット」、女性向け特典の付いた「女王蜂チケット」、蜂蜜味ポップコーンや蜂蜜レモン、アビーくんの洗面器が付いた「蜂蜜チケット」など、様々なチケットを用意し、集客を図った。

表 24 は 2020 シーズンに実施した企画の一例である。「上島選手 J 初ゴール記念フォトフレーム」「菊池選手 J 通算 300 試合記念 T シャツ」など選手の個人記録のグッズや、「12 連勝タペストリー」など連勝に紐づけたグッズを企画し、売上を伸ばした。

また、2020 年 12 月 16 日に 2021 シーズンの J1 昇格が決まると、当日のうちに、ユニフォームや T シャツ、アクリルキーホルダーといった J1 昇格記念グッズの受注生産での販売を開始した。

表 24 2020 シーズン企画売上 (一例)

No.	スタジアムイベント	日時・頻度
1	アニバーサリーチケット (特別観覧席)	毎試合
2	試合球付チケット (プレミアムシート)	8/29新潟戦から毎試合
3	アビボード (段ボールサポーター)	7/4長崎戦
4	25周年ユニフォーム着用と販売	9/13町田戦から10/25千葉戦
5	菊池選手J通算300試合記念Tシャツ	7/4長崎戦
6	ベスト電器スタジアム初勝利フォトフレーム	7/15磐田戦
7	上島選手J初ゴール記念フォトフレーム	7/19徳島戦
8	石津選手復帰&決勝ゴール記念Tシャツ	7/25岡山戦
9	三國選手J初ゴール記念フォトフレーム	7/29愛媛戦
10	サロモンソン選手決勝&今季初ゴールTシャツ	8/23栃木戦
11	増山選手WINNING GOAL Tシャツ	9/23群馬戦
12	遠野選手 2GOALS Tシャツ	9/27長崎戦
13	福満選手 WINNING GOAL Tシャツ	9/30栃木戦
14	桑原選手 リーグ戦初出場Tシャツ	9/30栃木戦
15	9連勝Tシャツ	10/4北九州戦
16	10連勝トレーナー	10/10甲府戦
17	11連勝パーカー	10/14新潟戦
18	12連勝タペストリー	10/18群馬戦
19	前選手ロングスリーブ	10/18群馬戦
20	15戦無敗トレーナー	10/25千葉戦
21	TODAY'S HERO 松本選手ロングスリーブ	10/25千葉戦
22	TODAY'S HERO 増山選手トレーナー	11/4水戸戦
23	TODAY'S HERO 山岸選手パーカー	11/11琉球戦
24	TODAY'S HERO 増山選手ロングスリーブ	11/15山口戦
25	TODAY'S HERO ファンマ選手トートバック	11/29大宮戦
26	村上GKトレーナー	
27	長谷部監督ピアグラス	
28	YONEXマスク付チケット	10/4北九州戦から
29	感激福袋	11/29大宮戦から
30	勝利福袋	11/21山形戦から

また、新型コロナウイルス感染症拡大を受け、クラブの収入減を補うこと、また、スポンサー企業の支援を目的に“ALL FUKUOKA クラウドファンディング”を実施した。「サッカーを通じて福岡の街を元気に！」をキーワードに、地元福岡にこだわった返礼品を用意し、2020年8月29日～10月31日の2ヶ月間で、2,377人から25,601千円の支援を得た。

## 第4節 普及

### 第1項 平均入場者数

2014～2020 シーズンまでのアビスパ福岡の平均入場者数を表 25 に示す。「レベスタ 1 万人プロジェクト」を実施した 2016 シーズン (J1) は、平均入場者数 12,857 人を記録したが、同シーズンの J1 平均入場者数 17,968 人を大きく下回った。翌シーズンの J2 降格以降は平均入場者数が減少し続け、2019 シーズンは 6,983 人となった。平均入場者数が 1 万人を超えたのは J1 在籍時のみであった。

尚、2020 シーズンは新型コロナウイルス感染症の影響を受け、3,738 人であった。

表 25 アビスパ福岡平均入場者数 (単位：人)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
リーグ	J2	J2	J1	J2	J2	J2	J2
平均入場者数	5,062	8,692	12,875	9,550	8,873	6,983	3,738

### 第2項 ファンクラブ

アビスパ福岡のファンクラブ情報を表 26 に示す。会員数は J1 に昇格した 2016 シーズンが最多の 6,123 人であるが、以降は減少し続け、2019 シーズンは約 21%減となる 4,813 人であった。年齢層は 30 代以上の比率が高くなっており、40 代が最も高く全体の約 30% を占めた。また男女比は男性が約 70%、女性が約 30%と男性の比率が高くなっていた。ファンクラブの継続者数は 2014～2019 シーズンまで上昇傾向だが、新規会員数が減少した。若年層と女性を増やすなどの課題を抱えている。

表 26 アビスパ福岡ファンクラブ情報 (単位：人)

		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
年齢分布	0-15	135	176	289	299	302	241	385
	16-22	288	260	310	270	230	194	187
	23-29	241	255	334	312	325	256	289
	30-39	694	762	1,102	1,001	969	876	856
	40-49	1,414	1,516	1,831	1,602	1,601	1,417	1,450
	50-59	1,125	1,152	1,370	1,266	1,236	1,128	1,113
	60歳以上	788	792	887	817	816	701	653
男女比	男性	69%	69%	68%	68%	67%	69%	66%
	女性	31%	32%	32%	32%	33%	31%	34%
継続/新規	継続数	3,948	4,111	4,302	4,640	4,466	4,221	3,813
	新規数	737	802	1,821	927	1,013	592	1,120

### 第3項 AGA 個人会員数

目標は「50,000人」であったが、2020シーズン末時点で37,539人、いまだに50,000人の目標を達成していない。

表 27 AGA 個人会員数の推移（単位：人）

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
リーグ	J2	J2	J1	J2	J2	J2	J2
AGA個人会員数	12,350	20,645	26,459	30,155	35,249	36,237	37,539

### 第4項 スクール

2014シーズンの教室数は、キッズ11、小学生12、大人2であった。2019シーズンはキッズ14、小学生18、大人2、チア3で、教室数は25から37に、生徒数は1,558人から1,750人に増加した（表28）。

2016シーズンからスタートしたチアリーダー教室は、現在では大人から子どもまで会員となり、その成果をホームスタジアムで発表している。年齢が低いジュニアチアは会場にかわいらしさやほほえましさを提供し、大人のチアリーダーは会場に美しさと洗練さを発揮している。現在では、チアリーダーのファンがいるだけでなく、チア会員のご家族を含め、普及に大きく貢献している。

アビスパ福岡はサッカー以外にも子どもたちが体を動かす楽しさを体感できるようなきっかけを提供しており、子どもたちの心身の発達に貢献している。これはJリーグの理念である「豊かなスポーツ文化の振興及び国民の心身の健全な発達への寄与」に賛同した活動である。

表 28 カテゴリー別スクール概要

		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
キッズ	教室数	11	11	12	13	14	14	13
	生徒数	205	218	259	222	278	309	167
小学生	教室数	12	12	14	17	17	18	18
	生徒数	1,266	1,135	1,152	1,228	1,274	1,279	1,126
大人	教室数	2	2	2	2	2	2	2
	生徒数	87	98	98	97	98	96	93
チア	教室数	0	0	1	4	3	3	3
	生徒数	0	0	32	53	61	66	69
教室数合計（人）		25	25	29	36	36	37	36
生徒数合計（人）		1,558	1,451	1,541	1,600	1,711	1,750	1,455
月謝総額（円）		5,677,124	5,244,394	5,299,654	5,632,895	5,891,068	6,752,188	5,856,713

次にスクール事業の損益を表29に示す。生徒数の増加に伴って、粗利は2014シーズンの約4400万円から2019シーズンには約6600万円と、約2200万円増加した。スクール事業はアビスパ福岡にとって、大きな収益の柱になった。2020シーズンは、新型コロナウイルス

ウイルス感染症拡大防止のため、スクール事業を一定期間停止したため、粗利益が大幅に減少した。

表 29 スクール事業損益（単位：千円）

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
売上	112,000	115,543	132,296	138,879	144,431	146,702	112,973
原価	68,000	77,874	80,280	91,780	80,428	80,203	68,949
粗利	44,000	37,669	52,016	47,099	64,003	66,499	44,024
2014年対比		▲ 6,331	8,016	3,099	20,003	22,499	24

### 第5項 アカデミー

アカデミーの概要を表 30 に示す。アカデミー出身者には、2018 年にシント＝トロイデン VV へ移籍し、日本代表にも選出されている、富安健洋選手（現ボローニャ FC）などがある。U-12 が 2016 年に新設され、トップチームに輩出する優秀な若い人材を集めることができるようになった。2019 シーズンの指導者数は 10 名と 2014 シーズンから倍に増えており、元プロサッカー選手として活躍したコーチがアカデミーを担当している。プロ目線でのようにプレーをすればいいのかのアドバイスをもらえる環境ができた。

表 30 アカデミー概要（単位：教室・人）

U-18		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
教室数		3	3	3	3	3	3	3	
生徒数		42	41	45	43	44	40	37	
コーチ	経験（平均指導年数）	4	8	7	8	9	10	11	
	区分	社員・契約社員	0	0	0	0	0	0	0
		業務委託契約	2	2	2	2	3	3	4
		アルバイト	0	0	0	0	0	0	0
元プロ選手		2	1	1	1	2	3	2	
U-15		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
教室数		3	3	3	3	3	3	3	
生徒数		50	48	52	57	59	56	56	
コーチ	経験（平均指導年数）	9	9	6	7	10	11	7	
	区分	社員・契約社員	0	0	0	0	0	0	0
		業務委託契約	3	3	3	3	3	3	3
		アルバイト	0	0	0	0	0	0	0
元プロ選手		3	3	2	2	0	0	2	
U-12		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
教室数		0	0	1	2	3	3	3	
生徒数		0	0	14	26	38	35	35	
コーチ	経験（平均指導年数）	0	0	12	13	8	13	9	
	区分	社員・契約社員	0	0	0	0	0	0	0
		業務委託契約	0	0	2	2	2	2	2
		アルバイト	0	0	0	0	0	0	0
元プロ選手		0	0	1	1	2	2	0	

アカデミーダイレクター		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
コーチ	経験（平均指導年数）	11	12	13	14	15	16	18	
	区分	社員・契約社員	0	0	0	0	0	0	0
		業務委託契約	1	1	1	1	1	1	1
		アルバイト	0	0	0	0	0	0	0
	元プロ選手	1	1	1	1	1	1	1	
ゴールキーパーコーチ		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
コーチ	経験（平均指導年数）	8	9	10	11	12	2	3	
	区分	社員・契約社員	0	0	0	0	0	0	0
		業務委託契約	1	1	1	1	1	1	1
		アルバイト	0	0	0	0	0	0	0
	元プロ選手	1	1	1	1	1	0	0	
コンディショニングコーチ		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
コーチ	経験（平均指導年数）	0	10	11	3	5	6	7	
	区分	社員・契約社員	0	0	0	0	0	0	0
		業務委託契約	0	1	1	2	1	1	1
		アルバイト	0	0	0	0	0	0	0
	元プロ選手	0	0	0	0	0	0	0	
合計指導者数		5	8	10	11	10	10	11	
兼任	AD・U-15監督					AD・U-18監督	AD・U-18監督	AD・U-18監督	
	GK・U-15コーチ								

また、アビスパ福岡のアカデミー事業の損益を表 31 に示す。売上が増加するなど、2014 年対比で累計 2.2 億円の改善が見られるものの、毎年赤字を計上している。

表 31 アカデミー損益（単位：千円）

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
アカデミー生人数(人)	92	89	111	126	141	131	128
売上	28,000	30,880	38,095	92,118	89,018	101,733	67,371
原価	98,000	97,428	91,992	94,064	122,818	106,962	103,914
粗利	▲ 70,000	▲ 66,548	▲ 53,897	▲ 1,946	▲ 33,800	▲ 5,229	▲ 36,543
2014年対比		3,452	16,103	68,054	36,200	64,771	33,457

アカデミーの戦績推移を表 32 に示す。アカデミーは 2014 シーズンから着実に成績を伸ばしており、U-12 から U-18 まで選手を一貫して育成することができるメソッドである。

表 32 アカデミー戦績推移

		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
U・18	全国リーグ戦	高円宮杯プレミア				プレミア8位	プレミア8位	プレミア9位	
	九州リーグ戦	プリンスリーグ	九州8位	九州5位	九州2位 プレミア昇格			グループ4位	
	全国カップ戦	日本CY	GL敗退(3位)	GL敗退(4位)	GL敗退(3位)	ベスト16	全国3位	ベスト16	辞退
	全国カップ戦	Jユース	ベスト8	ベスト32	ベスト8	ベスト32	ベスト32	全国3位	
	九州カップ戦	九州CY	優勝	優勝	準優勝	優勝	3位	3位	準優勝
U・15	全国カップ戦	高円全国		全国ベスト8		全国R16	全国R32		
	九州リーグ戦	九州リーグ	5位	3位	2位	5位	3位	8位	6位
	全国カップ戦	日本CY	全国ベスト32	全国ベスト32		GL敗退 (0-0-3)	GL敗退 (0-2-1)	ラウンド32	
	九州カップ戦	九州CY	4位	2位	ラウンド32	準優勝	優勝	優勝	ベスト8
U・12	全国カップ戦	全日本少年	-	-	-	-	全国3位	GL3位	
	県内カップ戦	全少県大会	-	-	-	-	優勝	優勝	ベスト8
	全国カップ戦	チビリン	-	-	-	-		全国G3位敗退	
	九州カップ戦	新人戦 (U-11)	-	-	-	県大会R16	九州優勝	県優勝 (九州大会中止)	福岡地区 決勝リーグ
	九州カップ戦	九州少年	-	-	-	-	県ベスト4	県優勝 (九州大会中止)	県ラウンド32

## 第6項 TV放映

アビスパ福岡のTV地上波放送での試合放映回数を表33に示す。J1所属の2016シーズンは平均放映回数が13回だったが、J2時の平均放映回数は7回であった。全体として放映実績は少なく、地上波だけでなくBS・CS・Webなどで総合的に放映するなど、多くの視聴者の目に触れる機会を創出する必要があった。

視聴率を確保できる取り組みなど、クラブとTV局が協力関係を築くことが重要である。

表 33 TV放映回数

	局		2015	2016	2017	2018	2019	2020	
		リーグ	J2	J1	J2	J2	J2	J2	
試合放映	NHK	生放送	1	5	2	3	1	2	
		録画放映	0	0	0	0	0	0	
	KBC九州朝日放送	生放送	2	0	2	2	1	1	
		録画放映	0	2	0	0	0	0	
	RKB毎日放送	生放送	1	1	1	1	0	0	
		録画放映	0	0	0	0	1	0	
	FBS福岡放送	生放送	0	1	1	0	0	0	
		録画放映	4	0	1	1	2	1	
	TVQ九州放送	生放送	0	2	1	0	0	0	
		録画放映	0	0	0	0	0	0	
	TNCテレビ西日本	生放送	0	0	0	0	0	0	
		録画放映	1	2	0	1	0	1	
		計		9	13	8	8	5	5

## 第7項 SNSの強化

アビスパ福岡は公式 SNS として Twitter、Facebook、Instagram、LINE のアカウントを保有している。特に Twitter アカウントは 2010 年 2 月から運用を開始し、9.7 万人のフォロワーを抱える。地元企業のアカウントとやり取りするなど、積極的な運用を行っている。

2020 シーズン終盤には「#Beeone 福岡プロジェクト」という SNS を中心とした企画を行った。企画の一環として、ハッシュタグ「#Beeone 福岡」を付けてツイートをした人の中から、公式アカウントがリツイートをするという企画を実施し、SNS によるファンとのつながりを強化した。

## 第4章 考察

2014 シーズンから 2020 シーズンのアビスパ福岡の経営は、経営危機を脱出したが、2016 シーズン当初に掲げた入場者者数・戦績・営業利益等の三カ年経営目標はいずれも達成されなかった。筆者としては経営危機を脱し経営が改善したように思っていた(大村・吉尾, 2019)が、それは誤りであった。2020 シーズンまでの全てのシーズンにおいて「勝利・資金・普及」いずれも不十分であった。このような経営の失敗を打開するため、以下の取り組みが必要になる。

### 第1節 勝利のためのクラブ経営

クラブ経営陣は、2018 シーズンまでアビスパ福岡の戦い方を作成しておらず、また、選手獲得に関与していなかった。さらに知識・経験不足から、監督・選手・コーチと不十分な契約を結んでいた。2019 シーズンまでは、ファンサービスやイベントへの参加を定める普及条項や、試合中の言動や暴力的行動を規制するリスク条項も含まれておらず、普及を推進する、またはリスクを排除する合意ができていなかった。選手移籍の際も、再移籍の手数料に関し、十分な検討を行っていなかった。

J1 昇格が決定した 2015 シーズンに、経営陣は J1 での順位目標とその目標を達成するためのチーム人件費の検討を行わず、J1 昇格という節目にも関わらず前年実績を基に売上目標を立てる等、誤った判断をしていた。その結果、J1 の平均チーム人件費が 15.7 億円であるにもかかわらず、アビスパ福岡のチーム人件費は 9.37 億円と平均を大幅に下回り、1 年で J2 に降格した。J1 で戦うクラブのチーム人件費が多額であることからしても、アビスパ福岡が 100 億円クラブを実現するためには、J1 上位クラブ程度のチーム人件費を確保することが求められる。

また、怪我などによって選手が長期離脱した場合、または強化部や監督が期待していたパフォーマンスを著しく下回る選手の対策として、シーズン中、国内外からの選手獲得をできる体制を築かなくてはならない。2020 シーズンにおいては、海外から獲得した DF 選手が練習中に怪我をしたため、即座に提携先であるシント＝トロイデン VV に欧州のリサーチを依頼し、外国人 DF を獲得した。また、主力 MF が怪我で長期離脱した際、J1 チームよりレンタルで MF を獲得した。更には、昇格争い終盤に、同じ J2 リーグ上位チームから主力の FW を獲得した。2020 シーズンは偶然にもこれらの獲得が実現したが、図 11 の選手の移籍時期をふまえると、夏からの対応で日本の冬の移籍時期へは対応できたが、日本の夏の移籍期間に選手を獲得する場合、欧州の移籍のメイン時期への対応ができていないことが明らかとなった。欧州リーグの主な移籍期間などを勘案し、夏のウィンドーや選手の負傷に備えた獲得準備をしなくてはならない。

このように勝利に経営の視点を入れていくことが、アビスパ福岡のトリプルミッションの好循環につながると考えられる。

月	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Jリーグ	シーズン			移籍期間					シーズン			
ヨーロッパ各リーグ	移籍期間			シーズン					移籍期間			
アビスパ福岡	2015対策	選手	監督強化部長									
	2019対策	選手	監督						監督交代			
	2020対策	選手	監督強化部長									
	2021対策	選手										

図 11 リーグシーズンと強化に関する意思決定時期

企業経営とクラブ経営の違いを理解しなくてはならない。

企業経営では、前年実績を参考にした事業計画の策定や決算期の人事異動が一般的であるが、クラブ経営では決算期とは関係なく監督・選手などの編成を検討しなくてはならない。決算に合わせた営業や人事異動では遅く「決算に関連する期ずれ」が生じることを理解する必要がある。

2020 シーズンは、9 月以降の J1 昇格争いの裏側で、経営陣は翌シーズンを J1 で戦うためのチーム編成や営業の準備を行った。これらの活動は成績向上にも寄与したと考える。シーズン中は勝敗に一喜一憂しがちだが、シーズン前の経営判断が勝利に大きな影響を与えていることを認識し、意思決定構造を明確にしなくてはならない。

次に、選手にとっても魅力あるチームとなる要素の一つに、欧州リーグへの移籍の可能性がある。シント＝トロイデン VV との業務提携や、富安選手のような移籍実績によって選手の夢を叶える蓋然性が高くなるであろう。アカデミーも含め多くの選手が“第 2 の富安”を目指し、練習に励んでいる。今後は、欧州有名クラブへの出資など検討し、欧州へより太いパイプを築いていきたい。

J1 のチーム人件費は 2015～2019 シーズン平均で、上位 5 チーム 22.5 億円、全チーム平均 19.4 億円、J2 降格チーム 14.0 億円である。これだけの人件費を賄える資金を持つチームと戦うため、経営陣には資金獲得についてもより一層の努力が求められる。

また、激しいポジション争いを創出することで、選手が成長し、期待するパフォーマンスを発揮する競争環境を作らなくてはならない。選手がアビスパ福岡の戦い方を実践しているか否かも評価対象にする必要がある。

最後に、選手のパフォーマンスが高まる環境を整える必要がある。練習コートの整備や練習後に体調を整える機材やスタッフの充実に加え、選手やアカデミー生が宿泊する寮の設備や食事の内容にも充分配慮しなくてはならない。また、選手の人的成長や引退後の就職・創業支援なども充実させていきたい。これら選手の成長を一体としてクラブがサポートすることで、時の経過とともにサッカー界の中でアビスパ福岡の価値が高まり、入団したいクラブになると思料する。

## 第2節 資金目標とスポンサー獲得

資金面で目標が達成できなかった一番の原因は、目標値が間違っていたことである。他チームの状況分析がないまま一方的に決めていた結果、目標達成できないことはもちろん、2016シーズンの広告料収入は昇格したチームの中でも最小、チーム人件費も下位3チームの一つであった。まずは適切な目標設定をしなくてはならない。

表34にJ1チーム人件費の分析を示す。アビスパ福岡はJ2に降格して以降チーム人件費が年々減少しており、J1チームの人件費とはかけ離れてしまった。そのことから、J1に定着するためにはチーム人件費の増額と、パフォーマンスの良い選手を獲得する必要があるが、スポンサー収入の減少などからチーム人件費にかける予算を準備できなかった。

表34 J1チーム人件費分析（単位：百万円）

チーム人件費	2014	2015	2016	2017	2018	2019
J1 1～5位平均	1,733	1,906	1,853	2,296	2,449	2,744
J1全チーム平均	1,506	1,465	1,575	1,914	2,275	2,500
J2降格チーム平均	1,442	950	1,240	1,301	1,810	1,713
アビスパ福岡	417	626	937	1000	909	784
	J2	J2	J1	J2	J2	J2

表35に2016～2019シーズンにJ2からJ1へ昇格した11クラブの翌シーズンのチーム人件費の増減を示す。同期間に昇格した11クラブの内、J1でのチーム人件費が10億円未満であるクラブはアビスパ福岡、V・ファーレン長崎、大分トリニータの3クラブだけであった。大分トリニータのみがJ1残留を決め、昇格から初年度で中位という結果を残した。その他2つのクラブはJ1昇格から1年でJ2へ降格し、かつ最下位であった。チーム人件費が10億円を超えていた松本山雅FCも1年でJ2に降格していた。これらの4つのクラブを除いた7クラブは12～28億円のチーム人件費であり、J1に残留し、J1上位も存在した。

尚、J1に昇格した11クラブは全て昇格翌シーズンにチーム人件費を引き上げていた。

表 35 J1 昇格 11 クラブの人件費の増減 (単位：百万円)

昇格シーズン	2015→2016			2016→2017			2017→2018			2018→2019	
クラブ	大宮	磐田	福岡	C大阪	札幌	清水	湘南	名古屋	長崎	大分	松本
J 2 在籍	1,360	1,263	626	1,494	703	1,473	774	1,843	494	482	1,145
J 1 在籍	1,411	1,378	937	2,334	1,206	1,680	1,384	2,823	814	860	1,430
増減	51	115	311	840	503	207	610	980	320	378	285
J 1 順位	5 位	13位	18位	3 位	11位	14位	13位	15位	18位	9 位	17位

アカデミー出身選手の欧州クラブへの移籍は、クラブが移籍金を得るだけでなく、連帯貢献金（ソリダリティ）や出場数に応じた手数料などを得ることができ、クラブの資金に大きく貢献する。上述した富安選手は、シント＝トロイデン VV からセリエ A のボローニャへ移籍した。報道によると市場価値は 37 億円以上とされている。移籍時のアビスパ福岡が保留する権利比率を移籍前に十分に検討することが重要であることは言うまでもない。

次に、資金獲得には、AGA 役員の協力が欠かせない。AGA の役員及び役員が紹介するスポンサー合計額は、2015～2019 シーズン中、35～72%に達している。図 6 によると、AGA 役員がアビスパ福岡を支援する理由の約半数はアビスパ福岡の理念（子どもたちに夢と感動を 地域に誇りと活力を／抜粋）への賛同であり、クラブはより一層子どもたちや地域に貢献することが求められる。

また、福岡という地の利を活かし、既にアジアへ進出している企業、または今後進出を予定する企業に参画いただけるような取り組みを企画しなければならない。ACL はスポンサー企業にとってアジアのマーケティングであることを理解いただけるよう働きかけが必要となる。

入場料収入に関しては、2016 シーズン (J1) はアビスパ福岡 2.75 億円に対し J1 平均 7.42 億円、J1 リーグの公表最新データ平均 (2019 シーズン) では 9.26 億円であり、大きな差がある。スタジアムの規模などハード面において根本的な違いはあるものの、VIP ルームの活性化・高額チケットの販売・選手との交流・勝利企画など、数多くの施策を実施し、少なくとも J1 平均まで引き上げることが求められる。また、対戦相手ごとの販売価格の変更や、5 歳以下を無料とし、幼少期からサッカーを好きになってもらうことに加え、保護者の観戦を促進するなど、新たな取り組みにもチャレンジしたいと考えている。

また、チケットの価格・券種などの販売戦略や販売日などを検討しなくてはならない。アビスパ福岡は、例年 12 月ごろ販売を開始していたが、発売がずれ込み、1 月から販売を開始したシーズンもあった。本来であれば 8～9 月に戦略を立案し、販売体制を整え、例えば連勝やタイトル獲得時に販売を開始するなど、勝利を資金とする考えを持つことが必要である。そもそも 12～1 月の販売開始では遅く、今後は 9～11 月の間に販売を開始する計画である。

グッズ (物販収入) に関しては、2016 シーズン (J1) はアビスパ福岡 1.12 億円に対し J1

平均 3.05 億円、J1 リーグの公表最新データ平均（2019 シーズン）では 4.36 億円であり、大きな差がある。最大の収益を計上するユニフォームの販売を見直さなくてはならない。2015～2020 シーズンは、ユニフォームの大きなデザイン変更による買い替え需要の喚起を行っていない。また、3rd ユニフォームは制作したことは一度もなく、2016 シーズンに関しては企画ユニフォームすら発売していない。これらを改善することで少なくとも J1 平均まで売上を引き上げることが求められる。

サプライは、2018 シーズンに前年の 0.31 億円から 1.13 億円まで増額となったが、新型コロナウイルスの影響で 2020 シーズンに関しては契約期間中にもかかわらず、また、前年よりサプライヤー商品の売上が増加しているにもかかわらず、クラブが十分な協議なく一部のサプライヤーと減額に合意しており、また、2021 シーズンに関しては、こちらも十分な協議なく、他メーカーとの相見積も行わず、80%もの減額に合意し、多大な損害が発生した。

今後は、同様のことがないよう経営陣が反省の上、サプライヤーの商品売上が大幅に増加するよう多様な販売企画を実施し、サプライ金額を引き上げなくてはならない。同時に、2022 シーズンの販促企画を立案し、複数のメーカーへ相見積の依頼を行わなくてはならない。ユニフォームのスケジュールは、2～4 月にデザイン検討と販売戦略（サプライヤーへの販売支援を含む）を立案し、5～6 月にかけて複数のメーカーと協議及びコンペを行い、有利な条件を獲得することが求められる。

### 第 3 節 普及日本一のチーム

普及においても入場者数・ファンクラブ会員数は J1 の他のクラブに比べ改善の余地がある。2021 シーズンの入場者数は、オリンピック・パラリンピックの影響に加え、コロナ禍により、無観客試合・試合日程の変更による平日開催・入場者数制限などによって大幅に減少する可能性があるが、どのような場合でもファン・サポーターなどに満足いただける準備が必要である。特に、入場者の感染防止には細心の注意を払い、ファン・サポーターへ安心を提供することが安定した普及につながる。

2015～2020 シーズンのファンクラブ会員数は平均 5,305 名であるが、若年層が少なく中高年が圧倒的に多い。また、男性が 6 割を超え、女性が少ない状況である。ファンクラブの主なサービス内容は、チケットを安価に購入できることとグッズをもらえることであるが、サービス内容の価値を高めることが急務である。また、AGA 会員へのサービスや後援会会員へのサービス、年間個人パス・法人パス購入者へのサービスなどとの違いを明確にし、活性化することが今後の課題である。

次に、スクールに関しては、福岡市内及び福岡市近郊に限らず出店することを目指している。概ね人口 10 万人に 1 校とし、現在 15 拠点を 30 拠点まで拡大したいと考えている。普及の観点で考えると、指導の質やトップチームの情報を保護者と生徒へ発信することも重要である。また、生徒が自身の成長を体感できるような取り組み、例えばレベルを 30 段階

に分けて毎月末にミニ試験を行う、他校との試合を行う、夏休みに合宿を行い最終日に表彰を行うなど、積極的に取り組んでいきたい。これらの計画を毎年10月には完成させ、年内に生徒募集を開始することで、最も獲得人数が多くなる2～3月に高い成果を得ることができると考えている。

また、アカデミーの活躍は、選手の父母や親戚などにファンが広がるだけでなく、戦績によっては地域の誇りとなり得る。現在、アカデミー選手の約半数はスクール出身であり、スクールとの連携も重要である。また、アカデミー選手がトップチームへ昇格し、日本代表や海外移籍など活躍することも普及である。

学校との連携に関しては、トップチームを頂点として、アカデミー出身者だけでなく高校や大学からも有力な選手をスカウトしたい。福岡は東福岡高校や福岡大学など強豪校が存在しており、県内の多くの学校へコーチ派遣等を行い、関係を強化したい。

表 36 福岡県内の学校との提携

学校	提携内容		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
福岡大学	乾監督AGA理事	提携		○	○	○	○	○	○
		選手	石津大介 山口和樹	末吉隼也 田村友	末吉隼也 田村友	末吉隼也 石津大介	石津大介 田村友	石津大介	石津大介
東福岡高校	徳野理事長AGA理事	提携		○	○	○	○	○	○
		選手	古賀正紘	古賀正紘	下坂晃城	下坂晃城	木戸皓貴 篠原弘次郎	木戸皓貴 篠原弘次郎	増山朝陽 木戸皓貴 篠原弘次郎
九産大付属高校	アカデミー生就学	提携	○	○	○	○	○	○	○
		選手	三島勇太 牛之濱拓 光永祐也	富安健洋 三島勇太 牛之濱拓	富安健洋 三島勇太	富安健洋 崎村祐丞 三島勇太	崎村祐丞 北島祐二	北島祐二	北島祐二
福岡高校		提携							
		選手		鈴木淳	鈴木淳		鈴木淳	鈴木淳	鈴木淳
中村学園大学	中理事長AGA理事	提携		○	○	○	○	○	○
		選手							
博多学園幼稚園	八尋理事長AGA理事 スクール受託	提携		○	○	○	○	○	○
		選手							
九州産業大学	スポーツ科学共同研究契約 (アドバイザー契約)	提携						○	○
		選手							

※今後交渉／コーチ派遣：福岡大学（強豪）、九産大（強豪）、東福岡高校（強豪1位）、筑陽学園高校（強豪2位）、東海大学付属福岡高校（強豪3位）

アカデミーは、優秀な戦績やトップチームへの昇格という重要な任務があることから、優秀なコーチの獲得も必要である。この点、アカデミーの翌季の計画を遅くとも10月には立案し、クラブのコンセンサスを得た上で、コーチ獲得に臨まなくてはならない。

スタジアムイベントも重要な普及活動である。2015シーズンより2020シーズンまで多くのイベントを開催した。FCバルセロナBチームとの対戦や、AKB48・アニソン歌手・有名声優のパフォーマンスなど行ってきた。また、同市に本拠地を置くソフトバンクホーク

スの選手による応援トークなども効果的であった。今後もファン・サポーターに喜んでいただけるイベントを積極的に推進したい。

Web・SNS を普及の武器と捉え、映像や写真を多く組み合わせ、多くの方々へ感動を伝えなくてはならない。特に SNS は、リツイート・シェア・“いいね！”などを通じて個人の意思として多くの方へ発信されるツールであり、重要である。

最後に、普及で最も重要である地上波 TV 放送は、J リーグと DAZN 社の契約により放映回数に制限があるが（2020 シーズン J2 は上限 6 回、J1 は 10 回）、最低でも上限数を獲得できるよう TV 局と交渉しなくてはならない。また、生放送や全国放映を優先し、深夜の録画放映は最終選択肢とする。その他、TV 局ごとに内容を変えた企画を持ち込み、特番やニュースで採用いただけるよう活動することも重要である。TV 放映は多くの方に映像を通して情報を発信することができる普及最大の武器である。J リーグが試合日程を定める日（毎年 1 月）から TV 局と交渉するのでは遅く、クラブは事前に放映回数と放映内容のあるべき姿を定め、TV 局と事前に協議することが重要であろう。

上述を推進することで、“日本一の普及が成功したチーム”と評価されることを目指しており、全取組において普及策の立て直しを実施したい。

国際都市として成長する福岡の発展にとって、アビスパ福岡が日本を代表するクラブへ成長し、地域の皆様にとって物心両面で価値ある存在にならなくてはならないと考えている。そのためにはトップチームは ACL へ出場、アカデミーは富安健洋選手に続く選手の育成、スクール事業等を通して子ども達を通じた普及事業の拡大をしなければならない。

特に、スクールの拠点は福岡市及び近郊には未だ及んでおらず、県内の高校や大学との連携も充分ではないし、ホームスタジアムのサービスも多くの課題がある。アウェイにファンが集結する人気クラブにも育っていない。アビスパ福岡がアウェイの地でファンを集められるか否かも普及の評価項目となる。アビスパの応援席が福岡にゆかりの人の交流の場になるような仕掛けも考えなければならない。

アビスパ福岡においては、資金だけでなく、普及においても AGA 会員の担う役割が大きい。世界中にソシオ会員を有する FC バルセロナの例を参考に、AGA 会員の拡大にも引き続き取り組まなくてはならない。

## 第5章 結論

2015 シーズンに筆者が掲げたアビスパ福岡の経営目標を達成するには、トリプルミッションの各項目に明確な数値目標を持ち着実に拡大する必要がある。そのためには、クラブの経営主体明確化も必要となる。100 億円クラブ、ACL への出場を目指すと言明したが道程は示していなかった。また、残念なことに以前の経営目標では普及の観点が薄弱であった。今後は普及日本一のクラブを目指す。ヨーロッパで活躍する選手への道もひらけるクラブになり、選手にも選ばれるチームを目指す。アジアの中心国際都市福岡に相応しいクラブ、即ち、ACL ベスト 4・日本一のおもてなしスタジアム・100 億円クラブを 2028 年までに実現したい。

2020 シーズン J1 昇格決定時に多くの方々に泣いて喜ばれた。私は長らく企業経営に携わり幾つかの会社を上場させたが、このようなことはなかった。通常の企業経営と異なるサッカークラブ経営の深さや重さを思い知った瞬間であった。この認識をもとに今後のアビスパ福岡の経営に向かいたい。

## 謝辞

本研究に際し、研究指導員である平田竹男先生には、論文作成のみならず、アビスパ福岡の経営の実践をご指導いただきました。心より感謝を申し上げます。アビスパ福岡は2020シーズンにJ1昇格が決定しましたが、平田竹男先生のご指導がなければ昇格できていなかったと考えております。

また、本質を突いたご指導をいただいた中村好男先生、マンツーマンも含め詳細にアドバイスをいただいた児玉ゆう子先生・畔蒜洋平先生にも感謝申し上げます。

加えて、適宜アドバイスをいただいた、修士生の市川孝さん・学部4年生の岡田真和さんに御礼申し上げます。

最後になりますが、平田研究室15期生の皆様には、共に学ぶ尊さと困ったときに助け合うチームワークを学びました。また、アビスパ福岡の情報収集など協力いただいた堀巖太さん、陰ながら協力してくれた家内にもお礼申し上げます。

## 引用文献

平田竹男. (2007). トリプルミッションと国際政治からみた日本サッカー界の発展分析. *スポーツ産業学研究*, 17(1), 10-19

松岡宏高. (2007). プロスポーツの経営に関する研究の動向 (< 特集> 体育・スポーツ経営学研究の課題). *体育・スポーツ経営学研究*, 21(1), 41-46.

大野貴司. (2010). わが国プロスポーツクラブの経営学的研究の課題と展望. *地域経済*, 29, 93-109.

平田竹男, 佐藤峻一, 浦嶋亮介, 柴田尚樹, & 梶川裕矢. (2008). 浦和レッドダイヤモンズの自律的経営と成長要因. *スポーツ産業学研究*, 18(1), 59-77.

佐々木達也. (2008). 川崎フロンターレの上位安定クラブへの発展に関する研究. 修士論文. 早稲田大学

佐々木達也. (2020). プロフェッショナル経営者による J クラブ変革-V・ファーレン長崎の経営危機と昇格に関する事例研究-. *スポーツ産業学研究*, 30(4), 401-413.

大村浩次, 吉尾春樹. (2019). アビスパ福岡の経営危機とその克服の経緯. *スポーツ産業学研究*, 29(4), 4\_223-4\_226.

奥村陽一. (2016). J リーグ・J クラブ経営の分析視点. *立命館経営学*, 54(4), 1-22.

## 参考文献

1) デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社. (2016). J-League Management Cup 2015  
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/jp/Documents/consumer-business/thl/jp-thl-sportbusiness-j-league-management-cup-2015.pdf> (最終閲覧日 2021年1月6日)

2) FC 東京 ファンミーティング開催内容ご報告  
<https://www.fctokyo.co.jp/download/fanmeeting.pdf> (最終閲覧日 2021年1月5日)

3) サッカーダイジェスト 「どこで使うのか迷う」「ジョーカーだ」富安健洋の“ユーティリティ性”を指揮官&地元メディアが称賛! 「市場価値は37億円超え」と報道  
<https://www.soccerdigestweb.com/news/detail/id=86000> (最終閲覧日 2021年2月8日)