

# Jリーグクラブの財務健全化への施策

## ——クラブライセンス制度の功罪——

永 田 靖\*

### 1. はじめに

日本におけるスポーツビジネスは、スポーツ関連産業を合わせて「ビジネス」いわゆる経営活動が、円滑、かつ、効率的に機能し始めた歴史は浅い。特に、プロスポーツ組織においては、スポーツビジネスとしての経営活動をおこなっているとは言い難い現状がある。つまり、企業の命題である継続性、かつ、利益追求が損なわれ、企業としての存続が危ぶまれる事例が見受けられる。

本稿では、日本における2大プロスポーツ組織のなかで、日本プロサッカーリーグ（以下、Jリーグ）に属するクラブにおける経営安定化を検討する。2013年、Jリーグは「クラブライセンス制度」を実施して、クラブの財務基盤の強化をライセンス交付時の審査に加えており、試合の勝敗だけでなく、クラブ経営に対する責任の比重を高くしている。しかし、現状では、単年度収支における損失の計上だけではなく、債務超過となっているクラブがある。Jリーグクラブにおける経営安定化を考える中で、プロスポーツ組織の財務健全化は如何にあるべきか、その施策はどの様にあるべきか、事例を交えて検討する。

### 2. 財務健全化の必要性

本章では、企業における財務基盤の概念をまとめ、企業の存在意義、かつ、当該使命におい

て財務基盤の健全化の重要性について検証をおこなう。

#### 2.1 財務基盤の定義

一般的に、企業における財務基盤という定義は、経営基盤と混同されやすい。後者は経営資源である「ヒト」、「モノ」、「カネ」、「情報」、「時間」などを核として考えられ、経済環境や経営環境の変化により、新たなものが付加されていくものである。その経営資源を整備および強化、投入する際に必要となる「おカネ」、つまり、資金を如何に調達し運用するかが財務基盤の範疇となる。

こうした財務基盤または経営基盤を最適かつ効率的な状況に変革することを「再生」という言葉が一般的に用いられる。ただし、企業再生または事業再生という言葉の裏には、最悪の状況である「企業消滅」がある。当該状況に至らないようにするために、一般的には、負債の圧縮などのバランスシートの改善、ビジネスモデルの見直しを含めた再構築を実践することで、収益性を改善する施策が考えられている。一般的には、当該施策のための原資として安易に金融支援を引き出すことに重点が置かれているように思える。

諸藤（2006）によれば、企業再生は「財務リストラクチャリング」として、企業の財務面の洗い直し、十分な戦略構築を行い、合理的な再建計画を策定し、利害関係者と交渉をおこなっていくことであるとしている。一般的なバランスシートの改善策として、新たな資金の投入に

\* 広島経済大学経済学部教授

より改善の方向に向かうことは周知の事実である。しかし、一時的な効果を期待することは、本質的な課題解消にはつながらない。企業における現状での経営資源の把握と、より収益性のあるビジネスモデルを構築することで、事業再建の施策をまとめて利害関係者との合意が得られなければならない。

さらに、諸籾（2006）では、図1に示したように、財務リストラクチャリングを定義付けている。事業リストラクチャリングにより事業の選択と集中を検討し、財務リストラクチャリングと業務リストラクチャリングを同時並行しておこなう必要性あるとしている。つまり、事業、財務、業務のすべてにおいては密接に関連しているため区分する必然性はないとしている。

財務健全化の必要性は、債務者企業が財政的な困難に陥り、借入金などの弁済が延滞もしくは支払いが不可となった場合、利害関係者に対する社会的信用、損害は計り知れないため、財務体質を強化し、業務全般の体制を健全化する必要がある。

一般的に、財務体質を強化するには、①バランスの良い財務構成（経営分析指標）を持つこと、②財務構成を良くするための適正な財務管理体制を整備し、かつ効果的に運用すること、③経営管理者から現場担当者に至るまで、データを前提とした意思決定を定着させることなどがあげられる。

図2に示したのは、企業再生をおこなう上で

### 分析 Analysis

- ・ 経営分析指標による分析
- ・ ベンチマークとの差異を明確化

### 戦略 Strategy

- ・ 事業の選択と集中
- ・ 競合企業との差別化

### 交渉 Negotiation

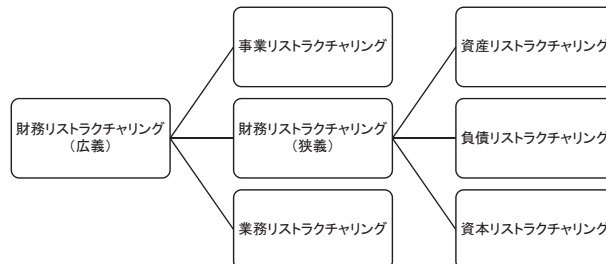
- ・ 株主・スポンサーとの交渉
- ・ 債務圧縮の交渉

（出典：著者作成）

図2 企業再生のプロセス

の考えられるプロセスである。第1に、現状の経営活動で障壁となっている箇所の分析による発見が必要である。会計情報から得られる数値により、指標を用いて分析をおこなう。その際に、同一関連産業の当該企業がベンチマークとする企業との差異を明確化し、差異が生じている原因を認識することが重要である。第2に、分析により明確化した差異を圧縮するために事業および業務のリストラクチャリングがおこなわなければならない。まず、事業の選択と集中により、当該企業が目指す方向性を再度共有化する必要がある。また、業務において、当該企業は経営資源の有効的活用を図るための再分配を含めた見直しをおこなう必要がある。

第3に、企業において必要なのは、投資家である株主との意思疎通であり、株主の意思決定を損なう機会がないように、情報の開示、そし



（出典：諸籾（2006），3頁）

図1 財務リストラクチャリングの定義

て共有化はもっとも重要と考える。さらに、現状の負債である債務の圧縮は、当該企業の社会的信用の失墜を最小限に留めることを前提に債務者との交渉も必要となる。

## 2.2 具体的施策

上述してきた内容は、企業再生という財務リストラクチャリングの概念であり、当該過程における必要な項目について述べてきた。ここでは、さらに当該過程を経る際に、具体的に必要な施策について検討したい。

ここでは、会計情報が重要となってくる。当該会計情報は、第1に、資金の調達状況と運用形態を示す貸借対照表、第2に、一定期間の収益と費用、利益の状況を示す損益計算書、第3に、現時点での現金および現金同等物をあらわすキャッシュ・フロー計算書を活用することである。

財務体質を変革し強化するためには、一般的に利益を極大化させなければならない。その目標のためには、収益を増大させ費用を削減するしかない。つまり、コスト削減であるが、圧縮の数値目標を設定し、達成度を確認しなければならない。図3は、企業再生のためのプロセスを示したものである。

会計学からのアプローチは、当該情報を活用することで、企業の過去からの状況を明確に把握することができる。しかし、会計情報はあくまでも過去の情報であり、企業の経営活動を数値化した定量情報であることに留意しなければならない。したがって、今日以降の将来の予測には限界がある。しかし、当該限界は定量情報に基づいた過去の状況から将来の傾向を推測することができる。さらに、定性情報を含めることで、より将来の実態予測に緻密さを与えることとなり、会計学の側面からのアプローチの限界が緩和されることになる。結果として、導かれたアプローチにより将来予測のバッファは最



(出典：著者作成)

図3 目標達成の過程

小限に抑えられることになる。

## 3. スポーツ組織の現状

スポーツ組織においては、企業スポーツとプロスポーツ組織に区分される（両社の特性については、永田（2013）で詳述している）。前者は企業の所有による部活動であり、スポーツ組織単体での経営活動はおこなう必要はない。後者は企業形態として法人格があり、株式会社として経営活動をおこなう。

日本において、プロスポーツ組織は「スポーツビジネスの実施」状況から限定されてくることについての詳解は「永田2011」にあるため改めては述べない。2014年Jリーグに属するクラブは日本国内の36都道府県に本拠地を置く51クラブ（J1：18クラブ、J2：22クラブ、J3：11クラブ）がある。当該51クラブがスポーツビジネスをおこなっている組織として考えられる。日本野球機構（NPB）の12球団はプロスポー

ツ組織であり経営活動をおこなっているが、それぞれが親会社を持ち、球団は子会社として位置づけられている。これにより、スポーツビジネスがおこなわれていないと考えられる。法的根拠として、法人税法の個別通達「職業野球団に対して支出した広告宣伝費等の取扱について（直法 1-147）」により、①親会社と子会社の関係であること、②球団への支出は広告宣伝費であること、③球団が赤字であれば、補填金は内容にかかわらず親会社の損金（税務上の費用）となるということが明確となっており、球団運営において活用されていることが認識されている。そのため、企業命題である利益追求の必要性は希薄化されているため、詳解については「永田2011」を参照されたい。

### 3.1 会社法と会計情報

ここでは、プロスポーツ組織がおこなう経営活動をスポーツビジネスとして定義する。その際に、経営活動の状況を把握するデータとしては、唯一決算公告をしている「株式会社北海道フットボールクラブ」の有価証券報告書を用いて検討していくこととする。なお、表1に示しているように、会社法では本来であれば、原則として株式会社は定時株主総会の終結後に貸借対照表の公告が求められ、会社法上の大会社は損益計算書の公告も求められる（会社法第440条第1項）。また、官報や時事に関する日刊新聞紙等の紙媒体を利用する場合は、会社の規模

に関係なく、貸借対照表（大会社においては損益計算書も）の要旨の提供のみで許される（会社法第440条第2項）。

つまり、全ての会社は会社法に則り、会計情報を公告しなければならない。Jリーグに属するプロスポーツ組織であるクラブは、「株式会社」という会社形態を有している。個別の経営情報は、Jリーグが各クラブの会計情報に関するダイジェストを公表している。しかし、スポーツビジネスの特殊性に由来するすべての利害関係者に対して、すべての会計情報を開示しているとはいえない。つまり、各クラブは会社法に反している状況であることを認識する必要がある。

## 3.2 スポーツビジネスの現状

### 3.2.1 権利ビジネスの現状

端的に言えば、企業の活動は、「モノ」もしくは「サービス」を生産し、消費者へ供与することで、その対価として貨幣を受け取る。一方、スポーツ組織においては、「モノ」または「サービス」は「ゲーム」である。

1984年の夏季オリンピックロサンゼルス大会において、スポーツビジネスは大きな転換を迎えた。同大会の収支は約200億ドルの黒字を計上し、スポーツの商業化が確立し進展している。なお、詳解については、（永田2012）に示しているが、当該大会が以降のスポーツビジネスにおいて与えた影響は莫大なものである。そ

表1 企業に関する法令等

法令	会社法	金融商品取引法	税法
対象	すべての会社	上場会社等	すべての会社
目的	株主・債権者保護	投資家保護	公平な所得計算
書類	計算書類	有価証券報告書等	申告書
会計監査	大会社のみ	必須	該当なし

※大会社とは資本金5億円以上または負債総額200億円以上の株式会社のこと。  
（著者作成）

のもっともなものが「権利ビジネス」の確立である。当該権利ビジネスは以下のとおりである。

- ① チケットを販売する権利
- ② ログ入り商品を売る権利
- ③ スポンサーとなる権利
- ④ TVなどで競技を放映する権利

いわゆる「ゲーム」が商品であるのは当然であるが、ゲームをコアにして新たな付加価値を与える手法が、スポーツビジネスにおいて「商品」の主力となった。当該商品が上記の権利ビジネスであり、大会以降のスポーツビジネスにおいて模倣され、今日に至っている。

次に、日本においてプロスポーツ組織のなかで、有価証券報告書を唯一公表している「株式会社北海道フットボールクラブ（以下、コンサドーレ札幌）」を確認し、スポーツビジネスの実態を示しているのが、図4の事業内容である。

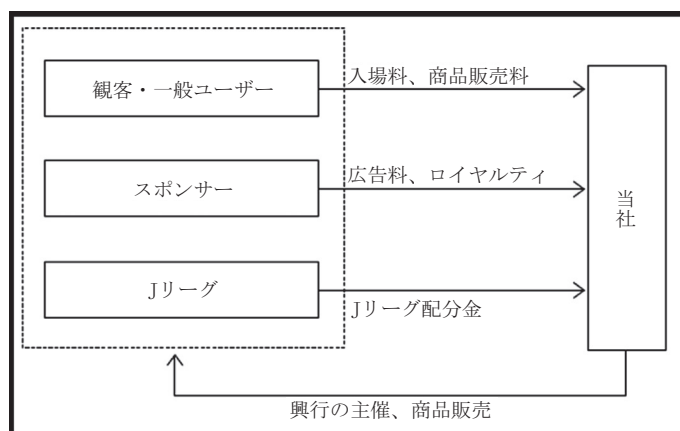
当該内容からは、一般的に言われている他のプロスポーツ組織の事業内容を類推できる。ここで、明らかになるのは、スポーツビジネスでの主要な4つの収益項目の1つである入場料収入（チケットング）を当該クラブでは「興行収入」と位置づけていることである。興行とは

「イベント」であり、ゲームはイベントであるという認識の上に運営がなされているということである。さらに、裏付けるように、当該クラブの事業は「興行の主催」と明記している。つまり、試合の開催は毎回は興行であり、イベントであるという考え方である。ここから、規模の大小はあるが、「オリンピック」や「FIFAワールドカップ」というスポーツイベントと同様に、「試合」というイベントを開催し運営することが、Jリーグに所属するクラブの事業内容であるということがわかる。

### 3.2.2 Jリーグのビジネス

表2および表3に示しているのは、Jリーグが経営情報開示に当たり、全クラブで統一して認識されている収入と支出に関する内容である。Jリーグでは、1999年に1993年度分からの経営情報を積極的に開示し、2005年度より各年度のクラブ個別経営情報の開示をおこない、経営の透明化を進めている。なお、透明化の動向においては（永田2011）に詳解しているため割愛する。

当該収入項目のうち「配分金」は図4にも示されているように、Jリーグ側でいったん収受したものを、クラブが属する各ディビジョンで一定の比率により算出された金額がクラブへ配



（出典：北海道フットボールクラブ 第17期有価証券報告書、4頁）

図4 事業内容



表2 Jリーグクラブ収入項目の内訳

収 入	項 目	内 容
	1. 入場料収入	
2. 広告料		ユニフォームスポンサー・看板スポンサー・その他
3. 配分金		公式試合出場料・放送権料・商品化権料・賞金他
4. その他		ユニフォーム契約金・グッズ販売・移籍金・プレシーズンマッチ出場料・ファンクラブ収入（後援会・賛助会員等）・スクール会費・その他

（出典：Jリーグ開示資料より作成）

表3 Jリーグクラブ支出項目の内訳

支 出	項 目	内 容
	1. 人件費	
2. 移籍金償却費		
3. 試合運営直接費		競技場使用料・入場券販売・チーム移動費・広告宣伝費・警備運営委託費・JFA/Jリーグ納付金
4. チーム運営費		合宿費・グラウンド賃借料・メンテナンス費等
5. 一般管理費		社員給与・福利厚生費・事務所賃借料・事務所諸経費等

（出典：Jリーグ開示資料より作成）

分される。なお、一定の比率に関しては公表されていないが、「Jリーグ規約」には配分される項目が明記されている。

当該規約の「第118条：付随事業」において、次のように定めている。「Jリーグは、サッカーの普及および振興を促進するため、サッカーの試合の開催に加え、各種の付随的事業を行うものとし、各クラブはこれに積極的に協力するものとする。」としており、「試合」という商品に付随する事業は、一律Jリーグに帰属するとしている。付随する事業としては「第119条：公衆送信権」として、テレビ・ラジオ放送権、インターネット権その他一切の公衆送信をおこなう権利のほか、「第120条：その他の事業」として、①サッカー用具の認定および検定に関する事業、②広報・出版に関する事業、③商品化に関する事業、④その他理事会において定める事業を挙げている。さらに、「第121条：Jリーグオフィシャルパートナー」にはスポンサーシップ契約に関する事項は理事会に委ねら

れており、「第122条：収入の配分」において、予め定められた比率により、各クラブに配分する、としている。

上述のように、各クラブ事業は試合のオペレーションが中心であり、その他付随する事業はJリーグが一括管理をおこない、定めてある比率に応じて各クラブに配分され、当該配分金がクラブの収入となる。資金の余裕がないクラブにおいては、試合運営を中心におこなうことで、負担は軽減される。しかし、試合以外の付加価値を高めることによるインセンティブは、クラブ側ではなく、Jリーグの所管になることが読み取れる。

支出項目については、表3に示しているとおりである。プロスポーツ組織の特徴的な支出項目は、「人件費」である。特にクラブが選手を保有するに際して、①他クラブへ支払う選手移籍金、②選手との契約に対して支払う契約金、③選手の年俵がある。近年、選手個々の年俵が高騰していることが、クラブの支出の大部分を

占めることで経営を圧迫させているという事実がある。当該内容は一般企業においてはみられないスポーツビジネスの特性である。

次いで、「移籍金償却費」がある。これは上述した選手獲得の際に、他クラブとの契約途中であれば、選手を保有する前クラブに対して移籍金を支払う必要がある。当該移籍金額を選手の契約期間に応じて償却するものである。同趣旨から選手はクラブの無形資産とする考え方であることが分かる。

試合運営直接費には、「Jリーグ規約」において詳細に述べられている。「第75条：公式試合の費用負担」において、「ホームゲームにおける収入を受領し、その試合の開催に要する次の費用（以下総称して「必要経費」という）を負担する。」としており、詳細は次のとおりである。

- ① 運営人件費
- ② スタジアム使用料（付帯設備使用料を含む）
- ③ スタジアム仮設設備設置費用（テント設営料等）
- ④ 入場券・招待券の印刷費
- ⑤ 入場券販売手数料
- ⑥ 広告宣伝費
- ⑦ クラブスポンサーの看板等の費用（スタジアムへの掲出料を含む）
- ⑧ その他運営に係わる費用

その他、クラブの移動に関する交通費（グリーン車による移動）、宿泊費（1日当たり20,000円以下）などが決められている。

上述のように、Jリーグでは収入および支出に関して統一した基準があり、クラブ間比較や予算管理において容易である側面と、経営側面からは、支出項目の費用圧縮が厳しい状況にあることがうかがえる。つまり、当該内容におい

ては、クラブの経営努力によるコスト削減は厳しい部分であり、固定費と同様の性質がある。

#### 4. ケーススタディによる検証

##### 4.1 Jリーグ

Jリーグは、2005年度よりリーグ所属クラブの損益に関する個別情報を開示している。表4に示しているのは、2012年度のクラブ個別情報のJ1クラブ（18クラブ）、J2クラブ（22クラブ）のそれぞれのディビジョンでの平均値である。既出の表2および表3の項目に基づき、各クラブより提出された会計情報を基に、Jリーグが開示している。

表4からは、ディビジョン1の平均値であれば、損失を計上することとなり、ディビジョン2であれば、利益が計上されることがわかる。営業収益と営業費用は、ディビジョン1ではディビジョン2の約3.5倍となっている。特に、チーム人件費が同様に約3.9倍になり、上位ディビジョンでの選手人件費が圧倒的に大きくなっていることがわかる。さらに、クラブの販売費および一般管理費もディビジョン1では約3.5倍になっていることから、上位ディビジョンでのクラブスタッフのルーティンコストが多いことが推察できる。各クラブのスタッフ数までは分からないが、スタッフの人員数、または、勤続年数、平均年齢による差異も考えられるが、Jリーグ規約によるクオリティの高い試合運営が求められるため、当該影響を要因とする人件費の増加の可能性もあるだろう。

表5は、2012年度の単年度収支において、純損失を計上している12クラブの内訳を示したものである。表6は、同年度において債務超過に陥っている9クラブの内訳を示したものである。

Jリーグでは2012年度よりクラブライセンス制度を導入し、全クラブに対し「Jリーグクラブライセンス交付規則」に基づいて審査をおこない、各項目の基準をクリアしたクラブに対し

表4 2012年度Jクラブ個別情報開示資料

(単位：百万円)

科 目		J1 総合計	J1 平均	J2 総合計	J2 平均
決 算 月		-	-	-	-
損 益 総 括	営業利益	56,734	3,152	20,599	936
	広告料収入	25,168	1,398	9,928	451
	入場料収入	11,942	663	3,382	154
	Jリーグ配分金	4,093	227	2,076	94
	アカデミー関連収入	3,039	169	1,097	50
	その他収入	12,492	694	4,119	187
	営業費用	56,706	3,150	19,933	906
	チーム人件費	25,331	1,407	7,978	363
	試合関連経費	4,891	272	1,759	80
	トップチーム運営経費	5,342	297	2,660	121
	アカデミー運営経費	2,126	118	738	34
	女子チーム運営経費	125	7	103	5
	販売費および一般管理費	18,891	1,050	6,694	304
	営業利益	26	1	666	30
	営業外収益	559	31	134	6
	営業外費用	126	7	242	11
	経常利益	458	25	557	25
	特別利益	0	0	250	11
	特別損失	360	20	51	2
	税引前当期利益	99	6	756	34
法人税および住民税	291	16	159	7	
当期純利益（損失）	▲194	▲11	597	27	

(出典：2012年度Jリーグ開示資料から抜粋)

でのみ翌年度のリーグ参戦を可能とする「ライセンス」を交付することとしている。

当該規則には、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財務基準の5つのライセンス基準がある。また、ライセンス基準には3つの等級があり、「A等級」ではライセンス申請者は達成が必須であるものの、「B等級」は達成が必須であるが、未充足の場合は制裁が科せられるもの、「C等級」は達成が推奨されるもの、という内容になってい

る。

ライセンス基準の財務基準では、以下の目的を掲げている。

- 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



表5 2012年度クラブ別損失額

所 属	クラブ名	損失額
J1	横浜 FM	▲6億2,900万円
	神戸	▲2億9,600万円
	名古屋	▲2億5,700万円
	鹿島	▲6,800万円
	札幌	▲3,800万円
J2	福岡	▲1億5,800万円
	栃木	▲1億1,600万円
	岐阜	▲4,900万円
	富山	▲3,700万円
	群馬	▲3,300万円
	熊本	▲2,300万円
	鳥取	▲700万円

(出典：2012年度Jリーグ公表資料より作成)

表6 2012年度クラブ別債務超過額

所 属	クラブ名	損失額
J1	横浜 FM	▲16億7,700万円
	神戸	▲12億5,200万円
	札幌	▲3,700万円
J2	大分	▲5億8,700万円
	岐阜	▲1億9,200万円
	群馬	▲8,700万円
	熊本	▲7,100万円
	栃木	▲5,600万円
	北九州	▲3,000万円

(出典：2012年Jリーグ公表資料より作成)

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

また、「財務基準の運用細則」には、会社法施行規則および会社計算規則に定められている監査済みの年次財務諸表の提出を義務付けている（基準番号：F01、等級：A）。当該提出物を基に審査が行われるが、「3期連続で当期純損失を計上した場合。ただし、判定は2012年度決

算より開始し、それ以前の年度は判定対象としない」、「ライセンスを申請した日の属する事業年度の前年度末日現在、純資産の金額がマイナスである（債務超過である）場合。ただし判定は2014年度決算より開始し、それ以前の年度は判定対象としない」という項目を達成できなければ、基準 F.01を満たさないものとして、ライセンスは交付されない。要するに、クラブの経営健全化に向け、2012年度から3期連続で赤字を計上した場合、もしくは2014年度までに債務超過を解消できない場合はJリーグ戦に参加できなくなる。

当該内容を受けて、表5に示した12クラブ（J1：5クラブ、J2：7クラブ）は、2013年度および2014年度においても損失計上した場合にはJリーグから降格してしまう。また、表6に示した9クラブ（J1：3クラブ、J2：6クラブ）は2014年度において債務超過を是正しなければ、同様にJリーグから降格することになる。

表5と表6の双方に記載されている横浜FM、神戸、札幌、栃木、岐阜、熊本のクラブは、2014年度中に財務基盤の健全化を図りながら、商品である「試合」の運営をおこなわなければならない。厳しい状況であるといわざるを得ない。スポーツビジネスにおいて、試合での勝利は付加価値の向上としては重要であるが、勝利を追及するための選手人件費に比重をかければ、支出を増大させ、経営の逼迫を余儀なくされる。財務面から経営の安定に比重をかけるならば、勝利という付加価値を見出せなくなるというトレードオフになっているという実態が明確になる。

#### 4.2 北海道フットボールクラブの事例

次いで、クラブ経営の実態を把握するために、現在では唯一、有価証券報告書を一般に開示しているコンサドーレ札幌の事例を検証する。

1996年4月に設立された株式会社北海道フッ

トボールクラブは「コンサドーレ札幌（以下、HFCと記す）」を運営している。当該クラブは、金融商品取引法第24条第1項に基づく有価証券報告書を提出している。提出の根拠として、発行済株式総数に対する所有株式数31,160株（35.56%）をコンサドーレ札幌サポーターズ持株会が保有しており、当該持株会は会員より1口10,000円の拠出金を集めてクラブに拠出しているため、実質的に小口株主という投資者の保護に資するために会計情報を開示している。他に、2001年から2006年まで株式会社東北ハンドレッド（現：株式会社バガルト仙台）が有価証券報告書を提出していたが、現在では公表していない。

表7に示したのは、HFCの設立からの資本金の変遷である。1996年度の設立から2008年度の10回の増資と、2008年度の減資後に6回の増

表7 HFCの資本金変遷

1996年4月	資本金837,000千円で当会社を設立
5月	資本金を953,000千円に増資
8月	資本金を1,500,000千円に増資
1997年3月	資本金を1,534,000千円に増資
12月	資本金を2,184,300千円に増資
1998年9月	資本金を2,216,300千円に増資
1999年12月	資本金を2,226,300千円に増資
2000年4月	資本金を2,242,650千円に増資
2001年1月	資本金を2,492,650千円に増資
4月	資本金を2,553,250千円に増資
10月	資本金を2,556,250千円に増資
2008年5月	資本金を511,250千円に減資
5月	資本金を764,250千円に増資
8月	資本金を790,460千円に増資
11月	資本金を795,460千円に増資
2012年5月	資本金を845,460千円に増資
7月	資本金を871,760千円に増資
9月	資本金を876,160千円に増資

（出典：有価証券報告書より作成）

資をおこない、資金調達をおこなっている。一般的に、増資は長期的に安定している返済義務のない資金を一度に獲得できる。その反面、株式による資金調達は資本コストが必要となる。さらに、株主に対する企業価値を毀損する恐れもある。しかし、Jリーグの「地域密着」という理念に基づき、当該クラブがある自治体ならびに経済界においては、クラブに対し「愛着」や「支援」という感情により、資金の提供をおこなうわけであり、クラブの存在が地域経済の活性化に寄与をすることを期待していることは推察できる。しかし、一般的な企業ではありえない信用失墜を意図する減資を、クラブの経営活動、存続のための選択肢に挙がらないような状況を検討しなければならない。

#### 4.2.1 クラブの課題

HFCは対処すべき課題として、①経営の健全化と②チーム力の強化であるとしている。①に対しては、「債務超過」の解消であり、2014年度末までに対処するとしている。その根底には「クラブライセンス制度」の財務基準であるF.01の達成をしなければ、ライセンス交付が受けられないためである。①の改善策として2点挙げている。第1に、「収益性の向上」として財務内容の改善を図るために、効果的な事業展開や興行収入・広告料収入の強化と新たな収入の構築を目指すことを挙げている。さらに、事業予算の選択と集中に留意しつつ、興行原価をはじめとする経費の徹底的な見直しをおこなうとしている。また、事業支出の全体を常にチェックし経費節減の徹底を図ることを目指している。

第2に、「債務超過の解消」をあげている。前事業年度末（2012年度）に37,408千円の債務超過になっていたが、2013年度において、6,339千円の当期純利益に留まったため、若干の縮減はあったものの債務超過は解消されなかった。そのため、2014年度内で債務超過の解消を図ら

なければならない。なお、②の改善策については、本稿では取り上げない。

#### 4.2.2 クラブの収益内容

HFCは2013年度シーズンよりJ2リーグに降格をしている。ディビジョンの降格は、一般的に①観客動員の減少、②スポンサーの撤収、③マーチャンダイジングの売上減など悪い影響が顕著となる。実際に、①に関しては、当初の目標人数の動員については達成したものの、前年度比マイナス約17%の総入場者数211,568人（試合数：21試合、平均10,075人）となっており、興行収入は329,787千円（前年同期比：83.1%）と減少している。②に関しては、J2に降格したことによるスポンサーの減少等により、広告料収入は432,133千円（前年同期比90.9%）と減少している。③に関しては、商品売上高は当事業年度より開始した直営のオンラインショップの販売が好調であったようで、76,950千円（前年同期比111.6%）と増加している。

また、HFCはベトナム出身の有名選手を獲得しており、同選手の関連商品の売上げがあったことと、ベトナムにおいて、HFCの試合中継を積極的におこなわれたため、同国において、HFCへの関心が高まり、③に関して好影響があったと考えられる。当該事例は、今後の各クラブのアジアへ向けたビジネスモデルの先例になる可能性がある。

さらに、各クラブにおいて重要な収益として「配分金」があることは既述した。配分金の比率は公表されていないが、当該クラブが所属するディビジョンによって大きく額が異なってくる。結果として、降格した2013年度の配分金収入は101,065千円となっており、前年同期比48.4%となっており、収入の半減は極めて厳しい状況である。仮に、配分金が前年同期比と同額であれば、債務超過の解消に向けた課題への対処も2014年度と合わせて考慮すると、より円滑な解消が見込まれたであろう。

#### 4.2.3 クラブの費用内容

HFCでは、売上原価として、①興行原価、②広告料原価、③商品売上原価、④チーム運営費に関する明細書を開示している。当該明細書において特徴的なものは①と④である。

①に関しては、興行運営費とその他の興行原価において、各々20,000千円の圧縮を行っている。前者においては、オペレーションコストの圧縮が考えられるが、詳細については明記されていない。しかし、後者については、競技場使用料およびチケット製作販売費で17,000千円の圧縮がみられる。競技場使用料が削減された根拠として、ホームゲームの試合会場を通常の「札幌ドーム」から、使用料の低減を目的として「札幌厚別公園競技場」においてもおこなっている。当該内容により競技場使用料が圧縮されている。

④に関しては、選手およびスタッフの人件費で約150,000千円、合宿費で約24,000千円を圧縮している。当該内容は極めて稀であり、スポーツビジネスにおける命題、つまり、チーム力強化とビジネスでの成功とトレードオフにあるなかでの判断は苦渋の選択であったことは間違いない。事業方針等で詳細は明記されていないが、クラブ存続というビジネスでの成功という側面に大きく舵を切ったことは間違いないと考えられる。

#### 4.2.4 収支の状況

HFCは、「試合」という商品を販売している。当該商品の売上高は、クラブの属するリーグ・ディビジョンにより変動が大きくある。2013年度はJ1からJ2に降格したことで入場料収入である興行収入が前年同期比20.6%減少している。

また、売上原価が減少しているのは、興行原価とJリーグへの納付金が減少したことで、前年同期比20.3%減少している。当該興行原価の圧縮は企業の努力である。しかし、納付金の

減少は、ディビジョンの降格によるものである。

クラブライセンス制度の財務基準達成のためには、単年度の利益計上は当然のことながら、2013年度末の時点で31,069千円の債務超過を、新年度である2014年度において解消しなければならない厳しい状況にある。4.2.2で既述したように、収益構造を見直した場合においても安定した収入を得るためには、チーム力の強化にも因らないことは、Jリーグ全体の課題でもあるように思える。

#### 4.2.5 債務超過

HFCにおいては、2014年度内において債務超過を解消することは至上命題である。当該クラブは過去において、16回の増資および1回の減資をおこなっている。増資に関しては第三者割当による新株発行による8,070株を増加させ、2013年度末において87,616株を発行している。増加した株式は、割当先としてコンサドーレ札幌サポーターズ持株会を中心としている。これは、HFCの特筆すべき内容であり、日本版ソシオ制度<sup>1)</sup>として新たな資金調達モデルともなりうる可能性がある。株主との友好関係が保たれるならば、各クラブにおいても導入の検討も視野に入れるべきであると考えられる。

ただし、増資による株主価値の低下を招く事実もあり、減資による株主をはじめとするステークホルダーに対する説明責任、社会的責任は免れない。一般的な企業であれば、市場から淘汰されるべき事象であり、クラブが容易に増資と減資を繰り返す経営活動が日常化するならば、単年度赤字を隠蔽するための一時的手段にならないように統括機構自体が注視しなければならない。

## 5. 健全化への施策

上述したように、日本におけるJリーグに属するクラブの経営は、財務面からみた場合に厳しい状況である。一般企業であれば、マー

ケットからの撤退をせざるを得ない。日本においては、NPBの12球団は、認知度、知名度ともに歴史もあり、Jリーグに比してスポーツビジネスをおこなっているように思える。しかし、既述したように、NPBは特殊な経営実態があり、Jリーグとの比較対象にならない。ただし、両者ともに「試合」は商品であり、試合を観戦する行動、つまり、消費者による試合の購買行動を促す施策は共通する部分がある。

また、財務健全化を目指すのは、Jリーグに限らず、一般企業も当然である。したがって、一般的企業の当該施策にも多くの示唆があり、スポーツビジネスにおいて、ベンチマークとして様々な施策を導入する検討をしなければならない。

### 5.1 クラブのリスクヘッジ

スポーツビジネスに特有のリスクをヘッジすることは、財務の健全化につながる。当該リスクは予測することはできるが、回避することは極めて困難である。その内容は次のとおりである。

- ① クラブの試合成績の不振による入場料収入の減少
- ② 主要な選手の怪我によるクラブへの影響

上記2つの内容は、事象の発生の可能性は不明である。さらに不測の事態が生じた場合でも、財務面に与える影響度合いは定量的に把握できないという性質がある。換言すれば、財務面に重要な影響を及ぼす可能性がある事象ではあるが、事象の発生が必ずしも財務面に影響を及ぼさない場合もある。したがって、クラブ内の組織体制のなかで、クラブ運営側とチーム強化側の情報共有が重要となってくる。また、「チームの強化」の範疇になるため、経営の側面からは対応が困難といわざるを得ない。



### ③ 借入金の継続可能性

上記内容は、ランニングコストとしての資金繰りを安定させるため、一時的な借入れが金融機関等から継続して受けられるかどうかである。また、当該借入れの期間が1年以内か、1年超であるかという視点が重要になってくる。つまり、金融機関からの融資の期間が短ければ信用力が減少しているため、流動負債が増加することになる。経営上、当該負債を担保するだけの流動資産が潤沢な場合であれば、財務リスクはヘッジでき得る。2013年11月に経営危機が報道された「アビスパ福岡」の事例は、まさに③の事象が生じている。

## 5.2 リーグのリスクヘッジ

各クラブの安定した収益は、ディビジョンにより異なるが、リーグからの配分金がある。当該配分金は、既出の表2で示したように、公式試合出場料・放送権料・商品化権料・賞金等から構成されている。リーグが公表している「正味財産増減計算書」によると、放送権料収益は4,649,980千円、商品化権料収益723,202千円である。双方の合計額約54億円が各クラブへの配分金の原資となっている。

ここでの放送権料は、2012年から2016年の5年間、スカパー JSAT 株式会社（スカパー！）とリーグで放送権契約により支払われた額と、日本放送協会（NHK）の放映料額である。メディア報道によると、「スカパー！」は年間約40億円、「NHK」は年間約5億円での契約といわれている。

海外の事例では、英国プレミアリーグは、Jリーグと同様に放映権契約をリーグが一括管理し、契約を行っている。2012年プレミアリーグは「BSkyB」と新たに毎シーズン116試合を放映する権利を3年契約で更新した。当該放送権料契約の総額が史上最高額の約3,680億円となっ

ている。また、新たに通信会社の「BT Sport」が毎シーズン38試合を放映する権利を約1,180億円の4年契約で購入した。さらに、プレミアリーグのハイライト番組「マッチ・オブ・ザ・デイ」を放映する「BBC」は約288億円を支払っている。その他、海外TV局への放映権売却やインターネット上での放映権を合わせると約8,000億円にも達するというチームスポーツにおける世界最高額になっている<sup>2)</sup>。

当該放映権料収益は、リーグに所属する20クラブに定まった配分方式でクラブの収益となる。詳細は、国内向け放映権料について、①50%は20クラブで均等に分配、②25%は順位次第で加減して分配、③25%は実際の放映試合数で加減して分配される。また、海外向け放映権料について、全額を20クラブで均等に分配される。この結果、2012-2013シーズンの放映権料の配分は、リーグ戦「1位：マンチェスターU：6,000万ポンド（約96億円）」、「2位：マンチェスターC：5,800万ポンド（約92億8,000万円）」、「3位：アーセナル：5,700万ポンド（約91億2,000万円）」となっている。さらに、リーグを降格するクラブ「20位：QPR：3,900万ポンド（約62億4,000万円）」でも高額な配分金がある。

上述のように、海外の事例は全てが日本に当てはまるものではない。しかしながら、統括機関がクラブの商品である「試合」の販売チャンネルを検討し、リーグ自体も営業努力をおこない、リーグ全体の魅力向上のツールにメディアを活用する必要があるだろう。

また、既存のメディア媒体に限ることはなく、ITなどを活用した新たな視聴コンテンツをリーグ自体が創出する必要もある。さらに、消費者の新規開拓として、「アジア諸国」へのプロモーションも重点が置かれるべきである。



### 5.3 出資と融資の相違

2014年はJリーグ、およびクラブにおいて、大きな変革の年である。既出表6にある債務超過の9クラブは、当年度内での解消が求められている。このなかの大分トリニータは、2014年3月20日企業再生ファンドの「おおいたPORTAファンド」から3億5,000万円の出資を受け入れたと発表している。当該出資額は、第三者割当増資計画の主要部分に当たる。

HFCや大分、さらに、今後他のクラブでも債務超過の解消を目的とした第三者割当増資がおこなわれることが予想される。当該出資元が、サポーターを中心に資金を集めた「日本版ソシオ制度」や、「企業再生ファンド」のようなベンチャー系ファンドが、日本のスポーツビジネスを支えていくと思われる。

一方、Jリーグでは、2012年より「リーグ戦安定開催融資制度」を施行しており、1クラブ3億円までの融資をおこなっている。当該制度の利用を申し出たクラブは、リーグの「予算管理団体」となり、返済期日までに融資を返済できなかった場合は、「当該クラブに対して、返済期日の属するシーズンの翌シーズンのJリーグクラブライセンスを原則として交付しない(第12条)」ものとされている。

ライセンスが交付されない場合の機会損失は、資金の調達という主旨であっても、調達のプロセスの違いとして出資と融資ではクラブ経営において極端に相違してくる。クラブ経営をおこなううえで、ディビジョンを1つでも上位で興行をおこなう必要があるが、ライセンス交付を軸に検討した結果において、人件費圧縮のための選手放出が施策として選択されるならば、クラブを支えるサポーターの心証を害し、さらに興行収入の減少につながり、「クラブ消滅・解散への負のスパイラル」に導かれることになる。Jリーグの魅力向上が優先なのか、Jクラブの財務健全化が優先なのか、現状では不

明瞭といわざるを得ない。

### 5.4 データの活用

Jリーグは毎年観戦者に対して調査をおこなっている。さらに、2009年より「ワンタッチパス(非接触型ICカード)」を用いて観戦記録をデータベースにすることで、各クラブの会員サービスの向上に活用することを目指している。当該活動により得られた貴重なデータを、リーグやクラブが活用する必要がある。

#### 5.4.1 観戦者調査の分析

2013年シーズンの観戦者調査(回答数17,116人)によると、観戦者の平均年齢は39.5歳になっており、中心となる年齢層は30代(23.6%)、40代(28.4%)、50代(23.1%)という結果になっている。観戦者の平均年齢は調査開始以降、上昇傾向にある。また、同内容から、30代以上が全体の75%を占め、残りの25%が10代と20代で構成されていることが判明している。特に19-22歳は6.5%と最も少なく、同世代が関心を寄せていない状況となっている。男女比では、男性62.6%、女性37.4%となっており、データが公表されている2001年からほぼ変化がない。

上記内容から、①19-22歳世代の男女、②特に同世代の女性に向けた「試合」の購買行動が必要であり、各クラブによる施策が検討しなければならないと考える。①の世代は大学生の年代である。同世代は、比較的時間の融通が利き、試合の購買、つまり、観客動員につながる可能性がある。さらに、当該年代をファン層に取り込むことで、ライフスタイルのなかで今後は社会人となり、カップルやファミリーになることにより、より多くの人数での動員につながる可能性もある。

現状での観戦の動機やきっかけをみると、「サッカー観戦が好きだから(4.56%)」、「好きなクラブの応援に(4.53%)」、「地元のクラブ

だから（4.24%）」が上位を占めている。同内容からは、サッカーという競技に興味を持ち、クラブについての情報を得たという積極的な情報収集をした上で観戦につながっている。

次いで、クラブ情報の入手経路を見ると、クラブ公式HP（65.4%）、テレビ（50.8%）、新聞（一般紙）（40.9%）となっている。ここでは、クラブの情報を入手できる経路を予め知っており、能動的に情報を入手していると考えられる。さらに、2013年調査では、twitter、facebookなどのSNSからの情報入手が増加している。今後も当該傾向は続くものと思われる。

上記内容から、①サッカーに興味があるか、②好きなクラブがあるか、③地元クラブがあるか、といった試合が好きな「サポーター」が自らクラブの情報を入手し、試合を観戦する傾向にあるといえる。同サポーターを「ヘビーユーザー（コアサポーター）」とするならば、その周りに、「フリンジユーザー（フリンジサポーター）」が年に数回程度、「ライトユーザー（ライトサポーター）」数年に1回もしくは気が向けば観戦する程度、全く興味がないけど誘われてきたといった「試合」の購買層が存在する。当該購買層をいかにコアサポーターにするかが重要であり、こうした分析や施策を検討することを、限られた人員しかいない各クラブの対応に任せるのは限界である。したがって、リーグが統括機構として責任を持って検討した施策を各クラブと情報共有し、対応していく必要があるだろう。

#### 5.4.2 顧客データの分析

2009年「ワンタッチパス」は、各クラブの会員サービスの向上につながると思われ導入された。ICカードのシステムと、各クラブに任せられて「電子マネー」、「交通カード」の機能を内蔵させることができるようになっていく。同カードにより、スタジアム入場が端末にかざすだけであるため、混雑の緩和や来場ポイントの

付加により観客動員の一助となることが想定されていた。さらに、2011年までに全クラブが同カードを導入するように進められていたが、現在において未導入のクラブもある。同カードは各クラブのホームページより、個人の観戦記録やポイントの紹介ができるようになっているが、閲覧できないクラブもある。

同カードには、大切な顧客情報があり、同情報が円滑に活用されているとは言い難い。さらに、同カードの運用は、各クラブの判断に任せられている内容が多く、実際にデータを活用することにより商品販売や、各種イベントの案内など、同カード導入の本来の目的を達成しているクラブもある。

来場するサポーターは優良顧客であり、満足度を高めるための施策により次回来場へと促す重要な機会である。つまり、同カードには、顧客情報管理（CRM: Customer Relationship Management）を活用できる現状がある。優良顧客のニーズに沿った情報の提供や、商品の販売促進の情報が伝えられる機会である。しかし、現状では、同カードの活用はクラブの判断に任せられており、人員不足により顧客情報が有効に活用されていない。さらに、データを分析するソフトウェアについても各クラブの判断に任せられている。

現状での機会損失は非常に大きく、リーグによる情報管理体制および分析システムを構築し、各クラブへの活用手法のアドバイス、または、リーグ全体での施策立案の数値的根拠として活用すべきである。さらに、クラブ間比較による課題抽出とタイムリーな解消を円滑にできるよう積極的にシステム構築をする必要がある。

## 6. おわりに

Jリーグに属するクラブはスポーツビジネスをおこなう一方で、財務面からは厳しい現実と直面して居る。クラブライセンス制度の導入が

日本におけるスポーツビジネスの定着および発展につながる機会であると期待したい。

サッカーにおけるスポーツビジネスが成熟した欧州を基に考案されたクラブライセンスには、成長段階にある日本では、基準の達成に関して厳しいことは間違いない。ただ、スポーツビジネスとして、今後の発展に向けての転換期あるいは過渡期という捉え方が適切であろう。

上述してきたように、クラブライセンス制度に因らずとも、クラブはもとよりスポーツビジネスとしての経営活動において、財務基盤を健全にしなければならない。これを念頭に、まず継続性がある組織体であることを認識した上で、経費削減と収益拡大という一般企業と同様の経済活動をおこなう必要がある。

さらには、リーグによるマーケット拡大に向けた施策立案も同時並行しなければならない。資金調達の容易性を担保するために、第三者割当増資を安易におこなうことは、株主価値を自ら貶める行為であるだけでなく、クラブ自身の信用を損なうことをリーグは認識しなければならない。クラブだけに厳しい基準を押し付けるのではなく、統括組織として未来を見据えたビジネスモデルをクラブに示す必要がある。

スポーツビジネス特有のビジネスモデルでは、試合での勝利はビジネスでの成功を意味しない。そのなかで、現状で成功を取めているクラブは、資金調達に関する施策を他のクラブと情報共有し、リーグ全体の認知度、コンテンツとしての魅力を底上げすることで、日本隣国の

アジアマーケットをも商圏に取り込んでいく積極的展開が期待される。

## 注

- 1) スペインのプロサッカークラブ「FCバルセロナ」が採用しているクラブ運営方式で、世界から約17万人の会員からなる非営利法人の組織体である。年会費約3万円を支出することで、ソシオ制度は年間約50億円の資金を同クラブの運営に提供している。
- 2) [http://www.soccer-king.jp/news/world/world\\_other/20140121/163700.html](http://www.soccer-king.jp/news/world/world_other/20140121/163700.html) (2014年3月31日現在) から抜粋した。

## 参 考 文 献

- Jリーグ規約・規程集 2014  
 『Jリーグ定款』  
 『Jリーグ規約』  
 『Jリーグ戦安定開催融資規程』
- Jリーグクラブライセンス制度関連 2014  
 『Jリーグクラブライセンス 交付規則』  
 『Jリーグクラブライセンス 交付規則運用細則』
- Jリーグ収支  
 『クラブ個別経営情報開示資料』  
 『貸借対照表総括表』  
 『正味財産増減計算書総括表』
- 株式会社北海道フットボールクラブ『有価証券報告書(各年度版)』
- 角田幸太郎「人的資源の会計的認識：日英プロサッカークラブの実務を例として」『経済学研究』(北海道大学), 第55巻第4号, pp. 79-94, 2006.
- 諸藤史朗『財務リストラクチャリング』金融財政事情研究会, 2006.
- 永田 靖「日本におけるスポーツ経営の特殊性—現状とその課題—」『経済研究論集』(広島経済大学), 第33巻第4号, pp. 89-99, 2011.
- 永田 靖「オリンピックにおけるビジネスモデルの検証—商業主義の功罪—」『経済研究論集』(広島経済大学), 第35巻第3号, pp. 31-40, 2012.
- 永田 靖「ゲーム」の消費と資金的価値—スポーツの消費と購買—」『経済研究論集』(広島経済大学), 第36巻第2号, pp. 15-23, 2013.