

# スポーツマネジメントにおける財務および会計の位置づけ

——スポーツ組織の特性——

永 田 靖\*

## はじめに

現在、世界的同時不況により、企業は利益の極大化を目指すための経済活動に関して、さらなる経営資源の効率的かつ有効活用に邁進する経営戦略を推し進めている。一方で、スポーツ産業に目を移すと、2010年はバンクーバー冬季オリンピック、FIFA ワールドカップ南アフリカ大会など大きなスポーツイベントが開催され、それに付随したスポーツ周辺産業においては不況の様相を呈していない。なかでも、日本においてスポーツ産業は、年間10兆円の市場規模があると試算されており、他の産業にないほどの飛躍的な成長を遂げている。

しかし、スポーツ組織という視点から見た場合に、多くの企業スポーツが不況を理由とする淘汰が進み、廃部、休部などに追い込まれている。また、プロスポーツにおいても一昔前のようにメディアにおいて重要なコンテンツとして位置づけられておらず、スポーツ組織において貴重な収入源は減少の一步をたどっている。その要因には、趣味・趣向の多様化があげられているが、それだけを根拠するには疑義がある。

スポーツイベントおよびスポーツ関連産業に関しては、マーケットとして活況であるにもかかわらず、スポーツ組織自体の運営および経営については貧窮しているという二面性が内在することがみとれる。つまり、スポーツ組織の経営手法自体に課題が内包していると考える。

近年、日本においてスポーツマネジメントに関連した研究が活発に進められている。当該研究対象は、プロスポーツリーグ、プロスポーツ選手、FIFA ワールドカップやオリンピックなどの世界的スポーツイベント、およびスポンサーの獲得といった「トップスポーツ」など幅広くなっている。

しかし、スポーツマネジメントにおいて、若干欠落している概念が「財務および会計」である。スポーツ組織も運営または経営活動が必須であり、一般企業と同様にファイナンスとアカウンティングの概念は重要である。本稿では、スポーツ組織の経営活動に関して、学際的なスポーツマネジメントにおける財務および会計概念の必要性を検証する。同時に、スポーツマネジメントの領域において、財務・会計というアプローチの位置づけを検討する。

## 第1章 一般企業の存在意義

### 1. 企業の目的

一般企業とは、ここではスポーツ組織を除いた企業を示すこととする。当該企業は業種・規模にかかわらず「利益の極大化」を目指し、グローバルに経済活動をおこなう。その前提には、企業は①「継続企業 (going concern)」として未来永劫にわたって活動をおこなうものであり、②「儲け=利益」を追求する営利目的のために経済活動をおこなう。

今日の経済活動において、企業は社会規範や企業倫理などに則った「コンプライアンス (法令遵守)」に基づく経営が求められる。同時に、

\* 広島経済大学経済学部准教授

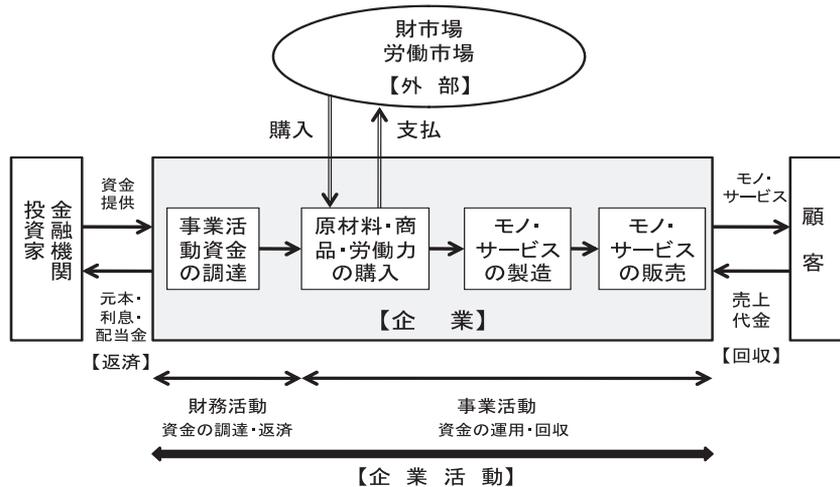


図1 企業活動と資金の調達・運用

会計情報についても信頼性を確保するために、企業内部の仕組みづくりである「内部統制」を厳格におこなうことが課題となっている。

## 2. 企業の活動

企業の宿命は、利益を生み出すために多種多様な活動をおこなわなければならないことである。企業活動の一連の流れである「資金循環」は、①資金の調達、②原材料の調達、③商品やサービスの生産・販売、④売上金の回収、⑤利益（または損失）の実現、⑥資金の返済および利益の配当という流れから構成される。このうち、①と⑥は、「財務活動」であり、②から⑤までは「事業活動」である。

資金を必要とする企業は、銀行などの第三者を介入させずに社債・株式・公債を発行して、必要な資金について証券市場を通じ直接貸し手から調達することが直接金融であり、企業や政府が必要な資金を、銀行などの金融機関からの借り入れて調達することが間接金融である。日本においては、個人金融資産に占める銀行などへの預貯金の割合が欧米諸国に比べて大きく、間接金融の比率が高いという特徴がある。しかし、金融ビッグバンや規制緩和の進展によって、企業の資金調達をはじめとして、金融システム

全体が間接金融から直接金融へシフトしてきている。

企業自体の規模にとらわれず、すべての企業において資金調達は企業維持のためには重要な活動である。当該活動は、適時性が担保され容易かつ円滑におこなわれる必要がある。そのため、企業の資産状況、経営成績などを明示した会計情報をディスクロズし、多くのステークホルダーに対して説明責任を負わなければならない。なかでも、投資家および潜在的投資家に向けた意思決定を円滑におこなわせるようにするために、会計情報は目的適合性および信頼性の基準を満たさなければならないという質的特性があるものにしなければならない。

また、投資家および潜在的投資家はドメスティックにとどまらず、グローバルに存在しているために、国際会計基準に則ったものでなければならない。さらに今後、国際財務報告基準に準拠しなければならない。

## 第2章 スポーツ組織の存在意義

### 1. 組織の目的

社団法人日本野球機構（略称：プロ野球，英文：Nippon Professional Baseball Organization）において、球団は企業の広告塔としての存在意

義があり、企業主導型のビジネスモデルとして、戦後の日本におけるプロスポーツを牽引してきた。また、企業スポーツ（実業団など）においても、社員の福利厚生、広告宣伝としてチーム組織が存在することでトップスポーツを支えてきた。

また、1993年に社団法人日本プロサッカーリーグ（略称：Jリーグ、英文：Japan Professional Football League）は、日本初のプロサッカーリーグを発足させ、日本サッカーを著しく成長させている。1998年には、念願のFIFAワールドカップに出場し、2010年のFIFAワールドカップ南アフリカ大会は記憶に新しい。

当該法人は理念を次のように明確に掲げている。①プロサッカーを通じて日本サッカーの水準の向上およびサッカーの普及を図ることにより、②豊かなスポーツ文化の振興および国民の心身の健全な発達に寄与するとともに、③国際社会における交流および親善に貢献する、としている。

さらに、1996年には「Jリーグ百年構想：スポーツで、もっと、幸せな国へ。」というスローガンを掲げて、地域におけるサッカーを核としたスポーツ文化の確立を目指す計画を示している。

構想には、次の3項目があげられている。

- ①あなたの町に、緑の芝生におおわれた広場やスポーツ施設をつくること
- ②サッカーに限らず、あなたがやりたい競技を楽しめるスポーツクラブをつくること
- ③「観る」「する」「参加する。スポーツを通して世代を超えた触れ合いの輪をひろげること

## 2. 組織の活動

スポーツ組織においても、組織の維持のためには一般企業と同様に「財務活動」および「事

業活動」を行わなければならない。多くのスポーツ組織は慈善事業ではなく、営利を目的として「儲け＝利益」を追求しなければ存続できない。つまり、収益が組織の運営および維持するための原資として必要なのである。

一般企業と違い、スポーツ組織は収益が多岐にわたっていることが多い。スポーツ組織は、トッププロとアマチュアなどの競技レベルの差により、活動内容に差異が生じる。なかでも、双方においては財務活動より事業活動で差異が生じてくる。その理由には、組織を取り巻くステークホルダー、とりわけ組織に収益をもたらす主体が異なるためである。

具体例として、プロサッカーチームの収益構成および顧客構成を取り上げてみる。2010年9月末現在において、日本国内の27都道府県に本拠地を置く37のプロサッカークラブが加盟しており、Jリーグ・ディビジョン1（J1）に18クラブ、Jリーグ・ディビジョン2（J2）に19クラブが所属している。その収益構成は、典型的に次の9つになる。

- ①チケット売上による入場料収入
- ②スポンサー収入
- ③グッズ販売収入
- ④ファンクラブ収入
- ⑤選手移籍金収入
- ⑥サッカースクール収入
- ⑦公式試合出場料としてのJリーグから分配金
- ⑧放映権料としてのJリーグからの分配金
- ⑨順位による賞金

さらに、Jリーグ会員の使命として、地域スポーツの発展に貢献しなければならないというものがある。そのために、各クラブは①ユース・ジュニアなどの下部組織を持つこと、あるいは②サッカー以外のスポーツ実施主体になることが求められており、事業活動は多岐にわたることがわかる。

次いで、顧客構成は次の9種類になる。

- ①入場者
- ②グッズ購入者
- ③ファンクラブ会員
- ④スクール会員
- ⑤放送局（Jリーグが一元管理）
- ⑥リーグ・スポンサー（Jリーグが一元管理）
- ⑦Jリーグ（賞金）
- ⑧チーム・スポンサー
- ⑨国内外の他チーム（選手移籍金に関連）

このように、収益構成が多いことと同様に、顧客構成も多いことがスポーツ組織の特徴である。

### 第3章 一般企業とスポーツ組織の比較

ここでは、一般企業とスポーツ組織の活動内容、収益構成などを比較して、特徴を明確にする。

#### 1. 特性の比較

一般企業は、通常「財またはサービス」を商品として販売し、対価として一般消費者から代価を受け取る。その際に、商品は仕入れるかもしくは製造をおこなう。仕入れまたは製造に必要な資金は、企業が内部留保した過年度の利益の蓄積分または、直接金融および間接金融などから調達した資金をもとにする。販売に関しては、掛取引などの信用販売、現金販売が主となる。ここでの特徴は、顧客は一般消費者が主となることである。

次いで、スポーツ組織であるが、多種多様である。一般消費者、スポンサーを主とした企業、放送局、リーグ統括法人、他のチームなどきわめて多岐にわたっている。さらに、特徴的なのは、事業規模が小さいということである。たとえば、Jリーグが公表している2010年1月期の浦和レッズの経営成績での営業収入は6,432百万

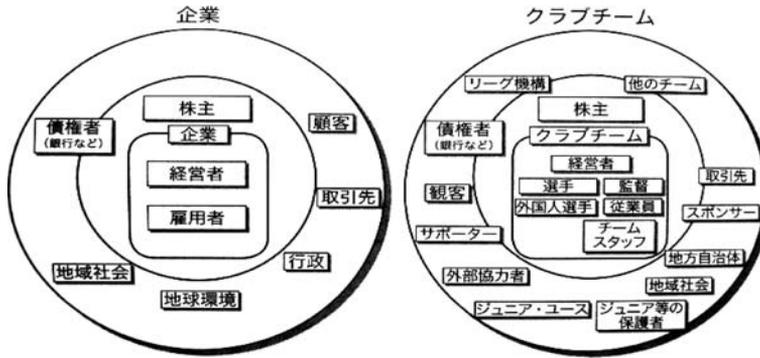
円であり、取引先ごとおよび収入項目ごとの収入規模は極めて小さいというのが特徴である。

#### 2. 共通の特性

一般企業とスポーツ組織の双方に共通する社会的責任があり、各々に利害関係者が存在する。つまり、企業および組織を取り巻く利害関係者に対して、自らの経営活動に関する報告をおこなわなければならない。経営の透明性を明確にすることで、企業および組織の存在を認知させる必要がある。通常、企業であれば会社法により会計情報の作成および開示が義務付けられている。スポーツ組織は形態が多様であるため明確な特性はないが、公益法人に属している場合には、会計情報の作成および開示は義務付けられる。

ここでの利害関係者とは、企業および組織と多様な関係を持っており、企業および組織の知識に基づいて経済的意思決定をするため、会計情報による財務報告によって提供される情報に潜在的な関心を持っている。財務報告の潜在的な利用者としては、「所有者、債権者、供給者、潜在的な投資家と債権者、従業員、経営者、取締役、顧客、財務アナリストとアドバイザー、ブローカー、アンダーライター、証券取引所、弁護士、エコノミスト、税務署、規制機関、立法機関、財務報道機関、労働組合、業界団体、企業調査人、教員と学生ならびに一般大衆」などがあげられる。企業および組織を取り巻く多くの利害関係者集団と企業および組織の関係は、直接的であるにしろ間接的であるにしろ、濃淡に差があるのが現実である。

スポーツ組織において、利害関係者は当該組織の外形にかかわらず存在する。さらに、特性としては、組織の規模によって利害関係者が増減することである。たとえば、地域で開催されるスポーツ大会では、ステークホルダーは非常に少ない。しかし、Jリーグであれば、既述し



(出典：武藤 [2008], 163頁)

図2 一般企業とスポーツ組織のステークホルダー

たように、収益構成が多岐にわたるため、取引相手の種別に比例してステークホルダーが増減することになる。したがって、スポーツ組織は事業活動と事業成果にかんして、各々のステークホルダーに説明責任を果たさなければならない。

#### 第4章 財務および会計概念の必要性

##### 1. 提供すべき財務情報

アメリカ財務会計基準審議会 (Financial Accounting Standards Board: 以下 FASB) は 1984年に財務会計基礎概念ステートメント第5号「企業財務諸表での認識と測定」(「SFAC 第5号」)を公表した。これが意味するものは次の諸点である。第1に、財務諸表は財務報告の中心に位置して外部利害関係者に財務情報を伝達する手段であること。第2に、一般目的外部財務報告では、財務諸表は会計データから作られた財政状態や財政状態での変化の状況を示す表であること。第3に、財務諸表では、企業の諸資源、諸資源に対する請求権、ならびに諸資源や請求権での変化をもたらす取引やその他の事象の影響の財務的表示がなされていること。第4には、財務諸表は同じ基礎データから作られ、相互に関連のある表の集まりであることの諸点である。

また、財務報告が提供すべき情報には次の3つをあげている。

- ①現在ならびに潜在的な投資家、債権者ならびにその他の利用者達が合理的な投資、信用供与ならびに同様な決定をするのに有用な情報。
- ②投資家、債権者ならびにその他の人々に関係する企業についての将来のネットのキャッシュ・イン・フローの金額、タイミング、不確実性を見積もるのを助けるような情報。
- ③企業の経済的諸資源、これらの諸資源に対する請求権とか、取引、事象や状況で資源とか資源に対する請求権を変えるような事柄についての情報。

スポーツ組織にかかわる投資家および潜在的投資家は、現状では直接的にスポーツ組織にかかわるとはいえない。スポーツ組織に間接的に資金を提供する企業または親企業の投資家および潜在的投資家、あるいはスポンサー企業の投資家および潜在的投資家としてかかわることになる。また、債権者とはスポーツ組織に用品などをはじめとして、施設使用料などに関して自治体などがあてはまる場合もある。

## 2. 財務情報の種類

1978年に「営利企業の財務報告の諸目的」として公表された SFAC 第1号では、財務諸表を含む財務報告が提供すべき情報の種類についてのガイダンスも与えており、次の4つの情報があるとしている。

- ①企業の経済的諸資源、諸債務ならびに所有者持分についての情報。
- ②企業の業績についての情報。
- ③企業がどのようにしてキャッシュを入手し支出したかとか、借入とか返済についてとか、所有者たちに対する現金配当とかその他の企業資源の配分を含む資本取引とか、企業の流動性ないしは支払能力に影響しうるその他の諸要因についての情報。
- ④企業の経営者が委託された企業資源の利用によって所有者に対するそのステューアードシップ責任をどのようにして果たしたかについての情報。

既述したように、一般企業においては会社法または金融商品取引法などにより会計情報の作成および開示が義務付けられている。また、会計情報を提供する財務諸表により構成される財務報告は、FASB 概念の強い影響を受けている。

## 3. スポーツ組織の現状

一方、スポーツ組織においては、必ずしも会計情報の作成および開示は義務付けられているとはいえない。Jリーグに加盟する各クラブは、あくまでも会員であり、会計情報の作成および開示は任意である。しかし、統括するJリーグ自体は社団法人であるため、公益法人として、事業活動をおこなうことが目的であるため、事業の成果は事業活動そのものであって、決算による会計情報の作成および開示においては、事業の成果を財務的側面から表現するという位置づけにとどまっている。

ではなぜJリーグは財務情報を開示するのか。理由は、「業務運営の透明性向上」のためである。さらに、透明性の向上は、Jリーグ自体が不特定多数を対象とする事業を実施しているため、当該「事業の実施」が手段ではなく目的そのものであるためである。つまり、公益的な活動とは、事業を拡大させていくことである。一方で、一般企業は株主あるいは潜在的株主に対して企業の情報を積極的に開示・提供して、マーケットからの資金提供を円滑にすることを目的としている。

## 4. ケーススタディ：Jリーグ

日本プロサッカーリーグは社団法人である。当然ながらJリーグは社団に義務付けられている会計情報の作成および開示を実施している。さらに革新的かつ先進的なのは、Jリーグを構成する各会員であるクラブ運営会社の会計情報を作成および開示していることである。Jリーグが一般的な公益法人と性質を異にするのは、事業活動を中心におこなっているのが、社団法人としてのJリーグではなく、社団を構成する会員であるJクラブということである。そうした理由を踏まえて、Jリーグは実施主体である社団法人はもとより、構成するJクラブの会計情報を作成・開示していることは、日本における他のスポーツ組織にはない特性である。

既述したように、Jリーグの理念には「地域スポーツの振興」があげられている。これによって、各都道府県に少なくとも1つのJクラブが存在することを目標としている。新たにJクラブを作りたいと考える自治体や企業において、会計情報を活用することで財務的に何をしなければならぬか検討する際に重要な資料となるだろう。つまり、Jクラブの会計情報の作成・開示は、Jリーグの理念の意図どおりに貢献しているといえる。

また、会員であるJクラブにおいても、会計

表1 Jクラブ収支内訳

＜収 入＞	
(1) 入場料収入	チケット販売
(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
＜支 出＞	
(1) 人件費	監督・コーチ・チームスタッフ・日本人選手・外国籍選手
(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 HP「クラブ経営状況」）

情報によって経営状況を公表することで、自らのクラブが抱えている課題を明確でき、具体的な施策を講じて経営の健全化を図ることが可能となる。したがって、Jリーグが各Jクラブに課している会計情報の作成・開示は、経営の透明化に寄与し、かつ、各Jクラブの自浄作用にも効果があるといえるだろう。

## 第5章 スポーツファイナンス&アカウンティングの定義づけ

### 1. スポーツマネジメントの領域

近年、日本においてスポーツマネジメントという枠組みで、活発な研究がおこなわれている。当該領域は多岐にわたり、①経営戦略、②人財育成、③HRM戦略、④財務・会計、⑤選手マネジメント、⑥マーケティング、⑦CRM戦略などに代表される。つまり、多くの高度かつ専門的な知識を基盤にして「スポーツマネジメント」が成り立っている。いわば、スポーツマネジメントが総論であれば、他の構成される知識は各論という形になっている。しかし、既述したように、スポーツ組織の経営活動においては、収入項目が多様多様であるため、他の一般的な

産業と比して著しい差異が生じている。

学問としては、各論はそれぞれが確立され、かつ普遍性および固有性がある。学習するものおよび研究対象とするものには、各々の学問としての知識を基盤にすることは不可欠であり、さらに、スポーツ組織において実践していくための応用力が求められる。

スポーツは、日本において教育および健康増進の一環として、学校教育のなかで発展してきた。しかし、今日ではトップスポーツ、アマチュアスポーツ、生涯スポーツなどのようにスポーツの実施主体が多岐にわたっており、活動の運営・管理は必須条件であるにもかかわらず、他の産業分野において各論の高度専門性を有した人材によってスポーツ組織がマネジメントされていることが多いという課題がある。

### 2. スポーツ組織での財務・会計

スポーツ組織における財務・会計は、他の産業に属する一般企業と特段に性質を異にする理論的要素は見当たらない。唯一、スポーツ組織が一般企業との間で差異がみられるのは、収益をもたらす構成要素が著しく多いことである。

今後、スポーツ組織において、新たにビジネスモデルが構築されて、収益構成要素が増大する可能性も秘めている。

財務・会計は元来、「必要な資金を予測・調達して運用する」、また「企業の経済活動を数値化して記録し報告する」ものである。当該報告主体は企業でありスポーツ組織にあたる。報告対象は、ステークホルダーであり、投資意思決定の判断を適切におこなわせるために、会計情報を開示する必要がある。一方、スポーツ組織においては、ステークホルダーの性質が異なってくる。当該組織への投資に関する意思決定の判断をおこなうという、会計情報の開示目的とは異なり、組織自体の存続に関しての親企業における意思決定のために情報が開示される。つまり、前者を「外部報告」とするならば、後者は「内部報告」とすることができる。外部報告に関しては、予め定まった形式に基づいて会計情報を作成して、定まった方法で開示しなければならない。内部報告では、定まった形式はなく、同様に定まった開示方法もない。

企業主導型の代表とされるプロ野球の各チームは、内部報告により親会社へ会計情報を開示すれば良いという現状がある。ステークホルダーは親会社であり、それ以外に情報を開示する必要はない。一方、既述したようにJクラブは、公益法人に属する会員としては必要がない会計情報の開示を、先進的に各々のクラブが開示している。

社会的な存在意義からみた場合に、スポーツ組織はビジネスとしてスポーツ競技を媒介として経済活動をおこなっている。当然ながら、組織の意図すること、つまり、①プロスポーツとして観客動員して事業を行っていくのか、②アマチュアとして社員の福利厚生または広告宣伝として活動していくのか、③メンバーシップとして運営されて健康増進あるいは余暇・娯楽として活動していくのかによっても会計情報の作

成および開示の方法が変わってくる。しかし、スポーツ組織がいずれの意図により活動をおこなったとしても、財務・会計の概念は必須であり、内部報告という会計情報の活用はしなければならない。そのためにも、財務・会計の知識は重要であり、スポーツ組織という特性を理解したうえで、財務・会計概念を活用できる人材育成は喫緊の課題である。スポーツマネジメントという領域において、財務・会計の概念はコアを占めることは明確であり、経営資源を効率的に活用し、各組織の経営戦略に則った経済活動を円滑におこなわなければならない。

## おわりに

1990年代以降のバブル崩壊後、多くの企業はリストラクチャリングの一環として、スポーツ組織の支援または所有から撤退もしくは休廃部を選択し、スポーツを支えることから退いていった。これ以降日本スポーツ界では、企業主導型のビジネスモデルの在り方が見直され始め、スポーツ組織において、運営および経営活動に関して「マネジメント」の必要性が認識され始めた。

しかし、スポーツ組織におけるマネジメントは、一般企業のマネジメントとは違い、経営資源への投資に見合っただけのリターンが約束されるという訳ではないため、学校および企業主導型ビジネスモデルに基盤を置くことで成長してきたという日本スポーツ界全体の在り方に関してもターンアラウンドが必要となっている。

本稿で取り上げたJリーグのモデルは、公益法人の会員である各Jクラブに、会計情報の作成と開示を求めている。これはスポーツ組織としては革新的であり、かつ先進的な取り組みである。全会員の会計情報が開示されているため、比較検証が可能で各Jクラブの課題の検証に役立つ。多くのステークホルダーによるさまざまな分析および検証が可能であり、Jクラブに

とって容易にアドバイスを受ける機会もある。

また、Jクラブの新規設立・参入に関しても、会計情報は検討する素材になる。これは、Jリーグの理念にもあるスポーツによる地域活性につながり、Jリーグが存在する意義を明瞭にすることができる。

スポーツ組織には、規模の違いによる多寡はあるがステークホルダーが存在する。スポーツをビジネスとして経済活動をする以上は、社会的責任としてスポーツ組織の経済活動を会計情報として、ステークホルダーに開示するというシステムの定着をおこなうことは、今後の日本におけるスポーツビジネスのさらなる発展に寄与すると考える。

### 参 考 文 献

- FASB [1978], SFAC No. 1, Objectives of Financial Reporting by Business Enterprises, November 1978., 邦訳：平松一夫・広瀬義州『FASB 財務会計の諸概念 改訂新版』中央経済社, 1994年, pp. 1-43.
- FASB [1984], SFAC No.5, Recognition and Measurement in Financial Statements of Business Enterprises, December 1984., 邦訳：平松一夫・広瀬義州『前掲訳書』, pp. 195-266.
- 広瀬一郎 [2009]『スポーツ・マネジメント理論と実務』東洋経済新報社, 2009年.
- 武藤泰明 [2008]『スポーツファイナンス』大修館書店, 2008年.
- 永田 靖 [2007a]「スポーツ・マネジメントにおける会計情報の視座—プロスポーツの収益拡大への成功要因—」『経済研究論集』広島経済大学 第30巻第1・2号, 2007年, pp. 99-119.
- 永田 靖 [2007b]「キャッシュ・フロー情報の意義—FASB 概念を中心として—」『会計』, 第172巻第1号, 2007年, pp. 54-68.
- 永田 靖 [2008]「企業価値創出のためのスポーツアカウンティングの必要性」『経済研究論集』広島経済大学 第31巻第2号, 2008年, pp. 37-49.
- 永田 靖 [2009]「スポンサードによる企業ブランド価値向上に関する一考察—スポーツ組織のブランド価値」『日本スポーツマネジメント学会第2回大会号』, 2009年, pp. 68-69.
- 永田 靖 [2010]「スポーツイベントにおけるビジネスモデルの特性—スポンサーバリューの創出—」『経済研究論集』広島経済大学 第33巻第2号, 2010年, pp. 41-50.
- 谷塚 哲 [2008]『地域スポーツクラブのマネジメント』カンゼン, 2008年.

2009年度（平成21年度）

クラブ名	J								
	山形	鹿島	浦和	大宮	千葉	柏	F東京	川崎F	横浜FM
決算期	2010年1月期	2010年1月期	2010年1月期	2010年1月期	2010年1月期	2010年3月期	2010年1月期	2010年1月期	2010年1月期
■経営成績									
営業収入	1,163	4,408	6,432	3,553	2,683	2,859	3,763	3,604	3,505
（広告料収入）	194	1,655	2,735	2,396	1,432	1,763	1,357	1,829	1,322
（入場料収入）	339	774	2,461	379	605	474	828	626	846
（Jリーグ配分金）	252	507	336	220	219	209	375	393	263
（その他）	378	1,472	900	558	427	413	1,203	756	1,074
営業費用	1,136	4,303	6,358	3,546	3,036	2,930	3,731	3,543	3,505
（事業費）	948	3,253	5,595	3,090	2,602	2,412	2,939	3,029	2,733
内 選手・チームスタッフ人件費（注）	569	1,913	2,464	1,954	1,552	1,580	1,768	1,951	1,165
（一般管理費）	188	1,050	763	456	434	518	792	514	772
営業利益	27	105	74	7	▲353	▲71	32	61	0
経常利益	27	111	68	6	▲359	▲55	22	11	0
当期純利益	27	32	6	0	▲638	▲55	20	6	▲36
■財政状態									
総資産	286	2,471	1,890	661	1,519	466	951	1,097	739
総負債	236	684	1,316	650	948	685	347	566	860
純資産（山形は正味財産）	49	1,787	574	11	572	▲219	604	531	▲121
資本金（山形は基本財産）	0	1,570	160	100	490	22	1,003	349	31
繰越利益剰余金	49	70	414	▲329	▲308	▲241	▲399	151	▲159

クラブ名	J								
	札幌	仙台	水戸	栃木	草津	東京V	横浜FC	湘南	甲府
決算期	2009年12月期	2010年1月期							
■経営成績									
営業収入	1,548	1,529	413	580	536	888	966	1,066	1,094
（広告料収入）	561	427	108	238	221	147	532	372	497
（入場料収入）	355	541	71	113	84	169	151	191	293
（Jリーグ配分金）	118	142	102	102	116	103	108	105	119
（その他）	514	419	132	128	115	469	175	398	185
営業費用	1,683	1,651	399	627	550	2,342	966	1,178	1,080
（事業費）	1,437	1,428	293	489	395	2,021	767	912	790
内 選手・チームスタッフ人件費（注）	699	711	163	247	182	1,044	330	618	498
（一般管理費）	246	223	106	138	155	321	199	266	290
営業利益	▲135	▲122	14	▲47	▲14	▲1,454	0	▲112	14
経常利益	▲25	▲95	14	▲48	▲13	▲1,457	1	▲112	2
当期純利益	▲42	▲98	6	▲49	▲13	1	0	▲115	0
■財政状態									
総資産	1,022	623	89	126	150	453	381	521	463
総負債	1,001	232	107	66	170	444	373	520	253
純資産	22	390	▲18	60	▲20	10	7	1	210
資本金	795	453	52	243	186	89	344	524	367
繰越利益剰余金	▲774	▲63	▲145	▲224	▲234	▲79	▲451	▲678	▲157

(注) 含まれる項目

・監督・コーチ及び他のチームスタッフ人件費（アカデミーを含む）

・選手人件費（報酬の他、支度金、移籍金償却費を含む）

※熊本の決算期間は2009年3月1日～2010年1月31日

Jクラブ個別情報開示資料

(単位：百万円)

1										
新潟	清水	磐田	名古屋	京都	G大阪	神戸	広島	大分	J1 総額	J1 平均
2009年12月期	2010年1月期	2010年3月期	2010年1月期	2009年12月期	2010年1月期	2009年12月期	2010年1月期	2010年1月期		
2,418	3,514	3,422	4,506	2,416	4,078	2,446	2,728	1,915	59,413	3,301
853	1,226	1,943	2,068	1,515	1,731	715	1,364	736	26,834	1,491
822	665	511	771	419	588	421	545	470	12,544	697
229	299	225	251	227	371	228	280	221	5,105	284
514	1,324	743	1,416	255	1,388	1,082	539	488	14,930	829
2,470	3,378	3,395	4,485	2,596	3,939	2,722	2,708	2,242	60,023	3,335
1,975	2,797	2,684	3,947	2,216	2,993	2,273	2,263	1,905	49,654	2,759
1,038	1,378	1,582	2,350	1,503	2,215	1,545	1,313	1,345	29,185	1,621
495	581	711	538	380	946	449	445	337	10,369	576
▲ 52	136	27	21	▲ 180	139	▲ 276	20	▲ 328	▲ 611	▲ 34
66	143	42	39	▲ 243	132	▲ 536	24	▲ 324	▲ 826	▲ 46
89	71	4	4	▲ 248	39	▲ 538	12	▲ 616	▲ 1,821	▲ 101

1,007	1,062	1,011	1,072	1,154	1,188	1,441	786	543	19,345	1,075
702	497	884	491	1,131	1,015	2,247	440	1,710	15,411	856
305	564	127	580	23	173	▲ 806	346	▲ 1,167	3,934	219
712	550	679	400	3,605	10	98	2,110	469	12,358	687
▲ 408	14	▲ 551	180	▲ 3,582	163	▲ 1,465	▲ 1,764	▲ 1,704	▲ 9,868	▲ 548

2												
富山	岐阜	C大阪	岡山	徳島	愛媛	福岡	鳥栖	熊本	J2 総額	J2 平均	J1・J2 総額	J1・J2 平均
2010年1月期	2010年1月期	2010年1月期	2010年1月期	2010年1月期	2009年12月期	2010年1月期	2010年2月期	2010年1月期				
610	420	2,241	639	759	503	1,006	676	616	16,090	894	75,503	2,097
342	115	1,252	230	436	165	424	278	309	6,654	370	33,488	930
79	71	278	138	30	61	201	174	75	3,075	171	15,619	434
103	104	122	103	102	118	103	110	115	1,995	111	7,100	197
86	129	589	168	191	159	278	114	117	4,366	243	19,296	536
586	464	2,319	614	771	502	1,119	755	613	18,219	1,012	78,242	2,173
442	327	1,650	398	554	352	872	560	466	14,153	786	63,807	1,772
168	156	1,085	191	342	203	479	313	226	7,655	425	36,840	1,023
144	137	669	216	217	150	247	195	147	4,066	226	14,435	401
24	▲ 45	▲ 78	25	▲ 12	1	▲ 113	▲ 79	3	▲ 2,130	▲ 118	▲ 2,741	▲ 76
24	▲ 56	▲ 81	21	28	2	▲ 108	▲ 66	4	▲ 1,965	▲ 109	▲ 2,791	▲ 78
13	▲ 56	▲ 84	21	21	1	▲ 109	0	3	▲ 500	▲ 28	▲ 2,321	▲ 64

185	122	622	261	517	245	463	233	108	6,584	366	25,929	720
46	255	455	187	106	32	409	176	211	5,043	280	20,453	568
139	▲ 133	167	74	411	212	54	58	▲ 103	1,541	86	5,475	152
97	111	315	76	409	209	125	455	150	4,999	278	17,357	482
14	▲ 354	▲ 148	▲ 16	2	4	▲ 267	▲ 702	▲ 253	▲ 4,527	▲ 251	▲ 14,395	▲ 400