

Jリーグクラブチームの強さと財務指標の関係

法政大学経営学部平田英明ゼミナール 4年 小櫃克介
3年 鎌田弘樹
3年 渡邊 純

〈目次〉

1.	はじめに	P2
2.	Jリーグに関する基本的事実	P3
2-1	Jリーグの基本概要	
2-2	Jリーグの財務	
2-3	Jリーグの規模観	
3.	Jリーグクラブの年間順位と財務指標の関係	P7
3-1	年間順位と財務諸表の関係	
3-1-1	分析方法	
3-1-2	分析結果	
3-2	所在地要因と財務諸表の項目	
4.	新チーム設立に必要な条件	P9
4-1	Jリーグチームの事例	
4-2	「良い」新チーム設立の必要条件	
5.	おわりに	P10
	図表一覧	P12
	参考文献一覧	P27

1. はじめに

2014年6月のブラジルワールドカップは、世界中で大きな盛り上がりを見せた。日本も例外ではないが、1次予選での敗退は、日本のサッカーレベルの向上の必要性を意識させることとなり、日本のサッカーの基盤であり、プロサッカーリーグであるJリーグの改革と成長も必要不可欠と考えられている¹。

Jリーグの成長には、健全な経営と競技レベルの向上が必要である。2012年からはクラブライセンス制度が設けられ、より一層経営の健全化が求められている。この制度のもとでは、3年連続で赤字になるとクラブライセンスが発行されなくなり、Jリーグに所属することが出来なくなる。このような経営の健全化は、コストを削減し、収入を増やす努力を促すものであるが、競技レベルの向上と密接な関係がある。すなわち、経営努力と実力の向上は車の両輪のような関係であり、その良好な相互関係が、Jリーグの改革と成長、ひいては日本サッカーのレベルの向上に必要不可欠と考えられる²。

日本におけるJリーグの各チームにおける経営自体についての先行研究は数多く存在する。しかし、そのほとんどが経営改善についてのみの分析であり、経営と競技レベルを関連づけて分析している先行研究はほとんど見られない。筆者の知る限りでは、内田(2008)、福原・原田(2013)である。内田(2008)では成績と人件費との相関分析を行っているが、その背景にある要因までは分析していない。福原・原田(2013)では、成績と財務諸表との関係を分析しているが、成績が財務諸表の各項目にどのような影響をもたらすかという分析である。それらはどれも競技レベルの向上に関しては触れられていない。

そこで、我々は各チームの経営がどのように成績に影響しているのかを分析する。またその要因として、各チームの経営に成績以外の要因が関係しているのかを考え、どのような特徴をもったチームが競技レベルの向上に繋がっているのかを分析する。そして最終的に新チームを設立する場合を仮定した議論を行う。

本稿の構成は以下の通りである。まず2章では、Jリーグの制度、財務状況などの概要を簡潔に説明する。その際、世界最高峰のサッカーのプロリーグであるイングランド・プレミアリーグと財務データやその他の項目について比較し、Jリーグが世界中のプロサッカーリーグの中ではどのような立ち位置にあるのかを説明する。

3章では、2009年～2013年の過去5年間の各チームの順位と財務諸表の関係をスピアマ

¹ 2014年7月11日 毎日新聞東京朝刊「記者の目：サッカー日本代表の再建」の一部に「まず国内でどんな選手を育てたいのか。海外の有力選手を増やしリーグ活性化を図るとともに海外に移る日本選手を引き留める対策も必要かもしれない。Jリーグでの切磋琢磨は、きっと代表の底上げと新戦力発掘につながる。」と記述されている。

² なお、予め断っておくが、本稿で注目するJリーグ内での順位自体は、他国と比べた日本のナショナルチームの実力の向上に直接は関係ない。しかし、財務面での経営改善と各チーム力の向上の相互的な取り組みが進むことは、Jリーグ自体のレベル向上に繋がり、ひいてはナショナルチームの実力の向上に繋がるという間接的な影響が考えられる。

ンの順位相関分析を用いて分析する。また、各チームの財務諸表の項目と地域性を表す指標の関係も示していく。

4章では、現在Jリーグに所属するチームのうち①過去5年間の平均順位が10位以内かつ②過去5年間の平均当期純利益がプラスのチームの経営の特徴を捉える。そして、新チームを設立するために必要な条件を議論する。

2. Jリーグに関する基本的事実

2-1 Jリーグの基本概要

Jリーグは1993年から開始された日本初のプロサッカーリーグである。2013年時点ではプロリーグのカテゴリはJ1（Jリーグ・ディビジョン1）、J2（Jリーグ・ディビジョン2）の2部構成である。J1には18チーム、J2には22チーム所属しており、J1の16～18位がJ2降格、J2の1、2位がJ1に自動昇格、3～6位がJ1昇格プレーオフを戦い、勝ち残ったチームが昇格する。また、J2の21、22位はJFLへの降格となる可能性がある。JFLとは日本フットボールリーグの略称で、Jリーグと地域リーグの間のカテゴリに位置しており、日本のアマチュア最高峰のリーグである。このJFLの年間上位2チームのうち、J2ライセンスを所持する準加盟クラブがあれば入れ替えが行われうる。例えば、JFLの年間上位2チームがともに準加盟クラブであれば、JFLの年間1位がJ2の22位と入れ替え、JFLの年間2位がJ2の21位と入れ替え戦を行い、勝利すれば入れ替えが行われる。JFLの年間上位2チームがともに非準加盟クラブであれば入れ替えは行われない。JFLの年間1位のみが準加盟クラブの場合、J2の22位と入れ替え、JFLの年間2位のみが準加盟クラブの場合、J2の22位と入れ替え戦が行い、勝利すれば入れ替えが行われる、という形式が2013年時点では採用されていた。

Jリーグの開催期間はどのカテゴリも基本的に3月上旬から12月上旬までで、各チームがホームとアウェーでそれぞれ17試合ずつを年間で戦い、合計34試合を終えた時点で1番勝ち点を稼いだチームが優勝を手にする、といった1シーズン制を採用している。ここまで記述してきたJリーグの開催方式は、それぞれのリーグでカテゴリ数やチーム数は違っていても、基本的に他国の主要サッカープロリーグの制度と同様のものである。だが、欧州主要リーグを中心に秋春制を採用しているのに対し、Jリーグは春秋制を採用している、というような大きな違いも存在している。

Jリーグの特徴として忘れてはならないのは地域密着型のチーム運営を志向している、ということである。各クラブはそれぞれの地元でホームタウン活動を行い、それを通じて地元の人々と交流を行うことで心を通わせ、ホームタウンの人々に愛されるようなクラブ作り、つまり地域社会と一体となったクラブ作りを行っている。活動の内容としては、ボランティア、サッカー教室、小学校や図書館訪問など、非常にバラエティに富んでおり、さらにこの活動を通じてサッカーというスポーツ、加えてJリーグを地域に振興させていく

ことが期待されているのである。これらのホームタウン活動は J リーグ規約にも活動を努めるよう記載されており、J リーグ全体で地域密着型の運営を目指していこうとしていることが窺われる。なお、次節より J リーグの個別クラブについて言及するときは、クラブ名の略称を基本的に用いるので、略称とクラブ名の対応関係については、図表 1 にまとめている。

2-2 J リーグの財務

J リーグは、公式 HP で各クラブの経営状況を示す J クラブ個別経営情報開示資料を 2005 年度から公開している。2005 年度の財務諸表では、全クラブの全ての項目のデータが開示されてはなかったが、翌年からは全ての科目が開示された。また、財務諸表の科目は 2010 年度から 2011 年度にかけて大きく変化した（図表 2）。

この変化の目的は、各チームはより詳細なデータの公開が次第に求められ、財務の透明化を通じて、チーム間のチーム経営に関する競争が促されているものと考えられる。具体的な変化の内訳をみると、各チームに共通する科目が細分化して、「見える」ように変化している。

まず、営業収入の科目が「営業収益」、営業収入の内訳の中の「その他」がその他収入へと名称を変えるとともに、新たな営業収益の内訳科目としてアカデミー関連収入が追加された³。また、2005 年度から 2010 年度には営業費用の内訳科目として存在していた科目の事業費、選手・チームスタッフ人件費、一般管理費の科目がそれぞれ細分化され、2011 年度からは営業費用の内訳科目にはチーム人件費、試合関連経費、トップチーム運営経費、アカデミー運営経費、女子チーム運営経費、販売費および一般管理費（販管費）が導入されている。さらに、営業外収益と営業外費用、特別利益と特別損失、当期純利益（損失）の内訳として、税引前当期利益、法人税および住民税の科目も新たに追加された。このように、財務諸表の科目数は 2005 年度の 12 個と比べると最新の 2013 の年度の科目数は 22 個にまで増加している。また、今回の論文では財務諸表のうち、損益総括の科目のみを使用する⁴。

初めに、損益総括から、2013 年度の J リーグの経営状態について確認していく。営業収益、営業費用の内訳科目を除いた損益総括の各科目をまとめた図表 3 を見ると、全体的に、J リーグのクラブは健全な経営を行っていることがわかる。まず、営業利益について見てみると、鳥栖が大きな赤字、新潟ら 3 クラブが中規模な赤字、仙台と湘南が小さな赤字を出しているものの、他のクラブはすべて黒字であり、J1 全体でも営業利益は黒字である。次に、経常利益について見てみると、鳥栖が大きな赤字、名古屋ら 3 クラブが中～小程度の

³ アカデミーとは、J リーグの各クラブが保有している下部組織チームのこと。各クラブが 1 種（18 歳以下）、2 種（15 歳以下）、4 種（12 歳以下）と違う年代の複数チームを保有している。

⁴ 貸借対照表の科目については割愛し、最新の財務諸表の損益総括に記載されている科目についての簡単な説明は図表 3 にまとめるとする。

赤字を出しているものの、他のクラブはすべて黒字であり、営業利益同様に、J1 全体では黒字である。最後に、当期純利益について見てみても、4クラブが赤字を出しているものの、J1 全体では大きな黒字を計上している。

次に、財務諸表の損益総括から、J リーグの営業収益、営業費用の特徴を挙げていくとする。まず、図表 4 の J1 各クラブの営業収益内訳について見ていく。J1 全クラブに共通している特徴としては、第 1 に、広告料収入が内訳の中で一番大きな割合を占めているという点が挙げられる。リーグを開催するにおいてなくてはならないスポンサーとの契約金などを含む広告料収入はどこのプロサッカーリーグにおいても各クラブにとって収入源の根幹であり、大企業とスポンサー契約を結んだり、スポンサー契約数を増やしたりしていくことは営業収益の増加を目指していくうえで重要と考えられる。実際、広告料収入が高額な名古屋はトヨタ、大宮はドコモ、というように日本有数の大企業と胸スポンサー契約をしている。第 2 に、J リーグ配分金がどのクラブもほとんど同額だという点である。この背景には、J リーグ配分金の中で多くの割合を放送権料が占めているということがある。J リーグは各クラブにそれぞれ均等に放送権料を分配しているため、上位チームであろうと下位チームであろうと貰える金額は基本的に大体同じになる。リーグ内のクラブごとに放送権料に格差が存在している欧州の主要プロサッカーリーグとは大きく異なる特徴といえる。他の特徴としては、営業収入が大きなチームほど、その他収入の割合が大きい。営業収入の増加を目指すには、その他収入に該当するグッズの売上を上昇させることも非常に重要な要素となっている。

次に、図表 5 の J1 各クラブの営業費用内訳によれば、J1 全クラブに共通している特徴としては、第 1 に、チーム人件費の比率が大きいという点が挙げられる。第 2 に、試合関連費はスタジアム収容人数や入場者数が多いクラブほど基本的に高くなる傾向にある⁵。両方の数が大きい浦和や F 東京は金額が高いのに対し、両方の数がともに小さい湘南、甲府は金額が小さい。

2-3 J リーグの規模観

まず、J リーグは世界的に見れば、プロサッカーリーグとして開始されてからまだ約 20 年しか経過していない「新興リーグ」であるということは忘れてはならない。そこで、世界中で最初（1888 年）にプロサッカーリーグが誕生したイングランドのプロサッカーリーグであり、世界中で約 10 億人以上に視聴されているプレミアリーグ（以下プレミア）と財務データやその他のデータに関して比較することで、J リーグがどのような規模のリーグであり、他の世界のプロリーグと比較してどのような立ち位置にあるのかを説明していく⁶。

⁵ 図表 8、図表 9 参照

⁶ プレミアリーグはイングランドのリーグであり、イングランド、ウェールズのチームが所属している。

なお、今回比較していくデータは、J1の2013年度と、プレミアリーグの2012-2013(2012.8~2013.5)年シーズンに関するものである。

まず、財務データの比較を行っていく⁷。第1に、営業収益についての比較である。今回、比較するに当たりJ1の営業収益とプレミアリーグの財務データのうちの売上高の科目とを比較する。両リーグの営業収益(売上高)を比較した図表6を見てみると、J1の営業収益の総額はプレミアリーグの売上高総額の約8分の1、1クラブ平均では約7分の1であり、J1で最大の営業収益を計上したチームの浦和の営業収益は、プレミアで最大の売上高を計上したチームであるマンチェスター・ユナイテッドの売上高の約10分の1にしか満たない。さらに、浦和の営業収益はプレミア全クラブ中で売上高の最低額を計上したウィガンの約3分の2である。これらのことから、J1はプレミアリーグとの間に収益基盤の莫大な格差が存在していることがわかる。

第2に、総賃金について比較した図表7を見てみると、J1の各クラブの賃金総額はプレミアの約11分の1で、J1で最大の総賃金を計上した柏は、プレミアで最大の総賃金を計上したマンチェスター・シティの約17分の1にしか満たない⁸。さらに、柏の総賃金はプレミア全クラブ中で最低総賃金を計上したウィガンの約10分の3でしかない。

続いて、総賃金が営業収益(売上高)に占める割合についての比較である。J1は全18チーム、プレミアもQPR(クイーンズ・パーク・レンジャーズ)を除く19チームが総賃金を営業収益(売上高)よりも低い金額に収めており、総賃金は営業収益の金額よりも低く収まるのが普通である。先程と同じように図表7を見ると、J1全クラブのチーム人件費が営業収益に占める割合の1クラブ平均はプレミアの約5分の3であり、J1で割合が一番大きい柏の割合はプレミアで一番大きいフラム(QPRは100%を超えているので除外)の約3分の2でしかなく、プレミア全クラブ中で柏よりも割合が小さいクラブは3つしかない。このように、チーム人件費の観点ではJ1は営業収益以上にプレミアとの間に規模の格差が存在しており、売上高が営業収益に占める割合もプレミアより規模が非常に小さい。

財務データに関する比較は以上として、次はその他のデータに関する比較を行っていく。今回、比較要素として用いるのは、各リーグのクラブのスタジアム収容人数と平均入場者数である。この2つの要素は、それぞれのリーグの規模観について語るうえで重要な要素といえるだろう。

まず、図表8を見ながらスタジアム収容人数の比較を行う。これを見ると、スタジアム収容人数に関しては差があまり存在していないことがわかる。J1の最大収容人数を誇る横浜FMの日産スタジアムと、プレミア最大の収容人数を誇るマンチェスター・ユナイテッドの本拠地オールド・トラッフォードとの間には4000人程度の差しか開いていない。

⁷プレミアの財務データは、全20クラブのそれぞれの金額を合計した値と、リーグ全体の金額として公表されている値とが一致していない。しかし、今回、あくまでプレミアのデータはJリーグの規模観を示すためだけに用いているので、この不一致が今回の分析に悪影響を与えることはないと思われる。

⁸賃金に関しては、J1はチーム人件費の科目、プレミアは総賃金の科目を用いた。

次に、図表9を見ながら平均入場者数の比較を行う。これを見ると、J1の1試合の平均入場者数はプレミアの約2分の1である。また、プレミアは1試合平均入場者数が4万人を超えるクラブが7つも存在するのに対し、J1では4万人を超えるクラブは1クラブも存在しない。これだけでも、J1とプレミアの間には入場者数に関して莫大な格差が存在していることは明らかであるが、平均スタジアム収容率についても比較を行う。収容率とはスタジアムの収容人数に対する入場者数の比率のことである。図表9を見ると、プレミアは1試合平均で収容率が約95%もあるのに対し、J1の1試合平均収容率は過半数を少し超えた程度でしかない。また、プレミアはスタジアム収容人数が大きいクラブも小さいクラブも全般的に収容率が非常に高いが、J1はスタジアム収容人数が小さいクラブの収容率が高い傾向にある一方で、スタジアム収容人数が大きいクラブはどこも収容率が低い傾向にあった。このように、J1はスタジアムの収容人数ではプレミアと大差がない一方で、入場者数と収容率についてはプレミアとの莫大な格差が存在する。

以上の比較からわかることは、Jリーグは世界の他の主要プロサッカーリーグに比べると、支出面においても収入面においても規模観が非常に小さい。アジアの中では上位に位置していても、世界的に見れば、まだまだ立ち位置は低く、改善の余地がまだある「新興リーグ」に過ぎない、ということである。世界に追いつくためには、特に収入面の増加につながる抜本的な改革が必要なのではないかと。

3. Jリーグクラブの年間順位と財務指標の関係

本章では、Jリーグの年間順位を強さの指標とにおいて、年間順位とJリーグ各クラブの財務諸表の間にどのような関係あるのかを示していく。

この分析では、2009年から2013年のJ1とJ2の年間順位を合わせたものを順位の指標として用いる⁹。また、Jリーグ各クラブの財務指標としては、営業費用に占める人件費の割合（人件費／営業費用）、営業収益、入場料収入、営業収入に占める人件費の割合（入場料収入／営業収入）、営業収入に占める人件費の割合（人件費／営業収入）、広告料収入、営業収入に占める広告料収入の割合（広告料収入／営業収入）、スタジアム稼働率の8項目を用いる。

3-1 年間順位と財務諸表の関係

3-1-1 分析方法

年間順位と財務諸表の項目の関係をみる方法として、スピアマンの順位相関係数を求めていく。スピアマンの順位相関係数とは、イギリスの心理学者チャールズ・スピアマンが

⁹ この年間順位を合わせたものとは、J1の年間順位はその時の順位を表し、J2の年間順位は、J2の年間順位にJ1のチーム数である18を加えたものとするものである

提唱した統計学において順位データから求められる相関の指標のことである。計算式は以下のものを用いる。

$$\rho = 1 - \frac{6\sum D^2}{N^3 - N}$$

ここで、 ρ =相関係数、 D =年間順位と財務諸表の項目の順位の差、 N =値のペアの数、である¹⁰。

3-1-2 分析結果

図表 10 はスピアマンの順位相関係数を示している。相関係数を見ていくと、年間順位と営業収入、年間順位と入場料収入、年間順位と広告料収入の3つの項目で特に高い正の相関が観察され、ほかについても概ね正の相関が確認される。

この結果は、順位が高いチームの試合には多くの観客が集まり、入場料収入が増え、観客が集まることでスタジアム稼働率も高まることを示している。また、多くの観客が集まるということは、企業スポンサーが付きやすいため年間順位と広告料収入の相関が高まる。年間順位と営業収入の相関も高く、収入力とそれに連動する費用とチームの強さに相関が見られる。

相関係数自体は、なんらの因果関係を示すわけでもなく、あくまで事後的に連動性、相関の高さが観察されるだけである。しかし、過去5年に亘って、このような関係が安定的に見いだされているということは、財務面での優位性と順位との間に、ポジティブな関係があり、財務的な改善が順位（チーム力）を高め、順位（チーム力）の高まりが財務を強化させる相乗効果があることを示している。

3-2 所在地要因と財務諸表の項目

2013年度の入場料収入はJリーグ全チームの営業収益の総合計の約21%、広告料収入は約47%とJリーグにおいて、収益の中で非常に高い割合を占めており、これらは各チームの収益の核となっている。入場料収入は集客効果の面から考えて、各チームの順位が大きく影響すると思われる¹¹。しかし、広告料収入に関しては一概に順位に影響されるものとは言い切れない。なぜなら、Jリーグは地域密着型のリーグを目指しており、各チームのスポンサーもほとんどがその地域にある企業であり、その地域経済の動向による影響を受け

¹⁰ スピアマンの順位相関係数を用いるのは、関係を検討する変数である年間順位が順序尺度であり、通常の相関分析では正確な値が出ないと考えたため、スピアマンの順位相関係数を用いている 岸（2012）参照

¹¹ 過去5年間のサガン鳥栖の年間順位と入場料収入の推移をみると、2009年は23位で1億7400万円、2010年は27位で1億5500万円、2011年は20位で1億6600万円、2012年は5位で4億9500万円、2013年は12位で5億8400万円となっており順位の上下に連動して入場料収入も増減していることがわかる。

ると考えられるからである。そこで地域要因と広告料収入の関係を考察してみたい。

図表 11 は 2009 年から 2013 年の各チームの広告料収入と 2011 年の各チームが所属する都道府県の財政力指数の系列を表した分布図である。ここで財政力指数を使用するのは、短期的な変動が反映されやすく、特に金融危機や震災の影響を受けている GDP に比べて、中期的に都道府県間の経済状態の差を比べやすいと考えられるからである。グループ 1 は財政力指数が高く、広告料収入も多いグループ。グループ 2 は財政力指数が低く、広告料収入も少ないグループ。グループ 3 は財政力指数が高いが、広告料収入は少ないグループである。図表 11、図表 12 を見るとグループ 3 に所属するチームは、いずれも東京都か神奈川県に本拠地を持つ東京ヴェルディ・町田ゼルビア・湘南ベルマーレ・横浜 FC の 4 チームのみである。東京都には 3 チーム、神奈川県には 4 チームが存在するし、プロ野球のチームなども多数存在するので、スポンサーの獲得が難しくなり、広告料収入が少なくなっていると推測される。

このことから、チーム数が明らかに多い場合を除いて、財政力指数が高い（≒経済状態の良い）都道府県に所属しているチームの方が広告料収入を多く得やすい傾向にあることがわかる。

同様に、入場料収入と財政力指数の関係についても分析したが、明確な相関関係は見られなかった（図表 13）。各チームが所属する都道府県の経済状態と集客には関係があまりなく、ほかの要因、例えば、チーム順位や各チーム独自の観客動員策、他娯楽の存在の有無などが決め手となっていると考えられる。

4. 新チーム設立に必要な条件

本章では、前章の分析結果を用いて、新チームを設立することを仮定しどのような条件でチームを設立すれば年間順位を高くでき、財務諸表を健全な状態にできるかを提案する。新チーム設立を提案する前に、現在 J リーグに所属するチームの中で、過去 5 年間の平均年間順位が高く、過去 5 年間の平均当期純利益がプラスであるチームを例にとり、良いチームがどのような状態であるかを確認する。「良い」チームとは、安定して順位が上位に位置し、安定した経営を行っているチームとする。

4-1 J リーグチームの事例

図表 14 は、過去 5 年間の平均順位上位 10 チームの財務諸表の項目である。図表 14 を見ると仙台、浦和、柏、川崎 F、清水、G 大阪、広島 の 7 チームが過去 5 年間の平均当期純利益がプラスで、経営状態が安定しているとわかる。入場料収入を見ると、浦和が最も高いことがわかる。浦和の過去 5 年間の 1 試合平均入場者数は 38359 人と先ほど挙げた 7 チームの中で最も多いので入場料収入も多くなっている（図表 15）。また、スタジアム稼働率を見ると、7 チーム全体を通じて高いことがわかる。これは、ホームスタジアム収容人数

は各チームによって大小異なるが、稼働率が高いということは観客が安定して観戦しに来ていると考えられる。よって、安定的に入場料収入を得られているということである。次に広告料収入を見ると、最も高いチームが浦和で、次に高いチームが柏である。3章の分析結果で広告料収入は都道府県の財政力指数と正の相関があり、上位チームの所属する都道府県の財政力指数を見ると、高いチームが多いのがわかる。

また、広島は3章の分析結果とは異なり、入場料収入と広告料収入が高くないにもかかわらず、平均年間順位が高いことがわかる。これは、財務指標以外の要因が順位を高くしていると考えられるが、今回の分析では財務諸表に焦点を当てているため、広島の有する財務に現れない付加価値について論ずることは今後の課題とする。

4-2 「良い」新チーム設立の必要条件

3章の分析結果と前節の事例から新チームを設立するためにはどのような条件が良いかを提案する。まず、どこの都道府県に設立するかについて提案する。3章の分析結果より、チームが所属する都道府県の財政力指数が高い地域に設立することで広告料収入を安定的に得られると考える。また、その都道府県にJ1・J2に所属しているチームが少ない地域が良いと考える。これは、すでにJリーグに所属しているチームがいると、スポンサーを獲得しにくいと考えるからである。以上のことを踏まえて、新チームの設立地として三重県、滋賀県、愛知県を提案する。図表16を見ると三重県と滋賀県はJ1・J2に所属しているチームがない都道府県の中で財政力指数が高い地域である。これはスポンサー獲得において非常に有利な条件である。愛知県はすでにJ1に名古屋グランパスというチームが存在し、プロ野球チームも存在する。しかし財政力指数が全都道府県で2番目に高く、既存のチームの問題を差し引いてもスポンサー獲得に大きな余地が残されていると考えられる。

経営面では、安定した営業収入が必要である。収入面を安定させるためには、広告料収入と入場料収入が安定して得られることが大切である。広告料収入では、スポンサーを獲得しやすい都道府県に新チームを設立することで、安定して広告料収入を得られる。入場料収入では、入場者数とスタジアム稼働率を増やすことで、安定した入場料収入につながると考える。費用面では、収入よりもコストを抑えて、当期純利益が赤字にならないようにすることが大切である。

5. おわりに

本稿では、Jリーグの過去5年間の年間順位と財務指標を用いて分析を行い、強さと財務指標の関係をみてきた。結果として、年間順位と営業収入、入場料収入、広告料収入の3つの項目に高い正の相関があることが分かった。また、地域性を表す財政力指数を用いて、順位と相関の高い項目との相関を分析した結果、広告料収入との相関が高かった。

新チーム設立の提案では、設立地として財政力指数が高かった三重県、滋賀県、愛知県

を提案した。経営面では年間順位と収入面との相関が高かったことから、安定した収入を得られるような経営を提案した。

本稿では、強さとの関係を財務指標だけを使って分析したが、今回扱うことができなかった、各チームの1試合平均シュート数や1試合平均走行距離など試合に直接関係するデータを集められれば、より詳しく分析できたと考える。また、J3やJFLのチームのことは考えず、J1とJ2の財務諸表だけを用いたため、Jリーグ全体のことについて分析できていなかったと考える。これらの問題点については、今後の課題とする。

〈図表一覧〉

図表1 Jリーグのチームの略称について

略称	クラブ名	略称	クラブ名
札幌	コンサドーレ札幌	松本	松本山雅 FC
仙台	ベガルタ仙台	清水	清水エスパルス
山形	モンテディオ山形	磐田	ジュビロ磐田
鹿島	鹿島アントラーズ	名古屋	名古屋グランパス
水戸	水戸ホーリーホック	岐阜	FC 岐阜
群馬	ザスパクサツ群馬	京都	京都サンガ FC
栃木	栃木 SC	G 大阪	ガンバ大阪
浦和	浦和レッドダイヤモンズ	C 大阪	セレッソ大阪
大宮	大宮アルディージャ	神戸	ヴィッセル神戸
柏	柏レイソル	広島	サンフレッチェ広島
千葉	ジェフユナイテッド千葉	鳥取	ガイナレ鳥取
F 東京	FC 東京	岡山	ファジアーノ岡山
東京 V	東京ヴェルディ	徳島	徳島ヴォルティス
町田	FC 町田ゼルビア	愛媛	愛媛 FC
川崎 F	川崎フロンターレ	福岡	アビスパ福岡
横浜 FM	横浜 F マリノス	北九州	ギラヴァンツ北九州
湘南	湘南ベルマーレ	鳥栖	サガン鳥栖
横浜 FC	横浜 FC	長崎	V・ファーレン長崎
甲府	ヴァンフォーレ甲府	大分	大分トリニータ
富山	カタレ富山	熊本	ロアッソ熊本
新潟	アルビレックス新潟		

(出典) Jリーグ公式 HP クラブ・選手のページより筆者作成

図表2 財務諸表の科目の概要

科目名	記載年	概要
営業収益(営業収入)	2005～	各クラブの一年間の収入合計。Jリーグの場合、広告料収入、入場料収入、Jリーグ配分金が大きな割合を占める。
広告料収入	2005～	ユニフォーム・看板スポンサーとの契約金など
入場料収入	2005～	各チームの公式戦のチケット代収入の合計金額
Jリーグ配分金	2005～	賞金、商品化権料、放送権料、公式試合出場料 放送権料、公式試合出場料が大きな割合を占めている

アカデミー関連収入	2011～	ユースチーム、サッカースクール、アカデミーの会費などアカデミー(育成・普及)事業を、クラブの運営法人と直接関係のある NPO 法人や一般社団法人に移管している場合には、数値として計上されないことがある
その他収入(その他)	2005～	グッズ販売金など
営業費用	2005～	各クラブが一年間に使用した費用合計
チーム人件費	2011～	トップチームの監督、選手、スタッフら全員に支払われた年俸の合計
試合関連経費	2011～	スタジアム使用料、警備費、運営設営費
トップチーム運営経費	2011～	トップチームの移動関連費、施設管理費、寮関連費、代理人手数料など
アカデミー運営経費	2011～	移動関連費、施設関連費など アカデミー(育成・普及)事業を、クラブの運営法人と直接関係のある NPO 法人や一般社団法人に移管している場合には、数値として計上されないことがある。
女子チーム運営経費	2011～	女子チームを所持するチームのみ計上、トップチームの移動関連費、施設管理費、寮関連費、代理人手数料など
販売費および一般管理費	2011～	販売費は営業部員の給料や広告宣伝費など、営業活動に関係の深い経費のことで、一般管理費は J リーグ年会費、広報費、福利厚生費、役員報酬実払分、社員給与実払分など
営業利益	2005～	営業収益から営業費用を引いた値
営業外収益	2011～	自治体からの出資金など
営業外費用	2011～	支払利息返済金など
経常利益	2005～	営業利益に、営業外収益から営業外費用を引いた金額を足し合わせた値
特別利益	2011～	親会社からの出資金など
特別損失	2011～	何らかの特別な要因で発生した損失
税別前当期利益(損失)	2011～	経常利益(損失)に特別利益から特別損失を引いた金額を足し合わせた値
法人税および住民税	2011～	税引前当期利益から差し引かれる税金
当期純利益(損失)	2005～	税引前当期利益(損失)から法人税および住民税を引いた値

(出典) 浦和レッドダイヤモンズ公式サイトの情報などより筆者作成

図表3 J1クラブの損益総括（単位：100万円）

クラブ	営業収益	営業費用	営業利益 (▲損失)	営業外収益	営業外費用	経常利益	特別利益	特別損失	税引前当期利益 (▲損失)	法人税および住民税	当期純利益 (▲損失)
仙台	2,429	2,431	▲2	30	1	27	0	0	27	18	9
鹿島	4,122	1,081	41	47	2	86	0	0	86	8	78
浦和	5,786	5,633	153	12	3	161	0	0	161	69	92
大宮	3,228	3,226	2	9	10	1	0	0	1	1	0
柏	3,412	3,380	32	16	35	13	0	0	13	10	3
F 東京	3,545	3,482	63	29	3	89	0	0	89	22	67
川崎 F	3,214	3,170	44	2	0	46	0	0	46	25	21
横浜 FM	4,315	4,306	9	3	12	0	1000	0	1000	0	1000
湘南	1191	1211	▲20	12	3	▲11	0	0	▲11	0	▲11
甲府	1,481	1,460	21	9	6	24	7	20	11	8	3
新潟	2,548	2,636	▲88	148	9	51	0	0	51	22	29
清水	3,084	3,140	▲56	19	2	▲39	0	0	▲39	1	▲40
磐田	3,298	3,233	65	23	5	83	0	1	82	37	45
名古屋	4,226	4,304	▲78	24	4	▲58	0	0	▲58	20	▲78
C 大阪	3,213	3,201	12	0	4	8	0	0	8	2	6
広島	3,198	3,072	126	26	5	147	0	0	147	17	130
鳥栖	1,704	2,039	▲335	38	0	▲297	0	0	▲297	2	▲229
大分	1,406	1,191	215	13	6	222	0	1	221	0	221
合計	55,400	55,196	204	460	110	553	1,007	22	1,538	262	1,276
平均	3,078	3,066	11	26	6	31	56	1	85	15	71

(出典) Jリーグ公式 HP の 2013 年度の J クラブ個別経営情報開示資料より筆者作成

図表4 J1クラブの2013年度営業収益内訳（単位：100万円）

クラブ	営業収益	広告料収入	入場料収入	Jリーグ 配分金	アカデミー 関連収入	その他収入
仙台	2,429	901	757	225	88	458
鹿島	4,122	1,864	748	235	269	1,006
浦和	5,786	2,319	2,132	258	15	1,062
大宮	3,228	2,296	341	214	142	235
柏	3,412	1,947	646	204	71	544
F東京	3,545	1,422	788	206	422	707
川崎F	3,214	1,702	540	218	164	590
横浜FM	4,315	1,513	1069	228	455	1,048
湘南	1,191	387	263	191	0	350
甲府	1,481	683	403	208	36	151
新潟	2,548	963	674	215	143	553
清水	3,084	1,219	523	225	319	798
磐田	3,298	1,645	446	206	249	752
名古屋	4,226	2,457	736	221	258	555
C大阪	3,213	1,499	954	220	0	540
広島	3,198	1,373	541	232	99	953
鳥栖	1,704	632	548	234	74	216
大分	1,406	680	370	202	48	106

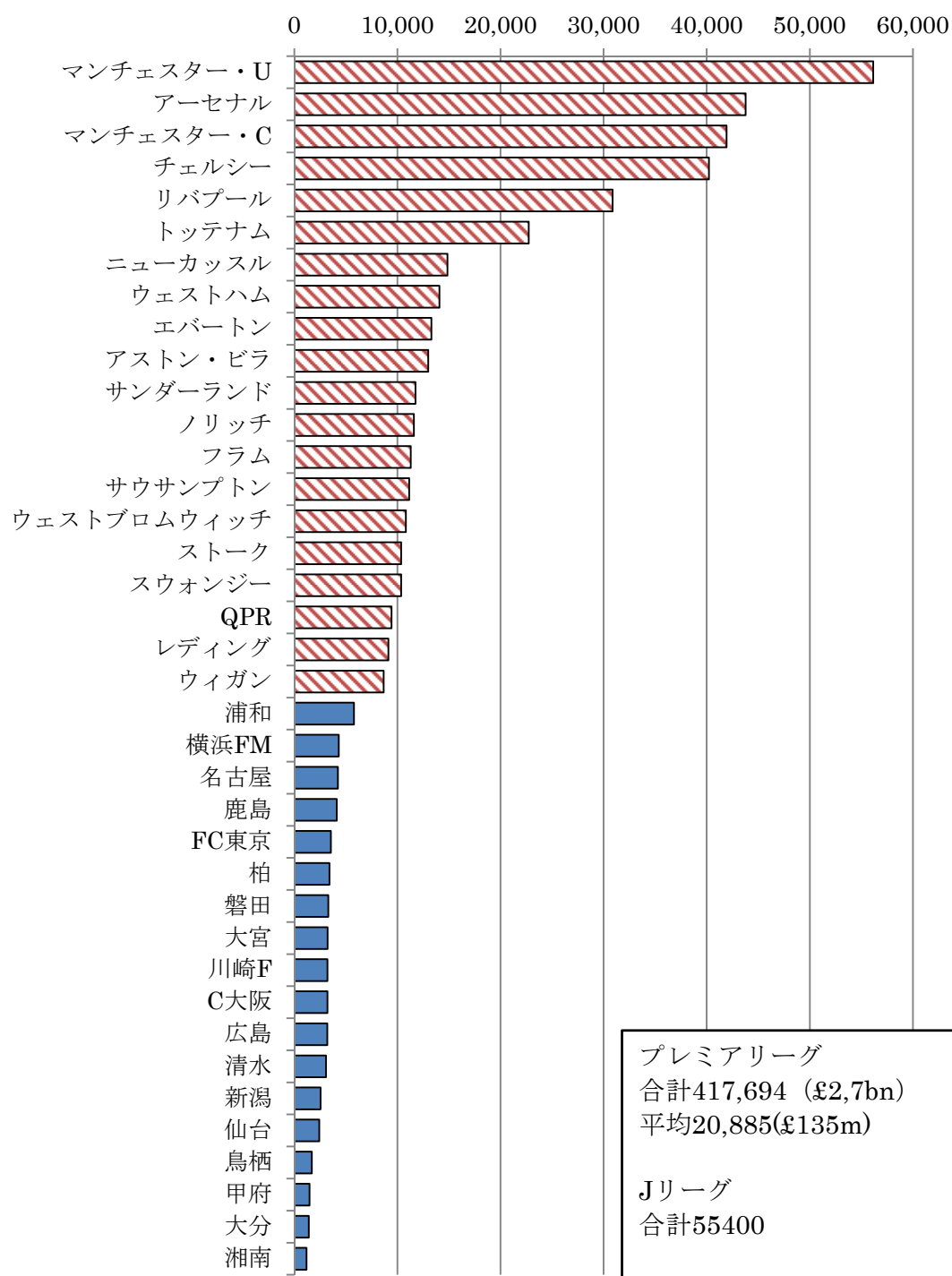
（出典）Jリーグ公式HPの2013年度のJクラブ個別経営情報開示資料より筆者作成

図表5 J1クラブの2013年度営業費用内訳(単位：100万円)

クラブ	営業費用	チーム人件費	試合関連経費	トップチーム 運営経費	アカデミー 運営経費	女子チーム 運営経費	販売費および 一般管理費
仙台	2,431	1,169	144	189	68	56	805
鹿島	4,081	1,701	384	310	166	0	1,520
浦和	5,633	2,016	497	434	102	62	2,522
大宮	3,226	1,606	226	472	68	0	854
柏	3,380	2,118	198	266	40	0	758
F 東京	3,482	1,637	373	284	255	0	933
川崎 F	3,170	1,557	174	262	75	0	1,102
横浜 FM	4,306	1,701	341	443	314	0	1,506
湘南	1,211	530	82	98	0	0	501
甲府	1,460	707	101	172	21	0	459
新潟	2,636	1,077	283	277	128	39	832
清水	3,140	1,251	208	228	197	0	1,256
磐田	3,233	1,369	328	253	182	0	1,101
名古屋	4,304	2,348	283	448	191	0	1,034
C 大阪	3,201	1,212	464	652	0	0	873
広島	3,072	1,449	263	279	126	0	954
鳥栖	2,039	1,012	273	129	23	0	602
大分	1,191	556	75	144	70	2	344

(出典) Jリーグ公式 HP の 2013 年度の J クラブ個別経営情報開示資料より筆者作成

図表6 営業収益（売上高）の比較（単位：100万円）



(注) 円ポンドレートは2013年5月期の1£=¥154.7016を使用する。また、m=million、bn=billionを指し、他の図表においてもこの円ポンドレートを使用して円に換算する。

(出典) Jリーグ公式HPJクラブ個別経営情報開示資料
 Football Premier League finances より筆者作成

図表7 総賃金・営業収益(売上高)に対して総賃金の占める割合の比較(単位:100万円)

プレミアリーグ			Jリーグ		
クラブ	総賃金	割合	クラブ	総賃金	割合
アーセナル	23,824(£154m)	54%	仙台	1,169	48.10%
アストン・ビラ	11,139(£72m)	85.7%	鹿島	1,701	41.30%
チェルシー	27,692(£179m)	69%	浦和	2,016	34.80%
エバートン	9,746(£63m)	73%	大宮	1,606	49.80%
フラム	10,365(£67m)	92%	柏	2,118	62.10%
リバプール	20,421(£132m)	64%	F東京	1,637	46.20%
マンチェスター・C	36,045(£233m)	86%	川崎F	1,557	48.40%
マンチェスター・U	28,001(£181m)	50%	横浜FM	1,701	39.40%
ニューカッスル	9,591(£62m)	65%	湘南	530	44.50%
ノリッチ	7,890(£51m)	68%	甲府	707	47.70%
QPR	12,067(£78m)	128%	新潟	1,077	42.30%
レディング	7,116(£46m)	78%	清水	1,251	40.60%
サウサンプトン	7,271(£47m)	65%	磐田	1,369	41.50%
ストーク	9,282(£60m)	90%	名古屋	2,348	55.60%
サンダーランド	8,973(£58m)	76%	C大阪	1,212	37.70%
スウォンジー	7,580(£49m)	73%	広島	1,449	45.30%
トッテナム	14,851(£96m)	65%	鳥栖	1,012	59.40%
ウェストブロムウ イッチ	8,354(£54m)	77%	大分	556	39.50%
ウェストハム	8,663(£56m)	62%			
ウィガン	6,807(£44m)	79%			
合計	278,463(£1.8bn)		合計	25,017	
平均	13,923(£90m)	75%	平均	1,390	45.20%

(出典) Jリーグ公式HPの2013年度のJクラブ個別経営情報開示資料、
Football Premier League finances より筆者作成

図表8 スタジアム収容人数の比較（単位：人）

プレミアリーグ		Jリーグ	
クラブ	収容人数	クラブ	収容人数
アーセナル	60,432	仙台	19,694
アストン・ビラ	42,584	鹿島	40,728
チェルシー	42,055	浦和	63,700
エバートン	40,170	大宮	15,600
フラム	26,000	柏	15,349
リバプール	45,000	F 東京	49,970
マンチェスター・C	48,000	川崎 F	20,693
マンチェスター・U	76,212	横浜 FM	72,327
ニューカッスル	52,387	湘南	15,100
ノリッチ	26,034	甲府	17,000
QPR	19,148	新潟	42,300
レディング	24,045	清水	20,281
サウサンプトン	32,689	磐田	15,165
ストーク	28,383	名古屋	40,000
サンダーランド	49,000	C 大阪	47,000
スウォンジー	20,532	広島	50,000
トッテナム	36,214	鳥栖	24,490
ウェストブロムウィッチ	28,003	大分	40,000
ウェストハム	35,303		
ウィガン	25,000		
1クラブ平均	37,860	1クラブ平均	33,855

(注) 2つのスタジアムを本拠地としている横浜 FM、名古屋、C 大阪の場合、収容人数の大きいスタジアムの収容人数を表に記入している。

(出典) Jリーグ公式サイト「スタジアム」のページ、
プレミアリーグ各チーム公式サイトから筆者作成

図表9 平均入場者数・平均スタジアム収容率の比較

プレミアリーグ			Jリーグ		
クラブ (スタジアム収容人数の 順位)	人数 (人)	収容率	クラブ (スタジアム収容人数の 順位)	人数 (人)	収容率
アーセナル (2位)	60,079	99.42%	仙台 (13位)	14,866	69.38%
アストン・ビラ (7位)	35,060	82.33%	鹿島 (7位)	16,419	40.31%
チェルシー (8位)	41,462	98.59%	浦和 (2位)	37,100	58.24%
エバートン (9位)	36,356	90.51%	大宮 (15位)	11,138	71.45%
フラム (16位)	25,394	97.67%	柏 (16位)	12,553	63%
リバプール (6位)	44,749	99.44%	F東京 (4位)	25,072	49.43%
マンチェスター・C (5位)	46,974	97.86%	川崎F (11位)	16,644	73.43%
マンチェスター・U (1位)	75,530	99.11%	横浜FM (1位)	27,496	44.14%
ニューカッスル (3位)	50,517	96.43%	湘南 (18位)	9,911	65.64%
ノリッチ (15位)	26,672	102.50%	甲府 (14位)	12,614	65.73%
QPR (20位)	17,779	92.85%	新潟 (6位)	26,112	61.73%
レディング (18位)	23,862	99.24%	清水 (12位)	14,137	64.02%
サウサンプトン (12位)	30,874	94.48%	磐田 (17位)	10,895	63.10%
ストーク (13位)	26,722	94.15%	名古屋 (8位)	16,135	50.80%
サンダーランド (4位)	40,544	82.74%	C大阪 (5位)	18,819	57.08%
スウォンジー (19位)	20,370	99.21%	広島 (3位)	16,209	32.42%
トッテナム (10位)	36,030	99.49%	鳥栖 (10位)	12,026	49.11%
ウェストブロムウィッチ (14位)	25,360	90.56%	大分 (8位)	11,915	29.79%
ウェストハム (11位)	34,720	98.35%			
ウィガン (17位)	19,359	77.44%			
全クラブ合計	718,413		全クラブ合計	310,062	
全クラブ平均	35,921	94.88%	全クラブ平均	17,226	56.04%

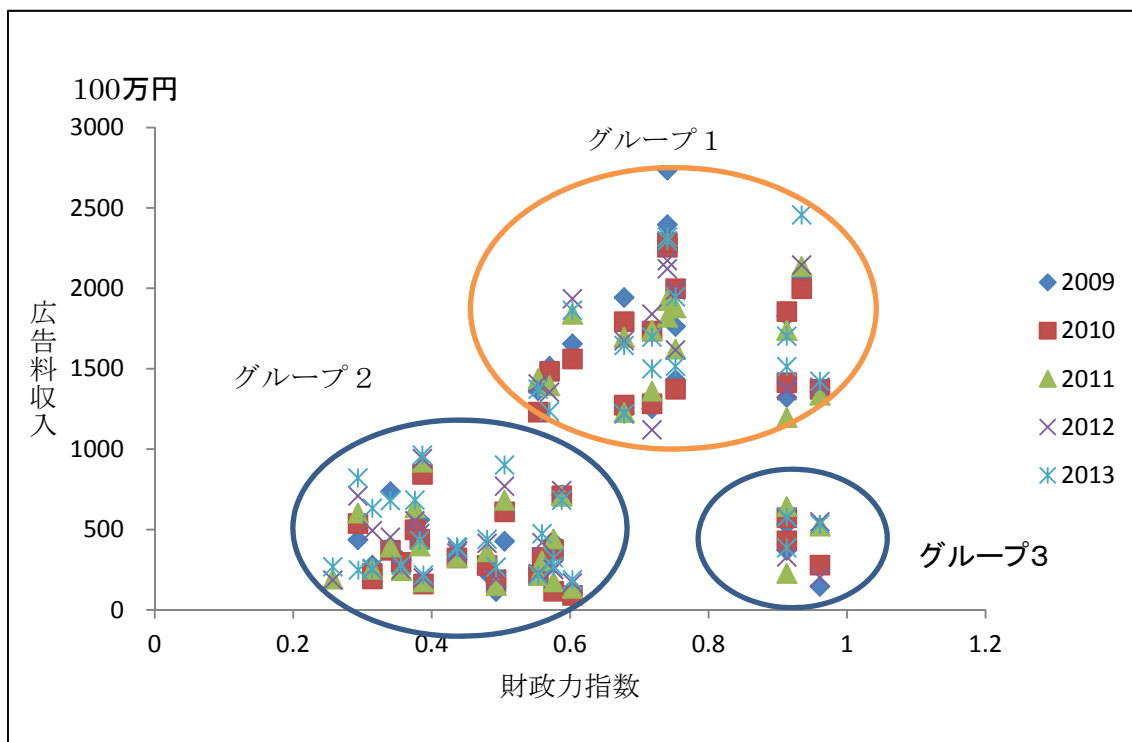
(出典) Jリーグ公式サイトでの年度別入場者数推移(1993~2013)、World football netのPremier League 2012/2013 » Attendance » Home matches より筆者作成

図表 10 年間順位と財務諸表項目の相関係数

	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年	平均
年間順位と 人件費/営業費用	0.53	0.48	0.39	0.42	0.39	0.44
年間順位と 営業収入	0.90	0.87	0.86	0.88	0.91	0.88
年間順位と 入場料収入	0.89	0.82	0.84	0.93	0.92	0.88
年間順位と 入場料収入/営業収入	0.26	0.21	0.33	0.50	0.47	0.35
年間順位と 人件費/営業収入	0.44	0.44	0.42	0.25	0.35	0.38
年間順位と 広告料収入	0.76	0.78	0.79	0.82	0.81	0.79
年間順位と 広告料収入/営業収入	0.08	0.21	0.20	0.05	0.01	0.11
年間順位と スタジアム稼働率	0.68	0.64	0.62	0.71	0.67	0.66

(出典) Jリーグ公式 HP 「Jクラブ個別経営情報開示資料」
Jリーグ公式 HP 「2009年～2013年年間順位」より筆者作成

図表 11 2011 年度都道府県別財政力指数とクラブチーム別広告料収入分布図



(出典) Jリーグ公式 HP Jクラブ個別経営情報開示資料
 総務省 地方財政状況調査より筆者作成

図表 12 2009 年～2013 年広告料収入と 2011 年度都道府県別財政力指数

チーム	都道府県	広告料収入 (100 万円)					財政力指数
		2009 年	2010 年	2011 年	2012 年	2013 年	2011 年
札幌	北海道	561	440	399	475	432	0.38
仙台	宮城	427	611	682	770	901	0.51
山形	山形	194	228	258	253	258	0.31
鹿島	茨城	1655	1561	1839	1935	1864	0.60
水戸	茨城	108	91	135	169	189	0.60
群馬	群馬	221	216	213	226	217	0.55
栃木	栃木	238	327	306	418	474	0.56
浦和	埼玉	2735	2256	1821	2121	2319	0.74
大宮	埼玉	2396	2286	1924	2172	2296	0.74
柏	千葉	1763	1998	1878	1989	1947	0.75
千葉	千葉	1432	1373	1622	1617	1515	0.75
F 東京	東京	1357	1372	1336	1385	1422	0.96
東京 V	東京	147	279	522	548	534	0.96
町田	東京				202		0.96
川崎 F	神奈川	1829	1856	1738	1373	1702	0.91
横浜 F M	神奈川	1322	1414	1197	1364	1513	0.91
湘南	神奈川	372	430	227	330	387	0.91
横浜 FC	神奈川	532	574	643	576	579	0.91
甲府	山梨	497	499	635	554	683	0.38
新潟	新潟	853	843	919	941	963	0.39
富山	富山	342	324	327	354	393	0.44
松本	長野				368	386	0.44
清水	静岡	1226	1274	1228	1223	1219	0.68
磐田	静岡	1943	1793	1695	1674	1645	0.68
名古屋	愛知	2068	1998	2136	2145	2457	0.93
岐阜	岐阜	115	188	153	193	266	0.49
京都	京都	1515	1484	1395	1354	1235	0.57
G 大阪	大阪	1731	1734	1739	1840	1696	0.72
C 大阪	大阪	1252	1282	1361	1120	1499	0.72
神戸	兵庫	715	710	708	742	682	0.59
広島	広島	1364	1231	1439	1406	1373	0.55
鳥取	鳥取			193	186	268	0.26

岡山	岡山	230	277	362	415	439	0.48
徳島	徳島	436	538	603	709	821	0.29
愛媛	愛媛	165	162	175	199	217	0.39
福岡	福岡	424	377	441	252	324	0.58
北九州	福岡		117	176	252	272	0.58
鳥栖	佐賀	278	194	253	493	632	0.31
長崎	長崎					248	0.29
大分	大分	736	372	392	452	680	0.34
熊本	熊本	309	296	244	252	278	0.36

(出典) Jリーグ公式 HP Jクラブ個別経営情報開示資料
総務省 地方財政状況調査より筆者作成

図表 13 都道府県別財政力指数と広告料収入・入場料収入の相関係数

	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年
広告料収入	0.50	0.56	0.57	0.47	0.57
入場料収入	0.32	0.35	0.35	0.31	0.38

(出典) Jリーグ公式 HP Jクラブ個別経営情報開示資料
総務省 地方財政状況調査より筆者作成

図表 14 5年間の平均順位と財務指標平均

	仙台	鹿島	浦和	柏	川崎 F
平均順位	10.4	5.4	8	10.4	5.8
平均営業収入	2079.8	4276.2	5715.6	3203.6	3341.2
平均広告料収入	678.2	1770.8	2250.4	1915	1699.6
平均入場料収入	708.2	748.6	2149.6	496.6	576.2
平均営業費用	2050.8	4289.8	5676.2	3185.2	3284.6
平均チーム人件費	962.4	1914.4	2111.6	1829.8	1653.2
平均当期純利益	38.8	▲32.8	10	30	21.8
	横浜 FM	清水	名古屋	G 大阪	広島
平均順位	5.8	8.2	6	8.8	4
平均営業収入	3713	3330.2	4204.8	3462.4	2876.6
平均広告料収入	1362	1234	2160.8	1748	1362.6
平均入場料収入	885	615.4	800	546.4	531
平均営業費用	3981.6	3320	4301	3451	2850.6
平均チーム人件費	1456.4	1356.8	2201.4	1838.2	1374
平均当期純利益	▲118.2	0.6	▲111.6	7.6	18.6

(出典) Jリーグ公式 HP Jクラブ個別経営情報開示資料より筆者作成

図表 15 「良い」チームのホームスタジアム収容人数、入場者数、スタジアム稼働率

チーム名	仙台	浦和	柏	川崎 F
ホームスタジアム収容人数【人】	19694	63700	15349	20693
1 試合平均入場者数【人】	15481	38359	11614.8	17840
総入場者数【人】	286486.4	652101.8	199076.2	303278.2
スタジアム稼働率 (入場者数/スタジアム稼働率)	0.79	0.60	0.76	0.86
チーム名	清水	G 大阪	広島	Jリーグ平均
ホームスタジアム収容人数【人】	20281	21000	35000	26602
1 試合平均入場者数【人】	16199	15568.2	15483.6	11263
総入場者数【人】	275382.8	274485	263220.2	204951
スタジアム稼働率 (入場者数/スタジアム稼働率)	0.80	0.74	0.44	0.44

(出典) Jリーグ公式 HP スタジアム、
Jリーグデータサイト年度別入場者数より筆者加工作成

図表 16 財政力指数と都道府県にある J リーグチーム数

都道府 県名	2011 年度 財政力 指数	財政力 指数順位	J リーグ チーム数	都道府 県名	2011 年度 財政力 指数	財政力指 数順位	J リーグ チーム数
北海道	0.38	18	1	滋賀県	0.54	16	0
青森県	0.31	22	0	京都府	0.57	11	1
岩手県	0.30	23	0	大阪府	0.72	6	2
宮城県	0.51	11	1	兵庫県	0.59	9	1
秋田県	0.28	24	0	奈良県	0.40	26	0
山形県	0.31	21	1	和歌山県	0.31	34	0
福島県	0.42	16	0	鳥取県	0.26	45	1
茨城県	0.60	7	2	島根県	0.23	47	0
栃木県	0.56	8	1	岡山県	0.48	19	1
群馬県	0.55	9	1	広島県	0.55	14	1
埼玉県	0.74	5	2	山口県	0.41	25	0
千葉県	0.75	4	2	徳島県	0.29	41	1
東京都	0.96	1	3	香川県	0.45	20	0
神奈川県	0.91	3	4	愛媛県	0.39	27	1
新潟県	0.39	17	1	高知県	0.23	46	0
富山県	0.44	15	1	福岡県	0.58	10	2
石川県	0.45	13	0	佐賀県	0.31	35	1
福井県	0.38	19	0	長崎県	0.29	40	1
山梨県	0.38	20	1	熊本県	0.36	32	1
長野県	0.44	14	1	大分県	0.34	33	1
岐阜県	0.49	12	1	宮崎県	0.30	38	0
静岡県	0.68	6	2	鹿児島県	0.29	42	0
愛知県	0.93	2	1	沖縄県	0.29	43	0
三重県	0.55	10	0	平均	0.47		

(出典) J リーグ公式 HP、総務省 地方財政状況調査より筆者作成

〈参考文献一覧〉

参考文献（図書）

- ・落合稔・石井明（2010）『財務諸表の分析入門』
- ・岸学（2012）『SPSSによるやさしい統計学 第2版』

参考文献（論文）

- ・内田 亮（2008）「Jリーグクラブにおける成績と収入・人件費との関係」早稲田大学大学院スポーツ科学研究科

<http://www.waseda.jp/sem-hirata/5007A011zenbun.pdf>

- ・樋口和秀（2013）「英国プレミアリーグクラブの所有形態とクラブ成績および経営との関係に関する研究」

http://www.waseda.jp/sports/supoken/research/2013_2/5013A321.pdf

- ・福原崇之・原田宗彦（2013）「Jリーグクラブにおける順位と収入の関係」

https://www.jstage.jst.go.jp/article/jism/advpub/0/advpub_2013-007/_pdf

参考文献（行政機関）

- ・総務省「平成23年度地方公共団体の主要財政指標一覧 全都道府県の主要財政指標」

http://www.soumu.go.jp/iken/zaisei/H23_chiho.html

参考文献（新聞）

- ・毎日新聞 2014年7月11日東京朝刊「記者の目：サッカー日本代表の再建」

参考文献（HP）

- ・2013年Jクラブ個別経営情報開示資料

<http://www.j-league.or.jp/aboutj/document/pdf/clclub-h25kaiji.pdf>（2014年8月10日閲覧）

- ・2012年Jクラブ個別経営情報開示資料

<http://www.j-league.or.jp/aboutj/document/pdf/club-h24kaiji.pdf>（2014年8月10日閲覧）

- ・2011年Jクラブ個別経営情報開示資料

<http://www.j-league.or.jp/aboutj/document/pdf/club-h23kaiji.pdf>（2014年8月10日閲覧）

- ・2010年Jクラブ個別経営情報開示資料

<http://www.j-league.or.jp/aboutj/document/jclub/2010-11/pdf/club2011.pdf>（2014年8月10日閲覧）

・ 2009 年 J クラブ個別経営情報開示資料

<http://www.j-league.or.jp/aboutj/document/jclub/2009-10/pdf/club2010.pdf> (2014 年 8 月 10 日閲覧)

・ Football Premier League finances

<http://static.guim.co.uk/ni/1399038430809/Premier-League-finances.pdf> (2014 年 8 月 10 日閲覧)

・ 年度別入場者数推移 (1993～2013)

http://www.j-league.or.jp/data/view.php?d=jldata&g=jl_0&t=t_visitor (2014 年 8 月 10 日閲覧)

・ Premier League 2012/2013 » Attendance » Home matches

<http://www.worldfootball.net/attendance/eng-premier-league-2012-2013/1/> (2014 年 8 月 10 日閲覧)

・ J リーグの収支

<http://www.j-league.or.jp/aboutj/pdf/2013/income-and-expenditure.pdf> (2014 年 8 月 10 日閲覧)

・ J リーグ規約

<https://www.j-league.or.jp/aboutj/document/2014kiyakukitei/02.pdf> (2014 年 9 月 1 日閲覧)

・ サッカー・ビッグクラブの収入内容を見ていくと、そこにクラブの『戦略』が現れてくる！

<http://kari-kari.net/unome/2013/03/post-17.html> (2014 年 9 月 1 日閲覧)

・ 【資金事情】 イングランド「プレミアリーグ」は、なぜ弱小クラブでも金持ちなのか？

<http://ure.pia.co.jp/articles/-/21795?page=2> (2014 年 9 月 1 日閲覧)

・ イギリスの人口・就業者・失業率の推移 イギリスの人口・就業者・失業率の推移

http://ecodb.net/country/GB/imf_persons.html (2014 年 8 月 19 日閲覧)

・ 資料公開にあたって

<https://www.j-league.or.jp/document/jnews/56/report.html> (2014 年 9 月 23 日閲覧)

・ J リーグについて

<http://www.j-league.or.jp/aboutj/> (2014 年 9 月 18 日閲覧)

・ J リーグ配分金の推移

<https://www.j-league.or.jp/aboutj/document/jclub/2010-11/011.html> (2014 年 9 月 20 日閲覧)

・ 浦和レッドダイヤモンズ 経営情報

<http://www.urawa-reds.co.jp/club/managdata.html> (2014 年 9 月 21 日閲覧)

- ・ Premier League finances: turnover, wages, debt and performance

<http://www.theguardian.com/news/datablog/2014/may/01/premier-league-club-accounts-debt-wages#data> (2014年8月10日閲覧)

- ・ Jリーグ百年構想について

<http://www.j-league.or.jp/100year/> (2014年9月17日閲覧)

- ・ ホームタウン活動

<http://www.j-league.or.jp/hometown/about.html> (2014年9月21日閲覧)

- ・ ガイナーレ鳥取 HP スタジアム

<http://www.gainare.co.jp/stadiums/> (2014年9月11日閲覧)

- ・ Jリーグ HP スタジアム情報

<http://www.j-league.or.jp/stadium/> (2014年9月11日閲覧)

- ・ 町田ゼルビアオフィシャルサイト チケット/スタジアム

<http://www.zelvia.co.jp/support/stadium/> (2014年9月11日閲覧)

- ・ Jリーグ HP データサイト 年度別入場者数推移

<https://data.j-league.or.jp/SFTD12/> (2014年9月11日閲覧)

- ・ 日本サッカー協会 お問い合わせ/サッカーQ&A Jリーグのアカデミーってなに？

<http://www.jfa.or.jp/info/inquiry/2011/11/j-3.html> (2014年10月7日閲覧)

- ・ FIFA Club World Cup Japan 2012 「挑戦への舞台ークラブサッカーを紐解くーコラム 第1章クラブサッカーの歴史 4. プロ化から現代へ」

<http://www.jfa.or.jp/fwc/2012/11/20.html> (2014年10月7日閲覧)