

2013年度 クラブ経営情報開示資料

2014年7月22日

公益社団法人日本プロサッカーリーグ
管理統括本部 企画部
クラブライセンス事務局

1. 2013年度 全体の概要

1 - 1. 2013年シーズンの主なトピックス

- ① J1ではサンフレッチェ広島が2連覇。
横浜FMがJ1リーグ戦最多入場者数記録更新
(2013年11月30日 vsアルビレックス新潟 @日産ス 62,632人)
- ② J2に降格したG大阪が優勝して1年でJ1に復帰。
G大阪を迎えたホームクラブで、最高入場者記録を更新するクラブ続出
(松本・富山・岐阜・鳥取・岡山・長崎)
- ③ J3発足が決定。
11クラブを新たに迎え入れ、「J-22」を加えた12チームでスタート。
- ④ 2015シーズンより、J1を「2ステージ制」にすることを決定。

1-2. 1試合あたりの平均入場者数 (リーグ戦のみ)

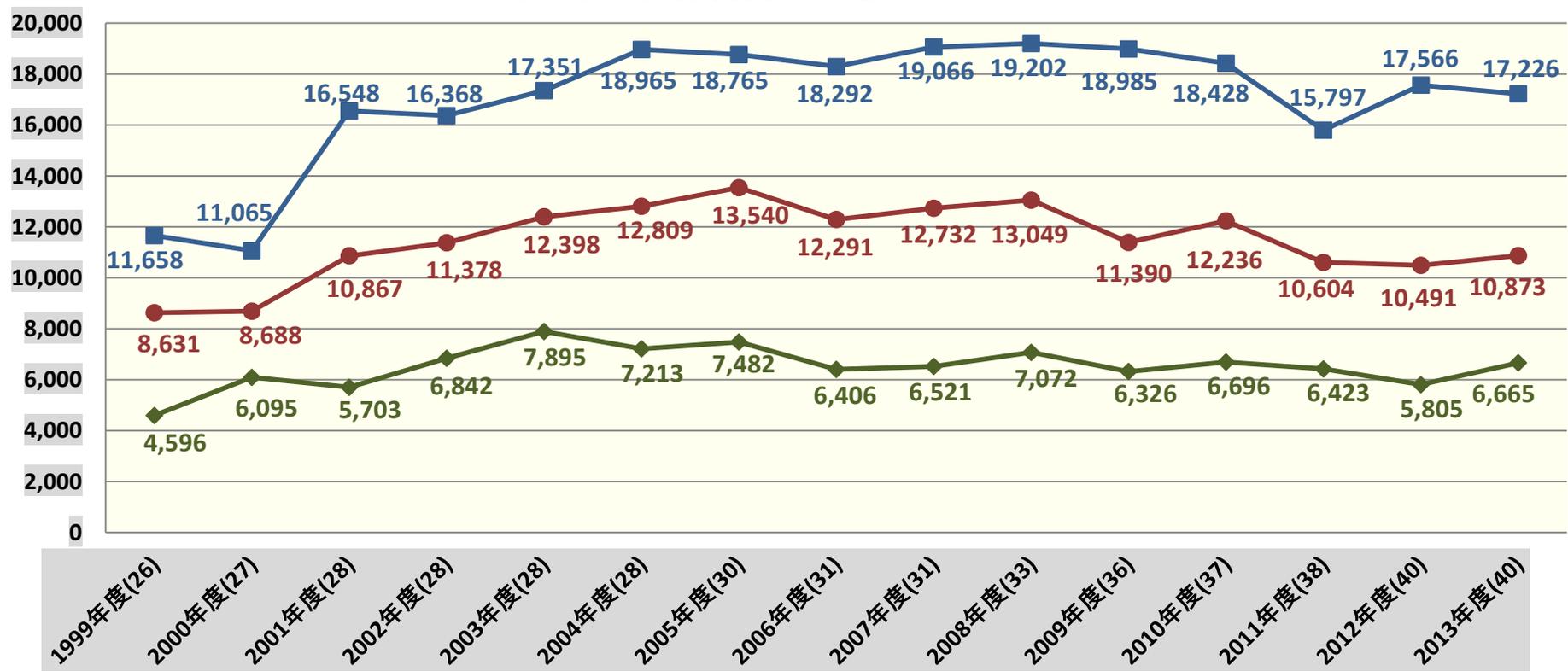
J1は前年比微減、G大阪効果によりJ2は前年比増。

J1リーグ戦平均入場者数は 17,226人 (前年比▲340人)

J2リーグ戦平均入場者数は 6,665人 (前年比 +860人)

(単位 人)

● Jリーグ総合計 ■ J1 ◆ J2

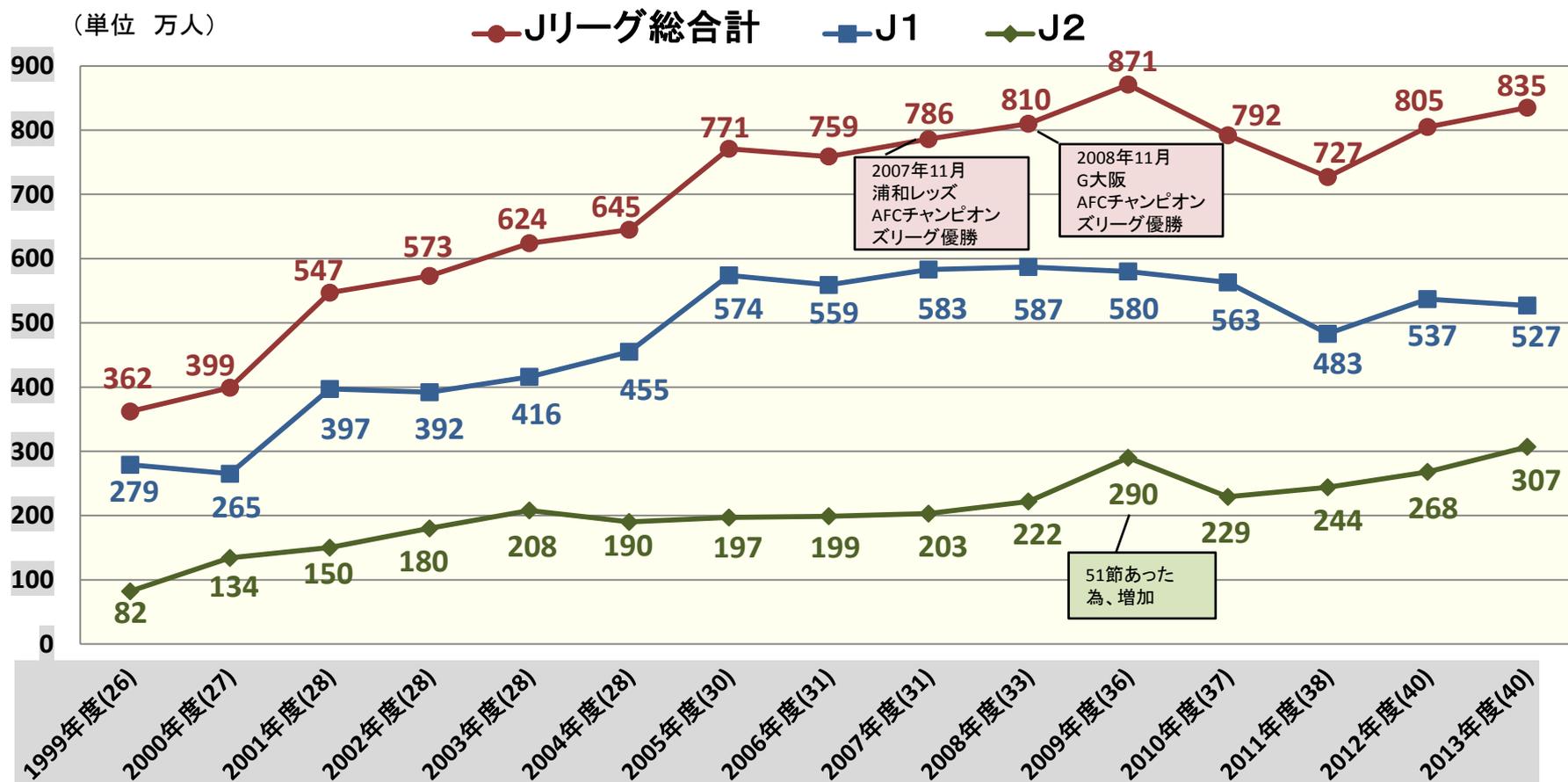


()内はクラブ数

1-3. リーグ戦総入場者数

J1・J2リーグ戦の総入場者数は、8,350,228人(前年比 293,047人増)。

J2での増加分が全体数の増加に貢献。

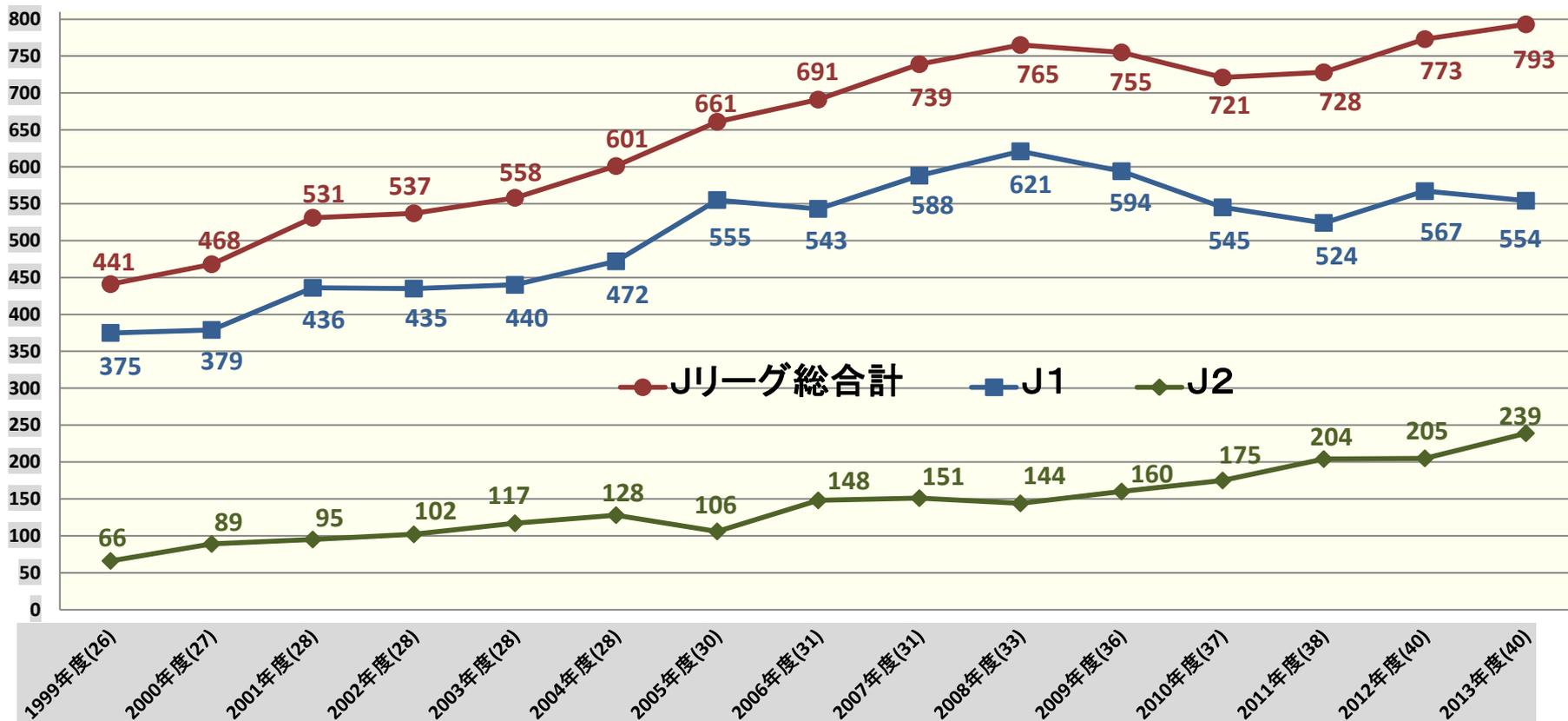


()内はクラブ数

1-4. 全クラブの営業収入(売上高)の合計

- ① 40クラブの収入の総合計は約793億円。過去最高。
前年比では20億円の増収となり、3年連続の増収。
- ② J1の平均収入は30.7億円、J2は10.9億円。

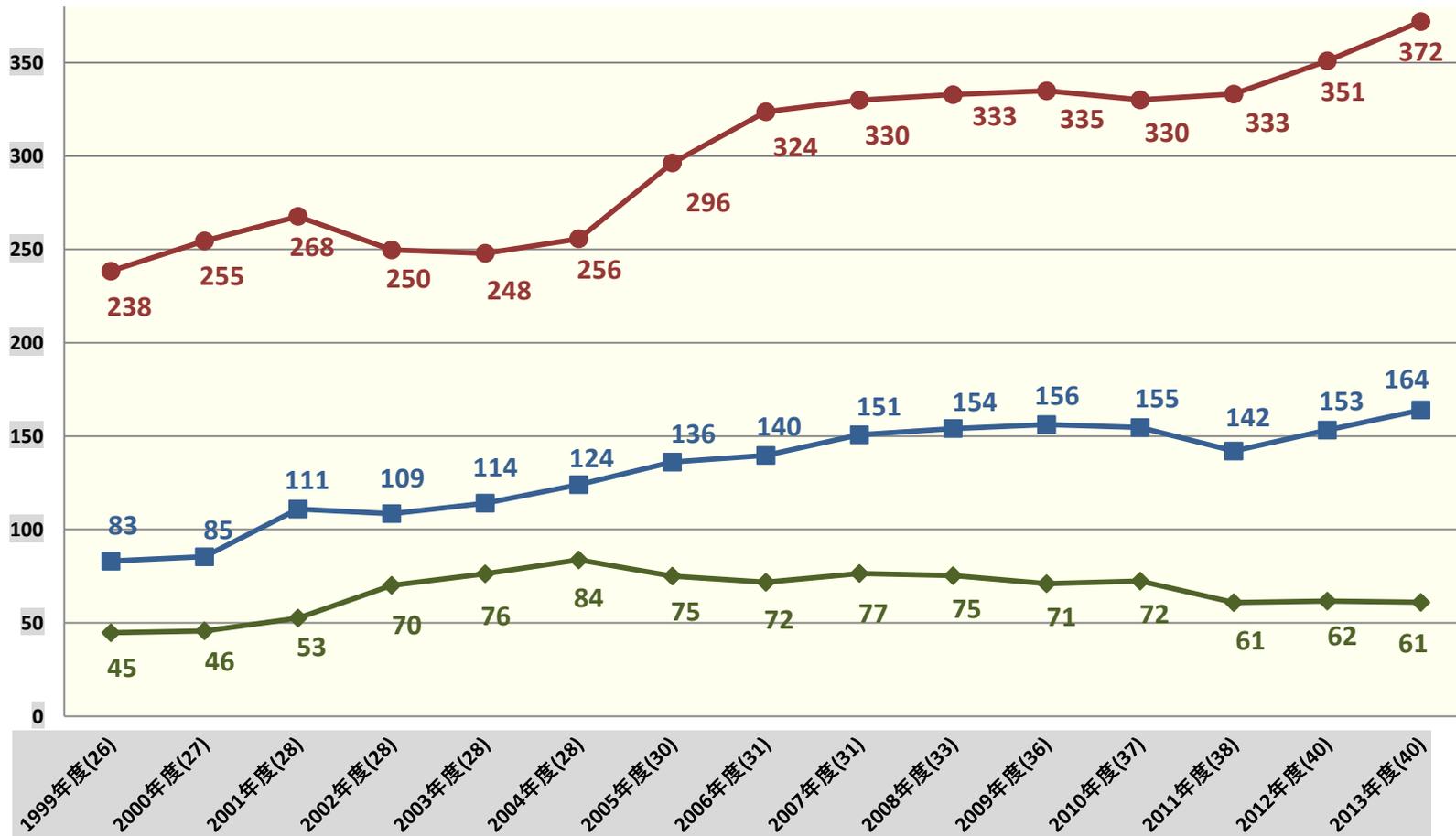
(単位 億円)



1-4 (補足) . 営業収入主要項目の推移

● 広告料収入 ■ 入場料収入 ◆ Jリーグ配分金

(単位 億円)



2010年度以前のJリーグ配分金には、賞金が含まれている。

()内はクラブ数

1-5. 決算数値(40クラブ合計)の概要

広告料収入・入場料収入の伸びが、収入規模の拡大に寄与

- ・40クラブ合計では10.8億円の「黒字」となり、黒字幅も拡大。
- ・収入に合わせてチーム人件費も増やし、「拡大均衡型」の経営になっている。

(単位 百万円)

科 目		J1+J2 合計			
		2012年度	2013年度	増減額	増減比
損益総括	営業収益	77,333	79,369	2,036	102.6%
	広告料収入	35,096	37,225	2,129	106.0%
	入場料収入	15,324	16,423	1,099	107.1%
	Jリーグ配分金	6,169	6,079	▲90	98.5%
	アカデミー関連収入	4,136	4,470	334	108.0%
	その他収入	16,611	15,174	▲1,437	91.3%
	営業費用	76,639	79,577	2,938	103.8%
	チーム人件費	33,309	35,294	1,985	105.9%
	試合関連経費	6,650	6,749	99	101.4%
	トップチーム運営経費	8,002	8,414	412	105.1%
	アカデミー運営経費	2,864	3,045	181	106.3%
	女子チーム運営経費	228	263	35	115.3%
	販売費および一般管理費	25,585	25,810	225	100.8%
	営業利益(▲損失)	692	▲207	▲899	-
	営業外収益	693	749	56	108.0%
	営業外費用	368	145	▲223	39.4%
	経常利益(▲損失)	1,015	398	▲617	39.2%
	特別利益	250	1,252	1,002	500.8%
	特別損失	411	45	▲366	10.9%
税引前当期利益	855	1,604	749	187.6%	
法人税および住民税	450	518	68	115.1%	
当期純利益(▲損失)	403	1,087	684	269.7%	

数値は、各クラブの百万円単位の金額を単純合計したものであり、端数処理の関係で、合計数値が一部一致しないところがある。

1-5 (補足). 決算数値(40クラブ合計)の概要: J1・J2別内訳

予算規模が大きいクラブがJ2に降格、予算規模が小さいクラブがJ1に昇格したため、J1で減り、J2で増えたように見える。

(単位 百万円)		J1合計				J2合計			
		2012年度	2013年度	増減額	増減比	2012年度	2013年度	増減額	増減比
損益総括	科 目								
	営業収益	56,734	55,400	▲1,334	97.6%	20,599	23,969	3,370	116.3%
	広告料収入	25,168	25,502	334	101.3%	9,928	11,723	1,795	118.0%
	入場料収入	11,942	12,479	537	104.4%	3,382	3,944	562	116.6%
	Jリーグ配分金	4,093	3,942	▲151	96.3%	2,076	2,137	61	102.9%
	アカデミー関連収入	3,039	2,852	▲187	93.8%	1,097	1,618	521	147.5%
	その他収入	12,492	10,625	▲1,867	85.0%	4,119	4,549	430	110.4%
	営業費用	56,706	55,196	▲1,510	97.3%	19,933	24,381	4,448	122.3%
	チーム人件費	25,331	25,017	▲314	98.7%	7,978	10,278	2,300	128.8%
	試合関連経費	4,891	4,698	▲193	96.0%	1,759	2,051	292	116.6%
	トップチーム運営経費	5,342	5,340	▲2	99.9%	2,660	3,074	414	115.5%
	アカデミー運営経費	2,126	2,026	▲100	95.2%	738	1,019	281	138.0%
	女子チーム運営経費	125	159	34	127.2%	103	104	1	100.9%
	販売費および一般管理費	18,891	17,956	▲935	95.0%	6,694	7,854	1,160	117.3%
	営業利益 (▲損失)	26	204	178	784.6%	666	▲411	▲1,077	-
	営業外収益	559	460	▲99	82.2%	134	290	156	216.4%
	営業外費用	126	110	▲16	87.3%	243	35	▲208	14.4%
	経常利益 (▲損失)	458	553	95	120.7%	557	▲155	▲712	-
	特別利益	0	1,007	1,007	-	250	245	▲5	98.0%
	特別損失	360	22	▲338	6.1%	51	23	▲28	45.0%
税引前当期利益 (▲損失)	99	1,538	1,439	1,553.5%	756	66	▲690	8.7%	
法人税および住民税	291	262	▲29	90.0%	159	256	97	161.0%	
当期純利益 (▲損失)	▲194	1,276	1,470	-	597	▲189	▲786	-	

1-6. 3期連続赤字・債務超過クラブ (J1・J2)

赤字クラブは減少、債務超過クラブは増加

赤字クラブは毎年減少傾向にある。今期末の「3期連続赤字・債務超過解消」に向けて最後の追い込みに入っている。

J1・J2合計	2011年度	2012年度	2013年度
[クラブ数]	[38]	[40]	[40]
赤字クラブ数	18	12	11
3期連続赤字クラブ数	4	5	4
債務超過クラブ数	11	9	11

J1	2011年度	2012年度	2013年度	クラブ名(2013年度)
[クラブ数]	[18]	[18]	[18]	
赤字クラブ数	8	5	4	湘南・清水・名古屋・鳥栖
3期連続赤字クラブ数	2	3	1	名古屋
債務超過クラブ数	3	3	3	横浜FM・鳥栖・大分

J2	2011年度	2012年度	2013年度	クラブ名(2013年度)
[クラブ数]	[20]	[22]	[22]	
赤字クラブ数	10	7	7	栃木・群馬・東京V・G大阪・神戸・福岡・長崎
3期連続赤字クラブ数	2	2	3	栃木・群馬・神戸
債務超過クラブ数	8	6	8	札幌・栃木・群馬・岐阜・神戸・福岡・北九州・熊本

1-6 (補足) 3期連続赤字・債務超過クラブ (J1・J2)

すでに財務改善計画の実行段階に入っている

【2013シーズンのJ1・J2クラブの財務状況】

	2012年度	2013年度	該当クラブ(2013年度)
単年度赤字	12	11	栃木・群馬・東京V・湘南・清水・名古屋・G大阪・神戸・福岡・鳥栖・長崎 (6増7減)
3期連続赤字	5	4	栃木・群馬・名古屋・神戸 (1増2減 → 横浜FM・富山が黒字化し、栃木が新たに発生)
債務超過	9	11	札幌・栃木・群馬・横浜FM・岐阜・神戸・福岡・北九州・鳥栖・熊本・大分 (2増 → 福岡・鳥栖が発生)

※2期連続赤字(2014年度が黒字でなければ3期連続赤字) : 福岡

【3期連続赤字・債務超過のクラブが現在実行している対策】

- ① 3期赤字・債務超過を解消するための具体的な計画を立てる
- ② その計画を地元のステイクホルダーと共有し、計画の実行に入る
- ③ ヒアリング等を通じ、クラブライセンス事務局が計画の進捗状況を把握
- ④ ライセンス審査が始まる9月より前をめどに計画を完了させるようにする
- ⑤ 上記完了により、財務面の不確実性を極力排除した状態にして、ライセンス審査に臨む

※増資の実行により、すでに計画を完了したクラブもある(岐阜・大分)

2. 【おさらい】クラブライセンスの判定方法

2-1. 【おさらい】「赤字」と「債務超過」の違い

1. 損益総括

科 目		金 額
損益総括	営業収益	791
	広告料収入	418
	入場料収入	131
	Jリーグ配分金	96
	アカデミー関連収入	29
	その他収入	118
	営業費用	907
	チーム人件費	338
	試合関連経費	92
	トップチーム運営経費	143
	アカデミー運営経費	30
	販売費および一般管理費	303
	営業利益	▲ 116
	経常利益	▲ 115
	税引前当期利益	▲ 115
法人税および住民税	1	
当期純利益（損失）	▲ 116	

2. 貸借対照表

科 目		金 額
資産	流動資産	119
	固定資産	40
	資産の部 合計	159
負債	流動負債	211
	固定負債	4
	負債の部 合計	215
資本	資本金	285
	資本剰余金	85
	利益剰余金	▲ 426
	資本（純資産）の部 合計	▲ 56

→ 出資、増資等で得た資金はここにカウント
 → これまでの黒字（赤字）の累積
 → ここがマイナスなら「債務超過」

債務超過を解消する
 = (純資産を0以上にする)方法

- ① 資本金を増やす
 → 増資の実行(資本金を出す人を募る)
- ② 利益剰余金を増やす(マイナスを消す)
 → 当期純利益を出す
 - 費用を削減して利益を出す
 (チーム人件費、試合運営費、etc.)
 - 収入を増やして利益を出す
 (広告料、入場料、etc.)

したがって左のクラブの場合、債務超過解消には、
 (1) 5,600万円以上の増資
 (2) 5,600万円以上の当期純利益
 (3) 増資と利益の合計が5,600万円以上の
 のいずれかの手段を取らなければならない。

2-2. 【おさらい】クラブライセンスの判定方法①

クラブライセンスの判定方法は、J2入会審査と同じで、なじみのある方法論である。
判定が9月末ではあるものの、これまで3年の猶予期間があったことを考えれば対応可能である。

クラブ ライセンス	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月
	予算確定		開幕			申請			判定			シーズン 終了	決算

このあたりで
広告料収入が固まってくる

予算達成か、未達かが
だいたい分かってくる

費用の削減はすでに難しくなっている
(シーズンが始まっている)

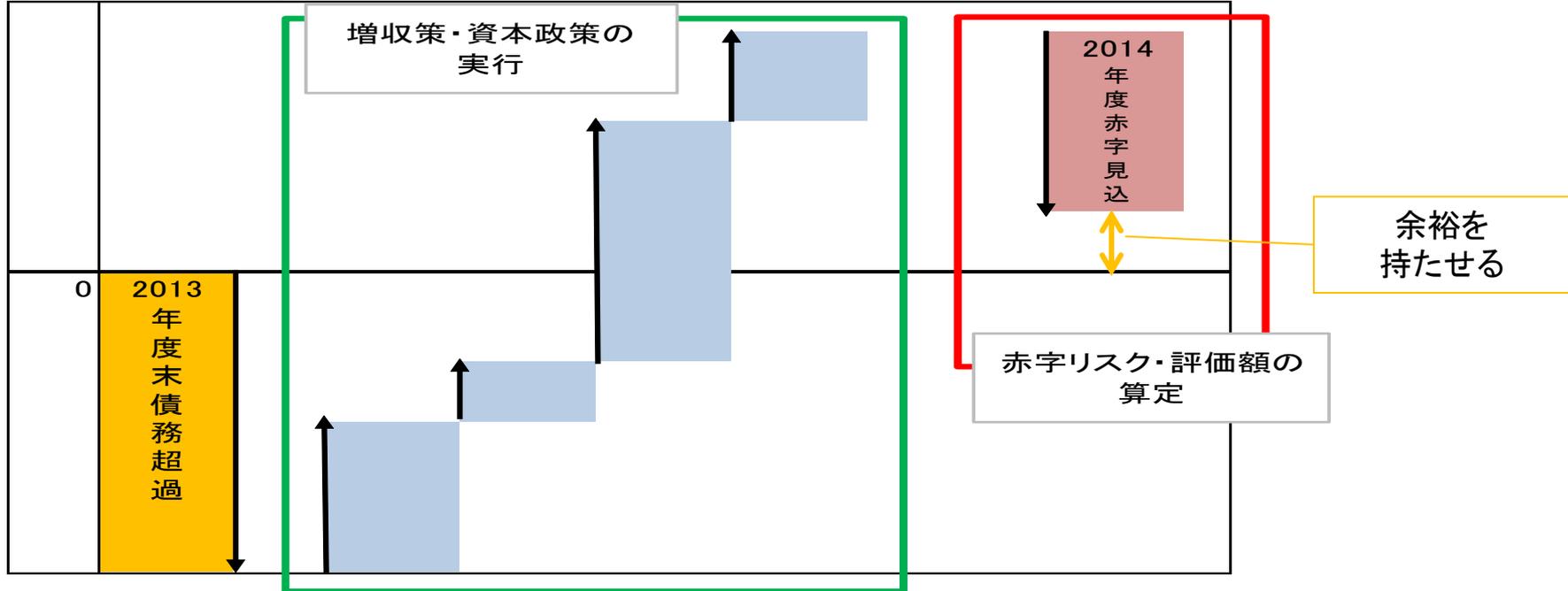
早急に次の対策を実行し、
債務超過を解消できる状態にし、判定を迎える

ふたを開けてみると
「結果、債務超過でした」
とならないようにする

【注】 収入(予算)の裏づけか、債務超過を回避できる余剰があれば、高額選手への投資を行っても、ライセンスには影響しない。ライセンス制度は投資を否定せず、無謀な試みを抑止するものである。

2-3. 【おさらい】クラブライセンスの判定方法②

【純資産額の推移】



- ① 2013年度の債務超過額が決まる。
- ② 債務超過(および3期連続赤字)を解消するための、具体的で合理的な計画を立て、それを地元に説明のうえ、実行に移す
- ③ 2014年度予算に対する達成度を評価し、収入未達の場合の赤字リスクを推計する
- ④ 上記すべてをもとに、2014年度末に債務超過(3期連続赤字)を解消できるか否かを見積もる

2-4. 財務基準の審査を通じ、何を求め、何を実現したいのか

Jリーグは「ファイナンシャル・フェアプレーが世界一実践されているリーグ」を目指している。

- 「業界として安定した競技環境を保証すること」が、リーグブランドの向上につながる。
- クラブライセンス制度(財務基準)の趣旨は、クラブの財務の健全性を、クラブ自身が把握し、クラブ自身が前もって対応することにより、リーグ全体の財務健全性を維持・向上することである。

クラブライセンスは客観性のある判定と、制度趣旨にのっとった運用を行う

クラブ ライセンス	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月
	予算確定		開幕			申請			判定			シーズン 終了	決算

「この間に増資したり、収入を獲得したりするので、債務超過は解消できます」と言われても、審査員は判断のしようがない
(客観的証拠がない)

- 上図のような場合は、2つの側面からライセンスの交付が難しくなる。
 - ① 判定は客観的な情報に基づいて行うが、客観的な情報がない。
 - ② そもそも「財務健全性の確保」という制度趣旨に反する行動である。
(クラブの経営が一向に安定しなくなる)
- **クラブが上記趣旨を理解し、期限の認識をもって、財務状態の改善に取り組むことが重要である。また、上図のような考え方で臨むクラブを抑止していく必要がある。**

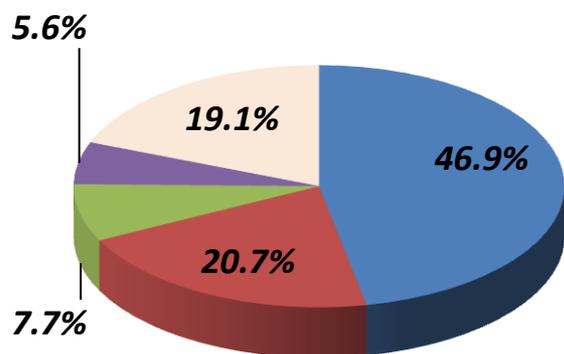
3. クラブ別 収入・費用等の特徴

3-1. 営業収入の構成

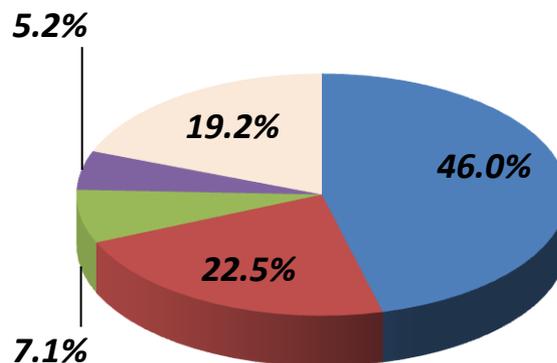
「広告料収入＋入場料収入」で、全体の約3分の2

- ・広告料収入は約47%。入場料収入は約21%。
- ・J1とJ2の収益構造には大きな違いは見られない。

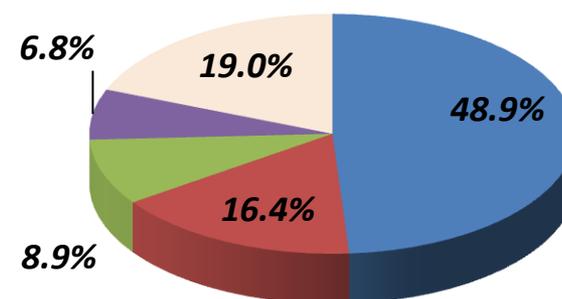
営業収入の構成比（J1・J2合計）



営業収入の構成比（J1合計）



営業収入の構成比（J2合計）

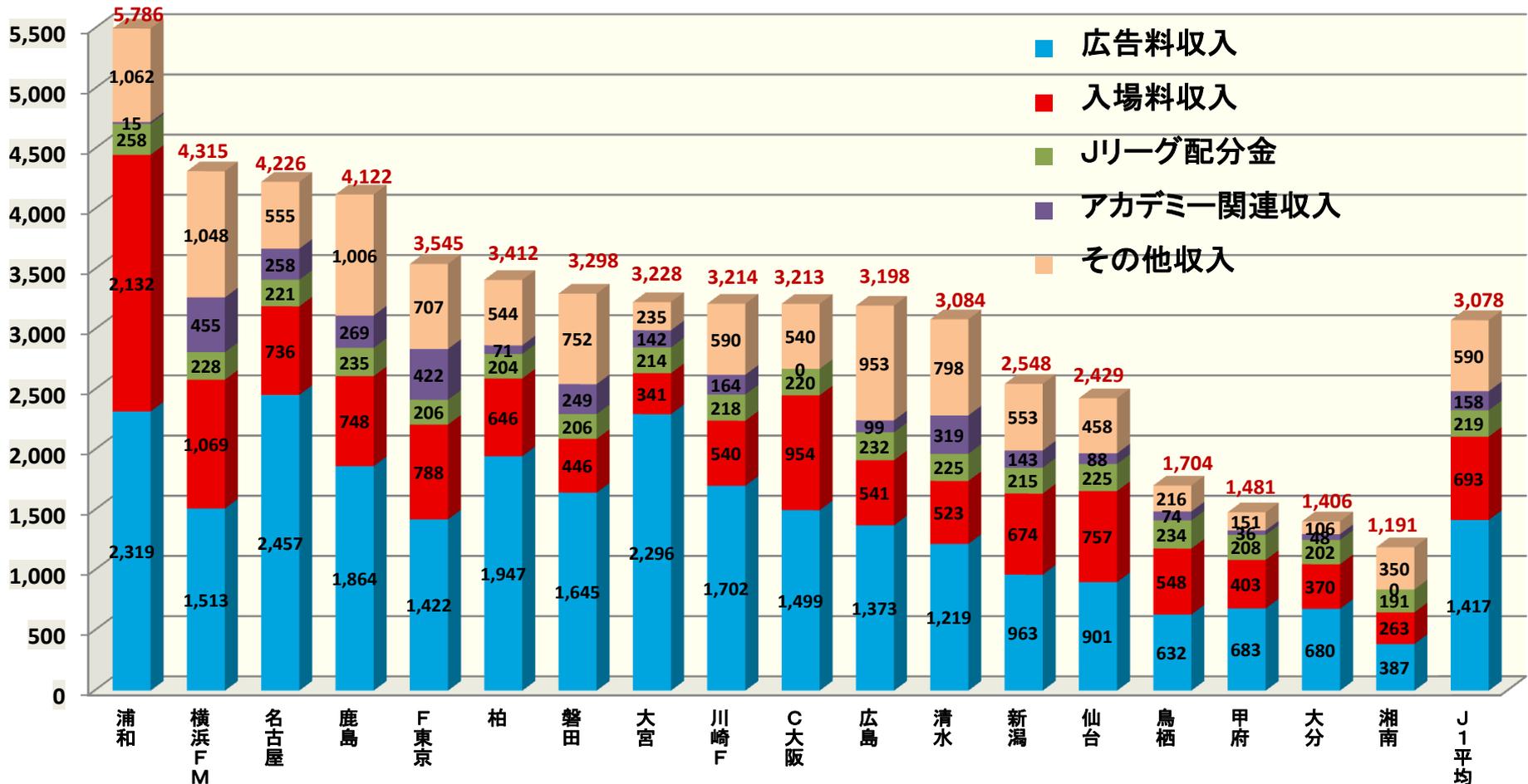


- 広告料収入
- 入場料収入
- Jリーグ配分金
- アカデミー関連収入
- その他収入

3-2. クラブ別 営業収入構成 (J1)

入場料収入割合: 浦和(37%)・鳥栖(32%)・仙台(31%)の順に高い。
 広告料収入割合: 大宮(71%)・名古屋(58%)・柏(57%)の順に高い。

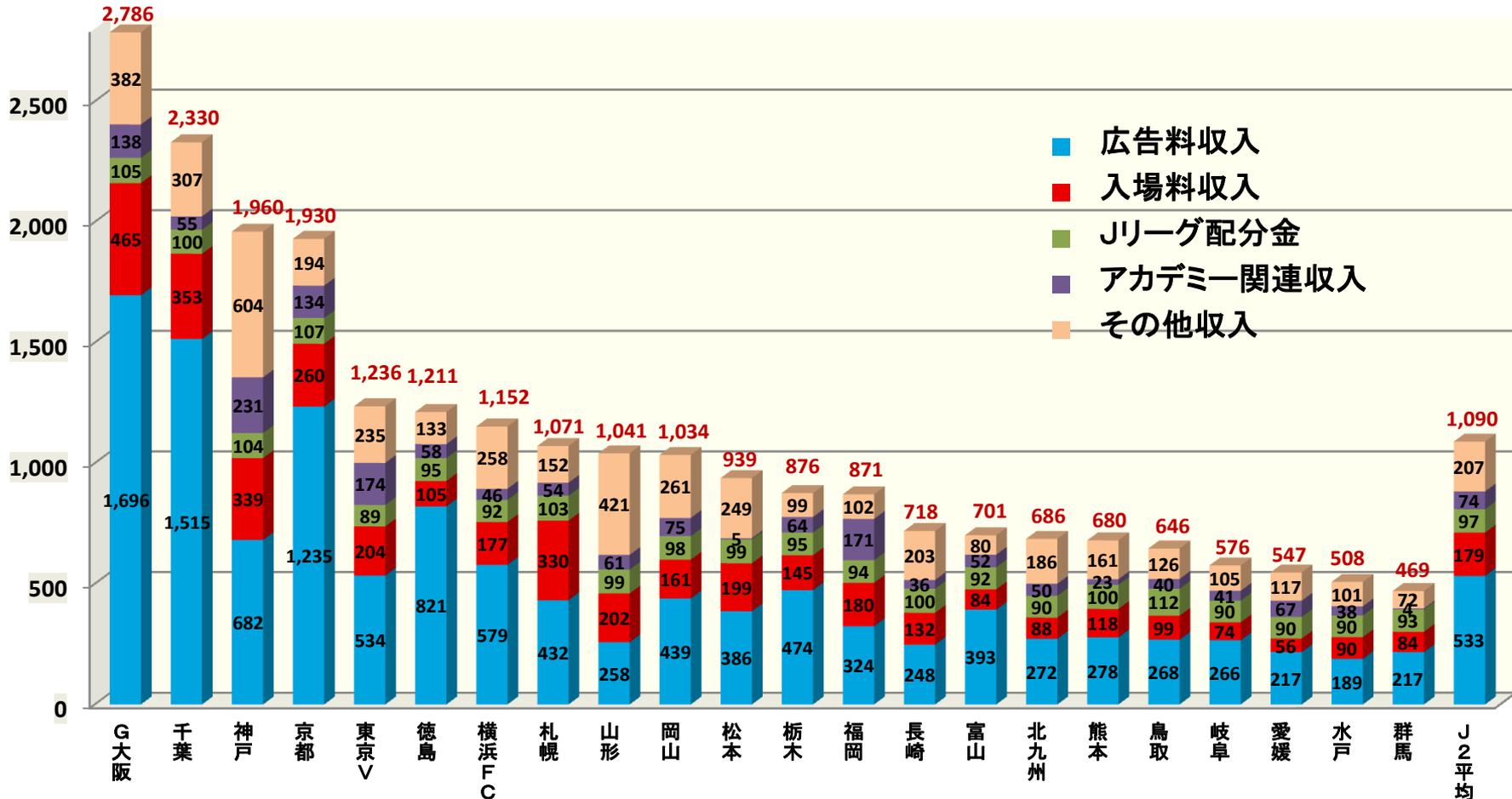
(単位 百万円)



3-3. クラブ別営業収入構成 (J2)

入場料収入割合: 札幌(31%)・松本(21%)・福岡(21%)の順に高い。
 広告料収入割合: 徳島(68%)・千葉(65%)・京都(64%)の順に高い。

(単位 百万円)

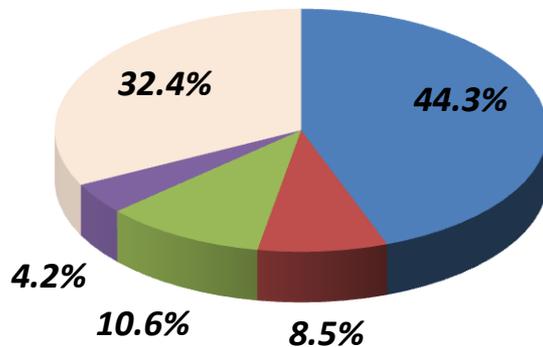


3-4. 営業費用の構成

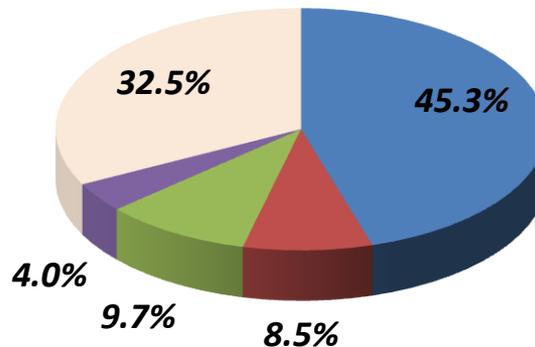
「チーム人件費＋試合関連経費＋トップチーム運営経費」で、
全体の約3分の2弱

- ・チーム人件費は約44%、試合関連経費は約9%、トップチーム運営経費は約11%。
- ・J1とJ2の費用構造には大きな違いは見られない。

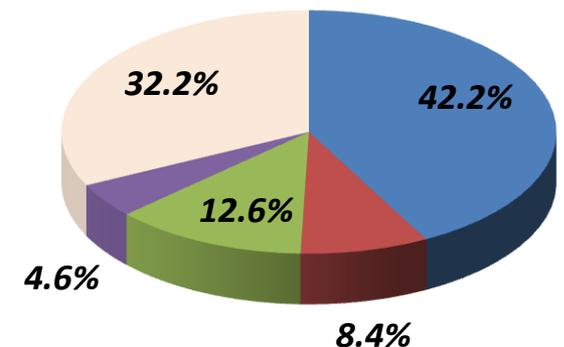
営業費用の構成比（J1・J2合計）



営業費用の構成比（J1合計）



営業費用の構成比（J2合計）

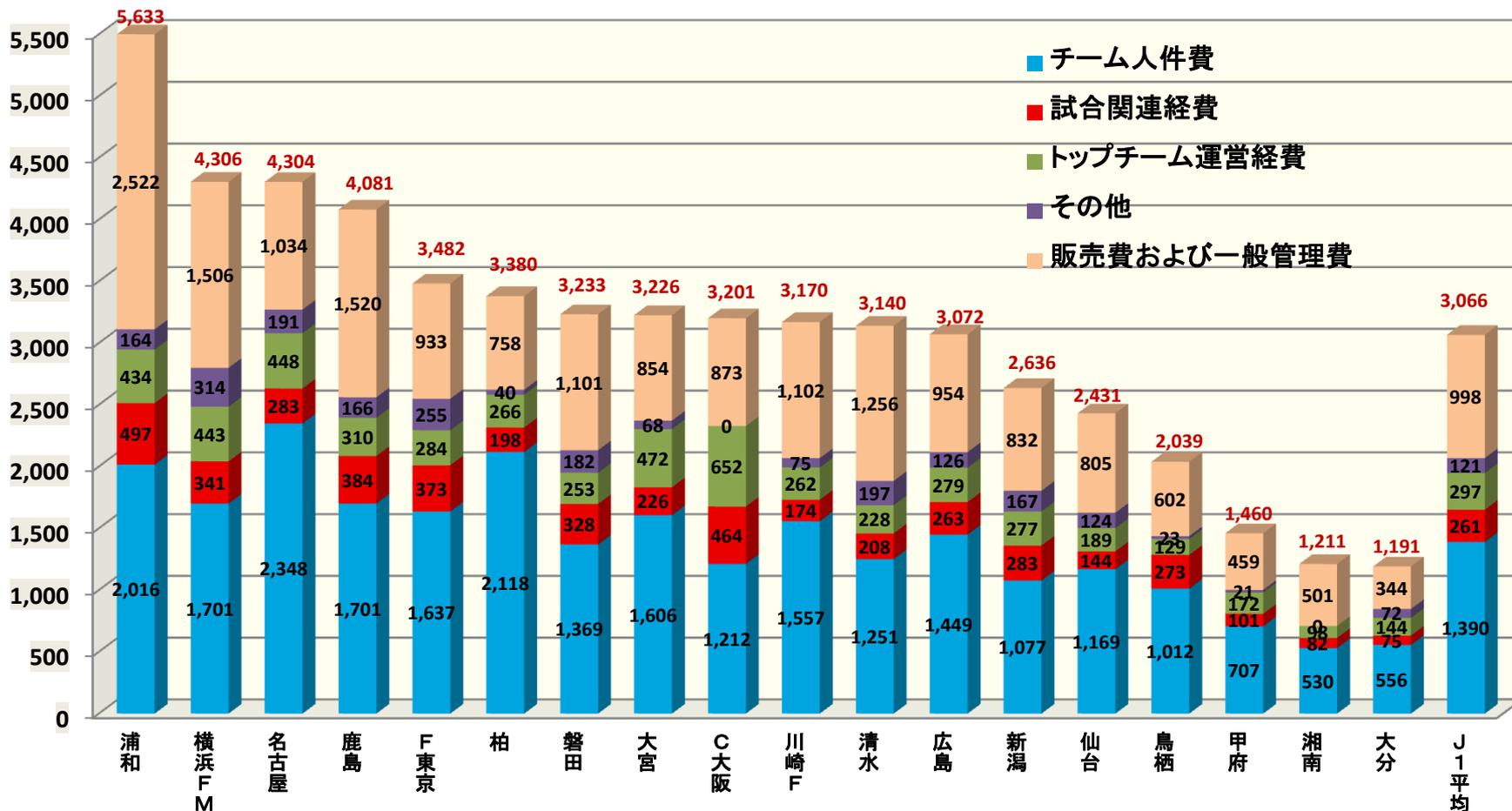


- チーム人件費
- 試合関連経費
- トップチーム運営経費
- その他
- 販売費および一般管理費

3-5. クラブ別 営業費用構成 (J1)

J1の営業費用の平均は30.6億円。
平均以上のクラブは12クラブ。

(単位 百万円)

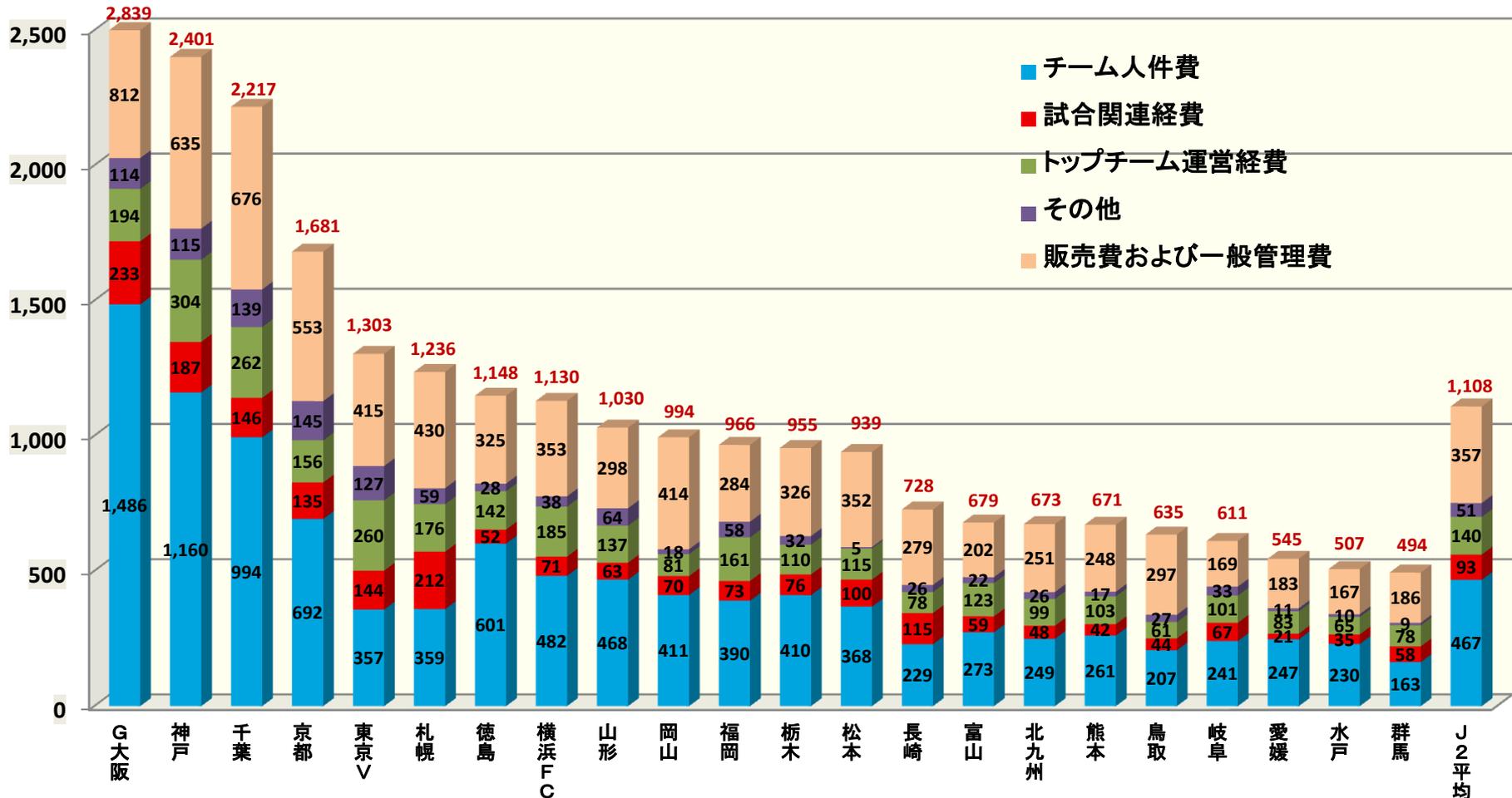


3-6. クラブ別営業費用構成 (J2)

J2の営業費用の平均は11億円。

平均以上のクラブは8クラブ。平均以下のクラブの方が多い。

(単位 百万円)



3-7. クラブの収入と入場者との関係 (J1)

「入場料収入」の増収に関する2つのポイントがある

- ・平均客単価をいかに上昇させるか: 価格帯の見直し、販売枚数の拡大
- ・キャパシティの拡大(キャパシティが小さいところほど入場率が高い傾向)

スタジアム環境の向上が不可欠

営業収入 (単位 百万円)		
1	浦和	5,786
2	横浜FM	4,315
3	名古屋	4,226
4	鹿島	4,122
5	F東京	3,545
6	柏	3,412
7	磐田	3,298
8	大宮	3,228
9	川崎F	3,214
10	C大阪	3,213
11	広島	3,198
12	清水	3,084
13	新潟	2,548
14	仙台	2,429
15	鳥栖	1,704
16	甲府	1,481
17	大分	1,406
18	湘南	1,191

平均単価 入場料収入÷総入場者数 (円/人)		
1	浦和	3,380
2	柏	3,027
3	仙台	2,995
4	C大阪	2,982
5	名古屋	2,682
6	鳥栖	2,681
7	鹿島	2,680
8	磐田	2,408
9	横浜FM	2,287
10	清水	2,176
11	広島	1,963
12	川崎F	1,908
13	甲府	1,879
14	F東京	1,849
15	大分	1,827
16	大宮	1,801
17	湘南	1,561
18	新潟	1,518

入場率 入場者数÷入場可能数		
1	川崎F	78.9%
2	仙台	74.8%
3	甲府	73.1%
4	大宮	72.6%
5	磐田	68.1%
6	柏	67.7%
7	清水	67.6%
8	新潟	62.6%
9	浦和	59.8%
10	C大阪	58.8%
11	湘南	53.5%
12	鳥栖	49.8%
13	F東京	49.7%
14	名古屋	49.5%
15	横浜FM	44.3%
16	広島	43.9%
17	鹿島	43.2%
18	大分	37.2%

入場率は、ホームスタジアムで実施された試合の入場者数の平均を、ホームスタジアムの入場可能数で除した数値である。なお、ホームスタジアムが2つ以上ある場合には、加重平均して算出している。

3-7. クラブの収入と入場者との関係 (J2)

営業収入		
(単位 百万円)		
1	G大阪	2,786
2	千葉	2,330
3	神戸	1,960
4	京都	1,930
5	東京V	1,236
6	徳島	1,211
7	横浜FC	1,152
8	札幌	1,071
9	山形	1,041
10	岡山	1,034
11	松本	939
12	栃木	876
13	福岡	871
14	長崎	718
15	富山	701
16	北九州	686
17	熊本	680
18	鳥取	646
19	岐阜	576
20	愛媛	547
21	水戸	508
22	群馬	469

平均単価		
入場料収入÷総入場者数 (円/人)		
1	G大阪	1,802
2	千葉	1,680
3	京都	1,569
4	札幌	1,560
5	東京V	1,532
6	福岡	1,497
7	神戸	1,402
8	栃木	1,398
9	横浜FC	1,390
10	山形	1,370
11	北九州	1,320
12	鳥取	1,154
13	徳島	1,150
14	群馬	1,120
15	長崎	1,019
16	水戸	926
17	熊本	902
18	岡山	894
19	富山	894
20	松本	858
21	岐阜	779
22	愛媛	675

入場率		
入場者数÷入場可能数		
1	G大阪	58.5%
2	岡山	55.4%
3	松本	54.3%
4	千葉	51.2%
5	水戸	45.7%
6	神戸	40.4%
7	横浜FC	39.7%
8	京都	38.9%
9	岐阜	34.8%
10	札幌	34.4%
11	鳥取	34.1%
12	愛媛	34.0%
13	山形	33.5%
14	栃木	32.2%
15	北九州	31.1%
16	長崎	30.4%
17	福岡	25.6%
18	富山	24.1%
19	群馬	23.4%
20	徳島	21.9%
21	熊本	20.9%
22	東京V	12.1%

入場率は、ホームスタジアムで実施された試合の入場者数の平均を、ホームスタジアムの入場可能数で除した数値である。
 なお、ホームスタジアムが2つ以上ある場合には、加重平均して算出している。

3-8. 広告料収入と入場料収入のバランス (J1)

収入の大きな柱である入場料収入・広告料収入をバランスよく獲得し、特定の収入に依存しない経営が求められる(特にJ2)。

入場料収入割合		
入場料収入÷総収入 (%)		
1	浦和	36.8%
2	鳥栖	32.2%
3	仙台	31.2%
4	C大阪	29.7%
5	甲府	27.2%
6	新潟	26.5%
7	大分	26.3%
8	横浜FM	24.8%
9	F東京	22.2%
10	湘南	22.1%
11	柏	18.9%
12	鹿島	18.1%
13	名古屋	17.4%
14	清水	17.0%
15	広島	16.9%
16	川崎F	16.8%
17	磐田	13.5%
18	大宮	10.6%

広告料収入割合		
広告料収入÷総収入 (%)		
1	大宮	71.1%
2	名古屋	58.1%
3	柏	57.1%
4	川崎F	53.0%
5	磐田	49.9%
6	大分	48.4%
7	C大阪	46.7%
8	甲府	46.1%
9	鹿島	45.2%
10	広島	42.9%
11	F東京	40.1%
12	浦和	40.1%
13	清水	39.5%
14	新潟	37.8%
15	仙台	37.1%
16	鳥栖	37.1%
17	横浜FM	35.1%
18	湘南	32.5%

チーム人件費割合		
チーム人件費比率 (%)		
1	柏	62.7%
2	名古屋	54.6%
3	大宮	49.8%
4	鳥栖	49.6%
5	川崎F	49.1%
6	甲府	48.4%
7	仙台	48.1%
8	広島	47.2%
9	F東京	47.0%
10	大分	46.7%
11	湘南	43.8%
12	磐田	42.3%
13	鹿島	41.7%
14	新潟	40.9%
15	清水	39.8%
16	横浜FM	39.5%
17	C大阪	37.9%
18	浦和	35.8%

3-8. 広告料収入と入場料収入のバランス (J2)

入場料収入割合		
入場料収入÷総収入 (%)		
1	札幌	30.8%
2	松本	21.2%
3	福岡	20.7%
4	山形	19.4%
5	長崎	18.4%
6	群馬	17.9%
7	水戸	17.7%
8	熊本	17.4%
9	神戸	17.3%
10	G大阪	16.7%
11	東京V	16.5%
12	栃木	16.5%
13	岡山	15.6%
14	鳥取	15.4%
15	横浜FC	15.4%
16	千葉	15.2%
17	京都	13.5%
18	岐阜	12.8%
19	北九州	12.8%
20	富山	12.0%
21	愛媛	10.2%
22	徳島	8.7%

広告料収入割合		
広告料収入÷総収入 (%)		
1	徳島	67.8%
2	千葉	65.0%
3	京都	64.0%
4	G大阪	60.9%
5	富山	56.1%
6	栃木	54.1%
7	横浜FC	50.3%
8	群馬	46.3%
9	岐阜	46.2%
10	東京V	43.2%
11	岡山	42.5%
12	鳥取	41.5%
13	松本	41.1%
14	熊本	40.9%
15	札幌	40.3%
16	愛媛	39.7%
17	北九州	39.7%
18	水戸	37.2%
19	福岡	37.2%
20	神戸	34.8%
21	長崎	34.5%
22	山形	24.8%

チーム人件費割合		
チーム人件費比率 (%)		
1	徳島	52.4%
2	G大阪	52.3%
3	神戸	48.3%
4	山形	45.4%
5	水戸	45.4%
6	愛媛	45.3%
7	千葉	44.8%
8	栃木	43.0%
9	横浜FC	42.7%
10	岡山	41.3%
11	京都	41.2%
12	福岡	40.4%
13	富山	40.2%
14	岐阜	39.4%
15	松本	39.2%
16	熊本	38.9%
17	北九州	37.0%
18	群馬	33.0%
19	鳥取	32.6%
20	長崎	31.5%
21	札幌	29.0%
22	東京V	27.4%

ご不明な点、ご質問、さらなる取材ご依頼の方は、
Jリーグ広報部までお問い合わせください。

Jリーグ 広報部 TEL:03-3830-1866

・本資料の利用は、他の方法によって入手された情報とも照合・確認し、利用者の判断によって行ってください。