

Jリーグの成長戦略について

～トップスポーツの更なる拡大～

2023年2月27日 スポーツ未来開拓会議

Jリーグチェアマン 野々村芳和

1. Jリーグ30年の歩み

2. Jリーグの成長戦略

1) 60クラブがそれぞれの地域で輝く

2) トップ層がナショナル（グローバル）コンテンツとして輝く

3. Jリーグの将来に向けて

◆ 参考：国・自治体への要望事項

◆ APPENDIX

「地域密着」

1993年 **8**府県、**10**クラブ



2023年 **41**都道府県、**60**クラブ



地域におけるJクラブの存在

◆ Jクラブは試合日以外でも街と関わり、地域を活性化できる存在である



1. Jリーグ30年の歩み

2. Jリーグの成長戦略

1) 60クラブがそれぞれの地域で輝く

2) トップ層がナショナルコンテンツとして輝く

3. Jリーグの将来に向けて

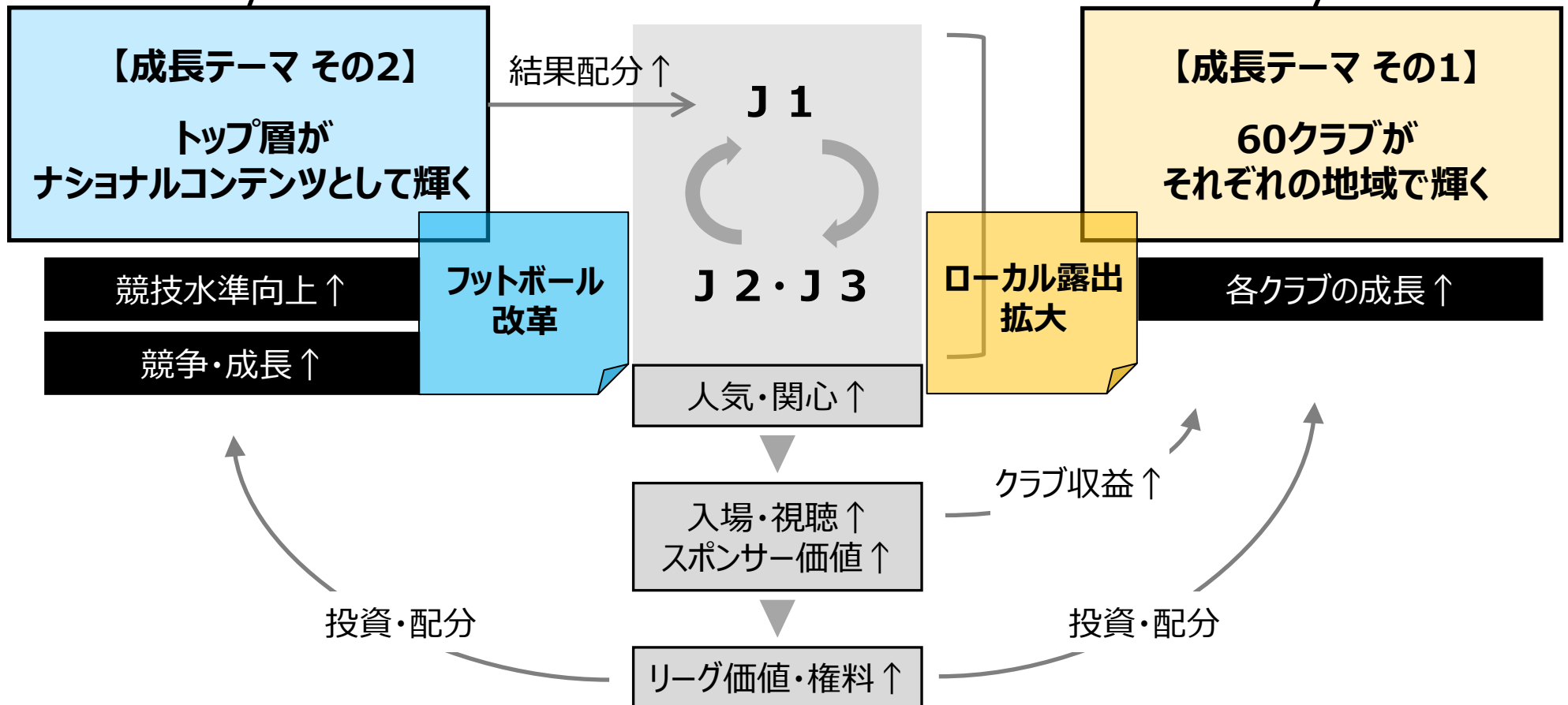
◆ 参考：国・自治体への要望事項

◆ APPENDIX

Jリーグの成長戦略

- 全てのクラブが、それぞれの地域で成長することで、Jリーグ全体の価値を向上
- そのために、各地域でのサッカー露出を圧倒的に増やし、関心・ファンを拡大をねらう

- 世界に伍するトップクラブが生まれることで、Jリーグの成長を牽引
- そのために、FB改革のための投資と、明確な結果配分・競争促進を進める



2つの成長テーマ

【成長テーマ その1】

60クラブが それぞれの地域で輝く

- 全てのクラブが、それぞれの地域で成長することで、Jリーグ全体の価値を向上
- そのために、各地域でのサッカー露出を圧倒的に増やし、関心・ファンを拡大をねらう

- J1 からJ3 まで全てのクラブが、それぞれの地域で1.2倍・1.5倍・2倍・3倍に成長していくことで、Jリーグ全体の価値を向上させていく
- そのためには、各クラブがそれぞれの地域で圧倒的に露出を増やし、そして、地域ごとのスターを生み出し、ファンを拡大していくことが重要
- この戦略としてJリーグとして **ローカル露出支援プロジェクト** を発足し、重点施策として **施策支援投資** を検討

【成長テーマ その2】

トップ層が ナショナルコンテンツとして輝く

- 世界に伍するトップクラブが生まれることで、Jリーグの成長を牽引
- そのために、FB改革のための投資と、明確な結果配分・競争促進を進める

- 放映権料の維持・成長（海外含む）には、トップofトップの層がナショナル（グローバル）コンテンツとして輝くことが欠かせない
- 公平性を担保しながら、機会を活かしたクラブが **100億円クラブ** になり得て、それが **3-5クラブ** 程度できるような姿を模索する
- そのために、これまでよりも明確な **結果配分（競技&人気）** や、ピッチ上のクオリティを向上させる **施策支援投資** を検討

1. Jリーグ30年の歩み

2. Jリーグの成長戦略

1) 60クラブがそれぞれの地域で輝く

2) トップ層がナショナルコンテンツとして輝く

3. Jリーグの将来に向けて

◆ 参考：国・自治体への要望事項

◆ APPENDIX

【成長テーマ その1】

60クラブが それぞれの地域で輝く

- 全てのクラブが、それぞれの地域で成長することで、Jリーグ全体の価値を向上
- そのために、各地域でのサッカー露出を圧倒的に増やし、関心・ファンを拡大をねらう

- J1からJ3まで全てのクラブが、それぞれの地域で1.2倍・1.5倍・2倍・3倍に成長していくことで、Jリーグ全体の価値を向上させていく
- そのためには、各クラブがそれぞれの地域で圧倒的に露出を増やし、そして、地域ごとのスターを生み出し、ファンを拡大していくことが重要
- この戦略としてJリーグとして **ローカル露出支援プロジェクト** を発足し、重点施策として **施策支援投資** を検討

【成長テーマ その2】

トップ層が ナショナルコンテンツとして輝く

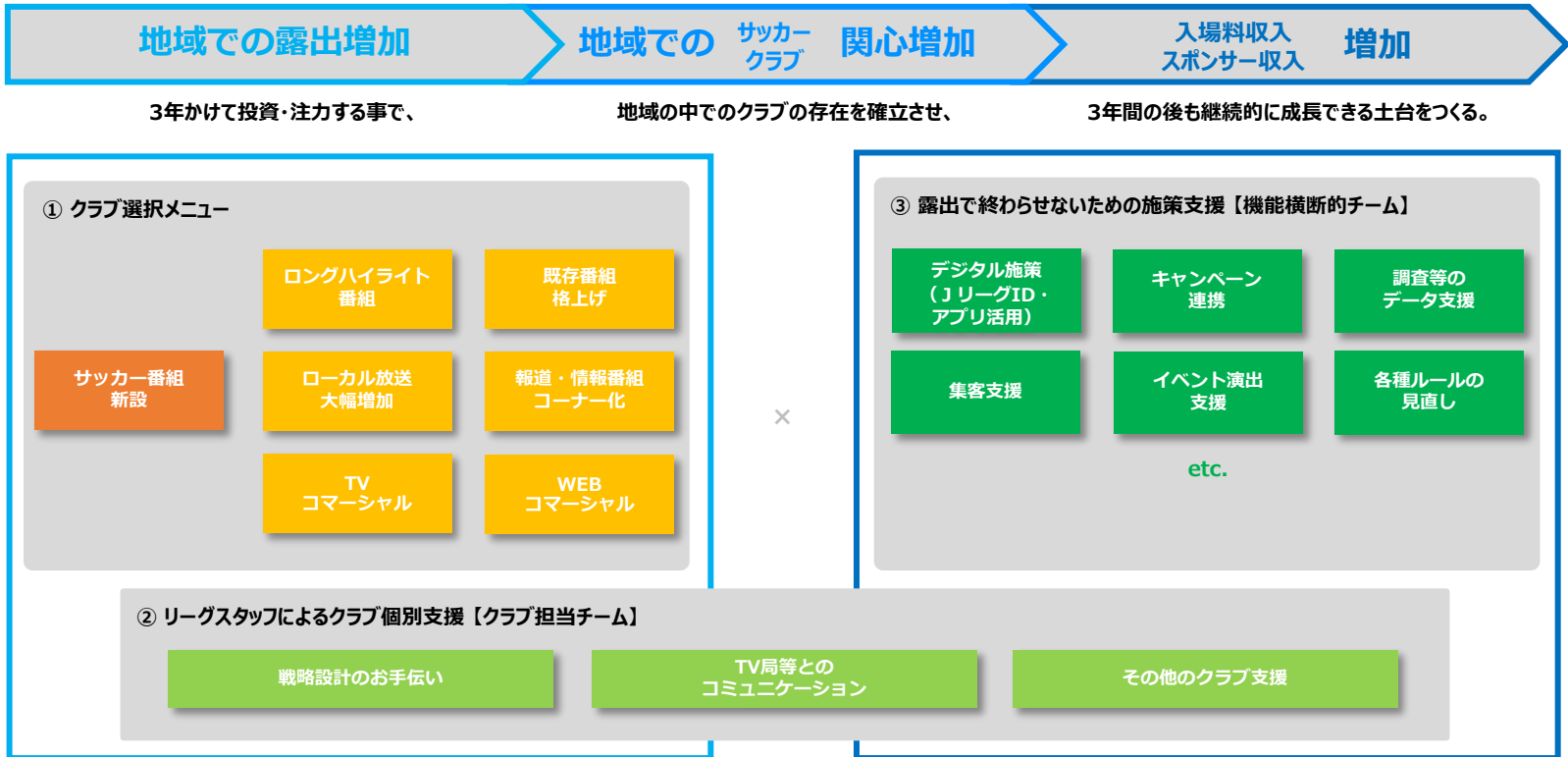
- 世界に伍するトップクラブが生まれることで、Jリーグの成長を牽引
- そのために、FB改革のための投資と、明確な結果配分・競争促進を進める

- 放映権料の維持・成長（海外含む）には、トップofトップの層がナショナル（グローバル）コンテンツとして輝くことが欠かせない
- 公平性を担保しながら、機会を活かしたクラブが **100億円クラブ** になり得て、それが **3-5クラブ**程度できるような姿を模索する
- そのために、これまでよりも明確な **結果配分（競技&人気）** や、ピッチ上のクオリティを向上させる **施策支援投資** を検討

ローカル露出の取り組み

- ◆ 各地域での「サッカー」「各クラブ」の露出を圧倒的に増やす事で関心を高め、それによってサッカーの普及促進につなげ、Jリーグ及び各クラブの価値向上を目指す

<全体像>



※具体的なメニューや施策は変更の可能性あり

取り組みにおけるポイント

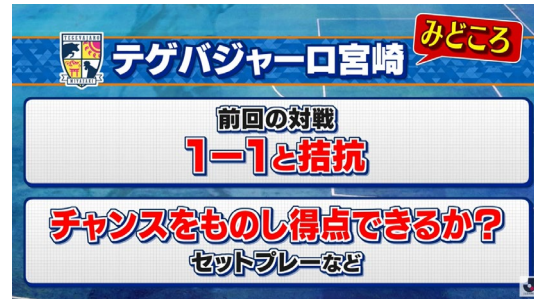
- ◆ 各エリアで**サッカー番組を立ち上げ** ※大都市エリアでも実施チャレンジ
- ◆ サッカー番組をフックに、試合中継本数やニュース報道番組等をクラブ露出も増やし、**テレビ全体での露出拡大**を行う
- ◆ 露出拡大によって、サッカー並びにクラブの関心を高め、クラブの**集客と収益を増加**させる

Jクラブ

選手紹介



サッカーの見どころ紹介



試合集客に向けた告知



地域サッカー

子ども向け企画



小中高女子サッカー関連



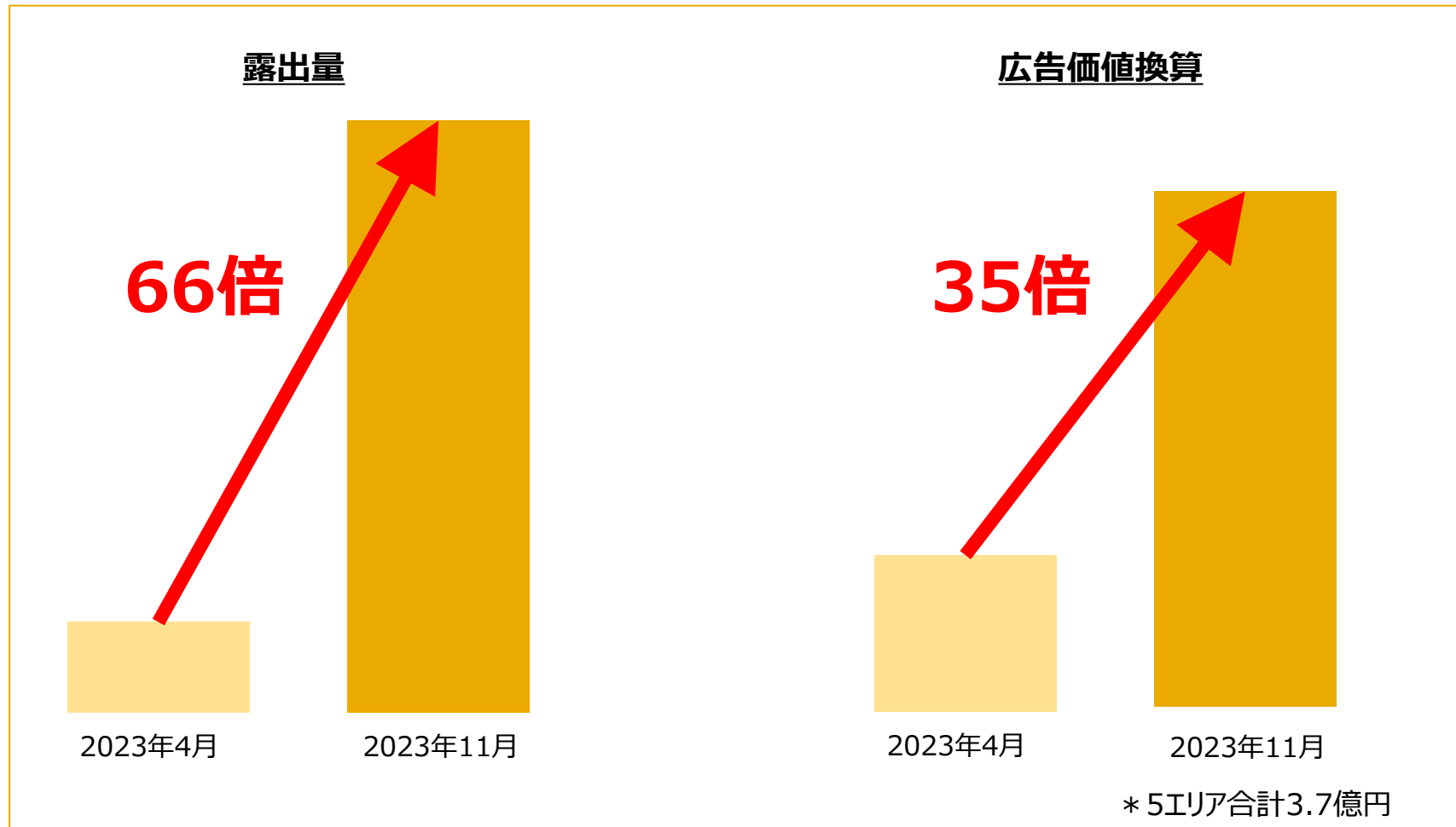
その他地域サッカー関連



ローカル露出強化：サッカー番組立ち上げによる期待効果

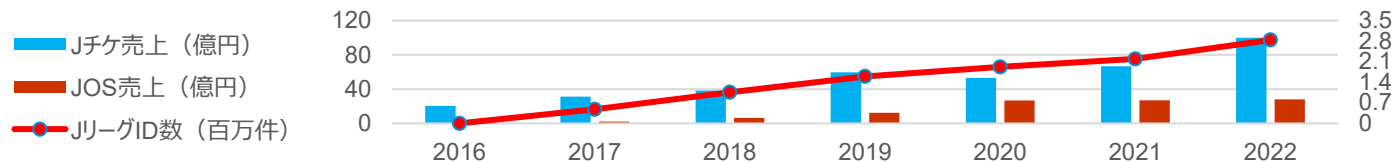
- ◆ サッカー番組では、各地域のサッカー情報や強化ポイントを告知するだけでなく、番組立ち上げをきっかけに、ニュース報道番組等での露出や試合中継の増加が見込まれる

【参考】先行開始5エリアの露出量・広告価値換算の変動 * 5エリア平均



JリーグのマーケティングDXの変遷

◆ 年々蓄積データは増える中、育成講座、各プロジェクト・施策、開発等、外部環境を見ながら最適化している



環境整備 (準備期)

～2016

顧客データの整備

- 顧客DBの開発
- 顧客データの整理
- セキュリティ強化

2017～

顧客データの収集

- JリーグIDのローンチ
- デジタルマーケティング共通基盤のローンチ
- Jリーグ公式アプリローンチ
- 顧客データ・行動履歴データの収集
- デジタルマーケティング人材育成講座

利活用 (飛躍期)

2019～

CRM推進

- JリーグIDを活用しCRM推進
- MA導入
- 顧客体験向上PJ発足

新たな環境への対策 (コロナ期)

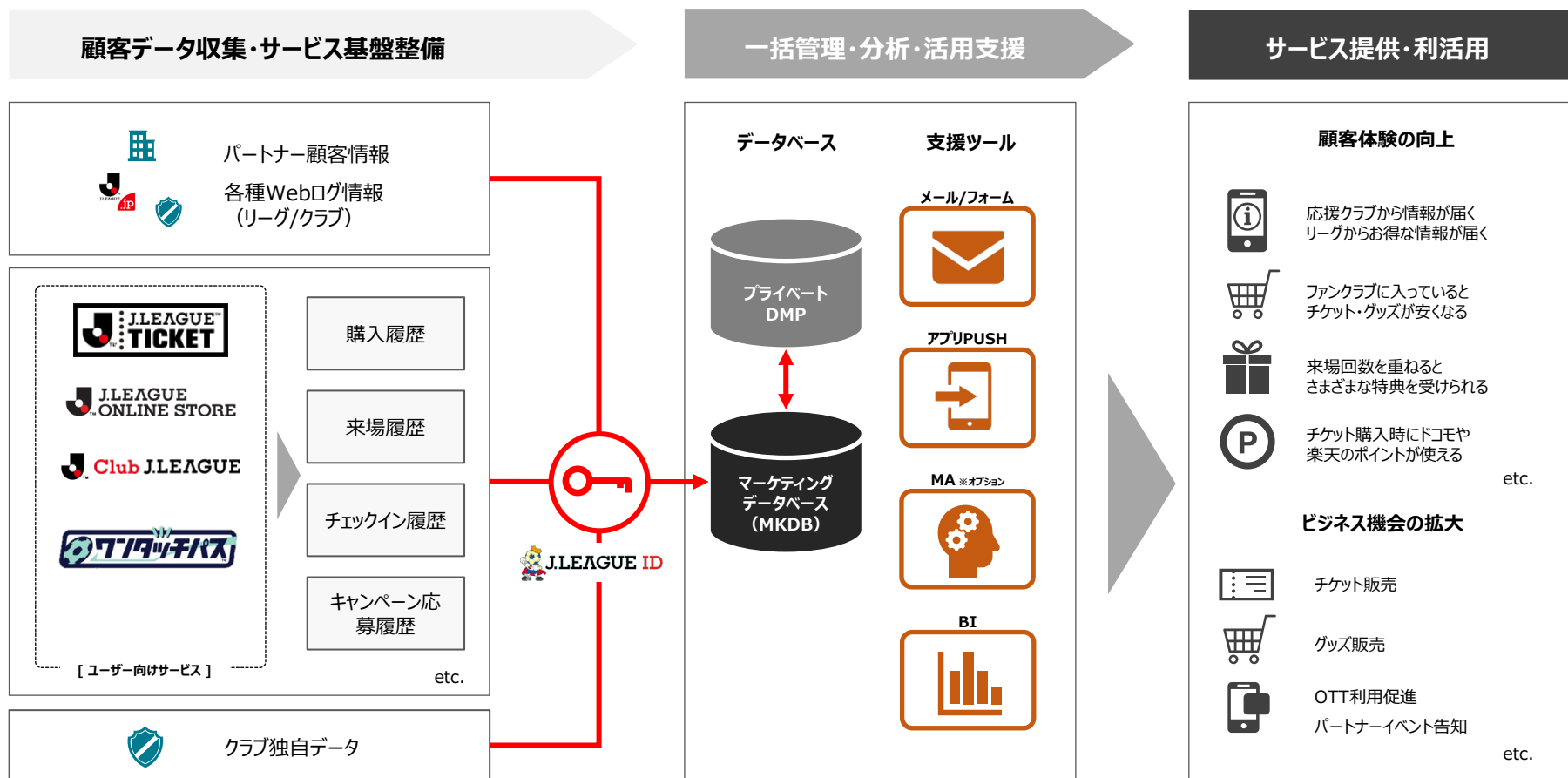
2020～

コロナサバイバル対策

- 安心安全なスタジアム観戦検討PJ発足
- チケットプロトコル策定
- コロナ禍観戦者／非観戦者調査
- 顧客分析レポートの拡充
- オンライン人材育成講座
 - 顧客分析結果の共有
 - デジタル広告活用支援
- JリーグIDオープン化

マーケティングプラットホームのアウトライン

◆ JリーグIDをキーに取得できた各種サービス利用データを集客、視聴他CRM、クラブマネタイズに活用している



1. Jリーグ30年の歩み

2. Jリーグの成長戦略

1) 60クラブがそれぞれの地域で輝く

2) トップ層がナショナルコンテンツとして輝く

3. Jリーグの将来に向けて

◆ 参考：国・自治体への要望事項

◆ APPENDIX

【成長テーマ その1】

60クラブが それぞれの地域で輝く

- 全てのクラブが、それぞれの地域で成長することで、Jリーグ全体の価値を向上
- そのために、各地域でのサッカー露出を圧倒的に増やし、関心・ファンを拡大をねらう

- J1 からJ3 まで全てのクラブが、それぞれの地域で1.2倍・1.5倍・2倍・3倍に成長していくことで、Jリーグ全体の価値を向上させていく
- そのためには、各クラブがそれぞれの地域で圧倒的に露出を増やし、そして、地域ごとのスターを生み出し、ファンを拡大していくことが重要
- この戦略としてJリーグとして **ローカル露出支援プロジェクト** を発足し、重点施策として **施策支援投資** を検討

【成長テーマ その2】

トップ層が ナショナルコンテンツとして輝く

- 世界に伍するトップクラブが生まれることで、Jリーグの成長を牽引
- そのために、FB改革のための投資と、明確な結果配分・競争促進を進める

- 放映権料の維持・成長（海外含む）には、トップofトップの層がナショナル（グローバル）コンテンツとして輝くことが欠かせない
- 公平性を担保しながら、機会を活かしたクラブが **100億円クラブ** になり得て、それが **3-5クラブ** 程度できるような姿を模索する
- そのために、これまでよりも明確な **結果配分（競技&人気）** や、ピッチ上のクオリティを向上させる **施策支援投資** を検討

- ◆ 高みへの挑戦を促す新たな配分金ルールを設定し、成果創出を後押しするための施策に重点投資を行う

カテゴリ間 の配分比率の見直し

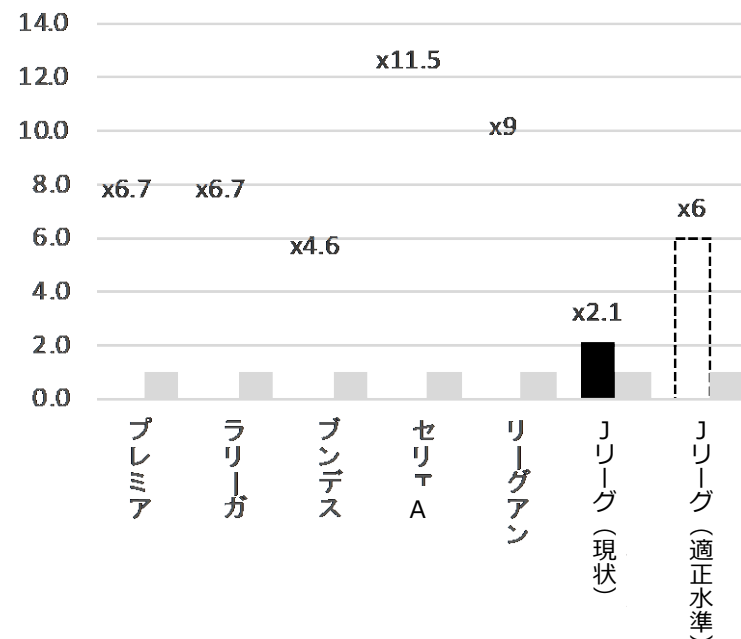
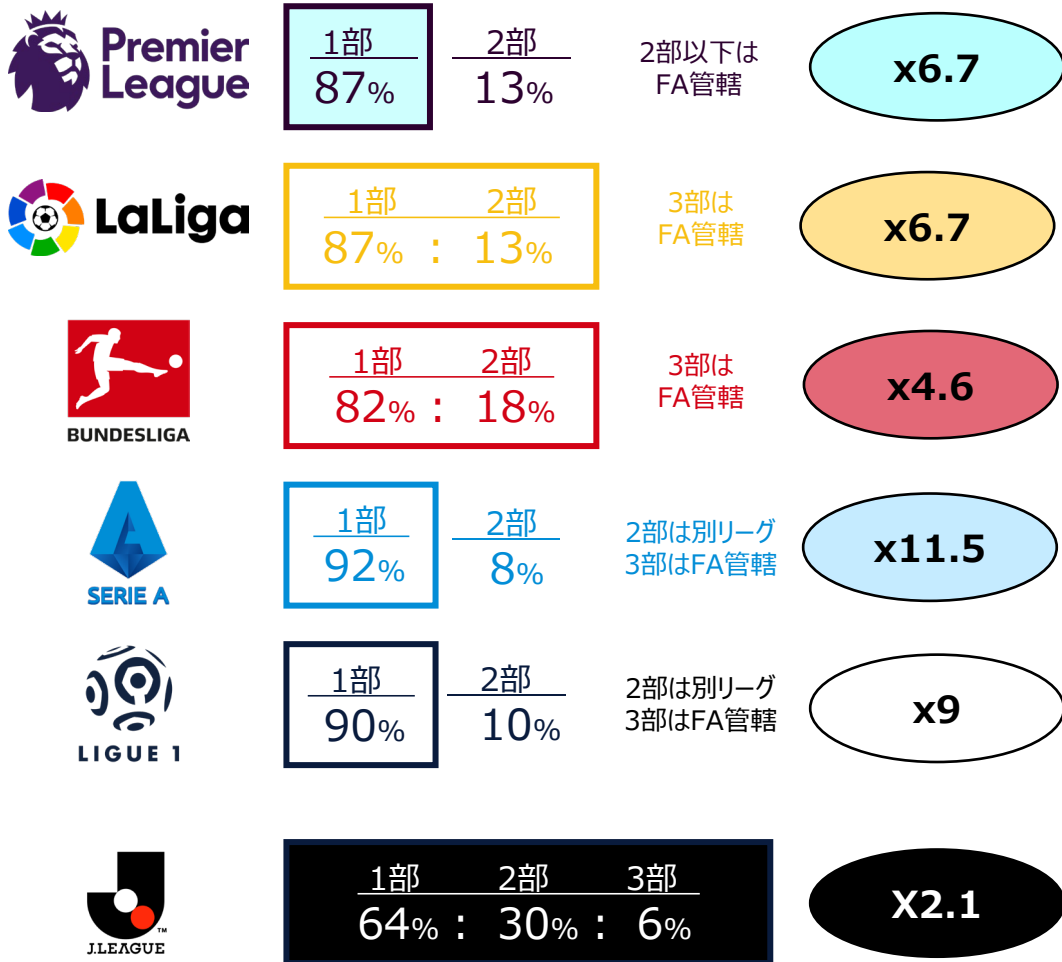
目安として J 1 : J 2 の配分金比率を5~6倍程度（現状約2倍）まで、J 1 への配分割合を段階的に高めていくことを目指す

同一カテゴリ内 の配分方法の見直し

同一カテゴリ内の配分方法として均等配分中心から競技成績やファン増加等の成果に応じた配分（結果配分）中心へ段階的にシフトする

海外事例：トップカテゴリーの販売する放映権料の配分状況

- ◆ 欧州5大リーグは、x4.6 ~ x11.5であり、大きな放映権価値を実現しているリーグではトップリーグへの強い傾斜投資を実施している。一方Jリーグは、x2.1と傾斜が緩い。将来的に、x6.0程度が適正水準と考える



海外事例：均等・結果（競技・人気傾斜）への配分割合

◆ 他国と比べても、Jリーグでは均等配分への比率が高く、結果配分による競争促進が不足している



均等 67%
競技 18%
人気 15%



均等 0%
競技 100%
人気 0%

オランダ
エールディヴィジ



均等 52%
競技 24%
人気 24%



均等 24%
競技 74%
人気 2%

ベルギー
ジュピラープロリーグ



均等 50%
競技 45%
人気 4%



均等 30%
競技 46%
人気 24%

デンマーク
スーペル・リーガ



均等 50%
競技 30%
人気 20%



均等 37%
競技 57%
人気 6%

トルコ
スュペル・リグ



均等 50%
競技 30%
人気 20%



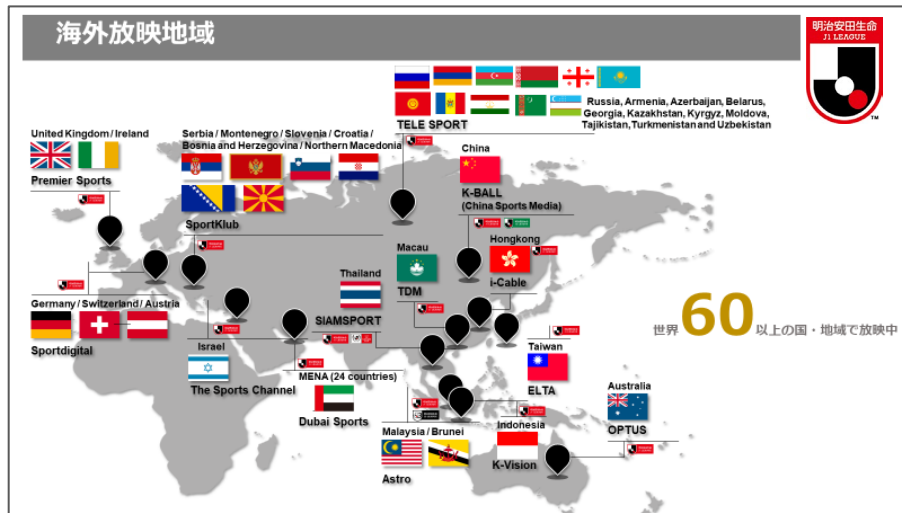
均等 76%
競技 13%
人気 11%

Jリーグの海外放映国・地域

- ◆ 2022シーズンは、世界60以上の国・地域で J 1 の放映を実施、2023シーズンは、全世界での放映を実施
海外放映権の売上は現在約12M US \$ で、アジア戦略を始めた2012年から約13倍の規模に成長している

<2022シーズン放映体制>

国・地域	対象大会
中国：全試合	J 1・J 2
中国以外 *60以上の国・地域（毎節4試合）	J 1



<2023シーズン放映体制>

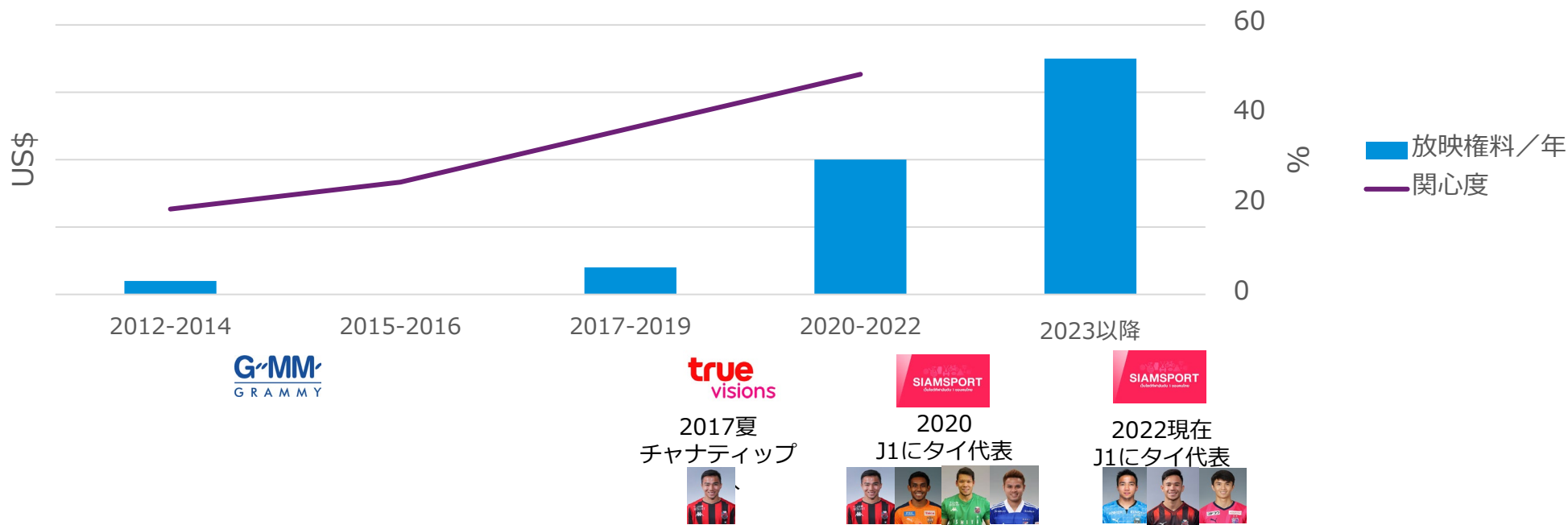
国・地域	放送局・プラットフォーム	対象大会
中国	K-BALL/ Penguin Sports/ BesTV	J 1・J 2
マカオ	TDM	J 1
オーストラリア	Optus Sports	J 1
タイ	SIAMSPORT	J 1
ドイツ、スイス、オーストリア、ガーナ	Sportdigital	J 1
バングラデシュ、ブータン、インド、 モルディブ、ネパール、パキスタン、 スリランカ、アフガニスタン	Fancode	J 1
ナイジェリア	Sporty TV	J 1
全世界 *日本およびその他の放映権販売地域を除く	J.LEAGUE International (YouTubeチャンネル)	J 1
全世界 *日本を除くニュース権	SNTV	J 1



タイ市場の変遷

- ◆ 2017年以前は、タイでの放送・露出確保に注力しながら、育成交流や選手練習参加などをアレンジ
- ◆ 2017年チャナティップ選手加入、Jリーグへの注目度が急上昇。以降、タイ人選手は増え、関心度も年々上昇
- ◆ 2020年タイでのJリーグ関心度は50%超え、仏リーグ1、伊セリエAを超える存在に
- ◆ 2020年よりSiamSport社がライセンスホルダーとなり、放映権料も急増。23年以降も契約更新（増額）が内定

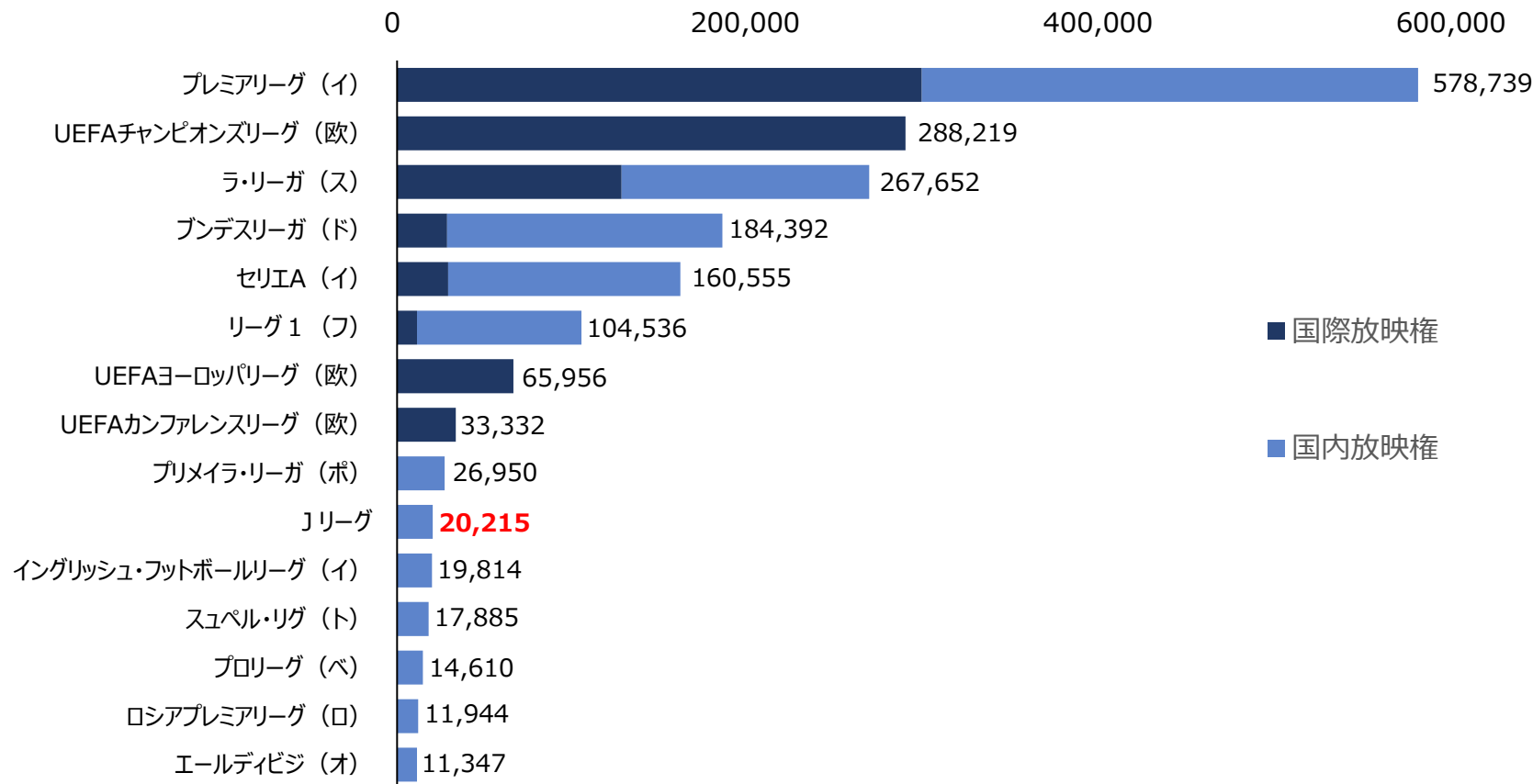
タイ放映権料（年平均、US\$）とタイにおけるJリーグ関心度の推移



放映権料のリーグ別比較

◆ Jリーグは、欧州主要リーグには大きく差をつけられている

リーグ・大会の年間放映権料
(上位15リーグ、百万円)



注1：為替は1€ = 141.84円（22年9月30日終値）

注2：国・地域名表記：(ス) = スペイン、(イ) = イングランド、(イタ) = イタリア、(ド) = ドイツ、(フ) = フランス、(オ) = オランダ、(ポ) = ポルトガル、(ベ) = ベルギー、(ト) = トルコ、(ロ) = ロシア、(欧) = 欧州

注3：UEFAチャンピオンズリーグ・ヨーロッパリーグ・カンファレンスリーグはクラブへの配分される金額

注4：Jリーグについては、下記出所のユーロベースを注1の為替で換算した金額になっている

1. Jリーグ30年の歩み

2. Jリーグの成長戦略

1) 60クラブがそれぞれの地域で輝く

2) トップ層がナショナルコンテンツとして輝く

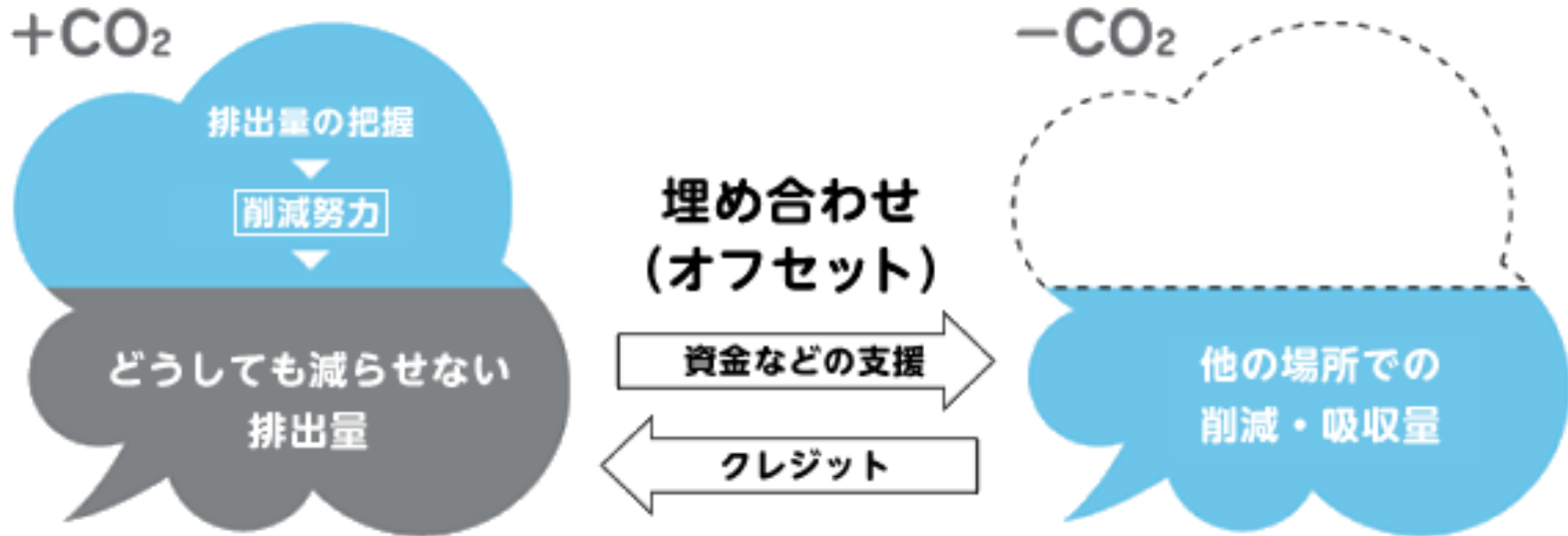
3. Jリーグの将来に向けて

◆ 参考：国・自治体への要望事項

◆ APPENDIX

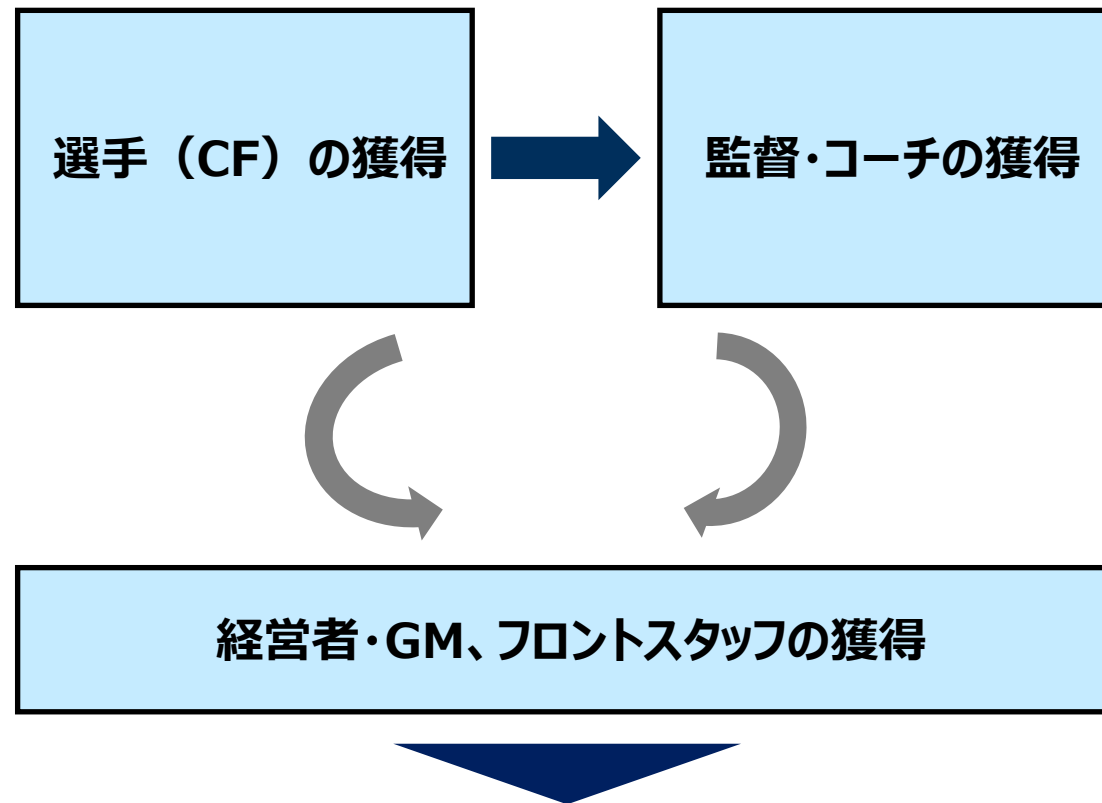
目指すのは、世界一、クリーンなリーグへ

◆ Jリーグ全公式戦でカーボンオフセットを実施



経営者・GM、フロントスタッフへの投資

- ◆ Jリーグ設立当初は、チーム力強化には、CFなどの選手獲得が最も必要であった。その後、優れた監督・コーチの獲得が重視されてきた



経営者、GM、そしてフロントスタッフへの投資が重要 ➡ ドリーム・ジョブへ

1. Jリーグ30年の歩み

2. Jリーグの成長戦略

1) 60クラブがそれぞれの地域で輝く

2) トップ層がナショナルコンテンツとして輝く

3. Jリーグの将来に向けて

◆ **参考：国・自治体への要望事項**

◆ APPENDIX

◆ 2022年4月18日に、「自由民主党 スポーツ立国調査会 スポーツ・ホスピタリティPT」へ下記事項を要望

施設整備

- 助成制度の拡充
- 税制優遇措置
- 関連法令の規制緩和

施設利用

- 施設利用の支援策
- DX推進

人材育成

- 人材支援・助成制度の拡充
- スポーツキャリアサポート

事業推進

- 集客施策支援
- 新たな収益源となり得る仕組み作り
- 外国籍選手の居住・非居住判定基準の整備

社会連携

- 社会的価値の価値化支援
- カーボンニュートラル活動支援
- 部活動改革に対するクラブ活用

1. Jリーグ30年の歩み

2. Jリーグの成長戦略

1) 60クラブがそれぞれの地域で輝く

2) トップ層がナショナルコンテンツとして輝く

3. Jリーグの将来に向けて

◆ 参考：国・自治体への要望事項

◆ **APPENDIX**

Jリーグの歴史

◆ 1993年の開幕から、様々な課題や環境の変化を乗り越えつつ着実な成長を遂げてきた

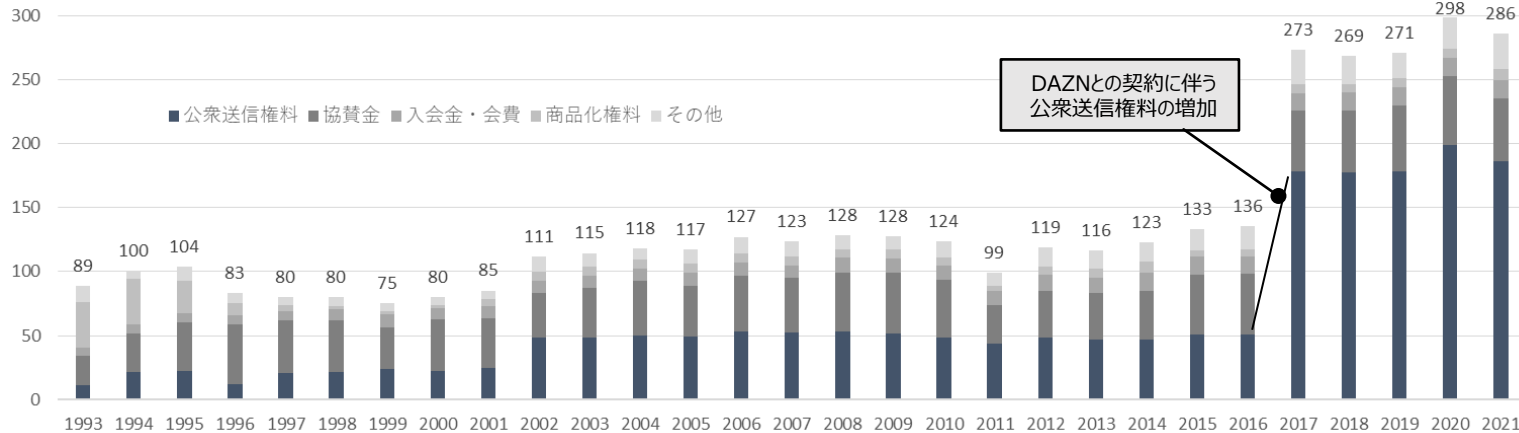


Jリーグの事業規模の推移

- ◆ 足元ではコロナの影響を受けつつも、配分金の原資でもあるリーグ収益は公衆送信権料増により2017年以降大きく伸びており、クラブ収益もスポンサー収入の伸び等を背景に2013年以降増収傾向にある

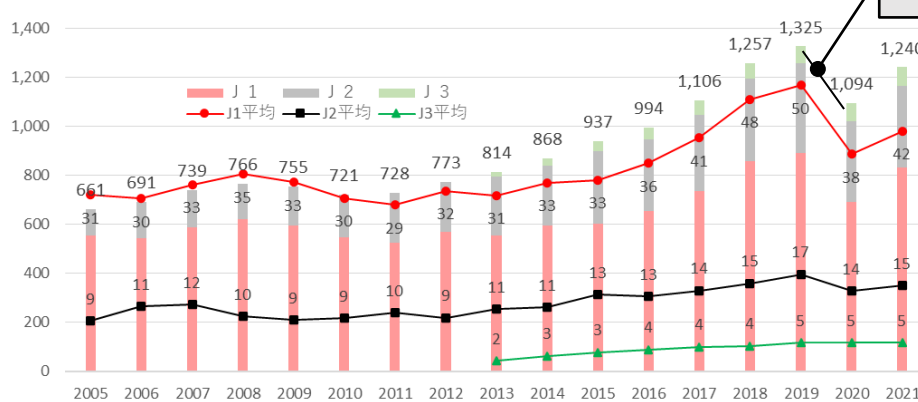
Jリーグの収益推移 ※2011年は決算期変更のため9ヶ月間で表示

(単位：億円)



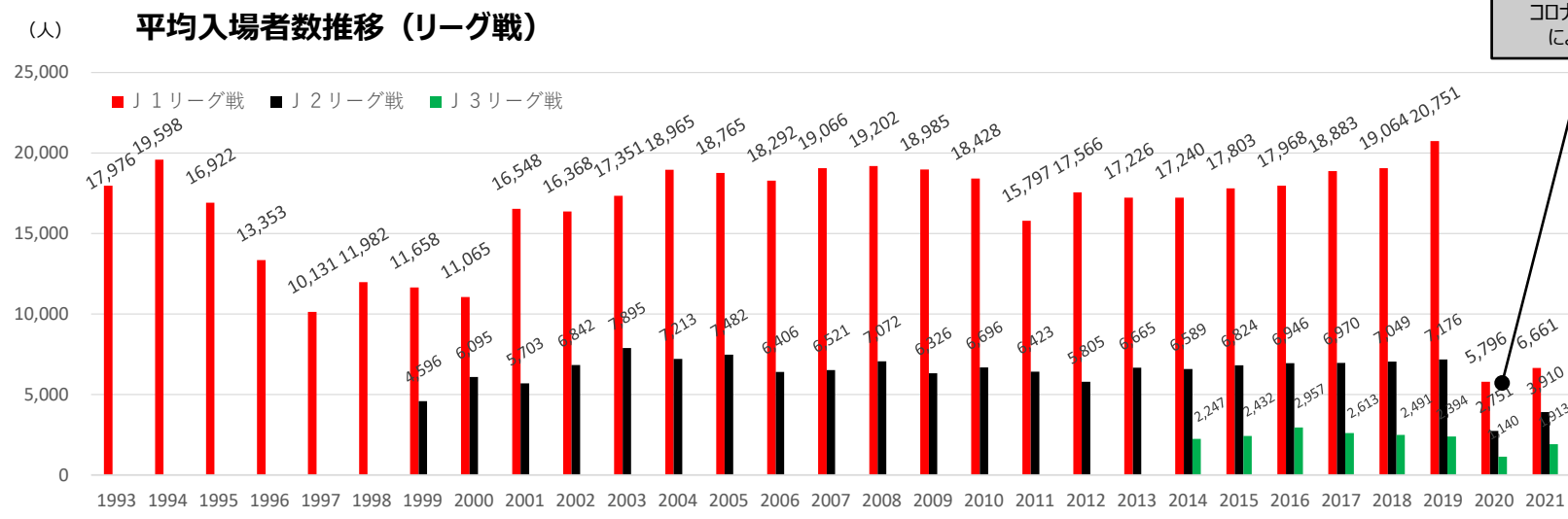
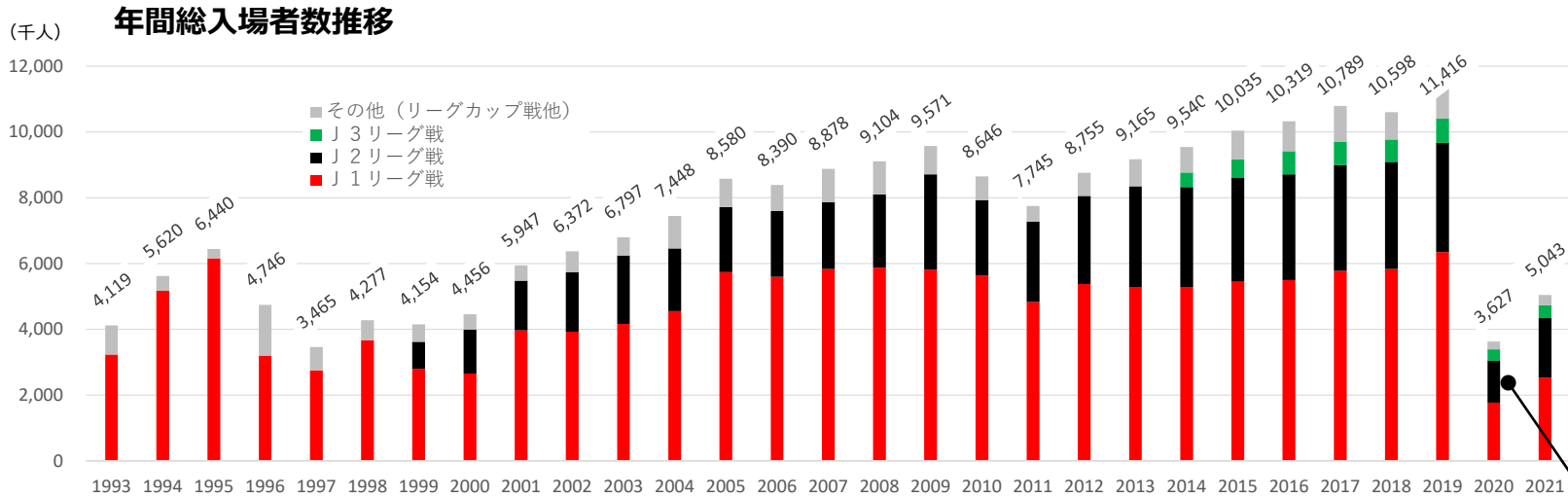
Jクラブの収益推移 (クラブ別の個別経営情報が開示された2005年～)

(単位：億円)



Jリーグ入場者数の推移

- ◆ 2020年以降はコロナ禍の影響を大きく受けているものの、年間総入場者数は2015年以降1,000万人を超え、2019年には史上初のJ 1 平均2万人及びリーグ全体では長年の目標であった「イレブンミリオン」を達成した



コロナ禍の影響による減少

競技力の成長

- ◆ Jリーグは日本サッカーの水準向上に大きく貢献してきたが、より高いレベルを目指す上では、各クラブにおける強化・育成への取り組みが重要となる

FIFAワールドカップ成績

回	開催年	開催国	最終成績	グループステージ成績
14	1990年	イタリア	予選敗退	—
15	1994年	アメリカ合衆国	予選敗退	—
16	1998年	フランス	本大会出場⇒グループステージ	4位敗退 (勝点0)
17	2002年	韓国/日本	本大会出場⇒ベスト16	1位通過 (勝点7)
18	2006年	ドイツ	本大会出場⇒グループステージ	4位敗退 (勝点1)
19	2010年	南アフリカ共和国	本大会出場⇒ベスト16	2位通過 (勝点6)
20	2014年	ブラジル	本大会出場⇒グループステージ	4位敗退 (勝点1)
21	2018年	ロシア	本大会出場⇒ベスト16	2位通過 (勝点4)

6大会連続で本大会出場

AFCチャンピオンズリーグ (ACL) / FIFAクラブワールドカップ (FCWC) 成績

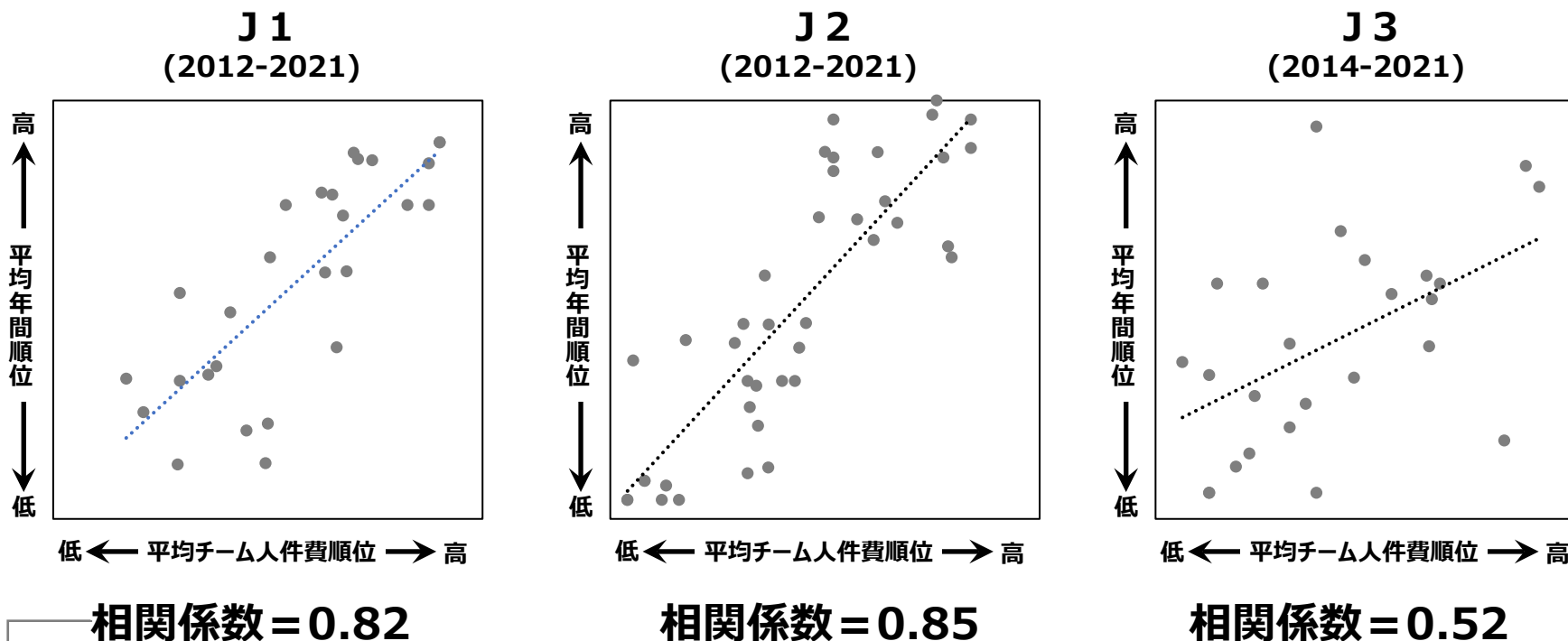
開催年	2002-03	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021		
大会	第1回	第2回	第3回	第4回	第5回	第6回	第7回	第8回	第9回	第10回	第11回	第12回	第13回	第14回	第15回	第16回	第17回	第18回	第19回		
出場枠	2	2	2	2	2	2+1	4	4	4	4	4	4	3+1	3+1	3+1	3+1	2+2	2+2	3+1		
FCWC成績	開催なし	開催なし	出場なし	出場なし	浦和 ● 3位	G大阪 ● 3位	出場なし	出場なし	柏 ● 4位	広島 ● 5位	出場なし	出場なし	広島 ● 3位	鹿島 ● 準優勝	浦和 ● 5位	鹿島 ● 4位	出場なし	出場なし	出場なし		
ACL成績																					
優勝					浦和 ●	G大阪 ●										浦和 ●	鹿島 ●				
準優勝																		浦和 ●			
ベスト4							名古屋 ●				柏 ●		G大阪 ●					神戸 ●			
ベスト8					川崎F ●	鹿島 ●	川崎F ●		C大阪 ●				柏 ●		川崎F ●		鹿島 ●		名古屋 ●		
ベスト16							鹿島 ●	G大阪 ●	鹿島 ●	G大阪 ●	柏 ●	名古屋 ●	FC東京 ●	浦和 ●	FC東京 ●	鹿島 ●	広島 ●	FC東京 ●	横浜FM ●	C大阪 ●	川崎F ●
グループステージ	鹿島 ●	清水 ●	横浜FM ●	磐田 ●	横浜FM ●	磐田 ●	東京V ●	G大阪 ●	川崎F ●	広島 ●	名古屋 ●	FC東京 ●	G大阪 ●	浦和 ●	鹿島 ●	G大阪 ●	柏 ●	C大阪 ●	川崎F ●	鹿島 ●	
プレーオフ											仙台 ●	広島 ●	浦和 ●								

2大会連続で優勝

Jクラブの競技成績とチーム人件費

- ◆ ここ10年程度のデータに基づくと、競技成績とチーム人件費の水準に相応の相関関係が見受けられ、特にJ1・J2についてはその傾向が明確である

競技成績とチーム人件費の相関分析 (平均年間順位 vs 平均チーム人件費順位¹)



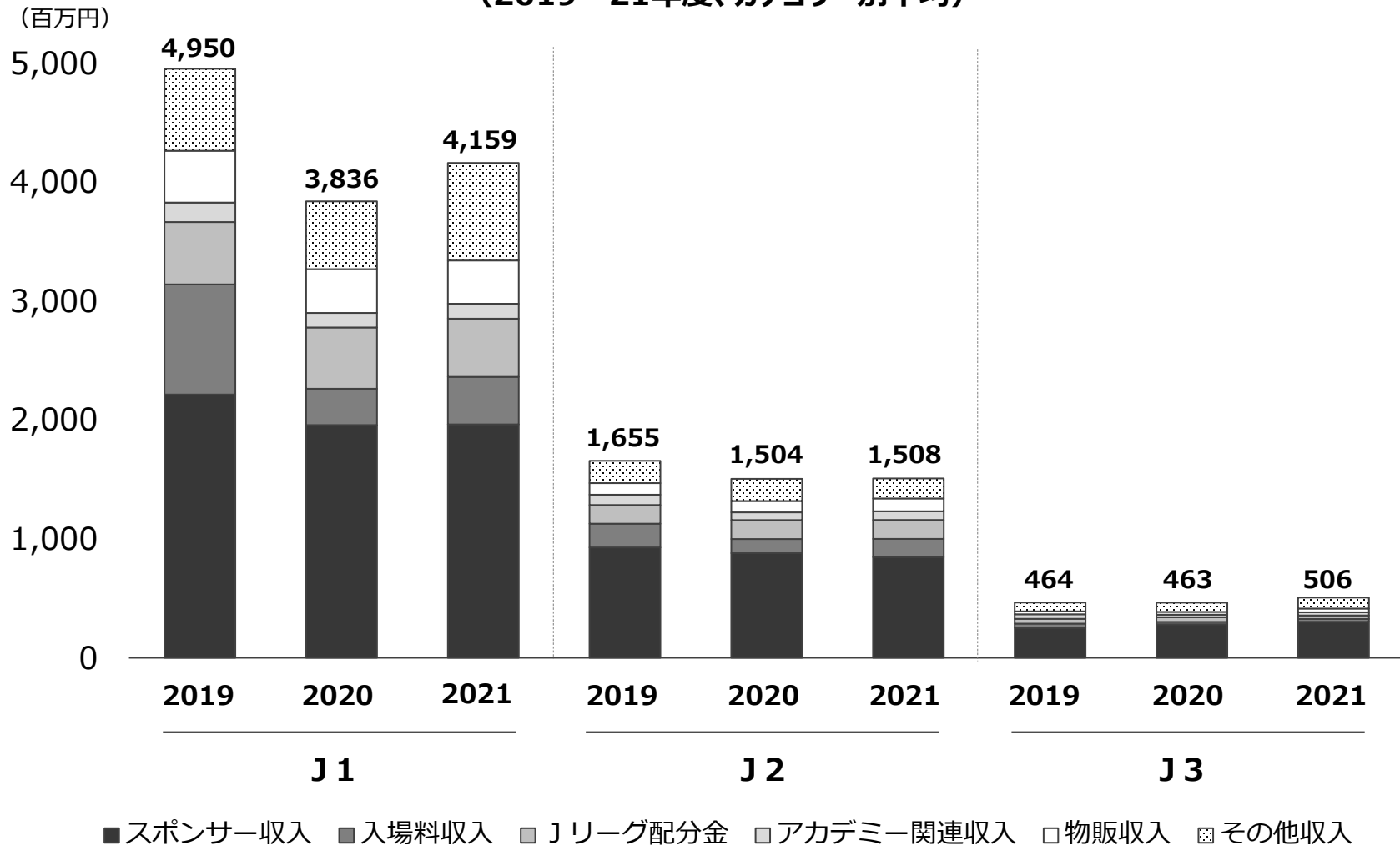
相関係数とは2つのデータの相関の強さを示す指標であり、絶対値が1に近いほど相関が強い

注1：同一カテゴリ・同一年度におけるチーム人件費の順位についての分析期間における平均

Jクラブの営業収益

- ◆ 21年度の営業収益は、入場料収入の増加等により回復基調にあるものの、J 3を除き新型コロナ前を下回る水準に留まっている

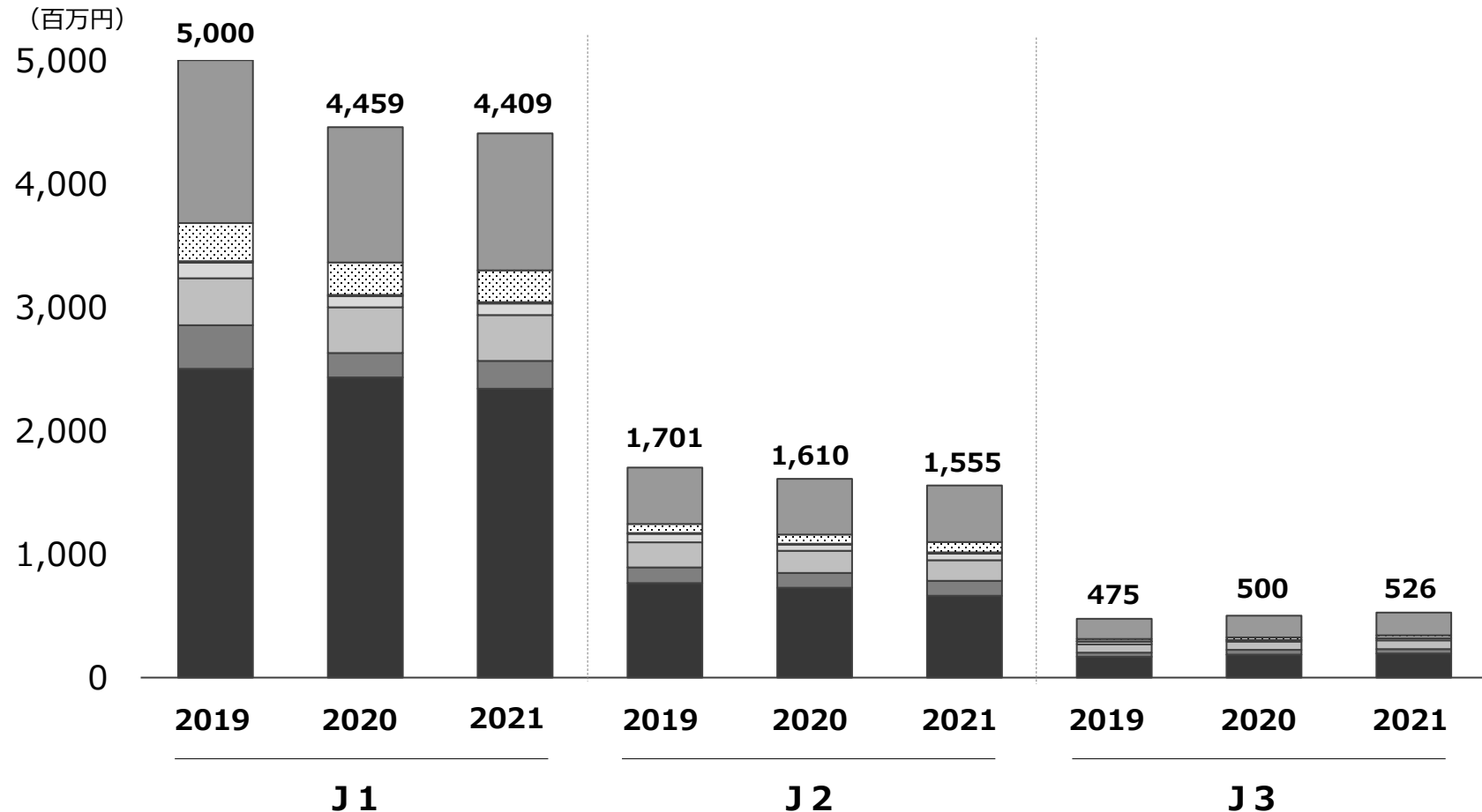
Jクラブの営業収益
(2019~21年度、カテゴリー別平均)



Jクラブの営業費用

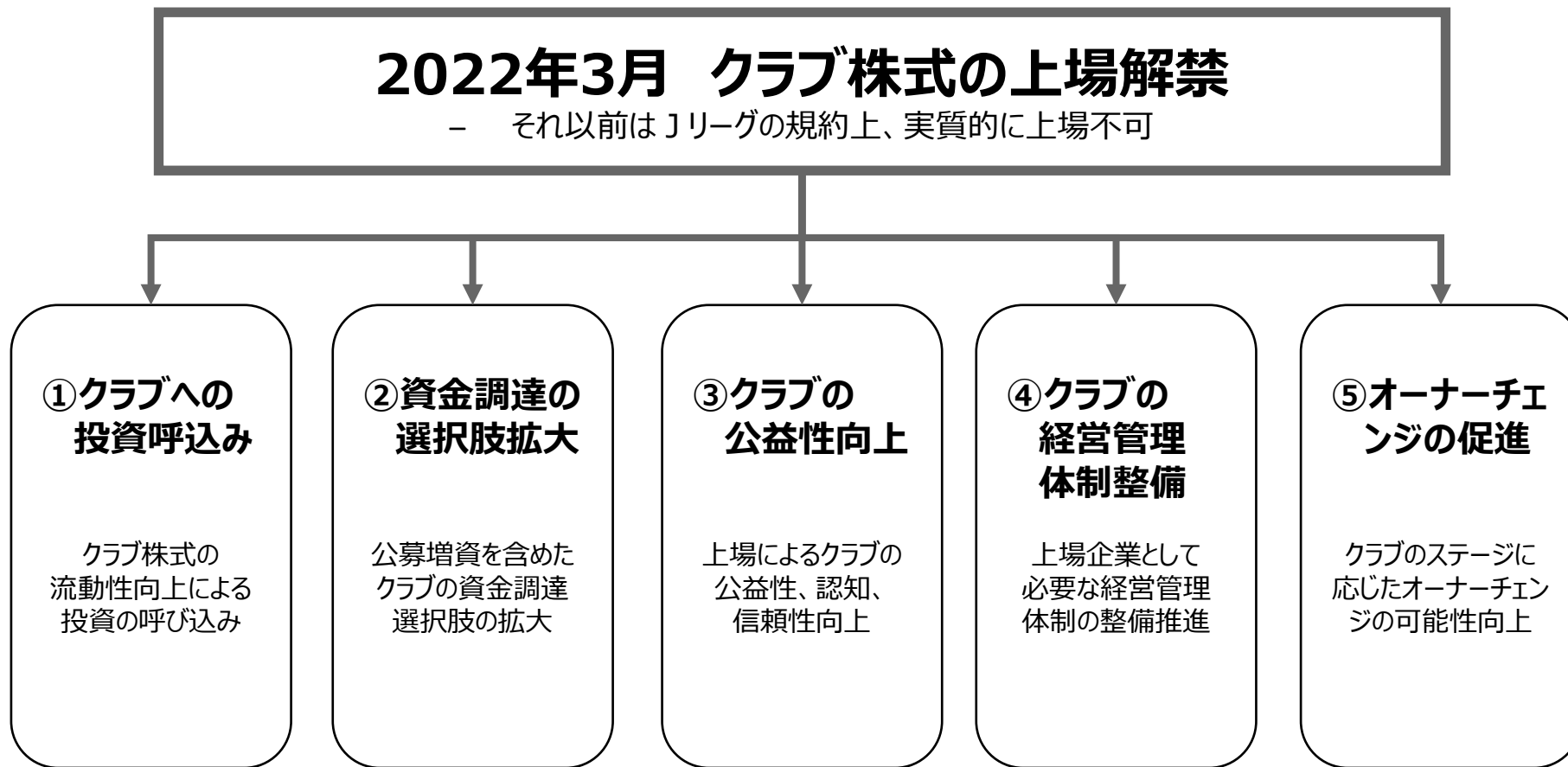
- ◆ 21年度は、収益が持ち直し基調にあるにも関わらず、J 1・J 2 の総営業費用は前年比減、及び J 3 も費用増を収益増の範囲内に収められており、費用管理が機能していると言える

Jクラブの費用構造
(2019～21年度、カテゴリー別平均)



■ 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 □ 物販関連費 ■ 販売費および一般管理費

- ◆ Jリーグでは、2022年3月に、これまでは実質的に不可能であったクラブ株式の上場を解禁しており、クラブの資本政策における選択肢として活用可能になっている

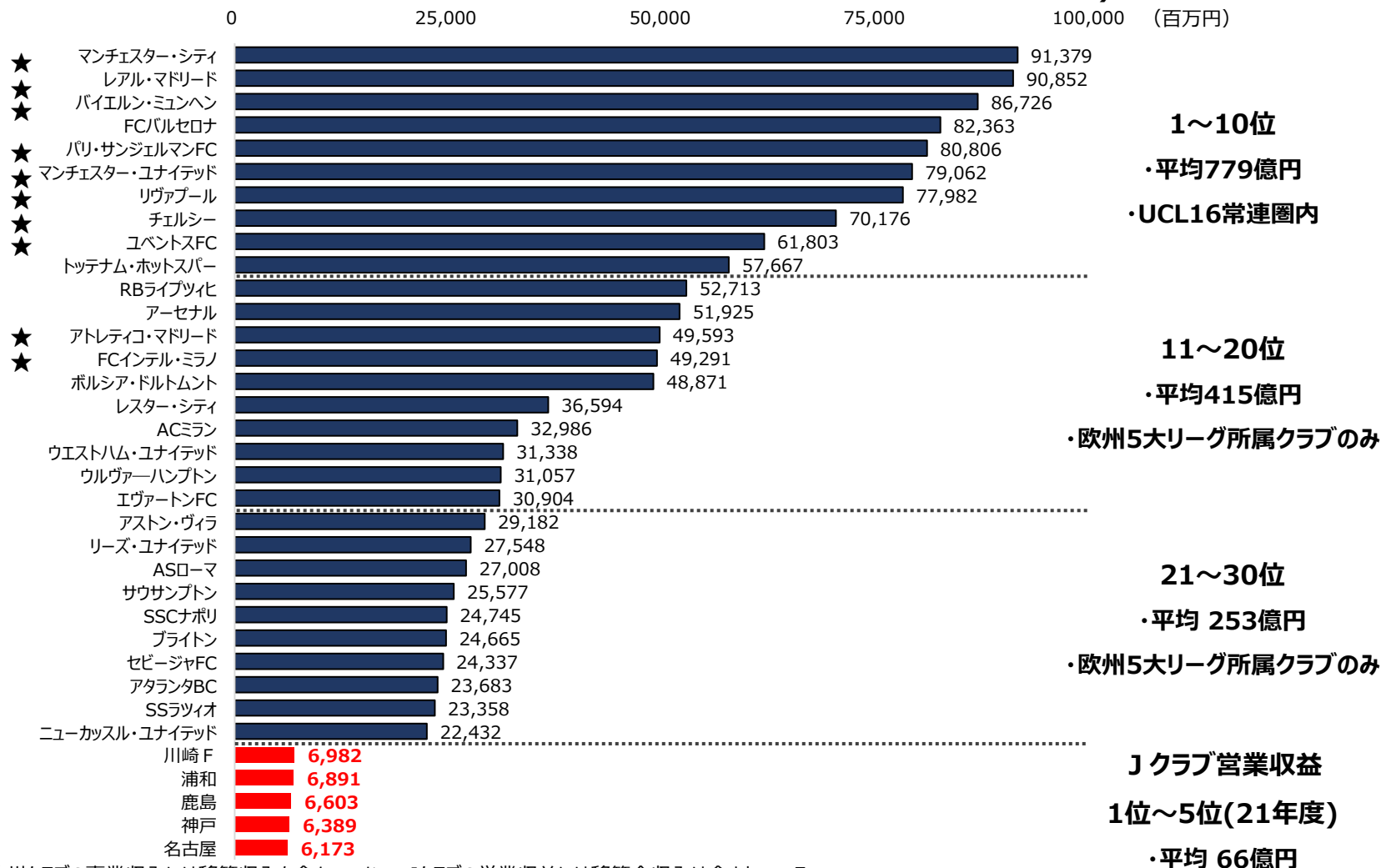


上場クラブ及びリーグ全体の成長

海外クラブの事業収入規模

◆ 30位のクラブでも日本のトップクラブの3倍以上の規模であり、世界との差は大きい

海外クラブの事業収入
(20-21シーズン、海外上位30クラブ+ Jリーグ上位5クラブ、百万円)



注1：欧州クラブの事業収入には移籍収入を含んでいない。Jクラブの営業収益には移籍金収入は含まれている

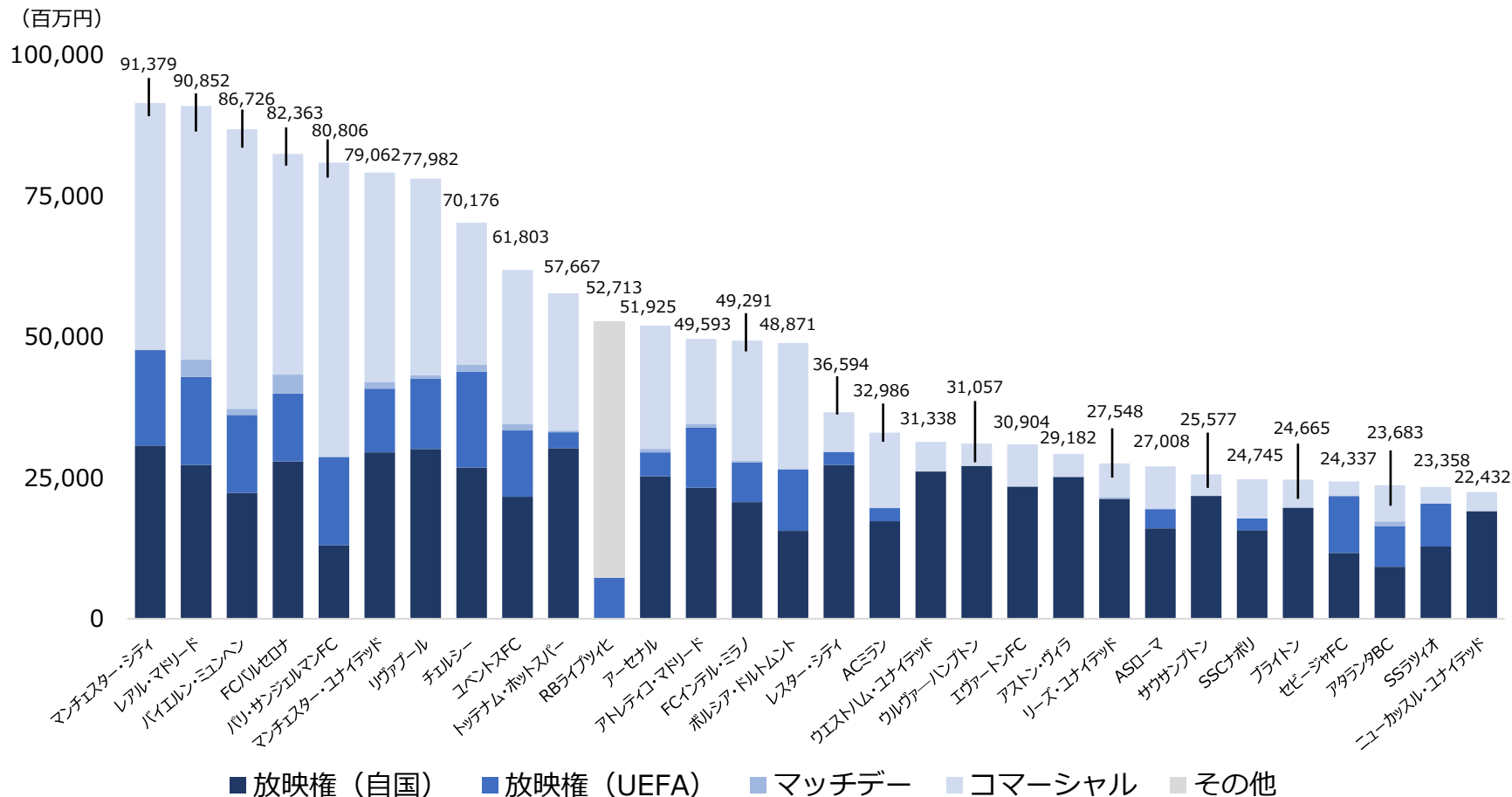
注2：日本円換算の為替レートは1€=141.84円（2022年9月30日付終値）

注3：★は21-22シーズンの欧州チャンピオンズリーグにおけるベスト16進出チーム

欧州クラブの事業収入構造

- ◆ 全体としてUEFA含む放映権の占める割合が高いが、トップ層より一段規模が小さいクラブにおいては、コロナの影響もあり、その割合が極めて高くなっている

海外クラブの事業収入構造
(20-21シーズン、事業収入上位30クラブ、百万円)



注1：日本円換算にかかる為替レートは1€=141.84円（2022年9月30日付終値）

注2：各収入項目の定義は以下の通り。放映権—国内・国際大会の放映権。賞金を含む。マッチデー—チケット・飲食含む試合日関連収入。コマーシャル—スポンサー及び物販収入・その他

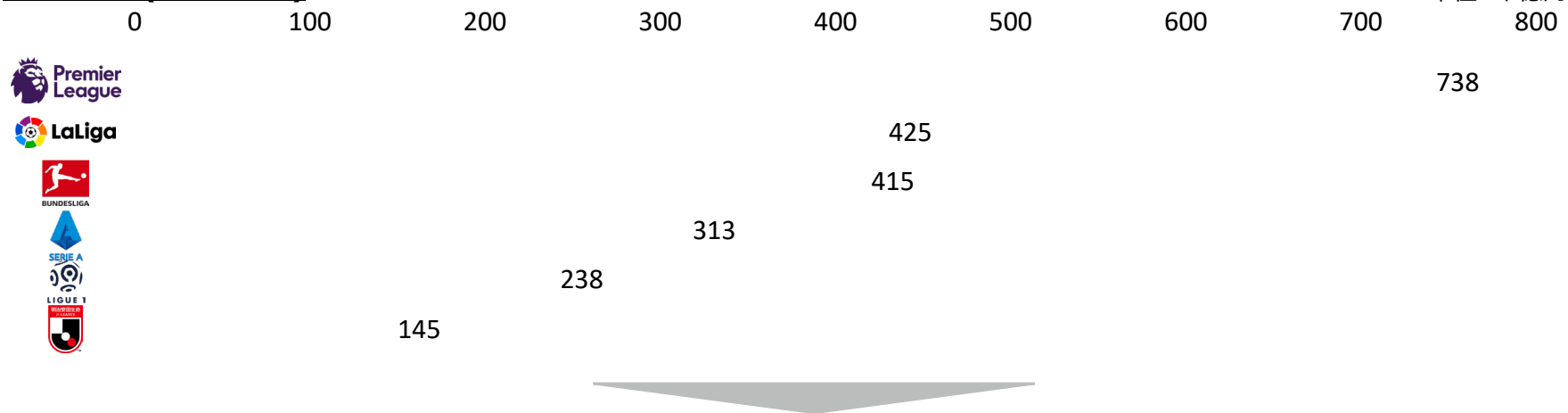
注3：RBライプツィヒは放映権（UEFA）以外の構成が公開されていないため、白色の部分は不明

リーグ+クラブの収益規模

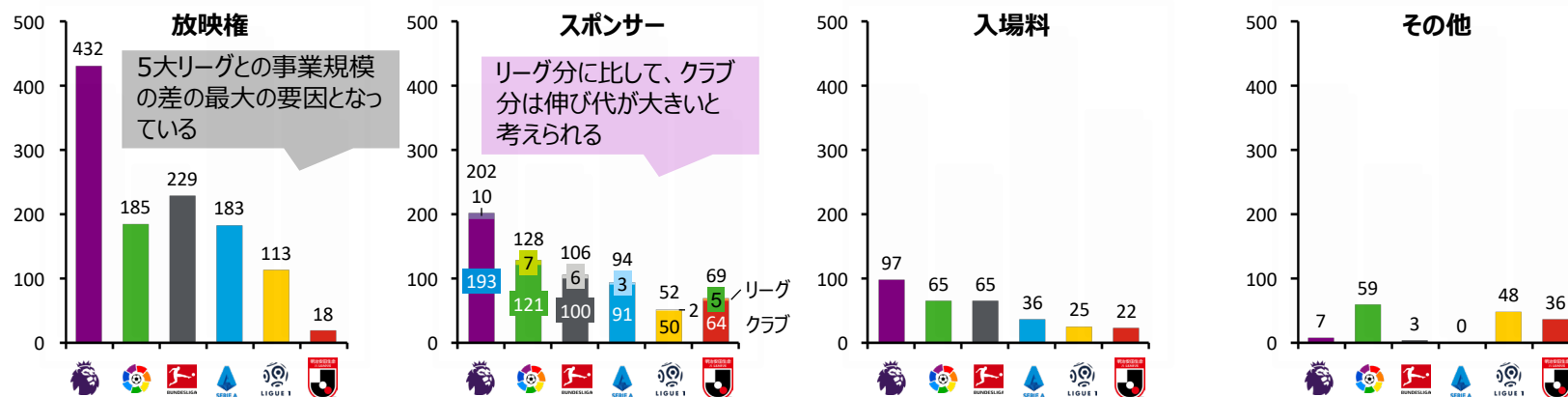
- ◆ J1と5大リーグとの事業規模の差は依然大きく、中でも放映権料の差がその主な要因となっている。スポンサー・入場料は5大リーグ下位と同等レベルとなっているが、まだ伸び代はあるとみられる

2018-19 (J1は2019)

単位: 十億円



内訳



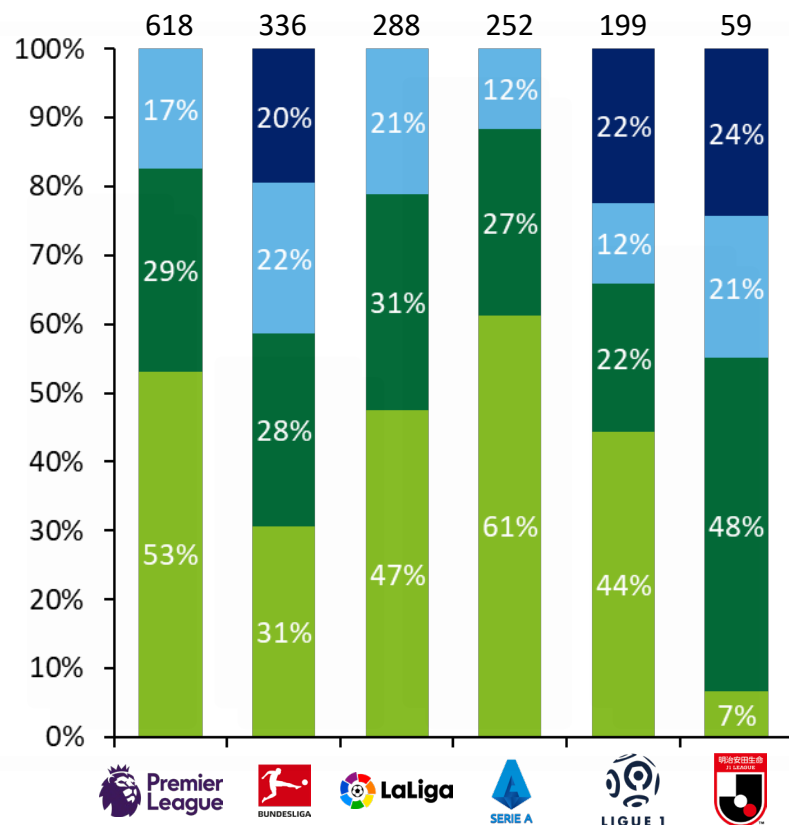
Source: 公開情報を基に事業本部にて作成

欧州5大リーグ クラブ収益（全クラブ収益内訳）

- ◆ 全クラブ収益の内訳を見ると、J 1は5大リーグと比較して放映権料の割合が小さい。ただし、2014年時点では7%であったのが、2019年にはDAZNとの契約の影響で11%に拡大している

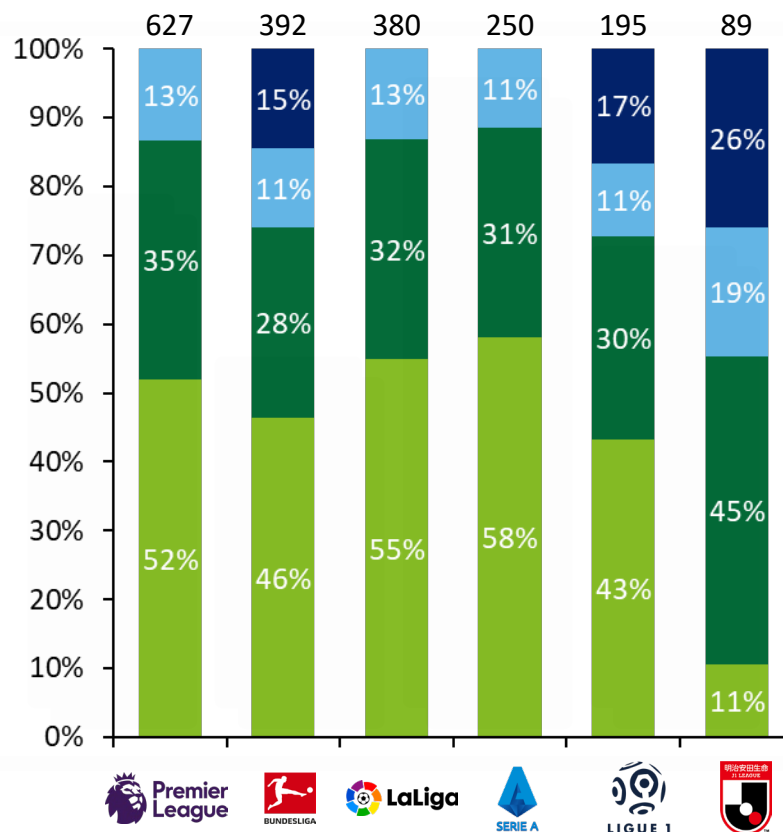
■ 放映権 ■ 入場料
■ スポンサー ■ その他

2014



2019

単位: 十億円



Source: Deloitte

Note: 5大リーグは移籍金収入は加算されていない。J1は放映権に配分金を、その他にアカデミー・物販・その他を分類

- ◆ 2015年、Jリーグクラブ経営者の輩出プロジェクトとして始まった「Jリーグヒューマンキャピタル (JHC)」は、2016年には、より開かれたスポーツ界への人材輩出機関として法人化。2022年、第15期を迎え、受講者は456名、SHCを通じた国内外スポーツ組織への輩出・転出実績は延べ112名となっている



SPORTS
HUMAN
CAPITAL

公益財団法人スポーツヒューマンキャピタル (SHC)

設立 2016年9月

代表理事 本間 浩輔

無料職業紹介事業 許可番号 13-ム-300098

VISION	豊かなスポーツライフ実現の原動力となる
MISSION	発掘する スポーツ組織の経営に貢献できる人材を見出す 磨く スポーツ現場発のコースを設計・提供 輩出する スポーツ組織に貢献する人材を供給し続ける 築く 国内最高のスポーツ人材ネットワーク構築
CONCEPT	スポーツ経営者としての意志決定に関する基軸を獲得 一生涯続く、スポーツ人材ネットワークの提供と交流
コースの特徴	特定のスポーツクラブを対象として、クラブ経営の実像に迫り、 更にリアルな現実を深掘していく事で、クラブ経営の実態を 個人またはグループで広く、深く学んでいきます
実績	受講者 456名 スポーツ界への輩出・転出実績 延べ112名 ※2022年9月時点