気鋭のスポーツビジネスコンサルタント **並木裕太**

ビッグ・クラブへの方程式

意外な数字発覚！ VIP席の重要性

連載 第3回

Jリーグから世界と肩を並べるビッグ・クラブを――。壮大な目標への道のりを具体的に探るスポーツコンサルティング連載。第3回は、予算規模が潤沢とはいえなくとも名門の輝きを放つヨーロッパクラブをベンチマークする。その経営を分析すると、意外すぎるヒントが…。

構成◎伊藤亮　Ryo Ito
撮影◎渡辺航滋　Koji Watanabe

8%が92%の倍以上を売り上げる

現在のプロサッカークラブ経営におけるビジネスモデルというものは、世界でほぼ変わりがありません。収入の3本柱は「スポンサー収入」「入場料収入」「グッズ収入」。加えてプレミアリーグやリーガエスパニョーラなど、莫大な放映権料を得ているリーグは豊富な分配金が所属クラブを潤わせています。

Jリーグからビッグクラブを立ち上げることを考えた場合、放映権料の差がネックになることは間違いないでしょう。ではどうすべきか、と考えた時に思いついたのが、放映権料を潤沢に与えられていない欧州リーグのビッグクラブをお手本にしてみる、ということです。そして実際調べてみると、興味深いことがわかりました。

現在、Jリーグで最も運営規模が多いのは浦和レッズで年間約60億円の売上です。放映権料収入が多くはないリーグで、レッズの運営規模ほどの欧州ビッグクラブを探しました。

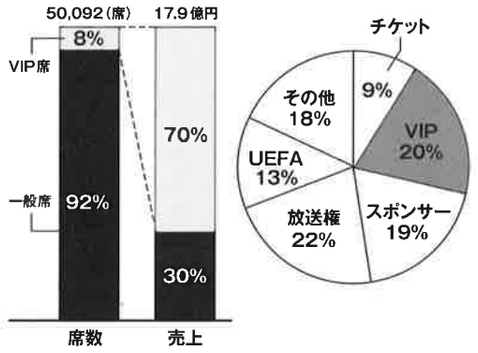
結果、出てきたのが、ポルトガルのFCポルトやオランダのアヤックスといったクラブ。歴史と知名度、実績は抜群ですが、年間売上はポルトが約90億、アヤックスが約130億と、その他の欧州ビッグクラブと比べれば小規模です。

レッズに最も規模が近いFCポルトを見てみましょう。収入内訳を見ると入場料＝チケット収入が最も多く全体の29%。そこからもう一歩踏み込んで「入場料収入」の内訳を探ると、実は売上の70%がプレミアムシート＝VIP席だったのです。彼らのホームスタジアムであるエスタディオ・ド・ドラゴンのキャパシティは約5万人。うち、VIP席が4000超あります。割合にしたら全体の8%ほど。それが他の92%の席から上がってくる収入の倍以上を占めていたのです。

約90億円の売上の20%にあたる18億円が、約4000席しかないVIP席から計上されている。このVIP席の貢献度の高さは、他の欧州ビッグクラブにも通じます。アヤックスだと全体の席数に占めるVIP席の割合は約6%で、売上が約12億。クラブ総売上がほぼ130億円ですから、VIP席だけでおよそ9%を占めます。もう一つ、ブンデスリーガではどうでしょうか。香川真司選手が所属するドルトムントの場合、全体の席数に占めるVIP席の割合は、こちらも約6%で売上は20億円。クラブ総売上に占める割合は、やはり9%ほどになります。

FCポルトほどではないにしろ、この3クラブの数字を見るだけでもVIP席が入場料収入、ひいてはクラブ総売上に対して高い存在感を放っていることが分かります。

FCポルトの売り上げ構成



[欧州クラブとJリーグクラブ VIP 席の割合と売上比較]

	浦和レッズ	横浜F・マリノス	名古屋グランパス	鹿島アントラーズ	FC ポルト	アヤックス	ドルトムント
キャパシティ	62010	72081	41255	38014	50092	53052	80720
VIP席数	約700	約450	約500	約450	4162	3049	4700
VIP席率	1.10%	0.60%	1.20%	1.20%	8.30%	5.70%	5.80%
クラブ総売上（億円）	58	43	42	41	90.8	129.7	279.7
VIP席売上（億円）	—	—	—	—	17.9	12.3	25

資料:2013年度Jクラブ個別経営情報開示資料

ヨーロッパとJリーグの間にあるVIP席の意識差

対して、Jリーグでの VIP席の存在感はどうでしょうか。2013年度の売上上位クラブの浦和レッズ、横浜F・マリノス、名古屋グランパスエイト、鹿島アントラーズの4クラブを見てみます。それぞれのホームスタジアムにおけるVIP席の割合は0.6%～1.2%。席数で見てもFCポルトの約4000に対し、最も多いのがさいたまスタジアムの約700と、大きな差があります。

VIP席の入場料収入は公開されていないので、厳密には比較できない部分もあります。ただ、上記数字から入場料収入にVIP席が大きく貢献できていないであろう、と推測することは難しくありません。

これは裏を返せば、もしヨーロッパ流のVIP席の扱いをJリーグが取り入れれば、大きな収入増が見込める可能性を秘めているということです。

もしFCポルトの例をレッズに当てはめてみたら…。今はほぼ0のVIP席の売上が、60億円の総売上の20%、12億円になる。単純計算で加算すると売上は72億円にジャンプアップします。すると、連載第1回でお話したビッグクラブの第1条件である「売上100億円」にグッと近づくことができます。

実現への課題とは

ビッグクラブを目指すなら、ヨーロッパで実績を残しているVIP席の取り扱いに取り組まない手はありません。

しかし一方で、問題も少なからずあります。VIP席を用いた高級シーズンシートの値段設定は、おそらく一般席の最低10倍にはなるでしょう。それだけの値段に値する価値をどう見出すのか。また、VIP席を増やすスタジアムの建設、増設について考える必要もあります。現在の日本のスタジアム建設は、自治体、行政が中心です。くまなく公平に人々が訪れやすくすることを考える自治体、行政からすると、特定層に限られるVIP席を増設することに抵抗があります。その抵抗をどうプラスに転じさせるのか。

「よくよく考えてみればムリなのでは？」と思われるかもしれませんが、実際にヨーロッパではビジネスとして成り立っています。

キーワードは「ロングターム」と「ROI（投資対効果）」。詳しくは次回にお話します！

なみき・ゆうた

慶応義塾大学経済学部卒。ペンシルバニア大学ウォートン校でMBAを取得。2000年、マッキンゼー・アンド・カンパニー入社、2009年に独立、フィールドマネージメントを設立。エレクトロニクス、航空、インターネット、自動車などの日本を代表する企業の経営コンサルタントを務める。スポーツの分野では、野球において、プロ野球オーナー会議へ参加、パ・リーグのリーグ・ビジネス、ファイターズやイーグルスなど多数のチーム・ビジネスをキーマンとともにつくり上げており、サッカーでは、Jリーグのリーグ・ビジネス、ヴィッセルやベルマーレなどのチームビジネスのサポートを続けている。日本一の社会人野球クラブチーム「東京バンバータ」の球団社長兼GMでもある。著者多数。近著に『コンサルー〇〇年史（ディスカヴァー・レボリューションズ）』。