



「スポーツファイナンス」とは

早稲田大学 教授 武藤 泰明

スポーツのプロクラブは、プレゼンスは高いが規模は小さく、利益より勝利を求めるため財務的に脆弱である。また顧客と収入の種別は意外に多く、財務運営の難易度が高い。一方、ワールドカップの放映権料をみると、スポーツの価値は劇的に大きくなることが分かる。スポンサーがクラブに支払うスポンサー料は、チームと言うサービスの質を高めるので、費用と言うより投資の性格を有している。これは一般の財・サービスにはない特性である。

スポーツと金融に関する連載の始めとして、「スポーツファイナンス」、つまり金融の中でスポーツに固有の領域があるのか、定義はどうかを示すことが重要そうである。しかし結論を先に書くなら、定義は難しい。もちろん、定義できるものが存在しているわけではないし（例えば人魚）、定義できないのに間違いなく「ある」というものもある（例えば教養や品格）。

そんな事実に安心しながら論を進めることとして、目的は、スポーツファイナンスという概念を用いることによって、何ができるか、何が生まれるかを考えることである。大風呂敷を広げるなら、イノベーションは周辺から生まれる。複雑系でいえば「カオスの淵」である。スポーツファイナンスという混沌とした概念を少し俯瞰・整理することで、カオスに落ちるのをかろうじて踏みとどまり、新たなテーマや考え方を提示できればと思っている。

🏆 スポーツのファイナンスが重要になった背景は何か

まず指摘しておきたいのは、この20年ほどの間に、スポーツにおいてファイナンスを考えなければならない事態が起き始めたという点である。この理由は2つあって、第1は1993年から始まったJリーグの成功である。Jリーグのクラブは、企業スポーツと違い法人格を持つ。その中には、名古屋グランパスや横浜マリノスのように大企業を母体とするクラブもあるが、そうでないクラブも少なくない。母体企業のないクラブにとってファイナンスは、一般の事業会社の場合と同様経営上の大きな課題である。

第2の理由は、地方自治体の財政状況である。バブル崩壊以降、しばらくは景気対策としていわゆる「ハコモノ」が数多く作られた。

しかし、国と地方の負債が合計して1,000兆円をはるかに超えるという状況の中では、このような施策を継続することはできない。結果として、ハコモノの典型である競技場の整備は、これまでと同じやり方では不可能になっている。とはいえ、スポーツは良質な競技場を求める。日本には公設の競技場が多いが、これ以上の整備が難しいとなると、では誰がどのように整備費を調達するか、負担するかという課題が生じることになる。

連載第1回は、このような認識から、主にスポーツのプロクラブ、特にJリーグのクラブを取り上げて検討する。日本のプロ野球は、名前のとおり選手はプロだが、その経営は企業スポーツ的である。またbjリーグのチームもプロだが、こちらはリーグもチームも経営情報がほとんど開示されていないので、恐らくファイナンスの課題は多いが、残念ながら分析の対象にならないものと考えている。

🏆 小さな事業規模、大きなプレゼンス

日本のスポーツ組織は、一般的に思われているより規模が小さい。プロサッカーで事業規模が最も大きいのは浦和レッズだが、その売上高は50億円余である。J2の最も小さいクラブは、Jリーグから受け取っている配分金（放送権料など）を除くと、3億円程度であろう。業界の言わば「盟主」の事業規模が50億円というのがスポーツの現実で、ついでに言えばJリーグ機構（社団法人）と大相撲（財団法人）の年間収入は100億円内外であり、日本体育協会と日本オリンピック委員会（JOC）

はもう少し小さい。

私が学生によく言うのは「トヨタ自動車20兆円、名古屋グランパス40億円」という比較である。つまり、トヨタの連結売上高はグランパスの5,000倍であり、この小ささがスポーツの実態なのだ。一方で、これらの小さな組織はプレゼンスが極めて高い。他の業種であれば、年商100億円に満たない会社が毎週あるいは毎日新聞に載る、テレビで報道されるということはない。プレゼンス、言い換えるならメディア価値が高いのがスポーツ組織の大きな特徴である。

🏆 経営が安定しにくい理由：非営利性

スポーツ組織は売り上げ規模が小さいだけでなく利益も小さい、というより、ない。なぜ利益が出ないのかというと、利益を求めているからである。

プロスポーツのオーナーは、チームに利益より勝利を求める。金儲けをしたいのなら、スポーツのような小規模なビジネスに手を出さないはずである。勝利を求めるということは、コストをかけるということである。だから利益が出ない。理論的には、営利法人とは外部に剰余を還元する組織である。株式会社であれば、株主への配当がこれに該当する。プロスポーツの法人は株式会社形態を採っているものが多いが、株主が「利益＝配当」を求めないので、実態論としては非営利なのである。

また、単に結果としての利益を求めないだけでなく、事業計画、予算においても利益を求めないので、計画より収入が下振れすれば



すぐ赤字になり、純資産が小さいので赤字は財務上の危機に直結する。財務体質は脆弱だということである。

⚽ 財務運営の難しさ、「マイクロ・コングロマリット」

もう1つ指摘しておきたいのは、プロスポーツは財務運営が意外に難しいという点である。プロスポーツというモノカルチャーで、スポーツ興行だけを行っている単純な組織であるという印象を持ちがちであろう。しかし実際には、その収入は入場料、スポンサー料、放送権料などによって構成されており、取引相手（顧客）がそれぞれ異なる。これ以外にグッズ販売、スクール収入もある。すなわち、プ

図表1 プロスポーツクラブの顧客と収入の多様性

収入の種別	主な顧客
入場料	ファン（個人）、企業
スポンサー料	企業
放送権料	放送局
グッズ販売収入	ファン（個人）
ファンクラブ会費	ファン（個人）
スクール収入	保護者

図表2 サッカーワールドカップ放送権料（日本向け）の推移

	開催国	放送権料
1990年	イタリア	6億円
1994年	米国	6億円
1998年	フランス	6億円
2002年	日本、大韓民国	65億円
2006年	ドイツ	160億円
2010年	南アフリカ	200億円

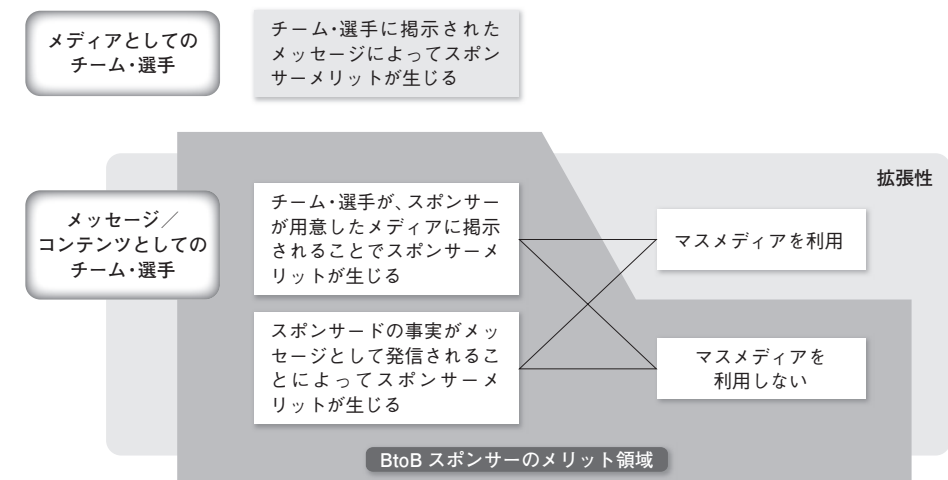
ロスポーツはモノカルチャーなどではなく、多様な種類の顧客を対象として多様な商品・サービスを提供するビジネスなのである（図表1）。私はこれをマイクロ・コングロマリット、すなわち「小規模な複合事業体」と名付けている。それぞれのビジネスにおいて、セールス、マーケティング、キャッシュフローが異なる。一言でいえば、面倒なビジネスなのである。従って、その財務マネジメントは、一般の事業会社と比べるとかなり複雑なものになるといえるだろう。

⚽ 大きく変化する企業価値

スポーツの大きな特徴は、提供しているサービスの価値がはっきりしないという点である。特に、スポンサー料と放送権料でこの傾向が著しい。入場料、すなわち座席を売るビジネスであれば、このようなことはあまり起きない。しかし、例えばサッカーのワールドカップの放送権料（日本向け）は、1998年のフランス大会までは3大会連続で6億円であったものが、日韓の2002年には65億円、06年ドイツが160億円、そして10年の南アフリカは200億円になっている。人気によって価値が劇的に変わるということである（図表2）。

またスポンサーについて言えば、チームはスポンサーにとってメディアである、つまりテレビや新聞と同じなのだが、チーム自身が提供するメディア（ユニフォームやスタジ

図表3 スポーツ・スポンサーシップの「拡張性」



アの看板）は小さく少ないし、これを直接見る人の数も知れたものである。例えば1試合当たりの平均入場者が2万人であるとする、ホームゲーム年間17試合の入場者は延べ34万人しかいない。

しかし、これがテレビで放映されるとなると価値は一変する。またスポンサーとの間で設定される権利は多様である。例えば、スポンサーであることを、スポンサーが用意した（費用を支払った）別のメディアで告知する。新聞広告で、「我が社は〇〇を応援しています」というのが典型である。私はこれをスポンサーシップの「拡張性」と呼んでいる。この場合、チームや選手はメディアとしてではなく、コンテンツとしての価値を持っている。この価値を活用するかどうか、活用できるかどうかは、スポンサー側の戦略とメディアへの支払い能力による。換言すれば、チームの価値はスポンサーのマーケティング行動によって決まるのである。スポーツのこの特性により、マス広告に向かないBtoB企業もスポン

サーメリットを享受できるという点も重要である（図表3）。

また一般的な財やサービスでは、広告宣伝費の投下が財やサービスそのものを変えることはないが、スポーツの場合、スポンサーから受け取ったスポンサー料はチームの強化に充当され、戦力が向上し順位が上がる。つまり、スポンサーが支払うスポンサー料が、サービスであるチームそのものを変化させる。この意味において、スポンサー料はスポンサーにとって経費というより投資と言う性格を持っているのである。従って、スポーツにおいてスポンサーシップとは、チームにとってもスポンサーにとってもファイナンス行動なのである。

武藤 泰明（むとう やすあき）

1955年生、広島県出身。東大大学院（修士）修了。三菱総合研究所を経て現職。専門はマネジメント。著書に『経営の基本』（日本経済新聞出版社）、『未来予測の技法』（PHP研究所）、『プロスポーツクラブのマネジメント』『大相撲のマネジメント』（以上東洋経済新報社）、『スポーツファイナンス』（大修館書店）ほか多数。

