



海外のスポーツファイナンス

早稲田大学 教授 武藤 泰明

1993年に始まったJリーグは、劇的な成功を収めたといえることができるだろう。しかし同時に、欧州の主要リーグ（イングランド、スペイン、ドイツ、イタリア）は、Jリーグを上回る成長を実現している。そしてそこでは日本と比べると、はるかに大きな資金が動いている。その具体的な場面はスタジアム建設、クラブ株式の上場、そしてクラブ売買、選手移籍である。日本の将来を考えるために、海外の状況を紹介してみたい。

スタジアム・ファイナンス

サッカーで最もお金がかかるのは、言うまでもなくスタジアムである。2002年の日韓ワールドカップで使用されたスタジアムの建設費用は、土地代を除いて200億～600億円に上る。現在、ガンバ大阪の新スタジアム構想が実現に向けて動いているが、総工費は約140億円と報じられている。

ガンバ大阪のスタジアムは民間主導で建設資金調達が進められているが、日本のほとんどのスタジアムは自治体、多くは都道府県が作ったものである。国民体育大会（国体）開催のために整備されたものが多い。従って、スタジアムというより陸上競技場であり、400mトラックの中に芝生のフィールドがあって、サッカーはこのフィールドをピッチとして使っている。札幌ドームのように野球場とサッカー場を兼ねる競技場もあるが稀である。サッカーは、陸上競技に言わば「間借り」している。

海外ではどうかというと、サッカー専用スタジアムが一般的である。では、その建設主体あるいは所有者は誰かかというと、クラブが自分で持っていることも多い。例外はイタリアで、セリエAのクラブが使用するスタジアムは公営である。これ以外の国では、クラブがスタジアムを建設・所有していたり、都市再開発の一部にスタジアム建設が含まれている、クラブと自治体が資金を出し合っているという例が多く見られる。

日本では、前回（本誌2013年1月号）指摘した通りJリーグ1部で最も収入の多い浦和レッズでも年間売り上げは50億円程度なので、100億円を超える建設費を自ら投じて自前のスタジアムを持つことは到底考えにくい。では、部分的にでも出せるかというと、クラブの内部留保は極めて小さいため、新たな資金調達が必要になる。

例えば、イングランドのクラブはどのようにしているのか。最近の資金調達を例にとれ

ば、発端は「ヒルズボロの悲劇」であった。1989年にヒルズボロ・スタジアムで行われた試合で900人近い死傷者（うち死者96人）が出た惨劇をこう呼ぶ。こうなった理由は、イングランドのスタジアムではゴール裏（熱狂的なファンが集まる）は、「テラス」と呼ばれる立ち見席になっていて、ここに多数のサポーターが集まったことである。英国政府は立ち見席を椅子席に改修することを義務化した。各クラブはこの費用を捻出しなければならなくなった。イングランドのサッカー観戦料（チケット料金）が高くなったのもこのためであるが、それでも原資が足りなかった。そして91年にプレミアリーグが創設される。同リーグは、BスカイBと契約し巨額の放送権料を得るようになった。これにより多くのクラブはスタジアム改修費用を支払うことができた。また前後して株式を上場するクラブも急増しスタジアムを改修・新設した。つまり、プレミアリーグでは、放送権料と株式上場でスタジアムが建設されているのである。

念のために言えば、このようなスタジアムでも公的資金の役割は大きい。Jリーグと早稲田大学スポーツビジネス研究所が共同で実施した調査によれば、リーボック・スタジアム（ボルトン）とリコー・アリーナ（コベントリー）はどちらも市有地に建設されており、建設費に占める公的部門の拠出割合はそれぞれ18%、21%である*。この2つのスタジアムは、市の再開発計画の一環として整備されており、市の役割が大きい。リコーアリーナについては、所有者もコベントリー市である。サッカーではないが、米国のMLB（野球）や

NFL（アメリカンフットボール）のスタジアムも、チームと市が資金拠出しているものが多い。

クラブの自己資金（増資や上場を含む）と自治体の資金では不足する場合、資金調達手段として面白いものとしては、長期ないし無期限のシーズンチケット購入権の販売がある。シーズンシートの数よりもこのシートを確保したいと思う人が多い場合には、このような権利を売ることができる。購入権ではなく、使用权を売するというケースもあるようだ。ゴルフの会員権のようなものである。

それでも資金が不足する場合には借入を行う。借入なので返済原資がなければならない。つまり、クラブの収入が増えなければならないのだが、その手段は次のようなものである。

①入場者収入の増加

②ファンクラブ会員の増加

会員でなければシーズンチケットを購入できないという例が多い。

③物販・飲食の増加

入場者が増えることにより増加する。

④ラグジュアリーシート

シーズンシートの高級なものである。飲食のできるラウンジ使用权とセットになっているものが多い。

⑤ラグジュアリールーム

シーズン単位で契約する、部屋の使用権である。飲食についてはラウンジ、あるいはケータリングを利用する。富裕層や企業が購入する。1室1,000万円を超えるものも見られる。

*日本プロサッカーリーグ「欧州におけるサッカースタジアムの事業構造調査」2008



図表 1 スタジアム建設資金回収の試算例

	販売数 (増加分)	平均単価 (円)	年間収入 (千円)	粗利率 (%)	粗利額 (千円)
年会費とシーズンシート	5,000	15,000	75,000	90	67,500
物販飲食	5,000	10,000	50,000	60	30,000
ラグジュアリーシート	400	150,000	60,000	75	45,000
ラグジュアリールーム	50	5,000,000	250,000	75	187,500
施設命名権	1	300,000,000	300,000	100	300,000
計			735,000		630,000

注:物販飲食については1試合1人あたり消費額500円、年間20試合で10,000円とした。
500円は少ないようにも思われるが何も買わない人もいるのでそれを含めた平均である。

⑥施設命名権(ネーミングライツ)

⑦スタジアムの貸し出し

ただし、サッカーの場合は天然芝なので制約が多い。人工芝ならコンサートやイベントに使用できる。NBA(バスケットボール)のアリーナ(体育館)はよく見本市に使われる。

試算の例を図表1に示す。借入金を100億円とする。金利と減価償却費で年6億円程度と考えればいだろう。スタジアム新設効果によってファンクラブ会員が5,000人増加し、ラグジュアリーシートとルームがそれぞれ400席、50室売れ、命名権が年3億円で売れたとすると、収入増は7億3,500万円である。ただし、命名権以外のものについては原価…例えば会員向け会報、飲食物販原価、あるいはラウンジ・ケータリングの飲食材料費や人件費がかかるので、これを差し引くと粗利が6億円余になる。建設主体は、このような試算を金融機関に示して融資を受ける。

これを見て分かるのは、収入増加要因として、ラグジュアリールームと施設命名権が極めて重要だという点であろう。日本のスタジアムは公設なので、ラグジュアリーシート、ルーム、ラウンジの設置が難しい。また海外のスタジアムは、建設資金を賄うことを目的として命名権を販売するので、設定される権

利期間が長い(10年を超えるものがほとんどである)が、日本では既存のスタジアムのと

図表 2 英国サッカークラブの上場、上場廃止状況

クラブ名称	上場市場	上場時期	上場廃止時期
Aberdeen	AIM	Feb.00	2004
Arsenal	PLUS	Nov.95	
Aston Villa	LSE	May.97	
Birmingham City	AIM	Mar.97	
Bradford City	OFEX	Nov.98	2002
Bolton Wanderers	AIM	Apr.97	2003
Celtic	LSE	Sep.95	
Charlton Athletic	AIM	Mar.97	
Chelsea (Village)	AIM	Mar.96	2003
Hearts	LSE		2007
QPR (Loftus Road)	AIM		2001
Leeds Utd	LSE	Aug.96	2004
Leicester City	LSE	Oct.97	2003
Manchester City	OFEX	Oct.95	2007
Manchester Utd	LSE	Jun.91	2005
Millwall	AIM	Oct.95	
Newcastle Utd	LSE	Apr.97	
Notts Forest	AIM	Oct.97	2002
Preston NE	AIM	Oct.95	
Rangers	PLUS		
Sheffield Utd	AIM	Jan.97	
Southampton	LSE	Jan.97	
Sunderland	LSE	Dec.96	2004
Tottenham H.	LSE	Oct.93	
West Brom.	AIM	Jan.97	2005
Watford (Leisure)	AIM	1.Aug	

出所: http://www.footballeconomy.com/stats/stats_turnover_09.htm
注1:上場時期の空欄は原資料に記載のないものである。また上場廃止時期の空欄は2007年8月時点で上場を継続していることを指す。
注2:上場廃止時期の年次は、原資料において、その年の8月には上場が廃止されていたことを指す。したがって、実際の上場廃止は、前年の9月から当該年の8月までの間である。

りあえずの収入増加を目的とするため期間が短い。結果として、命名権の販売が収入の中長期的な変動要因になるという問題が生じている。

株式の上場とクラブ売買

次に株式上場については、イングランド・プレミアリーグのクラブで一般的に見られるものだが、クラブ

側の意図は前述のようにスタジアム改修ないし建て替え資金の調達であった。では、誰が株式を買っているのか。地元のファンも多いと思われるが、これ以外に新興市場に関心がある個人投資家、そして資産家であろう。資産家の中には、クラブ株式を買うだけでなく、オーナーになりたいという人も多い。株式が公開されると、世界中の誰でも買うことができる。米、露、東南アジア、中東などの資産家がクラブ株式を買ってオーナーになる。そうになると、株式は流通しなくなるので上場廃止である。図表2は、イングランドで2007年までに上場したクラブの一覧だが、上場廃止が多い。取引市場がオーナー交代(クラブ売買)に用いられていることが見てとれるのである。

移籍金

最後に移籍金であるが、12年の高額移籍金を図表3のとおりである。最高額は4,450万ユーロ、邦貨で50億円に上る。40億円を超える移籍金も少なくないことが分かる。EU圏国籍の選手が圏内のクラブ間で契約満了後に移籍する場合には、移籍金が禁止になったので

図表 3 欧州サッカー 2012年の高額移籍金

選手	移籍金	移籍先	移籍元
ルーカス・モウラ	4,450万ユーロ	パリSG	サンパウロ
ルカ・モドリッチ	4,200万ユーロ	Rマドリード	トットナム
チアゴ・シウバ	4,200万ユーロ	パリSG	ACミラン
フッキ	4,000万ユーロ	ゼニト	ボルト
アクセル・ヴィツェル	4,000万ユーロ	ゼニト	ベンフィカ
ハビ・マルチネス	4,000万ユーロ	Bミュンヘン	ビルバオ
ロビン・ファンペルシー	2,400万ポンド	マンチェスターU	アーセナル
サンティ・カソルラ	2,000万ユーロ	アーセナル	マラガ
アレック・ソング	1,900万ユーロ	バルセロナ	アーセナル
オリビエ・ジルー	1,200万ポンド	アーセナル	モンペリエ

注1:ゼニトはロシア、ベンフィカはポルトガル、マラガはスペインのクラブである。
注2:移籍元として記載したのはその選手が直前まで所属していたクラブである。

移籍金市場の規模は小さくなったが、それでもかなりの資金が動いていることが分かる。欧州サッカーの大きな特徴は、国内リーグで上位に入ると、欧州全体のカップ戦に出場できるという点である。そしてこのカップ戦の放送権料が大きい。クラブはカップ戦出場を目指して選手補強にお金をかけ、出場で回収する。回収までの間、資金繰りに困れば借りることになるだろう。もちろん、出場できないリスクがあり、そうすると収入は増えず赤字→債務超過になるが、この場合オーナーが貸手になることも多い。この理由は、人気のあるクラブなら売却時のキャピタルゲイン、会計的に言えば「のれん代」で回収できるからである。欧州サッカーは、同じプロリーグでも日本とはビジネスモデルが違うということなのである。

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。