

# 卒業研究 プロサッカークラブの経営に関する研究 ～株式公開について～

## A Study of Management of Professional Football Club

1k03b1105 氏名 周藤正秋

指導教員 主査 宮内孝知 先生 副査 原田宗彦 先生

### 序章 研究の動機・目的・方法

本研究の目的は「日本のプロサッカークラブが今後、株式公開を行うべきなのかどうか」ということを明らかにすることである。その方法として、プロサッカークラブの現状と株式公開の特徴を視野に入れ、日本のプロサッカークラブが株式公開を行うべきかどうか検討する。

### 第1章 組織経営

第1章では企業、組織、経営理念、経営戦略等の概念を整理している。企業とは「継続的・計画的に同種の経営行為を行う独立した単位」を言い、さらに企業の中でも株式会社をはじめとする会社とは「営利性社団法人」という概念を持つものである。組織の概念については多様な意見があるが、今回は「目的を持った人間の協同体」という意味で組織の概念を使用する。

組織のビジョン・経営理念を把握する方法のひとつは、社是や社訓などを確認することである。しかし、社是・社訓よりも具体的で経営戦略に近いものがコーポレートスローガンなどとよばれるものである。

経営の場面における「戦略」概念の特徴には、①意思決定の指針（経営諸機能の統合）、②長期的方針、③環境適応、という3点があげられる。意思決定の指針とは、経営戦略が組織の様々な意思決定のガイドラインとして機能することを意味する。長期的方針とは、組織の長期的な方向性を決定することを意味する。そして環境適応とは、これらの経営環境の変化に組織がどのように対応していくかを示すことである。

### 第2章 プロサッカークラブの分析

Jリーグの理念は「日本サッカーの水準向上及びサッカーの普及促進」「豊かなスポーツ文化の振興及び国民の心身の健全な発達への寄与」「国際社会における交流及び親善への貢献」であり、各クラブはこの理念に沿った経営理念をそれぞれ掲げている。これらの理念を達成するために、Jのクラブが行っている経営戦略が「地域密着」である。第2章、第2節ではプロサッカー以外にも、プロ野球である元ダイエーホークスの事業も取り上げたが、現在の日本のプロスポーツビジネスを成功させるのにこの「地域密着」という戦略を行うことは、顧客のロイヤリティを向上させるうえでもとても有効である。それを率先として行っているクラブが浦和レッズである。(3) 分析①浦和レッズ

ズでは、レッズランド事業を挙げその具体的な取り組みを紹介した。

(4) 分析②マンチェスター・ユナイテッドでは、サッカークラブのマネジメントの参考としてマンチェスター・ユナイテッドの分析を行った。そこでは、経営理念・ビジョンを明らかにする必要性を確認し、そして競技力向上という目的を達成するためにはキャッシュが必要であり、資金調達的手段としてビジネスとの両立が絶対に必要になることを明らかにしている。

### 第3章 考察

まず一般の会社における株式公開のメリット・デメリットを考えると、メリットには、(1) 資金調達力と財務体質の強化 (2) 会社の知名度と社会的信用力の増大 (3) 人材確保の優位性の向上 (4) 社員モラルの向上 (5) 経営体質の改善・強化がある。一方デメリットは、(1) M&Aや株式の投機的取引に対する危険性 (2) 事務コストの増大 (3) 企業内容開示義務の3点があるといえるだろう。

そしてプロスポーツクラブが株式公開を行うメリットを考えると基本的には第1節で挙げた5つのメリットがある。しかし、すでにメディアにも多く露出し、経営情報を公開しているプロサッカークラブの1番のメリットといえば、資金調達力と財務体質の強化である。そしてファンの意見がクラブの経営に反映されるという点だ。次にデメリットを考えてみる。ここでも基本的には第1節で挙げた3点がある。そのなかでも最も注意しなければならないのが、M&Aや株式の投機的取引に対する危険性である。

筆者は第2章の分析から、Jリーグのクラブはこれからも「地域密着」の戦略を進めていくことが大切であると考え、本研究は株式公開を行うことが地域密着に繋がるかどうかという基準で考えた。その結果筆者が結論づけたのは、日本のプロサッカークラブは株式公開せず、浦和レッズが計画しているような第三者割当増資を行い、ファンまたは地域組織に株主になってもらうことである。第三者割当増資なら資金調達やファンのクラブ経営参加というメリットもあり、M&Aや株式の投機的取引に対する危険性もなくなる。さらには、誰でも株主になれる株式公開とは違い、ファンや地域組織のみが新たな株主となることでクラブはより地域に密着することになると筆者は考え、株式公開よりも第三者割当増資を行うべきだと結論づけた。