

プロスポーツクラブの新たな資金調達方法に関する考察

トップスポーツマネジメントコース

5007A337-2 森敦

研究指導教員： 平田竹男教授

スポーツの存在意義というものはスポーツを通じた教育や文化の向上、国際交流の手がかりの提供といったことであって、利潤の追求が本来の目的ではない。しかしながら、その存在意義や理念を実現させるためにも、まずはスポーツを行う組織が独力にて事業を運営していくことが継続的な経営を行うために最低限必要な要件であり、これを成し得ていくためには、組織の運営・経営をうまく実践し事業継続に必要な資金を獲得していかなければならない。

筆者自身が取り組んでいたボート競技でも、強化・普及に関係する資金の制約というものは選手時代、常日頃感じることは多く、この問題を解決することは各種スポーツ種目の強化・普及を考える上で大変重要だと感じる。

今回の研究では、企業スポーツからプロスポーツへと移行し、プロスポーツクラブ経営という意味では、日本における先駆的な立場にあるJリーグを取り上げ、如何にすればJリーグクラブ(以下、Jクラブ)の経営や財政基盤の安定化に寄与できるのかを検証することを目的とした。

Jクラブの経営や財政基盤の安定化には、資金調達的手段が必要となる。そこで、財政基盤の安定化に寄与する資金調達手段について、海外プロスポーツリーグや日本における一般企業の事例などを検証した上で、Jクラブにおける新たな資金調達手段について考察を行った。

まずJクラブの収益構造やポートフォリオを分析し、クラブの成長戦略上、どのような分野に投資していくことが有効かを検討した。結果として、スポーツチームの収益は主に、入場料、放映権料、広告料、グッズ収入であること、収益の源泉となる資産は、「選手・チーム」という根幹に加え、入場料収入を生み出すスタジアムと、放映権料・広告料・グッズ収入などを生み出す肖像権・商標権・意匠権等の無形資産(知的財産権)であり、これら資産の価値を如何に高めていくかがクラブの収益向上を考えていく上で重要であることを明らかにした。

次に英国プレミアシップクラブの収益拡大のためのスタジアム戦略を事例として取り上げ、スタジアムの新設・改修によるプレミアムブランド戦略が入場者数及び一人当たり単価の双方の増加に繋がり、入場料収入を顕著に増加させていることを各

種公表データからも明らかにした。

これを受け、Jクラブにおいて同様の施策を実現させるためのハードルと解決策を検討し、スタジアムへの投資計画実行の大きなハードルとなる資金調達の問題に焦点を当てることとした。スタジアム投資をJクラブに先んじて行っているプレミアシップクラブの資金調達事例を見てみたところ、過去には株式公開によって資金調達を実施しているほか、最近ではスタジアム(入場料収入)の証券化によって資金調達を実施していた。この2つの手段に関してJクラブでの実行可能性について考察したところ、株式公開に関しては時期尚早であるものの、スタジアムの入場料を活用する証券化に関しては、クラブの集客力が一定レベルで推移するようになれば実行可能性は高いということが判明した。また、さらなる新たな資金調達手段として、無形資産の活用がJクラブにとっても有用な手段であるかを考察した結果、各クラブが保有する無形資産については、規模の問題などはあるものの、資金調達の裏付資産とするなど、活用の可能性は大いにあることが明らかになった。また事例検証の結果、信託による資金調達スキームを採用することで、単なる一過性の資金調達に終わるのではなく、資産の適正な価値評価が形成され、クラブとしても自己の保有する商標権や意匠権といった無形資産の価値を再認識することに繋がるのではないかと考えを持つに至った。

最後に、これらの資金調達手法や最近のM&A手法の活用が、クラブが本来の存在意義を失うことなく永続するための有効な手立てとなり得、また選手によるクラブ買収を実現させることも可能性としては否定できないことが明らかになった。そして、スポーツビジネス・プロスポーツクラブ経営に知見のある専門家を経営陣に迎え入れ経営を行っており、クラブの所有・経営の監視は株主である選手が行い、クラブの理念実現のための組織形態とし運営を行っていくというのも、将来のJクラブ像の一つではないかと考えるに至った。

今回の研究によって、上述した資金調達手段やM&Aを活用することで、経営基盤が安定し、自治体や親企業に頼らない、企業スポーツから完全脱却したクラブの独立運営が十分に可能となるという結論に至ることができた。

