

2013年度 修士論文

英国プレミアリーグクラブの所有形態と  
クラブ成績および経営との関係に関する研究

A study of the relationship between ownership structure and club  
performance and management in the English Premier League football clubs.

早稲田大学 大学院スポーツ科学研究科

スポーツ科学専攻 トップスポーツマネジメントコース

5013A321-7

樋口 和秀

Kazuhide Higuchi

研究指導教員： 平田 竹男 教授

# 目次

|                                  |    |
|----------------------------------|----|
| 第1章 序論 .....                     | 1  |
| 第1節 研究背景.....                    | 1  |
| 第1項 英国プレミアリーグ研究の意義.....          | 1  |
| 第2項 クラブ所有者と経営者の国際化.....          | 3  |
| 第3項 ファイナンシャルフェアプレー .....         | 7  |
| 第4項 筆者の問題意識.....                 | 8  |
| 第2節 先行研究.....                    | 9  |
| 第3節 目的.....                      | 10 |
| 第2章 研究手法 .....                   | 11 |
| 第3章 研究結果 .....                   | 12 |
| 第1節 株式公開（公開有限責任会社）型.....         | 12 |
| 第2節 英国人オーナー .....                | 17 |
| 第1項 英国人個人オーナー型 .....             | 17 |
| 第2項 英国企業型.....                   | 21 |
| 第3節 外国人オーナー .....                | 24 |
| 第1項 オイルマネー型.....                 | 24 |
| 第2項 米国企業型.....                   | 29 |
| 第3項 その他.....                     | 33 |
| 第4章 考察 .....                     | 38 |
| 第1節 ファイナンシャルフェアプレー導入後のクラブ経営..... | 38 |
| 第2節 本研究の限界と今後の課題.....            | 39 |
| 第5章 結論 .....                     | 40 |
| 第6章 謝辞 .....                     | 42 |
| 参考文献 .....                       | 44 |

## 図表目次

|                                                                        |    |
|------------------------------------------------------------------------|----|
| 図 1 Revenue growth of the 'big five' European leagues 96/97-10/11 (£m) | 1  |
| 図 2 Wilson のプレミアリーグクラブ 3 分類                                            | 9  |
| 図 3 プレミアリーグクラブ 6 分類                                                    | 11 |
| 図 4 公開有限責任会社 型                                                         | 14 |
| 図 5 人件費と成績の関係 (株式公開型)                                                  | 15 |
| 図 6 英国人個人オーナー型                                                         | 18 |
| 図 7 人件費と成績の関係 (英国人個人オーナー型)                                             | 20 |
| 図 8 英国企業型                                                              | 22 |
| 図 9 人件費と成績の関係 (英国企業型)                                                  | 23 |
| 図 10 オイルマネー型                                                           | 25 |
| 図 11 人件費と成績の関係(オイルマネー型)                                                | 27 |
| 図 12 米国企業型                                                             | 30 |
| 図 13 人件費と成績の関係 (米国企業型)                                                 | 31 |
| 図 14 外国人                                                               | 34 |
| 図 15 人件費と成績の関係 (外国人その他)                                                | 35 |
| 表 1 2011/12 Revenue (£ m)                                              | 2  |
| 表 2 1992-2004 の英国プレミアリーグ                                               | 3  |
| 表 3 プレミアリーグ外国人オーナー参入の歴史                                                | 4  |
| 表 4 2011/12 プレミアリーグクラブのオーナー                                            | 5  |
| 表 5 2011/12 プレミアリーグクラブのチェアマン                                           | 6  |
| 表 6 UEFA と英国サッカーリーグにおける FFP                                            | 7  |
| 表 7 株式公開 (公開有限責任会社) 型                                                  | 12 |
| 表 8 Arsenal FC Share holders                                           | 13 |
| 表 9 シーズンサマリー (株式公開型クラブ)                                                | 13 |
| 表 10 株式公開型の特性                                                          | 16 |
| 表 11 英国人個人オーナークラブ                                                      | 17 |
| 表 12 シーズンサマリー (英国人個人オーナー型)                                             | 17 |
| 表 13 英国企業型                                                             | 21 |

|                              |    |
|------------------------------|----|
| 表 14 シーズンサマリー（英国企業型） .....   | 21 |
| 表 15 英国人オーナーの特性 .....        | 24 |
| 表 16 オイルマネー型 .....           | 24 |
| 表 17 シーズンサマリー（オイルマネー型） ..... | 25 |
| 表 18 米国企業型 .....             | 29 |
| 表 19 シーズンサマリー（米国企業型） .....   | 29 |
| 表 20 外国人（その他） .....          | 33 |
| 表 21 シーズンサマリー（外国人・その他） ..... | 33 |
| 表 22 外国人オーナーの特性 .....        | 37 |

## 第1章 序論

### 第1節 研究背景

#### 第1項 英国プレミアリーグ研究の意義

現在、世界で最も成功しているサッカーリーグとして名を馳せているのは英国のバークレイズ・プレミアリーグである。Giulianotti(2004)は、少なくとも19世紀後半から英国プロサッカーが世界的に普及した結果、全ての大陸文化的背景を超えスポーツ産業においてフットボールが最もダイナミックにグローバル化が進んでいると述べており、現在の欧州サッカーリーグブームの原点がイングランドにあることがわかる。

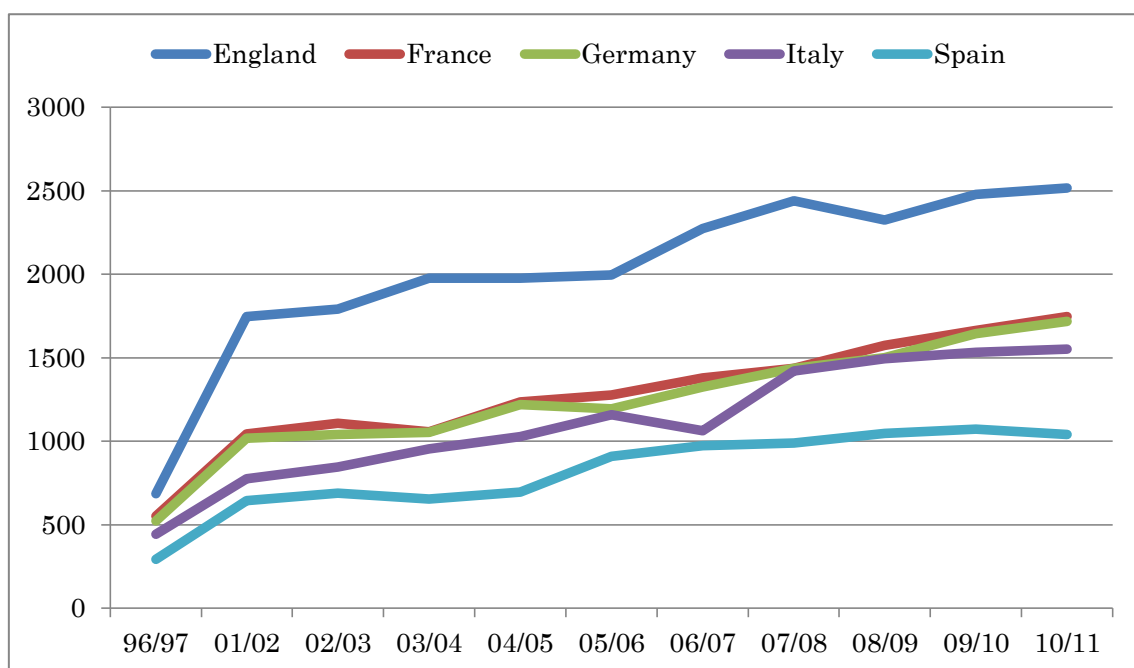


図 1 Revenue growth of the 'big five' European leagues 96/97-10/11 (£m)

Deloitte より筆者作成

これは、1996/97 シーズンから 2010/11 シーズンまでの欧州 5 大リーグの総収入額の推移である。96/97 シーズンでは、欧州トップ 5 リーグ間における大きな差は見られなかったが、2010/11 シーズンでは 1 位のイングランドと 2 位、3 位であるドイツ・フランスとの差は約 2 倍にまで広がっていることがわかる。角田(2006)は、主に放映権料の高騰によりクラブ収入が大幅に増加したこと、またボスマン判決後に外国人選手の移籍が流動的になったことから一部のクラブは有望な選手を世界中から集めることが可能になり、プレミアリーグの人气が上昇し、収益が上がったと述べている。

表 1 2011/12 Revenue(£ m)

Deloitte(2013)より筆者作成

| ranking | team           | Revenue(£ m) |
|---------|----------------|--------------|
| 3       | マンチェスター・ユナイテッド | 395.9        |
| 5       | チェルシー          | 322.6        |
| 6       | アーセナル          | 290.3        |
| 7       | マンチェスター・シティ    | 285.6        |
| 9       | リバプール          | 233.2        |

Deloitte の Football Money League 2013 によると、世界で最も収益が高いクラブベスト 10 に選ばれているクラブ数が最も多いリーグはプレミアリーグとなっている。世界で最も収益が高いクラブはレアルマドリード（スペイン）であり、それに次いでバルセロナ（スペイン）である。プレミアリーグの中で最も収益が高いマンチェスター・ユナイテッドは、第 3 位となっており、10 位以内にマンチェスター・ユナイテッド、チェルシー、アーセナル、マンチェスター・シティ、リバプールの 5 チームがランクインしている。

## 第2項 クラブ所有者と経営者の国際化

Deloitte が発行している Annual Review of Football Finance によると、リーグ売上規模は 1992 年時点で £171m となっている。主な収入源は現在同様の放映権、広告料収入、試合開催日のチケット収入がサッカークラブの収入源となったが、それぞれの金額は現在に比べそれほど高くなく、まだ収益性はそれほど高いとは言えない。また Wagg(1984)は、当時のクラブの意思決定権は、クラブオーナー兼経営者がすべて持っており所有と経営は一致していた。また選手の採用については監督に一任されており、クラブによる育成と国内選手の移籍が中心であり、主にその地域で優秀な人材を育成するか英国人の優秀選手を他クラブから獲得し試合に起用するのが一般的であったと述べている。

また 1992 年プレミアリーグの開幕戦において外国人選手（英国 or アイルランド以外を外国人と定義）でスターティングメンバーになった人数が 11 人であったことから英国人中心のリーグであったと言える。これらのことから開幕当時のサッカークラブは、一部のクラブはグローバルにマーケットをシフトし、プレミアリーグ開幕以前のフットボールリーグ時代よりもはるかにマーケットは拡大しはじめた時代であるが、当時プレミアリーグは地域サッカークラブを主体とする国内リーグの位置づけであった。当時のサッカークラブにとってマーケットの対象となるエリアは、当時すでに全国的に強豪クラブとして人気の高かったビッグ 5（リバプール、トッテナム、アーセナル、エバートン、マンチェスター・ユナイテッド）は英国外への放映地域の拡大とともに欧州を中心にマーケットをグローバルに広げていったが、その他プレミア所属クラブのマーケットは依然として所在地域であったとも述べている。

表 2 1992-2004 の英国プレミアリーグ

| プレミアリーグ創設期         | 1992-2004              |
|--------------------|------------------------|
| リーグ売上規模            | £171m（1992 年）          |
| 主な収入源              | チケット、放映権               |
| 経営組織<br>（意思決定プロセス） | オーナー兼経営者<br>マネージャー(監督) |

King(1997,2002)は 1992 年にフットボールリーグ 1 部所属のクラブが離脱し、英国プレミアリーグが開幕し、開幕当初所属クラブの権限がフットボールリーグ時代に比べ大きくなった結果、スポンサー契約テレビ放映権等の契約を独自に締結できるようにな

り、リーグの売上は著しく伸びたと述べている。また、投資を目的としてクラブ経営を行う資本家の参入、選手監督サラリーの上昇、新規のスタジアム建設等様々な変化が起こり、その結果フットボールのコンテンツとしての価値が増加し、環境整備もされたことからファン層は拡大し多くのファンを取り込むことに成功したと述べている。

Namdi(2009)は、21 世紀のプロスポーツの最大の現象の一つは国際化であり、英国プレミアリーグはその典型的な例である。選手、監督、経営者、オーナーに至るまで外国人が入り、また海外資本が流入した結果英国プレミアリーグは発展したと述べており、実際その分析のように 2003 年頃からプレミアリーグに所属する各クラブが外国人投資家を買収されるようになったと分析している。

表 3 プレミアリーグ外国人オーナー参入の歴史

| Year | クラブ         | オーナー                        | 国籍        |
|------|-------------|-----------------------------|-----------|
| 2003 | Chelsea     | Roman Abramovich            | RUSSIA    |
| 2005 | Man United  | Malcolm Glazer              | USA       |
| 2006 | Aston Villa | Randy Lerner                | USA       |
| 2008 | Sunderland  | Ellis Short                 | USA       |
| 2008 | Man City    | Mansour bin Zayed Al Nahyan | Abu Dhabi |
| 2010 | Liverpool   | Fenway Sports Group         | USA       |
| 2011 | Arsenal     | Stan Kroenke                | USA       |

現在ではマンチェスター・ユナイテッドやチェルシーといったビッグクラブから、アストン・ビラやバーミンガムなどといった中堅クラブまでが外国人オーナーが所有しており、2011/12 シーズン英国プレミアリーグ所属 20 クラブのうち、45%である 9 クラブが外国人オーナーもしくは外資系企業所有となっている。

表 4 2011/12 プレミアリーグクラブのオーナー

| チーム               | 役職    | 氏名                                              | 国籍       |
|-------------------|-------|-------------------------------------------------|----------|
| Manchester City   | Owner | Mansour bin Zayed Al Nahyan                     | UAE      |
| Manchester United | Owner | Joel and Avram Glazer                           | USA      |
| Arsenal           | Owner | Lindley Keswick                                 | UK       |
| Tottenham         | Owner | ENIC International Lid                          | UK       |
| Newcastle         | Owner | Mike Ashley                                     | UK       |
| Chelsea           | Owner | Roman Abramovich                                | RUSSIA   |
| Everton           | Owner | Bill Kenwright                                  | UK       |
| Liverpool         | Owner | Fenway Sports Group                             | USA      |
| Fulham            | Owner | Mohamed Al-Fayed                                | EGYIPT   |
| WBA               | Owner | Jeremy Peace                                    | UK       |
| Swansea           | Owner | Huw Jenkins                                     | UK       |
| Norwich           | Owner | Alan Bowkett                                    | UK       |
| Sunderland        | Owner | Ellis Short                                     | USA      |
| Stoke City        | Owner | Peter Coates                                    | UK       |
| Wigan             | Owner | David Whelan                                    | UK       |
| Aston Villa       | Owner | Randolph David Lerner                           | USA      |
| QPR               | Owner | Tony Dernandes (66%)<br>The Mittal family (34%) | MALAYSIA |
| Bolton            | Owner | Eddie Davies                                    | UK       |
| Blackburn         | Owner | V H Group                                       | India    |
| Wolves            | Owner | Steve Morgan                                    | UK       |

またクラブ経営者に外国人が登用されるケースも多く見受けられた。2011/12 シーズンプレミアリーグ所属クラブ 20 チームのうちの 40%にあたる 8 クラブの経営者に外国人が起用されていた。

表 5 2011/12 プレミアリーグクラブのチェアマン

| チーム               | 役職       | 氏名                          | 国籍           |
|-------------------|----------|-----------------------------|--------------|
| Manchester City   | Chairman | Khaldoon Khalifa Al Mubarak | UAE          |
| Manchester United | Chairman | Joel glazer<br>Avram glazer | USA          |
| Arsenal           | Chairman | Peter Hill-Wood             | UK           |
| Tottenham         | Chairman | Daniel Levy                 | UK           |
| Newcastle         | Chairman | Derek Llambias              | UK           |
| Chelsea           | Chairman | Bruce M. Buck               | USA          |
| Everton           | Chairman | Bill Kenwright              | UK           |
| Liverpool         | Chairman | Tom werner                  | USA          |
| Fulham            | Chairman | Mohamed Al-Fayed            | EGYPT        |
| WBA               | Chairman | Jeremy Roland Peace         | UK           |
| Swansea           | Chairman | Huw Jenkins                 | UK           |
| Norwich           | Chairman | Alan John Bowkett           | UK           |
| Sunderland        | Chairman | Ellis Short                 | USA          |
| Stoke City        | Chairman | Peter Coates                | UK           |
| Wigan             | Chairman | David Whelan                | UK           |
| Aston Villa       | Chairman | Randy Lerner                | USA          |
| QPR               | Chairman | Tony Fernandes              | MALAYSI<br>A |
| Bolton            | Chairman | Philip 'Phil' Gartside      | UK           |
| Blackburn         | Chairman | Derek Shaw                  | UK           |
| Wolves            | Chairman | Steve Morgan                | UK           |

通常の企業経営において企業所有者（オーナー、株主等）が変更されることや、経営者に外国人を登用することはグローバル化を前提とし経営活動を行っている大企業においてはそれほど珍しいこととは言えないが、サッカークラブオーナーや経営者にこれほどの比率で外国人が登場するリーグは英国プレミアリーグにおいて他にはない。また Wagg(1984)はプレミアリーグ開幕以前の英国サッカークラブ経営は、オーナーとマネジャー（監督）がおおよそ 2 名で意思決定を行っていたと述べているが、現

在のプレミアクラブの多くはオーナーと経営者が異なっており所有者が経営を行うスタイルに変化がでてきたと言える。

### 第3項 ファイナンシャルフェアプレー

ファイナンシャルフェアプレー (FFP) はサッカークラブにおける財務最適化のためのルールである。2013-14 シーズンにおける審査対象年度は 2011-12 シーズンと 2012-13 シーズンの2シーズンが対象となり、この2年間の合計の赤字総額を 4500 万€ (約 54 億円) 以内にしなければいけない。また、2015-16 シーズンから 2017-18 シーズンまでの3シーズンからは更に条件が厳しくなり、赤字金額を 3500 万€ (約 35 億円) 以内にしなければいけなくなる。そして、さらに 2018-19 シーズン以降は厳しくなり、一切の赤字が許されなくなるシステムが FFP 制度である。この基準をクリアできないクラブはヨーロッパにおけるクラブライセンスが発行されないため、UEFA が管轄している大会である「UEFA チャンピオンズリーグ」や「UEFA ヨーロッパリーグ」への出場ができなくなるのである。

表 6 UEFA と英国サッカーリーグにおける FFP

出所：www.financialfairplay.co.uk

#### Spending constraints 2013-2014 season

| Competition    | Maximum permitted loss | Maximum loss if owner does not inject equity | Wages restriction                                                                                                                 | Overspend monitored             | Sanctions                                                   | First punishments                                                                          |
|----------------|------------------------|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| UEFA           | €45m over 3 seasons    | €5m over 3 season                            | None                                                                                                                              | Annual accounts                 | 9 sanctions, ranging from warning to UEFA ban               | April/May 2014                                                                             |
| Premier League | £105m over 3 seasons   | £15m over 3 seasons                          | No restriction if wages are below £52m pa. If above, max increase is £4m pa, plus any increased revenue from new commercial deals | Annual accounts and projections | Points deduction (plus other sanctions yet to be confirmed) | TBC. Expected to be Dec 2014 for wages/equity breaches, Dec 2016 for exceeding loss limits |

近年、欧州クラブにみられるオイルマネーの流入により、特にプレミアリーグは潤っているクラブが多いが、この制度の導入により、オーナーがポケットマネーにより赤字を補填するやり方も禁止されるようになり、将来的にはオーナーの資金力とクラブが使える補強予算も無関係になり、さらに銀行などの金融機関からの借入金による補填も不可能になるのである。しかし、長期的な投資である育成やスタジアムなどの施設に対する支出は FFP としての支出にはカウントされずに、別会計となることも決まっている

のである。このような、FFPの導入が決まった結果、各チームは単年度の黒字決算を継続しなければ、リーグに残留することや欧州リーグ、欧州チャンピオンズリーグへの参加権利を剥奪されることとなり、各クラブは経営力を向上させる必要が生じた。

クラブ経営が赤字になる主な理由は、チーム戦力向上のため優秀な選手を獲得する資金や人件費が高騰したために、投資が収入を上回っているからである。

#### 第4項 筆者の問題意識

以上のような背景から筆者は英国サッカークラブの所有形態とクラブ成績および経営について焦点をあてて研究することは非常に意義深いと考えた。世界一の売上高を誇り、また成長を続ける英国プレミアリーグ所属クラブの所有形態と成績および経営の現状について明らかにし、どの所有形態が比較的結果がでているかを明らかにすることは、今後の世界のサッカークラブの所有形態の潮流を知る手がかりとなるからである。本研究においては英国プレミアリーグに絞って所有形態と成績および経営に関する分析をしているところが非常に独創的な点である。この調査を通じて、プロサッカークラブの所有形態ごとの特徴を明らかにし、経営課題を明らかにすることで、今後どのように資金調達をサッカークラブが行うべきかを示す一助になると考えている。

## 第2節 先行研究

プロスポーツ経営幹部に関する先行研究として、宮崎（2008）は欧州サッカーリーグにおける日本人経営幹部については、フランスグルノーブル GF38 で 2007 年 GM に就任した祖母井に焦点をあて、日系 I T 企業が経営権を持つとその経営戦略やスポンサーシップ、選手獲得のスキームはどのように変化し、チーム強化につながるのかについて論じている。また、Black（2005）、Glenn（2012）は、米国メジャースポーツの経営者について評価を行っている。Black（2005）は 2005－2009 年の MLB（メジャーリーグベースボール）の GM（ゼネラルマネジャー）の評価を行い、総投資額が大きなチーム編成を行った GM は勝利数が多くプレーオフにも進出しており、GM の任期についてはチーム勝利数を増加させプレーオフに進出することで期間が延長されていると結論づけている。Glenn（2012）は MLB、NBA、NFL の GM 職にどのような人物がその職についているのかについて論じている。

プレミアリーグに関する研究として、Namdi(2009)は、21 世紀のプロスポーツの最大の現象の一つは国際化であり、英国プレミアリーグはその典型的な例であり、選手、監督、経営者、オーナーに至るまで外国人が入り、また海外資本が流入した結果英国プレミアリーグは発展したが、マネジメントの方法はグローバル化の影響で大きく変化を遂げなければならず、意思決定方法やプロセスも以前とは大きく異なってしまったことを社会学、心理学の面からアプローチしている。

Wilson(2013)は、以下の 3 つの所有形態からプレミアリーグクラブを分類している。

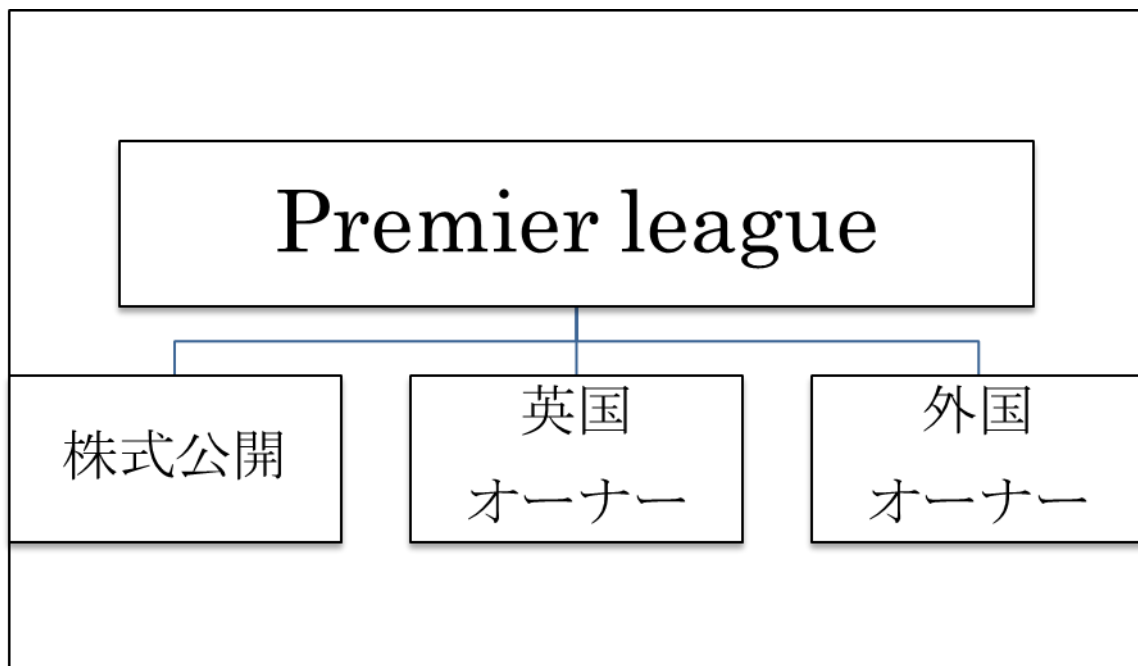


図 2 Wilson のプレミアリーグクラブ 3 分類

① 株式公開②英国人オーナー③外国人オーナーである。

① 株式公開クラブは 2001 から 2007 年の間に 14 クラブから 2 クラブに減少

② 英国人オーナー③外国人オーナーの数はそれぞれ 9 クラブずつに上昇した。

また③外国人オーナーがプレミアクラブを買収する理由は主に 3 つあるとし、マーケットの拡大により様々なコストが増大したため、伝統的な英国人オーナーが私財で新たな投資を行うことができなくなりクラブを手放したいと考えていること、世界的な名声を手に入れるためのシンボルとしての付加価値がプレミアサッカークラブにあること、高額な放映権料を背景にしたクラブ収入の増加により多くの収入を得ることができるかとしている。また巨額の投資が必要となった結果、多くの英国サッカークラブは多大な債務を抱えていること、そしてその傾向は他の欧州サッカーリーグでも同様の傾向があると指摘している。

またクラブ財政状況と成績の関係およびオーナーシップモデルの違いとクラブの成績についての調査も行っている。方法は 2001 年から 2010 年までのプレミア在籍クラブの財務諸表から抽出したデータをもとにクラブの財務状況と順位から相関分析を行い、オーナーシップモデルとクラブ成績については Anova テストを用い分析を行った。その結果、株式公開型のクラブが財政的には個人所有のクラブよりも健全であるという結果と短期的に成績をあげているのは外国人オーナーのクラブであり、この場合は多額の投資によって実現されていると結論づけている。

これまでに、プロスポーツ経営幹部に関する研究やプレミアリーグの発展に関する研究は行われているが、英国プレミアリーグにおける所有形態と経営および成績との関係に関する研究はいまだ不十分である。

### 第 3 節 目的

本研究の目的は、英国プレミアリーグ所属プロサッカークラブの変化を踏まえつつ、現状分析から所有形態それぞれの成績および経営に関する特徴について明らかにすることである。

## 第2章 研究手法

研究目的を達成するために、本論では、英国プレミアリーグクラブの所有形態をその属性に応じて、Wilson（2013）の分類よりもさらに細分化し、「株主公開型」「英国人個人オーナー型」「英国企業オーナー型」「外国人オーナーオイルマネー型」「米国企業オーナー型」「外国人オーナー型」「その他」の6つに分類し以下の項目について文献調査および分析を行った。

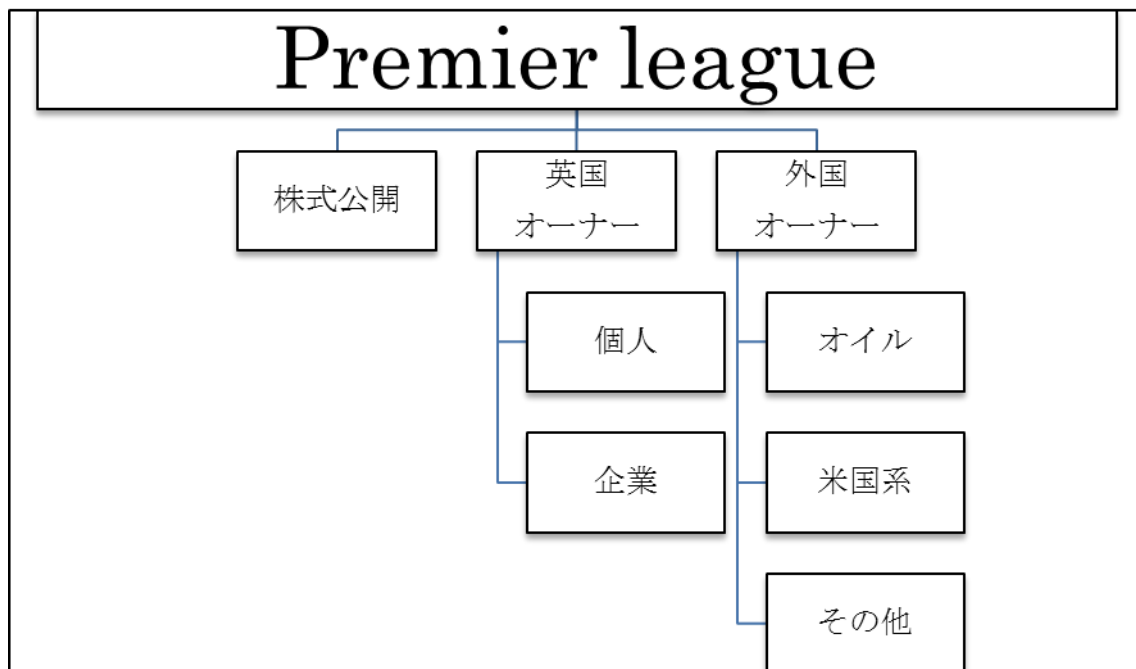


図 3 プレミアリーグクラブ 6 分類

- ① クラブ所有分類ごとの順位
- ② クラブ所有分類ごとの総売上
- ③ 売上比率
- ④ 総支出
- ⑤ 総収入
- ⑥ 売上に占める人件費の割合
- ⑦ 勝ち点 1 あたりの人件費
- ⑧ 人件費と成績の関係
- ⑨ オーナーとクラブ経営者の経歴および編成権について

### 第3章 研究結果

研究結果では分類した「株主公開型」「英国人個人オーナー型」「英国企業オーナー型」「外国人オーナーオイルマネー型」「米国企業オーナー型」「外国人オーナー型」「その他」ごとに分析結果をまとめた。

#### 第1節 株式公開（公開有限責任会社）型

イギリスの2006年会社法(Companies Act2006)において、会社は公開会社(Public Company)と私会社(Private Company)に分類される。公開会社とは、株式有限責任会社(Company Limited by Shares)と株式資本を有する保証有限責任会社(Company Limited by Guarantee and having a Share capital)のうち、基本定款において公開会社である旨の定めをおき、かつ、公開会社としての登記又は再登記に関する一定の要件を充足するものをいう。公開会社は、有価証券の公募が許され、かつ最低資本金制度が適用されるのが特徴である。公開会社である有限責任会社は原則として”public limited company”または”p.l.c”を付けなければならない。

観客席に収容能力を上回るファンが押しかけて96人の死者を出した89年の「ヒルズボロの悲劇」を契機に、老朽化したスタジアムを改修する動きが起こり、費用を捻出するために90年代にいくつかのクラブが国内市場に株式を上場した。角田(2006)は、財力が豊富で組織規模が大きいプロサッカークラブの組織形態はPLC(Public Limited Company)が多く、当時の公開有限責任会社は、ChelseaやEverton、Liverpool、Bolton Wanderers、Tottenham Hotspurなどが存在していたと述べている。

しかし、Wilson(2013)によると、試合結果によって株価が大きな影響を受けることなどから投資家に敬遠されるなど問題が多く存在したため2011/12シーズンには2クラブまでに減少したと述べている。

表7 株式公開（公開有限責任会社）型

| チーム名           | 会社名               | 筆頭株主                        |
|----------------|-------------------|-----------------------------|
| アーセナル          | Arsenal Holdings  | Stan Kroenke (April,2011-)  |
| マンチェスター・ユナイテッド | Manchester United | Avram Glazer<br>Joel Glazer |

株式公開クラブは、アーセナルとマンチェスター・ユナイテッドである。

アーセナル FC は 2007 年から Arsenal Holdings という Public Limited Company（公開有限責任会社）として経営されている。

表 8 Arsenal FC Share holders

Arsenal HP より筆者作成

| <u>Share holder name</u>                  | <u>Number of shares</u> | <u>Percentage</u> |
|-------------------------------------------|-------------------------|-------------------|
| KSE UK Inc (wholly owned by Stan Kroenke) | 41,596                  | 66.85%            |
| RED and WHITE SECURITIES LTD*             | 18,671                  | 30.00%            |

\*Alisher Usmanov と Ardavan Ferhad が 50%ずつ保有(2013 年 2 月時点)

筆頭株主は Stan Kroenke となっており、66.85%の株を保有している。Arsenal Holdings plc は 62,217 株のみを取引し、FTSE や SIM などの公の場の取引は行われておらず、PLUS という特別なマーケットのみで株式は取引されている。2012 年 3 月 31 日現在、1 株£16,250 で取引されていた。

マンチェスター・ユナイテッドは、1990 年に上場し、公開有限責任会社として運営されている。その筆頭株主に当たるのが Malcom Glazer の息子である Joel Glazer と Avram Glazer である。さらに、マンチェスター・ユナイテッドは 2012 年 8 月 10 日に米国のニューヨーク証券取引所に新規株式公開(IPO)した。その背景には欧州経済危機のあおりや、EU 圏内の移籍の自由を認めた 1995 年のボスマン判決を受け、選手の移籍金が高騰し、天井知らずであったテレビ放映権料収入が限界に達したためであるとも述べられている。

表 9 シーズンサマリー (株式公開型クラブ)

| <u>順位</u> | <u>チーム</u> | <u>勝ち</u> | <u>引き分け</u> | <u>負け</u> | <u>勝ち点</u> | <u>総収入</u> | <u>総支出</u> | <u>人件費</u> | <u>勝ち点</u>  |
|-----------|------------|-----------|-------------|-----------|------------|------------|------------|------------|-------------|
| 2         | Man Utd    | 28        | 5           | 5         | 89         | 320.3      | 228.7      | 161.7      | 1.816853933 |
| 3         | Arsenal    | 21        | 7           | 10        | 70         | 235.3      | 200.1      | 143.4      | 2.048571429 |

2011/12 シーズンにおけるリーグ戦順位はアーセナルが 3 位、マンチェスター・ユナイテッドが 2 位と上位の成績を収めている。クラブ総売上においてはアーセナルが £ 235.3m で 3 位、マンチェスター・ユナイテッドは £ 320.3m で 1 位である。

図 4 からアーセナル、マンチェスター・ユナイテッドとも売上に占める Matchday、

Broadcasting、Commercial の収入のバランスがよくほぼ均等に売上があがっていることがわかるが、Commercial 部門での差が両社の売上の差になっている。

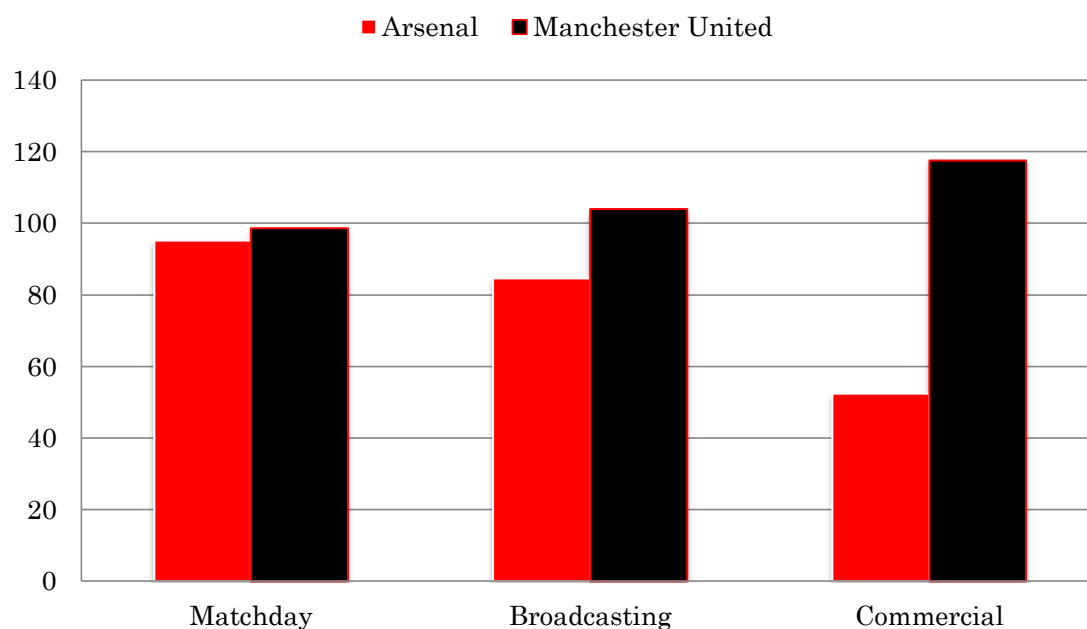


図 4 公開有限責任会社 型

Deloitte より筆者作成

総支出額についてはアーセナルが£ 200.1mで 4 位、マンチェスター・ユナイテッドは£ 228.7mで 3 位である。総収入についてはアーセナルが£ 35.2mで 2 位、マンチェスター・ユナイテッドは£ 91.6mで 1 位であった。人件費についてはアーセナルが£ 143.4mで 4 位、マンチェスター・ユナイテッドは£ 161.7mで 3 位であった。売上に占める人件費率についてはアーセナルが 61%で 4 位、マンチェスター・ユナイテッドは 50%でノリッジとともに 1 位であった。勝ち点 1 あたりの人件費についてはアーセナルが£ 2.04mで 17 位、マンチェスター・ユナイテッドは£ 1.81mで 15 位であった。

## 人件費と成績の関係(2011/12)

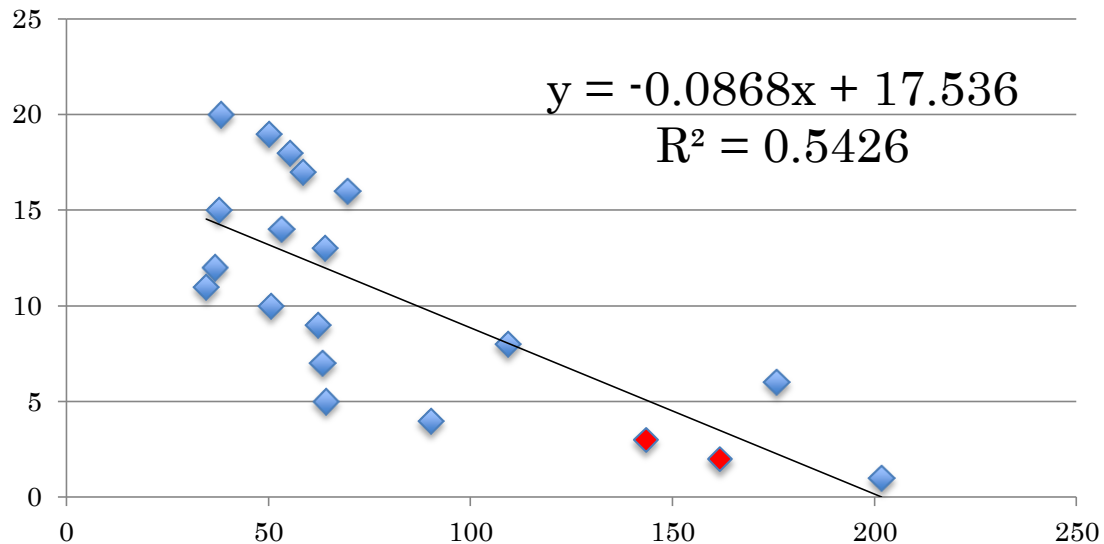


図 5 人件費と成績の関係（株式公開型）

人件費と成績からの分析においては両チームとも投資に見合った順位になっていた。以上のことから公開有限責任会社の2クラブは順位も上位であり、利益も十分であることから公開有限責任会社で経営が行われているクのリーグ戦成績と経営は順調である。勝ち点1あたりの人件費についてはリーグの中でも下位に位置づけられているが、売上に占める人件費の割合は50～61%と両クラブとも健全な割合となっており、潤沢な資金のもとに適切な投資額で選手の獲得を行ない上位の成績を収めていた。

| チーム名           | 代表者               |
|----------------|-------------------|
| アーセナル          | Peter Hill-Wood   |
| マンチェスター・ユナイテッド | Joel Avram glazer |

2011/12 シーズンのアーセナルの代表者は Peter Hill-Wood である。Peter Hill-Wood は 1993 年にアーセナルの代表者に就任以来 20 年間代表者を務めている。Hill-Wood 家は代々アーセナルの代表者を務めており、祖父にあたる Samuel Hill-Wood は 1929 年から 1936 年まで、そして 1946 年から 1949 年、父 Denis Hill-Wood も 1962 年から 1982 年までクラブ代表者を務めていた。Peter Hill-Wood はクラブ代表者としての位置づけであり、クラブ運営は CEO である Ivan Gazidis に任されていた。Ivan Gazidis

はオックスフォード大学で法律学の学位を取得後、マンチェスター・シティにてサッカービジネスに携わり、1994年にアメリカメジャーリーグサッカーの立ち上げに参加、その後メキシコサッカー連盟と北中米・カリブ海諸国のチャンピオンを決定するCONCACAF ゴールドカップ開催に尽力した人物である。

マンチェスター・ユナイテッドの代表者は筆頭株主である Joel Avram glazer である。Joel Avram glazer は 2005 年にマンチェスター・ユナイテッドの筆頭株主になった Malcolm Glazer の子息であり 2006 年から代表者を務めているがクラブの経営面は Executive の David Gill に任されている。David Gill は公認会計士と監査法人に勤務後、1997 年にマンチェスター・ユナイテッドにファイナンスディレクターとして入団し、2003 年から Executive としてクラブ経営全般の指揮をとっており、現在は英国サッカー協会の副会長も務めている。

アーセナル、マンチェスター・ユナイテッドとも代表者が経営者として経営をおこなっておらず、専門経営者が任命され経営をおこなっていることが明らかになった。編成権についてはアーセナル、マンチェスター・ユナイテッドともにクラブ実務トップである Ivan Gazidis と David Gill に最終決裁権は委ねられていた。

表 10 株式公開型の特性

| クラブの分類 | クラブ数 | 特性                                                                             |
|--------|------|--------------------------------------------------------------------------------|
| 株式公開   | 2    | 順位・売上上位、収入のバランスが良い<br>利益が最も出ている<br>人件費率 50-60%<br>専任経営者が経営を行っている<br>優勝を目的にしている |

## 第2節 英国人オーナー

### 第1項 英国人個人オーナー型

表 11 英国人個人オーナークラブ

| チーム名               | 個人オーナー         | クラブ経営者          |
|--------------------|----------------|-----------------|
| ウェスト・ブロムウィッチ・アルビオン | Jeremy Peace   | Jeremy Peace    |
| ニューカッスル・ユナイテッド     | Mike Ashley    | Derek Llambias  |
| エバートン FC           | Bill Kenwright | Bill Kenwright  |
| スウォンジー・シティ FC      | Huw Jenkins    | Huw Jenkins     |
| ノーウィッチ・シティ FC      | Alan Bowkett   | Alan Bowkett    |
| ストーク・シティ FC        | Peter Coates   | Peter Coates    |
| ウィガン・アスレティック FC    | David Whelan   | David Whelan    |
| ボルトン・ワンダラーズ FC     | Eddie Dacies   | Philip Gartside |
| ウォルバーハンプトン FC      | Steve Morgan   | Steve Morgan    |

次に英国人個人オーナー型の各クラブについてである。2011/12 シーズンにおけるリーグ戦順位は、ニューカッスル・ユナイテッド 5 位、エバートン FC が 7 位、ウェスト・ブロムウィッチ・アルビオンは 10 位、スウォンジー・シティ FC 11 位、ノーウィッチ・シティ FC 12 位、ウィガン・アスレティック FC 13 位、ストーク・シティ FC 14 位、ボルトン・ワンダラーズ FC 16 位、ウォルバーハンプトン FC が 20 位であり、順位的には中位から下位に順位が集中しているのが特徴である。

表 12 シーズンサマリー（英国人個人オーナー型）

| 順位 | チーム        | 勝ち | 引き分け | 負け | 勝ち点 | 総収入  | 総支出  | 人件費  | 勝ち点         |
|----|------------|----|------|----|-----|------|------|------|-------------|
| 5  | Newcastle  | 19 | 8    | 11 | 65  | 93.3 | 83   | 64.1 | 0.986153846 |
| 7  | Everton    | 15 | 11   | 12 | 56  | 80.6 | 86.1 | 63.4 | 1.132142857 |
| 10 | WBA        | 13 | 8    | 17 | 47  | 66.7 | 60.2 | 50.5 | 1.074468085 |
| 11 | Norwich    | 12 | 11   | 15 | 47  | 74.2 | 49.8 | 36.8 | 0.782978723 |
| 12 | Swansea    | 12 | 11   | 15 | 47  | 65.1 | 47.4 | 34.6 | 0.736170213 |
| 14 | Stoke City | 11 | 12   | 15 | 45  | 70.7 | 64.6 | 53.2 | 1.182222222 |
| 15 | Wigan      | 11 | 10   | 17 | 43  | 52.6 | 43.7 | 37.7 | 0.876744186 |
| 18 | Bolton     | 10 | 6    | 22 | 36  | 65   | 74.5 | 55.3 | 1.536111111 |
| 20 | Wolves     | 5  | 10   | 23 | 25  | 60.6 | 47.1 | 38.3 | 1.532       |

クラブ総売上についてはニューカッスル・ユナイテッド£93.3mで7位、エバートン FCが£80.6mで8位、ウェスト・ブロムウィッチ・アルビオンは£66.7m14位、スウォンジー・シティ FC£65.1mで15位、ノーウィッチ・シティ FCは£74.2mで12位、ウィガン・アスレティック FC£52.6mで20位、ストーク・シティ FC£70.7mで13位、ボルトン・ワンダラーズ FCは£65mで16位、ウォルバーハンプトン FCは£60.6mで18位であり、総売上においても中位から下位に集中していた。

## 英国人個人オーナー型

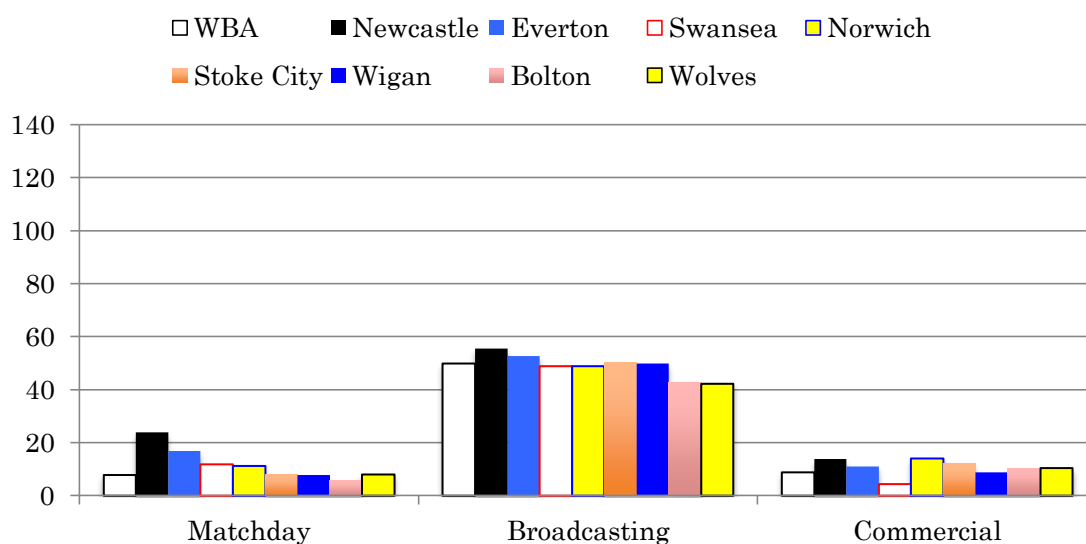


図 6 英国人個人オーナー型

図 6 は売上に占める Matchday、Broadcasting、Commercial の割合であるがこのグループの各クラブは Broadcasting の売上に占める割合が非常に高く、Broadcasting に対する依存が高い。

総支出額についてはニューカッスル・ユナイテッド£83mで9位、エバートン FCが£86.1mで8位、ウェスト・ブロムウィッチ・アルビオンは£60.2m16位、スウォンジー・シティ FC£47.4mで18位、ノーウィッチ・シティ FCは£49.8mで17位、ウィガン・アスレティック FC£43.7mで20位、ストーク・シティ FC£64.6mで14位、ボルトン・ワンダラーズ FCは£74.5mで13位、ウォルバーハンプトン FCは£47.1mで19位と全体的に下位に集中していた。

総収入についてはニューカッスル・ユナイテッド£10.3mで9位、エバートン FC が£5.5mの赤字で15位、ウェスト・ブロムウィッチ・アルビオンは£6.5m11位、スウォンジー・シティ FC£17.7mで6位、ノーウィッチ・シティ FC は£24.4mで3位、ウィガン・アスレティック FC£8.9mで10位、ストーク・シティ FC£6.9mで12位、ボルトン・ワンダラーズ FC は£9.5mの赤字で17位、ウォルバーハンプトン FC は£13.5mで7位であり、収支が黒字であったクラブが全20クラブ中13クラブの中で7クラブが英国人個人オーナー型のクラブからでており、支出を小さくし利益を出す経営を行っている傾向がある。

人件費についてはニューカッスル・ユナイテッド£64.1mで8位、エバートン FC が£63.4mで10位、ウェスト・ブロムウィッチ・アルビオンは£50.5m15位、スウォンジー・シティ FC£34.6mで20位、ノーウィッチ・シティ FC は£36.8mで19位、ウィガン・アスレティック FC£37.7mで18位、ストーク・シティ FC£53.2mで14位、ボルトン・ワンダラーズ FC は£55.3mで13位、ウォルバーハンプトン FC は£38.3mで17位であり全体的に下位であった。

売上高に占める人件費の割合はニューカッスル・ユナイテッド69%で9位、エバートン FC が79%で13位、ウェスト・ブロムウィッチ・アルビオンは76%12位、スウォンジー・シティ FC53%で3位、ノーウィッチ・シティ FC は50%でマンチェスター・ユナイテッドと並んで1位、ウィガン・アスレティック FC72%で10位、ストーク・シティ FC75%で11位、ボルトン・ワンダラーズ FC は85%で16位、ウォルバーハンプトン FC は63%で6位であった。人件費割合を50%から60%前半で維持し上位に位置しているクラブもある反面、85%で下位にランクされるクラブもあった。

勝ち点1あたりの人件費については、ニューカッスル・ユナイテッド£0.98mで4位、エバートン FC が£1.13mで6位、ウェスト・ブロムウィッチ・アルビオンは£1.07m5位、スウォンジー・シティ FC£0.73mで1位、ノーウィッチ・シティ FC は£0.78mで2位、ウィガン・アスレティック FC£0.87mで3位、ストーク・シティ FC£1.18mで7位、ボルトン・ワンダラーズ FC は£1.53mでウォルバーハンプトン FC と並んで11位であり、リーグ全体の中でも上位であった。比較的安い人件費で効率よく勝ち点をあげていた。

## 人件費と成績の関係(2011/12)

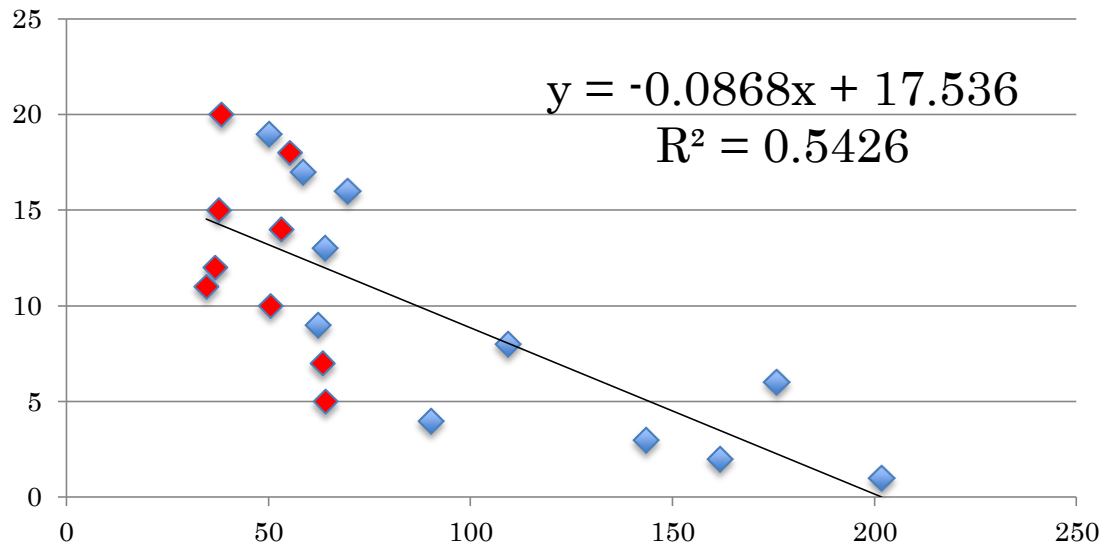


図 7 人件費と成績の関係 (英国人個人オーナー型)

しかし、人件費と順位の観点からは、選手に対する投資額が全体的に小さいため順位は中位から下位に位置しておりプレミアリーグに残留することは可能であるが上位もしくは優勝の可能性はそれほど高くない。

以上のことから英国人個人オーナー型の特徴として **Broadcasting** の収入を得るためにプレミアリーグに残留することを目的にしている。また少ない投資額で効率よく勝ち点をあげクラブ収益を黒字化、最大化している。英国個人オーナー型の特徴として、専門経営者に経営を任せているクラブが 9 クラブ中 2 クラブしかなく、私財を投資しオーナー自ら経営者として経営をおこなっているため上記のような特徴を持つクラブが多いと言える。編成権については英国の伝統的なスタイルである監督に委ねられており最終決裁をオーナーに求める形態をとっていた。

また、各クラブの経営者は様々な経歴を持つ人物であることも英国個人オーナー型の特徴の一つと言える。ニューカッスル・ユナイテッドのオーナーMike Ashley はスポーツ用品小売業チェーン店のオーナー、エバートン FC のオーナーBill Kenwright は劇場経営者であり全英でも有名な映画プロデューサーである。ウェスト・ブロムウィッチ・アルビオンのオーナーJeremy Peace は投資家、スウォンジー・シティ FC オーナーHuw Jenkins は英国人ながらブラジルで投資銀行を経営、ノーウィッチ・シティ FC オーナーAlan Bowkett は航空機部品メーカー経営者、ウィガン・アスレティック FC オーナーDavid Whelan はスポーツ用品小売業チェーン店経営者、ストーク・シティ FC の

オーナーPeter Coates はベッティング会社経営者、ボルトン・ワンダラーズ FC オーナーEddie Dacies は家電用品メーカー経営者、ウォルバーハンプトン FC オーナーSteve Morgan は住宅メーカー経営者である。

## 第2項 英国企業型

### トッテナム・ホットスパー

表 13 英国企業型

| <u>チーム名</u>  | <u>会社名</u> | <u>クラブ経営者</u> |
|--------------|------------|---------------|
| トッテナム・ホットスパー | ENIC Group | Daniel Levy   |

次に英国企業型のクラブである。2011/12 シーズンにおいてこの経営形態のクラブはトッテナム・ホットスパー1 チームしかない。シーズン成績は4位と上位につけていた。

表 14 シーズンサマリー (英国企業型)

| <u>順位</u> | <u>チーム</u> | <u>勝ち</u> | <u>引き<br/>分け</u> | <u>負け</u> | <u>勝ち<br/>点</u> | <u>総収入</u> | <u>総支出</u> | <u>人件費</u> | <u>勝ち点</u>  |
|-----------|------------|-----------|------------------|-----------|-----------------|------------|------------|------------|-------------|
| 4         | Tottenham  | 20        | 9                | 9         | 69              | 144.2      | 120.3      | 90.2       | 1.307246377 |

クラブ総売上は£144.2mとリーグ全体の4位であった。図8から売上に占めるMatchday、Broadcasting、Commercialの割合はBroadcastingがやや高いがほぼ均等な割合であった。

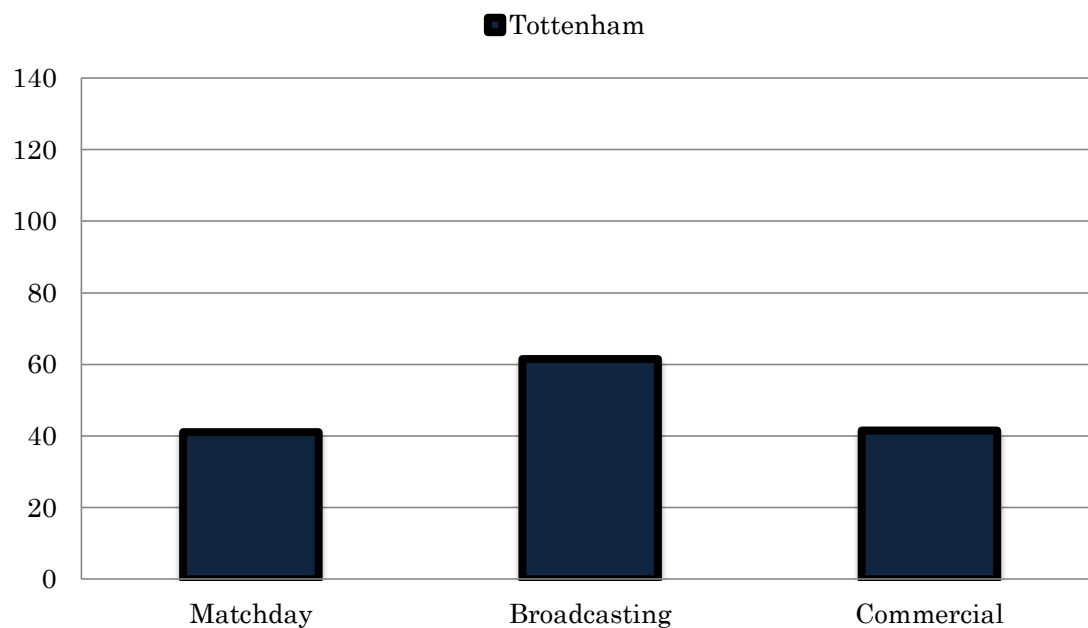


図 8 英国企業型

総支出は£ 148.6mで 6 位であった。総収入については£ 23.9mの黒字であり全体の 4 位であった。人件費については£ 90.2mで 6 位、売上高に占める人件費の割合は 63%で 5 位、勝ち点 1 あたりの人件費については£ 1.36mで 9 位であった。

人件費と成績の関係からは投資額に見合った順位になっていた。以上のことから英国企業型のクラブは成績についても上位経営的にも上位に位置づけられており、クラブの経営形態として一つの有力な手法である。

## 人件費と成績の関係(2011/12)

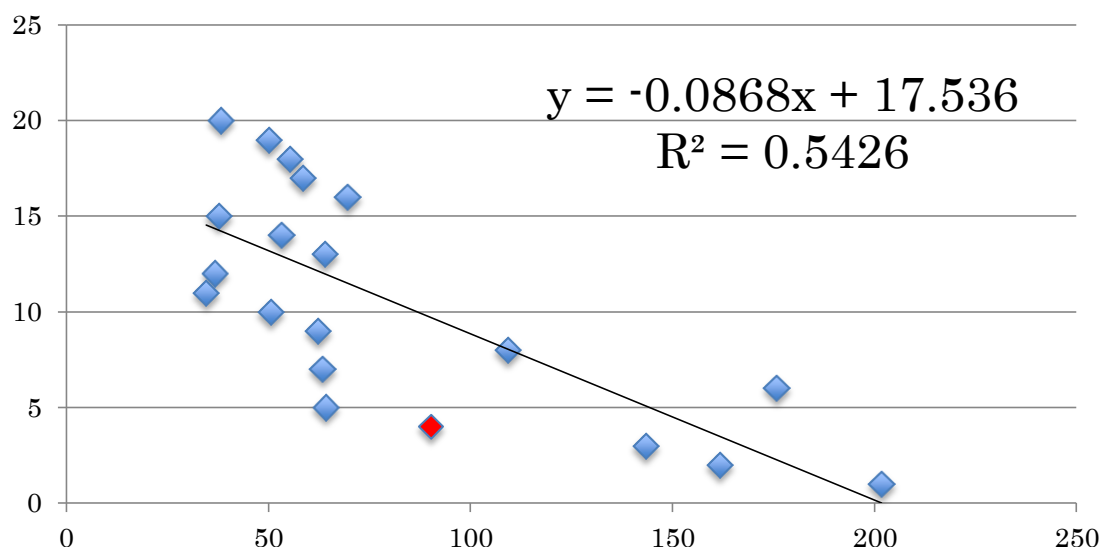


図 9 人件費と成績の関係（英国企業型）

所有者である ENIC Group はスポーツとメディアに投資分野を絞っている投資会社であり、2011/12 シーズンにおいてはトッテナム・ホットスパーの株式の 85%を所有している。ENIC Group は 1990 年代後半からヨーロッパサッカークラブに投資を開始した。当時株式を所有していたクラブはトッテナム・ホットスパー29.9%、スコットランドリーグのレンジャース FC25.1%、チェコリーグの SK スラビアプラハ 96.7%、ギリシャリーグ AEK アテネ FC47%、イタリアリーグのヴィジエンチャカルチョ 99.9%、スイスリーグの FC バーゼル 50%であった。2001 年にオーナーであった Alan Sugar からトッテナム・ホットスパーの代表権と株式の 27%を買収、2007 年にも残りの株式を購入し株式の買い増しを続け現在の比率に引き上げた。現在 ENIC Group はその他分野でギャンブルサイト [ukbettig.com](http://ukbettig.com) 等その他分野にも投資を行っているが、サッカークラブ所有に関してはその他クラブの株式はすべて売却しトッテナム・ホットスパーだけに絞っている。クラブ経営者の Daniel Levy は ENIC Group の Managing director であり 2001 年からトッテナム・ホットスパーの Chairman となっている。経営全般の指揮をとっており、所有者である ENIC Group の支配が鮮明である。英国人個人オーナー型同様に編成権については監督がもっており、最終決裁を Chairman に求める形態であった。

表 15 英国人オーナーの特性

| クラブの分類  |     | クラブ数 | 特性                                                                                                                                     |
|---------|-----|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 英国人オーナー | 個人型 | 9    | 順位・売上とも中位から下位<br>放映権収入の割合が高い<br>7クラブが総収支で黒字を出している<br>投資を少なくし利益をだしている<br>勝ち点に対する人件費は低い<br>様々なバックグラウンドのオーナーが経営者を兼務している<br>プレミアリーグ残留が主な目的 |
|         | 企業型 | 1    | 順位・売上上位<br>収入のバランス良い<br>利益も出ている<br>投資に対する順位も順当<br>親会社オーナーが経営者を兼務<br>プレミア上位進出が目標                                                        |

### 第3節 外国人オーナー

#### 第1項 オイルマネー型

表 16 オイルマネー型

| チーム名        | 個人オーナー                      | クラブ経営者                      |
|-------------|-----------------------------|-----------------------------|
| マンチェスター・シティ | Mansour bin Zayed Al Nahyan | Khaldoon Khalifa Al Mubarak |
| チェルシー       | Roman Abramovich            | Bruce M. Buck               |

次は外国人オーナーオイル型のクラブである。2011/12 シーズンにおいてこの経営形態のクラブはマンチェスター・シティとチェルシーの2チームである。シーズン成績はマンチェスター・シティが1位、チェルシーは6位であった。

表 17 シーズンサマリー（オイルマネー型）

| 順位 | チーム      | 勝ち | 引き分け | 負け | 勝ち点 | 総収入   | 総支出   | 人件費   | 勝ち点        |
|----|----------|----|------|----|-----|-------|-------|-------|------------|
| 1  | Man City | 28 | 5    | 5  | 89  | 231.2 | 258.4 | 201.8 | 2.26741573 |
| 6  | Chelsea  | 18 | 10   | 10 | 64  | 257.5 | 245.2 | 175.7 | 2.7453125  |

クラブ総売上はマンチェスター・シティが£ 231. 2mとリーグ全体の 4 位、チェルシーは£ 257.5mの 2 位であり、両クラブとも上位にランキングされていることから外国人オーナーオイル型の特徴としてプレミアリーグの中で売上高が高いクラブであるということがわかった。図 10 から売上に占める Matchday、Broadcasting、Commercial の割合は両チームとも Broadcasting が高い。マンチェスター・シティは Matchday の売上は少ないが Commercial の売上が売上 1 位であるマンチェスター・ユナイテッドとほぼ同額の売上をあげている。

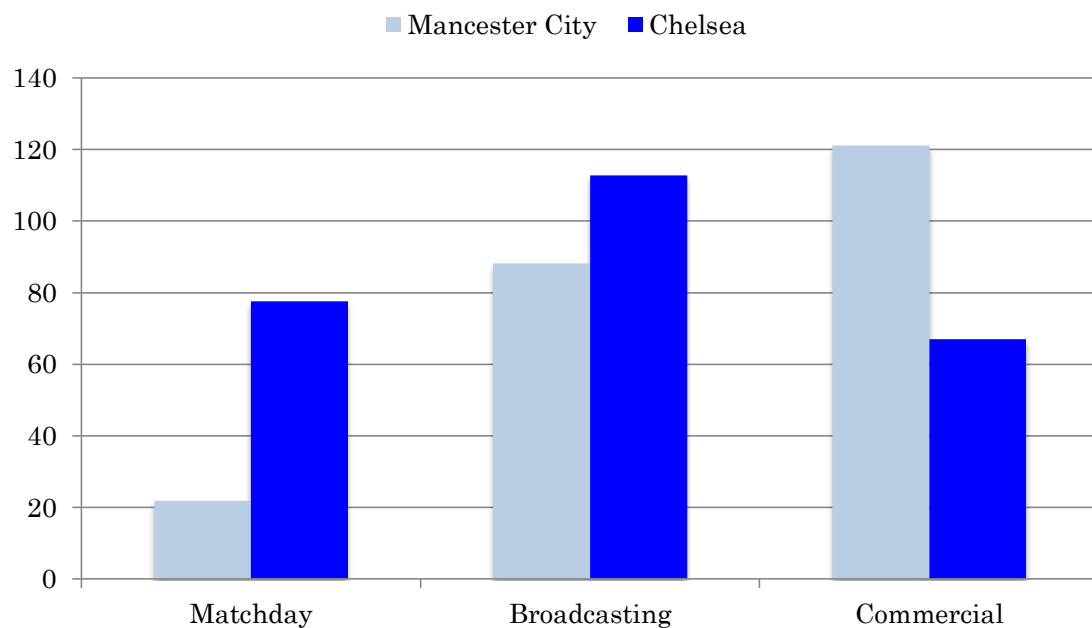


図 10 オイルマネー型

その背景にはマンチェスター・シティのメインスポンサーであり、スタジアムの命名権を持つ「ETIHAD 航空」の存在がある。2010/11 シーズンにおけるマンチェスター・シティの損失額はイングランド史上最高額である 1 億 9490 万ポンドであった。豊富な資金力を活かして数多くの世界トップクラスの選手を獲得したことが影響している。し

かし、年間でクラブが出せる赤字額を少なくするために欧州サッカー界で話題になっている FFP が導入された。この制度の導入により、今までオーナーのポケットマネーで選手を購入してきた金満クラブは、オーナーからの補填が認められなくなる FFP により、いままでのような補強ができなくなる。しかし、マンチェスター・シティはこの FFP を突破するために、アブダビ政府の企業である「ETIHAD 航空」をメインスポンサー、スタジアムスポンサーとして契約することで推定 4 億ポンド（10 年契約）を広告料収入として計上することができるようになった。同じ石油系のメインスポンサーと契約しているアーセナルの Fly Emirates との契約は 15 年で 1 億ポンドとなっており、マンチェスター・シティのスポンサー料がいかに高額であるかがわかる。

総支出はマンチェスター・シティが £258.4m で 1 位、チェルシーは £245.2m で 2 位であり、外国人オーナーオイル型のチームは支出額がリーグの中でも非常に多い。

総収入についてはマンチェスター・シティが £27.2m の赤字であり全体 20 位、チェルシーは £12.3m の黒字で 8 位であり、総収入における特徴は見えなかった。

人件費についてはマンチェスター・シティが £201.8m で 1 位、チェルシーが £175.7m で 2 位であり両チームともリーグの中でも人件費が高く高年棒の選手が多数在籍している。1 位マンチェスター・シティと 20 位スウォンジの人件費の差は £167.2m であり、約 5.8 倍の差があった。売上高に占める人件費の割合はマンチェスター・シティが 87% で 3 位チェルシーが 68% で 13 位である。両チームとも 1 位のノリッジ、マンチェスター・ユナイテッドの 50% と比較すると非常に人件費率が高いことがわかった。勝ち点 1 あたりの人件費についてはマンチェスター・シティが £2.26m で 2 位チェルシーが £2.74m で 1 位であり勝ち点 1 をあげるために非常にコストがかかっているといえる。20 位スウォンジの £0.73m と 1 位チェルシーとの差額は £2.01m であり、勝ち点 1 あたり 2.75 倍のコストを投入している。

## 人件費と成績の関係(2011/12)

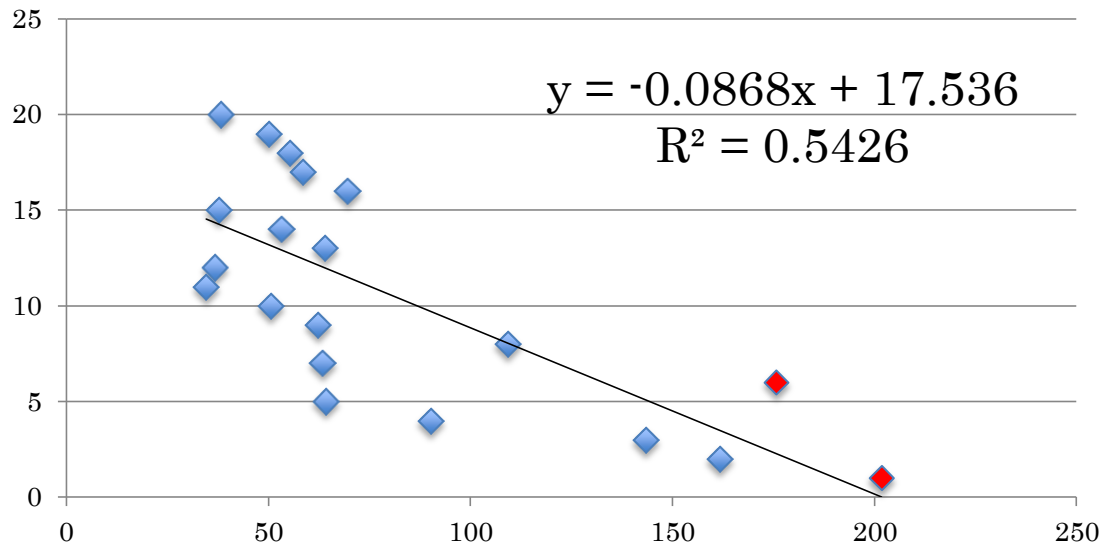


図 11 人件費と成績の関係(オイルマネー型)

人件費と成績の関係からは人件費をリーグ中一番使っているマンチェスター・シティが優勝しており投資額に見合った順位になっていたが、チェルシーは人件費が2位にも関わらずリーグ戦順位は6位であり投資額に見合った順位を獲得できなかったといえなかった。以上のことから外国人オーナーオイル型は各国の有力選手を多数在籍させているため人件費が非常に高く勝ち点あたりの人件費が高くなっている反面、クラブの人气が高く売上高も高くなっていた。つまり、まずはクラブとして選手に巨額の投資を行いそのリターンであるリーグ戦成績やクラブの収益を後から回収するビジネス手法が戦略的に行われている。

マンチェスター・シティのオーナーは、Mansour bin Zayed Al Nahyan である。Mansour bin Zayed Al Nahyan は王族の一員でありアラブ首長国連邦の閣僚で国務補佐省大臣である。国政以外にもスポーツに対する造詣も深く、サッカークラブであるアル・ジャジーラ・クラブ会長やアラブ首長国連邦競馬局の会長も務めており、2015年にはアメリカメジャーリーグサッカーにニューヨークシティ FC を設立することも表明している。2008年に自身が会長を務める投資会社 Abu Dhabi United Group を使いマンチェスター・シティの買収に成功しオーナーに就任した。クラブの Chairman は Khaldoon Khalifa Al Mubarak である。Khaldoon Khalifa Al Mubarak はアラブ首長国連邦の建設不動産会社であるムバダラ開発会社 CEO、ファーストガルフバンクのボードメンバーを勤めている人物である。マンチェスター・シティのCEOは Ferran Soriano

である。Ferran Soriano は 2003 年から 2008 年までスペイン FC バルセロナの財務担当副社長兼ジェネラルマネジャーを務めていた人物であり、在任中に FC バルセロナの売上を€123m から€308mに利益を€73mの赤字から€88mまで引き上げた人物でその手腕を買われ 2012 年に CEO に就任した。

チェルシーのオーナーは Roman Abramovich である。Roman Abramovich は 2003 年にチェルシーを前オーナーより買収し私財で多くの有名選手を獲得、チェルシーを世界的なクラブに押し上げた。Roman Abramovich はユダヤ系ロシア人の実業家で、個人的な投資会社 Mill house capital のオーナーであり、寡頭資本家（オリガルヒ）の一人である。また、チュクチ自治管区知事を務めた政治家でもあり、『Forbes』によれば、推定 187 億ドルの純資産を持っている。チェルシー買収後高額選手獲得のために毎年多額の投資をおこなっている Roman Abramovich の現在の収入の源泉は、Mill house capital による投資、M&A 等である。過去にはロシア国内の石油製造、精製企業として 5 番目の規模を誇るシブネフチの株式をロシア半国営企業で天然ガス世界最大企業ガスプロムに 130 億 1000 万ドルで売却した。これはロシア市場最大の企業合併である。Mill house capital の投資総額についてはオープンになっていないが、地域別ではアメリカ、ロシア、ヨーロッパに 30%ずつ、アジアに 10%の投資を行っている。投資先については天然資源、重工業、軽工業、不動産に 25%ずつ配分を行っており、主に投資目的は買収、企業への戦略的投資が 40%ずつ、ベンチャー投資が 20%の内訳になっていた。天然資源投資における利益は石油が 48%、ガスが 28%、金 8%、銀 8% その他金属が 7%となっていた。そのため Roman Abramovich はロシアの石油王と呼ばれているのである。

クラブの Chairman は Bruce M. Buck である。Bruce M. Buck はアメリカ人弁護士でヨーロッパにおける M&A のスペシャリストとして活躍していた。2003 年に Roman Abramovich の依頼に基づきチェルシーを £ 140mで買収することに成功しその後チェルシーの Chairman に就任した。チェルシーの CEO は Ron Gurlay である。Ron Gurlay はマンチェスター・ユナイテッド、スポーツブランドのアンプロにて勤務後、チェルシーの COO となり 2009 年よりチェルシーCEO に就任した。外国人オーナーオイル型クラブの特徴として、オーナーは石油により巨万の富を手に入れている人物がおり Chairman には経営管理、財務管理のできる人物を据え、そして CEO にはサッカークラブ経営経験者を配置しクラブ経営を行っていた。編成権については両チームとも CEO に一任されており、最終決裁を Chairman に求める形態であった。

## 第2項 米国企業型

表 18 米国企業型

| <u>チーム名</u> | <u>会社名</u>              | <u>クラブ経営者</u> |
|-------------|-------------------------|---------------|
| リバプール       | Fenway Sports Group     | Tom Werner    |
| アストン・ビラ     | Reform Acquisitions LLC | Randy Lerner  |

次は米国企業型である。2011/12 シーズンにおいてこの経営形態のクラブはリバプールとアストン・ビラの2チームである。

表 19 シーズンサマリー（米国企業型）

| <u>順位</u> | <u>チーム</u> | <u>勝ち</u> | <u>引き<br/>分け</u> | <u>負け</u> | <u>勝ち<br/>点</u> | <u>総収入</u> | <u>総支出</u> | <u>人件費</u> | <u>勝ち点</u>  |
|-----------|------------|-----------|------------------|-----------|-----------------|------------|------------|------------|-------------|
| 8         | Liverpool  | 14        | 10               | 14        | 52              | 169        | 148.6      | 109.2      | 2.1         |
| 16        | AstonVilla | 7         | 17               | 14        | 38              | 80.4       | 100.6      | 69.6       | 1.831578947 |

シーズン成績はリバプールが8位、アストン・ビラは16位であった。クラブ総売上はリバプールが£169mとリーグ全体の5位、アストン・ビラは£80.4mの9位であり、両クラブとも平均よりも上位にランキングされていた。

図12から売上に占めるMatchday、Broadcasting、Commercialの割合は両チームともBroadcastingが高い。

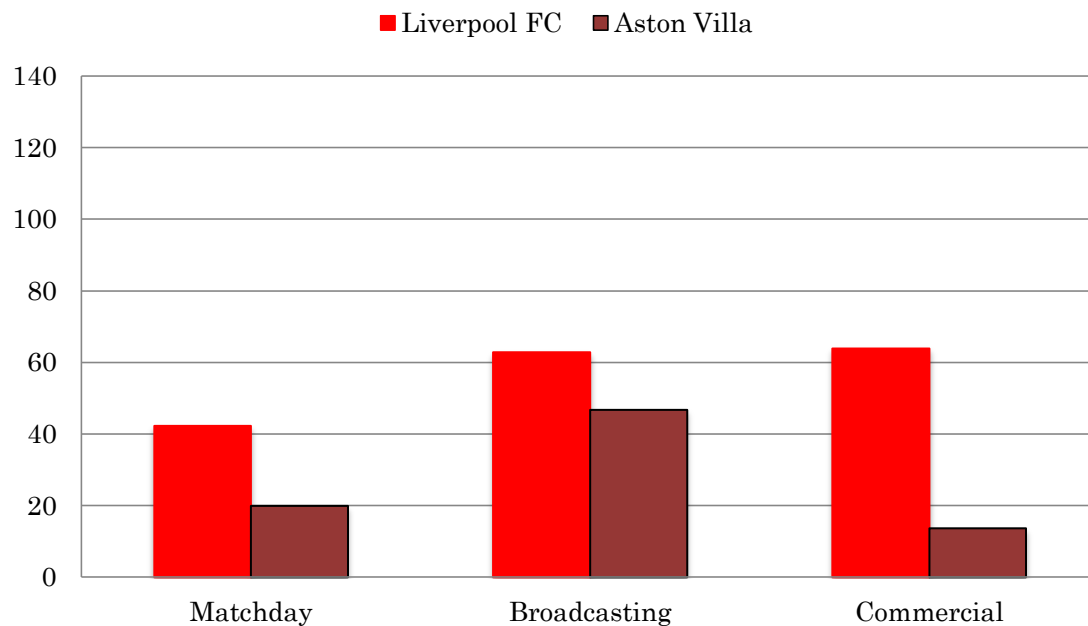


図 12 米国企業型

リバプールは Matchday の売上がやや少ないが Commercial の売上が Broadcasting とほぼ同等の売上となっている。アストン・ビラについては Broadcasting の売上比率が高く、Matchday、Commercial とともに売上が低く、英国人個人オーナー型と売上の割合について類似であった。

総支出についてはリバプールが £ 148.6m で 5 位、アストン・ビラは £ 100.6m で 7 位でありこちらも売上同様に平均よりも上位に位置していた。

総収入についてはリバプールが £ 20.4m の黒字で全体 5 位、アストン・ビラは £ 20.2 m の赤字で 19 位であり両クラブに共通する点はないがはっきり経営上有意差があった。

人件費についてはリバプールが £ 109.2m で 5 位、アストン・ビラが £ 69.6m で 7 位であり両チームともリーグ中位であった。

## 人件費と成績の関係(2011/12)

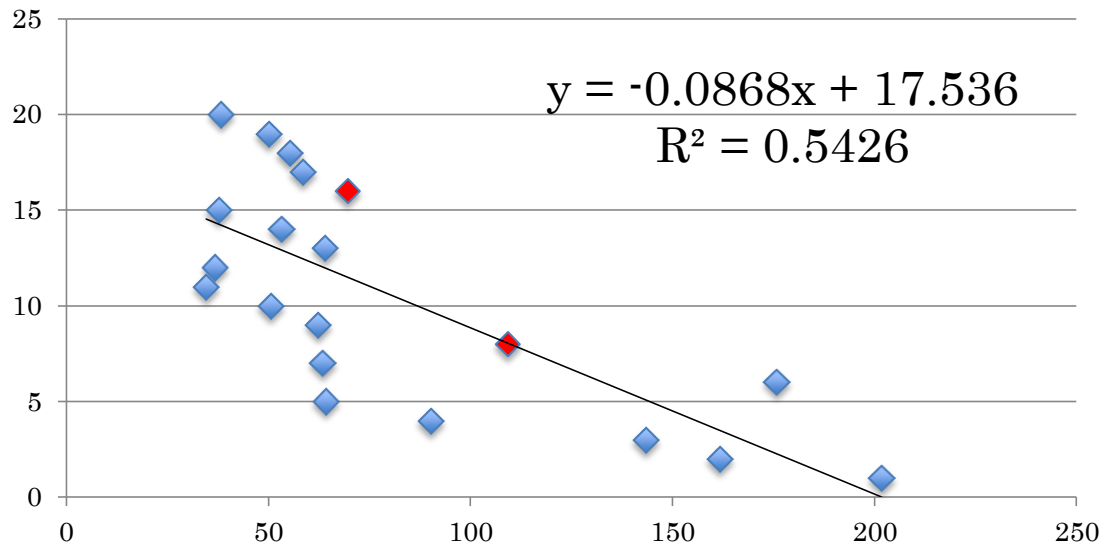


図 13 人件費と成績の関係 (米国企業型)

売上高に占める人件費の割合はリバプールが 65%で 7 位アストン・ビラが 87%で 17 位である。両チームとも 1 位のノリッジ、マンチェスター・ユナイテッドの 50%と比較すると非常に人件費率が高く、特にアストン・ビラの場合はほぼ 90%となっていた。勝ち点 1 あたりの人件費についてはリバプールが £ 2.1m で 18 位、アストン・ビラが £ 1.83m で 16 位であり、両チームともリーグの中で下位に属しており、勝ち点 1 をあげるために非常にコストがかかっているといえる。人件費と成績の関係からは両チームともに投資額に見合った順位を結果として残せていない。以上のことから外国人オーナーアメリカ企業型のクラブはリーグ戦順位やクラブ経営の面においてもいまのところ期待通りの成果がだせていない。またリバプールとアストン・ビラの両チームについての共通項が少なく米国企業型の特徴はいまのところ見いだせなかった。

リバプールを所有としているのは Fenway Sports Group である。Fenway Sports Group は 2001 年に設立されたアメリカのスポーツ専門投資会社で MLB 球団であるボストンレッドソックスの親会社でもある。Fenway Sports Group の特徴は球団だけでなくボストンレッドソックスの本拠地フェンウェイパーク、リバプールのホームスタジアムであるアンフィールドも買収していることである。リバプールについては 2010 年に前オーナーより買収した。クラブの Chairman は Thomas Werner である。Thomas Werner はアメリカテレビ業界で活躍した後、Fenway Sports Group の設立に加わり投資家として両球団を買収しどちらの球団でも Chairman を勤めている。

Managing Director は Ian Ayre である。Ian Ayre はブロードバンド会社、ケーブルテレビ会社、サッカークラブでの CEO を経験後、2007 年にリバプールの Commercial Director に就任した。2010 年に Fenway Sports Group にオーナー変更後 Managing Director に就任している。

アストン・ビラのオーナーは Reform Acquisitions LLC であるが、これは Chairman の Randy Lerner がアストン・ビラ買収目的で設立した会社である。Randy Lerner はアメリカ人弁護士でありスポーツチームオーナーである。父 Al Lerner から 2002 年に NFL クリーブランドブラウンズを受け継ぎ 2012 年に売却するまで 2006 年からアストン・ビラと共に Chairman を勤めていた。2006 年にアストン・ビラの 89.69% の株式を取得し買収を成功させた。Chief Executive は Paul Faulkner である。Paul Faulkner は 2008 年 Chief Operating Officer としてアストン・ビラに入団し 2010 年から Chief Executive となっている。

両チームとも Chairman にはオーナー自ら就任しているが実務面についてはそのチームをよく知っている人材を経営者に選任し経営を行っていた。編成権については監督に委ねられているが、リバプールは Managing Director の Ian Ayre が、アストン・ビラは Chief Operating Officer の Paul Faulkner が財務的な決裁をおこない編成をおこなっていた。

### 第3項 その他

表 20 外国人（その他）

| <u>チーム名</u>       | <u>所有者</u>                                    | <u>クラブ経営者</u>    |
|-------------------|-----------------------------------------------|------------------|
| フルハム              | Mohamed Al-Fayed                              | Mohamed Al-Fayed |
| サンダーランド           | Ellis Short                                   | Ellis Short      |
| QPR               | Tony Fernandes(66%)<br>The Mittal family(34%) | Tony Fernandes   |
| ブラックバーン・ローヴァーズ FC | V H Group                                     | John Williams    |

その他外国人オーナー型クラブについてである。2011/12 シーズンにおいてこの経営形態のクラブはフルハム、サンダーランド、QPR、ブラックバーン・ローヴァーズ FC の 4 クラブである。

表 21 シーズンサマリー（外国人・その他）

| <u>順位</u> | <u>チーム</u> | <u>勝ち</u> | <u>引き分け</u> | <u>負け</u> | <u>勝ち点</u> | <u>総収入</u> | <u>総支出</u> | <u>人件費</u> | <u>勝ち点</u>  |
|-----------|------------|-----------|-------------|-----------|------------|------------|------------|------------|-------------|
| 9         | Fulham     | 14        | 10          | 14        | 52         | 78.7       | 78.2       | 62.3       | 1.198076923 |
| 13        | Sunderland | 11        | 12          | 15        | 45         | 77.9       | 80.3       | 64         | 1.422222222 |
| 17        | QPR        | 10        | 7           | 21        | 37         | 64         | 78.1       | 58.5       | 1.581081081 |
| 19        | Blackburn  | 8         | 7           | 23        | 31         | 54.1       | 62.5       | 50         | 1.612903226 |

シーズン成績はフルハムが 9 位サンダーランド 13 位、QPR17 位、ブラックバーン・ローヴァーズ FC は 19 位であった。クラブ総売上はフルハムが £ 78.7m で 10 位、サンダーランド £ 77.9m で 11 位、QPR £ 64m 17 位、ブラックバーン・ローヴァーズ FC は £ 54.1m で 19 位であった。その他の外国人オーナー型クラブは全体的に売上が下位に集中していた。図 14 から売上に占める Matchday、Broadcasting、Commercial の割合は 4 チームとも Broadcasting が高く売上に対する割合が高かった。

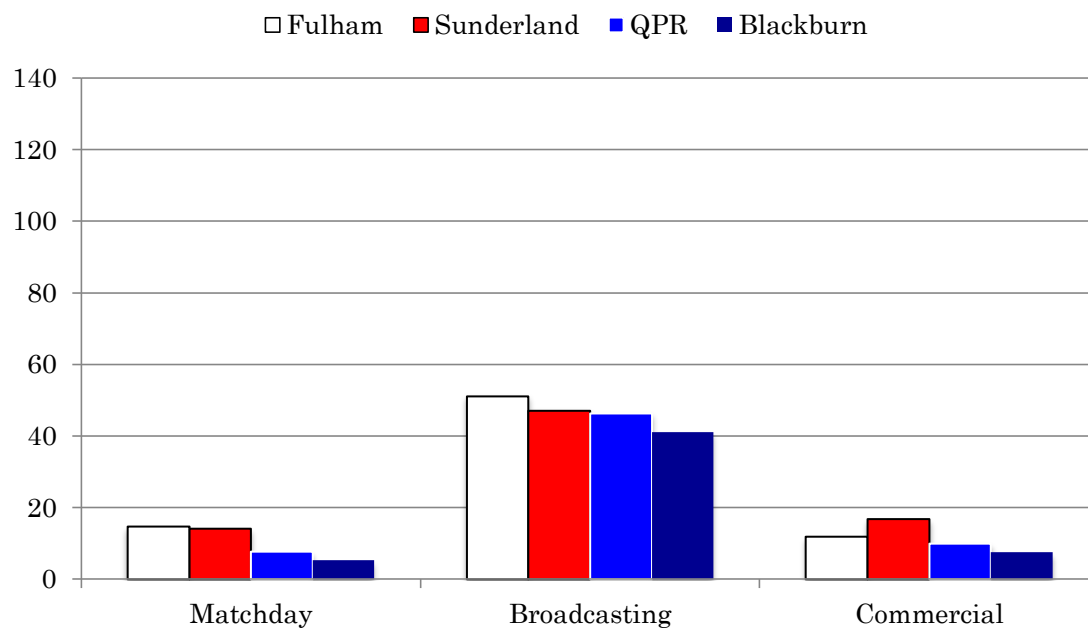


図 14 外国人

総支出についてはフルハム £ 78.2m で 11 位、サンダーランド £ 80.3m で 10 位、QPR £ 78.1m 12 位、ブラックバーン・ローヴァーズ FC が £ 62.5m 15 位であった。支出についてもその他外国人オーナー型クラブは中位から下位に位置していた。総収入についてはフルハム £ 0.5m の黒字で 13 位、サンダーランド £ 2.4m の赤字で 14 位、QPR £ 14.1 m の赤字で 18 位、ブラックバーン・ローヴァーズ FC は £ 8.4m の赤字で 16 位であり、フルハムの黒字幅も小さくほとんどのクラブが赤字であり経営的に成功しているとはいえない。人件費についてはフルハム £ 62.3m で 11 位、サンダーランド £ 64m の赤字で 9 位、QPR £ 58.5m で 12 位、ブラックバーン・ローヴァーズ FC は £ 50m 16 位で全体の中位から下位に位置していた。

## 人件費と成績の関係(2011/12)

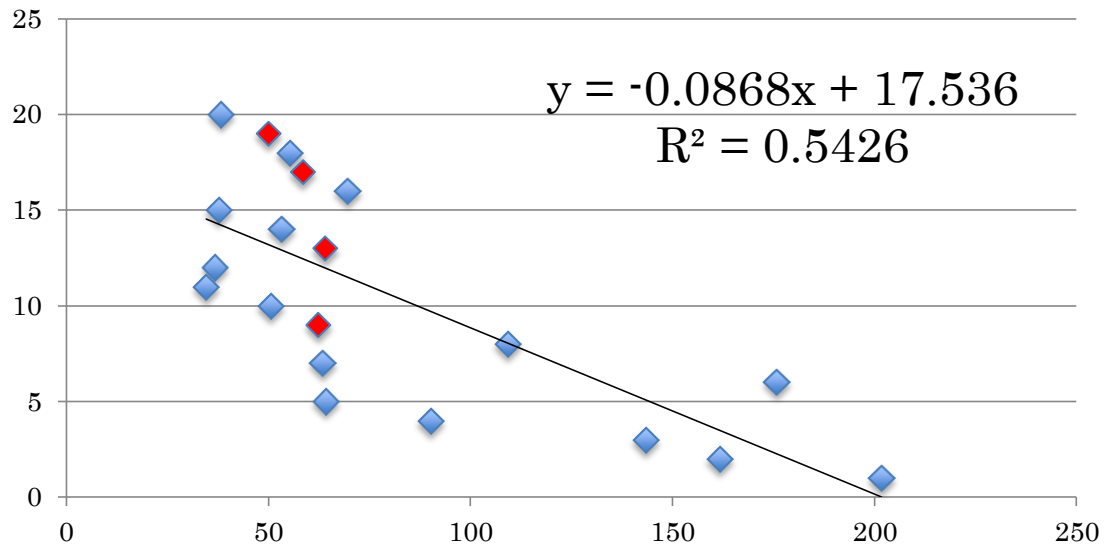


図 15 人件費と成績の関係 (外国人その他)

売上高に占める人件費の割合はフルハムが 79%で 14 位、サンダーランド 82%で 15 位、QPR が 91%で 19 位、ブラックバーン・ローヴァーズ FC は 92%の 20 位で全体の下位に集中していた。勝ち点 1 あたりの人件費についてはフルハム £ 1.19m で 8 位、サンダーランド £ 1.42m で 10 位、QPR £ 1.58m で 13 位、ブラックバーン・ローヴァーズ FC は £ 1.61m 14 位であり、全体の中位から下位に位置していた。人件費と成績の関係からは 4 クラブとも投資額にみあった順位であるといえ、さらに上位の成績をおさめるためにはさらなる投資が必要であり、現状の投資額であればプレミアリーグ残留の可能性も低い。

以上のことから外国人その他オーナー型はクラブ成績、また経営的にも非常に難しいグループといえ、プレミアリーグ残留を確実にし、上位に進出するためにはさらなる投資が不可欠である。また売上に占める **Broadcasting** の割合が高く、経営的にも赤字のクラブが多いことから、**Matchday** と **Commercial** の売上増加を行う施策が必要である。

フルハムのオーナー兼 **Chairman** は Mohamed Al-Fayed である。Mohamed Al-Fayed はエジプト出身の実業家でパリのホテルリッツ、ロンドンのハロッズデパート等も所有している。1997 年にフルハムを買収しプレミアリーグ昇格に貢献している。CEO は Alistair Mackintosh である。Alistair Mackintosh は公認会計士で 2008 年マンチェスター・シティからフルハムに移籍している。サンダーランドのオーナー兼 **Chairman** は Ellis Short である。Ellis Short はアメリカ人投資家で投資ファン

ド Kildare Partners の創業者であり、2009 年にサンダーランドを完全買収している。CEO は Margaret Byrne である。Margaret Byrne は 2007 年に社内弁護士として入団し 2011 年に CEO に就任している。QPR のオーナーは Tony Fernandes と The Mittal family である。Tony Fernandes はマレーシア人実業家でエアアジアの CEO であり QPR の Chairman である。The Mittal family はインド人実業家ファミリーでロンドンを拠点に鉄鋼業で財をなした一族である。QPR の CEO は Philip Beard である。Philip Beard はエアマイルインターナショナルの創業者であり、2012 年ロンドン五輪の招致委員メンバーである。ブラックバーン・ローヴァーズ FC のオーナーは V H Group である。V H Group はインドの加工食品、医薬品、動物用薬を製造する企業であり 2010 年にブラックバーン・ローヴァーズ FC を買収した。Chairman は John Williams で 1990 年代から球団幹部を務めている。Deputy chief executive は Paul Hunt である。Paul Hunt はレスターシティとウィガンで Commercial director を歴任し 2011 年からブラックバーン・ローヴァーズ FC の Deputy chief executive となっている。

以上のことからその他外国人オーナー型クラブにおいても専任経営者を球団幹部に迎えて経営をおこなっていることがわかった。編成権については監督が持っており球団実務トップに財務的な判断を委ねる形態であった。

表 22 外国人オーナーの特性

| クラブの分類  |      | クラブ数 | 特性                                                                                                                                                               |
|---------|------|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 外国人オーナー | オイル型 | 2    | <p>順位、売上、支出ともに上位</p> <p>人件費が高い(高コスト体質)</p> <p>潤沢なオイルマネーによる投資</p> <p>クラブ代表者は管理型(その下にサッカー経営経験者を配置)</p> <p>優勝が目標</p>                                                |
|         | 米国型  | 2    | <p>順位、売上ともに中位</p> <p>人件費は高いが投資に見合った順位になっていない</p> <p>親会社のオーナーがクラブ代表者(その下にサッカー経営経験者を配置)</p> <p>プレミア上位進出が目標</p>                                                     |
|         | その他  | 4    | <p>順位、売上ともに下位</p> <p>支出は中位から下位</p> <p>放映権収入に対する依存度高い</p> <p>経営的も3クラブが赤字</p> <p>利益もすくなく経営的には成功していない</p> <p>成績と順位の関係は順当だが上位進出は望めずプレミア残留が危うい状態</p> <p>プレミア残留が目標</p> |

## 第4章 考察

### 第1節 ファイナンシャルフェアプレー導入後のクラブ経営

所有形態ごとの特徴を明らかにした結果、UEFAによるファイナンシャルフェアプレー（以下 FFP）が本格化する今後のクラブ経営形態として、株主公開型が一つのモデルになりうると示唆される。FFPはサッカークラブにおける財務最適化のためのルールである。2013/14 シーズンにおける審査対象年度は 2011/12 シーズンと 2012-13 シーズンの2シーズンが対象となり、この2年間の合計の赤字総額を 4500 万€(約 54 億円)以内にしなければいけない。また、2015/16 シーズンから 2017-18 シーズンまでの3シーズンからは更に条件が厳しくなり、赤字金額を 3500 万€(約 35 億円)以内にしなければいけなくなる。そして、さらに 2018/19 シーズン以降は厳しくなり、一切の赤字が許されなくなるシステムが FFP 制度である。この基準をクリアできないクラブはヨーロッパにおけるクラブライセンスが発行されないため、UEFA が管轄している大会である「UEFA チャンピオンズリーグ」や「UEFA ヨーロッパリーグ」への出場ができなくなるのである。近年、欧州クラブにみられるオイルマネーの流入により、特にプレミアリーグは潤っているクラブが多いが、この制度の導入により、オーナーがポケットマネーにより赤字を補填するやり方も禁止されるようになり、将来的にはオーナーの資金力とクラブが使える補強予算も無関係になり、さらに銀行などの金融機関からの借入金による補填も不可能になるのである。しかし、長期的な投資である育成やスタジアムなどの施設に対する支出は FFP としての支出にはカウントされずに、別会計となることも決まっているのである。

このような、FFP の導入が決まった結果、各チームは単年度の黒字決算を継続しなければ、リーグに残留することや欧州リーグ、欧州チャンピオンズリーグへの参加権利を剥奪されることとなり、各クラブは経営力を向上させる必要が生じた。クラブ経営が赤字になる主な理由は、チーム戦力向上のため優秀な選手を獲得する資金や人件費が高騰したために、投資が収入を上回っているからである。

株式公開型の2クラブは順位、総売上とも上位で売上比率もバランスが良く、総収入も利益が最も出ていた。売上に占める人件費の割合も 50-60%と低く抑えられ人件費と成績の関係もバランスが良い。その理由は様々な経営資源がバランスよく配置されているからだと考える。アカウンタビリティを義務付けられている株式公開型の場合、結果として様々な利害関係者、特に株主に配慮した経営を行うことが必要になる。そのため株主利益を損ないかねない戦力強化を目的とした過剰な投資を行うことができない。戦績に左右されずに配当を出すためにはバランス良く売上を上げる必要があり、また株価維持のためにはさらなる経営努力を行い売上増大、コストカット、戦績向上努力が必要

となる。Wilson(2013)がいうように、今後も私財でのこれ以上の投資ができず手放したいと考えている英国人クラブオーナーが存在し、プレミアリーグクラブ保有にはオーナーのステイタス向上、収益性の観点から買収するメリットが十分あると考えている外国人投資家がいる以上、クラブの所有者はさらに多国籍化多様化する。海外投資家によるクラブ買収により国際化が進む中でコーポレートガバナンス、つまりサッカークラブは誰の利益のために運営されるべきか、また経営者による企業運営を誰が牽制し監視するのか、そしてその監視体制は誰の利益の観点からなされるべきかについても配慮されており、適当な経営モデルの一つであろう。Millword（2012）もプレミアリーグ所属クラブが今後収入確保のための手段として行うべきこととして、テレビ放映権の確保、株式上場スキーム、フットボールクラブを軸にした新たなビジネスづくり、そして最大のミッションはプレミアリーグに残留することと述べている。

しかし、FFP による規制も十分ではない。長期的な投資である育成やスタジアムなどの施設に対する支出は FFP としての支出にはカウントされずに別会計となることも決まっている。またマンチェスター・シティはこの FFP を突破するために、アブダビ政府の企業である「ETIHAD 航空」をメインスポンサー、スタジアムスポンサーとして契約することで推定 4 億ポンド（10 年契約）を広告料収入として計上した。以上の例からも今後規制に触れない方法で資金を個人オーナーがクラブに提供する可能性は十分にある。特に桁外れの資産を持つ外国人オーナーオイル型は実績のある専門経営者や監督、優秀な選手を獲得しており、好成績を維持しつつ経営状況も FFP に沿うように改善していくものと推測され、その動向を無視することはできない。

Deloitte が発行している Annual Review of Football Finance によると、年々選手年棒や移籍金も高騰しており、今後さらに各クラブは戦力強化を行うためには資金が必要となる。資金を得る方法として株式公開を行い市場から資金調達を行うか、もしくはオーナーが FFP に抵触しない方法で資金をクラブに提供する必要があり、各クラブはいずれかの方法にて経営を行うことを迫られると考察する。

## 第 2 節 本研究の限界と今後の課題

本研究の限界としていくつかの課題がある。本研究は 2011/12 シーズン単年度のデータから研究結果を導きだしており、複数年での傾向を導き出せていないことである。今後さらなる調査研究を進めていきたい。

## 第5章 結論

本研究から英国サッカープレミアリーグ所属各クラブの経営形態による特徴が明らかになった。リーグ所属 20 クラブのうち 18 クラブは国内外のオーナーによる私財で賄われていた。角田(2006)はプレミアリーグ所属のサッカークラブの経営形態は財務諸表の公開が義務づけられている public limited company (公開有限責任会社) とオーナーが私財で賄っているクラブに分類される。主に放映権料の高騰によりクラブ収入が大幅に増加したこと、またボスマン判決後に外国人選手の移籍が流動的になったことから一部のクラブは有望な選手を世界中から集めることが可能になった。その結果財務力のあるクラブは移籍によってチーム戦力の強化を行い、財務力の乏しいクラブは育成により戦力強化をはかる戦略が鮮明になったとしている。移籍市場においてボスマン判決の影響で選手の移籍金、年俸が高騰した結果、財政が悪化しクラブ経営を圧迫され経営に行き詰まるクラブが出始めているとも述べている。

研究結果から UEFA による FFP が本格化する今後のクラブ経営形態として、株主公開型が一つの経営モデルになりうると示唆された。株式公開型の 2 クラブは順位、総売上とも上位で売上比率もバランスが良く、総収入も利益が最も出ていた。売上に占める人件費の割合も 50-60% と低く抑えられ人件費と成績の関係もバランスが良かった。コーポレートガバナンスの観点からも株主に配慮した経営が行われており、株価変動のリスク等新たな経営上のリスクはあるが、今後 FFP を念頭にいった経営をおこなっていくサッカークラブにとっては一つの有力な経営形態であろう。

しかし、私財で運営されている外国人オーナーオイル型の経営形態も無視することはできない。何故なら成績も上位であり財務体質も FFP に沿うように資金提供が今後も行われていくことが想定されるからである。また、現状のクラブ所有形態は 90% がオーナー所有であり、またその半数が外国人オーナーである。外国人オーナーオイル型は桁外れの資金をクラブに投入しているが、投資に見合った結果を得るために企業が投資行為を行うことは健全な行為であり、サッカークラブが勝利するためにチームに投資を行うことも妥当な行為である。

グローバルマーケティングによるファン層拡大を視野にいれ、各国の優秀な監督や選手を集めクオリティーの高い試合を提供できるクラブを作り上げることは非常に魅力的であり、戦略的に多額の投資を短期間に行い、チーム強化を行う経営手法はもう一方の有力な経営手法になり得る。

Deloitte が発行している Annual Review of Football Finance によると、年々選手年俸や移籍金も高騰している。理由はボスマン判決により国籍を持つプロサッカー選手が以前所属したクラブとの契約を完了した場合、EU 域内の他クラブチームへの移籍が

自由になったためである。その結果、クラブ資金力の差が順位に現れるようになり、選手補強のために多額の投資が必要となった。

研究結果からも明らかなようにプレミアリーグにおいてはその傾向は顕著であり、人件費と順位には相関関係がみられ、今後も各クラブは常に新たな資金調達方法を模索することになる。西崎（2011）はプレミアリーグにおけるサッカークラブのファイナンススキームについて述べている。英国プレミアリーグ所属のクラブの中でも売上上位グループは最新のファイナンス手法で資金調達を行い、その他多数のクラブはファンの経営参加の手法で資金調達を行っている。具体的には公募債や私募債等の発行で資金調達を行っているものであり、英国プレミアリーグにおける特殊な事例ではあるが、金融面やファイナンスの手法としては革新的であると述べている。

プレミアリーグにおいて各クラブが活躍するためには、経営的、財務的な戦略をより高度化する必要がある。市場の拡大と選手年俸の高騰に伴い、市場から資金調達を行う株式公開型もしくは私財からオーナーが莫大な資金を提供する経営形態のいずれかにより必要資金の調達を行い、チーム強化を行う必要があるという結論が導きだされた。

## 第6章 謝辞

本研究を行うにあたり、非常に多くの方々のお力添えやご協力をいただきました。ご助言いただきましたすべての方々に感謝申し上げます。

指導教官である平田竹男教授には、今後サッカー業界にてビジネスを進めていきたいと考え入学させて頂いた私に対し、本稿に対する適切なご助言はもちろんのこと、研究に対する姿勢や物事に対する捉え方等細部にわたりご指導を頂き、また時には温かいお言葉をかけていただき、研究活動全般について支えて頂きました。平田教授のご助言なしには本研究の開始そのものも、ましてや完成には到底至ることができませんでした。平田教授に心より感謝申し上げ、厚く御礼致します。

また研究者としての心構えを教えて頂き、異なる視点からの示唆を頂いた副査の中村好男教授、本稿作成にあたり論文作法を教えて頂き、またデータ処理の未熟な私に様々なご指導を頂きました児玉有子先生にも大変お世話になりました。副査を受けて頂いた両先生方にも深く感謝をしております。また、大学院進学に際し適格なご助言を頂きました平田竹男研究室社会人修士1年生第三期生である佐々木達也氏にも感謝申し上げます。

本稿作成にあたり、英国での調査にご協力頂いた小杉敏之氏、清水忠正氏、佐伯将史氏、宮原継亨氏、竹山友陽氏、渋谷英秋氏、永田至氏、大坪英太氏、**Mr. Fernando**、**Mr.Scot**、**Mr.Rogan** にも大変感謝しております。英国ではサッカーが文化として根付いてことを目で見て肌で感じ、また英国人のサッカーに対する思いや英国でサッカービジネスに携わっている方々のお話を伺うことなくして、英国プレミアリーグの凄さを実感することはできませんでした。誠に有難うございました。

日本においてもお忙しい中インタビューに応じてくださりサッカークラブ経営や英国プレミアリーグについての知見を頂きました清雲栄純氏、中村裕樹氏、中村聡氏、松沢緑氏、鈴木英寿氏、西野努氏、野々村芳和氏、秋月透馬氏、田辺雅之氏、西塚定人氏、碓氷幸一氏、小林澄生氏、道上直人氏、豊福晋氏、坂本圭介氏、竹内一郎氏、渡部篤史氏、高山美香氏にも大変感謝しております。

そして、平田研究室8期のメンバーにも大変感謝致しております。一年間を通じてお力添えを頂き、微力な私を引き上げてくださいました。皆様の仲間となれたことは私の人生の誇りです。博士課程の能智大介氏、政本晶生氏、2年生修士の三澤翼氏、久保谷友哉氏、山本亜雅沙氏、李トウフウ氏にも感謝致します。研究に不慣れな私に様々な角度からサポートしてくださり感謝申し上げます。皆様のアドバイスがあり、なんとか本稿を完成することができました。有難うございます。

最後になりますが私の研究に対する思いを理解し、一年間共に頑張り、支えてくれた家族、両親、社員の皆様に感謝し御礼致します。お世話になりました全ての方々のご健康とご健勝をお祈りしつつ、本稿を締めさせていただきます。

## 参考文献

1. 西崎信男 (2010)「英国プロサッカーの経営問題に関する一考察」『長崎大学大学院経済学研究科 研究論集第5号』長崎大学大学院経済学研究科、1-20 頁
2. 角田幸太郎 (2006)「人的資源の会計的認識：日英プロサッカークラブの実務を例として」『経済学研究』55-4,2006.3 北海道大学 79-94 頁
3. 平田光弘 (1999)「英国におけるコーポレート・ガバナンス改革の実践」『経営論集』49, 225-240, 1999-03-31 東洋大学 225-240 頁
4. マクギル、クレイグ、田邊雅之訳(2002);『サッカー株式会社』、株式会社文芸春秋、pp276-27 (McGill,C., FOOTBALL INC VISION ,Paperbacks ,2001.)
5. 武藤泰明 (2006)『プロスポーツクラブのマネジメントー戦略の策定から実行までー』東洋経済新報社
6. シマンスキー,S=ジンバリスト、A.著、田村勝省訳(2005)『サッカーで燃える国 野球で燃える国』ダイヤモンド社
7. 内藤, 翔., 豊. 入口, 功. 井上, 尊. 中野, and 史. 大西, イングランドのサッカークラブにおけるユース育成について (I) —イングランドのユース育成システム
8. 宮崎, 純., 2008, 欧州サッカークラブのマネジメント事例研究 : GF38 の躍進と日本人GMのマネジメント改革: 青山経営論集, v. 43, p. 99-111.
9. Robert Wilson(2013),The relationship between ownership structure and club Performance in the English Premier League. Sport, Business and Management: An International Journal,Vol.
10. Robert Wilson(2013),Ownership structure and Financial crisis in the English Premier League. 19th Conference of the European Association for Sport Management P451
11. ANDREFF, W. (2007). French Football: A Financial Crisis Rooted in Weak Governance. Journal of Sports Economics. 8: 6, 652-661.
12. ASCARI, G and GAGNEPAIN, P. (2006). Spanish Football. Journal of Sports Economics. 7: 1, 76-89
13. DIETL, H.M and FRANCK, E. (2007). Governance Failure and Financial Crisis in German Football. Journal of Sports Economics. 8: 6, 662-669.

- 1 4 . EMERY, R. and WEED, M. (2006). Fighting for survival? The financial management of football clubs outside the 'top flight' in England. *Managing Leisure*. 11: 1-21.
- 1 5 . HAMIL, S and CHADWICK, S. (2010). *Managing Football: An International Perspective*. Oxford, Elsevier.
- 1 6 . HAMIL, S and WALTERS, G. (2010). Financial performance in English professional football: 'an inconvenient truth'. *Soccer & Society*. 11: 4, 354-372.
- 1 7 . WILSON, R. (2011). *Managing Sport Finance*. London, Routledge.
- 1 8 . Black, J. D., *Major League Baseball general managers : their turn for the public microscope (1995-2005)*.
- 1 9 . Glenn Wong, *U. o. M. -A.*, *The Qualifications, Demographics, and Characteristics of a Major League Baseball General Manager*
- 2 0 . Peter Millford (2012) *new football director in the twenty-first century: Profit and revenue in the English Premire league's Trancenational age*
- 2 1 . Bose, M. (2007). *Manchester disunited: Trouble and takeover at the world's richest football club*. London: Aurum.
- 2 2 . Gibson, O. (2011b, August 30) *Glazers plan to float Manchester United on Singapore's stock exchange*. *The Guardian*, p. 1
- 2 3 . Giulianotti, R., & Robertson, R. (2004). 'The globalization of football: A study in the glocalization of the 'serious life'. *The British Journal of Sociology*, 55(4), 545–568.
- 2 4 . Holt, M., Michie, J., Oughton, C., Tacon, R., & Walters, G. (2005). *The state of the game: The corporate governance of football clubs, 2005*. Birkbeck College football governance research centre research paper 2005/03.
- 2 5 . King, A. (1997a). New directors, customers and fans: The transformation of English football in the 1990s. *Sociology of Sport Journal*, 14(3), 224–240.
- King, A. (1997b). The lads: Masculinity and the new consumption of football. *Sociology*, 31(2), 329–346.
- 2 6 . King, A. (2002). *The end of the terraces: The transformation of English football in the 1990s*. London: Leicester University Press.
- 2 7 . Mason, A. (1980). *Association football and English society, 1863–1915*. Brighton: Harvester.

28. McGovern, P. (2002). Globalization or internationalization? Foreign footballers in the English League, 1946–95 *Sociology*, 36(1), 23–42.
29. Millward, P. (2011). *The global football league*. Basingstoke: Palgrave.
30. Taylor, M. (2008). *The association game: A history of British football*. London: Pearson-Longman.
31. Tischler, S. (1981). *Footballers and businessmen*. London: Holmes and Meier.
32. Wagg, S. (1984). *The football world: A contemporary social history*. Brighton: Harvester.
33. Wilson, J. (2007, November 6). Premier league is world's favourite league. *The Telegraph*,
34. Chadwick, S. (2006), 'Soccer marketing and the irrational consumption of sport - sports marketing in a soccer field all of its own', *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*
35. Chadwick, S. (2006), 'Oligarchs and polideportivos – an analysis of Chelsea and FC Barcelona's Champions League game', *Sport Marketing Quarterly*
36. Chadwick, S., and Holt, M., 'Building global sports brands: an analysis of key success factors in marketing the UEFA Champions League', *Marketing Review*, 2008
37. Fink, J. And Parker, H. (2009) 'Spectator Motives: Why do we Watch When our Favourite Team is Not Playing?' *Sport Marketing Quarterly*, Vol. 18, Issue 4, pp.210-17.
38. Funk, D., Filo, K., Beaton, A. And Pritchard, M. (2009) 'Measuring the Motives of Sport Event Attendance: Bridging the Academic Divide to Understanding Behaviour', *Sport Marketing Quarterly*, Vol 9, Issue 3, pp.126-38.
39. Garland, J., Malcolm, D. and Rowe, M. 'The Future of Football: Challenges for the Twenty-First Century', *Soccer and Society Special Issue*, Vol. 1, No. 1 Spring 2000.
40. Hemsley, S. (2009) *Corporate Social Responsibility and Sponsorship*, Canterbury: International Marketing Reports Ltd.
41. Holt, M. (2008) 'Global Success in Sport: The Effective Marketing and Branding of the UEFA Champions' League', *IJSM*, Vol. 9, No. 1.

42. Houlder, F. (2009) *Sponsorship Measurement and Evaluation*, London: SportBusiness Group
43. Paraimo, Juan Luis et al., 'From Modern to Postmodern: the Development of Football stadia in Europe', *Sport in Society* 11, no,5 (2008): pp517 – 534
44. Poli, E. 'The Revolution in the Televised Soccer Market', in *Journal of Modern Italian Studies*, Vol. 5, No. 3, 2000 (Routledge) pp.371-394
45. Richelieu, A., Lopez, S. And Desbordes, M. (2008) 'The Internationalisation of a Sport Team Brand', *IJSMS*, Vol. 10, No. 1, Oct 2008.
46. Walters, G., and Chadwick, S., 'Corporate citizenship in football: delivering strategic benefits through stakeholder engagement', *Management Decision*, 2008
47. Nnamdi Madichie, *Management implications of foreign players in the English Premiership League football 2009*
48. DELOITTE (2013). *Annual Review of Football Finance 2013*. Manchester, Sport Business Group.
49. アーセナル公式 HP : <http://www.arsenal.com/home>
50. Wikipedia アーセナル : [http://en.wikipedia.org/wiki/Arsenal\\_F.C.](http://en.wikipedia.org/wiki/Arsenal_F.C.)
51. Wikipedia Peter Hill-Wood : [http://en.wikipedia.org/wiki/Peter\\_Hill-Wood](http://en.wikipedia.org/wiki/Peter_Hill-Wood)
52. チェルシー公式 HP : <http://www.chelseafc.com/>
53. Wikipedia チェルシー : [http://en.wikipedia.org/wiki/Chelsea\\_F.C.](http://en.wikipedia.org/wiki/Chelsea_F.C.)
54. Wikipedia Bruce Buck : [http://en.wikipedia.org/wiki/Bruce\\_Buck](http://en.wikipedia.org/wiki/Bruce_Buck)
55. Wikipedia Ken Bates : [http://en.wikipedia.org/wiki/Ken\\_Bates](http://en.wikipedia.org/wiki/Ken_Bates)
56. リバプール公式 HP : <http://www.liverpoolfc.com/>
57. Wikipedia リバプール : [http://en.wikipedia.org/wiki/Liverpool\\_F.C.](http://en.wikipedia.org/wiki/Liverpool_F.C.)
58. Wikipedia David Moores : [http://en.wikipedia.org/wiki/David\\_Moores](http://en.wikipedia.org/wiki/David_Moores)
59. トッテナム公式 HP : [http://en.wikipedia.org/wiki/Tottenham\\_Hotspur\\_F.C.](http://en.wikipedia.org/wiki/Tottenham_Hotspur_F.C.)
60. Wikipedia トッテナム : [http://en.wikipedia.org/wiki/Tottenham\\_Hotspur\\_F.C.](http://en.wikipedia.org/wiki/Tottenham_Hotspur_F.C.)
61. Wikipedia Daniel Levy : [http://en.wikipedia.org/wiki/Daniel\\_Levy\\_\(businessman\)](http://en.wikipedia.org/wiki/Daniel_Levy_(businessman))
62. Wikipedia Alan Sugar : [http://en.wikipedia.org/wiki/Alan\\_Sugar](http://en.wikipedia.org/wiki/Alan_Sugar)

- 6 3. マンチェスターU 公式 HP : <http://www.manutd.com/>
- 6 4. Wikipedia マンチェスタU : [http://en.wikipedia.org/wiki/Manchester\\_United\\_F.C.](http://en.wikipedia.org/wiki/Manchester_United_F.C.)
- 6 5. WikipediaJoel\_Glazer : [http://en.wikipedia.org/wiki/Joel\\_Glazer](http://en.wikipedia.org/wiki/Joel_Glazer)
- 6 6. WikipediaRoy\_Gardner : [http://en.wikipedia.org/wiki/Roy\\_Gardner \(businessman\)](http://en.wikipedia.org/wiki/Roy_Gardner_(businessman))
- 6 7. WikipediaMartin\_Edwards : [http://en.wikipedia.org/wiki/Martin\\_Edwards](http://en.wikipedia.org/wiki/Martin_Edwards)
- 6 8. サウザンプトン公式 HP : <http://www.saintsfc.co.uk/>
- 6 9. Wikipedia サウザンプトン : [http://en.wikipedia.org/wiki/Southampton\\_F.C.](http://en.wikipedia.org/wiki/Southampton_F.C.)
- 7 0. エバートン公式 HP : <http://www.evertonfc.com/home/>
- 7 1. Wikipedia エバートン : [http://en.wikipedia.org/wiki/Everton\\_F.C.](http://en.wikipedia.org/wiki/Everton_F.C.)
- 7 2. WikipediaBill\_Kenwright : [http://en.wikipedia.org/wiki/Bill\\_Kenwright](http://en.wikipedia.org/wiki/Bill_Kenwright)
- 7 3. WikipediaPhilip\_Carter : [http://en.wikipedia.org/wiki/Philip\\_Carter](http://en.wikipedia.org/wiki/Philip_Carter)
- 7 4. マンチェスターC 公式 HP : <http://www.mcfc.co.uk/>
- 7 5. Wikipedia マンチェスターC : [http://en.wikipedia.org/wiki/Manchester\\_City\\_F.C.](http://en.wikipedia.org/wiki/Manchester_City_F.C.)
- 7 6. WikipediaKhaldoon\_Al\_Mubarak : [http://en.wikipedia.org/wiki/Khaldoon\\_Al\\_Mubarak](http://en.wikipedia.org/wiki/Khaldoon_Al_Mubarak)
- 7 7. WikipediaThaksin\_Shinawatra : [http://en.wikipedia.org/wiki/Thaksin\\_Shinawatra](http://en.wikipedia.org/wiki/Thaksin_Shinawatra)
- 7 8. WikipediaDavid\_Bernstein : [http://en.wikipedia.org/wiki/David\\_Bernstein \(executive\)](http://en.wikipedia.org/wiki/David_Bernstein_(executive))
- 7 9. WikipediaFrancis\_Lee : [http://en.wikipedia.org/wiki/Francis\\_Lee](http://en.wikipedia.org/wiki/Francis_Lee)
- 8 0. WikipediaPeter\_Swales : [http://en.wikipedia.org/wiki/Peter\\_Swales](http://en.wikipedia.org/wiki/Peter_Swales)
- 8 1. ニューカッスル公式 HP : <http://www.nufc.co.uk/page/Welcome/>
- 8 2. Wikipedia ニューカッスル : [http://en.wikipedia.org/wiki/Newcastle\\_United\\_F.C.](http://en.wikipedia.org/wiki/Newcastle_United_F.C.)
- 8 3. WikipediaDerek\_Llambias : [http://en.wikipedia.org/wiki/Derek\\_Llambias](http://en.wikipedia.org/wiki/Derek_Llambias)
- 8 4. WikipediaChris\_Mort : [http://en.wikipedia.org/wiki/Chris\\_Mort](http://en.wikipedia.org/wiki/Chris_Mort)
- 8 5. WikipediaFreddy\_Shepherd : [http://en.wikipedia.org/wiki/Freddy\\_Shepherd](http://en.wikipedia.org/wiki/Freddy_Shepherd)
- 8 6. WikipediaJohn\_Hall : [http://en.wikipedia.org/wiki/John\\_Hall \(businessman\)](http://en.wikipedia.org/wiki/John_Hall_(businessman))
- 8 7. ハルシティー公式 HP : <http://mobile.hullcitytigers.com/>
- 8 8. Wikipedia ハルシティー : [http://en.wikipedia.org/wiki/Hull\\_City\\_A.F.C.](http://en.wikipedia.org/wiki/Hull_City_A.F.C.)
- 8 9. WikipediaAssem\_Allam : [http://en.wikipedia.org/wiki/Assem\\_Allam](http://en.wikipedia.org/wiki/Assem_Allam)
- 9 0. WikipediaRussell\_Bartlett : [http://en.wikipedia.org/wiki/Russell\\_Bartlett](http://en.wikipedia.org/wiki/Russell_Bartlett)
- 9 1. WikipediaAdam\_Pearson : [http://en.wikipedia.org/wiki/Adam\\_Pearson](http://en.wikipedia.org/wiki/Adam_Pearson)
- 9 2. WikipediaPaul\_Duffen : [http://en.wikipedia.org/wiki/Paul\\_Duffen](http://en.wikipedia.org/wiki/Paul_Duffen)
- 9 3. ウェストブロムウィッチ公式 HP : <http://www.wba.co.uk/>
- 9 4. WikipediaJeremy\_Peace : [http://en.wikipedia.org/wiki/Jeremy\\_Peace](http://en.wikipedia.org/wiki/Jeremy_Peace)
- 9 5. カーディフ公式 HP : <http://www.cardiffcityfc.co.uk/>

- 9 6. WikipediaChan\_Tien\_Ghee : [http://en.wikipedia.org/wiki/Chan\\_Tien\\_Ghee](http://en.wikipedia.org/wiki/Chan_Tien_Ghee)
- 9 7. WikipediaPeter\_Ridsdale : [http://en.wikipedia.org/wiki/Peter\\_Ridsdale](http://en.wikipedia.org/wiki/Peter_Ridsdale)
- 9 8. WikipediaSam\_Hammam : [http://en.wikipedia.org/wiki/Sam\\_Hammam](http://en.wikipedia.org/wiki/Sam_Hammam)
- 9 9. スウォンジ公式 HP : <http://www.swansea-city.net/>
- 1 0 0. Wikipedia スウォンジシティ : [http://en.wikipedia.org/wiki/Swansea\\_City\\_A.F.C.](http://en.wikipedia.org/wiki/Swansea_City_A.F.C.)
- 1 0 1. アストンヴィラ公式 HP : <http://www.avfc.co.uk/>
- 1 0 2. Wikipedia アストンヴィラ : [http://en.wikipedia.org/wiki/Aston\\_Villa\\_F.C.](http://en.wikipedia.org/wiki/Aston_Villa_F.C.)
- 1 0 3. WikipediaRandy\_Lerner : [http://en.wikipedia.org/wiki/Randy\\_Lerner](http://en.wikipedia.org/wiki/Randy_Lerner)
- 1 0 4. WikipediaDoug\_Ellis : [http://en.wikipedia.org/wiki/Doug\\_Ellis](http://en.wikipedia.org/wiki/Doug_Ellis)
- 1 0 5. ウェストハムユナイテッド公式 HP : <http://www.whufc.com/page/Welcome>
- 1 0 6. Wikipedia ウェストハムユナイテッド :  
[http://en.wikipedia.org/wiki/West\\_Ham\\_United\\_F.C.](http://en.wikipedia.org/wiki/West_Ham_United_F.C.)
- 1 0 7. フラム公式 HP : <http://www.fulhamfc.com/>
- 1 0 8. Wikipedia フラム : [http://en.wikipedia.org/wiki/Fulham\\_F.C.](http://en.wikipedia.org/wiki/Fulham_F.C.)
- 1 0 9. WikipediaShahid\_Khan : [http://en.wikipedia.org/wiki/Shahid\\_Khan](http://en.wikipedia.org/wiki/Shahid_Khan)
- 1 1 0. WikipediaMohamed\_Al\_Fayed : [http://en.wikipedia.org/wiki/Mohamed\\_Al\\_Fayed](http://en.wikipedia.org/wiki/Mohamed_Al_Fayed)
- 1 1 1. ストークシティ公式 HP : <http://www.stokecityfc.com/>
- 1 1 2. Wikipedia ストークシティ : [http://en.wikipedia.org/wiki/Stoke\\_City\\_F.C.](http://en.wikipedia.org/wiki/Stoke_City_F.C.)
- 1 1 3. WikipediaPeter\_Coates : [http://en.wikipedia.org/wiki/Peter\\_Coates](http://en.wikipedia.org/wiki/Peter_Coates)
- 1 1 4. WikipediaGunnar Gíslason : [http://en.wikipedia.org/wiki/Gunnar\\_G%C3%ADslason](http://en.wikipedia.org/wiki/Gunnar_G%C3%ADslason)
- 1 1 5. ノリッジシティ公式 HP : <http://www.canaries.co.uk/>
- 1 1 6. Wikipedia ノリッジシティ : [http://en.wikipedia.org/wiki/Norwich\\_City\\_F.C.](http://en.wikipedia.org/wiki/Norwich_City_F.C.)
- 1 1 7. サンダーランド公式 HP : <http://www.safc.com/>
- 1 1 8. Wikipedia サンダーランド : [http://en.wikipedia.org/wiki/Sunderland\\_A.F.C.](http://en.wikipedia.org/wiki/Sunderland_A.F.C.)
- 1 1 9. WikipediaEllis\_Short : [http://en.wikipedia.org/wiki/Ellis\\_Short](http://en.wikipedia.org/wiki/Ellis_Short)
- 1 2 0. クリスタルパレス公式 HP : <http://www.cpfc.co.uk/>
- 1 2 1. Wikipedia クリスタルパレス : [http://en.wikipedia.org/wiki/Crystal\\_Palace\\_F.C.](http://en.wikipedia.org/wiki/Crystal_Palace_F.C.)
- 1 2 2. WikipediaJeremy\_Hosking : [http://en.wikipedia.org/wiki/Jeremy\\_Hosking](http://en.wikipedia.org/wiki/Jeremy_Hosking)
- 1 2 3. WikipediaMartin\_Long : [http://en.wikipedia.org/wiki/Martin\\_Long\\_\(businessman\)](http://en.wikipedia.org/wiki/Martin_Long_(businessman))