

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

トップスポーツマネジメントコース
5013A321-7 樋口和秀

研究指導教員：平田 竹男 教授

1. 背景

英国プレミアリーグは世界で成長著しいプロサッカーリーグである。2011-12年シーズンにおけるリーグ全体の総収入額は4000億円となっており、世界一の売上高を誇り、今後もテレビ放映権料の高騰やグローバルマーケティングによるファン層拡大が予想され、リーグとして成長することが見込まれている。

1992年のプレミアリーグ開幕年においては22クラブ中20クラブオーナーが英国人でありクラブ経営者も兼務していたが、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。現在では売上規模の大きなクラブだけでなく中堅クラブまで外国人オーナーが所有している。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。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、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。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のは英国プレミアリーグにおいて他にはないといえ、英国の伝統的な経営スタイルであった英国人オーナーが経営者を兼務し、編成を監督が行う経営と編成のスタイルに変化がみられるようになってきた。

Wilson (2013) はプレミアリーグのクラブ所有形態から①株式公開②英国人オーナー③外国人オーナーの3つのグループに分類しそれぞれのグループの分析を行った。それぞれのクラブ数は①株式公開クラブは2001年から2007年の間に14クラブから2クラブまで減少した。②英国オーナークラブ③外国人オーナークラブはそれぞれ9つずつとなった。また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た。

しかしながら、英国サッカークラブの所有形態とクラブ成績と経営について焦点をあてた研究は少ない。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に関しての詳細は不明な点が多い。

2. 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ごと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。

3. 研究手法

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以下の6つに細分化し「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」とし、以下の項目について文献調査および分析を行った。①クラブ所有分類ごとの順位②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及び編成権について

4. 結果

所有形態ごとの特徴は図1に示した通りである。株式公開型は、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。経営者についてはクラブ代表者が経営を行っておらず専任経営者が経営と編成を行っていた。

英国人個人オーナー型は、支出を抑えて利益を出している傾向があった。勝ち点1に対する人件費は上位に位置していたが全体の投資額が少ないため残留を主な目的としていることが明らかになった。経営者の特徴として様々な業種で成功したオーナー自らクラブ経営をおこなっており、専任経営者を置いていないことがこのグループの経営の特徴と言える。編成については伝統的な英国スタイルに則り監督が行っていた。

英国企業型は、株式公開型と特徴が類似しており、経営的にも成績的にも投資額に応じた成績であった。英国企業の創業者がクラブ経営をおこなっており専任経営者をおいておらず、編成については監督が行っていた。

分類			特性					
			数	順位	売上	収入源	人件費	経営者
株式公開型			2	上位	バランス	上位	専任経営者	優勝を目標
オーナー	英国人	個人型	9	下位	放映権	下位	オーナーが兼務	投資を少なくして利益を出している
		企業型	1	上位	バランス	中位	親会社オーナーが兼務	親会社の支配下
	外国人	オイル型	2	上位	オーナー	上位	専任経営者	高コスト体質
		米国型	2	中位	放映権	中位	親会社オーナーが兼務	上進出が目標
		その他	4	下位	放映権	下位	専任経営者	残留が目標

図 1 所有形態ごとの成績および経営に関する特性

外国人オーナーオイル型は、オーナーの資金力をもとに選手獲得に多額の投資を行い、高額な選手を多数獲得したため人件費が高い。順位は上位であるが勝ち点 1 に対する金額はリーグでも突出して高くなっている。経営の特徴として経営管理、財務管理を行う人材を登用しその下にサッカークラブ経営経験者を配置し、編成も経営者が行っていた。

米国企業型は **Broadcasting** の割合が高かったが、**Commercial** の売上が高いクラブと **Broadcasting** 以外が低いクラブに分かれた。人件費について中位、売上に占める人件費率については両クラブとも高く、また勝ち点あたりの人件費についてはリーグ下位に属していた。人件費と成績の観点からは米国企業クラブは投資に見合った順位を残せておらず特徴も今のところそれほどない。両クラブともに親会社の創業者がクラブ代表者をつとめているが専門経営者を配置し編成も行っていた。

その他型は総売上に占める **Broadcasting** の割合が非常に高く依存度が高く、総収支においては 4 クラブの 3 クラブが赤字、1 クラブの黒字幅も小さいことから経営的に成功しているとは言えない。経営者には専任経営者を配置し編成も行われていた。人件費と順位の関係からは順当な成績をおさめているといえるがプレミアリーグに残留するためにはさらなる投資が必要となることがわかった。

5. 考察

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だと示唆される。

株式公開クラブの 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ている株式公開クラブの場合、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。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る。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。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、社会の公器であるプロサッカークラブの経営モデルとなりうる。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している。しかし、ファイナンシャルフェアプレーによる規制も十分ではなく、今後も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ファイナンシャルフェアプレーに沿うように改善していくものと推測される。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は高騰しており、今後戦力強化をはかるためにはさらに資金が必要となる。クラブは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ファイナンシャルフェアプレー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。

6. 結論

本研究から英国プレミアリーグクラブの経営形態による経営および成績の特徴がそれぞれ明らかになった。成績を残しているクラブは株式公開型もしくは外国人オーナーオイル型であった。プレミアリーグで成績を残すためには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を選択する必要があるという結論が導きだされた。