

1. 研究の背景

アビスパ福岡は、1995年に藤枝ブルックスが福岡へ移転することで誕生した。福岡は高校サッカーの強豪校があるにも関わらず、人気プロ野球球団の存在やW杯の開催県でなかったことなどあり、アビスパ福岡の人気や成績には課題がある。

筆者は、2014年のアビスパ福岡の経営危機をきっかけに、9月から経営に加わった。まず再建のための経営計画書を作成し、経営の透明性確保や稟議の厳格化などに取り組んだ。また、一流のクラブ経営を学びたく、アビスパ福岡とFCバルセロナとの交流をサポートし、同クラブの経営哲学(MESQUE UN CLUB)・経営戦略を学んだ。特にバルセロナの強固な支持基盤であるソシオに感銘を受け、ALL福岡でアビスパ福岡を支援する団体AGA(AVISPA Global Associates)を設立した。これらの取り組みによってスポンサー数や入場者数を拡大したことで、2014年の経営危機から脱却することができた(大村・吉尾, 2019)。その結果として経営の立て直しに着手した直後の2015シーズンはJ1昇格に加え、経営改善への取り組みが評価され、JリーグマネジメントカップJ2部門1位を獲得した。短期間で立て直しに成功したため、今後は経営が安定し、チームも発展すると考え、経営の支援から退いた。しかし、チームは1年でJ2へ降格、その後はJ2での戦績も徐々に低下、2019シーズンはJ3降格争いとなり、経営面でも赤字に転落した。

筆者は2016シーズン以降、クラブ経営には積極的に関与していなかったが、スポーツビジネスのトリプルミッションモデル(平田, 2007)を学び、クラブ経営見直しの必要性を感じた。トリプルミッションを学んだ目で、サッカークラブの経営を見直すと、シーズン前の経営判断や経営陣と強化部の意思決定構造が重要であることに気が付いた。しかしながら、どの時期に何を判断すべきか、具体的に示唆を得られる研究は見当たらない。

本研究ではアビスパ福岡の2014シーズンから2020シーズンまでの実績を基に、戦績と経営が悪化した原因を明らかにし、「勝利・資金・普及」の各面で実務を含めた総合的かつ俯瞰的な経営手法を明らかにすることを目的とする。

2. 研究方法

2014シーズンから2020シーズンまでのアビスパ福岡の経営情報、Jリーグ公式情報や、アビスパ福岡フロントスタッフへのヒアリングによる経営実態から、この間の経営の失敗は何であったのかを勝利・資金・普及の視点で分析する。

3. 結果

1) 勝利

①戦績：勝利に関する2015シーズンの経営目標は「1~2年でJ1昇格」、「3~5年でACL出場」であった。しかしながら、チームは1年でJ2へ降格し、2017年はJ2 4位だったが、18年7位、19年16位、20年は2位でJ1に昇格することとなったが、目標には到底届かない戦績であった。

②選手獲得の意思決定：クラブの選手獲得に関する意思決定は2015~2020シーズンは強化部が行い、2020シーズンから監督と経営陣が協議に加わった。一方、チーム人件費の意思決定は、2015~2020シーズンまでは経営陣が行い、2020シーズンから強化部と監督が協議に加わった。

この間4人の監督、2人の強化部長が在籍したが、就任や退任の合意時期は図1の通りで、翌シーズンへの編成に関するクラブ内の協議や、選手獲得の時間を十分に確保できなかった。そのため、2019シーズン途中に、2020シーズンから体制の一新を視野に2019年7月3日にベルギー・シント＝トロイデンVVと業務提携を行い、同クラブのアドバイスの下、新たな監督・強化部長・国内外の選手の情報収集や代理人との交渉を開始し、シーズン最終節の2日後の11月26日に監督・強化部長を発表し、2020年1月9日に2020シーズンの新体制を発表した。2020年は、8月から経営陣と強化部で2021シーズンをJ1で戦うための選手をリストアップし、チーム人件費の概算を定めるなど準備を開始した。その結果、J1昇格が決定した時点では2021シーズンのチーム編成が概ね完成し、選手獲得の予算も確保したが、獲得する選手がアビスパ福岡の戦い方に適合できるかなど、細部までの検討はできなかった。

また、2021シーズン開幕に向け、設備や寮の整備を決めた。

月	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Jリーグ	シーズン			移籍期間						シーズン		
ヨーロッパ各リーグ				移籍期間						移籍期間		
2015対策		選手	監督強化部長									
2019対策		選手	監督							監督交代		
2020対策		選手	監督強化部長									
2021対策		選手										

図1 リーグシーズンと強化に関する意思決定時期

③チーム人件費：2016シーズン(J1)のチーム人件費は9.37億円、2015~2020(J2)では、6.26~10億円であった。

④選手の評価と契約：客観的なデータを用いて選手の評価をしたことがなかった。また、選手との契約では、インセンティブ条項は取り決めていたが、普及条項やリスク条項が不充分だった。また、海外移籍時の契約内容の検討や交渉を充分に行っていなかった。

2) 資金

資金では「スポンサー1,000社」「営業利益2億円」の目標があった。スポンサーは2016年1,365社となったが、その後徐々に減り2020年は545社であった。「スポンサーに関する方針」はあったが目標は達成できなかった。収入額は、2016シーズン(J1)の広告料収入6.18億円、物販売上1.12億円、入場料収入2.75億円であった。2016~2019シーズンJ1リーグ全チームの平均は、広告料収入19.64億円、物販売上3.76億円、入場料収入8.19億円であった。アビスパ福岡の広告料収入の35~72%はAGA会員からの支出であった。

表1 アビスパ福岡の主な収入の内訳(単位：百万円)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
広告料収入	334	474	618	621	990	693	755
AGA会員	-	235	344	375	708	420	268
AGA以外	334	221	274	246	282	273	487
物販	43	92	112	110	97	93	90
入場料	192	245	275	186	174	136	143

2020シーズンは、新型コロナウイルス感染症の影響で無観客試合などがあり、総収入約15億、19年と比べスポンサー

収入が 0.6 億、入場料が 0.7 千万増加したが、物販は 0.3 千万減少した。収入増の取り組みとして、7 月からは試合毎に特に活躍した 1 名の選手のグッズを限定販売する試みをし、昇格決定時には記念グッズの販売をした。営業利益は 2015 年 5.9 千万円が最高で、2019 年は 1.03 億の赤字であった。

3) 普及

「平均入場者数 15,000 人」、「AGA 個人会員（無料）50,000 人」が普及の目標であった。平均入場者数とファンクラブ会員数は、J1 に在籍した 2016 シーズンがピークで 12,857 人・6,123 人、2019 シーズンは 6,983 人・4,813 人であった。スクール数は 2014、15 年はキッズ 11 教室、小学生 12、大人 2、2019 シーズンはキッズ 14、小学生 18、大人 2、チア 3 で、生徒数は 1,558 人から 1,750 人に増加したが、2020 シーズンは新型コロナウイルス感染症の影響で教室数・生徒数ともに減少した。

「選手イベント・プロモーションに関する方針」「ファン・サポーターに関する方針」「選手・アカデミーに関する方針」「ホームタウンに関する方針」「入場者数に関する方針」を設けていたが普及の数値目標は未達だった。

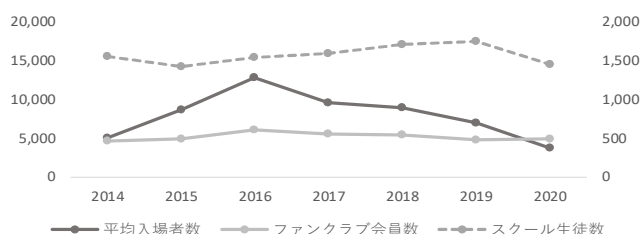


図2 平均入場者数・ファンクラブ会員数・スクール生徒数推移

4. 考察

2014 シーズンから 2020 シーズンのアビスパ福岡の経営は、経営危機を脱出したが、2015 シーズンの経営計画書に掲げた入場者数・戦績・営業利益等の三カ年経営目標はいずれも達成されなかった。筆者としては経営が改善したように思っていた（大村・吉尾, 2019）が、それは誤りであった。2020 シーズンまでの全てのシーズンにおいて「勝利・資金・普及」いずれも不十分であった。このような経営の失敗を打開するため、以下の取り組みが特に必要になる。

1) 勝利のためのクラブ経営：2015 シーズンに掲げた J1 定着、ACL 出場といった目標は形骸化し、筆者含め経営陣は目標達成までのステップのイメージも持てていなかった。その具体的内容の一つが、「勝利」に経営陣が関与していなかったことである。経営陣が勝利に関与せず、強化部や監督に一任し、J1 昇格という節目にも関わらず前年実績を基に売上目標を立てる等、誤った判断をしていたという失敗があった。この反省を活かし、2020 シーズンは 9 月以降の J1 昇格争いの裏側で、経営陣は翌シーズンを J1 で戦うためのチーム編成や営業の準備を行った。この取り組みは成績向上にも寄与したと考える。しかしながら、図 1 の選手の移籍時期をふまえると、夏からの対応で日本の冬の移籍時期へは対応できたが、夏の移籍のための欧州のメイン移籍時期の対応ができておらず、チーム編成が十分にできていないことが明らかとなった。

ACL 出場、そして J1 上位常連チームになるためのステップとしては、まず降格争いに参加しない J1 中位定着を確立するためのチーム作りが短期目標となるが、次期シーズンへ向けた早めの経営判断が勝利に大きな影響を与えていることを認識し、経営陣、強化部、次期監督等との意思決定構造を明確にしなければならない。

また、選手からアビスパ福岡でプレーしたいと選ばれる魅力あるチームに成長することが重要である。その要素の一つ

は、アビスパ福岡の選手が欧州リーグへ移籍することができる仕組みを築くことである。2020 年にシント＝トロイデン VV と業務提携したことを最大限に活かしたい。提携のメリットは欧州シーズン終了後の夏の移籍への対応にも表れるであろう。シント＝トロイデン VV 経由でボローニャ FC、さらなる飛躍が期待される富安健洋選手がモデルケースとなるだろう。

2) 資金目標とスポンサー獲得：資金面で目標が達成できなかった一番の原因は、目標値が間違っていたことである。他チームの状況分析がないまま一方的に決めていた結果、目標達成できないことはもちろん、2016 シーズンの広告料収入は昇格したチームの中でも最小、チーム人件費も下位 3 チームの一つであった。まずは適切な目標設定をしなくてはならない。

2020 シーズンは前年と比べるとチーム人件費は大幅に増加したが、J1 の他のチームと比べるとまだ少額である。多額の人件費を賄える資金を持つチームと戦うため、経営陣には資金獲得についても努力が求められる。その際には AGA 会員の協力が欠かせない。

次期シーズンのチケット、ユニフォーム、看板や TV 放映調整等の交渉のタイミングを逃さない年間カレンダーの整備を行う必要がある。福岡という地の利も活かし、海外企業のスポンサーの取付けも検討する。

3) 普及日本一のチーム：国際都市として成長する福岡の発展にとって、アビスパ福岡が日本を代表するクラブへ成長し、地域にとって無くてはならない存在になる必要がある。

そのためには、入場者数・ファンクラブ会員数など普及に関わる項目は、すべて改善が必要である。アカデミーは富安健洋選手に続く選手の育成、スクール事業等を通じて子ども達を通じた普及事業の拡大をしなければならない。特に、スクールの拠点は福岡市及び近郊には未だ及んでおらず、県内全域にスクール事業を展開する必要がある。県内の高校や大学との連携、ホームスタジアムのファンサービスの改善も重要である。また、アビスパ福岡がアウェイの地でファンを集められるか否かも普及の評価項目となる。アビスパの応援席が福岡にゆかりの人の交流の場になるような仕掛けも考えなければならない。

そして、アビスパ福岡においては、資金だけでなく、普及においても AGA 会員の担う役割が大きい。世界中にソシオ会員を有する FC バルセロナの例を参考に、AGA 会員の拡大にも引き続き取り組まなくてはならない。

また、TV 局に企画提案を行うことや、全試合の生中継を通じて普及を拡大したい。

5. 結論

2015 シーズンに筆者が掲げたアビスパ福岡の経営目標を達成するには、トリプルミッションの各項目に明確な数値目標を持ち着実に拡大する必要がある。そのためには、クラブの経営主体明確化も必要となる。100 億円クラブ・ACL への出場を目指すと言明したが道程は示していなかった。また、残念なことに以前の経営目標では普及の観点が薄弱であった。今後は普及日本一のクラブを目指す。ヨーロッパで活躍する選手への道もひらけるクラブになり、選手にも選ばれるチームを目指す。アジアの中心国際都市福岡に相応しいクラブ、即ち、ACL ベスト 4・日本一のおもてなしスタジアム・100 億円クラブを 2028 年までに実現したい。

2020 シーズン J1 昇格決定時に多くの方々に泣いて喜ばれた。私は長らく企業経営に携わり幾つかの会社を上場させたが、このようなことはなかった。企業経営と異なるサッカークラブ経営の深さや重さを思い知った瞬間であった。この認識をもとに今後のアビスパ福岡の経営に向かいたい。