

超個性的選手を育てる「本田圭佑メソッド」全公開

双葉社スーパームック

サッカー批評

S O C C E R C R I T I Q U E

JOHAN
CRUIJFF

1947-2016

最後の
告白

ヨハン・
クライフ
インタビュー

「新トータル・フットボールの
全てを語ろう」

レジェンドがこの世を去った。クライフがフットボールを変えた。

「パスサッカーの哲学」、「知的にフットボールを楽しむ」――。

現代フットボールが目指すべき「個」と「戦術」の神髄とは？

2016 ISSUE

80
隔月刊

気鋭のスポーツビジネスコンサルタント 並木裕太 ビッグ・クラブへの方程式 ACLとビッグ・クラブを新たな放送権料の形が繋ぐ

Jリーグ勢が戸惑う ACL出場に意味を

近年、Jリーグ勢がACLで優勝できないことが話題になっています。アジアの中で日本のJリーグは運営面、環境面などで高い評価を受けていますが、好条件をそろえているはずのJクラブがアジアチャンピオンになれない。もちろんアジアの頂点に達することは並大抵のことではないのですが、このコラムのテーマである「ビッグクラブ」を日本に誕生させる上で、ACLの存在は無視できません。

本場欧州のCLで上位争いを繰り広げているクラブはどこも国を代表するビッグクラブばかりです。クラブのブランドینگ、そして収益面から見ても、CLのタイトルは是非でも獲得したい価値を持っています。

翻ってACLには、まだそこまでの価値は見出されきていないかもしれません。それはプレー面でも経営面でもです。プレー面であれば、例えば欧州クラブの選手はいまや代表キヤップ数よりCLのキヤップ数の方がスタータスになるケースもあります。でも日本では

代表キヤップ数の方がACLのキヤップ数よりはるかにステータスになる。経営面であれば、近年はJリーグの後押しもありACLに出場することで赤字になることはなくなりましただが、大幅な黒字になることはありません（優勝してクラブW杯に出場すれば別の話ですが）。

つまり、プレーにしてもビジネスにしても、ACLで優勝を目指す意味がどこか不明確なのです。だから、ACLに出場するJリーグ勢もクラブによってモチベーションが異なってしまう。日程調整や渡航費の援助など、Jリーグはサポート体制を強めています。前提となる「出場することの意味」がもつと異なり見出されない限り、現状を大きく変えるのは難しいかもしれません。

さらに「ご最近の報道で注目されているとおり、中国サッカー・スーパーリーグによる「爆買い」がよりJリーグ勢のACL制覇への道を険しくしています。前回にも触れましたが、5年総額80億元（約1600億円）という放送権料が今後もしばらく「爆買い」を後押しすることになるでしょう。



ACLに出場するJリーグ勢の壁となるであろう中国勢。Jクラブには本気でACLを戦う動機づけとメリットを明確にする必要がある

のキャリアのユーザーだと月額3000円に
なります。

この破格の値段設定は、スポーツをコンテンツに携帯電話加入者増加を図ったソフトバンクの戦略といえます。もし、このサービスを安く使用したいために一人のサラリーマンが他のキャリアからソフトバンクに携帯を切り替えてくれれば、年に数万円の利益増加が見込めます。その利益に比べれば、他キャリアとの差額2500円は安いものだという考え方は、つまり、先ほどの「パッケージ販売」と同じ発想。サッカーを目玉に他の有料チャンネルを組み合わせたように、スポーツを目玉に携帯電話を組み合わせたわけですね。この新しい販売形態が発展しJリーグにも適用されれば、Jリーグの放送権料も拡大傾向にスイッチしていきける可能性があります。

ACL出場クラブへ 補強費という名の分配金を

では、Jリーグでも放送権料が拡大したとして、そのお金をどう使えばいいでしょうか。私は現状の分配金やリーグとしての投資は維持し、拡大したぶん額は多くをACLの出場クラブに重点分配するのが得策だと考えます。もう一つ付け加えるのであれば、「補強費」として分配するのです。

すると、先に挙げた「現状を変える2つのやるべきこと」が解決されま

連載 第8回

ビッグ・クラブ誕生に向けてACLは無視できない存在だ。だが一方で、Jリーグ勢がアジアの頂点に中々立てない現状がある。ACLを本気で戦うモチベーションを喚起し、かつビッグ・クラブへ繋げる方法はないのか。注目したのは日本に芽生えた「放送権料拡大」の可能性だ。

構成◎伊藤亮 Ryo Ito
撮影◎原悦生 Etsuo HARA

では、Jリーグ勢はただ手をこまねいてるしかないのでしょうか。現状を変えるとしたらやるべきことは2つです。

一つはACLに関するお金の仕組みを変える。もう一つは、クラブがJリーグとACLの両方で質を落とさず戦えるだけの戦力を保有する。

ACLに出場することで何かしらビジネス的なプラスがもたらされれば、それは「出場することの意味」になりえます。また、トップチームが国内リーグ用とACL用に分けて用意できるだけの分厚い選手層を確保できれば——これは「ターンオーバー」でなく、同レベルのチームを2つ用意するという意味です——選手の疲労や日程に頭を迷わすことなく、目の前の戦いにフル力で集中できるようにする必要があります。収益を上げつつ、厚い選手層で強さを保つ。もし実現できれば、これはそのままビッグクラブの誕生へと繋がっていきます。

日本に生まれた
新たな放送権料の形

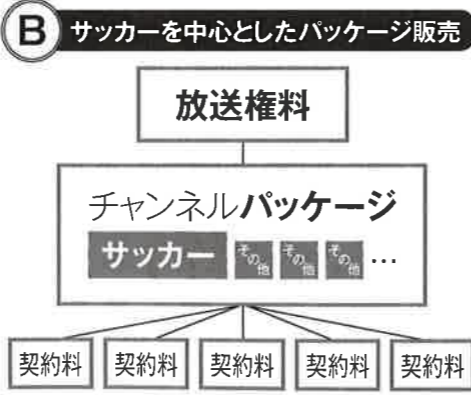
現在プレミアリーグなど欧州サッカーが隆盛を極めているのも、中国サッカーが「爆買い」できるのも、原資は莫大なテレビ放送権料にあります。ではこの放送権料を、放送局はどうやって回収しているのでしょうか。

中継されるサッカー自体の価値、海外への営業：理由は複数ありますが、その中の一つに「パッケージ販売」という手法があります。例えばプレミアリーグの試合を見るときには、他の複数の有料チャンネルと抱き合わされたパッケージを購入することになります。プレミアリーグのチャンネルに莫大な放送権料を払って、例えば単体では赤字だったとしても、他の制作費をおさえた黒字の有料チャンネルの契約をパッケージにして販売し伸ばすことで、全体が黒字になるという寸法です。

一方、Jリーグは放送権をこのような方法で販売してきませんでした。放送局が支払った放送権料は、サッカー単体で、単純に契約者の支払う料金や広告収入から回収するしかなかったのです。となると、どんなに人気のコンテンツであろうとも、パッケージ販売に比べれば放送権料は低いところで頭打ちになってしまいます。欧州トップリーグとJリーグのコンテンツとしての差で、パッケージの客引きのパワーにJリーグがなれなかった側面もあるのかもしれませんが、志向したビジネスモデルの違いも大きかったと感じています。

ところが2016年3月、日本にも遂に新たな放送権料の形というべきものが現れました。ソフトバンクが、スポーツ7ジャンルの映

サッカーの莫大な放送権料は パッケージ販売で回収している



す。ACLに出場したクラブは補強費を得ることができ、その補強費を使うことでチームぶんの戦力を蓄える。この特典があれば、ACLに出場することの意味を見出せるでしょう。数年続けてACLに出場し補強費を獲得し続ければ、比例して戦力も増強していきます。結果的に、ACLに出場し続けるチームは、同時にビッグクラブへの道を歩むことになります。

分配金獲得↓補強↓勝利↓分配金獲得↑というスパイラルに入れば、クラブの人気は上がり価値も増します。そうすればリーグ自体の放送権料もまた上がる。今はまだ机上の空論かもしれませんが、実現できる可能性はじゅうぶんにあります。この魅力的なスパイラルが生み出すために、まずはソフトバンクが新たに打ち出した販売形態に注目していきたいところです。



なみき・ゆうた
慶応義塾大学経済学部卒。ペンシルバニア大学ウォートン校でMBAを取得。2000年、マッキンゼー・アンド・カンパニー入社。2009年に独立、フィールドマネージメントを設立。エレクトロニクス、航空、インターネット、自動車などの日本を代表する企業の経営コンサルタントを務める。スポーツ分野では、野球において、プロ野球オーナー会議へ参加、パ・リーグのリーグ・ビジネス、ファイターズやイーグルスなど多数のチーム・ビジネスをキーマンとともに作り上げており、サッカーでは、Jリーグのリーグ・ビジネス、ヴィッセルやベルマーレなどのチームビジネスのサポートを続けている。日本一の社会人野球クラブチーム「東京パンパター」の球団社長兼GMでもある。著者多数。近著に「コンサル・00年史（ディスカヴァー・レポリューションズ）」。2016年3月、Jリーグ理事に就任。