

# 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

### Jリーグにもたらされた2100億円の使い道

#### パフォーム社がもたらした衝撃

Jリーグにおいてビッグ・クラブを目指す上で、強烈な追い風となるニュースが舞い込んできました。先月の7月20日、Jリーグは来季以降の放映権について、スポーツデジタルコンテンツ事業を扱うイギリスのパフォーム社と2026年までの10年間総計約2100億円を契約したことを発表しました。報道等によれば、Jリーグが2015年度の決算で計上した地上波や無料BS放送等を除いた放映権料は約30億円。それが年平均約7倍になるという大型契約です。なぜこんなにもJリーグの放映権料が高騰したのでしょうか。複数社と交渉した事による競争原理もあるでしょうが、それ以上に外部要因が大きかったと個人的には考えています。

パフォーム社は今年の夏からライブストリーミングサービス「DAZN(ダ・ゾーン)」を開始します。特徴を一言で言えば「放送から通信への切り替え」です。つまり、来シーズンからJリーグはJ3までの全試合の生放送が、インターネット通信を用いてあらゆるデバイスを通じてどこでも視聴可能になります。これは視聴習慣を変える画期的な出来事です。とはいえ、新規事業として既存の放映権料に割って入る難しさ(これまで権利を得続けてきたテレビ局との競合)や、これまでの中継(主に地上波)に慣れ親しんできた習慣が変わることに對する視聴者の不安もあったはずで、特にサッカー中継が人気コンテンツとして確立されているヨーロッパや、4大スポーツが人気を維持、拡大してMLLSも継続的成長を続けているアメリカでは、それでもパフォーム社は新規事業を軌道に乗せるため、どこかでローンチさせ成功例を作る必要がありました。そこで交渉のタイミングが訪れたのがJリーグです。経済大国の一つである日本で、通信環境も整備されている。人口も多い。欧米に比べ、有料視聴の習慣が根付いていなかったことも大きかったと思います。もしここでユーザを増やすことが証明されれば、欧米を説得できる前例を獲得できます。つまり、通信と放送が融合していく中で、世界初の配信形態の実験場としてのJリーグの放映権獲得だった。Jリーグ側から見れば、普

#### 連載 第10回

ビッグ・クラブ誕生への大チャンスが到来した。Jリーグが2017年度から結んだ新たな放映権契約は、過去最大のものは、莫大な資金を得てリーグは、そしてクラブは何をすべきか。分配方法一つ、投資先一つで結果は大きく変わる。その可能性とリスクを分析する。

構成◎伊藤亮 Ryo Ito  
写真◎原 社史 Masashi Hara

#### 10年2100億円の振り分け方

さて、そんな幸運も手伝って得た大きな放映権料を、どのように使えばJリーグにビッグ・クラブを生み出せるのでしょうか。Jリーグが公開した2015年度(平成27年度) Jクラブ個別情報開示資料には、J1からJ3全クラブへの配分金が明記されています。それを調べると、J1各クラブへは平均約2、1億円の配分金が配られ、同様にJ2クラブへは平均約9000万円、J3クラブへは平均約1200万円が配られています。放映権収入増分がクラブへの配分金に充てられると仮定した場合、来期以降J1クラブへの配分金は平均約7億円、同様にJ2は3、4億円になり、J1各クラブは約5億円の増収になるという事です。Jリーグでもっとも稼いでいる浦和レッズの2015年度の営業収益は約60億円。浦和レッズに関しては今回の放映権料の高騰をもってしても8%程

#### Jリーグ 2015 シーズン配分金

	配分金総合計	クラブ平均
J1	38億700万円	2億1200万円
J2	19億4700万円	8900万円
J3	1億4400万円	1200万円

もしこの方式が採用されたら、今後10年間のJクラブには新たな戦略が生まれてくることも予想されます。成績上位クラブはもちろんその地位の維持を図ることが至上命題となります。一方、成績下位クラブで特に財政規模が小さいクラブにもチャンスです。例えば湘南ベルマーレは2015年度の営業収益が約15億円。それが来年度からプラス

度の増収にとどまらず、ビッグ・クラブへの一つの条件は「100億円クラブ」になること。これではまだ足りません。つまり、放映権料をそのまま既存の割合で配分金に割り振ったとしても、ビッグ・クラブ誕生には結びつかないのです。ではどうすればいいか。私は、J1で好成績を残しACLに出場する4クラブに対しより多くの配分金を加算する「パフォームスペース(競技成績見合い)」の導入が得策と考えます。パフォーム社から支払われる放映権料は10年間の間、段階的に上がり続けていく契約になっているという一部報道もあります。仮にこれが本当であれば、例えば、まず1年目の契約金は既存の割合に応じて配分金に充て、パフォームスペースの配分金は抑える。そして2年目以降も配分金額は変えないまま、増額された分の放映権料を全てパフォームスペースに回していくという配分手法が考えられます。

5億円の配分金が増えると、いきなり33%の増収です。同じ5億円の増収でも、浦和レッズと湘南ベルマーレでは財政規模の違いから影響力が違います。その増収分で、これまでできなかった強化を施し上位に食い込む活躍をすれば、5年後からは高額のパフォームスペースにあやかれるチャンスが出てきます。

さて、パフォームスペースを導入してビッグ・クラブへの道筋が作られたとして、各クラブが目指すべきはJ1の上位です。そこへ上りつめるために必要なのは勝利。勝利の確率を上げるためのお金の使い道は――まず補強です。それはつまり、Jリーグレベルの向上Jリーグの価値向上につながり、パフォーム社が望む形に沿うことにもなります。ではその補強方法についてですが、元ウイッセル神戸社長でもあり、たびたびコラムに登場してもらっている仕事仲間・清水克洋の考えは非常に参考になります。「仮に来季からJ1の配分金が約5億円増えるとして、世界の一流選手が獲得できるかといえば、イエスとノー、両方の側面があります。年棒ベースだけで考えれば、世界のサッカー選手の年棒ランキングを調べると、じつは100番目で7億円ぐらいと言われています。5億円の増収があれば、現実的に手が届く水準ともいえる。だからイエス。一方で、将来が囁かれる若手スター候補となると、年棒が現時点で4、5億円だったとしても、莫大な移籍金が年棒と別で10億円単位で生じてしまいます。彼らの獲得を考えるとノーとなってしまいます。つまり、元レジェンドで知名度は高いがピークは過ぎたベテラン有名選手なら獲得できても、1、2年でチームを離れる可能性は高い。でも10年間をかけてJ1

グのコンテンツバリエーションを上げる本来の目的を考えれば、一過性のレジェンド獲得にとどまらず将来のスター候補も獲得したい。増収分を考慮すると、現実的には10年契約の中で前半は元レジェンドクラスの選手を獲得し、後半にパフォームスペースの配分金を移籍金に充当して将来のスタースイッチできるというかもしれません。「帯に長し襷に短し」という感じの話ですが、それでも増収分は選手・監督等、チームの価値向上へまず投資すべきというのが清水の意見で、私も賛同するところです。11年後のJリーグを考えた時、パフォーム社に同条件かそれ以上の内容で再契約してもらうためには、これから10年間、2100億円を投資してもらおうに見合うだけのコンテンツバリエーションを創出していかなければなりません。

タジヤムや育成への投資は、優先順位をしっかりと考える必要があると思います。本来であれば正しい話ですし、20年スパンの話ならやるべき投資です。ですが、今回は10年スパンで価値を上げることが至上命題。もし、スタジアム投資を決めて今から構想を練って5年後に竣工しても、チケット収入による回収には20、30年かかる。育成はスタジアムより回収期間が短い投資になります。10年での放映権価値向上にどれだけ貢献できるかは注意深く見る必要があると思います。リーグ全体の価値を、10年で2100億円の放映権料に見合うレベルまで上げていくことを目的と置いた際、現在の増額を何に振り向けて投資すべきかは、注意深く検討されるべきだと思います。(清水)

おっしゃる通り。ぜひ配分金は補強に充ててほしいと私も願っています。



©Masashi Hara

「逆に間違った使い方は、今のリーグ価値を前提として配分金がクラブの損失補填や収益改善に使われること。それでは『将来への投資』という今回の増額の意図に合わないお金の使い方になります。また、新ス

パフォーム社は今のJリーグ自体ではなく、プレミアリーグやラ・リーガを見てサッカーが持つ潜在的価値を算出し放映権料を支払っているはずで、彼らの求めるスタンダードに近づける努力と結果を出さなければ、11年後以降の再契約はありえないでしょう。そのために必要なのはサッカー自体の質を上げること。つまり、まずは補強に投資するのが目に見えやすい施策であることは間違いありません。



**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オートン校で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つくり上げており、サッカーでは、Jリーグのリーグ・ビジネス、ヴェルディ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「東京パンバー」の球団社長兼GMでもある。著者多数。近著に「コンサル100年史(ディスカヴァー・レボリューションズ)」。2016年3月、Jリーグ理事に就任。