

米国製造業の行方 | 高齢者運転事故の解決策

Wedge

Guiding Japan forward ウエッジ

FEBRUARY 2017 Vol.29 No.2 定価 ¥500 2

Special Report

トランプに賭けた未来 ラストベルトに見た米国の今



Wedge Opinion

抑制効かない年金支給額
年金改革の次の一手
世代間格差の是正策

Wedge Report

迫る減反廃止
コメ農家が薄利覚悟で
輸出に踏み切る理由

Wedge Report

返還20年で強まる圧力
「治安維持法」に揺れる香港
雨傘運動を超える反発も

2017年1月20日（毎月1日発行）第29巻第2号（通巻334号）平成元年8月31日第3種郵便物承認



クラブワールドカップの決勝で鹿島はレアルに2対4で敗れたものの一時は2対1でリードするなど、その善戦ぶりが大きく報じられた
ETSUO HARA/GETTY IMAGES

WEDGE REPORT

入れるべきメスは経営

実は惜しくなかった鹿島 「日本版レアル」の作り方

12月に行われたクラブワールドカップ決勝戦で鹿島アントラーズがレアル・マドリッドに善戦した。あえて厳しい表現を使えば、Jリーグは「レアルに善戦」がニュースになるレベルと言える。

文・並木裕太 Yuta Namiki

2

016年12月18日、横浜国際総合競技場でFIFAクラブワールドカップの決勝戦が行われた。かたやクリスティアーノ・ロナウドらを擁するスター軍団のレアル・マドリッド（スペイン）。かたやJリーグを制し、開催国枠として出場権を得た鹿島アントラーズ。

格の差は大きいからレアルの楽勝と見る向きも多かったが、2-2の同点で試合は延長に突入。最終的にはレアルが4-2で熱戦を制したものの、鹿島の予想外の善戦に世界は驚いた。

だが、選手の声を拾うといかんともしがたい実力差を痛感させられていた。DFの昌子源は「見ている人は案外できたんじゃないかって思うかもしれないけど、けっこうしんどかった。僕は通用したとは思っていない」と語ったと報じられている。別の選手が「段違いでした。かなわないです」と本音をこぼしたのも直に聞いた。

たしかに鹿島はすばらしい試合をし、レアルを追いつめた。それが評価すべき事実であることに異論はないが、あえて厳しい表現を使えば、Jリーグはまだ「レアルに善戦」がニュー

スになるレベルでしかないとも言える。

そもそも、経営体としてのクラブの規模があまりに違う。デロイトが16年1月に発表した「Football Money League 2016」によれば、世界で最も収入の多いクラブ（14-15シーズン）がレアルであり、11年連続でその座を守っている。売上総計は5億7700万円（約710億円・以下、すべて1円＝123円で計算）という超ビッグクラブだ。その内訳はチケット収入が1億2980万円（約160億円）、放映権収入が1億9990万円（約246億円）、スポンサー・コマース収入が2億4730万円（約304

億円）となっている。

一方、鹿島の売上は43億円あまり（15年度）でレアルの16分の1の規模に過ぎない。年俸総額でも約7億円の鹿島に対してレアルは約291億円と比べようもない差が横たわっている。

世界のトップと日本のクラブになぜここまでの格差が生じているかといえば、その根本要因はクラブの経営構造の違いにある。Jリーグのほとんどのクラブは、責任企業（事実上の親会社）の「財布」によって経営を成立させている。1990年代はじめのJリーグ発足時、かつての実業団チームは衣替えをし、企業名を外した名前でのリーグに加盟したが、その経営のバックボーンの本質が大きく変化しただけではない。鹿島の前身は住友金属工業（現・新日鐵住金）のサッカー部であり、今も同社がクラブの主要株主だ。

クラブの経営を維持するため、広告宣伝費などの名目で責任企業から損失補てんを受けることが常態化しているが、一部の企業では自社の経営環境悪化などを理由にクラブへの支出を削減する動きも見られるという。

仮にある責任企業が10億円の予算をクラブに対して用意しているとすると

そのクラブが経営努力により新規スポンサーを獲得し3億円の売上を上積みしたとすると、責任企業はクラブへの予算を7億円に減らす意思決定をする可能性がある。つまり経営努力もむなしくクラブのビジネス規模は拡大しない。こうした経営構造となっている限り、Jリーグのクラブが現状の延長線上で爆発的な成長曲線を描くことは難しいのではないかと考えている。

親会社からの経営者の出向や赤字補てんを含む予算管理の結果、Jリーグは当初の10クラブから53クラブまでクラブ数は増えたものの全体のパイは1.5倍（約1000億円）→約1500億円にとどまる。これは日本のプロ野球も同じ構造で、ここ20年ほどで4倍以上に収益を伸ばしたメジャーリーグ（MLB）とは対照的に、目立った成長を遂げることができずにいる。「社員の一体感醸成」等を目的にスポーツチームに資金を提供している企業もあるため、親会社依存のチームがあるのはもちろん構わないが、独立健全な経営を目指すチームがもっとあってもよいのではないだろうか。そういうチームこそが将来、レアルを倒す存在になり得ると考えている。

根拠なき大物選手獲得は愚策 必要なビジネスエリート

世界のトップに君臨する欧米の主たるプロスポーツは着実に経営基盤を拡大させてきた。チームを運営する企業は完全なる独立採算が当たり前。ビジネス面の発展という目標を共有するリーグ（機構）と手をたずさえながら、合理的なシステムを構築している。

欧米のリーグビジネスの手法に日本のスポーツ界が学ぶべきところは多い。特に、全国ネット放映権や球場外でのグッズ販売などを一括管理したうえでその収益金をチームに再分配することともに、総年俸の上限額を設定するサラリーキャップ制を導入して戦力均衡を図るなどしているMLBは、チームビジネス頼みで全体最適の視点を構造的にもちにくい日本野球機構（NPB）と比べ、急速に成長した。

その点、Jリーグは発足当初からリーグビジネスの思想をもって、放映権の一括管理やリーグスポンサーの獲得などを推し進めてきた。英パフォーミング社の提供するライブストリーミングサービス「DAN」との間で、今季から10年間総額約2100億円の放映権

比較にならないレアルと鹿島の資金力

注：レアルは14-15シーズン、鹿島は15年度の数値
出所：デロイト「Football Money League 2016」などをもとに筆者作成

レアル・マドリッド

約**710**億円
売上高は**16**倍

売上

鹿島アントラーズ

約**43**億円

約**291**億円

総年俸は**41**倍

総年俸

約**7**億円

契約を締結したことは大きな成果だ。ただし、欧州の主要リーグと異なるのは、リーグ全体の人気を牽引するよくなビッグクラブがないことであり、今般の契約によって増収が見込まれる放映権収入の使途がカギを握ることになるだろう。順位や観客動員数などに応じて傾斜配分したり、外国人枠を撤廃したり、海外選手・監督の招聘活動を活発化するなどして、リーグ主導でビッグクラブを生み出す方向へと徐々に動き始めているところではあるが、先を行く欧州主要リーグに追いつくにはさらなる努力が求められる。

MLBを改革したバド・セリグ前コミッショナーに代表されるように、リーグを率いるリーダーに優れた経営手腕は不可欠だ。そのことは当然、個別の球団・クラブにも当てはまる。

仮に、あるプロスポーツチームが5億円の臨時収入を得たとする。その使い道として日本でよく見られるのは、海外で実績をもった、ピークを過ぎた選手を助っ人として獲得するケースだ。象徴的な事例としては、14年、セレッソ大阪が10年の南アフリカワールドカップ得点王、ディエゴ・フォルランを年俸6億円で獲得した。その狙い

は、チームの戦力補強という本来的な意義に加え、彼見たさに観客が増えることも期待できることだ。

しかし、経営に対する貢献度は、その継続性と確実性という点で限定的だと言わざるをえない。いずれ話題性は薄れるし、期待したような活躍ができなかった場合はファンの失望感にもつながる。助っ人への投資がその額に見合ったものになるかどうかは、どうしてもバクチ的な側面がある。

欧米のスポーツチームが同じ額の臨時収入を得た時、使い道としてブライオリティが高いのは、優秀なプロ経営者の獲得だ。

レアルの現在の経営トップはフィオレンティーノ・ペレス会長。同職は選挙によって選出されるためヘッドハンティングされたわけではないが、ペレスは世界的な建設グループ企業「ACS社」のCEOを務める一流のビジネスマンだ。実は現在のレアルの隆盛も、彼の経営手腕あってこそなのだ。

ペレスが一度目の会長職に就いた00年当時、レアルは総額2億300万円(約250億円)もの負債を抱え、危機的な財政状況に陥っていたという。ペレスは商品化権や選手肖像権などの



年俸6億円でセレッソ大阪に入団したフォルランは「投資ミス」と揶揄された

一部を売却したほか、マドリッド中心地の広大な練習場も自治体に売り、調達した資金で負債を完済したうえ、ジネディーヌ・ジダンやデイビッド・ベッカムといったスター選手を次々と獲得していった。銀河系軍団」となったレアルの人気は欧州のみならず北米やアジアにまで波及。

海外市場の開拓とPRを兼ねて、プレミアズンに日本をはじめ韓国、中国、アメリカなどの国々を転戦して親善試合を行うワールドツアーを実施して、グッズ販売などで莫大な収益を手にしたという。「金を生むには金を使わな

ルサの財政基盤強化に着手。ロナウジーニョの獲得によってプロダクト(商品)たるチームの魅力を上げるとともに、多岐にわたる改革をいっきに推し進めた。たとえばスタジアムに関しては、治安対策や企業向けのVIPシートの設置、購入意欲の高い観光客向けに値段を高め設定したチケットを用意するなどした。国内放映権契約の見直しに加え、海外の放送局に対する営業の強化によってクラブの国際化を図り、多数の外部企業に運営を委託し

ていたマーケティング権をクラブの管理下に置いてマーケティングチームを発足させたりもしている。

こうして、着任当時には年間7300万円もの赤字を計上していたバルサは、5年後には2000万円の黒字を出せるまでになった。ソリアーノはスペインの航空会社社長を経て、現在は英プレミアリーグ・マンチェスターシティのCEOなどを務めている。

MLBでも、球団経営の舵取りを担うのはビジネスエリートたちだ。05年、

29歳の若さでデビルレイズ(現レイズ)球団社長に就任したマシュー・シルバーマンは、ハーバード大学卒、ゴールドマンサックスで不動産金融を手掛けた経歴をもつ。就任早々、シルバーマンはチームのリブランディングに着手。チームの名前、ロゴ、カラーなどを一新してイメージの再構築に取り組んだ。さらにチケットや駐車場、飲食などの料金を下げることで動員を増やし、増収を実現した。

これはヤンキースなどのビッグチームとは正反対の手法だが、タンパというMLB球団の

本拠地としては小さな街の特性を的確に把握したうえでの戦略だろう。予算規模が小さいなりに、マイナーリーグに投資を向け、育成による強化に舵を切った。レイズの1勝あたりのコスト(1996〜2015)はMLB30球団中1位、つまり「最もお金をかけずに勝利を手にした効率的な球団」だとするデータもあるほどだ。

「ゴールドマンサックスにするかレアルにするか」

実は欧米のエリートたちにとって、プロスポーツの世界はドリームジョブの一つとして認識されている。筆者がペンシルバニア大学ウォートン校にMBA留学をしていたころ、友人のスペイン人学生が「就職先をゴールドマンサックスにするか、マッキンゼーにするか、それともレアルにするか」と悩んでいた姿が印象に残っている。彼らにとって、スポーツ界のトップ企業に入ることは、それぐらいステータスがあるのだ。残念ながら日本ではそういう状況にない。

まだまだ小さな動きだが、変化の萌芽はある。プロ野球では、企業再生の実績をもつ池田純氏が横浜DeNAベ

ければならない」というモットーのもと歯車を回し始めた結果、世界一のクラブという現在の地位は築かれた。さらに建設界の大物らしく、スタジアムの再開発にも注力した。VIPゾーンやボックスシート、レストランなどを次々とリニューアルし、同国最大規模というサッカーショップも設置してホームスタジアム「サンチャゴ・ベルナベウ」は大きく変貌を遂げた。

06年、成績不振の責任をとって会長を一度は辞職したが、09年に復帰すると、改革は第2フェーズへ。ショッピングセンターの拡大やスタジアムに直接アクセスできるホテルの建設などを含む周辺地区再編計画が現在も進行中だ。

レアルとともに欧州サッカーの双壁をなすFCバルセロナ(バルサ)もまた、ビジネスセンスに長けた経営者がクラブを蘇らせた過去がある。

それが03年から副会長を務めたフォルラン・ソリアーノだ。MBA取得後、起業家、経営コンサルタントとして国際的に活躍していた同氏はバルサ副会長就任時、「世界最高のサッカーと世界最高の経営」というゴールを掲げ、放漫経営によって赤字に陥っていたバ

イスターズの球団社長として慢性的な赤字体質にメスを入れ、5年間にわたる改革のすえ黒字化を実現させた(池田氏は昨年10月に退任)。Jリーグでも、J3のグルージャ盛岡に東京海上日動からコンサルタントに転身した30代の宮野聡氏が経営陣に加わるなど経営改革に乗り出している。

その道は決して平坦ではないが、こうした動きが出てきたことは歓迎すべきだろう。優れたビジネス感覚をもつ経営者に投資することは、活躍するかどうか確認の無い助っ人選手を獲得することよりも、高い確度の「仕事」の再現性を期待できる。

若くエネルギーシユな人材がクラブや球団を渡り歩いたり、業界の外からも有能な経営者が参入してくるような流動性が生まれれば、停滞を続ける日本のスポーツビジネスは新たなフェーズへと入ることができようだろう。

Jリーグのクラブがレアルと五分に渡り合えるようになるには、経営力の強化から始めなければならない。

なみき・ゆうた フィールドマネージメント代表取締役。慶應義塾大学経済学部卒業後、マッキンゼー・アンド・カンパニーに入社。ペンシルバニア大学ウォートン校でMBA取得。2009年にフィールドマネージメントを設立。Jリーグの理事も務める。



FCバルセロナを黒字化させたフェラン・ソリアーノ副会長(当時、右)