

2018年W杯出場国「戦術研究」
イングランド／スペイン／フランス／日本

サッカー批評

2017 ISSUE
88

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



新・蹴球革命論

フットボール

マンチェスターC監督

FC今治オーナー

グアルディオラ vs 岡田武史

ポジショナル・プレー
「組織戦術」か「個」の優位性か



特集 **プレミアリーグ**
マンU モウリーニョ監督
「戦術変革」と「新世代マネジメント戦略」

アーセナル ヴェンゲル監督
「戦術&哲学 ノート2018」
プレミア最新「戦術論」
伝統の「4バック」から革新の「3バック」へ

イングランド代表の「超・育成力」
U-17・20 W杯で世界一「システム学」を明かす
トッテナム 世界NO.1「フロント論」
巨額投資なし「スカウト戦略」と「タレント発掘力」

ビッグ・クラブへの方程式

「JクラブC」参入」と「欧州2NDホーム」大構想

気鋭のスポーツビジネスコンサルタント 並木裕太

堅調な成長を見せる Jリーグだが...

前回の連載で、Jリーグにも100億円クラブが誕生する道筋が見えてきた話をしました。7月に開示された2016年度のJリーグクラブの経営情報を見るに、特にJ1は平均営業収入で前年比約3億円アップ、平均入場者数で約5%のアップを記録するなど、堅実な成長が見て取れました。Jリーグと10年2100億円という巨額放送権契約を結んだDAZNは、ロンドン1周年を迎えた8月に記者会見を開き、契約者数は「公開しない方針」としつつ、「大きなヒントとして、7桁を超えた」と報道されています。7桁ということは100万人。こちらも堅実な評価を得ているといえるでしょう。

世界は1000億円クラブ 誕生目前という現実

このような着実に規模を拡大しているJリーグに対し、ビジネス視点で着目する企業も増えてきました。これまでの社会貢献的なスポンサー感覚ではなく、利益をもたらす投資対象としてJリーグが評価されるようになったことは、大きな変化といえます。

世間における現在のJリーグの評価は「好調である」という風潮のようです。確かにそれを裏付ける数字がある以上、異論はありません。

ただ一方で、このタイミングで改めて世界を眺めてみると、プレミアリーグのテレビ放映権高騰、世界の富豪による大胆なクラブ投資、それに伴う選手移籍金および年俸のインフレーションなど、ない規模になっていることに気がかされます。

サッカークラブの収入における長者番付を発表している「Deloitte Football Money League」によると、2015-2016シーズンにおけるヨーロッパの営業収入クラブランキング1位はマンチェスターUの6億8900万ユーロ(約895億7000万円)。2位にバルセロナの6億2020万ユーロ(約806億6000万円)、3位にレアル・マドリーの6億2010万ユーロ(約806億1300万円)と続きます。2016年度のJリーグクラブの経営情報と比較すると、浦和レッズの営業収入約66億円がトップ。マンチェスターUとはおよそ13倍の開きがあります。J1全体でも営業収入が約655億円。18クラブが東に比べてかかっても、マンチェスターUやバルセロナ、レアル・マドリーには追いつけません。ランキング6

出そうとしたら、これぐらいの発想の転換が必要になる、ということ。さらに考えてみます。PSGやマンチェスターCといった例を見ても分かるように、ヨーロッパのビッグクラブの予算を支えている大きな要因の一つに世界の富豪の存在が挙げられます。この例に倣うのであれば、Jリーグも外資を積極的に受け入れるスタンスをとることがまず第一。でも、仮に門戸を開いたとして、世界の富豪がJクラブに投資しにくれるかという、難しいのが現状でしょう。



営業収入が約900億円に近づいたマンチェスターU。1000億円クラブが誕生するのは時間の問題だ

連載 第16回

「Jリーグが好調だ」という風潮が世間に流れている。たしかに、好調さを裏付ける数字もある。だが一方で、世界のサッカークラブはJクラブ以上のスピードで規模を拡大している。本気でJリーグからビッグ・クラブ=グローバルクラブを誕生させようとしたら、好調と言われる今だからこそ、あえて提案したい「勘違い」とは。

構成◎伊藤亮 Ryo Ito
写真◎渡辺航滋 Koji Watanabe

位のパリ・サンジェルマン(PSG)が5億2090万ユーロ(約97億1700万円)で、J1全体でPSGにクラブに匹敵するぐらいの計算になります。

世界のクラブとJリーグのクラブを営業収入でなく、市場価値で比較すると、その差はもつと歴然とします。ドイツの移籍情報サイト「Transfermarkt」によると、市場価値が最も高いクラブはレアル・マドリーで7億4380万ユーロ(約96億9400万円)。

本気でグローバルクラブを目指すのなら

Jリーグは1000億円クラブ誕生目前。でも、世界では1000億円クラブ誕生目前。ビッグクラブを世界に誇るグローバルクラブと規定するならば、もはや1000億円クラブではビッグクラブとは言えない凄まじい時代に突入してきました。

もし、本気で世界の1000億円クラブに匹敵するJクラブを生み出そうと考えるなら、堅実な成長などと言ってはいただけません。これまでの成長路線とは線を画する、全く違う発想からビジネスを考えなければならぬのです。例えばバイエルン・ミュンヘンは「Deloitte Football Money League」の営業収入ランキ

2015-2016 クラブ営業収入

クラブ名	営業収入
マンチェスターU	6億8900万ユーロ(約895億7000万円)
バルセロナ	6億2020万ユーロ(約806億6000万円)
レアル・マドリー	6億2010万ユーロ(約806億1300万円)
バイエルン・ミュンヘン	5億9200万ユーロ(約769億6000万円)
マンチェスターC	5億2490万ユーロ(約682億3700万円)
パリ・サンジェルマン	5億2090万ユーロ(約677億1700万円)

Deloitte Football Money League調べ。浦和レッズ 66億600万円 鹿島アントラーズ 55億8200万円 ガンバ大阪 51億4600万円

2017 クラブ市場価値

クラブ名	市場価値
レアル・マドリー	7億4380万ユーロ(約966億9400万円)
バルセロナ	7億650万ユーロ(約918億4500万円)
パリ・サンジェルマン	6億4840万ユーロ(約842億9200万円)
チェルシー	6億3190万ユーロ(約821億4700万円)
マンチェスターC	6億2950万ユーロ(約818億3500万円)
バイエルン・ミュンヘン	5億9910万ユーロ(約778億8300万円)

浦和レッズ	2368万ユーロ(約30億7840万円)
ヴィッセル神戸	2053万ユーロ(約26億6890万円)
セレッソ大阪	1848万ユーロ(約24億2400万円)

transfermarkt調べ(2017年11月末時点) ※表は1ユーロ=130円換算

そこで、本気で世界の舞台で戦えるクラブを作るとしたら、世界のサッカーマーケットの資金にアクセスすることは必須であり、JクラブもC1に参入するぐらいの非連続的な成長シナリオを検討しないといけないと思うのです。そのような動きは、今、皆無ですが、C1参加を仮

ングで世界4位の5億9200万ユーロ(約769億9000万円)、「Transfermarkt」の市場価値ランキングで世界6位の5億9910万ユーロ(約778億8300万円)に近づいています。このバイエルンという州、面積で見ると約7万平方キロメートルあるのですが、これは日本という関東地方の2倍以上の面積(合計約6万5000平方キロメートル)になる計算です。

つまり、地理的規模だけ見れば、バイエルン・ミュンヘンというクラブは日本ではどこかの関東地方をホームとし、関東地方を代表するチームのようなものです。もちろん、バイエルン州にもたくさんあるクラブが存在するわけですが、その頂点にバイエルン・ミュンヘンが存在する。関東や関西それぞれの地方に、そんなクラブを作っていくと、バイエルン・ミュンヘンに匹敵するJクラブになれるのかもしれない。なんとも突拍子もないことを言っていますが、本気で日本から世界に伍するビッグクラブを生み

に目指すことを前提に、本気で戦う体制づくりを考えてみる。となると、外国人枠が存在しないリーグの覇者と当たることも想定内に入るし、当然ながらカレンダも今のままでは異なるので、Jリーグも外国人枠の撤廃や秋春シーズンへの移行といった大きな変化が必要になってきます。これまで賛否両論が飛び交っていた外国人枠やシーズン制の問題ですが、もし本当にC1に参入するとなれば、そして、もしも世界的ビッグクラブを作ることになれば、この前提として意思決定をするとなれば、方向性は明確なものになります。そしてC1で戦えるようになるのであれば、より外国資本の活用も必要になるでしょうし、プレーする選手もC1のキャンプ数を稼ぐことにより、より欧州はじめ世界への移籍がしやすくなります。先述した関東地方代表チームの話と合わせると、欧州にセカンドホームを置いて、ターンオーバーを駆使しながらJリーグとC1を戦っていくことも視野に入れなければならない。世界的ビッグクラブを作るといふことは、今の環境下では、このぐらいのスケールの変化が必要となってきます。

今だからこそ求められる「偉大な勘違い」

まるで夢物語のような話ですが、Jリーグから1000億円クラブを生み出そうとしたら、これぐらい「偉大な勘違い」が必要だということです。日本の現状の延長線上に1000億円クラブを見据えるより、世界の現状から逆算して1000億円クラブを考えたい方が現実味は増します。

JクラブのC1参入に関しても、さらに逆算すれば、日本の資本を結集してヨーロッパのク

ブを買収し勝負に出るという方法も考えられます。本気で実現に動けば、プラス面もあるでしょうが、それと同等かそれ以上のマイナス面も出てくるでしょう。でも、少なくともいろいろな変更が同時に起こり、Jリーグが大きく姿を変えることにはなりません。

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。スポーツの分野では、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、ファイターズやイングリッドなど多数のチーム・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ル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」の球団社長兼GMでもある。著書多数。近著に「コンサル00年史(ディスカヴァー・レボリューション)」。2016年3月、Jリーグ理事に就任。

