

# サッカークラブビジネスモデル

グローバル化とローカル化

A1242901 北 俊太郎

網倉ゼミ 卒業論文 2016年1月15日提出

## 目次

- 1 導入、研究目的
- 2 2極化するサッカークラブ
- 3 クラブのグローバル化が進む背景
- 4 グローバル志向のクラブのビジネスモデル
- 5 グローバル志向クラブのマーケットとは？
- 6 ローカル志向のチームのビジネスモデル
- 7 ファンがクラブに求める価値とは？
- 8 ファンのニーズとクラブの提供する価値の整合性について
- 9 グローバル志向とローカル志向の共存
- 10 終わりに

## 1 導入、研究目的

現在、サッカーを取り巻く環境が大きな変化を遂げている。サッカー自体がビジネスとなり、クラブが企業となり、会長が経営者となり、選手が労働者となり、ファンが消費者となった。こうした変化の中でビジネスの論理がクラブ経営に導入され、サッカーは急速に収益を伸ばしていった。特にヨーロッパにおける成長が顕著である。(図1参照)

図1

	前年比成長率	市場規模(百万ユーロ)
イングランド	12.0%	2,500
ドイツ	5.0%	1,746
スペイン	5.0%	1,718
イタリア	1.0%	1,553
フランス	-3.0%	1,040
全体	4.0%	16,900

(資料)Deloitte “Annual Review of Football Finance 2012”

その中でハード面での近代化も進んだ。スタジアムからはフーリガンが追い出され、ジャッジミスをなくす新制度、新機器が導入され、サッカーのテレビの放映網はグローバルに拡大された。この中でクラブの経営、所属する選手、クラブのファンのグローバル化を目指すグローバル志向のチームが登場した。その一方、近代化が進む中で、時代の流れに乗らず、ローカルなアイデンティティを守り続けるローカル志向のクラブもある。この2種類のクラブはサッカービジネスの捉え方に大きな違いがある。グローバル志向のクラブにとってサッカーはマスメディアを舞台に世界を市場とするグローバルなエンターテインメントビジネスであり、ローカル志向のクラブにとってサッカーは、スタジアムを舞台に都市、地域をマーケットとするローカルな集客ビジネスである。

その中で、私は2極化するクラブのビジネスモデルをビジネスモデルキャンバスを用いて比較した上で、クラブとしてファンに対して提供しようとしている顧客価値の違いについて明らかにしていく。その後、それぞれのクラブのファンが実際に求めている価値について、ファンに対するインタビュー結

果を含め、検証を行う。その結果、ファンが求めている価値を満たしているクラブはあるのか、またグローバル、ローカル志向の共存を実現しているクラブはあるのかということについて考えていく。

## 2 2 極化するサッカークラブ

上に述べたようにサッカークラブはグローバル志向のクラブとローカル志向のクラブに2極化している。グローバル志向のクラブとは選手、経営、マーケットのグローバル化が進んだクラブのことである。具体例を挙げるとスペインのレアルマドリッド、イングランドのマンチェスターユナイテッドである。一方、ローカル志向のクラブとは主に自国の選手でチームを構成し、クラブ経営に外資資本を入れず、地元のファンを主な顧客としているクラブのことである。具体的には日本の浦和レッズ、スペインのアスレティックビルバオなどが挙げられる。

## 3 クラブのグローバル化が進む背景

クラブのグローバル化が急速に進んでいる原因は3点あると考える。

1点目は、CL (UEFA チャンピオンズリーグ) の魅力の向上である。CLは、UEFA が主催するヨーロッパナンバーワンクラブを決める大会であり、ヨーロッパ各国の上位のチームのみ出場できる。今やCLはサッカー界最高峰のコンペティションへと成長し、年間14億ユーロ（約2000億円）という巨額の収入をUEFAにもたらす。CLに出場することで数千億ユーロ単位の賞金、分配金を手に入ると同時に国際的な知名度と人気を獲得することができる。これにより、商業収入なども拡大することができる。CLの奨金額一覧は図2の通りである。

図2 チャンピオンズリーグ賞金額一覧

優勝	約13億7000万円
準優勝	約8億5000万円
ベスト4	約6億4000万円
ベスト8	約5億1000万円
ベスト16	約4億6000万円
GS勝利	約1億3000万円
GS引き分け	約7000万円
GS出場料	約11億2000万円
プレーオフ出場	約2億7000万円

出典：UEFA.com

2009~2010 シーズンの場合、放映権収入の1億8260万ユーロ、商業収入の1200万ユーロを出場クラブに分配された。2009~2010 シーズンに、イタリアのインテルミラノはUEFAから4860万ユーロを受け取った。その内訳は、グループリーグ以降の成績に基づく賞金が2900万ユーロ、TV放映権料の分配金が1960万ユーロになっている。準優勝ドイツのバイエルンミュンヘンは、成績に基づく賞金2500万ユーロとTV放映権料の分配金1900万ユーロの計4486万2000ユーロを獲得した。グループリーグ出場32クラブに分配された約7億4600万ユーロの賞金は、4億860万ユーロの商業収入と3億3780万ユーロのマーケットプールが元になっている。商業収入は2009~2010シーズンのCLに関してUEFAが結んだTV放映権料及び商業契約の収入である。このシーズン、収益分配方式に基づき、全32チームが最低710万ユーロを受け取った。このように大きな収入をもたらすCLと比べれば国内リーグが、主要リーグですらもCL出場権を争う予選といっても良い程の従属的な位置づけになってきている。

2点目の要因は、激しい自由競争が生まれるリーグの形式にあると考えられる。サッカーリーグの特徴として昇降格システムがある。構造として下のリーグから上のリーグまで繋がっており、常に昇格、降格が繰り返され、チームの入れ替えがある。5部のような下位リーグにいるチームでも努力をすれば1部リーグまで昇格できる夢を持つことができるリーグの形式である。このような

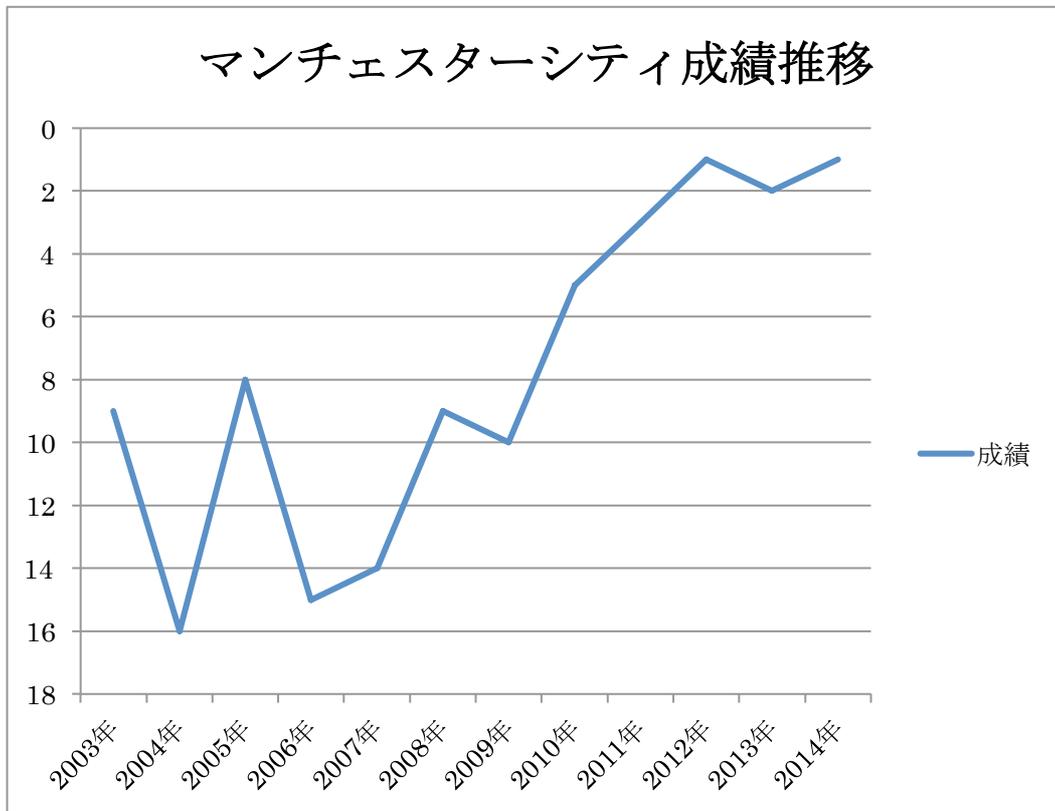
昇降格があり、チームの入れ替えがあるリーグをオープンリーグと呼ぶ。そのため、外資資本がクラブを買収し、世界中から選手、監督、コーチなどを集め、下位リーグから上のリーグを目指すケースが見られるようになった。

具体的には、ドイツの **RB** ライプツィヒが挙げられる。このクラブは、2009年に隣国オーストリア居を構える飲料会社レッドブルが、当時5部に所属していたクラブの運営権を取得し新たに発足した。強引な手法や伝統的なクラブカルチャーの破壊に対する反発は大きく、反対運動がいたるところで巻き起こり、メディアからも激しい批判を受ける中で、現在2部リーグまで昇格を果たした。近い将来、確実に1部に上がってくるであろう **RB** ライプツィヒが、ドイツサッカー界の競争をより激しくすると言われている。

3点目の要因は、選手、監督、コーチの獲得や設備に大きな投資を行うことでローカルなクラブが世界的なビッグクラブに変貌するケースがある点にある。そのため、外資資本がクラブ経営に参画し、**CL**を通してグローバル市場に参入しようとする傾向が生まれた。また、北米資本やロシアの富豪、中東のオイルマネーに限られていた外国資本が、近年急速に進んだアジアの経済成長を受ける形で、シンガポールやインドネシア、タイ、中国などのアジア資本がまだ外国資本の手が伸びていなかったスペインやイタリアに新規参入しようとする動きが活発化している。こうした経営のグローバル化により、世界的なビッグクラブへと変貌を遂げた例としてイングランドプレミアリーグに所属するマンチェスターシティを挙げる。

マンチェスターシティは、古豪チームとして70年代までに多くのタイトルを獲得し、80年代初頭までは強豪の一角だったが、以後は残留争いの常連に甘んじ、オープンリーグの中で1998-99シーズンにはディヴィジョン2（実質3部リーグ）での戦いを余儀なくされていた。2008年にUAEの投資グループのアブダビ・ユナイテッド・グループ・フォー・デベロップメント・アンド・インベストメント（ADUG）がオーナーになり、多額の投資を行い、飛躍的なスピードで世界的ビッグクラブへと成長を続けている。（以下の図3参照）2008年を境に安定して上位に食い込んでいる。また、2004年デロイトの調査によると、2012-13シーズンのクラブ収入は3億1620万ユーロであり、世界のサッカークラブの中で6位である。また、イギリスメディアが2012年に公表した調査によると、平均年俸は約740万ドルであり、世界で三番目に高いクラブであることが判明した。

図3



出典：マンチェスターシティ公式ホームページより作成

今後、イングランドに引き続き、スペインやイタリアでも非 EU 資本によるクラブ買収は進み、経営陣もグローバル化していっくだろう。とはいえ、CL 出場枠には限りがある。外資の資本の最終的な目標が CL ビジネスにある以上、これらの国の枠がある程度埋まった後は、フランス、ポルトガル、ウクライナ、ベルギー、オランダといった国内リーグの競争度が低く、CL に出やすい国が買収のターゲットになってくる可能性が高いと考えられる。

以上3点の背景があり、クラブのグローバル化が急速に進んでいると考えられる。

## 4 グローバル志向クラブのビジネスモデル



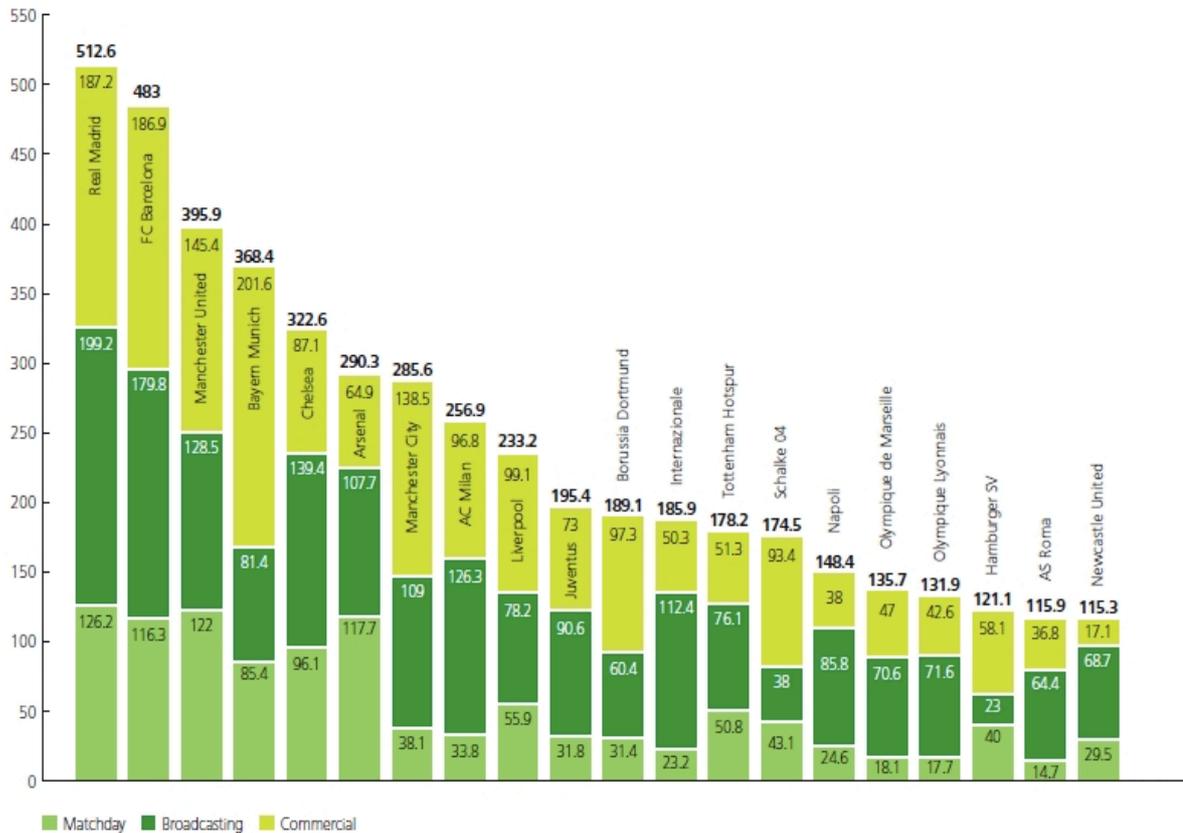
グローバル志向のクラブのビジネスモデルをビジネスモデルキャンバスでマッピングしてみると上の図のようになる。

### i 収入

主な収入源は、入場料、放映権収入、商業収入の3つである。その中でも、放映権収入は肝心であり、特にCLに参加することによって得られる放映権が大きい。また、その中でも上位に位置するクラブは大規模な商業契約を結ぶことで大きな収入を得ている。世界のクラブの収入ランキング(図4)を見ると、上位のクラブの収入の多くは放映権収入と商業収入が占めていることがわかる。また、トップ20クラブの収入源の傾向として入場料収入(主にチケット販売収入)が全体の収入に占める割合が少なくなっている。入場料収入割合の減少は長期的な傾向である。2004~2005年シーズンにおけるトップ20クラブは、約3分の1の収入を入場料から得ていたが、近年ではその割合は約20%にまで落ちてきている。

図 4

2011/12 Revenues by streams (€m)



出店：デロイトトーマツ

ii コスト構造

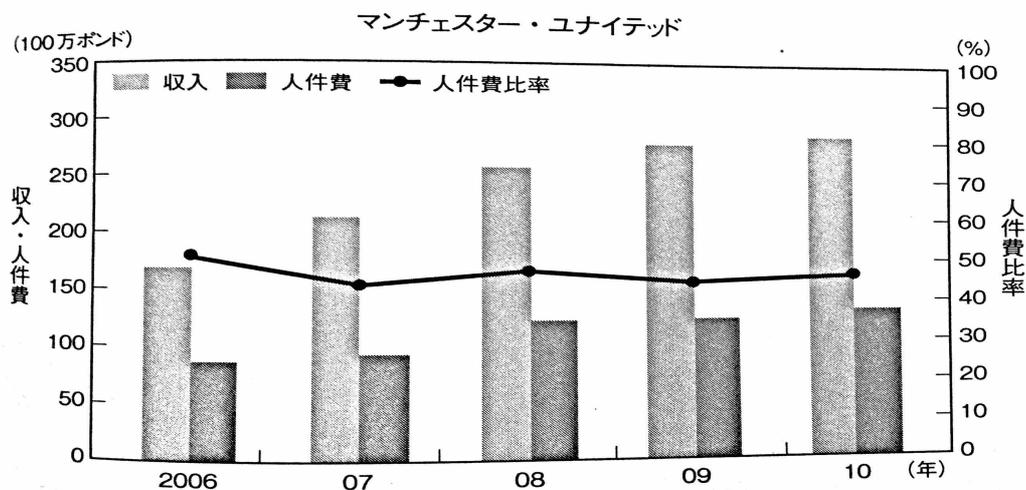
グローバル志向のクラブのコストの内、約6割と一番多くを占めるのが人件費である。また近年、人件費の高騰が問題になってきている。ヨーロッパのサッカー界では、EU圏内の選手の移籍の自由を認めた1995年のボスマン判決後、選手の移籍金が高騰し、トッププレイヤーを獲得するには巨額の移籍金と年俸の提示が必要となった。グローバル志向のチームの多くは、経営的に見て最も成長の余地が大きいと考えられるスポンサーやマーケティングなどの商業分野からの収入を増やすために、毎年のように目玉になる新戦力を獲得しようと他チームと激しい競争をする。そのためコストの内、人件費が多くを占める結果となる。(図5参照) イングランド、プレミアリーグに所属するクラブの年間のクラブの収入に対する人件費を見てみるとグローバル志向のチームであるマンチェスターユナイテッドやマンチェスターシティやチェルシーなどが多額の人件費を支払っていることがわかる。(図6参照)

図5 出典：デイリーメール

PREMIER LEAGUE CLUBS' FINANCIAL FIGURES FOR 2013-14 SEASON				
Club	Wages	Turnover	Wages to Turnover	Profit after Tax
Manchester United	£215.8m	£433.2m	50%	£23.8m
Manchester City	£205m	£346.5m	59%	-£22.9m
Chelsea	£192.7m	£319.8m	60%	-£49.4m
Arsenal	£166.4m	£298.7m	56%	£7.3m
Liverpool	£144m	£256m	56%	£0.4m
Tottenham	£100.4m	£180.5m	56%	£65.3m
Newcastle	£78.3m	£129.7m	62%	£18.7m
QPR	£75.3m	£38.7m	195%	-£9.7m
Sunderland	£69.5m	£104.4m	67%	-£17.1m
Everton	£69.3m	£86.4m	58%	£28.2m
Aston Villa	£69.3m	£116.9m	59%	-£3.9m
West Brom	£65.4m	£86.8m	75%	£9m
West Ham	£63.9m	£114.9m	56%	£10.3m
Swansea	£48.1m	£98.7m	64%	£1.7m
Stoke	£60.6m	£98.3m	67%	£3.8m
Southampton	£55.2m	£106m	59.30%	£33.4m
Crystal Palace	£45.7m	£90.4m	50.50%	£17.2m
Hull	£43.3m	£84.5m	64%	£9.4m
Leicester	£36.6m	£31.2m	116%	-£20.8m
Burnley	£21.5m	£19.6m	110%	-£4.2m

図6

図表3-10 マンチェスター・ユナイテッド、チェルシーの人件費



出典：スポーツビジネス最強の教科書

### iii カスタマーセグメント

グローバル志向のクラブはローカルなファンだけでなく、グローバルなファンを顧客と考えている。そのため、積極的に海外マーケティングを行っている。具体例としてイングランドのマンチェスターユナイテッドの取り組みを挙げる。このクラブは、本国イングランド以外に、欧州のクラブとして初めて香港にオフィスを構え、いち早く海外戦略に取り組むなど、グローバルなスポーツビジネスを進めてきたパイオニアとしても知られ、全世界に約 6 億 5,900 万人というファンを有する。その半数以上はアジアのファンである。このようにアジアを中心とした欧州以外でファン数が大きく伸びた理由の一つとしてユナイテッドのソーシャルメディアの活用を中心としたデジタル戦略があるとアジアパシフィック責任者を務めるリーグル氏は言う。試合の映像や選手の様子などのコンテンツに対し、パソコンやスマートフォンなどの端末からアクセス可能になったことが大きく起因していると言う。2013 年には活用するソーシャルメディアの多様化を一気に進め始めた。英語版のツイッターと中国語版ツイッターの「微博（ウェイボー）」を開始。その後、日本語版のツイッターを開始し、グーグルが提供する SNS（ソーシャル・ネットワーキング・サービス）「Google+（グーグルプラス）」や写真投稿に特化した SNS「Instagram」も始めた。すでに英語版のツイッターは 75 万人のフォロワーを獲得するなど、急速にファンを惹きつけている。

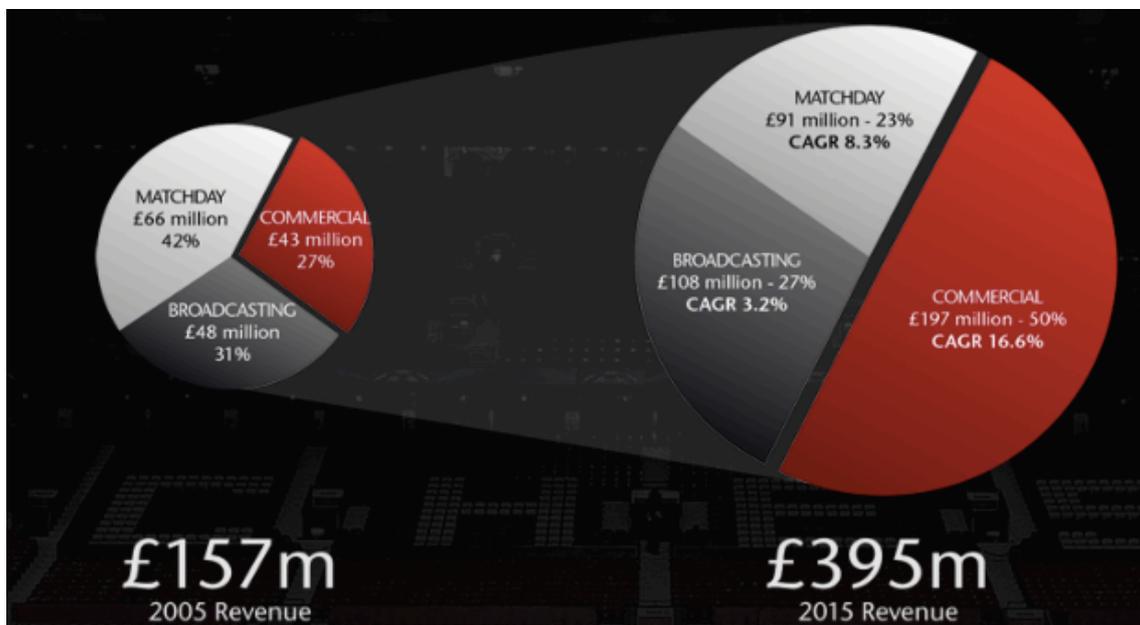
### iv 価値提案

グローバル志向のクラブに共通する価値提案は勝利である。というのも、グローバルなファンを引きつけ、継続してクラブを発展させるためには、勝利が必須条件であるからだ。勝つからこそファンを熱狂させ、スポンサー契約が増え、能力の高い選手を世界中からチームに連れてこられる。そしてそれによってまたチームの強化がはかられ、また次の試合に勝つ。このサイクルを続けることがグローバル志向のチームの成長には必須である。

## 5 グローバル志向クラブのマーケットとは？

グローバル志向のクラブは本当にグローバルなファンを持ち、世界中からの収入があるのかを明らかにするため、具体例としてイングランドのマンチェスターユナイテッドを取り上げる。まず、マンチェスターユナイテッドの収益構造（図7参照）を分析していく。2015年の総収入は395mポンドであり、50%が商業収入（スポンサー収入、物販収入、モバイルコンテンツ収入）、27%が放映権収入、23%が入場料収入である。

図7



出典：マンチェスターユナイテッド公式サイト

### i 商業収入

マンチェスターユナイテッドは2015年商業収入として197mポンドある。その内訳を見ていくと、79%がスポンサー収入、16%が物販収入、5%がモバイルコンテンツ収入である。スポンサーの詳細を見ていくと世界中の企業と契約を結んでいることがわかる。例えば、欧米圏ではドイツのスポーツメーカーのアディダス、ロシアの航空会社であるエアフロート、アメリカの自動車メーカーであるゼネラルモーターズである。アジア圏では、タイのシンハービール、日本企業ではヤンマー、エプソン、関西ペイントなどグローバルにスポンサー契約を結んでいる。

アディダスとのスポンサー契約に関して言うと、2015-16 シーズンから 10 年間に渡り、グローバル・テクニカル・スポンサーシップ、双方向的なブランドライセンス契約を締結することで合意したと発表した。同契約では総額 7 億 5000 万ポンド（約 1300 億円）が最低でも保証されるとクラブは発表。イギリスメディア『BBC』は年平均 7500 万ポンド（約 130 億円）が支払われる契約は世界記録と報じている。（図 8 参照）このようにグローバル志向クラブは世界中の企業と契約を結び、大きな収入を得ている。

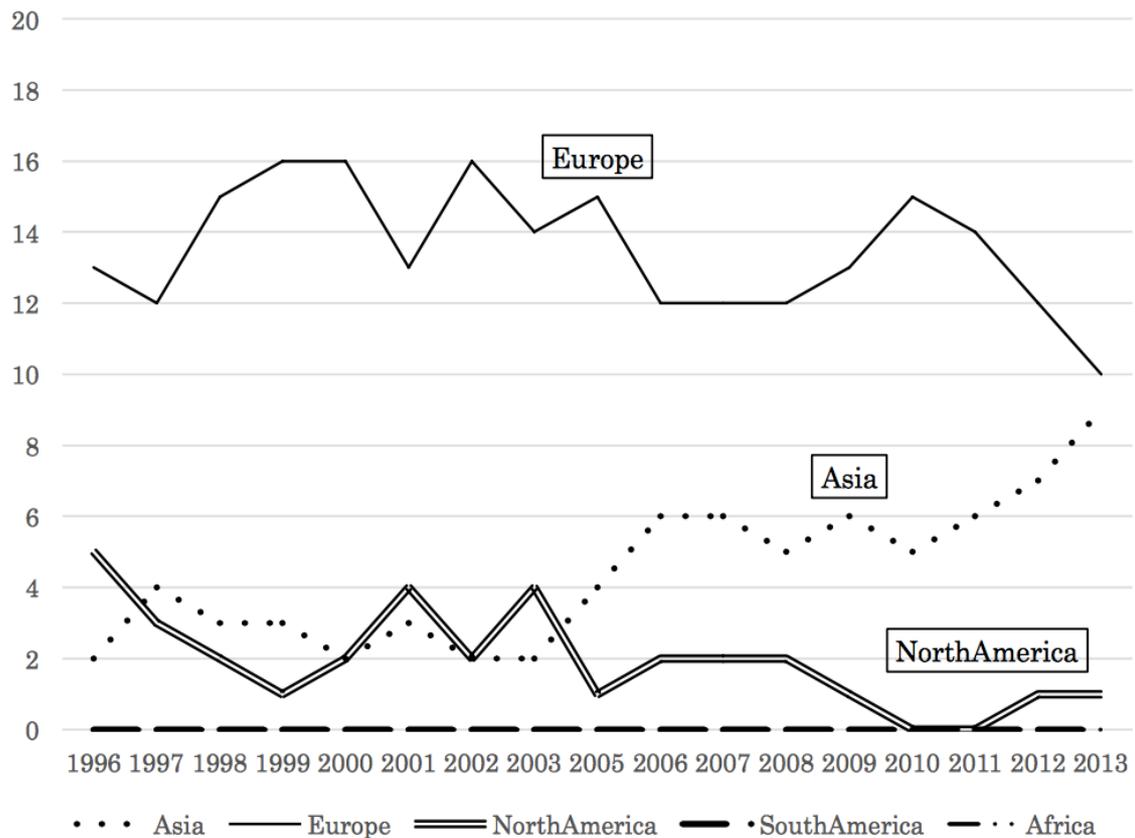
図 8



出典：マンチェスターユナイテッド公式ホームページ

また、マンチェスターユナイテッドが所属するプレミアリーグ全体のメインスポンサーの変遷（図 9 参照）を追ってみると、1996 年にプレミアリーグクラブをスポンサードしていた企業は 20 チーム中 13 チームが欧州に拠点を置く企業であった。しかし近年、スポンサー企業の傾向として、アジアに拠点を持つ企業が増加しており、特にタイやシンガポールなどの ASEAN の企業が増加している。その一方、ヨーロッパに拠点を持つ企業のスポンサーが減ってきている。このように、プレミアリーグのメインスポンサーにおいても急速にグローバル化が進んでいる。

図 9



出典：早稲田大学院論文（プレミアリーグにおけるスポンサー業種の変遷）

## ii 入場料収入

プレミアリーグ全体としてみると2014年シーズンは海外からイングランドにプレミアリーグを見にきた外国人は80万人に増え、684mポンドがもたらされた。彼らが訪れるスタジアムの上位にマンチェスターユナイテッドのホームグラウンドであるオールドトラフォードがある。また、プレミアリーグの観客全体の人種の多様性も進んでいる。プレミアリーグの調査によると、全体の16%が黒人、アジア人や少数人種の人々がプレミアリーグに足を運ぶようになっている。

次に2013~14年シーズンのクラブ別の平均観客数（図10参照）を見てみると、ユナイテッドの平均観客数、トータルの観客数はスタジアムのキャパシティが大きいこともありリーグトップである。

図 10

		Average attendance	Min.	Max.	Total	Stadium capacity	%Full
1	Manchester Utd	72,527	35,512	75,350	1,087,905	75,350	96.3%
2	Arsenal	58,788	41,598	60,071	881,831	60,071	97.9%
3	Newcastle Utd	49,881	41,598	52,280	798,110	52,280	95.4%
4	Manchester City	47,113	46,559	47,364	659,585	47,364	99.5%
5	Liverpool	44,449	41,598	44,822	666,738	44,822	99.2%
6	Chelsea	41,510	41,111	41,623	664,173	41,623	99.7%
7	Sunderland	40,836	34,745	46,313	571,707	46,313	88.2%
8	Everton	37,278	33,495	39,576	559,175	39,576	94.2%
9	Aston Villa	36,230	30,292	42,682	579,687	42,682	84.9%
10	Tottenham	35,892	35,460	36,102	574,283	36,102	99.4%
11	West Ham Utd	34,710	31,843	41,598	555,375	41,598	83.4%
12	Southampton	29,963	27,987	31,659	449,449	31,659	94.6%
13	Cardiff City	27,379	26,167	28,018	438,076	28,018	97.7%
14	Norwich City	26,921	26,646	28,824	430,738	28,824	93.4%
15	Stoke City	25,915	24,822	27,160	388,728	27,160	95.4%
16	West Bromwich	24,964	22,943	26,430	374,465	26,430	94.5%
17	Fulham	24,928	22,288	25,700	373,934	25,700	97.0%
18	Crystal Palace	24,490	22,466	28,235	367,359	28,235	86.7%
19	Hull City	24,116	21,949	24,940	385,863	24,940	96.7%
20	Swansea City	20,347	19,242	20,769	305,210	20,769	98.0%

図 4：プレミアリーグクラブ平均観客数(2013-14)

出典：早稲田大学院論文（プレミアリーグにおけるスポンサー業種の変遷）

また、観客数が多い理由の1つとして世界的なビッグクラブとしては、チケットの価格設定が比較的良心的である点にあると考えられる。（下図11参照）

近年、プレミアリーグ全体としてチケット代の高騰が問題となっており、特にグローバル志向のクラブは収益性をあげようとチケットの値段を高く設定している。この2年間でチケットの価格が15.8パーセントも上昇している。アーセナルの場合、最も高いチケットは97ポンド（約16800円）。これは全クラブ中、最も高い金額だがそれでも去年の126ポンドよりも29ポンド安い。また、アーセナルはプレミアリーグの中で最も高額なシーズンチケットも販売しており2013ポンド（約35万円）もする。同じくロンドンに本拠地を構えるチェルシーの最安値チケットの価格は50ポンド（約8600円）。これは、プレミアリーグの中で最も高い価格だ。これは労働者階級が多くを占める英国のサポーター層において、チケット価格の高騰はかなりの重圧となっている。

図 1 1

Premier League 2014-15									
Club	Season tickets		Match-day tickets						
	Cheapest	Most exp	Cheapest	Most exp	Cheapest day out	Programme	Pie	Tea	Adult shirt
Arsenal	£1,014.00	£2,013.00	£27.00	£97.00	£36.30	£3.50	£3.60	£2.20	£50.00
Aston Villa	£335.00	£615.00	£22.00	£45.00	£30.40	£3.00	£3.30	£2.10	£48.00
Burnley	£329.00	£685.00	£35.00	£42.00	£42.30	£3.00	£2.50	£1.80	£40.00
Chelsea	£750.00	£1,250.00	£50.00	£87.00	£57.50	£3.00	£2.50	£2.00	£50.00
Crystal Palace	£420.00	£720.00	£30.00	£40.00	£39.70	£3.50	£4.00	£2.20	£44.99
Everton	£444.00	£719.00	£33.00	£47.00	£41.50	£3.00	£3.20	£2.30	£50.00
Hull	£501.00	£574.00	£16.00	£50.00	£24.00	£3.00	£3.00	£2.00	£39.99
Leicester	£365.00	£730.00	£19.00	£50.00	£27.50	£3.00	£3.40	£2.10	£45.00
Liverpool	£710.00	£869.00	£37.00	£59.00	£45.80	£3.00	£3.30	£2.50	£49.99
Man City	£299.00	£860.00	£37.00	£58.00	£45.80	£3.00	£4.00	£1.80	£55.00
Man United	£532.00	£950.00	£36.00	£58.00	£45.50	£3.50	£3.50	£2.50	£55.00
Newcastle	£525.00	£710.00	£15.00	£52.00	£23.30	£3.00	£3.00	£2.30	£44.99
QPR	£499.00	£949.00	£25.00	£70.00	£33.40	£3.00	£3.30	£2.10	£44.99
Southampton	£541.00	£853.00	£32.00	£52.00	£42.50	£4.00	£4.00	£2.50	£50.00
Stoke	£344.00	£609.00	£25.00	£50.00	£33.60	£3.50	£2.90	£2.20	£45.00
Sunderland	£400.00	£525.00	£25.00	£40.00	£33.20	£3.00	£3.00	£2.20	£45.00
Swansea	£429.00	£499.00	£35.00	£45.00	£43.50	£3.00	£3.50	£2.00	£45.00
Tottenham	£765.00	£1,895.00	£32.00	£81.00	£41.00	£3.50	£3.50	£2.00	£50.00
West Brom	£349.00	£449.00	£25.00	£39.00	£33.00	£3.00	£3.00	£2.00	£44.99
West Ham	£620.00	£940.00	£20.00	£75.00	£29.00	£3.50	£3.30	£2.20	£49.99

出典：Price of Football calculator 2014

### iii 放映権収入

放映権収入はリーグが一括で管理し、その後各リーグの分配方式に基づき、リーグ所属チームに分配される。プレミアリーグの場合、国内放送分の放映権料は50%が均等配分、25%が順位ボーナス、25%が放映試合数ボーナスとして分配される。また、国際放送分に関しては100%均等配分される。2014~2015年シーズンに配分された放映権料は以下の通りである。

- 1位 チェルシー 約188億円
- 2位 マンチェスターシティ 約187億円
- 3位 マンチェスターユナイテッド 約184億円
- 4位 アーセナル 約183億円
- 5位 リバプール 約176億円
- 6位 トッテナム 約168億円

出典：2015年フットボリスト 8月号

2015年2月、プレミアリーグは16~17シーズンから3期分の国内向けライブ放映権についてスカイスports及びBTスポーツと総額69億7000万ユーロの契約を結んだ。これは13~15シーズンの3期の契約から約70%増となる。これを1試合あたりにすると約1384万ユーロである。この高騰の背景にはプレミアリーグの人気もあるが、直接的な要因として2つの巨大なメディア会社によるオークションでの激しい競り合いの構図が挙げられる。スカイスportsは92年のプレミア発足以来、同リーグのライブ中継の権利を取得しており、同社の成功はこの主要コンテンツに負うところが大きい。06~07シーズンまでの4タームは独占契約を結び、以降は他者とシェアする形になっていたが、大部分は同社が占めていた。そんな寡占市場に13~14シーズンからの入札に参入してきたのがBTスポーツである。そのオークションで4分の1のシェアを獲得すると、さらに13年には15~16から3期分のCLとEL(ヨーロッパリーグ)の独占権をスカイスportsに競り勝って取得した。そして今回の競売でも強気の姿勢で臨み、スカイスportsと激しい入札合戦を展開した。また、BBCは試合のハイライトのみの放映権を2億7685万ユーロ支払うことで合意した。これに海外での放映権料を加えると少なくとも115億ユーロを越えると考えられる。この巨額契約により、各シーズンの優勝クラブが受け取る額は、2億1170万ユーロに達する。

以上述べてきた背景があり、プレミアリーグの放映権収入が急速に拡大している。(図12参照)

図12

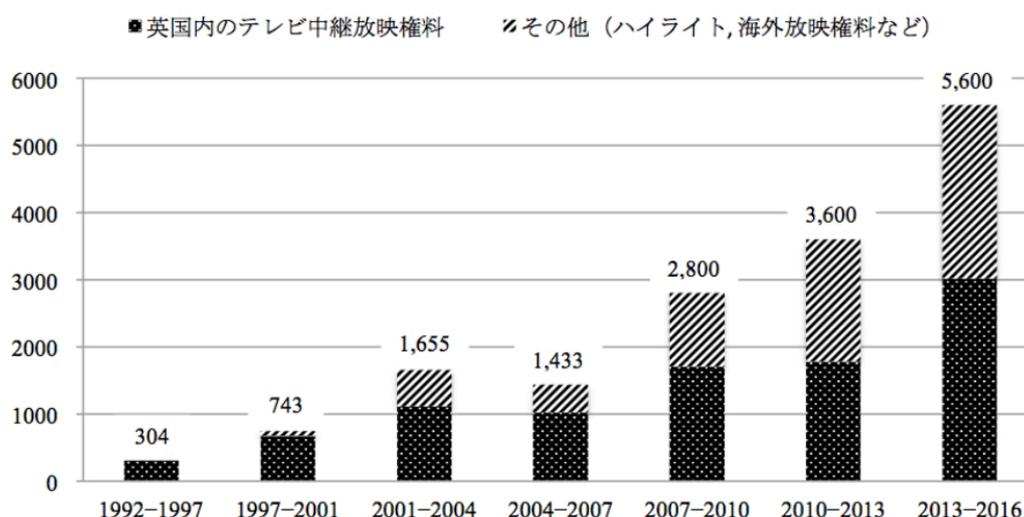


図2: プレミアリーグの放映権料の推移 (単位: 百万ポンド)

出典：早稲田大学院論文（プレミアリーグにおけるスポンサー業種の変遷）

また、海外での放映権料も増加しており、地域別の海外放映権料と前回の契約との比較のグラフを見てみると、特に東南アジアのミャンマーやタイ、インドネシア、マレーシアなどで放映権料が上昇している。また、かつて「サッカーの不毛の地」と呼ばれた米国においても年々プレミアリーグに関する関心は高まっていると言えるだろう。米国はNBCスポーツと契約を結ぶことに成功し、前回の契約から2.7倍となる251億円にも上がった。NBCスポーツはこの契約にあたり、米国国内で「English Premier League Soccer」の放送を開始している。（図13参照）アメリカやインドはもちろん、中国市場などにもまだまだ成長の余地が残されており、今後も海外放映権料は上昇すると考えられる。

このようにプレミアリーグでは、グローバルな市場から大きな放映権収入がある。グローバル志向のクラブであるユナイテッドを取り上げても、2011～13年シーズンの1.7倍の放映権収入が2014～16年シーズンにはあり、海外放映権料だけ見ても、約1.6倍に上昇している。

図13

表2：海外放映権料の推移

国名または地域名	2010-2013	2013-2016	上昇率(%)
米国	£42m	£157m	273.8
南米	£21m	£80m	280
サハラ以南アフリカ	£170m	£205m	20.5
スカンジナビア諸島	£111m	£160m	44.1
中国	£31m	£38m	22.5
インド	£28m	£91m	225
シンガポール	£190m	£190m	0
香港	£146m	£146m	0
韓国	£30m	£32m	6.6
日本	£22m	£30m	36
タイ	£38m	£202m	432
ミャンマー	£0.2m	£25m	12,400
インドネシア	£25m	£50m	100
マレーシア	£65m	£139m	114

出典：早稲田大学院論文（プレミアリーグにおけるスポンサー業種の変遷）

以上述べてきたことから分かるように、グローバル志向のクラブは世界中から多くの収入があり、ローカルなマーケットだけでなくグローバルなマーケットに向けてビジネスを行っていることが明らかになった。

グローバル化、多国籍化の進展は、効率化、均質化、画一化の道でもある。それぞれのクラブが持つローカルな個性や独自のアイデンティティがビジネスの理論の前に薄められていくことは避けることができない。一方、グローバル化の中で地元のアイデンティティを守り続け、存在価値を示し続けるローカル志向のクラブがある。CLを通して、グローバルな市場にアクセスする力を持たないため、グローバル志向なクラブに比べ資金力がなく、常に勝利し続けるには限界がある。資本もマーケットもローカルレベルではあるが、そのローカル性の中にポジティブな存在意義、価値があり、独自の価値をファンに対して提供し続けると考えられる。次にそういったローカル志向クラブのビジネスモデルについて話を移していく。

## 6 ローカル志向クラブのビジネスモデル



初めに述べたが、ローカル志向のクラブとは主に自国の選手でチームを構成し、クラブ経営に外資資本を入れず、地元のファンを主な顧客としているクラブのことである。そのローカル志向のクラブのビジネスモデルをビジネスモデルキャンバスでマッピングしてみると上の表のようになる。次にビジネスモデル各項目について、話を進めていくにあたって具体例として J リーグのクラブを上げつつ、説明をいていく。

### i 収入

まず J1 クラブの収入規模とその構造について見ていく。J1 クラブの収入規模を見ると、1999 年の約 23 億円から増加傾向となり、2001 年には 25 億円を超え、2005 年には 30 億円を突破した。ピーク時の 2008 年には、約 33 億円となり、1999 年から 10 億円の成長を達成した。

次に J1 の収入構造について確認していく。(図 14 参照) J1 の収入構造は、広告料収入の割合が最も大きく、2012 年においては全体の 44% を占めている。

次いで入場料収入が 21%、残りは J リーグ分配金が約 7%となっている。J リーグ分配金とは、J リーグから各 J クラブへの分配金のことである。J リーグもプレミアリーグのように放映権料を分配するシステムを取り入れており、J リーグからの放映権料分配金も J リーグ分配金に含まれる。J クラブの収入の特徴は、放映権料を含む J リーグ分配金の割合が小さいという点にあり、莫大な放映権料を得ているヨーロッパのクラブと大きな違いである。

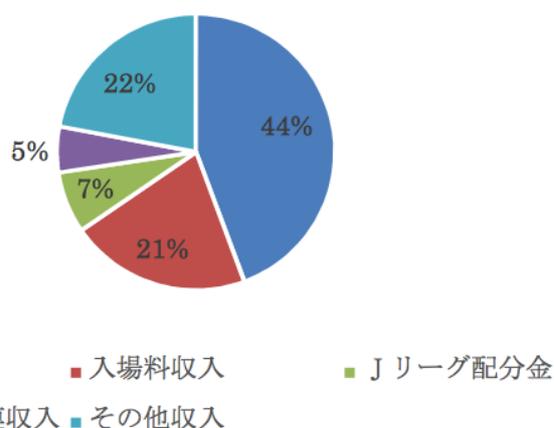
## 2012年 J1 リーグクラブ平均収入構成比

(図 1 4)

(単位:百万円)

売上高	3,152	売上構成比
広告料収入	1,398	44%
入場料収入	663	21%
Jリーグ配分金	227	7%
アカデミー関連収入	169	5%
その他収入	694	22%

J1リーグクラブ平均売上構成比

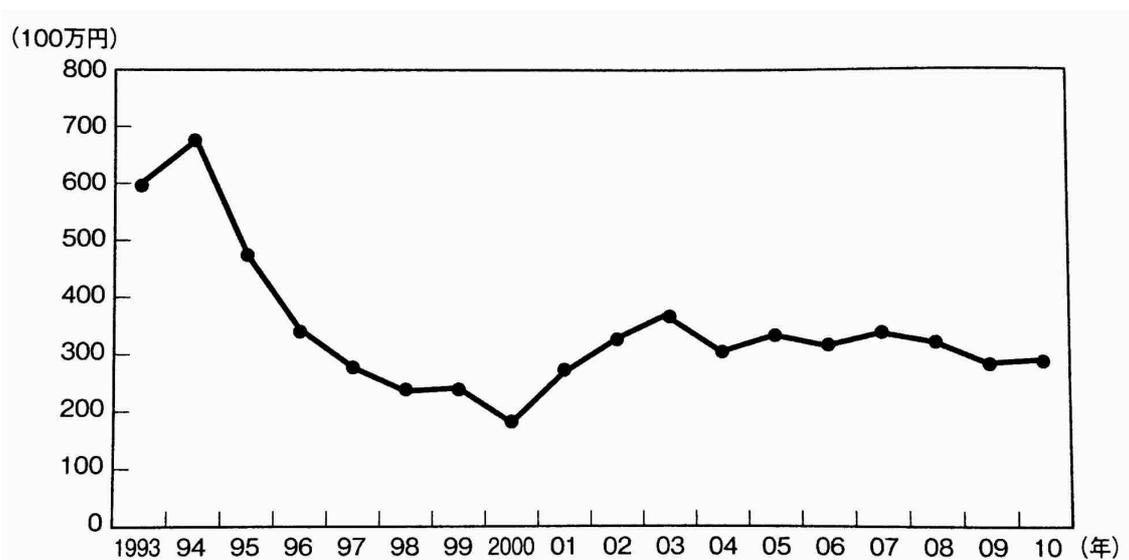


出典：J リーグ公式ホームページ

次にJリーグ分配金について詳しく見ていく。Jリーグ分配金推移（図15参照）を見ると、Jリーグが開幕した1993年ではJリーグ分配金が6億円、1994年には6億8000万円でしたが、Jリーグ人気が低迷してくると、大きく落ち込んでいることがわかる。1992年にJ2が創設されてからは、Jリーグ分配金が増加傾向にあり、日韓W杯が開催された2002年には3億円を超えた。ところが、翌年をピークにJリーグ分配金は減少傾向にある。これは、J2クラブが増加し、1クラブあたりが手にするJリーグ分配金が減少したためである。

上に述べたようにJ1クラブの収入構造は、広告収入の割合が最大で、次いで入場料収入、Jリーグ分配金で構成されており、ヨーロッパのように莫大な放映権料収入は期待できない。また、広告料収入の割合を大きくすることは企業への依存度を高めることになるので、入場料収入を中心としたクラブ経営がJリーグのチームには重要となる。

Jリーグ分配金推移（図15）



出典：Jリーグホームページ

## ii 費用

費用に関してはチーム人件費、試合関連経費、トップチーム運営経費、アカデミー運営経費、女子チーム運営経費、販売費及び一般管理費の6項目で構成されている。（図16参照）選手・監督への支払い費用にあたる、チーム人件費が一番多くの割合を占め、次にクラブ職員の人件費やスタジアム・地域での各種イベントに当たる販売費及び一般管理費が続く。この2項目で全費用の8割

を占めている。

### 2012年Jリーグクラブ平均費用構成（図16）

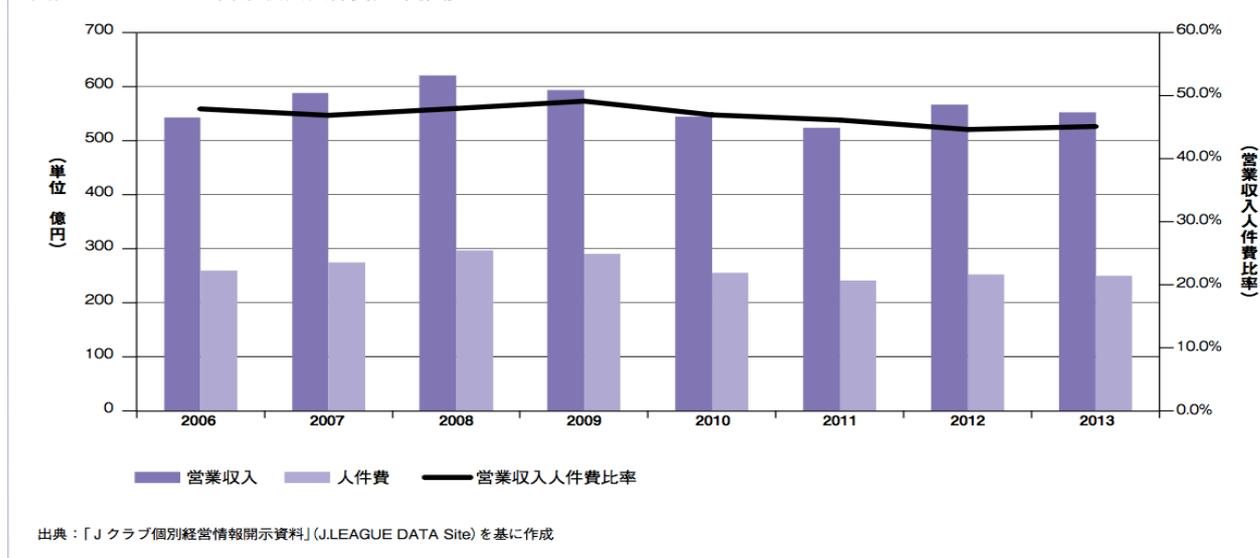
（単位：百万円）

平均総費用	3,150	費用構成比
チーム人件費	1,407	45%
試合関連経費	272	9%
トップチーム運営経費	297	9%
アカデミー運営経費	118	4%
女子チーム運営経費	7	0%
販売費および一般管理費	1,050	33%

出典：Jリーグホームページ

Jクラブの人件費を見ていくと、J1クラブの人件費は2001年では約12億円でしたが、その後は人件費がやや高騰していき、2008年には約16億円となった。その後は、減少傾向にあり、2010年のJ1クラブの人件費は約14億円となっている。また、収入に対する人件費の割合である人件費比率を見てみると、J1では人件費比率45%から50%程度を推移している。一般的なクラブ経営において、人件費比率が60%を越えると経営的に危険だとされている。それから考えると、健全な経営が行われていることがわかる。（図17参照）

図表5 J1リーグの営業収入人件費比率推移



出典：KPMG Jリーグ現状分析（図17）

クラブの健全な経営を考えると、人件費を抑えることは、資金が潤沢でなないローカル志向クラブにとっては重要である。しかしながら、たとえ人件費を抑えるためであっても、選手の補強を控えることや優秀な選手を放出してしまうことは、戦力の低下を招き、試合の魅力を低下させてしまいかねない。それにより、クラブの成績が悪化してしまえば、観客動員数も落ち込み、重要な入場料収入が減少してしまうという負のスパイラルに陥ることが懸念される。そこでローカルなクラブは、若手の育成を積極的に行い、低コストでチーム力のアップを図る。Jリーグのチームにもこの傾向は見られる。Jリーグ全体として、ユース出身選手の人数が2002年から2010年にかけて2.5倍に増えている。これは、ユースチームからトップチームに昇格している人数が増加していることを表しており、近年ではJクラブにおけるユース育成が進んでいると言える。その内訳を見ていくとレギュラーは2002年から2010年にかけて2倍以上増えており、サブメンバーも2002年から2010年にかけて0.89倍増加している。

グローバル志向のチームにおいても選手の育成は見られるが、1番の違いはその選手がトップチームで活躍しているかという点である。ローカル志向のチームの場合、特にヨーロッパではユース上がりの選手がレギュラーとして活躍するケースが多く見られる。一方、グローバル志向のチームの場合、優秀な選手を潤沢な資金を使って外のチームから多く獲得してくるので、ユースの選手がトップチームで活躍するケースはあまり見られない。また、ローカル志向のチームはユース上がりの選手を育て、グローバル志向のクラブに売り、移籍金を得て、その資金をまた若い選手育成に使うというサイクルである一方、グローバル志向クラブはユースの選手の多くをトップチームに上げることなく、他チームに売り、その資金で外から即戦力を獲得してくるというサイクルである傾向がある。

### iii カスタマーセグメンテーションと価値提案

ローカル志向のクラブがターゲットとしているのはもちろん地元のファンである。そのファンに対し、ローカル志向のクラブが提供している価値として重要であることは、地域に密着し、その地域の日常であり続けることやその土地独自のアイデンティティを示し続けることにあると考える。もちろんクラブとして勝利を目指して戦うのだが、クラブの規模、資金力などを考えるとグローバル志向のクラブのように常に勝利を目指すクラブ作りは難しい。ローカルな

独自のアイデンティティを地元ファンに示し続けるクラブの具体例としてスペインのアスレティックビルバオを挙げる。

アスレティックビルバオはスペインのリーガ・エスパニョーラで戦うクラブであり、ラ・リーガ通算順位表という 1929 年から続くリーガ・エスパニョーラの通算勝ち点表でリアル・マドリード、バルセロナ、バレンシアに続き 4 位の位置にいる伝統あるクラブである。このクラブの本拠地はスペインのバスク地方である。バスクはスペイン国内でも独自の文化や言語を持っている地域であり、ひとつの自治州となっている。現在では、バスク語は少数言語となっているがバスク特有の文化を持っていることで知られる。

アスレティックビルバオの特徴としてバスク地方に繋がりのある選手のみを入団させるというシステムを取っている。一昔前はこのバスク地方の選手たちのみで構成されていたが、現在は規制が若干緩まり直系の祖先にバスク出身者がいることなど選手たちの幅を広げている。ただ、今でも直系の先祖にバスク出身者がいる選手よりも地元出身者の選手たちを優先的にトップチームに昇格させている。この「地元」にこだわったクラブ方針は、選手たち、そしてクラブ関係者を地元の人間で固めることでクラブへの他にはない忠誠心を生むことにつながった。また、ファンとしてもバスク人を代表としてプレーする選手たちをより身近に応援することができる。クラブとファンが一体となって、目標に向かって戦い続けて 100 年以上が経過することでアスレティックビルバオは独自のアイデンティティを形成した。さらにこのクラブは、このクラブは 1929 年にプリメーラ・ディビシオンに所属して以来一度も 2 部に降格したことがないクラブである。クラブとしての方針を守り続けながら、強豪ひしめくスペイン 1 部リーグに在籍し続けることは簡単なことではない。ただ、1 部に残るために地元以外の選手たち、バスクに関係のない外国人選手を取り入れることはせずにバスクへの忠誠心を優先してきた。アスレティックビルバオはクラブとして背負っているのはサッカーの歴史だけではなく、地域の歴史や文化、バスク人としてのこだわりである。そういった独自のアイデンティティをリーガ・エスパニョーラの一部という最高峰で発信し、地元の人々の日常であり続けているのだ。アスレティックビルバオのある選手の話によるとビスカイ（バスク地方）では、人々はアスレティックのファンなのだ。「子供たちはアスレティックについての教育を施され、クラブの歴史を理解している。少年たちはアスレティックのファンで、アスレティックでプレーしたが。ビッグクラブ

が誘いに来ても、男たちはアスレティックに行きたがる。どこでもそうなるわけではない」というように地元の人々にとってなくてはならない特別なクラブとして地域に根付いているのだ。

このようにローカル志向のクラブはローカル性の中にポジティブな存在意義と価値を見出し、勝利だけではないサッカーの価値をファンに提供しようとしている。

## 7 ファンがクラブに求める価値とは？

ファンがクラブに求める価値をファンへのインタビューやリーグが行ったファンへの調査のデータを元に検討していく。まず、プレミアリーグが 2007～2008 年シーズンに行ったファンへの調査を見ていく。(図 18 参照) これは、プレミアリーグのファンを対象に試合を見に行くにあたって重要な要素は何かについての調査であり、最もファンが重要視している要素はサッカーの質である。これは、年々増加しており、ファンがサッカークラブに求めている価値としてウエイトが大きくなってきていると考えられる。次いで、チームとして選手たちが戦っている姿を生でみるのがゲームを見るにおいて重要な要素であるという結果である。クラブ別に見てみると、グローバル志向のチームのファンとローカル志向のチームのファンが試合に求める価値の違いが堅調になる。グローバル志向のクラブであるアーセナルやマンチェスターユナイテッドのファンの場合、全体の約 90%が試合の質が試合を見る際に重要な要素であると答えた。一方、ローカル志向のクラブであるエバートン、ブラックバーンやレディングのファンの場合、約 85%のファンがチームとして戦っている選手のプレーを生で見るのが重要な要素であると答えた。

ここから分かるように、グローバル志向のファンは、質の高いサッカーをして試合に勝つことをクラブに求めており、ローカル志向のファンはクラブ、ファンのためにチームとして戦う姿勢、選手たちのクラブへの忠誠心などをクラブに求めていると考えられる。

また、ファンがクラブに社会的な価値を求めていることがプレミアリーグの調査から明らかになった。(図 19 参照) この調査では、プレミアリーグのクラブに対し、クラブにとって大切なことは何かについてファンに尋ねたものである。その結果、多くのファンが地域の人々と良い関係を築くことや、地域社会に貢献することがクラブに求めていることが分かった。また、この調査結果を

クラブ別に見てみると、特にローカル志向のクラブのファンが、社会貢献などのクラブがもたらす社会的な価値を重視することが明らかになった。

図 1 8 出典：premier league fan survey

**TABLE 5.1 BEST MATCH ELEMENTS**

*"Which of the following are the 3 most important elements about going to a game?"*

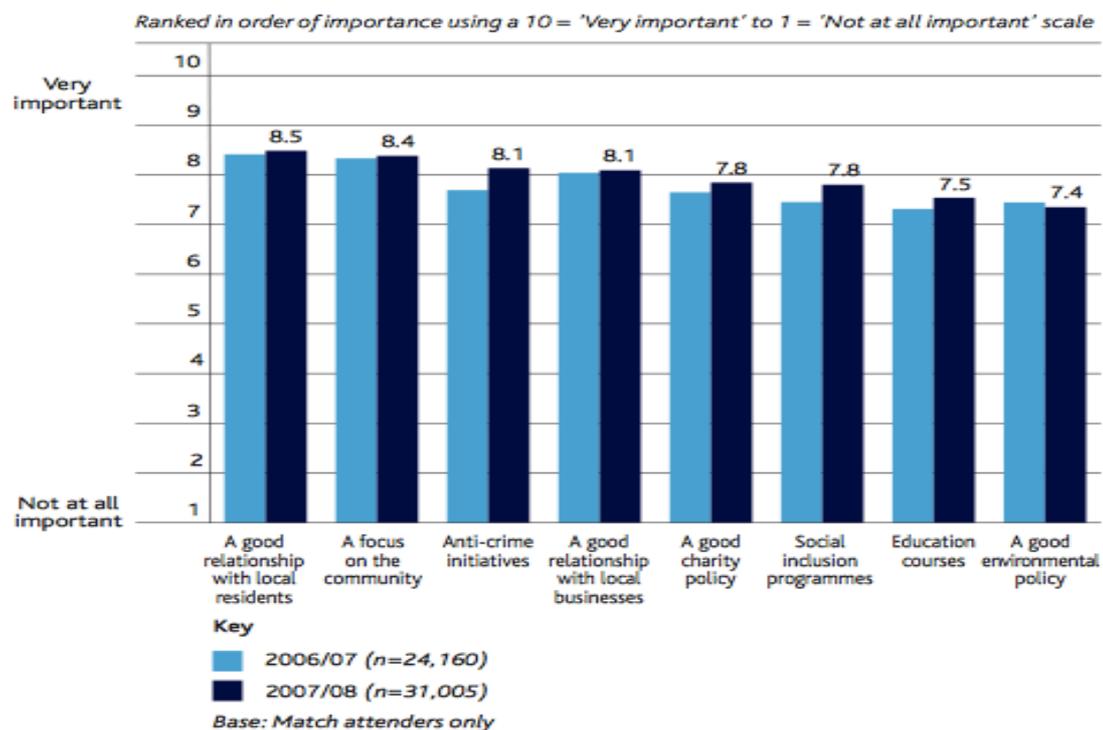
<i>Base: Match attenders only</i>	<b>2005/06</b> <i>(n=15,750)</i>	<b>2006/07</b> <i>(n=23,100)</i>	<b>2007/08</b> <i>(n=30,862)</i>
The quality of the football	69%	67%	83%
Seeing the team play live	91%	91%	78%
The passion of the crowd	N/A	69%	64%
Meeting family and friends	15%	23%	21%
Singing/chanting	22%	23%	21%
Stadium facilities	8%	11%	20%
Other	N/A	7%	3%

*N/A = Not asked in previous survey.*

図 1 9 出典：premier league fan survey

**FIGURE 3.4 Importance of club's community policies**

*"How important do you think it is for clubs to have the following?"*



次にグローバル志向のクラブ（マンチェスターユナイテッド、チェルシー）のファン2名、ローカル志向のクラブ（浦和レッズ）のファン1名にインタビューを実施し、クラブに求める価値について話を聞いた。その結果、グローバル志向のクラブのファンに共通して言えることは、2点あった。1点目は試合に勝つ姿が見たいからそのクラブの試合を見るという点である。どんなに気持ちのこもったプレーを試合で見せても、結果が出てなければ何の意味もないというのである。2点目は、決してチームとしてやっているサッカーはおもしろくないという点である。戦術的に新しさもなく、手堅く勝つサッカーには、見ている面白いと思う瞬間はあまりないそうだ。この結果から推測できることは、上に述べた質の高いサッカーとは、グローバル志向のクラブのファンにとっては勝利が前提であり、その付加価値として戦術的な新しさや選手のスキルが加わったサッカーであるということだ。

一方、ローカル志向のクラブである浦和レッズのファンは、もちろん勝つことは重要であるが、チームのために戦う姿勢、気持ちのこもったプレーを試合の中で見たいと言っていた。ただ、これには条件があり、浦和レッズはJリーグの中だと強豪クラブの1つであるため、Jリーグの試合に関しては勝つことを1番にクラブに求める。一方で、アジア、ヨーロッパのクラブと比べると浦和レッズは格下になるので、その場合は勝利よりもチームとして戦う姿が見たいそうだ。

## 8 ファンのニーズとクラブの提供する価値の整合性について

上に述べたようなクラブがファンに提供する価値とファンが求める価値の整合性は取れているのか考えていく。そこで、具体的に顧客満足度が高いクラブを取り上げて、クラブがどのような価値をファンに提供し、ファンはどの部分を評価しているのかについて見ていく。そこでプレミアリーグに所属するエバートンというチームを取り上げる。

エバートンは、ローカル志向に分類されるクラブである。このチームは2015年のプレミアリーグが行った調査によるとリーグの中で最も顧客満足度が高いチームであることが明らかになった。特にクラブとして社会としてのコミットメントの高さ、ファンとのコミュニケーション、カスタマーサービス、経営状態の良さ、リーグにおける成績など様々な面で高く評価されている。社会への

貢献についていうと、エバートンファンの約 95%が社会に重要な貢献をしていると答えており、プレミアリーグ全体の平均が 72%に対し、高い数値を出している。また、約 91%のファンがこういった社会への貢献の姿勢がクラブ独自のカルチャー、哲学と答えており、ファンにとってクラブになくてはならない価値になっている。エバートンが行う社会貢献とは、地元地域における強いコミュニティの実現、若者の成長、可能性の拡大を主な目的とし、スポーツを通じた若者教育、寄付、社会奉仕活動などを行っている。また、カスタマーサービスに関して言うと、チケット情報の提供、オンラインでのチケット購入サービス、適切なチケットの価格設定などがファンの満足度につながっている。

エバートンはこのように地元のファンのことを第一に考え、クラブとしてサッカーを通して、ローカルなアイデンティティをファンに示すだけでなく、サッカー以外の面において社会的な価値をファンに提供することで地元のファンの高い満足度を実現している。

## 9 グローバル志向とローカル志向の共存

次にクラブの中でグローバル志向とローカル志向を共存させることはできるのかについて考えていく。この2つの志向性のバランスをとりながら、クラブ運営を行っているのがドイツブンデスリーガのチームである。その要因にはクラブの安定経営、ルール、ファンの帰属意識、クラブの取り組みの4点あると考えられる。以下、その要因の詳細について検討する。

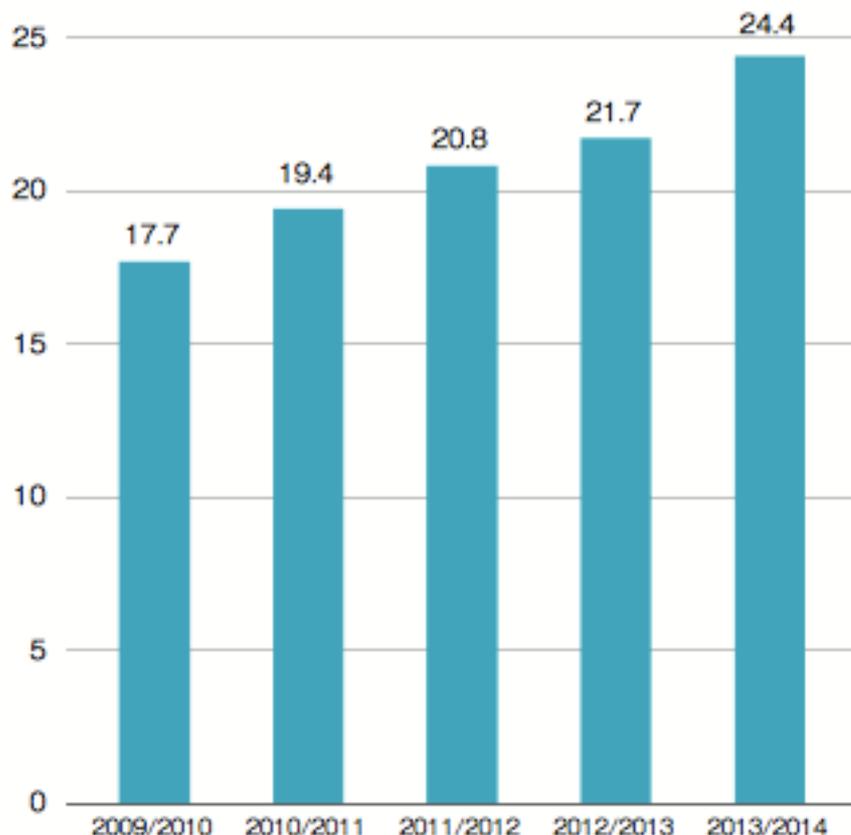
### i クラブの安定経営

ドイツブンデスリーガのクラブは欧州 4 大サッカーリーグ随一の観客動員数を誇り、営業収入を増加させていくとともに、堅実な経営を行なっているため、リーグに所属している多くのクラブは黒字化を達成している。2013～2014年シーズンにおいて、10連続で過去最高の収益を記録したと同時に、ブンデスリーガ所属の 18 チーム中 13 チームが黒字経営だった。これは、各クラブが営業収入を増加させるとともに、堅実な経営を行ったため考えられる。また、営業収入の推移を見ると、年々増加傾向にあり、2013～2014年シーズンは前年比で約 12.6% 増 の 約 24 億ユーロであった。(下図 20 参照)

図 2 0

ブンデスリーガ営業収入推移

(収入 億ユーロ)



出典：KPMG ニュースレター

収入構造を見てみると、入場料収入と物品 販売による収入を合わせた興行収入、広告収入（スポンサー収入）、放映権収入の3つである。特定の収入に過度に依存することなく、3つの収入バランスが同水準であると 変動によるリスクを最小限にすることができるため、安定したクラブ経営ができていると言える。

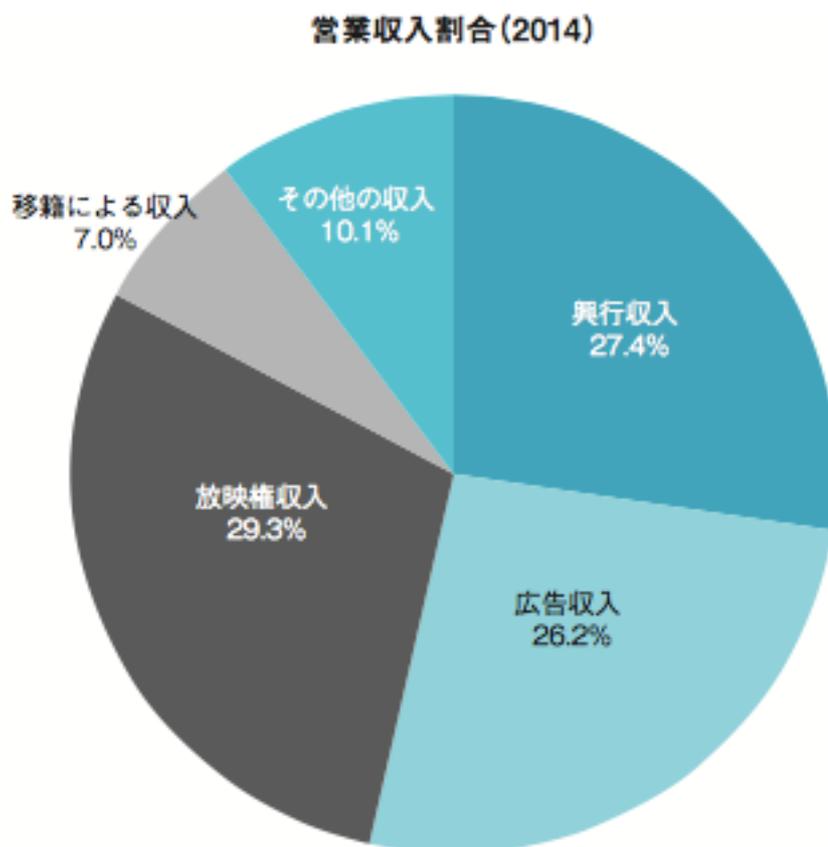
スタジアムに観客がたくさん入ることにより試合放映が多く行われ、その放映権収入が大きくなるとともに、スタジアムの多くの人たちの目に留まるようにスポンサー企業はより多くの広告を打つため、広告収入も大きくなります。このように観客動員数が増加することでクラブの収入に好循環が生まれる。(図 2 1 参照)

放映権料収入に関しては、国際販売の拡大により収入源のグローバル化が進んでいる。2015/16 シーズンから 2017/18 シーズンまでの 3 年間、21 世紀フォ

ックス社と新たに放映権に関する契約を締結した。これにより、平均で毎年140,000,000ユーロの放映料を得ると同時に、すべての南北アメリカ大陸の国々、ほぼすべてのアジア諸国、イタリア、ベルギー、オランダで視聴が可能になる。また、アメリカにおいて9千万ユーロ分の放映権料を販売した。

ブンデスリーガ営業収入割合（2013～2014シーズン）

図 2 1



スポンサー収入に関して言うと、リーグの上位チームはグローバルな企業とスポンサー契約を結び、莫大な収入を得ている。例えば、バイエルンミュンヘンのスポンサーは地元企業のスポンサーと外資系企業のスポンサーの2種類ある。地元企業では、自動車メーカーのアウディや電気通信事業を行っているドイツテレコム、スポーツメーカーのアディダスなどが挙げられ、外資企業としては、アメリカのタイヤメーカー、グッドイヤーなどである。世界的に見ても、バイエルンミュンヘンのスポンサー収入はトップであり、クラブとしてのブランド力の強さがわかる。(図 2 2 参照)

図 2 2

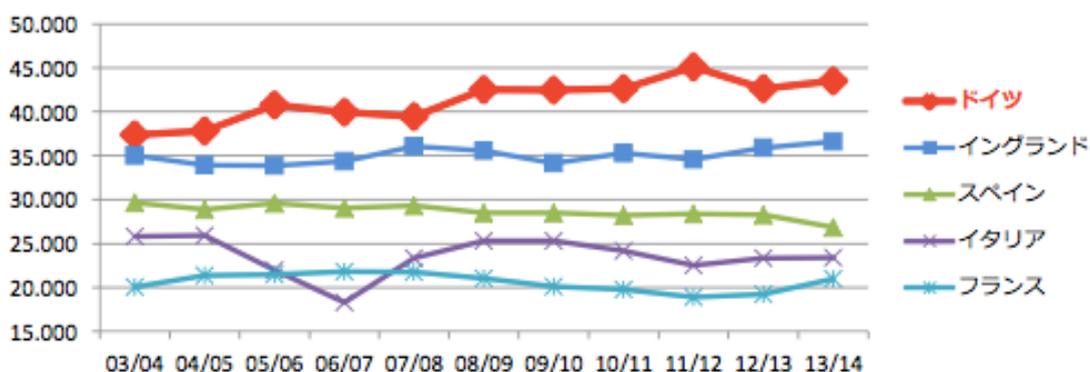
スポンサー収入ランキング (2011)

順位	クラブ名	コマーシャル収入(€m)	構成比(%)
1	バイエルン	201.6	55
2	R・マドリー	187.2	25
3	バルセロナ	186.9	39
4	マンチェスター・U	145.4	37
5	マンチェスター・C	138.5	49
6	リバプール	99.1	42
7	ドルトムント	97.3	51
8	ミラン	96.8	38
9	シャルケ	93.4	53
10	チェルシー	87.1	27

出典：デロイト マネーフットボール (2011)

入場料収入に関しては、ブンデスリーガは現在最も観客動員数が多いリーグである。1 試合平均観客動員数は 42609 人で次に多いプレミアリーグの 36631 人を大きく引き離している。(下図 2 3 参照)

	ドイツ	イングランド	スペイン	イタリア	フランス
03/04	37.395	34.991	29.653	25.796	20.048
04/05	37.813	33.900	28.864	25.893	21.325
05/06	40.779	33.885	29.598	21.965	21.484
06/07	39.957	34.365	29.018	18.282	21.806
07/08	39.444	36.076	29.312	23.340	21.756
08/09	42.521	35.592	28.478	25.304	21.034
09/10	42.490	34.151	28.474	25.282	20.086
10/11	42.663	35.273	28.194	24.136	19.751
11/12	45.116	34.601	28.403	22.493	18.874
12/13	42.624	35.921	28.249	23.300	19.207
13/14	43.500	36.631	26.843	23.385	20.965



出典：フォルトゥナ・デュッセルドルフ 日本代理店 ブンデスリーガレポート

この背景としては、世界的にクラブのグローバル化が進み、グローバルなファンに目が向く中で、ローカルなファンを重視しているブンデスリーガの取り組みがあると考えられる。例えば、地元のファンが足を運びやすくするため、チケットの価格設定を他のヨーロッパのリーグに比べ低くしてある。図 2 4 は、リーグのチケットを最も値段が高いもの、安いものをシーズンチケットと試合ごとのチケットで比較している。この図から分かるようにブンデスリーガは、試合ごとのマッチデイチケットが安くファンに提供されている。これにより、お金のない若い人も来やすい環境づくりができています。

図 2 4

#### Average ticket prices by league

Team	Most expensive season ticket, £	Cheapest season ticket, £	Most expensive match-day ticket, £	Cheapest match-day ticket, £
La Liga	800.73	232.80	121.87	24.68
Bundesliga	549.44	207.22	47.39	10.33
Serie A	1654.78	164.89	93.20	14.15
Premier League	865.42	467.95	57.95	28.30

出典：BBC SPORTS

#### ii ルール

ブンデスリーガは 50+1 ルールという制度を設けて、国外の企業や投資家がクラブを買収などによってリーグ参画を禁止している。ブンデスリーガでワンマンオーナーとして振舞うには、最低でも継続 20 年に及ぶ資金援助などのサポートが必須であるとリーグ規定に定められている。50+1 ルールとは、クラブ企業以外の個人、団体が保有する議決権を最大 49%までに制限する規則である。クラブの営利企業化を認める代わりに、投資家やワンマンオーナーによる私物化対策として 1998 年 10 月に制定された。これにより、クラブとして過度にグローバル志向に偏らないようになっている。

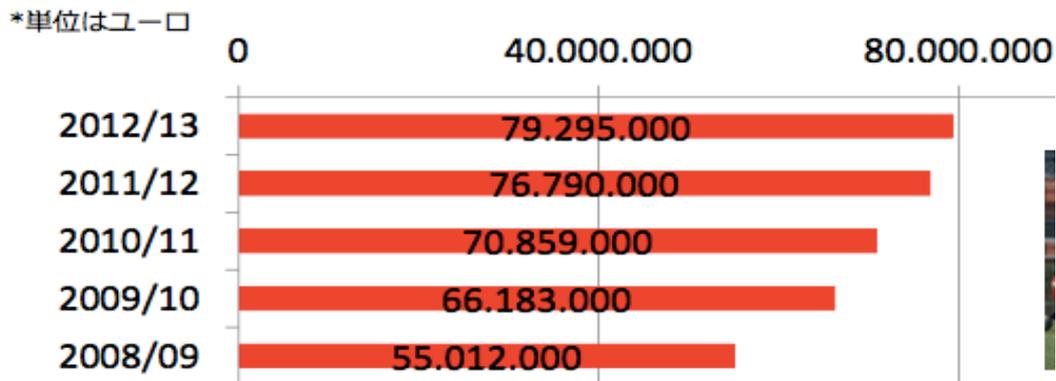
### iii ファンの帰属意識

ブンデスリーガ勢が外資による買収を寄せ付けないもう一つの理由は地元ファンの強い反発である。ブンデスリーガのチームは、地元根ざした運営で発展を遂げてきた。当然、クラブに対する地元住民たちの帰属意識は高く、ファンは自分たちがクラブを支えているという自負を持っている。また、そうした意識はクラブだけでなく、自国の企業に及ぶ。それゆえ、外国人によるクラブの所有には強い拒否反応を示すと考えられる。

### iv クラブの取り組み

クラブとして地域に密着し、地元のファンを重要視する姿勢やローカルなアイデンティティを示しつつける取り組みをブンデスリーガのクラブは続けている。具体的には、地元の若手選手の育成である。ブンデスリーガでは、2001~2002年シーズンからブンデスリーガ1部の全18クラブに2002年~2003年シーズンから2部18クラブを含めた全36クラブにユースアカデミー設立を義務化した。その中身とは、8、9歳クラスから18、19歳クラスのユースチームを所有すること、上の2つのクラスにはドイツ国籍保有者を最低12名登録することなど多くの条件が存在する。各クラブのユースアカデミーは、毎年ドイツのプロリーグ協会が設立したドイツサッカーリーグ有限会社（DFL）により評価をされ、その評価に応じて補助金が支給されるというシステムになっている。このシステムの原資はDFLがUEFAから支給されたチャンピオンズリーグの収入である。また、ブンデスリーガではローカルプレーヤールールが存在し、チームにドイツ人を12人入れることやその中にユースアカデミー出身者を含めるなどのことをクラブに義務化している。これにより、グローバル志向のクラブでも、クラブのユース出身者がトップチームで活躍するケースが増え、地元ファンに対し、クラブのアイデンティティを示し続けることにつながり、ファンもクラブへの愛着が深まるという結果になっている。ブンデスリーガ1部のクラブが、育成機関に費やされた予算を見ると、2012~2013シーズン全体の支出3.76%の約8千万ユーロである。予算はシーズンを追うごとに大きくなってきており、ブンデスリーガのチームが育成を重視している姿勢が読み取れる。（図25参照）

図 2 5



出典：フォルトゥナ・デュッセルドルフ 日本代理店 ブンデスリーガレポート  
上に述べた4つ要因により、ブンデスリーガのクラブはグローバル志向とローカル志向を共存させることができていると考えられる。

## 10 終わりに

この論文でグローバル志向、ローカル志向のクラブのビジネスモデルを比較すると、クラブの収益基盤や目指す顧客価値に大きな違いがあることがわかった。また、ファンが求める価値にも違いがあることがわかった。そういった違いの中で、グローバルとローカルのバランスの取れたクラブが存在する一方で、グローバルとローカルの間で揺れ動く中小クラブも多く見られる。プレミアリーグに関して言うと、中堅クラブや小降格を繰り返すクラブを含め、多くのクラブが外資を迎え、上に述べた莫大な放映権料の高騰から他国リーグのトップクラブと遜色のないほどの分配金を手にしている。しかしながら、グローバル市場の中心であるCLの舞台に出られるのは、一握りの世界的ビッグクラブのみである。グローバル志向を強め、他国リーグの上位クラブに匹敵する力を蓄えても、CLの舞台は夢のまた夢というような状況に置かれている。プレミアリーグ内のビッグクラブとの間に埋めがたい格差が存在するのだ。とは言っても、今の傾向からみると今後プレミアリーグのクラブのグローバル志向はよりいっそう強まっていくと考えられる。

そうしたグローバル化が地元ファンからの反発を招くケースも少なからず生じてきている。例えば、2014年にプレミアリーグから降格したハルシティというチームでは、13年にエジプト出身のオーナーが海外市場でのインパクトを求

めて、クラブの名前を変更しようとしてファンの反感を買った。グローバルがもたらすファンへの障害の最たる例は、チケット代の高騰である。プレミアの海外人気により、世界中から観光客が取り込めるようになり、各クラブがチケット代を釣り上げて行ったことで、地元で暮らす若いサポーターがスタジアムに足を運びにくくなってしまった。クラブ側としてもローカルなファンを無視していいとは考えていないが、グローバル化が急速に進むプレミアリーグの中では、グローバルなファンに目を向けなければ生き残るのは難しいのも事実である。プレミアの中小クラブはこのようなジレンマを抱えている。

この状況下では、クラブとしてグローバルとローカルのバランスを考え、独自の価値を持つ持続可能なクラブを目指すべきであると考え。国内、世界から入ってくる放映権料などから得られる資金をうまく活用して、クラブのスタイルに合う世界規模の選手のスカウティングやローカルとのいい関係を築くことに繋がる若い選手の育成などに力を入れることで、独自のクラブカルチャーを築いていくことが必要になってくるだろう。

## 参考文献

<https://www.kpmg.com/jp/ja/knowledge/article/corporate-management/documents/sports-advisory-20150715.pdf>

KPMG 欧州サッカーリーグの財政健全性について  
ブンデスリーガ白書 2015 (DFL)

<https://www.kpmg.com/jp/ja/knowledge/article/corporate-management/documents/sports-advisory-20150715.pdf>

How do ticket prices for the Premier League compare with Europe?

The guardian

<http://www.liverpoolecho.co.uk/sport/football/football-news/evertontop-premier-league-survey-8861433>

Everton ride high in Premier League fan satisfaction survey

<http://www.goal.com/jp/news/11762/sony/2015/04/28/11207032/>

革新者たち地元育ちの選手で戦うアスレティックビルバオの哲学

株式会社ソルメディア 月刊フットボリスタ 8月号

東洋新聞経済新報 スポーツビジネス 最高の教科書

デロイト フットボールマネーリーグ 2015

<http://ir.manutd.com>

マンチェスターユナイテッド公式ホームページ

National fan survey summary report 2007~2008 season

<http://www.jleague.jp> Jリーグ公式ホームページ

2014年 早稲田大学院卒業論文

イングリッシュプレミアリーグにおけるスポンサー業種の変遷

フォルトウナ・デュッセルドルフ 日本代理店 ブンデスリーガレポート