



IDEA 1

サッカー関連事業を一括管理することで効率化。戦略的なビジネス展開を行う

IDEA 2

選手との契約はすべてリーグが管理し、クラブのコストコントロールを徹底する

IDEA 3

自治体によるチームのフランチャイズ誘致を奨励

IDEA 4

フロント陣もクラブのために利益を上げる「選手」とみなし、プロ契約とする



Photo: アフロ
2007年に木村光佑がコロラド・ラピッズへ入団し、日本人初のMLSプレーヤーとなった。現在は主力選手として活躍している。

念をしてきたのである。以下にそれらの具体例を幾つかご紹介したい。

アメリカのスポーツに関して言えば、投資回収性が非常に重要視されている。それ故、アメリカのプロスポーツではチームの売上が頻繁に行われる。つまり立ち上げから数年でリーグが成熟することは難しいMLSにとって、それを理解したうえで長期的なビジョンを持つ投資家の存在がどうしても必要だったのだ。ここで言うMLSの投資家とは「クラブのオーナー」を指す。MLSのクラブを保有するためにはまずMLSに投資をし承認されれば、MLSクラブを保有・運営できる権利を

リーグから付帯されるという仕組みだ。MLSはリーグを長期的なスパンで成長をさせるため、リーグ運営のビジョンを理解してくれる出資者たちを募ることに日々腐心した。具体的にはコミッション、及びMLS社長マーク・アボット氏などが、MLSのリーグ運営の事業計画書を元に、「MLSに新フランチャイズ(クラブ)を持ちませんか? それとともにMLSを育てませんか?」というように呼びかけて、投資家へ営業活動を行っている。もちろん、闇雲に

はなく、MLSの成長にとってプラスになる投資家たちを選定する。1996年当初はわずか5名程度しかいなかった投資家たち(1996年当時、1人のオーナーが複数のクラブを保有していた)も、この15年間で計画的に20名近くまで増やすことに成功。リーグ設立当初の出資額は一口約10億円以下であったが、今では一口約40億円(弊社推定総額約380億円)近くにまで膨らんでいる。

MLSの大事な目標の1つに自前のサッカースタジアムを保有することがある。これは平均観客が1万5000人前後であるのに、観客収容人員8万人もあるアメリカンフットボールのスタジアムを借りて試合を開催すると、どうしても閑散としてしまい、TV映りをはじめ、来場客も、選手も、スポンサーもすべてが盛り上がり欠けてしまう。また試合毎にスタジアムの使用料を払わなければならない。スタジアムの所有者の都合も優先されるため、信じられないことにピッチ上にはアメフトのラインが引いたままの試合もあった。

そこで、MLSはリーグ主導で、各クラブへ2万人前後のスタジアム建設を強く奨励した(リーグに加入するにはスタジアムを保有しているか、建設予定が必要とされる。ただし、リーグがスタジアムの建設費用を持つことはない)。そうすることで満員の臨場感を演出でき、スタジアム使用料を試合毎に支払う必要もなくなる。またスケジュール管

「スポーツビジネスもビジネス」。アメリカのプロサッカーリーグMLS(Major League Soccer)で働いてきた8年間で私が実感したことはこの一言に集約される。

とはかなり異なるものだ。アメリカと言えば、多くの人が「サッカー不毛の地」という言葉を連想するかもしれないが、これは正しくない。厳密に言えば「MLSだけに限れば人気はないが、サッカーというスポーツ自体はともて人気がある」だ。この理由は後述するが、アメリカにおいてサッカーは広く認知されており、また人気も確立している。ただ、MLSがその熱気に追いつくまで至っていないのが現状なのだ。

その理由の1つに、MLSはこの15年間、海外の大手指導者や外国人助っ人に大金を投入してこなかったことが挙げられる。また選手の給与を情緒的に支払うこともなかった。「ピッチ上の商品」ともいえる選手に投資し、大成している華やかなリーグが多々ある中で、なぜMLSは選手たちに投資をしてこなかったのだろうか? その理由はMLSがサッカー

つぶれないクラブの作り方 CASE 04 明確なビジョンのもと徹底してリーグ経営の基盤強化を図ってきたMLS

未来永劫続くリーグ&クラブを目指し一般ビジネスと同じ哲学・感覚で経営かつてペレやベッケンバウアーといったスターが在籍し、アメリカ国内のサッカー人気を高めた北米サッカーリーグだが、開幕からわずか17年で経営難を理由に幕を降ろしてしまっ「スポーツビジネスもビジネス」という原理原則のもと、MLSは強固な経営基盤を築きあげつつある。世界をトップリーグに肩を並べることを目指すMLSのビジョン、そしてリーグ運営のノウハウに迫る。

文◎中村武彦 Takehiko Nakamura
写真◎渡辺航滋 Koji Watanabe



[表1] MLS(Major League Soccer)の概要と所属クラブ

シーズンは3月下旬から11月上旬まで。全16チームを東西8チームずつのディビジョンに分けて、ホーム・アンド・アウェイ方式で2試合ずつ戦う。両ディビジョンの上位2チームずつと、ディビジョンに関係なく残りのチームから勝ち点上位の4チームの計8チームが「MLSカップ」にコマを進める。このカップ戦の上位2チームは(CONCACAF北中米カリブ海サッカー連盟)チャンピオンズリーグへの出場権が与えられる。

- イースタンカンファレンス
レッドブル・ニューヨーク(ニューヨーク)、DCユナイテッド(ワシントンDC)、シカゴ・ファイアー(シカゴ)、ニューイングランド・レボリューション(ボストン、プロビデンス)、コロンバス・クルー(コロンバス)、カンザスシティ・ウィザーズ(カンザスシティ)、トロントFC(トロント※カナダ)、フィラデルフィア・ユニオン(フィラデルフィア)
- ウェスタンカンファレンス
ヒューストン・ダイナモ(ヒューストン)、ロサンゼルス・ギャラクシー(ロサンゼルス)、クラブ・デボルティボ・チーフス・USA(ロサンゼルス)、FCダラス(ダラス)、コロラド・ラピッズ(デンバー)、レアル・ソルトレイク(ソルトレイクシティ)、サンノゼ・アスクエイクス(サンノゼ)、シアトル・サウンダーズFC(シアトル)

という競技に注力するのはなく、一般ビジネスと同じ哲学・感覚で経営してきたことにある。MLSの目標はあくまで世界のトップリーグに肩を並べる。それ故にこの15年間は経営基盤強化のた

めの投資をする「事業立上り」として捉えていたのだ。「不毛の地」とのレッテルも気にせず、「MLSはつまらない」と言われてもひたすら我慢し、将来を見据えて着実にリーグ経営の土台作り

ム^{※1}がある。これはリーグのコストコントロールに欠かせないシステムなのだ。選手の契約も例外ではなく、すべてリーグに集約し管理されている。クラブが積極的に選手へ給料を支払うのと



Photo: AFLO
プレシーズン中はイングランドやスペインなどのビッグクラブがツアーでアメリカを訪れる。これもSUMが契約・管理をしている事業の一環だ。

は違い、リーグの収入に見合った投資、あるいはコストとしてサラリーキャップ制度を導入し、リーグが選手の年俵をコントロール(平均年俵約1000万円)する。各クラブとも合計給与額が2.5億

円に設定され(1クラブあたり24名の選手まで保有)、サラリーキャップ内で収まるように選手の給与がリーグによって決められる。当然ビジネスという観点であり、支出が収入を超過するわけにはいかないのだ。

陣もクラブに利益をもたらす「選手」として見なされ、成

果を出せば待遇も上がる。その極例がMLSコミッション。代理のアイヴエン・ガジダスがアーセナルのCEOとして引き抜かれたことだ。各クラブの社長もビジネスマンとしての実績を持つ人間が採用され、その下に事業のトップとなる人間と、強化のトップとなるGMが就く。現在MLS 16クラブのGMでプロ選手経験者は8名。GMには経営者としての資質が求められるため、彼らは引退後、何かしらのビジネス経験を積んでおり、サッカーにだけ詳しいわけではないのが特徴だ。GMの役割は選手獲得などのコスト(キャンプ費、強化部人件費、スカウト費)センターだけにとどまらず、監督及び強化部長と選手の給与管理を厳密に協議し、英語やスペイン語を駆使して海外の代理人と交渉を行い、また海外クラブと積極的に提携して利益を生む海外ツアーやキャンプを実施するなど、プロフィット(プレシーズンツアー収益、海外クラブとの親善試合収益、選手売却益^{※4}など)センター

【※1】 人種の坩堝であるアメリカには、さまざまなサッカー協会、クラブが活動の拠点を置いている。
【※2】 日本ではJFAとW杯放映権は代理店A、Jリーグは代理店B、Jリーグのグッズやライセンスは別会社、海外クラブなどの日本ツアーは個別興行主など、サッカー関連事業においてはばらばらになっている。
【※3】 FCBとSUMの提携の例では、FCBのアメリカ国内における興行権(運営・チケット販売)、マーケティング権(スポンサー販売)、放映権のすべてをSUMが独占的に複数年間にわたって取得。FCBは数年間のうちで数試合は必ずアメリカで実施しなくてはならない。その引き換えに各種料金をSUMがFCBに支払う。
【※4】 リーグ契約の選手が海外のクラブへ移籍した場合、売却益の80%は所属クラブに還元される。
【※5】 2008、2009年にMLS、Aリーグ(オーストラリア・ニューージーランド)、Jリーグ(日本)、Kリーグ(韓国)、中国スーパーリーグ(中国)のトップチームを集めて開催されたカップ戦。第1回大会は2008年にホノルルで行われ、日本からはガンバ大阪が参加。第2回大会は2009年にロサンゼルスで開催され、大分トリニータが出場。

[表2]
シングルエンティティシステムとは

MLSは、「北米リーグ」(ペレなどがプレー)の倒産理由を、また他のプロリーグで最も苦しめられる経費を研究し尽した結果、「選手の給与の高騰」だと分析した。そこで選手の給与を抑えるために現MLS社長のマーク・アボット氏が編み出したのが「シングルエンティティシステム」だ。選手の市場価値が高騰するのは、クラブ同士による「競り」の状態があるため。例えば年俵500万円の選手が、競りによって4000万円にまで膨れ上がってしまうと、3500万円が余分な支出になる。また500万円分の予算で組んでいたクラブは手が出なくなる。これでは富豪のクラブが利益を独占していく構図になってしまう。

そこでMLSは選手の契約をクラブではなく、リーグと結び形式にした。するとどうなるのか――

- 【1】 MLSが選手の年俵を決定するため、選手の競りがおきない。選手がそれに不満であれば、MLS以外のリーグへ移籍するしかなくなる。
- 【2】 クラブに雇用の機能はないので、選手雇用の予算もない。MLSが一括してすべて契約し、各クラブ24名まで選手を保有することが許され、各クラブ合計給与額(サラリーキャップ)は25億円で決められている(選手一人当たり約1000万円)。クラブが独自にスカウトをして選手を発掘し、自クラブのサラリーキャップ内に収まる年俵で選手と仮合意できれば、MLSがその選手と契約する。
- 【3】 独占禁止法に違反しない(独占禁止法とは2つ以上の事業主が恣意的に価格操作をし、コンシューマーに不利な状況になる場合に罰せられるもの)。過去にMLSを訴えた選手もいたが、シングルエンティティシステムは1つの団体として見なされている。つまり、MLSという大きな団体の中にLAギャラクシーという部署、DCユナイテッドという部署、というような扱いになる。選手の移籍は部署間の異動と捉えられ、給与をMLSという会社内で決定することには何ら問題がない、という認識になっている。

理が容易になり、サッカーの試合以外の日には他団体に貸し出すことで賃貸料、売店売上、駐車場売上を計上でき、スポンサー費の上昇(例…ネーミングライツの導入)、地元行政との関係強化(例…フジテレビの建設費用の軽減)など、多くの利益を生み出すことが可能となった。MLS設立当初は自前のスタジアムを保有するクラブはわずか1つであったのに対し、今では10クラブ以上が保有、あるいは建設中という状況にまでこぎ

つけることができた。

【経営哲学その3】
SUM(Soccer United Marketing)設立

冒頭で述べた通り、アメリカ全土におけるサッカー人気は非常に高い。それはアメリカという国が人種の坩堝と言われ、様々な人種の移民及び、2世、3世たちが、「アメリカ人」として生活しているためだ。たとえば、海外クラブ・代表チームのアメリカツアーや各種国際大会などを実施すると、瞬間に完売となる。また世界中のサッカーの

試合がTVで観戦でき、重要な試合ともなればサッカーバーなどに行列ができる。

この「隠れたサッカー大国」に着眼したMLSは、2002年にサッカーマネジメントを主としたSUM(Soccer United Marketing)を設立し、MLSはもろろん、アメリカサッカー協会、メキシコサッカー協会、FCB^{※3}など、アメリカ国内におけるすべてのサッカー関連事業をSUMが一括で管理^{※2}することで、ファン、スポンサー、放送局のサッカーへのアクセスが大幅に

効率化され、マーケティング(CMや広告)素材や放映権マッチメイキングなど戦略的にMLS事業へと繋げることが可能となった。また、アメリカ国内にとどまらず、SUMと事業展開をしたいという海外のビッグクラブや協会とも積極的に連携をはかった結果、ブンデスリーガ、北中米カリブ海地域サッカー連盟など多くの業務提携(興行権やマーケティング権、放映権など)が実現^{※3}し、設立からわずか8年もの時間でSUMは世界でも屈指のサッカーエー

[表3]
アメリカ国外でプレーするアメリカ人選手

GK:	ティム・ハワード (イングランド・エバートン)
GK:	ブラッド・フリーデル (イングランド・アストン・ヴィラ)
DF:	カルロス・ボカネグラ (フランス・レンス)
MF:	ダマルカス・ビーズリー (スコットランド・レンジャーズ)
MF:	マイケル・ブラッドリー (ドイツ・ホルシアMG)
MF:	クリント・デンブシー (イングランド・フラム)
MF:	モーリス・エドゥ (スコットランド・レンジャーズ)
FW:	フレディー・アドゥ (スペイン・ベンフィカ※ギリシャ・ASアリスヘレンタル移籍中)
FW:	エディ・ジョンソン (イングランド・フラム※ギリシャ・ASアリスヘレンタル移籍中)
FW:	ジョージ・アルティドール (スペイン・ビジャレアル※イングランド・ハル・シティヘレンタル移籍中)

ジェンシーにまで成長したのだった。

【経営哲学その4】
サラリーキャップ制度

MLSの有名な経営指針に「シングルエンティティシステ

明確なビジョンのもと徹底してリーグ経営の基盤強化を図ってきたMLSとしての役割も担う。いわば「完全なるビジネスマン」が採用されているのだ。そのため、選手よりもフロントスタッフの年俸が良い場合もあり、ピッチ内外問わず、クラブのために利益を上げる選手として見なされている。

このように、ここまでの15年間、MLSは一切と云っていいほど、ピッチ上の商品には投資をせず、ピッチ外の経営基盤強化に専念してきたと言える。これは一重に「スポーツビジネスもビジネス」という言葉に集約されている。スポーツだから勝つチームが利益を得られると考えがちだが、あくまで勝敗は水物である。だからこそ、経営管理で「水物」を経営基盤にしないで済むことがスポーツビジネスの肝であり、MLSは勝敗に関係なくファンの購買（観戦）意欲をそそる経営基盤作りを専念してきたのだ。元FCBのフェラン・ソリアーノ氏の著書『ゴールは偶然の産物ではない』（アチーブメント出版）内にもレア

ル・マドリッドが言う「銀河系軍団（ビジネスの鍵は有名選手を保有すること）」を批判し、管理可能な収支のバランスがなくてはならないと指摘している。自分自身もビジネスとしての考え方に直面する場面（バンパシフィックチャンピオンシップ^{※5}の立ち上げ時に、チケットやスポンサーなどの収入を増やすこと、チーム招聘費や施設利用料などで支出を減らすこと）が多くあった。勝敗やスター選手を経営基盤としていないことは「ギャンブル」あるいは「スターショー」に過ぎず、ビジネスとの棲み分けの重要性はMLSでもFCBでも共通認識だったのだ。

この15年間の経営努力が実り、利益を生み出せる強固な経営基盤を構築したMLSはようやく、ピッチ上の商品に投資できる時期へと移行し始めた。一例としては「ベッカムルール（特別指定選手枠…1チーム1人だけ、サラリーキャップを超える高年俸の選手を保有でき、またこの枠を売買できる。上限は2人まで）」の導入、そして拡張（2010年シーズンから1チーム2人まで。また枠の売買もでき、上限は3人まで）はたまた選手協会との団体協約更改による選手の給与向上や育成システムへの追加投資など。これまでに散々「アメリカはサッカー人気がない」と言われても「MLSは未来永劫続かなくてはいけない」という考えのもと、ゆっくり、そして堅調にその成長を進めてきた。2012年には合計19クラブへとチーム数が増加する。クラブ価値も当初約10億円程度であったLAギャラクシーが、約100億円を超える（フォーブス調べ）までになって成長した。「スポーツビジネスもビジネス」との観点を軸にすえるMLSも、15年後には「サッカー大国のプロサッカーリーグ」になっている可能性は非常に大きい。今ではそのように認識され、欧州など世界各地から注目を浴びるリーグへと変貌を遂げつつある。



Photo: ロイター / アフロ
L.A.ギャラクシーに在籍するデビッド・ベッカム。彼の加入から、サラリーキャップを超える特別指定選手枠の緩和が始まった。これからはさらなるビッグネームのMLSへ移籍・加入が予測される。

つぶれないクラブの作り方 CASE 05

イングランドの情念が生んだクラブを救う赤い騎士たち

愛情を注ぐサポーターが債務超過の窮地から救うべく、クラブの買収に乗り出す
栄華を誇ってきたマンチェスター・ユナイテッドだが、ここに来てクラブに多額の借入金があることが発覚。倒産寸前のクラブに買収という救いの手を伸ばしたのがなんとサポーター集団の「レッドナイツ」(赤い騎士たち)だ。日本では考えられないこの大騒動の要因と、レッドナイツの動きを追った。
文◎ 森昌利 Masatoshi Mori



クラブが被った多額の借入金にファンが激怒

もともとアメリカ人実業家オーナー、マルコム・グレイザーとその一家に対するマンチェスター・ユナイテッド(以下マンU) サポーターの反発心は強かった。これまでに個

人オーナーがマンUを所有したことはなく、ましてやサッカーをほとんど知らない人間がクラブを買収するとなれば、黙っていられないというのが本音だ。

2005年の買収時には猛烈な反対運動が勃発。しかしチームは06-07シーズンからプレミアリーグ3連覇。UEFAチャンピオンズリーグ(以下CL)も07年から3年間はベスト4、優勝、準優勝の成績で、08年は欧州制覇を果たした。まさに黄金時代(1999年のトリブルを頂点とする90年代)に匹敵する強さを発揮し、サポーターのグレイザー一家に対する敵愾心は影を潜めていった。

ところが今年1月、マンUサポーターが忘れかけていたアメリカ人オーナー一家に対する敵意を一瞬にして、それも倍加して燃え上がらせる報道が流れた。

これは10年1月13日付の英高級紙『テレグラフ』電子版の記事である。
見出しは「Bond issue of Tackie Man U debt」(債券で

マンU借入金に対応)。記事は、「7億ポンド(約980億円)を超えるクラブ買収の際に生じた借入金に対応するため、マンUオーナーのグレイザー一家が5億ポンド(約700億円)の債券を売り出す」という書き出しで始まり、以後、09年度のマンUの収支と現在のクラブの財政状態を淡々と明らかにしている。

高級紙であるテレグラフは、感情を抑えた事実報道に徹しているが、この記事に載った数字の羅列を見れば、マンUサポーターならずさま暗澹とした気分になるはずだ。

まずマンUの昨年の利益は4190万ポンド(約58億6000万円)とこの記事は指摘する。なんだ黒字じゃないかという人もいるかも知れないが、昨年夏、マンUは誰をいくらで売ったのか。そう、世界一の選手と謳われる選手クリスチアーノ・ロナウドをレア・マドリッドへ史上最高額の移籍金8000万ポンド(約112億円)で売却。さらにこの4190万ポンドの利益の中には、4年間で6000万ポ



IDEA 2
経済顧問が中心となってクラブの買収策を検討

IDEA 2
採算を度外視したクラブ運営を反面教師にする

イングランドの情念が生んだクラブを救う赤い騎士たち

たファーガソン監督の友人でもある。以下、ポール・マーシャル氏、マーク・ロウリンソン氏、キース・ハリス氏、リチャード・ハイトナー氏と続き、彼らはクラブ買収経験者も含めた英国金融の中心街ザ・シティの有力者たちだ。この5人が、10億ポンド（約1400億円）とも見積もられるマンU買収金を集め、「サポーターのもとにクラブを買い戻す」と宣言したのである。

さらにこのレッドナイツに日本の野村証券が資金を提供するという報道も流れ、サポーターが10億ポンドという途方もない値札が付いたビッグクラブを買い戻すという話にもしかしたら夢物語で終わらないかも知れないという雰囲気も漂いはじめた。

こうなるとマンU側も無視できない。チーフ・エグゼクティブのデイヴィッド・ジルはこの野村証券協力の報道が流れると、「グレイザー一家はクラブを売る意思はまったくない」と声明を発表。さらにレッドナイツ買収に関し、「彼らの買収が成功したと

しても」サポーターの代表として20人も経営に口出しをしたら迅速な意思決定ができない」とも語り、当然のことながら現在のボスを擁護した。しかし、クラブの膨大な借入金も事実。レッドナイツは「我々の新たなオーナーシップは、単に財政状態を良くするだけでではなく、クラブの真の繁栄を願うサポーターの心を代弁する経営を行う」と抱負を語り、グレイザー一家に10億ポンドでの売却を「納得させる」と強気の姿勢を見せた。

この後もサポーターの反グレィザー運動は燃え上がる一方となる。3月10日にACミランの選手としてオールド・トラッドフォードへ帰って来たベッカムは、0-4の大敗直後にもかかわらず、ピッチに投げ込まれた金と緑のスクリーンを拾って首にかけ、反グレィザー運動を支持。またFA（イングランドサッカー協会）のトリズマン会長までが、「サッカーの」サポーターを単に物を店で購入する客と同じにしてはならない。サポーター

1とは、クラブの成功を心の底から祈り、深い文化的な関わりを持つ。クラブの財政問題を直接左右する権利はなくとも、意見を表明する権利はある」と発言した。

そう、このトリズマン会長の発言にこそ、今回のレッドナイツ騒動の要因が隠されているのだ。

確かにグレィザー一家にしてみれば、2005年のマンU買収は、故国アメリカでのNFLチームの買収、経営と同じく、スポーツを対象とした投資だ。最終的に利益を得ることが目的であり、それなら借入金を資産であるクラブにかぶせ、個人にその責任が及ばない処置をするのも当然だろう。

※本文中のポンドは、1ポンド=140円で換算しています



Photo: ロイター/アフロ
「グレィザーの追い出し運動」に精を出すマンUサポーター。彼らが身につけている黄色と緑色はマンUの前身であるニュートンヒース・ランカシャー・ヨークシャー鉄道FCのチームカラー。「古き良き時代を思い出せ!」というメッセージが込められている。

ンド（約84億円）という、来季からの新胸スポンサー「AON」からの前払金3600万ポンド（50億4000万円）も含まれている。

しかもマンUは欧州でも希少な黒字をあげるクラブ。莫大なテレビ放映権料、そして常に満員となるオールド・トラッドフォード（7万5000人収容）の入場料収入。またアメリカ、東南アジアをはじめ、世界各地にファン組織を持ち、ユニフォーム等のクラブ商品の売り上げも膨大。そういった定期収入に加えて、前述したC・ロナウドの売却、そしてAONをはじめとした新スポンサーからの前払金でトータル9600万ポンド（134億4000万円）という副収入もあったのだ。

（280億円）が年利14・25%という高率の投資銀行からの借金。2006年の段階でこの借金は1億3800万ポンド（193億2000万円）だったという。それが過去4年間、利息を下回る返済しかできず、今の2億ポンドにまで膨らんだらしい。グレィザー一家がこのまま現状のペースで支払いを続けると、この高利息の借入金は2017年には5億8900万ポンド（824億6000万円）まで、まさに雪だるまのように膨らむということだ。

サポーターはこの記事が出て以来、すかさず「グレィザー追い出し運動」を開始。マンUの前身ニュートン・ヒースのシンボルだった金と緑のスクリーンを巻き、サポーターは大挙してオールド・トラッドフォードに入場。愛するマンUを、本来なら個人でかぶるべき買収の際の借金をクラブに押しつけ、破産の危機にまで追いやっていくアメリカ人一家に対し、猛烈な反発を見せた。そこで登場したのがレッドナイツである。

※本文中のポンドは、1ポンド=140円で換算しています