

吉備国際大学研究紀要
(社会学部)
第21号, 19-34, 2011

スポーツ社会システムのリスクマネジメントⅡ —世界的経済危機下におけるヨーロッパサッカーの動向—

清水 正典

Risk Management of Sports Social System II

—Tendency about UEFA pro-soccer leagues under The World Economic Crisis—

Masanori SHIMIZU

Abstract

The World Economic Crisis have been influenced world soccer business seriously. Especially Europe soccer business has damaged about 2008, some pro-soccer clubs were declared bankrupt, for example PORTSMAS. And this tendency will continue for the future, so many pro-soccer clubs need exchange their disiplin of management.

The later 1990's, mega telecast-premium flowed in ENGLAND PREMIUM LEAGUE, LEGA-ESPANIOR and SERIE-A suddenly, therefor, Europe pro-soccer developed very high speed, and this phenomenon maked an apperance of bubble. The sallalycap of players and trade-money has been sudden risen and oppressed the team finances, so many clubs are all into the "red ink" finance constantry.

Today many pro-clubs need the finance innovation hastily, becaue of a suddenly decrease the telecast-premium income and the sponcership income.

For the future, both each leagues and each clubs have to construct the co-operation system because of holl deveropement of the leagues and Europe soccer, so today's completly free competitive system has to be innovated rapidly.

After these operation they are able to establish the new style management of European originality. And we hope that Europe soccer Leads the new development of world football culture and open the new world football period.

Key word : Sports Social System, Self-organization, Self-reflection, UEFA, FIFA

キーワード: スポーツ社会システム、自己組織性、自己反省、ヨーロッパサッカー連盟、国際サッカー連盟

緒言

08年9月のリーマンショック以後、世界は未曾有の経済危機に突入し、特にEUは、アメリカが震源の経済危機であるにもかかわらず、世界でも最も深刻なダメージ受け、08年末にはアイルランドが国家経済の破綻を表明、10年2月にはギリシアが債務不履行の危険があると表明、その他、ポルトガル、スペインなども深刻な状況にあるといわれ、未だに世界経済の二番底突入のきっかけになる多くのリスクを抱え苦悩している。

こういった中で、スポーツとりわけプロサッカーも今回の経済危機の影響の外にあることは出来ず、何らかの影響が出てくることは確実である。これまでも度々指摘してきたように、ヨーロッパのプロサッカーは90年代後半の第二次情報革命、とりわけBスカイBなど有料テレビによるサッカーコンテンツの独占放送が急速に進展した中で、莫大な放映権料=テレビマネーが流入し、今日に至るまで15年以上サッカーバブルの恩恵に浴してきた。この過程の中で、イギリスのプレミアリーグやスペインのリーガエスパニョーラは世界的なブランドを確立、2000年以降はテレビ放映権料だけでなく世界的企業からのビッグスポンサーマネーも大挙流入し、さらにヨーロッパサッカー界は活況を呈してきた。特にプレミアリーグは、世界からの投資を積極的に呼び込むシステムを構築、20チーム中10チームは外国資本による買収及び経営が行われ、文字通りグローバルゼーションを地でいくリーグとなっていた。この背景にはイギリス政府の海外金融マーケットへの積極的な開放政策があり、08年まで特にロンドン是世界の金融センターとして活況を呈していたのである。しかし今回の金融危機で、ロンドンは大打撃を受け08年度のイギリスの経済成長は-8.5%と大きな落ち込みを記録、ロンドンを中心とするイギリス並びにEU全体の金融市場は一気に冷え込んだ。

プレミアリーグを始め、ヨーロッパの主要なプロ

サッカーリーグは08年までのミニバブルの中で、中東、ロシア、インド、アメリカなどから資金が流れ込み、放映権収入と合わせて多額のキャッシュを手にすることが出来ていた。しかし今回の経済危機により、特にこれまで上得意であった地域の大手企業は軒並み被害を被っているため、収益の3/1から、リーグによっては半分以上を占めるスポンサー収入が激減することは確実であり、今後の各国リーグの先行きはきわめて不透明な状態にある。現在の所、チームやリーグレベルでの経営破綻、あるいは選手年俸の大幅なカットなどの情報はまだほとんど表面化していない。この背景には、主要な収入源の一つである放映権料がまだ、低下していないこと、当該リーグや当該チームのスポンサーやネーミングライツ等の契約が複数年にわたるものであり、向こう1、2年のキャッシュの確保は08年の段階ですでに完了していたことなどが考えられる。

しかし、今年10年度以降の状況はきわめて不透明であり、むしろ経済危機の影響はこれから本格化すると考えた方が良さそうである。そのなかで原則として自由競争市場を取るヨーロッパの各プロリーグ及び各クラブチームは経営体力が試される局面になり、格差拡大の危険性があると共に、ヨーロッパのプロサッカーが今後発展あるいは衰退どちらのベクトルを取ってゆくのかについて注視してゆかなければならない。

本研究では、ヨーロッパプロサッカーにおける今回の経済危機の影響について論究し、今後の全体的動向についての予測と対策について考察すると共に、現在ヨーロッパで起こっている幾つかのトピックスを取り上げ、全体的視点から見たそれらの動きの意図と、評価について分析を行うことを目的とする。

I. 経済危機の直接的影響

09年3月時点で、今回の経営危機による大規模な

問題はヨーロッパサッカーにはまだほとんど現れていない。総じて経営体力のあるビッグクラブは、現状では表面上余り大きな影響は出ていない。しかし経営体力のないマイナークラブやビッグクラブでは水面下でじわじわと経済危機に関連する影響がはじまり、本稿ではその内の幾つかを紹介したい。

(1) プレミア1部ポーツマス経営破綻

2010年2月26日、イギリスプレミアリーグ一部ポーツマスが破産申請をプレミアリーグ機構に正式に通知した。負債総額は約50億円で、数年前から財政状況は悪化しており、これを解消するために09年には当初中東アブダビの投資会社ADUG幹部マライマン・アル・ファヒルやサウジアラビアの投資家アリ・アル・ファラジ、さらには香港の投資家バーラム・チャンライらにクラブの買収を打診していたがいずれもうまくいかず、最終的には10年2月にバーラム・チャンライがクラブの所有権を獲得していた。経営破綻の直接の原因は地元金融機関が負債の肩代わりを拒否し、これに代わる負債の肩代わり先がなかったためといわれている。¹⁾ これにより、ポーツマスは今期勝ち点より9点を剥奪され二部のチャンピオンシップリーグへの降格が決定した。このケースがプレミア並びにヨーロッパプロサッカーリーグでの破綻第一号である。

同じくスコットランド一部のグレートナが負債総額400万ポンド、約9億円の負債を抱えて経営破綻した。マイナーリーグでの破綻とはいえ、経営体力の乏しい地方のリーグのチームでは、わずかな負債でも経営立て直しが不可能になり、破綻に至る可能性が高いことを示した深刻なケースであろう。この背景にはチーム経営の方法論の問題もあろうが、疲弊する地域経済の現実が浮き彫りにされ、今回の経済危機がロンドン、ニューヨーク、東京といった経済の中心地よりも地方に深刻な影響をもたらしていることが明らかとなっている。こういったことからすればヨーロッパプロサッカーも地方のマイナーな

チームから経営危機にさらされる可能性が高いと言えなくもない。注意深く推移を見守っていく必要がある。

(2) ビッグクラブの現状

09年のヨーロッパサッカーの移籍市場は空前の活況を呈した。というよりはレアルマドリードの一人舞台であった。まず09年6月にACミランからブラジル代表のカカを6,800万ユーロ、約92億円で獲得した後、わずか3日後にマンチェスターユナイテッドのエース、クリスティアーノ・ロナウドを史上最高額の移籍金、8,000万ポンド、132億円で獲得して世界をあっと言わせた。さらに7月にはリヨンからカリム・ベンゼマを3,500万ユーロ、47億円で獲得、09年の夏までに総額2億9,000万ユーロ、約350億円の空前の大型補強を行った。²⁾ しかし、一ヶ月も経たない9月21日にはチームの負債総額が441億円に達したと発表、³⁾ 財政的な裏付けのないまま莫大な借金による補強であったことが明らかとなり、チーム経営の将来に対する不安を残した。

また、08シーズンまで世界のトップを走っていたマンチェスターユナイテッドも、09年チームの負債総額が7億ポンド、約1,000億円に達することを公表し、これまで世界的なスーパースターを高額の移籍金や年俸で数多く獲得し、チャンピオンズリーグやプレミアリーグのタイトルを度々獲得してきたが、経営上は支出に対して収入が追いつかず、多額の負債が蓄積している模様である。ただ同年発表のアメリカフォーブズ誌によるクラブの資産ランキングでは、1,890億円で、³⁾ 世界のプロサッカーチームではダントツの一位に輝いている。

レアルマドリードがこれほどの大型補強に踏み切った背景には、宿敵のFCバルセロナが08-09シーズンUEFAチャンピオンズリーグを優勝し、さらにリーグのタイトルも獲得して破竹の進撃を実現したことにあると言われている。さらに10年5月末に行われる09-10シーズンのUEFAチャンピオンズリー

グの決勝が、レアルのホームスタジアムのサンチャゴベルナベウで行われることが決まっており、依然強力な戦力を保持する宿敵FCバルセロナのホームグラウンドで凱歌をあげさせることはなんとしても阻止したいという、会長のフィオレンティーノ・ペレスの思惑が強く働いているとも言われている。⁴⁾ そのFCバルセロナであるが、09シーズンUEFAチャンピオンズリーグ、リーグ、国王杯の三冠に輝き、今が絶頂期にある。06年のシーズンまでは他のクラブ同様、1億8,600万ユーロ、約200億円の負債に苦しみ、チームは結果を出せずにいたが、06年に経営陣及び監督などの指導体制を一新し、わずか4年でチームの立て直しに成功している。⁵⁾ 08年度は大幅な黒字を計上しており、世界同時不況の中、ヨーロッパサッカー界では突出した健全経営を行って成功している。

その他のチームの動向としては、プレミアのバーミンガム・シティーが09年9月に経営権を香港の投資家、カーソン・ヨン氏によるチーム株式の89.9%取得に伴い、同氏が獲得し本格的経営に乗り出すことが明らかとなっている。経済危機のこの時期にチーム買収に乗り出す積極的な投資の姿勢は、現在世界の中で最も成長率の高い中国の投資家ならでのことである。又、03年にロシアの大富豪ロマン・アブラモビッチによりチームを買収されたチェルシーは、今日では確実にプレミアの4強に定位置を確保すると共に、06年UEFAチャンピオンズリーグでは準優勝するまでに力を付けているが、オーナーのアブラモビッチ氏は今回の経済危機で大きな痛手を受けた模様で、08年の世界長者番付では15位であった順位を09年には51位、資産額約8,000億円程度にまで減少させている。又、09年当初は、チェルシーの売却も考えていたと言われ、先行きは不透明な可能性がある。さらに06年にタイ元首相のタクシン氏により買収されていたマンチェスター・シティーも08年タクシン氏からアブダビの投資グループ

ADUG: Abdabiunited group for development and investmentに代わり、これによりプレミアの中で最も資金を潤沢に保有するクラブとなった。これを武器に、09年6月にはACミランからカカを91億円で獲得しようとしたが失敗に終わり、多額のキャッシュを背景に幾つかの大型移籍を画策したがうまくいかず、今季のチーム成績は低迷している。最後にプレミア4強の一角アーセナルは、08-09シーズンにおけるチームのマネジメント収入が日本円にして約72億円になると発表、金融危機の影響がほとんど無いことを暗に強調した。⁶⁾ これらの例に見られるように、経済危機下にあっても、しかもダメージの大きいイギリス経済界にありながら、プレミアリーグに対しての国内及び世界からの大小様々の投資はまだ堅調であることを示しており、現在の所経済危機に対する経営体力の強さを表す結果となっている。

その他のリーグやチームも表面上、経済危機以前と大きく代わることなく活動を続けており、目立った動きはほとんど見られていない。むしろレアルに象徴されるように、経済危機直後のシーズンとしては異常とも言えるほど活発な移籍市場が形成され、世界のスーパースターの各チームへの去就は今期も大きな話題として世界中のメディアを賑わしていたと言えよう。しかしより詳細に見てみれば、大型補強を行ったのはレアル・マドリードだけであり、マンチェスター・ユナイテッドにしるACミランにしる主力選手を放出して、その資金でより安価な若手選手を獲得したり、FCバルセロナにしても新たな出費を強いられるような補強は行わず、昨年同額かそれ以下で効果的な補強を行っており、同様の路線を歩むチームがほとんどであった。このことから類推すればレアル・マドリード以外の各クラブとも、今回の経済危機の影響は深刻に受け止めているようで、この経済危機が長期化するという共通認識の元、クラブの経営体力を出来るだけ失わないようチーム

作りをしようとしている傾向が読み取れる。

II. ビッグクラブの思惑

(1) レアルマドリードの思惑

09年におけるレアルマドリードの積極策は、先に記したように①FCバルセロナの快進撃を阻止し、レアル・マドリードのEUにおける相対的な地位の低下の阻止を狙うため、②経済危機により、他のビッグクラブが積極策に踏み切れない中、体力勝負に出て世界の注目を集め、経営的、戦力的に他クラブとの差を一気に広げるため、③フィオレンティーノ・ペレス会長のクラブ内外における政治的主導権確立のため、など複数の要因が背景にあると考えられる。ただ、この決定についてはペレス会長が積極的に主導しており、クラブの組織的意志決定と言うよりは、ペレス会長の個人的意図が強く反映されたものとなっている。

ペレス会長の意図としては、2000-2002シーズンにジダン、フィーゴ、ロナウド、ベッカムなどの世界的スター選手をそろえた「ギャラクティコ」銀河系集団の再来をもくろみ、前回の失敗を元に、よりレベルアップした長期構想の下で、現在のスーパースターを巧に配置して、質の高いチームを作ろうとしている。それを裏付けるかのように、今回手にしたカカやクリスティアーノ・ロナウドなどの選手はほぼ十代後半から二十代前半の選手であり、2000年当初よりチーム構成選手の平均年齢が大幅に若返っている。

ペレス会長は、本業はEU No. 2のゼネコン大手ADSの会長であり、EU経済界では大物と謳われた敏腕経営者で、EUのみならず世界の経済界に豊富な人脈を有し、その経営手腕を高く評価する声は強い。今回レアル・マドリードが350億円に上る補強に踏み切れた背景には、ペレスの経済的信用力を担保に国内銀行の融資が引き出せたからと判断でき、又出資者側としては、新生レアルマドリードが10年

度のみならず永くヨーロッパに君臨することにより、世界から多くの投資を呼び込むことが可能となり、様々なビジネスを生み出して資金の回収は可能と判断して融資に踏み切っていると考えられる。

また、経済界に詳しいペレスが、今回の世界的金融危機が一過性の危機で終わるものではなく、長期にわたり世界経済の大きな重荷になることを認識していないはずが無く、長引く不況の中でチームが現状に甘んじていれば、早晚レアルに対する国内外からの投資は急減していくことを予想し、他のビッグクラブが守りに入っている現在の状況を逆に好機として、又逆転の最後のチャンスとして捉え、大きな賭に出たと考えられる。

又、伝統的なチームコンセプトからレアルを見れば、組織的プレーよりもきら星のごとく輝くスーパースターの卓越した個人技により歴史的にブランドを構築してきており、クラブの遺伝子から見れば、他のビッグクラブが取るような組織戦術やバランス重視のコンセプトとは相容れない宿命を持っているとも言える。特にその遺伝子を忠実に受け継いでいるのがペレス会長であり、チームの遺伝子をより強固なものとしていくためにも、今回の一連の策は必要不可欠なものとして位置づけられているのであろう。

この賭が吉と出るか凶と出るかは、10年5月末のUEFAチャンピオンズリーグ決勝により明らかとなるだろう。¹⁹⁾

(2) FCバルセロナの戦略

レアル・マドリードが全盛を極めていた2000-2003年、バルセロナは確実にレアルの後塵を拝し、受け身的になっていた。レアルの相次ぐ巨額移籍に付いていけず、クラブの経常赤字は急激に拡大、チーム成績は低下の一途をたどっていた。03年にレアルの「ギャラクティコ」が挫折した後、世界の視線は今度はプレミアに移動し、バルセロナはマンチェスターユナイテッド、アーセナル、チェルシーの後塵を拝し、世界のトップブランドからは忘れられた存

在になりつつあった。⁷⁾

こういった中、03年にバルセロナは、会長をはじめ経営陣の刷新を断行、計画的且つ合理的なマネジメントを開始し、徐々にチームの経営改革を実施し始めた。基本的には歳出の削減と緊縮財政、余剰資金を強化に集中投下する方針を固めつつ、世界マーケットを視野に入れたグローバルブランドの構築を目指して活動を開始、手始めに当時世界的スーパースターだったロナウジーニョを獲得、他の新戦力の獲得は徹底的に縮小して彼一人に絞って資金を投入した。これにより当座の話題作りとブランド構築を行う傍ら、①ホームスタジアムカンプ・ノウの有効活用の模索とチケットシステムの改善、②テレビ放映権システムの見直しと海外メディアに対する積極的販売、③多数の小口スポンサーから少数の大口スポンサーへの転換、親善試合やプレシーズンマッチによる収益の拡大などのマーケティング収入の増加、④当初支出の88%を占めていた選手人件費の大幅圧縮など、⁸⁾ スポーツビジネスの原則に則った改革を行い、2003年に7200万ユーロの損失を計上していたのを04年には700万ユーロの黒字化に成功、以後現在までチームの収支を常にプラスに保持し続けている。又、営業収入も2003年度に1億6,900万ユーロであったのが2008年には3億8,000万ユーロに倍増させている。⁹⁾

ただ、こういった改革はバルセロナが最初のケースではなく、イギリスプレミアリーグやブンデスリーガでは90年代後半から行われていた手法であり、これで最も成功して結果を出したのがマンチェスターユナイテッドである。事実03年に交代したバルセロナの新経営陣もマンチェスターユナイテッドのマネジメントを参考にしており、リーガエスパニョーラに於いて最初に成功したチームマネジメントのケースとなっている。

この一連の改革の成功により生じた多額のキャッシュにより、チーム強化も大胆に行えるようになっ

たが、レアルマドリードのようなスター偏重の選手獲得は行わず、あくまでもバランスを重視した現実的且つ堅実な補強と強化の路線を堅守している。又、カンテラと呼ばれる育成組織の充実にも力を入れ、チームに根を張った選手の育成を指向しており、現在ヨーロッパサッカー界においては、マネジメントの見本となるチームの一つとして生まれ変わった。

チームタイトルも改革の進展と共に付いてくるようになり、リーガ優勝が2004, 2005, 2008の三回、UEFAチャンピオンズリーグは2005, 2008, 国王杯は2008年と数多くのタイトルを獲得、特に08-09シーズンは初の三冠を達成するなど、これまでの一連の改革の集大成となるシーズンとなった。プレミアの隆盛の中で、スペイン勢として唯一気を吐いたチームであり、世界のサッカー界をリードしてきたことは紛れもない事実である。

改革に成功し多額の資金を手にするも、レアルのような派手な移籍による選手の獲得を必要以上に行わない背景には、先に述べた現実的バランス重視の強化策があり、又、これにより結果を出してきたことにより、レアルのやり方を追従する必要性もないと経営陣は判断しているのであろう。ただ、深刻化する経済危機に対しては警戒感も強めている模様で、ローカリズムの強固なバルセロナ地域に立地するチームとして、地元メディアやスポンサーだけでこれほどのビッグクラブを運営するのには限界があり、他のビッグクラブと同様世界から資金を集める策を積極的に打ち出している。その一つはソシオの再構築であり、古い会員特に物故者を整理し、新たな会員を加えることでその体制強化にここ数年尽力してきた。¹⁰⁾ 又、単なるサッカークラブの枠を越えたブランド構築を指向し、これを全世界に発信することにより世界から投資を獲得しようという戦略で、新たな顧客を開拓しつつある。

先行きは他のクラブ同様不透明な部分があるが、この経済危機の中、これまでのスポンサーシップ獲

得の概念を大きく覆すような、新たなコンセプトの確立がなされればスポーツビジネスにとっても大きな朗報となろう。又この経済危機下にあり、アーセナルと並んで多額の経常赤字、累積赤字を持たない数少ないビッグクラブの一つであり、財務状況の健全性ではトップクラスにあることも付記しておく。

(3) マンチェスターユナイテッドをはじめとするプレミア勢の戦略

09年6月にマンチェスターユナイテッドがクリスティアーノ・ロナウドのレアルマドリードへの放出を、史上最高額の132億円で行うと発表した時、世界は驚きに包まれた。07-08シーズンは待望のチャンピオンズリーグを制し、絶頂期にあるマンチェスターユナイテッドから、なぜ、近年成績の芳しくないレアルマドリードに移籍するのかについて様々な憶測が飛び交い、マンチェスターユナイテッド監督ファガーソンとの不仲説も取りざたされたりした。現在のところその真相は明らかにされていないが、チームの負債総額が1,000億円に達すると4月に発表したあたりに、チームの台所事情の苦しさが表れているようにも解釈できる。

ヨーロッパのプロサッカーリーグの中で、本格的にマネジメントの手法を取り入れ成功したプレミアリーグの中でも、マンチェスターユナイテッドは経営実績においても常にトップを走り続けてきた。まず、プレミアリーグ発足に先駆け世界のプロサッカーチームでは初となる株式の公開と上場を90年に行い、経済界から広く資金の獲得に成功すると共に、ホームスタジアム：オールド・トラフォードのリニューアルやそれに付随したショッピングモールのリリースなど、矢継ぎ早に新手の戦略を駆使し、サッカーチームを核として、デパートから金融業まで幅広く運営する一大コングロマリットとして急成長してきた。¹¹⁾ この背後には、株式上場の年の90年に会長に就任した、アメリカの投資家マルコム・グレイザーの方針が色濃く反映され、アメリカ流のビジネ

ス手法を応用したヨーロッパで最初のビッグクラブとなった。

それまでのプロサッカーチーム経営は採算を度外視していたずらに結果を追い、最後は破綻というパターンを繰り返してあり、ビジネスにはふさわしくないと世界から評価されていたものを、結果を出しつつ利益を上げ、クラブ価値=企業価値を高めると共に、それにより新たな投資を呼び込んで急激に成長させ、年間営業収入380億円以上、株式、土地等のクラブ資産評価額1,870億円と、プロサッカークラブとしては世界最大且つ最強の経営体力を持つまでに成長している。

09年度、マンチェスター・ユナイテッドの新戦力の補強はマイケル・オーウェンとルイス・アントニオ・バレンシア他数名の選手のみで、かかった経費はバレンシアの27億円を筆頭に総額30億円強という超緊縮予算であった。逆に手放した選手は、クリスティアーノ・ロナウドの他に、フレイザー・キャンベル、カルロス・デベスなど、移籍金収入だけで160億円以上の金額にのぼっている。¹²⁾ このマンチェスター・ユナイテッドの消極姿勢の真相は明らかにされていないが、又、ファガーソン監督によれば、現有の戦力で充分勝算があると判断しているようであるが、¹³⁾ 果たしてチームの財政事情の逼迫が全く影響を与えていないとは断言できない現実があると考えられる。09年の移籍市場並びにプレミアをはじめとするヨーロッパサッカーは、経済危機以前と大きく代わることなく活動し続けてきたが、水面下では危機の影響がじわじわと出始めており、マンチェスターユナイテッドも、今回の危機が長期化し、クラブの財政に深刻な影響を与える可能性があることを充分認識した上での判断が働いていると思われる。また、クリスティアーノ・ロナウドのような人件費のかかる選手を今後永く保有するよりも、機動性と組織性のある選手を主体にチームを構築することが、今後の永く続く厳しい経営環境の中で、コ

ストパフォーマンスに見合っていると判断したのではなかろうか。そのうえで、クリスティアーノ・ロナウドのようなスーパースターが今回のような高値を付けることも最後のチャンスであると判断して、放出に踏み切ったという、うがった見方が出来なくもない。いずれにしても、長引く不況に対応すべく、これまでとは違ったスタイルでチーム経営を行っていくことは確実であろう。

今回の経済危機で最もダメージが深刻だったEU、その中でも最も深刻だったのがイギリスでありながら、プレミアリーグが表面上危機以前と代わることなく活動できた背景には、リーグ並びに傘下のビッグクラブが完全に国際化し、そのマーケットをイギリス国内だけでなく全世界に広げていること、そして今やクラブ収入の多くを外国企業や外国メディアにより得てきたことが大きな要因として考えられる。そして2000年以降、世界のNO. 1リーグとして君臨し、傘下のビッグクラブのブランドと共にリーグブランドも強固に構築し、層の厚い経営基盤を保持してきたことが現在の状況に繋がっていると言える。

こういったことから、プレミアが危機の影響が表面化する以前にヨーロッパの他のマイナーリーグが先に息切れし始め、チームの倒産やリーグ活動の阻害が起こるかもしれない。しかし、影響がすぐに出ないことに安住し、事前の対策を怠れば、大きな混乱が起こることは間違いなく、特に放映権収入がリーグ収入の半分以上を占めているため、現在世界規模で起こっている放送業界の再編は、看過できない問題でもあろう。そして今後不可避的且つ長期的に起こってくる放映権収入並びにスポンサー収入の縮小に如何に適応し、又、チーム並びにリーグ組織の変革及びスリム化をいかに実施していくかは避けて通れない問題となろう。経済縮小段階にあって如何にそれに適応しなおかつ、これまで以上にエキサイティングなソフトを提供していけるか、世界サッ

カービジネスの新しい局面が始まったと考えてよいのではないだろうか。¹⁴⁾

Ⅲ. セリエA、ブンデスリーガの現状と将来展望

(1) セリエAの現状と将来展望

セリエAはかつてはヨーロッパ最高峰のリーグとして、特に70-80年代は隆盛を極めたが、90年代以降のヨーロッパ全体のテレビマネー流入による構造変化にはついて行けず、2000年以降、ヨーロッパの五大リーグの中では唯一、経済規模を縮小させてきている。¹⁵⁾ ¹⁶⁾ この背景には、セリエAがプレミアのような海外への開放路線を取らなかったこと、元々地縁血縁の強固な国であり、メディアもスポンサーも地元イタリアで占められ、海外メディアやスポンサーの受け入れに余り積極的でなかったこと、また、他の国と違ってサッカーがカウンターカルチャーのまままで存在し、女性層やファミリー層をほとんど取り込めていないこと、¹⁷⁾ さらに主力となるACミランやユヴェントス、インテルなどのビッグクラブが2000年代に入り精彩を失ってきたこと、とどめは、06年のカルチョスキャンダルによる、¹⁸⁾ 国内外のセリエAに対する信用の失墜とブランド力の低下などがあげられる。

リーグ王者のACミランは09シーズンは永くチームの主力として活躍してきたカカをレアル・マドリードに放出することを余儀なくされ、そのほかのスター選手も相次いで離脱し、数年前に比べると戦力低下の傾向は否めない。直近では2007シーズンのチャンピオンズリーグ優勝が最も大きなタイトルで、この頃はチーム力復活の兆しも見えていたが、以後は今ひとつ波に乗れず苦しんでいる。背景には、オーナーのイタリア首相シルビオ・ベルルスコーニを筆頭とするファミリーの求心力の低下、それに伴う経済的支援の低下により、チームの財政状況が苦しくなりつつあることによると言われている。カカの放出もチーム財政の立て直しが目的で行われたと

も言われ、近年のチーム収入の低下が深刻な影響を及ぼしている。

06年のカルチオスキャンダルの直後ワールドカップドイツ大会で優勝を果たしたもののセリエAの凋落傾向には歯止めがかからず、リーグ全体のGDPも徐々に低下傾向にある。これにより世界的な選手もプレミアやリーグに流れ、セリエAがレベル的にも地盤沈下するというマイナスのスパイラルに陥っている。ACミランやインテル、ユヴェントスなどかつてのビッグクラブが精彩を放ってればまだ人気も継続するだろうが、カルチオスキャンダルのダメージによりリーグ及びチームブランドにも傷が入り、より一層の客離れが深刻化している。リーグ構造としてはリーグエスパニョーラに近く、ビッグクラブがリーグを牽引する形で発展してきているので、早く結果を出すのであれば、ビッグクラブの活性化が有効と考えられる。しかし先に述べたような、歴史的、構造的な問題が根深く、これらの問題を時間をかけて解決しない限り、本格的な復活は難しいと判断される。カルチオスキャンダルに代表されるように、リーグ自体の自浄能力、別言すれば自己反省能力がヨーロッパの中でも一番低いため、客観的視点に立ったリーグ運営の実現がなかなか困難である。

こういったことから経済危機以前にすでに、ある程度の危機的状況にあったと言えるが、今回の経済危機はこれにさらに追い打ちをかける結果になる恐れがある。多くのEU諸国同様イタリアの経済界も大きな打撃を受けており、国内メディア、国内スポンサーからの収入が過半を占めるセリエAにとって、大幅な減収は時間の問題といえる。プレミア、リーグ以上に経済危機の影響が最も深刻に出るのはセリエAである可能性もある。

(2) ブンデスリーガの躍進

ヨーロッパプロサッカーリーグの中であってドイツブンデスリーガは、堅実なマネジメントを実施

してきた。90年代後半からの放映権バブルに際して、他のリーグは放映権収入が軒並みリーグ全収入の50%を越える中で、常時30%以下に抑え、放映権に代わる収入の主力を入場料収入に据えて、観客動員数の拡大を地道に行ってきた。放映権バブルの頃はプレミアやリーグにワールドクラスの選手をさらわれることも多かったが、近年では地道なマネジメントによりリーグ全体のGDPもヨーロッパではセリエAを抜いて三位にまで成長し、ドイツ出身の選手の定着率もかなり向上してきた。また、世界からは若手選手の育成の場に最適とのブランド評価も得て、南米やアジアから多くの若手選手がヨーロッパデビューひいてはワールドデビューのためにやってくるようにもなっている。こういった点から地味ではあるが、リーグとしての潜在力も蓄積し、それを元に各クラブの経営状況も次第に強化されてきている。今回の経済危機はドイツも他国同様深刻な影響を被っており、地域密着の強いブンデスリーガもスポンサー収入等の減少は不可避であるが、放映権に過度に依存していないため、プレミアやリーグのような放映権大幅減収とスポンサー大幅減収というダブルパンチを受ける恐れはない。

こういったことから、ヨーロッパに於いて経済危機のダメージが最も少ないリーグとあってよく、09年フォーブス誌の世界クラブ資産ランキングベスト20に、新たに6チームがブンデスリーガから参入したことに、そのことがよく現れている。今回の経済危機でプレミア、リーグ、セリエAが地盤沈下する中で、その低下の度合いが最も少なく、今後ワールドクラスのクラブが複数出現することが期待できる。今後数年間でブンデスリーガの経営基盤が大きく崩れることがなければ、次の時代のマネジメントスタイルとして間違いなくスタンダードになり、ヨーロッパサッカーひいては世界のサッカーの新しいマネジメントの潮流を生み出す可能性が無くもない。今後数年間注意深く推移を見守る必要がある。

Ⅳ. ヨーロッパプロサッカーリーグの構造改革

これまで見てきたように、今回の世界経済危機は、ヨーロッパのプロサッカーリーグに少なからざる影響を及ぼしつつあり、それが本格化するのはいずれもこれからの数年間に及ぶ可能性が高まってきた。その中で各リーグとも先行きはきわめて不透明であり、場合によっては大きな構造変動に見舞われる可能性も視野に入れた上で、今後ヨーロッパのプロサッカーがこれまでのように隆盛を保っていく上で何を行わなければならないかについて論究していく。

考えてみれば90年代以降のテレビマネーによるヨーロッパサッカーの隆盛は明らかにバブルであった。巨額のマネーにより世界中からスーパースターを集め豪華絢爛なシーンを数多く演出してきたことは、間違いなく2000年代以降の世界のサッカーの飛躍的発展をもたらした。現代のスポーツに与えた影響は様々な領域で絶大だったと言わなければならない。これまでのプロサッカーの在り方、スポーツビジネス、マネジメントの在り方を根本から変えた歴史に残る時代であったといえる。

しかし、半面高騰する放映権料、選手移籍金、選手年俸など、常識外れのマネーが湯水のごとく使われ、その結果多くのクラブで赤字が状態化、経営危機に陥るクラブも多数出るなど、決して健全な経営や運営が行われてきたとは言いがたい現実も多数生まれてきた。果たして、現在の放映権額、移籍金、選手年俸その他ネーミングライツに至るまで適正価格なのかどうかについては、十分検討の余地がある。又先に記したように、多くのビッグクラブが現在陥っている赤字についても、結局はスーパースタークラスの選手のやりとりが移籍金ビジネスという新たな市場を生み出し、過当競争によるバブルを現出して法外な移籍金により各クラブ自らの首を絞めるという事であり、果たして移籍金ビジネスに頼る経営の在り方がクラブ経営として妥当なのかどうかと

言うことも十分に議論の余地がある。

ここでは以下に、現在のプロサッカーリーグないしプロサッカークラブの運営に際して今後トピックスになるであろうテーマを取り上げ、現状の問題点と今後の方向性について論じてみたい。

(1) 育成組織の強化充実

度々言及するように2000年に入り選手の移籍金額の急激な高騰が起こり、特に世界レベルの選手の獲得には莫大なマネーが必要となるに及んで、一部のビッグクラブしか世界的選手の獲得及び保有が出来ない現象が急速に広まった。この中でマイナークラブは、若手を育成し、それをビッグクラブに放出することにより収入を得、逆にビッグクラブは莫大なキャッシュにより育成よりもスカウトに重点を置いて世界各地から即戦力の有望選手をかき集めるという図式が成立した。この結果、ビッグクラブの多くは多国籍軍となり、自国出身選手の割合が半分にも満たないクラブが続出、しかしこれが各クラブのグローバル化を進めて世界的なネームバリューとブランド構築に大きく貢献した。

しかし、今回の経済危機により今後長期にわたりクラブの安定的収入が確保できない見通しの中で、各ビッグクラブとも育成に重点を置く体制に急激にシフトしつつある。反面教師としてはレアルマドリードにしるチェルシーにしる金に物を言わせて選手を集めてみても必ずしも結果が出るわけではないというケースが多く見られるようになったことと、近年のバルセロナの活躍が育成組織：カンテラの整備充実にあったことが明らかになるに及び、一発勝負の移籍に頼るよりもより経済合理性に優れ、時間はかかるが確実性の高い育成組織の充実の方が得策であるとの考え方が急速に広まりつつある。

また、ヨーロッパサッカー連盟：UEFAは09年にチャンピオンズリーグに出場するチームのメンバー登録に於いて、最低8名の自国出身選手を加えることを義務化し、無制限な多国籍化に歯止めをかけ

る姿勢を明確化した。²⁰⁾ このことの背景にはエスカレートする移籍ビジネスに一定の歯止めをかけ、莫大な移籍金に経営体力を割かれる各ビッグクラブの経営の健全化を図りたい思惑と、広がるクラブ間格差の是正、ヨーロッパ各国の育成能力の向上に伴うヨーロッパサッカーの世界レベルでの発展などが目的としてあると考えられる。

いずれにしても90年代以降表面上の発展とは裏腹に、ビッグクラブの巨額損失の計上やクラブ間格差拡大、ヨーロッパ選手の空洞化など深刻な問題が多発しており、今回の経済危機を乗り切ると共にこれらの問題も解決して、ヨーロッパ全体としてのバランスの構築を行いたい意図が見て取れる。その手始めとして育成を軽視したこれまでのやり方を改め、ヨーロッパ各国選手の発掘と育成の基盤を構築した上で、南米や、アフリカ、アジアの有望選手を獲得するという堅実な方向に向かっていくものと予想される。

(2) 移籍市場の縮小化

従って今回リアルが行ったような極端な移籍のやりかたは今後しばらくは影を潜めていくことになろう。どのみち、収入が大幅に減少する局面にあっては莫大な額の移籍ビジネスを行う体力は急激に各クラブから減退すると共に、これまでの約10年の経緯の中で、クラブ外部のビッグネームも時には機能することもあるが、多くは期待される結果を出すことはなく、結果的にクラブに莫大な負債を残し経営を圧迫することの繰り返しであったことから、今後移籍市場は数の減少はあまりないものの、高額な移籍金額は急速に低下することが予想され、その結果移籍ビジネスなるものも急速に縮小する可能性がある。これは特にマイナークラブにとっては痛手となるケースの多いことが予想されるが、今回をきっかけに各クラブが育成を中心とした長期的強化計画の策定に移行すれば、各国クラブの経営の健全化を促進することになろう。

(3) 放映権収入への過度な依存体質の是正

ヨーロッパの中でも三大リーグといわれるプレミア、リーガエスパニョーラ、セリエAは、リーグあるいはクラブ収入に占めるテレビ放映権の割合が、特に2000年以降急激に上昇し、現在ではほぼ半分強を占めるに至っている。これはヨーロッパのみならず世界全体で見た場合でもきわめて特異な傾向で、評価の分かれるところでもある。肯定的な評価をすれば、2000年以降の巨額放映権のおかげでヨーロッパサッカーの隆盛が築かれたと言え、ヨーロッパサッカーのみならず世界のスポーツにテレビマネーの与えた影響は絶大であるといわなければならない。

しかしいつまでも、メディア側に現状のテレビマネーを供給できる体力が継続するかどうかは、特に近年きわめて不透明になりつつある。世界レベルで急速に進行するテレビ業界の淘汰再編により、テレビ各社の経営体力はきわめて厳しい状況になりつつあり、又、市場の成熟に伴い、かつてのようなコマーシャル収入が獲得できない状況も急速に進行しつつある。見方によれば、そういった現状であるからこそサッカーをはじめとするスポーツコンテンツの価値はいよいよ高まり、メディア側にとっては確実に収益を上げられるコンテンツであるため、巨額の放映権料を払ってでも獲得したいという事になり、放映権料の高騰を招いていると考えられなくもない。しかし、経済危機によるコマーシャル収入の減少は確実且つ急速にメディアの経営体力を奪いつつあり、近い将来放映権料の急激な低下ないしは暴落という事態は想定すべき状況にある。

そうなったとき、リーグ収入の半分以上を放映権収入が占める三大リーグの収支は急速に悪化する危険があり、それに伴う選手の流出及び所属クラブの戦力低下という事態が十分考えられる。これをどのように回避するか、三大リーグは早急に検討しなければならない局面にあり、きわめて重大なフェーズ

に直面していると言わなければならない。加えて世界的経済危機はリーグやクラブのスポンサー収入の急激な減少も当然帰結することが予想され、放映権と合わせればリーグ収入の7-8割を占める収入が大きな打撃を受けた場合、果たして現在の隆盛が維持できるかどうかはきわめて不透明である。

巨額放映権の恩恵で急激に肥大化した三大リーグが今後どのようなプロセスをたどるかについては注意深く追跡する必要があると共に、比較的堅実経営をしてきたブンデスリーガやリーグ1などの相対的地位が向上することも考えられ、ヨーロッパ内部で現在の格差が是正されたり勢力図が代わる可能性も考えられよう。

いずれにしても今後巨額放映権収入は、その運用に際しては各リーグとも慎重に対処しなければならず、リーグや各クラブ経営の長期的視点に立った堅実な運用に修正する必要があることは確かである。又、入場料収入やマーチャンダイジング収入など、放映権やスポンサー以外の収入の増大を早急に行い、現状の偏った収入構造を早急に是正すべきである。その為にはマーケティングやブランド構築など、よりきめの細かい顧客サービスを充実し、魅力あるゲーム、魅力あるスタジアム作り、新たな顧客層の開拓といった比較的地味なアプローチを、これまで以上に綿密に行わなければならないであろう。

(4) 選手人件費の抑制

この問題も現在の流れの中では当然出てくる問題であり、特に経営状況の悪いクラブやリーグほど総支出に占める選手人件費の割合が突出して高くなる傾向がある。²¹⁾ いわゆる人件費の適正水準なるものは過去もそして現在も存在していないが、経験的にはチーム収益の50-55%が適正水準といわれており、これを越えた場合はクラブ経営に支障を来す事が多いようである。しかし現在では特にビッグクラブで有名選手の人件費が高騰する傾向が強く、²²⁾ 結果多くのビッグクラブが慢性的赤字に陥っている

ケースが多くなってきている。

今後放映権料やスポンサー収入の減収によりクラブ経営が厳しくなれば、各クラブとも当然人件費の抑制は不可避の問題となり、近い将来選手年俸の全体的水準は低下してくることは確実である。ただ一律の低下という状況ではなく、おそらく、中位、下位に属する選手の年俸が低下し、トップクラスの選手の年俸はあまり低下しないかもしれない。やはり各チームともキーになる選手、主力となる選手の獲得は至上命題であり、特にビッグクラブ間でその獲得を巡っては、現在もそうであるが、経営が追い込まれてくる将来、より熾烈な競争が繰り広げられることが予想されるからである。ただ最終的には各クラブの強化方針に基づいた様々な補強が行われるため、単純に予想することは難しく、先に論究した育成に重点を置くクラブでは、そこで育った選手を安価に雇用して主力に据えるということも一つの選択肢として出てくるであろう。しかし現状では全てのクラブが十分な育成システムを保持できている状況にはなく、経済危機の影響が急激に出てくれば、先述した事態が起きることも十分予想される。そうなった場合、選手間での年俸格差が今以上に開くこととなり、これがどういった問題を引き起こしているかについては注目しておく必要があるだろう。

また、リーグやクラブの長期的な安定を考えたとき、ヨーロッパサッカーの自由競争的なシステムは、今回のような危機が発生した場合には、やはり様々な問題が起きる可能性があり、特にクラブ支出の中心となる選手人件費の問題に対しては、ある程度の共通認識と取り決めが今後必要となってくると思われる。とりわけ高額年俸の選手に対しては現状の無制限の状態にした場合、クラブ間での過当競争が起って常軌を逸した年俸の高騰を招き、最終的にはクラブ経営を圧迫することとなるため、MBAで実施されているようなラグジュアリー・タックスなどを検討することも今後の課題であろう。²³⁾

(5) 自己反省能力の養成

90年代後半からのテレビマネーの急激な流入は、ヨーロッパサッカー界に明らかにバブルの現象を引き起こし、繰り返して述べてきたような移籍金の高騰や選手年俸の高騰など多くの問題を引き起こしてきた。今日までそれらは、華やかなシーンに隠されて、当面の利益や結果のため十分な本質的議論が行われてこなかった傾向がある。しかし、今回の世界的経済危機により各リーグや各クラブの経営環境が激変した場合、それらの問題が現状のまま不問に付されたままであることは難しいであろう。

今後ヨーロッパサッカー界に必要なことは、長期的な包括的発展のための戦略である。その際ポイントとなるのは、一つめはヨーロッパ内部の各リーグや傘下のクラブのバランスの取れた発展、二つめは世界のサッカーとの連携ないし相互依存の関係の発展的構築という二点である。

一つめの点はヨーロッパという地域がサッカーに限らず、各地域の独立性が高いため競合関係が強く、サッカーでも各リーグ、各クラブの独立性と個性そして競合関係は非常に強いものとなっている。そういった中では、アメリカのように一国単位の組織やルールを作るのとは違い、リーグ運営やクラブ経営に関する統一ルールや統一指針の保持は多くの労力が必要であり非常に困難であるため、その結果、今日のヨーロッパサッカーの完全自由競争的環境を生み出しているとも言えよう。しかし、今回の経済危機はおそらく確実に現在のヨーロッパサッカーの在り方に対して様々な問題を突きつけてくることが予想され、それらの問題が深刻化する前に手を打てれば得策である。そのためには何よりもUEFAが強いリーダーシップを発揮し、現状の改革を早急に推進することが必要であり、現在のヨーロッパサッカーの現状に対する強い自己反省能力の保持が求められている。

二つめの点は、今日世界最高峰のレベルとブラ

ンドを有するヨーロッパサッカーは、もはやヨーロッパ圏内だけで自己完結する存在ではなく、世界サッカーのトレンドや、場合によっては世界各地のサッカーの発展や衰退に多大な影響を及ぼす存在になっているということである。しかし、現在のUEFAをはじめビッグクラブには、まだ自己利益優先の考え方が強く、世界各地との包括的連携といったレベルのグローバルな戦略と事業計画を立案すべき時に来ていると考える。そうなった場合、FIFAとの役割分担なども新たなテーマになってこよう。この点も水面下では不和説も流れており、FIFAとの関係改善も早急に実施していかなければならない。²⁴⁾

V. 世界的経済危機の行方とヨーロッパサッカーの方向性

冒頭に記したように、世界的経済危機はまだ収束する気配はなく、これから様々なダメージが表面化し、世界全体、特にヨーロッパが長期的な不況に陥る危険性が高い。そして、ヨーロッパサッカーに多額の資金を供給する各種メディア、スポンサーの経営体力を奪い、マネーサプライを大幅に低下させる危険性があり、今後長期にわたってヨーロッパサッカーを苦しめることになろう。このような長期的展望に立つ中で、ヨーロッパサッカー、特にプレミア、リーガエスパニョーラ、セリエAの三大リーグのこれまでのマネジメントの在り方は大幅に見直す必要があり、これまで述べてきたようなポイントについて早急な対策が必要となっている。

あるいはもし仮にマネーサプライがそれほど細らなかつたとしても、これまでのマネーゲーム的な、特にビッグクラブに多くそのような傾向が見られるが、クラブ経営の在り方は見直すべき時期に来ているように思われる。

今後はこれまで述べてきたようなポイントを中心として、各国リーグ又各クラブ単位で包括的、戦略

的改革を実施し、これまでの完全自由競争のリーグ運営やクラブ運営から、ある程度の規制やルールを設けて、リーグ全体として、又国全体としてさらにヨーロッパ全体として発展していけるような富の再配分と緩やかな管理の機構を構築する必要がある。又外国人選手の扱いや様々なグローバルゼーションなどについての、本質的な議論や意見交換も活発に行い、トータルに発展していける為のシステム構築についても早急に議論する必要がある。基本的にはUEFAがリーダーシップを取って実施すべきであるが、G-14といわれるようなビッグクラブから、マイナークラブでも特色があり堅実な経営を実施しているクラブも議論に加わり、多角的観点から

検討していくことが重要である。

その意味ではこれまでのビッグクラブ偏重の風潮も改める必要があり、各リーグ又ヨーロッパサッカー全体のブランド構築をいかに行うかも検討すべき内容となろう。その結果、これまでの完全自由競争スタイルを脱却しつつ、しかしNFLのようなリーグ管理の徹底でもない新たなマネジメントのスタイルが生み出せれば、スポーツマネジメントの新たな発展の時代を築く可能性も見えてくる。激動する経済環境、低成長時代を今後迎えるに当たって、ヨーロッパサッカーのアプローチの仕方を世界が目していると言える。

客 註

- 1) 産経新聞 2009年9月29日 朝刊
- 2) 「Number」 735 文藝春秋 2009年 pp20 - pp21
- 3) 「Forbs」
- 4) 「Number」 735 文藝春秋 2009年
- 5) フェラン・ソリアーノ「ゴールは偶然の産物ではない」アチーブメント出版 pp57 - pp100 2009年
- 6) 毎日新聞 2009年1月24日 朝刊 ほか数社の新聞報道による。
- 7) フェラン・ソリアーノ「ゴールは偶然の産物ではない」アチーブメント出版 pp65 - pp87 2009年
- 8) 前掲書 pp70 - pp74
- 9) 前掲書 pp76
- 10) これにより2003年に105,000人だったソシオが2008年には165,000人にまで増加している。前掲書 pp80
- 11) Sports Management Review Vol. 3 pp60 ブックハウス・エイチデイ 2006年
- 12) 「Number」 735 文藝春秋 2009年 pp54 - pp55
- 13) 「Number」 735 文藝春秋 2009年 pp55
- 14) 2010年3月11日付けでFIFAのブラッター会長は「経済危機がサッカー界に深刻な影響を及ぼす」と正式に表明した。この背後にはすでに2010シーズンに向け、主要リーグ及び主要クラブレベルでの大口スポンサーの撤退が表面化しつつあり、2010シーズンがヨーロッパサッカー及び世界のサッカーに於いて経済的に厳しい年になることを暗示している。
- 15) Sports Management Review Vol. 7 pp ブックハウス・エイチデイ 2007年
- 16) ヨーロッパ五大リーグとは、イギリス：プレミアリーグ、スペイン：リーガエスパニョーラ、イタリア：セリエA、ドイツ：ブンデスリーガ、フランス：リーグ1の五つをさして言う
- 17) 「イタリアの都市とサッカー」
- 18) 元ユヴェントスGMルチアーノ・モッジを主犯格とし、インテル、ACミランなど複数チームとイタリアサッカー協会会長並びに審判団までを巻き込んだ組織的な八百長事件。07シーズンユヴェントスなど二部降格処分並びにサッカー協会会長解任など多くのサッカー関係者が処分された。

WORLD SOCCER DIGEST No.228

日本スポーツ企画出版社 2006年 pp32-pp35

「サッカー批評」双葉社スーパームック 40号 2008年 pp30-pp37

- 19) 2010年3月12日、レアルマドリードはチャンピオンズリーグ決勝トーナメント一回戦でリヨンと対戦し敗退した。これにより今期チャンピオンズリーグ優勝は泡と消え、今後この影響がチームにどのような影響を及ぼすか注視する必要がある。
「新銀河系集団」への莫大な投資はどのようにして回収されるのであろうか。
3月13日 読売新聞 毎日新聞他朝刊
- 20) 2009年6月にUEFA会長名で傘下の各クラブに通達
- 21) FCバルセロナも経営状況の悪かった2003年当初は支出の約9割を選手人件費が占めていたが、数年かけて約5割に圧縮、チーム経営の立て直しに成功している。
フェラン・ソリアーノ「ゴールは偶然の産物ではない」アチーブメント出版 pp75 2009年
- 22) 2009年度スポーツ界で最高年俸所得者はマンチェスターユナイテッドのクリスティアーノ・ロナウドで約16億円であった。
- 23) NFLではリーグ全体で選手の年俸上限を定めており、スター選手といえどもそれをリーグ規定を越える年俸額を提示して各チームが選手を獲得することは禁止されている。このルールのことをサラリーキャップ制と言う。
- 24) UEFAチャンピオンズリーグとFIFAワールドカップの在り方を巡り、両者の利害がぶつかっているとされている。また、FIFAの会長や役員、理事の席を巡ってヨーロッパ対南米など幾つかの確執があるとも伝えられている。
田崎健太「W杯ビジネス30年戦争」新潮社 2006年 pp147-pp166

参考文献

- 1) Carles Santacana i Torres
カルラス・サンタカナ・トーラス 山道佳子訳 「バルサ、バルサ、バルサ」 彩流社 2007年
- 2) David Yallop 二宮清純監修「盗まれたワールドカップ」アーティストハウス 1999年
- 3) Ferran Soriano フェラン・ソリアーノ
「ゴールは偶然の産物ではない」アチーブメント出版 2009年
- 4) Franco Cerretti フランコ・セレッティー 横山修一郎 訳
「セリエAの20世紀」ビクターブックス 2000年 pp258-pp303
- 5) Franklin Fore フランクリン・フォア 伊達 淳 訳
「サッカーが世界を解明する」白水社 2006年 pp183-pp234
- 6) 東本貢司「イングランド-母なる国のフットボール」NHK出版 2002年 pp172-pp214
- 7) 広瀬一郎「メディアスポーツ」読売新聞社 1997年 pp12-pp24
- 8) 粕谷秀樹「サッカーのある街② マンチェスター & リバプール」
スポーツシリーズNo.248 ベースボールマガジン社 2005年 pp79-pp83
- 9) Number 735 2009年 pp24-pp73
- 10) 週刊ダイヤモンド 第96巻30号 2008年 pp58-pp60
- 11) 別冊宝島 1466号「ヨーロッパサッカー伝説」2007年 pp26-pp118
- 12) 齋藤健二 野辺優子「欧州サッカークラブ最強事情通読本」東邦出版 2009年 pp16-pp206
- 13) 「サッカー批評」双葉社スーパームック 40号 2008年 pp16-pp56
- 14) 「世界のサッカー大事典」成美堂出版 2006年 pp 6-pp77
- 15) Simon Kuper サイモン・クーパー 柳下毅一郎 訳「サッカーの敵」白水社 2001年 pp111-pp122

- 16) 「Sports Management Review」VOL. 3 プレジデント社 2006年 pp60－pp63
- 17) 「Sports Management Review」VOL. 7 プレジデント社 2007年 pp12－pp29
- 18) 杉山茂樹「欧州クラブ戦線異状有り！」廣済堂出版 2002年
- 19) 「UEFA CHAMPIONS LEAGUE PERFECT GUIDE」アミューズブック 2002年
- 20) 田崎健太「W杯ビジネス30年戦争」新潮社 2006年 pp15－pp46
- 21) Ulrich Hesse Lichtenberger ウルリッヒ・ヘッセ・リヒテンベルガー「ブンデスリーガ－ドイツサッカーの軌跡－」basilico 2005年 pp386－pp408
- 22) WORLD SOCCER DIGEST No.197 日本スポーツ企画出版社 2005年 pp 8－pp42
- 23) WORLD SOCCER DIGEST No.208 日本スポーツ企画出版社 2005年 pp10－pp75
- 24) WORLD SOCCER DIGEST No.213 日本スポーツ企画出版社 2006年 pp56－pp59
- 25) WORLD SOCCER DIGEST No.228 日本スポーツ企画出版社 2006年 pp 8－pp72
- 26) WORLD SOCCER DIGEST EXTRA Vol. 9 日本スポーツ企画出版社 2004年 pp106－pp113
- 27) WORLD SOCCER DIGEST EXTRA Vol.28 日本スポーツ企画出版社 2005年 pp108－pp111