

FIFA の発展と今後の展望について～ビジネス構造と組織構造に関する研究

トップスポーツマネジメントコース

5007A325-1 野間省伸

研究指導教員： 平田竹男教授

現在、サッカービジネスが世界的に拡大している。中でもワールドカップ(以下、W 杯)は世界最大のイベントとも言われている。これを主催するのが世界のサッカーの最高統治機関、FIFA であり、208 の国と地域が加盟する世界最大規模の NGO 組織である。一般的に組織の拡大には財政面の基盤が必要であり、FIFA も同様に発展してきたものとみられ、そこからサッカービジネスの拡大に大きな役割を果たしてきたのでは、と考える。

そこで、本研究では組織構造、収益構造等、現在までの変遷を整理、分析することで、FIFA ビジネスの拡大について検証する。そして、得られた結果から、今後の FIFA ビジネスの発展、変化の可能性、またスポーツビジネスの成功要因であるトリプルミッションに照らし、FIFA が採るべき方策について考察する。

手法として、FIFA の公開情報、文献等を元にデータ、情報を収集し、それらを組織構造の現状、収入構造の現状、組織拡大・ビジネス拡大の変遷、と3つの項目に分け、整理、分析を行った。

現在 FIFA の目的、ミッションは「サッカーを通じた世界平和の実現」であり、もともと FIFA は 1904 年に欧州 7 カ国により国際試合を行うためルールを統一することを目的に結成された。現在会長、副会長、理事から構成される理事会を中心に経営が行われ、業務の執行を行うのは事務局長をトップとした事務局である。

主要な活動としては W 杯をはじめ、各年代や女子の大会を主催することである。

収入構造をみると、FIFA の決算期間は 4 年間で、直近の 2003～2006 年の決算では 32 億スイスフランの収入である。その内訳は、TV 放映権料収入、マーケティング収入の 2 項目で全体の 7 割を占め、また別の見方では W 杯関連の収入が 9 割と、大きく依存した構造となっている。

組織、ビジネスの過去からの変遷をみると、設立当初から第二次世界大戦終了までは、欧州などの国際政治の混乱に巻き込まれ、組織の拡大は一進一退の動きであった。1930 年第 1 回 W 杯がウルグアイで行われたが、戦争のため 38 年で中断され、再開されたのは 50 年であった。戦後欧州諸国がかつて植民地として支配していたアジア、アフリカの国々が相次いで独立を遂げると、加盟国数は一気に拡大していった。この時期の FIFA の収入は、主に加盟国からの加盟料、加盟国が国際試合を行う際に得た収入の 1～2%、さらに W 杯の総収入の 10%(残りは開催国の組織委員会の収入)といい、組織の拡大とともにビジ

ネス規模も拡大した。

こうした状況を一変させたのは、1974 年に会長に就任した Havelange である。Havelange は、W 杯参加国数の増加、途上国における普及支援、等を公約に掲げ、当時組織運営等の点で、欧州と対立を深めていた南米や、サッカー後進国であったアジア、アフリカからの支援を得て当選、公約は実行された。こうした活動の拡大には資金面な裏づけが必要であり、これを支えたのが adidas の Dassler である。そして Dassler の仲介のもと、1976 年コカコーラとのスポンサー契約が締結された。当時、スポーツに対する企業のスポンサーは珍しかったが、コカコーラは米国以外の地域でシェア拡大を目指しており、サッカーの発展する地域と正に一致したことが大きい。また、1983 年に FIFA はそれまで開催国の組織委員会が行っていた W 杯の運営を自ら行うことで、FIFA が直接スポンサーを獲得する方向に動いていった。こうしたことから W 杯を中心にスポンサーの獲得が加速し、FIFA のビジネスの中心となっていった。

1998 年には現会長の、Blatter が就任した。Blatter は前任者である Havelange、の路線を継続していくことを表明、一方で競争相手の UEFA 会長 Johansson は Havelange との対立から FIFA の運営、ビジネスの改革を訴えていた。Blatter は当選後、Johansson のビジネス面での政策を採り入れた。これが 2002 年以降 W 杯の TV 放映権料が飛躍的に拡大となり、現状の収入構造が構築されていった。

組織構造、収入構造について現在までの変遷をまとめると、2 つのことが言える。1 つは、FIFA の収入は W 杯に依存しており、中でも TV 放映権料収入、スポンサー収入の占める割合が高いこと、2 つ目はビジネス転換の契機が FIFA 内部の対立に伴う政権交代にあることである。

こうした結果に基づき、今後の FIFA のビジネスを考えると、W 杯の収入の最大化、W 杯以外の収入の拡大、の 2 点が考えられる。W 杯収入の最大化については、先進国市場では一定程度限りがあるが、途上国の発展に伴い、拡大が期待できる。また収入項目では TV 放映権料の拡大は途上国から期待できそうであり、それ以外では Web の配信料収入の行方が今後注目される。W 杯以外からの収入では世界クラブ選手権が今後重要になるだろう。組織面からはビジネス変化の可能性は起きそうもないが、活動を強めている欧州強豪クラブの連合体 G14 が FIFA との対立を深めており、新たな火種として FIFA のビジネス展開に影響を与えかねない。トリプルミッションを用い

た考察では、「普及」、「市場」という点で FIFA の貢献度は非常に高い。しかし「勝利」の定義は難しく、ここでは「普及」や「市場」の拡大に影響を与えた課題解決という意味合いで「勝利」を捉えた。その点では、相対的に他のスポーツよりもサッカーの存在感を高めてきたこと、国際政治との距離を保ち、FIFA の取り組みが世界平和の一助となってきたことが、これまで

の「勝利」であったと言える。また、今後どのような課題を克服するべきかを考えると、サッカーがエンターテインメントビジネスである以上、原点に戻り、エンターテインメント性を高めること、すなわち新たな才能を発掘し続け、一方でサポーターを育成し続けることが重要であり、そのための支援を FIFA が実行していくことが「勝利」であるものとみられる。