

# 欧州フットボール・クラブの財政悪化事例を踏まえた フットボール・クラブ健全経営に関する基礎的考察

## —セルベット FC の再生—

トップスポーツマネジメントコース

5007A327-8 濱田愛

研究指導教員： 平田竹男教授

2007年より筆者はスイス・ジュネーブに本拠地を置くプロフットボール・クラブ、セルベット FC のビジネスに関わる機会を得ている。当クラブの歴史は古く1890年に創設されて以来、数々の輝かしい成績とともに地元の支持を集めてきたが、その一方では1990年代ころより財政難に苦しみ、2005年に破産に至った。破産はクラブ創設以来、初めての出来事であり破産のペナルティーとしてクラブは1部リーグから3部リーグまで降格を余儀なくされ、また、運営会社の形態も株式会社から協会へと変更された。これはすなわち、トップリーグで戦うという栄誉を失い、さらにまた経済的な負担を背負ったことを意味する。

本論考では二度とセルベット FC を破産させないために、フットボール・クラブの健全経営について考察を深めるべく、2005年の破産の経緯、原因の解明、そしてどうすれば食い止められたかの対処法を提示することを目的とした。

研究の進め方としては、セルベット FC 以外にも、ヨーロッパのプロフットボール・クラブで破産ないしは財政危機に陥った他のクラブの事例を検証することとした。その理由は、一つにフットボール・クラブの破産について先行研究がほぼなされていない現状があり、セルベット FC の破産研究にあたっては客観性を持たせるための比較対象の用意から始める必要があったこと、そしてもう一つ、破産は途中の段階で食い止めることができなかったのかの問いに対し、セルベット FC の場合に限らず他のクラブにも適用できる普遍性を持った意見を提示したかったためである。また、研究をケーススタディによって進めたのは、扱ったクラブの財務諸表の入手が不可能であり、これらを使つての検証ができないためであった。

欧州5大リーグで破産、もしくは財政危機を経験したクラブを取り上げ、その経緯を調べてみたところ、財政悪化には親会社撤退型と先行投資未回収型の2つのパターンがあること、そして後者の場合には破産に至るまでに、3つの大きな分岐点が存在している

ことがわかった。その分岐点とは、先行投資後の試合に勝つか負けるか、負けた後赤字を補填できるかできないか、できない場合には新しい投資元が見つかるか見つからないかの3つである。このパターンをセルベット FC の破産経緯にあてはめてみると、特徴として浮かびあがったのは、セルベット FC の場合は2つのパターンが混合していること、そして選手への賃金を未払いにするという契約違反があったことであった。

経緯が明らかになったところで、次にセルベット FC が破産に至った原因、すなわち先行投資未回収型にみられる3つの段階に至る原因を探り、各段階でセルベット FC はどうすればよかったのかという対処法の考察を試みた。その結果、第一の段階である先行投資後に試合に負け、投資額が未回収になり赤字に至る原因は、先行投資という行為自体に問題があるのではなく、先行投資の内容にあるのであり、その内容によっては、クラブは勝利を納めて投資額を回収できること、よって対処法としては先行投資内容の決め方の提示を試みた。具体的には先行投資内容はオーナーだけが決めるのではなく、監督の意見も重視すべきだという考えである。次に第二の段階であるクラブが赤字を補填できるかできないかの分岐点では、問題はクラブの財力と支出の計画性にあり、クラブの規模にみあった投資の必要性と、そして一度で勝つことを目指すのではなく、長期的な視点を持って、試合を経て勝利の精度を高めていくことを狙うべきではないのかという意見を述べた。最後の第三の段階、新たな投資元が現れるかについては、クラブの価値が広く知られているか否かが決め手であるという考えに至った。本論考でフットボール・クラブの健全経営について考察を深めた結果、セルベット FC が二度と破産に陥らないためには、監督の意見も重視した先行投資と、オーナーの資金配分の長期計画性、そしてクラブとしての価値を高め広めていくことであることが明らかになった。