

ガバナンス欠如が招いた CE サバデル FC の経営危機

トップスポーツマネジメントコース
5014A311-0 坂本 圭介

研究指導教員：平田 竹男 教授

【背景】

CE サバデル FC は 1903 年の設立されたカタルーニャの代表的なクラブのひとつで、2009-2010 シーズンまで、スペインアマチュアリーグに属し、2010-11 シーズンからはスペインプロサッカーリーグ 2 部に属している。

筆者は、縁あって 2012 年 7 月、CE サバデル FC の株式を取得して経営に携わり、2 シーズンが過ぎ、3 シーズン目になった。3 シーズン目途中の 2014 年 6 月、CE サバデル FC は経営破綻の危機に陥り、様々な対処を行った。日本人で初めて、スペインにプロサッカーチームを所有して経営し、様々な苦労を経験している。

日本とアメリカでビジネスマンとして業種の異なるいくつかの会社経営に携わってきた。しかし、スペインという土地、そしてサッカーというスポーツビジネスの経営は、経営の本質が全く異なると感じている。

これまでにイギリス、イタリア、ドイツのサッカークラブでの経営破綻の経緯や原因について研究（濱田, 2007）やドイツのプロフットボールクラブにおけるガバナンスの欠如が経営に与える財務的影響についての研究（Helmut, Edgon, 2007）はあるが、スペインのサッカークラブの財政危機について、財務とガバナンスの観点から、その実態を精緻に分析した研究はない。

【目的】

筆者が経験した CE サバデル FC の買収から経営破綻の危機に至るまでの経緯や原因と対処方法を財務とガバナンスの観点から明らかにすることを目的とする。

【研究手法】

本研究の目的を達成するために、CE サバデル FC を対象とし、以下の 3 つの研究を行った。

- ①2010-11 シーズンから 2013-14 シーズンまでの財務諸表を用いて経営分析を行う。
- ②経営陣とのやり取りから財政危機に陥った経緯課題を明らかにする。
- ③①②を用いて、米国 COSO（トレッドウェイ委員会支援組織委員会）が発表した内部統制に関する評価ツール COSO フレームワークを用いて、経営危機に陥った原因を明らかにする。

【研究結果】

①経営分析

2010-11 シーズンから 4 年連続で赤字決算が続き、累積赤字が増加していた（表 1）。赤字決算の分析のために、2010-11 シーズンから 2013-14 シーズンの 4 シーズンを対象に、会計結果を比較し、支出の内訳を調査すると、前経営陣が在任していた期間を通じて、支払先の多くが、前経営陣が経営する事業会社または、その関連会社への支払いであった。

表 1 会計結果一覧

	2010 年 6 月 以前	2010-11	2011-12	2012-13	2013-14
収入		1,557,000	4,412,000	4,621,500	4,803,000
支出		2,508,000	5,020,000	5,913,500	8,112,000
財務調整					890,000
経営赤字	-€2,440,000	-€951,000	-€614,000	-€1,292,000	-2,419,000
資本金の変動	€1,300,000			€3,500,000	

②経緯

研究対象の期間の経緯は、表 2 に示すような、情報隠匿、資金の着服、横領、経営権争い、監督・強化部長の解任、違約金の不要な支払、増資の失敗、などの問題事象があった。その結果、2014 年 6 月にはついに経営破綻危機に陥った。

③COSO フレームワークによる原因分析

2010-11	2011-12	2012-13	2013-14	2014-15
前経営陣	前経営陣	筆者 現場担当 前経営陣	筆者 経営陣(1) 監督 強化部長	筆者 経営陣(2) 強化部長
	強化部	強化部	強化部	強化部
	財務部	財務部	財務部	財務部
			マーケティング部	マーケティング部

□ 前経営陣関係者 □ 筆者の人事による関係者
■ 日本人現場責任者Hの関係者

図 1 内部統制導入の過程

2010-11 シーズンから、2014-15 シーズン（半期）に渡る 4.5 シーズンの内部統制の変遷を図 1 に示す。COSO 分析により、4.5 シーズンが、前経営陣への自己利益誘導の不正監視、現場責任者 H とその関係者による実質的な経営権固執への腐心、そして経営を営利追求型に変換して、経営の健全化を図るためのプロセスが明らかとなった。筆者が経験した問題とそれに伴う損失金の一覧を表 2 に、内部統制機能の導入による問題事象、問題未遂事象、損失金の推移を図 2 に示す。

2014-15 シーズンは、ガバナンス意識の高い取締役を経営陣に加えるたことで、2つのコンプライアンス違反の事象を未然に防ぐことができた。

表 2 問題と損失金

	問題事象	対象者	問題未遂事象 (ガバナンス効果)	損失金
2011-12	負債情報の隠匿	前経営陣		€ 1,655,891
	株式購入資金の着服	H または関係者		€ 24,280
	株式取得に対する情報操作	H または関係者		€ 50,000
	公証機関への誤登記	H または関係者		€ 60,000
2012-13	増資未完了に関する情報操作	前経営陣 H H 関係者		
	日本人監督採用の噂流布	前経営陣		€ 700,000
	ホームタウン移転の噂流布	前経営陣		
	ソシオ加入妨害	前経営陣		
	スポンサー更新・獲得妨害	前経営陣		
	不要な支払の実施	前経営陣		€ 500,000
2013-14	強化部長・監督の解任	経営陣 (1)		€ 150,000
	副会長 I の強化部長違約金支払い	経営陣 (1)		€ 150,000
	増資の失敗	経営陣 (1)	資金調達を利用した詐欺被害の回避	€ 600,000
2014-15	取締役 D と H の資金調達を利用した手数料搾取	H または関係者	新取締役 T の資金調達により回避	
	副会長 I の経営権狙い	副会長 (H 関係者)		

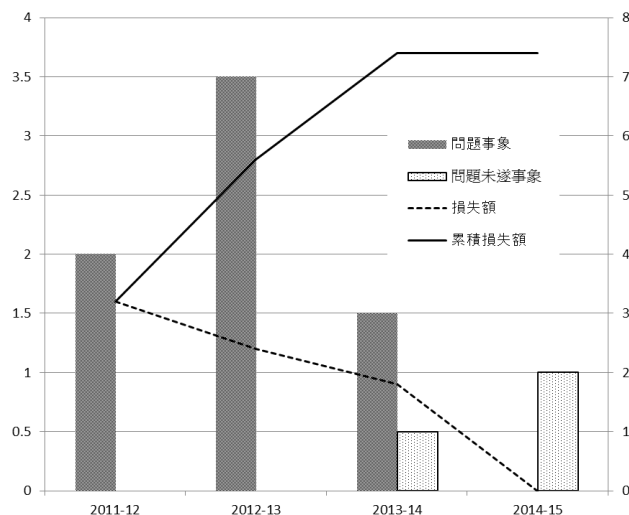


図 2 内部統制の導入による効果

【考察】

CE サバデル FC が直面した経営危機の原因は、公営企業型の経営から民間型の営利追求経営への転換ができていなかったことと、営利企業としての内部統制機能が欠如していたからだった。

特に、CE サバデル FC がアマチュアからプロに変遷するなかで、導入すべきガバナンスの種類、タイミングが与えた影響が重要であった。まず、アマチュアチームからプロチームへの変遷に伴い、クラブの経営規模は3倍になり LNFP や CSD といった外部機構との折衝が加わった。この拡大

に伴って、必然的に、強化部の設置、業務執行部が設置され、組織、人員ともに拡大の必要性に迫られたが、前経営陣の意識はアマチュア経営のままだった。これは、業務拡大や株式公開を目指す企業が、経営陣の意識改革を求められたのに実践できない例と同様である。

次に、組織、人員の拡大に伴い、プロチームとして①公的企業としてのガバナンス、②チーム強化に関わるガバナンス、③金融や外部機構との折衝によるガバナンスが必要だが、経営陣の意識改革が実践されなかったため、これらの3つのガバナンスが導入されなかったことが危機を招いた原因と推察される。

現在、スペイン 2 部に属するいくつかのクラブが、CE サバデル FC のように経営危機に陥っている。その多くのクラブが市民球団として発足し、町や市の行政支援を受けながらプロリーグを目指し成長した歴史を持つ。1990 年代にそれらのクラブの多くが選手給与の高騰や放漫経営によって財政破綻し、再び、行政の支援を受けて企業再生され、スポーツ株式会社化された。しかしながら、その後、リーマンショックやスペイン経済危機を受け、再び経営破綻の危機に晒されることになった。ラシンサンタンデルとアラベスは、外国人投資家から財政支援を受け、経営陣は新たなステークホルダーを持つことになったが、両クラブとも数千万ユーロの負債を抱えて経営破綻状態にあり、その原因は経営陣と外国人オーナーとのガバナンス問題と報道されている。他の経営破綻危機にあるクラブにも、同様に環境にあることから、オーナーの国籍を問わず、同様なガバナンス問題が存在することが推測される。

【結論】

CE サバデル FC の経営を財務的観点から分析し、なぜ累積赤字が増えたのか、経営手法の観点から、前経営陣及び日本人現場責任者 H 及びその関係者とのやり取りを明示して、どういう経緯で経営判断がされたのかを明らかにした。そして、その経緯と経営判断を、COSO フレームワークを用いて内部統制機能が働いていたのかを明示し、経営破綻の危機に陥った原因を明らかにした。

経営破綻の原因は、公営企業型の経営から民間型の営利追求経営への転換ができていないことであり、また、クラブでの内部統制機能が充分ではなかったことが原因だった。

経営破綻危機の原因研究から、その対処法が「日本からのサポート」であったことが、結果として、普及、資金、勝利というトリプルミッションの好循環につながると認識できた。このことは、今後の CE サバデル FC の経営を行う上で、大きな自信になるとともに、その施策を具現化するためには、資金、人材、環境整備等の具体的なチャレンジをクリアしなければならない。