

2014 年度修士論文

ガバナンス欠如が招いた CE サバデル FC の経営危機

Financial Crisis of CE Sabadell FC Caused by Lack of Governance

早稲田大学 大学院スポーツ科学研究科

トップスポーツマネジメントコース

5 0 1 4 A 3 1 1 - 0

坂本圭介

Keisuke Sakamoto

研究指導教員：平田 竹男 教授

目次

第1章 研究の背景	4
1-1 はじめに	4
1-2 CE サバデル FC	4
1-2-1 チーム構成	6
1-2-2 CE サバデル FC の経営組織	10
1-3 スペイン2部リーグ	11
1-4 CE サバデル FC の経営危機	12
1-5 先行研究	13
第2章 研究方法	15
2-1 経営分析	15
2-2 シーズン中の出来事と経営陣とのやり取り	15
2-3 COSO フレームワークを用いた内部統制機能の分析	15
第3章 研究結果	16
3-1 経営分析	16
3-1-1 2010年6月時点での累積赤字	16
3-1-2 2010-11 から 2013-14 シーズンの財務諸表と結果	17
3-1-3 2010-11 シーズンから 2013-14 シーズンまでの4シーズンの経営分析 ..	19
3-1-4 前経営陣の経営実績	23
3-2 筆者と前経営陣、現場責任者 H 及びその関係者とのやり取り	23
3-2-1 2011-12 シーズン（後期）	23
3-2-2 2012-13 シーズン	24
3-2-3 2013-14 シーズン	25
3-2-4 2014-15 シーズン（半期）	27
3-3 COSO フレームワークによる経営危機の原因分析	29
3-3-1 2010-11 シーズン	30
3-3-2 2011-12 シーズン	31

3-3-3	2012-13 シーズン	32
3-3-4	2013-14 シーズン	33
3-3-5	2014-15 シーズン（前期）	34
3-3-6	COSO による原因分析の結果	35
第4章	考察	38
4-1	CE サバデルの経営危機の原因	38
4-2	対処法	40
4-2-1	公営企業型の経営から民間型の営利追求経営へ	40
4-2-2	内部統制機能の構築と遵守	40
4-2-3	変革を加速させるために	41
第5章	結論	42
	謝辞	44
	参考文献と引用一覧	45

図表目次

図 1	経営組織の構成図	10
図 2	執行部門の構成	10
図 3	スポーツ部門の構成	10
図 4	内部統制の導入課程	35
図 5	問題事象と損失額等の相関図	37
表 1	1950 年から 1990 年までの CE サバデル FC の所属リーグ	5
表 2	1990 年から 2014 年までの CE サバデル FC の所属リーグ	6
表 3	2014-15 シーズン トップチーム登録選手 (2014 年 11 月 30 日時点)	7
表 4	2014-15 シーズン 強化部メンバーと役割 (2014 年 11 月 30 日時点)	8
表 5	CE サバデル FC の育成チーム構造	9
表 6	2014-15 シーズンのスペイン 2 部リーグ所属チーム	11
表 7	第 17 節終了時点 (2014 年 12 月 14 日) 順位表	12
表 8	スペインサッカークラブの負債金額一覧	14
表 9	2010 年 6 月以前の各年度の赤字と会長	16
表 10	2010-11 シーズンから 2013-14 シーズンの財務諸表と結果	18
表 11	2010-11 シーズンから 2013-14 シーズンまでの 4 シーズンの経営分析	19
表 12	支出金額の変動が大きい費目の抽出	20
表 13	前会長が経営した 7 シーズンの会計結果	23
表 14	2010-11 シーズンの COSO を用いた分析	30
表 15	2011-12 シーズンの COSO を用いた分析	31
表 16	2012-13 シーズンの COSO を用いた分析	32
表 17	2013-14 シーズンの COSO を用いた分析	33
表 18	2014-15 シーズンの COSO を用いた分析	34
表 19	問題事象、対象者、問題未遂事象、損失金一覧	36

第1章 研究の背景

1-1 はじめに

筆者は、縁あって2012年7月、スペインのプロサッカーリーグ2部に所属している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。自身はサッカー経験もなく、スペインという文化も常識も違う異国で、日本人で初めてプロサッカーチームを所有し、経営している。

ビジネスマンとして、日本とアメリカで業種の異なるいくつかの会社経営に携わってきたが、スペインでのプロサッカークラブの経営は、そのどの経営とも異なった経験となっている。経営という観点では、日本もアメリカもそれほど本質の違いを感じてはいないが、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。

2012年7月にCEサバデルFCの増資に参加してチームの財政強化をした。そして、世界4大リーグの一つであるスペインリーグの1部昇格を目指して実現することで、チームの強化方法の習得と実践、そして投資に対するリターンを確保し、かつ日本サッカーとヨーロッパサッカーの架け橋になることを目標として経営に携わった。

しかし、現実には1部昇格どころか、2014年6月時点で、CEサバデルFCは経営破綻の危機に陥った。

日本とアメリカで筆者が実践してきた経営手法は、スペインのプロサッカークラブ経営には、適さなかった結果だと感じている。グローバル化が加速度的に進んでいる現代では、今後、筆者のように外国でスポーツビジネスに関わる人がますます増えると予想される。そして、自身が実践してきた経営手法やビジネス感覚が通用しないと感じる人も多くなるだろう。

筆者が実践した経営手法とその後の経緯や結果を明らかにすることで、これからスポーツビジネスに関わる方々の事例研究の1つになれば幸いである。

1-2 CEサバデルFC

Centre d' Esports Sabadell (以下CEサバデルFC) は、1903年にスペイン、カタルーニャ州、バルセロナ郊外のサバデル市に設立された、111年の歴史を持つカタルーニャの代表的なクラブのひとつである。

サバデル市は、バルセロナ市から北西20kmに位置し、人口約20万人(2011年)の都市。16世紀から羊毛工業で発展し、20世紀に入ると繊維・織物工業がけん引して、スペインで

有数の工業都市へと発展した。そのため 1950 年代から 1970 年代にかけて、スペイン各地から労働者が大量に流入し、更なる経済発展を遂げるようになった。スペイン経済は 1986 年の EU 加盟、そして、1999 年のユーロ貨幣導入、そして 2008 年のリーマンショックまでの 20 年間で GDP を約 3 倍に拡大させているが、近年、サバデルの主要産業である繊維・織物工業は、スペインの経済発展とともに人権費の安価な外国生産にとってかわられることになり、サバデルの主要産業は衰退の傾向にあった。2008 年以降のスペイン経済の低迷、財政赤字の拡大、不動産バブルにおける金融破綻、等により、さらにサバデルの経済不況は深刻化していて、CE サバデル FC はそんなサバデル市の発展と苦悩とともに、歩んできたチームである。

表 1 1950 年から 1990 年までの CE サバデル FC の所属リーグ

1950-51	2 部	1960-61	2 部	1970-71	1 部	1980-81	2 部
1951-52	2 部	1961-62	2 部	1971-72	1 部	1981-82	2 部
1952-53	2 部	1962-63	2 部	1972-73	2 部	1982-83	2 部
1953-54	2 部	1963-64	3 部	1973-74	2 部	1983-84	3 部
1954-55	2 部	1964-65	2 部	1974-75	2 部	1984-85	2 部
1955-56	2 部	1965-66	1 部	1975-76	3 部	1985-86	2 部
1956-57	2 部	1966-67	1 部	1976-77	3 部	1986-87	1 部
1957-58	2 部	1967-68	1 部	1977-78	2 部	1987-88	1 部
1958-59	2 部	1968-69	1 部	1978-79	2 部	1988-89	2 部
1959-60	2 部	1969-70	1 部	1979-80	2 部	1989-90	2 部

表 2 1990 年から 2014 年までの CE サバデル FC の所属リーグ

シーズン	所属リーグ	シーズン	所属リーグ	シーズン	所属リーグ
1990-91	2 部	2000-01	3 部	2010-11	3 部
1991-92	2 部	2001-02	3 部	2011-12	2 部
1992-93	2 部	2002-03	3 部	2012-13	2 部
1993-94	4 部	2003-04	3 部	2013-14	2 部
1994-95	3 部	2004-05	3 部		
1995-96	3 部	2005-06	3 部		
1996-97	3 部	2006-07	4 部		
1997-98	3 部	2007-08	3 部		
1998-99	3 部	2008-09	3 部		
1999-00	3 部	2009-10	3 部		

CE サバデル FC は 2010-11 の 3 部プレーオフを勝ち抜いて、2011-12 シーズンは 2 部昇格を果たしている。2010-11 シーズンの昇格争いに貢献したのが現アルビレックス新潟に所属する指宿洋史選手で、33 試合に出場して 10 得点を挙げる活躍をした。サバデルの歴史的背景から、外国からの移民や労働者の受け入れる土壌があることもあって、指宿選手の活躍はサバデルの人々から大変歓迎されるものであった。筆者は 2011 年初めの当時、サバデルのことも指宿選手の事も知らなかったが、2011-12 シーズンで財政難で降格する危機にあったクラブに出資するという形でクラブ経営に関わることとなった。偶然だが、2 人の日本人が CE サバデル FC に関わることで、サバデルの人々から注目され、2011-12 からのプロリーグでの活動が始まることになった。

1-2-1 チーム構成

1-2-1-1 トップチーム

CE サバデル FC はトップチーム、B チーム、そして 38 チームの育成チームで構成され、2014 年 11 月 30 日現在、552 人のサッカー選手が所属している。

トップチームに所属している選手は以下の通りで、選手平均年齢：27 才、選手平均在籍年数：2.36 年となる。2010-11 シーズンから在籍している選手は、GK のナバス 1 名、2011-12 シーズンから在籍している選手は 2 名、筆者が CE サバデル FC に関わった 2012-13 シーズンから在籍している選手は 5 名、2013-14 シーズンから在籍している選手は 6 名、2014-15 シーズンから在籍している選手は 8 名となる。

表 3 2014-15 シーズン トップチーム登録選手 (2014年11月30日時点)

番号	名前	年齢	在籍年数	国籍	ポジション
1	David De Navas (ナバス)	38	9	スペイン	GK
21	Martin Crespi (クレスピ)	27	2	スペイン	DF
3	Victor Espasandin (ビクトル)	29	3	スペイン	DF
4	Juanjo Ciercoles (ファンフォ)	26	4	スペイン	MF
5	Cristian Garcia (クリスティアン)	33	2	スペイン	DF
6	Carlos Hernandez (カルロス)	24	2	スペイン	DF
10	Manuel Gato (ガト)	30	3	スペイン	FW
8	Antonio Hidalgo (イダルゴ)	35	4	スペイン	MF
7	Juan Coollantes (コリヤンテス)	31	3	スペイン	FW
13	Nauzet Perez (ナウセッツ)	29	3	スペイン	GK
14	Antonio Longas (ロンガス)	30	3	スペイン	MF
23	Raul Tamudo (タムード)	37	2	スペイン	FW
11	Lucas Porcar (ルーカス)	24	1	スペイン	MF
17	Sotan Tanabe (田邊草民)	24	2	日本	MF
22	Kiko Oivas (キコ)	26	2	スペイン	DF
18	Miguel Angel Riau (リアウ)	25	1	スペイン	DF
20	Aridai Cabrera (アリダイ)	26	1	スペイン	FW
16	Inigo Eguaras (エグアラス)	22	1	スペイン	MF
28	Agus Medina (アグス)	20	1	スペイン	DF
25	Javi Hervás (エルヴァス)	25	1	スペイン	MF
19	Marcos Garcia (マルコス)	27	1	スペイン	MF
9	Juan Tomas Ortuno (ファント)	22	1	スペイン	FW

16名の強化部スタッフが22名のトップチームをサポートしている。強化部のメンバーは次の通り。トップチームと強化部を合わせた38名のコストが、財務諸表では、サバデルのスポーツ部門としての費目に分類されている。

表 4 2014-15 シーズン 強化部メンバーと役割 (2014年11月30日時点)

名前	役割
Alex Garcia	監督
Jesus Serrano	ヘッドコーチ
Makoto Ohira	アシスタントコーチ
Miguel Angel Alvarez	キーパーコーチ
Jaume Berlanga	主務
Carles Minarro	チームドクター
Jordi Abella	フィジカルコーチ
Josep Orriols	マッサージ
Marc Borrás	マッサージ
Gerard Martinez	マッサージ
Pol Fosch	フィットネスコーチ
Jordi Lledo	マッサージ (足)
Jordi Bransuela	用具係
Francesc Dinares	用具係
Rafa Galvez	運営係
Sandra Sardina	栄養士

1-2-1-2 育成チーム

男子チーム：30、女子チーム：9、合計 39 の育成チームは次の表のように構成されている。
登録選手数は 543 名。そして、それをサポートする育成部門の管理者：11 名、男子チーム
監督／コーチ：55 名、女子チーム監督／コーチ：15 名の 81 名で育成部門を運営している。

表 5 CE サバデル FC の育成チーム構造

男性			女性		
サバデル B		19 才以上			
Juvinel	A	17-18 才	Senior	A	19 才以上
	B			B	
	C		Juvinel - Cadete	A	15-18 才
	B				
Cadete	A	15-16 才	Infantil-Alevin	A	11-14 才
	B			B	
	C			C	
Infantil	A	13-14 才	Alevin-Bejami-Prebejami	A	7-11 才
	B			B	
	C				
Alevin	A	11-12 才			
	B				
	C				
	D				
	E				
	F				
Benjami	A	9-10 才			
	B				
	C				
	D				
	E				
	F				
	G				
	H				
Prebenjami	A	7-8 才			
	B				
	C				
	D				
Patufets		6 才以下			

1-2-2 CE サバデル FC の経営組織

2014年11月30日現在、会長1名、副会長1名、取締役6名の計8名（日本人4名、スペイン人4名）で取締役会は構成され、月に一度、取締役会にて重要事項の意思決定をしている。

執行部門には、General Manager を筆頭に、マーケティング、プロモーション、エリア営業、広報、財務、総務、渉外担当、運営担当、地域担当等が置かれ、GMを含めて13名が勤務している。

スポーツ組織は、強化部長の配下にトップチームの監督・コーチ、医療チーム、育成チームが同等に配置されている。

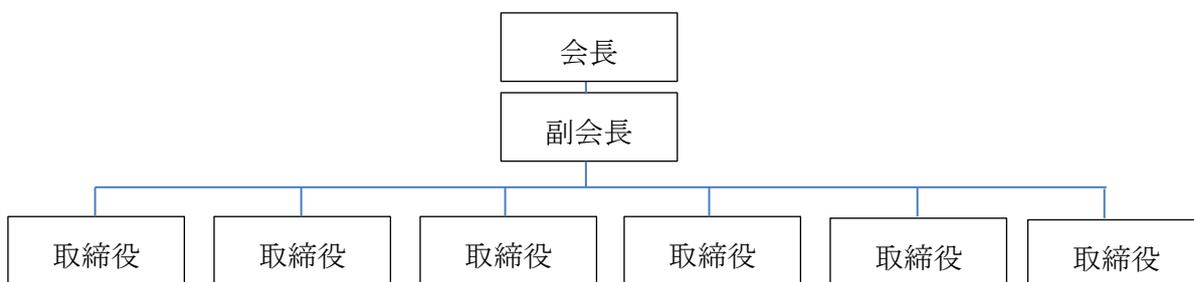


図1 経営組織の構成図

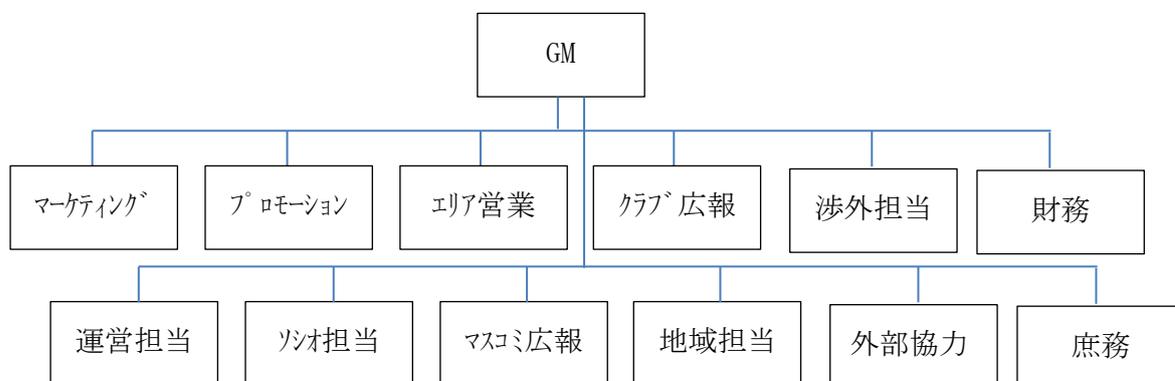


図2 執行部門の構成

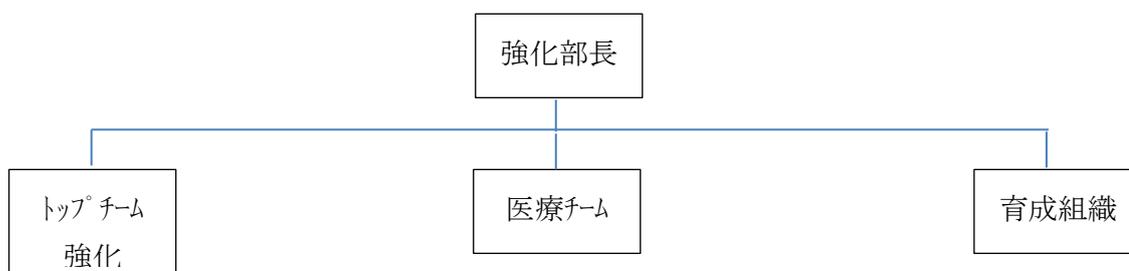


図3 スポーツ部門の構成

1-3 スペイン2部リーグ

スペインプロサッカーリーグは、リーガエスパニョーラと呼ばれ、プリメーラディヴィジョンとセグンダディヴィジョンの2部に分かれている。2008年にビルバオ・ビスカヤ・アルヘンタリア銀行 (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria) と2008-09シーズンから3年間で6千万ユーロのスポンサー契約を締結して、プリメーラディヴィジョンをLiga BBVA、セグンダディヴィジョンをLiga Adelante と呼称するようになった¹⁾

スペイン1部リーグ：20チーム、スペイン2部リーグ：22チームが所属し、ホームアンドアウェイ形式、各チームと2試合を行うリーグ戦を1シーズンとしている。

スペイン1部リーグの下位3チームが自動降格、スペイン2部リーグの上位2チームが自動昇格、3-6位の4チームで昇格プレーオフを行い、1チームが加わって、3チームが1部に昇格する。また、スペイン2部リーグの下位4チームは、3部リーグに自動降格する。

スペイン2部リーグは、22チーム中、7チームが昇格または降格し、そして、プレーオフ進出チームを加えると、22チーム中10チームが、シーズン終わりに昇格と降格のスリルを体験する、ファンにとっては一喜一憂を禁じ得ないリーグとなっている。

表 6 2014-15 シーズンのスペイン2部リーグ所属チーム

Deportivo Avales (アラベス)	CD Numancia (ヌマンシア)
Albacete Balompie (アルバセテ)	CA Osasuna (オサスナ)
AD Alcorcon (アルコルコン)	SD Poferradina (ポンフェラディーナ)
FC Barcelona B (FCバルセロナB)	Real Betis (ベティス)
Girona FC (ジローナ)	Real Racing Club de Santander (ラシンサンタンデル)
UD Las Palmas (ラスパルマス)	RC Recreativo de Huelva (レクレアティーヴォ)
CD Leganes (レガネス)	CE Sabadell (サバデル)
UE Llagostera (ヤゴステラ)	Sporting de Gijon (スポルティング)
CD Lugo (ルーゴ)	CD Tenerife (テネリフェ)
RCD Mallorca (マヨルカ)	Real Vallldorido club (バジャドリード)
CD Mirandes (ミランデス)	Real Zaragoza (サラゴサ)

第 17 節終了時点（2014 年 12 月 14 日）での CE サバデル FC の順位は 21 位で、勝ち点 15 で降格圏に居る。これからの課題は、残り 25 試合で残留想定勝ち点 50 をとるために、2015 年 1 月の冬の移籍ウィンドで有効な補強を行なうことが重要課題な状況にある。

表 7 第 17 節終了時点（2014 年 12 月 14 日）順位表

	チーム名	勝ち点	勝	引	負
1	ラスパルマス	36	10	6	1
2	スポルティング	33	8	9	0
3	ジローナ	30	9	3	5
4	ベティス	30	9	3	5
5	バジャドリード	29	8	5	4
6	サラゴサ	27	7	6	4
7	アルコルコン	27	8	3	6
8	ポンフェラディーナ	26	7	5	5
9	ミランダス	24	7	3	7
10	ヌマンシア	23	6	5	6
11	アラベス	22	5	7	5
12	ルーゴ	21	5	6	6
13	FC バルセロナ B	20	5	5	7
14	レガネス	20	5	5	7
15	マヨルカ	20	5	5	7
16	レクレアティヴオ	20	5	5	7
17	オサスナ	19	5	4	8
18	テネリフェ	19	5	4	8
19	ラシンサンタンデール	17	4	5	8
20	ヤゴステラ	16	4	4	9
21	CE サバデル	15	4	3	10
22	アルバセテ	15	4	3	10

1-4 CE サバデル FC の経営危機

筆者は、2012 年 7 月の株式所得から、日本とサバデルの力を合わせ、「スペインリーグ 1 部昇格」、「FC バルセロナ、レアルマドリードに次ぐ、スペインリーグの第三のクラブに」というビジョンを掲げて、2 シーズンを過ごした。2012-13 シーズンはオーナーとして、2013-14 シーズンは会長として経営に携わった。ところが、クラブ経営は、その 2 つの大き

なビジョンとは異なり、2014年6月30日時点で、CEサバデルFCは資金繰りの悪化による税金滞納で、経営破綻の危機に陥った。2014年12月には資金調達の目途がたち、未納だった税金すべてを支払うことで経営破綻を回避することができたが、CEサバデルFCをはじめとして、スペインリーグ数少ないクラブが経営破綻の危機に直面している。

この背景には、スペインサッカーを取り巻く環境の変化（FIFAによるFinancial Fair Playの徹底、代理人制度の廃止や、スペインの経済事情、他）により、スペインサッカーにおける構造変化の発現がある。2015年は、この構造変化が多くの中規模クラブの買収や経営破綻といった淘汰が加速することが予想される^{2)3) 4) 5) 6)}。

幸いCEサバデルは経営破綻を回避することができたが、スペイン2部リーグに所属する22チーム中、半分近いクラブが経営破綻の危機に陥っている。そこには、何か共通する原因があるのかもしれない。そして、その原因を明示することができれば、クラブ経営の健全化、クラブ買収のデューデリジェンスといった分野に寄与することができると考える⁷⁾⁸⁾⁹⁾。

1-5 先行研究

濱田¹⁰⁾では、セルベットFCをケーススタディとして、セルベットFCの破産経緯を明らかにし、その原因と対処方法を提示した。また、ヨーロッパの中でも破産、もしくは財政危機に陥った他のプロフットボールクラブの事例についても取り上げ、比較検討することで客観性を担保している。しかし、当時のこの研究では、スペインリーグは地方政府からの無制限の補助があるため財政悪化のクラブがない、とスペインのクラブについて研究はされていない。また、Helmut & Egon¹¹⁾は、ドイツのクラブにおいて、ガバナンスの欠如が与える財務的損失について調査、その傾向と原因を明らかにしているが、スペインリーグに関する研究はない。

2008年のリーマンショック、2012年のスペイン経済危機とスペインサッカーを取り巻く環境の変化から、現在、財政危機に直面しているクラブが多い。例えば、スペインマドリードにあるperiodistadigital¹²⁾が公表しているサッカークラブの負債は以下で、FCバルセロナとレアルマドリードが€900M以上の負債があるとし、その2チームに続いて、以下の18チームを負債金額の大きい順に並べている。

表 8 スペインサッカークラブの負債金額一覧

1	アトレティコマドリード	€549M	10	アスレチックビルバオ	€79.3M
2	バレンシア	€381.9M	11	ラシンサンタンデール	€74.8M
3	ヴィジャレアル	€267.4M	12	オサスナ	€68.9M
4	エスパニョール	€187.8M	13	レアルソシエダ	€58.8M
5	サラゴサ	€152.4M	14	エルクレス	€46.3M
6	セビージャ	€101.2M	15	ヘタフェ	€46.2M
7	ラコルーニャ	€99.7M	16	マラガ	€37.5M
8	レバンテ	€98.4M	17	スポルティングヒホン	€32M
9	マジョルカ	€85.2M	18	アルメリア	€30.1M

そこで、本研究では、先行研究では取り上げられなかった、スペインのサッカークラブが直面している財政危機について、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を明らかにし、その原因と対処方法を提示する。

第2章 研究方法

2-1 経営分析

2010-11 シーズンから 2013-14 シーズンまでの 4 シーズンの財務諸表を①赤字決算となった要因、②累積赤字金額の視点から経営分析する。

2-2 シーズン中の出来事と経営陣とのやり取り

2011-12 シーズン（後期）から 2014-15 シーズン（前期）までの 3 シーズンに起こった出来事の経緯と、それぞれの出来事や対応について経営陣とのやり取りを議事録や過去のメールをもとに明らかにする。

2-3 COSO フレームワークを用いた内部統制機能の分析

内部統制に関する COSO フレームワーク¹³⁾を用いて、2010-11 シーズンから 2014-15 シーズン（後期）までの 4.5 シーズンを対象にして、経営危機に陥った原因を明らかにする。COSO フレームワークとは、1992 年に米国 COSO（トレッドウェイ委員会支援組織委員会）が「内部統制の統合的フレームワーク」として発表したもので、内部統制を評価するうえで用いられ、主要各国の会計監査基準にも組み込まれている国際スタンダードな評価ツールである。

第3章 研究結果

3-1 経営分析

2010年6月時点での累積赤字、そして2010-11シーズンから2013-14シーズンを終えるまでの各シーズンの経営状況を、財務諸表を用いて分析し、なぜ負債が大きくなったのかの要因を明らかにする。

3-1-1 2010年6月時点での累積赤字

2010-11シーズン以前はアマチュアリーグに属していたが、会計監査義務を負っている。しかし2003-04シーズンから現実には監査を実施しておらず、税務申告も行っていなかった。一部、クラブ内に残っていた資料を利用して、2010年以前の各年度の累積赤字を算出した。ただし、2010-11以降の会計監査においては、ここで使用した数字を利用して、監査を受け、税務申告をしている。

表9 2010年6月以前の各年度の赤字と会長

シーズン	会計結果	会長
2000年6月以前	-1,513,000	
2000-01	82,000	Miquel Arroyos
2001-02	33,000	
2002-03	5,000	
2003-04	-162,000	Francisco Gonzalez
2004-05	-298,000	Josep Manuel Piedrafita
2005-06	-70,000	Antonio Larrosa
2006-07	-107,000	Joan Soteras
2007-08	8,000	
2008-09	-166,000	
2009-10	-252,000	
累積合計	€-2,440,000	

CE サバデルFCは1991年に資本金：€1,300,000で株式会社化を行っており、2010年6月時点で、€1,140,000の債務超過状態であった。

3-1-2 2010-11 から 2013-14 シーズンの財務諸表と結果

2010-11 シーズンは、スペイン 3 部（アマチュアリーグ）、2011-12 からスペイン 2 部リーグ（プロリーグ）に所属していた。

スペイン 3 部に所属時の主たる収入は、サバデル市からの補助金や、企業、地元有力者からの寄付であった。スペイン 2 部リーグ（プロリーグ）に昇格してからの主たる収入は、**Liga de National football Professional**（以下 LNFP）からの放映権料及び入場料収入となる。

この 4 シーズンの大まかな流れの特徴として、2011-12 シーズンは、18 シーズンぶりにプロリーグに復帰したために、入場料収入、ソシオ収入が大きく増加している。2012-13 シーズンは、スペイン経済危機のために、入場料収入、ソシオ収入が減少した。2013-14 シーズンも、経済危機と前経営陣の事業妨害のために入場料収入、ソシオ収入、広告収入が減少することになった。

2012-13 シーズンのソシオ収入は€322,000 で計上されているが、€300,000 が増資に転嫁されたため、本来のソシオ収入は€622,000 である。

2012-13 シーズンは、チェルシーFC から無償レンタルで選手を獲得したため、選手給与及び社会保険負担額€1,107,500 がチェルシーFC から収入として支払われた。

2013-14 シーズンのクラブスタッフ人権費には、2013 年 11 月に解雇した監督と強化部長の違約金費用が計上されている。

表 10 2010-11 シーズンから 2013-14 シーズンの財務諸表と結果

	2010-11	2011-12	2012-13	2013-14
収入				
入場料収入		1,317,000	900,000	811,000
放映権料		1,680,000	2,356,000	2,604,000
広告・宣伝収入	972,000	227,000	220,000	290,000
ソシオ収入		718,000	322,000* ¹	413,000
補助金・基金・寄付	387,000	20,000	0	108,000
マーチャンタイズ収入		113,000	100,000	0
育成・スクール収入	198,000	186,000	167,000	176,000
その他の収入		53,000	1,603,000* ²	333,000
臨時利益		98,000	61,000	68,000
収入合計	€ 1,557,000	€ 4,412,000	5,729,000	4,803,000
支出				
スポーツ物品購入費用（エフフォーム、トレーニング機器、ボール他）	606,000	97,000	131,000	107,000
医療物品購入費用	86,000	6,000	14,000	16,000
その他購入品	33,000	-9000	-7,000	60,000
スポーツ関連人権費（監督・コーチ、医師、チームスタッフ）	213,000	1,890,000	3,300,000* ³	2,349,000
スポーツ関連社会保険費		266,000	268,000	248,000
クラブスタッフ人権費		173,000	336,000	523,000* ⁴
クラブスタッフ関連社会保険費		0	89,000	120,000
その他人件費関連費用	20,000	11,000	0	16,000
賃貸借関連・施設使用料他	17,000	58,000	39,000	75,000
施設修理・整備	2,000	8,000	14,000	110,000
外注プロフェッショナルサービス費用	6,000	191,000	431,000	558,000
保険費用	8,000	23,000	71,000	11,000
銀行サービス費用		10,000	22,000	27,000
宣伝広告費用	47,000	68,000	94,000	132,000
外注サービス費用（肖像権、住宅補助等）	171,000	535,000	656,000	748,000
分担金	5,000	21,000	6,000	9,000
貸し倒損失	24,000	4,000	9,000	17,000
育成チーム関連費用	184,000	200,000	268,000	632,000
審判費用		195,000	197,000	198,000
移動費		115,000	165,000	156,000
スポーツ企業税金		86,000	11,000	29,000
スポーツ的な罰金		17,000	31,000	26,000
経営損失他		8,000	284,000	150,000
臨時費用		780,000	210,000	1,013,000
金融取引における損失	35,000	2,000	0	412,000
固定資産償却関連	980,000	66,000	253,000	227,000
特別収入		-300,000	0	0
財務収益	-9,000	0	-51,000	-17,000
金融機関利子他の財務関連費用	80,000	116,000	180,000	160,000
過去の未確定税金		389,000		
支出合計	€ 2,508,000	5,026,000	7,021,000	8,112,000
収入合計-支出合計	-€ 951,000	-614,000	-1,292,000	-3,309,000
				890,000
オペレーション結果	-€ 951,000	-614,000	-1,292,000	-2,419,000

*¹ 本来ソシオ収入は€632,000 だったが、€300,000 が増資に転嫁されていた
*² *³ チェルシーFC からの無償レンタル選手€1,107,500 の給与が収入として計上されている
*⁴ 2013年11月に解雇した強化部長及び監督の違約金が計上されている

3-1-3 2010-11 シーズンから 2013-14 シーズンまでの 4 シーズンの経営分析

表 11 2010-11 シーズンから 2013-14 シーズンまでの 4 シーズンの経営分析

	2010年6月以前	2010-11	2011-12	2012-13	2013-14
収入		1,557,000	4,412,000	5,729,000	4,803,000
除外を除く収入				4,621,500	
支出		2,508,000	5,020,000	7,021,000	8,112,000
除外を除く支出				5,913,500	
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	

2012-13 シーズンまでは、残留ボーナス約€300,000 を翌シーズンに計上していたが、2013-14 シーズンからは、その費用を残留したシーズンに必ず計上しなければならないルールとなった。従って、2013-14 シーズンは、残留に関わるボーナスが 2 期分計上されている。

また、2012-13 シーズンの収入が前シーズンと比較して€1,378,000 増加しているが、この収入の中の€1,107,500 は、イギリスのチェルシーFC の選手を無償レンタルで獲得していたからで、その選手の給与は、チェルシーFC から収入という形で CE サバデル FC に支払ってもらっていた。

従って、本来のサバデルのオペレーションでは、2012-13 シーズンの収入は€4,621,500、支出は、€7,021,000 ではなく€5,913,000 となる。

アマチュアリーグに属していた 2010-11 シーズンの収入は€1,557,000、支出は€2,508,000、プロリーグに昇格した 2011-12 シーズンの収入は€4,441,200、支出は€5,020,000 である。収入は 3 倍に、支出は 2 倍となった。

収入より支出が多いために赤字計上となる。3 シーズンの支出を比較するのに、経営の裁量で決めることができる費目を以下のように抽出した。そして、3 シーズンの比較で、支出金額の変動が大きい 12 項目抽出した。

表 12 支出金額の変動が大きい費目の抽出

	2010-11	2011-12	2012-13	2013-14
スポーツ物品購入費用（エフ ホーム、トレーニング機器、ボール他）	①606,000	97,000	131,000	107,000
医療物品購入費用	②86,000	6,000	14,000	16,000
その他購入品	③33,000	-9000	-7,000	60,000
スポーツ関連人権費（監 督・コーチ、医師、チームスタッフ）	233,000	1,890,000	3,300,000	2,349,000
スポーツ関連社会保険費		266,000	268,000	248,000
クラブスタッフ人権費		173,000	336,000	523,000
その他人件費関連費用		11,000	0	16,000
営業費用				
賃貸借関連・施設使用料他	17,000	58,000	39,000	75,000
施設修理・整備	2,000	8,000	14,000	110,000
外注プロフェッショナルサ ービス費用	6,000	④191,000	⑤431,000	558,000
宣伝広告費用	47,000	68,000	94,000	132,000
その他、外注サービス費用	171,000	⑥535,000	⑦656,000	748,000
分担金	5,000	21,000	6,000	9,000
育成チーム関連費用	184,000	200,000	268,000	632,000
移動費		115,000	165,000	15,600
経営損失他		8,000	⑧284,000	150,000
臨時費用		⑨780,000	⑩210,000	1,013,000
金融取引における損失	35,000	2,000	0	412,000
特別収入		⑪-300,000	0	
過去の未確定税金		⑫389,000		

①2010-11 シーズン スポーツ物品購入費用

アマチュアリーグに属していたこのシーズンに、€606,000 の物品購入はプロリーグに昇格した 2011-12 シーズンより€509,000、2012-13 シーズンより€475,000 多く支出している。これは、選手に人権費として支払うべき給与を、経営陣が経営する事業会社、またはその関係者からの物品購入名目の領収書を用いて経費を架空計上し、社会保険を払わない脱税、及びクラブ経費を経営陣が着服していた可能性が高い。詳細は、⑫部分を参照。

②2010-11 シーズン 医療物品購入費用

①と同様の理由で、2011-12 シーズンより€80,000、2012-13 シーズンより€72,000 多く支出している。

③2010-11 シーズン その他購入品

①、②と同じ理由で、2011-12 シーズンより€42,000、2012-13 シーズンより€40,000 多く支出している。

④2011-12 シーズン 外注プロフェッショナルサービス

2010-11 シーズンより€185,000 多く支出している。アマチュアリーグからプロリーグに移行することで、法務、財務のプロフェッショナルサービス費用の増加は見られるが、経営陣が経営する事業会社、またはその関係者に発注されていた。

⑤2012-13 シーズン 外注プロフェッショナルサービス

2010-11 シーズンより€425,000、2011-12 シーズンより€240,000 多く支出している。④同様に、経営陣が経営する事業会社、またはその関係者に発注されていた。

⑥2011-12 シーズン その他、外注サービス費用

2010-11 シーズンより€364,000 多く支出している。アマチュアリーグからプロリーグに移行することで、運営形態が変わるので、支出の増加は見られるが、その金額の妥当性、発注先に関する正当性は不明

⑦2012-13 シーズン その他、外注サービス費用

2010-11 シーズンより€485,000、2011-12 シーズンより€121,000 多く支出している。同じプロリーグでの 2011-12 シーズンと比較して、€121,000 の支出の増加については、必要性、金額の妥当性、そして発注先に関する正当性は不明

⑧2012-13 シーズン 経営損失他

2012 年 6 月末に経営陣の刷新を実施。退陣する経営陣が運営資金の枯渇を目的に、クラブとの間で支払義務のあるかないか不明の請求に対して経営損失の名目で、€284,000 の支払いを実施。

⑨2011-12 シーズン 臨時費用

選手への2部残留ボーナス、及び選手代理人への支払いとして€780,000が計上されている。特定の代理人に対して€300,000の支払いが計上されている。

⑩2012-13 シーズン 臨時費用

⑨と同じ選手代理人への支払いで€210,000が計上されている

⑪2011-12 特別収入

2011年4月に€300,000が計上されている。筆者が増資を検討するためにデューデリジェンス資料の提示時期、及び、2011-12シーズン予算案のLNFPへの提出時期に一致する。

⑫2011-12 過去の未確定税金

2003-04シーズンから2009-10シーズンまでの7シーズンの税務申告が行われていなかった。2010-11シーズンは、プロリーグに昇格するために必ず税務申告が必要なので実施された。しかし、それ以前のシーズンに関する税務申告は、資料が無いことを理由に実施できないと税務署と交渉をしていたようだが、経営陣から解雇された選手やコーチ、クラブスタッフからの告発で、社会保険の脱税行為を税務署から指摘され€900,000の追徴課税が確定した。

また、1992-93年シーズン終了後に、2部から4部への降格が決まった。これはチーム成績が降格で終了したことに加えて、選手への給与未払いを理由にLNFPからのペナルティ措置であった。このペナルティ措置と引き換えに、LNFPは、€413,000を選手への給与支払のために貸付けた。

加えて、地方税の申告が19年間行われていなかった。未納税が€221,000、課徴金が€33,000、遅延金：€88,891となり、地方税の未納額は€342,891となった。

つまり、それ以前の財務諸表には明記されていなかった€1,655,891の負債が、2011-12シーズン中にアクティブになり、2011-12シーズンの返済として€389,000が計上されている。

3-1-4 前経営陣の経営実績

また、前会長は 2006-07 シーズンから続いているので、経営状態を時系列に整理すると

表 13 前会長が経営した 7 シーズンの会計結果

2006-07	2007-08	2008-09	2009-10	2010-11	2011-12	2012-13
-€107,000	€8,000	-€166,000	-€252,000	-€951,000	-€614,000	-€1,292,000

前会長が在任していた 7 シーズンで、黒字はわずか 1 シーズン、赤字は 6 シーズンであり、その 6 シーズンの累計赤字は€3,382,000 となる。クラブの 2012-13 シーズンまでの累計赤字総額が€5,297,000 なので、累積赤字の 63.8%が前会長の経営によって計上されたことになる。

3-2 筆者と前経営陣、現場責任者 H 及びその関係者とのやり取り

3-2-1 2011-12 シーズン（後期）

3-2-1-1 サバデル株のデューデリジェンス問題

2012 年 4 月、CE サバデル FC の増資に参加するため、2010-11 期、及び 2011-12 期の半期の会計資料を持ってデューデリジェンスを実行した。PL 上は€1,000,000 程度の負債はあるものの、€1,000,000 の現預金を保有していたので、増資により財務の強靱化が図れると判断。しかし、2011-12 期の後期にスペイン 3 部リーグ以下（アマチュアリーグ）時代の過去 7 期分の税務申告を行っておらず、また、退職した監督・コーチクラブ関係者から社会保険の脱税の告発があり、カタルーニャ州税務署から警告を受けながらも税務署が定めた期限内に適切な対応を実施しなかった。この対応で€900,000 の罰金が課せられた。地方税も 19 年間未納であったため地方税の未納額は€342,891、また、LNFP への負債が€413,000 あり、合計：€1,655,891 が 2011-12 シーズンにアクティブになった。この負債に関する情報開示がデューデリジェンスの際に恣意的に行われなかった。

3-2-1-2 株式購入資金の着服

CE サバデル FC 株取得は、取締役会で決められた€3,500,000 の増資に筆者が参加することで実施した。この時点の CE サバデル FC の資本金は€1,300,000 で、既存株主全員が保有株式数の 3 倍を新たに購入すれば、増資が完了するよう設計されていた。既存株主の既得利益を損なわないために次の 3 段階で実施された。第一段階は既存株主のみが保有株式の 3 倍まで購入可能。第二段階は既存株主のみが制限なしに購入可能。第二段階で目標増資金額に未達の場合は、第三者から広く出資を募るという方法だった。サバデル株を過半数取

得するために、次の手法を用いた。サバデル株式を増資前に 307 株（発行済み株式の 1.5%）を保有していたスペイン人 D と協業し、D 名義で第一段階と第二段階で過半数を取得、増資が完了した段階で筆署名義に変更するという方法だった。サバデルの買収にあたった現場責任者兼通訳は日本人 H で、筆者は日本人 H を通じて、サバデル株取得の進捗を確認していた。第一回増資で 921 株取得予定だったが、理由なく 814 株しか取得できなかったという報告をうけ、後に発覚したことだが実際は 517 株しか取得していなかった。つまり、404 株に相当する株式購入資金：24,280.4 ユーロ（60.1 ユーロ/株 * 404 株）を D が不正に着服していた。H がこの件に関与しているかは不明。第一段階から第二段階の増資において、不明瞭なやりとりが行われたため、当初の送金先予定であった D の口座への振込を中止し、第二段階の送金：€2,400,000 の支払いをサバデル FC の口座に直接送金することにした。理由は不明だが、D 名義でしか増資できない規定のはずが、この€2,400,000 に相当する株式が筆署名義で登録されることになった。後々、増資手続きに不備があると指摘されて、増資が無効と判断されると困るので、H にサバデル FC 財務担当役員及び LNFP の監督官庁（以下 CSD：Consejo Superior de Deportes）に対して確認を依頼したが、どちらからも問題ないという回答を得た。取締役会での決議が、取締役、及び CSD とともに、遵守しなくても問題ないという回答を得た。

3-2-2 2012-13 シーズン

2012 年 7 月末日までに、予定通り CE サバデル FC 株式の 51%を取得したが、予定増資金額には、€1,000,000 が足りない状況であった。前経営陣からの事前説明では、この€1,000,000 の増資は、クラブが保有する現預金€1,000,000 を充て、増資を完了するということであった。こうして増資を完了し、CSD からの増資完了の承認を得て 2012-13 シーズンの開幕を迎えた。

3-2-2-1 増資未完了の発覚

スペインのスポーツ特殊法人法において、クラブによる自クラブ株の取得は禁止されていることがシーズン開幕後に発覚。CSD の担当者もこの規定に気付かず、クラブ経営陣も気付かずに、正式には増資が完了していない状況で 2012-13 シーズンが始まった。この段階では、CSD が定める財務規定を満たしていないので、CE サバデル FC は 2012-13 シーズンに参加できないはずだった。

シーズン開始後に CSD 担当者は、CE サバデル FC が自クラブ株買い増資完了したと承認したことが規定違反だと気づく。自身のミスを隠匿するために CE サバデル FC の財務担当取締役は「スポーツ特殊法人法では自クラブ株の購入はできない。従い、サバデル FC の増資は完了していない。しかし、2012-13 シーズンの決算（2013 年 6 月末）までに、新たな出資者によって増資を完了すれば、増資が完了せずに 2012-13 シーズンに参加していることは問題にしない」と連絡してきた。

CE サバデル FC の財務担当取締役は、ソシオ、広告収入といった営業収入を増資という形で処理をし始めた。併せて、この内容を H に報告し、筆者への連絡を依頼していたようだが、この内容を筆者が知り得たのは、自身がサバデルを訪問していた 2013 年 3 月 22 日で、財務担当役員が現場責任者 H ではない第三者の日本人通訳を介して伝えてきた。

3-2-2-2 増資をめぐる前経営陣との衝突

2013 年 6 月末までの 3 か月で、€700,000 の増資を完了しなければ、2013-14 シーズンに 2 部リーグに参加できないという局面に立たされた。増資が完了しなければ 3 部に降格となる。2 部はプロリーグ、3 部はアマチュアリーグで、3 部に降格することは CE サバデル FC の株の価値が 0 になるということに等しい。€2,500,000 の投資を無駄にしないために、必ず、€700,000 ユーロの増資を期限までに完了させなければならなかった。まず、増資に参加したときに説明を受けた内容に沿って、スペイン側での増資完了を要求した。しかし、会長を含めた前経営陣からは、自身の増資への参加、または、増資に参加してくれる候補者の提示、ともに無かった。そして、筆者自身、または日本側で追加€700,000 の調達を依頼してきたが、投資に対するリターン計画については、「1 部昇格したときに」という全く曖昧で無計画な回答で、この時のやり取りから、経営陣は、資金計画、チーム強化計画、ともに全く無策で経験もなく、チーム経営を任せることができないことが明らかになった。筆者は、自身の投資を守るために、経営陣の刷新と€700,000 の追加増資を決めた。

経営陣に「自身が出資をしないなら、総退陣」を求めてから、経営陣による日本人バッシングと事業妨害が始まった。これによって 2013-14 シーズンの営業収入に 70 万ユーロの損害を被ることになった。また、6 月 30 日の退陣にあたり、支払期日以前の債務の支払いをすべて実行し、クラブの現預金を 0 にして、2013-14 シーズンのクラブ運営の妨害を行った。後に、キャッシュフローの枯渇のために税金未納が発生し、延滞金として€500,000 を被ることになった。

3-2-3 2013-14 シーズン

3-2-3-1 監督解任と強化部長の辞任

新経営陣の組閣は旧経営陣の妨害行為があり人選が難航した。筆者にはスペインには知合いがいなかったため、取締役人事は、現場責任者 H が主体となって行い、会長には筆者自身が就任することになった。会長就任に際して初めの仕事は監督の人選であった。監督選考は、本来、強化部長の仕事であったが、筆者は、強化部長の 2011-12 シーズンの選手、監督との付き合い方に強い不信を持っていたので、自身で監督の人選を行い、監督に選手の補強をゆだねることにした。監督の選考は、人権費予算の問題で、実績経験のある監督を招聘することはできなかった。10 名ほどの監督候補と面接をし、プロサッカーの監督という職

務についての質問をしながら、結果、ジローナ FC の強化部長を長く務め、監督解任時は、監督代行を務めて好結果を残した実績ある S の採用を決めた。

しかし、新チームで望んだ 2013-14 シーズン、10 月末には、2 つの点で綻びが見えてきた。

1 つは、監督 S の自律心で、人の忠告を全く聞き入れず、チームを 0 から現場で作り上げる素養が無いようで、チーム結成から 3 か月、選手からの不信感が徐々に顕著になった。戦績が振るわなかったことも手伝い、益々、監督 S が内向的になり、誰とも話しをすることができなくなった結果、11 月末に解任に至った。

また、この監督問題にあたり、強化部長は不満を持ち始めた選手の話をも 9 月から聞いていたにもかかわらず、チームの不協和音を煽るような対応をしていた。その対応を取り直したが、結果、強化部長は「筆者とは仕事ができない」と開き直り、強化部長は辞意を表明した。

3-2-3-2 違約金に関する副会長 I の強化部長への対応

辞任するという強化部長との退職処理は、弁護士資格を持っている副会長 I に任せることになった。後に 2013-14 シーズンの会計報告を受けた時（2014 年 12 月 20 日）に明らかになったのだが、自ら辞任すると職務放棄した強化部長の退職にあたり、違約金は当然不要だと理解していたのだが、違約金の満額を支払っていたことが発覚した。副会長 I と強化部長は深い友人関係にあったことが原因で、この報告も全く誰からもなかった。この監督、強化部長の任期を残しての解任に伴う経済的損失は€300,000 となった。

監督解任と強化部長の辞任に伴い、ヘッドコーチを監督に昇格させ、新強化部長は外部から雇用することになった。

3-2-3-3 第二期増資の失敗

2013 年 6 月の経営陣刷新で被った運営資金不足問題の解消と、2013 年 12 月に施行された税法改正のため、2014 年 1 月から、よりキャッシュインテンシブなクラブ運営を強いられた。対応策として、第二期増資：€2,000,000 の実行を 2013 年 12 月末の取締役会で議決した。増資方法は、第一期増資で行った方法と同じで、株主の既得利益を守る形で実施することになった。

€2,000,000 の増資に参加すると、株式発行数の約 30%を保有することになる。しかし、経営権の取得には至らないため、参加者は自身の関連事業のシナジー効果、または、1 部昇格時のクラブ価値上昇を前提にしたキャピタルゲインを目的にするしかない。必然的に選肢は限られてくるが、2014 年 2 月に、現場責任者 H が知人を通じて紹介されたメキシコの 200 億円規模のスペイン開発ファンドの中から、€2,000,000 から€3,000,000 程度の投資をクラブに割り当てられるという話を持ってきた。ファンドがクラブに投資する理由は、サ

サッカー選手の移籍市場でサバデルをショーケースに使い、ファンドが保有しているサッカー選手の移籍益を目的としていることだった。また、サバデルFCのコンセプトである「外国人選手 2 枠は日本人で使用する」ことも問題ないという条件であった。条件的にはこのファンドの投資をうけることに、CE サバデルFCとしては問題なく、次の段階で、クラブの取締役達とファンド側の代表者との面談も終え、2014年3月に送金を実行することで合意した。

送金は、メキシコの銀行からイギリスのHSBC銀行にBank Guarantee（以下BG）が送付され、HSBCがBGを担保にサバデルFCの口座に送金を完了するという予定だった。初めはBGの到着が遅れている、次は、BGは到着したがHSBCの手数料が高すぎるので別の銀行を使う、等々で、6月末になっても、送金が完了されることはなかった。

2014年3月末に送金が完了されなかった段階で、筆者は、ファンドの内容、イギリスにあるファンド側代表者の会社登記、及び代表者の経歴、本内容の登場人物の経歴を1.5か月かけて調査した。残念ながら、その登場人物の背景は、バルセロナの小さな不動産屋の経営者であったり、3年間で3つのペーパーカンパニーをスペイン人でありながら、ロンドンに登記して廃業したりという、どう考えても200億円規模のファンドをコントロールできるような人物には思えなかった。筆者は、このようなファンドの資金が入るはずがないので、他の投資家を探すように指示をしたが、Hを含めた他の取締役達は、「来週には入金されるはずだから」とファンド窓口の話を信じて、3か月もの時間を浪費した。結果、送金が行われることはなく、増資の失敗により、税金未納の罰金€300,000を新たに被ることになった。余談だが、同じくスペイン2部に所属するジローナFCも、このスペイン人から同じ話を持ち込まれたが、資金の振込が行われることはなく、仲介人に手数料のみ搾取される詐欺事件に巻き込まれた。CE サバデルFCはこの仲介人とファンドの内容を調べたことで、仲介手数料を払わなかったために、詐欺事件に巻き込まれなかった。

3-2-4 2014-15 シーズン（半期）

3-2-4-1 経営危機

第二期の増資が失敗に終わったことで、税務署への各種税金の支払い（€800,000）ができない状況になった。加えてLNFPへの選手登録費用や罰金、他といった30万ユーロの支払いも不能となった。LNFPへの支払いが完了しないと、2014-15シーズンへの参加が認められないため、税務署への支払いよりLNFPへの支払い€300,000を優先して資金調達を実施し、8月末までになんとか支払を済ませ、2014-15シーズンをスタートすることができた。

しかし、第二期増資が失敗したことで、税金未納による罰金と延滞金との戦いが始まった。税務署からは、翌月末までに税金を完納しないと、クラブの全ての資産を差し押さえ、破

産管理下におくという通告を9月、10月、11月と3ヶ月連続で受けることになった。その間、銀行、ファンド、ありとあらゆる方面に資金調達に走り回ったが、破産管理下に置かれることが時間の問題のクラブに資金を提供しようとする金融機関はなかった。

ところが10月末に新たに取締役に入ってもらったスペイン人Tが、いくつかの条件で税務署に納付しなければならない税金：€1,300,000を貸してくれるスペイン人事業家を見つけてくれた。おかげで、クラブが破産管理下におかれるという最悪の事態をさけることができたが、3ヶ月税金の支払いが遅れたことで、新たに10万ユーロの罰金を被ることになった。

3-2-4-2 資金調達につきまとう不正と不誠実な対応

この資金調達において、クラブ内部で次のような2つの経験をした。1つは、取締役Dが取締役を退任したHと組んで、€2,000,000の金銭貸借契約を持ち込んできたことだ。この条件は、金利が4%で、仲介手数料が10%というものだった。クラブの経営危機に乗じて、現取締役と前取締役が、自身に利益を誘導しようとする行為は自律性のかけらも感じられなかった。

2つ目は、「クラブの経営権を獲得できるという条件なら、投資に興味を示す投資家は探せる」と言った副会長Iだった。言い換えれば、筆者の保有する株を新しい投資家に売却し、かつ、新たな投資をしてもらうというもので、つまり、オーナーになれるなら投資する人がいるという話だ。この提案は、経営危機状態において、クラブの存続を優先することと株主としての利益を保全するために検討が必要だった。しかし、副会長Iと2013-14シーズンからいる取締役達の態度は、この経営危機をチャンスに筆者をクラブから追い出し、クラブの経営を自身で行いたいという意図が見え隠れしていた。

筆者は、クラブが身売りするような噂がでてはいけないので、外部からの問合せがあった場合にのみ話をきくことを条件に、資金調達案に関してはオープンに聞くことを約束した。ただし、あくまで第一オプションは現経営の継続で、出資者を募ることが最優先であることを前提に、金策に努めるに指示した。

この翌日、筆者が、クラブが経営危機なので身売りを検討しているという新聞記事が、紙面とインターネットを賑わせることになった。そしてその翌日、知人の日本人代理人から副会長Iが、「クラブを売りに出すので買ってほしい。資金を出してくれれば、現経営とオペレーションは、すべて自分が取り仕切る。安心して買ってほしい。」と複数人に自ら電話をかけて依頼していると教えてくれた。副会長Iも、クラブの経営危機に乗じて、自身の資金を使わず、経営権を自分のものにしようとしていた。

2014年12月に、未納税金と罰金、延滞金の支払いを終え、一時的には、経営危機を乗り越えることができた。しかし、2015年1月から、もう一度、増資をして資金を獲得しなければならぬ課題は解決していない。

3-3 COSO フレームワークによる経営危機の原因分析

COSO フレームワークが定義する内部統制の構成要素、統制環境、リスクの評価、統制活動、情報伝達、モニタリングの観点から、2010-11 シーズンから 2014-15 シーズン（半期）までの 4.5 シーズンに対して、なぜ経営危機に陥ったか原因分析を行う。

3-3-1 2010-11 シーズン

表 14 2010-11 シーズンの COSO を用いた分析

2010-11 シーズン		
統制環境	誠実性及び倫理観	会長を筆頭にした経営陣の自己利益誘導
	会長の意向及び姿勢	2部プロリーグに昇格。収入増と名誉
	経営方針及び経営戦略	無策
	取締役会、監査役、監査委員会 の有する機能	取締役会は存在するが、会長の友人と会長が経営する会社の関係者で構成され、ガバナンスは全く機能していない
	権限及び職責	会長に集中
	人的資源に対する方針と管理	会長に集中
リスク評価と対応	全クラブ的リスク	税金も未納、借入してもクラブの責任なので失うものがなく、アマチュアなのでリスク認識なし
	業務別リスク	業務別に組織が分化していない
	リスク対応	リスク認識がないので、対応もない
統制活動	権限及び職責の付与	会長の独断
	職務の分掌	会長の独断
	手続き	会長の独断
情報と伝達	内部伝達	会長の独断
	外部伝達	不明
モニタリング	経営管理	会長の管理
	業務改善	会長の独断

表 15 2011-12 シーズンの COSO を用いた分析

2011-12 シーズン		
統制環境	誠実性及び倫理観	会長を筆頭にした経営陣の自己利益誘導
	会長の意向及び姿勢	スペイン 2 部(プロフェッショナルリーグ)への残留
	経営方針及び経営戦略	無策
	取締役会、監査役、監査委員会 の有する機能	取締役会は存在するが、会長の友人と会長が経営する会社の関係者で構成され、ガバナンスは全く機能していない。監査法人も取締役の一人が経営する会社
	権限及び職責	会長に集中
	人的資源に対する方針と管理	会長に集中
リスク評価と対応	全クラブ的リスク	アマチュアリーグへの降格
	業務別リスク	強化部が発足。プロ化のために、財務部を財務担当役員が経営する監査法人にアウトソース
	リスク対応	経営に関するリスク対応は皆無。責任の所在はクラブで、自身でリスクは負わないから。事例：税務署からの再三の 2003-04 シーズンから 7 期分の税務申告勧告を無視して、一方的に決定通知を受けた
統制活動	権限及び職責の付与	会長の独断
	職務の分掌	会長の独断
	手続き	会長の独断
情報と伝達	内部伝達	会長の独断
	外部伝達	会長の独断：①デューデリジェンスへの恣意的な情報操作、②周辺クラブとの交流断絶
モニタリング	経営管理	会長の管理
	業務改善	会長の独断

3-3-3 2012-13 シーズン

表 16 2012-13 シーズンの COSO を用いた分析

2012-13 シーズン		
統制環境	誠実性及び倫理観	自己利益誘導(①経営陣の出資を促すために過去の税金決定通知を隠匿、②弁護士、スペイン人クラブ関係者 D が出資振込金の着服、③日本人 現場責任者兼通訳の関与疑惑)
	会長の意向及び姿勢	スペイン 2 部(プロフェッショナルリーグ)残留目的
	経営方針及び経営戦略	無策
	取締役会、監査役、監査委員会の有する機能	取締役会に筆者、日本人現場責任者、スペイン人クラブ関係者 D、日本人取締役 T が就任。ガバナンスが少し機能し始めるが、経営権は、旧経営陣が 7:4 で支配していて、すべての情報公開が充分ではない状況
	権限及び職責	会長、旧経営陣に集中
	人的資源に対する方針と管理	会長に集中 監督と強化部長の不仲問題で、理不尽な会長の人事対応で監督が辞任する
リスク評価と対応	全クラブ的リスク	アマチュアリーグへの降格
	業務別リスク	財務部:増資問題、強化部:監督、強化部長との不仲と成績
	リスク対応	全ての責任は会長、しかし、業務の担当責任者が明確でないために、リスクへの対応に時間がかかった
統制活動	権限及び職責の付与	会長の独断
	職務の分掌	会長の独断
	手続き	会長の独断
情報と伝達	内部伝達	旧経営陣、日本人現場責任者によるそれぞれの思惑による情報操作、隠匿
	外部伝達	CSD(増資)、市役所(設備投資)、税務署(税金)との各種交渉を財務担当役員が実施したが、どれも解決できず
モニタリング	経営管理	会長の管理
	業務改善	会長の独断

3-3-4 2013-14 シーズン

表 17 2013-14 シーズンの COSO を用いた分析

2013-14 シーズン		
統制環境	誠実性及び倫理観	日本人現場責任者Hの人選のもと、経営陣(1)を組織。しかし、副会長I、スペイン人D、他、Hの知人関係者が5名、筆者と日本人Tの7名で構成。実質、Hによる日常のクラブ運営の実効支配が始まる
	会長の意向及び姿勢	2-3年での1部昇格を目指して、基礎づくりに集中をする
	経営方針及び経営戦略	経営資源の的確な分散、中長期的、及び短期的戦略の立案
	取締役会、監査役、監査委員会 の有する機能	経営陣(1)により、よりガバナンスが効き、実行力がついたが、現場責任者Hの能力の問題と恣意的な一面から、増資やリスク管理の重要判断が遅く、鈍るケースがでた
	権限及び職責	各現場担当、役員に分散
	人的資源に対する方針と管理	各現場担当、役員に分散。しかし、現場責任者Hの管理が横行
リスク評価と対応	全クラブ的リスク	キャッシュフロー、税金の支払いに対する法制変更
	業務別リスク	キャッシュフロー問題により、強化、運営、といったクラブの基本的活動に影響が出始めた
	リスク対応	増資を予定したが、リスク管理があまく、失敗した。また、スポンサー獲得も、信用調査が十分でなく未払い問題が起きた
統制活動	権限及び職責の付与	現場責任者H
	職務の分掌	現場責任者H、GM
	手続き	GM、現場責任者
情報と伝達	内部伝達	クラブ内と、筆者、日本人Tへの情報伝達が、現場責任者Hによって恣意的に管理された。
	外部伝達	マーケティングコミュニケーション部門の設置により、マスコミ、クラブ関係団体向けに対応を開始
モニタリング	経営管理	GM、現場責任者H、財務担当副会長I
	業務改善	現場責任者H、GM

3-3-5 2014-15 シーズン（前期）

表 18 2014-15 シーズンの COSO を用いた分析

2014-15 シーズン		
統制環境	誠実性及び倫理観	2013-14 シーズンの増資失敗の責任をとって H に退任してもらい、2014 年 10 月に新取締役役に日本人 2 名、スペイン人 2 名を加えて、経営陣(2)を組織。筆者が招聘した取締役は、筆者を含めて 6 名、H が招聘した取締役は 3 名となり、7:3 で筆者の実効支配率が高くなった。
	会長の意向及び姿勢	2014-15 シーズンのスペイン 2 部残留、及び財務体制の再構築
	経営方針及び経営戦略	内部統制の強化
	取締役会、監査役、監査委員会の有する機能	経営陣(2)による、より、効果的なガバナンス。また、ビジネス経験を生かしたビジネス組織としての運用
	権限及び職責	各現場担当、役員に分散
	人的資源に対する方針と管理	実行と責任の徹底
リスク評価と対応	全クラブ的リスク	キャッシュフロー、チーム成績
	業務別リスク	キャッシュフロー問題、強化問題
	リスク対応	増資、各種資金調達
統制活動	権限及び職責の付与	スペイン、日本側に分けたタスクの細分化
	職務の分掌	スペイン、日本側に分けたタスクの細分化
	手続き	GM、取締役会
情報と伝達	内部伝達	日本在住 9 年のスペイン人新取締役 T と通訳 A を駆使して、情報伝達の透明化
	外部伝達	マーケティングコミュニケーション部門の設置により、マスコミ、クラブ関係団体向けに対応を開始。2 名の通訳を使つての、日本からのメッセージ発信
モニタリング	経営管理	財務担当副会長 I
	業務改善	コミュニケーション改善による業務改善で、その実施まで含めて新取締役 2 名に依頼

3-3-6 COSO による原因分析の結果

COSO による CE サバデルの内部統制の分析の結果、前経営陣、日本人現場責任者 H、筆者の間におけるクラブ内の内部統制の導入の過程が明らかになった。それを図式化したチャートは以下の通り。

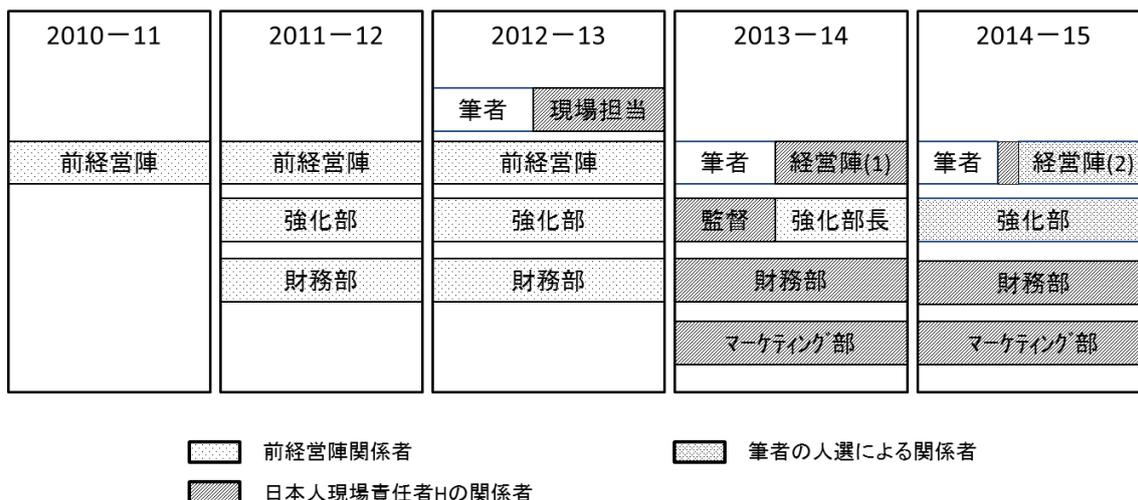


図 4 内部統制の導入課程

2010-11 シーズンから、2014-15 シーズン（半期）に渡る 4.5 シーズンは、内部統制を導入する歴史であった。

大前提として、1993 年に株式会社化が行われていたが、サバデル市が所有するサバデル財団が約 68%を所有する筆頭株主で、市役所や市議会議員と関係の深い人物が会長に選出され、株主利益を重視した経営が行われる環境にはなかった。

2010-11 シーズンは、アマチュアリーグに所属していた。そのために組織として機能する必要がなく、内部統制の議論は当てはまらない。しかし 2011-12 シーズンからスペイン 2 部リーグ（プロリーグ）に昇格したため、新たに強化部、財務部が組織に加えられた。しかしながら、会長を筆頭にした自己利益誘導の独裁経営体質は変わらなかった。

2011-12 シーズンの終了時点で、資本金：€1,300,000、累積赤字：€4,005,000 の債務超過状態となったため、€3,500,000 の増資を行い、筆者が筆頭株主となった。この増資により、クラブに明確なステークホルダーが現れたため、2012-13 シーズンからクラブには内部統制が必要となった。

2012-13 シーズンは、前経営陣と現場責任者 H 間で内部統制を行うための様々な問題が発生した。株主利益より自己利益の誘導が優先され、無計画なクラブ運営が行われていたために 2013-14 シーズンから経営陣の刷新を判断した。

2013-14 シーズンは、現場責任者 H の人脈を通じて経営陣を選考。しかしながら、現場責任者 H は、クラブの実質的な支配に腐心したために、筆者の経営方針や指示が恣意的にコントロールされ、内部統制の更なる強化が必要になった。

2014-15 シーズンは、現場責任者 H を解任して新経営陣を組閣。現場責任者 H の関係者 3 名が残る布陣だが、新規に日本人 2 名、スペイン人 2 名（うち 1 名は、10 代を 9 年間日本に居住していた、日本で教育を受けている。もう 1 名も英語が堪能で筆者とコミュニケーションの問題は存在しない）を新取締役役に指名して、経営陣の内部統制の向上を図っている。

2011-12 シーズン（後期）から 2014-15（前期）までに発現した、問題事象の発生件数、問題未遂事象の発生件数、これらの問題によって発現した損失額、累計損失額の関係を示した。

表 19 問題事象、対象者、問題未遂事象、損失金一覧

	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)		

そして、内部統制機能の導入による問題事象、問題未遂事象、損失金の推移を次のようにまとめた。

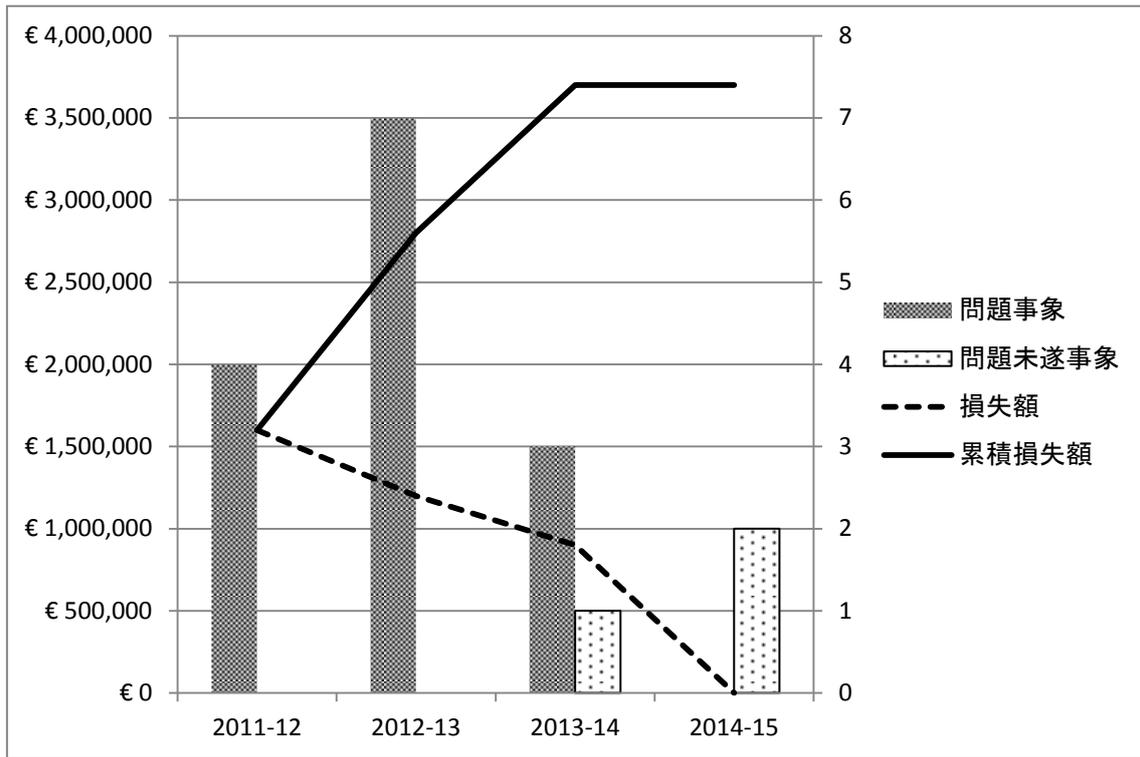


図 5 問題事象と損失額と累積損失額

第4章 考察

4-1 CE サバデルの経営危機の原因

財務諸表による経営分析で債務超過に陥った財務的原因が明確になり、前経営陣とのやりとりを整理して、CSCO フレームワークにおける原因分析により、チームが株式会社化されているにも関わらず、公営企業の経営スタイルからからの脱却ができていなかったことが、CE サバデルが経営危機に陥った主たる原因であった。経営スタイルの変更ができていなかった原因は3つある。

第一に、ステークホルダーが CE サバデル財団という公益団体だったこと。第二に、前経営陣の資質として、自律性が低かったこと、そして最後に、前経営陣がプロ化による経営規模拡大とステークホルダーが個人になったことで、絶対に必要とされるガバナンス意識が欠如していたことだった。

原因が明らかになったことで、対処法として、個人レベル、組織レベル、そして、改善を加速する方法について考察した。これらの取組で、より迅速に経営改善が進められると推測される。

CE サバデル FC の 111 年の歴史を振り返ると、1903 年に市民クラブとして発足し 1993 年に株式会社化されるまで 90 年もの間、市民クラブとして存続してきた。1990 年代に入り、クラブをとりまく経済的環境の変化、選手年棒の高騰等によって、多くのスペインのサッカークラブが経営破綻の危機に陥った。経営破綻を回避するために行政による財政支援が行われ、スポーツ株式会社という特殊法人に移行して、経営再建が行われた。CE サバデル FC もその一つである。

CE サバデル FC は、1993 年のスポーツ株式会社化で、サバデル財団がステークホルダーとなったが、その財団のステークホルダーはサバデル市であり、サバデル市は市民が選出した市議や市役所の担当職員の意向が強く反映される。CE サバデル FC のステークホルダーが個人ではなく公の財団であったために、ステークホルダーとの関係や利益構造について曖昧なまま、1993 年の株式会社化以降、2013 年 7 月に筆者が会長に就任するまでの 20 シーズンが運営されてきた。このうち 18 シーズンは、CE サバデル FC はアマチュアリーグに属していたので、主にサバデル市からの援助金や団体・個人からの寄付等を収入として運営してきた背景がある。この間の経営は、サバデル市というステークホルダーに対する公営企業型のスポーツクラブのような経営で、民間企業で追及される営利活動とは大きく異なる。1993-94 シーズン以降の 9 名の前経営者たちは補助金や寄付を前提とした公営企業の経営であり、プロリーグ昇格後の経営は、民間型営利追求活動を実践する経営で、旧態依然とした経営ではクラブが維持、発展できないことは容易に想像できる^{14) 15)}。

まず、この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。経営規模が3倍になることに伴い、必然的に、チーム強化部の設置、業務執行部が設置された。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のためのガバナンスが必要となるが、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ることはなかった。

CE サバデル FC は赤字決算の連続のために、2011-12 シーズンにプロリーグに昇格したにもかかわらず、2011-12 シーズン終了後に再び経営破綻の危機に陥った。筆者の資本参加により 2012-13 シーズン以降もプロリーグでの戦いを継続している。

前経営陣は、プロリーグの参加に伴ってガバナンス意識を向上させ、実践をしなければならなかった。そのガバナンス意識の欠如が、更なる累積赤字の増加をもたらした。筆者が新たなステークホルダーとして参加し、絶対的なガバナンスの必要性を求めたが、前経営陣の意識が変わることはなく、2012-13 シーズン終わりには経営権を巡った争いに発展し、そして前経営陣の事業妨害によって 2012-13 シーズン後には、再び経営破綻の危機に晒されることとなった。

現在、スペイン2部に属する少くないクラブが、CE サバデル FC のように経営危機に陥っている。CE サバデル FC のような背景を持っているクラブが少くない。例えば、2014-15 シーズンにスペイン2部リーグに属するラシンサンタンデルとアラベスは、2000年代後半に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。今シーズンの財政状況は、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スペイン2部リーグのクラブも、例えば、ジローナ FC の資金調達失敗問題にあげられるように、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。

筆者は、経営課題に直面するたびにガバナンスを強化する施策を講じてきた。2013-14 シーズンの増資問題では、経営破綻危機に晒されながらも、ガバナンス意識を高く持ち、クラブ側の弱みに付け込んだ仲介手数料詐欺を回避することができた。そして、2014-15 シーズンは、更にガバナンス意識の高い取締役を経営陣に加えたことで、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。

研究結果と考察を通じて、CE サバデル FC における経営危機の原因は、(1)公営企業型の経営から民間型の営利追求経営への転換できておらず、加えて、(2)営利企業としての内部統制機能がない、ことが明らかになった。

4-2 対処法

民間企業における経営戦略は、「経営理念」のもとに、「事業戦略」、「ガバナンス」、「社会的責任」について取組みの質を高め、企業価値をあげていくことにある。トヨタ自動車株式会社¹⁶⁾、東京海上保険ホールディングス¹⁷⁾、三菱商事株式会社¹⁸⁾、三菱電機グループ¹⁹⁾、ベネッセコーポレーション²⁰⁾、等を例に、多くの日本の民間企業が「経営理念」にもとづいて、営利追求経営を実践し、成長を続けている。その日本での事例と比較検討することで、対処法を考察する。

4-2-1 公営企業型の経営から民間型の営利追求経営へ

スペインというお国柄と、ラテンという民族性、そしてサッカークラブという体質を勘案すると、民間型の営利追求経営とは何たるかを組織、そして個人に教育していくことから始めなければならない。効率的に最大限の営利追求活動を行うためには、クラブとしての共通理念と、クラブ規範（行動基準、CE サバデルFC 精神、話し合いの原則、プロフェッショナルの原則）を制定することが第一歩になると考える。勿論、その理念とクラブ規範を根付かせるために、定期的な研修教育体制を提供しなければならない。

また、営利追求は個々の使命であることから、会社組織の利益構造、損益分岐点の思考といった経済的観念についても、別途、各自に教育が必要である

4-2-2 内部統制機能の構築と遵守

内部統制機能の構築には、(1)経営者の意識改革、(2)タスクフォースチームの構築、(3)目的・目標の設定、(4)リスクマネジメント、(5)監査法人との協議、(6)行き過ぎた管理強化への注意、といった6つのポイントがある²¹⁾。これらのポイントについて、スペインプロサッカークラブという特徴を勘案しながら、段階的に構築していくことが必要であろう。COSO フレーム枠では、特に、統制環境において、具体的な問題点が最も多かった。その結果が示すことと同様に、筆者も強く感じているのは、「人間は不正や過ちを犯す」という「性悪説」を前提にした、「リスクの洗い出し」と「その防止対策」の重要性である。

それは、この2年余りの経営で経験した課題が、ほぼ倫理や常識、自律性といった人としての資質に関わる問題がほとんどであったからである。

前会長・経営陣、日本人責任者Hの関係者は、ほぼ同世代（50代後半から60代前半）で、そして、日本人現場責任者Hもスペイン在住40年で、20才の時にスペインに移住しており、成人になってからの社会人経験はスペインでしかない（ほぼ同じ時代をスペインで生活し、文化・常識がほぼ同じと仮定できる）。スペインの歴史を顧みると、この世代の自律性や倫理観に対する背景が垣間見える。スペインでは、ドイツ、イタリアのファシズムが崩壊したあと30年もの間、1976年まで自身が提唱するファシズムを実践するフランコ独裁政権

を続けた。後に、1977年に国民総選挙、1978年に新憲法を施行。その後、議会制民主主義によって国が統治されるようになった。しかし、経済的には1980年代は貧しい暮らしが続いた。このころのスペインは、日々の食物が不足する状態で、現在、50代後半から60代前半になるスペイン人は、12才になると農業や建築作業の労力として学校に行かずに働かされることが多く、1980年代のフランコ政権崩壊からの建設ブーム、1992年のバルセロナオリンピックの建設ブーム、2000年に入ってからユーロバブルによる不動産バブルといった時代を、労働者として生きてきた世代である。従い、社会・政治に対する不満や倫理観の低さから、自律性が極めて低い傾向にある。また、自分の得た地位や権力を維持したいというエントレンチメント（entrenchment、塹壕構築ないし保身）傾向が非常に強いと思われる。この世代の下世代も、これらの傾向は直接的でないにせよある程度継承されていることが容易に想像できるので、「リスクの洗い出し」と「その対策」は、スペインサッカー界でビジネス組織を構築するためには特に重要な点だと挙げておきたい。

4-2-3 変革を加速させるために

理念・クラブ規範、内部統制機能のルールを決めることは簡単だが、それを理解し、実践するには時間がかかる。ましてや現クラブスタッフにこれらの概念を持ち込むハードルも決して低くはない。これらの変革を加速させるために、選手や監督・コーチといった強化部の交流のみならず、JリーグやJ1所属チームとの運営スタッフレベルでの中長期的な人事交流プログラムが早急に必要だと考える。CEサバデルFCでは、2012年6月にJ1リーグに所属するFC東京と業務提携契約を結んで選手の交流を始めているが、運営スタッフレベルでの交流も提案したいと考える。このような交流が加速し、そしてそれが中長期的に実践されることが、CEサバデルFC、のみならずJリーグに所属するクラブ、広義的には日本サッカー界、スペインサッカー界への寄与となると信じてやまない。

第5章 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、どういった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。

2012年7月に CE サバデル FC の株式を過半数取得してから、2014年6月に経営危機のために税金を納めることができず、経営破綻の危機が始まった。毎月初に、弊クラブ担当税務署から、「今月の期日までに税金を支払わなければすべての財産を差し押さえる」という通達を受け、「金策しているから待ってほしい」という堂々巡りの交渉を6か月間続けて、2014年12月1日付で滞納していた税金の支払いを完了して、経営破綻の危機から脱出することができた。

大変厳しい環境の中での税務署との交渉であったが、2度と同じ失敗を繰り返さないために、CE サバデル FC が経営危機に陥った原因を明らかにして、その対処法を探ることを本稿の目的とした。

これらの対処法について考察するに至ったが、スペインの歴史的背景と現在の経済状況、ラテン民族の気質、そしてプロサッカービジネスという特性を勘案すると、企業体としての民間型の営利追求経営をクラブスタッフに伝えて理解させ、そしてその実践をすることがどれだけ困難かに突き当たった。現在、第二期の増資準備、経営陣の見直し、組織改革の道半ばである。

民間型の利益追求経営を実践するために、勿論、中長期的に継続して理念の啓蒙活動、クラブ規範実践の徹底といった地道な研修活動も重要である。しかし、クラブ改革をより加速度的に進めるためには、民間型の利益追求経営を実践できる人材を各組織に投入して、現クラブスタッフとともに実践しながら、理解を深めてもらう手法を取ることが有効ではないかと考察した。具体的には、CE サバデル FC の運営に、提携チームである FC 東京を第一候補として、Jリーグの運営で経験がありスペインリーグに興味がある人材、そしてJリーグ機構からの協力を推進することが、最善策ではないかと考える。

日本人がスペインからサッカーを学ぶつもりで始めたこのプロジェクトだが、スポーツビジネスとして CE サバデル FC が営利追求できる企業体に変換するためには、CE サバデル

FCのスペイン人スタッフや地元ファンの方々にも、我々、日本人とともに新たな知識や思考方法、そして実践を学んでもらうこと重要であると再認識できた。

この施策を実践することで、CE サバデル FC をきっかけに、サッカーを通じて多くのスペイン人と日本人が交流を深め、サバデルという町に人、物、情報があつまり、経済が活性化し、そして CE サバデル FC を応援してくれることを期待したい。

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^{22) 23) 24)}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。しかし、その課題にチャレンジして成功するための十分な動機づけをしてくれる研究となった。

謝辞

本研究に関して終始ご指導ご鞭撻を頂きました本学平田竹男教授、本論文をご精読頂き有用なコメントを頂きました本学中村好男教授、児玉有子先生に心より感謝致します。研究を進めているときに、CE サバデル FC が経営破綻危機という状況に陥り、スペインと日本の往復を何度も余儀なくされました。しかし、平田先生、ゼミの仲間、学生修士の皆様のご理解とご協力のおかげで研究を途中であきらめることなく、完成することができました。心より皆様に感謝致します。

参考文献と引用一覧

- 1) Wikipedia : リーガエスパニョーラ,
<http://ja.wikipedia.org/wiki/%E3%83%AA%E3%83%BC%E3%82%AC%E3%83%BB%E3%82%A8%E3%82%B9%E3%83%91%E3%83%8B%E3%83%A7%E3%83%BC%E3%83%A9>, (2015年1月5日アクセス)
- 2) David Harbord and Ken Binmore, Toeholds Takeovers and Football, EUROPEAN COMPETITION LAW REVIEW, VOL. 21, ISSUE 2, 2000
- 3) Richard Giulianotti and Roland Robertson, The globalization of football: a study in the glocalization of the 'serious life', The British Journal of Sociology 2004 Volume 55 Issue 4
- 4) Ángel Barajas and Plácido Rodríguez, Spanish Football Clubs' Finances: Crisis and Player Salaries, International Journal of Sport Finance, 2010, 5, 52-66,
- 5) Angel Barajas and Carlos Fern´andez-Jard´on and Liz Crolley, Does sports performance influence revenues and economic results in Spanish football?, MPRA Paper No. 3234, posted 15. May 2007
- 6) Isidoro Guzmán, MEASURING EFFICIENCY AND SUSTAINABLE GROWTH IN SPANISH FOOTBALL TEAMS,
http://bulletin.upct.es/articulos/Vol11-nro3-2010-Bulletin%20UPCT_Efficiency%20and%20sustainable%20growth%20in%20Spanish%20football.pdf (2015年1月5日アクセス)
- 7) 大野克己, 非統合型買収戦略の優位性と課題—「パートナリング」型買収と「リインベント・マイ・ビジネスモデル」型買収—, 経営論集 第23巻第1号 2013年 109～123頁
- 8) 岡部光明&関晋也, 日本における企業 M&A (合併および買収) の効果—経営の安定化と効率化に関する実証分析—, 総合政策学ワーキングペーパーシリーズ No. 107, 2006
- 9) 山倉謙嗣, 組織論の構想, 2006
- 10) 濱田愛, 欧州フットボール・クラブの財政悪化事例に学ぶフットボール・クラブの健全経営の基礎に関する考察 —セルベット FC の再生—,
http://www.waseda.jp/sem-hirata/5007A327_abs.pdf#search='%E6%BF%B1%E7%94%B0%E6%84%9B+%E6%97%A9%E7%A8%B2%E7%94%B0'
- 11) HELMUT M. DIETL & EGON FRANCK, Governance Failure and Financial Crisis in German Football Journal of Sports Economics OnlineFirst, published on July 30, 2007

- 12) Periodistadigital, <http://www.periodistadigital.com/laotraliga/liga-bbva/2014/09/17/la-deuda-de-los-clubes-con-hacienda-laotraliga.shtml> (2015年1月5日アクセス)
- 13) CSC0 フレームワーク, <http://www.coso.org/default.htm>
- 14) 木村敏夫, 資本市場と監査人の責任, 日本マネジメント学会全国研究大会報告要旨集 (66), 63-66, 2012-11-03
- 15) 今井祐, 米国大企業の経営破綻 : 経営理念・経営倫理・コーポレート・ガバナンスの視点から見た問題点と中間提言, 日本経営倫理学会誌 (21), 287-296, 2014-02-28
- 16) トヨタ自動車株式会社 HP :
<http://www.toyota.co.jp/jpn/company/vision/> (2015年1月19日アクセス)
- 17) 東京海上保険ホールディングス HP
http://www.tokiomarinehd.com/social_respon/management/ (2015年1月19日アクセス)
- 18) 三菱商事株式会社 HP
<http://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/about/philosophy/> (2015年1月19日アクセス)
- 19) 三菱電機グループ HP
http://mitsubishielectric.co.jp/ir/data/annual_report/pdf/2014/4.pdf (2015年1月19日アクセス)
- 20) ベネッセコーポレーション HP
<http://www.benesse-hd.co.jp/ja/about/philosophy.html> (2015年1月19日アクセス)
- 21) 内部統制フレームワークの構築, <http://www.internalcontrol-navi.com/construct/point/> (2015年1月5日アクセス)
- 22) 平田竹男, スポーツビジネス世界最強の教科書
- 23) 平田竹男 (2011), サッカーという名の戦争ー日本代表外交交渉の裏舞台, 新潮文庫
- 24) 平田竹男 (2011), なでしこジャパンはなぜ世界一になれたか, ポプラ社