

2014年度 修士論文

スポーツ界における海外の会計事務所が  
提供するサービス事例に関する研究

Research for sports services by overseas accounting firms

早稲田大学 大学院スポーツ科学研究科

スポーツ科学専攻 トップスポーツマネジメントコース

5014A316-8

得田 進介

Shinsuke, Tokuda

研究指導教員： 平田 竹男 教授

## 目次

第1章	緒言	1
第1節	背景	1
第1項	海外の会計事務所	1
第2項	欧州4大サッカーリーグの現状	5
第3項	北米4大プロスポーツリーグの現状	11
第4項	問題提起	14
第2節	先行研究	14
第3節	目的	15
第2章	研究方法	16
第1節	項目	16
第2節	対象データ	16
第3章	結果	17
第1項	KPMGのサービス対象	17
第2項	KPMGが実施しているサービス内容別分類	18
第3項	KPMGがサービス提供しているスポーツ種目	22
第4項	スポーツ専用と複合用途施設コンセプト開発サービスの提供	23
第5項	KPMGの国別のサービス提供割合	24
第6項	プロジェクト数上位10か国におけるサービス提供種目数	25
第7項	サッカーに対するサービス提供	27
第4章	考察	29
第1節	海外におけるスポーツ関連事業へのサービス提供	29
第2節	監査法人の業務	30
第3節	日本での実施可能性	30
第4節	今後の課題	31
第5節	研究の限界	32
第5章	結論	33
	謝辞	34
	引用・参考文献	35

図表

図 1	欧州 4 大サッカーリーグ 各リーグの収入.....	6
図 2	欧州 4 大サッカーリーグ 各リーグの 1 試合平均観客動員数.....	6
図 3	北米 4 大プロスポーツリーグ 収入規模.....	13
図 4	スポーツチーム収入 ベスト 10 .....	14
図 5	サービス対象に提供しているサービス割合 .....	17
図 6	全世界のサービス区分別割合 .....	20
図 7	欧州地域のサービス区分別割合.....	21
図 8	米国のサービス区分別割合 .....	21
図 9	種目別のプロジェクト数割合 .....	23
図 10	スポーツ専用と複合用途施設コンセプト開発サービス スポーツ別割合 .....	24
図 11	KPMG の国別のプロジェクト割合.....	25
図 12	KPMG のサッカークライアント規模別割合 .....	28
表 1	世界 4 大会計事務所 (Big4) の法人概要と提携関係 .....	2
表 2	会計事務所の特徴一覧.....	3
表 3	プレミアリーグ所属クラブ一覧.....	8
表 4	リーガエスパニョーラ所属クラブ一覧.....	9
表 5	ブンデスリーガ所属クラブ一覧.....	10
表 6	セリエ A 所属クラブ .....	11
表 7	KPMG のサービス対象.....	17
表 8	KPMG が提供しているサービス .....	18
表 9	サービス区分とサービス内容 .....	20
表 10	種目別の提供サービス .....	22
表 11	プロジェクト数上位 10 か国におけるサービス提供種目数 .....	26
表 12	UEFA ランキング 上位 10 か国に対するサービス提供 .....	27
表 13	KPMG のサッカークライアント規模別分類.....	27
表 14	会計事務所の業務 .....	29
表 15	海外の会計事務所と監査法人及びグループ会社とのサービス対応関係 .....	31

## 第1章 緒言

### 第1節 背景

公認会計士は、監査及び会計の専門家として、独立した立場において、財務書類その他の財務に関する情報の信頼性を確保することにより、会社等の公正な事業活動、投資者及び債権者の保護等を図り、もって国民経済の健全な発展に寄与することを使命とする。

公認会計士の業務として公認会計士は、他人の求めに応じ報酬を得て、財務書類の監査又は証明をすることを業とする。公認会計士は、前項に規定する業務のほか、公認会計士の名称を用いて、他人の求めに応じ報酬を得て、財務書類の調製をし、財務に関する調査若しくは立案をし、又は財務に関する相談に応ずることを業とすることができる。ただし、他の法律においてその業務を行うことが制限されている事項については、この限りでない<sup>1)</sup>。

以上のように公認会計士の使命は、市場の透明性を確保することである。投資家は自己責任により投資意思決定を行うため、企業が公表する数値に誤謬や違法行為が生じていると適切な投資判断を行うことが出来なくなってしまう。そこで公認会計士が監査業務を行うことで投資家が判断を誤る前に企業の公表数値に重大な誤謬や違法行為を防ぐことが可能となる。その結果として投資家が保護され、投資の流動性が高まり、ひいては企業の経済的な発展に寄与している。

公認会計士の業務としては大きく監査業務と非監査業務に分類され、監査業務には金融商品取引法に基づく監査・会社法に基づく監査といった法定監査、医療法人・社会福祉法人・宗教法人など法定監査以外の任意監査がある。非監査業務には税務業務及びコンサルティング業務が含まれている。

近年では公認会計士の主な業務であった監査業務だけでなく非監査業務に対する社会のニーズも高まっている。それと同時にサービス対象も拡大してきており、スポーツ界にも会計事務所が進出してきている傾向にある。これらの監査業務及び非監査業務はスポーツ界にとっても大いに役立つサービスである。

### 第1項 海外の会計事務所

以下の表1は世界4大会計事務所（Big4）の法人概要と提携している日本の監査法人をまとめた表であり、表2でそれぞれの会計事務所の特徴について示した<sup>2)3)4)5)</sup>。

海外において特に代表的な会計事務所を世界4大会計事務所（Big4）と呼んでおり、いずれの会計事務所も日本の監査法人と提携関係にある。会計事務所は合併を繰り返した歴史があるが、欧州での寡占状態を防止するために現在の世界4大会計事務所（Big4）からもう合併は起こりえないと考えられている。

表 1 世界 4 大会計事務所 (Big4) の法人概要と提携関係

出典：各法人のホームページより筆者作成

	アーンスト・アンド・ ヤング (Ernst & Young、略 称 EY)	KPMG	デロイト・トウシュ・ト マツ (Deloitte Touche Tohmatsu、略称:DTT)	プライスウォーターハ ウスクーパーズ (PricewaterhouseCoo pers)
本拠地	イギリス ロンドン	オランダ アムステルダム	アメリカ合衆国 ニューヨーク	イギリス ロンドン
提携関係	新日本有限責任監 査法人	有限責任 あずさ 監査法人	有限責任監査法人ト マツ	あらた監査法人
スポーツとの 主な関わり	北米 4 大プロスポー ツリーグ協会・連 盟、リーグやクラブ	欧州 4 大リーグの 協会・連盟、リーグ やクラブ	2012 年ロンドン大会オ フィシャルプロフェッショ ナルサービスプロバイ ダー	2014 FIFA W 杯ブラジ ル大会

表 2 会計事務所の特徴一覧

出典：Wikipedia より著者作成

会計事務所	特徴
EY	世界 4 大会計事務所の中でも、日系企業の海外進出をサポートする JSG (Japanese Services Group) の歴史は長く監査、コンサル、M&A、税務のローカルサービス、クロスボーダーサービスおよびそれらを組み合わせた包括的なサービスを行っている点に特徴がある。また、環境関連分野にも積極的に力を入れている。税務においては、他の BIG4 の税理士法人と異なり、大阪や名古屋以外の地方事務所が多数存在していることが特徴である。
KPMG	2007 年の KPMG 会員会社の合計収入は\$198 億ドル(2006 年から 17.4%成長)であった。KPMG には、監査、税務およびアドバイザリーサービス (M&A など、企業による大型取引の判断や過程をサポートする) の 3 つのサービスがある。2010 年のリーダートレーブルでは Big4 系の財務アドバイザリーファーム中で最大の取引金額を誇り、業界での知名度・評価も高い。
DTT	世界 4 大会計事務所の中でも、日系企業の海外進出をサポートする JSG (Japanese Services Group) の歴史は長く監査、コンサル、M&A、税務のローカルサービス、クロスボーダーサービスおよびそれらを組み合わせた包括的なサービスを行っている点に特徴がある。また、環境関連分野にも積極的に力を入れている。税務においては、他の BIG4 の税理士法人と異なり、大阪や名古屋以外の地方事務所が多数存在していることが特徴である。
PwC	PwC の企業形態は、LLP (limited liability partnership、有限責任事業組合とも訳される) と呼ばれるものであり、その法的構造は通常の企業とは大きく異なる。世界規模のファーム (事務所) は、実際には自律的に経営されるメンバーファームの集合体である。各地のメンバーファームを経営するシニアパートナーたちが世界本部の経営陣となる。またイギリスに本拠を置く「PricewaterhouseCoopers International Limited」が傘下に置かれ、各ファーム間のコーディネーションを担当する。その他、PwC の社員のための人的資源サービスや法務部門 (ランドウェル・グローバルの名で知られる弁護士事務所のネットワーク) も持つ。

スポーツ先進国である欧米諸国の主たるプロスポーツの経営管理については外部の経営専門家である会計事務所が関与している。それは 1984 年のロサンゼルス五輪が始まりとされるスポーツの商業化に起因している<sup>6)</sup>。ロサンゼルス五輪で組織委員長を務めたピーター・ユベロス氏により放映権や商標などを活用した権利ビジネスとしての公式スポンサーや公式サプライヤーというビジネスモデルが導入され黒字化に成功した。これを機にオリンピック及びスポーツの商業、ビジネス化が一気に進み、また、テレビなどのメディアや

IT産業が発達するに伴ってスポーツは優良なコンテンツとしての価値も増幅させていった。このように、時代の変遷にともなってスポーツのビジネス化が進み、その価値やビジネスモデルも日々変化しているといえる。

更に近年では、欧州4大サッカーリーグ、北米4大プロスポーツリーグの収入規模が大きくなり、ますます経営管理の必要性が高まったため、会計事務所はチームとリーグの利潤が最大化となるような施策を取っている。たしかに欧米諸国のスポーツリーグ及び所属クラブの経営努力が大きいと言えるが、会計事務所のサービスも影響しているとも考えられる。提供している具体的なサービスとして、保証業務である会計監査業務、税務コンサルティング、財務的・会計的なアドバイス、業務効率化に関するコンサルティング等といった内容になっており、これらは会計事務所が一般事業会社に対して提供しているサービスと大きな相違はない。このことから欧米諸国ではプロスポーツをビジネスとして捉えていることが明らかであり、プロスポーツの継続・発展には会計事務所が一般事業会社に対して行っているサービスと同様のものを、海外のスポーツ界が必要としていると言える。プロスポーツ選手が最高のパフォーマンスを発揮するためにはマネジメントもプロである必要があり、マネジメントが最高のパフォーマンスをすることで選手の更なる能力向上ひいてはプロスポーツチームの発展につながるといった考えが浸透していると考えられる。

海外の会計事務所の主なサービス提供先はオリンピック・パラリンピックとサッカーである。デロイト・トウシュ・トーマツは、2012年ロンドン大会オフィシャルプロフェッショナルサービスプロバイダーとして、スポーツ団体・組織のガバナンス強化や経営効率の改善、スポーツ振興のためのマーケティング面において貢献した<sup>7)</sup>。また、アーンスト・アンド・ヤング<sup>2)</sup>やプライスウォーターハウスクーパース<sup>5)</sup>においても、過去大会においてサービスを提供しており、近年の主要スポーツイベントには海外の会計事務所が携わっているのである。

サッカーについてはKPMG<sup>3)</sup>やアーンスト・アンド・ヤング<sup>2)</sup>等が欧州4大リーグの協会・連盟、リーグやクラブに対して会計監査業務やアドバイザリー業務を提供、プライスウォーターハウスクーパース<sup>5)</sup>は2014 FIFA W杯ブラジル大会においてデータ分析や事業計画の策定等のサービスを提供した。また、デロイト・トウシュ・トーマツ<sup>7)</sup>はプレミアリーグのIR情報についてのアドバイザリーを行っている。

このように海外の会計事務所は積極的にスポーツ界に対してサービスを提供しており、スポーツの発展に貢献している。

また、従来とは異なるスポーツとの関連を持つ流れも生じている。2014年の11月にKPMGがFIのマクラーレンと提携を始めたが<sup>8)</sup>、これはコンサルティング契約ではなくKPMGがスポンサーとなる契約であった。FIチームは、コースを周回するレーシングカーをどのタイミングでピット・インさせるべきかの判断のために膨大なデータを収集しているが、今回の提携を通してKPMGはこれらの手法やデータにアクセスすることが出来るようになり、そこからいろいろな形で役立てようとしている。例えば、監査の際に周期的に発

生しうる問題や課題の将来予測を可能にするためである。会計事務所の主な業務である監査業務は会社の過去を見るものであるが、ノウハウを得ることで会社の将来も予測しようとしており、スポーツとのつながりを通じて会計事務所の本業に生かそうという試みが始まっている。このことから会計事務所がスポーツに携わるメリットは大きく、海外においては更に会計事務所のスポーツ界への進出が増えると考えられる。

日本の監査法人を含む会計事務所においてもスポーツ界への進出が始まっている。デロイト トーマツ コンサルティング株式会社は早くからスポーツ界に進出し、様々なアドバイザリー業務を提供している。2013年にはJOCのオフィシャルパートナーとなり、JOCのみならず加盟競技団体へのセミナー開催などを行い、組織運営のマネジメントノウハウをスポーツ界に広めている<sup>7)</sup>。

さらに2014年3月には新日本有限責任監査法人が日本国内で各種団体が運営しているスポーツ事業や競技関連団体等をプロフェッショナルファームとして支援することを目的に「スポーツ事業支援室」を開設し、日本でのサービス提供の一步が踏み出されている<sup>8)</sup>。

## 第2項 欧州4大サッカーリーグの現状

欧州4大サッカーリーグとはイングランド・プレミアリーグ、ドイツ・ブンデスリーガ、スペイン・リーガエスパニョーラ、イタリア・セリエAのことであり、世界各国の有名選手が集まるリーグとして注目されているサッカーリーグのことである。近年では特にイングランド・プレミアリーグとドイツ・ブンデスリーガの規模が拡大傾向にあり、収入と観客動員数の多さから世界で最も盛り上がっているサッカーリーグの1つであるとされている<sup>9)10)11)12)</sup>。

2013シーズンで最も売上高が大きいのはプレミアリーグだが、黒字経営となっているクラブの主な経営手法が1人の富豪による資金注入で成り立っているといった特徴がある。そして、2013シーズンで観客動員数が最も多いのがブンデスリーガとなっており、堅実なクラブ経営が行われている特徴がある。

欧州のサッカーリーグは非常に大きいマーケットと言えることから、各サッカーリーグ、クラブにおいて経営管理の必要性は高い。

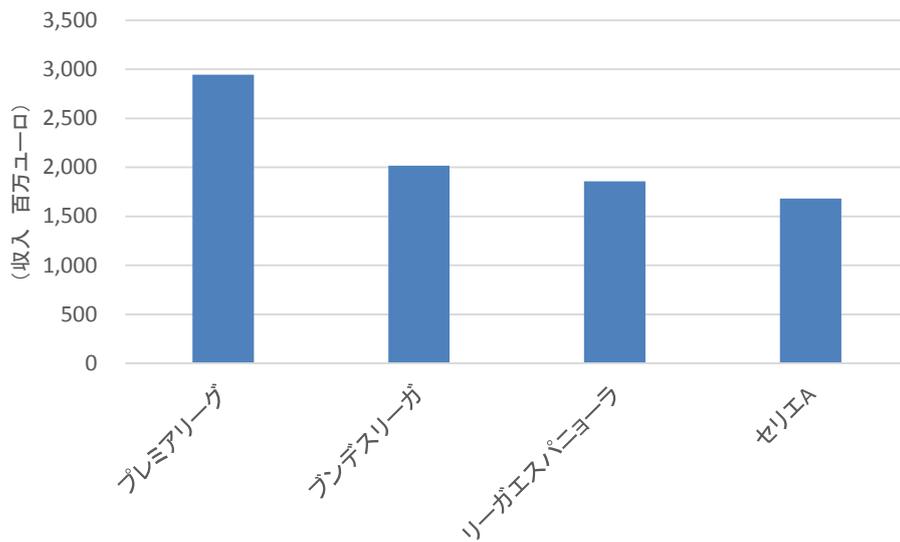


図 1 欧州 4 大サッカーリーグ 各リーグの収入

出典：CNN ホームページより著者作成

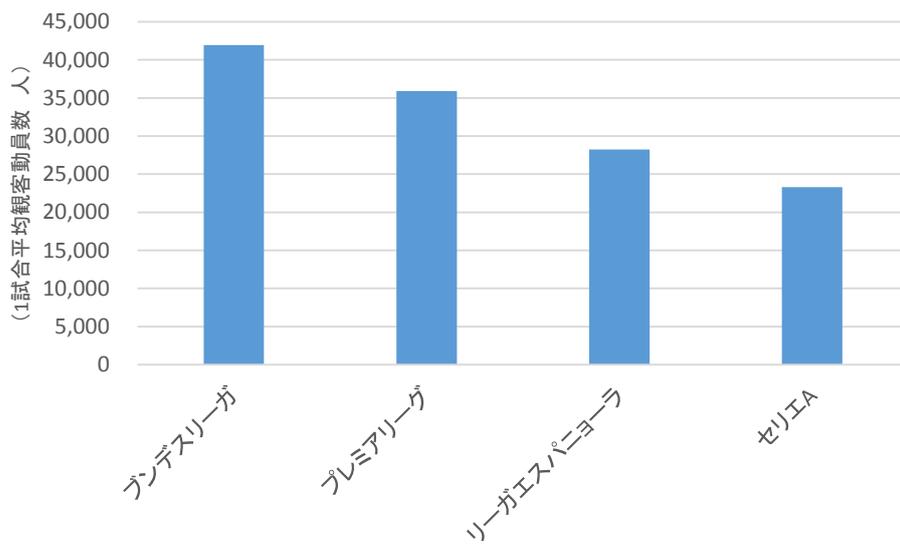


図 2 欧州 4 大サッカーリーグ 各リーグの 1 試合平均観客動員数

出典：BUNDESLIGA REPORT 2014 より著者作成

イングランド：プレミアリーグ<sup>9)</sup>

プレミアリーグ（英：Premier League）は、イングランドのサッカーリーグにおけるトップディヴィジョン（1部リーグ）。現在のスポンサー名を冠してバークレイズ・プレミアリーグ（Barclays Premier League）とも呼ばれる。

世界中で約10億人以上に視聴されるリーグであり、サッカー競技のみならず、全世界のスポーツリーグの中で最もテレビ中継の視聴者が多い。2000年以降、欧州主要リーグの中でも圧倒的な売上高を誇っている。

プレミアリーグは1992年に新設され、現在、20クラブが所属している。プレミアリーグは所属する20クラブによって所有される株式会社として運営され、各々のクラブは契約やルールの改定に関する投票権を持つ株主として構成されている。

プレミアリーグの運営は、ホーム・アンド・アウェー方式による2回総当りで8月から翌年5月にかけて全38試合を戦う。勝ち点はそれぞれ勝利が3、引き分けが1、負けが0となっており、獲得した勝ち点によって順位を決定する。下位3クラブが2部相当のフットボールリーグ・チャンピオンシップに自動降格し、フットボールリーグ・チャンピオンシップからは上位2クラブと、3～6位の4クラブを対象としたプレーオフを勝ち抜いた1クラブの、計3クラブが昇格する。

外国籍選手の登録制限は無く、EUおよびEFTA加盟国の国籍を持つ選手は労働許可証取得の必要が無い。それ以外の国籍選手は労働許可証取得の必要があるが、取得の条件として過去2年間で代表Aマッチ（親善試合を除く公式戦）の75%以上に出場していること、過去2年間のFIFAランキングの平均順位が70位以上の国の代表選手であることが必要。ただし、条件を満たさない場合でも特例として労働許可証が発行されることはある。

以下に2014-15シーズンにプレミアリーグに所属する20チームを示す。

表 3 プレミアリーグ所属クラブ一覧

チーム名	ホームタウン	チーム名	ホームタウン
ニューカッスルユナイテッド	ニューカッスル ア ポントン	ウエスト ブロムウィッチ チ アルビオン	ウエスト ブロム ウィッチ
サンダーランド	サンダーランド	アーセナル	ロンドン
ハル・シティ	キングストン アポ ンハル	チェルシー	
バーンリー	バーンリー	クリスタルプレス	
マンチェスターシ ティ	マンチェスター	クイーンズ パーク レ ンジャーズ	
マンチェスターユ ナイテッド		トッテナム ホットスパ ー	
エヴァートン	リヴァプール	ウエスハムユナイテッド	
リヴァプール		サウサンプトン	サウサンプトン
レスターシティ	レスター	スウォンジー シティ	スウォンジー シ ティ
ストークシティ	ストーク オン ト レント	アストンヴィラ	アストンヴィラ

スペイン：リーガエスパニョーラ<sup>10)</sup>

1872年、アンダルシア州のウエルバにイギリスからサッカーが伝えられ、1889年にスペイン初のサッカークラブ：レクレアティーボ・ウエルバが誕生。これを機にマドリード、バルセロナなどの大都市にも次々にサッカークラブが生まれた。1904年にはスペインサッカー連盟の前身団体が国際サッカー連盟(FIFA)に加盟し、1913年にはスペインサッカー連盟(RFEF)が設立された。1929年には、プリメーラ・ディビシオンが創設され、参加クラブはFCバルセロナ、レアル・マドリード、アスレティック・ビルバオ、レアル・ソシエダ、アレナス・クルブ、レアル・ユニオン、アトレティコ・マドリード、RCDエスパニョール、CEエウロパ、ラシン・サンタンデールの10クラブであった。

1999-2000シーズンから、現行ルールに移行され、プリメーラディヴィジョン：20チームで構成され、イングランド：プレミアリーグ同様、下位3チームが自動降格し、セグンダディヴィジョンAから3チームが昇格する構造となっている。

2014-15シーズンにプリメーラディヴィジョンに所属する20チームを以下に示す。

表 4 リーガエスパニョーラ所属クラブ一覧

チーム	ホームタウン	チーム	ホームタウン
バルセロナ	バルセロナ	ビジャレアル	ビジェレアル
エスパニョール	コルネリャーデ	セビージャ	セビリア
レアル ソシエダ	サン セバスティアン	アルメリア	アルメリア
アスレティック ビルバオ	ビルバオ	グラナダ	グラナダ
セルタ デ ビーゴ	ビーゴ	マラガ	マラガ
レアル マドリード	マドリード	コルドバ	コルドバ
アトレティコ マドリード		デポルティボ ラコルーニャ	ア コルーニャ
ラーヨ バジェカーノ		エイバル	エイバル
レバンテ	バレンシア		
バレンシア			

ドイツ：ブンデスリーガ<sup>11)</sup>

ドイツにおけるサッカー・ブンデスリーガは、ドイツのプロサッカーリーグを指し、1部、2部それぞれ18クラブ、3部20クラブの合計56クラブが所属している。観客動員数では世界第1位のプロサッカーリーグである。通常、「ブンデスリーガ」と言えば1部リーグを指すことが多い。他のヨーロッパの国々（特に南ヨーロッパ）と違い、ブンデスリーガに属するにはヨーロッパで最も厳しいと言われるドイツサッカー連盟のブンデスリーガ・ライセンス取得の条件を満たさないとプロクラブとしてリーグに参加できないため、スペインやイタリアのように多額な借金をする事は許されない。世界的なスター選手の獲得のために、多額の借金をして破格な年俵を支払う事も認められない。1990年代中頃から始まったアジア・アフリカでの国際マーケティングに出遅れた為、イングランドやスペインに比べ高額な国外テレビ放映権等を得ることが出来ず、イングランドのプレミアリーグやスペインのプリメーラ・ディビシオンに世界最高峰の座を譲った形になっている。

しかし、健全なリーグ及びクラブ経営は様々な国々の模範とされている。日本サッカー協会もJリーグを設立した際はドイツのブンデスリーガをモデルとしたことは有名である。リーグの平均観客動員数も他国リーグを圧倒しており、2006年には40,000人を超えた。（2006年 スペインは平均29,029人、イングランドは33,864人、イタリアは21,698人）Jリーグなどと異なりチーム名に企業名を入れることが認められており、バイエル・レバークーゼンなどがその一例である。しかし、企業名を入れているクラブは少数に過ぎない。

1部所属チームは16チームで、シーズン最終順位の下位2クラブは2部に自動降格する。最終順位16位のクラブは2部で3位のクラブとホーム・アンド・アウェー方式のプレイオ

フ（入れ替え戦）を行う。

2014-15 シーズンに 1 部所属の 16 チームは以下に示す。

表 5 ブンデスリーガ所属クラブ一覧

チーム	ホームタウン	チーム	ホームタウン
FC アウクスブルク	アウグスブルク	ハノーファー96	ハノーファー
バイエルン レバーク ーゼン	レバーク ーゼン	ヘルタ ベルリン	ベルリン
バイエルン ミュン ヘン	ミュンヘン	TSG1899 ホッフエ ンハイム	ジンスハイム
ボルシア ドルトム ント	ドルトムント	1.FSV マインツ 05	マインツ
ボルシア メンヒュ ングラードバッハ	メンヒェングラード バッハ	SC パーダーボルン 07	パーダーボルン
FC ケルン	ケルン	シャルケ 04	ゲルゼンキルヒェン
アイントラハト フ ランクフルト	フランクフルト	VfB シュトゥットガ ルト	シュトゥットガルト
FC フライブルク	フライブルク	ヴェルダー ブレー メン	ブレーメン
ハンブルガーSV	ハンブルク	VfL ヴォルフスブル ク	ヴォルフスブルク

イタリア：セリエ A<sup>12)</sup>

イタリアのプロサッカーリーグ、レガ・カルチョのトップディヴィジョン(1部リーグ)である。2010-2011 シーズンよりレガ・セリエ A によって運営される。リーグが現在の形になったのは 1929 年のことである。1990 年代には UEFA チャンピオンズリーグでイタリアのクラブチームが 7 年連続でファイナルに進むなど世界中からスター選手が集まり世界最高峰のリーグと呼ばれていた。

20 クラブによるホーム・アンド・アウェー方式 2 回戦総当たりのリーグ戦形式で行われる。従って 1 クラブあたりの 1 シーズンの試合数は 38 試合、計 380 試合が行われる。勝利クラブに勝ち点 3、引き分けの場合には両クラブに勝ち点 1 が与えられ、負けは 0 になる。また下位の 3 クラブがセリエ B に自動的に降格する。

EU 内国籍および EU 加盟申請中の国の選手に関しては無制限に登録が可能。EU 外国籍選手に関しては、2002 年 7 月 18 日以前に契約した選手には適用されず、毎年 8 月 31 日までに新たに契約してセリエ A に参戦する選手は、各クラブに 2 人のみ追加で登録すること

が許される。

2014-15 シーズンにセリエ A に所属する 20 クラブを以下に示す。

表 6 セリエ A 所属クラブ

チーム	ホームタウン	チーム	ホームタウン
ユヴェントス	トリノ	サッスオーロ	サッスオーロ
トリノ FC		パルマ	パルマ
ジェノア	ジェノヴァ	フィオレンティーナ	フィオレンティーナ
サンプドリア		エンポリ	エンポリ
アタランタ	ベルガモ	ラツィオ	ローマ
インテル ミラノ	ミラノ	ローマ	
AC ミラン		ナポリ	ナポリ
エラス ヴェローナ	ヴェローナ	パレルモ	パレルモ
キエーヴォ ヴェローナ		カリアリ	カリアリ
ウディネーゼ	ウーディネ	チェゼーナ	チェゼーナ

### 第 3 項 北米 4 大プロスポーツリーグの現状

北米 4 大プロスポーツリーグとはアメリカンフットボール・野球・バスケットボール・アイスホッケーの 4 つであり、いずれもアメリカ国内では人気の高い競技である。これら 4 つの競技のプロスポーツリーグをそれぞれ NFL (アメリカンフットボール)・MLB (野球)・NBA (バスケットボール)・NHL (アイスホッケー) と呼んでいる<sup>13)14)15)16)</sup>。

#### NFL<sup>13)</sup>

北米 4 大プロスポーツリーグの中で最も人気が高く、レギュラーシーズンの 1 試合平均観客動員数は 6 万 7000 人を超えている。特にスーパーボウルは同国最大のスポーツイベントであり、毎年テレビ番組で年間最高視聴率を記録するなど、圧倒的な注目を集めている。また、世界のあらゆるプロスポーツリーグの中で経済規模が最も巨大であり、2013 年シーズンの年間収益は 100 億ドルを超えている。レベニュー・シェアリングという利益公平分配制度に代表されるように、各チームの戦力や資金力の均等化を追求することによってリーグの活性化を図っていることでも知られる。現在の NFL は 32 チームにより編成されており、アメリカン・フットボール・カンファレンスとナショナル・フットボール・カンファレンスの二つのカンファレンスに 16 チームずつが所属している。さらに各カンファレンスには東、北、南、西の 4 つの地区があり、各地区に 4 チームずつが所属している。試合形式は 9 月から 12 月もしくは 1 月にかけて行われるレギュラーシーズンで各チームが 16 試合を戦い、各カンファレンスの上位 6 チームが 1 月に行われるプレーオフに進出し、一

発勝負のトーナメント方式でカンファレンス優勝を争う。各カンファレンスで優勝したチームは、2月上旬に行われるリーグ優勝決定戦のスーパーボウルに出場し、その試合の勝利チームがNFLの年間王者となる。

#### MLB<sup>14)</sup>

メジャーリーグベースボール（以下、MLB）は、ナショナルリーグとアメリカンリーグの2リーグからなり、アメリカ合衆国に本拠地を置く29球団とカナダに本拠地を置く1球団の全30球団から構成されている。各チームはリーグごとに東地区、中地区、西地区に所属する。アメリカ合衆国外からの参加は過去にモントリオール・エクスポスとトロント・ブルージェイズの、共にカナダの2チームが参加していたが、2005年にエクスポスがワシントンD.C.に本拠を移転（同時にワシントン・ナショナルズに球団名変更）したため、米国外チームは現在ブルージェイズの1チームのみ。

試合形式は、レギュラーシーズンとポストシーズンで構成され、最終的に各リーグの優勝チームがワールドシリーズと呼ばれる優勝決定戦を行いワールドチャンピオンが決定する。レギュラーシーズンは4月初旬から9月下旬にかけて各チームが162試合を行なわれ、地区優勝を争う。10月初旬からポストシーズンがトーナメント形式で行われる。トーナメントでは段階ごとにディビジョンシリーズ、リーグチャンピオンシップシリーズ、ワールドシリーズと冠される。

#### NBA<sup>15)</sup>

アメリカとカナダに全30チームがあり、東西2つのカンファレンス、さらにそれぞれ3つのディビジョン（各5チーム）に分かれて、10月から翌年4月までレギュラーシーズン82試合が行われる。その結果に応じてポストシーズンが行われ、カンファレンス優勝チーム間でファイナルが行われ最終的にシーズンのチャンピオンが決定する。

#### NHL<sup>16)</sup>

所属チームは現在、アメリカ23チーム、カナダ7チームの計30チームあり、イースタン、ウェスタンの2つのカンファレンスにイースタン16チーム、ウェスタン14チームに振り分け、更に各カンファレンスはイースタン8チーム、ウェスタン7チームずつの2ディビジョンに分かれている。加盟国の一つであるカナダでは最も人気のあるプロスポーツリーグであり、リーグの選手のおよそ半分をカナダ人が占めている。一方、アメリカではNHLの人気は低迷しており、4大プロスポーツの一つとして数える事に対して賛否がある。

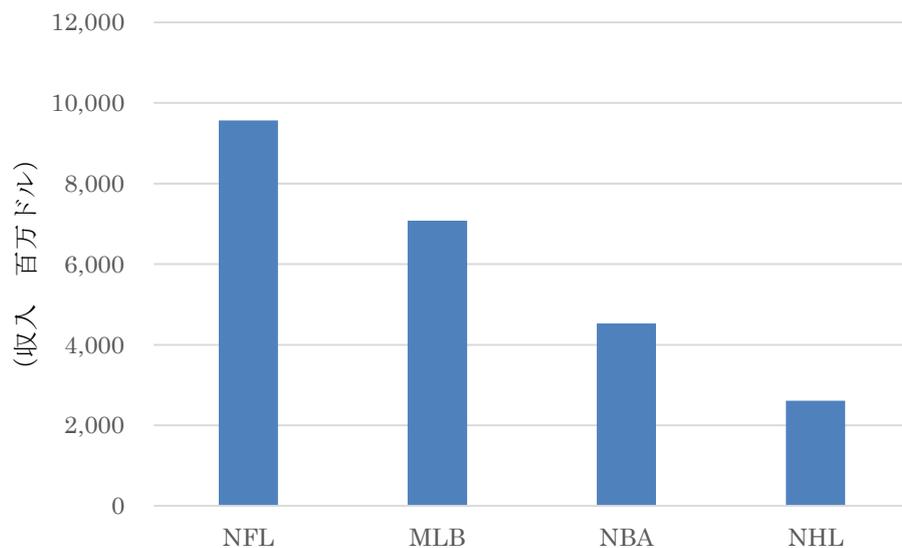


図 3 北米 4 大プロスポーツリーグ 収入規模

出典：Forbes ホームページより著者作成

北米 4 大プロスポーツリーグで最も規模が大きいのは NFL で、100 億ドルに迫る規模となっている。これは欧州 4 大サッカーリーグの収入を全て足し合わせた金額よりも大きくなっており、NFL の規模がいかに大きいことが分かる。また、MLB、NBA、NHL の規模についても欧州 4 大サッカーリーグと規模を比較すると北米プロスポーツの方が大きい。

これらのスポーツチームにおいても多額の資金が動くため経営管理は重要となっているだろう。

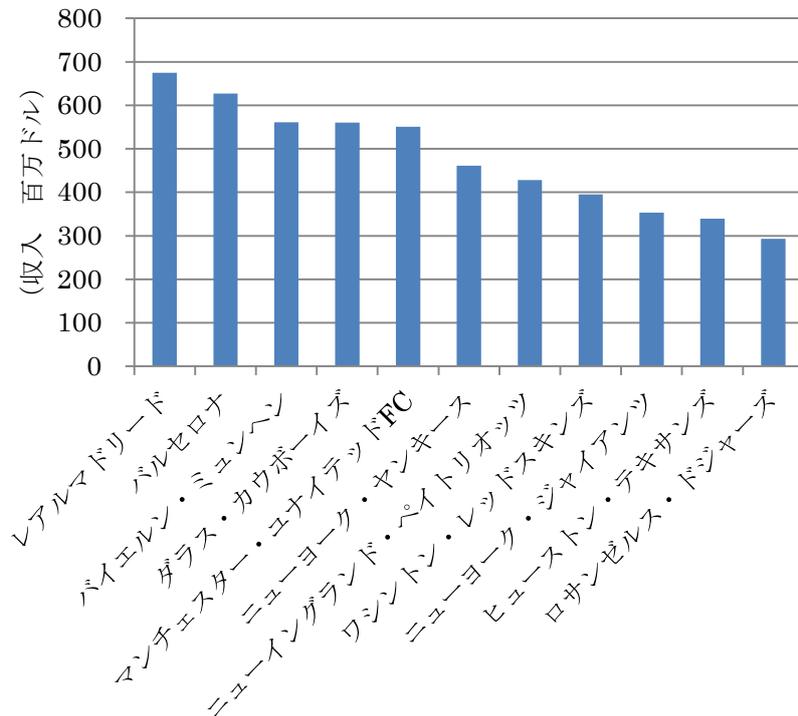


図 4 スポーツチーム収入 ベスト 10  
出典：Forbes ホームページより著者作成

上表はスポーツチームの収入を算定したものである。上位 3 つはいずれも欧州のサッカークラブであり、いかにサッカーの市場が大きいかが分かる。また、トップ 10 にランクインしているスポーツチームは全て欧米のプロスポーツリーグ所属チームであり、欧米がスポーツ先進国であることは間違いないだろう。

#### 第 4 項 問題提起

海外の会計事務所がスポーツ界に関与していることは明らかであると言えるが、実際にどのようなサービスを提供していてスポーツ界の発展に貢献しているのかが明らかにできておらず、会計事務所の役割についての提言が必要と考えたため本研究に至った。

#### 第 2 節 先行研究

スポーツチームの経営に与える財務的な影響について角田（2006）は、近年の英国プロサッカークラブは、豊富な収入がある一方で、有力な選手の選手登録権の獲得に要する支出額の高騰や、既存選手に支払う年俸の高騰により、財政が圧迫されて経営に行き詰まる

プロサッカークラブが出始めているとしている。また、人件費を抑制するクラブ経営として宮崎ら（2013）は、DFB（ドイツサッカー協会）の大改革は10年以上を経て、国内リーグのレベルを向上させ海外の有名選手を高額な移籍金で連れてくるというクラブの経済的な負担と悪循環を断ち切ることに貢献したといえる。ブンデスリーガが他の欧州リーグに比較して総支出における人件費率の抑制を可能としている要因はこのDFBの改革にあったといっても過言ではないだろうと述べている。

このようにこれまでの研究ではスポーツチームの経営に影響を与える要因についての知見が積み重ねられてきた。

加えて、監査法人や会計事務所に所属する会計監査人の担う社会的責任については荒牧（2013）において研究がなされており、監査業務の重要性について述べられている。

しかし、これらの研究ではスポーツチームの経営を行う上で人件費が重要な影響を与えることについては分析されているが、一般的な財務にしか触れられておらず、具体的な経営管理手法についての提言が不十分であった。また、監査法人及び会計事務所の監査業務しか言及されておらず、2項業務と言われるアドバイザリー業務については述べられていなかった。海外のスポーツ界において世界4大会計事務所（Big4）が担う役割についての研究は無い。

本論では海外のスポーツ業界において外部の専門家である会計事務所が実際にどのようなサービスを提供しているかの分析を行っている点について提言している点でオリジナリティがある。スポーツ先進国である欧米諸国のスポーツ界が会計事務所から提供されているサービスを明らかにすることは、学術的にも実務的にも大いに有意義であると言える。

### 第3節 目的

海外において世界4大会計事務所がスポーツ界へ提供しているサービス内容を明らかにする。

## 第2章 研究方法

情報にアクセスできる、及び、情報を入手可能であった KPMG を調査し、現状でどのようなサービスをスポーツ界に提供できているかを分析する。

### 第1節 項目

分析項目は、1)サービス内容、2)種目、3)国、4)サッカーリーグの4項目を選定した。サッカーリーグを選定した理由として、KPMG のサービス提供数が多かったためである。

### 第2節 対象データ

KPMG グループが公表もしくは著者が独自で取得した情報を用いて、サービスの詳細について文献、インターネット等で検索する。

### 第3章 結果

#### 第1項 KPMG のサービス対象

KPMG がスポーツの分野においてサービス対象としている一覧を表7に示す。

KPMG はスポーツ協会・連盟やスポーツチーム、スポーツで利用されるスタジアム、FIFA W杯・UEFA チャンピオンズリーグ・オリンピック等の主要なスポーツイベントの4分類をサービス対象として考えていることが分かった。

表7 KPMG のサービス対象

出典：KPMG 公開データより筆者作成

スタジアム等のインフラ事業
スポーツ協会、連盟
スポーツチーム
主要なスポーツイベント

図5は上記の4分類のサービス対象に提供しているサービスの割合を示した図である。最も多くサービスを提供していたのはスポーツチームであり、割合としては約半分となっていた。

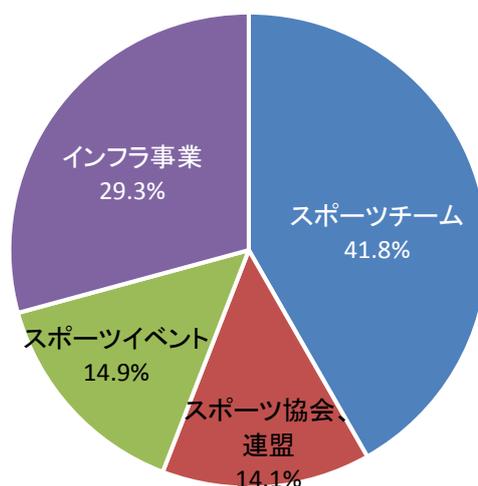


図5 サービス対象に提供しているサービス割合

## 第2項 KPMG が実施しているサービス内容別分類

サービス対象ごとに、どのようなサービスを提供しているかを表8に示した。

KPMG がスポーツ業界に提供しているサービスを分類した結果、サービス対象全てに共通して提供している事業計画の策定と内部監査及び運用支援サービス、スタジアム等のインフラ事業特有のサービスとしてスポーツ専用と複合用途施設コンセプト開発、PPPスキームの開発、フィージビリティ・スタディと経済的影響の分析、スポーツ協会・スポーツ連盟・スポーツチーム・主要なスポーツイベント特有のサービスとして会計監査業務、税務業務、デューデリジェンス業務、戦略開発とレビュー業務となった。

表8 KPMG が提供しているサービス

出典：KPMG 公開データより筆者作成

サービス対象	サービス内容
すべてに共通	事業計画の策定
	内部監査及び運用支援サービス
スタジアムのインフラ事業	スポーツ専用と複合用途施設コンセプト提案
	PPPスキーム提案
	フィージビリティ・スタディと経済的影響の分析
スポーツ協会、連盟 スポーツチーム 主要なスポーツイベント	会計監査業務
	税務業務
	デューデリジェンス業務
	戦略開発とレビュー業務

サービス内容を更にKPMGが提供しているサービス区分ごとに分類したものが表9である。KPMGにおいてサービス区分はAdvisory、Audit、Taxの3区分に分けられていた。

それぞれをサービス区分に分けると、事業計画の策定、内部監査及び運用支援サービス、スタジアム等のインフラ事業特有のサービスとしてスポーツ専用と複合用途施設コンセプト開発、PPPスキームの開発、フィージビリティ・スタディと経済的影響の分析、デューデリジェンス業務、戦略開発とレビューがAdvisoryとなった。そして、会計監査業務はAuditに、税務業務はTaxに分類できた。

提供しているサービスとして、企業の継続的な成長のための事業戦略を定義し、戦略策定・組織再編の取り組みを最適化し、事業環境の変化に適応できる組織作りを支援するサービスがある。また、財務諸表作成や経営意思決定に資する会計情報の提供に加えて、事業計画の策定、将来の業績予想数値の提供といったフィージビリティ・スタディと経済的影

響の分析サービスもある。ここでフィージビリティ・スタディ（**Feasibility Study**：以下**F/S**）とは、企業（経営者）が投資を行って長期的に収益をあげられるか否かの経営判断ができる必要な情報【前提条件】を収集して複数年分の財務諸表を作り、適正利潤を加味し事業化の可能性を数値で客観的かつ総合的に評価することである。プロジェクトは、案件発掘～概略計画～**F/S**～資金調達～実施設計～入札（コンストラクター選定）～建設～運営管理の手順で実施され、**F/S**では一般に概略計画を基にプロジェクトの実行可能性を検討し、その報告書は開発主体の意思決定判断や融資機関の妥当性審否の資料として用いられていることである。さらに、財務戦略・会計基準の専門家に加え、経営管理・業務改善、**M&A**・事業再生の専門家が一体となり、企業価値の向上に貢献するサービス等が挙げられる。これらのサービスを一般事業会社に対して提供することで、ノウハウを蓄積し会計事務所の信頼を高めていることが考えられる。会計事務所が一般事業会社にサービス提供した事例として損益管理体制見直しの支援がある。財務会計と管理会計の関係が不明確であり数値の信ぴょう性が低いことや、月次損益実績の報告が遅く予測情報が体系的に収集できていないといった問題を抱えている一般事業会社に対して提供される。会計事務所が現状分析、管理頻度・管理項目や評価方法といった経営管理のあるべき姿の要件定義化を支援することによって、課題の特定作業の効率化、管理会計数値の報告のスピードアップ、合理的な経営管理指標の設定等といったことが可能となり、会社は高い水準で経営管理を行うことが出来るようになる。

サッカーのインフラ事業ではスタジアムの将来のコスト計画の策定支援、事業計画とビジネスプランの策定支援、自治体との交渉及び資金調達方法のアドバイス等であり、主にスポーツスタジアムの経営管理の特殊性に起因したサービスを提供していた。サッカー協会・連盟に対するサービスは保証業務の割合が多く、**Advisory** はリストラクチャリングに係るサービスであることから組織再編の際に会計事務所がサービスを提供していると言える。スポーツチームに提供しているサービスは保証業務、事業計画の策定、内部監査業務であることから一般事業会社に対するものと相違は無かった。主なスポーツイベントに対するサービスはほとんどが **Advisory** であり、経営管理に関するアドバイスを提供していることから、通常の会計事務所のサービスと変わりはなかった。

表 9 サービス区分とサービス内容

区分	サービス内容
Advisory	事業計画の策定
	内部監査及び運用支援サービス
	スポーツ専用と複合用途施設コンセプト開発
	PPP スキームの開発
	フイージビリティ・スタディと経済的影響の分析
	デューデリジェンス業務
	戦略開発とレビュー業務
Audit	会計監査業務
Tax	税務業務

サービス区分の割合を全世界で見たものが図 6 である。

KPMG がサービスを提供しているサービス区分の割合で最も大きいのは Advisory であり、次いで Audit、Tax となっていた。

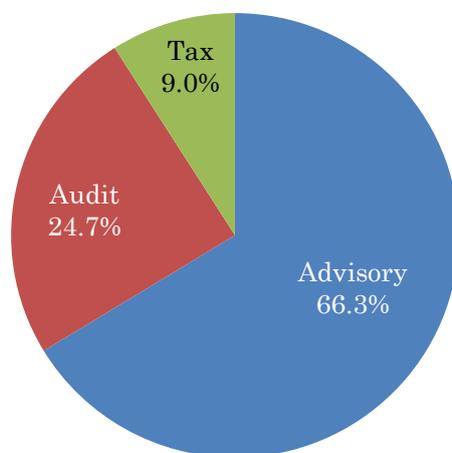


図 6 全世界のサービス区分別割合

サービス区分の割合を欧州地域で見たものが図 7 である。

欧州においても KPMG がサービスを提供しているサービス区分の割合で最も大きいのは Advisory であり、次いで Audit、Tax となっていた。

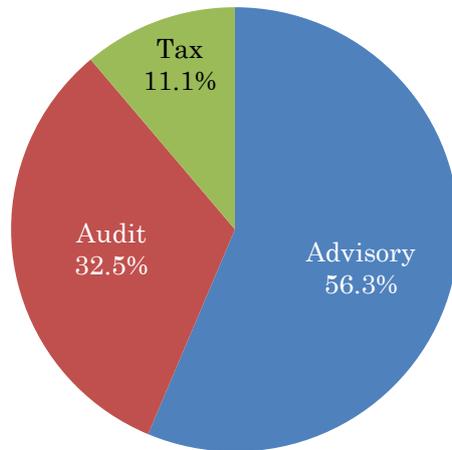


図 7 欧州地域のサービス区分別割合

サービス区分の割合を米国で見たものが図 8 である。

米国においても KPMG がサービスを提供しているサービス区分の割合で最も大きいのは Advisory であり、次いで Audit、Tax となっていた。Advisory の占める割合がほとんどであったため、海外のスポーツ業界において会計事務所は Advisory を重視していることが分かった。

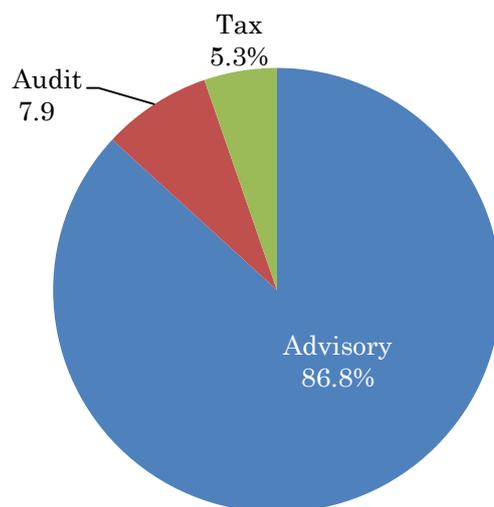


図 8 米国のサービス区分別割合

### 第3項 KPMG がサービス提供しているスポーツ種目

KPMG がサービスを提供しているスポーツの種目とサービスの提供先の一覧を表 10 で示す。

サービスを提供しているスポーツ種目はサッカー、ラグビー、ゴルフ、バスケットボール、クリケット、ウィンタースポーツ、モータースポーツ、水泳競技の 8 種目であった。サッカー、ラグビー、モータースポーツのサービス提供先が最も多く、KPMG がサービスの対象としている協会・連盟、スポーツチーム、スポーツで利用されるスタジアム、主要なスポーツイベント全てに対してサービスを提供していた。

表 10 種目別の提供サービス

種目	サービス提供先
サッカー	インフラ事業
	スポーツ協会・スポーツ連盟
	スポーツチーム
	主要なスポーツイベント
ラグビー	インフラ事業
	スポーツ協会・スポーツ連盟
	スポーツチーム
	主要なスポーツイベント
ゴルフ	インフラ事業
	スポーツ協会・スポーツ連盟
	主要なスポーツイベント
バスケットボール	スポーツチーム
クリケット	インフラ事業
	主要なスポーツイベント
ウィンタースポーツ	インフラ事業
	スポーツ協会・スポーツ連盟
	主要なスポーツイベント
モータースポーツ	インフラ事業
	スポーツ協会・スポーツ連盟
	スポーツチーム
	主要なスポーツイベント
水泳競技	インフラ事業

図9はスポーツの種目別に見たプロジェクト数を示したものである。

KPMGがサービスを提供している対象をスポーツの種目ごとに分類したところ、サッカー、ラグビー、ゴルフ、バスケットボール、クリケット、ウィンタースポーツ、モータースポーツ、水泳競技の8種目となり、サービスの提供割合はサッカーが最も大きく全プロジェクト数の半数以上を占めていた。

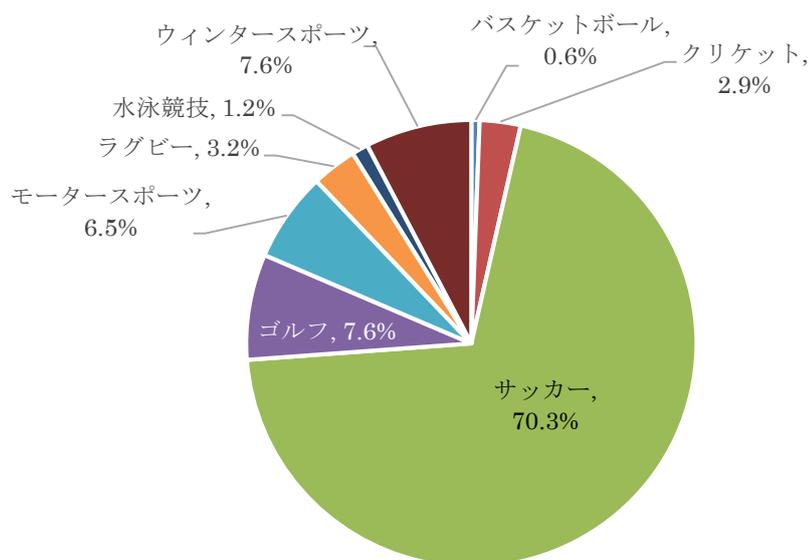


図9 種目別のプロジェクト数割合

#### 第4項 スポーツ専用と複合用途施設コンセプト開発サービスの提供

図10はKPMGが提供しているスポーツ専用と複合用途施設コンセプト開発サービスをどのようなスポーツ種目に対して提供しているか、及び、スポーツ種目別のプロジェクト数の割合を示したものである。

サービスを提供している種目を見ると、サッカー、ラグビー、ゴルフ、バスケットボール、クリケット、ウィンタースポーツ、モータースポーツ、水泳競技となっており、スポーツ種目別の割合で見るとゴルフ、サッカー、モータースポーツの順が多かった。

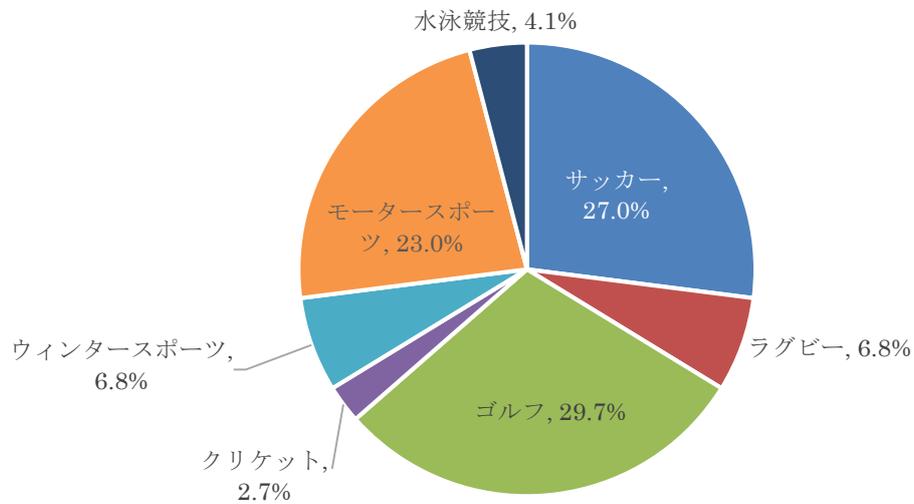


図 10 スポーツ専用と複合用途施設コンセプト開発サービス スポーツ別割合

#### 第5項 KPMGの国別のサービス提供割合

図 11 は KPMG が各スポーツの種目に提供しているサービスプロジェクト数を国別にまとめたものである。

KPMG の本拠地がオランダ アムステルダムということでヨーロッパ諸国に対するサービスの割合が高くなっていた。スポーツ先進国であるアメリカ合衆国については上位 10 か国に入っていないことが分かった。

また、KPMG がサービスを提供している国の合計は 57 か国であった。

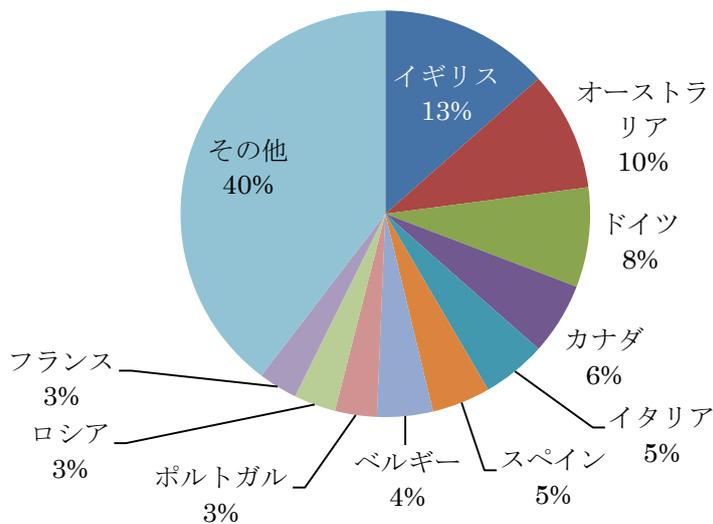


図 11 KPMG の国別のプロジェクト割合

#### 第6項 プロジェクト数上位 10 か国におけるサービス提供種目数

国別のプロジェクト数上位 10 か国において KPMG がサービスを提供しているスポーツの種目数一覧が表 11 である。

種目数が最も多かったイギリスにおいて KPMG がサービスを提供している種目は 6 種目であり、オーストラリアが 5 種目、ドイツが 4 種目、カナダとロシアが 3 種目、イタリア、スペイン、ベルギー、ポルトガル、フランスが 2 種目であった。提供している対象を国別に分類したところ、ほとんどが欧州であり、スポーツ先進国と言われる米国についてはサービス提供割合が低かったため、まだ本格的に進出できていないことが分かった。また、提供しているサービス数を国別上位 10 か国で見ても欧州が上位を占めており、上位 10 か国全てでサッカーにサービスを提供していることから、どの国でもサッカーが重要なサービス対象となっている。

また、表 11 にランクインしている上位 10 か国全てでサッカーに対してサービスを提供していた。

表 11 プロジェクト数上位 10 か国におけるサービス提供種目数

国名	サービス提供種目
イギリス	クリケット
	サッカー
	モータースポーツ
	ラグビー
	水泳競技
	ウィンタースポーツ
オーストラリア	クリケット
	サッカー
	モータースポーツ
	ラグビー
	水泳競技
ドイツ	バスケットボール
	サッカー
	ゴルフ
	モータースポーツ
カナダ	サッカー
	モータースポーツ
	ウィンタースポーツ
ロシア	サッカー
	モータースポーツ
	ウィンタースポーツ
イタリア	サッカー
	ウィンタースポーツ
スペイン	サッカー
	ゴルフ
ベルギー	サッカー
	ゴルフ
ポルトガル	サッカー
	ゴルフ
フランス	サッカー
	ウィンタースポーツ

### 第7項 サッカーに対するサービス提供

KPMG が最も多くサービスを提供している種目はサッカーであったため詳細に分析した。表 12 は UEFA ランキングでトップ 10 にランクインしているサッカーリーグに対して KPMG がサービスを提供しているか否かを示したものである。

UEFA ランキングで上位 10 か国に入るサッカープロリーグのうち、9 か国については KPMG がサービスを提供していることが明らかになった。

表 12 UEFA ランキング 上位 10 か国に対するサービス提供

出典：UEFA.com より筆者作

順位	国名	KPMG が サービス提供しているか
1	スペイン	○
2	イングランド	○
3	ドイツ	○
4	イタリア	○
5	ポルトガル	○
6	フランス	○
7	ロシア	○
8	オランダ	○
9	ウクライナ	×
10	ベルギー	○

KPMG のサッカーのクライアントについて一般的に考えられる規模別に分類した表が表 13 であり、規模別のプロジェクト数の割合を示したのが図 12 である。

大規模分類に対するサービス提供がわずかに多かった。中規模、小規模のクラスへは、1 / 3 程度ずつのサービス提供を実施していた。このことからサッカーに関しては規模にかかわらず万遍なくサービスを提供していることが分かった。

表 13 KPMG のサッカークライアント規模別分類

規模	KPMG のクライアント
大規模	FIFA W 杯、欧州 4 大リーグの協会・連盟、リーグ及び所属クラブ
中規模	表 16 以外の欧州、ブラジルの協会・連盟、リーグ及び所属クラブ
小規模	それ以外の協会・連盟、リーグ及び所属クラブ

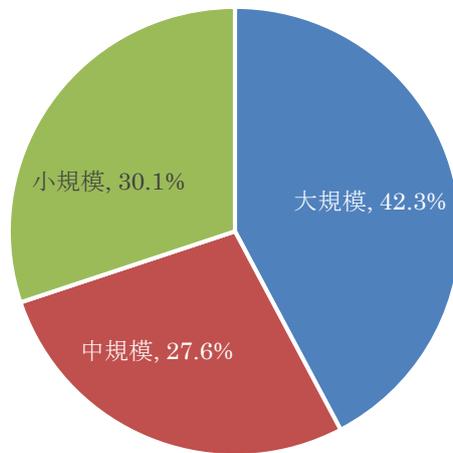


図 12 KPMG のサッカークライアント規模別割合

## 第4章 考察

### 第1節 海外におけるスポーツ関連事業へのサービス提供

KPMG がスポーツ界に提供しているサービスの9つのうち8つは会計事務所が一般事業会社に対して通常提供しているサービスと同様の内容であり、ほとんど相違がないことが分かった。このようなサービスをスポーツ界にも提供することで経営管理の強化といった課題を解決し、スポーツの規模・収益拡大、財政状態の健全性の発展に貢献していることが想定される。

ヨーロッパ諸国では **Audit** のサービス提供割合が他の地域に比べて比較的多いことからガバナンスの強化について重要視していることが分かり、財政状態の健全性確保を意識しているのではないかと考える。ヨーロッパ型と呼ばれるプロスポーツでは市場は常に開放されており、自由に競争が出来る反面、昇降格が存在している点が特徴的である。そのようなプロスポーツリーグの場合であると短期的な視点によるクラブ経営が行われがちであるため、特に財政状態の健全性を含めたガバナンスの強化が重視されているのではないかと考える。アメリカにおいては **Advisory** をより重視していることから、スポーツに関してビジネスの側面が大きいことが考えられる。アメリカ型のプロスポーツでは基本的に毎期同じチームで対戦を行うことから、戦力を均衡させ試合の不確定要因を増やすことで試合を盛り上げている。そのため比較的長期的な視点によってリーグ運営を行う必要があるため経営戦略を重視していると言え、**Advisory** の割合が高くなっていると考えられる。

KPMG はヨーロッパとアメリカのスポーツ界にサービスを提供していることから、スポーツ先進国である両諸国のスポーツビジネスに関するノウハウを有していると言える。

表 14 会計事務所の業務

海外の KPMG が提供しているサービス	会計事務所の通常業務か？
事業計画の策定	○
内部監査及び運用支援サービス	○
スポーツ専用と複合用途施設コンセプト開発	×
PPP スキームの開発	○
フィージビリティ・スタディと経済的影響の分析	○
会計監査業務	○
税務業務	○
デューデリジェンス業務	○
戦略開発とレビュー業務	○

## 第2節 監査法人の業務

昨今の経済不況の煽りを受けて各法人ともに監査報酬の大幅な増加は見込めなくなっている。そこで近年の監査法人業界では監査業務以外の非監査業務をより一層拡充していく流れになっていることに加え、社会が公認会計士に対して期待している役割から、監査業務以外の新たなサービスを提供することが必要となっており、Advisory に注力し始めていると言える。これは KPMG だけではなく、世界4大会計事務所（Big4）全体での流れであるように感じる。但し、スポーツの分野では Advisory が主な業務となっているが、一般事業会社に対して提供するサービスの割合は Audit が中心であり、監査法人の全体の業務割合は依然として Audit が占める割合が高くなっている。収入規模で見ると有限責任 あずさ監査法人の26年度の全体報酬約800億円の84%である約670億円が Audit による報酬であり、Advisory と Tax による報酬は16%の約130億円となっている。

ここで、監査法人の監査を受けることで組織の財政状態・経営成績といった財務情報の透明性が増すことになる。投資家は自己責任により投資意思決定を行うため、企業が公表する数値に誤謬や違法行為が生じていると適切な投資判断を行うことが出来なくなってしまう。そこで公認会計士が監査業務を行うことで市場の透明性を確保し、投資家が判断を誤る前に企業の公表数値に重大な誤謬や違法行為を防ぐことが可能となる。その結果として投資家が保護され、投資の流動性が高まり、ひいては企業の経済的な発展に寄与する。また、社会からの信頼を得られることで資金調達を促進させることになり、規模を更に拡大させることも可能になると想定される。

そのため監査法人の業務を受けるメリットを享受することができるのではないかと考える。監査法人の監査業務をスポーツ協会・連盟やスポーツチームが受けることで、社会からの信頼性確保により資金調達が現状よりも促進させることが可能となる、組織のガバナンスを強化できる等といったメリットが想定される。加えてスポーツ界にサービスを提供する監査法人にもメリットがあると考えられる。監査法人内にもスポーツビジネスに興味を抱く職員は多く、自分の所属する監査法人がスポーツ界にサービスを提供していることでロイヤリティが高まることや、リクルーティングが有利になるといった影響があることが監査法人に勤務する職員に対するヒアリングにより明らかとなっている。

## 第3節 日本での実施可能性

海外のスポーツ界において会計事務所が提供しているサービスと監査法人及びグループ会社が一般事業会社に対して提供しているサービスにはほとんど相違がないことが明らかとなった。海外の会計事務所のサービスは既にスポーツ界に取り入れられていることから、一般事業会社における経営管理手法はスポーツ界のものとはほとんど変わらず、スポーツ界にも十分応用できると言える。このようなサービスを日本のスポーツ界にも提供することで、経営管理の発展が想定される。

一方で、スポーツ特有のサービスであるスポーツ専用と複合用途施設コンセプト開発については監査法人及びグループ会社が一般事業会社に対して提供しているサービスと対応するものが現状では無かったため、監査法人及びグループ会社が提供しているサービスのうち類似するようなサービスのノウハウを応用することや他の外部専門家と共同でサービスを提供する等、監査法人及びグループ会社が今後発展する必要がある。

表 15 海外の会計事務所と監査法人及びグループ会社とのサービス対応関係

KPMG が海外スポーツ業界に提供しているサービス	左記に対応する有限責任 あずさ監査法人及びグループ会社の提供サービスの有無
事業計画の策定	○
内部監査及び運用支援サービス	○
スポーツ専用と複合用途施設コンセプト開発	×
PPP スキームの開発	○
フィージビリティ・スタディと経済的影響の分析	○
会計監査業務	○
税務業務	○
デューデリジェンス業務	○
戦略開発とレビュー業務	○

#### 第 4 節 今後の課題

2020 年のオリンピック・パラリンピックの開催が東京に決定したことは、日本のスポーツ界が更に発展する契機になると言えるが、それまでにスポーツ界が解決しなければならない問題は多々ある。その問題の 1 つに経営管理の強化が挙げられる。現在の日本のスポーツ界では競技の技術は進歩しているものの、ガバナンスの脆弱性や専門知識の不足が問題となっていると言え、経営管理の進歩はスポーツ先進国である欧米諸国に比べて遅れを取っているのではないだろうか。

日本のスポーツ界には一般的に一般事業会社で用いられている経営管理手法が浸透しておらず、それらをスポーツ界に応用することが出来れば、更に発展する余地は十分にあると言える。特に、J クラブは J リーグが定めたファイナンシャルフェアプレーについても考慮してクラブ経営を行わなければいけなくなった。ファイナンシャルフェアプレーは、2012 年から導入され、クラブの財政状態の健全性の確保がルール化されたことにより J クラブの経営管理の重要性が一層高まってきている。収入と費用の予算と実際値の比較分析を行わなければ利益をあげることができないだけでなく、チームの勝利という面においても難しくなると予想される。著者が J リーグ関係者から話を聞いたところ、J リーグのガバナ

ス強化は急務であるとの回答を得た。KPMG はヨーロッパのサッカーに特に多くサービスを提供しており、ガバナンス強化のノウハウを多く有していると言える。そこで KPMG グループのあずさ監査法人が J リーグにサービスを応用させることは十分に可能である。今後監査法人は、日本のスポーツ界に積極的に関与し、経営管理やガバナンスの強化に関するノウハウを伝えていくことが重要である。また、日本のスポーツ界においても監査法人と協力関係を築いていくことは急務となっていくだろう。海外と同様に、監査法人を含む会計事務所のスポーツ界に対する関与が今後更に必要になってくると考える。そのためにも監査法人及びグループ会社では、スポーツ組織の規模やニーズに応じたサービスの種類や報酬体系を細かく設定するべきである。

さらに、日本のスポーツ界にサービスを提供する上で、監査法人及びグループ会社が提供するコンサルティング業務は主に企業のマネジメントを強化するためのアドバイスであるため、経営管理といった“守り”においては有益なアドバイスを提供することはできるであろう。他方、スポーツチームの収益獲得、規模拡大のための所謂“攻め”のアドバイスが出来るかについては発展の余地があると言える。

## 第 5 節 研究の限界

本研究では世界 4 大会計事務所 (Big4) の 1 つである KPMG を例にしてスポーツ界へのサービス提供の分析を行った。しかし世界 4 大会計事務所 (Big4) には KPMG の他にアーnst・アンド・ヤング、デロイト・トウシュ・トーマツ、プライスウォーターハウスクーパースがあるため、会計事務所とスポーツの関わりについては、他の 3 つの会計事務所と監査法人が提供しているサービス内容について今後も更なる検討を行う必要がある。また、KPMG のサービス提供がヨーロッパ諸国に偏っていたため、主にアメリカのスポーツ業界に対して会計事務所がどのようなサービスを行っているかについても更なる研究が必要である。さらに、会計事務所の守秘義務によって情報公開できないものがあった。

## 第5章 結論

海外の会計事務所は、スポーツ界に対して一般事業会社に提供しているサービスである Advisory、Audit、Tax を提供しており、中でも Advisory が大きな割合を占めていた。それらのサービスはスポーツ特有のものを除いて会計事務所が広く一般的に提供しているものと共通していることが分かった。

海外の会計事務所がスポーツ界に対して提供しているサービスは多岐にわたり、それらはスポーツの発展に大きく貢献している。

会計事務所が一般事業会社に提供しているサービスはスポーツ界のニーズにも合致しているものであり、日本において監査法人がスポーツ界の発展に貢献できる可能性は大きいと言えるだろう。今後監査法人は、日本のスポーツ界に積極的に関与し、経営管理やガバナンスの強化に関するノウハウを伝えていくことが重要である。また、日本のスポーツ界においても監査法人と協力関係を築いていくことは急務である。

本研究が日本のスポーツ界に存在している問題点を解決する一助となり、スポーツの更なる発展につながることを願って止まない。

## 謝辞

本研究を行うにあたり、研究指導教員である平田竹男教授には多大なご指導を頂きました。丁寧かつ厳しいご指導無くしては論文の完成に至りませんでした。この一年間のご指導に対し深く感謝すると共に心より御礼申し上げたいと思います。

同様に、貴重な助言や示唆をいただいた副査の中村好男教授、論文作成に関する丁寧で細かな指導をして頂いた児玉有子先生をはじめ、早稲田大学スポーツ科学研究科でご指導を下さった教授および講師の皆様がこの場をお借りして御礼申し上げます。

そして、平田研究室同期の 9 期生の皆様。励ましのお言葉、論文テーマへのアドバイスなど、いろいろと協力して頂き心より感謝しております。

修士 2 年制の久保谷友哉氏、山本亜雅沙氏、李トウフウ氏、奥下諒氏にも、本当に多くの協力を頂きました。大変感謝しております。

また、学業優先での勤務を認めて頂き、さらには論文作成で最大限の協力を頂いた会社にも大変感謝しております。

最後に、大学院に通学する機会を与えてくれた家族にはどれだけ感謝してもしきれません。本当に感謝しております。

## 引用・参考文献

- 1) 金融庁ホームページ  
<http://www.fsa.go.jp/common/law/index.html> (2014年12月25日アクセス)
- 2) 新日本有限責任監査法人,  
<http://www.shinnihon.or.jp/> (2014年12月25日アクセス)
- 3) 有限責任 あずさ監査法人,  
<http://www.kpmg.com/jp/ja/about/azsa/pages/default.aspx> (2014年12月25日アクセス)
- 4) 有限責任監査法人トーマツ,  
<http://www2.deloitte.com/jp/ja.html> (2014年12月25日アクセス)
- 5) あらた監査法人,  
<http://www.pwc.com/jp/ja/assurance/index.jhtml> (2014年12月25日アクセス)
- 6) 平田竹男「スポーツビジネス最強の教科書」、東洋経済新聞社、2012
- 7) Deloitte ホームページ  
<http://www2.deloitte.com/jp/ja/pages/about-deloitte/articles/news-releases/nr20130822.html> (2015年1月8日アクセス)
- 8) Financial Services  
<http://www.ft.com/cms/s/0/262d0ffe-6fdf-11e4-90af-00144feabdc0.html#axzz3OEgy53fX>
- 9) Wikipedia : プレミアリーグ  
<http://ja.wikipedia.org/wiki/%E3%83%97%E3%83%AC%E3%83%9F%E3%82%A2%E3%83%AA%E3%83%BC%E3%82%B0> (2015年1月8日アクセス)
- 10) Wikipedia : リーガエスパニョーラ  
<http://ja.wikipedia.org/wiki/%E3%83%97%E3%83%AA%E3%83%A1%E3%83%BC%E3%83%A9%E3%83%BB%E3%83%87%E3%82%A3%E3%83%93%E3%82%B7%E3%82%AA%E3%83%B3> (2015年1月8日アクセス)
- 11) Wikipedia : ブンデスリーガ  
[http://ja.wikipedia.org/wiki/%E3%82%B5%E3%83%83%E3%82%AB%E3%83%BC%E3%83%BB%E3%83%96%E3%83%B3%E3%83%87%E3%82%B9%E3%83%AA%E3%83%BC%E3%82%AC\\_\(%E3%83%89%E3%82%A4%E3%83%84](http://ja.wikipedia.org/wiki/%E3%82%B5%E3%83%83%E3%82%AB%E3%83%BC%E3%83%BB%E3%83%96%E3%83%B3%E3%83%87%E3%82%B9%E3%83%AA%E3%83%BC%E3%82%AC_(%E3%83%89%E3%82%A4%E3%83%84) (2015年1月8日アクセス)
- 12) Wikipedia : セリエ A  
[http://ja.wikipedia.org/wiki/%E3%82%BB%E3%83%AA%E3%82%A8A\\_\(%E3%82%B5%E3%83%83%E3%82%AB%E3%83%BC\)](http://ja.wikipedia.org/wiki/%E3%82%BB%E3%83%AA%E3%82%A8A_(%E3%82%B5%E3%83%83%E3%82%AB%E3%83%BC)) (2015年1月8日アクセス)
- 13) Wikipedia : NFL  
<http://ja.wikipedia.org/wiki/NFL> (2015年1月8日アクセス)

14) Wikipedia : MLB

<http://ja.wikipedia.org/wiki/%E3%83%A1%E3%82%B8%E3%83%A3%E3%83%BC%E3%83%AA%E3%83%BC%E3%82%B0%E3%83%99%E3%83%BC%E3%82%B9%E3%83%9C%E3%83%BC%E3%83%AB> (2015年1月8日アクセス)

15) Wikipedia : NBA

<http://ja.wikipedia.org/wiki/NBA> (2015年1月8日アクセス)

16) Wikipedia : NHL

<http://ja.wikipedia.org/wiki/%E3%83%8A%E3%82%B7%E3%83%A7%E3%83%8A%E3%83%AB%E3%83%9B%E3%83%83%E3%82%B1%E3%83%BC%E3%83%AA%E3%83%BC%E3%82%B0> (2015年1月8日アクセス)

日本公認会計士協会ホームページ,

<http://www.hp.jicpa.or.jp/> (2014年12月25日アクセス)

公認会計士－Wikipedia,

<http://ja.wikipedia.org/wiki/%E5%85%AC%E8%AA%8D%E4%BC%9A%E8%A8%88%E5%A3%AB> (2014年12月25日アクセス)

強化費配分権限「JOCに一元化を」 竹田会長が主張, 2014/6/11 3:30

日本経済新聞 朝刊

Jリーグ公式サイト,

<https://www.j-league.or.jp/aboutj/document/jclub/management.html> (2014年12月25日アクセス)

公益財団法人 日本サッカー協会,

<http://www.jfa.jp/> (2014年12月25日アクセス)

公益財団法人 日本バスケットボール協会,

<http://www.japanbasketball.jp/> (2014年12月25日アクセス)

バスケットボール プロリーグ bj リーグ公式サイト,

<http://www.bj-league.com/> (2014年12月25日アクセス)

公益財団法人 日本バレーボール協会,

<http://www.jva.or.jp/> (2014年12月25日アクセス)

バレーボール Vリーグ オフィシャルサイト,

<http://www.vleague.or.jp/> (2014年12月25日アクセス)

日本ラグビーフットボール協会,

<http://www.rugby-japan.jp/> (2014年12月25日アクセス)

職業野球団に対して支出した広告宣伝費等の取扱について, 直法 1—147, 昭和 29 年 8 月 10 日

一般社団法人 日本経済団体連合会 企業行動憲章,  
<http://www.keidanren.or.jp/policy/cgcb/charter2010.html> (2014年12月25日アクセス)  
独立行政法人中小企業基盤整備機構 HP 中小企業国際化支援レポート,  
<http://www.smrj.go.jp/keiei/kokurepo/fs/index.html> (2014年12月25日アクセス)  
日本プロ野球選手会 公式ホームページ,  
<http://jpbpa.net/system/problem.html> (2014年12月25日アクセス)  
監査報酬の額とコーポレートガバナンス 大和総研  
[http://www.dir.co.jp/library/column/20140401\\_008380.html](http://www.dir.co.jp/library/column/20140401_008380.html) (2014年12月25日アクセス)  
UEFA.com,  
<http://jp.uefa.com/memberassociations/uefarankings/country/> (2014年12月25日アクセス)  
CNN ホームページ,  
<http://edition.cnn.com/2014/06/05/sport/football/football-deloitte-money-report/> (2014年12月25日アクセス)  
BUNDESLIGA REPORT2014  
角田 幸太郎, 「人的資源の会計的認識: 日英プロサッカークラブの実務を例として」, 経済學研究 55(4), 79-94, 2006-03-09  
宮崎 純一、川田 尚弘, 「欧州の経済動向とドイツプロサッカーリーグのマネジメント」, 青山経営論集 48(1), 49-62, 2013-07  
荒牧 裕一, 「近年の不正経理事件と会計監査人が果たすべき役割」, 京都聖母女学院短期大学研究紀要 42, 72-78, 2013-03-15  
福田 拓哉, 「J リーグのマネジメントに関する研究: 制度と課題」, 立命館経営学 51(6), 115-134, 2013-03  
福田 拓哉, 「わが国のプロ野球におけるマネジメントの特徴とその成立要因の研究: NPBの発足からビジネスモデルの確立までを分析対象に」, 立命館経営学 49(6), 135-159, 2011-03