

論文

# 日本企業による欧州サッカークラブ経営

～フランス2部リーグGrenoble Foot 38を事例として～

宮崎 純一

キーワード

サッカー  
スポーツマネジメント  
スタジアムビジネス  
GF38  
UEFA

目次

1. 緒言
  2. 欧州におけるサッカービジネスの動向
  3. 欧州におけるフランスサッカー
  4. Grenoble Foot 38 (グルノーブル・フット38 : GF38) の取り組み
- 参考文献

## 1 緒言

近年、サッカーは世界最大のプロスポーツ産業として、成長、拡大し続けている。なかでもヨーロッパにおけるサッカービジネスは、リーグの成熟度や事業規模、収益の大きさからもっとも注目すべきモデルのひとつといえよう。ヨーロッパサッカー連盟（The Union of European Football Associations：以下UEFA）の統括する欧州の各国リーグでは、放映権料の高騰<sup>4)</sup>、チームやスタジアムの証券化<sup>1)</sup>等が示すように、今や試合そのものより、チーム、選手や大会のブランド価値が収益を決定付ける要因にまで及んでいる。

その一方で、巨大に成長したビジネスの弊害も指摘され始めている。2007年UEFA会長に選出されたミッシェル・プラティニはその就任演説の際に、「サッカーは、マーケットである前にスポーツです。ビジネスである前にスペクタクルです<sup>5)</sup>」と、この問題の本質を端的に表現している。サッカーバブルともいえるヨーロッパサッカービジネスの活況の影には、ビジネス優先、スポンサー至上主義に起因する過密スケジュールが選手の疲弊と試合の質的低下を招くという問題が蔓延している。

そんな中で、2005年に日本企業がフランスのプロサッカーリーグ二部（以下Ligue2）Grenoble Foot 38（グルノーブルフット38：以下GF38）への、資本出資を始め、欧州初の日本企業によるサッカークラブ経営に取り組んでいる。本研究では、スポーツサイドからこのクラブ経営を調査し、小規模な地方クラブではあるものの、今後の欧州サッカービジネスに新たな方向性を示唆する取り組みに検討を加えていくものである。

## 2 欧州におけるサッカービジネスの動向

欧州においてサッカーは、長い歴史に生まれ、人々の生活に深く関わりを持つ文化である。さらに現在では、スポーツの領域を超えビジネスコンテンツとしても大いに注目される対象となった。なかでもプロサッカークラブに関わるビジネスチャンスは多く、他のスポーツに類を見ない高い収益性を持つ。

UEFA主催で、各国リーグの強豪チームが参加するヨーロッパ・チャンピオンズ・リーグ（以下CL）は、2007年の営業収入予算を7億5000万ユーロ（1200億円：以下€）とし、その99%がテレビ放映権料による<sup>4)</sup>と報告している。また2006年に、この大会に参加している各国のリーグには約1300万€（21億円）が配分され、各チームには分配金や賞金という形で最低430万€（7億円）から250万€（40億円：05-06のリヨンの場合）の収入があった<sup>4)</sup>との報告がある。2006年9月UEFAオフィシャルサイトにて、同書記長のラース・クリスターオルセン氏の発言には「CLの新サイクル（2006～2009）の始まりは感動的だ。（中略）商業的成功は堅く、

サッカー界全体、CLに参加するクラブ、UEFAに加盟する各国連盟、この大会を追いかける全てのファンに利益をもたらすは違いない<sup>4)</sup>」とこの状況を評している。さらに近年、ヨーロッパで最も成功を取めたと評価されているサッカー発祥の地イングランドのプレミアリーグでは、リーグ収支の前年度比成長率が2006年で18%と高い値を示していることから、ヨーロッパにおけるサッカービジネスは急激に成長を遂げていることが伺える。

このようなクラブビジネスを巡り、イングランドでは外国資本によるチーム買収がリーグを活況に導く一方で、スポーツサイドでは多くの問題を抱えている。近年の最も大きな買収はアメリカのマルコム・ブレイザーによるマンチェスター・ユナイテッドの例であろう。2005年5月24日、マルコム・ブレイザーがマンチェスター・ユナイテッドの株式保有率を76%に引き上げクラブの実権を握った。買収における推定金額は、7億9000万ポンド（日本円で約1,566億円）といわれている。買収決定後、地元サポーターはホームスタジアムの「Old Trafford」を皮肉を込めて「Sold Trafford」と呼んだという。この例に示されている通り、地域に根ざしたクラブ経営において地元サポーターと買収側との友好的な関係構築は積極的に取り組まなければならない優先課題であるといえよう。また、2004年にロシアのロマン・アブラモビッチがチェルシーを買収した際にも、新聞紙上で「ブルーズ（チェルシーの愛称）は、しがいないロシア人に魂を売った」と、グレイザー同様に痛烈な批判を浴びた。ところが、チームが50年ぶりのリーグタイトルを獲得してから、「アブラモビッチのおかげだ」と彼を支持する論調に変わっているという<sup>7)</sup>。サッカークラブの経営者は、買収の目的が利潤の追求のみではなく、クラブに対する愛着心に基づいた強化を行なうためであるという姿勢を明らかにして経営に携わることがクラブサポーターからの支持を受け、健全なクラブ経営を遂行するためにも重要であろう。

さらに、欧州サッカー界のビジネス主体の運営を懸念するUEFA会長ミシェル・プラティニ氏は、2007年5月チューリヒで開催されたUEFA特別総会の席上で、自身の欧州サッカー改革の考え方について「数多くの対立や訴訟を引き起こした自己中心的なエリート主義を捨て、他の全てのクラブに手を差し伸べてほしい。全てのメンバーが民主的に力を合わせることによって初めて、サッカーの世界をより良くしていくことが出来るのだから。<sup>4)</sup>」と語り、ビジネスに翻弄されない、民主的な経営体制に基づくサッカーの発展を提案している。

また、スペインの強豪チームであるレアル・マドリッドのフロレンティーノ・ペレス会長は「レアル・マドリッドはソシオ（クラブの会員であり出資者）のものだ。私が会長である限り、金満家に勝手なことはさせないし、もちろんクラブを乗っ取られるようなことなど絶対ないと約束する。レアルを支えているのは、年間予算や

総収入といった金銭的なファクターではない。ソシオや一般サポーター、そしてわれわれスタッフの愛情や情熱こそがすべてなのだ。<sup>3)</sup>」とスポーツクラブ経営の本来あるべき姿を言及している。レアル・マドリード、FCバルセロナなどは、営利追求を最大の目的とする「株式会社」ではなく、ソシオが運営する「スポーツクラブ」である。これらのクラブは、株式会社の形態を取っていないにも関わらず「健全経営のモデル企業」としての評価が高いことから、ペレス会長の言葉は本来スポーツクラブが持つべき理念や方向性を明確に示しているといえる。

### 3 欧州におけるフランスサッカー

2007年のUEFAカントリーランキングにおいて、フランスは4位<sup>4)</sup>に位置している。1998年にはFIFAワールドカップフランス大会において、地元優勝を果たすなど代表チームレベルでは確固たる地位を築いているといえる。また、欧州各国リーグで活躍する選手、指導者においてもフランスはサッカー先進国に相応しい高いレベルの成果をあげているといえる。しかし、国内のリーグに目を向けると必ずしもチーム経営、競技レベルで欧州全体と比較して高いレベルにあるとはいえない。かつては、1970年代のサンテチエンヌ、1990年代のマルセイユの活躍などにより、欧州チャンピオンクラブが存在したが、現在では前出のリヨンが、最高位でUEFAクラブランキング（競技成績）10位にとどまっている。リヨンは2007年までに、リーグ6連覇を達成していることから、リーグ内の競争力は以前に比較して低下している。そのため、多くの優秀な選手は国外の「Big Club」へ流出し、国内リーグの

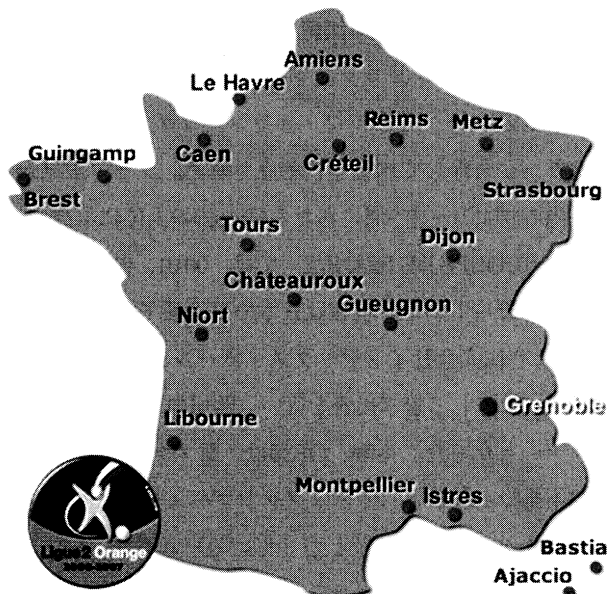


Fig.1 Ligue 2 のチームはフランス全域に位置する（Site Officiel du GF 38より）

レベルは改善されにくい現状がある。

国内リーグは、Ligue1（一部リーグ）、Ligue2とも全20チームで構成され、ホーム&アウェイの2回戦、総当り制により8月末から翌年の5月末まで開催され、勝点の多い順に順位が決定し、昇格および降格が決定する。Ligue1の下位3チームとLigue2の上位3チームが自動的に入れ替わる方式を採用している。

#### 4 Grenoble Foot 38（グルノーブル・フット38：GF38）の 取り組み

Tab.1 GF38の歩み（Site Officiel du GF 38より）

1997/1998	CHAMPIONNAT FRANCE AMATEUR（4部リーグに相当）
1998/1999	CHAMPIONNAT FRANCE AMATEUR
1999/2000	CHAMPIONNAT NATIONAL（3部リーグに相当*プロ）
2000/2001	CHAMPIONNAT NATIONAL 優勝
2001/2002	LIGUE 2 16位（フランスリーグ2部）
2002/2003	LIGUE 2 12位
2003/2004	LIGUE 2 15位
2004/2005	LIGUE 2 11位
2005/2006	LIGUE 2 10位

##### (1) インテックスの資本出資

GF38は、ロランピック・グルノーブル・イゼール（L'OLYMPIQUE GRENOBLE ISERE）とノルカップ・オリムピック（NORCAP OLYMPIQUE）という2つのクラブが合併して1997年に結成された。クラブ設立から2年ごとに昇格し、現在は国内のプロリーグ2部にあたるLigue2の上位に位置するチームである。フランスカップ（COUPE DE FRANCE）では、00-01、04-05シーズンにベスト4まで進むという実績も持っている。現在は日本のIT企業である株式会社インデックス（2006年6月1日より株式会社インデックス・ホールディングス：以下インデックス社）がこのクラブに対して資本出資を行い、欧州のプロスポーツクラブで初めて日本企業がオーナーとなった。当時、GF38は、新スタジアム建設を契機に人口60万人規模の大都市をマーケットしてビッグクラブへステップアップするために、それまでの公共自治体が主たる出資者となっている経営形態（SAEMLS：Societe anonymed'economie mixte locale sportive）からプライベート企業による形態（SASP：Societe anonyme de sport professionnel）への転換を計画していた。主たるオーナーであ

ったグルノーブル市が中心となって、新たなオーナー企業を探していた。そして、フランス国内だけでなくアメリカ合衆国、スペイン等の候補企業を退け、日本のインデックス社が新たなオーナーとして選出された。この決定には、グルノーブル市の持つ背景も大きく影響していた。アルプスに囲まれた街には世界各国からIT、ナノテク関連企業が進出しており別名フランスのシリコンバレーとも呼ばれる地域であり、今後の経済的な成長がフランス内でも期待されている都市である。クラブの新オーナーとして日本向けのクラブ公式サイトにその抱負を掲載した一文には「フランスでは、フットボールクラブは街の中心的存在であり、街の人々のハートそのものである。そのオーナーには、単なる株主である以上に、街のインフラ、新スタジアム等にも良い影響をもたらすことを期待されている。そのためには高度な成長を遂げる日本のハイテクノロジー企業であるインデックスが、ふさわしいとの決定が、市民の支持をへて市議会でなされた。またこれは日本という国、企業が信用されたということでもある。<sup>13)</sup>」と、多くの競合他社に先んじて日本企業が選出されたことに対する自信と責任、及びグルノーブル進出の意欲について述べている。また、2004年4月25日付のインデックス社のホームページでは、『インデックス、フランスグルノーブル市と提携』というタイトルで、以下のような記事を掲載している。「公共施設や市民が支持する文化事業に向けて総合的なIT化を推進し、モバイル&メディア事業をグローバルに展開する株式会社インデックス（代表取締役社長：小川 善美）は、フランスグルノーブル市と提携し同市が展開するIT政策に事業参画することに合意しました。グルノーブル市は現在、市のIT化を急速に進めています。同市の市民が支持する街の文化の一つであるフットボールクラブ、GF38の競技場施設新設など、ハードインフラを含めたトータルのIT化が求められています。また、交通機関や各施設、街情報コンテンツ化など市全体のIT化プロジェクトを進行させることが課題になっています。そこでインデックスはこれまで培ったサービスノウハウを結集し、グルノーブル市と協力してモバイルも活用できる新しいIT化事業を推進していきます。さらにインデックスグループ全体を通じた総合的な事業展開力により、市全体のIT化を総合的にプロデュースしていきます。<sup>14)</sup>」として、一クラブの買収ではなくグルノーブル市との協業展開事業であることを強調している。ジャスダック市場では楽天、日本マクドナルドホールディングス、シチズン電子に次ぐ株式時価総額のインデックス社の海外スポーツ界への進出は、国内ではIT企業の楽天がプロ野球への参入を決め、サイバーエージェント社がJリーグチームのオーナーとなった頃と時期を同じくしていることも興味深い。

その後の、インデックス社の公式サイトではGF38の買収に関連して以下のような展望を掲載している。「グルノーブル市との協業第一弾として、同市が所有するGF38へ50.0003%の資本参加（132万€）をします（11月末頃株取得）。1. グルノ

ーブル市のIT化推進2006年秋完成予定の新フットボールスタジアムIT化。携帯電話を利用した入場管理、チケット販売、マーケティングサイトと試合の連動等。フットボールスタジアムIT化でのノウハウを活用。2. GF38への資本参加及びマーチャンダイジング展開。GF38へ日本人選手を獲得し選手育成に協力、日本にてGF38へのスポンサー営業、放送、インターネット放送等の権利についてインデックスグループにて独占展開。GF38をマーチャンダイジングとして商品化、ブランド等とのコラボレートでグッズの開発など。3. モバイルコンテンツ展開。インデックスグループにてGF38の携帯公式サイト企画、運用。フットボールチームのマーケティングサイト（各チームのスポンサーなどへ報告するためのツール）のパッケージ化及び販売。フットボールチーム関連の事業は、インデックスグループのデータスタジアムが運営する。<sup>14)</sup>」これまでに、インデックス社が培ってきた、モバイル向け各種情報サービスの提供、モバイルコンテンツの企画・制作、モバイルを活用したマーケティング、システムサービスを利用した事業を導入し、新たなサッカービジネスを開拓する展開について掲載している。

## (2) GF38とインデックス社の新たな取り組み

2005年のインデックス社の参入と同時に、クラブマネジメントにGeneral Manager（以下GM）として赴任したのが、取材に協力いただいた田部和良氏である。田部氏は神奈川県内の中学校教諭、高校サッカー部コーチを経てJリーグジェフ市原、横浜FC、2002年日韓共催ワールドカップ時のスウェーデン代表チームスタッフを歴任している。クラブマネジメントのうち、サッカーサイドは現地のフランス人強化部長に任せ、田部氏はインデックス社をサポートしながら主にマーケティングサイドを担当している。

田部氏によると、GF38のクラブ事業を推進するうえで、「Ligue1への昇格、欧州CLへの出場」を具体的な目標として示しているという。また、具体的な方策として「トップチームの強化による、競技成績の向上とサポーターが熱狂し楽しめるサッカー・エンターテインメントの提供及び育成組織の充実すること。クラブのマネジメント面では、組織・人事の整理と改革、インデックス社のITを活かして、他のクラブにはないマーケティングアイデアを取り入れることをめざしている。また、日本文化、日本の経営組織の優れた部分を積極的に導入し、フランス始め欧州諸国との交流をはかり、時間をかけてより大きなクラブに育てていこうとしている」としており、即ち世界的規模で親しまれるサッカークラブのオーナーであるというブランドイメージは、インデックス社の世界市場への進出の大きなメリットとなる可能性を示している。

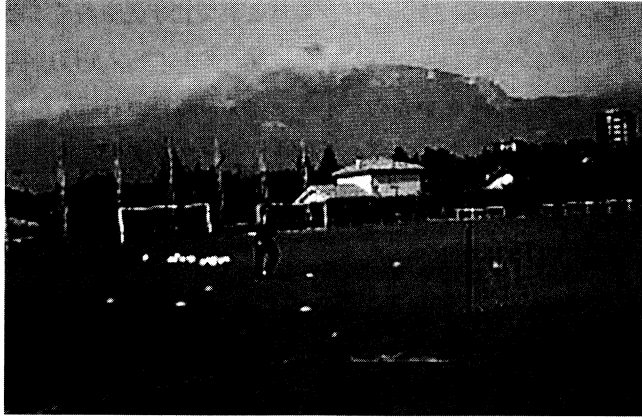


Fig.2 アルプスの山並みを背景にGF38のトレーニングピッチが広がる

現在、Ligue 1 及び 2 で外国資本により経営されているのは、GF38、パリサンジェルマン（PSG）の 2 チームである。なかでも GF38 が最も早く、日本企業のインデックス社が初めてのケースであった。次いで PSG がアメリカ資本のコロニーキャピタルが続いている。この際に、フランス・プロフットボール・リーグ（以下 LFP）ティエリ会長は、「グルノーブルから始まった外国資本の参入は、フランスのクラブの価値が高まったことを示すので歓迎すべきことだ<sup>13)</sup>」と述べ、このような外国資本の進出に対するリーグの姿勢を明らかにしている。しかし、2007年には、カナダ人の資本家がマルセイユのプロチームを買収しようとしたが、この資本に対する疑惑が深まり、警察当局の捜査が始まるという事件も発生した。クラブ経営強化の手段として、外国資本の参入を推進したいリーグも外国資本参入の難しい一面を指摘している。このようにサッカーチームの買収、投資はそれだけ魅力のあるビジネス対象であることが伺える。田部氏は「あるマネジメントセミナーでマルセイユを訪れた際にも、インデックスはマルセイユに投資してくれれば良かったのという企業の声も聞かれた」とも語っている。新スタジアム建設については、高いテクノロジーの導入を提案してきた GF38 に対して、インデックス社の投資とその経営ビジョンがフランス国内でも高い評価を得ているといえる。また、別の機会にパリの LFP において、NEC フランスと行なったグルノーブルの新スタジアムに関するプレゼンテーションでも、同様に高い評価を受け翌日のレキップ紙（L'equipe: フランスのスポーツ専門全国紙）にその取り組みが掲載され、翌々日には地元紙にも建設中のスタジアムの写真と共に掲載されたという。その後は、フランス最大のサッカー専門誌「フランス・フットボール」にも、以下のように取り上げられた。「グルノーブルの事例。未来のスタジアムは 2 部で開花することになるのだろうか？ LFP 会長のティエリ氏は、そう考えている。相互換性コミュニケーション、ビデオ、IC チップによるスタジアムのアクセスなどのプロジェクトは『私が望んでいた方向に



事が進んでいる。グルノーブルはこれで10年先に行くことになるだろう。』と、会長は語る。それはちょうど良かった。グルノーブルは10年後に欧州チャンピオンズリーグを目指しているのだから・・・2007年2月21日版<sup>12)</sup>」

このように、日本企業の欧州サッカークラブへの進出と取り組みの第一段階は概ね、スポンサー、チーム、自治体と3者の期待通りの展開が進んでいると評価できよう。



Fig. 3 練習場を訪れるGF38サポーター達

### (3) GF38の将来構想

ここでは、田部氏に対する、現地でのインタビューや新聞に掲載されたコメントなどから明らかになったGF38の具体的な運営策や経営方針より、その取り組みを考察していきたい。

#### ①チーム強化について

「グルノーブルが合併してできたのは97年2月で、インデックス社がクラブを買収したのが、04-05シーズンの半ばであった。それ以降の順位を見ると、04-05シーズンがLigue2の14位、05-06シーズンが同10位。この10位がクラブ最高位ということになる。今季はプリカン監督に代わり常に上位をキープしている。最終順位は6位。3位以内に入るとリーグ1昇格なので、それに向けて強化を進めている。遅くとも08-09シーズンには、リーグ1で戦っていたい。」

#### ②2007年12月完成の新スタジアムについて

「新スタジアムは町の真ん中に建つサッカー専用のスタジアムで、フランスのNECと組んで最新テクノロジーを導入する方向で進んでいる。フランスやイタリアのスタジアムは柵があって当然なのに、イングランドは柵が無い。マンチェスタ

ーシティの本拠地である『シティ・オブ・マンチェスター』や、アーセナルの本拠地である『エミレーツ・スタジアム』などはICチップを使ったセキュリティシステムを導入している。これにより、不審者を特定し、スタジアム内の安全が保たれる。新しいグルノーブルのスタジアムもインデックス社によるハイテクノロジーを導入してセキュリティを確保し、フランス初の柵の無い競技場になる予定である。新スタジアムは音響設備も整い、コンサートにも転用しやすい。サッカーは年間25試合のホームゲームしかないで、それ以外の利用方法を提案することは重要である。グルノーブルという場所はジュネーブ、トリノ、ミラノ、マルセイユ、リヨンなど欧州屈指の大都市から2～3時間圏内に位置している。スタジアムは3万人規模で比較的使用しやすいサイズであり、そういう意味でもメリットは大きいはず。」

### ③インデックス社がグルノーブルを選択した理由

「まず、スタジアムの建設計画があったこと。オーストリアのレッドブル・ザルツブルグも候補にあがったがスタジアムが完成直後だったので対象から外れた。フランス国内のルアーブルやモンペリエも投資を検討したが、ルアーブルはスタジアム建設がアイデア段階で、モンペリエは逆に98年ワールドカップで使用したスタッド・モッソンがある。そんな中で、グルノーブルは建設計画の途中で、インデックス社の持つ技術を盛り込むことができた。携帯コンテンツの制作など自社の技術を駆使し、このスタジアムを『欧州スタジアムのショーケース』にすべく、様々なビジネスモデルを構築しようとしている」

### ④クラブへの運営規模推移について

「04-05シーズン途中に買収した当初は450万ユーロ（当時のレート130円に換算して約5.8億円）であった。それが05-06シーズンには、900万€（約13.5億円）、06-07シーズンは1200万€（約18億円）に運営費が拡大している。フランスリーグの場合赤字体質は絶対に許されない。Jリーグは経営諮問委員会がクラブ経営のアドバイスをするだけだが、フランスはリーグの経営監視委員会（以下DNCG）が毎年シーズン前と半ばの2回ヒアリングを行い、予算と決算資料の提出が義務付けられている。大幅赤字になった場合は1部から3部への降格もありえ、過去にそのような実例もある。」

「グルノーブルに関しては、支出は人件費を60%以下に抑えている。収入面は大きな柱がテレビ放映権料、スポンサー収入、チケット販売の3つ。フランスのクラブにとって、テレビ放映権料はかなり大きな部分を占めている。Ligue 1の場合、全放映権料のうち均等配分されるのが50%で、残り50%は成績や順位で差がつけられる。近年はリヨン（06-07シーズン優勝でリーグ6連覇を達成している）が突出していて、放映権料だけで5000万€（約75億円）。最も少ないクラブでも1300万€（20億円）と、そのシェアは大きい。Ligue2の場合は、均等配分が9割を占めてい

る。昨シーズンのGF38は、480万€（7.2億円）の放映権料を得ている。Ligue2の特性として、クラブのフォルマシオンと呼ばれる育成センター出身選手を起用すれば、配分比率が高くなるというルールもある。だからこそ、どのクラブも育成に力を入れるしLigue2育ちの選手が飛躍してビッグクラブへステップアップする可能性も高い。」

#### ⑤他の収入面について

「スポンサー収入に関しては、05-06シーズンは130万€（約2億円）で、日本企業のサポートもある。コンサドーレ札幌のスポンサーでもある石屋製菓も支援してくれている。チケットセールスは、昨シーズンで17万€（2600万円）。今シーズンは、シーズン半ばで、20万€（3000万円）に達している。最終的には1.5倍の増収を見込んでいる。その要因としては、チケットセールス方法の改善が大きく影響している。昨シーズンは、年間シートが4000席であったのに対して、今シーズンは3000席に減少したものの価格帯の高いシートの購入者が増えたことが増収に繋がった。」

#### ⑥日本人選手獲得による影響について

「大黒選手の加入により、テレビ局に対してプライベート映像やクラブ活動の映像権を売る、インターネット配信の権利を販売するなどのビジネスが生まれた。数千万円単位のビジネスだったが、ワールドカップ前のタイミングで、大黒選手のような知名度の高い選手を獲得したことは、マーケティング的には大きなプラスだった。」

#### ⑦クラブの中長期ビジョンについて

「3年後のリーグ1で中位をキープし、将来的にはUEFAチャンピオンズリーグの常連チームにしたいと考えてる。今は、『欧州最高のサッカーをする』という評判のリヨンも、15年前にはLigue2にいた。そう考えると我々のビジョンも実現可能なはずである。リヨンは、レアル・マドリッドの運営規模の半分にあたる1億1000万€（約150億円）で、美しく華麗で、魅力あふれるサッカーをしている。リヨンがひとつの成功モデルである。」

### (4) GF38のスタジアムビジネスの展開

特にインタビュー記事の中から、明らかになったスタジアムの建設と関連する経営面で展開と課題について他分野の実例と比較検討を加えてみたい。新しいスタジアムの建設が生み出す「収益性の向上」については藤本<sup>3)</sup>が以下のような報告をしている。収益を押し上げる主な構造は①入場券種の差別化による入場料収入の増加：一般座席数を減らして、特別観戦室（Luxury suites）や特別観戦席（Luxury suite seats）を大幅に増設して専用ラウンジなどが利用できるクラブシート（club

seats) を新設することによる価格設定の上昇による増収。グレードの高い観戦室やシートを増設・新設することによって、ビジネスや関係者のホスピタリティのために利用したいという企業やパーティをかねて観戦したいというグループ、より快適に観戦したいという個人などというニーズを持つマーケットを獲得する。②マーチャンダイジングの強化：新しいスタジアムでは、グッズや飲食物を販売する売店の数も増え、利用の快適性も高まっているのでスタジアム全体での収入は大幅に向上する。③スポンサー収入の増加：スタジアムやアリーナ内外の看板スポンサー大きくてシンプルな看板の方が広告効果が高く、スポンサー料も高くなる大型スクリーンや電子広告の導入。④ネーミングライツ（命名権）⑤自治体にもたらす利益：地元チームの活躍によって多くの人が動き、地元企業がチームに投資することで地域経済が活性化。全米では、非常に高い犯罪率であったダウンタウンの再生活動の一環としてアリーナとスタジアムを作り、都市イメージの改善、住民のアイデンティティの向上、犯罪率の低下、そして地域活性化に取り組んだ例もある。このように新しいスタジアムやアリーナの建設は、スタジアム関連収入増加を狙うチームと地域活性化を狙う自治体、そして、有効なビジネスチャンスとしてチームや施設に投資する企業の存在によって実現している。

飯田ら<sup>1)</sup>は、スタジアムを中心にした新たなサッカービジネス展開に関して「オリンピック、ワールドカップなど巨大イベントは世界のグローバル化のなかで、メディアや都市開発と相互依存しながら変容している。同時に世界のプロスポーツ界もグローバル化と期を一にするように、ビジネスとして巨大化する方向へ移行している。特にサッカーは、世界最大のプロスポーツ産業あり、更に成長拡大し続けている。」として、その収益の多くが頭打ちになっていたことに対して、各クラブはスタジアムを入場料収入のみを得る場所としてではなく、新しい収益方法として利用し始めたことに着目した。さらに飯田らは、1990年代中頃からスタジアムを利用し、更なる収益を高める場所としているプレミアリーグの状況に注目し、その変遷について以下のように報告している。「イングランドサッカー界は、1960年から1980年代までフーリガン問題などを含む諸問題を抱えていたが、サッカー協会（以下FA）や政府は、あまり有効な対策を構じてこなかった。（中略）一例では、マンチェスターユナイテッドの51000人収容のスタジアムに、最大74962人を収容したという記録がある。」そして、1991年に起きた「ヒルズボロの悲劇」を契機にテイラー判事<sup>9)</sup>を中心としたチームにより、テイラー・レポートが政府に提出された。その後、FAに対して政府は、厳しい態度で観戦環境の改善勧告を行うことになった。これ以降、プレミアリーグの観戦スタンドは立見席が無くなり、家族でも安心して観戦でき、企業の接待に利用できるほどのホスピタリティを重視したスタジアムが次々と建設された。このようなスタジアムは、一時的な投資は大きいですが、サッ

カーというコンテンツの価値が向上したことで、長い目で見ると有効な投資になっていることが証明された。同様の傾向は、海を隔てたアメリカのプロスポーツ界でも注目されている。藤本<sup>3)</sup>は、近年メジャーリーグも新しいスタジアム建設による増収を見込み多くのチームがスタジアムビジネスに期待をしていると報告している。「1982年のオリオールズのカムデンヤーズ球場の建設がその先駆けになった。あえてレトロ調の様式を採用したカムデンヤーズ球場はダウンタウンの再開発にもつながり大きな経済効果を球団と地域行政にもたらした。」このカムデンヤーズ球場は野球ファンの支持を受け、オリオールズの観客動員数は前年比で100万人増を記録することになったという。また、アスレチックスの新球場は、2011年に本拠地のオークランドを離れ、約40キロ南のフレモントに移転する予定であるが、ここはグルノーブル同様にハイテク産業の集積地として有名なシリコンバレー地区で、近くにはヤフーやアップルコンピュータなどのIT産業が数多く本社を置いている。今回の新球場も通信業界最大手のシスコ社と組んで、最新IT技術を駆使した球場となる予定で、試合中はさまざまな情報を発信し、パソコンを持ち込めば、随時リプレーを見ることが可能となり、携帯電話に個人情報を登録すると、観客が売店近くを歩くと、デジタル広告ボードにはその人の好みに合った食べ物などの宣伝が流れる等最新のITマーケティング技術が駆使されているという<sup>11)</sup>。起業家が集まるフレモントの1人当たりの年収は全米でもトップクラスで、富裕層をターゲットとした市場拡大も移転の理由に挙げられている。このように最新技術を屈指したホスピタリティに富むスタジアムは、スポーツビジネスの収益の実質的向上に欠かせない要素になっている。

これらの成功例に倣い、GF38も新しい方向性を見出すこととなった。現在のスタジアムのSTADE LESDIGUIERES (スタッド・レディゲール) は、8,500席で14,000人収容が可能である。日本の三ツ沢球技場とほぼ同じ規模の中規模スタジアムといえる。2007年12月完成予定の新スタジアムは、街の中心エリア、県庁などのあるポール・ミストラル公園に建設中であった。このスタジアムは、空間の広がっていない「箱型」のサッカー専用スタジアムであり、周辺の大都市にはない唯一の箱型スタジアムでありコンサートなど他のエンターテインメントにも使いやすいよう、音響、映像などの設備を導入予定である。また、市内を巡るトラムの運行、改札業務にもインデックスのIT技術が生かされ、集客活動をサポートすることになるという。このスタジアムの完成により、サッカーの試合のみならず、その他の営業面でも大きな収益をもたらすものと思われる。

Jリーグ浦和レッズの藤口社長が語ったクラブ経営の基本的コンセプトについては「クラブ収入の柱が入場料収入であることはスポーツマネジメントの基本。今は毎年、全試合が満員になるくらいレッズの存在価値をあげるために努力すること。

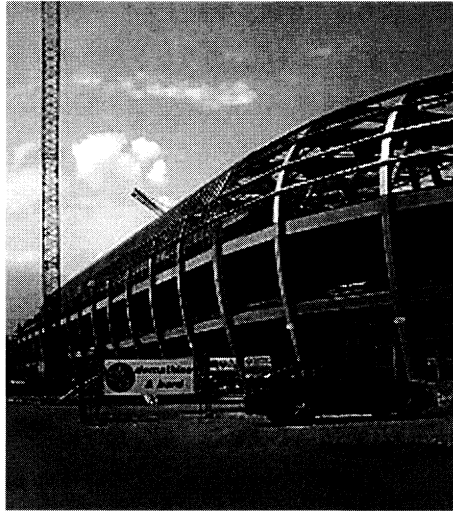


Fig.4 建設中の新スタジアム

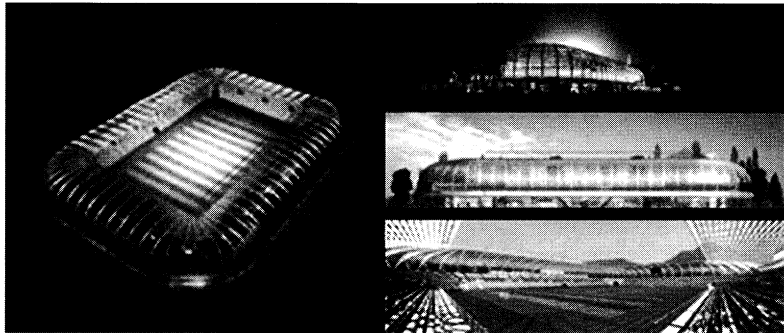


Fig.5新スタジアムの完成予想図（グルノーブルFC公式サイトより）

プレミアリーグのクラブのように毎試合が満員になって初めて経営基盤も安定し、放映権料、マーチャダイジングへと手を伸ばせるわけです。<sup>2)</sup>」 入場料収入基盤としたスタジアムがもたらす収入の重要性を強調している。

#### (5) 「マンガ」文化とキャラクター マーチャダイズ

日本とフランスを繋ぐ文化の一つに「マンガ」があげられる。大手書店の多くには、フランス語訳された日本の漫画を扱ったコーナーが設けられており、熱心に「マンガ」を読みふける人達で盛況である。フランスを代表するサッカー選手の一人ジネディーヌ・ジダンも、かつて日本の漫画「キャプテン翼」を読んでサッカー選手に憧れたというエピソードも伝えられるほど、近年日本の漫画文化はフランスに浸透している。そこで、レプリカユニフォーム、応援グッズを扱うマーチャダイズ部門の強化を図るうえで、日本企業の参入に併せて、日本の「マンガ」の人気キャラクターを採用している。キャプテン翼の作者である高橋陽一氏がこのキャラクター制作に協力している。クラブの公式サイトでは以下のように作者がコメントしてい

る。「みなさん、こんにちは。今回、キャラクターでGF38のチャレンジを応援させていただくことになりました。GF38のみなさんのサッカーにかける熱い想いと、海外で挑戦する姿勢にとっても共感しました。この3人のキャラクターが日本やフランス、そして世界中で愛される日がくることを願っています。自分にとっても新しいチャレンジです。誰もやっていない新しいことなので、この仕事を受けさせていただきます。」とクラブ同様に新しい挑戦に臨む意気込みを語っている。06-07シーズンより、このキャラクターを利用した、ネーミングキャンペーン等多くのイベントを企画し、キャラクターイメージと企業のイメージを融合させGF38の新たなブランドイメージを作り上げようとしている。07-08シーズンには、大手スポーツメーカーのGO SPORTと契約を交わし、取り扱い店舗を大幅に増加して、ユニフォームを始めとしたチームグッズ販売に関わるマーチャンダイズ部門の強化が図られる。新スタジアムの完成、マンガキャラクターの導入などに併せ、チーム力の強化がGF38のブランドイメージを更に高めて、欧州を代表するサッカーチームへの一歩となると考えられる。

日本企業のスポンサーもグルノーブルと縁の深い札幌の企業から協力を得ている。この企業は「白い恋人」をヒット商品として持つ石屋製菓株式会社である。1968年冬季オリンピックがグルノーブルで開催され、その記録映画『白い恋人たち』は日本で大ヒットした。その後、札幌で冬季五輪が開催されるなど「白い恋人」という名前も、この映画を愛するオーナーが命名したとのことである。



Fig.6 GF38のイメージキャラクター  
(GF38オフィシャルサイトより写真提供：AFLO PHOTO)



Fig.7 日本企業のパートナーシップ契約 (GF38オフィシャルサイトより)

#### (6) 07-08シーズンに向けたGF38の挑戦

現在は、取材当時に退任が決定した田部和良GMに代わり、前ジェフ千葉GMの祖母井秀隆氏がGMを務めている。3月下旬に渡仏して、既に大胆な改革に着手していた。田部氏の退任当時は、好調を維持し、6位につけていたフランス人監督のプリカン氏の退任を決定し、新監督にボスニア人のバズダレビッチ氏を招聘した。祖母谷氏は、これまでに整備されてきたマーケティングサイドに加え、サッカーサイドの強化を一任されている。就任直後に現地でおこなわれたサッカー専門誌によるインタビューでは「今よりも、もっと前に進むため。今、グルノーブルは成績が良くなっているのになぜ監督を替えなくてはならないのかと。サポーターとも話合ったが、スタンドからの監督解任反対のコールは凄い。かつてグルノーブルが1部にいた頃の年輩のサポーター達も練習を見に来るのだが、私が行くと50人程度の若いサポーターが取り囲んで『何で監督を替えるんだ!』と抗議して来る。すると、お爺さんサポーター達が、『お前達ね、日本企業のインデックスのサポートが無かったら、このクラブは潰れているか、今の成績なんてありえないんだよ。そこに、あのオシムと懇意の日本のGMが来てくれたんだよ。もっと感謝する気持ちが無いのか。』と、ガードしてくれるのだ。年輩のサポーター達は、クラブを支えることを生き甲斐に感じて、ボランティアで活動をしている。その人たちを大切にしないといけないと思っている<sup>15)</sup>』と、クラブマネジメントにおける地元サポーターとの友好な関係を構築することの大切さ、そのうえでクラブ改革に信念を持って着手することの重要性を指摘している。

また、マーケティングサイドに関しても、「各クラブは協会から3年に一度チェックを受ける。ユース世代と学校の関係、グラウンドの保有数、施設の内容について



という環境面である。更に、サッカー理論や一般の育成はしっかりしているかなどの評価も受ける。ユース出身の選手がトップチームの試合に出場している割合で補助金の比率が変わる。クラブの収支内容もその対象となる。フランスの協会はこのように各クラブの状況にも厳しい査定を行う。そして、クラブの健全な経営と育成事業への支援を重視した取り組みがなされていることが高い評価に繋がることになる。」と語り、収益面の充実を図ると同時に、次世代の育成環境を整えることへの投資の重要性も今後の課題としている。

2006年シーズンJリーグの最多観客動員数を記録してリーグを制覇、またリーグトップの営業収入70億円を記録した浦和レッドダイヤモンズ社長を務める藤口光紀氏は、クラブ経営の原点を以下のように語った。「地域と共に歩いていくスポーツクラブとして存在し、試合を通じて地域の方に夢や希望を与え、地域の老若男女がスポーツをできる場を提供し、クラブが世界への窓口となることで国際交流の拠点としても機能する。レッズの存在理由であり、存在価値なのだ。レッズが浦和、さいたまの日常生活に入り込んだ存在になって欲しい。この気持ちがクラブ全体で共有できることが大きい<sup>2)</sup>」またプレミアリーグのマンチェスターユナイテッドのクラブミッションを引用しその目標を「世界で最も成功するチームになる」と共に「サッカー文化の発展に寄与する」としていることから、このようなクラブの取り組みはスポーツビジネスの特異性を表していると同時に、見失ってはならない成功するクラブのスタンスなのではないだろうか。

これは今後のGF38の取り組みにおいても示唆に富んだ事例であるといえる。長年サポーターとしてクラブを見守り続けているサポーターとの繋がりを重視した「おらがクラブのサッカーチーム」であり続けることは、リアルマドリ、バルセロナがソシオを中心にしたクラブ組織として大きく発展してきたように、今後のGF38の方向性を決定付ける要素となるであろう。

#### 参考文献

- 1) 飯田義明「スタジアムの証券化による資金調達—イングランド・プロフットボールクラブを事例として—」、スポーツ産業学研究、vol.16, No.1, p.13-23, 2006.
- 2) 福井盛太「浦和レッズの経営 藤口光紀社長インタビュー」、Sport Management Review, vol.5, p.18-21, 2007.
- 3) 藤本淳也「スポーツビジネス」、スポーツナビ.com, 2007.
- 4) 片野道郎「CLというビッグビジネスの現在と未来-資本の論理による競争と寡占から協調主義的な共存共栄へ—」、footballista, 32号, p.17, 2007.
- 5) 元川悦子「Grenoble Foot38」、ER The football journal, 2月7日号, p.8-9, 2007.
- 6) 仲澤真, 他「プロサッカーの観戦行動に関する社会学的研究-観戦行動者の背景を中心に—」、サッカー医・科学研究報告, 10巻, p.39-42, 1993.

- 7) 大山隆太、飯田義明「イングランドにおけるスタジアム・ビジネス—Tottenham Hotspur FC を事例として—」、専修大学社会体育研究所報、第51号、p.1-16,2003.
- 8) 佐伯年詩雄「現代企業スポーツ論～ヨーロッパ企業のスポーツ支援調査に基づく経営戦略資源としての活用～」、株式会社不昧堂出版、2004.
- 9) Taylor, L.“Inquiry into the Hillsborough Stadium Disaster, Final Report”, London, HMSO, 1990.
- 10) 湧田龍治,他「チケット販売の理論的課題—プロスポーツクラブ運営の基本的戦略構築へ向けて—」、スポーツ産業学研究,Vol.11,No2,p.1-9,2001.
- 11) Williams, J.“The Stadium and the City: English Football Stadiums after Hillsborough” Keel University Press, p.229-230,1995.
- 12) France Football “Grenoble l'exemple”, 2月21日号, 2007.
- 13) Site Officiel du Grenoble Foot 38,<http://www.grenoblefoot38.fr/htm38/>
- 14) 株式会社インデックス・オフィシャルサイト、<http://www.index.com/>
- 15) 木村元彦、「祖母谷秀隆氏のインタビュー」、Number 文藝春秋、679, p.18-23, 2007