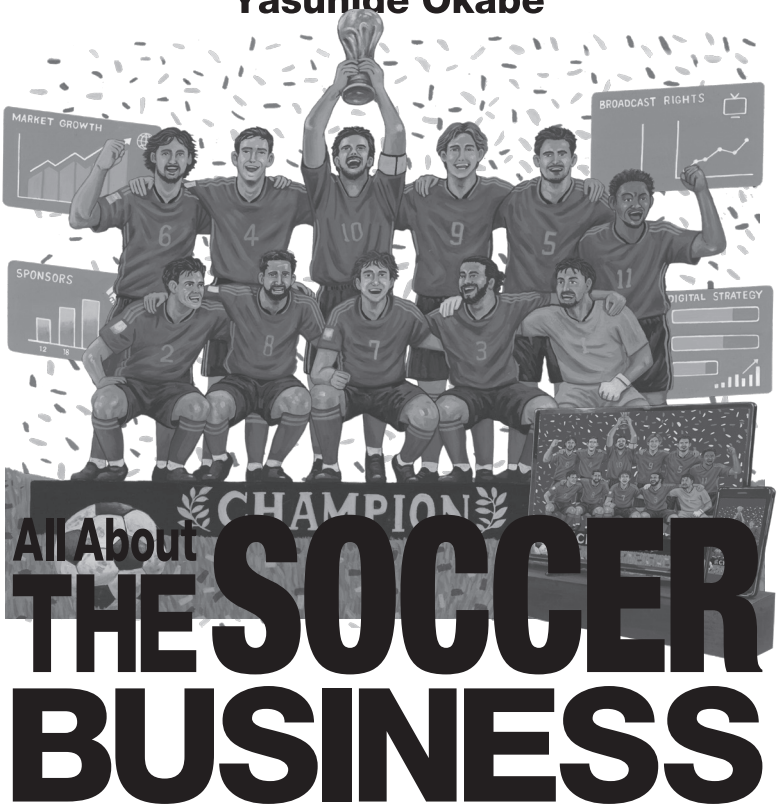
サッカービジネス グローバル編

サポーターからプロフェッショナルまで楽しく読めるサッカーの教養

岡部恭英
Yasuhide Okabe



All About
THE SOCCER BUSINESS

CROSSMEDIA PUBLISHING

はじめに

私は、スイスに拠点を置く欧州スポーツマーケティング会社「TEAM Marketing」で、20年近くにわたってUEFAチャンピオンズリーグのビジネスに携わってきました。

「TEAM Marketing」は、欧州サッカー連盟（UEFA）と共に、UEFAチャンピオンズリーグ（UCL）を創造し、世界最高峰に成長させたUEFA専属マーケティング・エージェンシーです。

私がこの仕事に就いたきっかけは、2002年の日韓ワールドカップでの出来事でした。

バブル崩壊から続く景気の低迷で国全体から元気が失われつつあった日本。

私はアメリカ在住だったため、ワールドカップを観戦するために、たくさんのアメリカの友人を引き連れ日本に帰国していました。そして、そこで見た光景に驚愕しました。

当時、日本はまだ野球が一番人気で、ニッチスポーツだったサッカーのワールドカップがやっ

てきただけで、日本中が熱狂の渦に包まれ、信じられないほどの活気を取り戻していたのです。

単なるスポーツの国際大会が、国中の人々の感情を高揚させ、不況にあえいでいた日本経済に何兆円もの莫大な経済効果をもたらしている。さらに、インバウンド活況に湧く昨今と異なり、２００２年当時、まだ外国人を街中で見かけることが稀だった日本の各地で、日本の方たちが、私のアメリカ人の友人たちと、サッカーという共通言語やボディランゲージを通して、心から楽しそうに交流していました。

「サッカーというスポーツは、人間を信じられないほど高揚させ、経済成長に貢献して、国境を越えた人と人とのつながりを生み出して国際交流も促進する、最高のエンターテインメントである」

そう、心に刻んだ瞬間でした。

この人生の転換点とも言える原体験がきっかけで、「もう一度ワールドカップを日本に招致し、自国開催の舞台で日本代表が優勝をするのを見たい！」そして自分は、「選手や監督などのオン・ザ・ピッチ人財としてではなく、ビジネスやポリティクス領域からオフ・ザ・ピッチ人財として、その悲願を実現する」という夢に、人生をかけることを決めたのです。

そのために、まずは、アジア人として、サッカービジネスのパイオニアになろうと、サッカーのメッカである欧州サッカービジネス最前線を志しました。

欧州サッカービジネス最前線で過ごした約20年、忸怩（じくじ）たる思いで見ていたのは、日本と欧州の格差拡大です。

Jリーグが産声を上げたのは、１９９３年。それより1年早い１９９２年にイングランドのプレミアリーグが創設されました。驚くべきことに、開幕当初の１９９３年時点では、１クラブあたりの平均収入はプレミアリーグよりもJリーグの方が高かったのです。

しかし、それから30年以上が経過し、Jリーグとプレミアリーグの間には、比較にならないほどの格差が生まれてしまいました。

Jリーグでもっとも高い収益を上げる浦和レッズの年間収入は約１００億円ですが、プレミアリーグのトップクラブは１５００億円を超えます。実に15倍もの差が開いてしまったのです。

サッカーを、選手・監督などの競技そのものに関する「オン・ザ・ピッチ」と、ビジネスなど競技以外の「オフ・ザ・ピッチ」に分けると、格差拡大が明確に現れます。

20年前に、ＵＥＦＡチャンピオンズリーグの舞台に立ったことがある日本人選手は中村俊輔選手などごくわずかでした。現在では、年間10人前後の日本人が同大会に出場し、ヨーロッパでプレーする日本人選手は、優に１００人を超えています。

ワールドカップで、ドイツやスペインといった優勝経験のある国を破るまでに成長しており、オン・ザ・ピッチのパフォーマンスは、10倍になったと言っても過言ではありません。

しかし、先程のＪリーグの例からわかるとおり、オフ・ザ・ピッチの成長がそれに追いついていないのです。

ＵＥＦＡとＴＥＡＭが１９９２年に創設して以来、34年が経ったＵＥＦＡチャンピオンズリーグですが、サッカー世界最高峰で働いた日本人は私ともう2人の後輩の3人しかいません。

２００２年ワールドカップ後に海を渡り、チューリッヒのＦＩＦＡ本部で働いた日本人も3人いたのですが、それ以降1人もいません。

本書では、なぜ日本と欧州でこのような差があるのか、世界のサッカービジネスの最前線は今どうなっているのかをお伝えします。

サッカーやスポーツが好きで、サッカーや他のスポーツにまつわる仕事に就きたいという方はとても多いと思います。

そういう方にとって、本書が良い学びとなり、ひいてはスポーツや日本サッカーのオフ・ザ・ピッチの成長につながることを願っています。

はじめに……002

第1章 Chapter 1 :Structure of Global Football: Governing Bodies and the Pyramid

FIFAとUEFAから学ぶ
グローバル・サッカーの業界構造

1 FIFAや各大陸連盟（UEFA等）とクラブのパワーバランス……016
2 FIFAとUEFAで繰り広げられる主導権争いポリティクス……019
3 欧州スーパーリーグ構想に見る米国型スポーツビジネスの潮流……022
4 収益の最大化を狙ったカレンダー戦略……027
5 「よそ者、若者、バカ者」がサッカービジネスを変える？……030

COLUMN レアル・マドリードやバルセロナに見るビジネスと文化の両立……033

第2章 Chapter 2 :The Biggest Revenue Driver: Broadcasting Rights and the Digital Revolution
放映権とデジタル化から学ぶ収益モデル革命
1 サッカークラブの基本の収入源は主に3つ …… 038
2 プレミアリーグが独走する理由 …… 043
3 チャンピオンズリーグのブランド戦略 …… 050
4 動画とソーシャルの台頭：変化する観戦スタイル …… 055

第3章 Chapter 3 :Stadiums as the Heart of the Community: Matchday Revenue and Hospitality
スタジアム運営から学ぶホスピタリティ・ビジネス

1 富裕層を虜にするホスピタリティ・ビジネスの本質……060
2 365日の稼働：試合日以外の収益化……065
3 スマートスタジアム：テクノロジーが変える観戦体験……069

第4章 Chapter 4 :The Essence of Partnerships: From Sponsorship to Co-Creation

パートナーシップから学ぶブランド戦略

1 単なるロゴ露出からの脱却：アクティベーションの重要性……074
2 グローバル・ブランディングを実現するサッカークラブ経営……077
3 スターが持つプラットフォームによる新たなエコシステム……080
COLUMN ヨーロッパサッカービジネスから中国が消えた理由……083

第5章 Chapter 5 :Transfer Market Dynamics: Player Liquidity as Assets
移籍市場と代理人から学ぶタレントビジネス
1 移籍金の仕組みと高騰の背景 088
2 データ・スカウティングの衝撃：データが変えた選手評価 093
3 マルチクラブ・オーナーシップ（MCO）：資本の効率化とグループ戦略 098
COLUMN サウジアラビアの爆買いの裏側 102

第6章 Chapter 6 :Governance and Sustainability: FFP and ESG Investment
投資と取り組みから学ぶ社会課題へのアプローチ

1 ファイナンシャル・フェアプレー（FFP）：健全経営と投資のバランス …… 108
2 社会課題へのアプローチ：サッカークラブが取り組むSDGs …… 112
3 女子サッカーは新たなブルーオーシャンになり得るか？ …… 115

第7章 Chapter 7 :The Future of Football Business: Lessons from the FIFA World Cup 2026

2026年W杯から学ぶエンタメビジネスの未来予測

1 W杯の新ルールに見るエンターテインメント・ビジネス化への波 …… 120
2 チケット高騰に見るスポーツのコーポレート化 …… 124
3 アメリカ資本の流入によるクラブ経営の変化 …… 131
COLUMN ヨーロッパの5大リーグにおけるアメリカ資本流入の現状 …… 134

第8章 Chapter 8 :Winning Globally: Bridging the Gap Between Japanese and European Football

欧州から学ぶ
Jリーグと日本サッカーの勝ち筋

1 Jリーグの現在地：アジア市場における立ち位置とポテンシャル……142
2 「海外組」増がもたらすビジネスチャンス：日本企業の進出支援……146
3 「言語」と「ネットワーク」：世界の意思決定の場に行くための戦略……148
4 秋春制移行：欧州カレンダー同期がもたらす制度面の勝機……153
COLUMN Jリーグクラブとシント＝トロイデンVVの関係……156

第9章 Chapter 9 :Working in Football: Building a Career in Sports Business

プロフェッショナリズムから学ぶ

スポーツビジネス・キャリアの描き方

1 「好き」を「仕事」に変えるプロフェッショナリズム …… 162
2 サッカービジネスの最高峰ヨーロッパサッカーを目指して …… 167
3 UEFAでの教訓：多様な文化の中で信頼を築く方法 …… 185
4 日本発、世界基準のスポーツビジネスマンの育成 …… 190

COLUMN 日本人監督が世界で活躍するには？ …… 195

第10章 Chapter 10:Dream Job and People's Business

スポーツビジネスの本質は〝人〟

1 民主主義的なガバナンスにおけるチャレンジ …… 200
2 スポーツビジネスは〝人〟で変わる …… 208
3 圧倒的な差を生む脳内刺激 …… 216
4 自分自身を売れる人になる …… 220

COLUMN スポーツビジネス組織における海外と日本の違い……229
おわりに……234

ブックデザイン　金澤浩二
カバーイラスト　山田将志