

で対岸の神戸市に買い物に行くようになり、地元の百貨店の売上が減少した例がある。北海道の場合では、札幌圏へ日帰りすることが可能になる地域でストロー効果が起きるのであろう。特に道東地域は時間短縮効果が高いだけにその可能性が高い。ストロー効果自体は札幌圏にとってはプラスとなるが、十勝圏や道南圏にとってはマイナスにはたらくだけに、道内全体でみた際のマイナス分を上回る需要を喚起したいところである。

また、一般的に高速道路建設には数百億円単位での財源が必要となる。今回の延伸に関しても地元負担はゼロではない。無駄な高速道路と後世に評価されないよう、沿線ぞいの観光地の魅力を高めて道路利用者数を増加させるなどの活性化策は開業後も引き続き必要である。

また、今後の輸送網の拡大を考える際に、輸送力を高める手法は高速道路の延伸だけとは限らないということも指摘しておきたい。現在の一般道路の制限速度である60km上限を夏季だけでも80km程度に緩和するなど、コスト少なく実りの多い政策を実現するという選択肢も考えられる。限られた財源のもと、持続可能な高速道路運営を指向したいものである。

## 11月 コンサドーレ札幌J1昇格後の行方:財務状況の推移から<sup>1)</sup> 東原 文郎

### 1. はじめに

2011年12月3日、コンサドーレ札幌はJ2首位が確定していたFC東京をホーム札幌ドームに迎え、2-1で下した。この勝利は、J1昇格圏内である3位確保を意味した。札幌ドームには、8月に行われた日韓戦を上回る39,243人のサポーターが詰めかけ、歓喜に沸いた<sup>1)</sup>。札幌市民を中心とするサポーターたちは、2011年シーズンの柏レイソルより<sup>2)</sup>、コンサドーレ札幌が2012年シーズンのJ1に旋風を巻き起こすことを期待しているかもしれない。

しかし、思い起こされたい。コンサドーレ札幌は、三浦監督が率いた2007年シーズンにJ2優勝、5年ぶりのJ1復帰を果たすも、翌2008年シーズンでは4勝6分24敗、勝ち点わずか18という記録的数字で最下位、J2降格となった。2011年シーズンもそうだ。柏レイソルが劇的な昇格初年度優勝を決めた陰で、そのレイソルと同時に昇格したヴァンフォーレ甲府とアビスパ福岡は、3年前のコンサドーレ同様、1シーズンでのJ2降格が決まっている。歴史を辿るまでもなく、札幌がJ1で優勝戦線に絡むことは極めて難しい

と予想せざるを得ない。

関係者が口を揃えるように、クラブの発展を長期的に考えたとき重要となるのは、まずはJ1に定着できるか否か、であろう。我々サポーターもまずはそれを現実的な命題として、優しくも力強く支えることが求められるのではないだろうか。

では、どうすれば？ コンサドーレ札幌のJ1定着は、いかにして可能か？

本稿では、その問いに、経営指標の推移を跡づけることで解答を試みたい。Jリーグは、2006年から加入全クラブの個別経営情報を開示している<sup>3)</sup>。スポーツ経済学者の福原(2011)は、2005-2009の5シーズン分のデータを用いて競技成績(順位)を従属変数、経営指標を説明変数としたパネル分析を展開し、人件費や営業収入、事業支出といった各種経営指標は競技成績(順位)をよく説明する、と結論づけた<sup>4)</sup>。つまり、経営状況から順位を予測できるのだ。コンサドーレ札幌J1定着の可能性を知りたい我々にとって、これを使わない手はないであろう。

検討課題を整理すると、

- 1) J2からJ1に昇格後、定着しているクラブの経営は、どのような特徴があるのか？
- 2) 現在J1に定着しているクラブの経営は、どのような状態なのか？
- 3) J1昇格後、1シーズンで降格するクラブの経営は、どのような特徴があるのか？

となる。これらの問いに答えられれば、コンサドーレ札幌の来シーズンの活躍をある程度占えるし、J1定着に向けた経営の指針を得ることもできるだろう。以下では、コンサドーレ札幌の経営指標と順位の推移を確認し、次いで1)の事例としてベガルタ仙台とセレッソ大阪、2)の事例として大宮アルディージャ、アルビレックス新潟、ヴィッセル神戸、3)の事例としてヴァンフォーレ甲府とアビスパ福岡、それぞれの経営指標と順位の推移を確認し、考察する。

## 2. コンサドーレの経営指標の推移

Jリーグの公開資料から得られる数字は大きく「営業収入」と「営業費用」に分けられる。前者は「広告料収入」「入場料収入」「J分配金」「その他」から成る。後者は「事業費」と「一般管理費」から成り、「人件費(選手・スタッフ計)」は事業費に組み込まれている<sup>5)</sup>。

他方、我々が求めるのは「コンサドーレ札幌の来シーズンの活躍」であるから、考察と対象となる指標は「翌年順位」だ。そこで本稿では、経営指標と翌年順位の対応関係を見

ていく<sup>6)</sup>。

図1：コンサドーレ札幌の経営指標と翌年順位の関係

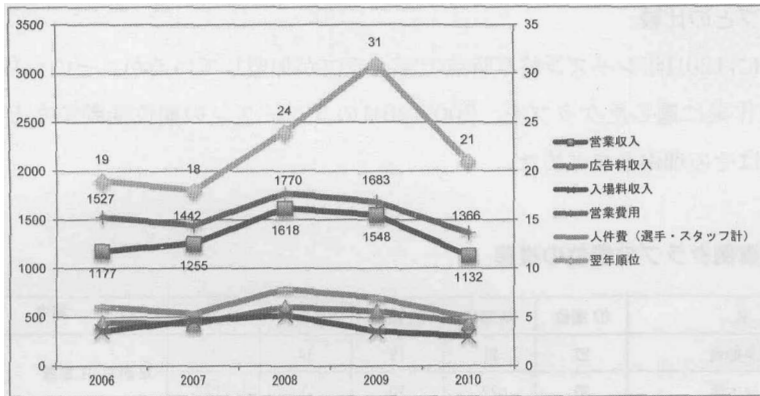


図1には、2006-2010年度のコンサドーレ札幌の経営指標と翌年順位<sup>7)</sup>の関係をまとめた。まず気がつくのが、コンサドーレ札幌は赤字体質ということである。ここ5年間で営業収入が営業費用を上回ったことがない。スポンサー収入も入場料収入もJ1でプレーした2008年シーズンをピークに減少、これに合わせて、競技成績と最も相関の高い人件費<sup>8)</sup>も削らざるを得なくなっている、そんな印象を抱く。コンサドーレ札幌は、2008年にJ1に昇格したことで、人件費をはじめとする事業費を高く見積もったが、順位はさほど上がらず、入場料収入に反映させることができなかった。結果だけを見ると、投資に失敗した形だ。

この事実は、クラブの経営史においても重い。コンサドーレ札幌は、J2で優勝争いに絡んでいた2007年末、Jリーグ経営試問委員会から経営改善指導を受けた。「このままの財務状況では、J1に昇格させない」とまで指摘され、あわてて単年度黒字を確約する書簡を送り、J1昇格を果たした経緯があった。これを承けて翌2008年、27億5千万円あった累積赤字を減資によって7億円程度まで減少させ、社長を交代してマネジメント機能を刷新し、他クラブ並みの財務状況にまで復帰させたのである。にもかかわらず、戦績的にはJ1定着にはほど遠く、単年度黒字も達成できなかった。この苦い経験が現在の経営に活かされているのか、公開された経営情報からは読み取れない。コンサを愛する真のサポーターであれば、こうした学びの形跡にこそ目を光らせるべきであろう。

ともあれ、これらの経営指標はすべて、相対的なものである。単体での分析には限界が

あり、当該フィールドの文脈に載せて、すなわち、他のクラブとの比較を通じてはじめて、コンサドーレ札幌のJ1定着への指針を得るに有用な情報が引き出せる。次節では、先に掲げた検証課題に取り組もう。

### 3. 他クラブとの比較

Jリーグには2011年シーズン終了時点で38クラブが加盟しているが、そのうち1) 2) 3)の検証作業に適したクラブを、2007-2011の5シーズンの順位変動をもとに選定した。表1にはその理由をまとめた。

表1：比較事例クラブの順位の推移

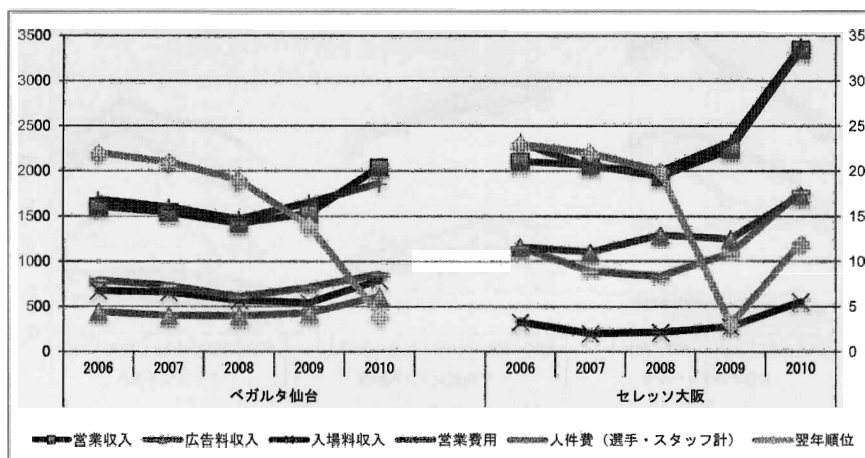
課題	チーム名	07順位	08順位	09順位	10順位	11順位	備考
1)	ベガルタ仙台	22	21	19	14	4	J2からJ1定着
	セレッソ大阪	23	22	20	3	12	
2)	大宮アルディージャ	15	12	13	12	13	J1残留
	アルビレックス新潟	6	13	8	9	14	
	ヴィッセル神戸	10	10	14	15	9	
3)	ヴァンフォーレ甲府	17	25	22	20	16	昇格後1年で降格
	アビスパ福岡	25	26	29	21	17	
参考	コンサドーレ札幌	19	18	24	31	21	

#### 1) J2からJ1に昇格後、定着しているクラブの経営は、どのような特徴があるのか？

図2には、ベガルタ仙台とセレッソ大阪の経営指標と翌年順位の関係性をまとめた。コンサドーレ札幌との違いは、①営業収入と営業費用とのバランスがとれていること、②J1定着に合わせて事業規模を拡大してきたこと、その要因として、③人件費の増大と入場料・広告料といった収入の伸びとが軌を一にしてきたこと、などが挙げられるだろうか。

セレッソは広告料、ベガルタは入場料で優位となり、違いはあるが、共通して収支のバランスを保ちながら事業規模を拡大している。このことは、健全な強化のポイントとなりそうである。また、ベガルタがコンサドーレとほぼ同規模の事業収支で回しているのに対し、セレッソはその1.5倍から2倍程度の事業規模を確保するようになった。その分、人件費にもコストを割けるようになっており、今後の躍進が予想される。

図2：ベガルタ仙台とセレッソ大阪の経営指標と翌年順位の関係



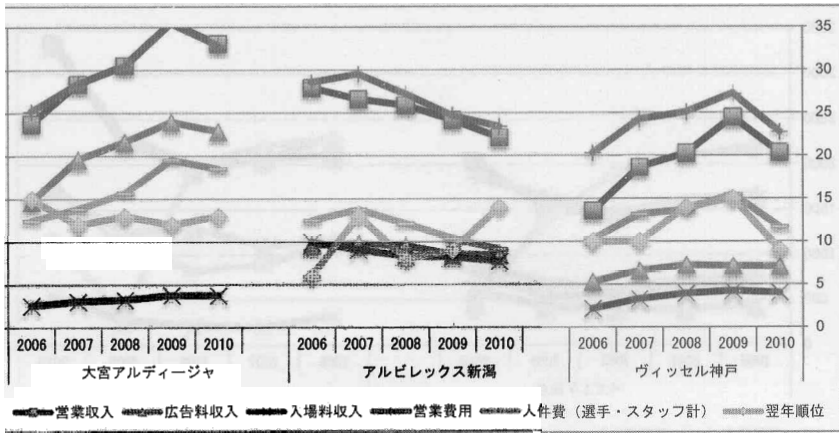
2) 現在 J 1 に定着しているクラブの経営は、どのような状態なのか？

次に、優勝争いには絡まないが、J 1 に長く定着しているクラブの経営的な特徴を検討すべく、大宮アルディージャ、アルビレックス新潟、ヴィッセル神戸の経営指標と翌年順位の関係を図3にまとめた。並べてみると、同程度の成績を残している様にみえるが、経営は三者三様であることがわかる。

大宮は先のセレッソと似て、入場料収入の少なさを広告料でカバーし、事業収支のバランスを保ちながら人件費の増大を図ってきたように見える。しかし、順位はついてきていない。アルビレックスは入場料収入に頼るも、近年は下降傾向で、広告料収入も減少、したがって、人件費の漸次的圧縮、事業規模の縮小を余儀なくされているようにみえる。だが、とは言ってもまだまだコンサドーレに比べて大きな事業規模、人件費を保っており、J 1 残留の可能性は高いと思われる。

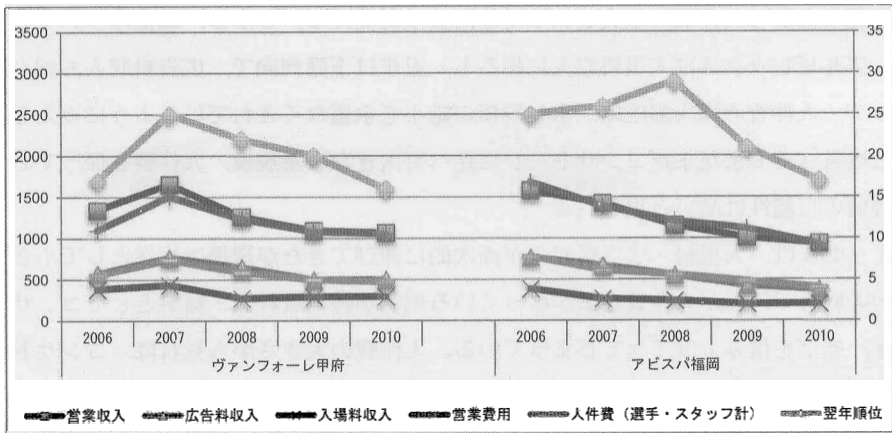
ヴィッセルは、入場料・広告料収入が漸次的に伸びてきたが規模は依然として小さく、その他の収入で何とか人件費をまかなっている現状が読み取れる。結果としてコンサドーレ同様、赤字を積み上げてきてしまっている。人件費の大きさから見れば、コンサドーレより J 1 残留の可能性は高いが、今後の経営改善には注意が必要と考えられる。

図3：大宮アルディージャ, アルビレックス新潟, ヴィッセル神戸の経営指標と翌年順位の関係



3) J1昇格後, 1シーズンで降格するクラブの経営は, どのような特徴があるのか?  
 最後に, 昇格と降格のサイクルが早い, 要注意事例となってしまったクラブを見ておこ  
 う。図4には, ヴァンフォーレ甲府とアビスパ福岡の経営指標と翌年順位との関係をも  
 とめた。

図4：ヴァンフォーレ甲府とアビスパ福岡の経営指標と翌年順位の関係



一見してわかるのは, 事業収支のバランスは取れているが, とにかく規模が小さいこと  
 と, 下降傾向であることだ。両チームとも, 札幌よりも小さな事業規模でJ1昇格を果た  
 したが, J1昇格後のビジョンを描き, それに見合った経営状況を作り出すことはできな

かった、ということになる。

「順位は人件費の規模に反比例する」という命題に従えば、この人件費の規模では、J1定着は難しいと言わざるを得ない。これらの2クラブが、果たして今年度のJ1残留をかけてどの程度補強したのかしなかったのか、その補強にかかる資金をどのように調達したのかしなかったのか。それが分かることによってより正確に、コンサドーレが取るべき方針がわかる。次年度の情報公開が待たれるところである。

他方で、この2クラブは、収支のバランスを保っており、経営的にはコンサドーレよりも安定している。入場料・広告料収入が伸び悩む中で、無理な補強をせず、身の丈にあった生存戦略を選択したのかもしれない。地元の文化としてじっくりと根付くのを待ち、捲土重来の機会をうかがっているのだとしたら、それはそれでコンサドーレ札幌にとって貴重なベンチマーク対象となる。

#### 4. コンサドーレ札幌，J1定着に向けて

以上、ここ5年間のコンサドーレ札幌と任意に選定した他クラブの経営指標と翌年順位の関係のみてきた。これらを踏まえ、コンサドーレ札幌の未来を占ってまとめて代えたい。

コンサドーレはどうすればJ1に定着できるか。第一には、オーソドックスだが選手の補強だ。人件費のそれなりの高騰は覚悟しなければならない。人件費が低くても上位をキープするサンフレッチェ広島のようなクラブもあるが、希であり、継続的な強化にはやはり一定レベルの選手を集めることが遠回りのようで最短の道だと考えられる。

しかしながら、次には当然、その人件費を捻出するマネジメントの問題に直面する。短期的にはスポンサーを増やし、長期的には観客を増やし、強固な収入源を確保することが、マネジメントに課せられた使命である。ポイントは2点ある。

ひとつは、3年前の拙論（東原，2009）<sup>9)</sup>でも述べたことだが、勝敗に左右されない観客動員をどう確立するかである。Jリーグでは、当該シーズンの観客動員数は順位に強く相関する<sup>10)</sup>。福原（2011）も順位に対する観客動員の効果を推定し、「ホーム試合の平均入場者数が多いほど競技成績が上がる」としたが、因果関係の向きは疑わしい。拙論では、この関係を弱め、「順位が低くても観客動員が落ちない仕組みを作り出すことこそ、スポーツ文化の定着だ」と指弾した。愚直なようだが、スタジアムを魅力的な空間とし、グッズ販売や飲食を充実させることによって、入場者を増やし、その入場者の応援によって選手のパフォーマンスを向上させる、そうした努力のサイクルが求められる。それが翻って、J1での継続的な活躍を保証する原動力になる。

いまひとつは、収支のバランスを修正することだ。単年度でも赤字が積み重なってけば、必ず将来さらなる苦境に立たされる。ヴィッセル神戸も赤字続きだが、楽天がバックについているクラブと、地元到大企業が少なく、大口のスポンサーを確保しづらいコンサドーレと同じようには考えられない。環境から考えてコンサドーレは、小口のスポンサーを多くし、できる限り無駄を排除した健全経営を展開しなければならないだろう。そして、広く市民に支えてもらいながら、入場料収入に頼る収支構造へと変化していかねばならないだろう。

その意味では、昇格後1年で降格してしまった2クラブ、ヴァンフォーレ甲府とアビスパ福岡は、コンサドーレの進路のオルタナティブを示しているともとれる。すなわち、まずは収支のバランス維持を徹底し、J1定着に見合う補強を行わず、長期的な発展の礎を築いていくというものだ。現実的には大きな投資を要するJ1定着という理想には目をつぶり、収支の健全化を優先するのは、相応の勇気と決断力を要する。これはこれで評価されるべき進路だろう。

コンサドーレ札幌の運営会社、(株)北海道フットボールクラブには、札幌市からここ数年、毎年数千万円単位の補助金がついてきた<sup>11)</sup>。2008年の減資によって1996年の発足以来投じてきた資本金の大半を失った札幌市、そこに税金を納める札幌市民からみて、どの進路を支持すべきなのか。オープンに議論する時期にきているのかもしれない。今年一年、できる限りスタジアムに足を運びながら、考えることにしたい。

## 注・参考引用文献

- 1) 日韓戦の観客動員数は約38,000と伝えられている。日本代表応援サイト『Japan Flag』(<http://www33.atpages.jp/Japanflag/guest.shtml>, 参照日:2012年1月13日)より。
- 2) 柏レイソルは、2010年シーズンにJ2で優勝、J1に昇格した2011年シーズンに優勝した世界唯一のチーム。
- 3) Jリーグ公式サイト「about J」(<http://www.j-league.or.jp/aboutj/document/documents.html>, 参照日:2012年1月13日)より。
- 4) 福原 崇之:短期研究プロジェクト報告 Jリーグクラブの順位と選手年俸・収入のパネル分析,『経済研究』3, pp.33-58, 2011。
- 5) その他、財務的な指標として「総資産」「総負債」「純資産」「資本金」「繰越利益剰余金」がある。
- 6) すなわち、本稿では、ある年度の経営状況が翌年度の順位に影響を及ぼすものと仮定していることになる。
- 7) 順位は、J2の場合、J118チームより下位に位置づけられるため、19以上の数字がつく。例えばコンサドーレ札幌は2007年シーズンにJ2で優勝したので19、翌2008年シーズンにはJ1で最下位だったので18という具合である。当然、数が小さい方が良い。



- 8) プロスポーツリーグ興業の世界では、「各クラブの人件費の総額が競技成績を最もよく説明する」という命題は広範に合意されている。サッカーではJリーグについて福原(2011)が、イングランドについてクーパーとシマンスキ(サイモン・クーパー、ステファン・シマンスキ:「ジャパン」はなぜ負けるのか 経済学が解明するサッカーの不条理, 日本放送出版協会, 2010)が実証しているし、その命題に基づいてクラブ経営は為されている(フェラン・ソリアーノ(著), グリーン裕美(翻訳); ゴールは偶然の産物ではない~FCバルセロナ流世界最強マネジメント~, アチーブメントシュッパン, 2009)。野球やアメリカンフットボールについても同様の分析がある(例えば, マイケル・ルイス(著), 中山 宥(翻訳); マネー・ボール, 武田ランダムハウスジャパン, 2006。大坪正則; メジャー野球の経営学, 集英社, 2002。など)。
- 9) 東原文郎; 北海道のプロスポーツ: 北海道日本ハムファイターズ, コンサドーレ札幌, レラカムイ北海道, 『地域と経済』第6号, 札幌大学地域経済研究所, pp.126-131, 2009。
- 10) 2008年シーズンでは, 浦和レッズとアルビレックス新潟だけが外れ値として観察され, その他は順位に強く規定される。同前。
- 11) 例えば平成20年度の札幌市スポーツ部事業概要のウェブページには, 以下のような記述がある。「Jリーグ所属のプロサッカークラブ「コンサドーレ札幌」が地域のスポーツ振興や地域活性化、青少年への健全育成や教育活動、さらには、シティーPRなどに 大いに貢献するといった公益的効果や役割を果たしていることから、その運営会社である(株)北海道フットボールクラブに対し、平成10年度に5億円の融資、平成11年度からは補助金を措置し(平成19年度は90,000千円)、さらに平成13年度からは札幌ドームの基本使用料の減免(3分の1を札幌市が補填)を講じている。」札幌市スポーツ部「スポーツ部事業概要」, 「「コンサドーレ札幌」への支援 (<http://www.city.sapporo.jp/sports/gaiyo/h20/2-1-10.html>, 参照日: 2012年1月13日)」より。また, 年次推移は表2の通り。

表2: 札幌市によるコンサドーレ事業費補助の年次推移

年度	2007	2008	2009	2010
札幌市によるコンサドーレ事業費補助	90,000,000円	85,500,000円	81,225,000円	77,164,000円