

<研究ノート>

フィナンシャル・フェア・プレイ導入の効果と課題

池上 恭子

目次

はじめに

1. FFPとは

- (1) 人件費抑制の方法
- (2) fairの意味

2. クラブライセンス制度

- (1) クラブライセンス制度導入の経緯
- (2) クラブライセンス制度の目的
- (3) クラブライセンス基準

3. FFP導入の背景と内容

- (1) FFP導入の背景
- (2) FFPの具体的内容

4. FFP導入の効果と批判

- (1) FFP導入の効果
- (2) FFPに対する批判

むすびにかえて

はじめに

フィナンシャル・フェア・プレイ (Financial Fair Play ; 以下、FFP という) は、欧州サッカー連盟 (Union of European Football Associations ; 以下、UEFA という) が、2009年にその導入を決定し、2010年から実施したルールである。UEFAのコンペティションに出場するために、クラブが満たさなければならない財務的要件である。当時、赤字が続いたり、多額の負債を抱えるなど財務的な危機に直面するクラブが多数存在し、深刻な問題となっていた。

FFPルールの導入に先立ち、2004年にクラブライセンス制度が導入され、そのなかにも財務基準が

含まれてはいたが、十分には機能せず、クラブの財務状況は一向に改善しなかった。そこで、クラブの経営の安定化および財務の健全化を目的として、明確で、かつ、厳しい財務基準を示したFFPが導入されたのである。ライセンスは各国の協会によって、各国のクラブライセンス規則に基づいて発行される。その規則は、UEFAのクラブライセンス規則 (Club Licensing regulations) に規定された最低限の基準を含まなければならないこととなっている。

FFPの概念は広く取り入れられ、我が国のJリーグの規程にも盛り込まれている。さらに、サッカーに限らず、他の競技にも拡大し、Jリーグに倣うかたちで、我が国のバスケットボールのプロリーグであるBリーグの規程においても盛り込まれている。

近年、スポーツのビジネスとしての市場は年々拡大している。そのような動きとともに、スポーツの組織におけるマネジメントや財務管理の必要性が十分認識されるようになってきた。そこで、クラブチームの存続、発展にとって最も重要な財務面について、厳しく、かつ、明確に規定したFFPを取り上げる。

第1章においては、人件費抑制の方法であるサラリーキャップ制度とFFPを比較することによって、fairの意味を考察する。第2章においてFFP導入前のクラブライセンス制度の財務基準を確認する。第3章では、FFP導入の背景や経緯および具体的な規程内容を確認し、その特徴を明らかにする。第4章では、その効果を考察するとともに、FFPに対する批判や懸念をまとめる。

1. FFP とは

(1) 人件費抑制の方法

2008～2009年の決算において、欧州サッカークラブの751クラブのうち約半数は、費用が収益を超えていた。さらに、クラブの3分の1において、収益に対する人件費の割合が70%を超えており、収支の悪化の原因は、法外な移籍金や年俸等を含む人件費の高さにあると考えられた¹⁾。そこで、クラブが支出する人件費や移籍金等を含む費用が、クラブが運営によって得た収益を超えてはならないとするFFPが規定されたのである。

北米のプロスポーツリーグでは、チームの選手に対する年俸の支払を制限する手段として、サラリーキャップ (salary caps) 制度を採用している。サラリーキャップ制度とは、選手年俸 (salary) に上限 (caps) を設けることで人件費の高騰を防ぎ、かつ、選手獲得競争における格差を是正して戦力均衡を保つ制度である²⁾。サラリーキャップ制度は、多様な形式で設計することができる³⁾。チームの支払総額を制限する「チーム・サラリーキャップ (team salary caps)」、個々の選手に対する年俸の上限を制限する「選手サラリーキャップ (player salary caps)」、そして、その2つを混合する場合などがある。その他の区分として、チームが絶対に超えることができない「hard caps」と、一定の条件 (例えば、選手を長く残留させる) のもとでは超えてもよい「soft caps」がある。また、「ぜいたく税 (luxury taxes)」という制度もある。これは、チームの総年俸が一定額を超えた場合、チームに課徴金を課すというものである。

サラリーキャップ制度は、米国の4大リーグのうち、1984年にNBA (National Basketball Association)、1994年にNFL (National Football League)、2005年にNHL (National Hockey League) が採用した。NBAとMLB (Major League Baseball) はぜいた

く税を導入している。サラリーキャップ制度は、欧州ではほとんど見られない⁴⁾。多くの変形があるにも関わらず、UEFAはサラリーキャップ制度とは異なるFFPを導入したのである。

(2) fair の意味

米国と欧州のいずれのリーグにおいても、人件費を抑制するシステムは重要であるが、それぞれのリーグにおいて、その意味合いは異なる。「アメリカ型の場合には、各チームの年俸のアンバランスによる戦力の偏りを防止し、戦力の均衡を図る目的が中心で、一方、ヨーロッパ型の場合には、選手の獲得が自由競争であるがゆえに起こる人件費の高騰を抑え、経営破綻を防止することが主な目的⁵⁾」である。

また、米国と欧州のそれぞれのリーグや管理する組織団体が制限を課す理由となっているのが、「fairness」である。しかし、その意味が、米国では競争上の均衡が中心であるが、欧州では、クラブの財務、支払能力、自立要件を中心に展開されている。

そもそも「fair」とは何を意味するのであろうか。米国における「fair」の意味は、収入を生む源泉やクラブの能力に差はあるとしても、選手に費やす費用は等しく均衡するという思想である⁶⁾。理論的には、支出に関する規制がクラブ間の選手の配置を等しくする。その結果、試合の競争が盛んとなり、ファンにとって面白くなる。そして、消費者の満足度を高めるとともに、リーグの収入の増加にもつながる。選手の年俸に対する規制は、競技のフィールドを同じにするという目的に対して効果がある。

欧州における「fair」の意味は、効率性に基づく市場を意味する。暗に、選手に費やす費用の不均衡は当然であるということの意味している。そして、クラブはその収入を超えた費用を費やすことによって追加的な優位性を引き出してはならず、その収入に後援者の支援を含んではならないということの意味している。明らかに、特にunfairと認識されるの

1) 平田 (2017) p.69.

2) 平田 (2017) p.81.

3) Lindholm, J., (2010) pp.193-4.

4) 1997年英国のRFU (Rugby Football League)をはじめとして、ヨーロッパのラグビー界には導入されている。

5) 平田 (2017) p.81.

6) Maxcy, J., (2014) p.4.

は、主として選手を獲得するための裕福な個人の後援者からの巨額の資金投入である。

米国と欧州では、リーグ構造が全く異なるため、それに起因して収益の分配システムや経営組織の形態等の相違点がみられる⁷⁾。人件費抑制の方法の違いも、それが一因であると考えられるが、より社会的かつ歴史的背景が関連していると考えられる。

2. クラブライセンス制度

FFPは、UEFAのクラブライセンス規則を拡大したものであり、クラブライセンス制度からの流れを以て、初めて正しく理解される⁸⁾。クラブコンペティションに参加するためには、クラブはコンペティションを主催する組織によって課されるすべての要件に従わなければならない。2004年以来、UEFAによってライセンスを与えられたクラブだけが、UEFAチャンピオンズリーグのようなUEFAが主催するコンペティションに参加することが許されてきた。UEFAのライセンスを得るためには、クラブはUEFAによって定められた最低限の財務、法律、経営の基準を満たさなければならない。FFPはクラブライセンス制度の財務基準要件を強化したものである。また、FFPの要件を満たさないクラブにはライセンスを与えないということによって、FFPはライセンス制度を通じて強化された。

(1) クラブライセンス制度導入の経緯

表2-1はクラブライセンス制度およびFFP制度の沿革をまとめたものである。クラブライセンス制度導入の契機は、1999年にプロクラブ自らの要求によるものであった⁹⁾。当時、欧州サッカー界で問題となっていた、財務的な透明性や不安定性、不適切なスタジアム、期限経過未払(overdue payables)、若手育成のための投資の不足などの多くの問題に取り組むために、規則の制定を要求したのである。

1999年9月から、UEFAプロサッカー委員会が中心となり、クラブライセンス制度およびサラリーキャップ制度の導入について、研究が行われた¹⁰⁾。FFP導入に先立つクラブライセンス制度の導入時点で、UEFAでは財務内容の悪化の原因が、選手に対する年俸や移籍金にあると認識し、財務内容改善の施策としてサラリーキャップ制度についても検討を行ったのである。そして、クラブライセンス制度については、慎重に構成し、体系化するならば、実行可能であると結論づけ、その導入を提案した。これに対して、サラリーキャップ制度については、クラブの財務データのより拡充した比較可能性と必要な法的フレームワークがなければ、巨額の年俸等を管理する試みは適切ではないと評価された。

このように、クラブライセンス制度が支持され、理事会の承認のもと、2001年には、クラブライセンス制度の発展を目的としたパイロット・プロジェクトが実施された。クラブライセンス制度は、2つの規則—UEFA Club Licensing ManualとUEFA Club Licensing Quality Standard—から成る。2002年にはUEFA Club Licensing Manual-Version 1.0がUEFA理事会によって承認された。そして、2003年に、2004/2005シーズンのUEFAコンペティションに参加するために必要なライセンスとして施行された。

その後、財務と法律のワーキング・グループや様々な協会の意見を踏まえて、2005年にUEFA Club Licensing Manual -Version 2.0が理事会で承認され、2008/2009シーズンに適用された。2006年には、初めてベンチマーキング・レポートが発行され、欧州サッカークラブについて様々な観点からの分析を提供した。2008年には、UEFA Club Licensing Manual-Version 2.0に代わって、より法的に強固なUEFA Club Licensing regulations-Edition 2008(以下、クラブライセンス規則(2008年版)という)が発表された。

7) 米国のリーグは昇降格システムがなく、チームの入れ替えはない「クローズドリーク」であるのに対し、ヨーロッパのリーグは昇降格システムがあり、チームの入れ替えがある「オープンリーグ」である。

8) Lindholm,J.,(2010) ,p.192.

9) クラブライセンス制度は、ドイツサッカー協会が毎年全クラブのリーグ戦ブンデスリーガ(Bundesliga)への参加資格をチェックするための基準として導入したのが始まりとする説明もある(平田(2017) p.195)。

10) UEFA(2012)p.8.

表 2-1：クラブライセンス制度および FFP 制度の沿革

年	
1999	クラブライセンス制度の導入について検討開始。
2001	クラブライセンス制度の発展を目的としたパイロット・プロジェクトの実施。
2002	UEFA Club Licensing Manual-Version 1.0 を理事会承認。
2003	UEFA Club Licensing Quality Standard-Version 1.0 を制定。 2004-2005 シーズンに導入。
2004	最初のライセンス決定。
2005	UEFA Club Licensing Manual-Version2.0 を理事会承認。
2006	UEFA Club Licensing Quality Standard-Version2.0 を制定。 最初の benchmarking report 発行。
2008	UEFA Club Licensing Manual に代えて、UEFA Club Licensing regulation を制定。
2009	理事会が FFP モデルを承認。実施を監視するため UEFA Club Financial Control Panel を設立。
2010	FFP が承認され、クラブライセンス規則に統合され、UEFA Club Licensing and Financial Fair Play regulation として制定。
2012	UEFA Club Licensing and Financial Fair Play regulation-Edition 2012 が承認される。 UEFA Club Financial Control Body を設立。 財務基準を充足できず、競技参加資格を与えられない最初の例。 UEFA Club Licensing Quality Standard-Edition 2012 制定。
2013	初めて FFP 規則の BER で評価される。
2014	6 番目の benchmarking report 発行。欧州 700 チームの財務状況の信頼できるレビュー。
2015	UEFA Club Licensing and Financial Fair Play regulation-Edition 2015 が承認される。 BER を充足できず、競技参加資格を与えられない最初の例。

(出所) UEFA (2015) pp.8-9 より筆者作成。

(2) クラブライセンス制度の目的

クラブライセンス制度の目的は、FFP が統合される前のクラブライセンス規則 (2008 年版) では、以下のように規定されている (第 2 条)。

- a) 欧州におけるサッカーのあらゆる面の基準をさらに推進し、継続的に改善すること。各クラブにおいて若手選手のトレーニングとケアを継続的に優先すること。
- b) クラブがマネジメントと組織について適切なレベルを維持するよう保証すること。
- c) 選手、観客、メディアに対して、設備がよく整備され、安全な施設を提供できるよう、クラブのインフラを適応させること。
- d) クラブの経済的および財務的能力を改善し、

透明性と信頼性を増加させること。債権者の保護を重視すること。

- e) 1 シーズンの国際的なコンペティションの継続を保護すること。
- f) コンペティションにおけるフィナンシャル・フェア・プレイを監視すること。
- g) 財務、競技、法律、人事、管理、インフラ関連の基準について、クラブに対して、ベンチマーキングの開発を認めること。

(3) クラブライセンス基準

クラブライセンス基準は、次の 5 つの領域に分類される¹¹⁾。

11) UEFA (2015) p.11.

① 競技基準

若手育成のためのプログラムへの投資を促進することを目的とする。若手選手の競技指導だけでなく、競技以外、メディカルケア、ピッチ内外でのフェアプレイも含む。サッカーの魅力を高めることと青少年のよりよい教育をめざすこと。

② 施設基準

UEFA のスタジアム施設規則の要件を満たし、観客やメディアによく整備され、安全で快適な環境を提供するスタジアムを所有すること。また、選手が技術を改善できるよう適切なトレーニング設備を保有すること。

③ 人事・組織基準

効率的かつ効果的な方法で運営し、ユースも代表選手も資格のあるコーチに指導を受け、必要なメディカルスタッフにサポートされることを保証するために、ノウハウをもち経験豊かなスペシャリストを、クラブが獲得するフレームワークを提供すること。

④ 法的基準

国内外の試合に参加するサッカーチームに対して、責任ある法律的組織として、透明性を保証するだけでなく、規則を適用するための法律的な確固たる基礎を保証すること。

⑤ 財務基準

欧州のクラブサッカー全体の財務的健全性を保護することによって、クラブに対して、短期的あるいは長期的な改善を提供することを目的とする。基準は、財務管理と財務計画の標準と質を改善する。それによって、透明性と信頼性を増し、債権者を保護し、フェアなコンペティションの基礎を提供する。

3. FFP 導入の背景と内容

(1) FFP 導入の背景

クラブライセンス制度の財務基準の影響は、非常に大きかった。クラブライセンス制度導入前は、欧州の多くのクラブは標準的な財務諸表を有していな

かった¹²⁾。予算も財務計画もなく、各国の協会もクラブの財務状況に注意を払っていなかった。しかし、財務基準の導入によって、UEFA コンペティションに参加する全クラブが財務諸表の監査を行うようになり、透明性と信頼性は増した。

このようなクラブライセンス制度の成功にもかかわらず、サッカー界の絶え間なく変化する環境は、欧州のサッカークラブのますます深刻化する不安定な財務状況に対処するために、クラブライセンス制度によって要求されているものを超えて、追加的な財務の規則が必要であることを意味した¹³⁾。

FFP 導入の背景を明らかにするために、FFP 導入前 5 年間 (2006~2010 年) の欧州のトップディビジョンの財務状況をみってみる¹⁴⁾。図 3-1 は 2006~2010 年の収益および当期純損失の推移を示したものである。収益の増加にもかかわらず、当期純損失は年々増加し、2006 年に 216 百万ユーロであったが、2010 年には 1,641 百万ユーロまで膨らんだ。収益に対する純損失の割合も 2.4% から 12.8% まで年々拡大していった。

2008 年の金融危機の影響によって、2006~2010 年の 5 年間の欧州における経済成長率はわずか 1% であったにもかかわらず、サッカークラブの収益は、2006 年 9,032 百万ユーロから 2010 年 12,797 百万ユーロと 3,765 百万ユーロ、42% 増加した。この間の欧州経済の年平均成長率が 0.2% であるのに対して、サッカークラブの収益の年平均成長率は 9.1% を記録した。

収入源は、放映権収入、スポンサー収入、入場料収入、その他の商業収入に分類される。図 3-2 は収益の内訳を示したものである。当該期間の各収入別の年平均成長率は、順に 12.4%、6.8%、6.1%、10.0% となっている。また、2006 年と 2010 年の収益構造を比較すると、放映料収入のみが 31% から 35% に増加している。収入の増加要因は放映権収入の増加が大きな要因といえる。

費用は、人件費、移籍金¹⁵⁾、運営費、運営費以外

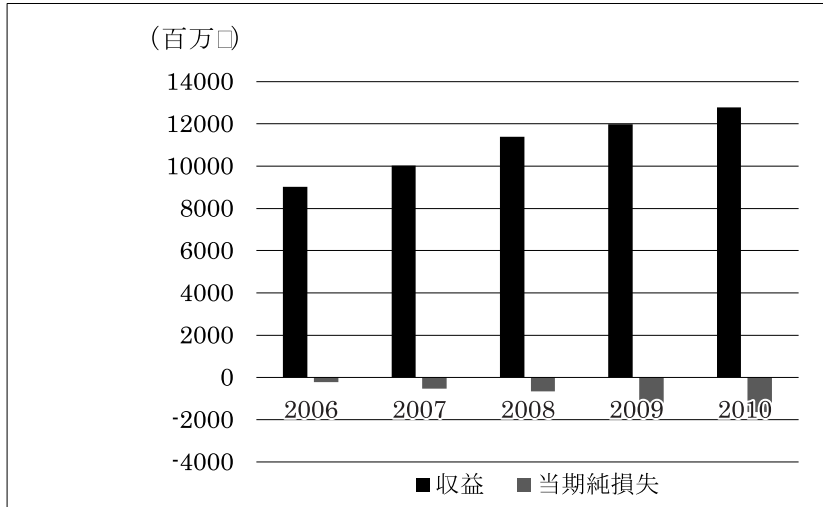
12) UEFA (2015)p.42.

13) UEFA (2015)p.12.

14) UEFA (2010)pp.56-7.

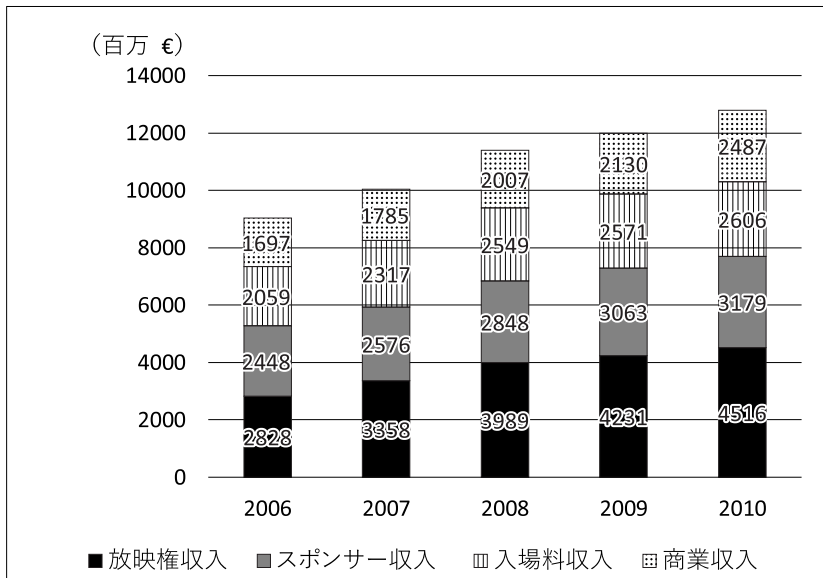
15) 移籍金は移籍費用として即時費用処理される場合と選手登録権として資産計上される場合がある。後者の場合、契約期間にわたって償却を行い、必要であれば減損処理を行う。

図 3-1：収益および当期純損失の推移 (2006～2010 年)



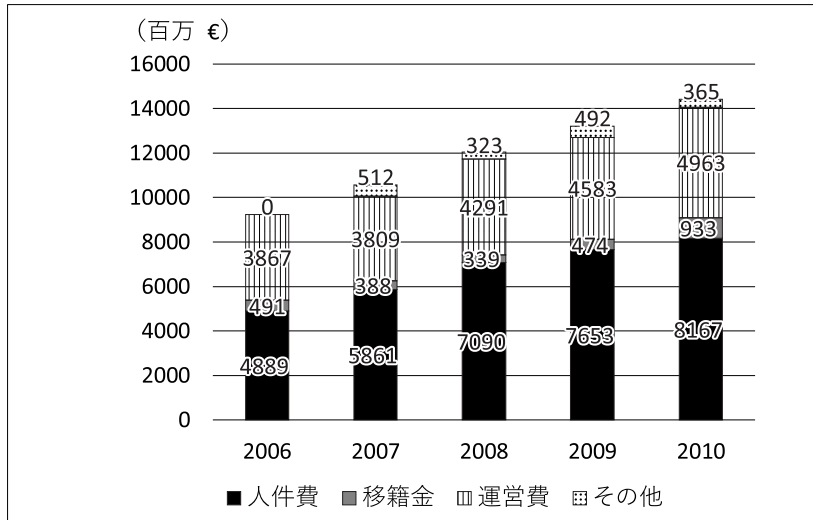
(出所) UEFA (2010) pp.56-7 より筆者作成。

図 3-2：収益の内訳 (2006～2010 年)



(出所) UEFA (2010) p.56 より筆者作成。

図 3-3：費用の内訳 (2006～2010 年)



(出所) UEFA (2010) p.57 より筆者作成。

の費用に分類される。図 3-3 は同期間における費用の内訳を示したものである。費用総額は、2006 年 9,247 百万ユーロから 2010 年 14,428 百万ユーロと 56%も増加した。内訳をみると、5 年間の間に年平均成長率が、運営費は 8.3%に対して、人件費と移籍金の合計については 14%に上った。また、5 年間の人件費と移籍金の合計の増加分 3,720 百万ユーロは、収益増加分 3,765 百万ユーロに匹敵し、収益の増加がそのまま人件費と移籍金の増加分に充当されたことになる。このように、収益の増加にもかかわらず、純損失が拡大することとなった原因は、人件費および移籍金の増加にあると考えられる。

5 年間の純損失額合計は約 4,032 百万ユーロに上り、バランスシートにも大きな影響を及ぼした¹⁶⁾。純財産額が、2006 年 25 億ユーロであったのが、2010 年には 19 億ユーロとなり、6 億ユーロ減少した。純損失額 40 億ユーロの 84%に相当する 33 億ユーロの資金投入によってバランスシートは強化されたが、それはオーナーや支援者による好意と資力によるものであった。この 5 年間、記録的な収益の増加にもかかわらず、純損失は拡大し、財務状況は改善されなかった。

このような欧州サッカー界における深刻で悪化した財務状況を背景に、UEFA 理事会は 2009 年 9 月にゲームの安定のための FFP 概念を満場一致で承認した。そして、2010 年 6 月に FFP を規定する規則が導入されたのである。

(2) FFP の具体的内容

① 目的

2010 年 6 月に導入された FFP は、その後、環境の変化を反映して 2012 年、2015 年、2018 年と改訂されたが、基本的な原則と目的は導入時のままである。FFP は、2010 年にクラブライセンス規則に統合され、それまでの UEFA Club Licensing regulation が、UEFA Club Licensing and Financial Fair Play regulation (以下、FFP 規則という)に代わった。

FFP 導入前のクラブライセンス制度の目的は、クラブライセンス規則 (2008 年版)に a) から g) の 7 項目が規定されていたが、導入後は、そのうちの財務に関連する「d) クラブの経済的および財務的能力を改善し、透明性と信頼性を増加させること。債権者の保護を重視すること。」と「f) コンペティ

16) UEFA (2010)p.57.

ションにおけるフィナンシャル・フェア・プレイを監視すること。」を括りだし、FFPについて、その目的をFFP規則第2条第2項に、以下のように規定している。

- a) クラブの経済的および財務的能力を改善し、透明性と信頼性を高めること。
- b) 従業員、社会/税務当局、他のクラブとの債務を約束どおり決済することを保証することによって、債権者の保護を重視すること。
- c) クラブの財務に、より規律と合理性を導入すること。
- d) クラブが稼得した収益に基づいて運営するよう奨励すること。
- e) サッカーの長期的な利益のために責任ある支出を奨励すること。
- f) 欧州のクラブサッカーの長期的な実行可能性と持続可能性を保護すること。

② クラブライセンス制度との違い

表 3-1 は、FFP 導入前のクラブライセンス規則 (2008 年版) と直近の FFP 規則 (2018 年版) の構成を比べたものである。

具体的には、規則において、新たに「クラブモニタリング」の部が追加され、「ブレイク・イーブン要件 (break-even requirement ; 以下 BER という)」および「その他の監査要件」について規定された。「その他の監査要件」においては、期限経過未払について、より強化され規程となっている。これに関連して、付録として、「ブレイク・イーブンの計算方法」「モニタリング要件に関するその他の要因」「ブレイク・イーブン要件のための自主協定」が追加された。

また、モニタリング要件に適合しているかを審査する機関として、UEFA Club Financial Control Panel (以下、CFCP) を設置し、その役割と責任を明示した (第 53 条)。

モニタリングのプロセスは以下のとおりであり、CFCP の厳格な審査が行われる (第 54 条)。

- a) ライセンス授与者と授受者に、モニタリング書類を発行
- b) 授受者によって作成されたモニタリング書類を授与者に返却
- c) 上記書類について、授与者による完成度の評価および確認

表 3-1 : クラブライセンス規則 (2008 年版) と FFP 規則 (2018 年版) の構成

<p>〈クラブライセンス規則 2008 年版〉</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 総則 2. 審査員 3. ライセンス候補とライセンス 4. ライセンス基準 <ul style="list-style-type: none"> 競技基準 施設基準 人事および組織基準 法的基準 財務基準 5. 最終規定 	<p>〈FFP 規則 2018 年版〉</p> <ol style="list-style-type: none"> 第 1 部 総則 第 2 部 UEFA クラブライセンス <ol style="list-style-type: none"> 1. 審査員 3. ライセンス候補とライセンス 3. ライセンス基準 <ul style="list-style-type: none"> 競技基準 施設基準 人事および組織基準 法的基準 財務基準 第 3 部 UEFA クラブモニタリング <ol style="list-style-type: none"> 1. 当事者の権利、義務、責任 2. モニタリングの要件 <ul style="list-style-type: none"> ブレイク・イーブン要件 その他の監査要件 第 4 部 最終規定
---	--

(出所) 筆者作成。

- d) 授与者による有効書類の CFCP への提出
- e) CFCP による書類の評価
- f) 必要な場合、CFCP による追加情報の要求
- g) CFCP による決定

2012 年には、CFCP は UEFA Club Financial Control Body (以下、CFCB という) となる。

FFP の特徴をより明確にするために、クラブライセンス制度との違いをみってみる。FFP の実行が成功したのは、UEFA、各国の協会、そして各クラブによって得られた長年の経験によるものである。しかし、クラブライセンス制度と FFP の間には、次のような3つの違いがある¹⁷⁾。

- a. クラブライセンス基準は、短期間の各クラブの財務的持続性の評価を可能にするよう考えられているが、FFP は長期的なクラブの財務的行動のより広い組織的な効果を考慮している。
- b. クラブライセンス制度は、主に各 UEFA 国内協会における管理組織によって運営されているが、FFP は外部の組織である二院制の CFCB によって監視されている。
- c. クラブライセンスの決定は、ライセンスが与えられるか否かの二者択一であるが、CFCB は要件を充足できない場合に適用できる懲戒処分を含む。

③ BER

FFP 規則のなかで、最も基本的で重要な要件が BER である。FFP 規則の第 58～第 64 条に細かく規定されている。break-even result とは、関連収益と関連費用の差額、つまり収支差額である(第 60 条)。その算定方法については、「Annex X: Calculation of the break-even result」にまとめられている。関連収益が関連費用を上回れば黒字であり、下回れば赤字である(第 60 条)。そして、黒字であることあるいは赤字である場合には許容額の範囲内であることが求められている(第 64 条)。

関連収益には、入場料、スポンサー収入・広告収入、放映権収入、商業活動からの収入、大会賞金、そして選手登録に関連する利益等が含まれる。関連費用には、すべての売上に対する売上原価、従業員に関連する費用、その他の運営に関わる費用、選手登録に関連する費用(選手獲得の費用、選手登録権の償却費等を含む。)が含まれる。若手や女子サッカーの育成、コミュニティの発展に関連する費用は含まれない。すなわち、財政の悪化の大きな原因は、人件費と移籍金の高騰にあると考えられることから、クラブが支出する移籍金・人件費などを含む費用は、クラブが純粋にサッカーから得た収益を超えてはならないという趣旨である¹⁸⁾。

モニタリング期間は、UEFA コンペティションが開始する暦年から 2 年さかのぼる 3 年間であり、2018-19 シーズンであれば 2018、2017、2016 年の 3 年間の合計で判断する(第 59 条)。また、赤字額の許容範囲が 5 百万ユーロまでと規定されているが、資本提供者やその他の関係者の拋出によって補填されるならば 30 百万ユーロまで認められる。ここで、資本提供者からの拋出とは、株式に対する支払である¹⁹⁾。FFP を満たすために、急に黒字化するのは困難であるため、移行措置として、14-15 シーズンまでは赤字許容額を 45 百万ユーロ以内、15-16 シーズン以降を 30 百万ユーロ以内に設定された²⁰⁾。表 3-2 は、対象期間および赤字許容額をまとめたものである。

④ 期間経過未払

BER と並んで、期間経過未払の削減も目標であった。債権者を保護すること、従業員や選手、税務当局、他のクラブチームに対する債務について、期限通り決済を行うよう期間経過未払の基準は強化されるとともに、将来の財務情報も重視されるようになった。その結果、期間経過未払が 2011 年には 57 百万ユーロであったものが、30 百万ユーロ、9 百万ユーロ、8 百万ユーロと年々減少し、2015 年には 5

17) <https://www.uefa.com/insideuefa/protecting-the-game/financial-fair-play/>

18) 平田(2017)p.69.

19) UEFA Club Licensing and Financial Fair Play regulation, ANNEX X: Calculation of the break-even result, E.

20) 2018-19 シーズンからは赤字は認められないとする記述が多いが(例えば、平田(2017)p.69.)、直近の FFP 規則においても 3,000 万ユーロは認められている。

表 3-2：BER における対象期間および赤字許容額

シーズン	対象期間	会計年度			赤字許容額 (百万ユーロ)	
		T - 2	T - 1	T	補填	補填なし
2013/2014	2	—	2012	2013	45	5
2014/2015	3	2012	2013	2014	45	5
2015/2016	3	2013	2014	2015	30	5
2016/2017	3	2014	2015	2016	30	5
2017/2018	3	2015	2016	2017	30	5
2018/2019	3	2016	2017	2018	30	5

(出所) UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulation (Edit 2010) Art.61より筆者作成。

百万ユーロと 10 の 1 までになった²¹⁾。

4. FFP 導入の効果と批判

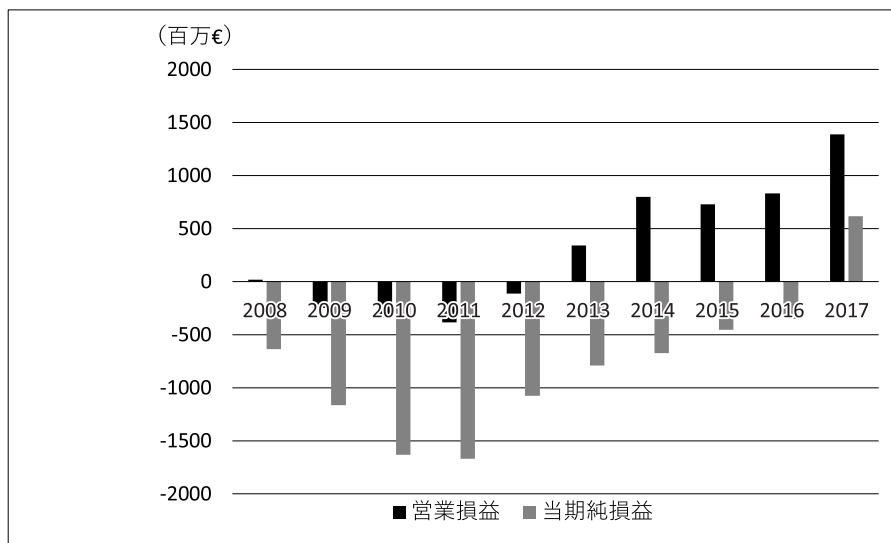
(1) FFP 導入の効果

FFP 導入後、欧州のサッカークラブの財務内容は急激にかつ確実に改善した。

図 4-1 は、2008 年から 2017 年までの営業損益お

よび当期純損益の総計の推移を示したものである。2009 年から 2012 年までは営業損失を計上していたが、2013 年以降営業利益を計上し、2017 年には 1,386 百万ユーロと最高額を記録した。当期純損益については、2016 年まで損失であったが、2017 年に初めて当期純利益を計上することができた。FFP レギュレーション導入以降、毎年改善し、2011 年 1,670 百万ユーロの損失から 2017 年 615 百万ユー

図 4-1：営業損益および当期純損益の推移 (2008～2017 年)



(出所) UEFA (2017) pp.93-4 より筆者作成。

21) UEFA (2015)p.42.

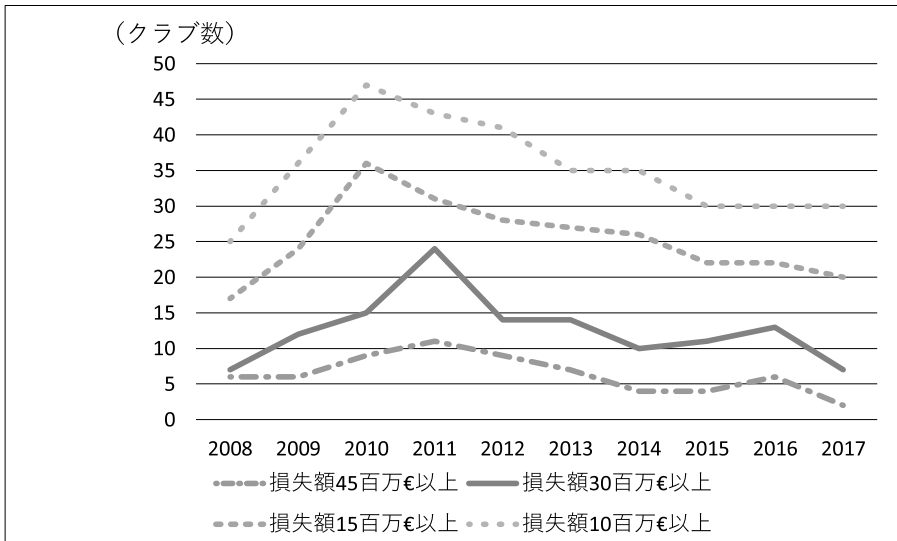
ロの利益と、2,300 百万ユーロ改善した。

ここで、当期純損益は、営業損益+移籍に関する収益・費用+資産の売却による損益+営業外収益・費用+為替レートの影響を除く金融損益+租税費用で示されるものである。当期純損益は、BER とは異なるものであるが、BER の目標を達成するためには、当期純損益を改善する傾向にある。

図 4-2 は当期純損失額によるクラブの分布を示したものである。FFP 導入時の 2010 年をピークとしていずれの階層も減少している。特に、当期純損失額が 45 百万ユーロ以上のクラブ数が 11 から 2 まで減少しているのは、顕著な改善を示したものである。

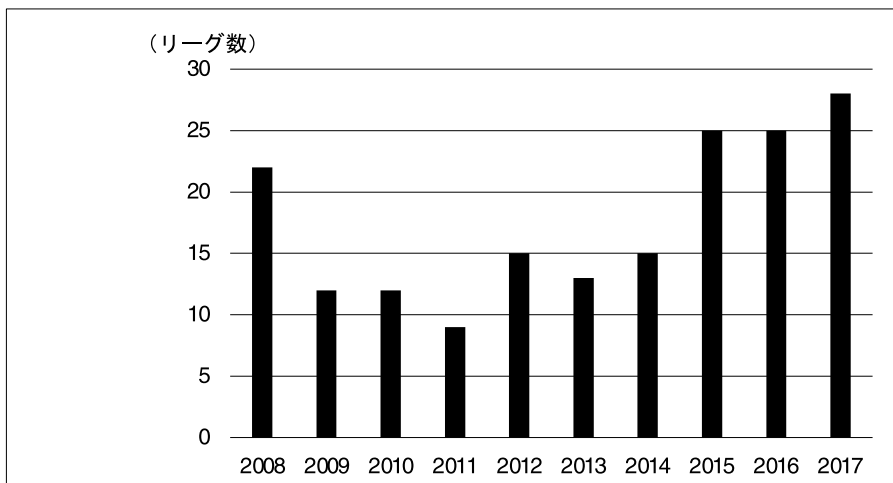
図 4-3 は当期純利益を計上したリーグ数を示したものである。54 リーグのうち 2011 年には 9 リーグ

図 4-2：当期純損失額による分布 (2008～2017 年)



(出所) UEFA (2017) p.95 より筆者作成。

図 4-3：当期純利益計上リーグ数 (2008～2017 年)



(出所) UEFA (2017) p.95 より筆者作成。

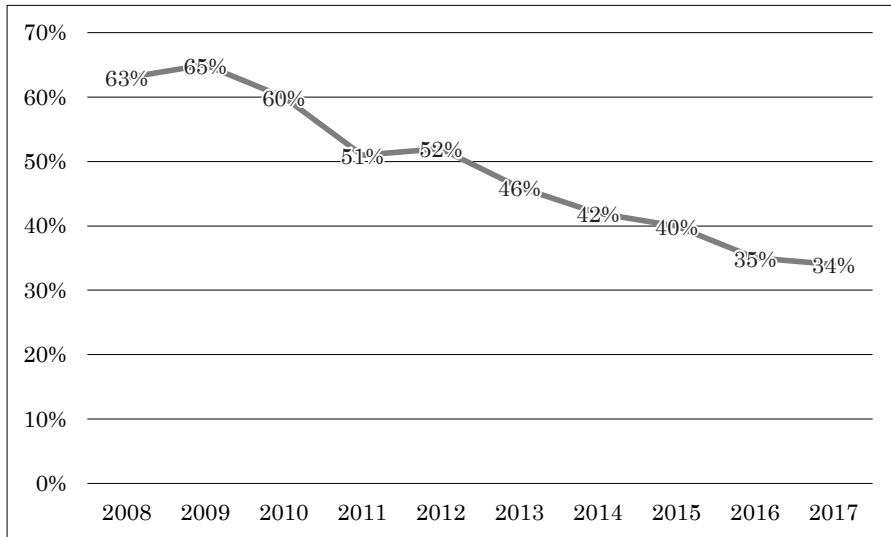
であったものが2017年には28リーグまで増加している。

また、バランスシートも大きく改善している。図4-4は欧州のトップディビジョンの純負債額の収益に対する割合の推移を示したものである。ここで、純負債額とは純借入額（借入、関係者への債務から現金を差し引いたもの）と選手の純移籍金の合計で

ある。この10年間の間に、64億ユーロから68億ユーロに増加しているが、上記比率は63%から34%まで大きく減少している。

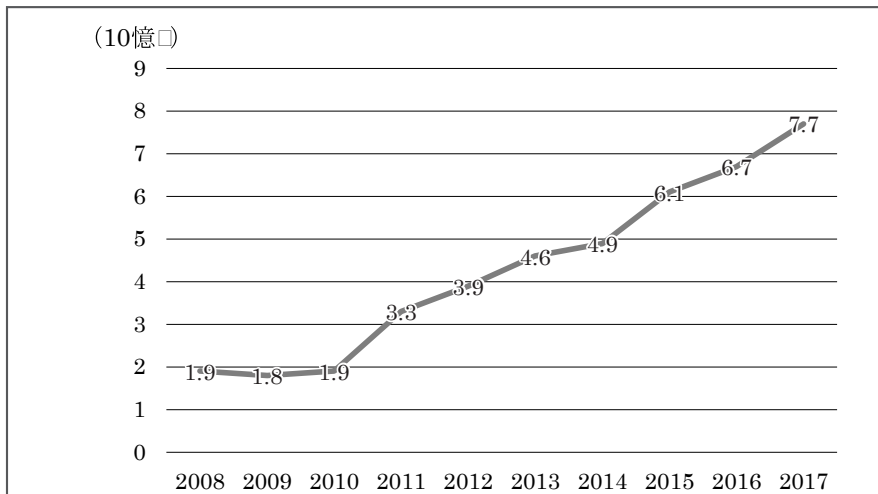
図4-5は純資産額の推移を示したものである。19億ユーロから77億ユーロと4倍にも増加している。これは120億ユーロのオーナーからの拠出や増資、そして、当期純損失の減少の結果である。

図4-4：純負債額の収益に対する割合（2008～2017年）



(出所) UEFA (2017) p.113 より筆者作成。

図4-5 純資産額の推移（2008～2017年）



(出所) UEFA (2017) p.11 より筆者作成。

このように、2010年のFFP規則導入後、損益の状況もバランスシートも改善された。

(2) FFP に対する批判

前述のように、FFPの導入によって、クラブの赤字が減少し、さらにバランスシートも改善され、財務の健全化に大きく貢献したと考えられる。しかし、FFPについて、様々な観点から批判や問題点が指摘されている。

Caglio, Laffitte, Masciandaro and Ottaviano (2019)によると、FFPの導入によって、新しい会計のルールによるマネジメントへの影響は大きく、クラブの損益計算書はかなり改善した。しかし、バランスシート(特に負債)およびキャッシュフロー計算書にはまだ及んでいないため、さらなる浸透が求められるとしている。

また、先行研究をもとに、FFPに対する批判を3つにまとめている。

① UEFAは、後援者からの潜在的な利益・恩恵を断念することになる。そのような後援者は、サッカー業界に無限の外部資金を投入し、*sugar daddies*と呼ばれている。賞金や放映権等のリーグにおける分配金は所与のものとして、外部からの資金投入がない場合、BERは、競争上のバランスを悪化させ、リーグの人気を低下させる。FFPの導入によって、競争上のバランスを「固定化(ossification)」してしまうリスクがある。すでに、各国のリーグ内では、競争上のバランスが低下傾向にあり、FFPの導入によって、現在の不均衡な状況が固定化される恐れがある。

② サッカークラブの社会的重要性や地域での密着度と財務的基準にのみ基づく制限との関係である。サッカークラブは、単なるビジネスとは捉えられていない。したがって、単純に伝統的な業績評価の尺度では評価されない。活動を測定し、伝える適切な方法として、伝統的な財務報告をサッカークラブに適用できるのか。サッカークラブの活動というものは、利害関係者が深く関与し、相互依存が前提であ

り、経済的・社会的・政治的背景が交差した活動であるという事実から、伝統的な業績評価尺度に基づく伝統的なディスクロージャーの形式を損なう恐れもある。

③ FFPの導入は、意図せぬ逆効果を生み出す恐れがある。クラブが要件を満たすという強いインセンティブをもち、利益操作を行うのではないかと、そしてそのような逸脱した行動に対応するために追加的な費用を負担することになるのではないかと危惧される。

Egon (2014)は、このような批判に加え、選手の市場における競争を制限し、米国におけるサラリーキャップ制度のような賃金に対する下降圧力となると労働問題としての指摘をしている。

むすびにかえて

我が国においても、サッカーのJリーグに続き、バスケットボールのBリーグが設立され、地域の活性化に貢献している。また、オリンピック開催に向けて、様々な競技が注目を集め、スポーツが様々な角度からビジネスとしての可能性が認識されてきた。プロスポーツクラブを維持継続していくためには、財務管理が重要である。

高額年俸や移籍料を支払い、競技実績のある有名な選手を入団させることができれば、対戦成績もよくなり入場者数やスポンサーも増え、収益も増加する。しかし、その高額な人件費が負担となり、クラブの財務内容を逼迫することになる。UEFAでは、このような課題を解決し、長期的経営の安定化および財務の健全化のためにFFPを導入した。BERによって、短期間のうちに、目標が達成されたことは十分確認できた。しかし、今後のこのような効果が継続されていくのかを見ていく必要がある。また、様々な観点から批判もあり、競技、選手、クラブ等にどのような影響を与えるのか、さらにプロスポーツにおいてfairとは何か、今後の検討すべき課題である。

参 考 文 献

- 角田幸太郎 (2014) 「英国プロサッカークラブにおける選手の資産計上の実務; Tottenham Hotspur と Heart of Midloth: an 事例を中心として」『別府大学紀要』55, pp.179-188。
- 西崎信男 (2015) 『スポーツマネジメント入門—プロ野球とプロサッカーの経営学』税務経理協会。
- 平田竹男 (2017) 『スポーツビジネス最強の教科書 第2版』東洋経済新報社。
- 武藤泰明 (2013) 『プロスポーツクラブのマネジメント—戦略の策定から実行まで—』東洋経済新報社。
- 武藤泰明 (2014) 『スポーツの資金と財務』大修館書店。
- Caglio, A., S., Laffitte, D., Masciandaro and G., Ottaviano, (2019). Does Financial Fair Play Matter? The Real Effects of UEFA Regulation for European Football Clubs. *BAFFI CAREFIN Centre Research Paper* No.2019-119, 1-29
- Egon, F., (2014). Financial Fair Play in European Club Football-What is it all about?. *UZH Business Working Paper* 328, 1-34.
- Lindholm, J., (2010). The Problem with Salary Caps under European Union Law: the Case against Financial Fair Play. *Texas Review of Entertainment and Sports Law*, Vol.12 (2), 189-213.
- Maxcy, J., (2014). The American View on Financial Fair Play, ESEA Conference Volume. Budzinski, O. & A. Feddersen, (Eds.) Oxford, UK: Peter Lang International Academic Publishers.
- UEFA (2010) Club licensing benchmarking report financial year 2010.
- UEFA (2012) Here to stay club licensing 2004-2008.
- UEFA (2015) Club Licensing 10 years.
- UEFA (2017) Club licensing benchmarking report financial year 2017.