

平成 26 年度

順天堂大学大学院スポーツ健康科学研究科 修士論文

中国プロサッカーリーグに関する研究
— 広州恒大サッカークラブを事例として —

氏 名 張 文謙

論文指導教員 北村 薫

合格年月日 平成 27 年 2 月 23 日

論文審査員

主査

水野 基樹

副査

伊藤 真紀

副査

北村 薫

目次

第1章	緒言	1
第2章	問題の所在と課題の設定	3
第3章	中国プロサッカーリーグ（CSL）の現況	5
第1節	CSLの営業収支	5
第2節	CSLクラブの営業収入	7
第3節	CSL選手や監督の給料	9
第4節	プロリーグの20年間	15
	（1）プロリーグの経済成長	15
	（2）プロリーグの変革期	16
第4章	広州恒大サッカークラブの概要	18
第5章	広州恒大にみる企業投資の問題	20
第1節	恒大グループによる企業投資の状況	20
第2節	広州恒大の経済的収益	21
	（1）恒大グループブランド収益	21
	（2）マーケティング収益	23
第3節	中国プロサッカークラブの経済収益と広州恒大に関する先行研究	26
第4節	広州恒大および中国プロサッカーの企業投資面の問題	26
第6章	広州恒大にみるクラブ運営とチームづくりの問題	28
第1節	クラブ運営管理	28
第2節	中国人選手の獲得	29
第3節	外国人選手の獲得	31
第4節	有能な監督の招聘	32
第5節	選手年俸と賞金制度の導入	33
第6節	クラブ運営上の問題	34
第7節	広州恒大のチームづくりとファン形成の問題	35
	（1）チーム成績とファン獲得	35
	（2）広州恒大におけるバブル体質の危険性	37
	（3）サッカーファン文化の未成熟	39
第7章	考察	40
第8章	結論	43
	引用文献	44
	参考文献	47
	Abstract	50

第1章 緒言

本研究は中国サッカースーパーリーグ（以下 CSL と略す）で最も成功を収めている広州恒大サッカークラブ（以下広州恒大と略す）を対象として、その成功要因と今後の課題を明らかにする課題研究である。

本研究の基本的関心、したがって最終的な研究の目的は、まだ十分に成長していない中国プロサッカーリーグが今後発展していくために何が必要かを明らかにし、中国のサッカーを全体として底上げすることにある。多くの場合、そのためにはプロサッカーリーグの先進国に学び、その成果を取り込むことを出発点とする。サッカーの先進国といえばヨーロッパであり、南米である。プロサッカーリーグも欧米で発展していることは明らかである。中国でも選抜された選手団をブラジルに派遣し、選手強化を図ったこともあった。しかし、それは結実しなかった。その要因はいくつかあると思われるが、サッカーのスタイルをはじめとする文化の違いである。サッカー文化そしてサッカーを取り巻く文化的な環境の違いは、クラブ経営においても大きく影響すると考えられる。したがって、中国プロサッカーリーグは欧米のサッカー先進国から学ぶことも必要だが、それ以上に、同じ東洋であり、文化的環境が類似する日本の Jリーグから学ぶことが多いと考えられる。百年構想、スポーツ少年団、育成システムの充実、地域社会における施設・設備の整備等、日本のサッカー環境は極めて優れており、学ぶべき点が多々ある。中国に持ち帰ることで中国プロサッカーリーグの発展に貢献できるような事例もある。

しかし、中国と日本では基本的な社会制度が異なるため、日本の事例をそのままのかたちで中国に輸入してもうまくいかないことは十分に考えられる。また、日本の人々にとって、中国のサッカーは大変遠いものであり、中国のサッカー事情について日本の人々がほとんど知っていないこともわかり、中国のサッカー事情を日本人に知ってもらえば、もっとサッカーを通しての交流ができるのではないか、そのためには中国の情報を日本にもっと提供する必要がある。

その中で、中国プロサッカーリーグにおいて大きな出来事があった。2011—2013年のシーズンで、CSL では広州恒大が3連覇を果たした。広州恒大は2012年中国サッカー協会カップでも優勝しただけでなく、2013年のアジアサッカークラブチャンピオンズリーグ（以下 ACL と略す）で優勝したのである。これは、中国のプロサッカークラブが海外チームと対戦するレベルの高い大会で初めて獲得した優勝カップだった。

これまで、中国のプロサッカークラブは問題点が多く、海外のチームには勝てないと考えられていた。だからその問題を改善することで中国プロサッカークラブが発展し、日本や欧米の強豪チームにひけをとらないチームづくりが可能となり、中国サッカーの発展も可能となると考えられていた。しかし、日本からあらためて CSL をみると、広州恒大の躍進にみられるように改革の芽が芽生えており、CSL における広州恒大の良いところを正当に評価し、そのうえで問題点を指摘し、その解決策を検討しなければ、CSL の発展も、また中国サッカーの発展もないだろう、という考え方に变化した。本研究が広州恒大に着目した理由はここにある。

第2章 問題の所在と課題の設定

課題1 中国サッカーの現状の整理

近年、広州恒大の躍進によって中国サッカーが様々な形で話題にのぼるようになった。競技成績のような分かりやすい形での評価は、中国サッカーが急速に発展しているような印象を人々に与える。しかし、中国でのサッカーリーグ視聴者数はバスケットボールの3分の1しかおらず、どの側面から見るかによって中国サッカーの現状は大きく異なる。

Jリーグは、シーズンに関する様々なデータをレポートや白書の形式で公開している。人々を熱狂させるリーグの裏では、客観的なデータに基づく堅実な計画が存在しているといえる。しかし、CSLはリーグに関するデータをほとんど公開しておらず、一方で様々な企業がCSL関連の報告を散発的に行っており、CSLを客観的データに基づいて評価する下地が存在しないのが現状である。

よって、本研究では課題1として、CSLの現状を実証的データに基づいて整理し、比較や検討が可能な資料を提示することとした。

課題2 広州恒大のクラブ運営に関する検討

2010年、中国プロサッカー歴史において大きな出来事があった。不動産を中心に多角経営を展開している恒大グループは1億元（約20億円：以下1元=20円で換算）で中国プロサッカーリーグの広州サッカークラブを傘下にし、再編成したのである。この再編成の結果、広州恒大が生まれた。このチームは2010年のシーズン、中国サッカー甲級リーグの優勝を果たした。そして、前述したようにCSLで三連覇、カップ戦優勝、ACL優勝と、目覚ましい活躍をしたのである^{1) 2)}。

広州恒大の誕生はいわゆる民間企業による官製系サッカークラブの吸収合併、中国プロサッカーの官製体質の脱却、民営化躍進の事例であるといえる。広州恒大は海外の先進的な考え方を吸収して誕生した、中国のプロサッカー界で最初の成功例と言える。しかし、中国のプロサッカー全体をみると、現時点では改革が始まったばかりである。経営基盤が弱いクラブは広州恒大と同じことはできないだろう。そうであるとしても、広州恒大の取り組みには、中国プロサッカーにとどまらない、ある種の普遍的な側面を有しているとも考えられる。

よって、本研究では課題2として、広州恒大を事例として、その歩みと運営体制について検討し、成功要因と問題点、問題解決への方向性を検討することと設定した。

第3章 中国プロサッカーリーグ (CSL) の現況

本章では中国プロサッカーリーグの現況を整理する。特にリーグの経営面についてのデータを提示するものとする。第1節では CSL 全体の営業収支の面から CSL の全体像を明らかにする。第2節では CSL の各クラブの営業収入の面からみて、CSL の収入状況を明らかにする。第3節では支出の大部分を占める選手や監督の給与と移籍金から現況を明らかにする。第4節では中国でのプロリーグの20年を総括する。なお、本章は特に明記する場合を除いては、全て、2013 中超商業価値報告 (网易体育, (2014), 2013 中超商業価値報告, Retrieved from <http://sports.163.com/13/1205/03/9FA6GESH000506UA.html>)²⁵⁾ によるものである。

第1節 CSL の営業収支

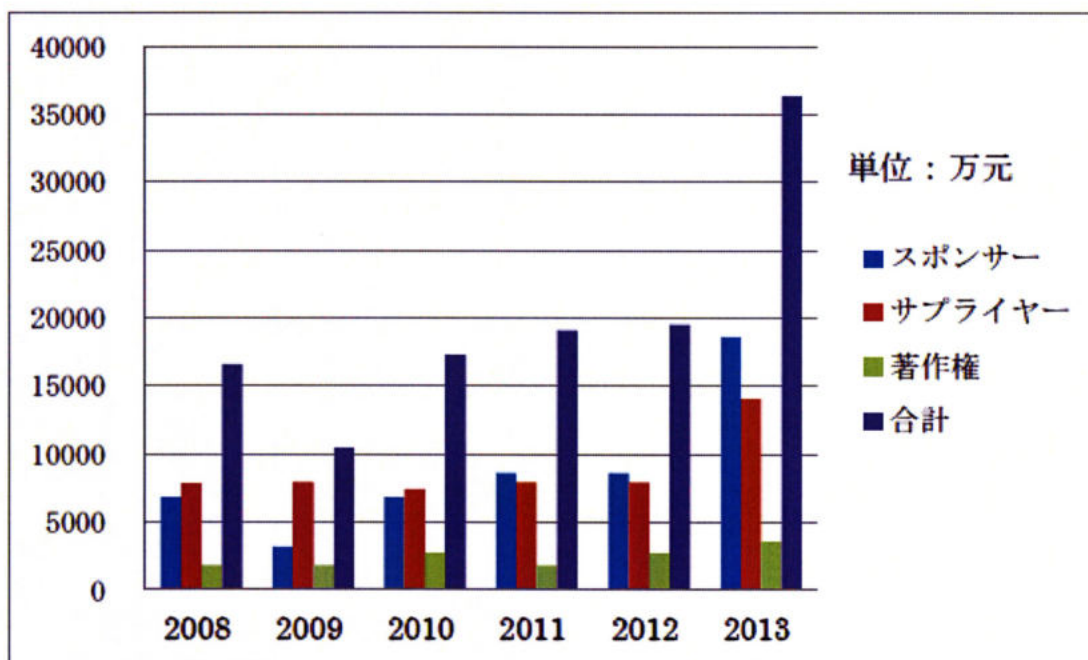
CSL 全体の経営は巨大なビジネスのプラットフォームとビジネス資源を持つことは疑いの余地がない。その資源の大部分は CSL のブランド価値であり、それは CSL 試合のすばらしさ、CSL クラブの ACL での活躍などによって形成される。

最近の2シーズンでは、CSL の各クラブが資金の投入を増やし、チーム強化をはかっていることから、CSL 試合が観戦に耐えられるものになってきただけでなく、広州恒大、国安などのチームが ACL で良い成績を収めるようになってきた。特に広州恒大は、アジアの強豪チームを相手に、優勝を勝ち取っており、中国のサッカーと CSL に大きな利益をもたらした。

図1は CSL 全体の営業収入の推移を表したものである。

2008年、CSL 会社の収入は1.68億元 (約33億6千万円) だった。2009年、中国プロサッカーにおける不正事件が発覚した。その巻き添えになることを懸念し、CSL 会社にスポンサーする企業が激減して、収入は1.3億元 (約26億円) になった。この傾向は2010年以降も継続し、2012年まで CSL の収入は増加しなかった。しかし、2013年、CSL の将来性が見え始めたことから、スポンサーが戻ってきて、収入は3.7億元 (約74億円) に達した。

内訳をみると、最も多いのがスポンサー料である。2013年度シーズン、CSL は命名権を万達グループに約6000万元 (約12億円) で販売した。スポンサー企業として、山東臨工 (山東臨工工程機械有限公司)、ハルビンビールとも契約を延長した。ナイキとの



(2013 中超商業価値報告 <http://sports.163.com/13/1205/03/9FA6GESH000506UA.html> データより筆者作成)

図1 CSL 会社年度別営業収入

ユニホーム契約の期間が残っており、サムスン、神州租車（会社名、車の貸出し業務）との契約も締結した。長く協力関係を築いてきたインターナショナル・マネジメント・グループ (IMG) も 3000 万元（約 6 億円）で、新しいスポンサーとブランドマーケティング方を担当した。CSL 会社の収入増の部分は主にスポンサーから獲得し、過去 2 年とも総額 9000 万元（約 18 億円）だったが、2013 年は 1.89 億元（約 37 億 8 千万円）に達した。

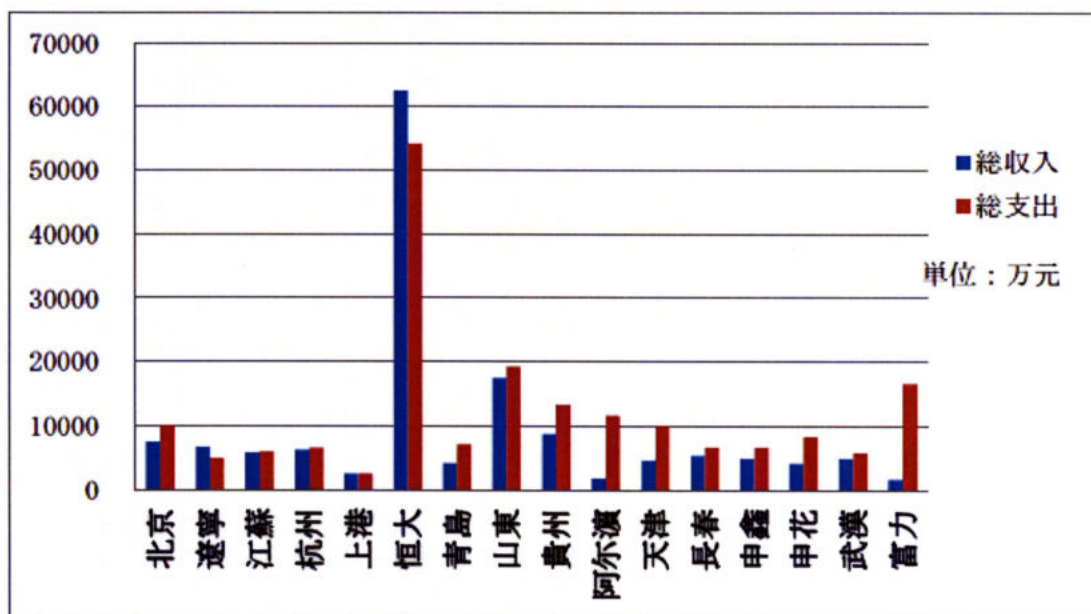
これに対して、放映権の伸びは大きくない。CSL が中央テレビ局やその他のマスコミ、ネットワーク等のメディアにおける著作権収入は 3600 万元（約 7.2 億円）であり、前年と比べて 670 万元（約 1 億 3 千万円）増加しただけであった。また、ブランディングという面でもまだビジネスチャンスを開発しているとは言えない現状にある。CSL 全体のマーケティング、CSL のブランド価値を高める方策を考えることが必要である。

2013 年度シーズンの CSL の歳出は 1.06 億元（約 21 億 2 千万円）だった。その内訳は各クラブへの分配金が 9600 万元（約 19 億 2 千万円）、旅費・交通費等に 890 万元（1 億 8 千万円）、人件費が 120 万元（約 2 千 4 百万円）であった。各クラブへの分配金は、

2008年は150万元（約3千万円）、2009年は180万元（約3千6百万円）、2010年は290万元（約5千8百万円）、2011年が310万元（約6千2百万円）、2012年が360万元（約7千2百万円）だったのに対し、2013年は600万元（約1億2千万円）になる計算であり、1年で1.7倍、2年で2倍近くに増加した。純利益は1.19億元（約23億8千万円）に達しており、CSLのブランド価値が向上したことを直接的に表している。

第2節 CSLクラブの営業収入

図2は2013年度シーズン各クラブの収支を示したものである。



(2013 中超商業価値報告 <http://sports.163.com/13/1205/03/9FA6GESH000506UA.html> データより筆者作成)

図2 2013年度シーズン各クラブの収入と支出

2013年、CSL各クラブの全体としての収入は明らかに増加しているものの、各クラブの収支差額は2.64億元（約52億8千万円）の赤字となり、史上最悪の状態になった。内訳をみると、16クラブ中14クラブが赤字であり、黒字になったのは広州恒大の8590万元（約18億円）、遼寧の1795万元（約4千万円）だけで、損失額が最も多かったのは富力の1.5349億元（約30億7千万円）だった。

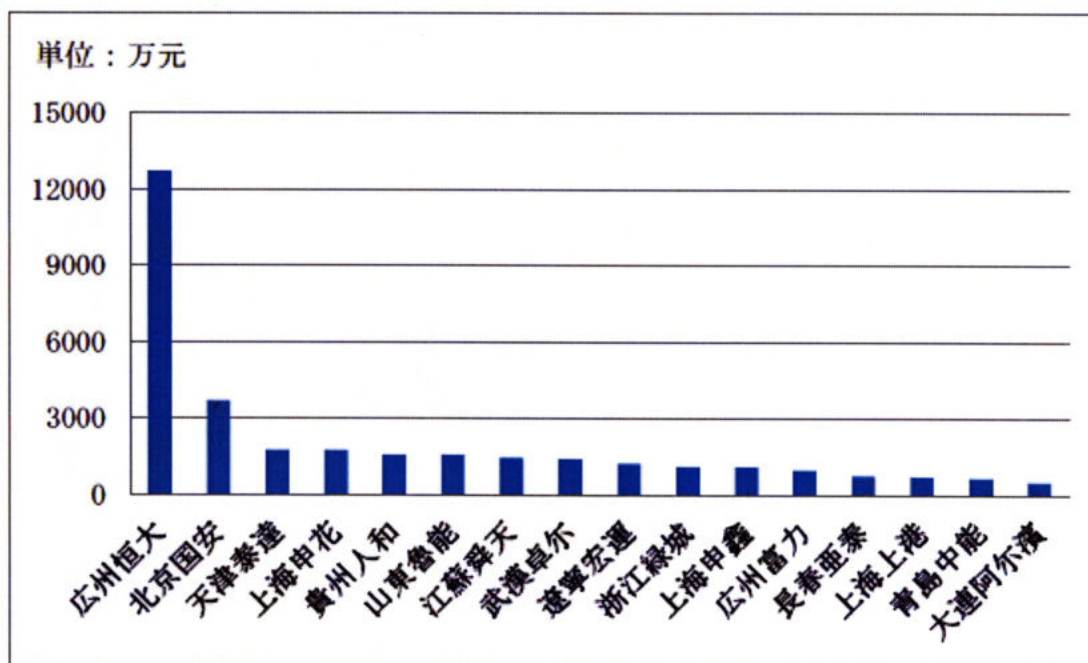
CSLの各クラブ経営において、広告収入はきわめて大きな割合を占めている。

スポンサーによる広告収入は、2008年から4億元（約80億円）程度で推移していた。

これは、中国プロサッカーに不正がはびこり、広告主が支出する事を控えていたことによる。しかし、不正を取り締まり、サッカーに対するクリーンなイメージが拡大するにしたがって、各クラブの広告収入は増加し、2011年は9.98億元（約200億円）、2012年には12.67億元（約253億4千万円）になった。この背景には、中国政府の高層部がスポンサー獲得の重要性を理解したこともある。

CSLにスポンサーが付き始めたとはいえ、クラブにとって親会社の投資に頼っている現状がある。たとえば、天津泰達降格の危機にあつて、天津市役所が出資することで優秀な選手を獲得した、という事例もある。

チケットの販売もクラブの主要な収入源である。2008—2012シーズン、チケット収入はいずれの年も1.1億元（約22億円）を上回らない状況だったが、CSLの試合内容の充実、ACLの開催等によりチケット収入が増加し、2013年度シーズンでは3.3億元（約66億円）に達した。



(2013 中超商業価値報告 <http://sports.163.com/13/1205/03/9FA6GESH000506UA.html> データより筆者作成)

図3 2013年度シーズンCSL チケット収入ランキング

中でも广州恒大はCSLとACLのチケット販売が1億元（約20億円）を突破して、2013年、1.28億元（約25億6千万円）の収入で、他のクラブを大きくリードしている。特

に、ACLの決勝戦をホームで試合する場合、広州恒大のチケット料金はきわめて高額になり、ゴールデンVIP入場券は実に8000元（約16億円）であるが、売れ行きは非常によく、入手が困難になっている。次いでチケット収入が多いのは北京国安クラブである。ホームグラウンドの北京工人体育場は、緑色のマフラー一色になり、魔のグラウンドと呼ばれている。このような盛んな声援を受け、北京国安のチケット収入も3700万元（約7億4千万円）に達したが、広州恒大とは雲泥の差がついているのが現状である。

広州恒大、北京国安以外のクラブは、チケット収入は1000—2000万元（約2億～4億円）の間である。しかも、地方都市になるほどチケット料金を高く設定できないことから、入場者数が多くても、チケット収入という面では伸びないという現状にある。さらに、たとえば、申鑫と上港の場合のように、同じ都市に複数のクラブがある場合、それぞれに試合を行うことにより観客が分散される。その結果、入場者数も少なくなることになる。

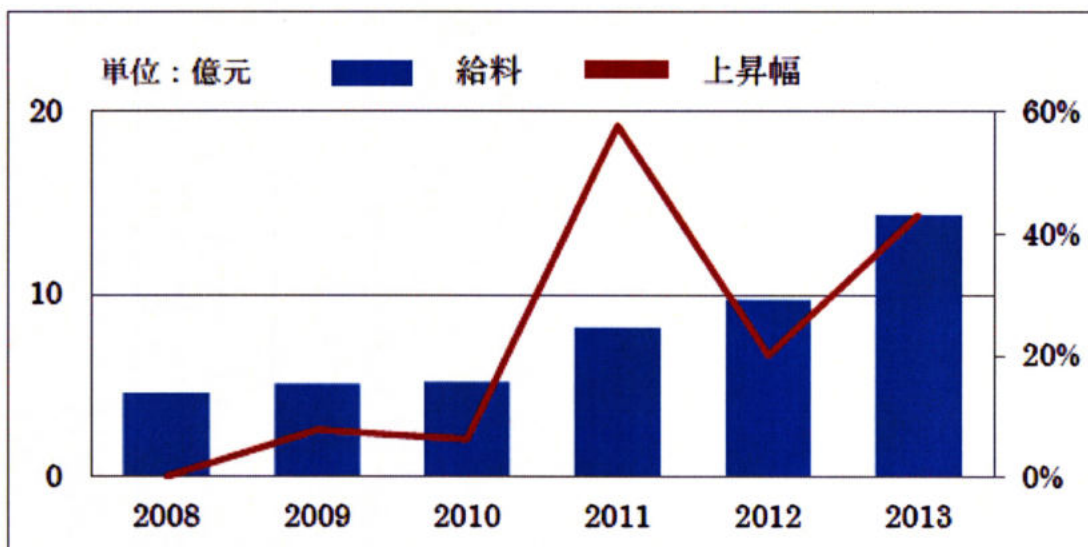
そのほか、多くのクラブは市場の開発にも努力している。たとえば、サッカーファンのためにクラブのシャツを作成したり、クラブの書籍などを発売している。これらの製品開発はサッカーファンの求心力を高める効果があり、消費を促進する可能性がある。2013年の収益は、各クラブ合計して700万元（約1億4千万円）、総収入の1%程度であるが、今後、市場活性化の可能性はある。

収入の格差拡大に比して、支出面で考えると、会場レンタル料金、安全保障、旅費・交通費などの試合に直接関連する費用では、各クラブとも、近年、ほとんど変わらなくなったようである。しかし、広報面での支出には差が現れ、両極化の傾向がみられる。広州恒大、広州富力などのクラブは各方面への広報活動を活発にしているが、圧倒的多数のクラブでは広報への投入は0元にとどまっている。今後、CSLの各クラブはサッカー文化の確立のために、活発に広報活動をする必要があろう。

第3節 CSL選手や監督の給料

図4は2008年から2013年までのCSL選手の給料総額の年次推移を示している。

2008年度シーズン、CSLの選手の給料総額は4億元（約80億円）程度であった。2009年度シーズン、2010年度シーズンと少しずつ増加し、各々5億元（約100億円）、6億元（約120億円）弱となった。このように、2010年度シーズンまでは緩慢な増加を示していたが、この局面は広州恒大によって大幅に書き換えられることになった。



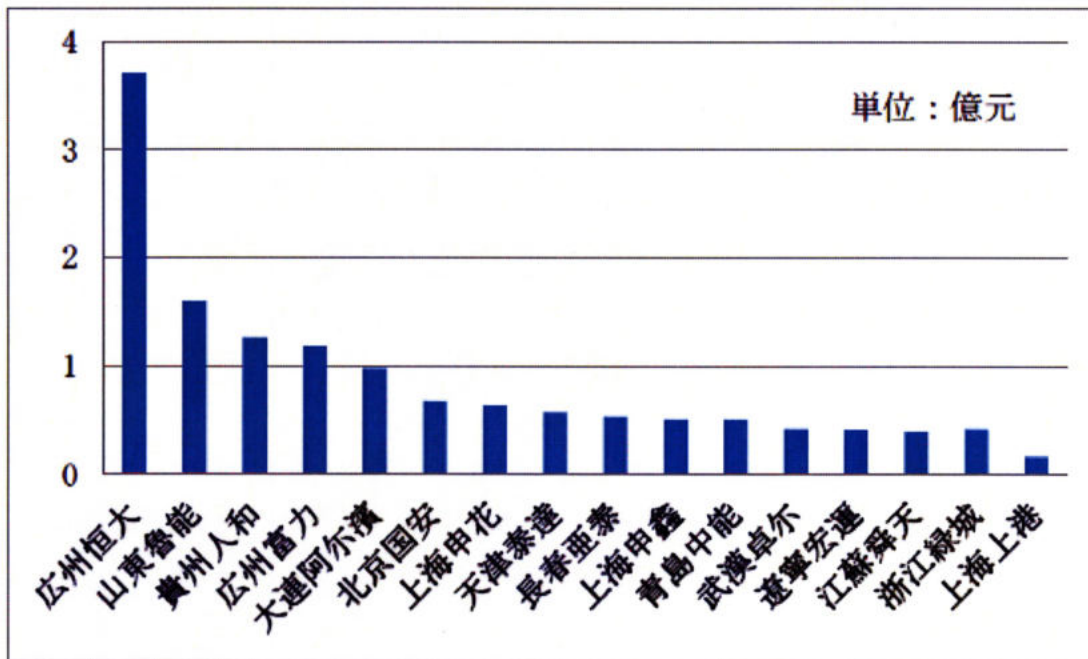
(2013 中超商業価値報告 <http://sports.163.com/13/1205/03/9FA6GESH000506UA.html> データより筆者作成)

図4 2008-2013年度シーズン CSL 選手給料総額の推移

広州恒大が CSL に参入する前は、中国人選手にとって 300 万元 (約 6 千万円) の年俸はきわめて高い水準だった。このような待遇を受けるのは大きいクラブの少数の実力ある名選手だけであった。しかし広州恒大が参入した後、鄭智、郜林、荣昊、馮瀟霆などの数名の主力の年俸はすべて 300 万元 (約 6 千万円) に達し、最高額は 500 万元 (約 1 億円) を上回った。韓国から帰って来た前国安の選手の黄博文の年俸は更に上昇し、700 万元 (約 1 億 4 千万円) に達し、人々を驚かせた。年俸以外に、広州恒大では CSL と ACL で獲得した巨額の賞金分配金があり、選手の待遇は飛躍的に改善された。

資金力のある広州恒大が高額資金投入で人材を確保に走ったことにより、CSL の広州恒大以外の強豪クラブは選手の引き抜きを防止し、チームの安定を保つために選手の給料を増額せざるを得なくなった。他の弱小チームも給料を増額は選手たちが必死にプレーしてくれて、CSL に残留できるように望むことしかできないという状況になった。

このような背景の下、CSL の選手の給料が 2011 年以降、急速に上昇し始めることは容易に理解できる。図 5 は 2013 年度シーズン CSL 各クラブの給料金額ランキングである。



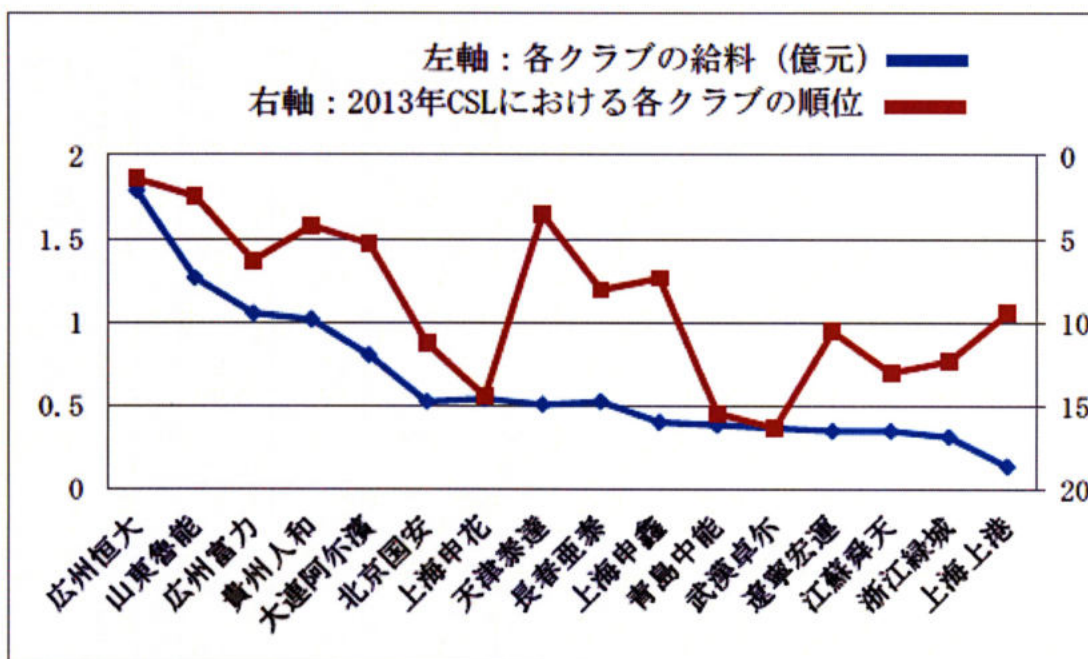
(2013 中超商業価値報告 <http://sports.163.com/13/1205/03/9FA6GESH000506UA.html> データより筆者作成)

図5 2013年度シーズンCSLクラブ選手給料ランキング

2011年度シーズン、CSLの各チームの給料総額は8億元(約160億円)を突破して、上げ幅は56.82%に達している。2012年度シーズンにはさらに上昇し10億元(約200億円)まで増加、2013年度シーズンには14億元(約280億円)を突破している。2012年からの上昇幅は40%以上となっている。

2013年度シーズン、広州恒大は給料総額で3.7億元(約74億円)の支出があった。その内訳は給料が49%、CSL優勝賞金が19%、ACL優勝賞金が32%となっている。広州恒大がアジアのチャンピオンになったことがどれだけ大きいかを示している。このシーズン、鲁能は選手の給料を大幅に増加させ、ランキングは2位になった。しかし、給料総額は1.6億元(約32億円)であり、広州恒大の半分にも届かないのである。ちなみに、CSLのクラブの選手の給料に支払う中央値は5400萬元(約11億円)で、広州恒大の8分の1に過ぎない。

図6は各クラブの給料ランクとリーグでの順位を示している。



(2013 中超商業価値報告 <http://sports.163.com/13/1205/03/9FA6GESH000506UA.html> データより筆者作成)

図6 2013年度シーズンCSL各クラブ給料と順位の関係性

CSL各クラブの給料ランキングから、少なくともランキング上位においては、給料レベルとリーグ戦の順意図が正比例することを認めることができる。広州恒大は給料レベルが格段に高く、成績も1位を占めている。しかし、北京国安以降は、給料総額がそれほど変わらないこともあり、順位との相関はあまり見られない。

特殊な事例として、上海上港クラブがあげられる。このクラブは給料総額が1890万元(約3億8千万円)で16チーム中最下位であるが、成績では中位につけていた。これは、徐根宝監督が「十年一剣を磨く」という考えのもとにチームづくりを行ってきたことの成果である。だが上海上港の選手が徐根宝を自分の父親のように尊敬しているとしても、このまま収入の改善ができない状況が続いたら、選手はこのチームで長期間プレーするという選択をしないかもしれない。

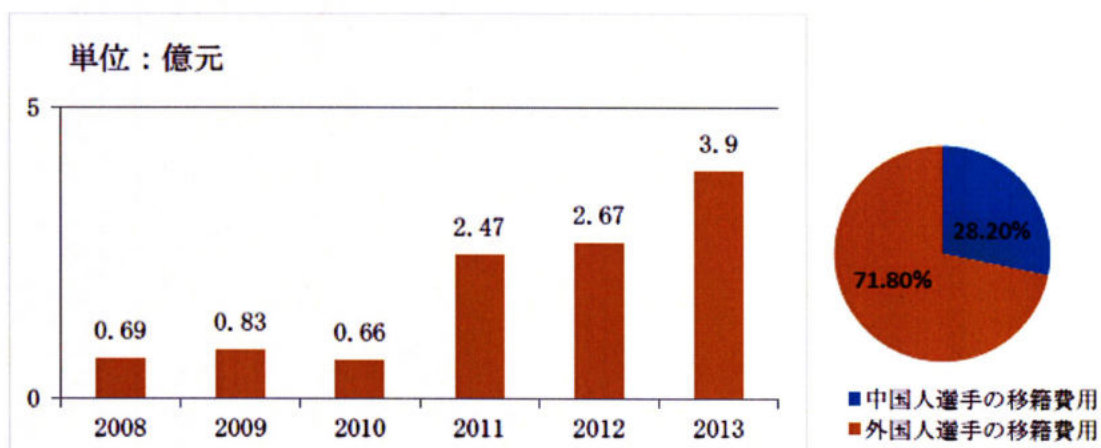
泰达、亚泰、申鑫、中能、卓爾、遼寧、舜天、緑城、この8クラブは給料ランキングの8位から15位であり、資金投入額に差はない。優秀な人材育成伝統を持っている遼寧以外、他の7クラブは優勝争いをするというより、残留争いでしのぎを削ってきた。武漢卓爾は資金投入額が少なくないが、昇格したばかりのチームであり、多人数の選手

を導入したことによりチームのバランスが壊れ、早々に降格することが決まった。

現段階では、ひとりの有名選手に投入する金額と、それによって生み出される財務改善では、前者の方が大きい状況にある。優秀な選手を獲得しようとするほど、その差額は大きくなる。投じる金額が大きくなればクラブの収入もそれに伴って増加することは確かである。しかし、一部の投資者がスポンサーや広告などの手段でクラブに資金を注入することもある。

CSL では裏事情が一つあり、いい成績を取ろうとしたいなら、水準の高い外国人選手に頼らなければならない。中国代表選手を 10 人ほど擁する広州恒大であってもそのルールに縛られる。もし、エウケソン、コンカ、ムリキ 3 人の攻撃陣と韓国人のディフェンダー金英権がいないと、広州恒大は CSL でも優勝を決められなく、ましてや ACL に出場などはおぼつかないのである。

図 7 は 2008 年から 2013 年にかけての CSL 移籍市場の金額である。



(2013 中超商業価値報告 <http://sports.163.com/13/1205/03/9FA6GESH000506UA.html> データより筆者作成)

図 7 2008 年度から 2013 年度シーズン CSL 移籍市場金額

CSL の各チームは熾烈な選手獲得の競争に直面している。実力のある選手を獲得するためには多額の資金を投入することが必要であり、その金額は年々増加している。具体的には、2008 年の移籍金は 6 千 9 百萬元 (約 13 億 8 千万円) に過ぎなかったが、2011 年には 2.47 億元 (約 49 億 4 千万円)、2013 年には 3.9 億元 (約 78 億円) と急騰している。各クラブが選手の移籍にどれだけ重きを置いているかがわかる。

2013 年度シーズン、前年度より約半数の外国人選手が入れ替わった。第 2 登録期間での移籍金では、CSKA モスクワから山東魯能に加入したヴァグネル・ラヴが一番高額になった。山東魯能はこの元ブラジル代表選手のために 600 万ユーロ（約 7 億 8 千万円）の移籍金を支払ったと発表した。しかし、ロシアのメディアはラヴの移籍金が 1200 万ユーロ（約 15 億 6 千万円）に達したと報道した。広州恒大もボタフォゴ FR のエウケソンを獲得するために 570 万ユーロ（約 7 億 4 千万円）の移籍金を支払った。元ブンデスリーガ・アシスト王のズヴェズダン・ミシモヴィッチは FC ディナモ・モスクワから貴州人和に移籍し、移籍金は 350 万ユーロ（約 4 億 5 千万円）だった。上海申鑫はブラジルのナウチコからストライカーの Almeida KIEZA 選手を獲得し、移籍金は同様の 350 万ユーロ（約 4 億 5 千万円）だった。

以上の高額移籍金は、基本的に彼らのパフォーマンスの反映であり、彼らがチームに貢献していることは明らかである。エウケソンはリーグの得点王に輝き、広州恒大に ACL 優勝をもたらした。ミシモヴィッチはミッドフィルダーの中核として中盤を組織していることから、もし、彼が欠けてしまったら半身不随の状態になり、攻撃力は急激に低下する。以前と比べて CSL のクラブは、自分のチームにとって必要な選手を理性的に判断して外国人選手を獲得しているといえる。

高額の移籍金による選手の獲得だけでなく、広州恒大ではリッピを中核とするコーチグループと契約したことも重要な一歩となった。彼らの年俸に投下された金額は 1000 万ユーロ（約 13 億円）といわれ、世界の名だたる名監督に対しても一定の吸引力を持つ魅力的な金額である。そしてリッピは 2 年連続の CSL 優勝、ACL 優勝、その金額に見合う価値ある成績を残している。

リッピだけでなく、富力監督のエリクソンの年俸は 300 万ドル（約 3 億 6 千万円：以下 1 米ドル＝約 120 円で換算）で、CSL のトップクラスであり、それ以外でも Aleksandar・Stanojevic、Dragan・Okuka、チャン・ウェリョン、岡田武史など、中国のサッカー界で注目される実績を上げている外国人監督は多い。それに伴い、彼らの立場も強固になり、年俸も上昇した。たとえば、Aleksandar・Stanojevic は国安に転任した後、年俸 115 万ユーロ（約 1 億 5 千万円）になり、レアル・マドリッドとバルサで監督経験のある Rodomir Antic は 100 万ユーロ（約 1 億 3 千万円）となった。

外国人監督の給料だけでなく、外国人監督の人数自体も増加している。2008 から 2010 年、CSL での中国人監督はずっと外国人監督より多かったが、2011 年からは外国人監督

の人数は中国人監督の2倍となったのである。

その結果、CSLの監督・コーチの給料総額は急増し、2008年には総額の0.43億元（約6億8千万円）だったものが、2012年には1億元（約20億円）の大台を突破して1.42億元（約28億4千万円）に、さらに2013年には7500万元（約15億円）増加して2.17億元（約43億4千万円）になっている。実に、5年前の5倍の金額が監督・コーチに給料として支払われているのである。

これは、広州恒大がCSLに参入し、外国人監督により成功を収めたことにより、外国人監督・コーチの招へいが活発になってきたことを示している。また、全体的に見て、中国のサッカーは立ち遅れていることから、外国人の監督やコーチを招き入れるし、彼らの経験に学ぼうとしていることを意味している。

第4節 プロリーグの20年間

(1) プロリーグの経済成長

CSL設立当初、1994年の甲A（CSL前身である）リーグ戦の総チケット売上は約3000～4000万元（約6億～8億円）、命名権販売等が1032万元（約2億円）あり、総額およそ4000～5000万元（約8億～10億円）であった。それが2013年には総額17.8億元（約356億円）に達しており、物価の上げ幅を差し引いても17倍の経済成長を成し遂げている。これに伴い、選手の年俸も急増した。1994年、甲Aに所属する中国代表クラスのサッカー選手でも平均の給料は30万元（約600万円）程度だった。2013年の現在、CSL所属の中国代表クラスの選手の給料の平均は300万元（約6千万円）になっている。物価の上昇を勘案しても急速に待遇が良くなっていることがわかる。このようにCSLは急成長しているとはいえ、中国全体の経済状況を勘案すると、CSLが生産する金額は極めて小さい。2007年と若干古い資料であるが、ブラジルではサッカー関連産業の総生産は170億ドル（約2兆円）と試算されており、それはブラジルのGDPの4.8%に相当した。中国のCSLは17.8億元（約356億円）、すなわち3億ドル（約360億円）弱であり、2013年度の中国GDP総額9兆5000億ドル（約11兆4千億円）の0.003%と全く微々たるものでしかない。

しかしこれは悲観すべきものでもない。中国がブラジルと同じようにGDPの5%をサッカー産業が占めるとすれば、4750億ドル（約57兆円）、中国元で約3兆元（約60兆円）になる計算なのである。CSLが発展し、リーグ戦の規模を拡大、全体のレベルを向

上させ、エキサイティングな試合を披露すれば、中国のプロサッカー市場は巨大なマーケットになると考えられる。多くの欧米サッカークラブが中国に興味を持つのはこの巨大マーケットによるものと言える。

(2) プロリーグの変革期

20年のプロリーグの過程、ほぼ3時期分けることができる。

【開明 第1期】1994—2002年

この時期は、リーグ戦がスタートし、急速に発展した時期である。プロ化の初期であることから、全体的には粗い面が多々あったが、人々の心が新しい時代に向けて高揚していたため、天然の生命力が働いた。

1994年4月7日、中国プロサッカーはリニューアルされ、新たに甲Aリーグとして設立された。リーグ戦の開幕試合は成都で行われ、中国のサッカー愛好家に興奮と熱気を生み出した。大量のサッカーファンがスタジアムに試合観戦に訪れ、感激の涙を流しながら観戦した。この時期の中国代表選手は郝海東、範志毅、馬明宇、魏群などであり、プロサッカーの大人気を受け、サッカーファンにとって忘れられない存在となった。彼らはワールドカップで活躍することはできなかったものの、中国のサッカーファンにとっては史上最強の世代と考えられている。

2002年にはその人気が最高峰に達する。中国男子サッカー代表はミルティノビッチ監督のもと、日韓ワールドカップに進出した。それまでなかなかアジアで勝てなかったものが、ようやくワールドカップに出場できるまでになったのであり、これは中国のサッカー市場最重要の出来事とされている。

【低迷 第2期】2003—2010年

この時期、中国プロサッカー界に衝撃が走った。サッカーでの不正行為が相次いで発覚したのである。中国サッカー協会の介入がさらに追い打ちをかけた。サッカー協会は目先の利益追求に走り、プロリーグの都合を考えずに長期の代表クラスの合宿を決めたり、さらには、恣意的にリーグ戦のルールを変更し、競技のスケジュールも変更することさえあった。

このようなドタバタ劇に嫌気をさしたスポンサーは命名権の購入や支援を拒否した。資金が絶たれた中国プロサッカーリーグは成果を上げることもできなくなり、2005年のリーグ戦は無一文のリーグとさえ言われるに至った。

そこで関係者は不正行為の撲滅に取り組むことになった。歴史上最悪の時期、前サッ

カー協会の汚職官吏を逮捕、収監したことをはじめ、不正審判、不正に手を貸した選手とクラブの従業員をも逮捕・追放することになった。このような粛清が完結したのが2010年のことであった。

【再興 第3期】2011—現在

中国プロサッカーの粛清は、中国政府首脳部も認めることとなり、政府がCSLの再興を後押しすることになった。中国のサッカー環境が清潔になったことを受け、スポンサーする企業も多くなってきた。恒大グループがCSLに参入したのもこの時期である。それは、政府や企業の関心が戻っただけでなく、離れていたサッカーファンがCSLに戻ってきたことも意味する。スタジアムに詰めかけるファン、投資をする企業、中国代表はまだ勝てなかったものの、人々は中国サッカーに望みをかけて応援したのである。

広州恒大がCSLに参入し、新たな経営方針のもと、CSLに衝撃をもたらす成果をあげた。それは広州恒大のブランド価値を高めただけでなく、中国サッカーの、世界における位置づけをも高めたのである。広州恒大がACLで優勝したことは、中国代表チームがワールドカップに挑戦し、勝利する夢の実現可能性を拡大させた。CSLの拡大と中国代表サッカーチームは一体となって中国サッカーを発展させ、その価値を高める努力が必要である。エキサイティングな試合、高い水準の試合が提供できなければ、サッカーの最終消費者であるファンは離れてしまうことを基本に考えることが必要である。

第4章 広州恒大サッカークラブの概要

広州恒大サッカークラブの前身は1954年に設立された広州サッカーチームであり、中国初めての市レベルサッカーチームである。1992年6月に、中国サッカー協会が「紅山口会議」を開き、プロリーグを発足した。1993年公的機関としての広州市体育運動委員会（現在広州市体育局）と広東太陽神グループは中国初めての株式プロサッカークラブを設立し、広州太陽神サッカークラブが誕生した。設立前後の1992年と1994年、中国サッカー甲Aリーグ（以下甲Aリーグと略する）で二回準優勝を飾った。しかし1998年に甲Bリーグに降格した。2006年広州医薬グループが広州サッカーに参入し、広州医薬サッカークラブと名称が変更された。2007年に中甲リーグ（前身甲Bリーグ）で優勝し、CSL（前身甲Aリーグ）に復帰した。

2010年1月1日に、広州医薬グループがプロサッカーから撤退した。サッカーチームは広州市サッカー協会に受け継がれ、名称を広州サッカークラブに変更した。2010年2月、旧広州医薬サッカークラブの2006年の試合でのスキャンダルが発覚し（2006年9月の2部リーグの試合で、1部リーグ昇格を目指していた広州チームの副社長が、サッカー協会の幹部を通じて浙江省チームの主力選手2人に対し、負けるように働きかけたという。広州チームの副社長が払った150万元（約3千万円）のうち、2人は67万元（約1千3百万円）を受け取り、試合は広州チームが3対2で勝った。）、2010年には中甲リーグに降格された。上記の変遷を経て、2010年3月1日、恒大不動産グループが1億元（約20億円）で、降格した広州サッカークラブの全部の株を買収した。恒大グループは白雲山、太陽神、香雪、吉利、日之泉、広州医薬に継いで七つ目の投資者になった。恒大グループは1年間の命名権（ネーミングライツ）を販売し、広州自動車グループ有限公司が2500万元（約5億円）で命名権を取得した。その結果、名称は広州恒大サッカークラブ広汽チームに改名されたが、現在は命名権を販売せず、広州恒大サッカークラブとなっている^{1) 2)}。

恒大グループが株を取得後、前述したように、2010年には中甲グループで優勝してCSLに昇格、2011年にはCSLで20勝8引き分け2負の圧倒的な力で優勝を果たした。2012年、広州恒大は天津泰達を破りFAスーパーカップで優勝を勝ち取った。またACLにも出場し、アウェーで5:1で韓国Kリーグ優勝の全北現代に勝ち、グループリーグを突破し、準々決勝で東京FCを下し、中国チームとして唯一ベスト8入りを果たした。

CSLでも17勝7引き分け6負けの成績、早々に優勝を決め、中国内で初のCSL連覇チームになった。同年末のFAカップでもホームで貴州人和に勝ち優勝した。

2013年にはACLでソウルFCに挑戦し引き分けで終わったが、ゴールの数の差により2013年ACLの優勝を果たした。同時にAFCアジアサッカー連盟の年度ベストクラブを受賞した。これは、1989年から1990シーズンの遼寧チームが優勝を獲得した後、中国サッカーの23年ぶりのチャンピオンとなるものだった。同年、FAカップでは貴州茅台に負け準優勝になったものの、広州恒大はCSLで三連覇を果たした^{1) 2)}。

広州恒大の成功要因は不動産業での収益を背景とした恒大グループによる多額の企業投資と監督や選手の高額での獲得にあるとされる^{4) 1)}。

そこで次に、企業投資の問題とチームづくりの問題についてそれぞれ検討したい。

第1節 恒大グループによる企業投資の状況

2010年、恒大グループは1億元（約20億円）をかけて広州サッカークラブを傘下にした。その他の投入や選手の試合ボーナスなど含めて、同年度、総投資額は1.7億元（約34億円）を超えた¹²⁾。

2011年、恒大グループは約6億元（約120億円）を投資し（その中、選手補強に約2.5億元（約50億円）、広州サッカー歴史上、初の中国サッカースーパーリーグ（CSL）優勝を果たした。3.5億元（約70億円）をかけてサッカーキャンプ地を設置、広州白雲山キャンプ地から仏山南海里水にある豪華キャンプ地に引っ越しした。そのキャンプ地は現在中国既存の施設の中で最も完備された基地である。さらに、7億元（約140億円）をかけて恒大グループとスペインのレアル・マドリードが運営するサッカースクール「恒大レアル・マドリードサッカースクール」をオープンし、積極的に人材を育成し、中国サッカーの基礎づくりに確実に邁進した¹²⁾。

2012年、恒大グループの投資額は7億元（約140億円）を超えた。主に選手獲得、その中、1000万ユーロ（約13億円）で元イタリア代表監督のマルチェロ・リッピを招聘し、850万ユーロ（約11億円）でポーランド・ドルトムントからパラグアイ代表FWルーカス・バリオスを獲得した。この投資額はCSLでの記録を更新した。さらに、570万ユーロ（約7億4千万円）でブラジルの有力選手エルケソンを獲得など、広州恒大は選手獲得の投資面において、CSLの「お金時代」を牽引しており、有名な選手を集積して強力な人員配置を行った¹²⁾。

2013年、恒大グループの投資額は約6億元（約120億円）だった。チームの成績が向上することにより試合賞金収入も高額になった。CSLで賞金は6900万元（約14億円）、AFCアジアサッカー連盟からの賞金150万米ドル（約914万元：約1億8千万円）を加え、ACLに投入した賞金は1.63億元（約32億6千万円）になった¹²⁾。

2010年から2013年にかけて広州恒大サッカークラブは素晴らしい成績を取めたが、その源は優秀な監督と選手のかくどくだった。元イタリア代表監督のマルチェロ・リッピ、連続2年セリアA最優秀選手賞を獲得したダリオ・コンカ、CSLで最優秀選手賞を取ったエルケソン、コンカ、韓国代表の金英権、そして10名以上の中国代表。このような強力な人員配置のために4年間で20億元（約400億円）以上を投資したことによ

り、CSL 史上初の 3 連覇、FA カップ優勝、スーパーカップ優勝、ACL 初優勝などの快挙を成しとげたのである¹²⁾。

広州恒大の成功は中国サッカークラブのプロ化体制改革をある程度促進させたといえる。プロサッカーのあり方を企業投資面で推進する実例モデルを提供したと同時に、CSL のその他のクラブにとってある種の参考事例となったことは間違いない。また中国サッカー市場の開拓にも貢献し、CSL の知名度を向上させたことは広州恒大の中国サッカーに対する貢献であるといつてよい¹⁴⁾。

第 2 節 広州恒大の経済的収益

広州恒大の経済収益は、主に恒大グループのブランド収益とクラブのマーケティング収益である。クラブのマーケティング収益は主に、①チケット収入、②スポンサー広告収入、③テレビ放送収入、④記念品販売収入、⑤選手移籍費用などがある。現在広州恒大サッカークラブ主な収入はスポンサー広告収入とチケット収入であり、その内、スポンサー広告の収入は全収入の 84% を占めているおり、クラブ自体の収益力が弱い。それ以外に、広州恒大は記念品販売収入や選手移籍についても一定な経済収益を取得している。いずれにしても、クラブのほうからすると、投資方の親会社との間の綿密な関係を持ち、親会社からの資金投入がなければクラブの経営は成立しない状況にあるといえる。それに対して恒大グループはサッカー支援で企業のブランド力を高め、結果として巨大な経済利益を取得した^{10) 23)}。

(1) 恒大グループブランド収益

どのようなプロサッカークラブにとっても、ブランドはクラブの重要な資産財産であり、中核的な競争力の源である。中国におけるプロサッカークラブにおいても同様であり、クラブが長期的、安定的、健康的に発展するうえで欠かすことができないものである。

「2011 年中国不動産ブランド価値 TOP10 レポート」、「2012 年中国不動産ブランド価値 TOP10 レポート」によると、恒大ブランド価値は 3 年連続で中国不動産会社ブランド価値 TOP10 の 1 位を獲得した。そして、ブランド価値と売上高の間にプラスの関連性があり、関連係数は 0.851 とされている。つまりブランド価値が 1 億元（約 20 億円）増加すると、売上高は 1.75 億元（約 35 億円）の上昇となる計算である。

表1 恒大グループの売上高とブランド価値

年度	売上高	ブランド価値
2009	57.23 億元	41.54 億元
2010	458.01 億元	80.16 億元
2011	691.18 億元	210.18 億元
2012	652.61 億元	154.38 億元
2013 (上半期)	419.52 億元	(不明)

資料出処：恒大グループ財務データ

上記データによると、2011年に、広州恒大は2010年度シーズン中甲リーグ優勝で昇格して同年度にシーズン CSL で優勝した後、広州恒大のブランド影響力が大幅に向上し、ブランド価値は210.18億元（約4023億6千万円）に達した。2009年のブランド価値41.54億元（約831億円）と比べて5倍弱の増加となっている。企業の経営収益も飛躍的に向上し、わずか3年で売上高691.18億元（約1兆3800億円）に達し、2009年の11倍となった。恒大グループはスポーツ投資によりブランド力を向上し、ブランド価値の増加は企業価値の増加につながったのである。

恒大グループはブランド影響力により中国不動産開発のTOPメーカーになった。純利益の面から見ると恒大グループはそれまで1位だった万科グループ連続2年で超えることができた。万科グループは商業不動産領域において強い影響力を持っているが、恒大グループの躍進は、広州恒大が2011年以来良好な成績を維持し、2013年にはアジアチャンピオンチームとなったことによりメディアや消費者の関心を寄せ、広州恒大のファンが全国に広がり、潜在的な消費者となったことによるものとみられる。

2011年度シーズン広州恒大ホームスタジアムの平均収容人数は4.5万人に達し、広州恒大のブログのファンは約167万人を超えた²²⁾。サッカー効果はブランド力と収入に巨大な貢献をもたらし、恒大グループのブランド価値を最大限に向上させた。2013シーズンには、ACL初優勝後に「恒大氷泉」というミネラル・ウォーターを販売し、瞬く間に国内ミネラル・ウォーターのマーケティングを取得することができた。さらに恒大グループは恒大文化産業を設立し、映画、ブローカー、レコード、アニメと漫画、映画館の5大領域に進出した。このような産業はすべて広州恒大サッカークラブのブランド影響力を利用し、サッカー産業と文化産業のwin-win関係を構築した結果といえる¹⁵⁾。

恒大グループは不動産開発を主力産業としながら 2010 年からの 4 年間で広州恒大に総額 20 億元（約 400 億円）以上の投資を行ってきた。広州恒大のクラブ自体の収益はわずかであり、場合によっては赤字になるものであるが、恒大グループに対するブランド力の効果は測り知れないほど大きいことは上記のデータからも明らかである。恒大グループは、まさに、不動産とサッカーの間にブランドを経由してより広範囲な収益パターンを形成するというサッカー収益モデルを形成してきたのである。

（2）マーケティング収益

広州恒大サッカークラブのマーケティング収益は主に、①チケット収入、②スポンサー広告収入、③テレビ放送収入、④記念品販売収入、⑤選手移籍収入である。

①チケット収入

広州恒大の収入からみると、チケット収入は相当重要な収入である。チケット収入の傾向はサッカークラブの全体収入と試合の傾向を表現している。通常、ファンが試合を見にスタジアムに足を運ぶには、チームの成績が一番重要である。観客の収容率はチームの成績によって変動するのである。

広州恒大は CSL の中で最も人気があるチームであり、2011 年度シーズン広州恒大ホームスタジアムの平均収容率は No. 1 で平均すると 45666 人に達している。第二位は北京国安で、平均観客は 40000 人である。2013 年、Pluri（ブラジルコンサルタント会社）公表された 2012 シーズン「世界サッカークラブ平均収容率 TOP100」によると、広州恒大 1 試合平均観客数は 37250 人、収容率 62%で、世界で 42 位、アジアクラブ中では 1 位であった。広州恒大のホームスタジアムである天河スタジアムは、5 万人収容可能であり、毎回試合ほぼ満席状態となる。特に北京国安、広州富力、上海申花など強豪チームと対戦する試合は発売開始直後にチケットが完売するなど、人気を博している。

アジアリーグを比較すると、日本 Jリーグでは 2011 年度シーズンの 1 試合平均観客数は 15000 人、その中で一番観客が多いのは浦和レッズで、1 試合平均観客数は約 33000 人であった。2011 年度シーズン韓国 Kリーグの 1 試合平均観客数は 11500 人、その中で一番観客数が多いのはソウル FC クラブで、1 試合平均観客数は約 26500 人だった。1 試合平均観客のデータからみると、広州恒大はアジアで最も集客力があり、人気度は韓国と日本の No1 チームを超えているのである。

しかし、CSL でのチケット収入という面からみると、2011 年度シーズンで最もチケット収入が大きいのは北京国安であり、約 2000 万元（約 4 億円）となっている。広州恒

大は約 1700 万元（約 3 億 4 千万円）で第 2 位であった。しかし、広州恒大は ACL 等でのチケット収入があることから、2013 年度シーズンには CSL と ACL のチケット収入合計が 1.28 億元（約 25 億 6 千万円）に達した²⁵⁾。

② スポンサー収入・コマーシャル収入

広州恒大は CSL で 4 年目のシーズンを迎える。この間、ユニフォーム上のコマーシャルは「恒大」の二文字一筋だった。しかし、2013 年、アジア決戦の際に恒大グループのミネラル・ウォーター部門がスポンサーになり、ユニフォームに「恒大氷泉」の文字が印刷された。さらに、中国中央政府も広州恒大の活躍に注目していること、海外サッカースターの成功誘致、広州恒大の ACL での勝利、且つ、初めての優勝などにより、選手のユニフォーム上のコマーシャルのブランド価値が鰻登りに吊り上がった。さらに、最近では東風日産啓辰と広州恒大が総額 1.1 億元（約 22 億円）に上る RMB のスポンサー契約を締結した。これは、CSL 史上初めて総額が 1 億元（約 20 億円）を超えるスポンサー契約になった。このことは、広州恒大の中国サッカー界での影響力の増大を示した一方、中国プロサッカーには莫大な商業価値が孕んでいることを証明したものと見える。

また、広州恒大のスタジアム—天河体育場の看板も、各企業が注目するものである。広州恒大は ACL で優勝、CSL リーグで 3 連勝したことにより、中央テレビや各地方テレビが恒大の試合を競って報道した。広州恒大ホームの LED コマーシャルはシーズンごとにその価格が変わる。一つの位置に一分間の展示、一シーズン 15 回の試合で、広州恒大のコマーシャル収入はシーズン 500 万元（約 1 億円）に上るとされている⁹⁾。

さらに ACL で優勝したことから、広州恒大は数多くの企業からコマーシャルの要請を受けることになった。まずは、C・ロナウドがイメージ・キャラクターを務める清揚シャンプーが広州恒大のスポンサーになり、契約金額は 2000 万元（約 4 億円）を超えた。次に美的電器が 500 万元（約 1 億円）相当の金額で契約した。そのほか、スポーツブランドも相次いで広州恒大と契約を締結して、総額は 3000 万元（約 6 億円）に達した⁹⁾。

③ テレビ放送権

広州恒大はテレビ放送でも広範囲な影響力を及ぼした。勝利を重ねることにより、中央テレビ体育チャンネルと地方テレビの放送で多数のファン獲得に成功した。CCTV-5 の視聴人数は 2011 年の 1800 万人から 4430 万人になり 146%増に達した。試合ごとの視聴者数は 32.4889 万人から 42.6138 万人に増加した。特に 2013 年リーグ戦の期間は、視聴のブームを巻き起こした。アジアサッカー聯合会の公式ページによると、広州恒大

アジア決戦第二回の試合では、約1.2億人が各メディアを通して視聴したとされる。うち、中央テレビの放送を見た視聴者は6819万人に達し、中国体育試合の視聴率記録を更新し、中国サッカー試合生放送の最高視聴率を獲得した²⁷⁾。

しかし、中央テレビ放送権の独占に加え、有料テレビはまだ中国で普及していないことにより、広州恒大がテレビの放送から得た利益は極一部で、サッカー協会を通してわずかばかりのテレビ放送権の収益しか得られなかった。

④記念品の発売

広州恒大はクラブ関連商品の販売でも成果を見せている。ユニホーム、サッカーボール、タオル、コップ、腕時計など、中国のネット大手—TIANMAOをはじめ、サッカークラブの公式ページ、天河体育センターの記念品売り場を通して販売している。

⑤選手移籍

クラブは成長性と将来性に富む若手選手を入団させ、最も価値が高くなる時期に国際移籍市場に送り出して、クラブの正常利益に組み込んでいる。例えば、広州恒大はブラジル選手レナトを225万米ドル（約2億7千万円）で獲得し、その後、日本Jリーグ鹿島アントラーズへ移籍させることで35万ドル（約4200万円）の収益をあげた。

選手移籍は、クラブにとって投資は大きいですが、収益も多大である。選手自身にとっても、自らの収入増につながるだけでなく、更なる広い領域で自己発展の可能性が望める。恒大グループ董事長（代表取締役・会長）許家印は、「恒大が誘致した選手は、入る時は300万ドル（約3億6千万円）でも、出る際は500万ドル（約6億円）になると期待している」と語っている²⁸⁾。

⑥収益についてのまとめ

広州恒大の収益割合から見れば、コマーシャルスポンサーから得た収益は最も高く、億元単位となる。チケット収益の割合は徐々に上昇傾向にある。テレビ放送や、記念品発売から得た収益はそれほど大きくないが、選手移籍から得た収益もあなどれない金額になっている。

広州恒大は優秀な戦績で、中国サッカーファンの注目と支持を得て、大きな収益を得た。広州恒大は、クラブとして注目を浴びる中、経済面の収益も好循環で伸びている。恒大グループはスポーツ試合によってブランド価値を値上げさせ、企業グループに大きな経済収益と発展資源を提供している。その意味では、広州恒大は合理的な市場販売方法で巨大な利益を獲得できた、中国プロサッカーのリーディングクラブであるとともに、

今後の発展スペースも充分にあり、より一層の開発が期待されるクラブといえる。

第3節 中国プロサッカークラブの経済収益と広州恒大に関する先行研究

丁林梅¹⁸⁾は、中国プロサッカークラブについて、いわゆる融資三段階論から言及し、通常の資本主義の考え方とは異なることを明らかにした。すなわち、中国プロサッカー初期の段階では、内部融資を主とし、次に債務融資を加え、最後に持株分融資を加えて考えていた。呉俊生、陳元欣、王健⁹⁾による中国プロサッカークラブの株式化についての研究では、プロサッカークラブの株式化にするため、既存の固定資産と無形資産を評価し、資金収益を高める必要があると指摘している。林輝²⁰⁾は、中国プロサッカー第2期の低迷状況のなかで、企業融資額が不足している状況から、リスク投資、投資家からの融資、大株主の信用保証融資や外資融資などが必要であると指摘した。

これに対して、広州恒大が CSL に参入した後の復興期において、唐正萍¹⁹⁾は中国のプロサッカークラブの主体投資および経営戦略を分析し、現代企業体制の観点から問題を提起した。そこで指摘された主な問題は、①実業としての体質が不明瞭、②投資主体の欠如、③長期戦略が不足、④経営能力の欠如などであり、これらの問題に対し、海外プロサッカーの経験を吸収し、クラブ改革にメスを入れることが喫緊の課題であることを強調した。

上記の問題点を考慮したとき、広州恒大はヨーロッパのプロサッカークラブの成果を取り込み、CSL 優勝の先にあるアジア制覇、世界レベルのクラブづくりを目指している。このことから、②の投資主体、③の長期戦略、④の経営能力については、ほぼひな形を構築したと思われる。しかし、①の実業としての体質の不透明性に関してはまだ十分に解決できていないと思われる。特に、広州恒大が恒大グループからの投資に依存している状況は、一面でサッカークラブの成長において必要であると同時に、企業投資の面で大きな問題を抱えている。そこで次に、広州恒大の企業投資について述べていきたい。

第4節 広州恒大および中国プロサッカーの企業投資面の問題

サッカーは世界で一番人気があるスポーツであることから、世界的に企業の立場からも自社のブランド確立の手段として活用されてきた。中国もその例外ではない。しかし、中国ではサッカーの文化が十分に根づいていないため、プロサッカー設立当初は企業投

資の対象として必ずしも十分に認められていたとは言えなかった。更に、第3章でみたように、中国サッカーの腐敗が明らかになり、企業投資は最低水準まで落ち込んだ。

しかし、中央政府の後押しもあり、中国プロサッカーがクリーンな状態になった2010年、恒大グループが参入し、巨額の資金を投入した。巨額の資金源は不動産だった。中国では経済成長を背景に不動産の価値が上昇し、不動産業が一大成長産業になっていた。そして、広州恒大は輝かしい成績をあげ、恒大グループのブランド価値が高まり、サッカークラブと不動産業はwin-winの関係を形成した。

この恒大グループの成功は、他の不動産業者を刺激でした。自社のブランド価値を高めるため、他の不動産業者がCSLに次々と参戦したのである。2013年現在、CSLチームクラブ計16社のうち、12社は不動産を主營業務とし、その他の4社も少なからず不動産と関わっている。

現在の中国において最も活力のある産業のひとつが不動産業である。不動産業が現時点に中国で支柱産業であることを考えれば、不動産業をスポンサーにすることは、プロサッカークラブ側の選択肢として当然であろう。その流れをつくった恒大グループは、プロサッカークラブ成功のビジネスモデルを提供したと言える。

しかし、ここに広州恒大の、そして中国プロサッカーのあやうさが見てとれる。広州恒大の成功に伴い、恒大グループの年間売り上げも急騰して、サッカーで自社ブランド価値の高めを実現できた。それに追従して、不動産業者が次々にCSLに参入した。その結果、中国プロサッカーの動脈は不動産業という単一業界によって規定されることになったのである。

中国経済は、現在、成長が鈍化している。これまで中国の不動産業は中国経済の発展によって成長し、バブルと言われている。不動産バブルが崩壊するのではないかという予兆は日増しに深刻になっている。巨大なローンと企業資金チェーンの切断などの問題を抱える不動産業は、徐々に危機に陥っていく危険性が高い。そしてこれに依存するサッカー産業もバブル現象にあるとあってよい。不動産業において一旦資金繰りに問題が発生すれば、サッカークラブは真っ先に切り捨てられる可能性が高い。そしてプロサッカークラブ運営は持続的な投資が必要とする。自らの資金で運営が維持できるクラブはないとあってよい。不動産業に特化した企業投資に依存する状態が継続すれば、資金繰りで問題が発生したとき、CSLは壊滅的な打撃を受けることになる。

第6章 広州恒大にみるクラブ運営とチームづくりの問題

第1節 クラブ運営管理

サッカークラブは効率よく運営するに当たって、良好な会社法人管理が必要である。クラブが最適な管理構造を構築し、自身特徴に合う管理制度を実施し、クラブの内部リスク制御とビジネス企画水準を向上することで、クラブのより良い発展につながる。海外プロのサッカークラブは長期的な発展過程において、最適な運営管理体制を形成してきた。例えば、プレミアリーグのアーセナル、ブンデスリーガリーグのボルシア・ドルトムントなどがその良い例である。彼らの成功経験を分析することにより、成功の主な要因は、①クラブの経営課題分配の元に、公共関係と市場管理を強化、②内部責任制と外部協力が結合された管理パターンを用いて、各事務項目の有効管理を実行、③全ての経営活動の市場はファンから構成されたので、ファンとの関係を強化することがクラブ生存の元である、など挙げられる¹⁴⁾。

広州恒大は高額な資金投入と良好な管理制度によるクラブ運営により、プロ化、市場化の道に挑戦し、開拓したフロンティア・ランナーである。世界で有名な監督の招聘、有力選手の補強、公開された奨励制度でチームの成績を維持し、厳しい管理でチーム全体の求心力と戦力を保っている。

広州恒大の管理構造は競技部、経営開発部、技術管理部、行政管理部、チーム内部管理から構成されている¹⁴⁾。

広州恒大サッカークラブの経営活動、例えばチームのスポンサーの決定などはすべてクラブの上層部の総経理（社長）と董事長（代表取締役・会長）の同意が必要である。大型ビジネス活動は直接に恒大グループのサッカー管理センターの担当となる。チーム管理面について、監督、ヘッドコーチはチームの中で、例えば、技戦術の配置、選手の補強などにおいて絶対の権威を持つことにより、監督が持っている最大のパワーを発揮できるだけでなく、選手の持っている潜在力を引き出すことができるようになった。

広州恒大は管理面において、賞罰が明確化されている。2011年「広州恒大サッカークラブ管理規定」を決めて実施してきた。クラブ管理規定に違反する場合には関連規定により処罰を行う。奨励制度においては、当初、CSLに「513」賞金方案を実行し、ACLには「6306」賞金方案を実行した。さらにCSLでは「303」賞金方案に変更しただけでなく、FAカップにはACLと似ている「6306」賞金方案を実行した。広州恒大の制度は誰に

対しても平等であることでクラブ内の各業務が順調に展開している¹⁴⁾。

広州恒大サッカークラブの産権構造が明確であり、管理制度が完備され、監督と管理層の役割分担が行われ、有効かつ健全な制度でクラブの運営が進められている。

広州恒大のスポンサーとの関係での運営管理も面も重要である。広州恒大の投資方は恒大グループである。恒大グループは中国国内有名な民営企業である。サッカークラブの経営資金は主に親企業から出資されている。CSLの多くのクラブの投資方が国有企業であったことを考慮すると、広州恒大は運営管理面において政府に依存していないことが大きな特徴のひとつになっている。親会社である恒大グループと広州恒大は密接な関係を持ち、親会社はクラブに必要な資金を投資していることから、サッカークラブ自体の収益が悪かったり、運営面と市場開拓面で十分でない場合は、親会社から指導を受けることになる。

ただし、広州恒大の経営における財務データは公表されていない。したがって、クラブの経営戦略について、財務データから証明することができない状態にある。

第2節 中国人選手の獲得

広州恒大は2010年設立以来、一連の体制と構造改革を行った。その中心は、レベルの高い選手の獲得と優秀な監督の招聘であり、それをクラブの急激な発展の近道であると設定した。そのために、広州恒大は数億元の費用を投入し、チーム全体の実力を向上させたことに成功した。

広州恒大はACLで優勝、世界に通用するチームづくりというクラブの大きな目標を実現するため、ヨーロッパ強豪クラブの先進的なマネジメントとトレーニングシステムを導入し、同時に中国内のレベルの高い選手を獲得に乗り出し、2010年から2013年までに19名の国内選手を補強した。

選手補強一覧は以下表2のとおりである。

2011年に馮瀟霆を獲得することで初めて移籍費用が1千萬元（約2億円）を超え、当時のCSLの移籍費用記録を更新した。2010年から2013年までに国内選手を獲得するために、トータルで約1億元（約20億円）かけた計算になる。

この4年間を比較すると、2012年の補強費用が突出していることがわかる。この年、中国国内の各ポジションの最優秀選手を集めたものであるが、広州恒大に所属する中国代表レベルの選手は11名になっていた。そこには現役の代表選手も含まれることから、

表2 広州恒大の中国人選手補強一覧

年度	選手名	総額
2010	孫祥 DF、郜林 FW、鄭智 MF	700 万元
2011	馮瀟霆 DF、張琳芃 DF、楊昊 MF、姜寧 FW、 楊君 GK	2824 万元
2012	秦昇 MF、榮昊 MF、趙旭日 MF、李建濱 DF、 彭欣力 MF、黃博文 MF、馮仁亮 MF	4466 万元
2013	趙鵬 DF、戈滕 DF、曾誠 GK、鄭龍 MF	3000 万元

その選手はリーグ戦に出場できないケースがあるので、広州恒大はメンバーを充実させてチームの実力向上を図ったのである。

国内選手移籍の以下のような特徴がある。

①補強選手の若年化。

中国国内サッカーには新人が乏しい。その乏しい人材の加賀から、広州恒大は90年代生まれの戈滕、彭欣力のような将来性がある若者を獲得できた。

②指向性がある。

移籍金2千万元（約4億円）相当の中国代表の趙鵬選手の加入は、チームのディフェンス補強を目的としたものである。また、MF 鄭龍の加入も恒大の弱点を埋めるのに大きく貢献した。

2013年には、国内選手の補強費用は緩やかである。補強された一部選手（郜林、趙鵬）は自由移籍であり、チームの長期的な発展と安定を狙ったものである。また、恒大グループは「能力重視、潜力重視」の原則を徹底し、潜在力のある選手を探し、チームに必要な人材を補強し、チームの全体実力を一層向上させるという戦略をとっている。

このように、広州恒大のチームづくりは速攻で強化するのに最適な戦略をとっている。しかし、中国国内には優秀な選手が不足していることから、選手の移籍金を高騰させ、CSL各チームから優秀な中国選手補強のバブルを助長したという負の側面もある。たとえば、中国内唯一の広州恒大クラブと匹敵できるサッカークラブである大連阿爾濱クラブは、3500万元（約7億円）で于漢超、1500万元（約3億円）で天津泰達の陳濤を獲得し、二人の選手だけで約5000万元（約10億円）の補強費用を使った。山東魯能サッカークラブも国内選手の補強に力を入れており、2000万元（約4億円）で中国代表の楊

旭選手を獲得した。江蘇舜天サッカークラブについても、実力選手呉曦を獲得し、移籍費用は 2000 万元（約 4 億円）を超えた。CSL 各チームによる中国人選手の補は乱戦模様に入っている。

第 3 節 外国人選手の獲得

広州恒大のスターティングメンバーを充実させるには、外国人移籍選手の実力が重要となる。投入された外国人選手の実力が十分に発揮されれば、チームの成績は向上し、リーグ戦での順位もよくなる。表 3 は外国人選手移籍及び関連費用である。

表 3 広州恒大の外国人選手獲得状況

年度	氏名	出身国	ポジション	金額
2010	ムリキ	ブラジル	FW	350 万米ドル
2011	コンカ	アルゼンチン	FW	1000 万米ドル
	コレオ	ブラジル	FW	320 万ユーロ
	レナト	ブラジル	MF	225 万米ドル
	ポーロ	ブラジル	DF	350 万米ドル
	趙源熙	韓国	MF	不明
2012	バリオス	パラグアイ	FW	850 万ユーロ
	金英権	韓国	DF	250 万米ドル
2013	エウケソン	ブラジル	FW	570 万ユーロ
	レネ	ブラジル	MF	100 万ユーロ

広州恒大は 2010 年から 2013 年までに 10 人の海外選手を獲得した。広州恒大の移籍選手市場では、海外サッカークラブから選手を購入することが多く、チームの選手を転出させることが少ないため、資金面においては、収入がなく支出ばかりとなり、上記表の移籍費用を元に換算すると 4 年間に約 3 億元（約 60 億円）の支出となっている。

2010 年から 2012 年までに広州恒大が獲得したムリキ、コンカ、バリオスは移籍費用が高い。その理由は、彼らはすべて試合上のポジションは FW であり、チームの勝利に必要なキーマンであることにある。彼らは世界的に実力が認められたスタープロ選手で、古巣のチームの優勝に貢献してきた。例えば、コンカはフルミネンセ FC に在籍して、

2010年にはセリエAで優勝し、2009年と2010年の2年連続でセリエA最優秀選手に選出された。バリオスは、2010-11年度シーズンはボルシア・ドルトムントのチーム最多の16得点を挙げ、ドルトムントの攻撃の中心としてブンデスリーガ制覇に貢献した。広州恒大は実績をあげているスター選手の加入によりチームの実力をアップし、CSL、ACLなどで良い成績を残したのである。

2013年からは移籍費用が若干減少したが、それでも実力と潜在力のある選手を獲得できた。例えばレネの場合、知名度こそ低いですが、DFポジションの選手としての実力は高く、チームのディフェンス力強化に貢献した。2013年になると広州恒大は、当初のスター選手を加入させる傾向は緩和され、チームの相性に合い、かつ成長性がある選手の選抜に切り替えている。この傾向はCSL各チームの外国人移籍選手の加入についても同様であり、2012年にはアネルカ、ドログバ、カヌテなどスーパースターが加入してCSLの知名度向上に貢献したが、2013年にはコストパフォーマンスのよい選手をメインに選抜されているようである。

第4節 有能な監督の招聘

広州恒大は2010年、李章洙を監督に就任させた。その2010年度シーズンで甲リーグ優勝し、CSLに昇格した。2011年10月にはCSLで初優勝し、ACLの出場権を獲得した。また2012年2月には中国FAスーパーカップで優勝した。2012年5月、パラグアイ代表FWのルーカス・バリオスを補強するなど、精力的に動きだした広州恒大は、監督の李章洙を解任し、マルチェロ・リッピ監督の就任を発表した。契約期間は2年半である。リッピはワールドカップ優勝経験をもつ監督である。リッピ監督就任は成功した。彼は、2013年、ACLで広州恒大をクラブ初のアジア制覇に導いたのである。2014年にはCSLで4連覇を達成した。2014年11月2日、リッピ監督は退任する意向を表明した。同月5日、役職名は変わらないものの実質的な指導の立場から退きファビオ・カンナヴァーロがその座を引き継ぐことが発表された。

2012年の「CSL商業価値報告」の記載によると、CSL各チームの監督の給料水準はクラブ総支出の10.84%であるとされる²⁵⁾。しかし、外国人監督の給料水準は中国人監督の3~4倍になる。外国人監督を招聘するかどうかは、ある意味でCSL各チームの投資意欲を表しているものと言える。広州恒大は年俸1千万ユーロ（約13億円）でリッピ監督を招聘した。選手補強とあわせ、広州恒大は投資意欲が最も大きなクラブだった。

リッピ監督の加入は、世界トップレベルのプロ選手を中国に引き寄せ、CSL の水準をアップさせると同時に、中国サッカー選手の戦術も向上させ、中国サッカーの急速な発展につながった。広州恒大が中国プロサッカーに対する影響力は大きいものがある。

第5節 選手年俸と賞金制度の導入

2012年の「CSL 商業価値報告」の記載によると、各クラブが全選手に対して支払った年俸の平均は約5500万元（約11億円）であるのに対し、広州恒大は2.28億元（約45億6千万円）で、年俸支出ランキング1位であった²⁵⁾。また、2013年の「CSL 商業価値報告」の記載によると、広州恒大の選手と監督の年俸は4.7億元（約94億円）に達している²⁶⁾。中位レベルのサッカークラブの年俸水準はわずか5400万元（約11億円）であることを考えれば、広州恒大の年俸は極めて高い。広州恒大チーム内の年俸ランキングTOP5は、国内選手が、黄博文 700万元（約1億4千万円）、鄭智 約700万元（約1億4千万円）、張琳芃 600万元（約1億2千万円）、郜林 約500万元（約1億円）、馮瀟霆 約500万元（約1億円）、榮昊 約500万元（約1億円）であり、海外選手はバリオス 850万米ドル（約10億2千万円）、コンカ 700万米ドル（約8億4千万円）、エウケソン 280万米ドル（約3億4千万円）、ムリキ 260万米ドル（約3億1千万円）、コレオ 144万米ドル（約1億7千万円）となっている。

このような広州恒大の年俸水準の上昇は、中国代表選手の年俸にも影響を与えた。2013年中国サッカー報告の報道によると、中国代表選手の平均年俸は20年前にはわずか30万元（約600万円）であったのに、現在は300万元（約6000万円）を超えたとされる²⁶⁾。

また、広州恒大は手厚い賞金制度を導入している。勝てば賞金が高くなる試合賞金制度はチーム全体の士気を向上させ、試合中に100%のパワー発揮を促した。その結果、加入選手の年俸及び賞金の支出がますます増加したのである。

表4は広州恒大の賞金額の年次推移を示している。

この賞金データにみられるように、3シーズンで賞金の総投入額は4.64億元（約93億円）にのぼっている。2013年度シーズンの賞金総額は2011年と2012年度シーズン合計の2倍となる。特にACLの賞金は1.54億元（約31億円）に達している。2012年度シーズンにはACLで準々決勝に進出、2013年度シーズンにはACLで初優勝を果たした。広州恒大はACLを重視し、中国サッカー史上初のACL優勝チームとなった。広州恒

表4 広州恒大のCSLとACLの賞金額

年度	CSL 成績	CSL 賞金	ACL 成績	ACL 賞金
2011	20 勝 8 引き分け 2 敗	1.02 億元	—	—
2012	17 勝 7 引き分け 6 敗	4700 万元	4 勝 1 引き分け 3 敗	6300 万元
2013	24 勝 5 引き分け 1 敗	6900 万元	9 勝 4 引き分け 1 敗	1.63 億元

恒大は、ACLで優勝することで、中国サッカーのイメージの改善を図り、低迷する中国サッカー界に強力なパワーを与え、中国サッカーの再決起に有利な環境を形成したといえる。

広州恒大が賞金制度を活用してチーム強化を実現したことにより、CSL各チームも賞金を向上させた。2012年、2013年度シーズン、CSLでは、賞金額が2000万元（約4億円）を超えたクラブは6クラブになった。CSL、16チームの賞金総額は3億元（約60億円）を超えた。2013年現在、広州恒大がCSLで支出した賞金総額はCSLランキング1位であるが、1試合の単独賞金で見ると各チームとも賞金額が増大し、広州恒大匹敵するものになっている。

第6節 クラブ運営上の問題

2010年以来、恒大グループがサッカーに投資した金額は合計20億元（約400億円）を超えた。それは主に、選手の移籍や、選手とコーチの年俸と賞金に費やされた。その他に恒大グループは3.5億元（約70億円）をかけて練習場を建設して、7億元（約140億円）を投資して恒大リアルマドリッドサッカースクールを建設した。前述したとおり、2013年、広州恒大が授与するCSL賞金は6900万元（約14億円）に上り、ACLの優勝賞金は1.63億元（約32億6千万円）に達した。

広州恒大のコストの急増は、主に優秀な外国人監督、コーチ、国内外一流選手の導入に関わる。これに伴い、コーチと選手のステータスが急騰した。このような措置は、短期的にみれば、中国における選手たちの実力不足の問題を解決できたが、長期的に見れば、投資企業の持続的な巨大投資を要求され、資金面からクラブの健全な運営にも支障

をきたす恐れがある。敷いては CSL の長期発展に悪い影響を及ぼす危険性もあると考えられる。

「CSL リーグ商業価値報告」²⁵⁾によると、2013 年 CSL リーグクラブの総合収入は 16.16 億元（約 323 億円）、総合支出は 18.8 億元（約 376 億円）、2.6 億元（約 52 億円）の赤字だった。2012 年は 0.82 億元（約 16 億 4 千万円）の赤字だったので、赤字の金額は三倍以上になった。広州恒大だけで見ても、2010 年には 77 万元（約 1500 万円）の黒字だったが、2011 年には 1 億元（約 20 億円）近く、2012 年には 2 億元（約 40 億円）の赤字がでていた。2013 年になって 8590 万元（約 17 億円）の黒字になったものの、恒大グループがサッカーで累計 20 億元（約 400 億円）を投資したことと比べると、帳面上長期的な損失がある。この状況が改善されない限り、長期的で健全なクラブ運営は不可能である。親会社から絶えず巨額の投資がなければ運営できないクラブに将来はない。今後、いかにクラブ運営を健全化し、正常な収益を上げることができるかを考える必要がある。

第 7 節 広州恒大のチームづくりとファン形成の問題

(1) チーム成績とファン獲得

すでに述べたように、広州恒大サッカークラブが発足した後、国内外の有名な選手と監督、コーチを獲得した。韓国人の監督「李章洙」、中国代表の郜林、ミスター中国サッカーの鄭智、UEFA チャンピオンリングで中国人として初出場した孫祥、ブラジルサッカーといわれるムリキなどである。2011 年、中甲リーグで優勝し、CSL に昇格した。その後選手への投資に力を注ぎ、全北現代でプレーしている馮瀟霆と姜宁、楊君、張琳梵、楊昊、ブラジルのコレオ、レナト、韓国の趙源熙を獲得した。

2012 年、ACL に初出場を果たした広州恒大は、中国代表の黄博文、荣昊、趙旭日、仁亮を獲得した。さらに、李建斌、彭欣力、秦升も加入した。外国人選手についてはドルトムントのバリオス、ブラジルのエルケソンを招き、監督でも世界的に有名なマルチェロ・リッピを招聘した。

その間のチーム成績は以下表 5 の通りである。

広州恒大になってから 4 年間で実に 7 回の優勝を果たしている。2011 年～2013 年度シーズン CSL で、広州恒大の勝率はすべて 50%を超え、2013 年の勝率は 80%に達している。また、2013 年度シーズンの ACL では、全部で 14 試合を行い、9 回勝利している。

表5 広州恒大の成績

2010年3月	恒大不動産がスポンサー契約し、広州恒大サッカークラブと更名
2010年度	中甲リーグ優勝
2011年度	CSL優勝
2012年度	FAカップ優勝
2012年度	FAスーパーカップ優勝
2012年度	CSL優勝
2013年度	CSL優勝（三連覇）
2013年度	ACL優勝

データ出処：CSL データベース（2013年まで）

このように良好な成績を果たすことは、広州恒大のチーム運営が成功したことを証明しているといえる。

広州恒大の好成績は、中国のプロサッカーにおけるファン獲得にも貢献した。

CSL開戦当初、中国サッカーは「偽、賭け、黒」という悪いイメージが強く、その影響でファンの期待を大幅に裏切ってきた。当初放映していた中央テレビでは放送中止も度々あり、中国サッカーの社会影響力は大幅に低下した。その結果、各サッカークラブへの投資も激減し、2005年にはスポンサー投資もストップし、2007年にはCSL史上記録的に低い契約料の減価となりCSLのイメージ層低下させていた⁵⁾¹⁷⁾。

そのような中国のプロサッカー状況を覆したのが広州恒大であった。広州恒大は国際的なサッカースターや中国のトップ選手を誘致して、チームの実戦力をアップさせた。それはCSLの他のクラブにも影響を及ぼし、CSLのその他のクラブも投資を拡大することになった。その結果、他のクラブでも有名な選手の加入を呼び、CSL全体としての競争力を磨くこととなった。これらの努力によって、ファンの注目が集まり、その成果が視聴率に現れた。2013年度シーズンでは、中央テレビによって放送された広州恒大の試合は合計14回、平均視聴率は1.78%になった。ACL準決勝戦で広州恒大が4:0で柏レソルに勝った試合では、2.37%の視聴率を獲得した。ACL決勝戦では、広州恒大が優位に試合を進めたこともあり視聴率は5.13%となり、中国サッカー視聴率の記録を更新した。2013年の中国の総人口は13億であることから、その5.13%ということは6000万人以上が試合を観戦したことになる。クラブの成績はファンから愛されるコアである

ことを広州恒大は改めて証明したものと見える²⁾。

(2) 広州恒大におけるバブル体質の危険性

チームの成績は個人の成績に相関する。以下は CSL における広州恒大選手の得点ランキング一覧である。

表6 CSL における広州恒大選手の得点ランキング

年度	選手名	得点ランキング	得点
2011	ムリキ	1位	14
	郜林	7位	11
	コレオ	8位	10
	コンカ	14位	9
2012	ムリキ	7位	12
	コンカ	11位	10
	コレオ	23位	7
	郜林	29位	6
2013	エウケソン	1位	24
	コンカ	6位	14
	ムリキ	21位	9
	郜林	25位	8

データ出処：CSL データベース（2013年まで）

上記の選手達の活躍がチームの好成績とファン獲得に大きく貢献したことは間違いない。しかしその成果は高額な金額によるチーム補強によるものであった。前述したとおり、郜林は自由移籍であり獲得費用は抑えられたものの、ムリキは2010年にブラジルから350万米ドル（約4億2千万円）、コレオは2011年にブラジルから320万ユーロ（約4億2千万円：以下1ユーロ約130円換算）、コンカは2011年にアルゼンチンから1000万米ドル（約12億円）、エルケソンは2013年にブラジルから570万ユーロ（約7億4千万円）で獲得したものであり、広州恒大の好成績は高額での選手獲得の成果であるといえることができる。

このことは、広州恒大の負の側面も表現している。陳欽(2012)²⁹⁾は、恒大グループは、

スポーツ産業への投資によって、グループ企業自身とスポーツ業界と、二者 win-win の関係をもたらしたとしたと指摘したものの、それに対する批判もあった。紀文清 (2011)²⁶⁾ は広州恒大クラブの外国人選手導入事情を分析し、選手コストに多額の資金を投入し、チームの実力を高めたとし、蔣代新、楊金云 (2012)⁶⁾ はサッカーが不動産会社に宣伝効果をもたらしたことを評価しながらも、巨大な資金がサッカーにバブル問題を起こし、クラブの長期的な発展と試合レベルの向上を妨げるのではないかと言及している。

サッカーのバブル現象は、中国の経済状況と連動しているといえる。図8は名目 GDP の日中比較である。

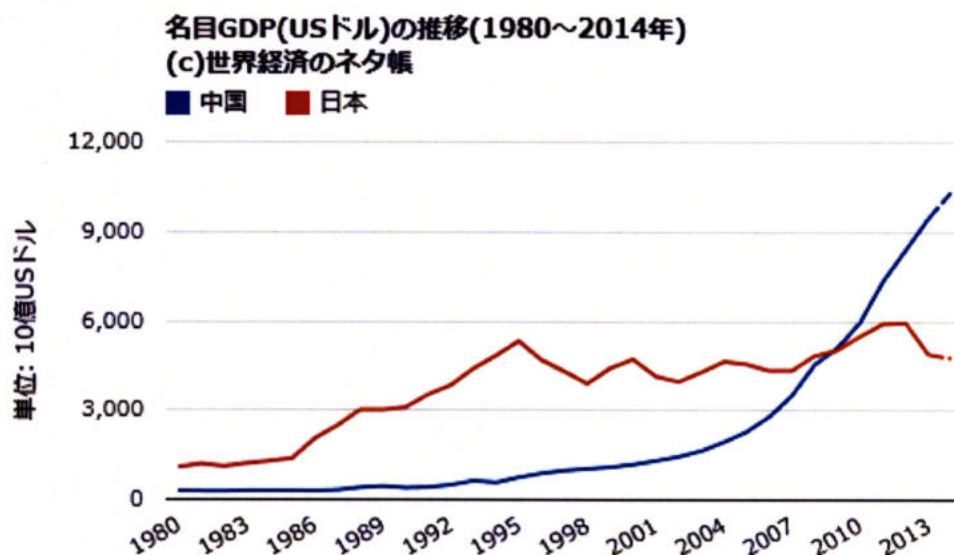


図8 名目 GDP の日中比較

<出典> IMF - World Economic Outlook Databases (2014年10月版)

名目 GDP は 2000 年には日本が 4 兆 7300 億米ドル (約 567 兆 6 千万円)、中国 1 兆 1900 億米ドル (約 142 億 8 千万円) であったのに対し、2009 年には中国 5 兆 1000 億米ドル (約 612 兆円)、日本 5 兆米ドル (約 600 兆円) と中国が逆転し、その後 2013 年には中国は一気に 9 兆 4700 億米ドル (約 1136 兆 4 千万円) に膨れ上がり、日本の 4 兆 9000 億米ドル (約 588 兆円) を大きく引き離している。この急速な経済成長が不動産ブームを生み、恒大グループの成長を促し、広州恒大のチーム運営の原動力になっているといえる。

広州恒大は不動産ブームを背景に急速に成長した恒大グループの資本投資によって強いチームを形成してきた。しかし、前述したが、中国の経済成長は現在鈍化している。現時点では、他の国と比較すると十分な経済成長を達成しているものの、不動産はバブル状況を呈しているといえ、いつバブルが崩壊してもおかしくない状況にあるといえる。その意味で、蔣代新、楊金云（2012）⁶⁾がいうように、不動産資金に依存する中国サッカーはバブル崩壊の危険性を内包しているといわなければならない。

（3）サッカーファン文化の未成熟

広州恒大は優勝を重ねることでファンの獲得に成功した。しかし、中国のサッカー文化はまだ初期段階にある。広州恒大のファンは現時点において中国で最も熱中し、チームを応援している。しかし、それだけでファン文化が形成できたとは言えない。広州恒大はわずか3年、4年の間でファンを獲得したものであり、この短期間でファン文化を形成できるわけではない。現在の成績が良いから、ファンが多くなっただけで、成熟した土台を形成していない。

「2013年 CSL リーグファン研究報告」²⁰⁾によると中国のファンの特徴は以下の通りとされている。

- ①中国ファンは年齢的に若い、最近 CSL に関心を持ち始めた方が多く、中国サッカーの発展に持続的な注目を寄せている者は少ない。
- ②多くのファンはチームの成績で好き嫌いを決める。広州恒大でも、一旦成績が悪くなると、大量のファンを失う可能性が高い。
- ③ファンの消費力は低い。多くは飲食に使われ、クラブが発売する記念品等の商品への購買力は足りない。

CSL において1チームだけ、ファン文化が成熟していると思われるチームがある。北京国安である。北京国安は二十年間、スポンサーを変えておらず、成績の良し悪しに関わらず、ファンからの応援を受けている。これに対して広州恒大は「2013年 CSL リーグファン研究報告」に指摘されているように、成績が悪くなればファン離れが起きる危険性があるのであり、北京国安のようなファン文化を確立することが広州恒大にとっての大きな課題になっている。

第7章 考察

本研究は、中国プロサッカーリーグにおいてもっとも成功を収めている広州恒大サッカークラブを対象として、その成功要因と今後の課題を明らかにする課題研究である。中国プロサッカーはまださまざまな問題を抱えているが、広州恒大にみられる改革の芽が芽生えており、CSLの現状を踏まえ、広州恒大の良さと問題点を正當に評価し、その解決策を示すことで中国のサッカーの発展が望めると考えたからである。

本研究の課題として2つを設定した。第1の課題は、CSLの現状はあまり日本に知られていないことから、CSLの現状を通して現在の中国サッカー事情を日本に紹介することである。第2の課題は、新たな改革のトップランナーと位置づけられる広州恒大を事例として、その歩みと運営体制を検討し、成功要因と問題点、問題解決の方向性を検討することとした。

【第1の課題】

CSLは大きく3期に区分できる。第1期が新たなリーグを設立して熱気があったがアジアでは勝てなかった時期、第2期が中国プロサッカーにおいて次々と不正が発覚し、熱気が冷めてしまった時期、そして第3期が不正行為を行ったものを処分し、中国プロサッカーにクリーンな環境が戻ってきた時期である。広州恒大はこの第3期に中国プロサッカーに参入してきた。

CSLを営業収支から見ると、2013年に大きく伸びていることが分かった。CSLの各クラブの収支をみると、広州恒大の収益がずば抜けて大きいことが分かった。CSLの選手、監督の年俸からみても、広州恒大が圧倒的に高いことが分かった。このことから、CSLについて検討するにあたり、CSLをけん引する広州恒大を事例とすることが適切であることが分かった。

【第2の課題】

広州恒大は2010年、不動産を主業とする恒大グループが親会社になって成立した。恒大グループは、中国の急速な経済成長を背景に、プロサッカーに巨額の資金を投下した。その資金をもとに、広州恒大はヨーロッパのクラブ運営を参考にしながらチーム強化に着手し、CSLに昇格した年から4年連続でリーグ戦優勝の成果を上げた。

広州恒大の成功により、親会社の恒大グループはブランド価値を高め、グループ全体の業績を押し上げ、サッカークラブと親会社のwin-win関係を構築できた。この恒大

グループの成功は、他の不動産業者を刺激し、不動産業者のプロサッカーへの参入を促進させ、現在では CSL の 16 チームで、不動産業と無関係なチームはないという状況を作り出した。

広州恒大の成功要因は、巨額の資金を背景に中国内外の優秀な選手と有能な監督を確保したこと、先端的なクラブ運営の方法を学習し、実践したことにある。

徐良彦、徐立功、唐春風⁷⁾は CSL 初期の中国プロサッカークラブの経営状況を検討し、管理体制の制限、市場経験の不足と法律法規の欠如を指摘した。陳憲花、藤遂華、康春蘭²⁸⁾は CSL 中期のサッカークラブの経営管理現状を分析し、クラブを独立した経済体にし、試合をグレードアップし、市場向けの経営システムを建設することが必要であると指摘した。高魏¹⁶⁾は 2010 年に中国サッカークラブの経営現状をまとめた上で、クラブ性質、財務状況、選手権利、人材育成などの方面について持続可能な発展に向けた対策について提言した。管慧香¹³⁾は 2012 年、先進国のクラブの現状と比較し、管理体制の硬直化、経営モデル遅れ、市場化の不完全などについて中国サッカークラブが不十分であると指摘した。

上記の研究は、クラブ体制の不備をまとめ、中国プロサッカークラブを改革すべきだと主張したうえ、効率的な運営体制のもと、ハイレベルなサービスの提供、利益の最大化の実現について強調したものである。広州恒大は、上記の研究でまとめられた「不備」についてかなりの程度において克服したクラブである。巨額の資金で外国人選手や監督を獲得するのも、中国のプロサッカーを強化し、世界に通用するチームを作るうえで必要なプロセスであると思われる。その意味で、広州恒大が中国サッカーに与えた好影響は多大なものがあるといえる。

【広州恒大と CSL の問題点】

広州恒大は恒大グループという親会社 1 社への依存度が大きいという問題を抱えている。広州恒大のクラブ運営モデルは継続的な巨額の資本投下を必要とする。その資金源を親会社 1 社に依存するということは、親会社に何らかの問題が生じたとき、その資金源を断たれ、クラブ運営の危機を迎えることになる。それが、不動産業である点も危険度を高める。中国経済は成長を続けているものの、不動産はバブルと言われており、いつバブルがはじけてもおかしくないという状況にある。

そして、より重要なのは、広州恒大モデルが他の不動産業者を刺激し、CSL 全体が不動産業に依存する体制を構築してしまったことにある。単一産業に依存する CSL には、

常にバブル崩壊による経営危機の危険性が存在するのである。

また、広州恒大は外国からの選手と監督に依存していることから、中国人選手から活躍する場面をはく奪している。外国人選手依存のチームでは、中国人の心からの応援は得られず、勝ち続けられない限りファンを食い止めることができない。中国人選手が活躍すれば、たとえACLで優勝できなくても、中国人ファンの心をつなぎとめることができるかもしれない。しかし、現時点ではサッカースクール出身のスーパースターの出現は望めない。

【広州恒大と CSL の今後の方向性】

広州恒大モデルは、後発の中国サッカーに刺激を与え、発展のきっかけを作るという点では高く評価できる。しかし広州恒大モデルは短期的に有効なものでしかない。中国のプロサッカーリーグが継続的・持続的な発展を目指すなら、高コストのモデルを継続的に採用してはならないと思われる。また、単一産業による支援に依存する体制も変革する必要がある。適正な投資規模のスポンサーを複数確保し、効率的で、自立できる運営体制に転換しなければならない。そのために必要なのは、中国人選手育成であり、チケット収入を増加させる成熟したファンの確保である。中国人選手育成の面では、広州恒大はヨーロッパ型のサッカースクールを開設しているが、中国ではそもそも青少年におけるサッカー人口が少ない。専門的なサッカースクールで育成しようにも、その素材を選択する局面に問題がある。青少年サッカー人口を確保するためにも、成熟したサッカーファンを増やす営業努力が求められる。

第8章 結論

本研究は課題研究モデルとし、中国プロサッカーリーグが今後発展していくために何が必要かを明らかにし、中国のサッカーを全体として底上げすることを目的とした。本研究では、課題1「CSLの現状を実証的データに基づいて整理し、比較や検討が可能な資料を提示すること」、課題2「広州恒大を事例として、その歩みと運営体制について検討し、成功要因と問題点、問題解決への方向性を検討すること」を踏まえ、以下の結論を導いた。

- 1、中国プロサッカーリーグの現状について、広州恒大が経営・戦績両面で牽引してる。
- 2、広州恒大の成功要因は、経営・運営面で欧州的経営の取り込みや巨額の資金投資によるチーム強化である。
- 3、広州恒大と中国サッカーリーグの問題点は、不動産企業による投資、高コスト体質、ファンの未成熟などである。
- 4、中国サッカーリーグの今後の課題として、ビジネスアドミニストレーションの面では、多様なスポンサーの確保や効率的・自立的な運営体制への転換が必要であり、スポーツオペレーションの面では、中国人スター選手の育成や成熟したファンの育成が重要となる。

引用文献

- 1) ウィキペディア. (2014). 広州恒大足球倶楽部. Retrieved from <http://ja.wikipedia.org/wiki/>
- 2) 禹唐体育. (2013). 2013年 CCTV-5 收视分析报告. Retrieved from <http://www.doc88.com/p-4052254393439.html>
- 3) 吴俊生, 陈元欣, 王健(2007). 我国职业足球俱乐部股份制改造研究. 西安体育学院学报, 24(1)
- 4) 搜狗百科. (2014). 恒大地产集团. Retrieved from <http://baike.sogou.com/v3093629.htm>
- 5) 搜狐体育. (2014). 中超冠名一年 1.5 亿元 俱乐部赞助超过亿元大关. Retrieved from <http://sports.sohu.com/20140211/n394768667.shtml>
- 6) 蒋代新, 杨金云(2012). 足球运动与房地产业互动发展分析. 体育文化导刊, 5
- 7) 徐良彦, 徐立功, 唐春风(2006). 我国职业足球俱乐部的经营现状研究. 首都体育学院学报, 18(3)
- 8) 新浪体育. (2012). 许家印谈恒大引援商业化: 300 万来 走时必须 500 万. Retrieved from <http://sports.sina.com.cn/j/2012-07-03/09576122811.shtml>
- 9) 新浪体育. (2014). 恒大胸前广告定汽车品牌卖 1 亿 主场广告位标价 500 万. Retrieved from <http://sports.sina.com.cn/j/2014-02-10/10077013003.shtml>
- 1 0) 新浪体育. (2014). 恒大场地广告收入 1 年达 5 亿 投 7 亿收入 6 亿这不能算亏. Retrieved from <http://sports.sina.com.cn/j/2014-01-21/10376990772.shtml>
- 1 1) 新浪地产. (2012). 中超卫冕 细分广州恒大足球成功密码. Retrieved from <http://news.dichan.sina.com.cn/2012/12/17/616830.html>
- 1 2) 人民网-体育频道. (2013). 给广州恒大问鼎亚冠算笔帐: 4 年狂砸 20 多亿元. Retrieved from

<http://news.sohu.com/20131111/n389932719.shtml>

- 1 3) 管慧香(2012). 对我国职业足球俱乐部运营现状的分析及对策研究. 赤峰学院学报(自然科学版), 28(10)
- 1 4) 全景体育网. (2013). 产业报告: 广州恒大足球俱乐部运营模式分析. Retrieved from
from
<http://www.mediaempire.com.cn/project/news/show/id/1453.html>
- 1 5) 前瞻网. (2014). 广州恒大再现“土豪”本色 恒大冰泉再造“中国冠军”. Retrieved from
<http://www.qianzhan.com/analyst/detail/220/140103-8dd02a5a.html>
- 1 6) 高巍(2010). 中国职业足球俱乐部的经营现状及发展对策研究. 山东体育学院学报, 26(1)
- 1 7) 中国网. (2005). 西门子突然停止赞助中超 足协紧急推出救市方案. Retrieved from
<http://www.china.com.cn/chinese/2005/Jan/773714.htm>
- 1 8) 丁林梅(2005). 对我国职业足球俱乐部融资次序的审视. 沈阳体育学院学报, 24(5)
- 1 9) 唐正萍(2012). 我国足球职业俱乐部投资主体分析. 赤峰学院学报(自然科学版),
28(5)
- 2 0) 林辉(2008). 我国职业足球俱乐部的融资研究. 湖北成人教育学院报, 14(1)
- 2 1) 百度百科. (2015). 广州恒大足球俱乐部. Retrieved from
<http://baike.baidu.com/>
- 2 2) 网易体育. (2011). 恒大逼近欧洲球市. Retrieved from
<http://sports.163.com/special/hdqs/>
- 2 3) 网易体育. (2013). 中超亏损严重恒大却赚大了 票房收入就达 1.28 亿. Retrieved from
from
<http://sports.163.com/13/1201/07/9F09TR3300051C89.html>
- 2 4) 网易体育. (2013). 网易发 2013 中超球迷报告 球迷低龄化地域化严重.

Retrieved

from

<http://sports.163.com/13/1129/17/9ES81H6V00051C89.html>

2 5) 网易体育. (2014). 2013 中超商业价值报告. Retrieved from

<http://sports.163.com/13/1205/03/9FA6GESH000506UA.html>

2 6) 纪文清(2011). 从广州恒大俱乐部引援动向探究-2011 中超之旅. 搏击·体育论坛, 3(8)

2 7) 腾讯体育. (2013). 恒大亚冠决赛吸引 1.2 亿中国观众 收视创纪录. Retrieved from

<http://sports.qq.com/a/20131114/008373.htm>

2 8) 陈惠花, 藤遂华, 康春兰(2009). 我国职业足球俱乐部的经营管理现状及对策研究. 井冈山学院学报(自然科学), 30(10)

2 9) 陈钦(2012). 对恒大集团体育投资的建议. 企业家天地(下旬刊), 3

参考文献

- 1) Jリーグ公式サイト. (2014). Retrieved from
<http://www.jleague.jp/>
- 2) J論. (2014). 数字が語る ACL Jリーグ勢最大の敵は広州恒大にあらず.
Retrieved from
<http://j-ron.jp/acl5.php>
- 3) 石新燕(2012). 广州恒大体育营销的价值分析. 价值工程, 18
- 4) 浦和レッズオフィシャルサイト. (2014). Retrieved from
<http://www.urawa-reds.co.jp/>
- 5) 王殷桃, 梁旭鹏(2009). 论我国职业足球俱乐部品牌塑造. 体育文化导刊, 10
- 6) 王景波(2006). 论我国职业足球俱乐部品牌塑造. 中国体育科技, 42(6)
- 7) 王建民(2006). 我国与国外足球俱乐部运营机制的对比研究. 福建体育科技, 25(1)
- 8) 黄海燕, 陆前安(2008). 体育赛事的价值评估研究. 上海体育学院学报, 1(32),
20-23
- 9) 郭惠先, 林波萍, 周兴生(2012). 恒大模式对中国足球发展的利弊分析. 广州体育学院学报, 32(2)
- 1 0) 鹿島アントラーズオフィシャルサイト. (2014). Retrieved from
<http://www.so-net.ne.jp/antlers/>
- 1 1) 黄文砚(2008). 中超职业联赛可持续发展的分析与研究. 南京体育学院学报,
22(3)
- 1 2) 广州恒大淘宝足球俱乐部オフィシャルサイト. (2014). Retrieved from
<http://www.gzevergrandefc.com/>
- 1 3) 公益財団法人日本サッカー協会オフィシャルサイト. (2014). Retrieved from
<http://www.jfa.jp/>
- 1 4) 搜狐体育. (2013). 全球球市 TOP100 榜: 恒大亚洲第一 京贵苏齐上榜.
Retrieved
from
<http://sports.sohu.com/20130802/n383260403.shtml>
- 1.5) サッカーキング. (2014). Jリーグ 20 周年を振り返る名波浩「百年構想は持

ち続けるべき」. Retrieved from

<http://www.soccer-king.jp/news/japan/j1/20130515/109976.html>

- 1 6) 蔣明朗(2004). NBA 经营模式对中国职业体育的几点启示. 山西师大体育学院学报, 1, 20-22
- 1 7) スポーツナビ. (2013). サポーターと紡いだJリーグ20年の歴史. Retrieved from
<http://sportsnavi.yahoo.co.jp/sports/soccer/jleague/2013/columndtl/201305140006-spnavi>
- 1 8) 詹新寰(2011). 大型体育赛事的成本收益分析. 北京体育大学学报, 11(34), 44-46
- 1 9) 攀晓东, 苏红鹏(2005). 我国职业足球俱乐部后备人才培养现状与发展对策研究.
首都体育学院学报, 17(2)
- 2 0) フットボールチャンネル. (2014). 村井チェアマンに聞くJリーグ「アジア戦略」の現状と今後。選手も指導者も「アジアで鍛える」. Retrieved from
<http://www.footballchannel.jp/2014/10/16/post52033/>
- 2 1) 古维秋, 刘显(2012). 职业运动员人力资本投资成本与收益分析. 体育文化导刊,
8(8), 68-72
- 2 2) 南天涯, 杨风, 赵廷斌(2012). 探究中国版「凯泽斯劳滕」奇迹对中国职业足球俱乐部发展的启示. 南京体育学院学报(自然科学版), 11(1)
- 2 3) 游茂林, 纪惠芬, 张华新, 王斌(2007). 中外职业足球俱乐部管理机制的比较. 体育学刊, 14(5)
- 2 4) 横浜F・マリノスオフィシャルサイト. (2014). Retrieved from
<http://www.f-marinos.com/>
- 2 5) 刘晓宇, 李广大(2012). 广州恒大足球俱乐部夺冠-中超职业联赛的思考. 武汉体育学院学报, 46(5)
- 2 6) 元少远(2009). 中外职业足球俱乐部品牌战略发展研究. 太原城市职业技术学院学报, 6

- 2 7) 冯国敏(2012). 外籍球员对我国足球中超联赛发展的影响. 体育文化导刊, 7
- 2 8) 张孝平, 辛利(2006). 中国职业俱乐部现状研究. 北京体育大学学报, 29(4)
- 2 9) 杨年松(2002). 体育服务产品与成本-收益分析. 解放军体育学院学报, 9(21),
15-16
- 3 0) 谢祁(2008). 高校大型体育活动投资的成本收益分析. 全国商情·经济理论研究,
14
- 3 1) 贺新奇(2008). 国外足球后备人才培养模式及其启示. 山西师大体育学院学报,
23(1)
- 3 2) 连桂红, 孙庆祝(1999). 关于我国运动员高收入合理性探讨. 山东体育科技,
21(1),
78-81
- 3 3) 郑卸撮(2006). 英超足球俱乐部经营状况之研究. 体育与科学, 27(3)
- 3 4) 陈钦(2012). 恒大入主广州足球队对中国足球的影响. 赤峰学院学报(自然科学
版), 1
- 3 5) 颜中杰, 马成全, 矫洪申(2009). 中外职业足球俱乐部后备人才培养比较研
究. 武
汉体育学院学报, 43(8)
- 3 6) 马樟生, 麻雪田(2005). 我国职业足球运动人力资源现状及对策研究. 中国体育
科技, 41(1)
- 3 7) 骆璨(2012). 恒大模式对我国职业足球俱乐部发展的启示. 中国体育教练员, 1

Abstract

Introduction

For Japan, China has a great potential for soccer businesses in the future given its economy and population. It is one of the examples that the Avispa Fukuoka decided to form a business partnership with the Guangzhou Evergrande Taobao Football Club. Research of the Chinese professional soccer league will be valuable to expand sports businesses in Asia. However, it is difficult to obtain enough information in Japan to understand the situation of the Chinese professional soccer league.

Purpose

The purposes of this study were to clarify: (a) the current situation of the Chinese professional soccer league, (b) the reform conducted by the Guangzhou Evergrande Taobao Football Club, and (c) the challenges for the expansion of the Chinese professional soccer league, in order to facilitate Japanese people's understanding of the Chinese professional soccer league by using the case of the Guangzhou Evergrande Taobao Football Club that won the fourth championship in a row.

Method

The data collected from Chinese publications, public reports, and Chinese websites were organized by the two following perspectives: business administration and sports operation.

Results and Discussion

Results indicated that: (a) the Chinese professional soccer league has increased the income since 2010, and a huge fund injection by the Evergrande Real Estate Group triggered this; (b) the Guangzhou Evergrande Taobao Football Club succeeded by bringing foreign players and managers based on the massive amount of funding and by employing the European management style; and (c) most of the sponsors of the Chinese professional soccer league come from a real estate industry, which may lead to a crisis if the economic bubble bursts. Also, depending on foreign managers and players too much

and a small amount of fans who buy tickets and goods as consumers can be considered as future problems.

Such Guangzhou Evergrande Taobao Football Club's management is necessary as the first step toward a development of the Chinese professional soccer. However, the effect is temporal. Remedying the financial support from the single industry and the high-cost structure is required for a continuous and sustainable development of the Chinese professional league.

Conclusion

The Guangzhou Evergrande Taobao Football Club's success stimulates the Chinese professional soccer league and builds up a sense of reforms. However, the Chinese professional soccer league depends on the real estate industry, and it is involved with the high-cost structure and potential collapse of the bubble economy. In the future, the Chinese professional soccer league needs: (a) to secure a various kinds of sponsors and to shift to an efficient and independent structure as business administration; and (b) to develop Chinese star players and mature fans as sports operation.