

6. メガ・メディアの崩壊と欧州サッカークラブの財政的危機

早川 武彦

はじめに

前回の報告「テレビの放映権料高騰と放送・通信業界の再編」(『研究年報 2000』)では以下のようにテレビ放映権料の高騰化と放送・通信業界の再編との関係を見てきた。スポーツ放映権は、メディア企業の視聴者拡大戦略にとって不可欠なコンテンツとなっており、メディア各社はメジャースポーツの放映権獲得で他社を出し抜くために巨額を投じてきた。それがテレビ放映権料の高騰化を導いた。

そこで今回は、メディア企業戦略のシナリオがプロ・スポーツクラブ経営と如何なる関係にあるのかを見ていくことにする。

・メディア企業の目まぐるしい変化

2000年以降、メディアの動きはますます激しさを増している。巨大メディアが相次いで崩壊していく。

ドイツではキルヒ・グループ(Kirch-Gruppe)が崩壊した。2002ワールドカップの放映配信権をFIFAから巨額な値段で買い付け、各国メディアへの強引な高値売りつけを進めてきた企業グループがそのワールドカップの直前に破産申請した。その額7600億円に上った。

またお隣のフランスでも世界第2位の複合メディア企業ヴィヴァンディ・ユニバーサル(VU; Vivendi-Universal)¹が経営破綻(2002.7)した。

アメリカでも1996年の電気通信法によってこれまでの規制緩和が進み、電話や通信事業者が放送業界への触手を伸ばし、メガ・メディアが次々に登場してきた。しかしそれらは離合集散をくりかえしている。

そこでこれらの動きをもう少し具体的に見てい

くことにする。

{ 米国 }

米国では、地上波ネットワーク、いわゆる4大ネットワーク(ABC、CBS、NBC、Fox)、衛星放送(サテライト)そしてケーブルテレビジョンがそれぞれ独立したメディア企業として法律で規制され、所有し合うことが許されなかった。ところが90年代に放送・通信界のグローバル化やデジタル化が進み、1996年通信法改正で、FCC(連邦通信委員会)は規制緩和に動いた。これにより電話・ケーブルテレビ・放送事業者は相互の参入が可能となり、企業合併や買収などがしやすくなった。

その結果前回報告したように、通信企業が放送メディアやケーブルテレビを抱えるなどのメディア企業の垂直統合が一層加速した。しかしFCCの規制緩和が進みすぎると放送局のローカル性や放送内容の多様性が損なわれる心配もある。これに対しメディア界を支配しようとするニュース・コーポやバイアコムは多様性が失われることはないと反論している。(03.1.2 提出意見書)

2000年1月に世界最大級の複合メディア企業AOL タイムワナー(AOL Time Warner)が誕生したが、2002年度10-12月期決済で早くも最終赤字987億ドル(約11兆6,500億円)を計上した。さらには最近になってニュース・コーポがディレクTVの親会社の株34%取得することでディレクTVの経営権取得に乗り出した。

複合メディア企業のバイアコム(Viacom)はネットワークのCBSを買収することに合意し(1999.9)、2000年5月FCCによって承認された。さらに同年11月、ベット(BET: Black Entertainment Television)を含むベット・ホールディングス(BET Holdings、アフリカ系住民向けメディア企業)を買収した。その上、CBSのテレ

ビ部門とユニテッド・パラマウント・ネットワーク(UPN: United Paramount Network)を統合しシェアを広げている。

ウォルト・ディズニー(Walt Disney Company)は、ABCを傘下におさめ(1995)、スポーツ・エンターテイメント専門チャンネルのESPNなどをもつが、2001年3月には経営合理化で4000人を解雇する一方、7月にはニュース・コープ所有の子供向けケーブルテレビチャンネルのフォックス・ファミリー・チャンネル(Fox Family Channel)を買収した。

ニュース・コーポレーション(News Corp: News Corporation Limited)は豪州・米国・欧州を股にかけ世界のメディアを掌中に収める戦略を展開している。米国では2000年7月にクリスクラフト(ChrisCraft)所有の10局を買収した。これは放送到達率が40%を超えるとして一旦はFCCからチェックが掛かったが条件付きで承認されたものである。また衛星放送事業への関心が強く、米国2大衛星放送の一角に食い込もうとしている。

衛星放送界では、DirecTVの親会社ジェネラルモーターズ(GM)が、DirecTVを傘下に持つHughes Electronicsを、2001年10月、EchoStarに売却を表明した。このEchoStarは、1998年5月にすでにニュース・コープなどと資本提携に合意し、翌年11月ASkyBが所有していた衛星資産の譲渡を受けた。しかし2社にまで寡占化が進んだ段階での再合併だけにFCCは、2002年12月これを却下した。ところが今度は2003年4月ニュース・コープがヒューズの経営権を取得することになった。

そして**ケーブルテレビ業界**の胎動。ケーブルテレビ業界はデジタル放送移行期において既設のインフラを活用できることから経費があまりかからず、すでに抱えている視聴者数を盾に優良メディアにのし上がってきている²。

AT&Tは、1999年ケーブルテレビMSO(Multiple System Operator: 複数のケーブルテレビシステムを運営している事業者)の最大手TCI(Tele-Communication Inc.)を買収したが、

無理な買収・拡大計画がたたり、2002年11月ケーブルTVインターネット部門のAT&T BroadbandをケーブルTV3番手のコムキャスト(Comcast)に売却した。Comcastは加入世帯数約2,200万となり、第2位のAOL Time Warnerのケーブル部門に対しほぼ2倍の巨大ケーブル企業となった。会社が巨大企業だからと言って安泰とは限らない。

{ 西欧 }

ヨーロッパ各国においてもメディアの離合集散が激しく起こっている。

イギリスでは地上デジタルテレビの商業サービスとしてスタートしたITV Digital(1998年11月ONdigitalとしてスタート、2001年7月に名称変更)が経営破綻し大きな問題を投げかけた。ITV デジタルは、ITV(IndependentTV)によって英国ではじめて開始されたデジタル放送で、若者を対象に番組編成をしてきた。ITVは、16局がネットワークを組んで放送しており、現在CarltonTVとGranadaTVが各局(16局)株式の半数を所有している。だが、経営難から両者の合併が検討されている³。

その結果ルパート・マードック(Rupert Murdoch)のニュース・コープ所有のBSkyBは有料テレビ市場でシェアが60%以上となった。ケーブルテレビでは現在シェア61%で国内第1位のntlとシェア39%のTelewestの2社で占めている。

スペインではキエロ・テレビジョン(Quiero TV)が2000年5月に地上デジタル有料放送を開始するが、公共放送に加え、先発のカナル・プラス・エスパニョーラ(Canal Plus Espanola)、アンテナ3(Antena3)などに勝てず、2002年には経営難で放送中止に至る。衛星放送ではカナル・サテリット・デジタル(Canal Satélite Digital)とヴィア・デジタル(Via Digital)が国内向け放送を行っている⁴。

イタリアでもヴィヴァンディ・グループ傘下のカナル・プラス(Canal Plus)所有のテレピュ(Tele+)とニュース・コープとテレ・イタリア(Tele

Italia) によるストリーム (Stream) の合併問題が様々な問題を投げかけたが、ニュース・コープが2003年4月にテレピュを買収し、ストリームと合併して新たにスカイ・イタリア (Sky Italia) を立ち上げた⁵。

ドイツではなんと言っても商業放送を手がけるキルヒ・グループの破綻が注目される。衛星デジタル放送のプルミエール・ワールド (Premiere World) の契約世帯がのびないことや向こう知らずのスポーツ放映権獲得による巨額の負債を抱えたことが最大の要因と言われている。なおキルヒ・メディア (Kirch Media) の売却は現在まだ確定していない。これによってドイツの2大メディア企業の一角が崩れ、ライバルのベルテルスマン (Bertelsmann) が支配する寡占状況になっている。

さらにドイツ最大のケーブルテレビ事業者、ドイツテレコム (Deutsche Telekom) は、子会社を米国のリバティ・メディア (Liberty Media) へ売却 (2001.6) したが、連邦カルテル庁がこれを認めず (2002.2)⁶、英米投資会社3社のコンソーシアムと新たな売却交渉に臨んでいる。

フランスでもヨーロッパ最大のメディア、VUが破綻し、国内やヨーロッパ全体のメディア地勢図に大きな影響を及ぼした⁷。このメディア企業の統合再編も複雑である。VUは、オランダの有料テレビ事業者、NetHoldを吸収したカナル・ブルスを支配下に置き (1998)、2000年6月、カナル・ブルス、ヴィヴァンディ、シーグラム (Seagram: カナダ) と合併してVUを立ち上げ、欧米メディア企業を傘下におさめるために買収を盛んに手がけてきた。米国のエコスター株10%やUSAネットワークの娯楽部門の買収などである⁸。またそれまでのカナル・ブルスはグループ・カナル・ブルス (Groupe Canal Plus) として再編され子会社となった⁹。しかし2002年7月VUが経営危機に陥り、グループ・カナル・ブルスは、イタリアの衛星デジタル、テレピュ (Telepu) など国外のメディア企業を売却し、再建に取り組み始めた。そして10月ニュース・コープがテレピュを買収した

¹⁰。ここにもメディア企業が目まぐるしい再編状況が伺える。

・プロ・スポーツクラブ経営の (実態) 動向

世界の巨大メディア企業の買収、経営破綻、再編などの動きはスポーツ界にどのような影響を及ぼしているのだろうか。最近のプロ・スポーツクラブ経営との関係で見てみたい。

メディアとスポーツリーグ・クラブは依存関係にある。メディア企業は、事業の拡大あるいはライバル企業との競争にうち勝つために、優良コンテンツとしての情報を求めスポーツ界に接近する。スポーツリーグ・クラブは有力な収入源として放映権販売に力を入れる。この点で両者の利害は一致するが、具体的な交渉段階で様々な問題を抱え、両者の関係は、ケースバイケースで立場が逆転する。

リーグ・クラブはメジャーであるかどうかは放映権料の価格決定に影響する。リーグであればリーグ間、クラブであればクラブ間で放映権価格格差が生じてくる。リーグ・クラブはメジャースポーツとして常にアピールし続けなければならない。そのためにはスーパースターや有力選手の獲得に巨額を投じ、他リーグやクラブから選手を引き抜き、クラブ・チームの強化を図りトップの地位を確保し続けようとする。その結果巨額な資金源としてスポーツ放映権に依存する度合いを強めることになる。

一方メディア企業は独占的な放映を進めることで多くの視聴者獲得 (キラーコンテンツ) への戦略をとる。そこで他社を出し抜くために巨額の放映権料をスポーツリーグ・クラブに提示する。一応市場の競争原理に基づく契約ではあるが、必要以上の競争、あるいはスポーツの質を吟味しない闇雲な契約に走る傾向をも見受けられ、結果として高額契約の負担に耐えられず、その破綻へのシナリオがすぐに露呈する。

そこで以下に欧州フットボールクラブの動向でこれらを検証してみたい。

1. イングランド

上述したようにITV Digitalの破綻は、英フットボールリーグ（FL）への打撃が大きくその額 2 億 5820 万ドル（約 390 億円）にもものぼる。その支払い額を巡ってデロイト・トウシュ（Deloitte & Touche、管財人として）の会計事務所担当者が高等裁判所にてhearingに臨んだ¹¹。

ひどい話で、ITV Digitalは 2 億 0225 万ドル（約 2 億 4270 万円）の契約料を 5681 万ドル（6817 万円）に減額するよう要請した。当然FLはこれを拒否した¹²。当初、2000 年 6 月の契約は、FLと 3 年間 3 億 1500 万ポンド（\$490.6million/約 595 億円）で、ライバルのSkyBから地上波デジタル放送に切り替えたものである¹³。ITV Digitalが躓いた最大の原因は、経済不況下で広告放送収入が減少している中、放映権獲得などの投資に見合う視聴契約が取れず、FLとの放送権料値下げ交渉が不調に終わったことにある¹⁴。デジタル放送の視聴には高額なセット・トップ・ボックス（set-top-box）が必要となるが、それを無料で配布したことも大きな出費になったと言う。他の放送局がこの事態にChannel 4（非営利法人の公共放送）も含め、ITVDigital(platform)の肩代わり方策を検討したが、BBCやBSkyBは関心を示さなかった。

その後法廷闘争に持ち込まれ、FLはITVDigitalの親会社であるITVとハイライト契約（2年間）を交わし決着をみたが、法定費用も含めた 310 万ドル（約 3 億 7000 万円）は桁違いの低収入となってしまった¹⁵。

これは、メディアにとってフットボール放映がキラコンテンツにならず、過大評価し過ぎたこと、FL側は高い放映権料を当てに、選手獲得費や選手の年俸に高額を費やしたことで、結果的に両者の目論見が外れ自動的に収入を当て込んだ弱小クラブへのダメージをより大きくした。

2. スコットランド

スコットランドのプレミアリーグ（SPL：Scottish Premier League）は現在 2 大ビッグクラ

ブ（Old Firmと称せられる宗教がらみのダービーマッチを展開する）のレンジャース（Rangers）とセルティック（Celtic）とその他 10 クラブという構図になっており、両者の間にはかなり深い溝が生じている。ビッグクラブは他国リーグに比べTV収入などが少ないことへの不満があり、他のクラブはビッグクラブの陰で存在性が薄く、運営上での不満も抱えている。そこで弱小 10 クラブはSPLを脱退し、新リーグを立ち上げる構想を打ち出すなど分裂化の様相を見せた¹⁶。

その契機となっているのが TV 放映権の契約方式である。2 大ビッグクラブは SPL の収益の 80% を稼いでいるが、国外リーグに比して低収入である。そこで自クラブの高収益を目論み、TV との独自契約を主張する。一方他のクラブは一括契約を主張し両者の意向は真っ向から対立した。

結局、国内リーグの方式を変え、よりエキサイティングな試合を演出し、収入源を拡大する方向で決着が付き、全体契約方式に落ち着いた¹⁷。

グラスゴウのヘラルド・ニューズペーパー（Herald newspaper）はSPLクラブ全体の財政負担がかなり重くのしかかっていることを以下のように報じている。「収入以上の年俸を支払ったため、この 3 年間に当時の 3 倍、2 億 7000 万ドル（約 324 億円）の負債を抱え、今後さらに厳しい経営を迫られる。ビッグクラブでありながらレンジャーズは、1 億ドル（120 億円）もの負債を抱えた危機的な財政状況にあり、TV マネーへの依存度をさらに高めることになる。」¹⁸

3. イタリア

昨シーズン、フィオレンティーナ（Fiorentina）が財政破綻と共にセリエ B へ転落し、ファン 3 万人の抗議デモ（2002.4.18）を受けた。結局クラブは解散し、新生クラブとしてセリエ C から再出発することになった。

ローマも巨額の負債（2001/2 年度 1.19 億ユーロ、140 億円）を抱え、収益の 3 分の 1 以上の赤字超過違反に抵触した状況となった。ちなみにローマの収益は 2 億ユーロで損出は 8000 万ユーロ

である。したがって、ローマは早急な対策が必要で待たなしの状況下にある、とコヴィソク（Covisoc）イタリアプロクラブ会計責任者は警告を発した¹⁹。またセリエBのナポリ（Napoli）も同様の財政状況にあり、イタリア政府も相次ぐクラブの赤字経営問題に介入し、ギュリアノ・ウルバニ（Giuriano Urbani）スポーツ担当大臣がサッカー協会会長、リーグ会長らと財政問題で会談した。会談でサッカー協会やリーグ側は、将来的に政府の財政援助を要望した。

名門クラブ、ラツィオ（Lazio）も負債総額が200百万ドル（約240億円）に達しセリエAに留まることが困難になってきた。留まるために110百万ドル（約154億円）の増資を募り、税金その他プレーヤーへの給与支払いに充てなければならない。ヘルマン・クレスポ、アレッサンドロ・ネスタなど有名選手の給与未払に加え、選手の給料も50%カットして4500万ドル（約54億円）を切りつめてきた。最終的に6月下旬になって何とか資金調達ができ当座の降格は回避できたが、将来的な不安は依然解消されていない²⁰。

セリエAの全クラブが表にあるように00/01年度、営業損益となっており、もはやキャップ制の導入は待たなしである。

Club	losses	Bologna	-23.7m(\$-21.3m)
Inter	-145m(\$-130m)	Lecce	-13.4m(\$-12m)
Parma	-101m(\$-91m)	Perugia	-12.3m(\$-11m)
Lazio	-99.6m(\$-89.5m)	Brescia	-9.8m(\$-8.8m)
Udinese	-64m(\$-57.5m)	Juventus	-8.2m(\$-7.4m)
Millan	-63.5m(\$-57m)	Atalanta	-7.7m(\$-6.9m)
Roma*	-56.8m(\$-51m)	Reggina	-7.7m(\$-6.9m)
Napoli	-30.9m(\$-27.7m)	Bari	-6.1m(\$-5.5m)
Verona	-28.9m(\$-26m)	Vicenza	-1.5m(\$-1.35m)
TOTAL			-695.9m(\$-625.1m)

Source: Medlamatrie/Eurodata TV

それだけに各クラブは財政難の解消としてTVマネーに期待する。だが海外メディアから放映権契約のオファーがある魅力的なクラブ以外は、これまでのような高額でのTV放映契約が難しい。スポーツ界全体の放映権料高騰化の反動で放映

権料は現状維持ないしは低下傾向を示しつつあるからだ。イタリアのプロリーグでシーズン前に契約をすませたクラブはセリエAトップの9クラブとセリエBの2クラブに過ぎず、他の9クラブとセリエB以下のクラブは契約のめどが立たないでいる²¹。そのため昨シーズン同様セリエAの開幕日程は遅れる可能性がかなり高い。

4. ドイツ

巨大メディア企業のキルヒ・グループの破綻は、拡大戦略に基づくスポーツ放映権の高値買いが大きな要因になっていた。それだけにその破綻は即座にブンデス・リーグ（Bundesliga）のクラブ経営を直撃することになった。ブンデス・リーグとの契約は、4年間で少なく見積もっても1億4615万ドル（約175億円）に達する²²。キルヒ・グループは破綻しても子会社のキルヒ・メディアだけはなんとしても確保しておきたかった。その傘下にあるキルヒ・スポーツ（KirchSport：スポーツ代理店）が2006年のワールドカップや国内リーグのテレビ放映権を握っていたからである。しかし他の子会社、キルヒ・ペイ・テレビジョン（KirchPayTV）などの売却が進まず、最終的に手放さざるを得なくなっている。

TVマネーを大きな収入源としてきたクラブのダメージは深刻で、36クラブ全体で今シーズン1億9600万ドル（約235億円）の損失となる。こうドイツサッカーリーグ（DFL）は算出している²³。ブンデス・リーグのトップ18クラブは、テレビ放映権料収入が途絶えたため、総額6億9000万ドル（約828億円）の負債を埋め合わせ収入源の確保に頭を抱えている。もはやスポンサーシップに収入源を求めざるを得ず、本来のチケット収入と併せ、新たな収入源確保の方策を考える機会となっている。ちなみに、高原擁するハンブルガーSVは1年間で1450万ポンド（約18億9000万円）の負債を抱え、リーグ始まって以来の記録となった²⁴。

5. スペイン

スペインリーグはレアル・マドリッド (Real Madrid)、FCバルセロナ (FC Barcelona)、バレンシア (Valencia) など 12 のビッグクラブと、他の 30 クラブとで放映権契約についての意見が分かれている。前者は個別契約で高額を期待しているが、後者は一括契約で収入の分割を望んでいる。スペインリーグ全体がどんな結論を出すかは、来シーズンに向けた悩ましい問題となっており、開幕が遅れることも予想される²⁵。

スペインリーグ (Liga de Futbol) でも TV 契約組 (12) とその他組 (30) とに意見が分裂し始めている。国内リーグ放映権を巡り、LF はペドラ・スポーツ (Phedra Sport) 会社との契約を 3 年、1 シーズン 1 億 178 万ドル (約 141.36 億円) を受け入れ、来シーズンに備えようとした。しかし 12 のビッグクラブは、別のマーケティング会社 (Group Santa Monica や Canal Plus 傘下の GestSport) との個別契約を主張し、30 クラブが主張するリーグ全体との一括契約とがかみ合わない。弱小 30 クラブにとっては LF が交わした契約は財政問題を和らげ、過去に遡って給料未払いを解消し、降格を免れられるものとなるので歓迎するところである²⁶。

6. フランス

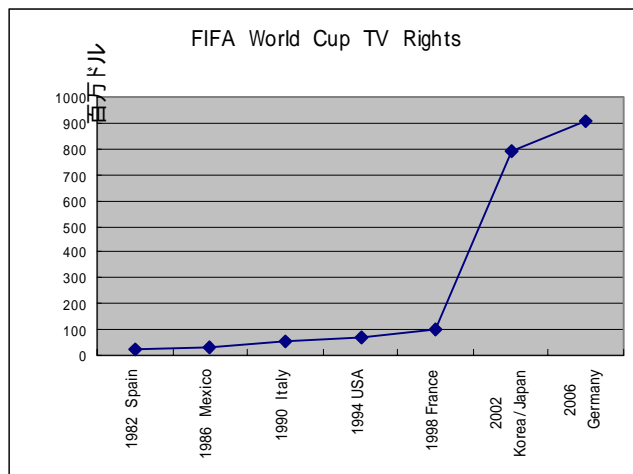
今回の VU の破綻は国内リーグやクラブに直接的ダメージを与えなかった。国内リーグの TV 放映権がそれほど高値で売買されていなかったからである。これは他国リーグのように外国選手の流入が少なく、むしろ輸出市場であることが大きく作用している。

・問題の所在と打開策に向けて・・・

1. TV 放映権の危うさ

各国リーグやクラブの経営状況は決して良好とは言えない。スーパースターに数十億円を投入し、さらに高額年俵を支払うという現状では、それに見合う収入を得ることは難しい。TV 収益を見込

めるのはビッグイベント (ワールドカップ、ヨーロッパ・チャンピオンズ・カップなど) やビッグゲーム (決勝、代表ゲームなど) だけである。



Sportbusiness International, October 2002

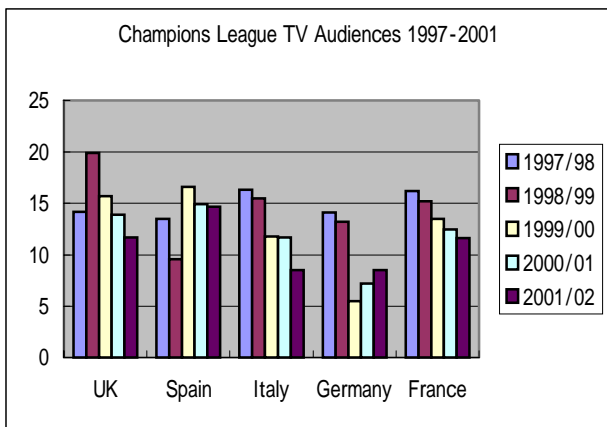
しかしこれも限界にきており、見直しが迫られ始めた。世界的な経済不況の風が吹く中、メディア企業は、競争戦略に失敗しスポーツ組織との関係を再考し、吟味した上で放映権の獲得を目指さなければならなくなってきた。

ヨーロッパフットボール連盟 (UEFA) は、すでに 19 カ国と 2003/4 から 3 シーズンの放映権契約を結んでおり、今後 50 局を超える放映権契約を結び 109 カ国・地域に放映されるとの見通しを持っている²⁷。

こうした UEFA の強気な発言の裏には、今回のチャンピオンズリーグ (CL: Champions League) 決勝、ユベントス対 AC ミランの 2 試合を 2760 万人が視聴し、準決勝などヨーロッパ各国で高視聴率を上げている実体がある²⁸。

英国では CL の放映権を、ITV は火曜日の生中継、BSkyB は水曜日の生中継と火曜日の ITV 放映後配信をそれぞれシェアした。その金額は、3 年間で総額、ITV は 1.80 億ユーロ (年間 0.6 億ユーロ)、BSkyB は 1.95 億ユーロ (年間 0.95 億ユーロ) である²⁹。

しかし、CL と雖もこの数年間の傾向を見ると今後高視聴率を確保できるかどうかは疑わしい。表からも明らかなように各国の TV 視聴者は減少傾向にある³⁰。



高視聴率を確保するには質の高い試合が求められる。しかし現状では試合数が多く過密日程から選手の疲労度は増し、質の高いプレーが損なわれている。韓日ワールドカップサッカーで有力チームがふるわなかったのは、主要な選手の負傷や疲労によるものだと、多くのサッカージャーナリストが指摘している。UEFA自身もそのことを意識し、各国リーグの試合数を減らす方向を示唆し、国内リーグのクラブ数を16にするよう提案している³¹。

それだけでなく、各国のリーグそのものの変革を呼びかける声もある。ITV Digitalの破綻がもたらす問題は、単にメディア企業やリーグの問題に留まらない。TVマネーを期待していた弱小クラブはもろにその影響を受ける。こうした現状をふまえ、法律会計事務所のスポーツ担当者トレバー・ワトキン (Trevor Watkins) は、現状の変革なくしてフットボールの将来はないという。特に、フットボールの統括とその方向性の明確化、選手の年俵に対する基準、財政的な基準の明確化などの作業が進まない限り、現状のままではフットボールの将来は危うい。フットボールはすでに公共的な産物となっていることを自覚すべきだ、とも言う³²。各国リーグにおいて同じような問題が山積しているからである。

ここにTV放映権が今後も魅力あるものとなるかどうかの面白い調査がある。Sportbusiness.comが2002年8月、ビジネス専門家に行ったアンケート結果によれば、放送局側は向こう5年間に放映権料が現状よりも値下がりす

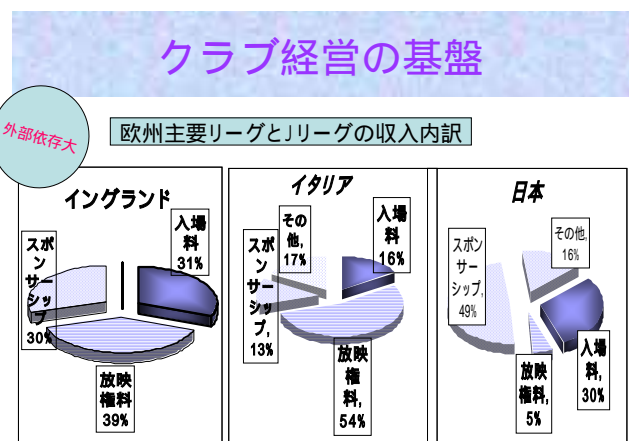
ると考えている。その主要な要因として現在価格がインフレ；56.8%、プラットフォームの買収；15.0%、新技術の導入；11%、TVスポーツが過剰；8.8%、そしてこれからも価格上昇あり；8.4%となっている³³。

2. スポーツクラブ経営戦略の誤り

これまでクラブの収入構造は、入場料、商品化権・スポンサーシップとTV放映権でほぼ3分割されていた。しかしメディア企業の戦略にのり、TV放映権料への依存度が一気に増した。それはFIFAのワールドカップ放映権料に象徴されよう。クラブ収入がTV放映権料の割合を高め、それに依存することは、最もコアとなるべき入場料収入を軽視することにつながり、クラブを支えるファンやサポーターの支持を失う危険性を孕む。実際、その兆候はイタリアのクラブに現れはじめていた。さらにはスペインやドイツでも深刻な問題を抱えたクラブがはじめていた。それは、表からも読み取れるようにTV放映権料が収入の50%を超えている国内リーグやクラブである。

	入場料	放映権料	スポンサーシップ	その他	総収入 m\$
イングランド	31%	39%	30%	0%	1556
イタリア	16%	54%	13%	17%	1151
スペイン (97/98)	25%	51%	8%	16%	580
ドイツ	18%	45%	22%	14%	880
フランス	16%	51%	18%	15%	644
日本	30%	5%	49%	16%	364

(出典『スポーツ産業論入門 第3版』から作成)



(スポーツ産業論入門 第3版 から作成)

尚、ここではこの他、3. 独占契約方式の再検討で独占と普及の問題を、4. メディア企業の社会的使命で放送の公共性を、5. インターネットの活用で解放性と速報性、6. スポーツクラブ組織の経営戦略で誰のための、何のためなに、など論じなければならないが、紙面の関係から今回、これらについて論究できなかつた。次回を期したい。

注

¹ 2000.6 にカナル・プラス、カナダのシーグムと合併し、名前を変更

² ケーブルテレビジョンは全米で50%を超える視聴者を有する。これはネットワークが50%を下回ったのとは対照的である。それだけアメリカではローカル性が強く、また収益構造が広告収入だけのネットワークに対し広告に加えて視聴料収入の強みがある。(グレック・シュミット「ステーショングループの経営とデジタル戦略」『放送研究と調査』2003.7, p.11

³ 『データブック 世界の放送 2003』NHK放送研究所、2003.3

⁴ 同上、2003.3

⁵ 『放送研究と調査』2003.5

⁶ 『日経新聞』2002.7.30

⁷ 同上 2002.7.3

⁸ 『放送研究と調査』2002.2

⁹ 豊田一夫「仏ヴィヴァンディ・ユニバーサル・カナル・プラス・グループを再編」『放送研究と調査』2002.9

¹⁰ 『放送研究と調査』2002.12

¹¹ Extra time for ITV Digital, sportbusiness.com, 2002.4.15

¹² Chris Britcher, A Guide : ITV Digital vs Football League, Sportbusiness.com

¹³ Football League goes Back To ITV, Sportbusiness.com, 2002 Oct 30

¹⁴ 中村美子ら「世界の地上波デジタルテレビ放送の新動向」『放送研究と調査』2002.6

¹⁵ Football league goes back to TV, Sportbusiness.com, 2002.10.30

¹⁶ Scottish Clubs "to quit", Sportbusiness.com, 2002 Apr 16

¹⁷ <http://www.scotprem.com/> :2003.8.20 引用 Lex Gold, chairman of the Bank of Scotland Premierleague, today announced that all 12 clubs have agreed a TV deal with the BBC

which will see 38 Premierleague matches broadcast free on terrestrial BBC for the next two seasons. リーグの試合形式がこれまでの方式を変え、24 チームを2のグループに分け、各12チームはホーム&アウェイとさらにもう1試合の計3試合を行い、上位と下位6チームがそれぞれ対戦し上位はヨーロッパチャンピオンズリーグへの出場権を賭け、下位は残留を賭けて戦う。リーグ改革で2クラブだけの緊張感のない試合を活性化させることをねらった。

¹⁸ Sportcal.com, 27 May 2003

¹⁹ Sportcal.com, 2003.7.23

²⁰ Lazio's Place in SerieA is after Share Increase, Sportcal.com, 25 June 2003

²¹ Sportcal.com, 31 July 2003

²² Simon Banks, Can Football Survive Crisis ?, Sportbusiness.com

²³ Bundesliga Clubs 'Could Lose \$196' through Kirch Collapse, Sportcal.com, 17 April 2003

²⁴ Club Turn to Sponsorship and Gate Receipts as TV Collapses, Sportcal.com, 1 July 2003

²⁵ Sportbusiness.com, 2003.5.28

Westport Acquire Rights to Eleventh Spanish Soccer Club, Sportcal.com, 20 Aug 2003

²⁶ At Last: Spanish Soccer TV Rights Chaos Close to Resolution, Sportcal.com, 23.7.2003

²⁷ Gerhard Aigner, UEFA最高責任者談。Uefa Concludes 15 More Champions League TV

Deals, Sportbusiness.com, 2003.7.17

²⁸ Sportbusiness.com, 2003.5.16

²⁹ Sportbusiness.com, 2002.9.25

³⁰ ただしこれは地上波 (Free-to-air) での調査であり、今後有料放送へ移っていく傾向があり、この点はさらなる分析が必要となる。

³¹ Blatter Calls for 16-Club Limit for National Leagues, Sportcal.com, 10 July 2003

³² Future of Football, Sportbusiness.com, 2002.8.9

³³ Serah Gerlis, Sportbusiness.com, 2002.8.6