

# 人的資源の価値評価と組織業績の関係

## —プロサッカークラブのケース—

角 田 幸太郎

### 【要 旨】

人的資源のマネジメントがより重要性をもつ日英プロサッカークラブを研究対象として、人的資源としての選手やチームスタッフに関する価値評価の現状についてインタビュー調査を実施した。また、価値評価情報の一種として公表されている報酬額（会計上の人件費）が、クラブの営業収入や営業利益、チームの順位や勝ち点などの財務的・非財務的な組織業績とどのような関係を有しているのか、実証的検証を行なった。

### 【キーワード】

人的資源の価値評価、組織業績、Jリーグ、イングランドプレミアリーグ、移籍金

## 1. はじめに

人的資源は我々にとって最も身近な存在であり、人類が誕生して以来、産業革命以前の手工業時代までは、人的資源こそが最も貴重な労働力であったといえる。現代においても「従業員が、我が社で最も価値のある資産である」という類いの表現は、現に企業が発行する各種の報告書等に見受けられるところである。

しかしながら、日本の現行の会計基準では、人的資源は有形資産としても無形資産としても認識されず、すなわち企業の財務報告の対象外となっている。それゆえ、現行の企業会計のもたらす情報は、必ずしも企業の実態に即したものとはなっていない。この解消のためには人的資源の会計的価値を測定し、資産として計上することが重要であり、課題なのである。

本研究では、プロサッカークラブの事例を分析することにより、人的資源の価値評価と組織業績の関係を明らかにし、企業における人的資源の重要性を示すことを目的とする。

## 2. プロスポーツクラブにおける人的資源の重要性

現行の企業会計では、人的資源は企業におけるコストでしかないが、経営上は重要な資源であることに疑いの余地はない。たとえば、現代において「従業員が、我が社で最も価値のある資産である」と考えられうる企業の例として、プロスポーツクラブがある。プロスポーツクラブは営利企業であり、その経営は、チームを強化するべく有能な選手やチームスタッフを集め、トレーニング施設を整備し、スタジアムを準備して試合を行ない、集客によるチケット売上やグッズ販売で収入を得る、というのが一般的である。

北米では、野球のMLB (Major League Baseball)、バスケットボールのNBA (National Basketball Association)、アメリカンフットボールのNFL (National Football League)、アイスホッケーのNHL (National Hockey League) が4大プロスポーツとして定着しており、それぞれ長い伝統がある。また、欧州や南米をはじめとする世界各国ではサッカー人気が根強く、特に英国はサッカー発祥の国として知られている。英国のプロサッカーリーグは現在までに120年以上の歴史があり、プロサッカークラブ数も130を超えている。このように、英国においては、プロサッカー産業が一大エンターテインメントとして既に確立していることに特徴がある。

英国のプロサッカーのみならず北米の4大プロスポーツにも当てはまることであるが、プロスポーツクラブのチーム強化方法は大きく分けて2つあり、クラブ内部の育成組織から若手選手を堅実に育て上げる方法と、クラブ外部、すなわちライバルクラブから既に育った選手を引き抜く方法がある。後者の場合、ライバルクラブから有望な人材を無償で引き抜くことができれば良いが、選手を引き抜かれる側としては大切な人材を競争相手へ無償で手放すわけにはいかない。

そこで、英国の域を超えて世界各国へ広がるプロサッカー産業では、すべてのプロサッカー選手の「選手登録権」(player's registration) に対して売買価値が存在し、プロサッカークラブ間で売買されている。この選手登録権というのは、選手を自身のクラブで契約期間内は独占的にプレーさせる法的な権利である。

たとえば世界を代表するプロサッカー選手のひとりであるポルトガル人のChristiano Ronaldo (以下、C. ロナウド) が2008年にManchester United (以下、マンチェスター・ユナイテッド) からスペインのReal Madrid (以下、レアル・マドリード) へ移籍した際に、8千万ポンド(約127億円)という大金がレアル・マドリードからマンチェスター・ユナイテッドへと支払われたが、これは、C. ロナウド選手の選手登録権を得る対価として支払われたものと見なすことが出来る。金額の多少の違いはあるが、このような事例は一部のプロサッカー選手やプロサッカークラブに限られたものではなく、すべてのサッカー選手やサッカークラブが対象となりうるものである。もちろん、すべてのプロスポーツ選手やプロスポーツクラブに当てはまりうる事例なのである。

### 3. 英国プロサッカークラブの特徴

プロサッカー産業が一大エンターテインメントとして既に確立している英国においては、プロサッカークラブの経営や会計処理にも注目すべき特徴がある。

Morrow [1992]<sup>1</sup>において、Tottenham Hotspur (以下、トッテナム・ホットスパー) はHeart of Midlothian Football Club (以下、ハーツ) と共に、英国で株式市場に上場した先駆けのプロサッカークラブとして紹介されている。1990年代以降、表3-1のようにライバルクラブも追従して次々と株式市場への上場を行っていったのである。2000年代以降、ライバルクラブはさまざまな理由で株式市場への上場を取りやめるようになってきているが、トッテナム・ホットスパーは現在においても変わらず株式市場への上場を続けているプロサッカークラブである。

図3-1はトッテナム・ホットスパーの営業収入の内訳を表したものである。Media and broadcasting (テレビ放映権収入) が毎年安定的に増え続けていることが分かる。また、近年は欧州カップ戦の舞台にも進出するようになっており、Gate receipts-Cup Competitions (欧州カップ戦を含むカップ戦の入場料収入) も重要な収入源となっていることが分かる。このように、英国を代表するプロサッカークラブの企業としての成長は目覚ましいものがある。

トッテナム・ホットスパーの1997年以降の資産額の内訳および変動は図3-2のようになる。

ここでの Intangible assets (以下、無形資産)とは、選手登録権の獲得の際に支出した金額の累計額である。すなわち、人的資源に対する投資額の方が、土地や建物、設備に対する投資額よりも上回っている状況にあるのである。この点については、かつて年次報告書を公表していた複数のプロサッカークラブの財務諸表も同じような状況を示しており、人的資源に関して支出した金額は経営そのものに影響を与えるほどに大きい。これこそが、英国プロサッカー産業における経営の特徴である。

英国プロサッカークラブでは、この選手登録権の獲得の際に支出した金額を無形固定資産として貸借対照表に資産計上している。そして、残額ゼロとして契約期間にわたって償却を行ない、必要があれば減損処理も行なうのである。この点は、英国プロサッカー産業における会計処理の特徴であるといえる。

この選手登録権の会計処理に関して、2011年2月と8月に行なったイングランド・リーグ2に所属する Oxford United (以下、オックスフォード・ユナイテッド)の会長および財務担当者への聴き取り調査によれば、「選手登録権の獲得の際に支出した金額は無形資産として計上しているが、その金額も、銀行がプロサッカークラブへの融資を決断する判断対象となりえている」という証言が得られた。一方で、日本のある銀行の融資担当者によれば、「仮に素晴らしい経営者がいたとしても融資の際の担保価値には含まれない。返済が滞った場合にヒトは土地や建物のように差し押さえることができないからである」との回答が得られた。

---

<sup>1</sup>Morrow [1992] pp. 10–19.

英国の銀行には聞き取り調査を行っていないため断定はできないが、プロスポーツクラブへ融資する場合の見解が日本と英国とでは異なる可能性がある。

表3-1 株式公開経験のある英国プロサッカークラブ一覧 (2012年8月現在)

| プロサッカークラブ名                              | 公開開始  | 公開廃止  | 市場   |
|---|-------|-------|------|
| Tottenham Hotspur (トッテナム・ホットスパー)        | 1983年 | 継続中   | LSE  |
| Milwall (ミルウォール)                        | 1989年 | 継続中   | AIM  |
| Manchester United (マンチェスター・ユナイテッド)      | 1991年 | 2005年 | LSE  |
|   | 2012年 | 継続中   | NYSE |
| Manchester City (マンチェスター・シティ)           | 1995年 | 2007年 | OFEX |
| Arsenal (アーセナル)                         | 1995年 | 継続中   | PLUS |
| Preston North End (プレストン・ノース・エンド)       | 1995年 | 継続中   | AIM  |
| Celtic (セルティック)                         | 1995年 | 継続中   | LSE  |
| Queens Park Rangers (クイーンズ・パーク・レンジャース)  | 1996年 | 2001年 | AIM  |
| Chelsea (チェルシー)                         | 1996年 | 2003年 | AIM  |
| Sunderland (サンダーランド)                    | 1996年 | 2004年 | LSE  |
| Leeds United (リーズ・ユナイテッド)               | 1996年 | 2004年 | LSE  |
| Nottingham Forest (ノッティンガム・フォレスト)       | 1997年 | 2002年 | AIM  |
| Bolton Wanderers (ボルトン・ワンダラーズ)          | 1997年 | 2003年 | AIM  |
| Leicester City (レスター・シティ)               | 1997年 | 2003年 | LSE  |
| West Bromwich Albion (ウェスト・ブロミッジ・アルビオン) | 1997年 | 2005年 | AIM  |
| Aston Villa (アストン・ヴィラ)                  | 1997年 | 2006年 | LSE  |
| Charlton Athletic (チャールトン・アスレティック)      | 1997年 | 2006年 | AIM  |
| Newcastle United (ニューカッスル・ユナイテッド)       | 1997年 | 2007年 | LSE  |
| Sheffield United (シェフィールド・ユナイテッド)       | 1997年 | 2008年 | AIM  |
| Birmingham City (バーミンガム・シティ)            | 1997年 | 2009年 | AIM  |
| Southampton (サウサンプトン)                   | 1997年 | 2009年 | LSE  |
| Bradford City (ブラッドフォード・シティ)            | 1998年 | 2002年 | OFEX |
| Aberdeen (アバディーン)                       | 2000年 | 2004年 | AIM  |
| Watford (ワトフォード)                        | 2001年 | 2007年 | AIM  |
| Heart of Midlothian (ハーツ)               | 不明    | 2007年 | LSE  |
| Rangers (レンジャース)                        | 不明    | 2012年 | PLUS |

出所：参考資料 ([http://www.footballeconomy.com/stats/stats\\_turnover\\_09.htm](http://www.footballeconomy.com/stats/stats_turnover_09.htm)) を基に筆者作成。

AIM = Alternative Investment Market、ロンドン証券取引所の、上場していない取引の場。

LSE = London Stock Exchange、ロンドン証券取引所。

NYSE = New York Stock Exchange、ニューヨーク証券取引所。

OFEX = 現在の PLUS。

PLUS = Plus Markets Stock Exchange、ロンドン証券取引所に上場していない新興企業や中小企業の証券を取引する場のひとつ。

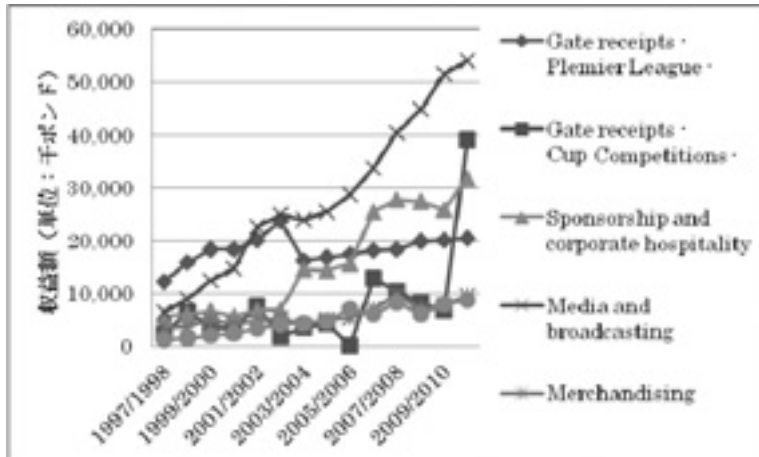


図3-1 トットナム・ホットスパーにおける営業収入の内訳と推移  
出所：年次報告書を基に筆者作成。

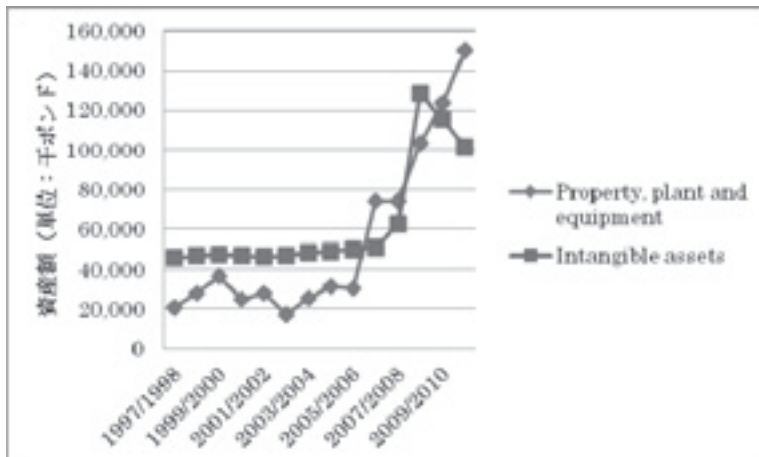


図3-2 トットナム・ホットスパーにおける資産額の内訳と推移  
出所：年次報告書を基に筆者作成。

#### 4. 日本プロサッカークラブの特徴

日本のJリーグでは、英国プロサッカークラブとは異なり、選手登録権の獲得の際に支出した金額について、無形固定資産としての計上はなされていない。長期前払費用として計上されているのである。

2011年に、日本のあるプロサッカークラブの経理担当者に聴き取り調査を行なったところ、「2005年度以降、Jリーグではクラブ経営の透明性向上のために各クラブに対して個別経営情報データの開示を求めようになったが細かな指針は存在していない。それゆえ、各プロサッカークラブが公表している数値データには統一性が無い。また、税務上の理由で、移籍金（＝選手登録権の獲得に際して支出した金額）は長期前払費用に計上している」という回答が得られた。

## 5. 日本プロサッカークラブの収支源

日本のプロサッカークラブはJリーグから求められた最低限の会計情報しか公表しておらず、また、産業の規模や特徴も異なるので英国のプロサッカークラブとの比較は困難であるが、開示されている資料を用いて何らかの結果を導くべく分析を行なうこととする。

日本のプロサッカークラブの営業収入と営業支出の構成詳細は、表5-1と表5-2のとおりである。

表5-1において着目すべき事項は「その他」であり、選手登録権の売却の際に取得した「移籍金収入」が含まれている。Jリーグが公表した2010年度Jクラブ個別情報開示資料に基づく、「その他」の全額が「移籍金収入」ではないと考えられるが、「その他」の金額が多いのは、鹿島アントラーズ(16億7,800万円)、FC東京(12億3,600万円)、清水エスパルス(11億6,400万円)であり、年間の営業収入の3分の1を担う額となっている。金額もかなり大きいので、「その他」とするのではなく、より詳しい情報開示が必要ではないかと考える。

また、表5-2に関して、現行の報告様式では「移籍金償却費」がどの程度なのか明らかではないが、「移籍金償却費」が含まれる「選手・チームスタッフ人件費」が多いのは、浦和レッズ(22億8,200万円)、名古屋グランパス(21億3,300万円)、鹿島アントラーズ(20億0,400万円)、大宮アルディージャ(18億5,000万円)、ガンバ大阪(17億7,300万円)、川崎フロンターレ(17億4,300万円)となる。年俸は単年であるが、移籍金償却は最大3年であって金額も明確であるゆえ、移籍金償却費は個別の情報として開示することが望ましい。

表5-1 日本プロサッカークラブの収入源(営業収入)

|         |   |
|---------|---|
| 広告料収入   | ユニフォームスポンサー、看板スポンサー、その他   |
| 入場料収入   | シーズンシート売上、シーズンパス売上、チケット売上                                       |
| Jリーグ配分金 | 公式試合出場料、放映権料、商品化権料、賞金他  |
| その他     | ユニフォーム契約金、グッズ販売、移籍金、プレシーズンマッチ出場料、ファンクラブ収入(後援会・賛助会員等)、スクール会費、その他 |

出所：Jリーグ開示資料を基に筆者作成。

表5-2 日本プロサッカークラブの支出源(営業支出)

|       |         |   |
|-------|---------|---|
| 事業費   | 人件費     | 監督、コーチ及びチームスタッフ人件費(アカデミーを含む)<br>選手人件費(報酬の他、支度金、移籍金償却費を含む) |
|       | 試合運営直接費 | 競技場使用料、入場料販売、チーム移動費、広告宣伝費、警備運営委託費、JFAおよびJリーグ納付金           |
|       | チーム運営費  | 合宿費、グラウンド賃貸料、メンテナンス費等                                     |
| 一般管理費 |         | 社員給与、福利厚生費、事務所賃貸料、事務所諸経費等                                 |

出所：Jリーグ開示資料を基に筆者作成。

## 6. 人的資源の価値評価と組織業績の関係

以下では、人的資源としての選手やチームスタッフの価値評価情報の一種として公表されている報酬額(会計上の人件費)がチームの順位や勝ち点、クラブの営業収入や営業利益などの非財務的・財務的な組織業績とどのような関係を有しているのか、実証的に検証を行なっていく。

まず、人件費と非財務的な組織業績の関係について分析を行なうこととする。図6-1は「選手・チームスタッフ人件費」と「リーグ戦での順位」の関係について、J1リーグにおける2006年度から2010年度までのデータを一括にまとめて図表化したものである。この結果より判断すると、かなりのばらつきがあるものの、「選手・チームスタッフの人件費」の金額が増えるほど、すなわちチーム力強化を図れば図るほど、「リーグ戦での順位」は良くなる、すなわち好成績を収める可能性が高くなることが読み取れる。

ここで、順位となると他クラブの成績も密接に関係し、必ず1位から18位まで決まってしまう。すなわち、順位が同じでもシーズンによって稼いだ勝ち点は必ずしも同じではないため、順位が悪くても稼いだ勝ち点が多い場合や、逆に順位が良くても稼いだ勝ち点が少ない場合もあり得る。そこで、図6-2では「選手・チームスタッフ人件費」と「リーグ戦での勝ち点」の関係について、同様にJ1リーグにおける2006年度から2010年度までのデータを用いて一括に図表化してみた。結果を判断すると、「選手・チームスタッフ人件費」の金額が増えるほど、すなわちチーム力強化を図れば図るほど、「リーグ戦での勝ち点」は増える、すなわち好成績を収める可能性が高くなることが読み取れる。縦軸が自動的に1位から18位に固定される「選手・チームスタッフ人件費」と「リーグ戦での順位」の場合とは異なり、縦軸は、対戦結果による勝ち点の積み重ねという点では他クラブと関係があるものの、他クラブが稼いだ勝ち点とは無関係であるので、「選手・チームスタッフ人件費」と「リーグ戦での勝ち点」の関係のほうが結果は右肩上がりの分布となり、チーム力強化を図れば図るほど、好成績を収める可能性が高くなることを顕著に表すことができる。

次に、人件費と財務的な組織業績の関係について分析を行なうこととする。図6-3では2006年度から2010年度までの「選手・チームスタッフ人件費」と「営業収入」の関係を図表化してみた。分析によれば、先に示した図6-1と図6-2の「選手・チームスタッフ人件費」と「リーグ戦での順位」、「リーグ戦での勝ち点」の関係よりも、より密接な関係にあることがわかる。

プロスポーツクラブの経営では、選手およびチームスタッフへ支払われる人件費の多少がチーム成績（順位、勝ち点）に強く影響を及ぼし、また、チーム成績（順位、勝ち点）の良し悪しが営業収入の増減に強く影響を及ぼしているのではないかと考えていたのでこの分析結果は意外であるが、2006年度～2010年度の5年間の公表データに基づくと、J1リーグでは、人件費の多少はチームの成績（順位、勝ち点）よりもクラブの営業収入とより密接な関係にあることが分かった。この点に関して、広瀬 [2005] では、年俸という支出に対しては、基本的に、「入場料」という安定した収入を中心にバランスを取ることを考えてみたらいい<sup>2</sup>、と提言されている。

チーム成績（順位、勝ち点）の予想はとても難しいことのようなのである。2012年度のJリーグの結果をみるとそれは明らかであるが、シーズン開幕前の予想では優勝候補とされたガンバ大阪がリーグ17位で来シーズンはJ2に降格することとなり、一方で降格候補とされたサガン鳥栖はリーグ5位の好成績で終え、同じく、事前の予想では下位であったサンフレッチェ広島が初優勝を果たしたのである。2012年度のJリーグ個別資料が開示されるのは当分先であるが、2012年度の各クラブの人件費と営業収入の関係も密接な関係にあるのか興味深いところである。

最後に、図6-4では「選手・チームスタッフ人件費」と「営業利益」の関係について、同様に2006年度から2010年度までのデータを用いて分析を行い、グラフ化した。この結果から判断すると、図6-3では「選手・チームスタッフ人件費」と「営業収入」は密接な関係にあったが、「選手・チームスタッフ人件費」と「営業利益」とはあまり関係がないことがわかる。この点に関して、プロサッカークラブ経営の特徴を鑑みてより深く分析すると、プロサッカークラブ特有であるが、選手登録権を売却すると営業収入が増え、結果として営業利益が増える（または営業

損失が減る)。また、選手登録権を購入すると営業費用が増え、結果として営業利益が減る、ということになる。このような方法で収支バランスを保っているのではないかと推察するが、これらの実態については残念ながら現行の開示情報では読み解くことができない。

<sup>2</sup>広瀬 [2005] pp.78-79。

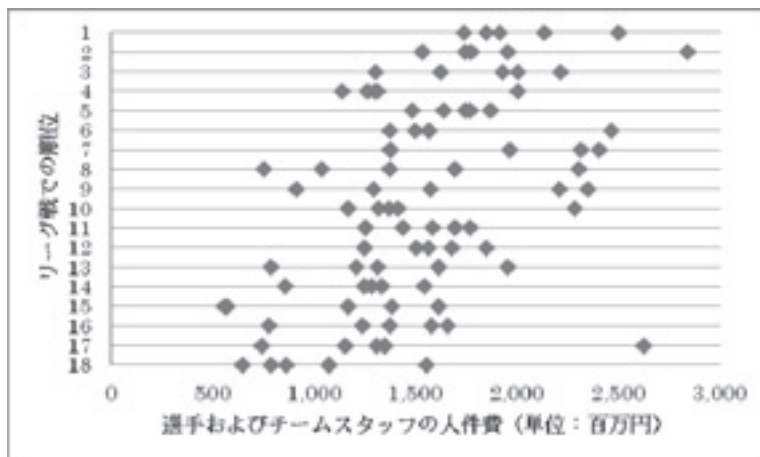


図6-1 人件費とリーグ戦での順位の関係 (J1、2006～2010年度)  
出所：Jクラブ個別情報開示資料 (2006～2010年度) を基に筆者作成。

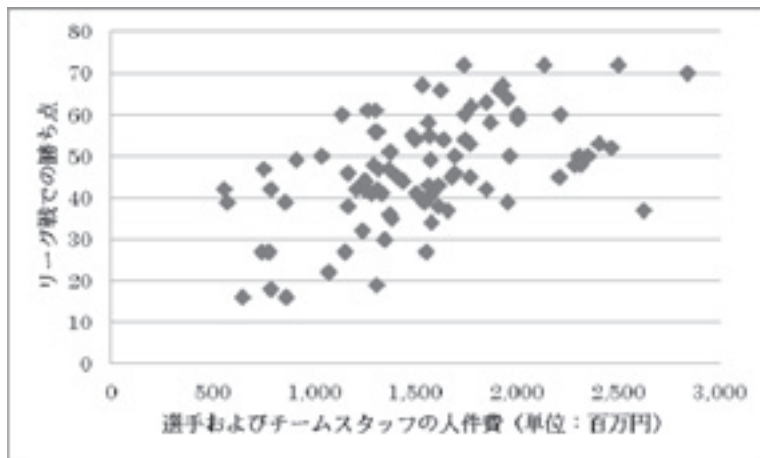


図6-2 人件費とリーグ戦での勝ち点の関係 (J1、2006～2010年度)  
出所：Jクラブ個別情報開示資料 (2006～2010年度) を基に筆者作成。



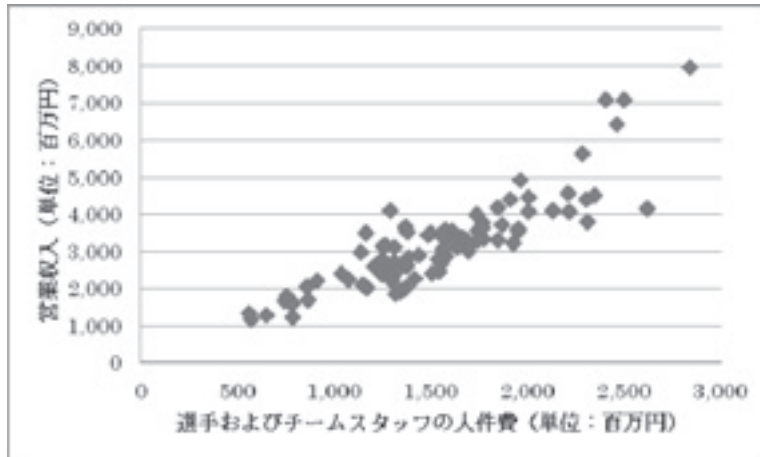


図6-3 人件費と営業収入の関係 (J1、2006～2010年度)  
出所：2006年度～2010年度Jクラブ個別情報開示資料を基に筆者作成。

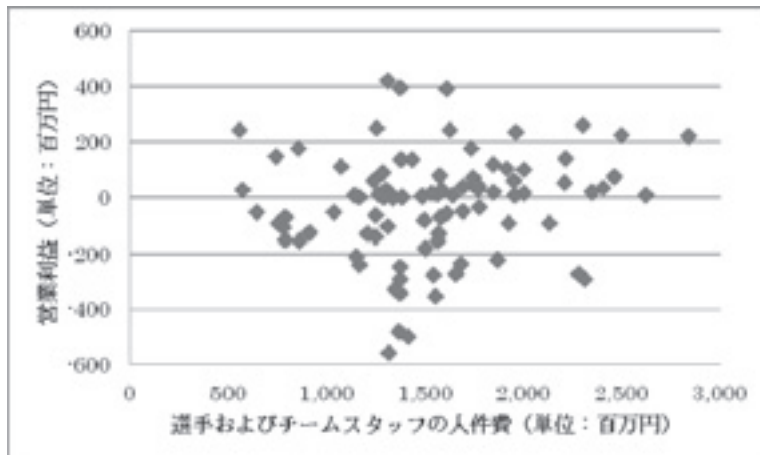


図6-4 人件費と営業利益の関係 (J1、2006～2010年度)  
出所：2006年度～2010年度Jクラブ個別情報開示資料を基に筆者作成。

## 7. 英国プロサッカークラブの動向

角田 [2006]<sup>3</sup>では、世界的な知名度も高く英国を代表するプロサッカークラブであるマンチェスター・ユナイテッドやアーセナルなどは、その運営形態はPLC (Public Limited Company、公開有限責任会社) であり、株式市場へ上場した公開企業であることも特徴的であるといえる、と論じた。しかしながら、先にも触れたように、近年はその傾向が覆り、トッテナム・ホットスパーを除き、総じて株式市場への上場を取り止めている。そのひとつの理由として、株式市場への上場に伴って新たな資金を獲得することができたものの、逆に、外国人投資家による株式の買占めによるクラブそのものの買収が次々と起こったことによると考えられる。

1990年代後半以降、選手登録権を買い求めすぎたことに起因する収支バランスの悪化に伴って破綻してしまったプロサッカークラブが、英国に限らずEU圏内のその他の国々でも複数出ている。UEFA (欧州サッカー連盟) は域内のプロサッカークラブに健全な経営を求め、基準を設け

て制度化に向けて進捗中である。

<sup>3</sup>角田 [2006] pp.79-94。

## 8. 日本プロサッカークラブの動向

選手登録権の獲得に際して支出した金額である「移籍金」について、人的資源を供給する側と需要する側との相対取引による直接交渉で決まる、というのがFIFA（国際サッカー連盟）におけるグローバル・スタンダードとなっている。しかしながら日本では異なり、年俸や移籍金に関しては独自に設定された係数を用いて算出されてきた。それが2009年秋に廃止となり、FIFAのルールが適用されることとなった。

このルール改正に伴い、それまでの日本では、ボスマン判決以前の欧州のように契約満了後の移籍であっても選手の新たな所属クラブから元の所属クラブに対して「移籍金」が支払われていたが、ボスマン判決以後の欧州のように契約が満了した後は、選手は何の制約も無く自由に次の所属クラブを探すことが可能となった。2009年秋のルール改正直後にその影響を著しく受けてしまったのが大分トリニータである。当時のチームには西川周作、森重真人、金崎夢生、清武弘嗣など、将来の日本代表を担うであろう期待の若手選手が数多く在籍していたが、チームの成績不振とクラブの経営悪化の時期が重なってしまった。その結果、ルール改正前であれば多額の「移籍金」を得られていたはずであったが、契約満了を迎える選手であればゼロ円、契約期間が残っている選手であっても格安で放逐せざるを得なくなってしまったのである。

そのような事態を避けるための現状における具体的な方策としては、選手と複数年契約を結び、契約満了を迎える前に常に更新し続けるしかない。複数年契約といっても契約が複数年に渡るのみであり、給与は最初の契約時に複数年分をまとめて支払うのではなく毎月支払うのであるから、クラブの財政は逼迫しない。

しかしながら、複数年契約を結んだ直後に選手が大怪我をして以後すべて欠場してしまう恐れもある。また、怪我したわけでないのに不調に陥ったり、チーム戦術への不適合などで活躍できない恐れもあり、それらのリスクは無くならない問題である。

## 9. まとめ

本稿では人的資源のマネジメントがより重要性をもつ日英プロサッカークラブを研究対象として、さまざまな角度から分析を行なった。

まず、人的資源としての選手やチームスタッフに関する価値評価の現状についてインタビュー調査を実施したが、その際にオックスフォード・ユナイテッドの会長および財務担当者から得られた「選手登録権の獲得の際に支出した金額は無形資産として計上しているが、その金額も、銀行がプロサッカークラブへの融資を決断する判断対象となりえている」という証言は、人的資源を資産計上すべきであるというこれまでの研究を後押ししうるものとなった。

また、本稿では価値評価情報の一種として公表されている報酬額（会計上の人件費）が、クラブの営業収入や営業利益、チームの順位や勝ち点などの財務的・非財務的な組織業績とどのような関係を有しているのかについて実証的検証を行なった。開示情報が少ないのが残念であったが、以下の分析結果が得られた。

①人件費と非財務的な組織業績の関係について、「選手・チームスタッフの人件費」の金額が増

えれば増えるほど、すなわちチーム力強化を図れば図るほど、「リーグ戦での順位」や「リーグ戦での勝ち点」は良くなる、すなわち好成績を収める可能性が高くなる。

②人件費と財務的な組織業績の関係について、「選手・チームスタッフの人件費」の金額が増えるほど、すなわちチーム力強化を図れば図るほど、「営業収入」は増える可能性が高い。また、その関係は「選手・チームスタッフの人件費」と「リーグ戦での順位」、「リーグ戦での勝ち点」の関係よりも、より密接な関係にあることが分かった。

プロスポーツクラブの経営では、選手およびチームスタッフへ支払われる人件費の多少がチーム成績（順位、勝ち点）に強く影響を及ぼし、また、チーム成績（順位、勝ち点）の良し悪しが営業収入の増減に強く影響を及ぼすのではないかと考えていたゆえ、②の分析結果は意外である。分析結果を換言すれば、非財務的な組織業績が良かろうと悪かろうと財務的な組織業績には関係なく、人件費の多少こそが財務的な組織業績に影響を及ぼす、ということになってしまう。

現状では人的資源の価値評価情報の一種として公表されている情報が報酬額（会計上の人件費）のみであり、そのデータを用いたゆえに、このような結果になったと考える。人的資源価値の適正評価が組織業績の向上に繋がり、また会計上も重要なファクタであるということを示すためには、より詳しい人的資源に関わる情報が必要である。

大分トリニータは前経営者の杜撰な経営によって多額の負債を負い、2010年以降、クラブ存続の危機に陥った。地元行政や県民などの募金のおかげで危機を脱することができたが、Jリーグが求める項目以外の会計情報は公表しなかった。たとえプロサッカークラブが株式の上場を行っていない企業であるとしても、誰もがプロサッカークラブの利害関係者となりうるゆえ、より詳しい会計情報の開示は必要であろう。2010年度のJクラブ個別情報開示資料によれば、J1の18クラブ中、当期純損失のクラブが18、債務超過のクラブが4つもある。経営危機に陥ってしまうクラブが出ないように、Jリーグとして会計制度の整備が必要である。

## 参考文献

- Dobson, S. and Goddard, J. [2011] *The Economics of Football*, second edition, Cambridge University Press.
- Morrow, S. [1992] "Putting People on the Balance Sheet: Human Resource Accounting Applied to Professional Football Clubs", *The Royal Bank of Scotland Review*, No. 174, June 1992, pp. 10-19.
- 大野貴司 [2010] 『プロスポーツクラブ経営戦略論』三恵社。
- 小澤一郎 [2012] 『サッカー選手の正しい売り方-移籍ビジネスで儲ける欧州のクラブ、儲けられない日本のクラブ-』カンゼン。
- 角田幸太郎 [2006] 「人的資源の会計的認識-日英プロサッカークラブの実務を例として-」『経済学研究』第55巻第4号、pp. 79-94。
- 角田幸太郎 [2008] 「選手登録権の公正価値評価-人的資源会計の例として」『企業会計』第60巻第9号、pp. 127-131。
- ソリアーノ, F. [2009] 『ゴールは偶然の産物ではない』アチーブメント出版。
- 広瀬一郎 [2004] 『「Jリーグ」のマネジメント』東洋経済新報社。
- 広瀬一郎 [2005] 『スポーツ・マネジメント入門』東洋経済新報社。
- 広瀬一郎 [2012] 『サッカービジネスの基礎知識』東邦出版。

**参考資料**

『週刊サッカーダイジェスト』2010年5月11日・18日合併号、2012年5月8日号

Jクラブ個別情報開示資料 (2006年度～2010年度) <http://www.j-league.or.jp/>

Tottenham Hotspur PLC, *Annual Report 1994, 1996, 1997, 1999, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011.*