

卒 業 論 文

ガラタサライのクラブ運営からみた
トルコ・サッカーの問題点

(36,272 文字)

南・西アジア課程 トルコ語科 4 年

学籍番号 8501010

藤尾 大輔

1. はじめに	2
2. トルコ・サッカーの歴史	3
1. 創成期～1940年代	
あ) トルコ・サッカー全般	
い) ガラタサライ	
2. 1950年代～1970年代	
あ) トルコ・サッカー全般	
い) ガラタサライ	
3. 1980年代	
あ) トルコ・サッカー全般	
い) ガラタサライ	
4. 1990年代～今日	
あ) トルコ・サッカー全般	
い) ガラタサライ	
3. トルコ・サッカーの規模	16
1. トルコ・サッカーの経営規模	
2. トルコ・サッカーと日本サッカーの規模比較	
4. ガラタサライの経営	17
1. ガラタサライの収支	
2. ガラタサライの赤字対策	
3. 赤字に苦しむヨーロッパの各クラブ	
4. ボスマン判決	
5. ガラタサライの財政分析	
5. トルコ・サッカーの問題点	23
1. 世界一裕福なクラブ ～マンチェスター・ユナイテッド～	
2. 経営面での比較	
3. クラブ計画面での比較	
4. 計画性の欠如	
6. おわりに	29
文献目録	31

1. はじめに

2002 年に行われたサッカーのワールドカップ・日韓大会において、トルコは 3 位に入り、一躍世界の注目を浴び、その存在が日本でも知られるようになった。しかし日本から遠く離れたトルコ・サッカーの実情はまだまだ知られていないことが多い。

日本で「トルコ・サッカーと言われて想像するものは？」と聞くと、「イルハン」と答える人が多い。イルハンことイルハン・マンスズは 2002 年に行われたワールドカップ・日韓大会期間中に、女性週刊誌に取り上げられたことで、一躍有名人になり、その容姿は日本の女性の心を捉え、一時期ベッカムに並ぶほどの人気を誇っていた。日本からの観戦ツアーがくまれたり、写真集が出されるなど、トルコ人サッカー選手といえばイルハンというイメージが定着した。

しかし日本で伝えられるイルハンは、サッカー選手としての能力よりも、その容姿の部分によるところがおおきかったといえる。ゆえに、イルハンによって、トルコ・サッカーというものが日本に正確に伝わっているとは言い難い。そしてイルハン人気が翳りつつあるいま、日本でトルコ・サッカー自体が伝えられることは少なくなっている。

日本で報じられることがあまり多いとはいえないトルコ・サッカーのイメージは、「近年めきめきと実力をつけ、欧州選手権やワールドカップで結果を残すようになった」といったものが大半である。たしかにこれは事実である。1990 年代から一気に成長をとげ、欧州選手権に初出場し、2002 年ワールドカップ日韓大会で 3 位にはいった。国際サッカー連盟が発表している世界ランキングでは、2005 年 11 月現在、イタリアやドイツをしのいで 11 位にランキングされている。¹これだけで判断すると、トルコ・サッカー界は現在上昇曲線を描いているかのよう思えてくる。しかし、この視点だけでは、トルコ・サッカーの現実というものを誤ってとらえてしまうことになるだろう。

トルコ・サッカー界は大きな成功を収めている一方で、実は非常に大きな問題点も持ち合わせている。私はトルコ・サッカーを見てきた中で、そうした問題点を知ることができた。しかし、そうしたトルコ・サッカーの、言ってみれば陰の部分は、大きく報道されることはない。そうしたトルコ・サッカーが抱えている問題点を、この論文にて明らかにしていきたい。そしてその問題点を明らかにしていくことで、近年さまざまな試合で成功をおさめているトルコ・サッカー界が実は先の見えない不安定な状況におかれていることを、伝えておきたい。

分析に客観性をもたせるため、今回はトルコを代表するクラブチームの一つ、ガラタサライのクラブ経営をみていく。日本ではナショナルチームが重視される風潮があるが、一般的にその国のサッカーの根幹を成すのはやはりクラブチームである。だからこそ、クラブチームを分析することで、その国におけるサッカーのあり方をより明確にできると考え

¹ <http://www.fifa.com/en/mens/statistics/index/0,2548,All-Nov-2005,00.html>
(2005/12/16 ダウンロード)

るからである。また、この論文でガラタサライというチームをとりあげたのは、ヨーロッパで結果を残し、トルコのチームの中で一番知名度があるガラタサライが、トルコ・サッカーの現実をもっともあらわしていると、考えたからである。

本論文では、まず第2章で、トルコのサッカーの歴史を概観する。そこではトルコ・サッカー全般と、研究対象としてとりあげるガラタサライの歴史についてそれぞれまとめていく。第3章で、トルコ・サッカー界全体の経営規模を確認したのち、第4章では、ガラタサライの経営分析を行う。また現在のサッカー産業のあり方にも少しふれておく。それらをふまえた上で、第5章ではガラタサライとマンチェスター・ユナイテッドのクラブ運営を比較し、ガラタサライが抱えている問題を明らかにしていく。そこからトルコ・サッカーが抱えている問題点を明らかにしていくことが本稿の目的である。

資料として、トルコ・サッカーの歴史について『共和国期トルコ百科』*Cumhuriyet Dönemi Türkiye Ansiklopedisi* 第8巻に収められた「サッカー」の項²を、ガラタサライの歴史については『ガラタサライ史』*Galatasaray Tarihi*³を、ガラタサライの経営分析に関しては『サッカー産業』*Endüstriyel Futbol*⁴を参考とした。またトルコ・サッカーに関する文献が少ないため、その他の項目に関しては、インターネットからの資料が多くなっていることを、断っておく。

2. トルコ・サッカーの歴史

～トルコ・サッカーならびにガラタサライ～

1. 創成期～1940年代

あ) トルコ・サッカー全般

本節ではまず、トルコ・サッカー全般に関する創成期から1940年代、第二次世界大戦までの歴史について述べる。⁵

トルコ・サッカーの歴史は古い。トルコに初めてサッカーが伝わったのは1895年である。イギリスでサッカーのルールが明確に定義され、「フットボール・アソシエーション」

² Cem Atabeyoğlu, “Futbol,” *Cumhuriyet Dönemi Türkiye Ansiklopedisi*, 8.cilt, İletişim Yayınları, 1996, pp.2198-2218. (以下 Atabeyoğlu と略記する。)

³ Bülent Tuncay, *Galatasaray Tarihi*, Yapı Kredi Kültür Sanat Yayıncılık Ticaret ve Sanai A.Ş., İstanbul, 2002, pp.14-41, 112-229. (以下 Tuncay と略記する。)

⁴ Tuğrul Akşar, *Endüstriyel Futbol*, Literatür, İstanbul, 2005, pp.38-63, 162-218. (以下 Akşar と略記する。)

⁵ Atabeyoğlu, pp.2198-2204.

(F A) が組織されたのが 1863 年⁶であるから、比較的早くトルコにもサッカーが伝わったのである。トルコ西部のイズミルで、英国商人たちがサッカーをしたのがトルコ・サッカーの始まりとされている。その時イギリス人によって作られた **Football and Rugby Club** がトルコではじめてのサッカーチームであるという。

その後、イスタンブールにも英国商人によってサッカーが伝えられた。イスタンブールで初めてサッカーが行われたのは、**Kadıköy** の **Kuşdili** と、**Moda** の **Baklatarlası** 広場である。サッカーがトルコに伝わった当初、サッカーをしていたのはイギリス人やギリシャ人だった。そうした中、1901 年に **Fuad Hüsnü Bey** と **Reşat Danyal Bey** の二人の若者が旗頭となって、初めてトルコ人によるサッカーチームが作られた。彼らはトルコ人のチームであることをカモフラージュするため、チーム名を英語で **Black Stocking** とした。それは、この当時トルコ人がサッカーをすることは許されておらず、それに対する当局の監視の目は厳しかったからだった。しかし彼らは初めての試合を行った際に当局に正体がばれてしまい、解散することとなった。トルコで最初の正式なサッカーチームが作られたのは翌 1902 年のことで、創始者は **James Lafontaine** と **Horace Armitage** である。そのチームの中には **Fuad Hüsnü Bey** もいたと言われている。彼はイギリス人としてプレーし、英語を母国語のように話せたためトルコ人だとばれなかった。このチームにイギリス人チーム **Moda Football Club** と **Imogene**、ギリシャ人チーム **Elpis** を加えた 4 チームで、1904 年からリーグ戦が行われた。

1905 年には **Mekteb-i Sultani**⁷ の 5 年生の生徒達たちがサッカーチームを作り、1906 年からリーグ戦に参加するようになった。このチームが今日のガラタサライの原点である。その後、1907 年に海軍兵学校の生徒であった **Necip Okaner** らによってフェネルバフチェが作られた。そして 1909 年にはベシクタシュが作られた。ベシクタシュは前記のガラタサライ、フェネルバフチェと違い、**Beşiktaş Osmanlı Jimnastik Kulübü** の一部門としてサッカーチームが創設された。

1923 年にはトルコ・サッカー協会が創設された。協会創設の動きは 1913 年に始まっていたが、第一次世界大戦が勃発したことで、その時は実現せず、この年によりやく創設にこぎつけた。初代会長には **Yusuf Ziya Bey** が就任した。と同時に、国際サッカー連盟にも加盟し、同年 10 月 26 日にはイスタンブールのタクシム・スタジアムでトルコ代表がはじめて国際試合を行い、ルーマニア代表と 2-2 で引き分けた。

しかし、トルコ・サッカーが本当に確立されるのは共和国宣言以降である。

1924 年のパリ五輪への参加を決めたトルコは初めて外国人監督を招聘した。そのうちの一人がスコットランド人 **Billy Hunter** であり、彼の指導によってサッカーとはどういうものであるかということを知ることができた、と言われている。トルコ・サッカーに近代サッカーの根を植え付けた **Hunter** は、五輪後もガラタサライに雇われ、トルコ・サッカー

⁶ 大住良之 「サッカーとは何か」『新・サッカーへの招待』岩波新書、1998 年、pp.2-5.

⁷ ガラタサライ高校の前身である。

界に残ることとなる。彼の影響はガラタサライだけでなく、他のクラブチームにも広がり、トルコ・サッカーは 1920 年代、順調に成長を遂げることとなる。

共和国建国以降、サッカーはイスタンブール以外の都市へも広まっていく。1923 年にはアンカラとイズミルでリーグ戦が始まり、それを受けた形で翌 1924 年からはイスタンブール、アンカラ、イズミルの各リーグチャンピオン同士で、トルコチャンピオンを決める *Türkiye Futbol Birinciliği* が開催されるようになった。また 1936 年からはトルコ・リーグという名で、全国リーグが開始された。当初の参加チームはイスタンブールから 4 チーム、アンカラとイズミルからそれぞれ 2 チームの計 8 チームだった。

一方でアナトリア地方においても、トラブゾンやアダナでチームが結成された。1930 年代には 12~14 地域のチャンピオンが *Türkiye Futbol Birinciliği* に参加していたことから、トルコでのサッカーの急速な普及振りがうかがえる。

この時期に既に外国チーム相手に結果を出していたチームが、フェネルバフチェである。1923 年には当時中欧最強といわれたチェコスロバキアの *Slavia* に 1-10 で敗れたものの、4 年後の 1927 年には *Slavia* を相手に 1-0 で雪辱を果たしたのである。この勝利に対し、当時の首相 *İsmet İnönü* が「とても喜ばしいことだ。我々は大いに祝福する」という電報を送ったという。その後も 1935 年にはスイスチャンピオンの *Servette* を 5-2 で、ブルガリアチャンピオン *Levski* を 4-0 で破り、1940 年には中欧カップの覇者、*Hungaria* 相手に 3-2 で勝利を収めた。そして、1942 年には、ヒトラー政権のプロパガンダのために創設され、ナチスドイツの庇護の下、当時無敗を誇っていた *Admira* を 2-1 で破った。

このようにクラブレベルでは着実な進歩を示していたが、代表チームは 1930 年代から 40 年代にかけて、サッカー協会の予算不足のため、定期的に試合を行うことができなかった。1931 年から 1948 年までの 17 年間で、わずか 8 試合という有り様である。

い) ガラタサライ

本節ではガラタサライの創設から第二次世界大戦ごろまでの歴史について述べる。⁸

歴史について述べる前に、簡潔にガラタサライというクラブチームについて説明しておく。ガラタサライは、歴史と今日までの成績、それにトルコ国内での人気を含めて、トルコを代表するクラブチームの一つである。トルコではガラタサライのほかに、ベシクタシュ、フェネルバフチェをあわせた 3 チームが、トルコ三大チームといわれている。⁹その中でもガラタサライは、リーグ優勝 15 回、トルコ・カップ優勝 14 回を誇る名門チームである。

20 世紀初頭、イギリス人によってトルコに伝えられたサッカーは、トルコの若者の間

⁸ Tuncay, pp.14-28.

⁹ トラブゾン・スポルも含めて、四大チームと表されることもあるが、ここではこの 3 チームに限定する。

で広まっていた。それはインテリ層が集まっていた **Mekteb-i Sultani** でも同様であった。そうした中、生徒達の間でクラブ創設の動きが起こり、**Ali Sami Yen** を中心としたメンバーが **Mehmet Ata Bey** の授業中にクラブ設立を決めた。最初のメンバーは 9 人で、その中で **Nikolof** が初代キャプテンに選ばれた。¹⁰

Ali Sami Yen はクラブ設立に関して、次のように語っている。

「1905 年 10 月 1 日、5 年生の **Mehmet Ata Bey** の授業中に、何人かの友達と話し合っ
て、サッカーチームを作ることを決めた。最初のメンバーに加えて、先生でブルガリア人
の **Nikolof** とセルビア人の **Paul** もチームに入ってくれた。**Asım** が会計を担当し、**Cevdet**
が副会長を、そして私が会長を務めた。我々の目的は、イギリス人のようにプレーし、自
分のカラーと名前を有して、外国のチームを打ち負かすことだった。」

1905 年 10 月 1 日に、**Galatasaray Terbiye-i Bedeniyye Kulübü**（ガラタサライ体育ク
ラブ）として創設されたチームの最初の試合は 1908 年 11 月 6 日に行われた **Barham** 英
国海軍チームとの試合であった。クラブの名称は、**Gloria**（勝利）や **Audace**（勇気）に
するということで一時期決まっていたようだが、最終的には高校の名前、ガラタサライに
落ち着いたという。ガラタサライでの初試合は **Kadıköy Fuare** 戦で、2-0 で勝利した。
その数ヵ月後、1909 年 1 月 19 日、フェネルバフチェと **Papazin** の丘で試合をした。この
初めてのダービーマッチ¹¹で、ガラタサライは **Celal İbrahim** と **Horace Armitage** のゴール
で勝利をおさめた。

1911 年にはガラタサライがトルコのクラブチームとして初めて、外国のチームと試合を
行った。ハンガリーの **Klojvar** 大学と 2 試合行い、結果は 1 勝 1 分けだった。

ガラタサライはクラブ創設当初、現在 **Fenerbahçe Şükrü Saracoğlu** スタジアムがある
Papazin の丘で試合を行っていた。のちにタクシム・スタジアムを使い始めるが、収容人
数がわずか 5,000 人であったタクシム・スタジアムは小さく、二つのスタジアムを併用し
ていた。

1933 年、タクシム・スタジアムが軍に押収され、新スタジアムが必要になったガラタサ
ライであるが、当時の会長 **Ali Haydar Barsal** の尽力で、アリ・サミ・イェン・スタジア
ムを建設することとなった。1936 年に建設が始まり、1945 年に完成したアリ・サミ・イ
ェン・スタジアムは収容人数 15,000 人で、スタジアムは主にトルコ・リーグの試合で使
われた。スタジアムの名前は、クラブの創設者 **Ali Sami Yen** からとられた。

この期間の成績について述べると、1905 年から 1950 年まで行われたイスタンブール・
リーグで、ガラタサライは 11 度優勝している。一方で、1936 年に始まったトルコ・リー

¹⁰ クラブ設立時の 9 人の名前は以下の通り。

Ali Sami Yen、**Asım Tefrik Sonumut**、**Emin Bülent Serdaroğlu**、**Bekir Sıtkı Bircan**、
Reşat Şirvani、**Celal İbrahim**、**Tahsin Nihat**、**Abidin Darver**、**Refik Cevdet**
Kalpakçıoğlu。

¹¹ 同じ街に本拠をおくクラブ同士の試合のことをダービーマッチという。

グでは 11 度中 1 度しか優勝できなかった。

2. 1950年代～1970年台

あ) トルコ・サッカー

本節では、1950年代から1970年代までのトルコ・サッカーについて述べる。¹²

第二次世界大戦中もリーグ戦は行われるなど、トルコ・サッカーは戦争の影響をそれほど受けなかった。そのためか 1948 年のロンドン五輪に早くも参加している。この五輪では 1 回戦で中国を 4-0 で破るも、2 回戦でユーゴスラビアに 1-3 で破れ、大会から姿を消した。

戦後早くから、トルコには Charlton Athletic (イングランド) や Rapid (オーストリア) といった海外の有名チームが遠征してきたが、中でもブラジルの Portuguesa Desportes は、当時革新的といわれた WM システム¹³をトルコに伝え、プロ化への道を進めていたトルコ・サッカー界に改革を起こしたチームであった。

1949 年 5 月、アンカラでシリアを 7-0 で破ったトルコ代表は、オーストリアの予選棄権もあって、翌 1950 年のワールドカップブラジル大会の出場権を得た。しかしブラジルまでの遠征費用を捻出することができず、棄権することとなる。¹⁴

しかし 4 年後の 1954 年、ワールドカップスイス大会で、トルコ代表は念願の初出場を果たす。予選でスペインと対戦したトルコ代表は、マドリードで行われた初戦を 1-4 で落とすも、イスタンブールでの第 2 戦に 1-0 で勝利した。¹⁵2 戦合計が 1 勝 1 敗だったため、中立国イタリアでのプレーオフが行われたのだが、プレーオフでも 2-2 で引き分け、ワールドカップ出場国は抽選で決められることとなった。抽選の結果、トルコは初のワールドカップ出場を決めたのである。

こうしてワールドカップ出場を果たしたトルコ代表は、初めて世界の舞台にたつことになる。予選リーグで西ドイツ、韓国、ハンガリーと同組になったトルコ代表は、西ドイツに 1-4 で敗北、韓国には 7-0 で勝利する。本来ならハンガリーと戦うはずであるが、この大会の試合方式は変則的なもので、もともと決められていたシード分けにより、シード国であったトルコとハンガリーは戦わないことになっていた。なぜワールドカップ初出場のトルコがシードされていたかというと、このシードは予選終了より以前に決められており、組織委員会はスペインがトルコを破って出てくるものだと思ってシードを決めていた

¹² Atabeyoğlu, pp.2205-2212.

¹³ この当時、ヨーロッパで主流となっていた 3-2-2-3 システムのこと。FW が W 型、MF と DF が M 型に並ぶので、WM システムと呼ばれた。
大住良之 「ルールと戦術」『新・サッカーへの招待』岩波新書、1998 年、pp.48-52.

¹⁴ 後藤健生『ワールドカップ』中央公論社、1998 年、p.79.

¹⁵ Erdoğan Arıpınar, *Türk Futbol Tarihi*, 2.cilt, Türkiye Futbol Federasyonu Yayınları, 1993, pp.24-25.

ので、こういう結果になったのである。勝ち点 3 で西ドイツと並んだトルコは、プレーオフの結果、西ドイツに 2-7 で敗れ、予選リーグでの敗退となった。¹⁶

その後も代表チームは、1956 年に「マジック・マジヤール」と呼ばれ、当時世界最強といわれたハンガリーを 3-1 で破り、また 1958 年にはアムステルダムでオランダを 2-1 で破るなど、着実に結果を残した。

1951 年、トルコ・サッカーは新しい時代を迎える。サッカー選手のプロ化である。当初はイスタンブール、アンカラ、イズミルで、それぞれ各地域において、リーグ戦が行われていたが、1959 年より各地域から 16 チームが集まって、全国リーグ、トルコ・リーグ（現在のスーパー・リーグ）が始まった。2 グループに分かれてリーグ戦を行い、各リーグの 1 位同士でチャンピオンを決めたこのリーグの初代チャンピオンは、決勝でガラタサライを破ったフェネルバフチェであった。その後、アナトリアやトラキアなどのチームも参加させるため、リーグは拡大し、1963 年には 2 部リーグが、1967 年には 3 部リーグが始まった。1965 年に 2 部リーグが 2 グループに分かれたのに続き、1970 年には 3 部リーグが 4 グループに分かれ、現在のリーグ体系がここに作られたことになる。リーグが拡大を続ける一方で、開催地がトルコ全土に広がり、遠征費用などがかさんだことで、財政破綻するチームも現れるようになった。

比較的順調に成長を遂げてきたトルコ・サッカーであるが、1970 年代に入ると、長らく低迷するようになる。1970 年代のトルコ代表の成績は 15 勝 27 敗 15 分、もちろんワールドカップや欧州選手権のような国際舞台には立てず、クラブチームもヨーロッパ・カップ戦において早期敗退を繰り返していた。

個々の選手の技術が劣っていたのも事実であるが、育成の点でも大きく遅れていた。当時世界的に若年層における基礎体力の強化が重視されていたが、トルコでは時期尚早として子供たちに対するトレーニングに力をあまりいれておらず、子供たちを育てる機会というものが絶対的に不足していた。

い) ガラタサライ

本節では、1950 年代から 1970 年代までのガラタサライについて述べる。¹⁷

ガラタサライは 1952 年より選手のプロ化を行った。トルコ・サッカー界におけるプロ化の始まりが 1951 年であるから、ガラタサライは最初にプロ化を行ったチームの一つだったことが分かる。

1951 年から始まったイスタンブール・プロリーグで、ガラタサライは 8 度中 3 度優勝した。

この時期におけるサッカー普及の流れの中で、既存のアリ・サミ・イェン・スタジアム

¹⁶ 後藤健生 前掲書、pp.96-98.

¹⁷ Tuncay, pp.14-28.

では収容能力が足りなくなり、同スタジアムを拡張することになった。1950年に拡張工事が始まることになっていたが、クラブと体育教育局との契約問題のため、工事を始めることができず、1955年によりやうく拡張工事に取り掛かれることになった。その後も予算不足や認可が下りないなどの問題を抱えながらも、1964年に新たなアリ・サミ・イェン・スタジアムが完成した。ちなみにこの拡張工事の期間中、ガラタサライはベシクタシュのホームグラウンドであるイノニュ・スタジアムを使用していた。

35,000人収容となったアリ・サミ・イェン・スタジアムのこけら落としゲームとして、トルコ対ブルガリア戦が行われることになった。1964年11月20日に行われたこの試合で大事件が起きてしまった。チケットのチェックが不完全で、定員以上の観客がスタンドに入ってしまったために、スタジアム内はパニック状態になってしまい、2階席では前方に観客が押し寄せて、支えきれなくなった観客の一部が1階席になだれ落ちてしまうという惨事が起きた。この事件で、1人が死亡、81人がけがを負った。

この時期のガラタサライの成績は、1959年から始まったトルコ・リーグで、1980年までの22シーズン中6度優勝している。また22シーズン中4位以下だったのがわずか4度だけと、安定した強さを誇っていた。また1969年に前年度トルコ・リーグ・チャンピオンとして、ヨーロッパのナンバーワンクラブを決めるチャンピオンズ・カップ（現在のチャンピオンズ・リーグの前身）に出場したガラタサライは1回戦でWaterford（アイルランド）を、2回戦ではSp.Trnava（チェコスロバキア）を破った。準々決勝でLegia Varsova（ハンガリー）に敗れたものの、1回戦敗退が続いていたトルコ勢の中では、際立った成績である。

3. 1980年代

あ) トルコ・サッカー

本節では1980年代のトルコ・サッカーについて述べる。¹⁸

このように低迷していたトルコ・サッカーが立ち直る転機となったのが、1984年のトルコ・サッカー協会の民営化である。今日のトルコ・サッカーの成功は全てここから始まったといっても過言ではない。

それまではトルコ・サッカー協会はトルコ政府傘下にあった。Atabeyoğluによると、これまでは全て役人の言いなりの状態で、サッカーは露骨に政治の道具として利用されていたという。例えば、とある政治家がとある街に立派なグラウンドを作り、グラウンド完成後市民がありがたがっている時期に選挙が行われ、このスタジアムを建設した政治家が選挙で票を集め当選する、といったことがみられた。このようにサッカーは政治家に政治道具の一つとしていいように利用されていたのである。このような状況では強化どころの

¹⁸ Atabeyoğlu, op. cit., pp.2212-2217.

話ではない。トルコで「スポーツ裁判」という人気番組のキャスターを務めるイルケル・ヤースィン氏は次のように語る。「かつては政府が協会の予算を決めていたんです。政府が環境に投資するわけがないですから、土のグラウンドでリーグ戦が行われていた時代もありましたよ。」サッカー協会の民営化はこうした劣悪状況を一気に改善した。当時のオザル首相の英断であった、と熊崎は述べている。¹⁹

トルコ・サッカー協会は独立したことによって、活動の自由度が一気に高まり、収入は爆発的に増えた。特に大きかったのがテレビ放送権料である。それまではテレビ放送権料などあつてなきものに等しかった。ガラタサライやフェネルバフチェといった強豪クラブはそれぞれテレビ局と独自に契約を結んで、収入を得ていたが、中小クラブは文字通り蚊帳の外におかれていた。サッカー協会はこうした強豪クラブにだけ行き渡っていたテレビ放送権料を、サッカー協会がまとめて買い取り、その収益の 1 割を協会がとり、残りの 9 割を各クラブチームに均等に行き渡るようにしたのだ。そのおかげでなかなか予算の集まらなかった中小クラブでも、それまでまったく整備されていなかったグラウンドを芝生のグラウンドに替え、さらに外国人選手を補強できるようになったのである。そしてシューマッハー²⁰やオコチャ²¹といった世界的選手がトルコ・リーグに来るようになった。彼らは自分が所属するチームはもちろん、他のチームの選手にもいい影響を及ぼした。日本で J リーグが始まった時に、リトバルスキーやリネカーといった世界的選手が J リーグでプレーし、世界的プレーや彼らの精神面を見て、日本人選手が成長したように、トルコでも同じような現象が起きていたのである。

今日のトルコでも多くの世界的選手が活躍している。フェネルバフチェにはフランス代表アネルカやブラジル代表アレックスが所属しているし、ガラタサライには 2002 年ワールドカップで日本でも有名になったカメルーン代表ソングがいる。またこうした強豪チームだけでなく、イスタンブール・スボルやガジアンテップ・スボルといった中小チームにも現役カメルーン代表やチュニジア代表の選手が所属している。

サッカー協会が一括して買い取ることで、テレビ局は競売で競り落とすことになり、それが必然的に放送権料の価値を増し、ひいてはサッカー協会の収入が増加する。サッカー協会が潤うことは各クラブが潤うこととなり、それはすなわちトルコ・サッカーの強化につながっていったのである。

ほかにも、協会が独自にトレーニングセンターを設立し、国内に張り巡らしたスカウト

¹⁹ 熊崎敬「ボスポラスの過剰な日々」『Number』、556 号、2002 年、pp.62-63.

²⁰ ハラスト・シューマッハー (Harald Schumacher)
1980 年代の西ドイツ代表の正 GK。1982 年、1986 年と 2 度ワールドカップに出場し、2 度とも準優勝を果たしている。トルコではフェネルバフチェに 1988 年から 1991 年まで所属。

²¹ オーガスティン・アズカ・オコチャ (Augustine Azuka Okocha)
ナイジェリア代表の中心選手。1998 年ワールドカップ出場。現在はボルトン (イングランド) で中田英寿と共にプレーしている。トルコではフェネルバフチェに 1996 年から 1998 年まで所属。

網を使って集めてきた優秀な若手選手を、早い時期からトレーニングを行うようになった。現在では協会だけでなく、各クラブもこうした育成システムを取り入れていて、充実したユースチームでは全寮制を取り、昼間は学校に行き、夕方からサッカーを行うようになっている。

またトルコ国内だけでなく、300 万人のトルコ系移民が住むドイツにもサッカー協会の支部を建設し、スカウトを置くようになった。現在のトルコ代表に欠かせない戦力として活躍しているバシュテュルクやハリル・ハミトのアルティントプ兄弟。彼らはドイツへ移住したトルコ人の第二世代である。ドイツで生まれ育ち、ドイツのサッカークラブで成功した彼らも以前ならトルコ代表ではなく、ドイツ代表になっていたかもしれない。現実にかつてドイツに移住したトルコ人 2 世のメフメット・ショルは、ドイツでの活躍が認められ、ドイツ代表に選ばれ、1996 年と 2000 年と 2 度、欧州選手権に出場した。こうしたことを繰り返さないために、トルコ・サッカー協会ドイツ支部は、ドイツ各地にスカウト網を張り巡らせ、能力のあるドイツ在住のトルコ系選手を見逃さないようにしている。またドイツだけでなく、オランダやスイスにもスカウトを派遣し、若手選手の発掘に努めている。²²バシュテュルクやアルティントプ兄弟もこうしたシステムの中で見出され、若いころからトルコ代表に選ばれてきたのである。移民の子供の多くはトルコという国には愛着があっても、育った環境からトルコに適応できない場合もある。そうした選手をトルコにひきつけるため、ドイツで生まれ育った選手がトルコ人としてプレーする場合には、兵役免除などの優遇措置がとられている。

このようにサッカー協会の独立はトルコ・サッカーにさまざまな効果をもたらした。サッカー協会の民営化がなければ、今日のトルコ・サッカーの成功はありえなかったといっても過言ではないといえる。

さらにもう一つ、トルコ・サッカーにとって転機となったのが、ドイツ人監督ユップ・デアヴァルのガラタサライ監督就任である。これについては、次節で詳しく述べる。

い) ガラタサライ

本節では 1980 年代のガラタサライについて述べる。²³

1980 年代のガラタサライにおいて、もっとも大きかった出来事がユップ・デアヴァルの監督就任である。ユップ・デアヴァルは 1984 年にガラタサライの監督に就任する前、同年 6 月まで西ドイツの代表監督を務めていた。1978 年に西ドイツ代表監督に就任したデアヴァルは、ワールドカップでは結果を残せなかったものの、1980 年の欧州選手権では見事チームを優勝に導いた。1984 年の欧州選手権の二次リーグでスペインに敗れたあと、代表監督を辞任し、ガラタサライの監督に就任した。

²² 熊崎敬 前掲論文、p.62.

²³ Tuncay, p.35.

これほどの実績を持った監督がトルコにやってくるのは初めてのことであった。彼は来土当初、あまりの環境の悪さに愕然としたという。それほどデアヴァルがやってきたころのトルコ・サッカーの状況は劣悪なものだった。プロ選手でも土のグラウンドで試合を行い、遠征用のバスはスクラップのようにおんぼろで、当然選手たちのモチベーションは低かった。彼が「これほど悪いスタートがきれるのはアラスカだけだ、と自分に言い聞かせた」と語っていることから、いかにその当時の状況がひどかったかが想像できる。²⁴

しかし、彼は地道にこうした環境を変えていった。まず選手にプロとしての心構えを植え付けた。さらにクラブがよりプロフェッショナルに機能するように、でこぼこで芝も生えそろうていないグラウンドがひとつしかなかった練習場の改善を進めると同時に、チームの戦力とクラブの財源確保に直結するユースシステムの基礎を導入した。

当時のことを 1980 年代にガラタサライでキャプテンを務めたジュネイト・タンマンはこう語っている。

「強い西ドイツの、それも元代表監督と一緒に試合をする。それはもう、ペレとともに試合をするくらい心強いものでした。それまではお金がなくて国外遠征ができず、やっても無名クラブしか相手にしてもらえませんでした。しかしデアヴァルがやってきてから頻繁にドイツ遠征をして、しかも強いクラブと試合をするようになったんです。」²⁵

デアヴァルの監督就任以前、1981-82 シーズンにはクラブ史上最低となる 11 位を記録するなど低迷していたガラタサライを、デアヴァルは就任初年度にトルコ・カップで優勝させ、1986-87 シーズンには 14 年ぶりとなるリーグチャンピオンへと導いた。

この流れはデアヴァルが監督を退任した後も引き継がれ、1988-89 シーズンには、欧州チャンピオンズ・カップで準決勝まで勝ち進んだ。

彼がガラタサライ、ひいてはトルコ・サッカーを変えたというのは、トルコ人の一致した意見である。

4. 1990年代～今日

あ) トルコ・サッカー

本節では 1990 年代から今日に至るまでのトルコ・サッカーについて述べる。

こうした要因が重なってトルコは成功への階段をのぼっていき、1990 年代になると、トルコ・サッカーは目に見えて成長を遂げることになる。そしてファーティム・テリムが代表監督に就任して以降、その成長が結果に現れるようになる。彼は代表監督就任以前、一世代若い U-23 (23 歳以下) 代表チームを率いて、1991 年の地中海選手権で準優勝、1993

²⁴ Jupp Dervall, *Futbol Basit Bir Oyun Değildir*, Kültür Yayınları, İstanbul, 2004, pp.250-270.

²⁵ 熊崎敬 前掲論文、p.63.

年の同大会では優勝を果たしていた。彼はこのU-23 代表で成功を共にした若手選手の多くを、そのまま代表チームに引き上げた。その中にはハカン・シュクルやビュレント、アリフなど、後に主力になる選手が数多く含まれていた。これが成功し、テリム就任以前、Sepp Piontek の下では4勝15敗8分だったトルコ代表は、テリム監督就任以降16勝5敗7分という見事な成績を収めた。²⁶しかも、1996年には予選で強豪スウェーデンを破って、欧州選手権に初出場を果たす。本大会ではクロアチア、ポルトガル、デンマークの前に3戦3敗に終わるも、貴重な経験を積むことができた。そして2000年の欧州選手権では強豪ドイツを破り予選を突破、本大会でも予選グループでイタリアと引き分け、そして開催国ベルギーを破り、ベスト8に入る活躍を見せた。

クラブレベルでも、1999-2000 シーズンにガラタサライが欧州連盟杯でドルトムント（ドイツ）、リーズ（イングランド）、アーセナル（イングランド）といった強豪チームを次々と破って、トルコ勢として初めてヨーロッパの舞台で優勝した。その年の欧州チャンピオンズ・リーグ覇者と欧州連盟杯覇者が争う欧州スーパーカップにおいても、スペインの強豪レアル・マドリードを下した。

そして2002年に開催されたワールドカップ・日韓大会で、トルコ代表は見事3位に輝いた。ワールドカップ日韓大会において、トルコ代表は、予選グループでブラジルに敗れるも、コスタリカと引き分け、中国を破り、通算1勝1敗1分勝ち点4の成績をおさめた。勝ち点でコスタリカと並んだものの、得失点差でコスタリカを上回った結果、グループ2位となり、決勝トーナメント進出を果たした。決勝トーナメントでは、まず1回戦で開催国日本を破り、続く準々決勝ではセネガルを延長戦の末、イルハン・マンスズの決勝ゴールで下し、ベスト4進出を決めた。準決勝では予選グループに続いてブラジルと戦い、好勝負を演じながらも、再び敗れ、決勝に進むことはできなかった。しかし、その後の3位決定戦において、日本との共同開催国であった韓国を破り、見事3位に輝いた。

大会前にまったく予想されていなかったトルコ代表の快進撃は、4位になった韓国代表、開幕戦で優勝候補フランスを破ったセネガル代表と並び、各国メディアに「2002年ワールドカップでの驚き」と報じられた。

こうして近年成功をおさめてきたトルコ・サッカー界が、次に狙っているのが欧州選手権開催である。欧州選手権とは4年に1度行われるヨーロッパ王者を決める大会である。欧州選手権はこれまでに14回行われてきていて、フランス、イタリア、ドイツといった錚々たる国々で行われてきた。そして2004年の第14回大会はポルトガルで開催された。

27

トルコ・サッカー協会の幹部たちは、欧州選手権を自国開催することで、スタジアムやグラウンドなどの設備が改善され、ひいてはトルコ・サッカーのさらなる強化にもつなが

²⁶ Nurhan Aydın&Cem Atabeyoğlu, *Türk Futbol Tarihi* 3.cilt, Türkiye Futbol Federasyonu Yayınları, n.d., pp.106-118; 4.cilt, pp.106-109.

²⁷ <http://jp.uefa.com/Competitions/Euro/History/index.html>
(2005/11/14 ダウンロード)

と考えていて、これまでも何度か開催国に名乗りをあげてきた。2008 年欧州選手権にはギリシャと共同開催で立候補したが落選し、2012 年欧州選手権にも開催国として単独で立候補したが、残念ながら、一次選考を通過することができなかった。しかし欧州サッカー連盟の理事会はトルコの開催要項を高水準であると称賛しており、事実、一次選考で 3 位となり二次選考に残ったポーランドやウクライナとの票差はわずか 1 票であった。²⁸2004 年の欧州チャンピオンズ・リーグの決勝をイスタンブールで行い、その開催能力を証明していただけにトルコ・サッカー関係者にとって、非常に残念な結果に終わってしまった。

こうしたビッグイベントを開催するには、近年ヨーロッパで目立った成績を残せていないトルコのクラブチーム、そしてトルコ代表が結果を残すことが大切となってくる。しかし、去る 2005 年 11 月、トルコ代表は 2006 年ワールドカップ・ドイツ大会への出場権をかけたプレーオフで、スイスに 2 試合合計スコアが 4-4 ながら、アウェーゴールの差で敗れ、2002 年日韓大会に続くワールドカップへの出場を逃してしまった。トルコは 2004 年の欧州選手権でもプレーオフでラトビアに破れ、本大会への出場権を逃したのに続き、またもやプレーオフで敗れてしまった。冷静さを欠いて審判に食ってかかるなど、大一番での勝負弱さをまたもや露呈してしまったトルコ代表。テリム監督は「今のチームは若い。2008 年欧州選手権への準備は進んだ」と語る²⁹が、トルコにとってあまりにも痛い敗戦であった。

い) ガラタサライ

本節では、1990 年代から今日に至るまでのガラタサライについて述べる。

デアヴァルのもと、成功への階段を駆け上ったガラタサライは、1990 年代後半黄金期を迎える。ファーティム・テリム監督のもと、1996 年から 2000 年までトルコ・リーグ 4 連覇を果たした。ハカン・シュクルやビュレント、エムレといったトルコ人と、ハジやタフアレルといった外国人選手をまとめあげたテリム監督の功績は非常に大きかった。1996 年から 2000 年までの監督在任中、リーグ 4 連覇のほかにも、トルコ杯を 2 度、共和国杯を 2 度、T S Y D 杯³⁰を 3 度制し、またガラタサライだけでなく、トルコ代表監督としても欧州選手権初出場など結果を残してきたテリムはトルコ国内で、インパラトル、つまり皇帝の愛称で知られている。

²⁸ <http://jp.uefa.com/footballer/news/Kind=2/newsId=364819.html>
(2005/11/11 ダウンロード)

²⁹ 朝日新聞 2005 年 11 月 18 日朝刊

³⁰ Türkiye Spor Yazarları Derneği Kupası (トルコススポーツ記者杯) のこと。
1963 年から 1999 年まで、毎年シーズンが始まる前に行われていたカップ戦で、参加チームは主にガラタサライ、フェネルバフチェ、ベシクタシュの 3 チームであった。
Tuncay, pp.270-277.

そして 2000 年、ガラタサライは欧州連盟杯で優勝を果たした。

欧州連盟杯とは、1958 年に創設された大会で、各国リーグ上位でチャンピオンズ・リーグに出場できないチーム、および国内カップ戦の優勝チーム、そしてチャンピオンズ・リーグのグループステージで 3 位となったチームが出場する。以前の参加チームは 50 チームほどであったが、2000 年にカップ・ウィナーズ・カップを吸収する形で、参加チームが増加し、現在では 100 以上のチームが参加する大規模な大会となっている。権威的にはチャンピオンズ・リーグには及ばないものの、その次に位置する大会として、ヨーロッパでは評価されている。³¹

1999-2000 シーズン、ガラタサライは前年のトルコ・リーグ・チャンピオンとして出場した欧州チャンピオンズ・リーグでは、決勝トーナメント進出はならなかったものの、グループステージ 3 位となり、欧州連盟杯 3 回戦出場権を得た。

3 回戦でボローニャ（イタリア）を破ったのを皮切りに、4 回戦でドルトムント（ドイツ）を、準々決勝でマジョルカ（スペイン）を、準決勝でリーズ（イングランド）を破ったガラタサライは、トルコのチームとして初めてヨーロッパのカップ戦で決勝進出を果たした。そして決勝では強豪アーセナル（イングランド）を PK 戦の末破り、チーム史上初めて、欧州連盟杯を制した。これはトルコのチームとしても初めての快挙であった。

こうしたガラタサライの好成績を背景に、Faruk Süren がクラブ会長を務めた 1990 年代後半以後、スタジアムの移転計画が議論されはじめた。そこには、ガラタサライが好成績をおさめていることから、収容人数がさらに多いスタジアムと作り、年間チケット数を増加させ、収益を拡大させようという委員会の狙いがあった。現在のアリ・サミ・イェン・スタジアムを解体し、同じ場所に作られる新スタジアムは、42,500 人収容で、立ち見はなく、同じ敷地内に駐車場、巨大ショッピングモール、レストランを併設した、国際基準をも満たすという。このプロジェクトにかかる 8,200 万ドルもの資金を捻出するため、新スタジアムの特別席の 10 年単位での販売も検討するという。クラブの経済状態が悪化したため、この計画は一時棚上げされたが、Özhan Canaydın が会長に就任してから、いくつかの点を変更した上で提出された新スタジアム計画は、現在も財政調査がなされている。³²

2000 年でテリム監督は退任したが、その後を引き受けたルチェスク監督のもと、2000-2001 シーズンはチャンピオンズ・リーグでベスト 8 に進出し、2001-2002 シーズンにはトルコ・リーグで優勝を果たした。

しかし、前年度優勝を果たしたルチェスク監督を解任し、テリムが再び監督に就任した 2002 年以降、ガラタサライは優勝から遠ざかることになる。2003-2004 シーズンには最近 20 年間で最悪の 6 位に沈み、テリム監督はシーズン終了を待たずに解任され、ハジが監督に就任した。そのハジ監督も、翌シーズン、泥沼からは脱出こそするも、優勝するこ

³¹ <http://jp.uefa.com/Competitions/uefacup/History/index.html>
(2006/1/14 ダウンロード)

³² Tuncay, p.25.

とはできず、しかも最終節でトラブゾン・スポルに逆転され 3 位に沈み、2 位以上に与えられるチャンピオンズ・リーグ出場権を逃したことで、解任されてしまった。

そして今シーズンからは、ベルギー人のゲレツが監督に就いている。

3. トルコ・サッカーの規模

1. トルコ・サッカーの経営規模

本章では、トルコ・サッカーの規模について、述べる。

本節ではまず、トルコ・サッカーの経営規模を明らかにする。³³

Doğan Erdoğan が 2004 年 8 月 6 日に Referans 紙で発表したところによると、スーパー・リーグの収入はテレビ放送権収入が 1 億 3900 万ドル、商標権収入が 2000 万ドル、チケット収入が 7500 万ドル、スポンサー収入が 6000 万ドル、スタジアム内での広告収入が 3000 万ドル、その他の収入が 9600 万ドルで、合計収入が 4 億 2000 万ドルとなっている。この数字は公式なものではなく、また筆者はこの数字はいくらか誇大報告されているとも述べているが、手に入れることのできた資料の中で最も信用できるものなので、本論文ではこの数字を参考とする。本来なら公式発表を参考すべきなのであるが、トルコ・サッカー協会の年間報告では、放送権収入と各クラブへの分配金、スポンサー収入だけしか書かれておらず、この論文では参考として使用しない。

この数字を見て分かるように、最も大きな収入源はテレビ放送権収入である。それはスーパー・リーグだけでなく、各クラブでも同じことが言える。特に近年テレビ放送権を始めとするメディア収入の重要性が高まってきており、各クラブとも試合収入だけで運営することが不可能になってきている。このため、各クラブとも、特に有名クラブほどその傾向は強いのだが、クラブのブランドイメージを高めていくことに力を入れている。ブランドイメージを高めることが、放送権料の高騰にもつながるからである。クラブのブランド価値において、三大チームであるガラタサライ、フェネルバフチェ、ベシクタシュの中では、ガラタサライが一步先んじていたが、近年他の 2 チームとの差は、成績不振の影響もあって、縮まってきている。

2. トルコ・サッカーと日本サッカーの規模比較

トルコ・サッカーの規模を分かりやすくするために、日本サッカーと比較してみたい。

J リーグの 2004 年度の実績を見てみると、収入において、入会金・年会費収入が 9 億 8000 万円、協賛金収入（スポンサー収入といえるであろう）が 42 億 8100 万円、チケット収入が 3 億円、放送権料が 49 億 7800 万円、商品化権料が 6 億 8200 万円、その他の収

³³ Akşar, pp.1621-1623.

入が 5 億 6800 万円で、合計収入が 117 億 8900 万円となっている。³⁴この数字は理事会において承認された収支決算をもとにしたデータであり、公式なものである。

こうして見てみると、トルコ・サッカーの規模の大きさというものがよく分かる。分かりやすくするために、1 ドル 110 円で計算してみると、スーパー・リーグの年間収入は約 462 億円である。一方の J リーグの年間収入は約 118 億円。4 倍以上の差があることが分かる。トルコ・サッカーは日本サッカーをはるかにしのぐ規模を誇っているのである。

表－1 スーパー・リーグと J リーグの収入比較（1 ドル 110 円で計算、単位は円）

	入会金・年会費	チケット	放送権	商標権
スーパー・リーグ	——	82 億 5000 万	152 億 9000 万	22 億
J リーグ	9 億 8000 万	3 億	49 億 7800 万	6 億 8200 万
	スポンサー	広告	その他	合計
	66 億	33 億	105 億 6000 万	462 億
	42 億 8100 万	——	5 億 6800 万	117 億 8900 万

トルコ・サッカーの規模は年々大きくなってきており、2005 年のフェネルバフチエの年間予算は大台の 100 億円を突破した。発表された金額は 1 億 500 万ドル（約 115 億 5000 万円）。来年度はクラブ設立 100 周年ということもあり、150 億円くらいまで規模が膨らむのではないかと、という報道もされている。先の述べたように、J リーグの予算が 118 億円であるから、一チームの予算が J リーグ全体の予算にほぼ匹敵しているのである。

このように歴史的、実績的に成長し続けており、規模もかなりの大きさを誇るトルコ・サッカー界であるが、一方で抱えている問題も小さくない。予算は大きいのだが、一方で負債額も大きい。なぜこうしたことがおこっているのか。次章では、三大チームの中で最も負債額が多いガラタサライのケースをもとに、考察していく。

4. ガラタサライの経営

1. ガラタサライの収支

この章ではガラタサライの近年の経営を、データをもとに分析していく。³⁵

表－2 で示したのが、ガラタサライのサッカー部門における 1979 年から 2003 年までの収支である。25 年間のうち、13 度黒字、12 度赤字を記録している。具体的に検証してみると、1990 年までの 12 年間で 5 度赤字となっているが、額はそれほど多くはない。そし

³⁴ <http://www.j-league.or.jp/release/001/00000734.html>（2005/11/7 ダウンロード）

³⁵ Akşar, pp.162-180.

てその後 1991 年から 1996 年までは 6 年続けて黒字を記録している。しかし、1997 年に再び赤字に転落すると、2003 年まで 7 年続けて赤字を記録し続けている。1997 年から 2003 年までの 7 年間の総収入は約 2 億 3000 万ドル、総支出は 3 億 3000 万ドル、累積赤字が約 1 億ドルとなっている。

表－2 を見ると、収入も支出も増えてきているのが分かる。つまりこの莫大な赤字額は、収入が減ったのではなく、支出が増えたゆえに生じたものであるといえる。

表－2 ガラタサライの 1979－2003 の収入と支出額（単位：1000 ドル）³⁶

	収入	支出	差額
1979	917	890	27
1980	776	717	59
1981	995	935	60
1982	973	668	305
1983	884	600	284
1984	951	1,539	-588
1985	1,130	771	359
1986	1,310	1,720	-410
1987	2,273	2,151	122
1988	2,329	2,789	-460
1989	3,853	4,063	-210
1990	4,264	7,640	-3,376
1991	6,963	4,218	2,745
1992	9,893	3,621	6,272
1993	13,901	7,041	6,860
1994	12,393	6,802	5,591
1995	18,519	12,095	6,424
1996	18,205	16,781	1,424
1997	27,139	27,977	-838
1998	24,533	30,712	-6,179
1999	28,288	51,197	-22,909
2000	48,943	65,880	-16,937
2001	50,546	63,701	-13,155

収入の増加はサッカー産業拡大によるところが大きい。それを示す例として、テレビ放

³⁶ Akşar, p.166.

送権料があげられる。1996－1997 シーズン、サッカー協会と CINE5 が結んだ契約が 1 年 4000 万ドルだったのに対し、現在サッカー協会が DİĞİTÜRK と TRT2 社と結んでいる契約は 2004－2008 年までの 4 年総額 3 億 7700 万ドル（1 年あたり 9400 万ドル）にまで高騰している。³⁷このテレビ放送権収入は、サッカー協会が各クラブに過去の成績などに応じてそれぞれ分配するため³⁸、各クラブの収入額も必然的に増えているのである。

支出については、後で述べるボスマン判決以降の選手の年俸と移籍金の高騰によるところが大きい。

ここに一つ興味深いデータがある。黒字が続いた 1991 年から 1996 年の間、2 度しかリーグ優勝できなかったのに対し、赤字体質に陥った 1997 年から 2003 年までの間、4 連覇を含め 5 度リーグを制し、なおかつ欧州連盟杯とスーパーカップ制覇といった欧州の舞台での成功もおさめている。ゆえに Tuğrul Akşar は、ガラタサライはヨーロッパで成功するために借金を増やすようになり、借金と共に成長するモデルが基本となった、と述べている。

ヨーロッパで成功をおさめている間はこれでもよかった。なぜならチャンピオンズ・リーグに参加することで、莫大な収入を得ることができるからである。

一例として、2003 年の分配金をあげておく。分配金の総額は約 4 億 1500 万ユーロで、これが大会における成績や貢献度に応じて、出場各クラブに支給される。まず出場するだけで 160 万ユーロのボーナスがあり、さらにグループリークの試合ボーナスが 1 試合 32 万 8000 ユーロ、1 勝ごとに 32 万 8000 ユーロのボーナスが支給される。その後勝ち進むごとにボーナス額はあがっていき、優勝チームには 660 万ユーロのボーナスが支給される。このほかにも各国のテレビ放送権市場の規模に応じたボーナスが、出場各クラブに支給される。ちなみにこのシーズンに優勝した F C ポルト（ポルトガル）に支給されたボーナスの総額は 1900 万ユーロ（約 24 億 8900 万円）であった。³⁹このようにチャンピオンズ・リーグは、まさしく金なる木なのである。

ゆえに U E F A 杯で優勝した 2000 年、チャンピオンズ・リーグでベスト 8 に残った 2001 年と、ガラタサライの収入は他の年に比べて、圧倒的に多くなっているのである。翌年チャンピオンズ・リーグに出場するも一次リーグで敗退すると、収入額が一気に減った。しかし選手との契約はチャンピオンズ・リーグでの分配金を見込んで多めに設定されていたため、支出額自体は大幅には減っていない。その分赤字額が増えることとなった。

2000 年、2001 年と支出が大きく増えている。これはこの時期、トルコ経済が深刻な金融危機状態にあり、その影響を受けたためである。この事態に対処するため、2002 年に株

³⁷ Akşar, pp.38-48.

³⁸ 2004 年度の分配額の内訳は、ガラタサライ、フェネルバフチェ、ベシクタシュがそれぞれ 13.25%、トラブズン・スポルが 10.25%、その他のチームは 2～4%となっている。

³⁹ <http://jp.uefa.com/competitions/UCL/news/Kind=1/newsId=188716.html>
(2005/12/15 ダウンロード)

式公開を行い、それで得た収入によって、借金を減らすことに成功した。その後も **Özhan Canaydın** 会長のもと、コスト削減対策を継続させていたが、2003 年にテリムが監督に就任すると、監督の要望を受け、予算総額を増やすこととなった。しかし、結果がともなわず、移籍金など支出だけがかさんだ結果、結局赤字が増えることになってしまった。

1995 年、ガラタサライの年間収入は 2150 万ドル、年間支出は 1810 万ドルだった。それが 2003 年には年間収入が 3430 万ドル、年間支出が 4120 万ドルに達している。収入額が 60% 増えている一方、支出は 127% も増えている。そして借金額は実に 43.5 倍にもなっている。

2. ガラタサライの赤字対策

100 億円にも達してしまった赤字額を減らすべく、ガラタサライもさまざまな対策にとりくんできた。

その一つが株式公開である。ガラタサライ・スポーツ株式会社の株式の 16% を 2002 年 2 月 14 日と 15 日に公開した。このガラタサライ・スポーツ株式会社というのは、ガラタサライのサッカー部門における近年の成功を継続させるための商業活動の実施を目的として、ガラタサライが 99.99% 出資して、1997 年に作られた会社であり、資本金は 2035 兆トルコリラである。⁴⁰ テレビ放送権収入、広告収入、スポンサー収入、欧州サッカー連盟からの収入（チャンピオンズ・リーグの分配金など）、グッズ販売による収入、インターネット収入といった、スタジアム以外の収入の全てを一括して管理している会社である。

この株式公開によって、クラブは約 2050 万ドルを手にし、借金返済にあてることができ、一時的ではあったが安定させることができた。

ちなみにトルコではガラタサライだけでなく、フェネルバフチェとベシクタシュ、トラブゾン・スポルも株式を公開しており、中でもトラブゾン・スポルは株式公開によって、負債を返済することができた。

もう一つの対策が短期負債の軽減である。2002 年 3 月期において、10 兆リラだった長期債務が、2003 年 12 月期には 60 兆リラに増えた。このように短期債務を長期債務に変えることによって、当座の支払額を減らすことができるというわけである。2001 年から 2002 年にかけて、トルコ経済が危機的状況にあったため、利子がどんどん増えていき、ガラタサライにもその影響が及んでいた。防ぐ意味もあって、長期債務への変更がすすめられたのである。2003 年 12 月 31 日においては、ガラタサライの借金総額 155 兆リラのうち、35.6% が短期債務、64.4% が長期債務であった。

しかし、長期債務への変更は問題点もある。短期債務が減ることですぐに支払うべき借金額は減るのだが、借金総額自体が減るわけではなく、むしろ長期にすると利子分が増えるため、借金総額自体は逆に増えることになる。そのため、長期債務変更は借金返済の先

⁴⁰ 本論文でのトルコリラ表記は、全て 2005 年の通貨切り下げ以前の数値である。

延ばしともいえる。

3. 赤字に苦しむヨーロッパの各クラブ

赤字に苦しむクラブは、ガラタサライに限らず、ほかのヨーロッパ各国リーグでも散見される。前年度自国リーグで好成績を収めると、翌年のチャンピオンズ・リーグに参加することができる。チャンピオンズ・リーグは、今日では日常のワールドカップといわれるほど規模が大きくなってきており、そこに参加することだけで価値がある大会とまでいわれる。出場するとなると、自国リーグとチャンピオンズ・リーグは平行して行われるため、日程が過密になり、その分選手層を厚くする必要が生じる。その分移籍金や選手の給料が増えることになる。チャンピオンズ・リーグに連続して出場できればいいのだが、もし出場できなければ、分配金が得られず、収入が減ることになる。チャンピオンズ・リーグ出場を決めた際に、後先考えず投資を行ったクラブにとって、つけがまわってくるのである。

その結果、クラブ経営が行き詰まり、破綻の危機を迎えるチームが出てくるのである。実際 2000－2001 シーズンにチャンピオンズ・リーグでベスト4に残ったリーズ（イングランド）は、わずか3年後には7800万ポンド（約146億円）もの赤字を抱え、危機的経営状況に陥り、結局2部に落ちてしまった。またドイツのボルシア・ドルトムントも2004年、9800万ユーロもの負債を抱えていることが分かり、クラブ存続の危機となり、資金繰りのために中心選手を売却せざるを得ず、チームの弱体化が進んでいる。

4. ボスマン判決

このようにヨーロッパの各クラブの経営状態が悪化した大きな要因の一つがボスマン判決である。ボスマン判決とは、1995年12月に欧州司法裁判所が出された判決で、ヨーロッパ連合に加盟する国（2004年5月1日現在で25カ国）の国籍を持つプロサッカー選手は、以前所属したチームとの契約が完了した場合、ヨーロッパ連合内のクラブチーム間での移籍を自由化（つまり契約が完全に終了した後は、クラブは選手の所有権が主張できない）したものである。又EU内のクラブチームはEU国籍を持つ選手を外国籍扱いできないとされた。

ボスマン判決の由来となったジャン・マルク・ボスマンはベルギー・リーグ2部のRFCリエージュの選手であったが、1990年同クラブとの2年契約が完了し、その後オファーのあったフランス・2部リーグのダンケルクに移籍しようとした。ところがRFCリエージュがこの移籍に難色を示しボスマンの所有権を主張して移籍を阻止しようとした。これに対してボスマンはクラブに対して所有権の放棄を求めてベルギー国内の裁判所に訴え出た。この訴訟はボスマンの全面的な勝訴に終わった。

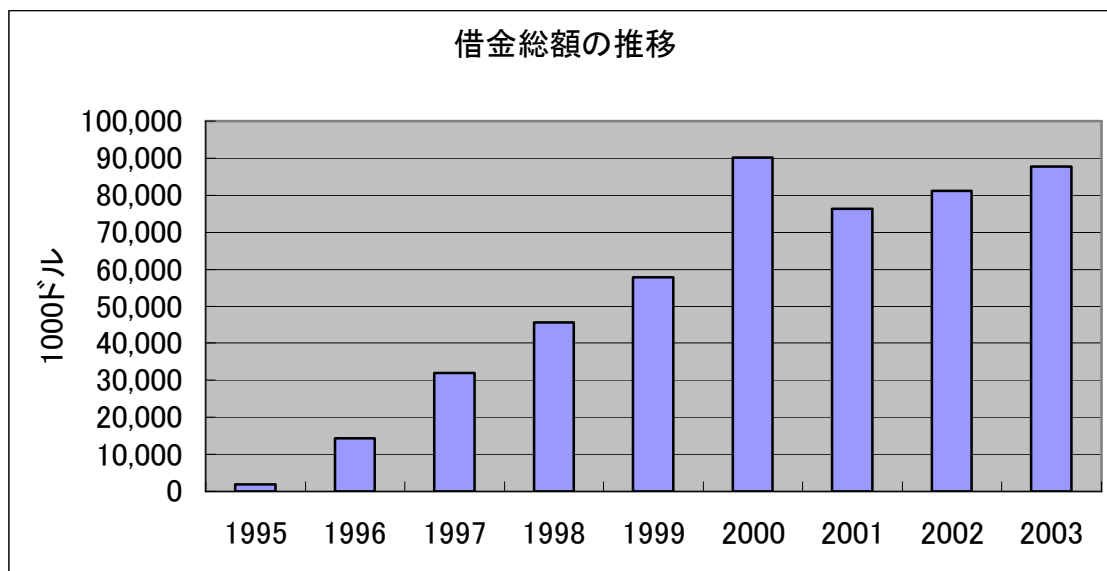
ここまでであればボスマンと RFC リエージュだけの問題で終わっていたのだが、ボスマンは更に欧州サッカー連盟を相手取ってクラブとの契約が完全に終了した選手の所有権をクラブは主張できない事(つまり契約が終了した時点で移籍が自由化される)の確認と、EU 内であれば EU 国籍所有者の就労は制限されないとした EU の労働規約をプロサッカー選手にも適用すべきである、とする内容の訴えを欧州司法裁判所に起した。この訴訟は様々なプレッシャーを受けながらも、結局ボスマン側の勝訴に終わり上 2 点の要求は完全に認められた。⁴¹

この判決以後、選手の移籍の自由は増したのだが、一方で選手の年俸と移籍金の高騰を招き、2001 年にはユベントス（イタリア）からレアル・マドリード（スペイン）に移籍したフランス代表ジダンの移籍金は 7800 万ユーロ（約 84 億円）という前代未聞の高額であった。これをピークに、各クラブの台所事情が苦しくなったこともあって、移籍金の額は全体に下がってきてはいるが、それでも一選手獲得するのに、20 億円ぐらいは当然のようにかかっている。

ガラタサライの赤字額の多くも、この移籍金と給料の高さの影響を受けているのである。

5. ガラタサライの財政分析

表－3 ガラタサライの 1995－2003 の借金総額⁴²



表－3 で示したのが、ガラタサライの 1995 年から 2003 年における借金総額の推移であ

⁴¹

<http://ja.wikipedia.org/wiki/%E3%83%9C%E3%82%B9%E3%83%9E%E3%83%B3%E5%88%A4%E6%B1%BA> (2005/12/15 ダウンロード)

⁴² Akşar, p.174.

る。2000 年には 9,000 万ドルに達し、近い将来 1 億ドルに達そうかという勢いである。このグラフを見ると、ここ数年でいかに赤字が増えたかがよく分かる。財政面には目をつぶりチーム強化に力を入れすぎた結果、こうなってしまった。上で述べたように、さまざまな対策がとられたことで、赤字が大幅に増えることはなくなっている。しかし赤字が減っていないのも事実である。

ガラタサライの赤字状況について、Tuğrul Akşar はこう分析している。

1. 本来の活動、つまりサッカーにおいて、利益をあげられていない。サッカー活動における収入額が財政に対して不十分なため、赤字が増えるばかりである。2. 赤字スパイラルに入ってしまった。3. そのスパイラルが大きくなりすぎて、原資の減少が起きている。4. 銀行からの借金が基本的には短期債務であるため、財政が常に圧迫されている状態である。

こうした莫大な赤字額からさまざまな問題が起きてきている。例えば選手の給料未払いである。2004 年 12 月にガラタサライはメッツ（フランス）から U-21（21 歳以下）フランス代表リベリをレンタル移籍で獲得した。リベリは見事な活躍を見せ、ガラタサライは完全移籍をメッツに求め、一時は契約が完了したかに思われたが、リベリ側がガラタサライの給料未払いを理由に完全移籍を拒否し、結局マルセイユに移籍した。ガラタサライは欧州サッカー連盟に「すでに契約を交わした」として訴えたが、欧州サッカー連盟もリベリ側の言い分も認め、ガラタサライの訴えを却下した。

給料未払いは、この例だけに留まらず、2003 年もフラビオ・コンセイソンが給料未払いを理由にチームを離れ、多くの選手が何らかのかたちで給料未払いの状態にあるといわれている。

こうして今までは表にあらわれなかったガラタサライの赤字問題が、少しずつ表面化してきている。

5. トルコ・サッカーの問題点

～ガラタサライとマンチェスター・ユナイテッドを比較して～

1. 世界一裕福なクラブ ～マンチェスター・ユナイテッド～

本章では、ガラタサライとマンチェスター・ユナイテッド（イングランド）のクラブ運営を比較する。そしてガラタサライが抱える問題点を明らかにしていく。

まず、比較対象とするマンチェスター・ユナイテッドについて、述べておく。

この 3 年ほどで、サッカー産業は急速に拡大してきている。3 年前はトップ 20 の収入の総合計は 8 億 1600 万ドルだったのが、2002 年には 69% 増加して、13 億 7600 万ドルになっている。しかも、上位にランクされているチームの収入額はそれほど変わっていない。つまり、数年前までは中堅チームとみなされていたチームがより多くのお金を稼ぎ、チー

ム規模が拡大してきた、ということである。

そのような流れの中、何年にも渡って、ヨーロッパで最もお金を稼いでいるチームとして知られているのが、マンチェスター・ユナイテッドである。Deloitte&Touche/Sport Business が行った調査によると、1998 年から 2002 年までの 4 年間で、もっともお金を稼いだクラブはマンチェスター・ユナイテッドで、1 億 8400 万ドルを稼いでいる。以下は 2 位が 1 億 6500 万ドル稼いだレアル・マドリード（スペイン）、3 位が 1 億 4500 万ドル稼いだバイエルン・ミュンヘン（ドイツ）となっている。⁴³

彼らの経営戦略は非常に明確である。サッカーを一スポーツとしてではなく、一産業として捉え、発展のためには投資を惜しまない。クラブが成功するためには、チームの成績ももちろんであるが、今日の発展しているサッカー産業の中ではそれ以外の部分がより重要になってきている。

スポーツ組織から経済組織へと見事に脱却をとげているマンチェスター・ユナイテッドは理想のスポーツクラブとして、ヨーロッパで認められている。

2. 経営面での比較

本節では、主に経営面におけるガラタサライとマンチェスター・ユナイテッドのクラブ運営の違いを明らかにしていく。

表－4 で示したのが、1993 年から 2003 年におけるマンチェスター・ユナイテッドの収入と支出、利益である。

表－4 マンチェスター・ユナイテッドの収入と支出、差額（単位・1000 ドル）⁴⁴

	収入	支出	差額
1993	37,766	33,333	4,433
1994	65,723	54,569	11,154
1995	90,933	69,700	21,233
1996	80,246	63,279	16,967
1997	142,062	111,206	30,856
1998	145,152	112,730	32,422
1999	182,313	156,964	25,349
2000	188,682	169,245	19,437
2001	189,171	168,178	20,993
2002	206,123	170,788	35,335
2003	321,882	273,459	48,423

⁴³ Akşar, pp.377-378

⁴⁴ Akşar, p.156.

表－4 から、毎年収入額が増加していること、そして毎年黒字であることが分かる。具体的に述べると、収入額はこの 10 年間で 8.5 倍に、黒字額は 11 倍に増えている。拡大するサッカー産業の中で収入額が増えるのは当たり前であるが、黒字額が増えていることから、彼らのクラブ運営の堅実さがみてとれる。

一方で、前章で述べたように、ガラタサライは、収入額こそ増えているが、ここ 5 年間は赤字を記録している。

ここからは戦略面について、述べていく。

マンチェスター・ユナイテッドは、メインスポンサー⁴⁵と戦略的パートナーシップを結び、そのお陰でチームのブランドイメージを確固たるものとし、その名をイギリスだけに留まらず、世界的にとどろかせることに成功している。ボーダフォンの CM にチームの映像を流すのは、そうした戦略の一部である。

2005 年、マンチェスター・ユナイテッドは日本を始めとするアジアツアーとアメリカツアーを敢行している。これまでファンが少なかった地域に遠征をすることで、新たなファンを開拓しようとしているのである。日本で浦和レッズと行った親善試合には多くのファンが詰めかけ、成功をおさめている。

また選手と契約して、選手の肖像権を管理し、その選手に関する全てのグッズから収入を得ている。そのいい例がベッカムである。現在彼はレアル・マドリードに移籍してしまったが、それ以前マンチェスター・ユナイテッドに在籍していた時、クラブとこの肖像権契約を結んでいた。週あたり 2 万ポンド、年俸に換算すると約 2 億円弱という高額契約であったが、ベッカムのグッズを売ることで、クラブはそれ以上のお金を得ることができたのである。⁴⁶

一方、ガラタサライにはこうした経営戦略は今のところ見当たらない。

この他に、Tuğrul Akşar は著書の中で、ガラタサライとマンチェスター・ユナイテッドの経営戦略の違いとして、スタジアム収入の違いをあげている。

マンチェスター・ユナイテッドは、本拠地であるオールド・トラフォードをクラブが自ら所有している。それゆえに、スタジアムが生む利益というのはすべてクラブのものとなる。もちろんスタジアム管理などの手間はかかるが、毎試合ほぼ満員の観衆がはいることを考えれば、このようにクラブが自ら所有したほうが、経営効率はいいのである。しかも、クラブが所有しているから、クラブの戦略に基づいて、スタジアムに投資を行うことができる。現に、現在 68,000 人である収容人数をさらに増やすため、拡張工事が行われている。

⁴⁵ 現在のメインスポンサーはボーダフォン。過去にはシャープがメインスポンサーだった時もある。

⁴⁶ 東本貢司「ベッカムを売れ！。世界最強のブランド戦略」『Number PLUS』、2003 年、p.30.

一方でガラタサライは、現在本来の本拠地であるアリ・サミ・イェン・スタジアムが解体中のため、オリンピック・スタジアムを借りている。ゆえに、その分のレンタル料金を払わなければならない。またオリンピック・スタジアムは中心地から遠く、また公共交通機関がないため、ダービーマッチやヨーロッパのカップ戦のような大きな試合になると、大渋滞が起きるなど、ファンの間ではとても評判が悪い。そのため、収容効率が非常に悪くなっている。2003-2004 シーズン、オリンピック・スタジアムでの試合において、収容人数が 70,125 人に対し、平均入場者数は 24,193 人である。収容人数比 34%は 18 クラブ中もっとも低い数字となっている。⁴⁷アリ・サミ・イェン・スタジアムがイスタンブール市内の中心部にあり、非常に立地条件がよかったことも影響しているであろう。

ゆえに、Tuğrul Akşar は赤字対策として、1. マンチェスター・ユナイテッドのように、スタジアム投資の上に成り立つ経営モデルを作ること 2. アリ・サミ・イェン・スタジアムの解体と改修を速やかに進めること、をあげている。

3. クラブ計画面での比較

本節では、クラブの将来のビジョンについて、ガラタサライとマンチェスター・ユナイテッドを比較する。

2002 年 1 月 17 日、ガラタサライの会長 Özhan Canaydın は、今後 10 年間にクラブが達成すべき九つの目標を発表した。

- 一. ファンの数を現在の 2 倍に増やす。
- 二. 世界で最も成功した五チームのうちのひとつになる。
- 三. 今後 10 年間で 3 度チャンピオンズ・リーグを制する。
- 四. トルコのチームとして始めて、UEFA 基準に見合ったクラブ経営を行う。
- 五. ガラタサライのクラブアイデンティティを守る。
- 六. 国際基準に見合ったスタジアムを所有する。
- 七. 委員の任期を 4 年とする。
- 八. 3 億ドル分の資産を保有する。
- 九. トルコのすべての家にガラタサライのグッズがおかれるようにする。⁴⁸

トルコのクラブチームがこうした目標を設定し、発表するのは、これが初めてであった。それまでトルコではクラブの年間目標さえ、発表されることはなかった。

マンチェスター・ユナイテッドの場合、将来目標ではないが、クラブ憲章がある。クラブの情報開示から、チケット、商業活動などについて、事細かに書かれている。⁴⁹クラブ

⁴⁷ <http://www.european-football-statistics.co.uk/attn.htm>
(2005/11/25 ダウンロード)

⁴⁸ Akşar, pp.372-374.

⁴⁹ http://dps.twiihosting.net/manutd/doc/content/doc_10_112.pdf
(2006/1/13 ダウンロード)

憲章以外にも、環境面や雇用者に対するクラブのポリシーがホームページ上で明記されている。⁵⁰ サッカーの成績だけでなく、こうした一クラブとしてのあるべき姿を、憲章において、外部に発信しているのである。

こうした常に長期的視点にたったクラブ運営の姿勢が、マンチェスター・ユナイテッドが成功している要因の一つである、と **Tuğrul Akşar** は指摘している。⁵¹

チームづくりを行ううえで、長期的目標を設定するのは必然なことであり、目標がなければ、目先の結果に固執した強化につながってしまう。これまでトルコのチームはそういう例が非常に多かったのではないか。それが今日のガラタサライに代表されるように、クラブが巨大負債を抱える結果になってしまったように思えてならない。

その点から考えると、ガラタサライがこのように将来目標を設定したのは非常に称賛すべきことである。2005 年にクラブ創立 100 周年を迎えることもこうした目標設定を後押ししたといえる。

しかし、その内容を吟味してみると、これでいいのかとも思えてしまう。今後 10 年間で果たして、この九つの目標を、いくつ達成できるのか。目標は設定されても、その目標達成のための方法は議論されていないのでないか。もし議論されていたなら、この目標の不可能さに気づくはずだからである。チャンピオンズ・リーグで 10 年間で 3 度優勝するというのは、マンチェスター・ユナイテッドでさえ、達成するのは非常に難しい。目標は可能性があるからこそ、設定するものであって、そこに可能性がなければ、その目標はただモチベーションをさげてしまうだけである。

4. 計画性の欠如

ガラタサライとマンチェスター・ユナイテッドの大きな違い、それを一言で表すならば、クラブの計画性のなさである。それは、これまで述べてきた経営面と計画面においても明らかである。

それは外国人選手の獲得にも表れている。ガラタサライだけでなく、ほかのトルコのクラブチームにもいえることなのだが、選手補強に計画性が感じられない。ここ数年ガラタサライにやってきた外国人選手の多くは、たいした活躍も見せず、わずか 1 年、中には数ヶ月でチームを去ってしまっている。2004-2005 シーズンであれば、2004 年 12 月にシュツットガルト（ドイツ）からレンタル移籍で加入したスイス代表ハカン・ヤキンは怪我のため、わずか 2 試合、計 22 分プレーしただけで翌年 6 月には放出された。選手の実績、監督の意向だけで判断し、チームにフィットするかどうかを気にせずに獲得しているのではないか。ボスマン判決以降の移籍金高騰により、外国人選手の移籍には莫大なお金がか

⁵⁰

<http://www.manutd.com/supportersunited/charter.sps?itype=495&icustompageid=821>
(2006/1/13 ダウンロード)

⁵¹ Akşar, pp380-381.

かるようになった。そうした中、高額な移籍金を払ったのにもかかわらず、たいした活躍もせず選手がチームを去るということを繰り返していると、必然的にチームの経営も悪化していく。そのシーズンだけをにらむのではなく、より長期的視野にたった選手獲得が、経済状況の悪い今だからこそ必要である、と私は考える。

ガラタサライは現在 100 億円以上もの負債を抱えている。本来なら、クラブ経営の危機と騒がれるはずである。しかし、トルコ国内では「ガラタサライは負債のせいで補強がうまくいかない」程度にしか報じられていない。メディアも人々も 100 億円以上もの負債をそれほど深刻にうけとめていないのだ。むしろ、負債よりも新スタジアム建設のプロジェクトへの資金調達法が大きな関心と呼んでいるという。

本来、スポーツクラブ経営とは、健全な経営がなりたったうえで、チームを強化させ、結果を残していくものである。昨年、日本のプロ野球に東北楽天ゴールデンイーグルスが 50 年ぶりに新規参入した。初年度の結果は 38 勝 97 敗 1 分、勝率 .281、首位に 56 ゲームも放された最下位⁵²に終わったが、初年度の収支は赤字が当たり前といわれているプロ野球界では異例の黒字を達成する見通しがたっている。経営基盤を強化してから、チームを強化する。いたって当たりの理論である。日本でもこうした考えが浸透してきている。

しかし、トルコではこうした考えは存在しない。「チームを強くしろ」「ライバルチーム（ガラタサライファンにとってなら、フェネルバフチェやベシクタシュ）には負けるな」「ヨーロッパのクラブに勝て。そのためのお金はなんとかする」。このように長期的視点ではなく、結果が重視される。そういう考えがまかりとおっているのが現実なのである。

6. おわりに

この論文を通して、ガラタサライのクラブ経営がいかに歪なカタチであるかが、ある程度分かったと思う。今日のサッカー産業拡大の影響を、良い意味でも悪い意味でも受けてきたといえるであろう。

ガラタサライが抱えている問題点は、ほかのクラブチームも同様に抱えている。現在、フェネルバフチェの赤字額は約 69 億円、ベシクタシュの赤字額は約 52 億円。経営危機だといわれるのに、十分な額である。トルコを代表するチームはすべて借金の泥沼にはまっている。つまり、これまで述べてきたクラブ経営における問題というのは、ガラタサライだけではなく、トルコ・サッカー界全体が抱えている問題なのである。

日々拡大していくサッカー産業において、クラブを経営していくことは非常に難しくなっており、たとえ成功したとしても、それを継続していくことは至難となっている。ましてや国の経済がまだ成長段階にあるトルコでは、ヨーロッパ諸国のそれよりさらに難しいといえるだろう。

⁵² <http://baseball.yahoo.co.jp/npb/> (2005/12/13 ダウンロード)

さらにトルコには厳しいファンの目もある。マスターカードの意識調査によれば、「世界中で最もサッカーに熱狂している国民はトルコ人である」。⁵³事実、トルコ人はサッカー観戦に頻繁に赴く。

表－5 2003－2004 シーズンの各チームの平均入場数とスタジアムの収容人数⁵⁴

	平均入場者数	収容人数
Fenerbahçe	41,636	52,000
Beşiktaş	28,091	65,000
Galatasaray	24,193	70,125
Trabzonspor	19,333	25,000
Gençlerbirliği	18,583	24,000
Ankaragücü	18,091	25,000
Bursaspor	16,850	24,000
Konyaspor	16,300	20,000
Gaziantepspor	14,764	20,000
Diyarbakırspor	13,833	18,000
Malatyaspor	13,583	19,000
Adanaspor	13,200	20,000
Denizlispor	13,167	16,000
Samsunspor	13,064	19,000
Elazığspor	9,727	13,000
Sebatspor	9,600	23,000
İstanbulspor	9,292	12,000
Çaykur Rizespor	9,227	10,500

表－5 で示したのが、2003－2004 シーズンにおけるトルコ・スーパー・リーグに属する各チームの1試合あたりの平均入場者数である。フェネルバフチェの41,636人を筆頭に、ベシクタシュは28,091人、ガラタサライは24,193人の観客を1試合平均集めている。この中で特筆すべきなのが、スタジアムの収容人数に対する割合の高さである。Çaykur Rizespor は平均入場者数では9,227人で18チーム中18番目であるが、収容人数比をみると88%で、18チーム中もっとも高い数値となっている。ほかにも13チームが収容人

⁵³

<http://sportsnavi.yahoo.co.jp/soccer/eusoccer/headlines/20050905-00000030-spnavi-spo.html> (2005/11/12 ダウンロード)

⁵⁴ <http://www.european-football-statistics.co.uk/attn.htm> (2005/11/25 ダウンロード)

数比で 70%を超えており、全体でも 64%の高水準を示している。⁵⁵同じシーズンのイタリア、セリエAの収容人数比が 33%、スペイン、リーガ・エスパニョーラが 29%であるから、トルコの数値がいかに高いかがよく分かる。このことから、トルコ人のサッカーへの熱の入れようがよく分かる。

熱狂的なトルコ人のサッカーを見る目は厳しい。結果をすぐに求めたがる傾向がある。それゆえに、クラブ経営者はこれまで長期的な視点にたったクラブ運営を行うことができなかった。

しかし、100 億円もの赤字を抱えている現在では、そうもいってられない。いつクラブが破綻するかわからない状況にあるのである。おそらくトルコ人は、「破綻しそうになっても、誰かが援助してくれるはずだ」と思っているのだろう。そしてガラタサライのようなビッグクラブであれば、そのように資金援助に乗り出す人が出てきて、危機は回避されるかもしれない。しかし、それは結果論でしかなく、結局根本はなにもかわっていないことになる。いつまでたっても、ヨーロッパでマンチェスター・ユナイテッドと肩を並べる存在になりえない。

トルコ・サッカーはここ二十年間で急速に力をつけてきた。それは非常に賞賛すべきことである。しかしその発展ぶりが早かったために、基盤は脆弱なままである。その一部がこの論文で取り上げてきた、クラブ経営の歪みである。今後トルコ・サッカーがさらに成長を続けていくなれば、こうした問題を解決し、ヨーロッパの水準に引き上げていかなければならない。もちろんマンチェスター・ユナイテッドのスタイルをそっくりそのまま真似ていいものではない。イギリスとトルコでは経済基盤が違うのだから当然である。しかし、真似られる部分は真似て、そうした中でトルコ独自の経営方法を見つけていくべきではないか、と私は考える。

主に経営の面からトルコ・サッカーを分析してきたわけであるが、トルコ・サッカーの抱える問題点がある程度明らかになったと思う。100 億円を越え、それでも年々増え続ける赤字、そしてそれを野放しにする経営者、ファン。トルコ・サッカーの縮図といってもいいであろう。これを明らかにし、このように提示できたことはよかったと思う。

しかしまだまだ至らない点も多い。トルコ・サッカー、特に経営に関する資料が少なかったために、十分な調査ができなかったのも事実である。クラブが情報を開示していないというのも大きいし、また自らの経済学に関する知識のなさを、調査を進める上で痛感させられた。今後はガラタサライの経営に関して、より専門的な調査をすると同時に、トルコ・サッカー協会の運営についても調査できれば、トルコ・サッカーの問題点がより一層明らかになり、また今後トルコ・サッカーの進むべき道がみえてくるであろう、と思う。

⁵⁵ <http://www.european-football-statistics.co.uk/attn.htm>
(2005/11/25 ダウンロード)

文献リスト

- ・ Akşar, Tuğrul, *Endüstriyel Futbol*, Literatür, İstanbul, 2005.
- ・ Arıpınar, Erdoğan, *Türk Futbol Tarihi*, 2.cilt, Türkiye Futbol Federasyonu Yayınları, 1993.
- ・ Atabeyoğlu, Cem, “Futbol,” *Cumhuriyet Dönemi Türkiye Ansiklopedisi*, 8.cilt, İletişim Yayınları, 1996.
- ・ Aydın, Nurhan& Atabeyoğlu, Cem, *Türk Futbol Tarihi*, 3.cilt, Türkiye Futbol Federasyonu Yayınları, n.d.; 4.cilt.
- ・ Dervall, Jupp, *Futbol Basit Bir Oyun Değildir*, Kültür Yayınları, İstanbul, 2004
- ・ Tuncay, Bülent, *Galatasaray Tarihi*, Yapı Kredi Kültür Sanat Yayıncılık Ticaret ve Sanai A.Ş, İstanbul, 2002

- ・ 大住良之『新・サッカーへの招待』岩波新書、1998 年
- ・ 熊崎敬「ボスポラスの過剰な日々」『Number』、556 号、2002 年
- ・ 後藤健生『ワールドカップ』中央公論社、1998 年
- ・ 東本貢司「ベッカムを売れ！。世界最強のブランド戦略」『Number PLUS』、2003 年

- ・ ウィキペディア フリー百科事典HP <http://ja.wikipedia.org/wiki/>
- ・ 欧州サッカー連盟HP <http://jp.uefa.com/>
- ・ J リーグHP <http://www.j-league.or.jp/>
- ・ 世界サッカー連盟HP <http://www.fifa.com/>
- ・ マンチェスター・ユナイテッドHP <http://www.manutd.com/>
- ・ Yahoo JAPAN SPORT プロ野球 HP <http://baseball.yahoo.co.jp/npb/>
- ・ スポーツナビ 欧州サッカー HP <http://sportsnavi.yahoo.co.jp/soccer/eusoccer/>
- ・ European Football Statistics HP
<http://www.european-football-statistics.co.uk/index1.htm>