

博士論文

プロ・サッカーリーグの成長メカニズム

ープロ・サッカーリーグが創出するビジネス・エコシステム戦略ー

平成 31 年 3 月

中央大学大学院戦略経営研究科ビジネス科学専攻博士課程後期課程

大井 義洋

Doctoral Thesis

Growing Mechanism of Professional Football Leagues

Business Ecosystem Strategy Created by Professional Football Leagues

Chuo University

Graduate School of Strategic Management,

Business Science Course

Doctoral Course

Yoshihiro Oi

## 要旨

本研究は世界に数あるプロ・サッカーリーグの中で、ある一部のリーグだけがなぜ大きな成長を果たしているのかを解き明かそうというものである。

具体的にはグローバル化・デジタル化が進展する中で、世界的に発展著しい中国、ヨーロッパ、アメリカのプロ・サッカーリーグのその成長メカニズムを理論的に明らかにし、収入においても、また観客動員数においても現在成長が伸び悩んでいるJリーグやアジアのプロ・サッカーリーグに実務的な示唆を与えることを目的とする。

また、その成長メカニズムを「新制度派経済学」からは「取引費用」、「制度」といったコンセプトを援用し、戦略経営の分野からは「プラットフォーム・ビジネス」、「ビジネス・エコシステム」といったコンセプトを援用することにより、学術的な領域で貢献することも目的としている。

本研究ではサッカーリーグをプラットフォームと見立てどのようなビジネス・エコシステムがその成長に寄与しているかを明らかにする。このエコシステム問題領域は現在進行形にある状況にあり、確立した理論が存在するわけではない。したがって確立した理論的解釈から仮説を導き出し定量的に検証する方法ではなく、研究方法としてはこれまでの多くのビジネス・エコシステム研究と同様に質的データから理論構築を目指す定性的研究方法を採用した。

結果としてプロ・サッカーリーグを取り巻くビジネス・エコシステムの観点から以下の点が明らかとなった。

- ① 公式的制度・非公式的制度がプロ・サッカーリーグというプラットフォームに大きな影響を与え、またそれらの影響を及ぼす影響者（インフルエンサー）がビジネス・エコシステムを構築する上で重要なプレイヤーとなって戦略的な土台を形成する。
- ② 中国においては政府の影響が大きくその影響を受ける企業により、中国特有の地域間競争の側面を帯びながら、プロ・サッカーリーグにも大きな影響を及ぼしビジネス・エコシステム上の重要な役割を担い、中国リーグの成長を促進する。
- ③ ヨーロッパではグローバル環境下での制度的影響を受け、グローバルなプラットフォームを通じた国内リーグ傘下のビッグクラブ間のグローバルな競争により、汎ヨーロッパでの大きなエコシステムを形成し、お互いの国内リーグの成長の共進化を果たしている。

- ④ アメリカではグローバルを意識せず国内重視で、投資家の安定的な投資を呼び込むためにプロ・サッカーリーグの統治構造としては異例の昇降格のないクローズドリーグによりクラブの共存共栄を目指し、リーグ・クラブ・そのオーナーが一体となったシングル・エンティティ（単一企業）を形成している。そしてアメリカ市場での他競技リーグ（他プラットフォーム）との競争と協調によるアメリカ国内のエコシステムを形成することにより、リーグの成長を促進する。

以上、制度をベースにプラットフォームとしてのプロ・サッカーリーグは、ビジネス・エコシステム内にリーグの成長要因となるその特有の存在を内包し、その影響を受けながらビジネス・エコシステム内のステイクホルダーらによる相互作用により成長を牽引していると結論付けた。

## Abstract

This study looks to reveal why certain professional football leagues amongst the many leagues around the world have gone to develop significantly.

In a world of globalization and digitalization, rapidly growing territories like China, Europe and USA's professional football leagues' growing mechanism will be logically clarified and provide practical insight to those professional leagues of Japan and Asia who struggle in terms of sales and spectator attendance.

Growing mechanism will be referred from concepts such as Transaction Cost and Institution in New Institutional Economics and strategic management will be referred from concepts such as Platform business and Business Ecosystem as an objective to contribute from an academic perspective.

This study will see football leagues as a platform and will reveal what kind of ecosystems contribute to the development of the leagues. This ecosystem problem area is currently ongoing and an established theory does not exist.

Therefore, instead of deriving hypothesis from established theoretical interpretation and confirming a quantitative research, similar to many ecosystem studies in the past, this study adopts a qualitative research method based in developing a theory.

To confirm the points below were revealed from the business ecosystems surrounding professional football leagues.

- ① Formal institutions and informal institutions have a large influence on professional football leagues as platforms and the presence of such institutional impact is an important strategic base to developing a business ecosystem.
- ② In China, the influence of the government is significant and the companies who are affected along with competitions among local governments which is unique to China will also have an influence on the professional football leagues, resulting in bearing an important role in the ecosystem.
- ③ In Europe, professional leagues are affected by institutional impacts in the global environment. The competition and the cooperation conducted on the global platform by the league clubs create the pan-European ecosystem enabling the co-evolution of

each domestic leagues.

- ④ In the US, football leagues are not global from a popularity and market perspective and therefore, in view of attracting investors, have developed a co-existence and co-prosperity league system where the clubs are not promoted nor relegated, forming a single-entity with the league, clubs and their owners. The competition and cooperation with the other sporting leagues is an important pillar to the league's development.

In conclusion, professional football leagues as platforms based on institutions comprehends growth factors in its business ecosystem and the interaction of such stakeholders results in the driving of the growth of professional football leagues.