

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.

目次

I 序論	13
1. 本研究の問題意識	13
2. 本研究の目的	20
3. 本研究の全体構成	21
II 先行研究	22
1. プロ・スポーツリーグ	22
（1）閉鎖的・独占的なスポーツリーグと開放的・競争的なスポーツリーグ	22
（2）Jリーグ	25
（3）独占企業としてのスポーツリーグ	26
（4）多様なステイクホルダー	27
（5）プロ・スポーツリーグの戦略論	28
2. 理論的背景	30
（1）制度	31
（2）プラットフォーム・ビジネス	34
（3）ビジネス・エコシステム	37
3. 本研究の方向性	40
III 研究方法	43
1. 定性的研究方法	43
2. 本研究の分析対象	47
IV 中国のプロ・サッカーリーグ（スーパーリーグ）の勃興	49
1. はじめに	49
2. 先行研究	52
（1）中国のスポーツ政策とスーパーリーグ（CSL）	52
（2）理論的背景	53
3. 分析方法	54

(1) 定性的研究	54
(2) インタビュー	55
4. データの分析	55
(1) 政府によるサッカー産業発展のための公式的制度の確立	55
(2) 社会的正当性 (legitimacy) としてのサッカー産業への積極的な投資	59
(3) キーストーン企業としての広州恒大の躍進と中国スーパーリーグの共進化	63
5. ディスカッション(解釈モデルの構築)	66
6. 総括	68
V ヨーロッパの5大プロ・サッカーリーグのグローバル化	70
1. はじめに	70
2. 先行研究	71
(1) ヨーロッパのサッカーリーグ	71
(2) 理論的背景	73
3. 分析方法	74
(1) 定性的研究	74
(2) インタビュー	75
4. データの分析	75
(1) 制度の影響	75
(2) 世界を単一市場としたヨーロッパのサッカーリーグ	81
(3) 3つのプラットフォーム	84
5. ディスカッション(解釈モデルの構築)	90
6. 総括	93
VI アメリカのプロ・サッカーリーグ (MLS) の躍進	95
1. はじめに	95
2. 先行研究	98
(1) MLS	98
(2) 理論的背景	101
3. 分析方法	102

(1) 定性的研究	102
(2) インタビュー	103
4. データの分析	103
(1) シングル・エンティティとしての厳格な制度設計（公式的制度の確立）	103
(2) 非公式的制度	108
(3) プラットフォーム/エコシステムの視点による MLS	109
5. ディスカッション(解釈モデルの構築)	111
6. 総括	113
VII 3つのビジネス・エコシステムのモデル化	114
VIII 結論	121
1. 本研究のまとめ	121
2. アカデミックな貢献	121
3. ビジネス・インプリケーション	122
4. Jリーグ及びアジアのプロ・サッカーリーグへの提言	124
5. 本研究の限界と今後の研究課題	125
謝辞	127
注釈	128
参考文献	131
Appendix I	143
Appendix II	146

図表目次

図表 1：プロ・スポーツリーグのバリューサイクル	14
図表 2：プロ・スポーツリーグの組織構造	15
図表 3：世界の主要プロ・サッカーリーグの収入の推移	17
図表 4：世界の主要クラブの売上高推移	18
図表 5：世界の主要プロ・サッカーリーグの 1 試合当たりの平均観客動員数の 推移	19
図表 6：ヨーロッパとアメリカのプロ・スポーツリーグの相違	24
図表 7：プロ・スポーツクラブの戦略を分析するための概念図	29
図表 8：スポーツビジネスのトリプルミッションモデル	30
図表 9：プラットフォームエコシステムの関係者	39
図表 10：プラットフォームとしてのプロ・サッカーリーグが形成するビジネス ・エコシステムの概念図	41
図表 11：Peirce の推論の 3 分類	45
図表 12：記述的理解から規範的理解の体系への移行	47
図表 13：今回の研究対象エリア	48
図表 14：AFC チャンピオンズリーグ成績の比較（日本・韓国・中国）	50
図表 15：中国スーパーリーグと Jリーグの 1 試合当たりの平均観客動員数の 推移	51
図表 16：中国スーパーリーグと Jリーグの収入の推移	52
図表 17：実施したインタビュー調査について(中国)	55
図表 18：習近平氏のサッカー外交一覧	57
図表 19：中国スーパーリーグ クラブのオーナー会社一覧（2017 年度）	61
図表 20：中国の富豪ランキング	62
図表 21：広州恒大の 2010 年以降の CSL 及び ACL の成績	63
図表 22：広州恒大の観客動員数の推移	64
図表 23：中国スーパーリーグ（CSL）2015 の有名外国監督・選手一覧	65
図表 24：中国スーパーリーグの成長メカニズム	68
図表 25：ヨーロッパ主要リーグと Jリーグの収入の推移	71

図表 26：実施したインタビュー調査について(ヨーロッパ)	75
図表 27：ヨーロッパ主要リーグの自国リーグでプレイする選手数の比較 . . .	76
図表 28：ヨーロッパ5大リーグの外国人選手比率の変遷	77
図表 29：FIFA ワールドカップ出場選手の所属リーグの人数と総出場選手数に 対する割合	78
図表 30：ヨーロッパ5大リーグの放送権料	79
図表 31：各国におけるイングランド・プレミアリーグ放送権の金額	80
図表 32：ヨーロッパ5大リーグ所属の外国籍選手の出身エリア	81
図表 33：世界のクラブの収入ランキングによるピラミッド構造	82
図表 34：外国人投資家によるヨーロッパクラブへの投資	83
図表 35：ヨーロッパ5大リーグの収入の内訳	85
図表 36：ヨーロッパ5大リーグの優勝クラブ一覧	86
図表 37：UEFA チャンピオンズリーグ (UCL) の歴代優勝・準優勝クラブ一覧	87
図表 38：世界 No.1 クラブを決める大会のヨーロッパ・南米の戦績	89
図表 39：ヨーロッパ5大リーグの成長メカニズム	92
図表 40：ヨーロッパサッカーにおけるクロス・ファンクショナル・プラット フォームと循環による共進化	93
図表 41：アメリカ5大リーグにおける観客動員数の推移	95
図表 42：アメリカ全土に渡る MLS のクラブの本拠地	96
図表 43：アメリカ・MLS と Jリーグの1試合当たりの平均観客動員数の推移	97
図表 44：アメリカ・MLS と Jリーグの収入の推移	98
図表 45：MLS のシングル・エンティティの構造	99
図表 46：MLS の収支構造	101
図表 47：実施したインタビュー調査について(アメリカ)	103
図表 48：MLS に所属した主な Designated Player リスト	105
図表 49：MLS のサッカー専用スタジアムの割合	107
図表 50：元プロ・スポーツ選手による MLS 所属クラブへの投資	109
図表 51：アメリカ・プロ・スポーツリーグ所属クラブを複数所有するオーナー	111
図表 52：MLS の成長メカニズム	113
図表 53：プロ・サッカーリーグをプラットフォームとするエコシステム	115

図表 54：中国、ヨーロッパ、アメリカのプロ・サッカーリーグの制度とビジネス・ エコシステム戦略	116
図表 55：プロ・サッカーリーグのビジネス・エコシステムのモデル図	
① メガビジネス・エコシステム戦略	118
② グローバルビジネス・エコシステム戦略	119
③ ドメスティックビジネス・エコシステム戦略	120
図表 56：研究プロセスの 4 段階	143
図表 57：研究プロセスの論文の構造への反映	145
図表 58：神戸・鳥栖のホームゲームにおける影響	146

I 序論

1. 本研究の問題意識

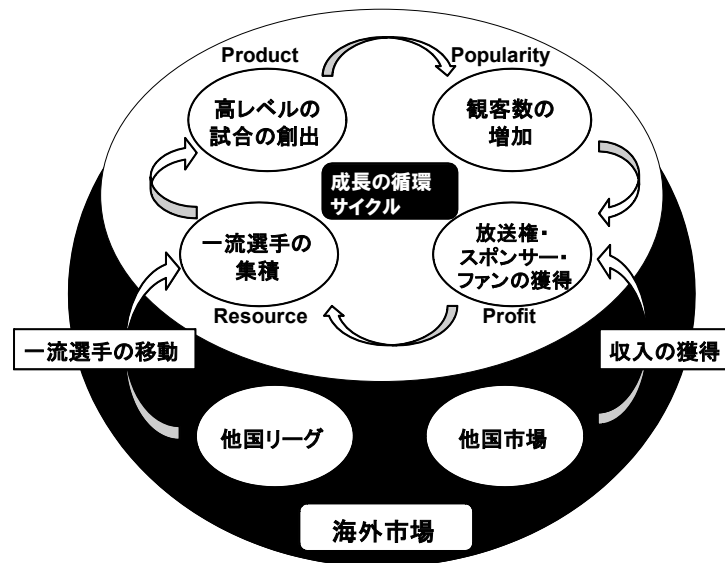
近代以前からボールを蹴る遊びは数多く世界中で見受けられ、そのルールは自然的に発生し地域ごとの慣習に依存した。中世には「ストリートサッカー」と呼ばれるものがイングランドで普及した。19世紀の近代合理主義の影響によってサッカーにもルールが生まれ、1863年に世界で最初のサッカー協会がイングランドで誕生し、そこで現在のルールに近い形で統一ルールが作成された (Ghemawat,2007、Mcmillan,2002)。その後、イングランドサッカー協会はトーナメント戦である FACUP を 1871 年に開始したが、より多くの試合をすることが経済的に必要とされ 1888 年に世界で最初のプロ・サッカーリーグ (現在のイングランド・プレミアリーグ (Premier League^{※1}) がイングランドに誕生し市場が形成されることとなる (Szymanski/Zimbalist,2005、東本,2012)。

プロ・サッカーリーグの歴史は 19 世紀末のイングランドで誕生したのを皮切りに、ヨーロッパ各国でも設立され、アジアでも 1983 年の韓国を皮切りに、その後 1993 年の日本、1994 年の中国と続き、1996 年にはアメリカでも誕生することとなっていく。

現在「サッカー^{※2}」は世界の共通語といわれ、世界で最もグローバルなスポーツである。実際、国際サッカー連盟 (FIFA) に加盟する協会数は 211^{※3}に上り、国際連合加盟数の 193 カ国を上回る(東本,2012)。

このようなプロ・サッカーリーグの興隆は実際には経済的意味では各リーグの売上高によって、そして興行としての観客動員数によって主に測られる。なぜならば、大井 (2010) が示すように、一流選手の参加が高レベルの試合を創出してサポーターの興味を引き、スタジアムに訪れる観客数・TV 視聴者数の増加へとつながる。さらにそれが入場料収入や放送権収入、マーチャンダイジング(商品化)収入の増加につながり、またこの収入は国内のみならず海外からの収入獲得にもつながる。そして、その得た資金によってさらに一流選手への獲得へとつながり、それがサポーターが見たいとする試合の創出といった正の循環につながっていくからである (図表 1)。

図表1：プロ・スポーツリーグの成長の循環サイクル



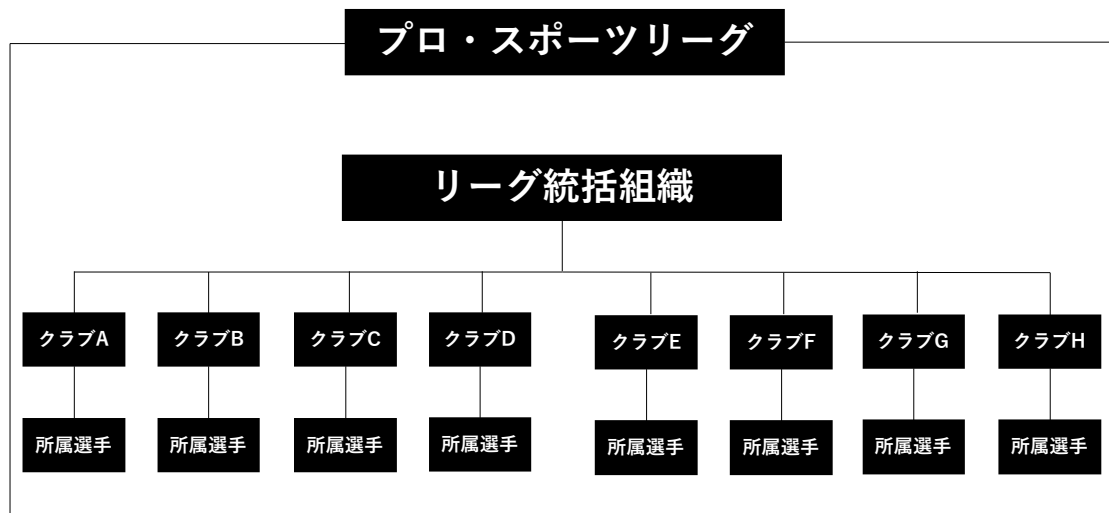
出所：大井（2010）

スポーツビジネスの市場規模は2013年にUS\$761億（約8兆3,710億円）^{※4}に達しており、2017年にはUS\$900億（約9兆9,900億円）を超えていると予測され、その最大の割合を占めるのがサッカー産業である（AT Kearney, 2014）。そして、そのサッカー産業の中心に位置しているのがプロ・サッカーリーグである。20世紀の第2次世界大戦以降、マスメディアの発達とともにプロ・サッカーリーグは順調に「するスポーツ」から「見るスポーツ」として発展してきた。そして1990年代のテレビのデジタル化に伴う多チャンネル化・有料TVの発展および世界の急速なグローバル化によって放送権料・スポンサー料が高騰・拡大し、プロ・サッカーリーグの経営に劇的な転換が訪れることとなり、一大市場を形成するに至っている（片野, 2017）。

経済組織としての側面を持つプロ・サッカーリーグには大きく分けて3者の中心的経済行為者が存在する（図表2）。それはリーグ統括組織・クラブそして選手である。この3者がプロ・サッカーリーグのメイン商品である「ゲーム（試合）」によって発生する様々な権利を分け合うことによってその経済活動を行っている（原田/小笠原, 2008）。プロ・スポーツリーグが他産業との比較において決定的に違う点は、商品としての試合は1社（クラブ）

では存在しえなく、他社（相手クラブ）の存在が不可欠であることである(広瀬,2005)。かつ、FIFAの規定のもと、プロ・サッカーリーグはその競技においては国内の独占企業体となっている（Dobson/Goddard,2005）。

図表2：プロ・スポーツリーグの一般的な組織構造



出所：筆者作成

日本では1993年にJリーグが誕生して本格的なプロ・サッカーリーグの誕生の幕開けとなり、日本のスポーツ産業界に地殻変動を起こした。これまで企業名を冠にしたプロ野球の球団^{※5}とは違い、地域密着を標榜しクラブ名から企業名を取り去り、代わりに拠点を置く地域名をクラブの名称に入れることを義務化した。企業の支援に予算の殆どを依存してきた日本のスポーツ界にとって当時としては大英断であり、その後の他競技のプロ・スポーツリーグの誕生、プロ野球においてさえも大きな影響を及ぼすこととなった(広瀬,2004)。

世界的に見てプロ・サッカーリーグは1990年以降経済的に急激に成長した。現在、世界で最も人気が高く経済的規模においても世界最大といわれるイングランド・プレミアリーグは1992年に現在の姿に再編されたが、その前身であるフットボールリーグ1における1991/1992^{※6}シーズンの収入(総売上高)は£170m(約255億円)^{※7}であった。しかしながら、イングランド・プレミアリーグの2016/17シーズンには€5,297m^{※8}(約6,886億円)とこの25年で約27倍もの規模に成長を遂げた。この間、イギリ

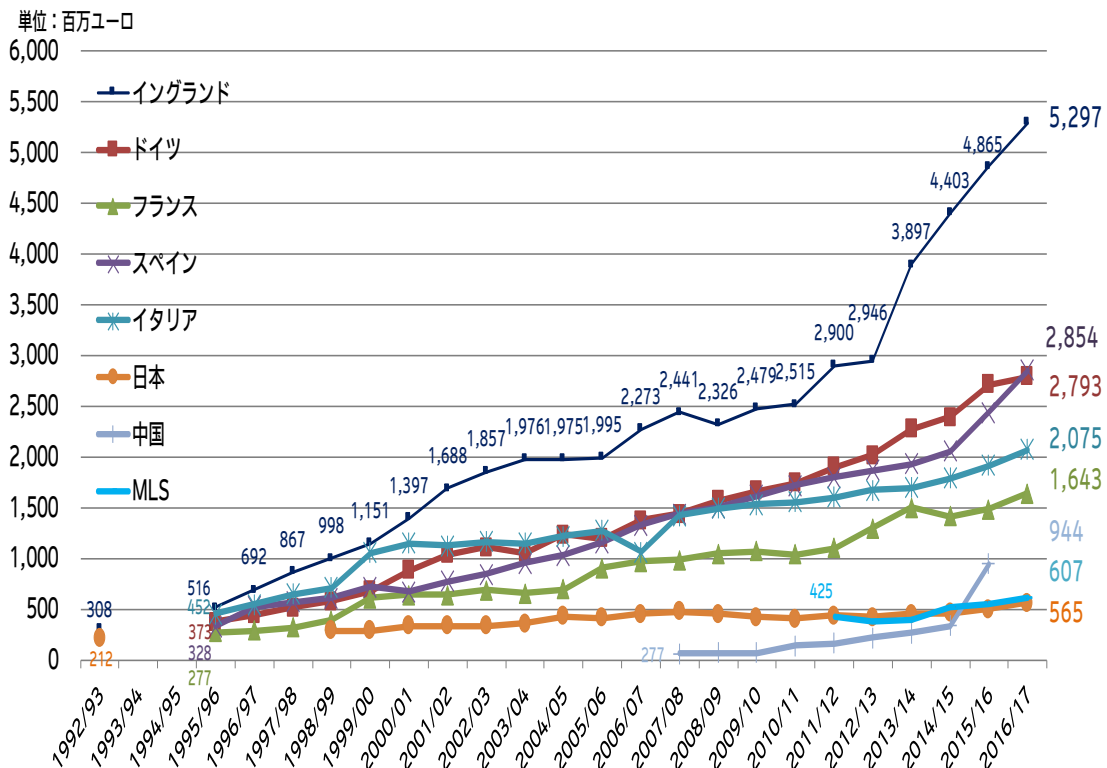
スの名目 GDP の成長率約 1.7 倍 (IMF,2017) と比較すると、その成長の速度と規模は他産業と比較しても驚異的な成長率である。他のヨーロッパのサッカーリーグもイングランド・プレミアリーグほどではないが、軒並み大きく成長を果たしている。スペイン・ラリーガ (La Liga) は 2016/2017 シーズンで総売上は€2,854m (約 3,710 億円) と世界第二位の規模となっている。その後をドイツ・ブンデスリーガ (Bundesliga) €2,793 m (約 3,168 億円)、イタリア・セリエ A (Serie A) €2,075m (約 2,698 億円)、フランス・リーグアン (League 1) €1,643m (約 2,136 億円) と続いており、ヨーロッパの 5 大サッカーリーグが世界のトップ 5 を占めて世界のプロ・サッカーリーグ売上高の上位を独占している (Deloitte,2017)。

サッカー界の動きはグローバル化の経済指標と同様の動きを見せているといわれる通り (Ghemawat,2007)、ここ数年の中国の経済成長に合わせて中国におけるプロ・サッカーリーグであるスーパーリーグ (Super League) の経済成長は目覚ましいものがある。2016 シーズンの総売上高は€944m (約 1,227 億円) ※⁹と急速な成長を示しており、ヨーロッパのトップ 5 リーグを視野に入れ急速に追い上げている。

世界最大の経済大国アメリカは伝統ある 4 大プロ・スポーツリーグである NFL (National Football League:アメリカン・フットボール)、MLB (Major League Baseball:野球)、NBA(National Basketball League:バスケットボール)、NHL (National Hockey League:アイスホッケー) の陰に隠れサッカー不毛の地と呼ばれたが、プロ・サッカーリーグの最上位リーグである MLS (Major League Soccer) も順調に成長を遂げてきており、1996 年創設と Jリーグより浅い歴史ながら、2017 シーズンの総売上高は€607m (約 789 億円) ※¹⁰とすでに Jリーグを上回っている。

一方、Jリーグを見てみると、1993 年の 10 クラブで誕生した時の全クラブの総売上高は約 276 億円であったものが、2017 年時点で J1 で約 735 億円と成長している。しかし 1993 年のリーグに所属するクラブ数 10 に対し、2017 年のクラブ数の 18 を鑑みると、実際は大きな成長を果たしているとは言えない。現在の経済規模では J1 と世界最大のイングランド・プレミアリーグの比較では、J1 はプレミアリーグの約 10 分の 1 であり、世界のトップレベルのサッカーリーグにはビジネスとしてみてもかなり劣っている (図表 3)。

図表3：世界の主要プロ・サッカーリーグの収入の推移



出所： Deloitte、Jリーグ、Sina、維寧体育、網易、Forbes より筆者作成

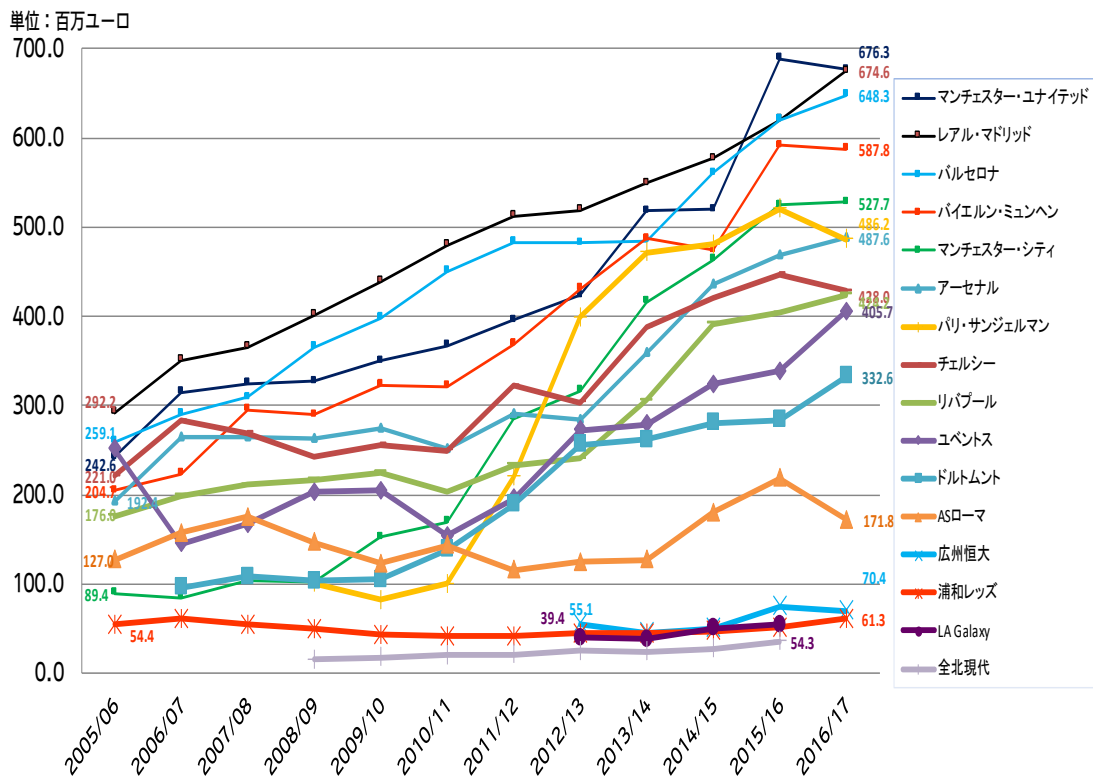
サッカーリーグに所属する個別のクラブレベルの売上高で比較すると、売上世界最大のサッカークラブであるイングランド・プレミアリーグに所属するマンチェスター・ユナイテッドの2016/17シーズンの売り上げは€676m（約879億円）である。

個別クラブ単位でもヨーロッパの各国リーグに所属するクラブが他の地域を圧倒しており、2位以下には、レアル・マドリッド（スペイン・ラリーガ）€675m（約878億円）、バルセロナ（スペイン・ラリーガ）€648m（約842億円）、バイエルン・ミュンヘン（ドイツ・ブンデスリーガ）€588m（約764億円）、マンチェスター・シティ（イングランド・プレミアリーグ）€528m（約686億円）、アーセナル（イングランド・プレミアリーグ）€488m（約634億円）、パリ・サンジェルマン（フランス・リーグ1）€486m（約632億円）と続いている。中国のスーパーリーグを7連覇している広州恒大は中国最大のクラブであり2017年の売上は€70.4m（約91.5億円）とアジアでも最大

級となっているが、ヨーロッパに比較すると大きな差をつけられており、Jリーグ（2017年度）で最大の浦和レッドダイヤモンズの売上約80億円であるが、世界トップのマンチェスター・ユナイテッドはその約11倍の規模を誇る（図表4）。

個々のクラブ間の経済規模の格差により、世界の一流選手を集めるという選手の獲得競争に大きな差をつけられた結果、その魅力度に応じてTV視聴者数、集客・マーチャンダイジング（商品化）等においてはヨーロッパのクラブに対して日本のJリーグのクラブは大きな後れをとっている。

図表4：世界の主要クラブの売上高推移



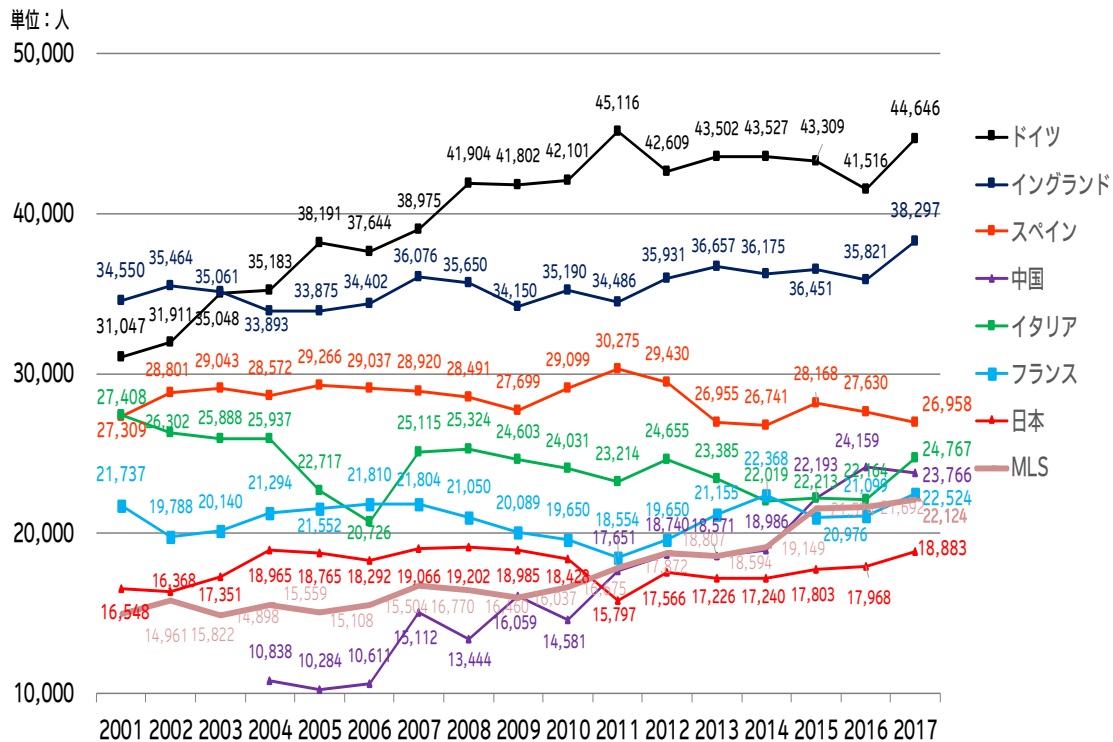
出所： Deloitte、Jリーグ、広州恒大、全北現代、Forbes より筆者作成

プロ・サッカーリーグの人気を図る上で最も重要な指標の一つである観客動員数で比較すると、1試合あたりの平均観客動員数が世界で最も多いリーグはドイツのブンデスリーガであり、2016/2017シーズンにおいて平均44,646人である。2位の観客動員数を

誇るのはイングランド・プレミアリーグで平均 38,297 人である。Jリーグでは 1993 年の開幕年は平均 17,978 人でスタートしたが、それ以降この 25 年間で大きな成長を遂げているわけではなく、現在 J1（2017 年度）で 18,883 人である。この数字はドイツ・ブンデスリーガやイングランド・プレミアリーグの 2 分の 1 にも満たない（図表 5）。この 1 試合当たりの平均観客動員数においても中国スーパーリーグとアメリカの MLS は躍進めざましく、中国・スーパーリーグは 2017 年で 23,766 人、アメリカ・メジャーリーグ・サッカーは 22,124 人と Jリーグを凌駕するまでに成長を果たしている。

スポーツリーグの成功の一つの指標はこの観客動員数にあり、スタジアムに観客が多数訪れることが、直接的なチケット収入やマーチャンダイジング収入(商品化権収入)、スタジアムにおける飲食収入はもとより、TV 放送権収入やスポンサーシップ権収入にも影響を及ぼす。それが最終的には、全体の売上増へ寄与し数字に表れる。

図表 5：世界の主要プロ・サッカーリーグの 1 試合当たりの平均観客動員数の推移



出所：Ultrazone、Worldfootball より筆者作成

これまで述べてきたリーグの売上高、個々のクラブの売上高、リーグの1試合当たりの観客動員数においていずれもJリーグは1993年創設以降大きな成長を遂げていない一方、ヨーロッパや新興の中国・アメリカのプロ・サッカーリーグは近年大きな成長を遂げ、経済規模においてはJリーグを大きく引き離しつつある。

2. 本研究の目的

現在、世界のトップ・サッカーリーグとJリーグには大きな経済格差が存在しているが、驚くべきことはJリーグの誕生時の1990年代初頭の経済規模は、同時期のイングランドのサッカーリーグとほとんど変わらなかったことである(小林,2009)。この25年間でプロ・スポーツリーグは他産業同様そのグローバル化・デジタル化の進展により、大きな経済格差が生まれているのである(Millward,2011)。

日本でも急速に発展するスポーツ産業を重要産業とみなし、2015年10月にスポーツ庁が創設された。スポーツ産業の中心の一つはグローバル化の進展により巨大なビジネスとなっているプロ・スポーツビジネスであり、世界各国がスポーツが有する経済的な力を国の成長につなげることを活発化してきていることが、スポーツ庁創設の大きな要因の一つとなっている(スポーツ庁/経産省,2016)。

本研究ではグローバル化・デジタル化が進展する中で、世界的に発展著しいいくつかの地域のプロ・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。

具体的には、中国スーパーリーグ、ヨーロッパの5大プロ・サッカーリーグ(イングランド・プレミアリーグ(Premier League)、スペイン・ラリーガ(Laliga)、ドイツ・ブンデスリーガ(Bundesliga)、イタリア・セリエA(SerieA)、フランス・リーグアン(League1))、アメリカのMLS(Major League Soccer)の成長メカニズムを研究する。これらのリーグは近年目覚ましい成長を遂げており、本研究の分析対象として選定した。本研究では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おり、プラットフォームであるリーグの戦略をそのネットワークの構造パターンに着目してビジネス・エコシステムのモデル化の構築をめざす。最

終的には広く今後の日本ひいてはアジアのプロ・サッカーリーグの発展の一助となることをめざすものである。

3 本研究の全体構成

第Ⅱ章では、本テーマに関するこれまで先行研究を海外と日本のプロ・サッカーリーグ及び理論的なバックグラウンドの両面から概観する。第Ⅲ章では本研究で使用する定性的研究に関する研究手法を述べる。第Ⅳ章ではまず中国のスーパーリーグの成長要因に関して分析を行いその成長メカニズムを導き出す。第Ⅴ章ではヨーロッパのプロ・サッカーリーグについて同様にその成長メカニズムを導き出す。第Ⅵ章ではアメリカのサッカーリーグである MLS (Major League Soccer) においても成長メカニズムを導き出す。第Ⅶ章では分析対象の3地域で得られた結果を再整理し、主にビジネス・エコシステムの観点からその含意を検討する。第Ⅷ章にて結論をまとめるとともに今後の研究の方向性を示す。

II 先行研究

1. プロ・スポーツリーグ

これまでのプロ・スポーツの経営学の研究の領域では、「これまでどのようなスポーツ経営に関わる研究が行われてきたのか」、また「先行研究にはどのような限界と課題があるのか」、という問題に十分な解を与えることができていなかった（松岡,2007、大野,2010a、山下,2017）。特に日本におけるプロ・スポーツの経営の領域における研究では、「スポーツマーケティング」と「スポンサーシップ」の2つのテーマに集中してきた傾向があり、プロ・スポーツクラブやリーグをスポーツサービスを生み出す経営組織として捉えた研究を行う必要があるとしている（松岡,2007）。また大野（2010a）は「プロ・スポーツ経営に関する問題は、体育学ではなく経営学的な視点が求められている」としている。そうした中、この章ではこれまでの世界・日本で議論されてきたプロ・スポーツリーグの先行文献を渉猟する。

(1) 閉鎖的・独占的なスポーツリーグと開放的・競争的なスポーツリーグ

プロ・スポーツリーグの先行研究はその歴史の古さと発展レベルに比例して欧米における研究が質も量も盛んである。その最大のテーマはリーグに所属するクラブ間の競争均衡（Competitive Balance）と結果の不確実性（Uncertainty of Outcome）である。すなわちリーグに所属するクラブの戦力格差をどの程度まで均衡させることがリーグ全体として最適なのか、そしてそれがどこまで試合結果の不確実性をもたらし、それがファン・メディアに対する興味・関心を引き、観客動員・収益につながるのかという議論である。

スポーツリーグ研究のパイオニアとして位置づけられているのが Rottenberg（1956）である。ここではクラブによる選手の保留条項^{*11}（the reserve clause）は競争均衡を促進するものとして制度化されたが、その保留条項は適切に作用していないとし、その対極にあるフリー・エージェント^{*12}（Free Agent）であろうが保留条項であろうが、結果として選手は各クラブがそれぞれ考えるその選手の価値に基づいてクラブ間を移動することになると主張した。これは“コースの定理”（Coase,1960）で示唆するところの一つ、すなわち取引費用が十分に低い場合に権利の境界や所在が明確でかつ契約が強制されるのであれば権利がどのように割り当てられたとしても、経済主体の自発的な交渉を通じて効率的な資源配分が達成されるということと同じことを指摘している

(Szymanski,2010)。

Neale(1964) はスポーツリーグ産業においては試合における各クラブ間の競争と経済的な競争を混同してはならず、スポーツリーグ産業の他産業との最大の相違は1社(スポーツリーグでいえば1クラブ)が独占すればするほどリーグ全体としては利益が出なくなることでありと指摘している。つまりスポーツ競技上ではクラブはお互いライバルであるが、リーグ全体として共同生産を行い一つの商品を生み出すというシステムを経済的に見れば一つの会社であるという特殊性がリーグの他産業との最大の相違であるとしている。

さらには1クラブが極端に強すぎるのはリーグ全体の最適化を図れないとし、リーグはお互い協調した共同生産事業体であり、法的にも公共的にもスポーツリーグは1組織としての集団的意思決定を認識する必要があるとしている。

上記の研究は主にアメリカのプロ・スポーツリーグに対する考察であるが、Neale(1964)のスポーツリーグを一つの会社と見なすという見解に異を唱えているものもある。それはイングランドのプロ・サッカーリーグは、クラブが自主的に自由に運営することを標榜しており、リーグ(クラブ連合=Cartel)は共同生産を行うが一つの会社を意味しないとするものである(Sloane,1971)。

これまでの議論の中心はアメリカ型のリーグは参加クラブ数をメンバーシップにより制限し、所属するクラブ間の戦力をなるべく均衡させることによりゲームの結果の不確実性を高めリーグ全体の価値を上げるべきとするものである。一方、ヨーロッパ型のリーグはクラブ間の自由な競争を促し、クラブは上位リーグと下位リーグをその年の成績に応じて行き来する昇降格制度により、自発的な努力を行い成績さえよければ、草の根(グラスルーツ)からクラブを立ち上げて最終的には最上位リーグまで昇格することができるものである。

両方の議論ともそれらを達成することにより、試合がよりエキサイティングなものとなり、結果として観客数が増え、より大きな放送権料・スポンサー料が獲得でき、より優れた選手を獲得できるという循環が生まれることを前提としている。

アメリカのプロ・スポーツリーグ(戦力均衡型)の運営方式において競争均衡を達成するための具体的な制度(施策)には、①サラリー・キャップ^{※13}②レベニュー・シェアリング^{※14}③ウエーバー制ドラフト^{※15}などがあり、それぞれの施策に対する効果の実証研究は多数ある(Lang,2009、Stephan,2009)。

戦力均衡以外の研究ではリーグに所属するクラブのフランチャイズやリーグに所属する

クラブ数拡大（Expansion）に関する研究もアメリカを中心に行われている(Frank /John,1999)。一般的に言えるのはアメリカのプロ・スポーツリーグ（アメフト、野球、バスケットボール、アイスホッケー、サッカー等）は、厳格にクラブのフランチャイズを管理し、大都市を除き同一地区には原則1クラブの存在しか認めず、またリーグに所属するクラブ数を制限している。そのため地域営業圏独占の影響によって、より利益の出やすいリーグとなっていることである。

一方、ヨーロッパのサッカーリーグ（自由競争型）はクラブがリーグが規定する基準さえ満たせばリーグへの参加は自由であり、かつフランチャイズも規定しておらず、同一都市にクラブがいくつも存在^{※16}しており、かつ上位リーグと下位リーグの成績により上位と下位のリーグを行き来する昇降格システム^{※17}により、クラブ間のシーズン中の競争はより激しいものとなっている。

上記で述べてきたアメリカ型とヨーロッパ型に大きく分かれるプロ・スポーツリーグの制度は、アメリカ型を「閉鎖的・独占的なスポーツリーグ」、ヨーロッパ型を「開放的・競争的なスポーツリーグ」の2つに分類できる（Szymanski/Zinbalist,2005、Avgerinou,2007）（図表6）。

図表6：アメリカとヨーロッパのプロ・スポーツリーグの相違

	閉鎖的・独占的リーグ(アメリカ型)	開放的・競争的リーグ(ヨーロッパ型)
目的	利益の最大化（商業的価値）	公共性の最大化(競技の普及)
リーグ運営の思想	戦力均衡	自由競争
リーグ運営の制度	レベニューシェアリング	
	サラリーキャップ	
	ドラフト	
新規参入制度	フランチャイズ制度(参入制限)	昇格・降格にて参入
	エクспанション	
メリット	下位チームに合わせた協調戦略によりリーグ全体での長期的な繁栄を築きやすい	チームや選手の努力が正当に結果に結び付く
デメリット	・ 上位チームの成長を阻害する恐れがある ・ 独占によりファンや納税者が搾取される恐れがある	短期的なクラブ間の競争が優先されるため、長期的なリーグの繁栄を阻害する財政的問題を生み出す可能性がある

出所：鈴木(2006)、Avgerinou (2007) より筆者作成

アメリカ型の「閉鎖的・独占的なスポーツリーグ」は、成績が悪くても下部リーグへの降格がないその特徴から、チームのオーナーはその成績に対して適切な努力を行わないと

いったすなわち必要なコストを負担しないフリーライダーや機会主義的な行動を取ろうとするホールドアップ等のモラルハザード問題が起きやすくなる。具体的には規律違反、チーム戦力アップへの投資やファンに対しての観客サービス等を行わないといった問題である (Picot et al.1997)。

一方でヨーロッパ型の「開放的・競争的なスポーツリーグ」は成績が悪いと下部リーグへ降格となってしまうため、戦力アップのために選手獲得競争が激しいため、選手への過剰投資 (Excess Investment) が起きやすくなり債務超過に陥りやすいといった問題が生ずる (西崎,2010)。

Neale (1964) と Sloane (1971) に端を発する議論以来、アメリカ型とヨーロッパ型のリーグの統治構造のどちらが効果的に機能しているか (特に観客動員にどう結びついているか) という実証研究が多数行われている。アメリカ型はリーグを経済的に一つの会社とみなし、昇降格がなくクラブ間の競争均衡を重視する運営方式である。またヨーロッパ型は試合を行うという意味では共同生産であるが経済的には各クラブ間の自主努力を基本とし、成績に応じて上位リーグと下位リーグを昇降格して競争均衡を行わないリーグ運営方式である。しかしながらその因果関係に関する論争は終結していない (Hart, 1975、Garcia/Rodriguez,2002)。

(2) Jリーグ

一方、日本のスポーツリーグの研究は、欧米に比較して発展途上である。それは野球とサッカーそして2017年に誕生したバスケットボールリーグしかプロ・スポーツリーグは存在せず、その研究が遅れているからかもしれない。そうした中スポーツリーグで唯一クラブ経営情報を開示しているJリーグに関していくつかの研究が見られる。ここでは代表的ないくつかの研究を渉猟する。

Jリーグはヨーロッパ同様、クラブの成績に応じて上位と下位のリーグの行き来する昇降格制度を取っているが、それに関する研究としてはレベニュー・シェアリングやドラフト制度などの戦力均衡施策が存在しなくても、競争均衡度合が高まるとしている (川名,2010)。また、Jリーグが各チームへ配分する格差の殆どないレベニュー・シェアリングに関する研究では、人気のあるビッグクラブを生み出すためにはその制度を変える必要があるとしている (間仁田,2010)。

クラブ間の競争が激しいJリーグではその成績と収入の関係はクラブの重要なテーマ

である。クラブは良い成績を残すことにより大きな収入を可能にし、そこから人件費への投資が競技成績をさらに向上させるという規模の経済の重要性をスポーツリーグにおいても主張している議論は多数見られ、実際 Jリーグのクラブの成績と収入・人件費には正の関係（相関関係）がある（内田,2008）。

Jリーグに所属するクラブの研究では鹿島アントラーズや浦和レッズ、川崎フロンターレ、ジュビロ磐田、アルビレックス新潟など 1 クラブに焦点を当てその成功要因を研究しているものは数多い(佐々木,2008、本多,2010、畔蒜,2010 等)。その中で、川崎フロンターレの成功要因を研究した(佐々木,2008)によれば、「経営トップのマネジメント能力」、「強化本部の実行力」、「ホームタウンへの地域密着」、「親会社に依存しない経営」、「出向社員を減らし、プロパー社員」、「ファンサービスの徹底」、「チームワークの徹底」という 7 つの成功要因を挙げている。

クラブが地域にもたらす経済効果に関する研究も見られる。日本でもいくつかの自治体は昨今プロ・スポーツクラブの誘致に積極的な姿勢を示しているが、プロ・スポーツは様々な経済効果をもたらすとともにその社会貢献的な性格から「ソーシャル・ビジネス」としての性格を持つとしている(小原,2009)。

Jリーグのこれまでの研究は現象面を追求したものがほとんどであり、戦略論等理論に即して論じたものはほとんどないのが現状である。

(3) 独占企業としてのスポーツリーグ

プロ・スポーツリーグ経営の大きな特徴の一つとして、一競技を一産業と看做すと各国単位では独占企業となる場合がほとんどであることである。特にサッカーは FIFA の規定により 1 国に 1 サッカー協会の存在しか認めておらず、またサッカーリーグは協会傘下の組織となるため、事実上リーグは 1 社独占企業となる(Dobson/Goddard,2005)。

この独占企業として恩恵を最も受けるのがリーグによる放送権の一括販売である。世界の売上高の大きいスポーツリーグの収入は、この放送権による収入が大きな割合を占める。Noll (1982) は、クラブが個別に自分のホームゲームの試合の放送権を販売するよりもスポーツリーグが全試合をまとめて放送権の一括販売をすることにより得る収入ほど、独占的レント(超過利潤)をはっきり表している事例はないとしている。実際、イングランド・プレミアリーグの 1990 年以降の急速な発展の大きな要因の一つは、放送のデジタル化が引き起こした多チャンネル化により、放送コンテンツ不足が生じた衛星有料

TV に対するリーグによる放送権の一括販売による独占レント(超過利潤) によるものであると考えられ、その放送権収入は驚異的に伸びており、昨今はグローバル化を反映して、国内のみならず海外からの放送権収入も飛躍的に伸びている。

放送権収入はリーグの収入の大きな柱であるためのその研究も数多くある。その研究は放送権を中央集権的にリーグが一括で放送権を販売すべきかクラブが個別にその権利を販売すべきかという、すなわちどちらにその所有権を帰属させるべきかが焦点となっている。

Heubeck(2004)は公共的見地(ファンの要望) から放送権は販売すべきであると主張している。Falconieri, et al.(2004)らは、比較的小規模のリーグではリーグが放送権を所有し販売する方が効果的であるとしている。Gürtler (2005)はプロ・スポーツリーグのマーケティングの相違を放送権の販売の視点から1.クラブ間の競争バランス重視、2.強豪チーム輩出重視、3.リーグ全体の収益重視の3つに分類できるとしている。

これまでの研究では放送権収入は特にヨーロッパのプロ・サッカーリーグにおいては最も大きな収入源となっており独占企業としての恩恵から大きなレントを獲得し、そのプロ・サッカーリーグの成長の最大要因であるとしている議論は多数ある。しかしながら、1 次的データ取得(放送権料の詳細)の困難さからその具体的な研究には至っていない。

(4) 多様なステイクホルダー

プロ・スポーツリーグにおける他産業との大きな相違の一つがそれを取り巻くステイクホルダーの多様性である。武藤(2008)によればプロ・スポーツリーグを経済組織という観点から見たときに、他の事業会社と大きく異なるのがその収入源の多さとそれに伴うカスタマー(ステイクホルダー)の多さであるとする。具体的には、Jリーグであれば放送権収入、スポンサー収入、チケット収入、マーチャン・ダイジング(商品化)収入、スタジアムの飲食による収入、選手の移籍に関する収入、自治体からの助成金などである。この収入源の多さがプロ・スポーツリーグの経営の難しさを反映しており、各々のカスタマーに対して個別の戦略が必要であるとしている。

広瀬(2005)もスポーツビジネスにおけるステイクホルダーは多様であり、複雑なのが特徴としている。そして同じステイクホルダーが幾重にも別の機能を持ち、複数の利害関係が生じるとしている。また6つに大きくそのステイクホルダーは分類され、1)所有者(株主/親会社) 2)競技関係者(リーグ・チーム・監督・選手) 3)ファン4)メディア

5) ビジネス(スポンサー (MD/物販含む)) 6) その他(自治体・施設)としている。このステイクホルダーを正しく定義づけ把握理解することが戦略を策定する上で重要であるとする。

ステイクホルダーの中でもファンに対しての研究は数多く、特に消費者行動論の観点からファン(観戦者=サポーター)に焦点を当てたマーケティング研究が多くみられる。ここではファンの観戦動機を研究したものが多く(河合,2008、齊藤,2009、押見,2009)。その中で河合(2008)はホームタウンの人口は観客動員数にあまり関係ないと結論づけている。地理学的アプローチからは、クラブの観戦者は他の消費産業と比較して広範囲に分布しているとしているとする(庄司 et al.,2009)。

自治体・施設に関連する研究では平田/Symanski(2009)は、2002年に日韓で開催されたFIFAワールドカップがJリーグの観客動員に正の影響を与えたとしている。特にFIFAワールドカップのために自治体によって建設された新スタジアムの効果によりその対象となるクラブにその影響が大きかったとしている。

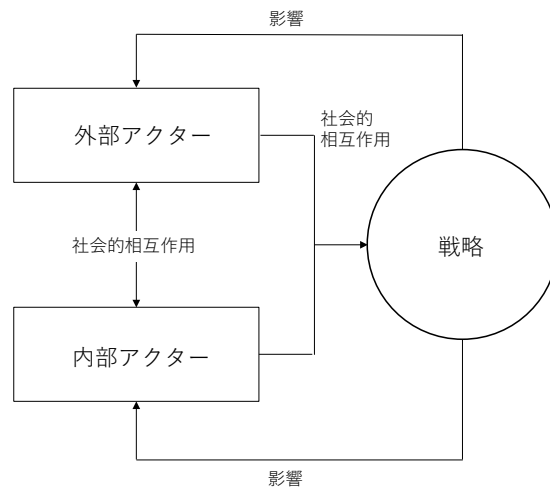
組織間関係論の視点からもステイクホルダーに関する研究があり、日本のプロ・スポーツビジネスはその収入形態の多様性から多数のステイクホルダーとの関係を重視しなくてはならず、その中でもファンを最重視することがあらゆるステイクホルダーに対しても「関係性のレント(超過利潤)」を生み、持続的競争優位の源泉につながっていくとしている(大野,2004)。

このステイクホルダーに関する研究は、ある特定のステイクホルダーに関する研究は数多くある。しかしながら包括的な議論は依然未開拓の領域であり、グローバル化が進展しその影響を多く受けるプロ・サッカーリーグにおいてはこれらのステイクホルダー間の関係、相互作用に関する研究が今後重要なテーマになっていくと思われる。

(5) プロ・スポーツリーグの戦略論

プロ・スポーツリーグにおける先行研究において学術的な研究はいまだ多くはないが、特に戦略論に関する研究は数少ない。そうした中で大野(2010b)は、プロ・スポーツクラブ(リーグ)を取り巻くステイクホルダーの多さと、その商品の特性(最善を尽くしても所属するクラブの勝敗が読めず想定していなかった事態に陥る)から、その戦略の策定にあたってはクラブ(内部アクター)のみならず、外部のステイクホルダー(外部アクター)と連携し社会的に構築する必要があると説いている(図表7)。

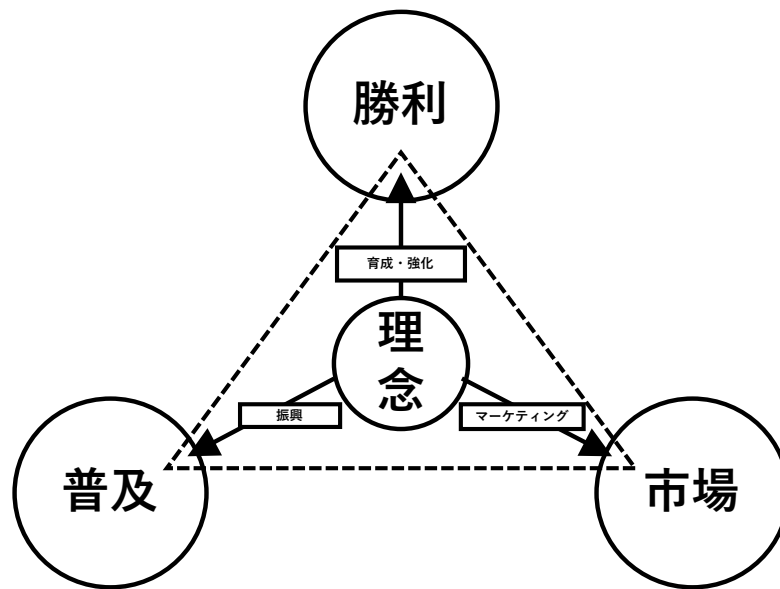
図表7：プロ・スポーツクラブの戦略を分析するための概念図



出所：大野(2010b)

平田/中村(2006)はスポーツ経営と一般企業の経営における決定的な違いとして、「勝利」目的があり、そこが利益を上げる上では制約になるとしている。さらにはスポーツの発展のための「普及」そして勝つためには資金があるので「市場（マーケティング）」の3つをスポーツビジネスにおけるトリプルミッションとして、この3つの概念をビジネスモデル化しこの3つの好循環がスポーツビジネスの成功には必要としている(図表8)。その中でも最重要なものは勝利だとしている。山本(2006)もスポーツリーグは規模の経済が働き、また優勝(勝利)とそれ以外では収入ならびに名声に大きな差がつくとしている。

図表8：スポーツビジネスのトリプルミッションモデル



出所：平田/中村（2006）

戦略論の先行研究ではどちらかと言えば戦略論のフレームワーク（思考の枠組み）に関するところまでの議論にしか至っておらず、今後のさらなる理論に基づく学術的研究が望まれるのが現状である。

2. 理論的背景

以上欧米および日本のプロ・スポーツリーグをサッカーリーグを中心に研究動向をレビューしたが、上記の研究はいずれも起っている現象面（事例研究）について報告されたものがほとんどであり、明確に経済・経営理論に基づいた戦略論の先行研究はあまり存在しておらず、学術的にはいまだ発展途上である（松岡,2007）。加速化するグローバルなプロ・サッカーリーグにおいて我が国におけるJリーグの現状を踏まえた時、堅固な理論的背景に基づく研究が求められていることは明らかであろう。

前節のレビューからプロ・スポーツリーグの研究では、「その戦略として制度をどのように捉えるか」ということが重要であり、またプロ・スポーツリーグを中心として、それを取り巻くステイクホルダーの多さが特徴であるため、理論的には制度に関わる研究、プ

ロ・スポーツリーグをプラットフォームとして捉える研究、そしてどのようにステイクホルダーを巻き込んだビジネス・エコシステムを形成しているのかという観点が重要であろう。

(1) 制度

Picot/ Dietl/Frank (1997, p.208) によれば、「プロ・スポーツリーグほど、経済行為者が組織の制度(ルール)をデザインすることによって市場支配による利益と同時に効率性による利益をも達成することができる例はめったにない」としている。プロ・スポーツリーグは、1 チームだけでは存在することができず、リーグに複数のクラブが所属することにより、製品としての「ゲーム(試合)」が生まれる。そこではクラブ同士の競技的意味としての競争と経営的意味における協調が行われる。したがって、プロ・スポーツリーグは共同生産による付加価値においてリーグ効果が現れる産物であり、リーグはモニター(監視者)として、個々のクラブの機会主義的行動(規律違反、商業主義、スポーツマンシップに反する行動)がリーグ生産に損害を与えることを妨げるための制度をデザインする。すなわち、スポーツリーグにとってはこれらの問題に対処するためにどのような制度のもと傘下のクラブをリーグ全体として統治するかがその経営の最も重要な課題となっている(Picot/ Dietl/Frank, 1997、Lang, 2009)。

従来の戦略論には大きく2つの流れが存在した(加藤/青島, 2003、Peng, 2008. 2009)。一つめは企業を取り巻く環境面を重視した「産業ベースの見方(industry-based view)」である。それは企業が競争優位を築くには、競争の激しくない市場を見だし、そこに自らのポジションを形成することが企業のパフォーマンスを決定するというものである。この戦略論の見方は企業が競争優位を獲得していくためには、競争の圧力を避けることのできる最も望ましい市場を発見し、そこに自らを位置付け、そこでの優位な地位を防御していくことが重要であるとしている(Porter, 1980. 1985)。

2つめは企業の内部要因を重視した「資源ベースの見方(resource-based view)」である。それは企業の競争優位の源泉を、自社内に独自で蓄積された「資源」にその答えを求めるものである。すなわち、この見方では自社の持つ資源の模倣の困難性とケイパビリティの差異が成功と失敗の差を決定付けるとしている(Barney, 1997)。

しかしながら、これら2つパースペクティブ(perspective)には共に大きな問題点がある。それは2つの戦略論とも、法や規制のような公式的な制度、文化や規範のような

非公式的制度を無視するか軽視し、さらには歴史と文脈(context)に関心を寄せてこなかったことである。そこで3つ目の柱として近年注目されているのが「制度ベースの見方 (institution-based view)」であり、ここでは「制度」が企業パフォーマンスの違いを作り出すとしている(Peng/Wang/Jiang,2008、Peng, et al., 2009)。

これまで「制度」には統一的な概念・定義はなく人それぞれにより、イメージするものは違っているという議論があった(Aoki,2001、河野,2002、Greif 2006)。これまでの制度の研究には大きく2つの流れがある。一つは社会学的な流れ、もう一つは経済学的流れである(河野,2002、Peng, et al., 2009)。

社会学的制度論はDiMaggio/Powell(1983)、Scott(1995)に代表され「制度」は社会的行動に対して安定性と意味とを与える認知的、規範的および規制的な構造と活動から成り立っており、文化、構造、およびルーティンといった媒介によって伝達され、制御の及ぶ範囲で多層的に作用するものとしている。河野(2002)は社会学の制度を「アクターの行動に課されるパターン化された制約」とし、経済的な制度を「アクターの現実理解や行動を意味づけるもの」とし、古くからの組織理論の伝統に則りながらも、認知的要素を重視すること、しかも近代性や文化までもその分析射程に収めるものしている。現在「制度ベースの見方」の普及によって、取引費用の経済学などの新制度派経済学と、正当性の概念を前面に押し出す新制度派社会学のアプローチを統合する研究も多く行われ、(Peng,2003、Peng/Wang/Jiang,2008、Peng, et al., 2009)、非公式的制度や文化的模範が同列で扱われる研究もある(丹沢/久保,2011)。

経済学的制度論にはさらに大きく2つのアプローチにわかれる。一つは組織制度に焦点を当てた「新制度派経済学」のアプローチと呼ばれるものである。ここでは大きく「取引費用理論」「エージェンシー理論」「所有権理論」の3つの理論から構成され、「制度」は効率性を促進するものであるという立場に立っている(Coase,1937、Williamson,1975.1985、Picot/ Dietl/Frank,1997)。

「取引費用理論」では、「制度」との関係を資産特殊性・不確実性・頻度が生み出す取引費用を節約するために、機会主義的な行動の出現を抑止するさまざまな契約の統治(ガバナンス)形態が制度として発生するとみなされる(Williamson,1975.1985)。

「所有権理論」の観点では、企業組織の形態を所有権の配分形態から考察するものであり、スポーツリーグの生産するゲームは、典型的なチーム生産物であるとする(Alchian/Demsetz,1972)。「エージェンシー理論」では依頼人であるプリンシパル

(Principal) と代理人であるエージェント (Agent) との契約関係のもと制度はどのようにエージェントにインセンティブを与え、またモラルハザードを抑制するものとして機能するかとして考えられる(Jensen/Meckling, 1976)。

2つめの経済学的制度論は「制度」を「ゲーム理論」をベースとして説明しようとするものである。そこでは大きくわけて「制度」を進化の過程にあるマクロな構造として捉えるもの(丹沢,2000)、均衡としてとらえるもの(Greif 2006)、均衡行動を動機づける予想の共有とするもの(Aoki,2001)、ゲームのルールと捉えるものがある(North,1990)。

North (1990) は「制度」とは、「ゲームの均衡としての制度」という見解に対して、「ゲームのルールとしての制度」であると明快に表現した。そしてゲームのルールとしての制度としては、2つのタイプのゲームのルール(制度)が存在するとする。一つ目は公式的制度(立憲的な財産権ルールや契約)であり、2つ目は非公式的制度(規範や習慣)である。特に経済や社会の変化を分析する上では、人々の生活上の信念や行動様式に関わる非公式的制度の方が重要であると考えている節がある(瀧澤,2018)。そして制度は人々の相互作用を形作り、経済的に人々の交換におけるインセンティブ構造を与えるとしている。さらには「制度」の基本的な役割は、人々の相互作用に対する安定した(しかし必ずしも効率的でない)構造を日常的に確立することによって不確実性を減少させるというものであるとしている。

ゲーム理論のアプローチとは目標達成にとって都合のよい「外の構造」を作り出すプロセスに力点を置いた戦略論の視点である(青島/加藤,2003)。このアプローチの特徴は、第一に外部環境である他者が自社の行動に対してどのように反応するかを考慮すること(Neumann/Morgenstern,1944)、第二に他者との関係を、「競争」だけでなく、「協調」にもむしろ力点を置いていることである(Nalebuffand/Brandenburger,1997)。またゲーム理論はある面、進化論的見方も有しており(丹沢,2000、Greif,2006)、経済的利害や社会規範、文化慣習に基づく経済行為とそのマクロな帰結に対する経済行為者による認識との共進化することによって生まれる制度が生成され、ゲーム理論の観点から分析されうるべきものである(Coyle,2007)。

このゲーム理論のアプローチをベースに「比較制度分析 (competitive institutional analysis)」と呼ばれる分野を探求しているのが青木/奥野(1996)である。そこでは、「理想的な、普遍的な制度が一元的に存在しない。あるいは、他に比べて絶対的に優れた制度などというものは本来存在しないと、多様な制度が存在するという立場をとって

いる。

Greif(2006)は「比較制度分析」を発展させ、ゲーム理論と経済史を統合させ、制度的なものや文化的なものとの相互関係の分析を行い、分析範囲を文化的・社会的・組織的なものまで広げ進化論的な見方に立ち「比較歴史制度分析 (competitive and historical institutional analysis)」を提唱している。すなわち、ルールとしての制度という狭い見方から離れ、文化的なものにまでその視野を広げ、さらには制度の変化を時間軸を入れダイナミックに分析するという手法を確立している。岡崎 (1999)もこの手法に基づき「比較歴史制度分析」とは、ゲーム理論の応用により、制度の役割、その存在の根拠、その生成と変化のメカニズムなどの経済史上の重要な諸問題の理論的・実証的な分析を行うアプローチ」とし、河野 (2002)も同様に、ダイナミックな歴史の連続性や偶発性を取り入れたメカニズムの解明のために「比較歴史制度分析」があるとし、この分析手法の有効性を説いている。

このように、制度ベースの見方は範囲が広くあまりに包括的であるため、研究者の間でも混乱があるという批判がある(河野,2002)。「制度」はとても概念が広くその定義が難しいものであり、分析対象によってその意味するところが変わってくる(青木, 2008)。

本研究では、ノース (1990) の経済発展を促進するのは制度こそが重要な要因であり、制度は社会におけるゲームのルールとして公式的制度和非公式的制度こそがゲームの全体的特徴を形作るという思想に依拠して研究を進める。それはグローバル化が進む環境下にあるプロ・サッカーリーグの成長には制度的環境に大きく影響を受け、それはリーグ内部の制度デザインだけではなく、外部環境における制度的影響も数多く受けるからである。プロ・サッカーリーグも競争上の優位性の大きな源は文化であるとする主張もあり (Mandis, 2018)、また制度的環境としては規制・文化的な距離を制約としながら考察しなくてはならないからである。(Peng/Wang/Jiang,2008、丹沢,2014)。

(2) プラットフォーム・ビジネス

ITの発達と共に昨今新たな経営戦略論の一つとして注目されているのがプラットフォーム・ビジネス論である。プラットフォームという用語が急速に広がってきたのは、1980年代、情報システムのオープン化が進むようになってきた頃からである(國領, 2011)。そもそも「プラットフォーム」という用語は、中世フランス語に由来すると言われ、元来「周りの部分よりも高くなったら水平で平らな場所(台地)」を意味する。一方

で英語圏では「立つための台」の意味でも使われ、そこから現在の産業界での用法へとつながったと言われ、経営学でもこの用語が使われるようになっていった（根来,2011、.2013.2017、小見,2011、丹沢,2018b）。

根来（2013,p5）はプラットフォームの定義を「他のプレイヤー（企業・消費者など）が提供する製品・サービス・情報と一体とになってはじめて価値を持つ製品・サービス」としている。さらには、アカデミックに定義すれば「その製品・サービスを前提にして利用できる他の製品/サービス/情報(補完製品・補完情報等)が存在し、ユーザーが補完製品・補完情報等の多様な選択を直接行えるようにしている製品・サービスを提供するビジネス」としている。

Gawer/Cusumano(2002)はプラットフォームを階層構造（レイヤー構造）が前提であるという考え方をとっている。さらに彼らはプラットフォームを「内部プラットフォーム」と「外部プラットフォーム」に区分している。内部プラットフォームとは、1社単独または供給業者と一緒に再利用可能な部品や技術を使うことで、多様な製品を効率的に開発し、生産することを可能にするプラットフォームである。外部プラットフォームとは、多数の企業が提供する数多くの製品やサービス、技術が補完しながら一体となって提供できる、基盤となる製品やサービス、技術のことである。

また、Parker/Alstyne/Choudary（2016）はプラットフォーム・ビジネスは、自らが所有やコントロールしない資源を用いて価値を創造するので、従来の企業よりもはるかに早く急成長でき、またビジネスの境界線を不鮮明にし、これまでの企業の内部活動重視から外部活動重視へと転回させるとする。

外部プラットフォームに特有の特徴がネットワーク効果（ネットワークの外部性）である（溝下,2017）。ネットワーク効果とは利用者の数が増えるほど製品やサービスの価値が上がることを意味する。その特徴としてはある規模を超えた場合の需要の爆発的な成長が挙げられる。しかしながら、数以外の要因もネットワーク効果の大きさを左右し、例えば人気ゲームソフトがあるゲーム機は、ソフトの種類が少なくとも競争力を発揮できる。これを「スター製品効果」と呼ぶ（根来,2017）。プロ・スポーツリーグで例えるなら、人気のあるクラブ（ソフト）を抱えるリーグは、その競争優位性を持つことになると言える。Parker/Alstyne/Choudary（2016）は、巨大企業を作っているのは、これまでには供給サイドの規模の経済であったが、現在は需要サイドの規模の経済であるとし、それこそがまさにネットワーク効果であるとしている。

プラットフォームには、共通の基盤を提供する役割と、相互作用の場を提供する役割の二つの役割がある。前者は「各種の補完製品やサービスとあわせて顧客の求める機能を実現する基盤になる製品やサービス」であり、基盤型プラットフォームと呼ばれている。IT業界におけるインテルやマイクロソフトなどはその代表例である。また、後者は「レイヤーグループ内やグループ間の相互作用の場を提供する製品やサービス」であり、媒体型（仲介型）プラットフォームと呼ばれている(根来/加藤, 2010、溝下,2017)。

しかし、こうした基盤型プラットフォームと媒体型プラットフォームの区別は、どちらの機能に注目するかであって、プラットフォームがどちらかの機能しか持っていないということではない。基盤型プラットフォームであっても、補完製品と一体とならないと役に立たないので、プラットフォームと補完製品をつなぐ媒体的な機能も備えている。また、媒体型プラットフォームであっても、基盤的な機能を備えていないと、効率的に参加者を結び付ける媒体にはなりえない。通常は基盤機能と媒体機能の両方の機能を備えている(溝下,2017,p36-37)。

丹沢(2018b)はプラットフォーム・ビジネスには水平的競争と垂直的競争の2つの競争があり、特に水平的競争優位の確立のためには創出価値の大きさが重要であるとし、プラットフォーム間の競争優位はエコシステムを形成するプラットフォーム・ビジネスにおいて、各プレイヤーが価値の分配を担保する適切なガバナンスを前提とした十分なイノベーション投資によって実現するとしている。

Gawner/Cusumano(2002)はプラットフォーム企業の主目的は、繁栄しイノベティブな産業生態系の中心的な存在として自身のポジションを維持することであるから、外部の補完業者との連携し、産業全体についての影響、すなわち躍動するビジネス・エコシステム（産業生態系）を創造することが重要であるとする。

同様に Moazed/Nicholas(2016)はビジネス・エコシステムはプラットフォームとその機能の全体像を示し、プラットフォームはその関係者とともに常に進化しているため、プラットフォームを中心としたエコシステムの全体の成長戦略、すなわち独自のエコシステムの構築が必要であるとしている。

これまでレビューしてきたようにプラットフォーム・ビジネスには、何をプラットフォームと捉えるか、どうすればプラットフォームの価値を上げることができるかという視点が重要である(根来,2013)。

プロ・サッカーリーグはリーグをプラットフォームとして考えることにより様々な視点

と捉えることが可能である。なぜなら、他の産業と違いプロ・サッカーリーグは1社（1クラブ）だけでは存在できず、多数のクラブが参加することによりはじめて産業として成立し、どのようなステイクホルダーが参加するかをリーグがデザイン（制度設計）することによってその価値は大きく変わるからである。この場合、プロ・サッカーリーグの共通基盤はリーグ戦という試合である。リーグ統括組織はこの試合を成立しさせるために知的財産の管理や誰をどのように参加させるのかを決定し、それに参加するクラブが補完製品（補完プレイヤー）となり、消費者をはじめとするステイクホルダーとの相互作用を行う。

（3）ビジネス・エコシステム

プラットフォーム・ビジネスは複数のステイクホルダーが関係しその盛衰がみられるところから、エコシステム（ecosystem:生態系）に例えられている

（Moore,1993.1996、Iansiti /Levien, 2004a.b）。

ビジネス・エコシステムの概念は近年では、産業構造の変化により補完業者を含めた企業間の競争と協調（Brandenburger/Nalebuff,1996）や価値創造と価値獲得の両立（Gawner/Cusumano,2002）といった分析視点から、プラットフォームを中心とした多様な主体から構成されるネットワークとして捉えられるようになり（Iansiti /Levien,2004a.b、Adner/Kapoor,2010）、プラットフォームと補完製品をまとめてビジネス・エコシステムと定義される（Gawner/Cusumano,2002、Adner/Kapoor,2010、梶山/高尾,2011、根来,2013、丹沢,2018a）。

ビジネス・エコシステム研究では、プラットフォームを中心とした中核企業、供給業者、補完業者、顧客などの複数産業における多様な主体から構成されるネットワークに注目し、多様な企業がお互いの役割を補完・代替しながらビジネス・エコシステム全体の収益構造を最適化することに焦点を当てている（横溝,2013）

ビジネス・エコシステムはすべての人々、ビジネス、組織その他を含んでおり、それらは相互に関連しあってプラットフォームが生み出す価値に影響を及ぼす。そして良くも悪くも、ビジネス・エコシステム内の参加者は相互に依存しあっている

（David/Schmalensee,2016）。

このプレイヤー間の相互依存性/相互連結性がエコシステムの特徴ではあるが（Iansiti/Levien,2004 b）、なかでも補完財提供者（Complementor）との関係に注目し

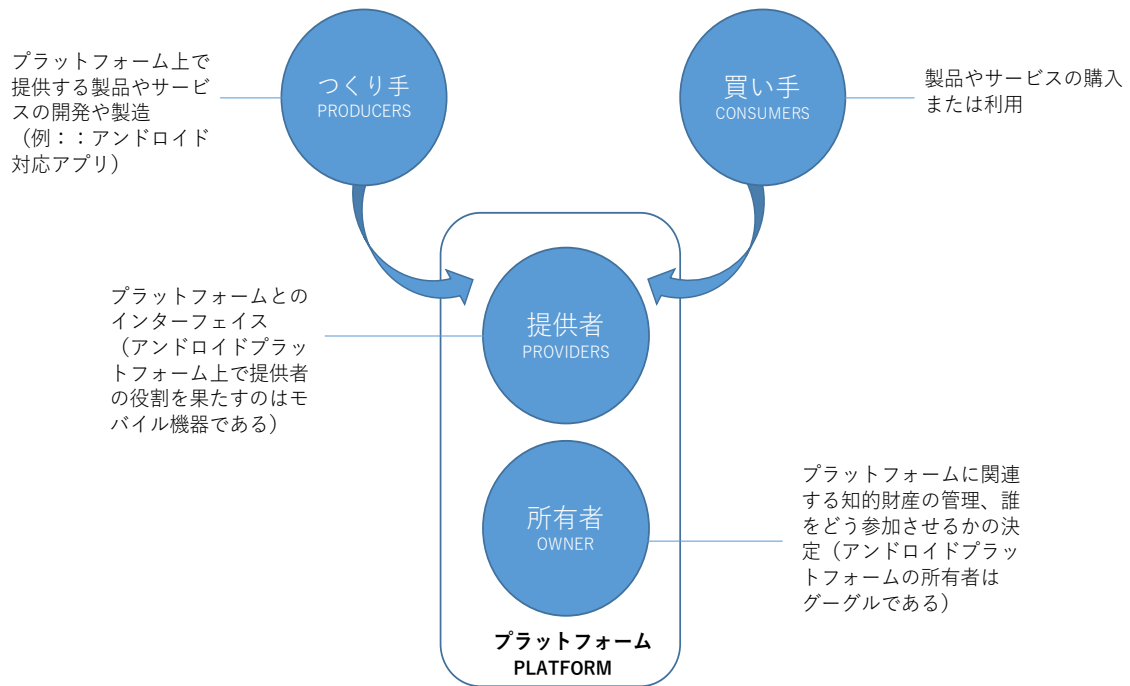
ているのが、Adner/Kapoor (2010) である。もともこの補完財提供者概念は Nalebuff/Brandenburger (1997)が彼らの提唱する価値相関図にある補完的生産者であり、Gawner/Cusumano(2002)も補完財提供者との関係が、プラットフォーム・リーダーシップの重要なレバーの一つに挙げられていた(梶山/高尾,2011)。

Gawner/Cusumano(2002)は、プラットフォーム企業は補完業者を生み出し活用しそのネットワーク、すなわち「ビジネス・エコシステム」にも強い影響力を持つことが重要であるとしている。そしてプラットフォーム企業がそのリーダーシップを取るにあたって、①企業の範囲、②製品化技術、③外部との関係、④内部組織の4つのレバーが必要条件あるいはその戦略を有効に変えうるものであるとしている。

プラットフォームは多種多様であるが、例外なくエコシステムを持つ(Parker/Alstynne/Choudary,2016、丹沢,2018a)。

立本(2017)はプラットフォーム企業の戦略行動はそのネットワーク効果を内包するエコシステムに起因するとしている。Alstynne/Parker/Choudary(2016)は、エコシステムの基本構造はすべて同じであり、四つのタイプの関与の仕方がある。プラットフォームの所有者は、ガバナンスと知的財産の管理を行う。提供者は、プラットフォームと利用者とを橋渡しする。作り手は製品やサービスを生み出し、買い手はそれらを使うとしている(図表9)。

図表9：プラットフォームエコシステムの関係者



出所：Alstyne/Parker/Choudary (2016)

もともとビジネス・エコシステム概念は、企業間の協調関係や組織間関係を重視する概念として Moore(1993)によって提唱された。その議論の特徴は、第一にビジネス・エコシステムという概念を提示することで単一産業ではなく複数産業をとらえる視点の重要性を指摘したことである。第二に企業間の競争や協調という相互作用を通じて、企業がお互いに共進化していくという進化論的視点を取り入れたことである。

ビジネス・エコシステムにおいては、企業は新たな技術革新をめぐって、その能力を相互進化させ、エコシステム内での競争や協調を通じて、新製品を生み、また顧客ニーズを満足させるのであり、顧客やサプライヤーとともに新しい価値やイノベーションを生み出すとする。すなわちビジネス・エコシステムは価値創造の理論をベースとして、価値連鎖に関する全体論的な戦略感を示すものであり (井上,2010)、地理的に集中した産業集積 (クラスター) よりも上位概念に来るもので、必ずしも地理的な近接性を意味するものではない。

Teece(2007)は、急速に変化するダイナミックな環境下においては、ビジネス・エコ

システムのフレームワークによるアプローチが重要であるとする。ビジネス・エコシステムは、複数の企業が商品開発や事業活動などでパートナーシップを組み、互いの技術やリソースを活かしながら、多様な企業や集団、消費者、さらには会社を巻き込み、業界の枠や国境を越えて広く共存共栄する仕組みであるとする。

Iansiti/Levien(2004a. b)は、伝統的な戦略モデルは、企業の内部能力とビジネスモデルの発展に焦点を当てており、企業が内部のコンピタンスによっていかに差別化していくかを論じている。しかしながら、決定的な競争は企業間で起きているのではなく、その企業を取り巻くエコシステム間（企業ネットワーク間）で起きているのであり、企業のパフォーマンスは、独自の能力と、競争相手や顧客、パートナー、サプライヤーの観点からの静的なポジションだけの機能ではなく、エコシステム全体とのダイナミックな相互作用の機能そのものであるとする。また、キーストーン企業（中核企業）が果たす役割に注目し、健全なビジネス・エコシステムは、存在するか否かで生態系の性質が大きく変わってしまうようなキーストーンとなるハブ企業あるいはルールが重要な役割を果たしており、それによってビジネス・エコシステムのパフォーマンスが向上されること、またキーストーンは、ネットワークに編在する重要な資源と能力の創出、活用を通してエコシステムの全般的な健全性を改善するような行動を取るとしている。

プロ・サッカーリーグではリーグというプラットフォームを中心にそれを取り巻く多数のステイクホルダーによって構成されるため、まさにビジネス・エコシステムの視点での研究が重要であると考えられる。

3. 本研究の方向性

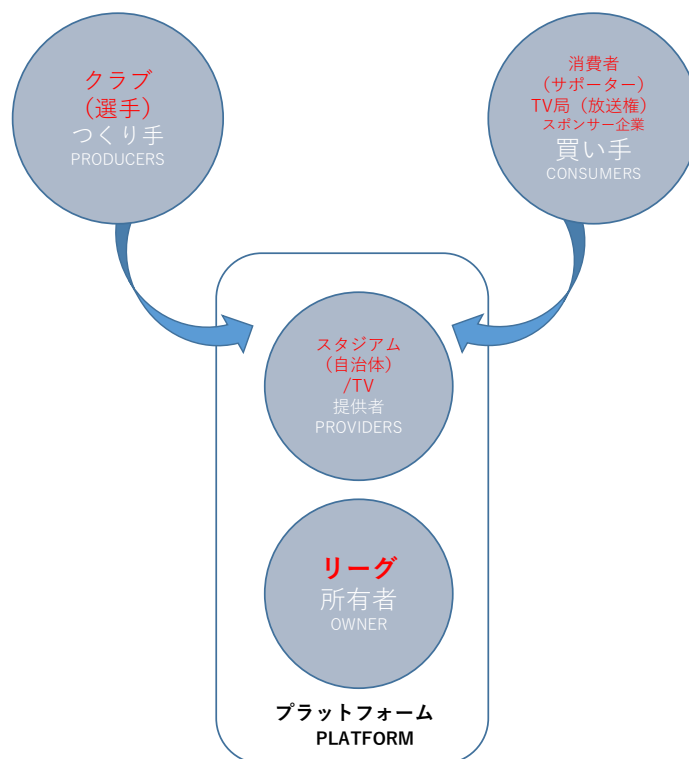
これまでのプロ・スポーツリーグの研究は、理論に依拠せずある現象を報告したものがほとんどであり、また戦略論の範疇にはいる研究はほとんど存在していなかった。あったとしても昨今の急速に進むグローバル化及びデジタル化の発展を前提にしたものではなく、分析視点は陳腐化していると言わざるを得ない。また欧米の2軸での研究がほとんどであり、アジアや他地域も含めた世界的な視点でグローバルに改めて研究する必要がある。

Peng (2008)はこれまでの戦略論において「産業ベースの視点」、「資源ベースの視点」は状況を深く捉えるという利点はあるが、この2つの視点では「公式的制度」や「非公式的制度」からなる「企業戦略等の土台」を無視しているとする。しかし、「制度」こ

それが戦略の背景として、「産業界間の競争（産業ベース）」や「企業間競争（資源ベース）」の「状況」を説明するものになるとし、制度ベースの見方の重要性を説いている。

本研究では、Peng(2008) が指摘する戦略論の3本の柱の一つである「制度」をベースに、プロ・サッカーリーグをプラットフォームと見た研究を行う。図表10はAlstyne/Parker/Choudary (2016) のプラットフォームエコシステム図を基に作成したプロ・サッカーリーグの概念図である。プラットフォームの所有者は、リーグ統括組織となりガバナンスと知的財産の管理を行い、リーグのプロダクトである試合を創り出す。提供者は、試合の場を提供するスタジアム及び視聴者に試合を仲介するTVとなり、プラットフォームと利用者とを橋渡しする。作り手はクラブ（選手）であり試合を生み出し、買い手は試合のチケットを購入したり視聴する消費するサポーター、放送権を購入するTV局やリーグ・クラブを支援するスポンサーとなる。

図表10：プラットフォームとしてのプロ・サッカーリーグが形成するビジネス・エコシステムの概念図



出所：Alstyne/Parker/Choudary (2016) より筆者作成

これまでのプラットフォームとそれを取り巻くビジネス・エコシステムの研究では、ITを中心とする製品分野での研究は盛んであったが、ソフト産業における研究は十分に行われていなかった。

そうした意味で本研究においてプロ・サッカーリーグをプラットフォームとして捉え、それを取り巻くビジネス・エコシステムの研究はこれまであまり見られなかったソフト産業の新たなビジネス・エコシステムの戦略論の視点を描き出すことにつながるであろう。

本研究は上記のレビューにより戦略の土台となる制度論では主に North(1990)、プラットフォームビジネス及びビジネス・エコシステム論ではその両方の考え方を併せ持つ Alstyne/Parker/Choudary (2016) の思想に依拠し本研究を進める。

そのため、これから扱う事例の研究において行ったインタビューにおいては共通したリサーチ・クエスチョンとして以下の3つを設定した。

- ① どのような公式的制度がそのプロ・サッカーリーグの成長に影響を及ぼしているのか？
- ② どのような非公式的制度がそのプロ・サッカーリーグの成長に影響を及ぼしているのか？
- ③ プラットフォームとしてのそのプロ・サッカーリーグはどのようなビジネス・エコシステムを形成し成長を果たしているのか？

Ⅲ 研究方法

1. 定性的研究方法

本研究では、プロ・サッカーリーグにおける戦略の経営事象を取り扱う研究であり、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。宇野（2018）が指摘するように、スポーツ経営学の分野では、研究方法論において定まったものがなく、今後は既存研究が立脚してきた方法論の検討を重ねる必要があるとする。

このエコシステム論の問題領域は現在進行形である状況にあり、確立した理論が存在するものがない。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い。

従来社会科学の分野においては実証研究による因果知識の解明のために大きくは2つの方法がとられてきた。一つは統計的手法を用いた定量的研究であり、もう一つは事例に基づく定性的研究である。定量的研究では、数多くのデータを統計的手法により確立した理論を組み合わせた分析枠組みから導出した仮説の検証を行う平均的な傾向の導出や因果関係の推論を行う。一方、定性的な研究では、少数の事例を深く分析することにより、限られた時空領域とはいえ中範囲の理論ともいえる理論構築を目指している（丹沢/宮本,2017）。

社会科学の中でも経営学の分野においては、急速な変化に応じて、新しい事象が次々と生まれてきている。その因果を解明するには限られたデータを基に分析することが強いられ、そのため定性的研究は最新の経営事象を分析するより相応しい研究手法と言える（保城,2015、田村,2015）。また、定性的研究は何かしらの変化のある現象について、それにかかわる概念と概念同士の関係を知り、現象の状況(構造)とプロセスを把握したいときに有効である（戈木,2006）。

そこで本論文では丹沢/宮本(2017)が提唱する Christensen/Carlile(2009)をベースとした定性的研究の手法を用いて分析および理論構築を試みる。定性的研究は経営学の分野においては広く使用される手法であり、経営学は、経済学、心理学、社会学の三つのディシプリンを取り込む学際分野であるため自然言語で表記せざるを得ないケースが多く、数学表記と違い曖昧さが残ってしまうという問題点も残る(入山,2018)。また、成果として

提出される理論がどの程度妥当なものと認められ得るのかについて、常に批判に晒されるリスクを負っている（藤井,2007）。しかしながら、アメリカの経営学におけるトップジャーナルの一つである「アカデミー・オブ・マネジメント・ジャーナル」（AMJ）で採択されている論文の多くは定量的な研究であるにも関わらず、各年度のベストペーパーには質的データに基づく定性的研究の手法が用いられることが多く、定性的研究は理論構築を行う上で重要な手法となっている（井上,2014、入山,2018）。

定性的研究には定まった方法があるわけではない（入山,2018）。この研究手法の最初のルーツは Glaser/Strauss(1967) の「グラウンディッド・セオリー」である。その後 Yin(1984)の「ケーススタディ・リサーチ」もこの分野の代表的な手法として受け入れられ、Eisenhardt(1989)の「ケーススタディ・リサーチからの理論構築」へとつながっていった（横澤/辺/向井,2013）。

『イノベーションのジレンマ』で著名な Christensen/Carlile(2009) は「Using the Case Method to Build and Teach Management」にて教育の現場における問題意識から出発して最も適切な手法として、それまでの定性的研究手法を統合する形で理論構築のための新たな定性的研究の手法を確立した。

Christensen/Carlile(2009) の研究手法は、大きくは2つの流れに分かれる（図表 11）。一つ目はまず現実を深く観察することから始まる。経営理論が主として今まさに起こっている現象を説明するものである以上、この出発点は当然のことであろう。そしてその次に現実に起こっていることを抽象化し分類化する。そして最後に分類化されたさまざまな事象に関係性を見出す。これら一連の流れは基本的にアブダクション(abduction)と呼ばれる推論をたどって行われ最終的にはこの関係性の彫琢のために演繹的推論も交えテストが試みられ、その結果は帰納的推論によって考察される。この一つ目の流れを記述的理論の段階としている。丹沢/宮本(2017)ではこの導き出した抽象性が高い相関関係を主張する記述的理論を命題 (Proposition) と置き換えている。

2つ目の流れは、一つ目の流れで導き出した記述理論を規範的理論へと昇華させる。具体的には記述的理論=相関関係(命題)から規範的理論=因果関係の記述（因果メカニズム）へと発展させる。

ここまでがアブダクションのプロセスであり多くの定性的研究において「理論構築」、「仮説の発見」と呼ばれている部分である。もちろん発見された理論は次に演繹的な推論をベースに経験的なテストの対象となり、その結果は帰納的な推論を経て確証あるいは反

芻され、理論は彫琢され再構築される。

Christensen/Carlile(2009)の手法の最大の特徴は、記述的理論(命題)と規範的理論(因果メカニズム)の2つの流れを明確に区別し転換を行うことにある。

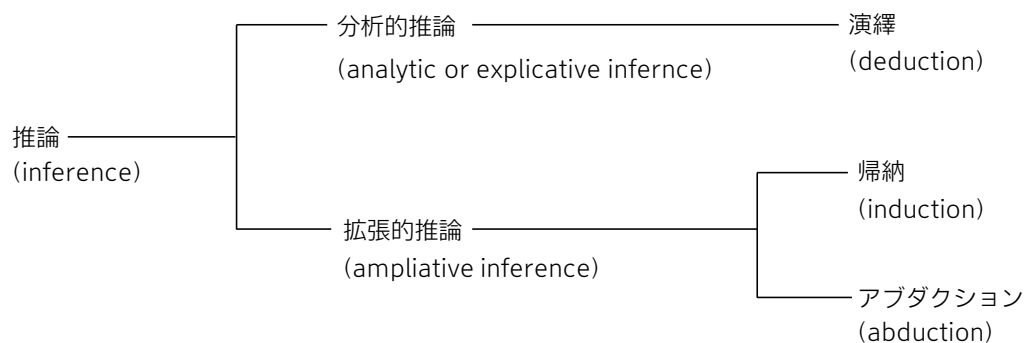
しかしながら、このChristensen/Carlile(2009)はこの転換をどのように行うかに関しては具体的な記述は言及していない。そこで丹沢/宮本(2017)ではPeirce(1986)が提唱するアブダクションの思想を用いてその転換を方法論的に補強し、理論発見のプロセスをより明瞭にすることを提唱している。

アブダクションとは、米国の論理学者・科学哲学研究者であるPeirce(1986)が提唱した推論の一形式であり、演繹でも帰納でもない。観察された事実とその事実が生まれる理由を説明する因果メカニズムを発見するための推論である(米盛,2007、赤川,2011、伊賀,2012)。

具体的にはPeirce(1986)は推論の概念を拡張して、科学には演繹と帰納のほかに、アブダクションというもう一つの種類の推論が存在するとして、伝統的な演繹と帰納の二分法に対して、新たな演繹・帰納・アブダクションの三分法の推論の概念を提唱している

(図表 11)。そして、アブダクションこそ、もっともすぐれた「拡張的」(発見的)機能を有する推論で科学の諸観念や理論を生み出す唯一の論理的操作であり、もっともすぐれた科学的発見の方法であると唱えている。

図表 11：Peirce の推論の 3 分類



出所：米盛 (2007)

演繹は論証力においてもっともすぐれた推論であるが拡張的機能を持たない。アブダクションは論証力においてはほかの推論に比べて劣るものの拡張的機能においてはもっともすぐれた推論であり、帰納は、論証力と拡張的機能の両面において、いわば演繹とアブダクションの間にあるとしている。

Peirce(1986)の探究の論理学では推論は分析的推論(analytic or ex-plicative inference)と拡張的推論(ampliative inference)に分けられ、分析的推論には演繹が属し、拡張的推論には帰納とアブダクションが含まれる。帰納とアブダクションの「拡張的」機能には重要な違いがあり、帰納の拡張的機能は経験から一般化を行うことであり、アブダクションは科学的仮説や理論を発案し発見を行う拡張的推論であり、そのアブダクションが科学的発見においてもっとも重要な役割を果たす(米盛, 2007)。

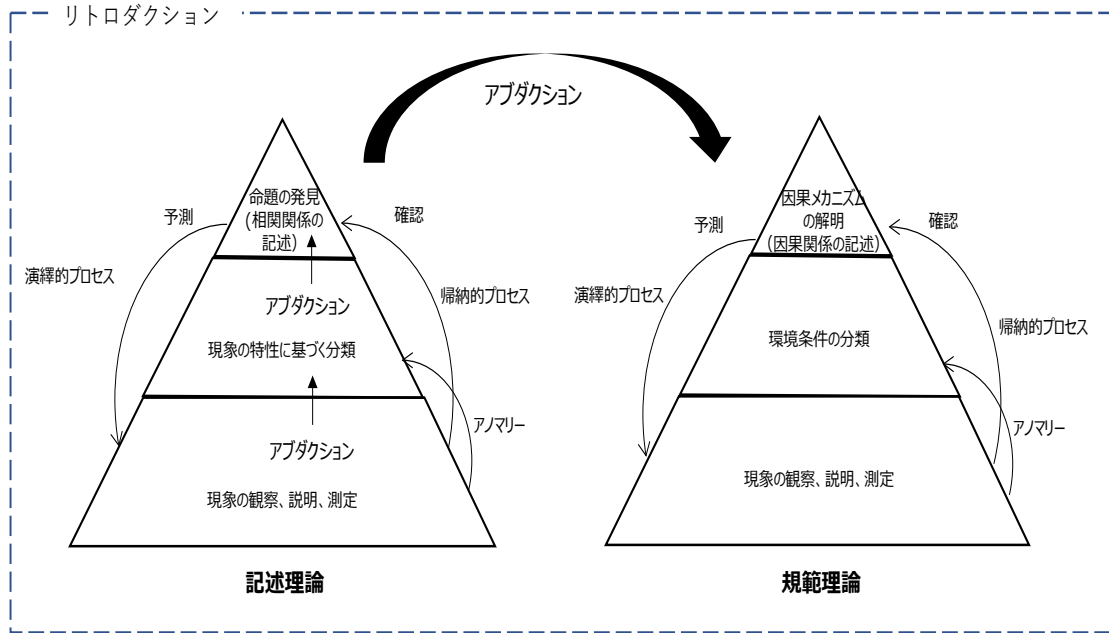
拡張的推論の場合は前提から結論にいたる推論の過程にある種の「飛躍」があり、つまり拡張的推論の「拡張的」機能はある種の「飛躍」によって達成されうるとしている。アブダクションは因果メカニズムを発見する推論であるが、この前提から結論に至る推論の過程においては論理的な飛躍が必然的に生じることとなる(米盛, 2007)。

そこで丹沢/宮本(2017)では図表 12 のように質的データから命題を抽出し、命題から因果メカニズムを発見した上でテストし彫琢するプロセスが必要とできるとし、それをリトロダクション(retroduction)と呼んでいる(Peirce, 1986、米森, 2007、伊賀, 2012)。

また、Christensen/Carlile(2009)はアノマリー(特異な事例)を見つけ出すことは学術研究では重要であるとしているが、丹沢/宮本(2017)では抽出された命題が予測と異なるのであれば、「反証」あるいは「アノマリーが見いだされた」として、アブダクションを使って改めて現象を再分析し、命題を抽出するといった改善を図るとする。

丹沢/宮本(2017)のアプローチは、Christensen/Carlile(2009)の手法に大部分を依拠しながらも、その記述的理論から規範的理論への転換においてはアブダクションやリトロダクションという拡張的推論の方法を取り入れたものである。本研究ではこの手法を採用し研究を行う。

図表 12：記述的理解からから規範的理解の体系への移行



出所：Christensen/Carlile (2009)、丹沢/宮本(2017)より筆者作成

2.分析対象

保城（2015,p44-45）は社会科学においては時代や地域に限定されない包括理論の構築はほとんど不可能であると、理論が社会そのものに影響を与える三つの可能性「予言の自己否定性」「予言の自己実現性」「理論の現象消失性」を論じることによって、なぜ包括理論の構築が不可能なのか明らかになったとしている。そのためある限定された範囲の中でのみ通用する理論、「中範囲の理論(theory of middle-range)」の構築を目指すべきとしている。

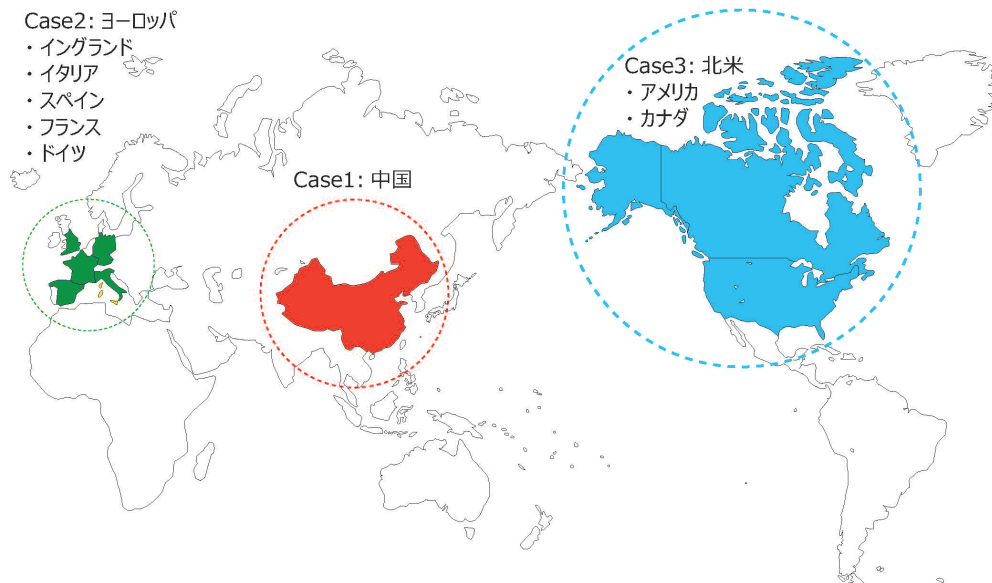
「中範囲の理論」とは社会学者の Merton（1967）によって提唱され、特定の時代と空間に限定された範囲の中でのみ通用する理論であり、観察される社会行動や組織の行動からあまりにも遠く離れた一般論と、詳細ではあるが全く一般化を行わない個別記述とのあいだに位置しているとする。そしてこの理論は単一の包括的な理論から論理的・演繹的に導き出されるものではなく、経験的に根拠づけられたものであるとしている

中範囲の理論を構築するには、具体的には一般化するための地域的な限定を絞って、対象をひとつの組織や集団の行動、一国の政策、あるいはひとつの国家間関係に限定するこ

とである。地域が近ければ限定された 이슈の「傾向」もまた似てくるとしている（保城,2015）。

そこで本研究では、世界に多数あるプロ・サッカーリーグの中で昨今、顕著な成長を遂げている3地域の事例を対象に研究を行う（図表13）。具体的には経済同様急速に発展を遂げる中国のプロ・サッカーリーグであるスーパーリーグ、世界でも最大の規模を誇るヨーロッパの5大リーグ（イングランド・プレミアリーグ（Premier League）、スペイン・ラリーガ（Laliga）、ドイツ・ブンデスリーガ（Bundesliga）、イタリア・セリエA（SerieA）、フランス・リーグアン（League1））、そしてサッカー後進国と言われながらも着実に成長を遂げているアメリカ（北米）のMLS（Major League Soccer）である。これらの事例を研究・分析することよりプロ・サッカーリーグの成長メカニズムを明らかにし、その戦略のより深い理解の獲得をめざす。

図表 13：今回の研究対象エリア



出所：筆者作成

IV 中国のプロ・サッカーリーグ（スーパーリーグ）の勃興

1. はじめに

国際通貨基金（IMF）が毎年行っている名目 GDP 調査によれば中国は 2009 年に日本を追い越し、2014 年には日本との差を 2 倍以上にし、現在もその格差を急速に拡げ成長している（IMF,2015）。世界のサッカー界の経済的な動きはグローバル化の経済指標の多くと同じ動きを示していると言われる（Ghemawat,2007）。実際、現在中国のプロ・サッカーリーグのトップ・ディビジョンである中国スーパーリーグ※¹⁸

（Chinese Super League:CSL）は中国経済の発展、国を挙げてのサッカー強化という後押しを受け成長を続けている（岩本,2015）。

プロ・サッカーリーグの成功を示す指標とは「勝利」「普及」「市場」である（平田、中村,2012）。サッカーリーグ視点で見た場合に「勝利」とはリーグの競技レベルを意味し、グローバル化しているプロ・サッカーリーグにあっては、国際的な大会でのリーグ所属のクラブの成績を指す。「普及」とは競技人口、メディア露出、観客動員数等を指す。「市場」とは収入を指し、放送権収入、スポンサー収入、入場料収入等を指す（平田,2012）。

これらの指標で中国スーパーリーグ（CSL）と日本の J1 ※¹⁹（Jリーグのトップディビジョン）の比較で観てみると、まず「勝利」に関してはアジアの各国リーグの威信をかけて戦うアジアのクラブ No.1 を決める大会である AFC チャンピオンズリーグ※²⁰（AFC Champions league : ACL）の成績において、ここ数年中国スーパーリーグ（CSL）はその所属クラブである広州恒大が 2013 年、2015 年と優勝を果たし、一方 Jリーグ勢は 2009 年以降決勝進出も果たせておらず 2017 年に 9 年ぶりに浦和レッズが優勝を果たしたが、全般的にはこの近年の成績は Jリーグを凌駕している(図表 14)。

図表 14：AFC チャンピオンズリーグ成績の比較（2010-2017）（日本・韓国・中国）

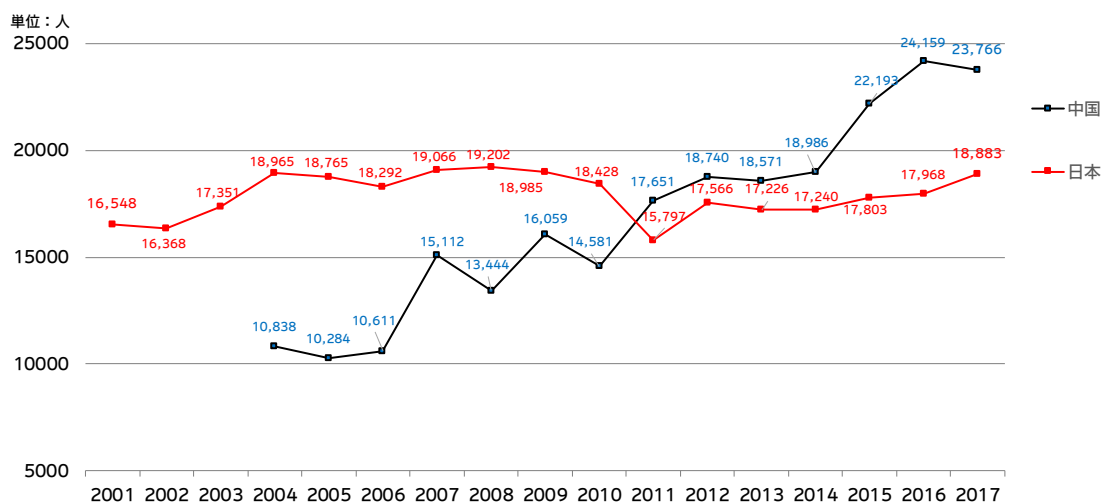
	2010		2011		2012		2013		2014		2015		2016		2017	
日本 (Jリーグ)	G大阪	ベスト16	C大阪	ベスト8	名古屋	ベスト16	柏	ベスト4	広島	ベスト16	G大阪	ベスト4	浦和	ベスト16	浦和	優勝
	鹿島	ベスト16	G大阪	ベスト16	柏	ベスト16	広島	GS敗退	C大阪	ベスト16	柏	ベスト8	FC東京	ベスト16	川崎	ベスト8
	川崎	GS敗退	鹿島	ベスト16	FC東京	ベスト16	仙台	GS敗退	川崎	ベスト16	鹿島	GS敗退	広島	GS敗退	鹿島	ベスト16
	広島	GS敗退	名古屋	ベスト16	G大阪	GS敗退	浦和	GS敗退	横浜FM	GS敗退	浦和	GS敗退	G大阪	GS敗退	G大阪	GS敗退
中国 (スーパーリーグ)	北京国安	ベスト16	天津泰達	ベスト16	広州恒大	ベスト8	広州恒大	優勝	広州恒大	ベスト8	広州恒大	優勝	上海上港	ベスト8	上海上港	ベスト4
	長春亜泰	GS敗退	山東魯能	GS敗退	天津泰達	GS敗退	北京国安	ベスト16	山東魯能	GS敗退	北京国安	ベスト16	山東魯能	ベスト8	広州恒大	ベスト8
	山東魯能	GS敗退	上海申花	GS敗退	北京国安	GS敗退	江蘇舜天	GS敗退	北京国安	GS敗退	山東魯能	GS敗退	江蘇蘇寧	GS敗退	江蘇舜天	ベスト16
	河南建業	GS敗退	杭州緑城	GS敗退			貴州人和	GS敗退	貴州人和	GS敗退	広州富力	GS敗退	広州恒大	GS敗退		

: 優勝
 : 準優勝
 : ベスト4
 : ベスト8

出所：AFC より筆者作成

「普及」において見てみると、図表 15 は中国と日本のリーグの 1 試合当たりの平均観客動員数を示しており、その比較でみると中国スーパーリーグ（CSL）は 2011 年に J1 リーグの 1 試合当たりの平均観客動員数を追い抜き 2015 年はいよいよ 20,000 人の大台に乗り、2017 年には 23,766 人と世界でも有数の人気リーグへと大きく成長し日本の J1 リーグに大きな差をつけつつある。

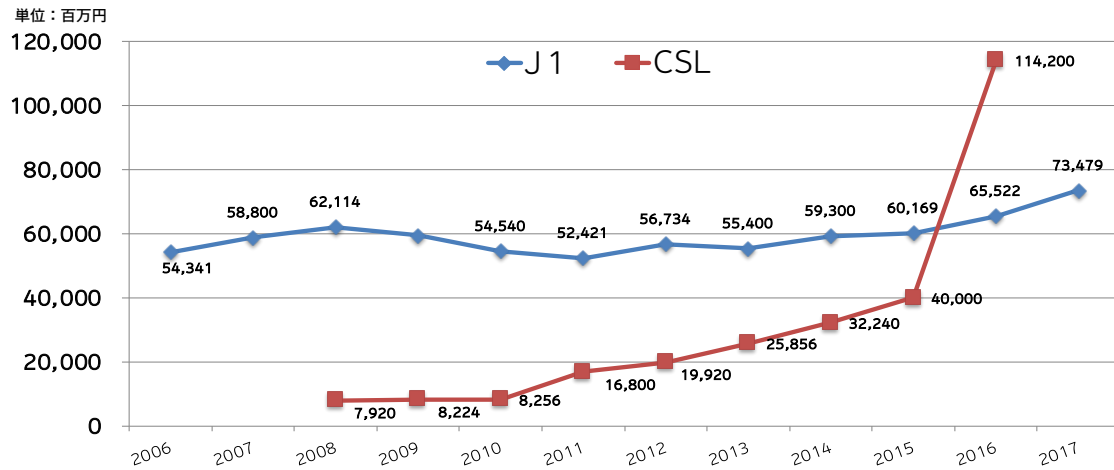
図表 15：中国スーパーリーグとＪリーグの１試合当たりの平均観客動員数の推移



出所：CSL、Ｊリーグより筆者作成

「市場」＝収入においては、中国と日本のリーグ全体の売上高（リーグに所属するクラブの収入）において2016年度には中国スーパーリーグ（CSL）は約1142億円^{※21}とJ1の約655億円を大きく上回り、その格差をその後も拡げていると思われる(図表16)。

図表 16：中国スーパーリーグとＪリーグの収入の推移



出所：中超聯賽商業價值報告、Ｊリーグより筆者作成

そこで本章では、中国スーパーリーグ（CSL）を近年、急激に成長させている要因に関して研究を行い理論的含意（メカニズム）を明らかにすることによりプロ・サッカーリーグの成長戦略に関して有効な示唆を与えることを目的とする。

2. 先行研究

(1) 中国のスポーツ政策とスーパーリーグ（CSL）

習近平国家主席のサッカー好きは現在世界中に知れ渡っている（足球報）。2008年3月に習近平の国家副主席就任以降、活発なサッカー外交が行われ海外の行く先々、また外国首脳が中国訪問時には必ずと言っていいほどサッカーの話題になる。2011年7月に習近平は当時の韓国民主党孫鶴圭党首に対して「中国サッカー3つの夢」を語った。その内容は「1. 中国サッカー代表がワールドカップに出場し、2. 中国でサッカーワールドカップを開催し、3. 中国がワールドカップで優勝する」ことである（人民日報、体壇週報、足球報）。2013年3月に国家主席に就任以降サッカー外交は加速し、政府によるスポーツ政策として2014年10月「スポーツ産業の発展加速とスポーツ関連消費の促進に関する若干の意見」を国務院より発表。それによれば中国はスポーツ産業の規模を2025年までに5兆元（約100兆円）以上とすることとした（人民日報、体壇週報、足球報）。

報)。従来の中国政府によるスポーツ政策は国民の健康を第一とした生涯スポーツとしてのスポーツ振興であったものが、この発表により産業としてスポーツの発展を図ることへの方向転換となった。その後「中国サッカー3つの夢」を反映させる形で2015年3月に国務院より「サッカーの改革発展総合プラン」を発表した。その中でワールドカップの誘致と出場を目標に掲げ、サッカーくじの導入や官民一体となつての資金的サポートの奨励、青少年からのサッカー普及・強化のために、現在サッカーに力を入れている小・中学校の数約5,000校を2020年までに20,000校、2025年までに50,000校にその数を増やす等の施策が打ち出された(人民日報、体壇週報、足球報)。

中国スーパーリーグ(CSL)の成長要因の先行研究では、張(2015)が2011年よりCSLで4連覇を果たしている広州恒大クラブの親会社の恒大グループによる巨額の資金投資によって、広州恒大が経営・成績両面で中国スーパーリーグを牽引しているとしている。

(2) 理論的背景

中国のプロ・サッカーリーグの研究においては、近年の中国政府のスポーツ・サッカーに対する制度的な取り組みを考慮し、その発展を考察する必要がある。そこで本研究では、第一にCoase(1937)に端を発する新制度派経済学の理論に依拠する。その中でもWilliamson(1975)によって拡張された取引費用理論によれば、特定の環境下では取引費用を最小化する取引形態が好まれ選択されうるとしている。この取引費用が重要であるというコンセプトのもと、North(1990)は取引を取り巻く制度的環境が重要とし、「制度」とは社会におけるゲームのルールであり、それには「フォーマルルール(公式的制度)」と「インフォーマルルール(非公式的制度)」があるとする。特に新興国市場ではこの制度的環境の重要性が特徴的であるとする。経済学的観点からだけではなく、正当化の圧力、すなわち文化的な視点を重視する新制度派社会学をも併せ持った分析が必要と説くのはPeng(2008)である。新制度派社会学の基本概念はその組織の存在する環境が認識する社会的正当性(Legitimacy)に規定されてその戦略を決めるとするものである(Meyer/Rowan,1997、DiMaggio/Powell,1983、Scott,1995)。

また、中国では特有の公式的制度環境に加えて、関係(guanxi)など中国社会独特の社会的習慣、規範など非公式的制度環境として社会的な習慣、雰囲気をもたらす「正当性(legitimacy)の圧力」のようなものもその戦略に影響を与えている(丹沢/久

保,2011)。Peng(2008) は制度は戦略の土台であり取引費用に加え、新制度派経済学と新制度派社会学の統合した「制度ベースの戦略論」の重要性を説く。

しかしながら、上記の取引費用理論は、コストの節約を基本概念としている理論であり、どのような利益をもたらさうかという視点が欠けている。そこで中国スーパーリーグをプラットフォームと見立てた時に、そのステイクホルダーとどのようなビジネス・エコシステムを構築しているのかを考察する。Ianstiti /Levien(2004a.b) は、エコシステムに対して多大な利益をもたらす存在をキーストーン企業としており、エコシステムの生産性を高めるために相互依存によりその健全性に多様な効果を持たらすとしている。

本章では「制度ベースの戦略論」、「プラット・フォームビジネス論」及び「ビジネス・エコシステム論」を補完的に用いることにより以下の3つのリサーチ・クエスチョンを挙げる。

リサーチ・クエスチョン①：

どのような公式的制度が中国スーパーリーグの成長に影響を及ぼしているのか？

リサーチ・クエスチョン②：

どのような非公式的制度が中国スーパーリーグの成長に影響を及ぼしているのか？

リサーチ・クエスチョン③：

プラットフォームとしての中国スーパーリーグはどのようなビジネス・エコシステムを形成し成長を果たしているのか？

3. 分析方法

(1) 定性的研究

本章では Eisenhardt (1989) 、Yin (1994) の流れを組み Christensen/Carlile (2009) が提唱する定性的データ (インタビュー及び資料・研究) をベースとした分析手法に丹沢/宮本(2017)が示すアブダクション、リトロダクションを用いた理論構築の方法を採用し、現象に関する解釈モデルを構築する。具体的にはまず第一段階として、現象面を主に質的な観察および記述・インタビューにより分析し命題の抽出 (記述理論) を行う。次に第二段階として第一段階で導かれた命題を基に、それに対する因果メカニズム (規範理論) すなわち解釈モデルを構築する。

(2) インタビュー

すでに公開されている資料・報告書・関連研究に合わせて、2015年8月上旬及び2018年7月に中国及び日本にて中国スーパーリーグ (CSL)関係者7人に対して図表17に示すようにインタビューを実施した。インタビューは半構造化された質問形式で行い、インタビューの状況に応じて対応していくものとした。インタビュー対象者は、ある特定の関係者による偏りを避けるために、中国スーパーリーグ (CSL)に関係する中央統括組織、所属クラブ、外部コンサルタントなど幅広く選定した。

図表 17：実施したインタビュー調査について(中国)

日時		企業名	
2015年8月5日(水)	12:00-13:00	A	中国スーパーリーグカンパニー
2015年8月5日(水)	15:00-16:00	B	中国スーパーリーグ
2015年8月6日(木)	10:00-11:00	C	中国スーパーリーグ所属クラブ
2015年8月6日(木)	11:00-12:00	D	中国スーパーリーグ所属クラブ
2015年8月7日(金)	16:00-17:00	E	中国サッカー協会
2018年8月27日(月)	16:00-17:00		
2015年8月9日(日)	14:30-15:30	F	中国サッカー協会オフィシャルコンサルタント
2018年8月28日(火)	15:00-16:00		
2015年8月11日(火)	10:00-11:30	G	中国サッカー協会
2018年8月27日(月)	17:00-18:00		

4. データの分析

(1) 政府によるサッカー産業発展のための公式的制度の確立

(A) 国家主席によるサッカー愛好と政府のサッカー振興

今回インタビューを実施した7人全員が中国プロ・サッカーリーグ (CSL)の成長要因として共通に指摘しているのが中国政府によるサッカー産業発展のための取り組みである (A氏、B氏、C氏、D氏、E氏、F氏、G氏)。

具体的にはまず第一に現国家主席である習近平氏のサッカーに対する積極的な行動・発言がサッカー界への期待感を醸成したとされる (A氏、B氏、E氏、F氏)。図表18は習近平国家主席が2008年3月に国家副主席就任以降の主なサッカー外交をまとめたものである。それを見ると相手国の首脳に対して自分の大好きな「サッカー談義」を行い、メディアも積極的に習近平の外交時におけるサッカーに関する行動、会話を取り上げ今や他国の首脳も習近平氏訪問時には自国の有名なサッカー選手や監督をもって習近平をもてなすということが常習化している感さえある (F氏)。特に2011年7月に韓国民主党孫鶴圭党首に語ったとされる「サッカー3つの夢=1.中国代表がワールドカップに出場すること、2.中国でワールドカップを開催すること、3.中国代表がワールドカップで優勝すること」はメディアにも大きく取り上げられ、世界中にも知れ渡った (人民日報、体壇週報、足球報)。「サッカー」は世界共通語と言われ世界で最もグローバルなスポーツであるため、特にサッカーが盛んなヨーロッパ・南米首脳との会談時には相手方の国が習近平に渡すお土産は自国代表あるいは自国の有名クラブのユニフォームであることも多くメディアに頻繁に取り上げられている。

図表 18：習近平氏のサッカー外交一覧

2008年3月	国家副主席就任	
7月		北京五輪会場視察にてメディアの前でサッカーボールを蹴りサッカー好きをPR
2009年10月		ドイツ訪問時にバイエルンミュンヘンのユニフォームをもらい、「中国のサッカーをレベルアップさせて、中国チームがワールドカップで優勝することが私の夢だ」と熱烈な思いを話す。
2011年7月		韓国民主党党首に「サッカー3つの夢」を語る
2012年2月		アメリカ訪問時にデビッド・ベッカムからユニフォームとスパイクをもらい「私はあなたのファンです」と発言。
2月		アイルランド訪問時に、ダブリンにてサッカーをする。
2013年3月	国家主席就任	
4月		人民大会堂にてフランス・オランダ大統領の歓迎レセプション時にスポーツ界で唯一、CSLの貴州クラブの監督を招きCSLの話で盛り上がる。
5月		児童節を迎えるにあたり北京市の少年宮を訪問した習近平国家主席が、サッカーの練習中の子供たちを呼びよせ、リフティングを鑑賞。
6月		メキシコ公式訪問中、公式のスピーチで「私はサッカーファン」と言及
10月		インドネシア公式訪問中の「中国代表が近いうちにワールドカップに出場してほしい」という発言
2014年2月		オランダ訪問時の王宮での晩餐会でサッカー好きのためにオランダサッカーの英雄ファンサンデルが招待され、そこで「君は中国のサッカーファンのアイドルだよ」と発言
3月		中仏建国50周年記念イベントにて、サッカー中国男子代表監督に就任直後のフランス人監督アラン・ペランに言及し「彼に多くの中国のサッカーファンが期待している」と発言
3月		ドイツ訪問時に、ドイツでキャンプ中の中国サッカーのユースチームを訪問し、「中国のサッカーの発展は君たちにかかっている」と発言
7月		アルゼンチン訪問時にブエノスアイレス市長からボカジュニアースのユニフォームを贈呈され、その前にすでにアルゼンチン代表のユニフォームを貰っていたため、「移籍金いくら？」とジョーク発言
10月		「スポーツ産業の発展の加速とスポーツ関連消費の促進に関する若干の意見」を発表
2015年2月		「サッカー総合改革プラン」発表
3月		英国ウイリアム王子中国訪問時に、「CSLとイングランドプレミアリーグは提携したのだから、あなたに中英のスポーツ交流・発展に頑張ってもらいたい」と発言

出所：人民日報、足球報より筆者作成

政府の動向で大きな転換期となったのが2014年10月に中国政府の国務院が発表した「スポーツ産業の発展の加速とスポーツ関連消費の促進に関する若干の意見」である（A氏、B氏、C氏、D氏）。この意見書で政府は中国スポーツ産業の発展目標としてその産業規模を2025年までに5兆元（約100兆円）にすることを掲げた。また重点ミッションとして、スポーツ産業発展のために関連法規の変更、国際競争力を持ち世界に通用するスポーツ関連企業の創造・設立、サッカー・バスケットボール・バレーボールを「三大競技」と位置づけ、特に世界との関係で相対的に遅れているサッカーの発展を強力に推進するとした。さらには、民間資金を大量に誘引するため、政府主導による民間資本のファンドの設立やスポーツ関連産業に対する税制上の優遇、スポーツ施設・用地の整備施策、スポーツ市場の環境改善として市場のメカニズムを刷新し、スポーツイベントの開催権、放送権、スポーツ選手の移籍などにおいて公平かつ公正でオープンな流通を促進するとし

た。特に大きな特徴は TV 放送権においてこれまで政府の規制の下に購入・販売が行われていたものを「IOC オリンピック、OCA アジア大会、FIFA ワールドカップ」以外の大会は市場の原則に則り基本自由な市場競争による売買を可能としたことである。

この発表に続いて 2015 年 3 月には国務院が「サッカーの改革発展総合プラン」を発表しサッカー界の投資を加速させた（A 氏、B 氏、C 氏、D 氏、E 氏、F 氏、G 氏）。中期目標として青少年サッカー人口の大幅増加を実現、プロリーグの試合のレベルをアジア一流に向上させ、男子代表チームのレベルをアジア上位に、女子代表チームを世界強豪のレベルに向上させること。長期目標としてワールドカップ誘致とワールドカップ出場、オリンピック出場を掲げた。政府によるサッカー産業への投資拡大およびプロ・サッカーリーグの試合を対象としたサッカーくじの導入を積極的に検討することも併せて発表した。

これまでの中国政府によるスポーツの制度構築の目的はどちらかといえば国民の健康促進とエリート選手の育成による国際大会での好成績獲得による国威発揚の場として見做されてきた。しかし今回の政府によるスポーツ市場の拡大化に焦点をあてその成長を促すことを主目的とした公式的制度の確立により、サッカー産業の発展への取り組みが中国内に本気と捉えられそれにより投資環境が整備され、ビジネスをする上での不確実性が低くなり、すなわち取引費用の低下によりサッカー産業への投資が加速した。以上のことから次の命題が抽出される。

命題 1：国家主席のサッカー愛好が中国社会にサッカーの興隆への期待感を醸成する。

命題 2：中国政府により、サッカー振興に関する公式的な制度が整えられ、市場環境の不確実性の減少（取引費用）の低下によって投資が加速する。

(B) 政府の制度改革の対象となる異業種新興企業による市場参入

投資ファンド（Private Equity ファンド）やインターネット事業者が政府の公式発表方針に則りスポーツ産業に積極的な投資を図っている。それはスポーツ投資先企業の上場の際のポートフォリオ上のインパクトを狙う上場利益獲得のためであり、スポーツビジネス、特にサッカーはニュース性も高く政府のバックアップもあるためにファンドの投資対象となりやすい環境が整ったことによる（F 氏、G 氏）。これまで中国ではメディアは政府系企業の独壇場であったが、政府によるサッカー産業支援の表明およびメディアは共産

党政権の統治を不安定化させるリスクが大きいとする政治的要因もあり、中国政府により外資のメディア規制が行われていたことも国内資本の事業者が積極的に参入できる環境を作り、民間企業のサッカー産業への参入の取引コストが低下したと言えよう。

中国プロ・サッカーリーグ（CSL）の放送権料はこれまで日本と比較しても非常に低い数字であったが、政府系投資ファンドが親会社となる Chinese Sports Media(CSM)が 2016 年から 2020 年までの 5 年間で総額 80 億元（約 1,600 億円）で購入した。その売り先はインターネット事業者が中心となっている。

従来中国の地上波は政府出資による国営企業によって所有されており、その中でも唯一の全国放送である中国中央電視台（CCTV）の存在は抜きん出ている。その関係でスポーツ大会における放送権料は CCTV の競合が存在せず CCTV による独占市場であったため他国に比べて非常に低く抑えられていた。しかし、ここ数年民間企業であるインターネット事業者のスポーツ産業への進出により劇的にその市場環境が変貌し、放送権市場で史上まれな高騰を見ることとなった。

インターネット事業者は従来の地上波・衛星波による無料放送やケーブル TV などにみられる有料放送といったビジネスモデルと違い、自らが持つインターネット上のプラットフォームに有力なスポーツコンテンツを加えることによりスポーツ放送で得た顧客データを他ビジネスに流用してビジネスを拡大するという新たなビジネスモデルを構築している。インターネット事業者の代表例がアリババや Tencent、百度（Baidu）である（A 氏、B 氏、F 氏、G 氏）。

これまで異業種であった投資ファンドやインターネット事業者が放送権を従来の TV 局と競合しながら獲得に走るにより多大なレント（超過利潤）が発生し、放送権料の高騰を招いている。

命題 3：政府の制度改革の対象となる異業種新興企業（PE ファンド、インターネット事業者）が、市場参入の取引コスト低下にともない政府の意向に沿う形でサッカー産業への投資が加速する。

(2) 社会的正当性（legitimacy）としてのサッカー産業への積極的な投資

(A) 不動産・建築会社による政府へのアピール（関係構築）

元来サッカーは中国で最も人気の高いスポーツであった。しかし長年にわたる中国サッ

カー代表の国際的な成績不振、中国プロ・サッカーリーグ（CSL）の八百長問題、中国初の NBA バスケットボールのスーパーstar 姚明選手登場によるバスケットボールの人気などにより中国プロ・サッカーリーグ（CSL）は長期に人気低迷しスポンサーの獲得も困難を極めていた。そこに国家主席習近平氏のサッカー外交が始まったことが中国サッカー界への投資への後押しとなっていった（A 氏、B 氏）。

2010 年に広州の不動産会社である恒大グループは中国スーパーリーグ（CSL）から 2 部リーグに降格した広州医薬を買収しサッカー産業へ進出した。人気スポーツでもあり、中央政府も地方政府もバックアップするサッカーにおいてサッカークラブのオーナーになることは、ビジネスをやる上で国・地方自治体との関係が重要である中国においては非常に有効な手段となりうる。そのため、自治体との関係が特にビジネスに直接的に影響を及ぼす不動産・建築関係会社によるサッカークラブへの投資が政府のサポートにより加速した（C 氏、D 氏、F 氏）。また中国の経済発展により、地価高騰、建設ラッシュに沸く不動産・建築会社の資金力が他産業と比べても非常に大きなものとなったため、基本的に本社の置く都市に根付く不動産・建築会社がサッカークラブというある意味中国独特の自治体間競争（地域競争）の一端を担う重要な資産（サッカークラブ）へ資本参加するということは社会的正当性（文化的側面）があったものと言える。図表 19 は 2017 年度の中国プロ・サッカーリーグ（CSL）のクラブのオーナーの一覧であり 16 クラブ中の実に 9 クラブが不動産・建築会社となっており世界的にも非常に稀なケースとなっている。

図表 19：中国スーパーリーグ クラブのオーナー会社一覧（2017 年度）

チーム名	都市	主要オーナー会社	業種	形態
北京中赫国安	北京	CITIC GroupとSinobo Group	CITIC：事業投資や情報インフラ投資、 Sinobo：不動産	民間
長春亜泰	長春	Jilin Yatai Group	不動産、セメント、製薬	民間
重慶当代力帆	重慶	Lifan Group	メーカー（車、車両部品）	民間
広州恒大淘宝	広州	Evergrande Real Estate GroupとAlibaba Group	不動産	民間
広州富力	広州	Guangzhou R & F	不動産	民間
河北華夏幸福	河北	China Fortune Land Development Co., Ltd	不動産	民間
河南建業	鄭州	Henan Jianye Real Estate Development Co., Ltd	不動産	民間
江蘇蘇寧	南京	Sunning Commerce Group	小売店、eコマース	民間
遼寧宏運	瀋陽	Hongyun Group	港湾事業・不動産	民間
山東魯能泰山	済南	State Grid Shandong Electric Power Company	発電	政府系
上海緑地申花	上海	Greenland Group	不動産	民間
延辺富徳	延吉	Fude Holdings	生命保険	民間
上海上港	上海	Shanghai International Port(Group)	港管理	政府系
貴州恒豊智誠	貴州	Hengfeng GroupとZhicheng Group	Hengfeng：不動産、 Zhicheng：アパレル	民間
天津権健	天津	Quanjian Group	メーカー（医療、食品、化粧品など）	民間
天津泰達	天津	Tianjin TEDA Group	メーカー（繊維・衣服・医療など）	政府系

出所：CSL より筆者作成

命題 4：中国では政府との関係性が強いことがビジネスに有利に働くため、政府との関係がビジネスに重要な産業による企業（投資家）が、政府が大きな関心を持つスポーツ産業に投資することは社会的正当性がある。

(B) 名声・名誉獲得手段としてサッカー産業への投資

国内でも最も人気の高いスポーツであるサッカーに投資することはそのオーナーにとっては名誉・名声を得るうえで有効な手段ともなりうる。スポーツ産業が大きく発展し、そこに政府の強力なバックアップが付いたため、サッカー産業は政治的にも意味があるものとなっていった（A 氏）。中国独特の社会的慣習である関係（guanxi）により政府のトップが推進するサッカー産業へ進出することは、本業を運営するにあたって政府にアピールする格好の材料ともなり、また中国共産党に対して近くづくためには有効な手段ともなっていった（B 氏、D 氏）。

ヨーロッパやアメリカ、日本においてもスポーツクラブのオーナーになることは資金力がある会社・オーナーにとっては政治的な意義があり、中国でも同様のことが起こりつつある。図表 20 は Forbes(2017)が発表した中国の富豪ランキングでありそれを見ると中

国の資産家ベスト 15 人の内、半数を超える 8 人もがサッカー産業に関連している。

図表 20：中国の富豪ランキング

順位	氏名	主なビジネス	推定資産 (2017.3)
1位	許家印	恒大集団創業者 広州恒大サッカークラブオーナー	422億ドル
2位	馬化騰 (ポニー・ マー)	Tencent創業者 Tencent Holdings会長	387億ドル
3位	馬雲 (ジャック・ マー)	阿里巴巴創業者・会長	383億ドル
4位	王健林	万達集団会長	250億ドル
5位	王衛	順豊速運創業者 (宅配業)	221億ドル
6位	楊恵妍	碧桂園 (不動産) 会長	205億ドル
7位	何享健	美的集団 (Midea) 創業者	185億ドル
8位	李彦宏 (ロビン・リ)	百度 (Baidu) 創業者	170億ドル
9位	ウィリアム・ディ ン	網易 (NetEase) CEO	168億ドル
10位	李書福	GEELY自動車集団会長	164億ドル
11位	王文銀	正威集団 (Amer International) 創業者・会長	134億ドル
12位	張志東	Tencent創業者	133億ドル
13位	周群飛	藍思 (Lens Technology) 科技 (携帯ガラス製造) 会長	105億ドル
14位	孫宏斌	融創中国 (不動産) 会長	103億ドル
15位	龚虹嘉夫婦	海康威視 (監視カメラ) 創業者・ 会長	102億ドル

出所：Forbes (2017)

命題5：資産のあるビジネスマンが名誉・名声・政治力を獲得するためにサッカー産業への投資を行うことは、サッカー以外の本業のビジネスを推進する上でも有効な手段となり、結果としてスーパーリーグの成長に寄与する。

(3) キーストーン企業として広州恒大の躍進と中国スーパーリーグの共進化

(A) アジア随一のビッククラブ広州恒大の躍進

中国スーパーリーグ（CSL）の実際の人気に火をつけたのは広州恒大である。2010年に広州医薬を買収してその年のプロ・サッカーリーグの2部リーグである甲リーグで優勝した。2011年には1部である中国スーパーリーグ（CSL）に昇格しいきなり優勝を果たす。以来、2017年までのシーズンを中国初となる7連覇を果たす。アジア No.1 を決める大会である AFC チャンピオンズリーグでも 2011 年に初参戦、2013 年、2015 年には優勝を果たした。図表 21 はその戦績をまとめたものである。アジア No.1 の実力と人気を備えたクラブとして自他ともに認める存在となった（B 氏、C 氏、D 氏）。

図表 21：広州恒大の 2010 年以降の CSL 及び ACL の成績

	中国スーパーリーグ（CSL）	AFCチャンピオンズリーグ（ACL）
2010	甲リーグ優勝（CSL昇格）	
2011	優勝	
2012	優勝	ベスト 8
2013	優勝	優勝
2014	優勝	ベスト 8
2015	優勝	優勝
2016	優勝	
2017	優勝	ベスト 8

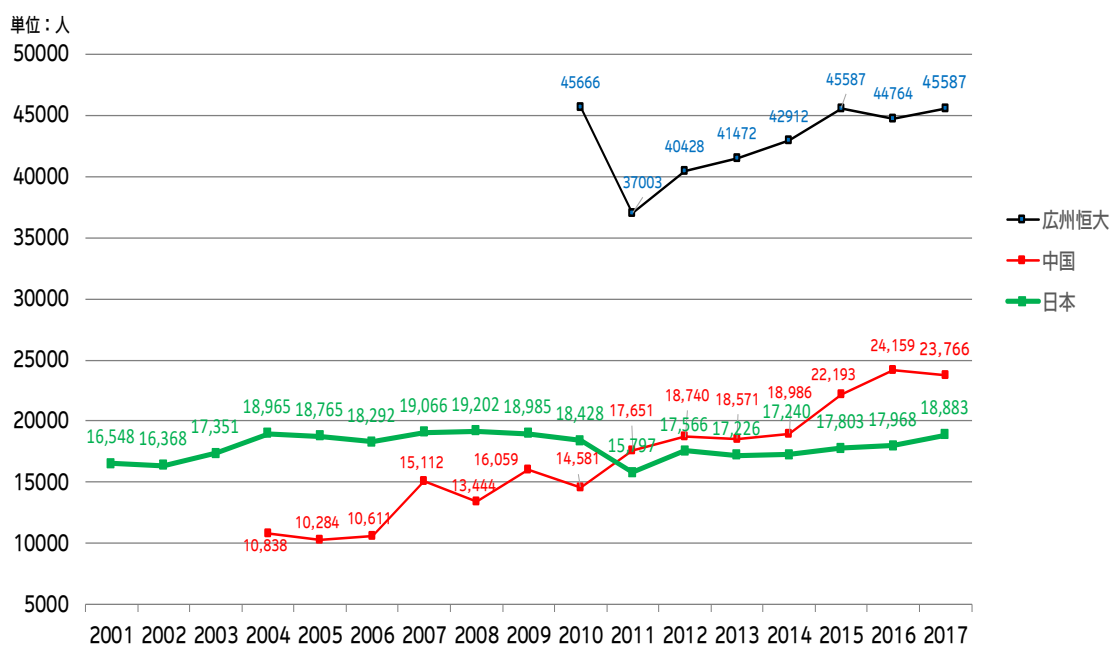
出所：CSL より筆者作成

この背景には、親会社である恒大グループが多額な投資を行い、海外・国内の有能な選手を集めたことに始まる。ヨーロッパ・南米より有名・実績のある一流監督・選手を集め、国内では代表クラスの選手を揃えたことにより、国内リーグでは圧倒的な実力で他クラブを制し優勝を重ねていった。図表 22 に示す平均観客動員数も 40,000 人を優に超え常にスタジアムは満員という好況ぶりである。さらには 2014 年より東風日産が年間 1 億元（約 20 億円）という金額でメインスポンサーになることも発表された。（足球報）。

国内だけではなく、海外の大会でも優勝を重ねることにより広州恒大のブランドだけではなく、中国スーパーリーグ（CSL）のブランド力も上げることとなり今や中国スーパー

リーグは平均観客観客動員数 23,766 人（2017 シーズン）を数えアジア随一の観客動員数となり、世界有数の人気を誇るリーグとなった。サッカーリーグの特徴として、1 クラブだけでは存在し得ないため、広州恒大の人気により、相手クラブのスタジアムにも広州恒大見たさのサポーターが訪れリーグ全体の観客数増をもたらした（B 氏、C 氏、D 氏）。さらにはリーグのスポンサーや放送権はリーグ全試合を対象としての売買となるためリーグの収入にも突出した実力・人気を誇る広州恒大 1 クラブの存在により大きな収入増をもたらした。まさに広州恒大が牽引した結果である。広州恒大が中国スーパーリーグが形成するビジネス・エコシステム内のキーストーン企業となりその大きな投資により有能な監督・選手の集積によりハイレベルな試合が生まれ勝利を重ねる。それにより観客数が増え、スポンサーの獲得を行い、さらなる投資が可能となる好循環が生まれ、その効果はリーグ全体に波及していった。

図表 22：広州恒大の観客動員数の推移



出所：CSL より筆者作成

命題 6：多額な投資により一流選手を集め、それにより好成績とファンの獲得に成功したクラブ（キーストーン企業）の誕生がリーグ全体を牽引する。

(B) 地域間競争をベースとした他クラブのオーナーによる積極的な投資による共進化

年間百億円近い予算を有するといわれるビッグクラブ広州恒大の積極的な投資により成績が上がり、観客動員が増え、スポンサーを獲得するという現状を目の当たりにした他クラブ自らも広州恒大を追い越そうとしてオーナーの積極的な投資が加速した。中国ではスポーツが各自治体にとって重要なPRの施策の一つになっており、特にサッカーは国際的にも国内でも最も人気の高いスポーツであり、クラブのスタジアムは通常自治体所有のため自治体とは密接な関係があり、クラブ間競争は自治体間の経済競争の側面を帯びている。これは中国独特の伝統的な制度と文化に基づく地域間競争によって引き起こされていると言えよう(丹沢,2014)。

図表 23 は 2015 年シーズンの主な海外からの監督・選手の獲得リストである。いくつかのクラブが海外の有名監督・選手の獲得競争に乗り出すことになり、中国スーパーリーグには世界中から一流監督・選手が集まりそれによりますます世間の注目が集まるという相乗波及効果がみられることとなった (A 氏、B 氏)。

図表 23：中国スーパーリーグ (CSL) 2015 の有名外国監督・選手一覧

チーム名	選手名	国名	代表歴
1 広州恒大	ロビーニョ	ブラジル	ブラジル代表
2 広州恒大	エウケソン	ブラジル	ブラジル代表
3 広州恒大	パウリーニョ	ブラジル	ブラジル代表
4 広州恒大	リカルド・グラール	ブラジル	ブラジル代表
5 広州恒大	ルイス・フェリペ・スコラーリ	ブラジル	※監督
6 山東魯能	ジエゴ・タルデッリ	ブラジル	ブラジル代表
7 山東魯能	ワルテル・モンティージョ	アルゼンチン	アルゼンチン代表
8 北京国安	エルトン・フェイズラフ	スウェーデン	スウェーデン代表
9 北京国安	ハ・デソン	韓国	韓国代表
10 北京国安	デヤン・ダミヤノヴィッチ	モンテネグロ	モンテネグロ代表
11 北京国安	グレゴリオ・マンサーノ	スペイン	※監督
12 石家庄永昌	エイダル・グジョンセン	アイスランド	アイスランド代表
13 貴州人和	ズヴェズダン・ミシモヴィッチ	ボスニア・ヘルツェゴビナ	ボスニア・ヘルツェゴビナ代表
14 上海緑地申花	ティム・ケーヒル	オーストラリア	オーストラリア代表
15 上海緑地申花	モハメド・シソッコ	マリ	マリ代表
16 上海緑地申花	ジョバンニ・モレノ	コロンビア	コロンビア代表
17 上海緑地申花	デンバ・バ	セネガル	セネガル代表
18 上海緑地申花	アブラム・ババドブーロス	ギリシャ	ギリシャ代表
19 江蘇舜天	エスクデロ・セルヒオ	日本	※監督
20 江蘇舜天	サミル	クロアチア	クロアチア代表
21 広州富力	ドラガン・ストイコビッチ	セルビア	※監督
22 広州富力	バク・ジョンウ	韓国	韓国代表
23 上海上港	キム・ジュヨン	韓国	韓国代表
24 上海上港	アサモア・ギャン	ガーナ	ガーナ代表
25 上海上港	トビアス・ヒーセン	スウェーデン	スウェーデン代表
26 上海上港	スヴェン・ゴラン・エリクソン	スウェーデン	-

出所：岩本(2015)より筆者作成

広州恒大のみが突出した投資でその人気・成績・収入を誇っていたものが、それ以外の山東魯能、北京国安、上海緑地申花、上海上港といったクラブも広州恒大同様約 100 億円近くの予算を持つといわれるほどのクラブとなったといわれる（D 氏）。ちなみに日本のクラブで最も多くの収入を得ているのが浦和レッズであるがその予算規模は 2017 年度で約 80 億円（J リーグ公表数字）と中国のビッグクラブには及ばない。

命題 7：クラブのオーナーとその背後に存在する自治体も含めた地域間によるビジネス競争の代理競争として、オーナーの多額な投資による一流選手の獲得を行いビッグクラブ間の競争激化によりクラブとリーグの共進化が進行する。

5. ディスカッション（解釈モデルの構築）

まず政府の公式的制度の構築により、サッカー産業に対する今後の成長が見込まれる期待感と投資環境の不確実性の低減により投資に対する取引費用が低下し、投資環境が整う。公式的な制度によりサッカー産業への関与において社会的正当性（非公式的制度）を得た業界が投資を加速する。それはすなわち、政府との関係性を重視する不動産業による投資、政府の定めた制度上にある産業である放送権業界においては投資ファンド、既存の TV 局、新興のインターネット事業者（OTT）による 3 つ巴の熾烈なサッカーの放送権獲得競争による大幅な放送権収入増、地位・名声・名誉を重んじる資産家による多額な投資が生まれる。

上記の制度的な外部環境が整うことを背景に、資金力があるオーナーが大型投資を行った結果、スーパーリーグには資金豊富な突出したビッグクラブが生まれ、地域間競争の代理戦争としてのオーナー間による投資合戦により、新たなビッグクラブが生まれ、それらが起爆剤となって、その影響でリーグの人気・成績が大きく伸びる。それが他クラブにも好影響を及ぼしてリーグ全体にさらなる波及効果が起き、好循環が生まれアジア随一の実力と人気、収入を誇るリーグが誕生することとなっている。

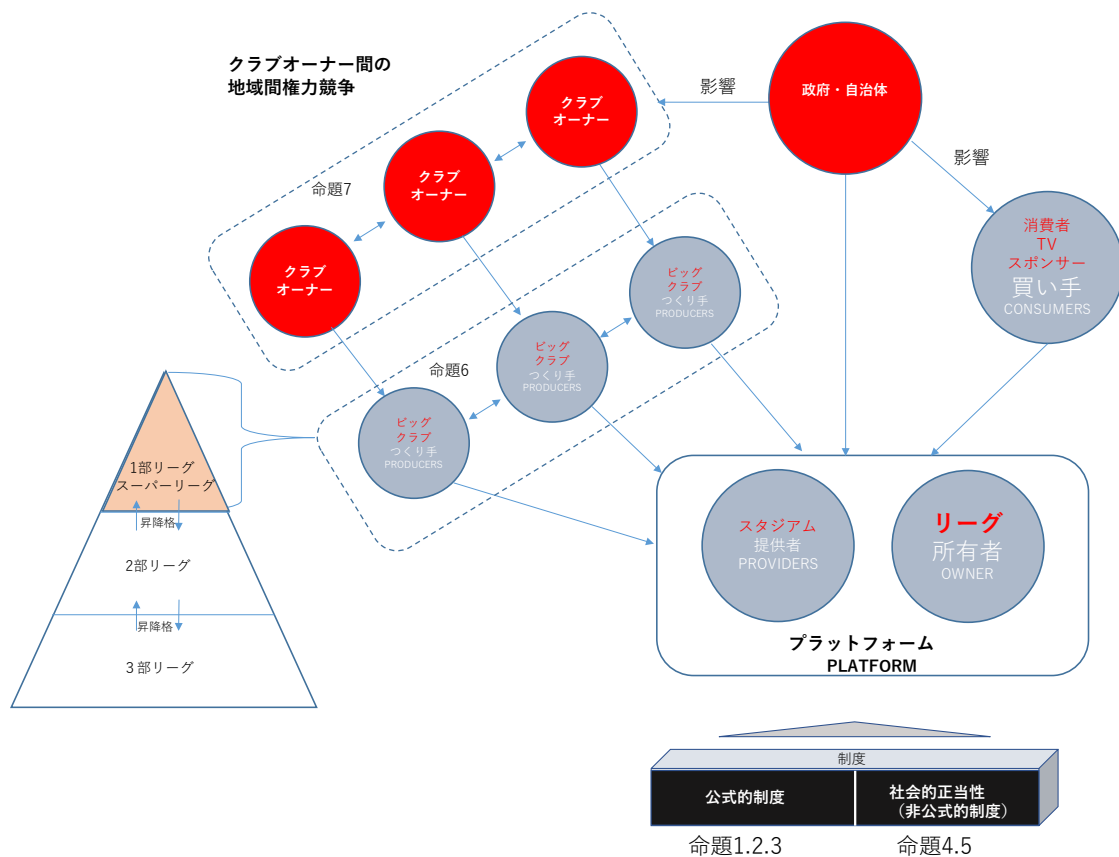
ここで前節でのインタビュー結果、先行研究から抽出された命題（記述理論）を、Alstyne/Parker/houdary(2016)の示したプラットフォームとそのエコシステムの関係図を基に中国のプロ・サッカーリーグの成長メカニズムに関して制度とビジネス・エコシステムを改めて整理検討し、その因果関係を示す解釈モデル（規範理論）を構築することを試みる(図表 24)。

中国のスーパーリーグの成長メカニズムは、政府が定める公式的制度と中国特有の社会的正当性（非公式的制度）を土台とし、プラットフォームはリーグとスタジアムを運営する地方自治体及びTVによって構成される。

そのプラットフォームを取り巻くビジネス・エコシステムの最大の特徴は、公式的制度と中国特有の社会的正当性（非公式的制度）に影響を受けたクラブの背後に控えるオーナー間の競争である。政府の意向を意識したオーナー間の名誉と威信にかけ、また自治体間における地域間競争が中国スーパーリーグのプラットフォームに参加するクラブ間の競争を促進し、クラブ間の試合における競争とリーグの成長としての協調が行わる。

また、いくつかのオーナーは巨額な資金を自身の所有するクラブに投資することにより、一流選手や監督を集め、結果としてそのクラブがキーストーン企業となってリーグの牽引役となり、魅力的な試合を創出する。それに触発された一サポーターである消費者、TV、スポンサーが相互作用を引き起こしていく。結果としてプラットフォームであるリーグを取り巻くビジネス・エコシステム全体の成長が促進される。

図表 24：中国スーパーリーグの成長メカニズム



出所：筆者作成

6. 総括

プロ・サッカーリーグの中央組織の視点から戦略を考えた時にはリーグとしては、その国に応じた政府への公式的な制度策定への働きかけ、社会的正当性すなわち文化への対応を考慮する必要がある。それはすなわち青木（1996,2003,2008）が提唱する比較制度分析において理想的な、普遍的な制度が一元的に存在せず、他に比べて絶対的に優れた制度などというものは本来存在しないと、多様な制度が存在しうるとした視点が重要となってくる。

そして1クラブでは成立できないリーグ産業の特性として、リーグ全体の最適化とは

各クラブの戦力を均等にすることが必ずしも唯一無二の最適解ではなく、一つの圧倒的な戦力を持ったビッグクラブとそれに追随するクラブとの競争と協調による共進化が全体を押し上げる効果もあるという事をリーグの戦略策定に関しては考慮する必要がある。

すなわち、North(1990)、Peng(2008)らが提唱する制度的視点とともに Iansiti/Levein (2004a.b) の言うキーストーン企業が中国スーパーリーグというプラットフォームの価値を上げさらにはリーグを取り巻くエコシステム全体の価値を上げていくという両方の視点を併せ持つことによって、プロ・サッカーリーグの成長に関する糸口が見えてくると言えよう。

中国スーパーリーグの成長はここ数年で始まったことであり、もう少し長い期間で観察し持続的な成長が達成できているかその推移を見守る必要があることであろう。

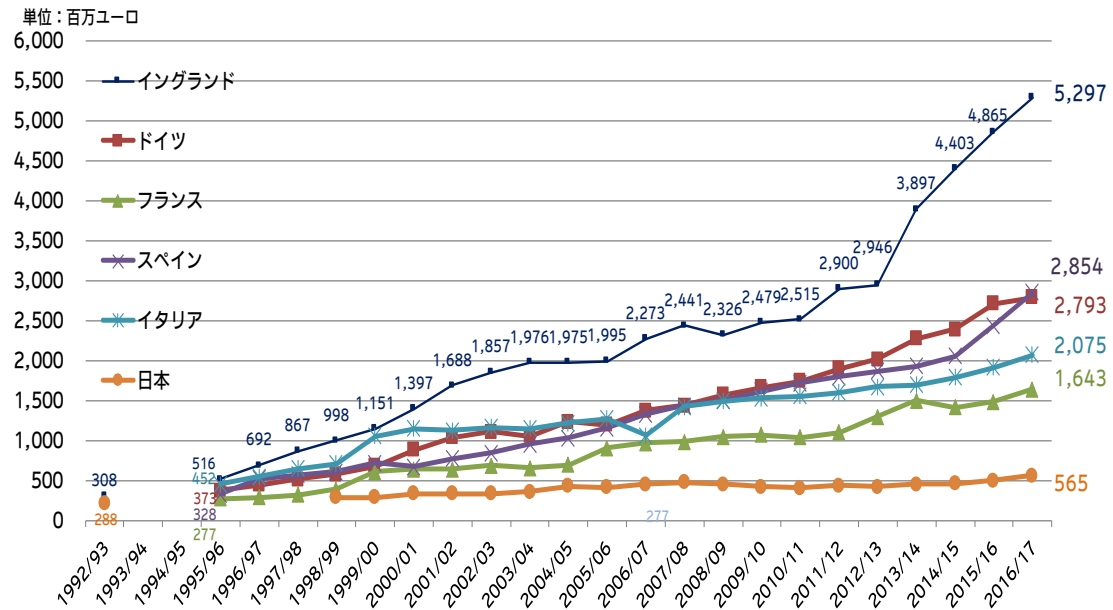
V ヨーロッパの5大プロ・サッカーリーグのグローバル化

1. はじめに

スポーツ産業は他産業同様グローバル化によって大きな影響を受け、特に最もグローバルに人気のスポーツであるサッカーの中でも、プロ・サッカーリーグはこの影響を大きく受け、過去25年で経済的に驚くべき進化を遂げている（Ghemawat,2007、Symanski,2015、Deloitte,2017）。

歴史的に見てプロ・サッカーリーグは1990年以降急激に経済的成長を果たした。現在、世界で最も人気が高く、経済的規模においても世界最大であるイングランド・プレミアリーグは1992年に現在の姿に再編された。その前年フットボールリーグと呼ばれていた最終年の1991/1992シーズンのクラブの総売上は£170m（約255億円）、プレミアリーグ発足年の1992/1993シーズンに所属するクラブの総売上は€330m（約429億円）であった。しかしながら、イングランド・プレミアリーグの2016/2017シーズンには€5,297m（約6,886億円）の規模に成長を遂げた（Deloitte,2017）。この間、イギリスの名目GDPの成長率1.7倍に比較してプレミアリーグは実に27倍もの規模に発展している。一方、Jリーグを見てみると、1993年の10クラブで誕生した時の全クラブの総売上高は約276億円であったが、2017年時点でJ1で約735億円となっており一見順調に成長しているかにみえるが、2017年度は18クラブでJ1は構成されており1クラブあたりの収入はほとんど成長していない。現在の経済規模でJ1とプレミアリーグの比較してみると、J1はプレミアリーグの約10分の1である（Jリーグ,2017）。また大きく成長を遂げているのはイングランドだけではなく、ヨーロッパの主要国のリーグも軒並み大きく成長を遂げている（図表25）。イタリア・セリエA、ドイツ・ブンデスリーガ、スペイン・ラリーガ、フランス・リーグワンもイングランド・プレミアリーグほどではないが、いずれもこの20年間で4-9倍以上の成長を遂げており、特に近年はその傾向を強めている（Deloitte,2005・2017）。

図表 25：ヨーロッパ主要リーグとJリーグの収入の推移



出所： Deloitte、Jリーグより筆者作成

一方、それ以外の大陸（南米・アジア・アフリカ・オセアニア等）はヨーロッパの主要リーグと比較して相対的に停滞している（Ghemawat,2007、Symanski,2015）。

本研究では従来の研究にみられる1リーグのみの経済分析に終始せずグローバル化が急速に進展する中、軒並み肩を並べるようにして成長するヨーロッパの主要リーグ全体へその分析対象を拡げ、その成長メカニズムを解明することを目的とする。

2. 先行研究

(1) ヨーロッパのサッカーリーグ

ヨーロッパのサッカーリーグの商業化の歴史における最初の大きな転換は1992年のイングランド・プレミアリーグの創設である。当時のTVのデジタル化による多チャンネル化によって、現在のTV放送権の高騰の最初のきっかけとなったBスカイBによる5年契約で£191m（約287億円）の放送権料の後押しを受けて収益力のある人気クラブを基に再編して発足した。その後イングランド最高のスポーツコンテンツとしてプレミア

リーグは世界最大のプロ・サッカーリーグとして商業化を加速させていき、2016/2017 シーズンには€5,297m (約 6,886 億円) と巨大な市場を形成している

(Symanski,2010、Deloitte,2017)。世界で二番目に大きなサッカー市場を形成するドイツ・ブンデスリーガの 2016/2017 シーズンの€2,854m (約 3,710 億円) 比較しても 2 倍近い規模を誇り他の追従を許さない (Deloitte,2017)。

二番目の転換点は同じく 1992 年にヨーロッパ各国のリーグの上位の成績を取めたクラブの参加による大会でヨーロッパ最強のクラブを決める大会である「ヨーロッパ・チャンピオンズ・カップ」が「UEFA チャンピオンズ・リーグ」に名称が改められ装いも新たになったことである (片野,2012)。

1992 年の発足当初はヨーロッパ 36 カ国の国内リーグの優勝クラブが参加していたが、その後 UEFA ランキング^{※22}の高い上位の国のリーグに参加クラブ数を多く分配することにより一部の大国のリーグ及びクラブに富の集中化が加速した。数度にわたる参加クラブの数や参加国の出場クラブ割り当て数などの制度改革によりこの UEFA チャンピオンズリーグは、世界の頂点に位置するヨーロッパのビッグクラブの参加により世界最大の集金力を誇るリージョナル・リーグとなっていく (平田,2012)。

ヨーロッパのサッカー市場において歴史的に最大のターニングポイントと言われるのは 1995 年 12 月にヨーロッパ司法裁判所が下した「ボスマン判決」である (片野,2012)。この判決では、契約を満了した選手に対するクラブの保有権を否定し、選手的意思による契約満了後の自由な移籍を認めただけでなく、EU 国籍を持つ選手に関する外国人枠の撤廃を義務付けるものであった。EU は通貨、市場、労働など様々な領域で国境を撤廃し市場統合と自由化がその活動の核となっていたが、この判決によって、契約満了によるフリーランスファーが可能になっただけでなく、EU 国籍選手に関する外国人枠が撤廃されたことで、移籍市場の流動化が一気に進展し一流選手獲得競争の過熱、ビッグクラブと中小クラブへの二極化、グローバルゼーションとビジネス化といった 90 年代後半以降のヨーロッパのプロ・サッカーリーグの流れを決定づけることになった

(Simmons,1997、片野,2012)。これらの大きな構造改革に対して、片野 (2017) はプロ・サッカーリーグは都市を舞台にする集客ビジネスから自国さらにはヨーロッパ全体を舞台とするビジネスへ変革したとしている。

(2) 理論的背景

本章ではサッカーリーグに影響を及ぼしている制度に注目する。North(1990)によれば「制度」とは社会におけるゲームのルールであり、制度にはフォーマルルール（立憲的な財産権ルールや契約）およびインフォーマルルール（規範や習慣）があるとしている。

また本研究では各リーグをプラットフォームとして考察する。プラットフォームの定義は他のプレイヤーが提供する製品・サービス・情報と一体になって、初めて価値を持つ製品・サービスである（根来,2013）。サッカーリーグは各クラブが集合体となって初めて産業として成り立つものであり、それ自体をプラットフォームとして見立てることができる。

プラットフォームはエコシステムという側面を持っており、エコシステムとはプラットフォームとそれに関わる製品やサービス全体のことを指す。

エコシステムは生態学を応用した概念である。Moore(1993)によって生態学のアナロジーとして提唱されたビジネス・エコシステムの構成要素は、中核企業を中心に競争環境にある企業も含まれる。そこでは、企業間の競争や協調という相互作用を通じて、企業がお互いに共進化していくという視点を取り入れた。

Iansiti/Levien(2004a.b) はビジネス・エコシステムの特徴の一つにビジネス・エコシステムの健全性を左右するネットワークのハブとしてキーストーン企業に注目した。キーストーン企業とはその生態系全体の盛衰を握っている中核となる企業で、それが重要な役割を果たしていることを見出した。

生態学ではエコシステムを一つの大きな「生物の社会システム」と見なし、生物をその一員ととらえる。その考えのもとでは各企業を社会システムと見なし、極めてマクロ的な視点を取る（Baum,2006）。生態系（エコロジー）理論では他の生態系のダイナミズムを活用することが、企業内部の進化につながるとし、関連する企業・業界・ステイクホルダーなどが進化すれば、それを受けて自身も進化し、さらに自身の進化が他企業や関連業界の進化を促すという視点を取り入れている（Howard,2006）。この協調による共進化に対してもう一つのパターンとして競争の中に身を置くことこそが企業が成功する可能性を高めるとし、生存競争による共進化を提唱する意見もある（William,2008）。

本章では「制度論」、「プラットフォーム・ビジネス論」及び生態系（エコロジー）理論から派生した「ビジネス・エコシステム論」を援用することにより下記にリサーチ・クエスチョンを3つ設ける。

リサーチ・クエスチョン①：

どのような公式的制度がヨーロッパのプロ・サッカーリーグの成長に影響を及ぼしているのか？

リサーチ・クエスチョン②：

どのような非公式的制度がヨーロッパのプロ・サッカーリーグの成長に影響を及ぼしているのか？

リサーチ・クエスチョン③：

プラットフォームとしてのヨーロッパのプロ・サッカーリーグはどのようなビジネス・エコシステムを形成し成長を果たしているのか？

プロ・サッカーリーグの発展に関するこれまでの研究は、1つのリーグ、1つのクラブに焦点を当てたものがほとんどであり、またその内容もTV・スポンサーシップといった収入およびリーグ内のクラブの昇降格に関する統治構造の観点からの内部環境からの研究が中心であった。グローバル化が加速するスポーツリーグ産業においてはグローバルな視点でスポーツリーグは研究する必要がある、本章ではそれを経営理論に基づき分析することでプロ・サッカーリーグの研究に新たな知見を得ることを主眼とする。

3. 分析方法

(1) 定性的研究

本章でも Eisenhardt (1989)、Yin (1994) の流れを組み Christensen/Carlile (2009) が提唱する定性的データ (インタビュー及び資料・研究) をベースに丹沢/宮本(2017)が拡張した理論構築の方法を採用し、現象に関しての解釈モデルを構築する。具体的にはまず第一段階として、現象面を主に質的な観察および記述・インタビューにより分析し相関関係の記述 (関連性に関する予備陳述) すなわち命題の発見 (記述理論) を行う。次に第二段階として第一段階で導かれた命題を基に、それに対する因果関係の記述 (規範理論) である成長メカニズム (解釈モデル) を構築する。

(2) インタビュー

すでに公開されている資料・報告書・関連研究に合わせて、2017年3月から6月及び2018年8月にかけて世界のサッカー関係者7人に対して図表26に示すようにインタビューを実施した。インタビューは半構造化された質問形式で行い、インタビューの状況に応じて対応していくものとした。インタビュー対象者は、ある特定の関係者による偏りを避けるために、国際サッカー連盟（FIFA）、ヨーロッパサッカー連盟（UEFA）、Jリーグ、アメリカリーグ、クラブ、サッカーマーケティング会社など幅広く選定した。

図表 26：実施したインタビュー調査について(ヨーロッパ)

日時		企業名		役職
2017年3月7日(火)	19:00-20:00	A	MLS(アメリカリーグ)	Consultant
2017年3月29日(水)	15:00-16:30	B	ヨーロッパサッカービッグクラブA	AccountingManager
2018年8月6日(月)	17:00-18:00			
2017年4月10日(月)	12:00-13:30	C	ヨーロッパサッカーリーグマーケティング会社	Head of Asia
2017年4月21日(金)	19:00-20:00	D	UEFA(ヨーロッパサッカー連盟)	Manager
2018年8月3日(金)	20:00-21:00			
2017年5月11日(木)	12:00-13:30	E	Jリーグ	Manager
2017年5月24日(水)	16:00-17:30	F	FIFA(国際サッカー連盟)	Consultant
2017年6月2日(金)	11:00-12:30	G	ヨーロッパサッカービッグクラブB	Manager
2018年8月2日(木)	19:00-20:00			

4. データの分析

(1) 制度の影響

(A) EUによるボスマン判決

1995年にベルギー・リーグでプレーしていた無名選手ジャン・マルク・ボスマンが、自らのフランスリーグへの移籍をめぐる所属クラブとのトラブルをきっかけに、ベルギーサッカー協会とヨーロッパサッカー連盟（UEFA）を相手取って起こした訴訟に対し、EU（ヨーロッパ連合）域内におけるプロサッカー選手の移籍の自由を認めたこの通称ボスマン判決は、ヨーロッパサッカー界に文字通りの激震をもたらしその後のサッカー界に大きな影響を与えた（B氏、C氏、E氏）。Simmons（1997）によればボスマン判決は次の2つの主張を認めた。①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。②EU 域内であれば EU 加盟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も適用すべきである。この判決はサッカー界最大の制度改革となり、その後の直接的な影響は（1）移籍市場の崩壊、（2）小クラブが移籍金収入の喪失、（3）選手年俸とその格差の増大、（4）移籍金の減少、（5）選手とクラブの長期雇用契約であったとしている。

ベルリンの壁が崩壊し東西ヨーロッパの分断が解消された 1990 年以降、EU は通貨、市場、労働などさまざまな領域で国境を撤廃し、「統合と自由化」を進めてきた。サッカーの移籍マーケットから国境を撤廃し、市場統合と自由化をもたらしたという意味で、ボスマン判決もまたそうした時代の流れを象徴する出来事であった（片野,2012）。

図表 27 はヨーロッパ主要リーグの自国リーグでプレイする選手数のボスマン判決前とその 20 年後の比較である。ヨーロッパ各リーグは選手の流動化により自国リーグでプレイする選手の数が劇的に減っているのが解る。

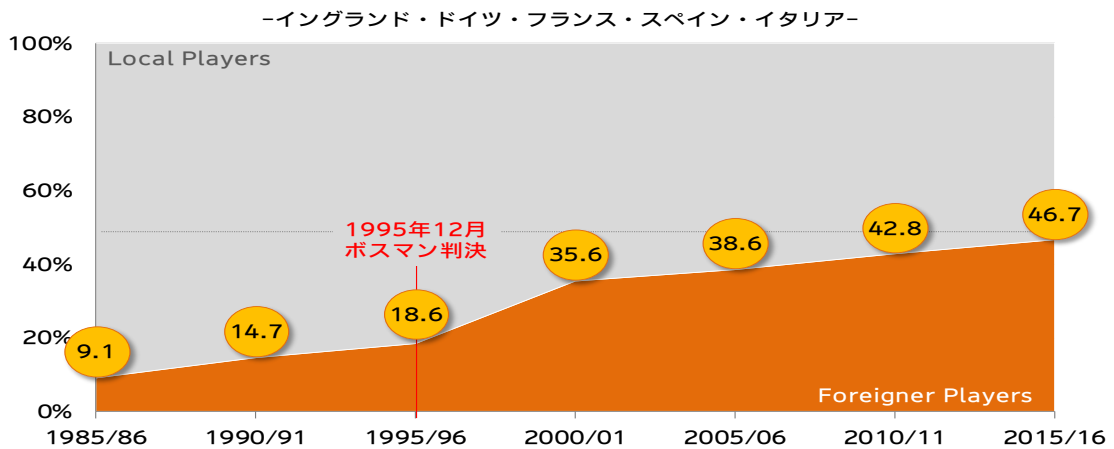
図表 27：ヨーロッパ主要リーグの自国リーグでプレイする選手数の比較

自国リーグで プレイする 選手数の変動 (単位:人)	国名	1995年	2015年	減少数と減少率	
	イングランド	436	178	▽258	(約59%減)
	スペイン	327	262	▽65	(約20%減)
	ドイツ	343	194	▽149	(約43%減)
	フランス	345	264	▽81	(約23%減)
	イタリア	366	259	▽107	(約29%減)

出所：Santos(2016)より筆者作成

一方で図表 28 はヨーロッパ 5 大リーグ（イングランド・スペイン・ドイツ・イタリア・フランス）のリーグに所属する外国人選手の数割合を示したのものである。ボスマン判決以降、EU 所属の選手は外国籍扱いされなくなったことにより外国人選手の割合が大きく増加したことが見て取れる。

図表 28：ヨーロッパ 5 大リーグの外国人選手比率の変遷



出所：CIES Football Observatory Monthly Report により筆者作成

命題 1：EU の規則の副産物であるボスマン判決がヨーロッパサッカー界の選手の流動化を引き起こし、ヨーロッパ 5 大リーグとそれ以外のリーグとの経済格差を生み、選手の質レベルの分業関係に影響を及ぼした。(公式的制度)

(B)FIFA による制度改革

ボスマン判決以降、国際サッカー連盟 (FIFA) 自らもサッカーにおける選手移籍の条項を改革することに着手した。1995 年のボスマン判決によって、契約満了後の自由な移籍が認められたことは周知の通りであるが、契約期間中の移籍には、所属クラブ、選手、移籍先クラブの三者合意が必要でクラブ間には移籍金が発生することになっていた。しかし、FIFA は 2001 年に定め 2005 年に改訂した『選手のステータスと移籍に関する規程』において「クラブあるいは選手は、一定の保護期間 (満 28 歳未満の選手は契約締結後 3 年間、28 歳以上の選手は 2 年間) を経過した後であれば、一方的に契約を中途解消できる」という条項 (第 17 条) を発表した (FIFA)。それ以降ヨーロッパの 5 大リーグに所属するクラブによる外国人選手の獲得が全世界へ広がっていき、日本の Jリーグでも 2009 年に FIFA の移籍制度改革に則り契約が終了すれば、移籍金なしでクラブ間を移籍することが可能となり、Jリーグから香川選手や長谷部、岡崎といった日本代表クラスの選手が相次いでヨーロッパへ移籍する動きに拍車を掛けた。実際、日本代表で活躍する選手の所属リーグの割合をみると 1998 年時のワールドカップでは全 22 選手がすべて J

リーグ所属の選手であったものが、2018年のワールドカップでは全23選手中15人がヨーロッパリーグの所属となっている（A氏、B氏、D氏、E氏）。図表29は1994年以降のワールドカップ出場選手の所属リーグの各リーグの選手数字の推移及び割合であるが、ヨーロッパ5大リーグへワールドカップに出場する世界トップクラスの選手が集積していくのが解る。つまり、世界の有力選手が潤沢な資金を背景にビッグクラブを抱えるヨーロッパの5大リーグへの移籍をさらに加速した。

図表29：FIFA ワールドカップ出場選手の所属リーグの人数と総出場選手数に対する割合（1994-2018・過去7大会）※23

リーグ	1994		1998		2002		2006		2010		2014	
	人数	割合	人数	割合	人数	割合	人数	割合	人数	割合	人数	割合
イングランド	38※	7.2%	75	10.7%	103	14.0%	104	14.1%	115	15.6%	115	15.6%
イタリア	44	8.3%	71	10.1%	76	10.3%	60	8.2%	80	10.9%	82	11.1%
ドイツ	40	7.6%	53	7.5%	59	8.0%	74	10.1%	84	11.4%	77	10.5%
スペイン	45	8.5%	70	9.9%	58	7.9%	51	6.9%	59	8.0%	64	8.7%
フランス	23※	4.4%	29	4.1%	56	7.6%	57	7.7%	46	6.3%	45	6.1%
欧州5大リーグ合計	190	36.0%	298	42.3%	352	47.8%	346	47.0%	384	52.2%	383	52.0%
オランダ	21	4.0%	23	3.3%	18※	2.4%	27	3.7%	32	4.3%	21	2.9%
アメリカ	15	2.8%	21	3.0%	11	1.5%	15	2.0%	8	1.1%	18	2.4%
ブラジル	11	2.1%	15	2.1%	14	1.9%	7	1.0%	6	0.8%	9	1.2%
アルゼンチン	13	2.5%	20	2.8%	5	0.7%	8	1.1%	11	1.5%	7	1.0%
ナイジェリア	0	0.0%	0	0.0%	3	0.4%	0※	0.0%	0	0.0%	4	0.5%
カメルーン	11	2.1%	4	0.6%	0	0.0%	0※	0.0%	1	0.1%	3	0.4%
日本	4※	0.8%	30	4.3%	25	3.4%	19	2.6%	25	3.4%	15	2.0%
総出場選手数	528人		704人		736人		736人		736人		736人	

出所：Planet World Cup より筆者作成

命題2：FIFAの移籍金撤廃制度は、ヨーロッパの5大リーグへさらに多くの外国有力選手の移籍を促し、グローバル化を促進しサッカー経済界のグローバルな産業構造の転換を引き起こした。（公式的制度）

(C)歴史的・文化的経緯性による海外放送権の獲得

ヨーロッパ5大リーグの収入の大きな割合を占めるのは放送権料である。他のリーグと比較してその割合は非常に高い。TV中継は世界どこにいても視聴可能であり、放送権は全世界に販売可能であるため必然的にレベルの高いリーグの放送権は視聴者を多く獲得可能になるため、放送権料は高くなる。中でもイングランド・プレミアリーグの国内放送

権及び海外放送権の規模は他リーグと比較して群を抜く（図表 30）。そして、その海外放送権の高さはイングランドの植民地時代の文化的な影響であると考えられる（A 氏、E 氏、F 氏）。例えばシンガポール、マレーシア、香港、インドといったイギリス帝国時代の植民地であった地域の放送権料はそれぞれ、シンガポールが £63.4m(約 95.1 億円)、マレーシアが £42.7m（約 64.1 億円）、香港 £92m(約 138 億円)、インド £30.9m（約 46.4 億円）となっている。中国が £32m(約 48 億円)、日本が £8.1m（約 12.2 億円）、韓国 £8.5m(12.8 億円)と比較すれば、特にシンガポールや香港はその人口規模を考えれば非常に大きな金額となっている(図表 31)。この現象は過去の植民地時代の制約を受ける歴史的経緯性（経路依存性）(Liebowitz, 1995) を色濃く残している。

図表 30：ヨーロッパ 5 大リーグの放送権料

単位：USm\$

放送権料(1シーズン毎)							
国	リーグ	国内		海外		Total	契約期間
イングランド	プレミア	\$2,340	51%	\$2,210	49%	\$4,550	2016/19
ドイツ	ブンデスリーガ	\$1,299	83%	\$269	17%	\$1,568	2018/21
イタリア	セリエA	\$1,056	84%	\$208	16%	\$1,264	2016/18
スペイン	ラリーガ	\$989	78%	\$271	22%	\$1,260	2017/19
フランス	リーグ1	\$813	90%	\$90	10%	\$903	2017/20

出所：Forbs/J リーグより筆者作成

図表 31：各国におけるイングランド・プレミアリーグ放送権の金額

単位：£ m

地域	国	2013-2016/Per Season
欧州	フランス	52.8
	イタリア	8.6
	ポルトガル	2.6
	ドイツ/オーストリア/スイス	8.6
	スペイン	5.7
	ロシア	8.6
アジア	中国	32
	インド	21※
	タイ	68.3
	インドネシア	17.1
	シンガポール	63.4
	マレーシア	42.7
	ベトナム	7.5
	香港	92※
	日本	8.1
	韓国	8.5
中近東	汎中近東	68.3
アフリカ	汎アフリカ	77.5
北アメリカ	アメリカ	110※
南アメリカ	ブラジル	32.6※
オセアニア	オーストラリア	28.6※

出所：Sportcal (2017), Daily Mail (2015)より筆者作成

命題 3：イングランド・プレミアリーグの海外放送権は、イギリスの植民地政策の歴史的経緯性により海外から多額の放送権料を獲得し、他リーグと経済的に大きな差をつけている。（非公式的制度）

(D)歴史的・文化的経緯性(経路依存性)による海外選手獲得

海外選手の移籍先を考察するとこれもまたヨーロッパのいくつかのリーグは植民地時代の影響を色濃く残している（A氏、E氏、F氏）。スペインのリーグはアルゼンチンをはじめ南米からの選手が多く移籍している。フランスはアフリカから多くの選手が移籍している。特に言語・生活面での意思疎通のし易さに起因する歴史・文化的な影響はここでもみられる（図表 32）。

図表 32：ヨーロッパ5大リーグ所属の外国籍選手の出身エリア

	自国出身	UEFA	CONMEBOL	CAF	CONCACAF	AFC	OFC
		ヨーロッパ	南米	アフリカ	北中米	アジア	オセアニア
主要リーグ合計 (2,812人)	1,400人 49.8%	806人 28.7%	301人 10.7%	223人 7.9%	43人 1.5%	36人 1.3%	3人 0.1%
プレミアリーグ (575人)	206人 35.8%	260人 45.2%	39人 6.8%	45人 7.8%	13人 2.3%	10人 1.7%	2人 0.3%
セリエA (596人)	281人 47.1%	184人 30.9%	94人 15.8%	30人 5.0%	3人 0.5%	4人 0.7%	0人 0.0%
ブンデスリーガ (547人)	275人 50.3%	198人 36.2%	28人 5.1%	18人 3.3%	13人 2.4%	15人 2.7%	0人 0.0%
リーガエスパニョーラ (527人)	311人 59.0%	89人 16.9%	91人 17.3%	24人 4.6%	9人 1.7%	3人 0.6%	0人 0.0%
リーグ・アン (567人)	327人 57.7%	75人 13.2%	49人 8.6%	106人 18.7%	5人 0.9%	4人 0.7%	1人 0.2%

出所：Sportnavi より筆者作成

命題 4：スペイン・フランスのリーグは歴史的、文化的経緯性により植民地

時代の国々から多くの選手を輸入し一流選手を獲得している。(非公式的制度)

(2) 世界を単一市場としたヨーロッパのサッカーリーグ

図表 33 は世界のクラブの売上高 TOP20 を図表示したものである。イングランド・プレミアリーグ所属のマンチェスター・ユナイテッドの€676m(約 879 億円)を筆頭に TOP20 クラブはすべてヨーロッパであり、イングランドのリーグからは 8 クラブ、イタリアからは 4 クラブ、スペインからは 3 クラブ、ドイツから 3 クラブ、フランス 1 クラブ、ロシア 1 クラブという構成になっている。Jリーグやアジアのリーグのクラブは €100m(約 130 億円)以下に位置付けられており、世界のクラブはヨーロッパを頂点としたピラミッド構造となっている。これは資本のグローバル化により、ヨーロッパのトップクラブの多くが海外資本によって高額で買収されたことにより、その資金を基に有力選手がヨーロッパ5大リーグ所属のクラブに集積したことが要因であり、それにより多額の放送権料やスポンサー料を産み、結果としてビッグクラブを多数有するヨーロッパ5大リーグとそれ以外のリーグに大きな経済的格差を生んでいる (A 氏、B 氏、D 氏、E 氏、G 氏)。

世界でも最も普及の進んでいるサッカーというグローバルスポーツにおいては、世界を単一市場とする傾向がますます高まってきている。Wallerstain (2004) は世界全体を

単一の社会システム，すなわち世界資本主義体制としてとらえた論を提唱しているが、まさにプロ・サッカーリーグはヨーロッパのリーグを頂点とした産業構造となっている。

図表 33：世界のクラブの収入ランキングによるピラミッド構造



出所：Deloitte Football Money League2017 より筆者作成

図表 34 は外国人投資家による海外クラブへの大型投資の具体的事例である。アジアを中心とした投資家によるヨーロッパ主要リーグに所属するクラブへの大型投資は加速しヨーロッパ以外から巨額の金額がヨーロッパサッカーリーグに流れている。ヨーロッパのクラブが有力選手を揃えブランド力を持ち投資対象として魅力的であることが要因となっている (B 氏、C 氏、E 氏)。

世界の TOP20 のクラブの内、実に半分近くの 9 のクラブが外国資本によってその株式の過半数を買収されている。売上高 No.1 のマンチェスター・ユナイテッドはアメリカ資本、2 位、3 位のバルセロナ、レアルマドリッドはクラブの会員の会費によって支えるソ

シオ制度により、またドイツのリーグの厳格な親会社の規制制度により外国資本には買収されていないが、4位以下のマンチェスター・シティはアブダビ資本、5位のパリ・サンジェルマンはカタール資本、7位のアーセナルはアメリカ、8位のチェルシーはロシア、9位のリバプールはアメリカとクラブ資本のグローバル化は大きく世界のサッカー界の構図を変えたと言えよう（片野,2012）。ちなみに、中国や日本のクラブにはその制度規制により海外資本は入っていない。

図表 34：外国人投資家によるヨーロッパクラブへの投資

オーナー名	国	チーム名	リーグ	出資額
2003				
ロマン・アブラモヴィッチ	ロシア	チェルシーFC	イングランド	£140M
2005				
マルコム・グレーザー	アメリカ	マンチェスター・ユナイテッドFC	イングランド	£790M
2008				
シェイク・マンスール・ビン・ザイド・アール・ナヒヤーン	アラブ首長国連邦	マンチェスター・シティFC	イングランド	£210M
2010				
ジョン・W・ヘンリー	アメリカ	リヴァプールFC	イングランド	£300M
ウィチャイ・シーワタナブラパー	タイ	レスター・シティFC	イングランド	£35-40M
2011				
ナーセル・アル・ヘライフィー	カタール	パリ・サンジェルマンFC	フランス	\$130M
2014				
ジョーイ・サブット	カナダ	ボローニャFC	イタリア	€6.3M
ワン・ジェンリン	中国	アトレティコ・マドリード	スペイン	€4.5M
ピーター・リン	シンガポール	バレンシアCF	スペイン	£100M
2016				
チャン・ジンドン	中国	インテルナツィオナーレ・ミラノ	イタリア	\$300M
ライ・チュアン	中国	ウェスト・ブロムウィッチ・アルビオンFC	イングランド	£175M
チェン・ヤンシェン	中国	RCDエスパニョール	スペイン	€50M
チャン・リーチャン	中国	グラナダCF	スペイン	€37M
フランク・マッコート	アメリカ	オリンピック・マルセイユ	フランス	€45M
2017				
リー・ヨンホン	中国	ACミラン	イタリア	€740M
ガオ・チーシェン	中国	サウサンプトンFC	イングランド	£210M

出所：Sportcal より筆者作成

ヨーロッパのクラブへの外国資本の参加は、その所属リーグへの①放送権収入、②スポンサーシップ収入、③有力選手の集積といった集中を促し、世界を一つのグローバルリーグへと変貌させていき、経済面でヨーロッパのビッククラブを頂点とするピラミッドを形成するに至っている。

命題 5： 海外からの投資がビッグクラブに加速し、ヨーロッパのクラブを頂点とする産業構造ピラミッドが形成され、世界資本主義体制により経済力のあるクラブを抱えるリーグに世界各国から有力選手・資金が集中してヨーロッパの 5 大リーグが成長している。

(3) 3つのプラットフォーム

(A) ドメスティック・プラットフォーム（国内リーグ）

サッカーリーグは国際サッカー連盟の規定により 1 か国に 1 リーグしか認められておらず、必然的にその所属クラブはその国内に存在するクラブによって構成され、国内では独占企業となっている。このリーグは傘下のクラブが集積し一つのドメスティック・リーグ(国内リーグ)というプラットフォームを構成しているといえる。

リーグ傘下のクラブはリーグが一括で販売する放送権や一括で販売するスポンサー収入、その他のリーグの収入を分け合う。また、各クラブ毎に個別で販売できるのはスポンサーやチケット・マーチャンダイジングといった収入がある。

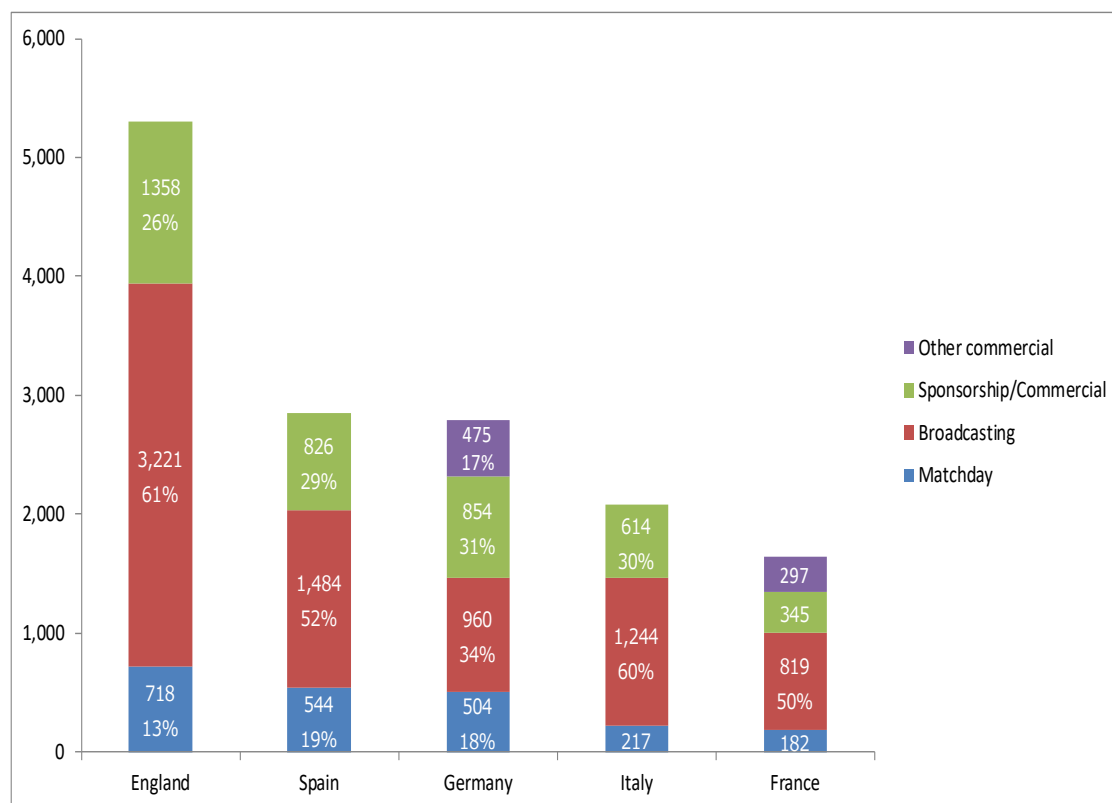
図表 35 はヨーロッパ 5 大リーグにおける所属クラブの収入合計の内訳である。ドイツのリーグを除けば放送権料が最大の収入源となっている。日本 J リーグとヨーロッパのリーグの収入の差を最大の相違はこの放送権料である。例えばイングランドのプレミアリーグは 2016/2017 シーズンに€3221m（約 3,865 億円）の放送権収入を得たが、日本の J リーグは約 86 億円と約 45 倍の差が開いている。この規模の経済の差が必然的に人件費の差となって現れ、その圧倒的資金力を生かしてプレミアリーグでは世界中から一流選手を集めている。1 チーム当たりの平均人件費で見ると、プレミアリーグでは€145 m（約 174 億円）と J リーグの約 19 億円の約 9 倍となっている（押見,2018）。

この放送権はどのリーグもクラブの個別販売ではなく、リーグ一括販売のためビッグクラブの放送をする場合は基本全リーグの試合の放送権料を購入することとなり、販売元のリーグは独占企業のため一括販売により多大なレント(超過利潤)が発生する。放送局は視聴者数の多いビッグクラブの試合だけを放送するのが効率的ではあるが、この一括販売がそれを不可能にしているため、人気の高いビッグクラブを抱えるヨーロッパのリーグは必然的に多額の放送権料を獲得することとなる。また入場料収入や各クラブが個別で販売するスポンサー料もビッグクラブがより多く獲得している。放送権料は各リーグとも各クラブへ分配しているが、それにプラスしてリーグ上位のクラブは多額の賞金が入るため必

然的にその金額がビッグクラブに入り、その潤沢な資金をもとに有力選手を獲得し、資金力の差がそのまま戦力の差に反映され、リーグの成績においては上位に留まるという循環を繰り返すこととなる。図表 36 は各リーグの優勝クラブであるが、各リーグとも少数のビッグクラブに優勝クラブは独占されている。そして、この少数のビッグクラブが収入面ではリーグ全体を牽引している（A 氏、B 氏、C 氏、D 氏、F 氏、G 氏）。

Iansiti/Levin(2004a.b)は、プラットフォームの上位概念であるビジネス・エコシステムの特徴としてその中核にキーストーン企業となる存在を示唆し、そのキーストーン企業がハブとなりビジネス・エコシステム全体の業績への波及効果を提唱しているが、ビッグクラブはまさにキーストーン企業の役割を担っている。

図表 35：ヨーロッパ 5 大リーグの収入の内訳



出所：Delloitte2017 より筆者作成

図表 36：ヨーロッパ 5 大リーグの優勝クラブ一覧

	イングランド	フランス	イタリア	スペイン	ドイツ
2000	マンチェスター・ユナイテッド	モナコ	ラツィオ	デポルティーボ・ラ・コルーニャ	バイエルン・ミュンヘン
2001	マンチェスター・ユナイテッド	ナント	ローマ	レアル・マドリッド	バイエルン・ミュンヘン
2002	アーセナル	リヨン	ユベントス	パレンシア	ドルトムント
2003	マンチェスター・ユナイテッド	リヨン	ユベントス	レアル・マドリッド	バイエルン・ミュンヘン
2004	アーセナル	リヨン	ミラン	パレンシア	ヴェルダー・ブレーメン
2005	チェルシー	リヨン	無し	バルセロナ	バイエルン・ミュンヘン
2006	チェルシー	リヨン	インテル	バルセロナ	バイエルン・ミュンヘン
2007	マンチェスター・ユナイテッド	リヨン	インテル	レアル・マドリッド	シュトゥットガルト
2008	マンチェスター・ユナイテッド	リヨン	インテル	レアル・マドリッド	バイエルン・ミュンヘン
2009	マンチェスター・ユナイテッド	ボルドー	インテル	バルセロナ	ヴォルフスブルク
2010	チェルシー	マルセイユ	インテル	バルセロナ	バイエルン・ミュンヘン
2011	マンチェスター・ユナイテッド	リール	ミラン	バルセロナ	ドルトムント
2012	マンチェスター・シティ	モンペリエ	ユベントス	レアル・マドリッド	ドルトムント
2013	マンチェスター・ユナイテッド	パリ・サンジェルマン	ユベントス	バルセロナ	バイエルン・ミュンヘン
2014	マンチェスター・シティ	パリ・サンジェルマン	ユベントス	アトレティコ・マドリッド	バイエルン・ミュンヘン
2015	チェルシー	パリ・サンジェルマン	ユベントス	バルセロナ	バイエルン・ミュンヘン
2016	レスター・シティ	パリ・サンジェルマン	ユベントス	バルセロナ	バイエルン・ミュンヘン
2017	チェルシー	モナコ	ユベントス	レアル・マドリッド	バイエルン・ミュンヘン
2018	マンチェスター・シティ	パリ・サンジェルマン	ユベントス	バルセロナ	バイエルン・ミュンヘン

出所：Premierleague, Ligue 1, Serie A, LaLiga, BundesligaHP より筆者作成

命題 6：ヨーロッパの国内リーグはそれ自体がプラットフォームとなり収益を生み出し、少数のビッグクラブがキーストーン企業となってリーグの経済を牽引している。

(B) リージョナル・プラットフォーム（ヨーロッパリーグ）

UEFA チャンピオンズリーグ（UCL）はヨーロッパサッカー連盟（UEFA）に加盟する各ドメスティック・リーグの成績上位クラブの参加によるヨーロッパ NO.1 を決めるリージョナル・リーグ（汎ヨーロッパリーグ）である。1992 年に発足当初は各国リーグの優勝クラブのみの参加であったが現在は何度かのルール変更（制度改変）によりヨーロッパの主要リーグに参加クラブ枠が多く与えられ、必然的にその技術レベル・人気は世界最高峰のものとなり、実質的に世界トップクラブが集うサッカー界最高峰のショーケースとしてリーグの価値も飛躍的に増大していった。その人気拡大により、ヨーロッパ各国のトップクラブは、この大会に出場し、好成績を収めることで多額の収入とブランド力を得るようになった（A 氏、C 氏、D 氏、F 氏、G 氏）。図表 37 は UEFA チャンピオンズリーグ（UCL）の優勝クラブの一覧であるが、前述した世界システムのピラミッドの上位に位

置するヨーロッパ5大リーグのビッグクラブが歴代の優勝を争っていることがわかる。

清水（2008）はこのUEFAチャンピオンズリーグが隆盛を誇っている社会的背景には、有料チャンネルをはじめとしたデジタル革命によるサッカー・ビジネスモデルの変貌やクラブ単位でのローカリティ、所属リーグ単位での国レベルのナショナリズム、汎ヨーロッパ主義が3つ同時に表出できる、充足できる場（プラットフォーム）であると指摘している。

図表 37：UEFA チャンピオンズリーグ（UCL）の歴代優勝・準優勝クラブ一覧

	優勝	国（リーグ）	準優勝	国
2000	レアル・マドリード	スペイン	バレンシア	スペイン
2001	バイエルン・ミュンヘン	ドイツ	バレンシア	スペイン
2002	レアル・マドリード	スペイン	レバークーゼン	ドイツ
2003	ミラン	イタリア	ユヴェントス	イタリア
2004	ボルト	ポルトガル	モナコ	フランス
2005	リヴァプール	イングランド	ミラン	イタリア
2006	バルセロナ	スペイン	アーセナル	イングランド
2007	ミラン	イタリア	リヴァプール	イングランド
2008	マンチェスター・ユナイテッド	イングランド	チェルシー	イングランド
2009	バルセロナ	スペイン	マンチェスター・ユナイテッド	イングランド
2010	インテル	イタリア	バイエルン・ミュンヘン	ドイツ
2011	バルセロナ	スペイン	マンチェスター・ユナイテッド	イングランド
2012	チェルシー	イングランド	バイエルン・ミュンヘン	ドイツ
2013	バイエルン・ミュンヘン	ドイツ	ボルシア・ドルトムント	ドイツ
2014	レアル・マドリード	スペイン	アトレチコ・マドリード	スペイン
2015	バルセロナ	スペイン	ユヴェントス	イタリア
2016	レアル・マドリード	スペイン	アトレチコ・マドリード	スペイン
2017	レアル・マドリード	スペイン	ユヴェントス	イタリア

出所：筆者作成

2014/2015シーズンのUEFAチャンピオンズリーグ・グループステージに出場した32クラブは、成績に基づくボーナスとテレビ市場の規模に応じた分配金を合わせて、合計€987.9m（約1,229億円）を獲得。この収入もヨーロッパサッカー連盟によるリージョナル・リーグの放送権・スポンサーシップ権の一括販売で得ている。優勝したスペインのFCバルセロナはUEFAから€61m（約75億9000万円）を受け取った。クラブ平均では€30.9m（約38億4400万円）が分配されており、これに入場料収入やライセンス商品の収入といった直接的な収入、UCLに出場することによるスポンサー収入の増大といった間接収入も含めると莫大な金額を得ることとなる。このリージョナル・プラットフォームであるUEFAチャンピオンズリーグ（UCL）の存在がヨーロッパのサッカー

一の成長のキーとなり、ビッグクラブの所属するヨーロッパ5大リーグの成長を支えている。UEFAチャンピオンズリーグ（UCL）の誕生からのこれまでの約25年の発展こそが、グローバルな富をヨーロッパの5大リーグに集中させている最大の要因であるといえる（A氏、B氏、C氏、D氏、E氏、F氏、G氏）。

命題7： UEFAチャンピオンズリーグがリージョナル・プラットフォームとなりドメスティック・プラットフォームとともに二重のレイヤーを形成。その2つのプラットフォームにおいてともにビッグクラブがキーストーン企業となって2つのプラットフォームにまたがるクロス・プラットフォームを構築し、汎ヨーロッパのビジネス・エコシステムを強固なものにしている。

（C）グローバル・プラットフォーム(クラブ・ワールドカップ)

過去実質的な世界一を決める大会としてヨーロッパと南米の大陸における優勝クラブ同士の試合であったインターナショナルコンチネンタルカップは2005年にFIFAクラブワールドカップ（FCWC）^{※24}として装いも新たに世界の6大陸のクラブのチャンピオンが戦う大会となり、グローバル・プラットフォームを形成している。ヨーロッパからは前述のUEFAチャンピオンズリーグ（UCL）の優勝クラブが参加することとなっている。この大会も以前はヨーロッパと南米による真の世界一を決める大会としてサッカーファンの間では絶大な人気を誇ったが、昨今はヨーロッパのビッグクラブに有名選手も資金も集約され、ヨーロッパと南米の収入格差からくる選手の質の違いによりこの大会の勝敗の価値自体は失いつつある。またこの大会は優勝クラブで\$5.5mと大きくはないが、ヨーロッパチャンピオンが世界一のクラブであるという称号を証明する大会として、すなわちヨーロッパクラブのブランド力を保持する大会としての位置づけに代わってきている（B氏、D氏、F氏、G氏）。図表38はこれまでのこの大会結果であるが、過去は拮抗していたヨーロッパ南米との戦績の差は、ボスマン判決以降ヨーロッパクラブの一人勝ちとなりヨーロッパのサッカーリーグの名声基盤を堅固なものとしている。

図表 38：世界 No.1 クラブを決める大会のヨーロッパ・南米の戦績

開催年	大会名	欧州クラブ勝利数	南米クラブ勝利数
1960-1979	インターコンチネンタル	10	9
1980-1995	トヨタカップ(ボスマン判決前)	6	10
1996-2004	トヨタカップ(ボスマン判決後)	7	2
2005-2017	FIFAクラブワールドカップ	10	3

出所：筆者作成

命題 8：FIFA クラブワールドカップはグローバル・プラットフォームとしてヨーロッパ選出のクラブが優勝することによりヨーロッパ地域のブランド力をグローバルに保持する機能を担い、ドメスティック、リージョナル、グローバルのトリプル・プラットフォームを形成し、結果としてグローバルなビジネス・エコシステムの形成に寄与することとなっている。

ビッグクラブは高額を投資し一流選手の獲得競争を行い国内においてもリージョナルにおいても熾烈な競争を極めている。お互いの選手獲得のラットレースにより結果として一部のビッグクラブは競技面でも経済面でも他を寄せ付けない競争優位を獲得している（B氏、C氏、D氏、E氏、F氏、G氏）。このビッグクラブはドメスティック・リージョナル・グローバルのいずれのプラットフォームでも収入面で牽引し、3層構造になっているプラットフォームすべてにおいて実質的にビッグクラブがその収入の柱となっている。国内リーグで好成績を収めることによりステップアップしたリーグ（大会）への出場権を得て、またそのプラットフォームで新たな収入を獲得しその資金が還元され好循環を引き起こすヨーロッパ内のビジネス・エコシステムを形成することとなる。特に世界のトップクラブが集う UEFA チャンピオンズリーグ（UCL）はヨーロッパのリージョナル・プラットフォームとして実質的に競技面でも人気・収入面でも世界 No.1 の国際リーグとしての機能を担っている（A氏、B氏、C氏、D氏、E氏、F氏、G氏）。最大の収入源となる放送権は世界中から獲得することが可能であり、世界各地の国内リーグはヨーロッパの 5 大リーグの競合企業となるがビッグクラブを有するヨーロッパ五大リーグが収入面で共進化し世界的に一人勝ちの構造を形成している（A氏、C氏、D氏、E氏）。

命題9：キーストーン企業であるビッグクラブが、ドメスティック・リージョナル・グローバルの3つのプラットフォームに参加することにより、ビッグクラブを中心とした収益の好循環が形成されヨーロッパ内にビジネス・エコシステムが形成され、ヨーロッパ5大リーグが共進化している（ビジネス・エコシステム）。

5. ディスカッション（解釈モデルの構築）

まず公式的制度(ボスマン判決（EU）・FIFAの制度）・非公式的制度(経路依存性)による制度が土台（Peng,2009）となって、ヨーロッパの5大リーグを中心に大きな影響を及ぼす。それらは同時に世界全体を分業体制とし、ヨーロッパの5大リーグに属するビッグクラブを頂点とする産業構造のピラミッドを構築し、グローバルサッカー界においてヨーロッパの5大リーグへトップ選手・資金の一極集中を及ぼす。この制度と世界の分業体制により一流選手と富の多くはヨーロッパのビッグクラブへと流れ、1クラブでは存在しえないサッカーリーグが数少ないビッグクラブに牽引され成長する。これは過度なグローバル化により、ヨーロッパへ人・金が北中米・アフリカ・アジアから流れ経済格差を産んでおり、サッカー途上国のサッカー先進国に対する経済的従属性^{※25}の産物と言えよう（Wallerstein(2004)、Allen(2011)）。

特にイングランド・プレミアリーグは2016/17シーズンで€5,297m（約6,886億円）と他のヨーロッパリーグと比較しても突出して高い売り上げを誇っているのはその放送権料の収入の高さであり、歴史的・文化的経緯性により特に海外からの放送権料が圧倒的に高いことに起因する（押見,2018）。

またドメスティック・リーグで上位の成績を収めたクラブはヨーロッパのリージョナル・リーグへ参加することとなり二重の収入を得ると同時に名声・ブランド力を形成する。さらにはヨーロッパの優勝クラブは世界大会に出場し優勝することによりブランド力を強固なものとする。このヨーロッパ内のビッグクラブをキーストーン企業として資金・ブランド力が回る循環システムによりヨーロッパの5大リーグにおけるビジネス・エコシステムが形成され、経済面においては他地域を寄せ付けない成長・共進化へとつながっている。

ここで前節でのインタビュー結果、先行研究から抽出された命題（記述理論）を、Alstyne/Parker/houdary(2016)の示したプラットフォームとそのエコシステムの関係

図を基にヨーロッパの5大プロ・サッカーリーグの成長メカニズムに関して制度とビジネス・エコシステムを改めて整理検討し、その因果関係を示す解釈モデル（規範理論）を構築することを試みる(図表 39)。

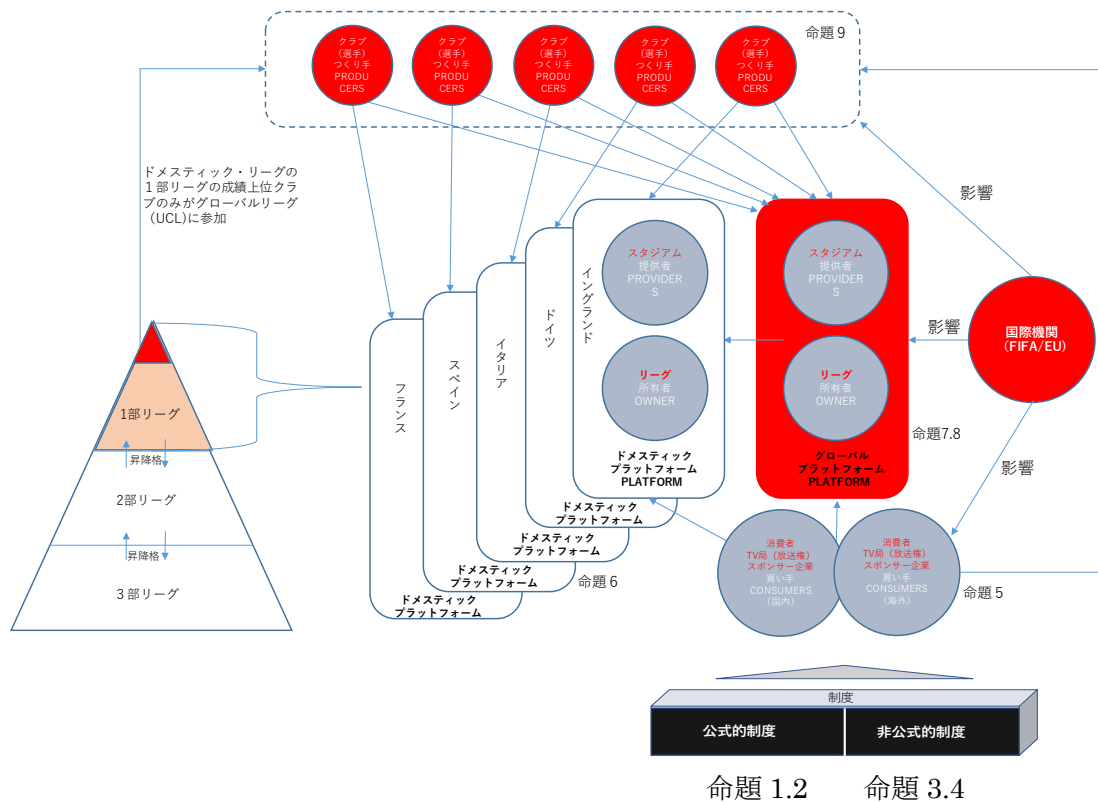
ヨーロッパの5大リーグの成長メカニズムは、EU や FIFA といったリーグ外のグローバルな組織による公式的制度と旧植民地制度等による歴史的・文化的な経緯性(非公式的制度) が土台となる。

そして自国リーグのプラットフォームとその所属するリーグのビッグクラブの参加によって汎ヨーロッパで構成されるグローバルなリーグのプラットフォームによるクロス・プラットフォームを構成し、海外からの投資家、TV マネー、サポーター、一流選手をも呼び込み、各国リーグのビッグクラブの競争と協調によりグローバルなエコシステムを形成し、製品である試合の品質は世界最高のものとなり価値を創出する。

また、そのビジネスドメインはドメスティックだけではなく、ヨーロッパ全体のリーグである UEFA チャンピオンズリーグを中心とした汎ヨーロッパであり、さらにはグローバルである。

そのため、ドメスティック・リーグ内のクラブ間を超えたグローバルなクラブ間の競争となり、特に汎ヨーロッパのプラットフォームとなる UEFA チャンピオンズリーグにおける名声を掛けた熾烈な競争は各々の所属するビッグクラブ間のピッチ上での競争がそれぞれのドメスティック・リーグ間（プラットフォーム間）の代理競争となり、その結果お互いのドメスティック・リーグがビジネス面において共進化を果たし、結果としてお互いのリーグ（プラットフォーム）の成長に寄与していく。

図表 39：ヨーロッパ5大リーグの成長メカニズム

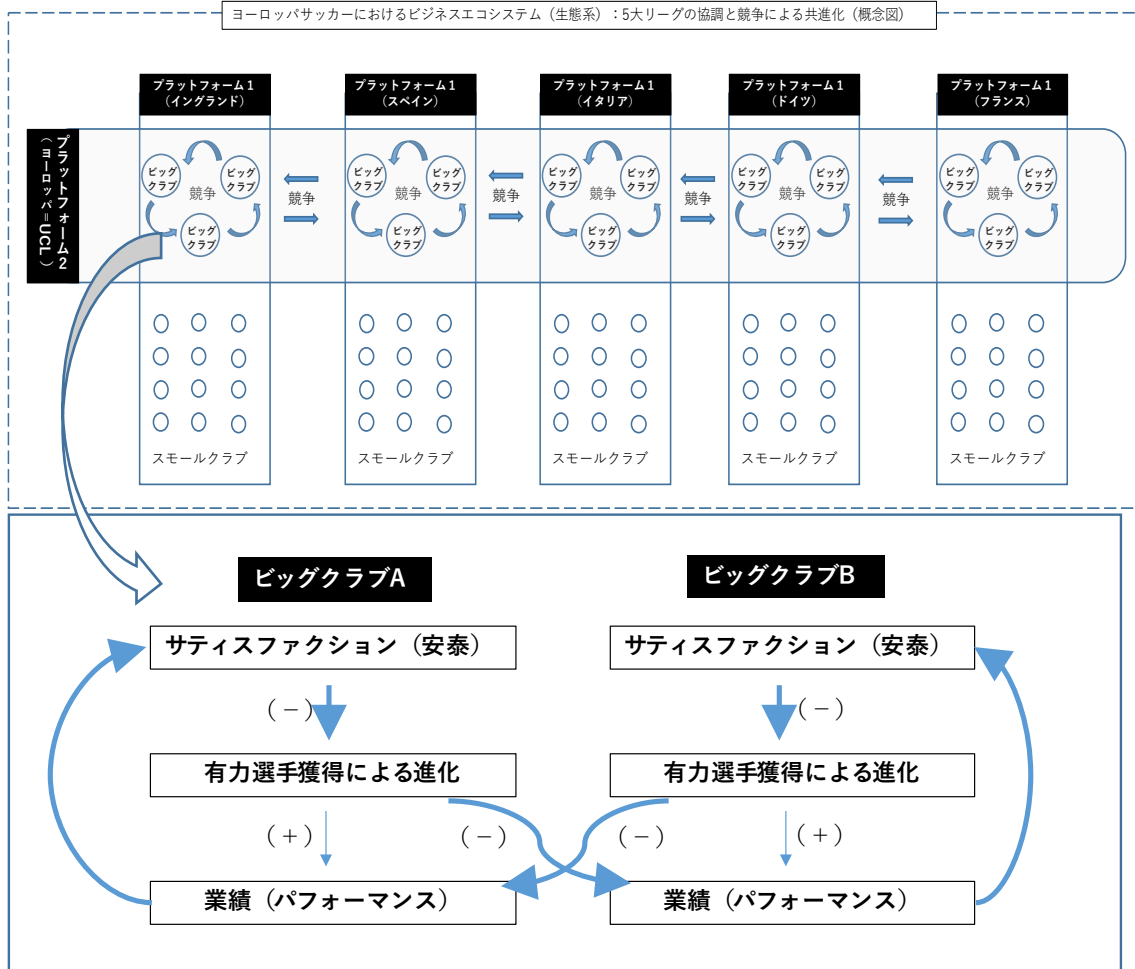


出所：筆者作成

図表 40 はヨーロッパでのプラットフォームの概念図表であり、ローカルとリージョンの2つのプラットフォームがクロス・プラットフォームとなる中で、その両方の成長を牽引するキーストーン企業であるビッグクラブのお互いの熾烈な競争の結果、その所属するリーグが共進化を果たすイメージ図表である。ビッグクラブ A が有力選手を獲得すると、成績・業績は上がるがその分、ライバルであるクラブ B の成績・業績は落ちる。するとクラブ B の満足度が下がり、逆に新たに有力選手を獲得する。結果クラブ B の業績は上がり、進化する。すると今度はクラブ A の業績が下がり、進化するために一流選手の獲得を行う。そしてクラブ A は進化する。この循環構造によりクラブ A も B も絶え間なく投資を繰り返し、ともに共進化を続ける。これはライバル間の競争が激しいほど、自身をそしてお互いを進化させることにつながり他地域を寄せ付けない成長をヨーロッパ

のプロ・サッカーリーグ全体に促すビジネス・エコシステムを形成するに至ることとなる。

図表 40：ヨーロッパサッカーにおけるクロス・ファンクショナル・プラットフォームと循環による共進化



出所：入山（2017）より筆者作成

6. 総括

本研究では近年飛躍的に成長しているヨーロッパ5大サッカーリーグについてその発展メカニズムを解明することを主目的とした。その研究の結果、公式的及び非公式的制度がその発展の土台となり、ヨーロッパのクラブを頂点とする収入のピラミッド構造を形成し、結果ヨーロッパを取り巻く国内・地域・世界の3つのプラットフォームによりヨーロッパ内で世界のサッカーマネーが循環するビジネス・エコシステムを形成し成長を果たし、特にリージョナル・プラットフォームであるUEFAチャンピオンズリーグ（UCL）が中心的なプラットフォームの役割を果たしヨーロッパ5大リーグの共進化を推進していることが解った。

今後の課題としては順調に成長を遂げているヨーロッパ5大リーグであるが、特にその最大の収入を占め、成長を牽引してきた世界の放送権市場が飽和状態に近づいており新たな戦略が必要となってくることが推察されることである。今後もその成長戦略には注視していく必要があるであろう。

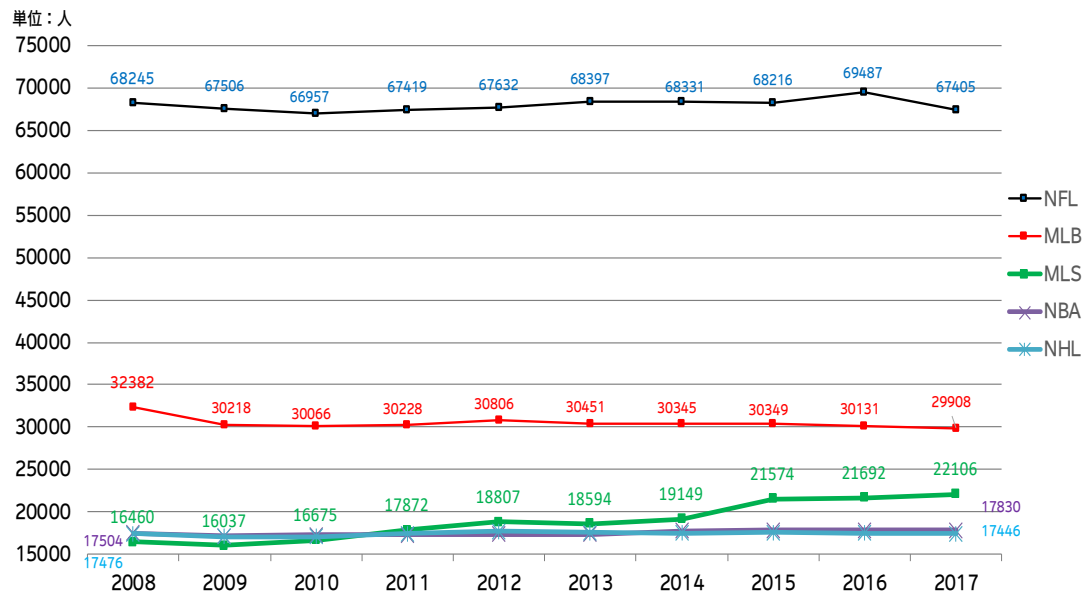
Ⅵ アメリカのプロ・サッカーリーグ（MLS）の躍進

1. はじめに

アメリカは長らくサッカー不毛の地と言われてきた(West,2016)。それは4大プロ・スポーツリーグであるNFL (National Football League:アメリカン・フットボール)、MLB (Major League Baseball:野球)、NBA(National Basketball League:バスケットボール)、NHL (National Hockey League:アイスホッケー) の存在があったためである。しかしながら、近年はプロ・サッカーリーグのトップリーグであるMLS (Major League Soccer) の人気を着実に伸びてきており、これまでの4大リーグの人気を脅かす存在にまで成長を果たし、今ではNHLに代わってMLSがアメリカ4大プロ・スポーツリーグの一角を占めるとまで言われている(平田,2012、小林,2015)。

リーグの人気を示す重要な指標の一つである1試合当たりの観客動員数で見ると、最大はNHL(2017)の67,405人、MLB(2017)の30,042人、に次いでMLS(2017)は22,106人と、全米3位のプロ・スポーツリーグとなっており、NBA(2,016/2017)の17,884人、NHL(2,016/2017)の17,422人を上回っている※²⁶(図表41)。

図表41：アメリカ5大リーグにおける1試合当たりの観客動員数の推移

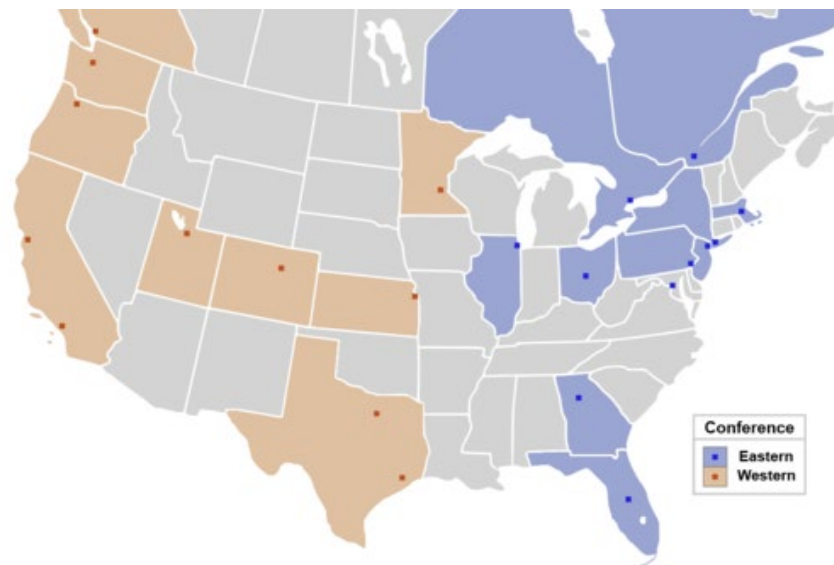


出所：Statista、ESPN、Baseball Reference、Ultrazone より筆者作成

MLS の開幕は 1996 年と世界的に見ても比較的遅く、Jリーグの開幕 1993 年や中国リーグの開幕 1994 年よりも後に始まった。1987 年に 1994 年 FIFA ワールドカップの開催地がアメリカに決まったことによりプロ・サッカーリーグの再誕生の機運が高まり、1994 年に MLS リーグ準備会社の立ち上げ、1996 年リーグ開幕へと漕ぎつけた背景がある (West,2016)。実はアメリカでは MLS 以前に、1968 年に誕生した NASL (North American Soccer League) と呼ばれたプロ・サッカーリーグが存在し、往年のペレ (ブラジル) やベッケン・バウワー (西ドイツ) の加盟により一時人気を博していた時期があったが、所属クラブの人気格差等もあり 1984 年に経営破綻した歴史があり、その 12 年後にプロ・サッカーリーグとして再登場したのが MLS^{※27}であった (Miller et.al.,2009、宮崎,2012、中村,2018b)。

1996 年に発足した MLS は当初 10 クラブからスタートしたが、2007 年にカナダのトロント FC が加盟したことをきっかけに現在カナダからの 3 クラブを含め、2018 年にはアメリカ全土に渡って (カナダ 3 クラブを含む) 23 クラブまで所属クラブが増加するまでに成長し、ウエスタン・カンファレンス (西地区) 12 クラブ、イースタン・カンファレンス (東地区) 11 クラブに分けられて運営されている。将来的には 30 クラブまで増やすことを計画している (MLS) (図表 42)。

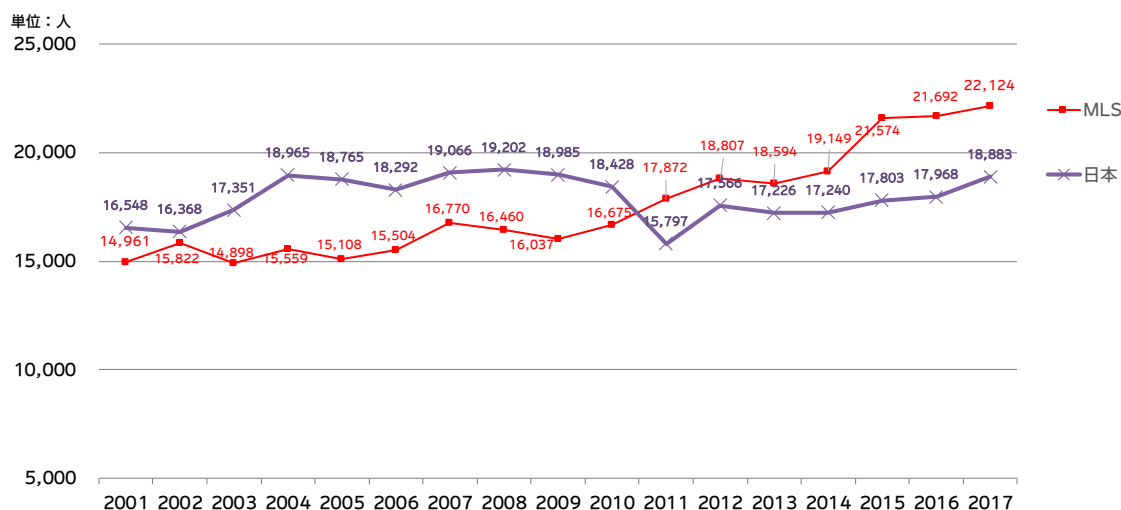
図表 42：アメリカ全土に渡る MLS のクラブの本拠地



出所：MLS より筆者作成

MLS は 1996 年設立当初こそ 1 試合当たりの平均で約 20,000 人の観客動員を記録したが、翌シーズンから大きく落ち込み低迷していた（平田,2012）。しかしながら、ここ数年は着実に成長を遂げ 1 試合当たりの平均観客動員数では 2011 年には J リーグを上回り、2015 年には再び 1 試合当たりの平均観客動員数が 20,000 人を超え、その後も 2017 年度の 22,124 人に現在に至るまで、順調に成長を遂げている（図表 43）。

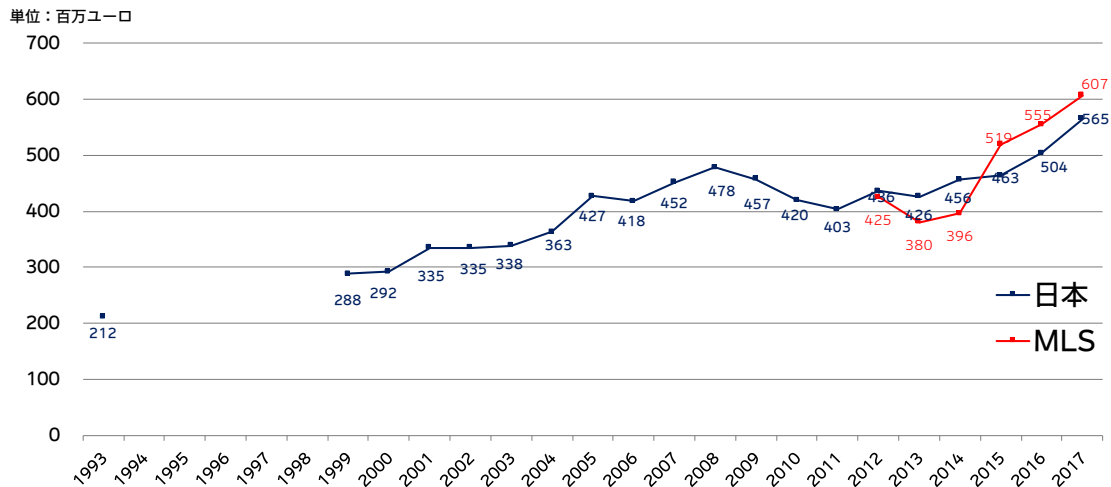
図表 43：アメリカ・MLS と J リーグの 1 試合当たりの平均観客動員数の推移



出典：MLS、J リーグより筆者作成

2018 年度のシーズンでは、所属のアトランタ・ユナイテッドが 72,000 人の観客数を記録し、1 試合当たりの過去最高の動員記録を塗り替えた。リーグ全体の経営規模も 2015 年に J リーグを上回ることとなり、ヨーロッパの 5 大リーグを視野に入れつつある（図表 44）。選手への年俸額もリーグ規定により低く抑えていたが、2017 年度には 100 万ドル以上の年俸を獲得した選手も 28 人を数え、2018 年度シーズンには 46 名となり過去最高の水準に達している（中村,2018a.b）。

図表 44：アメリカ・MLS と Jリーグの収入の推移



出典：MLS、Jリーグより筆者作成

この章では、設立は比較的新しいにも関わらず、最近成長著しいアメリカのプロサッカーリーグである MLS がどのようにして現在の成長を果たしたかそのメカニズムを研究することを主眼とする。

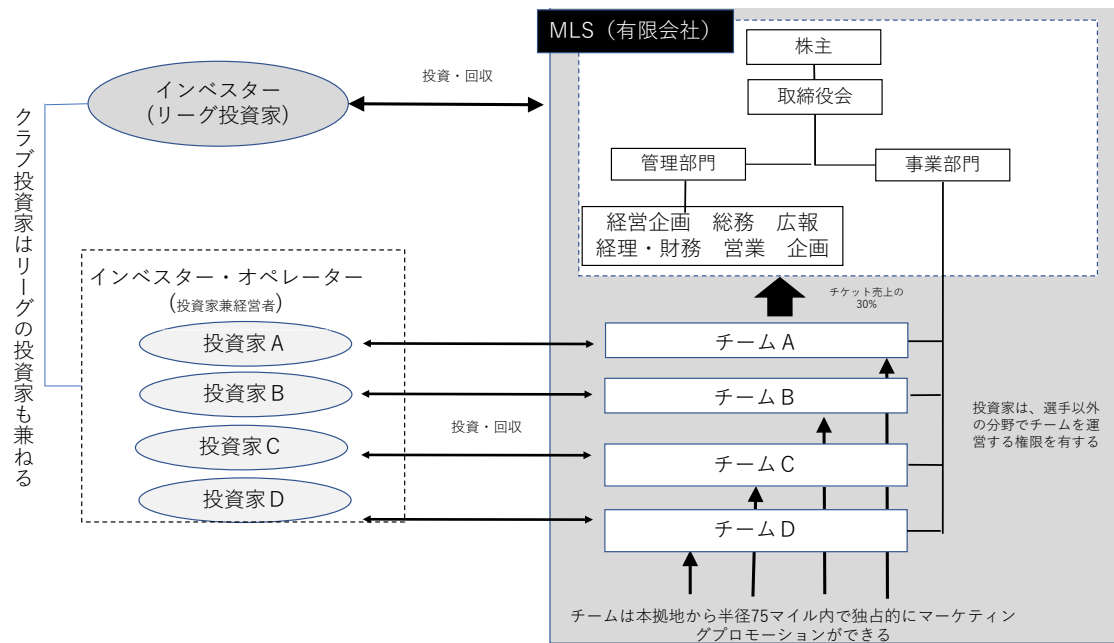
2. 先行研究

(1) MLS

MLS の研究においては、世界の他のサッカーリーグと比較してその特異な統治構造が主な研究対象となっている (Avgerinow, 2007)。それは他のサッカーリーグの所属クラブがシーズン毎の成績に応じて上位と下位のリーグを行き来する昇降格のあるオープンリーグ構造とは違い、成績には関係なく常にそのリーグに留まることのできるクローズドリーグであることである。このプロ・スポーツにおけるクローズドリーグの統治構造は、アメリカプロ・スポーツリーグの典型的な構造であるが、世界の通常のサッカーリーグと比較すると非常に珍しい構造である (West, 2016)。また、アメリカの 4 大リーグと比較してさらに独特なスタイルをとっており、リーグと所属クラブの経営が一体となったシングル・エンティティ (Single Entity) と呼ばれるリーグ統治構造が MLS の最大の特徴である (山下/原田, 2005) (図表 45)。

シングル・エンティティとは、リーグとクラブの一体経営を指す用語である。MLS では、クラブのオーナー（投資家）はリーグのオーナー（投資家）も兼務しており、クラブの経営責任のみならず、リーグの経営責任をも負うこととなっており、まさにクラブとリーグの一体経営を行うことがその使命に課されており、その目指すところは所属するクラブとリーグとの共存共栄である（中村,2018b）。通常のサッカーリーグに所属するクラブは、自主努力による弱肉強食による競争が繰り広げられることとなり、またリーグとクラブの利害関係は相反することも多々ある中では（広瀬,2004）、このシングル・エンティティによる統治構造は世界的に見ても特殊な構造と言えよう。

図表 45：MLS のシングル・エンティティの構造



出所：山下・原田（2005）より筆者作成

このシングル・エンティティの具体的な経営メリットは、川井(2003)によれば以下の4つがあげられる。

- ① 法的にも単一企業としての実体により市場をコントロールし、運営コストを抑制で

きる。

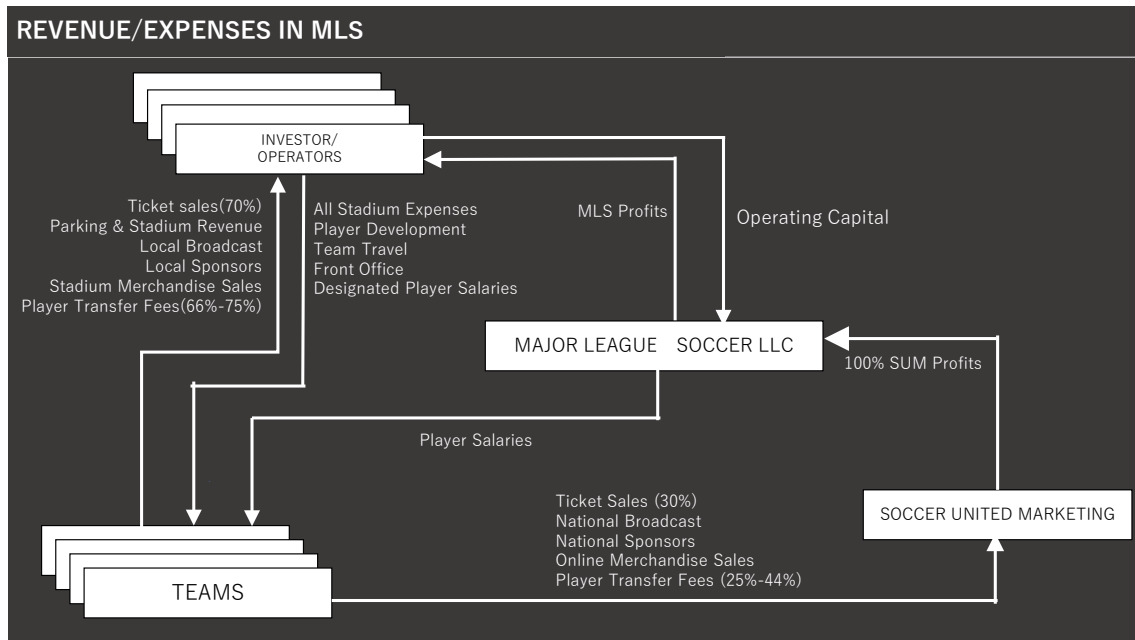
- ② レベニュー・シェアリングを通じてチーム戦力のバランスを維持することで、弱小チームの破綻を阻止することができる。
- ③ 給与統制（サラリーキャップ）を通じて、クラブオーナー（投資家）にかかるコストを抑制できる。
- ④ リーグは独占企業として、クラブに対しての反トラスト訴訟を回避できる。

アメリカではプロ・スポーツリーグは常に独占禁止法（反トラスト法）に抵触するリスクを抱えており、MLS ではリーグ中央組織と所属するクラブの全体が単一企業としての実態を担保することにより、独占禁止法（反トラスト法）に対処することを意識したものとなっている。

図表 46 は MLS の収支の流れを図式化したものである。MLS の収支で特徴的なのは、選手契約は基本リーグと選手の直接契約であり、クラブは Designated Player(特別指定選手)と言われる最大各クラブ 3 人までのサラリー・キャップに該当しない選手の契約のみである。またチケットセールスの 70%はクラブの収益となるが、30%はリーグの収益となる。さらには、選手の移籍金も規定によりその 25-44%はリーグの収益となる。リーグはその上げた収益をレベニュー・シェアリングにより各クラブへ還元する仕組みとなっており、他リーグと比較してより厳格な収支のコントロールを行っている

(Krasny,2017)。これにより、ヨーロッパやアジア等他国で見られるような財政的に突出したビッグクラブの出現を回避し、クラブ間の戦力均衡を保つことできるリーグとなっている。

図表 46：MLS の収支構造



出典：Krasny(2017)より筆者作成

(2) 理論的背景

本章においても MLS はかなり多くの制度デザインをしていることもあり、MLS に影響を及ぼしている制度に注目する。制度はゲーム理論をベースとする North(1990) が提唱する 2 つの制度、すなわち明文化された制度である公式的制度和規範や習慣から成り立つ非公式的制度和、組織制度に焦点を当てた新制度派経済学のアプローチとから「取引費用理論」「エージェンシー理論」「所有権理論」の 3 つの理論を援用する。

「取引費用理論」とは、1) 情報探索の費用、2) 交渉・意思決定の費用、3) 契約締結・履行確保のための費用などが存在し、企業組織が存在するのは、市場取引だけでは効率化できないコスト（取引費用）が存在するためであることを明らかにし、市場において適切な取引がなされるように促すための法制度などの必要性を説くものである

(Coase, 1937、Williamson, 1975、1985)。「所有権理論」の観点では、企業組織の形態を所有権の配分形態から考察するものである(Alchian/Demsetz, 1972)。「エージェンシー理論」では依頼人であるプリンシパル (Principal) と代理人であるエージェント

(Agent) との契約関係のもと制度はどのようにエージェントにインセンティブを与え、

またモラルハザードを抑制するものとして機能するかとして考えられる (Jensen/Meckling, 1976)。

ここでもまた MLS をプラットフォームと見立て、そのステイクホルダーとどのようなビジネス・エコシステムを構築しているのかを考察する。

本章でも「制度ベースの戦略論」、「プラット・フォームビジネス論」及び「ビジネス・エコシステム論」を補完的に用いることにより以下の3つのリサーチ・クエスチョンを挙げる。

本章では以下のようにリサーチ・クエスチョンを3つ設ける。

リサーチ・クエスチョン①:

どのような公式的制度が MLS の成長に影響を及ぼしているのか？

リサーチ・クエスチョン②:

どのような非公式的制度が MLS の成長に影響を及ぼしているのか？

リサーチ・クエスチョン③:

プラットフォームとしての MLS はどのようなビジネス・エコシステムを形成し成長を果たしているのか？

3. 分析方法

(1) 定性的研究方法

中国・ヨーロッパの事例同様、本章の研究においても Eisenhardt (1989)、Yin (1994) の流れを組み Christensen・Carlile (2009) が提唱する定性的データ (インタビュー及び資料・研究) をベースに丹沢/宮本(2017)が拡張した理論構築の方法を採用し、現象に関する解釈モデルを構築する。具体的にはまず第一段階として、現象面を主に質的な観察および記述・インタビューにより分析し相関関係の記述 (関連性に関する予備陳述) すなわち命題の発見 (記述理論) を行う。次に第二段階として第一段階で導かれた命題を基に、それに対する因果関係の記述 (規範理論) である成長メカニズム (解釈モデル) を構築する。

(2) インタビュー

すでに公開されている資料・報告書・関連研究に合わせて、2018年6月から8月にかけてアメリカのサッカーに詳しい関係者6人に対して図表47に示すようにインタビューを実施した。インタビューは半構造化された質問形式で行い、インタビューの状況に応じて対応していくものとした。インタビュー対象者は、ある特定の関係者による偏りを避けるために、幅広く選定した。

図表 47：実施したインタビュー調査について(アメリカ)

日時		企業名		役職
2018年6月14日(木)	12:00-13:00	A	MLS(アメリカリーグ)	元 Manager
2018年6月15日(金)	14:00-15:30	B	アメリカスポーツマーケティング会社	Vice President
2018年6月22日(金)	17:00-18:00	C	アメリカ クラブ関係者	Owner
2018年6月14日(木)	16:00-18:00	D	アメリカ ファンド企業	Partner
2018年7月16日(月)	12:00-13:30	E	アメリカサッカーマーケティング会社	CEO
2018年8月3日(金)	12:00-14:00	F	アメリカスポーツマーケティング会社	CEO

4. データの分析

(1) シングル・エンティティとしての厳格な制度設計（公式的制度の確立）

MLSの発展にとって欠かせないのが、厳格な公式的制度の確立である。共存共栄を目指すシングル・エンティティとして他国のサッカーリーグには見られない統治構造を採用し、そのもとで様々な制度を導入している。

その中でも極めてユニークなのは、各クラブに所属する選手は原則クラブとではなく、リーグと直接契約を結ばなくてはならないとするものである。この制度により選手はクラブではなくMLSのリーグ契約選手であり、クラブの配属はあたかも大企業の部署配属のような形をとることとなる。これにより選手はすべてリーグに監視（モニタリング）され移籍金の高騰等を避けることができ安定経営を可能にしている。

また、各クラブの選手登録の20名まではサラリー・キャップが導入されており、2006年時にUS\$1,900,000だったものが2018年度のサラリー・キャップはUS\$4,035,000までその上限が拡大しているが、特別指定選手を除いた場合、年俸最大選手でもUS\$504,375以下と規定されており、世界トップレベルの他国のリーグに所属

するサッカークラブと比較してもかなり低い選手年俸総額となっている。これによりサッカーリーグの経営の最も大きな課題の一つである高額な年俸による選手の獲得競争が抑制され、コスト削減を実現することができる（A氏、B氏、E氏、F氏）。

命題1：リーグと選手の直接契約によりモニタリング効果による安定経営を可能にしている（エージェント理論）。

命題2：サラリー・キャップ（約US\$4m）によって選手獲得競争を引き起こさずコスト削減を実現している（取引費用）。

アメリカのプロ・スポーツリーグの戦力均衡施策の重要な一つである新人選手獲得のための会議であるドラフト制度もMLSでは採用している。MLSではこの会議をスーパードラフトと称し主にNCAA（National Collegiate Athletic Association）の選手を対象とした新人獲得会議を行っており、各所属クラブは原則4巡まで指名を行うことができる。その順番もエクспанション（所属クラブ数の拡大）により新しく加盟したクラブに最初の選択権が与えられたり、前年リーグ順位の最下位クラブに優先選択権があったりするウエーバー性ドラフトの形態を取っており、より厳格に各クラブ間の戦力均衡を図ることによってリーグの魅力を高めることを目的としている（A氏、B氏、C氏、F氏）。これにより、選手獲得の探索・交渉コストが削減され、低コストでの運営を実現できている。

命題3：スーパードラフト制度による選手獲得競争において探索・交渉コスト削減を実現している（取引費用）。

厳格なサラリー・キャップで選手の年俸を抑制してきたMLSも、よりリーグの魅力を高めるために2007年より各クラブ2名^{※28}まではサラリー・キャップの年俸制限に含まれない選手を獲得することができる特別指定選手制度「Designated Players」を採用した。これにより世界の一流選手もMLSへ事実上の門戸を開くこととなった。そこに加盟したのが当時世界で最も有名なサッカー選手の一人であったイングランドのデビッド・ベッカムである。彼はそれまで世界最高のクラブの一つであるスペインのレアル・マドリッドに

所属していたが、1997年よりロサンゼルス・ギャラクシーに「Designated Players」の制度を利用して初めて加入した選手となった。そのためこの制度は一般的には「ベッカムルール」とも呼ばれている。その後、フランスのティエリ・アンリやアイルランドのロビー・キーン等世界的にも有名一流選手が加盟することとなり、MLSの人気は高まり、特に集客数が増えていくこととなった（図表48）（B氏、C氏、D氏、F氏）。この制度により昇降格のないリーグでも選手への多額の投資を行うことの重要性が再認識され、経営努力をしないフリーライダー防止策という意味合いも兼ね備えている。

図表48：MLSに所属した主なDesignated Playerリスト

年号	選手名	国籍	所属クラブ	年俵
2007	デニウソン	ブラジル	FCダラス	
2007	デヴィット・ベッカム	イギリス	ロサンゼルス・ギャラクシー	650万ドル
2009	ジュリアン・デ・グズマン	カナダ	トロントFC	191万746ドル
2010	ティエリ・アンリ	フランス	レッドブル・ニューヨーク	560万ドル
2010	ラファエル・マルケス	メキシコ	レッドブル・ニューヨーク	460万ドル
2010	ランドン・ドノバン	アメリカ合衆国	ロサンゼルス・ギャラクシー	240万ドル
2011	トルステン・フリックス	ドイツ	トロントFC	241万3667ドル
2011	ロビー・キーン	アイルランド	ロサンゼルス・ギャラクシー	341万7243ドル
2012	クリス・ボイド	スコットランド	ポートランド・ティンバーズ	151万5000ドル
2012	マルコ・ディ・ヴァイオ	イタリア	モントリオール・インパクト	193万7508ドル
2013	ディエゴ・ワレリー	アルゼンチン	ポートランド・ティンバーズ	238万ドル
2014	ダビド・ビジャ	スペイン	ニューヨーク・シティFC	561万ドル
2015	セバスティアン・ジョピンコ	イタリア	トロントFC	711万5556ドル
2015	ジョバニ・ドス・サントス	メキシコ	ロサンゼルス・ギャラクシー	600万ドル
2016	ニコラス・ロデオ	ウルグアイ	シアトル・サウンダーズFC	230万2500ドル
2017	バステアン・シュヴァインシュタイガー	ドイツ	シカゴ・ファイアー	610万ドル
2018	カルロス・ベラ	メキシコ	ロサンゼルスFC	629万2500ドル

出所：MLSより筆者作成

命題4：Designated Player制度による人気選手の獲得により、クラブのフリーライダーを防止し、観客動員増を実現している（エージェンシー理論）。

サッカービジネスにおいてスタジアムをどのように収益に結び付けるかは重要な経営のテーマの一つである。MLSができた当初は、多くのスタジアムがアメリカン・フットボールや総合陸上競技場をホームスタジアムとして試合を行ってきたが、現在MLSでは原則サッカー専用スタジアムの所有を義務付けており、2018年で23クラブ中過半数を優

に超える 17 のクラブがサッカー専用スタジアムを有している(図表 49)。また今後作られるスタジアムはすべてサッカー専用スタジアムを義務付けている。これにより観客席から近くでサッカーを観戦できるという臨場感のある試合の演出、その多くは 2-3 万人の収容規模のスタジアムによる満員感からくるエンターテインメント性の創出、自前のスタジアムを所有することによるチケットや飲食・物販の収入源の獲得といった効用を生み出している (B 氏、C 氏、D 氏、E 氏、F 氏)。

そもそもアメリカのプロ・スポーツリーグの特徴の一つに自治体との連携がある。アメリカのプロ・スポーツリーグにとって自治体との関係はとても重要であり、フランチャイズの移動をほのめかすことにより、自治体からの有利な条件を引き出すことが大きなその戦略の一つになっている。具体的にはスタジアムに関して自治体が建設を担い、好条件にてそのスタジアムを借り受けることによって高収益を実現しているのが一般的である。

アメリカのスポーツリーグにとって自治体は重要なパートナーであり重要な戦略パートナーとなっている。しかしながら、MLS は自治体に負うべきところは少なく、自前のスタジアムの所有権を持ち、チケット収入のみならず、飲食はじめスタジアム内での収入もすべてクラブに入る経営を目指している。

図表 49：MLS のサッカー専用スタジアムの割合

MLSのスタジアムについて			
チーム名	スタジアム名	キャパシティ	専用
Columbus Crew SC	Mapfre Stadium	19,968	○
D.C. United	RFK Stadium	20,000	△
Montreal Impact	Saputo Stadium	20,801	○
Orlando City SC	Camping World Stadium	65,438	○
Colorado Rapids	Dick's Sporting Goods Park	18,061	○
Los Angeles FC	Banc of California Stadium	22,000	○
Sporting Kansas City	Children's Mercy Park	18,467	○
Chicago Fire	Toyota Park	20,000	○
New York Red Bulls	Red Bull Arena	25,000	○
Philadelphia Union	Talen Energy Stadium	18,500	○
Real Salt Lake	Rio Tinto Stadium	20,213	○
San Jose Earthquakes	Avaya Stadium	18,000	○
Atlanta United FC	Mercedes-Benz Stadium	42,500	△
New England Revolution	Gillette Stadium	20,000	△
New York City FC	Yankee Stadium	30,321	△
Toronto FC	BMO Field	30,991	○
FC Dallas	Toyota Stadium	20,500	○
Houston Dynamo	BBVA Compass Stadium	22,039	○
LA Galaxy	StubHub Center	27,000	○
Minnesota United FC	TCF Bank Stadium	50,805	○
Portland Timbers	Providence Park	21,144	○
Seattle Sounders FC	CenturyLink Field	39,419	△
Vancouver Whitecaps FC	BC Place	22,120	△

出所：MLS より筆者作成

命題 5：サッカー専用スタジアムを義務付け、観客がより近くで選手を見ることができ
環境を整えることでよりエキサイティングな環境を醸成し、サポーターの満足感
を醸成する。また自治体に頼らず、クラブによるスタジアムの所有により自前収
益の拡大を図り収益が向上する（所有権理論）。

MLS では収入も厳格に管理している。傘下のマーケティング会社 SUM(Soccer United
Marketing)を通じて全国放送権やリーグスポンサーを一元管理するのみならず、各クラブ
のチケットの売上の 30%、オンラインのマーチャンダイジング、選手移籍金の一部もリー
グの収益としてクラブから吸い上げており、その収益をリーグからクラブヘレベニュー・
シェアリングとして還元している。すなわち、所得の再分配を行うことによって、ここで

もクラブ間の収益の格差を是正し共存共栄のリーグを目指すことによる成長を図っている（A氏、B氏、C氏、F氏）（図表46）。

命題6：リーグが多くの特権を持つことにより収支の厳格なコントロールを行い、レベニュー・シェアリングにより、クラブ間の格差を是正し成長を果たしている（所有権理論）

（2）非公式的制度

そもそも MLS で採用している昇降格のないクローズドリーグのシステムは世界では稀である。サッカーは国際サッカー連盟（FIFA）がグローバルに統治しており、加盟するサッカーリーグにも昇降格システムのあるオープンリーグを推奨している。それはサッカーがグラスルーツから誰でも参加することが可能で、サッカー界の普及・発展のためには勝利さえすれば、誰でも上位リーグへ昇格していくことが可能で、最終的には1部リーグに昇格することが可能であるとする文化的な側面を重視してきたことによる。そんな中アメリカの MLS は他競技であるアメリカの4大プロ・スポーツリーグがそうであるように、文化としてのプロ・スポーツリーグではなく、ビジネスとしてのプロ・スポーツリーグという捉え方による意識が MLS にも波及し、クローズドな統治システムが採用されている（A氏、C氏、D氏、F氏）。

命題7：世界のサッカー界では稀であるが、アメリカ型のビジネス優先の思考に基づいたクローズドリーグによる統治構造の採用が成長を促進している（歴史的経緯性）。

このクローズドリーグ採用による戦力均衡による結果の不確実性がプロ・スポーツリーグビジネスの成否の根幹であるとするアメリカ型の考えは、実際 MLS リーグの結果にも如実に出ている。1996年度の開幕以降2017年まで22度のシーズンで Championship を戦ってきたが、その優勝クラブは12クラブにも及ぶ。2年連続して優勝したクラブは、D.C.United の1996年、1997年及び Houston Dynamo の2006年、2007年の二度しかなく、ヨーロッパのリーグや中国のリーグにみられる数少ないビッグクラブが優勝を独占するリーグとは真逆の結果を残している。北中米の各国のリーグの上位クラブが参加して戦う CONCACAF チャンピオンズリーグ^{*29}でもアメリカの MLS のクラブが優勝し

たのは過去 2 度しかなく、勝利至上主義である世界のサッカー界とは一線を引き、あくまでも国内リーグの成長のみに絞った戦略を行っている MLS は、プロリーグとは Americas No.1 として他の 4 大リーグ同様の意識からきている (A 氏、C 氏、F 氏)。

命題 8：グローバルに人気を博すビッククラブを創出せず、あくまでもアメリカ国内市場においてビジネス志向の戦略をとる文化性が成長に寄与している。

アメリカではプロリーグ選手が引退後にビジネスマンとしてビジネスを推進し自らが経営者となるケースは多い。文化的にプロ・スポーツ=ビジネスとし手捉え、その名声とネットワークによりいち早く投資情報を掴み、4 大国内他競技プロ・スポーツリーグへの投資と同様にプロ・スポーツクラブに積極的な投資を行うことも珍しくはない (図表 50)。MLS では最近エクспанションにより新規で参入したクラブにはそうした有名スポーツ選手やテレビタレント等がオーナーとして名を連ね、その知名度の高さにより注目を集め、それによってリーグ全体の活性化を図るということも意図的に実施している (B 氏、D 氏、F 氏)。

図表 50：元プロ・スポーツ選手・タレント等による MLS 所属クラブへの投資

Owner	クラブ	職歴
Oscar De La Hoya	Houston Dynamo	元ボクシング世界チャンピオン
Mia Hamm	Los Angeles FC	元アメリカ女子サッカー代表選手
Magic Johnson	Los Angeles FC	元NBA選手
Tom Penn	Los Angeles FC	テレビタレント
David Beckham	Inter Miami FC(2020より参入)	元イングランド代表選手、元MLS・LA Galaxy所属
Drew Carey	Seattle Sounders FC	コメディアン・司会者・俳優・声優・脚本家
Joe Roth	Seattle Sounders FC	映画監督・映画プロデューサー

出所：MLS、中村 (2018b) より筆者作成

命題 9：有名スポーツ選手やタレント等のセレブリティによる MLS 所属クラブへのオーナーとして参加により、リーグの注目度を高めている。

(3) プラットフォーム/エコシステムの視点による MLS

MLS は極めて中央集権的な統治システムであるシングル・エンティティを採用し、クローズドリーグのもと、フランチャイズ制を敷いている。フランチャイズによる地域密着により参入障壁の高いメンバーシップ性を敷いている。フランチャイズ権料(リーグ加盟権)は 1993 年には US\$5 m だったものが、2006 年時には US\$10m そして昨今のアメリカにおける MLS への投資熱により 2017 年には US\$150m と当初と比較し実に 30 倍まで跳ね上がっている。これだけフランチャイズ権^{※30}が値上がりしても参入したいとする投資家熱は収まらない。それは昇降格のないクローズドリーグによる安定性が投資家熱を駆り立てているからである。

日本やヨーロッパ等のサッカークラブは年度ごとに PL (Profit \$ Loss) を見て経営をしているが、アメリカは BS (Balance Sheet) 経営を行っている^{※31}。すなわち短期的には利益を出していなくても、フランチャイズ権料を販売して得られるキャピタルゲインを考慮すればまだまだ価値があるという見立てである(A 氏、C 氏)。実際発足時の 1996 年に 10 クラブからスタートしたが、2007 年には 13 クラブ、2010 年には 16 クラブ、2018 年には 23 クラブまでと急速にその加盟クラブをエクспанションにより拡大させ、2030 年までに最大 30 クラブまで拡大させることが MLS の拡大戦略となっている (A 氏、B 氏、C 氏、D 氏、F 氏)。

命題 10：昇降格がない参入障壁の高いメンバーシップにより、投資家にとって価値が高く安定性のあるリーグ（プラットフォーム）を構築している。

命題 11：エクспанションによりリーグ加盟クラブ数の拡大化を図り、同時にリーグを取り巻くステイクホルダーも増え、そのエコシステムを拡大させその価値を高めている。

MLS のオーナーは、他競技プロ・スポーツリーグのオーナーとなっていることも多い。現在 8 クラブの MLS のオーナーが、NFL, MLB, NBA, NHL のアメリカ 4 大リーグのオーナーにもなっている (図表 51)。外国のサッカーリーグは基本競争相手と意識していない MLS にとっては、アメリカ 4 大スポーツリーグは最大の競合でもあり、協調を行う相手でもある。実際、特に NFL との関係は深く MLS 発足時から現在に至るまで NFL

のホームスタジアムをサッカー兼用で使用することも多い。アメリカのスポーツリーグはある意味、アメリカ全体での護送船団方式によってその成長を果たしている（A氏、C氏、D氏）。この現象は日本のJリーグとNPB（プロ野球）のオーナーの関係を見ると、楽天のみ両リーグのオーナーになっていることを考慮すると非常に好対照な現象と言えよう。

図表 51：アメリカ・プロ・スポーツリーグ所属クラブを複数所有するオーナー

Owner	MLS	NFL	MLB	NBA	NHL
Arthur Blank	Atlanta United FC	Atlanta Falcons			
Kroenke Sports & Entertainment	Colorado Rapids	Los Angeles Rams		Denver Nuggets	Colorado Avalanche
Peter Guber	Los Angeles FC		Los Angeles Dodgers	Golden State Warriors	
Jim Pohlad	Minnesota United FC		Minnesota Twins		
Yankee Global Enterprises	New York City FC		New York Yankees		
Paul Allen	Seattle Sounders FC	Seattle Seahawks		Portland Trail Blazers	
Maple Leaf Sports & Entertainment	Tronto FC	Tronto Argonauts		Tronto Raptors	Tronto Maple Leafs
Philip Anschutz	Los Angeles Galaxy			Los Angeles lakers	Los Angeles Kings

出所：筆者作成

命題 12：MLS のオーナーは、他競技リーグのオーナーも兼ねていることにより、アメリカ・プロ・スポーツリーグ間で協調と競争を行い、アメリカ全体で大きなスポーツ産業としてのエコシステムを構築している。

5. ディスカッション(解釈モデルの構築)

制度は経営戦略の土台となる（Peng,2011）と言うように、MLS の戦略はその制度が基盤となっている。その制度は前述したように明文化された公式的な制度と文化・歴史的経緯性のもとに意識された非公式的的制度から成り立っていると見え、それらは国内の4大他競技リーグの影響を大きく受けている。MLS というプラットフォームはこの公式的制度和非公式的制度的のもと、昇降格のないクローズドリーグが投資家（クラブのオーナー）にとって安定的な投資環境を醸成し価値を高めていく。クラブオーナーになりたいという需要と共にリーグはエクспанションにより規模としても拡大をしていき、また参入する際のフランチャイズ権の高騰がクラブの資産価値を高めていく。

MLS のオーナーは、他競技リーグのオーナーを兼ねることも多くアメリカ・プロ・スポーツ界全体で競争と協調を繰り返す。MLS のリーグの投資家を兼ねる MLS クラブのオーナーは MLS リーグ全体の価値を高めることも同時に行うこととなり、リーグとクラブの一体経営により全体価値の創出につながっていく。

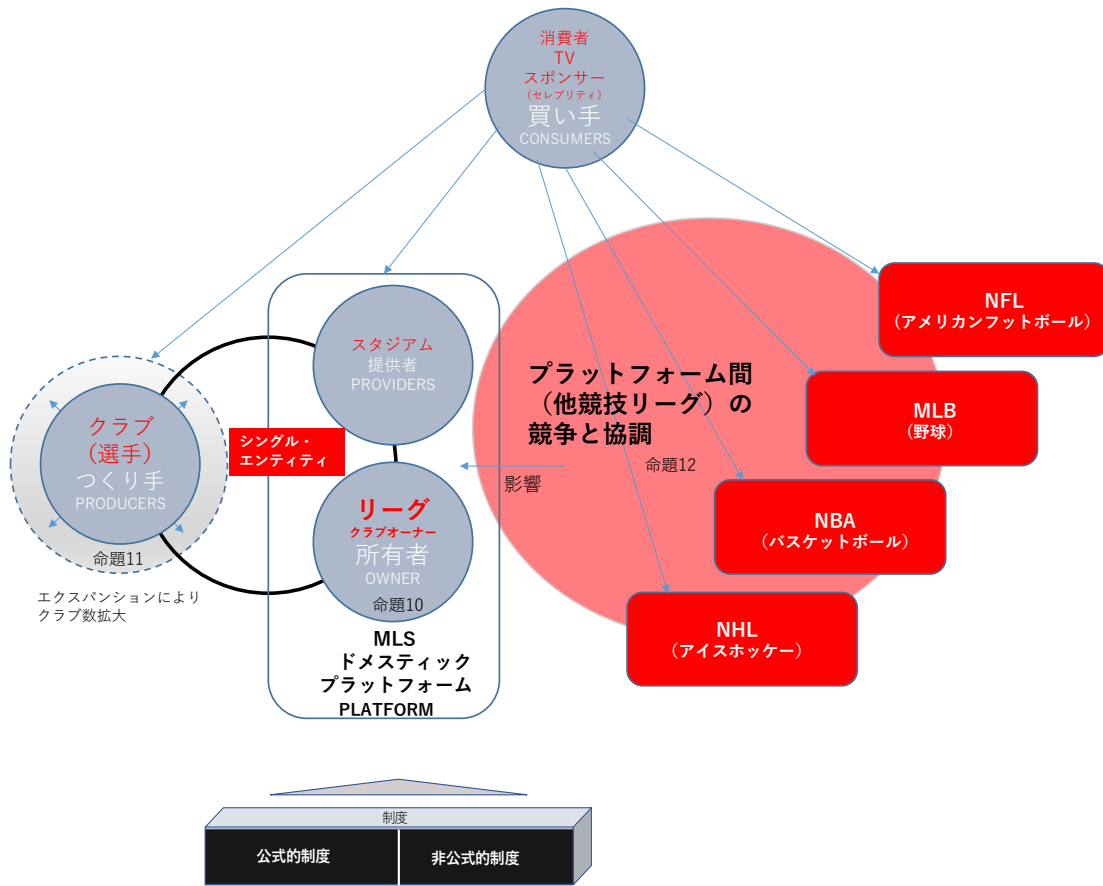
ここで前節でのインタビュー結果、先行研究から抽出された命題（記述理論）を、Alstyne/Parker/houdary(2016)の示したプラットフォームとそのエコシステムの関係図を基にアメリカのプロ・サッカーリーグの成長メカニズムに関して制度とビジネス・エコシステムを改めて整理検討し、その因果関係を示す解釈モデル（規範理論）を構築することを試みる(図表 52)。

アメリカの MLS はリーグ運営を効率的な運営するための明文化された内部の制度設計(公式的制度)とアメリカ独自のビジネス優先思考に基づく経営(非公式的制度)が土台となり、そのプラットフォームは所有者(オーナー)であるリーグと提供者(プロバイダー)であるスタジアム及びつくり手(プロデューサー)であるクラブは同一者で構成され、法律上は一つの会社であるシングル・エンティティとなっている。このシステムは取引費用低減による効率的なプラットフォームを形成し、クラブ数のエクспанションにより順次リーグの規模が拡大される。

そのプラットフォームを取り巻くビジネス・エコシステムは国内志向で自リーグ内は共存共栄を目指し、国内他競技リーグ(他プラットフォーム)との競争と協調によって価値を創出する。アメリカの MLS は一つのクラブが突出して大きくなることを好まず、リーグ全体として成長を標榜している。また国外の他プロ・サッカーリーグは競争相手と意識はしておらず、その競争相手として意識するのは、アメリカ国内他競技リーグである NFL (National Football League:アメリカン・フットボール)、MLB (Major League Baseball:野球)、NBA(National Basketball League:バスケットボール)、NHL

(National Hockey League:アイスホッケー)である。同時にこの競争相手はオーナーが同じであることも多く、協調相手でもある。この国内他競技リーグ(他プラットフォーム)との競争と協調が MLS の成長の重要な要因となっている。

図表 52：MLS の成長メカニズム



命題 1.2.3.4.5.6 命題 7.8.9

出所：筆者作成

6. 総括

MLS は世界的に見てもかなり特殊な統治構造をもったサッカーリーグである。その戦略はビジネスに特化し、いかにリーグの価値を全体で上げるかという戦略に徹している。MLS は 2020 年には世界のトップリーグの一つになる野望を持っており、近い将来ヨーロッパの 5 大リーグに近くづくことは可能性が高いと思われる。2018 年 6 月 13 日にロシアのモスクワで開かれた FIFA 総会にて 2026 年の FIFA ワールドカップのアメリカ招致^{※32} が正式決定した。1994 年の FIFA ワールドカップアメリカ大会を契機に発足した MLS も今後はますます拡大戦略を加速していくことは間違いなく、今後のさらなる戦略の研究も必要である。

Ⅶ 3つのビジネス・エコシステムのモデル化

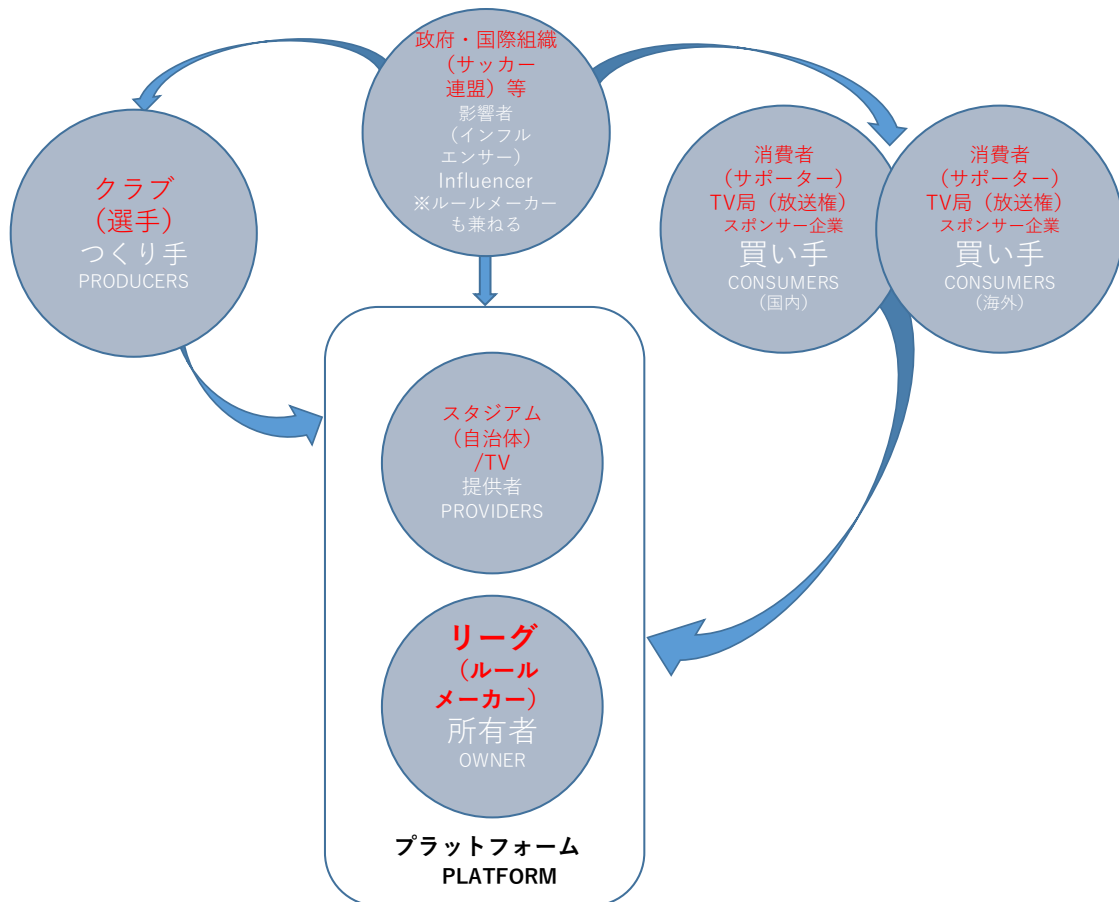
これまで世界のプロ・サッカーリーグの中でも成長著しい①中国、②ヨーロッパそして③アメリカのプロ・サッカーリーグについてその成長メカニズムを分析してきた。

Alstyne/Parker/houdary(2016)の示したプラットフォームとそのエコシステムの関係図を基にしてプロ・サッカーリーグをプラットフォームと見立てた場合、プラットフォームを管理・運営する所有者 (Owner) はリーグ (統括組織) となる。またその試合と消費者をつなげるインター・フェイスとなる提供者 (Providers) はスタジアムとTVとなる。所有者 (Owner) であるリーグ (統括組織) はルール (制度) メーカーともなってステイクホルダーの相互作用を促す。プラットフォームは所有者 (Owner) であるリーグ (統括組織) と提供者 (Providers) であるスタジアムとTVによって形成される。そしてこのプラットフォームが基盤となってプロ・サッカーリーグの試合という場を作る。そのプラットフォーム上の場で製品やサービスを開発するのは試合のづくり手 (Producers) であるクラブ (選手) となる。さらには、その買い手 (Consumers) はサポーターである一般消費者であり、放送権を購入するTV局であり、サッカーリーグを支援するスポンサーである。またこの買い手は国内と海外に分けられる。

Alstyne/Parker/houdary(2016)はエコシステムの基本構造はすべて同じであり、4つのタイプの関与の仕方があるとしているが、彼らのエコシステムのモデル図には存在していなかった新たなプレイヤーがプロ・サッカーリーグのビジネス・エコシステムでは存在することが明らかになった。

それは影響者 (インフルエンサー (Influencer)) と言うべきものであり、政府や自治体等の国家機関の関与またグローバルなサッカー連盟等の国際組織もリーグの外部から影響を及ぼし、時にルールメーカーとなってビジネス・エコシステムの重要なプレイヤーとなっていることである。この存在によりビジネス・エコシステムを構成する多数のステイクホルダーが相互作用を行い、プロ・サッカーリーグのビジネス・エコシステムがその成長を促進する。それを図式化したのが図表 53 である。

図表 53：プロ・サッカーリーグをプラットフォームとするエコシステム



出典：Alstyne/Parker/houdary(2016)より筆者作成

これまでの3つのエリアでの議論をまとめると、中国のスーパーリーグでは、政府（自治体）が影響者（インフルエンサー）となってそのビジネス・エコシステム全体に影響及ぼす。Kotler(1986)は、マーケティング戦略に政治力などの要素を加えた戦略を「メガマーケティング」と呼んでいるが、中国スーパーリーグの成長要因の背景には政府（自治体）の影響が大きく働いており、そういった意味では政府をも巻き込んだ「メガビジネス・エコシステム戦略」と言えよう。


一方、ヨーロッパの5大リーグでは、EUやFIFAといったリーグ外のグローバルな組

織が影響者（インフルエンサー）となって、そのビジネス・ドメインはドメスティック・リーグの範囲を超え、グローバルなエコシステムを形成している。資本のグローバル化、市場のグローバル化を最も意識し実行に移しているヨーロッパにおけるサッカーリーグの戦略は「グローバルビジネス・エコシステム戦略」と言えよう。

アメリカのMLSはリーグ・クラブ・オーナーが3者一体となってシングル・エンティティを構成し、自らがルールメーカーとなってグローバルなエコシステムの形成ではなくビジネス・ドメインはあくまでも国内重視であり、アメリカという巨大市場を背景とした「ドメスティックビジネス・エコシステム戦略」と言えよう。

図表54は、これまでの3地域の議論を整理したものである。なお、このビジネス・エコシステム戦略とは、今回事例の分析を行った3地域のプロ・サッカーリーグが意識するしないは関係なく、本研究で得られた分析を基に導き出した3種類のビジネス・エコシステムのビジネスモデルのことを意味する。

図表 54：中国、ヨーロッパ、アメリカのプロ・サッカーリーグの制度とビジネス・エコシステム戦略

エリア	中国	ヨーロッパ5大国	アメリカ
制度の特徴	<ul style="list-style-type: none"> ・政府の定める公式的制度に影響 ・中国特有の社会的正当性（非公式的制度）の影響 	<ul style="list-style-type: none"> ・EUとFIFAといったリーグ外のグローバルな組織による公式的制度に大きな影響 ・旧植民地制度による歴史的・文化的な経緯性に影響(非公式的制度) 	<ul style="list-style-type: none"> ・リーグ運営を効率的な運営するための明文化された制度設計(公式的制度) ・アメリカ独自のビジネス優先思考に基づく経営(非公式的制度)
各リーグに影響を与える要素・因子	<ul style="list-style-type: none"> ・政府（自治体）の方針と社会的正当性の影響を強く受ける企業（クラブオーナー）及びそれによって生まれるビッグクラブ 	<ul style="list-style-type: none"> ・国際機関の方針と文化的な影響を受けながら、国内リーグの上位概念であり、国内リーグの成績上位のビッグクラブのみが参加できる汎ヨーロッパのリージョナル・リーグ 	<ul style="list-style-type: none"> ・リーグの制度デザインと文化的側面を背景にし、アメリカ国内における4大他競技スポーツリーグ
プラットフォームの構成	<ul style="list-style-type: none"> ・誰でも参加可能なオープンリーグであり、昇降格のあるリーグとスタジアムの提供者である自治体（TV局）によってプラットフォームを構成 	<ul style="list-style-type: none"> ・誰でも参加可能なオープンリーグで昇降格のある国内リーグであり、国内リーグのビッグクラブの参加によって汎ヨーロッパで構成されるグローバルリーグとのクロスプラットフォームで構成 	<ul style="list-style-type: none"> ・フランチャイズ制によるクローズドリーグで昇降格はなく、リーグと傘下のクラブは同一オーナーで構成されシングル・エンティティとなって構成
ビジネス・エコシステムの構成と進化の仕方	<ul style="list-style-type: none"> ・リーグ（プラットフォーム）を中心に政府（自治体）とその影響を受ける企業（オーナー）およびサポーター・スポンサー・TV局によって構成され、その相互作用によって進化する。特に国内の地域間競争を背景にその意を受けるクラブオーナー間のビジネス上の競争が最大の特徴である 	<ul style="list-style-type: none"> ・5大リーグは国内リーグ（プラットフォーム）を中心にグローバルなビジネスドメインとなり、国内外のオーナー（投資家）、スポンサー、TV、サポーター、一流選手によってビジネス・エコシステムを構成している。特に汎ヨーロッパのリーグに参加する国内リーグの成績上位ビッグクラブの競争と協調によって、5大リーグは共進化する 	<ul style="list-style-type: none"> ・リーグ（プラットフォーム）はクラブとそのオーナーの3者で構成され、及びサポーター・スポンサー・TV局・セレブリティによって構成される。その成長はリーグ傘下のクラブ数のエクспанションによりリーグの規模を拡大し、また国内志向でリーグ内は傘下のクラブとともにビッグクラブを作らず共存共栄を目指し、また国内他競技リーグ(他プラットフォーム)との競争と協調により進化する
			
ビジネス・エコシステム戦略	①メガビジネス・エコシステム戦略	②グローバルビジネス・エコシステム戦略	③ドメスティックビジネス・エコシステム戦略

出所：筆者作成

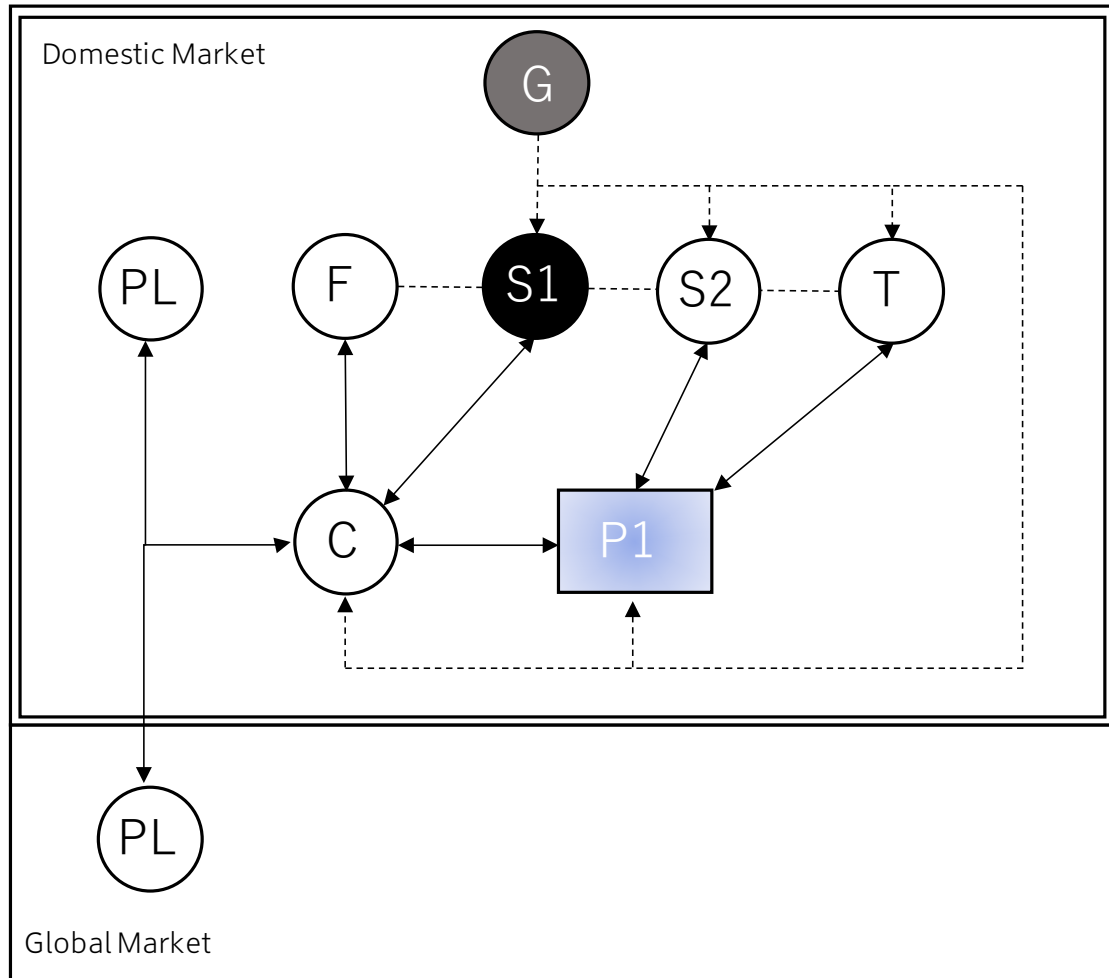
先に示した3つのビジネス・エコシステムの産業構造、すなわちその概念をもとに簡略化したモデル化を構築することを試みる（図表55）。本研究によってこれまでのビジネス・エコシステムでは存在してこなかった、あるいは軽視してきたプレイヤーが重要な役割を果たしているが解った。よってこのモデルでは制度的影響を及ぼす存在、及び取引パターンに着目している。

- ① メガビジネス・エコシステム戦略では、政府（自治体）（G）の制度的影響により、その最もビジネス面での大きな影響を及ぼすオーナー企業（S1）、クラブやリーグの協賛スポンサー（S2）、放送権を購入するTV局（T）、及びプラットフォーム企業であるリーグ（P1）とその傘下のクラブ（C）に影響を及ぼしている。そして選手（PL）およびサポーター（F）と共にリーグのエコシステムを構成し、お互いの相互作用の場を創出している。
- ② グローバルビジネス・エコシステム戦略では、国際機関であるIFの制度的影響を受け、そのビジネス・ドメインはグローバル市場である。ここではグローバルなもう一つのプラットフォームであるグローバルリーグ（P3）に参加する国内リーグ（P1）のクラブを通じて、他国の国内リーグ（P2）とも競争と協調を行い、国内外のステイクホルダーである、選手（PL）、サポーター（F）、クラブオーナー（S1）、協賛スポンサー（S2）、テレビ局（T）との相互作用を創出している。特にP1の成長はP3との連携が重要であり、ビッククラブを仲介した二面市場を形成している。このP3の存在により直接効果と間接効果の双方を得ることが可能となっている。
- ③ ドメスティックビジネス・エコシステム戦略では、国内リーグ（P1）は内部の制度デザインを行い、クラブ（C）・そのオーナー（S1）と共にシングル・エンティティを形成している。そして特に国内他競技リーグ（P4）及びセレブリティ（Ce）の影響を受け、その他のステイクホルダーである選手（PL）、サポーター（F）、協賛スポンサー（S2）、テレビ局（T）との相互作用を創出している。

なお、実際の取引フローを実線で示し、波及効果（ネットワーク効果）を破線で示している。また、主に制度的影響を強く及ぼすプレイヤーをグレーで、主にビジネス的影響を強く及ぼすプレイヤーをブラックで、ビジネス・ドメインを二重線で示している。

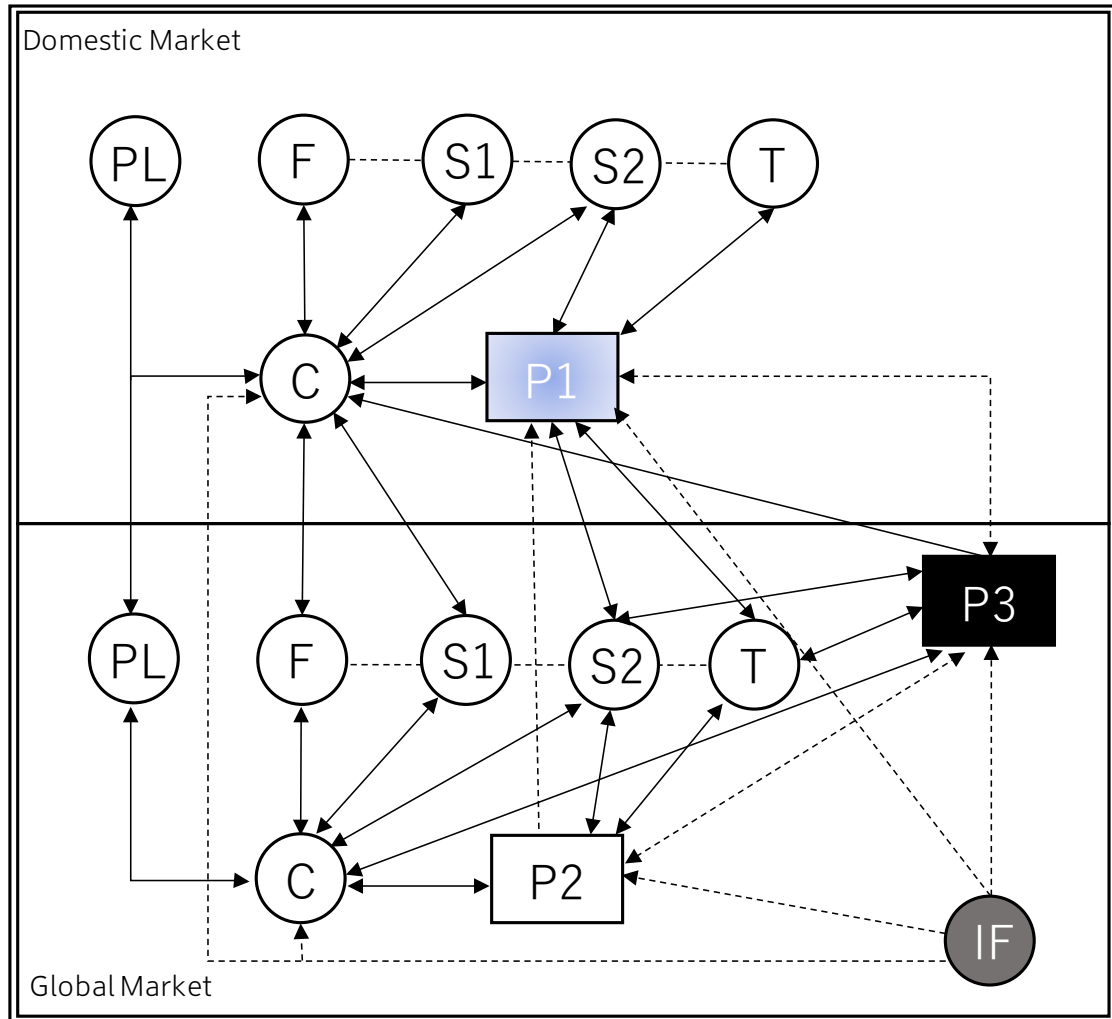
図表 55：プロ・サッカーリーグのビジネス・エコシステムのモデル図

① メガビジネス・エコシステム戦略



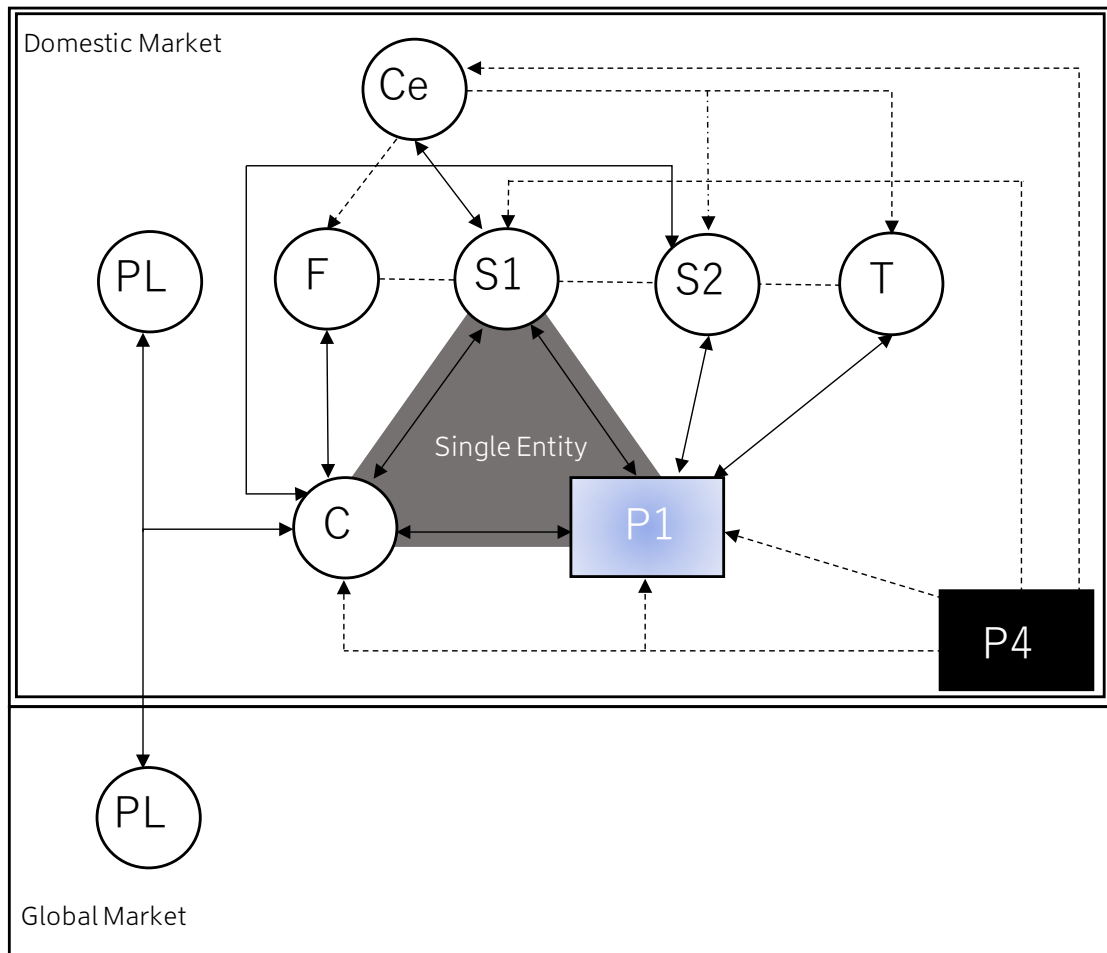
- P1 : Platform (プラットフォーム企業 (国内リーグ))
- C : Club(クラブ)
- S1 : Sponsor (クラブオーナー)
- S2 : Sponsor (協賛スポンサー)
- T : TV (TV局)
- F : Fan (ファン・サポーター)
- PL : Player (選手)
- G : Government (国内政府・自治体)

② グローバルビジネス・エコシステム戦略



- P1 : Platform (プラットフォーム企業 (国内リーグ))
- P2 : Platform (プラットフォーム企業 (他国国内リーグ))
- P3 : Platform (プラットフォーム企業 (国際リーグ))
- C : Club(クラブ)
- S1 : Sponsor (クラブオーナー)
- S2 : Sponsor (協賛スポンサー)
- T : TV (TV局)
- F : Fan (ファン・サポーター)
- PL : Player (選手)
- IF : International Federation (FIFA・UEFA等海外国際機関)

③ ドメスティックビジネス・エコシステム戦略



- P1 : Platform (プラットフォーム企業 (国内リーグ))
- P4 : Platform (プラットフォーム企業 (他競技リーグ))
- C : Club(クラブ)
- S1 : Sponsor (クラブオーナー)
- S2 : Sponsor (協賛スポンサー)
- T : TV (TV局)
- F : Fan (ファン・サポーター)
- PL : Player (選手)
- Ce : Celebrity(スポーツ選手や芸能人等の著名人)

VIII 結論

1. 本研究のまとめ

本研究は、1990年以降急速に発展してきた世界のプロ・サッカーリーグの成長メカニズムについて、主に制度の視点とリーグをプラットフォームと見立てそれを取り巻くビジネス・エコシステムの視点から定性的研究を行ったものである。

この研究の結果、プロ・サッカーリーグの成長メカニズムとして、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て、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・そして両者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。

2. アカデミックな貢献

本研究ではプロ・サッカーリーグをプラットフォームに見立てそれを取り巻くステイクホルダーから成り立つビジネス・エコシステムの観点から主に研究をした。これまでプロ・サッカーリーグの既存研究は多数あるが、この視点（perspective）でのプロ・サッカーリーグを研究した既存研究は過去にはなく、このビジネス・エコシステムの観点からの競争戦略論はプロ・サッカーリーグの戦略論に新たな視点を与えていると言えよう。またこれまでのビジネス・エコシステムの既存研究の多くは、取引を行う企業のみ焦点を当てた研究が行われており、そのエコシステムに影響を及ぼす存在にはほとんど考慮されてこなかった。この点においてもエコシステム論に新たな視点を持たらしている。

本研究の結果、プロ・サッカーリーグの場合はそれ自体がまさにプラットフォームであり、その成長には制度が重要であり、またそのエコシステム内の多様なステイクホルダーの影響に多くを作用させられることを明らかにした。そして公式的制度、非公式的制度からなる「制度」と「プラットフォーム」、「ビジネス・エコシステム」の3つの視点を併せ持つことによって、プロ・サッカーリーグの成長メカニズムの解釈を可能にし、モデル化したことはこれまでのプロ・サッカーリーグの成長戦略において、学術的な答えを与えるものとなっている。

具体的にはまず第一に、ビジネス・エコシステムを形成する上で重要なプレイヤーの一つは、これまで論じられてきた①プラットフォームの所有者（Owner）②プラットフォームとのインターフェースとなる提供者（Provider）③プラットフォーム上で提供する製品やサービスの開発や製造を担うつくり手（Producers）④製品やサービスの購入または利用する買い手（Consumers）に加えて、直接的な取引はなくとも影響者（インフルエンサー（Influencer））ともいべき存在が、そのビジネス・エコシステムに大きな影響を見出した。これらは公式的制度や非公式的制度を生み出す存在であり、これまで直接的な取引を中心に議論してきたエコシステム研究に新たな視点を追加するものである。

第二には、リーグに所属するビッグクラブがキーストーン企業となってリーグの成長を牽引役となり、またそのキーストーン企業が複数存在しそのピッチ上での競争とビジネス面での協業によるインタラクションによってプラットフォームであるリーグが成長を遂げることである。これは決定的に他産業と違う点であり、リーグの特徴である1社（1クラブ）だけでは商品の生産は行えない特殊な産業であるが故に、試合（ゲーム）では競争を行うが、ビジネス面では協調をしなくてはならないということをあらためて明確にした

と言えよう。

第三には、プロ・サッカーリーグのプラットフォームは競合である他競技リーグ（他プラットフォーム）とでさえも協調と競争を行うことも重要であるということである。

さらには、上記3つのエリアのビジネス・エコシステムのモデル化を示したことによって、より一般的な戦略の解釈を可能にした。

3. ビジネス・インプリケーション

本研究で得られるビジネス・インプリケーションとしては以下のことが考えられる。

まず第一に、プロ・サッカーリーグをプラットフォームと見立てた場合の、それを内包するビジネス・エコシステムに対する戦略的な理解である。これまでサッカーリーグをビジネス・エコシステムの観点から分析したものはほとんどないと思われ、そういった意味では世界のいくつかの成長著しいプロ・サッカーリーグの成長メカニズムをビジネス・エコシステムの観点から体系的にまとめたことは、プロ・サッカーリーグが今後その戦略を構築する上では参考になるものと考えられる。

第二に、プロ・サッカーリーグにとって重要な制度設計において、明文化できる公式的の制度と明文化できない非公式的の制度にわけてその制度を論じたことにより、今後の制度設計に対してもいくつかの指針を与えられたことになった。その制度の中でも、基盤となる統治構造においてオープンリーグとするかクローズドリグとするかにおいても重要な指針を与えることができたと考える。それは誰を競争相手、協調相手として意識するか、という視点が重要であるということである。サッカー界ではグローバルな市場を背景に経済的なインセンティブを重視する自由市場によるオープンリーグが一般的ではあるが、現在アメリカやオーストラリアなど一部の国しか採用していない社会主義的な経済システムであるクローズドリグの統治構造は投資家を呼び込むためには重要な役割を担う。

第三にリーグの制度デザインにおいて外国資本の参加を促す制度は重要であるということである。国内資本だけに頼らず、広くグローバルな投資を呼び込むことはリーグの成長には重要である。中国や日本では制度上禁止されている資本のグローバル化も今後検討の余地があるということを示している。

第四にサッカーリーグにおいて自由競争によるオープンリーグの統治構造を取る場合には、ビッグクラブの創出がリーグ全体の発展には重要な役割を担うことである。ビッグクラブがキーストーン企業となり、リーグの成長を牽引するというのが最大のリーグ成長の

要因であると言える。

第五にはスポーツの発展には政府も重要な役割を担っているということである。スポーツは「国家間の競争」とよく言われるが、サッカーは特にグローバルスポーツゆえに特に政府の戦略的協力が不可欠である。

第六には、リーグの成長には他国のリーグをも巻き込んだグローバルな視点での戦略的協調をも、自国のリーグの成長には欠かせないということである。ヨーロッパが汎ヨーロッパのリージョナル・リーグをも取り込んで大きなビジネス・エコシステムを構成し成長していることを鑑みると、Jリーグやアジアのサッカーリーグは汎アジアのリージョナルリーグの成長も視野に入れた戦略を構築するべきである。

Jリーグやアジアのリーグが今後どのような戦略を取りその成長戦略を描くかは期待の持たれるところであるが、本研究で明らかになった視点は今後の成長戦略に重要な示唆を与えてくれることになるであろう。

4. Jリーグへのビジネス・インプリケーション

本研究で得られた結果を基に、ここではJリーグ及びアジアのプロ・サッカーリーグへの提言を行う。

まず第一にJリーグ及びアジアのプロ・サッカーリーグのほとんどすべてはリーグのガバナンス構造として昇降格のあるオープンリーグの統治構造を採用しているが、経営的な安定性から考慮すればクローズドリーグへの転換も検討すべきであろう。弱肉強食のオープンリーグは選手への投資を続けなければならずラットレースに陥りやすい。収益の安定性、投資家の投資環境を考えればクローズドリーグの方がより優れた統治構造と言えなくもないからである。

第二に外国人枠数についても再考が必要であろう。例えばJリーグでは2019年以降、プロA契約の25名枠内であれば登録上は外国人選手枠の人数に制限が設けられなくなった。しかしながら試合でベンチ入り・出場ができる人数はJ1リーグで5名が上限となっており、実質的な外国人枠はこれまでと大きな差異はない。リーグのプロダクトは試合であり、それを作る選手の質がプロダクトの優劣を決定づけるならば、この枠数においてもさらに検討すべき余地がある。

第三に現在、Jリーグではクラブのオーナーに関して外資規制が行われている。Jリーグ規約によればJリーグのオーナーは「日本法に基づき設立された、総株主の議決権の過

半数を日本国籍を有する者か内国法人が保有する株式会社であることまたは社員たる地位の過半数を日本国籍を有する者か内国法人が保有する公益社団法人であること。」となっている。つまり 50%を超える株式を外資企業は海外からの直接投資では保有できないこととなっている。Jリーグはアジアの中では最も魅力的なリーグの一つであり、この外国直接投資の機会も考慮すべき課題であろう。

第四にリーグの統治構造がオープンリーグである限り、世界に伍するビッグクラブを産み出すことを検討すべきであろう。Jリーグもそのことを意識してか、2017年より放送権収入の増大により、クラブへの分配金を大幅に増やしている。この分配金の傾斜配分をより世界に戦えるビッグクラブを意識して再構築する必要があるであろう。

第五にJリーグやアジアの国内リーグの上位概念になるアジアの汎リージョナルリーグである AFC チャンピオンズリーグの価値を高めるべきである。これはこの大会の主催者であるアジアサッカー連盟 (AFC) の問題となるが、現在優勝賞金の \$ 4 m (約 4.4 億円) はヨーロッパの UCL2015/2016 シーズンに優勝した FC バルセロナの約 €80m (約 104 億円) と比較すると約 25 分の 1 であり魅力的であるとは言えない。AFC の予算の配分をよりこの大会に多くし、アジアサッカー全体の成長をめざすべきであろう。

最後に政府の関与が重要であることである。スポーツ庁も日本国内のスポーツ産業の市場規模を 2015 年の 5.5 兆円から 2025 年には 15 兆円まで引き上げたいとし、その内訳にあるプロ・スポーツビジネスの市場規模を 2015 年の約 3,000 億円から、2020 年には約 7,000 億円、2025 年に約 1.1 兆円に拡大するという目標を掲げてはいるが具体的な施策は施されてはいない。今やスポーツビジネスは国家間の競争となっており、より一層の政府の後押しが必要であろう。

5. 本研究の限界と今後の研究課題

本研究は主にプロ・サッカーリーグの制度とビジネス・エコシステム戦略について論じてきたが、まだまだ明らかにされていないことも多く、本研究には当然のことながら限界がある。

まず第一に今回の研究の対象したのは 3 エリアで 8 つのリーグのみを対象としており、この数は世界のプロ・サッカーリーグから見るとほんの一部である。アジアには数多くのプロ・サッカーリーグが存在し、歴史と伝統ある南米や新興のアフリカ、オセアニアなどまだまだ研究対象とするべき国は多い。今後はこれらの地域の研究も行われる必要が

あるであろう。

第二に今回はプロ・サッカーリーグのリーグの全体の戦略に焦点を絞ったが、それはマクロ的戦略と言えるものである。そのリーグを構成するクラブや選手に焦点を当てたいわゆるミクロ的な研究も今後必要であろう。

第三にサッカー産業においてリーグと共に大きな市場を形成する国家代表に焦点を当てた研究も必要である。国家代表はワールドカップの人気に代表されるように、発展途上国や市場が小さな国はリーグよりも大きな市場を形成している場合もある。この国家代表の研究ならびに国家代表とリーグとの関係も今後の研究テーマとしては重要であろう。

最後に今回理論的視点で取り上げた制度の観点やプラットフォームとビジネス・エコシステムとは違った戦略経営論の理論的視点での研究もプロ・サッカーリーグの研究には必要である。

プロ・サッカーリーグは毎年グローバル間で熾烈なピッチ上とビジネス上の両面において競争を行っており、新たな現象が次々と産まれてきている。Ｊリーグでも 2018 年度は大物外国人選手が加入し世界からの注目を集める現象も起きている^{※34}。

本研究が今後のＪリーグおよびプロ・サッカーリーグの発展に少しでも貢献できれば幸いである。

謝辞

本論文は筆者が中央大学大学院戦略経営研究科ビジネス科学専攻博士後期課程に在籍中の研究成果をまとめたものである。

丹沢安治先生には指導教官として本研究の実施の機会を与えて戴き、また MBA 取得時の指導から併せて 10 年間という長期に渡ってその親切で親身なご指導によりここまで仕上げる事ができました。丹沢先生の「経験なき理論は空虚であるが、理論なき実践は盲目である」という信条と社会人大学院生の視点にたったの研究指導は、学業のみならず実務家である私の本業においても大きな影響を及ぼすこととなりました。ここに心から感謝を申し上げたいと思います。ありがとうございました。

副査である中央大学大学院戦略経営研究科教授である山本秀男先生、田中洋先生、榊原清則先生及び成城大学教授の手塚公登先生にはこの博士論文を書き上げるために多くのアドバイス、ご指導をいただきました。ここに深くお礼申し上げます。ありがとうございました。

振り返れば、中央大学院戦略経営研究科に 2008 年に入学した時には、博士後期課程に進むことは考えてもいなかったにも関わらず、この 2019 年まで研究を続けてきたことは自分自身も驚きである。博士論文を書き上げることは私にとっては途方もない作業であった。博士後期課程での 9 年間は本大学院が在籍を許す最大期間であり、遅筆の私にとってはここまでの期間は当初想定せずとも必然であったと言えよう。また、1 年の約 3 分の 1 は海外出張であり、その出張の際に重くて厚い参考文献を常に持ち歩いている私の姿は会社同僚や関係会社の方からは奇異に映っていたかと思われるが、おかげで大学院入学までは実務書ばかり読んでいた私にアカデミックな世界の扉を開けてくれることとなり、新たな世界を見ることができたことは大変有意義なことであった。

また、中央大学大学院に通った 11 年間という長期に渡って、わたくしを支えてくれた家族と会社の同僚、大学院での先輩・後輩の皆さんにも深く感謝の意を示したいと思いません。

注釈

1. イングランドのサッカーリーグにおけるトップ・ディヴィジョン。サッカーリーグは通常、トップ・ディヴィジョンのもと、セカンド、サード、、、と階層型になっている。
2. 世界的には「サッカー」ではなく「フットボール」と呼ぶのが一般的である。
3. 本稿では1ドル=110円として計算している。
4. FIFAの加盟協会は国単位だけではなく地域単位の加盟も例外的に認めている。
たとえば、イギリスからは、イングランド、ウェールズ、スコットランド、北アイルランド4協会が加盟している。アメリカ合衆国はアメリカ・グアム・ノーザン・マリアナアイランド（サイパン）がそれぞれ別に加盟している。
5. 本章ではサッカーは「クラブ」と呼び、野球は「球団」と呼ぶ。
6. ヨーロッパでは1シーズンは秋開幕の夏閉幕となり年度がまたがるため1991/1992シーズンとなる。日本、中国、アメリカでは春開幕冬閉幕のため、1シーズンはその年度となる。
7. 本稿では1ポンド=150円として計算している。
8. 本稿では1ユーロ=130円として計算している。
9. 本稿では1ユーロ=7.5中国元として計算している。
10. 本稿では1ユーロ=1.16米ドルとして計算している。
11. 保留制度とはクラブが選手の移籍に関して権限を持つ制度。
12. フリー・エージェントとは、ある決められた年数がたてば、選手本人の意向で自由に他クラブへ移籍ができる制度
13. サラリー・キャップとは、リーグは所属のクラブの全ての選手の年俸の総額を一定の上限金額を設けて規定する制度である。(ラグジュアリー・タックスは、クラブの年俸総額が基準額を超えた場合、その額と回数に応じその超過分に一定の率をかけて徴収する制度であり、MLBにて導入されている。)
14. レベニュー・シェアリングとは、放送権料などをリーグが所属するクラブに公平分配する制度のことである。
15. ウエーバー制ドラフトとはシーズン終了時のチーム順位を参考にし、どの指名巡目でも最下位のチームから順に選手を指名する。よって指名は即ち独占交渉権獲得を意味し、他チームとの競合（抽選など）は起こらない。

16. たとえばロンドンではイングランド・プレミアリーグに所属するクラブだけで、アーセナルFC、チェルシーFC、トッテナム・ホットスパーFC、フラムFC、ウェストハム・ユナイテッドFC、クリスタル・パレスの6つのクラブが存在する(2018/2019シーズン)。
17. 上位リーグと下位リーグの成績によるシーズン毎のチームの入れ替え制度。たとえば、JリーグではJ1の成績下位3チームとJ2に所属する上位3チームが翌年入れ替えとなる。
18. 中国スーパーリーグ (CSL) は 2004 年に当時のトップリーグであった甲リーグが名前を現在のスーパーリーグに変更して発足。現在 16 クラブが所属している。
19. JリーグはJ1、J2、J3の3つのリーグから成り立っておりJ1はそのトップリーグで現在 18 クラブが所属している。
20. アジアサッカー連盟 (AFC) が主催するアジアの NO.1 を決めるクラブの大会で毎年開催している。優勝クラブは世界 No.1 を決めるクラブの大会である FIFA クラブワールドカップの出場権を得る。
21. 本稿では 1 元=20 円として計算している。
22. ヨーロッパサッカー連盟 (UEFA) が主催するクラブの国際大会である UEFA チャンピオンズリーグ及び UEFA ヨーロッパリーグにおける各国クラブの成績に基づき算出される。
23. ※は当該国がワールドカップに出場していないリーグ
24. FIFA クラブワールドカップ (FCWC) はリーグではなく、トーナメント戦による大会
25. Wallerstein(2004)は、先進国と発展途上国の経済格差はその従属性にあるとした従属理論を発展させ、世界が分業体制になっているとする世界システム論を提唱している。
26. 総観客動員数では、試合数やスタジアムのキャパシティの関係もあり、MLS は依然アメリカ第 5 位の規模である。
27. アメリカは昇降格制度はないがMLSの下には実質的 2 部リーグとなる NASL (North American Soccer League) がある (2017 年消滅)。
28. 2018 年度は各クラブ 3 名まで登録可能
29. CONCACAF (北中米サッカー連盟) の主催による、北中米に所属するクラブの No.1

を決める大会。

30. MSL のフランチャイズ制度では、該当都市を中心とした半径 75 マイル(約 120 km) 内において、自チーム関連の行事を独占的に行うことができる決まりになっている (中村、2018 b)。
31. アメリカの首都を本拠地とする MLS の名門クラブである D.C.ユナイテッドは、2016 年時点のフォーブス誌によるクラブの評価額は約 175 億円であったが、自前のスタジアムである「アウディ・フィールド」の建設が発表され、2017 年度のフォーブス誌の D.C.ユナイテッドの評価額も約 260 億円にまで約 46%の上昇した(中村、2018 b)。
32. アメリカ、カナダ、メキシコによる 3 カ国共催
33. 大辞泉によればインフルエンサー (influencer) とは「影響、感化、効果の意であり他に影響力のある人やものこと。特に、インターネットの消費者発信型メディア (CGM) において他の消費者に大きな影響を与える人」とあるが、本稿では「他に影響力のある人やものこと」として使用。
34. Jリーグクラブにおける 2018 年度の大物外国人選手の獲得による影響は Appendix II を参照。

参考文献

【英語文献】

- Adner/Kapoor (2010) "Value Creation in Innovation Ecosystems" Strategic Management Journal, Vol 31
- Alchian, A.A. (1965) "Some Economics of Property Rights" Il Politico, 30, pp816-829
- Alchian, A.A./H, Demsetz. (1972) "Production, Information Costs, and Economic Organization" The American Economic Review, Vol. 62, No. 5. 1972, pp. 777-795
- Allen, C, Robert (2011) "Global Economic History: A Very Short Introduction" Oxford University Press (グローバル経済史研究会訳 『なぜ豊かな国と貧しい国が生まれたのか』 NTT 出版, 2012)
- Alstyne, M.V./G.G, Parker./S.P, Choudary. (2016) "Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy" (有賀裕子訳 『プラットフォーム革命』ダイヤモンド・ハーバードビジネスレビュー、2016年10月号)
- Aoki, M. (2001) Towards a Comparative Institutional Analysis, Massachusetts Insitute of Technology (瀧澤弘和・谷口和弘訳 『比較制度分析に向けて』 NTT 出版, 2001)
- AT Keraney (2014) Winning in the Business of Sports
- Avgerinou, V. (2007) The Economics of Professional Team Sports: content, trends and future developments
- Barney, J.B. (1997) "Gaining and sustaining competitive advantage" Prentice hall, Upper Saddle River, New Jersey (岡田 正大訳 『企業戦略論【上】【中】【下】基本編 競争優位の構築と持続』ダイヤモンド社, 2003)
- Baum, J.A./A.V, Shipilov. (2006) Ecological Approaches to Organizations, The SAGE Handbook of Organization Studies, edited by Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy, Tom Lawrence, and Walter R. Nord
- Christensen, C.M./Carlile, P.R. (2009), "Course Research : Using the Case Method to Build and Teach Management Theory." Academy of Management

- Learning & Education , Vol8, No.2, pp.240-251
- CIES Football Observatory Monthly Report (2016) Issue no. 12
- Coase, R.H. (1937) “The Nature of the Firm” in: *Economia N.S.*, vol.4, 1937, pp.386-405, 「企業の本質」『企業・市場・法』（宮沢健一・藤垣芳文・後藤晃 訳東洋経済新報社、1992）
- Coase, R.H. (1960) “The problem of social cost” *The Journal of Law and Economics*, 3, pp.1-44
- David, S.E./R,Schmalensee.(2016) *MATCHMAKERS The New Economics of Multisided Platforms*
- Deloitte LLP. (2005,2017) *Annual Review of Football Finance,2005-2017*
- Deloitte LLP.(2017) “Football Money League 2017”
- Demsetz,H.(1967) “Toward a Theory of Property Rights” *American Economic Review*,57,pp347-359
- Dietl,H./E,Franck./T,Hasan/M,Lang.(2006)*Governance of Professional Sports Leagues - Cooperatives versus Contracts*
- DiMaggio,P.J./W.W,Powell.(1983), “The Iron Cage Revisited:Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields” *American Sociological Review*,Vol. 48, No.2(April)
- Dobson.S./J,Goddard.(2001)*The Economics of Football,CAMBRIDGE UNIVERSITY PRESS*
- Eisenhardt, K. M. (1989) “Building Theories from Case Study Research” *Academy of Management Review*. 1989, Vol. 14. No.4, pp.532-550.
- Falconieri,S./F,Palomino./J,Sákovics.(2004)*Collective Versus Individual Sale of Television Rights in League Sports*
- Fama,E.F.(1980) “Agency Problems and the Theory of the Firm” *Journal of Political Economy*,88, pp.288-307
- Frank,P.J./ G.J,John.(1999)*Relocating Teams and Expanding Leagues in Professional Sports: How the Major Leagues Respond to Market Conditions*
- Gawer,A./M.A,Cusumano.(2002)*Platform Leadership:How Intel、Microsoft and Cisco Drive Industry Innovation,Harvard Business School Press*(小林敏男監訳『ブ

- ラットフォームリーダーシップ：イノベーションを導く新しい経営戦略』有斐閣、2005年)
- Gawer,A./M.A,Cusumano.(2002) “Industry Platforms and Ecosystem Innovation” *Journal of Product Innovation Management*,31(3), pp.417-433
- Ghemawat,P. (2007) *Crossing Borders in a World Where Differences Still Matter*. (望月衛訳 『コークの味は国ごとに違うべきか』 文芸春秋、2009年)
- Glaser, B. G./ Strauss, A. L. (1967) *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Mill Valley CA: Sociology Press.
- Greif,A.(2006)*Institutions and the Path to the Modern Economy*,Cambridge University (岡崎哲二・神取道弘監訳 『比較歴史制度分析』 NTT 出版,2009)
- Gürtler,O. (2005) *A Rationale for the Coexistence of Central and Decentral Marketing in Team Sports Value Creation and Sport Management*
- Hart,R.A./J,Hutton./T,Sharot.(1975)*A statistical analysis of Association Football Attendance*
- Heubeck,T.(2004) “The Collective Selling of Broadcasting Rights in Team Sports” , *German Working Papers in Law and Economics: Vol. 2004: Article 13*.
- Iansiti,M. /R,Levin.(2004a) “Strategy as Ecology” *Harvard Business Review*,Vol58,No.3, pp.154-161
- Iansiti,M. /R,Levin.(2004b)*The Keystone Advantage*,Harvard Business School Publishing Corporation (杉本幸太郎訳 『キーストーン戦略—イノベーションを持続させるビジネス・エコシステム』 翔泳社,2007)
- Jensen,M.C./W.H,Meckling.(1976) “Theory of The Firm:Managerial Behavior,Agency Costs and Ownership Structure” *Journal of Financial Economics*,3, pp.305-360
- Kotler,P.(1986) “Mega Marketing” *Harvard Business Review* Mar-Apr1986
- Krasny,I.(2017) “Unpacking the Major League Soccer Business Model” [Medium.com](https://www.medium.com)
- Lang,M. (2009)*The Economics of Professional Team Sports League*
- Liebowitz, S. J. /Margolis, S. E. (1995). Path dependence, lock-in and history, "*Journal of Law, Economics, and Organization* 11, pp.205-226

- Mandis,G.S.(2016)THE REAL MADRID WAY:How Values Created the Most Successful Sports,Folio Literary Management,LLC/Tuttle Mori Agency,Inc.(酒井浩之監修・喜多尚子訳『THE REAL MADRID WAY レアル・マドリードの流儀』東邦出版,2018)
- Mcmillan,J.(2002)“Reinventing the Bazaar”(瀧澤弘和・木村友二訳『市場を創る』NTT出版,2007)
- Meek, A.(1997)An estimate of the size and supported economic activity of the sports industry in the United States
- Merton,R.K.(1967) On Sociological Theories of the Middle Range, On Theoretical Sociology:Five Essays, Old and New. Glencoe,Illinois: The FreePress.(森東吾他訳『社会理論と機能分析』青木書店,1969)
- Meyer, J. / B,Rowan. (1977)Institutional Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, The American Journal of Sociology
- Miller,F.P./A.F,Vandome./J,McBrewster.(2009)Major League Soccer
- Millward,P. (2011) The Global Football League,Palgrave Macmillan
- Moazed,A/Nicholas.L,J.(2016)“Modern Monopolies What It takes to Dominate the 21st-Century Economy” Applico,LLC(藤原朝子訳『プラットフォーム革命 経済を支配するビジネスモデルはどう機能し、どう作られるのか』英治出版,2018)
- Moore, J.F. (1993)“ Predators and Prey: A New Ecology of Competition.” Harvard Business Review, Vol;71.No.3, pp.75-86
- Moore, J.F. (1996)The Death of Competition:Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems,Wiley.
- Nalebuff,B.A./ M,Brandenburger. (1997) Co-opetition(嶋津祐一・東田啓作訳『コペティション経営』日本経済新聞社、1997)
- Neale,W.C. (1964)“ The Peculiar Economics of Professional Sports” The Quarterly Journal of Economics, Vol. 78, No. 1, pp.1-14
- Neumann,J.V./O,Morgenstern.(1944) The Theory of Games and Economic Behavior (銀林 浩・橋本 和美・宮本 敏雄 監訳『ゲームの理論と経済行動(1)(2)(3)』ちくま学芸文庫、2009)
- Noll,R.G.(1982)Major League Sports” The Structure of American

- Industry, New York
- North, D.C. (1990) *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press. (竹下公視訳『制度・制度変化・経済効果』晃洋書房、1994年)
- Parker, G.G./ M.W.Alstyne./S.P,Choudary.(2016) *PLATFORM REVOLUTION How Networked Markets Are Transforming The Economy-And How to Make Them Work for You* (妹尾堅一郎監訳 渡辺典子訳『プラットフォーム・レボリューション』ダイヤモンド社、2018)
- Parks, J.B./ B.R.K,Zanger.(1990) *Sport & Fitness Management: Career Strategies and Professional Content*
- Peirce(内田種臣編訳)(1986)『パース著作集 2 記号学』勁草書房、1986年9月
- Peng, M.W.(2003) "Institutional Transitions and Strategic Choices", *Academy of Management Review*, Vol.28, No.2.
- Peng, M.W/D.Y,Wang./Y,Jiang. (2008) "An institution-based view of international business strategy: a focus on emerging economies" *Journal of International Business Studies* (2008) 39, pp. 920-936
- Peng, M.W./S.L,Sun./B,Pinkham./H,Chen. (2009) "The Institution-Based View as a Third Leg for a Strategy Tripod" *Academy of Management Prospective*, Volume: 23, Issue: 3, pp. 63-81
- Picot, A./ H,Dietl./E, Frank.(1997) *Organisation*, Schaffer-Poeschel Verlag GmbH (丹沢安治・榊原研互・田川克生・小山明宏・渡辺敏雄・宮城徹訳『新制度派経済学による組織入門』白桃書房 1999)
- Pivovarnik, T. P./R. P, Lamb./ R. A,Zuber./J. M, Gandar. (2008), "Competitive Balance and Fan Interest in the National Football League," *Journal of Economics and Economic Education Research*, 9 (2), pp.75-98.
- Porter, M. E. (1980) *Competitive Strategy*, Free Press (土岐坤・服部照夫・中辻万治訳『競争の戦略』ダイヤモンド社、1982年)
- Porter, M. E. (1985) *Competitive Advantage*, Free Press (土岐坤他訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社 1985年)
- Porter, M. E. (1990) *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press (土岐

- 坤訳『国の競争優位（上）（下）』ダイヤモンド社 1992)
- Rein,I./P,Kotler .(2006) The Elusive Fan: Reinventing Sports in a Crowded Marketplace
- Rottenberg, S. (1956), “The Baseball Players Labor Market,” Journal of Political Economy, 64, pp.242-258.
- Santos,J.P.(2016) “選手はサッカーよりも金を欲するようになった” Kanzen
- Scott, W. R. (1995) Institutions and Organizational Foundations for Organizational Sciences. Thousand Oaks: Sage Publications (河野昭三・板橋慶明『制度と組織』税務経理協会、1998)
- Simmons,R.(1997) Implications of the Bosman ruling for football transfer
- Sloane, P. J. (1971) “The Economics of Professional Football: The Football Clubs as a Utility Maximiser,” Scottish Journal of Political Economy, vol. 7, pp.121-146.
- Stephan,W.(2009) The Institutional and Behavioral Economics of Professional Sports Leagues
- Symanski,S./A,Zimbalist. (2005) How American Play Baseball and the Rest the World Play Soccer, The Brookings Institution (田村勝省訳『サッカーで燃える国、野球で儲ける国』ダイヤモンド社 2006)
- Symanski,S.(2009) Playbooks And Checkbooks, Princeton University Press
- Symanski,S.(2010) The Comparative Economics of Sport , Palgrave Macmillan
- Symanski,S.(2015) Money and Football , Nation Books
- Wallerstein,I(2004) World Systems Analysis: An Introduction, Duke University Press, (山下範久訳『入門・世界システム分析』藤原書店、2006年)
- West,P. (2016) The UNITED STATES OF SOCCER MLS AND THE RISE OF AMERICAN SOCCER FANDOM, The Overlook Press
- William, P. B. (2008) The Red Queen among Organizations: How Competitiveness Evolves Princeton Univ Press, 2008.
- Williamson,O.E. (1975) Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications, Free Press (浅沼万里・岩崎晃訳『市場と企業組織』日本評論社、1980年)

Williamson, O.E. (1985) *The Economic Institutions Of Capitalism*, The Free Press
Yin, R.K. (1994) *Case Study Research*, Sage Publications, Inc. (近藤公彦訳『ケース・スタディーの方法』千倉書房、1996年)

【日本語文献】

- 青木昌彦 (2008) 『比較制度分析序説 経済システムの進化と多元性』講談社
青木昌彦 (2003) 『比較制度分析に向けて』NTT出版
青木昌彦/奥野正寛 (1996) 『経済システムの比較制度分析』東京大学出版会
青島矢一/加藤 俊彦 (2003) 『競争戦略論』東洋経済新報社
赤川元昭 (2011) 「アブダクションの論理」『流通科学大学論集—流通・経営編—』第24巻第1号, pp115-130.
畔蒜洋平 (2010) 「Jリーグクラブの発展とサッカー日本代表の関係性に関する研究」早稲田大学
伊賀光屋 (2012) 「批判的実在論の方法論—アブダクションを用いた構造的説明—」
井上達彦 (2010) 「競争戦略論におけるビジネスシステム概念の系譜—価値創造システム研究の推移と分類—」早稲田大学商学第423号, pp.539-578
井上達彦 (2014) 『ブラックスワンの経営学 通説を覆した世界最優秀ケーススタディ』日経BP社
入山章栄 (2017) 「世界標準の経営理論 第34回レッドクイーン理論」ダイヤモンド・ハーバードビジネスレビュー, pp.132-143, 2017年7月号
入山章栄 (2018) 「世界標準の経営理論 第42回経営理論の組み立て方」ダイヤモンド・ハーバードビジネスレビュー, pp.128-139, 2018年3月号
岩本義弘 (2015) 「中国スーパーリーグの現在地」アジアサッカーキング 2015年11月1日号 フロムワン
内田亮 (2008) 「Jリーグクラブにおける成績と収入・人件費との関係」早稲田大学
宇野博武 (2018) 「プロ・スポーツ経営研究の動向と課題」高松大学紀要第70号
大井義洋 (2010) 「プロ・スポーツリーグの所有権をベースとした統治構造の比較制度分析」第3回 国際戦略経営研究会報告要旨
大野貴司 (2010a) 「わが国プロ・スポーツクラブの経営学的研究の課題と展望」地域経済 29, pp.93-109,

- 大野貴司 (2010b) 『プロ・スポーツクラブ経営戦略論』 三恵社
- 岡崎哲二 (1999) 『江戸の市場経済—歴史制度分析からみた株仲間』 講談社
- 押見大地 (1999) 「スポーツ観戦における感動場面—Jリーグ観戦者を事例とした尺度の開発とモデルへの応用—」
- 押見大地 (2018) 「リーグマネジメント—Jリーグとプレミアリーグを中心とした事例比較—」現代スポーツ評論 39, pp.48-64
- 小原爽子 (2009) 『Jクラブ—“サッカー”を超えて— (前編) ~ ソーシャルビジネスとしてのJクラブ~』 日経研月報 11月号
- 小見志郎 (2011) 『プラットフォームモデルの競争戦略—事業創造のマネジメント』 白桃書房
- 片野道郎 (2012) 『チャンピオンズリーグの20年』 河出書房新社
- 片野道郎 (2017) 『それでも世界はサッカーとともに回り続ける—プラネットフットボールの不都合な真実』 河出書房新社
- 河合 慎祐 (2008) 「Jリーグ観戦需要に関する研究」
- 川名光太郎/平田竹男 (2010) 「オープンリーグにおける競争均衡度合に関する研究—Jリーグ・ディヴィジョン1の均衡度合変化の測定」 スポーツ産業学研究、Vol.20, No.1, pp.43~51
- 河野 勝 (2002) 『制度 (社会科学の理論とモデル)』 東京大学出版会
- 國領二郎 (2011) 『創発経営のプラットフォーム—協働の情報基盤づくり』 日本経済出版社
- 小林至 (2009) 「スポーツリーグ産業の構造・特質・リスク」 一橋ビジネスレビュー季刊 2009年 SPR (56巻4号) ,pp.44-61 東洋経済新報社
- 小林至 (2015) 『スポーツの経済学 2020年に向けてのビジネス戦略を考える』 PHP 研究所
- 戈木クレイグヒル滋子 (2006) 『グラウンデッド・セオリー・アプローチ』 新曜社
- 斉藤れい/原田宗彦/広瀬盛一 (2009) 「スポーツ観戦における経験価値尺度開発およびJリーグ観戦者の分類」 早稲田大学
- 佐々木達也 (2008) 「川崎フロンターレの上位安定クラブへの発展に関する研究」 早稲田大学
- 清水正典 (2008) 「スポーツ社会システムのトータルマネジメント I—ヨーロッパチャ

- ンピオンズリーグの隆盛と社会的背景一」吉備国際大学 社会学部研究紀要 第18号, pp.83-93
- 庄子博人/蔵本匡史/間野義之/中村好男 (2009)「Jリーグシーズンチケット購買率の距離減衰率とその規定要因」スポーツ産業学研究、Vol.19,No.2, pp.119~127
- 梶山泰生/高尾義明 (2011)「エコシステムの境界とそのダイナミズム」『組織科学』 Vol.45,No. 1 ,pp.4 -16
- 鈴木友也(2006)「60億を投資できるMLBのからくり」週刊ベースボール 2016年12月25日号 ベースボールマガジン社
- スポーツ庁/経済産業省(2016)『スポーツ未来開拓会議中間報告～スポーツ産業ビジョンの策定に向けて』
- 瀧澤弘和 (2018)『現代経済学』中公新書
- 立本博文 (2017)『プラットフォーム企業のグローバル戦略 オープン標準の戦略的活用とビジネス・エコシステム』有斐閣
- 丹沢安治 (2000)『新制度派経済学による組織研究の基礎』白桃書房
- 丹沢安治/久保知一 (2011)「中国市場における日経販売企業の垂直統合度の決定要因」流通チャンネル論 新制度派アプローチによる新展開 有斐閣、pp.89-107
- 丹沢安治編著 (2014)『日中オフショアビジネスの展開』同友館
- 丹沢安治/宮本浩明(2017)「質的データからの理論構築、そして論文化まで：研究実践からの報告」戦略経営ジャーナル Vol.5,No3、pp.89-106
- 丹沢安治 (2018a)「ミャンマーにおける日系公的機関・半官半民機関そして民間企業によるメガストラテジーの展開」丹沢安治 第21巻、pp.3-22
- 丹沢安治 (2018b)「プラットフォームビジネスにおける競争優位の決定構造—IoT時代に従来の日本企業が進むべき道とは？—」AD STUDIES Vol.65 2018, pp.9-15
- 張文謙 (2015)「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—」明治大学
- 中村武彦 (2018a)「メジャー・リーグ・サッカー解体新書第9回」サッカー批評 issue89、双葉社
- 中村武彦 (2018b)「MLSから学ぶスポーツマネジメント」東洋館出版
- 西崎信男 (2010)「英国プロ・サッカーリーグ：好況下の倒産増加に関する考察」第19回 日本スポーツ産業学会報告

- 公益社団法人日本プロ・サッカーリーグ（Jリーグ）（2018）『J.LEAGUE PUB EPORT 2018』
- 根来龍之/加藤和彦(2010)「プラットフォーム間競争における技術「非」決定論のモデル—ソフトウェア製品における WTA のメカニズムと対抗戦略」早稲田国際経営研究 No.41, pp.79-94
- 根来龍之/足立訓史(2011)『経営学におけるプラットフォーム論の系譜と今後の展開』早稲田大学 IT 戦略研究所ワーキングペーパーシリーズ、No.39
- 根来龍之(2013)『プラットフォームビジネス最前線』翔泳社
- 根来龍之（2017）『プラットフォームの教科書 超速成長ネットワーク効果の基本と応用』日経 BP 社
- 原田宗彦/小笠原悦子（2008）『スポーツマネジメント』大修館書店
- 東本貢司(2012)『プレミアリーグはなぜ特別なのか』祥伝社
- 平田竹男（2012）『スポーツビジネス最強の教科書』東洋経済新報社
- 平田竹男/Stefan Szymanski(2009)「日韓 W 杯が J リーグの観客数に与えた影響に関する研究」スポーツ産業学研究、Vol.19,No.1, pp.41-54
- 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
- フットボール批評(2016) ISUUE 10 2016 年 3 月 7 日発行 カンゼン
- 藤井大児（2007）「経営学における比較事例研究法に関する一考察（1）」岡山大学経済学会雑誌 38（4）,2007,pp39-50
- 保城広至（2015）『歴史から理論を創造する方法』勁草書房
- 本多大（2010）『鹿島アントラーズの成功要因に関する研究』
- 松岡宏高（2007）「プロ・スポーツの経営に関する研究の動向」体育・スポーツ経営学研究, 第 21 巻, pp.41-46
- 間仁田康祐（2010）「J リーグにおけるリーグ構造に関する研究」
- 宮崎純一（2012）「Major League Soccer(MLS)を頂点とする北米のサッカーリーグ構造とスポーツビジネス」青山経営論集第 47 巻第 1 号
- 溝下博（2017）「プラットフォーム・ビジネスとビジネスモデルに関する研究レビュー」広島大学マネジメント研究 18 号, pp.33-46
- 武藤泰明（2008）『スポーツファイナンス』大修館書店

山下秋二/原田宗彦編著 (2005) 『図表解 スポーツマネジメント』大修館書店
山下博武 (2017) 「プロ・スポーツ経営に関する研究動向と方法論的課題 (1)」地域経済情報研究所研究会報告資料
横澤公道, 辺成祐, 向井悠一郎(2013) 「ケース・スタディ方法論: どのアプローチを選ぶかー経営学輪講 Glaser and Strauss(1967), Yin(1984), Eisenhardt(1989a)の比較分析ー」『赤門マネジメント・レビュー』第 12 巻第 1 号, pp.41-69
横澤幸宏 (2013) 「ビジネス・エコシステム概念に関する理論的検討」岡山商大論叢 第 48 巻第 3 号 ,pp.61-76
米盛裕二 (2007) 『アブダクション 仮説と発見の論理』勁草書房

【ウェブサイト URL】

Baseball Reference (2018)
<https://www.baseballreference.com/leagues/MLB/misc.shtml> 最終アクセス日
2018 年 10 月 9 日
Bundesliga HP <http://www.bundesliga.com> 最終アクセス日 2018 年 10 月 9 日
CSL HP <http://www.csl-china.com/index.html> 最終アクセス日 2018 年 10 月 9 日
Daily Mail HP <http://www.dailymail.co.uk/> 最終アクセス日 2018 年 10 月 9 日
ESPN HP http://www.espn.com/nba/attendance/_/year/2018 最終アクセス日
2018 年 10 月 9 日
FIFA HP <https://www.fifa.com/> 最終アクセス日 2018 年 10 月 9 日
Forbes HP <https://www.forbes.com/#4584982e2254> 最終アクセス日 2018 年 10
月 9 日
IMF Data <https://www.imf.org/en/Data> 最終アクセス日 2018 年 9 月 28 日
J League HP <https://www.jleague.jp/> 最終アクセス日 2018 年 10 月 9 日
K League HP <http://www.kleague.com/>最終アクセス日 2018 年 10 月 9 日
Laliga HP <http://www.laliga.es> 最終アクセス日 2018 年 10 月 9 日
League1 HP www.legue1.com 最終アクセス日 2018 年 10 月 9 日
MLS HP <https://www.mlssoccer.com/> 最終アクセス日 2018 年 10 月 9 日
PlanetWorldCup HP <http://www.planetworldcup.com/>最終アクセス日 2017 年 10
月 28 日

Plenier League HP <http://www.premierleague.com> 最終アクセス日 2018年10月9日

SerieA HP <http://www.legaseriea.it> 最終アクセス日 2018年10月9日

Sportcal HP <http://www.sportcal.com/> 最終アクセス日 2018年10月9日

Sportnavi HP <https://sports.yahoo.co.jp/> 最終アクセス日 2018年10月9日

Statista HP <https://www.statista.com/statistics/249372/average-regular-season-attendance-in-the-nfl/> 最終アクセス日 2018年10月9日

The Asian Football Confederation 公式サイト <http://www.the-afc.com/> 最終アクセス日 2018年10月9日

Ultrazone HP <https://ultra.zone/index.en> 最終アクセス日 2018年10月9日

Worldfootball HP <https://www.worldfootball.net/> 最終アクセス日 2018年10月9日

足球報公式 HP <http://www.goalchina.net/> 最終アクセス日 2018年10月9日

广州恒大淘宝足球俱乐部 HP <http://www.gzevergrandefc.com/> 最終アクセス日 2018年10月9日

人民日報公式 HP <http://www.people.com.cn/> 最終アクセス日 2018年10月9日

新浪体育 <http://sports.sina.com.cn/> 最終アクセス日 2018年10月9日

全北現代 HP
<https://www.hyundai.com/content/dam/hyundai/kr/ko/html/pdf/ir/sales-report/2016-hyundai-motor-company-report.pdf> 最終アクセス日 2018年10月9日

デジタル大辞泉 HP <https://kotobank.jp/dictionary/daijisen/>

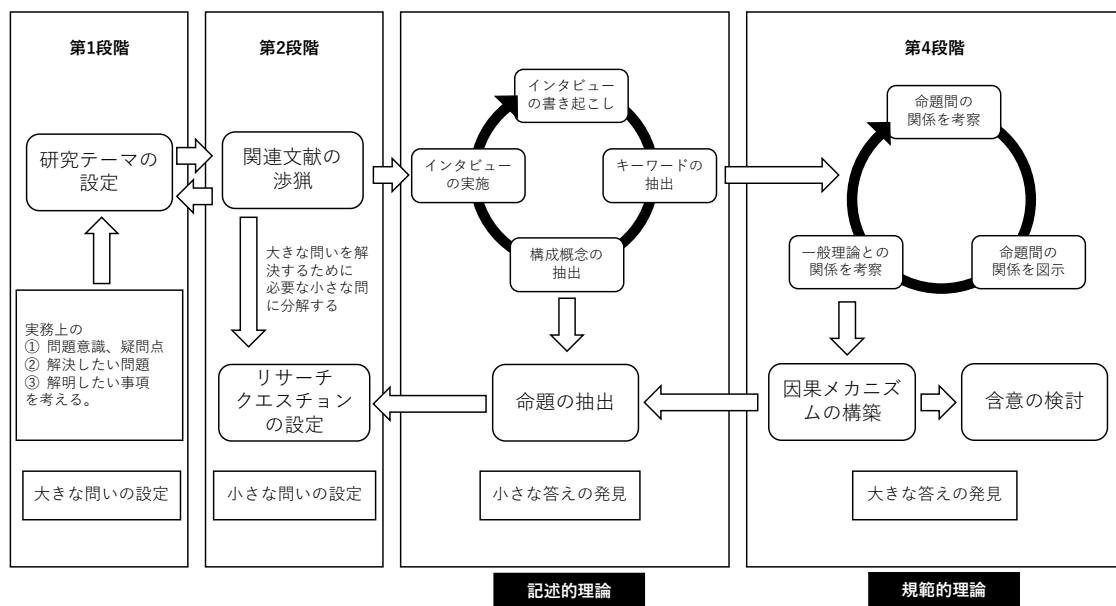
中超商業価値報告 <http://sports.163.com/> 2018年10月9日

網易 HP <http://sports.163.com/> 最終アクセス日 2018年10月9日

Appendix I : 本研究におけるプロセスと論文化について

ここでは本研究において行ったプロセスと論文化について説明を付記する。この論文の研究手法として使用した丹沢/宮本(2017)の定性的研究方法の特徴は、Christensen/Carlile (2009) の手法に大部分を依拠しながらも、その記述的理論から規範的理論への転換においてはアブダクションやリトロダクションという拡張的推論の方法を取り入れたことである (図表 56)。

図表 56 : 研究プロセスの 4 段階



出所：丹沢・宮本 (2017)

まず研究テーマである「プロ・サッカーリーグの成長メカニズム—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—」を設定し、続いて本研究テーマに関する先行研究を渉猟した。その後、先行研究を基に本研究において明らかにすべきリサーチ・クエスチョンを設定した。

リサーチ・クエスチョンが設定した後インタビューを行った。インタビューは半構造化された質問形式で行った。今回はあらかじめ決めておいた3つの大まかな質問項目を決

めているが、その質問形式に厳密に従うのではなく、インタビューの状況に応じて対応していった。

リサーチ・クエスチョン自体はあくまでも研究者側の都合で設定されたものであり、リサーチ・クエスチョンをそのまま質問を用いてもインタビュイーから有用なデータを取得できるとは限らない。そのため完全に構造化された質問では、多様な含蓄を持つ実態を把握することはできないし、適宜質問の内容を整えていくこともできない。逆に、完全にオープンなインタビューでは本来引き出したい内容を引き出せないままインタビューが終了してしまう可能性がある。このため、この半構造化されたインタビュー形式がふさわしい形となる。

この半構造化されたインタビューを行い、また文献・資料等で得られた1次データを基にアブダクション（拡張的推論）を使って分析して命題を抽出した。その際にはいくつかの命題がインタビュー結果から得られたが、テスト・照合（リトロダクション）した結果、反証されたものはアノマリーとして命題から排除した。

例えば、アメリカのプロ・サッカーリーグであるMLSに関してインタビューを行った際に、「MLSの海外戦略がその成長に寄与している」という命題があった。それはMLS傘下で100%出資であるマーケティング会社のSoccer United Marketing (SUM)を通じて、過去に2008-2012年の5年間にFCバルセロナとの提携、現在ではメキシコ代表のアメリカ国内におけるマーケティング権（放送権、スポンサー権、興行権）、北中米サッカー連盟（CONCACAF）の興行権を有し現在でもビジネスを行っているためである。

しかしながら、その命題をリトロダクション（彫琢）した結果、それらがMLSの収入には大きな影響を及ぼしていないことから、命題としては抽出していない。

さらにはリトロダクション（彫琢）の結果抽出されたこの段階での命題は相関関係の言明に過ぎず、その命題の成立する背景にある因果関係として表現できるメカニズムは明らかにされていない。ここまでがChristensen/Carlile(2009)における左側のピラミッド、つまり記述的理論に対応している。

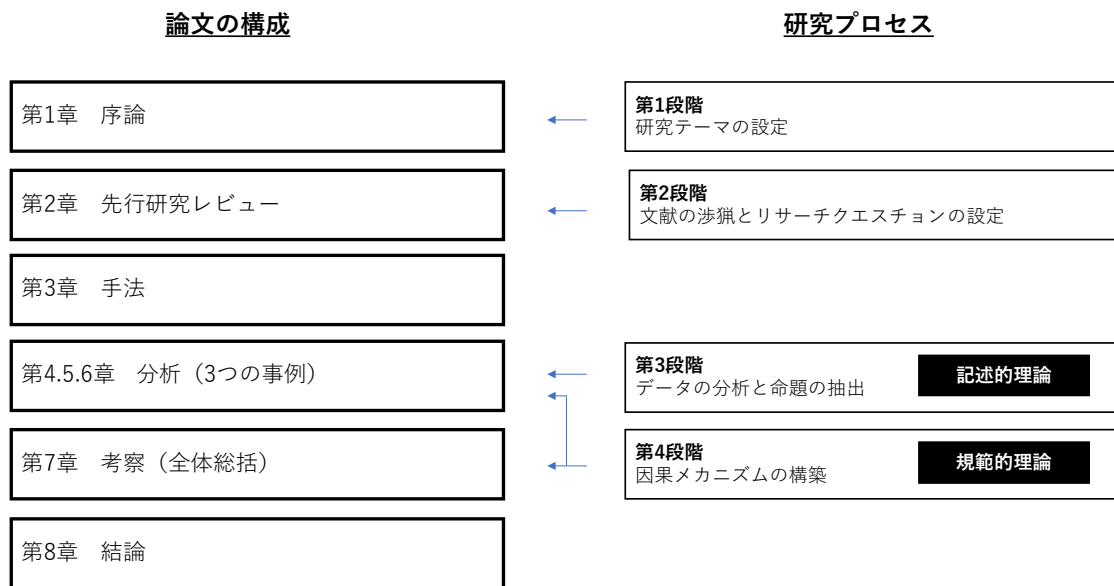
この後、右側のピラミッドへの跳躍、規範的理論への移行を行った。ここでは抽出した命題に対して理論的枠組み援用することで、どのような因果関係のメカニズムが考えられるかを考察した。命題間の因果のメカニズムを担保するのが、より一般的な理論的枠組みである。その際、抽出した命題の背後、あるいは命題間の関係の背後に潜む因果のメカニ

ズムを考察した。発見された関係やメカニズムは繰り返しリトロダクション（彫琢）によって精緻化していき、命題群を統合した解釈モデルを構築した。

最後の結論の章は、一般的な論文と同様に、研究の成果を概観したのち、その学術的な意義や限界、今後の課題等を示して締めくくった。

なお、実際の論文化の構成にあたっては、図表 57 を参照していただきたい。

図表 57：研究プロセスの論文の構造への反映



出所：丹沢・宮本（2017）より筆者作成

Appendix2：Jリーグの2018シーズンにおける海外一流選手の影響

J1リーグの2018シーズンにおける観客動員数において、年間総入場者数は5,833,538人と前年シーズンと比較して55,360人(+1.0%)の増加となりまた、1試合当たりの平均観客動員数も19,064人となり前年の18,883人から181人の増加と全体としてはわずかながらの増加となった(図表58)(Jリーグ,2018)。

そうした中、2018年度の観客動員数には改めて海外一流選手のJ1リーグへの参加が大きな影響を及ぼしたことが解った。Jリーグ(2018,p24)によればJ1全体の平均入場者数が1.0%の増加にとどまっているのに対し、世界的に有名なイニエスタ(神戸)やトーレス(鳥栖)が新規加入した神戸と鳥栖のホームゲームにおける年間の増減率はそれぞれ18.4%増、5.7%増であり、両選手の集客効果が大きいことがわかる。特に、2018シーズンにおける両選手の加入前後を比べると増減率は驚異的なものであることが下表より伺える。

図表 58：神戸・鳥栖のホームゲームにおける影響

	2018(加入後)平均入場者数	2018(加入前)平均入場者数	増減	増減率
神戸	24,752人	17,170人	+7,582人	44.2% ↑
鳥栖	17,265人	12,452人	+4,813人	38.7% ↑

出所：Jリーグ(2018)

イニエスタやトーレスはホームクラブのファンだけでなく、アウェイクラブのファンも惹きつけアウェイゲームへも大きな影響を及ぼした。彼らの出場予定の試合のチケットは多くが完売し、新たな観戦者も呼び寄せJ1リーグ全体の集客に大きな影響を及ぼした。もし彼らの加入がなければJ1の集客数は前年割れしていた可能性も高かった。

ここからの示唆は、プロ・サッカーリーグのビジネスにおいてその根幹をなす観客動員数には一流選手の影響が大きいことが改めて認識できることとなった。