

プロ・サッカーリーグの成長戦略
—中国スーパーリーグ（CSL）の成長要因についての研究—
Growth strategies for professional football leagues
-A study on growth factors of China Super League (CSL) -

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）
大井 義洋

Abstract

The purpose of this study is to clarify the growth mechanism of the Professional Football League in China (China Super League) which has enjoyed tremendous growth in the recent years by identifying the factors that lead to this growth. It can be presumed that governmental formal rules and legitimacy within the society, which together can be identified as the institution, are the largest growth factors for the league. From a resourced-based view, resources such as the participation of elite players in the league and the formation of one Mega club are also factors that contribute strongly to the enhancement of the league.

Keyword

professional football league、institution、legitimacy、resourced-based view

目次

- I. はじめに
- II. 先行文献
- III. 手法
- IV. 分析
- V. ディスカッション
- VI. おわりに

注

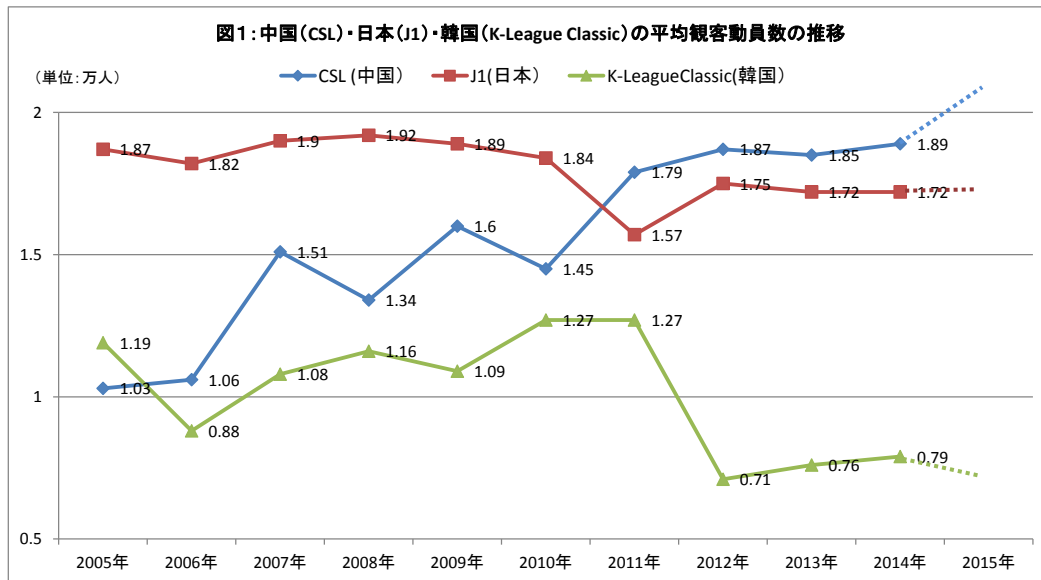
参考文献

I 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広げ成長している（IMF 調査,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（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¹（Chinese Super League: 略称 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（AsiaSoccerKing,2015）。

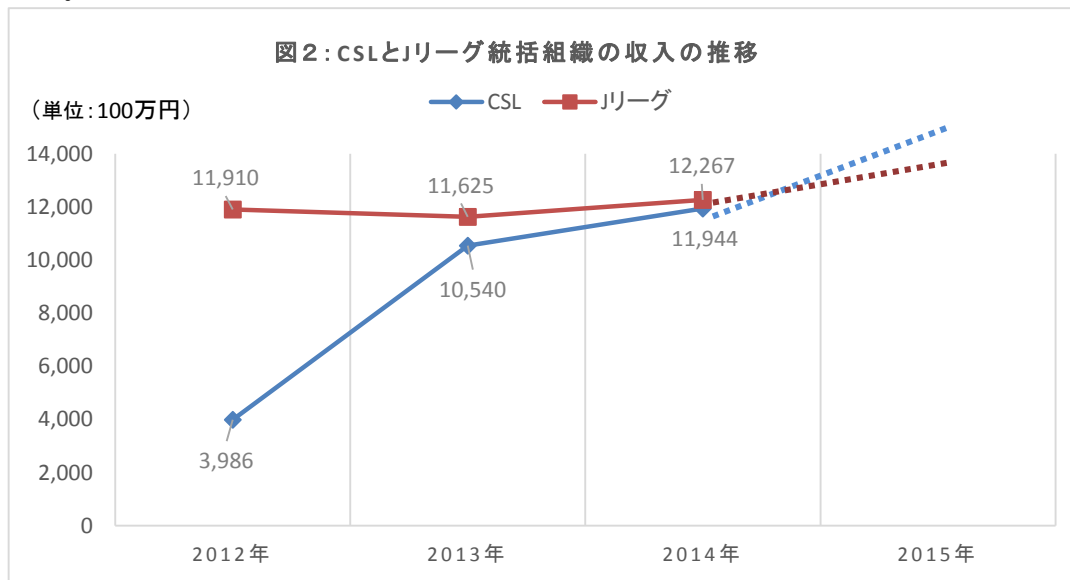
プロ・サッカーリーグ²とは選手とその所属するクラブ、そしてリーグに加盟するクラブを統括する中央組織から成り立っている。そしてその成功を示す指標とは「勝利」「普及」「資金」である（平田、中村,2012）。「勝利」とはリーグの競技レベルを意味し、グローバル化しているプロ・サッカーリーグにあつては、国際的な大会でのリーグ所属のクラブの成績を指す。「普及」とは競技人口、メディア露出、観客動員数等を指す。「資金」とは放送権収入、スポンサー収入、入場料収入等を指す（平田,2012）。

これらの指標で中国スーパーリーグ（CSL）と日本の J1³（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⁴（AFC Champions league : 略称 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、Jリーグの成績を凌駕している（AFC 公式サイト）。「普及」において、図 1 は日・中・韓のリーグ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 2012 年に J1リーグの平均観客動員数を追い抜き今年はいよいよ 22,000 人の大台に乗り（CSL 発表数字）世界でも有数の人気リーグへと大きく成長し日韓の同じトップディビジョンのリーグに大きな差をつけつつある。

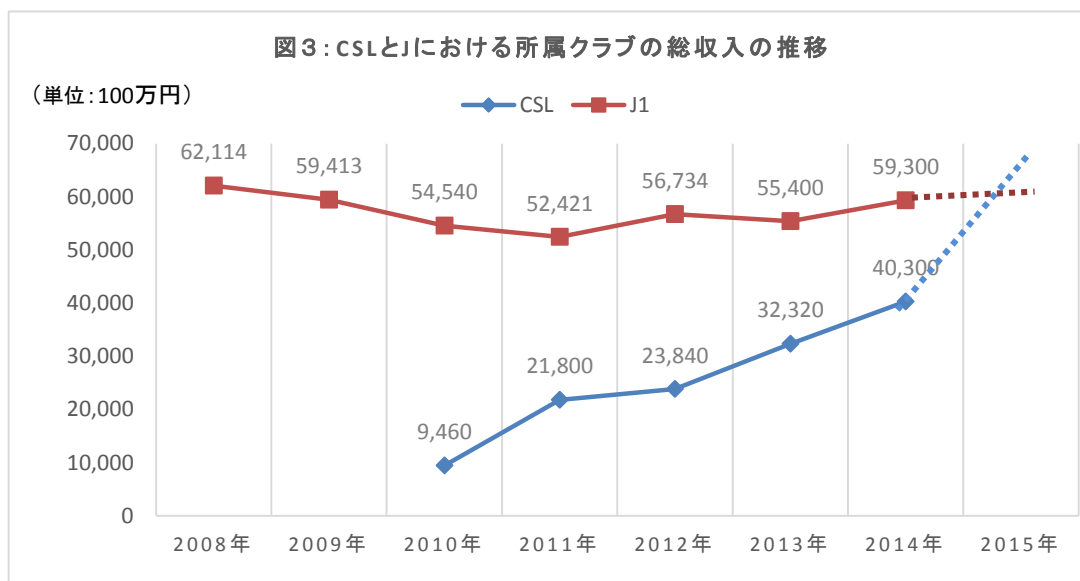


出所：CSL、Jリーグ、Kリーグ公表データより筆者作成

「資金」=収入においても、図2の日中のリーグの統括組織の収入の推移の比較においては2015年度はJリーグを上回ったことが推察され、2016年には2倍以上の差をつけるほどの収入が見込まれている。同様に、図3で示している日中のリーグに所属するクラブの収入の総和においても2015年には中国スーパーリーグ（CSL）はJ1を上回ったと推定される。



出所：中超聯賽商業価値報告、Jリーグ公表データより筆者作成



出所：中超聯賽商業価値報告、Jリーグ公表データより筆者作成

これまでプロ・スポーツリーグの成長（経営戦略）に関する研究では大きくは2つ

の流れがあった。一つはリーグに所属するクラブチーム間の競争均衡（Competitive Balance）と結果の不確実性（Uncertainty of Outcome）である（Szymanski,2010、Millward,2011）。すなわちリーグに所属するクラブチーム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結果の不確実性をもたらすのかという議論である。もう一つはリーグが生み出す様々な権利（放送権収入、スポンサー収入、入場料収入、商品化収など）をリーグ統括組織あるいはクラブのどちらに帰属するのが効率的(最大の富を生み出すか)とする所有権の分配の問題（Picot et al,1997）である。しかしながら本研究ではグローバル化と新興国の台頭により劇的に変貌するプロ・サッカーリーグにおいて、これまでとは異なる成長メカニズムもありうることを示したい。

そこで本研究では、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。

本研究は以下のように進める。次節において先行文献を示し、また本研究における理論的視点とのかかわりをレビューし、リサーチクエスチョンを抽出する。第3節では本研究に用いる定性的な実証研究の手法について説明する。第4節でインタビューにおいて得られたデータと公開されている文献から一般的関係を見出し命題として抽出する。第4節においてその解釈モデルのディスカッションを行う。最後に第5節でまとめと今後の課題を述べる。

II 先行文献

1. プロ・サッカーリーグ

近年の企業経営に最も強い影響力を与えているものの一つが「競争のグローバル化」である（Porter,1999）。スポーツ産業も他産業同様にこの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ている（Ghemawat,2007）。グローバル化の象徴が「選手の国際間移籍」であり、選手のグローバルな移籍を加速させたのが、1995年に欧州司法裁判所が下した「ボスマン判決⁵」であった。ボスマン判決は契約が終了した選手のクラブの保有権を否定し、選手の意思による自由な移籍を認めただけではなく、EU内のプロ・サッカーリーグのEU国籍選手の外国人枠撤廃を義務付けるものであった。これ以降資金力のあるビッグクラブが有名選手を買い集めその結果隆盛を極めるようになり、金持ちクラブとそうでないクラブの二極化が顕著となっていく（片野,2012）。

原田・小笠原（2008）はプロ・サッカーリーグのマネジメントを考察する際には経済組織（財務）と競技組織（成績）としての両面を見なくてはならないとし、Soriano（2009）はサッカーの成功は財務面と成績面のみならず政治面も見なくてはならないとしている。

Picot et al（1997）はプロ・スポーツリーグほど、経済行為者が組織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。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お金がいるので

「資金（市場）」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おり、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、スポーツリーグの特性の一つに「Winners take all」としている。

プロ・スポーツリーグの研究の最大のテーマは今も昔もリーグに所属するクラブチーム間の競争均衡（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チーム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。

Rottenberg（1956）は「クラブチームによる選手の保留制度（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、その保留制度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（Free Agent）」であろうが保留制度であろうが、結果として選手は各クラブチーム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 Coace（1960）が示唆するところの一つである少数間の取引の場合（取引費用が十分に低い場合）、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うるということと同じことを指摘している。

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いけない。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クラブチーム）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チーム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クラブチーム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。

2. 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」を國務院より発表。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）。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。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・戦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。

3. 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(1984)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コスト理論によれば、特定の環境下では取引コスト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。この取引コスト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「公式的制度」と「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,1991、Scott,2008)。Peng(2008)によれば制度は戦略の土台であり取引費用に加え、North らが提唱する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、上記の取引コスト理論は、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。そこでプロ・サッカーリーグの内部的環境に焦点を当て、その視点の分析においては「資源ベース戦略論」を用いる。「資源ベース戦略論」と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、このパースペクティブ (Perspective) 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,1991)。

本稿ではプロ・サッカーリーグ特性、中国におけるスポーツ政策、そしてこの「制度ベースの戦略論」と「資源ベースの戦略論」を補完的に用いることにより分析の視点として以下の 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

公式的制度がどのようにリーグの成長に影響を及ぼしたのか？

リサーチクエスチョン②

社会的正当性（文化的側面）がどのようにリーグの成長に影響を及ぼしたのか？

リサーチクエスチョン③

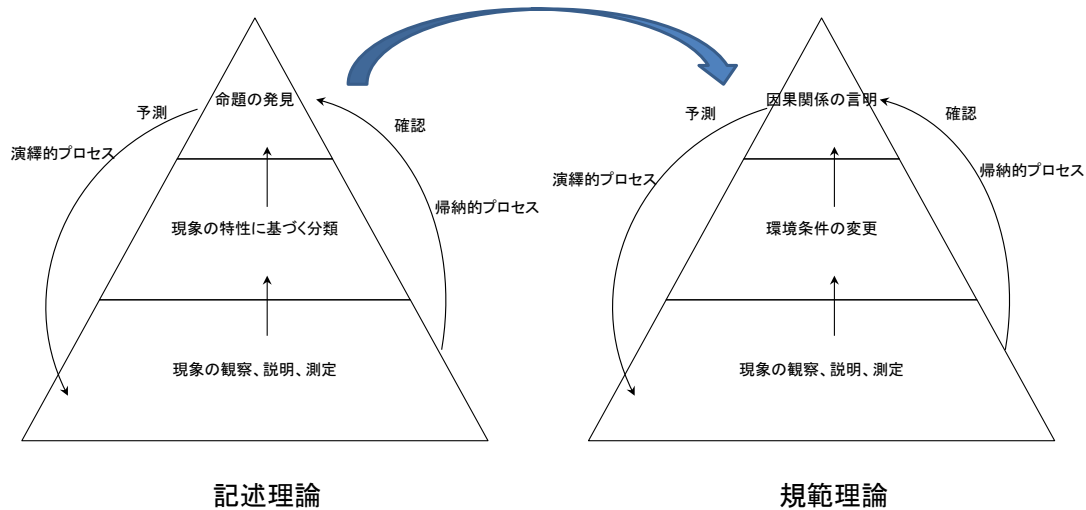
リーグのどのような資源（ケイパビリティ）がリーグの成長に影響を及ぼしたのか？

Ⅲ 手法

1. 定性的研究

本稿では 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・文献）を用いた図4に示す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。

図4：記述理論から規範理論への移行 出所：(Christensen・Carlile,2009)より筆者作成



2. データ

すでに公開されている資料・報告書・関連文献に合わせて、2015年8月上旬に中国にて中国スーパーリーグ (CSL)関係者7人に対して表1に示すようにインタビューを実施した。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。

表1：実施したインタビュー調査について

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

IV 分析

1. 政府によるサッカー産業発展のための公式制度の確立

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）。表2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、足球報他）。「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。

表2：習近平氏のサッカー外交一覧 出所：人民日報、足球報他の記事より筆者作成

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イビッド・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れ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		英国ウィ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

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、スポーツマーケット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を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な制度の確立により、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、すなわち取引コスト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 1a 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 1b 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る。

命題 1c 公式的な制度により市場環境の不確実性の減少（取引コスト）の低下によって投資が加速する。

2. 社会的正当性としてのサッカー産業への積極的な投資

2-(1)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。しかし長期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スター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、ビジネスをやるうえで国・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（コンテンツ）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。表3は2015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10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。

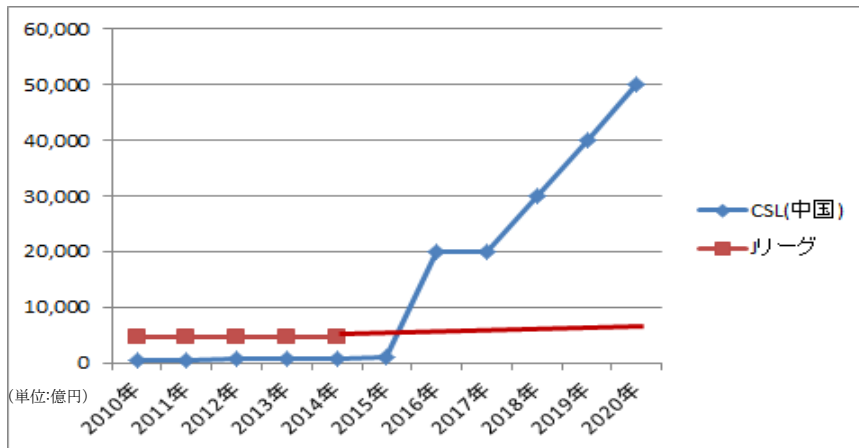
表3：中国スーパーリーグ クラブのオーナー会社一覧（2015年度）
出所：各クラブHPより筆者作成

チーム名	都市	主要オーナー会社	業種	形態
北京国安	北京	CITIC Group	事業投資や情報インフラ投資	政府系
長春亜泰	長春	Jilin Yatai Group	不動産、セメント、製業	民間
重慶力帆	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	不動産	民間
広州富力	広州	Guangzhou R&F	不動産	民間
貴州人和	貴州	Renhe Commercial Holdings Company Limited	不動産/モール	民間
杭州绿城	杭州	Greentown China Holdings Limited company	不動産	民間
河南建業	鄭州	Henan Jianye Real Estate Development Co., Ltd	不動産	民間
江蘇国信舜天	南京	Jiangsu Sainty International Group	メーカー（繊維・衣服・医療・家具など）	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
上海申鑫	上海	Hengyuan Corporation	不動産	民間
上海上港	上海	Shanghai International Port (Group)	港管理	政府系
石家荘永昌	石家荘	Hebei Ever Bright Real Estate Development Co.,Ltd	不動産	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

2-(2) 新興企業である投資ファンドとインターネット事業者による積極的な投資

投資ファンド（Private Equity ファンド）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狙いによる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）。図5に示す日中のリーグの放送権料にあるように中国プロ・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り、日本のJリーグが今のままの放送権料の水準であるとする、2020年には10倍もの差をつけるほど大きな伸びを見せることとなっている（図5）。

図5：CSLとJリーグの放送権の推移⁶ 出所：足球報・Jリーグ公表数時より筆者作成



従来中国の地上波は政府出資による国営企業であり、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、放送権市場も史上まれに見る高騰をすることとなった。

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ことにより多大なレントが発生し、放送権料の高騰を招いている。ちなみにアリババは2014年に広州恒大クラブに12億元（約240億円）を投資して50%の株を保有するなど、放送権市場だけではなく直接クラブの親会社になり経営にも参画している。

2-(3) 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）。実際、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。表4はForbes(2015)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の内7人もがサッカー産業に関連している。

表4：中国の富豪ランキング 出所：Forbes2015

順位	氏名	主なビジネス	推定資産(2015.3)
1位	王健林	万达集団会長	242億ドル
2位	馬雲 (ジャック・マー)	阿里巴巴創業者・会長	227億ドル
3位	李河君	漢能集団 ハナジーグループ	211億ドル
4位	馬化騰 (ポニー・マー)	Tencent創業者 Tencent Holdings会長	161億ドル
5位	李彦宏 (ロビン・リー)	百度(Baidu)創業者 会長兼CEO	153億ドル
6位	雷軍	金山軟件有限公司の会長兼CEO	132億ドル
7位	宗慶後	ワハグループ会長	103億ドル
8位	何享健	美的集団(Midea)創業者	99億ドル
9位	王文銀	正威集団(Amer International) 創業者・会長	99億ドル
10位	魏建軍	長城汽車有限会社社長	89億ドル
11位	劉強東	京東商城(JD.COM)のCEO	74億ドル
12位	王鼎	北京Xinweiテレコム技術有限公司 創業者・CEO	69億ドル
13位	ウィリアム・ディン	網易(NetEase) CEO	66億ドル
14位	劉永好	四川ニューホープグループ (銅資産)	66億ドル
15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	62億ドル

以上から次の命題が抽出される。

- 命題 2a 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。政府と強い関係を持つスポーツ産業に投資することは有利である。
- 命題 2b 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）による投資が加速する。
- 命題 2c 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。

3. アジア随一のビッグクラブ広州恒大の躍進と中国スーパーリーグ（CSL）の共進化

3-1) アジア随一のビッグクラブ広州恒大の躍進

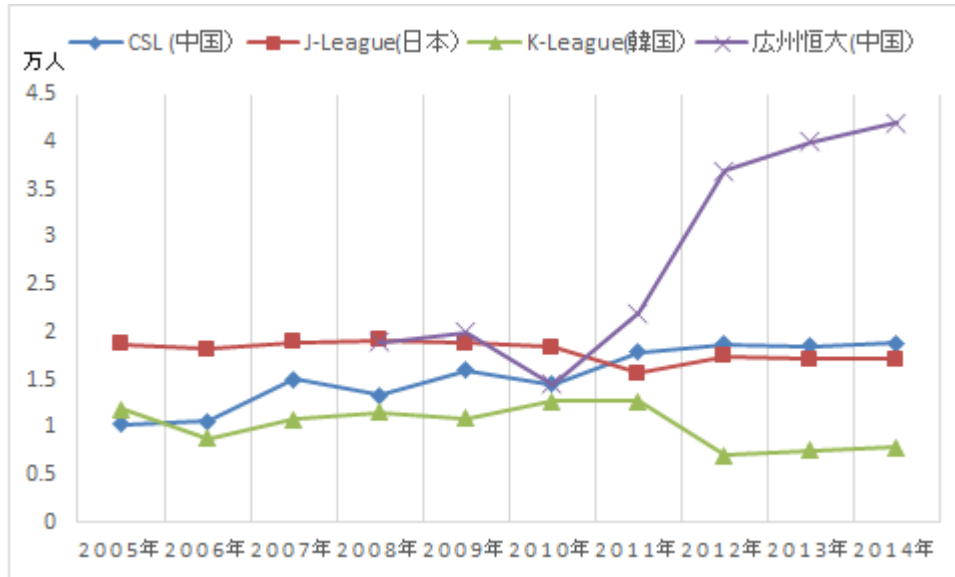
中国スーパーリーグ（CSL）の実際の人気に火をつけたのは広州恒大である。2010年に広州医薬を買収してその年のプロ・サッカーリーグの2部リーグである甲リーグで優勝した。2011年には1部である中国スーパーリーグ（CSL）に昇格しいきなり優勝を果たす。以来、2015年までのシーズンを中国初となる5連覇を果たす。アジア No.1を決める大会であるAFCチャンピオンズリーグでも2011年に初参戦、2013年、2015年には優勝を果たした。表5はその戦績をまとめたものである。アジア No.1の実力と人気を備えたクラブとして自他ともに認める存在となった（B氏、C氏、D氏）。

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6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22,000人（2015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。大井（2009）が指摘しているように有能な監督・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。

表5：広州恒大の成績 出所：CSL公表数字より筆者作成

	CSL	ACL(AFCチャンピオンズリーグ)
2010年度	中国甲リーグ優勝(CSLへ昇格)	
2011年度	優勝	
2012年度	優勝	ベスト8
2013年度	優勝	優勝
2014年度	優勝	ベスト8
2015年度	優勝	優勝

図6：中国スーパーリーグ(CSL)の平均値と比較しても突出する広州恒大の観客動員数
出所：CSL公表数字より筆者作成



3-(2) クラブの積極的な投資による海外の有名監督・選手の集積

年間数百億円もの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、スポンサーが獲得するという現状を目の当たりにした他クラブも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。表6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ふ相乗波及効果がみられることとなった（A氏、B氏）。

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年間5億元（約100億円）以上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2014年度で58億円（Jリーグ公表数字）と中国の準ビッグクラブの約半分という水準である。

表6：中国スーパーリーグ（CSL）2015の有名外国監督・選手一覧

出所：Asia Soccer King より筆者作成

	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・フェイスラフ	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・ダミヤンヴィッチ	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	エイドゥル・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	アブラアム・ババドブローロス	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	-

3-(3) リーグ全体の競争優位性の獲得

中国スーパーリーグは、所属クラブの積極的な投資によって、世界中から一流選手を集めアジア随一の観客動員数、実力(成績)を誇る存在と成長していった (A氏、B氏)。それが更なる投資を呼び込み世界中のマネーが流入することとなっていった。表7は中国スーパーリーグのスポンサー一覧であるが、Jリーグや韓国のリーグは国内スポンサーが多い中で、中国スーパーリーグのスポンサーは外資系が多勢を占めるほどの海外からの投資を集めることとなっている。

表7：中国スーパーリーグのスポンサー一覧（2015年度） 出所：CSL公式サイト

スポンサー呼称	企業名	業種
Title Partner	China Pingan	保険
Official Partner	Nike	アパレル
	Ford	車
	JD.com	e-コマース
	Carlsberg	ビール
	DHL	輸送
	RedBull	エネルギードリンク
	Ledman	LED液晶
Official Supplier	Shell	燃料

以上から次の命題が抽出される。

- 命題 3a 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ビッグクラブの誕生がリーグ全体を牽引する。
- 命題 3b 1ビッグクラブによって触発されたいくつかのクラブも多額な投資による一流選手の獲得を行い選手獲得競争激化によりクラブとリーグの共進化が進行する。
- 命題 3C 各クラブの高品質の選手（資源）の獲得が人気（集客）、投資（スポンサー）、成績（リーグのブランド力）といったリーグ全体の競争優位性を獲得する。

V ディスカッション（解釈モデルの構築）

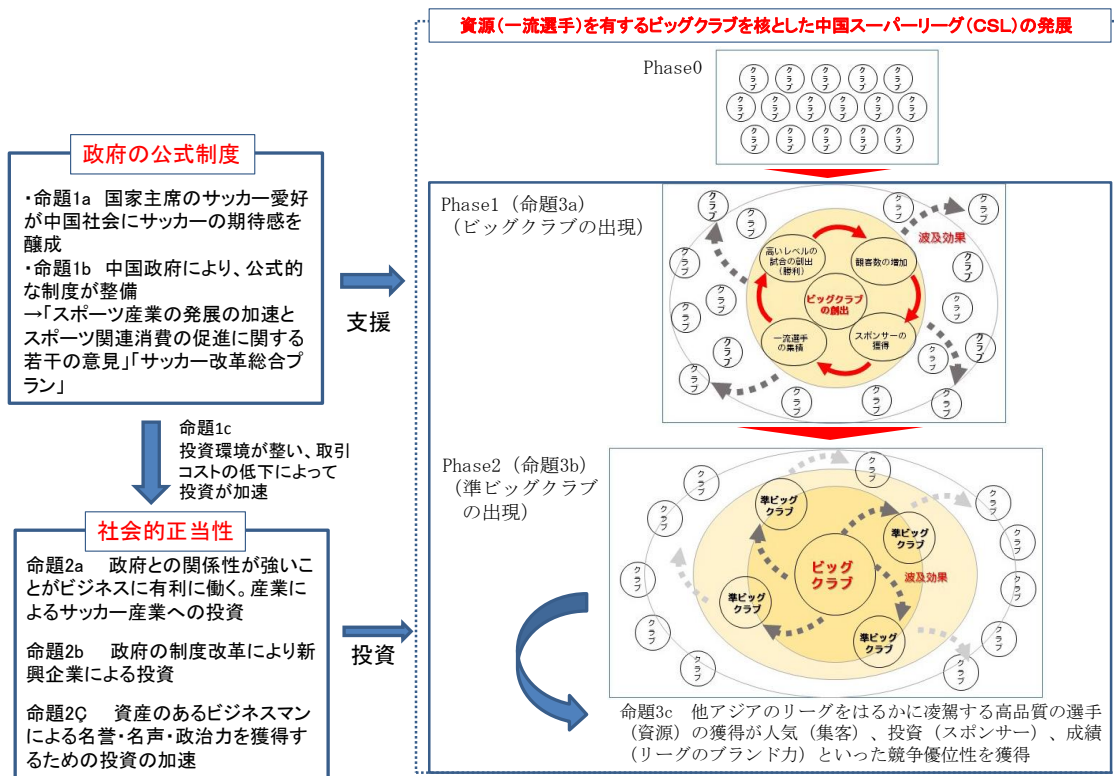
1. 解釈モデル

前節でのインタビュー結果、先行文献を基に抽出された命題（記述理論）を基に、図7でその因果関係を示す解釈モデル（メカニズム）（規範理論）を構築することを試みる。

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コストが低下し、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ファン、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により、リーグの内部環境として国内外の一流選手（資源）獲得競争への投資がなされることとなり、クラブ内に選手＝資源（リソース）が蓄積されうることとなる。一流選手は資源ベースの戦略論が示唆する競争優位獲得のための、価値があり、希少で、模倣コストの大きい第一の経営資源やケイパビリティ（Barney, 2002）となる。特に突出した1クラブによる多額な選手への投資がリーグにとっての起爆剤となり、その影響でリーグの人気・成績が大きく伸びる（Phase1）。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（Phase2）、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た。なお、図の実線は直接的な影響を示し、点線は波及効果を示している。

図7 中国スーパーリーグの成長要因のモデル 出所：筆者作成



2. 含意の検討

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の言う「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、多様な制度が存在しうる」の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の存在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、Noeth(1990)Peng(2008)らが提唱する制度的視点と Barney（2002）らの資源ベースの戦略論の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。

VI おわりに

本研究では飛躍的に成長している中国スーパーリーグのその要因についてその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、制度がその発展に大きく関与してい

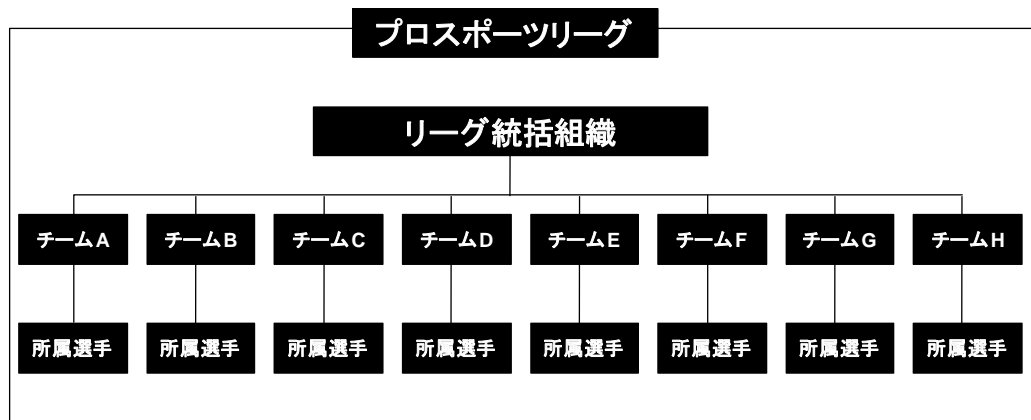
ることが判明し、それには公式的制度と社会的正当性（文化的な側面）の両面が重要であり、また、サッカーリーグの最大の資源(リソース)は一流選手であり、多額の投資を行い一流選手を獲得して生まれるビッグクラブがリーグの発展に実際的な影響を及ぼすということもありうることを示すことができたと考える。つまり、公式的制度と社会的正当性という外部環境へ適応そして内部環境である資源（ケイパビリティ）がリーグ発展の鍵を握っていると言えよう。

今後の課題としては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る。また現在観客動員数においても、収入に関しても長らく停滞している日本のJリーグにおいてもこの解釈モデルが適用できるかさらなる研究が必要である。

さらにはサッカーリーグの成長を研究するにあたってはより大きな（マクロ的な）視点での研究も望まれ、それは他国リーグとのグローバル競争の視点、またサッカーにおいて表裏一体とされるサッカーリーグだけではなく、国代表すなわちそれを管轄するサッカー協会とリーグとの組織間関係においても研究が必要であると考えられることであり、今後の研究課題としたい。

注釈

- 1) 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。
- 2) プロ・スポーツリーグの一般的な組織図。



- 3) 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。
- 4) 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。
- 5) ジャン＝マルク・ボスマン（Jean-Marc Bosman）は、ベルギーリーグ2部のRFCリエージュの選手であったが、1990年同クラブとの2年契約が完了し、その後オファーのあったフランス2部リーグのUSLダンケルクに移籍しようとした。ところがRFCリエー

ジュがこの移籍に難色を示しボスマンの所有権を主張して移籍を阻止しようとした。これに対してボスマンはクラブに対して所有権の放棄を求めてベルギー国内の裁判所に訴え出した。この訴訟はボスマンの全面的な勝訴に終わった。これ以降、EU 域内の選手保有が制限されなくなったことを受けて、EU 内のビッグネームの選手をかき集めることも可能になり、選手の流動化、リーグのマナーゲーム化、国際化が急激に加速することになった。
6) 1元=20円で計算。Jリーグの数字は2015年以降50億円で推移と仮定。

参考文献

- Barney, J. (2002), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 2nd ed., Prentice hall, Upper Saddle River, new jersey. (岡田正大訳 (2003) 『企業戦略論：競争優位の構築と持続』下巻、ダイヤモンド社)
- Christensen, C.M/P.R. Carline (2009) “Course Research: Using Case Method to Build and Teach Management Theory”
- PCoase, R.H. (1990) *The Firm, Market, and Law*. (宮沢健一・後藤晃・藤垣芳文訳 『企業・市場・法』東洋経済新報社、1992年)
- 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)
- Eisenhardt, K.M. (1989) “Building Theories From Case Study Research” , *Academy of Management Review*, Vol.14, No.4.
- 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)
- Meyer, J. / B. Rowan (1977). *Institutional Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*. *The American Journal of Sociology*
- 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)
- Millward, P (2011) “The Global Football League”
- 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*
- Picot, A./ H. Dietl/E. Frank, (1997) “Oraganisation” (丹沢安治・榊原研互・田川克生・小川明宏・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)
- Peng, M.W. (2003) “Institutional Transitions and Strategic Choices” , *Academy of Management Review*, Vol.28, No.2.
- Peng, M.W., Li Sun, S., Pinkham, B. and Chen, H. (2009) “The Institution-Based View as a Third Leg for a Strategy Tripod” , *Academy of Management Perspectives*.
- 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” (土岐 坤訳『国の競争優位 (上) (下)』ダイヤモンド社 1992)
- Porter, M. E. (1999) “On Competition” (竹内弘高訳『競争戦略論 (I) (II)』ダイヤモンド社 1998 年).
- Rottenberg, S. (1956)“The baseball players’ labor market. *Journal of Political Economy*
- Scott, S.G. & R. A. Bruce (1994), “Determinant of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace, “*Academy of Management Journal*,Vol.37,No.3(June)
- Scott, W. R. (1987) , “The Adolescence of Institutional Theory, “*Administrative Science Quarterly*,Vol.32,No.4(December),Institutions and Organizations, 1st ed., Sage Publications, 河野昭三・板橋慶明訳 (1998) , 『制度と組織』税務経理協会。(2008)
- Sloane,P. (1971)“ The economics of professional football: the football club as a utility maximiser.”
- Soriano.F. (2009) The ball doesn ‘t go in by Chance (グリーン裕美訳『ゴールは偶然の産物ではない』アチーブメント出版、2009 年)
- Szymanski,S (2010) “ The Comparative Economics of Sport ”
- Williamson,O. (1975) Market and Hierarchies,The Free Press. (浅沼万里・岩崎晃訳『市場と企業組織』1980 年)
- 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)
- 大井義洋 (2009) 『プロスポーツリーグビジネスの成長戦略』
- 丹沢安治編著 (2014) 「日中オフショアビジネスの展開」同友館
- 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—』
- 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
- 平田竹男、中村好男 (2006) 『トップスポーツビジネスの最前線』講談社
- 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
- 広瀬一郎 (2009) 『スポーツ・マネジメント理論と実務』東洋経済新報社
- 足球報公式サイト <http://www.goalchina.net/>
- AsiaSoccerKING (2015 年 11 月 1 日号)
- K リーグ公式サイト <http://www.kleague.com/>
- 广州恒大淘宝足球俱乐部オフィシャルサイト <http://www.gzevergrandefc.com/>
- The Asian Football Confederation 公式サイト <http://www.the-afc.com/>
- 新浪体育. <http://sports.sina.com.cn/>
- J リーグ公式サイト (2014 <http://www.jleague.jp/>)
- 人民日報公式サイト「人民網」<http://www.people.com.cn/>
- 中超商業価値報告 <http://sports.163.com/>

論文受領日：2015年12月 1日

論文受理日：2016年 2月12日