

欧州プロ・サッカーリーグにおける発展メカニズムの研究
—トリプル・プラットフォームをベースとしたビジネス・エコシステムによる共進化—
Study on the development mechanism of European Profesional football Leagues
—leagues-Coevolution of Business-Ecosystem based on triple platforms—

大井 義洋

中央大学大学院 戦略経営研究科 ビジネス科学専攻

Abstract

In this paper, Professional football leagues have been identified as economic actors pursuing revenues and their development mechanism will be studied. The subject of this study will be the top 5 European leagues who have developed to stand out from the rest of the world from various perspectives including an economic perspective.

The analysis method relies on Christensen&Carlile(2009) where existing studies and cases are used for building theory, and analysis was conducted using semi-structured interviews based on research questions and existing studies.

According to the analysis, in a world of globalization, the top 5 European leagues where each league would be an exclusive company in each territory created a world system under formal or informal institutions.

Domestic(National)Regional(European) and Global(World) were each seen as platforms consisting the triple platforms. The UEFA Champions League (European Regional platform) was perceived the core of the earning cycle in developing its own eco-system to enable economic growth and coevolution.

Keyword

Football-league, institution, world system, platform,
business-ecosystem

目次

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

注

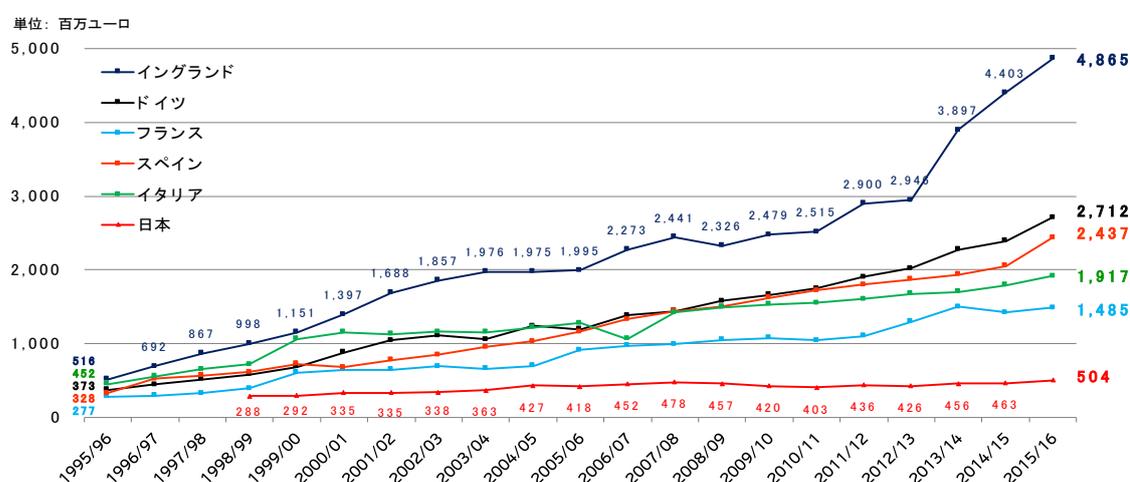
参考文献

I. はじめに

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^{※1}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）。プロ・サッカーリーグにおける経営を考える際には、競技組織としての側面と経済組織としての側面を区別して考える必要がある（原田・小笠原,2008）。そこで本稿では主に経済組織としてのプロ・サッカーリーグに焦点を当て論じる。

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^{※2}のクラブの総売上は€170m（約221億円）^{※3}、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2015/2016シーズンには€4,865m（約6,325億円）の規模に成長を遂げた（Deloitte,2005・2017）。この間、イギリスの名目GDPの成長率2.6倍^{※4}に比較してプレミアリーグは実に14.7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、2016年時点でJ1で約655億円となっており一見順調に成長しているかに見えるが、2016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）。ここで特筆すべきは、Jリーグ誕生の1993年時の経済規模は、同時期のイングランドのサッカーリーグとそれほど大きな格差はなかったことである。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、欧州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1）。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1：欧州主要リーグとJリーグのクラブ収入推移



出典： Delloitte / 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・北米等）は欧州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欧州の主要リーグ全体へその分析対象を拡げ、その発展メカニズムを解明することを目的とし、それを経営理論に基づき明らかにすることにより学術的な貢献に寄与するとともに、実務的な示唆を与え今後のJリーグをはじめとしたアジアのサッカー・リーグの発展の一助となることをめざすものである。

II. 先行文献

1. プロ・スポーツリーグの先行研究

スポーツ経営学研究の先駆者のひとりである Neale(1964)によればプロ・スポーツリーグの経営は他産業に比較して特異であるとする。それはプロ・スポーツリーグの商品は「ゲーム」であり、単独のチームだけでは成立しない特異な商品であるからであり、よって個々のクラブチームは法的には個別の法人ではあるが、経済学的にはリーグ全体を一つの組織として見なすべきとし、Picot ,et al. (1997,p259) 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く、所属するチームによる共同生産による付加価値においてリーグの経済効果が表れる産物である」としている。

プロ・スポーツリーグの研究の最大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・収益につながるかという議論であるがその議論の決着はついていない (Rottenberg,(1956),Zimbalist,(2002) ,Pivovarnik et al.(2008))。

Neale (1964,pp3-4) 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く、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。こ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。それは欧州のプロ・サッカーリーグは、クラブチームが自主的に自由に運営することを標榜しており、リーグ(チーム連合=Cartel)は共同生産であるが一つの会社を意味しないとすものである (Sloane,1971)。

スポーツリーグの大きなもう一つの特徴として、1競技を1産業と看做すと各国単位では独占企業となることである。特にサッカーは国際サッカー連盟 (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、またプロ・サッカーリーグは協会傘下の組織となるため、事実上リーグは国内では1社独占企業となる(広瀬,2012)。

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。これまでの議論では、「クラブチーム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、独占的レントをはっきり表している事例を見出すのは難しい」とするのが一般的な見方である

(Noll,1982、pp359-360)。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有料TVに対する放送権の一括販売による独占レント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、特に海外からの放送権収入が飛躍的に伸びている。

上記の研究はいずれも起っている現象面について報告されたものがほとんどであり、経済・経営理論に基づいたものはほとんど存在しておらず、学術的にはいまだ発展途上である(松岡(2007),大野(2010))。

2. 欧州サッカーリーグの先行文献

欧州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)^{*5}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、2015/2016シーズンには€4,865m(約6,325億円)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2015/2016シーズンの€2,712m(約3,526億円)比較しても2倍近い規模を誇り他の追随を許さない。

二番目の転換点は同じく1992年に欧州各国のリーグの上位の成績を収めたクラブによる大会で、欧州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。

1992年の発足当初は欧州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^{*6}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欧州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(地域リーグ)となっていく。

欧州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月に欧州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、選手の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、グローバル化とビジネス化といった90年代後半以降の欧州プロサッカーの流れを決定づけることになった（Simmons,1997、片野,2012）。

3.理論的背景

本研究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。

グローバルな視点での研究においては、グローバル・ヒストリー研究の潮流が高まりつつある（水島、2010）。グローバル・ヒストリーとはミクロ（国家）のレベルからとマクロ（地球全体）のレベルからの2つの視点が交差する中で国家を描き出すとともに、近代という時間的限定性の中で地球を覆うことになった国家の相対的位置づけを行う研究である。グローバル・ヒストリーの先駆けとしてのウオラーステインによる世界システム論（Wallerstein,2004）がある。そこでは国単位ではなく、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、その生成・発展の歴史的過程を究明することによって、さまざまな政治経済的諸問題、とりわけ国家間関係、経済的な支配・従属、世界秩序の構造と変動などを全体的に究明しようとするものである。

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,2017）。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経営課題を持っており、エコシステムとはプラットフォームとそれを前提にす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 and Levien(2004)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。

生態学では生態系を一つの大きな「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・ステー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）。

本稿では「制度論」と「世界システム論」および生態系（エコロジー）理論から派生した「ビジネス・エコシステム論」を補完的に用いることにより分析の視点を3つ設ける。すなわち、

- 1: 制度は欧州リーグにどのような影響を及ぼしているか？
- 2: 世界システム論の観点ではグローバル化は欧州リーグにどのような影響を与えたか？
- 3: ビジネス・エコシステムを構成するサッカー・リーグ（プラットフォーム）は欧州でどのように機能しているか？

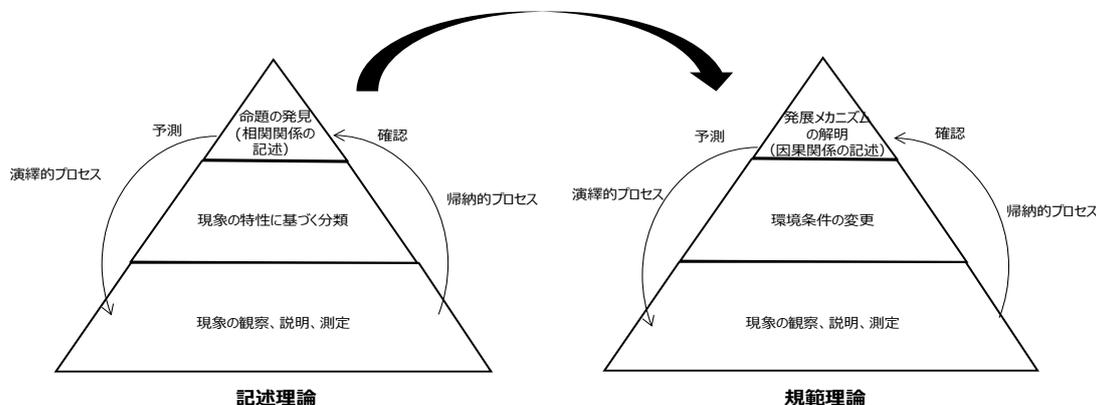
プロ・サッカーリーグの発展に関するこれまでの研究は、1リーグ、1クラブに焦点を当てたものがほとんどであり、またその内容もTV・スポンサーシップといった収入およびリーグ内のクラブの昇降格に関する統治構造の観点からの内部環境からの研究が中心であった。グローバル化が加速するスポーツリーグ産業において、欧米などのスポーツ先進国のみならずよりグローバルな視点でスポーツリーグは研究する必要がある、本稿ではそれを経営理論に基づき分析することでプロ・サッカーリーグの研究に新たな知見を得ることを主眼とする。

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）を用いた図表2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^{*7}（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）である発展メカニズム（解釈モデル）を構築する。

図表2：記述理論から規範理論への移行



出典：Christensen・Carlile (2009) より

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、2017年3月から6月にかけて世界のサッカー関係者7人に対して図表3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、国際サッカー連盟(FIFA)、欧州サッカー連盟(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3：実施したインタビュー調査について

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
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
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

IV. データの分析

1. 制度の影響

(1). 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欧州サッカー連盟(UEFA)を相手取って起こした訴訟に対し、EU(欧州連合)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、欧州サッカー界に文字通りの激震をもたらした。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Simmons(1997)によれば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損失、(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としている。

ベルリンの壁が崩壊し東西欧州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4は欧州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。欧州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。

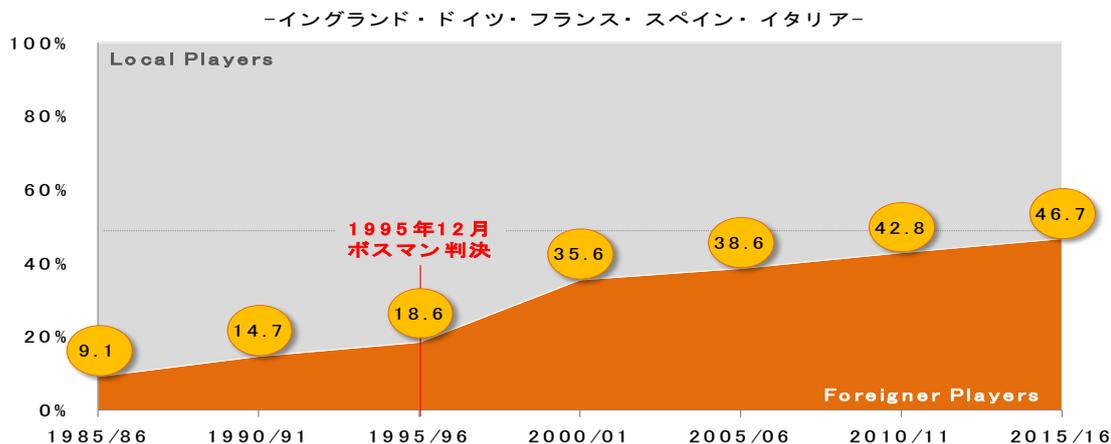
図表 4：欧州主要リーグの自国リーグでプレイする選手数の比較

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)

出典：フットボール批評より筆者作成

一方で図表 5 は欧州 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の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 5：欧州 5 大リーグの外国人選手比率の変遷



出典：CIES Football Observatory Monthly Report

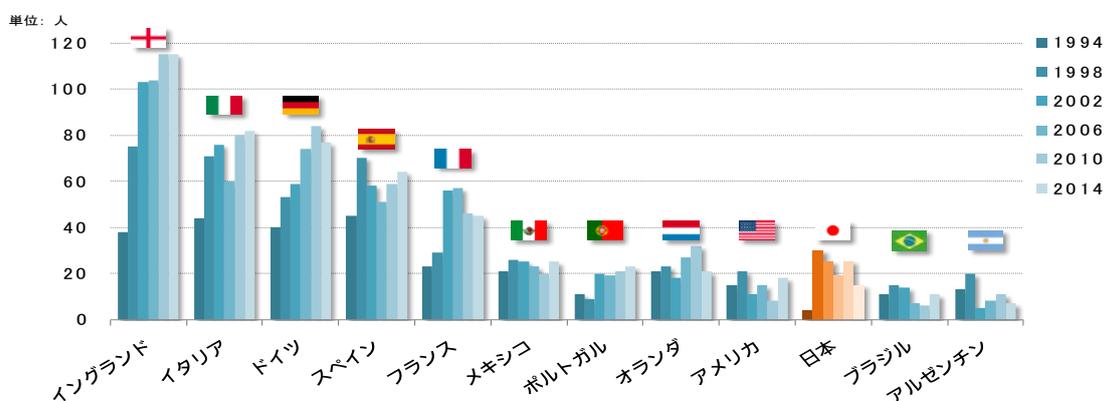
命題 1： EU の規則の副産物であるボスマン判決が選手の移籍を加速させ、欧州サッカー界の選手の流動化を引き起こした。(公式制度)

(2)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『選手のステイ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。それ以降欧州の 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欧州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2000年時のアジアカップでは全22選手がすべてJリーグ所属の選手であったものが、2015年のアジアカップでは全23選手中10人が欧州リーグの所属となっている（A氏、B氏、D氏、E氏）。図表6、7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、欧州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欧州の5大リーグへの移籍をさらに加速した。

図表6：FIFA ワールドカップ出場選手の所属リーグ（1994-2014・過去6大会）



出典：Planet World Cup より筆者作成

図表7：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（1994-2014・過去6大会）※8

リーグ	1994		1998		2002		2006		2010		2014	
	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	

出典：Planet World Cup より筆者作成

命題2：FIFAの移籍金撤廃制度は、欧州の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た。（公式的制度）

(3)歴史的・文化的経緯性による海外放送権の獲得

欧州 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群を抜く（図表 8）。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、マレーシアが £ 42.7m、香港 £ 92m、インド £ 30.9m となっている（図表 9）。中国が £ 32m、日本が £ 8.1m、韓国 £ 8.5m 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。この現象は過去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 8：欧州 5 大リーグの放送権料 単位：US\$

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

出典：Forbs/J リーグ公式サイトより筆者作成

図表 9：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
	シンガポール	60
	香港	92※
	日本	8.1
	韓国	8.5
	中近東	汎中近東
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※

※2016-2019 Season

出典：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効果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。（非公式制度）

(4)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欧州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・イタリア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歴史・文化的な影響はここでもみられる（図表10）。

図表10：欧州5大リーグ所属の外国籍選手の出身エリア

	自国出身	UEFA ヨーロッパ	CONMEBOL 南米	CAF アフリカ	CONCACAF 北中米	AFC アジア	OFC 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%

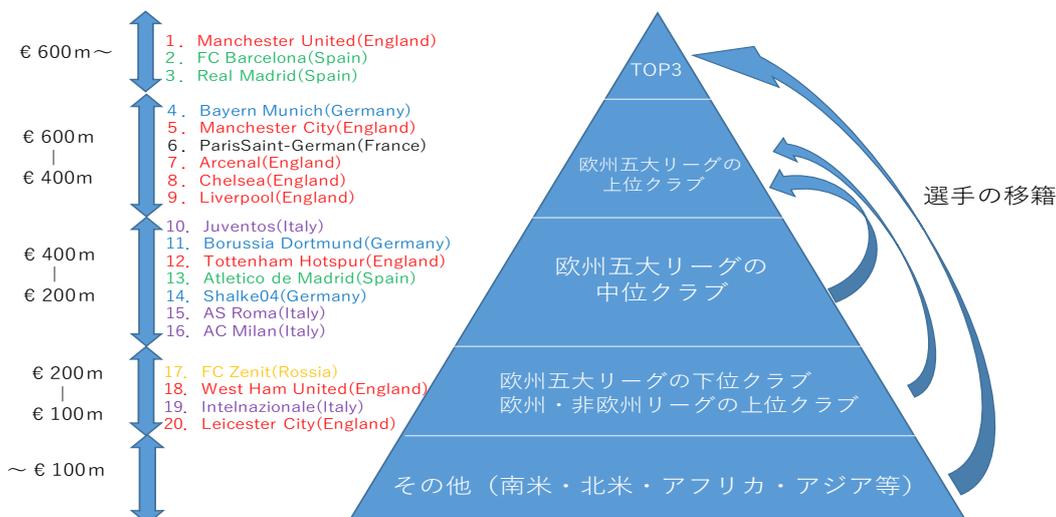
出典：Sportnavi より筆者作成

命題4：スペイン・イタリア・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ている。（非公式制度）

2. 世界を単一市場とした世界システム

図表11は世界のクラブの売上高TOP20を図示したものである。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€689mを筆頭にTOP20クラブはすべて欧州であり、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リーグ等のクラブは€100m以下に位置付けられており、世界のクラブは欧州を頂点としたピラミッド構造となっている。これは有力選手が欧州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欧州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）。

図表 11：世界のクラブの収入ランキングによるピラミッド構造



出典：Deloitte Football Money League2017 より筆者作成

図表 12 は外国人投資家による海外クラブへの大型投資の事例である。アジアを中心とした投資家による欧州主要リーグに所属するクラブへの大型投資は加速し欧州以外から巨額の金額が欧州サッカーリーグに流れている。欧州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）。

図表 12：外国人投資家による欧州クラブへの投資

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・シーワタナプラパー	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・マドリッド	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	サウサンブトンFC	イングランド	£210M

出典：Sportcal より筆者作成

欧州主要リーグへの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は、世界を一つのグローバルリーグへと変貌させていき、経済面で欧州のビッククラ

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： 欧州のクラブを頂点とする経済的ピラミッドが形成され、より経済力のあるクラブを抱えるリーグに有力選手・資金が集中して欧州の5大リーグが発展している。

3. 2つのプラットフォーム

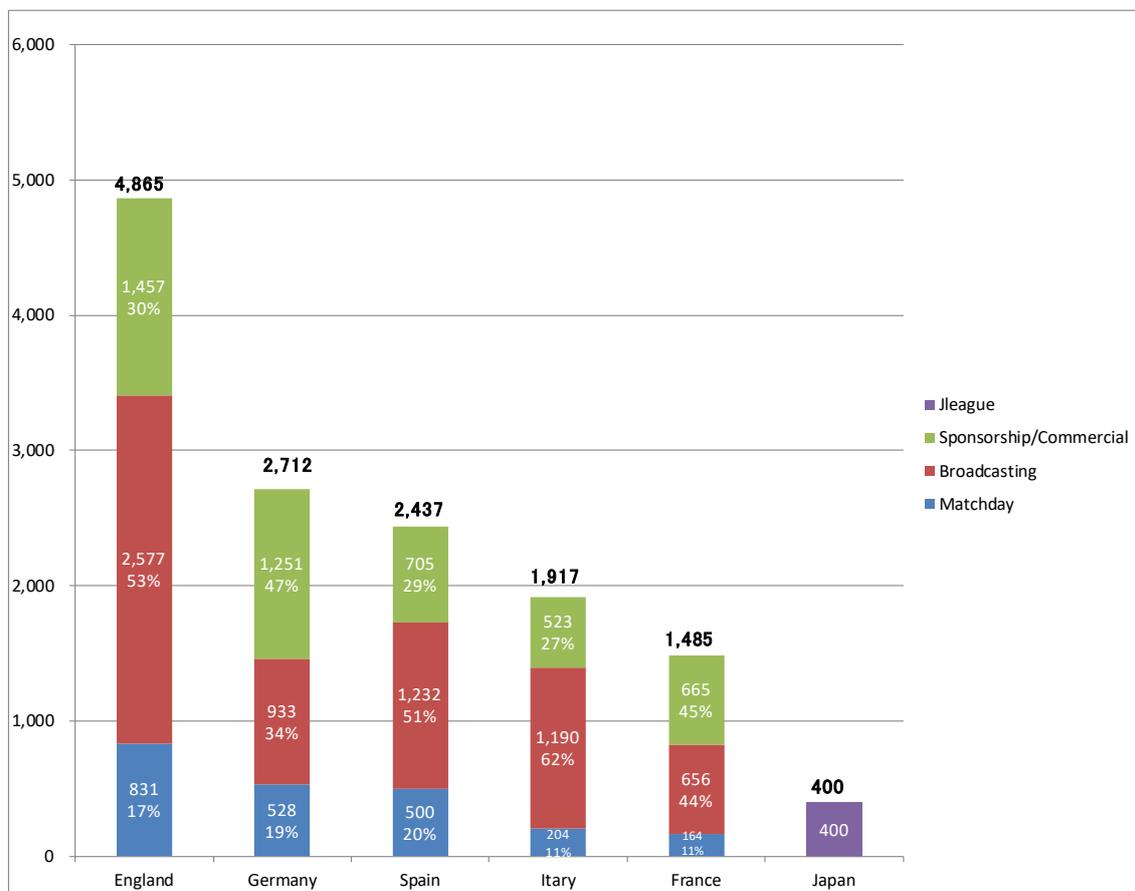
(1) ドメスティック・プラットフォーム（国内リーグ）

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。このリーグはフランチャイズ・システムと協同組合の混合形態であり（Picot, et al., 1997）、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 13 は欧州 5 大リーグにおける所属クラブの収入合計の内訳及び J1 リーグのクラブの収入である。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。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欧州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 14 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(2004)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 13：欧州 5 大リーグの収入の内訳



出典：Delloitte2017 より筆者作成

図表 14：欧州 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	デポルディーボ・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	ユヴェントス	バレンシア	ボルシア・ドルトムント
2003	マンチェスター・ユナイテッド	リヨン	ユヴェントス	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	バレンシア	ヴェルダー・ブレーメン
2005	チェルシー	リヨン	なし	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	シュツットガルト
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	ヴォルフスブルグ
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	ボルシア・ドルトムント
2012	マンチェスター・シティ	モンペリエ	ユヴェントス	レアル・マドリッド	ボルシア・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	ユヴェントス	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	ユヴェントス	アトレチコ・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	ユヴェントス	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	ユヴェントス	バルセロナ	バイエルン・ミュンヘン
2017	チェルシー	モナコ	ユヴェントス	レアル・マドリッド	バイエルン・ミュンヘン

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

命題 6：欧州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。

(2) リージョナル・プラットフォーム（欧州リーグ）

UEFA チャンピオンズリーグ（UCL）は欧州サッカー連盟（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欧州 NO.1 を決めるリージョナル・リーグ（地域リーグ）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）により欧州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、欧州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 15 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欧州 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。

図表 15：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	ポルト	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

出典：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。この収入も欧州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）の存在が欧州のサッカーの成長のキーとなり、ビッグクラブの所属する欧州 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、グローバルな富を欧州の 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している。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多額の収入を獲得し、欧州以外の地域との差別化を図ることとなっている。

（3）ビジネス・エコシステム

過去実質的な世界一を決める大会として欧州と南米の大陸における優勝クラブ同士の大会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) ^{※9}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。欧州からは前述の 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。この大会も以前は欧州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、昨今は欧州のビッグクラブに有名選手も資金も集約され、欧州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 \$ 5m と大きくはないが、欧州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、すなわち欧州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 16 はこの大会結果であるが、過去は拮抗していたと思われる欧州南米の差は、ボスマン判決以降欧州クラブの一人勝ちとなり欧州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 16：世界 No.1 クラブを決める大会の欧州・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カップ	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
2005-2016	FIFAクラブワールドカップ	9	3

出典：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欧州選出のクラブが優勝することにより欧州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欧州内ビジネス・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) は欧州のリージョナル・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欧州の 5 大リーグの競合企業となるがビッグクラブを有する欧州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 : ビッグクラブはその熾烈な選手獲得競争により、結果として競争優位を獲得し経済面では他を寄せ付けない成長を果たし、それが所属する欧州 5 大リーグの成長をも牽引している。

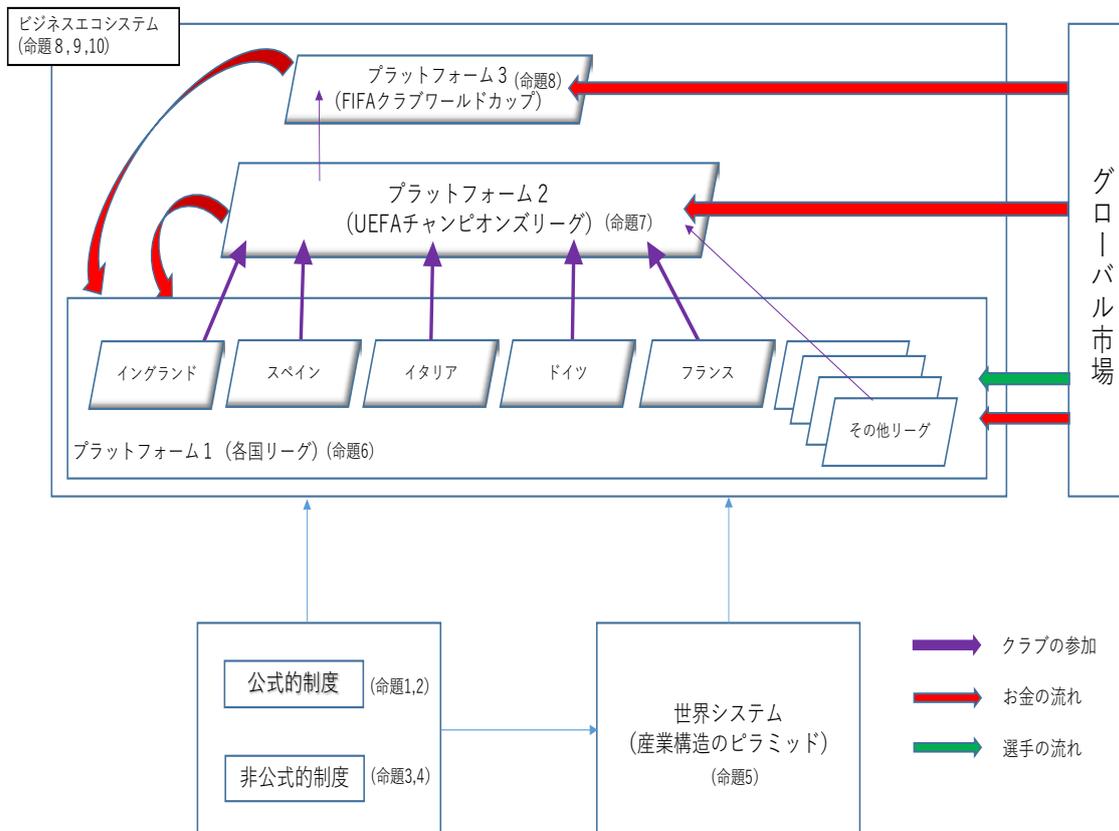
命題 10 : キーストーン企業であるビッグクラブが、ドメスティック・リージョナル・グローバルの 3 つのプラットフォームに参加することにより、ビッグクラブを中心とした収益の好循環が形成され欧州内にビジネス・エコシステムが形成され、欧州 5 大リーグが共進化している (ビジネス・エコシステム)。

V ディスカッション (解釈モデルの構築)

前節での 3 つの分析の視点に基づいたインタビュー結果、先行文献から抽出された命題 (記述理論) を基に、図表 17 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。

まず公式的制度(ボスマン判決・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、欧州の 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、欧州の 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である世界システムを構築し欧州の 5 大リーグへトップ選手・資金の一極集中を及ぼす。この制度と世界システムによりその人と富の多くは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。またドメスティック・リーグ(プラットフォーム 1)で上位の成績を取めたクラブは欧州のリージョナル・リーグ(プラットフォーム 2)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。さらには欧州の優勝クラブは世界大会(プラットフォーム 3)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。この欧州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欧州の 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発展・共進化へとつながっている。

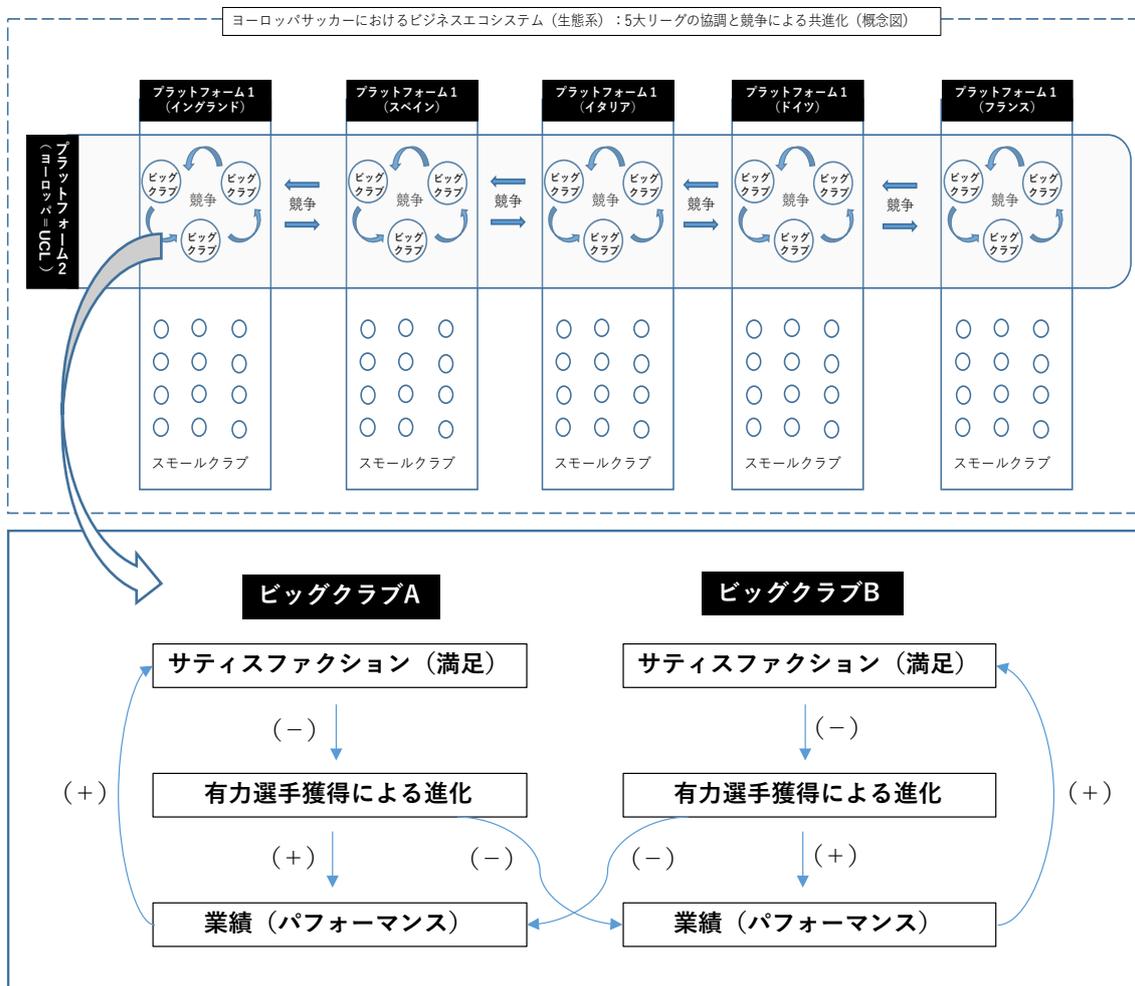
図表 17：欧州 5 大リーグの発展メカニズム



出典：筆者作成

図表 18 は欧州でのプラットフォームの概念図であり、ローカルとリージョナルの 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である。ビッグクラブ A が有力選手を獲得すると、業績は上がるがその分、ライバルであるクラブ B の業績は落ちる。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、自信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欧州のプロ・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 18：欧州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



出典：入山（2017）より筆者作成

VI おわりに

本研究では近年飛躍的に成長している欧州 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礎となり、世界システムを形成し、結果欧州を取り巻く国内・地域・世界の 3 つのプラットフォームにより欧州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欧州 5 大リーグの共進化を推進していることが解った。一方、リーグ産業と対極に位置するワールドカップをはじめとした各国代表チームによる産業がリーグにどのような影響を及ぼしているのかははまだ研究がほとんどされておらず、今後はその点を研究する必要がある。また本研究の成果であるリージョナルを中心としたリーグが中心となってドメスティック・リーグに寄与していくビジネスモデルが他地域にも応用可能であるか、特に近年成長目覚ましいアジアにおいてこのモデルが適用可能かを今後の研究課題としたい。

注釈

- 1) 通常サッカーリーグは1部、2部、3部、、、と前年の成績に応じたリーグ間の昇降格システムとなっている。本研究では1部リーグを対象としている。
- 2) 欧州のサッカーシーズンは通常秋始まりの春終わりのため年度がまたがる。
- 3) この論文では1€=130円として計算。
- 4) 国際通貨基金（IMF）の統計に基づく。
- 5) この論文では1£=150円として計算。
- 6) 欧州サッカー連盟（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 欧州リーグにおける各国クラブの成績に基づき算出される。
- 7) この論文では、定性的研究の分野で多用される「proposition」の日本語訳として「命題」との訳語を適用する。
- 8) ※は当該国がワールドカップに出場していないリーグ
- 9) 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

参考文献

- Baum,J.A./A.V. Shipilov “Ecological Approaches to Organizations,” The SAGE Handbook of Organization Studies, edited by Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy, Tom Lawrence, and Walter R. Nord, 2006.
- 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
- Deloitte LLP. (2005,2017) “Annual Review of Football Finance2005-2017”
- Deloitte LLP.(2017) “Football Money League 2017”
- Eisenhardt,K.M. (1989) “Building Theories From Case Study Research” ,Academy of Management Review,Vol.14,No.4.
- Howard E. A/ R., “ Organizations Evolving” , SAGE Publications Ltd, 2006.
- Iansiti,M /R,Levin(2004).Strategy as Ecology,Harvard Business Review,Vol58,No.3,pp154-161
- Liebowitz, S. J. and Margolis, S. E. (1995). Path dependence, lock-in and history," Journal of Law, Economics, and Organization 11: pp205-226
- Neale.W.C (1964) “ The Peculiar Economics of Professional Sports” The Quarterly Journal of Economics, Vol. 78, No. 1, pp.1 - 14
- Noll,R.G(1982) “Major League Sports” The Structure of American Industry,NewYork 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)
- Moore, J.F. (1993) Predators and Prey: A New Ecology of Competition. Harvard Business Review, Vol:71.No.3,pp75-86,2003
- 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./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, Page: 63-81
- Pivovarnik, T. P., R. P. Lamb, R. A. Zuber and J. M. Gandar (2008), “Competitive Balance and Fan Interest in the National Football League,” *Journal of Economics and Economic Education Research*, 9 (2), 75-98.
- Rottenberg, S. (1956), “The Baseball Players Labor Market,” *Journal of Political Economy*, 64, 242-258.
- Simmons,R(1997).Implications of the Bosman ruling for football transfer markets.*Economic Affairs* 17(3):13-18,1997
- 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.
- Symanski,.S (2010) “The Comparative Economics of Sport”
- Symanski,.S (2015) “Money and Football”
- Wallerstein,I(2004) *World Systems Analysis:AnIntroduction*,DukeUniversityPress,(山下 範久訳『入門・世界システム分析』藤原書店, 2006年)
- William P. B, “The Red Queen in Organizational Evolution,” *Strategic Management Journal*, 1996
- William P. B, *The Red Queen among Organizations: How Competitiveness Evolves*, Princeton Univ Press, 2008.
- 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)
- Zimbalist, A. S. (2002), “Competitive Balance in Sports Leagues: An Introduction,” *Journal of Sports Economics*, 3, 111-121.
- 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* pp132-143 2017年7月号
- 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
- 広瀬一郎 (2012)『サッカービジネスの基礎知識』東邦出版
- フットボール批評(2016) ISUUE 10 2016年3月7日発行 カンゼン
- 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
- 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*, 21 : 41-46.
- Bundesliga HP <http://www.bundesliga.com> 最終アクセス日 2017年11月5日
- Daily Mail HP <http://www.dailymail.co.uk/> 最終アクセス日 2017年10月28日
- Foeb's HP <https://www.forbes.com/#4584982e2254> 最終アクセス日 2017年10月28日
- Jリーグ official HP <http://www.sportcal.com/> 最終アクセス日 2017年10月28日

Laliga HP <http://www.laliga.es> 最終アクセス日 2017年11月5日

League1 HP www.leguel.com 最終アクセス日 2017年11月5日

Plenier League HP <http://www.premierleague.com> 最終アクセス日 2017年11月5日

PlanetWorldCupHP <http://www.planetworldcup.com/>最終アクセス日 2017年10月28日

SerieA HP <http://www.legaseriea.it> 最終アクセス日 2017年11月5日

Sportcal HP <http://www.sportcal.com/> 最終アクセス日 2017年10月28日

Sportnavi HP <https://sports.yahoo.co.jp/> 最終アクセス日 2017年10月28日

論文受領日：2017年11月25日

論文受理日：2018年 2月 9日