

米国「メジャーリーグサッカー (MLS)」のビジネスモデルに関する研究 A Study on the Business Model of Major League Soccer (MLS) in the United States.

スポーツクラブマネジメントコース
5014A313-7 鈴木 雄大

研究指導教員：間野 義之 教授

1 緒言

1.1 研究背景

近年、アメリカのプロサッカーリーグである Major League Soccer (以下、MLS) が、「MLS League Expansion」(MLS リーグの拡大) とうたい、チーム数が増加している。MLS コミュニケーションズ (2014) によると、2014 年現在、19 であるチーム数を 24 へと増やす計画がある。

同様にサッカー専用スタジアムの建設数も増加している。宮崎ら (2007) は、MLS はチームを増やしていく際に、チームの拠点であるサッカー専用スタジアムの存在が重要であり、サッカー専用スタジアムのインフラ整備を通じ、アメリカ全土のサッカーマーケットの発展に寄与していると述べている。

MLS は 1996 年に開幕し、翌 1997 年から 2000 年までは観客動員数が右肩下がりに落ちている。Smith (2013) は、開幕から 5 年目の 2002 年には 2.5 億ドルの損失があったと述べている。従って、MLS は低迷期が続いていた時期もあり、開幕当初から順当に利益を出してきたリーグであるとは考えにくい。

近年の「MLS League Expansion」という拡大路線の構築には、地道なインフラ整備のみではなく、経営陣側の努力やサッカーネイションを作っていく上での戦略が不可欠であると考ええる。この戦略が MLS のビジネスモデルの中で構築されていると仮定し、それを理解することで、MLS の戦略がどのようなものであり、どのように機能を果たしているのかを明らかにすることができないかと考えた。これを明らかにすることにより、経営学的視点からプロスポーツリーグなどの運営方法における新たな一助になると考えている。

1.2 研究の目的

そこで本論の目的は、第一に経営学の視点から MLS のビジネスモデル構造を明らかにすることとし、第二に近年の MLS の成長要因と関係性がある戦略とはどのようなものかを明らかにすることとする。

1.3 先行研究の検討

スポーツリーグにおけるビジネスモデルの研究は、日本プロサッカーリーグ (J リーグ) や日本プロ野球機構 (NPB)、またアメリカ 4 大スポーツリーグの研究など様々ある。福田 (2011) は、プロスポーツリーグの構造を「リーグ集権型」「チ

ーム分権型」、そして「閉鎖型」「開放型」の 4 つに区分している。その中で、MLS は「リーグ集権型」で「閉鎖型」であると述べているが、具体的には取り上げていない。また、MLS 自体の研究は Armstrong et al (2010) の歴史的観点からの研究や、Jensen et al (2012, 2013) や宮崎ら (2007, 2012) のマーケティング分野から成る研究が多く、MLS 自体が経営学的視点からどのようなビジネスモデル構造であるのかを明らかにしたものはない。

2 研究方法

2.1 調査方法

主に資料分析を行い、ビジネスモデルを明らかにする。主な資料とは、MLS のホームページに掲載されている 2014 年度版の規約「MLS PRESS BOX」を参考にする。補足として、文献調査を行い、更なる情報収集を行う。

2.2 分析の手順

ビジネスモデルは、Morris et al (2005) の研究から導き出された「ビジネスモデルの構成要素」という枠組みを採用し、MLS のビジネスモデルを検証することとする。

3 結果

【構成要素 1 (提供要素) : どのような価値を作り出すのか?】

プロダクトとサービスの組合せを価値として作り出している。プロダクトとは公式戦、プレーオフ等の試合と、選手である。MLS には特別指定選手枠という固有の制度がありサラリーキャップ限度額を超えても良い選手を 3 名まで獲得できる。また基本的には、サッカー専用スタジアムを各チームは所有する義務があり、そのスタジアムにおいて試合当日のサービスが受けられる。

【構成要素 2 (市場要素) : 誰の為に価値を作り出すのか?】

B to B としては、スポンサー企業と各チームを運営するオーナー、そして試合を放送するテレビ局の為にある。B to C では、その放送を見る視聴者と試合観戦に足を運ぶアメリカ、カナダに在住するサッカーファンの為にあると言える。

【構成要素 3 (内部ケーパビリティ要素) : 自社の強みの根源 (能力等) は何か?】

MLS は、シングル・エンティティというオペレーティングシステムを採用している。リーグが全てを統括し管理をしており、各チームのオーナーは必ずリーグオーナーになる必要がある。特徴としては、選手の契約もチームではなく、リーグと行わなければならない。

また、Soccer United Marketing 社（以下、SUM 社）という MLS や代表チームを扱うマーケティング会社を姉妹会社として設立し、北米におけるサッカー市場の開拓を行っている。更には、National Sales Center（以下、NSC）というチケット販売員養成所をリーグ管轄の下開設している。

【構成要素 4（競争戦略要素）：どのように競争的ポジショニングを取るか?】

MLS は、シングル・エンティティの中で、平田（2012）が言うアメリカ型スポーツリーグの特徴である、サラリーキャップ制度やドラフト制度等を導入している。即ち、リーグがコスト抑制と戦力均衡を促し、他のプロスポーツリーグに比べ「低コスト/効率性」を実現している。

【構成要素 5（経済的要素）：どのようにお金を儲けるか?】

収入源としては、チケット収入、スポンサー収入、放映権収入、マーチャンダイジング収入、そしてオーナーからの投資金がある。特徴的なのは、リーグがフランチャイズ権をオーナーに売却し、投資として資金を獲得していることである。

【構成要素 6（個人的・投資家的要素）：会社の事業に何を求めるのか?】

2020 年までに現状の 19 から 24 チームへとチーム数を拡大する路線にあり、チーム数が増えることで新たにサッカーインフラが整備され、更にオーナーが増えることを意味する。MLS はこれらを増やしながらか、リーグ全体を発展させる成長モデルであると言える。

4 考察

MLS のビジネスモデルを明らかにすることで、シングル・エンティティというオペレーティングシステムが、MLS のビジネスモデルに与える影響が大きいという視点に至った。シングル・エンティティの特徴として、①チームオーナーがリーグオーナーであるという点、②またこれらのオーナーがリーグのコミッショナーを選出するという点、③リーグと各チームがひとつの事業体であり、リーグが統括してすべてを管理するシステムであるという点、これら 3 つの要素が組み合わさり、リーグとチームの統合したビジョンと戦略が遂行できると考える。この視点を踏まえて「MLS の固有的な戦略」を考察することにする。

まずは放映権料である。MLS はアメリカ 4 大スポーツと言われる NFL、MLB、NBA、NHL と比べ、圧倒的に放映権料が少ない。またリーグ創設からの歴史の長さで考えても他のリーグが平均約 100 年の歴史があるのに対し、MLS はたった 19 年の歴史しかない。これを考慮すると MLS の放映権料は、まだまだこれから拡大していく余地がある。

次にサッカー専用スタジアムである。意図的に平均観客数に見合った規模でスタジアムを建設している為、集客率は平均 90.54% になっている。また現状の 14 スタジアムからチーム数の増加に伴い更にサッカーのインフラ整備が進んでいく。

そこで重要なのが更なる集客の獲得である。MLS の各チームは、フロントスタッフが平均 51 人の内、約 20 人が何らかの形でチケット業務に携わっている。また、リーグの戦略としてもチケット販売における専門家を養成するための施設、NSC を設立した。設立目的は 2 つあり、1 つがチケット販売の専門家を養成し、各チームへ配属させること、2 つがチケット販売の増加に伴い、高額放映権を獲得することである（中村、2014）。これらの一連の流れが、放映権料を拡大させる MLS の成長戦略であると考察できる。

また SUM 社も、北米サッカーの価値を高めることを目的に、マーケティングの一元管理を行う会社になっている。SUM 社があることで、MLS とアメリカ代表の放映権やスポンサー枠をセットで販売する効率的な営業販売ができていく（潮、2014）。MLS は、シングル・エンティティであるからこそ、リーグとチームが同じビジョンと戦略を遂行でき、リーグ全体のコンテンツ力を一緒に向上させることができるのではないかと考える。

5 結論

本論の目的は、まず MLS のビジネスモデル構造を明らかにすることであったため、Morris et al (2005) の「ビジネスモデルの構成要素」を用いて検証した。その結果、第二の目的である MLS の成長要因に結びつく複数の戦略についても明らかにすることができた。

MLS が収益を伸ばすには、エンドユーザーであるサッカー観戦者とのタッチポイントを増やし、スタジアムに足を運ぶ、あるいはテレビで視聴する人々のための市場を拡大していかなければならない。これらの施策の背景には、シングル・エンティティ構造があり、同じビジョンや目標を共有しながらも収益の最大化を図ることが必要である。但し、この構造は一斉にリーグを活性化させることは難しいため、サラリーキャップ制度やドラフト制度等、ある一定の水準とルールを保ちながら、リーグが少しずつ成長していくモデルであるということが理解できた。