

—修士論文—

高騰した中国プロサッカーリーグ（CSL）の  
放映権収入とPPTVのオンライン配信事業戦略

High-priced Chinese Football-Association Super  
League (CSL) Broadcasting Rights Revenue and  
PPTV Network Broadcasting Strategy

早稲田大学スポーツ科学研究科

スポーツ科学専攻 スポーツビジネス研究領域

5019A021-4

高 鳴晋

研究指導教員:平田 竹男 教授

## 目次

第1章	序論	1
第1節	背景	1
第1項	中国サッカー環境変化	1
第2項	中国情報通信媒体の変遷及び現状	9
第3項	中国サッカーマーケティングの現状	14
第4項	CSLのテレビ放送時代のCCTVの独占時期(1994~2003)	19
第5項	CSLのテレビ放送時代の資本化探索時期(2004~2013)	21
第2節	先行研究	24
第2章	研究目的と意義	25
第1節	研究目的	25
第2節	研究意義	25
第3章	研究方法	26
第4章	研究結果	27
第1節	CSLの自由競争の取込み	27
第1項	市場の自由競争探索時期	27
第2項	全面改革時期	28
第2節	企業の取込み	31
第1項	オンライン配信事業者間の競争	31
第2項	一社独占配信の取り込み	31
第5章	考察	40
第1節	CSLの放映権の特徴	40
第2節	PPTVのオンラインの特徴	41
第3節	CSLの今後の展望	43
第4節	他国のリーグ事業拡大の示唆	44
第6章	結論	48
	引用文献	49
	謝辞	51

## 【図目次】

図 1	2010-2020 年 FIFA 日中韓のランキング推移.....	1
図 2	サッカーグラウンド数の増加量.....	2
図 3	AFC カントリーランキング推移（2020 年 3 月時点） .....	3
図 4	中国サッカーファンの年齢層割合 .....	4
図 5	2019 年日中トップサッカーリーグファンの年齢層割合 .....	5
図 6	中国サッカーファンの収入変化.....	6
図 7	2006～2020 年中国サッカーリーグスポンサー総金額（億元） .....	6
図 8	2013～2020 年中国放映権収入規模及び増加率.....	13
図 9	行政分離の仕分け.....	14
図 10	CSL 再編前の組織図.....	15
図 11	CSL 在編後の組織図.....	15
図 12	2013 年 CSL 配当金 .....	16
図 13	2013 年 CSL 配当金の割合 .....	16
図 14	CSL 収入構造図の全体.....	16
図 15	CSL の税収割合 .....	17
図 16	CSL 移籍金総額及び平均動員数.....	18
図 17	1997 年甲級リーグの雑誌表紙.....	19
図 18	1994～2012 年各段階の CSL の契約会社と放映権料 .....	23
図 19	放送運営の関係及び自由度 .....	27
図 20	Jリーグと CSL 放映権収益との比較.....	28
図 22	CSM による CSL 放映権の世界市場（赤の部分） .....	30
図 23	観戦料金オプションから見る企業戦略.....	31
図 24	2016 年以後の中国国内の放送権関係図.....	32
図 25	2016 年～2019 年試合放送回数.....	33
図 26	お年玉を投げ取りながら試合観戦.....	34
図 27	弾幕付きの試合観戦 .....	34
図 28	オンライン配信のサッカー情報番組.....	35
図 29	無観戦者試合 .....	38
図 30	CSL 放映権料の推移.....	40
図 31	EC 事業の参加構想.....	46
図 32	2020～2025 年放送権料収益.....	46

## 【表目次】

表 1	1 級協賛企業タイトルスポンサー .....	7
表 2	2,3 級協賛企業（中長期） .....	8
表 3	中国スポーツ産業マーケティング規模（2017 年） .....	14
表 4	CSL 主な税収種類の税率.....	17
表 5	2010 年北京、上海、広東の CSL テレビ放送回数.....	22
表 6	2016 年～2019 年中継回数の推移.....	30
表 7	PP SPORT 暦年の広告及び会員収入と月間アクティブユーザー数.....	36
表 8	CSL コンセプト株（中超概念概念上市公司股票）及び試合開始前後 2 週間の株動向.....	37
表 9	2020 年シーズン前 5 回試合観戦の各イベントのトップ消費量及び内容 .....	38
表 10	PPTV の視聴特徴と他リーグとの比較.....	42
表 11	会員制オプションの料金比較.....	44
表 12	DAZN 放映権契約における変更内容.....	45

## 第1章 序論

### 第1節 背景

#### 第1項 中国サッカー環境変化

近年、急速に成長している中国のサッカー市場は世界中から注目を集めてきた。中国代表は2020年4月9日に発表された最新のFIFAランキング（1）で76位となり、アジアサッカー連盟（AFC）内で7位となっている。下図に示しているように、日韓と比較した順位から見ると、サッカー強国になるまでの道はまだ遠い。

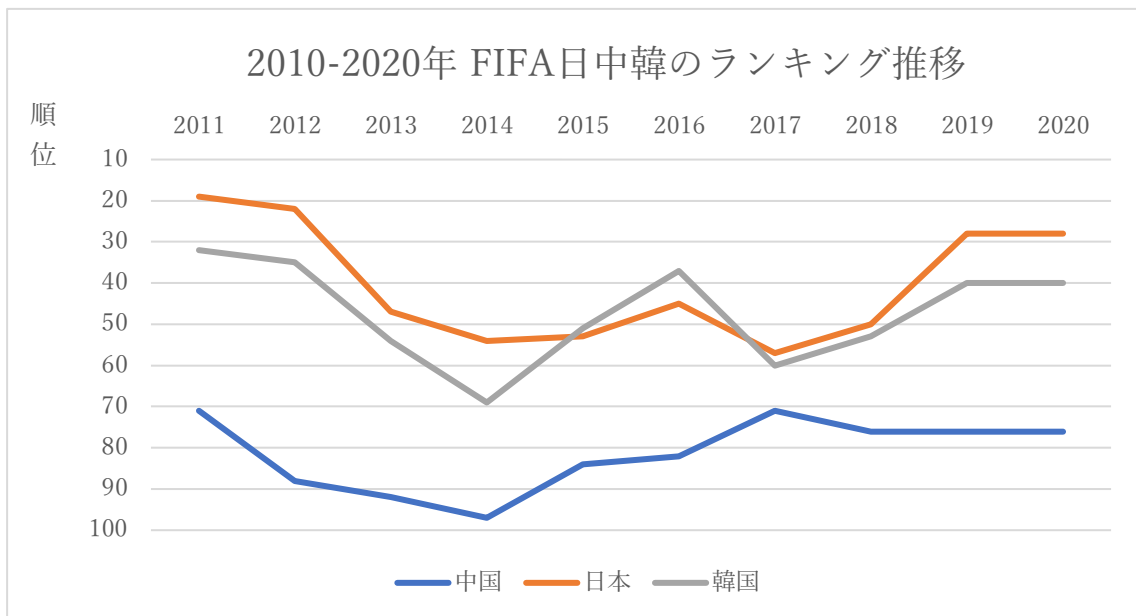


図1 2010-2020年 FIFA日中韓のランキング推移

サッカーは中国スポーツ界で最も早く職業化に改革した競技であり、スポーツにおける社会改革、特に資本市場の実験場とも言える。1992年6月に、「紅山口会議」（2）にて中国サッカーのプロ化という改革の方向性が確立された。1994年、プロ化が始まり、甲Aリーグが大きく盛り上がり、各省または地方の名前を称した各チームは、1年以内に全てクラブの名前に変更された。（3）ホームアンドアウェーが採用され、外国人コーチや外国人選手も容認された。[4]同年3月、中国サッカー協会は競技レベル向上のため昆明で20チーム359人に体力測定テストを行い、多数の著名なサッカー選手を含め、114人に不合格の結果を出した。そして同年4月から、テストに合格した選手のみで構成された全国サッカー甲Aリーグが始まると、6つの試合会場がほぼ満席となり、初の試合で合計約15万人が観戦した。しかしながら、中国サッカーの基盤は弱く、社会全体も未成熟、改革も不十分であり、関連する諸制度も整わず、それ以来、ほぼ毎年の試合で不公平な裁判、賄

賂による八百長事件（万達撤退事件、甲 B5 鼠事件など）（5）が起こった。2002 年大会のアジア予選では、中国代表は、アジア最終予選グループ B を 6 勝 1 敗 1 分のトップで通過し、初の本大会出場権を獲得したが、ブラジル、コスタリカ、トルコと対戦し、3 戦無得点で全敗しグループ最下位で敗退となった。〔6〕その悲惨な結果から、中国社会におけるサッカーの改革を求める声が上がった。

2003 年に欧州 5 大リーグのサッカー運営の知識を参照し、中国スーパーリーグ（Chinese Super League: 略称 CSL）が成立した。その後、2013 年 6 月 15 日に、中国代表はタイ・ユース代表とのフレンドリーマッチで 5 : 1 と惨敗した。この事が、中国サッカー改革における大きな転換のきっかけとなった。

中国共産党の第 18 大会（習近平が次の 4 年後の大会で胡錦濤の後継者として党総書記になる事が決まった）以後に、政府は各分野において改革の施策を出しているが、改革の全体像の中で、「スポーツ」は中国共産党中央委員会と国務院により重要課題として認識され、サッカーを振興することで「スポーツ」を発展させ、「スポーツ強国」を建設するという重要任務とされた。習近平の国家副主席就任以降、活発なサッカー外交（7）が行われ、海外の行く先々、また外国首脳中国訪問時には必ずと言っていいほどサッカーの話題が挙がった。2015 年 2 月 27 日に開催された第 10 回中央全面深化改革領導小組会議において、習近平は「中国足球改革総体方案」を審議の上で承認し、この方案に初期、中期、長期という「3つのステップ」の戦略を提案した。「中国足球改革総体方案」を 2015 年 8 月 17 日に発表した。故に、中国サッカー協会は中国国家体育総局から独立するだけでなく、サッカー運動管理センターからも脱退する。全面的に社会主義の国家体制から離脱し、完全独立の機構として運営されることとなった。

「中国足球改革総体方案」が発表されたことで、中国サッカー産業は 2020 年までの 5 年間に大きく発展した。「2017 年中国青少年サッカー報告」によると、全国のサッカーグラウンド数は 2018 年 2 月までに 51054 ヶ所増加し、5 年間を目安に（原文では、十三五期間内には）38944 ヶ所増加した。2020 年までにさらに合計 83726 ヶ所増やす予定である。

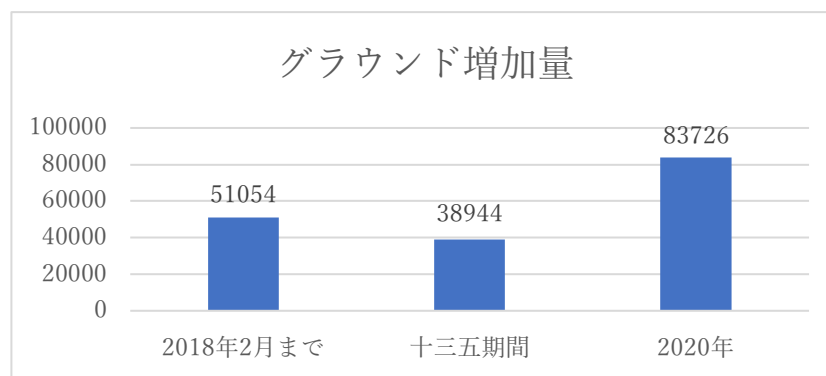


図 2 サッカーグラウンド数の増加量

出典：「2017 年中国青少年サッカー報告」により筆者作成

下図は、AFC カントリーランキング<sup>1</sup>の推移を示す図である。2015 年に 7 位の中国は 2019 年シーズンに 1 位となった。2020 年に入ると、全体の 1 位は中国を上回った日本、2 位がサウジアラビア、3 位が前回 1 位の中国、4 位がカタール、5 位がイラン、6 位が韓国となっている。中国の 3 位転落は、新型コロナウイルスの影響により数試合が順延となっていることが影響している (8)。試合の延長による放映権に関する収入面も本研究で明らかにしたい 1 つのポイントである。

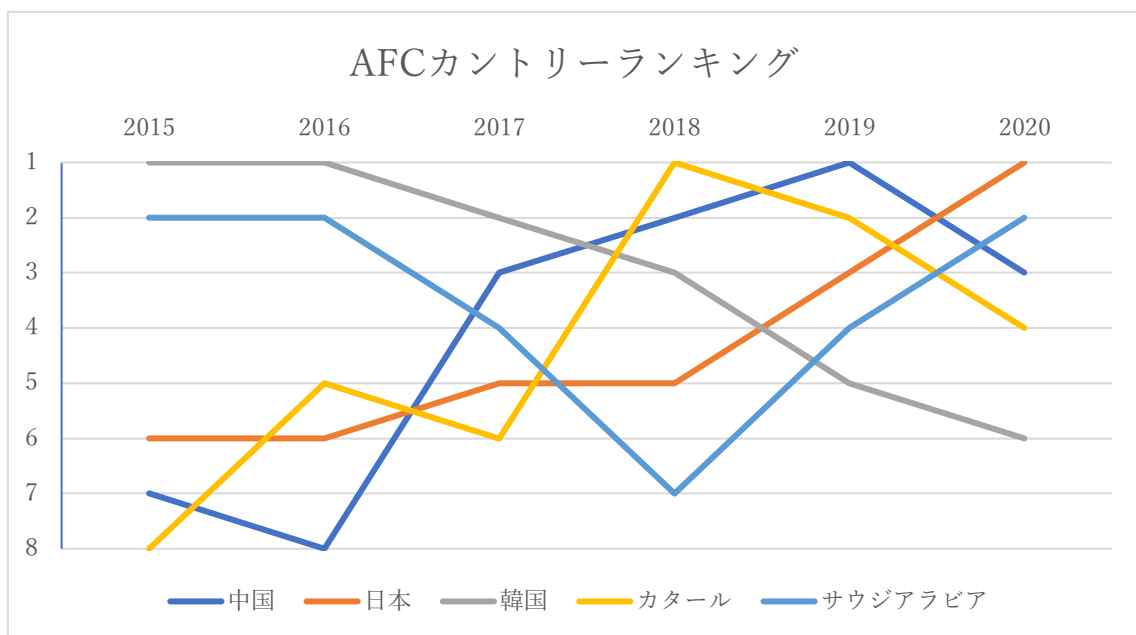


図 3 AFC カントリーランキング推移 (2020 年 3 月時点)

2019 年の中国都市人口調査結果によると、サッカーに「非常に興味がある」または「興味がある」人が 32%を占めている。中国都市部の人口割合で計算すると、約 1.87 億人のサッカーファンが存在していることになる [9]。また、調査結果でサッカーファンの年齢層割合も同時に発表され、下図に示しているように、16 歳から 24 歳までの若者層が約 4 割を占めており、若い消費者がこれからの中国サッカーマーケティングの発展に寄与することが示唆される。

<sup>1</sup> AFC カントリーランキング (正式名称: AFC クラブコンペティションランキング) の 2020 年データは 2020 年 2 月 26 日に発表したものである。

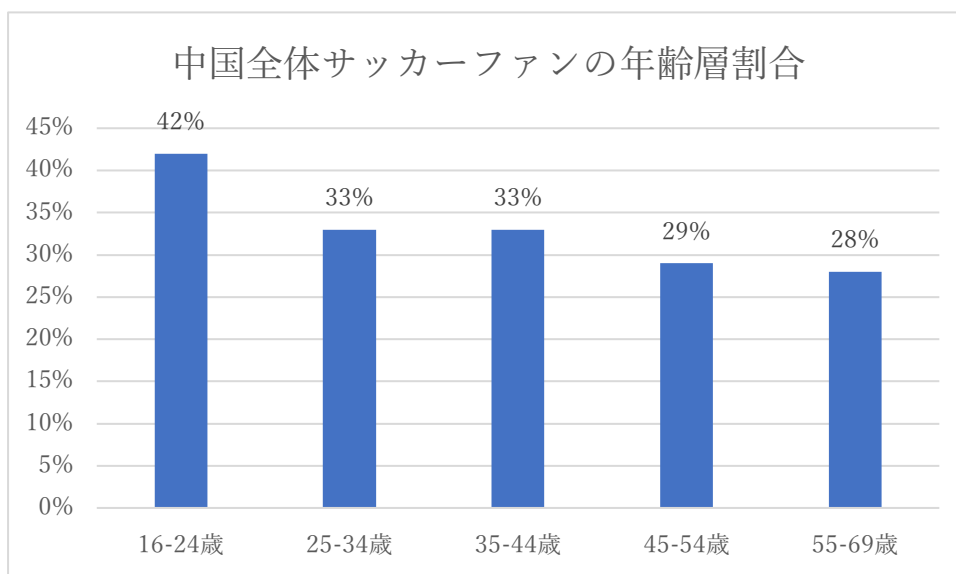


図 4 中国サッカーファンの年齢層割合  
出典：「广发证券研究报告」により筆者作成

「2019年中国スーパーリーグ商業価値報告」の報告書により、CSLのファンが「強烈的なファン」と「一般的なファン」と分けられている。「強烈的なファン」の年齢層の割合は、18歳から24歳までが5%、25歳から29歳までが18%、30歳から34歳までが31%、35歳から39歳までが27%、40歳から44歳までが9%、45歳から49歳までが5%、50歳から54歳までが3%、55歳以上が1%である。その一方で、「一般的なファン」の年齢層の割合は、18歳から24歳までが10%、25歳から29歳までが19%、30歳から34歳までが26%、35歳から39歳までが20%、40歳から44歳までが11%、45歳から49歳までが3%、50歳から54歳までが2%、55歳以上が1%である。（調査人数：「強烈的なファン」が1441人、「一般的なファン」が1623人）

トップリーグサッカーファンの平均値を計算するため、「強烈的なファン」 $N_1=1441$ 、「一般的なファン」 $N_2=1623$ 、年齢層割合平均値 $Z$ 、「強烈的なファン」の年齢層割合 $X$ 、「一般的なファン」の年齢層割合 $Y$ とし、以下の計算式から年齢層割合平均値を計算する。

$$Z = \frac{N_1X + N_2Y}{N_1 + N_2}$$

上記計算式から得た結果と「Jリーグスタジアム観戦者調査2019サマリーレポート」の報告書によるJ1リーグのファンの年齢層割合と比べると、中国のトップサッカーリーグは若者の割合が高く、中国の若者のサッカーに対する関心度及び期待値が大きいと考えられる。



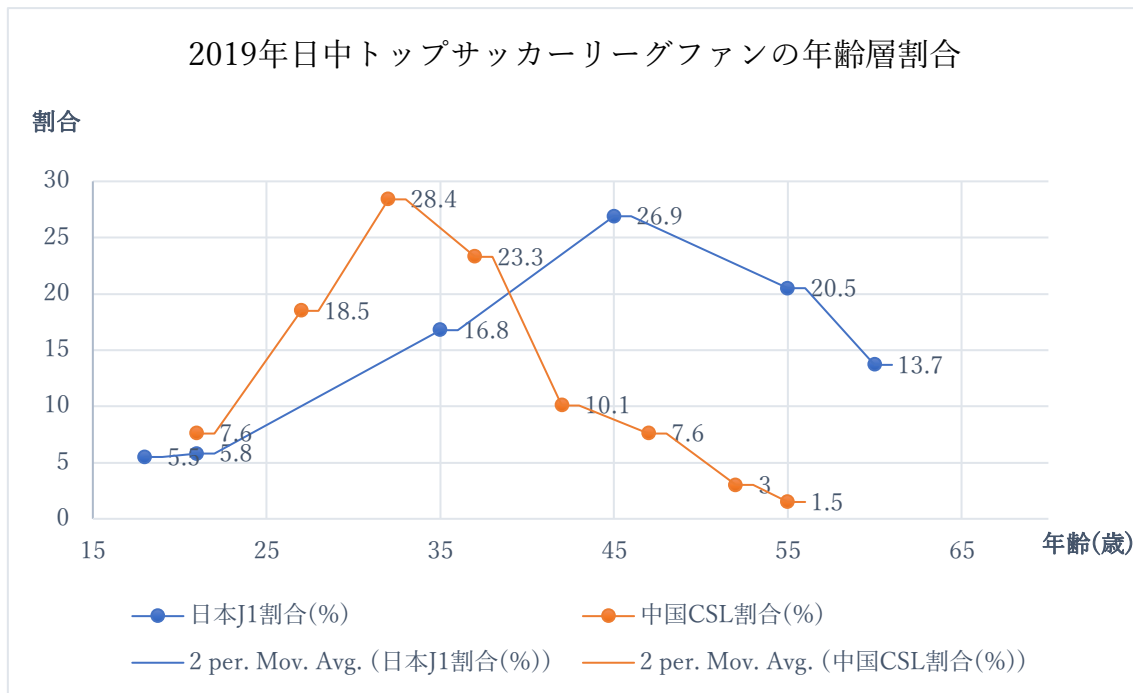


図 5 2019 年日中トップサッカーリーグファンの年齢層割合

出典：「2019 年中国スーパーリーグ商業価値報告」及び「J リーグスタジアム観戦者調査 2019 サマリーレポート」のデータにより筆者作成

また、下図に示しているように、「2013 中国スーパーリーグ商業価値報告<sup>2</sup>」及び「中国スーパーリーグ 2018 商業価値白書<sup>3</sup>」の CSL ファンの年収変化及び割合を比較すると、2013 年ファンの年収中位数が 42000 元であるのに対し、5 年後の 2018 年のファンの年収中位数は 200000 元と約 5 倍に上がり、全体の消費能力が著しく高まった。しかし、図における横座標の長さは年収格差を示しており、中国经济成長と共に収入の格差が生じていることがわかる。CSL ファンも同じような状況であり、今後の資本市場向けサービスのバリエーション（VIP など特別なサービス付けビジネスモデル）も増えてくると考えられる。

<sup>2</sup> 「2013 中国スーパーリーグ商業価値報告」の中国語：「2013 年中超商业价值报告」

<sup>3</sup> 「中国スーパーリーグ 2018 商業価値白書」の中国語：「中超联赛 2018 商业价值评估白皮书」

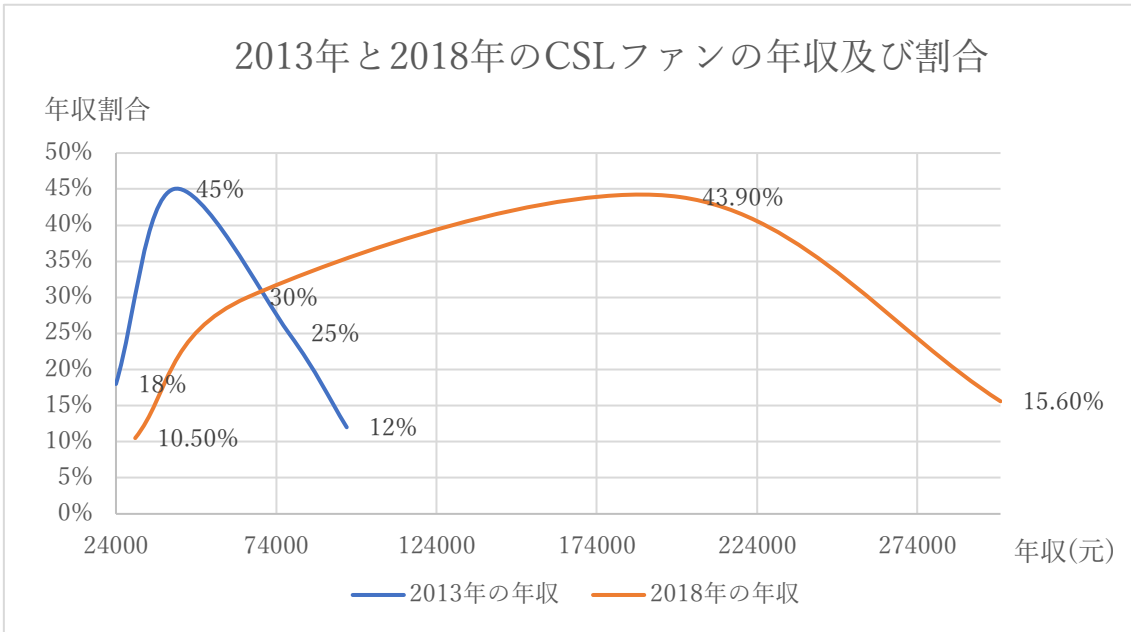


図 6 中国サッカーファンの収入変化

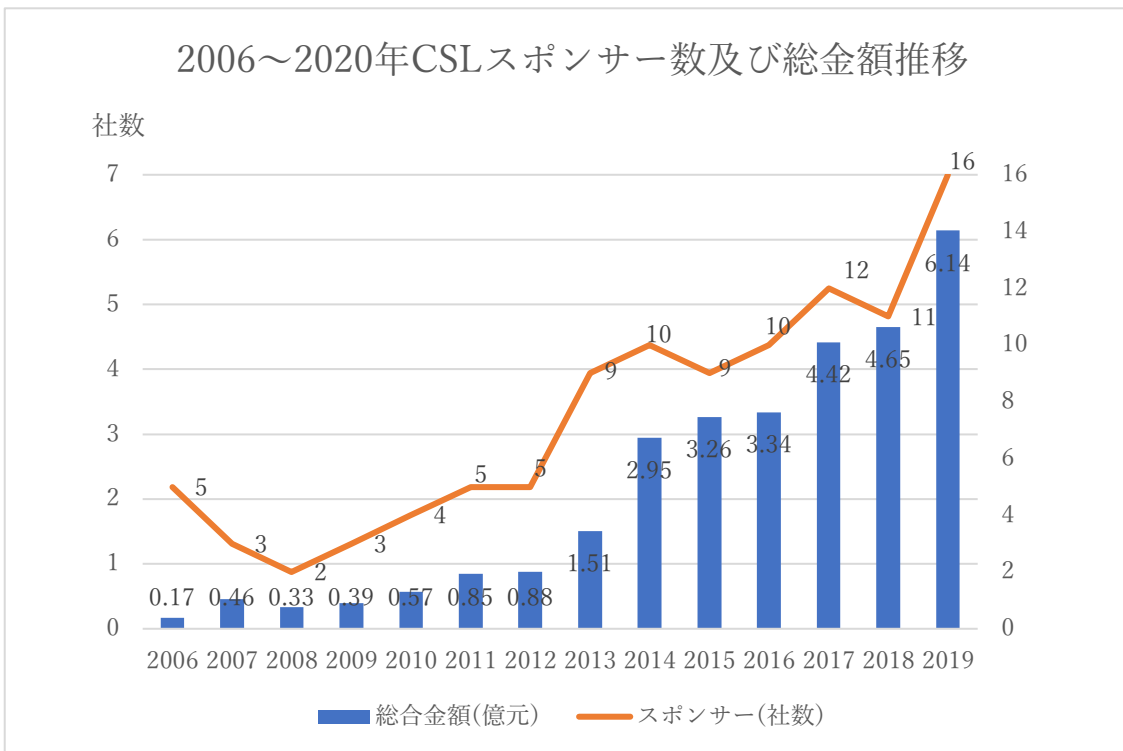


図 7 2006～2020 年中国サッカーリーグスポンサー総金額 (億円)

上図に示しているように、CSL のスポンサー利益は 10 年以上連続的に増加していることがわかる。特に 2014 年から躍進し、2019 年までの 5 年間、年間平均成長率 10.35% の高い水準で成長している。

表 1 1 級協賛企業タイトルスポンサー

シーズン	企業名	国	協賛金額
2004	シーメンス	ドイツ	800 万ドル
2005	無		無
2006	IPHOX	イギリス	6000 万元（最終支払い 800 万元）
2007~2008	金威ビール	中国	毎年 4000 万元（2008 年に各クラブに 750 箱ビールを協賛費用として提供した）
2008~2011	ピレリ	イタリア	毎年 4500 万元
2012~2013	万達グループ	中国	毎年 6500 万元
2014~2017	中国平安	中国	毎年 1.5 億元
2018~2022	中国平安	中国	毎年 2.1 億元

表 1 に示している協賛企業を見ると、外資系企業が中国サッカー市場に大きな期待を寄せたと考えられる。1 級協賛企業タイトルスポンサーの中で、シーメンス、ピレリなどの国際企業が中国サッカー発展の初期段階に他社より大きな金額を投資し、タイトルスポンサーを獲得したことで、中国での知名度を大きく上げ、ブランドを生かし自社商品を中国マーケティング全体に浸透させ、多大な利益を得た。その後、不動産大手の万達グループも中国サッカーマーケティングに進出し、自社ブランドの不動産の売上高を順調に増加させ、莫大な利益を得た。中国の大手保険会社・中国平安も同じビジネスモデルで展開し、協賛金額が増えているが、その知名度の上昇に対し、2018~2022 年の毎年 2.1 億元の協賛金額は十分おトクと言える。

表 2 2,3 級協賛企業（中長期）

企業名	業種	国	時期	年数	協賛内容
ナイキ	スポーツ用品	アメリカ	2009~2019	10 年間	毎年 1500 万ドル（CSL16 クラブ全員の用具提供）
フォード・モーター	車	アメリカ	2014~2017	3 年間	毎年 4000 万元
JD.com	通販、物流	中国	2014~2018	5 年間	毎年 3500 万元
カールスバーグ	ビール	デンマーク	2013~2016	3 年間	毎年 2000 万元
DHL	国際輸送物流	ドイツ	2014~2017	3 年間	毎年 2000 万元
レッドブル	清涼飲料水	オーストリア	2016~2017	2 年間	毎年 2000 万元
雷曼光電	電気メーカー	中国	2011~2016	6 年間	資源の置換え（14 カ所のスタジアムの LED 設備を提供する代わりに毎試合 12 分間映像を映し出す）
ロイヤル・ダッチ・シェル	石油 エネルギー	オランダ イギリス	2014~2016	3 年間	毎年 2000 万元
TAG Heuer	腕時計 メーカー	スイス	2016~2019	4 年間	毎年 4000 万元

また、表 2 に示しているのは中長期の 2,3 級協賛企業である。表 1 と同じく企業が属する国を見ると、半数以上は外資系企業が占め、中国マーケティングでの知名度アップに十分な効果があると考えられる。業種から見ると幅広く、一定の傾向は見られないが、スイスの高級腕時計 TAG Heuer も参入したことから、CSL の試合自体が大きなブランド性を有しているとも考える。

CSL の国内市場について、国際市場に対し投資価値があることが結果から判断できるが、スタジアム観戦がごく一部の人間に限られ、地域的問題を解決しなければならない。そのため、インターネットに通じるオンライン中継がこの時代に唯一の手段である。放映権の使い方によって、スポンサー企業の立場及び出せる金額も変わるので、放映権をめぐる仕組み、どんなビジネス手段で観戦人数を増やし、ニーズを高め、消費者にマッチングしていくのが、本研究で明らかにしたい問題である。

## 第2項 中国情報通信媒体の変遷及び現状

2005年から中国国内オンライン配信事業が始まり、Le.com<sup>4</sup>、トゥードウ<sup>5</sup>、56.com<sup>6</sup>などのITベンチャーが現れた[10]。これらのオンライン配信の技術は、アップロードしたビデオをクラウドに保存しユーザーがホームページに訪問するという、今でも使われていた配信技術である。2005年にリリースしたPPLive<sup>7</sup>は、2006年1月にPPSオンラインテレビ（日本のAmebaTVと同じ配信技術）を通じ、P2P及びストリーミングの技術により、オンライン配信を実現した（YouTubeと同じ配信技術）。当時の配信方法は、基本的にユーザーが情報発信し、企業側がサイト管理者として、コンテンツ管理、コンテンツエンコード、オンデマンドサービスへのビデオの提供などを行った。オンデマンドサービスの初期段階では、ユーザーのアイデンティティを生かし、オリジナル作品を作ろうと提唱した。例えば、トゥードウは「若者の想像力、イノベーション力が無限大であり、プラットフォームの責任は若者の創作意欲を掘り出し、この時代への思い、そのアイデア、また作りたい作品をサポートしながら、全てのユーザーがいつでもどこでも自分が見たいチャンネルを見えることをサポートする」と提唱した。しかし、当時の家庭用ビデオカメラは高価な家電機器であり、かつ高性能のパソコン及びパソコンを駆使する映像編集技術の学習コストなどの要因により、多くの若者はビデオ編集及び配信ができなかった。財力及び時間がある人からのオリジナル作品でも数が少なく、ユーザーの鑑賞ニーズが満たされないため、ドラマ、映画など映像作品の許諾権を得られないまま、或いは簡単に編集したものをアップロードする悪徳なユーザーが現れた。市場シェアを拡大するため、各オンラ

---

<sup>4</sup> Le.com は、中国のテクノロジー企業であり、中国で最大のオンライン動画会社の1つである。

<sup>5</sup> Tudou は、中華人民共和国の動画共有サイトである。2005年4月15日にサービスを開始した。公式サイトによると、視聴数は1日1億を超え、1日あたりに投稿される動画の数は4万以上である。2008年1月時点で、中国の動画共有サイトの中では最大級で、百度の調査によると、中国の動画共有サイト内での人気は1位である。

<sup>6</sup> 56.com は、中華人民共和国最大の動画共有サイトの1つである。2005年4月に誕生し、2005年10月から動画共有を開始した。2007年8月には、動画数は5000万、1日あたりの利用者数は2500万人となっている。百度の調査によると、中国の動画共有サイト内での人気はTudouに続く2位である。

<sup>7</sup> PPLiveは、P2Pの技術を利用して、動画のストリーミング放送を行う。中国のテレビ局のチャンネルをそのまま観ることができるのに加えて、ドラマや映画などの専門チャンネルもある。放送形態として、「直播」と「点播」の区別がある。直播のチャンネルは常に放送され、それをリアルタイムに視聴する。実際のテレビ局のチャンネルなどはこのタイプで配信される。対して点播は、いわゆるビデオ・オン・デマンドであり、アクセスした視聴者へ個別に配信される。番組を始めから観ることができる利点がある。

イン配信の運営会社はその違法行為を無視し、告発しなければ基本的に削除しない方針だった。同時期の中国国民には著作権をめぐる知的財産権という意識が乏しく、正規版と海賊版を知らない人がほとんどだった。今までになかった情報通信媒体が世の中に現れ、それに対応できるルール或いは法律がなく、混沌に成長してきたとも言える。

2005年から2009年8月まで、インターネットに通じる映像放送は無秩序だったが、インターネットの普及及び利用者数の増加により、大幅に新規ユーザーが増加した。その一方で、映像作品に関わる著作権の問題も浮上し、侵害訴訟も日々増加していた。会社存続のために、長期的なプランを考えなければならなくなった。2009年9月に搜狐（そうふ）、Excited group、優朋普楽の3社が連合し、「反海賊版」という著作権侵害に当たる映像作品を排除するための連盟を立ち上げた（11）。これは中国初の著作権をめぐる企業が政府の関連部門を動かした社会活動であり、中国社会全体にとって知的財産権を守る芽生えとなった。同年に、中国国内のオンライン配信大手が各エンターテインメント会社と大量のライセンス契約をし、映像作品の許諾権を得られなかった作品を削除しただけではなく、映画、ドラマ、エンターテインメント番組、アニメなどを分別させ、ビデオの内容と作品キーワードを定義し、正規オンデマンドサービスが確立された。

2009年に、JOYY<sup>8</sup>はオンライン音声配信からオンラインライブ配信に展開したことで、現在の無時差オンライン配信（Live、オンライン生中継など）を実現した。特にゲームのオンライン配信ユーザーの増加数が著しく拡大した。ゲーム配信の画面共有と音声と同時に一般ユーザーに届けるというハードルの低い条件により、誰でも気軽にオンライン配信できるという特質が若者に人気となり、プロゲーマー、ゲーム解説者などの職業も生まれた。JOYYはeスポーツのビジネスチャンスを握り、2013年にeスポーツの専門チャンネルのプラットフォームを作り上げた。その後、エーシーファン<sup>9</sup>生配信チャンネルが闘魚TV<sup>10</sup>として独立し、eスポーツプラットフォームが爆発的に成長してきた。ライブストリーミングビジネスが新進メディア産業として崛起し始めた。

2015年前後から、ライブ配信ビジネスが激しい競争により、日々進化し続けた。結果的に時代遅れ又は資金繰り困難の企業が相次いで淘汰され、数少ない大手にまで成長した企業が生き残った。主な企業は、iQIYI<sup>11</sup>、Youku<sup>12</sup>（Tudouを買収）、テンセントビデオ

---

<sup>8</sup> JOYY Inc.は、中華人民共和国を拠点に子会社を通じてグローバルでライブストリーミングビジネスを行っているケイマン諸島の企業である。

<sup>9</sup> AcFunは、中華人民共和国の動画共有サイトである。

<sup>10</sup> 闘魚は、武漢闘魚ネットワーク科技有限公司が運営する中国の弾幕ビデオライブストリーミングプラットフォームである。

<sup>11</sup> iQIYIは、中華人民共和国の動画配信サービス及び百度傘下のオンラインエンターテインメント企業である。

<sup>12</sup> Youkuは、中華人民共和国の動画共有サイト及び動画配信サービスである。

13、搜狐<sup>14</sup>、鳳凰衛視<sup>15</sup>、Mango TV<sup>16</sup>、PPTV<sup>17</sup>である。オンデマンドサービスのビデオ及び配信における放映権の争奪が激しくなり、大金での「爆買い」もよく見られた。高価なライセンス料が企業の営業利益の大半を占める一方で、ユーザーから求められている視聴素材のバリエーションも日々膨らんできた。2015年7月1月からiQIYIが全額出資した自社製ドラマ「盗墓筆記」が自社サイトを通じて放送開始されると、放送後22時間以内に再生回数が1億回を突破し、中国のSNSで話題になり、一時的にブームとなった。2015年7月3日から有料会員（VIPユーザー）のみが全話無料で、無料会員（一般ユーザー）が週1話のみで見られるというビジネスモデルに変更すると、2015年6月には有料会員数が501.7万人だったが、2015年12月に有料会員数1000万人を突破した。有料会員のビジネスモデルが成功した結果から、各オンライン配信会社もそのビジネスモデルを学び、自力で優秀な作品を作り始め、エンターテインメント産業の発展に大きく寄与したと考えられる。

IT産業の成長と共に、スマートフォンの普及も加速する時代が始まり、オリジナルビデオの制作も繁盛した。それ以外に、スポーツ競技に関する映像放送の必要性も意識し、オンライン配信事業者がスポーツ放映権の「爆買い」を始めた。

2015年1月30日、NBAとテンセントビデオが戦略パートナーとして締約し、5年間（2015年～2019年）の放送権ライセンスを契約した。そのうち、テンセントビデオは中国国内のオンライン配信マーケティングに独占配信企業としてNBA 30チーム全ての放送権を握り、自由に使える権利を得ただけではなく、中国国内の他の配信事業者の2次ライセンス権まで許諾された。蘇寧スポーツ<sup>18</sup>は2019年から2022年までの3年間プレミアリ

---

<sup>13</sup> テンセントビデオは、テンセントが運営する中華人民共和国の動画配信サービスである。

<sup>14</sup> 搜狐は、中国の代表的なポータルサイトを制作するインターネット関連企業である。

<sup>15</sup> 鳳凰衛視は、中華人民共和国香港特別行政区に拠点を置く中国語圏向け民間衛星テレビ局である。2018年3月7日までの旧社名は「鳳凰衛視控股有限公司」。

<sup>16</sup> Mango TVは、Mango TVの子会社であるmgvtv.com Corporationが運営する中国のインターネット企業である。Mango TVは2006年5月26日に湖南省長沙で設立され、2008年にそのビデオプラットフォームのブランドタイトルとして「Mango TV」を使用することを決定した。

<sup>17</sup> PPTVは、中華人民共和国のPPLiveが開発しているテレビ番組・映画・ドラマ・スポーツ・ニュースなどのライブストリーミングとビデオ・オン・デマンド配信を提供しているオンラインテレビサービスである。

<sup>18</sup> 蘇寧スポーツは、Suning Holdings Groupのスポーツに関するビジネスを展開している子会社である。家電分野に、日本においては2009年に家電量販店のラオックスを買収したことで知られる。

ーグの中国国内の放映権を 7.21 億ドルで契約した以外に、2018 年 CSL の放映権も契約し、チャイナスポーツメディア（CSM）から年度シーズン全ての放映権を買取った。2015 年 9 月に iQIYI はチャイナ・オープン<sup>19</sup>と契約し、4 年間の放映権を買取った。2018 年までに全米オープン<sup>20</sup>、全豪オープン<sup>21</sup>など多数の国際テニス試合の放送権を買取った。オンライン配信にめぐるスポーツの放送権に大きな魅力があると考えられる。

2016 年以後、Kuaishou<sup>22</sup>、TikTok<sup>23</sup>、Miaopai<sup>24</sup>などモバイル向けショートビデオのプラットフォームが崛起し、その商業価値が見え始めた。モバイル向けショートビデオは正規版オンライン配信ビデオと比べると、情報量が少なく、影響力が弱いという特徴がある。しかし、情報拡散といった機能が強く、企業宣伝及び社交に相応しく、短時間にたくさんのユーザーへ情報を伝えるというメリットから、商業価値が年々高まっている。多様な撮影編集アプリケーションが誕生してから、映像編集のハードルが一気に下がり、誰でもショートビデオを作れる時代が来た。

2017 年に、中国国内のオンライン配信の売上総額が 725.9 億元に達し、2013 年の売上総額 100 億元と比べ、躍進的な発展をした。常にイノベーションしながら、マーケティングのニーズに合わせ、オリジナル作品を作ることだけではなく、ユーザーを巻き込んで、ユーザー自分自身が発信源として意識しながら成長している。下図に示しているように、オンライン配信事業が右肩上がりの成長を続けている [9]。

---

<sup>19</sup> チャイナ・オープンは中国北京市の国家テニスセンターで開催されるテニストーナメントである。

<sup>20</sup> 全米オープンは、アメリカ・ニューヨーク市郊外にあるフラッシング・メドウズの USTA ビリー・ジーン・キング・ナショナル・テニス・センターを会場として、毎年 8 月の最終月曜日から 2 週間の日程で行われる 4 大国際大会の一つである。主催および運営は全米テニス協会である。

<sup>21</sup> 全豪オープンは、毎年 1 月後半にオーストラリアのメルボルンで開催される 4 大国際大会の一つである。主催および運営はテニス・オーストラリアが行う。

<sup>22</sup> Kuaishou は、北京 Kuaishou Technology Co.Ltd によって開発された中国のビデオ共有アプリである。

<sup>23</sup> TikTok は、中華人民共和国の ByteDance 社が開発運営しているモバイル向けショートビデオのプラットフォームである。

<sup>24</sup> Miaopai は、毎日 7000 万人のアクティブユーザーがいる中国のビデオ共有およびライブストリーミングサービスである。



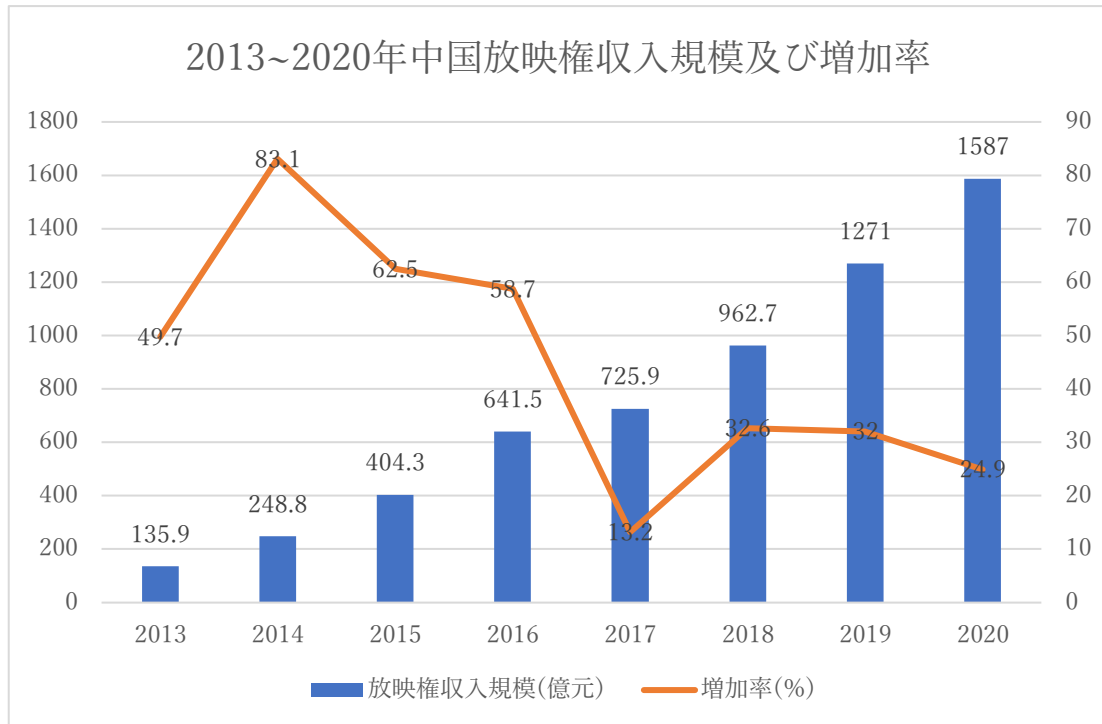


図 8 2013~2020 年中国放映権収入規模及び増加率

出典：<http://report.iresearch.cn/report>

各オンライン配信事業者は、プラットフォーム及び放送内容の主導権を争奪することを企業戦略として位置付け、優秀な自社作品とポテンシャルの高い観戦市場を持つプロサッカーリーグに集中投資し、市場シェアの拡大に力を入れている。

### 第3項 中国サッカーマーケティングの現状

現在の中国サッカーマーケティングは、中国スポーツ産業の中で最も規模が大きい産業である。以下の表に示したように、2017年にサッカーからもたらされる経済規模が約294億円（18.4億元）となり、2番目以下ほぼ全てのスポーツ産業の合計値より大きいと見られる。

表3 中国スポーツ産業マーケティング規模（2017年）

種目	2017年
サッカー	18.4億元
バスケットボール	11.4億元
卓球	1.3億元
バレーボール	0.5億元
ビリヤード	0.3億元
陸上	0.2億元
その他	1億元

出典：「中超联赛 2018 商业价值评价白皮书」

2015年8月に中国サッカー協会が正式的に中国国家体育総局から切り離され、政府の行政介入に影響されない体制づくりが始まった。サッカー市場の完全自由化を目指すため、2017年1月にユース育成に影響力のあるサッカー競技管理センターが国家体育総局から撤退し、クラブに任せる資本主義の元で、より健全なサッカーマーケティング作りにより政策関与のリスクを減らした。下図に示しているように、「中国サッカー改革総体プラン」の直後から、行政リスク要因がある部署を全て外し、中国サッカー協会が主導するプロサッカーリーグを作るための土台作りが完成した。

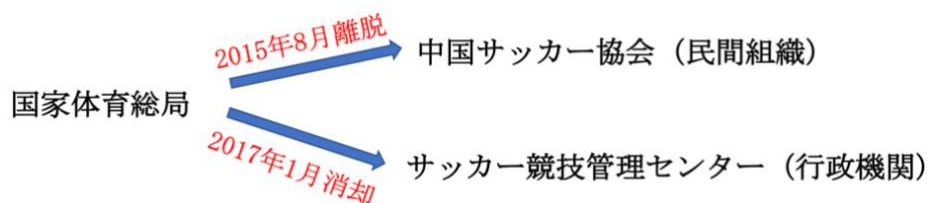


図9 行政分離の仕分け

2019年10月前に、中国サッカー協会はCSL株の36%を占め、残りは16個のクラブが各クラブ4%を占めている。株の割合から見ると、組織方針の決定権にはサッカー協会の影響が大きい。

また、理事会には8名の理事がいる。そのうち、サッカー協会関係者が2名、CSL株式会社マネージャー代表が1名、クラブ代表が5名である。監事会は5名であり、そのうちサッカー協会関係者が1名、社員代表が2名、クラブ代表が2名、監事会主席（トップ）にはクラブ代表の1名が任職する。

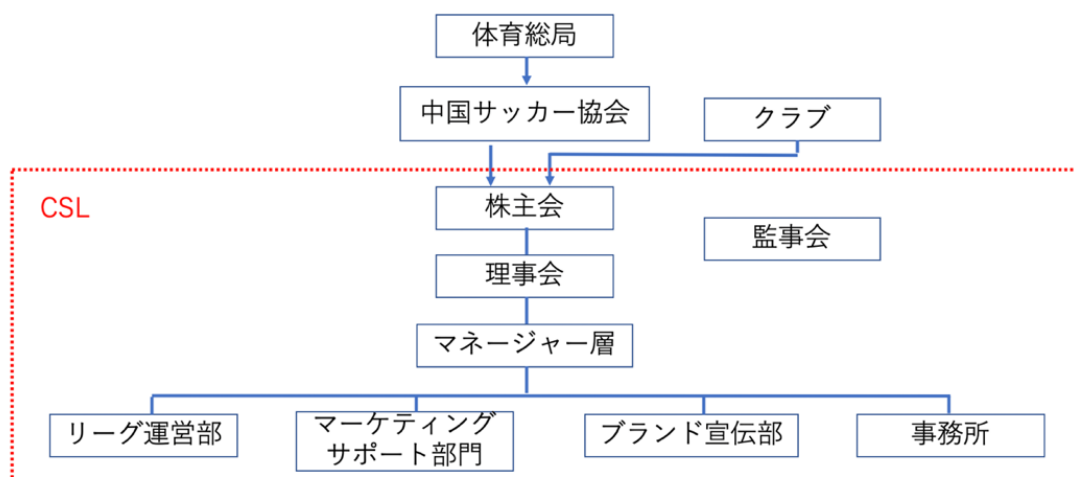


図 10 CSL 再編前の組織図

2019年10月16日に中国サッカー協会がCSL株式会社の36%株を売却し、撤退することを発表した。下図に示しているように、株が売却されたことによって、中国サッカー協会の管理も外れた。完全にクラブ自力運営体制に移行し、親会社である中国サッカー協会に支払わなければならないお金も、クラブの人件費及びユース育成などに充てられる。つまり、プロサッカーリーグの発展が完全自由化し、政府の意志によらないことが保証付けられた。

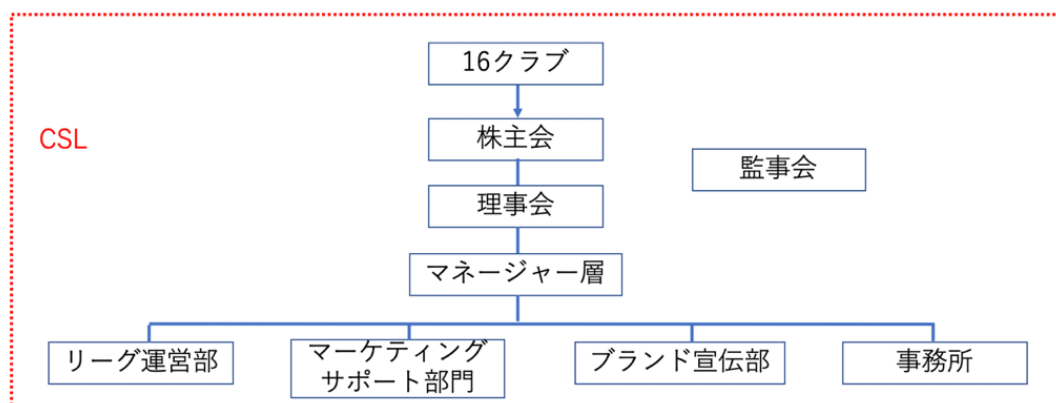


図 11 CSL 在編後の組織図

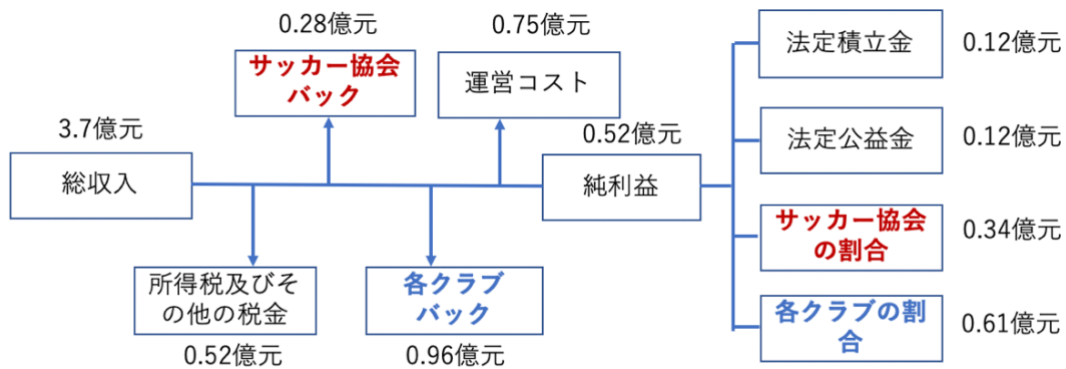


図 12 2013 年 CSL 配当金

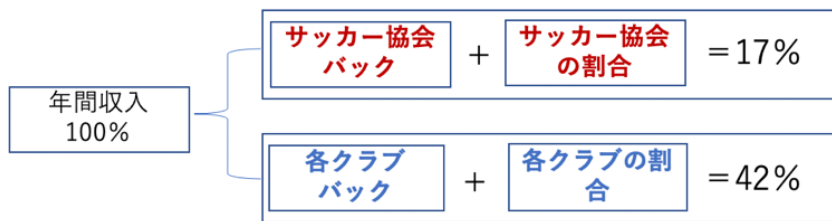


図 13 2013 年 CSL 配当金の割合

収入による配当金について、上の 2 つの図が示しているように、スポーツ業界取得税 25%、サッカー協会の税後バック率 10%、法定積立金と法定公益金は純利益の 10%である。年間収入を 100%で割ると、サッカー協会と各クラブは残り純利益の 36%と 64%である。

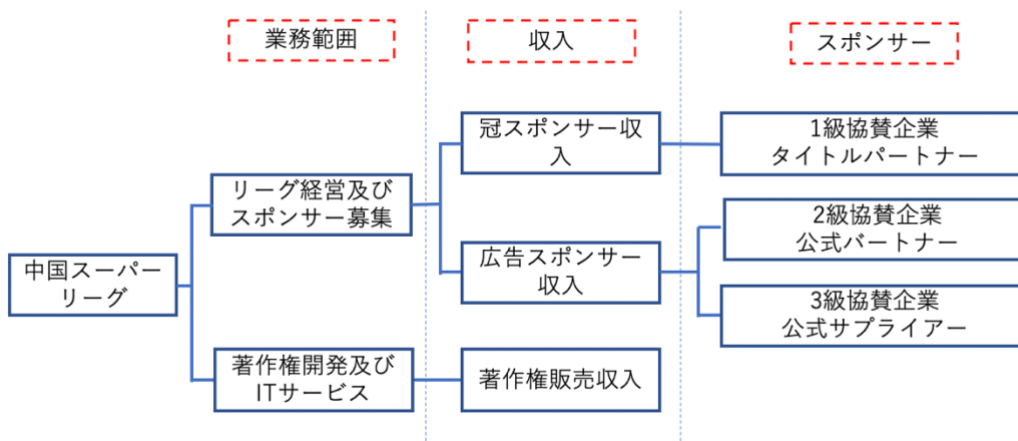


図 14 CSL 収入構造図の全体

スポンサー募集について、全てのスポンサー商談が公開される。新シーズンのスポンサー及び協賛意向を持つ企業が株主大会で審議され、決定する。また、広告収入は各スタジアムの内部と外部（街の看板、テレビ、インターネット、印刷物及びその他の広告宣伝）になる。著作権に関することは、放映権の委託及び映像再開発（二次的著作物）をメディア系の会社（主にIT企業）と商談する

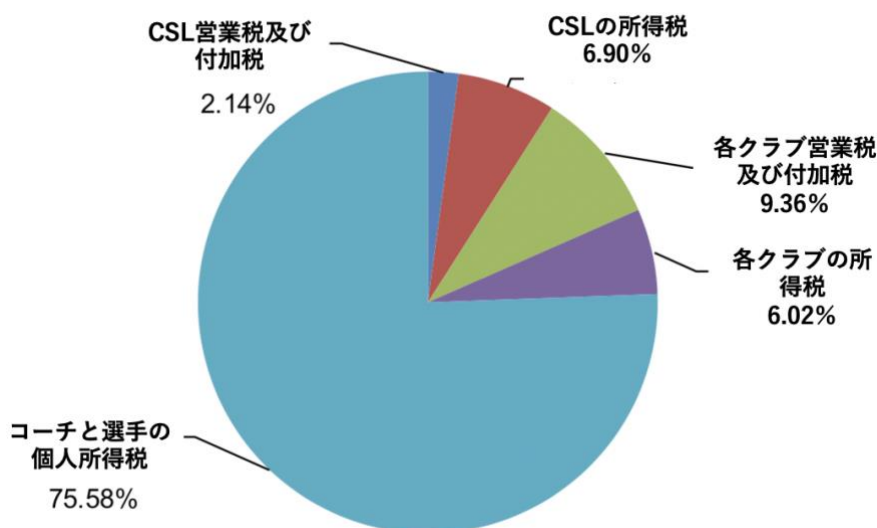


図 15 CSL の税収割合

出典：文献資料とデータを整理することにより筆者作成

表 4 CSL 主な税収種類の税率

税の種類	税率
営業税	3%
都市維持建設税	7%
教育費付加税	3%
地方教育付加税	1%
個人所得税	45%
所得税	25%

出典：公開税務データにより筆者作成

税収について、上図に示しているように、最も高い税金はコーチと選手の個人所得税（約 76%）、次に各クラブの営業税及び付加税（約 9%）。特に外国籍の選手の高額な年俸にかけられる税金が多く、減税などの措置に対し、一般中国国民と比べて恵まれていないことがわかった。高額な税金制度は各クラブが赤字になりがちになる原因の 1 つだと考えられる。また、税の項目は他の大型スポーツイベントにも適用している。

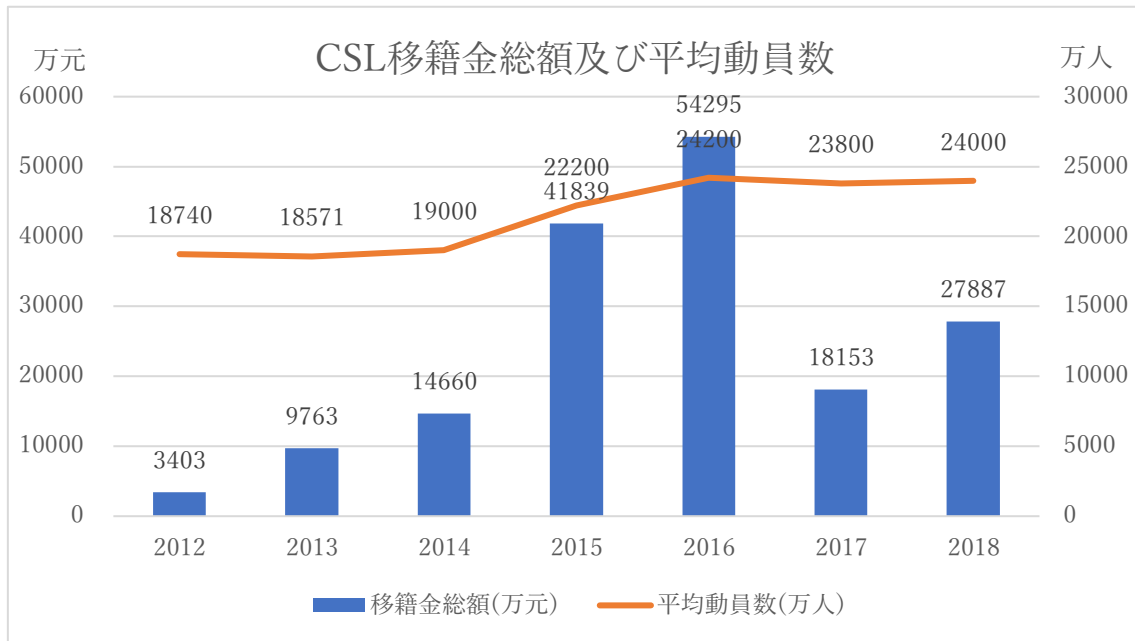


図 16 CSL 移籍金総額及び平均動員数

出典：文献資料とデータを整理することにより筆者作成

上図は CSL 移籍金の総額及び平均観戦者動員数である。2016 年まで、各クラブは海外のサッカー選手を獲得し、その選手のスター効果によって、スタジアムの観戦者動員数が年々増加していた。しかし、高額な移籍金に対して試合の観戦体験及びチーム力が向上せず、移籍金と実力が合わないビジネスモデルになった。AFC によると (12)、中国行きにあたり最も移籍金が発生した選手は、チェルシーから上海上港に加入したオスカルの 6000 万ユーロ (約 73 億円)、上海上港に所属するフッキの 5580 万ユーロ (約 68 億円)、16 年にウクライナのシャフタールから江蘇蘇寧に加入したアレックス・テイシェイラの 5000 万ユーロ (約 61 億円)、アトレティコ・マドリーから広州恒大へ移籍したジャクソン・マルティネスの 4200 万ユーロ (約 51 億円) などであり、多くのスターが中国のサッカークラブで大金を獲得している。

しかし、リーグの健全な発展や国内の若手選手の育成を目指す中国サッカー協会は、この流れに歯止めをかけるべく 2017 年 5 月に強硬な政策を打ち出した。一定以上の金額で新外国人選手を獲得する際には、その移籍金と同額を中国サッカー協会に収めなければならないという“関税 100%”政策である。また、外国人枠にも新たな制限を設けている。

その一方で、平均観戦人数は変わらず、横ばいであった。スター効果がある程度有効であることが判明したが、移籍金が大幅に減少しても、激しい人数の落差が見られなかった。

#### 第4項 CSLのテレビ放送時代のCCTVの独占時期（1994～2003）

1994年から中国国内であらゆる産業が急スピードで発展し続け、GDPの躍進から中国国民の富も膨らんだ。その経済的な背景から、中国サッカーのプロ化による新たなビジネスモデルが完成し、中国初のスポーツビジネスの第一歩としての実戦が始まった。

1994年から、中国サッカー協会はサッカービジネスを市場化させる道を探り始めた。しかしながら、初期段階では知名度が低く、ファンも少なく、著作権などの知的財産を守る意識がほとんどなく、スポーツビジネスの発展が重視されていなかった時代に、中国初のスポーツビジネスとしてサッカービジネスが発展するために、権威のある総合メディア、大手テレビ会社の宣伝及び映像運営の力を借りる必要があった。CCTV（中国中央テレビ）は中国国営テレビであり、当時に唯一全国範囲で放送可能のテレビ業者であるとして、中国プロサッカーの普及及び商業化に手掛かりの相応しい媒体だと考えられた。

また、CCTVも同じように、チャンネルを拡大するために、新たな番組を導入する必要がある、今までなかったスポーツ系番組が特に重要であると考えた。

よって、双方は放送ライセンスに関する契約を結んだ。1994年から1998年までの5年間に、CCTVが1000万元を出資し、初めて放送権を買い取った。その内容は、毎回の試合で2分間の広告放送時間をライセンスとして利用できるというものである。毎週日曜日にCCTVチャンネル3（CCTV-3）で試合を中継するだけでなく、当日のスポーツ新聞に掲載する権利、毎週土曜日のスポーツ総合番組に特別コーナーとして情報を出す権利も承認された。

中国国内で最も影響力を持つテレビ会社を通じて、サッカー市場に予想以上の良い効果が見られた。1994年の平均観客動員数は1.65万人、1995年の平均観客動員数は2.37万人、1996年の平均観客動員数は2.43万人と、1996年まで全盛期を迎えた。

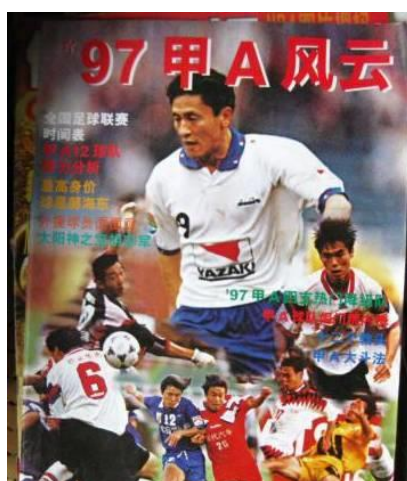


図 17 1997年甲級リーグの雑誌表紙

1999年に最初の5年契約を終えると、次回の5年契約を巡って交渉し始めた。その前、1998年に中国サッカー協会ではCCTVの低コスト取引（放映権の安売り）に不満が生じていた。当時のA級リーグが年々市場を拡大し、ファンの数も上記の通りに増え続けたため、世界レベルのサッカービジネスに展開するために、1999年の契約更新に向けて、「真の市場化をしたい」という考え方をCCTVに示した。それに対しCCTVは、サッカービジネスの展開により、膨大な広告費を納め、完全自由化の方針に否定的なコメントを發表し、サッカービジネス完全自由化の阻止を図った。

中国サッカー協会は元々、1993年から2003年までの甲級リーグの放送権を、まず中国体育总局に属する中国体育宣伝ネット<sup>25</sup>のテレビ放送権の契約を通じて、中国教育テレビと一緒に全国の放送権を購入する予定であったが、国家ラジオ映画テレビ総局より「スポーツ試合テレビ報道及び放映権管理の強化について」<sup>26</sup>という通知があり、特にその内容の第4条に定める規制により、各教育テレビはスポーツに関する試合の放送（大学運動会、中学校運動会など学生運動会を除く）が全て禁止された。中国教育テレビは中国サッカーリーグに関する放映権のビジネスモデル構想が破滅し、CCTVと対抗できる力を失った。

中国サッカー協会とCCTVとの激しい交渉の結果、1999年のシーズン開始3日前に正式的に放送契約を結び、CCTVが毎回試合14.1万元、総計1100万元で3年間の甲級リーグの全国テレビ放送権を得ることで合意した。しかし、2002年に価格設定をめぐる意見が生じ、中国サッカー協会とCCTVとの放映権契約を更新し、第1試合の中継放送が終わった直後に、第2試合から第6試合までの放送を行わなかった。同年ワールドカップ終了後、第7試合から放送が回復した。その間、各地方テレビ局は甲級リーグ全国13エリアの試合を全て購入し、地方テレビを通じて、全ての試合が無事に放送された。

サッカービジネスをめぐる放映権から膨大な利益を手にしたCCTVは、簡単にその利益を手放さない。1995年から発足した甲級Bリーグの試合を中継放送したが、視聴率の低さなどが原因で、1シーズンの試合を中継放送した後に放送を放棄した。

CCTVが中国サッカー協会から1994年から2003年までの10年間独占放映権を得る一方、支払は無報酬あるいはかなり少額であった。中国サッカー協会にとって、放映権による収入がかなり少なく、それに対する抗議行動から生じたトラブルもあったが、今後のCSL及び中国スポーツビジネスの発展のための試合の運営事例として経験を積み、中国におけるサッカースポーツビジネスの雛形が出来上がった。

---

<sup>25</sup> 中国語：中体传播网。

<sup>26</sup> 中国語：【关于加强体育比赛电视报道和转播管理工作的通知】



## 第5項 CSLのテレビ放送時代の資本化探索時期（2004～2013）

2003年シーズンの終了直後から甲級リーグの改革が行われ、CSLが誕生した。10年間の無料放送によって、たくさんのサッカーファンが誕生しただけではなく、経済高度成長から生まれた社会資本にも目につけ、同年にCSLの放映権を巡る競争が正式的に始まった。2003年9月12日に上海文广グループ株式会社が1.5億元の高い値段で2004年から2006年までの3年間、平均年間0.5億元の金額で放映権ライセンスを勝ち取った。その後、衛星放送を通じて全国に生中継を行いながら、各クラブが本拠地を置く地域の地方テレビ局と地上波での放映権ライセンスを結んだ。

上海文广グループ株式会社は今まで単純に放映権を取るのではなく、CSLのパートナーとして、宣伝、番組標準化の策定、他のメディアとの連携及びオンライン配信事業者の開発を含む全体のスポーツビジネスマネジメントを行った。

上海文广グループ株式会社と中国サッカー協会と契約の原則は「ウインウイン」であり、「多プラットフォーム、多メディア、多勝利」という3つのキーワードがある。多プラットフォームとは、全国に放送可能なプラットフォーム（東方衛視、CCTV-5）、地方テレビ（クラブに属する地域の放送局、クラブに属しない地域のメディアなど）、国際テレビプラットフォーム（ESPN）とデジタルテレビ放送プラットフォーム（上海互動テレビ）である。多メディアとは、テレビ放送及びニュース報道以外、ラジオ、週刊雑誌（「体壇週報」という雑誌とパートナー契約）、ネット専門メディア<sup>27</sup>など数多くの報道媒体に通じる通信拡散手段である。多勝利とは、上海文广グループと中国サッカー協会との契約から多大な収益と潜在的なニーズを開発することである。

多プラットフォームのビジネス戦略及び契約勘定により、CCTV-5が国代表チームの試合及びCSLのアジアチャンピオンリーグの試合中継以外の放映権に手を出せないという結果になった。その後、広東衛視は甲級Bリーグの放映権を買い取ったことで、CCTV-5は中国国内全てのサッカーリーグの放映に関する権利を失ったが、2006年7月からはCSL後半の試合を放映できるようになった。

2004年以降、様々なサッカーリーグに関する投資問題が起こり、特に金銭と権利の絡みは中国サッカービジネスの拡大に影響を与えた。この3年間に獲得した利益の大きさから、CCTVは従来と同じような手段で放映権を獲得することを狙ったが、上海文广グループ側が国営テレビを前に折れず、極めて大きなプレッシャーの中で次の5年契約を結んだ。しかし、放映権料は毎年1400万元まで下がった。

2007年3月、上海文广グループは7000万元でCSL株式会社から今後5年間の放送権を買い取ったが、同時に、国営テレビCCTV-5も同じように全国放送可能なテレビ局として放送権を手に入れた。

---

<sup>27</sup> ネット専門メディアは、「東方宽屏网」と「新浪网」とのビジネス連携である。

2008年、CSLは様々な事件に巻き込まれた。有名選手の中途退団、上海申花クラブの営業問題、中国サッカー協会管理層腐敗問題、ファンの暴力事件、2008年東アジアサッカー選手権の「カンフーサッカー」などの影響により、2008年11月10日からCCTVでのCSLに関する全ての放送が禁止された。各スポーツニュース、サッカー番組、流れニュース（字幕のみ）でもCSLの報道が一切禁じられることになった。CCTVの「禁止令」によるCSL放送権の開発、運営、収益及び上海文广グループのサッカーから始まるスポーツビジネス開発に大きな影響を与えられた。このような事件により多くのファンを失い、中国サッカーの市場価値あるいはブランド性に大きなダメージを受けた。

国営テレビCCTVは禁止されたが、地方テレビでは無事に放送され続けた。その後、北京テレビ局が初めてその局面を打破し、毎回試合に必ず地元クラブ（北京国安）の試合を放映するだけでなく、他のクラブ試合を中継及び録画放送をし、ワンシーズン8試合の中の最低7試合を放送した。

腐敗問題などを厳しく取り締まった結果、CSLを巡り様々な規則が設定され、ビジネス環境が改善された。2009年4月18日、CCTVはスポーツチャンネルのCSLに関する「禁止令」を解除したが、2011年の全試合終了まで、CCTV-5による中継放送は実現されなかった。

表5 2010年北京、上海、広東のCSLテレビ放送回数

テレビ局	中継放送回数	録画試合放送回数
北京テレビ局スポーツチャンネル	79	39
上海テレビ局スポーツチャンネル	39	14
上海東方衛視	22	3
広東テレビ局スポーツチャンネル	30	0
広東テレビ局スポーツチャンネル	30	0
重慶方言バージョン		

出典：文献資料とデータを整理することにより筆者作成

上表に示しているように、上海東方衛視はCSLの重要放送局として、基本的に各チームの試合を一回ずつ放送している。北京テレビ局スポーツチャンネルは放送回数が最も多く、中継・録画合わせ全118回を放送した。そのうち、地元北京国安クラブの試合放送回数が30回であり、全て中継放送を行い、また録画試合放送として再放送した。上海テレビ局スポーツチャンネルはシーズンで全53回を放送した。そのうち、地元の上海申花の試合放送回数が30回であり、全て中継放送だった。広東テレビ局スポーツチャンネルは30回地元クラブの試合中継放送を行った。それ以外に、広東テレビ局スポーツチャンネル重慶方言バージョンは広東テレビ局スポーツチャンネルと同じような放送内容であった。

2012年までで上海文広グループとCSLとの契約期間が満了し、CCTVが2012年に年間750万元で100%の放映権を持ったことで、10年間の自由競争時期が終了した。

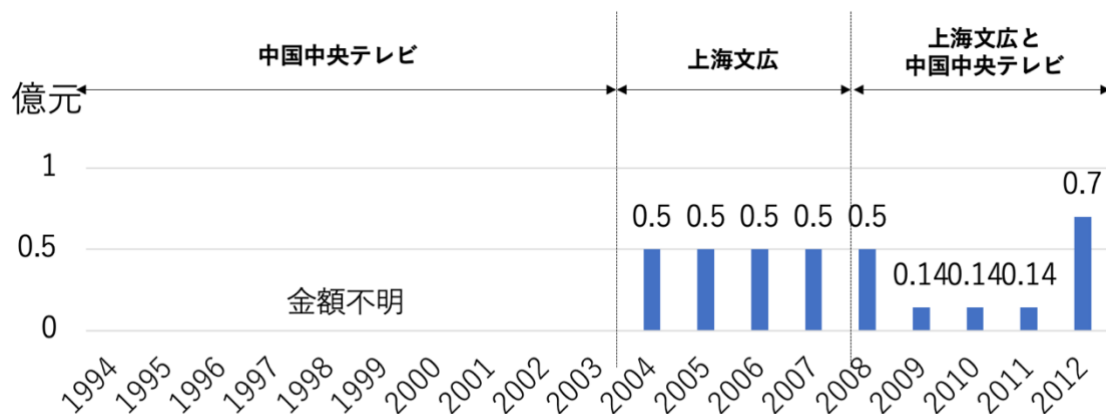


図 18 1994～2012年各段階のCSLの契約会社と放映権料

## 第2節 先行研究

王(2018) [13]は、中国サッカーにおける勝利を目指すトリプルミッションの取り組みについて好循環を起こしていたことを明らかにした。しかし「資金」の研究部分が全体（マクロ）から研究され、その背景（マイクロ）が言及されていない。蛭間(2016) [14]は、東芝が中国サッカーリーグのタイトルスポンサーになったことを研究し、企業のブランド価値及び認知度が急スピードで拡大したことを明らかにした。スポンサーになることで外資企業がより良いビジネスの生存環境を手に入れることができる。

また、大井(2016) (15)は、中国スーパーリーグ(CSL)の成長要因について研究し、多額の投資によりリーグ全体の競争優位性を獲得できるとした。しかし、2017年の全年度移籍金が2016年の1/3にまで急激に減少したが、そのリーグの競争優位性を示す動員数は減ったという結果があり、研究結論と相反対になっている。

## 第2章 研究目的と意義

### 第1節 研究目的

本研究では、CSLの試合放送がテレビからオンラインに変わったことで、PPTVがオンライン放送受託企業として、CSLに高額の放映権料を支払いながらもどのように高い放映権料をまかなうことができたのかを明らかにする。

### 第2節 研究意義

中国スーパーリーグ（CSL）に関する研究はほとんど政府が打ち出した政策をめぐる研究であった。スポーツマネジメントモデルの観点から、放映権は非常に重要なビジネス戦略に位置付けられる。

中国サッカービジネスが急成長している中、政策の部分がよく研究されたが、放映権にめぐる企業側がどう対応しているか、そのマネジメントモデルがどう立てているかを明らかにすることで、サッカービジネス及びスポーツビジネス研究の発展に寄与するのが本研究の意義である。

### 第3章 研究方法

本研究では、主に文献調査の分析、データの比較分析、論理分析を行う。中国サッカー協会、中国スーパーリーグ株式会社、各放送権に関わる会社、組織団体などの年間収益報告書、有価証券報告書及び証券会社による市場価値分析報告、知網（CNKI）に掲載されている論文を文献調査範囲とする。

また、各データの整理及び統計は筆者独自の方法で行う。独自の統計方法による図表について、具体的な計算式及び論理付けを説明した上で提示する。

第4章 研究結果  
 第1節 CSLの自由競争の取込み  
 第1項 市場の自由競争探索時期

2013年に、CSL株式会社は、放映権がCCTVの手に戻ったことでサッカーマーケティングの需要性が満たされず、また収入源の拡大に好影響を与えないということに気づき、新たなライセンサーを探さなければいけないと考えた。2014年のCSLの放映権料が0.5億元に達し、2004年の初期段階と同じ水準に戻った。

下図に示しているように、CSLは放映する映像を直接制作せず、試合映像の制作はCCTVとIMGの子会社である央視IMG会社に委託するという形で成り立っており、その放送権の運営及びライセンス交渉などの営業活動は共同出資した子会社に委託する。

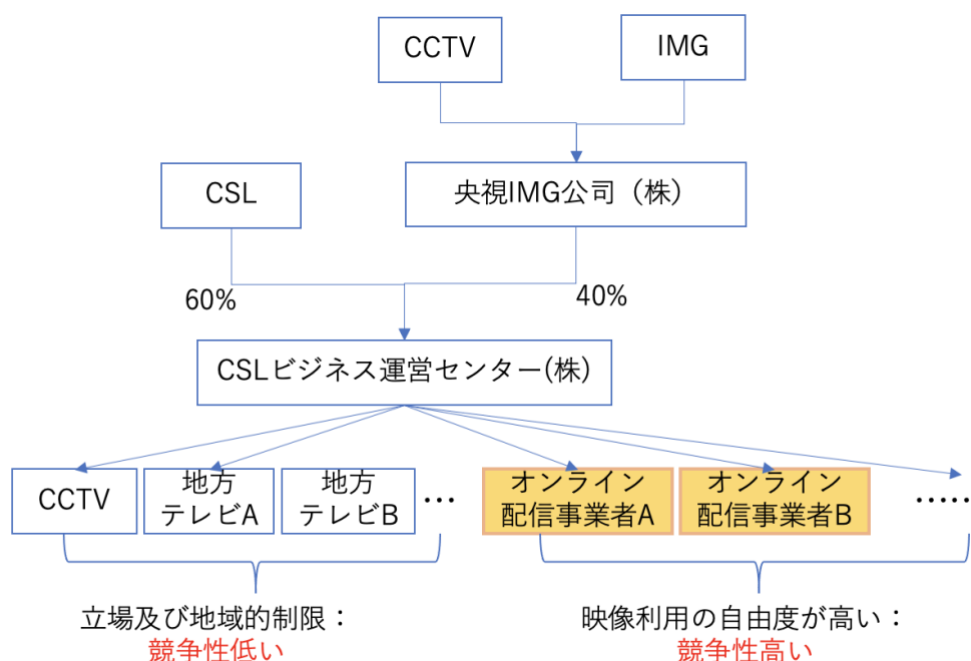


図 19 放送運営の関係及び自由度

また、2014年にオンライン配信事業者の台頭及び競争に対抗できるように、CCTVは1000万元を支払った。2015年にCSL株式会社が売った放映権及びその他のライセンスを合わせて7000万～8000万に上った。全体から見ると、著作権の意識及びCCTVのプレッシャーから、CSLの放映権がずっと「安売り」状態であった。

下図に示したCSL(16)及びJリーグの放映権収益(17)を見ると、2016年に一時的にJリーグの放映権料収益を上回った。

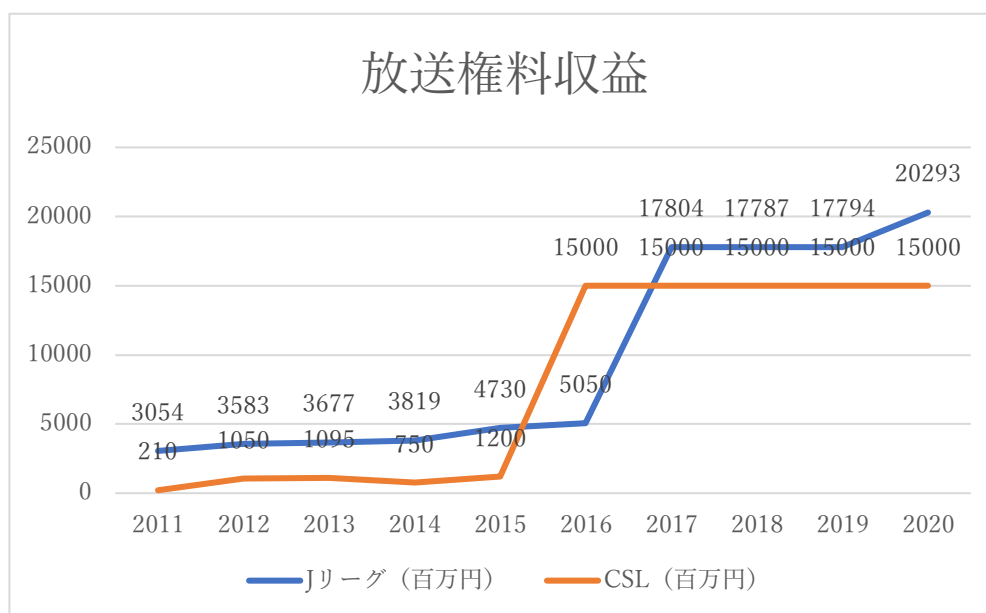


図 20 Jリーグと CSL 放映権収益との比較  
出典：文献資料とデータを整理することにより筆者作成

#### 第 2 項 全面改革時期

2015 年、中国国務院から「中国サッカー改革総体プラン」<sup>28</sup>が頒布され、CSL が中国官僚体系から分断し、自ら自分の運命を決めることができるようになった。この改革プランの頒布により、中国のサッカーマーケティングが完全に市場化され、形式的な縛りがなくなり、自由競争がさらに増す時期になった。

サッカー市場の好調及び技術革命がもたらした新たなビジネスチャンスに対し、CSL 株式会社は 2016 年シーズン試合の放映権を公開競争という形で市場に出した。2015 年 9 月に、チャイナスポーツメディア (CSM)、中視スポーツ、Infront Sports & Media、IMG、上海文广五つ星スポーツ、広東テレビ局、北京永達天恒、上海両刃スポーツの 8 つの会社がその公開競争に参加した。最終的にチャイナスポーツメディア (CSM) が約 1200 億円 (80 億元) で 5 年間放映権を CSL 株式会社と契約した。2015 年シーズンに試合放送したメディアは 12 社あり、視聴回数累計 4 億回を超え、CSL 株式会社に更なる大きな利益をもたらした。

その放映権を契約した CSM は、自由に使用する権利が与えられるだけでなく、試合映像の制作、開発、又はデジタルインフラ整備の部分も負担する必要がある。高いクオリ

<sup>28</sup> 2015 年 3 月 16 日に、中国国務院は国内サッカーのレベル底上げと、中国 W 杯開催を目的とする国家プロジェクトである。



ティの試合映像を制作開発し、放映権購入希望者と契約し利益を得るといった映像制作会社としてのビジネスモデルである。

CSMは獲得した放映権をライセンス契約という方法で利用し、様々なオンライン配信事業者とインターネット放送のライセンス契約を結んだ。2016年2月23日に、楽視スポーツが27億円で2年間のオンライン独占放送サービスを獲得し、楽視スポーツ、楽視ネット、タコTV、この3つプラットフォームを通じて、2016年及び2017年の480試合全てをオンラインで生中継した。中国最大SNSである新浪及び他のSNS大手は放映権に制限され、文字での情報伝達しかできなかった。

サッカーブームとなっている中国サッカーマーケティングにおいて大きな市場シェアを獲得できるため、各クラブ（特に上位の名門クラブ）は、リーグ戦における短期間での上位進出、順位維持のため、実力ある有名な外国人選手の獲得を企業戦略の最重要課題に位置付けた。その結果、広州恒大はジャクソン・マルティネス（アトレティコ・マドリー）に4200万ユーロを支払い、江蘇蘇寧は5000万ユーロをかけてシャフタール・ドネックからアレックス・テイシェイラを獲得した。また上海上港はフッキ（ゼニト）の獲得に5580万ユーロ、オスカル（チェルシー）には6780万ユーロを支払うなど、海外選手の爆買いが発生した。政府は優遇税制という間接的な手段で、大企業や資産家たちがサッカーに積極的に投資するのを支援していた。習近平国家主席が今後10年のうちにワールドカップを開催し、2050年を目途にワールドカップ優勝を目指すという意志を表明した時期と時を同じくしていた。 [18]

しかしながら、市場の自動調節作用による鎮静化を待つことなく、中国政府は「贅沢税（luxury tax）」を導入し、自らの手でサッカーバブルに終止符を打った。結果的に、600万ユーロを越える移籍には、クラブはほぼ同じ額をサッカー文化発展のための基金として供出しなければならない。短期的な投資に集中していたクラブオーナーたちの目を、サッカースクールの創設やプロ育成のためのアカデミー設立など長期的な展望に向けさせるための政策であり、同時に資本の海外流失に歯止めをかける政策でもあった。

政府が爆買いを抑える政策を打ち出し、CSLの競争性及び鑑賞性が低下したことによって、テレビ視聴・オンライン視聴ともに視聴者が激減した。結果的に、放送権の契約が見直され、2016～2025年の放映権料が変更され、約1320億円（110億元）の10年間契約となった。

その後、爆買いの影響からの脱出に成功し、CSMによる海外の放映権のビジネス交渉も順調に進み、下図に示しているように、海外市場では、96カ国及び地域の現地放送事業者と契約を結び、放送ビジネスを拡大している。



図 21 CSM による CSL 放映権の世界市場（赤の部分）

また、2018 年にオンライン視聴回数 3.53 億回が初めてテレビ視聴回数 3.4 億回を上回した。2019 年には両方の視聴回数の差がさらに拡大した。下表に示しているように、中継回数について、テレビ中継回数が年々減少している一方で、オンライン中継回数は放映権に決められた回数しか放送できず、2016 年から年間回数 240 回は変わらないが、観戦者数は増加している。映像制作コストから考えて、オンライン中継は圧倒的に有利であると言える。

表 6 2016 年～2019 年中継回数の推移

	テレビ中継回数	オンライン中継回数
2016	552	240
2017	607	240
2018	479	240
2019	444	240

出典：「中超联赛 2018 商业价值评价白皮书」「中超联赛 2019 商业价值评价白皮书」

オンライン放送で新たなビジネスを模索したことで、多数の IT 企業が参入し、市場シェアを拡大するために放映権料の競争が激しくなったが、CSL にとって大きな利益をもたらした。インターネットによるオンライン配信事業者の爆発的な成長が、その CSL 株式会社の収入源の起爆剤になった。

すなわち、選択肢が多くなることで自由競争が生まれやすく、より良い観戦体験サービスを提供できるオンライン配信事業者がより多くのユーザーを呼び込むことができる。CSL にとって、放映権も売りやすくなり、より高いパフォーマンスを発揮できる試合の政策を策定することができたと考える。

## 第2節 企業の取込み

### 第1項 オンライン配信事業者間の競争

2013年からの競争により、試合のオンライン配信からユーザーの選択肢も増えた。従来的には、月額料金を支払って有料会員になることで、試合を観戦できたり関心のある試合のニュースを入手したりすることができるが、オンライン配信事業者の参入によるサッカー放映権のビジネスモデルチェンジが行われている。

下図に示しているように、大きく「無料会員制」「有料会員制」「チケット式観戦」に分けられる。中国サッカーマーケティングの開拓及び占領したい会社は最初段階に無料で観戦できるようなビジネスをとっている。赤字でも、融資した金額で放映権に投資し、ユーザー増加による他の自社コンテンツ及び広告などから得る利益で黒字転換するという基本的な戦略である。一定の規模を持つ会社（IT大手）は、日本と同じく有料会員制をとる。収支バランスを重視する会社では、部分試合有料及びチケット式でビジネスモデルをとっている。



図 22 観戦料金オプションから見る企業戦略

出典：公開データにより筆者作成

オンライン配信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などに見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、オンライン配信事業を拡大するため、ビジネス戦略の一環に過ぎない。

### 第2項 一社独占配信の取り込み

2015年までの放映権をめぐる競争により、ほとんどのオンライン配信事業者はCSLを利用して自社オンラインビデオ事業を拡大し、スポーツ市場の一部を獲得するという目的を基本戦略とし、CSL放映権に手を出した。この部分に支払った金額が収支バランスから見ると、ほぼ全て赤字だったが、バリエーション豊富なコンテンツを提供することによ

り、トラフィックが増加し、広告費などの収入以外に、将来価値を投資家に見せ、融資させることを目的とした。

2016年1月28日に30億元で楽視スポーツに合弁され、放送権を実質的に楽視スポーツが所有した。2016年3月14日、CCTVとCSMと最終協議し、CCTVは毎週土曜日夜に決まった時間帯のみCSL中継の一部を放送し、その中で指定された30回試合を生中継でき、20回試合を残った試合の中から選択して放映するという放映権のライセンスを結んだ。CCTVの中継以外、CSLは各クラブに属する地域の地方テレビ局もライセンスを通じて、地元クラブに関わる試合を放送することができた。楽視スポーツ、楽視ネット、タコTV、楽視スーパーテレビ、楽視スーパースマホを通じ、全世界規模でCSL中継を観戦したユーザー数は1660万人、昨年の全てのメディアの合計観戦ユーザー数は1274万人を超えた。

上記第4章第1節に述べたように、2017年に政府から海外選手の爆買の差し止めによって、CSL試合の競争性及び鑑賞性が低下し、テレビ視聴とオンライン視聴の人数は両方とも減少した。放送権のライセンスを大金で契約した楽視スポーツ側は大幅赤字となり、且つ親会社である楽視TVはキャッシュフローの資金繰り問題が生じ、放映権料を負担できなくなり、2017年シーズンの後半から、PPTVは放映権を約202.5億円（13.5億元）で獲得し、権利移行という形で、楽視から放映権を譲渡してもらった。

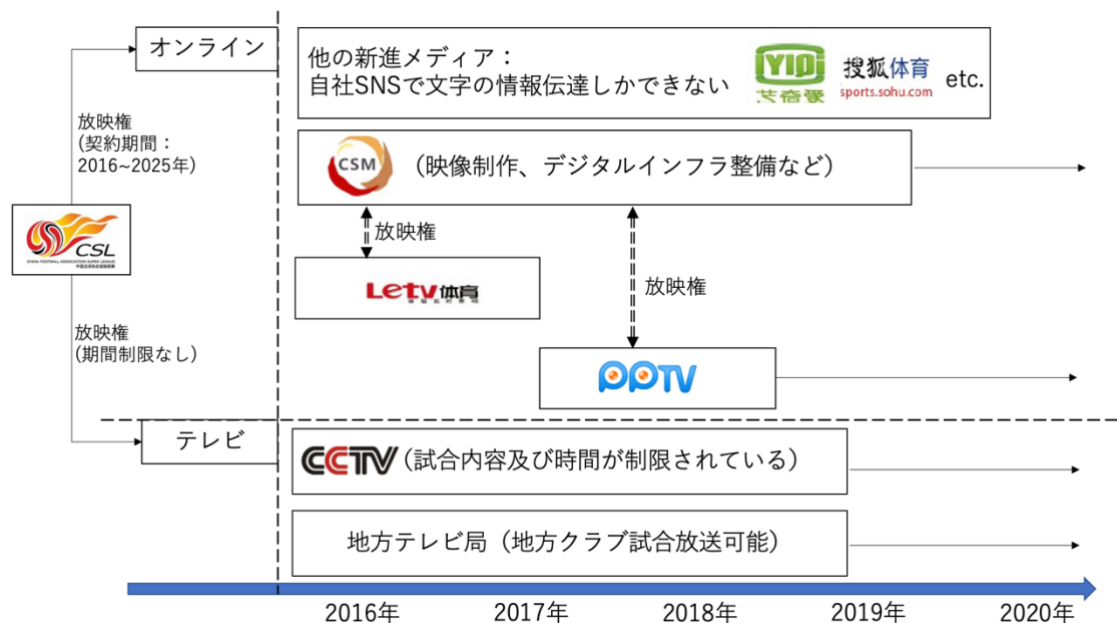


図 23 2016 年以後の中国国内の放送権関係図

出典：文献資料とデータを整理することにより筆者作成

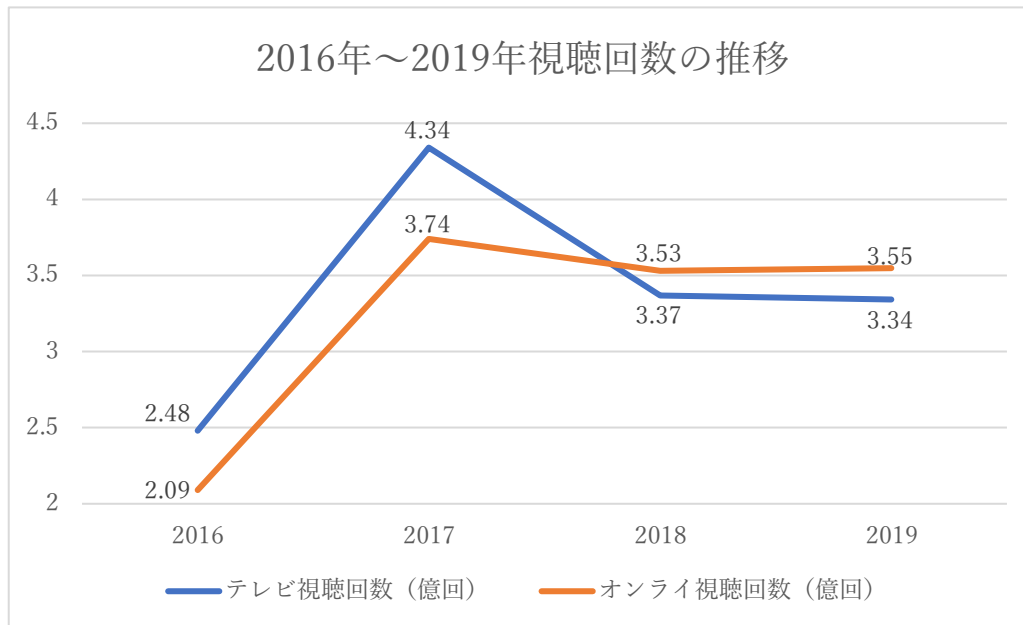


図 24 2016年～2019年試合放送回数

出典：「中超联赛 2018 商业价值评价白皮书」「中超联赛 2019 商业价值评价白皮书」

2019年12月に、PPTV<sup>29</sup>と Suning Big Data<sup>30</sup>が共同で「2019年中国スーパーリーグ観戦データ」を発表した。発表内容によると、ネット観戦回数は2018年と比べ12.1%増加した。平均観戦人数は666万人を超え、総合観戦回数は15.99億回まで増加した。広州恒大淘宝クラブ、北京国安クラブ及び山東魯能泰山クラブが最も人気があるクラブとして注目され、大連一方クラブが最もビッグニュースの取扱数や、トラフィック数が増えた（いわゆる「炎上した」）クラブだった。

2019年シーズンに広州恒大淘宝クラブがクラブに関わるあらゆる「マネー」について最も影響力を及ぼすクラブとして挙げられた。外国籍監督ファビオ・カンナヴァーロ<sup>31</sup>の指導のもとで13連勝し、CSL ランキングトップの座に10連勝の北京国安クラブを抜く長さで君臨し、サッカーファンだけではなく、各ニュース、メディアで話題となり、観戦人数が増加した。結果的に、本シーズンに最も観戦人数が多い5試合は全て広州恒大淘宝クラブであり、全試合中継観戦人数の52.2%を占めた。また、広州恒大淘宝クラブと北京国安クラブとの試合について、スタジアム観戦人数は57056人、インターネットでのオンライ

<sup>29</sup> PPTV の番組プログラムは中国の視聴者向けである。120 の中国のテレビ局、300 のライブチャンネル、2 万のビデオ・オン・デマンドをカバーしている。

<sup>30</sup> SuningBigData は、蘇寧電器の子会社である。

<sup>31</sup> ファビオ・カンナヴァーロは、イタリア・ナポリ出身の元サッカー選手。サッカー指導者。中国・スーパーリーグの広州恒大の監督を務めている。

ン中継の観戦人数は 3231 万人まで増加し、中国国内におけるサッカーオンライン配信の歴史で最高値に達した。

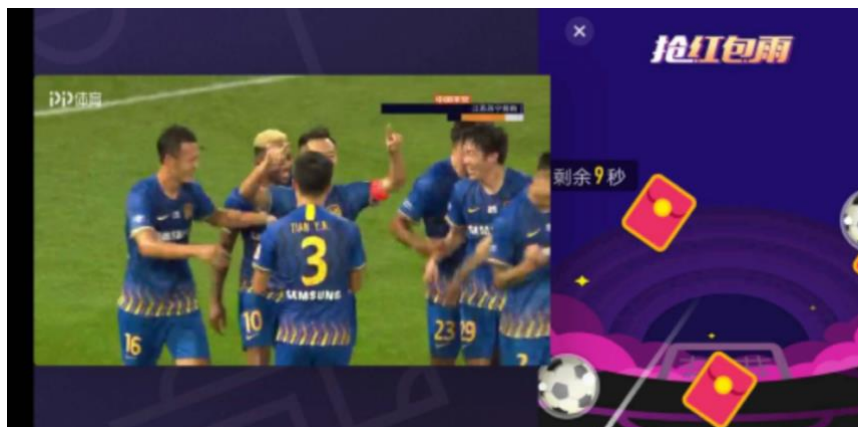


図 25 お年玉を投げ取りながら試合観戦



図 26 弹幕付きの試合観戦

上図は、スマートフォン等の移動端末での試合観戦時におけるお年玉機能と弹幕機能の様子である。お年玉機能とは、試合中にランダムタイムでお年玉を数量限定で配り、現金の場合は 0.1~0.5 元程度 (2 円~15 円)、クーポンの場合はその関連スポンサーの商品を安く購入できる特典である。配る側はユーザーでもスポンサーでも良い。また弹幕機能は、登録済みユーザーが誰でも弹幕を利用し、自分の感想を共有することができる。オンライン観戦はユーザーの一人観戦のケースが多いため、娯楽性の多様化によりユーザー数の増加に繋がると考える。

新たなビジネスモデルを加えると、オンライン観戦をすることで、相互的なネット環境を作れることが PPTV の売上高の資金流動先からもわかる。日本と違い、中国ではお年玉

機能でのやりとりが日常的に行われている。2019年シーズンに全部で約9134万個（91336332個）のお年玉を配信した。試合の中でお年玉をやりとりするシステムが莫大な利益を生み出したことがわかった。それ以外に、上海に在住の観戦者の一人当たり消費金額が約15000円（人民元923.5元）であり、試合を見ながら、イベントサイトリーグを通じて商品を買った人の中で、都市消費者の支払い金額が多いこともわかった。



図 27 オンライン配信のサッカー情報番組

上図に示しているように、CSLに合わせて様々なサッカーに関わるエンターテインメント番組が作られている。試合観戦前後にその試合に関わるクラブ、選手、ファンなどの情報を解説し、視聴者が参加できるような環境作りを力を入れている。また、CSLのエンターテインメント性を高めるために、各試合とセットにした解説番組を開発し、ビッグデータを用いて、ユーザー好みなサッカーニュースを個人個人に推薦する。

それ以外に、PPTVは2018～2023年のサッカー・ブンデスリーガ、2018～2021年のフランスリーグ・アン、2018～2021年のUEFAチャンピオンズリーグと2019～2021年のプレミアリーグ、これら5つのリーグ戦の放映権の独占放送を獲得した。

2018年から、PPTVの専門チャンネルPP SPORTSはCSLの観戦料について、4つの有料観戦オプションを用意した。①一回観戦のチケット代、②月額約450円（30元）の会員費、③約3720円（248元）の年間会員費、④月額約1470円（98元）のクラブ専属会員費である。2019年に、2018年の有料観戦オプションにPPTVの親会社である蘇寧電気のオンラインショップに加えて、「ショッピングサイト&PPTV」という会員連盟性プランを打ち出した。蘇寧電気のショッピングサイトで約150円の商品を買くと、有料会員になることができ、2019年CSL全試合無料観戦という特典が得られる。（19）

新たなビジネスモデルにより、PPTVのユーザー数は年間3000万人に増加した。ユーザーの中で、CSL視聴プランの有料会員数が600万人を超え、PPTVを通じて蘇寧電気のショッピングサイトで商品を購入した人数は600%増となり、PP SPORTSの月間アクティブユーザー数は7880万人前後だった。

2019年、PP SPORTSの広告収入と会員収入の比率は5:2であり、広告収入約90億円（6億円）、会員収入約36億円（2.4億円）であった。下表に示しているように、2017年から収益とユーザー月の活躍数が倍数で増加し、順調に成長している。

表7 PP SPORT 暦年の広告及び会員収入と月間アクティブユーザー数

年	広告及び会員収入	月間アクティブユーザー数
2017	1.48 億円	/
2018	3 億円	2000 万
2019	8.4 億円	7800 万

出典：関連企業の有価証券報告書及び公開市場

PP SPORTSの移動端末向けのアプリケーションには、まとめて4つの特徴がある。

- ① 買い物すると無料会員から有料会員になることができる
- ② 試合を見ながら、試合の画面内でショッピングできる
- ③ 応援アイテムの購入機能（投げ銭機能）
- ④ お年玉機能と弹幕機能など、リアルタイムで他人と交流できる

従来のPPTVのスポーツチャンネルは、スポーツ観戦及び関連ニュース報道の総合娯楽プラットフォームだが、親会社である蘇寧電気はオンラインショップ、小売、サプライチェーンなど各業務と連携して新たなオンライン観戦サービスを作り、自社サイトを中心とする商品売り場の実現に力を入れている。トラフィックの収益化を図ることが狙いである。

新型コロナウイルスの蔓延から、各国のスポーツ産業が絶大なダメージを受けている。新型コロナウイルスの蔓延により従来のスタジアム観戦が容赦無く禁止され、チケット収入及びスタジアムで関連グッズの販売売上が減少した。各クラブのスポンサー、スタジアム経営側、或いはオフラインイベントに関する人々の収益に多くの損失が出た。損失を抑えるために、試合をいち早く再開しなければならないが、従来の観戦スタイルでの観戦ができなくなった。スポンサーあるいは関連企業の利益を守るため、無観戦者試合を条件として再開した。2020年のCSL試合開始時間を4ヶ月延長したが、7月1日に中国サッカー協会は試合再開を発表し、7月25日に蘇州試合エリアと大連試合エリアで無事に試合が行われた。遅れた試合に対し、多くのクラブ及び関連企業に期待が寄せられ、一時的にCSLコンセプト株<sup>32</sup>もストップ高になっていた（20）。

<sup>32</sup> CSL コンセプト株：（中国語：中超概念概念上市公司股票）中国国内市場（A株、B株）で上場した11社の株を指す。



表 8 CSL コンセプト株（中超概念概念上市公司股票）及び試合開始前後 2 週間の株動向

上場形態	コード	会社名（中国語）	6月29日～7月12日 株の上昇率
主板	SZ000652	泰达股份 <sup>33</sup>	23.18%
	SZ000625	长安汽车 <sup>34</sup>	14.41%
	SH600018	上港集团 <sup>35</sup>	13.76%
	SH600606	绿地控股 <sup>36</sup>	63.29%
	SH600340	华夏幸福 <sup>37</sup>	21.55%
	SH600881	亚泰集团 <sup>38</sup>	21.45%
	SZ000720	新能泰山 <sup>39</sup>	7.63%
中小板	SH600158	中体产业 <sup>40</sup>	11.34%
	SZ002461	珠江啤酒 <sup>41</sup>	9.31%
創業板	SZ002395	双象股份 <sup>42</sup>	9.40%
	SZ300162	雷曼光电 <sup>43</sup>	13.43%

<sup>33</sup> 中国の天津を拠点とする中国のコングロマリットであり、多くのビジネス分野に従事している。衣料品、エコロジー製品、輸送業務、医薬品、栄養製品のビジネスに携わっている。

<sup>34</sup> 重慶長安汽車股份有限公司は、深圳証券取引所に上場する、中国の自動車メーカーである。本拠地は重慶市にある。

<sup>35</sup> Shanghai International Port Co., Ltd は、上海港のすべての公共ターミナルの独占的運営会社である。

<sup>36</sup> Greenland Holdings Corp., Ltd. は、中国の不動産開発業者であり、国営企業として設立された。

<sup>37</sup> China Fortune Land Development Co., Ltd. は、北京に本拠を置き、Wang Wenxue が率いる工業団地を中心とする上場中国の不動産開発会社である。

<sup>38</sup> Jilin Yatai Group Company Limited は、中国吉林省長春にある民間複合企業である。主な事業は、不動産開発、セメント製造、証券である。

<sup>39</sup> 山東新能泰山発電（Shandong Xinneng Taishan Power Generation Co Ltd）は電力会社である。発電事業をはじめ、電線、ワイヤ、電力の変圧・供給設備の製造に従事する。。

<sup>40</sup> China Sports Industry Group Co., Ltd. はスポーツ産業開発の総合企業である。

<sup>41</sup> 珠江ビールは中華人民共和国広州市で生産されるビールのブランド名である。現在中国国内で第 2 位の消費量となっている。

<sup>42</sup> Wuxi Double Elephant Micro Fibre Material Co., Ltd. は革製品に関する中国民営の製造企業である。

<sup>43</sup> Ledman Optoelectronic は LED などハイテク照明用具の製造企業である。

出典：華西証券の公開データ：<http://m.hx168.com.cn/stock/concept/BK2442.html>、  
Futu Securities International (Hong Kong) Limited の公開データ：  
<https://www.futuhk.com/en/>

上図に示しているのは、CSL コンセプト株（中超概念概念上市公司股票）である。2020年シーズン開始前に、CSL各クラブの中に、上海绿地申花クラブの親会社である绿地控股（上場コードSH600606）は6月30日株上昇率10.73%、7月1日株上昇率10.73%、7月6日株上昇率10.58%、7月9日株上昇率10.5%で、4回ストップ高となっていた。

PPTVの公開データによると、試合再開後に新規ユーザー数が20%増加し、CSL観戦者に多くの新しい観戦メンバーが加入した。特に、移動端末を使用しているユーザー数が大幅に上昇し、CSL再開直後5試合の累計観戦人数は9445.7万人であり、前年比で29.6%の増加となっている（21）。再開直後8試合は前年比12%の増加であり、同時に8月と7月と比較して月間53%上昇した。



図 28 無観戦者試合

同じプラットフォームから観戦によって、各地域の参戦者の観戦スタイルも明らかになった。お年玉配りサービスのイベントでは上海の観戦者が最も多く獲得し、他のユーザーとのオンライン中継の交流も一番頻繁だった。最も試合観戦応援アイテムを購入したのは山東省の観戦者で、平均7.2個の応援アイテムを試合中に投げた。また、山東省の観戦つまみ（ビール、アヒルの首など）が最も消費され、ビール消費金額が同年増加56.7%、観戦つまみ消費金額が同年増加76.8%だった（22）。観戦しながら買い物を同時に行うことで、消費者は観戦している時にどんな商品を求めているかが明らかになり、収入の拡大に繋がると考える。

表 9 2020年シーズン前5回試合観戦の各イベントのトップ消費量及び内容

トップのイベント内容	数量及び同年増加率	地域
お年玉	平均 8.3 個	上海
ビール消費量	56.7%	山東
つまみ	76.8%	重慶
生鮮果物	502.4%	江蘇
端末代	21.2%	広東

出典：PPTV 及び蘇寧ビックデータの公開情報

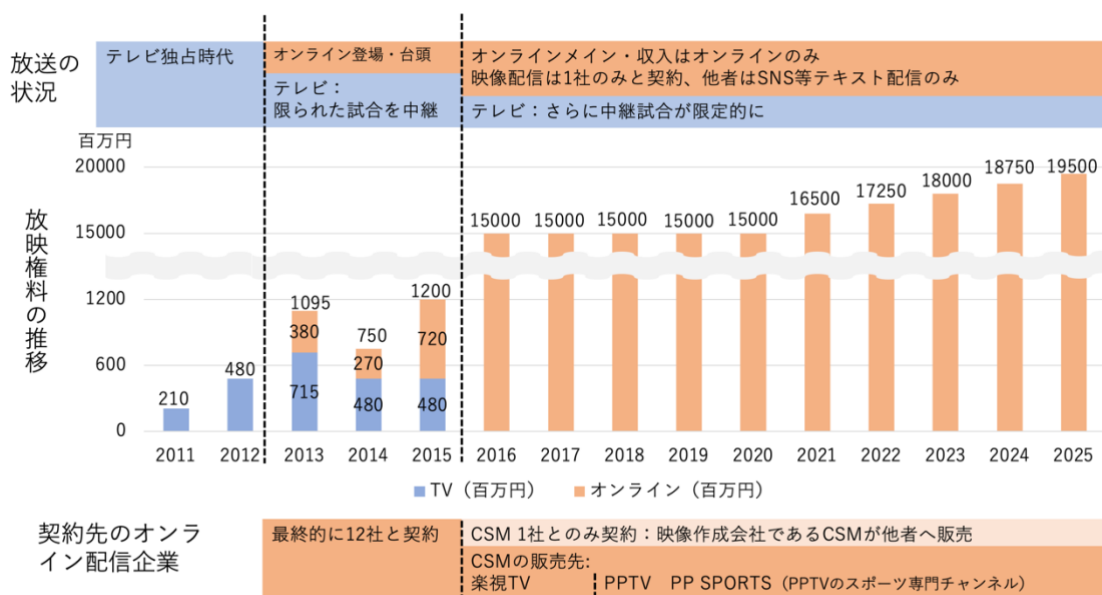
その一方、海外のプロサッカーリーグの放映権について、PPTVは2019～2022年の3年間プレミアリーグの全試合の放映権を約768億円（5.6億GBP）で買い取ったが、2020年9月3日に放映権の契約を解除したことを発表した。原因は「試合中止でも放映権料を継続的に支払わなければならない」とプレミアリーグに求められたためである。プレミアリーグの放送権の価値がイギリス国内で下がる中、イングランドのトップ20チームにとって、中国は非常に大事な成長市場になっていた。PPTVとの巨額の契約は、2019～2022年シーズンに海外テレビ放送権として払い込まれる予定の40億ポンドの中でもかなりの比率を占めている。イングランドのいくつかのチームは、中国の投資家やスポンサーに支えられている。各チームは新型コロナウイルスの影響でチケット販売収入やコマーシャル収入が大きく落ち込んでおり、契約の崩壊によって経営はさらに悪化することになる。PPTVは以前契約を更新して延長する意向も示していたが、試合スケジュールが乱れ、客席も半分しか埋まらなくなった今、プレミアリーグには契約金に見合う価値はないと判断したのである（23）。

## 第5章 考察

### 第1節 CSLの放映権の特徴

2013年からオンライン放送で新たなビジネスを模索したことで、多数のオンライン配信事業者が参入し、市場シェアを拡大するために放映権料金の競争が激しくなったが、CSLは利益を得た。選択肢が多くなって自由競争が生まれやすく、より良い観戦体験サービスを提供できるオンライン配信事業者がより多くのユーザーを呼び込むことができる。CSLにとって、放映権も売やすくなり、より高いパフォーマンスを発揮できる試合の政策を策定することができたと考える。

下図に示しているように、2015年に、オンライン放送事業者からの放送権料の総額が7億2000万円であるのに対し、テレビ局からの放送権料の総額は4800万円である。オンライン配信事業者からの放映権料はわずか3年間でテレビ局の金額を上回り、市場シェアを拡大するために、より楽観的に放映権投資を行っていた。



※上図に示した金額では、平均予想為替相場1人民元=15日本円で換算した金額である

図 29 CSL 放映権料の推移

出典：文献資料とデータを整理することにより筆者作成

2015年3月に「中国サッカー改革総体プラン」が発表され、国策が先頭に立つことで、様々なプロサッカーリーグのマーケティング開発ができるようになった。2015年以後の放映権を契約したCSMは、自由に使用する権利を与えられただけでなく、試合映像の制作、開発、又はデジタルインフラ整備の部分も負担する必要がある。高いクオリティの試合映像を制作開発し、放映権購入希望者と契約して利益を得るといった映像制作会社としてのビジネスモデルである。しかし、放映権購入希望者は多数いたが、高い放映権料で契約

した楽視スポーツが有料会員をメインの収入源として運営した結果、有料観戦する会員数が少なく、短時間に黒字転換できず、会社がキャッシュフローの資金繰り問題に追われ、CSL 放送市場のポテンシャルが大きいと予測しても、短時間に資金回収できないことが現実問題であり、赤字事業は容赦なく切られた。

つまり、CSL の放映権の特徴として、2015 年まで放映権の運営を委託し、自社の子会社で自由競争をベースとした権利の整理を行い、資金調達をした。2016 年以後に一社独占配信に切り替え、放映権を獲得した会社によって、他の会社に売るという方式とした。

## 第 2 節 PPTV のオンラインの特徴

有料観戦は中国消費者に受け入れられず、黒字転換が難しいことが課題となった。多くのオンライン配信事業者はスポーツ専門チャンネルを設置するのではなく、CSL 放送はあくまでスポーツ市場のシェア拡大の一環として扱った。第 4 章第 1 節に述べたように、キャッシュフローの資金繰り問題に追われ、事業撤退した企業もあった。中国サッカーマーケティングに期待に寄せたが、競争による放映権料の高騰から会社の収益バランスを維持することが難しく、複数のバラエティ番組を所有することで、金融融資もしやすく、収益に繋がる。CSL 放映権を獲得し、オンライン放送しても、事業全体図の一部分にしか過ぎない。自社ブランド、コンテンツ事業の拡大及び他のビジネス目的としてみたほうが良いと考える。

2011 年 2 月、日本通信大手ソフトバンクは PPTV が運営している PPLive の 35%株を出資額約 200 億円で取得した。PPTV の中国全土での月間アクティブユーザーは 2010 年 12 月時点で 1 億 500 万人、ユーザーの 1 日あたりの視聴時間は 2 時間 33 分だった。中国では 25~44 歳のメディア依存度でオンラインテレビがテレビを抜いているという現状があり、ソフトバンク代表取締役社長の孫正義氏は「中国では“ネットはテレビの敵か”という議論はすでに終わっている。中国は完全に日本を越えた」と発言した。(24)その後、PPTV はソフトバンクから技術サポート及び資金提供を受け、今後の技術面の躍進のための土台を用意した。

2013 年 10 月に既に 1 億 5000 万ユーザーを超えた PPTV について、中国の家電量販店大手である蘇寧電気が 2.4 億ドルで買収した。第 4 章 2 節に述べたように、資金面を手厚く支援できるので、高い放映権の獲得を実現できた。2017 年に楽視スポーツの撤退のチャンスをつかみ、PPTV は CSL 放映権を獲得して、2019 年に蘇寧電気のオンラインショップをリニューアルした PPTV のスポーツチャンネル PP SPORTS と連携し、お年玉（お金、クーポンなど）、弾幕、試合中のリアルショッピング、応援アイテムなどを加えて、試合放送のエンターテイメント性を高めた。その結果、会員及び広告の収益が倍増した。特に新型コロナウイルスに影響されている現状でも、上記に述べたように、かなり高い収益が見込まれると考える。

下図に示しているように、PPTVの視聴特徴をメジャーリーグサッカー（MLS）試合放送側の Pluto TV、Jリーグ試合放送側の DAZN と Bリーグ試合放送側のバスケット LIVE と比較した。その3つのリーグには、PPYV やっている部分は一番進んでいるのは Bリーグである。その背景には、PPTV の元親会社であるソフトバンクの経営戦略に関わっている。市場ニーズに先行し、早めにユーザーの消費感覚を把握できれば、営業利益の上昇に繋がると考える。

表 10 PPTV の視聴特徴と他リーグとの比較

特徴	CSL (PPTV)	MLS (Pluto TV)	Jリーグ (DAZN)	Bリーグ (バスケット LIVE)
無料で視聴可能	○ (買い物すると有料会員になる)	△ (過去試合のみ)	×	○
有料で視聴可能	○	○	○	—
試合中にショッピング可能	○	△ (一般通販)	×	×
投げ銭	○	×	×	○
お年玉機能と弹幕機能	○	×	×	×

つまり、PPTVはオンラインショップと連携し、試合放送のエンターテインメント性を高めることによって、ユーザーの消費を喚起し、参加意識を高め、スティッキネス（粘着性）が高まった。また、オンライン観戦中にEC等の課金サービスを提供している取り組みは海外の事例でも見られず、CSLの先進事例と言える。

### 第3節 CSLの今後の展望

本格的にオンライン放送が始まる2015年まで、中国の地上波は政府出資による国営企業であり、唯一の全国放送可能なテレビ局であった。テレビ放送による放映権料の交渉対象が限られ、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。2016年からインターネットに通じるオンライン放送に対する交渉対象が多くなり、より高い放映権料を支払える企業を選択できるようになった。PPTVなどのオンライン配信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放送などに見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ビッグデータとして有効活用し、収益拡大し続けている。

CSLは、放映権に関する収益の部分は完全に市場に任せているとも言える。放映権を獲得した映像制作側のCSMと放映権の放送ライセンスを契約したPPTVは、縛りなく市場ニーズとマッチングしながら営業している。特にPPTVは若者に受けやすい仕組みを作ったり、リアルタイムのショッピングを導入したり、今までに無い観戦ビジネスモデルを作り、良い結果を残した。

つまり、オンライン放送は便利性及び娯楽性が高まり、若者に受ける通信媒体となり、CSLの収入源安定及びリーグの発展に大きく寄与するポテンシャルがある。スポーツビジネス機会拡大を考える場合、大変有意義である。

#### 第4節 他国のリーグ事業拡大の示唆

本研究で紹介したオンライン放送で利益を確保するための取り組みの他国での実行可能性について、日本のJリーグ例に検討した。

下図に示しているように、Jリーグの放送業社である DAZN の料金オプションを PP SPORTS の料金オプションと比較すると、一般会員以外は全部同じである。その一般会員は、第4章に述べたように、買い物すると無料会員から有料会員になる。

表 11 会員制オプションの料金比較

配信事業者	オプション	料金 (税込)
中国 (PP SPORTS)	一般会員	無料
	高級月額会員	月額 約 1470 円 (98 円)
	高級半年会員	半年 約 7875 円 (525 円)
	高級年間会員	年間 約 14970 円 (998 円)
日本 (DAZN)	会員	月額 1925 円
	ハーフシーズン視聴パス	半年 10588 円
	年間視聴パス	年間 21175 円
	DAZN for ○○	月額 1078~1936 円

出典：各公式サイトでの会員費料金により筆者作成 (2020 年 10 月)

無料視聴できるプランは様々なリーグで導入しているが、例えば日本の B リーグでは、無料視聴の一方で、投げ銭などの機能を加えて収益のバランスを維持している。スポーツの無料配信は様々なプランがあるが、トップスポーツと言われるサッカーには、巨大な資金を動かす力を持っている以上に、サッカーに関連する全てのビジネスに深堀する価値があると考えられる。

以下のデータは、Jリーグが CSL と同じプランで運営していく収益の試算額である。十分な参考価値があると考えられる。

① DAZN JP の無料会員制による年間広告収益 (試算額)

$$8740 \text{ 万時間}^{44} \div 1.5 \text{ 時間} \times 10 \text{ 回}^{45} \times \text{単価 } 28 \text{ 円}^{46} = 163 \text{ 億円}$$

<sup>44</sup> DAZN ファクトシート Vol.3 -2019 年におけるユーザー視聴動向について- (視聴時間は日本市場サッカーのみを採用) <https://media.dazn.com/ja/press-releases-ja/2020/01/27-5/>

<sup>45</sup> 1 試合の広告再生回数：試合開始前 3 回 + ハーフタイム 4 回 + 試合後 3 回 = 10 回

<sup>46</sup> AmebaTV 視聴開始単価 (ターゲット配信、60 秒) [https://ad.abematv.co.jp/wp-content/uploads/2019/03/2019\\_3Q\\_MEDIA-GUIDE.pdf](https://ad.abematv.co.jp/wp-content/uploads/2019/03/2019_3Q_MEDIA-GUIDE.pdf)



②DAZN 既存会員の通販利用による年間増益額（営業総利益）

$$100 \text{ 万人}^{47} \times \text{年間 } 36.6 \text{ 万円}^{48} \times 57.78\%^{49} = 2114.53 \text{ 億円}$$

※試算に基づく根拠について、説明欄に詳細を記載している。

また、下図に示しているように、Jリーグは従来の放映権契約を一部変更し、2017年から2028年までの12年間で約2239億円という新たな放映権契約の締結に合意した。JリーグとDAZNは2017年から10年間、約2100億円の放映権契約を締結し、共に成長戦略を推進してきた。しかし、新型コロナウイルス感染症拡大により、Jリーグの試合を一時中断するなど大きな影響を受けたことから、両社の長期計画を修正し、今回の新たな契約により、契約期間を2年間延長し、権利料の年間平均額が下がった。

表 12 DAZN 放映権契約における変更内容

	変更前	変更後
契約期間	2017～2026 (10年契約)	2017～2028 (12年契約)
権利料	約2100億円	約2239億円

DAZNとJリーグの契約は、日本という市場の将来性への先行投資という面が大きく、欧州のビッグクラブと放映権料との関係とは少し異なる。コロナウイルス禍を機にDAZN側から契約見直しの提案があってもまったく不思議ではない。

<sup>47</sup> 視聴者数データ（DAZN年間平均ユーザー数、推測人数）：

<https://manamina.valuesccg.com/articles/722>

<sup>48</sup> 平成29年度我が国におけるデータ駆動型社会に係る基盤整備（インターネットを使った支出がある世代主40代と50代の平均支出額のみで算出）：

<https://www5.cao.go.jp/j-j/wp/wp-je18/pdf/p01031.pdf>

<sup>49</sup> 平成30年度我が国におけるデータ駆動型社会に係る基盤整備（物販系分野BtoC-ECとサービス系分野ECのチケット販売、金融サービス総合割合で算出）：

<https://www.meti.go.jp/press/2019/05/20190516002/20190516002-1.pdf>

## 現代のプロサッカークラブの収入の3つ柱

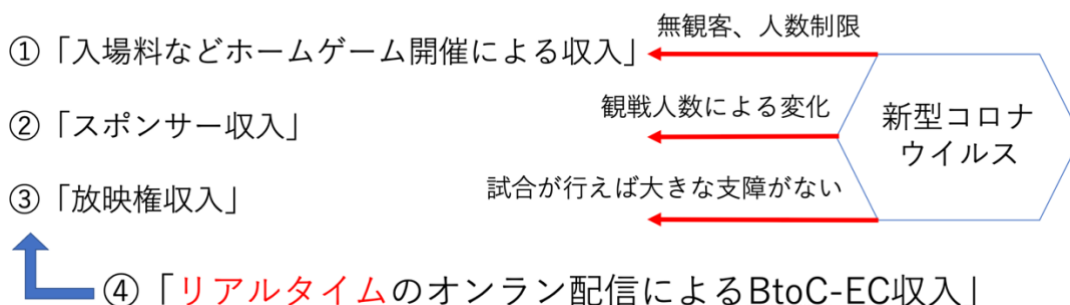


図 30 EC 事業の参加構想

現代のプロサッカークラブの収入は、3つの柱で成り立っている。第1は「入場料などホームゲーム開催による収入」、第2は「スポンサー収入」、そして第3は「放映権収入」である。新型コロナウイルスから、第1の「入場料などホームゲーム開催による収入」と第2の「スポンサー収入」が深刻なダメージを受けた。第3の「放映権収入」については、試合が行えれば大きな支障はないと考えられる。そして、第4の「リアルタイムのオンライン配信による B to C-EC 収入」を加えれば、ビジネス機会拡大が十分に可能であると考えられる。

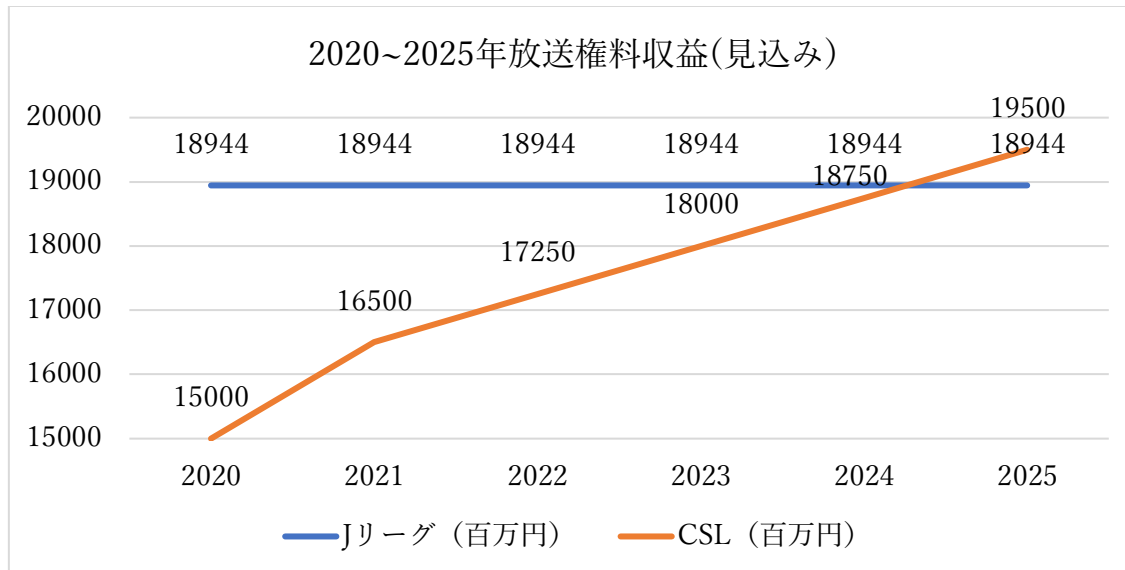


図 31 2020~2025 年放送権料収益<sup>50</sup>

<sup>50</sup> 2020~2025 年放送権料収益(予測見込み)：Jリーグの放映権収益は、変更後契約金額から前3年間の総合実質金額を引いて、残り9年間で割った金額である。

上図に示しているように、現行収益のビジネスモデルでは、2025年にCSLの放送権料はJリーグの放送権料を上まわることになる。JリーグがやっていないビジネスモデルをCSLは積極的に模索している。最終的に企業側からビジネスモデルを実行するが、その背景にリーグ協会の協力もあるかもしれない。本研究では、Jリーグのビジネス機会拡大を考える場合、大変有意義である。

## 第6章 結論

CSLの放送がテレビからオンラインに変わり放映権料収入は増えた。一方でオンライン放送権を受託した楽視スポーツは有料配信のサブスクリプションモデルで投資を回収しようと試みたが、有料会員が伸びず高額な放映権料を支払うことができず資金が枯渇し放送権を手放すこととなった。次に放送権を受託したPPTVは有料報奨ではなく、無料視聴とECを導入し、また試合中の盛り上がりに合わせて課金しやすい環境を作ることによって、消費者の消費意欲を喚起させ、収益拡大し、黒字転換可能となった。その結果、CSLの放映権料収入も増え、PPTVも利益を上げるというWIN-WINの関係が出来ており、今後も継続してCSLの発展が期待された。

## 引用文献

1. FIFA ランキング. (オンライン) (引用日: 2020 年 8 月 6 日.) <https://fifaranking.net>.
2. 中国政府網. (オンライン) (引用日: 2020 年 7 月 12 日.) <http://www.gov.cn>.
3. WIKIPEDIA. (オンライン) (引用日: 2020 年 7 月 12 日.)  
[https://zh.wikipedia.org/wiki/1994\\_中国足球队A联赛](https://zh.wikipedia.org/wiki/1994_中国足球队A联赛).
4. 第 684 回 サッカー振興計画. 現代中国放大鏡. (オンライン) (引用日: 2020 年 7 月 12 日.) <http://www.chinavi.jp/koramu684.html>.
5. 人民網. (オンライン) (引用日: 2020 年 7 月 13 日.)  
<http://www.people.com.cn/GB/paper2086/13397/1200721.html>.
6. サッカー中華人民共和国代表. (オンライン) (引用日: 2020 年 7 月 13 日.)  
<https://ja.wikipedia.org/>.
7. 中国日報. (オンライン) (引用日: 2020 年 7 月 13 日.) <http://china.chinadaily.com.cn>.
8. タグマ. AFC カントリーランキング. (オンライン) (引用日: 2020 年 7 月 15 日.)  
<https://www.targma.jp/philippines/2020/03/02/post4965/>.
9. HoldingsN.V.Nielsen. Nielsen Holdings PLC. (オンライン) <https://www.linkedin.com>.
10. Research Report of Copyright Protection in China's Internet Video. 2019.
11. Baidu. 你正在看的网络盗版资源, 可能会让视频网站损失 500 亿美元. (オンライン) (引用日: 2020 年 7 月 19 日.)  
<https://baike.baidu.com/tashuo/browse/content?id=2e7f4fcd07769101416efa9>.
12. GOAL. 1 位は驚愕の 73 億円! 中国移籍史上“最も高価な選手”は? AFC が移籍金トップ 10 を発表. (オンライン) (引用日: 2020 年 10 月 11 日.) <https://www.goal.com/jp/ニュース/1位は驚愕の73億円中国移籍史上最も高価な選手はafcが移籍金トップ10を発表/1jdae4qhfiq4514ko4bel9aq0c>.
13. 王翀. 発展軌道に入った中国サッカーに関する研究 —中国サッカー改革発展総体方案に着目して—. 2018.
14. 蛭間俊樹. 中国サッカーコンテンツを活用した企業ブランド戦略事例. 出版地不明: 東芝株式会社, 2016.
15. 大井義洋. 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—. 出版地不明: 中央大学大学院研究年報(戦略経営研究科篇), 2016.
16. 中超联赛 2018 商业价值评估白皮书. (オンライン) (引用日: 2020 年 9 月 12 日.)  
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cn/Documents/technology-media-telecommunications/deloitte-cn-tmt-csl-2018-performance-review-zh-190318.pdf>.
17. J リーグ経営情報. (オンライン) (引用日: 2020 年 9 月 13 日.)  
<https://www.jleague.jp/corporate/management/league.html>.
18. フランス・フットボール通信. 中国サッカーバブルの終焉か。外国人選手の爆買いが激減した事情. (オンライン) <https://number.bunshun.jp/articles/-/830113>.

19. PP 体育免费直播中超, 赛事版权方如何探索盈利模式? 新浪. (オンライン) (引用日: 2020 年 10 月 5 日.) <https://tech.sina.com.cn/roll/2020-07-10/doc-iircuyvk3059727.shtml>.
20. 中超官宣后绿地等多个中超概念股为何出涨停异动. 新浪体育. (オンライン) 2020 年 7 月 1 日. (引用日: 2020 年 10 月 12 日.) <https://sports.sina.cn/china/2020-07-01/detail-iircuyvk1409956.d.html>.
21. PPTV. (オンライン) (引用日: 2020 年 10 月 13 日.)  
<http://www.ppsport.com/article/news/528569.html?plt=clt>.
22. PP 体育大数据告诉你关于中超的那些秘密. PPTV. (オンライン) (引用日: 2020 年 10 月 14 日.) <http://www.ppsport.com/article/news/528569.html?plt=clt>.
23. プレミアが中国での放送権打ち切り、225 億円滞納 . 日刊スポーツ. (オンライン) (引用日: 2020 年 10 月 13 日.)  
<https://www.nikkansports.com/soccer/world/news/202009040000155.html>.
24. 藤井涼. ソフトバンク、中国のネット TV 大手に出資--孫社長「中国は日本を越えた」. CNET Japan. (オンライン) (引用日: 2020 年 12 月 25 日.)  
<https://japan.cnet.com/article/20425905/>.

## 謝辞

本当に多くの方々のお力添えをいただき、本論文を完成することができました。

誰より初めに、そして最も深く、平田竹男教授に御礼を申し上げます。日々の研究に対して、私に対していただいた叱咤激励が無かったら、特に修士1年生時期に無意味な研究に入っていまいそうな時に叱られなかったら、本日を迎える事はできませんでした。本当にありがとうございます。

そして、本論文の完成にお力添えをいただいた中村好男教授、児玉ゆう子先生、畔蒜洋平先生、日下部大次郎先生にも心より御礼申し上げます。

コロナ禍にオンライン授業に変更され、お互いに励まして、精神メンテナンスを整いながら研究し続けている平田研究室の修士学生 2 年生の山根拓郎氏、蔡月氏、または修士学生 1 年生の市川孝氏、李成龍氏も心から感謝しております。

そして、最後になりましたが、私の大学院進学を応援してくださった両親、そして家族の皆さま、心から感謝しております。私の趣味による進学でしたが、それを認めてくださった皆さまのご支援無しにこの論文の完成は不可能でした。本当にありがとうございます。

皆さまにさせていただいたご支援に対して、本論文の完成だけでは報いた事にならないと思っております。本論文を完成するまで学んだ知識及び経験を活用し、私を経営企画職として採用していただいた企業に活用したいと考えております。

ここに、本論執筆に当たっての御礼を述べさせていただくと共に、本研究から学んで経験を活かし、今後のビジネス成功及び社会貢献を目指して粉骨砕身していく私自身の覚悟を記させていただき、謝辞とさせていただきます。