

ダービーマッチからプロスポーツクラブの競争戦略論まで
——ポーターの競争戦略分析フレームワークによるマンチェスター・ユナイテッドとマン
チェスター・シティのケーススタディ

スポーツビジネス研究領域

5020A017 王 徳一

研究指導教員：武藤 泰明

[背景と目的]

スポーツの競争性を高める一つの試合の形はダービーマッチである。ダービーマッチの語はイギリスが発祥である。最初は同じ、又は隣接地域にあるチームの間の試合の呼称であったが、現在では、地域が違いうライバルの間の試合がダービーマッチと呼ばれることもある。しかし、地理的な要素と熾烈な競争関係は依然として、ダービーマッチの最も重要な二つの形成要素だと言えよう。

ダービーマッチについての先行研究は、その歴史、社会、文化的背景に関するものが多くみられる。一方で、経営学的な視点からのダービーマッチの研究は少ない。本論の目的は、競争戦略論の枠組の一つを用い、ダービーマッチを行っているクラブの経営を分析することを通して、経営学の競争戦略

論をプロスポーツビジネスの研究に適用する可能性を検討することである。

[方法]

本研究はマンチェスター・ユナイテッドとマンチェスター・シティを取り上げ、ケーススタディの手法を用い、競争戦略論に基づいたプロスポーツクラブの競争の解説を試みた。

具体的には第一に、マンチェスター・ユナイテッドとマンチェスター・シティの競争の歴史的背景を明らかにした。歴史上、マンチェスター・ユナイテッドとマンチェスター・シティの間では、競争意識が高くはなかった。むしろ、必ずしも常にではないものの、サポーターの対立と差別化に係る意識は、クラブの競争を煽ったといえる。

第二に、2つのクラブの経営について、

「どのような組織」が「どのようなプロダクト」を生産するか、そして、「どのような強み」を持ち、「どのようにしてビジネス」を展開していくかを、明らかにした。

第三に、ポーターの競争戦略論のフレームワークに基づき、2つのクラブの競争について、考察した。すなわちまず、ファイブフォース分析ツールを通し、両クラブが直面している産業としての競争環境を分析し、そして、戦略グループ分析方法を用い、両クラブの産業内での位置づけを明らかにした。

[結果と考察]

マンチェスター・ユナイテッドとマンチェスター・シティのクラブ経営においての競争の本質は大クラブの間の対抗平衡である。二つのクラブは同じ戦略グループにあるので、似ている事業戦略を採っている。それは、競技上の成功を通し、プロスポーツチーム収入の三本柱である、マッチディ収入、放送権料収入、コマーシャル収入を最大化することである。

一方、両チームは機能別戦略において、差異化が見られる。マンチェスター・シティ

は、「シチズン (citizens)」と「コミュニティ (community)」の二つの理念を重視し、グローバル範囲での地域密着戦略を実施することや海外ブランチチームを持つことを通し、クラブビジネスの長期的・持続可能な成長をもとめている。一方、マンチェスター・ユナイテッドは、ブランド力と高度に専門化したマネジメントを通して、クラブビジネスのさらなる成長を実現していく。両クラブは「同じグレーター・マンチェスターにあること」と、先にマンチェスター・ユナイテッドが発展し、のちにマンチェスター・シティが成長したことにより「既存大企業と後進型企業のような関係性を持つこと」で、競争と差異化に対し、意識が高いと言える。

なおこのような考察の結果から得られた示唆として、マンチェスター・シティの差異化戦略、すなわちグローバル範囲でのクラブビジネス展開方式が、日本、中国のような、プロスポーツ事業がまだ成長途上にあるアジア地域にあるプロスポーツ組織に影響・脅威を与えていくものと考えられる。