



### 저작자표시-비영리-동일조건변경허락 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.
- 이차적 저작물을 작성할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



동일조건변경허락. 귀하가 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공했을 경우에는, 이 저작물과 동일한 이용허락조건하에서만 배포할 수 있습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

체육학 석사학위 논문

메이저리그사커 (MLS: Major League  
Soccer) 단일실체 지배구조 사례연구

2013년 2월

서울대학교 대학원

체육교육과

정철민

메이저리그사커(MLS: Major League Soccer) 단일실체 지배구조 사례연구

지도교수 강 준 호

이 논문을 체육학 석사학위논문으로 제출함

2012년 12월

서울대학교 대학원

체육교육과

정 철 민

정철민의 석사학위논문을 인준함

2013년 1월

위 원 장

박 일 백



부 위 원 장

김 기 하



위 원

강 준 호



## 국문초록

### 메이저리그사커(MLS: Major League Soccer)

#### 단일실체 지배구조 사례연구

정 철 민

서울대학교 대학원

체육교육과

본 연구는 메이저리그사커(MLS: Major League Soccer)의 단일실체(single entity) 지배구조 도입배경과 운영원리에 대한 기술적(記述的) 분석을 통해 프로스포츠 리그 지배구조의 대안적 모델과 운영 방식에 대한 시사점을 제공하는데 그 목적이 있다.

이를 위해 본 연구에서는 사례연구 방법을 택하고 두 가지 접근방식을 통해 단일실체 지배구조를 분석했다. 첫째, 프로스포츠 리그 지배구조 및 MLS 단일실체 지배구조 관련 문헌 및 2차 자료 고찰을 실시했다. 둘째, 문헌 및 2차 자료 고찰을 통해 파악된 단일실체 지배구조 도입 배경 및 운영 원리 관련 정보를 바탕으로 MLS에 재직중인 내부 전문가 인터뷰를 실시하여 자료를 검증하고 결과를 기술했다.

MLS의 단일실체 지배구조 도입 배경 및 주요 특징은 다음과 같다. MLS는 과거에 존재했던 북미프로축구리그(NASL: North American Soccer League)의 선수비용 과다 지출로 인한 팀 및 리그 도산의 역사를 되풀이 하지 않기 위해,

선수, 팀에 대한 강력한 지배력을 핵심개념으로 하는 단일실체 지배구조를 도입, 유한회사로 리그를 설계했다. 이 지배구조 하에서는 프로스포츠 상품 생산의 핵심 주체인 리그에 존재하는 모든 선수와 팀에 대한 소유권이 리그 중앙에 귀속되어 선수, 팀이 수직적으로 리그에 통합된 하나의 조직으로 간주된다. 이를 통해 선수 비용의 불필요한 인상을 억제하고, 미국 프로스포츠에 지속적으로 제기되어오던 반독점법 이슈로부터 자유로울 수 있었으며 결과적으로 프로스포츠 후발 주자로서 미국 프로스포츠 시장에 연착륙할 수 있었다.

MLS의 단일실체 지배구조에서 모든 선수와 팀은 리그의 자산으로 규정되어 선수는 팀이 아닌 리그와 고용계약을 맺고 개별 팀으로 파견된다. 팀의 운영권은 리그에 일정 금액을 투자하여 지분을 획득한 투자운영자에게 부여되며, 이 투자운영자들은 리그에 대한 투자와 별도로 팀 운영법인을 설립하고 리그 소유의 팀을 운영 대행한다. 리그 운영과 팀 운영을 통해 거둬들이는 수익은 일정 비율로 리그 중앙과 팀 운영법인으로 분배된다. 또한 투자운영자들은 마케팅 자회사인 사커 유나이티드 마케팅(SUM: Soccer United Marketing)에 공동으로 투자하여 지분을 획득하고 마케팅 자회사의 이익을 공유한다.

MLS는 선수, 팀에 대한 지배구조 방식의 변화를 통해 저비용 고효율 팀 운영 구조를 실현한 사례이다. 본 연구결과는 한국프로스포츠의 고질적 문제인 고비용 저효율 팀 운영의 문제 해결을 위한 기존 프로스포츠리그 지배구조 재설계나 신규 프로스포츠리그 출범시 중요한 시사점을 제공한다.

주요어 : 메이저리그사커(MLS: Major League Soccer), 단일실체(single entity), 지배구조(governance structure), 프로스포츠, 수직적 통합

학 번 : 2009-23429

# 목 차

I. 서론 .....	1
1. 연구의 필요성 .....	1
2. 연구 목적 및 연구문제 .....	6
II. 이론적 배경 .....	7
1. 관람스포츠 상품 가치 창출의 특성 .....	7
1) 관람스포츠 상품 생산과 2단계 가치창출 .....	7
2) 경기적 경쟁 vs. 경제적 협력 .....	8
3) 리그 독점, 홀드-업 문제 .....	10
4) 수직적 통합: 후방통합, 전방통합 .....	12
2. 스포츠리그 거버넌스 .....	14
1) 거버넌스 .....	14
2) 스포츠리그 지배구조 .....	15
III. 연구 방법 .....	19
1. 연구 방법 .....	19
2. 연구 절차 .....	20
3. 전문가 인터뷰 .....	21

<b>IV. 연구 결과</b> .....	<b>22</b>
1. MLS 일반현황 .....	22
2. MLS의 단일실체 지배구조 도입 배경 .....	28
1) 선수 비용 상승 억제를 통한 저비용 구조 실현 .....	28
2) 프로스포츠 후발주자로서 시장 안정적 안착 .....	30
3) 독점금지법의 구조적 우회를 위한 대안 모색 .....	31
3. MLS의 단일실체 지배구조 .....	32
1) 개요 .....	32
2) 특징 1: 선수지배구조 - 선수 계약 및 소유권의 주체 .....	33
3) 특징 2: 팀 지배구조 - 팀 소유 및 운영의 주체 .....	34
4) 특징 3: 마케팅 자회사 지배구조 - 소유 및 운영의 주체 .....	38
5) 특징 4: 팀 및 리그 재무적 지배구조 - 수입, 지출, 수익배분 .....	39
6) MLS 단일실체 지배구조도 .....	41
<b>V. 결론</b> .....	<b>42</b>
<b>참고문헌</b> .....	<b>47</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>54</b>

# 표 목차

표 1. 2008년 두산, 롯데 구단의 손익, 매출액 구성 .....	2
표 2. 2008년 두산, 롯데 프로야구 팀의 매출원가(운영예산) 구성 .....	3
표 3. 인터뷰 대상, 목적 및 인터뷰 일정 .....	21
표 4. 미국 축구관련 조직 .....	26
표 5. 팀 명칭 및 운영주체 .....	37
표 6. MLS 리그, 팀의 수입, 지출 항목 및 분담 비율 구분 .....	40

# 그림 목차

그림 1. MLS의 팀, 투자자, 전용경기장 수 변화 .....	24
그림 2. 경기수, 누적관중수 변화 .....	24
그림 3. 미국 축구관련 조직 연계 구조도 .....	27
그림 4. 연도별 샐러리캡 .....	34
그림 5. MLS 단일실체 지배구조도 .....	41

# I. 서론

## 1. 연구의 필요성

국내 프로스포츠팀들은 만성적자에 허덕이며 모기업의 비용센터(cost-center)로 전락하고 있다. 그럼에도 불구하고 모기업의 재정지원이 꾸준히 이루어졌기 때문에 출범 후 현재까지 팀운영이 가능했다. 재벌은 프로스포츠팀을 운영하는 것이 기업활동에 어떤 도움이 얼마만큼 되는지에 대한 엄밀한 평가 없이 총수의 스포츠에 대한 개인적인 관심 또는 정부의 압력, 그리고 재벌간 자존심경쟁으로 팀을 맡아 운영해 왔다(강준호, 2003). 하지만 최근 대내외적으로 프로스포츠 팀을 운영하는 재벌 기업들의 경영합리화가 강조되면서 프로스포츠 팀을 운영함에 있어서도 경쟁력을 강화하고 자생력을 갖춰야 함을 강조하는 논의가 활발하게 진행되고 있다(강준호, 2003).

이와 맞물려 최근 프로축구를 시작으로 스포츠 단체의 법인화가 추진되고 있는데 이는 아시아축구연맹(AFC: Asian Football Confederation)이 ‘2008년 말까지 각 회원국 팀들이 법인으로 전환하지 않을 경우 해당 리그 전체의 챔피언스 리그 참가를 제한하겠다’고 밝히면서 시작됐다. AFC의 의도는 팀들이 적극적으로 마케팅에 힘을 써서 티켓 판매와 스폰서 확보 등을 통해 리그 전체의 파이를 키우자는 것이다(김성진, 2008). 하지만 팀의 법인화가 이루어진다고 바로 팀의 자생력이 키워지는 것은 아니다.

현재, 한국의 프로스포츠팀은 거의 모든 구단이 적자 운영되고 있으며, 적자 규모가 수입 규모의 3배에 달하고 있다. 최고의 대중적 인기를 누리고 있는 프로야구의 경우도 100억원 이상의 모기업 지원금을 받지 않고는 자생할 수 없을 만큼 기형적 재무구조를 지니고 있다. 2011년 프로야구 구단 중 가장 큰 44억원의

영업이익으로 흑자를 달성한 롯데 자이언츠의 경우도 120억 가량의 모기업 지원금을 매출로 잡았기 때문에 가능한 것이었으며, 흑자를 기록한 두산베어스(30억원), 삼성라이온즈(5억원), LG트윈스(4억원)의 경우도 마찬가지로 100~300억원의 모기업 지원금을 제외하면 적자를 벗어나기 힘든 재무구조다. 그럼에도 불구하고 대기업이 프로스포츠 구단을 운영하는 것은 수익을 내는 사업 주체로 보기 보다는 모기업의 홍보수단으로 인식하고 있기 때문이다(윤종성, 2012).

표 1. 2008년 두산, 롯데 구단의 손익, 매출액 구성(단위: 억원)

구분	항목	두산	롯데
손익	매출액	233	250
	매출원가	174	173
	판관비	61	67
	경상이익(손실)	(2)	10
매출액	그룹지원금	130	120
	입장수입	48	60
	기타수입	55	70
	합계	233	250

출처: 전자공시시스템(두산), 스포츠서울 기사(롯데)

이러한 기형적 재무구조의 주요 원인으로 높은 선수인건비를 꼽을 수 있다. 한국 프로스포츠 팀 재무구조에서 특이한 점은 선수인건비가 운영예산의 약 60~70% 가량을 차지하고 있다는 점이다. <표 2>에 나타난 바와 같이 두산과 롯데의 경우도 각각 매출원가의 약 55%, 68%를 선수인건비로 지출하고 있는 것을 확인할 수 있다.

표 2. 2008년 두산, 롯데 프로야구 팀의 매출원가(운영예산) 구성(단위: 억원)

항목	두산	롯데	비고
인건비	69	75	내외국인, 코칭스텝, 트레이너 및 훈련보조원 등
계약금 및 FA 비용	28	44	신인계약금, 트레이드, FA 계약금 중 당해 연도 금액
구장임차료	17	-	
훈련경비	43	37	전지훈련 및 구장 운용비 및 숙소, 연습장 등
경기진행비	11	13	경기 진행 및 출전 수당
기타	6	4	
합계	174	173	

출처: 전자공시시스템(두산), 스포츠서울 기사(롯데)

선수는 스포츠이벤트를 생산하기 위해 투여되는 인적 자원 또는 원자재의 개념으로 이해할 수 있다(강준호, 2005). 우수한 선수는 뛰어난 관람스포츠 경기상품을 만들어 낼 수 있고, 인적자원으로서 선수의 노동력(경기력)과 원자재로서의 상품가치가 높을수록 팀에 더 많은 수입을 가져다 줄 수 있을 것으로 판단하기 때문에 팀은 우수선수를 확보하기 위한 노력을 아끼지 않는다(김화섭, 2003). 우수선수 확보를 위한 팀 간 경쟁으로 선수 연봉이 급격하게 상승하는 것은 비단 한국의 경우만은 아니다. 1968년 출범한 메이저리그사커(MLS: Major League Soccer)의 전신인 북미프로축구리그(NASL: North American Soccer League)에서도 우수선수 확보를 위한 팀들의 과열경쟁은 매우 심각한 문제였다. 이 가운데 무리하게 선수 연봉에 투자했던 팀들이 연이어 도산을 하게 됐고 이는 리그에서 상대할 팀 수의 절대적 부족과 리그 상품가치 저하로 이어져 결과적으로 1985년 리그가 사라지는 결과를 초래했다(Atherton, 1998).

그러나, 1996년 새로이 출범한 MLS는 기존 미식축구(NFL), 야구(MLB), 농구(NBA), 아이스하키(NHL)의 이른바 'Big 4'가 지배하고 있는 북미프로스포츠 시장에서 후발주자로 참여하면서 이러한 과거의 문제가 재발하지 않도록 선수연봉을 통제할 수 있는 구조적 장치를 마련했다. 그것은 리그 사업에 관여하는 중앙조직(연맹)과 각 팀을 모두 하나의 실체(entity)로 이해하는 단일실체(single entity) 구조로서, 선수와 팀에 대한 리그의 강력한 지배력이 핵심적인 특성이다. 단일실체 구조는 MLS 성공의 핵심요인으로 판단되고 있다(Dure, 2010).

현대 사회의 스포츠는 상업적 엔터테인먼트로서, 그리고 거대 규모의 사업으로서 대회 자체 이상의 의미를 지닌다(Lentze, 1995). 한편, 스포츠 리그의 조직구조와 거버넌스(리그 및 팀의 지배 통치 경영)는 팀들의 경쟁 정도, 국가 내에서의 팀 분포, 팀들의 상대적인 경기력, 그리고 가장 중요하게는 고객들에게 전달하는 가치에 영향을 미치는 가장 근본적인 요인이다(Noll, 2003). 또한 거버넌스는 스포츠 조직의 성과를 결정짓는 정책 및 운영 방향성과 직결되어 있기 때문에 스포츠 조직 경영에 매우 중요한 요소로 작용한다(Ferkins, Shilbury & McDonald, 2005; Hoyer, 2006; Hoyer & Auld, 2001). 따라서 스포츠 리그의 조직형태 및 거버넌스에 대한 탐구는 사업 관점에서 스포츠 리그 및 관련 조직의 경영 성과를 제고할 수 있는 지식기반을 마련한다는 점에서 반드시 필요하다고 할 수 있다.

그 동안 국내 프로스포츠의 발전전략에 대한 몇몇 연구들이 수행되었다(조재기, 주동욱, 2000; 김화섭, 임동순, 2001; 최진우, 2001; 전용배, 박홍규, 2002; 유의동, 2004; 조영호, 김종, 2006; 전호문, 이상행, 2007; 신승호, 2007; 김종, 김성훈, 2009). 이들 연구는 다양한 관점에서 국내 프로스포츠 리그의 발전을 위한 전략과 개선방안들을 제시하고 있으나, 수익창출 기반 마련을 위한 사업모델의 제시에 있어 '비용 최소화' 보다는 '수익 극대화'에 초점이 맞춰져 있으며, 수익을 극대화 하더라도 적자를 면하지 못하는 팀 손익구조의 근본적 문제에 대한 해결책 제시에는 한계를 보이고 있다. 또한 리그운영, 연고지, 신인선수, 자유계약선수, 외국인선수, 선수 연봉 등과 관련한 제도 및 규정의 개선안 제시에 있어서도, 프

로스포르츠리그와 팀의 소유(ownership) 혹은 지배구조(governance structure)에 근거한 문제점 분석이 이뤄지지 않은 채 논의되고 있는 한계를 보이고 있다.

스포츠 거버넌스에 관련한 여러 선행연구들에서는 스포츠 조직에서의 거버넌스의 중요성을 강조하면서(Australian Sports Commission, 2002; Hoye & Cuskelly, 2007; Hums & Macleod, 2004; Yeh & Taylor, 2008) 스포츠 조직은 기업 조직과는 다른 특징을 가지고 있기 때문에 거버넌스도 다른 양상을 나타낸다고 했다(Chelladurai, 2005; Ferkins et al., 2005; Hoye & Cuskelly, 2007; Slack & Parent, 2006; Smith & Stewart, 1999). 그러나 이들 연구는 대부분 국가 산하 비영리 스포츠 단체의 거버넌스를 다루고 있고 기업 조직과 스포츠 조직을 나누어 거버넌스의 거시적인 차이를 설명하고 있지만, 프로스포츠 리그의 조직형태에 따라서 나타나는 거버넌스 형태의 차이나 장단점을 설명하는 데에는 한계를 지니고 있다. 또한 스포츠 리그의 조직 구조에 따른 리그 및 팀의 성공요인 분석이나 단일실체 구조를 택하고 있는 프로스포츠의 조직구조, 거버넌스 형태에 대한 연구는 아직까지 국내에서 이루어진 바가 없다.

이에 단일실체 체계를 택하고 출범한 MLS의 성공요인 분석 및 이를 통한 조직구조 및 지배구조 관점의 시사점 도출은 프로스포츠리그 운영의 대안적 모델을 제시하고 한국프로스포츠가 나아가야 할 방향을 설정하는데 실질적인 기여를 할 수 있다는 점에서 매우 필요하다고 할 수 있다.

## 2. 연구목적 및 연구문제

본 연구는 MLS의 단일실체(single entity) 지배구조(governance structure) 사례분석에 목적을 두고 이를 통해 한국프로스포츠가 얻을 수 있는 시사점을 도출하고자 한다. 이를 위해 다음과 같은 구체적인 연구문제를 설정하였다.

첫째, MLS의 출범 배경과 단일실체 지배구조 도입 배경은 무엇인가?

둘째, MLS의 단일실체 지배구조 체계는 어떤 운영 메커니즘을 가지고 있는가?

- 팀 지배구조는 어떤가?
- 선수지배구조는 어떤가?
- 리그, 팀의 재무적 지배구조는 어떤가?

## II. 이론적 배경

### 1. 관람스포츠 상품 가치 창출의 특성

#### 1) 관람스포츠 상품 생산과 2단계 가치창출(Two-Stage Value Creation)

프로스포츠 팀의 수입은 매치데이 수입(matchday revenue, 경기장 입장료, 시즌티켓, 멤버십 등), 중계권 수입(broadcasting revenue, 국내 및 해외), 상업적 수입(commercial revenue, 스폰서십, 머천다이징 등)으로 구분할 수 있다(Deloitte, 2011). 팀 수입의 원천인 관객을 만족시키기 위해서는 높은 품질의 경기와 팬 서비스를 제공해야 한다. 특히 경기품질이 팬 서비스 품질보다 관객 만족에 미치는 영향이 현저하기 때문에 관객들이 경기장을 다시 찾게 하려면 경기품질을 높여야 하는 근본적인 노력이 필요하다(김유겸, 강준호, 2005).

FC 바르셀로나와 맨체스터유나이티드와 같은 세계적인 축구클럽 간 경기는 많은 축구팬들의 이목을 집중시킨다. FC 서울이나 수원삼성블루윙즈와 같이 라이벌 구도가 형성되어 있는 경우에도 팬들이 기대하는 경기 품질은 다른 팀과의 경기에서보다 높게 나타난다. 이처럼 팬이 인식하는 개별 경기의 가치는 상대팀의 경기력에 의해 좌우된다. 하지만 경기의 가치에 보다 큰 영향을 미치는 것은 경기결과와 챔피언십의 연관 정도이다. 연습경기나 친선경기보다 매 경기의 결과를 토대로 리그의 승자가 가려지는 챔피언십 레이스의 한 경기 한 경기가 더욱 높은 가치를 지닌다는 것이다.

이런 관점에서 경기 품질을 높이기 위한 프로팀스포츠의 가치 창출은 두 단계로 명확하게 구분될 수 있다(Frank, 2003). 첫 번째 단계는 팀 단위의 가치 창출이다. 이 단계에서 팀은 우수선수 영입과 훈련 등 팀에 대한 다양한 형태의 투자를 통해 경기력이라는 개별 팀의 원천 가치를 생산해낸다. 그러나 상품성을 갖춘

관람스포츠 경기는 최소한 하나 이상의 상대팀이 존재할 때 성립 가능하기 때문에 관람상품으로서의 가치는 팀 상호간 경기를 통해서만 창출될 수 있다. 따라서 두 번째 단계의 가치창출은 팀 간 경기를 통해 이루어진다. 팀 간 개별 경기들의 연속체는 최종 메타상품(meta-product)인 챔피언십 레이스라는 생산을 위한 투입(inputs) 요소로 기능한다(Dietl, Franck, Lang & Rathke, 2011). K리그를 예로 들면, 수원삼성블루윙즈와 제주유나이티드 팀 간 경기를 통해 관람스포츠상품으로서의 개별 경기 가치가 창출되는 동시에 리그 내 팀 간 개별 경기들이 한데 모아져 챔피언결정전을 위한 요소로 투입되어 'K리그'의 가치가 창출되는 것이다.

일부 스포츠 종목의 경우는 가치창출의 세 번째 단계가 존재하기도 한다. 프로축구의 경우, 가치창출의 두 번째 단계인 각국 축구 리그의 결과가 AFC 챔피언스리그나 UEFA 챔피언스리그라는 상위 메타상품 생산의 투입요소로 작용하는 것이 그 예이다.

즉, 관람스포츠 상품 생산을 위해서는 팀 상호간의 경기라는 상호작용이 필수적으로 발생되어야 하며, 관람스포츠 상품 가치의 극대화를 위해서는 리그와 같은 조직화된 경기 시스템이 필요하다고 할 수 있다.

## 2) 경기적 경쟁(Sportive Competition) vs. 경제적 협력(Economic Cooperation)

Rottenberg(1956)와 Neale(1964) 등은 일찍이 스포츠에서의 경쟁과 관련하여 어떤 팀이라도 독보적인 경기력을 발휘하는 경우에는 리그에 대한 매력도가 감소하고 이에 따라 관람스포츠 상품의 수요 또한 줄어들기 때문에 결과적으로 팀의 수익은 낮아진다고 주장했다. 따라서 가치 있는 관람스포츠 상품 생산을 위해 프로스포츠 팀은 경기적으로는 경쟁을 하는 동시에 챔피언십이라는 상품 생산을 위해 상호 협력해야만 한다. 이는 시장 내 독점적 지위 확보를 통해 수익을 극대

화 하려는 일반적인 영리 조직에서 발견하기 힘든 현상이다(Dietl et al., 2011).

이 과정에서 개별 팀과 리그 관점의 경제적 이해관계가 대립되는 모습을 관찰할 수 있다. 팀 관점에서는 승률 극대화를 통해 리그 내에서 경쟁 우위를 점하는 것이, 반대로 리그 관점에서는 팀 간 전력균형(competitive balance) 유지를 통해 경기결과의 불예측성(uncertainty of outcome)을 높이는 것이 경제적으로 이득이기 때문이다.

직관적으로 전력균형 정도가 관람스포츠 상품의 수요에 미치는 영향이 높을 것처럼 생각되나 이와 관련된 선행 연구들은 다양한 결론을 내리고 있다. 경기결과의 불예측성 효과(effects of uncertainty of outcome)에 대한 다수의 연구(Noll, 1974; Borland & Lye, 1992; Jones, Schofield & Giles, 2000; Szymanski, 2001; Garcia & Rodriguez, 2002)에서는 경기결과의 불예측성과 프로스포츠의 관람수요 사이에 유의한 양의 상관관계가 있음을 밝히고 있다. 경기 결과를 예측하지 못할 정도로 박빙인 승부가 펼쳐질 경우 관람스포츠 상품에 대한 수요가 늘어난다는 것이다. Sanderson(2002), Sanderson과 Siegfried(2003)는 전력균형의 형태를 ① 불확실한 경기결과(uncertain match outcome), ② 불확실한 챔피언십 결과(uncertain championship outcome), ③ 장기적 관점의 경기결과 불예측성(long-term uncertainty of outcome, 특정 팀의 장기적 리그 지배 여부)의 3가지로 구분하여 파악해야 한다고 주장했으나, 각각의 전력균형 형태가 프로스포츠 관람 수요에 미치는 영향에 대한 규명에 한계를 보였다. Szymanski (2003)는 ① 단일경기 불예측성(match uncertainty), ② 시즌 불예측성(seasonal uncertainty), ③ 챔피언십 불예측성(championship uncertainty)과 수요와의 관계에 대한 22개의 실증적 연구를 분석하여 그 중 10개는 확실한 지지, 7개는 약한 지지, 5개는 반대의 결과가 나타났음을 밝혔다. Dietl 등(2011)은, 팀의 승률이 높아짐에 따라 팀을 지지하는 팬의 추가적인 소비가 증대된다고 가정할 경우, 잠재적 팬 기반과 연고지 시장 규모에 따라 어떤 팀이 많이 이기는 것이 리그 전체 관점에서 경제적으로 득이 되는지 고려해야 하며, 따라서 완벽한 전력균형은 전체 리그의 최대 수익을 보장할 수 없을 것이라고 했다.

관람스포츠 소비자 수요와 전력균형간의 관계가 명확하게 규명되지는 않았으나 한 가지 분명한 사실은 리그 내에서 경기적으로 경쟁하고 있는 팀들은 경제적으로는 상호협력적 관계에 있다는 것이다.

### 3) 리그 독점, 홀드-업 문제(Hold-up Problems)

관람스포츠 상품 생산의 다른 특성 중 하나는 리그의 독점적 지위가 확보되어야 한다는 점이다. 리그 챔피언에 대한 타당성과 리그의 권위는 바로 독점적 지위로부터 나온다. 만일 동일한 시장에 동일한 스포츠 종목의 리그가 여러 개 존재한다면 개별 팀의 순위는 무의미해지며 팬들로부터 리그 가치를 인정받기 힘들어진다. 미국 메이저리그의 역사를 보더라도 동일 종목에 다수의 리그가 존재하는 인터리그 경쟁 체제는 오래가지 못하고 적자생존의 논리에 의해 경쟁력이 약한 리그는 강한 리그로 흡수 통합되는 형태를 보여왔다(Fort & Quirk, 2007). UEFA 챔피언스리그의 가치가 인정받는 이유 또한 특정 국가의 축구협회 주도가 아닌 유럽 축구연맹(UEFA: European Football Association) 주도로 독점적 지위를 확보하면서 엄격하게 관리되고 있기 때문이다.

이러한 리그의 독점성은 홀드업 문제(hold-up problem)를 야기한다. 홀드업 문제란 대부분의 관계특유투자(relationship-specific investment)에서 투자를 한 쪽이 투자를 받은 쪽에 비해 투자 이후의 상호관계에서 입지가 불리해지는 것과 같이 관계형성에 더 적극적인 쪽이 점점 더 불리해지기 때문에 이런 특정관계를 위한 투자를 꺼리게 되는 현상을 말한다(박찬희, 한순구, 2005).

독점적인 리그에서는 어느 팀을 막론하고 팀을 해체하거나 매각하는 것 외에 경제적으로 득이 되는 투자회수 전략이 없다. 그러므로 경기를 효율적으로 양산하기 위해 팀이 리그에 소속되는 관계특유투자가 이루어지는 경우 홀드업 문제가 뒤따를 수 있다(Klein, Crawford, & Alchian, 1978). 구단주의 팀에 대한 투자가 이뤄지고 난 이후에는 막대한 손실을 감수하지 않는 한 투자의 철회나 다른

사업에 대한 투자가 불가능하기 때문에 결국 리그 차원에서 제시하는 조건이 무엇인지에 관계없이 따라야만 하는 상황이 발생하는 것이다.

일반적인 기업이나 조직의 경우 경쟁 상황에서 불리하다고 판단되는 경우 대항옵션(voice option)이나 탈출옵션(exit option)의 두 가지 대응책을 고려할 수 있다(Hirschman, 1970). 동일 업종에 다수의 사업자가 존재하는 여타 산업영역의 프랜차이즈 사업에서는 가맹자(franchisee)와 사업자(franchisor)간 관계에 대한 불만을 표출하는 대항옵션이나, 투자를 철회하고 동일 업종 다른 사업자로 옮겨가는 탈출옵션 두 가지 대응책이 가맹자의 교섭 카드로 활용될 수 있다. 관람스포츠 상황에서 팀이 리그에 대응하기 위해 두 가지 옵션을 활용하기 위해서는 동일 업종의 다른 사업자 즉, 다수의 동일종목 리그가 존재되어야 한다. 그러나 이는 앞서 언급한 관람스포츠 상품생산의 특성인 리그의 독점적 지위와 상충되는 가치이기 때문에 거의 불가능에 가깝다.

개별 팀들은 홀드업 문제에 대응하여 비록 경쟁력은 떨어지더라도 별도의 리그를 조직한다거나 일종의 압력단체를 구성하여 리그와의 관계에서 협상력을 높이기도 한다. F1 레이싱의 실질적인 운영주체인 FOA(Formula One Administration)와 레이싱 참가팀의 연합체인 FOCA(Formula One Constructors Association)간 지배관계에 대한 규약인 콩코드 협약(Concorde Agreement)의 불합리한 수익 분배 조항에 반대하는 일부 팀들은 별도의 협의체를 구성하고 F1과 동일한 머신을 사용하는 GPWC(Grandprix World Championship)라는 대회를 만들어 F1에 대항함으로써 홀드업 문제에 대처했다. UEFA에 지나친 간섭을 받는다고 생각한 일부 유럽 축구팀이 G-14<sup>1)</sup> 라는 연합체를 조직하여 각국 축구리그와 UEFA에 대한 협상력을 높이려 했던 것 또한 홀드업 문제에 대처하기 위

---

1) Founding members(2000) - Barcelona (Spain), Real Madrid (Spain), Liverpool (England), Manchester United (England), Juventus (Italy), Milan (Italy), Internazionale (Italy), Marseille (France), Paris Saint-Germain (France), Bayern Munich (Germany), Borussia Dortmund (Germany), Ajax (Netherlands), PSV (Netherlands), Porto (Portugal), New members(2002) - Arsenal (England), Lyon (France), Bayer Leverkusen (Germany), Valencia (Spain)

한 노력으로 파악할 수 있다(Franck, 2003).

살펴본 바와 같이 관람스포츠 상품의 가치를 극대화하기 위해서는 리그의 동일 업종 내 독점적 지위 확보도 중요하지만 그로 인해 파생될 수 있는 팀의 홀드업 문제를 해결하는 것도 매우 중요하다.

#### 4) 수직적 통합(Vertical Integration): 후방통합(Backward Integration), 전방통합(Forward Integration)

관람스포츠 상품 생산의 두 단계에서 리그와 팀 간에 발생하는 이해관계의 대립을 방지하기 위해 상품 생산의 프로세스를 통합하는 수직적 통합을 고려해 볼 수 있다. 수직적 통합(vertical integration)은 제품의 생산에서 판매에 이르는 가치사슬상의 다른 플레이어(entity) 인수를 통해 성장을 꾀하는 일종의 다각화 전략으로, 제품 생산과 유통에 걸친 통제력을 바탕으로 운영 효율성을 제고하고 수익을 극대화 하는 것에 그 목적을 두고 있다(Cerato & Peter, 1991). 수직적 통합은 기업의 제품 생산에 원재료 혹은 부품을 제공하는 후방(backward)의 공급자로, 혹은 기업의 제품을 구매하는 전방(forward)의 유통업자 또는 고객으로 기업의 활동 범위를 확장하는 전략이다(Megginson, Mosley, & Pietri, 1991). 즉, 한 기업이 수직적으로 연관된 두 개의 활동 분야를 동시에 운영함으로써 자신의 가치활동을 확대하는 것으로, 후방통합(backward integration)은 원재료/부품과 같은 투입요소에 대한 소유권과 통제능력을, 전방통합(forward integration)은 유통 부문에 대한 소유권과 통제능력을 강화하는 것이다.

제품 생산과 유통의 단계를 통합하는 수직적 통합은 팀과 리그와 같이 관계특유투자 상황에서 나타나는 홀드업 문제에 대한 일반적 처방으로 알려져 있다(Klein et al., 1978). 관람스포츠 경기 생산과 유통의 가치사슬에서 팀과 리그는 각각 원재료인 선수/팀의 원재료를 공급하는 공급자와 경기 조직을 통한 메타상품 생산을 담당하는 생산자로 구분할 수 있다. 팀의 홀드업 문제는 관계특유투

자 상황에서 발생하는 것이기 때문에 만일 수직적 통합을 통해 가치사슬상의 두 이해당사자인 팀과 리그가 통합된다면 홀드업 문제의 발생 소지가 원천적으로 사라지게 된다. 스포츠 상황에서의 수직적 통합 또한 전방통합과 후방통합의 두 가지 형태가 존재한다(Szymanski & Ross, 2007)..

만일 리그가 전통적 회사의 형태로 조직되어 있다면, 생산에서 판매에 이르는 가치사슬에 관련된 모든 단계가 단일한 소유구조 아래에 있게 된다. 리그의 소유주가 경기 생산의 원재료인 팀을 모두 소유하는 형태의 후방통합이 이뤄질 경우 리그와 팀에 투자하는 주체가 같기 때문에 홀드업 문제의 발생 가능성은 사라진다(Franck, 2003). MLS는 소수의 투자자가 공동 출자한 단일실체(single entity) 구조를 채택함으로써 리그가 팀을 지배하는 후방통합을 실현했다(Abbot, 2001).

이와는 반대로 팀 관점에서 리그를 흡수 통합하는 것은 전방통합에 해당된다. 현실적으로는 팀에서 리그를 소유하는 것이 아닌 개별 팀 오너에게 리그 운영과 관련된 관리 감독의 권한을 이양하는(empowerment) 대안적 형태로 전방통합이 이루어진다(Dietl et al., 2011). 다시 말하면 개별 팀의 구단주들이 연합하여 협력하는 형태(cooperative association of team owners)로 리그를 지배하는 구조라고 할 수 있다. 구단주들이 경기의 생산과 유통과 관련된 규정을 만들거나 주요 의사결정에 투표로 깊게 관여하기 때문에 관람스포츠 상품 생산에 제삼자의 개입을 봉쇄하는 배타적인 조직 운영이 가능하다(Franck, 2003). 이는 팀으로 하여금 구조적으로 대항옵션(voice option)을 갖게 하는 것으로 탈출옵션(exit option)의 부재에 대한 보상기재로 작용한다.

## 2. 스포츠리그 거버넌스

### 1) 거버넌스(Governance)

거버넌스(governance)는 조직을 움직이고, 통제하고, 조정하는 요소들의 시스템이다. 조직에서 누가 어떤 종류의 권한을 소유하는지, 그리고 구성원들 사이에 어떠한 권리와 의무관계가 존재하는지를 규정함으로써(Newman, 2001) 조직의 운영목적을 달성하는데 기여한다. Tricker(1984)는 ‘경영(Management)이 사업 운영에 관련된 것이라면, 거버넌스는 그것이 원활히 이루어지는지 보는 것’이라고 정의했다. Hoyer와 Cuskelly(2007)는 거버넌스는 조직의 성과 향상을 위한 정책방향을 제시하며, 일상적으로 조직에서 이루어지는 조직운영 혹은 조직관리에 관한 의사결정 그 이상의 역할을 한다고 했다. 또한 거버넌스 시스템은 조직의 사업 방향 및 관리방안을 제시하는 틀을 제공할 뿐만 아니라 시장경제의 올바른 기능을 위해 요구되는 조직의 신뢰성을 확보하는데 도움을 준다(OECD, 2004). 올바르게 기능하는 거버넌스 시스템은 돈, 시간, 노력, 평판 등을 투자한 조직의 이해관계자들(투자자)에게 충분한 내부적 견제와 균형이 이루어지고 있음을 인지하도록 하고, 조직을 대신해 의사결정을 하기 위해 권한을 위임받은 이사회가 조직과 이해관계자의 실리를 대변하기 위해 최선을 다하고 있다는 확신을 심어준다(Hoyer & Cuskelly, 2007). 따라서 기업, 학교, 자선단체, 대학, 종교단체, 자원봉사 조직, 정부조직, 프로스포츠 팀, 비영리 스포츠 단체를 막론하고 조직이 적절하게 기능하기 위해서는 효과적인 거버넌스가 필수불가결하다.

보다 미시적 관점에서, 영리를 추구하는 기업의 거버넌스, 즉 기업이 운영되고 통제되는 시스템을 일컬어 기업지배구조(corporate governance)라고 한다. 기업지배구조는 기업에 참여하고 있는 여러 당사자(이사회, 경영진, 주주, 기타 이해관계자) 사이의 권력과 책임을 정의하며 기업의사결정에 대한 원칙과 절차를 규정하는 기능을 한다(OECD, 2004).

## 2) 스포츠리그 지배구조(Governance Structure)

스포츠리그 지배구조에 있어 근본적인 두 가지 이슈는 팀과 리그의 소유권 (ownership) 구조와, 리그 운영에 참여하는 사람 혹은 팀이 가지고 있는 독립적인 권한의 정도다(Noll, 2003). 이 두 가지 개념을 포괄하는 지배구조는 다시 크게 공동 사업체(joint venture)와 단일실체(single entity) 두 가지 형태로 구분될 수 있다.

### (1) 공동 사업체(joint venture)의 의미와 프로스포츠에서의 공동 사업체

공동 사업체(joint venture)란 합작사업, 공동사업 등으로도 불리며, 일반적으로 2인 혹은 그 이상의 당사자가 특정 목적을 달성하기 위해 공동으로 사업을 전개하는 공동 조직체로서 다양한 유형의 사업자간 상호 협력관계(business partnership)에 의해 수행되는 기업형태를 말한다. 이러한 공동 사업체는 경영활동상 협력관계를 맺어 공동사업을 전개하는 조직으로, 단순한 장기계약관계는 물론 보다 공식적인 공동출자를 통한 새로운 기업의 창설도 포함하므로 ‘합병을 통한 두 기업의 독립성 상실을 제외한 모든 공동 사업경영관계’를 의미한다(김정렬, 이성진, 2003; 김원준, 2001).

거의 대부분의 프로스포츠 리그는 공동 사업체의 형태로 조직되고 운영된다. 리그에 참가하는 팀들은 경기적으로는 경쟁을 하지만 사업으로서의 가치창출을 위한 경제적 협력체로서 경기 운영의 효율성을 추구하고 리그 전체의 상품가치의 제고를 위한 전략적 제휴를 맺는 것이다. 일반적으로 프로스포츠 팀은 영리 법인의 형태로 독립적으로 소유되고 관리되며 리그(연맹)는 비영리 법인의 형태로 존재한다(Foster, Greyser & Walsh, 2005).

각기 다른 이해관계에 있는 팀과 리그간 협의는 총재와 각 팀의 구단주(혹은

구단주 대행)로 구성된 이사회에서 이뤄진다. 여기서의 선수 선발 방식, 경기 방식, 시즌 일정 등과 같은 기본적인 대회의 골격을 구성하는 것부터 리그의 사업 홍보 및 마케팅에 이르기까지 리그의 전반적인 운영 방향성이 결정된다. 총재가 리그의 경기규칙과 각종 규정들에 영향력을 미칠만한 권위를 가지고 있는 경우도 있지만 통상적으로 리그 총재 임명은 이사회의 결정으로 이뤄지기 때문에 진정한 권력은 구단주로부터 나온다고 보는 것이 타당하다. 그렇기 때문에 총재는 개별 선수 혹은 구단주에 대한 징계는 할 수 있다고 하더라도 다수의 팀에게 위협이 될 수 있는 의사결정은 하기 힘든 것이 일반적이다(Noll, 2003).

개별 팀의 자체적인 마케팅 활동과 별개로 리그가 가맹 팀을 대표하여 다양한 소스로부터 수익을 창출하고 이를 팀들에게 재분배하는 역할을 담당한다는 점은 거의 모든 리그가 비슷하다. 통상적으로 리그의 핵심 자산인 개별 팀의 집합체를 활용하여 창출된 리그 스폰서십 수입이나 TV 중계권 수입 등은 리그에서 정한 비율에 따라 개별 팀으로 분배된다. 국내의 프로스포츠 리그는 모두 공동 사업체 형태를 취하며, 프로스포츠 단체는 관계법령에 의거하여 비영리 사단법인 형태를 취하고 있다.

## (2) 단일실체(single entity)의 의미와 프로스포츠에서의 단일실체

단일실체란 하나의 회사를 의미한다. 여기에는 조직구조가 단일한 회사뿐만 아니라 연결납세제도상 하나의 회사로 간주하는 모회사-자회사 혹은 연결법인집단도 포함된다. 회사를 하나로 본다는 것은 경영지배의 관점에서 동일한 주주가 소유권과 운영의 권리를 가지고 있다는 점을 의미한다(김범준, 2004).

스포츠에서의 단일실체는 하나의 조직이 리그와 리그에 참가하는 모든 팀에 대해 소유권과 운영권을 모두 가지고 있는 형태를 말한다. 여기서 말하는 하나의 조직이란 개인, 투자자 집단, 혹은 다른 종목의 리그를 의미하기도 한다. 미국의 ABL(American Basketball League - 1996년~1998년)과 WNBA(Women's

National Basketball League - 1997년~현재)는 단일실체모형을 택한 리그였다. ABL은 투자자 그룹 및 일부 지분을 보유하고 있던 선수에, WNBA는 다른 리그인 NBA에 의해 소유 및 운영된 사례다. XFL(Extreme Football League)의 경우는 NBC(National Broadcasting Corporation)와 WWE(World Wrestling Entertainment)의 합작투자로 조직되었고, 리그에 참가하는 10개 팀을 모두 합작회사에서 소유하고 운영한 사례다(Foster et al., 2005).

또한 미국에서의 단일실체는 반독점법(Antitrust Law)의 제재를 받지 않는 리그 지배구조의 한 방식을 의미한다. 미국의 독점금지법인 셔먼법 제 1조에서는, 주(州)와 주 사이의 또는 외국과의 교역이나 상업을 억제하는 트러스트 또는 그 밖의 형식, 또는 공동 모의의 형식을 갖춘 계약과 이러한 결합을 제한하고 있다. 1970년대부터 1980년대까지 미국 프로스포츠 리그의 선수시장 제한제도 및 프랜차이즈 제도(지역권 및 영업권의 제한)에 관련하여 스포츠 리그는 개별 팀만으로 성립할 수 없고 협업을 통해 단일한 목적을 달성하는 단일실체이기 때문에 독점금지법이 적용될 수 없다는 주장이 제기되었던 적이 있었다. 이러한 주장에 의하면, 리그 전체가 하나의 실체이기 때문에 독점금지법의 적용 요건인 ‘공모’나 ‘공동 행위’를 할 수 없으며, 따라서 독점금지법이 스포츠리그의 문제에 적용될 수 없다는 것이었다.

최초로 스포츠 리그의 단일실체에 대해 다루어진 사건은 San Francisco Seals 사건(1974)으로, 캘리포니아 연방지방법원은 북미아이스하키리그(NHL) 소속 팀은 리그 및 다른 팀과 경제적인 의미에서 경쟁하지 않는다는 이유로 NHL을 단일실체라고 판단하여 셔먼법 제 1조의 적용을 유보했다. 그러나, 이후 North American Soccer League 사건(1982)<sup>2)</sup>과 Los Angeles Memorial Coliseum 사건

---

2) <North American Soccer League 사건(1982)>

당시 북미 미식축구 리그(NFL) 소속 팀들은 다른 스포츠 리그에 자본 투자(이중 소유)를 금지하는 취지의 협정을 맺고 있었는데, 이 협약이 셔먼법을 위반했는지의 여부가 이 사건에서 다투졌다. 이에 대해 뉴욕 남부지방법원은 NFL은 단일실체로서의 기능을 하고 있으므로 셔먼법 1조의 공동 행위 및 공모에 해당하지 않는다고 판단했다. 그러나 제2 순회구 연방고등법원은 ① NFL의 각 팀은 각각 별도로 소유되고 있고 법적 실체가 다르며, ②

(1984)<sup>3)</sup> 에서 스포츠 리그의 단일실체 성격은 부정되어 서면법이 적용되었다.

이러한 두 판례를 통해 San Francisco Seals 사건에서 유일하게 인정되었던 스포츠 리그가 단일실체기 때문에 독점금지법의 적용을 받는다는 논리는 힘을 잃게 되었고, 이후에도 스포츠 리그의 문제를 해결하는데 독점금지법이 활용되었다. 그러나 1990년대 중반 새롭게 출범한 MLS와 관련하여 다시 단일실체가 문제시 되었는데, MLS는 설립시부터 단일실체의 개념을 전제로 하여 리그 자체가 텔레웨이 주법에 따라서 하나의 유한회사로 설립되었고, 그 소유와 운영에 있어서 기존 스포츠리그와는 차별화되는 특징을 가지고 있었기 때문에 법원으로부터 구조적인 단일실체라고 받아들여지게 되었다(장민, 2008).

---

NFL의 각 팀의 수입이 다르다는 이유 등을 근거로 하여 NFL은 단일실체가 아니라고 했다(Mendelsohn, 2003; 장민, 2008에서 재인용).

3) <Los Angeles Memorial Coliseum 사건(1984)>

이 사건에서는 지역 연고지(Franchise location)을 제한하는 NFL의 리그 규정이 서면법을 위반하는 것인지의 여부가 문제가 되었다. 제9 순회구 연방고등법원은 ① NFL의 각 팀은 개별적 가치를 지니는 생산을 하는 개별적 기업 실체이며, ② 각 팀은 개별적으로 소유되고 있고, ③ 리그 수익의 약 90%가 균등하게 각 팀에 분배되지만, 각 팀의 이익 및 손해는 분할되지 않으며, ④ 리그 수익의 배분에도 불구하고, 각 팀의 경영정책 차이로 인해 각 팀의 수익이 현저하게 차이가 나고, ⑤ 각 팀은 선수, 코치 및 경영자를 고용하는 데 있어 경기 외적으로도 다른 팀과 경쟁하고, 팬의 확보, 텔레비전 및 라디오 방송의 수익 및 스폰서의 확보에 있어서도 경쟁하는 위치에 있다는 것을 근거로 하여 NFL이 단일실체라고 주장하는 것을 받아들이지 않았다(Mendelsohn, 2003; 장민, 2008에서 재인용).

### Ⅲ. 연구 방법

본 연구에서는 MLS의 단일실체(single entity) 지배구조 사례분석을 통한 시사점 도출을 위해 전문가 인터뷰를 비롯한 다양한 자료 조사를 실시하였다. 본 연구에서 택한 사례연구방법 및 연구 절차는 다음과 같다.

#### 1. 연구 방법

##### 사례연구법(case study)

사례연구는 현실 세계의 특정 사건들에 대해 전체적이고 의미 있는 특징들을 담아내는 연구방법으로, 심층적인 분석을 통해 실제적 결론을 도출하는데 적합한 연구방법이다. 사례연구는 표본에 의한 통계적 연구법을 보완하기 위해 분석단위의 전체 또는 그 일부에 대한 정밀한 분석을 시도해서 내적 요인의 복잡한 상관을 분명하게 하여 그 사례의 독자적인 구조를 발견하는 것을 목적으로 하는 연구법의 유형이다(Yin, 2003).

본 연구는 다음의 몇 가지 이유에서 사례연구를 연구방법으로 택하였다.

첫째, MLS 단일실체 지배구조의 특징을 기술적으로 전달하기에는 사례연구가 적합하다. MLS가 채택하고 있는 단일실체 지배구조가 어떤 과정을 거쳐 채택되었는지에 대한 복잡한 인과관계를 설명하는데 적절한 연구방법이다.

둘째, 단일실체 지배구조가 스포츠리그에 적용된 사례는 전 세계적으로 극히 드물고, 현재 단일실체 지배구조 체계를 유지하고 있는 타 프로리그가 없는 독특한 환경을 고려할 때 사례연구가 적합하다.

셋째, 심층적인 사례연구는 아직 스포츠리그에서의 단일실체 지배구조에 대한 연구가 충분하지 않은 현 상태에서 적절한 연구방법이다.

본 연구에서는 ‘MLS의 단일실체 지배구조’를 분석의 단위로 정하고 단일실체 지배구조 도입배경과 단일실체 지배구조 운영메커니즘에 대한 분석을 위해 전문가 인터뷰 및 참고자료 조사를 실시하였다. 자료수집은 웹, 도서, 논문, 학술 보고 자료, MLS 내부 관계자 발표자료 등 2차 자료수집과, MLS 전문가 인터뷰를 통해 이루어졌다. 다양한 자료원으로부터 관련 자료를 수집함으로써 (triangulation) 수집 자료에 대한 일관성을 높였으며 정리된 자료를 검증하기 위한 2차 인터뷰를 통해 자료의 신뢰성을 높였다.

## 2. 연구 절차

인터뷰와 자료조사는 다음과 같은 체계적 절차를 거쳐 실시되었다..

- 1단계 : 국내외 프로스포츠리그 지배구조 관련 선행연구 분석
- 2단계 : MLS 단일실체 지배구조 분석 항목 구체화
- 3단계 : MLS 관계자 1차 인터뷰 및 연구 문제별 인터뷰 정리
- 4단계 : MLS 단일실체 지배구조 관련 2차 자료 활용 사례 보완
- 5단계 : MLS 관계자 2차 인터뷰를 통한 자료 검증
- 6단계 : 발견된 결과 최종 정리 및 기술

### 3. 전문가 인터뷰

본 연구에서는 MLS와 관련한 보다 심도 깊은 자료 수집을 위해 MLS에 현재 재직중인 내부 관계자를 인터뷰 대상으로 선정하였다. 인터뷰 대상자는 스포츠 마케팅 전문가로 2006년부터 현재까지 MLS와 MLS의 마케팅 자회사인 사커 유나이티드 마케팅(SUM: Soccer United Marketing)에 마케팅 매니저(부장급)로 동시 재직중이다. 7년간의 재직 기간 동안 리그 운영 전략수립, 마케팅 전략 수립 및 실행, 미디어 구매 전략 수립 등 다양한 분야의 업무를 수행해오면서 MLS의 사업 목표 및 단일실체 지배구조에 기반한 운영 원리에 대한 이해가 깊어 적합한 인터뷰 대상으로 판단되었다.

인터뷰는 총 2차례에 걸쳐 진행되었다. 1차 인터뷰는 주로 MLS의 단일실체 지배구조 도입배경과 관련된 내용 중심의 대면 인터뷰가 이뤄졌으며, 2차 인터뷰는 MLS 단일실체 지배구조의 운영메커니즘 관련 내용과 1차 인터뷰 내용 및 2차 자료 내용 검증을 중심으로 화상전화 인터뷰가 진행되었다.

표 3. 인터뷰 대상, 목적 및 인터뷰 일정

<b>대상</b>	John Doe (가명) (現 Major League Soccer / Soccer United Marketing 근무)	
<b>직책</b>	Marketing Manager	
<b>일자</b>	2010년 8월 17일 (1차)	2011년 9월 18일 (2차)
<b>방식</b>	대면 인터뷰	화상전화 인터뷰
<b>주요 내용</b>	· MLS의 단일실체 지배구조 도입 배경 등	· MLS 단일실체 지배구조 운영메커니즘 · 1차 인터뷰 내용 보강 · 2차 자료 내용 검증 등

## IV. 연구 결과

### 1. MLS 일반현황

#### 1) MLS 연혁, 팀, 관중

MLS는 1993년 출범한 미국프로축구연맹의 단체명인 동시에 1996년부터 시작된 미국 최상위 남자프로축구리그를 일컫는 말이다. MLS의 출발은 1994년 월드컵 개최지 선정 시점인 1988년으로 거슬러 올라간다.

국제축구연맹(FIFA)은 미국축구협회(USSF: U.S. Soccer Federation)에 월드컵 개최의 조건으로 프리미어 1부 축구리그 출범을 요구했다. FIFA가 거대한 시장인 미국에서 축구의 성장 잠재력을 보았기 때문이다. 당시 USSF의 협회장이자, 미국 월드컵 유치위원회의 회장이었던 알렌 로텐버그(Alan Rothenberg)는 FIFA의 요구조건을 받아들이기로 했고, 1988년 FIFA는 1994년 FIFA 월드컵을 미국에서 개최한다고 발표했다. 이후 1993년 알렌 로텐버그는 MLS를 창설했고, 미국의 1994년 FIFA 월드컵 개최 및 운영에 부분적으로 참여하는 것으로 MLS는 조직으로서의 첫발을 내딛었다(Dure, 2010).

이후 프로축구리그 사업 전개를 위한 투자자와 선수를 모집하여 팀 형태를 갖추고 1996년 첫 경기를 시작했다.

1995년 10월에 MLS는 10개의 팀과 투자자를 발표하고 선수들을 각 팀에 분배하여

선수단을 구성했다. MLS의 첫 경기는 1996년 4월 6일 캘리포니아의 산 호세에서 치러졌으며 31,000명의 관중이 운집한 가운데 산 호세 클래쉬(San Jose Clash)가 D. C. 유나이티드(D. C. United)를 상대로 1-0 승리를 거뒀다(Atherton, 1998).

첫 경기의 성공적 출발에 힘입어 MLS는 초기 설정한 사업 목표 이상의 성과를 거두며 첫 시즌을 마감했다.

MLS에서는 출범 초 경기당 12,500명의 평균관중과 2천2백만달러의 재무적 손실을 목표로 설정했다. 그러나 첫 시즌 평균관중은 경기당 17,000명을 상회했으며 재무적 손실도 1천9백만달러에 그치는 등 당초 예상보다 성공적인 결과를 거뒀다. 또한 TV 시청률도 MLS와 중계방송사의 예상을 두 배나 뛰어넘었다. MLS는 전국적으로 중계되지 않는 모든 경기에 대한 방송 제작비를 부담하여 제작하고 유통시키려는 노력을 기울였다(Atherton, 1998).

1998년 2개 팀이 더 생겼지만 재정상의 이유로 해체되면서 2001년에는 10개 팀으로 다시 축소되었다. 그러나 1997년 ABC, ESPN과 체결한 6년간의 장기 중계권 계약은 MLS의 전국적, 세계적 방송 노출 증대를 견인했고 이는 리그 발전의 원동력이 되었다. 이후 2005년 2개, 2007년 1개, 2010년 3개, 2011년 2개 2012년 1개의 팀이 추가로 창단되어 2012년 현재는 총 19개 팀이 동부와 서부컨퍼런스로 나뉘어 리그에 참가하고 있다. 팀 수의 증가와 더불어 출범 초 단 2개에 불과했던 전용경기장은 2012년 현재 14개에 이르고 있으며, 연간 누적관중은 1996년 2,785,001명에서 2011년 5,468,951명으로 200% 이상 신장되었다. 리그의 출범부터 2011년에 이르기까지의 팀 수, 투자자 수, 전용경기장 수와 각 시즌별 누적 관중 수의 변화는 <그림 1>, <그림 2>과 같다.

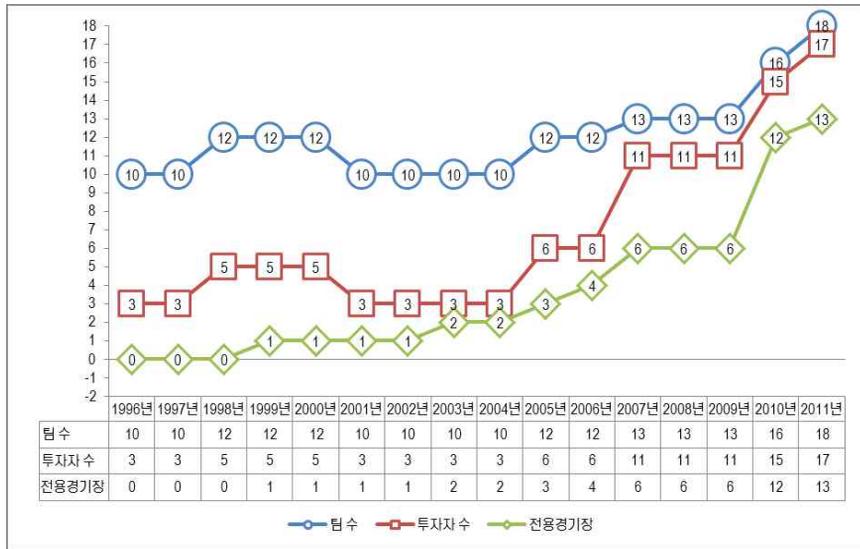


그림 1. MLS의 팀, 투자자, 전용경기장 수 변화 (1996-2011)

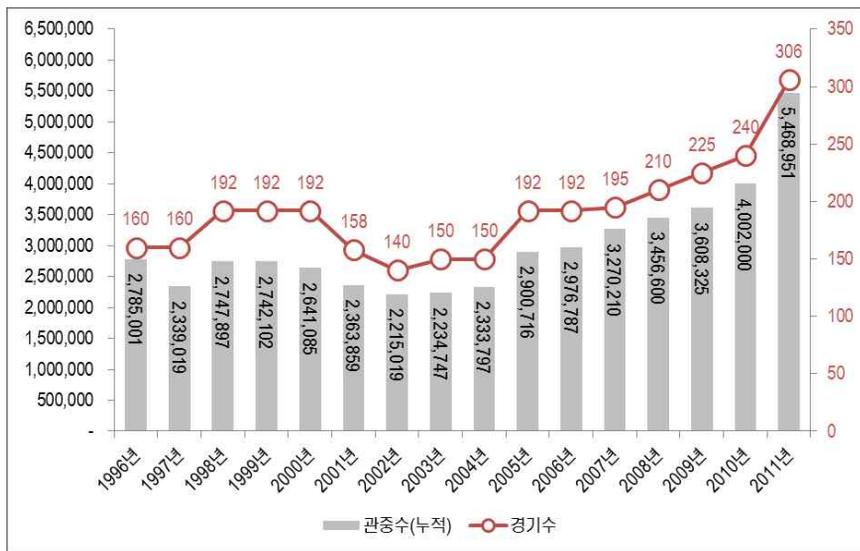


그림 2. 경기수, 누적관중수 변화 (1996-2011)

## 2) MLS 대회 방식

2010년을 기준으로 3월 중순에 시즌을 시작하여 11월 중순 MLS Cup대회를

마지막으로 시즌을 종료한다. MLS는 2000~2001년 시즌 동안은 중부 컨퍼런스도 존재했으나 현재는 동부 컨퍼런스와 서부 컨퍼런스로 나뉘어 운영되고 있고 각 컨퍼런스에 8개 팀씩 소속되어 있다. 동부 컨퍼런스는 Chicago Fire, Columbus Crew, D.C. United, Kansas City Wizards, New England Revolution, New York Red Bulls, Philadelphia Union, Toronto FC로 구성되어 있고, 서부 컨퍼런스는 C.D. Chivas USA, Colorado Rapids, FC Dallas, Houston Dynamo, Los Angeles Galaxy, Real Salt Lake, San Jose Earthquakes, Seattle Sounders FC로 구성되어 있고 각 팀은 선수를 최대 24명까지 보유할 수 있다. 정규시즌 동안 각 팀은 다른 모든 팀과 홈&어웨이 방식으로 각 1회씩 총 30경기를 펼친다. 경기에서 승리할 경우 3점, 비길 경우 1점, 질 경우 0점의 승점을 획득하게 된다.

MLS Cup 플레이오프에는 동부, 서부 컨퍼런스에서 2팀씩 가장 높은 승점을 획득한 4개 팀과 컨퍼런스에 상관없이 그 다음 순으로 높은 승점을 획득한 4개 팀이 출전한다. 팀들은 컨퍼런스 별로 나뉘어져 경기를 하게 되는데, 이 때 각각의 컨퍼런스별 팀 수가 맞지 않을 경우 가장 낮은 승점을 획득한 팀은 상대방 컨퍼런스로 조편성이 되게 된다. 컨퍼런스 준결승에서는 두 경기의 골득실로, 컨퍼런스 결승에서는 단 한 경기로 MLS Cup 참가팀을 결정한다.

정규시즌에서 가장 높은 승점을 획득한 팀에게는 MLS Supporters' Shield 상이 수여되며 CONCACAF 챔피언스리그 출전권이 자동으로 부여된다. MLS Cup 우승 팀 또한 챔피언스리그 출전권이 부여된다(MLS 웹 사이트).

### 3) 미국의 축구관련 조직 및 연관 구조

미국은 북중미카리브 축구연맹(CONCACAF: Confederation of North, Central American and Caribbean Association Football)의 가맹국으로 미국축구협회(U.S. Soccer Federation)는 국가대표의 소집 및 A매치 관련 업무를 담당하며 하위 연맹을 관장하는 역할을 한다. 하위 연맹은 각각 Major League Soccer(MLS),

North American Soccer League(NASL), United Soccer Leagues(USL)의 프로 연맹, US Youth Soccer(USYS), American Youth Soccer Organization(AYSO), US Club Soccer의 유소년 연맹, United States Adult Soccer Association(USASA)의 성인연맹과 기타 회원 및 가맹단체로 Armed Forces Sports Council, National Soccer Coaches Association of America(NSCAA), North American Adult Soccer Association(NAASA), Soccer Association for Youth(SAY), United States Power Soccer(USPSA), US Soccer Foundation(USSF), United States Specialty Sports Association(USSSA)이 있다.

표 4.미국 축구관련 조직

<b>프로</b>	Major League Soccer (MLS) North American Soccer League (NASL) United Soccer Leagues (USL)
<b>유소년</b>	US Youth Soccer (USYS) American Youth Soccer Organization (AYSO) US Club Soccer
<b>성인</b>	United States Adult Soccer Association (USASA)
<b>기타 회원 및 가맹단체</b>	Armed Forces Sports Council National Soccer Coaches Association of America (NSCAA) North American Adult Soccer Association (NAASA) Soccer Association for Youth (SAY) United States Power Soccer (USPSA) US Soccer Foundation (USSF) United States Specialty Sports Association (USSSA)

출처: 미국축구협회 웹 사이트(<http://www.ussoccer.com/>)



그림 3. 미국 축구관련 조직 연계 구조도

출처: 미국축구협회 웹 사이트(<http://www.ussoccer.com/>)

## 2. MLS의 단일실체 지배구조 도입 배경

1994년 월드컵의 미국 유치로 조건으로 FIFA가 제안한 최상위 프로축구리그 설립 요구를 미국축구협회(USSF)가 수용하면서 1996년 MLS는 출범했다. 출범 당시 MLS는 리그 사업의 성공을 위해 반드시 해결해야 하는 세 가지 내/외부적 당면과제에 직면해 있었다(본 연구에서 실시한 1, 2차 인터뷰 종합).

### 1) 선수 비용 상승 억제를 통한 저비용 구조 실현

첫 번째 당면과제는 과거의 프로축구리그였던 NASL과 같은 몰락의 역사를 되풀이 하지 않도록 하는 것이었다. 1968년 출범한 MLS의 전신격인 NASL은 축구황제로 군림했던 브라질 출신 펠레(Pele)를 비롯해 독일 출신의 프란츠 베크나우어(Franz Beckenbauer), 네덜란드 출신의 요한 크라이프(Johan Cruyff)등 당대 최고의 스타플레이어가 활약하며 1970년대 호황기를 맞았다. 그러나 출범 후 채 20년도 지나지 않은 1984년을 끝으로 막을 내리고 역사의 뒤안길로 사라졌다. 이에 대해 Haydon(1996)은 뉴욕 코스모스(New York Cosmos)의 구단주이자 워너 커뮤니케이션즈(Warner Communications)의 소유주였던 스티브 로스(Steve Ross)의 자본력을 앞세운 해외 우수선수 확보가 NASL 몰락의 가장 결정적 원인이라고 주장했다.

뉴욕 코스모스의 구단주인 스티브 로스는 워너(Warner)사의 자본력을 앞세워 펠레, 베크나우어, 조지오 키날리아(Giorgio Chinaglia, 이탈리아 출신 축구선수)와 같은 해외 유명 스타 선수를 영입하는데 막대한 금전을 쏟아 부었다. 60,000여명의 평균 관중을 보유한 뉴욕 코스모스와는 달리 평균 5,000명 정도의 관중규모를 보유한 로체스터 랜서스(Rochester Lancers)와 같은 소규모 팀들도 부자팀과 겨루기 위해 해외 선수를 경쟁적으로 영입했고 이는 결국 팀들의 연이은 파산으로 이어졌다. 뉴욕 코스모스는 리그 내에서 독보적인 성공가도를 달렸지만 결국 리그 내 팀들의

줄지는 도산으로 인해 경기상대를 찾을 수 없는 혼자만의 부흥을 이뤘다(Haydon, 1996).

이와 맞물려 경기 상품 생산에 있어 외국인 선수에게 과도하게 의존적이었던 것은 또한 NASL의 심각한 문제 중 하나였다. 미국의 축구 저널리스트인 존 곤살베스(John Gonsalves)는 “NASL은 체계적인 미국 축구 선수 양성을 통해 ‘축구의 미국화’를 실현하겠다고 많은 관중을 끌어 모았지만 이는 결국 팬들에 대한 리프 서비스에 지나지 않았다. NASL은 너무 많은 외국인 선수를 영입했고 그 선수들은 리그의 생존여부에 큰 관심이 없는 이들이었다. 그들은 미국에 와서 돈을 벌었고 그리고 난 후 집으로 돌아갔다.” 라고 언급하며 외국인 선수에 의존했던 NASL의 리그 및 팀 운영 행태를 강도 높게 비판했다(Chapman, 1994; Greenberg & Gary, 1996).

일반적으로 외국인 선수 제도 운영은 우수한 경기력과 상품성을 갖춘 외국인 선수들의 평판에 힘입어 대중과 미디어의 이목을 집중시키고 팬, 관중, TV 시청률을 증가시켜 리그의 상품가치를 극대화 하고자 하는데 그 목적이 있다. 부수적으로는 뛰어난 실력의 외국인 선수와 리그에서 겨루는 자국 선수들의 경기력 향상도 꾀할 수 있다. 그러나 외국인 선수에 대한 의존도가 과도하게 높아질 경우 자국의 스포츠 생태계가 파괴되는 결과를 초래할 수 있다. Greenberg와 Gary (1996)는 외국인 선수의 리그 참여에 따른 부정적 결과로 특정 리그의 외국인 선수 독점화 현상을 지목했다.

너무 많은 수의 외국인 선수가 팀에 존재한다면 특정 리그의 외국인 선수 독점 현상이 나타나게 되고 결국 자국 선수는 벤치에서 경기를 관전하는 ‘유니폼을 입은 관중’에 지나지 않은 상황이 발생하게 될 수도 있다. 이런 현상은 해당 종목에 대한 전통이 없는 국가에서 더욱 악화될 수 있다(Greenberg & Gary, 1996).

NASL에 참여한 외국인 선수들의 경기력은 전성기를 지나 하향세에 있었기 때문에 외국인 선수 중심의 리그 운영은 미국땅에서 세계적인 축구 선수들이 경기에 출전한다는 것에 대한 팬들의 호기심에 기댄 단기적 상술 그 이상도 이하도 아니었다. 그렇지 않아도 미국 축구의 전통이 타 프로스포츠에 비해 미약했던 당시 상황에 극소수의 미국 출신 선수들만이 경기에 출전한 것은 팀에 대한 낮은 수준의 팬 동일시로 이어졌고 이는 리그 실패의 주요 원인이 되었다.

결과적으로 우수선수확보를 위한 팀들의 투자과열은 팀들의 연이은 도산을 야기했고, 외국인 선수 중심의 리그 운영은 팬들의 외면을 받아 1985년 리그가 사라지는 결과를 초래했다. MLS는 과거 NASL의 실패를 되풀이하지 않기 위해 외국인 선수를 포함한 선수의 계약과 관련된 제반 이슈를 관리하고 방만한 팀운영이 되지 않도록 감독하는 시스템을 구축할 필요가 있었다.

## 2) 프로스포츠 후발주자로서 시장 안정적 안착

MLS의 두 번째 당면과제는 이미 프로스포츠의 'Big 4' 라고 불리는 미식축구(NFL), 야구(MLB), 농구(NBA), 아이스하키(NHL)가 장악하여 포화상태에 이른 미국 프로스포츠 시장에서 어떻게 생존해 나가느냐는 점이다. 1994년 월드컵 개최 전에 실시한 미국인 대상 설문조사에서 '가장 선호하는 관람스포츠'에 대한 조사결과 축구는 67위를 차지했다(Delgado, 1997). 전세계적으로 축구는 최고의 스포츠 콘텐츠이지만 이른바 'Big 4'의 '메이저리그'와 기타 주요 북미 프로스포츠인 캐나다미식축구리그(Canadian Football League: CFL), 메이저리그 라크로스(Major League Lacrosse: MLL), 아레나 미식축구 리그(Arena Football League: AFL)가 존재하는 미국의 프로스포츠 시장에 진입하기에는 미약한 상품성을 지니고 있었다. 축구가 역사적으로나 문화적으로 미국적이지 않은 이방인의 스포츠라는 인식이 지배적이었기 때문이다.

축구는 계층적, 정치적, 문화적 요인들 때문에 마이너 스포츠로 인식된다.

전국민적으로 사랑을 받는 야구, 학생 엘리트 선수들이 선호하는 럭비나 미식축구에 반해 축구는 이방인의 스포츠 혹은 이민자들이 선호하는 스포츠라는 이미지가 강하며, 과거 프로스포츠로서의 흥행 실패에 대한 부정적 이미지 때문에 매력적인 대중스포츠가 될 수 없을 것이라는 인식이 자리잡고 있다(Markovits, 1990).

미국의 스포츠는 문화적 정체성, 사회적 결속과 매우 밀접하게 연관되어 있어 이방인의 스포츠인 축구는 야구와 미식축구의 틈바구니에서 점차 영향력을 잃어갔다. 미국에서 축구는 아웃사이드어 혹은 이방인의 스포츠이며 소외된 커뮤니티에서나 즐기는 스포츠라는 인식이 강하다(Abrams, 1995).

19세기 동안 미국의 원주민 보호주의는 사회적, 정치적 문제 해결의 강력한 원동력이었다. 이는 미국의 국가 정체성을 찬양하는 반면 미국 외 다른 국가의 하위문화나 새로운 전통에 대한 혐오를 의미한다. 스포츠가 미국의 정체성을 확립하는데 중요한 역할을 한 가운데 축구는 그러한 역할을 담당하기에 부적합한 것으로 미국인들에게 인식되었으며, 이민자들 또한 미국의 생활양식에 스며들기 위해 축구라는 문화를 포기하게 됐다(Sugden, 1994).

따라서 MLS는 장기적으로는 ‘축구의 미국화’를 통한 팬 기반을 확보하고, 단기적으로는 미약한 상품성의 프로축구리그 생존을 위한 수익극대화과 비용최소화의 저비용 고효율 리그 운영이 필수불가결한 상황이었다.

### 3) 독점금지법의 구조적 우회를 위한 대안 모색

세 번째 당면과제는 프로스포츠에 다양하게 적용된 미국의 독점금지법을 어떻게 우회하느냐였다. 그 간 미국 프로스포츠에서 지속적으로 이슈가 되었던 반독점법 대한 근본적 대응책은 서면법 제 1조에서 문제 삼은 ‘상호간의 공모, 모의’가 원천적으로 불가능한 구조를 만드는 것이다. 다시 말하면, 미국 프로스포츠

리그의 선수시장 제한제도 및 프랜차이즈 제도(지역권 및 영업권의 제한)에 대해, ‘스포츠 리그는 개별 팀만으로 성립할 수 없고 협업을 통해 단일한 목적을 달성하는 단일실체이기 때문에 독점금지법이 적용될 수 없다’는 주장이 법적으로 용인되기 위해서는 목적상의 단일실체가 아닌 구조상, 형식상의 단일실체가 되어야 하는 것이다. 구조적 단일실체만이 반독점법으로부터 면제대상이 된다는 취지의 미국 연방대법원 판결에 따르면 ① 양 회사가 완전한 단일적 이익을 얻고 있는지, ② 양 회사 공통의 목적을 가지고 있는지, ③ 자회사가 그 유일한 주주인 모회사의 이익을 위해서 행위하고 있는지를 기초로 하여 독점금지법의 취지에 따라서 그것을 하나의 경제적 실체로 볼 수 있는지를 판단해야 한다(Mathias, 1999).

이상에서와 같이 선수비용의 과도한 상승으로 인한 팀 파산을 방지하고, 4대 메이저 프로스포츠가 군림하고 있는 철옹성같은 미국 프로스포츠 시장에 안착하며, 기존의 프로스포츠 사업에서 다양한 형태로 문제가 불거졌던 반독점법의 이슈에 대응하는 세 가지 핵심 당면과제를 해결하기 위한 구조적 해결책으로 MLS는 단일실체 개념을 도입하여 리그를 출범하기에 이르렀다.

### 3. MLS의 단일실체 지배구조

#### 1) 개요

MLS는 다른 스포츠 리그가 통상적으로 택하는 비영리 법인의 형태가 아닌 유한회사(Limited Liability Company, LLC)로 설립되었다(Mendelsohn, 2003). 현재 Don Garber가 커미셔너로 있으며, 각 팀의 운영자가 주주로 참여하여 이사회를 구성한다.

MLS는 겉으로 보기엔 여타의 프로스포츠 리그와 동일하게 리그와 팀으로 분

리되어 있는 것으로 보이나, 법적으로는 하나의 회사(단일실체, single entity)다. 프로축구라는 관람스포츠 상품 생산을 위한 2단계 가치창출 과정에 관계하는 생산의 핵심주체, 즉 선수, 팀, 리그가 단일한 지배구조 하에 있다는 의미다. 단일한 지배구조 하에 관리된다는 것은 MLS내의 모든 선수와 팀이 법적으로 리그의 자산으로 규정된다는 의미다.

타 프로스포츠리그의 지배구조와 차별화되는 MLS의 단일실체 지배구조의 특징은 선수지배구조, 팀 지배구조, 마케팅 자회사 지배구조, 팀-리그 운영재원 지배구조에서 찾아볼 수 있다.

## 2) 특징 1: 선수지배구조 - 선수 계약 및 소유권의 주체

MLS는 리그 및 팀과 선수와의 관계에 있어 다른 리그와는 차별화되는 독특한 특징을 가지고 있다. 선수는 개별 팀이 아닌 리그와 고용계약을 하고 개별 팀 별로 할당된 샐러리 캡 범위 내에서 리그에서 정한 규정에 따라 선발 배치된다. 즉, 선수의 소유권을 개별 팀이 아닌 리그가 보유하고 있는 형태다. 이는 선수 교섭권과 팀의 소유권이 개별 팀에 있는 합작투자 형태의 리그 사업과는 확연하게 구분되는 형태로 단일실체구조의 핵심 운영 메커니즘 중 하나다.

선수 계약 창구 단일화의 목적은 두 가지이다. 첫째는 인기 선수의 분산 배치를 통한 전력균등화로 리그의 흥미를 더하고자 함이다. 리그 전체 선수의 기량과 가치를 연맹에서 평가하여 연봉을 산정하고 샐러리 캡 범위 내에서 개별 팀에 분배함으로써 모든 팀의 경기력을 비슷한 수준으로 유지하여 경기의 불확실성을 높이는 효과를 꾀한 것이다. 선수를 각 팀에 분배할 때는 직전 시즌 성적의 역순으로 선수 지명 및 계약에 대한 우선권이 부여되고, 이와 더불어 고려되는 사항은 팀 전력 균형, 샐러리 캡, 리그 전체 마케팅 효과 극대화 기여 정도 등이다.

둘째는 선수계약창구를 일원화함으로써 팀 간 선수 영입 경쟁을 방지해 불필요한 선수 연봉 상승을 억제하는 효과를 거두기 위해서이다. 2011년 현재 MLS의 평균 선수연봉은 약 9만 달러 수준으로 유지되고 있으며 총 샐러리 캡 규모

는 300만 달러를 초과하지 않는다(그림 4. 연도별 샐러리캡 참조). 선수는 리그에서 계약하여 각 팀으로 배정되기 때문에 개별 팀의 투자운영자는 선수 비용을 제외한 인력이나 시설 등에 대한 추가적인 투자만 하게 된다.

개별 팀들의 경기 환경 및 재무적 환경을 동등한 조건으로 만들어 줌으로써 NASL에서와 같은 팀의 파산이나 그로 인한 리그의 몰락을 방지한다는 차원에서 큰 의미가 있다(인터뷰 中).

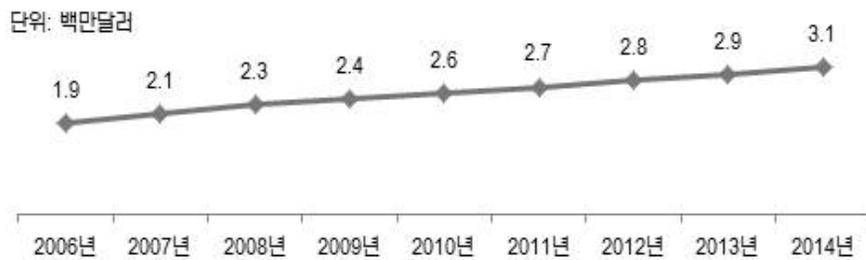


그림 4. 연도별 샐러리캡

출처: MLS 내부자료

또한 MLS는 출범 당시부터 독자적인 선수 고용, 이적, 드래프트에 관한 규정 및 연봉에 관한 규정(샐러리 캡)을 만들어 운영하였으며, 모든 선수 이적은 운영 위원회에서 정한 가이드라인에 따라 관리되고 있다.

### 3) 특징 2: 팀 지배구조 - 팀 소유 및 운영의 주체

일반적으로 프로스포츠에서의 구단주는 팀의 실소유주를 의미하나 MLS에서 구단주라 함은 팀 운영 투자자로 보는 것이 맞다. 팀 운영을 희망하는 투자자(혹은 투자기업)는 일정 금액을 리그에 투자하여 리그의 주주가 됨과 동시에 리그로부터 팀 운영 권리를 부여 받아 팀을 운영한다. 이렇게 팀 운영을 위해 리그에

투자하는 투자자를 MLS에서는 투자운영자(investor-operator)라고 명명한다.

팀 운영 권리를 확보한 투자운영자는 MLS와는 독립된 법인을 설립하여 팀을 운영하게 되는데 팀 운영을 위한 독립 법인은 선수나 팀에 대한 소유권을 보유한 것이 아닌 MLS 소유의 팀 운영을 대행하는 성격을 지닌다.

프랜차이즈 치킨 브랜드의 예를 들면, 사업을 희망하는 투자자가 치킨 프랜차이즈 본사에 가맹금을 내고 소액 주주가 됨과 동시에 사업장을 운영할 수 있는 권리를 부여받고, 점포를 개설할 지역의 시장 환경과 마케팅 목표에 따라 자율적으로 점포를 운영하는 것과 마찬가지로다. 다만, 요리사라는 핵심인력은 본사에서 지원을 해주고 나머지 운영을 위해 필요한 비용은 점주가 대는 형태이다(인터뷰 中).

1996년 출범 당시 10개 팀은 전체 3개의 투자운영자에 의해 운영되었다. 투자 운영자 그룹의 협의에 따라 초대 총재를 선임하여 리그 운영의 의사결정을 내리는 한편, 리그에 대한 투자 금액에 따라 안슈츠 엔터테인먼트 그룹(AEG: Anschutz Entertainment Group)에서 6팀, 헌트 스포츠 그룹(HSG: Hunt Sports Group)에서 3팀, 크래프트 그룹(The Kraft Group)에서 1팀으로 나누어 운영함으로써 하나의 투자운영자가 많게는 여섯 팀까지 운영하는 형태가 되었다. 출범 초 소수의 투자운영자에 의해 리그가 운영된 것은 프로축구리그 사업의 성공 가능성에 대한 불신에서 기인한 것이지만 MLS 내부적으로는 운영효율성 면에서 긍정적인 효과를 가져왔다고 판단하고 있다.

소수의 투자운영자가 여러 팀을 보유하는 것이 초기 리그의 주요 의사결정을 효율적으로 이끌어내는데 도움이 됐다. 10개 팀이 모두 개별 투자운영자에 의해 운영되었다면(리그에 지분을 보유한 투자운영자가 10명이라면) 리그의 의사결정에 각각의 이해관계가 개입되어 효과적으로 추진력이 발휘되지 못했을 것이고 시장에 정착하는데 시간이 오래 걸렸을 것이다(인터뷰 中).

그러나, 동일한 투자운영자가 여러 팀을 운영하는 형태는 스포츠가 추구해야 하는 가치인 신뢰성(integrity)에 치명적으로 결함이 있는 구조적 문제였다. 같은 투자운영자가 운영하는 팀 간의 경기라면 아무리 공정하게 경기가 이뤄진다 하더라도 승패에 대한 공정성을 의심하지 않을 수 없기 때문이다. 경기의 승패에 따라 개별 팀의 수입이 달라질 수 있는 상황이라면 여러 팀을 소유한 투자운영자의 경우는 전략적으로 승부를 조작할 수 있는 여지도 있기 때문이다.

2012년 현재는 FC 달라스(FC Dallas)와 콜럼버스 크루(Columbus Crew)를 운영하는 헛트 스포츠 그룹을 제외하고는 나머지 모든 팀이 개별적인 투자운영자에 의해 운영되고 있다. 이는 앞서 언급했던 신뢰성의 문제에 대한 MLS 내부적 공감 형성과 더불어 미국 시장 내 축구의 인기가 점차 높아짐에 따라 팀 운영을 희망하는 투자자가 늘어났기 때문이다.

현재의 리그는 초기 정착 단계를 지나 성장단계로 가고 있기 때문에 각 팀이 독립적인 운영주체를 보유하는 것이 필요하다는 판단 하에 3년 전부터 다수의 팀을 보유하던 투자운영자가 새로운 투자운영자에게 팀을 매각하고 있는 상황이다. 팀 매각에 대해 기존에 팀을 보유하고 있던 투자운영자는 “사업 목적, 그 동안 팀 운영을 통해 생긴 애착을 고려하면 절대 매각의사결정을 내리지 않았을 것이나, MLS 전체의 발전을 위해서는 기꺼이 내놓을 수 있다” 라며, MLS 장기적 발전이 더 중요한 과제임에 공감하고 있다(인터뷰 中).

팀 운영을 희망하는 투자자는 리그에 가맹금을 지불하고 기존 투자운영자가 보유하던 리그의 지분과 팀 운영권을 불하받게 된다. 가맹금은 곧 팀 운영권리금으로 볼 수 있으며 이는 초창기 약 100~150억원에서 2010년 약 400~450억원 수준으로 증가되었으며, 팀 수의 증가와 투자운영자의 증가로 개별 팀과 리그의 재무적 가치는 향상되었다.

표 5. 팀 명칭 및 운영주체

구 분	팀명칭	운영주체	연고지	리그 참가
구 분	Chicago Fire	Andell Holdings, LLC	Bridgeview, IL	1998
	Columbus Crew	Hunt Sports Group, LLC	Columbus, OH	1996
	D.C. United	D.C. United Holdings, LLC	Washington, D.C.	1996
	Houston Dynamo	Anschutz Entertainment Group, LLC, Golden Boy Promotions, LLC, Brener International Group, LLC	Houston, TX	2006
	Montreal Impact	The Saputo Family, Fonds de solidarité FTQ	Montreal, QC	2012
	New England Revolution	The Kraft Group, LLC	Foxborough, MA	1996
	New York Red Bulls	Red Bull GmbH	Harrison, NJ	1996
	Philadelphia Union	Keystone Sports and Entertainment, LLC	Chester, PA	2010
	Sporting Kansas City	OnGoal, LLC	Kansas City, KS	1996
	Toronto FC	Maple Leaf Sports & Entertainment, LLC	Toronto, ON	2007
서 부	C.D. Chivas USA	Chivas USA Enterprises, LLC	Carson, CA	2005
	Colorado Rapids	Kroenke Sports Enterprises, LLC	Commerce City, CO	1996
	FC Dallas	Hunt Sports Group, LLC	Frisco, TX	1996
	Los Angeles Galaxy	Anschutz Entertainment Group, LLC	Carson, CA	1996
	Portland Timbers	Peregrine Sports, LLC	Portland, OR	2011
	Real Salt Lake	Sports Capital Partners Worldwide, LLC	Sandy, UT	2005
	San Jose Earthquakes	Earthquakes Soccer, LLC	Santa Clara, CA	1996
	Seattle Sounders FC	Joe Roth, Adrian Hanauer, Paul G. Allen, Drew Carey	Seattle, WA	2009
	Vancouver Whitecaps FC	Greg Kerfoot, Steve Luczo, Jeff Mallett, Steve Nash	Vancouver, BC	2011

#### 4) 특징 3: 마케팅 자회사 지배구조 - 소유 및 운영의 주체

MLS는 리그의 성공적 운영과 MLS 외 기타 축구 관련 사업 전개를 통한 마케팅 수익 극대화를 위해 사커 유나이티드 마케팅(SUM: Soccer United Marketing)이라는 마케팅 자회사를 2002년부터 설립하여 운영하고 있다.

출범 초에는 개별 팀과 리그 운영에만 중점을 두다가 리그가 확장이 되고 MLS 외 다른 축구 관련 사업 기회가 하나 둘씩 생기면서, 다양한 사업 기회를 통해 수익을 극대화 하고자 하는 내부적 필요성이 증대되기 시작했다. 그 시초가 2002년 월드컵 중계권이었다. SUM에서는 2002년 월드컵 중계권을 시작으로 MLS를 포함한 미국 내 모든 축구 관련 상업적 권리를 사들이기 시작했다(인터뷰 中).

MLS 투자운영자그룹이 SUM의 지분 100%를 보유하고 있는 MLS의 완전자회사며, MLS의 총재인 돈 가버(Don Garber)가 SUM의 CEO도 겸임하고 있다. 개별 팀 투자운영자가 MLS 가맹금 투자 외 별도의 투자금을 SUM에 출자하여 설립되었다. SUM 운영을 통한 수익금은 MLS와 마찬가지로 투자운영자에게 분배되는 구조로 되어있다. 개별 팀 운영 법인이 보유한 지역 마케팅 권리나, MLS의 선수이적을 통한 수익과 티켓 판매 수익 정도를 제외한 대부분의 상업적 권리를 마케팅 자회사에서 보유하여 관리하고 있다. 고유목적사업 범위가 상이하고 회계상의 이유로 MLS와 SUM은 분리되어 있으나 실질적으로는 동일한 투자운영자가 소유하고 있는 운명공동체이다.

SUM는 MLS 뿐만 아니라 미국 국가대표 축구팀 경기, 멕시코 국가대표팀 경기, 미국 여자프로축구 리그(WPS: Women's Professional Soccer), CONCACAF 챔피언스 리그, CONCACAF 골드컵, 북미 수페르리가(North America Superliga) 등의 경기 이벤트 마케팅 권리와 FC 바르셀로나(FC Barcelona)와 과달라하라 치바스(C. D. Guadalajara Chivas)등 해외 축구 클럽의 미국 내 활동과 관련된 마케팅 권리도 보유하고 있다.

한국의 KBOP(KBO의 마케팅 자회사), 미국의 MLBP(MLB의 마케팅 자회사)와 SUM이 근본적으로 다른 차이점은 KBOP나 MLBP의 설립 목적은 각각 KBO, MLB의 마케팅을 위한 것이라면, SUM의 목적은 MLS 외 다른 축구 관련 사업 기회를 활용하기 위한 것이라는 점이다. 이는 MLS 뿐만 아니라 보유하고 있는 여러 축구관련 자산을 활용한 사업 전개를 통해 연계시너지를 극대화하기 위한 전략이라고 볼 수 있다(인터뷰 中).

SUM은 MLS의 마케팅 권리 대부분과 기타 보유 자산을 활용하여 마케팅에 중점을 둔 운영을 통해 단기수익을 내는 창구로 기능하고 있으며, MLS는 리그 운영이 가능한 수준의 수익을 창출하며 리그 상품생산(경기운영)과 장기적 발전을 위한 전략을 모색하는 컨트롤 타워로 역할을 하고 있다.

#### 5) 특징 4: 팀 및 리그 재무적 지배구조 - 수입, 지출, 수익배분

투자운영자의 재무적 역할은 크게 두 가지로 구분된다. 첫째는 리그가 중앙에서 충실히 기능하도록 충분한 자본을 투자하는 것과 둘째는 팀을 운영하는데 필요한 투자를 하는 것이다. 리그의 운영비용은 투자운영자들이 똑같이 나누어 부담하며 리그의 사업으로 발생한 수익은 지분의 형태로 분배된다. 개별 팀의 운영비용은 자율적으로 결정하고 팀의 운영으로부터 발생한 수익은 팀 운영 법인의 몫으로 귀속된다.

선수비용을 팀에서 부담하지 않고 리그 중앙에서 부담하는 독특한 구조 때문에, 타 프로스포츠리그에서처럼 리그와 팀의 수입 계정을 명확하게 구분하거나 리그 수익의 일정 부분을 팀에 분배하는 체계를 MLS에 그대로 적용할 수 없었다. 결국 투자운영자들이 리그와 팀에 모두 투자를 하는 형태이기 때문에 리그와 팀의 수익 배분의 비율은 큰 문제가 아니다. 그러나 각각의 역할과 책임을 분명히 하기 위해 전국 단위 리그 차원의 마케팅을 통한 수입은 리그의 몫으로, 지역

단위 팀 차원의 마케팅을 통한 수입은 팀 운영 법인의 몫으로 규정하고 있다. 이는 개별 팀 운영법인에게 팀 운영을 위한 자원 확보에 대한 책임을 부여함으로써 도덕적 해이에 빠지지 않게 하려는 제도적 장치로 기능한다.

투자운영자들은 팀으로부터 거둬들이는 수입은 단기적 수입으로, 리그로부터 거둬들이는 수입은 장기적 수입으로 구분하여 인식하면서 팀과 리그의 균형적인 발전을 도모하는 장기적 안목의 투자를 하고 있다. 팀 운영법인들은 각각이 추구하는 사업 목표에 따라, 마케팅 강화, 시설확충, 프런트 인력 보강 등에 대한 투자사결정을 자율적으로 내린다.

리그 및 팀의 구체적인 수입 및 지출 항목과 분배비율은 <표 6>과 같다.

표 6. MLS 리그, 팀의 수입, 지출 항목 및 분담 비율 구분 (1996 기준)

구분	MLS		팀 운영법인	
	항목	비율(%)	항목	비율(%)
수입	입장수입	30	입장수입	70
	전국스폰서십	100	지역스폰서십	100
	전국중계권	100	지역중계권	100
	라이선스 판매	100	경기장 수입 (비 경기일 활용)	100
	선수 이적, 임대	100	해외 전지훈련	100
	선수 연봉, 이적료	100	운영비	100
지출	경기운영비	100	지역 마케팅 비용 (팀 광고 홍보)	100
	리그 사무국 운영비	100	경기장 운영비	100
	리그 마케팅 비용	100	감독, 코치	100
	MLS 보험	100	팀 이동 비용	100

\* 2012 현재 선수 이적료의 경우 일정 비율로 팀과 분배하고 있음

## 6) MLS 단일실체 지배구조도

이상의 특징으로부터 MLS의 선수, 팀, 리그(MLS), 마케팅 자회사(SUM)의 관계 및 운영 메커니즘을 <그림 5>와 같이 도식화 할 수 있다.



그림 5. MLS 단일실체 지배구조도

## V. 결론

### 1. 연구의 결론

미국 스포츠 전문가들은 MLS를 ‘가장 발전 가능성이 큰 스포츠리그’로, 축구를 ‘국가적 자산으로 발전할 가능성이 가장 큰 스포츠’로 지목하고 있으며, MLS 내외부적으로 이러한 성공의 중요한 이유로 단일실체 지배구조의 리그 운영을 꼽고 있다. MLS는 프로스포츠 후발주자로 시장에 진입하는 상황에서, MLS의 전신인 NASL의 도산 원인이었던 선수 연봉 상승 문제와 프로스포츠 영역에 지속적으로 제기되었던 반독점법 문제에 대한 구조적 대응방안으로 단일실체 지배구조를 채택하였고 이를 핵심 운영원칙으로 하여 현재까지 리그 운영을 이어오고 있다.

MLS는 관람스포츠 상품 생산 단계에서 나타날 수 있는 리그와 팀의 이해관계 상충 문제를 해결하고, 사업 관점에서 저비용 고효율을 달성할 수 있는 매력적인 지배구조를 도입·운영함으로써 지속적으로 성장해 나가고 있다. MLS가 채택한 단일실체 지배구조의 주요 특징을 세 가지로 요약하면 다음과 같다.

첫째, MLS 단일실체 지배구조는 축구경기라는 상품을 생산하는 핵심 주체인 선수와 팀이 리그의 자산으로 규정되는 법적으로 단일한 조직체계와 운영방식을 의미한다. 둘째, 선수에 대한 소유권이 팀이 아닌 리그에 있고 개별 팀에 할당된 샐러리 캡 범위 내에서 각 팀으로 파견되기 때문에 선수영입을 위한 팀 간 불필요한 경쟁이 미연에 방지되며, 이를 통해 리그 전체에서 부담하는 선수 비용을 대폭 낮출 수 있다는 장점이 있다. 셋째, 팀 운영을 희망하는 투자자는 리그에 투자금을 출자하는 대신 팀 운영 권한을 얻고 리그와는 독립된 별도의 팀 운영 대행사를 설립하여 리그 대신 팀을 위탁 운영하는 한편, 마케팅 자회사인 SUM에도 투자를 하고 지분을 얻어 MLS 외에 보유하고 있는 다양한 축구 관련 사업

을 전개하여 수익을 거둔다.

단일실체 지배구조는 프로스포츠 리그에서 발생하는 팀과 리그의 이해관계 대립을 구조적으로 해소하기 때문에 운영효율성을 높일 수 있다. Franck(2003)는 이론적으로 프로스포츠 리그를 기업화함으로써 리그에 참여하는 실체들을 단일한 구조 하에 조직화하게 될 경우 관계특유투자 상황에서 발생할 수 있는 홀드업 문제를 해소할 수 있다고 주장했다. 전체 리그의 상품 가치 제고를 위해 전력 균등화를 통한 리그 매력도 제고를 추구해야하는 리그 관점과 경기력 강화(우수 선수 영입)를 통한 팀 수입 극대화를 추구하는 팀 관점에서 나타나는 갈등은 리그와 팀이 별개의 조직으로 관계하기 때문에 나타나는 현상이며, 수직적 통합을 통해 단일한 목표를 가진 조직구조하에 지배를 받게 될 경우 이러한 갈등이 해결될 수 있다고 보는 입장이다. 실제로 MLS는 리그에 속한 모든 팀과 선수를 리그의 자산으로 규정하고 선수 계약 창구를 리그 중앙으로 단일화하는 관리 방식의 리그-팀 수직적 통합을 통해 리그 전체에서 발생하는 선수 비용을 효과적으로 통제함으로써 저비용 구조를 실현했다.

프로스포츠에서의 단일실체 지배구조는 리그를 사업적으로 성공시키고자 하는 노력의 산물이지만 이에 대한 비판도 존재한다. Dietl, Franck, Hasan 그리고 Lang(2009)은 단일한 지배구조 하에서 개별 팀들이 마치 모기업의 지사(支社)처럼 존재하는 이른바 리그기업(league corporation) 모델인 단일실체 지배구조는 실패할 수밖에 없는 구조라고 하면서 다음의 두 가지 이유를 들었다.

첫째, 여러 팀들은 결국 단일한 회사의 지배를 받고 있기 때문에 경기 결과에 대한 팬들의 신뢰가 약해질 수 있다는 점이다. 개별 팀을 지사처럼 거느리는 리그기업의 재산권은 개별 팀에 대한 의사결정권으로 해석될 수 있는데, 중앙에서 개별 팀에 행사하는 재산권으로 인해 개별 팀이 추구하는 방향 보다는 리그기업 전체가 추구하는 방향으로 리그 운영이 될 가능성이 높다는 것이다. 따라서 팬들은 리그기업의 소유주가 자신의 이익을 극대화하기 위해 자유재량으로 경기 규칙에 영향을 미칠 수 있을 것이라고 의심할 수 있고 이는 경기에 대한 팬들의 신뢰와 믿음을 심각한 수준으로 약화시킬 수 있다. 스포츠가 추구하는 본질적 가

치인 공정(fairness)과 신뢰(integrity)에 대한 팬의 요구가 증대되는 만큼, 팀 간 경쟁에 인위적인 영향력을 미칠 수 있는 구조라는 점은 리그 가치를 저하시키는 원인이 될 수 있다. 따라서 실제로는 개별 팀의 승부에 관여하지 않는다 하더라도 리그기업이 경기 결과에 영향을 미치지 않는다는 점을 강조해야만 하고 경우에 따라서는 여기에 비용이 수반되어 합작 투자 형태의 프로 리그보다 비효율적일 수 있다.

둘째, 기업 구조를 택할 경우 개별 팀을 관리하는 관리주체들의 도덕적 해이가 발생할 수 있다는 점이다. 리그기업이 출범할 경우 기존 팀의 구단주는 리그에 고용되어 팀에 파견되는 관리자로 대체될 것이고 리그 중앙에서는 고용된 관리자들이 팀을 제대로 운영하고 있는지 평가해야 한다. 그러나 개별 팀의 운영 성과는 지역적 특색에 대한 암묵적 지식에 의존하는 경우가 대부분이다. 다시 말하면 각 연고지역의 역사적, 문화적, 인종적 차이에서 기인하는 여러 요인들로 인해 개별 팀의 성과를 일관된 기준으로 평가하는 데에는 한계가 존재한다는 것이다. 기존의 구단주에 비해 리그기업의 소유주는 이러한 지역적 차이에 대한 암묵적 지식을 효과적으로 모니터링 하는 것이 불가능하다. 경기성만으로 팀이 잘 운영되고 있는지 평가하기에는 한계가 존재하기 때문에 팀 관리에 대한 효율적 평가체계 마련이 어렵다. 그렇다고 관리에 기울이는 노력을 줄일 수도 없기 때문에 리그기업 체계에서는 효율적 인센티브 제공을 위한 적지 않은 희생이 뒤따를 수 있다.

이상에서 제기된 리그기업(단일실체 지배구조)의 두 가지 문제에 대해 MLS는 수직적 통합과 팀 운영주체 선정 방식, 팀 운영 투자자의 리그와 팀 개입 방식에 있어 이론적 모델과는 차별화된 방식으로 접근함으로써 대처하고자 했다.

MLS는 리그와 팀이 분리되어 있던 상태에서 리그 중심으로 팀을 흡수하는 통합이 아닌 출범시 이미 단일실체 지배구조를 채택하는 방식을 택했다. 또한, 투자자를 유치하여 팀 운영 권리를 부여함으로써 개별 팀 간 경쟁구도를 강조했다. 만일 리그에서 팀을 흡수하는 지배구조의 '변화'가 일어났다면 리그에서 고용한 피고용주가 팀에 파견되는 형태의 팀 운영이 이뤄지게 되어 팀 간 경기에 영

향을 미칠 수 있는 가능성이 존재할 수 있다. 예컨대 피고용주는 고용주가 시키는 대로 선수를 영입하거나 경기의 승패에 영향을 미친다거나 하는 경우가 바로 그것이다. 그러나 MLS는 근본적으로 단일실체인 조직으로 출범하면서 개별 팀 운영 주체를 월급을 받는 피고용주가 아닌 주식과 운영성과에 따른 배당금을 받는 투자자로 그 범위를 한정함으로써 리그와 팀 운영간 고용과 피고용의 관계로부터 자유로울 수 있는 구조를 실현했다. 따라서 이론적 단일실체 지배구조와는 달리 팀 운영에 대한 의사결정이 일방적일 수 없는 구조가 되었다.

이론적 단일실체 지배구조에서 팀이 리그의 자산으로 직접 소유주에 의해 관리되는 것과는 달리 MLS에서는 팀 운영 권리를 부여받은 투자자가 리그 투자와는 별도로 투자설립한 대행사를 통해 팀을 운영하는 구조다. 팀은 리그의 자산임과 동시에 투자자가 투자설립한 대행사의 수익원이기 때문에 투자자로서는 팀 경영관리에 소홀할 수 없다. 이는 도덕적 해이를 방지하도록 리그 운영과 팀 운영에 대한 각기 다른 권한과 책임을 부여한 지배구조의 특징으로 볼 수 있다.

## 2. 시사점 및 향후 연구과제

현재 한국프로스포츠 팀들은 수익성 문제에 있어 상당한 어려움을 겪고 있다. 기업의 홍보를 위한 수단으로 팀이 운영되다 보니 경기력 극대화 중심의 투자가 이어지고 있으며, 이 중심에 자리하고 있는 높은 선수 비용으로 인해 일부 우수 성적을 내는 팀을 제외하고는 홍보 수단으로서의 매력조차도 잃어가고 있다. 기업의 궁극적 목적은 이윤추구다. 따라서 경영수지를 개선하는데 도움이 되지 못한다고 판단이 되거나 더 효과적·효율적인 홍보수단이 등장하게 된다면 프로스포츠 팀은 하루아침에 사라질 위기에 놓일 수도 있다. 과거부터 종목을 막론하고 기업 재정이 어려울 때면 가장 먼저 정리대상이 되었던 것이 스포츠 팀이었다는 점을 상기해보면 스포츠 팀의 수지 개선은 더 이상 선택의 문제가 아님을 알 수 있다.

이를 위해서는 수익 극대화뿐만 아니라 비용 최소화를 위한 리그차원의 접근도 필요하다. MLS 단일실체 지배구조는 축구리그 사업 성공 가능성이 열악한 시장 환경에 대처하기 위한, 수익 극대화 보다는 비용 최소화에 초점을 맞춘 생존전략이다. 이는 비단 지배구조만의 문제는 아니다. 수익 추구는 팀이 생존해야만 가능한 것이고 팀이 생존해야만 리그가 존속 가능하다는 점을 반드시 상기하고 팀과 리그 모두 비용 최소화를 위한 대안 마련에 힘써야 할 것이다.

또한, 새로운 프로리그 출범시 단일실체 지배구조 도입 검토가 필요하다. 이미 4개의 프로스포츠 리그가 존재하는 가운데 핸드볼을 중심으로 새로운 프로스포츠 리그 출범에 대한 소식이 들려오고 있다. 어떤 종목이 프로화를 진행하던, 포화상태의 프로스포츠 시장에 후발주자로 뛰어들다는 점, 그리고 단기/중기적으로 기존 프로스포츠 리그 대비 상품 가치와 수익성이 상대적으로 낮을 것이라는 점은 MLS 출범 시 상황과 매우 흡사하다. 이에 신규 프로리그 출범시에는 MLS가 시도하여 성공적으로 운영하고 있는 단일실체 지배구조 모델 도입을 검토하는 혁신적 시도도 해볼 수 있을 것이다. 이를 위해 본 연구에서 파악한 MLS 단일실체 지배구조 작동 기제를 바탕으로 한국의 경제적, 법적 상황에 부합하는 프로스포츠 리그 단일실체 지배구조에 대한 연구를 추후 연구 과제로 제안하는 바이다.

## 참고문헌

- 강준호(2003. 5). 기업지배구조개선과 스포츠단체의 홀로서기. **대한체육회 체육지** 14-17.
- 강준호(2005). 스포츠산업의 개념과 분류. **체육과학연구**, 16(3), 118-130.
- 금융감독원 전자공시시스템. (n. d.). <http://dart.fss.or.kr/>, 2012년 3월 15일 검색.
- 김범준(2004). **연결납세제도의 도입방안에 관한 연구: 미국과 일본의 입법례를 중심으로**. 서울대학교 석사학위논문.
- 김성진(2008, 12월 11일). K리그 법인화...생존경쟁 돌입. **헤럴드경제**. [http://news.heraldcorp.com/view.php?ud=200812110437&md=20100401142935\\_AN](http://news.heraldcorp.com/view.php?ud=200812110437&md=20100401142935_AN)에서 검색.
- 김원준(2001). **프로스포츠와 경쟁법: OECD국의 사례평가 및 시사점**. 서울: 대외경제정책연구소.
- 김유겸, 강준호(2005). 스포츠로열티가 관람스포츠상품의 품질과 팬 만족의 관계에 미치는 영향. **체육과학연구**, 16(1), 89-97.
- 김정렬, 이성진(2003). **e-Biz 시대의 경영학 이해**. 서울: 현학사.
- 김종, 김성훈(2009). 한국사회에서 프로스포츠의 과제. **한국체육과학회지**, 18(1), 601-611.
- 김화섭(2003). **스포츠산업을 말한다: 선수를 통해 본 스포츠마케팅**. 서울: 국민체육진흥공단.
- 김화섭, 임동순(2001). **스포츠 산업 발전 전략: 시장크기, 산업연관효과 추정과 시장확대 방안**. 산업연구원. 연구보고 제 445호.

- 박찬희, 한순구(2005). **인생을 바꾸는 게임의 법칙**. 서울: 경문사.
- 신승호(2007). 프로야구 제도 및 규정에 관한 개선방안. **국민대학교 스포츠과학 연구소논총**, 25, 39-60.
- 유의동(2004). **지역경제활성화를 위한 프로스포츠 활용방안**. 서울: 체육과학연구원.
- 윤종성(2012, 4월 24일). 돈으로 풀어본 2012 프로야구 - ③ '인기는 정~말 많은데'...프로야구는 왜 만년 적자일까? **이데일리뉴스**.  
<http://www.edaily.co.kr/news/NewsRead.edy?SCD=JC41&newsid=01085686599499400&DCD=A00304>에서 검색.
- 장민(2008). 미국 스포츠 리그의 선수시장 제한제도와 독점금지법의 적용. **중앙법학**, 10(1), 309-360.
- 전용배, 곽홍규(2002). 프로야구 수입구조 분석을 통한 마케팅전략 방안 연구. **한국사회체육학회지**, 17, 555-569.
- 전호문, 이상행(2007). 프로스포츠 기반 강화를 위한 전략 모색. **한국스포츠산업·경영학회지**, 12(4), 39-59.
- 조병모(2009, 4월 14일). [찾이슈] 롯데자이언츠, 흑자구조에 근접한 구단. **스포츠서울**. <http://news.sportsseoul.com/read/baseball/685348.htm>에서 검색.
- 조영호, 김종(2006). 국내 프로스포츠구단 수익증대를 위한 비즈니스 모델 개선에 관한 연구. **한국스포츠산업·경영학회지**, 11(1), 25-40.
- 조재기, 주동욱(2000). 프로스포츠의 경영전략에 관한 연구. **동아대학교 부설 스포츠과학 논문집**, 18, 53-60.
- 최진우(2001). **스포츠 산업 활성화를 위한 과제**. 삼성경제연구소. 정책 2001-15-1610.
- Abbott, P. D. (2001). Antitrust and sports - Why major league soccer succeeds where other sports have failed. *Sports Lawyers Journal*, 8,

1-8.

- Abrams, N. D. (1995). Inhibited but not 'crowded out': The strange fate of soccer in the United States. *International Journal of the History of Sport*, 12(3), 1-17.
- Atherton, R. (1998). Fraser V. Major League Soccer (MLS): The Future of the Single-Entity League and the International Transfer System. *UMKC Law Review*, 66, 887-919.
- Australian Sports Commission (2002). *National Sporting Organisations Governance: Principles of best practice*. Canberra, Australia: Australian Sports Commission.
- Borland, J., & Lye, J. (1992). Attendance at Australian Rules Football: A Panel Study. *Applied Economics*, 23, 1053-1058.
- Cerato, S. C. & Peter, J. P. (1991). *Strategic Management*. New York: McGraw-Hill.
- Chapman, D. (1994, June 12). Crazy for Soccer, *Providence Journal-Bulletin*.
- Chellodurai, P. (2005). *Managing organizations for sport and physical activity*. Scottsdale, Arizona Holcomb Hathaway.
- Delgado, F. (1997), MAJOR LEAGUE SOCCER : The Return of the Foreign Sport. *Journal of Sport and Social Issues*, 21(3), 285-297.
- Deloitte (2011). *Annual Review of Football Finance 2011*. Manchester: Deloitte & Touche.
- Dietl, H., Franck, E., Hasan, T., & Lang, M. (2009). Governance of professional sports leagues - Cooperative versus contracts. *International Review of Law and Economics*, 29, 127-137.
- Dietl, H., Franck, E., Lang, M., & Rathke, A. (2011). Organizational

- Differences between U.S. Major Leagues and European Leagues: Implications for Salary Caps. *University of Zurich, ISU Working Paper, No. 122.*
- Dure, B. (2010). *Long-Range Goals: The Success Story of Major League Soccer*. Dulles, VA: Potomac Books.
- Ferkins, L., Shilbury, D., & McDonald, G. (2005). The role of the board in building strategic capability: Towards an integrated model of sport governance research. *Sport Management Review, 8*, 195-225.
- Flynn, M. A., & Gilbert, R. J. (2001). The Analysis of Professional Sports Leagues As Joint Ventures. *The Economic Journal, 111*, 27-46.
- Fort, R., & Quirk, J. (2007). Rational expectations and pro sports leagues. *Scottish Journal of Political Economy, 54*, 377 - 390.
- Foster, G. Greyser, S. A., & Walsh, B. (2005). *The Business of Sports: Cases and Text on Strategy and Management*. Cincinnati, OH: South-Western Educational Publishing.
- Franck, E. (2003). Beyond Market Power: Efficiency Explanations for the Basic Structures of North American Major League Organizations. *European Sport Management Quarterly, 3(4)*, 221-239.
- Garcia, J., & Rodriguez, P. (2002), The Determinants of Football Match Attendance Revisited: Empirical Evidence from the Spanish Football League. *Journal of Sports Economics, 3(1)*, 18-38.
- Greenberg, M. J., & Gary, J. T. (1996). Citizenship Based Quata Systems in Athletics, *Marquette Sports Law Journal, 6*, 337-356.
- Haydon, J. (1996, January 20). MLS Teams Designed to Have Equal Footing. *Washington Times, 6*.

- Hirschman, O. A. (1970), *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Harvard University Press Cambridge, Massachusetts and London, England
- Hoye, R. (2006). Leadership within Australian Voluntary Sport Organization Boards. *Non-profit Management & Leadership*, 16(3), 297-313.
- Hoye, R., & Auld, C. (2001). Measuring board performance in non-profit sport organizations. *Australian Journal of Volunteering*, 6(2), 109-116.
- Hoye, R., & Cuskelly, G. (2007). *Sport Governance*. Boston: Elsevier.
- Hums, M. A., & MacLeod, J. C. (2004). *Governance and policy in sport organisations*. Arizona: Holcomb Hathaway.
- Jones, J. C. H., Schofield, J. A., & Giles, D. E. A. (2000), Our Fans in the North: The Demand for British Rugby League, *Applied Economics*, 32, 1877-1887
- Klein, B., Crawford, R., & Alchian, A. (1978). Vertical integration, appropriable rents and the competitive contracting process. *Journal of Law and Economics*, 21, 297 - 326.
- Lentze, G. (1995). The Legal Concept of Professional Sports Leagues: The Commissioner and an Alternative Approach From a Corporate Perspective. *Marquette Sports Law Journal*, 6, 65-94.
- Major League Soccer. (n. d.). *Competition Rules and Regulations*. Retrieved from <http://pressbox.mlssoccer.com/content/competition-rules-and-regulations>
- Markovits, A. S. (1990). The other American exceptionalism: Why is there no soccer in the United States? *International Journal of the History of Sport*, 12(3), 1-17.
- Mathias, E. (1999). Big League Perestroika? The Implications of Frase v.

- Major League Soccer. *University of Pennsylvania Law Review*, 148(1), 203-237.
- Megginson, L. C., Mosley, D. C., & Pietri, P. H. (1991). *Management: Concepts and Applications*. New York: HaperCollins.
- Mendelsohn, C. (2003). Fraser v. Major League Soccer: A New Window of Opportunity for the Single-Entity Defense in Professional Sports. *Sports Lawyers Journal*, 10, 69-95.
- Neale, W. (1964). The Peculiar Economics of Professional Sports: A Contribution to the Theory of the Firm in Sporting Competition and in Market Competition. *Quarterly Journal of Economics*, 78, 1-14.
- Newman, J. (2001). *Modernising Governance: New labour, Policy And Society*. London: Sage.
- Noll, R. G. (1974). Attendance and Price Setting, in R. Noll (Ed.), *Government and the Sports Business*, Washington, DC, Brookings Institute.
- Noll, R. G. (2003). The Organization of Sports Leagues, *Stanford Institute for Economic Policy Research Discussion Paper, No. 02-43*.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (2004). *OECD Principles of Corporate Governance*. Paris: OECD.
- Rottenberg, S. (1956). The Baseball Players' Labor Market. *Journal of Political Economy*, 64, 242-258.
- Sanderson, A. R. (2002). The Many Dimensions of Competitive Balance. *Journal of Sports Economics*, 3(2), 204-228.
- Sanderson, A. R., & Siegfried, J. J. (2003). Thinking About Competitive Balance. *Journal of Sports Economics*, 4(4), 255-279.

- Slack, T., & Parent, M. M. (2006). *Understanding Sport Organizations: The Application of Organization Theory*. IL: Human Kinetics.
- Smith, A., & Stewart, B. (1999). *Sports Management: A Guide to Professional Practice*. St Leonards, N.S.W.: Allen & Unwin.
- Sugden, J. (1994). USA and the World Cup: American nativism and the rejection of the people's game. In J. Sugden & A. Tomlinson (Ed.), *Hosts and champions: Soccer cultures, national identities and the USA World Cup* (pp.219-252). Aldershot, UK, and Brookfield, VT: Arena/Ashgate.
- Szymanski, S. (2001). Income Inequality, Competitive Balance and the Attractiveness of Team Sports: Some Evidence and a Natural Experiment from English Soccer. *The Economic Journal*. 111(469), 69-84.
- Szymanski, S. (2003), The Economic Design of Sporting Contests. *Journal of Economic Literature*, 41, 1137-1187.
- Szymanski, S., & Ross, S. F. (2007). Governance and Vertical Integration in Team Sports. *Contemporary Economic Policy*, 25(4), 616-626
- Tricker, R. I. (1984). *Corporate governance*. London: Gower.
- U. S. Soccer Federation. (n. d.). *About U. S. Soccer*. Retrieved from <http://www.ussoccer.com>
- Yeh, C. M., & Taylor, T. (2008). Issues of governance in sport organisations: a question of board size, structure and roles. *World Leisure Journal*, 50(1), 33-45.
- Yin, R. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*, Third Edition. London: Sage.

## Abstract

# Case Study: Single Entity Governance Structure of Major League Soccer

Jeong, Cheolmin

Department of Physical Education Graduate School

Seoul National University

The purpose of this study is to provide implications on operating professional sports league, by examining the background and the basic operation principle of the single entity governance structure of Major League Soccer (MLS).

Under the case study method, MLS's single entity governance structure was analyzed in a two-stage approach. In the first stage, literatures and secondary data regarding governance structure of professional sports league, including MLS, were reviewed and organized. In the second stage, in depth interview with the specialist, who is working for MLS, was taken in order to verify the information gathered from the first stage. Then the results were described.

The background of adoption and major features of the single entity governance structure of MLS are as follows. MLS adopted the single entity governance structure in order to prevent the history of collapse that had occurred in North American Soccer League (NASL). Single entity governance structure formed a vertically integrated organization, called limited liability

company (LLC), in which every player, team, and the league office are governed and owned by a single authority. This enables MLS to prevent unnecessary increase of players' salary, and to become immune to anti-trust law which is prevalent in professional sports business in the U.S. As a result, it allowed them to softly land in the professional sports market, which was considered to be saturated by big four professional sports.

According to the single entity governance structure designed by MLS, every team and player is an asset of the league central, hence the players make a contract with the league office rather than the team. Teams are operated by investor-operators who own financial stakes in MLS and are given the rights to operate the team in return for the investment in the league. These investor-operators then establish a special purpose company as an agency to manage and operate teams on behalf of MLS. The revenue from the league and the team is distributed to both parties in a certain percentage which is regulated by the league. In addition, investor-operators jointly invest into Soccer United Marketing, a hundred percent subsidiary marketing agency of MLS, and share the profits not only from the league business but also from various soccer-related businesses.

MLS's case reveals that the unique governance structure regulating player and team enabled professional sports league to establish low-cost and high-efficiency financial structure and operating system. The results of this study provide crucial implications when it comes to considering rebuilding the governance structure of current professional sports league. It may also help new professional sports league in designing cost effective and efficient governing structure and business model.

Key Word: Major League Soccer (MLS), Single Entity, Governance Structure, Professional Sports, Vertical Integration

Student Number: 2009-23429