

論 説

エンターテイメント・ビジネスの可能性

新潟アルビレックスの事例研究

小 沢 道 紀
長 田 歩 美

はじめに

1. スポーツ・ビジネスの現状
2. 財団法人日本バスケットボール協会の現状
3. 新潟アルビレックス

おわりに

はじめに

エンターテイメント・ビジネスは、時間消費型のビジネスである。このビジネスにおいては、多様な企業があり、例としてあげるならば、ディズニーランドや吉本興業などが含まれる。そしてそれぞれが顧客を維持・獲得するための活動を行っており、その興行形態によって様々な課題がある。

また、エンターテイメント・ビジネスの中にも継続型の年間を通して活動を行うようなものと、イベント型のビジネスがあり、継続型とイベント型が絡み合ったようなビジネスも存在している。例えばそれはサッカーであり、年間を通して行われるリーグの試合と、サッカーの頂点とも言えるワールドカップのような試合を組み合わせ、顧客に提供されている。

サッカーに見られるようなスポーツ・ビジネスは、地域ごとに特色を持ち、組織運営上の工夫がある。特にスポーツ・ビジネスの地域ごとの特色を見るならば、その運営形態がヨーロッパ型とアメリカ型に分けられると言える。それぞれの形態によって顕著な特徴があり、日本においては、両者が共存している。スポーツ・ビジネスの型として、アメリカ型は日本プロ野球機構であり、ヨーロッパ型は日本サッカー協会である。

本論文においては、エンターテイメント・ビジネス、特にスポーツ・ビジネスに焦点を絞り、述べることにする。その中でも特にヨーロッパ型のプロ化を目指し、一定の成功を収めた新潟アルビレックスの事例を扱う。新潟アルビレックスは、2000年設立のバスケットボールの興行を行うチームである。そしてサッカーのプロ・リーグであるJリーグのチームの一つ、アルビレックス新潟と運営の一部を協同して行い、新潟に根ざしたヨーロッパ型の展開を目指している。

この事例を扱うことによって、エンターテイメント・ビジネスとして、地域ごとに密着した

スポーツ・ビジネスの今後の姿が明らかになるだろう。また、日本においては、このような事例を全国に波及させることが、今までの企業スポーツから個人のスポーツへと方向を転換することとなり、エンターテインメントとしてのスポーツの側面を拡大するのではなからうか。

1. スポーツ・ビジネスの現状

スポーツ・ビジネスは、主に二つに分類される。一つは、やはり興行の成功を主目的として求めるものであり、興行の成功によって最大の金銭価値を得ようとするものである。また一つは、スポーツの普及・発展を主目的としており、金銭はそれを補完する役割を持つものである。両者の特徴を全てのスポーツ・ビジネスは併せ持っているが、その強弱には差がある。時代と共に役割が変化したIOC(International Olympic Committee)のような例も存在する。

この中で、日本においては、後者のスポーツの普及・発展を主目的とした活動が新しいものであり、特にJ-リーグの誕生によって、その形態が日本に広く知られることとなった。ここにおいては、以上のような現状を踏まえ、後者の普及・発展の一つの形態である地域密着型スポーツについて特に触れることとする。

1.1 エンターテインメント・ビジネスとしてのスポーツ

スポーツの普及・発展を考える際に最も重要なのは、スポーツ自身が顧客を魅了しなければならない点である。その事によってはじめて、スポーツに対するファンを獲得し、その競技をプレーする、観客となることによってスポーツを支える、というような行為が生じる。

そもそもスポーツは人が中心となるものである。当然、その中には自らスポーツを行って楽しむことも含まれる。それが興行となるとスポーツを観戦することが主であり、スタジアムなどの施設で選手達がプレーをし、そこに観戦料を支払う観客が集まる必要がある。施設、選手、観客、このどれ一つが抜け落ちたとしても興行として成り立たない。そして当然だが、観客は空間に集まるのではなく、その選手達のプレーに対して集まるのである。

このような三者が必要であるのは、先にも述べたような他のエンターテインメント・ビジネスも同じであり、スポーツ・ビジネスだけが特殊なものではない。例えばディズニーリゾートにおいては、施設とスタッフと顧客、この三者によってディズニーリゾートとしてのイメージが生まれ、このイメージを求めて顧客が集まることとなる。

これ以外にも、スポーツ・ビジネスはサービス・ビジネスの多くと共通する課題を持っている。それは、顧客が事前に期待した価値と実際に経験した価値の関係であり、必ず期待を上回る必要があることである。そして同様に、組織が提供する価値は、提供される場に顧客が行ってはじめてわかる。そのため、組織は、できうる限り提供する価値を安定させ、顧客に同じ経

験を提供しようとする。しかし、特にスポーツ・ビジネスにおいては、提供する価値、すなわち選手達のプレーは、興行を行う側がその価値を制御できないものである。

そのため、アメリカのスポーツ興行の多くは、最低限の価値を顧客が必ず得るように、試合の前や試合の間にショーなどを入れている。このようなショーを行うことにより、少なくとも顧客が観戦料を支払うことにより期待した価値の最低限は、顧客に提供できることとなる。当たり前であるが、顧客は、試合に価値を求めており、試合に対して支払いを行う。しかし、その顧客に対して、試合以外の価値を提供することで、顧客の期待を最低限裏切らないことが可能となる。

1.2 プロフェッショナル・スポーツと企業スポーツ

現在の日本において、しばしば問題視されるのが、企業のスポーツへの取り組み方である。戦後の日本において、スポーツを支えてきたのは、一つは学校によるスポーツの取り組みであり、一つは企業によるチームの運営であった。

長い間、日本におけるプロ・スポーツは、野球と相撲が中心であり、それ以外のスポーツはJOC（Japan Olympic Committee）を頂点として、各スポーツに分かれた組織の下、実業団¹⁾という形の企業チームによって支えられてきた。そして選手の育成を行ってJOCを支えてきたのが、大学・高校を中心としたスポーツ・チームの運営である。すなわち日本の多くのスポーツにおけるプレーヤーは、学校によるスポーツを経て、企業に入社し、企業内での仕事も一定行いながらチームでプレーを行っていた。

このように実業団という企業チームによって競技が支えられてきたのが、今までの日本のスポーツである。しかし、企業自体の競争環境が激しくなり、コスト削減が必要になったため、企業チームの休部が1990年代後半より急激に増加した。特に宣伝広告とのかかわりで、宣伝広告のため、と位置付けてチームを運営してきた企業は、宣伝広告費の削減に伴って、自ずと休部することとなった。

日本の今までのスポーツの発展の経緯を考えるならば、先にも述べたように、企業や学校によってスポーツ活動が支えられてきた。しかし、現在となっては、企業のコスト削減以外にも、企業が持つスポーツ・チームの役割が明確ではなくなりつつある。従来、アマチュア・スポーツと言われてきたスポーツの多くで、契約の概念が導入された。そのことで、企業に所属して競技を行うことで金銭を得るのではなく、スポンサーによってその競技生活を支えられている選手も多くなった。また、J-リーグの発足により、従来の企業スポーツ、またプロ野球のよう

1) 必ずしも全てのスポーツで実業団という名前が取られているわけではないが、本論文では最も一般的な呼称として実業団を使用するものである。

な形態でないチーム²⁾が生まれた。

特にJ-リーグによって、興行面を意識しながら、むしろ地域に根ざしたスポーツ・クラブが生まれることとなった。このことにより、それぞれの地域におけるスポーツ振興のための核³⁾ができたと言えるだろう。すなわち、従来、企業内のコミュニティを核としていた企業スポーツのような形態ではなく、J-リーグの誕生を機に、地域というコミュニティを核とした、地域ごとのスポーツ・クラブが生まれることによって、社会に大きな変化をもたらしているのが日本の現状である。

1.3 地域密着型スポーツの可能性

文部省はスポーツ振興法に基づき、2000年9月にスポーツ振興基本計画を制定した。それとともに、地域に根ざしたスポーツ・クラブ、特に非営利法人によるスポーツ・クラブの運営⁴⁾が行われるようになりつつある。このような中で、公共団体を主体としたコミュニティ単位のスポーツ振興と、地域密着を理念としたJ-リーグのチームを中心としたスポーツ振興の流れが生まれている。特にJ-リーグにおいては、選手の育成プログラムが、従来の学校スポーツにとらわれない枠組み⁵⁾となっている。

現在の日本では、J-リーグに代表されるようなスポーツ・クラブが発展することによって、スポーツの振興に大きな役割を果たすようになりつつある。まず、J-リーグがプロフェッショナル・スポーツのクラブであり、競技を志す人にとって、大きな目標となりうることである。また、地域に密着することで、その地域の人々に、チームや競技を身近なものとして感じてもらうことも挙げられる。そして、J-リーグのチームは底辺層から競技者を育成しており、ユース・チームを持つことで、競技人口の拡大という役割も果たしている。

J-リーグにおいては、クラブが地域に密着し、多様なスポーツを支えることを目標としている。始まりはサッカーであったが、それだけにとどまらず、ドイツなどヨーロッパのクラブに見られるような多種類のスポーツのチームを有し、地域のスポーツ振興の核となるような形⁶⁾

2) J-リーグ発足当時、画期的であったのは、チーム名に企業名を用いない原則を作ったことである。これまでのスポーツにおいては、企業名がチーム名に利用されていた。

3) 最も著名な事例は、鹿島アントラーズである。今までサッカーがあまり知られていなかった地域に、サッカー文化を根付かせた事例と言えるだろう。

4) 多くの非営利法人は、小中学校を核にスポーツ活動を行っている。そのスポーツ活動への参加は、基本的には学区ごとである。

5) 選手の育成は、長い間学校が行っていた。小中高を通して課外活動としての位置付けである。そして学校でプレーして活躍することではじめて、選手として認められていた。しかし、J-リーグにおいては、それぞれのクラブ・チームが有するユース・チームが育成の主となっており、学校では課外活動のサッカーに参加せず、ユース・チームに参加するだけの選手も生まれている。

6) 例えばドイツにおいて有名なのはブンデスリーグというサッカーのリーグである。しかし、そのクラブ
(次頁に続く)

を目指している。このように、それぞれの地域の底辺層から各スポーツの競技者を増加させることを目指している。

今後のスポーツ・ビジネスにおいては、地域に密着し、興行を行うことで収入を得ながら、競技自体の普及・発展を支える形態が中心となっていこう。現在の大きな問題点は、興行成績である。競技の普及・発展は、従来も行われてきたことであり、指導者の数や知識に関しても、ある程度の蓄積がある。しかし、興行だけは行ってみなければわからず、多くの場合、興行の見通しだけでは、うまくいかないことが予測される。

しかし、そのような中で、バスケットボールの興行を行う地域密着型のクラブである新潟アルビレックスは、設立2年目で黒字を出しており、興行と運営が順調な事例である。この事例について、バスケットボール競技全体の状況を踏まえた上で述べることにする。

2. 財団法人日本バスケットボール協会の現状

ここでは、新潟アルビレックスの現状を見る上で、そのチームの所属するリーグを運営している財団法人日本バスケットボール協会について見ていく。特にチーム設立のための条件や、興行収入などの問題で、財団法人日本バスケットボール協会は、所属している下部組織に大きな影響を与えている。また1995年にはトップリーグの変革も行い、2002年には競技の普及、強化のためのプランを新しく定めている。そして、バスケットボール競技の全体の運営を行っている組織であり、そのため、バスケットボールのチームに与える影響も大きい。

2.1 日本へのバスケットボールの導入から現状

バスケットボールは、1891年に、アメリカ合衆国マサチューセッツ州スプリングフィールドの国際YMCA体育教官であったジェイムス・ネイスミス博士によって考案された。それが1913年に日本にはじめて紹介され、1915年にブラウンが神戸YMCAに着任した後、日本に定着していった。この後、1918年から1924年ごろまでは、YMCAがバスケットボール競技の中心であった。

1921年には、大日本体育協会が主催で、YMCA関係の4チームが参加して、バスケットボールの第1回全日本選手権大会が開催された。翌年の大会では、立教大学が大阪YMCAを破り優勝した。この後、競技の中心はYMCAではなく、大学チームに移っていった。また、この頃に女子チームも結成された。

は、サッカーだけでなく他のバレーボールなど複数の競技チームを持っており、またクラブが本拠地を置く地域の人の利用するフィットネス・クラブの側面も持っている。

1930年9月30日には、現在の「財団法人日本バスケットボール協会」の前身である「大日本バスケットボール協会」が設立された。これ以前は、大日本体育協会が中心となって普及が行われていたが、これより開催権なども含めて、大日本バスケットボール協会が中心となっていた。そして、大日本バスケットボール協会の主催に変わり、それまで男子だけではなく、女子の選手権も同時に行なわれるようになった。

国際的な面では、1932年に現在もバスケットボール競技の国際機関である国際バスケットボール連盟(FIBA:Federation Internationale de Basketball)が結成され、1936年のベルリン・オリンピック大会から、正式種目とされた。この時、日本チームもはじめて参加した。このオリンピックには38ヶ国が参加し、日本は第9位という成績をおさめた。この大会で、2名の日本人の国際審判員が誕生することになった。その後、第二次世界大戦と共に、他のスポーツと同様に競技活動を停止することとなった。

終戦後、1945年12月10日には「日本籠球協会」として再発足し、同時期に発足した日本体育協会に加盟した。同時期に実業団など様々なレベルの競技団体も再結成された。さらに、1950年にFIBAに復帰加盟し、1956年のメルボルン・オリンピックには戦後初の参加をしている。また、1960年にはアジア・バスケットボール連盟(ABC:Asian Basketball Confederation)が設立され、フィリピンにおいて、日本を含む8カ国の参加でアジア選手権大会が行われた。協会の復活以降、国内では各種の全国大会が発足した。1967年に実業団チームにより設立された日本リーグもその1つである。一方、国際大会では、1975年にコロンビアで開催された世界女子選手権大会で、日本チームが銀メダルを獲得している。

1976年には、協会の法人化が行われ、財団法人日本バスケットボール協会(JABBA:Japan Amateur Basketball Association)が設立された。この後、日本バスケットボール協会が中心となって、バスケットボール競技の普及・発展が行われている。

そして、従来行われてきたバスケットボール・リーグの構成を変更したのが1995年である。第29回日本リーグから、日本リーグをバスケットボール日本リーグ機構(JBL:Japan Basketball League)とした。この名称変更を機会として、リーグそのものの運営を変化させようと次の基本理念を制定した。

1. エキサイティングな試合で観客に夢と感動を提供
2. 企業内でのスポーツ育成・振興に協力
3. スポンサーと一体となったマーケティング活動
4. 地域社会の発展・振興への貢献と新しいライフスタイルの創造
5. 国際的社會での地位向上と文化交流に貢献

そして、1999年からは、男子リーグと女子リーグを分離し、バスケットボール女子日本リーグ機構(WJBL:Women's Japan Basketball League)を設立した。その後、JBLは、2000年

よりホームタウン・システムを導入し、2001年にスーパーリーグを設立した。スーパーリーグはJBLの1部リーグの名称変更であり、元々の2部リーグを日本リーグと名称の変更を行った。このことで、トップリーグを明確にし、特に興行面での成功を目指した。

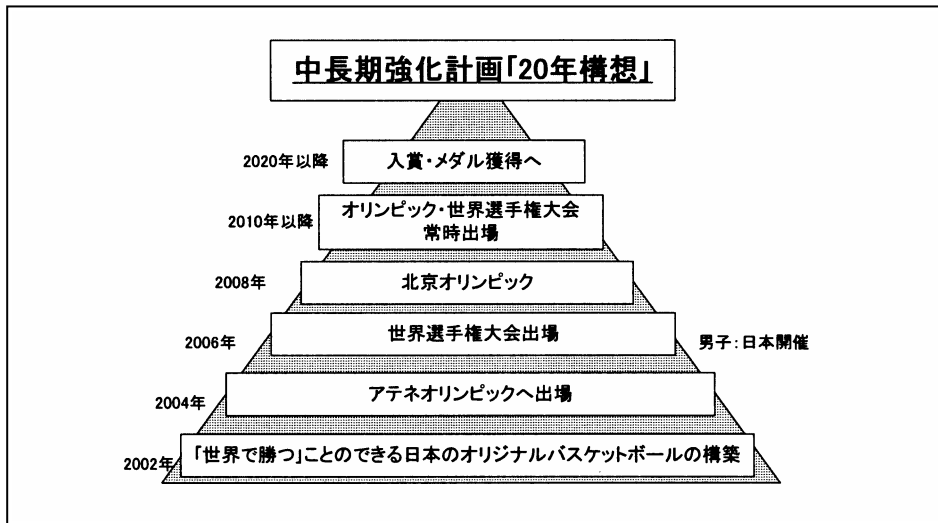
このように他のスポーツと同様に戦前より導入されたバスケットボール競技が、戦後急速に発展していった。この普及においては、学校スポーツにバスケットボールが導入されたことも大きい。日本バスケットボール協会は、1990年代に入り、旧来の形式にはとらわれず、新たな試みを行いつつある。リーグの名称を変更することには、その運営形態の変化も伴う。その背景の一つとしては、各種国際試合において好成績を出すことができないという現状があげられる。

この状況をふまえて、日本バスケットボール協会は、指導者の育成活動として、1996年に日本バスケットボール・コーチ・コミッティが発足させた。また、2002年に、20年先を見据えた強化計画として「JABBA 変革 21」を発表している。

2.2 JABBA 変革 21 プラン

日本バスケットボール協会は、国際大会での現状を踏まえた上で、競技の普及発展のために、長期的な計画を立てる必要性を感じ、20年先までの長期間にわたる目標を設定し、そのための強化プランを策定した。それが2002年5月15日に発表された「JABBA 変革 21 プラン」である。

図表 2-1 JABBA 変革 21



出所：（財）日本バスケットボール協会資料より作成

「JABBA 変革 21」の「20 年構想」とは、図表 2-1 に見られるように、2002 年に構想を策定し、2004 年のアテネオリンピック出場、2006 年日本開催の男子世界選手権をステップに、2008 年の北京オリンピック出場を目指し、2020 年以降にはオリンピック、世界選手権への常時出場、入賞・メダル獲得を目指す中長期の強化計画である。その目的は、次のものであり、特に、選手の強化を中心にしている。

活力ある強化本部の構築

日本代表チームの強化

底辺の拡充と選手の育成・強化

指導者の育成

「JABBA 変革 21」の具体的な強化計画の策定や方針を決定する強化本部の構築が、強化計画の第一歩である。強化本部は図表 2-2 に見られる代表別の年齢層で委員会に分けられ、三つの目的をもっている。一つは強化のための中長期計画の策定であり、日本のバスケットボールの競技方針を決定し、代表チームの指導者及び選手を選考することである。そして強化本部プロジェクトチーム(仮称)で、具体的な企画立案、スケジュールの作成、情報収集、分析などを専門的に行う。

このような強化本部を中心とした強化の実行のためには財源の確保が不可欠であり、強化計

図表 2-2 年齢別カテゴリー

カテゴリー	主体となる年齢	構成内容	主な国際大会	年齢制限
日本代表	15 歳以上	日本バスケットボール協会に所属する全ての選手が対象で、社会人(JBL, WJBL, 実業団, クラブ, 教員など), 大学生, 高校生などからピックアップし最強チーム編成する	オリンピック, 世界選手権, アジア選手権	なし
U - 24 日本代表	24 歳以下, 大学 卒業 2 年以内	大学生及び資格を有する選手の中からピックアップし、日本代表に直結する選手で構成する	ユニバーシアード	24 歳以下, 大 学卒業 2 年以 下
U - 20 日本代表	20 歳以下	20 歳以下で資格を有する者の中からピックアップし、日本代表や U - 24 日本代表に直結する選手の育成	ヤングメン・ヤング ウーメン世界選手 権, 同アジア選手権	20 歳以下
U - 18 日本代表	18 歳以下	18 歳以下の高校生を中心としたジュニア層よりピックアップし、U - 15 から優れた選手を登用	ジュニア世界選手 権, 同アジア選手権	18 歳以下
(U - 15)	15 歳以下	15 歳以下の中学生を中心とした層よりピックアップし、国内でのレベルアップを行う	なし	
(U - 12)	12 歳以下	12 歳以下の小学生を中心とした層よりピックアップし、国内でのレベルアップを行う		

出所:(財)日本バスケットボール協会資料より作成

画に先行して、財源の確保に着手してきた。それは日本バスケットボール協会に所属する選手、コーチ、審判の個人登録制度である。これが全国で理解され、浸透している。年間5億円程度だった予算が、2002年は約9億5500万円まで増加しており、その内約2億2000万円が日本代表チームの強化費用に充てられている。

実際の強化においては、図表2-2のような年齢別カテゴリー・システムを導入し、主にFIBA主催大会の年齢別カテゴリーに対応したチーム編成を行っている。内容としては、年齢別カテゴリーによる委員会を設置し、各委員会が有望選手の発掘・育成を行い、各カテゴリーの代表チームと直結し、最終的には日本代表まで育成する仕組みとなっている。

さらに、「JABBA 変革21」の核となる新しい制度がある。これは前述の、日本代表チームの強化と関わり、競技層の底辺の拡充と選手の育成・強化を図る、という「エンデバー制度」である。それは選手の発掘、育成を年齢ごとに分け、日本選手の競技レベルを底上げしようというものである。図表2-3は、そのエンデバー制度の活動内容である。

図表2-3 エンデバー制度に基づく活動内容

	U - 18 (高校生)	U - 15 (中学生)	U - 12 (小学生)
トップ	選手：30名，指導者：日本協会指名コーチ3名 年間20日程度 練習・合宿・海外遠征・講習会 ブロック指導者の講習会 ビッグマンキャンプの実施		
ブロック	選手：各ブロック12名，指導者：日本協会指名コーチ1名，ブロックのコーチ2名 (講習会)2泊3日*2回(対抗試合)2泊3日*1回 ブロック毎に都道府県指導者の所管会，海外遠征検討 ビッグマンキャンプの実施	選手：各ブロック12名，指導者：日本協会指名コーチ1名，ブロックのコーチ2名 (講習会)2泊3日*2回(対抗試合)2泊3日*1回 ブロック毎に都道府県指導者の講習会，海外遠征検討	
道府県	選手：各都道府県12名，指導者：ブロック協会の指名コーチ1名，都道府県の代表コーチ2名 月1~2回の練習や講習会・合宿(1泊2日程度) 地区の指導者講習会を兼ねる	選手：各都道府県12名，指導者：ブロック協会の指名コーチ1名 都道府県の代表コーチ2名 月1~2回の練習や講習会・合宿(1泊2日程度) 地区の指導者講習会を兼ねる	選手：各都道府県12名 指導者：ブロック協会の指名コーチ1名，都道府県の代表コーチ2名 月1~2回の練習や講習会・合宿(1泊2日程度) 地区の指導者講習会を兼ねる
地区	選手：各地区12名，指導者：都道府県指名コーチ1名 各地区コーチ2名 月1~2回の練習や講習会 合宿(1泊2日程度)	選手：各地区12名，指導者：都道府県指名コーチ1名，各地区コーチ2名 月1~2回の練習や講習会 合宿(1泊2日程度)	選手：各地区12名，指導者：都道府県指名コーチ1名，各地区コーチ2名 月1~2回の練習や講習会 合宿(1泊2日程度)

出所：(財)日本バスケットボール協会資料より作成

これはより高いレベルを目指したプレーヤーや指導者の講習・交流の場であり、年齢別カテゴリーによって、地区単位で編成され、それがトップまでつながるものとなっている。すなわちトップが日本代表候補となる。この二つの方針、すなわち年齢別委員会とエンデバー制度の推進によって、裾野からトップにいたるまで、選手の一貫した指導による強化が可能となるという計画である。

指導者の育成に関しては、確立しつつある JABBA 公認コーチライセンス制度に基づく地域スポーツ指導員、競技力コーチをさらに推進していくこととなる。また、審判の育成・強化活動に関しては、ベテランの強化とともに、若手審判を育成し、強化するための政策を検討・実施し、若手を抜擢するための審査規定の見直しなどを図っている。

日本のバスケットボール競技の現状は、けっして良い状況にあるとは言えない。それは、バスケットボールのファンの多くは、アメリカのプロ・バスケットボールのリーグである NBA (National Basketball Association) のファンであり、日本のバスケットボールの支援者とはいいがたい。また、日本の競技レベルもけっして高いとは言えず、マスメディアで取り上げられることも少ないためである。ただし、学校教育との関係で、バスケットボールそのものは、多くの者がプレーした経験を持つものであり、けっしてマイナーなスポーツと言うわけではない。他のスポーツと同時期に導入され、そして発展してきたが、他のスポーツと同様に、様々な問題点が見えるようになりつつある。

そこで、日本バスケットボール協会は、多くの改革に着手した。一つの柱は、前述した JABBA 変革 21 プランで今後の日本代表の強化方針を具体化したことである。それは仕組みの導入であり、このことにより選手の育成の仕組みができあがった。そして、もう一つの柱は、競技が一般の目に触れる機会を増やすために、イベントとして一時的に行われる大会だけでなく、長期間にわたるリーグを活性化することである。

そもそも強化においては、競技人口を増やし、そして日常から競技レベルを向上できる場が重要となる。そこでスーパーリーグを設立し、ホームタウン制を導入することで、地域と一体になった競技の普及・発展を行おうとしている。

そのような成功事例の一つが新潟アルビレックスである。先にも述べたように、設立2年目で黒字化した点、そして日本のバスケットボール史上初のクラブチームである点、新潟という地域に根ざしたチームである点が成功と言えるであろう。このような事例を次より述べることにする。

3. 新潟アルビレックス⁷⁾

新潟アルビレックスは、いくつかの特徴を持っている。その中で最もこれからのクラブチームを考える上で重要となるのがJ-リーグのアルビレックス新潟⁸⁾とのコラボレーションである。アルビレックス新潟と新潟アルビレックスは、アルビレックス・ブランドを共有し、また運営面においても、アルビレックス新潟のサポートを受けている。

アルビレックス新潟は、J-リーグの理念に基づいた地域密着型のスポーツ・チームであり、その理念を共有しながら、新潟アルビレックスも運営されている。スポンサーの支援を受けて運営されているクラブチームの中には、日光アイスバックスのように、破綻の危機に直面したチーム⁹⁾も出ている。このような中で、なぜ新潟アルビレックスの運営が順調なのか、その点を設立の経過を踏まえた上で見ていくこととする。

3.1 設立から現状まで

ここでは、新潟アルビレックスというチームが、どのような経緯を経て設立されたのか、また新潟アルビレックスの現状はどのようになっているかを述べる。

新潟アルビレックスという現在のチームの母体となったのは、大和証券が運営していたバスケットボール部である。1999年2月末の大和証券バスケットボール部の休部発表後、同部のコーチであった廣瀬昌也とマネージャーの岐津知平で、チームの存続の方法を探した。その一つとして、チームをそのまま別の企業に移す方法を模索したが、1つのチームを運営するには年間約3~4億円の費用を要するため、チームの譲渡先となる企業が見つからなかった。

そこで、廣瀬と岐津は、休部後の大和証券バスケットボール部がクラブチームとなって、生き残る方法を模索した。そのために行ったことは二つあり、一つはバスケットボールの市場調査を行うことであった。そして、もう一つがクラブチームとして運営していく方法を調査することだった。

クラブチーム設立の方法を探る中で、岐津はJ-リーグのゼネラル・マネージャー講座に参加す

7) 事例に関しては、新潟アルビレックスの運営会社である株式会社新潟スポーツプロモーション内部資料及び、ゼネラル・マネージャー河内敏光氏、同補佐/広報・岐津知平氏へ長田の行なったインタビューを元に作成している。

8) アルビレックス新潟は、1996年設立のチームである。その出資は、地元を中心とした151企業・団体から出資を集め、チーム名は県民投票によって決定された。その後、171企業・団体より出資を受けており、2003年3月現在、J2に所属している。

9) 日光アイスバックスは、アイス・ホッケーを行うクラブ・チームである。古河電工のチームが主体となって設立されたが、経営上の問題を多く抱え、2000年11月に一度解散をしている。その後、市民チームとして再度運営会社が設立され、現状に至っているが、損益上は赤字が続いている。

る機会を持ち参加した。その時、同じ講座に参加していたアルビレックス新潟のオーナーと会い、大和証券バスケットボール部の現状を話す機会を持った。そして、Jリーグのような地域に根付いて運営しているチームをもとに、自分たちが理想としているバスケットボールのリーグについて話し合った。

アルビレックス新潟のオーナーは、Jリーグの理念である百年構想¹⁰⁾の一環として、地域に根差した総合型スポーツ・クラブの形成の実現を目指しており、将来的には6種目程度のチームをアルビレックスとして運営したいと考えていた。そこで、バスケットボールのチームをアルビレックス・ブランドとして運営することを考えるようになった。

このような中で、廣瀬、岐津だけでなく、日本代表のヘッドコーチを務めたこともある河内敏光も、バスケットボールに対して同じような理想を持っていることを知り、積極的に新たなクラブチーム作りへ乗り出すこととなった。そして、チーム設立の経験を持つオーナーと話し合う中で3人は、サッカーのようなチームをつくるのであれば、約半年の活動でチームを作れることを知った。その後、大和証券のバスケットボール部として最後のシーズンのチーム運営を行う一方で、バスケットボールのアルビレックス設立準備室をつくり、チームの運営会社を立ち上げる準備に取り掛かった。

最初は株式会社の資本金の最低額である1000万円で運営会社を立ち上げようとしていたが、日本で初めてのバスケットボールのクラブチームということもあり、資本金に1億円を払い込んで株式会社を設立することを目標とした。それは、地元である新潟のバスケットボールの理解者に、長期にわたってチームを支えてもらうために、資本金の出資を依頼するための目標であった。結局、立ち上げには企業¹¹⁾と個人も含めて50の株主が関わることとなった。その総額は9000万円であり、2000年3月に運営母体となる「株式会社新潟スポーツプロモーション」を設立した。

そして2000年6月、休部した大和証券バスケットボール部の選手に、新潟スポーツプロモーション設立の件を話し、新潟アルビレックスの選手として、引退選手を除く5名の選手と契約した。これにより、クラブチームとして本格的に活動することとなる。

この設立後、チームは、2000年度、2001年度と日本リーグで優勝し、2002年度よりスーパーリーグに参戦することとなった。このように、チームの成績としても結果を出し、また運営上でも結果を出している。

結果の一つが2年連続の日本リーグでの優勝であり、また2年目の収支の黒字である。この収支などの運営面においては、アルビレックス新潟からスポーツ・チームの運営のノウハウを

10) 「Jリーグ百年構想」とは、「スポーツ文化の確立」を目指すものであり、生活の一部として、地域ごとにスポーツを楽しむ機会を提供し、また積極的に楽しむ機会を持つとうとする文化を形成する構想である。

11) 企業による出資は37社であった。

学んだことが大きい。そして、今後、チームの具体的な目標は、スーパーリーグでの優勝であり、その目標に向けてチームは着実に運営されつつあると言えるだろう。

このように、大和証券の休部を契機とし、偶然性を持ちながらも、新潟アルビレックスを設立し、順調に運営されてきた。特に、ゼネラル・マネージャーなどチームを支えるメンバーが、積極的に他のスポーツの運営などを取り入れることによって成果を出すことができたと言えるであろう。また、新潟という地域のすでに知られたサッカーのチームであるアルビレックス新潟と協力関係を結び、アルビレックス・ブランドを共有することで、よりホームとする地域へのチームの導入がなされやすかったと言えるであろう。

3.2 運営資金

ここでは、新潟アルビレックスの資金の側面について述べる。この資金面においては、スポーツを通じたエンターテインメント・ビジネスとしての特徴が見られると思われる。

図表 3-1 2001 年度新潟スポーツプロモーション収支実績

収 入			支 出		
項 目	金額 (単位: 千円)	比率 (%)	項 目	金額 (単位: 千円)	比率 (%)
興行売上高	25,000	10.4%	興行原価	21,748	9.1%
広告売上高	180,300	74.8%	広告原価	33,500	14.0%
商品売上高	6,500	2.7%	商品売上原高	3,000	1.3%
普及活動収入	9,862	4.1%	普及活動収入原価	1,950	0.8%
ファンクラブ等関連	19,388	8.0%	ファンクラブ等関連	240	0.1%
合 計	240,950	100.0%	人件費関連	128,530	53.7%
			チーム教科費	4,000	1.7%
			公式戦遠征費	9,000	3.8%
			用具費	3,500	1.5%
			チーム加盟・大会参加費	6,000	2.5%
			雑費	2,000	0.8%
			事務所費用	25,900	10.8%
			合 計	239,368	100.0%

総収支 (単位: 千円)	
総 収 入	240,950
総 支 出	239,368
総 収 支	1,582

図表 3-1 が 2001 年度新潟スポーツプロモーション（新潟アルビレックス）の収支実績である。まず、収支共に約 2 億 4 千万円であり、組織の規模としては比較的小さいと言える。また、支出の構成に関しては、50%を越える比率を占めている人件費関連に特徴があり、その金額はバ

スケートボールの特徴を表しているとも言える。それは、他のスポーツと比較¹²⁾して、試合に一度に出られる人数が5人と少なく、そのためサブのメンバーも含めた所属選手が12人だからでもある。

また、収入面においては、広告売上高、すなわちスポンサーによる収入が75%あまりを占めている。その反面、試合を見に来た顧客による収入、興行売上高は、わずか10%に留まっている。これは、体育館の規模の問題があり、試合を観戦する顧客から得られる収入の最大額は、体育館の収容人数に規定されるからである。新潟アルビレックスが日常利用している体育館の収容人数は、2000人程度の規模であり、これは、サッカーや野球と比べて非常に少ないと言えるだろう。そのため、その収入の大部分をスポンサーによって支えられなければならないと言える。

そして、支出の結果をみると、2001年度は黒字額が150万円強となっている。つまり、設立から2年目にして、破綻する危険が少なくなったということである。ここで、前年度について触れるならば、2000年度の収入に関しては、2001年度との大きな差はないが、赤字となっていた。それは、特に興行面でロサンゼルス・レイカーズ¹³⁾の現役選手やそのチアリーダーズであるレイカー・ガールズ、マジック・ジョンソン¹⁴⁾を招待したイベントを行ったことで支出額が増えたことに影響を受けている。そのため、興行原価が7000万円となり、初年度(2000年度)は4000~5000万円の赤字を計上した。

3.3 スポンサーおよびファンという顧客

スポーツ・ビジネスを行う組織においては、二つの顧客を持つこととなる。一つは、スポンサーであり、先にも述べたように新潟アルビレックスの収入面の多くを占めている。もう一つは、ファンであり、実際にチームを支え、またスポンサーが支出を決定する際の重要な要素となるものである。

スポンサーについて見るならば、現在、バスケットボールの新潟アルビレックス、サッカーのアルビレックス新潟という2組織のスポンサーのうち、ほぼ半数が共通のスポンサーである。新規スポンサーは、バスケットボールだけでは、6社である。現在のスポンサーの中心は、新潟の企業であり、オーナーである池田の経営する企業もスポンサーとなっている。

スポンサー契約の内容は、細かく分けられている。その種類には、スポンサーA、B、C、D、E、特別スポンサー、チケット・スポンサー、オフィシャルサプライヤー等がある。

12) アルビレックス新潟においては、所属選手が32人である。そしてサッカーでは、一度に試合に出場する選手は11人となっている。

13) アメリカのNBAのプロ・バスケットボール・チームである。

14) 著名な元NBAプレーヤーである。

メイン・スポンサーがスポンサーAで1社であり、ユニフォームとジャージの胸部に社名を入れる権利を持つ。これは2003年3月時点で、コロナがスポンサーとなっている。そして、スポンサーBも1社のみで、準メイン・スポンサーであり、これはユニフォームとジャージ、セカンダリー¹⁵⁾の背中の部分にロゴを入れる権利を持つ。これは2003年3月時点で、新潟総合学院という専門学校のグループがスポンサーとなっている。スポンサーC、D、Eは複数のスポンサーを受けており、看板など試合会場での露出を中心としている。

特別スポンサーは、主にテレビ局やラジオ局といったマスコミである。新潟アルビレックスにとっては、テレビやラジオという媒体を通して、新潟アルビレックスの支出によらずに一般に告知ができるというメリットがある。また、スポンサーにとっては、新潟アルビレックスの放映権を持つため、選手の出演などが容易となるメリットを持つ。

チケット・スポンサーは、チームがスポンサーに低価格でチケットを販売し、それをういて新潟アルビレックスの露出を行うスポンサーである。それは、新潟アルビレックスが公式試合やスペシャルマッチのチケットを小売店などに低価格で販売し、小売店などのセールといったイベントの際に、低価格で購入したチケットを景品とするものである。

オフィシャル・サプライヤーに関しては、ユニフォーム・サプライヤー、ドリンク・サプライヤー、シューズ・サプライヤー、という選手が使用する内容に分かれている。そしてそれぞれのオフィシャル・サプライヤーから提供してもらった製品を、新潟アルビレックスの選手が身につけたり、試合会場やイベント会場で飲食したりする。

この中で、スポンサー収入としては、スポンサーA、およびスポンサーBというメイン・スポンサーと準メイン・スポンサーが多くを占めており、この二つが中心となっている。しかし、それだけでなく、他のスポンサーを獲得することにより、スポンサー収入、すなわち広告売上高の安定を図り、また地元である新潟に密着したスポンサーを多く獲得しようとしている。

一方で、ファンに関してみるならば、そこには二種類のファンの獲得が必要となる。一つは、現在のファンであり、一つが将来のファンである。

新潟県は冬に雪が多いという地域の特性もあり、体育館での競技となるバスケットボールが盛んであり、バスケットボールをプレーする人口が多い。そのため、「新潟にバスケットボールのチームができた」ということが市場に認知されれば、ある程度のファンが獲得できるという予測のもとに、ファン獲得活動を行っている。そのため、チーム設立初年度には、ファン獲得のために、すでに認知されていたサッカー・チームとバスケットボール・チームを関連させた認知活動を行った。そして現在は、バスケットボールの新潟アルビレックスとしてファンの獲得、維持活動を続けている。

15) 試合前にユニフォームの上に羽織るようなTシャツのようなものである。

一般的な認知活動として、特別スポンサーの協力を得て、テレビによる放映を行っている。それは、テレビ新潟によるもので、毎週日曜日の午後5時25分から5分間の『とことんアルビ!!』という番組や、毎月最終土曜日の午後4時30分から30分間の『とことんアルビ!!DX』という番組を放映するものである。またファンとの関係を深める活動として、ファン感謝デーや優勝報告会、成績報告会などの場を設けている。また、チケット・スポンサーによって、チケットを配布してもらうこともファン獲得の方法の一つである。特に、興味があまりなかったとしても、チケットを得たことを機に試合会場に足を運んでもらうことが重要な活動の一つとなる。

また、「子供」という将来のファンになりうる層に対して、幼稚園や保育園、小学校低学年の子供たちを対象にしたクリニック¹⁶⁾ いうものを行っている。新潟アルビレックスにおいては、選手が新潟市内の幼稚園や保育園、小学校等に学校訪問を行い、そこでクリニックを行うことを積極的に推進している。新潟アルビレックスでは、シーズンオフ期間には、1週間に1回は新潟アルビレックスの選手が、子供たちと接するようにしている。さらに新潟市内の小学校には、小学生限定の新潟アルビレックスのイベント招待券を送付したりもしている。

このような活動の対象が、幼稚園や保育園、小学校低学年くらいまでの年齢層ということには、理由がある。その理由というのは、人間の成長過程における経験・体験というものは、将来の興味・関心という部分に大きな影響をもたらすからである。一般的に、スポーツにおいては、子供のころに自分が行っていたスポーツは、大人になって選手として活躍できなくとも、興味・関心を持って、見たり聞いたりして楽しむファンとなることが多いと言える。

したがって、将来のバスケットボールに対する潜在人口を増加させるために、新潟アルビレックスでは、新潟市内を中心に、選手が学校等を訪問してクリニックを行い、スタッフがバスケットボール・スクールを行っている。

このように、スポンサーに対して一定の露出を約束し、またスポンサーにはファン獲得の役割の一部を担っている。このことは、新潟アルビレックスの資金面での弱点を補っているとも言える。また、当然新潟アルビレックスとしては、チケットを販売する努力をし、またそもそも製品である試合自体を高いレベルで行うことによって、ファンの直接的な維持活動を、そしてマスメディアを通して露出できるような活動を行うことによって、スポンサーに対する役割を果たしている。

3.4 興行権

16) クリニックとは、一種の学習会であり、競技の質の向上や競技そのものの楽しみ方の講習を行う場のことである。

現在、JBL における各公式試合の興行権は、各チームが有しているのではなく、JBL が有している。そして、JBL が興行権を販売する先は、各道府県バスケットボール協会¹⁷⁾のみである。

この仕組みは、興行権は唯一リーグを運営している JBL のみ持っており、それに対して各道府県バスケットボール協会が興行権を購入するというものである。その興行権の額は、最低 150 万円である。JBL の持つ興行権を購入した各道府県協会の指定地で、各チームは試合を行う。その場合、興行を運営するのは、各道府県バスケットボール協会であり、その収入も各道府県バスケットボール協会のものとなる。そのため、各チームが収入を得る仕組みはない。

しかし、新潟アルビレックスにおいては、新潟県バスケットボール協会と連携し、興行の運営委託を受けることによって、収入の仕組みを作っている。そのため、新潟アルビレックスは、新潟県バスケットボール協会に興行権の購入代金を支払い、それを新潟県バスケットボール協会は JBL に支払い、そして興行権購入後、新潟アルビレックスが新潟県バスケットボール協会の委託を受けて、試合の運営を行う。そして、新潟アルビレックスは公式試合における収入と支出をすべて管理し、新潟県バスケットボール協会の委員となっているチームのスタッフが、個人名を使用して JBL に報告を行っている。

また、チケットの価格は、興行権を購入した各主体が自由に設定できることになっている。そのため、運営する地域によって、チケットの価格は異なっている。京都府で開催される JBL の試合は、前売りが 1500 円であり、当日が 2000 円となっている。しかし、新潟県で新潟アルビレックスが開催する試合は、前売りが 2500 円、当日 3000 円となっている。これは、それだけの価値を新潟アルビレックスが有しているということであろう。

また、新潟アルビレックスにおいては、練習試合を興行にすることも行っている。練習試合を、「スペシャルマッチ」という興行にし、練習試合を行うために新潟に来るチームに対して、遠征費を支払う代わりに練習試合をスペシャルマッチという興行で行うという形を取っている。

興行収入自体は、新潟アルビレックスの収入の大きな部分を占めているわけではない。しかし、スポンサー収入を最大にするよりも、ファンからの収入を大きくした方が、収入面で安定すると言える。それは、スポンサー自体が社会的な景気などの影響を受けやすく、もしスポンサーからの収入に頼っていたならば、撤退した際の影響を大きく受けるからである。それは、J-リーグにおいて、メイン・スポンサーの撤退によって、チームの解散が決定した例があるように、スポンサーの都合により、チームの進退が影響を受けることにもなるためである。

3.5 アルビレックス・ブランドおよび新潟アルビレックス今後の戦略

17) 道府県となっているのは、東京都における公式試合の興行権は、JBL が有しているからである。

最後に、アルビレックス・ブランドと新潟アルビレックスの今後について述べることにする。そもそも、新潟アルビレックスが誕生したのも、その経過で見たように、J-リーグ百年構想とのかかわりも深く、そして同じブランドを共有しているアルビレックス新潟との関係も深い。それは、2つの組織のオーナーが同一人物と言うだけでなく、アルビレックスというブランドを共有していることにも起因している。

アルビレックス・ブランドは、そのイメージ・カラーをオレンジとしており、新潟アルビレックスとアルビレックス新潟、双方とも同じ色を使用している。チーム名の「新潟」の位置が異なるのは、JBLの規約の中に、チーム名においてはニックネームの前に企業名をつけなければならない、というルールがあるためである。したがって、新潟スポーツプロモーションの略称を新潟とし、略称をアルビレックスというニックネームの前につけることで、新潟アルビレックスと言うチーム名とした。

現在、同じアルビレックス・ブランドを共有しているのは、サッカー、バスケットボール、チアリーディングである。これらは、総合型スポーツ・クラブの構想に基づき、新潟県の総合型スポーツ・クラブがアルビレックスであるということを知覚させることを中心に行われている。また、今後は同じアルビレックス・ブランドで2種目程度の追加が検討されている。その候補として挙げられているのは、アイスホッケー、駅伝、バレーボール、バドミントンである。このブランドの共有により、協同イベントも行われている。それは、サッカーを行うスタジアムとバスケットボールを行う体育館が隣接した会場で、連続してそれぞれが試合を行い、ファンに一日のうちにサッカーとバスケットボールの両方を楽しんでもらおうという企画である。両方に参加する者には、チケットの割引など特典を付けて参加を促している。

また、このような前提を受けて、新潟アルビレックスにおける今後の戦略もはっきりとつつある。基本的に新潟アルビレックスでは、新潟県に根ざすことを戦略の中心に据えており、選手はもちろん運営スタッフも新潟県出身者を中心に据えていく方針である。戦略としては、このことだけではないが、将来にわたり、クリニックなど子供を対象としたバスケットボール教育を行うことで、一種のユース・チームに近いような選手の育成を行おうとしている。

また、現在、新潟アルビレックスはホームコートを有していない。したがって、使用機会に迫られれば、公共の体育館を借りているのだが、その場合に、問題がいくつかある。それは、主に利用の規則の問題であり、例として挙げるならば、土足禁止、飲食禁止といったものである。特に飲食禁止によって、試合を観戦するファンに対し、試合や会場の雰囲気を楽しむための手段の一つを提供できないことにもなる。また、グッズなどの販売のための規制がかかっている場合もあり、新潟アルビレックスにとって、一つの機会を失っているとも言える。

そこで、現在、新潟県に収容人数12000人のアリーナを建設することを、行政に要請しているところでもある。現在、新潟市陸上競技場と新潟スタジアム(ビッグスワン)が隣接しており、

ここを今後の新潟のスポーツ施設の核として運営するということである。2009年の新潟国体が開催されることが決定しており、新潟アルビレックスは、2007年着工で、新潟県が初めて県立体育館を建設するプランを行政に提案している。新潟国体後は、アリーナの運営は新潟アルビレックスが責任を持って行うことにするものである。行政としては、若干の従業員や管理費を受け持ち、新潟アルビレックスは多くのイベントを行って、赤字を算出しないようにアリーナの運営を行う。

新潟アルビレックスは、チーム自体の運営は、現在収支のバランスが取れ、一定の成功を収めたと見られる。しかし、今後を考えるならば、同じアルビレックス・ブランドを最大限に活用する必要も生まれるであろう。また、収入面の構造の転換も必要になるだろう。収入面の構造を転換するため、収容人数の多い試合会場が必要となる。また、ブランドの活用においては、現在は別会社でそれぞれのアルビレックスが運営されているが、将来は「アルビレックス」として、組織を1つに統合することも検討されている。

おわりに

ここまで見てきたように、新潟アルビレックスは、現在まだ発展途上のクラブ・チームである。しかし、多くのスポーツ・チームが赤字として親会社からの補填を受けているのに対し、適正な規模で運営されることによって、2年目より黒字となっている。特に一定額以上はスポンサーに頼らず、財政面での適正化を目指している点も大きいだろう。今後は、興行面での収支構造が課題となるだろう。それは、現在の施設面での限界を踏まえた上で、その収入をどのように最大化するか、ということである。そのために、練習試合の興行化なども行っている。当然、それだけではなく、JBL、特にスーパーリーグという枠で考えるならば、現在のレギュラーシーズン21試合という年間の試合数を増やすことも必要となるだろう。

また、現在、スポーツに関する見方が、地域に根ざした総合型スポーツ・クラブを強く意識するようになってきている。そのため、国による振興計画などを受けて、いくつかの非営利組織の運営によるスポーツ・クラブも誕生している。このような中で、新潟におけるアルビレックス・ブランドを共有した試みは非常にユニークなものである。今後は地域ごとにブランドを利用して、総合型スポーツ・クラブを形成していくことが主流となるだろう。

そして、現在のファンを獲得することが競技の普及につながり、そしてそれが将来の競技の発展、あるいはファンの育成にもつながる。また、特に将来のファンに対して、各種競技を現役の選手がコーチすることは、子供に対して夢を与えることになり、そのことも、競技の強化につながっていく。現在これは、地域を中心としており、財団法人日本バスケットボール協会の全体の方針と位置付けると、新潟県のバスケットボール競技者、そしてプレイの質の向上に

つながっていくこととなる。そしてこれらの選手が、今後の日本の競技を支えていく中心ともなる。ただし、これらの結果が生じるまでは長い期間を要することになり、すぐに結果が出ることはない。そのため長期にわたる取り組みと視点が必要となる。

本論文においては、エンターテインメント・ビジネスの中のスポーツ・ビジネスとして、バスケットボールという一つの競技を取り上げたが、他にサッカーにおいては、J-リーグの誕生・発展・定着を経て、地域ごとのファンが地元のチームに対して愛情を抱き、そのことで競技の普及、向上に成功し、現在は地域ごとのスポーツ・クラブの核になろうとしている。これは、財団法人日本サッカー協会の強力なリーダーシップによって成し遂げられた変革であった。一方で、新潟アルビレックスの起こす変革は、むしろチーム単位の変革であり、チームが変わり、そのことを他のチーム、あるいは他の地域に波及させようというモデルとなるものである。このようなモデルが他の多くのチームや地域で行われるようになれば、競技力の向上が期待される。

今後の課題として、特にスポーツ・ビジネスを考えるならば、J-リーグにおける成功モデルの一定の評価が必要となるだろう。また、総合型スポーツ・クラブについて研究も必要となるだろう。そして、もっとも大きな課題は、アマチュアからプロフェッショナルに変わることは、エンターテインメント・ビジネスに考え方が変化するということであり、その長期にわたる影響を断続的に研究する必要があるだろう。

参考文献

- Davis, Kathleen A.[1994] *Sport Management: Successful Private Sector Business Strategies*, Brown & Benchmark Pub.
- Levitt, Theodore[1981] 'Marketing Intangible Product and Product Intangibles' *Harvard Business Review*, May - June PP.94-102. セオドア・レビット「無形性のマーケティング T.レビットのマーケティング論」『Diamond Harvard Business Review November 2001.11』ダイヤモンド社。
- Mullin, Bernard F, Hardy, Stephen, Sutton, William A, [2000] *SPORT MARKETING SECOND EDITION*, Human Kinetics.
- Schaaf, Phil [1995] *Sports Marketing: It's Not Just a Game Anymore*, Prometheus Books.
- 秋山弘志, 北谷賢司[1999] 『エンタテインメント・ビジネス』新潮社。
- 上西康文[2000] 『ゼミナール 現代日本のスポーツビジネス戦略』大修館書店。
- 生方幸夫[1994] 『Jリーグの経済学』朝日新聞社。
- 海老塚修[2001] 『スポーツマーケティングの世紀』電通。
- 糀 正勝[1994] 『Jリーグのスポーツ革命』ほんの木。
- 近藤隆雄[1999] 『サービス・マーケティング』生産性出版。
- (社)日本プロサッカーリーグ編[2001] 『21世紀のスポーツに向けて』。
- 杉本厚夫[1995] 『スポーツ文化の変容 多様化と画一化の文化秩序』世界思想社。
- 関春南, 唐木國彦編[1995] 『スポーツは誰のために-21世紀への展望-』大修館書店。
- 等々力賢治[1993] 『企業・スポーツ・自然』大修館書店。

- 中村敏雄[1995] 『日本のスポーツ環境批判』大修館書店。
- 日本バスケットボール協会編[1981] 『バスケットボールの歩み』。
- 日本バスケットボール協会編[2002] 『バスケットボール指導教本』大修館書店。
- パークハウス, ボニー編著, 日本スポーツ産業学会監訳[1995] 『スポーツマネジメント - スポーツビジネスの理論と実際 - 』大修館書店。Parkhouse, Bonnie L, [1995] *The Management of Sports: Its Foundation and Application*, William C Brown Pub .
- 原田宗彦[1997] 『レジャー・スポーツサービス論』建帛社。
- 平塚晶人[2002] 『空っぽのスタジアムからの挑戦～日本サッカーをメジャーにした男たち～』小学館。
- ブルックス, クリスティーン・M.著, 浪越信夫編訳[1998] 『スポーツ・マーケティング-スポーツ・ビジネスの競争戦略』文化書房博文社。Brooks, Christine M, [1994] *Sports Marketing: Competitive Business Strategies for Sports*, Prentice Hall.
- 丸山富雄編[2000] 『スポーツ社会学ノート 現代スポーツ論』中央法規出版。
- 三橋英之[2002] 『社会人チーム全滅の危機』『日経ビジネス2002年2月25日号』日経B P社PP.170-175。

参考資料等

- 財団法人日本バスケットボール協会ホームページ (<http://www.jabba-net.com/>)。
- 新潟アルビレックスホームページ (<http://www.albirex.com/>)。
- アルビレックス新潟ホームページ (<http://www.albirex.co.jp/>)。
- 株式会社新潟スポーツプロモーション[2000] 『(株)新潟スポーツプロモーション 概要』。
- 財団法人日本バスケットボール協会強化本部[2002] 『JABBA 変革 21 20 年構想「トップの強化と底辺の充実」』。
- 新潟アルビレックス 『新潟アルビレックス オフィシャルブースターマガジン』第1号～第16号。