

研 究

Jリーグのマネジメントに関する研究

— 制度と課題 —

福 田 拓 哉

目 次

1. はじめに
2. NPB との比較からみた Jリーグのマネジメント
3. Jリーグのビジネスモデル
4. Jリーグの課題
5. むすびにかえて

1. はじめに

明治時代以降、企業スポーツの枠組みが絶対的な運営モデルとして採用されてきたわが国では、スポーツ組織の運営は福利厚生費、労務費、広告宣伝費といった企業からの経費によって賄われてきた（佐伯，2004；澤野，2004）。そのため、スポーツ組織には、独立採算はおろか、ビジネス的視点も必要とされなかった時代が長く続いた。

しかし、アマチュアリズムの崩壊とともにこのモデルの制度疲労が始まり、バブル経済の崩壊に代表される日本経済の停滞がこの動きに拍車をかけた。その影響を受けた多くのスポーツ組織が消滅の憂き目にあったのは周知のとおりである。

そうした中、スポーツ組織が主体的にビジネスを志向する事で持続的な発展を確立させようという新たなモデルが提示された。1993年に誕生したJリーグである。リーグマネジメントにおいては、チェアマンに強大な権限を持たせることでリーグ全体の発展を志向し、クラブマネジメントの面では、特定の企業に依存する事なく市民や行政等の幅広い支援を受けながら、地域社会に密着する事を目指すその運営方法は圧倒的な支持を広く得ることとなった。大企業の丸抱え的な支援がない地方都市のクラブでも、プロスポーツリーグに参入できるその仕組みにより、発足から僅か20年でJリーグ加盟クラブは4倍に増加した。また、その後続くプロスポーツ組織誕生の契機となったばかりか、既存のプロ野球（NPB）のマネジメントにも多大なる影響を与えた。それによってわが国のスポーツ環境を向上させるとともに、スポーツ組織におけるマーケティング活性化の端緒にもなった（原田，2008）。このような変革をもたらしたJリーグを日本のスポーツ界における最大のイノベーションと捉える向きもある（佐野，2009）。

では、そうしたモデルはどのような目的の下、どのような制度によって稼働しているのだろうか。また、今後の発展に向けてどのような課題があるのだろうか。これまでJリーグの

制度に関する研究としては広瀬 (2004) や、初代チェアマンである川淵 (2009) によるリーグ立ち上げに関する回顧録などがあるが、旧来型のプロスポーツとの詳細な比較には至っていない。

そこで本稿では企業スポーツの枠組みを基盤とする NPB (日本プロフェッショナル野球機構) との比較を通じて、J リーグのマネジメントにおける制度的特徴を明らかにするとともに、データの分析を通じて今後の課題を抽出することを目的とする。発足から 20 年目を迎えた J リーグのマネジメントを整理することで、わが国のプロスポーツ組織におけるパラダイムシフトのメカニズムと、今後の進むべき方向性を理解する一助になれば幸いである。

2. NPB との比較からみた J リーグのマネジメント

あらゆる組織には構成員間に「共通の目的」が存在する (バーナード, 1963)。また、その目的を限られた経営資源で効率的に達成し、かつ多様な構成員の働きを方向づけ、秩序づけるために、組織には「制度」が構築される。

本章では、この 2 つの視点から NPB を比較対象に J リーグのマネジメントについて、その特徴を明らかにしていく。

2-1. 組織の目的とその具現化に向けた制度

まずは双方の定款から組織の目的を比較していく (社団法人日本プロサッカーリーグ定款, 2011 ; 社団法人日本野球機構定款, 2009)。

J リーグの目的は、「この法人は、財団法人日本サッカー協会の傘下団体として、プロサッカー¹⁾を通じて日本のサッカーの水準の向上及びサッカーの普及を図ることにより、豊かなスポーツ文化の振興及び国民の心身の健全な発達に寄与するとともに、国際社会における交流及び親善に貢献することを目的とする」と規定されている (第 4 条)。

一方の NPB の目的は、「この法人は、わが国における野球水準を高め、これを普及して国民生活の明朗化と文化的教養の向上をはかるとともに、野球を通してスポーツの発展に寄与し、日本の繁栄と国際親善に貢献することを目的とする」(第 3 条) と規定されている。

J リーグ誕生以降、その理念 (定款の目的から構成される「日本のサッカーの水準の向上及びサッカーの普及促進・豊かなスポーツ文化の振興及び国民の心身の健全な発達への寄与・国際社会における交流及び親善への貢献」) を根拠に公共性や社会性を指摘するものがみられたが、上記 2 つの定款をみる限りでは J リーグと NPB に大きな差はない。したがって、双方の目的を具現化する際の制度に相違がみられるものと思われる。

1) J リーグの正会員となった団体に所属するサッカーチームが業務として行うサッカーをいう。

2-2. リーグの構造

まず双方のリーグの構造を比較していきたい。現在のスポーツリーグは「閉鎖型」と「開放型」の2つの構造に大別される (Szymanski & Zimbalist, 2005)。前者はリーグに所属するクラブ数や地理的所在がチームオーナーによって厳格に管理されており、上位リーグと下位リーグとの連続性はなく、クラブが成績によって昇格・降格することがない。つまり、リーグとクラブとの関係は固定的である。後者は上位リーグと下位リーグとの間でクラブの入れ替えが行われる仕組みであり、それぞれのリーグの間には連続性が保たれている。したがって、リーグとクラブとの関係は流動的である。より端的に言えば、前者では参入障壁が極めて高く、それと比較した場合、後者は新規参入が容易である。

1936年に開幕したNPB(当時・日本職業野球連盟)は、現在に至るまで新規参入や球団合併等に伴う球団数の増減や、1リーグ制からセントラルリーグおよびパシフィックリーグへの分裂(1950年)があったものの、それに準じる下部リーグもなく、それ故閉鎖型の構造で運営されている。

一方のJリーグは、1993年に10クラブで開幕し、その後クラブ数は順次増加して2012年シーズンには40クラブに達した。その過程で1999年には下位リーグであるDivision2(J2)が創設され、Division1(J1)との間に昇降格制度が導入された。つまり、当初は閉鎖型であったものが開放型へと変化した。なお、如何なるクラブも基準を満たせばJ1の舞台に参戦することが可能である。

こうした双方のリーグにおける構造の違いは、組織の目的を達成するための方法論が全く異なっていることを示している。NPBは少数に限定された球団による寡占状況を作り出すことを通じて、一方のJリーグは全国各地にクラブを創設させ、自由競争を促進することによって、それぞれの目的を果たそうとしているといえよう。

2-3. リーグに加盟する際の制度

次はクラブがリーグに加盟する際の制度を比較してみよう。ここからは双方の定款のみならず、規約およびそれに準じるものを含めて比較と検討を行う(Jリーグ規約, 2011)。

Jリーグでは、クラブがリーグに加盟する条件として、①プロA契約の選手が15名以上で規定のライセンスを保有する指導者を有すること、②トップから小学生までの各年代のチームを保有すること、③ホームタウン内に規定条件を満たすホームスタジアムを確保していること、④自治体と都道府県サッカー協会から全面的な支援が得られること、⑤ホームタウンにおいて地域社会と一体となったクラブ作り(社会貢献活動を含む)を行い、サッカーをはじめとするスポーツの普及および振興に務めなければならないこと、等が設定されている(Jリーグ規約第19条, 第21条)。

一方、NPBでは、「新たに会員になろうとする者または会員からその資格を承継して会員となろうとする者は、この法人所定の手続きにより申込をし、理事会の承認を受けなければならない」(第6条)とあり、入会に際しての具体的な審査基準は明示されていない。

つまり、Jリーグの方が加盟に際してクリアすべき条件が明確である。なおかつ地域社会を基盤にアマチュアチームの保有やその他のスポーツ振興活動を行うことが必須条件とされており、非営利かつ公共的な要素が各クラブに備わっていなければならない。これは全国各地にクラブを設置することで、その目的を果たそうとするJリーグの特徴であり、基準を明確にすることで入会を促進させようという意図があるように思われる。この部分がNPBとJリーグの大きな違いの1つといえる。

2-4. クラブの名称における制度

NPBの各球団とは異なり、JクラブがJリーグへ加盟する際に地域社会への密着が必須条件であることは先に述べたが、それを端的に表現するための制度が名称に関するものであろう。親企業の本業促進や広告宣伝を目的に誕生したNPBでは、球団名に企業名が含まれるが、親企業への依存からの脱却を志向するJリーグでは、一般的にクラブの名称には企業名が冠されないことが広く知られている。

しかし、実際は一部に企業名の使用が認められている。この相違の背景には、Jリーグにおけるクラブの名称に関する規約の存在がある。

Jリーグ規約の第26条によれば、クラブの名称は法人名・チーム名・呼称の3つに分けられている。企業名を外さなければならないのは呼称のみであり、法人名とチーム名には企業名を入れることが許されている(図表2-1)。Jリーグの初代チェアマンである川淵(2009)によれば、Jクラブは従来の企業スポーツチームが母体となって誕生したものがほとんどであり、そうした背景からリーグ発足前後には、チーム名から企業名を外すことに難色を示したクラブが多数にのぼったため、Jリーグでは第3の名称である呼称という概念を構築し、「地域名+愛称」での統一を図ったという(p.233-235)。

これには旧来型の企業スポーツにみられる福利厚生型チームからの脱却と、クラブ運営を事

図表 2-1 法人名に企業名が入るJクラブ

法人名	チーム名	呼称
(株)三菱自動車フットボールクラブ	浦和レッドダイヤモンズ	浦和レッズ
エヌ・ティ・ティ・スポーツコミュニティ(株)	大宮アルディージャ	大宮アルディージャ
(株)日立柏レイソル	柏レイソル	柏レイソル
(株)ヤマハフットボールクラブ	ジュビロ磐田	ジュビロ磐田
(株)クリムゾンフットボールクラブ	ヴィッセル神戸	ヴィッセル神戸

出所：Jリーグ規約2012

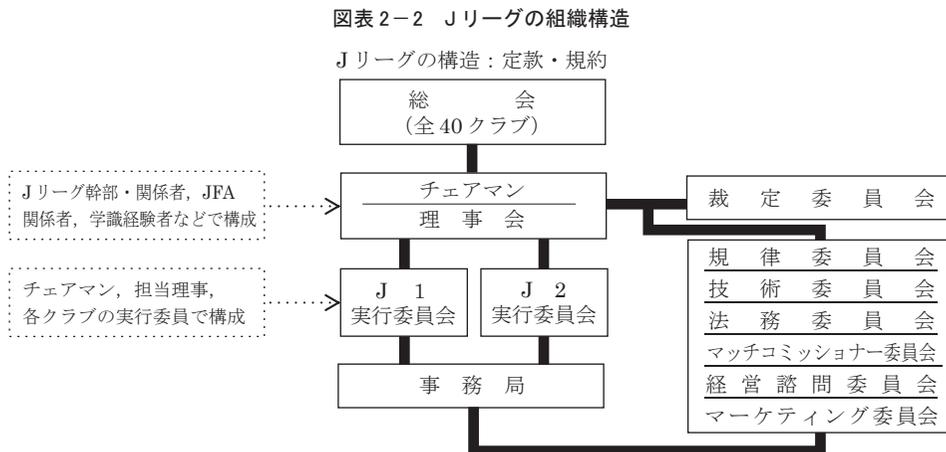
業化する意思の表明、企業のみならず地域住民と自治体との密着を追求するといった狙いも含まれていた。その後、読売新聞と日本テレビを除くマスメディアが呼称での報道に全面協力したため、それが全国に浸透し、チーム名に自社名をつけることに対する出資企業の執着心を消し去っていったのである。

このようにJクラブの名称における制度には、企業に対する配慮と目指すべき理念との折衷案が隠されていたのである。クラブの経営権を支配する企業にも配慮しつつ、広く市民や行政が支援しやすい制度を構築している点が特徴的である。

2-5. リーグの意思決定機関および代表者の選出方法

続いてリーグ全体の意思決定と、代表者の選出に関わる制度を比較していこう。なお、NPB、Jリーグとも法人格は社団法人であり（Jリーグは2012年4月1日から公益社団法人）、最高意思決定機関は総会である。

Jリーグの総会は加盟する全クラブで構成される²⁾。その下に実務的意思決定を執り行う理事会があり、総会で選出された理事（リーグ幹部、Jクラブ関係者、サッカー協会関係者、学識経験者等）の互選によって代表者である理事長（チェアマン）が決定される³⁾。理事会の議長はチェアマンが行う。なお、Jリーグでは理事会の議を経る前にチェアマン、担当理事、各クラブの代表者で構成されるJリーグ実行委員会での審議が必要になっている。これによって各クラブの意見が理事会に反映されやすい仕組みになっている（図表2-2）。



出所：Jリーグ公式サイトから引用・加筆

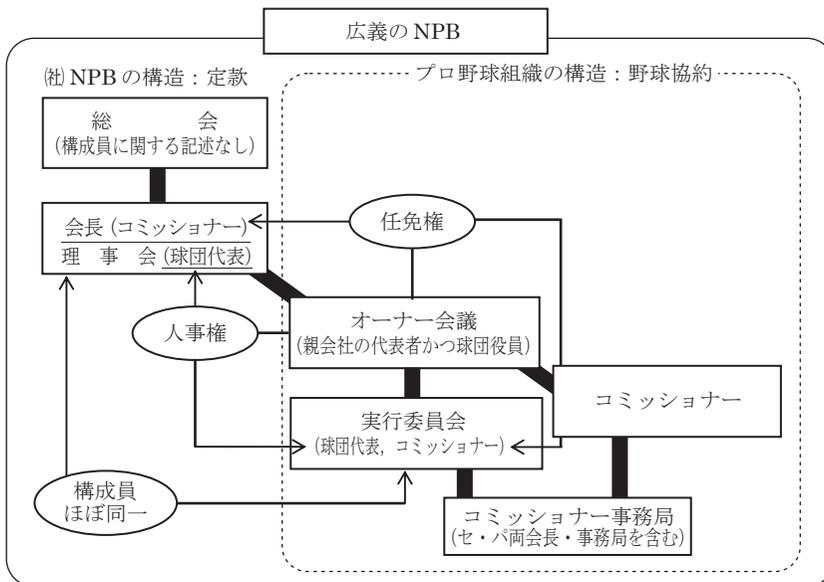
2) 議決権はJ1クラブが2、J2クラブが1となっており、J1会員は議決権を統一して用いなければならない（Jリーグ規約第22条1および2）。

3) 任期は2年で再任が可能であるが、Jリーグでは就（再）任時に70歳未満であることが条件となっている（Jリーグ規約第4条4）。

一方の NPB は状況が複雑である。まず NPB の定款には総会の構成に関する記述が無い。それにも関わらず、総会で選出された各球団と利害関係の無い者が会長となると規定されている (NPB 定款第 15 条)。また、総会の下には実務的な意思決定機関である理事会があり、会長以外の理事は各球団の代表者が就任する形になっている (NPB 定款第 15 条 4)。このように、社団法人としての NPB の意思決定や代表者の選出方法は極めて曖昧になっている。

なぜなら、NPB の実質的な最高意思決定機関は総会ではないからである。定款の第 13 条に「この法人の事業遂行に必要な専門的事項を処理するため、理事会の下に日本プロフェッショナル野球組織を設ける」、「プロ野球組織は、第 4 条第 1 号から第 4 号、第 7 号から第 9 号、第 11 号及び第 13 号に掲げる事業のうちプロ野球の公式試合の運営等に関する事項を審議し、決定する。プロ野球組織の決定は、理事会の決定とする」とあるように、NPB の活動における中核部分の意思決定は理事会ではなく、プロ野球組織が行うことになっている⁴⁾。このプロ野球組織が拠り所にするのが「日本プロフェッショナル野球協約 (以下、「野球協約」と略す)」である。

図表 2-3 NPB の構造



出所：(社)日本プロフェッショナル野球機構定款および日本プロフェッショナル野球協約を基に筆者作成

4) 野球協約第 4 条第 1 号から第 4 号、第 7 号から第 9 号、第 11 号及び第 13 号はそれぞれ次のとおりである。球団間の試合日程の編成および審判。野球試合の主催。野球規則の制定および野球技術の研究。野球選手、監督および審判の要請。野球選手、監督、審判および野球関係者の表彰、それらの者のための養老厚生事業ならびに職業紹介事業の実施。球団間の連絡、親善。野球に関する国際的な連絡および事業の実施。会員球団が破産・解散その他の事情による破たん等により野球選手、監督、コーチその他の球団所属職員の保有が困難となった場合の所属連盟保有の際の参加報酬等の支払等の救済措置の実施。その他目的を達成するために必要な事業。

野球協約の第18条には「この組織に属する球団を保有し、又は支配する事業者を代表する者であつて球団の役員を兼ねる者」であるオーナー(野球協約第18条3)によって構成されるオーナー会議が最高議決機関であると明記されている。また、オーナー会議がプロ野球組織の代表であるコミッショナーの任免権を持っており(野球協約第5条)、このコミッショナーがNPBの会長となる。なお、オーナー会議の下に実務的意思決定を行う機関としてセ・パ両リーグの会長と各球団の代表から構成される実行委員会が設置されているが、その顔ぶれは両リーグの会長を除けばNPBの理事会とほぼ同じである。

つまり、NPBでは理事会傘下のオーナー会議が社団法人の会長を任免し、さらに各オーナーは理事会を構成員に対する球団代表の人事権を掌握している。したがって、事実上NPBの運営に関する最終決定権を有しているという逆転現象が起きているのである(図表2-3)。

以上のように、JリーグではNPBとは異なり、親企業がリーグ運営の事実上の決定権を持たないよう、制度が構築されている。ここから、NPBは親企業主権、Jリーグはクラブ主権というリーグ運営上の相違が存在するといえる。

2-6. 代表者の職務と権限

次に代表者の権限についてみていこう。先に述べたように、NPBではオーナーの権限が極めて強い。したがって、リーグの代表者たるコミッショナーの権限は相対的に弱いものとなる。事実、「コミッショナーは、日本プロフェッショナル野球組織を代表し、事務職員を指揮監督してオーナー会議、実行委員会及び両連盟の理事会において決定された事項を執行するほか、この協約及びこの協約に基づく内部規程に定める事務を処理する」(野球協約第8条1)、「コミッショナーは、社団法人日本野球機構が主催する日本選手権シリーズ試合及びオールスター試合を管理する」(野球協約第8条4)と規定されており、紛争の調査、裁定、処分といった最終権限を持ってはいるものの、その職権と職務範囲は極めて限定的になっている。この点が「手足を縛られたコミッショナー」(日本経済新聞社、2005)と言われる所以である。

一方、Jリーグでは「理事長はこの法人を代表し、この法人の業務を統括する」(Jリーグ定款第15条1)、「チェアマンは、Jリーグを代表するとともに、Jリーグの業務を管理統括する」(Jリーグ規約第6条)、「チェアマンは、Jリーグの運営に関する次の権限を行使する。①Jリーグ全体の利益を確保するためのJリーグ所属の団体および個人に対する指導、②Jリーグ所属の団体および個人の紛争解決および制裁に関する最終決定、③実行委員会の招集および主宰、④その他定款および本規約に定める事項」(Jリーグ規約第7条)とされており、その職務と権限は活動全体におよんでいる。

こうした相違は球団個別の発展を目指すか、リーグ全体の発展を目指すかという制度上の特徴を端的に示しており、具体的には諸権利の管理と現金化およびクラブ経営に対する監視と指

導に関する制度上の相違として現れる。

例えば、現代のプロスポーツビジネスにおける重要収入である放送権の管理についてみていこう。NPB では、「球団は、それぞれ年度連盟選手権試合のホーム・ゲームにつき、ラジオ放送及びテレビジョン放送（再生放送及び放送網使用の放送を含む）、有線放送並びにインターネット及び携帯電話等を利用した自動公衆送信（いずれも、海外への、及び、海外での放送及び通信を含む。）を自由に許可する権利を有する」（野球協約第 44 条）とされている。

一方の J リーグでは、「公式試合の公衆送信権（テレビ・ラジオ放送権、インターネット権その他一切の公衆送信を行う権利を含む。・・・中略・・・）はすべて J リーグに帰属する」、「前項の公衆送信権の取扱いについては、理事会において定める」（J リーグ規約第 127 条 1 および 2）とされている。

また、NPB が各球団の経営には関与しないのに対して、J リーグでは各クラブの経営健全化が義務化されており、リーグへの財務資料の提出が求められている。財務状況の芳しくないクラブに対しては、理事会や経営諮問委員会が直接指導や制裁を行うことが明記されている（J リーグ規約第 23 条）。なお、2005 会計年度からクラブ毎の個別経営情報が発表されるようになり⁵⁾、J クラブの健全経営に向けて、外部からの監視も強化される形となった。

以上のように、J リーグでは NPB と比較して組織の代表者の職務範囲が広く、強大な権限が付与されていることが理解できた。種子田(2007)によれば、世界のプロスポーツビジネスは、リーグの権限が強い「リーグ集権型」とチームの権限が強い「チーム分権型」の 2 つに大別されるが (p.18)、以上のことから J リーグがリーグ集権型、NPB がチーム分権型であるといえる。

2-7. ガバナンス機能

組織の目的を達成する上で、執行部のマネジメントが十分に機能することは必要不可欠であるが、その正当性を監視することも重要になる。したがって、次は双方におけるガバナンスを比較する。ここで比較の基準にするガバナンスとは、コーポレート・ガバナンス論に立脚し、リーグ組織の執行部に対する監視機能を意味する。J リーグでは理事会を、NPB ではオーナー会議と実行委員会を比較対象とする。

J リーグの理事会は先に述べたとおり、総会によって選出された理事によって構成される。その内訳を見ると、J リーグ幹部や J クラブ関係者だけでなく、サッカー協会幹部や学識経験者等の J リーグ外部の人材が理事に就任している。これによって J リーグおよび J クラブと上部団体である日本サッカー協会との意思疎通を図るだけでなく、サッカー界以外からの

5) 当初は選手人件費を非公開とするクラブもみられたが、2006 会計年度からは全クラブの全項目が一般に公開されるようになった。

チェックを受ける体制が組み込まれている。

一方、NPBのオーナー会議と実行委員会には外部人材が含まれていない。唯一代表者であるコミッショナーが球界外部から選出されることになっているが、先に述べたとおりその任免権はオーナー会議が持っており、コミッショナーにはオーナー会議での議決権が与えられていない。したがって、双方をガバナンスの面から比較した場合、Jリーグの方が執行部に対する外部からの監視機能が高いと言える。

2-8. 小括

以上をまとめると、NPBと比較した際の組織の目的達成におけるJリーグの制度的特徴は次の3点である。

1点目はクラブ主権に基づくリーグ集権体制である。実質的な最高意思決定機関がオーナー会議であるNPBは親企業主権であり、諸権利の管理と現金化が各球団に任されている球団分

図表 2-4 JリーグとNPBのマネジメントにおける制度の相違

	Jリーグ	NPB
法人格	社団法人	社団法人
代表者と選出方法	チェアマン 総会で選出された理事による互選	コミッショナー 球団の親会社の代表者で構成されるオーナー会議が任免
最高意思決定機関	総会 J1, J2の全クラブで構成 議長：チェアマン	オーナー会議 コミッショナー、コミッショナー顧問・補佐、コミッショナー事務局長、12球団のオーナーで構成 議長：オーナー持ち回り
実務的意思決定機関	理事会 理事によって構成 議長：チェアマン	実行委員会 セ・パ両リーグ会長および各球団代表(編成責任者)の14名で構成 議長：コミッショナー(野球協約13条1)
実務遂行	実行委員会 チェアマン、担当理事、各クラブの実行員(代表者)で構成 議長：チェアマン	
リーグ事務局の権限 権利の帰属と処理 クラブ/球団経営監視・指導	リーガー括管理 あり (財務データ公開、経営諮問委員会)	球団管理※1 なし
リーグ構造	開放型	閉鎖型
上部団体	あり (JFA, AFC, FIFA)	なし
	Jクラブ	NPB 球団
株主構成	多様	親企業
行政の支援	必要	不要
ユースチームの保有	必要	不要
チーム呼称への企業名露出	不可能	可能
アマチュア選手の試合出場	可能	不可能

※1：オールスター戦と日本シリーズのみリーグに帰属

権体制であるのに対し、Jリーグの最高意思決定機関は正会員であるJクラブによって構成される総会であり、諸権利の管理と現金化がリーグに集約されている。さらに各クラブの経営状況把握とそれに基づく指導体制も構築されている。

2点目はガバナンスの高さである。NPBは外部人材によるチェック機能が乏しいが、Jリーグの理事会は、総会で選任された外部有識者を多数含む理事によって構成され、株式会社にあてはめると社外取締役のような機能を果たしている。この点からJリーグの方がNPBよりもトップマネジメントに対する監視機能が高いといえる。

3点目は公共性と公開性の高さである。親企業一社に依存するNPBとは対照的に、Jリーグでは市民、行政、企業による三位一体経営を標榜している。先に述べたとおり、呼称から企業名を排除するといった点や、その他にも校庭の芝生化推進、厚生労働省所管の介護予防事業に積極的に取り組む等⁶⁾、地域密着の促進と同時に営利活動以外の社会活動を展開し、社会福祉の向上や社会資本の発展にも貢献している。また、リーグへの参入基準や、各クラブの経営情報までもが公開されており、リーグへの参画やクラブ経営の状況把握が容易である。

これまで述べてきたJリーグとNPBとの比較をまとめたものが図表2-4である。なお、NPBのものは実質的な支配権を持っている日本プロフェッショナル野球組織のあり方を捉えたものである。

3. Jリーグのビジネスモデル

前節でJリーグとNPBの目的達成に向けた制度が根本的に異なることが明らかになったが、活動に伴う資金を生み出すための制度にも詳しく触れる必要があるだろう。そこで本章では、Jリーグのビジネスマネジメントに関連する制度の整理を通じて、ビジネスモデルを検証する。

3-1. Jリーグのビジネスモデル

Jリーグでは、サッカーの普及と振興を図るため、チェアマンの下でサッカーの試合以外にも各種の付随的事業が行なわれており、各クラブはこれに協力することが義務付けられている(Jリーグ規約第126条)。具体的には、公式戦の放送権販売、公式戦のスポンサー権販売、マーク等を用いた商品化といった事業が展開されている(Jリーグ規約第127条~137条)。

放映権は公式リーグ戦、ナビスコカップ、その他のカップ戦といった大会形式毎に販売され、2年から5年といった複数年契約が結ばれている。なお、公式戦の場合は放送形態(地上波、BS、CS、インターネット)別に放映権が販売されている。

公式スポンサー権も同様にリーグ戦、ナビスコカップ戦、その他カップ戦といった大会別に

6) こうした取り組みは、Jリーグ百年構想に基づき実際されている。詳細は、Jリーグ公式サイト (<http://www.j-league.or.jp/100year/about/>) を参照のこと。

販売されている。なお、契約期間は単年のものが多いが、最長で5年間のものもみられる。

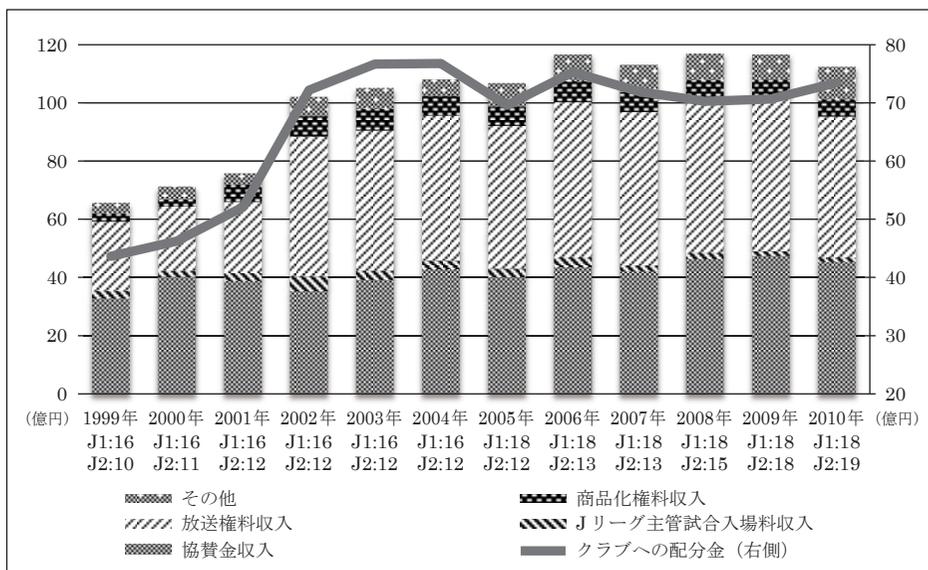
商品化権に関しては、その方法とマーク等の帰属が図表3-1のとおりになっている。これを見ても明らかのように、各クラブよりもJリーグに帰属する権利の方が多い。また、各クラブは自己のマーク等の使用に際しても、理事会からの事前承認が必要となっており、実質的にはJリーグに権限が集約されているといえよう（Jリーグ規約第131条の2）。

このように、活動に伴う諸権利の管理と現金化をリーグに集約させているJリーグであるが、収入は2002年からは100億円以上の規模を維持している（図表3-2）。内訳をみると、

図表3-1 Jリーグにおける商品化に関する制度

商品化のパターン	概 要	マーク等の帰属
ケース・J	Jリーグのみのマーク等を使用して商品を製造・販売する場合	
ケース・J + 全クラブ	JリーグおよびすべてのJクラブのマーク等を使用して商品を製造・販売する場合	Jリーグに専属的に帰属
ケース・J + J1全クラブ	JリーグおよびすべてのJ1全クラブのマーク等を使用して商品を製造・販売する場合	
ケース・J + J2全クラブ	JリーグおよびすべてのJ2全クラブのマーク等を使用して商品を製造・販売する場合	
ケース・J + 1クラブ	Jリーグおよびある単一のクラブのマーク等を使用して商品を製造・販売する場合	Jリーグおよび当該Jクラブに帰属
ケース・J + 1クラブ	ある単一のクラブのマーク等を使用して商品を製造・販売する場合	当該Jクラブに帰属

図表3-2 Jリーグの収入推移



出所 Jリーグ公式サイトから筆者作成

放送権と公式スポンサー権(協賛金収入に該当)による収入が柱となっていることが理解できる。1999年から2010年までの全体収入に占める平均割合では、放送権収入が39%、協賛金収入(公式スポンサー権)が37%となっており、この2つで全体の76%が占められている。

このようにリーグ主導でビジネスが行われているが、その収益は一定の基準にそって各クラブに配分されることになっている(Jリーグ規約第130条および137条)。各クラブへの配分金の総額は、2002年から2010年までの平均で約73億円にのぼっている。

3-2. Jクラブのビジネスモデル

JリーグとNPBにおける上記の相違は、クラブと球団のビジネスモデルにも影響を及ぼす(図表3-3)。企業スポーツのビジネスモデルを基盤とするNPBでは、親企業が球団の資金、人材とマネジメントスキル、スポーツビジネスのノウハウを提供する体制になっており、親企業の業績や球団マネジメントに対する姿勢に依存する構図になっている。また、活動に伴う諸権利の管理と現金化を球団が行う仕組みになっているため、それに伴う高度な専門知識をも親企業が提供する形になっている。

一方、クラブ主権に基づくリーグ集権であるJリーグでは、一企業への依存からの脱却を目指す形がとられているため、クラブへの経営資源の供給は多極的な構図になっている⁷⁾。これには親企業の業績悪化によるクラブへの影響を最小化しようとする意図も含まれる。

また、活動に伴う諸権利の管理と現金化は大多数がリーグ機構に集約されているため、そうしたノウハウはJリーグからクラブに提供される。さらに、経営諮問委員会を通じてクラブ経営に対する助言や指導が行われることもあり⁸⁾、こうした構図はコンビニエンスストアのチェーン展開と共通しているという指摘もみられる(武藤, 2009)。

なお、ビジネスに関する制度以外にも、組織の目的達成に向けた制度とあわせて考えると、呼称に企業名を用いることができないJリーグでは、NPBのような親企業の広告宣伝モデルや、販売促進への直接的貢献を行う本業シナジーモデル等は機能しにくくなる⁹⁾。スポンサー獲得には、クラブを通じた地域社会の活性化への貢献といったCSR(企業の社会的責任)の側面を強化することと、そうしたスポンサー企業の姿勢を評価する一定以上のファンやプレーヤー

7) しかしながら、マネジメントスキルやマンパワーを提供するオーナーと、資金を提供するスポンサーが同一であるクラブも多く、リスク分散がうまく機能しない事例も多数みられる。この点についてはJリーグの課題の部分で後述する。

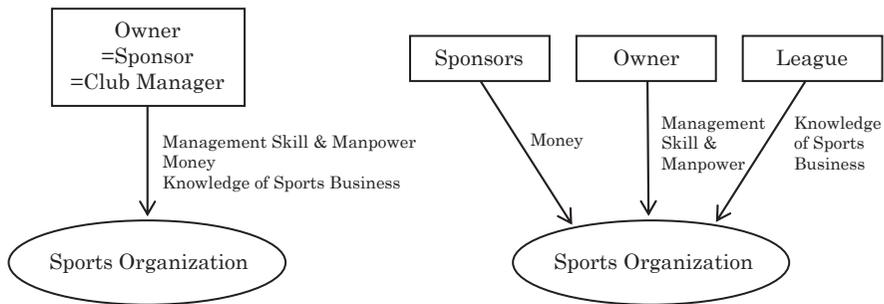
8) こうしたリーグ機構のクラブ経営に対する監視体制は、2013年度から導入されるクラブライセンス制度によって、一層厳しいものとなった。日本サッカーの水準向上やJクラブの経営健全化を目的に2013年から導入される。競技、施設、人事体制・組織運営、法務、財務の5分野全56項目を基準に各クラブを審査し、基準をクリアしたクラブにのみJリーグでの活動が可能となるライセンスが発行される仕組みになっている。

9) NPBのビジネスモデルに関しては、福田(2011)を参照されたい。

の存在が必要不可欠になるだろう。

そして、何よりも重要なことは、各クラブがそれぞれのホームタウンでファンを増やし、観客数を増加させることである。Jクラブのファンは、その80%がスタジアムから片道1時間以内に居住しているという調査結果¹⁰⁾を鑑みれば、クラブにとって、スタジアムを中心とする地域社会での活動がどれほど重要であるかが理解できる。したがって、Jクラブにとって地域密着とは、単なる理念だけでなく、自らのビジネスを担保するための必要条件であるといえよう。

図表 3-3 企業スポーツとJリーグのビジネスモデル



出所：武藤（2009），22頁

3-3. 小括

以上のように、Jリーグではビジネス面もリーグ集権型で運営され、そのための制度が構築されていることが分かった。端的にいえば、Jリーグ全体の発展に向けたビジネスは各クラブの同意と協力を得てチェアマンを中心とするリーグ機構が行い、各クラブは自らの発展に向けてリーグ機構からのノウハウや配分金を得ながら地域密着を推進するといったビジネスモデルになっている。

この背景には、過去のNPBにみられた人気や売上が突出した1球団が、リーグ全体の発展をリードする体制へのアンチテーゼとして、リーグ全体の利益を最大化することで、個々のクラブにも大きな利益をもたらそうするアメリカ型のビジネスモデルをわが国でも実現させたかったという思いも込められているという（川淵，2009）。

4. Jリーグの課題

リーグ集権型に代表されるように、わが国における新たなプロスポーツ運営のモデルを確立させたJリーグであるが、もちろん課題も多い。本節では、公表されているデータをもとに、

10) 2011年シーズンにおけるスタジアムへの平均アクセス時間は51.5分であり、全体の80.2%が1時間以内であった。詳細はJリーグスタジアム観戦調査2011サマリーレポートを参照されたい。

Jリーグのビジネス上の課題に焦点をあて、その解決に向けた方向性を検討することとする。

以下では、①スポーツビジネスの基盤であるスタジアムへの観客動員数、②リーグによるビジネス成果と各クラブへの配分金との関係、③一企業への依存からの脱却を目指すクラブ経営の現状という観点から分析を進めたい。

4-1. 観客動員の伸び悩み

Jリーグにおける最重要課題の1つが観客動員の伸び悩みである。1993年のJリーグ発足時にはチケット需要が供給を常に上回る空前のブームが発生したが、人気は沈静化した1996年から平均観客動員数は急激な低迷をみせ、1997年には10,131人にまで減少した。これと軌を一にして、年間総観客動員数も過去最低を記録した。

こうした事態を打開すべく、Jリーグは1999年にJ2の創設による昇降格制度を導入した。これによって、それ以前は消化試合の側面が濃かった下位に甘んじるクラブの試合でも、J1残留をかけたリーグ終盤の試合に緊張感と話題性が生まれ、ファンの興味や関心が喚起されるようになった。また2002年FIFAワールドカップ™日韓大会に伴う代表選考への期待などもあり、平均観客動員数は著しい回復をみせ、2008年にはJ1で最盛期に近い19,202人にまで達した。こうした影響もあり、年間総観客動員数も1997年以降、2009年に至るまで順調に推移した。

しかし、J1では2004年から、J2では2002年から平均観客動員数はほぼ横ばいである。つまり、1997年以降、上昇傾向にある年間総動員数は、この間のクラブ数の増加とそれに伴う総試合数の増加がもたらしたものであり、各クラブの動員力が成長した訳ではないことを示

図表 4-1 Jリーグの観客動員



出所：Jリーグ公式サイトより引用・加筆

している。

Jリーグ観戦者調査によれば、2004年におけるサポーターの平均年齢は34.7歳であったが、2011年には38.6歳へと上昇した。2年で1歳平均年齢が上昇する状況を鑑みると、若年層の新規サポーター開拓が十分でないことも疑われる。実際に22歳以下の若年層スタジアム来場者の割合は、2000年の23.7%から2011年の12.6%にまで落ち込んでいる(Jリーグ観戦者調査、2000～2011年)。

また、スタジアムの収容率(観客動員/スタジアム収容可能数×100)も伸び悩んでいる。2002年から2007年にかけての平均値をみると、J1で55.0%、J2で32.9%であった(福田、2009)。つまり、Jリーグを平均的にみると満員のスタジアムという状態にはほど遠く、観衆が作り出す熱狂に乏しい面がある。こうしたことも客足が伸び悩む1つの原因であると思われる。

なお、2010年度のJリーグ関連試合への年間総観客動員数1100万人を目標に2008年度より開始されたイレブンミリオンプロジェクトも未達成に終わり、観客動員に関する課題は今も根深く残ったままである。

4-2. リーグ事業の伸び悩みとクラブ数の増加

先に述べた2004年以降の平均観客動員の伸び悩みはJリーグ人気の停滞を意味している。それに同調するように2002年以降Jリーグの事業収入と各クラブへの配分金総額も大きな変動はなく横ばい傾向である(図表3-2)。

しかし、2002年から2010年の間にJリーグに加盟するクラブは28から37に拡大した。つまり、各クラブが受け取るJリーグからの配分金は平均的にみると約2億7400万円から約1億9900万円へと約28%縮小したことになる。Jクラブの経常利益は2010年度決算でJ1・J2平均でそれぞれ3200万円と3500万円の赤字であり、配分金の減額分は各クラブの経営に大きな打撃を与えているといえよう。したがって、今後はリーグの事業規模を拡大させることが重要な課題である。

4-3. クラブ経営における企業への依存

一企業への依存からの脱却を志向しているJリーグであるが、クラブ経営の中身を精査すると、やはり親企業もしくは親企業グループに依存している部分が多い。Jリーグの歴史の中でそれが最も端的に現れたのが1998年の横浜フリューゲルス吸収合併(事実上の消滅)である。

フリューゲルスはJSLの強豪チーム、全日空横浜サッカークラブを前身とし、1993年のJリーグ加盟に伴い、大手ゼネコンの佐藤工業と全日空との共同出資によって設立されたクラブ

である。加盟後も天皇杯優勝 2 回, アジアカップウィナーズカップ優勝 1 回, アジアカップ優勝 1 回を誇った J リーグの中心的チームであった。

しかし, 1998 年 10 月に佐藤工業の業績不振に伴う出資企業からの撤退が突如発表され, もう一方の出資企業である全日空の業績も悪化していたために 1 社ではクラブを支えることができない状況となった。そのため, 同じ横浜市をホームタウンにする横浜マリノスとの合併が親企業の日産自動車との話し合いで決定されたのである。このように, 親企業の業績や思惑で意思決定がなされたため, 「J の理念の崩壊」といった報道もなされた。

その後, フリューゲルス同様に筆頭株主である企業の業績悪化に伴うクラブ経営の危機は続いた。例えば準大手ゼネコンのフジタ工業の業績悪化に伴うベルマーレ平塚 (現・湘南ベルマーレ) からの出資撤退 (1999 年) や, J リーグ草創期の人気クラブ・ヴェルディ川崎 (現・東京ヴェルディ) からの読売新聞とよみうりランドの出資撤退 (1998 年), さらに日本テレビの撤退 (2009 年) などがある。これらはいずれもクラブ消滅の危機に直結し, 大きな問題となった。

以上は出資企業の撤退が J クラブの経営に与えた負のインパクトによるものであるが, 一方で企業の支援が手薄であるがために消滅の危機に陥った事例も散見される。例えば, 責任企業を持たない清水エスパルスの経営破綻 (1998 年) やヴァンフォーレ甲府, 水戸ホーリーホック, サガン鳥栖, ザスパ草津, FC 岐阜, アビスパ福岡, 大分トリニータの経営危機問題 (それぞれ 2000 年, 2001 年および 2011 年, 2004 年, 2005 年, 2007 年, 2008 年, 2009 年) などである (図表 4-2)。そのうち, ザスパ草津, FC 岐阜, 大分トリニータ, 水戸ホーリーホックには, J リーグの公式試合安定開催基金から総額 7 億 3,000 万円におよぶ運営資金が貸し付けられた¹¹⁾。

これらの事例はいずれにしてもクラブ経営における企業の存在の大きさを物語っている。J クラブの収入は 2010 年度決算を見ても, J1 で平均 44.7% (最大 69.1%, 最小 18.5%), J2 で平均 49.1% (最大 72.8%, 最小 23.6%) が企業からの広告協賛収入に依存している (J リーグクラブ経営情報, 2011)。それだけでなく, 練習場やスタジアム, マネジメントスタッフも出資企業に依存しているクラブも多い。

このように, 三位一体経営を志向してはいるが, 現状は企業からの支援に多くを依存していることは否めない。また, 先に指摘した観客動員の現象という事実の中で, 企業が J リーグに期待する広告協賛メリットは低下している。さらに, J クラブは企業メセナという概念を土台にできあがった部分が大きく (川淵, 2009), そのため現在では CSR という観点から J クラブを支援する企業もみられるが¹²⁾, 長引く不況や企業の業績悪化などから, J クラブに対する

11) 2005 年から経営難によるリーグ戦参加が危ぶまれるクラブへの支援を目的に制度化された。ザスパ草津には 2005 年に 5,000 万円, FC 岐阜には 2008 年に 5,000 万円, 大分トリニータには 2009 年と 2010 年の合計で 6 億円, 水戸ホーリーホックには 2011 年に 3,000 万円が融資された。

12) 例えば, 京都サンガ F.C. の筆頭株主である京セラや, 鹿島アントラーズの筆頭株主である住友金属工業は CSR の一環としてクラブを支援していることを自社の公式サイトで明言している。

図表 4-2 Jクラブの経営危機問題一覧

クラブ名 (発生前)	概要	対応
清水エスパルス (1997年)	運営会社であるエスラップ・コミュニケーションズが経営破綻。	市民からの30万人分を超える署名をうけ、地元企業の鈴与が資本参加。1998年に株式会社エスパルスとして再スタート。
横浜フリューゲルス (1998年)	責任企業の1社であった大手ゼネコン佐藤工業が業績悪化により資本参加からの撤退を表明。	もう一方の責任企業であった全日空が同じ横浜市をホームタウンとする横浜マリノスの責任企業である日産と協議し、フリューゲルスのマリノスへの吸収合併が決定。
ヴェルディ川崎 (1998年)	責任企業3社のうち読売新聞とよみうりランドが出資撤退。	1社残った日本テレビによる出資で運営され、企業名も「株式会社読売サッカークラブ」から「株式会社日本テレビフットボールクラブ」に改称。
ベルマーレ平塚 (1999年)	責任企業であった準大手ゼネコンフジタ工業が業績悪化から出資撤退を決定。	2000年から責任企業を持たない市民クラブ型経営へ移行。クラブ名も「湘南ベルマーレ」に改称。
ヴァンフォーレ甲府 (2000年)	2000年に債務超過が発覚。主力選手の大量離脱やスポンサー離れなどにより資金繰りも悪化。選手給与の遅延などが発生。	経費削減および行政、地元企業および市民の支援により財務状況を改善。2001年度から単年度黒字を継続し、2006年度には債務超過から脱却。
水戸ホーリーホック (2001年)	伸び悩み観客動員とスポンサー収入によって経営危機に直面した。	旧経営陣が総退陣し、新社長兼GMの下でクラブ再建がスタート。市長を会長としたホームタウン推進協議会を発足させ、ファンの増加を図った。
サガン鳥栖 (2004年)	収入不足から資金繰りが悪化し、旧運営会社株式会社サガン鳥栖が解散。	2005年1月に人材派遣会社クリニックアンドリバー社の井川社長を筆頭に設立された株式会社サガン・ドリームスに経営権が2400万円で譲渡。
ザスパ草津 (2005年)	経営陣による不正な経理処理やスタジアム使用料の過少申告などが発覚。	社長を交代した上で、Jリーグが公式試合安定開催基金より5,000万円を融資。未納分のスタジアム使用料も県が4回までの分割払いを許可。
FC岐阜 (2008年)	伸び悩み観客動員とスポンサー収入によって経営危機に直面した。	Jリーグが公式試合安定開催基金から5,000万円を融資。2010年4月16日に完済。
アビスパ福岡 (2008年)	伸び悩み観客動員とスポンサー収入によって経営危機に直面した。	Jリーグに対し、公式試合安定開催基金からの融資を申請したが却下。
東京ヴェルディ (2009年)	日本テレビが出資撤退。クラブOBに株式譲渡され、「東京ヴェルディ1969フットボール株式会社」として再スタートも、クラブ存続条件にしていたスポンサー収入の目処が立たず消滅の危機に。	2010年にクラブの株式98.8%をJリーグ経由でJリーグエンタープライズ社へ譲渡。新社長にJリーグ事務局長の羽生氏が就任。その後、体操教室などを手がけるパディ企画研究所を筆頭株主に再スタート。
大分トリニータ (2009年)	成績不振およびスポンサー撤退、観客動員の伸び悩みにより資金繰りが悪化。	Jリーグが公式試合安定開催基金から2009年と2010年に合計6億円を融資。
水戸ホーリーホック (2011年)	資金繰りのためにtotoから借り入れていた3,000万円の返済期限が間近に迫っていたことが発覚。この返済のためにJリーグ公式安定開催基金から3,000万円を借入。	新規スポンサーの開拓、サポーターによる募金、増資、行政の資本参加により返済期限内にJリーグ公式試合安定開催基金からの借入金を返済。

出所：各種報道資料から筆者作成

積極的な投資が縮小されることも大いに懸念される。したがって、企業に依存する割合をクラブの努力によって縮小することが今後の大きな課題の 1 つである。

4-4. 小括

以上から、J リーグの課題は観客動員の伸び悩み、リーグ事業の伸び悩み、クラブ経営における企業依存の 3 点であることが明らかとなった (図表 4-3)。この 3 点は結局のところ、リーグとクラブによるさらなるファン開拓の必要性を示している。ファンが拡大されれば自ずと観客動員やリーグの事業が発展し、クラブ経営における企業依存の割合も低下するからである。

この問題に関して、近年 J リーグは国内外のファンの開拓と維持に向けたアプローチを活発に行っている。まず、海外向けの施策であるが、これは「アジア枠」の創設と東南アジア諸国での J リーグテレビ放送に代表される。アジア枠は公式戦に出場できる外国人選手の数 3 名に、アジアサッカー連盟 (AFC) 加盟国籍の選手に限定して 1 名拡大できる制度であり、2009 年シーズンから実施されている。これにより J クラブで活躍する AFC 加盟国籍選手が増加すれば、彼らの母国において J リーグへの興味関心が向上することが期待できる。

また、2012 年から J リーグはタイ・プレミアリーグとパートナーシップ協定を締結した。さらにタイとベトナムを皮切りに、東南アジア地区における地上波でのテレビ放送が拡大するという。このように、今後の経済成長が期待されるアジア地域に向けたこうしたアプローチがすでに取られており、今後の海外ファン開拓とそれに伴うビジネスチャンスの創出が期待されている。

次に、国内向けの施策であるが、こちらは新規ファン開拓と既存ファンの維持を柱とした取り組みを実施している。新規ファンの開拓に関しては、イレブンミリオンプロジェクト¹³⁾ が目標未達に終わったものの、継続した活動が行われている。例えば、20 代女性の認知向上と興味喚起を目的に、同世代からの指示を集める人気タレントを「J リーグ PR 大使」に任命したり、懸案の若年層ファンの開拓に向けて、人気マンガキャラクターとのコラボレーションや、ソーシャルネットワークサービスを用いたプロモーション活動を活発化したりしている¹⁴⁾。

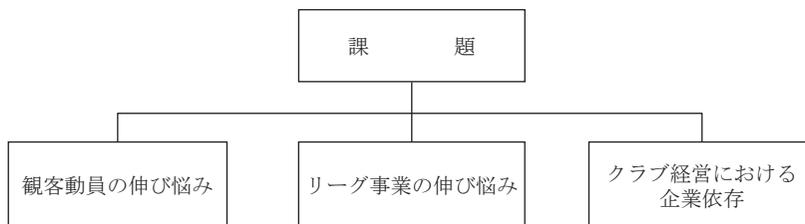
既存顧客の維持に関しては、2009 年からシーズンチケットの非接触型 IC カード化が進み、既存コアファンの行動データ収集が開始された。残念なことに、現状はデータの蓄積に留まっているが、今後のマーケティング活動への応用が期待される。

13) リーグ戦、カップ戦、アジアチャンピオンズリーグを含めた年間観客動員数を 2010 年度までに 1100 万人にまで伸ばすことを目標に 2007 年から開始されたプロジェクト。

14) 2010 年に人気タレントの木下優樹菜が J リーグ PR 大使に任命された。また、2009 年からの活動を受け継ぐ形で 2012 年よりファン参加型の J リーグ特命 PR 部が発足。人気タレントの足立梨花を同部の「女子マネ」とし、twitter を用いたプロモーションが展開中である。さらに小学生層のファン開拓を目的に、人気アニメ「名探偵コナン」とのコラボレーション企画が実施されている。実際の選手がアニメに登場したり、J リーグ公式戦の会場で本企画のグッズが販売される等の施策が実施されたりしている。

このように、Jリーグとしては国内、海外に向けたファン拡大戦略が着実に実行されているものの、その取り組みは始まったばかりのものが多く、成果を期待するのは時期尚早である。また、リーグとしての標準的な取り組みであるため、各クラブの特徴や地域性に即したカスタマイズにはなっていない。何よりも観戦者の80%以上はスタジアムから1時間以内の地域に居住していることを考慮すると、国内のファン拡大に関しては、各クラブが自らのホームタウンで、その特性に合わせたマーケティングを活発化させることが求められている。しかし、この点に関してもその方向性が明確でなく、大きな成果を出しているとは言えない状況が続いている。

図表 4-3 Jリーグの課題



5. むすびにかえて

以上のように、本稿ではJリーグが確立したわが国のプロスポーツにおける新たなマネジメント手法を、NPBとの比較を通じて制度の面から検証し、さらにこれまでのデータから今後の課題を明らかにしてきた。

その結果、リーグ全体の発展を志向し、特定の企業に依存する事なく市民や行政等の幅広い支援を受けながら、地域社会に密着する事を目指すその運営方法は、単なる目標や題目ではなく、確固たる制度によって担保されていることが明らかとなった。とくに、リーグ全体の意思決定が親企業のオーナーによって決められるNPBとは異なり、クラブ主権に基づくリーグ集計体制が制度として確立されていることがJリーグの最も特徴的な点であるといえよう。

次に課題であるが、これまでのデータから分析を進めた結果、観客動員の伸び悩み、リーグ事業の伸び悩み、クラブ経営における企業依存の3つであることが明らかとなった。そして、これらの解決策はファンの開拓につけることを指摘した。

現在実施されているJリーグによる国内外向けの施策は、今後中長期的に効果が現れることが期待される。しかし、問題は各クラブの取り組みである。多くの研究者や実務家が指摘するように、プロスポーツビジネスの中核商品はスタジアムで行われる試合であり、スタジアムへの来場者を増加させることでチケット収入のみならず、飲食、グッズ、スポンサー、放映権といった収入が増加する(種子田, 2002, 2007; 原田, 2008; 鈴木, 2011; 小寺, 2009; 池田, 2007; 小林;

2007)。

そのため、有償観戦者の増加に向けたマーケティングに更なる発展が求められる。なお、この点はリーグマネジメントの面に対照的な NPB のみならず、あらゆるプロスポーツ組織に共通の課題である。したがって、各クラブは自らのファンの特徴を把握した上で、どのようなマーケティングプランが効果的であるのか自問し、具体的かつ効果的なアクションを継続的に起こさなければならない。その際、メインターゲットを定めることが必要になるが、その具体的な方法と効果については今後の研究課題とする。

【参考文献】

1. バーナード [1968] 『経営者の役割』ダイヤモンド社.
2. 福田拓哉 [2009] 「J リーグ・イレブンミリオンプロジェクト達成に向けた課題」『新潟経営大学紀要』15, pp.131-148.
3. 福田拓哉 [2011] 「わが国のプロ野球におけるマネジメントの特徴とその成立要因の研究」『立命館経営学』49 (6), pp.135-159.
4. 原田宗彦編著 [2008] 『スポーツマーケティング』大修館書店.
5. 広瀬一郎 [2004] 『J リーグのマネジメント』東洋経済.
6. 池田弘 [2008] 「満員の会場の魅力」『日本経済新聞』2008 年 3 月 8 日, 朝刊全国版, p.37.
7. J リーグ公式サイト (<http://www.j-league.or.jp/>)
8. 川淵三郎 [2009] 『J の履歴書』日本経済新聞社.
9. 小林至 [2007] 「観客呼ぶ非日常演出」『日本経済新聞』2007 年 10 月 16 日, 朝刊全国版, p.41.
10. 小寺昇二 [2009] 『実践スポーツビジネスマネジメント』日本経済新聞出版社.
11. 武藤泰明 [2006] 『プロスポーツクラブのマネジメント』東洋経済.
12. 武藤泰明 [2009] 「経営論から見た日本のプロサッカー」『一橋ビジネスレビュー』56 (4), pp.20-3.
13. 日本経済新聞社編 [2005] 『球界再編は終わらない』日本経済新聞社.
14. 日本プロフェッショナル野球協約 (2011 年度版).
(http://jpbpa.net/up_pdf/1326333873-651704.pdf)
15. 佐野毅彦 [2009] 「J リーグというイノベーション」『Keio SFC journal』6 (1), pp.48-65.
16. 社団法人日本プロサッカーリーグ規約・規定集 (2011 年度版)
(<http://www.j-league.or.jp/aboutj/document/pdf/handbook2011.pdf>)
17. 社団法人日本野球機構定款 (2009 年度版: http://www.npb.or.jp/organization/docpb_01.pdf)
18. 鈴木友也 [2011] 『勝負は試合の前についている!』日経 BP.
19. Szymanski, S. & Zimbalist, A. [2005] National Pastime: How Americans Play Baseball And The Rest Of The World Plays Soccer, Brookings Inst Pr. (訳書: 田村勝省訳 [2006] 『サッカーで燃える国野球で儲ける国』ダイヤモンド社).
20. 種子田穰 [2002] 『史上最も成功したプロスポーツビジネス』朝日新聞社.
21. 種子田穰 [2007] 『アメリカンスポーツビジネス NFL の経営学』角川学芸出版.