

「Jリーグ入りを目指すサッカーチームのマネジメント」

～ 企業やサポーターに向けてのアプローチ～

経営学部経営学科4年2組51番

井上 雅樹

学籍番号 1710010566

## 目次

はじめに

1章 Jリーグ発足までの流れ

2章 Jリーグ開幕

3章 Jリーグバブルの終焉

4章 チーム運営の見直し

5章 プロサッカーチームを作るために

6章 考察

おわりに

参考文献

## はじめに

筆者は、小学校からサッカーを始め、日本のプロサッカーリーグである『Jリーグ』にも自然と親しんで過ごしてきた。大学に入るまでは、あくまでも趣味の範囲ではあったが大学入学後、経済や経営の講義を受け、世の中の流れがわかるようになるにつれ、より現実的な「サッカークラブの経営」というものに興味が沸いてきた。しかし、講義ではそのテーマを扱ったものは無く、自分の「サッカーチームの経営について学びたい」という欲求はかなえられずにいた。

そんな中、小関ゼミでの卒論のテーマを決めるにあたり、このテーマを扱ってみようと思った。まず1章では、こういった流れで日本にプロサッカーリーグが発足するに到ったかについて論じたい。2章では、Jリーグ開幕当初の今のJリーグとはかけ離れた実態について論じていき、3章では、いわゆるJリーグバブルが崩壊し、各チームの経営が危うくなり、横浜フリューゲルスという人気チームが消滅することを引き起こしてしまった経緯について、4章では、そのトリガーイベントによって各チームの身の丈にあった運営へのシフトについて、その中で出てきた甲府と新潟にあるチームの成功モデルを紹介する。5章では、これからプロサッカーチームを作る場合、どのようなことに注意したらよいかについて4章であげたモデルを参考にしながら論じ、6章では経営学の観点から、4章のモデルがなぜ成功したのか自分の考察を述べたいと思う。

## 1章 Jリーグ発足までの流れ

### 1-1 Jリーグ以前

リーグ発足以前、日本サッカーを取り巻く環境は非常に貧弱であった。1990年ごろ、観客15000人以上を収容できるサッカー専用競技場は日本中に存在せず、陸上競技場を含めてもFIFAワールドカップの開催条件を満たすスタジアムはひとつもなかった。すでに日本サッカーリーグ(通称JSL)が行われていたが、一試合の観客動員数も1000~3000人程であり、天皇杯全日本サッカー選手権大会等のカップ戦を含めても年間20万~30万人程。サッカー日本代表の試合でも地方の小規模なスタジアムで開催し、それでも観客席はガラガラといった状況であった。社会人のトップクラスのチームでも芝生の練習場は少なく、試合会場のピッチは芝生が剥げ、冬になれば黄色く枯れ、雨が降れば水溜りが出来ると言うものが一般的であった。選手はほぼ全員がアマチュアで、普段は会社員としての仕事をしており、サッカーに集中出来る環境は存在しなかった。

### 1-2 高まるプロサッカーリーグへの気運

このため日本サッカーの競技レベルは長く低迷し、世界の中では勿論、アジアでもトップから引き離されており、この状況を打破し人気と競技レベルの向上を図るべく「プロ化」を唱える声が大きくなっていった。しかしJSL参加チームからは常に「時期尚早」との声が上がりその歩みは遅かったが、日本サッカー協会主導により日本プロサッカーリーグ(通称Jリーグ)の発足が決定。初年度は10チームの参加により開始することとなり、1992年に「Jリーグ ヤマザキナビスコカップ」が行われた。

1991年11月に法人としての「Jリーグ」が発足し、92年5月ナビスコ杯最初のゲームがキックオフされるまでの半年間、Jリーグという商品は言葉だけで存在し、実体はなかった。だがメディアは期待していた域をはるかに超えたところにあった。実体こそ無かったが、シンボルとなるコトバとロゴマークなどのデザインや色彩などのバラエティに富んだ様々な意匠や記号は十分に用意された。ほとんどのコトバ(コピー)が、当時は初めて耳にする新鮮な言葉だったのである。理念として謳われた「スポーツ文化」というフレーズは、内実を伝えにくいきれいごとの理想イメージではあったが、逆に象徴のみで具体的なものがないために、瞬く間に広がりを見せた。

このころの日本経済はバブルの崩壊が明らかになり、既存の制度について「55年体制の制度疲労」という評価が使われ始め、その有効性に大きな疑問が投げかけられていた。一般に現状に対する不満と、未来に対する漠然とした不安が広がり始めたころだった。「何か新しいもの」「現状を改革するもの」に対する渴望感が存在していた。「自民党に対する日本新党への期待」が、細川政権を誕生させ自民党を退けたのは、その表れではないか。「Jリーグの誕生」はスポーツ種目のプロ化がスタートしたというのに留まらず、人々はある種の社会変革の可能性を見出したのではないかと、それが実現の困難な「スポーツ文化」というフレーズが一般に大いに受け入れられ今日に至っていると思

う。メディアはこういった大衆の動きに敏感で、その反応がJSLの時とは明らかに状況が変わってきていた。毎日マスメディアが何らかの形Jリーグを取りあげていた。

## 2章 Jリーグ開幕

1993年5月15日、華々しく開幕したJリーグは、それまでプロ野球や大相撲くらいしかプロスポーツが存在しなかった日本に大きな衝撃を与えた。試合の様子は連日テレビで放映され、スタジアムはサポーターと名付けられた多くの観客によって埋め尽くされた。

開幕当時、Jリーグの「企業に過度に依存しない経営」、「地域住民や自治体との連携」という考えは日本において極めて異色の独自性の強いものであったが、当初は「プロ野球のサッカー版」という見られ方をされることも少なくなかった。

開幕にあたって、リーグに参加するチームが選ばれた。決めるにあたって重視されたのが「ホームタウン」と「スタジアムの確保」であった。

ホームタウンとは、球団の商業権域を保護するプロ野球の「フランチャイズ」<sup>1</sup>の考え方とは一線を画すもので、Jリーグの各クラブは、市民・行政・企業が三位一体となった支援体制をもち、コミュニティの核として発展していく存在になることを目標としている。つまり、このホームタウンの意味するところは、“本拠地占有権”や“興行権”の意味合いの強いフランチャイズとは異なり、クラブと地域社会が一体となって実現する、スポーツが生活に溶け込み、人々が心身の健康と生活の楽しみを享受することができる町のことである。また、Jリーグは企業スポーツからの脱皮を目指しており、クラブ株主の多様化を推進している。これは、一企業の経営状況によってクラブ運営が左右されないための基盤構築でもある。

チームの呼称を「地域名 + 愛称」としているのも、「地域に根ざしたスポーツクラブ」の存在を示すものである。

1993年に始まったJリーグに参加することになったチームは以下の10チームである。

---

<sup>1</sup> 特定の地点で何かをする自由あるいは権利を意味する。プロスポーツでは、球団の興行権や本拠地を指す。(はてなダイアリーより引用)

**< 鹿島アントラーズ >**

ホームタウンは茨城県鹿島町(当時)

**< ジェフユナイテッド市原 >**

ホームタウンは千葉県市原市

**< 浦和レッドダイヤモンズ >**

ホームタウンは埼玉県浦和市(当時)

**< ヴェルディ川崎 >**

ホームタウンは神奈川県川崎市

**< 横浜マリノス >**

ホームタウンは神奈川県横浜市

**< 横浜フリューゲルス >**

ホームタウンは神奈川県横浜市

**< 清水エスパルス >**

ホームタウンは静岡県清水市(当時)

**< 名古屋グランパスエイト >**

ホームタウンは愛知県名古屋市

**< ガンバ大阪 >**

ホームタウンは大阪府吹田市

**< サンフレッチェ広島 >**

ホームタウンは広島県広島市

開幕戦のカードは「ヴェルディ川崎 VS 横浜マリノス」だった。満員のスタジアムでのキックオフは、NHK地上派でネット、視聴率は28%に達した。人口から逆算して1%イコール100万人強とカウントすると、顧客層は約3000万人である。

初年度1993年度のJリーグは10チームの総計リーグ戦のみで、

「総試合数180試合 総動員323万5750人（一試合平均1万7976人）」

という結果になった。広告・放送権・MDなどのリーグ決算は80億円に達した。これはJSL時代の約10倍である。

### 3章 Jリーグバブルの終焉

この時期は選手の年俵が国際市場価格と比較して異常なほど高騰し、破格の年俵で海外から有名な選手を迎える事もしばしばであった。そしてこのことが、のちにJリーグ各クラブの経営を圧迫して行くことになる。

さらに、Jリーグにプロ野球における読売ジャイアンツや阪神タイガースのような、絶対的人気を持つ全国区のクラブは存在しなかった。Jリーグ機構が放映権収入をプロ野球と違って重視していなかったためではあるが、地上波テレビで全国放送するコンテンツとしては不向きとの指摘は的中し、やがて視聴率低下やコマーシャル挿入の問題などからテレビ放送は少なくなっていった。

また観客動員数も次第に減少し、1994年に2万人近くを記録した平均観客動員数も、1997年には1万人を割り込む寸前となった。こうした状況に対し日本代表のエースとなった中田英寿は、代表戦後のインタビューで、サポーターに「Jリーグも見に来てください」と訴える一幕もあった。

こうしたJリーグの危機が頂点に達したのが1998年の横浜マリノスと横浜フリューゲルススの合併(事実上のフリューゲルス消滅)である。

#### 3 - 1 横浜フリューゲルス消滅

横浜フリューゲルススの前身は横浜市にあった中区スポーツ少年団で、後に全日空(ANA)が援助を行い「全日空サッカークラブ」となった。

JSLのトップチームで、プロフェッショナルリズム導入にも積極的だった全日空サッカークラブは半ば当然として、Jリーグに加盟する。ただしホームタウンはマリノスとともに横浜であり、さらに「特別活動地域」として九州の一部で活動するという、わけのわからないものとなった。(ちなみに理由は九州地区にJリーグクラブが無かったからである。)これが、98年の事件の伏線となったということはいうまでも無い。

JSLの最後の91 - 92シーズンからJリーグの序盤の93、94シーズンは、出資会社2社(全日空 + 佐藤工業)のおかげで潤沢な資金を持ち、選手補強を積極的に行い、前園・三浦淳・エドゥーなど内外のトッププレイヤーを獲得していたにもかかわらず凡庸なシーズンを送ることになる。

しかし1995年からは、優秀な若手も増え、監督にも恵まれ、Jリーグで優勝争いをするトップチームとなった。そんなフリーゲルスが1998年、出資会社の一つの佐藤工業が本業の経営不振でチーム運営からの撤退を表明する。もう一つの出資会社の全日空も航空業界の競争激化のため、単独でチームを支える余力が無く、同じ横浜をホームタウンにする横浜マリノスの親会社である日産自動車との協議の結果、横浜マリノスとの合併(実質上はマリノスによる吸収合併)することになった。

これは一部サポーターやサッカーファンの怒りを買い、合併反対署名運動等が起こったが、合併への動きは覆らなかった。

この一連の流れの中の全日空の行動について分析をしてみると、約15年間にわたって投資してきた事業(サッカークラブへの出資)があった。万年赤字だったが広告宣伝という見地からはその投資は有用である。しかも、その会社の本業は旅客の運輸業であり、4年後に開かれる2002年日韓共催W杯において、有力スポンサーとしての立場は保っておきたい。ところが、共同出資していたビジネスパートナーが本業の不振を理由に撤退するという。この時点で、全日空として選択肢が4つあった。

#### (1) 事業を縮小し、出資を継続する

ここで問題になるのは、上記のようにフリーゲルスというチームは常時大量の資金で、選手を補強して強くなってきたチームだということだ。4年後のイベントにおける何らかの権利がほしい全日空としては事業縮小によるチームの弱体化を実際以上に恐れたのだろう。多くのサポーターが下位リーグに落ちたとしてもチームの存続を願っていた。しかし、全日空が恐れた事態は下位降格だったのだから、話がかみ合う可能性は無かった。

さらに、全日空という会社には会社名が示すとおり、一地域に偏在した投資、つまり横浜市民に根ざした小さなクラブを作ることの必然性は無かった。

#### (2) 自治体に頼る

来シーズンまでの日程を考慮した場合、クラブの経営破綻がJリーグ全体に多大な迷惑をかけること。

平成13年度に導入されるサッカーくじへの影響



### 来シーズンのリーグ戦中途での経営破綻がリーグに及ぼす

多くの赤字のチームを支えているのが自治体のサポートであることは言うまでも無い。ところがフリューゲルスはもう一つ別なチームを持つ横浜市がホームタウンだった。横浜市は無理してフリューゲルスまでも支える必要が無かった。もしマリノスがなければ、フリューゲルスは自治体との連携の道を探れたのかもしれない。また、「リーグのあまりにも無定見な「ホームタウン」制と、横浜という年の位置づけが微妙な影を差したことも否めない

#### (3) 新たな出資パートナーを探す

これは不況というより、日本が直面している経済的な転換点が障害になった。時代が企業のスポーツ投資をしづらくしているのである。すでにサッカーは日本のメジャースポーツとして認知されつつあり、少々の不況、経営不振でもスポンサー企業は我慢してくれるかもしれない。しかし、女子サッカーを始め、バレー、バスケット、ハンドボールなどでトップチームを伝統的に支えてきた企業が次々に後援をあきらめ始めている。これらのスポーツは今存続の危機に見舞われている。

株主訴訟が定着しつつあり、戦後50年間独特の事情で競合企業同士が横並び戦略をとりさえすればよかった時代が終焉した日本という国で、従来のように企業が税金対策にもならない数億円単位のカネをスポーツ振興に投資するのは本当に大変である。

さらに「リーグの代表のチェアマン自身が「何年も赤字を覚悟して乗り込んできてほしい」と言っている。「儲からないことが確実な」事業に先行投資する企業がそう沢山あるのだろうか？スポーツ側から企業にカネを出してもらいやすくする仕組みを考えなければならない。

#### (4) 他のチームとの合併(既にサッカーに投資している会社との共存)

これらの悪条件の中で迷走した全日空が考え出したがマリノスに吸収されるというアイデアだった。これは極めて斬新なアイデアであった。上記の全日空の希望がほとんどかなえられる。

しかし、サッカーの世界ではこのようなことは許されるはずが無いのである。これは理屈以前の問題である。フリューゲルスが消滅することなど「やむをえないこと」と片付けられるはずが無い。ただ、全日空が考え出したマリノスとの合併という答えは(決して褒められるものではないが)彼らの立場からすれば必死の解答案だった。

### 3 - 2 フリューゲルス問題の結論

フリューゲルスのサポーターの気持ちを考えると非常に胸が痛くなるが、この事件は長い日本サッカーの歴史からすると一過性の事件になってしまう可能性が高い。後年の人々は今回の悲劇を

一種のJリーグバブル崩壊の典型現象と見るようになってしまっただろう。フリューゲルスが無くなったとしても日本サッカーの灯は消えることは無い。

欧州では、ボスマン判決とテレビの有料化にともなう大量の資金のサッカー界への導入で、サッカー界をうごめくカネの量が桁違いに増え始め、世界のクラブサッカーシーンは欧州地域への一極化が進んでいる。

日本の選手の収入が実力と比較して飛びぬけて高いということもなくなり、むしろJリーグ選手の収入は、分相応なものに落ち着きつつあり、世界的に有名な外国人選手はしばらく来日しないかもしれない。

現在、中田英寿や中村俊輔は海外で日本では決して望めない収入を手に入れているし、これからもその後を追って沢山の若い選手が海外に移籍するだろう。そしてJリーグは実力相応にイタリア・スペイン・イングランド・といった世界のトップに位置するリーグのワンランク下に位置するリーグとして、金銭規模を落ち着かせていくのではないかと思う。その状態から上のトップレベルのリーグにどうやって追いついていくか、が重要である。これは決して悪いことではなく、ようやく健全なリーグ状況に落ち着いてきたということである。

ブラジルやアルゼンチンの南米リーグも強化を継続するであろう。一方、欧州・南米に続く第三の極として、もっとも可能性があるのは東アジアのリーグであると思う。北米とアフリカは欧州に近すぎるため、独自のリーグ文化を育みにくいと思う。日本はJリーグを健全に発展させながら、韓国や中国と連携し、この地域を(例え小さくても)世界サッカーの新たな基点として育てていくことが大事である。

## 4章 チーム運営の見直し

### 4-1 転換期

これまで記述した90年代後半からのJリーグバブルの崩壊と、「横浜フリューゲルスの消滅」という大きなトリガーイベントは、観客数の激減とそれに伴う、広告収入の激減を引き起こし、各チームに運営方法の見直しを迫らせた。

ここで、プロサッカーチームのお金の流れについて簡単に説明すると、チームに入ってくるお金は、「入場料収入」「広告収入」「試合の放映権収入」が主なものとして挙げられる。

「入場料収入」というのは、自分のチームがホームタウンのスタジアムで試合を行った時に入ってくる入場料を指し、自分のチームがアウェイ(敵地)にて行った試合の入場料は含まれない。要する

に福岡のチームのサポーターが、札幌のチームと札幌(敵地)で対戦する試合を見に行くとなると、そのサポーターが払った入場料は相手の札幌のチームの売り上げとなる。

「広告収入」というのは、企業名や商品名をユニフォームやスタジアムの看板、試合中にフィールド横に置く三角形のボードなどに入れる、さらに試合中継の番組中にCMを流す、そうしたことでチームに入ってくる収入を指す。

「試合の放映権料」というのは、その名の通り自分のチームの試合をテレビで放送することによる収入だが、売り上げたお金はまずJリーグに入り、そこから各チームに分配されるという仕組みになっている。これは勝ち組のクラブと負け組のクラブでの入場収入の均衡を保つためである。この3つの収入を得る努力を知るために、ある2チームの事例を挙げてみようと思う。

#### 4 - 2 「アルビレックス新潟」のケース ～Jリーグ1、2を争う観客動員数へ～

アルビレックス新潟は、2002年の日韓ワールドカップ開催に向けて、サッカー不毛の地と呼ばれた新潟をサッカーで盛り上げよう、という思いで1996年に作られた。経営を任されたのは、池田弘氏だった。池田氏は新潟市内で何代も続く神社の跡取りとして生まれ、宮司として働く一方、20校以上の専門学校を抱える学校法人のグループの経営者でもあった。

当時、高校サッカーも弱く、新潟出身のプロサッカー選手が一人しかいなく、子供からお年寄りまでサッカーに興味がある人は非常に少なかった。おまけにチームを支えるスポンサーとなりえるような大企業も無く、チーム運営を託されたスタッフ達は頭を抱えていた。しかし、池田氏は、新しく一からチームを作るのではなく、すでにあるチームをベースとしてプロサッカーチームを作っていこうと考えた。

1996年4月、地域リーグに所属していた「新潟イレブン」を運営する法人組織として(株)新潟アルビレオが設立された。(当時のチーム名は「アルビレオ新潟FC」だった) まずは、県内の主力企業に出資を要請して回り、30社から3億円をかき集め資本金とした。さらに県内各地に地域後援会を組織し、法人から3万円、個人からは1万円の会費を集めていった。

少額でも、幅広く資金を調達するとともに、地域社会に食い込むことで、「おらがチーム」の意識を持ってもらうことが目的だった。

「おらがチーム」とは、自分が生まれ育った地域にチームがあり、そのチームをどこか一社の大企業が支えているのではなく、地域の中小企業や住民一人ひとりが何らかの形で支え、自分たちのチームであるという認識を持たせることによって、その地域に根ざしたチーム作りが出来るという考えである。

この考えを当時から持っていた池田氏は、「ファンクラブ」を、「サポーターズクラブ」という名称に変更させたように、チームをサポートする沢山の住民や中小企業をサポートとして大切に扱うことを心がけた。

しかし、こういった努力にもかかわらず、最初の経営危機が訪れるのにそんなに時間はかからなかった。JFL(アマチュアリーグの最高峰)昇格を目指して戦った全国地域リーグ決勝大会に敗れ、もう一年地域リーグで戦うことを余儀なくされてしまう。JFLに昇格できなければ観客動員もスポンサーも増えない、96年・97年はともに1億円以上の赤字を計上した。

翌年の地域リーグ決勝大会でJFL昇格を決め、JFLでの戦いを前に池田氏は契約選手26人中、17人と契約をしないという決断をした。県民に衝撃を与えたこの決断には、しっかりと理由があった。選手の中には仕事をやりながらプレーしている人が多く、JFLに昇格すると仕事との兼ね合いで練習や試合に参加できなくなるという問題が発生してきた。教員や銀行員をやめてサッカーに専念することができるか、と考えたときにそれが難しい選手が多く、苦渋の決断であった。しかし、短期間でのステップアップを目指すためには、必ずどこかでこうした抜本的改革が必要になってくる。アルビデオ新潟を法人化したときもベースとなった「新潟イレブン」やそれに吸収される形になった「新潟蹴友会」の選手も何人かチームを辞めている。

1998年のJFLでは16チーム中11位という成績を収めた。地域リーグから全国リーグに移ったことで観客動員数の増加が期待されたが爆発的に数字が伸びることは無かった。しかし、しっかりと組織作りを行ってきたため、Jリーグ参加資格である「スタジアム」「会社組織」「運営組織」はすべてクリアしていたため、翌年1999年にJ2へと昇格することになった。

昇格に伴う資金不足を補うため、会費1万円の後援会組織を広めるべく県内中を歩き回った。そしてサポーターサービスの向上も徹底させた。選手自ら街頭に立ちピラを配り、サポーターとのコミュニケーションを深めたり、後援会の会報誌には全会員名を記載し、芳名録を思わせる神主らしい発送・気の配り方などで話題になった。

1999年～2000年まで平均観客数は横ばい状態が続いた。

翌2001年、ワールドカップ用に建設された4万人収容のスタジアム(通称 ビックスワン)の完成を予定していて、ここをホームスタジアムとして使う新潟にとっては少ない数字であった。「ワールドカップが終われば祭りは終わり」という状況にするわけにはいかず、大きなスタジアムを税金で作った無駄な負の遺産とするわけにはいかなかった。そのためにも地元にも根ざしたプロチームを軌道に乗せていかなければという強い意志が池田氏にはあった。

しかし、2001年5月、2週間後の柿落としを控えても平均観客数は4000人前後と、変わらなかった。この状況を打破するために池田氏は、地域住民に柿落としの試合の無料招待券を配るという方

法に打って出た。無料ということで当日は31964人も観客が集まった。そのうち8割以上が無料招待客だった。普通に考えればありえないこの方法に池田氏の思惑があった。それは、サッカーとは何か、新潟の人に分かってもらうことが先決で、初めは無料でも2度3度スタジアムに足を運んでい るうちに大観衆のスタジアムで応援することの楽しさを知ることができるというものであった。無料チ ケット配布はその後も続けられた。営業スタッフなどからは強い反対意見もあったが、池田氏の考え は変わらなかった。他チームの関係者から「新潟名物タダ券ばらまき」と揶揄されながらも配布は続 けられた。

実は、無料招待券は無差別に配布しているわけではなかった。自治会の了解を得て回覧板を利用し、希望者を募る。学校経由では子供たちに招待用の往復はがきを配る。そして、株主やスポンサー企業に協力してもらう。この3つを柱として、いつも同じ地域・同じ学校・同じ企業から招待するのではなく、配る相手を変えることによってより幅広い人々にビッグスワンに来てもらうことを心がけた。

スタジアムが観客で埋まれば、選手たちは必死のプレーを見せ、面白いサッカーを見た観客が、リピーターとなる。さらには、この現象に注目したメディアが取り上げる。すべての要素がプラスに回 転し、観客動員が見る見るうちに増えていった。2003年J1への昇格を決めた年には年間総観客 数66万7447人と歴代Jリーグ最多入場者数記録を塗り替え、一試合平均観客数も3万339人と 最多を記録した。しかも当初2割程度だったチケット購入入場者が8割以上になっての快挙であった。 見事に地域密着のクラブ作りに成功した。

#### 4 - 3 「ヴァンフォーレ甲府」のケース ～身の丈経営～

##### 1. (株)ヴァンフォーレ山梨スポーツクラブの設立経緯

山梨県は、現在イングランドのプレミアリーグで活躍している中田英寿選手を輩出したことでも知られるサッカーの盛んな土地である。

(株)ヴァンフォーレ山梨スポーツクラブの前身は、昭和40年に地元の教員などを を中心に結成された「甲府サッカークラブ」で、日本リーグ2部やJFLで活躍してきた。クラブは平成9年2月に、そのチームを引き継ぐ形で、県内唯一のプロスポーツチームとして設立された。当初の資本金は1億円であったが、より経営基盤の安定を図る必要があることから、増資をすることとし、平成9年8月に県・甲府市・韮崎市に対して出資の要請がなされた。

県は議会での議論も踏まえ、民間が主体的に運営できるか、県民や経済界の支援が得られるかなど、様々な視点から検討を行った。その結果、地元メディアの山日YBSグループが当初の2千万円に加えて7千万円を追加出資し、さらに甲府市が4千万円、韮崎市が二千万円をそれぞれ出資し、他の民間からの出資も含めてクラブの資本金は3億3千5百万円に増資された。なおその際、県は、ヴァンフォーレ甲府の運営は民間主導で行うべきであるという考え方から、今後、追

加出資、経営支援のための金銭的給付、および人的支援は行わない旨の覚書をクラブと取り交わしている。

## 2. 経営悪化の要因

### (1) 平成9年度

クラブは、数年後にはJリーグの一部入りを目指すという構想を掲げ、選手補強に多額の費用を費やしたため、クラブが発足した平成9年度には、既に1億5千万円の損失を抱え、債務が資本金の1億円を超える事態になっていた。

### (2) 平成10年度

前年度からの選手補強が功を奏し、チーム成績は過去最高のJFL四位であったが、収入が減少する一方で支出が前年度を上回り、2億3千9百万円の欠損金を出す結果となった。広告収入は特に減少が大きく、前年度の6千7百万から3千5百万と激減していた。

### (3) 平成11年度

J2リーグ(Jリーグの二部)がスタートした平成11年度は、前年度までの過大な収入見積もりと多額の出費が健全経営を阻んでいることから、広告料収入を実績並とするとともに、J2加盟による入場者及びサポーターの増による収入増を期待し、収入・支出とも2億円前後で予算が編成された。特に、選手の報酬・出場給を前年度の2/3ほどに抑えた一方、選手の移籍金収入などもあり、終始はほぼ均衡した。しかし有力選手の放出などが響き、チームの成績は最下位に終わった。

### (4) 平成11年度

J1の人気チームが降格することによりJ2の人気アップすることが期待され、入場収入、クラブサポーター数などの増加を見込み、2億3千2百万円程度の予算を編成した。しかし、浦和レッズなどの人気チームとの対戦では多くの入場者を記録したが、他の試合の入場者数は伸び悩み、経営は引き続き厳しいシーズンとなった。最終的に累積欠損金が4億3千万円にも上り、チーム成績も引き分けを挟んで25連敗を喫するなど、2年連続の最下位となる惨憺たる結果であった。資金繰りも悪化し、ホームスタジアムである県営小瀬スポーツ公園陸上競技場の使用料の支払いも滞るなど、クラブの経営危機が一気に表面化した。

## 3. 経営危機への対応

「このまま山梨から」の灯を消してしまっても良いのか。」山梨県に唯一存在するプロスポーツチームの存廃は、県外のサッカーファンをも巻き込んで大きな関心を生んだ。県がホームページ上で実施した「ヴァンフォーレ甲府の経営危機について」と題した県民フォーラムには、1か月半の間に県内外から5万6千件ものアクセスがあり、投稿は郵便・ファックスも含め1400件にも上った。また、県民による「ヴァンフォーレ甲府の存続を求める会」が組織され、県内外から4万3千人に及ぶ署名が知事に提出されるなど、存続を望む大きなうねりが湧き起こった。

県内外からの意見や要望の中には、「ヴァンフォーレ甲府の応援で初めて山梨を訪れ山梨ファンになった。」あるいは「自分のふるさとに誇りや親しみを持った。」といった存続を望む声が多く寄せられた一方、税金が一部のスポーツ振興のために使われることに対する慎重な意見もあった。この経営危機に際して、山日YBSグループ、県、甲府市、韮崎市の主要株主4者は、クラブの存続の判断を求められた。こうした中、県は出資の際の覚書もあり、追加的な財政支援は行わないことを基本としつつ、

来シーズンまでの日程を考慮した場合、クラブの経営破綻がリーグ全体に多大な迷惑をかけること。

平成13年度に導入されるサッカーくじへの影響

来シーズンのリーグ戦中途での経営破綻がリーグに及ぼす影響

日韓共催によるワールドカップへの影響などの事情も考慮しながら、慎重に検討を行った。

その結果、県としては、追加出資等の財政支援は行わないが、いきなりチームの存続を断念することは性急であり、スタジアムの使用料減免の検討や、広報・宣伝など、側面的な支援を行うべき、との判断を下した。

こうした方針に、筆頭株主の山日YBSグループをはじめとした主要株主が同意し、「ヴァンフォーレ甲府の経営に関する主要株主の申し合わせ」を行った。

この申し合わせの中で、当面、平成14年のワールドカップまでの間に県民・市民の関心を盛り上げることにし、クラブ存続のための条件として、平均観客動員数3,000人以上、クラブサポーター数5,000人以上、広告料収入等5,000万円程度という3目標を定め、この目標が達成できず、今後もその見込みがないと判断される場合には、平成13年度限りでチーム及び運営会社を解散することとした。ただし、これらの目標は、それまでの実績と比べるといずれも2倍近いものであり、クラブの尊厳は決して楽観できる状況には無かった。なお、主要株主4者は「経営委員会」を定期的に開催し、経営状況、目標達成状況を把握するとともに、会議での報告事項を県のホームページで公開するなど、その状況を県民・市民に周知していくこととした。

#### 4. 経営再建に向けて

(1)平成13年度

クラブ存続に向けて、経営陣に新たな人材を求めることとし、筆頭株主である山日YBSグループから経営陣が迎えられた。

大企業のスポンサーを持たないクラブではあるが、クラブにとっての幸運の一つは、筆頭株主が山梨県のメディアで大きなシェアを占めるグループ企業であったことであろう。新聞紙面やテレビに「ヴァンフォーレ甲府」が度々取り上げられ、県民の間にクラブへの関心が徐々に高まっていった。また、県は、県内全戸に配布される月間の県広報誌にヴァンフォーレ甲府のコーナーを設け、試合日程や特集記事を掲載するなどの広報活動を行うとともに、ホームスタジアムの使用料減免等を行った。甲府市、韮崎市においても、市営のグラウンドの優先的貸与や、使用料の減額等の支援体制を整えるとともに、両市を含むホームタウン32市町村もクラブをバックアップした。これらの広報・宣伝や周囲のバックアップ等もあり、平成13年度は、3目標をいずれも達成し、平均観客動員数が平成12年度の1,850人に対して3,130人、クラブサポーター加入者数が2,698人に対して5,588人、広告料収入が25,578千円に対して60,785千円と、すべてが2倍に近い大幅な伸びを示した。チーム成績は3年連続の最下位となったが、この年、クラブは設立後初の単年度黒字を計上した。

(2)平成14年度

平成14年度シーズンを迎えるに当たり、主要株主4者は、平成13年10月10日に再度の申し合わせを行った。この申し合わせでは、平成13年度の実績を踏まえて平均観客動員数3,200人、クラブサポーター加入者数6,000人、広告料収入6,500万円という努力目標を設定し、収支のバランスの取れた経営を行うことができず、今後もその見込みがないと判断される場合には、解散を含めて主要株主が協議することとした。また、主要株主4者も昨シーズンと同様に広報・宣伝やスタジアム・練習場の使用料減免などの支援を行うこととした。

クラブにとって今後を占うシーズンとなった平成14年度は、日韓共催ワールドカップも開催され、県民のサッカーに対する関心が高まったこと、また、その際話題を集めたカメルーンチームが本県の富士吉田市をベースキャンプ地として利用したこともあり、ワールドカップ開催によりリーグ戦が中断される前の5月3日時点で平均観客動員数が約4,200人と、昨シーズンを大きく上回った。ワールドカップが終了し、リーグ戦が再開された7月以降も、その勢いは衰えず、9月に行われた対セレッソ大阪戦では、13,000人以上のファンがスタジアムに詰めかけ、初めて入場制限が行われるほどであった。

このような中、チーム成績は、J2加入後最高の7位を確保し、また、平均観客動員数もJ2リーグ7位となる4,914人に達した。これは、人口が約90万人の山梨県にとって、人口に対する観客数の割合で考えれば、大都市のチームと比べても遙かに上に位置する数字と言えるものである。



また、広告料収入も目標を大幅に上回る9,400万円、クラブサポーター加入者数も6,026人と、申し合わせの努力目標をいずれも達成し、2年連続の単年度黒字を計上できる見込みとなっている。このような状況を踏まえ、主要株主4者は平成14年11月27日に申し合わせを行い、「収支バランスが取れる見通しが立てられないことや将来的に累積債務の改善ができない、などの状況」にならない限り、今後チーム解散の論議は行わないこととし、当分の間、安定したチーム運営を行う体制が確保されつつあることが確認された。

## 5. 今後の課題と展望

このように、ヴァンフォーレ甲府は一時の経営危機からは立ち直ったが、今後を見据えた時、過去に発生した多額の債務の処理など、決して楽観できない課題も残されている。これらは、好転してきたクラブ・チームの状態を維持し、単年度の健全経営を続ける中で、中長期的な課題として取り組んでいく必要がある。また、クラブサポーターや協賛企業の更なる発掘を図るため、各種イベントとのタイアップなど、県民・市民にまずはスタジアムに足を運んでもらえるような工夫を凝らしていくことも必要である。

小さな商店や食堂、クリーニング店など、一つ一つの支援は大きな企業に遠く及ばない。また、ボランティアの1人ができるサポートや観客の1人ができる応援も限られている。しかし、一つ一つのサポートの小川がやがて大河となり、ヴァンフォーレ甲府を経営危機から蘇らせ、今季の躍進に導いたと言える。この大きな流れは、先の経営危機の時点で行政が安易に財政的支援に踏み切っていたとしたら生まれてなかったかもしれない。

今、ヴァンフォーレ甲府は「地元密着型チーム」としての存在意義を見出し、その方法を確立しつつある。

### 4 - 4 他チームへの波及

Jリーグの前チェアマンであった川淵三郎氏が、「将来の目標として、各都道府県ごとに最低2チーム、プロチームを作りたい。」と発言し、さらには上に挙げたようなチームの成功例もあり、全国各地で「Jリーグに入る」ことを目標にしたアマチュアチームが増えてきた。この2チームの動きは他のチームやこれから地元プロサッカーチームを作ろうとする県やそのチームにも影響を与えた。新潟のようにスポーツ文化のない県にチームが誕生したこと、甲府のように限られた予算しかないチームが消滅の危機を逃れ、今年からJ1に昇格するまでになったことは他のチームに希望や夢をあたえたことだろう。

## 5章 プロサッカーチームを作るために

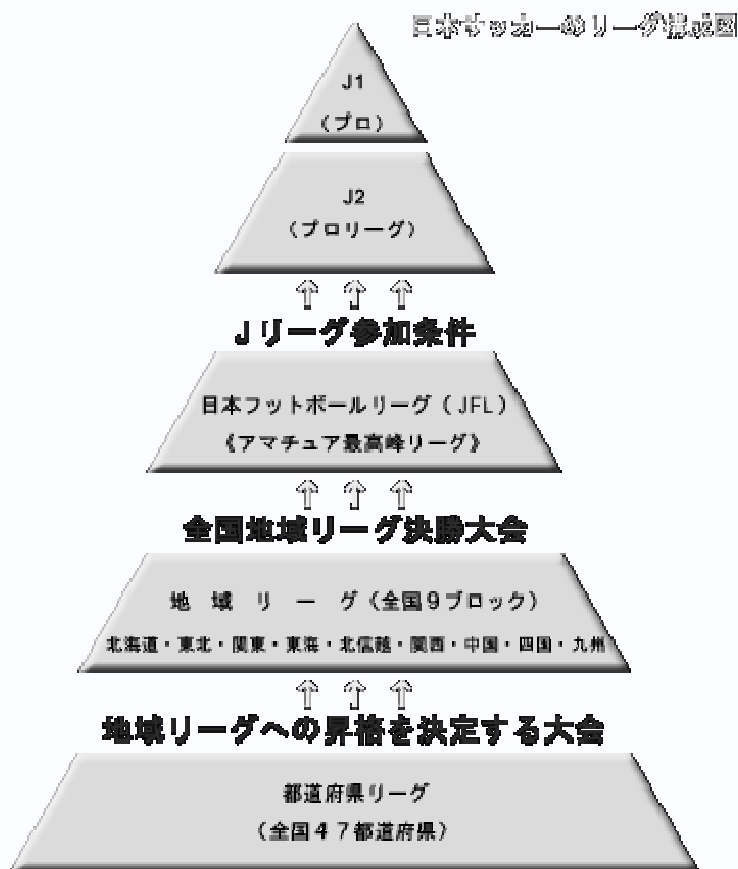
### 5 - 1 Jリーグに加盟するには

Jリーグに昇格するには、数段階のステップを踏んでいかなければならない。

まずJリーグの下にはアマチュアリーグの最高峰、日本フットボールリーグ(以下JFL)があり、Jリーグに昇格するためにはまずこのJFLに参加してJリーグ準加盟をし、JFL上位(原則2位以内)に入ることが必要である。

そのJFLに昇格するためには、9地区(北海道・東北・関東・北信越・東海・近畿・中国・四国・九州)にある地域リーグの上位2位チームとなり、JFLの下位2チームと入れ替え戦をして勝利しなくてはならない。

この仕組みを図で表すと以下のようなになる。(ヴォルカ鹿児島公式HPより引用)



プロチームというのはこの図の中の「J1」「J2」に所属しているチームのことである。現在、図でいうところの下二つ「地域リーグ」と「都道府県リーグ」に所属しているアマチュアチームの中にプロを目指すチームが急激に増えてきている。

## 5 - 2 現実の壁

この流れはブームになりつつあるが、Jリーグ開幕当初のあのバブルと同じようになりうるのではないが、筆者は不安に思っている。実際、昨年の段階でもJリーグに所属しているチームの中に、スポンサーの撤退により負債を抱えるチームや資金難で苦しい経営をしているチームが少なくない。

具体例としてJ1に所属している大分トリニータの事例を挙げると、大分トリニータを運営する大分フットボールクラブ(大分市、溝畑宏社長)が、メインスポンサーである「ペイントハウス」の撤退によりスポンサー収入が約三億円減少したにもかかわらず、戦力維持のための監督・選手の報酬、外国人選手獲得のためのコンサルティング料などが増加したことから、大幅な損失を計上した。2005年4月以降も選手の大型補強により、労務費が膨らんでいる。累積赤字が7億円を超え、債務超過額は約3億4千万円に上っており、一般の会社であれば、民事再生法を申請してもおかしくない状況になっている。その後、大分県に融資を願い出て、2億円の融資を受けることになる。もちろんこのお金は税金から出るもので、マスコミやサポーターからの批判は相当なものになっている。スポンサーに関しては、大手パチンコホール企業の「マルハン」が3億1千500万円の融資を願い出たために、消滅の危機をとりあえずは免れた。最近では資金の調達だけでなく、フロント陣の能力も問われるようになってきている。

このように現実はまだまどうまくいっているとは言えないプロサッカーチームのマネジメントを、これからプロ化を目指すチームに出来るのかどうかを日本サッカー協会・メディア・サポーターはしっかりと見極めなければならない。

チームを運営していくためにまず必要なのは「資金の調達」である。資金の内訳は上でも述べた通り、「入場料収入」「広告収入」「試合の放映権収入」である。この中でもより重要なのが「入場料収入」と「広告収入」である。

入場料収入を増やすことは、試合を見に来てくれるお客を増やすことに他ならない。そのためには「地域密着」という地域へのアプローチが欠かせない。ホームタウンである都市やその周辺の地域の住民に愛されるチーム作りが必要である。具体的には地域の小学生へのサッカー教室の開催や、地域イベント(お祭りなど)への参加、ユースチーム(下部組織のこと。高校生くらいまでの年代に対してチームの施設でサッカーを教える。能力がある人間はトップチーム昇格)の強化など、地域とのコミュニケーションを続け、住民に「地元のプロチームという象徴」の存在を持たせ、応援してもらうことが重要である。例えて言うならば、高校野球のように自分の出身県の高校であれば応援するということである。

さらに言えば、日常生活にサッカーを意識させるような瞬間が多くすることである。鹿島アントラーズの地元ではJリーグの日程が決まらない限り、地域の小中学校の運動会などのスケジュールが決まらないという。町ぐるみで応援しようという姿勢が出来上がっているのだ。非常に理想的な地域密着の形と言える。

もう一つの広告収入であるが、これは基本的に企業に対してのアプローチになる。一年間のユニフォームへの掲載で数千万から数十億円まで出資額はチームごとにさまざまだが、Jリーグの各チームとも沢山のスポンサーを抱えている。

これからプロ化を目指すチームはスポンサーに対してどうアプローチしていくべきか、これからプロ化を目指すチームのスポンサーになっている企業に対してアンケートを行わせていただいたのでその解答を載せてみようと思う。A・B・C社はそれぞれ同じ会社としてお考え頂きたい。

1、チームのスポンサーをされることになったきっかけはどういったものでしょうか？スポンサー募集の話を目にされた、もしくは御社から申し出たきっかけをお聞かせください。

A社「弊社の社長が財界の繋がり中で、チームへの支援を要請されたのが始まりです。」

B社「チームの後見人的役割をしている会社の社長より、プロジェクトの理事に弊社を紹介していただいたのが最初のきっかけです。

スポンサーについては理事長・副理事長より直接依頼を受けました。」

C社「これは広告代理店様からのご提案によるものです。

県産農畜産物を取り扱う団体として、県民に対し団体名を露出することによって、本会の役割や機能を知るきっかけになれば、という点からスポンサー契約させていただきました。また、地方を転戦するため、宣伝効果があると判断いたしました。」

2、スポンサーをするにあたり決まったスポンサー料(広告料)は、御社の広告効果と比べて妥当であると思われますか？

A社「チームに対するスポンサーとしての参画も、費用対効果を計算した結果としてのものではありません。チームを運営する会社に出資し、弊社社長も運営会社の取締役として経営陣に加わっていますので、その関係から、あくまでもチームの活動を支援するためのスポンサーという捉え方です。今年はオフィシャルスポンサーとして練習着の胸に社名ロゴマークが入りましたので、選手が練習着でマスコミ取材を受けた際には写りましたし、試合中でも控選手が着用していましたので観衆の目に触れる機会は多く、認知度が上がってきたことも事実であります。」

B社「観客層と弊社の顧客層にギャップがあり、基本的にはペイしていないと思います。」

C社「非常に難しい質問ですが、現在の契約期間と露出水準・係る経費額をみると妥当であると思われます。ロゴを掲出したことによる目に見える効果は今のところありませんが、将来的には何らかの効果が現れるのではないかと期待しております。」

3、 これからも御社が継続してスポンサーになり続けるには、スポンサーを受けるチームはどうすればよいでしょうか？

A社「地域で多くの人に認知されているチームならば、広告料の出費も社内の理解が得られます。また、社員やその家族なども無料招待券を使って応援に行く機会が増えるということで福利厚生の一つに加わるということも言えます。事業活動の一つとしての広告宣伝ではありますが、地元で生まれたプロサッカーチームが多くの人に感動を与え続ける、それを支援することが地元企業としての社会への還元であると考えています。」

B社「一過性でない地元への貢献が大切だと思います。

目先の勝利よりも、ジュニア・ユースチームを通じた小・中・高校生に対する指導を機軸とした広い意味での人材育成が地域に認められることこそが重要と思います。

『Jリーグ百年構想』にある理念を具現化するために、チームが本気で取り組んでいるかどうかと問われると思いますし、弊社がスポンサーとして資金援助するか否かもその点によると考えています。」

C社「『プロスポーツ』とは、『サポーターありき』だと考えます。

チームとしては、『サポーター』が一人でも多く会場に訪れるような『活躍』をすること、また、今以上に『サポーター』と接する場を多くし、選手の名前と顔を一致させることが必要だと思います。仮にスポンサー契約を継続できるならば、『勝ち続けること』も求めます。1年でも早くJリーグへ昇格することが、我々の希望です。」

以上のような返答を頂いた。

企業の解答を見ると、出資することによる広告効果や価値というものはずぐに分かるものではないということが分かる。普通の企業が費用対効果のはっきりしない事業に出資するというのは勇気の要ることである。そのような企業のためにも健全な運営がチームの運営会社には求められる。

最後に「スポンサー獲得」と「サポーター獲得」のために必要なことは何かまとめてみようと思う。

## 6章 考察

### 1、スポンサー獲得のためのアプローチ

3章であげた横浜フリューゲルス消滅の問題から、同じ地域に2つプロチームがあり自治体からの協力を得られなかったという不幸はあったにしても、根本的に問題なのは、一つもしくは少数の大企業の後押しでクラブを運営している状況というのは非常に危険であるということが分かる。しかし、業績の悪化というのはどこの企業にもありうることだし、一社が大きなスポンサーとなっているチ

ームも少なくない。しかしながらこのご時勢、たとえ一社でもスポンサーになってもらえる企業があればチームにとっては喜ばしい事である。

この際、スポンサー企業の業績の悪化という問題は抜きとして、企業にスポンサーになってもらい、チームに支援をしてもらうために必要なことは何か、ということを考えたい。その問題について、上で挙げたヴァンフォーレ甲府の事例はよい例だと思う。スポンサーに対して平均観客動員数3,000人以上、クラブサポーター数5,000人以上、広告料収入等5,000万円程度という3目標を立て、さらには経営情報を開示することによって、スポンサーになる検討をしている企業に対して安心感を持たせた。経営学でいうところのディスクロージャーが大事であると言える。

ディスクロージャーとは、企業が投資者や取引先などに対し、経営内容に関する情報を公開すること。企業内容開示。チームを運営する法人の情報の表と裏をなくし、悪い情報も出すことによってスポンサーになってもらう企業の信頼を得ることである。

甲府は、このディスクロージャーを重視し、建て直しを図り生まれ変わることができた。

## 2、サポーター獲得のためのアプローチ

もう一つチームを運営するのに重要なのが、顧客となるサポーターの獲得である。この点について上で挙げたアルピレックス新潟の無料招待券配布の事例が参考になる。1961年にアメリカのマーケティング学者、ジェローム・マッカーシーが提唱したマーケティングに大切な4P、「Price(価格)」「Place(販売チャネル)」「Product(商品)」「Promotion(販売促進)」に沿ってポイントを整理しようと思う。

「Price」

価格は無料。購入する側からすれば、これ以上無いベストな価格設定と言える。サービスを提供する企業側からすれば、自分たちの首を絞めることになるため、普通に考えて導入するのは難しい価格設定であるが、観客動員数を増やすという優先項目の実現のために先に仕掛ける意味でも非常に良い決断であると言える。

「Place」

次に販売チャネルについてだが、池田氏は無料招待券をただ単にばら撒いているのではなかった。あらかじめ都合のいい日をアンケートで聞き、その日程に合わせて配布するという形をとり、チケットが使われず、無駄になるのを防いだ。そして配る人を限定せずに幅広く配布することによって、より

多くの人にスタジアムに足を運ぶ機会を与えた。これによってより多くの人に満員に近いスタジアムの非日常性を体験させることが出来、沢山のリピーターを生み出すことにつながった。

#### 「Product」

商品というのは、もちろんサッカーの試合であるが、この事例の場合、新しいピッグスワンという大きなスタジアムも商品の一部に含まれるのではないかと思う。ワールドカップに向けて建設された新しいスタジアムへの興味で足を運んだ観客も多かった。新しいということで、トイレ・売店・駐車場といった施設としての環境も整っていた。サッカーやアルビレックス新潟の選手に興味が無い人へのアプローチとしては、スタジアムというものがよい材料になったと思う。

#### 「Promotion」

これは、各チームが一番力を入れなければならないことであると思う。チームや選手の紹介・試合・イベントなどチームに関わる情報を発信していかなければならない。この事例では、スタッフが新潟県中を回って、回覧板を使って無料招待の都合のアンケートを実施したり、選手自らが街頭でビラ配りをして市民とのコミュニケーションを図るなど、積極的にアプローチをしていった。

以上、マーケティングの重要な4つの項目を満たしていた新潟のケースは非常に良いモデルケースとなった。この結果4000人の観客動員だったのが新しいスタジアムの柿落としでは3万以上も動員をすることができた。さらに付け加えると、スタジアムを満員にすることは、心理学の観点から見ても、サポーターを増やすことに有効である。

心理学的観点で人々のまとまりが良くなることを、「集団の凝集性が高まる」と言う。観客の多いスタジアムで集団凝集性が高まると、動機づけが高まり、互いが魅力的に思え、一体感を感じることができる。

最初はあまり気乗りしなかった人たちも、スタジアムの興奮を生で観ることによって、またその高まりの中へ入っていきたくなるのである。

人が集まり集団になると、感情が伝染する。興奮が興奮を呼び、喜びも悔しさも倍増するのである。一人でビデオを見るより、みんなと映画館で見たほうが、笑いも涙も多くなるのと同じである。

新潟の事例は、心理学的にも優れていた戦術であったということが証明できる。採算性を度外視して、まずはスタジアムにサポーターがたくさんいて試合を観るという非日常の空間を作り出し、そして体験してもらうことによって、そのお客がリピーターとなり、サポーターになるのである。

このように「ディスクロージャー」と「マーケティングの4P」はサッカーチームのマネジメントにとって重要な戦術になる。これからJリーグ加入(プロ化)を目指すチームはこの点に注意することがまず先決であると思う。

## 終わりに

これまで、経営学や心理学の視点からチームをマネジメントしていく上で重要な戦術をまとめてきた。スポーツチームといえど、現実的な視点でマネジメントというものを捉えることが大事であることが分かった。

しかしながら、チームを運営する上で忘れて欲しくないのが、スポンサーやサポーターとの間に、同じ地元を愛する気持ち、地元が活性化してほしい気持ち、この地域に住む人が自分たちの地域に誇りを持ってほしい、そういうビジョンを忘れないで欲しいと心から思う。上のアンケートの答えを見ると、スポンサーにはなっているが価値観の共有は、まだ出来ていないように思える。企業もスポンサーになることにどんな意義があるのか、不確かなままチームに出資してしまっているのではないか。やはり「何のためにプロサッカーチームを作り、何のためにスポンサーになるのか」ということを両者がしっかり見つめなおさなければならない。

このような言葉は綺麗事と思われるかもしれないが、サッカーに限らず、スポーツチームの経営というのは、その地域に一つのスポーツ文化を創ることを目標としている。現実的な視点と理想的な視点、この両方を兼ね備えていなければ、人々に感動や喜びを与えることは出来ないのではないか。

ブームは短期間で作り上げられるが、文化というものは一朝一夕に創れるものではなく、時間をかけて育てていかなければならない。そのためにも、チームを運営する法人が、チームを維持して地域や人々に何を還元していくのか、住民や企業に示し、それを理解してもらうことが重要である。

筆者は、チャンスがあればサッカーチームの運営に携わってみたいと考えている。例えそれがかなわなくても、これからもサッカーというスポーツのファンであることは間違いなく、そういった意味では横浜フリューゲルスのような、チームが消滅してしまうという悲劇を繰り返さないで欲しいと切に願っている。

最後になったが、この論文を作成するにあたって、様々な人の協力にいただいた。

まずは、アンケートに答えていただいた各企業の方々である。仕事上の急がし時間にも関わらずお答え頂いたことに大変恐縮している。どうしても学生の立場で研究すると机上の空論になってしまいがちであるが、実際、スポンサーとして関わっている立場の方のお答えは非常に参考になった。

次に同じゼミに所属しているメンバーには、論文の構成や内容に関するアドバイスを沢山頂戴することができた。週一回という限られた時間ではあったが一緒に勉学に励めた貴重な時間がもう味わえないのが非常に残念である。



最後に指導教官である小関先生には、このようなテーマを扱うことをお許し頂き、さらに丁寧な指導をして頂いたことに感謝を申し上げたい。先生の研究とはまったくかけ離れたテーマであったが、的確なアドバイスを頂き、論文を書き進めることが出来た。

このような稚拙な文章が何の役にも立てるわけがないと思うが、今回、卒業論文という形で研究した気持ちを忘れずに、これからもサッカーを、そしてプロサッカーチームのマネジメントに関する知識をつけていきたい。

## 参考文献

- ・広瀬一郎「Jリーグのマネジメント」<東洋経済新報社>2004年
- ・工藤健策「Jリーグ崩壊」<総合法令>1999年
- ・飯塚健司「アルビレックス新潟の奇跡」<小学館>2005年
- ・牛木素吉郎&ピバ！サッカー研究会「Jリーグのある暮らし」<中央公論事業出版>2003年
- ・「サッカー」+ vol02」<エンターブレインムック>2005年

## 参考WEB

- ・ Jリーグ公式サイト <http://www.j-league.or.jp/>
- ・ Jリーグ100チームを目指して <http://wiki.livedoor.jp/achakun/c/5155/>
- ・ Jリーグ百年構想と「地域スポーツ」  
<http://www.gpc.pref.gifu.jp/infomag/gifu/100/10-itou.html>
- ・ Story of YOHAMA FLUGELS  
<http://www.asahi-net.or.jp/~pn5t-tkuc/news9810.html>
- ・ がんばれヴァンフォーレ甲府  
<http://www.pref.yamanashi.jp/barrier/html/kikaku-vfk/index.html>
- ・ ヴォルカ鹿児島公式サイト <http://www.volca-kagoshima.jp/index1.html>

## その他

- ・アンケートにご協力いただいた企業様