

# 地方都市における地域密着型プロスポーツクラブの経営実態 ：栃木県をホームタウンとする4クラブの基礎資料

## The management situation of community-based professional sports clubs in a regional city ： Basic documents of four clubs hometown in Tochigi Prefecture

斉 藤 麗<sup>1)</sup> 関 根 正 敏<sup>2)</sup> 石 川 智<sup>1)</sup> 小 山 さなえ<sup>3)</sup>

Saito Rei<sup>1)</sup> Sekine Masatoshi<sup>2)</sup> Ishikawa Satoshi<sup>1)</sup> Koyama Sanae<sup>3)</sup>

### 【要 約】

本研究は、筆者らが数年前よりフィールドワークを続けてきた栃木県を事例に、県内にホームタウンを設定する4つのプロスポーツ（栃木サッカークラブ、宇都宮ブレックス、H.C. 栃木日光アイスバックス、宇都宮ブリッツェン）におけるクラブ経営に関する基礎データを素描することを目的とした。

調査の結果、以下のことが明らかとなった。第1に、4つのプロスポーツクラブは地域密着型を目指すプロスポーツであることから、各クラブとも理念に地域貢献に関することを掲げていることが明らかとなった。第2に、地域貢献に関する理念を体现するためには、スタッフや選手、さらには観戦者へと理念を波及させるクラブマネジメントが必要とされるものの、行政との連携も必要不可欠であることが示唆された。第3に、地域密着型を目指すプロスポーツクラブにおいては、スタッフも少なく試合運営などに苦慮していることからボランティアスタッフと連携した取り組みも必要とされることが明らかとされた。第4にクラブやそのスポーツ種目を普及・発展させ、さらには地域というまちづくりに貢献したいという気持ちを兼ね備えた熱意のあるリーダーが存在しているということも明らかとなった。

### I. 緒言

日本政府が推し進める成長戦略のなかで、プロスポーツはスポーツ産業の市場規模拡大に寄与するビジネス領域として期待されている。政府は、『日本再興戦略 2016』において「スポーツの成長産業化」というビジョンを掲げ、2015年に5.5兆円であったスポーツ市場を2025年までに15兆円へと拡大することを目指している（内閣府, online）。わが国におけるGDPを600兆円へと引き上げる経済政策を成功させるために、スポーツの潜在的な可能性に注目し、おおそ10年でスポーツ市場を約3倍へと拡大することを目論んでいるのである（経済産業省, online）。そうした内閣府による成長プランに対して、スポーツ庁と経済産業省は歩調を合わせ、スポーツ産業の活性化に向けた「スポーツ未来開拓会議」を共同開催した。両者は、2016年6月にその有識者会議による報告書（『スポーツ未来開拓会議中間報告～スポーツ産業ビジョンの策定に向けて～』）を公表し（スポーツ庁・経済産業省,

online）、「スポーツ市場の拡大に向けた方向性」として、①スタジアム・アリーナ改革、②アマチュアスポーツ、③プロスポーツ、④周辺産業、⑤IoT活用、⑥スポーツ用品という主要な政策分野を明示している。なかでも、プロスポーツに関してはスポーツ観戦需要を高め興行収益を増加させることで、2012年に0.3兆円の市場規模であったものを、2020年には0.7兆円へ、2025年には1.1兆円へと増大させるという目標を示している（スポーツ庁, online）。欧米における主要なスポーツリーグと比べると、日本のプロ野球やJリーグなどの収入が低いことを問題視し、市場規模の拡大に向けて「競技価値の最大化に向けたチーム・リーグ運営の取組の充実」、「地域特性、種目に応じた地域密着型ビジネスモデルの確立・普及」、「グローバル化の推進（スポーツコンテンツ、球団経営等の海外展開等）」という方向性からの取り組みを強化している。このように、日本のプロスポーツは市場を拡大するというビジネスの側面から注目を集めているが、その一方で地域

<sup>1)</sup> 作新学院大学経営学部

<sup>2)</sup> 中央大学商学部

<sup>3)</sup> 山梨学院大学スポーツ科学部

に貢献する社会的な側面においても期待が高まっている。1993年に開幕したJリーグは地域貢献を重視するコミュニティ・ビジネスの先駆けとして高く評価されてきたが(原田, 2014)、そうしたJリーグの経営モデルを模倣するようにバスケットボールのBリーグが創設されるなど(鳥居, 2017)、プロスポーツは地域と密接に関わるべきだという主張がいたる所で繰り返されてきている(武藤, 2013; 大野, 2012)。JリーグやBリーグ以外にも、例えばアイスホッケー界では、2019年に生じたある企業チームの廃部という事態に対して、その活動拠点であった釧路市にチームを残したいという考えのもとチーム存続に向けた活動が展開され、釧路市をホームタウンとする「ひがし北海道クレインズ」が新たに誕生した(朝日新聞デジタル, 2019)。そのことにより、1つの大企業が支えるスポーツ興業の形態ではなく、地域にある様々な企業やそこに住む人々が支える「地域密着」のしくみによってアイスホッケーの活動が継続することになった。また、自転車ロードレース界においても、「自転車を通じた地方活性化促進」を合言葉とした新リーグ(ジャパンサイクルリーグ)が2021年に創設予定であることがリリースされた。実業団チームと地域密着型チームが混成状況であった従来の試合形態ではなく、2021年度からは「地域密着型チームが一枚岩」となり新リーグを構成し、「リーグ・チーム・地域」が密着した活動を展開するとされている。このように、現在ではさまざまなスポーツ種目において「地域密着」という仕組みが波及する状況にあるとともに、SDGsといった持続可能な社会づくりに向けた世界的な潮流も加勢し、いまや「スポーツ×地域貢献」という考えは自明なものになってきている。

こうした動きを踏まえると、近年のプロスポーツでは市場拡大に向けたビジネス面での拡充と地域貢献への挑戦という2つのベクトルが重視されていることがうかがえる。山本(2017)によれば、Jリーグのマネジメントには、ワールドスタンダードにあわせて競技レベルや組織経営の水準をあわせていく「国際化」と、地域に根ざしたクラブ文化を培う「地域化」という視点が包含されていると述べている。国際化と地域化という2つの視点は、本稿で確認してきた市場拡大と地域貢献という考え方と共通の視野を持つといえる。そのため、これらのベクトルは近年のプロスポーツビジネスのトレンドと言ってよいだろう。そして、こうしたプロスポーツにおける現場の動向に対して、学術的な立場からは数多くの研究がなされてきている。ビジ

ネス的な観点からは、スポーツ興業の観戦者を対象として、マーケティング志向の研究が中心をなしてきた。それらの多くの研究は、観戦者の社会心理的な側面に着目し、顧客満足度や顧客ロイヤルティを高めるなど、再購買(再観戦)へと結びつけるための要素を特定することに注力してきた(吉田, 2011)。また、地域貢献をめぐるっては、例えば観戦者の特性などの要因と「地域への愛着」との関係性を分析する研究(二宮, 2010; 二宮, 2011; 菅ほか, 2018)や、プロスポーツチームの社会的貢献に関する概念モデルを検討する論考がある(大西, 2013)。それらの研究は、総じて観戦者やファンという既に顕在している顧客層へのアプローチによるものであり、リーグやクラブといった経営組織による活動実態について照射したものは限られている。わずかに、クラブの経営活動について経営戦略論的な視点から記述した研究(大野, 2010)や、クラブが地域と関係をつなぐ活動について検討した研究(松橋・金子, 2007)などが存在するものの、経営組織の分析を主眼におく研究の蓄積は不十分である。スポーツ政策が経済政策としての側面を強く打ち出しはじめ、地域貢献にも新たな動きが生まれつつある今日、取り組むべき重要な研究課題の1つは、プロスポーツクラブ<sup>(注1)</sup>はどのような条件のもとで、どんな経営活動に着手し、いかなる結果を得たのか、そうした経営実践の内実を描き出すことであろう。

そこで、本研究では筆者らが数年前よりフィールドワークを続けてきた栃木県を事例に、県内にホームタウンを設定する4つのプロスポーツにおけるクラブ経営に関する基礎データを素描することを目的とした。

## II. 調査対象と方法

本研究において対象とする栃木県は、同一地域に複数のプロスポーツクラブ<sup>(注2)</sup>を有する地方都市である。筆者らが関わる作新学院大学では、新たにスポーツマネジメント学科が立ち上がることを契機に、2013年9月「作新学院大学と4プロスポーツクラブとの連携協定」が締結された(下野新聞, 2013)。この協定では、大学と4つのプロスポーツクラブ(栃木サッカークラブ、宇都宮ブレックス、宇都宮ブリッツェン、H.C. 栃木日光アイスバックス)が密接に連携協力することにより、双方の人的・物的・知的資源の活発な交流と活用を図り、地域活性化への貢献とスポーツの振興に寄与することがうたわれ、そのために6つの包括的な連携協力事項<sup>(注3)</sup>が掲げられた(プロスポーツ振興「栃木モデル」構築に関する研究会報告書、

2015)。その後、産学官連携によるプロスポーツ振興「栃木モデル」構築に向けた研究会<sup>(注4)</sup>が実施され、さまざまな議論を重ねてきた。こうした経緯から、本研究では栃木県内にホームタウンを設定し、かつ作新学院大学と連携協定を締結している栃木サッカークラブ、宇都宮ブレックス、H.C. 栃木日光アイスバックス、宇都宮ブリッツェンという4つのプロスポーツクラブを対象とすることとした（作新学院大学、online）。

基礎情報の収集については、「プロスポーツ振興『栃木モデル』構築に関する研究会」が発足する前の2013年12月から2014年2月にかけて計5回開催された4クラブ代表者と主要関係者のみで実施された「インナー研究会」において提示された各クラブの基礎データを参考にした。このデータには、各クラブの基礎情報とされる11の項目があげられたが、「理念・目的」、「商圏・ホームタウン」、「施設」、「地域密着・貢献活動」という4つはクラブ経営の核をなす項目であると判断した<sup>(注5)</sup>。それに加え、競技レベルを意味する各クラブの年間順位とクラブ経営にとって重要な指標とされる平均入場者数という基礎情報も収集することとした<sup>(注6)</sup>。

調査方法としては、インターネット及び文献などにより最新版の情報を収集し、不足する情報については各クラブの経営者に2020年11月4日、5日にインタビュー調査を実施した。なお、インターネットでの情報収集にあたっては、4つのプロスポーツクラブと所属リーグにおけるホームページを閲覧した<sup>(注7)</sup>。それに加え、4つのプロスポーツクラブに関連する新聞記事なども参考にした。

### Ⅲ. 結果及び考察

#### 1. 栃木サッカークラブ

栃木サッカークラブ（以下、「栃木SC」と略す）に関する基礎情報を表1に示す。栃木SCは、1953年に栃木教員サッカークラブとして発足し、2000年に日本フットボールリーグ（以下、「JFL」と略す）へ昇格した。その後、2007年にJリーグ準加盟クラブとして承認され、2009年にJリーグに加盟した。Jリーグが地域密着を求めていることから、栃木SCは「地域社会の一員として、子どもたちに大きな夢と希望を与え、青少年の健全な育成に寄与します」、「健全なスポーツレクリエーションの提供を通じて、県民に勇気と誇り、そして感動を与えます」、「競技スポーツの枠にとどまることなく、生涯スポーツの充実や社会スポーツの発展に資する、新しいスポーツ文化の実現を

目指します」、「地域に密着した新しいエンターテインメントを提供することで、活気溢れる街づくりの一助となることを目指し、地域経済の活性化に貢献します」という活動理念を設立当初から掲げてきた。

Jリーグに正式加盟した2009年からJ2で戦ってきたが、2015年にJ2で最下位となりJ3に降格することとなった（図1）。それと同時に、社長が辞任したことにより新たに橋本大輔氏（以下、「橋本氏」と略す）が社長に就任することとなった。J3降格によりスポンサー離れが相次ぎ、事業規模も縮小するなか、クラブの状況を打破するためには、越境体験するべく諸外国のクラブを視察した。そこで学んだこととして、橋本氏は「スタッフや選手のやるべきことを明確にするためにも経営方針が必要であり、クラブのミッションやビジョンといった経営理念が必要である」と述べている。そこで、新たに「クラブフィロソフィー」が策定された。それは、「Tochigiに感動を！！子どもたちに夢を！！」という経営理念のもとに掲げられた「地域と共に栃木サッカークラブのある生活の喜びを創り、社会を豊かにする」というミッションと「KEEP MOVING FORWARD！（常に前に進み続ける）」というビジョンに示されている（表1）。橋本氏は「スタッフはもちろんのこと、選手においても試合や地域貢献活動などという場において、経営理念に反した場合には試合に出場させない」と述べるなど徹底した経営理念に関する教育がなされている。

では、具体的にどのような地域貢献活動が実施されているのだろうか。栃木SCでは、さまざまな活動が実施されており、特に子どもを対象とした事業が数多く展開されている。例えば、栃木SCの選手やコーチが県内の学校に訪問しサッカーの授業を実施したり、サッカー教室を開催したりしている。また、特別支援学校や児童養護施設などに訪問し、ホームゲーム招待事業も実施している。こうした各種の取り組みは、子どもたちに対してサッカーを通じて、夢を持つことの大切さやフェアプレイの精神などを伝えている。一方、高齢者に対してはサッカーボールを使用した運動を通じて、介護予防や健康増進を図っている。さらに、県内各地における地域のイベント（お祭り、スポーツイベントなど）に選手やゆるキャラが参加し、地域のイベントと一緒に盛り上げている。そして、2013年より宇都宮市と連携し、宇都宮市内自治会員の人たちをホームゲームに年1回招待している。この取り組みは、観戦を通じて、近隣住民どうしのコミュニケーションの場を創出し、自治会活動の活性化を図るものである。



このように地域の人たちに対してさまざまな取り組みが行われていることがわかる。栃木SCのスタッフによると、「多い年は、年に900回近く実施した年もある」と述べているように、地域貢献活動が重要であることがうかがえる。こうした、地道な努力が功をなし安定した入場者数を確保しているのではないだろうか。一般的に、入場者数はクラブの強さ（順位）により大きく変動するものと思われる。しかしながら、2015年にJ3に降格する結果となったが、入場者数が大きく減少していない（図1）。もちろん、J2に昇格した

2018年はここ数年で最も多い入場者数をほこっているが、5000人前後の観戦者を安定して確保している。斉藤・石川（2020）によれば、クラブが地域貢献に向けた経営理念を掲げ、スタッフや選手がさまざまな活動を通じてそれを体現することで、観戦者にもクラブの理念が共有されていることが1つの要因となり、このような結果にあらわれたのであろう。

表 1. 栃木サッカークラブにおける基本情報

理念・目的		<b>■理念</b> ・Tochigiに感動を！！こどもたちに夢を！！ <b>■ミッション</b> ・地域と共に栃木サッカークラブがある生活の喜びを創り、社会を豊かにする <b>■ビジョン</b> ・KEEP MOVING FORWARD（常に前に進み続ける） <b>■バリュー</b> 1. Enjoy（楽しむ）：何事にも楽しみを持ち、人生を楽しむ 2. Growth（成長）：現状に満足することなく、常に成長する 3. Unity（団結）：組織・団結力を向上させる 4. Sincere（誠実）：感謝の気持ちを持ち、常に誠実な言動、行動に努める 5. Challenge（挑戦）：リスクを恐れず勇気を持って挑戦する
商圏ホームタウン	範囲	栃木県全域 （重点地区としてスタジアムから10km圏内）
	アクセス時間	スタジアムから60分圏内
施設	施設名	栃木県グリーンスタジアム
	借用or所有	借用（栃木県）
	管理者	北関東総合警備保障（株）
	収容人数	15,589人
地域密着・貢献活動		1. ゆめプロジェクト 2. スマイルキャラバン 3. 宇都宮市自治会招待事業 4. アクティブシニアプログラム 5. 栃木県内各地でのサッカー教室 6. 各種施設等への訪問

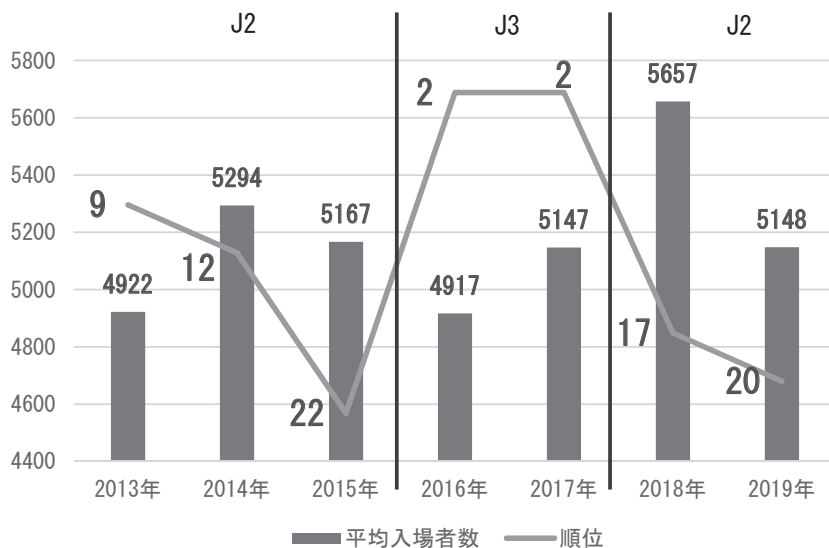


図 1. 栃木サッカークラブにおける年間順位及び平均入場者数

## 2. 宇都宮ブレックス

宇都宮ブレックス（以下、「ブレックス」と略す）は、2007年より開始した日本バスケットボールリーグ（以下、「JBL」と略す）への参戦を目指し、2004年から活動を開始した。設立当時は、「栃木ブレックス」という名のもとで活動し、2008年にJBLに昇格した。この昇格にあたり、チーム名もスポンサーの関係から「リンク栃木ブレックス」と変更した。その後、2016年にジャパンバスケットボールリーグ（以下、「Bリーグ」と略す）が誕生すると、設立当初に使用していた「栃木ブレックス」として活動し、Bリーグの初代チャンピオンとなった。そして2019年には、栃木ブレックスから「宇都宮ブレックス」に改称した。ブレックスのスタッフによると、この改称の背景には、「宇都宮市がブレックスをスポンサーしていることが影響していると述べている。ブレックスにとっては、宇都宮市という行政を重要なステイクホルダーの1つとして位置づけており、宇都宮という地名をBリーグの中継などを通じて全国に周知することで、地域の魅力づくりや知名度向上につなげようとしているのである。栃木県は、2020年に発表された都道府県魅力度ランキング2020において最下位に転落したものの（日本経済新聞、2020）、ブレックスはBリーグの中でも強豪クラブであるため（図2）、スポーツを通じて宇都宮市をはじめ、さらには栃木県というブランド力の向上に寄与する可能性があると考えられる。

栃木SCは、橋本氏が社長に就任した際に経営理念を一新したが、ブレックスは設立当初から揺るぎない理念を掲げている。特に、ブレックスという名には、表2に示したようにスタッフの強い思いが込められている。また、「日本バスケットボール界をリードするチーム」、「地域密着で栃木県を元気にして盛り上げるチーム」、「非日常のアリーナエンターテインメントを提供するチーム」というビジョンも掲げている。ブレックスの特徴として、バスケットボールが屋内スポーツであることから、天候に左右されないという利点がある。また、ブレックスの設立から尽力してきた現在の取締役社長である藤本光正氏は、「エンターテインメントという演出にもこだわっている。だから、大型スクリーンやリボンビジョンなども導入し、映像と光、音などを重視している。このような取り組みにより、ディズニーランドに行った時のような、非日常空間を創出できる」と発言している。そのため、ブレックスはエンターテインメント性を重視した非日常を味わうことができるアリーナ<sup>(注8)</sup>を創出している。こうした取り組

みは、設立当初から掲げている経営理念を体現したマネジメントを徹底してきたことが影響しているのではないだろうか。

ブレックスのホームアリーナは、宇都宮市が所有する市の体育館であり自前のアリーナではない。それに関わらず、ここまでのエンターテインメント性を追求できるのは、宇都宮市という行政の協力があるからであろう。ブレックスのスタッフによれば、地域貢献活動を行うことで、地域の人たちに応援され、身近なクラブになり、行政からも支援を受けることができるようになったという。具体的には、県内の子どもたちに対してスポーツ教室などを実施するとともに、地域のお祭りやイベントにも参加している。また、ブレックスではチアリーダーもこうした各種のイベントへの参加や幼稚園・保育園に訪問し地域貢献活動を実施している。さらに、バスケットボールの啓発活動にも力を入れている。バスケットボールは、米国で人気をほこるスポーツとされ、わが国においても競技人口は他のスポーツ種目と比べると非常に多いスポーツとして位置づけられる。しかしながら、わが国ではサッカーと比べると競技人口が劣る（笹川スポーツ財団、2019）。そのため、バスケットボールの魅力を伝え、啓発活動に努めている。ブレックスのスタッフによると、「今でこそ、Bリーグのなかでも上位を争う観戦者数を確保できているが、設立当初やJBL時代には本当に観戦者が少なかった。地域貢献活動といった地道な努力を重ねてきたからこそ、コアなファンを獲得することができている」と述べていることから、こうした、さまざまな取り組みが今のブレックスを支えていると考えられる。また、「地域貢献活動を実施したことにより、宇都宮ブレックスというチームを認知しファンを獲得することができた。もしかしたら、こういったファンがコアファンになっているかもしれない」と述べている。そのため、地域貢献活動は観戦者の獲得に寄与する重要な活動であるのかもしれない（下野新聞、online1）。

その他、3人制のバスケットボール種目であるスリーエックススリー（以下、「3X3」と略す）という、オリンピック新規種目に認定されている競技が宇都宮二荒山神社のパンパ広場という場所で、世界大会やその予選会が毎年開催されている。宇都宮市は3X3のイベントを積極的に推奨し、そのイベントにブレックスは5人制の選手のみならず、3X3の選手も確保しクラブを結成していることから、宇都宮市はブレックスとの関係が強いと考えられる。

表 2. 宇都宮ブレックスにおける基礎情報

理念・目的		<b>■理念</b> ・強く愛されるモチベーションあふれるチーム <b>■チーム名に込めた思い</b> ①BREAK THROUGH（現状打破の意味） ・既成概念を打破し、スポーツ界、バス界、そして栃木に風穴をあけたい ②B-REX ・REXという言葉は、ラテン語で王者を意味してる。BasketballのREX=B-REX=バスケットボールの頂点を目指すという意味を込めています。 <b>■ビジョン</b> ①日本バスケットボール界をリードするチーム ②地域密着で栃木県を元気にして盛り上げるチーム ③非日常のアリーナエンターテインメントを提供するチーム
商圈ホームタウン	範囲	栃木県全域 (重点地区：宇都宮、鹿沼、大田原、小山)
	アクセス時間	集客できるのであれば、遠方からもお客さんを呼びたい
施設	施設名	ブレックスアリーナ宇都宮
	借用or所有	借用（宇都宮市）
	管理者	宇都宮市スポーツ振興財団
	収容人数	4000人（宇都宮市）
地域密着・貢献活動		・地域のお祭りやイベントへの参加（選手・チア・ブレッキーマ） ・講演 ・ブレックス主催イベント（ファンイベント、パブリックビューイング、3x3など） ・バスケット・チア教室（バスケットボールクリニックの開催、出張コーチ派遣、バスケットチーム訪問指導、D-PROJECT、キャラバンなど） ・キッズモチベーション・プロジェクト（学校訪問） ・BREXYによる幼稚園・保育園訪問

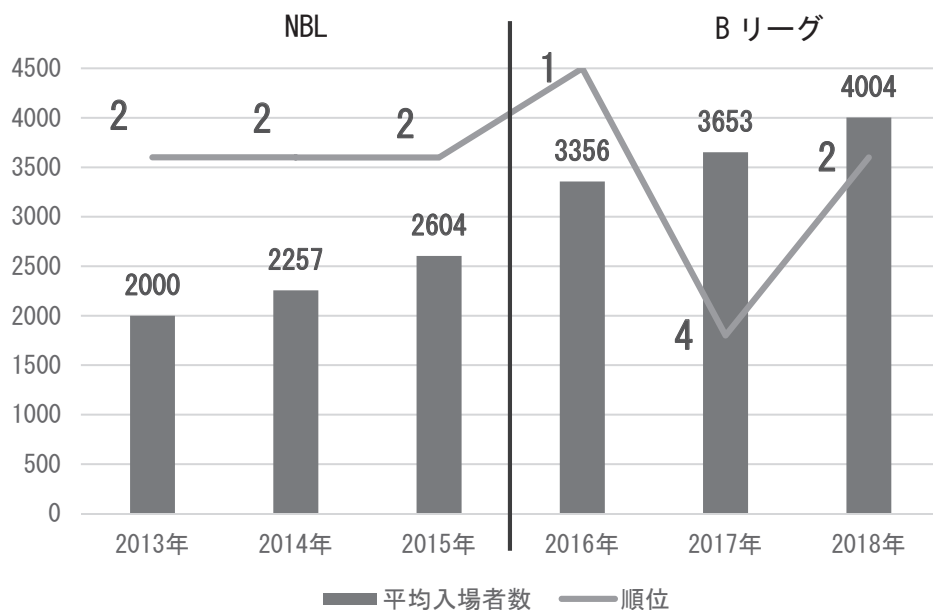


図 2. 宇都宮ブレックスにおける年間順位及び平均入場者数

### 3. H.C. 栃木日光アイスバックス

H.C. 栃木日光アイスバックス（以下、「アイスバックス」と略す）は、1925年に創部された「古川電工アイスホッケー部」が前身のクラブである。しかしながら、1999年に古川電工アイスホッケー部の廃部を受け、有限会社栃木アイスホッケークラブを設立し、わが国初となる「HC 日光アイスバックス」という市民クラブが誕生した。その後、資金難におちいるものの、2001年には、有限会社日光アイスバックスとちぎを設立しクラブを存続させた。2005年には、神戸市で起業した株式会社日本セールス & マーケティングが出資をしたことで、日光のみならず、神戸にもフランチャイズを持つこととなったため、クラブ名を「日光神戸アイスバックス」と変更した。2006年からは、セルジオ越後氏（以下、「セルジオ氏」と略す）がシニアディレクターに就任し、2007年には株式会社栃木ユナイテッドが新たに設立したことで、運営権が移行され HC 日光アイスバックスにクラブ名を戻すこととなった。2009年には、「H.C.Tochigi 日光アイスバックス」とクラブ名を変更し、翌年の2010年には、現在の「H.C. 栃木日光アイスバックス」とクラブ名を再度変更した。このように市民クラブとしての経営方法を模索する中で、2011年にアイスバックスの選手を引退した土田英二氏（以下、「土田氏」と略す）は、アイスバックスの事業安定化にとって鍵となる人物である。土田氏は、アイスバックスで選手としての活動が続けるなかで、スポンサー営業やフロント業務にも奔走してきた。また引退後には、一般企業に就職する道もあったが、セルジオ氏から「一緒にクラブを立て直してほしいと要請を受け、クラブにスタッフとして残ることとした」と述べている。このように、アイスバックスはさまざまな危機にさらされてきたものの、セルジオ氏や現在の取締役兼チームディレクターの土田氏を筆頭に、関係者の努力と市民のサポートなどにより存続してきたクラブである。また、古川電工アイスホッケー部から数えれば、約100年にもおよぶ歴史のあるクラブでもある（下野新聞, online2）。

前述した通り、ホームタウンは他のプロスポーツクラブと異なり、日光市となっているが<sup>(注9)</sup>、表3に示した通り日光市や隣接する市町村を重点地区として位置づけているものの、栃木県全域をホームタウンとしている。こうしたホームタウンの範囲やクラブ名をみると、アイスホッケーの魅力を伝え、より多くのファンを獲得するために、日光に限らず栃木県に根付いたクラブづくりを試みていることが垣間見える。

地域貢献活動をみても、「地域密着」が活動理念の1つであり、「おらがチーム」となれるようさまざまな地域密着活動に取り組んでいる。地域貢献活動とされるハッピーとちぎプロジェクト（以下、「ハピトチ」と略す）は、スポーツ振興、社会貢献、地域貢献、相互交流という4つの活動を通じて、ハピトチの輪を広げることにより、栃木を幸せに、社会を豊かにするとされている。中でも、相互交流に着目すると、県内の市町村との交流にとどまらず、本研究で対象としている県内における4つのプロスポーツクラブとの交流まで掲げている。他のスポーツクラブには、このような記載はみられないものの、おそらくは4つのプロスポーツクラブは何かしらの形で連携しているのだろう。菅谷ほか（2019）によれば、「栃木モデルを構築するために研究会を実施したことで、プロスポーツクラブが顔をあわせて各クラブの経営課題や現状について議論し、地域貢献活動やファンの獲得など協力できる部分は協力していこうという協働体制の合意が形成されたことが、研究会の一定の成果であるとしている。そのため、アイスバックスは4つのプロスポーツクラブとさまざまな形で協働することを重要視している。

図3に示した通り、アイスバックスの平均入場者数をみると、その年の順位に関わらず1,200人から1,400人程度の入場者数を確保している。アイスバックスの観戦者の特徴としては、コアファンが多いことがあげられる。具体的には、作新学院大学が継続して実施しているアイスバックスの観戦者調査によると、日光市内に居住する、比較的年齢層が高い男性が多く、観戦回数も20回以上をこえる人が半数以上存在したことから、「オールドファンが多いことも明らかとされている（小山ほか, 2018）。これには、100年という長い歴史が影響しているのではないだろうか。一方、宇都宮市からの観戦者も多いことから（小山ほか, 2018）、最近では宇都宮市に居住する観戦者も増加傾向にあることがわかる。そのため、アイスバックスは独自のクラブマネジメントにより一定の観戦者を確保していることがうかがえる。これは、他のプロスポーツクラブとは差別化された観戦者、とりわけ「オールドファン」などを確保していることを示唆する結果であろう。



表 3. H.C. 栃木日光アイスバックスにおける基礎情報

理念・目的		<b>■理念</b> ・栃木日光のアイスホッケー文化を引き継ぎ育て、100年続く地域・ファン・チーム一体型クラブになり、栃木・日光の人々の生活を豊かにする。 <b>■理念を達成するために</b> ・日光市民及び栃木県民の皆様に指示されるクラブになること ・クラブの経営基盤を確立すること <b>■チームコンセプト</b> ・地元選手が世界基準を身につけた選手に必ず成長するチームとなり、地域根差す ・世界に通用する選手の輩出 <b>■活動理念</b> ・地域密着
商圏ホームタウン	範囲	栃木県全域 重点地区として日光市と近隣市町村（宇都宮市、鹿沼市、矢板市など）
	アクセス時間	栃木県立日光霧降アイスアリーナまで90分
施設	施設名	栃木県立日光霧降アイスアリーナ
	借用or所有	借用（栃木県）
	管理者	日光市公共施設振興公社
	収容人数	2,000人（席数：1,604席）
地域密着・貢献活動		<b>■ハピトチ（ハッピーとちぎプロジェクト）</b> 「地域密着」を活動理念の1つとして掲げており、チームと地域の皆様、チームとファンの皆様の距離が近くなり「おらがチーム」となれるように様々な地域密着活動に取り組んでいます。また、各種学校訪問を通じてアイスホッケーの普及・育成や地域振興に貢献しスポーツ文化を守り、育て、将来へ継承していくことを目的に活動している。 ・スポーツ振興 スポーツを通じ、スポーツのもつ力、喜び、感動を伝えていく活動。スクール、スケート教室の開催をし、アイスホッケーの普及や育成と、スポーツを通じて心身を育むことにより、未来を担う子供たちを育てる。 ・社会貢献 栃木県内の小中学校への訪問、講演活動の実施。交通安全運動や各種チャリティ、募金活動をする事により、社会への寄与を目的とした活動です。 ・地域貢献 栃木県内を中心に様々なイベントに参加、協会しています。スポーツを通じ、地域の子供たちに夢を与え、同時にアイスホッケーの普及、スポーツ文化の醸成するため小学生が無料観戦できる”わくわく夢シート”を行っています。 ・相互交流 栃木県内にある4つのプロスポーツチームとの連携をはかり、相互ファンの拡大、スポーツの普及、認知の向上のための相互プロモーションを行っています。



図 3. H.C. 栃木日光アイスバックスにおける年間順位及び平均入場者数



#### 4. 宇都宮ブリッツェン

宇都宮ブリッツェン（以下、「ブリッツェン」と略す）は、宇都宮市出身のプロレーサーである廣瀬佳正氏（以下、「廣瀬氏」と略す）が、地元宇都宮市で地域密着型プロロードレースチームを設立したいと考え、2008年より本格的な設立準備を開始する。関根（2018）によると廣瀬氏は、日本ではメジャーでないロードレースの魅力を広めて日本の競技力の底上げを図るために、宇都宮でプロチームの創設に向けて動き出した。そうしたなか、宇都宮市の自治振興部長であった砂川幹男氏が廣瀬氏の考えに賛同し、宇都宮を「自転車のまち」にするべく手を差し伸べたという。宇都宮は雷が多い地域であることから、ドイツ語で「稲妻が輝く」という意味のBLITZEN（ブリッツェン）をクラブ名に採用したといわれている。また、電光石火のごとく駆け抜けるという意味も込められているともいう（関根、2018）。こうした経緯から、宇都宮を拠点とする日本初の地域密着型のプロロードレースクラブが設立された。その後、図4に示した通り2014年と2018年に日本一を獲得している。

自転車という種目は他のスポーツ種目と異なり、チケット（入場料）の売り上げという収入源が見込めないという特異性が存在する。具体的には、本研究で対象としている他の競技はスタジアムやアリーナという場が試合会場となるが、自転車競技は試合会場が主に公道であることから、観客席を設けて入場料を取ることが困難である。そのため、入場料以外の収入源を確保しなければならない。それを確保するために、ブリッツェンはさまざまな手立てを講じていった。具体的には、行政、とりわけ宇都宮市との連携事業により、県内の子どもたちに対して自転車安全教室を実施したり、介護予防事業、図書館連携事業など数々の地域貢献活動を実施している（表4）。関根（2018）によると、こうした教室事業などは、地域貢献の意味合いがあり、行政からの収入自体は決して大きなものではないが、着実な収入源となっていると述べている。廣瀬氏によると「大手企業がメインスポンサーとなる実業団クラブが存在するなかで、我々はクラブを支える地域に恩返しをするためにもこうした地域貢献活動を実施している。」と発言している。このような地道な努力が、現在のブリッツェンを支えているのであろう。

ブリッツェンの活動を後押ししたのは、1992年から宇都宮市で開催されているジャパンカップサイクルードレース（以下、「ジャパンカップ」と略す）の存在だろう。このジャパンカップは、宇都宮市が主催

者となり国や県、警察、消防、各種企業、地元大学など関連アクターが支援している。このように、自転車のまちにするべく、宇都宮市という行政が全面的に協力したこと、ジャパンカップという世界規模の競技が開催されていることから、ブリッツェンをスポンサーする企業が増えたのである。また、チケット収入が見込めないという特異性からスポンサー収入をベースとし、多様な収入源を確保している自転車クラブのマネジメントを、他のスポーツクラブと共有することで、栃木県のプロスポーツクラブがより発展してくのではないだろうか。

以上より、ブリッツェンというクラブは廣瀬氏の強烈なリーダーシップと熱意により結成されたクラブであるが、自転車という入場料が見込めない特殊な種目であることから、行政や民間企業といった各種のステイクホルダーのサポートがあってこそ成り立ってきたととらえることができる。

#### 5. 4つのプロスポーツクラブと作新学院大学

ここまで、4つのプロスポーツクラブにおける基礎情報について検討してきた。調査方法でも述べた通り、2013年に4つのプロスポーツクラブと作新学院大学は、連携協定を締結し、産学官連携によるプロスポーツ振興「栃木モデル」構築に向けた研究会が実施され、さまざまな議論を重ねてきた。この研究会を通じて得られた成果として、菅谷ほか（2019）は「地域貢献活動」や「ファン獲得」など協力できることは協力していこうという協力体制の合意が形成され、作新学院大学と4つのプロスポーツクラブによる共同イベント、すなわち地域貢献活動が開催されたと述べている。こうした経緯から、作新学院大学ではプロスポーツクラブと連携したイベントの開催、プロスポーツクラブのスタッフを招聘した講義の実施や学生ボランティアの体験、プロスポーツクラブの観戦者調査など様々な取り組みを実施している。

まず、共同イベントとしては「とちぎプロスポーツまつり」や「清原スポーツ祭典」を実施している。「とちぎプロスポーツまつり」については、学生が主体となって子どもたちに向けたイベントとして、4つのプロスポーツクラブなどと連携し、企画・運営している。また、「清原スポーツ祭典」では、作新学院大学に宇都宮市の清原地区に在住する人を招き、プロスポーツクラブと手を組み子どもたちにスポーツ教室などを実施している。また、作新学院大学におけるスポーツビジネス論においては、栃木SCの橋本氏、ブレックス

表 4. 宇都宮ブリッツェンにおける基礎情報

理念・目的		自転車ロードレース活動並びに自転車を主としたスポーツ教育活動を行う地域密着型自転車ロードレースチームである。レースで勝利も目指す事はもちろん、環境に優しく健康にも良い、自転車の持つ多様な機能を街づくりに活かすための社会貢献活動にも積極的に取り組み、広い意味での”自転車文化の普及”にも尽力していきます。
商圈ホームタウン	範囲	関東、東北全域（重点）
	アクセス時間	宇都宮駅から30分
施設	施設名	宇都宮清原工業団地一般道路（宇都宮クリテリウム）
	借用or所有	
	管理者	
	収容人数	
地域密着・貢献活動		<ul style="list-style-type: none"> <li>・自転車安全教室 栃木県の子供達を交通事故から守りたい。自ら自転車に乗るスキルを上げて交通事故から回避する事を目的とする。</li> <li>・介護予防事業 宇都宮市からの委託事業として、宇都宮市に住む65歳以上の肩を対象としている。自転車を実際に乗る運動を始め、軽いストレッチ運動をレッスンしている。</li> <li>・スポーツバイクセミナー 宇都宮市まちづくりの推進機構との協働事業により、みやサイクルステーションにて選手やコーチなどによるスポーツバイクのセミナーを開催している。</li> <li>・図書館連携事業 宇都宮市東図書館とさまざまな取り組みを行い、子どもたちに自転車と読書の楽しさを伝えている。</li> <li>・ジュニア育成プログラム「アップビーリングシステム」 子どもたちにサイクルスポーツの魅力と楽しさを伝えるジュニア育成プログラムである。</li> </ul>

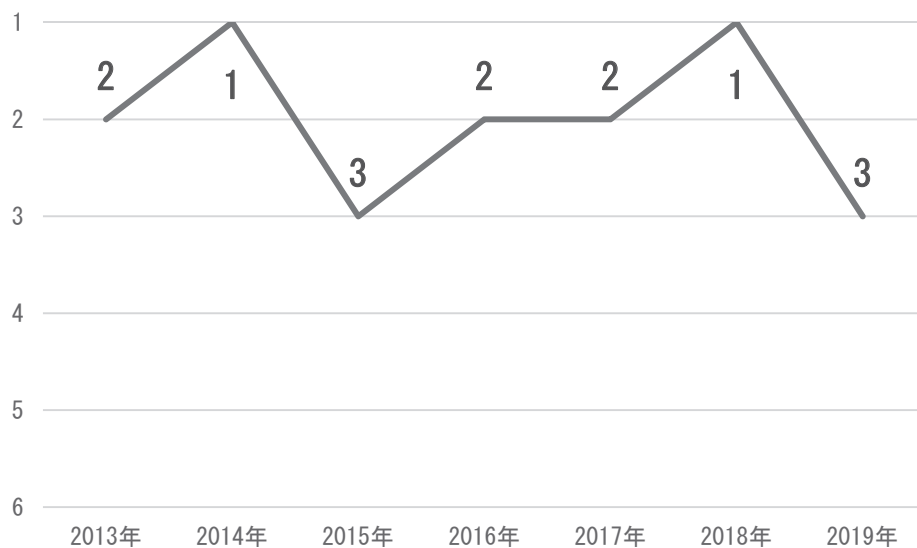


図 4. 宇都宮ブリッツェンにおける年間順位 (注10)

の藤本氏、アイスバックスの土田氏、ブリッツェンの廣瀬氏を招聘し、実践的な経営について講義している。さらに、フィールドワークや演習を利用し、各プロスポーツクラブの観戦者調査を実施している。そして、クラブ側の要請もあり各プロスポーツクラブに学生をボランティアとして派遣している<sup>(注11)</sup>。この点については、協力体制の合意があるものの、限られたスタッフで膨大な業務をこなしているクラブ側の実態もあり、試合運営などに関しては人的資源が不足しがちであるということも少なからず影響している。そのため、学生がボランティアとして参加すると、各プロスポーツクラブからはお礼の言葉が届いている。

以上のことから、4つのプロスポーツクラブにとって作新学院大学と連携協定を締結したことにより、学生をはじめ、地域の人とも連携することができているといえる。また、作新学院大学にとっては、大学における講義のみならず様々な体験を通じて、スポーツ経営学などについて学ぶことができている。

#### Ⅳ. まとめと今後の展望

本研究の調査の結果、地方都市における4つのプロスポーツクラブのこれまでの設立当初から現状について描写することができた。本研究で対象とした4つのプロスポーツクラブは、地域密着型を目指すプロスポーツであることから、各クラブとも理念・目的に地域貢献に関することを掲げていることが明らかとなった。また、こうした理念を体现するためにはスタッフや選手、さらにはファン・サポーターへと経営理念を波及させるクラブマネジメントも必要とされるものの、一方では行政との連携も必要不可欠であることも示唆された。対象となった4つのプロスポーツクラブのホームスタジアムやホームアリーナという試合会場は行政から借用している施設である<sup>(注12)</sup>。プロスポーツ興行にとって、非日常空間のエンターテインメント性を創出するためには、スタジアムやアリーナの整備が必要不可欠ではあるが、そのためには莫大なコストがかかることは否めない。そのため現状では、行政との連携協力によるスタジアム・アリーナの使用が不可欠である。栃木県の県庁所在地でもあり県内の人口が最も多い宇都宮市では、栃木SC、ブレックス、ブリッツェンの3つのプロスポーツクラブの拠点となっており、中核市としてクラブにとっても非常に重要な組織であることがうかがえる。宇都宮市の職員によれば、「プロスポーツクラブの活動が経済的・社会的・教育的効果をもたらすなど、貴重な地域資源の1つであること

から、プロスポーツクラブとの連携と支援に取り組むことにより地域の活性化を図るため、連携し支援している」という（プロスポーツ振興「栃木モデル」構築に関する研究会第6回資料、2014）。このことから、宇都宮市はプロスポーツクラブに対して、期待を寄せ支援していることを読み解くことができる。

現在、サッカーのJリーグをはじめ、バスケットボールのBリーグが設立され、2021年には自転車の新リーグが開幕する予定となっていることから、宇都宮市のように1つの市町が複数のプロスポーツクラブを有するという事例が増えてくる可能性が考えられる。特に、地域密着型のプロスポーツクラブにおいては、スタッフの人数も少なく苦慮していることから、地元のボランティアスタッフと連携した取り組みが必要であろう。本研究で対象とした4つのプロスポーツクラブは、人的資源として地元住民をはじめ、県内の大学と連携しボランティアスタッフとして協力を得ながらクラブ運営を行っている。そのため、クラブ側からは地域の人に恩返しするという一方で、積極的な地域貢献活動を実施することで、クラブを応援してくれるファンやサポーターを増やすことに繋がるのではないだろうか。

現在、4つのプロスポーツクラブは各所属リーグにおいて注目を集めるクラブとして位置づけられているが、設立当初からの歴史的変遷をみると、各クラブともさまざまな苦労があった。栃木SCは教員によってクラブが形成されJ2まで上り詰めたが、J3降格を味わった。アイスバックスは、古川電工という企業クラブが廃部されたことに市民有志により結成されたクラブである。どちらも、設立当初はアマチュアのスポーツクラブからプロスポーツクラブへと移行してきた。一方、ブレックスやブリッツェンは、キーパーソンとなる人物のリーダーシップにより結成されたクラブであり、その意味ではゼロからクラブを立ち上げたのである。設立経緯は、どのクラブも異なるが、共通することとしてクラブやそのスポーツ種目を普及・発展させたいという熱意のあるリーダーが存在しているということである。経営スタッフは、県や市町の活性化の一助として、地域の発展のために協力したい、地域の人たちに恩返しをしたいという気持ちがうかがえる。前述した通り、プロスポーツクラブは限られたスタッフで経営しているため、クラブのスタッフにはこうした熱意が必要不可欠であると考ええる。

本研究では、筆者らが関わってきた4つのプロスポーツクラブの現状について整理したが、今後は地域



貢献が地域の人たちにおよぼす影響まで視野に入れた調査デザインが必要とされている。このような詳細な知見を得るためには、各クラブのスタッフや選手をはじめ地域の人たち、さらには行政職員といったステイクホルダーまでも対象とした調査を実施することが求められている。また、2020年は新型コロナウイルス感染症の影響により、世界中で各種スポーツイベントが中止となった。当初は、プロ野球やJリーグにおいても無観客での試合を余儀なくされ、プロスポーツやスポーツイベントを観戦するというライブエンターテインメントは、同じ空間に大勢の人が集まり、感動や興奮を共有する非日常的な空間を体験できることが魅力の一つであった。しかしながら、ウィズコロナ社会においては、新たなスポーツ観戦を体験できるようなクラブマネジメントが必要とされている。今は大きな社会の変化の過程において、各リーグおよびクラブともに手探りの状況ではあるが、今後はニューノーマルな時代に向けた新たなプロスポーツのクラブ経営に関する調査も必要とされる。

## 注

- 1) プロスポーツとは、生計のための報酬を得ることを目的とした、職業としてのスポーツのことである(上杉, 1988)。このプロスポーツには、プロの選手やチームを保有する組織(クラブ)とそのクラブを統括する組織(リーグや連盟)が存在する。松岡(2017)によれば、このリーグ及びクラブは、一般の企業と同じくマネジメントを営む組織であり、人材管理、財務、会計などの基本的なマネジメント機能が必要とされている。そのため、本研究では各種目を統括する組織に所属し、プロのスポーツ選手やチームをマネジメントする組織をプロスポーツクラブと定義した。なお、引用した部分についてはチームと記載してあることをあらかじめ断っておく。
- 2) 栃木県には、栃木サッカークラブ(サッカー)、宇都宮ブレックス(バスケットボール)、H.C. 栃木日光アイスバックス(アイスホッケー)、宇都宮ブリッツェン(自転車)というプロスポーツチームに加え、栃木ゴールデンブレーブス(野球)、那須ブラーゼン(自転車)という6つのプロスポーツチームが存在する(2020年11月現在)。
- 3) ①新たなスポーツ文化の確立およびスポーツを活かした地域活性化に関すること、②スポーツを支える人財の育成に関すること、③持続可能な事業・産業として発展させるスポーツマネジメントに関すること、④施設および人的資源の相互の交流および利用に関すること、⑤作新学院大学が行う調査研究活動への4プロスポーツチームの協力および双方共同による調査研究の推進に関すること、⑥その他本協定の趣旨に基づく事業の実施に関することという6つの包括的な連携協力事項が掲げられている(プロスポーツ振興「栃木モデル」構築に関する研究会報告書, 2015)。
- 4) 研究会のメンバーは、栃木県経済同友会、4つのプロスポーツクラブ(栃木サッカークラブ、宇都宮ブレックス、H.C. 栃木日光アイスバックス、宇都宮ブリッツェン)、栃木市、宇都宮市、日光市、佐野市、作新学院大学などという産学官の連携により構成されている(プロスポーツ振興「栃木モデル」構築に関する研究会報告書, 2015)。
- 5) 各クラブの基礎情報とされる11の項目は、「①理念・目的」、「②収入構造」、「③集客状況」、「④チケット販売」、「⑤商圏・ホームタウン」、「⑥施設」、「⑦開催日」、「⑧会員制度」、「⑨地域密着・貢献活動」、「⑩広報体制」、「⑪行政との関係」である。本研究は、栃木県における4つのプロスポーツクラブについて地域密着という観点から基礎データを整理するものである。そのため、地域密着に関わる項目と判断した「理念・目的」、「商圏・ホームタウン」、「施設」、「地域密着・貢献活動」という4つの項目に限定することとした。
- 6) 宇都宮ブレックス及びH.C. 栃木日光アイスバックスについては、新型コロナウイルス感染症が拡大したため、2018 - 2019シーズンまでのデータとなっている。一方、栃木サッカークラブ及び宇都宮ブリッツェンについては、2019年の秋ごろにシーズンが終了することから、2つのクラブについては2019年のデータが反映されている。
- 7) H.C. 栃木日光アイスバックス HP. <https://www.icebucks.jp/> (最終閲覧日: 2020年11月13日)。  
 栃木サッカークラブ HP. <https://www.tochigisc.jp/> (最終閲覧日: 2020年11月13日)。  
 宇都宮ブレックス HP. <https://www.utsunomiyabrex.com/> (最終閲覧日: 2020年11月13日)。  
 宇都宮ブリッツェン HP. <https://www.blitzen.co.jp/> (最終閲覧日: 2020年11月13日)。  
 アジアリーグアイスホッケー HP. <https://asiaicehockey.com/> (最終閲覧日: 2020年11月13日)。  
 B.LEAGUE HP. <https://www.bleague.jp/> (最終閲覧日: 2020年11月13日)。  
 一般社団法人全日本実業団自転車競技連 HP. <https://jbcfroad.jp/jprotour/> (最終閲覧日: 2020年11月13日)。  
 株式会社ジャパンサイクルリーグ HP. <https://www.jcleague.jp/pdf/jcl20201106a.pdf> (最終閲覧日: 2020年11月13日)。  
 J.LEAGUE HP. <https://www.jleague.jp/> (最終閲覧日: 2020年11月13日)。  
 J.LEAGUE Data Site HP. <https://data.j-league.or.jp/SFTD12/> (最終閲覧日: 2020年11月13日)。
- 8) 2018-2019シーズンでは、過去最高の約4,600人が観戦している。
- 9) いずれのクラブも栃木県をホームタウンとして捉えているが、栃木SCやブレックス、ブリッツェンの3クラブは、宇都宮をメインの試合会場としたり、宇都宮という自治体名を名称に用いたり、ホームタウンの中でも宇都宮を重視している。その一方で、アイスバックスは日光市を拠点に発展を遂げてきた。例えば、試合会場や練習拠点、さらには事務所なども日光市に置いていることから、他のクラブとは異なる。
- 10) 自転車競技は、公道などで実施することから、観客席を設



けることができないため平均入場者数については掲載していない。

- 11) 作新学院大学経営学部スポーツマネジメント学科では、4つのプロスポーツクラブと連携協定を提携している関係から、クラブ側の要請もあり各プロスポーツクラブに学生をボランティアとして派遣している。例えば、栃木 SC の試合では毎年約 90 人の学生がボランティアとして参加している。
- 12) 本研究で対象とした 4 つのプロスポーツクラブが借用する施設は、屋外と屋内に大別することができる。栃木 SC やブリッツェンは屋外施設であることから、天候により試合運営や観戦者数などが大きく左右される。一方、ブレックスとアイスボックスについては屋内施設であることから、天候に左右されにくい。そのため、借用している施設に応じたクラブ経営が重要である。

## 謝辞

本研究の実施にあたっては、株式会社栃木サッカークラブ代表取締役社長の橋本大輔氏、株式会社ブレックス代表取締役社長の藤本光正氏、株式会社栃木ユナイテッド取締役兼チームディレクターの土田英二氏、株式会社ジャパンサイクルリーグ代表取締役社長の廣瀬佳正氏にご協力を賜りました。皆様には、厚く御礼を申し上げ、感謝の意を表します。

## 付記

本研究は、学術研究助成金（基盤研究 C, 研究課題番号：19K11480）の助成を受けて行われた研究成果の一部である。

## 引用・参考文献

- 朝日新聞デジタル（2019）新生クレインズお披露目 釧路。2019 年 6 月 18 日。 <http://www.asahi.com/area/hokkaido/articles/MTW20190618010200001.html>（最終閲覧日：2020 年 11 月 12 日）。
- 大野貴司（2010）わが国プロスポーツクラブを取り巻く経営環境の分析と経営戦略モデルの模索。岐阜経済大学論集, 44(1)：89 - 106。
- 大野貴司（2012）スポーツ経済学入門：理論とケース。三恵社。
- 原田宗彦（2014）日本のプロスポーツ。原田宗彦編著「スポーツ産業論第 5 版」杏林書院：216-228。
- 菅文彦・古川拓也・舟橋弘晃・間野義之（2018）チームアイデンティフィケーションと地域愛着間の媒介変数に関する考察。スポーツ産業学研究, 28 (4)：321 - 335。
- 小山さなえ・関根正敏・菅谷美沙都・小野里真弓（2018）地方都市におけるプロスポーツを核とした地域活性化：「栃木モデル」構築へのアプローチ。日本体育学会第 69 回大会予稿集：152。
- 経済産業省（online）経済産業省 HP。 <https://www.meti.go.jp/>（最終閲覧日：2020 年 11 月 7 日）。
- 松橋崇史・金子郁容（2007）スポーツ組織マネジメントにおける地域コミュニティ戦略：J クラブの事例研究。スポーツ産業学研究, 17 (2)：39 - 55。

- 松岡宏高（2017）スポーツリーグの形態とスポーツマネジメント。柳澤和雄・清水紀宏・中西純司編著「よくわかるスポーツマネジメント」ミネルヴァ書房：92 - 93。
- 武藤泰明（2013）プロスポーツクラブのマネジメント—戦略の策定から実行まで—第 2 版。東洋経済出版社。
- 日本経済新聞（2020）魅力度ランク、茨木が 8 年ぶり最下位脱出栃木 47 位。2020 年 10 月 14 日。
- 二宮浩彰（2010）プロスポーツ・ファンの地域愛着とスポーツ観戦者行動。スポーツ産業学研究, 20 (1)：97 - 107。
- 二宮浩彰（2011）プロスポーツ観戦者行動におけるチームに対する愛着とホームタウンへの地域愛着。同志社スポーツ健康科学, (3)：14 - 21。
- 内閣府（2016）日本再興戦略：第 4 次産業革命に向けて。 [https://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/pdf/2016\\_zentaihombun.pdf](https://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/pdf/2016_zentaihombun.pdf)（最終閲覧日：2020 年 11 月 13 日）。
- 大西孝之（2013）プロスポーツチームの社会的責任：テキストマイニングによる概念モデルの構築。環境と経営, 19 (2)：1 - 20。
- プロスポーツ振興「栃木モデル」構築に関する研究会第 6 回資料（2014）プロスポーツによる地域活性化と行政の役割（宇都宮市）。
- プロスポーツ振興「栃木モデル」構築に関する研究会報告書（2015）作新学院大学経営学部。
- 作新学院大学（online）作新学院大学 HP。 <https://www.sakushin-u.ac.jp/index.php>（最終閲覧日：2020 年 11 月 13 日）。
- 作新学院大学インナー研究会資料（2014）宇都宮ブリッツェンのチーム概要と現状課題。
- 笹川スポーツ財団（2019）2018 年度中央競技団体现況調査。 [https://www.ssf.or.jp/Portals/0/resources/research/report/pdf/NF2018\\_report44\\_full.pdf](https://www.ssf.or.jp/Portals/0/resources/research/report/pdf/NF2018_report44_full.pdf)（最終閲覧日：2020 年 11 月 10 日）。
- 齊藤麗・石川智（2020）経営理念を体現したクラブマネジメントの実態：栃木サッカークラブを事例として。作新学院大学大作論集, (10)：191 - 209。
- 菅谷美沙都・関根正敏・小山さなえ（2019）地方都市におけるプロスポーツクラブの連携。体育経営管理論集, 11：17 - 30。
- スポーツ庁（online）スポーツ庁 HP。 <https://www.mext.go.jp/sports/>（最終閲覧日：2020 年 11 月 8 日）。
- スポーツ庁・経済産業省（2016）スポーツ未来開拓会議中間報告：スポーツ産業ビジョンの策定に向けて。 [https://www.mext.go.jp/sports/b\\_menu/shingi/003\\_index/toushin/\\_icsFiles/afieldfile/2016/06/14/1372342\\_1.pdf](https://www.mext.go.jp/sports/b_menu/shingi/003_index/toushin/_icsFiles/afieldfile/2016/06/14/1372342_1.pdf)（最終閲覧日：2020 年 11 月 13 日）。
- 下野新聞（2013）作新大と 4 プロが協定 交流深め地域活性化。2013 年 9 月 24 日。
- 下野新聞 2018（online1）B リーグ入場者数、ブレックス 8.9% 増で 3 位。2018 年 5 月 10 日。
- 下野新聞 2019（online2）ボックス 20 年目の苦闘（下）クラブの理念「地域のため」普遍ファン層開拓も模索。2019 年 2 月 2 日。
- 関根正敏（2018）国際大会から波及した「自転車のまち」。松橋崇史・高岡敦史編著「スポーツまちづくりの教科書」青

弓社：75 - 89.

鳥居攻介（2017）経験学習を通じた模倣とプロスポーツリーグの創設：Bリーグの事例. 2016年度早稲田大学院スポーツ科学研究科修士論文.

上杉正幸（1988）プロスポーツ. 森川貞夫・佐伯聡夫編著「スポーツ社会学講義」, 大修館書店：250 - 253.

山本悦史（2017）Jリーグのマネジメント. 柳澤和雄・清水紀宏・中西純司編著「よくわかるスポーツマネジメント」, ミネルヴァ書房：96 - 97.

吉田政幸（2011）スポーツ消費者行動：先行研究の検討. スポーツマネジメント研究, 3（1）：5 - 21.