

## J リーグ 22 年の変革と最高経営責任者の戦略

Innovative changes in the J League over 22 years and the strategies of league chairmen

竹中嘉久<sup>†</sup>

Yoshihisa Takenaka

**Abstract** The development of the J League was a major disruption to the world of professional sports in Japan. This study examines the history of strategies and changes brought by J League chairmen. Saburo Kawabuchi is famous as the first chairman of the J League. However, the second to fourth chairmen, who are often hidden in his shadow, also achieved many far-sighted and innovative changes for the league. The J League chairman has great power and authority, including making the final decisions for J League bylaws. Each chairman has had distinct themes and characteristics in the changes they made to the league. The first chairman made strategic moves to break away from existing sports systems and continue the league on its own path. The second chairman stabilized the league's management setup and prepared for expansion. The third chairman expanded the fan base by establishing numerical targets that were carried out by the league overall. The fourth chairman introduced a club license system to strengthen the business foundation of individual J League clubs. At first both the league and clubs were greatly affected by the economic bubble, but stable allocations have come to be provided as the number of clubs has increased over time. In this way the business strategies and roles of the four J League chairmen occupy a large place among the factors for achieving innovative changes in the J League.

### 1. はじめに

2015 年からの日本プロサッカーリーグ（以下 J リーグ）は、また 2 つ大きな変革をした。1 つは 2005 年からの J1 リーグ 1 シーズン制から 2 シーズン制に戻すこと。そして、もう 1 つの変化は J リーグ全て（J1・J2・J3）の 카테고リーに冠スポンサー名をつけることになった。1993 年から始まった J リーグは 1996 年を除いて、2004 年まで 2 シーズン制だった。最初は 10 クラブから始まり、各シリーズ総当たり 2 回戦 18 試合を行い、前期優勝クラブと後期優勝クラブとチャンピオンシップを競うリーグであった。J リーグはそれから 22 年を経て、数々の変革を行った。

その間、J リーグの最高経営責任者であるチェアマンは現在 5 代目となっている。チェアマン職自体、今までのプロスポーツには見られないリーダーの形であった。J リーグのチェアマンは日本のプロ野球で言えば、コミッショナーにあたる。しかし、その権限はプロ野球と違い強力なものとなっている。J リーグ<sup>1)</sup>ではチェアマン自身に最終決定権が存在する。リーグ経営トップである最高経営責任者（この場合ではチェアマン）がリーダーシップを発揮しやすくしていると言える。昨年の 2 月に 5 代目のチェアマンが誕生している。本研究では、4 代目までのチェアマンの戦略と J リーグと変革の歴史を考察する。

<sup>†</sup> 愛知工業大学 経営学部 経営学科  
スポーツマネジメント専攻（豊田市）

## 2. 初期 J リーグの変革過程

竹中<sup>2)</sup>は J リーグ発展過程を述べてきたがここでは歴代チェアマンにスポットライトを当てて、プロスポーツ自体のリーグ最高経営責任者の戦略と役割について考えていきたい。J リーグが始まったのは 1993 年 5 月、当初のリーグ戦開始時のクラブ数は 10 であった。その 3 年前には 20 団体からの参加申し込みがあり、表 1 は 1993 年リーグ創設時の 10 クラブを示したものであるが、<sup>3)</sup>当時の諸条件を満たし、ある意味厳選された 10 クラブであった。初代である川淵三郎氏が先頭となって、J リーグを盛り上げ、新しいプロスポーツのスタイルとして、多くのメディアが取り上げて話題となった。今までのプロスポーツにはないスタイルとは、理念が前面に打ち出されていたことと同時に FIFA ワールドカップ（以下 W 杯）初出場へ挑戦するサッカー日本代表と共に相乗効果を生み出した。表 2 を見ても分かるように、<sup>4)</sup>当初の J クラブの平均の配分金は 5 億円以上もあった。選手もアイドル扱いされ、年俸も億単位の選手が何にも生まれた。また、J リーグ入りした選手はブラジルを筆頭に、アルゼンチン、ドイツ、オランダ、イングランド、ユーゴスラビア、チェコ、隣国である韓国と多くの外国人選手が在籍し、中には現役の各国代表選手や元代表選手もいて、プロ野球のアメリカ一辺倒ではない、サッカー独自のワールドワイドなスポーツとしてのスケールを感じることができた。日本人選手も個性的な選手が多く、ブラジル帰りの三浦和良、日本に帰化して日本代表となったラモス瑠偉、また当時金髪やロングヘアなどプロ野球とは違った自由なファッションスタイルも話題を呼んだ。

J クラブ名	旧団体名
鹿島アントラーズ(茨城県)	住友金属サッカー部
ジェフユナイテッド市原(千葉県)	古河電工サッカー部
浦和レッドダイヤモンズ(埼玉県)	三菱自動車サッカー部
ヴェルディ川崎(神奈川県)	読売日本サッカークラブ
横浜マリノス(神奈川県)	日産自動車サッカー部
AS 横浜フリューゲルス(神奈川県)	全日空横浜サッカークラブ
清水エスパルス(静岡県)	清水 FC エスパルス
名古屋グランパスエイト(愛知県)	トヨタ自動車サッカー部
ガンバ大阪(大阪府)	松下電器サッカー部
サンフレッチェ広島(広島県)	マツダ自動車サッカー部

表 1. 1993 年リーグ創設時の 10 クラブ

※10 クラブ中 3 クラブ以外は実業団のサッカー部

そして、何とんでも大きな話題となったのは、この年アメリカ W 杯の初出場を賭けた試合の「ドーハの悲劇」である。結果的には出場はできなかったが、経済大国である日本という国が簡単には出場することができないスポーツが世界にあることを印象付けた。サッカーの日本

代表強化の意味でも、サッカーがプロ化したことを容認できる状態になったと言える。しかし、それが続いたのは最初の 3 年までと言える。まさにバブルであった。4 年目の 1996 年には放送権料が半減している。この初期における J リーグの躍進は初代である川淵三郎に拠るところが大きい。川淵<sup>5)</sup>によればリーグ創設前の準備段階から関わり、行き詰ったサッカー界に多くの変革を実行した。まず、最初の J クラブ選考段階で実業団サッカー時代からの実績は一切考慮されなかった。大手企業でも

チェアマン	年度	クラブ数	収入合計	クラブ配分金	平均配分	放送権料
川淵三郎	1993	10	8,892	6,460	646	1,093
	1994	12	10,031	8,028	669	2,190
	1995	14	10,400	7,363	526	2,214
	1996	16	8,301	5,385	337	1,187
	1997	17	8,016	5,127	302	2,056
	1998	18	7,994	4,779	266	2,189
	1999	26	7,546	4,362	168	2,386
	2000	27	8,009	4,624	171	2,221
	2001	28	8,520	5,212	186	2,461
	2002	28	11,148	7,223	258	4,815
鈴木昌	2003	28	11,454	7,667	274	4,818
	2004	28	11,789	7,681	274	4,978
	2005	30	11,718	6,959	232	4,905
	2006	31	12,712	7,532	243	5,341
鬼武健二	2007	31	12,342	7,196	232	5,278
	2008	33	12,845	7,027	213	5,323
	2009	36	12,776	7,066	196	5,197
	2010	37	12,372	7,351	199	4,851
大東和美	2011	38	9,888	6,434	170	4,340
	2012※	40	11,910	6,934	174	4,877
	2013	40	11,625	7,330	183	4,650

表 2. J リーグの歴代チェアマン、クラブ数、収入、配分金、放送権料の変化 単位：100 万円

※この年度は決算日変更のため 2 回決算があり、合算とした。

ある日立製作所サッカー部、輝かしい歴史を持つヤママディーセルサッカー部、ヤマハ発動機サッカーなどは創設 1 年後、2 年後の参加となった。大きな選考ポイントはホームタウンとなる行政側の支援とチーム名から企業名をいずれ外すことであった。J リーグには大きな理念があり「企業スポーツから市民スポーツへの脱皮」が至上命題であったと言える。また、J リーグの組織の中にオーナー会議を置かず、意思決定機関を各クラブの実行委員会と理事会だけにした。プロ野球のような屋上屋を重ねるようなことは排除している。チェアマンとしてのリーダーシップが発揮できるようにしている。プロ野球との徹底的な差別化をはかることで、今までにないプロスポーツの変革を生み出したと言える。

## Jリーグ22年の変革と最高経営責任者の戦略

初期の変革は他にもある。チェアマン自身が広告塔となり、ありとあらゆるメディアに登場したのだ。そして、歯切れよくインタビューに対応し、期待感と新鮮さを訴求した。選手だけが表に出るのではなく、プロスポーツリーグのトップが自ら表にでるスタイルも今までになかった。また、公共性と公益性をプロスポーツとつなげるためにJリーグが自ら社会貢献を行い、各クラブにもホームタウン活動と称して地域貢献活動をする試みも全く新しいものである。1996年には「Jリーグ百年構想」というスローガンを発表した。これも大きな変革として捉えたい。サッカーだけでなく、他のスポーツと一緒に幸せな国を目指すという社会運動をプロスポーツが提唱することは前代未聞といえる。このアピールはJリーグ自体の存在を単にスポーツでは終わらない社会性を持たせた変革である。しかし、プロスポーツの変革には犠牲も生まれた。玉木<sup>6)</sup>によれば1997年には清水エスパルスの運営会社が破たんし、地元有力企業グループによって新会社を設立されたことや、1998年には横浜フリューゲルスがメインスポンサーの全日空が降りたことで経営が困難となり、横浜マリノスと合併し事実上、消滅している。または、2000年にはベルマーレ平塚もスポンサー撤退もあり、湘南ベルマーレとして再出発したと説明している。しかし、1999年にはプロスポーツリーグでは初めての2部制を実施した。1部リーグから2部リーグへの降格あるプロスポーツも日本で初めての試みである。(大相撲も昇格降格はあるいえるが、この場合はチームスポーツを対象としている)

### 3. ライフサイクルから見たJリーグ

原田<sup>7)</sup>は、「通常の商品やサービスにはライフサイクルがある。これは導入期に始まり、成長期、成熟期、衰退期に至る一連のプロセスである。市場に導入された新商品も、時間が経てば陳腐化し、売上が落ち、やがて市場の中で淘汰されていく」とある。Jリーグの導入期は最初でも言ったように絶好調であったが、4年後には陰りが見え始めた。しかし、クラブ数は当初の10クラブから4年後には16クラブと増加している。竹中<sup>8)</sup>も述べているが、Jリーグ自体が公益性、公共性、社会性を訴えた効果が大きい。地域活性化も叫ばれて、多くの地方自治体も興味を持ち始めた。川淵三郎がチェアマンをしている時代には、確実にクラブ数は増加しており、1999年からJ1リーグとJ2リーグの2部制となり、一挙に26クラブまで増えている。ただ、この間が順調であった訳ではない。1996年から2001年まではJリーグの事業収入全体が100億円を割っており、クラブ数では成長しても、経営的には成長できなかったことが分かる。そのためにもJクラブの経営を安定させるために経営諮問委員会を

同年に設置している。1996年からのJリーグは経営的な低迷よりも、如何にして継続していくかが命題となっていた。配分金を減少させながらも、2部制を実施することを優先していった。しかし、それも2002年からは好転する。日韓W杯開催の影響もあり、放映権料が一挙に2倍となり好転している。この年、川淵チェアマンを退任し、日本サッカー協会の会長となっている。Jリーグ導入期でのリーダーシップと多くの功績、そして何よりも日本のサッカー、プロスポーツリーグのへ変革への功績を誰も認めた10年であった。

### 4. リーグ経営安定化と拡大の布石

2代目チェアマンに就任したのは鹿島アントラーズの社長を経験している鈴木昌である。Jリーグの本格的な成長期したのはここからであるのが表2を見て分かる。2001年から2004年の4年間はクラブ数を増やしていないが、Jリーグの収入は安定をしている。ここでの大きな変革は鈴木チェアマンに就任したことである。武藤<sup>9)</sup>が述べるには、通常の競技スポーツ組織においては競技者自治が前提となり、競技者出身以外が競技スポーツ組織のトップになることは難しい。彼自身、前任者のサッカー選手ましてや日本代表、監督経験者でもなく長年、サッカー協会関係の役員をしてきた経歴ではない。専門誌<sup>10)</sup>からのインタビュー内容によれば、彼とサッカーのつながりは、1987年の住友金属工業鹿島製鉄所の副所長時代に住友金属工業蹴球団という実業団サッカー団長からである。そこから1994年から鹿島アントラーズの社長を6年間経験している。Jクラブ経営者がチェアマンとなったことは、逆にリーグ経営がそれだけ難しいことも意味している。サッカーの経験があれば、経営に生かせる現実はなかったということである。次の変革は「公式試合安定開催基金」の設置を2005年7月の理事会において決定したことである。1999年からJ2リーグが開始されているが、J2クラブの経営自体がまだまだ未熟な面があり、経営危機に陥ることを想定してのことである。実際に2005年10月にJ2クラブあるザスパ草津(現ザスパクサツ群馬)の経営危機が適用第1号として5000万円の低利融資<sup>11)</sup>を行っている。リーグとしての安定を図るためにも危機管理にも対処する経営ノウハウを積み上げていき事業継続性を高めていく重要性を認識している。それ以外の変革にも、Vゴール方式の廃止、2シーズン制から1シーズン制の変更をすることによるチャンピオンシップ戦の廃止も挙げられる。Jリーグはプロスポーツとしての情報公開にも積極的である。

鈴木チェアマンは2006年7月に退任したが、この年

の 9 月から前年の全 J クラブの個別経営情報開示を実施している。お金の面で閉鎖性の高いスポーツの世界において、大きな意味での変革であった。同年 3 月の発表<sup>12)</sup>では J リーグへの準加盟制度の改定を行い、将来的な J リーグ入会を目指すクラブが入会基準のクリアと安定したクラブ運営ができるよう支援することを念頭に、随時 J リーグ準加盟申請を受け付けることにした。それと同時に年 1 回 J リーグセミナーを開催し、J リーグ入会に必要な情報の提供・交換の場を設け、J リーグ自体の拡大を目指すための布石をうったのである。そして、後任の 3 代目チェアマンである鬼武健二を 2004 年から専務理事に置き、後継者の育成という流れをつくっていくのである。

## 5. 「集客」とリーグの変革

2007 年 2 月 23 日、この日は J リーグが新たなシーズンを迎えるにあたり、メディア向けの毎年恒例のイベントとして「J リーグプレスカンファレンス」が開催された。この時に 3 代目チェアマンである鬼武健二は J リーグ関係者とマスコミに向けてプレゼンテーション<sup>13)</sup>を行った。2つの大きな意味が示されていた。1つは、J リーグのキャッチフレーズを変えたこと、もう 1 つが J リーグの新たな挑戦として打ち出した「イレブンミリオンプロジェクト」である。2010 年までに J リーグの全ての公式試合において総入場者数 1100 万人を目指すというものだ。これは、力強いチェアマンの意思表示であった。プロスポーツリーグ自体が入場者数の数値目標を設定し、全クラブに浸透させるというのは、画期的といっても過言ではない。各 J クラブが個別目標を持つのではなく、集客をリーグ全体の課題として推進させるといことである。

そのために、鬼武チェアマンは同時に J リーグ事務局の組織変更も行った。6 部制から 3 グループ制に変更し、さらに「イレブンミリオン」推進プロジェクトという制限性のプロジェクトチームを発足させた。リーグの集客をクラブ任せにするのではなくリーグでも積極的に関与する姿勢は、今までのプロスポーツリーグになく、野心的な試みであったといえる。結果的には達成することはできなかったが、J クラブが集客を真剣に考えたことは大きな意味がある。今までのスポーツの常識であった「勝てば、お客が来る」とか「強ければお客が来る」という勝利至上主義から脱却し、サービス業としての視点を植え付けた意味は大きい。今回は変革の要素の 1 つとして取り上げたが、このプロジェクトの意義は今後の課題としたい。

## 6. 新たな基準作成と国際化

2010 年ドイツ W 杯があり、この年 7 月に 4 代目のチェアマンとして大東和美が就任した。2 代目チェアマン鈴木昌と同じ、鹿島アントラーズの社長経験者である。同クラブから 2 人目のチェアマンができることは、それだけ、クラブ経営としての安定感があるからと言える。彼自身の経歴にはサッカー経験がなくスポーツ選手経験者ではあるがラグビー出身であり、早稲田大学ラグビー部監督という経歴の持ち主であり、しかも大学選手権優勝もさせている人物である。大東チェアマンの J リーグ変革のための取り組みの最重要課題はクラブライセンス制度の導入であったが、その前に大きな試練が立ちはだかることになる。2011 年 3 月 11 日に起きた東日本大震災である。J リーグ開幕から 2 戦目の前日の出来事である。被災地にホームタウンを置く J クラブはスタジアムや練習施設に大きな被害を受け、その他のクラブも電力事情など活動が困難な状況となったため、いち早くリーグ戦の延期を決定した。これは J リーグ広報誌<sup>14)</sup>でも発表されているが、3 月 29 日は復興支援のためのチャリティマッチを開催し、J リーグ自身「チカラをひとつに。-TEAM AS ONE-」というスローガンを打ち出して復興支援への取り組みを打ち出した。リーグとしてスピード感を持った決断と対応であった。同年 12 月末までに行った復興支援活動は 2012 年 6 月に「東日本大震災関連活動調査報告書」として J リーグから発表されている。

しかし、試練の中でも最重要課題であるクラブライセンス制度の導入も着実に準備をしていた。このクラブライセンス制度の導入は J クラブの経営基盤の強化と、競技環境、観戦環境、育成環境の強化・充実を図ることが狙いとしている。このクラブライセンスの原点はドイツである。毎年全クラブのリーグ戦への参加資格をチェックするための基準として導入した。これを UEFA (ヨーロッパサッカー連盟) がチャンピオンズリーグ参加資格として 2004 年から採用、これを評価した FIFA (国際サッカー連盟) は 2008 年からクラブライセンス制度の導入し、AFC (アジアサッカー連盟) も 2013 年からアジアチャンピオンズリーグの参加資格として導入を決定した。J リーグの発表<sup>15)</sup>によれば、これを受けて日本サッカー協会と J リーグは AFC クラブライセンスよりもやや厳しいクラブライセンスを作る判断をした。ここ数年、J リーグも J クラブも、ビジネス面での停滞感が蔓延しており、東日本大震災が平均入場者の減少に追い打ちをかけ、メディア価値の低下、クラブ間の階層の固定化など、憂慮すべき案件が数多くある。J リーグはこのライセンス制度によって、J クラブの「ハードとソフトの整備」、「投資対象としての J クラブの魅力向上」が期待され、J リーグ全体のブランド向上は図りたいと考えているのでは

## Jリーグ22年の変革と最高経営責任者の戦略

ないだろうか。<sup>16)</sup>そのため大東チェアマンは2012年10月に大幅な組織変更を実施した。鬼武チェアマン時代の3グループ制プラス1プロジェクトチームから2本部制とクラブライセンス事務局とした。Jリーグはこの年4月より社団法人日本プロサッカーリーグから公益社団法人日本プロサッカーリーグとなり、より社会性、公益性を意識したプロスポーツ団体としての性格を前面に出した組織にしたことも大きく影響している。そして、2013年には翌年からスタートさせるJ3リーグの準備室を設置させている。さらなる拡大のための準備である。大きな荒波を乗り越えながらもやることはやる。Jリーグ歴代4人のチェアマンは、理念を軸にプロスポーツリーグの最高責任者として、戦略的に大きな役割を果たしてきた。

## 7. 総括

Jリーグのチェアマンは、前述したが最高経営責任者である。その中で初代チェアマンである川淵三郎の功績は非常に大きい。創設時から関わり、10年以上に渡っての在任期間はJリーグという新しいプロスポーツリーグを定着させるには時間がかかった。多くの人の目は日本サッカー協会の会長にもなった川淵三郎だけに行きがちだが、2代目以降のチェアマンもそれぞれに大きな戦略と役割を実行してきた。鈴木チェアマンは前任者の作り上げた資産を安定させることを考え、同時に拡大するための布石を打ち、時代に合わせた情報公開も行った。3代目鬼武チェアマンは集客のため積極的な挑戦をした。4代目大東チェアマンは未曾有の災害に向き合いながら、Jリーグの価値を上げるため大きな制度変更を行った。プロスポーツリーグの最高経営責任者は常に現状に満足することなく、変革へと向かう姿勢は一貫している。2014年2月から5代目チェアマンが誕生している。新チェアマンである村木満氏にやるべき経営課題は多岐に渡る。冒頭で述べた2シーズン制への変更とJリーグの全カテゴリーに冠スポンサーをつけたことなど、ほんの一部にすぎないが、Jリーグ自体の大きな変革と言える。2節で述べたライフサイクルで言えば、Jリーグは導入期から少しずつだがやっと成長期に入る節目の段階ではないのか。プロスポーツリーグは基盤づくりの重要性が理解できる。それは一度はじめたら簡単にやめることができないこと。時代に合わせた継続性を最高経営責任者であるチェアマンが重く受け止めていることがうかがえる。今回の研究では、経営面での戦略としての方針面を中心にふれたが、Jリーグチェアマン各氏が残した功績は、まだ数多くある。今後の新たな研究課題としていきたい。

### 参考

#### 歴代チェアマンの略歴（チェアマン就任時）

##### ●初代

川淵三郎（かわぶちさぶろう）1936年12月3日生  
大阪府出身

1961年 早稲田大学卒業

同年 古河電気工業(株)入社

1970年まで同社サッカー部選手

1972年 同社サッカー部監督

1988年 古河産業(株)取締役・日本サッカー協会理事

1990年 同協会プロリーグ検討委員会委員長就任

1991年 同協会プロリーグ設立準備室長就任・同社退社

同年 (社)日本プロサッカーリーグ（Jリーグ）設立  
初代チェアマン就任

##### ●2代目

鈴木昌（すずきまさる）1935年12月15日生

兵庫県出身

1959年 東京大学卒業

同年 住友金属工業(株)入社

1980年 同社広報部東京広報室長

1987年 同社鹿島製鉄所副所長

同年 同社蹴球団（サッカー部）団長

1990年 鹿島運輸(株)社長

1994年 (株)鹿島アントラーズFC代表取締役社長

同年 (社)日本プロサッカーリーグ理事

2000年 (株)鹿島アントラーズFC特別顧問

2002年 (社)日本プロサッカーリーグチェアマン就任

##### ●3代目

鬼武健二（おにたけけんじ）1939年9月19日生

広島県出身

1962年 早稲田大学卒業

同年 ヤンマーディーゼル(株)入社

1967年まで同社サッカー部選手

1967年から同社サッカー部監督

1978年まで同社サッカー部監督

同年ヤンマーディーゼル東京支社

1983年 日豊ヤンマー(株)代表取締役社長

1986年 ヤンマーディーゼル(株)船用事業部次長

1988年 同社マリンレジャー営業部長

1992年 同社サッカープロ化推進室長

1993年 大阪サッカークラブ(株)代表取締役社長

1996年 (社)日本プロサッカーリーグ理事

2000年 大阪サッカークラブ(株)代表取締役会長

2004年 同社退任・(社)日本プロサッカーリーグ専務理事

2006年 (社)日本プロサッカーリーグチェアマン就任

## ●4 代目

大東和美(おおひがしかずみ)1948年10月22日生

兵庫県出身

1971年 早稲田大学卒業

同年 住友金属工業(株)入社

1976年 早稲田大学ラグビー部監督 大学選手権優勝

1996年 同社四国支社長

1999年 同社大阪プロジェクト開発部長

2001年 同社九州支社長

2005年 (株)鹿島アントラーズFC専務取締役

2006年 同社 代表取締役社長

2008年 (社)日本プロサッカーリーグ理事

2010年 (社)日本プロサッカーリーグチェアマン就任

※各資料<sup>17)</sup>をもとに独自作成

## 参考文献及び資料等

- 1) Jリーグ規約・規程集 2014年版  
第2章第2節第6条「チェアマンの権限」P13
- 2) 竹中嘉久「Jリーグ発展への道程」愛知工業大学研究報告 第49号、P143-P148、2014
- 3) 川淵三郎「J」の履歴書、日本経済新聞社、P108-P131、2009
- 4) JリーグHP (<http://www.jleague.jp/>)  
経営情報 (Jリーグの収支) より
- 5) 川淵三郎「J」の履歴書 日本経済新聞社、P93-P103、2009
- 6) 玉木正之「スポーツとは何か」講談社現代新書、P116-P120、1999
- 7) 原田宗彦他「Jリーグマーケティングの基礎知識」創文企画、P11-P12、2013
- 8) 竹中嘉久「Jリーグ発展への道程」～ソーシャルキャピタルの可能性の探求、教育医学、第59巻第4号、P252-P258、2014
- 9) 武藤泰明「経営論から見た日本のプロサッカー」東洋経済新報社、一橋ビジネスレビュー (56巻4号)、P20-P31、2009
- 10) サッカー批評VOL18 双葉社、P16-P23、2003
- 11) 朝日新聞朝刊群馬県央版、P35、2005年10月19日
- 12) 「準加盟クラブ募集開始」J. LEAGUE NEWS、vol. 124、P4、2006
- 13) 「鬼武チェアマンが中期目標発表」J. LEAGUE NEWS、vol. 134、P3、2007
- 14) 「チェアマン総括」J. LEAGUE NEWS、vol. 188、P8、2011
- 15) Jリーグ配布資料「クラブライセンス制度について」2010、10、18
- 16) 宇都宮徹彦「クラブライセンス制度とは何か？」スポーツナビ (<http://soccer.yahoo.co.jp/jleague/>)  
2012、1、20
- 17) 川淵三郎「51歳からの左遷」からすべては始まった。PHP新書、略歴欄より、2009  
鈴木チェアマン「豊かさを語る」略歴欄より  
三菱総研倶楽部VOL2「Jリーグ百年構想」2005  
鬼武健二プロフィールより J. LEAGUE NEWS、vol. 127、P2、2006  
大東和美プロフィールより J. LEAGUE NEWS、vol. 173、P2、2010

(受理 平成 27 年 3 月 19 日)