

2016年度 修士論文

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－

Imitation through the learning by experience
and the foundation of the professional sports
league
: a case study of B-league

早稲田大学 大学院スポーツ科学研究科

スポーツ科学専攻 スポーツビジネス研究領域

5015A028-1

鳥居 攻介
Kosuke Torii

研究指導教員： 木村 和彦 教授

目次

第1章 序論	1
第1節 研究背景	1
第1項 スポーツ産業とスポーツリーグについて	
第2項 日本のバスケットボールトップリーグについて	
第3項 模倣とは	
第2節 研究目的	5
第3節 研究意義	5
第2章 先行研究の検討	6
第1節 模倣と経験学習に関する研究	6
第1項 模倣研究	
第2項 経験学習	
第3項 模倣と経験学習	
第2節 プロスポーツリーグに関する研究	10
第1項 プロスポーツリーグについて	
第2項 プロスポーツリーグと模倣について	
第3節 先行研究のまとめ	12
第3章 研究方法	13
第1節 研究枠組み	13
第2節 分析枠組み	13
第3節 用語の定義	15
第1項 模倣	

第 2 項	経験学習	
第 3 項	イノベーション	
第 4 項	イモベーション	
第 4 節	調査方法	17
第 1 項	調査対象	
第 2 項	データの収集	
第 3 項	インタビュー調査	
第 4 節	分析方法	19
第 1 項	分析手順	
第 2 項	デュアルコーディングについて	
第 3 項	因果関係の分析について	
第 4 章	分析結果	20
第 1 節	「模倣の心構えを万全とする」	20
第 1 項	目的意識の醸成	
第 2 項	過去の省察	
第 2 節	「参照・選定・分類・対象に深く潜り込む」	31
第 1 項	対象の探索と学習	
第 2 項	不都合の見極め	
第 3 節	「脈絡を合わせる、実行する」	36
第 1 項	問題の事前回避	
第 2 項	過去の活動の強化	
第 3 項	問題の事後修正	

第 5 章	考察	46
第 1 節	イモベーションの前提条件	46
第 2 節	模倣対象の選定	49
第 3 節	タスクフォースメンバーについて	50
第 4 節	川淵 T.F チェアマンの経験及びリーダーシップ	51
第 5 節	組織体制について	53
第 6 節	競技間での協力	53
第 7 節	成功経験と失敗経験について	53
第 7 章	結論	55
第 1 節	結論	55
第 2 節	実践的示唆	56
第 3 節	研究の限界と今後の課題	57

参考文献

巻末資料

謝辞

第1章 序論

第1節 研究背景

第1項 スポーツ産業とプロスポーツリーグについて

日本政府が2016年に掲げた「日本再興戦略」では、国内総生産（GDP）600兆円を目標としており、成長戦略の一つにスポーツの成長産業化があげられている。また、スポーツ庁と経済産業省が2016年に共同で設置した「スポーツ未来開拓会議」の中間報告によると、スポーツが我が国の基幹作業の一つとなることを目指し、新たなスポーツ産業の創出を進めていく必要があるとしている。さらに、スポーツ市場の拡大には、プロスポーツ興業をはじめとする、既存の事業における質の向上を図ることに加えて、アスリート、ゲーム、チーム、リーグなどを管理・運営する競技団体などのスポーツコンテンツホルダーが、様々な取り組みを通じて収益を拡大していくことが期待されている。具体的には、新たなスポーツの価値の発掘・事業化やITの活用による観戦体験の改革、コンテンツの海外展開などによる新規マーケット・ビジネスチャンスの創出などが求められている。しかし、我が国のスポーツは福田（2010）⁴⁸⁾によると、アマチュアリズムという概念およびこれに基づく規定の中で誕生し育まれてきた、日本独自の「企業スポーツ」として発展し、企業スポーツはスポーツとビジネスの融合を避けてきたと指摘されている。さらに、企業スポーツは収益を上げることを目的としておらず、スポーツ市場の拡大のためには、既存の企業スポーツの形態では限界としている（原田,2008）⁴⁴⁾。つまり、既存の企業スポーツからの脱却を図ることは、新たなスポーツの価値やビジネスチャンスにつながる可能性があると考ええる。

実際に、1993年に日本プロサッカーリーグ「Jリーグ」の開幕は、それまで企業スポーツが主流だった日本のスポーツ界において、革新的な出来事であっ

た（平田,2012）⁴⁵⁾。Jリーグ発足以前の1990年における日本サッカー協会の予算は16億円であったが、2016年度は200億円を超えており、Jリーグ発足を機に拡大したことがうかがえる（日本サッカー協会公式HP）⁵⁹⁾。一方で、日本におけるスポーツ興行の93%はプロリーグである、プロ野球とJリーグの2つのプロスポーツリーグで占められており（東洋経済,2010）⁴¹⁾、スポーツ興行によるスポーツ市場の拡大は、プロスポーツリーグの拡大と同義であることがわかる。ただし、既存の2つだけのプロスポーツリーグに頼ることには限界がある。そのため、スポーツ市場の拡大にとって、新たなプロスポーツリーグの創設が戦略的課題であるといえよう。

そこで、新たなプロスポーツリーグとして注目されているのが、2016年に開幕を迎えた、プロバスケットボールリーグの「Bリーグ」である。Bリーグは国内唯一のインドアスポーツのプロリーグであり1部、2部の計36チームが北海道から沖縄まで全国各地の都市に本拠地を置く。また、「エンターテインメント性の追求」を理念の一つに掲げ、チケットやグッズ販売、ファンクラブの登録などのシステムをリーグで一元的に管理し、顧客データを共有する、日本のスポーツビジネスでは初めての試みを行っており、スポーツビジネスの面からも注目を集めている（朝日新聞,2016年9月20日）。そのため、本研究では、新しいプロスポーツリーグ創出の事例として期待される「Bリーグ」に着目することとした。

第2項 日本のバスケットボールトップリーグについて

次に本研究の対象とした「Bリーグ」が誕生した背景と経緯を理解するために、それ以前の日本におけるバスケットボールのトップリーグの歴史について概観する。

まず、1967年に日本バスケットボール協会（以下 JBA）と日本バスケットボール実業団連盟の主催により、「日本バスケットボールリーグ」として、実業団リーグが開始され、他の競技と同様に日本独自のシステムとして発展してきた企業スポーツにより支えられてきた。その後、1970年代の2度のオイルショックや、1990年台のバブル崩壊による、経済の低成長や日本独自の雇用慣行の衰退から有力な企業クラブの撤退が相次ぎ、企業スポーツは衰退傾向に入った。そのため、企業クラブに変わる受け皿として、1993年からトップリーグのプロ化が検討され始めた。

このような流れから、1996年に JBA は既存の実業団リーグのプロ化を視野に入れ、独立採算組織である「バスケットボール日本リーグ機構（JBL）」と改組した（平田,2012）⁴⁵⁾。その後、プロ選手契約の解禁やプロチームが誕生するなどの動きは見られたが、リーグ運営は企業スポーツのまま変わらなかった。その結果、JBL に所属していたプロ化を推進する一部のチームが JBA と袂を分かち形で離脱し、新規参入チームを募り、日本初のプロバスケットボールリーグである「日本プロバスケットボールリーグ（通称、bj リーグ）」が 2005 年に発足した（澤井,2014）⁴¹⁾。このような経緯から、JBA 公認の JBL と独立プロリーグの bj リーグという2つのバスケットボールのトップリーグが日本に併存する状態となった。

しかし、2008年に国際バスケットボール連盟（以下、FIBA）からリーグの統合を要請され、JBA の主導によって2回の統合が試みられたが、いずれも失敗に終わった。そのため、長期に渡りトップリーグが併存している混乱状態が解決されていない結果を重く見た FIBA は、2014年 JBA に対し「無期限の国

際試合停止処分」という重い処分を科した。そして、機能不全に陥った JBA の代わりに、トップリーグの統合を主目的とし、J リーグの創設者である川淵三郎氏をチェアマンに JAPAN 2024 TASK FORCE（以下、タスクフォースまたは T.F）が立ち上げられた。その後、両リーグの統合は急速に進み、2015 年 4 月 15 日には「一般社団法人ジャパン・プロフェッショナル・バスケットボールリーグ」（B リーグ）が設立され、2016 年 9 月 22 日に B リーグは開幕を迎えた。

第 3 項 模倣について

統合が急速に進んだ背景には、川淵 T.F チェアマンが「J リーグの経験から必要なものを取捨選択した」（河北新報,2016 年 6 月 15 日）と述べているように、主に川淵チェアマンの経験と J リーグをモデルとしたことが推測される。

一方で、近年では B リーグが J リーグをモデルにしたように、プロスポーツの世界に限らず、一般企業経営において、いわば他社を「模倣」して成功を収めている事例が多く見られ、注目されてきている。例えば、井上（2015）³¹⁾は、クロネコヤマト（ヤマト運輸）について、もともと商業貨物など大口の顧客をメインに取り扱っていたが、小口の宅配事業の方が利益率は高く、牛井の吉野家を参考に事業を絞込み、宅配事業専門としたことで成功を収めたと指摘している。このように、他社を模倣することで成功している企業が多く存在することが明らかになってきた。そのため、一般の経営学の分野においても、これまで、どちらかと言うとマイナスイメージであった「模倣」概念の注目度は高まっており、研究が蓄積されてきている。しかし、スポーツ経営学の分野（と

りわけスポーツ組織論や制度論）においては、模倣の視点からのアプローチによる研究はなされていない。また、近年では、Bリーグ以外にもバレーボールや卓球などの競技でもプロスポーツリーグ構想を明らかにしているが、プロスポーツリーグを創設する際に、何を模倣し、どのような経験が活かされているのかは明らかにされていない。また、スポーツイノベーションとも言える、スポーツ組織や制度の改革、新たな組織や制度を作る際に実践的なインプリケーションをもたらす研究、知識や理論の蓄積が待たれる。

第2節 研究目的

本研究では、Bリーグを創設した事例を分析し、Bリーグの創設に何が模倣され、どのような経験学習が有効かを明らかにする。また、Bリーグ創設における成功要因を明らかにし、企業の先行研究の結果と比較することにより、プロスポーツリーグの創設に生じる要因の特性を明らかにすることを本研究の目的とする。

第3節 研究意義

本研究の目的を明らかにすることで、今後他の競技団体がプロスポーツリーグを創設する際に参考となる知見を得ることができると考えられる（実践的意義）。また、研究が始まったばかりの経営学における模倣とイノベーションに関する研究方法と理論の深化に貢献することができるとともに、プロスポーツリーグ特有の要因を明らかにすることによってスポーツ経営学における模倣とイノベーション研究を促進することができると考えている（学術的意義）。

第2章 先行研究の検討

第1節 模倣と経験学習の研究

第1項 模倣研究

「模倣」という言葉を聞くと、マイナスのイメージを持たれることが多いのではないだろうか。一般的には模倣は独自性や創造性と逆行すると思われがちであり、日本では「猿真似」と言われたり、欧米では”copycat”と言われたりする。実際、模倣によってより少ない時間で楽に追いつき、リスクを取らずに学ぶことができるためか、模倣は正しい選択肢であっても、どこかズルさを感じさせる（井上,2011）²⁸⁾。そもそも、模倣が良くないことであると言われはじめたのは、近世になってからとされており、古来ではお手本を模写することは学習の基本で、独自性や創造性を求める際に不可欠な行動とされていた（井上,2011）²⁸⁾。このことは創造を重んじる芸術の世界でも同じことが言われている。池田（1969）²⁶⁾は著書の「模倣と創造」の中で、「すべての創造は模倣から出発し、いかなる芸術も伝統から独立しえない」とした上で、「いかなる伝統のなかにも新たに付け加える余地がある」としている。つまり、作品の歴史を丹念に調べれば、必ずと言っていいほど、お手本からの学びがあり、独創的だと評価される作品も、過去の偉大な作品を参考、または、引用しており、その上で差異や独自性を追求している（井上,2015）³¹⁾。

模倣に着目した研究では、まず、フランスの社会学者のタルド（2007）³⁵⁾は「模倣説」を提唱し、社会を「模倣」、「闘争」、「発明」という概念で社会を捉えようとした。その中で、模倣を「1つの精神から他の精神へのイメージの転写」と定義し、発明とは「それまでに存在したいくつかの発明の模倣からう

まれるもの」とした。Durkheim により、模倣説は単純で一面的との批判を受けて衰退したが、1960 年代から再評価され、社会学以外にも犯罪心理学に対して重要な影響を与え、犯罪心理学アプローチが大いに発展することにもなった。また、生物学の領域では Diamond (1999) ⁷⁾は「模倣を抜きにして、人類が進化することはあり得なかった」と述べており、行動科学の領域では、Byrne(2003) ⁴⁾が模倣について「学習により獲得された反応で因果関係を探る知的な行為であり、特別な能力」と述べている。

経営学における模倣の主な論点は 2 点とされている。その 1 点目は「競争戦略論における先行者と後発者のメリット」である。Lieberman and Montgomery (1988) ¹³⁾や Schnaars (1994) ²⁰⁾は、事例研究や実証研究のレビューを行い、先行者と後発者のメリットについて述べている。それらをまとめると、先行者のメリットは (1) イメージと名声、(2) 希少資源の占有、(3) 技術的リーダーシップなどが述べられている。反対に、後発者のメリットは (1) ただ乗りが可能 (フリーライダー)、(2) 技術や顧客のニーズへの変化への対応、(3) 研究開発費の削減などが指摘されている。また、先行者と後発者のどちらが有利かというのは、技術や市場の特性にも依存するため、一概に決めることはできないが、一定の条件が整えば、後発である模倣者が優位に立てるということは広く認められている (井上,2012) ²⁹⁾。

論点の 2 点目は「模倣はイノベーションを起こすか否か」についてである。経営学の領域ではイノベーション信仰に縛られ、模倣は後発のメリットをいかす競争戦略の一つとして捉えられ、創造的な行為とはみなされてこなかった。

確かに、現実の世界を見渡すと、数多くの模倣者が大きな成功を収めて、イノベーターを追いやっている。例えば、世界で初めてクレジットカードを発行した「ダイナースクラブ」は、今や市場の片隅に追いやられ、VISA やマスターカードなどが市場を支配している（Schnaars,1994）²⁰⁾。しかし、最近の実証研究により、模倣の有効性は裏付けられており、模倣はイノベーションを妨げるものではなく、イノベーションを成功させる原動力であるとされている（シェンカー,2010）。また、最近では競争戦略の分野でも、模倣とイノベーションについて取り扱った研究が目立つとされている（井上,2012）³⁰⁾。

他方、模倣は対象を隅々まで模倣する「完全模倣」と対象を部分的に模倣し、一部を改変する「部分模倣」に分けられるが、シェンカー（2013）³⁴⁾は部分模倣により一部を改変することで創出されるイノベーションを“Imitation”+“Innovation”を掛け合わせて「Imovation（以下、イモベーション）」と名付けた。また、イモベーションのプロセスを 1. 心構えを万全にする、2. 参照する、3. 探索・選定・分類する、4. 自社の脈絡に適応させる、5. 対象に深く潜り込む、6. 実行する、という 6 つの段階から捉えた。しかし、模倣したモデルの一部分を改変すると、そのモデルのシステム性ゆえに機能しなくなることも考えられる（Csaszar&Siggelelew,2010）⁶⁾ という指摘があるように、部分模倣は完全模倣より失敗しやすいとされている。そこで、部分模倣を成功する鍵とされているのが成功学習と失敗学習から構成される経験学習である。

第2項 経験学習について

経験学習は組織学習の一つとされており、組織学習は「経験を通じて生じる組織の知識、認識、行動の変化」(Argote and Mirion-Spektor, 2011)¹⁾と定義されている。また、組織学習は学習形態から自らの試行錯誤の経験から学ぶ「経験学習」と他者の経験から間接的に学ぶ「代理学習」(模倣)に分けられ、さらに、学習内容から成功からの学習と失敗からの学習に分けられる(井上・永山, 2013)³²⁾。経験学習に着目した研究や実践は人材育成の領域で増えており、「経験から学習する個人の資質・能力・信念」や「特定の職種の経験学習プロセス」を明らかにする調査研究が特に増えている(松尾, 2011)⁵¹⁾。

第3項 模倣と経験学習

次に経験学習と模倣に焦点を当てた研究を概観すると、まず Audia et al. (2000)²⁾は直前の成功経験は代理学習を機能させない可能性を指摘し、Madsen and Desai (2013)¹⁶⁾によると、失敗経験は他者から学ぶ姿勢(代理学習)を促進させるとしてきしている。また、模倣を成功させる鍵として、経験学習の存在が重要になると述べたが、代理学習の長所として、井上(2006)²⁷⁾は「低リスク・低コストで他者の行動を通じて学ぶというもので、多様な観察を通じて他者の失敗や成功から、幅広く学べる」としている。一方で、代理学習の欠点として「自ら体験していないので、学びの深さに限界がある。単純に代理学習を重ねるだけでは、表面的に猿マネに終始して、物事の本質を見誤ったりする」と言う。このような代理学習の短所を補うのが経験学習であるとされており、経験学習は自らがリスクをとるため、幅広くはできないが、自分

が経験したぶんだけ学びが深くなるので、代理学習を補うことができるとされている。さらに、Kim et al (2009) ¹⁰⁾は学習の内容にも着目し、成功学習と失敗学習のいずれも経た場合は部分模倣がうまくいく可能性が高まること指摘している。

また、井上・永山 (2013) ³²⁾は、日産自動車が 2001 年から始動した独自の課題解決プログラムを事例に、シェンカー (2013) ³⁵⁾のイモベーションのプロセスを用いて①部分模倣によるイノベーションをうまく機能させる前提条件②イモベーションのより詳細なプロセス③各プロセスの要因に影響を与える経験学習を明らかにした。

第 3 節 プロスポーツリーグに関する先行研究

第 1 項 プロスポーツリーグについて

次に、プロスポーツリーグについて着目した研究を概観すると、その内容は観戦者動機やスポンサーシップなどが中心であり、プロスポーツリーグの形成過程に着目した研究は少ないことがわかる。

一方で、プロスポーツリーグそのものに着目した研究では、広瀬 (2009) ⁴⁷⁾はスポーツリーグ産業の特殊性として、2 点指摘している。1 点目は、スポーツリーグ産業が生産し販売する商品が「ゲーム(試合)」であるという点である。ゲームは「単独の組織では、生産が不可能である」という経済的に特殊な商品であり、その特殊性によって通常の市場とは全く違う性格を持たざるをえないとしている。また、スポーツリーグ産業は、通常の産業の究極の目標である「市場での一人勝ち」が意味を持たず、この商品の質は「高レベルでの“拮抗状態”

をいかに維持するか」であり、スポーツリーグ産業はバランスが不可欠で、ガバナンスはカルテル型にならざるをえないとしている。2 点目は、スポーツリーグという組織内に「競技」と「ビジネス」という性格やビジネス論理の異なった事業領域が存在することである。上記の「競技」と「ビジネス」という2つの事業領域のバランスを取ることが不可欠であり、経営の生命線であることを指摘している。

このようにスポーツリーグ産業は通常の産業と異なる特殊性を指摘されているものの、リーグ創設のプロセスとの関係は明らかにされていない。

第2項 プロスポーツリーグと模倣について

プロスポーツリーグと模倣について着目した Francis and Zheng (2013)⁸⁾ は、組織学習の観点から、アメリカのプロサッカーリーグである Major League Soccer (MLS) と前身にあたる北米サッカーリーグ (NASL) との事例比較研究を行い、原因帰属の観点から、失敗経験からの代理学習モデルを提唱し、失敗から正しい学習を行うためには、原因が明確であることに加えて、失敗を避けるための適切なレッスンの実施が必要としている。不適切なレッスンの場合、学習は失敗に終わり、レッスンが正確であっても、失敗の原因が不正確であると、間違った学びにつながるとしている。しかしながら、成功経験からの代理学習については言及されておらず、米国における1つの研究事例であり、わが国の場合にも適用できるような一般性を持った結果であるかどうかは不明確である。

第 3 節 先行研究のまとめ

以上述べてきたように、一般の経営学の分野では、模倣と経験学習についての研究蓄積がされてきており、近年ではイノベーションとの関連についての研究が目立つ。他方で、プロスポーツリーグに関する研究では、一般の市場と異なり、特殊性を持つことは明らかにされているものの、創設過程に関する研究や模倣を取り扱った研究の蓄積はされていない。しかし、本研究で対象とした B リーグ以外にも、バレーボールや卓球などの競技でもプロスポーツリーグ構想が明らかにされており、研究の蓄積が必要であると考えられる。

第 3 章 研究方法

第 1 節 研究枠組み

本研究の目的に対して、研究の枠組みを提示する。井上・永山（2013）³²⁾の部分模倣によるイモベーションの枠組み（次節にて説明する）をもとに、Bリーグの事例を分析し、どのような経験学習が有効か（成功要因）を明らかにする。次に、井上・永山（2013）³²⁾の先行研究の結果と比較を行い、プロスポーツリーグの創設に生じる、独自の要因を明らかにする。

第 2 節 分析枠組み

次に、本研究で用いる分析枠組みについて説明する。研究背景でも述べたが、川淵 T.F チェアマンが「J リーグの経験から必要なものを取捨選択した」という発言から分かるように、B リーグは、J リーグを完全模倣ではなく、部分模倣したと推測される。そこで、本研究では井上・永山（2013）³²⁾による、部分模倣によるイモベーションと経験学習の枠組み（図 1）を用いて研究を行った。

以下、井上・永山（2013）³²⁾による、イモベーションの 3 段階と詳細なプロセスを説明する。第 1 段階は「模倣の心構えを万全とする」プロセスである。このプロセスでは、①「目的意識の醸成」②「過去の省察」が、部分模倣を促す最初のきっかけとして機能する。まず、「目的意識の醸成」とは、今後自分たちが何をしたいのか、何を行うべきかを意識する行為である。また、目的意識が明確であるからこそ、後に、どこから何を模倣すればよいのか見極め、部分模倣をするのに適切な見本を選ぶことができる。次に「過去の省察」とはこれまで行ってきたことを振り返り、どの点に問題があったのかを深く考察する

行為である。

そして、第 2 段階として、「参照・選定・分類・対象に深く潜り込むプロセス」がある。このプロセスでは、③「適切な模倣対象を選定するための探索」とその学習対象のどの部分が自社の脈絡に④「不適合かを見極めること」、模倣の幅が決定する。「対象の探索と学習」とは、お手本の候補を調べつつ、お手本となるものを探し当てること。探索と学習に要するコストがポイントであり、探索も学習も幅広く、深く行うのが望ましいが、それらにはコストも時間もかかるため、目的意識を明確に省察しながら、視点をしばらなければならない。また、「不都合の見極め」とは選定したお手本を自らの脈絡に落とし込むときに、そぐわない部分を判別する作業

最後に、第 3 段階として脈絡を合わせる、実行するプロセスがある。このプロセスでは、⑤「過去の活動の強化」⑥「事前の問題回避」⑦「事後の問題修正」を通じて、部分的に模倣した対象を自社の脈絡に適合し、イモベーションのデザインが決定される。「問題の事前回避」とは「部分模倣としてのイモベーションを実行に移す前に起こりうる問題を意識し、その問題を避けるため対策を講じること。」「過去の活動の強化」とは、模倣対象を取り込む以前に行っていた行為をより強化して再現すること。イモベーションのプロセスの最終段階である、「問題の事後修正」とは、イモベーションを実行することで起こった問題や不都合な点を事後的に修正していくことである。

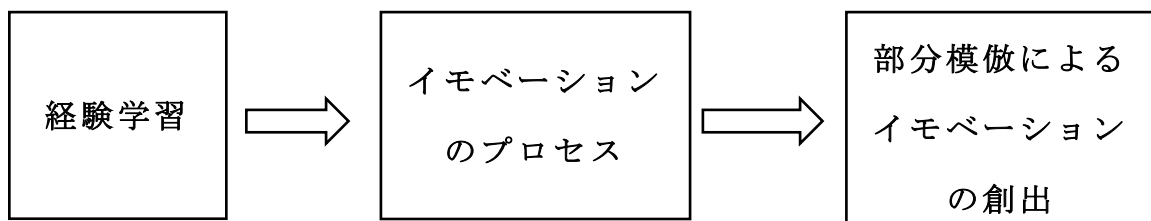


図 1 部分模倣によるイモベーションと経験学習の枠組み

第3節 用語の定義

第1項 模倣

現実世界では、模倣により模造品や海賊版といった問題も生じているが、本研究での議論には含めない。先行研究で述べたように、模倣はイノベーションと密接に結びついており、イノベーション能力を的確かつ、効果的に活用するためにも欠かせない要素である。よって、本研究において、模倣はイノベーションを成功させるための戦略として捉え「イノベーションや先駆け的なアイデアをコピー、複製、あるいは反復すること」（シェンカー,2013）を定義とし、用いることとした。

第2項 経験学習

経験学習のそのものの概念は多岐にわたっており、合意された定義はないとされている（Moon,2004）¹⁷⁾。そこで、本研究では、代理学習（模倣）と区別し、自己の経験から学ぶという観点から「自らの試行錯誤の経験から学ぶこと」（井上・永山,2013）³²⁾を経験学習として定義し、用いることとした。

第3項 イノベーション

イノベーションという言葉は、オーストリアの経済学者 Schumpeter が 1912 年に著書の「経済発展の理論」のなかで提唱したのが始まりとされている。その中で、イノベーションとは、「新しいものを生産する、あるいは既存のものを新しい方法で生産することであり、生産とはものや力を結合すること」⁵⁹⁾としている。また、イノベーションの例として、1.創造的活動による新製品開発、

2.新生産方法の導入、3.新マーケットの開拓、4.新たな資源（の供給源）の獲得、5.組織の改革を挙げている⁵⁹⁾。

しかし、日本におけるイノベーションの意味は「新規軸または革新として、生産技術の革新に限らず、新商品の導入、新市場または新資源の開拓、新しい経営組織の実施などを含めた概念で、シュンペーターが景気の長期波動の機動力をなすものとして用いた。わが国では技術革新という狭い意味に用いる。」(広辞苑)とされている。実際に、文部科学省が発行した、第3期科学技術基本計画の中でも、イノベーションの定義は「科学的発見や技術的発明を洞察力と融合し発展させ、新たな社会的価値や経済的価値を生み出す革新」(文部科学省HP)とされており、狭義の意味で使われている。このような使われ方をされた背景として、池田(2011)²⁵⁾はイノベーションを初めて「技術革新」翻訳したのは1956年の経済白書であるといわれているが、これは誤訳であるとし、innovateという英語は単に「新しくする」という意味で、技術という意味は含まれていない。「革新」と訳すと、政治的なニュアンスが含まれることを嫌って「技術」を付けたとしている。また、野中(2007)⁵⁰⁾も「イノベーションは技術分野に限らず、それを含む広く影響を与えるプロセスであり、企業や社会機構などに存在する様々な場で生まれていると指摘されている。

以上のように、わが国においては、イノベーションは狭義の意味である「技術革新」として使われているが、元々Schumpeterは技術に限定されておらず、本研究ではイノベーションを「新たな社会的価値や経済的価値を生み出す革新」として用いることとした。

第4項 イモベーション

先行研究の検討で述べたように、シェンカー（2013）³⁴⁾は部分模倣により一部を改変することで創出されるイノベーションをイモベーションと呼んだ。よって、模倣とイノベーションの定義から本研究では「イノベーションや先駆的なアイデアを部分的にコピー、複製、あるいは反復することによって生じる、新たな社会的価値や経済的価値を生み出す革新」と定義し、用いることとした。

第4節 調査方法

第1項 調査対象

本研究では、Bリーグを創設するにあたって FIBA によって結成された、T.F メンバーを対象として、調査を行った。

第2項 データの収集

本研究で使用するデータは客観性を保つため、複数の情報源から得た（Jick,1979）⁹⁾。具体的には、公刊資料（タスクフォース議事録及び会見録、Bリーグ創設に関する新聞記事、タスクフォースメンバーへのインタビュー記事、川渕 T.F チェアマンの書籍）とタスクフォースメンバーへのインタビュー調査によってデータの収集を行った。公刊資料は朝日新聞、読売新聞、日本経済新聞、毎日新聞の新聞記事検索機能及び、インターネット検索エンジンのニュース記事検索機能を用いて、タスクフォースメンバーの行動や発言が記載されているものを選んだ。なお、調査期間は2016年6月から12月である。

第 3 項 インタビュー調査

タスクフォースメンバー3 名に対して、半構造化インタビュー法によって、インタビュー調査を行った。

また、インタビューを実施した後に、あらかじめ作成した年表をもとに因果関係の確認を行った。

第 5 節 分析方法

第 1 項 分析手順

収集したデータの分析は 4 段階に分けて行う。第 1 段階は、収集した資料を時系列並びに部分模倣のプロセスに仕分ける。第 2 段階は、デュアルコーディング手法を用いて、仕分けたデータのコーディングを行う。第 3 段階として、コーディングした概念間の因果関係の分析を行う。最後に、日産自動車の先行研究の結果と J リーグ、B リーグの分析結果を比較し、スポーツリーグ産業独自に生じる要因を明らかにした。

第 2 項 デュアルコーディングについて

本研究では、デュアルコーディング手法（Crabtree & Miller, 1999）⁶⁾を用いてスポーツ科学を専攻する大学院生 2 名と行った。分析手順は Plowman et al（2007）¹⁹⁾を参考に、①各自で収集した資料をコード化、②コード化した結果を相互比較し、同意にいたるまで議論、③どうしても同意にいたらない場合、分析から削除した。コーディングの基準としては、①得られたデータがどのプロセスに当たるか、②イモベーションのプロセスにどのような経験が生かされているか、③生かされた経験は「成功」か「失敗」のどちらにあたるかコード化した。

第 3 項 因果関係の分析について

概念間の因果関係の分析は、前段階でコーディングしたイモベーションを促す各要因に対し、過去の経験学習がどのように影響を与えたか分析を行った。主にインタビューデータから因果関係について言及したものを選び出し、当事者の視点で推定した。

第 4 章 分析結果

第 1 節「模倣の心構えを万全とする」

第 1 項 目的意識の醸成

デュアルコーディングの結果より、各イモベーションのプロセスに当たる行動とそれぞれのプロセスにどのような成功経験または、失敗経験が影響を及ぼしたのか記述する。

まず、イモベーションの初めのプロセスである「目的意識の醸成」とは、井上・永山(2013)³²⁾によると「今後自分たちが何をしたいのか、何を行うべきかを意識する行為であった。また、目的意識が明確であるからこそ、後に、どこから何を模倣すればよいのか見極め、部分模倣をするのに適切な見本を選ぶことができる」としている。第 1 節で述べたように、JBA の主導で行われた、リーグの統合は 2 度ともに失敗している。そのため、FIBA の主導により、JBA から独立した組織である、タスクフォースによって B リーグは創設された。そこで、本項では FIBA がタスクフォースを結成した目的とタスクフォースに何を行わせようと考えていたのかを明らかにした。また、FIBA 及びタスクフォースメンバーの問題認識に影響を与えた経験について明らかにした。

前提として、今回の日本バスケットボール界の問題解決にあたって、FIBA からは 2 人の担当者が派遣されたが、その 2 名について説明する。1 人目は FIBA の事務局長であり、後にオブザーバーとして、タスクフォースに参加するパトリック・バウマン氏である。そして、2 人目が FIBA セントラルボード（中央理事会）会計担当兼ドイツバスケットボール協会会長であり、コーチエアマンに就任するインゴ・ヴァイス氏である。

分析の結果、タスクフォースの目的として「長期的ビジョン・目標の作成、及び、ビジョン・目的を実行するための組織作り」が明らかとなった。（資料 1）そして、目的を達成するため、具体的な解決課題として①JBA 傘下で 1 つ

のリーグに統合②JBAのガバナンス強化③日本代表の強化体制の確率の3点が課されることとなった（資料2）。

資料1<K>

バウマン氏

長期的なビジョン、目標を作っていくことがタスクフォースの目標になる。目標、ビジョンを実行するために必要な組織を作ることだ。それには様々な専門分野が必要だと思う。⁵⁶⁾

資料2<K>

川淵 T.F チェアマン

バウマン氏から要望されているテーマは、「一つのリーグにすること」と、「協会のガバナンス」、そして「日本代表の強化と若手の育成」です。⁵⁶⁾

表1 資料の分類

<I>インタビュー調査

<T>T.F 議事録

<K>記者会見での口述

<O>その他（新聞、書籍など）

第2項 過去の省察

次に、イモベーションの2番目のプロセスである「過去の省察」とは「これまで行ってきたことを振り返り、どの点に問題があったのかを深く考察する行為」であった（井上・永山,2013）³²⁾。よって、本項ではFIBAがタスクフォースを結成する際に問題点として認識していた点、タスクフォースメンバーがリ

ーグの統合に当たり、問題点として認識していたことをコード化し、①JBA の問題点②bj リーグの問題点③NBL の問題点④その他に分けて整理を行った(表 2)。また、FIBA 及びタスクフォースメンバーが問題点を認識するプロセスに、影響を与えた経験について明らかにした。

表 2 過去の省察の分析結果

	問題点	引用数
JBAの 問題点	JBAのしがらみ	4
	ビジョンの欠如	4
	代表の強化体制	4
	リーダー不在	3
NBLの 問題点	企業名へのこだわり	12
	法人化への抵抗	11
bjリーグ の問題点	運営会社の累積損失	10
	代表強化の軽視	5
	地方協会との関係	3
	独自ルール	3
その他	アリーナについて	14
	コミュニケーション不足	2
	選手の声	1

①JBA の問題点

まず、FIBA がタスクフォースを結成する際に JBA の問題点として認識していたこととして、「JBA のしがらみ」、「ビジョンの欠如」、「リーダーの不在」が明らかとなった。その中でも FIBA が重要視していたことが「JBA のしがらみ」であった。学閥や派閥争いによる足の引っ張り合いから統制が効かなくなり、中央競技団体としてのガバナンス能力を低下させたと考えられる(資料 3,4)。また、「ビジョンの欠如」、「リーダーの不在」(資料 5,6)「代表の強化体制」(資料 7)は第 1 項でも触れられている部分もあるが、日本のバスケットボールの中心である JBA にリーダーが不在であり、明確なビジョンが設定されていないため、今回のような問題が発生したと考えられる。

資料 3<O>

ヴァイス氏

「しがらみ」を完璧に立つそれが今回の改革で最も重要な条件でもありました。あまりに複雑化してしまったために、手っ取り早くスイッチを切る、すべてゼロにリセットし過去は過去として捨てて更地にしなければならない。今回はあえて、ゼロからのスタートにしたのです。⁵⁴⁾

資料 4<K>

川淵 T.F チェアマン

派閥や学閥や足の引っ張り合いで、みんなで一人のリーダーを盛り立ててバスケットボール界を発展させようという気風のなかったことが、今日の事態を招いている⁵³⁾

資料 5<K>

バウマン氏

日本にはリーダーシップが欠如していると思う。バスケというスポーツを捉えたとき、楽しいから、健康のためにやるからということで終わるスポーツではないと思う。本当の問題は企業チームか、企業でないかということではなく、共通のビジョンを持っていないことが問題で、それが無いから日本はこういう状況になっている。⁵³⁾

資料 6<K>

バウマン氏

ビジョンがきちんと設定されていないことが問題の根底にある。ホテルにいると富士山が見える。高いし登るのは大変。ある日そこに行きたいなという気持ちになる。残念なことに日本では、大きな目的が感じられない。それぞれの方が関わっている学校、クラブ、投資した先、彼らは自分が関わっている小さい領域でしか考えていない。バスケの“富士山”に向かう姿勢が感じられなくなっている。もしかしたら、そういう姿勢に行きついてしまった問題があるかもしれない。リーダーがどういう形で皆さんを導いているかに問題があるかもしれない。⁵³⁾

資料 7<K>

川淵 T.F チェアマン

この 40 年間男子日本バスケットボールチームが五輪に出場していないというのは強化がうまくいっていないということです。その理由については、若手の養成・育成、指導者の養成・育成そういったものを含めて、もっとドラスティックに今までのやり方を変えない限りは、日本のバスケットボールの強化は不可能だ⁵³⁾

②bj リーグの問題点

次に、bj リーグの問題点として「bj リーグ運営会社の累積損失」、「bj リーグ所属クラブと都道府県協会との関係」（資料 10）「代表強化への軽視、外国籍選手だよりのチームづくり」（資料 11,12）「FIBA と異なった独自のルール」（資料 13,14）が明らかとなった。その中でも、過去に統合の協議の際も最終的に折り合いがつかなかった問題点である「bj リーグ運営会社の累積損失」の

引用数が最多であり、最大の問題点であったことも確認された（資料 8,9）。

資料 8<O>

bj リーグを運営する株式会社日本プロバスケットボールリーグの資本金は約 15 億円。創設してから 10 年間の累計損失が 15 億円近くに上がっており、近年は債務超過寸前の状態で、資金繰りも厳しい状況であった（川淵,2016）。

資料 9<T>

川淵 TF チェアマン

NBL と bj リーグと過去 20 回以上話し合いを続けてきたが、最後には資金の問題で話が止まってしまう。（T.F 議事録）

資料 10<T>

川淵 T.F チェアマン

未だに都道府県協会と bj リーグのチームの関係が良くないところはいくつかあります。これをきっかけに、この関係も再構築して、お互いに協力していく体制にしていかなければと思っています。（T.F 議事録）

資料 11<O>

bj リーグ側に「なぜ代表強化のためにリーグを一つにしなければならないのか。エンターテインメントで地域に根ざして活動しているんだからいいじゃないか。我々に代表強化は関係ない」という考えのチーム代表者がいる。（川淵, 2016）

資料 12<T>

川淵 T.F チェアマン

代表チームの強化が念頭になく外国人選手ばかり入れている、という意識があります。bjリーグすべてのチームがそうではありませんが、一般的にはそういう見方をされています（T.F 議事録）。

資料 13<I>

タスクフォースメンバーB氏

2009年にbjリーグは認定されたけれども、その後も独自ルールを続けていて、実質的に協会（JBA）の統治下にならないままリーグ運営がせれていたことも問題の一つだった。

資料 14<O>

主に問題視しているのはJBAがbjリーグを公認していることだ。05年の開幕時のbjは、FIBAの競技規則と異なる独自ルールを採用。コーチだけでなく、コート上でボールを持っている選手がタイムアウトをとることなどを認めており、公認自体が「イリーガル（違法）」と主張した（日刊スポーツ,2014年12月19日）。

③NBLの問題点

NBLの問題点として、過去の統合の失敗となった原因でもある「企業名へのこだわり」と「法人化（独立採算化）への抵抗」が明らかとなった（資料15）。

資料 15<O>

川淵 T.F チェアマン

参加クラブの企業名を外すのか、外した場合に旧来の企業チームがプロクラブとして法人化できるかどうか。大きく言って三つほどですが、それだけの話で堂々巡りが続いていたんです（毎日新聞, 2015 年 10 月 6 日）。

④その他の問題点

その他の問題点として「アリーナについて」、「JBA と bj リーグ、NBL 間でのコミュニケーション不足」、「選手の声がないこと」が確認された。その中でも「アリーナについて」の引用数が最多であった。後に、1 部リーグへの参加条件として「5000 人以上収容可能なアリーナで、年間試合数の 8 割以上を開催する」ことを課すが、日本の現状ではその条件に適したアリーナの数が少ないことを問題視していた（資料 16）。それ以外に、これまでにリーグが統合にいたらなかった問題点として、「JBA と bj リーグ、NBL 間でのコミュニケーション不足」（資料 17）「選手の声がないこと」（資料 18）が確認された。

資料 16<K>

川淵 T.F チェアマン

日本の体育館で 3000 人以上が入って物販ができる体育館がいくつあるのか。約 80 ヲ所のアリーナを調べると 21 ヲ所程度しかなかった。21 ヲ所では大変だな、しかも収容人数が 3000 人から多くて 5000 人。そんな中でプロとしてやっていけるのか。スポンサーが付き、多くの人に見てもらうためには、アリーナが多くの人や歓声に満ち溢れて、テレビを見た人が自分も行きたいと思わないと、プロバスケットボールは成功しない。⁵⁶⁾

資料 17<K>

バウマン氏

8 年間努力はしたけれど、お互いにそれほどコミュニケーションは取って
なかったのではないかな。私が考えた結果、そういう結論が出る。JBA としての
さまざまなアイデアがあったとしても、それだけに止まっていたのだと思う。
そのアイデアを持って、コミュニケーションを取る必要があった。⁵⁶⁾

資料 18<K>

川淵 T.F チェアマン

はっきり申し上げて（昨年）10 月の FIBA から懲罰を受けるときに選手の声
が全然ないと思ってすごくがっかりしたんですよね。選手はもっと声をあげる
べきだと僕は思っています。⁵⁶⁾

次に、イモベーションの第 1 段階である「目的意識の醸成」及び「過去の省
察」に影響を与えた経験として、2006 年の FIBA バスケットボール世界選手権
日本大会（以下：世界選手権）が確認された。JBA は世界選手権の開催によっ
て、約 13 億円の赤字を計上したとされており、ずさんな運営や赤字会計の処
理をめぐって、協会内で内紛が発生した。この内紛は JBA 内で解決できず、JOC
からの強化費の停止、さらには資格停止処分を課される事態となった。その世
界選手権での失敗経験として、JBA に①「リーダーの不在」、②「ビジョンの
欠如」が確認された（資料 19）。また、世界選手権の失敗メカニズムの分析を
行った坂田（2007）³⁹⁾の研究において、「明確な目的・戦略の欠如」、「リ
ーダー（シップ）の不在」が失敗の要因として指摘していることが一致してい
る。

資料 19<O>

バウマン氏

2006 年（世界選手権開催時）に我々が期待していたことは実現しませんでした。それどころか協会のリーダーが次々に変わってしまい、リーグも 2 つに分裂した状況が続いている。将来へのビジョンのないまま今の状態に至った。⁵⁶⁾

一方で、2006 年の世界選手権においては、成功経験として「日本におけるバスケットボールのビジネスの可能性」も確認された（資料 20,21）。タスクフォースメンバー A 氏の口述にもあるように、世間一般では失敗とされている 2006 年の世界選手権であるが、日本におけるバスケットボールのビジネスとしての可能性を感じさせる経験だったと言えよう。

資料 20<O>

唯一、明るい材料があった。チケット収入が予算を上回ったことだった。06 年 8 月 26 日、決勝ラウンド初日を迎えた、早朝のさいたまスーパーアリーナ。会場を待つ観客の長蛇の列ができていた。小宮山局長はその光景を見て、「ビジネスとして十分成立する潜在能力がある。バスケが『見るスポーツ』として認知されたのは間違いない」と感じたという（毎日新聞,2013 年 5 月 22 日）。

資料 21<I>

タスクフォースメンバー A 氏

世間では失敗と言われているけど、FIBA からは評価の高い部分もあった。日本が敗退した後も多くのお客さんが来てくれて、会場はほぼ満員だった

また、「目的意識の醸成」に影響を与えた経験として、ヴァイス TF コーチェアマンのドイツにおけるバスケットボールリーグ（Basketball Bundesliga 以下：BBL）の改革の成功経験が確認された。改革は 2 度に分けて行われており、1 度目の改革は、1965 年にブンデスリーガ（サッカー）の枠組みを BBL に導入した。J リーグと同様に、ピラミッド型になっており、1 部、2 部、3 部、地域リーグ、群リーグ、地元リーグで構成され、成績を上げていけば 1 部リーグにたどり着くことができる。そして、2 度目の改革は 1998 年から 1999 年にかけて行われ、個々のチームをクラブチームとして独立採算化した。

2015－2016 年シーズンにおける、BBL の 1 部リーグにおける平均観客数は約 4,400 人であり、平均 10,000 人を超えるチームも存在している（BBL 公式 HP より算出）。また、競技力の面でもドイツ代表は 2002 年の世界選手権で初となる銅メダルを獲得し、2006 年の欧州選手権でも、初の準優勝などの成績を残しており、リーグの改革は成功したと言って良いだろう。

第2節「参照・選定・分類・対象に深く潜り込む」

第1項 対象の探索と学習

対象の探索と学習とは、「お手本の候補を調べつつ、お手本となるものを探し当てること。探索と学習に要するコストがポイントであり、探索も学習も幅広く、深く行うのが望ましいが、それらにはコストも時間もかかるため、目的意識を明確に省察しながら、視点をしばらなければならない」とされている（井上,2013）。本研究では、Bリーグを創設するにあたり、何をお手本としたのか明らかにした（表3）。また、お手本を探索する際に影響を与えた経験を明らかにした。

表3 お手本の候補の分析結果

お手本の候補	引用数
Jリーグ	30
Basketball Bundesliga	4
オーストラリアのバスケットボール	3
水泳連盟	2
中国のバスケットボール	2
海外サッカー	2

分析の結果、「Jリーグ」が最多の引用数であった。また、他のタスクフォーメンバーの経験からも国や競技を超えて、お手本の候補となっていることが確認された。国の面では、ヴァイスコーチェアマンが改革を行った BBL や、トップリーグ WG に参加した、スコット・ダーウィン氏（FIBA センtralボード兼オーストラリアバスケットボール協会）が行った、オーストラリアバスケットボールの一元化（協会、男女のリーグの統合：“One Basketball “strategy）の経験もお手本として確認された（資料 22）。また、マーケティング面において、電通で国際水泳連盟を担当していた中村氏の経験が生かされていることが確認された（資料 23）。

資料 22<T>

ダーウィン氏

2つのリーグを1つにするのではなくて、ピラミッドのようにくみ上げる必要があります。オーストラリアの経験からの意見ですが、ガバナンスでは地域を大事にしなければならない。地域を代表するチームを大事にすることが必要です。(T.F 議事録)

資料 23<T>

中村氏

私たちは、国際水泳連盟を担当しております。選手入場の際、マーケティングの観点から、ジャージを着てビブを付けて入場するよう提案しました。色々な団体から大反対を受けましたが、この案を実行しました。また、選手一人一人入場するのではなく、一度に選手が入る方法に変えました。水泳キャップも片方が自国のスポンサー、片方は国際連盟のスポンサーを入れました。最初、選手はこの案を嫌がりましたが、もし、ビブをつけないければ、レースに出せないというルールにしました。今は、状況が変わり、レースが終わった後、選手同士でビブにサインして交換したり、大会の記念で大事にする選手が出てきました。このように、大胆に変える案をお持ちしようかなと思っています。宜しくお願い致します。(T.F 議事録)

第 2 項 不都合の見極め

不都合の見極めとは「選定したお手本を自らの脈絡に落とし込むときに、そぐわない部分を判別する作業」(井上・永山,2013)³²⁾とされている。そのため、本項では、模倣対象である J リーグが創設したときとの違いを明らかにした(表 4)。また、J リーグが創設時との違いを判別する作業に影響を与えた経験を明らかにした。

表 4 不都合の見極めの分析結果

不都合	引用数
時間制限	11
経済状況の変化	4
階層化への不安	4
プロクラブの有無	2

まず、J リーグ創設時との違いとして、一番多く確認されたのは「時間制限」であった。J リーグの設立には 5 年の準備期間があったが、今回の B リーグの事例では、リオ五輪予選が 2015 年 8 月に控えており、予選に出場するためには 4 ヶ月以内に解決が必要とされた(資料 24,25)。

資料 24<O>

川淵 T.F チェアマン

今夏のリオデジャネイロ五輪予選に日本代表が出場するには、2 リーグ併存解消に道筋を付け、資格停止処分を 6 月中に解除してもらう必要がある。「4 ヶ月ちょっとで現状を把握し、決断しなければならない」と繰り返してきた(朝日新聞,2015 年 2 月 13 日)。

資料 25<O>

J リーグはスタートする前に 5 年の準備期間があった自分が長く身を置いてきたフィールドで、どういうところが難しくて、どこにアプローチすればよいかわかっていた（川淵,2016）。

次に、「経済状況の変化」の違いが確認された。J リーグの設立段階では、バブル景気であったため、資金面の協力を得やすい環境であった（資料 26,27）。

資料 26<O>

今回のバスケットボールの改革については、J リーグができてから既に 20 年以上経っており、当時とは経済状況もスポーツを取り巻く環境も変わっている（川淵,2016）。

資料 27<O>

川淵 T.F チェアマン

サッカーをプロ化しようとした時は、まさにバブルの頂点でした。J リーグがスタートした時にバブルが弾けたわけですが、J リーグをスタートさせようと検討するのが 2、3 年遅れていたら、たぶん J リーグはなかったでしょう

そして、3 つ目の違いとして「階層化への不安」が確認された。J リーグは 1 部のみで始まったのに対して、NBL（下部組織の NBDL を含む）と bj リーグの合計 47 クラブを一つのリーグにするため、3 部制を導入することとなった。これまでのリーグではほとんどのクラブが 1 部に相当するリーグに所属していたため、2 部や 3 部に振り分けられた場合に、クラブからファンやスポンサーが離れる懸念が生じていた。（資料 28,29）そのため、一般社団法人ジャパン・プロフェッショナル・バスケットボールリーグ（B リーグ）が設立された際に、新リーグの概要（巻末資料参照）に加えて、47 クラブを振り分ける基準として「トップリーグ要件」（巻末資料参照）が発表された。「トップリーグ要件」では「ホームアリーナについて」と「財務状況について」を具体的な基準として振り分けることとなった。

資料 28<T>

木村氏（bj リーグ：沖縄ゴールデンキングス）

チームが懸念していることとして、1 番が階層化、2 部落ちです。次に、ホームアリーナの 5000 人という人数、プラス、年間試合数の 8 割を優先的に使えるよう施設を確保することは難しいと思っているチームが多いことです（T.F 議事録）。

資料 29 <K>

川淵 T.F チェアマン

多くの皆さんが「2 部に落ちたらファンが離れる」「スポンサーが離れる」「チームの経営が成り立たない」と心配しておられると思います。⁵⁶⁾

また、Jリーグを創設した際には、プロクラブは存在しなかったが、今回のBリーグの事例では、既存のプロクラブと企業クラブの双方の事情を考慮する必要があった（資料 30）。

資料 30<O>

サッカーにはプロクラブというものがなく、どのチームも同じ条件だった(川淵,2016)。

次に、Jリーグが創設時との違いを判別する作業に影響を与えた経験として、「J2 の経験」が確認された（資料 31）。Jリーグの開幕時は 10 チームのみであり、2 部は存在しなかったが、1999 年に 2 部リーグである「J2」を創設した。この経験から、Bリーグにおいては、Jリーグと異なり、開幕当初から階層性を採用することとなった。

資料 31<O>

「ファンは 2 部に降格してもついてきてくれる。出してくれるお金が多少減ったとしても見放すスポンサーはそういない」と訴えた。(川淵,2016)

第 3 節「脈絡を合わせる,実行する」

第 1 項 問題の事前回避

問題の事前回避とは「部分模倣としてのイモベーションを実行に移す前に起こりうる問題を意識し、その問題を避けるため対策を講じること」（井上・永山,2013）³²⁾である。そのため、本項では、第 1 節第 2 項「過去の省察」及び第 2 節第 2 項「不都合の見極め」から、明らかとなった問題点に対する対策と対策を行う際に影響を与えた経験を明らかにした。

① JBA のガバナンスについて（「JBA のしがらみ」、「リーダーの不在」、「ビジョンの欠如」）

FIBA の要請によって、理事と評議員を含め全員に辞職してもらい、メンバーの一新を行った。新しい理事には、様々な競技種目の経験者や学識経験者で構成されており、これまでの学閥などの派閥による「しがらみ」を無くするための試みが確認された。

また、ここではタスクフォースメンバーの経験として境田氏の経験が生かされていた（資料 32,33）。境田氏は日本スポーツ法学会の監事であり、これまでにフェンシング協会の不正経理問題で第 3 者委員会の委員長を務めるなど、スポーツ関連の問題解決やスポーツ団体のガバナンス問題を数多く扱ってきた経験を持ち、B リーグの創設の際にも経験が生かされたことが明らかとなった。

資料 32<K>

境田氏

私はこれまでいろいろなスポーツ団体に 20 くらい、監査したり、調査したり、ガバナンス改革という形で、関わらせていただきました。⁵⁶⁾

資料 33<K>

ヴァイス氏

われわれの法的なアドバイザーである境田弁護士にお礼を申し上げる。2人には大変迅速に対応していただいているし、精力的にサポートをして下さっている。(中略)境田弁護士のおかげでガバナンス関係の定款・規則はほぼ固まった。⁵⁶⁾

② NBLの問題について(「企業名」、「法人化」、「経済状況の変化」)

川淵 T.F チェアマンは J リーグ創設の際も同様の問題を経験しており、今回も「J リーグの時と同じ作業」を行ったと述べているように、J リーグの創設における経験が生かされていることが確認された(成功経験)。また、不都合の見極めから、「経済状況の変化」が明らかとなったが、企業名を容認することで、資金力のある企業クラブにも新リーグに参加してもらえ、選手への給与も高く維持することが可能となった。また、企業名を譲歩する対案として、法人化を義務付けることを認めさせることができた(資料 34,35)。

資料 34<O>

まずは、NBLの企業に対して、法人化する理由を説明し、メリット、デメリットを伝え、各企業の「プロ化」に対する考えを聞いた。その結果「株主代表訴訟」を起こされることを気にしていたことが分かった。企業名のないチームに出資すると、株主から無駄な出費をしていると訴えられるおそれがある。しかし、企業名がついていれば、宣伝効果や社員の一体感向上などと説明がつく(川淵,2016)。

資料 35<O>

制裁を可及的速やかに解除するためには、企業の協力も必要で、許せる範囲で企業の望みも取り入れていくのに問題はない。企業名は譲歩したが、チームの独立法人化は譲れない。必ず独立法人化し、バスケットボールのプロクラブとして、特定の地域をホームタウンとし、地域に根ざしたクラブとして活動してもらおう。(中略) 今は、企業チームのおかげで選手の給料を高く維持でき、将来的にはそれ以上になることも期待できる。しかも、企業チームが新たに設立するリーグに参加すれば、それらの親会社はみんな大企業だから、マーケティングなどについてもプロリーグのプラスになる貢献をしてくれるかもしれない(川淵,2016)。

③ bj リーグの問題について(「bj リーグの運営会社の累積債務」、「独自のルール」、「時間制限」)

当初、タスクフォースチームは、両リーグの組織再編(合併・事業譲渡など)を行い、再編後の法人が新リーグを運営するイメージであった。しかし、両リーグのレギュレーション(競技規則や審判制など)の違いや bj リーグの累積損失は 15 億円近くに上っており、事業価値の評価額の合意などにかかなりの時間がかかることが予想された。そのため、新しくリーグを設立し、新リーグに参加するクラブを公募する形とした。(資料 36) また、累積損失に関しては、新リーグの事業収入を増やし返済することとした。

資料 36<K>

川淵 T.F チェアマン

bj リーグの累積損失が 15 億円近くもあったため、その事業価値の評価額を合意するのもそう簡単でなかった。そこで、両リーグを運営する法人とその事

業を切り離し、事業のみを新たに設立する新リーグに移転する⁵³⁾

資料 37<O>

川淵 T.F チェアマン

前々からの懸案だった、bj リーグが抱える 15 億円の累積債務の問題は、新リーグの下で事業収入を増やして返済していく（毎日新聞, 2015 年 10 月 6 日）

④「トップリーグ要件」について（「階層化への不安」、「ホームアリーナについて」、「財務状況について」）

まず、「階層化」について、成功経験として「J リーグの階層化」が明らかになった（資料 38）。前述のように、J リーグでは 1999 年に J2 を創設し、さらに 2014 年に 3 部リーグに相当する「J3」を創設した。また、2016 年シーズンの J2 に所属するクラブの中で、6 つのクラブは平均で 1 万人以上の観客動員数を記録しており、J リーグのクラブと同様に地域密着を進めることでファンやスポンサーが離れなくなると考えられる。

資料 38<K>

川淵 T.F チェアマン

バスケットボールの人たちはそういうのを経験してないから、2 部に落ちたら経営が成り立たないと恐れてしまう。J リーグのように、仮に 3 部であってもファンや地域住民がしっかり支えるようになれば、簡単に潰れないし、潰すこともないのだ。⁵⁶⁾

次に一番の問題とされていた「ホームアリーナについて」は、成功経験とし

て「首長への要請・地方自治体への訪問」が明らかとなった（資料 39）。J リーグが創設される以前も、J リーグへの参入条件であった、1 万 5 千人以上収容可能なスタジアムは日本になかった。しかし、川淵氏自ら首長のもとへ足を運び支援の約束を取り付けていた。今回も川淵 T.F チェアマンや大河氏自ら首長へ訪問し、支援を要請しているが確認された（資料 40）。

資料 39<O>

川淵 T.F チェアマン

J リーグでの経験から、市長に頼みに行って認めさせれば可能だと分かっていた（河北新報,2016 年 6 月 15 日）。

資料 40<O>

大河氏

特にトップリーグ要件に否定的な意見も聞かれた初期の頃は可能な限り県庁や市役所などを訪問し、首長らにクラブへの支援を要請した。

ここまでは、J リーグの成功経験が多く生かされている結果であったが、「財務状況について」は、失敗経験として「J リーグバブルによる、人件費の超過」が生かされていることが明らかとなった（資料 41）。開幕初期の J リーグにおける失敗経験から、トップリーグ要件に「財務運営状況について」が追加されたと推測される。また、J リーグにライセンス制度を導入し、後に B リーグのチェアマンとなる、大河正明氏を理事に追加することで、J リーグにおける成功経験も得ることが可能となった（資料 42）。

資料 41<O>

爆発的な人気を博し、収入が大幅に増えると、どのクラブもごぞって選手の年俸を上げた。(中略) 高騰した人件費はクラブの財政を直撃、経営を脅かすようになり、フリーゲルスとマリノスの合併など、J リーグ危機を招いた (川淵,2016)。

資料 42<O>

J リーグ時代はクラブに債務超過の解消を義務付けるライセンス制度を始めた。反発もあったが、各クラブの社長を訪ね膝詰め談判。「事業規模を大きくするためには財政基盤を整えるべきだ」と説得した。(中略) 利害が対立するクラブの合意形成をしてきた経験は「バスケの新リーグでも生きる」と自負する。自治体の幹部やスポーツ担当とも太いパイプを持つ (日本経済新聞,2015 年 8 月 24 日)。

第 2 項 過去の活動の強化

過去の活動の強化とは、「模倣対象を取り込む以前に行っていた行為をより強化して再現すること」である (井上・永山,2013)³²⁾。よって、本研究では B リーグの前身となる、NBL と B リーグから引き継ぎ、強化されるべき点と再現するに与えた経験を明らかにした。

結果として、bj リーグからは「地域密着」、「エンターテインメント性」が確認された (資料 43)。また、ここでは、J リーグの成功経験と失敗経験が生かされていることも確認された (資料 44)。J リーグも開幕したての頃は、バブル状態であり、特別な活動をしなくても集客に困らなかった。しかし、時が経つに連れて集客力は落ちるようになったため、地域に密着した活動の重要性を認識するようになった。

資料 43<O>

bjリーグはプロとしてのエンターテインメント性と地域に根ざすという理念を持ち、JBAの圧力にも耐えながらコツコツと活動が続けてきた（川淵,2016）。

資料 44<O>

大河氏

Jリーグではバブルが弾けて最初に集客が減ったのがガンバ大阪。当時は『大阪は阪神タイガースがあるから...』と口をそろえていたが、しばらくして北摂5市に絞って商店街から回るようになり、今では吹田スタジアムを建てるまでに集客が復活し、強くなった。川崎フロンターレも親会社の名前を外し、川崎市と正面から向き合ったことで今や2万人を集客している（産経新聞，2016年9月24日）。

次に、「若手経営者の質」が確認された（資料 45）。特に bj リーグに所属していたクラブを中心に、理念をもって経営していることがうかがえる。ここには、J リーグの失敗経験として「社長の親会社からの天下り」も生かされていることが確認された（資料 46）。実際に、J リーグ所属のモンテディオ山形の運営会社の社長人事を巡って、サポーターから抗議の署名活動が行われるといった問題が発生している（毎日新聞,2016年2月17日）。一方、B リーグでは、特定の親会社を持つクラブが少ないこともあるが、親会社からの出向者は少なく、若手経営者が自らリスクをとってでも、プロバスケットボール事業に理念を持って参加していることを評価していると考えられる。

資料 45<O>

大河氏

bjリーグは若い経営者が一生懸命に活動し、それぞれ地元根付いてやっている。30代、40代のしっかりとした考えをもった若手がクラブを運営していて、経営者の質といった面では、Jリーグにもひけをとっていないと思う⁵⁸⁾

資料 46<O>

大河氏

Jリーグは、いわゆる親会社からの天下りの社長がまだ半分いるんですよ。それでは本当に大きくならない。(中略)Bリーグの本当の強みはクラブの社長が若いことなんです。親会社からの出向者もいますけど、そういう割合が圧倒的にサッカーなどに比べると少ない。そこに僕は可能性を感じています。⁵⁸⁾

第3項 問題の事後修正

イモベーションのプロセスの最終段階である、問題の事後修正とは、「イモベーションを実行することで起こった問題や不都合な点を事後的に修正していくこと」と井上・永山(2013)³²⁾は述べている。本項では、問題点と問題点を修正するための行動とその行動に影響を与えた経験を明らかにした。

まず、問題点の一つ目として、NBLの下部組織である、NBDLに所属した企業チームの中には、トップリーグに参加する必要がなく、独立採算により運営したくないクラブも存在した。また、bjリーグに所属したチームの中には、トップリーグで活動するには財政基盤の弱いクラブも存在した。そのため、3部リーグは1部2部とは異なった運営会社により「プロ・アマ混合リーグ」とされることとなった。他に、「最低年俸の引き下げ」として、川淵 T.F チェアマン私案の1千万円から300万円まで最低年俸が引き下げられたことや、トップ

リーグ要件の「アリーナについて」から、収容人数に、立ち見やムービングシート（仮設席）の容認を行ったことが確認された。

また、問題点と問題点を修正するための行動とその行動に影響を与えた経験として「JFL の存在」が明らかとなった。日本フットボールリーグ（JFL）も、J リーグ加盟を目指すプロクラブとアマチュアクラブがリーグ戦を戦っており、B リーグにおいても、3 部は JFL の経験からプロ・アマ混合のリーグにしたことが伺える（資料 47）。

資料 47<K>

川淵 T.F チェアマン

3 部はサッカーで言うと JFL（日本フットボールリーグ）と同じ感じで、アマチュアとプロにまだなり切れていないけれど、いずれ上がっていくであろうという、アマチュアとプロの混在が 13 チームです。

第 4 節 分析結果の比較

分析結果より、イモベーションのプロセスに与えた成功経験と失敗経験をまとめると、図 2 となった。本研究では、すべてのプロセスに成功経験が影響を与えていたことが明らかとなった。また、失敗経験は第 1 段階①目的意識の醸成、②過去の省察、第 3 段階⑤問題の事前回避、⑥過去の活動に影響していた。

しかし、井上・永山（2013）³²⁾の研究結果では、失敗経験がすべてのプロセスに影響を与えており、成功経験は第 1 段階①目的意識の醸成、②過去の省察、第 2 段階④不都合の見極め、第 3 段階⑤問題の事前回避に影響を与えていた。（図 3）

全体を通じて、井上・永山（2013）³²⁾の研究結果と本研究の結果を比較すると、本研究では、失敗経験よりも成功経験がイモベーションのプロセスに影響していることが分かった。

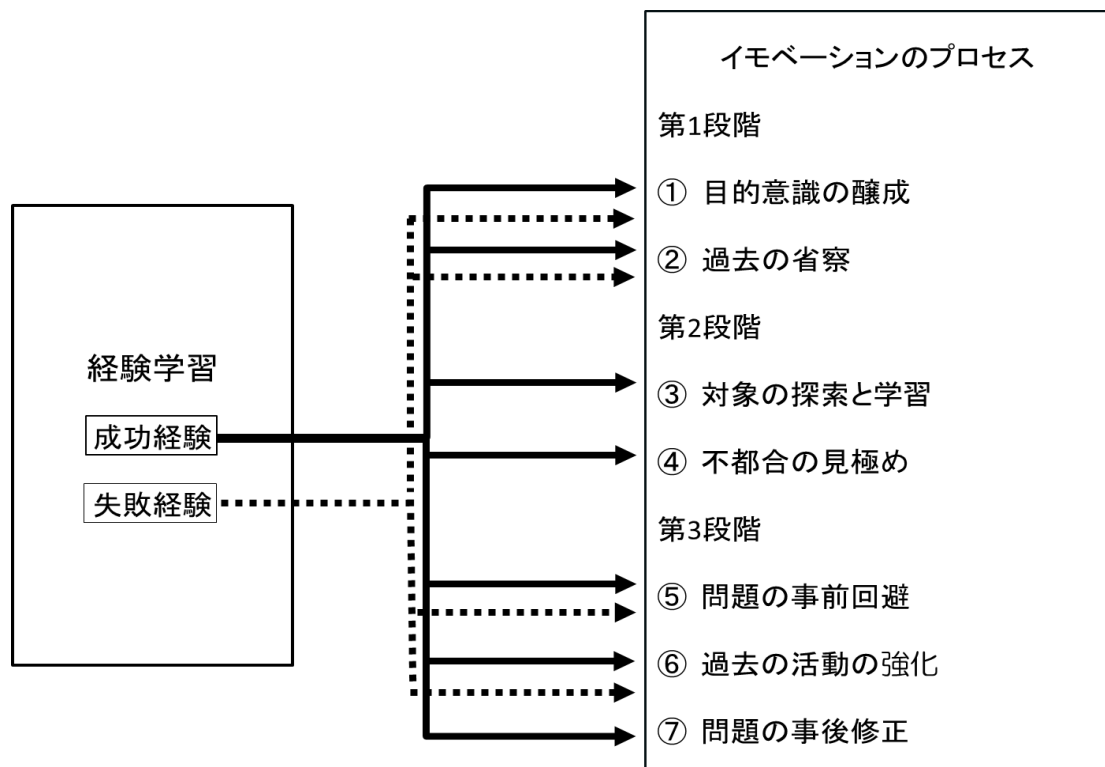


図 2 B リーグの分析の結果

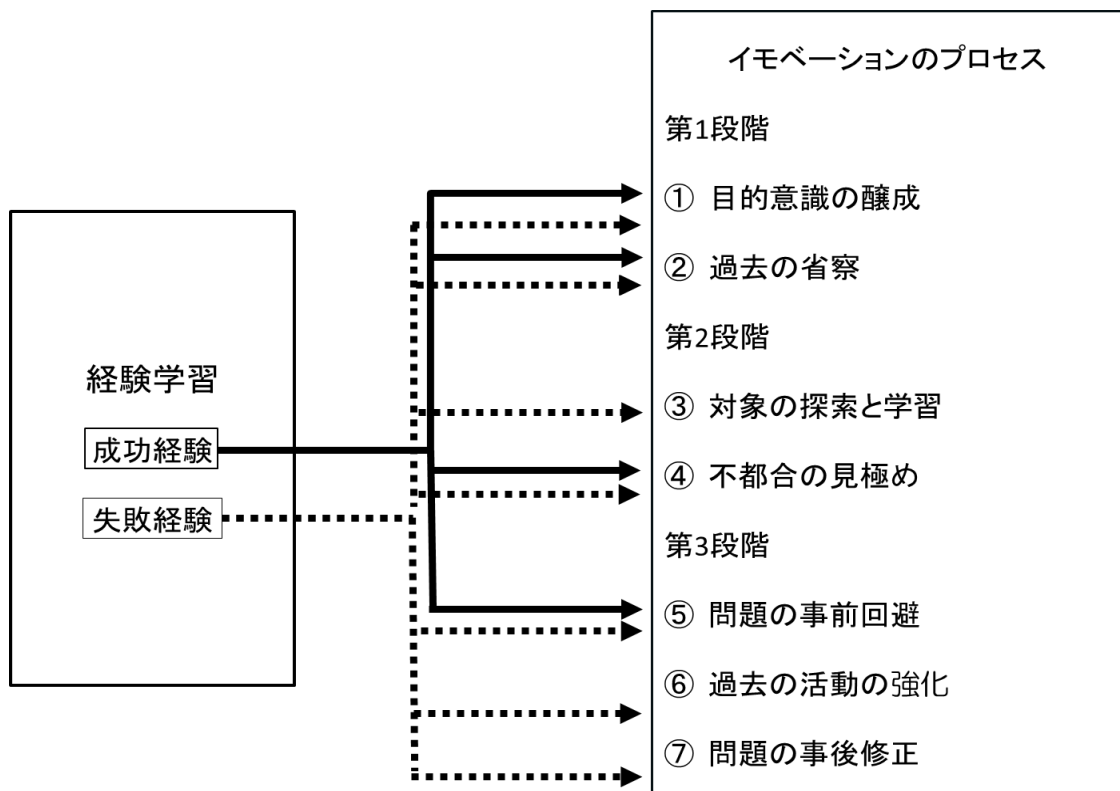


図 3 井上・永山(2013) の分析結果

第 5 章 考察

第 1 節 イモベーションの前提条件

本章では、分析の結果をもとに、B リーグ創設の成功要因とどのような経験が有効であったか、考察を行った。

まず、先に述べたように、FIBA は 2008 年からリーグの統合を JBA 要請していたが、国内では解決できず、2014 年に制裁を課したことで、解決に動き出した（資料 47,48,49）。このタイミングで改革に踏み出した要因の一つが、東京オリンピックである。FIBA は国際競技連盟（IF）として、世界でのバスケットボールの価値向上に取り組んでおり、2020 年に迫った東京オリンピックは日本国内及びアジアでのバスケットボールの価値向上のチャンスであり、2006 年の世界選手権のような失敗は許されなかった。加えて、FIBA はバスケットボールの更なる発展を目指し、世界選手権（ワールドカップ）予選の大会方式を 2019 年から、ホーム&アウェイ方式に変更し、より多くの人に試合を見てもらうことを望んでいた（資料 50）。また、FIBA は日本のポテンシャルを高く評価し、2020 年のオリンピックやそれ以外の国際大会においても、日本代表が活躍し、アジアの拠点の一つとなってもらうためにも、日本のバスケットボールを改革する、最後のタイミングであったと推測される（資料 51,52）。

しかし、FIBA が制裁を加え、改革に踏み切らなければ、日本のバスケットボールの問題は解決されないままだったのではないだろうか。Sitkin（1992）²¹⁾によると、失敗経験は代理学習（模倣）に不可欠な、貪欲に外から学ぶ姿勢を身につけることができるとし、一般の企業経営であれば、失敗から赤字が続くなど、倒産の危機となれば必然と問題解決や改革が行われるだろう。実際に、

井上・永山（2013）が研究対象とした日産自動車の場合も、90年代後半に日産自動車の有利子負債は2兆円を突破し、経営状態が限界に近づいていたことが確認されている。しかし、JBAのような中央競技団体などのスポーツ組織は、失敗が続いても組織が消滅することはほばない。また、日本の中央競技団体の役員は本業との掛け持ちであることや、学閥などの派閥の存在から、問題に深く切り込むことを避けたがる傾向にあることが指摘されている。（産経新聞,2015年1月7日）

一方で、Jリーグの創設時は、「日本代表の成績不振、特に韓国がプロリーグ化し、競技力に差が生まれたこと」や「リーグの人気低下」から、強い危機感を覚えた、一部の協会幹部が改革を推進した。その背景には、「日本サッカーの向上」を至上命題として、改革を志向するコンセンサスが存在し、「価値観の共有」、「イノベーションの受容」といった、変化を受け入れる体制が整っていたことが指摘されている（広瀬,2004）⁴⁶⁾。また、JBAには、これまでに多くの失敗を経験してきたが、組織としての機能を失っていたため、FIBAは外部組織としてタスクフォースを作らなければならなかった。

よって、スポーツリーグ産業がイノベーションを引き起こすためには、「失敗経験」に加えて、「競技の向上・普及」といった「価値観の共有」と改革を受け入れられる組織体制の整備が必要であると考えられる。

資料 47<O>

10年にわたって続いた根深い問題が、国際バスケットボール連盟（FIBA）に国際試合停止処分を課された途端、一気に解決へと動き出した。（日本経済新聞,2015年5月）

資料 48<I>

タスクフォースメンバーA氏

この事態に、とりあえず制裁をくらわせた FIBA のある意味では、貢献というか、ある意味 FIBA の手腕なんだろうな。

資料 49<O>

短期間で協議がまとまったのはサッカー界をはじめとする、「外部」の力が大きい。この間、日本バスケットボール界が自浄作用を発揮することになれば、制裁解除に向けた自助努力も皆無に近かった。(毎日新聞,2015 年 6 月 3 日)

資料 50<O>

日本では 60 万人以上の競技者登録人口がありながら、マイナースポーツと揶揄（やゆ）されても仕方がない状況にある。2006 年に日本で開催された男子世界選手権は巨額の赤字を出し、それがまた日本協会の混乱を招いた。そんな状況に直面しながら、競技団体の最大の資産であるトップリーグをまとめることもできず、男子代表チームはいっこうに強くならない。そんな国で 5 年後には五輪が開催される。放置すればバスケットの価値を損なうことにもなりかねない。アジアをバスケットビジネスの新市場として成長させたい FIBA にとって、日本の現状はとても看過できなかったのだろう。(日本経済新聞, 2015 年 5 月 22 日)

資料 51<O>

F I B A が制裁という“外圧”を掛けてまで、強硬に改革を迫る背景には彼らの世界戦略も絡む。17 年に始まる 19 年ワールドカップ予選から、サッカー

のようにホーム&アウェイ方式を採用する。F I B A 関係者は「今までバスケットを見たことのない人にも見るチャンスが出来る。日本には潜在能力がある」という。(産経新聞,2015 年 1 月 7 日)

資料 52<K>

バウマン氏

日本の場合は2020年に五輪がある。その時にちゃんと戦えるチーム作りや代表強化につながればと思い、関わっている。もっと国際的な舞台で、日本が活躍できるよう、アジアの拠点となってほしいと思っている⁵⁶⁾

第2節 模倣対象の選定

次に、目指すべき新リーグの形態について、日本ではbjリーグは10年以上プロリーグとして興行を行ってきたことに加え、世界選手権での成功経験から、ビジネスとしての勝算もあったため、プロリーグ化を目指す方向性になったと考えられる。そして、ヴァイス氏は「トップリーグを頂点とするピラミッド型の組織で、地域密着を目指す」(読売新聞,2015 年 1 月 29 日)とBBLと同様の仕組みの導入を示唆しており、バウマン氏の口述(資料 53)からは、FIBA の理想とするモデルと日本のサッカー及びJリーグのモデルが一致していたことが確認された(資料 54,55)。そのため、Jリーグをお手本として、タスクフォースのチェアマンには、Jリーグ創設の際に、リーダーシップを発揮した川淵氏を任命したと考えられる。今回の事例では、成功経験と失敗経験の双方を得たことで、目的と模倣対象が明確化され、問題を早急に解決する必要性もあり、幅広く模倣対象を探すことはしなかったと考えられる。

資料 53<O>

バウマン氏

（川淵氏と）お互いの共有しているビジョンや、やりたいことが一緒だった。私たちが求めているものを川淵さんが持っているので、お願いすることにした。バスケットボール界の人間だけで問題を解決することは難しい。外部から人材を呼ぶことも方法のひとつと思っていた。サッカーでの成功をバスケットボール界にも良い形で持ち込んでもらえるのではないかと期待している。⁵⁶⁾

資料 54<I>

タスクフォースメンバーB氏

FIFA の理想とする NF モデルとプロリーグ像が、実は日本サッカー協会にほぼ合致していた

資料 55<O>

都道府県協会やプロリーグなどと緊密な連携を築いた組織統治(ガバナンス)の成功例がサッカーとし、「日本サッカー協会の改革が FIBA の考えるベクトルと一致した」(読売新聞,2015 年 4 月 20 日)

第3節 タスクフォースメンバーについて

また、目的意識の醸成から、具体的な解決課題として①JBA傘下で1つのリーグに統合、②JBAのガバナンス強化、③日本代表の強化体制が課されたが、それぞれの課題を解決するために、競技や国を超えて各部門の専門的な経験を持った人々がタスクフォースメンバーの中には参加していた。今回の事例では、問題が大きくなりすぎたため、国の協力もあり、各部門のプロフェッショナルといえる人々の経験を得られたことも成功の要因であったと推測される（資料56,57）。

資料 56<I>

川淵 T.F チェアマン

オールジャパンという体制だからこそ、このバスケットボール協会の改革ができた。56)

資料 57<I>

タスクフォースメンバーA氏の口述

バランスを考えなかったといえは嘘になるが、それまでにバスケットに関わっていた業界の人たちでは（統合を）成し遂げられなかったので、バスケットボール関係者を呼ぶつもりもなかった。今の色々な問題やこれからバスケットボール、スポーツの連盟として正しい判断してくれる人を考えて、結局はある程度（バスケットボールの）チームから出して持ったりもしたが、国を巻き込んでやったことなので、文科省や日本体育協会からも人を出してもらった。

第4節 川淵 T.F チェアマンの経験及びリーダーシップ

タスクフォースが結成され、リーグが創設されていく中では、川淵 T.F チェアマンが J リーグを創設した際の経験が主に生かされていた。特に「ホームアリーナについて」は、反対する人も少なくなかったが、タスクフォースメンバーの口述から分かるように、まさに、J リーグの経験が生かされており、これからバスケットボールが発展してくために不可欠な条件であった。よって、高いハードルではあるが、川淵氏の成功経験に基づいたリーダーシップがあったからこそ、最終的には納得したと考えられる。つまり、模倣対象（J リーグ）についての直接経験がイモベーションを促進させたと考えられる（資料 58,59,60）。

資料 58<I>

タスクフォースメンバー A 氏の口述

川淵さんがクラマーさんから勉強して、ドイツに行ってクラブ組織なんかを見て、J リーグを作ったわけだけど、その良し悪しも分かっているし、経験上、体育館、アリーナに観客がちゃんと入る。それも経営に適した人数が入るキャパが必要だ。なんていう J リーグを見てきた川淵さんの経験が生きているよな。

資料 59<I>

タスクフォースメンバー B 氏

川淵チェアマンのホームアリーナ構想が受け入れられたのは、その構想が既存のプロクラブの在り方や現状からスタートしたのではなく、バスケットボールがプロのクラブとして成功し、存続してゆくための必要最低条件を考慮したものであったためであると考えています。プロクラブが存続するための集客規

模、地域に根づくための地方自治体、都道府県協会バスケットボール協会の支援などの重要な条件を、一言で表現するものであっただろう。

資料 60<I>

タスクフォースメンバーC氏の口述

川淵チェアマンの理念と情熱であり、川淵チェアマンの高い理念と志、緻密な戦略、周りの関係者に対する心配り、経験に裏打ちされた強力なリーダーシップがなければ、今回の改革は実現できなかっただろう

第5節 組織体制について

また、トップリーグ要件における「財務状況について」は大河氏の経験が生かされていたことが確認された。最初の段階では、大河氏はメンバーに入っていなかったが、Bリーグの運営会社を設立時に、Jリーグにクラブライセンス制度を導入した経験をかわれ、問題解決にあたった。つまり、場面に適した人材を新たに加えることが出来たことも統合を成功させるために重要な要素であったと考えられる。特に部分模倣では、お手本を対象に当てはめる際に不都合が生じるため、イモベーションのプロセスに応じて、既存のメンバーにこだわるのではなく、必要に応じて、メンバーを追加できるような組織の仕組みを整備することが必要であると考えられる。

第 6 節 競技間での協力

今回の B リーグが創設される過程において、川淵氏や大河氏が表立っていたが、多くのサッカー関係者が協力をしており、成功の要因の一つであると考えられる（資料 61,62）。一般の企業経営では、競合他社と考えられる存在であるが、川淵氏の競技の枠にとらわれず、スポーツ全体を発展させることへの理解がサッカー界に伝わっていた（資料 63）。今後はサッカー界だけでなく、どの競技間においても、協力し合えるような仕組みを作ることが必要とされるだろう。

資料 61<T>

川淵 TF チェアマン

サッカー協会会長 J リーグ村井チェアマンらも、全面的にバスケットボール界の発展に尽力しようと言ってくれています。こんなことはいままでの日本のスポーツ界ではなかったことです。困ったときに知恵を出しあい、よりよい競技団体を作るためにお互いが協力すべきだと、いまサッカー協会は全面的にバスケットボール協会を支援してくれています。（T.F 議事録）

資料 62<O>

ただ代表を強化するだけでなく、スポーツを通じて日本を元気に、豊かにする。プロとはアマチュアにとって最高の見本であり、その最高のプロを生み出すのは豊かなスポーツ環境とアマチュアである。というヨーロッパでは当たり前の環境を作りたかった。（川淵,2009）³⁶⁾

資料 63<I>

タスクフォースメンバーB氏

川淵チェアマンをはじめ多くのサッカー関係者がバスケットボールの改革に、多くの時間と労力を費やして頂いたことにあったと思う。サッカー関係者の協力を得ることのできたのは、川淵チェアマンの「サッカー」に限定しない「スポーツ」を愛する理念がサッカー関係者に浸透していたほかならないだろう。

第7節 成功経験と失敗経験について

分析結果の比較より、本研究では、先行研究と異なり、成功経験が全てのプロセスに影響していた。プロスポーツリーグを創設する過程では、既存のリーグの失敗経験を活かすことも必要であるが、「アリーナについて」のように、プロスポーツリーグ独自の制度や規定が必要とされたため、他のプロスポーツリーグの成功経験が必要とされたと考えられる。よって、プロスポーツリーグ創設過程では失敗経験も重要であるが、より成功経験が有効であると考えられる。

第 6 章 結論

第 1 節 結論

本研究では、B リーグを創設した事例を分析し、B リーグの創設に何が模倣され、どのような経験学習が有効かを明らかにした。また、B リーグ創設における成功要因を明らかにし、プロスポーツリーグの創設に生じる要因の特性を明らかにすることが本研究の目的であった。

まず、分析結果より、イモベーションのすべてのプロセスに成功経験が影響を与えていたことが明らかとなった。失敗経験は①目的意識の醸成、②過去の省察、⑤問題の事前回避、⑥過去の活動に影響していた。そして、井上・永山（2013）³²⁾の研究結果と本研究の結果を比較すると、本研究では、失敗経験よりも成功経験がイモベーションのプロセスに影響していたが、プロスポーツリーグ独自の制度や規定を作成する際に、他のプロスポーツリーグの成功経験が必要とされたと推測される。よって、プロスポーツリーグ創設過程では成功経験が有効であると考えられる。また、経験学習の中でも、特に模倣対象についての直接経験がイモベーションを促進させたことも明らかとなった。

2 点目の B リーグ創設における成功要因とプロスポーツリーグの創設に生じる要因の特性としては、まず、イモベーションを引き起こすため組織体制である。イモベーションを引き起こすためには、プロスポーツリーグを創設する主体となる、中央競技団体に「失敗経験」に加えて、「競技の向上・普及」といった「価値観の共有」と改革を受け入れられる組織体制が必要とさせる。また、既存のメンバーにこだわるではなく、必要に応じて、経験を持つメンバーを追加することが可能な組織の仕組みの整備をすることも重要な要因であった。そして、B リーグの創設課程に、サッカー界の協力があったように、競技の域を超えた協力関係もプロスポーツリーグの創設に生じる要因の特性であった。

第2節 実践的示唆

本研究で得られた知見をもとに、新たなプロスポーツリーグを創設するための実践的示唆を試みる。

まず、イモベーションを引き起こすための前提条件として、価値観の共有と組織体制として改革を受け入れる組織体制を述べた。プロスポーツリーグを創設する主体となる中央競技団体は、団体内に共通の価値観として「スポーツの普及及び競技水準の向上」というスポーツ団体の役割（中央競技団体のガバナンスの確立、強化に関する調査研究）を再確認する必要があるだろう。また、団体のメンバーに経営に優れた専門の職員や既存のしがらみに囚われることのない、外部人材を登用することも有効な手段であろう。その際に、イモベーションのプロセスの第1段階から、目的と問題を明確にし、既存の団体に足りない経験を持った人材を登用することが必要となるとされるだろう。

また、今後、新しくプロスポーツリーグが創設される際にも、他のリーグの制度をお手本にするだけでなく、お手本の創設の経験をもった人材が必要とされるだろう。そのためには、日常から競技の枠を超えた協力関係を構築していく必要があると考えられる。

しかし、中央競技団体の中には、資源に限りがあり、外部人材を登用できない可能性も考えられる。そのため、限られた人材の中でプロスポーツリーグを創設するためには、イモベーションのプロセスごとに、何をすべきか把握する必要があるだろう。また、これまでの成功経験と失敗経験を整理し、どのプロセスに活かせるのか、足りない部分は過去の事例でどのような策がとられていたのか把握することで補うことが必要とされることが考えられる。

第 3 節 研究の限界と今後の課題

本研究での限界としては、インタビューと文献からデータの収集を行ったが、タスクフォースメンバー全員の行動や経験を網羅出来たわけではない。

また、本研究は、B リーグ創設時の単一事例にすぎず、他のプロスポーツの創設の際にも、部分模倣の枠組みを用いた事例研究を待たねばならないだろう。特に、本研究の場合は、日本国内に NBL と bj リーグという 2 つのトップリーグが併存し、統合する必要があった点に加えて、JBA が機能不全に陥っていたため、FIBA が独立組織であるタスクフォースを結成し、プロリーグである B リーグを創設したという特殊な事例であるため、普遍性に欠ける可能性が考えられる。

今後の課題としては、B リーグは開幕してから 4 ヶ月程しか経っておらず、イモベーションが持続し、B リーグがより発展するか、時間をおいて調査する必要があると考えられる。

引用・参考文献

1. Argote, L., & Miron-Spektor, E. (2011). Organizational learning: From experience to knowledge. *Organization science*, 22(5), 1123-1137.
2. Audia, P. G., Locke, E. A., & Smith, K. G. (2000). The paradox of success: An archival and a laboratory study of strategic persistence following radical environmental change. *Academy of Management journal*, 43(5), 837-853.
3. Blackmore, S. (2000). *The meme machine*. Oxford Paperbacks.
4. Byrne, R. W. (2003). Imitation as behaviour parsing. *Philosophical Transactions of the Royal Society of London B: Biological Sciences*, 358(1431), 529-536.
5. Crabtree, B. F., & Miller, W. L. (Eds.). (1999). *Doing qualitative research*. Sage Publications.
6. Csaszar, F. A., & Siggelkow, N. (2010). How much to copy? Determinants of effective imitation breadth. *Organization Science*, 21(3), 661-676.
7. Diamond, J. (1999). *Guns, germs, and steel: The fates of human societies*. WW Norton & Company.
8. Francis, John, and Congcong Zheng (2010) Learning vicariously from failure: The case of major league soccer and the collapse of the North American Soccer League. *Group & Organization Management*, 35, 5 : 542-571.
9. Jick, T. D. (1979). Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action. *Administrative science quarterly*, 24(4), 602-611.
10. Kim, J., Kim, J., & Miner, A. S. (2009). Organization learning from

- extreme performance experience. *Organization Science*, 20(6), 958-978.
11. Iacoboni, M. (2009). *Mirroring people: The new science of how we connect with others*. Macmillan.
 12. LEVITT, T. (1967) . Innovative Imitation. *Mckinsey Quarterly*, 4(2), 35-45
 13. Lieberman, M. B., & Montgomery, D. B. (1998). First-mover (dis) advantages: Retrospective and link with the resource-based view. *Strategic management journal*, 1111-1125.
 14. Macdonald, R. D., & Burton, R. (2013). Economic theory, policy and the evolution of governance in the National Basketball League. *Policy and the Evolution of Governance in the National Basketball League* (December 12, 2013).
 15. Macdonald, R. D., & Burton, R. (2015). The Evolution of Governance in the Australian National Basketball League, 1979–2013. In *The Sports Business in The Pacific Rim* (pp. 207-232). Springer International Publishing.
 16. Madsen, P.M. and Desai, V.M. (2010). “Failing to learn? The effects of failure and success on organizational learning in the global orbital launch vehicle industry.” *Academy of Management Journal*, 53: 451-476.
 17. Moon, J. A. (2004). *A handbook of reflective and experiential learning: Theory and practice*. Psychology Press.
 18. Oliver, P. (2007). What’s the score? A survey of cultural diversity and racism in Australian sport. *Human Rights and Equal Opportunity Commission* [now known as the Australian Human Rights Commission]. Retrieved, 10(08), 2008.

19. PLOWMAN, Donde Ashmos, et al (2007) Radical change accidentally:
The emergence and amplification of small change. Academy of
Management Journal, 50.3: 515-543.
20. Schnaars Steven, P. (1994). Managing imitation strategy: How later
entrants seize markets from pioneers.
21. Sitkin, S. B. (1992). LEARNING THROUGH FAILURE: THE STRATEGY
or SMALLVLO'SSES. Research in organizational behavior, 14, 231-266.
22. Theodore Levitte,(1996). Innovation Imitation. Harvard Business
Review, September-October 1996, P93
23. Tomasello, M., & Call, J. (2007). Introduction: Intentional
communication in nonhuman primates. In J., Call, & M., Tomasello
(Eds.), The gestural communication of apes and monkeys (pp. 1-16).
Mahwah, NJ: Erlbaum.
24. Westney Eleanor, D. (1988). Imitation and Innovation. Harvard
University Press, 1987, 252 pp.
25. 池田信夫. (2011). イノベーションとは何か. 東洋経済新報社.
26. 池田満寿夫. (1969). 模倣と創造: 偏見のなかの日本現代美術. 中央公論
社.
27. 井上達彦 (2006) 事業システムの P-VAR 分析: 不完備な収益原理を超え
て.商学研究科紀要,25: 1-20.
28. 井上達彦 (2011) ビジネスモデル発想による事業の創造と再構築.早稲田商
学 ,429 : 125-152.
29. 井上達彦 (2012) ビジネスモデル発想の仕組み構築 (<特集> ビジネスシ
ステム研究の新展開) .日本情報経営学会誌 ,33,2: 4-13.
30. 井上達彦 (2012) 模倣戦略のタイポロジー.早稲田商学,431: 607-630.

31. 井上達彦. (2015). 模倣の経営学: 偉大なる会社はマネから生まれる. 日本経済新聞出版社.
32. 井上達彦, & 永山晋. (2013). 経験学習を通じた模倣と戦略的イノベーションの創出-日産自動車 V-up プログラムの事例. 早稲田商學, 438, 107-158.88888
33. 大藺恵美, 児玉充, 谷地弘安, & 野中郁次郎. (2006). イノベーションの実践理論.
34. オーデッド シェンカー. (2013). コピーキャット 模倣者こそが イノベーションを起こす. 井上達彦・遠藤真美訳. 東洋経済新報社
35. ガブリエル・タルド. (2007). 模倣の法則. 池田祥英・村澤真保呂訳, 河出書房新社.
36. 加護野忠男・井上達彦 (2004) 事業システム戦略: 事業の仕組みと競争優位. 有斐閣.
37. 川淵三郎. (2009). 「J」 の履歴書.
38. 川淵三郎. (2016). 独裁力
39. 坂田健太郎 (2007) 国際スポーツイベントにおけるマネジメントに関する組織論的研究: 2006 年バスケットボール世界線選手権の日本大会を事例として. 早稲田大学大学院修士論文
40. 笹川スポーツ財団 (2015) 中央競技団体现況調査 2014.
41. 澤井和彦. (2014). バスケットボール・トップリーグの企業クラブとプロクラブにおける観戦型スポーツビジネスの制度設計に関する比較研究: プロパティ・ライツ理論による分析. スポーツ産業学研究, 24(2), 2_169-2_184.
42. 週刊東洋経済 (2010)
43. 萩谷宏樹 (2014) J リーグとの比較から考える日本プロ野球のビジネスモデルの問題点. 商大ビジネスレビュー , 3, 2 : 129-154.

44. 原田宗彦. (2008). スポーツマネジメント 原田宗彦・小笠原悦子編著. 大修館書店:
45. 平田竹男. (2012). スポーツビジネス 最強の教科書. 東洋経済新報社..
46. 広瀬一郎. (2004). J リーグのマネジメント. 東洋新聞報社 2004 年.
47. 広瀬一郎. (2009). スポーツリーグ産業のマネジメント. 経営・情報研究: 多摩大学研究紀要, 13, 3-12.
48. 福田拓哉. (2010). 企業スポーツにおける運営論理の変化に関する史的考察 -日本の経営・アマチュアリズム・マスメディアの発達を分析視座として.
49. 長積仁 (2011) スポーツ組織研究の課題と展望. スポーツマネジメント研究, 3,1 : 35-43.
50. 野中郁次郎. (2007). イノベーションの本質. 学術の動向, 12(5), 60-69.
51. 松尾睦. (2011). 経験学習. 入門. ダイヤモンド社.
52. 横山滋. (1991). 模倣の社会学. 丸善.
53. easyCredit Basketball Bundesliga 公式 HP :
[http://www.easycrredit-bbl.de/de/statistiken/zuschauer/zuschauer-statistiken/\(11/20\)](http://www.easycrredit-bbl.de/de/statistiken/zuschauer/zuschauer-statistiken/(11/20))
54. JAPAN 2024 TASK FORCE ジャパン 2024 タスクフォース HP :
<http://www.japan2024.jp/> (8/3)
55. NEWS
PICK :[https://newspicks.com/news/977382/body/?ref=user_9165\(9/2\)](https://newspicks.com/news/977382/body/?ref=user_9165(9/2))
56. Web Sportiba :
https://sportiva.shueisha.co.jp/clm/otherballgame/basketball/2012/10/04/192013nblnational_basketball_leaguenbl_jbljblbj_2008fibajblbj_199320/index_2.php (8/12)
57. スポーツナビ HP :

[http://sports.yahoo.co.jp/column/list?type=sportsnavi&category=%2Fbasket&p=2\(10/1\)](http://sports.yahoo.co.jp/column/list?type=sportsnavi&category=%2Fbasket&p=2(10/1))

58. スポーツイノベーターズ Online :

[http://techon.nikkeibp.co.jp/sport/\(11/12\)](http://techon.nikkeibp.co.jp/sport/(11/12))

59. 文部科学 HP :

[http://www.mext.go.jp/b_menu/hakusho/html/hpaa200601/column/007.htm\(11/16\)](http://www.mext.go.jp/b_menu/hakusho/html/hpaa200601/column/007.htm(11/16))

60. 日本サッカー協会公式 HP: www.jfa.jp(11/4)

61. 日本バスケットボール協会 HP :

<http://www.japanbasketball.jp/newleague/outline/> (8/12)

卷末資料

タスクフォースメンバーおよびオブザーバー

タスクフォースチェアマン

1) 川淵三郎氏（公益財団法人日本サッカー協会キャプテン（最高顧問））

2) インゴ・ヴァイス氏（FIBAセントラルボードメンバー）

<メンバー>

3) 青木剛氏（公益財団法人日本オリンピック委員会副会長兼専務理事）

4) 岡崎助一氏（公益財団法人日本体育協会専務理事）

5) 梅野哲雄氏（公益財団法人日本バスケットボール協会会長職務代行）

6) 林親弘氏（株式会社東芝バスケットボール部長・ブレイブサンダース部長）

7) 木村達郎氏（沖縄バスケットボール株式会社琉球ゴールデンキングス代表取締役社長）

8) 萩原美樹子氏（早稲田大学バスケットボール部女子部ヘッドコーチ）

9) 中村潔氏（株式会社電通執行役員）

10) 境田正樹氏（四谷番町法律事務所弁護士）

<オブザーバー>

1 1) 久保公人氏 (文部科学省スポーツ・青少年局長)

1 2) パトリック・バウマン氏 (FIBA事務総長)

<タスクフォース事務局プロジェクトマネージャー>

村上伸介氏 (FIBA プロジェクトマネージャー)

■ トップリーグ WG

1. 川淵三郎
2. スコット・ダーウィン (FIBA セントラルボード)
3. 境田正樹 (弁護士)

“ガバナンス” WG (川淵チェアマン)

1. 境田正樹 (四谷番町法律事務所弁護士): リーダー
2. インゴ・ヴァイス (FIBA セントラルボードメンバー): サブリーダー
3. 梅野哲雄 (公益財団法人日本バスケットボール協会会長職務代行): メンバー
4. 河内敏光 (bj リーグコミッショナー): メンバー

“バスケットボールデベロップメント” WG（川淵チェアマン）

1. トーステン・ロイブル（公益財団法人日本バスケットボール協会スポーツ
ディレクター）：リーダー

2. ゴラン・ラドヴィッチ（FIBA 普及担当責任者）：サブリーダー

※WG メンバーは、各グループのリーダー、サブリーダーが提案しチェアマンの
承認により、新しくメンバーを追加することが出来る。

Bリーグ概要		
	トップリーグ1部	トップリーグ2部
地域リーグ (3部)		
リーグについて	新リーグ運営法人が運営する日本のトッププロリーグ。	
入会金・年会費	要する(追って定める)	
チーム数	12~16チーム	16~24チームを一つの目処とする。トップリーグ1部に入らなかったチームのうちプロチームが対象となる
昇降格	トップリーグ1部基準を充たさなくなったチームは2部以下に降格とする。	開幕初年度から実行する。トップリーグ1部への昇格条件(自動入替、入替戦等)については別途定める。トップリーグ基準を充たさなくなったチームは地域リーグに降格とする。
クラブライセンス制度	あり(今回の選定基準とは別に、別途定める)	
チームからJBAへの納付金	あり(別途定める。チケット収入の2%等)	
リーグからチームへの配分金	配分金あり	
試合数	リーグ開幕直後は、年間60試合を目処とする(予定)	
選手構成	- アマチュア選手は2名以下 - 日本人選手については、選手種類・人数制限・契約条件・最低年俸等の条件 - 外国人選手の保有制限 (2~3名) オンコート(1~2名)等	- プロ契約選手を5名以上 - 日本人選手については、選手種類・人数制限・契約条件・最低年俸等の条件 - 外国人選手の保有制限 (2~3名、オンコート(1~2名)等)
ユースチーム・選手育成	- ユースチームを有すること - 若手選手育成のためのルールを別途検討する	
新人選手獲得、移籍制度等	新人選手の初年度最高年俸等、一定の条件を設ける	
収益事業	放送権、商品化、オフィシャルパートナーの権益、スポンサーカテゴリ等について別途定める	
	新人選手の初年度最高年俸等、一定の条件を設ける	
	必ずしもプロ選手を抱える必要はない	
	トップリーグより少ない試合数の可能性あり	
	配分金あり	
	あり(別途定める。チケット収入の2%等)	
	あり(今回の選定基準とは別に、別途定める)	

トップリーグ(1部・2部)の要件について	
A: チーム運営団体が、プロバスケットボールチームの運営を主たる事業目的とする法人(株式会社もしくは一般/公益法人)であること	
B: ホームタウンについて地方自治体、都道府県協会の文書での支援表明が得られること	
C: A、Bの要件のほか、以下の1.～3.までの事項を考慮して総合判断を行い、トップリーグ1部12～16チーム、トップリーグ2部16～24チームを決定する。	
チーム決定は、2015年7月末を目処とするが、2015年シーズンの状況をみて、それ以降に決定する場合もある。	
【考慮する事項】	
1.ホームアリーナ・練習場について	
(1) ホームアリーナについて	トップリーグチームは、年間試合数の8割のホームゲームを実施できるホームアリーナを確保していることを要する。
	収容人員や立地等の関係で、今後完成予定のアリーナをホームアリーナとする場合(ホームアリーナを変更する場合も含む)には、そのアリーナ計画を具体的に提示すること(なお、今回の1部・2部決定においては、2018年シーズン開始までに着工予定のアリーナのみをホームアリーナとして考慮する)
ホームアリーナの細要件	収容人員1部については収容人員5000人を、2部は3000人を目標とする。
	立地条件 交通の利便等、ファンの集まりやすい立地であることが望ましい
	アリーナの設備 プロリーグにふさわしい設備や雰囲気を整えていること
	トップリーグチームは、優先的に練習できる練習場を確保していることを要する。
(2) 練習場について	
2.財務運営状況について	
1 債務超過でないこと(入会申込時点で債務超過である場合には、入会後2年以内に債務超過を解消できる具体的計画の提示を要する)	
2 損益計算書において、3年間継続して純利益が出ていること(入会申込時点で純利益が出ていない場合には、新リーグ開幕後の2016年10月以降は純利益が出る具体的計画の提示を要する)	
3 チーム人件費が売上収入の50%を超えないこと(チーム人件費に含まれる経費は別途定める(細要件))	
4 代表者、クラブ事務局、財務担当、運営担当、セキュリティ担当、広報担当、マーケティング担当者がそれぞれ存在すること(一部、例外的に兼務を認める)。	
トップリーグ1部チームについては、年間売上収入2億5000万円以上、2部チームについては1億円以上あることを目安とする。	
コンプライアンス・オフィサーが存在すること	
3.ユースチーム	
トップリーグチームはユースチームを有すること	

巻末資料④ Bリーグ年表

日時	事柄	備考
1967年	「日本バスケットボールリーグ」(実業団リーグ)が開始	
1996年	プロ化を視野に、独立採算組織である「バスケットボール日本リーグ機構」(JBL)と改組	
1997年	プロ選手契約が解禁	
2000年	新潟アルビレックスが初のプロチームとして誕生	
2001年	事業性を高めることをテーマとして「JBLスーパーリーグ」と名称を変更	
2002年	新潟、さいたま、横浜、千葉の4チームがプロ化推進プロジェクトを立ち上げ 理事会で活性化検討委員会が開催	
2005年	「bjリーグ」が誕生	
2006年	FIBAバスケットボール世界選手権日本大会	
2007年	JBLが「日本バスケットボールリーグ」に名称を変更(略称はJBLのまま) 日本オリンピック委員会(JOC)はJBAに強化費の停止処分	
2008年	JOCはJBAを無期限の資格停止処分 JBAは役員人事案を承認、JOCからの処分も解除へ FIBAからリーグの統合を要求される JBAは両リーグの関係者と「トップリーグのあり方検討委員会」を設置②	リーグ統合を目指すことで合意
2009年	FIBAの会長が来日し、問題の早期解決を求める	
2010年	「次世代型トップリーグ」構想 JBA-JBL-bj覚書調印 「新リーグ準備室」設置	bjリーグがJBAに公認
2011年	bjリーグ側が原案に反対 新リーグ参加チーム公募開始	
2013年	NBL開始 FIBAが再度統合を要求	
2014年		
4月	FIBAは統合問題の解決期限を10月末に設定	
6月	統一プロリーグ創設にあたっての話し合いスタート合意③	
10月23日	JBA深津会長辞任	
10月29日	統合を断念	
11月26日	FIBAからJBAに制裁	
12月16日	FIBAバウマン事務総長が来日	
2015年		
1月28日	第1回ジャパン2024タスクフォース会議	
2月12日	NBL/NBDL、bjリーグチーム代表者と川淵チェアマンの会談	
2月21日	女子代表選手と川淵チェアマンの意見交換会	
2月25日	岩手県盛岡市を訪問、県知事・市長らと川淵チェアマンの会談	
3月2日	第1回ワーキンググループ会議の実施	新リーグ設立(案)に関する意見交換
3月4日	第2回ジャパン2024タスクフォース会議	新リーグ概要
3月12日	京都府京都市を訪問、京都府知事・市長らと川淵チェアマンの会談	
3月17日	滋賀、奈良訪問	
3月18日	スポーツ議員連盟・2020年東京オリンピック・パラリンピック大会推進議員連盟合同総会	
3月24日	第2回ワーキンググループ会議を実施	新リーグ設立(案)
3月25日	第3回ジャパン2024タスクフォース会議	新リーグ法人設立準備
4月1日	一般社団法人ジャパン・プロフェッショナル・バスケットボールリーグ(以下:JPBL)設立	
4月3日	B1・B2およびB3リーグへ参加するクラブの受付開始	
4月28日	第4回ジャパン2024タスクフォース会議	入会申し込み状況
4月28日	全47クラブが参加申請	

4月29日	宇都宮訪問、リンクVS千葉観戦、県知事とチェアマンの会談	
5月3日	船橋市のホームタウン調印式に参加	
5月13日	第5回ジャパン2024タスクフォース会議	入会審査について
6月2日	第6回ジャパン2024タスクフォース会議	入会審査結果
6月11日	広島ライトニングが広島県協会からの支援拒否を不服とし、日本スポーツ仲裁機構に仲裁を申立て	
6月15日	福岡と大分が支援文書を提出	
6月17日	広島ライトニングが仲裁申立てを取下げ	
7月16日	広島県協会が支援拒否の方針を変更せず、同クラブの入会を承認しないと決める。 初年度に参加するクラブの数が45で確定	
7月30日	振り分けの決まった20クラブが発表	
8月21日	B1の参加クラブ数が18に決定	
8月29日	残りの25クラブの振り分けが発表	
9月13日	NBL×TKbjリーグ DREAM GAMESに協力	
9月15日	リーグの正式名称が発表 大河正明氏がJPBLのチェアマンに就任	
9月25日	JBL (B3) が法人登記	
11月4日	選手の年俸規定が決定	
12月2日	大会方式が決定	
	2016年	
1月6日	選手登録規定が発表	
2月18日	前園真聖がBLEAGUE「特命広報部長」への就任を発表	
3月9日	選手統一契約書の導入を決定	
3月10日	ソフトバンクのトップパートナー（メインスポンサー）就任が決定	
3月18日	JPBLが公益社団法人に認定	
3月28日	日本トップリーグ連携機構への加盟を承認	
4月1日	JPBLが自由交渉選手リストの公示を開始	
4月6日	B1・B2に参加するクラブのチーム名・呼称・略称が発表	
5月11日	B1・B2に参加するクラブのホームアリーナが発表	
	財政支援規定も設けると発表	
5月23日	B1・B2の試合球が発表	
5月24日	初年度におけるB1の開幕戦の要項が発表	
6月1日	B1、B2の各クラブに配分金が支給されると発表	
6月10日	初年度におけるB1・B2の試合日程が発表	
6月15日	B3リーグの大会形式・試合日程が発表	
7月中旬	2017-18シーズンからB3リーグに加盟するクラブの公募を開始	
8月14日	NBAデベロップメント・リーグのトライアウトに選手3人を派遣	
8月24日	国立代々木競技場第二体育館にて熊本地震復興支援マッチ 「がんばるばい熊本 BLEAGUEチャリティーマッチ」を開催	
9月1日	JBAと合同で事業会社「BMARKETING株式会社」を設立	
9月4日	金沢武士団、及びライジングゼファークオカのJPBLへの準加盟を承認、 埼玉ブロンコス、東京八王子トレインズを継続審議とする	
9月7日	カシオ計算機がオフィシャルタイムキーパー ソニー・ミュージックエンタテインメントがエンタテインメントパートナー ShuuKaRen『Take-A-Shot! feat. PKCZ@』が「BLEAGUE 2016-17 SEASON開幕戦テーマソング」 PKCZ@「BREAK THE BORDER」が「BLEAGUE公式アンセム」にそれぞれ決定	
9月16日	「Bリーグ」に名称決定	
9月21日	富士通がICTサービスパートナーに決定	
9月22日	B1のレギュラーシーズンが開始	
9月24日	B2のレギュラーシーズンが開始	
9月30日	B3リーグのレギュラーシーズンが開始	

謝辞

まず、指導教員である木村和彦先生には、大変お世話になりました。2 年間にわたり、熱心にご指導いただき、心から感謝しております。

そして、副査を引き受けていただいた、作野誠一先生、間野義之先生にも感謝しております。また、作野先生には、サブゼミにも参加させていただき、貴重なご意見やアドバイスをいただい、大変感謝しております。

本論文の作成にあたって、貴重なご意見、ご指導をいただいた霜島広樹さん、朝倉雅史さん、醍醐笑部さん、望月拓実さん、斉藤麗さんにも大変感謝しております。

そして最後に、長期間に及んで、学生生活を支えていただいた両親には、言葉には言い表せないほど感謝しております。

2017 年 1 月 13 日

鳥居攻介