

# 企業におけるスポーツ支援戦略に関して

## ——企業スポーツの脆弱性——

永 田 靖\*

### はじめに

現在、世界的に不安定な景気動向のなか、企業は利益の極大化を目指すための経済活動に関して、さらなる経営資源の効率的かつ有効活用に邁進する経営戦略を推し進めている。一方で、2012年はスポーツのビッグイベントの1つである夏季オリンピックロンドン大会が開催され、成功裏に幕を閉じた。また、広島においては、Jリーグ開幕およびクラブ創設20周年という記念すべきシーズンに、サンフレッチェ広島が悲願の初優勝を遂げた。メディアによる報道をみるだけでも、スポーツは日常に浸透していることを実感することができたのではないだろうか。また、オリンピックでのメダリストが行ったパレードや、読売巨人軍、サンフレッチェ広島の優勝記念パレードに参加したファンの総数（オリンピック：約50万人、巨人軍：約38万人、サンフレッチェ広島：約8万人、各新聞報道によるもの）をみると、スポーツの影響力は低くない。

その一方、景気低迷の影響を受けて、多くの企業スポーツが休部・廃部を余儀なくされた。企業の業績がスポーツの存続を左右するということは、相反に位置すると思えるが、日本における企業スポーツの資金源泉を担保するのは、企業の業績であるという日本的なスポーツ構造を形成しているように思える。また、スポーツにおける資金的な視点は若干欠落している。そ

の要因には、企業スポーツとプロフェッショナルスポーツの双方において、経営資金には企業からの支援を除いて考えられないという現状がある一方で、企業がスポーツの発展を担ってきたという状況もある。

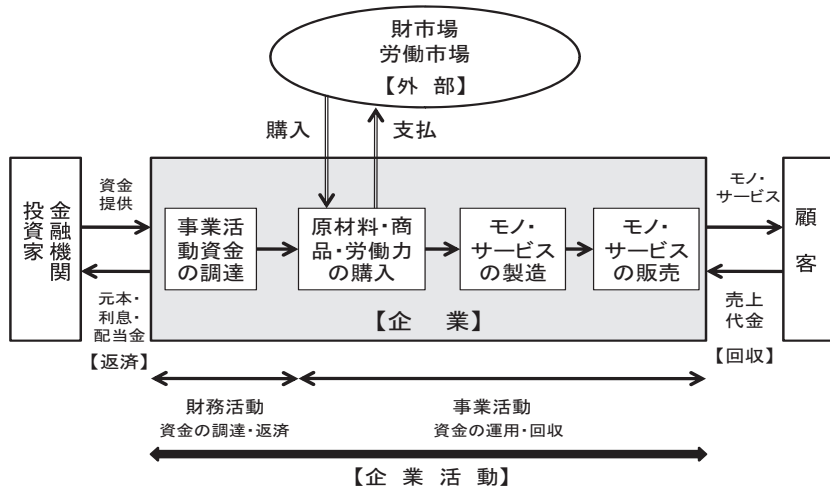
本稿では、企業スポーツを保有または支援する企業自体の経営活動に必要な「資金」の視点を明確にし、企業スポーツのあり方について検討をおこなう。

### 第1章 企業の使命

企業とは、ここではスポーツを主体として経済活動をおこなう組織を除いた一般企業を示すこととする（以下、企業と示す）。当該企業は業種・規模にかかわらず「利益の極大化」を目指し、グローバルに経済活動をおこなう。その前提には、企業は①「継続企業（going concern）」として未来永劫にわたって活動をおこなうものであり、②「儲け＝利益」を追求する営利目的のために経済活動をおこなうというのがある。つまり、企業への資金提供者であるステークホルダーの代表者であるといえる株主である投資家のために、活動を行わなければならない。

企業の経済活動と資金の調達・運用を示したのが図1である。企業の宿命は、利益を生み出すために多種多様な活動をおこなわなければならないことである。企業活動の一連の流れである「資金循環」は、①資金の調達、②原材料の調達、③商品やサービスの生産・販売、④売上金の回収、⑤利益（または損失）の実現、⑥資金の返済および利益の配当という流れから構成さ

\* 広島経済大学経済学部准教授



(出典：著者作成)

図1 企業活動と資金の調達・運用

れる。このうち、①と⑥は、「財務活動」であり、②から⑤までは「事業活動」である。

資金を必要とする企業は、銀行などの第三者を介入させずに社債・株式を発行して、必要な資金について証券市場を通じ直接貸し手から調達することが直接金融であり、企業や政府が必要な資金を、銀行などの金融機関からの借り入れで調達することが間接金融である。日本においては、個人金融資産に占める銀行などへの預貯金の割合が欧米諸国に比べて大きく、間接金融の比率が高いという特徴がある。しかし、金融ビッグバンや規制緩和の進展によって、企業の資金調達をはじめとして、金融システム全体が間接金融から直接金融へシフトしてきている。

企業自体の規模にかかわらず、すべての企業において資金調達は企業維持のためには重要な活動である。当該活動は、適時性が担保され容易かつ円滑におこなわれる必要がある。そのため、企業の資産状況、経営成績などを明示した会計情報をディスクローズし、多くのステークホルダーに対して説明責任を負わなければならない。なかでも、投資者および潜在的投資者に向けた意思決定を円滑におこなわせるようにするために、会計情報は目的適合性および

信頼性の基準を満たさなければならないという質的特性を重視し、経済活動をおこなう使命が一般企業にある。

次に、一般企業における、企業活動のなかで資金の運用あるいは投資としての「資金拠出」に関して、スポーツをコンテンツとして選択する意図は、何に由来するのかその依拠を考察してみる。

## 第2章 スポーツ支援戦略

### 1. 企業による支援の意図

現在、スポーツは何らかの形で、国内だけではなくグローバルに企業によって支えられている。言い換えれば、企業の支援なしではスポーツは成立しない状況にある。この背景には、スポーツはメディアにおいて優良なコンテンツということがある。その理由は、当該企業名、商品またはサービスなどがメディアに露出することにより、結果として、広告宣伝効果が期待できるためである。

ここで記す支援とはスポーツへの「資金拠出」であり、企業の資金拠出の対象は大別して2つあると考える。第1に、プロフェッショナルスポーツを有するという投資である。第2に、企

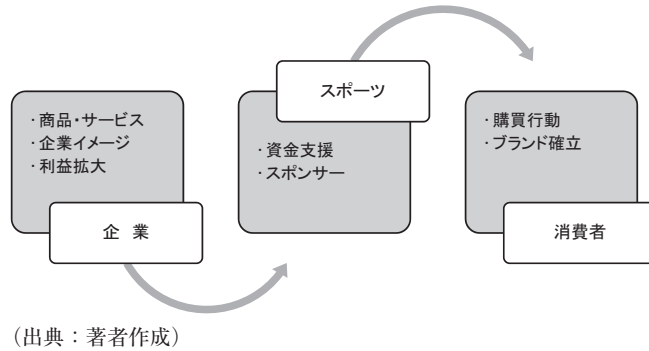


図2 企業の資金支援意図

業内においてアマチュアが主体となっているスポーツクラブを有するという投資である。その他、企業がスポーツをコンテンツとしてスポンサーードという形態で資金を拠出するものがある。たとえば、企業が①プロフェッショナルクラブやアマチュアクラブを保有すること、②各種スポーツイベントに協賛すること、③サプライヤーとして自社商品を提供すること、④スポーツ選手との個人契約により企業もしくは商品のプロモーションをおこなうこと、⑤メディアの番組を企業がスポンサーとなり提供すること、⑥社会貢献としてスポーツを通じた青少年育成を図ることなどの6項目があげられる。

企業がスポーツを支える目的は、当然ながらスポーツ自体の繁栄であることは間違いない。しかし、真の目的の1つには、企業認知度の向上があるはずである。各種メディアに企業名や自社の商品名が露出することによる広告効果は企業にとって多くの便益を生み出すからである。結果として、スポーツへの投資効果により当該企業の収益が増大することになり、企業価値を創出もしくは拡大させることになる。企業がスポーツにかかわることに企業側の便益拡大の可能性が秘められている。

## 2. 経営戦略としてのスポーツ

企業が経営戦略の選択肢にスポーツの支援を含める要因には次のことが考えられる。

- ①企業、もしくは商品・サービスの認知度向上
- ②販売促進であるプロモーション活動の一環

つまり、企業は当該商品・サービスの消費者または潜在的消費者に向けたプロパガンダ一部としてスポーツにかかわることになる。多くの企業はスポーツのスポンサーになることで、企業自体もしくは自社商品・サービスの認知度を向上させ、また、当該商品の販売促進活動をおこなっている。結果として、消費者による購買行動により収益の増大をもたらすことを期待することになる。

図2は企業における資金支援の意図を図示している。企業は経営戦略の1つとして、スポーツへの資金拠出である支援を選択した場合に、スポーツのスポンサーとなることで、健全かつ安心した商品・サービスなどのイメージを消費者に浸透させるということである。また、当該企業のブランドを確立させて利益の増大を図ることにより、競合他社より優位に市場で経営活動をおこなうことを意図する。

## 3. 企業のメリット・デメリット

表1は、既述した企業によるスポーツ戦略の6項目に関する企業とスポーツのかかわりを示したものである。

第1のプロフェッショナルスポーツクラブや

表1 企業とスポーツのかかわり

|   | 形態                 | 具体例  |
|---|--------------------|--|
| 1 | チームスポンサー<br>実業団チーム | ・プロ野球<br>・Jリーグ<br>・各種実業団チーム  |
| 2 | イベントへの冠協賛          | ・オリンピック<br>・サッカー W 杯<br>・キリンカップ・サッカー<br>・トヨタカップサッカー<br>・ゼロックススーパーサッカー<br>・各ゴルフトーナメント |
| 3 | サプライヤー             | ・各スポーツ用品メーカー   |
| 4 | 選手との個人契約           | ・TVCF への出演   |
| 5 | 番組提供               | ・スポーツ番組のスポンサー  |
| 6 | 社会貢献               | ・日産グリーンカップ<br>・ライオン小学生バレー<br>・各種エコ活動   |

(出典：上西 [2000], p. 215を一部加筆)

アマチュアスポーツクラブを保有することは、各種メディアでの企業名などが露出する機会が増え、健康的かつ信頼あるイメージが容易に獲得しやすい。また、社内においても従業員などのモチベーションが向上する機会をもたらすだろう。反面、スポーツクラブの経営収支において業績が低調であれば損失の補填が必要となる。チームスポンサーとしてプロ野球球団を保有する企業においては、球団の赤字補填をスポンサー企業である親会社が行った場合に、親会社の広告宣伝とみなされ、会計処理上広告宣伝費として損金処理をしている。これは1954年の大蔵通達<sup>1)</sup>がきっかけとなっているが、「広告費による赤字補填」として大きな問題となっている。これは特殊かつ特定された通達であり、Jリーグクラブや実業団チームには該当しない。

問題の論点としては、広告効果の測定を計数化することは困難かつ曖昧さがあるためである。スポンサー企業が受けた役務とその対価を明確に測定する手法が確立していないためであり、スポンサーである企業がとったスポーツ戦略による費用と収益構造がデスクローズされ

ていない、またはできないことに要因があると考えられる。

第2の各種スポーツイベントに協賛することは、クラブスポンサーになることより、コスト負担面では軽減できる。注目度についても「観るスポーツ」のターゲットに合わせたスポーツイベントを選択することにより、企業名や商品イメージが浸透しやすい。しかし、短期間であるスポットでのスポンサーではなく、継続して協賛しなければ、イメージの定着化は図れない。

第3のサプライヤーとして自社商品を提供することは、不特定多数の選手の利用によりメディア露出機会が多くなり、消費者の購買に結び付きやすい。しかし、市場への安定した供給が確保されていなければ、品薄による機会コストが生じ、結果としてマイナスイメージにつながる可能性がある。

第4のスポーツ選手との個人契約により企業もしくは商品のプロモーションをおこなうことは、契約する選手が有名かつタイムリーであれば、容易に消費者の商品購買へ結び付きやすい。しかし、選手の利用というマイナスイメージが

表2 企業のスポーツ戦略のメリット・デメリット

| 形態                 | メリット  | デメリット   |
|--------------------|---|---|
| チームスポンサー<br>実業団チーム | <ul style="list-style-type: none"> <li>露出機会：チーム＝企業</li> <li>イメージ獲得が容易</li> <li>社内モチベーション向上</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>プロチーム：収支により補填が必要（広告費）</li> <li>実業団：多額の維持費</li> </ul> |
| イベントへの冠協賛          | <ul style="list-style-type: none"> <li>チームスポンサーより低コスト</li> <li>より広い層の注目度</li> </ul>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>継続しないと企業の認知度が向上しない</li> </ul>                        |
| サプライヤー             | <ul style="list-style-type: none"> <li>商品購買に直結</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>品薄による機会コスト</li> </ul>                                |
| 選手との個人契約           | <ul style="list-style-type: none"> <li>商品購買に結び付きやすい</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>「選手を利用した」と思われやすい</li> </ul>                          |
| 番組提供               | <ul style="list-style-type: none"> <li>高視聴率番組に絞って提供可能</li> </ul>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>継続しないとイメージ形成ができない</li> </ul>                         |
| 社会貢献               | <ul style="list-style-type: none"> <li>共感が得られる</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>発信力・広がり弱い</li> </ul>                                 |

(出典：上西 [2000], p. 216を一部加筆)

生じる可能性もある。なお、プロゴルフの石川遼選手（14社）、なでしこジャパンの澤穂希選手（10社）、ニューヨークヤンキースのイチロー選手（6社）などが多くの個人契約をしており、メディアでの露出機会が多くなっている<sup>2)</sup>。

第5のメディアの番組を企業がスポンサーとなり提供することは、高視聴率番組に限定し提供が可能であるため、露出度が高くイメージ向上には絶好の機会である。しかし、近年、プロ野球の視聴率は低下傾向にある。根底には、バレーボールやサッカーなどのビッグイベントも多くあり、消費者のスポーツ志向が多様化している現状があるため、厳しい状況となっている。

第6の社会貢献としてスポーツを通じた青少年育成を図ることは、メッセージ発信としては弱く、認知度もかなり低い。しかし、次世代消費者としてターゲットを絞るならば、先行投資のような意味合いを持つことになる。表2は、上述内容をまとめたものである。

本章では、スポーツへの支援について企業側の視点から資金拠出を行った際のメリット・デメリットと経営活動の戦略について検証してきた。次いで、企業におけるスポーツというコン

テンツとのかかわりの現状を検討する。

### 第3章 スポーツの位置づけ

#### 1. 企業によるスポーツとのかかわり

表2で示したように、企業のスポーツ戦略において、第1項以外はスポーツというコンテンツを活用して企業もしくは商品・サービスなどの認知度を向上させるという意図を持って、資金をスポーツ活動に投資するものである。したがって、必要と判断されるタイミングで資金の限度額を決定させたくえで活用できる戦略である。そのため、一般に言われるスポンサーシップであり、一時的な影響による効果は期待できると考えられる。

第1項はプロフェッショナルまたはアマチュアのクラブを保有することであるため、上記内容の影響による効果は当然期待できる。その一方で、プロフェッショナルクラブの保有は、日本においてはプロ野球およびJリーグの球団が該当するが、プロ野球において、企業による新球団の保有は参入条件などがかなり厳しく、同時に相当額の加盟料としての対価が必要になるため、企業による球団保有は現実的ではない。



Jリーグにおいては、プロ野球と同様に、企業による新クラブの保有は加盟料などリーグに参加する費用を考えると、安易ではなくかなりのリスクをとまなう。そのため、アマチュアスポーツである企業スポーツの保有は、現実的なものではあるが、資金拠出の程度が認知度向上に比例するとは限らないことには注意が必要である。

## 2. 企業によるスポーツクラブ保有

日本における企業スポーツは、大別して2つの起源があるとされている。「福利厚生型」と「教育訓練型」である<sup>3)</sup>。つまり、当初企業スポーツは労務管理の一環として発展してきたものである。企業が労働者の健康などの生活全般に留意し、一人前になるための教育をおこなう過程で企業内福利厚生として企業スポーツは発展してきた<sup>4)</sup>。職場のレクリエーションを基盤に、企業は労務のサポートという形のなかでスポーツをコンテンツとして捉えてきた。スポーツがレクリエーションとしてだけではなく、競技という枠組みのなかで、結果を出すようになると、注目度の向上によって広告宣伝の要素を持つようになる。

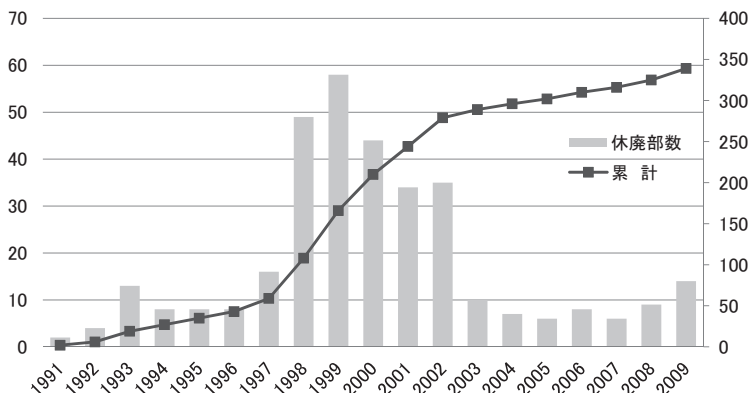
その後、企業スポーツの保有形態が顕著になったのは、オリンピックの商業化が進んだ時

期からであった。これを契機に、スポーツがビジネスのコンテンツとして活用できることが実証されることになった。スポンサーシップ、チケットティング、マーチャンダイジング、放映権などのいわゆる権利ビジネスが確立したのである。

こうしたトップアスリートの供給には、日本においては企業スポーツが中核をなしていた。したがってスポーツ組織であるチームやクラブを企業が保有するというモデルが成立していた。その根底には企業における本業が確固たる実績を生み出していることが大前提がある。しかし、1990年代のバブル崩壊以降は、本業の業績が堅調ではなく、企業スポーツを保有するだけの体力が企業に残されることが少なくなり、選択と集中により、企業スポーツの保有をあきらめざるを得なくなってきた。

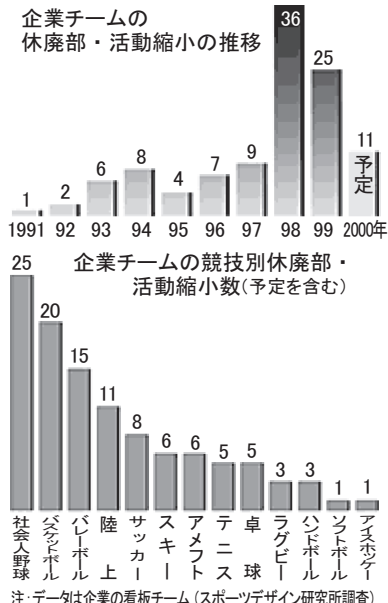
図3は、年度別に企業スポーツの休部・廃部に関する推移を表したものである。1990年代のバブル崩壊による企業の本業での経営不振が顕著となり、企業スポーツは休部・廃部の影響を多分に受けている。さらに、2008年アメリカのサブプライムローンに端を発した世界同時不況の影響が現在の日本における企業スポーツにも影響を与え続けている。

図4では休部・廃部をおこなった競技種目の



(出典：2010年 (株) スポーツデザイン研究所調べ)

図3 企業スポーツ休廃部の推移



(出典: 中国新聞社朝刊2000年2月4日付)

図4 企業チームの休廃部・活動縮小の推移

一覧をあげている。これによると、野球、バスケットボール、バレーボールなど、日本において企業スポーツが主体となって競技種目の知名度を向上させてきたものが多くあることがわかる。

### 3. 企業スポーツの代名詞

図4で示されているように、休廃部の影響を受けている種目は、「企業スポーツ」と聞くと一般的にイメージされる種目が多くなっている。実際のアンケート調査によって示される企業スポーツの状況は以下のとおりである。

**【調査対象】** 「MyVoice」のアンケートモニター

**【調査方法】** インターネット調査(ネットリサーチ)

**【調査時期】** 2009年5月1日～5月5日

**【調査機関】** マイボイスコム株式会社

**【回答者数】** 14,884名

(1) 「企業スポーツ」と聞いて思い浮かぶ競技 [あなたは、「企業スポーツ」と聞いてどのような競技を思い浮かべますか? ※「企業スポーツ」とは、アマチュアのスポーツ競技において、選手を社員として抱え、スポーツ活動を行う(支援する)事をいいます。(Jリーグやプロ野球などのプロスポーツは含みません) [複数回答]]

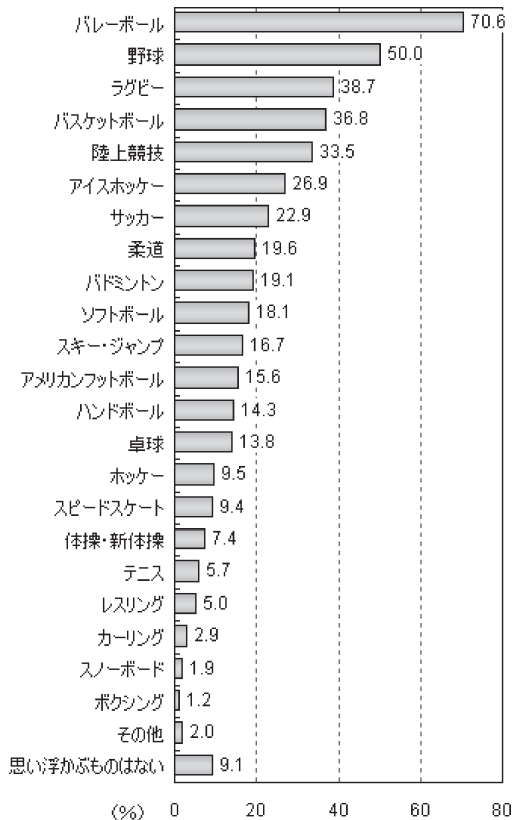


図5 「企業スポーツ」で思い浮かぶ競技

### (2) 企業スポーツの与える社会的影響

[企業がスポーツ活動を行うことについて、社会全体に対してはどのような影響があると思いますか? [複数回答]]

調査の結果を、以下にまとめてみる。

- ①企業スポーツのイメージ種目は「バレーボール」、「野球」、「ラグビー」「バスケットボール」等

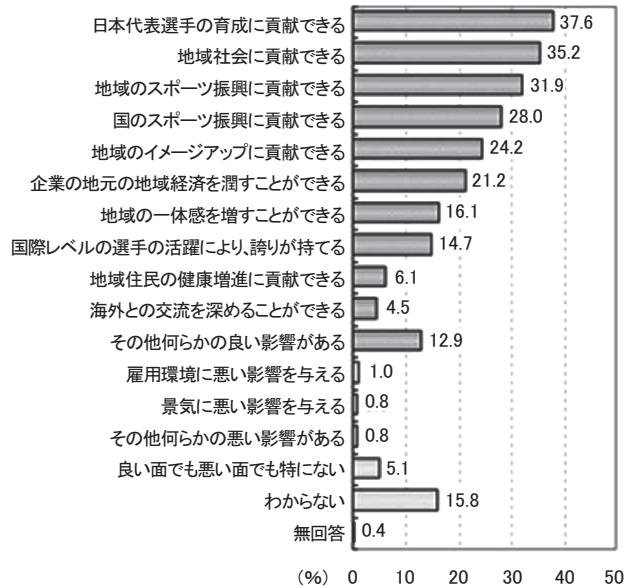


図6 企業スポーツの社会的影響

②社会的影響は、「日本代表選手の育成に貢献」「地域社会に貢献」が上位

③企業メリットとしては、「知名度アップ」や「好感度アップ」が上位

①については、TV中継などメディアで多く取り上げられることも多く、競技種目自体も浸透しているため、イメージをし易かったと考えられる。②については、オリンピックをはじめとする国際大会に出場する選手のイメージがあるため、日本を代表する選手の育成ならびに競技種目の普及にも影響があるとみなされていると思われる。また、地域社会や地域を基盤とするスポーツの振興や活性化のイメージは、地方都市で盛んとなった企業スポーツの本来の特性を理解されていると考える。また、③では、企業の知名度や好感度の向上につながるという意見は、結果として、企業スポーツは「福利厚生型」と「教育訓練型」から発展し、現状では「広告宣伝型」になっている<sup>5)</sup> ことの裏付けになると思われる。

## 第4章 企業スポーツの功罪

### 1. スポーツからみた企業の位置づけ

企業スポーツを定義すれば、「企業がスポーツ選手を従業員として雇用し、企業の金銭を含む物理的援助・サポートのもとで、仕事の一環として、あるいは終業後におこなうスポーツ活動」<sup>6)</sup>である。つまり、企業内部での従業員のレクリエーション活動として、企業による活動の源泉である資金的な支援を含めた全面的なサポートが保障されていた。

日本におけるスポーツの発展は、企業の支援によるところが大きな部分を占めてきた。企業へのスポーツの導入は、労務管理の一環である「福利厚生型」もしくは「教育訓練型」として、従業員を兼ねる選手の育成がおこなわれた。当該過程が進展するなかで、「広告宣伝型」という形成が必然的に生じてきた。この背景には時代の潮流として、経済環境の変化、雇用形態の変化、メディアの進展などがあげられる。

当初は、従業員への相互交流と勤労意欲などによる生産性の向上を意図してスポーツという



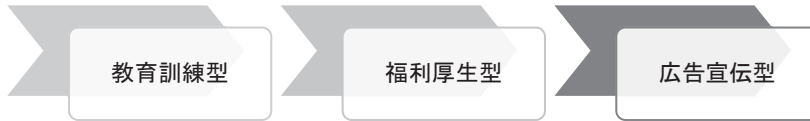


図7 企業スポーツの変遷

コンテンツを活用してきた。その結果、競技力の向上やメディアでの露出によって、企業が所在する「地域」からより広い地域、そして日本全体へと企業名がスポーツを通じて認知度が向上することとなった。これにより、当該企業の商品・サービスが消費者の購買行動に影響を与えることとなり、企業本来が目的とする利益追求が達成されるようになってきた。つまり、企業スポーツからスポーツの商業化という認識が顕著となってきたのである。

一方、企業スポーツでの競技力が高度化することで、アマチュアスポーツという領域からプロフェッショナルスポーツへの変遷を、企業という単位が担ってきた。企業内でおこなってきたスポーツが商業化に資することが明確となったことから、アマチュアリズムからプロフェッショナルリズムにと舵を切り、社業をおこないながらスポーツに携わってきた従業員をだけでなく、スポーツに携わるだけの従業員の雇用（プロ契約）をおこなう企業も生じた。つまり、雇用形態の変化が生じたことになる。この結果、競技力が向上し、メディアの注目が高まれば、企業のプロモーションとして企業スポーツを活用することが当該企業において最大のメリットとなっていた。

## 2. スポーツ発展とのかかわり

企業スポーツは、企業が介在することでスポーツ競技力の発展に寄与してきた。競技力の向上は、①日本における国際競争力の維持・向上、②プロフェッショナルスポーツへの選手の供給源、③国内のスポーツ振興におけるインフラ整備という役割を果たすまでに発展していった<sup>7)</sup>。

しかし、経済状況の変動に伴い、既述したように企業スポーツの休部・廃部を進めている。2012年においても名門の企業スポーツが業績不振による撤退報道が相次いだ。企業スポーツが生き残りをかけて活動を存続している現在において、その方向性は①所有から支援への移行、②新しい所有の意味の模索、③ビジネスパートナーとしての関与、という3項目あることが指摘されている<sup>8)</sup>。当該項目は、俯瞰した社会全体や企業から企業スポーツを見るという視点であり、企業スポーツに十分な社会的または経営的な存在価値がなければ成立しない。

企業の選択と集中という経営の意思決定において、スポーツというコンテンツが費用対効果を考慮した際に、適格は選択であるという結論が明確になるまでの期間が定まらない。つまり、短期的に結果をもたらす場合は最適ではあるが、複合的な要素が絡み合ったなかでの予測は不可能である。したがって、企業においては、全面的に費用負担による企業スポーツの保有は、経済状況を鑑みてもプロモーションという選択肢は厳しいだろう。ただ、昨今では社会的責任（CSR: Corporate Social Responsibility）として、あるいはメセナ（mécénat）としての性質として、企業スポーツの存在価値を見出すことも企業の意思決定である。企業がスポーツを保有するという社会的な評価はプロモーションによる消費者の購買行動だけで決定できないと考える。したがって、スポーツを保有または支援する企業は、長期スパンでの自社評価に対する視点を持つことも必要になる。

## おわりに

企業スポーツは、企業により保有され「福利厚生型」、「教育訓練型」として発展してきた。その後、メディアの発展により、プロモーションとしての有用性が明らかとなり、「広告宣伝型」としてあり方を変えてきた。しかし、経済状況の激変により企業スポーツにかかわるコストと、プロモーションの効果にズレが生じてきたことにより、企業単体での保有は限界となっている。なぜなら、企業スポーツを保有するために必要な「資金拠出」を安定して準備するだけの財務基盤が強固なわけではないからである。

企業によるスポーツの保有は、アマチュアリズムとしてのスポーツ発展に寄与し、スポーツによる人材育成としての強固な基盤を築いてきた。しかし、商業化の進展という新たな展開があり、プロフェッショナルリズムというスポーツ競技力の重要性および公共性が、企業単体でのスポーツの保有に限界をもたらしている。

スポーツの保有を企業の経営戦略として捉えることにより、競合他社との差別化、またはCSRとして新たな企業価値の評価を得られる可能性もあるが、評価の明確な数値化はできない。しかし、消費者の購買行動には、企業によるスポーツの保有はインセンティブになっていることはアンケート調査からも明確である。つまり、スポーツを企業が保有することは企業の経営戦略として有用であるが、経済環境により休部・廃部によるコスト圧縮を企図されかねないという脆弱性も持ち合わせている。

今後の課題として、企業スポーツは地域貢献やCSRとして、新たな側面があることを企業

側やスポーツを享受する側においても認識する必要がある。さらに、企業スポーツとしての有用性である選手のリタイア後の社業への専念など、選手のセカンドキャリアを考慮した場合に優れた側面があることも忘れてはならない。企業におけるスポーツのかかわりは、保有から支援へと移行する過渡期にあるとしても、合理主義ではなく、日本の商習慣とスポーツが融合した「日本型のオリジナルな形態」を創出しなければならない。

## 注

- 1) 国税庁通達直法 1-147「職業野球団に対して支出した広告宣伝費等の取扱について」
- 2) 2012年上半年期、ニホンモニターの調査より。
- 3) 澤野 [2009] 44頁
- 4) 澤野 [2009] 47頁
- 5) 澤野 [2009] 49頁
- 6) 澤野 [2005] 44頁
- 7) 福田 [2010] 185頁
- 8) 原田 [2006]

## 参考文献

- 上西康文 [2000] 『現代日本のスポーツビジネス戦略』大修館書店、2000年。
- 澤野雅彦 [2005] 『企業スポーツの栄光と挫折』青弓社、2005年。
- 澤野雅彦 [2009] 「企業スポーツのいままでとこれから」『現代スポーツ評論20』創文企画、2009年。
- 永田 靖 [2008] 「企業価値創出のためのスポーツアカウンティングの必要性」『経済研究論集』広島経済大学 第31巻第2号、2008年、pp. 37-49。
- 永田 靖 [2011] 「日本におけるスポーツ経営の特殊性—現状とその課題—」『経済研究論集』広島経済大学 第33巻第4号、2011年、pp. 89-99。
- 原田宗彦 [2006] 「経済教室：スポーツの経済学(中)」日本経済新聞2006年5月4日朝刊。
- 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—」『立命館経営学』第49巻第1号、2010年。