

# 日本におけるスポーツ経営の特殊性

——現状とその課題——

永 田 靖\*

## はじめに

近年、日本においてスポーツをビジネスとしてとらえる動きが強くなっている。この背景には、第1に、「企業がスポーツを保有する」という日本独特のスポーツに関するかかわり方が構造的に変化したということが考えられる。バブル崩壊後、多くの企業は本業の立て直しが企業命題となり、企業とスポーツのかかわりについて、既存の構造から脱却する、つまり、コスト削減という名目で企業スポーツの廃部または休部が相次いでおり、今日に至っている。

第2に、スポーツを産業としてとらえ、スポーツ組織を経営するという視点が認識され始めたことが考えられる。1993年、Jリーグがスタートし、「地域密着」という概念をスポーツ組織の経営に導入した。当時、スポーツと経営および地域密着というキーワードは、一般的な概念ではなかったが、今日のJリーグは一定の存在感を有しており、成功を取めているといっても過言ではない。これにより、スポーツ産業が日本においても発展する可能性を秘めていることを改めて認識せざるを得なくなった。

本稿では、日本におけるスポーツ経営の日本特有の現状を検証し、発展に向けた課題を明確にすることを目的とする。

## 第1章 日本における特殊性

### 1. 法的根拠による特殊性

2004年日本野球機構（NPB）は、リーグ再編問題が露呈したことにより、改めてNPBの経営危機が明確となった。NPBは、日本では歴史と伝統があるプロスポーツとして高い人気を誇り、プロフェッショナルスポーツとしての代名詞といえる。しかし、一部の球団を除き、球団経営は慢性的に赤字体質であり、その補填は親会社の広告塔という性質とのパートナーにより運営がなされている。球団を保有する親会社と子会社である球団という関係は、実質的に企業スポーツの域を出ないスポーツ組織であることが明確となった。

その後、千葉ロッテマリーンズ、北海道日本ハムファイターズ、福岡ソフトバンクホークス、東北楽天ゴールデンイーグルスなどは、経営努力を重ねることにより、現在では観客動員数を拡大させている。この背景にはスポーツ経営の手法である「スポーツマネジメント」、「スポーツマーケティング」などを積極的に取り入れた結果ともいえる。

このように、NPBを構成する12球団は、それぞれが親会社を持ち、組織の経営を行っているが、親会社と子会社との関係は法人税法という法的根拠に基づき、密接に連携している。つまり、球団経営は親企業の広告媒体に過ぎないというものである。以下、1954年に国税庁長官から国税局長へあてた法人税法の取り扱いについての個別通達「職業野球団に対して支出した広

\* 広島経済大学経済学部准教授

直法1—147  
昭和29年8月10日

国税局長 殿

国税庁長官

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

映画、新聞、地方鉄道等の事業を営む法人（以下「親会社」という。）が、自己の子会社である職業野球団（以下「球団」という。）に対して支出した広告宣伝費等の取扱を、左記のとおり定めたから、これにより取り扱われたい。

なお、すでに処理を了した事業年度分についても、この取扱と異なつた処理をしたため、再調査の請求または審査の請求がされているものについても、この取扱により処理することとされたい。

記

一 親会社が、各事業年度において球団に対して支出した金銭のうち、広告宣伝費の性質を有すると認められる部分の金額は、これを支出した事業年度の損金に算入するものとする。

二 親会社が、球団の当該事業年度において生じた欠損金（野球事業から生じた欠損金に限る。以下同じ。）を補てんするため支出した金銭は、球団の当該事業年度において生じた欠損金を限度として、当分のうち特に弊害のない限り、一の「広告宣伝費の性質を有するもの」として取り扱うものとする。

右の「球団の当該年度において生じた欠損金」とは、球団が親会社から交付を受けた金銭の額および各事業年度の費用として支出した金額で、税務計算上損金に算入されなかつた金額を益金に算入しないで計算した欠損金をいうものとする。

三 親会社が、各事業年度において球団に対して支出した金銭を、貸付金等として経理をしている場合においても、当該支出金が二に該当することが明らかなものである場合においては、当該支出をした日を含む事業年度の損金に算入するものとする。

四 親会社が、この通達の実施の日（昭和29年8月10日）前の各事業年度において、球団に対して支出した金銭を貸付金等として経理しているものについて、じ後の各事業年度においてその一部を償却したときは、球団の当該事業年度において生じた欠損金を限度として、当該償却金額を、その償却をした日を含む事業年度の損金に算入するものとする。

告宣伝費等の取扱について（直法1—147）」を示してみる。

要するに、①親会社がプロ野球球団に支出した金銭のうち、広告宣伝費の性質を有すると認められるものは、損金に計上でき、②親会社がプロ野球球団の赤字を補填した場合に、その補填した金額は、①の「広告宣伝費の性質を有するもの」として取り扱うことができるということである。

この法人税法の個別通達により、①親会社と子会社の関係であること、②球団への支出は広

告宣伝費であること、③球団が赤字であれば、補填金は内容にかかわらず親会社の損金（税務上の費用）となるということが明確となっており、法的にも認識されていることになる。

## 2. 組織の特殊性

日本におけるスポーツ組織の多くは、親会社からの出向社員を中心として経営がなされている。つまり、多くの組織構成員はスポーツビジネスに関する専門的知識を有さずに、経営に携わっている。当然ながら、既存の体質が悪いと

いうわけではなく、専門的知識を有した上で、経営を実践することの方がはるかに有益であることは間違いない。

また、定期的に人材を採用することも大切であるが、スポーツをビジネスとして円滑に組織運営できる知識を習得する「場」も限られている。この背景には、日本において「スポーツマネジメント」、「スポーツマーケティング」、「スポーツファイナンス」、「スポーツツーリズム」などスポーツを取り巻く分野の研究はまだ歴史が浅く、スポーツビジネス自体が日々進展していることも影響していると思われる。企業スポーツが崩壊の一途にある現在では、スポーツビジネスに関する知識の必要性は重要である。

### 3. 国家政策としての特殊性

2010年8月文部科学省は「スポーツ立国戦略—スポーツコミュニティ・ニッポン」を公表した。当該内容は「新たなスポーツ文化」の確立によるスポーツ立国の実現を目指すものである。裏を返せば、これまで日本では、国家政策としてスポーツに関して整合性のある支援をほぼしていないといえる状況であった。

近年、若年層でのスポーツ離れ、コミュニケーション不足などの解消のために、スポーツが持つ有用性から、スポーツ省の設置を要望する声も多く聞かれていた。また、スポーツに関連する人間の営みは、アメリカでは20兆円規模のGDSP（Gross Domestic Sports Product：スポーツに関連して生産された付加価値の総和）があるとも言われており、経済的にも産業的にも重要な存在になっている。しかし、日本においては、スポーツウェアは「衣料産業」、スポーツシューズは「靴産業」、NPBやJリーグの入場料、ゴルフクラブ代金などは「娯楽産業」に分類されており、GDSPのデータ自体が存在しない。

また、選手強化費ではバンクーバー・オリン

ピックに関連して日本では選手強化費として約27億円と報じられているが、ドイツは日本の約10倍である約274億円となっている。しかし、各省庁に分かれているスポーツ関連予算をすべて合計すると、国土交通省の約900億円を筆頭に、毎年約1,900億円の予算が組まれている。その内訳の多くは、スタジアムや体育館、周辺道路整備の費用に充てられているのが現実である（玉木 [2009]）。

ここからもわかるように、日本においてスポーツに関連した国家としての政策は、各省庁において施策されており、整合性かつ統一的に行われているとは言い難い。しかし、2010年に公表された文部科学省の戦略案はかなり有益であり、遅きに失した感は否めないが、国家的な取り組みの第一段階として期待したい。

### 4. 環境の特殊性

日本においてスポーツが海外から移入されたのは多くは明治時代であり、当時は日本古来の「武道」と混同され、富国强兵という思想と相まって「精神と肉体を鍛える手段」として認識された。同時に「体育」とされて、学校教育の現場に導入された。つまり、精神の鍛練のためのツールがスポーツであり、本来の目的とは違った解釈により、人材育成のツールとされた。スポーツの「場」は学校が中心であり、教育の一環という概念のもとに、行政による施設でのスポーツの振興が行われた。

一方、企業においては社員の「忠誠心」および「連帯感」を育成のために、スポーツチームを保有するようになっていった。企業スポーツはメディアの発展とともに、有効な広告手段、人材不足を解消するツールとして活用され、企業間に定着していった。

企業スポーツという分類は、日本特有の精神鍛練を拠りどころとして発展していった。つまり、スポーツをする競技者は、生活を気にする

ことなく没頭することが可能であった。同時に、経済活動とは一線を画しスポーツに美徳を見出すという「アマチュアリズム」概念が、日本のスポーツ界に定着することとなった。企業においては、人材育成、人事労務政策、および広告戦略などの施策に基づいて、多くの競技関係者が雇用されることとなり、視聴率獲得のコンテンツとしてメディアが利用するという体系が出来上がってしまった。しかし、1990年代のバブル経済崩壊後、日本リーグや実業団リーグで活躍していたトップレベルの企業スポーツのチームが相次いで休廃部となり、既存の体系の問題点が一気に噴出した。

こうした日本におけるスポーツの構造変化と、その一方でJリーグによるスポーツ経営の成功から、スポーツにおいて経済的基盤は必要不可欠であり、ビジネスとして経営手法を導入する必要があることが、認識されることとなった。

## 第2章 公共性という特殊性

### 1. 行政主体によるコンテンツ

2000年に文部科学省が公表した「スポーツ振興基本計画」によれば、スポーツと人間のかかわりは、「する・みる・ささえる」という側面から、国民生活の質的向上や、ゆとりある生活を形成するためにも有意義であるとしている。また、スポーツ振興を促進させるための基盤の整備・充実を図ることは、国や地方公共団体の重要な責務の1つとなっており、社会的に次のような意義を有している。

- ①青少年の健全育成
- ②地域社会における連帯感の醸成
- ③経済的効果に寄与、健康増進に貢献
- ④世界共通の文化であり、国際的友好と親善に資する

国や地方公共団体の重要な責務として、現代社会におけるスポーツが果たす意義、役割を考察した場合、国民のスポーツへの主体的な取り

組みを基本とし、国民のニーズや期待に適切に応え、国民一人一人がスポーツ活動を継続的に実践できる、また、競技力向上につながるようなスポーツ環境を整備しなければならない。

スポーツを行う「場」の提供は、行政が主体的に行ってきた。スタジアム、競技場、および体育館などは、国や地方公共団体によって実情に即した施策が行われてきた。スポーツ振興基本計画によれば、今日のスポーツ振興に向けた課題解消の施策は、次のような内容に基づいている。

- ①スポーツの振興を通じた子供の体力の向上方策
- ②生涯スポーツ社会の実現に向けた、地域におけるスポーツ環境の整備充実方策
- ③日本の国際競技力の総合的な向上方策

つまり、スポーツには「公共性」があり、国や地方公共団体が主体となり連携することによる「場」の提供は必要不可欠である。そのためには、組織体制の充実と財源確保が喫緊の課題である。

### 2. メディアでのコンテンツ

野球におけるイチロー、松井秀喜、松坂大輔、サッカーにおける本田圭佑、長友佑都、香川真司、ゴルフにおける石川遼、池田勇太などのトップクラスの日本人選手がMLB、ヨーロッパのプロサッカーリーグ、海外ツアーで活躍する様子が日常的にTV、新聞、雑誌などのメディアを通じて目にする機会が多くなり、また、海外のトップレベルのプロチームやプレーヤーが来日してゲームを行うことも頻繁になってきた。これらを通じて、欧米のスポーツリーグ、チームおよび選手個人への関心が高まり、リーグ運営やチームマネジメント、TV放映権、スポンサーシップ、広告宣伝などすべてにおいて、日本よりリファインされているといわれるスポーツ経営への関心が高まっている。また、ワール

ドカップ、オリンピック、世界選手権などスポーツイベントも多く開催されており、地上波や有料チャンネルなどメディアの発展により瞬時に観戦することも可能となっている。

このように、TV、新聞などのメディアが、毎日スポーツニュースに時間や紙面を大きく割くという事実は、スポーツが競技者や一部のコアファンだけのものではなく、社会的な地位が確立されているという認識がなければ成立しない。結果として、多くの人々がスポーツを公共的なものであると感じているという証であり、スポーツというコンテンツの特徴でもある。

### 3. 国家としての戦略

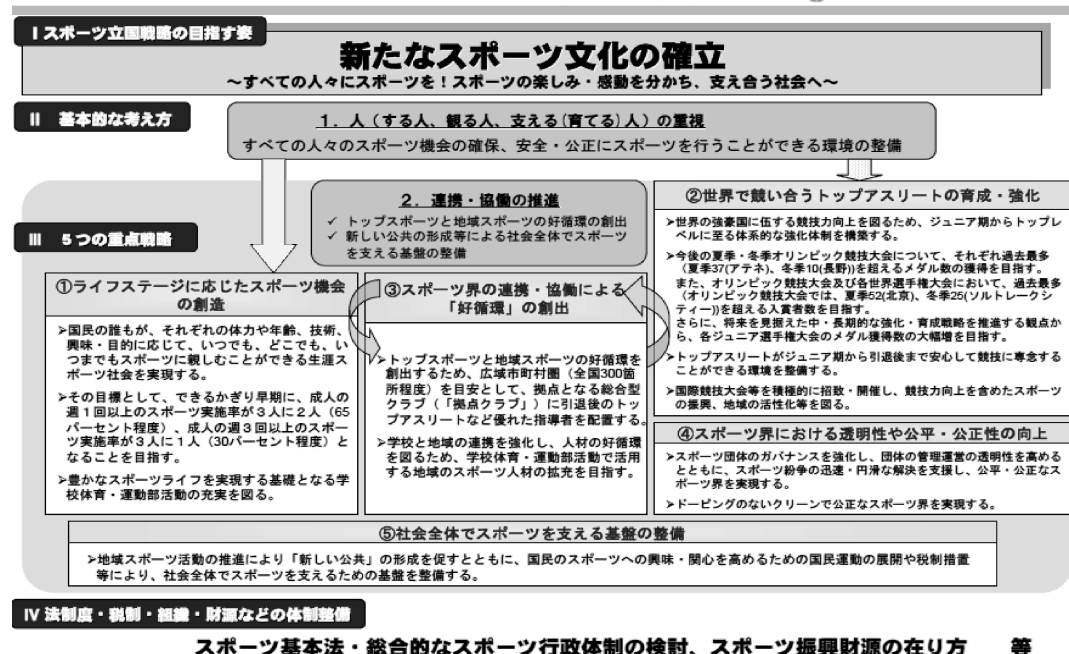
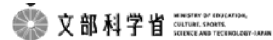
2010年8月、文部科学省はスポーツ振興法の見直し、スポーツ基本法の制定を視野に入れて、「スポーツ立国戦略」を公表した。これにより、日本における「新たなスポーツ文化の確立」を

目指すことが明記され、文部科学省を主体とした活動を想定している。

同内容は、①人の重視（する人、観る人、支える（育てる）人）、②連携・協働の推進を「基本的な考え方」として、今後10年間で実施すべき5つの重点戦略、政策目標、重点的に実施すべき施策や体制整備の在り方などを盛り込んでいる。その5つの重点戦略は次のとおりである。

- ①ライフステージに応じたスポーツ機会の創造
  - ②世界で競い合うトップアスリートの育成・強化
  - ③スポーツ界の連携・協働による「好循環」の創出
  - ④スポーツ界における透明性や公平・公正性の向上
  - ⑤社会全体でスポーツを支える基盤の整備
- これら5つの重点戦略は、「スポーツ立国戦略

## スポーツ立国戦略の概要



(資料：文部科学省資料より)

図1 スポーツ立国戦略の概要



の目指す姿」を実現させるための基本的な考え方により導かれている。

こうした戦略の実現と今後の進め方として、次のものを上げている。

- ①スポーツ振興財源の効率的な活用
- ②国の総合的なスポーツ行政推進のための組織の在り方
- ③スポーツ基本法などの関連法制の整備

このなかで重要なのは、戦略推進のための財源確保であるが、寄附文化の醸成を通じたスポーツ振興基金の原資拡充、スポーツ振興くじの売上向上を第1にあげている。また、国費、スポーツ振興基金・スポーツ振興くじ助成の役割分担を明確にし、特に、スポーツ振興くじについては、スポーツ振興の貴重な財源であり、スポーツを支える資金であることを国民に周知するとしている。

同内容は、スポーツを管轄する組織および法制化を確立させる内容となっており、スポーツによる国民全体の「こころ」と「からだ」の健全な発達を促すとともに、豊かな社会形成に寄与することで、スポーツを文化として再定義することは、大変意義がある。しかし、スポーツを経営することに関する詳細な手法などには触れられておらず、スポーツ組織の経営主体はどこにあるのか明確にしなければならない。

### 第3章 スポーツ経営の特殊性

#### 1. 分類の特殊性

スポーツという言葉には、先に述べたように「する・みる・ささえる」という視点からのアプローチが存在する。一般的に、スポーツが日常生活に取り込まれる過程で学校教育がある。ここでは「体育」として、教育の一環でスポーツというコンテンツが取り入れられる。つまり、「する」および「ささえる（育てる）」という視点では、学校教育が重要な存在になっている。

一方、「みる」という視点では、TV というメ

ディア、またはトップスポーツの観戦が重要な存在である。その際に、「する」および「ささえる」スポーツは学校教育が介在することで、安定した普及がなされる。また、地域の少年団などによる普及もなされているが、全国区として安定した普及とは言い難い。同様に、「みる」スポーツは、エンターテインメントや娯楽、余暇などに分類され、趣味が多様化された現在においては、安定した普及がなされているとは言えない。つまり、「する・みる・ささえる」というスポーツにかかわる際の基本的な考え方において、安定して普及させるプロセスがないと同時に、スポーツ自体にかかわる過程で、その行為の分類が一定しておらず、第三者がスポーツを取り上げる際の視点の統一性がないという現状がある。

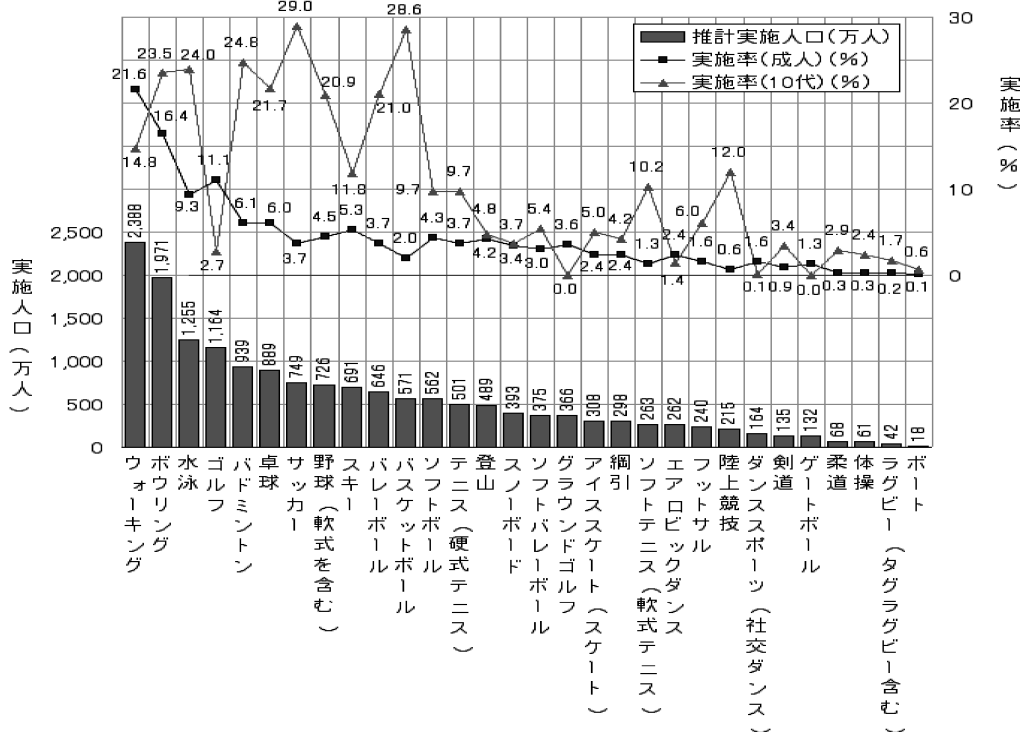
#### 2. 地域の特殊性

スポーツの種目により、競技人口に差が生じている。これは、特段に問題があるわけではなく、競技種目を選択する際に趣向が影響するという実状がある。しかし、地域における人口分布、産業活動、消費動向、天候、競技施設などの影響により、スポーツ種目が限定され、競技種目の選択肢が限定される場合がある。

こうしたなかで、スポーツ組織を経営するには自ずと制約が生まれる可能性がある。第1に、地域の趣向にあったスポーツ種目が的確に選択されているか、第2に、地域にスポーツ組織を「ささえる」構造があるか、第3に、行政および学校教育などとの連携が可能であるかなどが重要な経営基盤となりうる。

これからのスポーツ組織の経営には「地域密着」という概念は切り離すことはできず、行政をはじめとして地域住民などとの連携の重要性は、今後増大することになる。たとえば、JリーグではJクラブの地域スポーツ振興活動を支援する制度を設けており、2005年度は16クラ

種目別スポーツ人口(実施人口と実施率)(2004年)



(資料：SSF 笹川スポーツ財団「スポーツ白書」(2006年))

図2 種目別スポーツ人口

ブ、2009年度は23クラブが62件の地域貢献活動を行っている。その内容にはサッカー以外のスポーツ振興にまで活動範囲を広げている点は画期的であり、スポーツをコンテンツとした社会貢献活動は、地域の活性化につながる可能性もあり、「地域に根ざしたスポーツクラブ」というJリーグの理念は着実に実行されているように思われる。

### 3. 指定管理者制度という特殊性

スポーツの普及と発展に関して、国・地方自治体の努力義務を定めた1961年に制定されたスポーツ振興法は重要な役割を果たしてきた。しかし、日本におけるスポーツ振興の実態は、国、地方自治体(教育委員会)、体育協会などの公的組織に依存してきた。また、公共施設の管理運営に関しても地方自治法244条の制限が加えられ

ていたため、総合型クラブやNPOという市民活動が携われないだけではなく、民間事業者の運営方式が活用しづらい状況であった。

2003年9月に施行された「地方自治法の一部を改正する法律」では、「指定管理者」という新たな制度が設けられ、「公の施設(公共スポーツ施設等)」の管理運営が民間市場に開放されることとなった。従来は管理者を指定することができなかったが、法改正により自治体から施設の管理運営を企業やNPOなどの団体・組織が携わることが可能となった。

千葉ロッテマリーンズが千葉マリンスタジアム、横浜Fマリノスが日産スタジアムの指定管理者となったことが先進事例となり、東北楽天ゴールデンイーグルス、広島東洋カープなどのプロスポーツ組織がプレーするだけではなく、スポンサー確保や施設運営などのマネジメント

業務にも参画しながら、地域社会への接点を深めていくというフローが今後増してくると思われる。

プロスポーツ組織におけるスタジアムは、空間エンターテインメント事業として重要なコンテンツである。その使用料は当然ながら、スポンサーの確保のための権利ビジネスの商品化は「命名権」に代表されるように、組織における貴重な収入源になる。つまり、スタジアムは単に入場料収入のみを得る場ではなく、新しく収益を得る場として活用することが、指定管理者としてスポーツ組織に課せられた使命になっていくと考えられる。

#### 4. 環境という特殊性

スポーツ組織において、経営活動の原資となる貴重な収入源は、入場料収入である。しかし、昨今革新的な経営を行っているJリーグの各クラブにおいて、観戦者数が減少傾向にある。2010年シーズンの総入場者数は、864万5,762人で、昨季の957万4,974人よりも約93万人の減少に終わっている。年間動員1,100万人を目指すイレブンミリオンプロジェクトは目標に達することはできなかった。J1の1試合平均入場者数も2010年は1万8,428人、2009年は1万8,985人と2年連続での減少となっている。

観客動員減少の理由は次のようにまとめられている。

- ①総試合数の減少
- ②ACLで日本勢が早々に敗退
- ③スター選手の海外移籍
- ④記録的猛暑
- ⑤大宮の観客数水増しが発覚
- ⑥浦和や新潟という集客力のあるクラブの落ち込み
- ⑦名古屋の優勝が早々に決まったこと

しかし、J1の動員が落ち込んだ一方で、J2ではJ1から降格した3クラブとスタジアム改修の

あった栃木および岐阜以外はすべて前年度を上回っている。これは、地域密着経営を掲げるJリーグの理念がより全国に浸透したという見方もできる。本来であれば2010年はFIFAワールドカップ南アフリカ大会が開催され、W杯効果による観客動員を見込めるという状況にあった。今後の観客動員に向けた施策を早期に策定することが期待される。

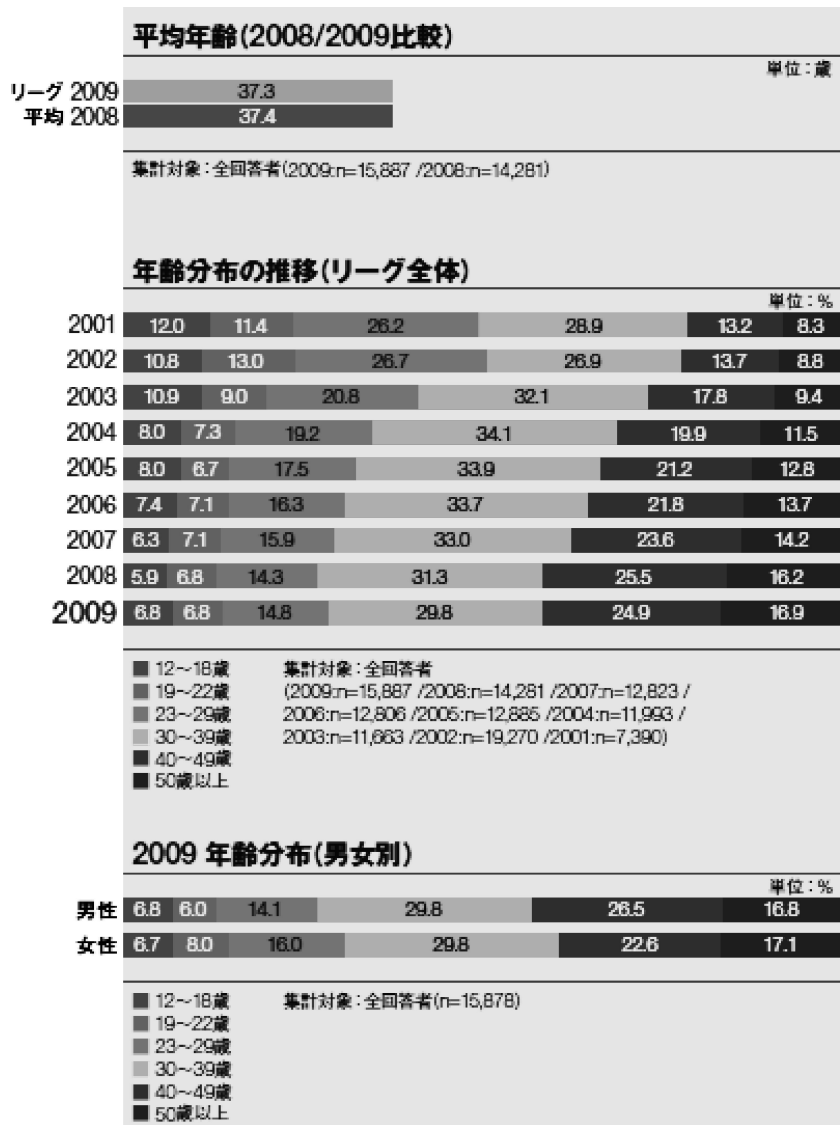
#### 5. 観戦者の多様性という特殊性

毎年公表されるJリーグ観戦者調査の結果から、ある一定の仮説が導出される。図3にあるように、年齢分布における①「12～18歳」、②「19～22歳」および③「23～29歳」に該当する観戦者が他の年齢構成に比較して、極端に減少傾向にある。

若年層のスポーツ離れという言葉が聞かれて久しいが、スポーツを「観る」というライフスタイルが変化せざるを得ない要因があると考えられる。第1に、①と②に共通するものとして、「受験」、「アルバイト」、「部活動」または「恋愛」などといった要因により、中学校・高等学校・大学に属する若年層は、スポーツを「観る」ことよりも、やらなければならないことが多く、また、趣味趣向が多様化するなかで、スポーツ観戦は数多くある選択肢の1つに過ぎず、必要不可欠かつ絶対条件を満たした魅力あるコンテンツとは言えなくなっているのだろう。そのため、スポーツ組織は、①および②に該当する年齢構成の若年層を動員する魅力あるコンテンツを提供することが喫緊の課題である。同時に、当該年齢構成の若年層は、次世代のファミリー層であり、スポーツ観戦をライフスタイルに取り込ませる活動によって、将来のファミリーによる観客動員につながることは言うまでもない。中長期的な動員に関するスポーツ組織としての戦略が必要となる。

第2に、③に該当する若年層は、社会人と





(資料: Jリーグスタジアム観戦者調査サマリーレポートより)

図3 Jリーグにおける観戦者年齢構成

なって間もなく、スポーツを観戦するというライフスタイルがないままに、スポーツを消費するという習慣がなくなっている可能性がある。したがって、③に該当する若年層を動員するためには、①および②に該当する若年層からのスポーツを消費するという習慣づけを行うことによって動員に結び付ける活動が必要と考える。

## 6. 利害関係者の特殊性

通常、一般企業における利害関係者は、当該企業の株主をはじめとして取引先、金融機関、従業員とその家族、国および地方自治体、将来株主となる可能性を有している潜在的投資家などがいる。こうした利害関係者に対し、会社法および金融商品取引法に基づいて作成された財務諸表を、第三者に監査を得て正式に公表される。公表された財務諸表は、利害関係者の意思

決定に活用されるという重要な役割を持つことになる。

一方、日本におけるスポーツ組織に関連する利害関係者は、明確に定義づけられない。この理由には、第1章の法人税法の取り扱いで述べたように、スポーツ組織は法人税法上では子会社であり、親会社の広告宣伝費という費用項目で組織運営を行っている。したがって、利害関係者は資金を提供する親会社であり、親会社においては、広告宣伝費として処理され、親会社の利害関係者へ公表されることになる。つまり、現状ではスポーツ組織において財務諸表を作成し、開示するという「行為」の必要性がないのである。

しかし、スポーツ組織は、親会社の費用項目としてであれ、企業の資金を活用している。これは株主をはじめとする利害関係者の資金の提供を元手としている。したがって、その資金の運用形態は正式に公表されてしかるべきである。つまり、スポーツ組織には資金の運用に関して利害関係者に対する説明責任がある。この場合の利害関係者には、親会社をはじめ、ファン、リーグ組織、金融機関、選手・職員およびその家族、国や地方自治体などが考えられる。

現状では、スポーツ組織の運営に関する財務情報は、新聞や雑誌の記事を媒体とした断片的な情報以外に、入手する手立てがない。革新的な経営をするJリーグの各クラブにおいては、一定の財務情報を毎年Jリーグから公表される。しかし、一般企業とは違い大まかなものであるといわざるを得ない。

スポーツ組織において、収入源はチケット収入、グッズ購入およびファンクラブ会費などのキャッシュインフローであり、それらが組織運営の基盤をなしている。そうしたキャッシュのインフローを基にして、どのように組織で運営されているかという説明責任までもが不要であるとは言い難い。つまり、スポーツ組織ほどの

公共性が担保されている運営主体が、経営を透明化させることは当然であり、財務情報の作成開示は組織の使命である。今後、指定管理者制度により公共の施設を活用する経営は、スポーツ組織においては必要不可欠になると考える。それならば、スポーツ組織はより公共性が増すことになり、組織の経営手法も現状とは違うものにならざるを得なくなるだろう。

## おわりに

スポーツ組織が公共性を有することは明確である。2010年においては、バンクーバー・オリンピックに始まり、FIFA ワールドカップ南アフリカ大会、女子バレーボール世界選手権、男女フィギュアスケート大会などで日本国民は一喜一憂した。マスメディアは連日彼ら・彼女らの動向を報道しており、スポーツは「文化」として根付いている証である。

アスリートを取り巻く環境は、昨今の経済不況により厳しい状況となっており、企業の支援は安定していない。こうした背景のなかで、「スポーツ立国戦略」が公表された意義は大きいと考える。従来の企業とスポーツの関係という構造は変化しなければならない。また、国家として、行政主体が方向性を示すことは、遅きに失した感はあるが重要である。

また、スポーツ組織は経営として親会社から自立し、自らの手で資金調達を行い、資金運用を行うという本来の企業活動を行う必要がある。こうした経済活動を行って初めて企業として成立し、組織の継続が意味あるものになる。まずは、自らの財務状況を把握することからスポーツ組織の経営は、新たなステップへと移行していくことになるだろう。

スポーツというコンテンツは、国家や地域経済を活性化させる力を秘めている。スポーツ産業は認識されてまだ日は浅いが、スポーツをビジネスとした知識を有する人材の育成が必要不

可欠であり、産学連携など既存の体制下に頼らず、人材を育成することが喫緊の課題となっている。

### 参 考 文 献

- Jリーグ [2009] 『Jリーグスタジアム観戦者調査サマリーレポート2009』Jリーグ, 2009年.
- 町田 光 [2008] 「日本のスポーツ経営の現状と取り組むべき優先課題—スポーツ経営における「ブランド」の重要性」『立命館経営学』第47巻第4号, 2008年, pp. 257-278.
- 文部科学省 [2010] 『スポーツ立国戦略—スポーツコミュニティ・ニッポン』2010年.
- 永田 靖 [2007] 「スポーツ・マネジメントにおける会計情報の視座—プロスポーツの収益拡大への成功要因—」『経済研究論集』広島経済大学 第30巻第1・2号, 2007年, pp. 99-119.
- 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 [2009] 「スポンサーによる企業ブランド価値向上に関する一考察—スポーツ組織のブランド価値」『日本スポーツマネジメント学会第2回大会号』, 2009年, pp. 68-69.
- 永田 靖 [2010] 「スポーツイベントにおけるビジネスモデルの特性—スポンサーバリューの創出—」『経済研究論集』広島経済大学 第33巻第2号, 2010年, pp. 41-50.
- SSF 笹川スポーツ財団 [2006] 『スポーツ白書』SSF 笹川スポーツ財団, 2006年.
- 大竹弘和 [2006] 「スポーツ振興にとっての指定管理者制度とは」『現代スポーツ評論』第15号, 創文企画, 2006年.
- 玉木正之 [2009] 『ヤナセライフ・プレジール』2009年9月号および10月号.