

佳 作

「スポーツ用品業界の現状と今後」

学 年：4年42組26番
学部学科：経営学部 経営学科
氏 名：益田 周治

要 約

スポーツ産業というと、プラスのイメージが多いのではないだろうか。華やかであったり、儲かっていたりなど。スポーツ産業全体をスポーツビジネスの対象としてみたとき、非常に大きな市場で、スポーツ用品業界に限っても2兆円くらいの市場だという。しかし、そのスポーツ用品業界の実態は非常に厳しいものになっているのである。特に中小企業店の状態がひどいもので、その原因となっているものとしては、長引く不況で消費者の財布のひもが堅くなったことが最も影響していることになっている。そこで今回は、スポーツ用品業界の市場の分析、また、大手スポーツ用品企業のナイキ・アディダス・ミズノの3社を取り上げ、各スポーツ用品企業がこの状況下でどのような経営・戦略を行い、企業を維持しているのか、そして、今後の各スポーツ用品企業が競争力を高め、さらなる発展をしていくためにはどういった戦略をしていくべきなのか、などを論じていく。

目 次

．はじめに

．スポーツ用品産業の業界分析

1．スポーツ用品産業の特徴

2．日本の流通の変革

．スポーツ用品企業の比較分析

1．アンケート調査

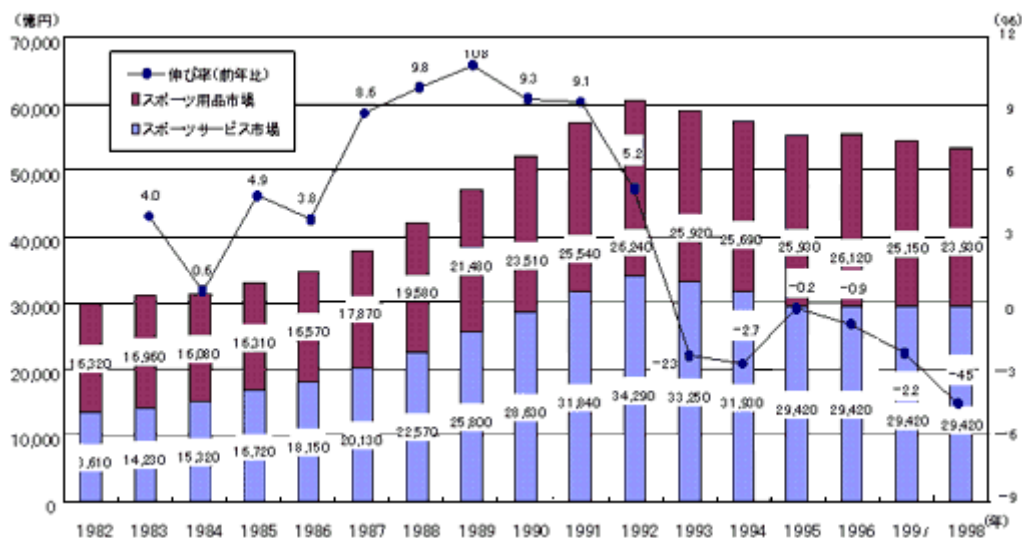
2．ナイキとアディダスのライバル関係

3．ミズノとナイキの比較分析

．今後に向けて

．はじめに

スポーツ用品業界の現状というのは、非常に厳しいものになっている。特に、スキー用品の不振が大きく、若者のスキー離れが出ていて全盛時の3分の1くらいにまで縮小していると言われている。しかし、スポーツ産業全体から見ると、スポーツというものは、繁栄・成長しているのである。(スポーツ産業というのは、[スポーツサービス情報産業][スポーツ施設空間産業][スポーツ用品産業]の3つで成り立っており、3つの中心にプロスポーツがあるという構図になっている。)ではなぜスポーツ用品業界は低迷しているのだろうか。要因としては様々であるが、景気低迷の長期化や実質所得の伸び悩みなどによる消費の低迷化、少子化、スニーカーブームの終焉、外資系小売業の参入に伴う流通構造の変化などメーカー、問屋、小売り各層の経営基盤に影響を及ぼすといった要因が、同時に重なって進行している。



上記のグラフは1982年から1998年までのスポーツ市場の推移と伸び率(前年比)を表したものである。少し前のデータであるが、1992年をピークに2年連続マイナス成長であったが、1995年度はプラス成長をみせた。しかし、市場全体としての伸び率(前年比)をみると、1993年以降マイナスであり、1992年のバブル経済崩壊がスポーツ市場にも大きく影響している。余暇の増加に反して、経済状況は芳しくない様子が伺える。グラフにはない1999年以降もスポーツ用品市場は下降し続けている。

このように業界は低迷しているが、スポーツを楽しむことが日常となっている今日では、スポーツ用品は私たちの生活には欠かすことができないものとなっている。また、オリンピックやワールドカップなどのスポーツイベントにスポンサーとして深く関わっているという点でも、スポーツメーカーが社会文化的な面で重要な役割を果たしているとも言えるのである。

また、スポーツ用品の市場動向を見ていくと、経済産業省の平成 14 年商業統計によれば、スポーツ用品店数は 17,923 店であり、年間売上高は 1 兆 5,488 億円となっており、店舗数は平成 9 年の 19,299 店に比べると 1,376 店、約 8% も減少している。減少理由としては経営不振が一番と思えるが、その背景として大型店の出店攻勢や消費需要の低迷があげられる。

ここで需要動向としての利用人口⁽¹⁾をみると、ゴルフ場、スキー場、テニスクラブなどの利用者は激減している一方で、明るいイメージをアピールし、費用のかからない卓球やウォーキングなどの健康志向のスポーツは増加傾向を示している。また、水泳や低料金のフィットネスクラブなど費用をかけずに行えるスポーツ・レジャーにも参加者が増加しているが、学生数の減少は組織の形成、消費の面など様々な場面において影響を及ぼしている。また、高校、大学等においては厳しい練習の体育会系クラブよりも楽しくコミュニケーションできるサークルへの参加が増えている。

こういった中で今回は、ある 3 つのスポーツ用品企業を取り上げていく。それは、「ナイキ」「アディダス」「ミズノ」で、いずれも全国アンケートでも信頼度で上位に挙げた企業であり、高いイメージを持っている企業となっている。ナイキとアディダスというのは長年のライバル関係であり、海外メーカーとして日本の市場に進出し、日本国内でもお互いを意識した戦略を採ったりしている。またミズノの方はというと、日本のスポーツメーカーとして長年親しまれてきた企業で、特に野球と深く関係を持ってきた企業だが、しかし、ナイキやアディダスなどの海外メーカーが日本に次々と進出し、そんな状況の中、ミズノは自らのシェアを維持していくことが困難になっているが、日本のメーカーとしては他の日本のメーカーより維持している。こういった 3 つの企業の経営戦略を比較・分析し、スポーツ用品業界の現状をより明確にした上で、今後のスポーツ用品業界全体として、どのような戦略を採っていくべきであるのかと

いうのを探っていきたい。

．スポーツ用品産業の業界分析

1．スポーツ用品産業の特徴

スポーツ用品産業の大きな特徴は、その扱っている商品が著しく多品種少量化の傾向にあることで、スポーツの種目だけでも相当な数がある。ましてや、その商品数となると、膨大な数になるという。ミズノに至っては、商品アイテム数が3万を超えるという。だからこそ、緻密な在庫管理が必要なのだが、一般にこの方面がかなり遅れていることもスポーツ用品産業の特徴であり、課題でもある。

2．日本の流通の変革

現代のスポーツ用品の流通に関しては、他の商品と日本の流通システムを展望する場合においてそう変わりはない。しかし、スポーツ用品においては外国からのスポーツ移入が行われた後の明治末期より、主として学校教材として扱われ、次第にスポーツ用品の製造・販売を行う企業が現れはじめてきた経緯があり、大正時代においては「製造」「卸売」「小売」の3層が明確化し、産業としての体制が整いはじめた。

日本の流通・営業システムは戦後50年の間に世界の歴史にも例の無いほどのダイナミックな変化を遂げてきており、その変化を5つに整理することができる。ここで少しだけ脱線してしまうが日本の流通・営業システムを取り上げていく。

第1として、昭和20年代は戦前から続く伝統的な小売業と卸売業が支配的であったとしている。商品の流通は長い歴史を通じて専ら商人によって担われてきた歴史的経過があり、それまでは商人が取引機会を創造してきた。すなわち、製造業者と消費者に有効な取引の介在を行うのであり、結果として双方のコスト削減に貢献することになり、また、出来る限り多くの製造業者から商品を集めてより多くの消費者に販売するいわゆる「商人による社会的品揃え」の

役割を果たしたとしている。

第 2 に昭和 30 年代におけるメーカーの流通支配をあげている。消費ブームの中においてメーカー自ら商品流通に乗り出していった時代であり、この頃のメーカーはその生産の大規模化と自社商品の他社との競争優位を図るため、差別化のためのブランドを開発し、マスメディアを活用した大量広告に踏み切った。ここで注目すべきは 30 年代における一般家庭へのテレビの普及であり、このテレビを用いた広告（CM）が大量生産 大量広告 大量消費の図式を作り上げていったといってもいい。

第 3 に昭和 40 年代の G M S（general merchandise store）の新展開があげられる。G M S は主として中央本部による大量集中仕入れによりコスト削減を図り各店舗を通じて大量販売を行うものであり、仕入れと販売の完全分離システムは、小売のメーカー支配が徐々に強まる傾向を助長させていった。

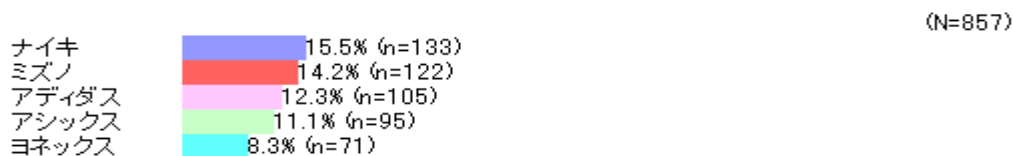
第 4 は、50 年代における専門店、コンビニチェーンの発展である。これらは法的にも業態的にも一種の G M S の隙間戦略ともいえるべきものであるが、国民のライフスタイル、あるいは買い物行動における価値観の変革までも起こった。

第 5 は、昭和 60 年代以降、今日までの情報システム化の進展である。メーカー、卸、小売に限らず情報化の波はあらゆる産業社会の中に組み込まれており、コンピュータの大量データ処理・蓄積が流通システムを大きく変貌させたことはいうまでもなく、流通に限らず経済社会すべてに対し、今後も更なる発展・展望が望まれる。このような中、スポーツ用品産業も例外ではなく、幾多のプロセスを歩んできた事実がある。

・スポーツ用品企業の比較分析

1. アンケート調査

この上記のグラフは全国アンケートで「スポーツ用品企業の中で高いイメージ（革新性・将来性・社会性・技術力・営業力・信頼性など）を持つのはどのような企業だと思われますか？」という質問の回答例である。各企業の値に大きな差はないにしても、やはりトップ3には人気の海外メーカーであるナイキとアディダス、もう1社は国内メーカーの最大手であるミズノがランクインしている。では、この3社を中心に関係性をみていく。



また、自主アンケートも行ってみた。このアンケートは大学生を中心にスポーツをやっている人とやっていない人の区別なくアンケートを行い、約60名の回答をまとめたものである。

まずアンケートの質問事項としては、1「どこのスポーツメーカーが一番好きですか？」2「スポーツメーカーに対するイメージはどのようなものをもっていますか？」の2問とした。

「質問1」

やはり野球をやっている人には、ミズノやゼットやSSKなどの野球を中心としたスポーツ用品企業の名前が挙がった。そういった中に、野球をやっている人にもナイキやアディダスと答える人もあり、幅広い層に支持されていることがわかった。また、サッカーをやっている人はナイキ、アディダスが大きく抜け出し、その他にもKappa、hummelなどサッカーブランドの扱った企業の名前が目立った。その中にわずかだが、ミズノの名前があった。ミズノはサッカーにも進出し、スパイクを使っているからといった答えがあり、ミズノが受け入れられている結果となっている。しかし、スポーツをやっていない人を始め、やっている人にも好きなメーカーが無いと答える人もおりスポーツメーカーの

人気の無さもうかがえる。

「質問 2」

この質問の答えには様々な回答があった。すごくし烈な市場で就職してみたいが厳しい、テレビのコマーシャルがとてもおもしろい、プロの選手と知り合いになれそうで楽しそう、ジャージなどのスポーツウェアが多い、スポーツだけでなく他の分野にも広がっているので儲かっていそうなイメージ、などあって基本的にはプラスのイメージが多いことがわかった。しかし中には、あまり魅力的ではない、ナイキなど一部を除いてファッション性がない、スポーツをやっていないので何とも思わないなどの厳しい回答もあり、スポーツ自体に興味がない人にとっては答えにくかったかもしれない。

2 . ナイキとアディダスのライバル関係

この3社の中で特にライバル意識をむき出しにしている企業がある。それは、ナイキとアディダスである。この2社のライバル関係をみていくと、アディダスが当初ナイキよりも先を走っていたが、ナイキに王座を奪われて、アディダスは一時のスポーツ界への君臨が嘘のように見る影もなく落ちぶれ果てたのである。しかし、このところのアディダスは急激に躍進してきており、目を見張らされるものがある。アディダスがデサント⁽²⁾との契約の更新をやめ、自ら販売に乗り出したのは、当時の新社長のドレヒュスの世界制覇戦略で、ライバルのナイキに追いつき追い越す一環として、日本市場でナイキ・ジャパン⁽³⁾を追い越すという強い意志が感じられる。また、デサントとの契約やめた決断の底にはナイキ・ジャパンの成功がある。ナイキにあっという間に抜かれ、大きく差がついたが、ドレヒュス体制によってナイキに再び迫っていった。一方、ナイキはなぜアディダスを抜くまで成長したからというと、労働力の安いアジアで生産しアメリカで販売するというシステムを作ったから、もう1つは、重役が「スポーツ精神」で共通していたことである。「スポーツマンシップ」ではなく、「スポーツを愛する精神」「スポーツを体現する精神」である。ナイキも当初は「アディダスをやっつける」ために仕事をしていた。ナイキの戦略はヒューチャーオーダーシステム(完全前金買取制)などで、97年ごろに

売れ行きが鈍化し、発注済み商品でも小売店側が納入しないケースも増え、当然、在庫が増えていった。当時赤字になった理由は、日本を始めとするアジア地域の売上高が急減したこと、在庫減らしや人員削減のリストラ費用を1億3000ドル（約190億）計上したことによる。そのため、様々な展開をはかった。スニーカーやウェアだけでなく、腕時計・メガネ・サングラスなども含んだ総合ブランドとしたのである（詳しくは下記に列挙）。またナイキのマークを一切つけないで一から始めるとされた。

今後もナイキとアディダスの戦いがますます過熱していくことは間違いない。しかし、この戦いによってあおりを受けるのが国内メーカーである。その国内メーカーの中でもミズノは、日本のスポーツ用品業界の草分けで、戦後も業界の先頭を常に走ってきたトップ企業である。メーカーであると同時に問屋でもあるという、独特のスタンスを取っているが、海外メーカーの進出により経営上厳しくなっているのも事実である。

3. ミズノとナイキの比較分析

では、ここで国内メーカーであるミズノと海外メーカーのナイキを比べ、ナイキの日本市場におけるマーケティングの成功例を取り上げる。日本に進出した歴史も浅ければ、会社の歴史自体も浅いナイキがなぜこれほどまでに世界でトップを取れるようになってきたのかみていきたい。そして、いくつかの要因からミズノと比較して考えていく。

スポーツメーカーの供給の原点は選手である。現在、多種多様なスポーツが存在している。よって、そのメーカーの発表する技術が様々なスポーツの公の大会で使われ、結果を出し信頼されていく必要がある。それがそのメーカー全体の技術への信頼度と結びついていくからである。そしてスポーツ愛好家への信頼度も同時に獲得していくことができる。1964年ナイキは初めブルーリボンスポーツという名の会社で、創立された。創立者フィリップ・ナイトはその当時としては低価格で高技術を実現していた日本製シューズを高く評価し、製造をオニツカ・タイガー社（現アシックス）に委託、輸入、販売していた。1972年、オニツカ・タイガー社との間でトラブルが生じ、両者の関係は断絶状態に

なってしまうが、自らが開発した「ワッフルトレーナー」⁽⁴⁾がアメリカでベストセラーになり、その名が知られるようになる。国内で自社の技術が初めて認められたのである。その後も独自の「エア」システム⁽⁵⁾を搭載したシューズを次々に発表し、それらの商品を公式の大会で選手が使い良い結果をもたらすことで、技術への信頼度を獲得していったのである。ミズノは日本の野球とともに歩んできたメーカーであり、野球における技術開発には余念がない。また日本のメーカーということもあって、日本人の体型の特徴をつかみやすく、それをすぐに技術に結び付けることのできるというおおきなアドバンテージを持っている。良い技術の商品を発表しても多くの人に知ってもらわなければ意味が無い。そこで必要となっていくのが宣伝広告である。もちろん公の大会で結果を出せば、宣伝効果は望めると思えるが、それだけでは不十分であろう。TV、本、車両広告などあらゆる広告スペースを有効に使う必要がある。またナイキが有名になるきっかけをつくった個別スポンサー契約は、強力な宣伝効果をもつ。1978年にナイキは、テニス界の問題児マッケンローとスポンサー契約を交わした。マッケンローは行動、言動ともに大胆で、人々の目を集めやすくナイキのマークもより多くの人々に見られるようになっていった。彼が問題を起こせば起こすほどナイキの宣伝効果は上がっていたのである。その成功例に見習い、1985年にNBA⁽⁶⁾のスーパースター、マイケルジョーダンとスポンサー契約を交わし、同時に「エア・ジョーダン」という名の商品も発表。ナイキはアメリカにおいて人気のあるスポーツ、バスケット・ボールのプレイヤー達からも人気、支持を得るようになっていったのである。現在もタイガーウッズや野茂、ブラジルのサッカー代表チームなどといった比較的TVで目にし易く人気のある選手、チームとスポンサー契約を交わしている。以上の事から個別スポンサー契約は、優れた選手が使うものは優れているという技術の宣伝にとどまらず、有名な選手は活躍する機会が多く、人の目を集めやすいのでそれだけで宣伝の価値はあるということになるのである。そういった選手達をCMに起用したり、様々な大会に招くことでも効果はあるだろう。そして宣伝広告は、良いブランドイメージを築くために欠かせないものであると思える。ナイキは日本に進出するに当たって宣伝広告活動に大きく力を注いだ。では商品を前面に押し出さず、CMの最後にロゴマークを出すだけのものであるが、今では「新

しい」、「かっこいい」というイメージを持つ人が多い。CMの印象の良さがそのままナイキの印象の良さにつながったのである。一方、ミズノは日本の野球との深い結びからCMにオリックスのイチローや、巨人の松井を出演させている。またCMをある一定の時間枠の番組内で放送する権利を獲得しているが、それ以外であまり目にする事はない。国内で行われる野球の様々な大会にもスポンサーとして協力し、オリンピックにもオフィシャルスポンサーとして参加している。

ただ、以上のように宣伝し、皆に知ってもらっても店頭の商品が置かれなければ買ってもらえない。大衆消費社会の今日、多種類の商品がメーカーから発表され、販売されている。多くの商品を販売ルートにのせるためには、流通経路の大規模化と簡略化が必要となってくる。仲買をなるべく通さずメーカーから直接仕入れする。返品はせず、仕入れも現金で決済する。以上のような事はすでに外資系大手スポーツチェーン店が行ってきたことである。年間に発表するアイテム数が多ければ多いほどそういった流通が必要になってくる。よって国内に昔からあるような街の小さな小売店中心の流通慣行を改め、デパートや外資のスポーツ専門店のように大規模な売り場面積を持った店で取り扱うように変換していく必要がある。ナイキはアメリカ国内の大手スポーツチェーン店と密接に結びつき大規模で簡略な流通を行ってきた。また直営店も様々な国に設け、流通ルートを確認している。ミズノは日本に昔から存在している特有の取引慣行に乗っ取って流通を行ってきた。よって、自社流通システムおよび直販システムを確立させていない。

生産の状況もそのメーカーに強い影響を及ぼす。ナイキは創立当時、自分達で生産せずに日本のオニツカ・タイガーが作った製品をそのまま輸入販売していた。現在では生産のほとんどが東南アジアを中心とした労働力の安い国で行い経費削減に努めている。ミズノは生産の主力を養老工場で行い、国内生産重視の傾向が強い。

そして、そのメーカーの出す商品が売れる背景にはユーザーが使いやすいかどうか、価格、デザインなどが影響してくるが、絶対にはずして考えられないのがブランドである。ブランドはユーザーがそのメーカーに対するイメージ、知名度に関係してくるものでもあり、非常に重要である。消費者がどのメーカ

ーのものを買おうか迷ったときに、ブランドの優劣が選ぶ上での優先順位につながってくるといえる。またそのメーカーの出すアパレルが売れる背景にはブランドの強さが関係してくる。外資系企業が日本で成功を手に入れる背景にもブランドマーケティングが大きく関わっているのである。そしてナイキは「商品ブランド」を見据えたマーケティングで成功し、「企業ブランド」も確立することができたのである。過去日本にはその人物、キャラクターを想起させる「仮物キャラクター」商品がいくつかあった。月星シューズが作った「アトム」シューズは名前の通り「鉄腕アトム」のイメージに結びつけて作られた。ナイキもジョーダンが実際に試合で使用し、そのまま製品名に彼の名前をつけた「エア・ジョーダン」を発表しているし、ミズノもイチローの人気にあやかり彼が使っているのと同じ型のグローブとうたって「イチローモデル」を出した。これらの商品はそれぞれに人気を生んだが、1995年に日本でヒットし社会現象までも生んだ「エア・マックス」はそれらを越えた。「エア・マックス」は「仮物キャラクター」ではない。ヒットした原因はその製品に「商品ブランド」が生まれたからなのである。そして、「商品ブランド」が「企業ブランド」に結びついていったのである。日本でスポーツ業界において「商品ブランド」がはじめてもたらした結果といえる。その結果はナイキ日本進出の足がかりをつくるほど上々であったのである。よって「商品ブランド」は非常に重要であるといえるだろう。ミズノもブランドを重要なものだと考えている。ミズノ創立当時にブランドという概念が無かったが、長年野球やゴルフに関しては信頼と知名度があり、近年ブランドという概念ができはじめてから、信頼と知名度がそのままブランドに結びついた。そのままブランドを獲得したため、外資系企業に比べ、特にブランドマーケティングに力を入れてこなかったように思える。また、「商品ブランド」をあまり重視せず、あくまで「企業ブランド」の中の「商品ブランド」という考え方が強い。

またグローバルな視点で経営を展開していくために必要なことがある。それは、その国一番のスポーツカテゴリーを押さえて、商品を開発、発表することである。国、地域それぞれには伝統的に人気があるスポーツが様々ある。例えばヨーロッパだと圧倒的にサッカーが人気を持っている。日本では野球とサッカーの人气が二分している。それぞれ国の国民性・歴史に、どのスポーツの

人気があるか異なってくるのである。そういったスポーツに携わって商品を開発・発表しなければ、需要の見込みが少ないと思われたり、一定の需要を得る事もできないだろう。逆に人気のあるスポーツと結びついていけば、その国内で将来的にも安定した需要が望めると予想される。さらに伸びる可能性もあるといえるのである。また、その国のスポーツ文化への結びつきを得る事ができ、知名度を上げる事につながっていく。ナイキもミズノも、それぞれの国内で人気のあるスポーツと結びつき存続してきたのである。

・ 今後に向けて

このように、スポーツ用品業界の現状と戦略を述べてきた。なかなか安定しない市場の中でスポーツ用品企業は様々なやりくりをしているが、現状のままではいつまで経っても市場全体が安定していかない。では、スポーツ業界全体が、これからどのような戦略をとっていくべきなのであろうか。特に国内メーカーの不振が目立つため、国内メーカーを中心に考えてみる。

まずは、流通ルートに大きな問題を抱えているように思える。現在では海外メーカーの日本進出に伴って海外の大手スポーツチェーン店が次々と進出してきている。現在の小売りシェアは中小小売店が6割、国内の大手専門チェーン店、スーパーが3割、百貨店が1割といわれるが、今後も続く海外メーカー専門店の日本進出状況から、あるスポーツメーカーの幹部は、「5年後には中小小売店のシェアは3割に落ち込む」と予測する。そうなれば日本のスポーツ用品産業は、一気に簡素化され、海外メーカーにとっては日本で事業を進めやすい環境が整ってしまうのである。全米最大のスポーツ専門店であるスポーツオーソリティでは売り上げの約8割を海外メーカーのブランドが占める。よって海外メーカーの専門店が増えるにしたがって、国内メーカーのブランドが劣勢に立たされるのである。こうしたスポーツ用品の流通構造の変化の中で、国内メーカーの生き残りの策として、まずは自社の流通改革を押し進める必要がある。これはミズノにも当てはまることで、初めに必要とされてくるのは、小売店で売れ残った流動資産・棚卸資産を減らすことである。このためには、売り上げ

の大部分を占める野球・ゴルフ・スキー用品などをセットで販売するなどアイテム数を減らすことにより、より管理しやすく効率的な流通体制を整えなければならぬ。

次に、国内メーカーは海外メーカーよりブランドとして力が劣っていることである。国内のメーカーの中にも、海外において評価が高い商品もあるが、選手が満足してくれるものを市場に送り出せばそれでいいと考えているのである。不況の世の中でナイキのような戦略はできないにしてもイメージの転換、つまりブランドの再構築が必要になってくるのではないだろうか。もしくは、思い切って自社の名前を出さずに全く新しいブランドで改めて市場奪回に挑んでいくのも一つの手だと考えられる。特に、アパレルでほとんどの国内メーカーが進出できないのもブランド力の無さが関わっている。競技中心のマーケティングでは市場が限定され、学校におけるクラブ活動の低迷などあいまって、現時点で競技需要が拡大する可能性は低い現状であるので、ファッションブランドを始めとしたストリートカジュアルと密接に結びついたスポーツブランドの流れに焦点をあて、日常の需要を伸ばしていく必要がある。まだアパレル方面に力をいれていないミズノを始め、国内メーカーにはまだ大いに可能性を秘めている。今後、国内メーカーが力を回復し、海外メーカーに追い付く程になって、自然にスポーツ用品産業が活性化し安定に繋がってほしい。

注釈

(注1)(財)余暇開発センター『余暇需要及び産業動向に関する基礎調査研究』

余暇開発センター 2000年

(注2)国内スポーツメーカーの1つでスポーツウェアを中心に扱っている

(注3)1981年10月に日商岩井の資本を40%入れて設立された

(注4)ワッフルを焼く鉄板を型にして作った靴底「ワッフルソール」をつけたシューズ

(注5)ナイキの販売特許となる革新的技術。ソール内に空気が入っているような履き心地を実現した

(注6)National Basketball Associationの略称。アメリカ国内のバスケットボールリーグ

参考文献

『裏から見たスポーツ用品業界』エール出版社 穴戸 啓一 1998年 P12-P95

『現代スポーツ産業論』同友館 渡辺 保 2004年 P56-P69

『スポーツとはなにか』講談社 玉木 正之 1999年 P20-P26

『スポーツ産業論入門』杏林書院 原田 宗彦 2000年 P45-P70

『広告批評』マドラ出版 1998年 P58-P120

『会社の比較：業種別企業ランキング』ダイヤモンド社 1998年

『週刊ダイヤモンド』ダイヤモンド社 1991年3月23日 P102-P105

『営業・流通革新』石井淳蔵他 1998年

ちょうさドットコム <http://www.ku-so.co.jp/result/2003/405>

ナイキのHP <http://nike.jp/nikebiz/about/>

アディダスのHP <http://www.adidas.com/jp/performance/home.asp>

ミズノのHP <http://www.mizuno.co.jp/>