

中国における大規模スポーツ施設の 経営現状に関する研究

— 経営管理モデルのあり方に着目して —

王 元貞・沖原 謙・馬 達・王 紀文¹
(2020年10月5日受理)

A Research on the Operation Situation of China's Large-Sized Stadiums
— Focusing on the operation and management model —

Yuanzhen Wang, Ken Okihara, Da Ma and Jiwen Wang¹

Abstract: In order to improve the level of competitive sports, some large-scale stadiums were built in the early days of the founding of the People's Republic of China for athletes' daily training and sports events. With the growth of the national economy and the emphasis on mass sports, the Chinese government began to vigorously build sports venues after the 1990s. However, just as the operation and management of large-scale stadiums is a worldwide problem, China's large stadiums are also facing various problems such as imbalances in revenue and expenditure. In order to solve the problems, we must firstly clarify the operating status of China's large stadiums and venues, especially what kind of operating and management models are adopted. On the other hand, with the reform of China's economic system, various industries have seen changing their operation and management methods, as well as in sports venues. Therefore, this article adopts documentation collection and analysis, and data comparative analysis to understand the impact of China's economic system reform on the changes in the management model of large stadiums and venues, as well as the types of management and operation models adopted by large stadiums in China at this stage. I hope this article could play a role in promoting an effective solution on the issue of management and operations of China's large sports venues.

Key words: large stadium, operation and management model, present situation

キーワード：大規模スポーツ施設、経営管理モデル、現状

1. はじめに

近年中国では、ますますスポーツ・体育を重要視するようになってきており、時代と共に、適応するスポーツ政策が打ち出され、施行されている。日本においては、歴史的に言う、大衆は「公」或は政策に従属し、これを奉るべきものであるという概念が一般的である(松尾, 2000)が、中国もまさに然りである。1952年

に開催されたヘルシンキ・オリンピック初参加に向けて競技力向上を推し進めるために、中国ではスポーツの「挙国体制」が確立され始めた。やがて、スポーツが社会化し、社会から協力を求め、「挙国体制」を改善し、補強しようとした(陸, 2001)。このように、競技スポーツを重心に、強化する中で、競技力を向上させるためのスポーツ選手のトレーニングを支える動きとして、また、規模の大きいスポーツイベントを招致して開催するための競技場として、大規模スポーツ施設の建設が提唱された(王, 2009)。

¹広島大学大学院教育学研究科博士課程前期

さらに、中国ではスポーツの生活化・普遍化・社会化・科学化・産業化・法制化（高橋ら，2013）がなされつつあり、国民の健康増進を図る国民スポーツも強調されてきている。そこで、中国全国人民健康づくり運動の需要の増大と共に、頻繁に開催される各種類の大規模スポーツイベントに応じるには、政府が20世紀90年代から主に各地方政府所在の都市を中心に、スポーツ施設の建設が次々とされてきている（苟，2013）。さらに大規模スポーツ施設の創立は、加速している発展の趨勢がある（李，2008）。

スポーツ政策とスポーツ及び関与産業の発展とは密接な関係にある（高橋ら，2013）。大規模スポーツ施設は、国民スポーツ社会、及び競技スポーツと国民スポーツの協調を実現するために重要な役割を経たすことが期待される地域スポーツ施設の形態（長登，2014）として、その建設と育成が提唱している際に、施設の個所数の増加等の効果があった。

ところが、大規模スポーツ施設の建設における投資額の巨大化、建設周期の長さ、投資リスクの高さ、経営経費や維持補修費の高さ等の要因で、施設の経営者たちは全面的計画力と高い経営管理能力が厳しく要求される（李，2008）。加えて、建設初期には、競技後のスポーツ施設の進路問題を蔑ろにしてしまった（谷口，1999）ため、現在これらの主に国家の財政支出を通して経営を維持している大規模スポーツ施設の大半は、経営管理不足の原因で、年々収支のバランスが崩れたりして赤字となっており、大規模スポーツ施設の経営管理は難題となっている（王，2009）。この課題を解決するには、大規模スポーツ施設の経営の現状を明確にすることは極めて重要と考えられる。

なお、中国「改革・開放」政策が展開されているにあたって、中国国内経済の立て直しが図られ、計画経済（1949年～1978年）から社会主義市場経済（1978～）への移行がなされている（林，2008）。それと共に、中国の農業では、土地の所有権と経営権との割付けが実現し、経営権が一般農民に託された（顧，2014）。また映画館のような第三産業（サービス業）の運営も、次第に財政負担の事業型から解放され、企業化、産業化されつつある多元化経営モデルが見られる（江ら，2004）。このような経済形式が変わりつつある中で、各産業における参画主体（投資主体）の多元化が少しずつ見えてくる。同様に、大規模スポーツ施設の経営管理においては、施設の投資主体が単一の政府投資から、政府と社会資本との共同投資等へと変わってきている。その際、投資主体の変容に伴い、大規模スポーツ施設の経営管理モデルも少ないながらも少しずつ変わってきていると考えられる。

さらに、1974年以来、中国では「全国における体育・スポーツ場地（施設）に対する普遍調査」が六回行われ、最も近い時期に行われた2014年の「第六次全国体育・スポーツ施設に対する普遍調査」（以下「六普」と略称）では、スポーツ施設の運営状況・経営管理モデルが初めて調査項目にされ、更に大規模スポーツ施設が初めて一つの調査対象にされていたため、大規模スポーツ施設の経営管理モデルのあり方及びその変容を明らかにする必要があると考えられる。

従って本稿では、大規模スポーツ施設の経営現状に対して、如何なる経営管理モデルを応用しているのかを明らかにし、また経営管理モデルがどのような変容があるのかを明確にし、今後の課題解決に一助とすることを目的とする。

2. 中国における大規模スポーツ施設

2.1 中国全国のスポーツ施設の所属単位と経営モデル

中国では、施設の所属においては、「単位」という呼び方がある。つまり、スポーツ施設も、従来の「単位」によって分類されており、次第に企業等の新しい出資が入ってきている。日本においては、省庁組織のほか、行政委員会、独立行政法人、特別法人また現業、国営企業等の組織、さらに財団法人、社団法人となる公益法人、特定非営利活動法人となるNPO組織等が関わって、公共或は公益サービスを提供している。日本の省庁、或は府省組織に相当する政府機関は、中国では部・委員会組織であり、そして日本の独立行政法人、特別法人等に相当する組織は、「事業単位」或は「事業単位法人」とカテゴリ化されている（毛，2011）。中国スポーツ施設は建設と投資の主体によって、その所属単位が異なる。

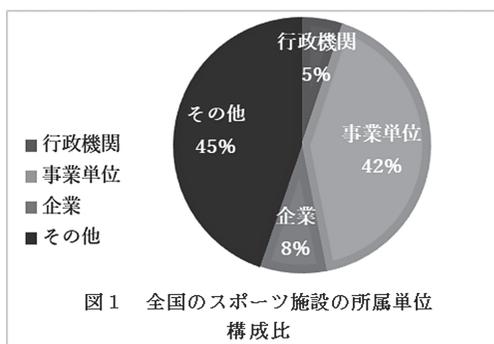
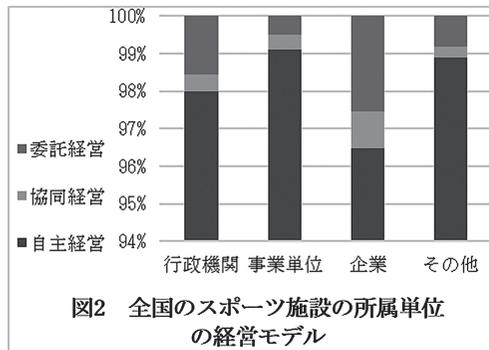


図1 全国のスポーツ施設の所属単位構成比

図1のように、2014年をもって中国のスポーツ施設の所属単位には行政機関、事業単位、企業等があるということが判明された。特筆に値すると言えるのは、企業単位は新しい投資主体として初めて「六普」の調査項目に扱われたということである。



さらに、図2に示されたように、中国全国のスポーツ施設には、自主経営モデル、協同経営モデル、委託経営モデルと3つの経営モデルが応用されている。従来の中国スポーツ施設は国家政府や地方政府が投資・建設し、施設の所有権と経営管理権が各階層の政府にあるため、経営管理モデルとしては自主経営がほとんどである（陳，2004）ということは、図2の中で明示されている。しかし近年、投資主体が徐々に多様化になっているため、スポーツ施設の所属も変わりつつあり、経営管理モデルも多くなってきている。特に、企業単位がスポーツ施設への参入と共に、委託経営管理モデルが各経営管理モデルの構成比が少し高いということが明らかとなった。

2.2 中国大規模スポーツ施設の定義

各先行研究によると、中国大規模スポーツ施設とは、運動やトレーニングの需要、またスポーツ競技及び大衆日常健康づくり・運動の需要を満たすために、専ら建てられた各種類のスポーツ・運動の場所の総称であり、主に多種目運動を経営している体育場と体育館等を指すものである。

2013年10月に、中国体育総局、財政部等8部門の連合により「大型体育場館運営管理改革創新を強化し、公共サービス水平を高めることに関する意見」（以下「意見」と略称）が公布された。この「意見」では、大型体育場館（大規模スポーツ施設）とは、各階層の人民政府及び社会投資が建設し、大衆に公開し、JGJ31-2003「体育建築設計規範」に規定される体育場（観客席数2万席以上）、体育館（観客席数3千席以上）、水泳館及び飛び込み館（観客席数1500席以上）のことである。さらに各先行研究によると、出資額から見れば、4.5億円以上であると大規模スポーツ施設になるということである。

ば、4.5億円以上であると大規模スポーツ施設になるということである。

表1 中国における大規模スポーツ施設の基準

スポーツ施設	観客席数(席)	出資額(円)
体育場	2万以上	4.5億
体育館	3千以上	
水泳館	1500以上	
飛び込み館	1500以下	

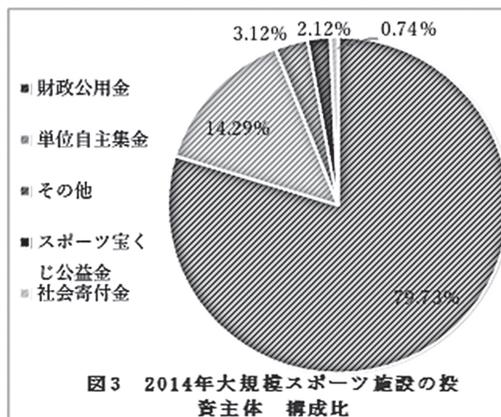
中国国家体育総局のデータより筆者作成

従って本稿は、先行研究に基づき、表1に示されたように創設出資額と施設内の観客席数に基づく規模基準を満たすスポーツ施設を大規模スポーツ施設と称し、本研究の研究対象とする。

2.3 大規模スポーツ施設の投資主体と性質

元来、中国大規模スポーツ施設の企画・創設の主体は政府部門であり、出資の仕組みは中央政府と地方政府と共同出資で建設資金を集めるものであった。その中で、地方政府の投資がその大半を占めている。特に、90年代の後期で、中国国内では地方政府という建設主体を中心とした大規模スポーツ施設の建設が急激に増加する傾向にある。

本稿では、2003年の「第五回全国体育・スポーツ施設に対する普遍調査」（以下「五普」と略称）のデータと「六普」のデータを比べてみてから、「五普」で示された全てのスポーツ施設に対する歴年の財政公用金の累計投入は約3万億円であったのに対して、2013年に大規模スポーツ施設のみに対する財政公用金の投資は約1.68万億円であることが分かった。つまり、財政公用金の投資額のみ見ると、近年中国ではスポーツ施設、特に大規模スポーツ施設への投資は著しい増大が見られることが分かる。



しかしながら、財政公用金の投資が増大している反面、図3に示されたように、少ないながらも大規模スポーツ施設の投資主体が政府ばかりではなくなり、多くなった。2014年の投資主体構成比をみて分かるように、政府などのような「公」的投資は唯一な主体でなくなり、社会寄付金などの「私」的投資主体が0.74%であり、未だ少ない状況であるが、すでにこの領域に参入し始めてきている。その他には、民営資本や一部の大規模国有企業も大規模スポーツ施設の建設・投資に参画するようになってきたと言われている。このように、大規模スポーツ施設の投資主体が多様化なりつつある。

更に大規模スポーツ施設の性質を窺いみると、従来中国では体育・スポーツ事業は公益性事業であり、大規模スポーツ施設も基本的に国家が投資して建設した公共スポーツ施設であるため、強い公益性を有することが分かる。つまり、個々人の健康だけでなく、国民全体の豊かな健康生活を支える働きを担っており、国民生活の充実と発展に貢献するという社会的使命・責任を有しているといえよう。中国のスポーツは公益事业や福祉事業の一つとして位置づけられ、スポーツサービスも公的なものとして人々に与えられるものとなっていた(陸, 1996)。一方、大規模スポーツ施設は独立の経済主体として、ヒト・モノ・カネを配置する時に、利益上の外延性もある。したがって、大規模スポーツ施設は公益性と経済性との二重性を帯びると言えよう。

2.4 資金の源泉による仕分けスポーツ施設種類の仕分け

2.4.1 全額が財政公用金の投入に頼る施設

スポーツ施設は、政府や行政により管理され、施設の丸ごと稼働費用と維持補修費は、公共財政の経費から全額支出される。しかしながら、スポーツ施設自体は資産的性質を有するため、資本力の調達機能、即ち経済的効果を果たす機能があるはずである。一方、この方式はスポーツ施設の経営管理と利用率を低下させる恐れがあるので、採用されるのは少ないと言われる。

2.4.2 公共財政投入をもとに、自体営利を補充にする施設

スポーツ施設は一般的に「事業化管理、企業化経営」の経営管理式を採用し、その中で公共財政は資産設備の購入、維持補修費等一回切りの多額な投入、収益性の弱い部分に対する補填、施設人件費の支出などを負担する役目である。一方、スポーツ施設は企業化経営を行い、一定的な経済的効果を果たし、行政税収の一部に寄付する。

2.4.3 完全に自体の営利に頼る施設

完全に自体の営利に頼る施設は、スポーツ施設の資産評価、施設の維持・補修、開館期間・時間、入館料の値段、収益の分配等、様々な業務内容に対して責任を履行しながら、スポーツ施設の収益を上げていくことを肝心に捉えている。言い換えれば、スポーツ施設を一つの経済実体として、市場メカニズムにしたがって稼働させることによって、経済的効果を果たす経営管理の仕方をとるという取組である。この経営管理式には「委託経営管理」と「現代企業化経営管理」の二種類がある。この二種類の経営管理式は、実際にスポーツ施設の所有権と経営権を分離する役割を果たした(楊, 2006)。

3. 中国大規模スポーツ施設の経営管理モデル

「六普」によると、現在、中国の大規模スポーツ施設は主として3つの経営モデルが用いられている。それぞれは自主経営管理モデル・協同経営管理モデル・委託経営管理モデルである。

3.1 三つの経営管理モデルの仕組み

3.1.1 自主経営管理モデル

自主経営管理モデルとは、政府機関に所属する事業単位より指令的な経営計画と行政的管理に対して主要手段を通して、大規模スポーツ施設に対して直接的経営管理を行うということである。事業単位は政府機関とは上下関係にあるため、大規模スポーツ施設の経営管理向けの下位部門は、実際には政府の指令への行政者の役目を果たし、市場競争上のプレッシャーではなく一般大衆に満足できるスポーツサービスを提供する制度上のプレッシャーに直面している(王, 2009)。つまり、自主経営管理を採用している大規模スポーツ施設には、施設の管理権と経営権は統一されているため、事業単位は国家或は政府の代わりに、中国の一般大衆に相応的なスポーツサービスを提供するという面では、一定的なプレッシャーがある。さらに、中国の改革・開放政策後には、次第に市場に向けて様々な経営活動を展開するようになってきている。

大規模スポーツ施設の社会的公益を保証すると同時に経済的効果を上げるため、一部の自主経営管理を採用している大規模スポーツ施設は元の下位部門を保有し、その上専門的な経営管理が実現できるよう別の下位運営管理会社を設立し、「一つの中心、二つの社名」という現象(苟, 2013)が現れた。実際にこのモデルでは、大規模スポーツ施設の運営者を、完全な下位部門の運営を企業・事業単位の一体化した。施設は独

立した法人資格を所有し、機構の設置、仕事内容、組織ビジョン、人事異動、給与分配等に関しては、一定的な経営自主権を持つが、政府に要求された指令的な競技会と公共スポーツサービスの提供を担当すると要求されている。

また、運営主体から見れば、社会企業組織の協働もなければ、社会資本の投資・持株もなく、事業単位の責任者は当時に下位運営管理会社の経理（支配人）でもある。（北京工人体育場等は伝統的な自主経営管理モデルの典型的な代表であり、蘇州市スポーツセンター等は「一つの中心、二つの社名」のような典型的な代表である。）

3.1.2 協同経営管理モデル

協同経営管理モデルというのは、大規模スポーツ施設の国有資産と事業性質を変えないという条件の下、施設の管理部門と社会企業組織と協力して経営を行うモデルのことであり、さらに（何、2012）によると現段階の協同経営管理モデルでは、主に請負経営、賃貸経営、株式経営及びサービスアウトソーシング経営の4つに分けられる。

請負経営とは、大規模スポーツ施設側と請負業者の間に請負経営契約を締結し、一定的な合意期間に施設の経営管理権は、全部或は一部請負業者に移転され、更に請負業者が施設に対して経営管理し、経営リスクを対処し、収益を獲得する。

賃貸経営とは、大規模スポーツ施設型と経営者の間に賃貸借契約を結ぶことによって経営管理権の移転を実現させる。そこで、経営者である借り手は、貸し手に決められた経営方向と経営目標に準ず、各項目の経済的技術的指標を達成する義務があり、経営管理においてはすべての責任を取らなければならない。それに、貸し手に賃貸料金の支払い、地方財政への税金の納入を負担することである。

株式制経営とは、大規模スポーツ施設はその一部の資産を一定の比例により出資し、他所の企業或は組織の投資を合わせて共同的に株式会社を設立してから、経営活動を行うことである。

サービスアウトソーシング経営とは、大規模スポーツ施設は、コア業務を専念できるために、経営中核ではない業務をアウトソーシングし、外部にある専門的経営管理企業にこの部分の運営を依頼し、コストの低減、効率アップ、コア競争力の増大を図る経営モデルのことである。

3.1.3 委託経営管理モデル

委託経営管理モードとは、大規模スポーツ施設の所有権・財産権を有する政府或は政府に認定された機関は、大規模スポーツ施設の経営管理権を専門的会社・

集団に委託する経営管理モデルのことである。さらに、委託経営管理では、受託者は最適な効率と最小のコストの原則に従い、公開の入札等の市場メカニズムを通じてスポーツ施設に対して経営管理する（沈、2013）。

委託経営管理モデルは上記の協同経営運営モデルと最も異なるのは、協同経営管理モデルでは、大規模スポーツ施設の事業単位という性質は変わらず、協力者が利益上の共同体として大規模スポーツ施設の経営と管理に参加するところにある。その過程で、実際に事業単位とその協力者とは利益共同体と形成している。その一方、委託経営管理モデルは、政府が大規模スポーツ施設を建設した後、専らに施設を運営管理する公的機関・部門を設置するのではなく、委託者として公開的な入札等の市場手法により、直接的にスポーツ施設の運営を専門とする社会企業に委託するものである（苟、2013）。実際の実施中では、受託者である実際の経営管理者は委託者に直接責任を負い、委託者の要件に従って社会大衆に公共的のスポーツサービスを提供し、委託者の監督と検査を受け入れることが要求される。さらに、経費管理では収入と支出2つのシステムで収支を実施している（苟、2013）。つまり経営管理者が施設の開館による所得した全ての収入は委託者に譲渡する必要があるのに対し、運営管理者の経済的収入は、委託者が委託管理契約に基づいて支払った委託管理経費から来たものであり、施設を通して提供するスポーツサービスによる収益から獲得したものではない。換言すれば、委託経営管理モデルでは、経営管理者は、委託者から経営管理経費をもらえるが、施設運営の収益から受けることは一切できない。

この経営管理モデルは市場メカニズムを良く利用して優れた役割を果たし、つまり「低コスト、高収益」であるため、経営管理の面では良い効果があると考えられる。中国では、一部の市場化の度合いの高い地域では、このような経営管理モデルが徐々に試されてきている。無錫スポーツセンター、常州オリンピックスポーツセンター、寧波市水泳およびフィットネスセンターは、委託経営管理が実践された典型的な代表である。

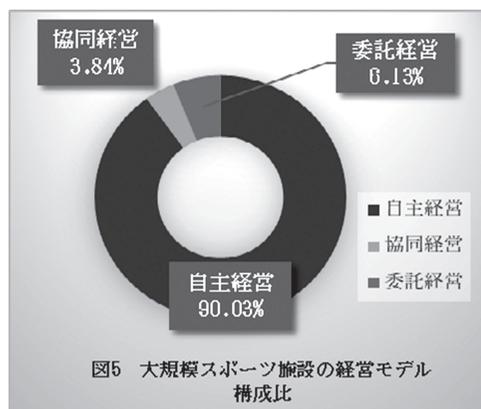
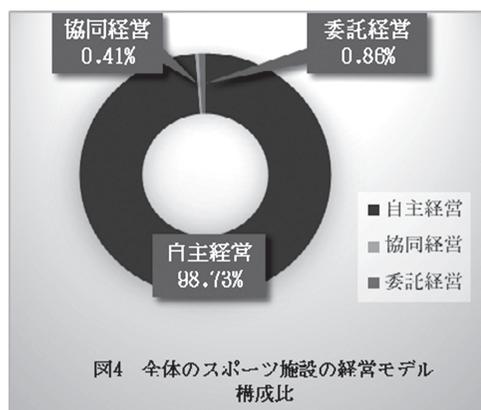
3.2 大規模スポーツ施設の経営管理モデル

「六普」によると、中国全国には正式的な大規模なスポーツ競技を開催できる大規模スポーツ施設は1093箇所である。経営管理モデルの採用状況は表2に示されている。

表2 大規模スポーツ施設の個所数と経営モデル

種類	個所数 /箇所	自主経営 /箇所	協力経営 /箇所	委託経営 /箇所
体育場	292	286	7	19
体育館	721	651	31	39
水泳館	72	66	4	8
飛び込み館	2	1	—	1
合計	1093	984	42	67

2014年国家体育总局の統計データより筆者作成



さらに、大規模スポーツ施設の経営管理モデルの構成比を全体のスポーツ施設の経営管理モデルと比較した結果、図4に示されたように、大規模スポーツ施設であれ、全国のスポーツ施設であれ、依然として自主経営管理モデルが高い割合を占めている。それは、中国スポーツの普遍化・社会化・生活化の発展は遅れており、スポーツ施設には行政や事業以外の主体がまだ多くはなく、経営管理モデルの導入が未だに初期にあ

るのであるのではないかと考えられる。しかしながら、委託経営モデルの割合は全体のスポーツ施設の0.86%に比べ、大規模スポーツ施設の方は6.13%と高くなったことが分かった。したがって出資主体の多元化に伴い、今後大規模スポーツ施設の経営管理モデルにおいては、委託経営管理モデルの採用率が増える傾向があると推察される。

4. まとめ

本稿は、中国の大規模スポーツ施設に対して、文献資料調査と既存データの分析を通じて、現在応用されている経営管理モデルを明らかにした。さらに、経営管理モデルが変容し、大規模スポーツ施設の投資主体の多元化がもたらした経営管理モデルの多様化が明確になった。

4.1 経営管理モデルの多様化

中国経済体制、スポーツ施設建設主体、投資主体の変化とともに、大規模スポーツ施設の経営管理モデルも従って変わってきている。つまり、投資主体は、建国初期の一辺的財政投入から、近年よく見られる企業、社会寄付などの投資主体の多元化まで、変容してきている。スポーツ施設内の経営管理は、初期の「競技スポーツ優先（陸, 2000）・特に収益性を求めない」から、次第にヒト・モノ・カネの3つのリソースを配置・管理・調整・組織して機能させ、経済的効果を最大に獲得するスポーツマネジメントまで、変わりつつある。

換言すれば、（大規模）スポーツ施設は社会主義市場経済体制の下で、活動しているものである。計画経済体制の下、スポーツ施設は完全に政府の財政支出に頼り、計画的手段はスポーツ施設の資源配置の唯一の方式であり、経営管理も完全的に自主経営管理であった。一方、社会主義市場経済体制のもと、スポーツ施設の投入は政府と社会と共に共同的に負担するものであるため、その分、市場のメカニズムによるスポーツ施設の資源配置は基礎的な役割を果たしていると言える。（陳, 2004）

現段階では、中国大規模スポーツ施設に採用されている三つの経営管理モデルの中で、大半は自主経営管理モデルであり、さらに自主経営管理と他の経営モデルを融合しながら多様化されている経営モデルがこれからの趨勢である（包, 2019）。

4.2 業務委託に力を入れるマネジメント力の欠如

委託経営管理モデルは、比較的によりよく市場経済のメカニズムに従いながら活躍している企業単位で高い割合を占めているというのは、スポーツ施設の市場化への移行に相応しいものとして見られるのではない

かと考えられる。一方、1985年の「さらに一步体育事業を發展させることに関する通知」において、(大規模)スポーツ施設の経営管理は、企業化と半企業化経営に実現すべきであると、指摘されたが、図2・4・5を見れば、政府或は「公」を経営管理と投資の主体とする自主経営管理モデルは、いまだにひととき高い割合を占めている。経営管理モデルの単一と遅れは、大規模スポーツ施設の赤字や効率低下等の原因ではないかと考えられる。

スポーツビジネスにおけるプロジェクトと同様に、それぞれの分野のプロフェッショナルが、個々の責任分野の責任を全うすることは、スポーツビジネスにおいても何ら変わることはない(吉田, 2016)。しかしながら、スポーツ施設内の専門的な人材には、人数が限られており、経験が浅く、専門性が欠如するため、専門的経営管理機構・会社とは格差が大きいと考えられる。したがって、大規模スポーツ施設の健全な経営管理のために、有効的に大規模スポーツ施設の業務を施設マネジメントのプロフェッショナルへの委託・マネジメント機能の充実を計るべきであると考えられる。

【引用参考文献】

- 松尾哲矢, 「公益法人『スポーツ振興事業団』の課題と可能性—スポーツの公共性とその生成」『体育の科学』50(3), 2000, p 203-208.
- 陸小聰, 「中国におけるスポーツ政策及び体制の変容に関する研究—『スポーツ体制の変革に関する決定』(1986)をめぐって—」『スポーツ史研究』第14号, 2001, p 1-14.
- 王亮, 「大規模体育場館の管理と運営問題に関する研究」, 山東大学修士学位論文, 2009
- 尚力沛, 程伝銀, 「我国第6次体育場地普遍調査指標体系変化状況分析」, 首都体育学院学报, 第28巻, 第2期, 2016, p 109-113
- 苟亮, 「我国大規模体育場館委託経営管理方式に対する現状分析」, 西安体育学院修士学位論文, 2013
- 李定, 「米国の大規模スポーツ施設の経営管理に対する研究」, 華中師範大学修士学位論文, 2008
- 長登健, 野川春夫, 「日本の生涯スポーツ政策における地域スポーツクラブ育成の変遷」, 生涯スポーツ学研究, 第10巻1-2号, 2014, p 1-9
- 顧錕民, 「農業現代化と深化農村土地制度改革」, 經濟縱横, 第3期, 2014
- 江小涓, 李輝, 「サービス業と中国経済, 相関性と加速増長の潜在力」, 2004
- 中国国家体育総局
<http://www.sport.gov.cn/n315/n329/c941611/content.html>
- 谷口勇一, 「オリンピック」, (保健体育・スポーツ教育重要用語300の基礎知識), 明治図書, 1999
- 林陶, 「中国におけるスポーツ政策と学校体育目標に関する研究—『体力づくり』の位置づけをめぐって—」『日本教科教育学会誌』, 第31巻, 第1号, 2008, 51-59.
- 毛桂榮, 「公共サービス提供の制度構築: 中国事業単位の改革」, 明治学院大学法学研究, 90巻, 2011, p 219-302
- 高橋豪仁・菊幸一, 「スポーツ政策の公共性に関する研究—韓国と中国のスポーツ政策に言及して—」『奈良教育大学紀要』, 第62巻1号, 2013, p 121-133.
- 陸小聰・森川貞夫「中国における競技スポーツと大衆スポーツの関わりについて」『日本体育学会』, 第47回大会体育社会学専門分科会発表論文集, 1996, p 205-210.
- 沈曉曉, 「大型体育場館建設及び運営管理に関する研究」, 華中師範大学体育学院修士学位論文, 2013
- 楊思瞳, 「大規模スポーツ競技場における競技後の経営と利用に関する研究」, 武漢体育学院修士学位論文, 2006
- 何楠楠, 「大型体育場館多元化経営管理に関する研究」, 蘇州大学修士学位論文, 2012
- 陸小聰, 「現代中国におけるスポーツ政策の変容に関する研究」『IPHIGENEIA (日本体育大学大学院体育科学研究科スポーツ文化・社会科学系紀要)』, 第1号, 2000, p 105-110.
- 陳明, 「公共スポーツ施設の経営管理モデル」, 体育学刊, 第11巻第3期, 2004
- 包勇, 「目前我国における体育場館運営現状及び管理に関する研究」, 長江叢刊, 2019.08, p 91-98
- 吉田良治, 「スポーツ運営を機能させる5つの要素」, 追手門学院大学スポーツ研究センター紀要, 第1号, 2016, p 31-48