

〔論文〕

北米のプロスポーツリーグにおける収益分与の有用性

皆 川 芳 輝

名古屋学院大学商学部

要 旨

プロスポーツリーグ・チームの持続的成長には、他の諸プロスポーツリーグ間の観客争奪戦における競争優位構築が決定的に重要になる。そのためには、当該プロスポーツリーグの全試合においてクロスゲームが展開されなければならない。プロスポーツリーグが観客数を増加させるうえで最も重要な要因は、優秀な選手が数少ない特定チームに偏在するのではなく、全チームにおいて優秀な選手がプレーしていることである。しかしながら、優秀な選手のスカウト・雇用には多額の資金を捻出しなければならない。この問題を解決するための方法の1つとしては、収益分与（revenue sharing）があげられる。これは、まず最初にプロスポーツリーグ・チームが自分の収益から一定額をリーグ全体に拠出し、続いてそのプールした資金を各チームに分配する。本論文は、北米プロスポーツリーグにおける収益分与に焦点をあてて、その有用性を考察する。

キーワード：プロスポーツリーグの競争戦略、目標の一致、フリーライダー、戦略的均衡

Revenue sharing in North American major professional sports leagues

Yoshiteru MINAGAWA

Faculty of Commerce
Nagoya Gakuin University

1. はじめに

本研究は、ポーターの競争戦略にしたがって、プロスポーツリーグの持続的発展を考察する。ポーターは、会社の高収益の成功要因の1つとして、その会社の所属する業界の収益性をあげている（Porter, 1985）。すなわち、個々の会社が高い利益を達成するためには、何よりもまず最初に当該業界のパイつまり収益を増加させることが必要である。そのためには、業界内部においてパイ全体の拡大に向けて会社同士が協力することが不可欠である。これに基づく、プロスポーツリーグが継続的に発展するためには、各チームが協力し合って当該リーグ全体の収益増加を実現し、その成果（増加した収益）を各チームで分かち合うことが重要である。換言するならば、各チームが自分の競争優位を構築するためには、まずは第一に他のチームと協同することにより、そのリーグ全体の収益を増やすことが必要である。

それでは、プロスポーツリーグの各チームが、自分の競争優位獲得に向けて、何よりもまずは最初にリーグ全体の収益増加を目的として、各チームが協力しあうことを動機づけるには、どのような方法が有効であるか。本研究では、この問題について、北米のプロスポーツにおける各チームの収益を他のチームに分与する方法に焦点を当てて、この収益分与の効果を考察する。以下の構成は、次の通りである。次節では、従前の文献に基づいて、北米プロスポーツリーグにおける収益分与の詳細を明らかにする。第3節は、グループ全体としての財務的成果をメンバーに配分するにはどのような方法があるかを考察するとともに、それらの特徴を示す。第4節は、プロスポーツリーグにおける収益分与がチームの発展に与えるプラスの影響を明示する。

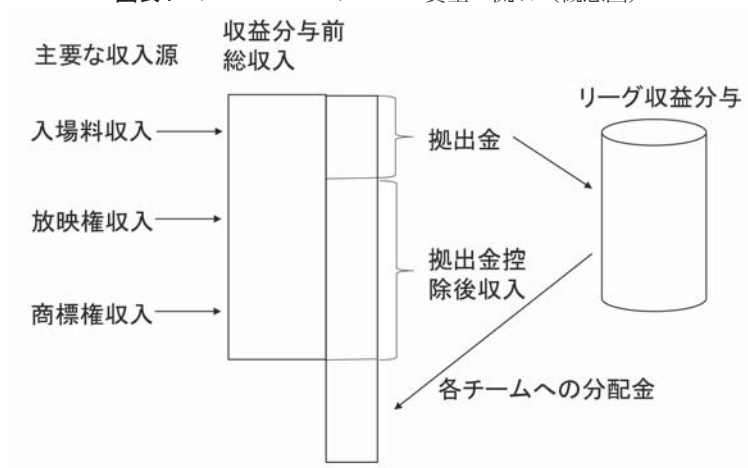
2. 北米プロスポーツリーグにおける収益分与に関する文献レビュー

プロスポーツチームの主要な収入源は、入場料収入、放映権収入および商標権収入などである。収益分与制度下の各チームの収入は、(自チームの拠出金支払後収入+収益分与における分配金)となり、収益分与方法いかんによって金額が大きく変化する（図表1参照）。本節では、文献に基づいて、北米の主要な5つのプロスポーツリーグ、すなわちナショナルフットボールリーグ（NFL）、メジャーリーグベースボール（MLB）、ナショナルバスケットボールアソシエーション（NBA）、ナショナルホッケーリーグ（NHL）、およびメジャーリーグサッカー（MLS）における収益分与方法の特徴を考察する。これらの年間収入の比較は、図表2の通りである。図表2には日本野球連盟の収入も示す。図表2によれば、北米5大プロスポーツリーグの中でリーグ収入が最も多かったのは、130億USドルのNFL（32チーム）であり、以下95億USドルのMLB（30チーム）、48億USドルのNBA（30チーム）、37億USドルのNHL（31チーム）、4.6億USドルのMLS（22チーム）の順である。わが国のNippon Professional Baseballは10億USドル（2012年度）であった。

①NFLにおける収益分与

NFLを除くと、一般的に、プロスポーツリーグにおける収益分与は、各チームが拠出する入

図表1 プロスポーツチームの資金の流れ（概念図）



図表2 プロスポーツリーグの収入

単位：億USドル

| リーグ（チーム数） | 収入 |
|-------------------------------------|-------------------|
| National Football League（32） | 130（2015年度シーズン） |
| Major League Baseball（30） | 95（2015年度シーズン） |
| National Basketball Association（30） | 48（2014-15年度シーズン） |
| National Hockey League（31） | 37（2014-15年度シーズン） |
| Major League Soccer（22） | 4.6（2014年度シーズン） |
| Nippon Professional Baseball（12） | 10（2012年度シーズン） |

（出所）以下の資料に基づいて作成

- Which Professional Sports Leagues Make the Most Money?
（<https://howmuch.net/sources/sports-leagues-by-revenue>, 2017年9月アクセス）
- 各リーグのHP（www.nfl.com, www.mlb.com, www.nba.com, www.nhl.com, www.mls.com）

場料について全チームに均等に配分するのに対して、NFLは試合ごとの入場料収入に関しその4割をビジターチームに分与し、残り6割がホームチームの収入になる（Rathbun, 2014, pp. 25-26; Zegers, 2017）。

放映権および商標権に関する収入は、NFL連盟がまとめあげたうえで各チームに均等配分される（Rathbun, 2014, pp. 25-26; Zegers, 2017）。

② NBAにおける収益分与

各チームは、アリーナ運営費等控除後収入（総収入－アリーナ運営費）の50%を拠出する代わりに、NBA全体の拠出金総額を原資として当該シーズンにおけるNBA全選手の平均年俸に相当する配分額を受け取る（Rathbun, 2014, pp. 33-34; Zegers, 2017）。したがって、各チームが受

け取る分配金は同じである。

しかしながら、すべてのチームが無条件で分配金を獲得できるわけではない。すなわち、NBAチーム全体の平均収入にあたる額の70%を下回る場合、そのチームは分配金を受領できない（Rathbun, 2014, pp. 33-34; Zegers, 2017）。

③ MLBにおける収益分与

MLBの収益分与では、各チームがスタジアム運営費等控除後収入〔入場料など総収入（ただし全国放映権・放送権収入を除く）－スタジアム運営費〕の31%を拠出金として支出し、MLB全体の拠出金総額を各チームに均等に分与する（Rathbun, 2014, p. 36-37）。Rathbun（2014, p. 37）によれば、2010年においてニューヨークヤンキースは、拠出金として6,280万USドルをリーグに支払い、分配金として4,207.5万USドルを受け取った。これに対して、フロリダマリーンズは、2,700万USドルを拠出し、4,207.5万USドルの分配金を受け取った。このように、当該収益分与方法では、全チームが、フロリダマリーンズの例のように拠出金以上の分配金を受領できるわけではなく、ニューヨークヤンキースの例のように分配金以上の額の拠出を余儀なくされるチームも現れる。

さらに、MLBにおいては、Commissioner's Discretionary Fund（コミッショナー裁量基金）制度に基づいて、コミッショナーが、限度額の範囲内で収入の低いチームに資金提供を実施できる（Rathbun, 2014, pp. 36-38; Zegers, 2017）。

④ NHLにおける収益分与

NHLのチーム数は30である。NHLの収益分与の概要は、NHLでの収入順位において上位10チームが一定額を連盟に拠出し、それを原資として下位15チームに助成金が配分される（Rathbun, 2014, pp. 41-42; Zegers, 2017）。

⑤ MLSにおける収益分与

各チームは、リーグへの拠出を観客入場料に限定して行い、それを原資としてリーグから一定額の分配金を受け取る。MLSの収益分与の最大の特徴として、MLSにおける各チームは、他のリーグと異なり、リーグから受領した分配金を選手の年俸支払に充てなければならないことがあげられる。たとえば、MLBの各チームは、リーグからの分配金をいかなる用途にも充てることができる（Rockerbie and Easton, 2017, p.6）。

3. グループ全体の財務的成果のメンバー間配分方法

3.1 利益分与、収益分与、および振替価格

グループ全体の持続的成長に向けてメンバー間の協力を促進するための方法の1つとして、グループ全体の財務的成果のメンバー間配分共有があげられる（門田, 2009）。その方法の実践手

法には、利益分与、収益分与および振替価格が存在する。これらの手法の特徴は、以下の通りである。

利益分与は、どのような利益を配分するか、言い換えれば、どのような費用を控除した後の利益を配分するかに基づいて、いくつかの種類に分類できる。たとえば、利益分与としては、メンバーの収益から変動費のみを控除した利益を分与し合う方法、収益から変動費と投資を差し引いた利益を分与する方法があげられる（Chwolka and Simons, 2003）。

利益分与を実施するためには、正確な各メンバーのコスト情報が必要である。したがって、メンバーのコストが観察可能であるか、あるいはメンバーが自分のコストを虚偽表明しないことが確保されなければならない。かかる情報の非対称性問題は、収益分与の採用によって軽減され得る。その理由は、コストに比べて、販売量や販売価格は外部からも観察し易いからである。

グループ全体の財務成果のメンバー間配分方法には、さらに、管理会計固有の手法である振替価格がある（門田, 2009）。これは、グループメンバー間の財・サービスの取引に付ける価格を利用する。たとえば、メンバー間取引の対象財・サービスの市場価格に基づいて振替価格を設定する場合、当該グループ内に外部の競争の息吹が吹き込まれることになる。言い換えれば、市場価格に基づく振替価格の適用によって、メンバー間の取引に関する意思決定に際し市場価格に反映される市場競争という物差しを持ち込み、それによってグループ内部の成果を市場の競争相手と比較できるになる（皆川, 2016）。

価値基準価格設定法（value-based pricing）概念に基づくと、新製品の市場価格は、「参照製品つまり類似製品の価格＋当該新製品の機能、デザインおよびサービス面の差別化に対して市場・消費者が認める価値」である（Hinterhuber, 2004, p. 769）。これに従えば、ある製品の市場価格は、類似製品に照らし合わせて、消費者が当該製品に認める価値に応じた価格である。

ここでファブレス・サプライチェーン（Fabless Supply Chains）における市場価格に基づく振替価格に基づいて、グループ統合に対する市価基準の振替価格の貢献を明らかにしたい（皆川, 2016）。ファブレス会社は、財務安定性を確保しつつ、次から次へと新製品開発に成功し持続的競争優位を獲得するために、自社工場を持たず、自らは新製品開発および販売に専念し、製品の製造を外部の協力会社（EMS, Electronics Manufacturing Service）に委託する。このように、当該ファブレス・サプライチェーンの最終製品の売上高は、メンバー企業のファブレス企業とEMSがそれぞれの業界・市場における新製品開発競争で競争相手を凌駕できたかどうかによって決定的に依存する。顧客を引き付けることのできる新製品開発の成功が利益増加をもたらす理由は、その新製品の市場価格を高い水準に設定しても顧客に受け入れられ、その結果、企業の利益が増加するからである。かかる視点から、ファブレス企業とEMSそれぞれによるファブレス・サプライチェーン全体の利益への貢献度の測定は、それぞれの業界・市場における新製品開発競争の結果として形成され実現する製品の市場価格に基づくのが適切である。すなわち、市価基準振替価格の適用である。したがって、ファブレス・サプライチェーンの全体利益の増加とパートナー企業の利益増加目標とを一致させるためには、ファブレス企業とEMSのそれぞれの利益をEMSの製品の市場価格およびファブレス企業の最終製品市場の価格に基づかせることが有用である。

EMSの製品の振替価格は、その製品を外部の購買市場に投入したならば受け入れられるであろう価格である。ここでは、外部購買市場価格と外部販売市場価格は等しいとする。当該新製品事業からファブレス企業とEMSが得る利益は次のように表現できる（皆川，2016年）。

$$X = a \times b \times (c - d - e) - (f + g),$$

X : ファブレス企業における当該新製品からの利益, a : 新製品総需要, b : 自社のマーケットシェア, c : 新製品販売価格, d : EMSからの製品の振替価格による単位当たり購入費用を含む単位当たり変動売上原価, e : 1単位当たり変動販売費, f : 個別キャパシティ・コスト, g : 共通キャパシティ・コスト配賦額

上述の議論に基づいて、ファブレス・サプライチェーン・メンバーの利益をEMS製品の市価基準振替価格によって決定することから生ずる戦略的効果を考察する。EMSの戦略の1つは、最終製品消費者を引き付ける高品質の製品を製造しファブレス企業の自社に対する魅力度を高めて、ファブレスからの注文量を増やすことである。しかしながら、ファブレスがEMSに対して、当該製品の外部購買市場価格以下の金額しか支払わないならば、EMSは他のファブレスとの取引を始める。一方、ファブレスは、EMSの製品が品質面で顧客を満足させるならば、その製品が外部市場で受け入れられる価格をEMSに支払う。EMSの製品が目標品質を達成できないならば、他のEMSへの切り替えを断行する（皆川，2016）。

3.2 収益分与の目的およびそれを達成するための分与方法

グループ全体の結合利益および結合収益をメンバーに分与する目的の1つは、メンバーにグループ全体の財務的成果の改善に向けて意思決定・行動させることである。換言するならば、目標の一致、つまりメンバーに当該グループ全体の利益最大化を実現するという目標を共有させる。Bouillon et al. (2006, p. 265)によれば、「目標の一致」問題は2つの分析視点を有する。第1は、いかにして部下が自主的に組織あるいは上司の目標を受け入れる状況をつくるかである。第2は、部下の目標が上司のそれと異なるため、いかにして部下に上司の目標を理解させ、共有させるかが問題になる。いずれにしても、組織あるいは上司の目標に対するメンバーの受容が必要である。de Waal (2006)に基づく、メンバーにその組織目標を自分の目標として受け入れさせる要件の1つは、メンバーに自分の利益増加が当該グループ全体の協力によってはじめて達成できることを認識させることである。しかしながら、メンバーは組織全体の利益の各メンバーへの配分方法が公平性を欠くと判断すると、協力しようとしなない (p. 349)。

Jarimo and Kulmala (2008)によれば、グループの結合利益を各メンバーに配分する方法は、2つに大別できる。第1は、グループ全体としての結合利益を全メンバーに均等に配分する方法である。第2は、結合利益の増加に貢献したメンバーに対してのみに、増加した利益を分け与える方法である。組織目標に対するメンバーの貢献に応じて組織全体の利益配分をする方法としては、次の2つがあげられる。第1はインプット指向方法であり、「メンバーの投資額」に応じて利益を配分する。第2はアウトプット指向方法であり、「メンバーが実現した顧客価値」に応じて利益

配分を行う方法である。

上述のように北米5大プロスポーツリーグにおける収益分与方法については、基本的に均等配分が採用されている。本論文の以下では、プロスポーツリーグの収益分与の問題点とその解決方法を考察する。

4. 北米プロスポーツリーグにおける収益分与

4.1 プロスポーツリーグの持続的成長要因

図表3は、Pricewaterhousecoopers（2016）による北米5大プロスポーツリーグの入場料収入対前年度増減率である。2016年度から2020年度は予測値である。これによると、2016年度以降5年間入場料収入対前年度比予測は、2～4%の範囲内にあり、その伸びは今後5年間にわたって小幅に留まると言える。それだけに、プロスポーツリーグ間の観客の奪い合いは今後も激化の一途をたどると言わざるを得ない。

プロスポーツは、アメリカンフットボール、バスケット、野球、サッカー以外にも、ホッケー、各種の自動車競争、競馬、ロデオ、ゴルフ、テニス、ボクシング、インディレーシング、ボウリング、ラクロス、および屋内サッカーなど多種多様である。これらの全プロスポーツ業界は、観客増員に向けてしのぎを削っている。

プロスポーツリーグ全体の利益を上げるためには、クロスゲームを増やし、試合の観客数を増加させることが必要であり、プロスポーツリーグにおけるクロスゲームの増加には、全チームが優秀な選手を雇用することが重要である。すなわち、チームの収益改善を実現するためには、当該の自チームが技能の高い選手をそろえさえすれば達成できるわけではなく、試合相手も技能の高い選手をそろえていなければならない（Atkinson *et al.*, 1988, p. 29）。しかしながら、優秀な選手の入団は、人件費アップをもたらし、チームの経営基盤が脆弱化しかねない。この問題の解決策の1つは、収益分与（revenue sharing）である。つまり、前掲の図表1に示すように、本研究におけるプロスポーツリーグにおける収益分与では、プロスポーツリーグにおける各チームが優秀な選手を雇用できるようにするために、まず各チームがその収益の一部を互いに出し合い、その後でその拠出金を各チームが分かち合う。

図表3 北米主要プロスポーツリーグの入場料収入対前年度伸び率

| 年度 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|---------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 対前年度増減率 | -1.80% | 9.80% | 1.90% | 3.10% | 2.50% | 3.50% | 2.20% | 2.70% | 2.50% |

（出所）Pricewaterhousecoopers (2016). At the gate and beyond: Outlook for the sports market in North America through 2019, PwC Sports Outlook, 2016 October (<http://www.pwc.com/us/sports/>, 2017年9月アクセス)

注1) 主要なリーグは、MLB, NFL, MLS, NHL, NBAである。

2) 2016から2020年度は予測である。

3) 入場料収入の伸び率である。

4.2 北米プロスポーツリーグにおける収益分与の問題とその解決

北米プロスポーツリーグにおける収益分与の特徴として、1つに基本的に分配金の使途を限定しないこと、1つに各チームの拠出において、各チームの収入に対して、同じ拠出割合を使って拠出金を算定し、分与においては均等配分することがあげられる。この方法の下では、以下の2つの問題が現れる。

第1に、北米プロスポーツリーグの収益分与の目的が、リーグ全体として足並みそろえて優秀な選手を雇用し、戦略的均衡（competitive balance）を達成することにあるにもかかわらず、各チームは分配金を選手獲得に使わない危険性がある。

第2に、均等配分はフリーライダー（free rider）問題を惹起する。すなわち、収入の多いチームが拠出金を下回る分配金しか得られない危険性がある一方で、収入の低いチームは拠出金を超過する分配金を獲得できるケースが生まれる。そのうえ、収入の低いチームがリーグから多額の分配金を受け取ることは、当該チームが優秀な選手の発掘およびスカウトをはじめとして収入増加に向けての投資などの経営努力を怠る誘因になり得る。

次に、以上の問題に対する解決方法を北米プロスポーツリーグにおける収益分与の実践に基づいて明示する。

まず分配金を優秀な選手のスカウトに使わない危険性への対応については、リーグから受領した分配金を選手の年俸支払に充てなければならないというMLSの規定が参考になる。つまり、チーム側での分配金の使途に関する当該の問題への対応策の1つは、各チームに対する分配金の使途を選手のスカウトおよび雇用のための支出に限定することである。

続いて、チームが自分の継続的な経営努力の不足により低収入の状況にあるにもかかわらず、分配金を受け取るケースがあり得ることへの対応に関して、NBAでは、すべてのチームが無条件で分配金を獲得できるわけではなく、NBAチーム全体の平均収入にあたる額の70%を下回る場合、そのチームは分配金を受領できない（Rathbun, 2014, pp. 33-34; Zegers, 2017）。いわゆるフリーライダー問題の解決には、誰でも無条件に分配金を受け取ることができないようにするか、受領できる配分額を各メンバーが実際に払った努力量に応じて決定することが有効である。

4.3 公平な全体成果のメンバー間共有

各メンバーが自分の収入の一定部分を拠出しそのグループ全体結合資金（利益あるいは収益）を各メンバーに均等に配分する方法は、全メンバーが同額の資金をある目的に投入し、メンバー全員の業績向上を図ることができる。しかしながら、メンバーの払った犠牲・支出と受領する分配金の関係がアンバランスであるため、公平な配分とは言えない。以下では、プロスポーツリーグに関し、この問題に対する理論的に合理性を有する解決策について考察する。

まず、各チームの収入増加を実現し、それによって当該プロスポーツリーグの発展を達成するためには、そのリーグのどの試合もクロスゲームを展開することが重要である。したがって、優秀な選手が限られたチームに偏在するのではなく、すべてのチームにおいて優秀の選手がプレーしていなければならない。この達成に向けて、収益分与は、各チームが優秀な選手を雇用できる

ように、リーグ全体の収入を各チームに配分し、個々のチームにおける選手のスカウト・雇用を経済的に促進する。全チームのリーグにおける収益分与は、各チームの協力に基づくために、公平性の遵守が不可欠である。

このような収益分与方法としては、各チームの利益額(収益から発生費用を支払った後の残額)をリーグ全体でプールし、そのプールされた結合利益を当該リーグに所属する全チームに各チームにおける投資費用額に応じて配分することがあげられる(皆川, 2016)。この方法は、次の2つの効果を有する。第1は、各チームにおいて、顧客(ファン)満足を経営努力によって資金投入の成果を格段にあげて収益を増加させることができれば、分配金も増加することにある。このように、各チームの収益が増加しリーグ全体のプール資金も増加する場合、各チームの受け取る分配金が増加する可能性が高まるため、各チームにおける投下資金の効果的に対する動機づけが強まる。第2は、リーグ全体のプール資金をチームにおいて発生した費用に応じて配分することによって、経済的犠牲の増加が経済的成果の増加をもたらす、犠牲と成果のバランスが取れる。

以上より、グループにおける結合利益を全メンバーに対して各メンバーの費用に応じて配分する方法では、メンバーが資金投下を惜しむならば、分配金が減少する。また、あるメンバーが分配金を増やすべく費用を増加させた場合でも、そのメンバーの収益が減少し、グループの結合利益つまり分配金の原資が減少する可能性がある。

5. おわりに

本論文は、プロスポーツリーグにおける戦略的経営構築に向けて、その1つの実践手法である収益分与に分析の焦点をあてた。本研究は、グループ全体の結合利益をメンバー企業の費用に応じて配分する方法の有用性を示した。この方法においては、費用単位当たりで見て同一の利益を全メンバーが受け取ることであり、配分の公平性を確保できる(Dudek, pp. 133-134)。

参考文献

- 門田安弘(2009)『企業間協力のための利益配分価格』税務経理協会。
- 皆川芳輝(2016)「ファブレス・サプライチェーンにおける企業間協力の促進」名古屋学院大学論集 社会科学篇, 第52巻, 第3号, 1-13頁。
- Atkinson, S. E., Stanley, L. R., and Tschirhart, J. (1998). Revenue Sharing as an Incentive in an Agency Problem: An Example from the National Football League, *The RAND Journal of Economics*, Vol. 19, No. 1, pp. 27-43.
- Baiman, S., and Rajan, M. V. (2002). Incentive Issues in Inter-Firm Relationships, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 27, No. 3, pp. 213-238.
- Bouillon, M. L., Ferrier, G. D., Stuebs Jr. M. T., and West, T. D. (2006). The Economic Benefit of Goal Congruence and Implications of Management Control Systems, *Journal of Accounting and Public Policy*, 25, pp. 265-298.
- Chwolka, A., and Simons, D. (2003). Impacts of Revenue Sharing, Profit Sharing and Transfer Pricing on Quality-

- Improving Investments, *European Accounting Review*, 12, pp. 47–76.
- Dudek, G. (2004). Collaborative Planning in Supply Chains, Berlin: Springer.
- de Waal, F. B. M. (2006). Joint Ventures Require Joint Payoffs: Fairness among Primates, *Social Research*, Vol. 73, No. 2, pp. 349–364.
- Hinterhuber, A. (2004). Towards Value-Based Pricing — An Integrative Framework for Decision Making, *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, No. 8, pp. 765–778.
- Jarimo, T., and Kulmala, H. L. (2008). Incentive Profit-Sharing Rules Joined with Open-Book Accounting in SME Networks, *Production Planning and Control*, Vol. 19, No. 5, pp. 508–517.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: Free Press.
- Pricewaterhousecoopers (2016). *At the gate and beyond: Outlook for the sports market in North America through 2019*, PwC Sports Outlook, 2016 October, <http://www.pwc.com/us/sports/>, 2019年9月アクセス。
- Rathbun, S. M. (2014). *An Investigation into the Accounting Practices of Owners in the Professional Sport Industry with Specific Consideration of Implication to Players, Taxpayers, and Local Governments*, Syracuse University Honors Program Capstone Projects, Paper 776.
- Rockerbie, D., and Easton, S. (2017). Revenue Sharing in Professional Sports Leagues as a Hedge for Exchange Rate Risk, Munich Personal RePEc Archive, https://mpira.ub.uni-muenchen.de/77428/1/MPRA_paper_77428.pdf, 2017年8月アクセス。
- Zegers, C. (2017). Revenue Sharing and North America's Major Pro Sports Leagues, <https://www.thoughtco.com/revenue-sharing-and-north-americas-major-pro-sports-leagues-326039>, 2017年8月アクセス。