

学生スポーツの収益化モデルについて

～ビジネスモデルキャンバスを用いて考察～

深 柄 友 裕

キーワード：UNIVAS、NCAA、学生スポーツ、アスレチックデパートメント、大学部
活動法人化、大学ブランディング、ビジネスモデルキャンバス

1. はじめに

本稿の目的は、日本の大学運動部活動（以下、学生スポーツ）が収益化できていないことに着目し、収益化困難な理由が何か存在するのではないかと仮説を立て、その理由について経営学フレームワークを用いて考察し、明らかにすることにある。

筆者が本件について問題意識を持った理由は、日本の大学運動部活動に所属する学生（以下、学生アスリート）が、アメリカ合衆国（以下、アメリカ）の学生アスリートほど華やかでなく、経済的・時間的余裕を持った学生生活を送れていない者が多いことに着目したことにある。そして、その原因は個々の学生にあるのではなく、学生スポーツ全体として収益化が図れていない事にあるのではないかと考えたため、本稿において原因を明らかにして論ずる。

学生スポーツの内容を説明するにあたり、まず各大学でどれくらいの割合の学生が、学生アスリートとして活動しているのかを把握するため、関西学院大学（以下、関学大）を例にとって調査した。関学大では、2022年7月現在で約2,500名が体育会部活動に所属しており、全学生数23,571人のうち842人の外国人留学生を除く、22,729人が全学生だとすると、約10.9%が体育会に所属している。一方でアメリカに目を向けて、アイビーリーグの所属しているプリンストン大学を例にとると、「アスレティック・スカラシップ（スポーツ奨学金による授業料免除）」の制度が無いにも関わらず、全学生の約20%²が体育会に所属しており、日本の大学との差が明白であ

¹ 関西学院大学 HP <https://www.kwansei.ac.jp/about/disclosure>

² 鳥内秀晃, 生島淳[2020]「どんな男になんねん」ベースボールマガジン社 p.150

る。学生アスリート割合の日米差は、学生スポーツに収益化の仕組みができていないことにも原因があるのではないかと考察する。

本稿の構成は、次のとおりである。第2節では、日本の運動部活動（体育会）とビジネスについて説明した後に、NCAA³とUNIVAS⁴の違いと先行研究、スポーツ庁のUNIVAS担当者へのインタビューによって得た情報を元に考察を述べる。第3節では、学生スポーツの各大学における運動部活動の組織構成事例について説明し、第4節で各事例について経営学フレームワーク（ビジネスモデルキャンバス）を用いて整理・現状分析し、収益化に向けての必要要素を述べる。最後にむすびとして、本稿における考察結果の要約、今後の課題を述べる。

2. 先行研究と大学スポーツの現状

2-1. 日本の運動部活動（体育会）とビジネスについて

日本の運動部活動（体育会）を説明するにあたり、スポーツと体育の違いについて述べる。これまで日本のスポーツは、文部科学省が管轄であったため、産業というよりは学校教育という側面が強かった。なぜなら元来、明治政府の方針であった「富国強兵」から始まり、昭和時代まで心身ともに健康な兵隊予備軍を作り出すための教育としての体育が、日本スポーツの基礎となってきた経緯があるからである。そして戦後、戦争とのつながりは意識されてこなかったものの、学校の体育授業でスポーツを行うということについて特段の変更はなく、現在に至るまでずっと変わらずに体育授業が続いている。日本ではこれが当たり前になっているが、戦後から時間が経っているにも関わらず、変更がないのは世界的に見ると珍しい。体育（physical education）の授業をスポーツ（sports）として行われている日本の現状が、もともとスポーツの語義の由来である「楽しむ」や「遊び」という概念を、日本国民に根付かせにくくしている⁵。

日本の部活動は課外活動であり、学校の正規活動として認められていない。それにも関わらず、中学高校の部活動顧問は、学校の先生等が務めることがほとんどというのが現状で、授業ではないにも関わらず先生主導で進めることで、教育的（体育）要

³ アメリカの学生スポーツ組織。

⁴ 日本の学生スポーツ組織であり、日本版NCAAと呼ばれる。

⁵ 森貴信[2019]「スポーツビジネス 15兆円時代の到来」p52を参考にまとめた。

素が顕著に表れるのは当然である。そのうえ、先生達はスポーツ指導を専門的に学んできたわけではなく、スポーツを教える人としては素人であるケースが多いため、先生のボランティア活動の域を脱していない。

前述のとおり、スポーツと体育の違いが曖昧なまま時間が経過したことで、体育の教育的側面が強くなりすぎたため、スポーツを楽しむという概念をなくした。そして、中学高校の運動部活動が課外活動であるにも関わらず、先生のボランティア活動の域を脱せずに運営していることは⁶、部活動と金銭を引き離して考えることを助長しており、学生スポーツの収益化を阻ませている原因であると考えられる。

2-2. NCAA と UNIVAS(日本版 NCAA) との違い

アメリカの全米大学体育協会である NCAA と 2019 年に設立された UNIVAS (日本版 NCAA) の違いについて述べる。

NCAA は 1906 年に設立されたアメリカの大学スポーツを統括する非営利団体である。設立の経緯は、アメリカで 1890 年から 1905 年にかけての 15 年間に、高校・大学のアメリカンフットボールの試合中に、衝突などによる死傷事故が相次ぎ、死者数は 300 人以上に至ったことにある。この危険性を重く見た当時のセオドア・ルーズベルト大統領が、強豪校のハーバード大学、エール大学、プリンストン大学の関係者をホワイトハウスに招き、大学スポーツの改革を要求した。大統領の呼びかけに応じた前述 3 大学が中心となり、規則委員会 (以下 FRC) が設立されると、さらに海軍兵学校、コーネル大学、ペンシルベニア大学も参加した。

その同時期、学生選手の死亡事故を目撃したニューヨーク大学のマクラッケン学長が、大学対抗スポーツ大会の競技規則や資格規定を策定する目的で、合衆国大学間運動協会 (以下 IAAUS⁷) を立ち上げ、39 校が参加した。ただし、IAAUS は中小規模の大学が中心で、FRC の 3 校は含まれていなかった。その後、IAAUS は 1910 年に NCAA に改称し、アメフト以外のスポーツの管理にも着手を始める。1911 年から徐々に FRC 参加校も加わり、95 校まで拡大し、1915 年には FRC と NCAA が完全に統一された。当初の NCAA は競技規則の管理等を主な業務としていたが、1921 年以降は大会を主催するようになり、1921 年には陸上、1924 年には水泳の全米大学選手権を主催した。

⁶ スポーツ庁は、運動部活動の地域移行に関する検討会議を開催して、この問題を解決するために動き始めている。
https://www.mext.go.jp/sports/b_menu/shingi/035_index/index.html

⁷ Intercollegiate Athletic Association of the United States

他のアマチュアスポーツ団体等とも競争し、徐々に他の団体を駆逐して自らの地位を確立していき、1978年のアメリカ・オリンピック委員会の設立まで、様々な協会と対抗しながら現在の産業化されたNCAAに至る。現在のNCAAの収益⁸⁾は、2021年度決算によると\$1,155M⁹⁾（約1,380億円¹⁰⁾）であり、Jリーグの2021年度営業収益1,147億円¹¹⁾と比べても、非常に大きい市場となっている事がわかる。

上記の通り、NCAAは一朝一夕にうまくいったわけではなく、約100年かけて様々な課題を解決しながら、大きな収益をもたらす組織へと成長した協会である。

次に、日本版NCAAとして2019年に設立された一般社団法人大学スポーツ協会（UNIVAS）について説明する。

日本のスポーツ戦略の中に、大学スポーツが具体的に明記されたのは2016年で、スポーツ庁が経済産業省と協力して、有識者会議「スポーツ未来開拓会議」を発足させたことに始まる。会議の趣旨は、2020年東京オリンピック・パラリンピック競技大会の開催に向けて、国民・民間企業の消費・投資マインドの向上、海外から日本への関心の高まり等が予想されることの機会を最大限に活用し、スポーツ産業の活性化を図るために、戦略的取組の政策方針を策定することであった。その検討事項の一つに、「競技団体のガバナンス向上」と「学生スポーツの収益拡大」が示された。2025年には15兆円に拡大すると見込まれた国内のスポーツ市場規模¹²⁾において、その推進力として、それまでほとんど議論されてこなかった大学スポーツの潜在力が注目され、活用されることになったのである。

そして2017年、それまで大学スポーツが学生によって運営される課外活動であり、大学が関与するケースが限定的であったことが再認識された。学生アスリートを支援し、学業環境の改革や運動部局の運営改善を戦略的に推進する組織の必要性が謳われて、「日本版NCAA創設に向けた学産官連携協議会」が発足。2018年に「大学横断的かつ競技横断的組織設立準備委員会」「日本版NCAA設立準備委員会」を経て、2019年3月に一般社団法人大学スポーツ協会（以下UNIVAS）が誕生した。

UNIVAS設立に際して、当初は、スポーツ庁や文部科学省等の国主導での動きであったが、組織自体を一般社団法人として設立し、現在は民間による運営を行なってい

⁸⁾ NCAA 「CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS August 31, 2021 and 2020」より

⁹⁾ Mはmillionの意味。単位は1,000,000である。

¹⁰⁾ \$1=¥120円換算

¹¹⁾ 公益社団法人日本プロサッカーリーグ「2021年度クラブ経営情報開示資料」より

¹²⁾ 「日本再興戦略2016-第四次産業革命に向けて-」p106

る。当該組織における大テーマは、①学業とスポーツの両立支援②運動部活動の安全性確保③大学スポーツの収益向上である。

各テーマについて説明すると、

①は、学生アスリートが部活動の試合・大会参加にあたって、一定以上の学業成績を条件とするというものと、大会開催日を授業がある平日開催になっている現状を変えるため、大会日程の管理・調整する役割を持つというものである。

②は、部活動内で発生した事故やケガ等の情報の集約や、安全な部活動のガイドラインを策定して補償制度の充実に繋げるというものと、部活動内暴力やハラスメントに対する相談体制を構築して、悪質タックル問題のように閉鎖的な空間での部員指導を防ぐことが目的に入っている。

③は、大学スポーツのブランド価値を上げ、将来の収益化に繋がるような新たな大会創設・動画や映像配信とマーケティングの実践を行うものである。さらに具体的内容を説明すると、新たな大学対抗戦、個人データの管理・活用、シェアードサービスの提供、大学スポーツアドミニストレーター支援、会計ルールに関するガイドラインの整備、広報戦略の策定と展開、スポンサープログラムや賛助制度の策定等を行うというものである。

「日本版 NCAA 創設への議論の発端は、大学スポーツという、いわばビジネス的に未開拓だった分野を掘り起こし、産業として自立させることができないかという国レベルの意向が強く影響していた¹³⁾」と先行研究で述べられている通り、学生スポーツの本格的なビジネス化について検討し、実際に動き出したのが UNIVAS である。

しかし、「大学スポーツで金を稼ぐ」というイメージが先行してしまい、「方々から懸念の声が上がり、大学部活動のガバナンスを確立するための組織設立は好ましいが、過度な産業化については、学生の本文である学業というものを歪めかねない¹⁴⁾」という警告の意見も出てきたため、収益化は容易では無いことが伺える。

筆者は、UNIVAS について、各種先行研究や文献、スポーツ庁ホームページ等を調査して情報を収集したが、現状や課題等の実態が具体的に分からなかったため、2021年4月13日、スポーツ庁担当者に文部科学省庁舎13階会議室にてインタビュー調査を行った。

¹³⁾ 字田川耕一, 大崎哲也[2019]「日本版 NCAA の目指すべき方向性」

¹⁴⁾ 同上

インタビュー調査を行った相手は、松尾泰介氏(スポーツ庁 地域スポーツ課・地域スポーツ振興係 専門職)である。松尾氏はインタビューの中で、UNIVAS の設立背景・現状・団体の加盟メリットについて、こう述べていた。

「UNIVAS の設立は、教育的側面としての役割が大きく、大学スポーツをする人口を増やすことを目的で設立された。現在 219 大学・36 競技団体に加盟頂いており、今後もっと加盟団体を増やしていきたい。加盟にあたっては、加盟金 10 万円と年会費 10 万円を支払って頂き、さまざまなサポートを享受頂ける。現在、UNIVAS は 4 企業とのパートナーシップ提携をさせて頂いている。主な 3 社について説明すると、KDDI 様から 5G や IOT など最新テクノロジー活用で大学生アスリートの競技能力向上や新たな観戦体験の提供、ファン層拡大の支援してもらっている。マイナビ様からは、大学生アスリートのキャリア形成サポート、MS&AD インシュアランスホールディングス様からは、重大事故の予防など大学スポーツのリスクマネジメント及び大学生アスリートが、安心して学業やスポーツに打ち込むための活動支援を行なって頂いており、加盟による運動部のメリットは大きいと考えている。」(松尾氏談)

一方で松尾氏は、UNIVAS を学生スポーツビジネスとしての視点から見ると、課題はまだ多いと言及した。

UNIVAS は日本版 NCAA と呼ばれているが、米国の「NCAA」と全く同じものではない。NCAA は、大学スポーツを統括する団体であり、Division 毎に、一定割合に応じた収益を各大学に分配され、会員校の運営費に回されていることで、直接経済としての加盟メリットがある。UNIVAS は、大学スポーツを統括する団体ではなく、あくまで支援の域を脱することができていないので、同じような運営ができない。それは、まだ収益化できていないところに理由があり、箱根駅伝等を運営している関東学連等の競技団体は、既にモデルを作り上げてきているので、UNIVAS に加盟されていない。大学の加盟についても、日本には大

学が1,118校ある中で219校¹⁵しか加盟されていないこと、東大・京大・筑波・慶應・明治・日本・同志社・関西学院等の名門校でブランド力があると言われる大学が加盟されておらず、集客においてこれらの大学の加盟は、キーポイントであると考えている。ちなみに現在、兵庫県立大学も加盟されていない。UNIVASの今後の展開としては、魅力的な運営を行い、加盟校を増やすことはもちろん、アメリカのようにカレッジが地域密着して、発展し合えるようなモデルで、地域型振興によるまちづくり貢献をできるような仕組みを作り上げたい。（松尾氏談）

インタビューによる情報収集は、以上の通りである。

調査した点から明らかになったことは、UNIVASは2019年に設立され、まだ3年しか経っていない組織であり、NCAAが1906年に産声を上げて、約100年の時間をかけて成長し収益化の仕組みを作ったことを鑑みると、これからの組織である事が分かった。また、戦後教育の体育から始まった運動部活動と海外のスポーツでは、教育的側面を主に考える日本の運動部と、そうで無いところに違いがあり、この差は埋まりにくいと考えられる。UNIVASがNCAAのような組織にならないとしても、大学の運動部活動に対する運営支援という形を進化させていくことで、学生スポーツの収益化を図れる可能性はあると考察した。調査とインタビューから、アメリカと日本の大学スポーツの違いについて、まとめた表を次に示す。

¹⁵ 2022年4月13日現在

表1：「アメリカと日本の大学スポーツの違い」

	アメリカ 🇺🇸 🍔	日本 🇯🇵 🏯
統括組織 収入	<p>NCAA(全米体育協会) since1906 →全米2,300校中1,200校が加盟。 ・ルール管理、大会運営、教育プログラム提供、財務管理、研究を担う。 ・NCAAとしての収入は約1,000億円/年 →放映権料等、カンファレンスで分配。 ・大学スポーツ全体収入は約8,000億円/年</p>	<p>NCAAに相当する組織はない。 →種目ごとの学連組織になっている。 ※2019年、UNIVAS(日本版NCAA)が設立されたが統括組織ではなく、加盟校は約220大学。 ✕東大・京大・筑波大・慶大・明大・日大・同大・関学大・兵庫県大etc…未加盟。</p>
学内組織 収入	<p>Athletic Department(体育局) →各大学の体育局がまとめている。基本的に大学とは別会計の独立採算組織である。大学のスポーツ施設建設・維持管理等も行い、自ら稼ぎ、自ら使う。 ・100億円以上/年の予算を持つ大学もあり、下位カンファレンス(NCAA II)の中央値でも約5億円/年(2012年)ある。</p>	<p>体育会 →大学側の関与は低く「課外活動」として考えられている。 学生中心の運営となっている結果、スポーツオペレーションの機能に留まり、ビジネス化できていない。</p>
施設	<p>スタジアム・アリーナor体育館兼用アリーナ →上位大学はプロスポーツを凌ぐ施設を持ち、トレーニング施設も一流設備である。NCAA IIでも、トレーニング施設とアリーナを兼用できる体育館兼用アリーナを有する。</p>	<p>観客席のない(少ない)グラウンド・体育館 →観客席もなく、「仲間を応援する」という機会もなく、カレッジコミュニティが育ちづらいため、顧客が不安定である。</p>
ブランド	<p>大学ブランド(カレッジアイデンティティ) →種目は違っても、共通ロゴ・チームカラー・ニックネームを使用することで、カレッジコミュニティ全体をターゲットにしている。</p>	<p>部ごとに違うブランド →大学コミュニティという考え方がないので、「部」としてのコミュニティになっている。</p>
試合制度	<p>ホーム&アウェイ制度 →陸上競技等を除き、対戦競技はホーム&アウェイを基本として行うことで、顧客の安定化と収入の増加を図っている。</p>	<p>セントラル開催 →「見る」「見せる」という考え方が無いので、もっとも運営が楽な方式を選択しやすい。顧客が不安定。</p>

(出典：スポーツ庁(2018)を元に筆者作成)

3. さまざまな型を持つ学生スポーツの組織運営

3-1. 大学体育会部活動

日本の中で一番多い大学運動部活動の運営方法は、各部活動が課外活動として、学生主導で運営する型である。その部活動単体の運営において、筆者の見解として、運営がうまくできて強豪チームを作り上げられている関西学院大学アメリカンフットボール部ファイターズ（以下、ファイターズ）を事例にとる。事例を執筆するにあたって、ファイターズ前監督の鳥内秀晃氏（以下、鳥内氏）の著書「どんな男になんねん¹⁶」を精読した。さらに、精読後に発生した疑問点等をクリアにするために、ファイターズOB(2009年卒)の幸田謙二郎氏（以下、幸田氏）にインタビューを行った。

ファイターズの創部は1941年で、その後すぐに太平洋戦争の影響で解散。そして1946年、中尉であった松本庄逸氏によって、現在のファイターズの礎が作られた。他の学校や他のクラブでは、軍人上がりの監督が軍隊式の上下関係を持ち込んでおり、日本の戦後スポーツは、体罰・理不尽が当たり前の時代であった。しかし、松本氏はグラウンドでのプレーにおいては厳しいが、その他では自由を尊んで、先輩が後輩を殴るなど理不尽な命令をする事は一切なく、「みんな家族」の心でチームを作りあげた¹⁷。

だから、「最初の一滴」いうんは、ほんま大事なんよ。ここで民主的な組織が生まれたからこそ、今の関西学院があるんです¹⁸。

鳥内氏が著書で述べている。現在のファイターズのチーム運営にも「みんな家族」が現れている部分があり、それは四年生がグラウンド整備（現在のグラウンドは人工芝で効率化）・用具の出し入れ・練習準備と片付け・掃除・その他雑用を行うため、一番早くグラウンドに来て一番遅く帰る。一方で、一年生はたくさんの授業の出席が必要で、大学に入学したばかりのため、環境に順応するために時間が必要である。それらを考慮した文化として、一年生が一番遅くにグラウンドに来て一番早く帰る¹⁹という合理的なチーム運営だそう。そういった合理的な運営にも、ファイターズ伝統の根幹に「みんな家族」が根付いていることが現れている。

¹⁶ 鳥内秀晃, 生島淳[2020]「どんな男になんねん」ベースボールマガジン社

¹⁷ 鳥内, 生島[2020] p17

¹⁸ 鳥内, 生島[2020] p17

¹⁹ 鳥内, 生島[2020] p127

しかし、そのようなチーム運営ができていたとしても、先立つもの（資金）がなければ部活動は存続できないのではないかという疑問が生まれた。疑問点を解決する事と運営の実態に関する情報を得る事を目的として、2022年6月29日に三井住友海上火災保険株式会社の和歌山支店会議室にて、幸田氏にインタビューを行った。

どこの体育会運動部でも同じかもしれないが、ファイターズは特に、一年中、体を休める休日以外の休みがないので、アルバイトする暇がない。そのため、日々の生活資金・部活動費用については、親の援助か貸与奨学金を受けているメンバーがほとんどである。ファイターズには、寮も無いので遠方のメンバーは下宿や一人暮らしをするか、時間をかけて通うのが当たり前である。ただ、部活動で使う用具やその他運営にかかる費用について、OB会費をメインに賄わせてもらっており、用具は株式会社ドーム（アンダーアーマー）等のスポーツメーカー企業から用具提供を受けていた。

他方、ファイターズにはプロコーチが3名いて、その方達の費用を賄うのがOB会費や後援会費である。OB会費は年間20,000円で、未納者にはOB会の経理役から連絡を入れて毎年納入率を計算する等、回収を徹底している。未納者OBにとっても、連絡が来たからといって、支払いを渋る人は少なく、シンプルに支払を失念していた人が多いと聞く。OBや後援会の力で運営できているのがファイターズの強みではないかと思う。（幸田氏談）

インタビューから得た情報で、やはりファイターズの一員として、「みんな家族」になっているという事が、大きな強みだと考察した。関西学院のシンボリックな運動部活動だからかどうかは分からないが、大学としてもファイターズを広告塔に、大学志願者が増えることはメリットであり、ファイターズが強くなる事で、知名度が上がる・ファンが増える・志願者・入学者が増えるというスパイラルを起こせるので、行き届いた支援を行えているのだろう。

そして一番の支援者が、OB会や後援会であり、その組織力によってファイターズが体育会運動部活動として円滑に運営できている要素だと考察した。

3-2. 運動部活動を体育局で統括するアスレチックデパートメント

第2節の表1で記載の通り、アメリカの大学スポーツにおいては、各大学内にアスレチックデパートメント（体育局）が存在しており、大学内スポーツを統一的に管轄、学生アスリートの学修支援体制の構築、独立採算を用いて収益を確保できる組織を作り上げている。アメリカと同様の仕組みを導入し始めている事例として、筑波大学アスレチックデパートメント（以下、筑波AD）を事例にとる。

筑波ADは2018年4月に正式発足した組織で、UNIVAS²⁰より先行しており、当初はUNIVAS設立に向けた第一歩とも言われていたが²¹、UNIVASには加盟していない²²。筑波大学では、2010年からトップアスリートの育成・広報・社会貢献に取り組む全国初の大学組織として、筑波大学スポーツアソシエーション(TSA)を設立し、体育会所属全チームのユニフォーム・カラーを統一するなど、大学スポーツの価値向上に取り組んできた。

この取り組みに対して、株式会社ドーム（米国アンダーアーマー）が賛同して支援し、2016年10月に包括協定を締結した²³。本協定には、筑波大学と株式会社ドームがパートナーシップを組んで、体育会各部の運営におけるモデルケースの確立や大学スポーツの産業化を目指す事、米国アンダーアーマーと連携して、大学スポーツの産業化を実現しているテンプル大学と「日本の大学スポーツに関する調査」をテーマに共同研究を行うという内容が盛り込まれており、大学スポーツが抱える健康・法的・財務リスクの管理と統治方法を検討し、日本の大学における理想的な型を検討するものである。

そういった研究を経て、筑波大学はこれまで課外活動であった部活動を「全学の資産」へと組み直し、大学とチームが一体となって大学スポーツの健全化と、大学スポーツの価値最大化を両立した「最高のスポーツプログラム」を作り出すことを理念として、2018年に日本初のアスレチックデパートメントを設立した。指導者の大学との契約、部活動横断的なアスレチックトレーナーを大学で雇用し、学生アスリートのサポートを充実させること、学生アスリートの学業基準に規定したアワード制定、マスコット制定や映像と画像の整備、WEBサイトでの情報発信等を行なっている。

²⁰ 2019年3月発足

²¹ <https://www.nikkei.com/article/DGXMZO19587260T00C17A8000000/> 2017年8月4日 日本経済新聞

²² 2022年8月22日現在

²³ <http://www.domecorp.com/news/06545b79268174807bb21dc32eda3061.pdf>

筑波大学・テンプル大学・ドーム、日本版大学体育局（AD）モデルの構築に向けた共同研究結果を発表

また、地元企業とパートナーシップ²⁴を結び、スポーツをテーマに新事業を創り出すために、筑波大学が持つ知見や資産を企業に提供することと、パートナーシップ企業の法人顧客向け新サービスの開発や、企業組織の活性化を実現することで、会社と社員の成長へ寄与するという価値提供を通じて、収益を生み出そうとしている。金銭が直接関係する収益だけではなく、企業から大学へのスタジアムの寄付といった間接的な支援²⁵でも提供されている。直接的な金銭支援だけではなく、様々な学生スポーツ支援の型がある事が理解できる。

3-3. 部活動単位で法人化する大学部活動

2016年8月に京都大学アメリカンフットボール部の支援組織として設立された、「一般社団法人京都大学アメリカンフットボールクラブ（以下、一社京大クラブ）」は、部活動単位で法人化した組織である。主な法人設立目的は、ガバナンスの強化と運営資金獲得とされている。

ガバナンス強化のために一社京大クラブは、定款の第3条の目的で「(9)指導者の雇用(解雇)と部への派遣」「(10)部への派遣した指導者の評価と賞与の査定」を規定²⁶している。この規定において、一社京大クラブが京都大学アメリカンフットボール部へ指導者を派遣するという契約が存在し、その指導者の評価・査定が一社京大クラブの社員総会で開示される事を意味する。単に法人化するだけでなく、権利義務の関係を定款上に明記する事で、自らの組織に責任を課し、課外活動の域を脱しなかった従来の大学スポーツが、責任を伴う競技組織体へと変わったのである。

また、高い競技レベルを維持するには優秀な指導者、体力増強のために食事管理やトレーニング設備が必要であり、それらを実現するための運営資金獲得が課題であった。そのため、今まで不明確であった部の口座管理(資金管理)や、運営費等資金の流れを透明化し、スポンサー収入等の自主財源の確保等、部の財政的基盤の強化等を実現して運営している。

こういった型で、一社京大クラブを中心に部活動が運営され、国立大学法人京都大学も法人社員として参画していることから、大学としても部活動単位での法人化の成功を期待している事が伺える²⁷。そして現在、一社京大クラブは、オフィシャルパ

²⁴ <https://www.tsukubaowls.com/blog> 2020年6月26日 Tsukuba OWLs

²⁵ https://www.sekisho.co.jp/about_sekisho/ こんなことまで -筑波大学セキショウフィールド

²⁶ 稲葉[2019] p2

²⁷ 同上

ートナー13社、オフィシャルサプライヤー8社²⁸のパートナーと提携しており、学生スポーツ運営の大きな支援になっている。

4. 各事例の現状分析と収益化に向けた要素

4-1. ビジネスモデルの分析枠組について



(出典：一般社団法人ビジネスモデルイノベーション協会)

図1：「ビジネスモデルキャンバス」

本稿では、ビジネスモデルという観点から第3節で述べた3つの組織を比較するが、そもそもビジネスモデルの分析枠組について説明する。

ビジネスモデルとは何か、Osterwalder & Pigneur(2010)によると、ビジネスモデルとは、「どのように価値を創造し、顧客に届けるかを論理的に記述したもの」と定

²⁸ 2022年8月2日現在

義されている²⁹。本稿においては、通常は同時に分析することが少ない「教育」と「収益化（ビジネス化）」について、ビジネスモデルキャンバス（以下、BMC）を用いて、学生スポーツの収益化が困難な原因を分析し、充足点と不足点を明らかにする。

Osterwalder & Pigneur (2010, p.15)は、ビジネスモデルについての共通理解が全ての出発点であると述べており、シンプルかつ直感的に理解できる一方で、あまりに単純化しすぎてもいけないことを言及している。そして、その共通理解のための共通言語が、ビジネスモデルを構築する9つの構築ブロックだと述べている。9つの構築ブロックの内容について説明する³⁰。

① 顧客セグメント (Customer Segments, CS) …Who?

企業に関わろうとする顧客グループ（かたまり）について定義するもの。顧客はビジネスモデルの根幹を為し、顧客なしにはビジネスは成り立たず、消費者（B2C）と法人（B2B）に大別される。

② 価値提案 (Value Propositions, VP) …Why?

特定の顧客セグメントに向けて、価値を生み出す製品とサービスを確認するもの。顧客が抱えている問題を解決する事でニーズを満たし、顧客が選択する理由になる。

③ チャンネル (Channels, CH) …What?

顧客セグメントとどのようにコミュニケーションして、価値を届けるかを明らかにするもの。どのチャンネルを通じて、顧客セグメントにリーチしたいか、今はどのようにリーチしているのか、チャンネルはどのようにうまくいっており、費用対効果が最も高いのはどこなのかを明確にする。

④ 顧客との関係 (Customer Relations, CR) …Who?

企業が特定の顧客セグメントに対して、どのような種類の関係を結ぶのか確認するもので、顧客獲得・顧客維持・販売拡大に基づいて構築されるブロックである。

⑤ 収益の流れ (Revenue Streams, R\$) …How Much?

企業が顧客セグメントから生み出す現金の流れを確認するもの。顧客はどのような価値にお金を払おうとしているのか、現在は何に対してお金を払っているのか、どのように支払いたいと思っているのかを確認する構築ブロックである。

²⁹ Osterwalder. & Pigneur の説を用いて定義する。

³⁰ Osterwalder. & Pigneur, Business Model Generation. 2010 (小山隆介訳『ビジネスモデル・ジェネレーション ビジネスモデル設計書』翔泳社, 2012)pp. 16-41

⑥ リソース (Key Resources, KR) …What?

ビジネスモデルに必要な資産のことである。価値提案するのに必要な資源を記述し、流通チャネルや顧客との関係、収益の流れを確認する構築ブロックである。

⑦ 主要活動 (Key Activities, KA) …How?

企業がビジネスモデルを実行する上で、必ず行わなければならない重要な活動、価値提案するのに必要な活動が何かを明らかにする。さらに、流通チャネル・顧客関係・収益の流れがどうなっているかを確認するための構築ブロックである。

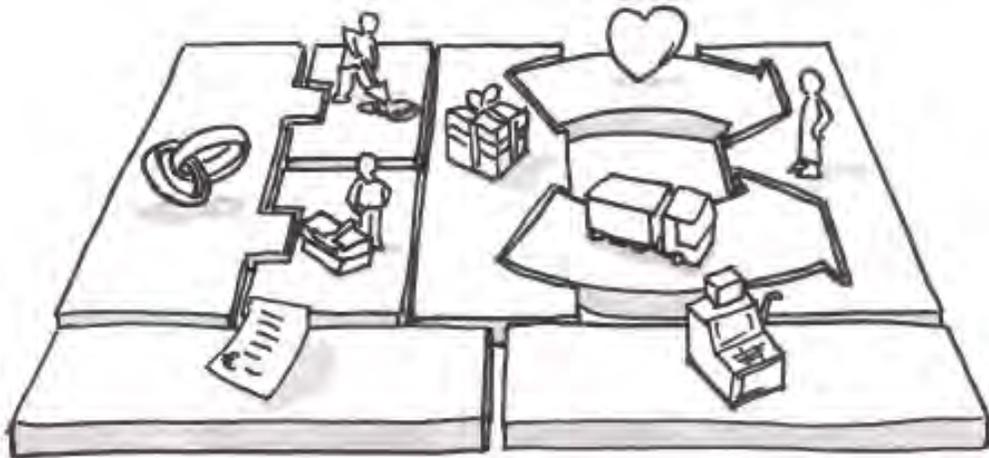
⑧ パートナー (Key Partners, KP) …Who?

アウトソースされる活動や、社外から調達されるリソースを産む相手のこと。ビジネスモデルを構築するサプライヤー等のネットワーク、どこが主要協業先なのかを明らかにする構築ブロックである。

⑨ コスト構造 (Cost Structures, C\$) …How Much?

ビジネスモデルを運営するにあたって発生する全コスト。価値を生み出して届けて、顧客関係を維持し、利益を生み出すのに必要な全ての費用のことである。

Osterwalder & Pigneur (2010, p. 42)によると、上記9つの構築ブロックの組合せは、どのような要素によって構築されているのかを確認する事を通じて、理解・議論・創造・分析を深めていく事ができる実践的なツールであり、画家のキャンバスのようなものであると述べている。



(出典：Osterwalder & Pigneur (2010, p. 42))

図 2：「ビジネスモデルキャンバス」

4-2. 学生スポーツを収益化するには何が必要なのか

第3節で挙げた各事例について、BMCを用いて整理して考察する。Osterwalder & Pigneur (2010)にて記載されている要領³¹に則って、ビジネスフレームワークに当てはめることで、収益化に向けて各項目における強みと弱みは何なのかを分析し、プラス (+) とマイナス (-) を用いて分析する。

³¹ Osterwalder. & Pigneur, Business Model Generation. 2010 (小山隆介訳『ビジネスモデル・ジェネレーション ビジネスモデル設計書』翔泳社, 2012) pp. 214-225

表 2 : 「関西学院大学ファイターズの BMC」

<p>KPパートナー</p> <ul style="list-style-type: none"> ・在学生 ・卒業生 ・プロコーチ ・ファイターズファミリー(Fファミリー) ・OBOG (一般社団法人KG FIGHTERS CLUB) ・スポーツメーカー (用具提供) <p style="text-align: center;">+</p>	<p>KA主要活動 +</p> <ul style="list-style-type: none"> ・マネジメント ・競技レベル向上 ・認知度向上 ・アメフト普及 	<p>VP価値提案</p> <p style="text-align: center; color: red;"> ファイターズ 伝統の継承 ・ 感動と楽しみ ・ 大学 ブランディング </p> <p style="text-align: center;">+</p>	<p>CR顧客との関係 -</p> <ul style="list-style-type: none"> ・維持(OBOG会) ・獲得(Fファミリー) 	<p>CS顧客セグメント</p> <ul style="list-style-type: none"> ・OBOG会 (一般社団法人KG FIGHTERS CLUB) ・スポーツメーカー (用具提供等) <p style="text-align: center;">+</p>
<p>C\$コスト構造</p> <ul style="list-style-type: none"> ・人件費(プロコーチ 3名) ・運営費(遠征費・用具・用品等) <p style="text-align: center;">+</p>	<p>R\$収益の流れ</p> <ul style="list-style-type: none"> ・OB会費 ・部費 <p style="text-align: right;">-</p>			

(出典 : Osterwalder & Pigneur (2010) と調査を基に筆者作成)

ファイターズの事例は、大学の体育会運動部活動であるため、OBOG 会費による収益からの運営費捻出が、大半を占めている点は強みであり弱みである。ファイターズは「みんな家族」であり OBOG 会の結束が強く、OB 主体の一般社団法人 KG FIGHTERS によって OBOG 会費納入率も徹底管理している。毎年、OBOG になる卒業生が 30~40 名は存在することを考えると、資金獲得先がほぼ確実に増え続けることで収益源を確保して、部活動運営が維持できている組織だと考察した。一方で、法人化せずに OBOG 会費等や部費を主な収益源として運営している事は、企業とのスポンサー契約等が結べないので、収益力の向上が図れないという問題点を顕在化させている。

表3：「筑波大学アスレチックデパートメントのBMC」

<p>KPキーパートナー</p> <ul style="list-style-type: none"> ・大学 (学生・教授等) ・つくば市 (茨城県) ・各指導者 ・部活動横断的トレーナー ・株式会社ドーム ・テンプル大学 ・パートナーシップ企業 	<p>KAキーアクション</p> <ul style="list-style-type: none"> ・マネジメント ・大学スポーツの産業化 ・パートナーとの協業 	<p>VP価値提案</p> <p>最高の学校スポーツプログラムを作ること (学校スポーツの発展)</p> <p>・</p> <p>新事業創出</p> <p>・</p> <p>感動と楽しみ</p>	<p>CR顧客との関係</p> <ul style="list-style-type: none"> ・獲得(地域企業) ・維持(PS企業) ・拡大(新取組) 	<p>CS顧客セグメント</p> <ul style="list-style-type: none"> ・パートナーシップ企業(PS企業) ・地元企業と地域産業 ・地域住民
<p>KR主なリソース</p> <ul style="list-style-type: none"> ・全学の資産 (全運動部活動) ・研究 (学生・教授等) 		<p>CHチャネル</p> <ul style="list-style-type: none"> ・スポーツ大会 ・地域イベント ・試合観戦 (フィールド/オンライン) 		
<p>CSコスト構造</p> <ul style="list-style-type: none"> ・運営費(指導者、トレーナー等、映像や画像の整備、WEBサイト情報発信、各種アワード等) 			<p>RS収益の流れ</p> <ul style="list-style-type: none"> ・パートナー(間接的にも支援) …設備提供・維持や協業 	

(出典：Osterwalder & Pigneur (2010) と調査を基に筆者作成)

筑波ADの事例を上表の通りまとめると、収益化を図るにあたってプラス要素が多い事が分かる。筑波ADは、単一部活動をピックアップして収益化するというものではなく、大学体育会全体を体育局としてまとめ上げて統括するという、アメリカの体育局を参考にした型の事例であり、日本においては先進的である。

収益の流れについては、パートナーシップ企業と協業して生まれるビジネス等から収益を上げることで、直接的・間接的に支援を受けている。これは、筑波大学が保有する全ての資産(全運動部活動・大学の研究)を用いて、地域産業や地域企業との協業や連携を図り、ともに成長しようとすることで、直接的な資金提供だけではなく、間接的な援助(セキショウフィールドの寄付等³²)も得られており、地域と大学全体がうまく共創できている事例である。部活動単体ではなく部活動全体の統括と大学の資産を元に収益を上げて、各部活動に分配するという仕組みは、学生スポーツの収益化モデル確立に近い型であることが分かった。だが、筑波ADは短期的収益には目を向けておらず、大目的が学生スポーツの未来への貢献という長期的で大きな観点であることと、収益目標値が明確でなく早期収益化は困難なのではないかと考察する。

³² https://www.sekisho.co.jp/about_sekisho/ こんなことまで -筑波大学セキショウフィールド

表4：「(一社)京都大学アメリカンフットボールクラブのBMC」

<p>KPキーパートナー</p> <ul style="list-style-type: none"> ・大学 (学生・教授等) ・指導者 ・トレーナー ・栄養士 ・スポンサー企業 <p style="text-align: center;">+</p>	<p>KAキーアクション</p> <ul style="list-style-type: none"> ・マネジメント ・競技レベル向上 ・認知度向上 <p style="text-align: center;">+</p>	<p>VP価値提案</p> <p style="text-align: center;">+</p> <p style="text-align: center;">収益化</p> <p style="text-align: center;">・</p> <p style="text-align: center;">ガバナンス</p> <p style="text-align: center;">・</p> <p style="text-align: center;">感動と楽しみ</p> <p style="text-align: center;">・</p> <p style="text-align: center;">誇りと伝統</p> <p style="text-align: center;">・</p> <p style="text-align: center;">企業広告</p> <p style="text-align: center;">・</p> <p style="text-align: center;">産学協同事業</p>	<p>CR顧客との関係</p> <ul style="list-style-type: none"> ・獲得(企業) ・維持(企業・OB) ・拡大(新取組) <p style="text-align: center;">+</p>	<p>CS顧客セグメント</p> <ul style="list-style-type: none"> ・スポンサー企業 (オフィシャルパートナー/オフィシャルサプライヤー) ・OB/後援会 <p style="text-align: center;">+</p>
<p>CSコスト構造</p> <ul style="list-style-type: none"> ・人件費(コーチ・トレーナー・栄養士等) ・運営費(遠征費・用具・用品等) <p style="text-align: center;">+</p>	<p>RS収益の流れ</p> <ul style="list-style-type: none"> ・スポンサー収入 ・産学協同事業 ・OB会費/部費等 <p style="text-align: center;">+</p>			

(出典：Osterwalder & Pigneur (2010) と調査を基に筆者作成)

一社京大クラブにおいて、他の事例を大きく違うことは、スポンサーとして企業が顧客セグメントの中に入っており、そこから収益の流れが明確になっていることである。スポンサー等から得た収益を部活動運営に活かし、指導者やトレーナーを雇い入れて、競技レベルを向上させる。そしてチームが強くなることでチームの認知度が向上し、新たなスポンサー企業の獲得へと結びつけるという、一連のビジネスの流れを回すモデルになっている。

このモデルをうまく回して部活動運営を良好に行うには、ガバナンス強化が必要であるため、前節で述べたとおり、一社京大クラブでは権利義務の関係を定款上に明記して、自らの組織に責任を課している。課外活動の域を脱しなかった従来の大学運動部活動が、責任を伴う競技組織体へと進化した型だと考察する。

4-3. 考察と今後の取り組むべき課題

第4節2の通り、三つの組織について経営学の観点から分析するために、BMCのフレームワークを用いて現状分析を行った。各事例において、学生スポーツとして収益化を図るための要素としての強みと弱みについて振り返る。

ファイターズの強みは、ブランドが確立できており入部(入学)希望者が減りづらいこと・OBOG会の組織が強いことである。有名でニッチな運動部活動と言っても、入部希望者が無くなってしまえば運営できないが、既に学校と部活動のブランド確立ができており、今後も入部希望者が絶える可能性が低い事、それによって競技レベルを向上できていれば、OBOG会の組織も弱くなる可能性も低い。一方で弱みは、このVUCA³³の時代に収益源がOBOG会の支援がほとんどという点である。ライバルである京大等の他大学アメフト部は、チーム力向上のために収益化モデルを作り、法人化し始めている。ファイターズとしても新たな収益化モデルを作り出す事は、伝統ある強豪チームの運営を継続するために取り組むべき課題の一つだと考察する。

筑波ADの強みは、大学が一体となって体育局を作り上げ、既に産業化しているアメリカのテンプル大学の仕組みを使って収益化しようとしている点である。その強みは、スポーツを一つに絞りに絞っていかない事と、地域産業や地元企業との協業(コラボレーション)によって新事業を作り上げようとしている事である。一方で弱みとして、筑波ADは最高のスポーツプログラムを作り上げるということが、目的の提供価値であるため、収益化としての目標値が曖昧なことである。大学の保有資産を全学資産として活用し、協業パートナーとの新事業創出を行う事等は画期的な取組みであるが、将来の恒常的な収益化(米国・テンプル大学のような産業化)を目指すためには、明確な目標値も必要だと考察する。

一社京大クラブの強みは、全国に先駆けて一般社団法人化して収益化モデルの創成とガバナンス強化を図ったことである。運動部活動全体としての取組みではなく、単一の部活動としての取組みにしたことで、集中的に進める事ができるのはメリットである。しかし、そのメリットは弱みにもなるだろう。なぜなら、アメリカンフットボールクラブとして単一競技の組織なので、アメフトに興味がない人は観戦の機会がなく、日本においては一般的に有名スポーツではないので、観戦する人が限られる。広告目的としてスポンサーになる企業は、様々な観客に見てもらって知ってもらう事が目的でスポンサーになっているので、スポンサーを増やすことが難しい。今後、一社

³³ 田口聡志[2021]「VUCA社会で紡ぐ証券市場と企業組織のTech×信頼」『同志社大学商学会』

京大クラブが存続して発展するためには、アメフト競技全体の認知度向上が、不可欠なキーアクションであると考察した。

5. 結び

本稿では、日本の大学運動部活動及び学生スポーツがビジネス化されていない理由について、既に収益化できている米国 NCAA と、日本版 NCAA と呼ばれる 2019 年設立の UNIVAS を調査して比較し、マクロ視点としての取組みを検証した後に、ミクロ視点として各大学運動部活動において、良好な運営及び収益化のため取り組んでいる型を調査した上で現状分析し、収益化のために必要な要素について、経営学フレームワークを用いて検証した。

UNIVAS は、2019 年に発足したばかりで加盟大学が少なく、ブランド力のある大学³⁴が未だ加盟しておらず、米国 NCAA の設立当初と同様の状態であることが分かった。そして、米国 NCAA のように統一ブランディングや、大学間競争の推進等による競技の付加価値を高めるまでの存在にはなっていない。また NCAA は「商業主義」で収益化を実現しているが、日本の学生スポーツ・運動部活動は、課外活動にも関わらず「教育的側面」が強すぎるため、商業主義を敬遠する「文化」があり、UNIVAS が米国 NCAA のような「商業主義」に、容易にはなれないと考察する。

ミクロ視点において、多くの大学が様々な型を作って収益化に取り組んでいるが、学生スポーツの収益化としてのモデルは確立できていない。そして、各大学の事例において、ビジネスモデルキャンバスを用いて現状分析と比較を行ったところ、どの事例においても「CS：顧客セグメント」と「VP：価値提供」に弱みがあることが分かった。本稿 p. 14 にて記載した通り³⁵、顧客なしにはビジネスが成り立たず、顧客を増やすことが出来なければ継続的な収益化が困難である。学生スポーツが、顧客へ提供する主たる価値は、試合観戦を通じて感動と楽しみを与える事だが、それ以外の価値提供として顧客ニーズを満たす要素が少なく、顧客セグメントの要素が増えにくいため、新たな顧客創出が容易でなく、収益化できていないのだと考察する。

³⁴ 本稿 p. 6 のインタビューより

³⁵ ①顧客セグメント (Customer Segments, CS) …Who?

企業が関わろうとする顧客グループ (かたまり) について定義するもの。顧客はビジネスモデルの根幹を為し、顧客なしにはビジネスは成り立たず、消費者 (B2C) と法人 (B2B) に大別される。

②価値提案 (Value Propositions, VP) …Why?

特定の顧客セグメントに向けて、価値を生み出す製品とサービスを確認するものである。顧客の抱えている問題を解決してニーズを満たすもので、顧客が選択する理由になるものである。

プロスポーツも同様に、ファン（顧客）に感動と楽しみを価値提供するビジネスであるが、学生スポーツと違う点として、チームが地域に根付いていることや、有名選手の移籍・新加入等でファン（顧客）が増加することやファンの最良チーム変更、チームが強くなる事による地域が盛り上がりなどによって、ファンが増加して定着する要素を持っていることである。一方、日本の学生スポーツは、どんな有名選手でも大学在学中の4年しかプレーできないので、有名選手が卒業するとファン（顧客）は離れていく。そのうえ、基本的に学生スポーツのファン（顧客）になるのは学生アスリートの関係者（親族等）がほとんどであるため、卒業後に関係者の応援熱量が下がることは、顧客を増やせずに収益化を阻んでいる要素である。

一方で、アメリカの学生スポーツについては、大学自体が地域に根付いており、その地域の繋がりによってファン（顧客）が定着していることと、OBの出身校愛が強いことが強みである。マクロの視点では、NCAAが全米大学を統括し、統一ブランディングしていることや、試合のTV放映等を行って、ファンを増加させる仕組みを持っている。しかし、日本ではNCAAのように全体を統括する仕組みが未だできておらず、各大学としてもアメリカの様な要素を持っている大学が少ない事は、学生スポーツの収益化が困難な理由の一つである。

本稿では、BMCを用いて学生スポーツをビジネスモデルとして分析・比較し、充足点と不足点を明らかにした。学生スポーツは、顧客セグメントが弱いので、収益化を実現するには顧客創造が必要である。顧客創造のためには、常に時代のニーズを汲み取って、ニーズに合わせた価値を学生スポーツが提供すれば実現できるが、学生主体の運営だけでは全てを網羅できず、ほとんどの学生スポーツにおいて収益化できていない。だが、筑波ADや一社京大クラブのように組織づくりを行い、地域や周辺企業を巻き込んだビジネスモデルを作り上げて強化すれば、収益化できる可能性は十分ある。今後の各取組みによる更なる学生スポーツ活性化を切に願い、結びとしたい。

謝辞

本稿の執筆にあたり、多く示唆とご指導を賜りました兵庫県立大学大学院社会科学研究所の橋本浩幸准教授に感謝申し上げます。また、大変ご多忙のなか、インタビューにご協力頂きました、スポーツ庁・地域スポーツ課の松尾泰介様、関西学院大学ファイターズOBの幸田謙二郎様に厚く御礼申し上げます。

参考文献(引用文献を含む)

- [1] 横井康博(2021)「UNIVAS 設立の政策形成」『スポーツ健康科学研究』
- [2] 田口聡志(2021)「VUCA 社会で紡ぐ証券市場と企業組織の Tech×信頼」『同志社大学商学会』
- [3] 吉田卓史(2020)「UNIVAS 設立後の大学スポーツの展開に関する一考察」『福山大学経済学論集』
- [4] 高木英樹, 山田晋三, 佐藤壮二郎(2020)「筑波大学アスレチックデパートメント発足の経緯とその足跡」『大学体育研究, 42:37-46, 2020』
- [5] 稲葉治久(2019)「定款からみるスポーツ組織のガバナンス教科に関する提言-重大事故・ハラスメント防止のために何が必要か-」『スポーツ産業学研究, Vol. 29. 』
- [6] 宇田川耕一, 大崎哲也(2019)「日本版 NCAA の目指すべき方向性」『北海道教育大学学術リポジトリ』
- [7] 斉藤裕志(2018)「日本版 NCAA の前途～大学スポーツを考える～」『東洋大学学術情報リポジトリ』
- [8] 森正明(2018)「大学スポーツに関する研究」『体育研究第 52 号』
- [9] 荻谷宏樹(2014)「J リーグとの比較から考える日本プロ野球のビジネスモデルの問題点」『商大ビジネスレビュー』
- [10] 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」『立命館経営学第 47 巻第 4 号』
- [11] 鳥内秀晃, 生島淳(2020)「どんな男になんねん」ベースボールマガジン社
- [12] Osterwalder. & Pigneur, Business Model Generation. 2010 (小山隆介訳『ビジネスモデル・ジェネレーション ビジネスモデル設計書』翔泳社, 2012)
- [13] 川上祐司(2019)「アメリカのスポーツ現場に学ぶマーケティング戦略」晃洋書房
- [14] 浜田満(2019)「ゼロに飛びこんでイチをつくる」内外出版社
- [15] 森貴信(2019)「スポーツビジネス 15 兆円時代の到来」平凡社
- [16] 川部亮子, 森岡裕策(2018)「大学スポーツの新展開-日本版 NCAA 創設と関西からの挑戦-」晃洋書房
- [17] 事業構想大学院大学(2016)『月刊事業構想』2016 年 11 月号
- [18] 山下秋二, 畑攻, 富田幸博(2000)「スポーツ経営学」大修館書店

参考ホームページ

- [1] PLAN B SPORTS(2021)「NCAA について」
<https://www.sportsryugaku.net/us-college-athletic-scholarship/ncaa/>
(最終アクセス日 2022年8月19日)
- [2] 一般社団法人設立で大学スポーツが自立へ一般社団法人の税金とは
<https://www.all-senmonka.jp/moneyizm/75151/>
(最終アクセス日 2022年7月10日)
- [3] 鈴木友也(2016)「大学スポーツは日本でビジネス化できるか?(前・後編)」
<https://business.nikkei.com/atcl/opinion/15/134915/072000007/>
(最終アクセス日 2022年6月11日)
- [4] 「鈴木友也の米国スポーツ最前線」日経ビジネス
<https://business.nikkei.com/atcl/opinion/15/134915/072900008/>
(最終アクセス日 2022年5月6日)
- [5] Active 1(2021)「高校サッカーのスポンサーとは?」
<https://activel.jp/football/F0zmN>
(最終アクセス日 2022年4月25日)
- [6] 内閣府(2016)「日本再考戦略 2016」
https://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/pdf/2016_zentaihombun.pdf
(最終アクセス日 2022年8月19日)
- [7] スポーツ庁(2020)「大学スポーツの振興」
https://www.mext.go.jp/sports/b_menu/sports/mcatetop09/list/1402909.htm
(最終アクセス日 2022年4月13日)
- [8] 文部科学省(2018)「NCAA の歴史」
https://www.mext.go.jp/sports/b_menu/shingi/016_index/bunkabukai001/shiryo/_icsFiles/afieldfile/2018/02/14/1400025_005.pdf
(最終アクセス日 2022年4月11日)
- [9] デロイトトーマツ・小谷哲也(2017)
「日本の大学スポーツ改革・日本版 NCAA 創設・大学スポーツの現状と今後」
<https://www2.deloitte.com/jp/ja/pages/consumer-and-industrial-products/articles/sb/japan-ncaa.html>
(最終アクセス日 2022年4月11日)