

Jリーグクラブと連携したPBL 科目における スポンサーアクティベーションの実践

小野田哲弥^{*1}・馬場里沙子^{*1}・友寄隆哉^{*1}・香西大地^{*2}・坂下達郎^{*2}

Email: onoda@mi.sanno.ac.jp

*1: 産業能率大学 情報マネジメント学部 現代マネジメント学科

*2: 株式会社 湘南ベルマーレ

◎Key Words

PBL (課題解決型学習), スポンサーアクティベーション, 営業活動

1. はじめに

FIFA ワールドカップ 2026 北中米大会の熱狂は記憶に新しい。YouGov 社の調査⁽¹⁾によれば、「世界の人々の75%が観戦者としてスポーツに少なくとも何らかの関心を示している」とされ、スポーツは日々の生活に密着した関心事であり、世界的な主要産業の一つである。

我が国においてサッカーは、1993年のJリーグ開幕と2002年のFIFAワールドカップ日韓共同開催によって、野球と並ぶ人気競技としての地位が確立された⁽²⁾。1996年に制定された「Jリーグ百年構想⁽³⁾」の「地域密着」の理念は、野球をはじめとする他のスポーツにも波及している。2015年に文部科学省の外局として設置されたスポーツ庁の『第3期スポーツ基本計画』では、「スポーツによる地方創生、まちづくり」が重点施策として掲げられ、本年度策定の『第4期スポーツ基本計画』では、スポーツに求められる役割が「スポーツそのものが有する価値」を超え「社会活性化に寄与する価値」への期待が反映される予定であり、スポーツが「日本社会全体のウェルビーイング向上」の中軸として位置づけられている⁽⁴⁾。

社会人教育をルーツとする学校法人産業能率大学（以下、本学）は、1979年に4年制大学を神奈川県伊勢原市の「湘南キャンパス」に開設した。「マネジメントの思想と理念をきわめ これを実践の場に移しうる能力を涵養し」で始まる『建学の精神⁽⁵⁾』をもつ本学は、地域と密着した実践的フィールドを必要とする観点から、2004年に株式会社湘南ベルマーレ（以下、湘南ベルマーレ）と提携を結び、2007年には「スポーツマネジメントコース」を開設し、スポーツビジネスの実務家を招聘した講義科目などを共同開発してきた⁽⁶⁾。

その20年以上にわたる協働の延長線上にあるのが2025年度に開講されたPBL (Project-Based Learning: 課題解決型学習) 科目の『湘南ベルマーレコラボレーションプロジェクト』である⁽⁷⁾。本稿では、科目開設の背景と目的、初年度2025年の実践報告を述べ、その成果と課題をもとに将来展望を図る。

2. 科目の新設

2.1 Jリーグの収益構造とパートナーシップの進化

はじめに、湘南ベルマーレ側の開発動機についてである。その背景を知る上では、Jリーグ全体で共通する収益構造の理解が不可欠と思われる。図1は「2024年度クラブ決算一覧⁽⁸⁾」をもとに筆者が作成したグラフだが、ディビジョン (J1・J2・J3 各20クラブ) を問わず、売

上構成比で最大のウェイトを占めるのは「スポンサー収入」であり、全60クラブを個別で見ても例外がない。

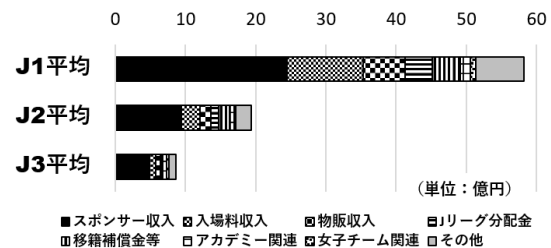


図1 Jリーグのディビジョン別平均売上の構成比

スポンサーシップの最もオーソドックスな類型は、スタジアムのネーミングライツ取得や看板広告、選手着用ユニフォームへのロゴ掲出等の「露出型」である。しかし今日では、「企業名の露出による宣伝効果のみを理由にスポンサーシップを継続することは合理的でなくなっている⁽⁹⁾」とされ、スポーツチームにとっても露出による収益増には限界があり、互いにメリットを享受する価値を創り出す「戦略的パートナーシップ」への発展が進んでいる。それらの類型は「経営課題解決型」や「社会課題解決型」とされ、前者は「アクティベーション」(スポンサーが、スポンサーシップの目的を効果的に達成するため、取得した権利を活用すること⁽¹⁰⁾)として知られる。後者に関しては、Jリーグ全体で2018年から「社会連携活動」を略した「シャレン!」を推し進めている。シャレン!は「単なる慈善活動ではなく、3者以上の協働者と共通価値を創る活動⁽¹¹⁾」と定義されていることから、スポンサー同士の相互連携による相乗効果が期待されている。

『湘南ベルマーレコラボレーションプロジェクト』の科目開発に話を戻すと、Jリーグクラブにとって収入の大部分を支えている「スポンサー」の普遍的な重要性に加え、パートナーシップの時代的変容を受け、湘南ベルマーレもスポンサーに対してアクティベーションを提案する必要性に迫られていた。それには柔軟な発想を必要とするため、大学生がその企画を考案し、企業に掛け合い、実施までを行う新科目の開発を長年のパートナーである本学に持ち掛けたというのが経緯の発端である。

新科目の開講に先立って行われた記者発表会⁽¹²⁾における代表取締役社長・副社長(当時)の言葉を借りるなら、本学とのパートナーシップは湘南ベルマーレのクラブミッション「夢づくり 人づくり」を「実現する重要な取り組みの一環」であるが、「これまでのプログラム(科目)

は座学・理論が中心」であった。さらに「インターンシップでは、多くの学生」を受け入れているが「お手伝い」が一般的であった。それに対して新科目では「学生が主体となること」と「スポーツビジネスの現場を体験すること」という2つの軸を重視している。「湘南ベルマーレの強みの一つは、昨年（2024年）時点で600社以上の企業に協賛」されているという「Jリーグ全体でも突出」したパートナー企業数のため、提案先のバリエーションは無数である。さらに「スポーツ領域の生きた現場」の際たるものである「予測不能な出来事が生じるダイナミックな」「営業現場」を経験できる。以上が、本科目がかつてない「超実践型授業」とされる所以として説明された。

2.2 カリキュラム上の位置づけ

他方、実践型のアクティブラーニングを特色⁽³⁾とする本学においても、本科目はより高次の要素を備えている。情報マネジメント学部（以下、本学部）には5つのコース（スポーツマネジメントコース、マーケティング企画コース、ビジネスマネジメントコース、コンテンツビジネスコース、デジタルビジネスデザインコース）があり、それぞれのコースで必要単位数を満たす必要があるが、本科目はどのコースの卒業単位としても認定される「コース横断プロジェクト」である。そのコース横断プロジェクトを一覧したのが表1だが、「高年次」「通年」「BtoC」「BtoB」すべての要素を備える唯一の科目となっている。

表1 情報マネジメント学部「コース横断プロジェクト」

科目名	配当 年次	配当期		実践対象	
		前	後	toC	toB
イベントプロデュース	2	○	○	○	
フィットネスビジネス実践	2		○	○	
スポーツ・プロモーション	2	○		○	
地域ブランド創造プロジェクト	2	○	○	○	○
コンテンツビジネス実践	3・4	○			○
湘南ベルマーレコラボレーションプロジェクト	3・4	○	○	○	○

2.3 到達目標

本科目は以下の3点を「到達目標」に掲げる。

- 文献調査、アンケート調査、フィールドワークを通じて、業界が抱える社会的課題を発見することができる。
- 社会的課題の解決に適した、斬新かつ実現性の高いアクティベーション企画を提案することができる。
- グループワーク、プレゼンテーション、営業訪問、イベント接客において、主体的な応対力を発揮することができる。

2.4 授業スケジュール

本科目の授業スケジュールは表2の5つのフェーズに分けられる。Ⅰのスタジアムでのアンケート実施、ⅡのJリーグクラブ役員に対するプレゼンテーション、ⅣのJリーグ公式戦でのイベント実施と接客体験、Ⅴの協賛企業関係者を招いての報告会など、通常の科目では経験しがたい内容を多く含むが、とりわけⅢの営業経験は、本科目最大の独自性として位置づけられる。

表2 本科目の5大フェーズ

フェーズ	時期	概要
Ⅰ 調査・研究	4月	・本科目の目的と概要理解
	5月	・スタジアム視察
		・スポンサーシップ事例研究 ・スタジアムアンケート実施
Ⅱ 企画提案	6月	・社会的課題の抽出
	7月	・ターゲット業界/企業の選定 ・企画の具体化
		・湘南ベルマーレへの提案
Ⅲ 営業訪問	8月	・プロジェクト組織編成
	9月	・提案書の作成 ・営業研修
		・複数社への営業の実施
Ⅳ イベント実施	10月	・協賛企業との擦り合わせ
	11月	・プロモーションの実施 ・イベント準備
		・イベント当日の設営/接客
Ⅴ 振り返り	12月	・参加者アンケートの分析
	1月	・報告会資料の作成 ・報告会の設営/実施
		・次年度引き継ぎ資料の作成

3. 初年度の実践報告

本科目は初年度である2025年度の活動を終えたばかりであるが、その1年間の軌跡について具体的に報告する。

授業時間は金曜日の1時限（9:00-10:40）に配当され、4月11日（金）にスタートし、前学期は7月18日（金）までの計14週実施された。夏休みは学外を中心とした営業活動を行った。後学期の授業は9月26日（金）が第1週であり、イベント実施日の10月19日（日）を経て、11月28日（金）までの計9週実施された。受講生は、3年生16名、4年生14名の計30名であった。

3.1 フェーズⅠ：調査・研究

初週の「ガイダンス」では、担当教員から科目概要説明、湘南ベルマーレ担当社員よりJリーグやクラブ、広告や協賛の歴史、そしてアクティベーションの定義や事例について講義を行なった。以降の週では、表3のように「Jリーグクラブの社会課題解決型イベント」、続いて「一般企業の協賛イベント」の事例研究をグループワークで行い、プレゼンテーションを通して、理解を深めた。

表3 グループワーク「事例研究」の概要

事例研究	具体事例（抜粋）
Jリーグクラブの社会課題解決型イベント	・子ども/高齢者向けスポーツ大会 ・フードドライブ ・アウェイツーリズム促進
一般企業の協賛イベント	・8月1日「水の日」イベント ・大阪・関西万博「未来の都市」 ・“直して使う”文化を広げる「DO REPAIRS」

その間、授業外学習ではパートナー企業の業界分類や事業内容の調査を課した。フィールドワークでは、4月20日（日）のJ1リーグ公式戦のホームゲーム開催日にレモンガススタジアム平塚を視察した。担当社員引率の下、スタジアム内外を巡って施設や掲示広告などについて説明を受け、スタジアム内の記者会見ルームではtoC事業部

部長の下部諒氏より、社会連携活動事例、座席やチケット（フレックスプライシングや販売促進方法）、クリエイティブ制作、グッズ開発、フードパーク運営について講義を受けた。受講生はサッカーに詳しい学生から基本的なルールさえ知らない学生まで幅広かったが、以上の活動を通じて土台となる共通の知識のベースが形成された。

その後、「産業能率大学スペシャルデー」が開催される6月1日（日）のJ1リーグ公式戦において来場者アンケートを実施すべく、調査票を練り、Web フォームを作成した。表4がその調査項目である。

表4 「スタジアムアンケート」の調査項目		
分類	具体事例（抜粋）	
基本属性	Q1.ベルマーレ会員属性 Q2.居住地 Q3.性別 Q4.年齢 Q5.職業 Q6.勤務先業界	
企画考案 参考情報	Q7.社会課題（現在のお困りごとについて） Q8.パートナー企業認知（対象165社） Q9.実施してほしいイベント内容	

3.2 フェーズⅡ：企画提案

第8週に当たる6月6日（金）からは、スタジアムアンケートで回収した432件の回答を分析し、5つのグループに分かれて、ブレインストーミング、企画書の作成へと進んだ。科目担当の教員および社員からの助言も参考にしながら、コンペティション形式の企画審査会に備えた。

第12週7月4日（金）の企画審査会では、表5の内容にて各チーム8分間の発表と7分間の質疑応答を行なった。審査員は、株式会社湘南ベルマーレ代表取締役社長・坂本紘司氏、代表取締役副社長・大多和亮介氏、営業本部長・雲出哲也氏の3名であった。審査の結果、1班と2班の上位2企画が採用された。

表5 「企画審査会」における提案内容		
チーム	対象業界	目的
1班	墓地業界	霊園を「感謝を伝える場」に再定義し心豊かな絆を強化する
2班	製造業界	ITが支えるモノづくりを周知して将来的なDX人材の確保につなげる
3班	建設業界	施工管理ゲームを通じて業界の魅力を伝え人材不足解消のきっかけに
4班	電力業界	スタジアム周辺を電飾し暮らしを支えるエネルギーへの関心を高める
5班	食品業界	地産のフルーツ牛乳開発により朝食欠食問題にアプローチ

3.3 フェーズⅢ：営業訪問

企画が採用されたからといって実施が決定したわけではない。学生自らが営業に赴き、協賛金を獲得して初めて実施が可能になる。表6が実際に行われた営業訪問の一覧である。他班の受講生が企業役を演じるロールプレイングを複数回実施してから訪問当日を迎えた。

営業はそのすべてが成功したわけではない。協賛が得られた1班のケースでも、業界・企業分析の拙さを指摘され、交渉が決裂寸前にまで追い込まれたこともあった。いずれにせよ、受講生たちにとり、リアルな「営業の現場」を体験する機会となった。

表6 「営業訪問」の実施内容		
チーム	実施日	訪問先
1班	8月22日（金）	湘南ふじみ霊園
	8月28日（木）	株式会社パイロットコーポレーション
	9月4日（木）	湘南森林霊園
	9月12日（金）	株式会社サン・ライフホールディング
2班	8月21日（木）	株式会社アマダ

3.4 フェーズⅣ：イベント実施

協賛獲得により、1班の企画は「湘南 Belloom!! ～想いを咲かせる“感謝のパス”～」と銘打たれて、イベント開催に向けた準備が本格化した。具体的には運営の「実施マニュアル」の作成、湘南ベルマーレの公式ホームページやSNSを活用した「プロモーション」、イベント当日の「装飾」や「ノベルティグッズ」の制作などを担当チームに分かれて進めていくことになった。

プロモーションでは選手にも撮影等の協力を得て、日頃応援してくれている「サポーターへの感謝」を伝えていただいた。スタジアム内の「サポーターがクラブに感謝を伝える」企画に関しては、SNSで募集を行い、決定したサポーターの方と連絡を取り、メッセージ内容や当日の段取りについて入念に確認を行なった。装飾では、協賛企業のロゴ、メイン協賛である湘南ふじみ霊園の最大の特徴「富士山の眺望」が記憶に残るよう工夫を凝らした。

中でも、企画の根幹を成す『エンディングノート』に関しては、参加者に協賛企業の魅力を伝えることに加え、参加者本人に「今までの人生を振り返り、感謝の想いを相手に伝えたい」という気持ちが芽生えるよう、株式会社サン・ライフホールディング、湘南森林霊園からは細部に至る監修をいただいた。また、「手書き」の特別感を創出すべく、株式会社パイロットコーポレーションからは、「万年筆」の提供と使用方法に関する指導をいただいた。

後学期第2週に当たる10月3日（金）にキャンパス内の体育館にて、運営スタッフと参加者役に分かれたシミュレーションを行うなど接客対応も強化した上で、イベントの当日となる10月19日（日）を迎えた。

3.5 フェーズⅤ：振り返り

当日のスタジアム入場者数は11,688名⁽¹⁴⁾であり、スタジアム内イベントにおいて、多くのサポーターに本企画の意義を周知できた。ブースには442名の来場があり、そのうち248名（回答率56.1%）が回答した来場者アンケートによれば、イベント内容への満足率は85.9%、スタッフ対応への満足率は92.3%であった。そして当該イベントの目的である「感謝を伝えたい」気持ちが強くなった⁽¹⁵⁾についての肯定率は89.9%を記録した。

その他、定性的なコメントとしては、「去年夫を亡くしたので、思い出してうるうるしました。感謝の気持ちでいっぱいです。」（60代女性）、「介護の仕事をしています。エンディングノートは感慨深かったです。」（30代女性）、「普段伝えられない言葉を伝えられてよかった。」（10代男性）といった感想が寄せられた。

イベント実施後の報告会は後学期第8週に当たる11月21日（金）に、企画審査会と同じ3名の湘南ベルマーレ

役員に加え、協賛各社を招いて実施された。

4. 成果と課題

4.1 学習効果

最終授業日の後学期第9週11月28日(金)に行なった授業評価アンケートにおいては、以下のような自由記述が見られ、受講生の充実感と成長実感が確かめられた。

- BtoBを、しかもプロスポーツチームと共同で学べるという点は、この大学の特色にあった斬新な内容だった。
- 企業の方や湘南ベルマーレの社長の前でプレゼンするなど、普通の授業ではできない体験ができた。
- 常に主体性を意識しなければならぬ状況下に置かれている感覚で確実に成長につながった。

4.2 持続可能性と応用可能性

初年度の実施により、5つのフェーズから成るシラバスが確立された。湘南ベルマーレのパートナー企業は数百社に及び、その業界も多様であることから、今後も常に新鮮な状態で、最新の社会課題に挑むことができる。

全国には60のJリーグクラブだけでなく、他にも数多くのスポーツチームが存在することから、同様のPBL科目の開発が可能である。またスポーツに限らず、地域の祭りなど、大小さまざまなイベントが存在する。その主催団体と連携し「営業」体験を積み重ねることも、学生たちに貴重な経験と成長をもたらすに違いない。

4.3 改善点

授業評価アンケートでは「タイトなスケジュール」に関する改善要望が多かった。当初の表2のスケジュールに比べてイベント実施日が早かったことが最大の理由である。そのため、2026年度はイベント実施日を11月末とし、後学期も第14週まで実施することにより、科目開発当初のスケジュールを遵守することで改善を図る。

シャレン!は、CSV⁽¹⁵⁾ (Creating Shared Value: 共通価値の創造)を念頭においていると考えられる。当該理論では、CSVをCSR (Corporate Social Responsibility: 企業の社会的責任)や慈善活動とは全く異なるものとして定義している。SROI (Social Return on Investment: 社会的投資効果)の文献⁽¹⁶⁾などを参照し、「経済的価値」の側面をより強化し、その効果の試算を精緻化していくことも次なる課題である。

5. おわりに

本科目を受講した4年生14名は2026年3月に本学を卒業した。本学の最新の入学案内『SANNOUNIVERSITY GUIDEBOOK 2027』では、本科目の修了生複数人が、希望の進路実現を果たした卒業生として紹介されており、いずれも「受講して良かった科目」として本科目を挙げている。実際に本科目には、営業職をはじめ、販売職、企画職、宣伝職、経理職、さらには管理職の要素までを内包している。現在4年生となった16名の在学生ならびに今後の受講生にとって、本科目での経験が就職活動の糧になるだけでなく、就職・進学後の活躍につながることを切に願う。それこそが本学の「建学の精神」と湘南ベルマーレの「ミッション」の体现であるからだ。本科目の活動が、地域活性化の一助となり、人々のウェルビーイングの向上にも貢献できるよう、その発展に努めていきたい。

謝辞

多大な協賛と指導を賜った、湘南ふじみ霊園、株式会社サン・ライフホールディング、湘南森林霊園、株式会社パイロットコーポレーションの皆様にも厚く御礼申し上げる。

学生提案企画の実現を真摯に検討いただき、不採用に際して理由説明の機会を設けるなど、誠心誠意対応してくださった株式会社アマダの皆様にも深く感謝する。

そして、湘南ベルマーレ担当社員として本科目の開設に尽力し、初年度実施の先導役を担った、ON THE BALL 株式会社代表取締役の片瀬雄介氏に心から謝意を表したい。

参考文献

- (1) YouGov: "Global Sports 2022: Uncovering the Socially Responsible Sports Fan," <https://yougov.com/reports/47060-global-sports-2022-report>, 2023年8月8日公開, (2023).
- (2) 笹川スポーツ財団: 「【スポーツ観戦率】スタジアムや体育館などでの直接スポーツ観戦率は26.2% 1位はプロ野球12.1%。Jリーグ、高校野球、Bリーグと続く」, https://www.ssf.or.jp/thinktank/sports_life/data/sportspectating.html, 2025年12月1日公開, (2025).
- (3) 日本プロサッカーリーグ: 「Jリーグ百年構想」, https://aboutjleague.jp/corporate/about_j/profile_j/hundred_year_vision/, (1996).
- (4) スポーツ庁: 「第4期スポーツ基本計画の策定について【諮問の概要】」, https://www.mext.go.jp/sports/content/20251120-spt_sseisaku02-000045843_000112.pdf, (2025).
- (5) 産業能率大学: 「建学の精神」, <https://www.sanno.ac.jp/undergraduate/about/spirit.html>.
- (6) 産業能率大学: 「プロスポーツチームとの連携」, <https://www.sanno.ac.jp/undergraduate/society/iac/01.html>.
- (7) 小野田哲弥: 「湘南ベルマーレとの新コラボ科目キックオフ! パートナー企業と新たな価値を創造し地域に還元」, 産業能率大学地域創生・産学連携研究所, https://www.sanno.ac.jp/undergraduate/societylab/researchreport/2025_onoda_column.html, 2026年1月21日公開, (2026).
- (8) 日本プロサッカーリーグ: 「2024年度クラブ決算一覧」, https://aboutjleague.jp/corporate/assets/pdf/club_info/j_kessan-2024.pdf, 2025年7月29日公開, (2025).
- (9) 稲垣弘則, 小幡真之: 「スポーツスポンサーシップの類型と今後の課題 -スポーツに関する価値算定の意義・手法を中心に-」, 『ビジネス法務』, 2024年2月号, pp.112-115, (2024).
- (10) 加藤志郎: 「スポンサーシップ・パートナーシップ契約の最新実務」, 『ジュリスト』, No.1619, pp.21-26, (2026).
- (11) 日本プロサッカーリーグ: 「シャレン! -Jリーグ社会連携-」, <https://www.jleague.jp/sharen/>, (2018).
- (12) 株式会社湘南ベルマーレ: 「【産業能率大学でスポーツビジネスの最前線を学ぶ】2025年度「湘南ベルマーレコラボレーションプロジェクト」開講」, <https://www.bellmare.co.jp/361477>, 2025年3月11日公開, (2025).
- (13) 産業能率大学: 「SANNOUNOの学び」, <https://www.sanno.ac.jp/undergraduate/learning/index.html>.
- (14) 株式会社湘南ベルマーレ: 「2025年10月19日(日)第34節 VS 京都サンガF.C.」, https://www.bellmare.co.jp/2025_jl_34_kyoto, 2025年10月19日公開, (2025).
- (15) Porter, Michael E., and Mark R. Kramer: "Creating Shared Value," *Harvard Business Review*, 89, nos.1-2, pp.62-77, (2011).
- (16) 池田貴之, 鳥山稔, 田辺良輝, 神野賢治, 佐々木達也, 池田幸應: 「社会貢献活動のSROI測定 -Jリーグクラブの社会連携活動「シャレン!」に着目して-」, 『スポーツ産業学研究』, Vol.34, No.4, pp.377-389, (2024).