

e スポーツにおけるビジネスモデル構造把握に関する
基礎的研究
—他スポーツへの適用可能性の検討—

望 月 拓 実*

**A Basic Study on Understanding the Structure of
Business Models in E-sports:
Examination of the applicability to other sports**

Takumi Mochizuki*

Abstract

The purpose of this study is to clarify the actual business model structure of esports organizations and to examine ways to increase the revenue of professional sports with a small number of direct spectators.

First, a business model canvas for traditional professional sports was created for the J-League. In addition, a business model canvas for esports was created for the SFL.

As a result, comparing the two business models from the three perspectives of marketing, organizational structure management, and revenue and cost structure; two solutions were proposed.

First, it is possible to create video that strengthens the motivation to watch indirectly. In addition, a seamless communication environment among viewers with social viewing in mind can be established.

The second is to provide an opportunity for direct interaction with fans by enhancing the live streaming content of individual players rather than the team.

キーワード

e スポーツ, ビジネスモデルキャンバス, with コロナ

I. 緒言

日本におけるプロスポーツ市場は、コロナウィルスの影響によりスタジアム観戦市場が

* もちづき たくみ：大阪国際大学経営経済学部講師（2021.12.3受理）

約5割減、スタジアム観戦一人当たりの支出額も約2割減となり、大幅な減収となった（三菱UFJリサーチ&コンサルティング、2020）。また、直接観戦が減少しただけでなく、スポーツ行動全般（間接観戦・関連情報検索など）も減少し、習慣自体が薄れている可能性が指摘されている（森本、2021）。現状、スポンサー費の減少は抑えられているが（朝日新聞、2020；辻本、2021）、この状況が続いていった場合、スポンサー費が維持されるかの保証はない。そのため、「with コロナ」を前提とした新しい興行形態を構築することは喫緊の課題である。

このような課題を踏まえて、各プロスポーツリーグはクラウドファンディング（杉園、2020）、ギフトリング（山下、2020）、オンラインコンテンツ配信（森本、2021）などの取り組みに着手し、その一部では一定の成果が報告されている。しかし、現在の経営危機を乗り越えられるほどの抜本的な解決までには至っていないのが現状である。そこで本研究では、コロナ禍においても観戦者数、市場規模を維持しているeスポーツに着目する。

eスポーツとは、『『エレクトロニック・スポーツ』の略で、広義には、電子機器を用いて行う娯楽、競技、スポーツ全般を指す言葉であり、コンピューターゲーム、ビデオゲームを使った対戦をスポーツ競技として捉える際の名称』（一般社団法人日本eスポーツ連合HP）である。eスポーツ市場は、2020年度において前年度比98.9%となり、コロナ禍においても市場規模を維持しており、観戦者においては前年度比110%とむしろ増加していることがわかる（Newzoo、2021）。ただし、直接観戦においてはeスポーツも、他のスポーツと同様にイベント・大会の中止を余儀なくされていることが報告されており、チケット収入やグッズ販売の収入は減少している（Newzoo、2021）。つまり、eスポーツにおいては直接観戦機会の減少による広告露出機会が減少している中であっても、スポンサー費やメディアライツの価値は下がるどころか上昇していることが推測される。

このような市場規模・観戦者数の維持、増加が起きている要因として、eスポーツではコロナ禍における各プロスポーツが実施した取り組み（ギフトリング・ストーリーミング）をコロナ前から取り組んでおり（Heitner、2018；KPMG、2020；William et al、2020）、ノウハウの蓄積があると考えられる。例えば、日本におけるスポーツ観戦の年間支出額は2020年で38,134円であるが（三菱UFJリサーチ&コンサルティング、2020）、2018年にアメリカのeスポーツファン1000人を対象に実施されたLENDEDUの調査結果によると、一人当たりの年間平均ギフトリング額は465ドルであり、スポーツ観戦額を超える金額であることが明らかとなっている（Brown、2021）。

以上の検討から、eスポーツ市場においてこれまで用いられてきた運営ノウハウやビジネスモデルを従来のプロスポーツに適用することができれば、新たな収益源の獲得や安定した運営につながる可能性が考えられる。これまで、プロチームスポーツ特有の経済学がeスポーツにも適用可能かを検証した研究はみられるものの（Scelles et al、2021）、ビジネスモデルを比較検討したものは管見ながら見当たらない。

そこで、本研究の目的は、プロスポーツとして事業運営を行うeスポーツ団体のビジネスモデル構造の実態を明らかにすることから、直接観戦者数が少ない中で収益を上げる方法を検討することである。具体的には、以下の下位目的に沿って進める。

1. 従来のプロスポーツにおけるビジネスモデル, eスポーツのビジネスモデル構造を明らかにする
2. 従来のプロスポーツとeスポーツのビジネスモデルを比較し, 相違点から直接観戦者が少ない中での収益改善策を検討する

II. 研究方法

2. 1 ビジネスモデルに関する先行研究

はじめに, 本研究において中心概念となるビジネスモデルに関する先行研究を整理する. 大木・山田 (2019) によると, ビジネスモデルに関する研究は 1990 年代半ば以降盛んとなり, これまで大きく 4 つの流れがあると指摘されている.

第一に, ビジネスモデルの定義に関する研究であり, 国外では Stewart and Zhao (2000) や Teece (2010) が挙げられる. また国内では西野 (2015) や川上 (2011) などが挙げられるが, 定まった定義は依然として決まっていない.

第二に, ビジネスモデルの構成要素に関する研究であり, Gassmann 他 (2014) や梶川・松島 (2005) などが挙げられるが, 同様に定説は未だ存在しない. ただし, 諸研究からはビジネスモデルの構成要素として, 「顧客の特定」「顧客への提供価値」「利益を上げる仕組み」の 3 つは, 共通して指摘されている.

第三に, 利益を上げるパターンの類型化に関する研究であり, Johnson (2010) や今枝 (2014) などが挙げられる. これらの研究については, 「型からビジネスモデルを発想する実践的ツールとしては有効であるが, 利益を上げるための必要不可欠な要件を, 網羅的に列挙しているとは言い難い」(大木・山田, 2019, p.47) という課題が指摘されている.

第四に, ビジネスモデルを構築するためのフレームワークに関する研究であり, Osterwalder & Pigneur (2010) や川上 (2013) が挙げられる.

これら先行研究の整理をふまえ, 本研究では, ビジネスモデルのフレームワークであるビジネスモデルキャンバス (Osterwalder & Pigneur, 2010) を援用することとした. 選定理由として, 全体像を俯瞰できる点やモデル間での比較をしやすい点がある (大木・山田, 2019). ゆえに, まだ実態が把握できていない新しいビジネス (本研究における e スポーツ) を対象とする際に有効であると考えられる. また, ビジネスモデルの 3 大構成要素である「顧客の特定」「顧客への提供価値」「利益を上げる仕組み」が含まれていることから, 網羅性も高い.

2. 2 ビジネスモデルキャンバスの解説

ビジネスモデルキャンバスは 9 つの構成要素をセルとして図面化したものであり, 一つのキャンバスを俯瞰することができる点の特徴である. 9 つの構成要素は, 大きく 3 つに大別される (Osterwalder & Pigneur, 2010). (図 1)

第一に顧客からの魅力有効性に関連するマーケティングである. 構成要素として, 企業が関わろうとする顧客グループである顧客セグメント (CS), 特定の顧客セグメントに向



図1 ビジネスモデルキャンバス (Osterwalder & Pigneur, 2010 より筆者作成)

けた価値を生み出す製品・サービスである価値提案 (VP), 顧客セグメントとどのようにコミュニケーションし, 価値を届けるチャンネル (CH), 企業が特定の顧客セグメントに対して, どのような関係を結ぶのかを指す顧客との関係 (CR) が含まれる。

第二に, ビジネスの実現可能性に関連する組織体制マネジメントである。構成要素として, ビジネスモデルの実行に必要な資産であるリソース (KR), 企業がビジネスモデルを実行するうえで必ず行う重要な活動である主要活動 (KA), ビジネスモデルを構築するサプライヤーのネットワークであるパートナー (KP) が含まれる。

第三に, ビジネスの持続可能性に関連する収入・コスト構造である。構成要素として, 企業が顧客セグメントから生み出す現金の流れである収益の流れ (RS), ビジネスモデルを運営するにあたって発生するすべてのコストであるコスト構造 (CS) が含まれる。

2. 3 スポーツ組織を対象としたビジネスモデルキャンバスに関する先行研究

本研究で行うビジネスモデル間の比較に関する研究蓄積は少なく, 特にスポーツ組織に関するものは限られている。その中で, 今回はプロスポーツである J リーグおよびプロ野球を対象とした先行研究と e スポーツ組織を対象とした先行研究を整理する。

はじめに, J リーグのチーム経営におけるビジネスモデルキャンバスを用いた評価を行っている高木 (2019) におけるビジネスモデルキャンバスである (図 2 - 1)。

つづいて, J リーグとプロ野球におけるリーグ全体の構造を比較するために作成した荻谷 (2014) による J リーグのビジネスモデルキャンバスである (図 2 - 2)。

最後に, ドイツにおける e スポーツリーグを統括する ESL のビジネスモデル構造を把

KP (パートナー)	KA(主要活動)	VP(価値提案)	CR(顧客関係)	CS (顧客セグメント)
ステークホルダー 市町村 スポンサー	エンターテインメント 試合 飲食 グッズ	試合の魅力向上	ファンクラブへの愛着 親近感	フランチャイズのサポーター スポンサー
	KR(リソース)		CH(チャンネル)	
	チーム スタジアム アカデミー		プレイガイド(チケット) 手売りチケット オンラインショップ スタジアム ショップ オフィス	
CS (コスト構造)		RS (収益の流れ)		
人件費 チーム運営経費 試合関連経費 アカデミー運営経費 販売関連経費		入場料 アカデミー関連 広告料 Jリーグ分配金 商品化権料 ファンクラブ会費		

図 2-1 Jリーグ FC のビジネスモデルキャンパス (高木, 2019 を元に筆者作成)

KP (パートナー)	KA(主要活動)	VP(価値提案)	CR(顧客関係)	CS (顧客セグメント)
テレビ局等 スポンサー スタジアム所有者	試合	不確実性に基づく 興奮と感動	ファンクラブ 地域イベント サッカースクール	本拠地のファン 全国のファン
	KR(リソース)		CH(チャンネル)	
	選手(戦力均衡あり)		スタジアム テレビ等	
CS (コスト構造)		RS (収益の流れ)		
選手年俸 チーム運営経費 試合関連経費 アカデミー運営経費 女子チーム運営経費		入場料 アカデミー関連 広告料 放映権料 商品化権料		

図 2-2 Jリーグのビジネスモデルキャンパス (荻谷, 2014 を元に筆者作成)

握するために作成した Carlolina (2019) によるビジネスモデルキャンパスである (図 2-3).

これら先行研究では、ビジネスモデルを作成するプロセスにおいて若干の違いがみられ

KP (パートナー)	KA(主要活動)	VP(価値提案)	CR(顧客関係)	CS (顧客セグメント)
ゲーム開発者 トーナメント企画者 メディアパートナー ゲーム販売者 スポンサー	イベントの一元管理 問題解決 プラットフォームの開発 と調整 メディアデータ	イベントの成功 プラットフォームの 管理 ステークホルダーと の仲介	パーソナルアシスタ ント 共創 コミュニティ	選手 チーム 観客
	KR(リソース)		CH(チャンネル)	
	世界中の物理的オフィス 人的資源		ウェブサイト 自社アプリ twich youtube gaming	
CS (コスト構造)		RS (収益の流れ)		
人件費 マーケティング費 プラットフォーム管理費 間接費		入場料 広告料 スポンサー アイテム・サービス課金 放映権料		

図 2-3 e スポーツのビジネスモデルキャンバス (Carlolina, 2019 を元に筆者作成)

る。具体的には、高木 (2019) においては試作モデルを研究者の議論によって作成後、J リーグ運営者・ビジネスアナリストによるモデル修正・評価から最終的なモデルを提示している。一方で、荻谷 (2014) と Carollina (2019) では HP や決算書などの情報からモデルを作成している。当然、作成したモデルの妥当性・信頼性を検証するのであれば当該スポーツ組織運営者による評価・修正を行うことが望ましいと考えられる。しかし、本研究では取り扱う e スポーツにおいて、e スポーツリーグ担当者から企業内情報に関する許可が得られなかったため、一般公開されている情報のみを用いて作成することとした。

2. 4 分析対象の選定

はじめに、比較対象となる従来のスポーツリーグは、先行研究でモデルが示されており、収益額・収益構造などが公開されており分析しやすいという点から、J リーグを選定した。つづいて、e スポーツリーグは、国内で最も競技力が高く歴史が長い競技であり、かつ J リーグと同じチーム戦によるリーグを行っていることから、SFL (Street Fighter League)¹⁾を選定した。

Ⅲ. 結果

3. 1 J リーグのビジネスモデルキャンバス

はじめに、J リーグのビジネスモデルキャンバスを、先行研究を元に加筆・修正を行い、2021 年現在に対応させた (図 3-1)。以下に加筆・修正点を示す。

第一に、チャンネルでは DAZN による放送や各チームにおける YouTube チャンネルの運

KP (パートナー)	KA(主要活動)	VP(価値提案)	CR(顧客関係)	CS (顧客セグメント)
マスメディア オンラインメディア 自治体 スポンサー スタジアム所有者	試合	不確実性に基づく 興奮と感動 チームアイデンティフィケー ション	ファンクラブ 地域イベント サッカースクール オンラインコミュニ ティ	本拠地のファン 全国のファン スポンサー 自治体
	KR(リソース)		CH(チャンネル)	
	選手 (戦力均衡あり) ボランティア スタジアム		スタジアム テレビ、ラジオ 有料ネット配信 衛星放送 無料ネット配信	
CS (コスト構造)		RS (収益の流れ)		
選手年俵 チーム運営経費 試合関連経費 アカデミー運営経費 女子チーム運営経費 オンラインコンテンツ経費		入場料 アカデミー関連 広告料 放映権料 商品化権料 ギフティング		

図3-1 修正後のJリーグのビジネスモデルキャンバス

営が行われていることから有料・無料のネット配信を追加し、「テレビ等」の詳細を追記した。

第二に、顧客関係ではオンラインサロンをはじめとしたオンラインコミュニティを追記した。

第三に、eスポーツリーグとの相違点を示すため、地域密着を重視したリーグ設計であることをふまえ価値提案においてチームアイデンティフィケーションを追記した。

第四に、キーパートナーとしてオンラインメディアを追記した。

第五に、キーリソースにおいて、eスポーツリーグとの統一をふまえ、ボランティアを追記した。

第六に、各種オンラインでのサービスを追加したことによるオンラインコンテンツ経費を追記した。

最後に、収益の流れとして、ギフティングを追記した。

3.2 SFLのビジネスモデルキャンバス

つづいて、SFLのビジネスモデルキャンバスを、先行研究を参考に作成し、Jリーグと比較した際の特徴を加筆した(図3-2)。以下に加筆点を示す。

第一に、チャンネルとしてtwitchやMildomなどのストリーミングサイト(オンラインでの配信)が中心であることが挙げられるため、マスメディアや衛星放送は記載しないこととした。

第二に、顧客セグメントとして、視聴者の中心がプレーヤーであるため、「全国のプレーヤー」を追記した。

第三に、キーパートナーとして、大会運営の際にはゲームを開発・販売している企業からの許可があるため、「ゲーム販売者」を追記した。

KP (パートナー)	KA(主要活動)	VP(価値提案)	CR(顧客関係)	CS (顧客セグメント)
マスメディア オンラインメディア ゲーム販売者 スポンサー	試合	不確実性に基づく 興奮と感動	ファンクラブ オンラインコミュニティ	全国のファン 全国のプレイヤー スポンサー
	KR(リソース)		CH(チャネル)	
	選手 (戦力均衡なし) ボランティア		ステージ 有料ネット配信 無料ネット配信	
CS (コスト構造)		RS (収益の流れ)		
選手年俸 チーム運営経費 試合関連経費 オンラインコンテンツ経費		入場料 広告料 放映権料 商品化権料 ギフティング		

図 3-2 SFL のビジネスモデルキャンパス

3.3 収益構造一覧

最後に、Jリーグ及びeスポーツの収益構造を記載した(図4-1, 4-2)。配分としては、双方スポンサー費が最も大きいものの、その他項目において差がみられた。これら結果をもとに、考察に移る。

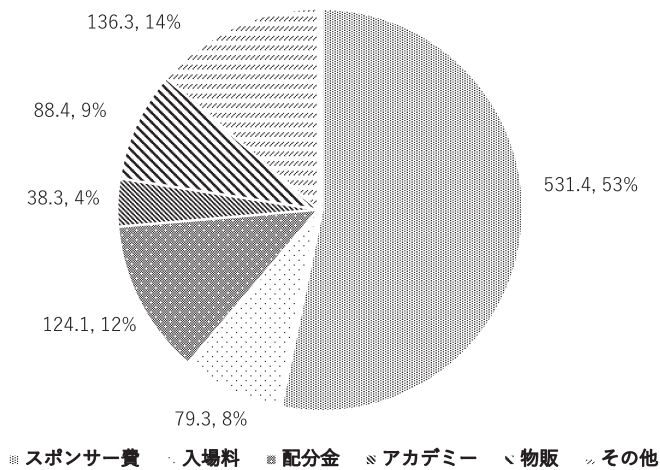


図 4-1 Jリーグの収益構造 (クラブライセンス事務局資料より筆者作成)

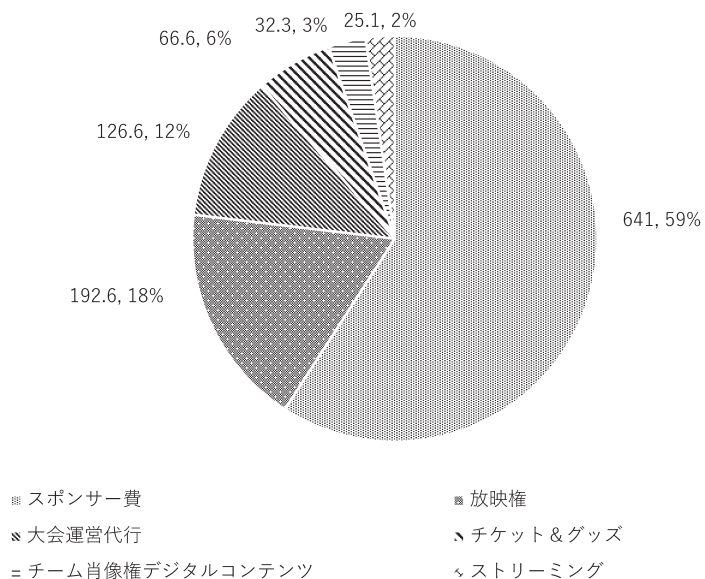


図 4-2 eスポーツの収益構造 (Newzoo, 2021 より筆者作成)

IV. 考察

考察では、結果にて示したJリーグおよびSFLのビジネスモデルキャンバスを、研究方法で示した「マーケティング」「組織体制マネジメント」「収入・コスト構造」の3観点から比較し、相違点から直接観戦者が少ない中での収益改善策を検討する。

4.1 マーケティングの考察

はじめに、マーケティング部分における相違点として、SFLではチャンネルの中心が間接観戦であり、Jリーグは直接観戦が中心であることが挙げられる。これまでのスポーツ観戦動機における研究では、直接観戦において臨場感や興奮といった要素が重要な動機の一つとして挙げられており(隅野・原田, 2005), スタジアムは臨場感を共有できる重要な魅力であることが指摘されている(館, 2001)。しかし、eスポーツの間接観戦とプロサッカーリーグの直接観戦の観戦動機を比較したPizzoほか(2018)の研究では、eスポーツの方が「興奮(Excitement)」において高い値を示している。この要因としてゲーム内のアクションのデジタル表示にeスポーツイベントが重点を置いていることが指摘されており、eスポーツには間接観戦であっても観戦者の興奮を高めることができる特徴があると推測される。

次に、SFLでは顧客セグメントとして「本拠地のファン」がなく、チームに対する愛着も少ないことが挙げられる。SFLのチームは親会社があるものの、地域性が少なく間接観戦が中心であるため、「地元ファン」という概念が現状存在していないと言える。また、他

のeスポーツ競技においても、チームアイデンティフィケーションの存在を検証した研究は見当たらないことから、eスポーツ全体の特徴と考えられる。そのため、Jリーグにおいては収益の9%を物販が占めているものの、eスポーツではチケットと併せても6%となっており、今後もグッズ販売を拡大する可能性は低いと推察される。よって、間接観戦におけるグッズ販売やチケット販売拡大の戦略を検討するうえでの比較対象としては適切でない。

4. 2 組織体制マネジメントの考察

組織体制マネジメントの比較では、開催場所の制限が最も大きな違いとして挙げられる。Jリーグでは開催場所の変更がききにくく、クラブライセンス制度など規模の規定もあるが、SFLでは制限が少なく規模の縮小・無観客に対応しやすい点が挙げられる。実際に、コロナ禍における大会開催は多くがオンライン大会に変更され、そのまま開催されるパターンが多くみられた(中川, 2019)。ゆえに、当初見込まれたチケット販売やグッズ販売といった機会は失われたものの、広告露出機会は保たれることとなり、スポンサー維持などに貢献したことが予想される。一方で、Jリーグはクラブライセンス制度における財務基準に対する特例措置を設け、債務超過期間が3年を超えてもライセンスを交付するようにしている(JLEAGUE HP)。また、2021年11月現在では入場制限の完全撤廃も視野に入れている報道が出ているものの、専門家からは時期尚早との指摘もあり、実現するかどうかは不明瞭である(JJICOM)。そのため、もし今後も直接観戦における入場者数や観戦方法の制限が続くのであれば、財務基準といった短期的な対策だけでなく、開催場所に関する規定に対する何かしらの対策をしなければ、スタジアム維持費だけで経営が立ち行かなくなる可能性も考えられる。

4. 3 収入・コスト構造の考察

収入コスト構造における相違点として、支出項目の少なさが挙げられる。SFLではホームスタジアムを所有する必要がない点や選手育成のシステムが存在しない点、男女混合で実施されることが多く女子チームを所有する必要がないことなどから、支出項目が極端に少なく、運営上のリスクが小さい。ただし、この点は従来のスポーツに転用できる要素がほとんどみられず、収益改善策につながる要素は含まれていない。

次に、eスポーツの収入源はJリーグよりもパリエーションが少なく、むしろ特徴と考えられてきたストリーミングによる収入やギフティングはわずか(2%)であることが挙げられる。このことから、コロナ禍において収益が減少していない理由として、ストリーミングやギフティングは直接的な要因ではなく、間接的にスポンサー費の維持に寄与していると考えられる。間接的な影響としては、観客の観戦動機の強さやファンとの交流方法の違いが影響していると推測される。

例えば、eスポーツの観戦動機が伝統的スポーツよりも高い理由として、Brownら(2017)は、eスポーツが1次スクリーンと2次スクリーンをシームレスに行き来できるプラットフォーム上で配信していることを指摘している。また、ファンとの交流方法について、

Bednarski (2017) は、eスポーツコンテンツのライブストリーミングは、双方向のコミュニケーションシステムにより、ゲームを視聴者がより身近に感じることができると指摘しており、William ほか (2020) は個人によるライブストリーミング (個人配信) の視聴は、eスポーツのプレイとeスポーツ大会の視聴に対し完全な媒介効果をもたらすことを指摘している。

4. 4 改善策の検討

これまでの検討をふまえ、直接観戦者が少ない中での収益改善策を検討する。

第一に、間接観戦における観戦動機を強める映像への工夫が考えられる。これまで、従来のスポーツ映像においてはカメラワークを駆使した視聴者の興奮を高める工夫が用いられてきた (原田, 2015)。ただし、カメラワークだけでなく、シュートやアシスト、得点などに対する映像演出を加えることで、より視聴者を注目させることが考えられる。

また、試合映像を流すと同時に、試合に対するコメントや補足情報などを視聴者間で共有しコミュニケーションが取れる環境を整えることで、前述したシームレスな視聴環境を構築可能である。このような視聴環境はソーシャルビューイング²⁾と呼ばれており、2012年のロンドンオリンピックの時点でテレビを見ながらSNSで勝利の喜びや試合の興奮を共有したい視聴者が増加していることが指摘されている (株式会社電通, 2012)。しかし、国内においてはパブリックビューイングを対象とした検証が行われているのみ (佐野ほか, 2017) であり、スポーツ観戦におけるソーシャルビューイングを検証したものは管見ながら見当たらない。そのため、今後の開拓の余地がある領域であるといえる。

第二に、ライブストリーミングコンテンツの強化が考えられる。緒言においてeスポーツではギフティングが盛んであると指摘したが、研究結果からリーグ戦そのものへのギフティングは少ないことがわかり、実際には選手個人の配信へのギフティングが大半であることが予想される。そのため選手個人に着目した配信などを継続的に行うことで、これまで取ることが難しかったファンと選手との直接的なやりとりの機会を増やすことができると考えられる。

V. 課題と展望

最後に、課題と今後の展望を示す。まず、課題としてモデル作成の方法が挙げられる。より正確なビジネスモデルキャンパスを作成するのであれば、高木 (2019) が用いた専門家による確認が必要だが、今回は情報提供などの協力を得ることができなかった。この点については、調査対象先との関係構築などが課題であるため、引き続き交渉する必要がある。

また、作成したモデルの汎用性を検証する必要性が挙げられる。ビジネスモデルキャンパスは多様な領域にて用いられており、同じ領域内でも企業ごとに作成される場合がある。今回示したモデルが別のeスポーツやプロスポーツに応用できるかどうかについての検証は行っておらず、今後の課題となる。

最後に、今後の展望として、提案した解決策の実現可能性を検証することが挙げられる。

映像演出や個人ライブストーリーミングなどの方法が観戦者の潜在ニーズとして存在するかなど、市場調査をすることによって実現可能かどうかを検討することが求められる。

注

- 1) Street Fighter League とは一般社団法人日本 e スポーツ連合 (JeSU) から発行される「ストリートファイター V」ジャパン・e スポーツ・プロライセンスを保有する選手たちがリーグ独自のチームを組み名誉や賞金を懸けて戦う 6 チーム制の公式チームリーグ戦を指す (SFLHP)。
- 2) ソーシャルビューイングとは、「SNS を利用し同じ番組を視聴しているユーザと感想を共有しながら TV 番組を視聴するものである」(大田垣ほか, 2016, p.1)。

文献

- Anthony D. Pizzo, Bradley J. Baker, Sangwon Na, Mi Ae Lee, Doohan Kim, and Daniel C. Funk. eSport vs. Sport: A Comparison of Spectator Motives. *Sport Marketing Quarterly*. 27, 108-123, 2018.
- 朝日新聞デジタル. (渦中のプロ野球) 異例ずくめ, 球団経営苦心. プロ野球 12 球団社長らに聞く. (オンライン). 入手先 <<https://www.asahi.com/articles/DA3S14733606.html>> (参照 2021-8-24).
- Darren Heitner (2018) Fan Donations Range From \$2 To Thousands For Some Of The Best In Esports. *The Sports Biz*. (online). Available from <<https://www.thesports.biz/fan-esports-donations/>>. (Accessed 2021-9-1).
- Diana Carolina Gil Silva. Business models in eSports: The role of ESL in the development of CS:GO. Faculty of Business Administration and Economics Master Thesis, 2019.
- Gassmann, O, Frankenberger, K. & Csik, M. The business model navigator : 55 models that will revolutionise your business. Harlow. UK : Pearson Education, 2014.
- 荻谷宏樹. 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. 3 (2), 129-154, 2014.
- 原田宗彦編著. スポーツ産業論第 6 版. 杏林書院, 2015 年.
- 今枝昌宏. ビジネスモデルの教科書 : 経営戦略を見る目を養う. 東洋経済新報社, 2014.
- 一般社団法人日本 e スポーツ連合. e スポーツとは. (オンライン). 入手先 <https://jesu.or.jp/contents/about_esports/> (参照 2021-8-24).
- JJJI.COM. 最終節, 入場制限なしも コロナ対策連絡会議—J リーグ. (オンライン). 入手先 <<https://www.jiji.com/jc/article?k=2021111500779&g=spe>>. (参照 2021-9-10).
- Jleague. 2021 年度以降のクラブライセンス判定における財務基準について. (オンライン入手先 <<https://aboutjleague.jp/corporate/release/385/>>. (参照 2021-9-10).
- Johnson, M. W. Seizing the White Space: Business Model Innovation for Growth and Renewal, Boston, Harvard Business School Press, 2010.
- 株式会社電通. 電通総研が, ロンドンオリンピックへの期待や観戦スタイルを調査. (オンライン). 入手先 <<https://www.dentsu.co.jp/news/release/pdf-cms/2012045-0409.pdf>>. (参照 2021-9-10).
- 梶川裕矢・松島克守. ビジネスモデルに関する研究動向の調査. ビジネスモデル学会論文誌. 4 (1), 1-17, 2005.
- 川上昌直. ビジネスモデルのランドデザイン. 中央経済社, 2011.
- 川上昌直. 儲ける仕組みをつくるフレームワークの教科書. かんき出版, 2013.
- Kenon A. Brown, Andrew C. Billings, Breann Murphy, Luis Puesan. Intersections of Fandom in the Age of Interactive Media: eSports Fandom as a Predictor of Traditional Sport Fandom,

- Communication & Sport. 6 (4), 418-435, 2017.
- 公益社団法人日本プロサッカーリーグクラブ経営本部クラブライセンス事務局. 2020年度クラブ経営情報開示資料(先行発表). Jリーグ. (オンライン). 入手先. <https://www.jleague.jp/docs/aboutj/club-r2kaiji_001.pdf> (参照 2021-8-24).
- KPMG. eスポーツから生まれる応用ビジネス. (オンライン). 入手先 <<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2020/05/esports-new-business.html>>. (参照 2021-9-1).
- Mike Brown. The Rise of eSports: Just How Big Can This Business Get?. Lendedu. (online). Available from <<https://lendedu.com/blog/finances-of-esports-survey/>>. (Accessed 2021-8-24).
- 湊宣明. Business Model Canvas と System Dynamics の統合によるビジネスモデル設計評価手法. JSD 学会誌システムダイナミクス. 12, 41-56, 2013.
- 三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング株式会社. 2020 年スポーツマーケティング基礎調査. (オンライン). 入手先 <https://www.murc.jp/wp-content/uploads/2020/10/news_release_201027.pdf> (参照 2021-8-24).
- 森本美行. 観客減に苦しむスポーツ界が見誤っている本質: コロナ禍で配信視聴者を増やす方向は正しいか. 東洋経済オンライン. (オンライン). 入手先 <<https://toyokeizai.net/articles/-/420813>> (参照 2021-8-24).
- 中川拓也. eスポーツのこれから～新型コロナウイルス感染拡大による影響と見えてきた課題～. JTB 総合研究所. (オンライン). 入手先 <<https://www.tourism.jp/tourism-database/column/2020/06/impact-challenges-esports/>>. (参照 2021-8-24).
- Newzoo. Global Esports & Live Streaming Market Report. (online). available from <<https://newzoo.com/insights/trend-reports/newzoos-global-esports-live-streaming-market-report-2021-free-version/>>. (Accessed 2021-8-25).
- Nicolas Scelles, Qi Peng, Maurizio Valent. Do the Peculiar Economics of Professional Team Sports Apply to Esports? Sequential Snowballing Literature Reviews and Implications. Economics. 9 (31). 1-18, 2021.
- 西野和美. 自走するビジネスモデル—勝ち続ける企業の仕組みと工夫. 日本経済新聞出版社, 2015.
- 大木裕子・山田英夫. フィットネス企業のビジネスモデル研究～隠れたビジネスモデルを探る～. ライフデザイン学研究. 15, 45-60, 2019.
- 大田垣翔, 角谷和俊, 牛尾剛聡. ソーシャルビューイングにおけるトピックを考慮したツイート集約化手法. DEIM Forum B2-3, 1-8, 2016.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. Business Model Generation : A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers. New Jersey : Wiley, 2010.
- 佐野昌行, 奥泉香, 下村健一. オリンピック競技大会におけるパブリックビューイング観戦者の様相: 観戦行動とメディア使用行動の分析からオリンピックスポーツ文化研究. 2, 21-19, 2017.
- Scott Bednarski. How To Make Money From Gaming -Streaming-. (online). Available from <<https://www.repeat.gg/content/make-money-from-gaming-streaming/>>. (Accessed 2021-9-1).
- SFL. ABOUT SFL とは. (オンライン). 入手先 <<https://sf.esports.capcom.com/about/>>. (参照 2021-9-10).
- Stewart, D. W. & Zhao, Q. Internet marketing, business models and public policy. Journal of Public Policy and Marketing. 19, 287-296, 2000.
- 杉園昌之. 目標金額を大きく上回る約 8500 万円を調達. なぜ湘南はクラファンで成功を収めることができたのか?. サッカーマガジン web. (オンライン). 入手先 <<https://soccermagazine.jp/jl/17420596>>. (参照 2021-8-24).
- 隅野美砂輝, 原田宗彦. スポーツ観戦者行動における感情: 尺度の開発とモデルへの応用. スポーツ産

- 業学研究. 15 (1). 21-36, 2005.
- 館清夫. 建設 プレーの臨場感共有できる劇場空間 (2002W 最新3スタジアム竣工, 新潟スタジアムビッグスワン:新潟スポーツ公園). 月間体育施設. 30 (6). 体育施設出版, 2001.
- 高木浩之. P2M理論のFC経営への適用とビジネスモデルキャンパスの評価 ビジネスモデルキャンパスをP2MプロセスでFC経営に利用した際の評価. Journal of International Association of P2M. 13 (2), 309-319, 2019.
- Teece, D.J. Business Models, Business Strategy and Innovation, Long Range Planning, 43, 172-194, 2010.
- 辻本拳也. 債務超過や赤字が続出…コロナがプロサッカークラブにもたらした影響. Yahoo! JAPAN News. (オンライン). 入手先 (<<https://news.yahoo.co.jp/articles/9de56405eb8770b6d2e9913450452f9315c165c8>>). (参照 2021-8-24).
- Wooyoung William Jang, Kevin K. Byon, Thomas A. Baker III, Yosuke Tsuji. Mediating effect of esports content live streaming in the relationship between esports recreational gameplay and esports event broadcast. *Sport, Business and Management*, 11 (1), 89-108, 2020.
- 山下奉仁. 試合なきスポーツ界で「投げ銭」急浮上 デジタルで熱意が見える化. 日経 XTREND. (オンライン). 入手先 (<<https://xtrend.nikkei.com/atcl/contents/18/00321/00005/>>). (参照 2021-8-24).