

平成30年度スポーツ庁委託事業  
スポーツ産業の成長促進事業  
「スポーツビジネスイノベーション推進事業」  
①スポーツ経営人材育成・活用

# スポーツ経営人材育成・活用に係る調査報告書 (海外スポーツビジネス大学院に関する調査等) 報告要旨

国立大学法人 筑波大学

本報告書は、平成30年度スポーツ庁委託事業として国立大学法人筑波大学が実施したスポーツ産業の成長促進事業「スポーツビジネスイノベーション推進事業」①スポーツ経営人材育成・活用(スポーツ経営人材育成・活用についての検討)の成果を取りまとめたものです。従って、本報告書の複製、転載、引用等にはスポーツ庁の承認が必要です。

1. 海外スポーツビジネス大学院ランキング上位40校を対象とした文献調査
2. 国内有識者インタビュー調査
3. 入口調査(社会人のためのスポーツマネジメント教育に関する調査)
4. 企業・団体調査(スポーツ・非スポーツ企業・団体を対象としたスポーツMBA設置ニーズに関する調査)
5. 出口調査(TIAS修了生を対象とした調査)
6. 海外スポーツビジネス大学院との提携関係のフィージビリティ調査
7. 有識者会議 ※長文のため本要旨ではなく報告書を参照

海外スポーツビジネス大学院ランキング上位40校  
を対象とした文献調査

## ■調査方法

『スポーツビジネスインターナショナル誌』“スポーツビジネス大学院コースランキング2018”に掲載されているスポーツビジネス大学院上位40校を調査対象とし、各大学院で開講されているスポーツビジネス・マネジメントに関連する科目の調査及び集約を行った。

具体的には、2018年12月から2019年1月にかけて、この上位40校の各国の言語(英語、フランス語、スペイン語、ドイツ語)で作られている公式ホームページにて一般公開されている情報を中心に精査した。

## ■調査内容

1. スポーツビジネス大学院コースランキング
2. 国、大学区分
3. コース区分
4. コース設立年
5. 定員
6. 修了期間、学費
7. 応募必須事項
8. カリキュラム内容

# 調査対象: 海外スポーツビジネス大学院ランキング上位40校

RANK	国	大学院名	コース名	スコア
1	アメリカ	Ohio University	Master of Sports Administration	92.66
2	アメリカ	University of Massachusetts Amherst, Mark H. McCormack, Dept of Sport Management	MBA/MS in Sport Management, MS in Sport Management	88.44
3	アメリカ	George Washington University	Master of Science in Sport Management	88.01
4	アメリカ	University of South Florida (FLAP)	MBA/MS in Sport & Entertainment Management	85.30
5	イギリス、イタリア、スイス	The International Centre for Sport Studies (CIES)	The Fifa Master	84.05
6	アメリカ	University of South Carolina	Master of Sport and Entertainment Management	81.58
7	アメリカ	San Diego State University	Sports MBA	80.73
8	オーストラリア	Deakin University	Master of Business (Sport Management)	80.62
9	アメリカ	University of Central Florida	DeVos Sports Business Management Graduate Program	79.37
10	アメリカ	University of San Francisco	Master in Sport Management	79.17
11	ロシア	Russian International Olympic University	Master of Sport Administration	78.65
12	アメリカ	University of Oregon, Lundquist College of Business, Warsaw Sports Marketing Center	MBA Sports Business	78.42
13	スペイン	Centro de Formación Fundación Valencia CF	Master in International Sports Management	78.26
14	アメリカ	Ohio State University	Master of Science in Kinesiology, Sport Management	78.01
15	アメリカ	Virginia Commonwealth University Center for Sport Leadership	MEd/MBA Sport Leadership	77.69
16	イギリス	Sheffield Hallam University	MSc Sport Business Management	77.68
17	アメリカ	Columbia University	MS Sports Management	77.65
18	アメリカ	University of Louisville	MS in Sport Administration	76.99
19	イタリア	University of Parma-University of Republic of San Marino	International Master in Strategic Management of Sports Organisations, Events and Facilities	76.76
20	アメリカ	Temple University	MS in Sport Business	76.75
21	アメリカ	Georgia State University	Master of Science in Sports Management	76.17
22	アメリカ	University of New Haven	M.S. Sport Management	75.87
23	スイス	AISTS	Master of Advanced Studies in Sport Administration and Technology	74.96
24	カナダ	University of Windsor	The Master of Human Kinetics in Sport Management	74.68
25	アメリカ	Seattle University	Master in Sport Administration and Leadership	74.48
26	アメリカ	University of Tennessee	Master in Sport Management	73.52
27	スペイン	Johan Cruyff Institute	Master in Sport Management	73.05
28	イギリス	University of Liverpool Management School	MBA Football Industries	72.82
29	アメリカ	Florida Atlantic University	MBA Sport Management	72.53
30	スペイン	Real Madrid Graduate School	MBA Sport Management	71.99
31	アメリカ	New York University Preston Robert Tisch Institute for Global Sport	Master in Sports Business	71.73
32	アメリカ	Florida State University	Master in Sport Management	71.50
33	ドイツ	University of Bayreuth	MBA Sport Management	70.68
34	アメリカ	Arizona State University	Master in Sports Law and Business	70.59
35	アメリカ	Georgetown University	Master in Sports Industry Management	69.64
36	フランス	AMOS	Master of Business in Sport	68.36
37	ベルギー	Vrije Universiteit Brussel	Postgraduate Course Sports Management	63.57
38	アメリカ	Texas A&M University	Master of Science in Sport Management	63.08
39	イギリス	Coventry University	MSc Sport Management	62.87
40	フランス	MBA ESG	MBA in Sport management	61.86

## ■スポーツビジネス大学院コースランキング2018上位40校、大きく分けると3つの類型がある

### 1. スポーツ関連の修士学位の中でスポーツマネジメントを取り扱うコース(23コース/41)

Master of Sports administration(MSA)、MS sports management, Master of sports science in sports management, M.S. sports management等

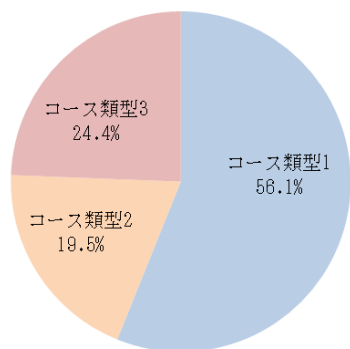
### 2. スポーツ関連の修士学位の中にスポーツビジネスを取り扱うコース(8コース/41)

MS in Sports Business, Master in Sports Business, Master of Business, Master of Business in Sports等

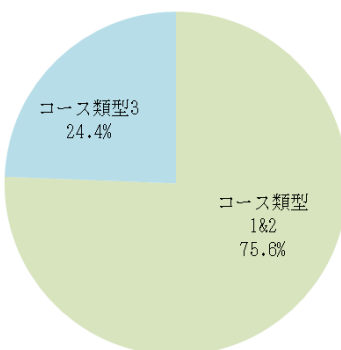
### 3. 経営学修士(MBA)の中にスポーツマネジメント・ビジネスを取り扱うコース(10コース/41)

MBA in Sports Management, MBA Sports Management, MBA Sports Business等

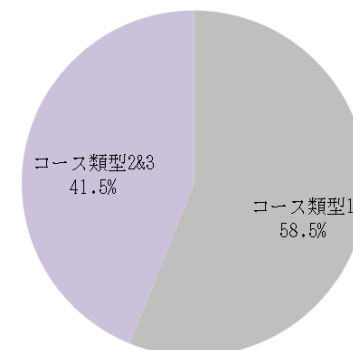
世界のスポーツビジネス大学院上位40校  
コース区分別割合①



世界のスポーツビジネス大学院上位40校  
コース区分別割合②



世界のスポーツビジネス大学院上位40校  
コース区分別割合③



コース類型	コース数	全コース数	%
コース類型1	23	41	56.1%
コース類型2	8	41	19.5%
コース類型3	10	41	24.4%

コース類型	コース数	全コース数	%
コース類型1&2	31	41	75.6%
コース類型3	10	41	24.4%

コース類型	コース数	全コース数	%
コース類型1	23	41	56.1%
コース類型2&3	18	41	43.9%

## ■調査・分類の方法

海外スポーツビジネス大学院40校41コースのカリキュラム内容をまとめた。4コースは情報がホームページに記載されていなかったため、情報収集は37コースとなった。大学間で重複した科目や同義の内容と思われる科目はひとつにまとめたため、最終的に科目数は計587科目となった。リスト化された計587科目を、科目名から内容を推測し、下記11項目(1～11)に振り分けた。

- 1) General Management
- 2) Marketing and Communications, Sponsorship, Broadcasting
- 3) Finance and Accounting
- 4) Economics
- 5) Business and Sport Analytics
- 6) Sport Studies
- 7) Facility Management
- 8) Event Management
- 9) Internship and Business Project
- 10) Research Methods and Thesis
- 11) Career Development

分野No.	分野	科目数	スポーツ 関連用語含む科目
1	General Management	153	68
2	Marketing and Communications	113	56
3	Finance and Accounting	55	16
4	Economics	17	9
5	Business and Sport Analytics	20	10
6	Sport Studies	92	92
7	Facility Management	25	21
8	Event Management	15	10
9	Internships and Business Project	37	16
10	Research Methods and Thesis	36	6
11	Career Development	24	3
計		587	307



# 海外スポーツビジネス大学院ランキング40校のコース類型別のカリキュラム内容

分野 No.	分野	科目		全37コース		コース類型別					
		科目数	割合	科目実施 の延べ数	割合	コース類型1		コース類型2		コース類型3	
						科目実施 の延べ数	割合	科目実施 の延べ数	割合	科目実施 の延べ数	割合
1	<b>General Management</b>	153	26.1%	195	26.2%	80	21.4%	36	31.9%	79	30.5%
	スポーツ関連用語含む	68	11.6%	90	12.1%	53	14.2%	16	14.2%	21	8.1%
	スポーツ関連用語含まない	85	14.5%	105	14.1%	27	7.2%	20	17.7%	58	22.4%
2	<b>Marketing and Communications</b>	113	19.3%	153	20.5%	75	20.1%	24	21.2%	54	20.8%
	スポーツ関連用語含む	56	9.5%	86	11.5%	49	13.1%	15	13.3%	22	8.5%
	スポーツ関連用語含まない	57	9.7%	67	9.0%	26	7.0%	9	8.0%	32	12.4%
3	<b>Finance and Accounting</b>	55	9.4%	69	9.3%	34	9.1%	8	7.1%	27	10.4%
	スポーツ関連用語含む	16	2.7%	20	2.7%	15	4.0%	1	0.9%	4	1.5%
	スポーツ関連用語含まない	39	6.6%	49	6.6%	19	5.1%	7	6.2%	23	8.9%
4	<b>Economics</b>	17	2.9%	22	3.0%	7	1.9%	5	4.4%	10	3.9%
	スポーツ関連用語含む	9	1.5%	13	1.7%	7	1.9%	2	1.8%	4	1.5%
	スポーツ関連用語含まない	8	1.4%	9	1.2%	0	0.0%	3	2.7%	6	2.3%
5	<b>Business and Sport Analytics</b>	20	3.4%	28	3.8%	10	2.7%	7	6.2%	11	4.2%
	スポーツ関連用語含む	10	1.7%	18	2.4%	9	2.4%	5	4.4%	4	1.5%
	スポーツ関連用語含まない	10	1.7%	10	1.3%	1	0.3%	2	1.8%	7	2.7%
6	<b>Sport Studies</b>	92	15.7%	100	13.4%	63	16.9%	13	11.5%	24	9.3%
	スポーツ関連用語含む	92	15.7%	100	13.4%	63	16.9%	13	11.5%	24	9.3%
	スポーツ関連用語含まない	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
7	<b>Facility Management</b>	25	4.3%	32	4.3%	21	5.6%	3	2.7%	8	3.1%
	スポーツ関連用語含む	21	3.6%	27	3.6%	17	4.6%	3	2.7%	7	2.7%
	スポーツ関連用語含まない	4	0.7%	5	0.7%	4	1.1%	0	0.0%	1	0.4%
8	<b>Event Management</b>	15	2.6%	17	2.3%	8	2.1%	2	1.8%	7	2.7%
	スポーツ関連用語含む	10	1.7%	11	1.5%	3	0.8%	2	1.8%	6	2.3%
	スポーツ関連用語含まない	5	0.9%	6	0.8%	5	1.3%	0	0.0%	1	0.4%
9	<b>Internships and Business Project</b>	37	6.3%	53	7.1%	28	7.5%	7	6.2%	18	6.9%
	スポーツ関連用語含む	16	2.7%	21	2.8%	12	3.2%	4	3.5%	5	1.9%
	スポーツ関連用語含まない	21	3.6%	32	4.3%	16	4.3%	3	2.7%	13	5.0%
10	<b>Research Methods and Thesis</b>	36	6.1%	51	6.8%	36	9.7%	5	4.4%	10	3.9%
	スポーツ関連用語含む	6	1.0%	7	0.9%	6	1.6%	0	0.0%	1	0.4%
	スポーツ関連用語含まない	30	5.1%	44	5.9%	30	8.0%	5	4.4%	9	3.5%
11	<b>Career Development</b>	24	4.1%	25	3.4%	11	2.9%	3	2.7%	11	4.2%
	スポーツ関連用語含む	3	0.5%	3	0.4%	2	0.5%	0	0.0%	1	0.4%
	スポーツ関連用語含まない	21	3.6%	22	3.0%	9	2.4%	3	2.7%	10	3.9%
計		587		745		373		113		259	

計37コースで実施されている科目の延べ数を分野毎に集計した。科目数は、科目の種類でカウントしているため587科目だが、ホームページで紹介された開講科目が複数のコースで同じ科目名称であってもすべて合計した開講科目の延べ数は745科目となる。

コース類型1「スポーツ関連の修士学位の中でスポーツマネジメントを取り扱うコース」の場合、スポーツ関連用語を含む科目が236科目、スポーツ関連用語を含まない科目が137科目となり、スポーツ関連用語を含む科目が多く設置されていた。

コース類型2(スポーツ関連の修士学位の中でスポーツビジネスを取り扱うコース)の場合、スポーツ関連用語を含む科目が62科目、スポーツ関連用語を含まない科目が52科目となり、スポーツ関連用語を含む科目と含まない科目がほぼ同数設置されていた。

コース類型3(経営学修士(MBA)の中でスポーツマネジメント・ビジネスを取り扱うコース)の場合、スポーツ関連用語を含む科目が99科目、スポーツ関連用語を含まない科目が160科目となり、スポーツ関連用語を含まない科目が多く設置されていた。

上記のとおり科目構成について、コース類型による差異がみられた。コース類型1ではスポーツ関連用語を含む科目名が多い傾向にあるが、General ManagementやMarketingなど経営学関連の科目も多く組み込まれていた。

また、科目にも特徴が見られ、例えば、最もスポーツ関連用語を含まない科目が多く設置されていたコース類型3でも、Sport studiesやFacility management、Event managementでは、スポーツ関連用語を含む科目が用意されていた。これら科目については、一般のビジネススキルとは別に、スポーツ特有のスキルが求められる可能性が示唆された。

# 国内有識者へのインタビュー調査結果

TEAM MARKETING Head of Asia Sales 岡部泰英氏

日本コカ・コーラ株式会社 東京オリンピックゼネラルマネージャー  
高橋オリバー氏

大阪経済大学教授 半田裕氏

日本トリアスロン連合 大塚真一郎氏

楽天株式会社 石川智哉氏

パシフィックリーグマーケティング株式会社 根岸友喜氏

DMM COO 村中悠介氏

IMG Global Partnerships and Olympicsディレクター 斎藤麻美氏

ラグビーワールドカップ2019組織委員会 デボラ・ジョーンズ氏

## 1. スポーツビジネスに関係する既存の大学院では、効果的なスポーツ関連業界との連携がなされていないという委託調査の結果があります。そこでどのようなスポーツ関連業界とのかがわりが必要だと考えられますか？

- ・スポーツMBAは転職のきっかけにならない。今までの日本では研究者養成が目的であったが、スポーツMBAの場合は、実務者養成でなければいけない。
- ・スポーツの中でビジネスをやろうとするのではなく、ビジネスの中でスポーツを活用するといったような視点が重要である。このような視点を持ったスポーツMBAコースが設置されることはとても有意義である。
- ・グローバルに通用するスポーツ経営人材育成において、スポーツMBAコースの設置は、私個人は特に必要とは考えておらず、いわゆる通常のMBAカリキュラムの中の1コマ、あるいはケーススタディの1つにスポーツビジネスに関するお題があれば良い。
- ・スポーツをマーケティングしてビジネスに活かせる人材が必要不可欠である。そういった人材を大学院が輩出し、そういった人材と企業が出会える場として、大学院が位置づけることも必要である。各企業が自社でスポーツマーケティングの専門家を雇えるようになるのがよい。
- ・企業のスポーツマーケティング部で活躍できるような人材が非常に必要である。そういった人材を育てるためには、スポーツの中でビジネスをやろうとするのではなく、ビジネスの中でスポーツを活用するといったような視点が重要である。このような視点を持ったスポーツMBAコースが設置されることはとても有意義である。
- ・スポーツマーケティングのスペシャリストは転職専門会社にもあまりいないと聞いている。そのため、企業からのニーズが強いけれども、人材の供給が不足している。そういった意味でもスポーツMBA設置の可能性/意義は強いと考えられる。

## 2. スポーツ関連業界と地理的に近いことが重要でしょうか？

- ・東京が中心になるだろうが、地方を含めることが理想である。現状、地方格差が大きい。東京を10とすると、メジャーな地方都市は、情報リテラシーが4割減となり、スポーツビジネスに対するアンテナがぜんぜん違う。
- ・東京都内にスポーツMBAコースを設置すべきだと思う。都内であれば、有力な講師(話し手)が集まり易い。
- ・施設が揃っている東京が良いと思う。また、夏だったら東京、冬だったら長野など、オリンピックのレガシーを活用する必要もある。
- ・地理的優位性が重要である。まずは、アジア、Go Eastである。アジアを念頭にした場合、地理的優位性を持っているのは、福岡と札幌である。
- ・実践の場も必要だと思うので、実践を行っている業界と関わる必要がある。興行系スポーツ、参加型スポーツ、底辺型スポーツなどセグメントして戦略的に関わっていく必要がある。また、アメリカのスポーツMBAやヨーロッパスポーツなども学ばなければいけない。こういったことを考えると東京だと思う。

### 3. スポーツ関連業界との出会いがあることは学生、スポーツ関連業界双方にとって有益かと思われませんが、どのように機会を提供することが良いのでしょうか？

- ・受講者は、自分の仕事をしながら（やめなくても）、副業としてスポーツ産業にインターンシップとしてチャレンジできるというアカデミックの強みを活かす。
- ・大学院では学ぶ場だけでなく、企業や出資者と学生が出会えるような場/機会を提供した方がよい。大学院が大企業やベンチャーなど様々な企業と出会える場となれば、スポーツ関連業界および学生の双方にとって有益である。
- ・スポーツ界は人を大切にすることがわかっていない。人材への投資をどこまで真剣に考えているのか。新しい人材が新しいことを生むことで、面白いプロジェクトが始まる。200万円の人を3人雇っても、1000万円の人1人に勝てないこともある。そういうことをどこまで理解しているのか。こういうことがスポーツ業界の課題だと思う。そういうことをわかっていない企業に、できる人を行かせても使いこなせないのではないか。
- ・スポーツビジネス大学院のプログラムの教育課程、応用課程、実践課程などで、ある程度のランクを超えた人には国際オリンピック委員会（以下、IOC）や国際スポーツ競技連盟（以下、IF）に雇ってもらう形にしたらい。そのためにスポーツ庁が先頭に立って、スポーツビジネス大学院の協力団体を作っておく必要がある。

### 4. 「スポーツMBA」コースの同窓会や修了生のネットワークをどのように活かすとよいでしょうか？

・紹介で入る人は信用できるし、入った人は頑張るので採用しやすい。スポーツMBA修了生でも、信頼のある人からの紹介があるとよい。紹介でなとミスマッチングが起こりやすい。世の中の的にもリファラルが増えている。IT業界のエンジニアは売り手市場でリファラルが成立しているが、そういうことがやれるといい。

・例えば、ワールドラグビーのトーナメント戦のスタッフを探す場合、短期間でも地方に行く人材集めが難航している。スポーツMBAの学生がいれば、ジョブポジションのオファーの際に声が掛けやすいため、システムを構築すれば、地方のスポーツ大会主催者と修了生の両者にメリットができると考える。



## 5. どのような教育コンテンツ(講義内容及びインターンシップなどの実践科目等)が必要でしょうか？

- ・日本が弱いのは「Analytics」、「リサーチマーケティング」、「プロモーション」、「イベントマネジメント」である。
- ・スポーツアナリティクス、スポーツマーケティング、マーケティングリサーチ、スポンサーセールス&マネジメントなど重要と思えることは多い。ただ、学んだことを活かすことで、結果として企業のROIが上がる必要がある。
- ・スポーツビジネス、スポーツアナリティクスに加えブランド・マーケティングやデジタルマーケティングを学んで価値創造をしないとイケない。
- ・スポーツ業界の構造、歴史的背景、スポーツマネジメントの進化歴などの座学を是非学んで欲しい。また、ファンダメンタルがない学生ならば、いわゆるMBAの基礎(ファイナンス、アカウントティングなど)は必須である。
- ・International Businessという科目も入れたほうがよい。
- ・オリンピック教育がコンテンツとしてあると良い。世界最大のイベントがどういう理念で実施されているか知っておくべきである。
- ・学んだことを活かすことで、結果として企業のROIが上がる必要がある。

- ・入学から卒業までに、スポーツ業界でどのようなことができそうかを、キャリアカウンセリング出来ること。それは、単に企業に勤めるだけでなく、スタートアップを立ち上げる、企業でスポーツ関連の新規事業を手掛ける、もしくは企業のトップになるなど、どのようなことが出来そうなのか、カウンセリングを行う。
- ・スポーツビジネスの基礎やターミノロジーのような基礎を3~5割くらい入れる必要がある。
- ・人材育成の先にスポーツ産業の15兆円化があるのだとしたら、修了生には日本に利益をもたらして欲しい。国際化することがマターではない。それだったらスポーツMBAをこれから活かす先は日本企業かもしれない。もしくは海外へ行ったとしても日本に利益をもたらしてくれることが大事。スポーツMBAを取った後は、海外留学(アリババスポーツやワンダースポーツ)で日本に関わるスポーツビジネスを実践で学び、戻ってくる仕組みなど、設計をしっかりと考える必要がある。
- ・スポーツのビジネスは多岐にわたっており、その中での法律的な問題、税法的な問題を伝えるべきである。
- ・収益構造に対するレクチャーも必要。自分たちがビジネスモデルを考えるために必要な情報が授業になっているといい。ヨーロッパサッカー連盟(以下、UEFA)がどう収益を得て、どう分配して、どう還元しているか、また、IOCの内情や金の流れなど、そういうことを知っている人材が必要。それは外人の講師でもいいと思う。
- ・教育コンテンツとしてはコマーシャル・スポンサーシップ、マーケティング、チケットティング、プロモーション、オペレーションが良い。毎年実施されるメジャーイベントのプロジェクト・マネジメントを学ぶこともコンテンツとして良い。その際、規模が違うスポーツイベント(大小)を体験することも良い機会になる。

## 6. 教授陣もしくは講師についてはどのようなことが求められますか？

- ・なるべく多くの実務者をゲストスピーカーとして呼びつつ、俯瞰的に教育プログラムとしてプロデュースやコーディネートするのは教員の役割である。専任教員が授業をすべて行うのは辞めた方がよい。あくまでも、黒子として幅広いゲストスピーカーをプロデュースするのが大事である。プロフェッサーとプロデューサー、メインなアクターにならなくて良い。総括的な理解のもとに、アクター（社長など）を連れてくるのが大事である。
- ・教授陣もしくは講師には、企業の中でスポーツビジネスを通して実績を上げたことがある人、外国のケースを教えられる人、出資者となりえる人を具体的な教育計画に落とせるようなプロデュース及びコーディネートできる人材がコースを運営できると良い。
- ・幅広いすべての利害関係者が、教授や講師として加わった方がよい。
- ・客員教員に出資者がいて、大学院の中でいい案を出した学生には、その場で出資が決まるような感じになると良い。
- ・歴史や文化を語れる必要はない。今から5～10年後のスポーツビジネスを語れる人材、スポーツビジネスに重要な最低限のライセンスのプロテクトの専門家が必要である。そういった多様な講師を授業カリキュラムとして設計できるプロデューサー的な人が教員として必要である。

## 7. 設置した大学や協力する組織のブランド力は必要でしょうか？

- ・誰が学生（顧客）かによる。日本のスポーツを運営してくれる人材をつくりたいのか、アジア的に活躍する人を輩出するのか。
- ・筑波大学のTIASが特定の競技の協会や企業ではなく、IOCが設立した大学院（AISTS）と組んでいるところに価値がある。
- ・大学、スポーツ組織のアライアンスは必要である。可能であれば、別のアライアンス・グループの中に、トヨタやNTTなど大企業がいたら全く違うブランド力が見えると思う。
- ・ビジネスで成功していて前例や事例を語れる立場からもスポーツ産業を応援するという形を作ったほうがいい。その先にアライアンスを創った方がスポーツ庁にとっても有益だろう。講座にトヨタから講師を送り込んでくれるかもしれない。

## 8. どのような学生(学生の質・多様性・バックグラウンド)を入学させるべきでしょうか？

・スポーツ業界で働いて、スポーツ業界を進歩させる学生を輩出することを目的とすると、IT系の人(特に外資・・・GAFA・ネットフリックスなど)、日本で言う地頭の良い人(広告代理店、銀行、損保など)、法律系(Lawyer系)、FMCG系のマーケティングのプロフェッショナルなどがよい。

・スポーツMBAコース入学者のうち、8割は成績のよい学生だろうけれど、残りの2割は先生が面白い/可能性があると見た学生を入学させたい。

・最低限の基礎的な知識があること。もう一つは、新規プロジェクトを創り上げられること。

・MBAホルダーと言うよりも、ハーバードやMITなどの厳しい状況を乗り越えた根性を持った人材が良い。出来れば、社会人歴もある程度は有していて欲しい。イメージとしては、社会人を経験した後、厳しい環境でスポーツMBAを取得するような根性を持ち合わせていて、プロジェクトをリードしてくれるような人材が良い。しかし、実際には今はまだスポーツマーケティングを理解している人材自体が少ないので、スポーツマーケティングを知っているだけでも現状では良いのかもしれない。海外のトップとは言わないものの、京大MBAや一橋MBAと遜色ないような人材が良いと思う。

・入学までにある程度の英語力は必要である。マネジメントレベルでは、ミーティングは英語で実施されるためビジネスレベルの英語力が求められる。

## 9. 企業もしくはスポーツ団体が欲しいと思う優秀な学生の基準はどうお考えでしょうか？

・既存の方法で当たり前で物事を進めるのではなく、より良い方法を提案し、実行するエネルギーがある人で、会社の基準で満足するのではなく向上心が高い人を採用したいと考える。

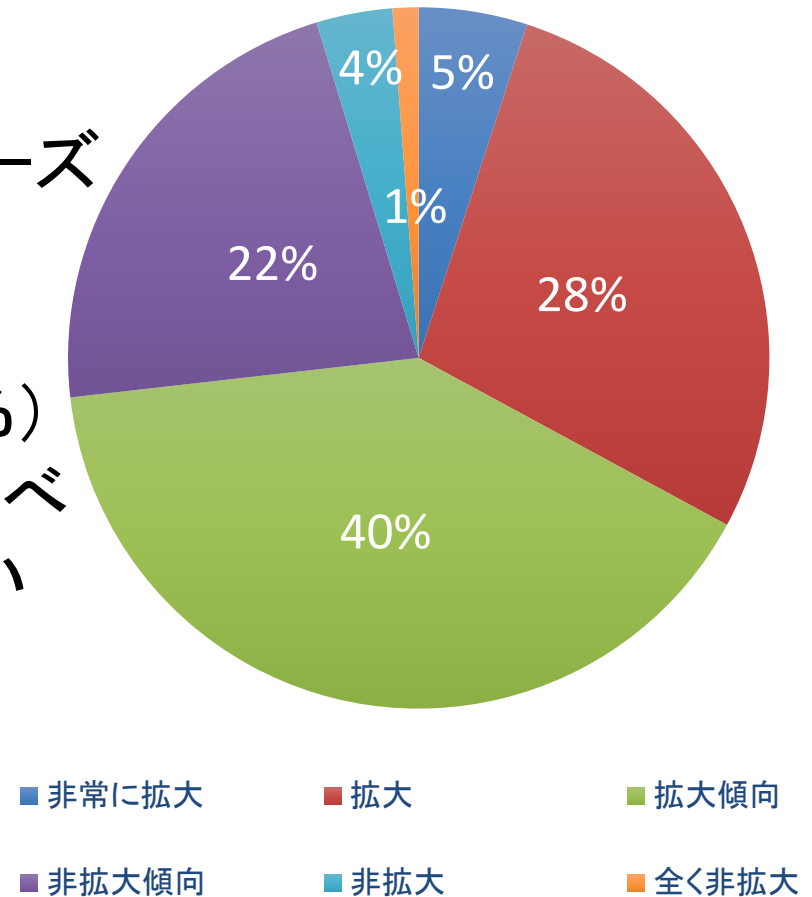
# 入口調査「社会人のためのスポーツマネジメント教育に関する調査」

## 調査概要

- 対象：筑波大学体育専門学群卒業生  
20～30代 (n=1,390)
- 方法：Webアンケート調査 (2019年1月実施)
- 有効回答率：19% (n=258)
- 回答者属性
  - 女性 (33.3%) 男性 (66.7%)
  - 教育業種 (75.6%)
  - スポーツ関連業種 (53.9%)
  - 一般職 (95.7%)

# スポーツMBAの市場ニーズ

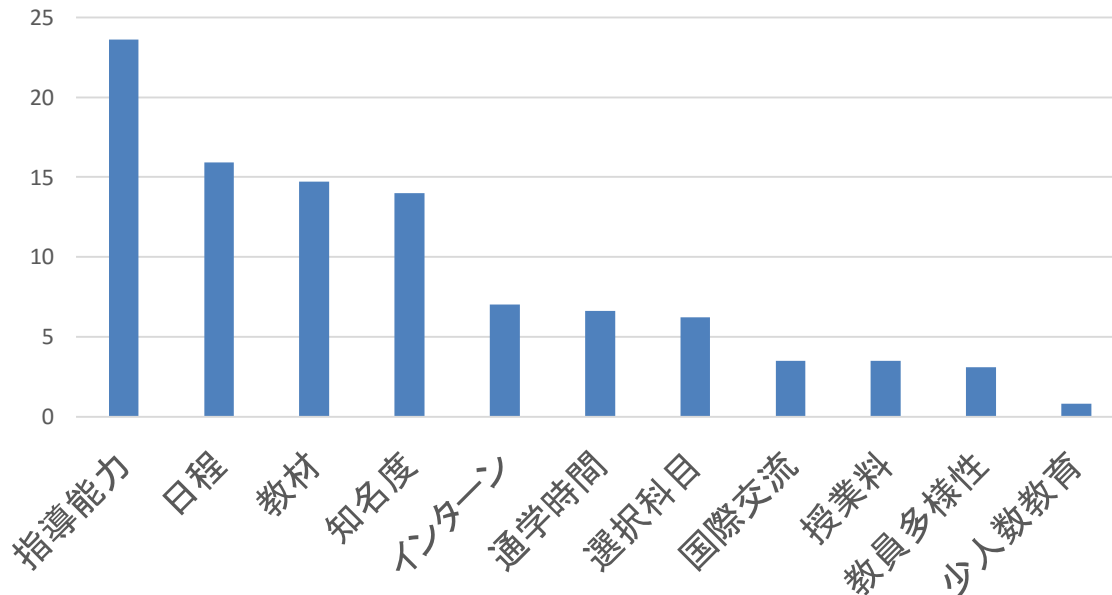
- 非常～拡大傾向を合わせると、**73.3%**がスポーツMBAの市場ニーズを肯定している。
- スポーツに係わっている群(79.9%)は、関わっていない群(65.5%)に比べて、市場ニーズを肯定的にとらえている。
- 女性(73.3%)・男性(73.3%)ともに肯定的であり、性差はない。





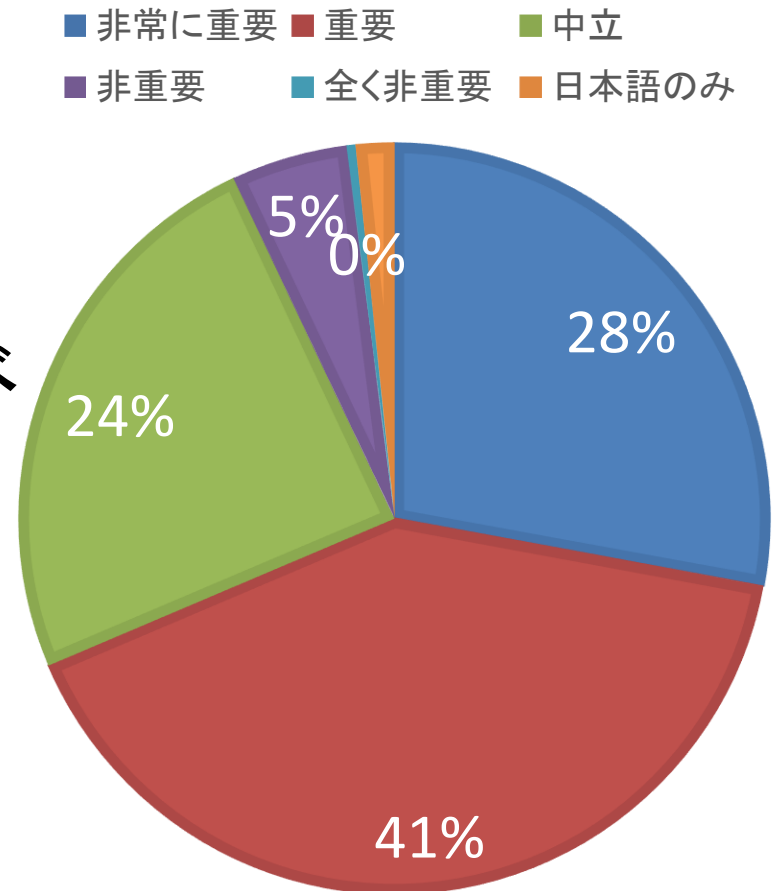
## スポーツMBA入学で重視する要素

- 上位に「教員の指導能力」、「開講日程」、「教材」のような**ジェネリック要素**が占める一方、「国際交流」、「教員の多様性」、「少人数」といった国際性にもとづく特徴に対するニーズは低い。
- 女性(22.1%)は、男性(12.8%)に比べて、「開講日程」の重要を重視している。



# 英語開講の重要性

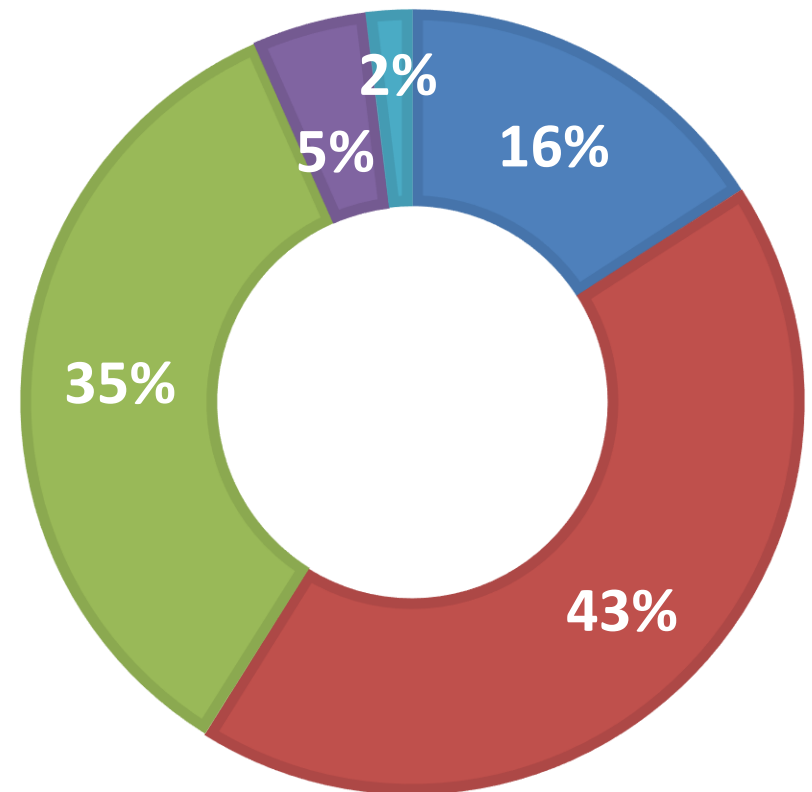
- 全体の**58.6%**が「英語開講の重要性」を指摘する一方、「日本語のみ」は1.6%にとどまる。
- 男性(33.1%)は、女性(17.4%)に比べて、「非常に重要である」という認識が高い。



# 筑波大学スポーツMBAが設置された場合の 入学希望

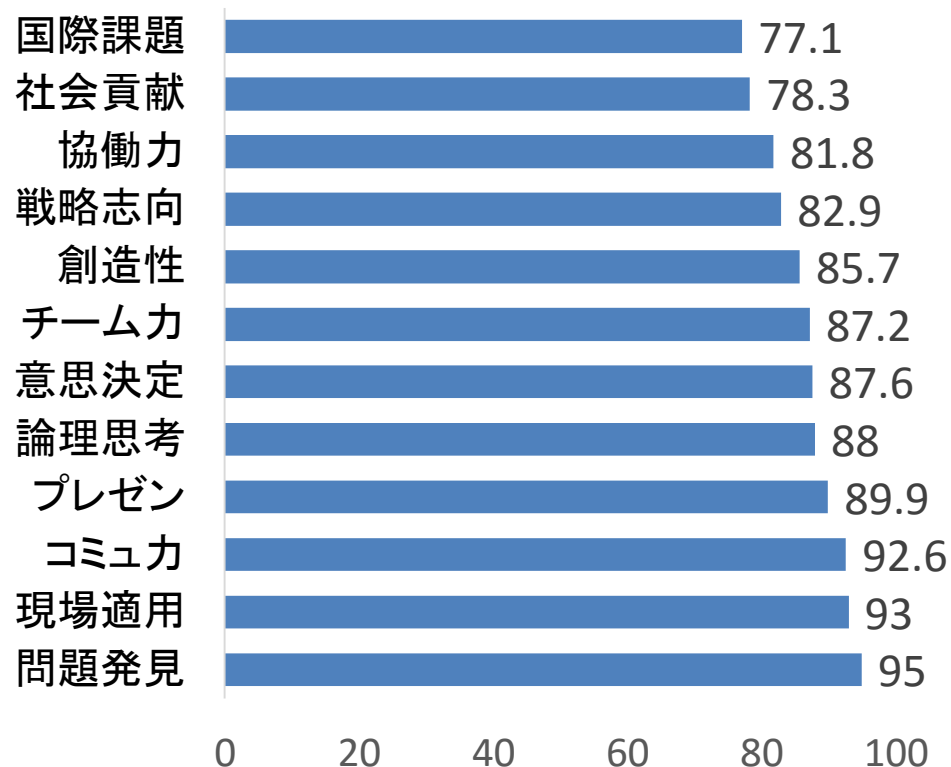


- 「ぜひ学びたい」(16%)、「学びたい」(43%)を合わせると**6割程度**が入学を希望
- スポーツに「関わっている」卒業生の方が、「関わっていない」卒業生に比べて、入学希望は8ポイント高い



# スポーツMBAで修得すべき資質・能力

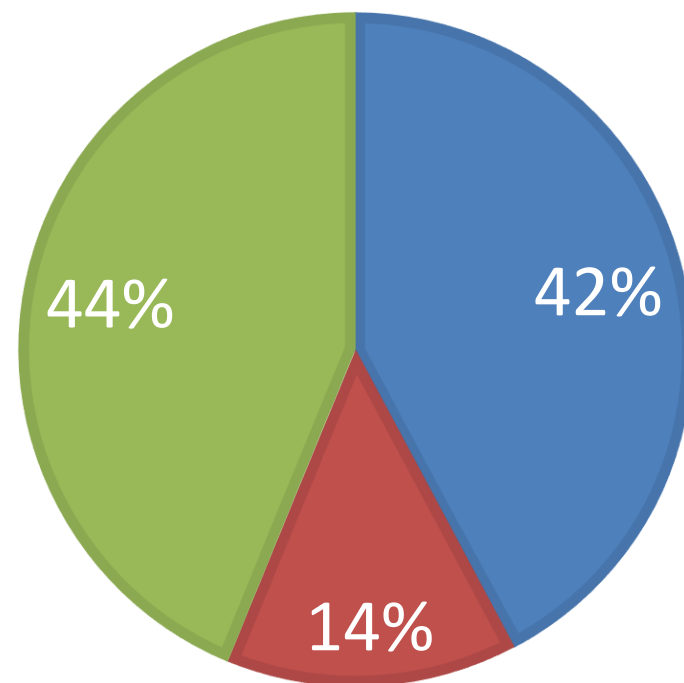
- 「問題発見」(95%)、「現場への適用力」(93%)、「コミュニケーション力」(92.6%)が上位3位を占め、いずれも9割を超える。
- 女性は、「コミュニケーション力」(+6ポイント)、「創造性」(+9ポイント)をはじめ、ほぼ全ての項目で、男性より高い期待を示している。



## 取得したい資格

- 修士(専門職)学位(42.2%)、短期講習証明(14%)、両方(43.8%)
- 女性(50%)は、男性(40.7%)に比べて、両方を希望する割合が高く、選択の幅を求めている。
- スポーツに「関わっている」卒業生は、「関わっていない」卒業生に比べて、「学位取得」(-9ポイント)が低く、「短期講習証明」(+5.6ポイント)であり、短期講習志向である。

■ 修士学位 ■ 短期講習 ■ 両方



# スポーツMBAの雇用・企業派遣へのニーズ

\* 回答者の95.7%が「一般職」のため、雇用者としての意見とすることは難しいので、ここでは参考値として回答結果を掲載する。

## □ 採用志向

- スポーツMBA採用志向：**43.8%**
- スポーツ関連職（53.2%）は、非関連（32.8%）に比べて採用志向が高い。

## □ 派遣志向

- 企業派遣志向：**36.4%**
- スポーツ関連職（48.9%）は、非関連（21.8%）に比べて派遣志向が高い。

## 企業・団体調査「スポーツMBA設置ニーズ」

## 調査概要

- 営利企業(以下、企業と呼称)・非営利団体(以下、団体と呼称)を対象としたWebアンケート調査(N=400)
  - 営利企業・スポーツ関連・売上100億円未満 n=25
  - 営利企業・スポーツ関連・売上100~499億円 n=25
  - 営利企業・スポーツ関連・売上500億円以上 n=50
  - 営利企業・スポーツ非関連・売上100億円未満 n=25
  - 営利企業・スポーツ非関連・売上100~499億円 n=25
  - 営利企業・スポーツ非関連・売上500億円以上 n=50
  - 非営利団体・スポーツ関連 n=100
  - 非営利団体・スポーツ非関連 n=100
- 回答者属性:企業経営、企画・マーケティング、広報に係る業務に携わる方(年齢30歳以上-64歳以下)

1. 企業においては、製造業で「電気機器」「食品・水産業」の比率が若干高く、サービス業で「銀行・証券・保険」「小売業」の比率が若干高めだったが幅広い業種をカバー。団体においては、行政機関・非営利組織の比率が高かった
  - 総じて各業種の構成比率は数%（「電気機器」6.0%、「食品・水産業」6.0%、「銀行・証券・保険」8.5%、「小売業」7.0%）
  - 団体の構成比率では、「行政機関」が44.0%、「非営利組織」が40.5%と高かった
  - 「海外売上比率40%以上」の企業の構成比率は9.8%
2. スポーツマーケティングの活用は、スポーツ関連企業/団体では進んでいるものの、スポーツ非関連企業/団体では十分に進んでいない。また、事業規模の大きさ・海外比率の高さに比例して、その活用比率は高かった。この活動の主たる担い手は、自社広報部門・経営企画部門・自社スポーツマーケティング部門であり、ほぼ自社リソースによって実施されていた
  - スポーツを、マーケティングに活用してる企業・団体は平均で35.5%であるのに対して、スポーツ非関連企業/団体ではその比率が10.0%と低く、スポーツ関連企業・団体では60.5%と高かった
  - この活用比率は、売上500億円以上の企業では52.0%と高く、海外売上比率40%以上の企業では64.1%と高かった
  - 企業・団体のスポーツマーケティングを担う主体は約90%が自社部門。中でも広報部門が34.8%、経営企画が19.9%、自社スポーツマーケティング部門15.6%と高い比率を占めた(団体においては、自社スポーツマーケティング部門で担当する比率が最も高く、27.3%を占めていた)



3. 2020年を契機としたスポーツ事業の拡大見込みに関しては意見が拮抗。自社による参入意思はさほど高くはなく、スポーツマーケティングのさらなる活用意図もさほど高くはなかった。しかしながら、スポーツ事業であること・事業規模が大きいこと・海外比率が高いことは、よりポジティブな市場評価・参入意図・マーケティング活用意図に繋がっていた
  - 2020年を契機にスポーツ関連市場が拡大・新規事業参入の可能性が増大するか、という質問に対しては、「そう思う」が50.5%、「そう思わない」が49.5%であった
  - 上記質問における「そう思う」の比率は、平均の50.5%に比べて、スポーツ関連企業・団体に63.0%、売上500億円以上で56.0%、海外比率40%以上で51.3%と高かった
  - スポーツ関連事業の拡大・新規参入の意図は平均で25.8%であったが、スポーツ関連企業・団体では45.5%、売上500億円以上では34.0%、海外比率40%以上では41.0%と、平均を上回っていた
  - スポーツマーケティングの強化意図は平均で36.3%であったが、スポーツ関連企業・団体では59.0%、売上500億円以上では50.0%、海外比率40%以上では48.7%と、平均を上回っていた
  
4. ただし、自社内にスポーツマーケティング・スポーツ事業運営を行える人材は不足しているとの認識が大半を占め、その認識は、スポーツ関連企業/団体においても同様であった。つまり現時点では、スポーツマーケティング・スポーツ事業運営を手探りで実施しているというのが実情だと想定される。また、自社内にはその担い手・将来の候補人材はほぼ存在せず、人材育成が行えていない実態も併せて明らかとなった
  - スポーツマーケティング・スポーツ事業運営を実施する能力は十分にあるかという質問に対して、「ないと思う」が78.8%(スポーツ関連企業/団体においても64.5%)
  - 現在、スポーツ経営人材の要件を満たす人はいるかという質問に対して、「いない」が72.8%、将来的に満たせる候補はいるかという質問に対して、「いない」が67.8%
  - スポーツ経営人材の育成を行っているかの質問に対して、「行っていない」が71.3%

5. しかしながら、国内を見渡せば、将来の候補人材は存在すると考えている企業・団体が多かった。その主たる理由の一つには、スポーツ経営人材に求められる資質・能力が、「行動力・実行力」「交渉力・折衝力」等の一般的なマネジメントスキルであったことを挙げることが可能だと考えられる。また、経営・事業と、スポーツ関連マーケティング・スポーツ関連事業の連携の重要性も指摘された
- スポーツ経営人材候補は国内にいますかという質問に対して、「いる」は48.5%、「いない」は51.5%(企業内には候補がいないという比率(67.8%)より低い値)
  - スポーツ経営人材に必要な資質・能力の上位2項目は「行動力・実行力」(77.0%)、「交渉力・折衝力」(75.3%)であり、スポーツマーケティング・スポーツ関連事業に関する知識やスポーツへの興味より上位項目であった
  - 重視される職務内容の上位2項目は、「経営・事業とスポーツ関連事業・マーケティングの連携」(66.8%)、「スポーツ関連事業・マーケティングの実行力」(66.3%)であった
6. 今後の採用意向は、スポーツ非関連企業/団体ではさほど高くなかったものの、スポーツ関連企業/団体においては高かった。特に、事業規模が大きい企業・海外比率が高い企業では、スポーツ経営人材の価値をより高く評価していた。また、求める人材は、担当者・管理職レベルであり、自社内に実質的なスポーツマーケティング・スポーツ関連事業の推進能力の構築ニーズが高いことが明らかとなった。
- 「採用したい」の平均値は39.0%(スポーツ関連企業/団体の場合は、61.5%)
  - 妥当な年収レベルは500万～999万円が55.3%と最も高かったが、売上500億円以上や、海外比率40%以上の企業においては、1500～1999万円を妥当な年収レベルと考える企業が約10%存在した。スポーツ関連の売上500億円以上の企業に絞ると、その比率は16%とさらに高くなった
  - 採用形態は、正社員(担当レベル)が47.8%、正社員(管理職レベル)が35.5%と最も高かった

7. 今後のスポーツ経営人材育成に向けたスポーツMBAの設置の意義については意見が拮抗しているものの、スポーツ関連企業/団体においては、「意義がある」の比率が高かった。また開講形態にはこだわりがなく、開講言語については日英併用の要望が高かった
- スポーツMBAの設置意義: 全体では「意義がある」が47.5%であったが、スポーツ関連企業/団体では57.5%
  - 使用言語: 「日本語のみ」(18.3%)、「英語のみ」(1.5%)、「日本語・英語併用」(64.0%)、「いずれでも良い」(16.3%)
  - 開講形態: 「全日制」(23.0%)、「平日夜間および土曜日」(27.0%)、「こだわらない」(49.8%)

## 出口調査「TIAS修了生調査」

## 調査概要

「国際的なスポーツ人材」の養成という教育目的がスポーツMBAの一部と合致するため、2015年に日本で初めてスポーツ庁委託事業として開講した、つくば国際スポーツアカデミー(TIAS)の修了生を36名を対象に、修了後の進路状況、さらに国際的スポーツマネジメントを教育を行う教育プログラムやカリキュラムの内容に関する示唆を得る目的で質問紙調査を実施した。

### a. 調査対象

TIASの修了生36名を対象に調査を実施し、28名から回答を得た。回収率は77.8%となった。

### b. 調査方法

Webアンケート調査。実施時期は2019年1月。

### c. 調査項目

卒業年、年齢、国籍、性別、TIASの期待充足度、TIASプログラムの評価  
就業状況、TIAS修了とスポーツ産業への就業状況

## 調査の結果

- 2018年卒業生が17名、2017年卒業生が11名となり第一期生からの回答が少なかった。
- 「29歳以下」が14名、「30代」が8名で多数を占めた。
- 国籍は日本が6名、インドが2名以外は異なる国籍であった。
- 性別は「女性」が15名、「男性」が12名、「無回答」が1名であった。
- TIASプログラムで満足としたのは、「インターンシップの資金支援」、「学生構成における男女構成比」、「学生構成における文化の多様性」、「学生構成における年齢の多様性」などであった。
- 満足が5割未満となったのは、「授業の資料」、「教員の教授法」、「コースのスケジュール」、「核となる科目内容」、「出身国におけるTIASの知名度」であった。
- TIASプログラムについて、「知的、個人的な成長があった」「インターンシッププログラムは必須である」「当初の期待を満たした」「ネットワークを作ることができた」「修了生の同窓会組織がキャリアに重要である」などの意見が8割弱の学生から意見された。

### 調査の結果

- 現在の職業は、「転職した」が13名、「入学前と同じ企業・団体に勤務」が10名であった。「他大学の博士課程に進学」が2名であった。「起業した」は0名であった。
- TIASが自身のキャリア開発に「貢献した」と答えたのは20名であった。
- スポーツ業界の就業状況は、「入学前にすでに就業し、修了後も就業している」が18名、「入学前は就学していなかったが、修了後就業した」が2名、「入学前は就業していたが、修了後は就業していない」が5名、「入学前も終了後も就業していない」が3名となった。現在、スポーツ業界に就業しているは計20名となった。
- TIASで学ぶ前のスポーツ業界に勤めていた人は、「政府もしくは自治体のスポーツ関連職」が8名で最も多く、修了後も8名が「政府もしくは自治体のスポーツ関連職」であった。
- 入学前にスポーツ業界で就業しており、修了後も就業している修了生の11名が昇進したが、7名は昇進しなかった。

### 調査結果の考察

- TIASの一期生の回答が二期生に比べて少ないのは、開講当初は日本語の話せない学生と教職員の溝があったためと推察される。
- TIASのアドミッションポリシーであるダイバーシティは学生に評価されている。「多様性」は重要なキーワード。
- 授業に関する項目の満足度が5割未満となったが、一期生と二期生を比較すると二期生の方が満足度が上がっていること。開講当時の設定した科目と運営しながら修正を掛けた結果が出ていると考えられる。授業については常にFDが必要。
- インターンシップ、ネットワーク、同窓会が重要なキーワード。
- スポーツ業界ですでに就業している入学者が多く、TIAS修了後に彼らの半数は昇進することができた。
- 新たにスポーツ業界に就業することができた学生は少なく、進学を選ぶ修了生もいた。TIASプログラムではスポーツマネジメント以外を主専攻とする学生もいるため、スポーツ業界への就業にこだわらないことが影響していると推察される。



# 海外スポーツマネジメント大学院との提携関係 のフィージビリティ調査

## 海外スポーツマネジメント大学院のパートナー大学院の条件とは？

### ■AISTS

戦略的アライアンスを組む条件は、AISTSの設立団体であるIOC、EHL、IMD、EPFLなどの審査が厳しいため、パートナー大学がトップランクスクールであることが重要である。例えば中東のUAEやカタールなどの大学からも現在AISTSとのアライアンスの依頼はあるが、AISTSはパートナーシップの締結は行っていない。著名な教育機関ではない場合、AISTSのブランドが毀損される恐れがあるためである。AISTSは、ブランド力のない教育機関とは基本的にはパートナーシップの締結は行わない。

### ■MESGO

- ①Executive Educationに対応できる。大学院間のアライアンスを考える時に、その大学院が実務者とのネットワークがあるかが評価の基準である。
- ②場所の利便性。アメリカでのセッションは、NYのSt. John's Universityで実施した。マンハッタンにあり、利便性も高いのが理由である。つまり、アライアンスを組む国の利便性は重要であり、日本であれば東京に設置されたキャンパスが理想的であり、アライアンスを組む条件となる。
- ③アジアに対する高い関心。MESGOがアジアへ進出する理由は、デモグラフィック(異文化特性)への関心の高さや現在行われているビックスポーツイベントのスポンサーの多くがアジアにあることが一因である。

### ■FIFA Master

ロケーションはそれほど重要ではない。プロモーション等について、大学の強いコミットが重要である。当地のフットボールフェデレーション(日本はJFA)とのコネクションは必須である。

# スポーツ経営人材育成・活用に向けた 今後の方向性

## 1. スポーツの成長産業化実現に向けて我が国に必要なスポーツ経営人材

スポーツの成長産業化実現のためには、スポーツ団体はもちろんのこと、スポーツ団体の親会社、スポンサー企業、現在はスポーツ事業を行っていない民間企業で、スポーツをビジネスとして経営出来る人材が必要である。例えば、親会社からスポーツ団体に出向等する役職員で、スポーツ団体の収益拡大を実現出来る人材や、スポンサー企業でスポーツを企業広告だけではなくマーケティング等の企業経営に活用出来る人材、その他の民間企業でスポーツ事業を新たに立ち上げられる人材の育成・輩出が求められる。

## 2. 我が国における実践的なスポーツ経営人材育成コースの在り方

スポーツビジネス大学院ランキング2018（スポーツビジネスインターナショナル誌）のトップ40大学院において、①スポーツ科学系大学院をベースにビジネス科目を導入するコースと、②経営学系大学院をベースにスポーツ関連科目を導入するコースの2パターンがあるとの調査結果を踏まえ、我が国においても双方のパターン実現に向けた検討を行う。

## 3. スポーツ経営人材育成コース卒業生が活躍するフィールド

年収1,000万円以上のスポーツ経営人材に対するニーズが「事業規模が500億円以上」又は「海外売上比率が40%以上」の企業で高い可能性があるとの調査結果を踏まえ、短期的には同企業で活躍する人材、中長期的には、プロスポーツリーグ・チームや中央競技団体で活躍する人材の育成・輩出を念頭に置いた検討を行う。

## 4. その他スポーツ経営人材育成コースの検討時の留意事項

企業から課題を出してもらいコース受講生が解決策を提案するコンサルティングプロジェクト等の導入により、研究者ではなく実務化養成を目的としたコース設計とすべき。

輩出先の出口をイメージしつつ、入学者に必要なスキルセットを明らかにし、コンサルティングプロジェクト等の実践的な教育で成果を出せる人材を入学させるべき。

コースの魅力を高めるためにも、修了生が実績のあるスポーツ団体や企業等で活躍出来るような、キャリアディベロップメントもカリキュラムに入れるべき。

### 1. スポーツビジネスの可能性及び収益を上げることの重要性の周知

スポーツのビジネスとしての成長可能性をスポーツ団体に経営者等を送り出しているオーナー企業等を含む経済界に広く周知する。また、スポーツ団体が収益を上げることがもたらす経営面・競技面でのメリットを示すことなどにより、スポーツ団体自身が稼ぐ組織へとマインドチェンジすることを促進する。

### 2. スポーツ経営人材の育成・活用

スポーツ団体の経営に求められるビジネススキルが基本的には一般的なビジネススキルと変わらないという調査結果及びMBAコース受講者間のネットワーク構築の重要性を踏まえ、既存のMBAコースにリーグの制度設計などスポーツビジネス特有のビジネススキルが学べる科目の導入によるスポーツMBA設置を目指すとともに、通常のMBAコースで扱えるスポーツを題材とした教材の開発について検討する。

また、スポーツ団体に経営者等を送り出しているオーナー企業等がスポーツ経営人材の重要性を認識することを促す取組を検討する。

### 3. 専門人材等、外部人材の流入（マッチング）促進

スポーツ団体側が求人活動をオープンにする上での課題（例：必要な人材の見極め、専門分野などの人材要件の特定、業務内容や就業条件の明確化・言語化、採用活動費用等）を明らかにするとともに、専門人材などの外部人材の流入（マッチング）促進方策について、関係省庁との連携も見据えて検討する。

スポーツ団体での経験を通じて身につく他の業界でも活かせるビジネススキルやスポーツ業界入職後のキャリアパスイメージの特定に向けた検討を行う。