

2019年度スポーツ産業の成長促進事業
「スポーツ団体経営力強化推進事業(スポーツ経営人材育成・活用)」
報告書

令和2年3月31日

早稲田大学スポーツ科学学術院

本報告書は、2019年度スポーツ庁委託事業として早稲田大学スポーツ科学学術院が実施したスポーツ産業の成長促進事業「スポーツ団体経営力強化推進事業(スポーツ経営人材育成・活用)」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。

目次

□. 事業の趣旨・目的	2
1. 事業の背景と課題	3
2. 事業の目標	4
□. 事業の概要	5
1. 調査の内容	6
2. 実施主体および調査チームメンバー	8
□. 事業の結果	9
1. 海外における MBA と連動するスポーツビジネス・カリキュラムに 関する文献調査	10
2. 海外のスポーツ経営人材育成カリキュラムに関する現地調査	13
3. 2020 年東京オリ・パラ大会国内協賛企業関係者に対する インタビュー調査	18
4. 有識者会議（アドバイザーボード）の設置	21
5. 2020 年オリ・パラ協賛企業を対象としたシンポジウムの開催	24
□. 補足資料	29
【付録 1】「事業 1」 Sport Business Post Graduate Course Rankings 2018	30
【付録 2】「事業 1」 5 大学における授業科目	31
【付録 3】「事業 2」 インタビュー対象者の一覧	36
【付録 4】「事業 5」 登壇者の講演資料	37

□. 事業の趣旨・目的

1. 事業の背景と課題

これまで日本のスポーツ文化は、企業が実業団スポーツを育て、行政が施設を建設し、指導者を育成した「昭和のスポーツ文化」から、地域密着型のプロスポーツを全国に浸透させた「平成のスポーツ文化」を経て、新たに「令和のスポーツ文化」を創造する時代へと移行した。令和のスポーツ文化とは、企業と強固な関係性を築いたプロスポーツの重厚な発展であり、公有施設のコンバージョン等を含めた、スポーツを触媒（キャタリスト）として最大活用する豊饒なスポーツ文化の創造にある。

折しも日本では、2019年ラグビーワールドカップ大会が開催され、2020年東京オリンピック・パラリンピック大会が予定されており、スポーツに対する関心が大きな高まりを見せている。それに加えて、スポーツ庁が掲げる2025年に現在のスポーツ産業規模を3倍にするという目標に呼応するように、バスケットボールや卓球が新リーグ創設に踏み切り、スポーツ×テクノロジーに関与する企業が増加するなど、スポーツビジネス全体に対する社会の関心が強まっている。

このような動きを加速化し、スポーツの成長産業化を実現するには、スポーツ経営人材の育成と活用が不可欠である。「スポーツ基本計画」（平成29年3月）および「未来投資戦略2018」（平成30年6月）では、スポーツ経営人材の育成の推進が明記されているが、それに必要な実践的な教育カリキュラムの整備は進んでいない。わが国で、本格的なスポーツ経営人材の育成が始まったのは、Jリーグが2001年に行ったGM講座が最初であり、リーグに所属するクラブ経営者が一堂に会して3日間の研修を行った。しかしながら、これはあくまでリーグ内部のOJT（On the job training）的な単発的な研修であり、カリキュラムとして体系づけられた教育プログラムではなかった。その後、スポーツマネジメントに関する学科やコースを設置する大学が増加するとともに、研究者の数も増えていったが、スポーツ産業の成長に不可欠な、革新的な新事業（スポーツイノベーション）を推進する高度経営人材の育成カリキュラムの設置にはまだ至っていない。

このような状況を打破するために、平成29年度と平成30年度にはスポーツ庁が中心となったスポーツ経営人材育成・活用にかかる事業が実施された。平成29年度の調査事業は、「スポーツ経営人材プラットフォーム促進事業：スポーツ経営人材育成・活用事業」という報告書にまとめられ、スポーツ団体の経営に求められるビジネススキルが、基本的には一般のビジネススキルと変わらないということが明示された。それに続く平成30年度調査事業では、グローバル市場で活躍できる経営人材の育成を目指し、既存

の MBA コースに、スポーツビジネス特有のビジネススキルが学べる科目導入による「スポーツ MBA」を設置し、「スポーツ MBA」に必要とされるカリキュラム案や教材の開発等に必要調査が実施された。

さらに平成 30 年度調査における国内有識者へのインタビューでは、スポーツの中でビジネスを行うのではなく、ビジネスの中でスポーツを活用することが望ましいといった意見や、ブランドマーケティングとともにデジタルマーケティングのスキルが必要であるなどの具体的な示唆があった。また企業・団体（n=400）に対する詳細な「スポーツ MBA ニーズ」調査においては、企業や団体の半数以上が 2020 年を契機としたスポーツ事業拡大の可能性を予見しているものの、8 割以上が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が不足していることが明らかにされた。この調査から、ビジネスで活用できる「スポーツのパワー」(Power of Sport) を認めつつも、そのパワーを最大化し、自社の経営に活用できる人材の育成やリクルートが不十分であるとの企業サイドの認識が明らかにされた。

2. 事業の目標

上記の背景を受けて本事業では、メガ・スポーツイベントの開催によって高まるスポーツへの企業協賛の熱気を、ROI を重視した実践的なビジネス投資へと昇華させるために、経営学系大学院をベースに、スポーツカリキュラムを導入するコース設置に向けた調査事業を行うことを目的とした。

具体的には、平成 29 年度と平成 30 年度の調査事業の内容を吟味した上で、経営学系大学院におけるスポーツ関連科目の導入を視野に入れつつ、大学院においてスポーツ経営人材の育成に取り組む北米の先進事例を調査するとともに、スポーツのビジネス活用に熱心な企業をメンバーとしたアドバイザリーボードの設置、そしてスポーツ MBA の啓発活動を兼ねた高度スポーツ経営人材養成のためのシンポジウムの開催などを実施することを内容とした。

□. 事業の概要

1. 事業の内容

本事業は以下の5つ(1~5)によって構成される。中間報告として調査のプロセスと分析結果をスポーツ庁に対して行い、その後有識者会議やシンポジウム等を実施し、報告書に反映する。主な調査期間は、2019年9月中旬から2020年2月末までであった。

1) 海外におけるMBAと連動するスポーツビジネス・カリキュラムに関する文献調査

「Sport Business Post Graduate Course Rankings 2018^(注)」が選んだトップ40大学の内、MBAと連動する5大学のスポーツビジネスに関するカリキュラムの構造を、ネット上の電子媒体資料を用いて調査をした。これら5大学は、北米のマサチューセッツ大学、南フロリダ大学、サンディエゴ大学、フロリダアトランティック大学、オレゴン大学であった。

注) Sport Business社が独自に行うランキングシステムで、プログラム修了生の満足度、卒業後の進路、給与、授業の価値、有益性、大学院のジェンダー比率、人種、言語など、大学院修了生の主観的・客観的データに基づく評価となっている。

2) 海外のスポーツ経営人材育成カリキュラムに関する現地調査

北米では、社会人向けの大学院において、スポーツマネジメントやスポーツビジネスの学位(主に修士号)を授与するプログラムに人気が集まっている。本調査では、デュアルディグリーを展開するマサチューセッツ大学と、シングルディグリーでのスポーツMBAを展開するオレゴン大学に注目し、現地でのヒアリング調査を実施した。ヒアリング内容は、カリキュラムの理念と構造、インターンシップの形態、卒業生の進路、教員の質、ア krediyteshon^(注)の有無であった。

注) アメリカでは、カリキュラムの自律的な質的保証を行う「ア krediyteshon」という制度が定着しているが、スポーツマネジメントの領域でも、北米スポーツマネジメント学会の認定機関であるCOSMA(Commission of Sport Management Accreditation)が行う、スポーツマネジメント教育の品質保証がある。これは民間の評価機関によるピアレビュー(専門家集団による吟味)のようなものであり、現在、学部と大学院合わせて52のプログラムが認定を受けている。

3) 2020年東京オリ・パラ大会国内協賛企業関係者に対するインタビュー調査

早稲田大学スポーツ科学学術院は、過去2年にわたり、ビジネススクールと共同で行う「スポーツ MBA Essence」を実施し、これまで60名以上の学生がプログラムを修了した。その中で2020年東京オリンピック・パラリンピック大会の公式スポンサー企業に勤める受講生を中心に、今後のカリキュラムの在り方に関してインタビュー調査を行うとともに、スノーボールサンプリングにより意思決定層に対するインタビュー調査を実施した。調査内容は、スポーツ MBA Essence カリキュラムの総合評価、スポーツ MBA ディグリー取得に向けたニーズ、卒業生ネットワーキングの必要性、ポスト2020の所属企業におけるスポーツ協賛の可能性などであった。

4) 有識者会議（アドバイザリーボード）の設置

メガ・スポーツイベントへの協賛を通じて醸成されたスポーツと企業の関係性をさらに強化し、スポーツの成長産業化を加速化するために、2020年東京オリンピック・パラリンピック大会の協賛企業の関係者を中心に、アドバイザリーボードの設置を行った。経営学系大学院にスポーツ関連科目を導入するにあたって、スポーツビジネスと関係の深い企業からスポーツ経営人材育成のために必要とされるカリキュラムに関するアドバイスを得ることを試みた。

5) 2020年オリ・パラ協賛企業を対象としたシンポジウムの開催

本事業の調査内容を報告する場として、早稲田大学においてシンポジウムを開催した。経営学系大学院に設置されるスポーツ関連科目の重要性を確認するとともに、日本の企業とスポーツに必要な、スポーツ経営人材の育成システムの確立に向けた議論を行った。

2. 実施主体および調査チームメンバー

本事業は、早稲田大学スポーツ科学学術院が実施主体となった。具体的には、スポーツ科学学術院スポーツ科学研究センターが受託し、スポーツ科学学術院と商学学術院経営管理研究科（ビジネススクール）から選抜された教員が調査チームメンバーを構成した。

【調査チームメンバー】

早稲田大学スポーツ科学学術院	教授	原田宗彦（調査責任者）
早稲田大学経営管理研究科	教授	長谷川博和（副責任者）
早稲田大学スポーツ科学学術院	教授	松岡宏高
早稲田大学スポーツ科学学術院	准教授	松本泰介
早稲田大学スポーツ科学学術院	助教	醍醐笑部
早稲田大学経営管理研究科	教授	菅野寛
早稲田大学経営管理研究科	教授	池上重輔
早稲田大学経営管理研究科	教授	川上智子

□. 事業の結果

1. 海外における MBA と連動するスポーツビジネス・カリキュラムに関する文献調査

1) 調査実施

①調査方法

「Sport Business Post Graduate Course Rankings 2018」が選んだトップ 40 大学（【付録 1】参照）から、MBA と連動する 5 大学のスポーツビジネスに関するカリキュラムの構造について各大学のウェブサイトを用いて調査を行った。

②調査対象大学および調査時期

-) 調査対象大学：
 - ・マサチューセッツ大学アイゼンバーグ・ビジネススクール
 - ・南フロリダ大学ムマ・ビジネススクール
 - ・サンディエゴ州立大学ファウラー・ビジネススクール
 - ・フロリダアトランティック大学ビジネススクール
 - ・オレゴン大学ランキスト・ビジネススクール
-) 調査時期：2019 年 11 月 5 日（火）～ 2020 年 2 月 21 日（金）
-) 調査内容：学位の種類と卒業に必要な単位数、授業科目に関するカリキュラム構成

2) 調査結果

□) 5大学のスポーツに関するビジネススクール学位の種類と卒業に必要な単位数

「マサチューセッツ大学アイゼンバーグ・ビジネススクール」と「南フロリダ大学ムマ・ビジネススクール」は、MBAとスポーツマネジメントの修士（MS）の学位が取得できる「Double Degree」カリキュラムを展開していた。学位取得に必要な単位は、「マサチューセッツ大学アイゼンバーグ・ビジネススクール」の場合37単位（MBA）と35単位（MS）であり、「南フロリダ大学ムマ・ビジネススクール」の場合30単位（MBA）と30単位（MS）であった。一方、「サンディエゴ州立大学ファウラー・ビジネススクール」と「フロリダアトランティック大学ビジネススクール」、「オレゴン大学ランキスト・ビジネススクール」の場合、スポーツビジネスのクラスを受講してMBAの学位が取得できる「Single Degree」カリキュラムを展開していた。MBA学位の取得に必要な単位は、「サンディエゴ州立大学ファウラー・ビジネススクール」の場合45単位、「フロリダアトランティック大学ビジネススクール」の場合50単位、「オレゴン大学ランキスト・ビジネススクール」の場合27単位であった（表1参照）。

表1. 5大学のスポーツに関するビジネススクールの学位の種類と卒業に必要な単位数

大学名	学位		単位	
	種類	名称	MBA	MS
マサチューセッツ大学 アイゼンバーグ・ビジネススクール	Double Degree (注1)	MS in Sport Management + MBA	37	35
南フロリダ大学 ムマ・ビジネススクール	Double Degree (注1)	MS in Sport & Entertainment Management + MBA	30	30
サンディエゴ州立大学 ファウラー・ビジネススクール	Single Degree (注2)	Sports MBA	45	-
フロリダアトランティック大学 ビジネススクール	Single Degree (注2)	MBA in Sports Management	50	-
オレゴン大学 ランキスト・ビジネススクール	Single Degree (注2)	MBA with Sports Business Specialization	27	-

注1. スポーツマネジメントの修士とMBAの学位が取得できる学校

注2. スポーツビジネスのクラスを受講してMBAの学位が取得できる学校

□) 5大学のスポーツに関するビジネススクールの授業科目

各大学における授業科目をまとめた結果、以下の2点が示された(図1参照)。

※各大学における授業科目の詳細は、【付録2】に記載する。

- ✓ Double Degree (MBA とスポーツマネジメントの修士の学位) が取得できる大学は、幅広い分野の授業を受講できる傾向が見えた。
- ✓ Single Degree (スポーツビジネスの授業を受講して MBA の学位) が取得できる大学は、受講する授業の分野が狭まる傾向が見えた。

※図の中にある数字は、関連する科目の数を示す。

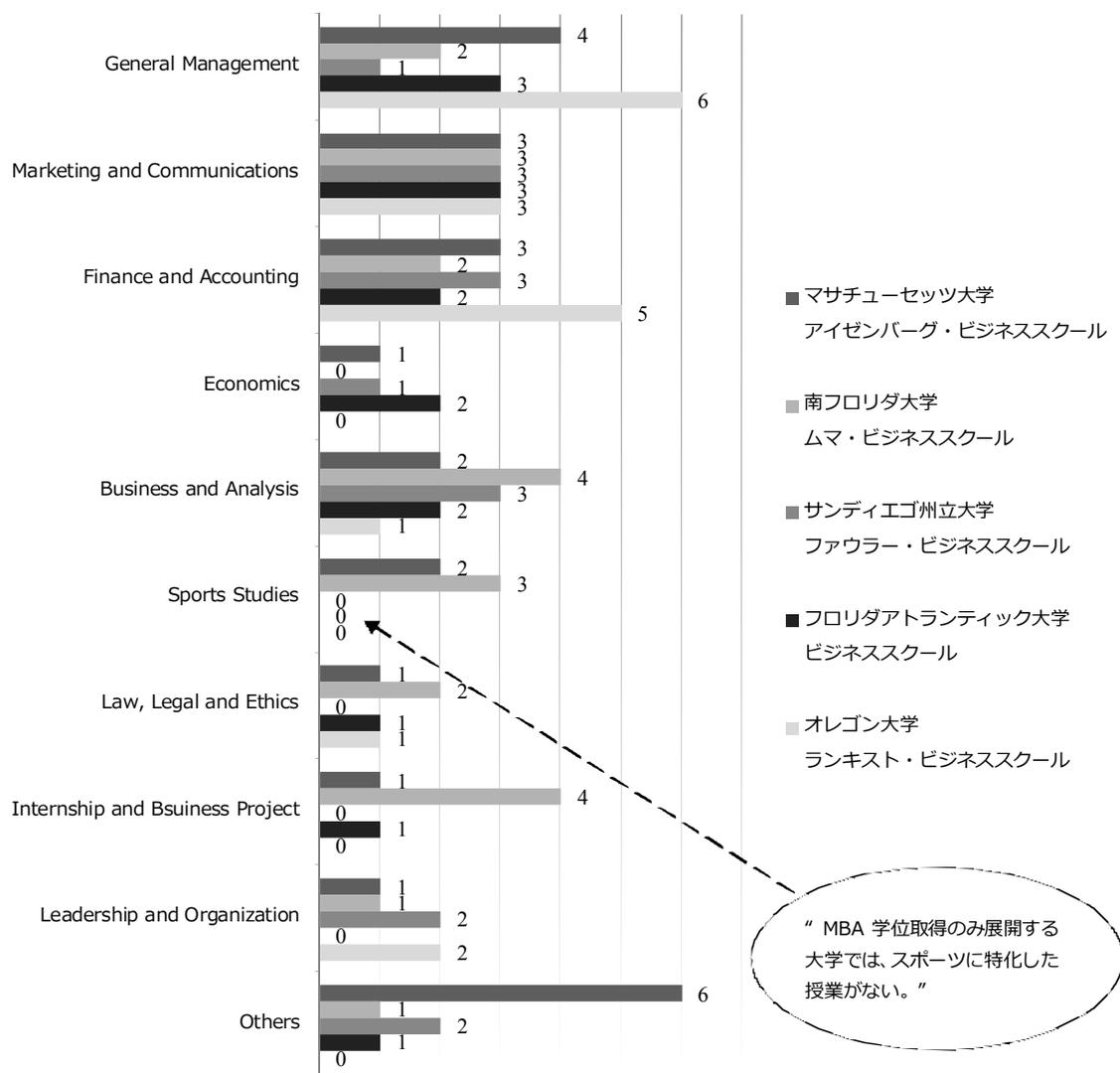


図1. 5大学のスポーツに関するビジネススクールの授業科目の傾向

2. 海外のスポーツ経営人材育成カリキュラムに関する現地調査

1) 調査実施

①調査方法

ビジネススクール (MBA) を持つ2つの大学と、スポーツビジネスプログラム (MBAではない) を持つ2つの大学を対象に現地におけるインタビュー調査を行った。インタビュー項目は、スポーツマネジメントがビジネススクールの中で学べる良い点と悪い点 (MBA 大学のみ回答)、在学中のインターンシップ、卒業生の進路、教員のプロフィール、アクレディテーション取得の意味であった。

②調査対象大学および調査時期

※調査対象者のプロフィールは、【付録3】に記載する。

□) MBA 大学①：オレゴン大学ビジネススクール (MBA)

- ・調査時期：2020年1月5日(日)～6日(月)
- ・調査対象者(計5名)：教授、学生教育担当者、キャリアサービス担当者(2名)、
上級講師

□) MBA 大学②：マサチューセッツ大学ビジネススクール (MBA)

- ・調査時期：2020年2月6日(木)
- ・調査対象者(計4名)：教授(2名)、インターンシップ担当者、卒業生管理担当者

□) MBA 以外大学①：オレゴン大学スポーツプロダクトマネジメントプログラム

- ・調査時期：2020年1月4日(土)
- ・調査対象者(計1名)：プログラムディレクター

□) MBA 以外大学②：ジョージタウン大学コンティニューイングスタディーズスクール

- ・調査時期：2020年2月7日(金)
- ・調査対象者(計1名)：教授(シニアアドバイザー)

2) 調査結果

インタビューの結果を以下にまとめて報告する。

□) MBA 大学①：オレゴン大学ビジネススクール

- ・質問①：スポーツマネジメントがビジネススクールの中で学べる良い点と悪い点
 - 良い点：外部資金を取りやすく、研究に対する支援制度（研究費）が充実している。
 - 悪い点：スポーツに造詣の深い教員に教わるのが難しい。スポーツ関連の活動はあくまでニッチのため、教員はより自身が評価されるスポーツ以外の教育・研究活動に流れる。

- ・質問②：在学中のインターンシップについて
 - 既に仕事の経験がある学生が多いため、インターンシップは修了要件ではない。
 - ビジネススクールの中にあるキャリアセンターが学生とスポーツ業界の会社を繋げる手助けはするが、基本的には自分でインターンシップ先を見つけてくる。

- ・質問③：卒業生の進路について
 - 修了後 90 日までに、ほぼ全員がフルタイムの仕事を得ている。
 - スポーツ業界で働いている修了生が多いが、具体的な割合までは把握していない。

- ・質問④：教員のプロフィールについて
 - 実務者と研究者の両方ともを採用している。
 - 雇用契約として、実務者はティーチングスキルの評価による年間もしくはsemester契約のみであるが、研究者は科学論文を主とした研究能力の評価により終身雇用契約がある。

- ・質問⑤：ア krediyation を取得する意味について
 - ビジネススクールにおいて「AACSB (The Association to Advance Collegiate Schools of Business)」が重要なア krediyation になる。COSMA は重要ではない。
 - 「AACSB」の取得がなければ、世界におけるビジネススクールとしての競争力がなくなる。取得は必須である。そして、取得にはビジネススクールにおける研究

者（教員）の質が何よりも大事である。

□) MBA 大学②：マサチューセッツ大学ビジネススクール

- ・ 質問①：スポーツマネジメントがビジネススクールの中で学べる良い点と悪い点
 - 良い点：補助金・研究費などビジネススクールに対する支援制度が充実している。また、スポーツ業界への就職のみならず一般の企業へ就職する機会が得られる。
 - 悪い点：スポーツ関連の活動はあくまでニッチな分野のため、教員はより自身が評価されるスポーツ以外の教育・研究活動に流れる傾向にある。

- ・ 質問②：在学中のインターンシップについて
 - インターンシップは修了要件として必修ではない。その理由として、既に仕事の経験がある学生が多く、インターンシップのような初歩的な職務につくことを好まない傾向が予想されるからである。
 - マサチューセッツ大学のマネジメントスクールは、卒業生のネットワークが最も大きいスクールの一つである。そのネットワークを活用した「学生と企業（主に、修了生の企業）を繋げるメンター制度」をビジネススクールの中に設置し、手助けをする。

- ・ 質問③：卒業生の進路について
 - 大学院生の場合、約 85%程度が卒業後スポーツ業界（スポンサー企業への就職も含む）に就職している。
 - 学部生の場合、具体的な数値までは把握していないが、在学中たくさんのインターンシップを経験している学生が多いため、就職に困難な学生は比較的少ない。

- ・ 質問④：教員のプロフィールについて
 - 教員 10 名のうち、9 名がスポーツマネジメントを専攻した者である。残りの 1 名は、ロー・スクール出身である。
 - 実務者と研究者、どちらも採用している。
 - 雇用契約は、実務者はティーチングスキルの評価による年間契約、研究者は科学論文を主とした研究能力の評価により終身雇用契約である。ただし、実務者も教育能力によりほぼ終身雇用のような形の契約ができる。

- ・質問⑤：ア krediyeteyshon を取得する意味について
→ 取得は必ず必要である。そして、研究者（教員）の質によって取得が決まる。

□) MBA 以外大学①：オレゴン大学スポーツプロダクトマネジメントプログラム

- ・質問①：プログラムの紹介
→ スポーツ用品のデザイナーを志望する学生が就学し、ミシンの使い方から始め、18 か月間（週 2 日）スポーツ用品を実際に作ることを学ぶ。スポーツ現場で必要とされる人材育成に特化した課程である。
- ・質問②：在学中のインターンシップについて
→ プログラム自体の要件が厳しいため、インターンシップは時間的に難しい。
- ・質問③：卒業生の進路について
→ 卒業後 90 日までに、ほぼ全員がフルタイムの仕事を得ている。
- ・質問④：教員のプロフィールについて
→ 教員はほぼ実務者で構成されている。同学部に研究者を在籍させ、全体としてバランスを取るように試みている。
- ・質問⑤：ア krediyeteyshon を取得する意味について
→ 実務者が多すぎるとア krediyeteyshon の取得ができず、世界での存在感が消えるため注意が必要である。

□) MBA 以外大学②：ジョージタウン大学コンティニューイングスタディーズスクール

- ・質問①：プログラムの紹介
→ スポーツ業界で必要とされる人材育成に特化している修士プログラムである。昼間はインターンシップを用いた実務（スポーツ現場）を経験する。その後、夕方からは実務者講師の講義を受ける。スポーツ現場におけるインターンシップの

機会と実務者からの教育により、プロフェッショナルな人材を育てることを目的とした特徴的なプログラムである。

- 質問②：在学中のインターンシップについて
 - インターンシップが修了要件であり、スポーツ現場でのインターンシップを活用して実務経験を積んでいる。

- 質問③：卒業生の進路について
 - スポーツ業界で働いている修了生の具体的な割合はわからない。

- 質問④：教員のプロフィールについて
 - 学生のニーズに合わせて第一に考えた結果、教員の全員が実務者である。
 - 期間契約であるが、教員に対する学生の評価と他の教員の評価をもとに雇用継続を決める。

3. 2020年東京オリ・パラ大会国内協賛企業関係者に対するインタビュー調査

1) 調査実施

①調査方法

早稲田大学「スポーツ MBA Essence」の過去2年間にわたる修了者のうち、2020年東京オリンピック・パラリンピック大会の公式スポンサー企業に勤める受講生を中心に、今後のカリキュラムの在り方に関してインタビュー調査を実施した。インタビュー項目は、受講のきっかけ、カリキュラムの総合評価、スポーツ MBA ディグリー取得に向けたニーズ、修了者ネットワーキングの必要性、ポスト 2020 の所属企業におけるスポーツ協賛の可能性、スポーツ経営人材の輩出状況についてであった。

②調査時期および調査対象者

□) 調査時期：2019年11月～12月

□) 調査場所：株式会社 Sports SNACKS もしくは対象者の指定の場所

□) 調査対象者：スポーツ MBA Essence を修了した 15 社 16 名

※下記にて、調査対象者の受講当時の所属と部署名を示す。

- A 氏 プロスポーツチーム
- B 氏 広告代理店（エンタテインメント&スポーツ事業開発本部）
- C 氏 新聞社（オリンピック・パラリンピック室委員）
- D 氏 電機メーカー
- E 氏 食品会社（代表取締役）
- F 氏 印刷会社（スポーツ事業開発室）
- G 氏 人材会社（経営企画室）
- H 氏 大規模スポーツイベント組織委員会
- I 氏 旅行会社
- J 氏 自動車メーカー
- K 氏 スポーツイベント会社（マネジメント）
- L 氏 小売メーカー（PR 室）
- M 氏 印刷会社（オリパラ事業推進本部）
- N 氏 コンサルティング会社（代表）
- O 氏 新聞社（オリンピック パラリンピック スポーツ戦略室）

2) 調査結果

インタビューの結果を以下にまとめて報告する。

- ・質問①：「スポーツ MBA Essence」受講のきっかけ
 - スポーツビジネスに関与していないが、これから関与したい。
 - スポーツビジネスに関与しているので、(改めて) 系統的に／全般的に学びたい。
 - 将来的な MBA の取得を見据えて受講したい。

- ・質問②：「スポーツ MBA Essence」のカリキュラムの総合評価
 - 良い点：
 - ・短い受講期間・時間
 - ・週一回の授業だったため、負荷なく受講できた。
 - ・論文執筆が不要だった。
 - ・大学院や MBA ほど学費が高くない。
 - ・スポーツビジネス色と商学部色、双方の要素があった。
 - ・終了後の受講生同士でビジネス展開が起こっている。
(あるいは、今後可能性が高い)
 - ・実務に役立つ(実際仕事に活用できる)授業が多かった。
 - ・アントレプレナー・会計学等の学術専門的な授業がプログラムの中に盛り込まれていて授業構成のバランスが良かった。
 - 改善点：
 - ・修了後のステップの紹介があっても良い。
(例えば、アドバンスクラス、国内外の大学院または MBA への進学など)
 - ・スポーツ業界への転職支援が欲しかった。

- ・質問③：「スポーツ MBA Essence」のディグリー取得に向けたニーズ
 - ディグリー取得のために期間や金額の負担が増えるなら、ディグリーはなくてもよい。
 - ディグリーへのステップアップを望む意欲の高い受講生もいた。
 - 転職や社内でのキャリア形成にディグリーがあると強みになると思う。
 - 習熟度を上げるためにも、もっと深く学べるといい。

- ・質問④：修了者ネットワーキングの必要性
 - 初日に名刺交換などお互いを知る機会があると良かった。
 - 受講期間中は、受講後に懇親会があり親睦を深められた。
 - 修了後もスポーツ観戦や勉強会などを実施し情報交換をしている。
 - 受講生同士で新規ビジネスはまだ生まれてはいないが、今後可能性は十分にある。

- ・質問⑤：ポスト 2020 の所属企業におけるスポーツ協賛の可能性
 - オリ・パラが終わってからの評価になる。
 - 引き続きスポーツ協賛は継続していくが、2020 部署は解散になり、縮小していくだろう。
 - スポーツ分野でのビジネス化を引き続き検討していく。
 - 瞬間的なビジネスの拡大・縮小に踊らされないようにしないといけない。

- ・質問⑥：スポーツ経営人材の輩出状況
 - 他業界からの人材を受け入れる門を開いておくべきである。
 - スポーツ村以外から人材を発掘していくと、業界としてポジティブになると思う。
 - 報酬対価を上げるのにも、産業が拡大しないといけない。
 - 社会経験のある人材を採用すべきである。
 - スポーツを科学として見て、分析を行い、ビジネスに還元するシステムができあがるべきである。産学連携ができるといい。

4. 有識者会議（アドバイザーボード）の設置

1) 調査実施

①調査方法

スポーツ業界で必要とされている人材像と、その人材像を育成する上で「高等教育機関」ができることを探るため、スポーツ業界に携わっている有識者8名と調査チームメンバー3名を対象に聞き取り調査を実施した。

②調査対象大学および調査時期

-) 調査時期：2020年1月31日（金）14：00～16：00
-) 調査場所：早稲田キャンパス 26号館 702教室
-) 調査対象者：スポーツ業界に携わっている有識者8名、調査チームメンバー3名

【有識者】

葦原一正	公益社団法人日本バスケットボール協会（JBA）	理事
荒木田裕子	公益財団法人東京オリンピック・パラリンピック 競技大会組織委員会	理事
上原闌	凸版印刷株式会社	オリンピック・パラリンピック事業推進部部長
大井義洋	株式会社電通	グローバルスポーツ局室長
大竹哲郎	株式会社 F&L アソシエイツ	代表取締役
大多和亮介	横浜マリノス株式会社 マーケティング本部メディア&ブランディング部部長	
高橋義雄	筑波大学	体育系准教授
辻洋右	立教大学	経営学部准教授

【調査チーム】

長谷川博和	早稲田大学ビジネススクール	教授
菅野寛	早稲田大学ビジネススクール	教授
原田宗彦	早稲田大学スポーツ科学学術院	教授

2) 調査結果

有識者会議の発言録を以下に匿名にて報告する。

□) 議題①：スポーツ業界で必要とされている人材像とは？

- 求められる人材像はスポーツ組織において、エグゼクティブとしての人材かノンエグゼクティブとしての人材かによって大きく変わってくる。
- 消費者行動分析や統計解析ができる（統計解析ツールは少なくとも使える）人材がいると重宝されるが、アウトソーシングで対応することも可能である。
- 資金調達に関するスキルや経験が必要である。
- 必ずしもスポーツに特化していなくても、マネジメントやマーケティングの理論的知識を基礎として持っている人材は貴重である。
- 一方で、スポーツは商材が一般的な消費製品とは異なるため、その特異性を理解し知識を応用できる人物が必要である。
- スポーツは一般的なビジネスとは異なる部分があり、その代表例が普及である。普及には代表チームの強化が関わってくるため、単純に投資して回収するというアイデアが通用しないことがある。簡潔に言うと、全体を俯瞰しシステムを設計する能力といえる。
- リーグやチームなどのスポーツコンテンツホルダーは、ステークホルダーが非常に多いことが特徴で、企画やアイデアがあることよりも、粘り強くタフに多くの人間とコミュニケーションを取れる能力が必要である。
- その競技に情熱があることが最も重要である。そして、何を売っているのか、誰に売っているのかを整理して熱く語れる人物が必要である。

□) 議題②：高等教育機関が出来うる貢献とは？

- スポーツ組織は人材育成まで手が回らないので、特にソフトスキルを磨くようなプログラムを展開してほしい。
- スポーツ組織で働いている人の熱い思いを肌で感じられるように、学生には少なくとも3ヶ月から1年の比較的長期のインターンシップを体験してほしい。
- 競技を極めた選手がマネジメントに入ってくるのが重要で、引退した選手が大学に戻って学ぶことができるプラットフォームの構築が必要である。
- スポーツビジネスを大学院で学んでいる人たちの強固なネットワーク&コミュニティの構築をしてほしい。修了後にスポーツから離れたとしても、後からスポーツに戻ってくる可能性もあるためである。
- 学べる場が東京に一極集中しているので、地方のスポーツ組織で働いている方々への教育機会の提供を工夫するべきである。
- チームやリーグに既に務めている方々が座学で学べるシステムを作ることが必要である。

□) 総括

- スポーツ業界に必要な人材像を定義することは難しいものの、ソフトスキル（個人が持っている性格や特徴）の重要性に関しては有識者の合意が得られた。その中でも、「スポーツへの情熱」、「コミュニケーション能力」、「メンタルタフネス」が多く言及された。
- 高等教育機関においては、「選手やコーチ、既にスポーツ組織で働いている方々が理論を学べるプログラム」、「地方在住の方々への教育機会の提供」、「長期インターンシップ」や「修了生のスポーツネットワーク構築」が挙げられた。

5. 2020年オリ・パラ協賛企業を対象としたシンポジウムの開催

1) 調査実施

①調査方法

日本の「企業」と「スポーツ」に必要なスポーツ経営人材の育成システムの確立に向けた議論を行うため、「スポーツ経営人材シンポジウム～ポスト2020に向けた「スポーツの成長産業化」に向けて～」の題名でシンポジウムを開催した。スポーツ業界に携わっている大学の教授と実務者からの講演と、本事業の2つ目の調査である「海外のビジネススクールに設置されたスポーツMBAプログラム」に関する報告をもとに、「ポスト2020に向けたスポーツMBAプログラムの可能性」について議論を行った。

②調査対象大学および調査時期

-) 調査時期：2020年2月27日（木）13:00～16:40
-) 調査場所：早稲田キャンパス 26号館 702教室
-) 主催：スポーツ庁、早稲田大学
-) 共催：筑波大学
-) 後援：株式会社電通
-) スケジュール：次のページで詳細を記す。
-) 事前申込者数：約370名
-) ウェブ配信視聴者数 ※新型コロナウイルス対策によりウェブ配信による開催
：最大同時視聴者約150人 ※2月27日（木）当日
 - ・前半の部：再生回数9,693回 ※3月12日（木）時点
 - ・後半の部：再生回数4,437回 ※3月12日（木）時点

□) スケジュール (詳細)

時刻	内容	登壇者
13:00	【開会の挨拶】	鈴木大地氏 (スポーツ庁長官)
13:10	【基調講演】 スポーツ経営人材が求められる時代背景	原田宗彦氏 (早稲田大学スポーツ科学学術院教授)
13:30	【特別講演】 スポーツによる企業経営の価値創造	柳弘之氏 (ヤマハ発動機株式会社代表取締役会長)
13:50	【講演 1】 ポスト 2020 のスポーツ界に求められるスポーツ経営人材	川合現氏 (スポーツ庁参事官 民間スポーツ担当)
14:10	【講演 2】 スポーツ MBA プログラムの目指す姿	長谷川博和氏 (早稲田大学ビジネススクール教授)
14:30	【講演 3】 体育・スポーツ科学系大学院に設置するスポーツウエルネス 経営人材養成プログラム	高橋義雄氏 (筑波大学体育系准教授)
14:50	【報告】 海外のビジネススクールに設置されたスポーツ MBA プログラム	佐藤晋太郎氏 (早稲田大学スポーツ科学学術院准教授)
15:10	【シンポジウム】 ポスト 2020 に向けたスポーツ MBA プログラムの可能性 コーディネーター：松岡宏高氏 (早稲田大学スポーツ科学学術院教授) シンポジスト：菅野寛氏 (早稲田大学ビジネススクール教授) 大井義洋氏 (株式会社電通グローバルスポーツ局室長) 川合現氏 (スポーツ庁参事官 民間スポーツ担当) 久野譜也氏 (筑波大学体育系教授)	
16:40	終了	

2) 調査結果

各登壇者の発言録を以下にまとめて報告する。

①【開会の挨拶】

登壇者：鈴木大地氏（スポーツ庁長官）

2020年以降のスポーツ産業の成長に向けて優秀な人材を育てることが鍵である。そのため、海外のスポーツ関連プログラムを参考事例とし、日本におけるスポーツ経営人材育成プログラムを整備することが求められる。本シンポジウムの前に行った海外の事例に関する調査をもとに、スポーツ業界で必要とされる人材像について把握し、その人材育成に高等教育期間ができることを探ることを本シンポジウムの目標とする。

②【基調講演】スポーツ経営人材が求められる時代背景

登壇者：原田宗彦氏（早稲田大学スポーツ科学学術院教授）

近年、スポーツマネジメントに関する学科やコースを設置する大学が増加している。その中で求められていることは、現在必要とされる専門性を持つ人材を作ることである。その専門性の一つとしては、テクノロジーが活用できる能力である。スポーツの場面では、ファンの心理を探るなどの「ファンマネジメント」、スタジアムやアリーナを活用する「ファシリティマネジメント」が求められており、いかにテクノロジーを用いてマネジメントができるのかが重要な時代になってきている。その時代で求められている能力を教育できるプログラムの設備が必要な理由である。

③【特別講演】スポーツによる企業経営の価値創造

登壇者：柳弘之氏（ヤマハ発動機株式会社代表取締役会長）

多くの企業がスポーツを支えている。これは単に社会貢献活動として支えるというより、お互いに価値を創造することを表す。企業側から見ると、スポーツファンとの強い関係構築、またはスポーツ選手のセカンドキャリアに貢献して人材育成に価値をうむことがその例になる。このような価値を創造するためには何よりも「スポーツそのものに対する情熱」を持つ人材が求められる。教育現場において、学生のスポーツに対する情熱を發揮させることが必要であると考えます。

④【講演 1】ポスト 2020 のスポーツ界に求められるスポーツ経営人材

登壇者：川合現氏（スポーツ庁参事官 民間スポーツ担当）

スポーツ庁は、スポーツ市場を拡大するだけでなく、その収益をスポーツ環境の改善に還元し、スポーツ参画人口の拡大に繋げるという好循環を生み出すことを目標としている。そのため、5つの施策に取り組んでいる（①スポーツ経営人材の育成・活用、②スポーツ団体の経営力強化、③スタジアム・アリーナ改革、④スポーツスペースとスキルのシェアリングエコノミー、⑤スポーツオープンイノベーションの促進）。これらの施策により、日本におけるスポーツ市場拡大による自律的好循環が実現できると考える。

⑤【講演 2】スポーツ MBA プログラムの目指す姿

登壇者：長谷川博和氏（早稲田大学ビジネススクール教授）

日本における MBA プログラムの入学者は増加している。しかし、スポーツマネジメントに関する MBA プログラムはなく、ノンディグリープログラムは1つある。早稲田大学で行っている「スポーツ MBA Essence」がその1つである。このプログラムをディグリー化にしていくことに将来性があると考ええる。日本におけるスポーツ産業は急激に成長してきており、魅力的な産業であると言える。スポーツマネジメントに特化した MBA プログラムの設立（ディグリー化）は、大きな発展を進めているスポーツ産業に必要な人材育成に重要な役割を果たすと考える。

⑥【講演 3】体育・スポーツ科学系大学院に設置するスポーツウェルネス経営人材養成プログラム

登壇者：高橋義雄氏（筑波大学体育系准教授）

2019 年度スポーツ産業の成長促進事業「スポーツ団体経営力強化推進事業（スポーツ経営人材育成・活用）」（筑波大学委託事業）によって、スポーツ経営人材の育成に必要なスポーツ科学系大学院のカリキュラムの検討を行った。本事業の5つの調査（①社会人へのヒアリング調査、②筑波大学大学院人間総合科学研究科スポーツ健康システム・マネジメントの修了生への調査、③スポーツ団体・企業への産学連携可能性ヒアリング調査、④有識者会議、⑤公開セミナー）の結果により、即戦力となるスポーツ経営人材に必要なかつ最適な「ビジネス科目」を加えたカリキュラムの形成が求められると考える。

⑦【報告】海外のビジネススクールに設置されたスポーツ MBA プログラム

登壇者：佐藤晋太郎氏（早稲田大学スポーツ科学学術院准教授）

スポーツ経営人材の育成に向けて、海外の大学に設置されたスポーツビジネスプログラムが行っている取り組みを探るため、2つの調査を行った。一つ目の調査である「海外における MBA と連動するスポーツビジネス・カリキュラムに関する文献調査」では、Dual Degree (MBA とスポーツビジネスの学位) が取得できるプログラムと Single Degree (スポーツビジネスの授業を受講して MBA の学位) が取得できるプログラムに分かれる傾向が見えた。また、2つ目の調査である「海外のスポーツ経営人材育成カリキュラムに関する現地調査」では、MBA プログラム以外にもスポーツ業界への就職を目指した「スポーツに特化したカリキュラムを展開するプログラム」があることがわかった。

⑧【シンポジウム】ポスト 2020 に向けたスポーツ MBA プログラムの可能性

コーディネーター：松岡宏高氏（早稲田大学スポーツ科学学術院教授）

・シンポジスト 1：川合現氏（スポーツ庁参事官 民間スポーツ担当）

【講演 3】と【報告】の結果から、日本で「スポーツ MBA プログラム」を作るには更なる検討が必要である。その中で、スポーツ業界への就職を目指した「スポーツに特化したプログラム (MBA プログラムではない)」は非常に参考にできるモデルであろう。

・シンポジスト 2：久野譜也氏（筑波大学体育系教授）

「スポーツ MBA プログラム」で教えられる教員が足りない。受講者のニーズに合わせられる能力（例えば、実務経験＋研究能力）を持つ教員が必要である。それを念頭に置いたプログラム作り（例えば、博士課程まで設備）がその成功の鍵になるだろう。

・シンポジスト 3：大井義洋氏（株式会社電通グローバルスポーツ局室長）

「スポーツ MBA プログラム」は社会人向けの修士課程になるが、受講者のキャリアにおけるポジションによって学ぶべき教育が異なる。受講者が自分の適切な時期に MBA を学んでいるのか、そして、適切な教員からそれを学んでいるのかが大事である。

・シンポジスト 4：菅野寛氏（早稲田大学ビジネススクール教授）

どの層に向けて「スポーツ MBA プログラム」を作るのかを最初に考えるべきである。それによって受講者のニーズが異なるためである。しかし、日本で初めての取り組みであるため、多様な受講者向けのカリキュラム作り（例えば、広く浅く）が大事であろう。

□. 補足資料

【付録 1】「事業 1」 Sport Business Post Graduate Course Rankings 2018

Rank	Country	Course Provider	Course
1	USA	University of Massachusetts Amherst, Mark H. McCormack Department of Sport Management	MS Sport Management and MBA/MS Sport Management
2	USA	Ohio University	Masters of Sports Administration
3	CHE	The International Centre for Sport Studies (CIES)	The Fifa Master
4	USA	University of South Florida	MBA/MS in Sport & Entertainment Management
5	USA	George Washington University	Master of Science in Sport Management
6	USA	San Diego State University	Sports MBA
7	USA	University of Central Florida	DeVos Sport Business Management Program
8	USA	Virginia Commonwealth University Center for Sport Leadership	MEd/MBA Sport Leadership
9	USA	Temple University	Master of Science in Sport Business
10	RUS	Russian International Olympic University	Master of Sport Administration
11	USA	Columbia University	MS Sports Management
12	USA	University of San Francisco	Master of Sport Management
13	USA	Georgia State University	Master of Science in Sport Administration
14	USA	Ohio State University	Master of Science in Kinesiology, Sport Management
15	ITA	University of Parma - University of Republic of San Marino	International Master in Strategic Management of Sports Organisations, Events and Facilities
16	USA	University of Oregon, Lundquist College of Business, Warsaw Sports Marketing Center	MBA in Sports Business
17	USA	Florida Atlantic University	MBA Sport Management
18	ESP	Centro de Formación Fundación Valencia CF	Master in International Sports Management
19	ASU	Deakin University	Master of Business (Sport Management)
20	ESP	Real Madrid Graduate University	MBA Sport Management
21	USA	University of South Carolina	Masters of Sport and Entertainment Management
22	GBR	Coventry University	MSc Sport Management
23	GBR	University of Liverpool Management School	MBA Football Industries
24	CHE	AISTS	Master of Advanced Studies in Sport Administration and Technology
25	GBR	University of Stirling	MSc in Sport Management
26	USA	Florida State University	Master in Sport Management
27	CAN	University of Ottawa	Master of Human Kinetics Concentration in Sport Management
28	USA	University of Tennessee	Master in Sport Management
29	USA	Ball State University	Master of Sport Administration
30	GBR	Ulster University	MSc Sport Management
31	USA	University of Connecticut	Master of Science in Sport Management
32	USA	University of Louisville	MS in Sport Administration
33	DEU	University of Bayreuth	MBA Sport Management
34	GBR	Sheffield Hallam University	MSc Sport Business Management
35	USA	Seattle University	Master in Sport Administration and Leadership
36	ITA	Ca' Foscari University of Venice	Master in Sport Business Strategies
37	IRL	University College Dublin	MSc in Sports Management
38	USA	West Virginia University	Master of Science in Sport Management
39	ESP	Johan Cruyff Institute	Master in Sport Management
40	FRA	AMOS	Master of Business in Sport

【付録2】「事業1」5大学における授業科目

□) マサチューセッツ大学アイゼンバーグ・ビジネススクール

MBA Required Courses	Semester	Credits
Business Intelligence	Fall I	3
Strategic Information Management	Spring I	3
Financial and Managerial Accounting	Fall I	4
Corporate Finance	Fall I	3
Business Data Analysis and Statistical Methods	Fall I	3
Marketing Strategy	Spring I	3
Operations Management	Spring I	3
Organizational Strategy	Fall II	3
Management Consulting	Fall I	1
Managerial Skills	Fall I	1
Speaker Series	Spring I	1
MBA Consulting Practicum	Spring II	6
Human Resource Management	Spring I	3
Total Credits (1)		37
MS Required Courses	Semester	Credits
Sport Marketing	Fall II	3
Sport Finance and Business	Fall II	3
Sport and the Law	Fall II	3
Organizational Behavior and Development	Fall II	3
Socio-Historical Foundations of Modern Sport	Fall II	3
Economics of Sport	Spring I or II	3
Applied Sport Marketing Research	Spring II	3
Professional Development in Sport Management	Fall I	2
Summer Internship Practicum*	Summer I	6
Electives 2 @ 3 credits each	Spring II	6
Total Credits (2)		35
Total Credits (1+2)		72
Elective MS Courses	Semester	Credits
Sport Analytics	Spring II	3
Sport Promotion & Sales	Spring I or II	3
Sports Strategic Communication	Spring II	3
College Athletics (register as Independent Study)	Spring II	3
Sport Labor Relations	Spring II	3
Independent Study	Spring II	3
MBA Consulting Practicum		
MLB International		
47 Brands		
Basketball Hall of Fame		
Turf Dawgs		
Summer Dew Tour		
Boston Breakers		
Umass Athletics		
United States Bowling Congress		
MAAC Men's Women's Basketball Championship		
Visa		
Michael Philips Swim School		
Brandmatch Score		
Xenith Corp.		
Absolute Sports Information		

□) 南フロリダ大学ムマ・ビジネススクール

MBA Required Courses	Semester	Credits
Leadership/Management Concepts	Fall	2
Strategic Business Analysis	Fall	2
Communication Skills for Managers	Fall	2
Operations Management	Fall	2
Financial Analysis	Fall	2
Social, Ethical, Legal Systems	Fall	2
Data Analytics for Business	Spring	2
Sport & Entertainment Law	Spring	3
Sport & Entertainment Marketing Strategy	Spring	3
Sport Business Analytics	Spring	3
Contemporary Issues in Sport & Entertainment Management	Spring	3
Integrated Business Applications	Summer	4
Total Credits (1)		30
MS Required Courses	Semester	Credits
Internship in Sport & Entertainment Management	Summer	3
Issues in Sport	Fall	3
Sport & Entertainment Finance	Fall	3
Global Environment of Sport	Fall	3
Internship in Sport & Entertainment Management II	Fall	3
Sales and Fundraising in the Sport Industry	Spring	3
Issues in the American Sport Industry	Spring	3
Social Media in Sport	Spring	3
Special Projects in Sport Business	Spring	3
Internship in Sport & Entertainment Management III	Spring	3
Total Credits (2)		30
Total Credits (1+2)		60
Events, Internships & Site Visits		
Bagley		
Cross Roads Consulting		
Fanatics		
FELD Entertainment		
Florida Hospital		
FOX Sports Florida		
Hard Rock Casino		
Ironman Triathlon, Inc.		
Lakeland Magic		
Minor League Baseball		
Positive Coaching Alliance		
Tampa Bay Buccaneers		
Tampa Bay Rays		
Tampa Bay Sports and Entertainment (including the Tampa Bay Lightning)		
Tampa Bay Sports Commission		
University of South Florida Athletics		

□) サンディエゴ州立大学ファウラー・ビジネススクール

Required Courses	Credits
Statistical Analysis	3
Organizational Behavior & Leadership	3
Financial & Management Accounting	3
Financial Management	3
Sports Marketing	3
Sports Economics	3
Operations and Supply Chain Management	3
Seminar in Marketing Research	3
Strategic Leadership in International Sports Organizations	3
Integrated Marketing Communications	3
Data Analytics for Sports	3
Financial Management II	3
Strategy	3
Integrative Business Analysis	3
Field Studies in Business	3
Total Credits	45
Events, Internships & Site Visits	
PGA TOUR Executive Women's Day at the Farmers Insurance Open	
Farmers Insurance Open	
US Women's National Team vs. Republic of Ireland	
US Men's National Team vs. Canada – International Friendly	
NCAA Sweet 16 Western Regional in Anaheim	
Mountain West Conference Tournament	
Women in Sports and Events (WISE) Power Play Event	
IRONMAN SuperSEAL Olympic Triathlon	
FootGolf San Diego Tournaments	
USA Rugby Tournaments	
MLB Spring Training – San Diego Padres	
Rock 'n' Roll Marathon – Carlsbad 5000, San Diego 5K Run	
Special Olympics South Bay Area Games	
AVP Beach Volleyball – Huntington Beach Open	
Red Bull Wings for Life World Run	
Mexico vs. Chile International Friendly	
Sports Business Journal Intersport Brand Engagement Summit	
Fox Sports San Diego – MLB All-Star FanFest Activation	
Under Armour – MLB All-Star FanFest Activation	
Stand Up to Cancer – MLB All-Star Game Activation	
Dew Tour – Long Beach	
Self Shape Surf Festival	

□) フロリダアトランティック大学ビジネススクール

MBA Required Courses		Credits
Financial Accounting Concepts		3
Corporate Financial Management		3
Communication Skills for Business Professionals		3
Leadership and Executive Forum		1
Global Environment of Management		3
Advanced Analysis of Accounting Data		3
Marketing Management in a Global Environment		3
Advanced Financial Management		3
Management of Information Systems and Technology		3
Operations Management		3
Leadership & Organizations		3
Global Management Strategy and Policy		3
Total Credits (1)		34
MS Required Courses		Credits
Managing the Sport Enterprise		3
Sport Law		3
Sport Marketing		3
Financial Aspects of Sport Management		3
Sport Business Analytics		1
Specialization Course		3
Total Credits (2)		16
Total Credits (1+2)		50
Elective MS Courses		Credits
Management of Sport, Entertainment, and Convention Venues		3
Management and Administration of Intercollegiate Athletics		3
Internships where current students are involved		
Alliance Sport Marketing		
Boca Raton Resort and Club		
Chicago Blackhawks		
Coconut Creek Parks and Recreation Department		
Delray Beach Open		
ESPN		
ESPN Events		
Evert Tennis Academy/IMG		
Fanatics, Inc.		
Florida Atlantic University		
Florida Atlantic University Athletics		
Florida Panthers/BB&T Center		
Learfield/IMG		
Miami Dolphins & Hard Rock Stadium		
Miami Heat & American Airlines Arena		
MLB Network		
NBC Sports		
Primetime Sports Group		
Pro Links Sports/Oasis Championship		
Soccer Shots - Northern Virginia		
Southeastern Louisiana University		
Utah Youth Soccer Association		
Washington Nationals		

□) オレゴン大学ランキスト・ビジネススクール

MBA Required Courses	Semester	Credits
Financial Accounting	Fall	3
Quantitative Methods for Managers	Fall	3
Fundamentals of Finance	Fall	3
Managing Individuals and Organizations	Fall	3
Marketing Management	Fall	3
Operations Management	Winter	3
Managerial Economics	Winter	3
Strategic Management	Spring	3
Business Law and Ethics	Fall	3
Total Credits (1)		27
MS Required Courses		Credits
Marketing Research		3
Sports Business Seminar (take each term enrolled for specialization)		3
Strategic Planning Project (2 terms)		3
Marketing and Sports Properties		3
Sports Sponsorship Alliances		3
Economic Aspects of Sports		3
Total Credits (2)		18
Total Credits (1+2)		45
Elective MS Courses		Credits
Corporate Finance and Valuation		3
Greening Sports and Events		3
Recognizing Business Opportunities		3
Negotiations		3
Branding		3
Marketing Strategy		3
Analyzing Big Data		3
Information Analysis for Managerial Decisions		3
Database Management Systems		3
E-Business		3
Sports Products		3
Legal Aspects of Sports Business		3

【付録 3】「事業 2」インタビュー対象者の一覧

-) MBA 大学①：オレゴン大学ビジネススクール (MBA)
 - T. Bettina Cornwell
Head, Department of Marketing (Professor of Marketing)
 - Vera Sebulsky
Interim Associate Director, Academic Advising and Student Experience
 - Gene Rhee
Executive Director, Mohr Career Services
 - Laura von Stockhausen
Career Advisor, Mohr Career Services
 - Joshua Gordon
Senior Instructor of Sports Business

-) MBA 大学②：マサチューセッツ大学ビジネススクール (MBA)
 - Janet S. Fink
Douglas & Diana Berthiaume Endowed Professor, Chair of Sport Management
 - Nefertiti A. Walker
Associate Dean for Inclusive Organization & Associate Professor of Sport Management
 - Michael Famighette
Director, Full-time MBA
 - Nicholas P. Wegman
Executive Director, Chase Career Center

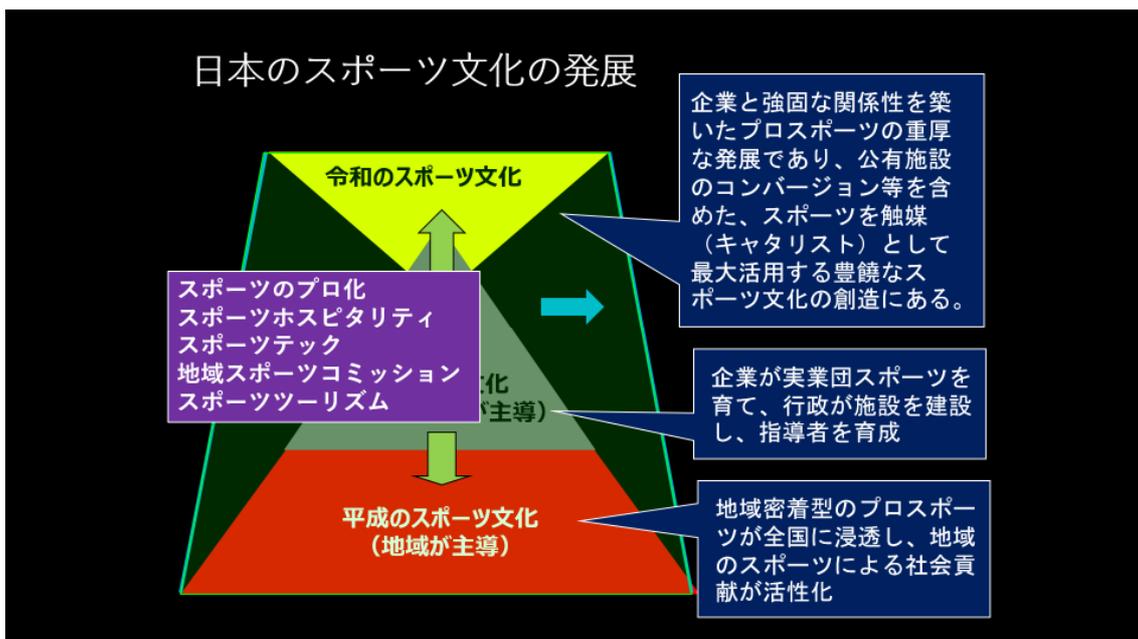
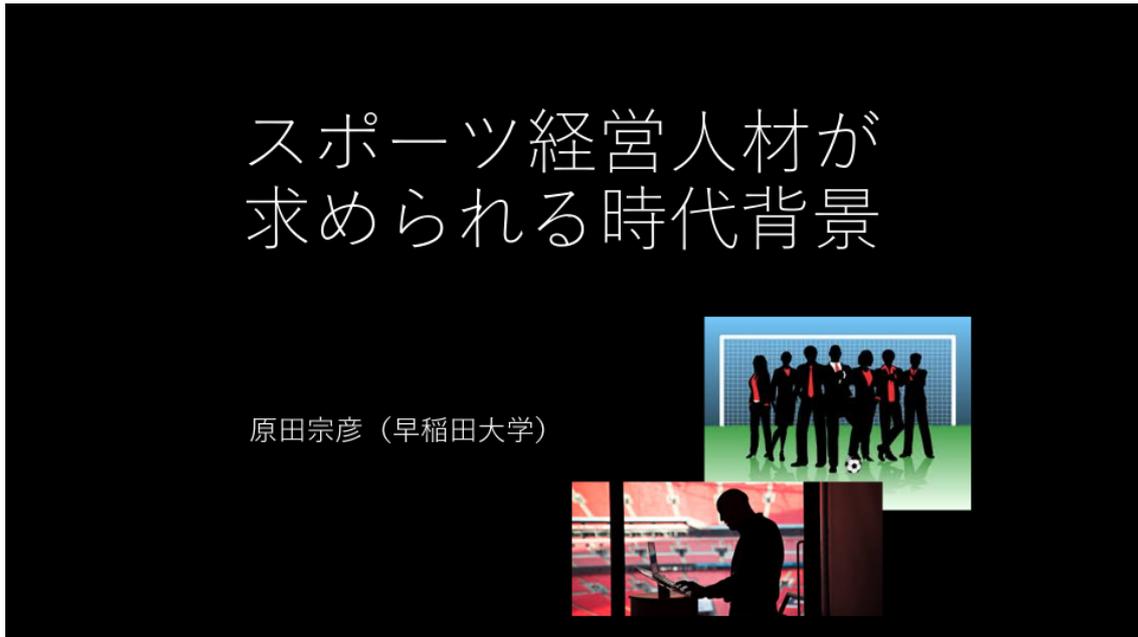
-) MBA 以外大学①：オレゴン大学スポーツプロダクトマネジメントプログラム
 - Shelly Gourlay
Director, Sports Product Management Program

-) MBA 以外大学②：ジョージタウン大学コンティニューイングスタディーズスクール
 - Jimmy Lynn
Adjunct Professor & Senior Advisor

【付録 4】「事業 5」 登壇者の講演資料

□) 【基調講演】 スポーツ経営人材が求められる時代背景

登壇者：原田宗彦氏（早稲田大学スポーツ科学学術院教授）

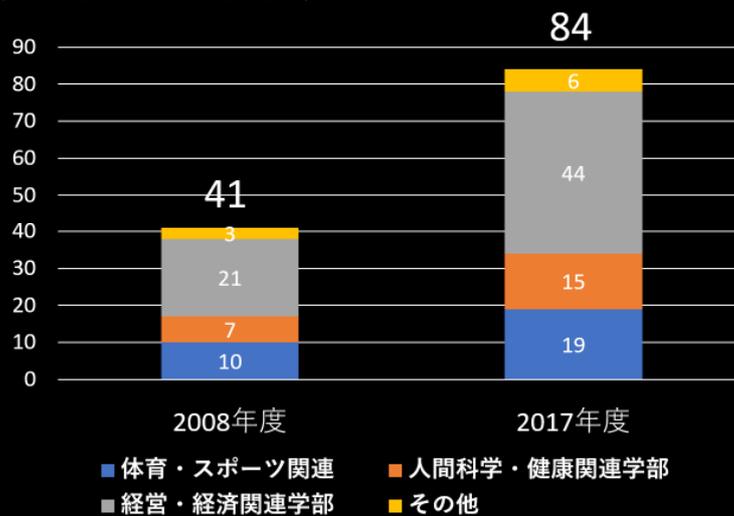


時代の背景

スポーツの成長産業化に向けた経営人材の育成

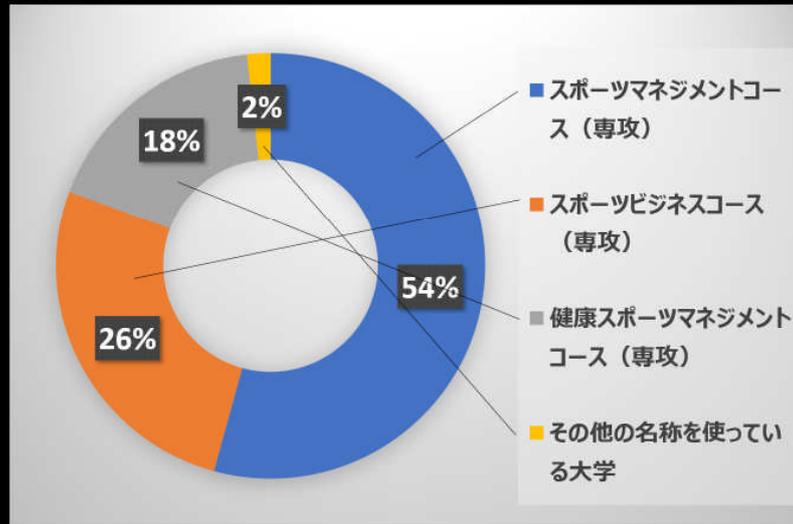
- 「スポーツ基本計画」（平成29年3月）「未来投資戦略2018」（平成30年6月）に、スポーツ経営人材の育成の推進が盛り込まれる
- しかし実践的な教育カリキュラムの整備は進んでいない
- 本格的なスポーツ経営人材の育成：JリーグGM講座（2001年）⇒OJT（On the job training）
- その後、スポーツマネジメントに関する学科やコースを設置する大学が増加

スポーツマネジメント関連学科・コースが設置されている学部 (備前・辻・棟田、2019より引用)



2017年度の学科・コースの名称：n=84

(備前・辻・棟田、2019より引用)



カリキュラム表（2019年度入学生）

学科基礎科目	
基礎科目 <ul style="list-style-type: none"> スポーツマネジメント論 スポーツマーケティング論 スポーツ産業論Ⅰ スポーツビジネス論 	展開科目 <ul style="list-style-type: none"> ファシリティマネジメント論 レジャーマネジメント論 メガスポーツイベント論 スポーツ行政
学科専門科目	
基礎科目（理論） <ul style="list-style-type: none"> スポーツ産業論Ⅱ 経営学概論 財務会計基礎論 経営戦略論 	基幹科目（実践） <ul style="list-style-type: none"> 地域スポーツ演習 地域ボランティア実習（事前・事後指導を含む） スポーツビジネス現場演習 スポーツビジネス現場実習（事前・事後指導を含む）
展開科目（理論） <ul style="list-style-type: none"> スポーツイベント計画論 スポーツとまちづくり スポーツメディア論 サービス・マネジメント 経営組織論 スポーツライフマネジメント概論 生産学習概論 社会調査論 	展開科目（実践） <ul style="list-style-type: none"> スポーツデータ解析演習 社会調査演習 スポーツデザイン演習 レクリエーション実技 専門運動方法（アーチェリー） スタジオエクササイズ 専門運動方法（ゴルフ） ゴルフ理論・実習 スキー理論・実習

スポーツマーケティング (原田・藤本・松岡、2018)

- 新たなスポーツマーケティングの機会を発見し評価する
- ファンのスポーツに関する知覚, 選好, 要求をマッピング
- ファンの欲求や期待を, チームやクラブに伝える
- チームやクラブが持つ種々の権利を活性化 (activate) し, カスタマイズされた創造的なセールスシートをつくり企業へのスポンサーセールスを行う
- ファンの目線に立ち, ファンの欲求や期待に見合うサービスが提供されているか確認する
- シーズンの有無に関わらず, 年間を通してファンと接触を保ち満足させる
- ファンからサービスを向上させるアイデアを集め, 適切な部署に伝える
- さらに・・・

● Facebook Twitter Instagram Google+ Snapchat等のSNSに加え、AIやICTの知識が豊富

● 自身がアクティブユーザーであり、夜も週末も祝日も働くことができる人物でありPhotoshopの技術をもっていることが望ましい

スポーツマーケティングにおけるAI活用

May, 23th 2018
IBM Japan, Ltd.
GBS Cognitive AI
Inter-Community Business Lab.
Senior Managing Consultant
AKIRAOKADA

IBM

ファシリティマネジメント(岡田、2019)



90台のサーバーと
2テラバイトの通信
容量

スタジアム・アリーナの
巨大化とハイテク化
とエンターテインメント化
↓ ↓ ↓
専門人材の必要性



ファンマネジメント (佐宗、2020)

ファンエンゲージメントの分野におけるスポーツチームのビジネスニーズ



イベント

- チケット、飲食、移動、パーキング
- 試合前、試合中、試合後にファンの行動を追跡
- ファンショップ
- ファン向けアプリケーション



ファンポータル

- マーチャンダイズ
- 無料または有料での独占デジタルコンテンツ
- ファンが生成したコンテンツとロイヤリティ
- パートナーシップ



ファンデータベースの拡大とファンの育成

- ソーシャルリスニング
- セグメンテーション
- パーソナライゼーション
- 適切なオファリング



スポンサーへの価値提供

- 適切なオーディエンスへのリーチ
- ブランドインパクト

すべてのタッチポイントでファンの体験を理解する能力

アスリートマネジメント（山本、2017）



パークマネジメント（原田、2020）

北九州勝山公園店

日本初のPark-PFIとして珈琲所コメダ珈琲店を開業



横浜市動物の森里山ガーデン

民間活力を取り入れたフィールドアスレチック施設の整備

FIFA Masters



- マネジメント教育のためにFIFAとCIES（国際スポーツ研究センター）によって設立された高等教育プログラム（CIESは、スイスのヌーシャテル大学、FIFA、ヌーシャテル州と市によって設立された研究機関でリサーチ、教育、コンサルティングの3部門）
- FIFAマスターは、CIESの教育部門のプログラムとして運営され、国際的なスポーツの舞台で起きる最先端の現象に対応し、正しいビジョンを描くことができるスポーツマネジャーの養成とネットワークの構築など、キャリアディベロップメントの機会を提供する

FIFA Mastersの3つのモジュール

1. スポーツのヒューマニティ (9-12月)

イギリスのデモントフォート大学スポーツ史・文化国際センターにおいて、スポーツの歴史、倫理、社会学といった人文科学系の知識を習得するためのモジュールである(スポーツのプロ化や商業化、そして近代スポーツの誕生や、スポーツとメディア等)

2. スポーツマネジメント (1-3月)

イタリアのミランにあるSDAボコニ大学のマネジメントスクールで、ガバナンス、戦略、ファイナンス、マーケティング、スポーツイベントマネジメント、ビジネスプランニング、ヒューマンリソースマネジメント、そして情報工学について学ぶ

3. スポーツ法 (3-6月)

スイスのヌーシャテル大学において、組織と連盟、契約問題、スポーツビジネスの法的側面、放送権、ドーピングや訴訟、そしてスポーツと健康の法的側面などに焦点を当てた授業を受ける。その後6月と7月は、グループでの論文づくりと発表が行われ、1年の受講を終える

経済システムの変遷 (Pine & Gilmore, 2016)





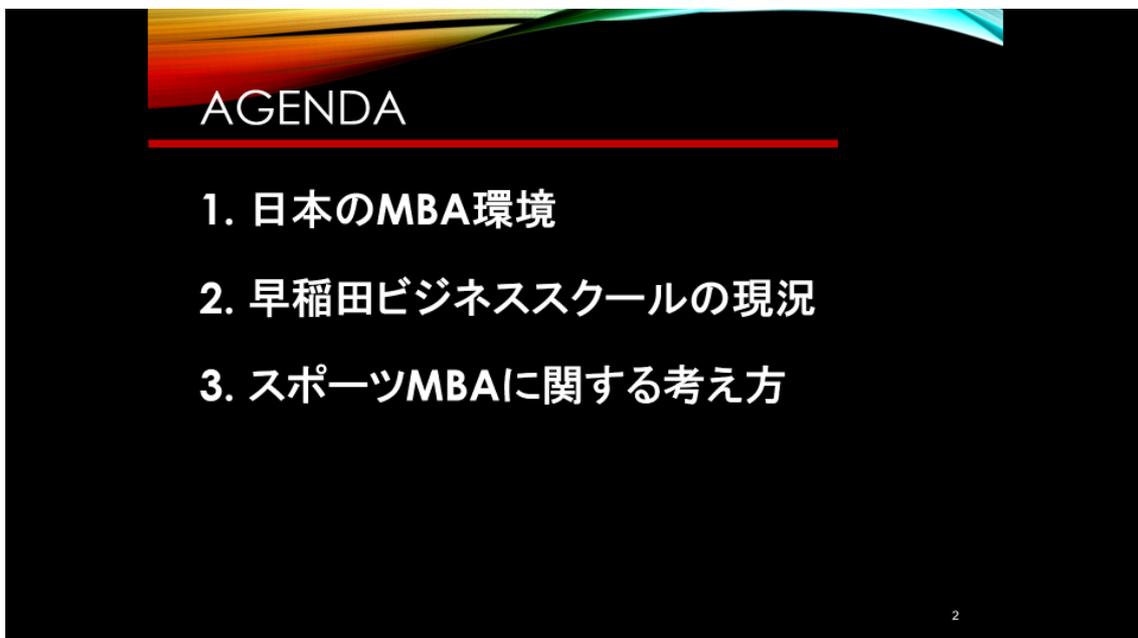
- 社会人を対象とした半年間のノンディグリー教育
- 学びは義務ではなく権利である
- 卒業生ネットワークの形成
- 海外研修での学び
- スポーツビジネスに関する社会人マーケットの再発見

次のステップに向けて

- プログラムのディグリー化
- 必要とされる専門化
 - スポーツとAI
 - スポーツとテクノロジー
 - パラダイム転換による新しい理論
 - 海外研修
 - 語学

□) 【講演 2】 スポーツ MBA プログラムの目指す姿

登壇者：長谷川博和氏（早稲田大学ビジネススクール教授）



1. 日本の MBA環境



3

専門職大学院を置く大学数及び専攻数

H29.7.1現在

年度別専門職大学院数

※文部科学省調べ、学生募集停止中の大学院を除く

H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29
130校	128校	128校	124校	122校	114校	117校	122校

分野別専門職大学院数 (H29)

分野	国立		公立		私立		独立		専攻数 合計	大学数 合計
	専攻数	大学数	専攻数	大学数	専攻数	大学数	専攻数	大学数		
経営系大学院 (ビジネススクール)	11	11	3	3	15	15	1	1	30	30
MBA (経営管理)	7	7	3	3	12	12	1	1	23	23
MOT (技術経営)	4	4	0	0	3	3	0	0	7	7
会計	2	2	1	1	8	8	1	1	12	12
公衆政策	5	5	0	0	2	2	0	0	7	7
公衆衛生	3	3	0	0	2	2	0	0	5	5
臨床心理	2	2	0	0	4	4	0	0	6	6
法科大学院	16	16	2	2	25	25	0	0	43	43
教職大学院	46	46	0	0	7	7	0	0	53	53
その他	1	1	4	3	11	10	1	1	17	15
合 計									173	122

※ 1の大学で複数の専攻を設置している場合があるため、各分野の大学数の合計は全大学数の合計とは一致しない。
 ※ 学生募集停止中の大学・専攻は除く。

22

4

経営系専門職大学院 (MBA・MOT) の現状

- ・現状、30大学30専攻が設置されており、約6千人の学生が在学している。ここ近年、**入学者数は増加傾向で、社会人比率も約90%と社会人教育の推進に一定の成果を上げている**ところである。
- ・経営系専門職大学院の入学者が増加傾向なのは、もっぱらMBAが増えているからであり、MOTは減少している

(経営系専門職大学院の現状)

※()内はMOT分野の内数を示す

	H25	H26	H27	H28	H29
入学者数	2,085 (237) 人	2,119 (220) 人	2,274 (232) 人	2,397 (210) 人	2,300 (172) 人
在学者数	5,126 (465) 人	5,314 (458) 人	5,543 (471) 人	5,913 (457) 人	5,919 (410) 人
社会人学生数	4,371 (327) 人	4,673 (316) 人	4,901 (343) 人	5,306 (349) 人	5,277 (310) 人
社会人比率	85.3 (70.3) %	87.9 (69.0) %	88.4 (72.8) %	89.7 (76.4) %	89.2 (75.6) %
留学生数	493 (19) 人	539 (15) 人	616 (16) 人	641 (17) 人	696 (14) 人
留学生比率	9.6 (4.1) %	10.1 (3.3) %	11.1 (3.4) %	10.8 (3.7) %	11.8 (3.4) %
専任教員数	569 (96) 人	593 (99) 人	593 (98) 人	611 (95) 人	627 (99) 人

出典：文部科学省調べ

5

次世代アントレプレナー育成事業のコンソーシアム一覧

コンソーシアム(主幹機関及び協働機関)		プログラム名・概要
主幹機関	協働機関	
東北大学	北海道大学、小樽商科大学、京都大学、神戸大学、宮城大学	"EARTH on EDGE"～東北・北海道からの起業復興～ 機関共通の「実学精神」をベースに、各機関が有する世界最先端の基礎・応用研究力・成果を相乗的に働かせて、地域・日本・世界の課題解決への社会実装を加速するプログラムを展開する。
東京大学	筑波大学、お茶の水女子大学、静岡大学	産官学グローバル連携によるEDGE NEXTプログラム (Global Tech EDGE NEXT) 各機関で蓄積してきたノウハウを共有し、技術を起点として多様なチームで社会的な課題に挑みつつ、グローバルな起業家人材を育成する。
名古屋大学	岐阜大学、名古屋工業大学、豊橋技術科学大学、三重大学 (*1)その他協力大学あり	Tokai-EDGE(Tongali)プログラム Tongaliスクールを拡大する形で、体系的な教育システムを構築し、サステナブルなプラットフォームとなるベンチャーエコシステムを、東海地区に構築していく。
九州大学	奈良先端科学技術大学院大学、大阪府立大学、立命館大学 (*2)その他協力大学あり	多様性と創造的協働に基づくアントレプレナー育成プログラム (IDEA: Innovation x Diversity x Entrepreneurship Education Alliance) 各機関のEDGE事業を発展・高度化させた先端プログラムを実施するとともに、九州と関西、さらに海外の学生等が渾然一体となって混ざり、学び合う多層的協働プログラムを展開する。
早稲田大学	山形大学、滋賀医科大学、東京理科大学 (*3)その他協力大学あり	EDGE-NEXT人材育成のための共創エコシステムの形成 各機関の強みを結果し、意識醸成から起業までをカバーする体系的な教育プログラムを価値競争プラットフォームとして確立することで、失敗を恐れず、挑戦するEDGE-NEXT人材を文理融合で養成する。

6

2. 早稲田 大学MBA の現状



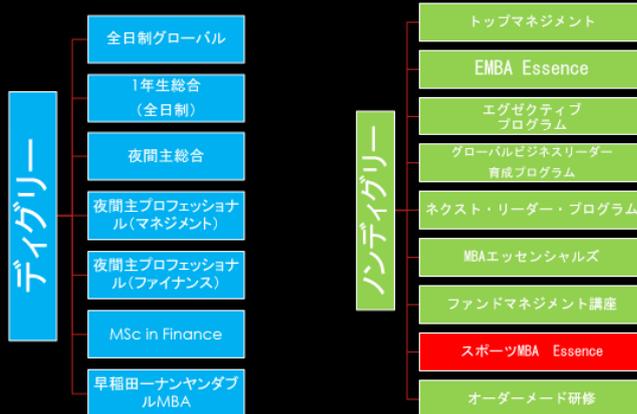
MISSION

●The mission of WASEDA Business School is to create **actionable management knowledge** and to develop **insightful and responsible leaders with global perspectives**. Here, we foster a **dynamic learning community** of faculty and students.

- Actionable management knowledge
- Insightful and Responsible leaders with global perspectives
- Learning community

8

多彩なプログラム



9

TOPIX

1. 国際化の対応
 - 国際認証EQUIS、AACSBの取得
2. 多様な受講生、入試制度
 - 事業承継者入試、企業派遣入試、AO入試
 - 留学生、ベンチャー創業者・予定者、医者、弁護士、公認会計士、シニア管理職の増加
3. EMBAプログラムのディグリー化の検討開始 (未定)
4. ガバナンス、女性経営者、グローバルリーダーシップ、ファミリービジネス、ベンチャービジネス (ICT活用など) などの注目分野の深掘り

10

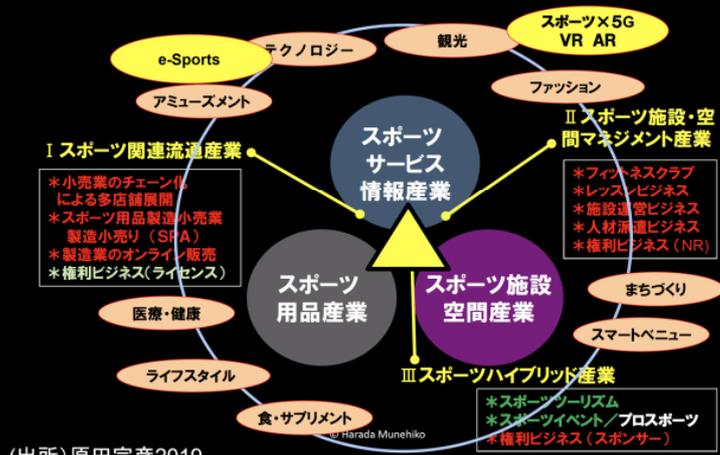
3.スポーツ MBAに対 する考え方



スポーツMBAに関する考え方

1. 現在はスポーツMBA Essenceをノンディグリーとして開講
 - 2017年度から開講（3年目）、大学が提供するスポーツビジネスを学ぶノンディグリー・プログラムとしては日本初
 - 2019年度は36名の受講生
 - 7ヶ月プログラム（9月開講、3月修了）
 - スポーツ科学学院とビジネススクールのジョイントプログラム
 - スポーツ科目（スポーツ概論、近代スポーツの歴史、スポーツマーケティング、スポーツビジネスと法など）と経営科目（経営戦略、マーケティング、アカウンティング、新規事業創造、ブルーオーシャンなど）、海外視察、グループプロジェクト・プレゼンテーション
 - <https://www.waseda.jp/prj-sportmba/>
2. 今後は履修科目数を増やし、ディグリー化も検討開始
 - スポーツ分野の経営を担える人材を輩出する役割、ニーズは高いと判断
 - 具体的なディグリー化についても検討を開始（未定）

スポーツ産業の進化



(出所)原田宗彦2019