

「スポーツマネジメント教育」が目指すべき方向性への一考
～本学『スポーツマーケティング』から考察する教育の方向性～

What is the Goal of Sports Management Education?
-Influence of a sports marketing class on education-

須賀 優樹
Yuki Suga

Abstract

Every year, universities throughout Japan train sports management personnel. However, the purpose of this education is not defined and the curriculum is insufficient. Under these circumstances, university graduates are unclear about career paths even after studying sports management. Both the purpose of education and the content of sports management classes must be enhanced to tackle this issue. In this study, we analyze the evolving intentions of 62 university students while taking a sports marketing class in four areas: sports and their own careers, understanding the basics of marketing, defining the value of sports, and acquiring the ability to plan.

1. 問題の背景と研究目的

近年、「スポーツマネジメント」と呼ばれる分野を学べる大学が増えている。本学は先駆けて2007年に「スポーツマネジメントコース」を設置しているが、筆者が本稿執筆時点で独自に調査し、確認できているだけでも全国に180校近くの大学がそれに関連した学部・学科・コース等を設置している。¹専門学校等を含めれば、その数はさらに大きくなる。単純に、それらの大学で毎年100名程度の「スポーツマネジメント人材」を育成しているとする、毎年2万人近い「人材」が世の中に飛び立っていることになる。

であれば、「スポーツ産業」の側にそれだけの加速度的なマーケットの成長や人材の受け皿があるはずであるが、必ずしもそうした状況になっていない。2020年にスポーツ庁から公表された「わが国スポーツ産業の経済規模推計」においては、2017年のスポーツ産業規模は8.4兆円であったとされている。しかし、約20年前の2002年時点で既に7兆円の産業規模があっ

たとされているため、「マーケットが急激に成長している」とは言い難い現状にある。

では、なぜ全国各地の大学が「スポーツマネジメント」と呼ばれる分野を開講し、これから社会人になろうとする若者たちにそれらを教えていくのだろうか。その理由の一つとして考えられるのが、スポーツを「マネジメントを学ぶための題材」として位置づけ、「スポーツを通じて」学生に本質的なマネジメント力や問題解決能力を身に付けてもらう、というものである。こうした方向性で「スポーツマネジメント」という分野を学生に対して提供する場合、最終的な目的は「社会人としての基礎的なビジネススキルの取得や、応用力を養成する」といったものになるため、「スポーツ産業」に属する企業への就職などは必ずしも第一の目的にはならない。実際、本学もこうした方向性で「スポーツマネジメント教育」を位置付けている。

そこで、本稿ではスポーツを「マネジメントを学ぶための題材」として位置づけた上での「スポーツマネジメント」を、どのように扱えば学生にとって役立つものになるのかを事例から考察したい。本稿では、そのきっかけとして筆者が担当した本学「スポーツマーケティング」の授業（以下「本授業」とする）を通じて得られたデータを考察し、上記の手がかりとする。

2. 先行研究とリサーチ・クエスチョンの設定

2.1 先行研究

まずはわが国の「スポーツマネジメント教育」に関するこれまでの動向や研究についてレビューする。日本の大学で最初に「スポーツマネジメント教育」に関する学科を立ち上げたのは、1993年の順天堂大学だとされている。松岡〔2008〕によれば2007年の時点でそうした大学が全国で43校存在していたとなっている。この時期は、「実業団」が次々と廃部になったり、プロ野球チームの身売り騒動、バスケットボールの新リーグ（bjリーグ）設立など、「スポーツチームないしクラブ」といった組織の「あり方」や「経営手法」などが注目を集め、「スポーツマネジメント」という言葉の認知が広まった時期でもある。よって、日本のスポーツマネジメント教育の始まりは、「日本国民全体に対してのスポーツ振興や幅広いスポーツの価値の提供」といった目的よりも、「トップレベルのスポーツの収益力向上・自立」という、民間視点あるいは事業経営の視点からニーズが高まっていったものと考えられる。前述の松岡〔2008〕によれば、「スポーツマネジメントとは何か」といった言葉の定義がないうちにカリキュラムが生まれ、「スポーツマネジメント」という看板と準備されている教育内容が一致していない大学が目立つ、と指摘している。また、大野〔2020〕はわが国のスポーツマネジメント教育は現地調査やインターンシップなどの「実習」が中心となりやすく、経営学的な理論習得の機会が少ないことを指摘している。さらに、原田と篠田〔2018〕は従来の大学教育における「スポーツマーケティング」は、広告代理店が実施するようなビジネスノウハウなどに偏りが見られ、「スポーツマーケティング」を本来的なマーケティング実現のための手段として再認識

する必要がある、と指摘している。

このことから、「スポーツマネジメント（マーケティング）」という分野自体が

- ・「何を研究対象とするべき分野なのか」といったことが定まっていない
- ・理論的体系化や本来的なマネジメント（マーケティング）の枠組みから外れている

という現状が浮かび上がってくる。そうなると、授業の内容としては「スポーツビジネスの成功事例要因の分析（特にプロスポーツ関連）」などの方向性になりやすく、学生の側からしてもそうした「トップレベルのスポーツ」に目がいきがちになり、興味関心や進路選択の幅を狭めてしまうことや、本質的なマネジメントの概念理解や理論取得が困難になる。

2.2 リサーチ・クエスチョン

上記を踏まえ、本研究でのリサーチ・クエスチョンを以下の2つとする。

仮説①

今回実施する本授業においては、スポーツ業界の特有のビジネスモデルや成功事例を伝えるのではなく、「スポーツを題材にしてマーケティングの本質を学ぶ」という方向性で実施する。それにより「マーケティング」そのものの理解が深まり、結果として「スポーツマーケティング」に対する洞察力も身につくのではないかと。

仮説②

仮説①の方向性で授業を実施した結果、学生が「世の中の問題点を想像する力」や「市場を観察する力」「世の中の課題に対して解決策を企画・提案していく力」が身につくのではないかと。

以上を仮説として、大学で「スポーツマネジメント」を学ぶ人材に対して何を提供することができれば「マネジメント（マーケティング）の本質的理解」や「スポーツを通じてのビジネスの捉え方」などに貢献できるのかを明らかにしていきたい。

3. 研究方法

まず、本稿で対象とする本授業においては、「授業の目的」として以下の3つの点を重要視した。

- ①マーケティングの基本を理解すること
- ②スポーツの価値を自分なりに定義できるようになること
- ③スポーツに関連したマーケティングの企画を立てられるようになること

「スポーツマネジメント教育」が目指すべき方向性への一考

この視点に沿って授業を展開し、単に「スポーツマーケティング」領域の知識を得るだけでなく、「自分にとってのスポーツの価値」や「自分が今後スポーツとどう関わるか」を考えてもらう内容や課題を課した。対象者は2021年度の本授業の履修生62名（4年生：15名、3年生：47名）とする。履修者全員が本学の「スポーツマネジメントコース」に所属する学生である。

なお、履修生の中で過去に「マーケティング」というタイトルが含まれる授業を履修した経験のある者は14名であり、それ以外の80%近くの履修生は「スポーツマーケティング」の親学問である「マーケティング」自体をほぼ学習をしたことがないという前提条件での授業になる。したがって、まずは「マーケティング」そのものの原理原則や定義、時代背景による移り変わりなどを理解してもらう必要性が非常に大きいと考えたため、上記の通りまずは「マーケティングの基本を理解してもらうこと」を重要視した。

学生は、授業終了後から1週間以内の提出期限にて課される「授業外学習」を第1週から第14週まで毎週提出する。提出された課題の内容を筆者が読み解き、学生各々の「授業に対する理解度」や「物事の捉え方の変化」を分析する。また、全14週の半分にあたる第7週目にて、前半部分の講義の内容をどれほど理解できたかのアンケート調査を実施した。本授業の内容が一通り終了した第13回目で、「今後の自身とスポーツ」について述べてもらった。第14週目の最終課題では、「スポーツに関する新製品や新サービスの企画書」を、マーケティングのプロセスに沿って作成してもらった。

4. 結果と考察

4.1 第1週目の課題に関する結果と考察

第1週目については以下の課題を課した。

『スポーツマーケティングという言葉に対して抱いているイメージや、これまでのスポーツとの関わり、これからスポーツとどのように関わっていききたいか、将来の夢・目標などを記述しなさい』

以下に数名の記述を抜粋する。

- ・スポーツマーケティングのイメージは、試合の運営やスポーツを子供たちに教えたりすること。
- ・プロ野球のチケットをどうやって売るとかのイメージ。
- ・スポーツマーケティングという言葉聞いて自分の身近でパッと浮かぶのはスポンサー営業。

このように、「スポーツマーケティング」という言葉に対する学生のイメージは漠然とした

ものとなっている。学生はどうしても「今まで身近に触れてきたモノ」の範囲で物事を捉えがちなため、本学の別の授業にて実施している「こども向けスポーツ教室の運営体験」や、普段からよく目にしているプロ野球などのチケット販売などの「スポーツビジネスの仕事の1つとして存在しているモノ」を「スポーツマーケティング」として捉えてしまう傾向が見受けられる。以上が、本授業が始まった第1週目における履修者の心境や対象に対する理解度である。

4.2 第7週目の課題に関する結果と考察

14週間の授業の約半分を終えた第7回目では、以下の課題を学生に課した。

『これまでの授業で得たことを自分なりにまとめ、スポーツマーケティングに対するイメージや定義を改めて捉え直しなさい』

上述したように、授業第1回目時点においては、履修生の「スポーツマーケティング」に対する理解や印象は漠然としており、「マーケティング」そのものに対する知識や理解も深めていく必要性があった。そうした状況が7回の講義を経てどのように変遷していったのか、数名の記述を以下に記載する。

- ・スポーツマーケティングには様々なアプローチがあり、それぞれマーケティングを行う対象が違うことも学んだ。
- ・この授業を受けるまでマーケティングとスポーツマーケティングは別物だと考えていた。しかし、考えることや必要なことはどちらも同じということが理解できた。
- ・この授業を受けてきて、一番勉強になったことは、「自分自身の目線」ではなく、「顧客の目線」に立ってマーケティングしていくことが重要であること。この授業を履修する前は、自分がスポーツ好きであるという「好き」の部分が顧客にとっての「好き」でもあると考えてしまっていた。

このように、第1回時点では漠然としていた「スポーツマーケティング」に関する概念や印象が明確になり、「マーケティング」自体の理解も深まっていることが分かる。「スポーツマーケティング」という分野に「マーケティング」という言葉がついている以上、親学問である「マーケティング」を十分に理解していなければ「スポーツマーケティング」を理解することも難しくなるが、上記の記述からは学生が「マーケティング」の定義や移り変わりをしっかりと理解し、その上で「スポーツマーケティング」を捉えられるようになってきていることが分かる。前述の原田ら〔2018〕が指摘しているように、従来の「スポーツマーケティング」は

「スポーツマネジメント教育」が目指すべき方向性への一考

事例研究的な講義が多く、体系的な知識が身につけにくいとされているが、今回は以下にあるように「マーケティングの基本的な考え方や定義」「スポーツマーケティングの実態や多様な視点」といったことに丁寧な解説を実施した。

図表4-1 本授業の第2回から第7回までの内容

授業の回	授業タイトル	扱った内容
2	スポーツの意味と定義	スポーツそのものが発生した経緯やスポーツの多様な定義について
3	マーケティングの目的と基本	マーケティングの原理原則と移り変わり
4	スポーツマーケティングが目指す姿	マーケティングとスポーツマーケティングの違いやスポーツマーケティングの捉え方
5	スポーツマーケティングに関する様々な視点	スポーツに対する関わり方の違いによるスポーツマーケティングの視点
6	スポーツの市場と顧客	スポーツが生み出している市場とそこに存在する顧客の特徴
7	スポーツで生まれる商品	スポーツを通じて生み出される様々な商品

4.3 第7週目終了時点での理解度アンケートの結果と考察

第7回終了時点では、上記までにあるような課題を学生に課したのと同時に、第7回までの授業内容をどの程度理解できたのかを学生にアンケートで回答してもらった。その結果を以下に示す（回答者は47名）。

図表4-2 「マーケティング」の基本的な考え方や、プロセスについての理解度

回答	回答者数	割合
よく理解できた	7	15%
ある程度理解できた	38	81%
あまり理解できなかった	2	4%
ほとんど理解できなかった	0	0%
計	47	100%

「スポーツマーケティング」の親学問である「マーケティング」について、基本的な定義や考え方について解説をした。「よく理解できた」「ある程度理解できた」を合わせると回答者の96%はマーケティングの原理原則を一定以上理解できたことになる。なお、「よく理解できた」と回答した7名のうちの3名は、過去に本学で開講している親学問としての「マーケティング」

の授業を履修した経験のある者であった。このことは、親学問としての「マーケティング」を先に学んだほうが、「スポーツマーケティング」に対する理解も深まりやすいのではないかという示唆を含んだ結果となっている。

図表4-3 これまでの「スポーツマーケティング」の成り立ちや取り組みについての理解度

回答	回答者数	割合
よく理解できた	12	26%
ある程度理解できた	29	63%
あまり理解できなかった	5	11%
ほとんど理解できなかった	0	0%
計	46	100%

先行研究の通り、この分野は「教育・研究」という視点からはまだまだ体系的な枠組みが構築されていない。それを念頭に置いた上で「スポーツマーケティング」を考えていくことが重要になると考えこれらを学生に解説した。「よく理解できた」「ある程度理解できた」を合わせると回答者の89%はこのことについて理解できたことになる。「スポーツマーケティング」のこれまでの取り組みや成り立ちを理解することは、当該分野そのものの理解を深めるだけではなく、スポーツマネジメント分野を学ぶ学生各々の「今後のキャリア」を考える上でも重要となるポイントであると考えられる。

図表4-4 「スポーツ」によって成立している市場や顧客に対する理解度

回答	回答者数	割合
よく理解できた	14	30%
ある程度理解できた	29	63%
あまり理解できなかった	3	7%
ほとんど理解できなかった	0	0%
計	46	100%

「スポーツ市場」を構成している主要素について解説をした。「よく理解できた」「ある程度理解できた」を合わせると回答者の93%は理解できたことになる。これは、実際に学生らが今までスポーツに触れる中で身近である「スポーツ用品」や「スポーツ施設」「プロスポーツ」などが登場することで、市場のイメージが掴みやすかったということが考えられる。

図表4-5 スポーツから生まれる「製品」の種類や特徴の理解度

回答	回答者数	割合
よく理解できた	13	28%
ある程度理解できた	28	61%
あまり理解できなかった	3	7%
ほとんど理解できなかった	2	4%
計	46	100%

今回の授業においては、最終的に学生には「新製品の企画書」を作成してもらうことを課しているため、そのためのヒントとして既存のスポーツ市場に存在するいくつかの製品やサービスを解説した。「よく理解できた」「ある程度理解できた」を合わせると回答者の89%はこのことについて理解できたことになる。「ほとんど理解できなかった」と回答した2名については「スポーツ」の部分よりも「マーケティング」の部分に関してあまり知識の定着が進んでいない傾向が他の設問の回答からも伺うことができ、ここでも親学問としての「マーケティング」をまずは理解することが有用であることが提起できる。

4.4 第13週目の課題に関する結果と考察

14週間の授業のうち、講義の部分をすべて終了した第13回目では、以下の課題を学生に課した。

『これまでの授業で得たことを自分なりにまとめ、今後の人生でどのように活かしていきたいかを論じなさい』

なお、第8回から第13回目までの授業内容は以下の通りである。

図表4-6 本授業の第8回から第13回までの内容

授業の回	授業タイトル	扱った内容
8	スポーツマーケティングにおけるプランニング	アイデアを生み出すために大切な視点やそれを形にしていくプロセス
9	スポーツマーケティングのリサーチ	マーケティング・リサーチの重要性とリサーチをする上での要点
10	スポーツマーケティングのSTP分析	自分たちが価値を提供したい市場と顧客についての分析方法
11	スポーツの価値と価格設定	スポーツの価値から生まれた製品に対してどのような価格設定を実施するか
12	スポーツにおけるプロモーション	顧客とのコミュニケーションの重要性やプロモーションの活用方法
13	本講義のまとめ	これまでの内容の総復習

今回の授業においては、「スポーツ業界特有」のビジネス手法や取り組みの紹介を極力減らし、「スポーツを題材として親学問であるマーケティングの理解を深める」という方向性で授業を実施した。このことから、学生が「マーケティング」をどれほど理解できたのか、また「マーケティング」と「スポーツマーケティング」の関係性を理解できたのか、といった視点から、提出された課題の内容を分析する。以下に学生から提出された課題のいくつかを抜粋する。

- ・私が一番印象に残っている内容は、顧客に提供する価値を5段階に分けて考えるというもの。大好きなスポーツを通して分かりやすく学べ、よく理解できた。
- ・スポーツにおけるマーケティングは、他を対象としたマーケティングとは異なる点があり、それらの特徴を良く理解した上で問題提起をし、方策を模索していくことが重要だと学んだ。
- ・私はサッカーを通じてたくさんの人たちに価値を与えるような選手になりたい。それもマーケティングと言えるのではないかと考えた。
- ・授業を通して、スポーツに限らない「マーケティング」を学べた。将来はスポーツに限らず、顧客に商品やサービスを提供するような仕事がしたい。
- ・授業では、顧客が何を必要としているのか、地域や環境に合わせた商品を販売するなどの重要性を学んだ。

このように、履修生の中で「マーケティング」自体の概念や知識が定着していることが分かる。「マーケティング」を実施する上で重要となる「価値の定義」や「顧客についての理解」

「スポーツマネジメント教育」が目指すべき方向性への一考

「製品の価値を作り出していくプロセス」などを語るできるようになってきている。「スポーツマーケティング」の理解のためには、まずは親学問である「マーケティング」の理解が重要であり、さらにそれを前提として「スポーツマーケティング」の多様な捉え方を学ぶことが知識の取得に役立つという結果が表れている。「サッカー選手として価値を届けることがマーケティングになる」という記述や、具体的な職業ではないが「授業を通じて、将来は顧客に商品やサービスを提供するような仕事がしたいと感じた」という記述があることから、学生は「自分事」として、どのように社会に対して価値を提供し、結果としてそれが「マーケットの創出や発展」に繋がるのかという、先を見据えた大きな視点で物事を捉える力を身につけていったことが分かる。

4.5 第14週目の課題に関する結果と考察

授業最終週となる第14回目では、「スポーツに関する新製品の企画書作成」という課題を学生に取り組んでもらった。学生には今回の企画立案の中で「必ず考えるべき項目」として以下の項目について検討してもらうこととした。

図表4-7 最終課題の「企画書作成」で学生に課した検討項目

1. 今回企画する製品名・サービス名	7. 製品・サービスのターゲット選定
2. 製品・サービスのキャッチコピー	8. 他の製品との差別化
3. 企画の主体となる組織とその状況	9. 製品に必要な価値の定義(製品レベル)
4. 市場の現状・問題・課題	10. 顧客が受け取る具体的な価値
5. リサーチにあたって参考にしたデータ	11. 顧客が製品を使用する場面の想定
6. 市場の状況から考えられるチャンス	12. 製品の価格設定と代金回収方法

この検討項目については「マーケティングの企画書」として最低限成り立つレベルを想定し、「企画を作り上げていくプロセスを経験する」ということを主眼とした。上記の「検討項目」のすべてを埋めることができた学生は、全体の62名のうち49名であった。履修者の79%は、本授業で伝えた「マーケティング・プロセス」に沿って、「企画」を作成できたことになる。当然ながら、実務での「マーケティング」においてはこれらの検討項目だけでは到底足りず、より様々な事項を詳細に分析して案を構築していく必要があるが、ほぼ未経験の大学生が、実質12回の授業を受けて一通り上記の項目を検討することができるようになったのであれば、「マーケティング」の知識やスキルを一定以上身につけることができたのではないかと考える。

なお、この「企画書作成」に実際に取り組んだ学生の感想の中で、「マーケティング」「スポーツマーケティング」について述べられていたものを以下にいくつか抜粋する。

- ・「誰に対して」や「どのような価値」を提供できるかの部分が一番悩んだが、コロナ禍で起きている問題をスポーツで解決したいと思い、スイミングフェスティバルを考えた。
- ・最初は提供する「商品」のことを先に考えてしまい右往左往したが、提供する「相手」を決めることでスムーズに進んでいったので、セグメンテーション・ターゲティングというのは大事だということを体感することができて面白かった。
- ・今回の「企画書づくり」で業界リサーチや提案ができたことはよい経験になった。実際にビジネスの場に立った時は、まだ勉強が必要だと感じた。

このように、学生は「マーケティング」の本質とも言える「誰に対して」「どのような価値を提供するのか」ということを理解し企画書に反映させようとしたことがわかる。また、自分の「思いつき」ではなく「スポーツから生まれる価値」を「社会の課題」に対して活用するという、現代マーケティングで重要視される「顧客視点」を身に着けている。このことから、仮説①については一定の成果・裏付けを得ることができたと考える。さらに、学生が将来的にスポーツ関連の職に就きたいかどうかを問わず、ビジネスの現場や企画力を発揮しなければならない場面に立ったときに「活かせる経験になった」と回答している者がいたことから、仮説②についても一定の成果・裏付けを得ることができたと考える。

今回の事例研究から得られた結論としては、

- ・スポーツマネジメント（マーケティング）の深い理解のためには、親学問であるマネジメント（経営学）やマーケティングを十分に理解した上で、スポーツ活動そのものに対するマネジメントや、スポーツに関連して発生するマネジメントを捉える必要がある。
- ・学生に対して、あるプロセス（今回の場合はマーケティングプロセス）に沿った「物事の枠組みの理解」や「アイデア（アウトプット）の創出」の機会を提供することによって、社会（スポーツ）で起こっている問題の発見や課題解決への一連のスキルを高めることができる。という2点を挙げ、本研究の締めくくりとしたい。

5. 謝辞

この場を借りて、本授業ならびに本研究について多大なサポートと助言を頂いた、本学教授の中川直樹先生には多大な感謝を申し上げたい。また、筆者にとっては「大学教員」としてデビューし、初めての授業となった今回の「スポーツマーケティング」を、最後まで興味関心を持って受講してくれた学生達にも、価値のある授業を共に創り上げてくれたことに心から感謝申し上げたい。

〔参考文献〕

大野貴司(2020)：「わが国スポーツマネジメント研究および教育の現状、問題点と課題 ミンツバーク、山城章の所説を踏まえた今後の展開の示唆」『帝京経済学研究紀要論文』、第53巻2号、pp.23-46.

スポーツ庁・経済産業省(2016)：「スポーツ未来開拓会議 中間報告 ～スポーツ産業ビジョンの策定に向けて～」

https://www.mext.go.jp/sports/b_menu/shingi/003_index/toushin/___icsFiles/afieldfile/2016/06/14/1372342_1.pdf(2021/7/26閲覧)

スポーツ庁(2020)：「わが国スポーツ産業の経済規模推計～日本版スポーツサテライトアカウント～」

https://www.mext.go.jp/sports/b_menu/sportスポーツマネジメントcatetop02/list/detail/1411943_00002.htm(2021/7/26時点)

原田理人・篠田大貴(2018)：「スポーツ・マーケティング教育における動向と課題」『岐阜経済大学論集』、第51巻第3号、pp.1-19.

松岡宏高(2008)：「日本の大学におけるスポーツマネジメント教育の現状と課題」『びわこ成蹊スポーツ大学研究紀要』、第5号、pp.71-76.

〔脚注〕

¹ 須賀優樹「ゼロからのスポーツビジネス入門」Web サイト「【2022年版】スポーツビジネスやマネジメントを学べる大学一覧」<https://zerosportsbiz.com/sport-collegejapan/> (2021/7/26時点)