

## スポーツビジネス人材への期待と課題 ～東海体育学会シンポジウム報告～

### Expectation to sports business talented person and problem (Tokai society of physical education symposium report)

新井野洋一\*

本稿は、2005年10月30日に開催された東海体育学会第53回大会における市民公開シンポジウム（テーマ「スポーツビジネス人材への期待と課題」於愛知大学車道キャンパスコンベンションホール）の概要をまとめたものである。なお、司会者の能力不足から、シンポジウムの総括は行わなかった。また、シンポジスト間の質疑応答、2、3の参加者からの質問については、ご本人の同意を得る時間がなかったことから掲載しなかった。

#### 今なぜスポーツビジネス人材を問うのか？

司会者（愛知大学経済学部教授新井野洋一）より、シンポジウム・テーマの趣旨が以下のように述べられた。

現代スポーツは、ヒト・モノ・カネ・情報（ワザとチエ）を資源とする経済活動として理解すべき時代を迎えた。そして、その進展は、経営（広義のマネジメント）の理論と実践に委ねられている。しかし、わが国の場合、あまりに急激なスポーツ文化のビジネス化に対応し切れず、スポーツ組織や活動上にさまざまな社会問題が生起している。また、スポーツ文化の持つ公共性、社会性の論理が、問題をより複雑にしている。このような状況の背景には、スポーツビジネス人材をめぐる問題がある。スポーツ文化の産業化に対応したスポーツ組織の運営やスポーツ活動の企画、実践サポートなどを主導する人材が少なかったことである。ところが最近、若者のスポーツビジネス志向に応えるがごとく大学をはじめ多くの場で人材の増産が目立っている。

そのことの如何を問う者ではない。スポーツビジネス人材の存在意義に関する本質的議論と将来像を追究しつづけることの重要性を訴える者である。

本シンポジウムのテーマに使用した「スポーツビジネス人材」は、「スポーツ文化に関わる仕事」という最も広い概念でご理解いただきたい。とはいうものの、その領域は、スポーツの実施者を対象にするのか、スポーツを見る・読む・聴くという観衆者を対象にするのかによって区分されるべきであろう。仕事・業務の内容という視点からは、運動施設やその付帯施設・付属施設などのエリアに関する仕事、競技大会やトレーニング・体力テストなどスポーツ実施プログラムに関する仕事、スポーツクラブなどのスポーツ集団の育成・維持に関する仕事、スポーツに関する情報提供や広報活動などのインフォメーションに関する仕事、その他指導者の育成・養成・研修事業・アスリートに対する経済支援に関する仕事などに区分されよう。さらに、マネジメントという観点に立脚すれば、全体としてのスポーツ経営サイクル（資源の調達・購買→製造・生産→プロモーション→出荷→販売→サービス→成果の配分→研究開発→資源の再調達→）のマネジメントから、バリュー・チェーンの各つなぎ目に関するマネジメント（Plan → Organization → Do → Control）までさまざまな場面が存在する。スポーツビジネス人材を一括りにして話をすすめることについて、まずはお許し願いたい。

本シンポジウムでは、スポーツビジネスを実

\*愛知大学経済学部教授

践している立場（朱さん）、スポーツビジネスのひとつのコンテンツとして人材育成を手がけている立場（上柿さん）、そして大学において教育課程としてスポーツビジネス人材養成にたずさわっている立場（北村さん）のお話を伺い、スポーツビジネスへの期待と課題を整理することを試みた。3人の演者に、スポーツビジネス人材へのかかわりの現状、スポーツビジネス人材に対する期待、人材養成・育成の課題と将来の方向性についてご見解を提示いただいた。また、参加者の皆様との質疑応答とともにテーマに関する皆様のコメントの時間を用意した。

本報告を通して、ビジネスとしての現代スポーツの現状理解を深め、スポーツビジネス人材の養成・育成の方向性を探る出発点となれば幸いである。

### 中国スポーツマーケティングの将来展望の視点から

一人目のシンポジストは、OCEANS（欧迅体育文化語言句有限公司）社長である朱曉東氏であった。朱氏は、1998年、社団法人日本プロサッカーリーグ（Jリーグ）入社。Jリーグの海外テレビ放映権セールスなどを担当し、Jクラブの経営改善のためのクラブGM講座などの企画及び実施、A3チャンピオンシップの企画を担当。2002年10月、国際サッカー連盟（FIFA）北京事務所の責任者となり、女子サッカーワールドカップ中国大会のマーケティング及び開催組織委員会との折衝役を務めた。北京在住。

まず、OCEANS Marketing について、業務内容の紹介、業界での強み、主なスポーツコンテンツ、中国内外のパートナー、主な実績を説明いただいた。

次に、事前をお願いしてあった「中国スポーツマーケティング市場の現状」について、スポーツマーケティングの2つの基本形態つまり①スポーツ協会、スポーツクラブ、スポーツ選手などを含むスポーツ・プロパティの質を高めることやスポーツ・プロパティのブランディングによるマーケット価値の最大化を図るこ

と②企業のスポーツを通じたマーケティング（企業の宣伝・PR ツールとしてのスポーツマーケティング、企業や商品ブランドの知名度の向上、企業イメージの向上、企業商品の販売促進、企業の重要クライアントのホスピタリティ、ATL・BTL から CTL=Above The Line, Below The Line, Cross The Line）の観点からお話いただいた。

中国におけるスポーツ・プロパティについては、スポーツ別の人気調査結果（図1参照）や中国で行われているメジャーなスポーツイベント（表1参照）に関する貴重なデータを示していただいた。また、NBA などのアメリカン・プロスポーツで見られる「スポーツ+エンターテインメント」の図式が中国でも流行し始めており、さらにエンターテインメントとスポーツとのマッチングが進められねばならないと言及された。

中国における企業によるスポーツマーケティングの現状について

- ①中国企業のスポーツ・スポンサーシップに関しては企業の新しいマーケティングツールとして用い始められていること
  - ②地元企業が経験不足によるロスつまり協賛したプロパティをフルに活用できないこと
  - ③協賛金額の高騰
- を指摘された。さらに、スポーツを通じたマーケティングの効果分析の現状について、図2および図3で説明された。

なお、2008年北京五輪に向けての中国におけるスポーツマーケティングは、まさしくスポーツマーケティングのショー・ケースであり、五輪後に本当のスポーツマーケティング時代が到来すると言及された。

以上のような中国のスポーツマーケティングの現状を踏まえて、朱先生は、今後期待される人材について、まず、専門家としての専門知識として (3M)、スポーツ経営 (Management)、マーケティング (Marketing)、メディア (Media) に関する理解が必要であり、社会的・人間的な能力として (3C)、想像力 (Creativity)、コミットメント (Commitment)、コミュニケー

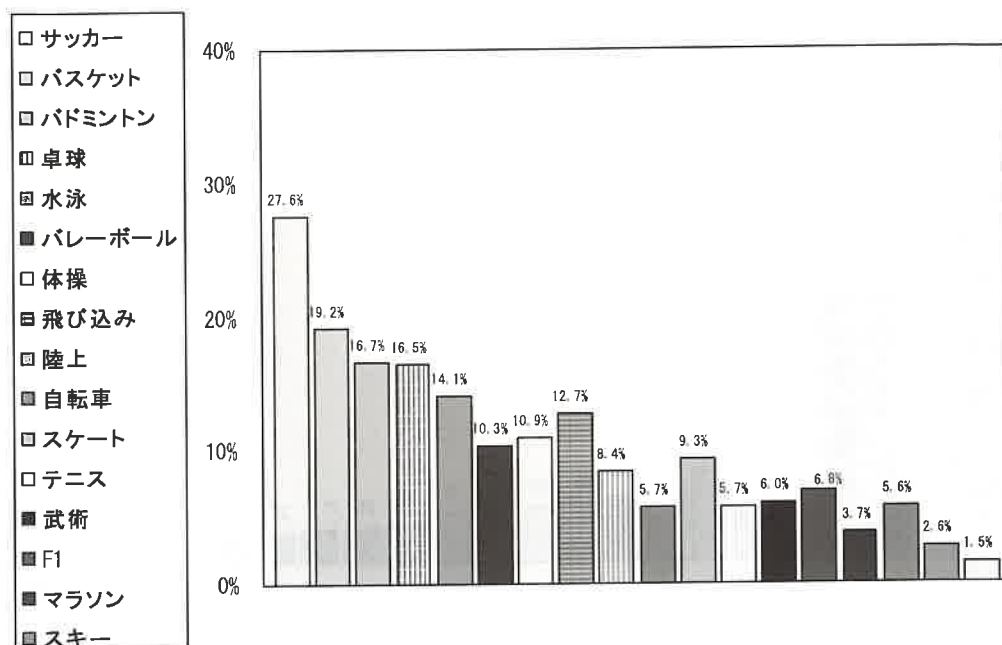


図 1. 各種スポーツ愛好者の比率（全年齢の北京、上海、広州都市在住者）

表 1. 中国で行われているメジャーなスポーツイベント

国際的ビッグ・イベント	
<input type="checkbox"/>	2008年北京五輪
<input type="checkbox"/>	2007年 FIFA 女子ワールドカップ
<input type="checkbox"/>	2010年広州アジア大会
<input type="checkbox"/>	2007年瀋陽冬季アジア大会
<input type="checkbox"/>	F1上海
<input type="checkbox"/>	テニス：マスターズカップ、チャイナオープン
<input type="checkbox"/>	NBA：プレシーズン、NBA オールスター
<input type="checkbox"/>	フィギュア・スケート・ワールドチャンピオン GP
<input type="checkbox"/>	IAAF 上海国際ゴールデンシリーズ
<input type="checkbox"/>	トライアスロン・ワールドカップ
<input type="checkbox"/>	More are coming ....
国内イベント	
<input type="checkbox"/>	クロスカントリーラリー（中国版パリダカ・ラリー）
<input type="checkbox"/>	中国サッカー・スーパーリーグ（CBL）
<input type="checkbox"/>	中国バスケットボール・リーグ（CBA）
<input type="checkbox"/>	中国バレーボールリーグ（男・女）
<input type="checkbox"/>	中国卓球スーパーリーグ（男・女）
<input type="checkbox"/>	中国プロゴルフツアー（CPGA）

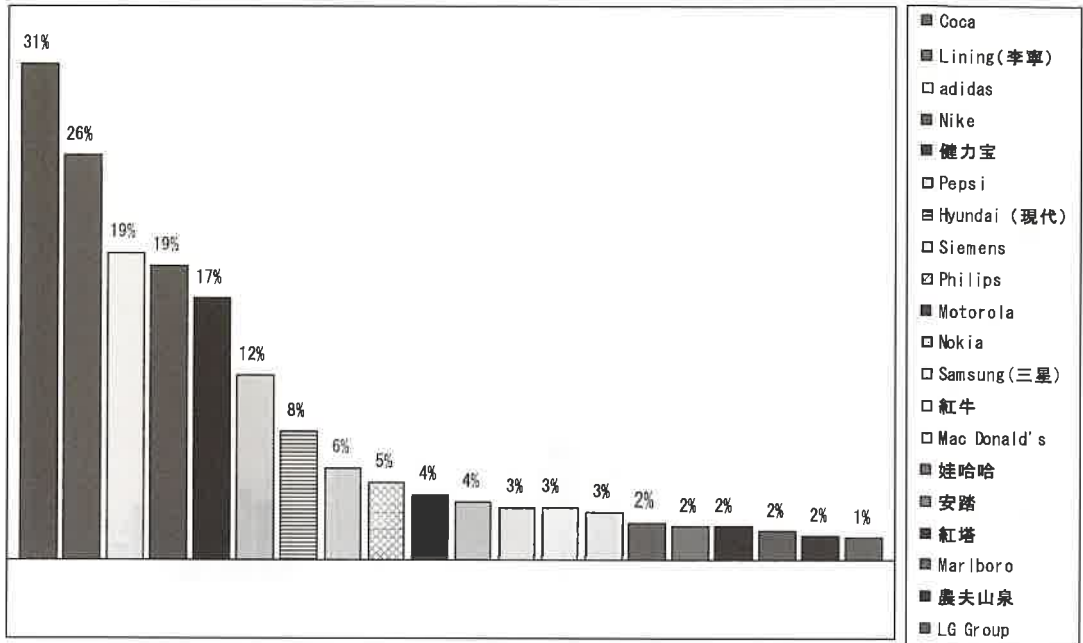


図2. 中国で認知度の高いスポーツ協賛ブランド

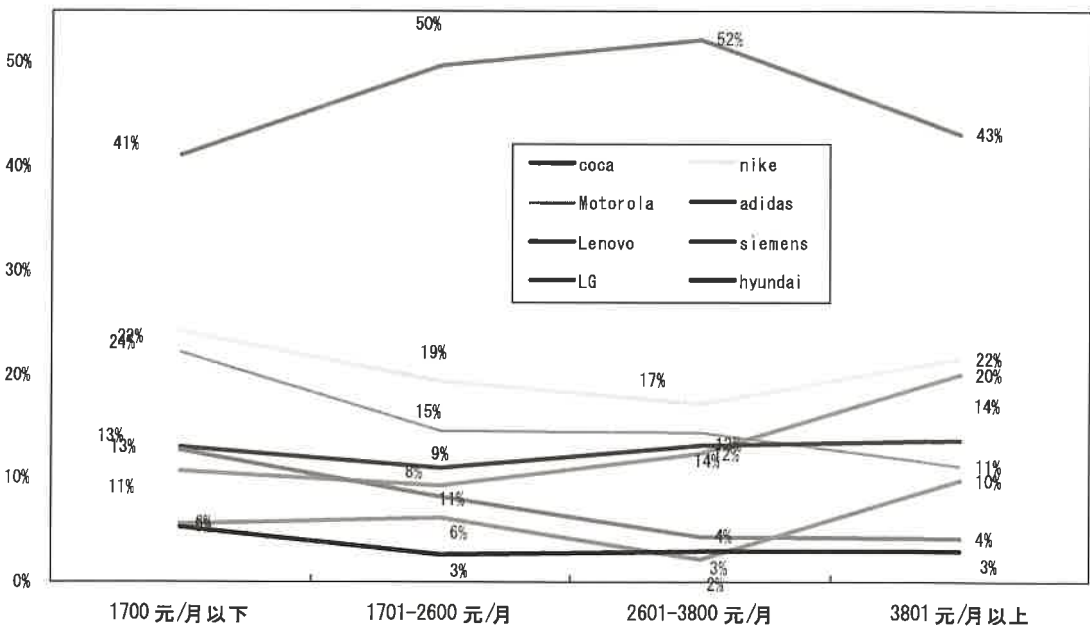


図3. スポーツ協賛の販売への影響 (収入による分類)

ション能力 (Communication) が必要であることを強調した。そして、中国スポーツマーケティング業界の人材の現状をみると、3Mの不足は否めず、外国の人材の導入と教育機関でのスポーツマーケティング課程の設置の必要性を指摘された。

最後に、「スポーツマーケティング人材育成における課題と挑戦」というサブテーマで、中国のスポーツマーケティングに、アマチュアリズム、メダリズムの障害すなわち「スポーツ産業に必要なのは優秀な身体であり頭脳ではない」という偏見のような社会的認識の不足とスポーツ産業の未熟が第一の課題であると述べられた。第二に、スポーツ・プロパティは独占権利である場合が多く、閉鎖的になりがちであり、また、友情や信用がビジネスモデルや企画案よりも重視される中国独特の風土から考えると、スポーツビジネス人材の育成には相当時間がかかるであろうと指摘された。さらに、中国社会はパーソナル・ネットワークの世界と言え、チームワークの成立が難しく、企画・営業・実施など全ての機能が個人に集約されがちでかつ力の差が付きやすいと分析された。ともあれ、スポーツ産業が国際化しつつあることは事実であり、国際的ネットワークが重要視されねばならずさらなる言語能力が必要であると結ばれた。

### スポーツビジネス人材育成の企画、コンサルタントの視点から

二人目のシンポジストである上柿和生氏は、1989年に設立した株式会社スポーツデザイン研究所の代表取締役としてだけではなく、日本体育大学講師として教壇に立たれるなど多方面で活躍中である。最近、『体育科教育』(第54巻第1号)でもすばらしい体育論を論じておられる。

まず、スポーツデザイン研究所(「スポーツ、レジャー、健康、美容、福祉、環境、地域、教育、施設、メディア」)に関する調査、企画、コンサルティング、情報提供サービス、施設の計画、運営、管理、関係誌の編集、出版、販売、人材の育成、旅行業法に基づく旅行業、有料職業紹介事業、労働者派遣業、損害保険代理

業)の概要とともに、スポーツデザイン研究所が行っているスポーツ人材育成事業について、ホームページ [http://www.sportsnetwork.co.jp/sdi\\_home.html](http://www.sportsnetwork.co.jp/sdi_home.html) を使用しご説明された。

- スポーツマスコミ講座 (企画・主催)
- スポーツビジネス講座 (企画・運営)
- スポーツマネジメント講座 / 第1回 2000年開講 (企画・運営)
- スポーツGM養成講座 / 第1回 2003年開講 (企画・運営)
- スポーツGM養成講座 / 第2回 2004年開講 (企画・運営)
- スポーツGM養成講座 / 第3回 2005年開講 (企画・運営)
- スポーツマーケティング講座・第1回 2004年開講 (企画・運営)
- スポーツマーケティング講座・第2回 2005年11月開講 (主催・企画・運営)

次に、上記の事業を実施しているなかで、スポーツビジネス人材をとりまく現状について、3点述べられた。第一に、スポーツ・レジャー・コミュニティに関する調査の企画・コンサルタントに関しては、都市計画(地域)、レジャー開発のコンサルタント会社がマーケットを独占していること。バブル崩壊後は、〇〇総研など民間シンクタンクが台頭し特に自治体のものは大手のシンクタンクの競争が激しいことをご紹介いただいた。第二に、スポーツイベントの企画運営と人材派遣に関しては、テレビの放送権などが絡む大型イベントは大手代理店の独壇場となっていること。そこへの人材派遣はスポーツ施設管理のシミズオクトやビルメンテナンス会社、警備会社が激しい受注競争を繰り返していることを説明された。三番目には、アウトドアスポーツ分野の人材に関して、夏は海浜やプールのライフガードの人材・管理スタッフの需要が多く、近年はスポーツ施設管理を専門にする会社が人材派遣を行っている。海水浴場は日本ライフセービング協会への依頼や大学のライフセービング部へ派遣要請をしているが、需要をまかないきれいなのが現状であること。各自自治体の教育委員会からサマーキャンプ

のインストラクターや公営キャンプ場の管理スタッフの需要は、林間学校実施校の減少や少子化、ファミリーキャンプの増加で減少傾向にあること。冬季のスキー学校指導スタッフは、スキー修学旅行の最盛期が終焉し需要は大幅に落ち込んでいることなどのご報告を受けた。

上柿氏は、日本では、スポーツをビジネスとして捉える環境がなかった。つまり、スポーツマネジメントという視点、人材育成機関が存在しなかったため、必要なスポーツ・マーケティング・プロモーションを担う人材が決定的に不足していると指摘され、何より、スポーツビジネス人材を問う場合、「質的ポイント」が重要であることを強調された。この観点から、昨今増加しつつある大学等でのスポーツビジネス人材の養成や育成のあり方、今後の方向について触れられ、以下のことを示唆された。

「スポーツビジネスの実態・実情を知らない体育系教員では、スポーツビジネス人材の養成は無理だ」

「体育系教員は、スポーツビジネス界へのネットワークがない。つまり、リクルート先を持っていないという事実が気がつくべきだ」

「スポーツビジネス人材育成は、経済・経営学や情報経営学、メディア・コミュニケーション学などのコースを持つ大学が取り組む方がよい」

「体育系大学がスポーツビジネス分野の人材育成に携わるのなら、外部から専門家を招くべし」

### スポーツビジネス人材の大学教育の視点から

最後のシンポジストの北村薫先生（順天堂大学スポーツ健康科学部スポーツマネジメント学科教授）は、中央大学文学部・同大学院出身で、本来は社会病理学が専門の先生である。順天堂大学スポーツマネジメント学科ならびに大学院でスポーツ社会学などを担当。スポーツマネジメント学科設置にあたって申請作業、カリキュラム編成に重要な役割を果たされた先生である。まず、順天堂大学とスポーツマネジメント学科について、以下のように紹介された。

○ 順天堂大学は医学部、スポーツ健康科学部、医療看護学部の3学部からなる健康総合大学。

○ スポーツ健康科学部は平成5年度に従来の体育学部を改組転換して設置。学部名称にスポーツを冠したのは本学部が日本で初めて。

○ スポーツマネジメント学科は改組転換時に保健体育教員養成を指さないゼロ免の学科として誕生。スポーツマネジメントという学科名称も日本で初めて。

スポーツマネジメント学科では、設置当初、以下のような教育目標を提示した。（1992年文部省申請書）。

「スポーツの社会的機能（スポーツが個人や集団および産業に対してもつ影響力）をより効果的に遂行するためのマネジメントの理論、ならびにスポーツを媒体としてイベント等の企画・運営やスポーツの情報およびコミュニケーションの社会的機能に関する知識・技能について学ぶこと」

現在の教育目標（2001年学科確認事項）は、以下のとおりである。

「スポーツの世界にマネジメントの手法を導入することにより、感動創造というスポーツの文化的価値を高め、スポーツの発展に貢献できる人材を育成すること」

次に、スポーツマネジメント学科のカリキュラム（省略）とスポーツビジネス人材の輩出の現状について図4などを用いて、ご紹介いただいた。

本論に入って、スポーツビジネス人材養成にかかわる大学教育カリキュラムで重視あるいは検討すべき事項について、以下の3点で整理された。

(1) ビックイベントの権利ビジネスをはじめスポーツ選手とのマネジメント契約、スポーツ番組制作、スポーツクラブ経営・コンサルティング、プロスポーツ運営、スポーツ用品製造販売等のスポーツビジネスにおける労働市場の脆弱性



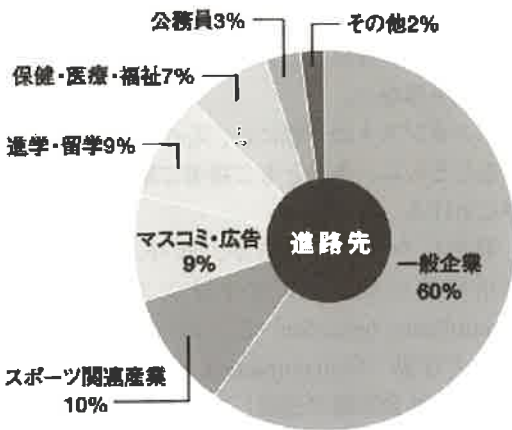


図4. 順天堂大学ホームページに掲載されている進路実績 (H17年度)

- (2) 社会性不足、語学力不足に加えて、社会科学言葉やコンピュータを用いて表現できないスポーツマン
- (3) 従来のスポーツビジネス人材がスポーツマインドを持つビジネスマンを意味していたが、現在要請されているスポーツビジネス人材はビジネスマインドを持つスポーツマン

大学等でのスポーツビジネス人材の養成や育成のあり方と今後の方向に関して、第一に、必ずしも即戦力でなくてもいい。メッキのはがれた応用力は悲しい。今の良い会社が10年後も良い会社とは限らない時代に、今の良い会社に入社するための勉強はいらぬ。大切なのは、どんな状況にも対応できるよう、基礎的な力を養うことであると、「ブームに惑わされずに地道な研鑽を！」と主張された。第二に、スポーツマネジメント学科を出たからスポーツビジネスでなければならないというステレオタイプを植えてはいけない。広くスポーツ関連事業に人材を輩出できる新しいプログラムを開発しなければならない。とにかく、広く社会変動を熟慮したスポーツ関連事業のありかたを踏まえた教育方針を設定しなければならないと、「スポーツビジネス only でなく視野の拡大を！」と訴えた。さらに、読書を重視し、役に立たない学問の必要性が理解できる教育を実施するという大学の特質を生かしつつ、「基礎学力の向上

を！」を図ることを強調された。

最後に、スポーツビジネス人材というのはどこからどこまでなのか？ 出向社員・契約社員・パート社員の増大傾向にスポーツ専門職がいかに対応するのか？ そもそもスポーツビジネスマンという人はいるのか？ 何を売っているのか？といった疑問をいつも感じていると話された。いずれにしても、いろいろな大学でスポーツビジネス人材の養成という形で、スポーツの社会科学的研究とその成果が教授されて、ビジネスという文化の中にスポーツという文化が確固たる位置をもつようになることが期待され、またそれをどのように実現するかが課題でもあらうと結ばれた。

### スポーツビジネス人材論の深化に期待

冒頭にも述べたとおり、現代スポーツをヒト・モノ・カネ・情報(ワザとチエ)を資源とする経済活動と理解することに、もはや疑問の余地はない。そして、この急激なスポーツ文化のビジネス化に起因するスポーツ組織や活動上のさまざまな問題が日々伝えられる。加えて、スポーツ文化の持つ公共性、社会性の論理が、問題をさらに複雑にしている。このような状況には、スポーツ文化の産業化に対応したスポーツ組織の運営やスポーツ活動の企画、実践サポートなどを主導する人材すなわちスポーツビジネス人材の不足という背景がある。このような論理すなわちスポーツビジネス人材の需要があるとなれば、スポーツビジネス人材の供給が直面の課題であり、その育成が急務であることも間違いない。しかし、その際、忘れてならないのは、供給の中身つまり育成すべきスポーツビジネス人材の質的側面である。本シンポジウムの企画、開催の意図もそこにあった。

以上の観点に立ってシンポジストのご報告をあらためて振り返れば、まさに示唆に富む内容であった。上柿氏は、直接的にスポーツビジネス人材を問う場合には質的ポイントが重要であることを強調され、増加しつつある大学等でのスポーツビジネス人材の養成や育成のあり方、今後の方向について具体的な示唆いや警鐘を示

していただいた。朱氏には、中国スポーツマーケティングの最前線について貴重なデータを示していただいたことにまずは感謝したい。たとえば、中国人気質と中国经济風土についての論評は、まことに参考になった。そこで活躍されている立場から、3Mと3Cというわかりやすいスポーツビジネス人材の素養を提示いただいた。なかでも、社会的・人間的な能力(3C)のひとつとしたコミットメント(Commitment)の問題は、わが国のスポーツビジネスの現場においても大きな課題となろう。つまり、個人的なやる気と責任にとどまらずチームや会社として、そしてスポーツビジネス業界としてのコミットメントが強く意識されたビジネス展開が求められているからである。さらに、北村氏のスポーツビジネス人材の養成や育成のあり方、今後の方向に対する見解は、大学教育関係者が熟考すべき内容と言えよう。日本国民のスポーツ熱、若者のスポーツビジネス志向を逆手に取ったようなスポーツビジネス人材の量産という批判に対するいわば「裏の裏」とも思える論理である。北村氏の言う「スポーツビジネス人材育成を通じての現代社会における大学教育の

究極的なねらい=どこでもいつまでも通用する基礎能力の養成」という考え方こそ正論と言わざるを得ない。

シンポジストの皆様には、心からお礼申し上げますとともに、今後ともご指導ご鞭撻をお願い申し上げます。

最後にやや飛躍するが、昨今、わが国の政治経済では、コンプライアンス行動(Compliance behavior)とノン・コンプライアンス行動(Noncompliance behavior)の境界線上の社会問題が連続している。現代日本の行詰り現象に対する新鮮なる方法による量的な即応がもたらした質的忘れ物と表現できるかもしれない。せっかくの優れた行詰り打開策でも、遵守すべき点を見失った時、根本から全てを無にしてしまうことを教えている。スポーツビジネスもいやスポーツ界も例外とはならない。もちろん、それらの人材を育成する大学等の教育方針や教育内容も然りであろう。ともあれ、より一層スポーツビジネス人材の存在意義に関する本質的議論を深め、その将来像を追究し続けねばならないことを再認識することのできた有意義な時間であった。感謝いや多謝!