

平成 30 年度スポーツ庁委託事業
「スポーツビジネスイノベーション推進事業」
(③中央競技団体（NF）の経営基盤強化)

成果報告書

平成 31 年 3 月

公益財団法人 日本オリンピック委員会

平成 30 年度スポーツ庁委託事業
「スポーツビジネスイノベーション推進事業」
(③中央競技団体 (NF) の経営基盤強化)
成果報告書

目次

本事業の目的	1
第 1 章 中央競技団体の経営基盤に関する現状と課題	2
1. 中央競技団体の経営基盤に関する各団体の認識	2
2. 中央競技団体の財務基盤	4
3. 海外における競技団体の取組	4
4. 我が国において期待される中央競技団体の役割	6
第 2 章 中央競技団体の経営基盤強化に係る検討会の開催について	7
1. 検討会設置の目的と概要	7
2. 第 1 回検討会の概要	9
3. 第 2 回検討会の概要	10
4. 第 3 回検討会の概要	11
第 3 章 フォーカスグループの開催について	12
1. フォーカスグループ設置の目的と概要	12
2. フォーカスグループ①の概要	13
3. フォーカスグループ②の概要	18
第 4 章 中央競技団体の経営基盤強化に向けて求められる支援	23
1. 求められる支援の方向性	23
2. 中央競技団体による中長期普及・マーケティング戦略策定・実行に向けた手引き (仮称) 骨子 (案) の作成	24
3. 中央競技団体による中長期普及・マーケティング戦略策定・実行に関するグッドプラクティス	38
4. 手引きと併せて求められる支援内容について	40
第 5 章 今後の検討課題	41

本事業の目的

スポーツ産業の活性化を進めることにより、スポーツ市場を拡大し、その収益をスポーツ環境の充実に再投資する好循環を成立させることは、持続可能なスポーツ産業の活性化につながる。2020 年東京オリンピック・パラリンピック競技大会等を契機にスポーツを通じた経済活性化に期待が高まっており、「日本再興戦略 2016」（平成 28 年 6 月 2 日閣議決定）等を踏まえ、2020 年以降も展望したスポーツ産業の活性化を図り、スポーツ産業を我が国基幹産業へ成長させていくことが必要である。

本事業では、スポーツ市場規模拡大に向けたイノベーション創出のため、中央競技団体による競技の普及・マーケティングに係る中期事業計画策定に当たって盛り込むべき項目等をまとめたガイドラインの骨子の作成を目的とした。

本事業においては、中央競技団体にとっての「普及・マーケティング」とは、当該スポーツを「する」「みる」「ささえる」人・団体を顧客と捉え、それらの顧客に価値提供することを通じて、当該スポーツを「する」「みる」「ささえる」人・団体を増やすとともに、収益向上を図ることであると定義している。

中央競技団体は、各種スポーツの国内統括団体として、当該スポーツの競技力強化及び普及等を通じてより豊かな社会を実現することを目的として設立されている。当該目的を達成するためには、統括しているスポーツの価値を高めるとともに、より多くの人にそのスポーツの価値を伝え、享受してもらうことが必要となる。これまで多くの中央競技団体では、競技力強化により国際大会等で結果を出せばスポーツを「する」「みる」「ささえる」人・団体が増え、収益等経営基盤も安定するという考え方で取組を行ってきた。また、普及の対象を、当該スポーツを「する」人・団体と限定的に捉える傾向にあった。一方、少子高齢化による人口減や旅行・ゲーム等趣味の多様化などが進むほか、2020 東京大会以降、スポンサー料や補助金等、外部からの収益が減少する可能性がある中、中央競技団体は戦略的に普及・マーケティングを行い、当該スポーツを「する」「みる」「ささえる」人・団体（＝顧客）を増やす（普及）とともに、収益の拡大（マーケティング）を図り、組織の持続的発展、ひいてはより多くの人・団体が当該スポーツの価値を享受する社会を実現することが重要である。

上記の問題意識を踏まえて、本事業は、各中央競技団体が、それぞれの団体が置かれている状況に応じて、普及・マーケティングに取り組む際に参考になるような知見が盛り込まれた「手引き」を作成することを目的として実施した。

第1章 中央競技団体の経営基盤に関する現状と課題

1. 中央競技団体の経営基盤に関する各団体の認識

中央競技団体による競技の普及（競技人口拡大）・マーケティング（財源の多様化や競技認知度向上等）に係る中期事業計画策定に対して、各団体がどのように認識しているかについては平成29年度に調査を実施した。そこから得られた知見は主に以下三点である。第一に中期の事業計画を策定していない団体が多いこと、第二に競技の普及を目的にした事業への取組が十分でないこと、第三に中央競技団体の経営改善を阻害する要因は、財源不足、人材不足、国際競技会で成果を得ることへの執心などであった。

第一に、中期（概ね4年～8年程度の年数を明記したもの）の事業計画を策定しているかどうかについて、質問紙法にてたずねた。なお、多くの中央競技団体が「強化戦略プラン」は計画済みであると予想されること、及び今回は中央競技団体の経営力強化に向けた調査であったことから、混同を防ぐ目的で、策定しているかどうかをたずねるのは「強化戦略プラン」を除いた「中期事業計画」であると明記した。結果は、中期事業計画を策定していると回答した中央競技団体は37.0%であった（図表1）。半数以上の中央競技団体が行っている事業を具体的な計画に落とし込めておらず、組織として、事前の計画に基づいた綿密な業務の進め方ができていないことが明らかになった。

第二に、競技の普及を目的にした施策についてたずねたところ、「競技を楽しむための大会等の実施」は特に重視すべき内容であると74%の中央競技団体が回答したにも関わらず、その「施策の実施にかなり取り組んでいる」と回答した中央競技団体は48%に過ぎなかった（図表2）。「競技性の高い大会の実施」が特に重視すべき内容であると90%の中央競技団体が回答し、その「施策の実施にかなり取り組んでいる」と90%の中央競技団体が回答したのに比べると大きな違いがある。競技の普及を目的にするなら、競技性の高い大会の実施にとどまっていれば効果が限定的との理解はあるものの、それ以外の施策に取り組むのは容易でない現実があることがうかがえる。

第三に、「中央競技団体の経営基盤強化に向けた取組に関するヒアリング調査」（中央競技団体15団体に対して実施）で得られた情報を再分析し、中央競技団体の経営改善を促す要因・阻害する要因を抽出したところ、中央競技団体の経営改善を阻害する要因として安定財源不足、スキルを要する業務を担当できる人材の不足、オリンピックに出場すること（成績を残すこと）が業務の中心になっており、それ以外を考えられないことなどが抽出された。一方で、経営改善を促す要因として「能力ある人材を継続的に採用したい」という意欲や、外部組織から来た役員から中央競技団体の経営課題を指摘されたことを挙げる団体もあり、これまでの経営方法を改善して、主体的に課題解決に取り組む中央競技団体が存在することも明らかになった。

図表 1 中央競技団体による中期の事業計画策定の有無

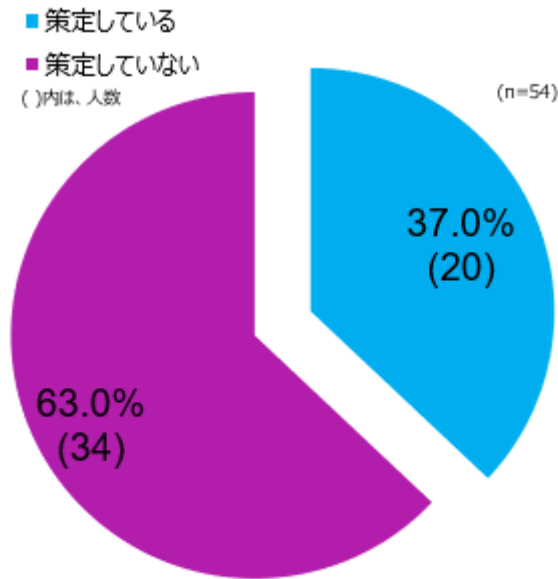


図1. 中期の事業計画策定の有無

(出典：JOC（2018）,中央競技団体（NF）の経営基盤強化に向けた取組に関する調査：スポーツ庁委託事業)

図表 2 中央競技団体の競技の普及（当該競技を行う機会の充実）に関する施策に対する考え方

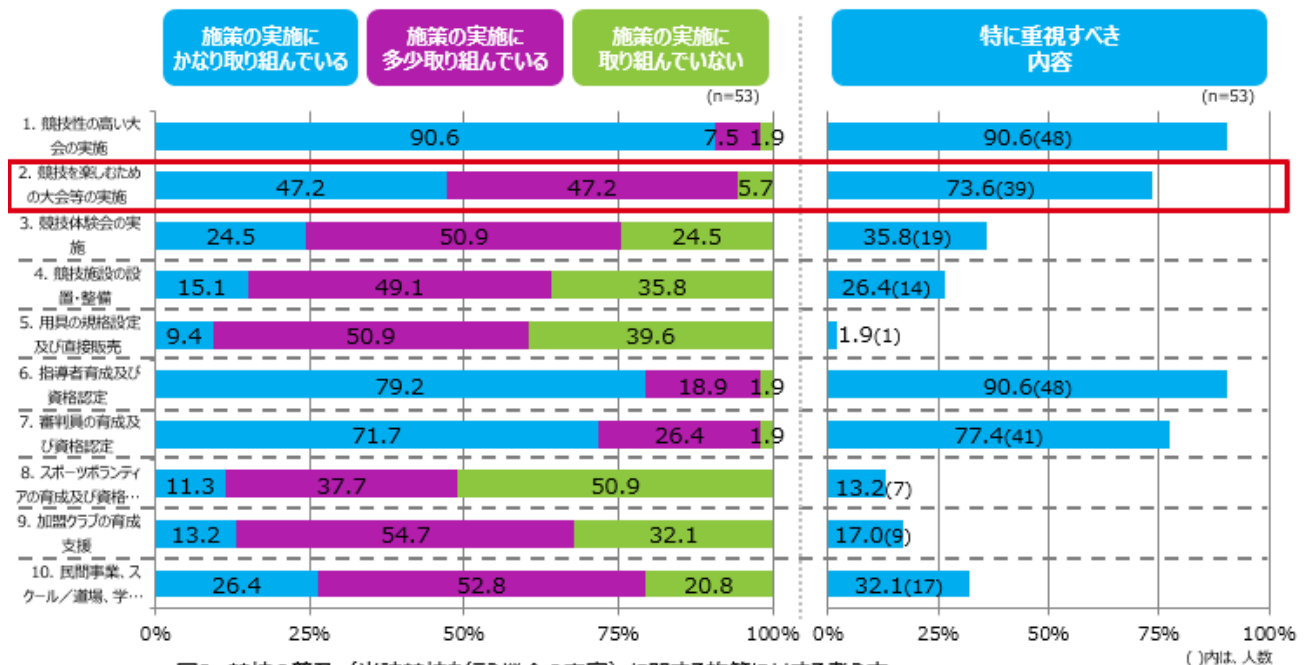


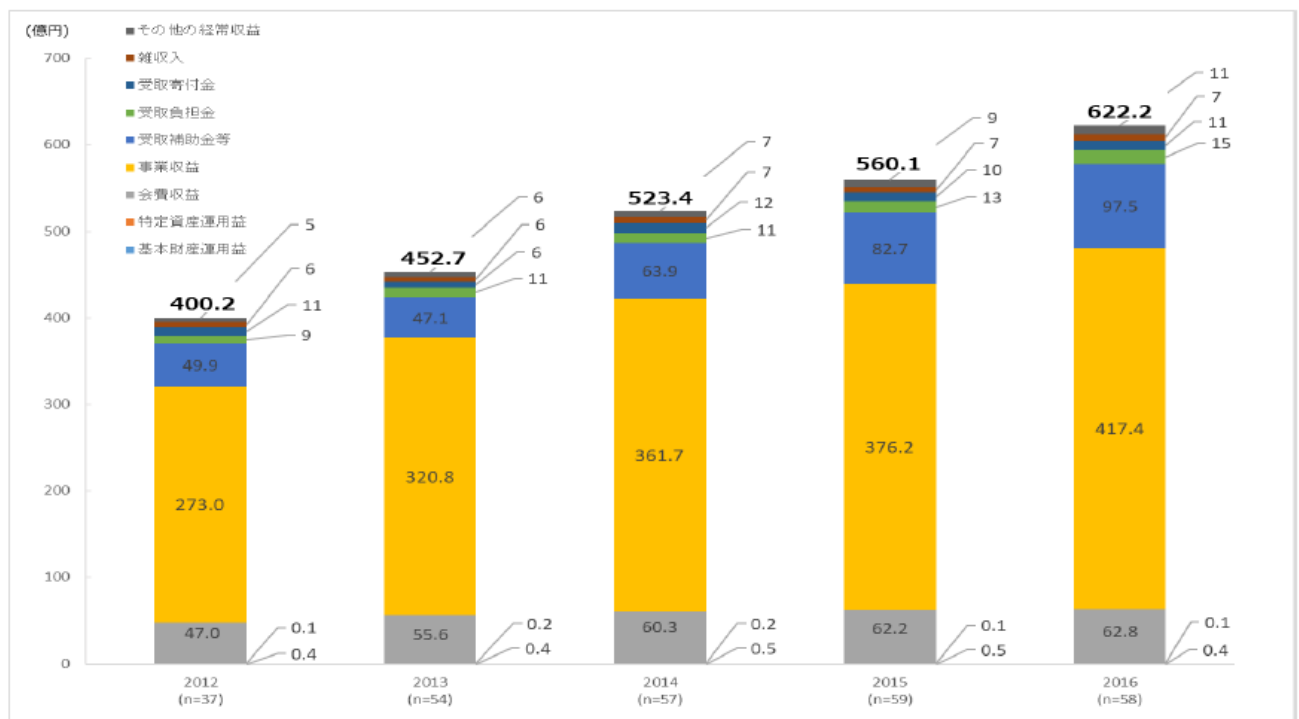
図2. 競技の普及（当該競技を行う機会の充実）に関する施策に対する考え方

(出典：JOC（2018）,中央競技団体（NF）の経営基盤強化に向けた取組に関する調査：スポーツ庁委託事業)

2. 中央競技団体の財務基盤

笹川スポーツ財団が2018年に発表した「中央競技団体ファイナンシャルレポート」サマリー版は、日本スポーツ協会及び日本オリンピック委員会に加盟する中央競技団体のうち、公益法人格を有する59団体を対象にした財務状況の調査の結果を報告している。これによると、2016年度には、58団体の計上収益計が622億2,800万円となり、収益額の大きい順に「事業収益」（組織の設立目的を達成するために実施する事業から生じる収益）417億4,200万円、「受取補助金」（国や民間企業からの補助金・助成金及び交付金）97億4,500万円、「会費収益」（競技者の入会金・登録料）62億7,700万円であった。また、いずれの年度も共通してこれら3つの収入科目が収益全体の9割を占めることから、競技団体の3大収入源と言えること、そして経常収益が少ない団体ほど、経常収益の中に占める受取補助金等の割合が増える傾向にあることなどを報告している。例えば経常収益が1億円未満の12団体においては、経常収益の中に占める受取補助金等の割合は33.8%までになる。受取補助金の多くは国際競技力向上を目的にしたものであり、用途はこの目的に限定されていることから、経常収益が少ない団体ほど、行う事業の中で国際競技力向上を目的とした事業の割合も増えていることが予想される。

図表 3 中央競技団体の財務状況（収益の内訳）



（出典：笹川スポーツ財団（2018年9月）、中央競技団体ファイナンシャルレポート）

3. 海外における競技団体の取組

海外における競技団体の取組は平成29年度に調査を実施した。そこから得られた知見は主に以下三点である。第一に競技団体が掲げる具体的な組織の目標が共有されていること、第二に競技団体が具体的

な事業計画を立てることなどに対して税制優遇や財政支援をするスキームがあること、第三に競技団体を対象にしたスポーツマネジメント講座が用意されていることであった。

第一に、ヨーロッパの競技団体が掲げている組織の目標は、「エリートスポーツを強化すること」、「そのスポーツ愛好者が参加できるアクティビティを増やすこと」、そして「スポーツの社会における価値を維持しながら愛好者数を増やすこと」であるとされ（Zintz and Winand, 2013）、それが社会の中で共有されている。我が国においては「エリートスポーツを強化すること」に熱心に取り組む競技団体は多いが、そのスポーツの愛好者を増やすことや、その愛好者が参加できるアクティビティを増やすことに熱心な団体は多くないと考えられる。第二に、イギリスにおいては、中央競技団体が具体的な事業計画を立てること、そしてその計画通り確実に事業を遂行することに対して税制優遇や財政支援をするスキームがある。税制優遇は英国議会が定めるチャリティ法がそれにあたり、財政支援は文化・メディア・スポーツ省の諮問機関であるスポーツイングランドによる **Whole Sport Plan** がそれにあたる。第三に国際オリンピック委員会による国際協力プログラム「IOC オリンピックソリダリティ」は、国内オリンピック委員会（NOC）、国際競技団体（IF）や中央競技団体の運営・管理責任者向けのスポーツマネジメント講座である **MEMOS : Executive Master in Sport Organisation Management** を主催し、各国でスポーツマネジメント講座を提供するためのプログラムディレクターを育成する講座である **ASMC: Advanced Sport Management Courses** を主催している。どちらのコースも会場までの渡航費や教材費、滞在費などを IOC オリンピックソリダリティが助成し、各国の競技団体に所属する競技団体運営・管理者の人材育成に努めている。

図表 4 ヨーロッパの競技団体が掲げている組織の目標

ヨーロッパの競技団体が共有する目標

3 strategic goals	strategic objective
elite sport strategic goal	to obtain international sport results to increase athletes' participation in international sport competitions
sport for all strategic goal	to increase sport activities for membership
customers strategic goals	to sustain sport values in society to increase their membership figures

Zintz, T. and Winand, M. (2013) Qualitative Comparative Analysis (QCA) of sport governing bodies. A tool on ways towards high performance

4. 我が国において期待される中央競技団体の役割

我が国において期待される中央競技団体の役割については、本年度に行った中央競技団体の経営基盤強化に係る検討会にて明らかにしていった。その議論を始める段階では、平成 29 年度事業で得た情報等を分析した結果、以下の役割を担うべきであると仮置きした。

平成 29 年度事業で実施した調査結果からは、中期の事業計画を策定していない団体が多いこと、競技の普及を目的にした事業への取組が十分でないこと、中央競技団体の経営改善を阻害する要因が、財源不足、人材不足、国際競技会で成果を得ることへの執心などであったことが浮き彫りにされた。

これに対して期待される中央競技団体の役割は以下の三点であると考えた。

第一に中期の事業計画をはじめとした事業計画をしっかり立て、その計画に基づいた綿密な業務の進め方を実践することである。そのために将来的には、イギリスの例に示されたように、具体的な事業計画やその達成度に対して財政支援するスキームを構築する必要があるかもしれない。第二に競技の普及においては、高いレベルの競技者だけでなく、競技の愛好者、審判、指導者、ボランティアを含む、あらゆる競技のステークホルダーを増やすことである。そのために、ヨーロッパの競技団体の例に示されたように、愛好者を増やすことが中央競技団体の役割であることを、競技団体を統括する組織が明示することが必要かもしれない。第三に国際競技力向上だけではなく、多様な財源を確保すること、特にマーケティング収入を増やすことに積極的に取り組み、そこから得た資金を活用して内部の人材育成や外部の人材活用を進めることである。中央競技団体の財務基盤を調べたところ、経常収益の中に占める受取補助金等の割合が 3 割を超える団体が少なくない。しかし、補助金等が将来にわたって受け取れる保証はない。それが無くても経済的に自立できる財務体質を作ることや、収益を中央競技団体が立てた目標を達成するために投資すること、そして人材育成・活用に投資し、さらに収益を上げることにつなげる好循環を作り上げることが期待される。

第2章 中央競技団体の経営基盤強化に係る検討会の開催について

1. 検討会開催の目的と概要

中央競技団体による経営基盤強化に係る戦略的な取組を推進するために必要な手引き（仮称）骨子の策定や支援体制の在り方等について検討を行うために、中央競技団体の経営基盤強化に係る検討会を開催した。

（1）検討会の運営体制

検討会の運営体制は下図表の通り。

図表 5 中央競技団体の経営基盤強化に係る検討会の運営体制

項目	概要
事業委託者	● スポーツ庁参事官（民間スポーツ担当）
事務局	● 公益財団法人日本オリンピック委員会 ● 株式会社日本総合研究所
運営規則	● 検討会の名簿は、公開とする。 ● 検討会の会議は、非公開とする。 ● 議事要旨は非公開とする。会議後速やかに作成し関係者内で確認を行う。 ● 配布資料は、非公開とする。 ● 個別の事情に応じ、構成員全員の了解のもと、資料又は議事要旨の一部を公開できるものとする。 ● 検討会の成果物は、公開とする。

（2）検討会の構成員

検討会の構成員は下図表の通り。

図表 6 中央競技団体の経営基盤強化に係る検討会構成員

（50 音順、敬称略）

項目	概要
井田 朋宏	公益財団法人日本障がい者スポーツ協会企画情報部長
金谷 英信	公益財団法人日本スポーツ協会総務部企画調整課長
鈴木 英穂	公益財団法人日本陸上競技連盟管理部長
須原 清貴	公益財団法人日本サッカー協会専務理事
高橋 義雄	筑波大学体育系准教授
細倉 浩司	公益財団法人日本オリンピック委員会事務局長
松崎 英吾	特定非営利活動法人ブラインドサッカー協会事務局長

項目	概要
吉田 智彦	公益財団法人笹川スポーツ財団主任研究員
和久 貴洋	独立行政法人日本スポーツ振興センター情報・国際部部長

（３）検討スケジュールと議事概要

中央競技団体の経営基盤に関する現状と課題に関する意見を聴取し、今後中央競技団体が果たすべき役割や、求められる取組の方向性について明らかにするとともに、今後中央競技団体が果たすべき役割や求められる取組の方向性を示した手引き骨子を策定するために、３回の検討会を実施して検討を進めるとともに、中央競技団体の考えを聴取するための FG（フォーカスグループ）を実施した。

検討会、及び FG の検討スケジュールと議事概要は以下の通り。

図表 7 中央競技団体の経営基盤強化に係る検討会、FG の検討スケジュールと議事概要

日程	議事概要
第一回検討会 平成 30 年 11 月 9 日	○ 本検討会について ○ 中央競技団体の経営基盤に関する現状と課題について ○ 今後中央競技団体が果たすべき役割について ○ 経営基盤強化に向けて中央競技団体が取り組むべきことについて
第二回検討会 平成 30 年 12 月 21 日	○ 中央競技団体の運営、及び経営基盤強化に必要な支援について ○ 第一回検討会での指摘を踏まえた手引き（仮称）骨子（修正案）の報告、及び中央競技団体の取組加速化に向けた支援の方向性について ○ フォーカスグループについて
FG（２回） 平成 31 年 1 月 30 日 平成 31 年 2 月 1 日	○ 今後「普及」を推進するために取り組みたいことについて ○ 手引きの作成と学びの場づくりについて ※議事は２回とも共通
第三回検討会 平成 31 年 2 月 22 日	○ 既存の中央競技団体支援の枠組みについて ○ フォーカスグループについて ○ 第二回検討会、FG での指摘を踏まえた手引き（仮称）骨子（再修正案）の報告について

2. 第1回検討会の概要

第1回検討会では、昨年度の調査結果や中央競技団体の経営基盤強化に関する取組事例の紹介を行い、中央競技団体が経営基盤強化に取り組む意義や目的の共有を図った上で、経営基盤強化に向けた手引きに盛り込むべき内容等について検討を行った。第1回検討会の開催概要は下図表の通り。

図表 8 第1回検討会の開催概要

項目	概要
開催日時	平成30年11月9日（金） 9：00～12：00
開催場所	スポーツ庁16F3会議室
議題	（1）開会 ○資料の確認、○開会の辞、○構成員自己紹介 （2）本検討会について ○本検討会の進め方について （3）中央競技団体の経営基盤に関する現状と課題について ○平成29年度調査結果概要、○中央競技団体の経営状況と今後の見通し、○質疑応答 （4）今後中央競技団体が果たすべき役割について ○中央競技団体に期待される役割、○（3）及び（4）に関する意見交換 （5）経営基盤強化に向けて中央競技団体が取り組むべきことについて ○中央競技団体の経営基盤強化に向けた取組の報告、 ○経営基盤強化に向けて中央競技団体が取り組むべきこと（議論の叩き台）、 ○手引き（仮称）に盛り込むべき事項等に関する意見交換 （6）閉会 ○次回以降について
出席者	【構成員】井田構成員、金谷構成員、鈴木構成員、須原構成員、高橋構成員、細倉構成員、松崎構成員、吉田構成員 【スポーツ庁】柿澤企画官、悴田参事官補佐 【事務局】相馬（JOC）、春山（JRI）

3. 第2回検討会の概要

第2回検討会では、中央競技団体へのサポート組織の取組事例について紹介するとともに、第1回検討会での指摘を踏まえて修正した手引き骨子（修正案）、及び手引き骨子（修正案）などについて中央競技団体からの意見聴取を行うためのフォーカスグループの実施方法について検討を行った。第2回検討会の開催概要は下図表の通り。

図表 9 第2回検討会の開催概要

項目	概要
開催日時	平成30年12月21日（金） 13:00～15:00
開催場所	スポーツ庁 16F3 会議室
議題	（1）開会 ○資料の確認、○開会の辞、○構成員自己紹介（和久氏） （2）中央競技団体の運営、及び経営基盤強化に必要な支援について ○サポート組織の現状の取組の報告 （3）第1回検討会での指摘を踏まえた手引き（仮称）骨子（修正案）の報告、 及び中央競技団体の取組加速化に向けた支援の方向性について ○骨子（修正案）、○支援の方向性（案）、○（2）及び（3）に関する意見交換 （4）フォーカスグループについて ○フォーカスグループの実施方法（実施内容、参加メンバー）、 ○（4）に関する意見交換 （5）閉会 ○次回以降について
出席者	【構成員】金谷構成員、鈴木構成員、須原構成員、高橋構成員、細倉構成員、松崎構成員、吉田構成員、和久構成員 【ゲストスピーカー】金子様、前田様（日本財団パラリンピックサポートセンター） 【スポーツ庁】柿澤企画官、悴田参事官補佐 【事務局】相馬（JOC）、春山（JRI）

4. 第3回検討会の概要

第3回検討会では、第2回検討会やFGでの指摘を踏まえて修正した手引き骨子（修正案）について検討を行い、手引き骨子や次年度以降の検討の方向性についてとりまとめを行った。第3回検討会の開催概要は下図表の通り。

図表 10 第2回検討会の開催概要

項目	概要
開催日時	平成31年2月22日（金） 13：30～15：30
開催場所	岸記念体育会館 1階会議室
議題	（1）開会 ○資料の確認、○開会の辞 （2）既存の中央競技団体支援の枠組みについて ○既存の中央競技団体支援の枠組みのご紹介、○（2）に関する質疑 （3）フォーカスグループについて ○フォーカスグループの実施結果の報告、○（3）に関する質疑 （4）第2回検討会、FGでのご指摘を踏まえた手引き（仮称）骨子（再修正案）の報告について ○骨子（修正案）、○（4）に関する意見交換 （5）閉会 ○次年度以降について
出席者	【構成員】金谷構成員、鈴木構成員、須原構成員、高橋構成員、細倉構成員、松崎構成員、吉田構成員、和久構成員 【スポーツ庁】柿澤企画官、悴田参事官補佐 【事務局】相馬（JOC）、春山（JRI）

第3章 フォーカスグループの開催について

1. フォーカスグループ設置の目的と概要

経営基盤を強化するための手引き（仮称）骨子、及び中央競技団体による取組を加速化させるために必要な支援の方向性について、中央競技団体の考えを聴取するためのFG（フォーカスグループ）を実施した。フォーカスグループは、団体の規模などに応じて2グループ設定することとし、中央競技団体の現状や課題認識などについても聴取した。

平成29年度調査により、中央競技団体が抱える経営上の課題の内容は、中央競技団体ごとに異なり、特に人的資源が少ない中央競技団体が訴える人手不足は顕著である。したがって人的資源の規模≒経常収益の規模によって2グループに分けてフォーカスグループを実施した。

各グループの構成は以下の通り。なお、経営基盤に関する意見を聴取するため、各競技団体からは専務理事、または同等の役職員（日常の業務を差配する責任者）にご参画いただいた。

図表 11 中央競技団体の経営基盤強化に係る検討会の運営体制

項目	【グループ①】 ※経常収益10億円以上の比較的規模の大きな団体を中心に選定	【グループ②】 ※経常収益5億円から10億円未満の団体を中心に選定
参加団体	○ 日本水泳連盟 ○ 日本バスケットボール連盟 ○ 日本トライアスロン連合 ○ 日本バレーボール協会 ○ 日本ラグビーフットボール協会 ○ 日本テニス協会 ○ 日本卓球協会	○ 日本スキー連盟 ○ 日本フェンシング協会 ○ 日本馬術連盟 ○ 全日本空手道連盟 ○ 日本ハンドボール協会 ○ 日本セーリング連盟 ○ 日本自転車競技連盟 ○ 日本アイスホッケー連盟 ○ 日本ボッチャ協会

2. フォーカスグループ①の概要

(1) 実施概要

グループ①でのフォーカスグループの実施概要は以下の通り。

図表 12 フォーカスグループ①の開催概要

項目	概要
開催日時	平成 31 年 1 月 30 日（水）10:00～12:00
開催場所	岸記念体育館内会議室
議題	(1) 開会 ○資料の確認、○開会の辞、○本事業の趣旨説明、○出席者自己紹介 (2) 今後「普及」を推進するために取り組みたいことについて ○意見交換 (3) 手引きの作成と学びの場づくりについて ○手引き（骨子案）の説明、○手引きや学びの場に関する意見交換 (4) 閉会 ○次回以降について
資料	資料 1：Ring／日本オリンピック委員会発行のニューズレターvol.35 資料 2：中央競技団体の経営基盤強化に係る検討会について 資料 3：今後の取組の全体像
出席者	【中央競技団体】A 氏（日本水泳連盟）、B 氏（日本バスケットボール協会）、 C 氏（日本テニス協会）、D 氏（日本バレーボール協会）、E 氏（日本卓球協会）、 F 氏（日本ラグビーフットボール協会）、G 氏（日本トライアスロン連合） 【スポーツ庁】俣田参事官補佐、坂入氏 【事務局】相馬（JOC）、春山、大庭（JRI）

(2) 実施結果

1) ビジョン・計画等の有無

グループ①（経常収益 10 億円以上の比較的規模の大きな団体を中心に選定）の 7 団体のほとんどが、ビジョンや中長期の事業計画を既に策定している。ただし、環境変化等にもとない、ビジョンや計画の見直しを迫られている団体も少なくない。

図表 13 FG で得られた示唆

- 中期計画をつくり、ミッション、ビジョン等々もうたっている。
- 現在、改めてもう一度、今年 1 年かけて中長期計画の練り直しをしようとし始めているところ。
- 昨年、中長期計画をリニューアル。
- 昨年、新中期経営計画を策定。ビジョン、ミッションは精査中。
- 2015 年にガバナンス改革委員会と将来構想委員会という特別委員会を立ち上げ、中長期計画を策定。かな

りの長編で、あらゆる分野でのやるべきことを盛り込んだ。

- 2010 年に 10 年計画を立てていたが、数字を含めてリライトし、2016-2020 年計画として実行中。これとは別に、次の 100 年計画を立て直している。
- 中長期計画を 2024 年に向かって立てている。

2) 普及の現状と課題

多くの団体において、登録者数の増加とともに、ファミリー、愛好者の拡大が大きな課題。グループ①の比較的規模の大きな団体の中にも、愛好者の拡大に十分に取り組んでこなかったと認識している団体は数多く存在していた。愛好者拡大に向けては、例えば誰でも参加できるように競技の難易度を下げた楽しみ方の提供、愛好者を登録者数へと結びけるために、愛好者を巻き込むための地域レベルの大会・イベントなどの整備などが進められている。

図表 14 FG で得られた示唆

【愛好者の拡大（課題）】

- 愛好者（する人）に限らず、見る人、支える人など「関係者」は多く「～ファミリー」とは言っているが、連盟の登録者をどのように増やしていくかは大きな課題。
- 愛好者（する人）に限らず、見る人、支える人など「関係者」による「～ファミリー」というものは一定数存在するが、ネットワークし切れていない。
- 協会が投資しなくても、テレビ局などメディアに委ねることにより、毎年のように国際大会をゴールデンタイムに流すモデルができあがっていた。全日本さえ強ければよい、あとは全部ついてくるという文化が今も色濃く残っている。そのため、普及については継続的な取組がきちんとなされていなかった。協会は愛好者の獲得に努める必要は無く、全日本を強くすればよいという論理に陥っていた。
- わかっている人がやればよい、わからない人はやらなくていい、来ない人は来ないでいいという姿勢だった。ある意味では団結心であり、ある意味では排他的。
- 選手登録がチームでの登録となっている。課題は個人登録してもらうこと。

【愛好者の拡大（取組）】

- シルバー世代、ジュニア世代に注力。公認球の空気圧は 75%、50%、25%、スポンジボール、4 種類を用意。色々なレベルの方、色々な年代の方に競技の楽しさを経験していただくというとしている。体育館の小さなコートで、小さなラケットでできることなどをアピール。バドミントンを参考に、3 人対 3 人の簡単なルールを整備。
- 社会人は都道府県単位でリーグ戦を徹底的につくらせている。地域リーグ、都道府県リーグをつくると、これまで協会とは関係ない場所で楽しんでいた競技愛好者を集めることが可能になる。要するに、協会に登録せずにいた人たちを集めることが可能になる。競技環境を整備することが、協会への登録の最大のモチベーションになる。
- 愛好者の平均年齢は 40 歳。ここをうまく活用しようということで、全国年齢別ランキング（エイジグループランキング・システム）をつくった。40 大会ぐらいに出て年齢別に競い合う場をつくることで、遊びとして楽しむ愛好者を楽しませるための商材をつくった。

【指導者・審判員の拡大】

- まず着手したのは、指導者と審判のライセンスの整理、登録。その結果、審判登録者は 2016 年に約 7,500 人ぐらいだったのが、5 万人にまで増加。指導者も、3 万 1000 人から 5 万人に増加。これをもっと増やしていきたい。
- 指導者の資格を見直そうとしている。レフリーもなかなか評価されなかったので、評価することで世界への場をつくることも重要と認識。

3) 人材

人材については、事務局スタッフの雇用（一定の賃金を支払うことで協会の仕事にきちんとコミットしてもらうこと）と、専門人材の活用（事務局スタッフでは対応できない専門性の獲得）の二つの課題が存在している。まずは組織内の人材を強化し、インハウスで様々な事業に取り組んでいけるような体制を構築し、その上で知見が不足する部分を専門人材で補うという考え方が重要であると指摘された。

図表 15 FG で得られた示唆

【人材の必要性】

- いろいろなことに取り組めていない課題・問題は人材力。新しいことをやろうとしても、人がいないと進まない。
- スポーツ界に共通するのは人材の絶対的な不足。これをビジネス界から引っ張ってきてスポーツ界に還元させることが共通の大きな課題。
- 人が必要になることは間違いない。フェーズワンとしては、今ボランティアで頑張ってくれているような若者の中から、条件さえそろえば中央競技団体に働きたいという者たちのために、終身雇用とまでいなくても、きちんと賃金を支払い雇用する形に持っていくことが必要。その上で、フェーズツーとして、マーケティングのプロなど、経験・知見のある専門家をそれなりの賃金水準で招聘し、より強い組織にしていきたい。
- ボランティアで成り立っていた組織は、言われたことだけこなしていればいい、言われたことはやるがそれ以上はやらないというマインドの組織になってしまう。きちんと賃金を支払って雇用することは始めたばかりで、ボランティア中心の運営組織を見直しきれて居ないのが現状。今後は、新しい人材を注入しながら、組織自体の再構築を図りながら、我々の体系にあったモデルをつくっていくべき。
- 人材が従来タイプで、事務局もしかり。これまでできなかったこと、課題になっていることに向き合える人材が必要。
- できれば有能な人材をとというのは全く同じ意見。
- 組織の中で足りないものは専門性を持った人材。これに関しては今後きっちり公募していきたい。例えば法務、商標管理、財務、CFO 的な方は外から確保するしかないのではないかと考えている。

【人材活用について】

- 協会のスローガンとして、壁をぶち壊す、とにかく前例を疑えということを掲げ、今までの人がやってきたことを全否定しろというところから出発している。協会やリーグ機構の総務、人事、経理などのアドミニストレーションを集中させた会社をつくり、そういった業務に携わるスタッフにはみなそちらの会社に移ってもらった（協会などから転籍させる形）。そうすることで、仕事を多様化し、人材を育てていくことを考えている。同時に関連団体の給与体系、人事考課を全てで統一するような設計としている。会長からも、リーグもプロ化しているんだから、協会もプロになればだめだという檄が飛んでいる。ボランティアではどうしても甘さが出る。言いわけを許さないためにも、仕事に見合った賃金を支払う文化を作ろうとしている。
- 人材の面に関しては、雇用はスポーツのことをわかった人材を中心に促進している。インハウスでマーケティングもできるし、インハウスで広報チームもつくれる。組織の中で全部やっていくことが大事で、代理店など専門家にはあくまでアドバイスをいただく限りとするべき。競技をしている人たちが、競技をしている人たちを支えるスタイルをつくり上げていこうとしている。

【人材バンクについて】

- 人材バンクを JOC で抱えておいてもらいたい。競技団体の台所事情に合わせた形で、有効な人材を提供してもらえる仕組みをつくる。テンポラリー人材のバンクみたいなものも考えていただいてはどうか。
- 米国オリンピック委員会は、CEO クラスの人材を絶えず抱え、いろいろな競技団体に送り込んでいる。送り込んでいる CEO は何年かに 1 回移動。JOC ができる人材の提供、特に専門性を持った人材の提供なども、中央のオリンピックコミッティーによる中央競技団体サポートのポイントになるのではないかと考えている。

4) 組織の運営など

ビジョンや計画を作ることにより、組織の活動と成果を見える化することや、自分たちが何をすべきかを考えることやその考えを共有すること、自分達のもつ強みを考え、理解することが非常に重要であり、計画をローリングしていくことにより、そういったことを継続的に考えていく組織を作り上げていくことがさらに重要であると指摘された。

また、傘下の都道府県団体などとの関係性（権限と責任）の整理も重要で、中央団体だけでなく都道府県団体もきちんと人を雇用できるようにすることで、一定の責任を担ってもらうことを考えるべきと指摘された。

図表 16 FG で得られた示唆

【中央競技団体の運営について】

- 中期計画をつくり、アニュアルレポートをつくっていく中で、これまで表に出てこなかった、頑張っている委員会と頑張っていない委員会とが見えてきた。賛否両論あったものの、頑張っている部門と頑張りがれていない部門をあえて表に出すことにより、緊張感を持ってもらうことが重要だった。
- 2005～2006 年ぐらいから毎年、参加する方々の分析を大学の研究室に依頼し、その分析結果に基づき、年に 1 回は理事会でワークショップを開いている。また理事会後は、10 ブロックに分かれた都道府県競技団体にもワークショップを広げてもらい、自分たちは何をしたらいいか、現状をどうするべきかについて、中央競技団体の提供した材料を踏まえて、各ブロックの地域性に応じて考えてもらうというやり方をとっている。
- 中央競技団体は登録会員、愛好者、並びに都道府県競技団体のためのサービス機関に徹したい。
- セールスシートを作ったり、自分たちのコンテンツの強みは何なのかというのを我々がまず理解するということがすごく大事。

【関連団体の運営について】

- 社会人に関して、実業団連盟、クラブ連盟、教員連盟、家庭婦人連盟の四つが存在し、ベクトルが異なるので、それぞれ別別に活動していた。2 年かけて 4 団体のトップと話をしながら、一つの社会人連盟に集約した（2018 年の春に法人化、2019 年度から活動開始）。
- 都道府県協会は 1 年かけて全て法人化。2019 年度から都道府県に一律 500 万円ずつ管理費を配分し、事務所を構えて、パート職員でもいいので必ず雇用し、必ず誰かがオフィスにいるようにしてもらっている。
- 都道府県の競技団体への中央のグリップがきいていないため、やりたい人がやればいいのかという面がある。各都道府県の法人化が進んでいないため、今後は人を雇用して責任を担える体制を構築していきたい。それによって中央競技団体と都道府県の関係性（権限と責任）も明確にしたい。

5) 手引きなど

「普及」という言葉が、会員登録数を増やすという狭い意味に取られないように注意することが必要であると指摘された。

また、手引きをどこまで具体的なものに落とし込むかは慎重な検討が必要であると指揮された。事務局スタッフに即活用してもらうことを目指すなら、マニュアルのようなものに落とし込むほうが良いが、それを渡してしまうと理念や取組課題について議論する場が失われてしまうデメリットがある。手引きを作った上で、研修、ワークショップのようなリアルな場での実践が必要であると指摘された。場があると横のつながりも作りやすい。また、他団体の取組について知らないことも多いので、各団体の知見を集積しシェアする仕組みがあると望ましいと指摘された。

図表 17 FG で得られた示唆

【手引きのスコープについて】

- ここで言う「普及」と、一般的に競技団体が捉えている「普及」という言葉は、やや違いがあるのではないか。ここで言う「普及」というのは、商品サービスの強化という文脈で、収益を生み出すような事業を展開することを意味していると思われる。
- 「マーケティング」もしくは、「普及、事業の拡大」という表現になると思われる。
- 「普及」という表現だと中央競技団体にとっては大会、選手、会員をふやすというところに特化してしまう。「普及」という言葉も非常に範囲が広いので、「経営基盤強化」との結びつきがイメージしづらい。「経営基盤強化」をもっと具体的なもの活動（「財務」や「マーケティング」）に落とし込んだほうが、グッド&バッドプラクティスも出しやすいと思われる。
- ヒト・モノ・カネがどう経営基盤強化につながるかという整理の仕方をする方がわかりやすいかもしれない。
- 「「普及」の考え方」の図をブラッシュアップするなど、普及の考え方をどのように導入するかをつけ加えていただくとわかりやすくなるのではないか。

【手引きの内容について】

- 手引きは往々にして抽象的なところに表現がとどまってしまう。セールスシートのひな形をここに書き、セールスする大会名や、持っているコンテンツの強み、ターゲットになる企業名などを書き、このシートを持って説明できるようなレベルまで落とし込まないと、手引きをつくっても、「言っていることはわかるけれども」で終わってしまう可能性が高いのではないか。
- 競技団体によって特性があるので、アプローチやターゲットの手法は違う。そのところをどういうふう理解してもらおうかということを考えると、手引きをつくりながら、フェース・ツー・フェースの時間を持って、その中央競技団体に合ったカスタマイズの仕方まで落としてあげないと、活用までには至らないのではないか。
- 手引きをつくるのはいいが、手引きをつくって終わりではないので、自分でやってみることを伴うほうが良い。
- これで作ってくださいというマニュアルを提供すると、イージーにつくれてしまうことによるデメリットが絶対にある。当団体では中期計画をつくるのに 10 カ月かかったが、そこをやることでどの委員会がどういう悩みを持っているかなど、ふだん会議では出てこないことを知ることができたい。様々な意見をぶつけ合うことによる連帯感も生まれてくる。中期計画そのもの以上に、そこで生み出された連帯感やイザムが重要。策定過程をどうするかをもう少し深掘りしていったほうが、本当に実のある中期計画にでき上がると思われる。

【サポートシステムについて】

- 知見を集積して、ある種の FAQ センターみたいなものを JOC で運用してもらおうと良いのではないか。
- 競技団体の幹部の人たちは危機感もあるため手引きを活用するかもしれないが、中堅以下のスタッフにこういう情報をきちんと咀嚼して活用してもらうためには、1 日 2 日の研修のようなリアルな場が必要。一緒に研修に取り組む中で関係性を深めていくことができれば、他競技団体の情報にも敏感になる。
- 競技間を超えたワークショップのような形で、手引きを活用してもらうことのための研修会を開き、お互いの取組目標を共有するためにも、1 人最低 1 回ずつは発表しなければならない場を作ることが重要。競技間の垣根を越えるようなプログラムを JOC で組んでいただきたい。

3. フォーカスグループ②の概要

(1) 実施概要

グループ②でのフォーカスグループの実施概要は以下の通り。

図表 18 フォーカスグループ②の開催概要

項目	概要
開催日時	平成 31 年 2 月 1 日（金）13:30～15:30
開催場所	岸記念体育館内会議室
議題	(1) 開会 ○資料の確認、○開会の辞、○本事業の趣旨説明、○出席者自己紹介 (2) 今後「普及」を推進するために取り組みたいことについて ○意見交換 (3) 手引きの作成と学びの場づくりについて ○手引き（骨子案）の説明、○手引きや学びの場に関する意見交換 (4) 閉会 ○次回以降について
資料	資料 1：Ring／日本オリンピック委員会発行のニューズレターvol.35 資料 2：中央競技団体の経営基盤強化に係る検討会について 資料 3：今後の取組の全体像
出席者	【中央競技団体】A 氏（全日本スキー連盟）、B 氏（日本アイスホッケー連盟）、 C 氏（日本セーリング連盟）、D 氏（日本ハンドボール協会）、 E 氏（日本自転車競技連盟）、F 氏（日本馬術連盟）、G 氏（日本フェンシング協会）、 H 氏、I 氏（全日本空手道連盟）、J 氏（日本ボッチャ協会） 【スポーツ庁】俣田参事官補佐、坂入氏 【事務局】相馬（JOC）、春山、大庭（JRI）

(2) 実施結果

1) ビジョン・計画等の有無

グループ②（経常収益 5 億円から 10 億円未満の団体を中心に選定）の団体の中でも、ビジョンや中長期の事業計画を既に策定している団体は存在するものの、未策定の団体も少なくない。ただし、未策定ではあっても、現在検討を進めている団体や、今後策定を進めようとしている団体も多く、必要性については意識されつつあると思われる。

図表 19 FG で得られた示唆

【計画あり】 ○ 会長就任時に、理念を変更。勝利至上主義を改め、競技を通じて人を感動させることへと理念を再定義し、

定款や規則の整備、具体的な目標設定など実施。加えて、財政的自立・自律性の強化（事業本部制導入、収益力強化など）、透明性とガバナンスの強化（コーチのスキルの再定義など）、アスリートファーストの実践（選手の意見を聞きながらコーチを評価、メンタル面のサポートなど）、外部からのビジネス知見・ノウハウの導入（民間の転職支援企業との連携による副業・兼業での外部人材の活用）などを推進。

- 3年前に民間企業の社長が会長となり、規約・規定・定款から見直し。戦略プランも作成済みで、どのような収益構造を作っていくかを整理している。

【計画なし】

- パラ競技団体は、まずは家族経営からの脱却が課題であり、定款や組織形態の見直しから着手し、ゼロベースから作り上げている状況。ビジョンは作っているが、事業計画や中長期の構想までは落ちていない。
- 中長期の普及のプランのようなものはまだ形にはなっていない。
- 理事会の対立があったこともあり、まずは規定やルールの策定など意思決定プロセスの明確化を進めている。ビジョン、ミッション、計画はあるにはあるが、今の時代にフィットしていないので練り直している。来年度の事業計画は、競技力強化に軸足を置いたものではなく、「する」「みる」「ささえる」の理念から何ができるかということで組み立て直している。
- 来年度、1年間をかけて、現場と一緒にビジョンを策定し、中長期（計画）を立てて、再来年度から一気に立ち上げようとしている。連盟と加盟団体の関係構築の面でも距離感があり、一体化するためにも、ボトムアップで皆の意見を聞きながら、ビジョンを作りたいと考えている。
- 職員の業務ミッションを明確化するとともに、定款上の目的の見直し（「競技振興」から「～スポーツの普及振興（競技以外にも拡大）」へ見直し）を実施。現在、改めてもう一度、今年1年かけて中長期計画の練り直しをしようとし始めているところ。

2) 普及の現状と課題

いくつかの先行する団体においては、収益力強化の必要性も強く意識されており、様々な事業を推進している。多くの団体にとって、一番の課題と認識していることは競技を知ってもらうことや見てもらうことであり、大会・競技会などへの集客や、メディアへの発信などに取り組もうとしている。ただし、十分に進められてないと自己評価している団体が大半という状況だった。

図表 20 FG で得られた示唆

- 財政の自立、自律性強化を取組の柱の一つとしている。特に会長じきじきの取組として大会のエンターテインメント性を高め、収益力強化を推進。一定の成果も得られている（1席¥6,000で販売、観客が2年前の10倍増）。
- 競技力強化もお金がなければ投資できない。そういう現状を踏まえて、競技を普及させヒト・モノ・カネをどうつくっていくのかを考える必要を認識。戦略プランの基で事業を推進。
- 財政の見える化を行い、8種目ある競技の中身、その結果、それに対する費用などを全員が見ることのできる形にして、次年度以降、将来的にどういう方向性にしていくのかが共有できるようになりつつある。課題としては、中央競技団体が「草レース」を把握しきれず、お金が取り切れない、自分の権利をうまく行使できていないこと。
- 強化と普及とPRを一気にできるようなキャラバンや大会づくりを進めているところ。競技人口・会員数は伸びてきているが、地方自治体との連携、全国組織の確立、国際化などが課題。助成金頼りで活動しているため、組織としての自立を目指していきたい。
- これまでは、地域の加盟団体に助成金を出して「普及」を担ってもらっていたが、結果として助成金が既得権化している面もあるため、現執行部になってから見直しを図っている。普及面では、当該競技の教科書作り、見に来てもらえる競技会場づくりなどに取り組み始めた。普及はしたいが、なかなかメディアに興味を持ってもらえない。中央競技団体やチーム、加盟団体で自らコンテンツを作り、配信しようとしているが、ばらばらにやっている状況。
- W杯誘致や五輪も控えて、会場の雰囲気づくりなど興行の価値を高める工夫を推進。競技会をもっと人に見てもらえるようなものにするを目標にしているが、分析の基礎になるファクトがないことが課題（入

場者の属性はおろか、何人入ったのかも漠然としかわからない。)。具体化するための人がいないことも課題（転職支援会社で人材を募集する予定）。

- 「する」だけで、「みる」のが難しいスポーツであり、「みる」「ささえる」人を増やしていくことが課題。審判、競技運営スタッフの育成強化をしている一方で、選手が継続してスポーツを行うためにはジュニア・ユース世代の指導者を再教育する必要がある。そのため、指導者育成体系の見直しに取り組み、若干ではあるが指導者の世代交代が進行し始めた。また、女性の選手・スタッフの競技継続が少ないのも課題で、復帰者を誘導することも含め、大会には託児施設を設けるようにするなど取組を進めている。
- 競技スポーツだけでなく、生涯スポーツと学校スポーツも重要だと考えている。特に武道必修化に伴い、学校スポーツを最重要領域とみなしている。これまでは全国大会の観客はほぼゼロで、「みる」価値を重視してこなかった。メディアでの発信など普及面が課題。どうしても強化寄り。
- 最近では広報・マーケティングにも注力。外部の団体が競技への支援を行っている中で、競技団体としては競技会開催、少年団への支援、クラブとの連携による普及を進めようとしている。マーケティング活動では、スポンサーを募りながら、広報費や大会賞金、初心者向け HP の充実、アンバサダーの依頼などにその資金を充て、マスコミ露出が増やせるよう努力している。今後は外部の団体等との協力事業として、プロモーション映像を作ろうとしている。

3) 組織

公益財団法人である競技団体は、意思決定を行う理事会機能も脆弱であることが多いため、ビジョン・理念や中長期の計画によって理事会、および実際の活動を担う事務局のベクトルを揃えておくことが民間企業以上に重要になると指摘された。

理事会機能については、合理的な意思決定が可能になるようなスリム化などが課題としてあげられた。

図表 21 FG で得られた示唆

- 公益財団法人においては、構成員の目的意識も様々であるため、ステークホルダーのベクトルが揃いにくい。理事会機能も脆弱で、しかも2年で人も変わるため、長期戦略を描くことが難しい。従って、事務局機能が非常に重要になるため、業務の効率化の議論も含めて、強化を支援する仕組みが必要になると思われる。予算案承認も総会マターであり事業の連続性の妨げになる。だからこそ理念・ビジョンが重要。企業であれば収益という目標に向けてベクトルを揃えられるが、公益財団は協会の存立意義や理念によるコントロールすることが民間以上に重要。そうした文脈を認識したうえでビジョンを策定すべき。
- また、公益財団法人という枠組みの中では、収益事業が当初計画から上振れすると内閣府への報告などに時間を要するため、結局やめておこうということになり、外だししてしまうことになりがちである。
- 理事会には25名、評議員を合わせると100名ぐらいがいて、マーケティングによる成果にあまり興味がない人も多い。従って、最も重要なのは、組織の中での役割分担を整理し、それが機能するよう組織体制をデザインすること。役割分担を明確にした上で、取組を進めることが必要。
- 意思決定者や評議員のメンバーも地方の方で固められ、優秀な方が1人いても、その人が中身を変えようとしても非常に難しい構図になっていた。そこで、理事の数と地方ブロックの推薦の数を大幅にカットした。大きなハレーションがあるが、自分事として考える意思決定者の割合が少なければ、どんなにリクエストを出しても、何も変わらずにずっと停滞したままになる。
- 組織のベクトルを揃えるためのブレークスルーのポイントは、当該競技団体の場合はトップダウン。会長の就任をきっかけに既存のやり方をトップダウンで改革した。
- 評議員、理事の選考のガイドラインのようなものがあると良い（例えば人数的なめど）。具体的に踏み込んだものがあつたほうが取入れやすい。

4) 人材

事務局については、人材強化が課題としてあげられている一方で、外部人材（特に副業・兼業）を活用する場合には、どういうシーンでどういう専門性を持った人材が必要になるかを、きちんとしたデザインした上で活用することが必要であると指摘された。

図表 22 FG で得られた示唆

- 事務局の人たちはある意味、ワーカーになってしまっており、そのつなぎ目となるべきプランニングと設計図をつくる人がほばいない。民間の転職支援企業で副業・兼業として3名ぐらい、ビッグピクチャーをワーカーに落とすための設計図をつくれるような人を採用したい。
- 経営基盤を強化できる人材がいるかといいますと、競技をずっとやってきた方では、そういう機会に触れるチャンスもなかなかありませんので、ビジネスマインドを持たせることも同様に大変難しい。
- 人材について、副業・兼業での専門人材の活用はあくまでも **partial** なものに限られる。プロジェクトの全てを取りまとめてもらうことを期待すべきでない。従って、そういった専門人材をうまく活用するためには、プロジェクト全体をデザインした上で、彼らの仕事を定義することが必要。外部の専門人材にお願いすれば良いというものではない。

5) 手引きなど

手引きについては、競技団体の性質による違いなども念頭において作成すべきと指摘された。

また、特にグループ②の団体は、「普及」に関する事業を進めていく上でも、様々な機能を団体ごとに抱えるのではなく、バックオフィス機能や専門人材（知見）をシェアできるような仕組みをつくり、事務局の運営を合理化していくことも同時に必要になるとの指摘もなされた。

図表 23 FG で得られた示唆

- 【手引きのスコープについて】
- インドアスポーツとアウトドアスポーツなど競技団体の性質によって分けて考えたほうがよい。
- 戦略は普及だけでなく、財政基盤や組織基盤など、さまざまな形での議論が可能。普及だけにフォーカスしてしまうのはもったいない。
- 【サポートについて】
- 中小の団体がフルスペックでバックオフィスを持つ必要があるのかは疑問。知見の共有も含めて身を寄せ合うのが得策。バックオフィス業務などをもっと大胆に集約しても良いと思う。
- 基盤強化のための補助金を個別につけるのも一つの方策だが、共通の基盤を提供するというのも効率化の手段の一つ。一種の資格要件を設け、きちんとした経営を行っている協会であることなどを加入条件とするなど。
- 勉強会やセミナーがあっても、事務局にとっては負担になってしまう。役員などが行くことになるがノウハウが蓄積されない。専門人材を派遣するような形での支援がほしい。権利を収益にして返す集合体をつくって、そこに競技の情報、映像を提供し、そこに皆がぶら下がっているようなものが望ましい。

6) 国への要望

また、事務局機能強化や普及に向けた収益事業を国がもっと声高に言うていくことが必要であり、例えばそういった事業を予算化するなどして、方針を明快に打ち出すことも必要であると指摘された。

図表 24 FG で得られた示唆

- 補助金の単年度主義、選手強化にお金がつくが経営基盤強化にお金につかないことが課題。
- ウィンタースポーツは下期に活動が集中するため補助金が使いにくい。
- 重度障害者の競技なので、輸送や宿泊を含めインフラが足りず、国際大会の開催などがままならない状況で支援が必要。
- 現在ほとんどの競技施設はお客さんを楽ませるように作られていない。少しずつでもレガシーを残していけるような支援が欲しい。補助制度が冬季競技にフィットしていないこと、事務局強化の財源不足には支援が欲しい。
- 国が入場者を捕捉するための情報インフラの整備などを支援してくれるとうれしい。
- NF 支援センターなどによるガバナンス、コンプライアンス研修の無料化などが望ましい。これからの連盟は収益事業をすべきだと声高に言っていく必要がある。そのためには収益事業を行うためのサポートも補助事業として明快に打ち出すべき。
- 強化ではなく、仕組み化の支援が必要。今後水辺系の競技団体同士の連携も考えたいので支援して欲しい。
- 課題はマンパワーが足りないことで、JOC の情報・戦略スタッフ配置の制度を事務局員にも適用するなど、経営的な基盤での人的な支援が望ましい。

第4章 中央競技団体の経営基盤強化に向けて求められる支援

1. 求められる支援の方向性

冒頭の本事業の目的にも示したとおり、中央競技団体は、各種スポーツの国内統括団体として、当該スポーツの競技力強化及び普及等通じてより豊かな社会を実現することを目的として設立されている。当該目的を達成するためには、統括しているスポーツの価値を高めるとともに、より多くの人にそのスポーツの価値を伝え、享受してもらうことが必要となる。これまで多くの中央競技団体では、競技力強化により国際大会等で結果を出せばスポーツを「する」「みる」「ささえる」人・団体が増え、収益等経営基盤も安定するという考え方で取組を行ってきた。一方、少子高齢化による人口減や旅行・ゲーム等趣味の多様化などが進むほか、2020 東京大会以降、スポンサー料や補助金等、外部からの収益が減少する可能性がある中、中央競技団体は戦略的に普及・マーケティングを行い、当該スポーツを「する」「みる」「ささえる」人・団体（＝顧客）を拡大（普及）するとともに、収益の拡大（マーケティング）を図り、組織の持続的発展、ひいてはより多くの人・団体が当該スポーツの価値を享受する社会を実現することが重要である。

一方、中央競技団体の多くは、戦略的に普及・マーケティングを推進するために必要となる「知識・経験」や「人材」、「資金」といったリソースが不足している状況にある。本事業は、主に中央競技団体の「知識・経験」の不足に対応することを目的として検討を進めることとした。

検討会やフォーカスグループでの議論の中では、戦略的に普及・マーケティングを推進することの必要性を認識していない団体もまだまだ多く、ビジョンや事業計画の中に普及・マーケティングにかかる目標、戦略を盛り込み、計画的に取組を推進している団体は限られていることが指摘された。また取組意欲がある団体も、まずは何から手を付けて良いかすら分からない状況にあること、先進的な中央競技団体の取組について知る機会も限られていることなどが指摘されており、既に取組を推進している団体が有する知見を共有することの必要性も指摘された。

上記の問題意識を踏まえて、本事業で作成した「中央競技団体による中長期普及・マーケティング戦略策定・実行に向けた手引き（仮称）の骨子」には、戦略的に普及・マーケティングを推進することの必要性の提示、普及・マーケティングを進めるための具体的な知見の取りまとめ、知見をシェアするための仕組み作りの必要性の指摘などを盛り込んだ。

2. 中央競技団体による中長期普及・マーケティング戦略策定・実行に向けた手引き（仮称）骨子（案）の作成

「中央競技団体による中長期普及・マーケティング戦略策定・実行に向けた手引き（仮称）骨子（案）～スポーツの価値を高め広く普及するための知見ブック～」を次頁以降に示すように取りまとめた。

中央競技団体による中長期普及・マーケティング戦略策定・実行に向けた
手引き（仮称）骨子（案）
～スポーツの価値を高め広く普及するための知見ブック～

0. 手引きのアウトライン（案）

1. 中央競技団体による普及・マーケティングの重要性
2. 中央競技団体による普及・マーケティングに係る現状
3. 本手引き策定の目的及び中央競技団体に期待すること
 - （1）本手引き策定の目的
 - （2）中央競技団体に期待すること
 - （3）具体的なアクションにつなげてもらうために必要なこと
4. 普及・マーケティング戦略策定・実行の全体像
 - （1）戦略的に取組を進めていくことの必要性
 - （2）普及・マーケティング戦略の構成要素及び策定・実行・改善のプロセス
5. 中央競技団体の普及・マーケティングに係るポイント及び具体的事例
 - （1）ビジョン策定～戦略策定に係るポイント及び具体的事例
 - （2）普及・マーケティングに関する施策実行に係るポイント及び具体的事例

なお、本手引き 1. ～4. については、各中央競技団体の会長、専務理事、事務局長など、各団体の理念やビジョン、戦略など全体の方向性を決定するとともに日常の業務を統括する責任者の方を、5. については戦略等の実現に向けて具体的な施策を実行する事務局スタッフを主な読み手の対象と想定して作成しております。

1. 中央競技団体による普及・マーケティングの重要性

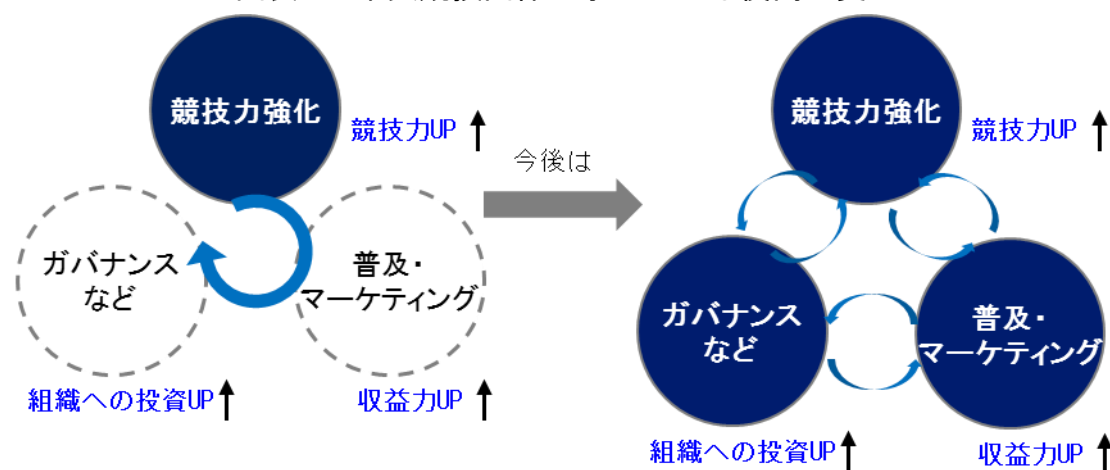
中央競技団体は、各種スポーツの国内統括団体として、当該スポーツの競技力強化及び普及等を通じてより豊かな社会を実現することを目的として設立されている。当該目的を達成するためには、統括しているスポーツの価値を高めるとともに、より多くの人にそのスポーツの価値を伝え、享受してもらうことが必要となる。また、各団体によるこれら取組の推進は、スポーツ界全体の価値向上にもつながると考えられる。

これまで多くの中央競技団体では、競技力強化により国際大会等で結果を出せばスポーツを「する」「みる」「ささえる」人・団体が増え、収益等経営基盤も安定するという考え方で取組を行ってきた。一方、少子高齢化による人口減や旅行・ゲーム等趣味の多様化などが進むほか、2020 東京大会以降、スポンサー料や補助金等、外部からの収益が減少する可能性がある中、中央競技団体は戦略的に普及・マーケティングを行い、当該スポーツを「する」「みる」「ささえる」¹人・団体（＝顧客）を拡大する（普及）とともに、収益の拡大（マーケティング）を図り、組織の持続的発展、ひいてはより多くの人・団体が当該スポーツの価値を享受する社会を実現することが重要である。（図表 1）

「する」「みる」「ささえる」人・団体を戦略的な普及・マーケティングにより増やすとともに、収益の向上を図ることで中央競技団体の財政の自立性を高めるとともに、得られた収益をさらなる普及・マーケティングや競技力強化、ガバナンス強化等にも投資することで、更なる団体及びスポーツの発展に繋がるといった好循環をもたらすことが重要である。

※今後、上記のような取組の必要性等具体的な取組事例と取組効果について、スポーツ界のトップマネジメントの方々からメッセージをいただくことが望ましい。

図表 1 中央競技団体に求められる役割の変化



（出典：事務局作成）

¹ 図表 2 のとおり、「する」「みる」「ささえる」に加え、「その他かわる」人・団体も含むものとする。

図表2 スポーツを「する」「みる」「ささえる」人・団体（＝顧客）の例

	顧客の例	収益の例
する	● 競技者 ● 競技チーム ● 審判員 ● 指導者 ● 体験者・愛好者	● 大会参加料 ● 登録料(個人・チーム) ● 段位・級等認定料 ● 審判登録料/認定料 ● 指導者登録料/認定料
みる	● 観戦者 ● 視聴者	● 入場料 ● 放映権料(放送・配信)
ささえる	● 団体役職員 ● 都道府県等加盟団体 ● 行政 ● スポンサー ● ボランティア ● 施設運営・管理者	● 登録料(団体) ● 補助金/委託費 ● スポンサー料(CSR) ● 寄付金
その他の かわる	● スポーツを活用して事業を創 造する人 など	● スポンサー料(例：スポーツをイン テリニティとして販売)

(出典：事務局作成)

2. 中央競技団体の普及・マーケティングに係る現状

「中央競技団体（NF）の経営基盤強化に向けた取り組みに関する調査 平成 29 年度成果報告書」によると、アンケート調査への回答があった 51 の中央競技団体の内、中期事業計画を策定しているのは 19（37.3%）団体であった。同 19 団体で普及・マーケティングが中期事業計画に含まれている団体は約 9 割の 17 団体となっている。（図表 3）

一方、同調査における普及に係る具体的な施策に対する考え方に関するアンケート結果では、37 団体（74%）が「競技を楽しむための大会等の実施」が特に重視すべき項目としているにもかかわらず、実際に「施策の実施にかなり取り組んでいる」と答えたのは 24 団体（48%）となっており、他の項目と比較して最も大きな開きが出ている。このことから、普及に対する認識は持っているものの、具体的な施策として十分な実施が出来ていない状態にあることが推察される。

図表 4 のとおり、中央競技団体の経常収益の柱は経常収益の約 90%を占める「事業収益」、「受取補助金」、「会費収益」の 3 つと考えられる。中央競技団体全体の経常収益は増加傾向にあるが、2020 東京大会開催決定の翌 2014 年度以降は、特に、「受取補助金」の伸び率が大きいことには留意が必要である。2020 等東京大会後は、強化にかかる「受取補助金」の減少が見込まれ、またスポンサー収入等による「事業収益」も頭打ちになることが懸念されるため、現在の増収は持続的なものとはならない可能性が高い。

また、中央競技団体の経常収益の規模別で収益構造を分析すると、規模が小さい中央競技団体で受取補助金が全体に占める割合が多いことから、2020 年以降も持続可能な運営を図るためには、収益源の多様化を図ることが重要と考えられる。

図表3 中央競技団体による普及・マーケティングに関する取組状況

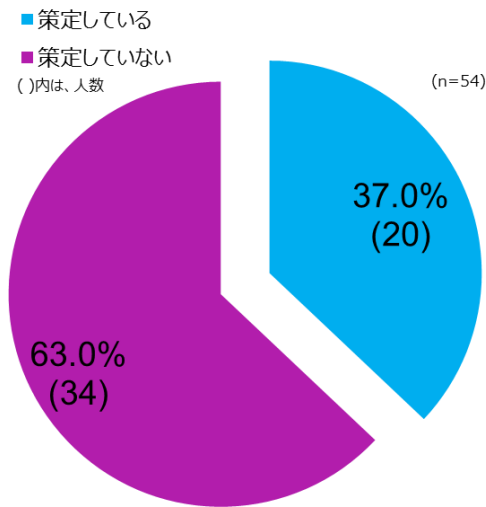


図1. 中期の事業計画策定の有無 (Q2)

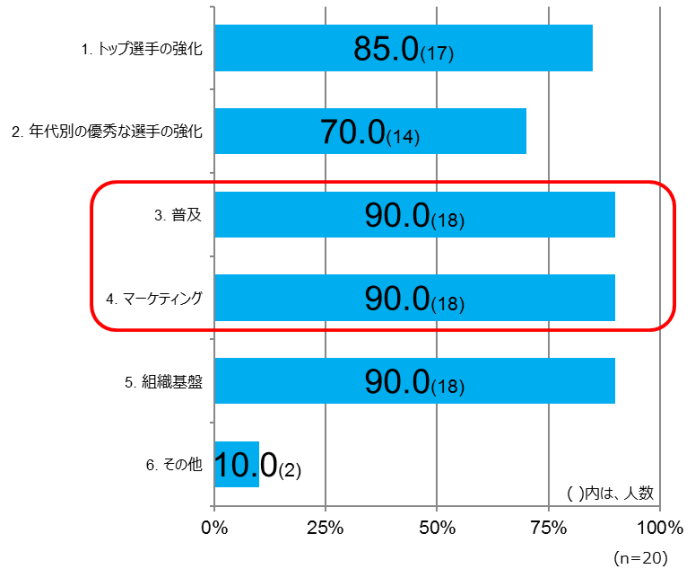


図2. 中期の事業計画に含まれる内容 (Q3)

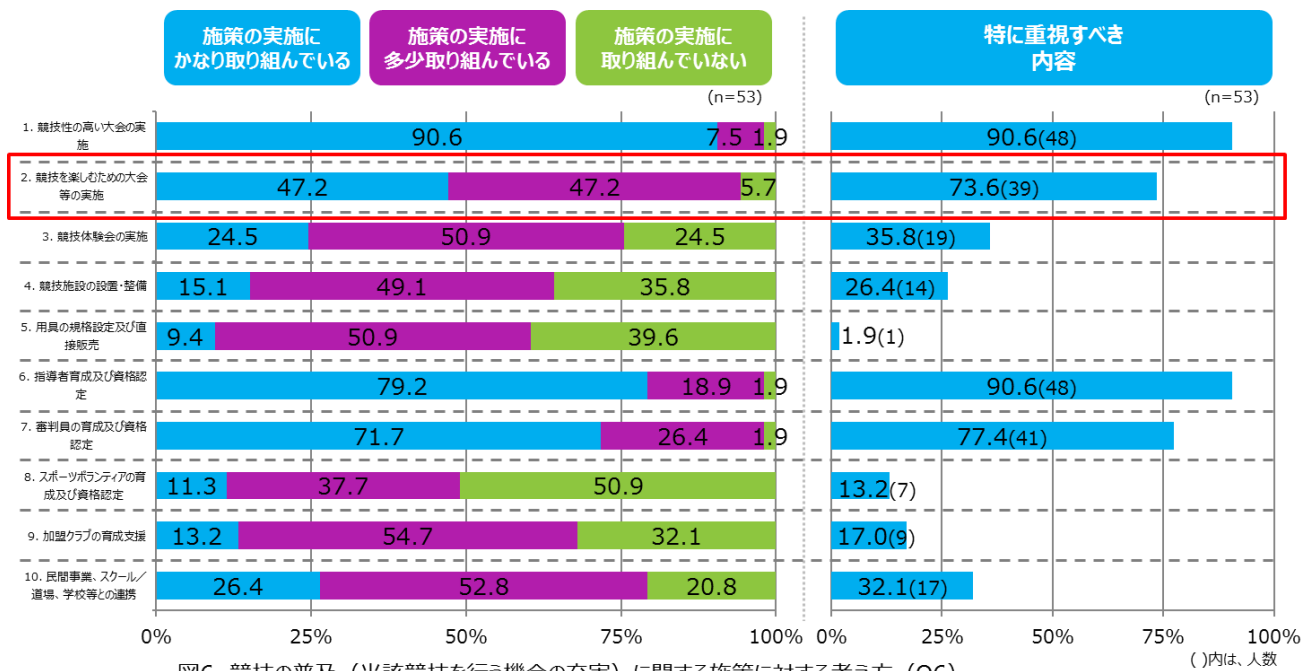
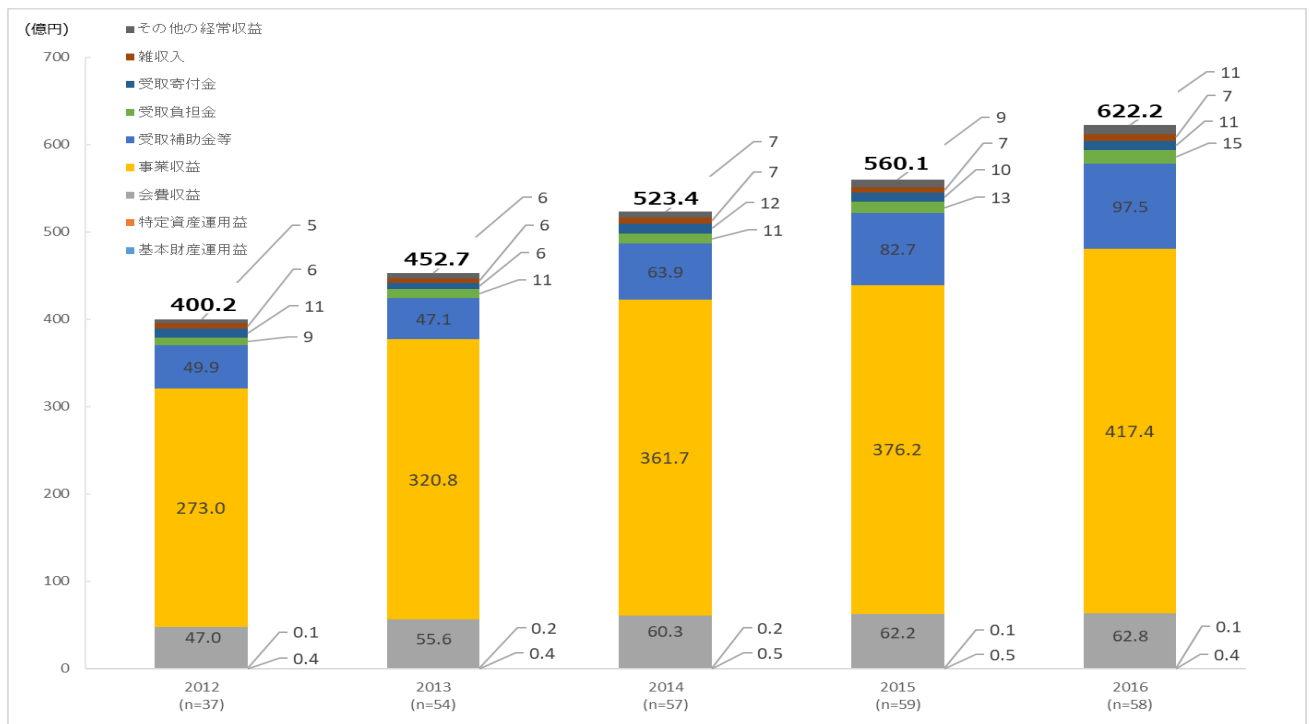


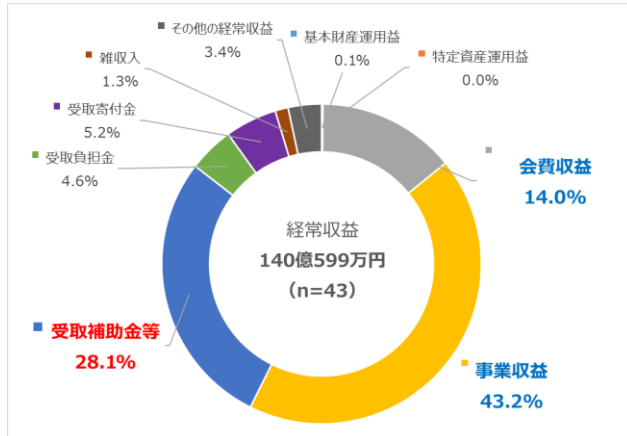
図6. 競技の普及（当該競技を行う機会の充実）に関する施策に対する考え方 (Q6)

(出典：JOC (2018), 中央競技団体(NF)の経営基盤強化に向けた取組に関する調査：スポーツ庁委託事業)

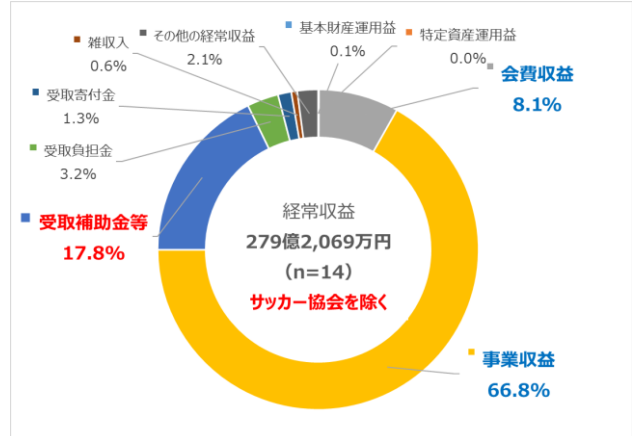
図表 4 中央競技団体の財務状況（収益の内訳）



経常収益が 10 億円未満の中央競技団体



経常収益が 10 億円以上の中央競技団体



※サッカー協会の平成 28 年度の経常収益は約 203 億円であり、
補助金等への依存度は約 4.1%となっている。

（出典：笹川スポーツ財団（2018 年 9 月），中央競技団体ファイナンシャルレポート）

3. 本手引き策定の目的及び中央競技団体に期待すること

(1) 本手引き策定の目的（普及・マーケティングに係る「知識・経験」不足への対応）

中央競技団体が戦略的な普及・マーケティングを実施することで、スポーツを「する」「みる」「ささえる」人・団体を増やすとともに、収益を向上することが重要である一方、中央競技団体には、当該施策を実施する「知識・経験」や「人材」、「資金」といったリソースが不足している現状にある。

本手引きでは、戦略的な普及・マーケティングを実施する上での基本的な考え方やプロセスを整理するとともに、各競技団体のグッドプラクティス及びバッドプラクティスを具体的事例として取りまとめ、主に中央競技団体の「知識・経験」の不足に対応することを目的とする。（※）

✓ 中央競技団体にとっての顧客とは・・・

「そのスポーツにかかわる人・団体（する・みる・ささえるなど）」

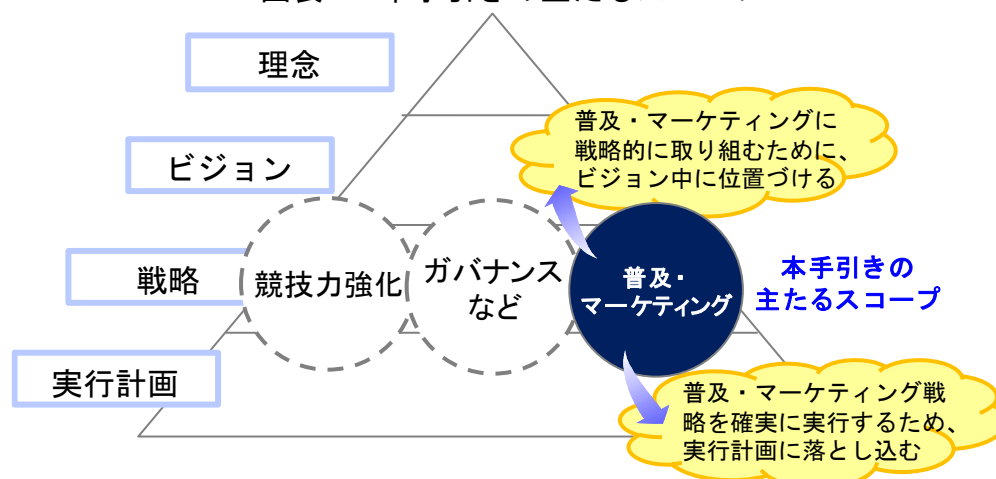
- する（競技者、愛好者、指導者、審判員・・・）
- みる人（観戦者、視聴者・・・）
- ささえる（NF 職員、行政、ボランティア・・・）
- その他のかかわる人（スポーツを活用して多様な事業を創造する人・・・）

✓ 戦略的な普及・マーケティングの実施により・・・

- 「そのスポーツにかかわる人・団体」を増やし、収益の拡大を図ることが目的

※「人材」及び「資金」不足に対する支援については、スポーツ庁で別途検討中。

図表 5 本手引きの主たるスコープ



（出典：事務局作成）

（２）中央競技団体に期待すること（普及・マーケティング戦略の策定・実行）

中央競技団体として「普及・マーケティング」に戦略的に取り組むためには、「競技力強化」と同様、「普及・マーケティング」に係るビジョン、目標等を含む中長期計画戦略の策定及び戦略に基づく施策の実施が不可欠である。中央競技団体においては、本手引きを参考に、戦略的な「普及・マーケティング」に取り組むことを期待したい。

✓ 「普及・マーケティング」に戦略的に取り組むために考えるべきことは・・・

- 「顧客」を増やすことで何を実現したいのか（何を目指すか）？（ビジョン）
- どういった「顧客」を増やせばよいのか（顧客は誰なのか）？（目標）
- 目標を達成するためのあるべき姿と現状の違いは？（課題）
- 具体的にどんなアクションを取ればよいのか？（戦略・施策）

✓ 中央競技団体に取り組んでいただきたい欲しいことは・・・

- 「普及・マーケティングによって顧客を増やすこと」を組織のビジョンの一つとして位置づけるとともに具体的な目標を設定する。なお、そのビジョンは想定する顧客の共感を得られるものであることが必要である。
- 「普及・マーケティング」に係る中長期戦略及び実行計画を作成し実行する。

※できる部分からで良いので、まずはやってみてください。

（３）具体的なアクションにつなげてもらうために必要なこと

具体的なアクションにつなげてもらうためには、①「普及・マーケティング」戦略策定・実行の進め方（全体像）の共有、②「普及・マーケティング」に係る具体的なプラクティスの共有、③公益法人会計や中央競技団体が活用可能な権利に関する知識、手引きの活用方法等の基礎的な知識を学びながら他団体との交流や知見の共有を図るための場づくり、④取組意欲向上のための各種施策が必要であると考えている。

✓ 具体的なアクションにつなげてもらうための要素

- 「普及・マーケティング」戦略策定・実行の進め方（全体像）の共有
⇒ 本手引きの４章
- 「普及・マーケティング」の具体的なプラクティスの共有
⇒ 本手引きの５章
- 基礎知識及び手引きの活用方法等の学び及び他団体との交流の場
⇒ 研修、意見交換の場の設定など（今後の検討課題）
- 取組意欲向上のための各種施策
⇒ 助成金との連動等インセンティブの付与、業務効率化等取組余力創出のための仕組み構築、中央競技団体の戦略的取組を支えるファクトデータの団体横断的な取得、活用、先進的なモデル事業形成による普及啓発など（今後の検討課題）

4. 普及・マーケティング戦略策定・実行の全体像

※全競技団体共通で検討していただきたい事項

(1) 戦略的に取組を進めていくことの必要性

中央競技団体の顧客は非常に広範であることや、当該団体が保有している人材や資金等のリソースには限りがある。また、各競技団体によって競技特性が異なることから、中央競技団体として「する」「みる」「ささえる」のどの領域を増やすのかを現状分析等を踏まえ、予め決めておくことが重要となる。

また、中央競技団体が外部の団体等と連携する際には、中央競技団体としてやりたいことが明確化されていることが不可欠であることや、中央競技団体では経営層の名誉職化や2年ごとの改選などにより機動性、一貫性が失われやすいといった指摘もあり、普及・マーケティングに係るビジョンを含む中長期の戦略を組織として意思決定することが重要である。

(2) 普及・マーケティング戦略の構成要素及び策定・実行・改善のプロセス

普及・マーケティング戦略策定・実行・改善のプロセスは強化戦略プランの策定の流れとほぼ同じである。

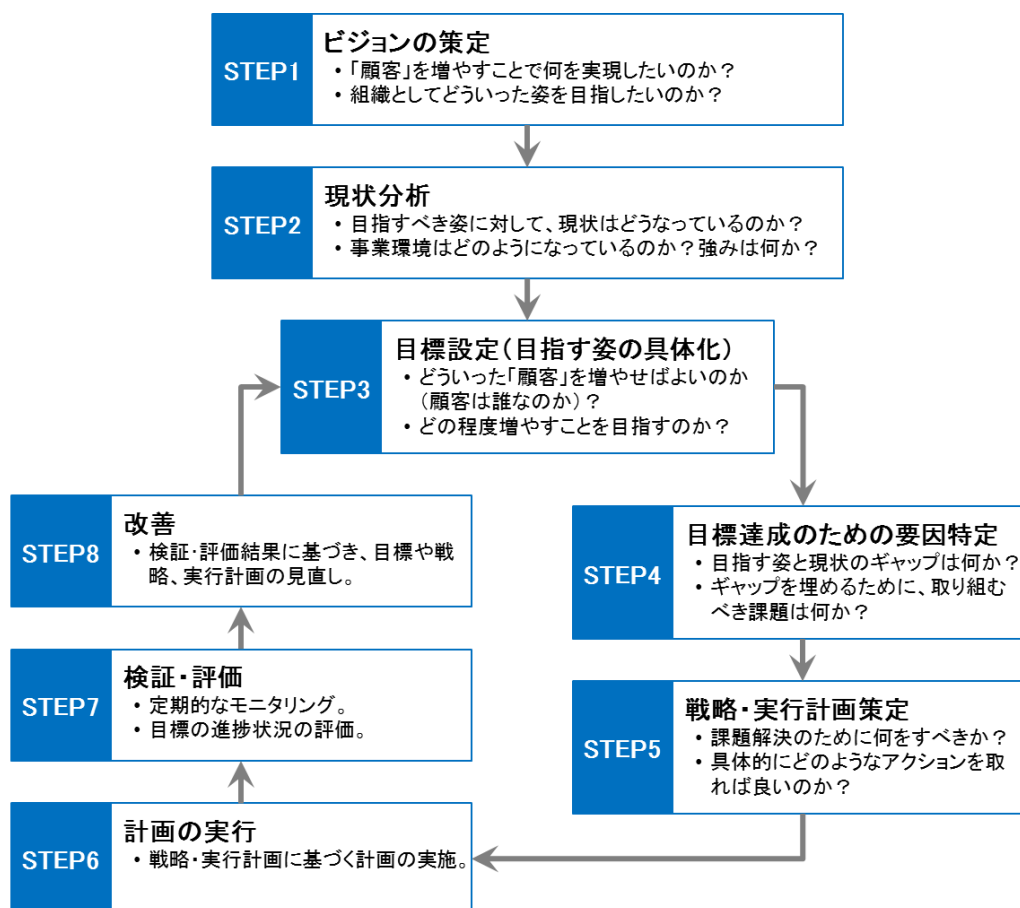
まず、中央競技団体全体の理念やビジョンがあった上で、それを実現するために戦略を策定する必要がある。戦略の策定に当たっては、組織の強み弱みや、組織が置かれている事業環境を分析し、組織が社会に提供できる価値を明確化することが必要となる。

また、戦略を具現化し取組課題を具体的に解決するために、具体的な目標や目標を達成するための事業を設定し、PDCAを回しながら計画的に取組を進めていくことが必要となる。

(具体的なプロセス)

- ✓ ビジョンの策定（組織としてのありたい姿）/現状分析
- ✓ 目標設定（最終到達地点を具体化）
- ✓ 目標達成のための要因特定（現状と最終到達点のギャップを埋めるために取り組むべき課題）
- ✓ 戦略・実行計画策定（課題解決のための打ち手）
- ✓ 実行/検証・評価/改善

図表 6 普及・マーケティング戦略策定・実行のプロセス



(出典：事務局作成)

5. 中央競技団体の普及・マーケティングに係るポイント及び具体的事例

(1) ビジョン策定～戦略策定に係るポイント及び具体的事例（上記の STEP1～5）

ビジョン策定から目標設定は、今後の中央競技団体の方向性を示すものであることから、トップのリーダーシップにより普及・マーケティングにより組織として顧客を拡大することにコミットをするとともに、ビジョンや目標に反映することが不可欠である。

✓ トップのリーダーシップとコミットメント

➤ トップの明確な取組姿勢

また、組織の規模（人員、財務など）や置かれている状況によって強み弱み、事業環境も異なるため、その組織ならではの価値を探し出すことが重要である。その際、自分達の価値が何で、何を実現したいかの検討は、団体自らが時間をかけて行う必要がある。自分達の持っている価値、コンテンツを定義することが自分達のビジネス範囲を確定することになるので、これを人任せにすることはできない。

また、ビジョン（理念）を具体化する事務局スタッフが自分ごととして取り組めないと、計画だけあっても機能しない。組織の現況、課題などを共有しながら、一体感をもって取り組むことが必要となる。外部のリソースを活用する場合は、具体的に何を求めるのか明確にしておく必要がある。

✓ 団体自らがビジョン・戦略を策定すること

- 若手も含めた全体での議論（当事者意識）
- ビジョンづくりを外部に頼りすぎない
- 大学と連携したマーケティングデータの分析に基づく戦略策定
- 組織内で共有できるわかりやすいメッセージ

ビジョン及び戦略策定後、戦略に基づく施策の実施に当たっては、意思決定体制や組織体制の見直し、必要な人材、資金等のリソース確保を行うとともに、進捗状況の確認及び改善を図ることが重要である。リソースを内部で調達するのか、外部から調達するのも含め、具体的な検討を行う必要がある。

また、ビジョン（理念）、目標は策定するだけでなく、その実践、検証、見直しを進めながら、組織内への浸透を図ることが必要不可欠である。

✓ 意思決定及び組織体制の見直し

- 意思決定体制のスリム化
- 競技力強化部から技術部への名称変更
- 権限と責任の所在の明確化（事業部制の導入、傘下団体の役割明確化など）
- 加盟都道府県団体の法人化

✓ **人材、資金等のリソース確保やノウハウの共有**

- スタッフのプロ化（ボランティアから雇用へ）
- 事務作業の合理化によるスタッフの負担軽減
- サービス提供機関としての意識の徹底
- 副業による専門人材の活用
- マーケティング、広報などの内製化

✓ **ビジョン（理念）、目標、戦略の浸透**

ビジョン（理念）、目標やそれに基づく戦略を策定するだけでなく、それを実践、検証、見直ししながら組織運営を進めていかなければならない。

- 理事会、地方競技団体でのワークショップ
- 競技団体内の各部局、委員会の取組状況実態の可視化
- 戦略策定したが誰も見ていない

（２）普及・マーケティングに関する施策実行に係るポイント及び具体的事例

（上記の STEP6～9）

本項では、「する」「みる」「ささえる」or「その他かわる」人・団体の増加に係る具体的事例を紹介する。各競技団体によって組織規模や体制、リソースの大小が異なるとほか、競技特性が異なるため、他競技団体の取組がそのまま活用出来るわけではないが、具体的施策を検討の際に活用いただきたい。

✓ **「する」**

（類型1）「する」人・団体を増やす施策

- 競技フォーマットの追加
- 競技フォーマットの変更
- 競技への参入障壁の緩和
- レジャーサイトでの体験教室の紹介

（類型2）「する」人・団体に価値を提供し収益を増やす施策

- 段位・ライセンスなどインセンティブ付与による質と量の確保
- 指導者・審判のライセンス制度の確立
- 年齢別ランキング創設や大会数増による登録価値提供
- 社会人団体の一本化と登録者・団体向け大会の充実

（類型3）「する」人・団体と価値を共創する施策

✓ 「みる（オンライン・オフライン）」

（類型1）「みる」人・団体を増やす施策

- SNS や Youtube などのニューメディアを活用した情報発信

（類型2）「みる」人・団体に価値を提供し収益を増やす施策

- 決勝戦を1日に集約&初心者でも楽しめる大会運営

（類型3）「みる」人・団体と価値を共創する施策

✓ 「ささえる」or「その他かわる」

（類型1）無償で「ささえる」人・団体を増やす施策

（類型2）「ささえる」人・団体に価値を提供し収益を増やす施策

- 社会的価値の発信

- セールスシートの作成

（類型3）「ささえる」人・団体と価値を共創する施策

- プロパティの権利化

- スポンサー企業の職員を競技普及の担い手に

- スポンサー企業と共同で健康増進など社会貢献活動の実施

以上

3. 中央競技団体による中長期普及・マーケティング戦略策定・実行に関するグッドプラクティス

手引きの「5. 中央競技団体の普及・マーケティングに係るポイント及び具体的事例」について、公益社団法人日本トライアスロン連合の取組事例に基づき、取りまとめ案を作成した。手引きの中では、「トップのリーダーシップとコミットメント」、「団体自らがビジョン・戦略を策定すること」など、取組のポイントごとに整理を行っているが、グッドプラクティスの作成に当たっては、取組団体ごとに取りまとめることが望ましいと考えられる。

グッドプラクティスとして取上げる予定の事例は、ビジョン策定から、戦略策定、マーケティングに関する施策実行まで、一貫した考えの下に作成されているからこそ、高い取組効果をあげている。従って、各団体の取組を、ポイントだけ細切れに参考にするのではなく、一連の取組として全体像を理解した上で、自団体のビジョンや戦略に適合する取組か否かを判断し、自団体が置かれた状況に応じてカスタマイズした上で活用する必要がある。

公益社団法人日本トライアスロン連合の取組事例に基づいて作成した、グッドプラクティスの取りまとめ案は下図表のとおり。

図表 25 公益社団法人日本トライアスロン連合の取組 (1/2)

事例 ● 『公益社団法人日本トライアスロン連合 (JTU) 』
○ 全国を11ブロックに分け、地方ブロックごとに目標を設定し、主体的な普及・マーケティング事業への取組を促すような仕組みとなっている。 ○ 登録競技者情報を一元管理して組織内に蓄積することなどにより、競技者向けのサービス強化や協賛企業向けのマーケティングに有効活用し、収益性向上に成功している。
ビジョン・計画策定の背景・狙い
○ 1994年のJTU設立以来増え続けてきた登録競技者数が2000年代になると落ち込み。 ○ 2008年の北京五輪で日本代表選手が5位入賞を果たし、競技力強化は一定の成果が得られたこともあり、取組の主眼を登録競技者や愛好者の拡大へと転換。 ○ 普及・マーケティングに関する具体的な目標を盛り込んだミッション、計画を策定。
ビジョン・計画の内容
○ 2009年に着任した岩城会長の下で、2013年にメダル獲得、登録競技者・愛好者・大会数増加（普及）、組織強化、人材育成、マーケティング力向上の5本柱からなる岩城ミッションを策定。 ○ 普及にのみ、数値目標が設定され、2020年末までに登録競技者数5万人（当時2万5千人）、愛好者数50万人（当時35万人）、年間大会数500大会（当時275大会）を達成するという555計画を策定。
ビジョン・計画の策定・運用方法
○ 岩城ミッション自体は会長の指示の下で、専門委員会の一つである普及委員会が素案を作成し、理事会で承認されるというプロセスで策定されたものだが、JTUの理事会は各地域ブロックから選出された理事が過半数を占めており、地域の意向を反映したビジョン、計画となっている。 ○ JTUIは、47都道府県を11ブロックにわけ、ブロックごとに10名の理事を選出。ブロックごとの目標達成に向けて、各ブロックとも傘下の都道府県協会が助け合いながら、事業を推進する体制が構築されている。数値目標も11ブロック、47都道府県ごとに割り振られており、理事会で地域ごとに進捗が管理されている。 ○ JTUIはNFとしては後発で、発足当初は補助金も限られていた。そのため、特に地域協会は主催大会の収益が重要な財源となっているため、自分ごととして普及に取り組まざるを得ない状況にあった。

（出典：公益社団法人日本トライアスロン連合へのヒアリングを基に作成。）

図表 26 公益社団法人日本トライアスロン連合の取組 (2/2)

事例 ● 『公益社団法人日本トライアスロン連合 (JTU) 』

普及・マーケティングに向けた取組

【競技登録者数、大会数の拡大】

- エリート向けのランキングシステムに加え、愛好者向けのランキングシステム（5歳刻み年代別のエイジランキング）を導入。JTU公認大会への参加メリットを作り、競技者登録を促す仕組みを構築。
- 大会の運営に当っては、NFは競技者へのサービス団体であるという意識を徹底。

【JTU公認大会の拡大による収益力強化】

- JTU主催大会以外でも、JTUが公認すればランキングシステム対象大会となることが可能。主催者（地方自治体、都道府県協会等）へは事業協力費の捻出を依頼。

【競技者情報の一元管理】

- JTU主催大会に参加する競技者はJTUのシステム上からの申し込みが必要になるよう仕組み化。競技者情報を蓄積し、マーケティングに活用。

【協賛企業向けのマーケティング強化】

- 上記競技者情報や大学研究室と連携して取得した競技者の年収等の情報を蓄積し、協賛企業向けの提案に活用。各社のターゲット顧客に効率的にリーチできるように、オーダーメイドで提案。

【加盟団体の体制強化、自主的な取組の支援】

- 加盟団体向けの支援交付金制度を設定。初期は事務局運営資金等にも充当可能で、現在は主に普及のための事業費（イベント経費など）として活用。

【テクニカルオフィシャルの育成】

- 大会数増加を企図し、大会運営に不可欠な審判、指導者等の育成を強化。



何歳になっても楽しめる
エイジランキング



マーケットはグローバル
海外からの参加者も拡大



パラトライアスロンもJTUが
一括で管轄

成果

- 現在、登録競技者数が3万人、年間大会数300大会（うち、JTU主催・共催が80大会、加盟団体主催・後援・協力が220大会）と着実に増加。
- 事業収入（競技登録料、大会参加料、協賛金など）も着実に増加。年間予算は2017年度13億円、2018年度16億円で、2019年度は20億円を計画。

（出典：公益社団法人日本トライアスロン連合へのヒアリングを基に作成。）

4. 手引きと併せて求められる支援内容について

上記の「中央競技団体による中長期普及・マーケティング戦略策定・実行に向けた手引き（仮称）骨子（案）」の中にも記載したように、中央競技団体の具体的なアクションにつなげていくためには、手引きによる①「普及・マーケティング」戦略策定・実行の進め方（全体像）及び②「普及・マーケティング」に係る具体的なプラクティスの共有に加えて、③公益法人会計や中央競技団体が活用可能な権利に関する知識等基礎的な知識を学べるとともに他の中央競技団体や民間企業との交流や知見の共有を図るための場づくり、さらには④取組意欲向上のための各種施策が必要であると思われる。

手引きと併せて下記のような支援の実施についても、今後の課題として検討していくことが必要になると思われる。なお、今後策定される手引きについてもその周知・普及を設けるとともに、同手引きを活用した団体の意見等も踏まえ更新をしていくことが必要であると考えられる。

- 公益法人会計や中央競技団体が活用可能な権利に関する知識等の基礎的な知識を学べるとともに他の中央競技団体や民間企業との交流や知見の共有を図るための場づくり
 - 研修の実施
 - 意見交換の場の設定 など
- 取組意欲向上のための各種施策
 - 助成金との連動等インセンティブの付与
 - 業務効率化等取組余力創出のための仕組み構築
 - 中央競技団体の戦略的取組を支える顧客データ等の団体横断的な取得、活用
 - 先進的なモデル事業形成による普及啓発 など

第5章 今後の検討課題

繰り返しになるが、これまでのように、中央競技団体は、競技力強化により国際大会等で結果を出せばスポーツを「する」「みる」「ささえる」人・団体が増え、収益等経営基盤も安定するという考え方は徐々に通用しなくなりつつある。少子高齢化による人口減や旅行・ゲーム等趣味の多様化などが進むほか、2020 東京大会以降、スポンサー料や補助金等、外部からの収益が減少する可能性がある中で、中央競技団体は戦略的に普及・マーケティングを行い、当該スポーツを「する」「みる」「ささえる」人・団体（＝顧客）を増やす（普及）するとともに、収益の拡大（マーケティング）を図ることで、組織の持続的発展、ひいてはより多くの人・団体が当該スポーツの価値を享受する社会を実現することが求められるようになっている。

本事業では「中央競技団体による中長期普及・マーケティング戦略策定・実行に向けた手引き（仮称）骨子（案）」を作成した。これは、中央競技団体が戦略的に普及・マーケティングを推進するために必要となる「知識・経験」や「人材」、「資金」といったリソースの中で、主に中央競技団体の「知識・経験」の不足に対応することを目的として作成したものである。骨子（案）の中では、中央競技団体による普及・マーケティングの重要性や期待する具体的なアクションについては一定程度取りまとめられており、「普及・マーケティング戦略策定・実行の進め方（全体像）」については整理されていると考える。一方で、「普及・マーケティング」に係る具体的なプラクティスについては、今後は事例調査を行い取りまとめる必要がある。

本骨子は中央競技団体の自立的な取組を促すことを目的として作成されたものであり、中央競技団体間が助け合い、競い合いながら普及・マーケティングに取り組むことが期待される。ただし、一つ一つの団体に蓄積されている知見やリソースは限られており、単独団体のみで取り組むことが難しい課題に直面することも予期される。その際には、スポーツ庁及び公益財団法人日本オリンピック委員会、公益財団法人日本障がい者スポーツ協会、公益財団法人日本スポーツ協会、独立行政法人日本スポーツ振興センターなどが連携しながら、各団体を支援していくことも必要になると思われる。

具体的には、第4章で「手引きと併せて求められる支援内容」として記載した「公益法人会計や中央競技団体が活用可能な権利に関する知識等の基礎的な知識を学べるとともに他の中央競技団体や民間企業との交流や知見の共有を図るための場づくり」や「取組意欲向上のための各種施策」について、連携しながら実現に向けた検討を進めていくことが期待される。

最後に、「人材」、「資金」にも言及したい。上記のとおり、本事業は、主に中央競技団体の「知識・経験」の不足に対応することを目的として検討を進めたが、「人材」、「資金」といったリソースも不足している現状がある。「人材」に関する取組については、スポーツ庁が「「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」で実施しているスポーツ経営人材の育成や副業・兼業を含めた外部人材の流入促進に向けた検討も参考にしていきたい。また、事務局の人手不足を解消するための業務効率化等取組余力創出のための仕組み構築についても検討が必要と考えられる。

「資金」については、各団体が普及・マーケティングに戦略的に取り組むことで収益を拡大することはもちろんのこと、競技団体横断的な取組を進めることも検討すべきと考えられる。例えば、競技者や

審判、ボランティア等の登録システムを競技団体横断で構築し運営・管理することで各団体の運営コストを抑える仕組みを作ることも可能であると思われる。

来年度以降の検討では、これら検討も併せて進めることを期待したい。

平成 30 年度スポーツ庁委託事業
「スポーツビジネスイノベーション推進事業」
(③中央競技団体 (NF) の経営基盤強化)
成果報告書

平成 31 年 3 月

公益財団法人 日本オリンピック委員会