スポーツ庁委託事業

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」
（中央競技団体による普及・マーケティング戦略策定・実施支援事業）

事業報告書

令和2年3月

株式会社日本総合研究所

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」
（中央競技団体による普及・マーケティング戦略策定・実施支援事業）
事業報告書

目次

本事業の目的 1
第１章　中央競技団体の経営力強化に係る検討会の開催 2
　１．検討会開催の目的と概要 2
　２．第１回検討会の概要 4
　３．第 2 回検討会の概要 7
第２章　普及・マーケティング推進に向けた基礎研修の開催 10
　１．普及・マーケティング推進に向けた基礎研修の目的と概要 10
　２．普及・マーケティングに関する戦略策定のための基礎研修の概要（第一回研修） 11
　３．普及・マーケティングの実践のための基礎研修の概要（第二回研修） 17
第３章　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の作成 23
第４章　今後の検討課題 24

（参考資料１）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
（参考資料２）第一回研修資料一式
（参考資料３）第二回研修資料一式

本報告書は、スポーツ庁の委託事業として、株式会社日本総合研究所が実施した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（中央競技団体による普及・マーケティング戦略策定・実施支援事業）」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手続きが必要です。

本事業の目的

スポーツの成長産業化を推進し、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。スポーツ基本計画（平成29年3月）においては、「国は、スポーツ団体における中長期の経営ビジョン・事業計画の策定やITシステムの利活用、スポーツ団体が実施する各種スポーツ大会へのビジネス手法の導入による新たな収益事業の創出等への支援などを通いて、スポーツ団体の組織基盤の強化を促進する」こととされている。

本事業では、対象競技における唯一の国内統括団体として、特にスポーツ振興の核となる中央競技団体の経営力強化を推進するため、「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」の策定及び周知・普及を通じて、中央競技団体による戦略的な普及（対象競技を「する」「みる」「ささえる」人・団体を拡大）及びマーケティング（「する」「みる」「ささえる」人・団体への価値提供を通じた収益向上）を支援することを目的として実施した。

上記の目的を達成するために、平成30年度「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）」により策定した骨子をベースに「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」を策定するとともに、中央競技団体の専務理事、事務局長などのマネジメント層、及び普及事業の担当者などを対象とした研修を実施し、同手引きの周知・普及を図るとともに、普及・マーケティングへの取組意欲向上を促した。

第１章　中央競技団体の経営力強化に係る検討会の開催

１．検討会開催の目的と概要

中央競技団体による経営力強化、特に収益力強化をもたらす戦略的な普及・マーケティングに係る取組を推進するために必要な「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」の策定、及び統括団体等における支援体制のあり方等について検討を行うために、中央競技団体の経営力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 1 中央競技団体の経営力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	● 株式会社日本総合研究所 ● 公益財団法人日本オリンピック委員会
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 2 中央競技団体の経営力強化に係る検討会構成員

（50 音順、敬称略）

氏名	所属・役職
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
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
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

昨年度開催した中央競技団体の経営基盤強化に係る検討会で明らかとなった中央競技団体の経営力に関する現状と課題を踏まえて、中央競技団体の経営力強化、特に戦略的な普及・マーケティングによる収益力強化に向けた取組を推進するため、以下について方向性を明らかにするために検討会を開催した。

・「中長期普及・マーケティング戦略策定・実行手引き（仮称）」の策定
・中央競技団体における取組を推進するための支援スキーム
・スポーツ庁、統括団体等における来年度以降の取組の方向性中央競技団体の経営基盤に関する現状

検討会の検討スケジュールと議事概要は以下の通り。

図表 3 中央競技団体の経営力強化に係る検討会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 令和元年 10 月 11 日	○　本検討会について ○　中央競技団体の収益力強化促進に必要な事項について ○　中央競技団体の取組を促すための今年度の実施内容について
第二回検討会 令和 2 年 3 月 23 日	○　今年度の事業の実施結果について ○　関連事業の実施状況について ○　中央競技団体の経営力強化促進に向けた今後の取組の方向性

２．第１回検討会の概要

（１）検討会の開催概要

第１回検討会では、中央競技団体の収益力強化促進に向けて必要な仕組みについて意見交換を行うとともに、そのための具体的な取組として本事業の中で実施する手引きの内容や研修の実施方法等について検討を行うとともに、周知・普及への協力を依頼した。第１回検討会の開催概要は下図表の通り。

図表 4 第 1 回検討会の開催概要

項目	概要
開催日時	令和元年 10 月 11 日（金）　13：30～15：30
開催場所	JAPAN SPORT OLYMPIC SQUARE　会議室
議題	（１）開会 〇資料の確認 〇開会の辞 〇構成員自己紹介 （２）本検討会について 〇本検討会の進め方について 〇中央競技団体に取り組んで欲しいこと（≒収益力強化のスコープ） （３）中央競技団体の収益力強化促進に必要な事項について 〇中央競技団体の収益力強化を促すための仕組みについて 〇中央競技団体の収益力強化に向けた取組に関する意見交換 （４）中央競技団体の取組を促すための今年度の実施内容について 〇手引きの策定・研修の実施について 〇手引きや研修に関する意見交換 （５）閉会 〇次回以降について
出席者	【構成員】井田構成員、金谷構成員、細倉構成員、吉田構成員、和久構成員 【スポーツ庁】忰田参事官補佐、坂入 【事務局】春山（JRI）、相馬（JOC）

（２）検討会の議事要旨

第１回検討会において、構成員から指摘された中央競技団体の収益力強化に向けて検討が必要な主な事項は下図表の通り。

中央競技団体の収益力強化を促すために、収益力強化に向けて必須で取り組むべきポイントを示すことや、取組意欲が高い中央競技団体が集い、お互いが刺激しあえる場を設けること、そういった場を通じて得られた知見が協会内できちんと共有されるように促すことなど、中央競技団体が組織的に収益力強化に取り組むことを促す（取組意欲を高める）ことが重要であることが指摘された。

加えて、取り組みたくても取り組めないような小規模団体については、共通業務のシェアや外部人材の活用などを通じて競技団体の取組の余力を生む出すことや、特に取組始めの部分できめ細やかなサポート（アドバイス）が受けられるような支援の必要性などが指摘された。

また、小規模団体でも利用できるような中央競技団体の共通データ基盤の整備など、統括団体などによる中央競技団体の収益基盤の獲得を横断的にサポートできる仕組みづくりの必要性についても指摘された。

図表 5 第 1 回検討会の議事要旨

○　各競技団体の財務を分析すると、団体によって予算規模にかなりばらつきがある。予算規模によって取り組める内容が変わってくると思われるため、どのレベルの予算規模の団体を手引きの読み手と想定するかを考えておくことが必要。また、特に予算規模が小さい団体については、「とても取り組めそうにない」と思われないような工夫が必要。 ○　競技団体の中には、理事長がすべての業務を担っているような小規模団体もあり、会計処理にも手が回っていない状況もある。共通業務のシェアなど、そういった部分のサポートも含めて、検討していくべき。 ○　予算規模の小さな団体については、まずは組織として収益力強化に取り組むことについて検討を始めていただく部分をサポートすることが必要。その先のステップについては、予算規模に加えて、団体の取組意欲に応じて取り組める内容も変わってくるため、まずは取組に積極的な団体を支援し、モデルとなるような事例を形成していくべき。 ○　収益力強化に取り組む競技団体を増やしていく上では、意欲ある団体をターゲットに行動変容を促す方法だけでなく、関心がない団体も取り組まざるを得ない状況にするような方法についても検討すべき。そのためには、収益力強化に向けた取組への実施状況を、各団体が財政的支援を受けるための条件にするような制度改革まで踏み込むことも検討すべき。 ○　手引きを実効性のあるものとして活用してもらうためには、昨年度実施したフォーカスグループのように、お互いの取組内容を共有しあうことで、刺激がもらえるような場なども必要。そういった中央競技団体が集まって勉強する場についても、ターゲットや提供されるコンテンツ、運営主体についても議論すべき。 ○　研修・勉強会の内容が、協会内できちんと共有されているか懸念もある。研修・勉強会に参加する現場職員と意思決定者との間に意識の乖離があるように感じられることもある。研修・勉強会を実施する際には、事務局長や専務理事といった意思決定者にまずは呼びかけを行い、そういった方々の承認を得た上で、相応しい担当者を派遣してもらう形とすることが望ましいの

ではないか。組織として意思決定をしていただくことで、研修内容を持ち帰って共有しやすくなるような方法を検討すべき。

○　支援メニューのひとつとして、コンサルを活用できるような資金的な支援もポイントだと思うが、そもそも誰に相談していいかが分からない団体も多い。資金的なサポートだけでなく、その団体の状況に寄り添ってアドバイスしてくれるような存在も必要。

○　今年策定されたスポーツ団体のガバナンスコードの中では、中長期計画の策定が求められているため、統括団体としても各競技団体に中長期計画の策定を求めていくことになる。ただし、ただ取り組めというだけではなく、「どうやったらできるのか」を教える支援策もセットで提供することが必要。

○　多くの団体では中長期の戦略プラン策定に協会内の人手を割くことが難しい。既存のスタッフは既存の業務をこなすことで精一杯であるため、部署や担当を新設することが必要になる。そのための支援が必要であり、例えば、統括団体がアドバイザー等の人材をプールし、各団体に一定期間派遣するような支援体制も検討すべき。

○　スポーツ庁が民間のキャリア支援企業と実施している外部人材の採用支援事業のような仕組みも使えると思われる。スポーツ庁や統括団体が人材探しを支援するのは難しいので、そういった分野の知見や人材プールを有する民間事業者と連携して、派遣できるような仕組みを整えるべき。

○　既存のスタッフはどうしても今取り組んでいる業務で手一杯になってしまい、中長期のマーケティングプランを考える余裕が持てない。競技団体間での顧客データの連携など、うまく活用すれば、あらたな収益基盤の獲得にもつなげていくことができるのではないか。今後、データマーケティング等の重要性が高まる中で、小規模団体でも利用できるような中央競技団体の共通データ基盤を、統括団体が整備できるとよい。

３．第 2 回検討会の概要

（１）検討会の開催概要

第 2 回検討会では、まずは今年度の実施結果として、普及・マーケティング推進に向けた基礎研修の実施結果、及び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の修正案について報告を行い、手引きの修正内容については、各構成員からの承認を得た。

続いて、今年度事業の成果やその他関連事業の実施状況などを踏まえて、中央競技団体の経営力強化に向けた今後の取組の方向性等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 6 第 2 回検討会の開催概要

項目	概要
開催日時	令和 2 年 3 月 23 日
開催場所	JAPAN SPORT OLYMPIC SQUARE　会議室
議題	（１）開会 ○資料の確認 ○開会の辞 （２）今年度の事業の実施結果について ○研修の実施結果の報告 ○手引きの修正内容についての報告 ○研修や手引きに関する質疑・意見交換 （３）関連事業の実施状況について ○普及・マーケティングに係る先進事例形成事業 ○外部人材活用促進事業 ○女性役員登用促進事業 ○統括団体等による経営力強化に係る取組の実施状況 （４）中央競技団体の経営力強化促進に向けた今後の取組の方向性 ○次年度事業の実施方針 ○中央競技団体の経営力強化促進に向けた論点について ○次年度以降の取組に関する意見交換 （５）閉会 ○今年度事業の振り返りと今後の展開について
出席者	【構成員】井田構成員、金谷構成員、吉田構成員 【スポーツ庁】忰田参事官補佐、坂入 【事務局】春山（JRI）、相馬（JOC）

（２）検討会の議事要旨

第二回検討会において、構成員から指摘された中央競技団体の経営力強化に向けた今後の取組の方向性に関する主な指摘事項は、下記の通り。

今年度実施した普及・マーケティングに関する研修については、知見の共有に加えて、NF 間の情報交換などにもつながる有意義な機会であると評価され、今後は NF の多様なニーズに対応できるように、統括団体等と連携しながら研修等の機会を作っていくことが必要であることが指摘された。

一方で、こういった機会を通じたノウハウ、ネットワークの構築を NF 内できちんと共有していくことの必要性も指摘されており、役員、事務局職員の双方の意識の変革を促すことについても第 1 回検討会に引き続いて、指摘された。

また、オリパラ後に向けて、NF が自ら収益をあげ、普及・マーケティング事業に資金を投下できるようなサイクル構築が必要不可欠であることが指摘される一方で、マンパワーの問題などにより、取り組みたくても取り組めない NF への人件費等のサポートや、統括団体による小規模 NF が共有できる基盤整備の必要性などについても指摘された。

最後に、今後スポーツのあり方が大きく変わっていくことが予期される中で、NF のビジョン、ミッションの前提となるような 10 年後、20 年後のスポーツ界の将来像を示すことや、それに向けた行政や各統括団体による支援内容をマッピングし、行政、統括団体が補完し合いながら、NF をサポートしていくことの必要性などが指摘された。

図表 7 第 2 回検討会の議事要旨

○ 研修では、先進事例の共有に加えて、NF 間での情報交換などが積極的に行われたことで、それぞれの NF の取組状況や課題の共有も図られ、自団体の状況を客観的に知る機会となった。非常に有意義な機会だったと思われ、こういった機会が今後も必要と思われる。今後は、それぞれの取組状況や抱えている課題に応じて、いくつかのテーマから選択して参加できるような研修の機会があるとさらに良い。必要とされる様々なセミナー、研修などを統括団体等の間でもうまく分担しながら、提供していけると良い。
○ 不参加団体の中には、研修実施について、マネジメント層から事務局の担当者に情報が共有されていないというケースもあったかもしれない。また、現場の事務局員が関心を持っても、マネジメント層の理解が得られず、参加できないというケースもあると思われる。ホームページ上で公開するなどして、研修等の内容が様々な者に共有されると良い。
○ 一部のマネジメント層の考えのみで組織が運営されないようにするため、今後はアスリートに競技団体運営の一部を担ってもらうことも期待している。そのためには、現役時代から、組織運営について学び、マーケティングの観点などを意識してもらうことも必要になってくると思われる。そういった者が学びやすい形で共有されることも考えるべき。
○ ビジョン・ミッションや戦略策定を進めている団体であっても、事務局と役員の間に温度差があり、実効性のある取組につながっていないといった点が共通の課題になっているように思われる。NF が抱える共通課題に対して、どのようなサポートが可能かを検討していくことが今後の課題となる。
○ NF の中には、意思決定が全て委員会等でなされるため、事務局が組織運営に積極的に関わろう

とする意識が低い団体も少なくない。専任である事務局員こそ、意識高く組織運営に関わっていくことが必要なはずである。普及・マーケティングを進めるためには、役員を含め、職員の意識を変えることも必要。

○ オリパラ後には、スポンサー収入の減少が見込まれるが、依然として危機感が薄い団体も少なくない。今後はただ協賛してくださいというだけでは協賛金収入を確保していくことは難しい。ビジョンやミッションを定め、団体としての価値を訴求していくことが必要不可欠である。

○ 現状では行政や統括団体の助成金中心で運営され、依存的な体質となっている NF も多い。行政や統括団体による支援を永遠に続けることはできないため、依存的な体質も改めていくことが必要。

○ 小規模 NF の場合、理事長が事務局長を兼ね、実質的に一人で全てを意思決定せざるを得ないような団体も少なくない。独善に陥らないようにビジョン、ミッションを定め、外部の第三者から評価してもらうことが必要であり、その必要性を認識してもらうことも必要。

○ 事務所を借用したり専任の事務局員を配置することができず、自宅を事務局代わりに役員がボランティアで運営しているような団体も存在する。事務所を借用し、専任の事務局員を配置するためには、一団体当たり 1,000 万円～1,500 万円程度の収益源は必要になる。。

○ 統括団体としても、NF が自ら収益をあげ、その資金を普及などの事業に投下できるようなサイクルを構築していってもらいたいと考えている。そのためには、きちんとした財務管理も必要とされる。

○ 一方で、取り組みたくても、取り組むための人員がいないという NF も多い。強化費の管理だけで事務局員は手いっぱいとなっているが、強化費はそれを処理するための人件費に充当することはできないため、マンパワーはひっ迫しており、さらに今後はガバナンスコードにも対応することも必要となるため、事務局の人件費に関するサポートについても検討が必要。

○ 小規模の NF へのサポートとして、例えば競技者、指導者、審判などの会員情報の DB 化などを統括団体がリードしながら支援できると良いのではないか。NF 間の横の連携を図るような支援のあり方は、これまでの統括団体の発想に欠けていた部分でもある。統括団体の支援のあり方も変わっていくことが求められている。

○ NF に中長期のスパンでのビジョン、ミッションを考えてもらうにあたり、例えば 2030 年のスポーツ界はこうなっている、というような将来像を示すことも必要なのではないか。今後はスポーツのあり方も変わっていくことが想定され、NF もこれまでのように管轄する競技だけを見ていれば良いわけではなくなってくると思われる。そういった状況を想像してもらったうえで、どうあるべきかを考えてもらうことが必要になる。

○ 将来像と合わせて、その中で行政や各統括団体が提供しているサポートなどもマッピングできると良い。統括団体が連携して、お互いを補完しながら NF をサポートできるような仕組みができると良いのではないか。

第２章　普及・マーケティング推進に向けた基礎研修の開催

１．普及・マーケティング推進に向けた基礎研修の目的と概要

中央競技団体に、組織として普及・マーケティングに取り組むことの重要性への認識を高めてもらうとともに、普及・マーケティング戦略策定・実行のポイントについて伝えることを目的として、普及・マーケティングに関する基礎研修を開催した。

ただし、研修を一回受講しただけで、普及・マーケティング（例えば具体的な戦略や実行計画の策定と実行）がいきなりできるようになることを期待することは難しい。従って、本研修では、中央競技団体の方々に、普及・マーケティングに取り組むことの重要性への認識を高めてもらうとともに、取組意欲向上へとつながるような内容を企画した。なお、研修の対象者としては、中央競技団体のマネジメント層、及び普及事業の担当者とした（ただし、まずは各中央競技団体の担当者の取組意欲向上につながることを企図した研修としたため、参加希望者には幅広にご参加いただくこととした。）。

なお、本研修は、後述の通り、グループワーク、個人ワーク、グループ内での意見交換などに半分以上の時間を充て、各中央競技団体間で普及・マーケティングに関する情報交換、意見交換ができるような構成とした。本研修では基礎スキルを学んでもらうだけでなく、同じような取組意欲を持った中央競技団体間の情報共有や連携を活性化し、お互いにノウハウを共有するとともに、刺激し合いながら取組推進へとつなげていってもらうことを企図している。

普及・マーケティング推進に向けた基礎研修の概要は下記の通り。

各回とも 40 名以上にご参加いただき、二回ともご参加いただいた方も 38 名と多数を占めた。

図表 8 普及・マーケティング推進に向けた基礎研修の実施概要

	【第一回】 普及・マーケティングに関する戦略策定のための基礎研修	【第二回】 普及・マーケティングの実践のための基礎研修
開催日時	令和 2 年 1 月 27 日（月）13:30～15:30	令和 2 年 1 月 29 日（水）13:30～15:30
参加団体数	参加団体数：33 団体 ※うち、障がい者スポーツ団体は 5 団体。	参加団体数：29 団体 ※うち、障がい者スポーツ団体は 4 団体。
参加者数	参加者数：46 名 傍聴者数：1 名	参加者数：41 名 傍聴者数：2 名

２．普及・マーケティングに関する戦略策定のための基礎研修の概要（第一回研修）

（１）実施概要

普及・マーケティングに関する戦略策定のための基礎研修の概要（第一回研修）の実施概要、アジェンダは以下の通り。

第一回研修では、戦略的に普及・マーケティングに取り組むために必要となる、ビジョン、ミッション、中長期事業戦略の策定の基礎を学んでいただくような内容を実施した。アジェンダにも示した通り、全体 120 分の研修の中で、講義と事例紹介の座学時間は合計で 45 分程度とし、半分以上の時間はグループワーク、個人ワーク、グループ内での意見交換などに充てている（5～6 人程度のグループで研修を実施）。意見交換の時間では、参加者間での活発な質疑がみられた。

図表 9 普及・マーケティングに関する戦略策定のための基礎研修の概要（第一回研修）の開催概要

項目	概要
開催日時	令和 2 年 1 月 27 日（月）13:30～15:30
開催場所	JAPAN SPORT OLYMPIC SQUARE 14 階会議室（岸清一メモリアルルーム 2&3）
講師	特定非営利活動法人日本ブラインドサッカー協会 専務理事（代表理事）事務局長 松崎英吾氏 株式会社日本総合研究所、公益財団法人日本オリンピック委員会

図表 10 普及・マーケティングに関する戦略策定のための基礎研修の概要（第一回研修）のアジェンダ

時間帯	内容
13:30 - 13:40	研修にあたり
13:40 - 13:55	【講義】 ビジョン、ミッション、戦略とは何か
13:55 - 14:10	【グループワーク】 ビジョン、ミッション、戦略の体感
14:10 - 14:40	【事例紹介】 特定非営利活動法人日本ブラインドサッカー協会の取組
14:40 - 14:50	休憩
14:50 ‐ 15:15	【個人ワーク】 自団体のビジョン、ミッションを考える
15:15 ‐ 15:20	【意見交換】 各自作成のビジョン、ミッションをグループ内で共有
15:20 ‐ 15:30	おわりに
15:30 ‐	名刺交換

（２）実施結果

研修参加者の普及・マーケティングに関する認識や、ビジョン、ミッション、中長期事業戦略策定に向けた理解や取組意欲などを把握するため、アンケート調査を実施した。

アンケート調査の実施概要は下記の通り。

図表 11 事後アンケートの概要

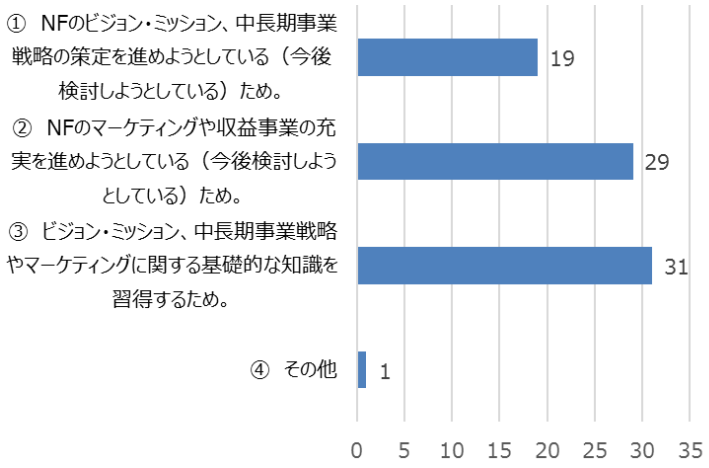
回収結果	参加者数　46 名 回収数　　43 名（回収率は 93.5%）
設問内容	● 研修について（参加のきっかけ、感想、今後の参加意向） ● 普及・マーケティングへの認識 ● ビジョン・ミッション、戦略への認識 など

●研修に関心を持ったきっかけ

研修に関心を持ったきっかけとしては、「基礎的な知識を習得するため」との回答が最も多かった。

また、「ビジョン・ミッション、中長期事業戦略の策定」と「マーケティングや収益事業の充実」では、「マーケティングや収益事業の充実」という回答が多かった。

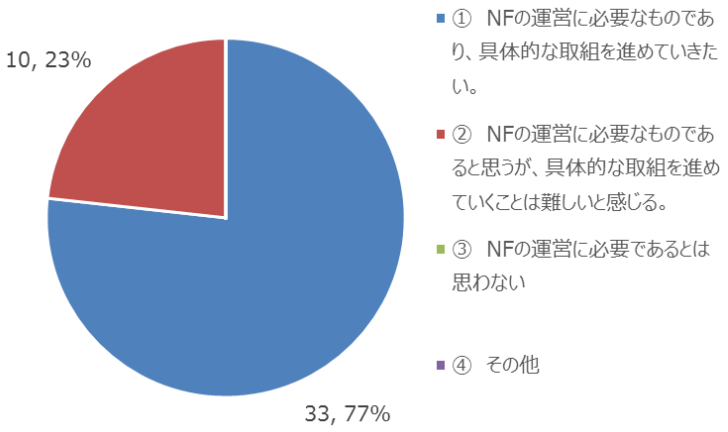
図表 12 研修に関心を持ったきっかけは何か（n=43、複数回答）



●普及・マーケティングへの認識

普及・マーケティングの必要性については、必要性は参加したすべての団体が感じており、3/4 以上の団体が「具体的な取組を進めていきたい」と回答している。

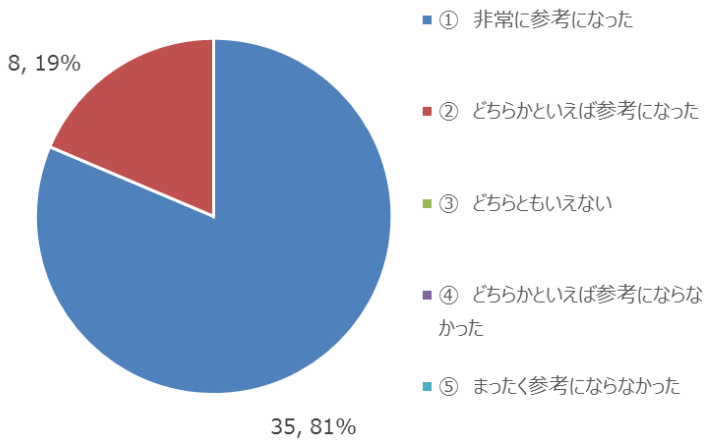
図表 13 普及・マーケティングについての意見は何か（n=43、単一回答）



●本研修への意見

本研修については、研修参加者の全員が、「非常に参考になった」、もしくは「どちらかといえば参考になった」と回答しており、一定の成果があったと思われる。

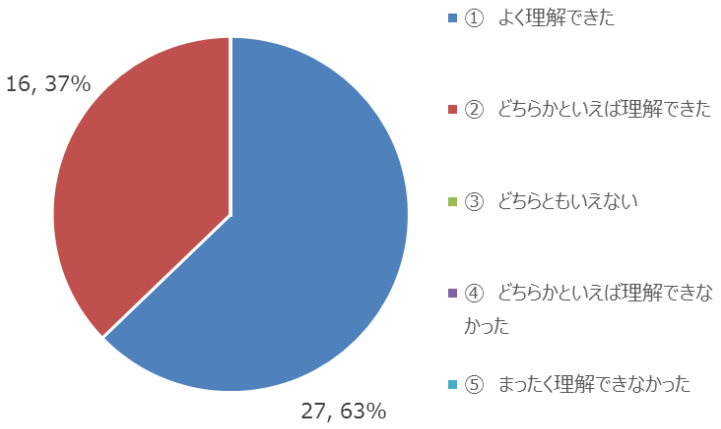
図表 14 本日の研修は参考になったか（n=43、単一回答）



●ビジョン・ミッション、戦略への認識

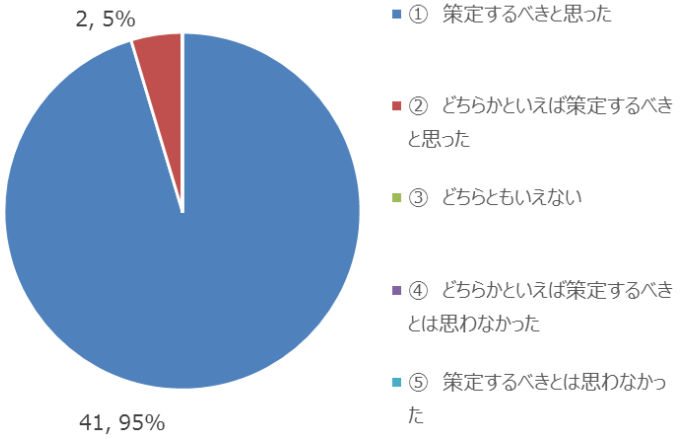
ビジョン・ミッション、戦略について、研修参会者の全員が、「よく理解できた」、もしくは「どちらかといえば理解できた」と回答した。

図表 15 ビジョン・ミッション戦略とはどのようなものか理解できたか。（n=43、単一回答）



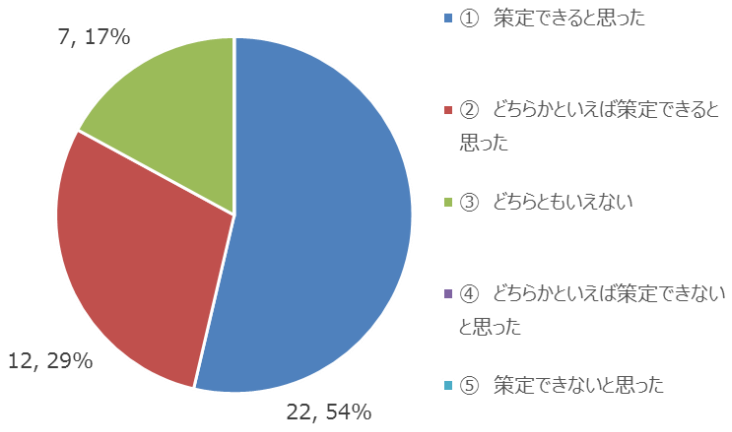
また、研修参会者のほぼ全員が、ビジョン・ミッション、戦略を「策定するべきだと思った」と回答しており、その必要性についても十分な理解が得られたと思われる。

図表 16 ビジョン・ミッション、戦略を策定するべきであると思ったか。（n=43、単一回答）



自団体のビジョン・ミッション、戦略についても、「策定できると思った」、「どちらかといえば策定できると思った」と回答したものが研修参加者の 8 割以上を占めた。一方で、「どちらともいえない」という回答も 2 割弱ほどおり、そういった団体には具体的な取組方法についてサポートが必要になってくると思われる。

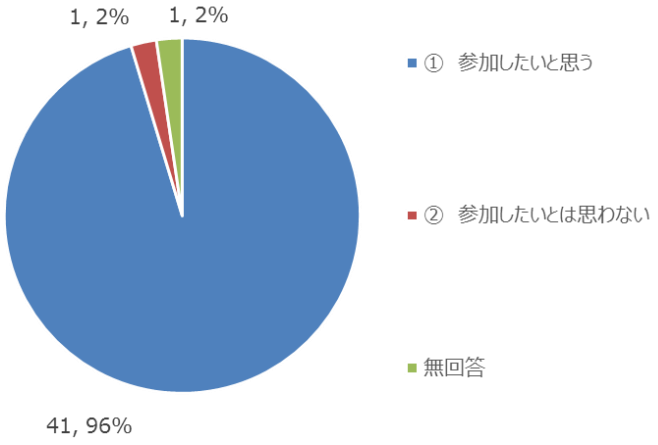
図表 17 自団体でもビジョン・ミッション、戦略を策定できると思ったか。（n=43、単一回答）



●今後の研修への参加意向

研修参加者のほぼ全員が、今後、ビジョン・ミッション、戦略に関する研修などの機会があった場合、「参加したいと思う」と回答した。なお、「参加したいとは思わない」と回答した方の理由は、「すでにビジョン・ミッション、戦略を作成済み」とのことだった。

図表 18 今後、ビジョン・ミッション、戦略に関する研修などの機会があった場合、参加したいと思うか。（n=43、単一回答）



●研修に関する意見、感想、要望など

ビジョン・ミッションの必要性を認識できた、具体的なイメージを持つことができたというご意見を多数得られた。

今後に向けては、好事例の共有や、同じような課題を持つ団体の「横のつながり」の場の必要性についての要望が多かった。

参加者同士でワーク内容を共有してもらう時間を設けたため、「ワークショップの時間がもっと長くてもよい」という意見も多く聞かれ、運営面では反省点。ただ、本研修に関心・熱意を持ってご参加いただけた証であるとも思われる。

自由回答欄に記載いただいた主な研修に関する意見、感想、要望などは下図表の通り（特に指摘が多かったものを抜粋して掲載。回答団体が特定されるものは省略。）。

図表 19 研修に関する意見、感想、要望など（自由回答の一部を抜粋）

○ ビジョン、ミッションの必要性や中・小団体が悩むであろうことは、とてもよくわかりました。
○ 多くの関係者が感覚的に共有している理想を最もシンプルな形で一本化するためにも、ビジョン策定は適切だと思いました。
○ ビジョン、ミッションから戦略に落としこむプロセスが必要であること、それが一般の会社経営と同様であると感じました。
○ ビジョンを策定することによって、ピラミッド式に目標を決めていくなど、マーケティングの会議自体も初めてだったし、刺激になった。
○ 改めてビジョン、ミッションの大切さを知りました。今後も自団体での見直しをしつつ、修正点は修正しつつ、より良い環境を作っていきたい。
○ 同様の課題を持つ団体様と会話が出来、参考になった。
○ 同じ課題を持つ競技団体をまとめて頂き、この様な場を設定して頂けると有難いと思います。
○ 各競技団体別に事情と意識が違うと思います。それぞれのパターンにあわせた研修となればもっと身になるかと思います。
○ 意識の高い競技団体の人達と話しをするのはとてもスムーズなので有意義な時間を過ごせました。これからも異競技団体の皆さんとお話しをするチャンスを頂けたら幸いです。
○ 他団体の取組は非常に参考になるので、事例をたくさん集めて紹介して欲しい。
○ 横のつながりは非常に有益に感じます。
○ 他の競技団体のマーケティング活動には大変興味があります。今回は時間が短かったのでワークシート・オリエン含め、もう少し深掘りしたかったです。
○ ワークショップの時間がもっと長いと良い。横のつながりの場がこのようにあると良い。

３．普及・マーケティングの実践のための基礎研修の概要（第二回研修）

（１）実施概要

普及・マーケティングの実践のための基礎研修の概要（第二回研修）の実施概要、アジェンダは以下の通り。

第二回研修では、普及・マーケティングの実践に向けて必要となる、顧客や提供価値について学んでいただくような内容を実施した。第一回研修と同様に、半分以上の時間はグループワーク、個人ワーク、グループ内での意見交換などに充てている。第一回研修同様に、意見交換の時間では、参加者間での活発な質疑がみられた。

図表 20 普及・マーケティングの実践のための基礎研修（第二回研修）の開催概要

項目	概要
開催日時	令和 2 年 1 月 29 日（水）　13：30～15：30
開催場所	JAPAN SPORT OLYMPIC SQUARE 14 階会議室（岸清一メモリアルルーム 2&3）
講師	公益社団法人日本トライアスロン連合　事務局次長　坂田洋治氏 株式会社日本総合研究所、公益財団法人日本オリンピック委員会

図表 21 普及・マーケティングの実践のための基礎研修（第二回研修）のアジェンダ

時間帯	内容
13:30 - 13:40	研修にあたり
13:40 - 13:55	【講義】 NF にとっての顧客や提供する価値は何か
13:55 - 14:10	【グループワーク】 顧客、提供価値の体感
14:10 - 14:40	【事例紹介】 公益社団法人日本トライアスロン連合の取組
14:40 - 14:50	休憩
14:50 ‐ 15:15	【個人ワーク】 自団体の顧客、提供価値を考える
15:15 ‐ 15:20	【意見交換】 各自作成の顧客、提供価値をグループ内で共有
15:20 ‐ 15:30	おわりに
15:30 ‐	名刺交換

（２）実施結果

研修参加者の普及・マーケティングに関する認識や、顧客や提供価値、収益事業の実施に向けた理解や取組意欲などを把握するため、アンケート調査を実施した。

アンケート調査の実施概要は下記の通り。

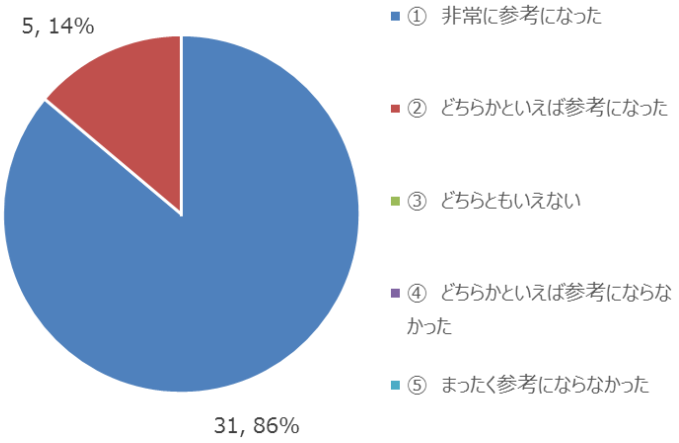
図表 22 事後アンケートの概要

回収結果	参加者数　41 名 回収数　　36 名（回収率は 87.8%）
設問内容	● 研修について（感想、今後の参加意向） ● 顧客や提供価値、収益事業への認識 ● 普及・マーケティング推進に必要なサポート ● 普及・マーケティングへの取組意欲 など

●本研修への意見

第一回研修同様に、研修全体について、研修参加者の全員が、「非常に参考になった」、もしくは「どちらかといえば参考になった」と回答しており、一定の成果があったと思われる。

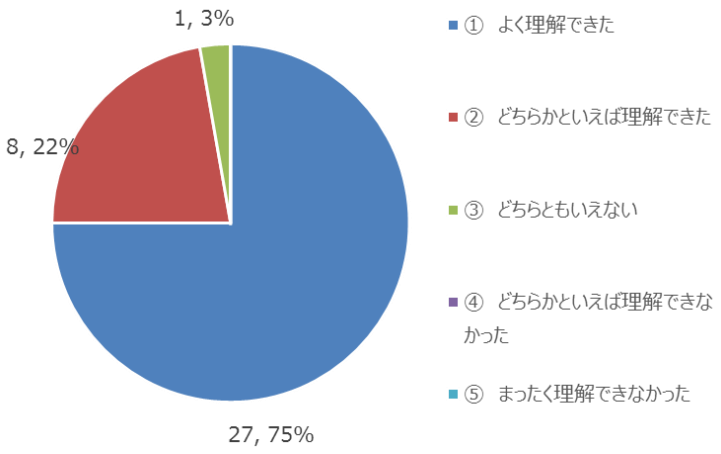
図表 23 本日の研修は参考になったか（n=36、単一回答）



●顧客や提供価値、収益事業への認識

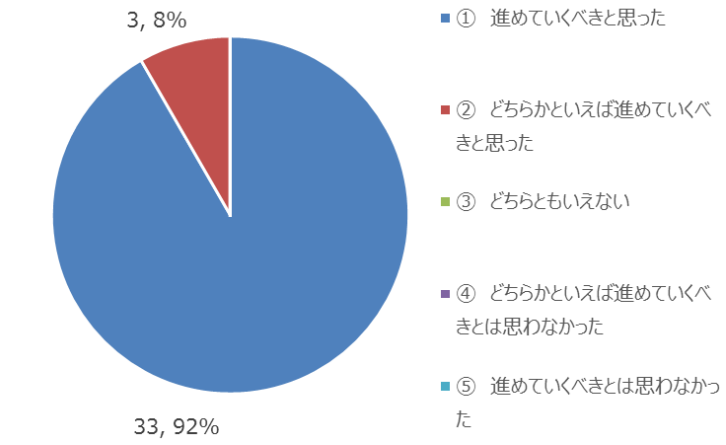
普及・マーケティングの基本となる顧客や提供価値については、参加者のほとんどが、「よく理解できた」、もしくは「どちらかといえば理解できた」と回答した。

図表 24 競技団体にとっての顧客や提供する価値について理解できたか。（n=36、単一回答）



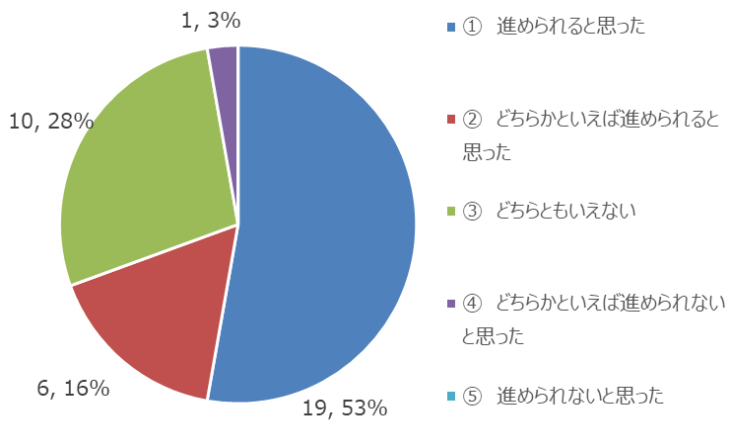
また、研修参会者のほぼ全員が、競技団体として顧客や提供する価値について検討し、収益事業を「進めていくべきだと思った」、「どちらかといえば進めていくべきだと思った」と回答した。

図表 25 顧客や提供価値について検討し、収益事業を進めていくべきと思ったか。（n=36、単一回答）



ただし、実際に収益事業を「進められると思った」、「どちらかといえば進められると思った」と回答したものの割合は 7 割弱で、「どちらともいえない」、「どちらかといえば進められないと思った」との回答が 3 割強を占めた。ビジョン・ミッション、戦略の策定同様に、そういった団体には具体的な取組方法についてサポートが必要になってくると思われる。

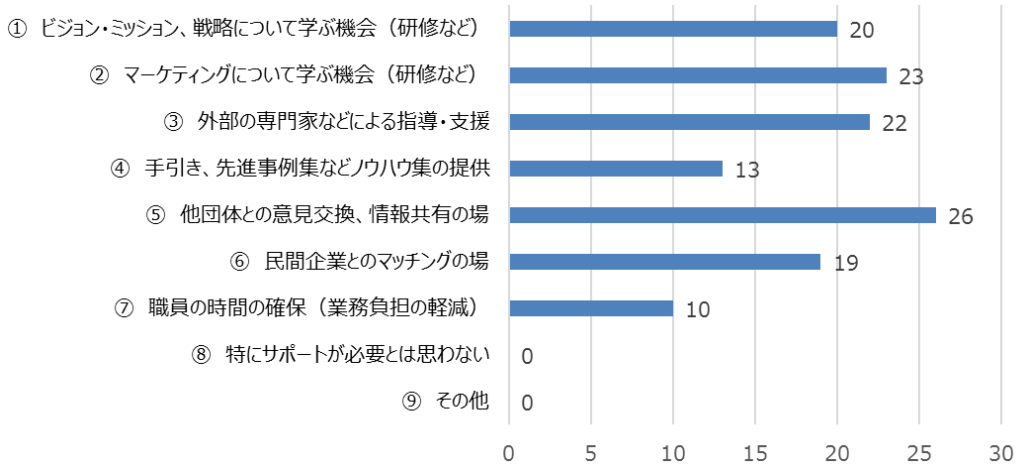
図表 26 顧客や提供価値を検討し、収益事業を進めていけると思ったか。（n=36、単一回答）



●普及・マーケティング推進に必要なサポート

普及・マーケティングを進めていく上でのサポートとしては、「他団体との意見交換、情報共有の場」が最も多くを占めている。続いて、「ビジョン・ミッション、戦略について学ぶ機会（研修など）」、「マーケティングについて学ぶ機会（研修など）」、「外部の専門家などによる指導・支援」、「民間企業とのマッチングの場」なども、半数以上の参加者から、あるとよいと回答された。

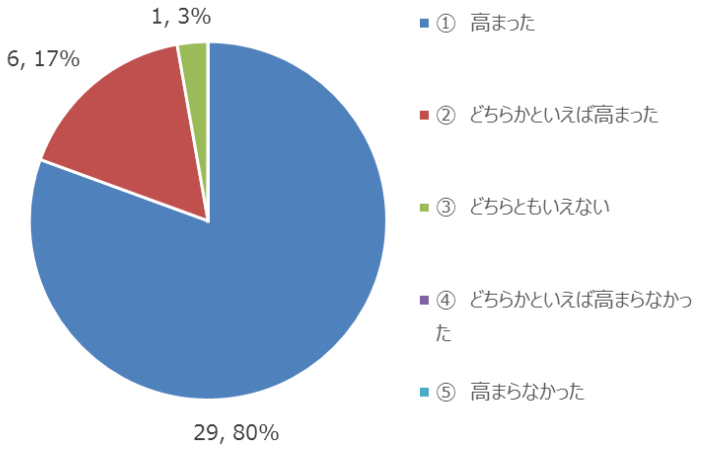
図表 27 普及・マーケティングを実際に進めていく上で、どのようなサポートがあるとよいと思うか。（n=36、複数回答）



●普及・マーケティングへの取組意欲

研修参加者のほとんどが、普及・マーケティングに対する取組意欲が「高まった」、「どちらかといえば高まった」と回答しており、中央競技団体の普及・マーケティングへの取組意欲の向上には一定の成果があったと思料する。

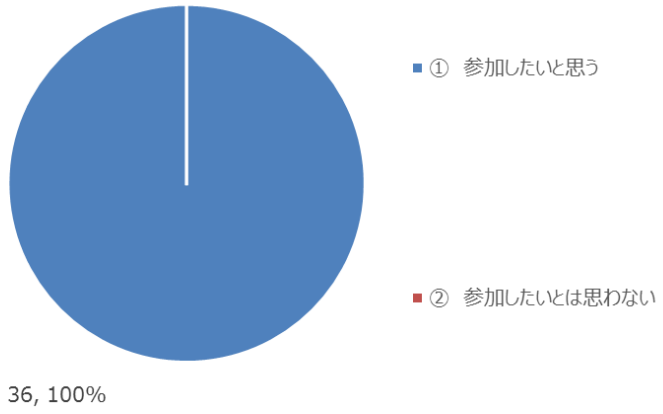
図表 28 研修を通じて普及・マーケティングに対する取組意欲は高まったか。（n=36、単一回答）



●今後の研修への参加意向

研修参加者全員が、今後、普及・マーケティングに関する研修などの機会があった場合、「参加したいと思う」と回答しており、普及・マーケティングについて中央競技団体に向けたさらなるサポートが求められていると思料する。

図表 29 普及・マーケティングに関する研修などの機会があった場合、参加したいと思うか。（n=36、単一回答）



●研修に関する意見、感想、要望など

競技の価値を明確すること、その上でクライアントに提案することの必要性を認識できたというご意見を多数得られた。

前回同様に、好事例の共有や、同じような課題を持つ団体の「横のつながり」の場の必要性についての要望（特に似たような属性の団体の話を聞いてみたいという要望が増加）や、「ワークショップの時間がもっと長くてもよい」という意見が多く聞かれた。

また、競技団体横断的な競技者、指導者、大会エントリーなどの登録システムの構築について、複数の参加者から要望された。競技団体横断的なシステムの構築やデータ分析を行うことで、システム使用料軽減、収入増の仕組みづくりができるのではないかと指摘された。

自由回答欄に記載いただいた主な研修に関する意見、感想、要望などは下図表の通り（特に指摘が多かったものを抜粋して掲載。回答団体が特定されるものは省略。）。

図表 30 研修に関する意見、感想、要望など（自由回答の一部を抜粋）

- ○ 競技の価値は何か？協会のもつ財産は何か？といったことを明確にして、言語化することが起点となる。ということを新ためて認識しました
- ○ 自分達の価値の整理がまだ不十分な事をあらためて感じた
- ○ マーケティングがスポーツにとって当たり前に取り入れなくてはならない時が来たと感じました
- ○ 我々は何のためにいるのか、どんな価値を社会に提供するのかという点で言語化し、差別化できるようにし、真正面からクライアント企業の経営課題や社会貢献欲求に対して提案して把握できるだけの資料、セールスシートを１日でも早く作っていきたいと思います。
- ○ マーケティング成功例について内容は大いに参考になりました。競技の価値の認識、共有の必要性の大切さを体感できました。
- ○ 競技団体により、競技人口も財務体制も組織構造も全く異なるので、テーブル毎に各属性が近しい団体で集めた方が同じ様な悩みの共有になるし、解決策の模索がし易いと思う。
- ○ ワークショップを行うテーブルでは、競技団体の悩み、規模、背景 etc をマッチングしていただけるとありがたいです
- ○ 同じような特徴を持ったり、悩みを持ったり共通性のある他団体（5～10 団体）でグループを作り、継続的な勉強会を開きたい
- ○ 他の協会の方々との意見交換が出来たのはとても勉強になった。実際の団体の方の取り組みや失敗談などはとても参考になる。
- ○ 他 NF との情報交換、共有の場、プラットホームの必要性を改めて感じました。
- ○ 競技団体間で競技者登録のシステムを共有して作り、そのデータなどをスポーツの発展のために使える様にしてはどうか？色んな情報を登録できるなど。
- ○ 会員・エントリー・指導者管理のシステムを JSPO の加盟団体（一部でも）で共有し、より情報量の多い DB が作れないか。只のデータと共有活用することで、各競技団体を横断した個人の把握やシステム使用料の軽減（もしくは収入）の仕組みを検討していただきたい。

第３章　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の作成

「中央競技団体の経営力強化に係る検討会」の監修の下で、平成 30 年度「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）」により策定した骨子をベースに「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～スポーツの価値を高め広く普及するための知見ブック～」を取りまとめた。

今年度事業では、全編にわたって図表を追加するなど読みやすい内容に改変するとともに、「4. 普及・マーケティング戦略策定・実行ポイント」を中心に、先進的な取組団体の実例などを盛り込み、具体的な取組イメージを持ちやすいように修正を行った。

また、別添「中央競技団体による取組事例」として、特定非営利活動法人日本ブラインドサッカー協会、公益社団法人日本トライアスロン連合、公益財団法人日本バスケットボール協会、公益社団法人日本フェンシング協会にヒアリングを行い、各団体の普及・マーケティングに向けた取組を事例集として取りまとめた。「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」の構成は下図表の通り。

なお、「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」の本編については、別添資料１を参照のこと。

図表 31 「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」の目次

1. 中央競技団体による普及・マーケティングの重要性とは
2. 本手引き策定の目的
3. 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）戦略の構成要素及び策定・実行・改善のプロセス
4. 普及・マーケティング戦略策定・実行ポイント
   （１）ビジョン策定～戦略策定に係るポイント
   （２）施策実行のポイント及び具体的事例

別添「中央競技団体による取組事例」

第４章　今後の検討課題

本事業では、平成 30 年度「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）」により策定した骨子をベースに「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」を策定するとともに、中央競技団体の専務理事、事務局長などのマネジメント層、及び普及事業の担当者などを対象とした研修を実施し、同手引きの周知・普及を図るとともに、普及・マーケティングへの取組意欲向上を促した。

本事業の重要なポイントは、これまで戦略的に普及・マーケティングに取り組むことの必要性を十分に認識していなかった中央競技団体の意識の変革をもたらすことであると認識している。手引きを提供し、研修を受講してもらっただけで、中央競技団体がすぐに普及・マーケティング（具体的な戦略や実行計画の策定と実行）を実現できるわけではなく、本事業を通じて取組意欲を高めてもらうことで、組織として戦略的に普及・マーケティングに取り組む団体を増やしていくことが重要であると思料する。また、そういった団体の中から先行する事例が生まれ、他団体に刺激を与えることで、取組が広がっていくことが必要になる。本年度実施した研修の事後アンケートの中では、ビジョン・ミッションの必要性や、競技の価値を明確し、その上でクライアントに提案することの必要性を認識できたと回答した NF が多く、取組意欲向上に一定程度寄与することができたと思われる。

また、検討会に参画した統括団体等のスポーツ推進団体とも、中央競技団体の経営力強化に向けた今後の取組の方向性等について共有し、今後も行政と統括団体等が連携して中央競技団体の普及・マーケティングに係る取組を促すための仕組みづくりの基盤を構築することができたと思われる。

一方で、研修の事後アンケートでも示されているように、普及・マーケティングを具体的に進めるための後押しがさらに必要になると思われる。

中央競技団体間の「横のつながり」を創出するための継続的な場の提供、多様なテーマの研修提供等による具体的な取組を後押しするノウハウ提供、また今後のスポーツ界の将来像や行政、各統括団体による支援内容のマッピングなどを盛り込む手引きの更なる改善などが次年度以降の取組課題にあると思われる。行政、統括団体等の連携により、これらの課題の解決に向けた取組が進められることが期待される。

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」
（中央競技団体による普及・マーケティング戦略策定・実施支援事業）
事業報告書

令和 2 年 3 月

株式会社日本総合研究所