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　概要版

令和2年3月

株式会社日本総合研究所

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。

1.本事業の目的と概要

（１）本事業の目的と概要

- 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（NF）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、NF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、NF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**普及・マーケティング推進に向けた基礎研修**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。

（２）中央競技団体の経営力強化に係る検討会の開催

- 手引きの策定、研修の実施、及びNFに対する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。
- 検討会では、NF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NF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、NF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などが指摘された。
- 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、統括団体等による小規模NFが利用できるような共通データ基盤の整備の必要性など、収益基盤獲得に向けた横断的な支援の仕組みづくりの必要性についても指摘された。
- さらに、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、行政や統括団体による支援内容を整理し、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　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

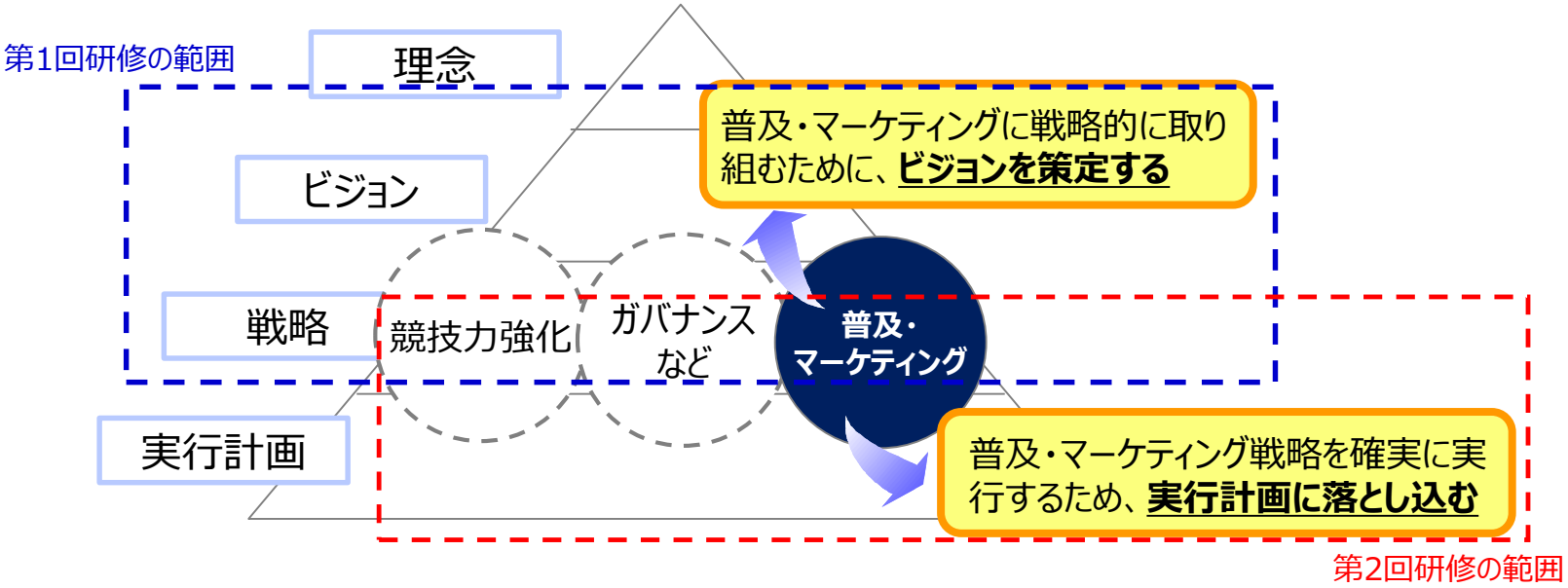
図表　中央競技団体の経営力強化に係る検討会の検討スケジュールと議事概要

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.普及・マーケティング推進に向けた基礎研修の開催

- 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。
- 研修は二回構成で実施した。
- 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。研修の最後には、自団体のビジョン・ミッション、戦略案について検討していただいた。
- 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。研修の最後には、自団体の顧客と提供できる価値、それらを踏まえた商品・サービス案について検討していただいた。

図表　研修のスコープ



（出典：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基に作成）

2.普及・マーケティング推進に向けた基礎研修の開催

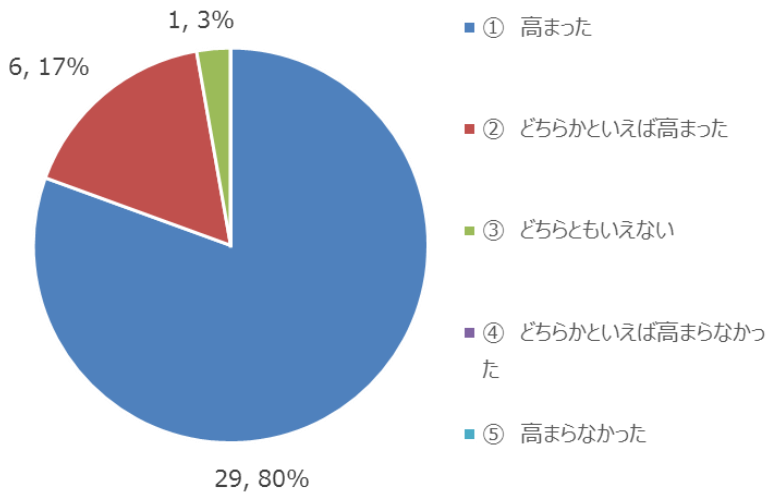
- 本研修は、中央競技団体の方々に、普及・マーケティングに取り組むことの重要性への認識を高め、取組意欲向上へとつながるような内容を企画して実施した。グループワーク、個人ワーク、グループ内での意見交換などに半分以上の時間を充て、参加したNF間で普及・マーケティングに関する情報交換、意見交換ができるような内容構成とし、基礎スキルを学んでもらうだけでなく、同じような取組意欲を持った中央競技団体間の情報共有や連携を活性化し、お互いにノウハウを共有するとともに、刺激し合いながら取組推進へとつなげていってもらうえること企図した。
- 研修後に実施したアンケート調査によると、研修参加者のほとんどが、普及・マ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、NFの普及・マーケティングへの取組意欲の向上に一定の成果があった。

図表　研修の日程とアジェンダ

タイムスケジュール	【第一回研修】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 令和2年1月27日（月）13:30～15:30 参加団体数：33団体、参加者数：46名	【第二回研修】普及・マーケティングの実践のための基礎研修 令和2年1月29日（水）13:30～15:30 参加団体数：29団体、参加者数：41名
13:30-13:40	研修にあたり	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	【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】 ビジョン、ミッション、戦略の体感	【グループワーク】 顧客、提供価値の体感
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	【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	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	【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】 各自作成のビジョン、ミッションをグループ内で共有	【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	おわりに
15:30−	名刺交換	名刺交換

図表　事後アンケートへの回答

Q.　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りましたか。当てはまるものを一つお選びください。（n=36）



【参考】（ワークシート）自団体のビジョン・ミッション、戦略

これまでの講義の内容を踏まえて、ビジョン（目指すべき姿（理念））やミッション（理念実現のための目標）について考えてみてください。
※戦略（ミッションを達成するための具体的な取組方針）は可能な範囲で結構です。

ビジョン	ミッション	戦略
目指すべき姿（理念）	理念実現のための目標	ミッションを達成するための具体的な取組方針

【参考】（ワークシート）自団体の顧客と提供できる価値

これまでの講義の内容を踏まえて、自団体の顧客と提供できる価値について考えてみてください。

顧客	提供する価値	自社（団体）の資源	商品・サービス

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。
- 手引きの構成は下記のとおり。なお、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。

図表 「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」

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・実行に向けた手引きの作成

- 少子高齢化による人口減や旅行・ゲーム等の趣味の多様化、2020東京大会以降のスポンサー料や補助金減少など、外部環境が変化する中、NFが持続的に発展するためには、当該スポーツを「する」「みる」「ささえる」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、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の実現を図ることが重要である。
- 本手引きは、普及・マーケティングを、「する」「みる」「ささえる」人・団体（＝顧客）を拡大（→普及）し、収益の拡大（→マーケティング）を図ることと位置づけ、NFによる普及・マーケティングの進め方を整理したものである（なお、従来の「する」「みる」「ささえる」に加えて、スポーツが持つ価値を「活用する」団体が出てきている。これらの団体は、スポーツを活用し、団体自身又は社会課題の解決に貢献し、収益やブランド価値を向上させている。）。

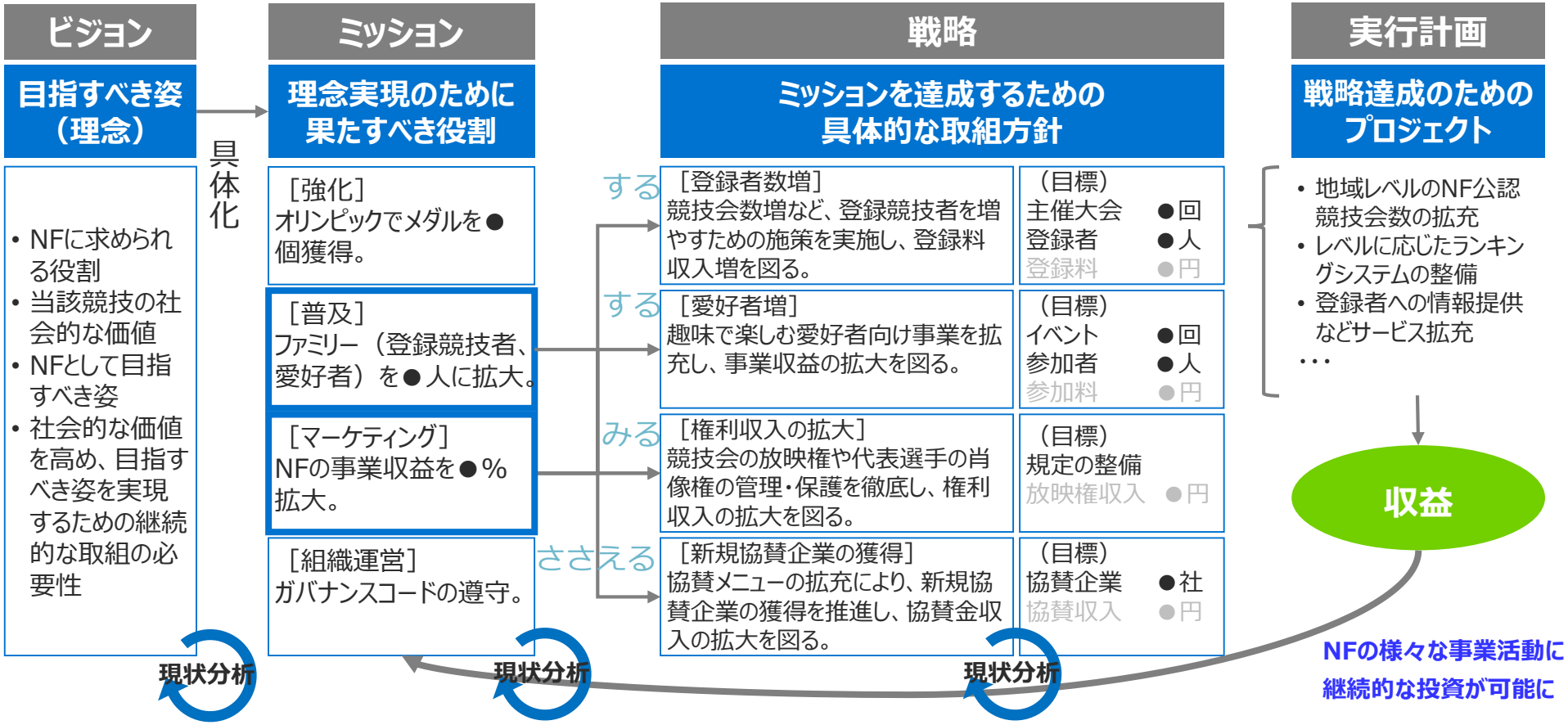
図表　スポーツを「する」「みる」「ささえる」人・団体（＝顧客）の例

	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
活用する	● スポーツを活用して事業を創造する団体　など	● スポンサー料（例：スポーツをコンテンツ化して販売）

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・実行に向けた手引きの作成

- 「する」「みる」「ささえる」人・団体（＝顧客）を拡大し、収益の拡大を図るためには、各競技団体の特性などについて現状分析を行い、NFとしてどの領域に取り組むべきか、戦略的に決定していくことが必要になる。
- NFの顧客は非常に広範である一方で、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。従って、普及・マーケティングに関することを、ビジョン・ミッションの中に明確に位置づけ、中長期的なタイムスパンで計画的に取り組むことが不可欠となる。

図表　普及・マーケティングに関する取組の全体像

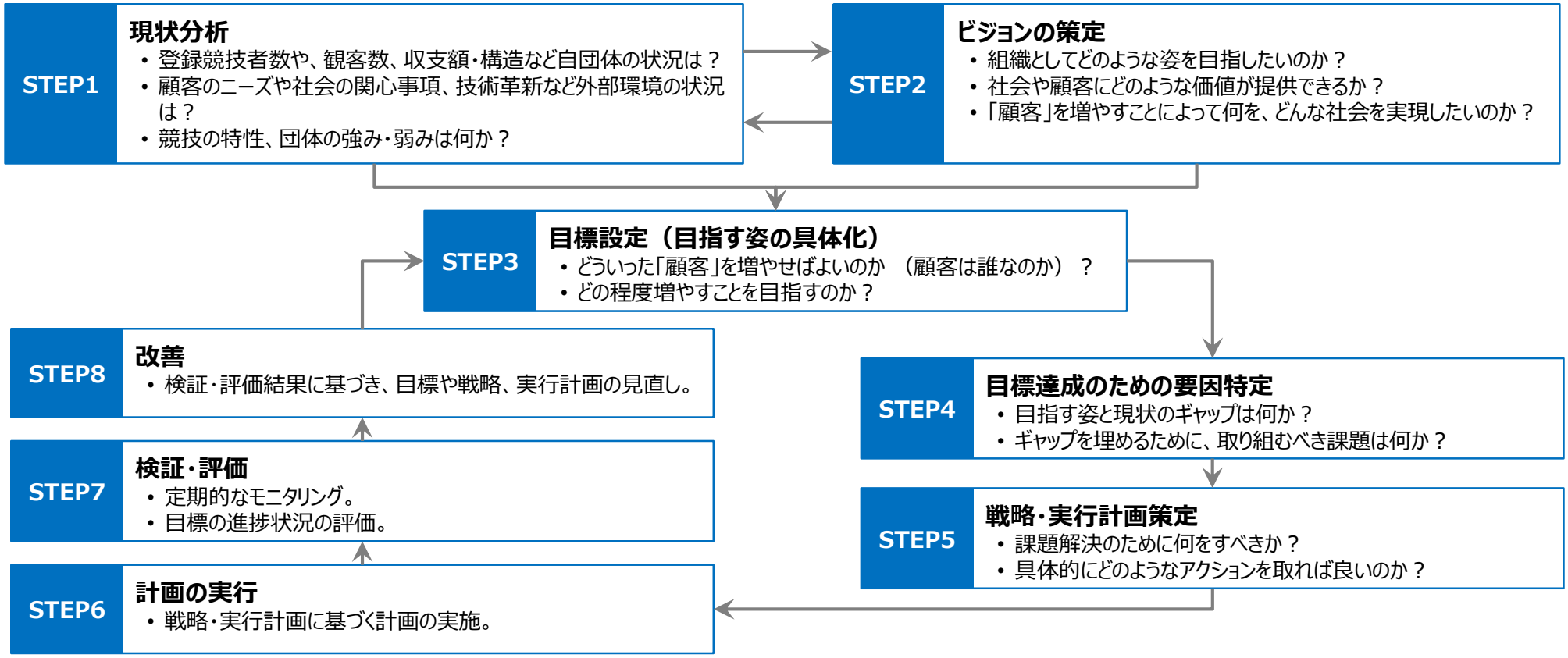


（出典：中央競技団体による中長期普及・マーケティング戦略策定・実行に向けた手引き）

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・実行に向けた手引きの作成

- 具体的な普及・マーケティング戦略の策定・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様である（下記のとおり）。
- NFとしてのビジョンを明確化した上で、組織の弱み・強み、置かれている事業環境を踏まえて、普及・マーケティング戦略を検討していくことが必要である。

図表　普及・マーケティング戦略策定・実行のプロセス



（出典：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）