

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～

2020.3

中央競技団体の経営力強化に係る検討会

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
2. 本手引き策定の目的	5
3. 普及・マーケティング戦略策定・実行の全体像	6
(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	8
(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	
※本節に関連する中央競技団体による取組事例は別添の「中央競技団体による取組事例」ご参照ください。	

本手引き1.～4.(1)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、4.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の方を主な読者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とは

Point 1

普及・マーケティングとは…

「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。

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ます。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ります。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ます。

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、中央競技団体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す。

また、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」団体が出てきています。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ます。

図表1 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)

(出典：事務局作成)

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

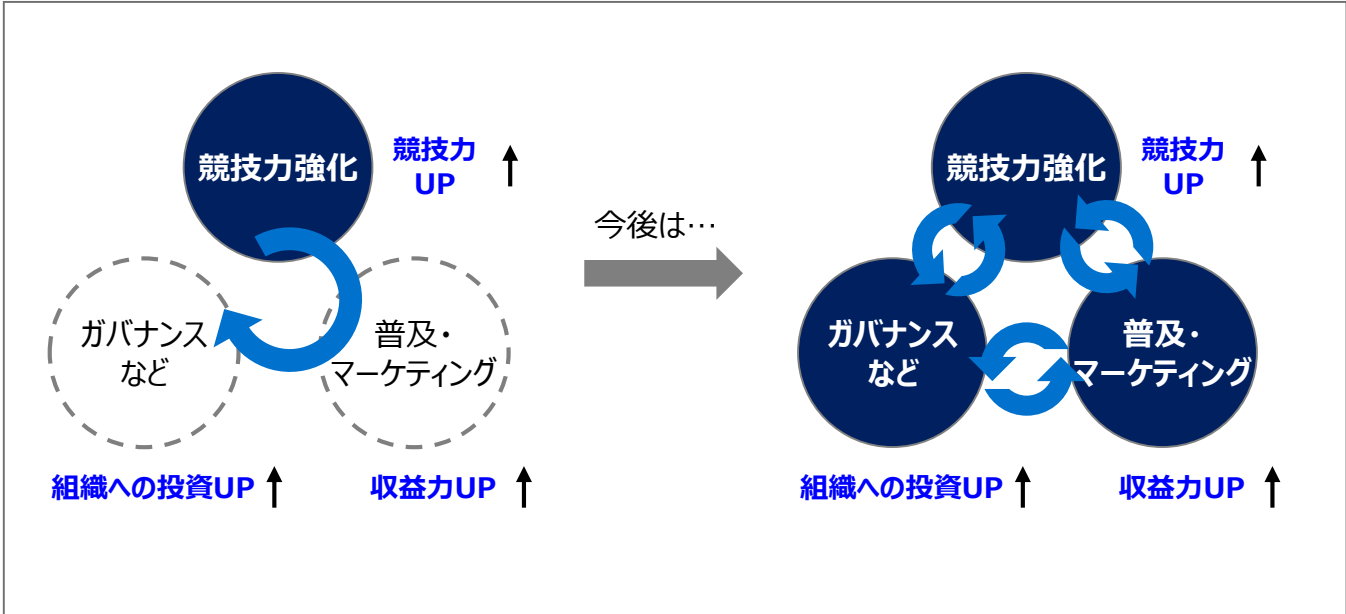
Point 2

競技力強化に偏重した組織運営を見直し、収益基盤の安定(普及・マーケティング)や組織のガバナンス強化にバランスよく取り組んでいくことが重要。

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、収益等の経営基盤も安定するという考え方で取組が行われてきました。(→図表2左図)

競技成績に頼るだけではなく、「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し、収益の向上を図ることにより中央競技団体の財政の自立性を高め、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により、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す。(→図表2右図)

図表2 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. 中央競技団体による普及・マーケティングの重要性とは

Point 3

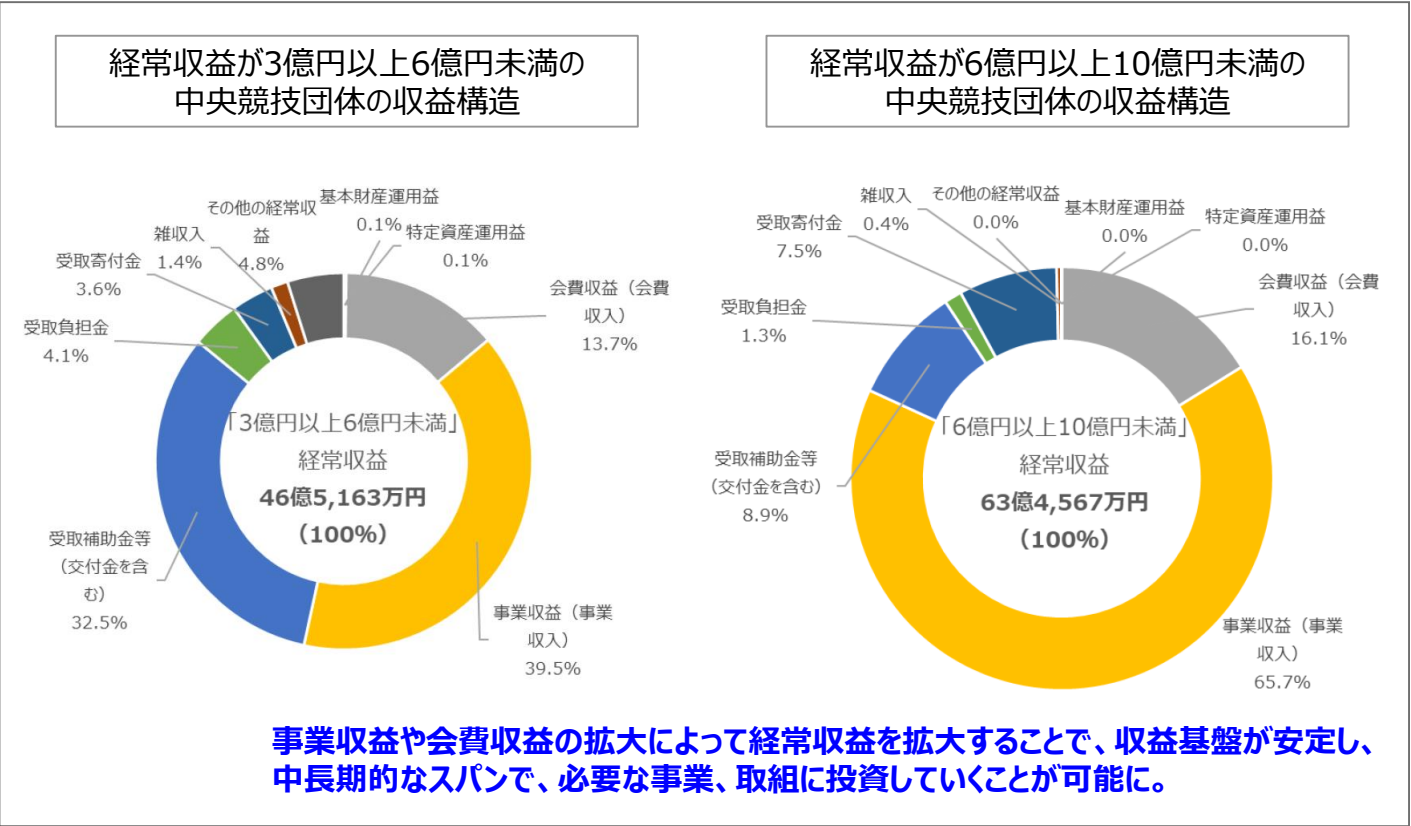
2020年以降は会費収益や事業収益の割合を増やすことにより、自主的に団体を運営していくことが重要に。

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つと考えられます。中央競技団体全体の経常収益は増加傾向にありますが、2020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、また従来型の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ならない可能性が高いといえるでしょう。

「会費収益」や「事業収益」などの自主財源を増やすことは、中央競技団体が自らの判断で必要と思われる事業に投資するなど、中長期的なスパンで戦略的に団体運営に取り組むことが可能になります。

中央競技団体にとって、補助金を上手に活用すると同時に、自主財源を増やすことで、団体運営の自立性を高めることが、今後はさらに重要になってきます。

図表3 中央競技団体の収益構造



（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）

2.本手続き策定の目的

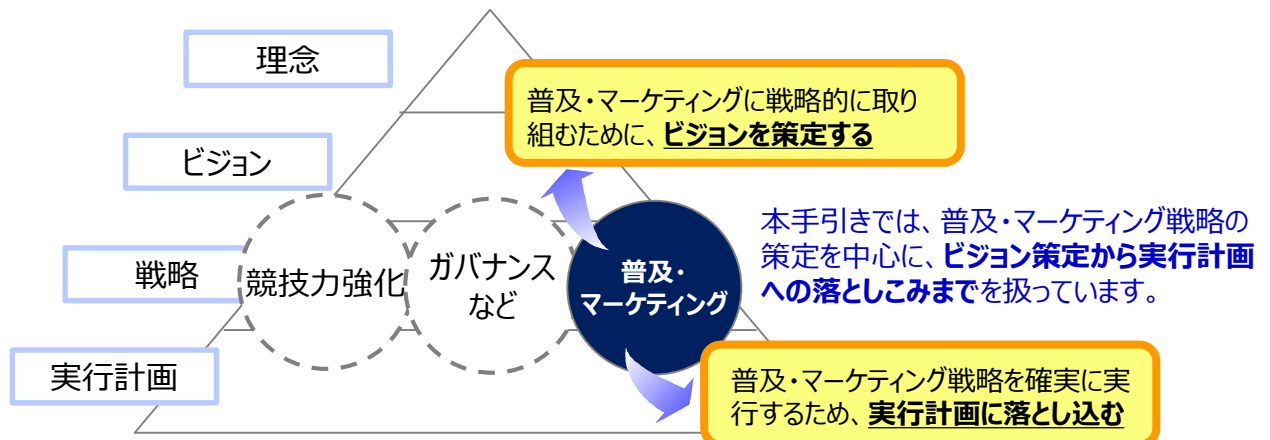
本手続きでは、中央競技団体に組織として戦略的に普及・マーケティングに取り組んでいただくための基本的な考え方やプロセスを整理しました。

〔※取り組むべきことは、かなり広範な内容を含んでおり、いきなり全て実施していただくことが難しい場合もありますが、まず、できる部分から取り組んでみてください。〕

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す。(→図表4)

本手続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しておりますが、組織としてのビジョン、目標等が定まっていない状況では、戦略的に「普及・マーケティング」に取り組むことが難しいため、ビジョンの策定から取り組む必要があります。

図表4 本手続きが対象としている範囲



(出典：事務局作成)

✓ 「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とればよいのか？（戦略・施策）

✓ 中央競技団体に取り組んでいただきたいことは・・・

- 「顧客を増やすことで何を実現したいのか」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。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。

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

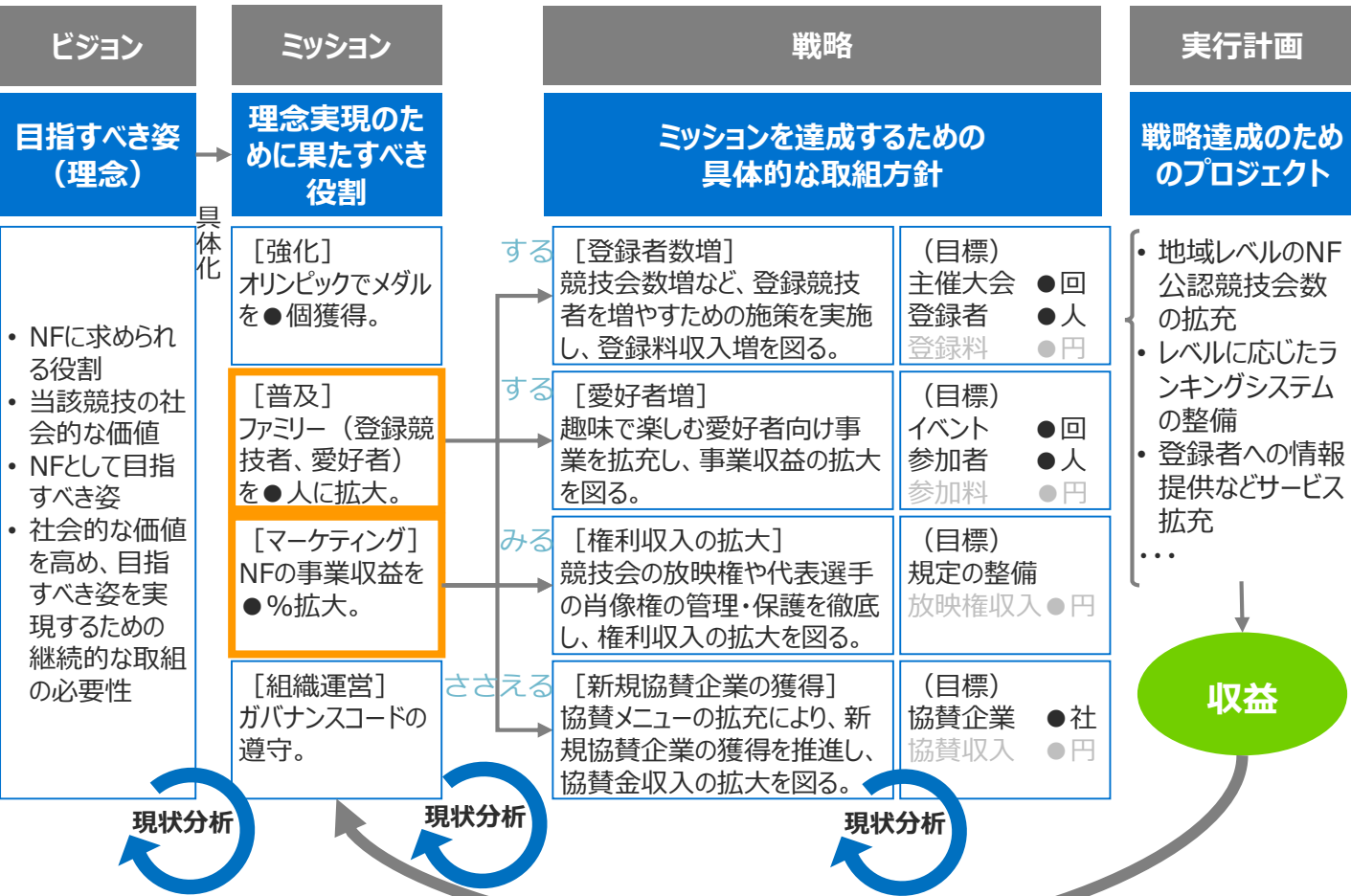
Point 1

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。

中央競技団体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ります。したがって、まずは各競技団体の特性などについて現状分析を行い、中央競技団体として「する」「みる」「ささえる」どの領域に取り組むべきか、戦略的に決定していく必要があります。

次に、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す。特に、中央競技団体では経営層の名譽職化や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性質もあり、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した上で、具体的な事業に取り組んでいくことが重要です。

図表5 普及・マーケティングに関する取組の全体像



NFの様々な事業活動に継続的な投資が可能に

(出典：事務局作成)

3. 普及・マーケティング戦略策定・実行の全体像

(2) 戦略の構成要素及び策定・実行・改善のプロセス

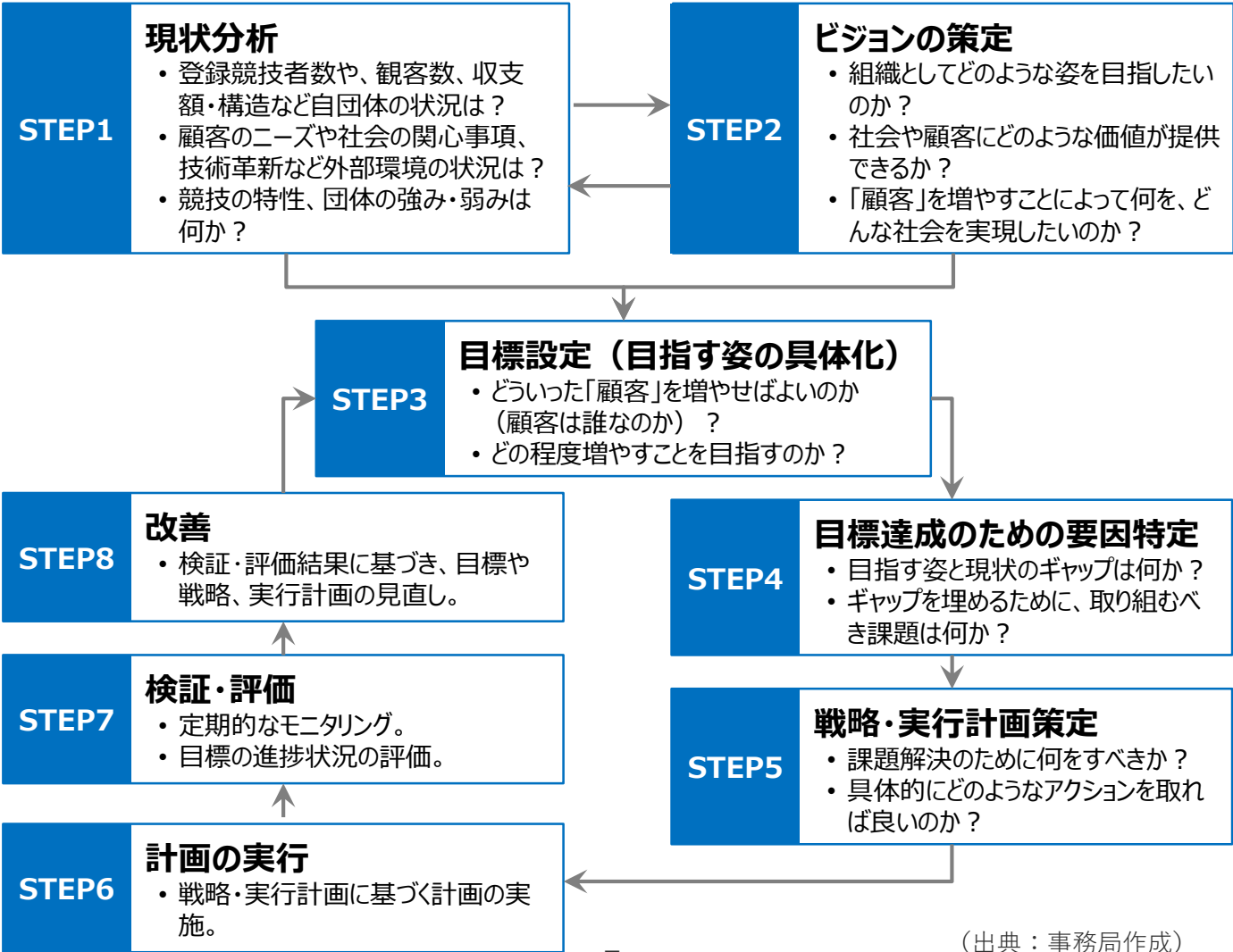
Point 2

強化戦略プラン策定と同様に、中央競技団体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必要あり。

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じといえます。

まずは、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ります。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です。戦略を具現化し取組課題を具体的に解決するためには、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ります。

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)

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



ビジョン・戦略策定のポイント① ～トップのリーダーシップとコミットメント～

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、組織として普及・マーケティングに取り組むことにコミットし、ビジョンや目標に反映することが不可欠です。

☑ **トップが明確な取組姿勢を示すこと**

- ◆ トップが明確な取組姿勢を示し、組織として優先度の高い取組であることを明確に示すことにより、普及・マーケティングに取り組むスタッフの取組意欲を向上させるとともに、組織的にバックアップすることが不可欠です。
(参考) ガバナンスコード原則1 (図表7)

図表7 ガバナンスコード (関連部分のみ抜粋)

原則 1 組織運営等に関する基本計画を策定し公表すべきである。

- (1) 組織運営に関する中長期基本計画を策定し公表すること
- (2) 組織運営の強化に関する人材の採用及び育成に関する計画を策定し公表すること
- (3) 財務の健全性確保に関する計画を策定し公表すること

【補足説明】(1)～(3) 共通事項について

- 様々な計画立案に向けた検討においては、役職員や構成員から幅広く意見を募るなど、組織全体として一体となって取り組むことが重要である。その際、**特に理事等の経営層のコミットメントは、計画の内容を充実させるだけでなく、策定後、その計画が組織運営の基軸であることを役職員の共通認識とするという意味においても重要**である。
- また、NFの役職員、構成員以外の多様なステークホルダーの意見を反映させるとともに、**特に、普及やマーケティング等については、NFとして、その時点ではステークホルダーとして認識していない層の人々も含めて、多様な視点を取り入れて検討することが望まれる。**
- 各計画に基づく方策の実施状況、目標の達成状況等については、定期的に把握・分析し、目標等の修正、方策の改善、次期計画の策定等に活かすなど、計画を軸としたPDCAサイクルの確立に取り組むことが望まれる。

原則 2 適切な組織運営を確保するための役員等の体制を整備すべきである。

- (2) 理事会を適正な規模とし、実効性の確保を図ること

【補足説明】(2) について

- **理事会の適正な規模については、理事会がその役割・責務を実効的に果たすための知識・経験・能力を全体としてバランスよく備えているか、意思決定の迅速化、議論の質の向上、監督機能の強化等に資するかなどの観点から検討することが望ましい。**

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



ビジョン・戦略策定のポイント② ～中央競技団体職員の当事者意識～

中央競技団体は、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す。その際には、自分達の価値や、何を実現したいかは、団体自らが時間をかけて検討する必要があります。また、組織内で共有できるようなわかりやすいメッセージがあることが望ましいと言えるでしょう。

さらに、ビジョン（理念）を具体化する事務局職員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と考えられます。組織内のさまざまな立場の職員が参加する形で、ビジョン・戦略に関する議論がなされることが望ましいと言えます。

☑ 団体の提供価値を明確にすること

- ◆ ビジョン・戦略は、中央競技団体が新たなことに取り組もうとする際に、その是非を判断するよりどころになります。したがって、その団体の目指すところや、提供価値を明確にすることが必要です。

（参考）事例1「日本ブラインドサッカー協会：ビジョン・中期計画の内容」

☑ 組織内で共有できるわかりやすいメッセージがあること

- ◆ 戦略を策定しても、日常的に詳細な戦略について意識しながら業務に取り組むことは難しいことが多いと思われます。したがって、ビジョンやミッションにはできるだけわかりやすいメッセージを取り入れ、スタッフが意識しやすいものにすると良いでしょう。

（参考）事例1「日本ブラインドサッカー協会：ビジョン・中期計画の内容」

☑ 組織内の様々な立場の職員が参加してビジョン・戦略について議論すること

- ◆ 必要に応じて外部のコンサルタントやアドバイザーを活用することも効果的ですが、外部に全て任せてしまうと、ビジョン・戦略の内容がその外部人材のスキルに依存したものになってしまう危険性があります。
- ◆ 加えて、ビジョン・戦略の担い手である組織内のスタッフの意見を踏まえて作成されたものでなければ、他人事で、当事者意識をもてないものになってしまう危険性があります。

（参考）ガバナンスコード原則1（図表7）

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



ビジョン、戦略運用のポイント ～達成状況の可視化と課題の共有～

ビジョン（理念）、目標やそれに基づく戦略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、組織運営に活かしていく必要があります。そのためには、組織内への浸透を図ることが必要不可欠となります。

☑ 団体内での取組状況を可視化、共有することにより、戦略・目標の進捗状況を管理すること

- ◆ 競技団体内の各部局、委員会の担うべき役割を明確にした上で、定期的に取り組目標に対する進捗度を評価するなど取組状況を可視化することが必要となります。
- ◆ 特に都道府県協会などの傘下団体と連携して事業を運営していくためには、ただ進捗状況を管理するだけではなく、課題解決のための連携方策なども含めて、皆で議論できるような場を作ることも効果的です。

（参考）事例2「日本トライアスロン連合：ビジョン・計画の策定・運用方法」

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



中長期的なビジョン、戦略の運用のポイント ～実行体制の構築～

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や、必要な人材、資金等のリソース確保など、組織力や運営能力の向上にも取り組んでいくことが重要になります。

中長期的には、外部人材の専門家の活用とともに、内部の人材育成などにも取り組みながら、効率的に組織力、運営能力を高めていくことも検討する必要があります。

☑ 実効性のある意思決定の仕組みを構築すること

- ◆ 組織運営上の重要な意思決定を担う理事会、評議員会等の意思決定機関は、適正な規模にスリム化し、実効性のある意思決定が可能にする必要があります。
(参考) ガバナンスコード原則2 (図表7)

☑ 権限と責任の所在を明確化すること

- ◆ ビジョン・戦略に規定された取組を実行するためには、事業部や都道府県協会などの傘下団体が各々担うべき役割が明確化され、共有されている必要があります。
- ◆ そのためには、事業部の所管業務の明確化（実態に応じた事業部名称と権限の設定など）や、傘下団体の自立性向上（加盟都道府県団体の法人化など）にも取り組むべきと考えられます。
(参考) 事例3「日本バスケットボール協会：ビジョン・計画の策定・運用方法」

☑ 外部のノウハウ・スキルを有効活用すること

- ◆ 普及・マーケティング推進には、競技力強化とは異なるノウハウやスキルが必要とされます。中央競技団体内に不足しているノウハウ、スキルについては、外部人材を活用することも有効な手段です。

(参考) スポーツ庁ウェブサイト (スポーツ経営人材の育成・活用)

http://www.mext.go.jp/sports/b_menu/sports/mcatetop09/list/detail/1415420.htm

☑ スタッフの事務負担を合理化しながら、スキルアップを支援すること

- ◆ 外部人材や企業に全て任せるのではなく、中央競技団体職員のスキルアップを組織的に支援することで、マーケティング、広報などの重要な事業の内製化、ノウハウの蓄積を進めることも可能になります。

(参考) 事例1「日本ブラインドサッカー協会：ビジョン・中期計画の策定・運用方法」

- ◆ あわせて、事務作業の合理化、効率化により、スタッフの負担軽減についても検討するべきだと思われます。

4. 普及・マーケティング戦略策定・実行ポイント

(2) 施策実行のポイント及び具体的事例

本節では、「する」「みる」「ささえる」又は「活用する」人・団体の増加に係る具体的事例をご紹介します。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り、競技特性も異なるため、他競技団体の取組がそのまま活用できるわけではありませんが、具体的施策を検討する際にご活用ください。



「する」人・団体の増加に向けた取組

競技愛好者を増やす施策

- 少人数制の競技フォーマットや初心者向けの競技フォーマットの追加
 - 「3x3」(3人制のバスケットボール)
 - 「ラージボール」(初心者、高齢者でも楽しめる大きくて軽いボールの使用)
- 体験教室の充実とレジャーサイトの活用
(参考) 事例4「フェンシング協会：普及・マーケティングに向けた取組」

登録競技者を増やす施策

- 年齢別ランキングの創設
(参考) 事例2「日本トライアスロン連合：普及・マーケティングに向けた取組」
- 地域ごとに競技大会の新設・増設
(参考) 事例3「日本バスケットボール協会：普及・マーケティングに向けた取組」

競技を運営・指導する人を増やす施策

- 指導者・審判のライセンス制度の確立
(参考) 事例3「日本バスケットボール協会：普及・マーケティングに向けた取組」

4. 普及・マーケティング戦略策定・実行ポイント

(2) 施策実行のポイント及び具体的事例



「みる」人・団体の増加に向けた取組

みるコンテンツを充実させる施策

- 動画コンテンツの提供
 - 自動撮影技術を活用した試合映像配信（アイスホッケー連盟、ハンドボール協会）

競技観戦をより楽しんでもらう施策

- 決勝戦を1日に集約＆初心者でも楽しめる大会運営
（参考）事例4「フェンシング協会：普及・マーケティングに向けた取組」



「ささえる」又は「活用する」人・団体の増加に向けた取組

「ささえる」人・団体の増加に向けた施策

- 協賛企業への提供可能メニューの一般化及びセールスシートの作成
（参考）事例3「日本バスケットボール協会：普及・マーケティングに向けた取組」

「活用する」人・団体の増加に向けた施策

- 競技の持つ価値を再構成し、一般の企業・団体、教育機関向けの商品・サービスとして提供
（参考）事例1「日本ブラインドサッカー協会：普及・マーケティングに向けた取組」
- 競技会やイベントなどで広告掲載だけでなく、競技団体の協賛企業それぞれのニーズに応じたスポンサーシップのあり方を提案
（参考）事例2「日本トライアスロン連合：普及・マーケティングに向けた取組」

中央競技団体による取組事例

事例 1 『特定非営利活動法人日本ブラインドサッカー協会（JBFA）』

- 多数のステークホルダーの意見を募り、「視覚障がい者と健常者が当たり前に混ざり合う」というビジョンを策定。非視覚障がい者・非プレイヤー向け事業にも取り組む姿勢を明確化。（2008年）
- 事業計画の中に売上目標を盛り込み、協会として継続的に成長を目指すことを明確化。スタッフの継続的な雇用や育成にもコミット。（2018年）

ビジョン・中期計画策定の背景・狙い

- 2008年の北京五輪を逃したこともあり、強化費が減少。強化に充当できる予算を別途獲得する必要性が高まる。
- 一方で、健常者などの非プレイヤー向けの事業（後に収益事業化）に事務局スタッフ等の協会のリソースを割くことについて、協会内でも様々な考え方があり、非プレイヤー向けの事業に取り組むことについても協会内に温度差がある状況。

ビジョン・中期計画の内容

- 2010年に「ブラインドサッカーを通じて、視覚障がい者と健常者が当たり前に混ざり合う社会を実現すること」というビジョンを作成。非プレイヤーを対象とした事業にも取り組んでいくという姿勢を明確化。
- 2018年には、2021年以降の協会のあり方を明確にするため、中期（5年間）の事業計画を策定。同時に、経営管理指標を明確化。協会としての競技結果、財務だけでなく成功指標を明確化。また、財務成長を目指す姿勢を示し、2021年までは125%増、2023年までは115%増の売上目標を盛り込む。

ビジョン・中期計画の策定・運用方法

- 理事会の承認の下で、プロジェクトチームを組成してビジョンを作成。ブラインドサッカーに関わる全ての者の考えを聞くため、協会関係者、選手、関係企業、メディア等のステークホルダー200名程度に呼びかけ、希望者を募りワークショップを実施。各人に自由に意見を述べてもらう環境を作り、協会の将来像や運営方針、ビジョンなどについて議論。最後に理事会でワーディングを決議し、策定。
 - ☑ 様々なステークホルダーの意見を反映し、各人が当事者として共有。
 - ☑ わかりやすいメッセージにより、協会の取組の判断基準として浸透。
- 経営管理指標・中期事業計画は協会の中間管理職を中心に作成し、理事会で承認。スタッフが増加し、スタッフの継続的な雇用やキャリアアップにも組織としてコミットすることが求められるようになってきたため、ゴーイングコンサーンとして、成長を目指すという姿勢を明確化。
 - ☑ 組織としての成長を目指し、スタッフの雇用と育成にコミット。

事例 1 『特定非営利活動法人日本ブラインドサッカー協会（JBFA）』

- ブラインドサッカーを活用した研修メニューを、コミュニケーションスキル向上やダイバーシティ理解、チームビルディングのための体験学習商材として事業展開。
- 小学生を対象とした教育プログラム「スポ育」と、企業を対象とした研修「OFF TIME BIZ」を展開。スポ育は行政からの委託事業、もしくは企業の協賛事業としてマネタイズ。

普及・マーケティングに向けた取組

【研修事業の整備】

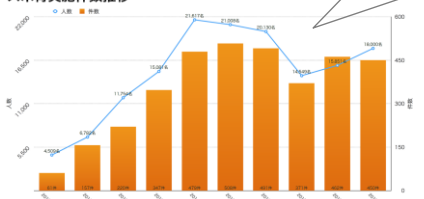
- ブラインドサッカーを体験してもらう研修ではなく、コミュニケーションスキル向上やチームビルディングのための体験学習として、ブラインドサッカーを活用した研修を商品化。
- 小学生を対象としたスポ育と、企業を対象としたOFF TIME BIZを提供。スポ育は小学校単位で開催し、行政からの委託事業、もしくは企業の協賛事業としてマネタイズしており、年間450件程度実施。OFF TIME BIZは企業職員向けの研修事業で、年間120件程度実施。
 - ☑ ブラインドサッカーの普及を直接的な目的とするのではなく、顧客にどのような価値を提供できるかを念頭に、研修事業を商品として設計。

【研修指導者派遣体制の構築】

- スポ育、OFF TIME BIZともに申し込み多数で、お断りせざるを得ない状況にあるため、2017年から指導者育成に注力。
- 地方でも協会が公認するクラブチームを介した展開を図るため、指導者養成、協会を通した商流作りを推進。

スポ育実施件数、参加人数推移

スポ育実施件数推移



（出所）いずれもJBFA資料

2017年は指導者育成に力を入れたため、スポ育の実施件数は一次的に減少

スポ育の様子



OFF TIME BIZ（起業研修）実施件数推移

歩留まりが管理できる「売り上げ」
となっている企業研修



事例1 『特定非営利活動法人日本ブラインドサッカー協会（JBFA）』

- JBFAにスポンサーすることによって得られるメリットや、競合する他事業者との差別化のポイントを明示することによって、多数のスポンサー企業の獲得につながっている。
- 研修事業やスポンサー収入がJBFAの収入の7割程度を占める重要な財源となっており、強化費用の補填や事業拡大に向けた投資に振り向けることが可能になっている。

普及・マーケティングに向けた取組

【協賛企業の獲得】

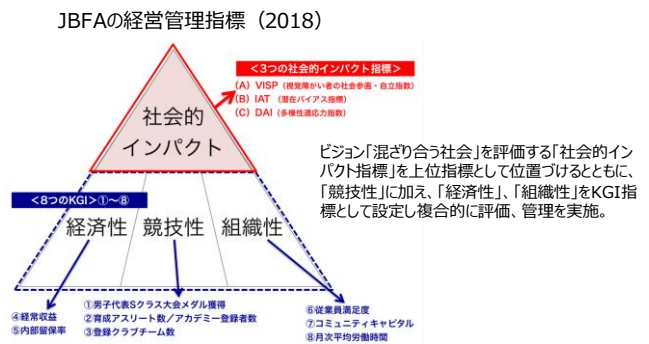
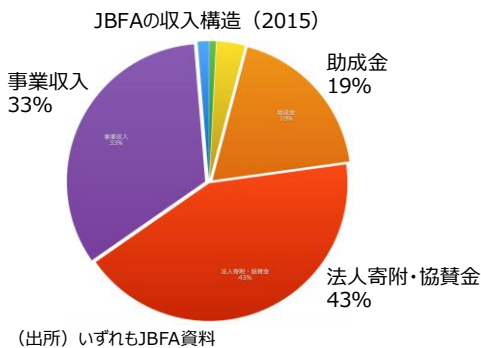
- 研修プログラムの実施を含めたスポンサー契約を提案することで、他のスポーツ団体の契約との差別化を図り、現在はパートナー企業14社、及びその他代表チームや大会スポンサーなど多数獲得。
- 研修プログラムが契約に含まれることで、企業側としても、D&I関連の具体的な施策としてPRできることが、同業他事業者との差別化の要素となっている。



☑ CSR目的だと他の障がい者支援事業との差別化が困難。研修プログラムなど提供できるコンテンツを持つことが差別化の要因に。

【協賛による効果測定（試行）】

- JBFAへのスポンサーの効果測定のために、従業員の社への好感度や「多様性への適応力」などアンケート調査を行い、分析を行っている。提供価値を常に意識している。



3

事例2 『公益社団法人日本トライアスロン連合（JTU）』

- 「トライアスロンで人生を謳歌する」、「完走者全員が勝者である」という基本理念の下、エリート競技者だけでなく、幅広い愛好者にトライアスロンを楽しんでもらうことを競技団体として目指す。
- これを具現化するために、岩城ミッション（555計画）を策定し、特に普及・マーケティングの部分には数値目標を掲げて、重点的に取組を推進している。

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JTU登録会員数が2000年代になると鈍化。
- 2008年の北京五輪で日本代表選手が5位入賞を果たし、今後も継続的に競技力強化に取り組みつつも、取組の主眼を登録競技者や愛好者の拡大へと転換し、普及・マーケティングを計画的に推進。

ビジョン・計画の内容

- 2009年に着任した岩城会長の下で、2013年にはメダル獲得、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

- 岩城ミッションは、会長の指示の下、専門委員会の一つである事業企画委員会が中心となって素案を作成し、理事会で承認されるというプロセスで策定。JTUの理事会は各地方ブロックから選出された理事が過半数を占めており、地方の意向も反映したビジョン、計画となっている。
- JTUは、47都道府県を11ブロックにわけ、ブロックごとに11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加盟団体が助け合いながら、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。



☑ 岩城ミッションによりトップの取組姿勢を明確化
☑ 地域加盟団体の意向を組み込み、JTU職員が当事者としてビジョン・計画を策定。
☑ 地域ブロックごとに目標を管理し、権限と責任の所在を明確化。
☑ ブロックごとの進捗を理事会で管理し、各ブロック取組状況を可視化。

4

事例2 『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（幅広いトライアスロン愛好者の獲得）の推進に向けて、5歳刻みの年代別のエイジランキングシステムを導入。
- エリート競技者だけでなく、愛好者が公認大会に参加するメリットをつくることで、競技者登録の拡大を企図。

普及・マーケティングに向けた取組

【競技者登録会員数の拡大】

- 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。



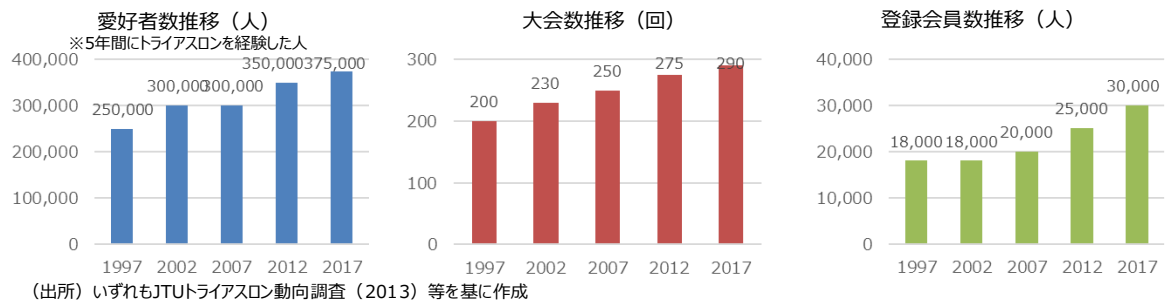
- 公認大会に参加するメリットをつくることで、競技者登録の価値を向上。
- 同時に、「競技者」として競技に取り組む心理的なハードルを緩和。

【JTU公認大会の拡大】

- 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を可能に。主催者（主に都道府県加盟団体）からは公認料を徴収。統一プロトコルを設定する事で、シリーズ価値を醸成。（JTU主催・共催が約80大会、加盟団体の主催・後援・協力が約200大会）

【テクニカルオフィシャルの育成】

- 大会数増加のために、大会運営に不可欠な審判、指導者等の育成を強化。



5

事例2 『公益社団法人日本トライアスロン連合（JTU）』

- 大会の放映権や選手の肖像権、主催大会の競技者情報など、競技団体が有する権利・資産を競技団体自ら管理・運用。
- 協力事業者に丸投げするのではなく、内製化することで、競技団体の収益基盤を構築することが可能に。

普及・マーケティングに向けた取組

【競技者情報の一元管理】

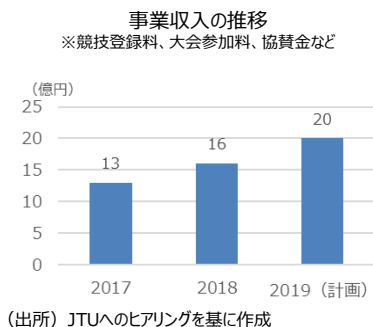
- JTU主催大会に参加する競技者はJTUのシステム上からの申し込みが必要になるよう仕組み化。
- 競技者情報を蓄積し、マーケティングに活用。競技者情報や大学研究室と連携して取得した競技者の年収等の情報を蓄積し、協賛企業向けの提案に活用（各社のターゲット顧客に効率的にリーチできるようなオーダーメイド提案が可能）。
- 顧客の属性を明確にすることで、顧客のニーズにあった大会の企画・運営が可能に。



- データを内部に蓄積することで、マーケティング、広報を内製化。
- サービス提供機関として、顧客目線での大会の企画・運営を徹底。

【NFが有する資産・権利の収益化】

- 大会の放映権や選手の肖像権なども、協力事業者に丸投げするのではなく、自ら管理・運用することで収益化。



何歳になっても楽しめる
エイジランキング



(出所) いずれもJTUウェブサイト

マーケットはグローバル
海外からの参加者も拡大



6

事例2 『公益社団法人日本トライアスロン連合（JTU）』

ビジョン・ミッション		事業計画（戦略及び実行計画）		事業（施策）						
Mission 使命 （＝目的）	Vision 役割 （＝目標）	Visionの中の具体的な目標		Activity 活動 （＝手段）						
- トライアスロン競技の更なる強化・普及を図り、健全な心身の発達に勤め、競技団体としての社会的地位向上を図る。 - トライアスロン競技の、卓越した国際基準・国内基準を定め、トライアスロン競技をグローバルに成長させる。	【普及】 社会に調和と融合するトライアスロンの普及活動の推進（会員登録数、競技愛好者数、国内大会数の増加）	「555計画」（普及のみ数値目標設定） <table><tr><td>会員登録数の増加</td><td>（目標） 会員数 5万人 ←2.5万人（2013）</td></tr><tr><td>競技愛好者数の増加</td><td>（目標） 愛好者 50万人 ←35万人（2013）</td></tr><tr><td>国内大会数の増加</td><td>（目標） 大会数 500大会 ←275大会（2013）</td></tr></table>		会員登録数の増加	（目標） 会員数 5万人 ←2.5万人（2013）	競技愛好者数の増加	（目標） 愛好者 50万人 ←35万人（2013）	国内大会数の増加	（目標） 大会数 500大会 ←275大会（2013）	- JTU会員登録価値の最大化 - 生涯スポーツとしての価値の最大化 - 国内大会の充実 - 競技環境の整備 etc ※上記以外にも多数の活動を規定。 - 愛好者向けのランキングシステム（エイジランキング）導入 - JTU公認大会拡大 - テクニカルオフィシャルの育成 ...
	会員登録数の増加	（目標） 会員数 5万人 ←2.5万人（2013）								
	競技愛好者数の増加	（目標） 愛好者 50万人 ←35万人（2013）								
国内大会数の増加	（目標） 大会数 500大会 ←275大会（2013）									
【強化】 継続性のあるアスリートの育成強化（オリパラでのメダル獲得、トップレベルの選手・指導者の強化、育成システム確立）	【目標設定】 Mission、Visionの達成に向けて、会員登録者だけでなく、競技愛好者を増やすことを明確化。									
【組織】 スポーツ界をリードする信頼されるグローバルな組織の確立（トライアスロンの社会的価値創出、安全・安心な競技環境整備）	【戦略・実行計画策定】 目標達成（現状とのギャップを埋める）に向け、会員登録や大会参加価値を高める施策を推進。									

7

事例3 『公益財団法人日本バスケットボール協会（JBA）』

- JBAのビジョン・ミッション、2030年までの達成目標、その実現に向けた2024年までの具体的なアクションプランを取りまとめたJAPAN BASKETBALL STANDARD（JBS）を策定。
- アクションプランごとに2020年、2024年までの目標と、主副の担当団体が示されており、JBSを推進する上での、関連団体の役割と責任が明確化されている。

ビジョン・計画策定の背景・狙い

- 2014年にIFから国際関連活動停止の制裁を受け、ガバナンス強化を求められた。
- 当時は、徴収する登録料の設定や普及活動の方法など都道府県協会ごとに独自に行われているような状況だったことから、JBA、都道府県協会、B.LEAGUEなどの関連団体が一体で改革を進めていくためのバイブルとなるような計画が必要とされた。

ビジョン・計画の内容

- 2016年にJBAのビジョン・ミッション、2030年までの達成目標、その実現に向けた2024年までの具体的なアクションプラン、及び各アクションプランを担当する関連団体を取りまとめたJAPAN BASKETBALL STANDARD（JBS）を策定。
- ビジョンは「強く」、「広く」、「社会のために」という3つのキーワードで表現されており、競技面に加えて、普及や社会貢献に関する内容も盛り込まれている。

ビジョン・計画の策定・運用方法

- 3～4ヶ月程度の限られた期間で作成することとなったため、事務総長とJBAのスタッフ4名で集中的に作成。理念、ビジョン、ミッションはメンバーでディスカッションしながら案出し、それらを実現するためのものとしてアクションプランを作成。合計45のアクションプランを掲げ、それぞれに2020年、2024年の達成すべき目標（数値目標含む）と主副の担当団体が示されている。


 - ☑ 協会執行部だけでなく、関連団体も含めた役割分担を共有。
 - ☑ 目標値と主担当を定めることで、責任の所在も明確化。
- 2020年、2024年と4年ごとに目標設定されているが、その中間年に総括を行い、目標の進捗管理と、時々々の状況にあわせたアクションプランや目標の見直しを行うこととしている。2018年の中間総括の際は、全体として50%程度の順調な進捗という総括で、見直しなどは実施せず。


 - ☑ 目標値を定め、2年に1度総括することで、取組の進捗状況を可視化。
 - ☑ 協会執行部と各関連団体で進捗状況を共有。

8

事例3 『公益財団法人日本バスケットボール協会（JBA）』

- 理事会のスリム化や、事務総長への業務執行最高責任者としての権限付与など意思決定過程のスリム化をはかり、役割と責任の所在を明確化。
- 都道府県協会の法人化を推進して運営体制の強化を図り、地域レベルでの自立的な事業活動の推進を支援。

組織体制の見直し

【意思決定過程のスリム化】

- IFからJBAのガバナンス強化推進を求められたことをきっかけに、意思決定組織の見直しに着手。理事を20数名から6名へと大幅スリム化し、責任の所在を明確化するとともに、スムーズな意思決定が可能な組織体制へと改めた。（現在の理事数は16名）
- 事務総長にJBAの業務執行最高責任者としての権限を付与し、現場における迅速な意思決定・業務執行を可能にするとともに、理事との兼務は解除して「経営」と「執行」を分離し、権限と責任の所在を明確化。



☑ 責任の所在を明確にすることにより、実効性のある意思決定の仕組みを構築。

【傘下団体の運営体制の見直し】

- 中央競技団体から一定額の管理費等を配分し、都道府県協会の法人化を推進。都道府県協会の運営体制を強化し、都道府県レベルでの自立的な事業活動の推進を支援。
- 分立していた社会人カテゴリーの傘下4団体（実業団連盟と、クラブ連盟、教員連盟、家庭婦人連盟）を統合し、日本社会人バスケットボール連盟を設立。地域リーグの拡充など社会人カテゴリーにおける事業を統一的に推進。



☑ 傘下団体の役割、権限を明確化することで、自立的な運営が可能となるように企図。

【JBSにおける傘下団体の役割の定義】

- JBSの中では、アクションプランごとに、JBA、B.LEAGUE、都道府県バスケットボール協会、各種連盟、障害者バスケットボール団体のいずれかの組織が主・副の担当として明示されており、傘下団体を含めて、バスケットボールファミリー全体の果たすべき役割、目標が定義されている。

9

事例3 『公益財団法人日本バスケットボール協会（JBA）』

- 登録会員数拡大に向けて、競技環境の整備（競技会の拡充、指導者・審判のライセンス制度確立）を推進。
- 同時に、B.LEAGUEのチケット購入者とあわせて、登録者向けの特典付与や、WEBサービス提供など、競技会への参加以外の価値提供方法についても検討を進めている。

普及・マーケティングに向けた取組

【登録会員への価値提供】

- 会員登録することの直接的なメリットは競技会に出場できることであるため、都道府県協会と連携し、各都道府県に年代別リーグ戦を設けるなど競技環境の整備を計画。加えて、競技会に出場できること以外のメリットを提供するための仕組み作りに向けて、JBAの登録会員、B.LEAGUEのチケット購入者をDB化し、登録者向けの特典付与や、WEBサービス提供など、価値提供の方法について検討している。



☑ 登録者・団体向けの大会を拡充し、会員登録するメリットを拡大。
☑ 競技会出場以外の会員登録にともなう価値提供の仕組み作り推進。

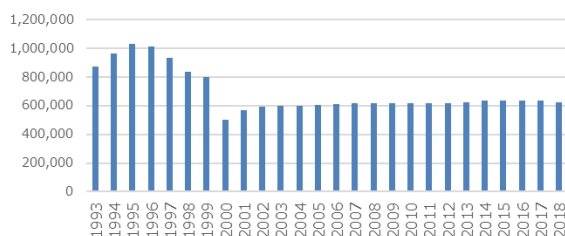
【指導者・審判のライセンス制度の確立】

- 指導者、審判のライセンス制度を整備。登録指導者数、登録審判員数はいずれも2016年度から2018年度にかけて、40,000人から50,000人へと増加。



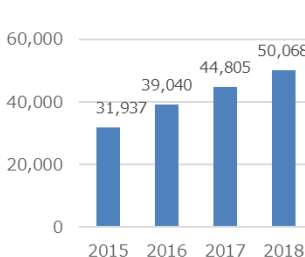
☑ 指導者・審判のライセンス制度を確立することが、競技環境の整備にもつながり、競技登録者への提供価値にも寄与。

競技者登録数（3×3除く）推移（人）

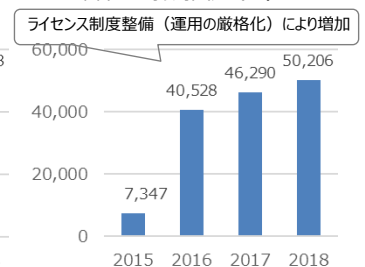


（出所）いずれもJBAウェブサイトを基に作成

コーチ登録数推移（人）



審判登録数推移（人）



10

事例3 『公益財団法人日本バスケットボール協会（JBA）』

- 協賛企業の獲得に向けて、企業の協賛メリットや協賛価格を示したセールシートを作成し、セールスをかけている。
- JBA、B.LEAGUEのコンテンツを一括管理し、協賛企業がそのニーズに応じて、好きなメニューを選択できるようにしている。

普及・マーケティングに向けた取組

【協賛企業の獲得】

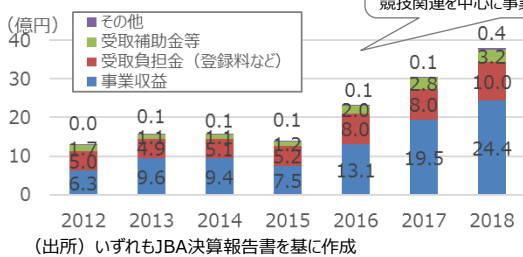
- 協賛することによる企業のメリットを明確化するために、この大会の概要はこうで、これだけの露出度があり、協賛金の価格はいくらということをまとめたセールシートを作成している。（企業ごとに作成）
- JBA、B.LEAGUEのコンテンツを一括管理するB.MARKETING株式会社を設立。提供メニューを一覧化し、企業がそれぞれのニーズに応じて選択できるように整備。

☑ 協賛により企業に提供できる価値とその対価（価格）を明確にすることで効率的なセールスが可能。

【人材への投資】

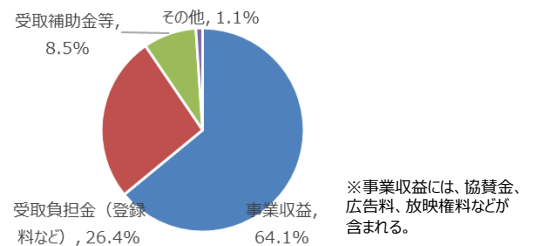
- 収益を上げるためには優秀な人材に先行投資することも必要。協賛企業向けのセールスを強化するために、マーケティングのスペシャリストなどを採用している。また、協賛企業からのリクエストに応じて、B.LEAGUEクラブや都道府県協会への働きかけや調整を行うことが必要になることも多いため、一定のマニパワーを確保している。

JBAの事業規模（経常収益）推移



2015年8月のIFからの国際関連活動停止の制裁解除にともない、2016年度からは国際競技関連を中心に事業収益が拡大。

JBAの経常収益の内訳（2018年度）



11

事例4 『公益社団法人日本フェンシング協会（FJE）』

- 勝利至上主義からの脱却を目指し、スポーツを通じた感動体験の提供を示す「フェンシングの先を、感動の先を生む。」をビジョンとして掲げ、キャッチコピーとして「突け、心を。」を策定。
- 協会理念に基づき、必要な事業に予算が充当できるようにするため、事業本部制を導入し、事業本部単位で事業計画の見直しと財務管理を行う体制を構築。

ビジョン・計画策定の背景・狙い

- スポーツを取り巻く環境変化、スポーツ団体のガバナンスへの不信任等を背景に、フェンシング生き残りへの危機感が高まる。
- 一般の企業であれば企業の持続的成長と企業価値の増大というわかりやすい組織目標がある一方で、公益法人ではステークホルダーが同調できる組織目標が不明確。ステークホルダーで共有できる協会理念の重要性を認識。

ビジョン・計画の内容

- 協会理念の明確化、財政の自立性・自律性強化、強化運営の透明化・ガバナンス強化、アスリート・フューチャー・ファースト実践、一般ビジネスの知見・ノウハウ導入および企業・地方公共団体との協業の5つを経営課題として取組を推進。
- 勝利至上主義からの脱却を目指し、スポーツを通じた感動体験の提供を示す「フェンシングの先を、感動の先を生む。」を協会のビジョンとして掲げ、この理念をわかりやすく示すものとして「突け、心を。」というキャッチコピーを策定。
- 2020年東京大会以降、補助金が減少しても協会運営が十全にできるようにするため、自己資金調達力強化とともに、事業本部制を導入して事業本部単位で事業計画の見直しと財務管理を行う体制とし、財政の自立性・自律性を強化。

ビジョン・計画の運用方法

- 理事会の下に5つの事業本部（含むコンプライアンス本部）を設置。競技会関連予算は競技会事業本部、普及育成関連予算は普及育成事業本部、強化遠征関連予算は強化本部が管轄するなど、事業本部ごとに事業計画、予算案の作成を主導し、会長、専務理事、各事業本部長などで構成する常務理事会に報告し、意思決定を行う体制を構築。
- 事業本部ごとに計画立案と執行を主導する体制とすることで、事業の狙いや改善点が明確化し、実態に即した事業の優先順位を付けも可能となり、全体予算が減った際にも合理的に支出をコントロールすることが可能に。

☑ 勝利至上主義からの脱却という理念を組織内で共有できるわかりやすいメッセージを設定。
 ☑ 協会理念の下で、事業内容と予算策定については事業単位毎に事業本部に一定の責任と権限を付与。

12

事例4 『公益社団法人日本フェンシング協会（FJE）』

- 初心者でも楽しめるように主要競技大会の運営（決勝戦だけを集約）や視覚効果を改善。フェンシングの価値を向上することで、大会への集客に加え、スポンサーへの訴求力も向上。
- 初心者でも気軽に楽しめる新しい種目の提供を計画。愛好者を拡大するとともに、将来的には登録競技者に取り込んでいくことも企図。

普及・マーケティングに向けた取組

【「魅せる」大会を演出】

- 全日本選手権大会の運営を見直し、各種目のトーナメントを一日がかりで開催する方式を改め、決勝戦だけを1～2日に集約。
- MCや視覚効果に訴えるLED等の導入を進めるとともに、フェンシングの動きをリアルタイムで視覚化する「フェンシング・ビジュアライズド」プロジェクトを推進。スピードの速いフェンシングを観客に解りやすく伝えられるように改善を図る。
- 大会の集客数増加（2日間で3,200人程度）、顧客単価向上（@約1,000円→@約6,000円）とともに、「フェンシングの価値」が高まったことで、スポンサー収入が拡大。

- 初心者でも楽しめるように競技観戦の魅力を向上。
- フェンシングの価値が向上することで、スポンサーへの訴求力も向上。

【新しいフェンシング種目の開発】

- 新たなフェンシング競技である「第4のフェンシング」を開発し、より気軽に楽しめる新しい種目の提供を計画。将来的には登録競技者の定義も見直し、幅広く愛好者を取り込む方針。

- 初心者でも遊び感覚で楽しめる種目を提供することで愛好者を拡大。将来的には登録競技者に取り込むことも企図。

「フェンシング・ビジュアライズド」プロジェクト



（出所） いずれもFJE資料

AIを使いリアルタイムで、各選手の剣の動きを色づけてビジュアライズ。東京2020での実装を目指す。

既存の3種目に続く「第4のフェンシング」として、初心者でも気軽に楽しめる種目の開発を推進。

「第4のフェンシング」プロジェクト（参考例）



13

事例4 『公益社団法人日本フェンシング協会（FJE）』

- 地方公共団体と連携して、地方における競技普及を進めるとともに、地域の活性化にも貢献できるような仕組みを構築。
- 民間企業と連携して、そのノウハウ、ツールを活用して、気軽に経験できるフェンシング体験プログラムの企画、提供を実施。

普及・マーケティングに向けた取組

【地方公共団体との連携】

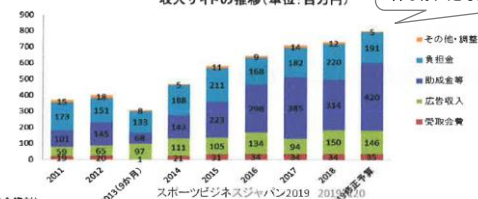
- 沼津市と包括連携協定を締結。フェンシング指導者を市職員として雇用してもらい、フェンシング協会と連携して沼津市の育成拠点化を推進。同時に、沼津市はフェンシングのまちとしてスポーツによる地域活性化を推進。沼津市以外にも複数の自治体との連携を進めている。
- 連携先を中心に、学校訪問プロジェクトなどを実施し、地域の子供たちへの普及活動を実施。

- 地域活性化のツールのひとつとして、地方公共団体にとってもスポーツの価値は高まっており、相互にメリットがある形で連携可能。

【一般企業との連携】

- 就職支援ビジネスとの連携で副業兼業による協会協力者を募集する一方、レジャーサイト運営会社と連携し、「スポーツ体験プログラム」プロジェクトを実施。初心者でも気軽にフェンシングを体験できるようなフェンシング体験プログラムを設計。フェンシング教室と連携して、フェンシング体験プログラムを体験できるようにし、当該企業が運営するレジャーサイト上で予約を受付。

FJEの経常収益の推移（単位：百万円）
収入サイドの推移（単位：百万円）

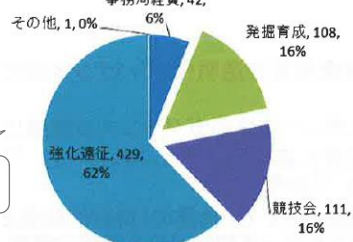


（出典：協会資料）

（出所） いずれもFJE決算報告書を基に作成

右肩上がりが拡大しているが、助成金等の伸びが大きな割合を占めているのが課題。

2018年度のFJEの支出内訳（単位：百万円、%）



各支出項目は事業本部単位で管理する体制に。

14

令和元年度 中央競技団体の経営力強化に係る検討会
構成員名簿

井田 朋宏	公益財団法人日本障がい者スポーツ協会強化部長
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常務理事 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

(50音順、敬称略)

事務局

スポーツ庁参事官（民間スポーツ担当付）

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～

2020年3月

本資料は、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作成したものです。

「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～」は、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）」の一環として作成されたものです。