

【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 アジェンダ

令和2年1月27日（月） 13：30～15：30
Japan Sport Olympic Square 岸清一メモリアルルーム

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 - （30分程度）	名刺交換

第1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」

ビジョン、ミッション、戦略とは何か

2020年1月27日

株式会社日本総合研究所
リサーチ・コンサルティング部門

1. 本研修のテーマである「普及・マーケティング」とは

- 「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）を図ることです。

図表 スポーツを「する」「みる」「ささえる」人・団体（＝顧客）の例

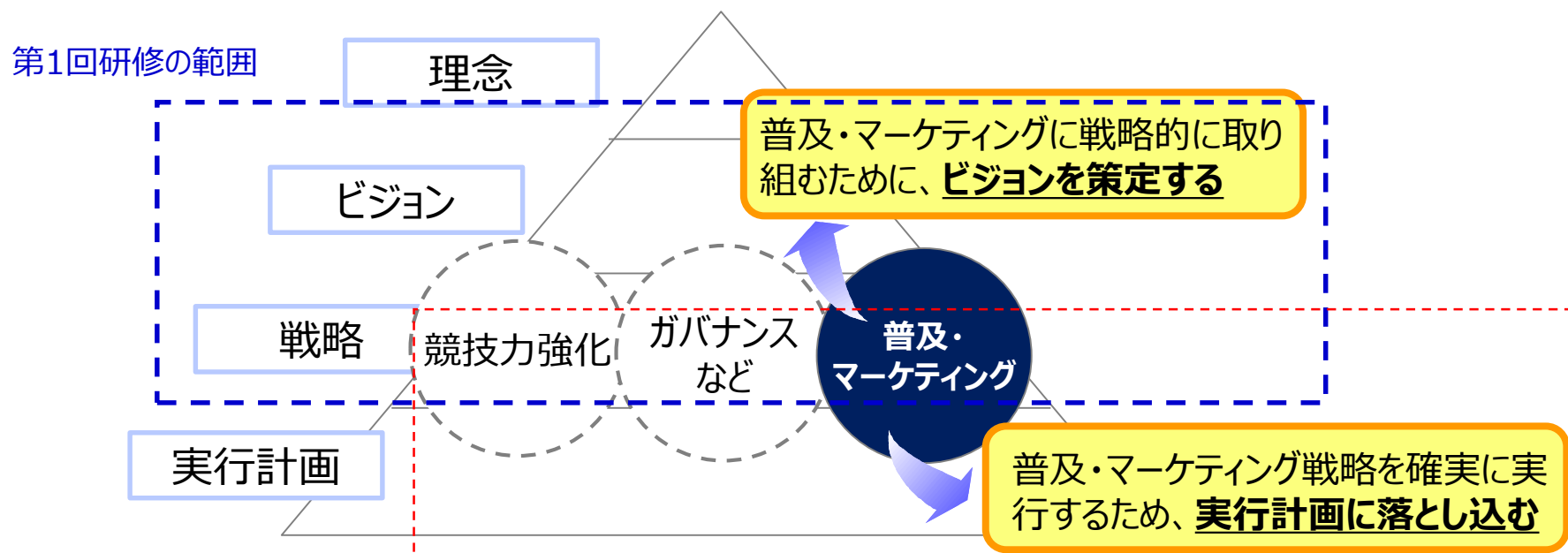
	顧客の例	収益の例
する	● 競技者 ● 競技チーム ● 審判員 ● 指導者 ● 体験者・愛好者	● 大会参加料 ● 登録料(個人・チーム) ● 段位・級等認定料 ● 審判登録料/認定料 ● 指導者登録料/認定料
みる	● 観戦者 ● 視聴者	● 入場料 ● 放映権料(放送・配信)
ささえる	● 団体役職員 ● 都道府県等加盟団体 ● 行政 ● スポンサー ● ボランティア ● 施設運営・管理者	● 登録料（団体） ● 補助金/委託費 ● スポンサー料(CSR) ● 寄付金
活用する	● スポーツを活用して事業を創造する人 など	● スポンサー料（例：スポーツをコンテンツ化して販売）

（出典：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（暫定版））

2. 組織的に「普及・マーケティング」を進めるためには

- 中長期的なスパンで、「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。
- 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 本研修の狙い



マーケティングの実践については次回（第2回研修）取り扱います。

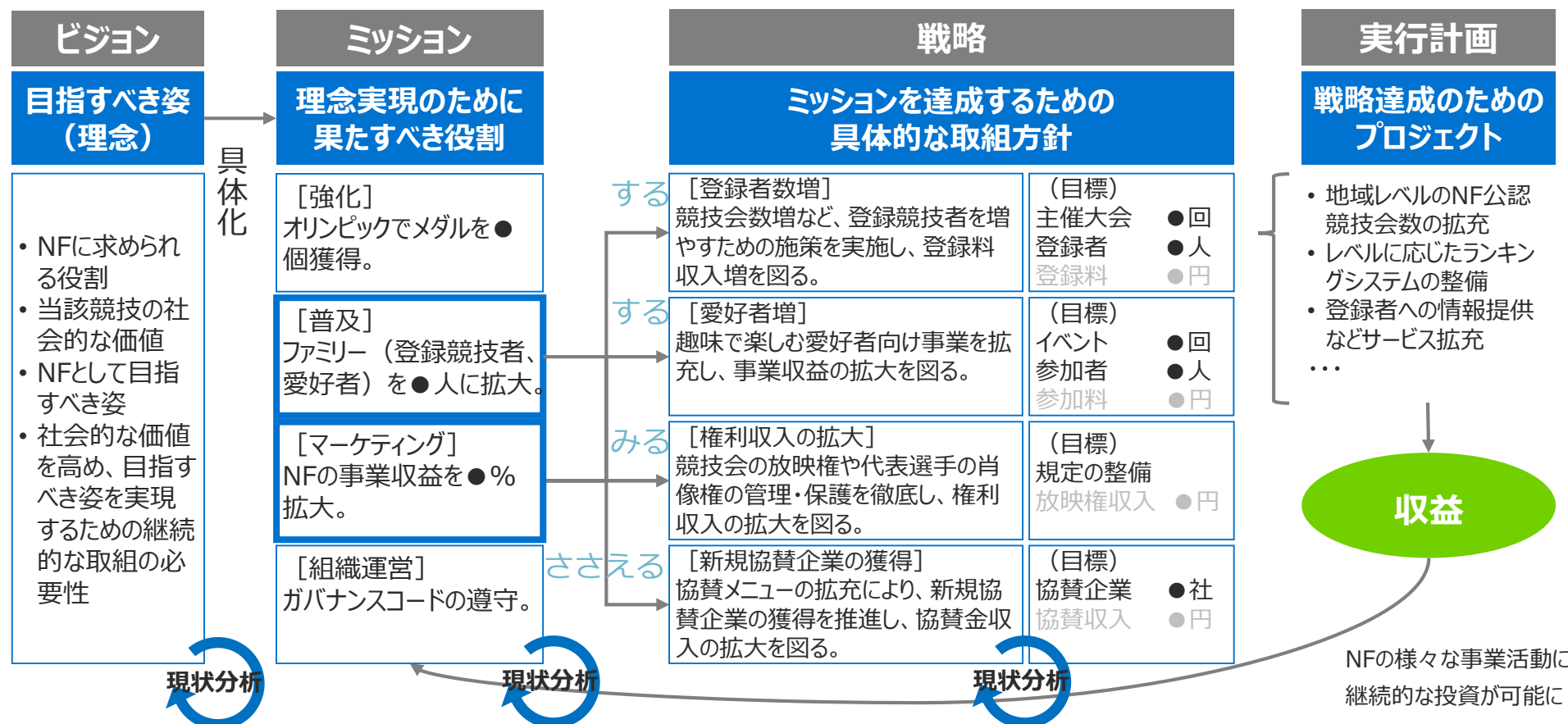
（出典：中央競技団体による中長期普及・マーケティング戦略策定・実行に向けた手引き（暫定版）を基に作成）

3. 普及・マーケティングに関するビジョン、戦略とは

・ 戦略的に「普及・マーケティング」に取り組むためには下記のような体系的に取り組むことが必要です。

※「ビジョン」、「ミッション」、「戦略」という単語は様々な使われ方をしますが、本研修では以下のように定義します。

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（暫定版）を基に作成）

(参考) ビジョン、ミッション、戦略の例

• 例えば、JFAの中期計画も、前頁で説明したような構造となっています。

※ただし、JFAでは本研修で戦略と呼んでいるものをミッションと呼んでいるなど名称は若干異なります。

(本研修における) ビジョン

JFAの理念

サッカーを通じて豊かなスポーツ文化を創造し、人々の心身の健全な発達と社会に貢献する。

J F A のビジョン

サッカーの普及に努め、スポーツをより身近にすることで、人々が幸せになれる環境を作り上げる。

サッカーの強化に努め、日本代表が世界で活躍することで、人々に勇気と希望と感動を与える。

常にフェアプレーの精神を持ち、国内の、さらには世界の人々と友好を深め、国際社会に貢献する。

「JFAのビジョン」として、
スポーツをより身近にすることで人々が幸せになれる環境を作り上げる、
日本代表が世界で活躍することで、
人々に勇気と希望と感動を与える、
国内外の人々の友好を深め、
国際社会に貢献する
などを掲げている。

(本研修における) ミッション

JFAの目標2030

[普及]

2020年までに、サッカーファミリーが800万人になる。

[強化]

日本代表チームは、FIFAワールドカップに出場し続け、2030年までにベスト4に入る。

上記の二つの目標を達成するために、基盤整備に努め、2030年までに世界でトップ3の組織になる。

「JFAのビジョン」を具体化し、
「普及：サッカーファミリー800万人」、
「強化：ワールドカップベスト4」、
「組織：世界でトップ3」
の3つを目標として示している。

(本研修における) 戦略

JFAの目標2030を達成するための成功要因と具現化するための重点事業・施策（ミッション）

基本戦略

	成功要因	JFAミッション2015-2022
普及面	①普及	Mission1.普及施策の推進 (JFAグラスルーツ宣言)
	②施設	Mission2.施設整備の推進 (JFAグリーンプロジェクト)
強化面	③日本代表	Mission3.日本代表の強化
	④育成環境	Mission4.育成環境の充実
	⑤国際協議会	Mission5.国際協議会の充実
組織面	⑥Jリーグ	Mission6.Jリーグとの協働
	⑦国際力と社会貢献	Mission7.国際力の強化と社会貢献の充実
	⑧組織基盤	Mission8.組織基盤の強化 (JFAリフォーム)

- ・リーグ文化のより一層の推進
- ・キッズからシニアまでのプレー環境の充実
- ・学校・教育現場への支援
- ・クラブ推進とスポーツ文化の創造
- ・障がい者サッカー等への支援
- ・JFAメンバーシップ制度の改革
- ・女子サッカーの普及推進
- ・国内協議会の充実

「普及」、「強化」、「組織」ごとに、
具体的な戦略を示している。
(JFAではミッションと定義)

(出所：公益財団法人日本サッカー協会「JFA中期計画 2015-2022」を基に作成)

4. ビジョン、ミッション、戦略がないと・・・

- 年度ごとに方針が変わってしまう
 - 昨年度は、イベント開催に使える補助が取れたので、一般の方向けのイベントを3回実施して、ファンや愛好者の拡大に力を入れる。
 - 今年度は、補助金は取れたが、競技会の開催にしか使えなかったので、競技者の拡大を推進。⇒年度ごとに力点が変わってしまうため、一過性の効果しかえられなくなってしまう。
- 組織を運営していく上で意見の一致が得づらい
 - 理事会としては、愛好者を拡大するような普及事業に力を入れたい。
 - 支部の代表者は国体等を中心とした強化に力を入れたい。⇒ステークホルダーごとに組織に求めるポイントが異なるため、意見の一致が得づらく、意思決定がぶれやすい。
⇒加えて、外部のステークホルダー（パートナー、スポンサーなど）にもやりたいことが伝わりにくい。
- 組織の設置目的を見落としがち
 - 協会の定款には「スポーツ文化の普及や国民生活の発展に貢献する」、「障がい者の健全な心身の養成や社会参加、障がいに対する社会の理解を促進する」などと記載。
 - 競技力強化に関する事業は実施できていても、普及や国民生活の発展（心身の健全育成など）、障がいに対する社会の理解を促進するための事業が十分に実施できていない。⇒定款だけでは組織の目的の共有が難しく、協会の設立趣旨に沿った活動が難しい。

(ワークシート) ブラインドサッカー協会のビジョン・ミッション、戦略

- お配りした手引きの別添「中央競技団体による取組事例」の事例1『特定非営利活動法人日本ブラインドサッカー協会（JBFA）』を参照しながら、ブラインドサッカー協会のビジョン、ミッション、戦略を埋めてみてください。
- ビジョン、ミッション、戦略とはどのようなものをイメージしてもらうためのワークですので、事例に含まれていない要素については、自由に仮定をおいてかまいません。

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

(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

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 受講者アンケート

本日はご参加いただきありがとうございました。今後の中央競技団体支援の参考にさせていただきますので、ご協力をお願いいたします。ご記入後のアンケート用紙は会場出口付近のアンケート回収箱にお入れください。

- I. 本日の研修に関心をお持ちになったきっかけはなんですか。当てはまるものを全てお選びください。
- ① NFのビジョン・ミッション、中長期事業戦略の策定を進めようとしている（今後検討しようとしている）ため。
 - ② NFのマーケティングや収益事業の充実を進めようとしている（今後検討しようとしている）ため。
 - ③ ビジョン・ミッション、中長期事業戦略やマーケティングに関する基礎的な知識を習得するため。
 - ④ その他（具体的に _____）
- II. 「普及（「する」「みる」「ささえる」人・団体（＝顧客）を拡大すること）・マーケティング（収益の拡大）」について、ご意見をお聞かせください。当てはまるものを一つお選びください。
- ① NFの運営に必要なものであり、具体的な取組を進めていきたい。
 - ② NFの運営に必要なものであると思うが、具体的な取組を進めていくことは難しいと感じる。
 - ③ NFの運営に必要であるとは思わない。
 - ④ その他（具体的に _____）
- III. 本日の研修について、ご意見をお聞かせください。当てはまるものを一つお選びください。
- ① 非常に参考になった
 - ② どちらかといえば参考になった
 - ③ どちらともいえない
 - ④ どちらかといえば参考にならなかった
 - ⑤ まったく参考にならなかった
- ※上記の④、⑤とご回答された方には、どういった部分が参考にならなかったか具体的に教えてください。（具体的に _____）
- IV. ビジョン・ミッション、戦略について、ご意見をお聞かせください。それぞれ当てはまるものを一つずつお選びください。
1. 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ましたか。
- ① よく理解できた
 - ② どちらかといえば理解できた
 - ③ どちらともいえない
 - ④ どちらかといえば理解できなかった
 - ⑤ まったく理解できなかった
2. ビジョン・ミッション、戦略を策定するべきであると思いましたか。
- ① 策定するべきと思った
 - ② どちらかといえば策定するべきと思った
 - ③ どちらともいえない
 - ④ どちらかといえば策定するべきとは思わなかった
 - ⑤ 策定するべきとは思わなかった
3. 実際に、自団体でもビジョン・ミッション、戦略を策定できると思いましたか。
- ① 策定できと思った
 - ② どちらかといえば策定できと思った
 - ③ どちらともいえない
 - ④ どちらかといえば策定できないと思った
 - ⑤ 策定できないと思った
- V. 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、参加したいと思いますか。当てはまるものを一つお選びください。
- ① 参加したいと思う
 - ② 参加したいとは思わない
- VI. その他、本日の研修に関するご意見・ご感想、今後の研修に関するご要望などがありましたら、ご自由にお書きください。

所属団体名	
-------	--

※ご解答いただいた本票については、スポーツ庁と共同で回答結果の整理、分析に活用いたします。ご記載いただいた情報は、普及・マーケティングに関する各競技団体のご意向を把握するために活用します。

※ご記載いただいた情報は、お申し込み時にいただいた個人情報と合わせて、裏面のとおり、株式会社日本総合研究所が、当社の個人情報保護方針に基づいて適正な管理を致しますので、ご確認の上、ご記入をお願い致します。

アンケートは以上です。ご協力ありがとうございました。

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（暫定版）

～スポーツの価値を高め広く普及するための知見ブック～

2019.11

スポーツ庁 参事官(民間スポーツ担当)

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.～3.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おります。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などが進み、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、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、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の実現を図ることが重要です。

(* = 図表1のとおり、「する」「みる」「ささえる」に加え、「活用する」人・団体も含むものとする。)

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人 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

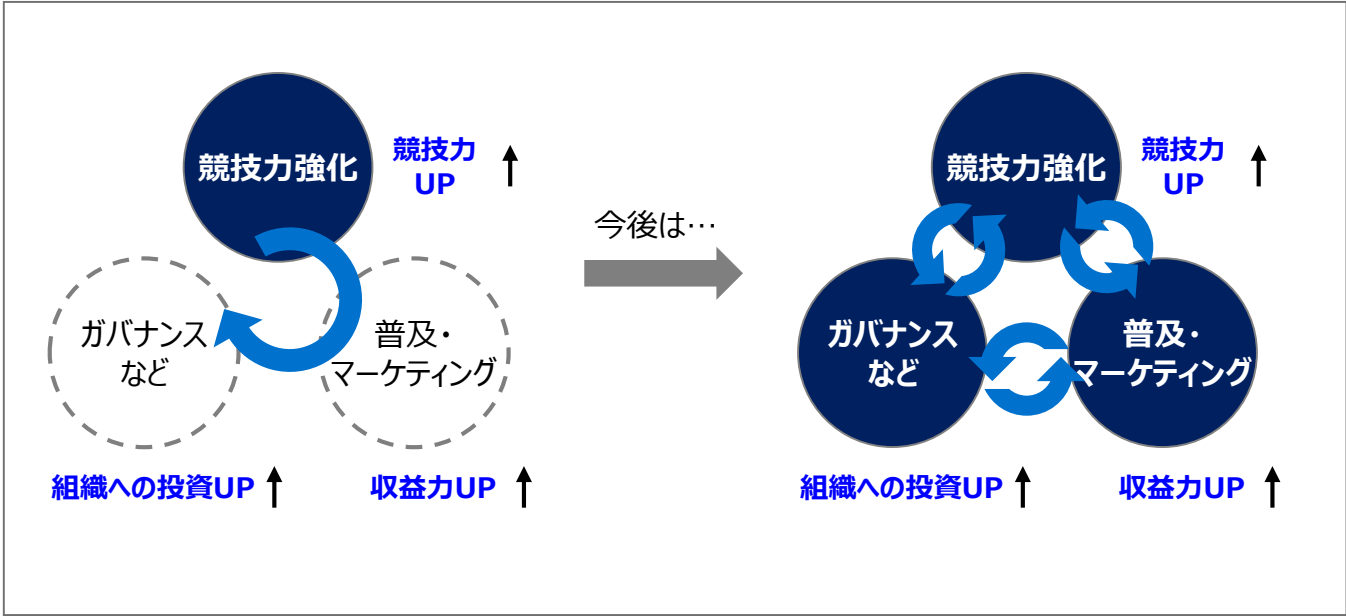
Point 2

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)

「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

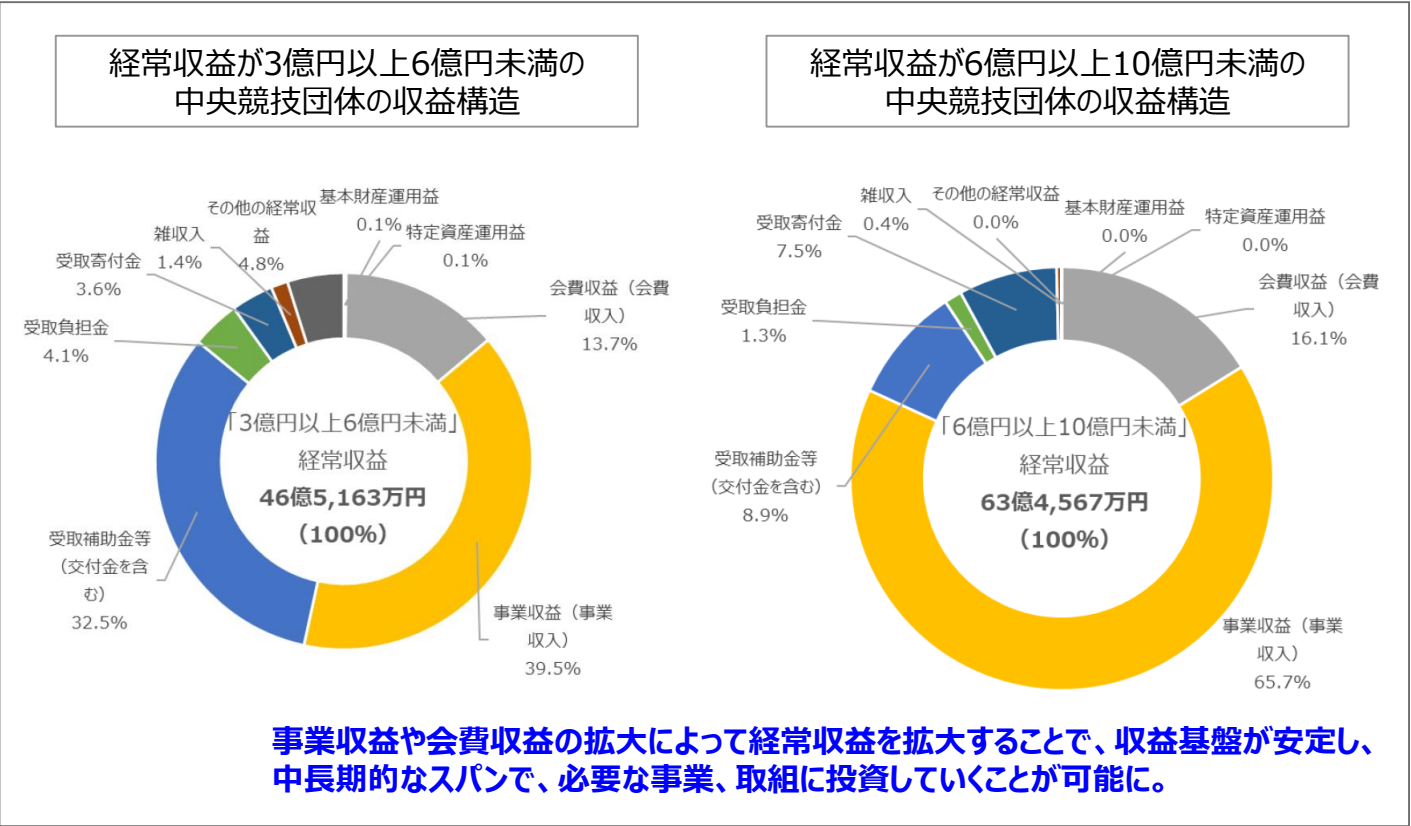
2020年以降は会費収益や事業収益の割合を増やすことにより、自主的に団体を運営していくことが重要に。

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」などの自主財源の増加によって経常収益が増加することにより、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していくことが可能になります。すぐには成果が出なくても、将来的に必要とされる事業へと投資することが可能になるため、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。

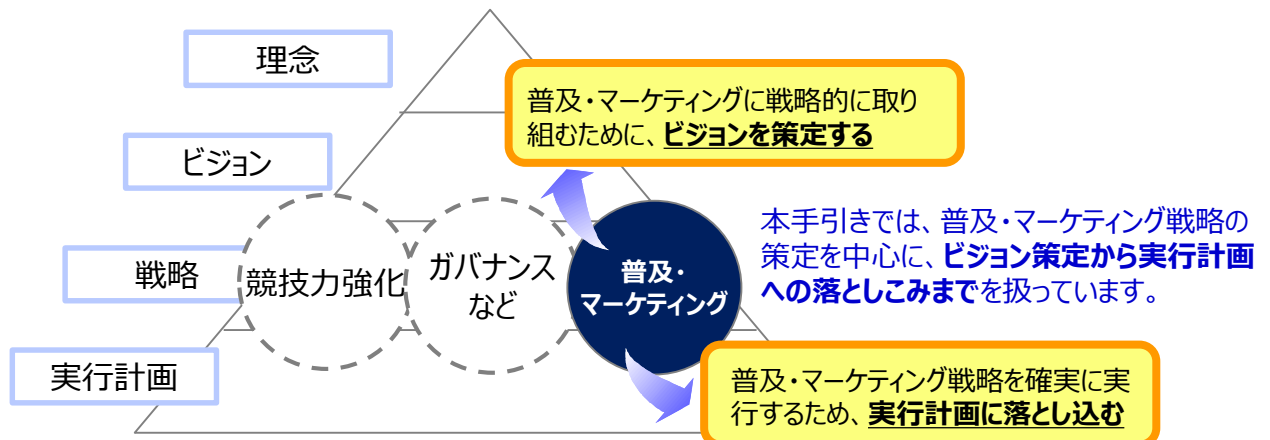
〔※取り組むべきことは、かなり広範な内容を含んでおり、いきなり全て実施していただくことが難しい場合もありますが、まず、できる部分から取り組んでみてください。〕

今後、中央競技団体には、「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)を図ることが求められるようになります。

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

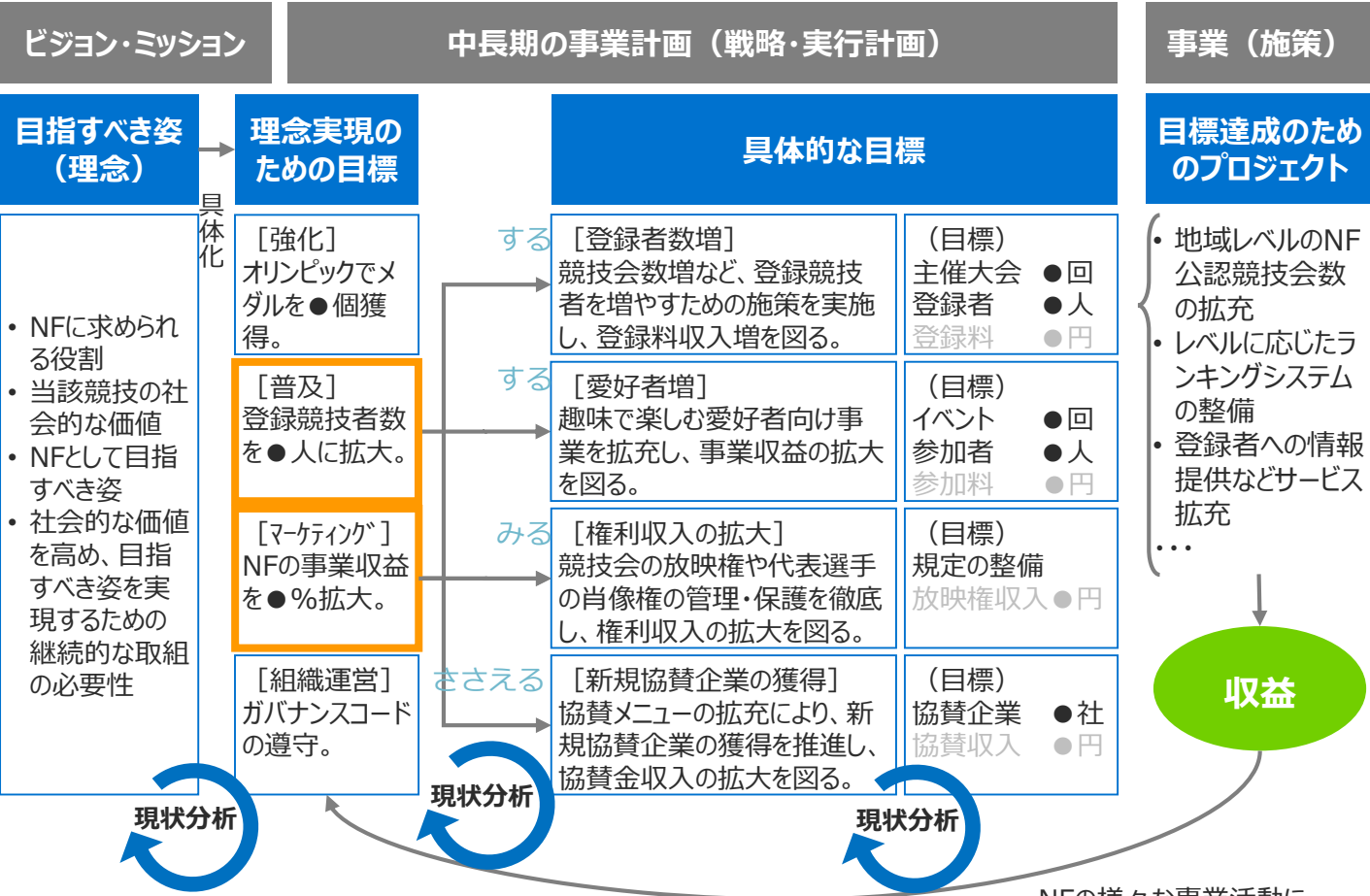
Point 1

普及・マーケティングに戦略的に取り組むためには、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、各競技団体の特性などを踏まえ、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、現状分析等を行い、戦略的に決定していく必要があります。

そのためには、まず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す。特に、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

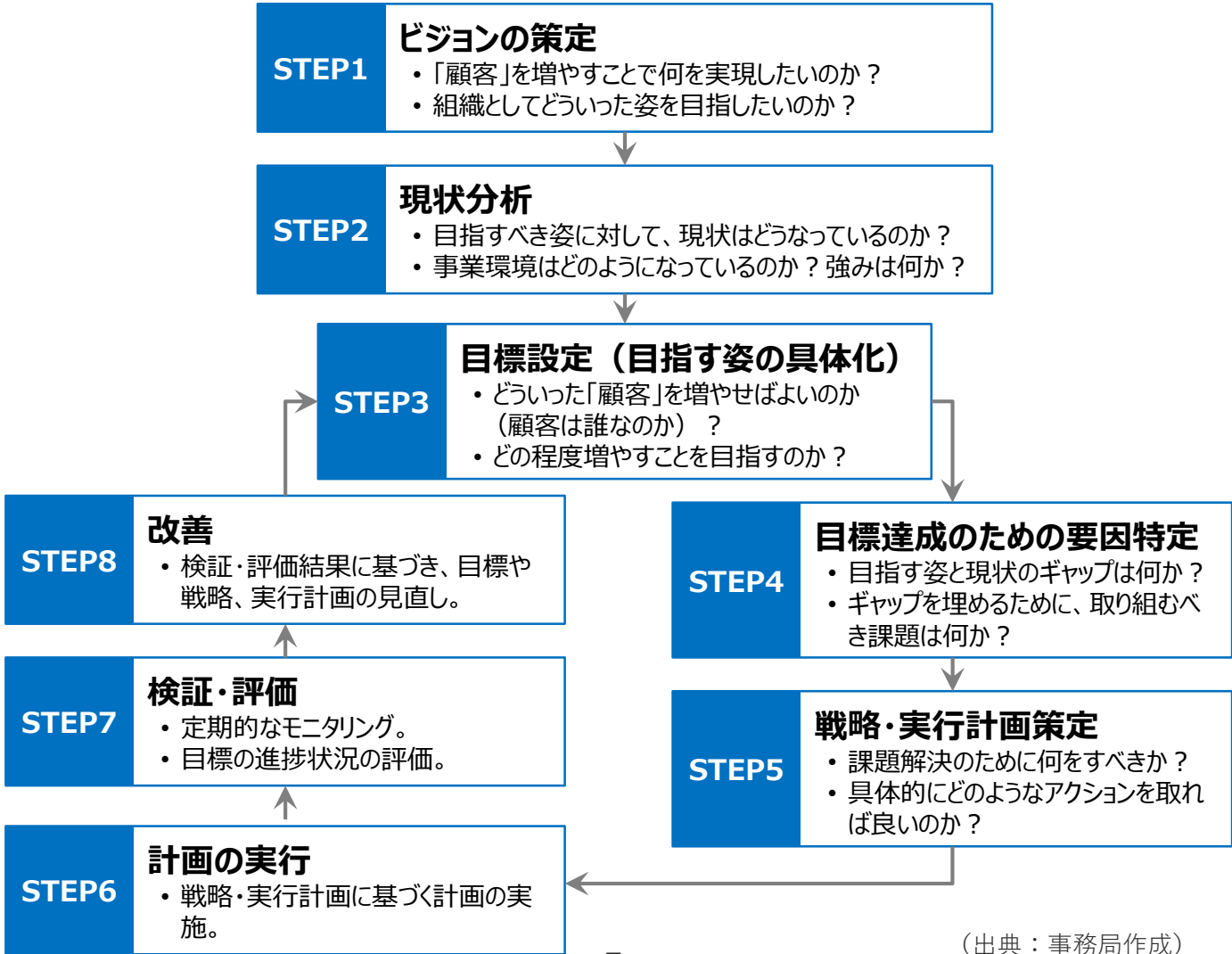
Point 2

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) 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

【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、外部に丸投げしてしまうと、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 ～組織体制の強化～

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。
(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」
- ◆ 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。

☑ 職員の育成にコミットすること

- ◆ 中央競技団体は無償のボランティアスタッフが運営の中心を担うケースが多いですが、例えば有給で雇用することなどにより、職員にプロ意識を持たせ、「する」「みる」「ささえる」人・団体（＝顧客）に対するサービス提供機関としての意識を徹底させることも必要になると考えられます。
- ◆ 有給で雇用することにより、人材育成にも投資することが可能になります。スタッフのキャリアアップにコミットすることにより、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っていきます。
(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」

☑ 職員の事務負担を軽減すること

- ◆ 同時に、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。
- ◆ 外部人材を有効活用することも検討することが必要です。
(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

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」or「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いただければと思います。



「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
(参考) 事例取りまとめ中
- 体験教室の充実とレジャーサイトを活用した紹介
(参考) 事例取りまとめ中

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

- 自動撮影技術を活用した動画コンテンツの提供
(参考) 事例取りまとめ中

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) 事例取りまとめ中



「ささえる」or「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

- 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」
(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」

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（暫定版）
～スポーツの価値を高め広く普及するための知見ブック～

2019年11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（暫定版）～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。

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。

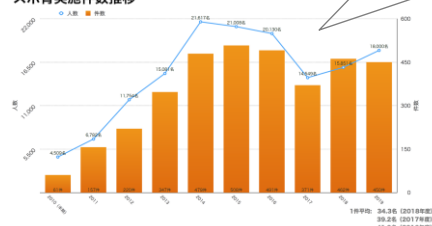
☑ ブラインドサッカーの普及を直接的な目的とするのではなく、顧客にどのような価値を提供できるかを念頭に、研修事業を商品として設計。

【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

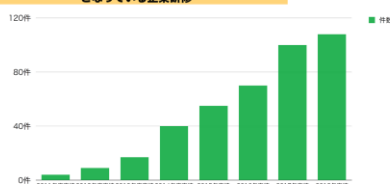
2017年は指導者育成に力を入れたため、スポ育の実施件数は一次的に減少

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にスポンサード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】

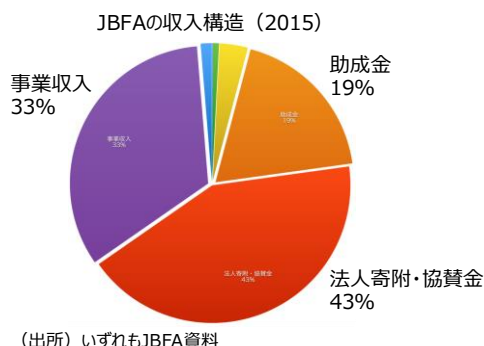
- 研修プログラムの実施を含めたスポンサー契約を提案することで、他のスポーツ団体の契約との差別化を図り、現在はパートナー企業14社、及びその他代表チームや大会スポンサーなど多数獲得。
- 研修プログラムが契約に含まれることで、企業側としても、D&I関連の具体的な施策としてPRできることが、同業他事業者との差別化の要素となっている。



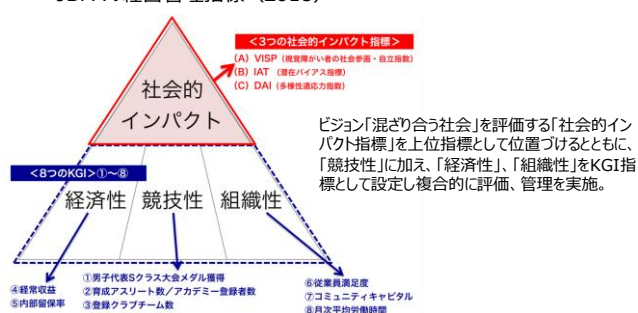
☑ CSR目的だと他の障がい者支援事業との差別化が困難。研修プログラムなど提供できるコンテンツを持つことが差別化の要因に。

【協賛による効果測定（試行）】

- JBFAへのスポンサードの効果を測定するために、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。



JBFAの経営管理指標（2018）



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。



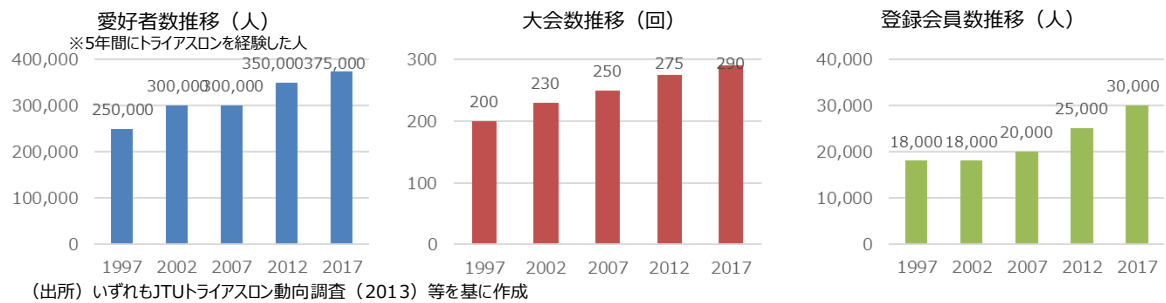
- 公認大会に参加するメリットをつくることで、競技者登録の価値を向上。
- 同時に、「競技者」として競技に取り組む心理的なハードルを緩和。

【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】

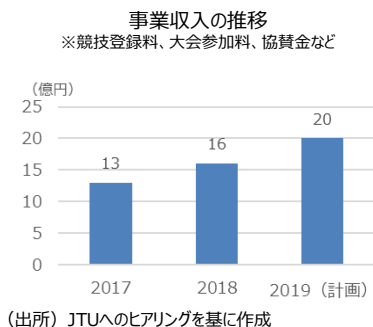
- JTU主催大会に参加する競技者はJTUのシステム上からの申し込みが必要になるよう仕組み化。
- 競技者情報を蓄積し、マーケティングに活用。競技者情報や大学研究室と連携して取得した競技者の年収等の情報を蓄積し、協賛企業向けの提案に活用（各社のターゲット顧客に効率的にリーチできるようなオーダーメイド提案が可能）。
- 顧客の属性を明確にすることで、顧客のニーズにあった大会の企画・運営が可能に。



- 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。

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。

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。

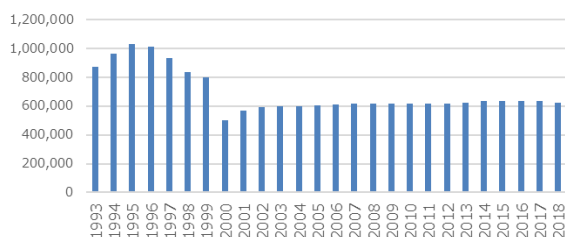
- ☑ 登録者・団体向けの大会を拡充し、会員登録するメリットを拡大。
- ☑ 競技会出場以外の会員登録にともなう価値提供の仕組み作り推進。

【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。

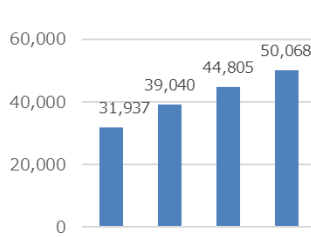
- ☑ 指導者・審判のライセンス制度を確立することが、競技環境の整備にもつながり、競技登録者への提供価値にも寄与。

競技者登録数（3×3除く）推移（人）

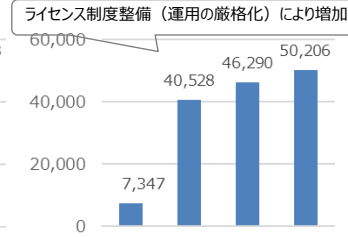


（出所）いずれもJBAウェブサイトを基に作成

コーチ登録数推移（人）



審判登録数推移（人）



ライセンス制度整備（運用の厳格化）により増加

9

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スシートを作成し、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】

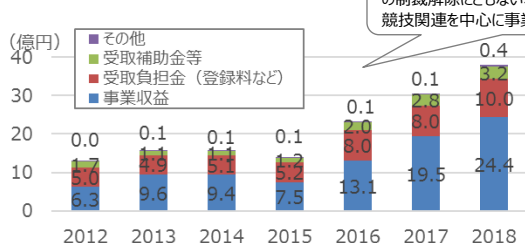
- 協賛することによる企業のメリットを明確化するために、この大会の概要はこうで、これだけの露出度があり、協賛金の価格はいくらということをまとめたセールスシートを作成している。（企業ごとに作成）
- JBA、B.LEAGUEのコンテンツを一括管理するB.MARKETING株式会社を設立。提供メニューを一覧化し、企業がそれぞれのニーズに応じて選択できるように整備。

- ☑ 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、一定のマンパワーを確保している。

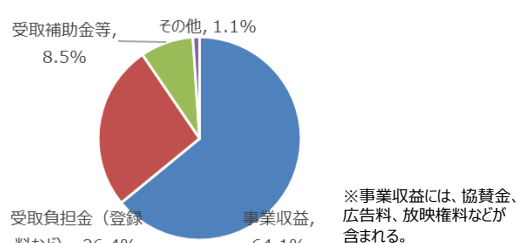
JBAの事業規模（経常収益）推移



（出所）いずれもJBA決算報告書を基に作成

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）



※事業収益には、協賛金、広告料、放映権料などが含まれる。

10