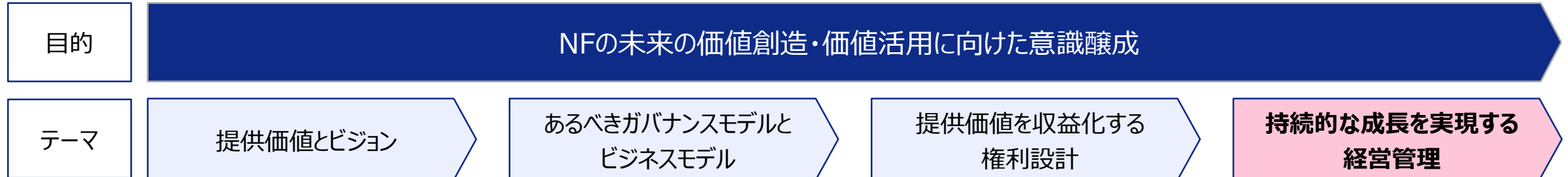


令和型NFへ

激変するスポーツビジネス環境における普及・マーケティング戦略の作り方

～将来に向けた中央競技団体の価値創造と価値活用～



1. 第4回講習会

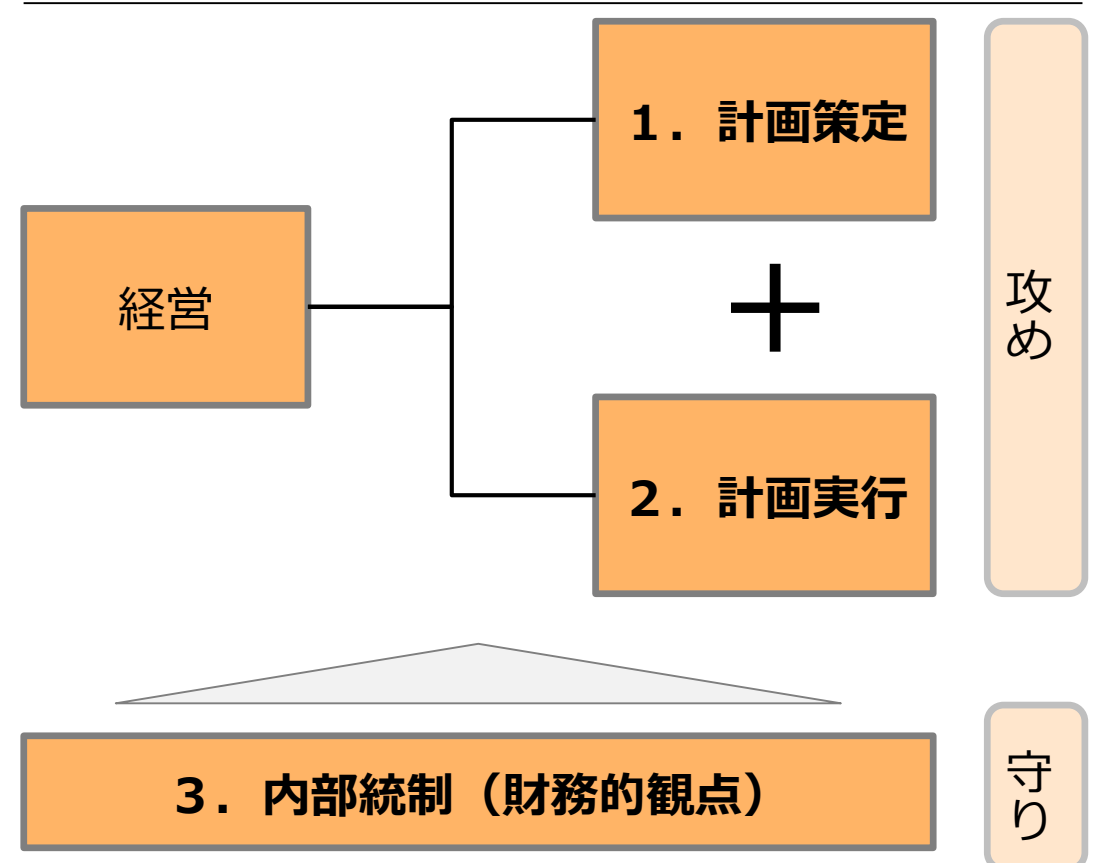
2. 本講習の目的と達成目標

- 経営は、計画を策定することはもちろん、策定した計画を実行する力が重要です
- “数字” で 計画を策定・実行し、“数字” で組織を動かすポイントを説明します
- また、近年、スポーツ業界でも重要性が増している内部統制について、財務的なチェックポイントを説明します

本講習の目的と達成目標

目的	<ul style="list-style-type: none">● 数字で理解し、数字で組織を動かす基礎力を習得する
達成目標	<ul style="list-style-type: none">● 計画策定のポイントが理解できる● 計画実行のポイントが理解できる● 統制的観点での財務のチェックポイントが理解できる

経営に必要な要素



● 計画策定のポイント

• 中期経営計画

“自分事”の醸成

- ✓ 目指す姿の明確化
- ✓ 稼ぐ意識の醸成
- ✓ 現場中核メンバーの参画

• 予算

“考えること”の徹底

- ✓ Expectation型予算への転換
- ✓ “やめること”の重要性

● 計画実行のポイント

• 業績管理

タイムリーな軌道修正

- ✓ 短サイクル管理
- ✓ “将来の業績”の見える化

● 数字の見方のキホン

- 比較する（時系列、他協会）
- 図示する

● 内部統制（財務的視点）の
チェックポイント

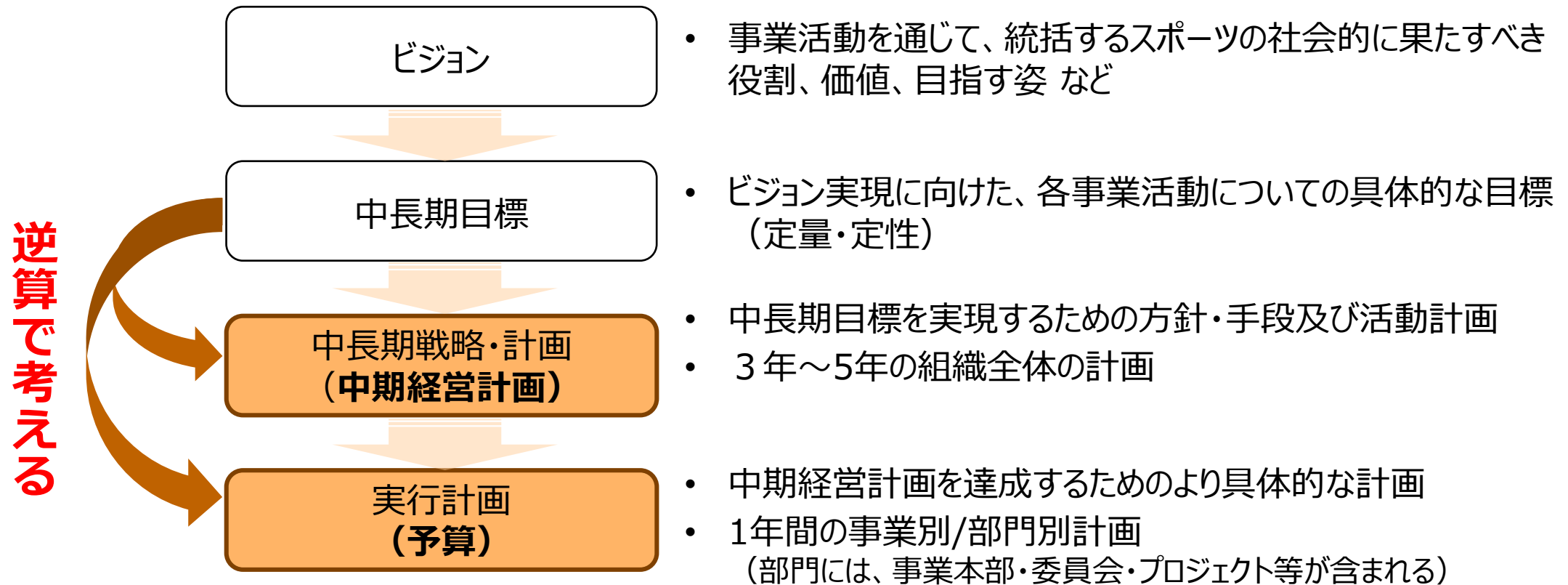
- ダブルチェック
- エビデンス

2. 経営における計画とは

1. 経営方針の体系における計画の位置付け

- 計画には、「中長期戦略計画（＝中期経営計画）」と「実行計画（＝予算）」があります
- 計画は、「3～5年間、何をしなければいけないのか（＝中期経営計画）」 「今、何をしなければいけないのか（＝予算）」を 中長期目標から逆算して策定する必要があります

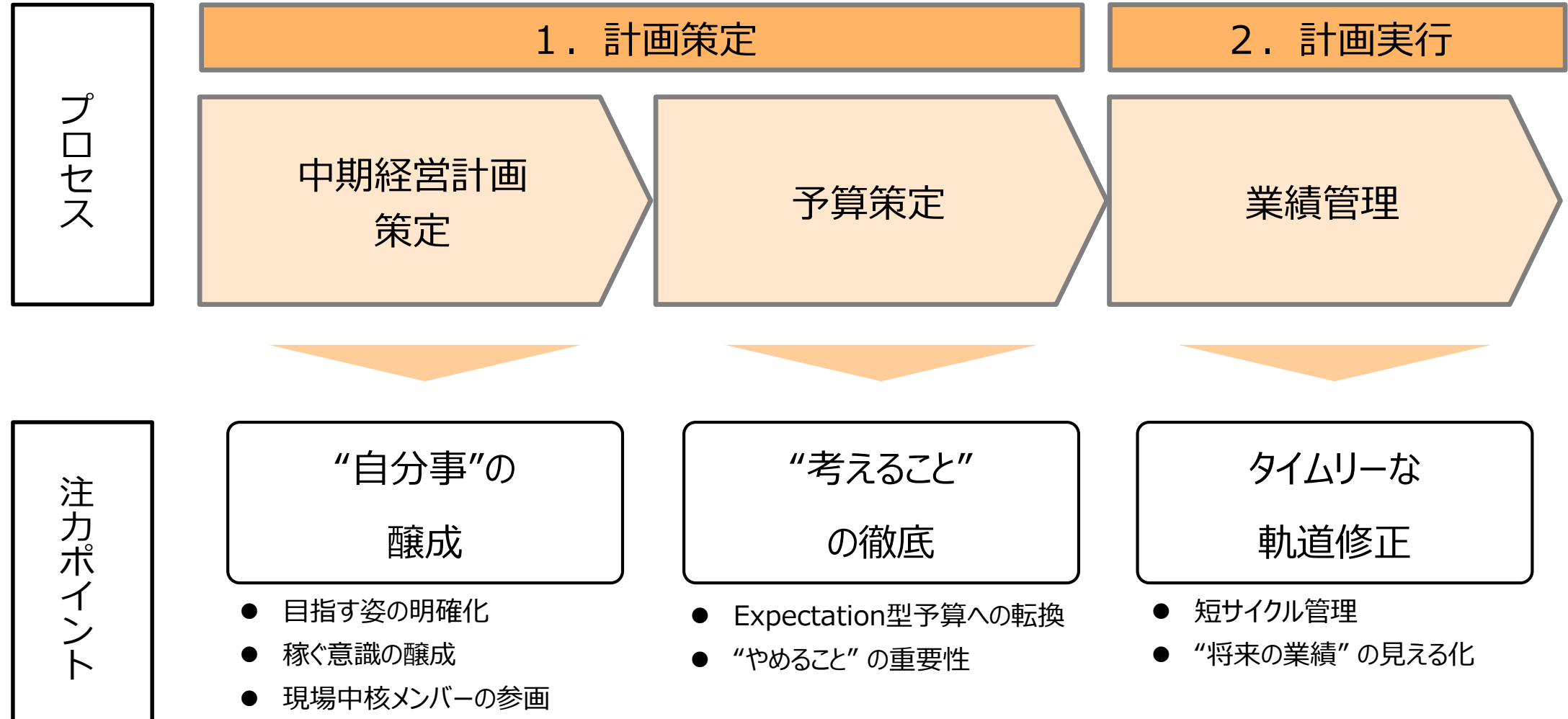
経営方針の体系



2. 経営における計画とは

2. 計画策定、計画実行のポイント

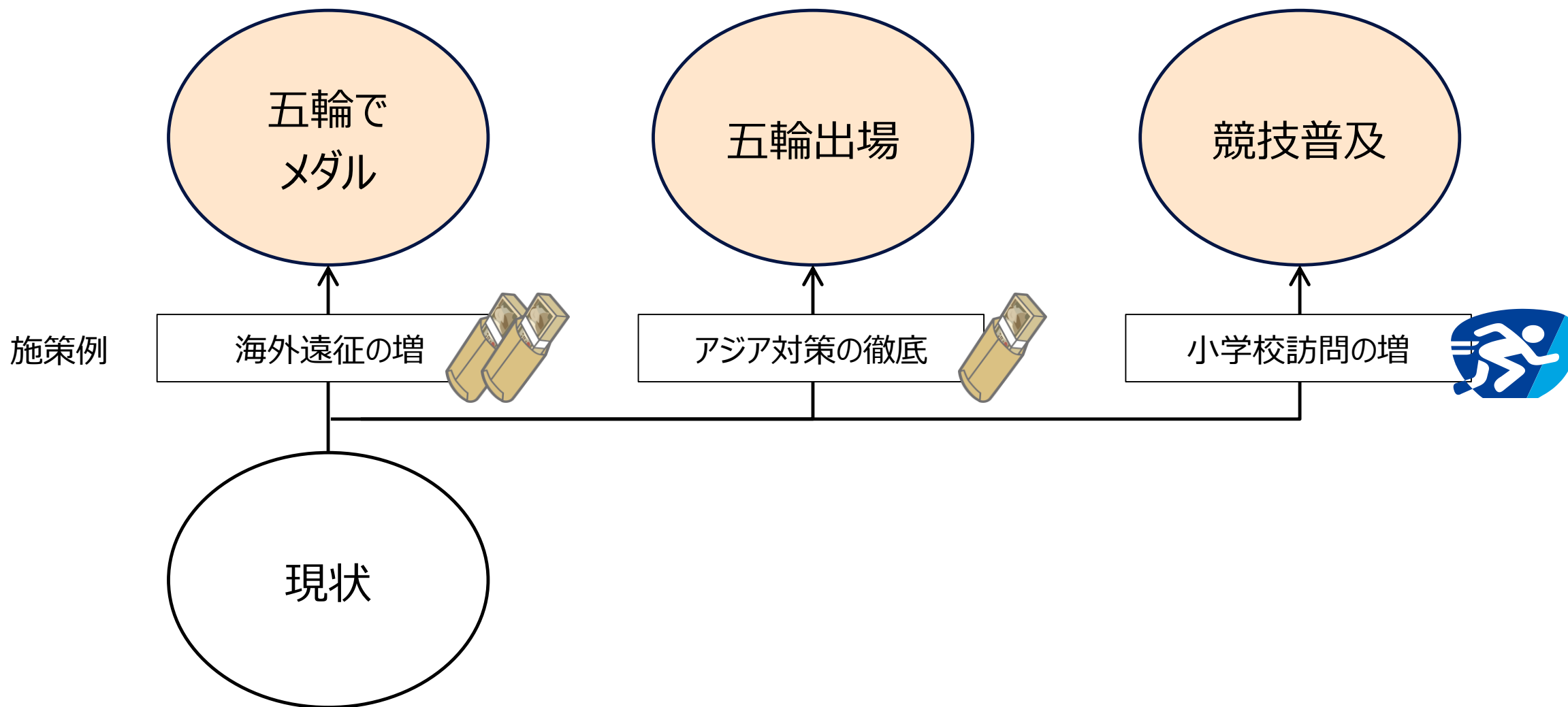
- 計画策定（中期経営計画策定、予算策定）、計画実行（業績管理）について、実践的なポイントを説明していきます



3. 計画策定のポイント

1. 中期経営計画（1/3） - 目指す姿の明確化

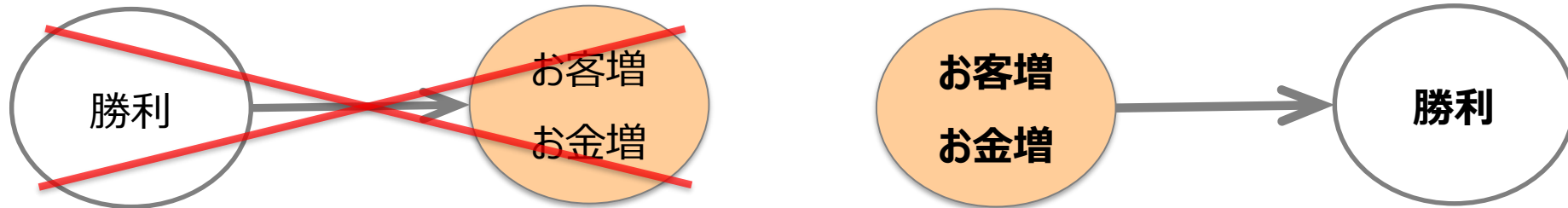
- 目指す姿によって、施策は変わります。施策が変われば、かかるお金も変わります
- まずは、「どこを目指すのか」「なぜそこを目指すのか」を明確にし、共有する必要があります



3. 計画策定のポイント

1. 中期経営計画（2/3） - 稼ぐ意識の醸成

- スポーツ業界が他のビジネスと大きく異なることは、勝敗により収益等が左右されることです
- 一方で、フロントスタッフ（強化・育成以外のスタッフ）は、勝利に事業の結果を依存するのではなく、『自分たちが稼いで、強いチームや選手を作る』というプライドを持たなければいけません



選手は「お客入らないからモチベーション上がらない」とは絶対に言わない
フロントも “ビジネスのプロ” “普及のプロ” として同じこと
目指す姿から明確にした「勝つために必要なお金」を稼ぐことが仕事

3. 計画策定のポイント

1. 中期経営計画（3/3） - 現場中核メンバーの参画

- 中期経営計画は、策定後に実行力をもたせることが重要であるため、現場の中核メンバーを巻き込み、組織の将来を“一緒に”考えることで、計画を“自分事”として捉えてもらうことが実行力アップに直結します
- 3～5年後の目標達成のために、「何をすべきか（施策の方向性）」「そのために何が必要か（経営資源）」を具体的に、（可能な限り）数字に落とし込んで下さい

施策案イメージ	目標（3年後）	施策の方向性	経営資源		
スポンサー 収入	プラス1億	大口スポンサーの強化 - 2万人×3回=6万人 新規顧客の取り込み - 4万人×1回=4万人	・ 営業要員	+X人	ヒト
			・ 広告代理店	+X円	情報
入場料 収入	プラス2億 -年間 +10万人 -客単価 2千円	既存顧客の来場頻度増 - 2万人×3回=6万人 新規顧客の取り込み - 4万人×1回=4万人	・ スタジアム改修	+X円	モノ
			・ PR会社	+X円	情報
			・ マーケティング費	+X円	カネ
			・ イベント費	+X円	カネ
強化	ジュニア層育成による強化	ジュニア層が集まる環境、 成長できる環境 の構築 - 指定強化選手 X名 - 海外留学 選手X名、コーチX名	・ スカウト、コーチ	+X人	ヒト
			・ 施設、設備拡充	+X円	モノ
			・ 食事提供	+X円	カネ
			・ 海外ノウハウ獲得	+X円	情報

3. 計画策定のポイント

2. 予算（1/2） - Expectation型予算への転換

- 予算は、「どうすれば目標達成が可能になるかを考えること」が重要です。単なる“数字いじり”ではありません

Expectation型予算



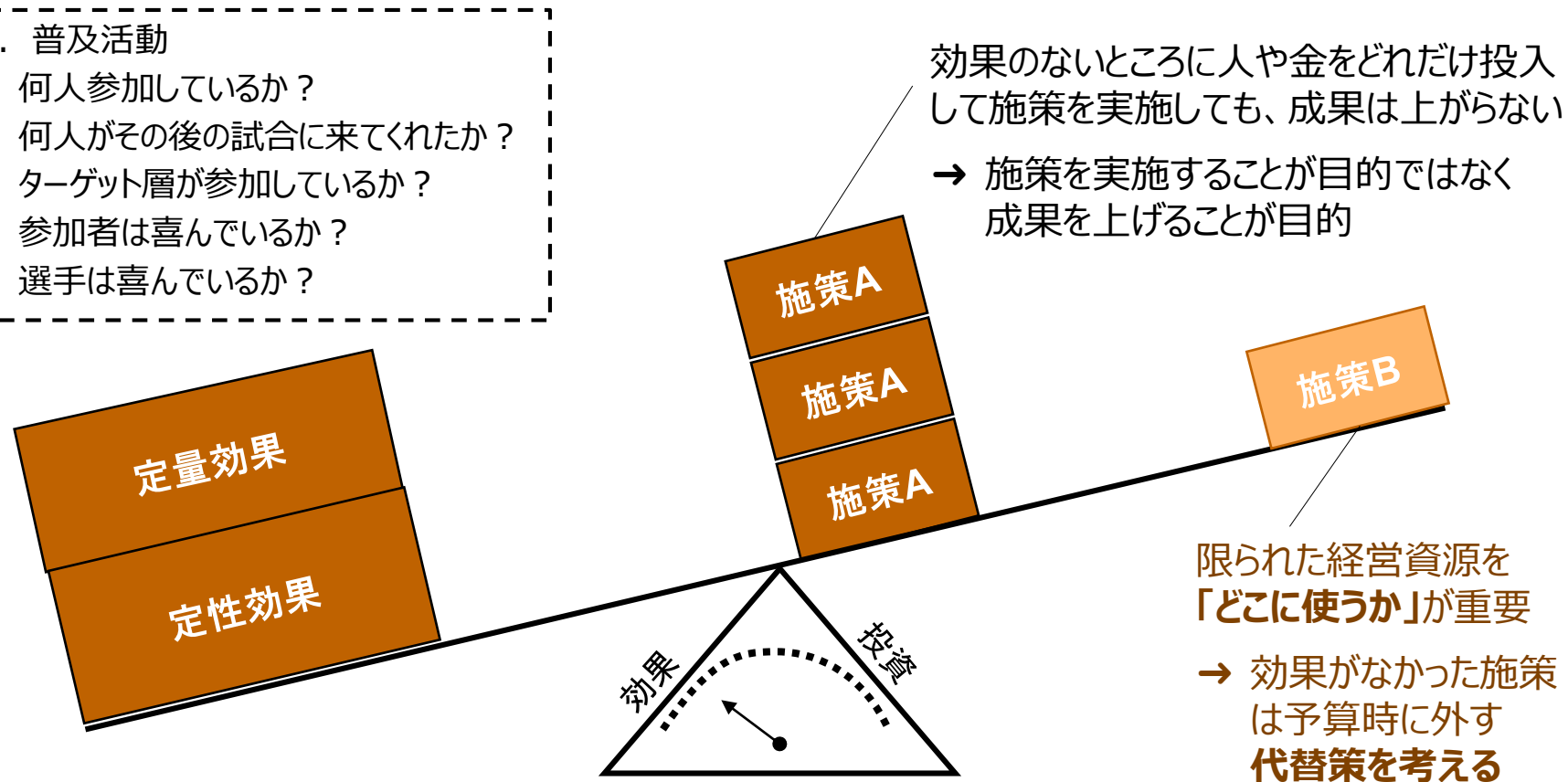
3. 計画策定のポイント

2. 予算 (2/2) - “やめること” の重要性

- 経営においては、「限られた時間で、限られた経営資源（ヒト、モノ、カネ、情報）を活用して、いかに成果をあげるか」が求められます
- どんな組織であっても、経営資源の制約はあります。その中で、「限られた経営資源をどこに投入すればもっとも効果があるか」を考え、実行することで、収支を創出していきます
- つまり、新しいことをやることと同じくらい、投資対効果がないことを “やめること” も重要です

例. 普及活動

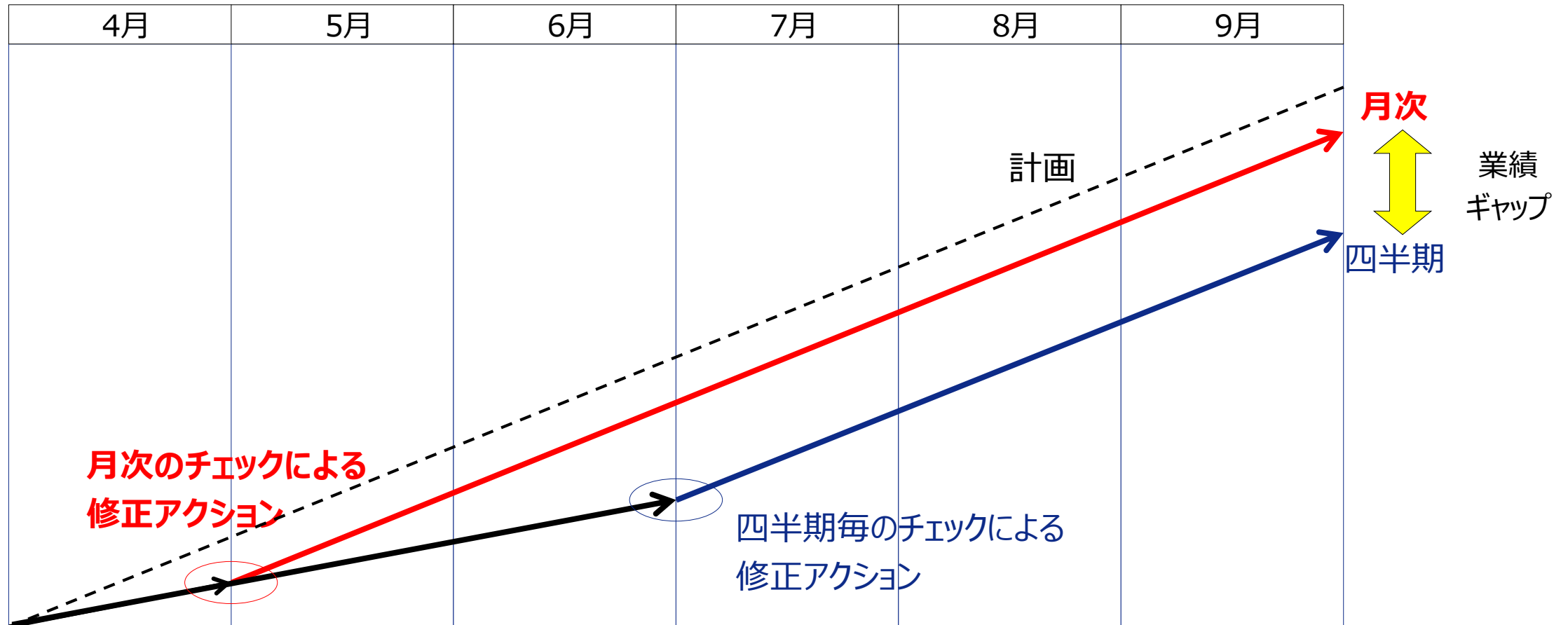
- 何人参加しているか？
- 何人がその後の試合に来てくれたか？
- ターゲット層が参加しているか？
- 参加者は喜んでいるか？
- 選手は喜んでいるか？



4. 計画実行のポイント

1. 業績管理（1/2） - 短サイクル管理

- 早めに数字を確認できれば、問題が起きても早期に発見し、早期の修正アクションにつなげることができます
- 早期のアクションは、ダイレクトに業績に反映されます



4. 計画実行のポイント

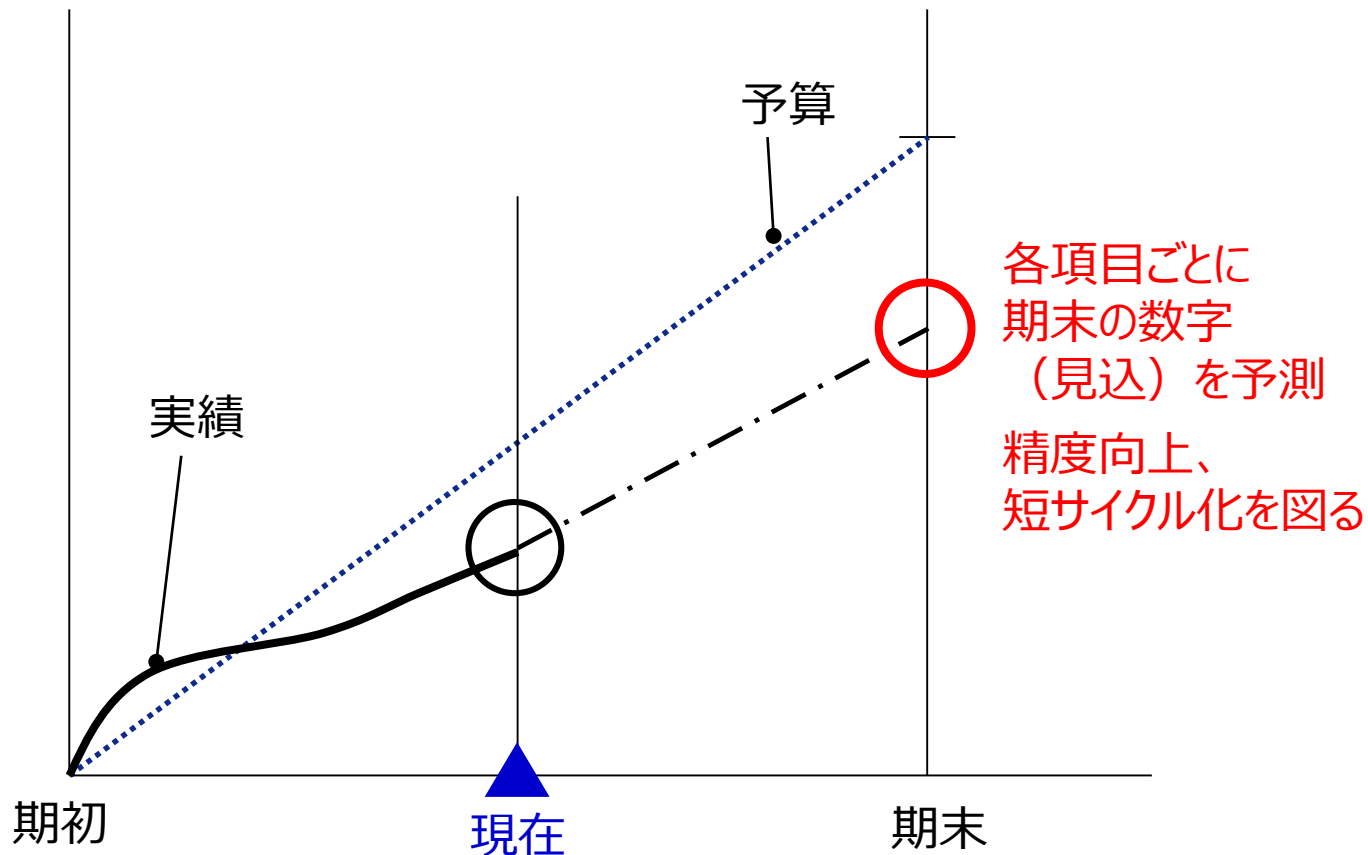
1. 業績管理（2/2） - “将来の業績” の見える化

- 過去の実績分析だけでなく、“将来の業績” の見える化に注力することで、数字（業績）のコントロールが可能になります

将来の業績を予測

見込の精度を上げるポイント

- 半期を過ぎた頃から見込の作成を実施するとより効果的



- 実績と見込の差が大きい場合、とにかくしつこく「なぜ」を聞く
また、部門長が集まる会議等で部門別に差を提示する
- 職員にもベネフィットがあることを理解してもらう
 - ✓ 予算達成が見込まれた場合は、現場がやりたいことに積極的に投資する
(もちろん、費用対効果は精査した上で)
 - ✓ 期末に予算以上の収支が出たときは、職員にも還元する仕組みを作る (決算賞与など)

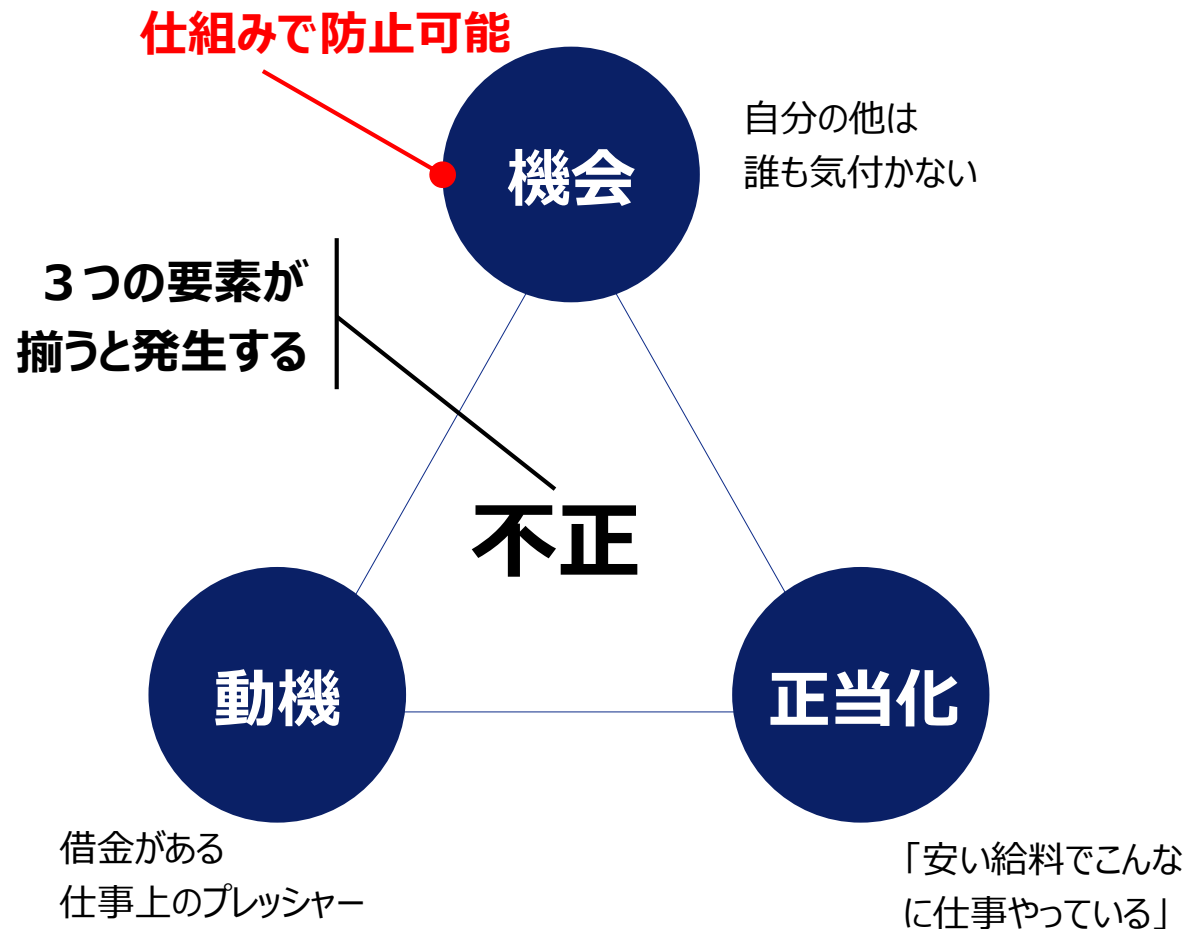
将来

5. 内部統制（財務的観点）のチェックポイント

1. 不正トライアングルと確認ポイント

- スポーツ業界においても、横領や観客数の水増しなど、多くの不正等が発生しています
- 不正で不幸な仲間を出さないためにも、仕組みで「機会」を防ぐことが重要です

不正トライアングル



仕組み作りの確認ポイント

- **小口現金、現金同等物（切手、印紙）**
 - ・ 現物を動かしてから帳簿記載・確認まで一人完結になっていないか
 - ・ 出金は全てエビデンス（領収書、契約書等）の提出を義務付けているか
 - ・ 定期的に、担当者以外の方が現物と帳簿の残高照合を実施しているか
- **経過勘定（未払費用、未収収益、前払費用、前受収益）、売掛金、買掛金**
 - ・ エビデンスを基に計上されているか（例．請求書等）
 - ・ 現在の残高について、明細は全て分かるか
 - ✓ 総額や取引先ごとに纏めて仕訳1本で記帳ではなく、取引明細ごとに記帳
 - ・ 長期に渡って滞留している勘定はないか
 - ✓ ある場合は、取引先と残高確認

不正や誤謬防止の基本：「ダブルチェック」「エビデンス」