



# 令和2年度 中央競技団体の経営力強化推進事業 事業報告書

アビームコンサルティング株式会社

2021年3月31日

本報告書は、スポーツ庁の委託事業として、アビームコンサルティング株式会社が実施した令和2年度スポーツ産業の成長促進事業「中央競技団体の経営力強化推進事業（普及・マーケティング戦略の策定促進）」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。

## 事業の背景

スポーツのビジネス化を促進し、その収益をスポーツ環境の充実に再投資する好循環を生み出すことは、持続可能なスポーツ産業の活性化に繋がる。スポーツ基本計画（平成29年3月）においても、「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などへの支援などを通じて、スポーツ団体の組織基盤の強化を促進する」としている。

このような背景を受けて、本事業は、唯一の国内統括団体として、人・団体を管理し、各種大会の主催などの業務を独占的に実施する中央競技団体（以下、「NF」という）の経営力強化を推進することを目的としている。スポーツにおける「する」「みる」「ささえる」または「活用する」人・団体を増加させ、収益力を強化することにより、スポーツ産業の拡大に直接的な効果をもたらすことができる。そのためには、NFは、収益力向上に不可欠な普及・マーケティングの重要性に関する認識を高め、活動を実施するための人材や資金を確保する必要がある。なお、過年度では、NFの経営力強化を図るために必要な普及・マーケティング戦略の策定を促進するため、「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（以下、「手引き（初版）」という）を策定し、NFの職員に対する研修などを実施した。

## 事業の目的

普及・マーケティング活動の現状と阻害要因を踏まえ、NFが主体的に普及・マーケティング戦略策定及び実行を推進するための知見を提供し、収益力向上を図るための取組を促す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、以下の4つの取組を実施した。

### 調査・分析

統括団体（公益財団法人日本オリンピック委員会、公益財団法人日本スポーツ協会、公益財団法人日本障がい者スポーツ協会）に加盟するNFを対象に中長期普及・マーケティング戦略の策定及びその実行状況の調査から現状分析と阻害要因分析を行った。また、他NFにとって参考となる事例の調査を行った。

### ポイント集の作成

各NFの普及・マーケティング戦略策定・実行の現状を把握するとともに、活動を円滑に推進する上での手順と留意事項を整理したポイント集を策定した。

### 講習会・ワークショップの開催

普及・マーケティング活動の重要性に関する認識の向上及び必要な知見の提供、手引き・ポイント集の周知徹底、NF間の交流の場の提供のために、NFの会長や理事、事務局長、普及・マーケティングの事業責任者を中心とした講習会・ワークショップを全4回実施した。

### 手引きの改善

過年度事業にて作成した手引き（初版）に対し、本事業を通じて得られた知見を踏まえた手引き（第2版）（以下、「手引き」という）を作成した。

## 実施内容

本事業の目的

## 第1章

本事業の基本方針

1. 本事業の推進方針
2. 本事業の実施内容と成果物
3. 本事業の推進体制

## 第2章

普及・マーケティング戦略策定に係る調査・分析

1. 調査・分析の全体像
2. 初期ヒアリング
3. 定量調査
4. 事例調査

## 第3章

普及・マーケティング活動の推進に向けたポイント集の作成

1. 実施プロセス
2. 作成方針
3. 構成と運用方針

## 第4章

普及・マーケティング活動の推進に向けた講習会・ワークショップの開催

1. 実施概要
2. 実施結果

## 第5章

普及・マーケティング活動の推進に向けた手引きの改善

1. 実施プロセス
2. 改善方針
3. 改善内容

## 第6章

中央競技団体の経営力強化に係る検討会の開催

1. 実施概要
2. 第1回検討会結果
3. 第2回検討会結果
4. 第3回検討会結果

## 第7章

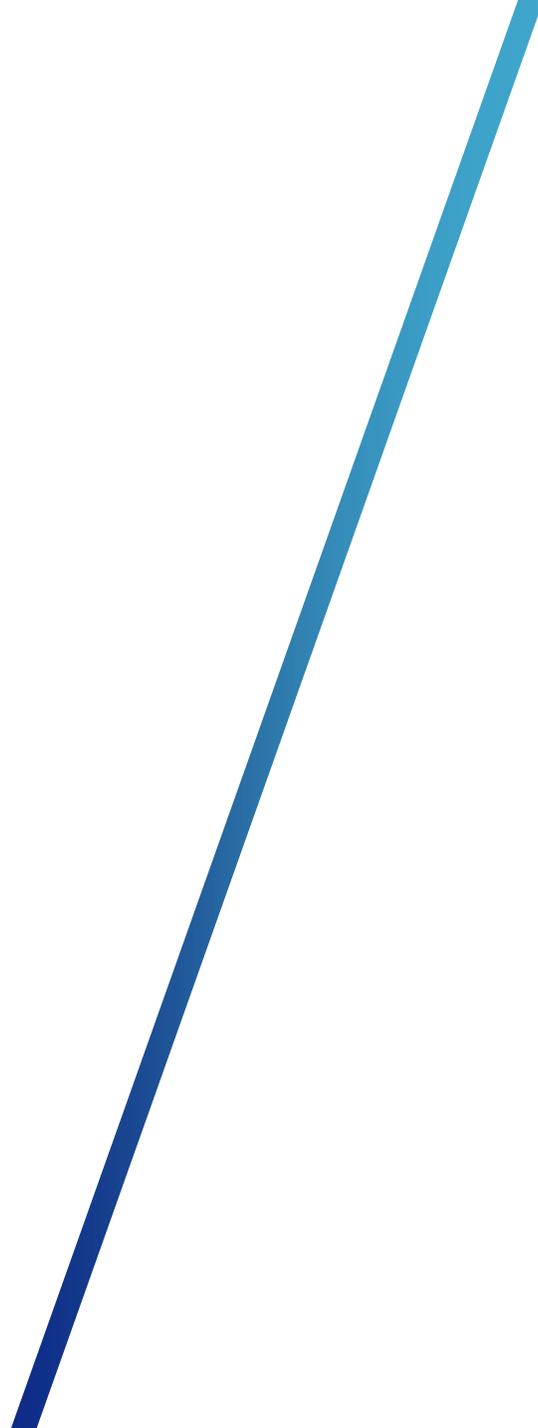
本事業の成果と検討課題

1. 本事業の成果
2. 本事業の課題と対応方針

(別添)

- 定量調査レポート
- 事例調査レポート
- ポイント集
- 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

# 第1章 本事業の基本方針



# 1. 本事業の推進方針

## 1-1. 本事業の遂行課題仮説

- 普及・マーケティング活動の強化に向けた打ち手を検討するため、本事業のターゲットを明確化し、また、普及・マーケティング活動の推進レベルに応じて成果指標を定義・可視化する必要があった。

仮説

経営資源の多寡や推進レベルなどに応じて、NFへの打ち手が変わる

本事業の  
遂行課題  
(仮説)

事業  
ターゲットの  
明確化

- セグメントを設定の上、本事業のターゲットNFを明確にする

成果指標の  
定義・可視化

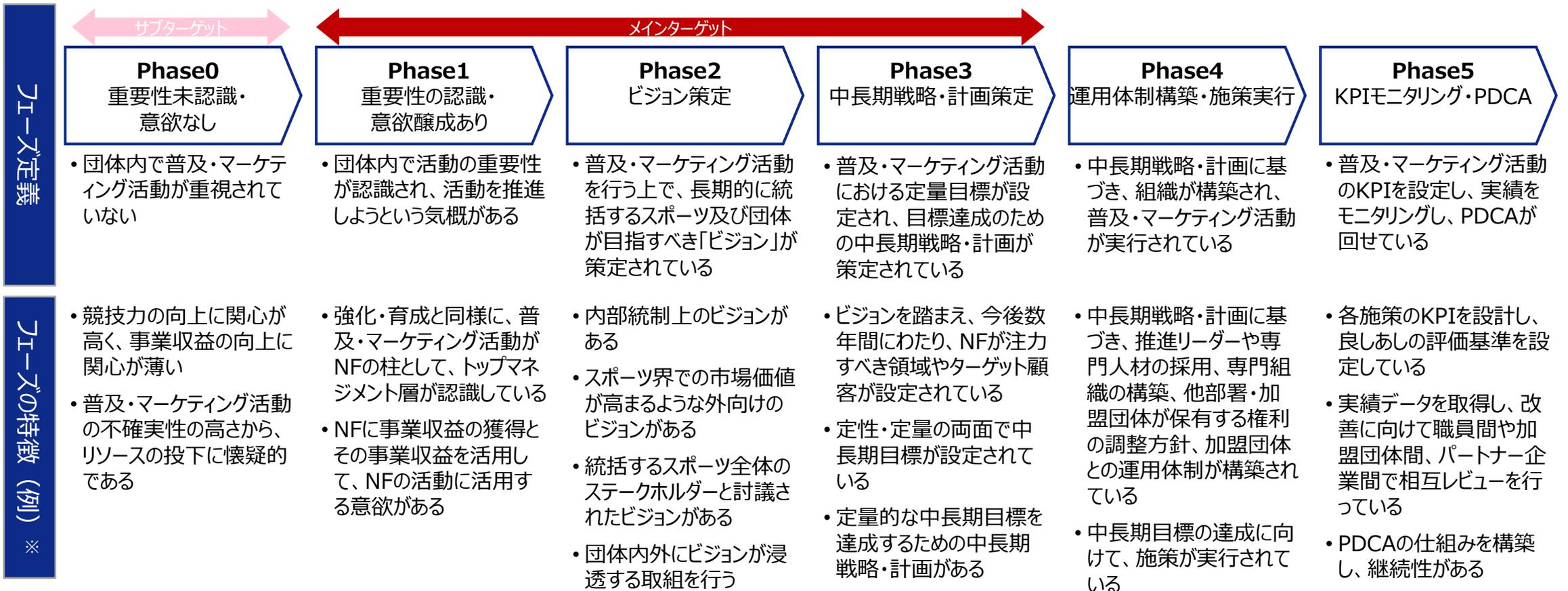
- ターゲットNFの普及・マーケティング活動が、本事業によってどう変わったか、継続的にモニタリングする

# 1. 本事業の推進方針

## 1-2. 本事業のターゲットと成果指標

- 事業ターゲットと成果指標を設定するため、普及・マーケティング活動の推進レベル（フェーズ）の分類を設定した。
- 「Phase1：重要性の認識・意欲醸成あり」、「Phase2：ビジョン策定」、「Phase3：中長期戦略・計画策定」に属するNFをメインターゲットとして設定した。

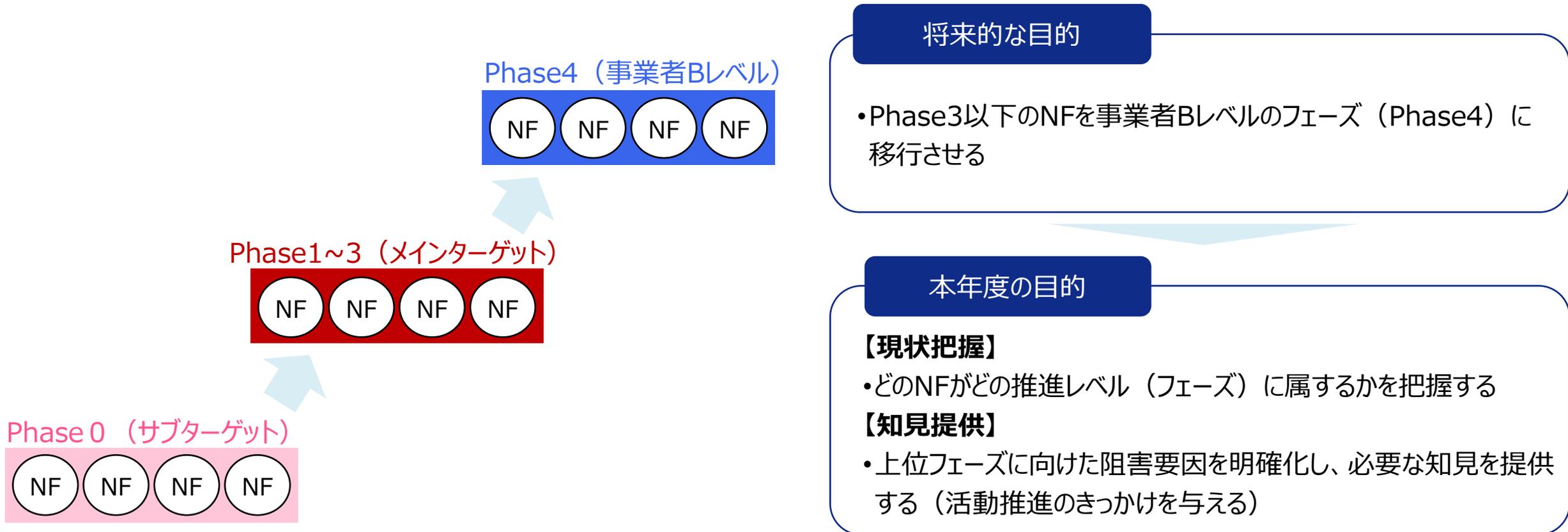
NFの「普及・マーケティング活動」における推進レベル（フェーズ）



# 1. 本事業の推進方針

## 1-3. 本事業の目的の具体イメージ

- 本事業の将来的な目的は、メインターゲットのNFをPhase4（事業者B※1レベル：普及・マーケティング活動を主体的に推進できる状態にある団体）に引き上げること、または、事業者Bの候補となるNFを増やすことである。
- 本年度は、メインターゲットのNFの普及・マーケティング活動の推進レベルの現状・課題を把握し、上位フェーズに上がるために必要な知見を提供することを目的として実施した。



※1：事業者Bとは事業B受託者のことを指し、事業Bはスポーツ庁委託事業である「中央競技団体の経営力強化推進事業（戦略的普及・マーケティングの実施）」のことをいう。  
事業BではNFの中長期普及・マーケティング戦略・計画を複数年支援することで他のNFの模範となりえる先進事例を形成することを目的としている。

## 2. 本事業の実施内容と成果物

- 本年度の目的に基づき、「調査・分析」、「ポイント集の作成」、「講習会・ワークショップの開催」、「手引きの改善」を実施した。

本年度の目的	作業内容	概要	成果物
現状把握	調査・分析	<ul style="list-style-type: none"> <li>・NFの普及・マーケティング活動の事業責任者に対し、アンケート調査を実施</li> <li>・現在のNFの普及・マーケティング活動の推進レベルと阻害要因、本事業の成果指標（一部）の基準値を定量的に整理</li> </ul>	定量調査レポート （別添）
		<ul style="list-style-type: none"> <li>・普及・マーケティング活動の具体例を把握できるよう、選定条件を設定の上、ヒアリング調査を実施し、ビジョン、中長期目標、中長期戦略・計画、実行計画の策定事例及び計画実行の事例を調査</li> <li>・普及・マーケティング活動にて策定する計画などのイメージを把握できるよう、成果物イメージを作成</li> </ul>	事例調査レポート （別添）
知見提供	ポイント集の作成	<ul style="list-style-type: none"> <li>・普及・マーケティング活動の自己評価を行うための「全体フロー」、活動を推進するための参考情報となる「手順・ポイント」を作成</li> <li>・手順・ポイントは、「ビジョン策定」「中長期目標設定」「中長期戦略・計画策定」「実行計画策定」「実行・評価・改善」に分類</li> </ul>	ポイント集 （別添）
	講習会・ワークショップの開催	<ul style="list-style-type: none"> <li>・普及・マーケティング活動の重要性を認識するとともに、関連する知見を提供する講習会を全4回開催</li> <li>・本事業で作成する手引き・ポイント集の周知、NF間の知見交流の場としてワークショップを全4回開催</li> <li>・参加者アンケートにより、講習会やワークショップの改善点、手引き・ポイント集に対する有用性を確認</li> </ul>	講習会・ワークショップ結果 （本資料内）
	手引きの改善	<ul style="list-style-type: none"> <li>・調査・分析にて把握した普及・マーケティング活動の実態、成功要因・阻害要因に基づき、過年度に作成した手引き（初版）を再編し、普及・マーケティング活動における「あるべき姿」や「基本形」を追記</li> </ul>	手引き （別添）

### 3. 本事業の推進体制

- 本事業は、本事業を運営する「事務局」、NF支援の立場から本事業に助言を行う「検討会」、NFの立場から本事業に助言を行う「事業B受託者」により推進した。

組織体	組織体の目的と構成員
中央競技団体の 経営力強化に係る事務局 (以下、「事務局」という)	<ul style="list-style-type: none"><li>• 本事業の運営組織</li><li>• 構成員は、スポーツ庁（本事業委託者）、アビームコンサルティング株式会社（本事業受託者）、株式会社スポーツマーケティングラボラトリー（本事業再委託者）、公益財団法人日本オリンピック委員（アドバイザー）</li></ul>
中央競技団体の 経営力強化に係る検討会 (以下、「検討会」という)	<ul style="list-style-type: none"><li>• NFの統括団体・支援組織の立場から本事業の作業や成果物に助言を実施 ※各支援組織の事業方針との整合性や有効性の確認、本事業推進に伴う加盟団体（NF）への各種依頼調整など</li><li>• 構成員は、NFの統括団体・支援組織である、公益財団法人日本オリンピック委員会、公益財団法人日本スポーツ協会、公益財団法人日本障がい者スポーツ協会日本パラリンピック委員会、公益財団法人笹川スポーツ財団</li></ul>
事業B受託者 (中央競技団体)	<ul style="list-style-type: none"><li>• 本事業のターゲットであるNFの立場から本事業の作業や成果物に助言を実施</li><li>• 推進レベルが高いNFとして、中長期普及・マーケティング戦略策定・実行に関し、自団体の取組を発表することで知見を提供（講習会での発表を担当）</li><li>• 構成員は、事業B受託者である、公益財団法人日本テニス協会、公益財団法人日本ハンドボール協会、公益社団法人日本トライアスロン連合</li></ul>

## 第2章

# 普及・マーケティング戦略策定に係る調査・分析

実施内容	成果物
調査・分析	定量調査レポート（別添） 事例調査レポート（別添）
ポイント集の作成	ポイント集（別添）
講習会・ ワークショップの開催	講習会・ワークショップの結果（本資料内）
手引きの改善	手引き（別添）

# 1. 調査・分析の全体像

- 本事業へのニーズ把握や、普及・マーケティング活動の阻害要因を確認するため、「初期ヒアリング」にて概況を把握し、その上で「定量調査アンケート」にて詳細を確認した。また、具体的な活動内容を把握するため「事例調査」を実施した。

	初期ヒアリング	定量調査アンケート	事例調査
目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>普及・マーケティング活動の推進レベル（フェーズ）の検証、阻害要因の仮説精査</li> <li>本事業の成果物（手引き、ポイント集、講習会）に対する要望把握</li> <li>その他ニーズ・状況把握（業務共同化など）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>初期ヒアリングで精査したフェーズ、阻害要因の仮説検証</li> <li>本事業の成果物（手引き・ポイント集・講習会）に対する要望把握</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>NFの普及・マーケティング活動の事例として、具体的な取組内容の把握</li> <li>普及・マーケティング活動における各種成果物のゴールイメージの想起に寄与する資料の収集</li> </ul>
実施時期	<ul style="list-style-type: none"> <li>2020年6月～7月</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2020年9月～10月</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2020年12月～2021年1月</li> </ul>
対象	<ul style="list-style-type: none"> <li>普及・マーケティング活動の推進レベル（フェーズ）に基づき、過年度のアンケート結果などから以下12団体を選定 日本カヌー連盟／日本拳法競技連盟／全日本テコンドー協会／日本セーリング連盟／日本カーリング協会／日本山岳・スポーツクライミング協会／日本卓球協会／全日本空手道連盟／全日本スキー連盟／日本ラグビーフットボール協会／日本バスケットボール協会／日本ハンドボール協会</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本オリンピック委員会、日本スポーツ協会、日本障がい者スポーツ協会日本パラリンピック委員会に加盟する計125団体 (回収数計：88)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>定量調査アンケートの結果及び受領した成果物から選定した以下5団体 日本テニス協会（事業者B）／日本トライアスロン連合（事業者B）／日本ホッケー協会／日本ボディビル・フィットネス連盟／日本視覚障害者柔道連盟</li> </ul>
アウトプット	<ul style="list-style-type: none"> <li>定量調査レポートのアンケート調査票</li> <li>講習会・ワークショップの企画方針</li> <li>手引き（初版）の課題</li> <li>ポイント集（ドラフト）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>定量調査レポート（別添）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事例調査レポート（別添）</li> </ul>

## 2-1. 阻害要因の初期仮説

- 本事業にて普及・マーケティング活動を推進するためには、推進の阻害要因を把握し、対応することが重要となる。
- そこで、経営資源である「人材」、「資金」、「知見」に加え、「組織・マネジメント」、「競技特性」の視点で初期仮説を整理した。

	阻害要因抽出の視点	阻害要因初期仮説
人材	<ul style="list-style-type: none"> <li>・推進リーダー</li> <li>・専門部署・人材</li> <li>・担当者のスキル・経験</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・推進リーダーが不在で、取組が開始せず、また開始しても継続しない</li> <li>・専任部署・人材がおらず、工数をかけられない</li> <li>・担当者が普及・マーケティングに長けておらず、活動を推進できない</li> </ul>
資金	<ul style="list-style-type: none"> <li>・団体内での予算承認の方針</li> <li>・普及・マーケティング関連の年間予算額</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・他の事業に予算が回され、普及・マーケティング活動の予算が少ない</li> <li>・普及・マーケティング活動の予算が不足し、思うように活動が実施できない</li> </ul>
知見	<ul style="list-style-type: none"> <li>・競技人口、競技を取り巻くビジネス環境に関する知見</li> <li>・普及・マーケティング活動の企画、推進に関する知見</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・競技環境に関する知見が不足し、今後の環境変化が読めない</li> <li>・普及・マーケティングに関する知見が不足し、活動がうまく推進できない</li> </ul>
組織・マネジメント	<ul style="list-style-type: none"> <li>・団体内での普及・マーケティング活動の重要性に関する認識</li> <li>・団体内での普及・マーケティング計画の承認プロセス</li> <li>・各都道府県協会との連携</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・普及・マーケティング活動に対し、経営資源が投下されない</li> <li>・団体内で普及・マーケティング活動計画が通りづらい</li> <li>・都道府県協会とうまく連携できず、地方での普及が滞っている</li> </ul>
競技特性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・競技の季節性による非恒常化の影響</li> <li>・競技施設数や用具などのハード特性の影響</li> <li>・オリ・パラ競技の採用有無による注目度の差の影響</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・競技の季節性が強く、普及・マーケティング活動期間が限られる</li> <li>・少ない施設数や高額な用具が原因で、普及・マーケティング機会が限られる</li> <li>・オリンピック・パラリンピックに採用されず、国際的な注目度が低い</li> </ul>

- ヒアリングの結果得られた、推進レベル（フェーズ）に対する意見や阻害要因仮説への意見、本事業への要望を踏まえ、対応を検討した。

ヒアリング項目	ヒアリング内容	ヒアリング結果	本事業での対応
普及・マーケティング活動の推進レベル（フェーズ）の検証	<ul style="list-style-type: none"> <li>① フェーズ分類は妥当か、改善点はあるか</li> <li>② 本事業の主要ターゲットはどこか</li> <li>③ 普及・マーケティング活動を推進したきっかけは何か</li> <li>④ 団体のフェーズを判定する際、推進レベルの他、取組の質をどう評価するか</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① フェーズ分類は妥当であるが、普及とマーケティングそれぞれで<b>フェーズが異なる場合あった</b></li> <li>② 事業者Bは実行段階にあるためPhase4であり、<b>それ以下のフェーズが主要ターゲットとなりえた</b></li> <li>③ 普及・マーケティング活動推進のきっかけは、オリンピック・世界大会への競技採用や好成績、組織の破産、意見対立などの<b>有事への対応</b>が多かった</li> <li>④ 成果物間で整合を取ることが重要、また団体としての合意形成など<b>推進上の質の向上</b>が必要不可欠であった</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 定量調査時に普及とマーケティングを分けて聴取する</li> <li>② 定量調査を用いてターゲットの妥当性を検証する</li> <li>③ 手引きや事例調査レポートに反映する</li> <li>④ 手引きやポイント集に反映する</li> </ul>
阻害要因仮説の検証	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 普及・マーケティングの阻害要因は何か</li> <li>② 外部からの推進リーダーや専門人材の登用はどのような効果があったか、課題はあるか</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 組織・マネジメント、人材が主要な阻害要因であり、トップマネジメントがリーダーシップを発揮する際の<b>都道府県協会との調整</b>、また、<b>広告代理店などの外部パートナー活用の巧拙</b>が影響を与えていた</li> <li>② 外部からの人材登用は有用なケースが多いが、<b>団体側の受入姿勢が重要</b>であり、下位フェーズは総合力の高い組織の推進リーダー、上位フェーズでは専門人材のニーズが高かった</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 定量調査を用いて阻害要因を検証し、手引き・ポイント集に反映する</li> <li>② 定量調査を用いてニーズを検証し、手引き・ポイント集に反映する</li> </ul>

■ (続き)

ヒアリング項目		ヒアリング内容	ヒアリング結果	本事業での対応
知見提供手段の意見収集	手引き (初版)	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 手引き (初版) は認知/活用されているか</li> <li>② 手引き (初版) は有用か、改善点はあるか</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 手引き (初版) は好評であったものの、認知が不足していた (12団体中4団体のみが認知している状況)</li> <li>② 手引き (初版) は有用であるが、より図を多くした説明としてほしい、言葉が難しいといった意見があった</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 定量調査を用いて認知状況や活用状況を検証する</li> <li>② 手引きは、可能な限り図を用いて、巻末に用語集を加える</li> </ul>
	ポイント集	<ul style="list-style-type: none"> <li>① ポイント集は有用か</li> <li>② 活用されるためのポイント集の要件は何か</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① ポイント集の活用意向はあるが、細かすぎると項目消化が目的化してしまう懸念があった</li> <li>② ポイント集だけでは具体的に何を作ればよいかイメージしづらいため、成果物のフォーマットや、作成時のポイントを提示してほしいとの意見があった</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① ポイント集の手順の粒度は、普遍的な内容までとする</li> <li>② 事例調査レポート内にNFが活用している具体的な成果物のイメージを、ポイント集には作成時のポイントを含める</li> </ul>
	講習会/ワークショップ	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 講習会は有用か</li> <li>② 講習会で行うべきテーマは何か、誰が参加すべきか</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 講習会は有用との意見、参加希望が多かった</li> <li>② 収益拡大 (権利活用、民間企業との連携) に関する講習会へのニーズが高く、普及・マーケティング活動の推進レベル (フェーズ) の近いNF間の意見交換が望ましいという意見が多かった</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 講習会を実施する</li> <li>② 講習会では、ニーズが高かったテーマを取り扱い、ワークショップでは、参加NFを普及・マーケティング活動の推進レベル (フェーズ) 毎に分け、グループワークなども通じた意見交換の場を設ける</li> </ul>

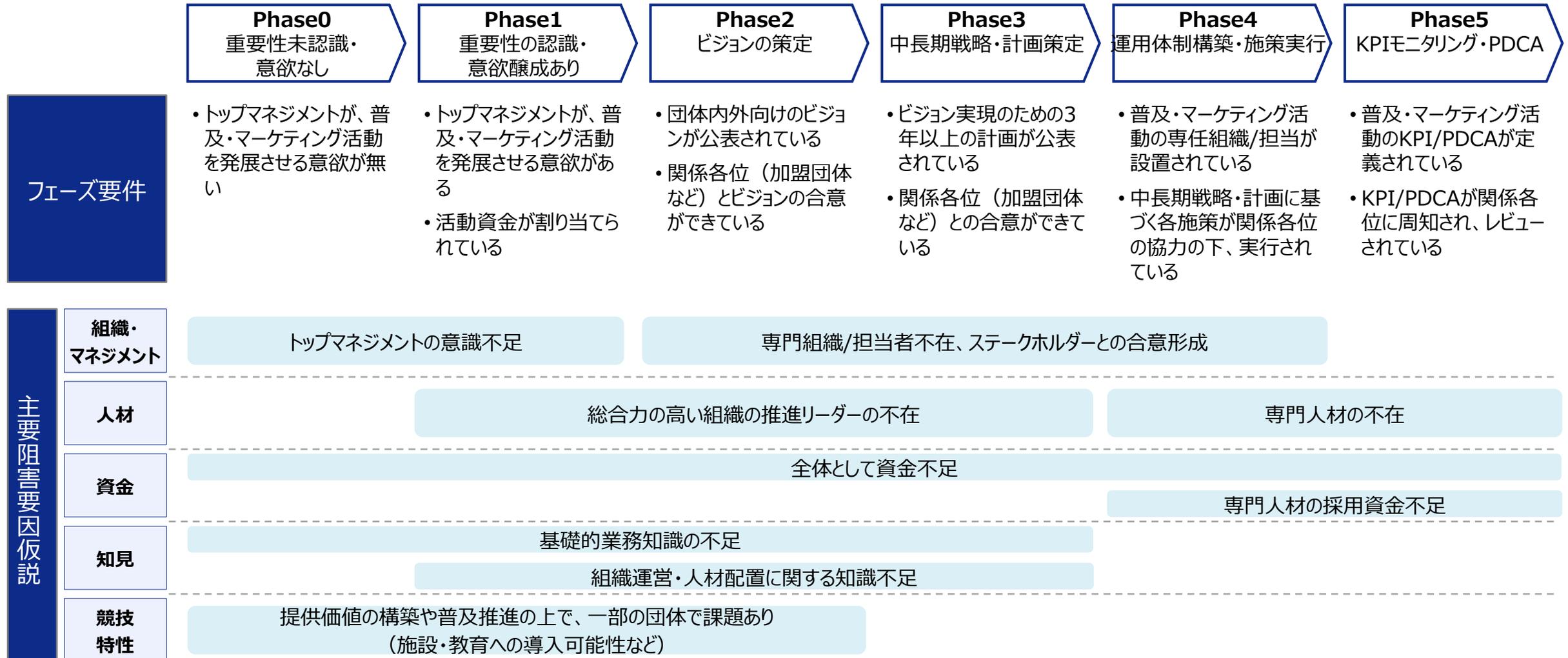
■ (続き)

ヒアリング項目		ヒアリング内容	ヒアリング結果	本事業での対応
その他	業務共同化のニーズ把握	① 業務共同化のニーズはあるか ② どの業務を共通化したいか	① 業務共同化のニーズはある ② NF間で業務内容に差異の少ないバックエンド業務（財務会計・人事（人材交流/評価）・法務・助成金申請など）への要望多かった	① 定量調査を用いて全体のニーズを把握する ② 定量調査を用いて全体のニーズを把握する
	コロナ禍の影響の把握	① 新型コロナは各団体にどのような影響を与えているか	① 全てのNFで国内外の大会や試験/講習会の中止、会員離脱による収入減の影響があった	① 定量調査を用いて影響を把握する
	その他	① 普及・マーケティング活動を推進するために何が必要か	① 推進には以下が重要との意見が挙がった <ul style="list-style-type: none"> <li>・理事、評議員の適切な人材配置も重要</li> <li>・広告代理店などの外部パートナーの活用</li> <li>・中体連・高体連との連携による学校体育での普及促進</li> <li>・トップマネジメントのコミットメント、意思決定を実施</li> <li>・理事会、執行する事務局・事業本部の連携</li> </ul>	① 普及・マーケティング活動において重要なポイントは、手引きや事例調査レポートに反映し、成功要因や阻害要因への対応をポイント集に反映する

## 2. 初期ヒアリング

### 2-3. フェーズ要件の整理と阻害要因仮説の精査

- 初期ヒアリングの結果に基づき、各フェーズにおいてNFが満たすべき要件、主要な阻害要因の仮説を精査した。
- 初期ヒアリングは12団体であったため、さらに仮説を検証するため、定量調査で情報を収集することとした。



## 3-1. 実施プロセス

- 定量調査は、初期ヒアリングで構築した仮説を検証することを目的として実施し、その結果に基づき、本事業での対応を検討した。

プロセス	検証内容検討	アンケート調査準備	アンケート実査・分析	最終化
	初期ヒアリングの結果に基づき、アンケートで検証する内容を決定する	検証内容を盛り込んだアンケート調査票を作成する	調査対象NFに対し、調査を実施する	定量調査レポートを作成し、本事業で対応する内容を整理する
実施時期	2020年6～7月	2020年8～9月	2020年9～11月	2020年12月
作業内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>アンケート調査実施目的の整理</li> <li>初期ヒアリング結果に基づく、検証する仮説の整理</li> <li>最終アウトプットの構成の作成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>実施概要の作成</li> <li>調査票の作成</li> <li>Webアンケート画面の作成</li> <li>案内文の作成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>NFに対するアンケートの案内</li> <li>アンケート回収状況の確認</li> <li>アンケート結果の集計・分析</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>定量調査レポートの作成</li> <li>アンケート結果を受けて、本事業で対応すべき内容・改善点を整理</li> </ul>

## 3-2. 定量調査結果と対応 (1/2)

- 定量調査の目的に沿って、初期ヒアリングで精査したフェーズの妥当性を確認した。

目次	調査・分析内容	調査結果	本事業での対応
中央競技団体の普及・マーケティング活動状況	<ul style="list-style-type: none"> <li>① NFの普及・マーケティング活動状況をフェーズ仮説に基づいて分類し、現状を把握する</li> <li>② 本事業のターゲットフェーズは妥当か、ターゲットフェーズにどの程度の団体が分類されているかを確認する</li> <li>③ 各フェーズ分類されたNFの活動状況を可視化する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① NFをフェーズ仮説通りに分類が可能であり、目的通りにフェーズ仮説を検証した (定量調査レポート参照)</li> <li>② 本事業の想定ターゲットであるPhase2に属するNFが最も多かった</li> <li>③ NFの全体の半数以上が、ビジョン・中長期目標・中長期戦略・計画を策定している マーケティングの重要性に関する認識は、普及・育成・強化などの他事業と比較して低く、専任組織・専任担当者を置いている割合が低かった</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① フェーズ仮説をターゲット選定及び成果指標として活用する</li> <li>② 本事業のターゲットフェーズは妥当とみなし、事業を推進する</li> <li>③ 本事業全体として、マーケティングに対する意識醸成を図り、Phase4に移行するための取組を行う</li> </ul>
団体の特徴が普及・マーケティング活動に与える影響	<ul style="list-style-type: none"> <li>① NFの普及・マーケティング活動状況を統計的有意性を考慮した分類（グループ分類）に再分類し、現状を把握する</li> <li>② 団体の財務規模や競技特性が、普及・マーケティング活動に与えている影響について確認する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 統計的優位性を考慮したグループ分類を行った (定量調査レポート参照)</li> <li>② 財務規模とグループには一定の相関はあるが、必ずしも当てはまるものではないため、推進レベルが財務規模に与える影響度合いは判別がつかなかった</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 特になし</li> <li>② 財務規模が、必ずしも普及・マーケティング活動の推進レベルに影響を与えるものではないと判断し、普及・マーケティング活動の質の評価を行うための成果指標としては用いない</li> </ul>

## 3-2. 定量調査結果と対応 (2/2)

- 定量調査の目的に沿って、阻害要因仮説を検証するとともに、本事業に対する要望を把握した。

目次	調査・分析内容	調査結果	本事業での対応
普及・マーケティング活動の阻害要因の分析	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 普及・マーケティング活動の阻害要因を把握する</li> <li>② 普及・マーケティング活動の活動状況（グループ分類）と阻害要因に相関関係があるか、各グループ間にある阻害要因の差や、上位のグループに進むための課題を把握する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 目的通りに阻害要因仮説を検証した（定量調査レポート参照）</li> <li>② 下位グループであるほど、人的要因を阻害要因として挙げる傾向が見られた。また、資金的要因が、全グループ共通の主な阻害要因として挙げられた</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 阻害要因を踏まえ、手引きやポイント集、事例調査レポートを作成する</li> <li>② 人的要因や資金的要因を乗り越えた事例を選定できるよう、下位フェーズのNFを中心として事例調査を推進する</li> </ul>
手引き（初版）の認知・活用状況	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 手引き（初版）の認知度や活用状況、具体的な活用方法を把握する</li> <li>② NFが手引き（初版）にどのような改善を求めているか、把握する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 手引き（初版）の認知率は39%、中長期目標設定、中長期戦略・計画策定に活用していた</li> <li>② 手引き（初版）の改善点として、団体の規模に合わせた分類、公益法人としての経営力強化に関する説明、具体例の追加が挙げられた</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 手引きの認知獲得に向けた広報施策も検討する必要がある</li> <li>② 手引き内の記載方法、事例調査レポートにて対応する</li> </ul>
その他調査	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 本事業で実施予定の講習会に対するNFの参加意思・意欲を確認する</li> <li>② 来年度以降に実施構想のある業務共同化について、NFの活用意思・意欲を確認する</li> <li>③ コロナ禍がNFに与えている影響について確認する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 全体の80%程度の団体が講習会への参加意思を示した</li> <li>② 全体の80%程度の団体が業務共同化の活用意思を示しており、全体の半数以上の団体がマーケティング業務の共同化を希望した</li> <li>③ コロナ禍が悪い影響を与えていると回答した団体が全体の80%を超えていた</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 予定通り実施する</li> <li>② 業務共同化は望まれており、来年度以降の実施を検討する 主体的にマーケティング業務を行う意識が低いとも捉えられるため、マーケティングに対する意識醸成を図る取組を行う</li> <li>③ 事例があれば、事例調査レポートで選定を図る</li> </ul>

## 4-1. 実施プロセス

- 事例調査は、具体的なNFの取組事例、他のNFに有用な事例を把握することを目的に、調査対象NFを検討の上実施した。

プロセス	アウトプットフォーマットの検討 NFからの意見を反映したアウトプットフォーマットを作成する	調査方針の策定 調査可能な事例の選定条件を策定する	事例調査 調査対象NFに対し、調査を実施する	最終化 調査対象NFからの指摘を踏まえ、事例調査レポートを作成する
実施時期	2020年10～11月	2020年12月	2021年1～2月	2021年2～3月
作業内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>事例に対するNF及び本事業のステークホルダーからの要望の整理</li> <li>アウトプットフォーマットの作成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事例調査対象の選定条件の策定（詳細次頁）</li> <li>調査対象NFの選定</li> <li>ヒアリングシートの作成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ヒアリング調査の実施               <ul style="list-style-type: none"> <li>日本テニス協会</li> <li>日本トライアスロン連合</li> <li>日本ホッケー協会</li> <li>日本ボディビル・フィットネス連盟</li> <li>日本視覚障害者柔道連盟</li> </ul> </li> <li>成果物策定事例（ドラフト）の作成</li> <li>実行事例（ドラフト）の作成</li> <li>成果物イメージ（ドラフト）の作成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>調査対象NFからの事例・成果物イメージのレビュー</li> <li>事務局・検討会からの指摘事項の管理と反映</li> <li>事例調査レポートの最終化</li> </ul>

## 4-2. 事例調査対象の選定条件

- 事例調査の対象として、事業者Bに加え、ビジョン・計画などの成果物があり、かつ、ターゲットNFに経営環境が近いNFを選定した。

### 定量調査の回答による選定条件

<p>成果物があること</p>	<p>■ <b>計画の壁を越えている団体を選定</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>定量アンケートでビジョン、中長期目標、中長期戦略・計画ありの団体</li> <li>定量アンケート回答で、成果物の合意先として、自団体以外を含めた団体</li> </ul>
<p>ターゲットNFに経営環境が近いこと</p>	<p>■ <b>リソース面に課題を抱える団体を選定</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>普及・マーケティングの専任部門・部署がない団体 ※財務規模や組織規模の多寡は下位フェーズでも大小あるため、今回は条件から外す</li> </ul>
<p>(留意点) 競技特性</p>	<p>■ <b>競技特性にバリエーションがあること</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>競技特性にバリエーションがあること (夏季 - 冬季競技 / 個人-団体競技 / オリンピック・パラリンピック競技 - 非オリンピック・パラリンピック競技 / オリンピック - パラリンピック / アリーナ - スタジアム - 屋外 - 自然など)</li> </ul>

### 事例調査対象の要件

<p>普及・マーケティング活動の成果物策定事例</p>	<p>質の高さ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>質の高い成果物の要件に1つ以上合致</li> <li>現状分析を実施</li> </ul>
	<p>ビジョン・中長期目標～中長期戦略・計画</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>統括するスポーツ全体に向けて、ビジョンや中長期戦略・計画を策定した団体</li> <li>策定過程においてNF外を有用に活用した団体</li> <li>段階的な目標や戦略（ロードマップ）を策定するなど、策定過程で実現性を考慮した団体</li> </ul>
<p>普及・マーケティング活動の実行事例</p>	<p>阻害要因への対応</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>推進リーダー・専門人材の登用</li> <li>施設普及・用具普及の課題を克服している団体</li> <li>コロナ禍への対応策を講じて、普及・マーケティング活動を推進した団体</li> </ul>
	<p>NFからの要望との合致度</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>デジタル活用（SNS活用、YouTubeなどの動画配信サイトからの試合放映・視聴促進、会員管理システムなど）</li> <li>都道府県協会や中体連・高体連、教育機関との連携</li> <li>toB事業に関する具体的な取組</li> </ul>

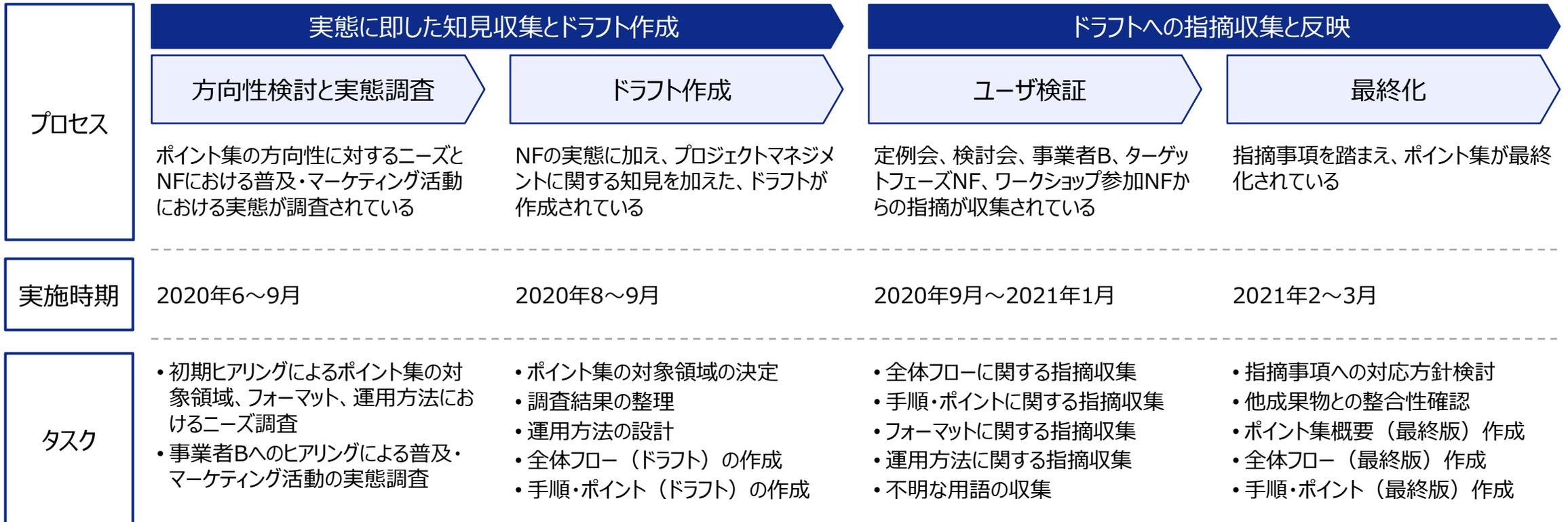
※NFの戦略策定・実行のケイパビリティを考慮し、事業者Bは調査対象として選定

## 第3章

# 普及・マーケティング活動の推進に向けたポイント集の作成

実施内容	成果物
調査・分析	定量調査レポート（別添） 事例調査レポート（別添）
<b>ポイント集の作成</b>	<b>ポイント集（別添）</b>
講習会・ ワークショップの開催	講習会・ワークショップの結果（本資料内）
手引きの改善	手引き（別添）

- NFの主体的な普及・マーケティング活動を推進することを目的に、活動の成功要因などをまとめたポイント集及び運用方針を作成した。
- 作成にあたって、事業者Bへのヒアリング及びプロジェクトマネジメント知見を踏まえてドラフトを作成し、ターゲットNFの意見を踏まえ最終化した。



- ポイント集の作成目的や、初期ヒアリングNFや事業者Bなどからの意見・要望を踏まえ、作成方針を検討した。

## ポイント集の作成目的、意見・要望

## 作成方針（詳細は次ページ）

## 目的

- 各NFが普及・マーケティング活動に係る自らの現状を把握する
- 普及・マーケティング活動を主体的に推進するための具体的な知見を紹介する（NFが手引きの内容を理解した前提で、その実行を促すもの）

意見  
・  
要望

- 「あるべき姿や基本形」を構築する策定ステップを記載してほしい
- ポイントとして、できているできていないの判断基準や留意点を記載してほしい
- 事業推進上で「気を付けた方がいい」という観点と、NF内の実行度合いを高めるための「みんなを納得させるコツ」をポイント化してほしい
- 粒度が細かいものより普及・マーケティングの全体像の分かるプロセス図がほしい
- ポイント集を必要な部門や組織と共有し、利用状況を管理できるようにしてほしい
- ポイント集の活用による、インセンティブとの紐づけや業務負荷に対する考慮は検討が必要だと考える

## 構成

- ポイント集は、
  - ①ポイント集の目的・運用方法などを示す「ポイント集概要」
  - ②普及・マーケティング活動の全体像を示す「全体フロー」
  - ③各ステップにおけるポイントを示す「手順・ポイント」
 で構成する

各構成物  
の内容

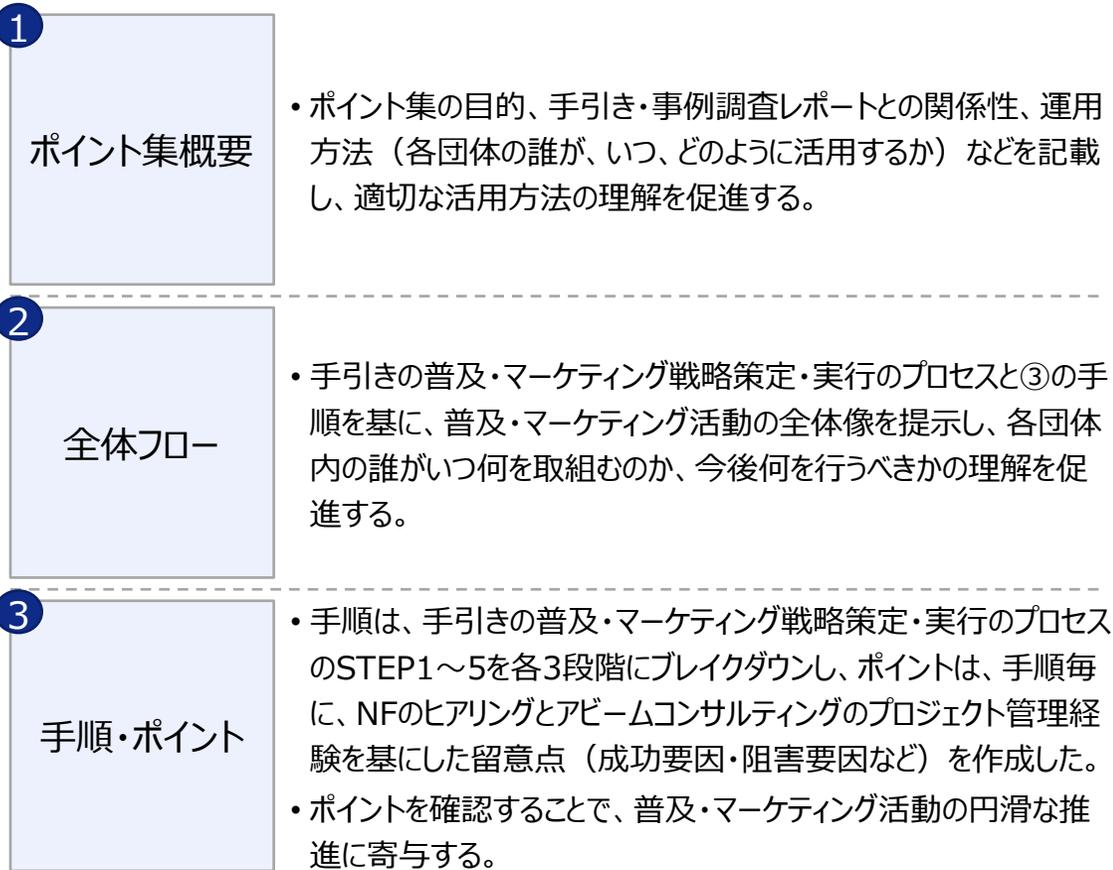
- タスクではなく、あるべき姿などを示すために普及・マーケティング活動における留意事項・ポイントをまとめる
- NF毎の違いを反映できるよう、カスタマイズを前提とするフォーマットとする
- 進捗状況を管理できるよう管理用のシートを用意する

## 運用方針

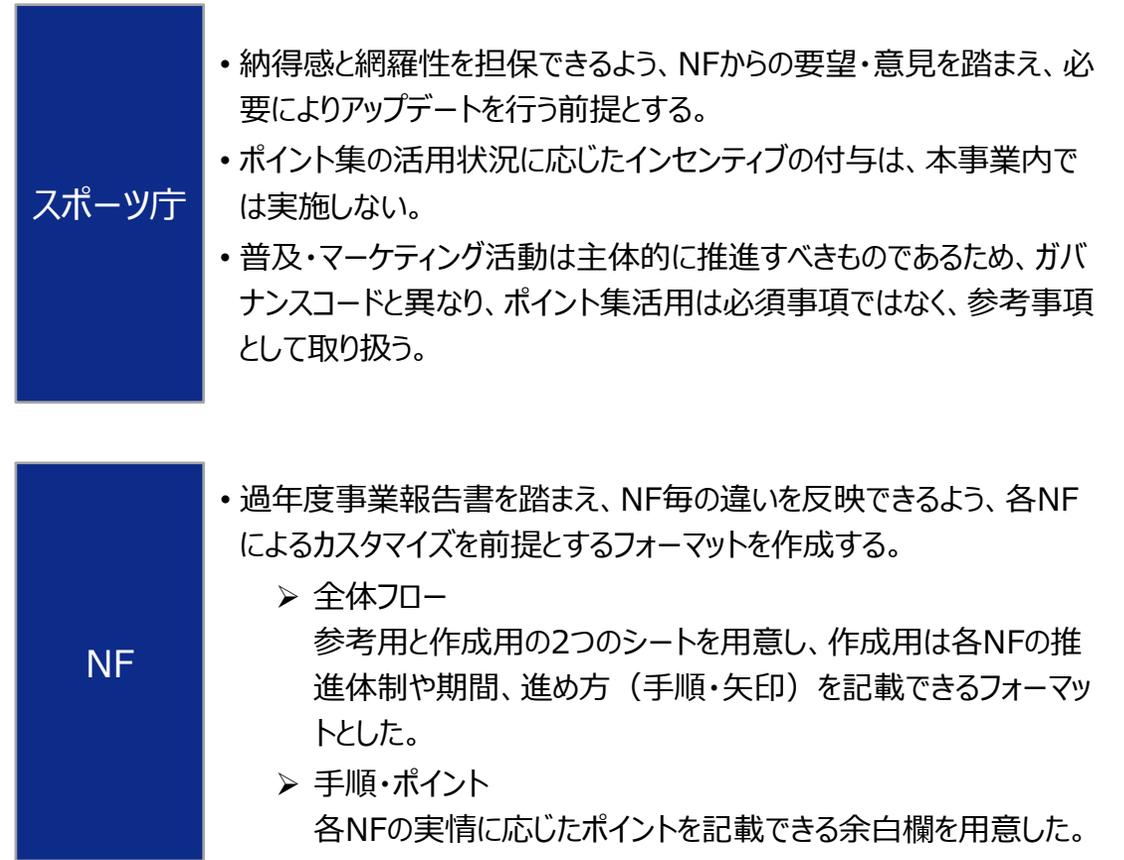
- 普及・マーケティング活動におけるポイントを各NFによるカスタマイズを前提とするフォーマットで提供することで、各NFの主体的な活動の推進に寄与する
- ポイント集の目的は各NFが現状把握すること、知見提供することであるため、活用によるインセンティブ付与は行わない

- ポイント集の構成は、「ポイント集概要」「全体フロー」「手順・ポイント」の3つとした。
- ポイント集に示された各取組は必須事項ではなく、各取組を各NFが自団体の実態に則して主体的に活用できるよう、カスタマイズできることを前提とした。

## ポイント集の構成と概要



## ポイント集の活用者と運用方針



## 第4章

# 普及・マーケティング活動の推進に向けた 講習会・ワークショップの開催

実施内容	成果物
調査・分析	定量調査レポート（別添） 事例調査レポート（別添）
ポイント集の作成	ポイント集（別添）
<b>講習会・ ワークショップの開催</b>	<b>講習会・ワークショップの結果（本資料内）</b>
手引きの改善	手引き（別添）

# 1. 実施概要

## 1-1. 講習会・ワークショップの目的

- 普及・マーケティング活動に対する意識醸成に向け、講習会は、統括するスポーツ全体の価値向上をテーマに実施した。
- 手引き・ポイント集の説明とNF間の情報交換を通じて、NF自らビジョンから一貫した戦略策定・実行まで推進できるよう、ワークショップのテーマを設定した。

	目的	講習会・ワークショップのコンテンツ
講習会	<p>① 普及・マーケティング活動に対する意識を醸成</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● 手引きやポイント集と整合を取りつつ、普及・マーケティング活動における重要性の啓蒙や基礎的業務知識を伝える。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 事業者Bより、普及・マーケティングにおける中長期戦略・計画における取組事例の発表を実施する。</li><li>● 講師より、NFが統括するスポーツ及び自団体の提供価値の向上に向けたテーマを取り扱った発表を実施する。 (各回テーマ：①提供価値とビジョン、②ガバナンスモデルとビジネスモデル、③権利設計、④経営管理)</li></ul>
ワークショップ	<p>② 手引きやポイント集の周知</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● 手引きやポイント集の重要なポイントを説明し、理解を深める。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 手引きとポイント集の説明や、各団体における成功要因と阻害要因の情報交換を通じ、NF自らビジョンから一貫した戦略策定・実行までを推進できるようなテーマにてグループワークを実施する。 (各回テーマ：①ビジョン策定、②中長期目標設定、③中長期戦略・計画策定、④実行計画策定)</li><li>● 事前課題を通じ、ビジョン～実行計画の作り方を検討する。</li></ul>
	<p>③ NF間の交流の場の提供</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● グループワークなどを通じ、普及・マーケティング活動に関するNF間の情報交換を促進する。</li></ul>	

# 1. 実施概要

## 1-2. 講習会・ワークショップ各回のテーマ

- 12月下旬から1月下旬まで、理事、事務局長、普及・マーケティング責任者を対象として、全4回開催した。
- 講習会・ワークショップは、当時の新型コロナウイルス感染拡大の状況を鑑み、オンラインで開催した。

開催回	講習会テーマ（2時間/敬称略）	ワークショップテーマ（2時間）	日時・会場	推奨参加者
第1回	<ul style="list-style-type: none"><li>・先進NFに学ぶ普及・マーケティング事例 発表者：日本テニス協会／西村覚</li><li>・未来に向けた提供価値とビジョンの考え方 講師：スポーツマーケティングラボラトリー／荒木重雄</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・自団体で取組むビジョンの作り方 (事前課題のグループ内発表→グループワーク→発表)</li></ul>	12/23 (水) 9:00～13:00 @オンライン	<ul style="list-style-type: none"><li>・理事</li><li>・事務局長</li><li>・普及・マーケティング責任者</li></ul>
第2回	<ul style="list-style-type: none"><li>・先進NFに学ぶ普及・マーケティング事例 発表者：日本ハンドボール協会／清水茂樹</li><li>・あるべきガバナンスモデルとビジネスモデルの考え方 講師：スポーツマーケティングラボラトリー／荒木重雄</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・自団体で取組む普及・マーケティングの中長期目標の作り方 (事前課題のグループ内発表→グループワーク)</li></ul>	1/13 (水) 14:00～18:00 @オンライン	<ul style="list-style-type: none"><li>・理事</li><li>・事務局長</li><li>・普及・マーケティング責任者</li></ul>
第3回	<ul style="list-style-type: none"><li>・先進NFに学ぶ普及・マーケティング事例 発表者：日本トライアスロン連合／坂田洋治</li><li>・提供価値を収益化する権利設計の考え方 講師：スポーツマーケティングラボラトリー／荒木重雄</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・自団体で取組む普及・マーケティングの中長期戦略・中長期計画の作り方 (事前課題のグループ内発表→グループワーク)</li></ul>	1/21 (木) 14:00～18:00 @オンライン	<ul style="list-style-type: none"><li>・事務局長</li><li>・普及・マーケティング責任者</li><li>・普及・マーケティング担当者</li></ul>
第4回	<ul style="list-style-type: none"><li>・持続的な成長を実現する経営管理の考え方 講師：アビームコンサルティング／大森康弘</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・自団体で取組む普及・マーケティングの実行計画の作り方 (事前課題のグループ内発表→グループワーク)</li></ul>	1/26 (火) 14:00～18:00 @オンライン	<ul style="list-style-type: none"><li>・理事</li><li>・事務局長</li><li>・普及・マーケティング責任者</li></ul>

※講習会資料（参考：スポーツ庁公式ホームページ）：[https://www.mext.go.jp/sports/b\\_menu/houdou/jsa\\_00051.html](https://www.mext.go.jp/sports/b_menu/houdou/jsa_00051.html)

## 2. 実施結果

### 2-1. 講習会募集結果

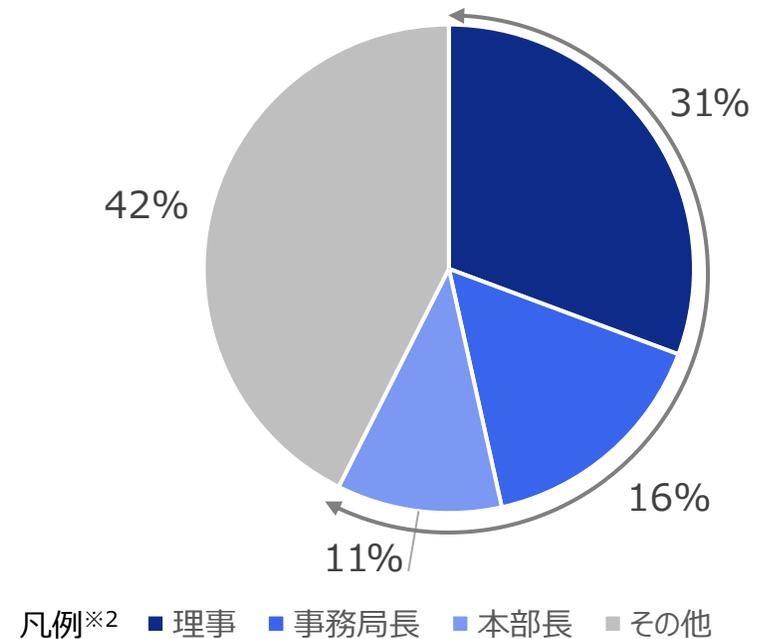
- 講習会全4回の募集結果は、最大47団体101名で、トップマネジメントである理事の参加希望者が約3割と最も多い結果となった。

講習会の募集結果（第1回～第4回）

カテゴリ	団体分類	第1回	第2回	第3回	第4回
団体	JOC/JSPO加盟団体	32	31	34	33
	JPC加盟団体	12	12	13	13
	計	44	43	47	46
人数	JOC/JSPO加盟団体	74	74	76	75
	JPC加盟団体	23	24	25	25
	計	97	98	101	100

※オンライン開催のため、実参加団体数・人数は計測不可

講習会参加者の役職者内訳（N=101）※1



※1 応募人数が最多の第3回講習会を基に集計

※2 役職兼務の場合、理事>事務局長>本部長の順に優先し集計

## 2. 実施結果

### 2-2. 講習会満足度

- ターゲットNF（Phase0-3）の講習会の満足度（やや満足以上）は、第1回92%、第2回86%、第3回83%、第4回100%となった。
- 第2回で満足度が低下したのち、第3回、第4回と満足度が向上した。

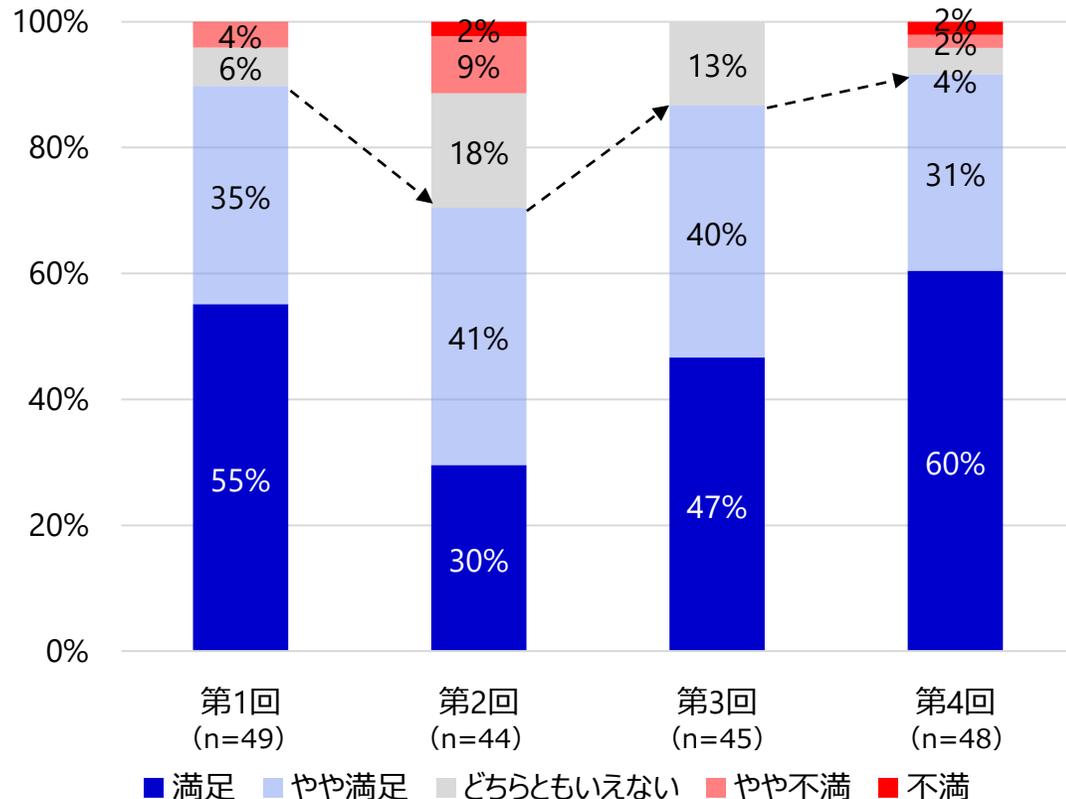
#### 質問

- ・ 今回の講習会の満足度として最も近いものをご選択ください。  
※ワークショップを含まず、講習会のみ満足度をお答えください。

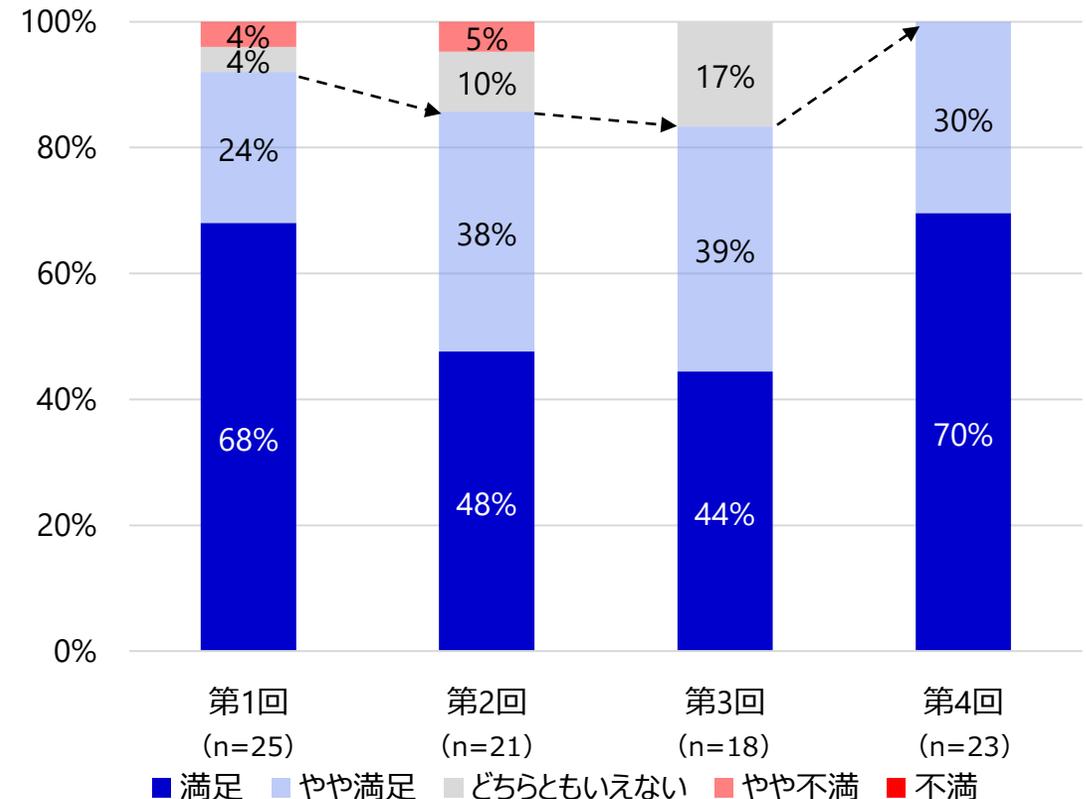
#### 回答

- ・ 以下の5つの選択肢からひとつを選択  
満足 / やや満足 / どちらともいえない / やや不満 / 不満

#### 全参加者の満足度



#### ターゲットNF（Phase0-3）の参加者満足度



## 2. 実施結果

### 2-3. 講習会に参加したターゲットNFのコメント

- 「参考になった」といった好評のコメントや、「自団体に適合しない」といった指摘のコメントがあった。

ターゲットNFの講習会コメント（満足度：全体71%、ターゲットNF86%）

※ アンケート回答を原文のまま引用

No.	開催回	好評・気付き
1	第1回	大変分かりやすく、弊会の経営陣全員に聞いて欲しいと思う講習会でした。
2		技術革新、社会としての役割分担等々NFが向かうべき方向性が明快で分かりやすかった。
3	第2回	ちょうど考えていたことについて、ヒントがたくさん得られた
4		大切なポイントの視点が個別競技、スポーツビジネスとそれぞれが明快で分かり易かった。
5	第3回	このようなテーマを学ぶのは初めて。すぐにこうすればいいという発想を生むには工夫がいるが、必要なこと。
6		新事業のアイデアをいただけたため。
7	第4回	数字で現状理解、中堅職でPJチームを組むことなどぜひ実行したい。参考になった。
8		経営における数字の大切さを学べた。

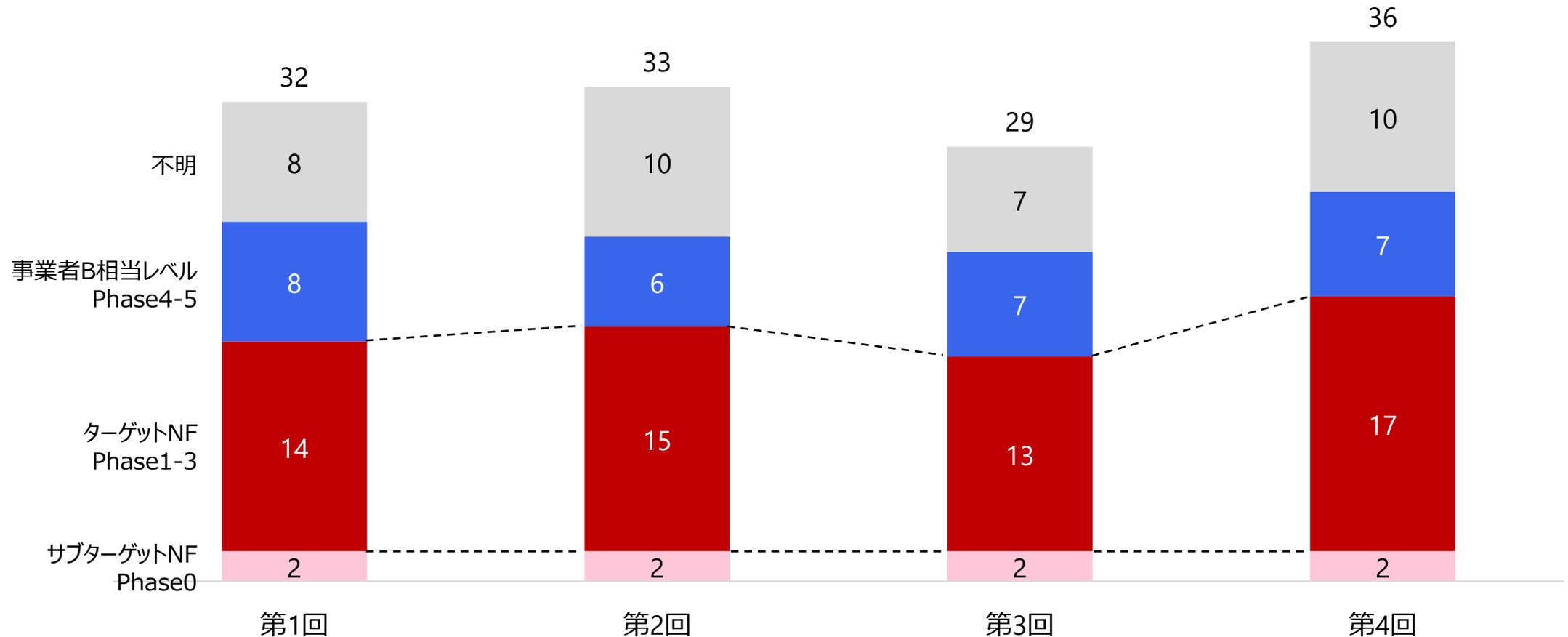
No.	開催回	指摘・改善要望
1	第1回	講習会内容がややアウターのパーツが多すぎてたので、コロナ禍における実行作業におけるパーツがやや手薄だった。
2		競技団体の実例をタイプ別（チーム競技、個人競技など）も聞いてみたかった為
3	第2回	リーグの話は、当協会に現時点でフィットしなかった。
4		今回も大変有意義な話をお伺いすることが出来ました。しかし、実際の自団体の実態に照らし合わせると、なかなか活用イメージまで持つことが出来ず、もうひと段階低いレベル（手前の段階）の話から参加させて頂く機会があると嬉しく思います。
5	第3回	講演内容はたいへん参考になった反面、オリ競技団体向けの印象が強く、パラ競技団体にとっては夢物語的な内容も多々あったため。
6	第4回	やらなければならないと考えていたことであり、タイムリーな内容だった。理論は大変良く分かるが数字に置き換える部分の実際の難しさについてもう少し事例があるともっと良かった。

## 2. 実施結果

### 2-4. ワークショップ参加者数

- ワークショップ当日の参加状況は、第1回は32名（14名）、第2回は33名（15名）、第3回は29名（13名）、第4回36名（17名）となった。※括弧内はターゲットNFにおける参加者数

フェーズ別ワークショップ参加者数



## 2. 実施結果

### 2-5. ワークショップ満足度

- ターゲットNF（Phase0-3）のワークショップの満足度（やや満足以上）は、第1回79%、第2回100%、第3回100%、第4回100%となった。
- 第1回以降、回を重ねるごとに満足度は向上した。

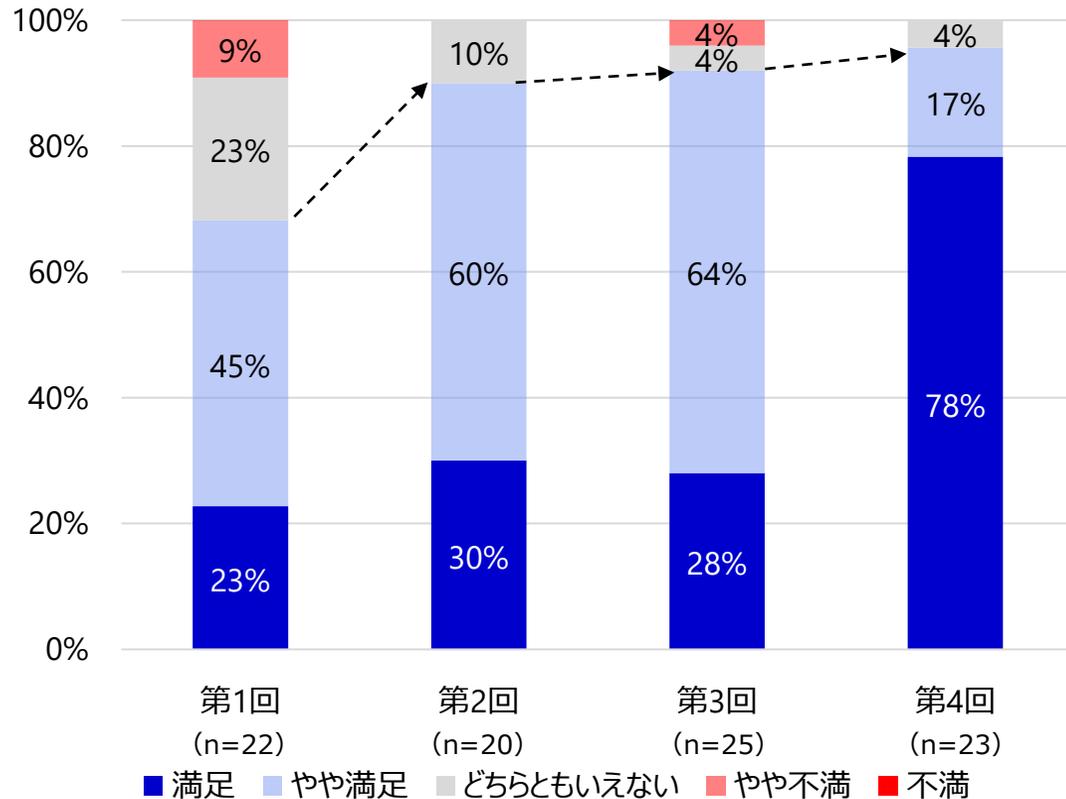
#### 質問

- ・ 今回のワークショップの満足度として最も近いものをご選択ください。  
※ 講習会を含まず、ワークショップのみの満足度をお答えください。

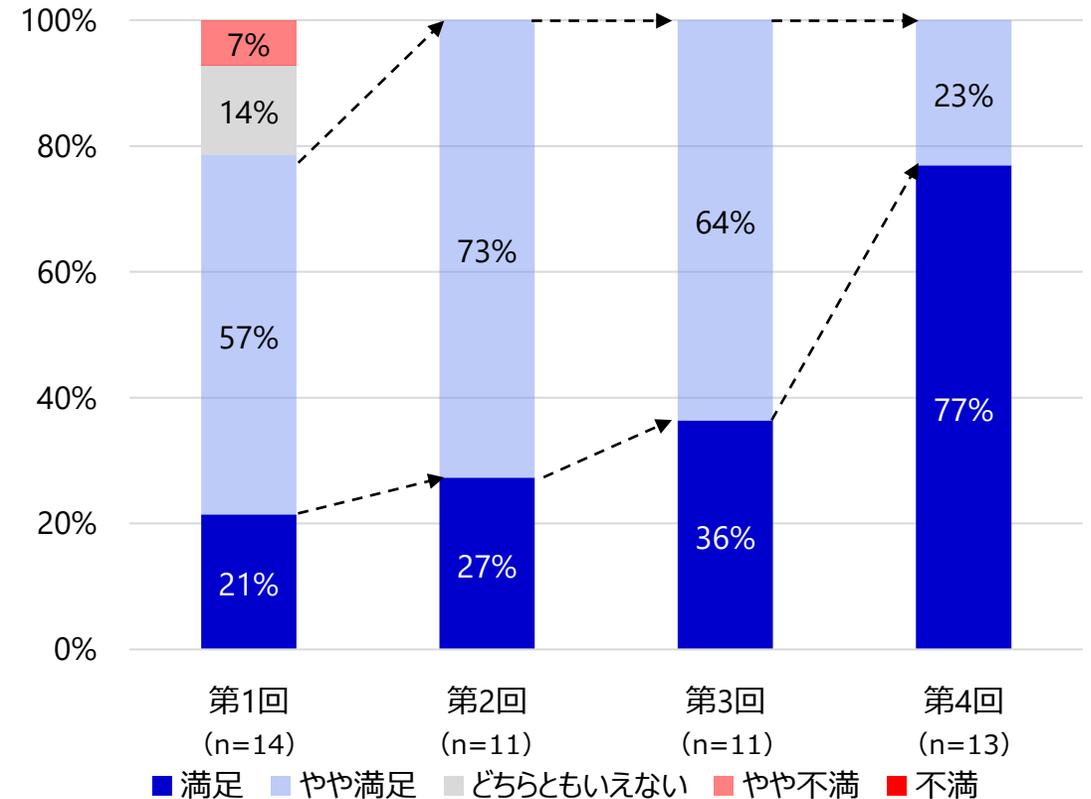
#### 回答

- ・ 以下の5つの選択肢からひとつを選択  
満足 / やや満足 / どちらともいえない / やや不満 / 不満

#### 全参加者の満足度



#### ターゲットNF（Phase0-3）の参加者満足度



## 2. 実施結果

### 2-6. ワークショップに参加したターゲットNFのコメント

- 「他団体との意見交換が参考になった」といった好評のコメントや、「報告会のようになった」「解決のヒントがなかった」といった指摘のコメントがあった。

ターゲットNFのワークショップコメント（満足度：全体71%、ターゲットNF86%）

※ アンケート回答を原文のまま引用

No.	開催回	好評・気付き
1	第1回	やはりどの組織もビジョンの作り方に関しては課題を持っていてビジョン策定までイメージができたから。
2		オンラインゆえの運用のトラブルはあったが、試行錯誤の経験も含めて当協会での話し合いや講習をする参考となったため。
3	第2回	他団体様の考え方、取り組みについて深いところまでお聞きできた。
4		普及とマーケティングの目標をわけるといふ基本的な考え方を知ることができたため。
5	第3回	中長期戦略・計画の理念的な話よりも、各団体のご苦労が分かってよかった。
6		パラ競技団体だけのグループでしたので、抱えている課題も似ているものが多く、その中での運用事例などを聞いたことで自団体の活動に置き換えることが出来ました。他団体から頂いたアドバイスを元に、自団体でもより良い運用が出来るように務めていきたいと思えます。
7	第4回	他団体様の現状、成功事例、失敗事例が参考になった
8		今回も活発な意見交換が出来、たくさんの気づきを得る事が出来ました。

No.	開催回	指摘・改善要望
1	第1回	各種不具合が多かったのと、グループワークがしっかり討論できず、報告会のような形になってしまった。
2	第2回	前回よりもわかりやすく良かったのですが、目標に向かっての設定の仕方だけではなく、NFに応じた目標の設定の仕方を具体的にアドバイスいただけるとありがたいです。
3	第3回	皆さん同じ、課題と困難な要因をお持ちで、少し安心しましたが、何も解決になるヒントはありませんでした。
	第4回	-----特になし-----

## 2. 実施結果

### 2-7. 手引き・ポイント集の有用性

- 手引きとポイント集の有用性に関して、有用だと感じた（やや有用だと感じた以上）方は、手引きで88%、ポイント集で81%となった。

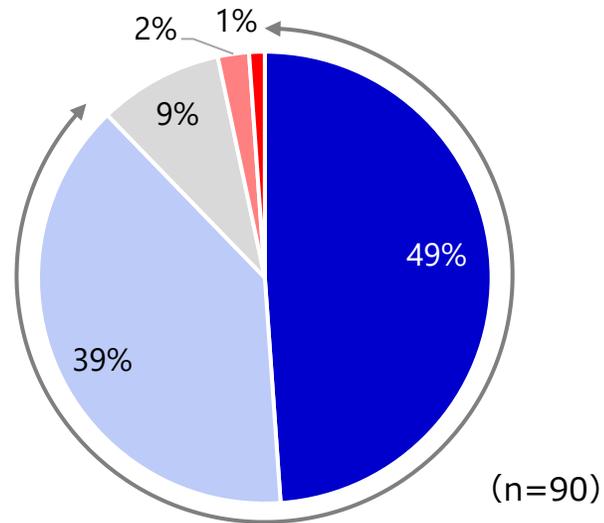
手引きの有用性（全4回集計）

#### 質問

- ワークショップで使用した手引きは有用だと感じましたか。最も近いものをご選択ください。

#### 回答

- 以下の5つの選択肢からひとつを選択  
有用だと感じた / やや有用だと感じた / どちらともいえない / やや有用ではないと感じた / 有用ではないと感じた



- 有用だと感じた
- やや有用だと感じた
- どちらともいえない
- やや有用ではないと感じた
- 有用ではないと感じた

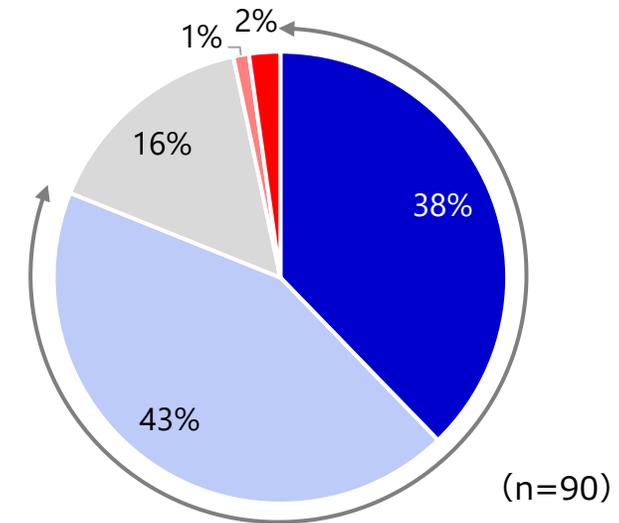
ポイント集の有用性（全4回集計）

#### 質問

- ワークショップで使用したポイント集は有用だと感じましたか。最も近いものをご選択ください。

#### 回答

- 以下の5つの選択肢からひとつを選択  
有用だと感じた / やや有用だと感じた / どちらともいえない / やや有用ではないと感じた / 有用ではないと感じた



- 有用だと感じた
- やや有用だと感じた
- どちらともいえない
- やや有用ではないと感じた
- 有用ではないと感じた

## 2. 実施結果

### 2-8. 講習会・ワークショップ実施結果サマリ

- 講習会・ワークショップいずれも80%超の満足度（第1回ワークショップ除く）となったが、ターゲットNFのフェーズや競技特性などを考慮したグループ分けやテーマ設定などを検討する余地がある。

分類	結果	示唆
講習会	<ul style="list-style-type: none"><li>• 応募者最大47団体101名で、トップマネジメントである理事の参加希望者が約3割</li><li>• ターゲットNFの満足度は、92%→86%→83%→100%</li><li>• 「参考になった」という好評と、「自団体に適合しない」といった指摘コメントあり</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 当初の狙い通り、多くの団体とそのトップマネジメント層が参加し、ターゲットNFの満足度も高かった</li><li>• 「自団体に適合しない」といった意見がある一方、ポジティブなコメントも多々あり、NFのフェーズや競技特性などによって必要とする知見が異なる</li><li>• ターゲットNF全てが満足する講習は困難であるため、団体のフェーズや競技特性によって、講義テーマを分けて開催することも検討する余地あり</li></ul>
WS	<ul style="list-style-type: none"><li>• 参加者は最大で36名、うちターゲットNFは17名</li><li>• ターゲットNFの満足度は、79%→100%→100%→100%</li><li>• 「他団体との意見交換が参考になった」という好評と、「報告会のように」「解決のヒントがなかった」といった指摘コメントあり</li><li>• 手引き・ポイント集は、それぞれ88%、81%が有用だと回答</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 当初の狙い通り、多くの団体とそのトップマネジメント層が参加し、ターゲットNFの満足度も高かった</li><li>• 手引き・ポイント集を周知することができ、また、有用であることが確認できた</li><li>• オンライン開催となったことから一方的なコミュニケーションとなりがちであり、双方向のコミュニケーションを取ることができる参加者選定や開催方式を検討する必要がある</li><li>• 「解決のヒントがなかった」といった意見がある一方、他団体との意見交換に対するポジティブなコメントも多々あり、フェーズが近いグループ構成やそのフェーズに適した個別テーマとすることが望ましい</li></ul>

## 第5章

# 普及・マーケティング活動の推進に向けた手引きの改善

実施内容	成果物
調査・分析	定量調査レポート（別添） 事例調査レポート（別添）
ポイント集の作成	ポイント集（別添）
講習会・ ワークショップの開催	講習会・ワークショップの結果（本資料内）
手引きの改善	手引き（別添）

- NFに対し手引き（初版）の課題と普及・マーケティング活動の阻害要因に関する調査を行い、手引きの骨子を作成した。
- 骨子に対し、事務局、検討会、事業者B、ターゲットフェーズNF、ワークショップ参加NFからの指摘を基に最終化した。

	手引き（初版）の課題と阻害要因を踏まえた骨子作成		骨子への指摘収集と反映	
プロセス	<p>手引き（初版）の課題と阻害要因把握</p> <p>NFに対し、手引き（初版）の課題が整理され、手引きに盛り込むべき阻害要因が調査されている</p>	<p>新規ページ骨子作成</p> <p>手引き（初版）の課題及び普及・マーケティング活動の阻害要因を踏まえた手引きの目次と新規ページの骨子が作成されている</p>	<p>ユーザ検証</p> <p>定例会、検討会、事業者B、ターゲットフェーズNF、ワークショップ参加NFからの指摘が収集されている</p>	<p>最終化</p> <p>指摘事項を踏まえ、ポイント集が最終化されている</p>
実施時期	2020年6～7月	2020年8～11月	2020年12月～2021年1月	2021年2～3月
タスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>手引きの認知度調査</li> <li>初期ヒアリングによる手引きの改善希望調査</li> <li>阻害要因の調査</li> <li>手引きの課題整理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>阻害要因に必要な知見の検討</li> <li>新規追加する対象ページの討議</li> <li>目次作成</li> <li>対象ページの骨子作成</li> <li>新規追加ページ（ドラフト）作成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>手引き（ドラフト）作成</li> <li>他成果物との整合性確認</li> <li>手引きの有用性及び指摘の収集</li> <li>不明な用語の収集</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>指摘事項への対応方針検討</li> <li>用語集作成</li> <li>手引き（最終版）作成</li> </ul>

- 手引きの改善目的や、初期ヒアリングNFや事業者Bなどからの意見・要望を踏まえ、手引きへの改善方針を検討した。

### 手引きの改善目的、意見・要望

目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 普及・マーケティングに必要な知見を幅広く提供する「教科書」</li> <li>• 普及・マーケティングに必要な考え方やプロセス、先進事例など知見を提供する</li> </ul>
意見 ・ 要望	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 手引き（初版）が展開済みである点より、極力現バージョンを活かす</li> <li>• 重要項目（ビジョン、戦略など）や主要阻害要因への対応は「あるべき姿や基本形」を追記する（人材はスポーツ経営人材の育成・活用推進事業の成果物を活用する）</li> <li>• 自団体内の討議メンバーの前提を揃えられたり、討議ができるように必要なフレームワークやアウトプットイメージ図が必要である</li> <li>• 実施する際の組織体制に踏み込んだ内容がほしい</li> <li>• 普及活動において、PFとの討議で活用できるよう、コミュニケーション上の注意点や配慮事項などを整理するのが良い</li> <li>• マーケティングやビジネスに関する用語は、NFの職員や理事には馴染みのないため、補足説明が必要である</li> </ul>

### 改善方針（詳細は次ページ）

目次構成 の再編	<ul style="list-style-type: none"> <li>• NFの普及・マーケティング活動における阻害要因と「戦略」「組織・マネジメント」「オペレーション」の枠組みを踏まえ、既存ページ含め構成を再編する</li> </ul>
各章の改善	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 普及・マーケティング活動における重要な用語の定義を明確にする</li> <li>• 各阻害要因に対する基本的な考え方を整理する</li> </ul>
用語集の作成	<ul style="list-style-type: none"> <li>• NFから理解しにくいと指摘のあったマーケティング用語を中心に作成する</li> </ul>

- 手引き（初版）における課題と、NFにおける普及・マーケティング活動の阻害要因を踏まえ、普及・マーケティング活動の全体像・プロセスに加え、「戦略」「組織・マネジメント」「オペレーション」の枠組みで構成を再編した。
- 活動意義では提供価値などの用語を定義し、戦略では現状分析や財務目標の基本的な考え方を整理した。

## 目次と改善点 (1/2)

・阻害要因に基づき、構成を再編

カテゴリ	目次	頁	ページタイトル (青色：新規ページ)
	はじめに	1	
	目次	2	
活動意義	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	3	・ (1) 中央競技団体における提供価値と普及・マーケティングの関係性
		4	・ (2) 東京2020大会後の収益力向上による財源確保の必要性
		5	・ (3) 今後の中央競技団体の組織運営の在り方
手引きの役割	2. 本手引き策定の目的	6	・ (1) 本手引きの目的と対象範囲
		7	・ (2) 本手引きにより提供する知見
全体像・プロセス	3. 普及・マーケティング戦略策定・実行の全体像	8	・ (1) 中央競技団体におけるビジョン～実行計画の関係性
		9	・ (参考) 普及・マーケティング戦略策定・実行の具体例
		10	・ (2) ビジョン策定から実行・評価・改善までの推進プロセス
戦略	4. ビジョン・戦略・計画策定に係るポイント	11	・ (1) 未来の提供価値の定義と実現に向けた議論・計画の在り方
		12	・ (2) 適切な議論の土台として欠かせない現状分析の要点
		13	・ (参考) 現状分析で使用するフレームワークの具体例
		14	・ (3) 持続的な成長に欠かせない財務目標の設定

過年度の課題より、普及・マーケティング活動における重要な用語を定義

過年度の課題より、ビジョン、中長期目標、中長期戦略・計画、実行計画の重要性と質の高い成果物の要件を整理

阻害要因及び質の高い成果物の要件に基づき、現状分析の必要性及び基本的な分析手法を提示

質の高い成果物の要件に基づき、財務目標に関する基本的な考え方を提示

- 組織・マネジメントでは、普及・マーケティング活動における推進体制や、外部からの人材採用・定着や外部パートナーとの協業における基本的な考え方を整理して、新規ページを作成した。
- また、手引きやポイント集において、理解しにくいと指摘された用語をまとめて用語集を作成し、巻末に掲載した。

## 目次と改善点 (2/2)

・阻害要因に基づき、構成を再編

カテゴリー	目次	頁	内容 (青色：新規ページ)	
組織・マネジメント	5. 普及・マーケティングにおける推進体制に係るポイント	15	・ (1) トップマネジメントのコミットメント	阻害要因に基づき、NF内における普及・マーケティング活動の推進やステークホルダーとの連携を実現するための推進体制の基本的な考えを提示
		16	・ (2) 普及・マーケティング活動の推進体制の基本的な考え方	
		17	・ (参考) 普及・マーケティング活動の推進体制の具体例	
		18	・ (3) 継続的な組織体制の強化	阻害要因に基づき、外部からの人材採用及び定着、外部パートナーとの協業時の基本的な考えを提示
		19	・ (4) 人材採用時のポイント	
		20	・ (5) 人材採用後の定着のポイント	
		21	・ (6) 外部パートナーとの協業方法	
		22	・ (参考) 外部パートナー企業との協業の流れ	
オペレーション	6. 普及・マーケティング活動の実行に係るポイント	23	・ (1) 達成状況の可視化	ユーザ検証で理解しにくいと指摘された用語について、本事業内における定義を説明
		24	・ (参考) 普及・マーケティングにおける施策例	
		25	・ (参考) 用語集	

## 第6章

# 中央競技団体の経営力強化に係る検討会の開催

# 1. 実施概要

- 検討会は、3回開催し、NFの統括団体及び支援団体に所属する構成員を参集し、本事業の方向性や成果物の有用性に関する討議と、加盟団体に対する各種依頼調整を行った。

開催回	第1回検討会	第2回検討会	第3回検討会
開催日・場所	2020年8月5日（水） 於 オンライン	2020年11月18日（水） 於 アビームコンサルティング株式会社 東京本社	2021年3月9日（火） 於 オンライン
アジェンダ	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 本事業計画の説明<ul style="list-style-type: none"><li>・事業計画</li><li>・第1回検討会までの検討内容</li><li>・本事業及び実施内容の基本方針</li></ul></li><li>2. 本事業計画に関する討議</li><li>3. 今後のスケジュール及び依頼事項の説明</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 本事業の推進状況のご報告<ul style="list-style-type: none"><li>・第1回検討会の振り返り</li><li>・第2回検討会までの検討事項及び推進状況</li></ul></li><li>2. 実施内容に関する討議<ul style="list-style-type: none"><li>・定量調査レポート（最終成果物相当）</li><li>・事例調査のアウトプット方針と選定条件</li><li>・ポイント集（ドラフト）</li><li>・講習会/ワークショップの開催内容骨子</li><li>・手引きの新規追加ページ骨子</li></ul></li><li>3. 今後のスケジュール及び依頼事項の説明</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 第3回検討会までの実施内容の報告<ul style="list-style-type: none"><li>・事例調査、ポイント集、手引きの取組内容</li><li>・講習会・ワークショップの実施結果</li></ul></li><li>2. 成果物に関する討議<ul style="list-style-type: none"><li>・定量調査レポート</li><li>・事例調査レポート</li><li>・ポイント集</li><li>・手引き</li></ul></li><li>3. 次年度に向けた課題と対応方針の討議</li><li>4. 依頼事項に関する討議</li></ol>
運営規則	名簿、成果物、議事要旨は公開。なお、議事要旨は、会議後速やかに作成し関係者内で確認を行う。 会議、配布資料は非公開。なお、配布資料は、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。		

## 2. 第1回検討会結果

### 出席者（敬称略）

検討会構成員	日本オリンピック委員会 日本スポーツ協会 日本障がい者スポーツ協会 笹川スポーツ財団	常務理事 事務局長 細倉浩司構成員、総合企画部部長代理 今井泰徳構成員 ブランド推進部長兼マーケティング課長 浅井慎也構成員 強化部長 井田朋宏構成員、企画情報部長 染谷浩構成員 政策ディレクター 吉田智彦構成員
事務局	スポーツ庁 アビームコンサルティング株式会社 日本オリンピック委員会 株式会社スポーツマーケティングラボラトリー	坂本（参事官（民間スポーツ担当）付参事官補佐）、山縣（参事官（民間スポーツ担当）付経営改善係） 久保田、田口、安本、春田 相馬 荒木、長谷

### 発言要旨

- NFにおける事業収益の多寡や、トップマネジメントである理事会の人員構成も、セグメンテーションの軸となりうる。理事会の人員構成に関する調査項目として、理事会に有識者やビジネス経験に長けている人材などが含まれているかを測る項目があれば、なお良いと考える。
- フェーズの蓋然性はアンケート調査を通じ、NFの分布を踏まえて明らかにする。フェーズに加え、資金や人材面でのセグメンテーションも検討するが、初年度はシンプルなセグメンテーションを設定するのが望ましい。
- 本事業のターゲットは、全NFの底上げよりも、少数のNFに絞り、成功事例を蓄積することが肝要であり、ターゲットフェーズ内での優先順位付けは必要となる。
- 事業の方針や仕組みは良いと思うが、全てのNFを対象にする必要はなく、やる気のあるNFを重点的に支援すべきだと考える。
- 全体の方針としては問題なく、団体として協力させていただきたい。全てのNFがポイント集を上手く活用できるとは考えづらいが、やる気のある団体をピックアップして本事業の成功事例を積み上げていくことが重要だと思われる。
- やる気があるけど、具体的な活動の実施に踏み込めていない団体が多いので、本事業で一步でもステップアップするよう支援ができると良いと考える。
- 人が課題となる一方、特定の人に依存しない再現性、持続可能性を担保することがポイントになる。最初のハードルは高いが、本事業の成功例を作っていくことが重要と考える。
- 最終的にはPhase4のNFを増やすことがゴールだが、現段階ではPhase2におけるビジョン策定の精度を上げることが重要と考えている。
- アンケート調査をする際に、普及・マーケティングの定義や捉え方が人によって異なり、また担当者も異なるため、回答対象者の選定が肝要となる。
- 普及とマーケティングの概念は、人によって解釈が変わりうるので、定義や関係性の整理が必要だと考える。
- ポイント集は、業務負荷に対する考慮やガバナンスコードとの整合性は検討が必要である。またインセンティブとの紐づけは、本事業内では実施しない。
- 講習会/ワークショップでは、特に権利活用における代理店との向き合い方や、権利の価値を高めるためのガバナンスが重要となる。
- NFの業務共同化に関しては、コロナ禍の影響により、より事務局の効率化が求められていると考えられ、来年度以降、何かしらの支援ができないか今後も検討を進めていきたい。

### 3. 第2回検討会結果

#### 出席者（敬称略）

検討会構成員	日本オリンピック委員会 日本障がい者スポーツ協会 笹川スポーツ財団	常務理事 事務局長 細倉浩司構成員、総合企画部部長代理 今井泰徳構成員 強化部長 井田朋宏構成員、企画情報部長 染谷浩構成員 政策ディレクター 吉田智彦構成員
事務局	スポーツ庁 アビームコンサルティング株式会社 日本オリンピック委員会 株式会社スポーツマーケティングラボラトリー	山縣（参事官（民間スポーツ担当）付経営改善係） 久保田、宮原、春田、市川、渡邊 相馬 荒木、神野、長谷

#### 発言要旨

- 調査・分析により、阻害要因の多くは、NFの経営資源不足に因っていることが分かった。経営資源の調達における知見が重要である。
- 阻害要因における活動資金不足について、「本当に活動資金が無い」のか「東京オリパラに向け手元のキャッシュを強化に注ぎ込んでいるため、普及・マーケティングに回せていない」のかは切り分けて考える必要がある。
- 組織を安定的に運営できるNFは有給職員を採用している傾向にあるため、阻害要因で挙げられた専門人材は、今後の調査において、雇用形態を観点として盛り込むのが良い。
- 専門人材を採用したNFにおいて、NF内に元々いた人材と適合せず、定着しないという阻害要因もある。採用に加え、定着に対する知見提供があると望ましい。
- NF内でマーケティングの専門部署の新規設立やマーケティング人材の少なさについて、そもそも人数が少ないので厳しい傾向にある。しかし、自分たちの事業で得た収入から職員に給料を払う、という強いマインドを持ったNFは、それらの点を克服するような収益を創出している。
- パラスポーツは、従来のスポーツビジネスの柱であるチケット収入や放映権収入では、大きな事業収益は見込めない。一方で、企業向け研修などの教育的価値を通じて収益を得ている団体もある。パラスポーツは、従来とは別のモデルで価値を見出すような形を前提にする必要がある。
- スポンサーセールスなどにおいては、従来は代表強化によるメダル獲得とそれに伴う露出が提供価値であったが、近年、また新型コロナの影響によって、企業側の投資の考えが変わっており、NF側も企業の求める価値に応えていけるような知見提供が求められている。
- 業務共同化で挙げられたマーケティングに対するニーズの高さなどは、次年度以降、具体的にどのような業務を共同化することを望んでいるのかNFに深掘りする必要がある。
- NFの正規雇用者は平均10人前後で、現在は、東京オリパラを見据え、強化に人が割かれているが、東京オリパラ以降に向けて稼がなければならないことは多くのNFが認識している。そのため、マーケティングの専門人材を雇用して動き出しているNFもある。一方で、専門人材の定着には、専門人材とNF内の元々の人材の間で共通認識を持つことや仕事の進め方のすり合わせが求められる。
- 手引きの「普及・マーケティングの関係性」において、マーケティングの定義の中で「再投資」という表現を使用していることに懸念を示すNFも存在するが、NFが獲得した収益を公益事業に再投資していくことは問題なく、その方針で推進していくためにも、表現を変えず意図を伝えていくことが重要である。

## 4. 第3回検討会結果

### 出席者（敬称略）

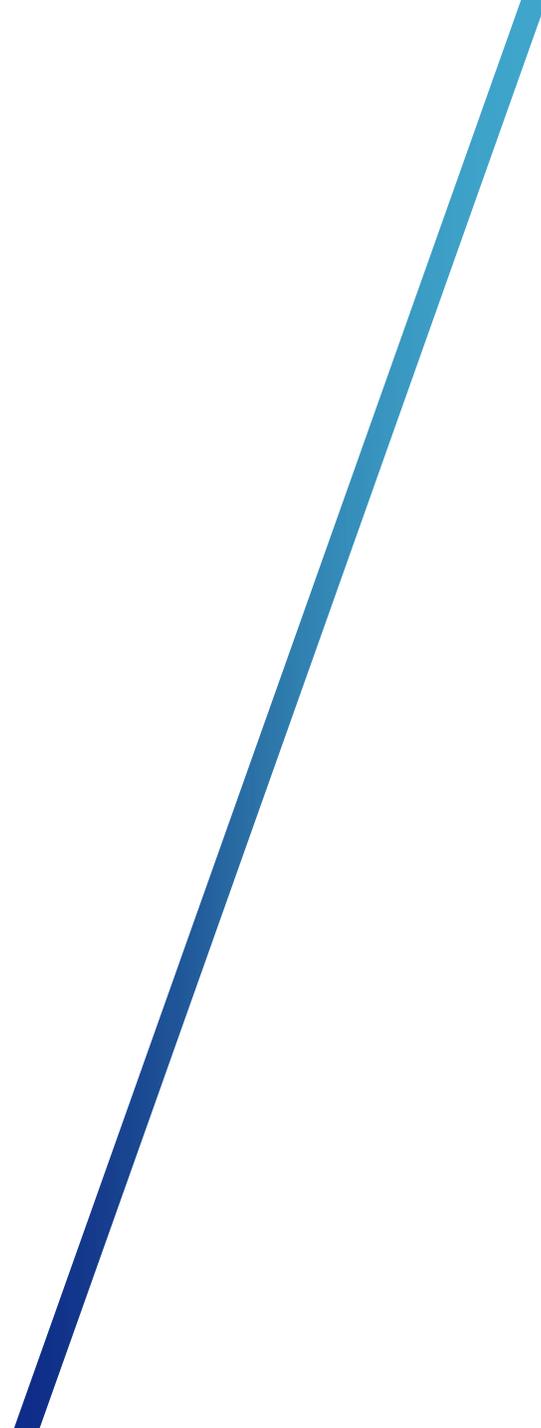
検討会構成員	日本オリンピック委員会 日本スポーツ協会 日本障がい者スポーツ協会 笹川スポーツ財団	常務理事 事務局長 細倉浩司構成員、総合企画部部長代理 今井泰徳構成員 ブランド推進部長兼マーケティング課長 浅井慎也構成員 強化部長 井田朋宏構成員、企画情報部長 染谷浩構成員 政策ディレクター 吉田智彦構成員
事務局	スポーツ庁 アビームコンサルティング株式会社 日本オリンピック委員会 株式会社スポーツマーケティングラボラトリー	坂本（参事官（民間スポーツ担当）付参事官補佐）、山縣（参事官（民間スポーツ担当）付経営改善係） 久保田、宮原、春田、増田、渡邊 相馬 荒木、長谷

### 発言要旨

- 手引きで東京2020大会後と表記することについて、冬季競技の中央競技団体（以下NF）に対する配慮が必要になる。東京2020大会が、通常のオリンピック・パラリンピックよりも助成金が多いのは事実であるため、対応としては、本文に国内開催の旨を追記する。
- 手引きでは、NFが普及・マーケティングよりも強化を優先している背景説明よりも、トップマネジメントも合意している中長期戦略・計画に基づき、得られた事業収益を、持続的な組織の成長に向けて必要な取組や組織機能に配賦する重要性を伝える。
- 公益法人における収益の取扱い方について、NFの中で収支相償に対する誤解がある。統括団体からも、「公益法人も収益をあげてよい」「収益は翌年度内に計画をたて、内閣府へ届け出ること、中長期の費消計画も承認され得る」「収益の使い道は原則的には公益事業。システムや人材も公益事業を成立させるために必要な費用」などの内容も既に伝えている。そのうえで、公益事業を継続させるためには、収益を上げる必要があることを伝えるべきである。
- 手引きのNFにおける継続的な組織体制の強化について、有償職員の採用や職員のキャリアアップにコミットすることは、将来を見据えて伝えるべきである。その例示レベルとして、「研修制度の充実や能力給の導入、等級・評価・報酬などの人事制度の整備」などを挙げるのが望ましい。
- 本事業で作成された、手引き・ポイント集は非常に有用である。財務規模が小さい、下位フェーズのNFであっても、細かい内容まで理解ができなくても、大枠で理解できるため、刺激になる。次は、実際にNFが取り組めるように、認知を上げ、実践するための仕組みの検討が必要になる。
- ワークショップも他NFの事例を聞くことができ、参考になると思った。対面開催で無かったため、NFの横の繋がりがあまり作れなかったのが残念である。
- 次年度は、講習会開催時は、聴覚障がい者向けの情報保障を考慮した工夫が必要である。
- 令和3年度は、今年度NFの普及・マーケティングの取組段階を6フェーズに分けたように、NFの実態に応じた事業を展開する。戦略策定フェーズのNFには、事業環境に合わせた普及モデルの構築、そのためのポイントの洗い出し、戦略実行フェーズのNFには事業Bとしての戦略実行支援を行う。ターゲットの検討はアビームコンサルティングの事務局メンバーと密に行ってきた。また、各NFの戦略策定・実行の中心となる人材による全国会議を年間数回開催し、NF間の情報交換の促進を検討している。事業Bは追加でNFの募集を行う。先進的なNFを多く作り出し、優良事例を生み出すことを検討している。

# 第7章

## 本事業の成果と検討課題



# 1. 本事業の成果

- 本事業を通じ、NFの普及・マーケティング活動の推進レベルを前提としたフェーズ仮説を策定し、事業ターゲットとしてフェーズ仮説に基づくメインターゲットの設定と、成果指標として定量調査アンケートからNFのフェーズ分布を取得した。
- 各実施内容も目的に則して推進し、主体的な取組を促進するための意識醸成や知見提供を行った。

## 実施内容毎の成果

### 事業方針

- NFにおける普及・マーケティング活動の推進レベルを前提としたフェーズ仮説及びフェーズ要件を策定した。
- 本事業のメインターゲットとして、「Phase1：重要性の認識・意欲醸成あり」「Phase2：ビジョン策定」「Phase3：中長期戦略・計画策定」に属するNFに設定した。
- 本事業の成果指標として、定量調査アンケートを通じ、統括団体の加盟するNFのフェーズ分布を可視化し、手引き（初版）の認知度（39%）を取得した。

### 調査・分析

- NFが普及・マーケティング活動を推進する上での阻害要因として、認識の壁、計画の壁、実行の壁でグループ分類ができた。
- グループ移行（フェーズ移行）における最も大きい阻害要因は、資金不足と人材不足であった。
- コロナ禍により80%超のNFに悪影響が発生していた。
- 業務共同化に対し、80%超のNFが活用意向があった。
- 成果物策定事例、実行事例、成果物イメージを整理した。

### 講習会/WS

- 講習会を通じて、NF及び統括するスポーツ全体の中長期的な普及・マーケティング活動に対する重要性に関する認識を醸成した。
- ワークショップを通じて、手引き・ポイント集の周知及び有用性認識が得られた。
- ワークショップのグループワークを通じて、NF間の交流機会の提供を実施し、参加者の75%以上から高い満足度が得られた。

### ポイント集

- 普及・マーケティング活動の現状把握ができる全体フローを作成した。
- NFの実態を踏まえ、ビジョン策定、中長期目標設定、中長期戦略・計画策定、実行計画策定、実行・評価・改善における手順と円滑に推進するポイントを作成した。
- 各NFの実情に合わせてカスタマイズできるフォーマットで作成した。

### 手引きの改善

- NFにおける提供価値やマーケティング、各種成果物などを定義した。
- NFにおけるビジョン、中長期目標、中長期戦略・計画、実行計画の質の高い成果物の要件を整理した。
- 普及・マーケティング活動における全体プロセス、ビジョン・戦略策定、組織・マネジメント、オペレーションにおけるポイントを整理した。

## 2. 本事業の課題と対応方針

### 2-1. 事業全体

- NFの経営力強化に向けて、統括するスポーツ全体を対象範囲とした現状分析や制度設計、中長期的な取組に関する知見提供が必要と思料する。
- NFによる知見活用の観点から、普及・マーケティング活動の推進レベルに基づくフェーズ仮説に加え、事業環境も加味したセグメンテーションを行った上で、知見提供が必要と思料する。

#### 課題

1. 普及・マーケティング活動の推進レベルと本事業の成果指標は可視化できたが、活動の質に関する成果指標を定めていない。
2. NFの策定する普及・マーケティング戦略の方向性として、上位フェーズのNFは、自団体のみならず、統括するスポーツ全体を見据えた、ビジョンや中長期戦略・計画を策定する傾向にあった。一方で、下位フェーズのNFは、ビジョンや中長期戦略・計画などの対象範囲が自団体の取組に焦点を当てていることが分かった。
3. 現状分析について、上位フェーズでは、統括するスポーツ全体のステークホルダーと連携することにより、統括するスポーツ全体の現状を把握できる環境の構築と、多面的な観点で整理した定量情報を基に、納得感のある中長期戦略策定していた。一方、下位フェーズでは外部環境や内部環境を定量的に把握しておらず、加盟団体が保有する各種データの連携に加え、データフォーマットの統一（入力基準の統一含む）ができていないことが分かった。
4. 知見提供について、一般化された知見よりも事例に対する要望が強く、また異なるフェーズのNFの事例や、同一フェーズでも事業環境などが異なる事例は、関心が低いことが分かった。
5. 普及・マーケティング活動において使用される用語の中には、NF内で一般化されていないものがあった。

#### 対応方針

1. 普及・マーケティング活動の質に関する成果指標の検討が必要である（財務目標だけでは不十分）。
2. 中長期的な経営力強化に向け、今後は、統括するスポーツ全体を見据えた、中長期的な取組や制度設計に関する知見提供が必要である。
3. 統括するスポーツ全体で組織的な定量調査や現状分析に関する知見提供が必要である。
4. 事業環境が異なるNFに対して、事例を汎用的に活用できるように一般化した知見の提供は継続する。また、知見提供の粒度は、フェーズに加え、普及とマーケティングの分割や、事業環境や歴史背景、制度などの類似性の観点から細分化されたセグメンテーションを基に、検討が必要がある。また、NF間で主体的に事例を発信・受信できる場やデジタルプラットフォームを構築するなどの、学習環境が構築されると望ましい。
5. 本事業では、用語集で対応を進めたが、NF内部の推進リーダーや専門人材の取組に対して、トップマネジメントが内容を理解し、意思決定及びコミットができるよう、トップマネジメントやNF内外のステークホルダーと円滑なコミュニケーションを取ることができるキーパーソンのビジネス面の理解度を高めることが望ましい。

## 2. 本事業の課題と対応方針

### 2-2. 実施内容

- 各実施内容の目的に則して成果は上げられたので、今後の取組として、普及・マーケティング活動に関する深い理解の促進や、提供した知見をNFが活用できるようなサポートやオペレーションの設計が必要と思料する。

実施内容	課題	対応方針
調査・分析	<ul style="list-style-type: none"><li>• 定量調査アンケートにおける成果物有無の回答精度が高くなかった。</li><li>• 本事業では、普及・マーケティング活動の現状と大枠の阻害要因を把握に留まった。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 成果物の把握は、統括団体やスポーツ庁のガバナンスコード管理者との連携の検討が必要である。</li><li>• 主要な阻害要因であった財務面や組織・人材面に関する詳細調査に関し、過去にNFに対して実施された調査データを活用できることが望ましい。</li></ul>
ポイント集の作成	<ul style="list-style-type: none"><li>• ポイント集の周知徹底について、認知獲得に留まった。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ポイント集の内容及び活用方法の理解促進について、ポイント集を活用した成果物策定をゴールとしたワークショップの開催や、ポイント集のカスタマイズ方法の周知やNFの活用事例を通じた知見提供が必要になる。</li></ul>
講習会・ワークショップの開催	<ul style="list-style-type: none"><li>• ターゲットNFを対象としながらも、幅広いNFに対して募集を呼びかけ、かつ、オンライン開催であったため、一方的なコミュニケーションが多くなった。</li><li>• NF同士の交流の場は提供できたが、ワークショップの参加者満足度は、グループ間に差があった。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 深い理解の促進のため、講師と参加者間の双方向のコミュニケーションを取ることができるよう、参加者選定や開催方式の検討が必要である。</li><li>• NF間同士で学び合うワークショップを開催する場合、グループ構成はフェーズの近いNFを集約することや、グループのフェーズを加味した個別のテーマを設定することが望ましい。</li></ul>
手引きの改善	<ul style="list-style-type: none"><li>• 手引きの周知徹底について、講習会・ワークショップの参加団体に留まった。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 統括団体を通じて、加盟団体に対する認知獲得オペレーションを構築することが望ましい。</li></ul>

*Real Partner*<sup>®</sup>

