



# 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（概要版）

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。

# 1. 本事業の目的

## 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

## 2. 本事業の推進方針

### 2-1. 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

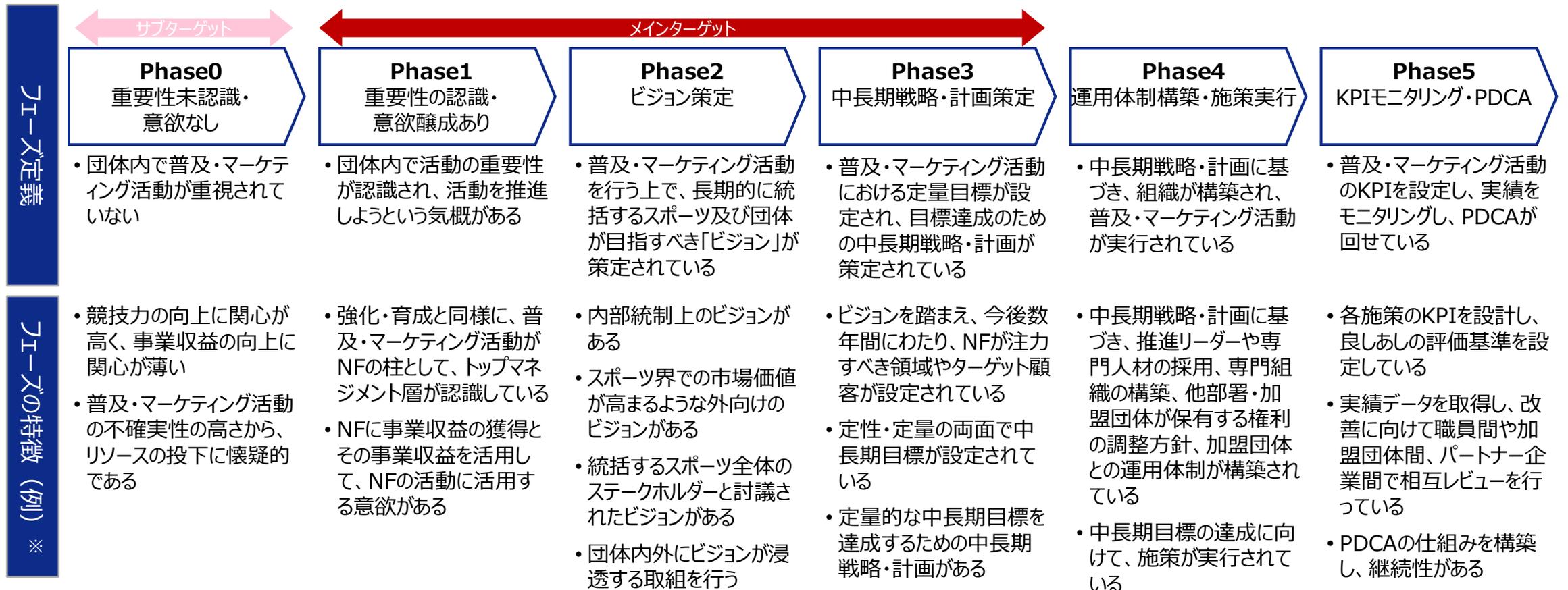
- ターゲットNFの普及・マーケティング活動が、本事業によってどう変わったか、継続的にモニタリングする

## 2. 本事業の推進方針

### 2-2. 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。

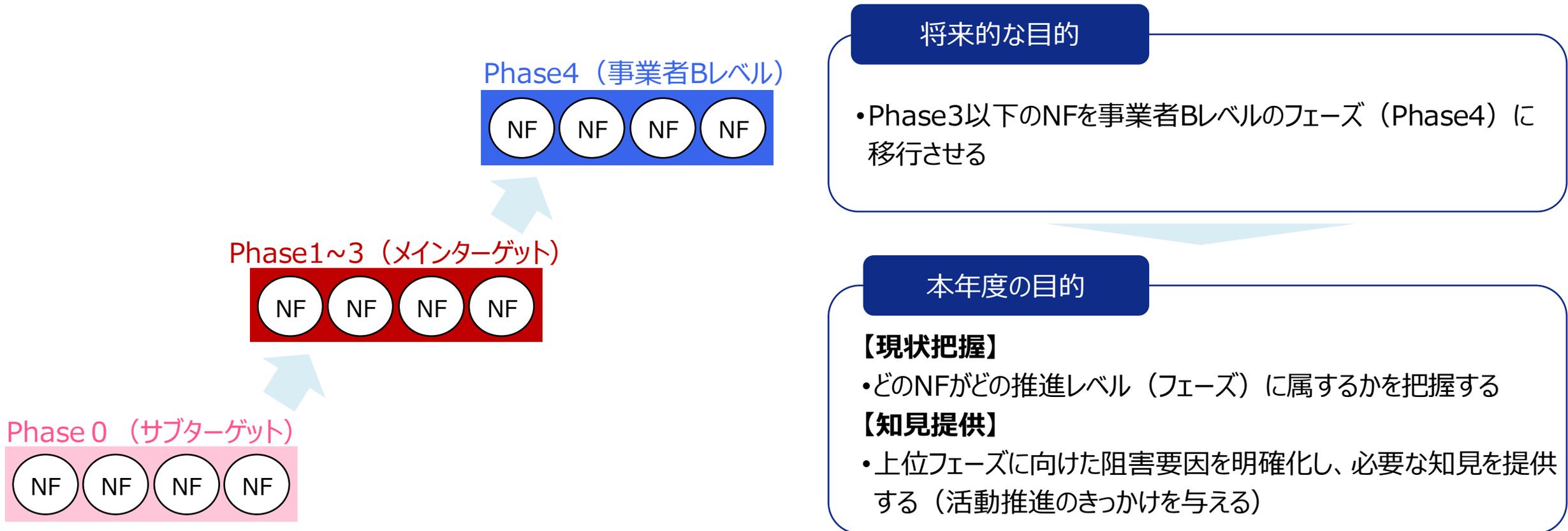
NFの「普及・マーケティング活動」における推進レベル（フェーズ）



## 2. 本事業の推進方針

### 2-3. 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。

### 3. 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 （事業報告書内）
	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）

## 4. 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>

## 5. 本事業の成果

### 5-1. 各実施内容の成果サマリ

- 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

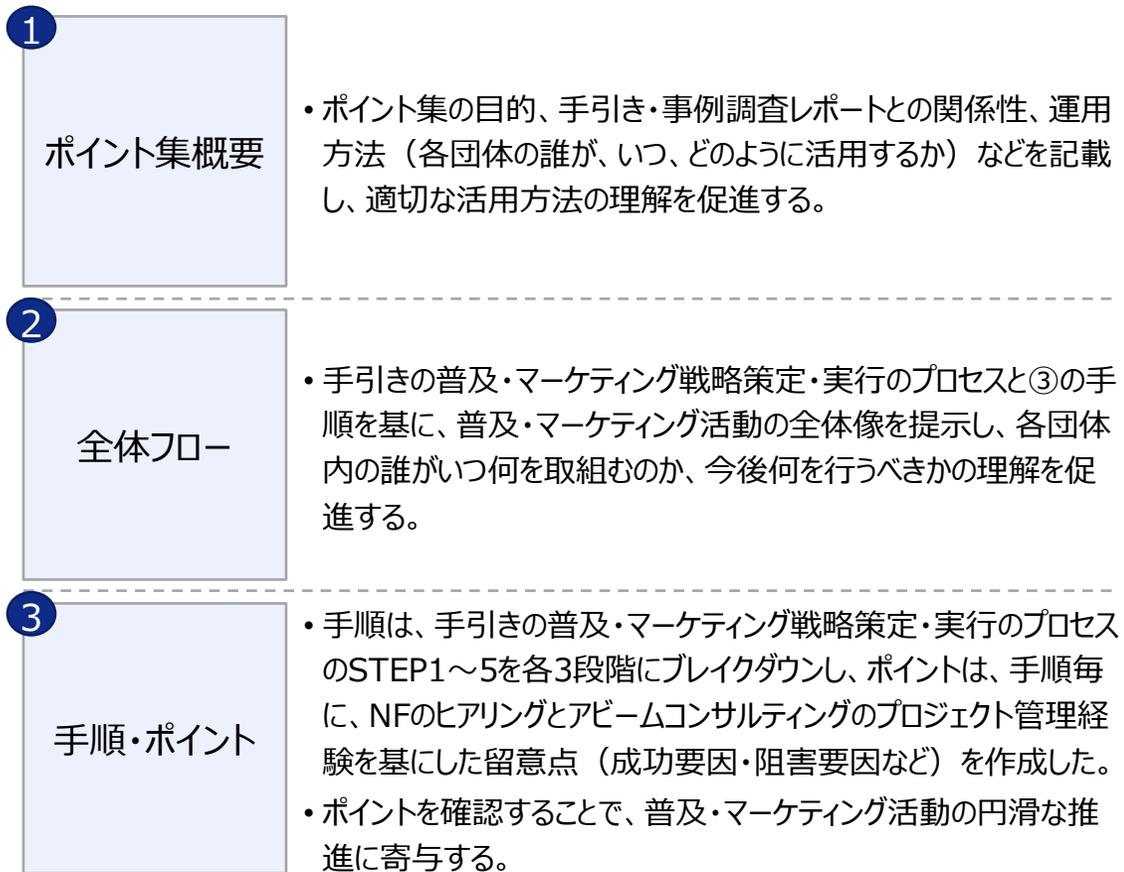
- NFにおける提供価値やマーケティング、各種成果物などを定義した。
- NFにおけるビジョン、中長期目標、中長期戦略・計画、実行計画の質の高い成果物の要件を整理した。
- 普及・マーケティング活動における全体プロセス、ビジョン・戦略策定、組織・マネジメント、オペレーションにおけるポイントを整理した。

- 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。

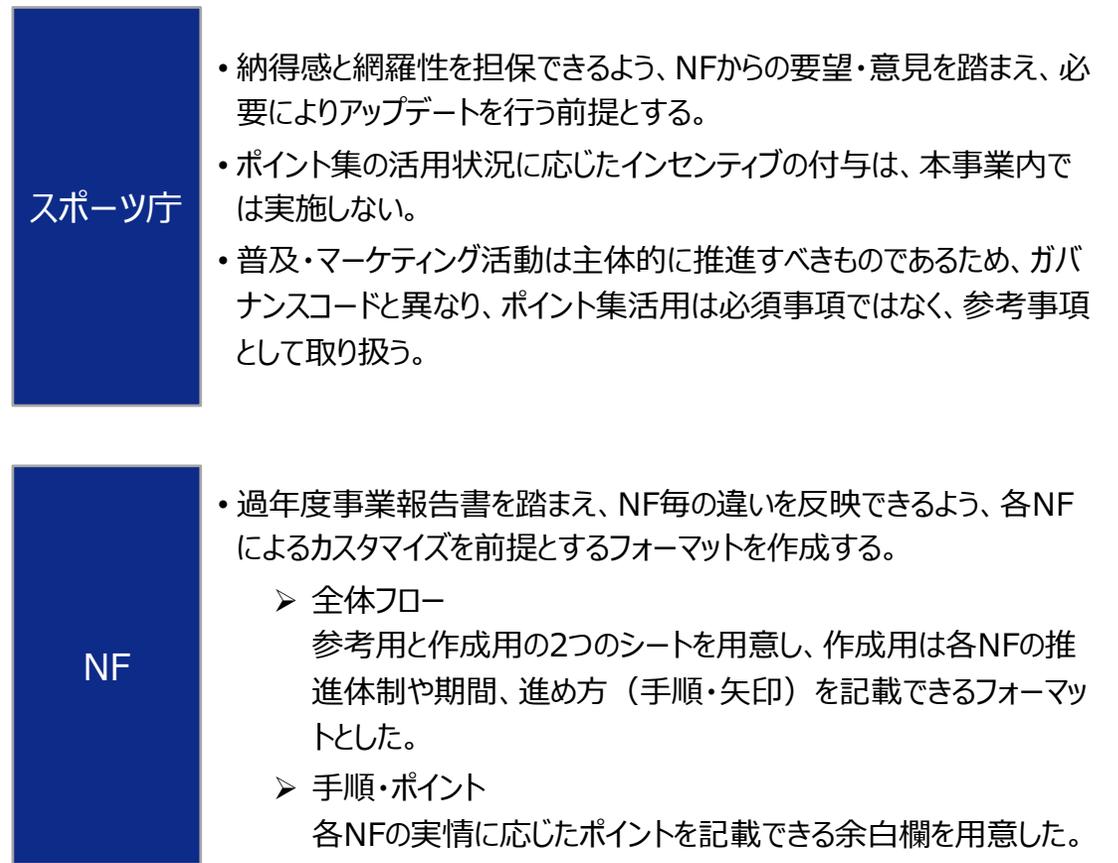
	初期ヒアリング	定量調査アンケート	事例調査
目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>普及・マーケティング活動の推進レベル（フェーズ）の検証、阻害要因の仮説精査</li> <li>本事業の成果物（手引き、ポイント集、講習会）に対する要望把握</li> <li>その他ニーズ・状況把握（業務共同化など）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>初期ヒアリングで精査したフェーズ、阻害要因の仮説検証</li> <li>本事業の成果物（手引き・ポイント集・講習会）に対する要望把握</li> </ul>	<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>

- 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、作成した。
- 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



## 5. 本事業の成果

### 5-4. 講習会・ワークショップ（1/5） - 講習会・ワークショップの各回開催概要

- 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)

## 5. 本事業の成果

### 5-4. 講習会・ワークショップ（2/5） - 講習会募集結果

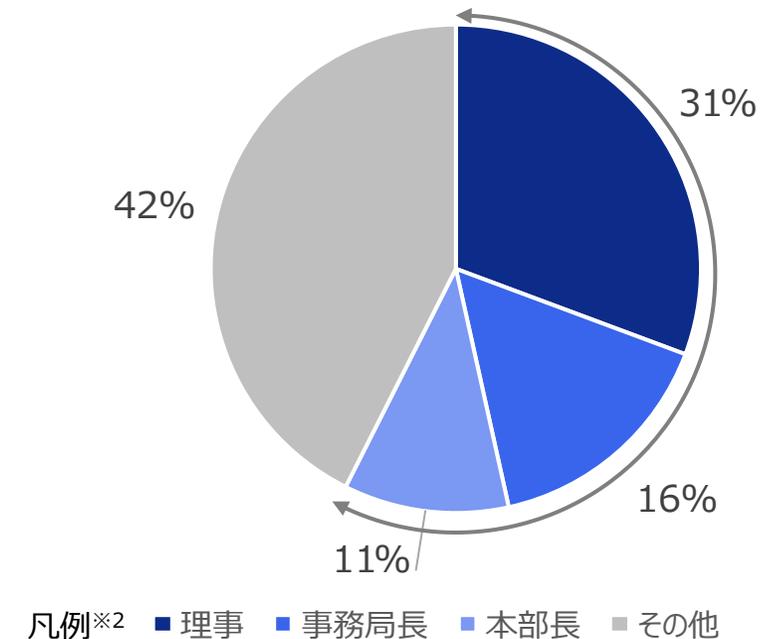
- 講習会全4回の募集結果は、最大47団体101名で、トップマネジメントである理事の参加希望者が約3割と最も多い結果となった。

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

## 5. 本事業の成果

### 5-4. 講習会・ワークショップ（3/5） - 講習会の満足度

- 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。

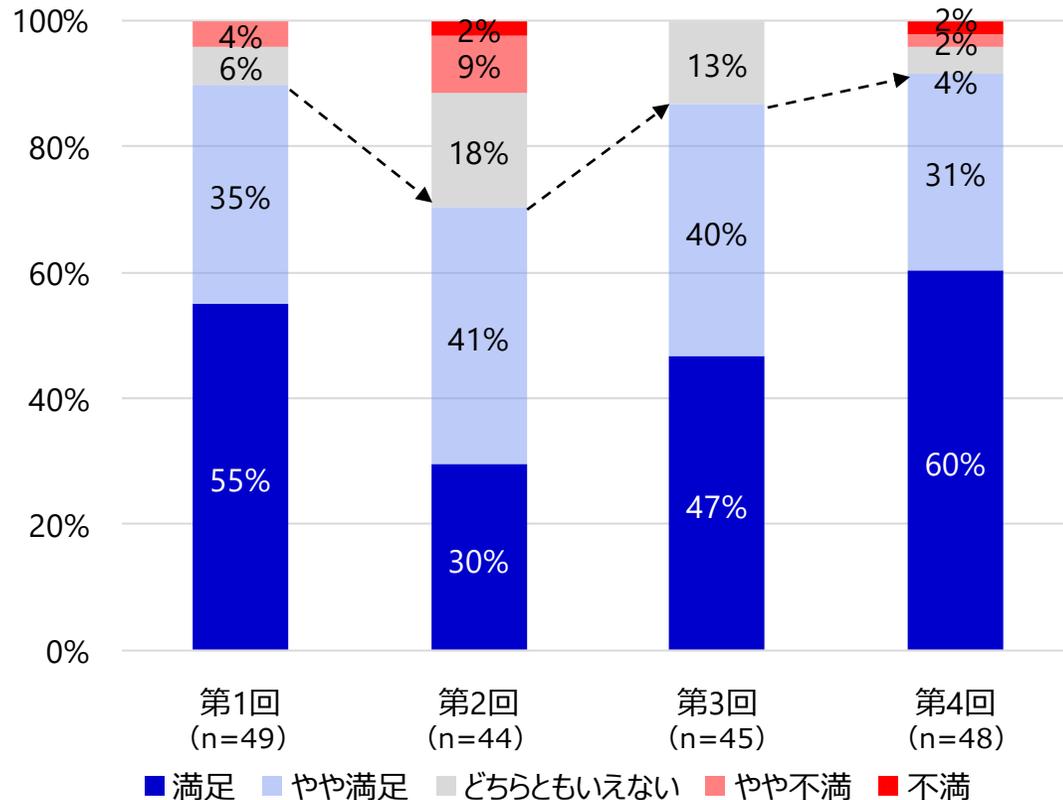
#### 質問

- ・ 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、講習会のみのお答えください。

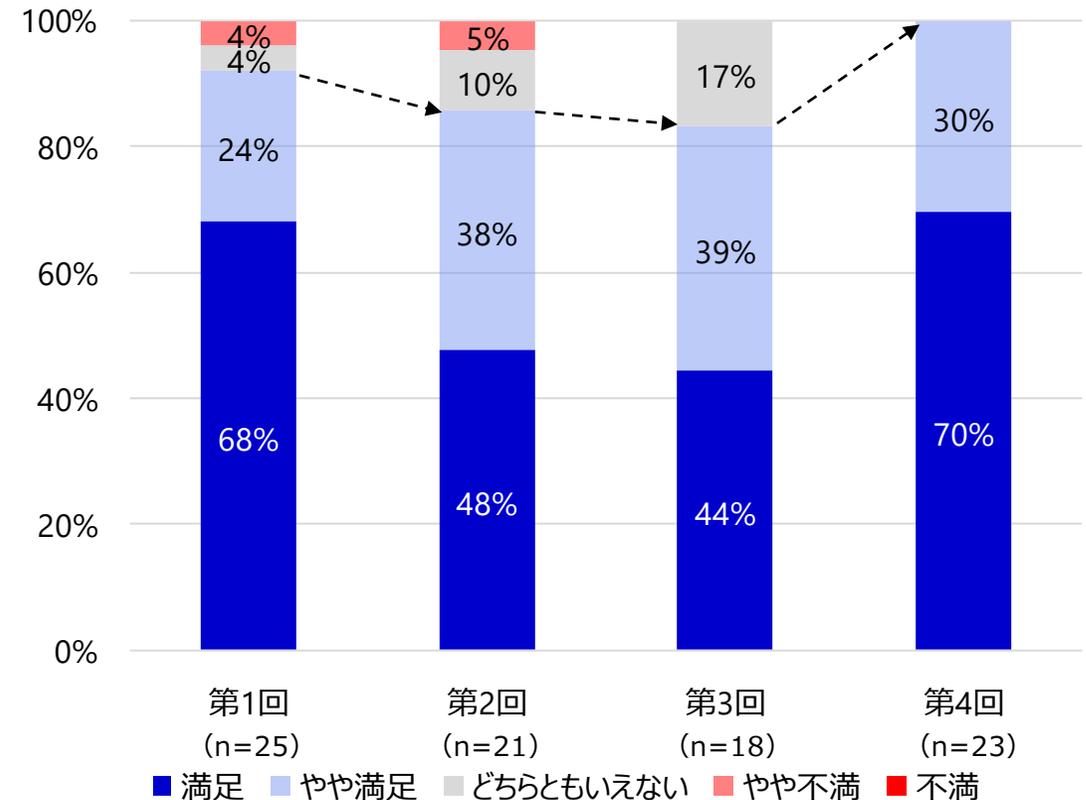
#### 回答

- ・ 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

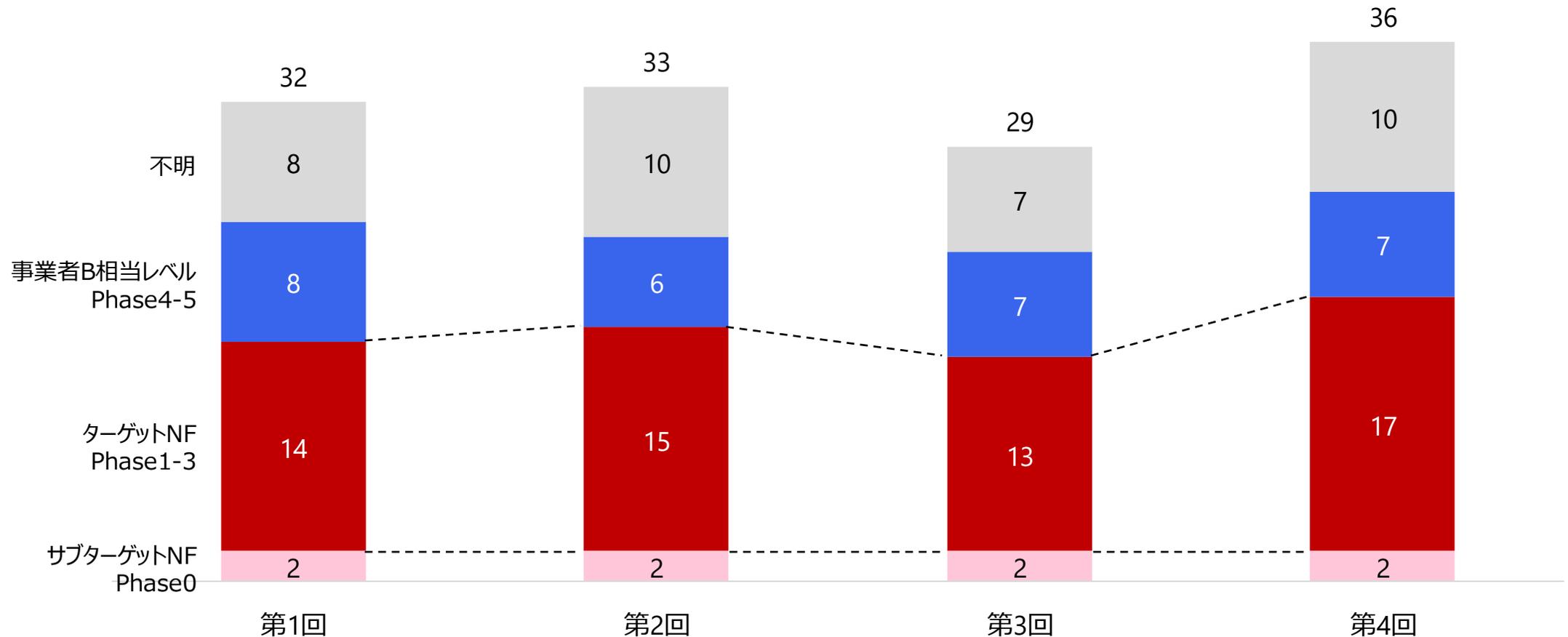


## 5. 本事業の成果

### 5-4. 講習会・ワークショップ（4/5） - 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



## 5. 本事業の成果

### 5-4. 講習会・ワークショップ（5/5） - ワークショップの満足度

- 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。

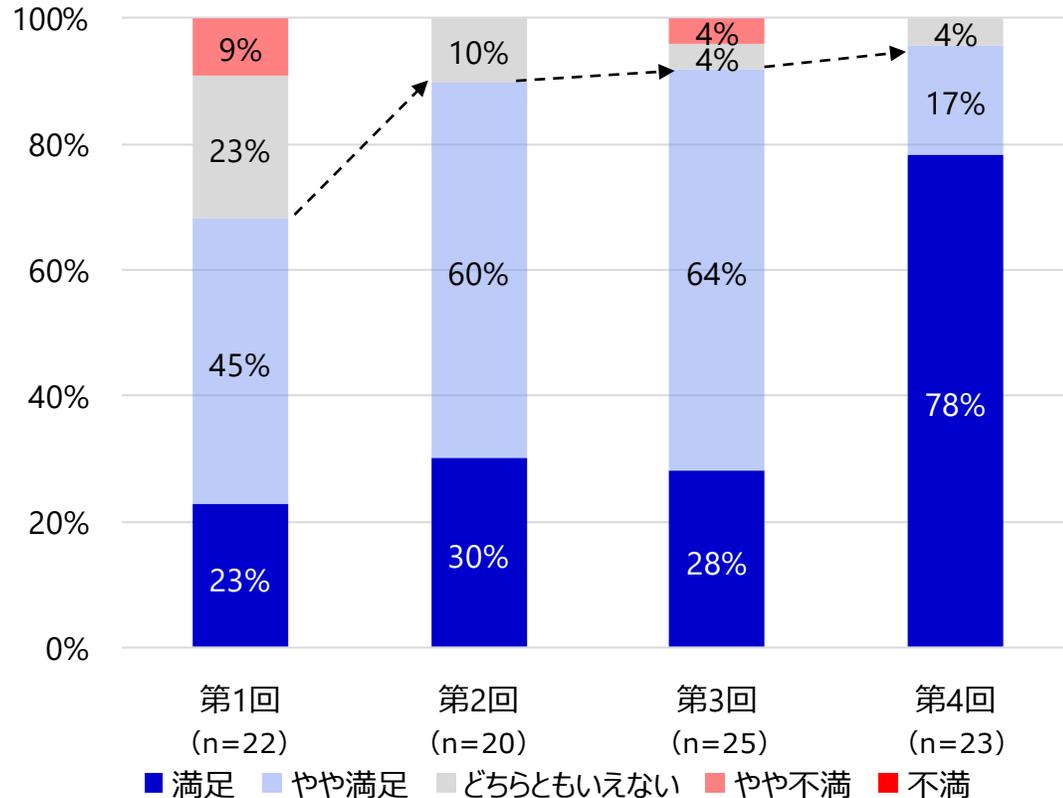
#### 質問

- ・ 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。

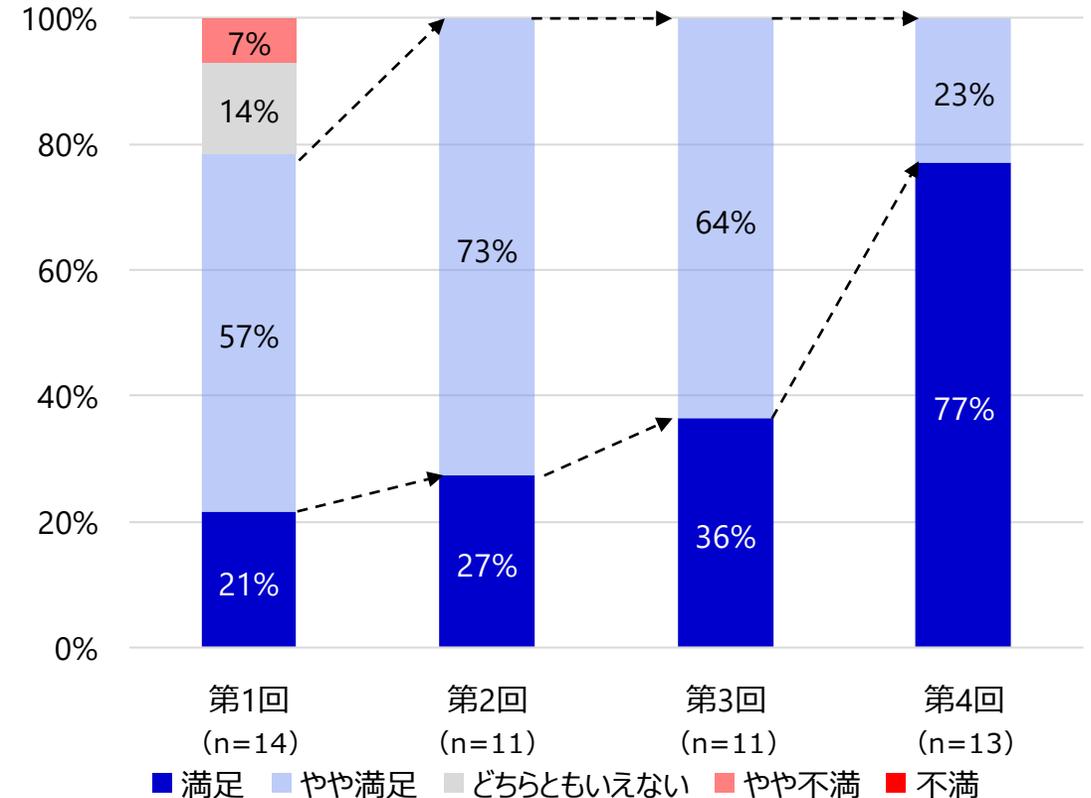
#### 回答

- ・ 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



5-5. 手引きの改善 (1/2)

- 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

カテゴリー	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)

カテゴリ	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	

*Real Partner*<sup>®</sup>

