
**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2版）**

～未来に向けた中央競技団体の価値創造のための知見ブック～

2021.3

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・マーケティング活動の重要性とは	2
(1) 中央競技団体における提供価値と普及・マーケティング活動の関係性	
(2) 東京2020大会後の収益力向上による財源確保の必要性	
(3) 今後の中央競技団体の組織運営の在り方	
<hr/>	
2. 本手引き策定の目的	5
(1) 本手引きの目的と対象範囲	
(2) 本手引きにより提供する知見	
<hr/>	
3. 普及・マーケティング戦略策定・実行の全体像	7
(1) 中央競技団体におけるビジョン～実行計画の関係性	
(2) ビジョン策定から実行・評価・改善までの推進プロセス	
<hr/>	
4. ビジョン・戦略・計画策定に係るポイント	10
(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	
(2) 適切な議論の土台として欠かせない現状分析の要点	
(3) 持続的な成長に欠かせない財務目標の設定	
<hr/>	
5. 普及・マーケティング活動における推進体制に係るポイント	14
(1) トップマネジメントのコミットメント	
(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	
(3) 継続的な組織体制の強化	
(4) 人材採用時のポイント	
(5) 人材採用後の定着のポイント	
(6) 外部パートナーとの協業方法	
<hr/>	
6. 普及・マーケティング活動の実行に係るポイント	22
(1) 達成状況の可視化	
<hr/>	
7. 用語集	24

(別添) ポイント集

(別添) 事例調査レポート

※本手引きは、各中央競技団体及び統括するスポーツ全体のビジョンや中長期目標、中長期戦略・計画などの全体の方向性を決定する会長、副会長、理事などの意思決定者に加え、日常の普及・マーケティング活動を統括する責任者や事務局長、事務局職員、次世代の中核人材候補の方を対象に作成しています。

1. 中央競技団体による普及・マーケティング活動の重要性とは

(1) 中央競技団体における提供価値と普及・マーケティング活動の関係性

中央競技団体は、時代に則した「ビジョン」を掲げ、「普及」「育成」「強化」などの公益事業を推進することによって、社会に価値を提供します。

提供価値を収益化する仕組みを構築し、得られた収益を公益事業に再投資する活動が、中央競技団体におけるマーケティングです。

中央競技団体は、各種スポーツの国内唯一の統括団体として、競技力強化及び普及などを通じてより豊かな社会の実現を目的として設立されています。そのため、統括するスポーツ全体の制度設計や公益に資する事業運営を通じて、統括するスポーツの魅力を増進し、顧客の目指す姿の実現やニーズを充足する必要があります（＝提供価値。顧客は、中央競技団体が提供価値を提供する人・団体と定義）。

中央競技団体が社会に対して提供する価値は、統括するスポーツや組織の未来を言語化した「ビジョン」の実現に向けて、主な公益事業である「普及・育成・強化」を推進することにより、創出されます。また、変化する社会的要請に応じ、時代に適した公益性のあるビジョンの策定や、普及・育成・強化に捉われない事業活動の検討も求められます。

「普及・育成・強化」などの公益事業は、主に「する」「みる」「ささえる」または「活用する」人・団体などのターゲットとする顧客に対して行います。そして、事業活動を通じて登録料や大会参加料、スポンサー料などの収益を得て、それらの収益から次年度の公益事業に更なる価値を創出するために再投資します。つまり、中央競技団体におけるマーケティングとは、提供価値を収益化し、普及・育成・強化に再投資する活動と定義することができます（図1）。

図1 ビジョンと各事業及びマーケティングの関係性

目指すべき姿	ビジョン（公益性のあるもの）			提供価値の定義
事業内容	提供価値			
事業目的	普及	育成	強化	提供価値の提供相手（顧客）の定義
活動内容	<ul style="list-style-type: none"> ・競技人口の拡大 ・観戦者の拡大 ・指導者・審判数の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ・競技者の発掘 ・競技者の育成 	<ul style="list-style-type: none"> ・代表選手のメダル獲得 ・代表選手の競技環境・競技会の整備 	
収益※	「する」「みる」「ささえる」「活用する」人・団体			収益化の仕組み構築
	<ul style="list-style-type: none"> ・生涯スポーツ/学校教育/レクリエーションスポーツ/障がい者スポーツなどとしての競技の普及・啓蒙 ・体験会 ・プレー環境整備 ・資格試験運営 など 	<ul style="list-style-type: none"> ・タレント発掘事業 ・選抜合宿運営 	<ul style="list-style-type: none"> ・強化合宿の運営 ・科学的トレーニングの導入 ・国際大会の充実 	
	マーケティング＝提供価値を“収益化”し、普及・育成・強化に再投資する活動			
	<ul style="list-style-type: none"> ・登録料 ・大会参加料 ・入場料 ・認定料 	<ul style="list-style-type: none"> ・有料視聴料 ・スポンサー料 ・放映権料 	<ul style="list-style-type: none"> ・スポンサー料 	<ul style="list-style-type: none"> ・入場料 ・有料放送視聴料 ・スポンサー料 ・放映権料 ・寄付金

※補助金は除外する

1. 中央競技団体による普及・マーケティング活動の重要性とは

(2) 東京2020大会後の収益力向上による財源確保の必要性

東京2020大会後、それまで拠出されていた強化のための補助金の減額や露出目的のスポンサー料収入の減少が懸念されます。

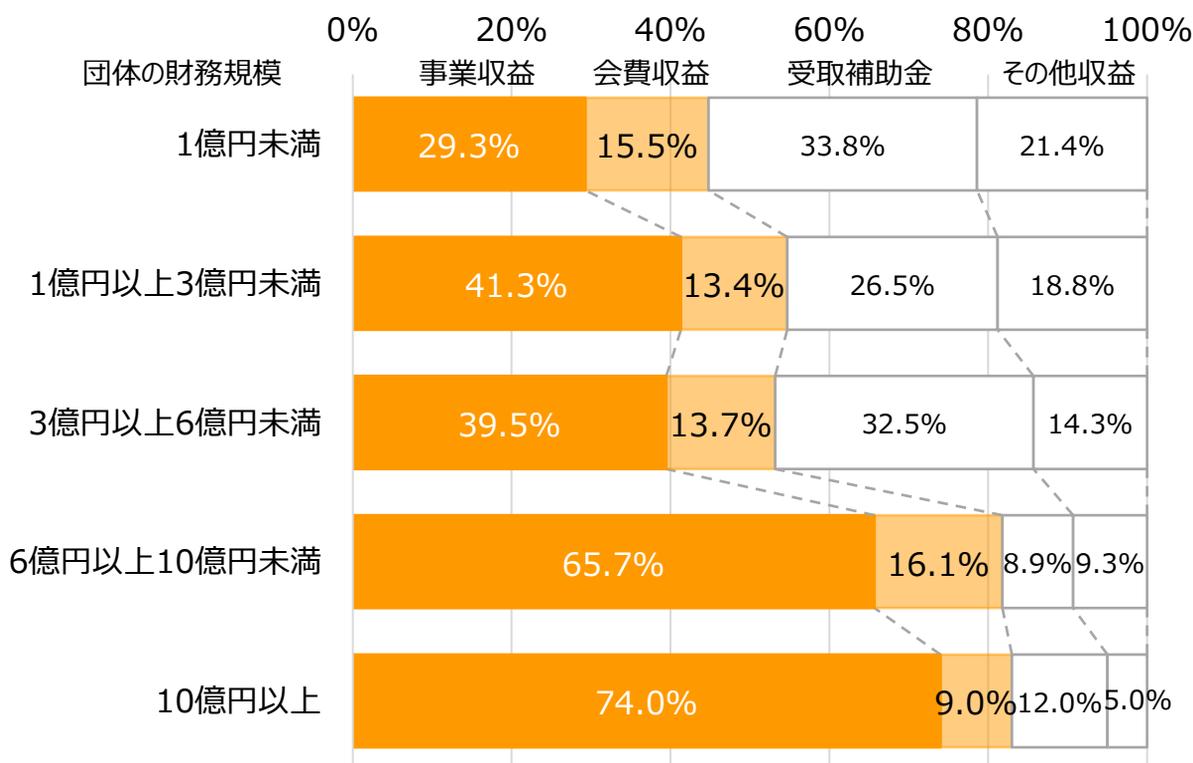
中央競技団体は、補助金の限度を理解し、主体的にマーケティングに取り組むことによって収益力を高め、自立的に組織を運営することが求められます。

中央競技団体の経常収益の柱は、「事業収益」「受取補助金」「会費収益」の3つで、全体の9割を占めています（図2）。中央競技団体全体の経常収益は増加傾向にあります。国内開催である東京2020大会後は、強化にかかる「受取補助金」の減額が見込まれ、また従来型のスポンサー料収入などによる「事業収益」も減少することが懸念されます。

「事業収益」や「会費収益」などの自主財源を増やすことで、中央競技団体が自らの判断で必要な事業や経営資源に投資が可能になるため、中長期的な期間で戦略的な組織運営ができるようになります。

そのため、中央競技団体は、今後、補助金を適切かつ上手に活用すると同時に、主体的にマーケティングに取り組むことによって自主財源を増やし、組織運営の自立性を高めることが重要になります。

図2 中央競技団体の収益構造



事業収益や会費収益の拡大によって経常収益を拡大することで、収益基盤が安定し、中長期的な期間で、統括するスポーツや組織にとって必要な事業に投資が可能になる

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より事務局作成

1. 中央競技団体による普及・マーケティング活動の重要性とは

(3) 今後の中央競技団体の組織運営の在り方

時代の変化によって、スポーツの在り方・楽しみ方の多様化は進みます。

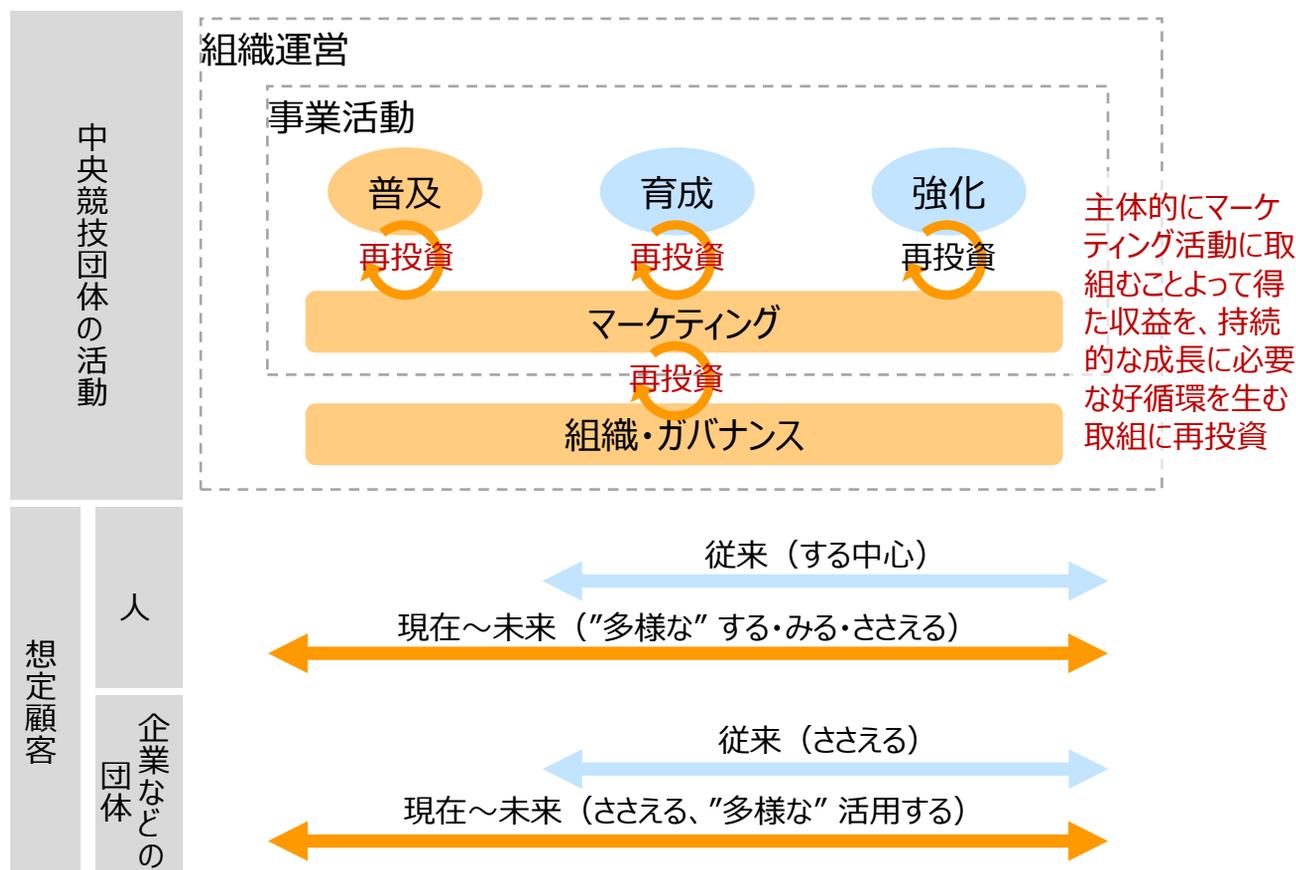
そのため、中央競技団体は、「育成」「強化」のみならず、全体のバランスを見ながら「普及」「マーケティング」「組織・ガバナンス」に対しても予算を配賦し、持続的な成長に必要な好循環を作り出す組織運営が必要です。

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などで結果を出すことで、スポーツを「する」「みる」「ささえる」人・団体が自然発生的に増え、収益が増えるという考え方で組織運営が行われていました。

しかし、現在は、従来の競技力強化を目指す競技者だけでなく、超高齢化社会やデジタル社会の到来、プロスポーツのエンタメ化などにより、競技力強化を目指す「顧客」だけでなく、フィットネス需要や大人が楽しむファンスポーツ、スナック視聴、オンライン指導など、多くの人々がスポーツを多様な楽しみ方で体験する時代になりました。また、先進的な取組に、より多くの人・時間・お金が集中するようになっています。

そのため、今後は競技力強化に加え、普及・マーケティング活動に対しても主体的に取り組むことで、既存顧客の維持及び新規顧客の獲得や、収益の増大が期待できます。その収益を自団体の事業活動の活性化や、事業活動を支える組織やガバナンスなどの強化に再投資することで、持続的な成長に必要な好循環を生み出すことができます（図3）。

図3 顧客の変化に伴い中央競技団体に求められる役割



2. 本手引き策定の目的

(1) 本手引きの目的と対象範囲

本事業は、中央競技団体に経営力強化に向けた知見提供を通じ、普及・マーケティング活動を主体的に推進できるようにすることを目的としています。

本手引きは、中央競技団体における普及・マーケティング活動の「あるべき姿」や「基本形」に関する知見を提供することを目的として策定しています。

中央競技団体における普及・マーケティング活動は、団体内外の様々なステークホルダー（自団体の意思決定機関・執行機関や加盟団体、リーグなど）の協力を得ながら実行に至ります。そのため、組織として普及・マーケティング活動に取り組むためには、まずはステークホルダー間で共通認識を持つ必要があります。

本事業では、中央競技団体が普及・マーケティング活動を推進するための知見を提供し、経営力を強化していくことを目的としています。本事業の実施内容の1つである手引きでは、中央競技団体における普及・マーケティング活動の「あるべき姿」や「基本形」となる知見を提供します。まず、中央競技団体における普及・マーケティング活動の基本的な考え方や推進プロセスなどの全体像、次に、ビジョン・戦略策定や推進体制構築、実行・評価・改善における中央競技団体に共通する特に重要なポイント、最後に、成果物の策定事例や実行事例などの普及・マーケティング活動の具体例を提示しています。

手引きの内容は、先進的な取組を行う中央競技団体や様々な組織規模の中央競技団体に対するヒアリング、スポーツ庁の中央競技団体向け支援事業の成果物を参考に作成しています。中央競技団体の事業環境はそれぞれ異なるため、本手引きを参考に、自団体における普及・マーケティング活動のあるべき姿を検討することが重要です。

図4 本手引きの対象範囲と用語の定義

対象範囲（オレンジ色）	定義
理念	<ul style="list-style-type: none">中央競技団体の普遍的な存在意義（定款などで設定）
ビジョン	<ul style="list-style-type: none">今後の10-20年における社会環境の変化を踏まえ、事業活動を通じて、統括するスポーツが社会的に果たすべき役割、価値、目指す姿 など
中長期目標 普及 育成 強化 マーケティング	<ul style="list-style-type: none">3-5年間のビジョン実現に向けた、統括するスポーツや自団体における各事業活動についての具体的な目標（定量・定性）
中長期戦略・計画 普及 育成 強化 マーケティング	<ul style="list-style-type: none">現在の事業環境や課題を踏まえ、中長期目標を実現するための、統括するスポーツや自団体の3-5年間の方針・手段及び活動計画
実行計画 普及 育成 強化 マーケティング	<ul style="list-style-type: none">中長期戦略・計画で定めた方針・手段を実行するための、年間の具体的な活動計画
PDCA 実行・評価・改善	<ul style="list-style-type: none">実行計画を基にした取組、実行結果に対する評価（定量・定性）による計画の効果検証、及び中長期目標並びに半年度目標を達成するための取組内容の改善

2. 本手引き策定の目的

(2) 本手引きにより提供する知見

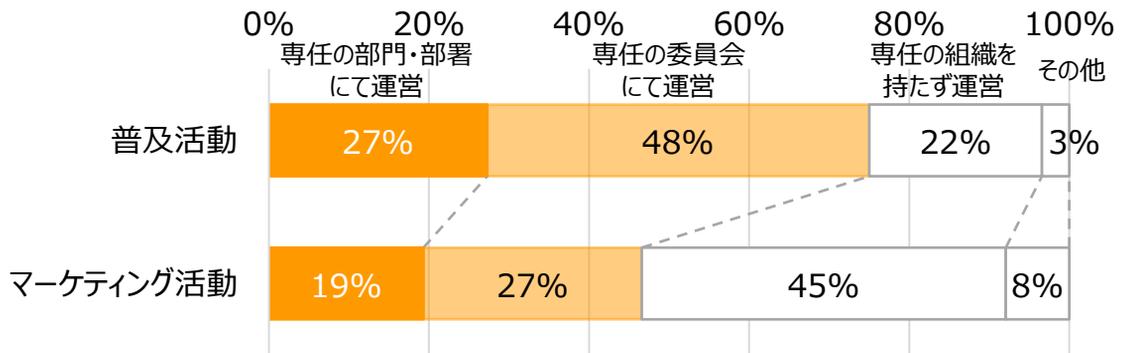
本手引きは、中央競技団体の普及・マーケティング活動に関するスキル・知識不足を補い、普及・マーケティング活動の主体的な推進に寄与するものです。

※ビジョン策定から実行・評価・改善における成功要因や、推進にあたっての阻害要因への対応については、別添ポイント集をご参照ください。

中央競技団体では、約8割が普及活動の専任組織を保有している一方、マーケティング活動の専任組織を保有している団体は約5割に留まっています。また、普及・マーケティング活動におけるビジョン策定から計画の実行・評価・改善までのいずれの分野においても、約4～5割の団体がスキル不足を認識しています。

そのため、本手引きは、各専任組織におけるスキル・知識不足を補い、また専任組織のない中央競技団体に対して、今後の取組を開始する際の参考となる知見を提供することにより、普及・マーケティング活動の主体的な推進に寄与することを目的としています。

図5 普及・マーケティング活動における専任組織状況 (n=88)



出典：別添定量調査レポート

図6 中央競技団体が認識する普及・マーケティング活動におけるスキル不足分野 (n=88)



出典：別添定量調査レポート

3. 普及・マーケティング戦略策定・実行の全体像

(1) 中央競技団体におけるビジョン～実行計画の関係性

普及・マーケティング活動は、育成・強化学業と同様、ビジョンから実行まで一貫した方針を持って取り組むことが重要です。

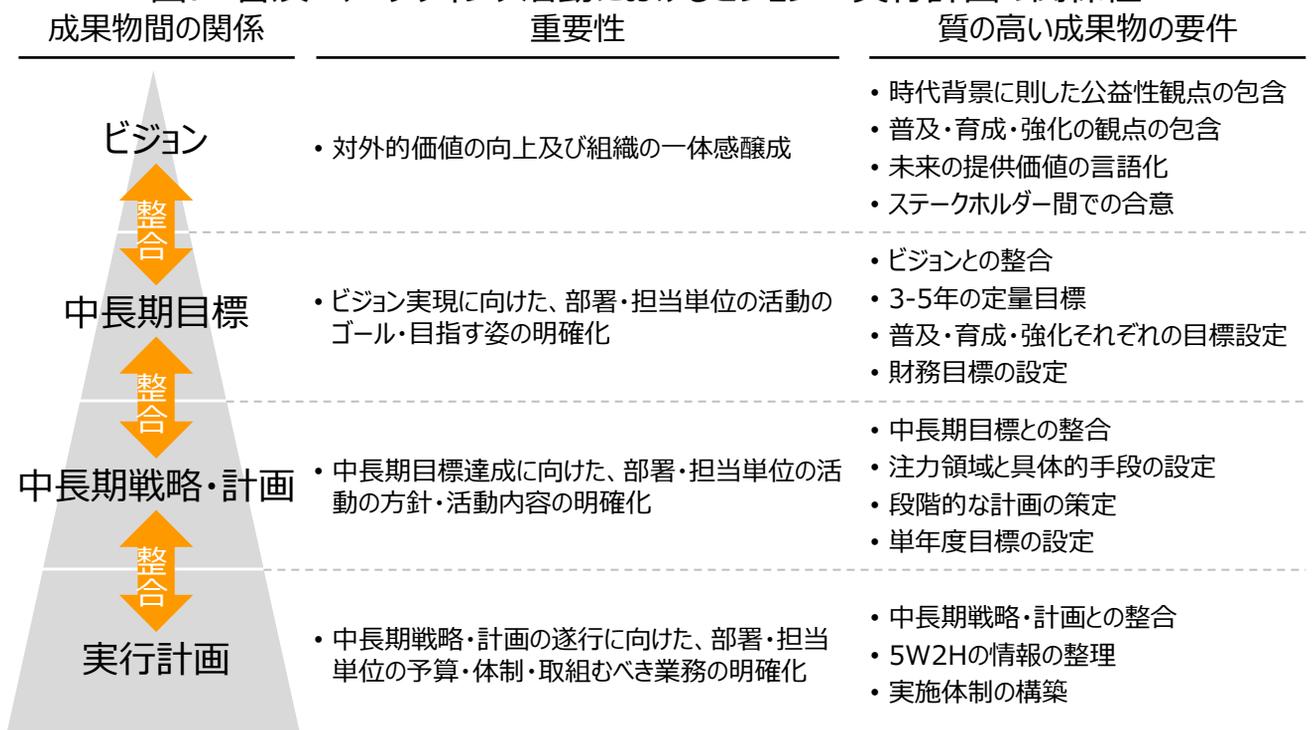
中央競技団体の普及・マーケティング活動は、事業領域が非常に広範であり、様々な立場のステークホルダーを巻き込むことで実行に至ります。そのため、自団体の全職員だけでなく、協力者となる加盟団体などのステークホルダーが同じ方向を向くことが重要です。

中央競技団体に求められる社会的要請は適宜変化するため、ビジョンは、定款で定められた普遍性の高い理念とは異なり、時代背景に則した公益性を考慮して策定する必要があります。ビジョンを策定する際には、まず統括するスポーツや中央競技団体及び加盟団体の事業環境を定量的に可視化し、現在の強みや弱み、機会や脅威を整理し、ステークホルダーと共通認識を得ます。ステークホルダーを巻き込んで、統括するスポーツや組織の未来における提供価値を言語化するための議論を行うことが必要不可欠です。

策定したビジョンの実現に向けて、中長期目標を設定し、中長期目標達成に必要な中長期戦略・計画を策定します。経営資源に関する目標（財務目標や採用目標など）や計画も同様に必要です。

そして、中長期戦略・計画を実行に移すための単年度の実行計画を策定します。その際に、実行・評価・改善を効果的に推進できるよう、目標の測定・評価方針やトップマネジメントへの報告方針、成功事例・失敗事例の管理方針などを定めることが有効です。

図7 普及・マーケティング活動におけるビジョン～実行計画の関係性



※質の高い成果物の要件とは、自団体や統括するスポーツにおけるステークホルダーが同じ方向を向いて、普及・育成・強化学業やマーケティング活動を推進するための要件

3. 普及・マーケティング戦略策定・実行の全体像

(参考) 普及・マーケティング戦略策定・実行の具体例

図8 普及・マーケティング活動に関する取組の全体像

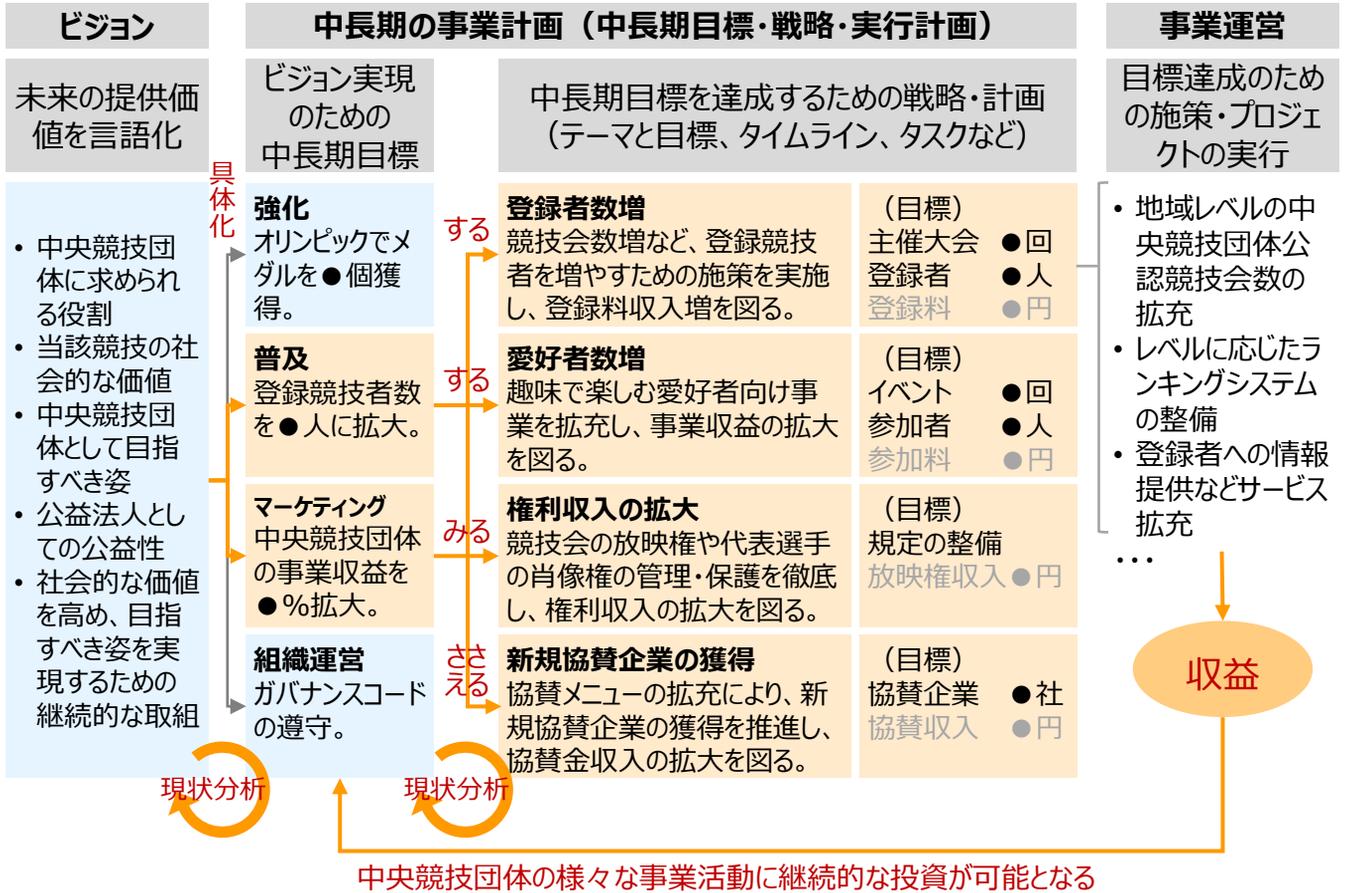


図9 普及・マーケティング活動に関する顧客・収益の具体例

	顧客の例	収益の例
する	<ul style="list-style-type: none"> 競技者 競技チーム 審判員 指導者 体験者・愛好者 	<ul style="list-style-type: none"> 大会参加料 登録料 (個人・チーム) 段位・級など認定料 審判登録料/認定料 指導者登録料/認定料
みる	<ul style="list-style-type: none"> 観戦者 視聴者 	<ul style="list-style-type: none"> 入場料 放映権料 (放送・配信)
ささえる	<ul style="list-style-type: none"> 都道府県など加盟団体 行政 スポンサー ボランティア 施設運営・管理者 	<ul style="list-style-type: none"> 登録料 (団体) 補助金/委託費 スポンサー料 (団体) 寄付金
活用する	<ul style="list-style-type: none"> スポーツを活用して事業を創造する団体など 	<ul style="list-style-type: none"> スポンサー料 (コンテンツやアセットを権利化して販売)

3. 普及・マーケティング戦略策定・実行の全体像

(2) ビジョン策定から実行・評価・改善までの推進プロセス

強化戦略プラン策定と同様に、自団体の強み・弱みなど置かれている事業環境を踏まえた上で、ビジョンや普及・マーケティング戦略を検討する必要があります。

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・実行・改善の流れとほぼ同じです。

前述の通り、ビジョン策定や目標設定、戦略・実行計画策定の議論を始める前に、自団体及び加盟団体、統括するスポーツを取り巻く環境の現状分析を行います。そこで、客観的かつ定量的に、組織の強みや弱み、機会や脅威などの事業環境を整理します。その現状分析に基づいて、社会に提供できる価値を言語化したビジョンを策定します。その後の目標や戦略・計画は、ビジョン実現に向けて、PDCAを推進していくことが必要となります（図10）。

実業務上は、必ずしもこのプロセス通りではなく、ステップが前後する場合や複数のステップを並行して進める場合もあります。その際、特に前後のステップにおける方針や取組内容が整合するよう調整することが重要です。自団体の状況を鑑みながら、進め方の目安としてご活用ください。

なお、別添のポイント集では、普及・マーケティング活動を円滑に推進するため、中央競技団体に対し、このプロセスにおける成功要因や阻害要因に関するヒアリングを行い、ポイントとしてまとめています。

図10 普及・マーケティング戦略策定・実行のプロセス（目安）



4. ビジョン・戦略・計画策定に係るポイント

(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

中央競技団体の内外のステークホルダーが同じ方向を目指せるよう、ビジョン策定プロセスを通じて、自分ごと化を促進することが重要です。

また、中長期戦略・計画の実現性を高められるよう、団体内外のステークホルダーの腹落ち感の醸成と、5W2Hでの設計が必要です。

中央競技団体は、組織の規模（人員、財務など）や統括するスポーツが置かれている状況により事業規模や強み・弱みが異なります。そのため、ビジョンや中長期目標、中長期戦略・計画を策定する際は、客観的事実を土台に議論を行い、自団体内の職員や加盟団体などのステークホルダーにとってわかりやすいメッセージにする必要があります。

また、ビジョンは組織や統括するスポーツの未来の提供価値を言語化したものです。そのため、自団体内の様々な立場の職員や、加盟団体などのステークホルダーを交えて、「自団体や統括するスポーツが将来実現したいこと」と「未来に社会に対して提供したい価値」を討議し、自分ごと化する必要があります。

☑ 団体内で意見を出し合い、統括するスポーツや自団体が、未来に向けて顧客や社会に対して提供したい価値を定義すること

- ◆ 団体や統括するスポーツの現在の内部環境・外部環境及び課題を整理します。
- ◆ 普及・育成・強化などの主要事業の在り方や国内唯一の競技統括団体としての公益性を考慮し、未来の提供価値を定義します。
- ◆ 中央競技団体と加盟団体などのステークホルダー間、あるいはトップマネジメントと執行機関の間で率直な意見を出し合うワークショップなどを開催し、策定プロセスを通じて、ビジョンを自分ごと化して捉えるよう促します。

☑ ビジョンを実現する、実現性の高い中長期目標を設定すること

- ◆ データ整備も含め、自団体及び加盟団体が保有する定量情報を棚卸しします。
- ◆ 現状の活動状況や実績に加え、過去から現在までの推移（トレンド）を把握し、段階的な目標を設定します（育成・強化同様、4年間毎の設定が目安）。
- ◆ 普及・マーケティング活動を支える、現在の経営資源（ヒト、モノ、カネ、情報など）も可視化し、中長期目標の実現性を確認します。
- ◆ 普及・育成・強化などの主要事業のアセットから収益化が見込める商品を検討し、マーケティング面の目標を設定します。

☑ 団体内外のステークホルダーと課題感が腹落ちした状態を作り、5W2Hが定義された中長期戦略・計画を策定すること

- ◆ 戦略実行にはステークホルダーの協力が不可欠になるため、実行時ではなく、戦略策定時の課題感の認識合わせや取組の方針などの議論から巻き込む必要があります。
- ◆ 戦略を半年～年度単位の5W2H（Why、What、Who、When、Where、How、How Much）の計画に落とし、いつまでに達成するのかを明確にします。
- ◆ 実行の下支えとして必要となる経営資源の調達計画の策定も必要です。

4. ビジョン・戦略・計画策定に係るポイント

(2) 適切な議論の土台として欠かせない現状分析の要点

ビジョンや中長期目標、中長期戦略・計画を策定する際、現在の自団体や統括するスポーツの置かれている環境や課題を客観的に理解する必要があります。

客観的事実を議論の土台とすることで、発言者の主観や立場に依存しない議論が可能となります。

ビジョンや中長期目標、戦略・計画を策定する際には、客観的事実を収集・分析の上、自団体及び加盟団体、統括するスポーツの現状を正しく理解することが重要です。

置かれている環境を把握する際は、PESTEL分析やSWOT分析などの各種フレームワークを用いることで、客観的事実を効率的に整理・分析できます。自団体で制御できない要因（外部環境要因）と自団体で制御できる要因（内部環境要因）の分析を行い、統括するスポーツや組織の課題を明らかにすることが重要です（次ページに詳細記載）。また、分析・整理結果を議論の土台とすることで、参加者同士が同じ前提に立って議論を行うことができます。

☑ フレームワークを用いて、現状の客観的事実を整理すること

- ◆ 自団体で制御できない要因の分析（外部環境分析）を行い、市場の機会と脅威を把握します。
フレームワーク例：PESTEL分析など
- ◆ 自団体で制御できる要因の分析（内部環境分析）を行い、自団体の強みや弱みを把握します。
フレームワーク例：7Sモデルなど
- ◆ 上記結果を基に、内部・外部環境両面から分析を行い、取組むべき課題を明確化します。
フレームワーク例：SWOT分析、3C分析など

☑ 議論の土台や課題の納得感に繋がる客観的事実を抑えること

- ◆ ビジョンや戦略などを策定する際は、議論が発散し、延々と結論が出ないということが少なくありません。そのため、参加者の前提を揃え、適切な議論をするために、議論の土台となる客観的事実を収集することが重要です。
- ◆ 普及・マーケティング活動の高い成果を上げるためには、課題設定が重要です。そのため、まず団体内外の様々な立場のステークホルダーから、統括するスポーツや組織が抱える重要な課題について意見を収集し、仮説を立てます。その後、定量情報によって可視化することで、取組むべき課題として納得感を持たせることができます。

☑ 定量情報は複数のデータによる比較や、図示によって傾向を示すこと

- ◆ 分析に用いる、収益や競技登録者などの各種定量情報は、データ単体ではその数値の良し悪しの判断ができません。そのため、定量情報は、判断基準となる比較対象と共にデータを示すことが重要です。比較対象例としては、過去5～10年の自団体の実績や他競技団体、プロスポーツリーグ、民間事業者などが挙げられます。
- ◆ データや分析結果などの定量情報を議論の場に提示する際は、参加者が理解できるよう、グラフなどを用いて図示し、変化の傾向を視覚的に明示することが重要です。

4. ビジョン・戦略・計画策定に係るポイント

(参考) 現状分析で使用するフレームワークの具体例

PESTEL分析

マクロ環境分析のフレームワークで、マクロ環境を6つの観点で整理し、自団体が属する業界の動きを分析します。

Politics : 政治	• 政治介入の可能性はあるか？
Economics : 経済	• 経済成長や消費意欲の影響はあるか？
Society : 社会	• 宗教・教育・人口の影響はあるか？
Technology : 技術	• 技術革新の影響はあるか？
Environment : 環境	• 環境資源の影響はあるか？
Law : 法律	• 法律・条例・税制変更の影響はあるか？

PESTEL分析で整理した、自団体が属する業界に大きな影響を与える要因や、環境変化の傾向から、未来の事業環境を予測し、統括するスポーツや自団体の大方針を導出します。

SWOT分析・クロスSWOT分析

環境分析のフレームワークで、内部環境と外部環境におけるプラス要因とマイナス要因を整理し、自団体における強み、弱み、機会、脅威を分析します。

	プラス要因	マイナス要因
内部環境	強み (Strength) • 活かせる強みは？	弱み (Weakness) • 克服すべき弱みは？
外部環境	機会 (Opportunity) • 市場での機会はあるか？	脅威 (Threat) • 回避すべき脅威は？

SWOT分析で整理した自団体における強み、弱み、機会、脅威から戦略を導き出すフレームワークで、強み、弱みと機会、脅威を組み合わせることで取るべき戦略を洗い出します。

		外部環境	
		強み (Strength)	弱み (Weakness)
内部環境	機会 (Opportunity)	機会×強み • 強みを活かして機会を拡大する方法	機会×弱み • 弱みを克服して機会を得る方法
	脅威 (Threat)	脅威×強み • 強みを活かして脅威を機会に変える方法	脅威×弱み • 弱みを最小限に抑え最悪のシナリオを回避する方法

4. ビジョン・戦略・計画策定に係るポイント

(3) 持続的な成長に欠かせない財務目標の設定

中長期目標の達成に必要な財務目標と事業収益の配賦方針を策定することで、実現性の高い計画策定に繋がります。

現在、中央競技団体では、翌年度予算を策定する際、前年踏襲的に当年度の各事業収益を転用し、収益の余剰分を強化・育成に配賦する傾向があります。

しかし、組織を持続的に成長させるためには、強化・育成へ優先的に配賦するだけでなく、普及事業やマーケティングのビジネス面の強化や、人材採用、IT導入などの組織機能面の強化への投資も重要です。マーケティングの強化により、普及・育成・強化の収益化の機会が創出され、得た収益を基にこれらの事業に再投資する循環を作ることができます（図11）。

そのため、ビジョン策定や中長期目標設定をする際に、目標を達成するために必要な中央競技団体全体での費用感や各事業の配分比率、事業収益による実現性などを検討し、目指すべき財務目標を設定する必要があります。新たに事業や施策を立ち上げる際も、収支計画や事業・施策を継続すべきかどうかの評価基準を策定することが重要です。

☑ 中長期目標を達成するために必要な財務規模を可視化すること

- ◆ 中長期目標達成のために必要な財務規模を定量的に可視化し、中長期目標や中長期戦略・計画の実現性を確認することが重要です。
- ◆ 各事業や施策にかかる費用と収益・効果を算定することで、事業や施策の妥当性を検討することができます。

☑ 財務目標の達成に必要な事業収益の配賦方針を策定すること

- ◆ ある事業年度において収入が費用を上回る場合であっても、公益目的事業拡充などに充てるための特定費用準備資金として計画的に積み立てることなどで中長期的に収支が均等することが確認されれば、収支相償の基準は満たすものとされる※1ので、公益事業を継続及び発展させるためには、公益事業を成立させるために必要な投資を推進することが望ましいです。（図11）
- ◆ トップマネジメントなども合意した中長期戦略・計画に基づき、普及事業やビジネス面、組織機能面に対する必要な投資分をあらかじめ予算に組み込んだ配賦方針を策定することが重要です。

図11 事業で獲得した収益の再投資・配分イメージ



※1：公益認定等委員会のFAQ（問V - 2 - ⑤）参照

https://www.koeki-info.go.jp/pdf_faq/05-02-05.PDF

<https://www.koeki-info.go.jp/commission/index.html>

5. 普及・マーケティング活動における推進体制に係るポイント

(1) トップマネジメントのコミットメント

中央競技団体のトップマネジメントは、統括するスポーツの普及・育成・強化と、収益獲得に向けたマーケティング活動の両面にコミットすることが必要不可欠です。

ビジョンや中長期目標は、統括するスポーツ及び自団体の今後の方向性です。そのため、トップマネジメント（会長、副会長、理事会など）はリーダーシップを発揮し、組織として統括するスポーツの普及・育成・強化に加え、マーケティングに取り組むことをコミットした上で、ビジョンや中長期目標、中長期戦略・計画を策定することが必要不可欠です。

☑ トップが明確に取り組む姿勢を示すこと

- ◆ トップが、中央競技団体として、統括するスポーツの普及・育成・強化に加え、マーケティングも同様に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・マーケティング活動の担当職員の意欲を向上させ、また活動に対するバックアップを組織として保障します。

（参考）スポーツ団体ガバナンスコード〈中央競技団体向け〉令和元年6月10日（以下、ガバナンスコードとする）原則1（図13）

図12 あるべきガバナンス

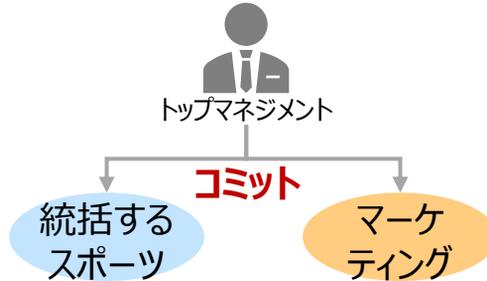


図13 ガバナンスコード（関連部分のみ抜粋）

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、**特に理事など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などについては、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、目標の達成状況などについては、定期的に把握・分析し、目標などの修正、方策の改善、次期計画の策定などに活かすなど、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。

5. 普及・マーケティング活動における推進体制に係るポイント

(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

普及・マーケティング活動の推進には、中央競技団体における意思決定機関と執行機関間の縦・横の円滑な連携が必要です。

また、団体外のステークホルダーとの連携においては、コミュニケーションや利害調整を円滑に対応できるメンバーを推進体制に参画させることも重要です。

普及・マーケティング活動は、中央競技団体内外の多くの関係者が協働して推進します。

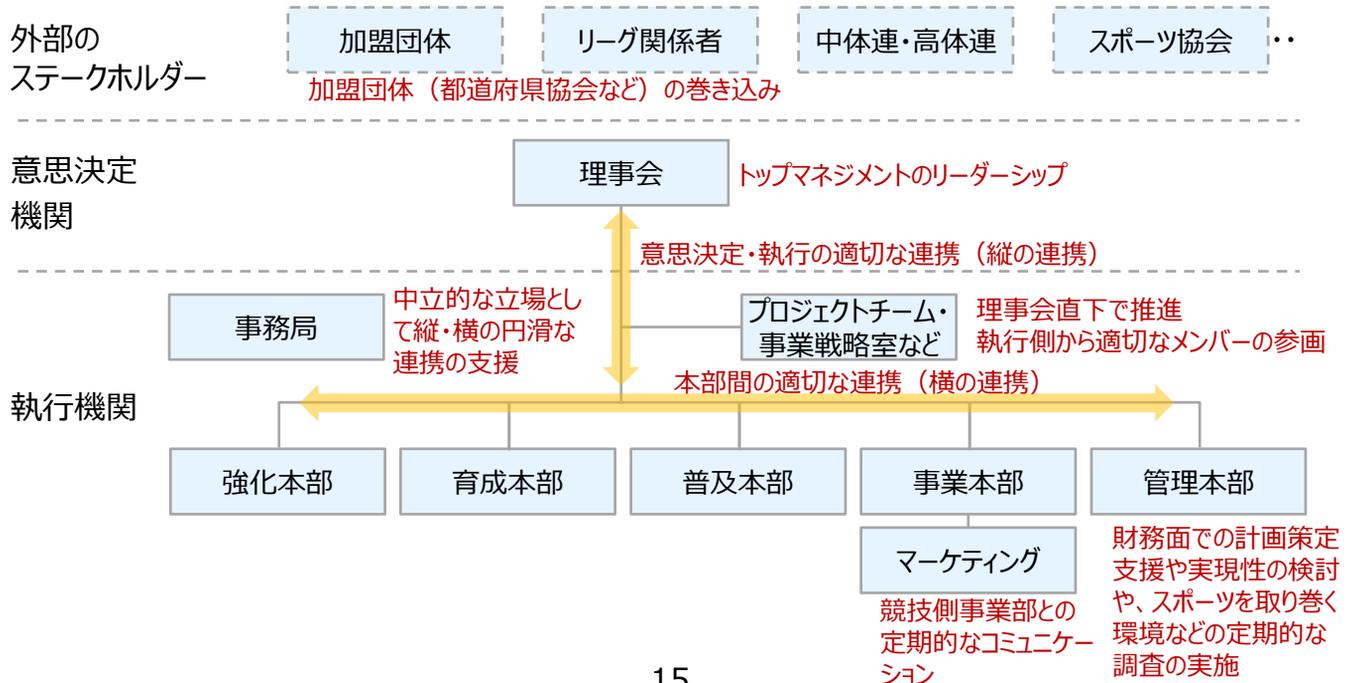
☑ 団体内での縦と横の連携を円滑にすること

- ◆ ビジョン実現のためには、計画を承認する意思決定機関と計画を推進する執行機関間の縦の連携と、提供価値の源泉である普及・育成・強化などの担当事業部と提供価値の収益化を担うマーケティング担当部署間の横の連携を円滑にすることが重要です。
- ◆ 縦と横の円滑な連携のために、中立的な立場である事務局が、ビジョン実現のための推進体制の在り方や方向性を踏まえて、双方の利害を整理するなど、認識の溝を埋める動きをすることが重要です。

☑ 団体外のステークホルダーの巻き込みを見据えた体制構築をすること

- ◆ 普及・マーケティング活動の円滑な推進のために、実行協力者や資金支援者など、団体外の連携すべきステークホルダーを特定します。また、ビジョンや中長期戦略・計画などの策定段階から、ステークホルダーを巻き込むことが重要です。
- ◆ ステークホルダー連携におけるキーパーソンは、ステークホルダーの組織内政に知見があり、円滑なコミュニケーションや利害調整が行えるメンバーであるため、自団体内の推進体制に参画してもらうことが必要不可欠です。
- ◆ ビジョンや中長期戦略・計画などの策定時は、意思決定機関の直下に有期のプロジェクトチームを立ち上げることが有効です。組織内の円滑なコミュニケーションをすべく、縦や横、ステークホルダーとの連携を担うキーパーソンや、プロジェクト運営の実務を担う常勤職員の参画が重要です。

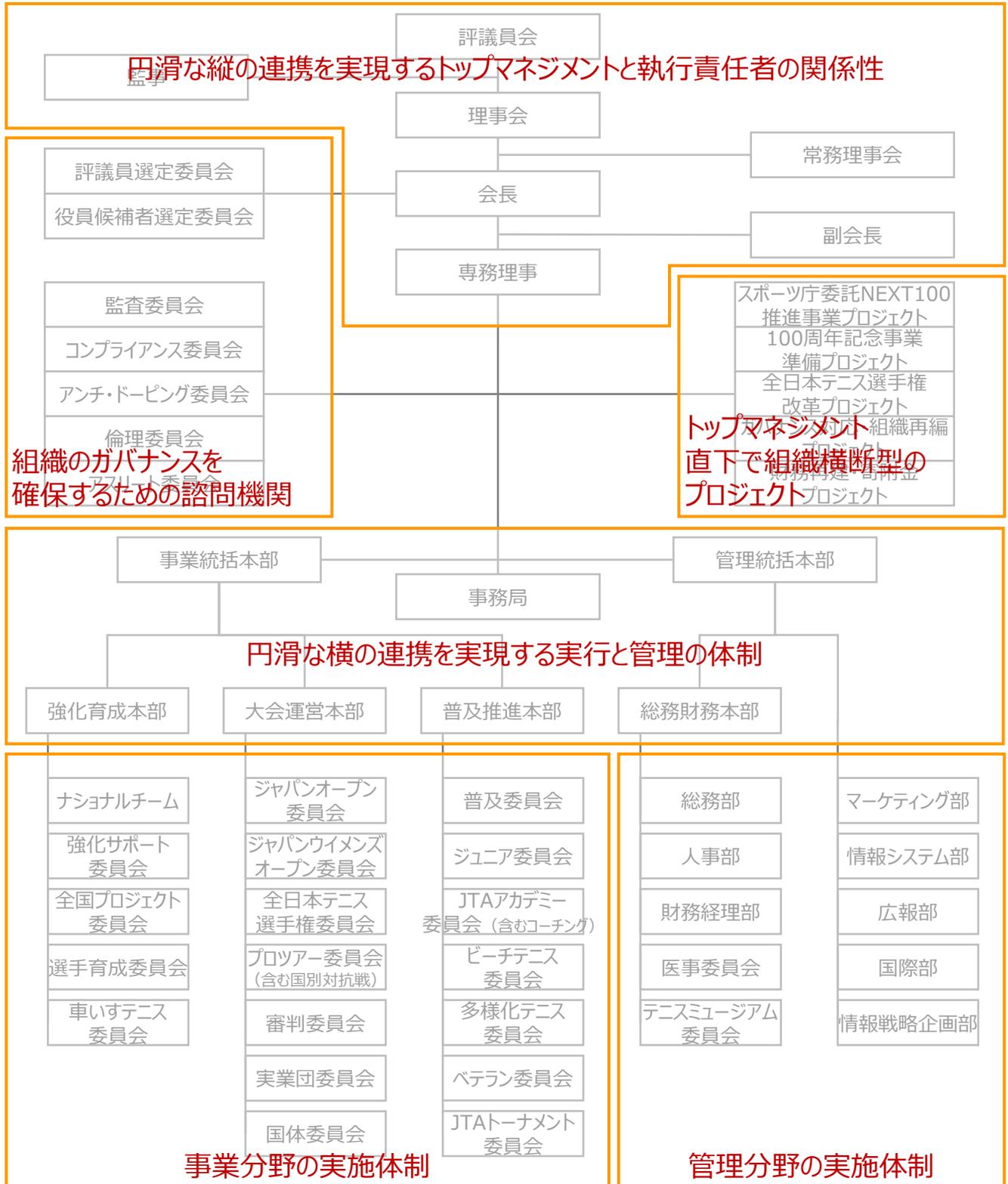
図14 中央競技団体における普及・マーケティング活動の推進体制（基本形）とポイント



5. 普及・マーケティング活動における推進体制に係るポイント

(参考) 普及・マーケティング活動の推進体制の具体例

図15 2021年度日本テニス協会組織図



5. 普及・マーケティング活動における推進体制に係るポイント

(3) 継続的な組織体制の強化

中長期戦略・計画を実現し、持続的な成長を図るためには、戦略に基づく組織設計と、活動を下支えする人材・資金などの経営資源の調達が必要です。

中長期戦略・計画を基に持続的な成長を実現するためには、戦略や計画の質の高さだけでなく、状況変化に応じて舵取りできる迅速な意思決定と、実務を担う職員が戦略や計画を執行できるオペレーション設計が必要です。また、人材や資金などの経営資源の調達に計画的に取組み、活動の実現性と継続性を高めることが重要です。特に、普及・マーケティング活動のスキルが不足している団体も少なくないため、専門人材の採用や内部の人材育成に加え、必要に応じて、外部パートナー企業や専門家の協力が必要です。したがって、ビジョンや中長期戦略・計画の策定後は、既存の意思決定機関や組織体制の在り方を見直し、団体内外の人材も含めて、戦略に適合する組織設計を行うことが重要です。

☑ 実効性のある意思決定の仕組みを構築すること

- ◆ 全ての意思決定を理事会などで行うのではなく、活動の現場で柔軟に意思決定ができるよう、組織運営上の意思決定のルートや権限範囲を見直し、適任者に権限委譲を図ることが必要です。

☑ 権限と責任の所在を明確化すること

- ◆ ビジョン・戦略に基づく取組を実行するためには、各担当事業部や委員会、団体外の加盟団体などのステークホルダーの担うべき役割を明確化し、あらかじめ懸念点の把握に努めることが重要です。
- ◆ そのためには、各担当事業部による所管業務の明確化（実態に応じた権限設定含む）や、加盟団体の法人化による、組織としての責任の明確化などに取組むことが必要です。

☑ 職員を有償で雇用し、育成やキャリアアップにコミットすること

- ◆ 中央競技団体は、「する」「みる」「ささえる」人・団体（企業含む）といった、自団体の顧客に対するサービス提供機関の役割を担っています。現在、無償のボランティア職員が団体運営の中心を担うケースが少なくありませんが、顧客に価値を提供する意識を浸透させるためには、職員を有償で雇用し、職員に責任を持たせ、価値を提供するプロ意識を持たせることも有用です。
- ◆ 職員の雇用に伴い、中央競技団体が、人材育成や職員のキャリアアップに対する投資にコミットすることが重要です。例えば、研修制度の導入や能力給、等級・評価・報酬の人事制度の検討などもその1つです。そして、中長期的にマーケティングや広報など重要な取組を内製化し、ノウハウを蓄積することで、費用削減効果による自主財源の確保や顧客の声を踏まえた普及・マーケティング活動の実現に繋がります。

☑ 職員が本来取り組むべき業務に注力できる環境整備を行うこと

- ◆ 中央競技団体は、幅広い事業領域を管轄しなくてはなりませんが、人材不足も重なり、各職員が複数業務を兼任しています。そのため、既存業務の合理化や効率化を推進し、職員が普及・マーケティング活動などの本来注力したい業務に活用できる時間を創出する必要があります。
- ◆ 事務負担を軽減するためには、ITシステムの導入・活用の推進や、外部パートナー企業とは一部業務の発注に留まらない、人的支援の協力を得ることや、外部人材の採用も有用です。

（参考）スポーツ庁公式ホームページ（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

5. 普及・マーケティング活動における推進体制に係るポイント

(4) 人材採用時のポイント

統括するスポーツや中央競技団体を取り巻く事業環境が複雑化しているため、ビジョンの実現には総合力が高い、もしくは専門性を持つ人材が不可欠です。

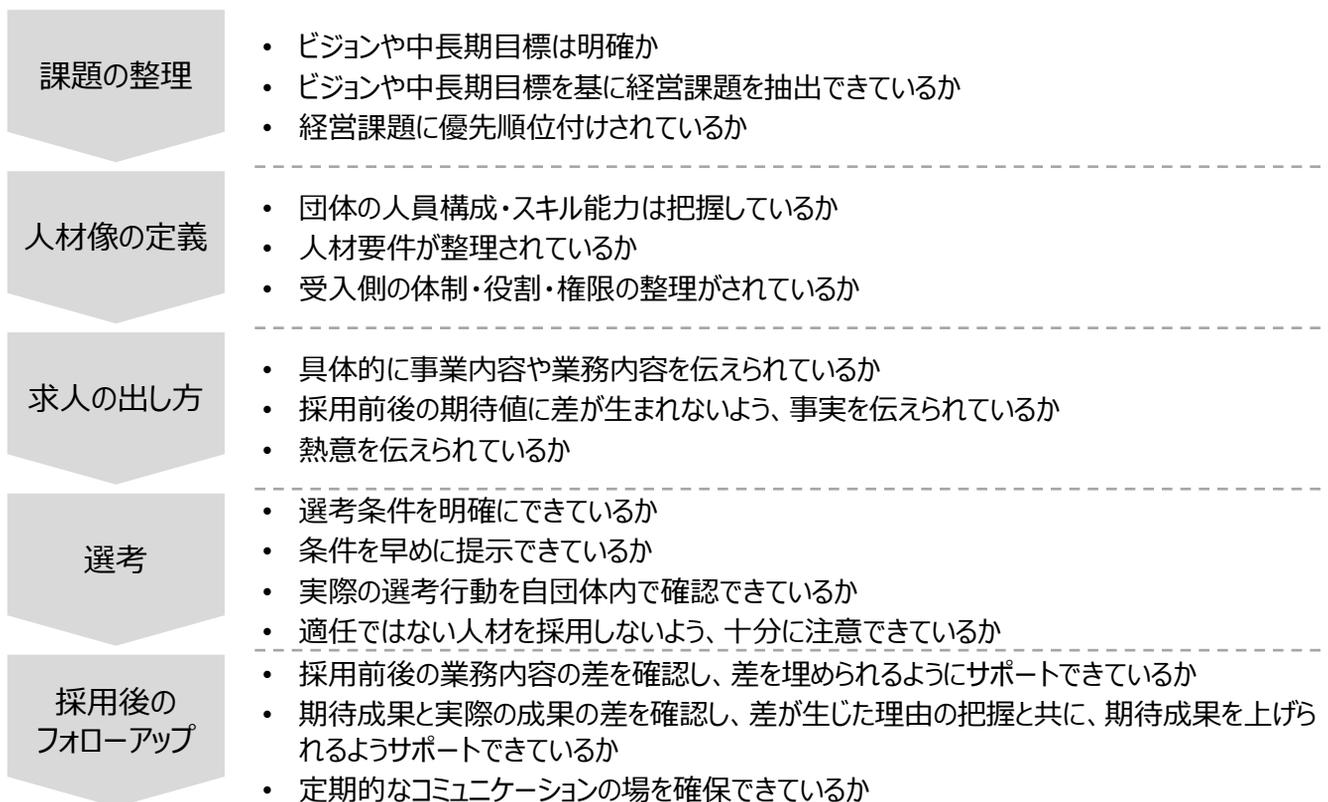
自団体内にノウハウやスキルを持つ人材がいない場合、推進リーダーや専門人材を採用し、中長期戦略・計画の実現性を高めます。

スポーツの在り方や楽しみ方が多様化し、中央競技団体が対応すべき事業領域が拡大しています。また、統括するスポーツや組織を取り巻く事業環境やステークホルダーも複雑化し、ビジョン実現に向け、組織を推進する難易度は高まっています。そのため、総合力が高い組織の推進リーダーや、高い専門性を持つ専門人材の必要性が増しています。

推進リーダーの主な活躍領域は、トップマネジメントの片腕となって周囲を巻き込んで戦略・計画を策定・実行することなどが挙げられ、専門人材の主な活躍領域は、エンタメ化したイベント運営やデジタルマーケティング、システム開発、国際競技連盟や海外競技団体・リーグなどとの連携などが挙げられます。現在、自団体内にノウハウやスキルを持つ人材がおらず、育成することも困難な場合、自団体のネットワーク（現職員や競技登録者）や専門会社を通じて外部から人材を採用します。

図16 人材採用基本フローとポイント集

- ・ 適材適所に人材を配置するための採用活動を全て自団体で行うことは難易度が高いため、専門会社の協力を得ることが必要不可欠です。
- ・ 以下に挙げるポイントは、専門会社の協力を得るための人材採用・定着の基礎的事項です。



出典：スポーツ庁スポーツ産業の成長促進事業「スポーツ団体向け人材採用・定着に係る考慮すべきポイント集」より事務局作成

5. 普及・マーケティング活動における推進体制に係るポイント

(5) 人材採用後の定着のポイント

専門人材が組織に定着し、成果を上げるためには、専門人材自身は統括するスポーツや組織に対する理解を深め、中央競技団体側は成功体験を積み上げられる機会の提供や協働体制の構築などの組織的なサポートが必要です。

中央競技団体は、公益法人や一般法人という特徴に加え、事業領域は広く、様々な関係者の協働によって普及・マーケティング活動が推進されています。そのため、専門人材の力だけで成果を上げられるわけではなく、組織的なサポートが必要となります。

☑ 専門人材に対するサポート体制を構築し、統括するスポーツや組織への理解度を高めること

- ◆ 専門人材に対し、中央競技団体側は、トップマネジメントがサポートに入り、小さい成功体験を積み上げる機会を与えるなどの協力体制を敷くことが重要です。特に、元々団体にいた職員が専門人材に対して、「反対はしないが協力もしない」という状況に陥り、専門人材が参画前に想定していた業務への取組み方と、参画後の実態に乖離が発生し、結果的に成果を上げられるまでに時間がかかるケースや、場合によっては組織に馴染めず早期退職する可能性もあります。
- ◆ 専門人材側は、中央競技団体という組織や統括するスポーツの知識を理解するため、これまでの所属組織における成功体験や常識に捉われず、団体が抱える課題や課題を解消できない要因を多角的に考える必要があります。それに対し、中央競技団体側は、表面上の情報伝達に留まらず、団体内外の各組織の内政やキーパーソンに関する情報を伝えるなど、ソフト面での受入体制を築き、相互理解を深めることが重要です。
- ◆ 副業・兼業での専門人材の採用は、組織に対する知識獲得の機会が限られるため、定着に時間を要するケースがあります。そのため、採用後は、役職にもよりますが、段階を追って裁量を与えることや、適材適所に業務を割り振ることが重要です。

☑ 専門人材が活用する情報収集・共有・管理の仕組みを構築すること

- ◆ 専門人材は、例年の取組に対する十分な理解がない中で成果を上げることが求められるため、まず現状把握のための情報収集を行い、戦略や施策を検討する傾向にあります。しかし、中央競技団体では、統括するスポーツの現状分析を実施していないケースや、普及・マーケティング活動に関する定量的な情報を蓄積していないケース、都道府県協会などの加盟団体が保有する情報を中央競技団体にて把握できていないケースがあります。そのため、統括するスポーツや組織の普及・マーケティング活動の現状を把握するために必要な情報を取得するための仕組みを構築することが重要です。
- ◆ 中央競技団体の運営には、無償のボランティア職員が携わることが多く、組織が持つデータへのアクセス制御などの情報セキュリティの仕組みが複雑化するケースや、情報管理方法が属人化し、情報の保管先が不明、あるいは散在するケースがあります。これらの場合、戦略や施策を検討する上で、必要なタイミングで、必要な情報を活用できない可能性があります。そのため、あらかじめ情報管理の仕組みを構築することが重要です。

5. 普及・マーケティング活動における推進体制に係るポイント

(6) 外部パートナーとの協業方法

外部パートナーと協業する際は、中央競技団体が主体性を持ち、必要な要件を適切に伝達することが重要です。

ビジョン実現や中長期戦略・計画の推進に向けた、広告代理店やマーケティングパートナーなどの外部パートナーとの協業は、普及・マーケティング活動に対する最新の知見を獲得できるとともに、人材や資金の投入を抑制しながら活動を加速できる可能性があります。

一方、外部パートナーには、外部パートナー自身の経営目標があるため、外部パートナー内で協業を承認し、人材や資金を継続的に投資してもらう必要があります。そのため、中央競技団体の提供価値を深く理解してもらい、双方メリットのある取組であるということに納得してもらう必要があります。しかし、協業の依頼主（＝中央競技団体）が主体性に欠く場合、外部パートナーが依頼要件にコミットし続けることは難しくなるため、依頼主が期待する成果を残せない可能性が高まります。

中央競技団体にとって、普及・マーケティング活動は本来主体的に取り組むべき活動であり、外部パートナーの活用は、前提ではなく、ビジョン実現や中長期戦略・計画の推進のための一手法であり、自団体の代理であることを留意すべきです。そして、中央競技団体がリーダーシップを発揮し、協業に臨む必要があります。加えて、公益法人としての事業活動の考え方や、協業事業に対するガバナンスコードの影響といった基本的事項について、理解を得ることが必要です。

☑ 主体的に推進する意識を持って外部パートナーを活用すること

- ◆ 外部パートナーの活用メリットは、外部パートナーが自団体にはない経営資源（人材・資金・物・技術・情報・顧客ネットワーク・販売チャネルなど）や強みを持っていることなどが挙げられます。
- ◆ 普及・マーケティング活動は、中央競技団体が主体的に取り組むべき活動であることを念頭に、活動を効率的に推進する上で、協業の必要性を検討します。協業が必要な場合、中央競技団体側がリーダーシップを持ち、主体的に推進することで、目的に向けた協業が可能になります。

☑ 外部パートナーに対する協業要件を明確にすること

- ◆ 外部パートナーには、統括するスポーツや組織のビジョンや提供価値、中長期戦略・計画や、ガバナンスコードなどの配慮事項や協業事業への影響を丁寧に説明し、理解を得ることが必要です。
- ◆ 協業事業の目的や意図、目標、協業内容、協業期間を踏まえ、あらかじめ計画や自団体と外部パートナーが担う役割、提供する経営資源と活用方法など、外部パートナーに対する要件を明確に伝えることが必要です。
- ◆ 外部パートナーが中長期的にコミットできるよう、必要に応じて、中央競技団体は外部パートナーの経営目標と強みを踏まえた協業メリットや協業理由を提示し、納得してもらうことが必要です。

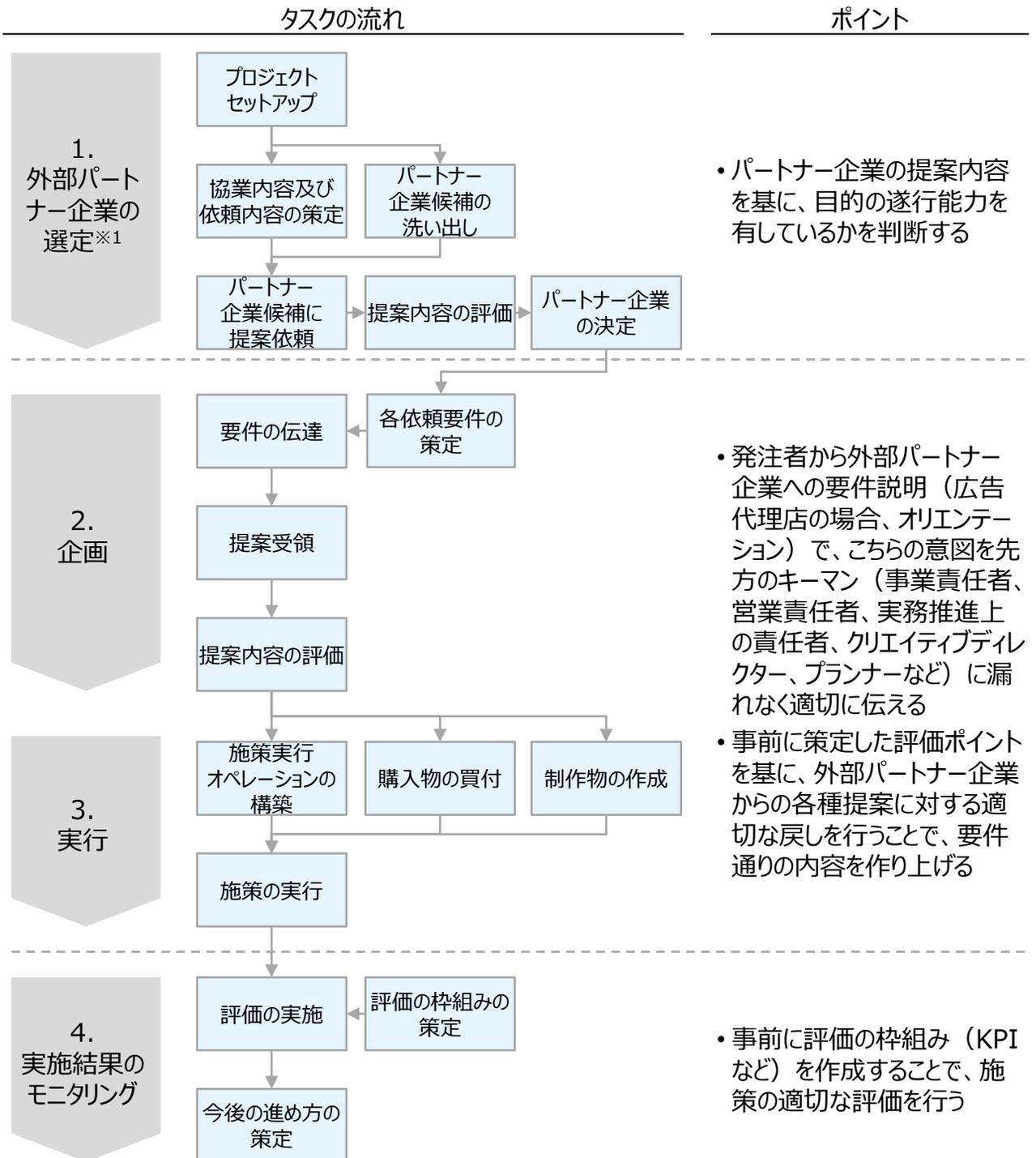
☑ 外部パートナーの取組の評価の枠組みを策定すること

- ◆ 外部パートナーの取組の評価は、協業要件を踏まえ、評価の枠組み（KPIなど）を策定・合意しておくことが必要不可欠です。また、評価ポイントに基づき、外部パートナーからの各種提案（企画書や制作物など）に良い点と悪い点、再考してほしい点、その理由を伝達することで、要件通りに活動を推進することができます。

5. 普及・マーケティング活動における推進体制に係るポイント

(参考) 外部パートナー企業との協業の流れ

図17 外部パートナー企業との一般的な協業の流れ (例)



※1：実績などに基づき信頼できる外部パートナー企業(広告代理店など)がいる場合は、本ステップのスキップも可能

6. 普及・マーケティング活動の実行に係るポイント

(1) 達成状況の可視化

ビジョンや中長期目標を達成するためには、策定した戦略や計画の達成状況の可視化が必要です。

団体内外で達成状況の共通認識を作ること、普及・マーケティング活動に対する適切な評価・改善が可能になります。

ビジョン、中長期目標や戦略は策定するだけでなく、その実行、評価、改善を進めながら、組織運営に活かしていく必要があります。そのためには、実行計画の達成状況を可視化し、普及・マーケティング活動における団体内外のステークホルダーに情報を共有することが必要不可欠となります。

また、目標値と達成状況の差から改善点を整理し、優先順位をつけて改善案を検討します。場合によっては実行計画の修正や、中長期目標や戦略の見直しを図る必要があるため、計画を死守することにこだわらず、柔軟に見直しを行うことが重要です。

☑ 団体内外で取組状況を可視化、共有することで、目標・戦略及び実行計画の達成状況を管理すること

- ◆ 精度の高い改善案を出すために、普及・マーケティング活動の評価方針（評価項目や評価時期、実績測定方法など）や、成功事例・失敗事例の蓄積・共有方法をあらかじめ定める必要があります。
- ◆ 継続的にステークホルダーの協力を得るために、実行計画の達成状況を可視化し、共通認識を作ることが重要です。そのため、あらかじめ団体内外のステークホルダー（意思決定機関・執行機関、加盟団体、競技関連団体、リーグ、リーグ所属チームなど）に対する報告方針を定めることが望ましいです。報告する内容としては、進捗・課題・リスクなどが挙げられます。

☑ 取組の達成状況に基づいて課題を洗い出し、改善案を立案すること

- ◆ 特に都道府県協会などの加盟団体と連携して事業を運営していくためには、ただ達成状況を管理するだけでなく、課題解決のための連携方策などを含めて議論できるような場を設定することが重要です。
- ◆ 洗い出した課題に対する改善案を検討した結果、実施方法を見直すだけでは解決できないと判断した場合、取組の実行計画自体の修正や、中長期目標や戦略の見直しを検討することも必要になります。

6. 普及・マーケティング活動の実行に係るポイント

(参考) 普及・マーケティング活動における施策例

「する」「みる」「ささえる」または「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、経営資源の大小が異なり、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
 - 「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を活用した紹介 (日本フェンシング協会)

登録競技者を増やす施策

- ◆ 年齢別ランキングの創設 (日本トライアスロン連合)
- ◆ 地域ごとに競技大会の新設・増設 (日本バスケットボール協会)

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 (日本バスケットボール協会)

「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 (日本アイスホッケー連盟、日本ハンドボール協会)

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 (日本バスケットボール協会)

「ささえる」または「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作成 (日本バスケットボール協会)

「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 (日本ブラインドサッカー協会)
- ◆ 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 (日本トライアスロン連合)

7. 用語集

(1/4)

No.	用語	手引き・ポイント集・事例調査レポートにおける定義	該当成果物
1	普及	統括するスポーツの競技人口の拡大、観戦者の拡大、指導者・審判数の拡大などの「する」「みる」「ささえる」または「活用する」人・団体の拡大をすること	<ul style="list-style-type: none"> 手引き ポイント集 事例調査レポート
2	マーケティング	中央競技団体の普及・育成・強化などの各事業によって創出される提供価値を収益化する仕組みを構築すること	<ul style="list-style-type: none"> 手引き ポイント集 事例調査レポート
3	顧客	統括するスポーツを「する」「みる」「ささえる」または「活用する」人・団体のこと	<ul style="list-style-type: none"> 手引き ポイント集 事例調査レポート
4	ステークホルダー	中央競技団体の事業活動や統括するスポーツにおける利害関係者 中央競技団体と利害関係がある組織・人として、加盟団体、競技関連団体、スポンサー企業、リーグ、リーグ所属チーム、大会出場者などがある	<ul style="list-style-type: none"> 手引き ポイント集 事例調査レポート
5	ニーズ	顧客やステークホルダーが中央競技団体に対して求めていること	<ul style="list-style-type: none"> 手引き
6	提供価値	顧客の目指す姿の実現やニーズを充足する自団体独自の価値	<ul style="list-style-type: none"> 手引き ポイント集 事例調査レポート
7	再投資	自団体の事業活動を通じて得た収益を、普及・育成・強化などの公益事業における提供価値を高めるために必要な経営資源や次年度以降の事業予算に配賦すること	<ul style="list-style-type: none"> 手引き ポイント集
8	成果物	策定したビジョン、中長期目標、中長期戦略・計画、実行計画を資料としてまとめたもの	<ul style="list-style-type: none"> 手引き ポイント集 事例調査レポート
9	理念	自団体の目的、使命、存在意義、役割を定義し、言語化したもの 中央競技団体においては、統括するスポーツの振興などが挙げられる 本事業では、ミッションと同義に取り扱う	<ul style="list-style-type: none"> 手引き 事例調査レポート
10	ビジョン	今後の10-20年における社会環境の変化を踏まえ、事業活動を通じて、統括するスポーツが社会的に果たすべき役割、価値、目指す姿などを定めたもの	<ul style="list-style-type: none"> 手引き ポイント集 事例調査レポート

7. 用語集

(2/4)

No.	用語	手引き・ポイント集・事例調査レポートにおける定義	該当成果物
11	中長期目標	3-5年間のビジョン実現に向けた、統括するスポーツや自団体における各事業活動についての具体的な目標 (定量・定性目標)	<ul style="list-style-type: none"> 手引き ポイント集 事例調査レポート
12	中長期戦略	現在の事業環境や課題を踏まえ、中長期目標を実現するための統括するスポーツや自団体の3-5年間の方針	<ul style="list-style-type: none"> 手引き ポイント集 事例調査レポート
13	中長期計画	現在の事業環境や課題を踏まえ、中長期目標を達成するための統括するスポーツや自団体の3-5年間の活動計画	<ul style="list-style-type: none"> 手引き ポイント集 事例調査レポート
14	実行計画	中長期戦略・計画で定めた方針・計画を実行するための、年間の具体的な活動計画	<ul style="list-style-type: none"> 手引き ポイント集 事例調査レポート
15	PDCAサイクル	実行計画のPlan：計画、Do：実行、Check：評価、Action：改善を繰り返すこと	<ul style="list-style-type: none"> 手引き
16	マクロ環境	自団体に影響を与える組織を取り巻く環境であるが、組織の力では変えることが難しい大きな力を持つ環境を指す マクロ環境の要素としては、人口統計や、政治・経済・技術・社会環境などが挙げられる	<ul style="list-style-type: none"> 手引き ポイント集 事例調査レポート
17	市場環境	自団体を取り巻く環境であり、特に顧客の置かれた環境を指す 市場環境の要素としては、顧客の動向や流行などが挙げられる	<ul style="list-style-type: none"> 手引き ポイント集 事例調査レポート
18	競合環境	自団体を取り巻く環境であり、特に組織の顧客を奪おうとする組織及び業界から成る環境を指す 中央競技団体においては、他競技や他エンターテインメント企業などが競合にあたる	<ul style="list-style-type: none"> 手引き ポイント集 事例調査レポート
19	フレームワーク	検討すべき事項に対し、考えるべきポイントをパターンとして落とし込み問題解決や意思決定を行いやすくしたテンプレート ビジネスで活用するビジネスフレームワークとしては、SWOT分析などが挙げられる	<ul style="list-style-type: none"> 手引き ポイント集 事例調査レポート
20	PESTEL分析	マクロ環境分析のフレームワークで、マクロ環境を6つの観点（Politics：政治、Economics：経済、Society：社会、Technology：技術、Environment：環境、Law：法律）で整理し、自団体が属する業界の動きを分析する	<ul style="list-style-type: none"> 手引き 事例調査レポート

7. 用語集 (3/4)

No.	用語	手引き・ポイント集・事例調査レポートにおける定義	該当成果物
21	SWOT分析	環境分析のフレームワークで、内部環境と外部環境におけるプラス要因とマイナス要因を整理し、自団体における強み（Strength）、弱み（Weakness）、機会（Opportunity）、脅威（Threat）を分析する	<ul style="list-style-type: none"> 手引き 事例調査レポート
22	7S	内部環境分析のフレームワークで、自団体を7つの経営資源（Strategy：戦略、Structure：機構、System：システム、Staff：スタッフ、Style：経営スタイル、Skills：経営スキル、Shared Value：上位目標）を整理し、自団体の事業戦略を検討する	<ul style="list-style-type: none"> 手引き
23	3C	市場環境分析のフレームワークで、内部環境と外部環境を3つの観点（Customer：市場・顧客、Competitor：競合、Company：自社）で整理し、自団体の事業戦略を検討する	<ul style="list-style-type: none"> 手引き
24	トップマネジメント	組織全体の管理や方針の決定を行う、組織の最高首脳部のこと 中央競技団体においては会長、副会長、理事のこと	<ul style="list-style-type: none"> 手引き ポイント集 事例調査レポート
25	推進リーダー	組織の目標を達成するための活動を中心となり推進する人材 組織内外を巻き込んで活動を推進していく必要があるため、総合的に高い能力が求められる 推進リーダーの主な活躍領域は、トップマネジメントの片腕となって周囲を巻き込んで戦略・計画を策定・実行することなどが挙げられる	<ul style="list-style-type: none"> 手引き ポイント集 事例調査レポート
26	専門人材	特定の領域・業界に対し深い知見や豊富な経験を持った人材 専門人材の主な活躍領域は、エンターテインメント化したイベント運営やデジタルマーケティング、システム開発、国際競技連盟や海外競技団体・リーグなどとの連携などが挙げられる	<ul style="list-style-type: none"> 手引き ポイント集 事例調査レポート
27	キーパーソン	本事業では、組織内やステークホルダーの内政を把握し、目的達成のために円滑な連携及び調整を図ることができる、影響力のある人物を指す	<ul style="list-style-type: none"> 手引き ポイント集
28	外部パートナー	自団体と協業する外部組織のこと 広告代理店やマーケティングパートナー、システムベンダーなど	<ul style="list-style-type: none"> 手引き ポイント集

7. 用語集

(4/4)

No.	用語	手引き・ポイント集・事例調査レポートにおける定義	該当成果物
29	マーケティングパートナー	自団体とマーケティングの領域で協業する外部組織のこと 広告代理店やスポーツ団体に特定のサービスを提供する民間事業者など	・手引き
30	プロジェクトチーム	普段の事業活動とは別に、一時的な業務を組織的に行うことを目的とし、部署や課などの組織体制とは異なる体制で組成された組織 多くは期間限定の組織であり、チームの組成目的を達成することで解散する	・手引き ・ポイント集 ・事例調査レポート
31	コミット	自団体における役割に応じて責任を持ち、役割を遂行するために活動すること トップマネジメントのビジョン策定時にコミットメントが必要なものとして、ステークホルダーに対する危機感の醸成、トップマネジメントと現場の一体感の創出、プロジェクトの後押しなどが挙げられる	・手引き ・ポイント集 ・事例調査レポート
32	経営資源	ヒト、モノ、カネ、情報などの組織の経営や事業活動を行っていく上で必要なリソース	・手引き ・ポイント集
33	スナック観戦	試合をフルタイム視聴するのではなく、試合映像をつまみながら視聴するかのように、ハイライトを中心としたダイジェスト動画として切り取り、SNSや動画配信サイトなどを通じて、手軽に視聴すること	・手引き
34	KPI	目標の達成度合いを評価する際に用いる定量的な指標 Key Performance Indicatorの略	・手引き ・ポイント集
35	ロードマップ	目標達成に向けて、実行する内容に優先順位を付けて達成までの大まかなスケジュール全体を示したもの	・ポイント集
36	マイルストーン	プロジェクトを完了するまでの重要な中間目標地点	・ポイント集 ・事例調査レポート

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2版）
～未来に向けた中央競技団体の価値創造のための知見ブック～

2021年3月

本資料は、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（第2版）～未来に向けた中央競技団体の価値創造のための知見ブック～」は、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）」の一環として作成されたものです。