
**（別添）中央競技団体における
普及・マーケティング戦略策定・実行に関する
事例調査レポート**

**2021.3
中央競技団体の経営力強化に係る検討会**

目次

1. 概要	2
2. 事例から学ぶ重要ポイント	3
3. 公益財団法人日本テニス協会	4
(1) 成果物策定事例	
(2) 成果物策定事例における成果物イメージ	
(3) 実行事例	
(4) 実行事例における成果物イメージ	
4. 公益社団法人日本トライアスロン連合	12
(1) 成果物策定事例	
(2) 成果物策定事例における成果物イメージ	
(3) 実行事例	
(4) 実行事例における成果物イメージ	
5. 公益社団法人日本ホッケー協会	22
(1) 成果物策定事例	
(2) 成果物策定事例における成果物イメージ	
(3) 実行事例	
(4) 実行事例における成果物イメージ	
6. 公益社団法人日本ボディビル・フィットネス連盟	33
(1) 成果物策定事例	
(2) 成果物策定事例における成果物イメージ	
7. NPO法人日本視覚障害者柔道連盟	38
(1) 成果物策定事例	
(2) 成果物策定事例における成果物イメージ	

※本事例調査レポートは、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とともに日常の業務を統括する責任者の方や次世代の組織の中核人材候補を対象に作成しています。

1. 概要

事例調査レポートは、中央競技団体に対して行ったヒアリング調査を基に、普及・マーケティング活動の事例をまとめたものです。

本レポートは、手引き・ポイント集と併せてご利用ください。

はじめに（背景・目的）

2019年度スポーツ庁委託事業によって作成された、「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（2020年3月作成）」（以下、「手引き」）に記載されている通り、スポーツ界全体の価値向上を目指し、中央競技団体が持続的に発展するためには、育成・強化に頼るだけでなく、「する」「みる」「ささえる」または「活用する」人・団体を戦略的な普及・マーケティング活動を通じて増加させることで収益を向上させ、中央競技団体が行うべき活動に再投資する活動が重要です。

その実現のため、中央競技団体の普及・マーケティング活動に関する基本的な内容を教科書的に記載した「手引き」や、「手引き」の内容をより具体化した「ポイント集」に対し、本事例調査レポートは、普及・マーケティング活動の具体的な取組事例を紹介します。

事例調査レポートの目的は以下の3つです。

- ① 各団体が普及・マーケティング活動を主体的に推進する上での知見を提供すること
- ② 事例を通じて、手引き・ポイント集の理解を促進すること
- ③ 成果物イメージを通じて、各団体が実際に作成する成果物を想起できるようにすること

調査概要

2020年9月に実施した「令和2年度中央競技団体の経営力強化推進事業アンケート」より、ビジョン/中長期目標/中長期戦略・計画を既に策定している団体のうち、本事例調査レポートへの掲載にご承認いただいた以下の5団体に対し、資料提供及びヒアリングのご協力のもと調査を実施しました。

- 公益財団法人日本テニス協会
- 公益社団法人日本トライアスロン連合
- 公益社団法人日本ホッケー協会
- 公益社団法人日本ボディビル・フィットネス連盟
- NPO法人日本視覚障害者柔道連盟

本レポートの構成

本レポートは、これからビジョン/中長期目標/中長期戦略・計画策定に取り組む団体や、策定した計画を実行する団体に対し、有効と考えられる知見を提供するため、以下4つの要素で構成しています。

- 概要：事例の背景・目的、調査概要、活用方法、対象団体、構成などの本レポートの全体像
- 事例から学ぶ重要ポイント：事例調査から得られた、普及・マーケティング活動の推進における重要ポイント
- 事例：団体概要、事例概要、ストーリー、プロセスとタスク、参考とすべきポイント、推進体制
- 成果物イメージ：事例を通じて作成された成果物に対し、手引きに掲載された質の高い成果物の要件やポイント集に掲載されたポイントに基づく参考事項

2. 事例から学ぶ重要ポイント

普及・マーケティング活動を推進する団体に見られた共通の特徴は、「現状の客観視と危機感」「トップマネジメントのコミット」「推進力と連携力の高いプロジェクト体制の構築」「ステークホルダーに対する納得感の醸成」「プロジェクトのブランディング」です。

ご協力をいただいた団体へのヒアリング調査から、ビジョン・中長期目標・中長期戦略・計画の必要性を認識（契機）し、その成果物を策定（策定）し、策定した計画を実行（実行）する各段階を推進するにあたり、5つの共通の特徴が見られました。それは、「現状の客観視と危機感」「トップマネジメントのコミット」「推進力と連携力の高いプロジェクト体制の構築」「ステークホルダーに対する納得感の醸成」「プロジェクトのブランディング」です。この5つの共通の特徴は、ヒアリング調査の対象となった団体に限らず、普及・マーケティング活動を推進する全ての中央競技団体にとって重要なポイントとなりえるものと考えます。

本事例調査レポートを通じて、「普及・マーケティング活動を推進するためには何が必要か」を学び、各団体の今後の活動に活かされることを期待します。

図表1 ビジョン・中長期目標・中長期戦略・計画策定における各団体に共通する特徴

契機	統括するスポーツ及び組織の現状を客観視したことによる危機感の発生
	✓ 定期的な現状分析を実施した際の気付き ✓ 外部から採用した人材の組織に対する気付き ✓ 統括するスポーツ全体のビジョンや一体感の欠如と、定量情報による影響の把握 ✓ 組織の先行きに対する不安の発生と、定量情報による傾向の把握
	ビジョン実現とプロジェクト推進に向けたトップマネジメントのコミット
	✓ 現場からの重要な情報への傾聴とプロジェクトの立上げ支援 ✓ プロジェクトやその推進リーダーの後押し（進捗の把握や経営資源の提供含む） ✓ 団体内外問わず、統括するスポーツのステークホルダーに対する危機感の醸成と情報発信 ✓ 中央競技団体及び普及・マーケティングの現場との一体感の創出
策定	推進力と連携力の高いプロジェクト体制の構築
	✓ 現場に寄り添い、膝詰めの議論を行うプロジェクトチームの文化 ✓ 意思決定機関と執行機関間、各執行機関間の意思の疎通ができるメンバーの参画 ✓ 未来を担う若手人材や次世代リーダーに対する権限移譲（登用・育成含む） ✓ 財務分析などの数字や事実に基づいて客観的に議論するスキルを有するメンバーの参画 ✓ 既存業務の傍らでプロジェクトを推進できるような効率的なプロジェクト管理手法の構築
	ステークホルダーに対する納得感の醸成
実行	✓ 建設的な議論を行うための、客観的な事実や定量情報による議論の土台作り ✓ 従来の方針と新しい方針で納得感のあるストーリーの構築（トップダウンによる一方的な押し付けはせず、現場に寄り添うこと） ✓ 団体内外のステークホルダーに対する意見交換を通じた、相互の認識のすり合わせ
	プロジェクトのブランディング
	✓ 会長自ら社員総会や公式ホームページ、メディアなどでのメッセージ発信 ✓ プロジェクトの認知や関心を高め、自分ごと化させるための、プロジェクト名やロゴ、専用Webページの作成 ✓ プロジェクト内容の理解を高めるための、デザイン性の優れた制作物（公式ホームページ、パンフレット、ビジョン・戦略のコンセプト図など）と説明（定量情報や動画の活用など）

3. 公益財団法人日本テニス協会

(1) 成果物策定事例

団体概要

- ・団体名 : 公益財団法人日本テニス協会
- ・設立年 : 1922年（当時、日本庭球協会）
- ・財務規模（経常収益－受取補助金）/常勤職員数
（2014年）1,685百万円 / 15名
（2019年）1,926百万円 / 19名
- ・競技特性：1人对1人、2人对2人で、専用施設でボール・ラケットを使い、ポイントを積上げ、勝敗を競う
- ・団体ホームページ：<https://www.jta-tennis.or.jp/>
- ・連絡先窓口：<https://www.jta-tennis.or.jp/inquiry/tabid/359/Default.aspx>
（Japan Sport Olympic Square内）

事例概要

- 事例内容：中長期目標－中長期戦略・計画の成果物策定
- ポイント： 統括するスポーツ全体の徹底的なデータの洗い出しと事実に基づく課題設定
明瞭な戦略コンセプト図の作成

成果物策定までのストーリー

◆ 組織立上げから公表までの取組

- 前会長が「中央競技団体はサービス事業」であることを提言し、職員全体に刷り込まれていた。
- 2012年に統括するスポーツ全体の事業環境などを調査する日本テニス協会（以下、「JTA」）内の組織「テニス環境等調査委員会」を設立した。蓄積された調査結果から、スター選手登場にも関わらず競技人口が増加していないことに危機を感じ、2014年に前会長の「強化の次は普及」の号令のもと、外部の専門人材の登用が始まった。2016年中長期戦略策定に向けて外部の専門人材と現場を担ってきた人を含むプロジェクトチームを立上げ、月に1回程度の討議を進めた。
- 中長期戦略は、自団体単体ではなく、「テニス界」全体を盛り上げることを目指して策定を進め、前会長やプロジェクトチームが都道府県協会（PF）などのステークホルダーにヒアリングを行った。
- 話し合いと並行し、日本テニス界の事例や海外テニス界の事例、日本国内の他スポーツの事例を現地ヒアリングなども含めて調査して課題を整理し、今後10年間のテニス界の中長期戦略の骨子を策定し、公表した。（2018年）

◆ 公表から注力領域の決定までの取組

- 骨子策定後に全国のPFに説明した際、中長期目標に対し好意的な反応があったが、中長期戦略・計画の注力施策であるテニスの普及については、従来の普及施策との整合性の観点から反対意見があがり、再検討が求められた。
- PFからの意見も踏まえ、従来の普及注力施策と本戦略の注力施策の関係性や位置づけ及び目標達成に向けたストーリーを描き、最終的な中長期戦略が決定した。

約18か月

約6か月

約12か月

プロジェクト立上げ

- ・JTAとPFの関係構築
- ・外部の専門人材の登用
- ・中長期戦略策定に向けたプロジェクトの立上げ

現状分析 （月1回程度の会議）

- ・事例調査（国内外のテニス、他競技）
- ・定量調査
- ・課題整理

骨子作成・公表 （月2回程度の会議）

- ・骨子作成
- ・公表

注力施策の決定

- ・PFへの骨子説明と意見収集
- ・注力領域の決定
- ・注力施策の決定

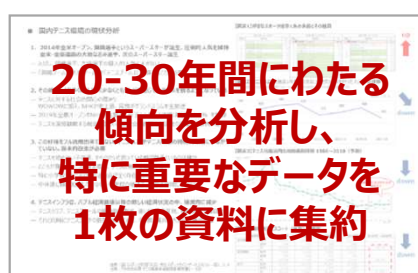
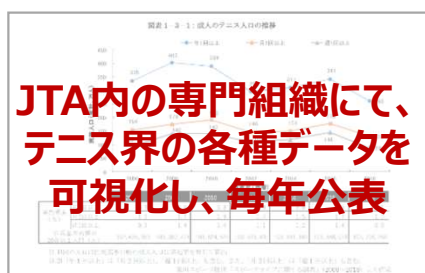
3. 公益財団法人日本テニス協会

(1) 成果物策定事例

ポイント

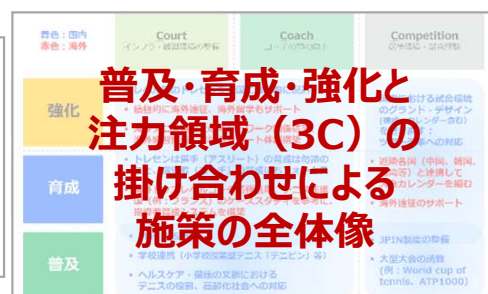
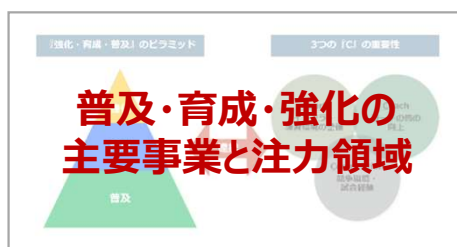
◆ 統括するスポーツ全体の徹底的なデータの洗い出しと事実に基づく課題設定

- 2014年の中期戦略策定の必要性が叫ばれた際、専門人材が登用された。そこからプロジェクトチームが立ち上がるまでの2年間は、専門人材が統括するスポーツ全体や組織の理解をする期間と位置付けられた。その後、会長直下で現場と専門人材で構成された組織のもとで定性・定量データを徹底的に洗い出し、課題検討を実施した。
- テニス界全体を盛り上げるためにも、メーカーなどの協力も必要であるという認識のもと、用品市場も含めて分析を行った。



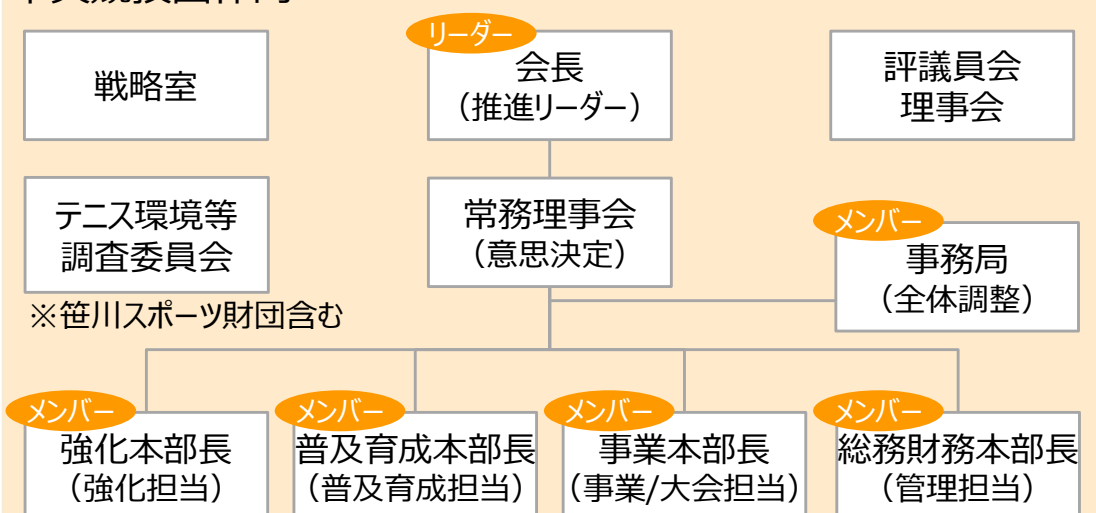
◆ 明瞭な戦略コンセプト図の作成

- テニス界の様々なステークホルダーからの理解を得られるよう、明瞭なコンセプト図を作成し、PFと対話の上、実現性の高い計画に洗練した。
- コンセプト図は、会長と推進メンバーと繰り返し議論を行うことで、イメージを形にした。



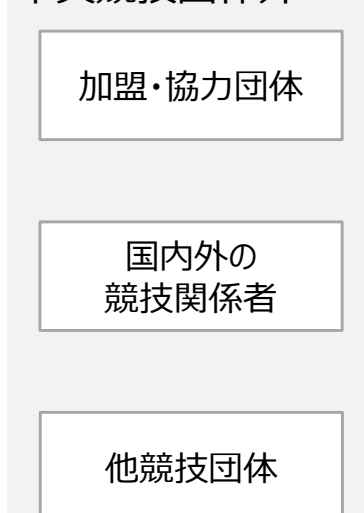
推進体制と役割 (当時)

中央競技団体内



それぞれが従来業務を行いながら推進

中央競技団体外



3. 公益財団法人日本テニス協会

(2) 成果物策定事例における成果物イメージ

現状分析

凡例： 質の高い成果物の要件、ポイント集との適合性
当該競技団体の独自性

◆ 膨大な分析結果の中から1枚の要約資料を作成

内部環境分析として、
テニス人口の長期傾向を可視化

■ 国内テニス環境の現状分析

- 2014年全米オープン、錦織選手というスーパースターが誕生、圧倒的人気を維持
全米・全豪連覇の大坂なおみ選手、次のスーパースター誕生
— ただし、錦織選手、大坂選手の個人的人気にすぎない
— 「錦織ブーム」「大坂ブーム」を「テニスブーム」に転換することが必要
- その結果、より多くの人が（少なくともテレビを通じて）テニスを観るようになっている
— テニスに対する社会的関心の高まり
WOWOWに加え、NHKや地上波、民放がグラドルを生放送
— 2019年全豪オープンでNHKが生放送、女子シングルス決勝は視聴率32.3%を記録
— テニスを直接観戦する機会が乏しい、国大会の誘致による『生の感動』の提供が重要
- この好機をフル活用出来ていない、テニス人口やテニス用品の持続的増加につながら
ていない。抜本的改革が必要
— テニスを始めたい子供達、やらせたいと思っている親が数多くいるのは確か
— ところが身近にテニスをする場所、テニスに触れる機会がない
— 特に小学校でテニスに触れる機会が全く存在しない
— 中体連に種目加盟していない、中学校の硬式テニス部が極端に少ない
- テニスインフラは、バブル経済崩壊以降の厳しい経済状況の中、壊滅的に減少
— テニスクラブ、テニスクールの施設数は激減、重い固定資産税、相続税が主要因か
— それと同時にテニスコーチの数も激減しており、その数・質共に大きな改善が必要

出典：前川スポーツ財団子ども・年のスポーツライフデータ 2017...図1、3、4
出典：『令和元年度 テニス環境等実態調査 報告書』...図2

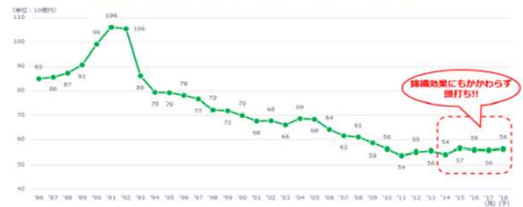
【図表1】好きなスポーツ選手1名の名前とその種目

順位	2013年 (n=617)	2015年 (n=551)	2017年 (n=571)
1	錦織圭 (テニス)	錦織圭 (テニス)	錦織圭 (テニス)
2	大坂なおみ (テニス)	大坂なおみ (テニス)	大坂なおみ (テニス)
3	石川遼 (野球)	石川遼 (野球)	石川遼 (野球)
4	菅原大知 (野球)	菅原大知 (野球)	菅原大知 (野球)
5	山崎良太 (野球)	山崎良太 (野球)	山崎良太 (野球)
6	伊藤洋三郎 (野球)	伊藤洋三郎 (野球)	伊藤洋三郎 (野球)
7	菅原大知 (野球)	菅原大知 (野球)	菅原大知 (野球)
8	伊藤洋三郎 (野球)	伊藤洋三郎 (野球)	伊藤洋三郎 (野球)
9	伊藤洋三郎 (野球)	伊藤洋三郎 (野球)	伊藤洋三郎 (野球)
10	伊藤洋三郎 (野球)	伊藤洋三郎 (野球)	伊藤洋三郎 (野球)

【図表2】テニス人口（過去1年間に1回以上硬式テニスを行った人口）の推移



【図表3】テニス用品国内出荷額長期推移 1986～2018（予測）



【図表4】種類別テニスコート（面数）の推移

施設種別	1996年	2002年	2008年	2015年	1996年～2015年
公共施設	27,509	23,610	21,910	21,544	-21.2%
民間施設	386	472	580	590	+52.1%
計	27,895	24,082	22,490	22,134	-20.7%
民間施設	9,582	6,919	4,981	3,414	-64.4%
計	10,528	7,785	5,968	4,173	-60.4%
民間施設	37,091	30,529	26,891	24,958	-33.1%
計	38,423	31,867	28,398	26,307	-31.5%

定量情報から現在の統括するスポーツ
全体の課題及びその要因を明示

外部環境分析として、スポーツ選手から他スポーツと人気比較や
テニス用品市場の動向・テニスコート数の推移などを可視化

ビジョン

◆ 普及・育成・強化のストーリーを踏まえた基本方針のわかりやすいコンセプト図

■ 『日本のテニス』の中長期戦略プランの基本方針

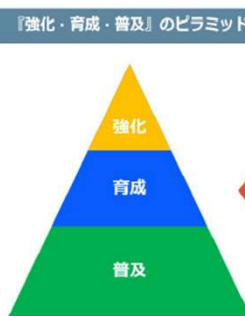
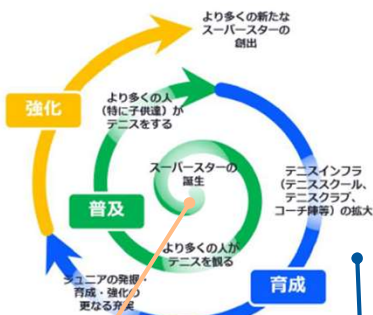
HOW

『強化＝育成＝普及』をリンクさせた**拡大再生産**の好循環を作り出す

WHAT

各レベルで**3つの『C』**を整備、充実させると同時に『ネットワーク化』し『つなげる』

3つの注力領域を「3C」というわかりやすい名称を設定



普及・育成・強化の関係性と統括する
スポーツ全体の成長ストーリーを明示

普及・育成・強化に不可欠なテニスインフラの主体者
達を中長期戦略策定時に巻き込み、ストーリーを設計

統括するスポーツ全体のインフラを
Court・Coach・Competitionの
競技独自のフレームワークで整理

3. 公益財団法人日本テニス協会

(2) 成果物策定事例における成果物イメージ

中長期戦略・計画

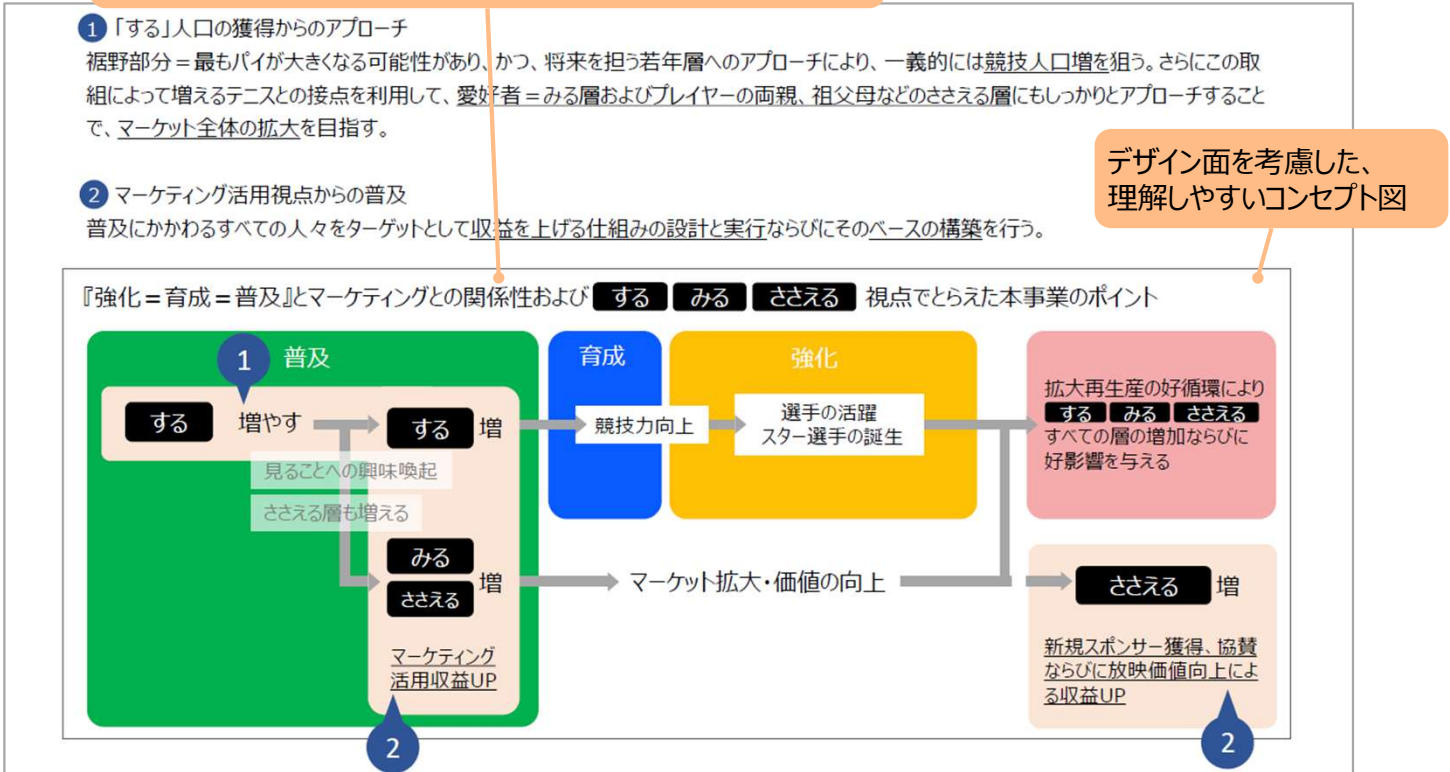
凡例： 質の高い成果物の要件、ポイント集との適合性
当該競技団体の独自性

◆ 普及・育成・強化の3つの事業と注力領域で検討された戦略

事業×注力領域で戦略を検討



「普及・育成・強化」の3事業と、「する・みる・ささえる」の顧客に対する方向性やマーケティング施策との関係性をストーリー化



3. 公益財団法人日本テニス協会

(3) 実行事例

団体概要

- ・団体名：公益財団法人日本テニス協会
- ・設立年：1922年（当時、日本庭球協会）
- ・財務規模（経常収益－受取補助金）/常勤職員数
（2014年）1,685百万円 / 15名
（2019年）1,926百万円 / 19名
- ・競技特性：1人对1人、2人对2人で、専用施設でボール・ラケットを使い、ポイントを積上げ、勝敗を競う
- ・団体ホームページ：<https://www.jta-tennis.or.jp/>
- ・連絡先窓口：<https://www.jta-tennis.or.jp/inquiry/tabid/359/Default.aspx>
（Japan Sport Olympic Square内）

事例概要

- 事例内容：普及施策の実行計画策定及び実行
- ポイント：都道府県協会などからの反対意見に対する定量データを用いた説得
教材用具開発・調達に向けたステークホルダーの協力

施策実行までのストーリー

◆ テニピンが中長期戦略・計画の注力施策に選定されるまでの取組

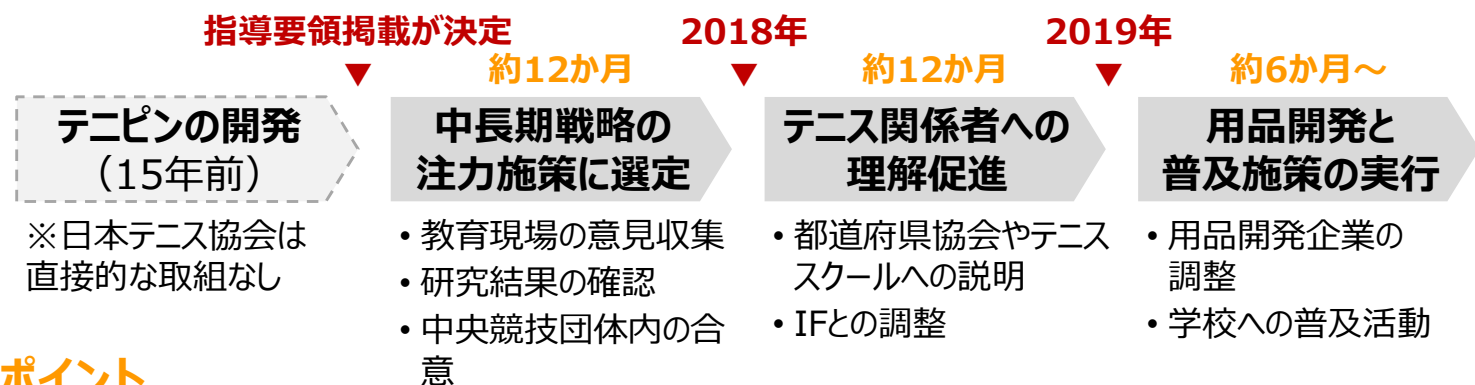
- 2017年の小学校学習指導要領解説体育編にて中学年・高学年にて「バドミントンやテニスを基にした（簡易化された）易しいゲーム」が例示され、全国の小学校で授業の教材としてテニスが採用されれば、テニス競技人口増加に繋がるきっかけになると判断し、中央競技団体として学校教育を通じた普及に注力することが決定した。
- 学校教材としてのラケットとボールを用いるテニスは、教育現場から「用具活用による安全性の確保」「児童一人一人の運動量の確保」などに課題があるとの意見を受け、以前から小学校の体育教材として研究開発が進められていた、テニスを簡易化したテニピンに注目した。授業を通じてテニピンに触れた小学生の約3割が近隣のテニススクールなどに通っているという研究結果から、テニピンを通じてテニスの魅力を知った小学生をテニススクールに繋げ、コアな競技者として育てることを目指した。

◆ テニス関係者への理解促進から用品開発と普及施策の実行までの取組

- JTAにおける小学校向けのテニスの普及の注力施策は、2014年から国際競技連盟（IF）でプログラム開発された、プレーヤーのレベルによってラケット、ボール、コートサイズを変更し、誰しも楽しめるPlay & Stayの普及であった。そのため、テニピンを注力施策としたことに対し、ラケットやボールを用いない簡易競技であり、かつ数年来取組んでいたPlay & Stayからの方針転換と捉えられ、都道府県協会などからの反対意見もあった。しかし、小学校体育の研究結果を基に、テニピンを進めることがテニスの普及に繋がること、学校教育の目的に則した競技としてテニピンが適していることを繰り返し説明し、テニス関係者の協力＆推進を図った。
- テニス界全体を盛り上げていくことを目指し、テニス用品会（各社メーカー団体）にテニピンの普及施策を説明し、賛同を得たテニス用品メーカーと教材（用具）の開発を進めた。
- テニピン普及に向けて、JTA公式ホームページ内に専用ページを設け、用具の貸し出しや先生向けの授業づくりのガイドライン、動画配信などに取組んでおり、賛同を得た元テニス選手のタレントも積極的に普及に向けた活動に取り組んでいる。

3. 公益財団法人日本テニス協会

(3) 実行事例



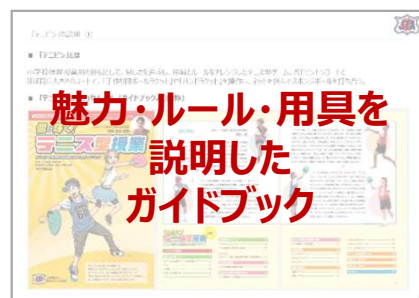
◆ 都道府県協会などからの反対意見に対する定量データを用いた説得

- テニピンの小学校体育の研究結果から、経験者の約30%がテニススクールに通い出したこと、小学生の体力向上に効果的であることから、テニスの普及に効果的であることを示し、従来のPlay & Stayとの関係性も踏まえてテニス関係者に説得した。

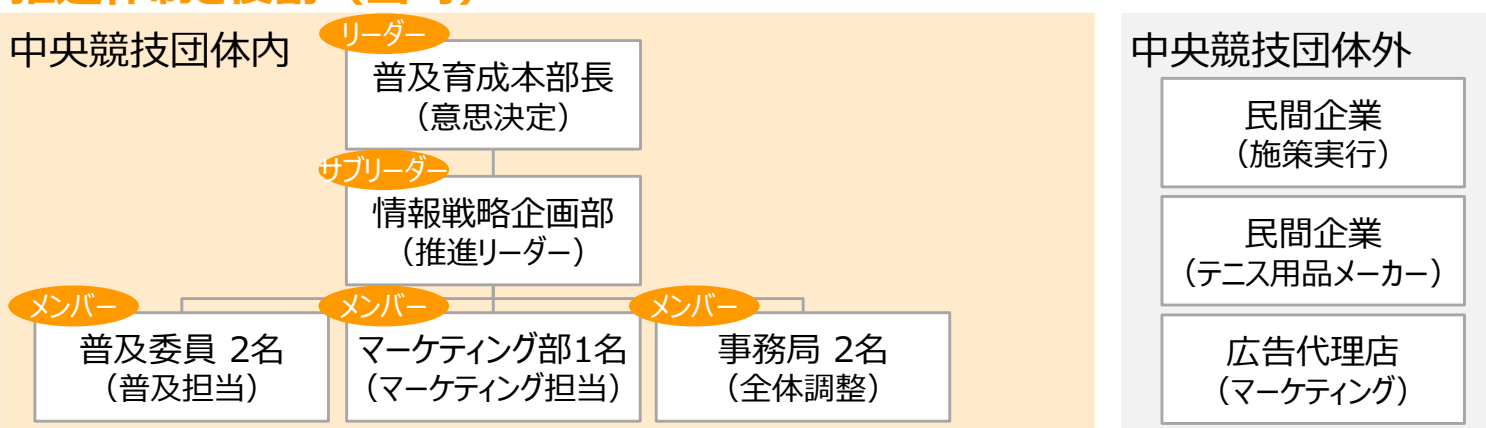


◆ 教材用具開発・調達に向けたステークホルダーの協力

- 普及の当初は用具の供給が困難であることから、最低限の投資で学校現場で作成が可能な「段ボールラケット」をガイドブックにて紹介した。
- その後、テニス界の盛り上げにテニピン普及が効果的であることに賛同したテニス用品会のメーカーと、学校教材としての用品開発に取り組む。



推進体制と役割（当時）



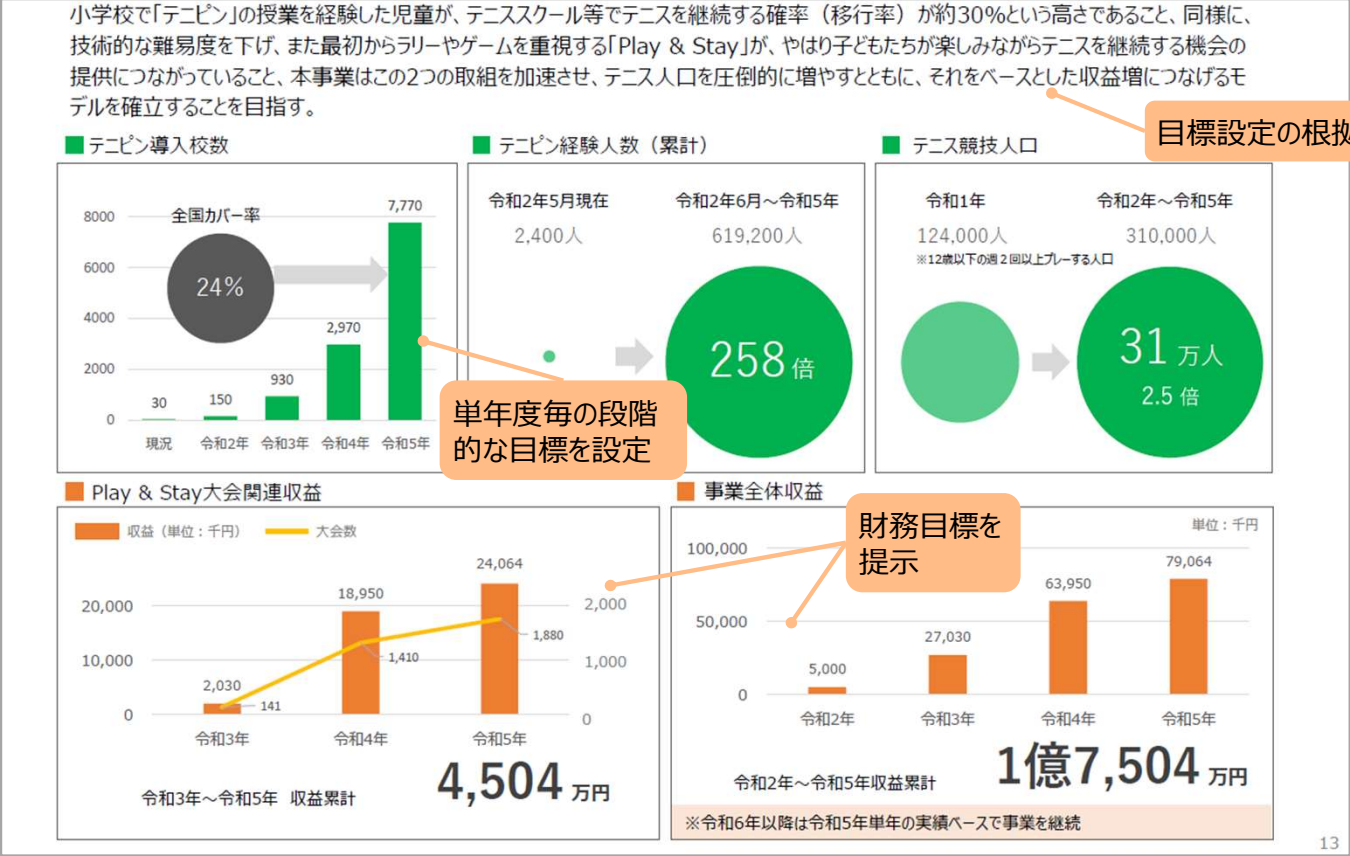
3. 公益財団法人日本テニス協会

(4) 実行事例における成果物イメージ

中長期目標

凡例： 質の高い成果物の要件、ポイント集との適合性
当該競技団体の独自性

◆ 分かりやすい中長期目標の見せ方



中長期戦略・計画と実行計画

◆ 普及事業の全施策における4か年のロードマップ

4か年の中長期戦略・計画を年度単位の段階的な取組内容として設計

普及事業の基本戦略から各施策を設計



出典：公益財団法人日本テニス協会「令和2年度中央競技団体経営力強化推進事業 中間報告資料」

3. 公益財団法人日本テニス協会

(4) 実行事例における成果物イメージ

中長期戦略・計画と実行計画

凡例： 質の高い成果物の要件、ポイント集との適合性
当該競技団体の独自性

◆ 普及事業の基本戦略から施策の整理とKPIの設定

中長期戦略・計画と実行計画の関係性を明示

本事業は、中長期戦略において重要な取組である「テニスの小学校展開」プロジェクト＝「テニピン」普及推進活動(A)、同じくボールやラケットを子どもの身体能力に合わせ、ラリーやゲームを中心に楽しくテニスを続けられる子供向け普及プログラム「Play & Stay Tennis 10s (以降: Play & Stay)」の普及推進活動(B)、それを起点とした収益化活動(C)という3つの活動を実施する。

- A: 「テニピン」普及推進活動
B: 「Play & Stay」普及推進活動
C: 「テニピン」及び「Play & Stay」を起点とした収益化活動

- = する人口を増やす前ページ図の①の取組
= する人口を増やす前ページ図の②の取組
= 収益を増やす 前ページ図の③の取組

A: 「テニピン」普及推進活動	B: 「Play & Stay」普及推進活動	C: 「テニピン」及び「Play & Stay」起点の収益化活動
目的 ・小学校でテニスに触れてもらう機会の最大化 ・継続促進 ・ステップアップ誘導(テニススクールへの誘導) ・間接的に、みる、ささえる人口の増加 活動内容 テニピン授業キットの配布・指導 普及サイト運用(授業キット受付、広報など) ○事務局運用 <研修会実施> 50回 / 150回 <用具プレゼント> 50校 募集中 <ガイドブック作成> 改訂版印刷中 <専用ホームページ構築/運用> 運用開始 <サイト構築> 各種 <普及サイト上の配布管理体制の再整備> コンテンツ <テニピンの魅力アピールコンテンツ制作> 拡充 <ステップアップ方法の紹介コンテンツ制作> 拡充 <テニスの魅力アピールコンテンツ> 拡充 <オンライン講習ムービーコンテンツ制作・配信> 拡充 導入校 42 / (150) 経験児童 3,360 / (12,000) テニスへの誘導 1,008 / (3,600)	目的 ・テニピンからのステップアップ受け皿として整備 ・継続促進 ・ステップアップ誘導(育成・強化への橋渡し) ・間接的に、みる、ささえる人口の増加 活動内容 大会創設(選手登録エントリーシステム整備) JTA公式レーティング・大会参加スタンプ制度の確立 普及サイト運用(継続促進、広報など) ○大会創設(選手登録エントリーシステム整備) <実情調査> レーティング・スタンプ制度の概要検討 <ルールブック改定> 概要検討 <制度設計> 概要検討 <レーティング制度・大会参加スタンプ制度> 概要検討 <継続、ステップアップ促進のための制度確立> 概要検討 <専用ホームページ構築/運用> 概要検討 <Play & Stay魅力アピールコンテンツの制作> 概要検討 <公認大会情報> 概要検討 <スタンプ制度オンライン展開> 概要検討 <テニスの魅力アピールコンテンツ> 概要検討 <オンライン講習ムービーコンテンツ制作・配信> 概要検討	目的 ・マネタイズ ・収益アップによる普及促進活動のさらなる強化 ・収益システムの確立による安定化 活動内容 A&B施策のマーケティング活用 収益化想定 ●事業収益(A&B施策による直接収益) <Play & Stay大会エントリー受付手数料> <Play & Stay選手登録料> ●デジタルマーケティング <A&B施策からの顧客データの活用> →主催テニス大会の券売活用 ●スポンサー・放映権 <テニピン用具寄贈キャンペーン 企業タイアップ> <Play & Stay公認大会冠協賛セールス> <JTAキッズレーティング冠協賛セールス> <A&B施策内のスポンサーアクティビティ開発> <A&B施策によるマーケット拡大効果> →新規スポンサー獲得、協賛/放映価値向上による収益アップの取組

普及事業の施策の全体像を一覧化

各施策毎の目標・KPIを設定

出典：公益財団法人日本テニス協会「令和2年度中央競技団体経営力強化推進事業 中間報告資料」

実行計画における成果

◆ 公式ホームページ上の説明動画や実績の公開

普及施策の導入実績を公開

テニピン授業動画

普及施策の導入事例を公開

実際の授業の流れや学習のポイントを動画で簡単にまとめてあります。

小学校テニス型授業「テニピン」

教諭向け提案書

テニス型授業「テニピン」導入の背景や学習価値などをまとめた提案書となります。学校内外での説明資料としてご活用ください。

『儲けが！』テニス型授業

今持っている力で楽しめる！
テニピンの授業づくり

普及施策の実行者の支援資料を公開

テニピンを授業に導入いただいた学校一覧(2020年3月13日更新)

授業の導入実績

小学校出張講習会/体験授業

- 足立区立車線小学校
日時：2019年1月24日
- 松本市立鎌田小学校
日時：2019年7月29日
- 中央区明石小学校
日時：2019年10月9日
- 甲斐市立竜王西小学校
日時：2019年10月30日
- 長野市立三輪小学校
日時：2019年11月19日
- 信州大学附属長野小学校
日時：2019年11月20日
- 能登町立松波小学校
日時：2019年11月28日
- 中能登町立西小学校
日時：2019年11月29日
- 千代田区立富士見小学校
日時：2020年3月11日

体育授業研究会

- 松本市立鎌田小学校

出典：公益財団法人日本テニス協会公式ホームページ

4. 公益社団法人日本トライアスロン連合

(1) 成果物策定事例

団体概要

- ・団体名 : 公益社団法人日本トライアスロン連合
- ・設立年 : 1993年
- ・競技特性 : 指定された距離・コースで、水泳、自転車、長距離走の3種目を1で行い、タイムを競う
- ・財務規模（経常収益 - 受取補助金）/常勤職員数（2014年）844百万円 / 5名
- ・団体ホームページ : <https://www.jtu.or.jp/>
- ・連絡先窓口 : jtuoffice01@jtu.or.jp（Japan Sport Olympic Square内）
- ・財務規模（2019年）1,732百万円 / 9名

事例概要

- 事例内容 : ビジョン - 中長期目標 - 中長期戦略・計画などの成果物策定
- ポイント : 大学や民間調査会社と連携した、定期的な現状分析による議論の土台作り
ワークショップを通じた理事からの意見の吸い上げによるコミットメントの実現

成果物策定までのストーリー

◆ ビジョン策定以前の取組

- 競技普及やマーケティング課題の発見のために、定期的に大学の研究室や民間調査会社と連携し、「トライアスロンが世間的にどのようにみられているか」の調査を行っていた。
- 上記調査結果から見えたトライアスロンの強みと弱みを基に、役員や事務局メンバーが中心となって、自団体や当該競技の課題感の棚卸・整理を行って言語化し、統括団体としての使命感や使命感に基づく社会的価値を検討した。（2009年）
- 上記検討を踏まえ、雑誌「Triathlon Magazine 2015SS」にて、会長が「岩城ミッション（2013年策定）」などのメッセージを発信し、統括するスポーツ全体にトップの考えが浸透した。（2016年）

◆ 骨子策定から公表までの取組

- 10年後の社会背景の予測や直近のIFの状況から時代背景や国際的な観点を盛り込み、JOCからの意見を参考に組織・ガバナンスの観点も盛り込む。（2017年9月理事会にて骨子承認）
- 2017年10月に理事へのアンケート調査及び加盟団体に対して意見収集を行う。PESTEL分析とSWOT分析を用いて、意見を整理し、2018年3月に会長と各ブロックから選出された全理事が参加するワークショップを行うことで、中長期戦略・計画に対する議論と巻き込みを図り、理事会にて合意後に社員総会にて発表した。（2018年6月）

約12か月

約7か月

約3か月

課題の整理とPR

- ・「事実」の収集
- ・課題の言語化
- ・会長メッセージの発信

骨子策定

- ・盛り込む観点の整理
- ・JOCからの意見収集
- ・骨子承認

骨子の洗練化

- ・理事にアンケート調査
- ・理事とのワークショップ
- ・加盟団体の意見収集

合意・公表

- ・理事会準備
- ・理事会合意
- ・社員総会にて発表

4. 公益社団法人日本トライアスロン連合

(1) 成果物策定事例

ポイント

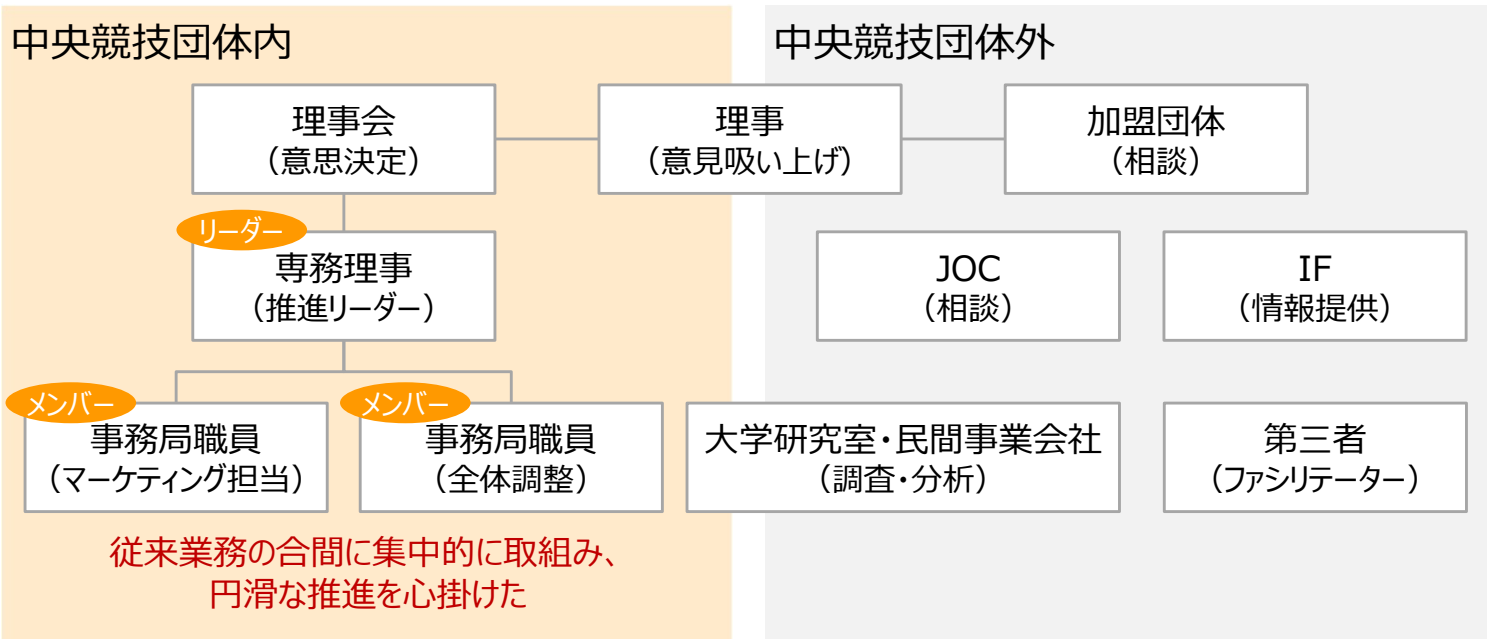
- ◆ 大学や民間調査会社と連携した、定期的な現状分析による議論の土台作り
 - 団体顧問が勤める大学研究室や民間調査会社と連携して大会参加者に毎年アンケートを実施し、事実を可視化することで、団体内で事実に基づいた議論を行い、課題とその対応策を検討している。



- ◆ ワークショップを通じた理事からの意見の吸い上げによるコミットメントの実現
 - 47都道府県を11ブロックに分け、理事はブロックごとに選出している。中長期戦略・計画策定時に全理事が参加するワークショップを行い、意見交換と戦略・計画実行に対するコミットを得る。なお、議論の円滑化のため、ファシリテーターは第三者に外部委託とした。



推進体制と役割（当時）



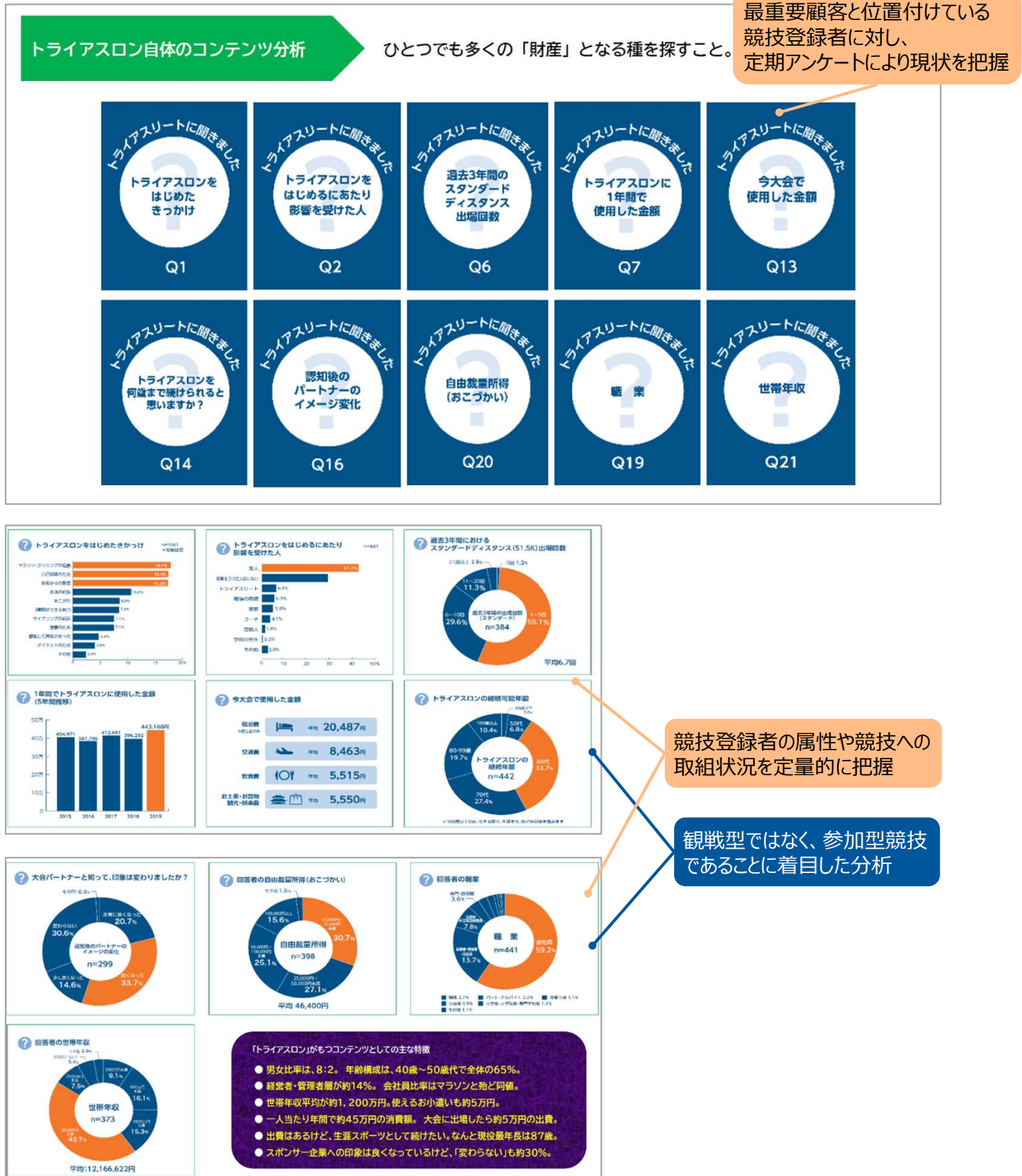
4. 公益社団法人日本トライアスロン連合

(2) 成果物策定事例における成果物イメージ

現状分析

凡例： 質の高い成果物の要件、ポイント集との適合性
当該競技団体の独自性

◆ 定期アンケートを通じた主要顧客に対する理解の促進



出典：公益社団法人日本トライアスロン連合「令和2年度中央競技団体経営力強化推進事業 中間報告資料」

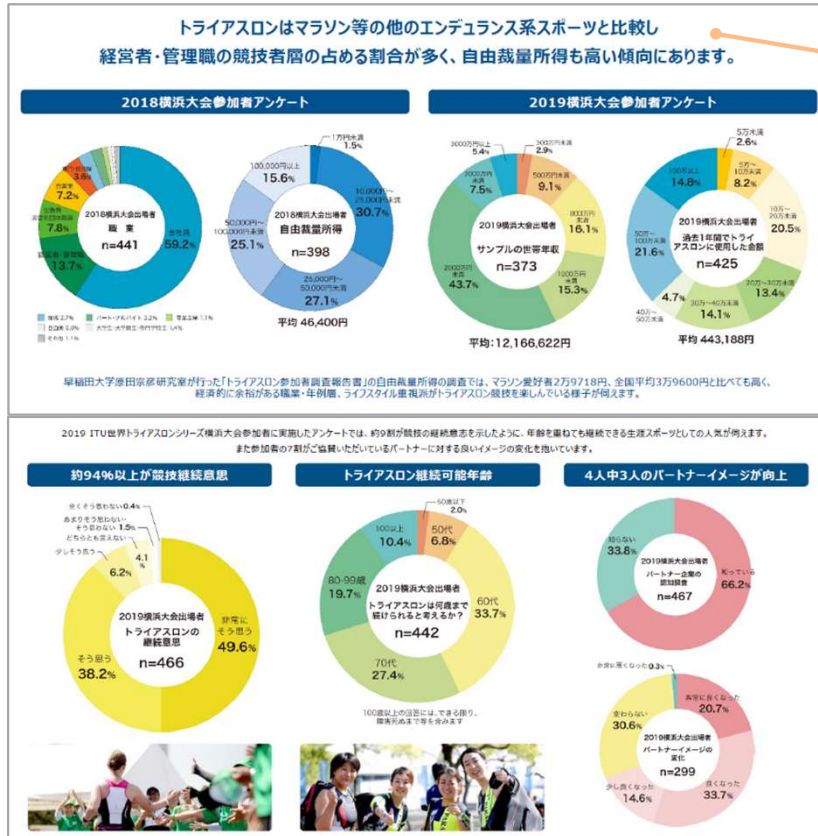
4. 公益社団法人日本トライアスロン連合

(2) 成果物策定事例における成果物イメージ

現状分析

凡例： 質の高い成果物の要件、ポイント集との適合性
当該競技団体の独自性

◆ 競技登録者の強みを提供価値として活用



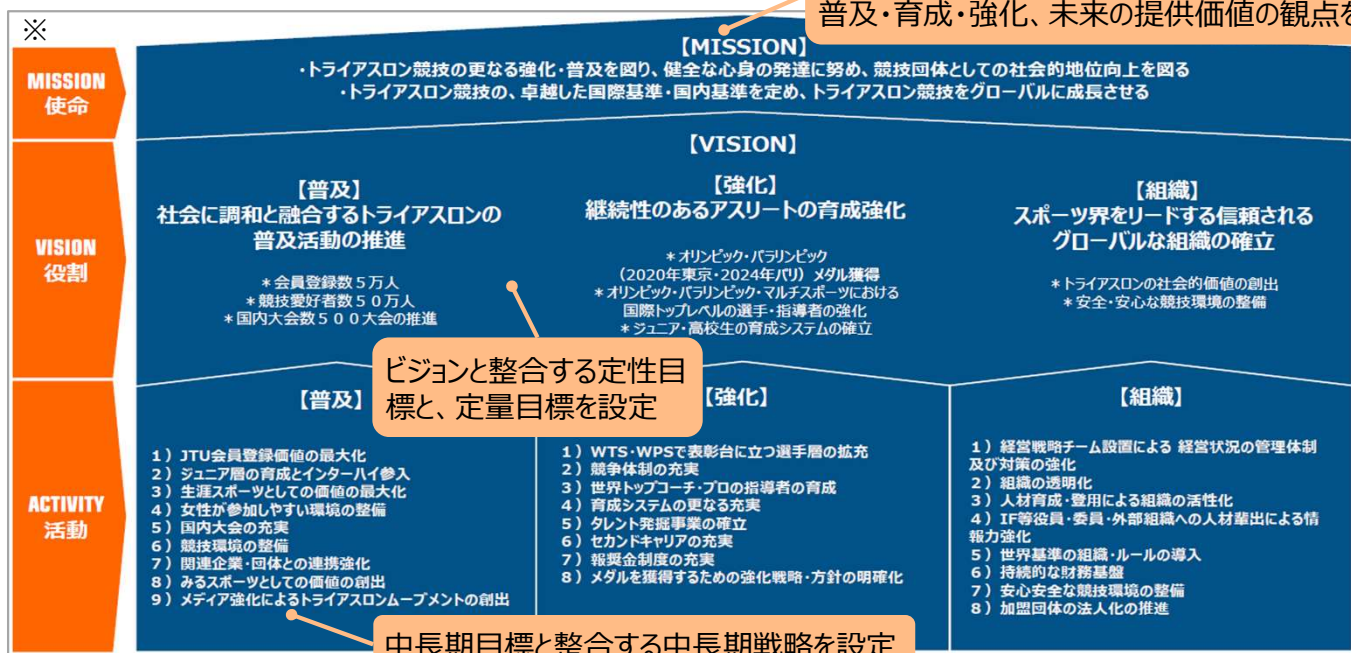
他スポーツとの比較から、
統括するスポーツにおける
強みを提供価値として活用

出典：公益社団法人日本トライアスロン連合「WHAT IS TRIATHLON?」

ビジョンと中長期目標と中長期戦略・計画

◆ 中長期的な取組の方針が明確なデザイン

公益性、自団体としての独自性、
普及・育成・強化、未来の提供価値の観点を含む



※MISSION、VISION、ACTIVITYは、本手引き・ポイント集におけるビジョン、中長期目標、中長期戦略を指す

出典：公益社団法人日本トライアスロン連合「JTFU将来構想 経営戦略の策定」

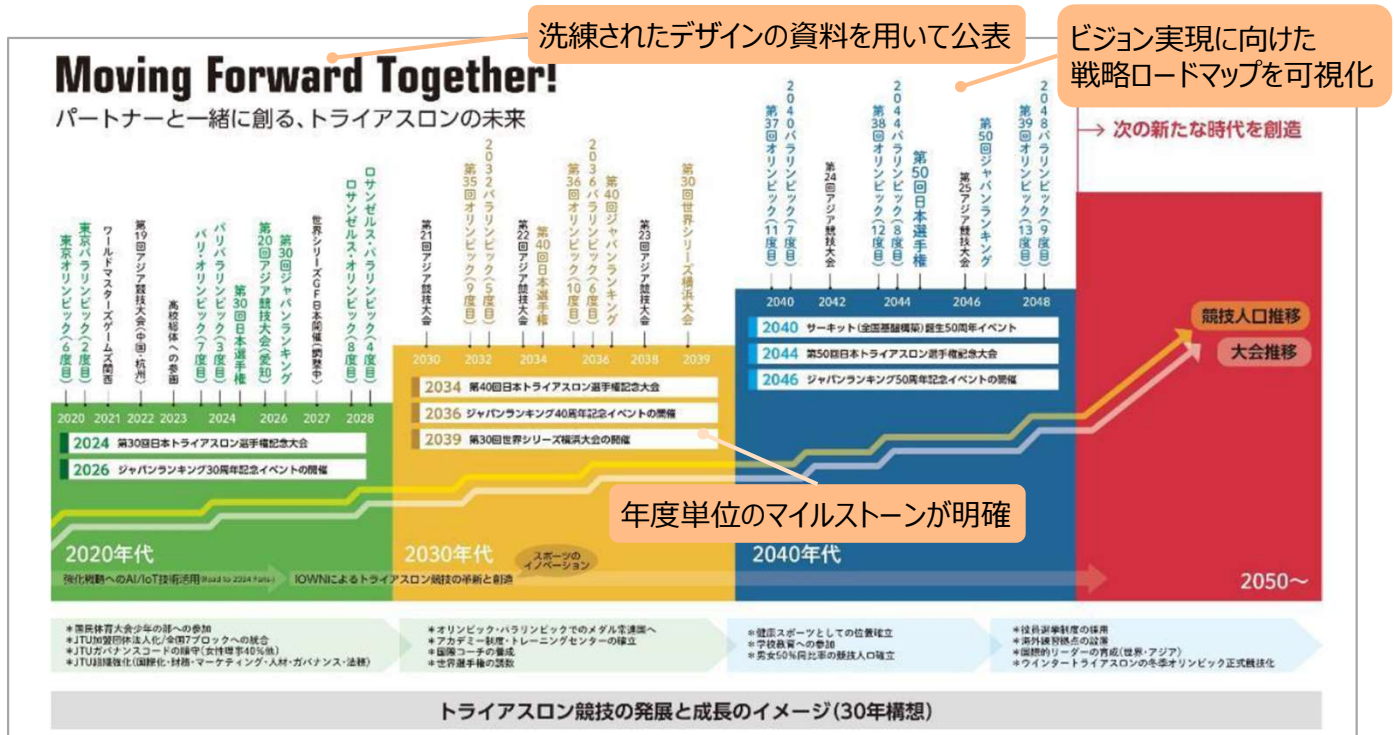
4. 公益社団法人日本トライアスロン連合

(2) 成果物策定事例における成果物イメージ

中長期戦略・計画

凡例： 質の高い成果物の要件、ポイント集との適合性
当該競技団体の独自性

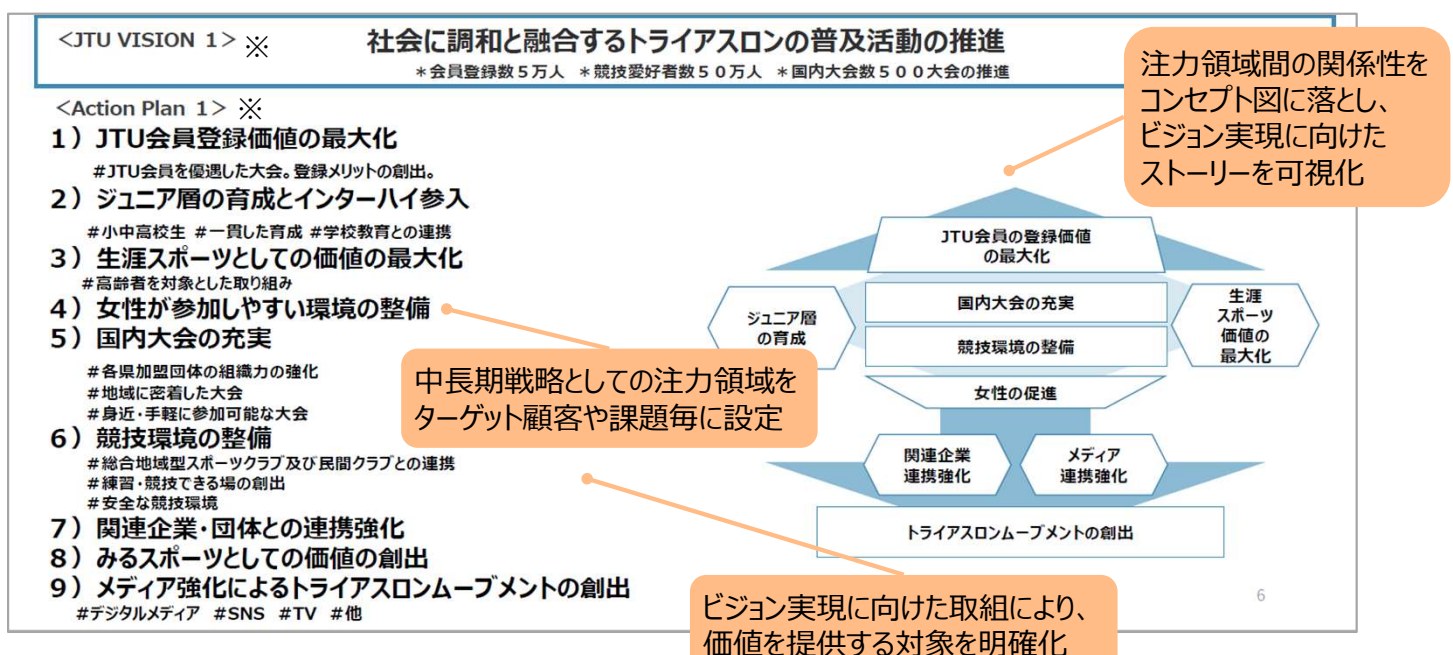
◆ 未来に向けた統括するスポーツの発展と成長イメージを可視化



出典：公益社団法人日本トライアスロン連合「令和2年度中央競技団体経営力強化推進事業 中間報告資料」

中長期戦略・計画

◆ 注力領域間の関係性を提示し、ビジョン実現に向けたストーリーを構築



※VISION、Action Planは、本手引き・ポイント集における中長期目標、中長期戦略を指す

出典：公益社団法人日本トライアスロン連合「JTV将来構想 経営戦略の策定」

4. 公益社団法人日本トライアスロン連合

(3) 実行事例

団体概要

- ・団体名 : 公益社団法人日本トライアスロン連合
- ・設立年 : 1993年
- ・財務規模（経常収益 - 受取補助金）/常勤職員数
（2014年）844百万円 / 5名
（2019年）1,732百万円 / 9名
- ・競技特性 : 指定された距離・コースで、水泳、自転車、長距離走の3種目を1人で行い、タイムを競う
- ・団体ホームページ : <https://www.jtu.or.jp/>
- ・連絡先窓口 : jtuoffice01@jtu.or.jp
(Japan Sport Olympic Square内)

事例概要

- 事例内容 : 会員用ポータルサイト構築（実行計画策定～実行）
- ポイント : 自団体と会員とスポンサーがWin-Win-Winとなる持続可能なビジネスモデルの構築
長期的展開を見据えた企画構想

施策実行までのストーリー

◆ 課題の整理から企画構想

- 普及の中長期目標として掲げている会員登録数5万人、競技愛好者数50万人の達成に向けて、新規会員の獲得と既存会員のつなぎ留めに取り組む必要があった。
- 自団体はサービス業であるという認識のもと、観戦型ではなく参加型である自団体の競技特性を踏まえると、大会以外のメリットを提供することが既存会員を長期的につなぎ留める手立てになると考え、デジタル時代で多様化する価値観に対応できるデジタルプラットフォームとして、会員用ポータルサイトの活用が有効と判断した。
- 長期的に会員・スポンサーといった各ステークホルダーがメリットを享受できる会員用ポータルサイトの企画を構想した。

◆ スポンサーとの交渉から施策実行

- 上記構想をスポンサーである民間システム開発会社と相談し、複数のスポンサーを巻き込んだプロジェクトが始動した。
- 会員用ポータルサイトに、スポンサー独自コンテンツや協業コンテンツを中心に掲載することで、会員に対するプロモーション機会をスポンサーに提供することとした。
- 投資予算は、中長期的戦略・計画にて確保し、システム構築や構築後の保守・運用業務をスポンサーに発注できるよう自団体内で合意形成を図ることで、スポンサーとの中長期的な協業事業の推進を実現した。

約12か月

約7か月

約3か月

課題の整理

- ・「事実」の収集
- ・課題の整理

企画構想

- ・競技特性を踏まえた解決方法の検討
- ・長期的な企画構想

各スポンサーとの交渉

- ・各スポンサーとの実行内容の検討
- ・契約

施策実行

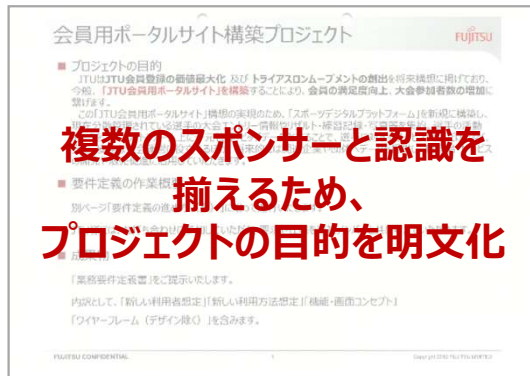
- ・プロジェクトチーム組成
- ・要件定義 など

4. 公益社団法人日本トライアスロン連合

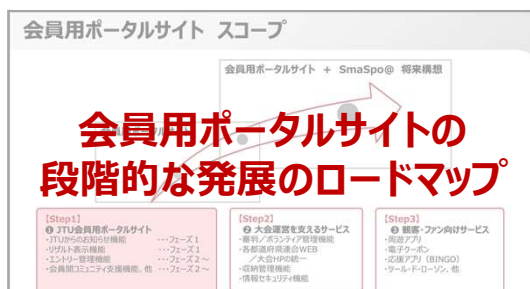
(3) 実行事例

ポイント

- ◆ 自団体と会員とスポンサーがWin-Win-Winとなる持続可能なビジネスモデルの構築
- 複数のスポンサーが参画することから、相互の認識を揃えるために、プロジェクトの目的を明文化し、明瞭なコンセプトイメージを作成した。

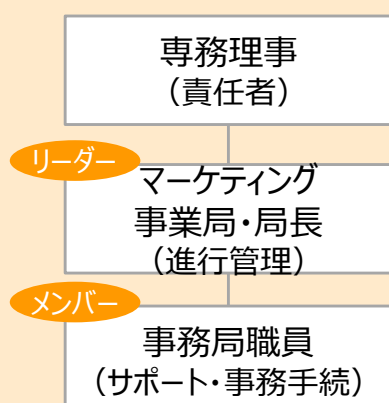


- ◆ 長期的展開を見据えた企画構想
 - 会員用ポータルサイトの段階的な開発ステップと掲載されるコンテンツを整理し、長期的な企画を構想した。

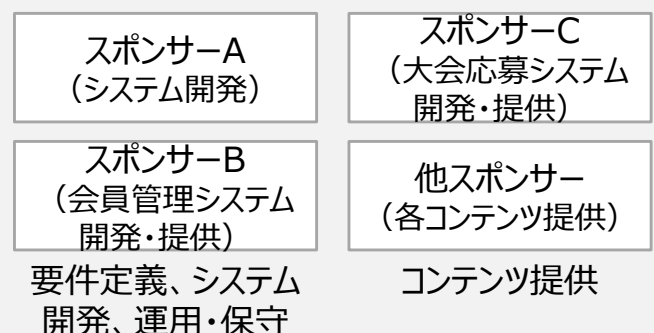


推進体制と役割（当時）

中央競技団体内



中央競技団体外



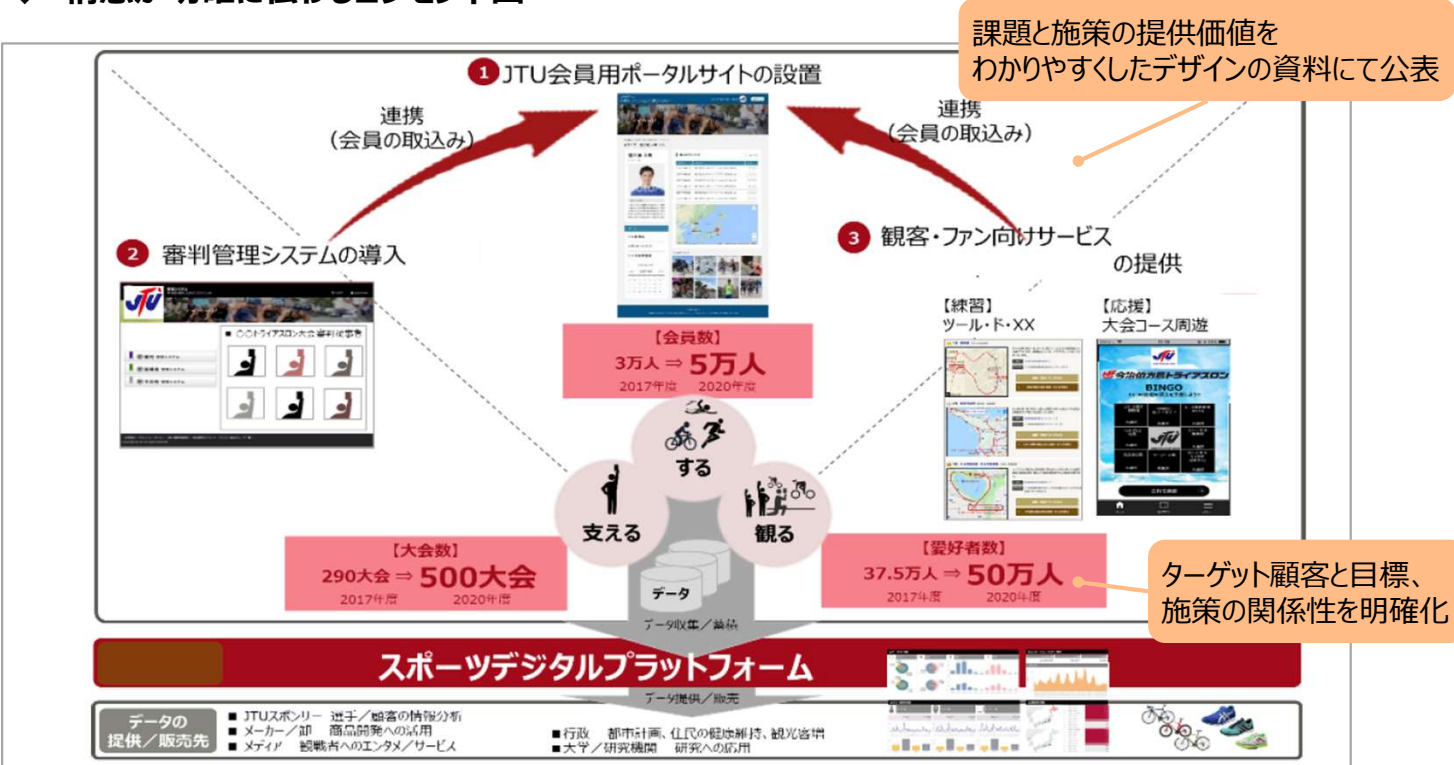
4. 公益社団法人日本トライアスロン連合

(4) 実行事例における成果物イメージ

中長期戦略・計画

凡例： 質の高い成果物の要件、ポイント集との適合性
当該競技団体の独自性

◆ 構想が明確に伝わるコンセプト図



出典：公益社団法人日本トライアスロン連合「令和2年度中央競技団体経営力強化推進事業 中間報告資料」

中長期戦略・計画と実行計画

◆ 注力施策に対し、単年度毎の実施内容を段階的に設定

中長期戦略の注力施策に対し、単年度毎の実施内容を設定

I 実施スケジュール(令和4年度～5年度)								
実施項目	実施期間 (令和4年度～令和5年度)							
	令和4年度				令和5年度			
	第①四半期	第②四半期	第③四半期	第④四半期	第①四半期	第②四半期	第③四半期	第④四半期
①普及・マーケティングに係る取組の計画的な実施 ※具体的に実施する施策のスケジュールを記入すること。								
1) デジタルプラットフォーム機能開発(富士通・NTT)	□観客・ファン向けサービス開発・周遊アプリ・電子クーポン・応援アプリ	→	→	→	→	→		
2) 動画関連サービスの推進	□動画有料サービス継続	→	→	→	→	→		
3) リアル×バーチャルサービスの推進	□IoT端末・ウェアラブル端末を活用した大会運営サービスβ版(NTT)	→	→	→	→	→		

出典：公益社団法人日本トライアスロン連合「令和2年度中央競技団体経営力強化推進事業 企画書」

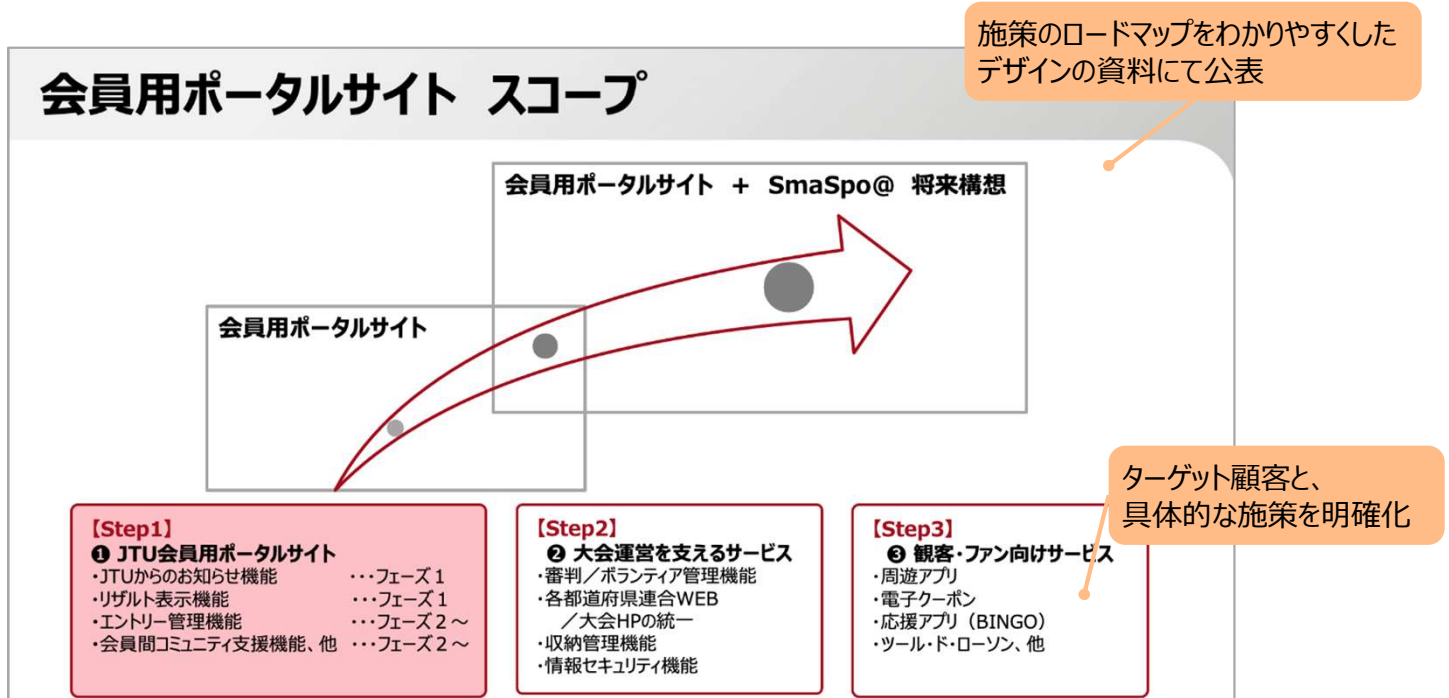
4. 公益社団法人日本トライアスロン連合

(4) 実行事例における成果物イメージ

中長期戦略・計画と実行計画

凡例： 質の高い成果物の要件、ポイント集との適合性
当該競技団体の独自性

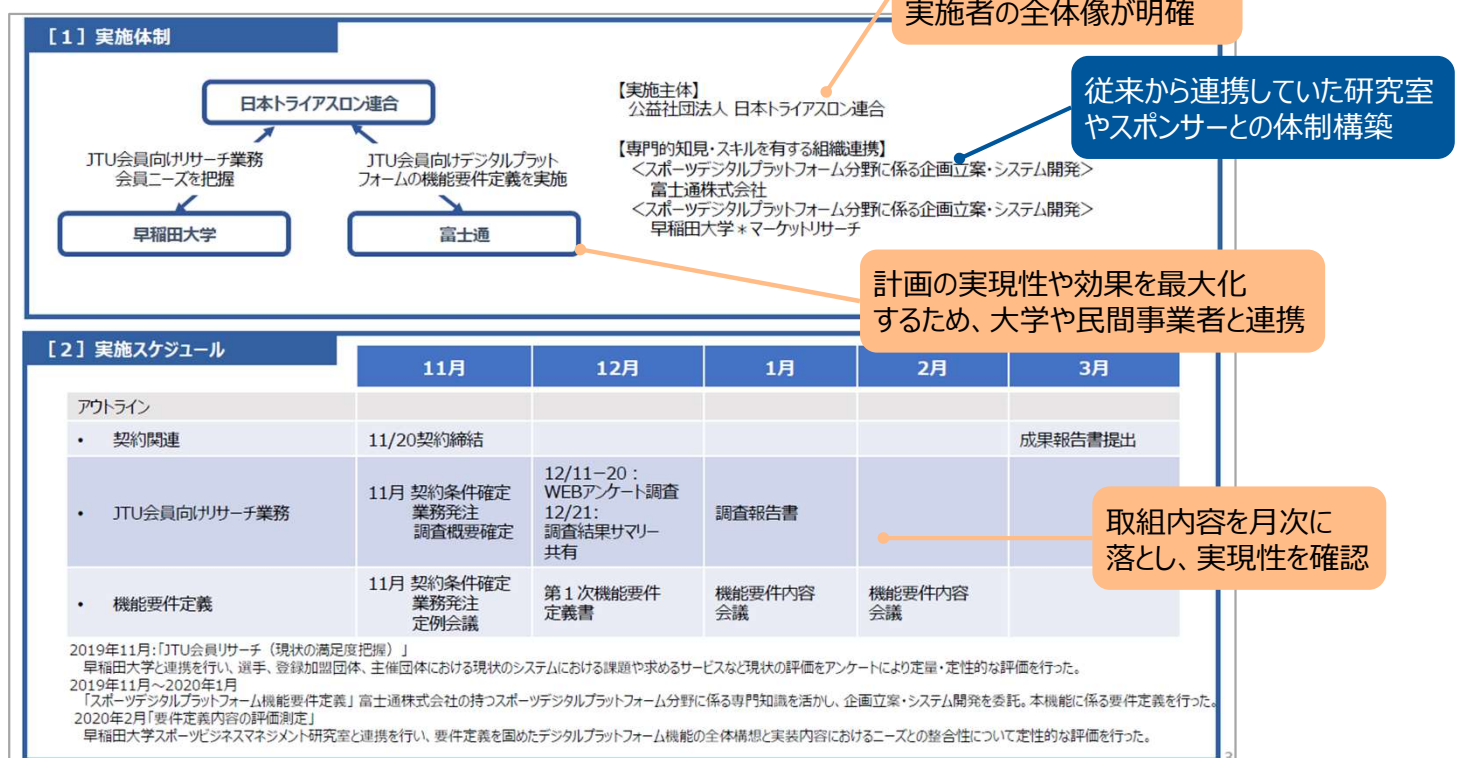
◆ 施策の構想・段階的なロードマップが明確に伝わるコンセプト図



出典：公益社団法人日本トライアスロン連合「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・マーケティングに係るモデル形成支援事業）完了報告書（別添：機能要件定義書）」

実行計画

◆ 役割が明確化された体制図と月次に落としたスケジュール



出典：公益社団法人日本トライアスロン連合「『トライアスロンデジタルプラットフォームの構築』 成果報告書2020年」

4. 公益社団法人日本トライアスロン連合

(4) 実行事例における成果物イメージ

実行計画

凡例： 質の高い成果物の要件、ポイント集との適合性
当該競技団体の独自性

◆ 会議の議題とゴール（Output）を事前設定し、実行状況を把握

プロジェクト期間中の会議体を一覧化し、実行状況を把握できるような管理方式を設定

#	議題	Input	Output
1	・要件定義 利用者ヒアリング（会員の声） + 業務ヒアリング調整（運営者へのヒアリング可否確認）	-	利用者インタビュー結果 利用者モデル（ペルソナ）
2	・要件定義 利用者ヒアリング結果の確認（会員側） 新しい利用者、新しい利用方法の設定検討 1 （利用者ヒアリング（運営者の声））	現行体験調査結果	現行体験調査結果 新しい利用者想定 新しい利用方法想定
3	・要件定義 新しい利用者、新しい利用方法の設定検討 2 機能・画面コンセプト検討 1（会員側）	新しい利用者想定 新しい利用方法想定 類似事例	新しい利用者想定 新しい利用方法想定 機能・画面コンセプト （利用者インタビュー結果）
4	・要件定義 機能・画面コンセプト検討 2（運営側） + データ連携系仕様確認	機能・画面コンセプト	機能・画面コンセプト ワイヤーフレーム
5	・要件定義 機能・画面コンセプト検討 3（会員・運営双方）	機能・画面コンセプト ワイヤーフレーム	機能・画面コンセプト ワイヤーフレーム
6	・要件定義 機能・画面コンセプト検討まとめ ワイヤーフレーム評価	機能・画面コンセプト ワイヤーフレーム	機能・画面コンセプト ワイヤーフレーム
7	・要件確定の整理 決定事項の整理 残課題の整理	要件定義書 （=これまでの要素 成果物群）	要件定義書 スケジュール、開発費用

あらかじめ施策
の成果を定義

出典：公益社団法人日本トライアスロン連合「会員用ポータルサイト構築プロジェクト」

5. 公益社団法人日本ホッケー協会

(1) 成果物策定事例

団体概要

- 団体名：公益社団法人日本ホッケー協会
- 設立年：1923年（当時、大日本ホッケー協会）
- 財務規模（経常収益－受取補助金）/常勤職員数
（2014年）128百万円 / 5名
（2019年）280百万円 / 7名
- 競技特性：専用施設でボールとスティックを使い、11人对11人でポイントを積上げ、勝敗を競う
- 団体ホームページ：<https://www.hockey.or.jp/>
- 連絡先窓口：<https://contact.hockey.or.jp/>

事例概要

- 事例内容：ビジョン－中長期目標・戦略・計画の成果物策定－体制構築－実行
- ポイント： 外部専門人材の活用及び次世代リーダーの登用
目的・目標に沿ったタスク及びKPIの設定、共通の資料フォーマットを用いた進捗確認

成果物策定までのストーリー

◆ 組織立上げから骨子作成までの取組

- 東京2020大会後はスポーツ産業の盛り上がり収束すると予測される中、今後の団体の先行きが見えないことに危機感があった。そのため、2018年8月に協会幹部より、長期的に自団体を発展させるべく、将来的に団体を担うメンバーで理念から実行計画まで策定するよう号令がかかり、推進リーダーとなる理事が任命された。
- 協会内部人材に加え、スポーツ庁による「スポーツ団体の経営力強化推進事業（外部人材の流入促進）」の副業・兼業求人事業も活用して採用した外部からの専門人材も登用し、プロジェクトチームを立ち上げた。メンバー内での現状分析と討議を繰り返し、方向性の認識をすり合わせた。
- 策定した理念・ビジョン・スローガン・基本指針を2019年6月の社員総会にて会長より発信し、組織への浸透を図った。

◆ 重点領域の決定からタスクへの落とし込みまでの取組

- 策定した骨子を基に各部署のキーパーソンに対し、徹底的なヒアリングを通じて思いをすくい上げ、現役日本代表選手へのアンケートも行い、プロジェクトメンバー間で密なコミュニケーションのもとで課題感をすり合わせ、重点領域を決めていった。
- 「東京2020レガシーでホッケーの新時代を創る」を合言葉に、2030年のFIH（国際ホッケー連盟）ワールドカップの日本招致を目標とし、中長期計画「Japan Hockey Road to 2030」を策定した。
- 重点領域別に責任者を設定し、各責任者と共に実行体制・管理体制を構築した。

8か月

7か月

1か月

1か月

3か月

組織立上げ

- 組織の立上げ
- 外部の専門人材の登用

現状分析

- 定量調査
- 課題整理

骨子作成・承認

- 骨子作成
- 社員総会での会長からの発信

重点領域の決定

- ステークホルダーからの意見収集
- 重点領域の決定

タスクに落とし込み

- 実行体制・管理体制の構築

5. 公益社団法人日本ホッケー協会

(1) 成果物策定事例

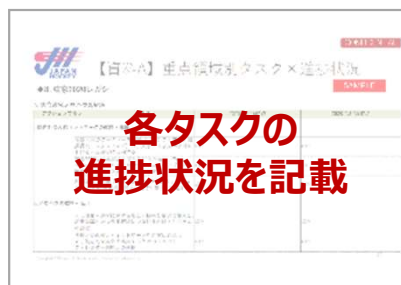
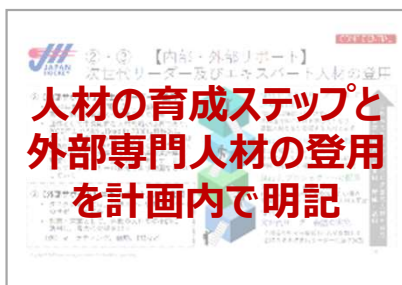
ポイント

◆ 外部専門人材の活用及び次世代リーダーの登用

- 重点領域の推進にあたって、マーケティング・戦略・PRなど、副業・兼業の外部の専門人材を積極的に活用した。
- 2030年までの実働隊及び2031年以降各都道府県・日本ホッケー協会を担う若手人材が全国区で必要となるため、全都道府県から意欲のあるメンバーで次世代リーダーズ会議を実施し、「Japan Hockey Road to 2030」の各重点領域に配置し、各領域のリーダー・サブリーダーのもとで、次世代リーダーとして育成することとした。

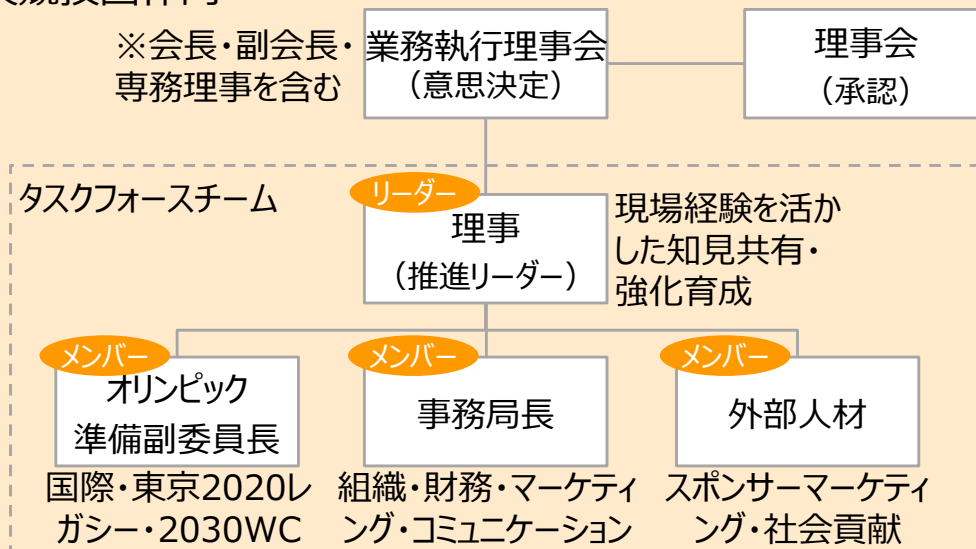
◆ 目的・目標に沿ったタスク及びKPIの設定と、共通の資料フォーマットを用いた進捗確認

- 現状分析をベースに取組むべき重点領域を選定し、更に各重点領域における目的・目標を設定した上で、確実に実行していくためのアクションアイテム・タスクを定めることとした。
- その上で重点領域の経過及び成功・失敗要因を客観的に検証し、着実に目的達成するために、各領域のリーダー及びサブリーダーを中心として、測定可能なKPIを設定することとした。
- 各重点領域の進捗を確認し、進め方をオープンに議論する場、及び既存の各種委員会と情報共有する場として、四半期に一度コミティ会議を開催することとし、その会議で必要な情報をスケモレなく共有するために、全領域共通の資料フォーマットを運用することとした。

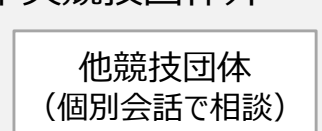


推進体制と役割（当時）

中央競技団体内



中央競技団体外



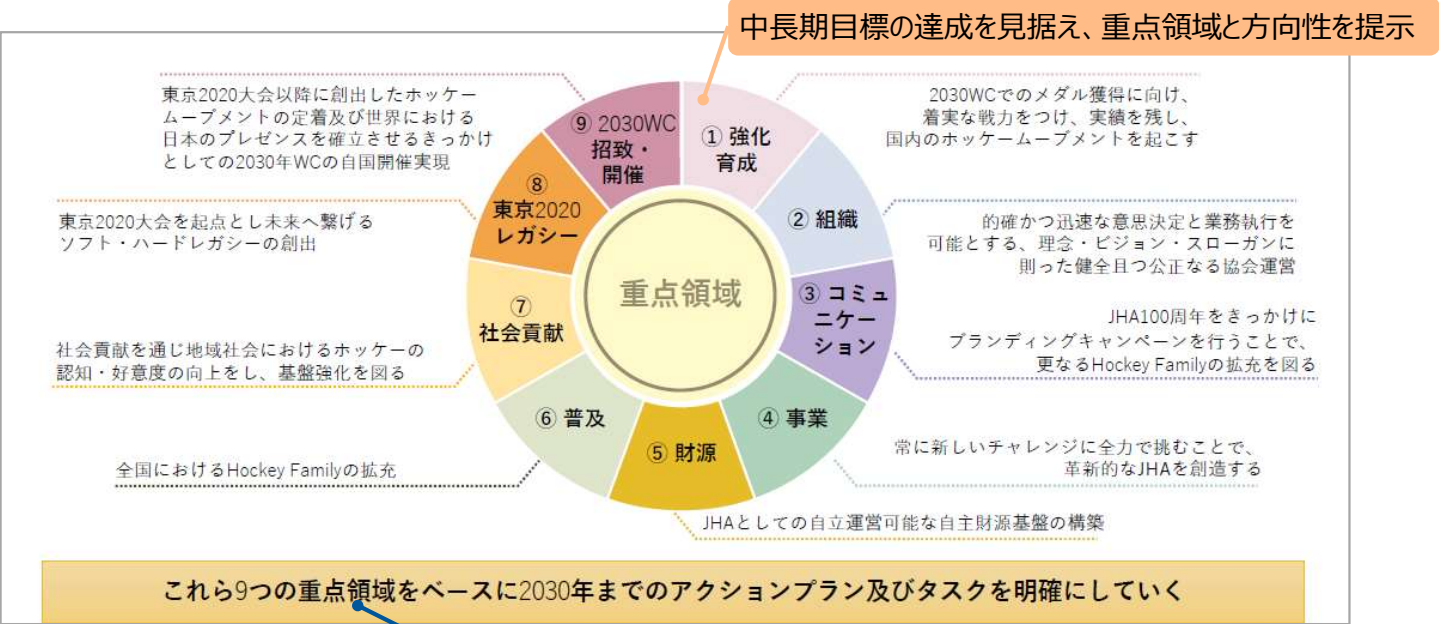
5. 公益社団法人日本ホッケー協会

(2) 成果物策定事例における成果物イメージ

中長期戦略・計画

凡例： 質の高い成果物の要件、ポイント集との適合性
当該競技団体の独自性

◆ 中長期目標と整合する9つの重点領域を設定



団体設立100周年を契機とした重点領域や、東京2020大会による新設スタジアムの有効活用に向けた重点領域の設定

◆ 重点領域と部署の役割を明確にした推進体制

各重点領域を遂行する担当部署と役割を明示

これらタスクを実施するにあたり、シナジーを最大化させるために、縦軸・横軸双方の連携を意識した体制をあらかじめ明らかにし、取り組むことが求められる

重点領域	1. 強化育成	2. 組織	3. コミュニケーション	4. 事業	5. 財源	6. 普及	7. 社会貢献	8. 東京2020レガシー	9. 2030WC招致・開催
関連部署(2020年4月時点)									
A. 強化本部	✓	✓							✓
B. 普及委員会	✓			✓		✓	✓	✓	
C. 総務委員会		✓	✓		✓	✓	✓		
D. 財務委員会	✓		✓	✓	✓	✓			✓
E. 技術委員会		✓		✓		✓		✓	
F. 国際委員会	✓	✓	✓						✓
G. 広報委員会	✓		✓	✓		✓	✓	✓	✓
H. マーケティング委員会	✓		✓	✓	✓		✓	✓	
I. 事務局	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
J. 特命(新規)	✓	✓		✓				✓	✓
	プロリーグ・2030WC招致アスリート	組織改革推進チーム		イベント				アスリート	プロリーグ・2030WC招致

5. 公益社団法人日本ホッケー協会

(2) 成果物策定事例における成果物イメージ

ビジョンと中長期戦略・計画

凡例： 質の高い成果物の要件、ポイント集との適合性
当該競技団体の独自性

◆ 次世代リーダー、専門人材をプロジェクトチームに登用

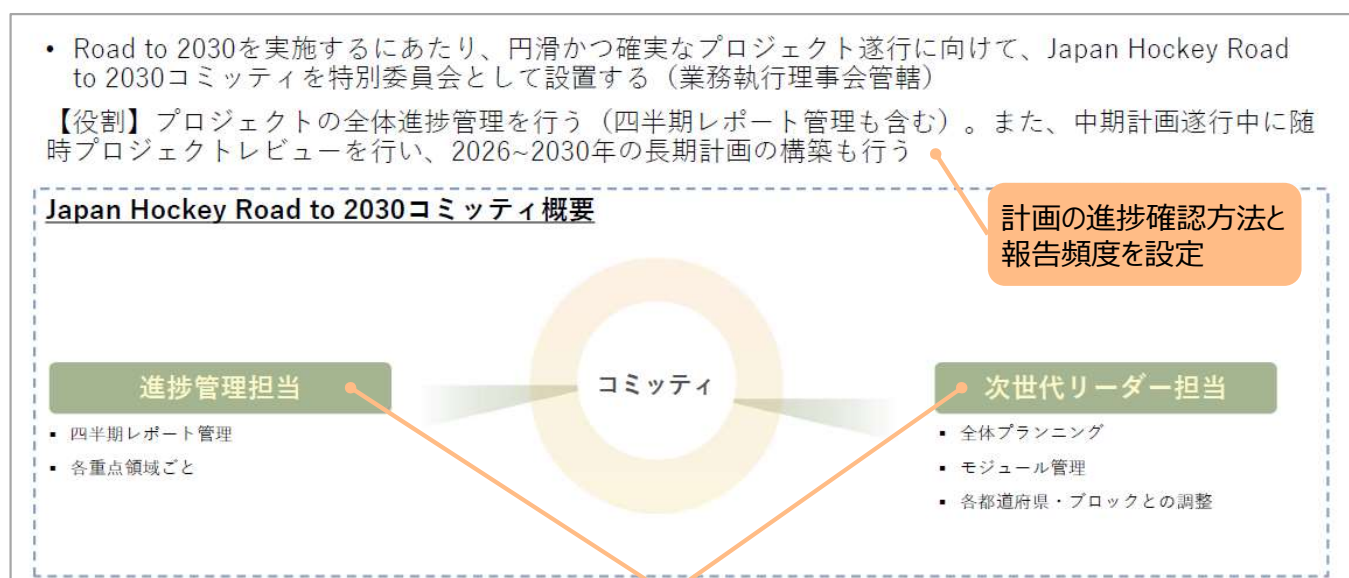
プロジェクトチームに
次世代リーダーを登用



各メンバーの役割を明示

※エキスパート人材は、本手引き・ポイント集における専門人材を指す

◆ 中長期戦略・計画の進捗を管理するトップマネジメント直下の特別委員会を設立



各メンバーの役割を明示

5. 公益社団法人日本ホッケー協会

(2) 成果物策定事例における成果物イメージ

中長期戦略・計画と実行計画

凡例： 質の高い成果物の要件、ポイント集との適合性
当該競技団体の独自性

◆ 各タスクの進捗状況を月次で記載する共通フォーマットを作成

◆8. 東京2020レガシー

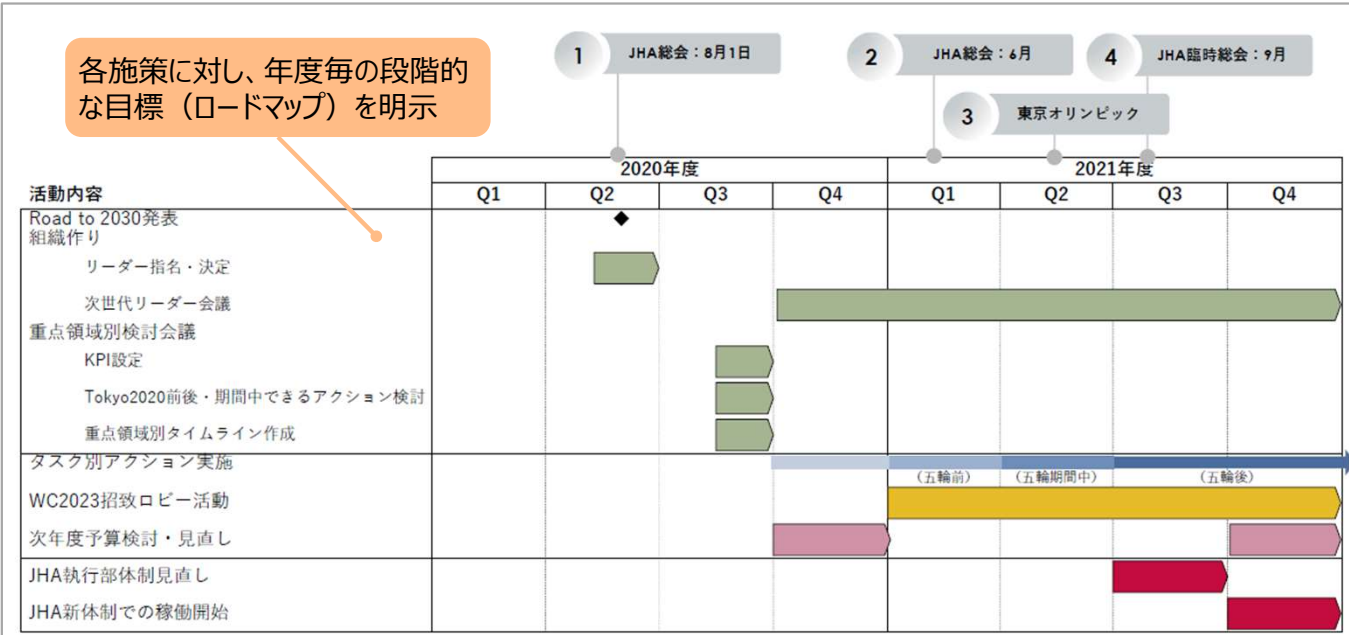
複数の施策に対して、効率的に計画の進捗を確認する仕組みを設計

SAMPLE

A. 大会運営ノウハウの継承

アクションプラン	タスク	2020/11/15時点	2020/12/15時点
i. 国内外の人的ネットワークの維持・発展	東京2020のデータベース構築（ボランティア、組織委員会、スタッフなど）し、東京2020以後の各地における大会運営に活用する	XXX	XXX
	東京2020以後の継続的関与を促すために、Thank You Volunteerイベントやボランティアカップなど、継続的エンゲージメントの検討・実施	XXX	XXX
	組織委員会を通じ構築したFIH,AHFとのリレーションを2030WCの招致・開催に向けて維持・強化する	XXX	XXX
ii. ノウハウの維持・活用	大会開催・運営に関する知見・技術を実践に継承し、結果効率的かつ費用軽減につなげる組織・システムの設立	XXX	XXX
	各種大会の知見・ネットワークを実践に継承し、より魅力的な大会を実施するためのイベントディレクター制度との連携	XXX	XXX

◆ 中長期目標・中長期戦略を実現するための2か年のロードマップを策定



出典：公益社団法人日本ホッケー協会「Japan Hockey Road to 2030」

5. 公益社団法人日本ホッケー協会

(3) 実行事例

団体概要

- ・団体名：公益社団法人日本ホッケー協会
- ・設立年：1923年（当時、大日本ホッケー協会）
- ・財務規模（経常収益－受取補助金）/常勤職員数
（2014年）128百万円 / 5名
（2019年）280百万円 / 7名
- ・競技特性：専用施設でボールとスティックを使い、11人对11人でポイントを積上げ、勝敗を競う
- ・団体ホームページ：<https://www.hockey.or.jp/>
- ・連絡先窓口：<https://contact.hockey.or.jp/>

事例概要

- 事例内容：大井レガシープロジェクト
- ポイント： 現状分析・収益シミュレーションに基づく将来予測、ホラーストーリーの共有、目標の明確化
社会共創・地域活性化に向けた官・民・競技連携、統括団体・PF・地域団体との連携

施策実行までのストーリー

◆ 組織立上げから現状分析までの取組

- 統括団体として、東京2020大会後に東京都所有の大井ホッケースタジアム（以下、「OHS」）の活用方法に対する課題認識はあったものの、リソース不足から具体的な活動が遅れていたが、中長期計画である「Japan Hockey Road to 2030」の立案・推進と並行して、改めて「大井レガシープロジェクト」としてチームを発足した。
- OHSの所有者である東京都と、所在地である品川区・大田区を巻き込んだプロジェクトとして、東京都ホッケー協会からも主要メンバーを加えて、取組むこととした。
- OHSの活用に向けて、自団体のみならず他競技団体・海外動向・人口動態・地域も含めた環境分析を行い、課題を整理した。

◆ 骨子作成からステークホルダーとの議論までの取組

- 日本ホッケー協会・東京都ホッケー協会・ホッケー日本リーグ・外部エキスパートを交えてワークショップを行い、課題感を揃えた上で、パラダイム・価値の再定義に至る対策を検討し、骨子を作成した。
- 現状分析の結果とOHSの年間活用スケジュールを基に、運営に掛かる費用・収益のシミュレーションを行い、東京都・品川区を交えてOHSの活用方法を議論し、意見を収集することで施策のブラッシュアップ・合意形成を進めている。
- 東京都ホッケー協会のメンバーを、当該プロジェクト経験を通じて次世代リーダーとして育成し、全国的にノウハウを共有していくことを目指している。

1か月

組織立上げ

- ・プロジェクトチーム立上げ
- ・環境分析
・課題整理

1か月

現状分析

1か月

骨子作成

- ・ワークショップ開催
- ・骨子作成

ステークホルダー との議論

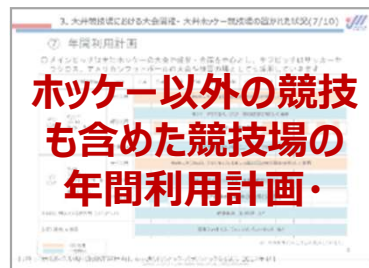
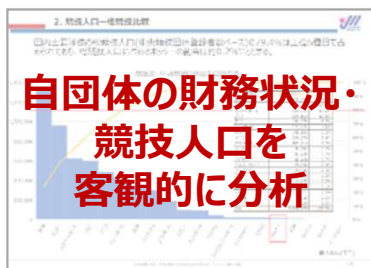
- ・収支シミュレーション作成
- ・ステークホルダーへの骨子説明と意見収集

5. 公益社団法人日本ホッケー協会

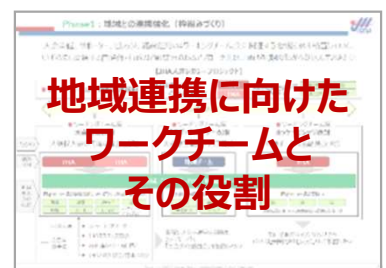
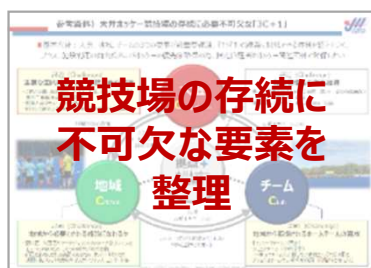
(3) 実行事例

ポイント

- ◆ 現状分析・収益シミュレーションに基づく将来予測、ホラーストーリーの共有、目標の明確化
 - 自団体の財務状況や競技人口の将来予測を客観的に分析し、それらを参考に競技場の年間利用計画を策定し、運営に掛かる費用・収益のシミュレーションを実施した。
 - 自団体に都合の良い将来予測を描くのではなく、ステークホルダーともホラーストーリーを共有し、危機感を醸成した上で、高い目標を設定し、既存のパラダイムや価値感に捉われない未来志向の施策立案を実施した。

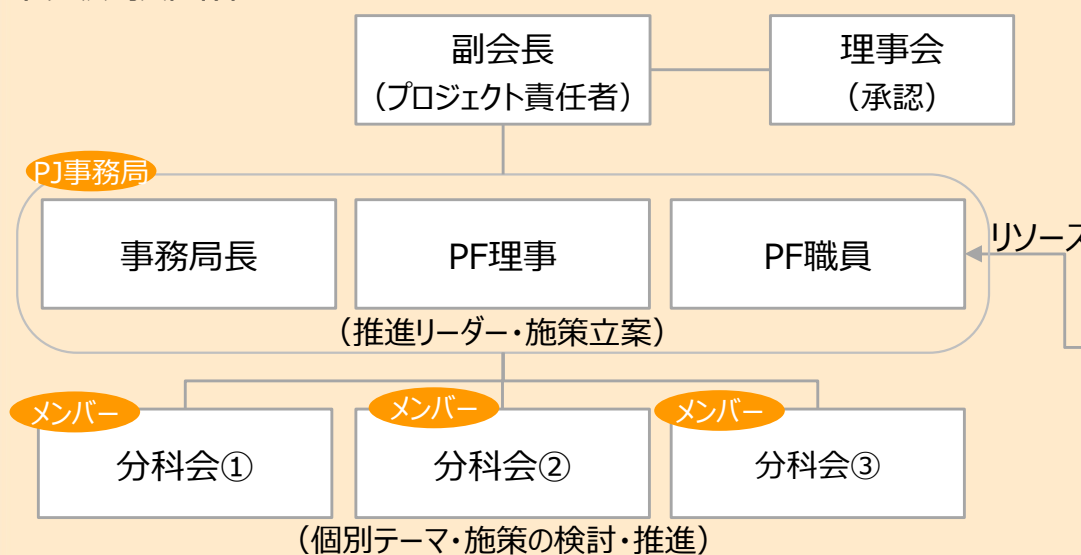


- ◆ 社会共創・地域活性化に向けた官・民・競技連携、統括団体・PF・地域団体との連携
 - 国体開催を契機に地域密着で普及した経緯から各県にホッケータウンがある中で、その経験に学びつつ、このプロジェクトを通してOHSをホッケーの聖地とすることを目指している。
 - OHSを社会共創・地域活性の拠点とするべく、ホッケーのみならず他競技との連携も含め、周辺地域との共存共栄を目指した総合的なプランを東京都・品川区・大田区や地元住民・地元企業に提案し、議論を進めている。

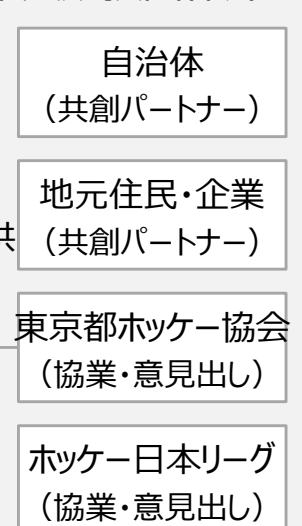


推進体制と役割（当時）

中央競技団体内



中央競技団体外



5. 公益社団法人日本ホッケー協会

(4) 実行事例における成果物イメージ

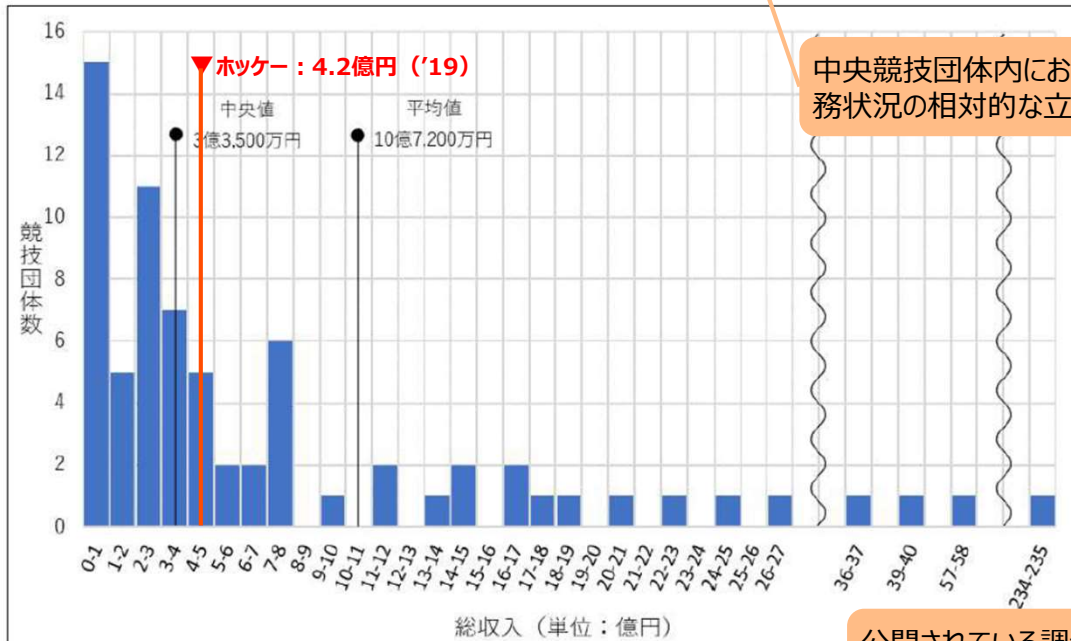
現状分析

凡例： 質の高い成果物の要件、ポイント集との適合性
当該競技団体の独自性

◆ 自団体の財務状況・競技人口を客観的に分析

現在のホッケー協会の年間収入は、中央競技団体の中央値程度に位置する。

図 19 中央競技団体の収入規模分布



中央競技団体内における自団体の財務状況の相対的な立ち位置を把握

出典: 「中央競技団体現況調査2018」、笹川スポーツ財団、2019年

公開されている調査レポートを通じ、外部環境調査を実施

◆ 外部環境情報として、施策のターゲットである東京都の人口動態を収集

東京の人口は2025年をピークに緩やかに減少すると予測されている。



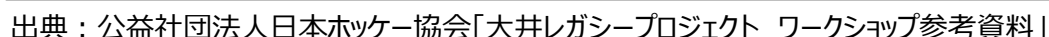
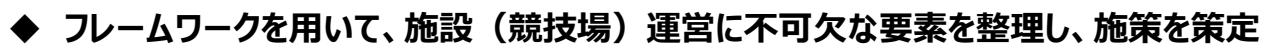
外部環境の情報として、人口動態などを収集

出典: 「東京都スポーツ推進計画」、東京都、2018年3月

(4) 実行事例における成果物イメージ

凡例： 質の高い成果物の要件、ポイント集との適合性
当該競技団体の独自性

ホッケー（年XXXX～XXXX万円、XXX万人の利用）が施設利用のイニシアチブを取るため
他競技・用途による約XXXX万円、XX万人以上の利用を併せて検討



5. 公益社団法人日本ホッケー協会

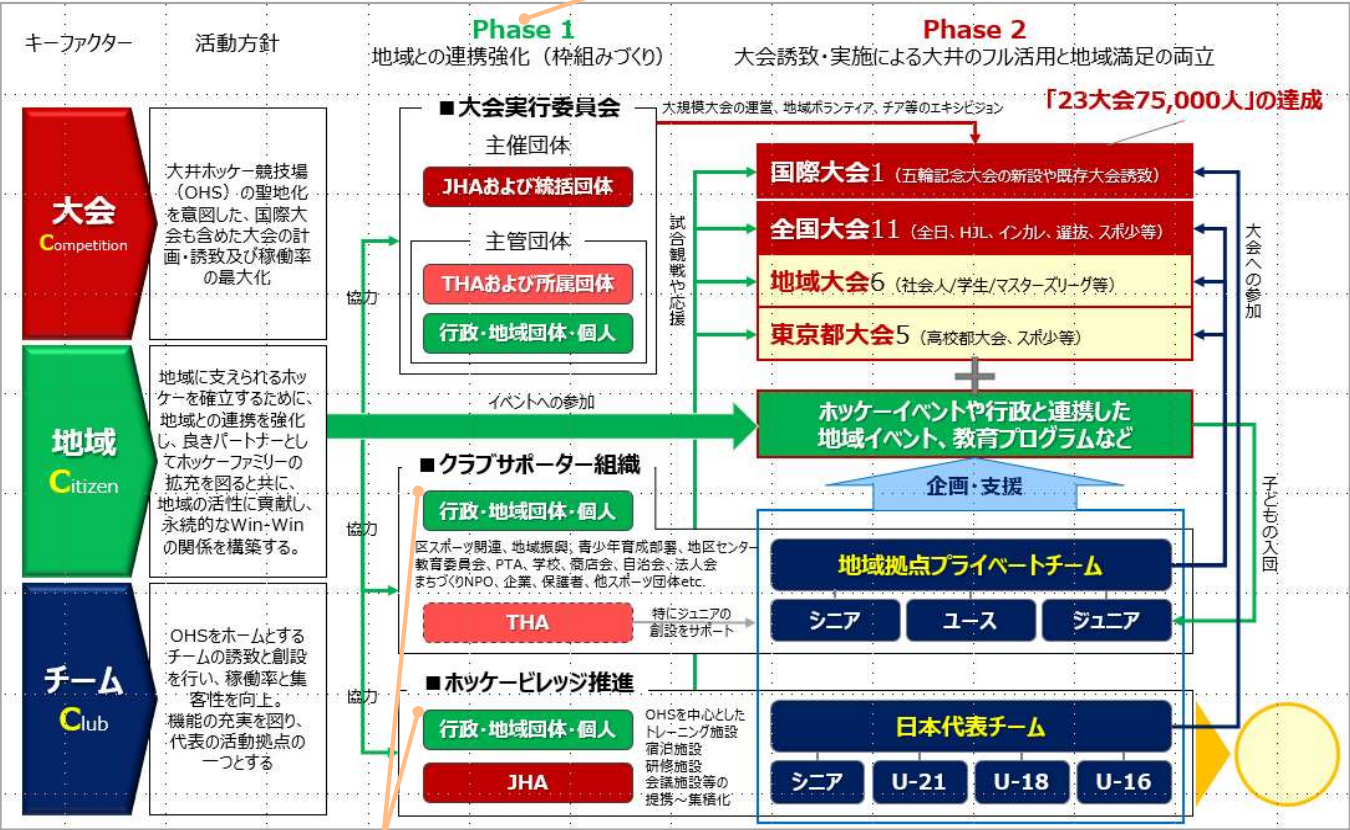
(4) 実行事例における成果物イメージ

中長期戦略・計画

凡例： 質の高い成果物の要件、ポイント集との適合性
当該競技団体の独自性

◆ 課題解決に向けた段階的な取組み内容を検討

課題解決に向けた取組内容を段階的（Phase）に計画



取組内容に対し、
推進体制毎の役割を設定

出典：公益社団法人日本ホッケー協会「大井レガシープロジェクト ワークショップ参考資料」

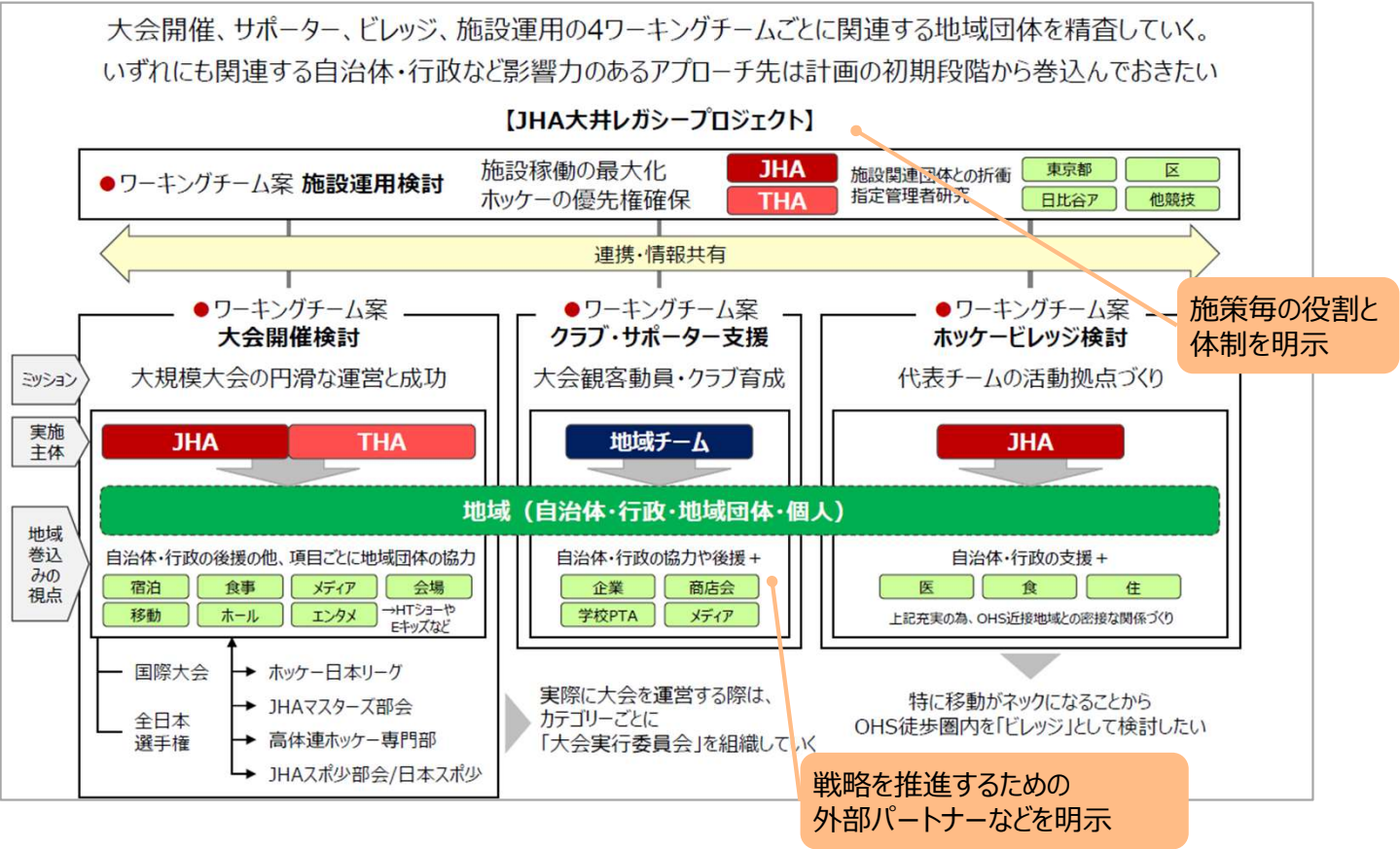
5. 公益社団法人日本ホッケー協会

(4) 実行事例における成果物イメージ

中長期戦略・計画

凡例： 質の高い成果物の要件、ポイント集との適合性
当該競技団体の独自性

◆ フレームワークを用いて、施設（競技場）運営に不可欠な要素を整理し、施策と推進体制を策定



出典：公益社団法人日本ホッケー協会「大井レガシープロジェクト ワークショップ参考資料」

6. 公益社団法人日本ボディビル・フィットネス連盟

(1) 成果物策定事例

団体概要

- 団体名：公益社団法人
日本ボディビル・フィットネス連盟
- 設立年：1955年（当時日本ボディビル協会）
- 財務規模（経常収益－受取補助金）/常勤職員数
（2014年）50百万円 / 5名
- （2019年）87百万円 / 5名
- 競技特性：鍛え上げた肉体を発達度や美しさなどの観点から相対評価し、順位を決める個人スポーツ
- 団体ホームページ：<https://www.jbbf.jp/>
- 連絡先窓口：info@jbbf.jp

事例概要

- 事例内容：中長期目標－中長期戦略・計画の成果物策定
- ポイント： 中長期戦略・計画策定に向けた推進リーダーの存在とトップマネジメントのコミットメント
3年間の段階的な普及目標と財務目標の設定

成果物策定までのストーリー

◆ 財務分析からトップマネジメントの巻き込み

- 民間事業者で定年退職を迎えた現事務局長が、知人の紹介で団体に勤務することになった。民間事業者で長年経理担当であった慣習から、自団体の過去5年分の財務分析を行ったところ、数年内に債務超過が見込まれ、早急な財務の立て直しが必要であることが判明した。
- 会長に危機的状況であること、財務の立て直しは単年での改善では難しく、中長期的な取組が必要であることを説明し、会長からの全面的な後押しのもと、組織全体で計画策定を推進することが決まった。

◆ 効果施策の検討から中長期目標・注力施策の合意までの取組

- 財務分析結果を基に財務の立て直しには何が必要かを整理したうえで、現場に寄り添い、相談をしながら効果的な施策の洗い出しを行った。
- 会長には適宜意見をもらい、自団体全体に発信してもらうなど、協力を得ながら進めていった。
- 複数の施策案の中から現場の意見を取り入れて施策を絞り込み、財務立て直しに対する効果に加え、実現性も考慮して優先順位をつけて注力施策を選定した。
- 団体内で合意を取った内容を会長が社員総会で発表することで、組織全体として取組むことの意識付けを行った。

約1か月

財務分析

- 過去5年のPLの傾向の把握

トップマネジメント の巻き込み

- 会長への相談
- 中長期戦略・計画策定に向けた取組の決定

約1か月

効果施策の検討

- 施策の洗い出し
- 会長/役員/委員会へのヒアリング
- 財務状況への効果と実現性の検討
- 施策の絞り込み

約1か月

中長期目標・ 注力施策の合意

- 定量目標（単年度別）の決定
- 執行部会の合意
- 理事会の合意
- 理事会/社員総会での合意

6. 公益社団法人日本ボディビル・フィットネス連盟

(1) 成果物策定事例

ポイント

- ◆ 中長期戦略・計画策定に向けた推進リーダーの存在とトップマネジメントのコミットメント
 - 推進リーダーは、競技経験がなく、民間企業を定年退職後に団体に勤務することになった。
 - 団体への所属期間が短いながらも、経理の経験を活かし、短期間で中長期目標から中長期戦略・計画を策定を実現した。
 - 推進リーダーの活躍背景として、会長をはじめとするトップマネジメントが全面的にバックアップし、都道府県協会や専門委員会などのステークホルダーからの協力を得るための活動を推進した。

会長が日本選手権のプログラムを通じて、広く一般に向けて事業方針を発信

- ◆ 3年間の段階的な普及目標と財務目標の設定
 - 中長期戦略・計画の期間を2016年度から2018年度の3か年と定め、事業の注力領域を設定している。また、競技会事業と普及・拡大事業においては、定量目標を定めたうえで、職員数の増減を含めた収支計画を設定した。
(現在2期目の2019年度から2021年度の中長期戦略・計画を推進)

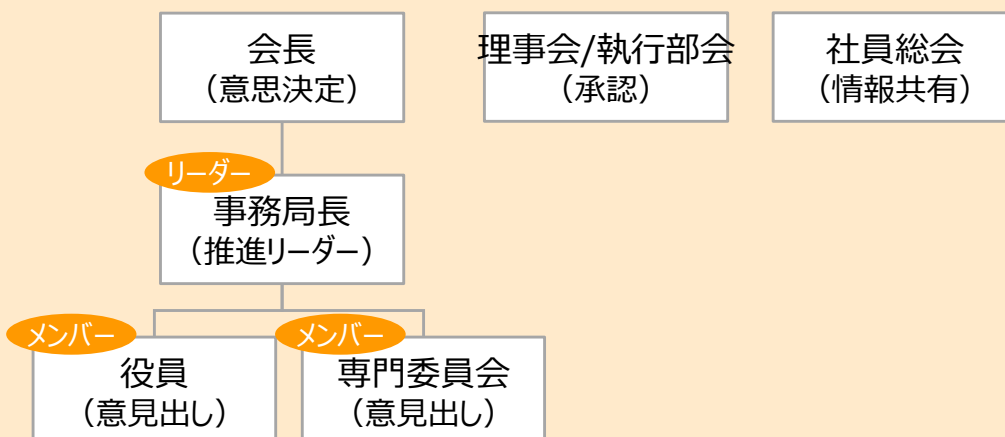
中央競技団体の事業内容から3年間の事業運営方針を「競技人口の増大」「財務基盤の強化」「ガバナンス・コンプライアンスの強化」に設定

競技人口の増加に紐づく、普及及びマーケティングの定量的な目標を単年毎に設定

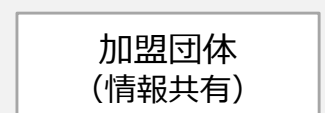
職員数の増減含め、3年間の収支計画を策定

推進体制と役割（当時）

中央競技団体内



中央競技団体外



組織への所属期間が短い中、実現性の高い計画策定を円滑に推進できるよう、会長の協力の獲得や、現場の意見を積極的に取り込む

6. 公益社団法人日本ボディビル・フィットネス連盟

(2) 成果物策定事例における成果物イメージ

中長期目標と中長期戦略・計画

凡例： 質の高い成果物の要件、ポイント集との適合性
当該競技団体の独自性

◆ 計画の対象期間が設定され、大枠の定性目標が設定

2. 計画の基本方針

(1) 計画期間

2019年度から2021年度までの3ヶ年間

中長期目標の達成期間を設定

(2) 事業運営方針

① ボディビル・フィットネス競技人口の拡大

- ・地方/地域オープン大会の開催
- ・ジュニア選手助成公募、ジュニア選手の育成
- ・国際大会の開催（2021年度）
- ・広報の拡大・イメージ戦略の展開

普及・育成・強化の各事業と財務、組織といった注力領域を選定し、具体的な施策、取組の方向性を設定

ホームページの改良、大会の演出、マスコミとの協働、等

② 財政基盤の強化

- ・新たな収入源の確保
スポンサーとのWin-Winの関係を構築、新たな認定事業の確立、等
- ・登録費・認定料・出場料等の料金体系の見直し
- ・大会運営業務・事務局業務の効率化
- ・助成金・補助金の活用
- ・地方連盟を含めた資金の有効活用

ステークホルダーによる中長期戦略・計画に対する協力メリットを検討

③ ガバナンス・コンプライアンスの強化

- ・アンチドーピングの徹底を継続
- ・スポーツ・インテグリティの徹底を継続
- ・研修会の実施

統括するスポーツにおける毀損されたイメージの回復とドーピング違反根絶を目指し、最優先事項としてアンチドーピング施策に注力

これらの施策を通じて、ボディビル・フィットネスの価値向上を目指します。

6. 公益社団法人日本ボディビル・フィットネス連盟

(2) 成果物策定事例における成果物イメージ

中長期目標と中長期戦略と単年度目標

凡例： 質の高い成果物の要件、ポイント集との適合性
当該競技団体の独自性

◆ 現状と事業に必要な資金を踏まえた妥当な目標設定

3. 具体的な取り組み

(1) 競技会事業

- ① SPORTEC CUP ... 国際大会へ拡大
- ② アンチドーピングの徹底
- ③ 大会運営業務の効率化
- ④ 助成金の活用

第1期（2016-2018年度）の実績を踏まえ、妥当な水準の中長期目標を設定

■ 数値目標

注力施策の単年度毎の定量目標を設定

項目	2018年度 見込	2019年度 中期計画	2020年度 中期計画	2021年度 中期計画
ドーピング検査数				
選手登録数	4,021名	4,500名	5,000名	6,000名
出場選手数	1,045名	1,100名	1,200名	1,500名
入場者数	3,500名	3,700名	4,000名	4,500名

中長期戦略に則して、事業の注力施策を設定

(2) 普及・拡大事業

- ① 公認指導員、公認審査員数の拡大
- ② JATIとの連携、JBBFパーソナルトレーナー等、新たな認定制度の導入
- ③ 公認指導員、公認審査員認定・登録費の見直し
- ④ 新たなスポンサーの獲得、オフィシャルサポーターの醸成

統括するスポーツのノウハウを活かせるトレーニング指導者協会との連携

■ 数値目標

項目	2018年度 見込	2019年度 中期計画	2020年度 中期計画	2021年度 中期計画
公認指導員数	1,190名	1,300名	1,500名	2,000名
公認審査員数	837名	900名	1,000名	1,100名
協賛金・選手強化費	14百万円	15百万円	17百万円	20百万円

中長期目標の達成に必要な事業の資金を算出

6. 公益社団法人日本ボディビル・フィットネス連盟

(2) 成果物策定事例における成果物イメージ

中長期目標と単年度目標

凡例： 質の高い成果物の要件、ポイント集との適合性
当該競技団体の独自性

◆ 目標を達成するために必要な費用、人員の計画の試算・設定

事業に必要な資金を見積もることで、
実現性の高い中長期戦略・計画を企画

第1期（2016-2018年度）の実績を踏まえ、
妥当な水準の中長期目標を設定

美観性の高い中長期戦略・計画を企画

（単位：千円）

項目	2018年度 見込	2019年度 中期計画	2020年度 中期計画	2021年度 中期計画
経常収益	105,200	100,800	103,000	111,400
会費収益	800	800	800	800
競技会事業収益	43,800	45,900	47,800	56,800
選手登録料	14,800	15,800	17,500	21,000
大会出場料	5,000	5,500	6,000	7,500
大会入場料	16,700	17,800	18,000	20,300
大会協賛金	3,300	3,000	2,500	4,000
国際大会参加費	3,700	3,500	3,500	3,500
その他	300	300	300	500
普及・拡大事業	31,600	31,000	33,300	35,700
公認指導員認定・登録費	2,700	3,000	3,500	4,600
公認審査員認定・登録費	2,300	2,500	2,800	3,100
講習会	4,000	5,000	6,000	6,500
普及協賛金	4,800	5,500	6,000	6,500
その他	17,800	15,000	15,000	15,000
受取助成金	28,300	22,700	21,000	18,000
その他収益	700	400	100	100
経常費用	102,000	100,800	103,000	111,400
事業費	81,800	79,100	79,000	86,400
旅費交通費				
消耗品費				
印刷製本費				
賃借料				
諸謝金				
海外派遣費				
ドーピング検査費				
選手強化費				
その他				
管理費	20,200	21,700	24,000	25,000
経常増減額	3,200	0	0	0
（特定資産の引当）	(3,200)	(0)	(0)	(0)
職員数	5名	6名	6名	6名
正規職員	1名	0名	0名	0名
パート・アルバイト	4名	6名	6名	6名

事業運営に必要な計画に含め、年度

事業運営に必要な職員数をあらかじめ
計画に含め、年度毎に計画を設定

出典：公益社団法人日本ボディビル・フィットネス連盟「中期事業計画（2019年度-2021年度）」

7. NPO法人日本視覚障害者柔道連盟

(1) 成果物策定事例

団体概要

- ・団体名：NPO法人日本視覚障害者柔道連盟
- ・競技特性：視覚障害者が行う組手から始まる柔道
- ・設立年：1986年
- ・団体ホームページ：<https://judob.or.jp/>
- ・財務規模（経常収益－受取補助金）/常勤職員数
- ・連絡先窓口：<https://judob.or.jp/>
- （2014年）1百万円 / 1名
- （2019年）11百万円 / 1名

事例概要

- 事例内容：中長期戦略・計画－実行計画の成果物策定
- ポイント： 数値データに基づいて建設的な討議を行うことの徹底
効率的に進捗管理を行うための、目標に対する進捗確認資料のフォーマット化

成果物策定までのストーリー

◆ 現状分析から課題整理までの取組

- 事務局にて、東京パラリンピック後の収支見通しを作成したところ、資金不足による組織存続の危機であることが発覚した。また、注力して取組んでいた大会運営事業について、参加者が長期的に減少傾向で平均年齢も上がっていることから、新しい競技者を獲得できていないことが浮き彫りとなった。このままでは競技そのものがなくなってしまう可能性がある旨を事務局から役員会に説明したところ、早期に普及専門の部署を新設し、中長期目標・戦略・計画を策定することが決定した。
- 多くのステークホルダー（全国盲学校・盲学校体育連盟・全日本柔道連盟・講道館・指定強化選手・スポンサーなど）に、認識している課題や中央競技団体に期待していることをヒアリングし、課題を整理した。

◆ 中長期目標・戦略・計画の策定から実行計画の策定

- 分析結果から、従来は盲学校の授業経験から競技者になることが多かったが、近年では学校現場の指導者減少が競技者減少の大きな原因の1つであることが判明したため、盲学校における普及、指導者教育を主軸とし、強化と普及双方の視点から戦略・計画を策定することとした。
- 注力していた強化事業では、数値を用いた良し悪しの判断をしていなかったが、数値データを用いた議論を徹底したことで、組織全体で数字を使うことの重要性が浸透した。そして、建設的な議論を繰り返し、目標・戦略・計画を同時並行で調整しながら策定した。
- 従来、計画実行後の評価をしていなかったが、各年度で見直し・改善ができるよう、単年度目標を設定し、効率的に進捗確認をするための標準フォーマットも作成し、実行計画に含めることとした。

約12か月

約6か月

現状分析

- ・東京パラリンピック後の収支見通し作成
- ・競技人口・大会参加者の分析

課題整理

- ・ステークホルダーへのヒアリング
- ・課題のまとめ

中長期目標・戦略・計画の策定

- ・注力領域の決定
- ・ステークホルダーとの討議
- ・関係者への合意形成

実行計画の策定

- ・タイムラインの設定
- ・進捗確認の定型化

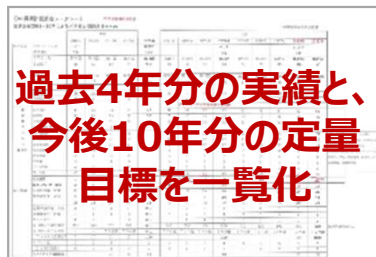
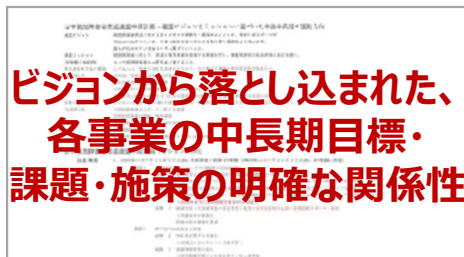
7. NPO法人日本視覚障害者柔道連盟

(1) 成果物策定事例

ポイント

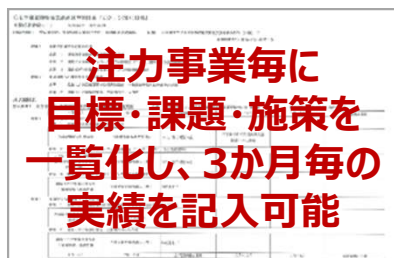
◆ 数値データに基づいて建設的な討議を行うことの徹底

- 競技出身者や中央競技団体外のステークホルダーなどの様々な立場の人と議論するにあたって、全員が客観的に納得感を持つことができるように数値データを基にした議論を行うことを徹底した。
- それによって、課題に対する共通認識を持つことができるようになり、定量的な目標を設定することに対して抵抗感なく進めることができた。



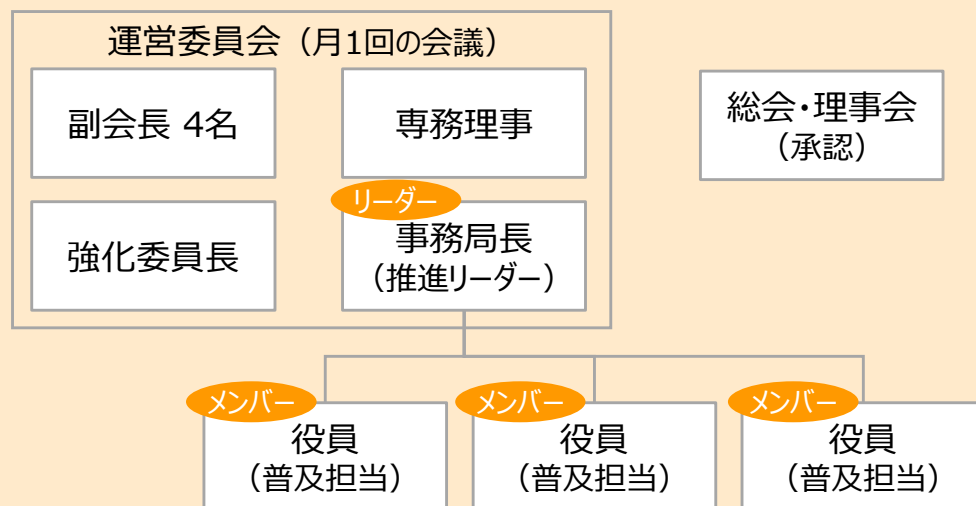
◆ 効率的に進捗管理を行うための、目標に対する進捗確認資料のフォーマット化

- 中長期戦略で決定した各施策の成果を可視化するため、3か月毎の実績を記入する共通のフォーマットを用いることで、リソースが少ない中で短サイクルのPDCAを実現している。
- 課題と施策、実績が一元管理できるため、トップマネジメントから現場まで各職員が事業の全体像を見ながら、業務推進を行うことができる。



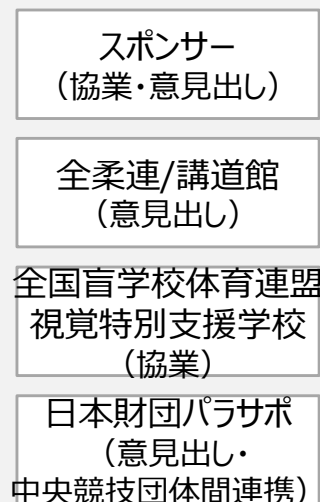
推進体制と役割（当時）

中央競技団体内



普及振興、育成・発掘の実務

中央競技団体外



7. NPO法人日本視覚障害者柔道連盟

(2) 成果物策定事例における成果物イメージ

ビジョンと中長期目標と中長期戦略

凡例： 質の高い成果物の要件、ポイント集との適合性
当該競技団体の独自性

◆ ビジョンから中長期戦略までの関係性を明確にした資料の構成

日本視覚障害者柔道連盟中期計画～連盟ビジョンとミッションに基づいた今後中長期の活動方向

連盟ビジョン 視覚障害者柔道に対する多くの方々の理解を一層深めるとともに、障がい者スポーツが今以上に広がっていき、それに関わる全ての人々を取り巻く環境をより向上させ、誰もが住みやすい社会づくりに繋げていくこと。

連盟ミッション (定款第3条目的) 視覚障害者に対して、柔道の普及発展を促進する事業を行い、視覚障害者の社会参加と自立を図り、もって視覚障害者の人権形成に資すること。

特定非営利活動の種類 (定款第4条) この法人は、前条の目的を達成するために、次に掲げる種類の特定非営利活動を行う。
(1)保健、医療または福祉の増進を図る活動
(2)社会教育の推進を図る活動
(3)学術、文化、芸術又はスポーツの振興を図る活動
(4)前各号に掲げる活動を行う団体の運営又は活動に関する連絡、助成又は支援の活動
この法人は、第3条の目的を達するために、特定非営利活動に係る事業として、次の事業を行う。

事業の種類 (定款第5条) ①視覚障害者のスポーツに関する事業
②視覚障害者の理解・啓発事業
③視覚障害者問題の調査・研究事業
④情報提供事業
⑤その他この法人の目的を達成するために必要な事業

プロジェクト名を「ビジョン2030」に命名

「事業名－注力領域－目標－課題－施策」といった、各事業の注力領域から具体的な施策を検討するまでの考えが分かる資料の構成

日本視覚障害者柔道連盟中期計画「ビジョン2030」

強化事業 1 2024年パリパラリンピック大会に代表派遣→目標は6階級（2028年ロスパラリンピック大会には8階級に派遣）

課題1 2023年世界ランキングで10階級で20位以内に

施策1 各年選男女それぞれ最低2回IBSA公認国際大会へ派遣
→派遣費用80万円/1名から15名（選手10、スタッフ5）として12百万円/1回、2回として24百万円

施策2 日本でIBSA公認国際大会開催→現在の東京国際視覚障害者柔道選手権をアジアオセアニア選手権大会へ
→2020年度の世界ランキングでは男子7階級全てで20位以内に→競争の少ないアジアオセアニア選手権大会のおかげ
→2023年までに東京国際大会をIBSA公認に

施策3 階級を絞った派遣実施→資金負担の軽減→安定的財政の必要→新規協賛スポンサー獲得
→派遣条件の簡略化
映像分析の精緻化推進

課題2 世代交代の秩序ある推進

施策1 強化指定選手の多様化
→動画技術からスカウト活動活発化

施策2 連盟発掘事業の強化
→地方組織充実による埋もれている人材発掘

2 員の強化に結び付く強化体制の構築 →目標は派遣した国際大会でのメダル獲得率50%以上（参加選手の半数以上がメダリスト）

課題1 選手の実力測定の数値化推進

施策1 対象選手の区分化
①強化・育成の明確化
②全国を5ブロックに分けた地域性による育成推進 →連盟理事も5ブロックに分けて設置
地方に道場と指導者設置

課題2 N Fと所属先との情報共有と一貫した強化制度

施策1 所属先コーチ（PC）との連携強化
①練習メニューの共有化
②情報（映像含む）交換の簡便化
③PCの強化合宿参加

課題3 海外選手に負けない体制の強化

施策1 海外合同合宿実施
①韓国派遣と韓国チーム受入 →資金負担の軽減→安定的財政の必要

普及振興事業 1 全国盲学校、視覚特別支援学校での一環の柔道活動実施 目標 2030年までに全国盲学校視覚特別支援学校の75%（48校）で柔道授業または部活が行われている

課題1 学校で指導する教員の不足

施策1 視覚障害者柔道指導者講習会の充実

施策2 連盟による学校フォローアップ体制確立（コーチ、選手による出前授業等）

施策3 講習にデモ作製によるオンラインでの指導体制確立

課題2 柔道競技への障害リスク不安軽減

施策1 柔道による受身習得の効用周知徹底 →全国盲学校体育連盟との連携

施策2 連盟HPに学校教職員・生使用のページ作成

2 競技人口増加による底辺拡充 目標 連盟主催大会の参加者数の増加（目標はいずれも2023年度大会までに）

課題 対象選手の育成と掘出し
①全日本視覚障害者柔道大会の参加者が60名を超える
施策1 地域での練習拠点の相談 →連盟HPにて地域柔道道場主への協力呼びかけ（全柔連、道連館連携）
施策2 HPでの動画による大会参加者募集ページの充実
施策3 昇段試験へのサポート →黒帯キャンペーン
②全国視覚障害者学生柔道大会参加者が30名を超える
施策1 盲学校既存柔道部へのアプローチ →連盟コーチの練習サポート
施策2 大会付添者への経済的支援 →一人で来る不安解消
③全日本盲テニス大会参加者が50名を超える
施策1 大会付添者への経済的支援 →一人で来る不安解消
施策2 盲学校への普及啓発実施継続
施策3 冠スポンサー獲得

3 視覚障害者柔道への社会認知度向上 目標 視覚障害者柔道連盟および選手に関するニュースメディア掲載回数年間30件

課題1 東京パラリンピック大会以降の社会の興味低下

施策1 年間イベント回数が10回以上継続

施策2 全日本大会のTV中継実施→HPでの大会ハイライト動画や選手インタビュー配信 →XFLMが登録者1,000人目標

施策3 地方自治体視覚障害者担当窓口との連携強化

施策4 代表選手等による小学校、中学校訪問による特別授業実施

○統括的重要課題 →上記2つの事業の計画実施にあたって共通する課題や特に実施されるべき最重要課題と施策

1. 事業実施にあたっての資金不安解消 → 新規スポンサーによる10百万円獲得

2. 盲学校連携や新たな選手発掘 → 連盟組織改革による地域担当理事制導入による地方組織活性化

3. 選抜と集中のために公平な強化指定選手選考

事業領域と施策毎に定量目標を設定

普及・マーケティング活動の目標・課題・施策を明記

盲学校の体育教育を通じた普及施策

普及・マーケティング活動のターゲット顧客を定義

取組むべき課題の優先順位を設定

7. NPO法人日本視覚障害者柔道連盟

(2) 成果物策定事例における成果物イメージ

中長期目標と単年度目標

凡例： 質の高い成果物の要件、ポイント集との適合性
当該競技団体の独自性

◆ 現状把握と中長期目標達成に向けた段階的な目標の設定

中長期的な取組の対象範囲を明示

過去の事業の成果を
定量的に可視化し、把握

単年度毎の段階的な目標を設定

◎中長期計画策定ワークシート

2020年度修正版

定量的に可視化し、把握

日本視覚障害者柔道連盟

現状分析2028～30年におけるべき姿と問題点抽出への

		実績				計画										
		2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年	2025年	2026年	2027年	2028年	2030年	
強化事業	パラリンピック 参加選手	リオP 9名				東京P 13名				パリP 8名				ロスP 8名		
	全日本大会 参加選手	第30回 56	第32回 52	第33回 52	第34回 44	第35回 中止	第36回 40	第37回 44	第38回 50	第39回 60	第40回 65	第41回 70	第42回 75	第43回 80	第45回 80	
	学生大会 参加選手	第9回 13	第10回 12	第11回 16	第12回 10	第13回 中止	第14回 9	第15回 15	第16回 20	第17回 30	第18回 35	第19回 35	第20回 35	第21回 40	第23回 40	
	強化会費	35	20	21	13		10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
	育成選手会費	0	0	0	0		1	2	3	3	3	3	3	3	3	5
							アジア・オセアニア選手権大会招致									
資金 ポ シ ン ヨ ン 百万円	収入合計	43	67	78	73	45	72	52	57	57	52	52	57	57	52	
	助成金	40	62	66	69	30	60	40	45	45	40	40	45	45	40	
	企業協賛金等	3	5	12	12	15	12	12	12	12	12	12	12	12	12	
	その他参加費			7												
	海外遠征費	1	17	14	26		24	24	24	24	24	24	24	24	24	
	国内強化会費	15	15	11	9		12	12	12	12	12	12	12	12	12	
	連盟固定費	14	16	15	13		12	12	12	12	12	12	12	12	12	
	普及啓発費用	3	14	3	2		3	5	5	6	6	6	6	6	6	
	大会開催	3	2	30	10		5	5	5	5	5	5	5	5	5	
	会議費	3	4	3			3	3	3	3	3	3	3	3	3	
	その他支出	4	3	8	10		3	3	3	3	3	3	3	3	3	
	支出合計	43	67	85	73	0	62	64	64	65	65	65	65	65	65	
	収支差額	1	-1	1	2		10	-12	-7	-8	-13	-13	-8	-8	-13	
	協賛スポンサー社数	3	6	9	12	13	12			15				18	18	
普及・振興	盲学校授業 校数	30	30	30	28	25	27	28	29	30	31	32	33	34	35	
	盲学校部活 校数	9	9	9	8	7	7	7	7	10	10	11	12	13	14	
		26	26	26	24	24	26	28	30	32	34	36	38	40	44	
	指導者講習会 回数	0	0	1	1	中止	1	2	2	2	2	2	2	2	2	
	柔道体験会 回数	1	1	1	3	中止	2	2	3	4	4	5	5	6	6	
	キッズ大会	0	0	0	0	中止	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
	全日本大会観戦者数	490	570	700	800	中止	800	800	800	800	800	800	800	800	800	
	全日本大会TV中継	-	-	TV中継	TV中継	中止	TV中継	TV中継	TV中継	TV中継	TV中継	TV中継	TV中継	TV中継	TV中継	
	H P M Lマガ登録者数	5	10	15	20	100				300				600	1000	
	イベント数	2	2	3	4	0	2	3	4	4	4	5	5	5	5	
	(うち特別授業)	0	0	1	2	0	0	1	2	2	2	2	2	2	2	
	マスメディア掲載回数	-	-	13	15	13				20				30	30	

財務目標を設定

IBSA公認国際大会2回(15人x2回)
男子80万円女子40万円合計120万円x10回
事務局1名常勤2名パート対応
柔道教室体験会、盲学校フィードバック
全日本、学生、代表選手、白帯キッズ
強化会議、連盟理事会
講道館最大300人

財務目標を設定

出典：NPO法人日本視覚障害者柔道連盟「連盟中期計画」

事業領域毎の中長期目標の達成に
必要な資金を算出し、差分を把握

ビジョンと中長期戦略・計画

◆ 理解のしやすさにこだわったデザインの公式ホームページで、定量情報と共に公表

ISSUE 課題

見やすい・理解しやすいデザイン

定量情報を用いた明瞭な課題感を提示
(定量情報の出典も明示)

選手の数

現在、連盟が把握している全国の選手数は126人です。

厚生労働省の調査では全国に32万人の視覚障害者がいるとされていますが、柔道に取り組まれる方は非常にわずかで、毎年開催している全日本視覚障害者柔道大会の参加者数も60名前後で推移しています。今後、より視覚障害者柔道を発展させるためにはまず選手を増やすことが必須とされています。

※1 視覚障害者柔道連盟登録者数

※2 厚生労働省「身体障がい児・者実態調査」(平成18年度)



約 **130** 人 ※1

320,000 人 ※2
(全国の視覚障害者数)

出典：NPO法人日本視覚障害者柔道連盟公式ホームページ

7. NPO法人日本視覚障害者柔道連盟

(2) 成果物策定事例における成果物イメージ

実行計画

凡例： 質の高い成果物の要件、ポイント集との適合性
当該競技団体の独自性

◆ 団体職員の業務負担を考慮した計画の管理方式の設定

中長期戦略・計画と実行計画の関係性を明示

定量目標を明示

3か月毎のPDCAができるフォーマットを作成
(議事録としても活用し、業務負担を軽減)

定量目標を明示

◎日本視覚障害者柔道連盟中期計画『ビジョン2030目標』

目標成果管理シート

2020年4月～2021年3月

普及振興事業 1 全国盲学校、視覚特別支援学校での一層の柔道活動実施

目標 2030年までに全国盲学校視覚特別支援学校の75%（48校）で

柔道授業または部活が行われている

課題 1 学校で指導する教師の不足

施策 1 視覚障害者柔道指導者講習会の充実

施策 2 連盟による学校フォローアップ体制確立（コーチ、選手による出前授業等）

施策 3 講習ビデオ作製によるオンラインでの指導体制確立

課題 2 柔道競技への傷害リスク不安軽減

施策 1 柔道による受身習得の効用周知徹底 ⇒全国盲学校体育連盟との連携

施策 2 連盟HPに学校教職員・生徒用のページ作成

3か月毎のPDCAができるフォーマットを作成
（議事録としても活用し、業務負担を軽減）

月次展開表

普及事業 1 全国盲学校、視覚特別支援学校での一層の柔道活動実施

目標 2030年までに全国盲学校視覚特別支援学校の75%（48校）で

柔道授業または部活が行われている

課題 1 学校で指導する教師の不足

施策 1 視覚障害者柔道指導者講習会の充実

4月～6月	7月～9月	上半期実績と反省	10月～12月	1月～3月	年度実績と反省
指導者講習会対象選定	指導者講習会通知文送付	コロナ禍で開催中止	千葉盲学校で柔道授業実施 連盟HPに掲載		

施策 2 連盟による学校フォローアップ体制確立（コーチ、選手による出前授業等）

フォローアップ対象校選定 （昨年度指導者講習会参加者の 学校対象）	コロナ禍で学校出入り禁止	コロナ禍で開催中止			
---	--------------	-----------	--	--	--

施策 3 講習ビデオ作製によるオンラインでの指導体制確立

講習ビデオ作製見積もり 千葉盲学校へ撮影依頼	コロナ禍で学校出入り禁止	作成進まづ			
---------------------------	--------------	-------	--	--	--

課題 2 柔道競技への傷害リスク不安軽減

施策 1 柔道による受身習得の効用周知徹底 ⇒全国盲学校体育連盟との連携

全国盲学校体育連盟総会へ 出席承認	コロナ禍で開催中止				
----------------------	-----------	--	--	--	--

施策 2 連盟HPに学校教職員・生徒用のページ作成

講習ビデオ作製見積もり 千葉盲学校へ撮影依頼	コロナ禍で学校出入り禁止	作成進まづ			
---------------------------	--------------	-------	--	--	--

4月～6月	7月～9月	上半期実績と反省	10月～12月	1月～3月	年度実績と反省
-------	-------	----------	---------	-------	---------

出典：NPO法人日本視覚障害者柔道連盟「連盟中期計画」

中央競技団体における普及・マーケティング戦略策定・実行に関する事例調査レポート

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。

「中央競技団体における普及・マーケティング戦略策定・実行に関する事例調査レポート」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。