# 令和2年度
# 中央競技団体の経営力強化推進事業
# （別添）定量調査レポート

2021年3月31日

中央競技団体の経営力強化に係る検討会

# 定量調査レポート目次

定量調査レポート目次

定量調査概要

定量調査レポートサマリ

定量調査分析結果

1.中央競技団体の普及・マーケティング活動状況
- 1-1　中央競技団体の普及・マーケティング活動状況のフェーズ仮説
- 1-2　フェーズ仮説に対する中央競技団体の分布状況
- 1-3　中央競技団体の事業に対する重要性認識・発展意欲
- 1-4　ビジョンの策定状況
- 1-5　中長期目標の設定状況
- 1-6　中長期戦略・計画の策定状況
- 1-7　普及・マーケティング活動の組織状況
- 1-8　実行計画の策定、実行・評価・改善の状況

2.団体の特徴が普及・マーケティング活動に与える影響
- 2-1　統計的有意性を考慮したグループ分類
- 2-2　グループ分類とNFの分布状況
- 2-3　グループ分類と財務規模の相関関係
- 2-4　グループ分類と競技特性の相関関係

3.普及・マーケティング活動の阻害要因の分析
- 3-1　グループ分類と阻害要因の相関関係
- 3-2　重要性認識における課題分析（グループ0→グループ1の阻害要因）
- 3-3　計画策定における課題分析（グループ1→グループ2の阻害要因）
- 3-4　計画実行における課題分析（グループ2→グループ3の阻害要因）

4.手引きの認知・活用状況
- 4-1　手引きの認知度、活用状況、活用シーン
- 4-2　手引きの改善点

5.その他調査
- 5-1　講習会の参加意思
- 5-2　業務共同化の活用意思、集約希望業務
- 5-3　コロナ禍の影響

# 定量調査概要

# 定量調査概要

■ 初期ヒアリング※1で構築した仮説を検証することを目的として、「日本オリンピック委員会」「日本スポーツ協会」「日本パラリンピック委員会」に加盟する125団体を対象にアンケート調査を行った。

## 定量調査実施概要

| | |
|---|---|
| 調査目的 | • 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<br>• 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<br>• その他ニーズ・状況把握（業務共同化など） |
| 対象団体 | 日本オリンピック委員会、日本スポーツ協会、日本パラリンピック委員会（以下、「JOC」、「JSPO」、「JPC」という）に加盟する中央競技団体（以下、「NF」という）<br>計125団体（回収数88団体） |
| 想定回答者 | 事務局長 |
| 実施時期 | 2020年 9月14日（月）～10月4日（日） |
| 調査形式 | • **定量アンケート：Webアンケート**<br>Webアンケートへの回答が不可能な場合は右下の連絡先にご連絡<br>• **ビジョン等の成果物の送付：メールでの送付**<br>対象成果物をメールに添付の上アビームコンサルティング調査担当宛にメール送付 |
| 依頼内容 | • **定量アンケートへのご回答**（回答時間：15～20分程度）<br>• **ビジョン等の成果物の送付**<br>NFにおいて、「ビジョン」「中長期目標」「中長期戦略・計画」「実行計画」に相当するものを設定・策定されている場合、それら成果物の送付 |

※1：普及・マーケティング活動の推進レベルの検証、阻害要因の仮説を精査するため、中央競技団体12団体へ行ったヒアリング 詳細は事業報告書P.10～

# 定量調査概要
## 実施プロセス

■ アンケート調査の結果に基づき、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 | • アンケート調査実施目的の整理<br>• 初期ヒアリング結果に基づく、検証する仮説の整理（次頁）<br>• 最終アウトプットの構成の作成 | • 実施概要の作成<br>• 調査票の作成<br>• Webアンケート画面の作成<br>• 案内文の作成 | • NFに対するアンケートの案内<br>• アンケート回収状況の確認<br>• アンケート結果の集計・分析 | • 定量調査レポートの作成<br>• 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 |

# 定量調査概要
## フェーズ要件の整理と阻害要因仮説

■ 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。

| | Phase0<br>重要性未認識・意欲なし | Phase1<br>重要性の認識・意欲醸成あり | Phase2<br>ビジョンの策定 | Phase3<br>中長期戦略・計画策定 | Phase4<br>運用体制構築・施策実行 | Phase5<br>KPIモニタリング・PDCA |
|---|---|---|---|---|---|---|
| フェーズ要件 | • トップマネジメントが、普及・マーケティング活動を発展させる意欲がない | • トップマネジメントが、普及・マーケティング活動を発展させる意欲がある<br>• 活動資金が割り当てられている | • 団体内外向けのビジョンが公表されている<br>• 関係各位（加盟団体など）とビジョンの合意ができている | • ビジョン実現のための3年以上の計画が公表されている<br>• 関係各位（加盟団体など）との合意ができている | • 普及・マーケティング活動の専任組織/担当が設置されている<br>• 中長期戦略・計画に基づく各施策が関係各位の協力の下、実行されている | • 普及・マーケティング活動のKPI/PDCAが定義されている<br>• KPI/PDCAが関係各位に周知され、レビューされている |

| 主要阻害要因仮説 | Phase0 | Phase1 | Phase2 | Phase3 | Phase4 | Phase5 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 組織・マネジメント | トップマネジメントの意識不足 | | 専門組織/担当者不在、ステークホルダーとの合意形成 | | | |
| 人材 | | 総合力の高い組織の推進リーダーの不在 | | | 専門人材の不在 | |
| 資金 | 全体として資金不足 | | | | 専門人材の採用資金不足 | |
| 知見 | 基礎的業務知識の不足 | 組織運営・人材配置に関する知識不足 | | | | |
| 競技特性 | 提供価値の構築や普及推進の上で、一部の団体で課題あり（施設・教育への導入可能性など） | | | | | |

# 定量調査概要
## （参考）業務共同化

■ 共同化事業構想は、人的リソースに課題を抱えるNFの共通業務を集約・共同化し、各NFの業務負荷を軽減する仕組みを構築する構想であり、本事業の調査・分析を通じて各NFのニーズ調査を実施した。

### 背景と期待する効果

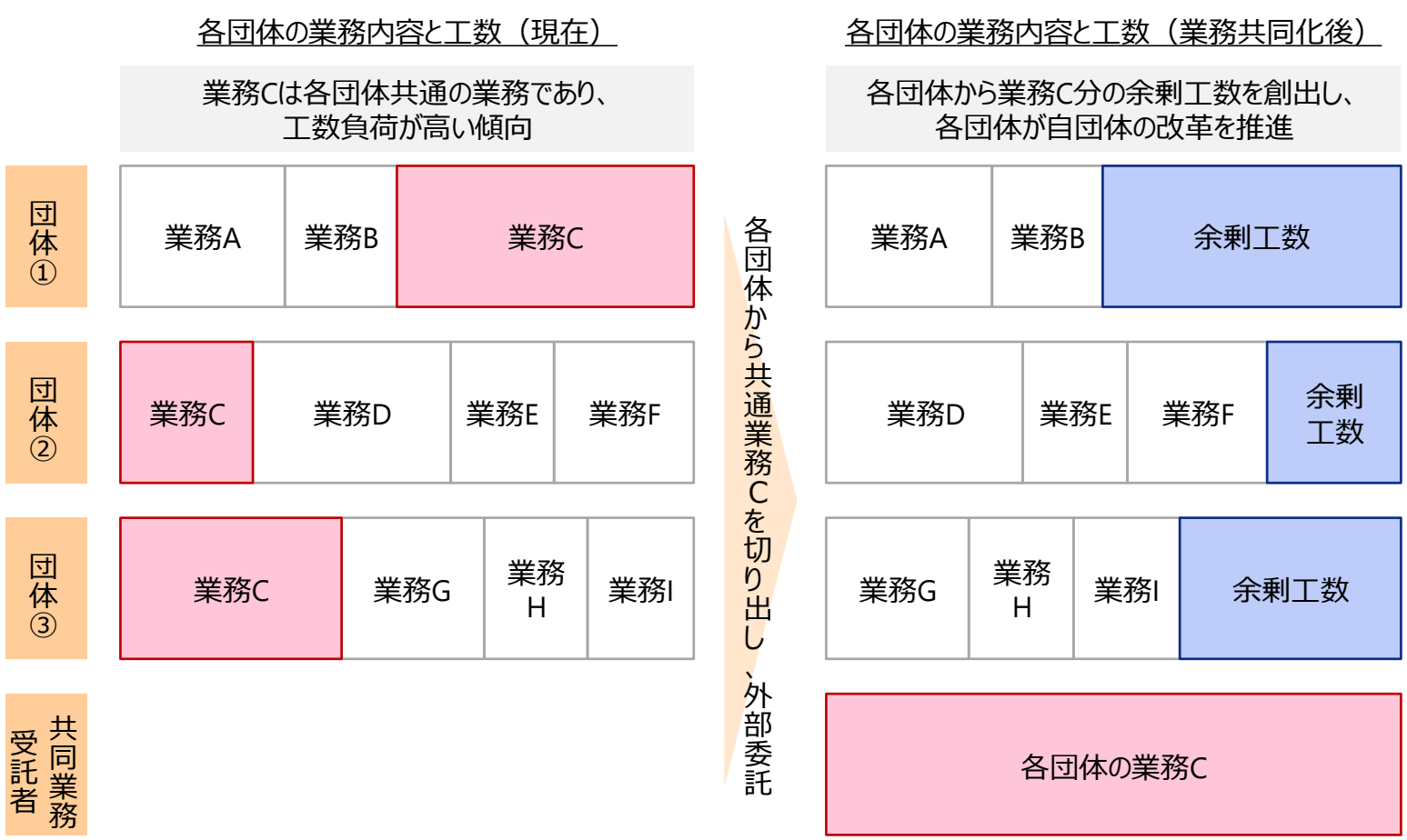
**背景**

- 職員数が少ないため、取組むべき改革に人と時間を投下できない
- 新規雇用するための資金が不足し、人的リソースを拡充できない

**期待する効果**

- 各NFの既存業務の負担を軽減し、改革に注力できる労働環境を構築する
- 各NFの特定業務の共同化及び標準化を推進し、NF全体の管理業務の水準の向上と支援組織（統括団体など）の管理コストを減少する

### 一般的な業務共同化の構想イメージ



# 定量調査レポートサマリ

# 定量調査レポートサマリ（1/4）

■ 中央競技団体全体として、ビジョンの策定段階（Phase2）の団体が最も多い。

■ 競技力強化活動が優先されることで、普及・マーケティング活動の優先順位が低い傾向があり、マーケティング活動の専任組織を持つ団体は少ない。

| 章 | 分析結果 | 得られた示唆 |
|---|---|---|
| 1<br>中央競技団体の普及・マーケティング活動状況 | | |

- 本事業のメインターゲットの一つであるPhase2が88団体中25団体と最も多かった。
- 「競技力強化活動」を重要と考える団体が最も多く、91%を占め、「普及活動」「マーケティング活動」はそれぞれ77%、64%であった。
- ビジョン、中長期目標、中長期戦略・計画は、それぞれ76%、55%、50%が設定・策定しており、いずれも理事会・事務局にて検討・合意を得ていた。
- 普及活動、マーケティング活動の専任組織をもつ団体は、それぞれ75%、47%となっており、専任担当者を持たない団体もそれぞれ22%、27%を占めた。
- KPIを設定していない団体が63%を占めた。

- 中央競技団体の持続的な成長を支えるためには、組織内での普及・マーケティング活動の優先順位を上げ、特に収益を生み出すマーケティング活動については、専門組織ないしは専門人材を配置するなどし、価値向上に努める必要がある。

# 定量調査レポートサマリ（2/4）

■ 中央競技団体全体として、実行の壁以降のグループに財務規模が大きい団体の割合が高いが、財務規模が小さい団体も上位グループに含まれることからも、必ずしも財務規模が大きいことが実行の壁を超える要因にはならないと推察する。

| 章 | 分析結果 | 得られた示唆 |
|---|---|---|
| 2<br>団体の特徴が普及・マーケティング活動に与える影響 | | |

**Phase0** 重要性未認識・意欲なし → **Phase1** 重要性の認識・意欲醸成あり → **Phase2** ビジョンの策定 → **Phase3** 中長期戦略・計画策定 → **Phase4** 運用体制構築・施策実行 → **Phase5** KPIモニタリング・PDCA

統計的有意性を考慮し、再分類

**認識の壁**　**計画の壁**　**実行の壁**　**計88団体**

サブターゲット　メインターゲット

**Group0**
- 活動の計画がない
- 活動の重要性を認識していない

**17団体**

**Group1**
- 活動の計画はない
- 活動の重要性を認識している

**27団体**

**Group2**
- 活動の重要性認識に関わらず、活動の計画を作成している
- KPIモニタリングやPDCAなど、活動の実行はできていない

**28団体**

**Group3**
- 活動の重要性認識に関わらず、活動の計画を作成している
- KPIモニタリングやPDCAなど、活動の実行ができている

**16団体**

- 実行の壁以降のグループ（Group3）には、財務規模が大きい（6億円以上）団体の割合が60%、小さい（2億円以下）団体の割合が40%であった。
- 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（以下、「オリ・パラ競技/非オリ・パラ競技」という）のグループの分布は同程度であった。
- 個人競技・団体競技のグループの分布は団体競技のほうが上位グループが多かった。

- 団体の財務規模の多寡と実行の壁を超えた団体との関係から、財務規模の多寡は実行の壁を超えるための必須条件ではないことがわかる。

# 定量調査レポートサマリ（3/4）

■ 認識の壁では推進リーダー不在による重要性認識が低いこと、計画の壁では普及・マーケティングに予算配分をする意思決定ができていないこと、実行の壁では推進リーダーが少ないことが阻害要因となっている。

| 章 | | 分析結果 | 得られた示唆 |
|---|---|---|---|
| 3<br>普及・マーケティング活動の阻害要因の分析 | 認識の壁<br>Group0→Group1の比較 | • 阻害要因として、「専門人材不足」「推進リーダーの不足」「外部組織との連携不足」「普及知識の不足」に差があった。<br>• 常勤理事は同程度だが、専任担当者数が「0人」の団体の割合に差があった。<br>• スキル不足分野として、「ビジョン策定」「中長期目標設定」のスキルに差があった。<br>• 人材活用方針として、「内部の人員を育成する」の割合が高かった。 | • 専門人材や推進リーダーが不足しており、外部人材の活用も視野に入れる必要がある。 |
| | 計画の壁<br>Group1→Group2の比較 | • 阻害要因として、「活動資金不足」「専任組織・担当者の不足」「組織・人材の知識不足」に差がある。<br>• 予算配分として、「普及活動」「マーケティング活動」の割合が低かった。<br>• マーケティング活動の専任組織の有無に差があった。<br>• スキル不足分野として、「中長期戦略・計画策定」のスキルに差があった。<br>• 人材活用方針として、「特に人員の育成・補強は考えていない」の割合が高かった。 | • 普及・マーケティングに予算を配分する意思決定ができず、専任組織を組成するに至っていないため、予算の配分方法を検討する必要がある。 |
| | 実行の壁<br>Group2→Group3の比較 | • 阻害要因として、「活動資金不足」「推進リーダーの不足」に差があった。<br>• 普及活動・マーケティング活動の専任部門・部署の有無に差があった。<br>• 常勤理事の数が少なかった。 | • 推進リーダーが不足し、普及・マーケティングの専任部門・部署もないため、強いリーダーシップを持つ理事のもとで、実行を推進する専任部門・部署を組成することを検討する必要がある。 |

# 定量調査レポートサマリ（4/4）

■ 手引きの存在を知っている団体は意図したとおりに活用しているが、手引きの認知率に改善の余地があると推察する。

| 章 | 分析結果 | 得られた示唆 |
|---|---|---|
| 4<br>手引きの認知・活用状況 | • 手引きの認知率は39%であった。<br>• 手引きの存在を知っていた団体においては、手引きを主に中長期目標設定、中長期戦略・計画策定に活用していた。<br>• 手引きの改善点として、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、具体例の追加が挙がった。 | • 手引きの存在を知っていた団体は、手引きを意図したとおりに活用している。<br>• 手引きを改善するだけではなく、もっと広く認知してもらう広報施策も行う必要がある。 |
| 5<br>その他調査 | • 講習会の参加意思は、いずれの回も80%程度であった。<br>• 業務共同化の活用意思は、「活用したい」が80%超であり、共同化を希望する業務として、「法務」「助成金申請」が上位となり、次点で「マーケティング」となった。<br>• コロナ禍の影響は、「かなり悪い影響を与えている」「悪い影響を与えている」が80%超であった。 | – |

# 定量調査分析結果

1.中央競技団体の普及・マーケティング活動状況
2.団体の特徴が普及・マーケティング活動に与える影響
3.普及・マーケティング活動の阻害要因の分析
4.手引きの認知・活用状況
5.その他調査

■ 定量調査にあたり、初期ヒアリングの結果から、中央競技団体の普及・マーケティング活動状況を6段階のフェーズに定義した。

中央競技団体の「普及・マーケティング活動」におけるフェーズ仮説の定義とターゲット

サブターゲット　メインターゲット　事業者B相当レベル

| | Phase0<br>重要性未認識・意欲なし | Phase1<br>重要性の認識・意欲醸成あり | Phase2<br>ビジョンの策定 | Phase3<br>中長期戦略・計画策定 | Phase4<br>運用体制構築・施策実行 | Phase5<br>KPIモニタリング・PDCA |
|---|---|---|---|---|---|---|
| フェーズ定義 | • 団体内で普及・マーケティング活動が重視されていない | • 団体内で活動の重要性が認識され、活動を推進しようという気概がある | • 普及・マーケティング活動を行う上で、長期的に統括するスポーツ及び団体が目指すべき「ビジョン」が策定されている | • 普及・マーケティング活動における定量目標が設定され、目標達成のための中長期戦略・計画が策定されている | • 中長期戦略・計画に基づき、組織が構築され、普及・マーケティング活動が実行されている | • 普及・マーケティング活動のKPIを設定し、実績をモニタリングし、PDCAが回せている |
| フェーズの特徴（例）※1 | • 競技力の向上に意識があり、事業収益の向上に関心が薄い<br>• 普及・マーケティング活動の不確実性の高さから、リソースの投下に懐疑的である | • 強化・育成と同様に、普及・マーケティング活動がNFの柱として、トップマネジメント層が認識している<br>• NFに事業収益の獲得とその事業収益を活用して、NFの活動に活用する意欲がある | • 内部統制上のビジョンがある<br>• スポーツ界での市場価値が高まるような外向けのビジョンがある<br>• 統括するスポーツ全体のステークホルダーと討議されたビジョンがある<br>• 団体内外にビジョンが浸透する取組を行う | • ビジョンを踏まえ、今後数年間にわたり、NFが注力すべき領域やターゲット顧客が設定されている<br>• 定性・定量の両面で設定された中長期目標がある<br>• 定量的な中長期目標を達成するための中長期戦略・計画がある | • 中長期戦略・計画に基づき、推進リーダーや専門人材の採用、専門組織の構築、他部署・加盟団体が保有する権利の調整方針、加盟団体との運用体制が構築されている<br>• 中長期目標の達成に向けて、施策が実行されている | • 各施策のKPIを設計し、良しあしの評価基準を設定している<br>• 実績データを取得し、改善に向けて職員間や加盟団体間、パートナー企業間で相互レビューを行っている<br>• PDCAの仕組みを構築し、継続性がある |
| 要件※1 | • トップマネジメントが、普及・マーケティング活動を発展させる意欲がない | • トップマネジメントが、普及・マーケティング活動を発展させる意欲がある<br>• 活動資金が割り当てられている | • 団体内外向けのビジョンが公表されている<br>• 関係各位（加盟団体など）とビジョンの合意ができている | • ビジョン実現のための3年以上の計画が公表されている<br>• 関係各位（加盟団体など）との合意ができている | • 普及・マーケティング活動の専任組織/担当が設置されている<br>• 中長期戦略・計画に基づく各施策が関係各位の協力の下、実行されている | • 普及・マーケティング活動のKPI/PDCAが定義されている<br>• KPI/PDCA関係各位に周知され、レビューされている |

※1：本事業の初期ヒアリング結果を基にアビームコンサルティング作成

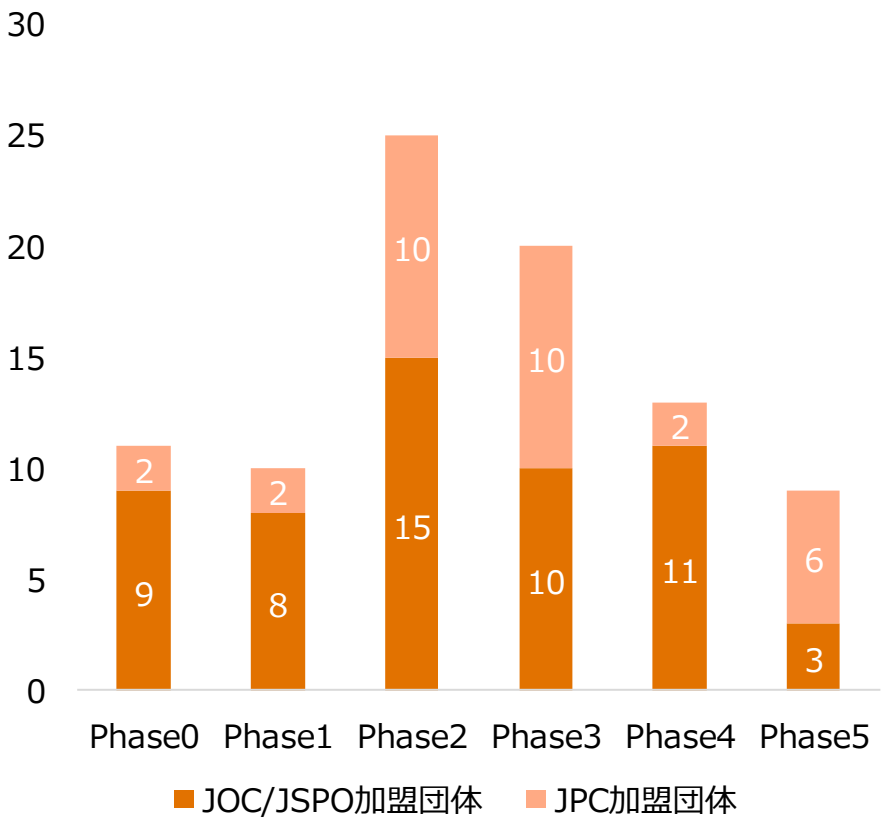
# 1. 中央競技団体の普及・マーケティング活動状況
## 1-2. フェーズ仮説に対する中央競技団体の分布状況

■ 中央競技団体のフェーズ仮説の分布状況は、JOC/JSPO加盟団体、JPC加盟団体共に本事業のターゲットであるPhase2が最も多い（下図赤字）。

フェーズ仮説に対する中央競技団体の分布状況

サブターゲット　メインターゲット

| 団体分類* | | Phase0 | Phase1 | Phase2 | Phase3 | Phase4 | Phase5 | 総計 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| JOC/JSPO加盟団体 | 構成比（%） | 16.1 | 14.3 | **26.8** | 17.9 | 19.6 | 5.4 | 100.0 |
| | 度数（団体） | 9 | 8 | **15** | 10 | 11 | 3 | 56 |
| JPC加盟団体 | 構成比（%） | 6.3 | 6.3 | **31.3** | **31.3** | 6.3 | 18.8 | 100.0 |
| | 度数（団体） | 2 | 2 | **10** | **10** | 2 | 6 | 32 |
| 総計 | 構成比（%） | 12.5 | 11.4 | **28.4** | 22.7 | 14.8 | 10.2 | 100.0 |
| | 度数（団体） | 11 | 10 | **25** | 20 | 13 | 9 | 88 |

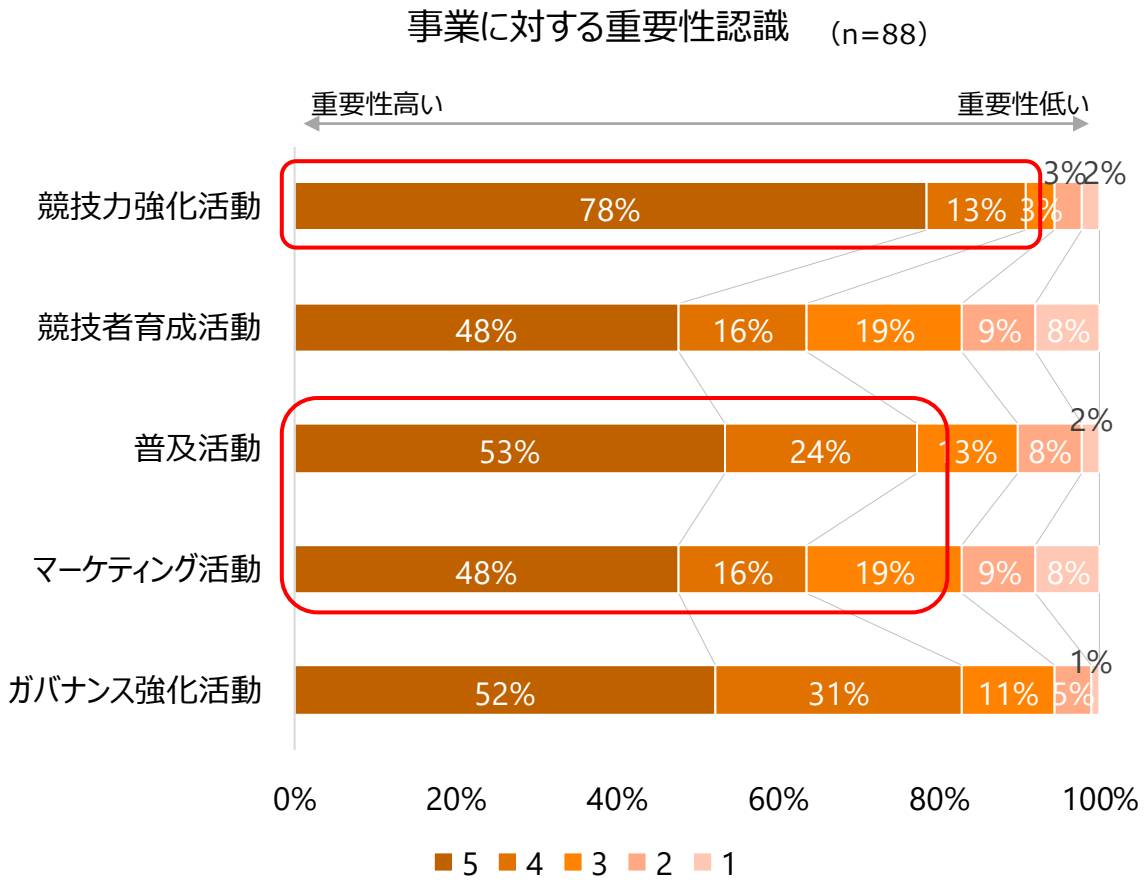


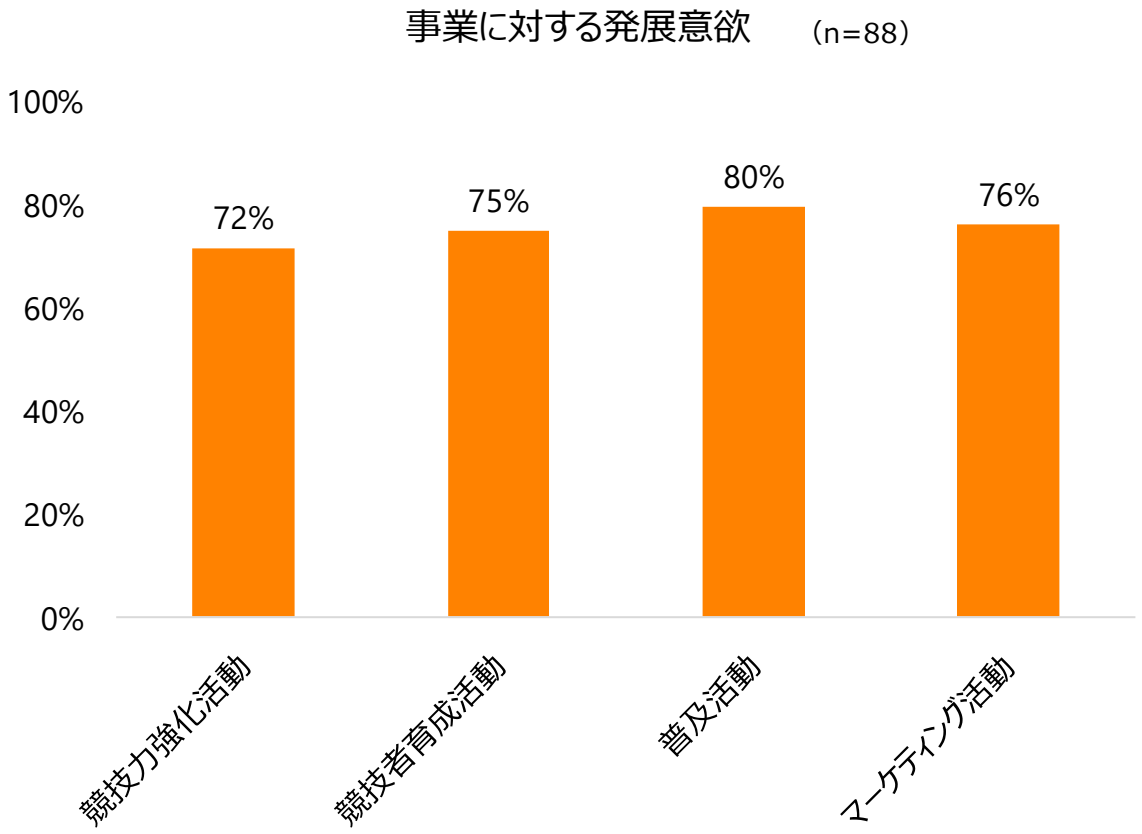

*JOC/JSPOとJPCの両方に加盟している団体は、JOC/JSPO加盟団体として分類し、分析

## 1-3. 中央競技団体の事業に対する重要性認識・発展意欲

- 各事業に対する重要性認識は、「競技力強化活動」を重要（4以上）と考える団体が最も多く、91%を占め、「普及活動」「マーケティング活動」はそれぞれ77%、64%を占めた（下図赤枠）。
- 事業に対する発展意欲は、普及活動を選択した団体が最も多いが、他の活動と大きな差はない。

事業に対する重要性認識と発展意欲



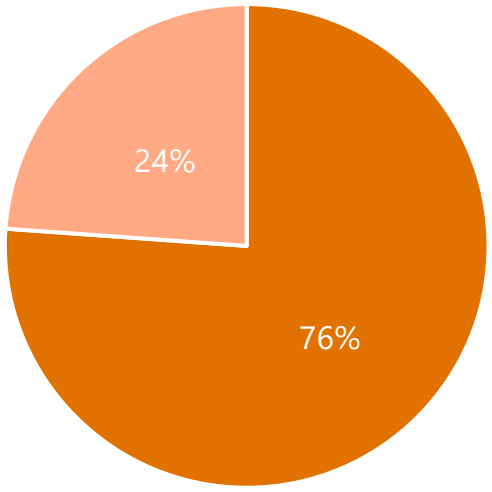
## 1-4. ビジョンの策定状況（有無、含まれている視点、合意先の団体）

■ ビジョンは、76%の団体が「策定している」と回答した。

■ ビジョンの合意先は、87%の団体が「理事会」、78%の団体が「事務局」と回答した（下図赤枠）。

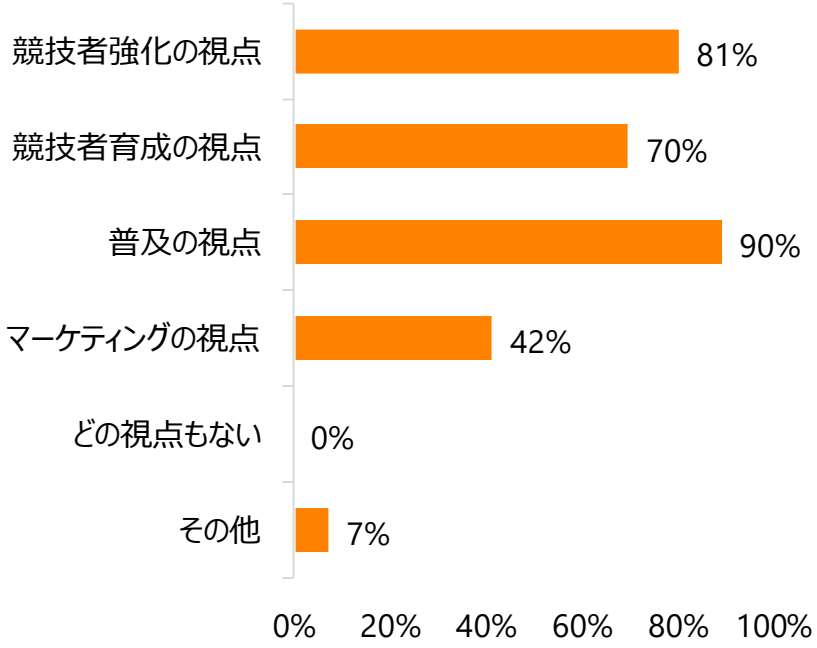
ビジョンの策定状況

ビジョンの策定有無 （n=88）

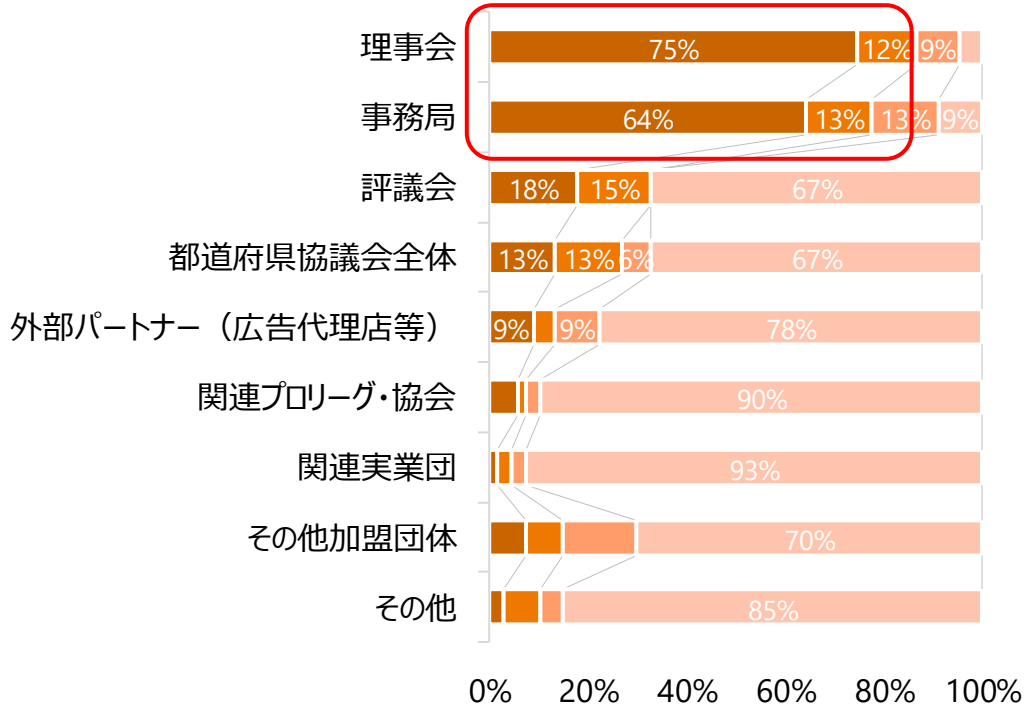



■ 策定している ■ 策定していない

ビジョンに盛り込まれている視点 （n=67）




検討・合意を行った組織・団体 （n=67）



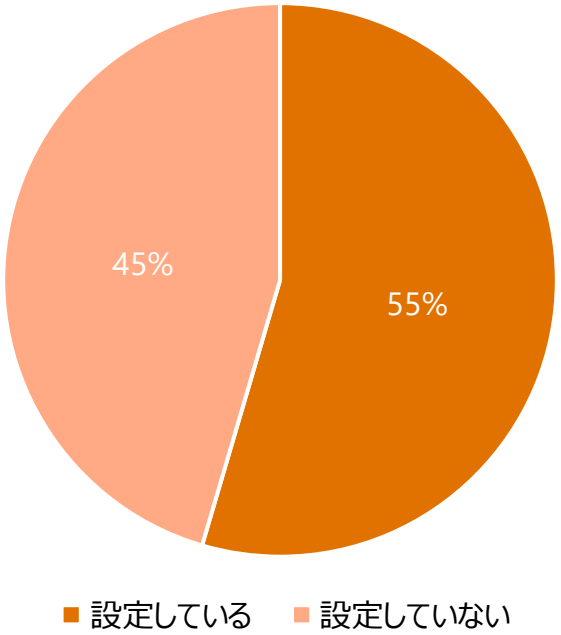

■ 当該会議体／当該団体と共に検討し、合意も得た ■ 当該会議体／当該団体の合意を得た
■ 当該会議体／当該団体と共に検討した ■ 当該会議体／当該団体とは検討も合意もしていない

## 1-5. 中長期目標の設定状況（有無、合意先の団体）

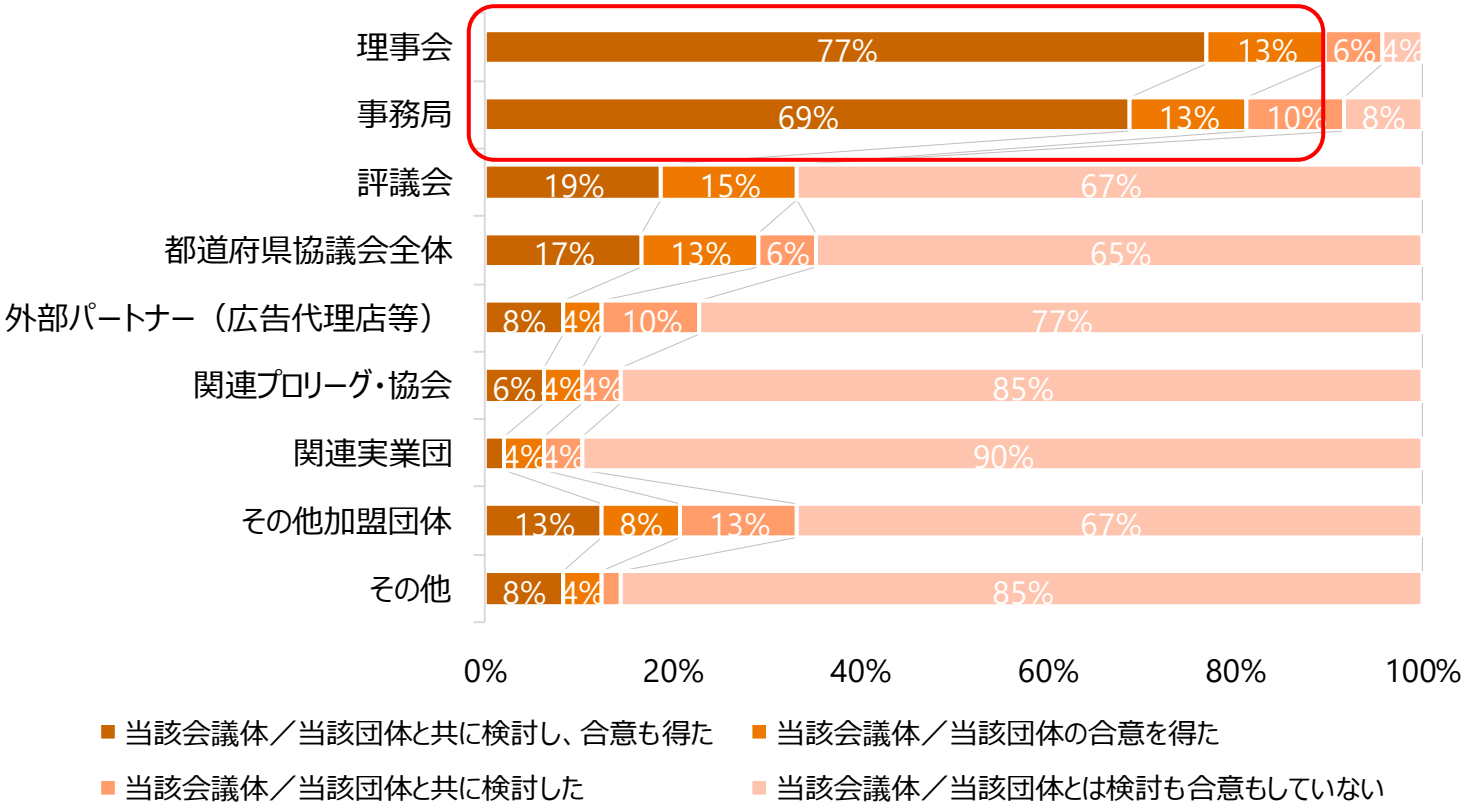
- 中長期目標は、55%の団体が「設定している」と回答した。
- 中長期目標の合意先は、ビジョンの合意先と同様に、80%以上の団体が「理事会」、「事務局」と回答した（下図赤枠）。

中長期目標の設定状況

中長期目標の設定有無 （n=88）




検討・合意を行った組織・団体 （n=48）

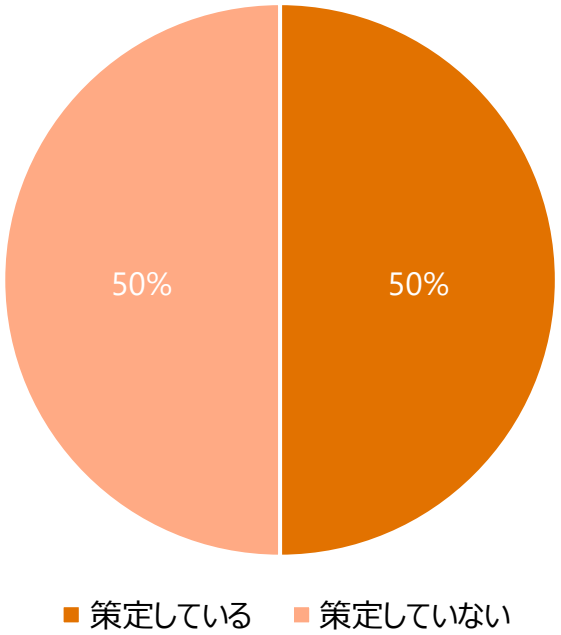


## 1-6. 中長期戦略・計画の策定状況（有無、合意先の団体）

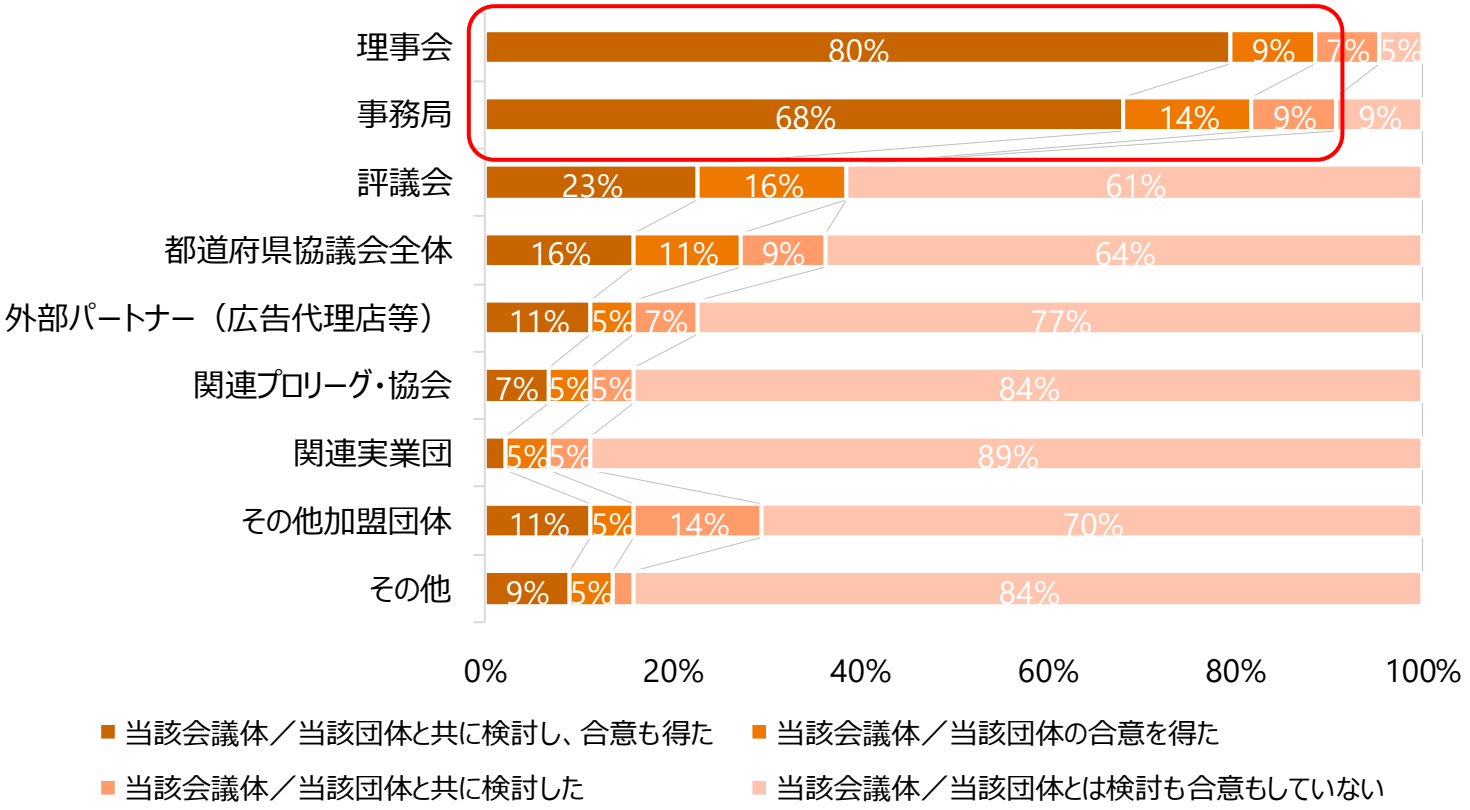
- 中長期戦略・計画は、50%の団体が「策定している」と回答した。
- 中長期戦略・計画の合意先は、ビジョンや中長期目標の合意先と同様に、80%以上の団体が「理事会」・「事務局」と回答した（下図赤枠）。

中長期戦略・計画の策定状況

中長期戦略・計画の策定有無　（n=88）




検討・合意を行った組織・団体　（n=44）

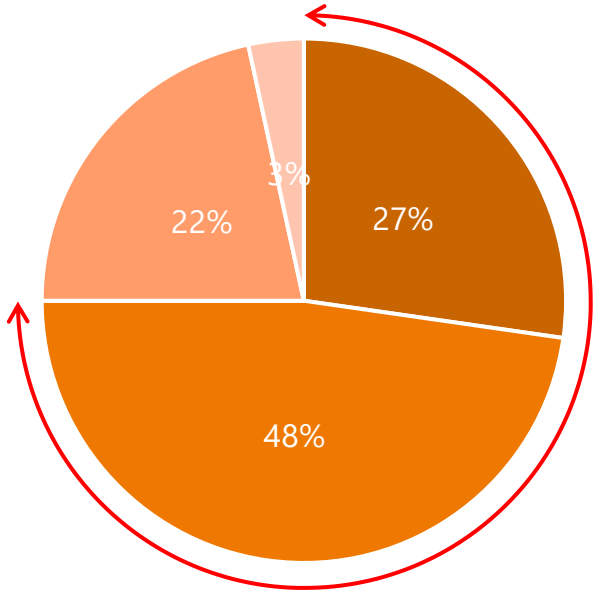


## 1-7. 普及・マーケティング活動の組織状況（専任組織・専任担当者の有無）（1/2）

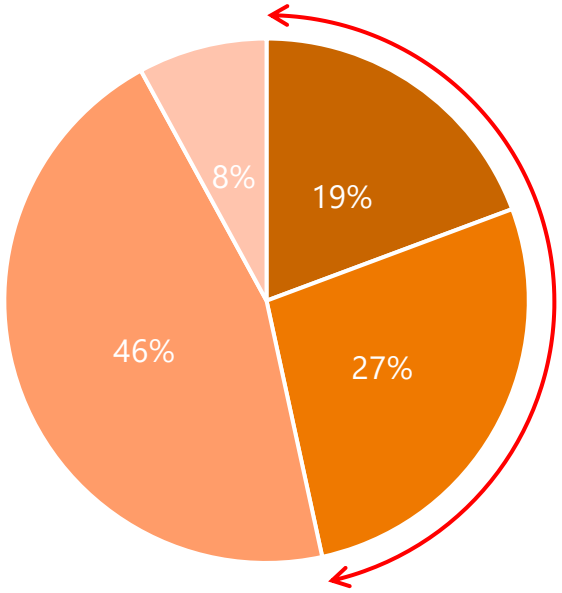
- 普及活動の専任組織を設けている団体が75%を占めているのに対して、マーケティング活動の専任組織を設けている団体は47%となった（下図赤線）。
- また、マーケティング活動は、「活動していない」旨の回答をした団体が存在する（下表青塗りつぶし）。

普及・マーケティング活動の組織状況

普及活動の運営組織 （n=88）




マーケティング活動の運営組織 （n=88）




その他回答の内訳（自由記述）

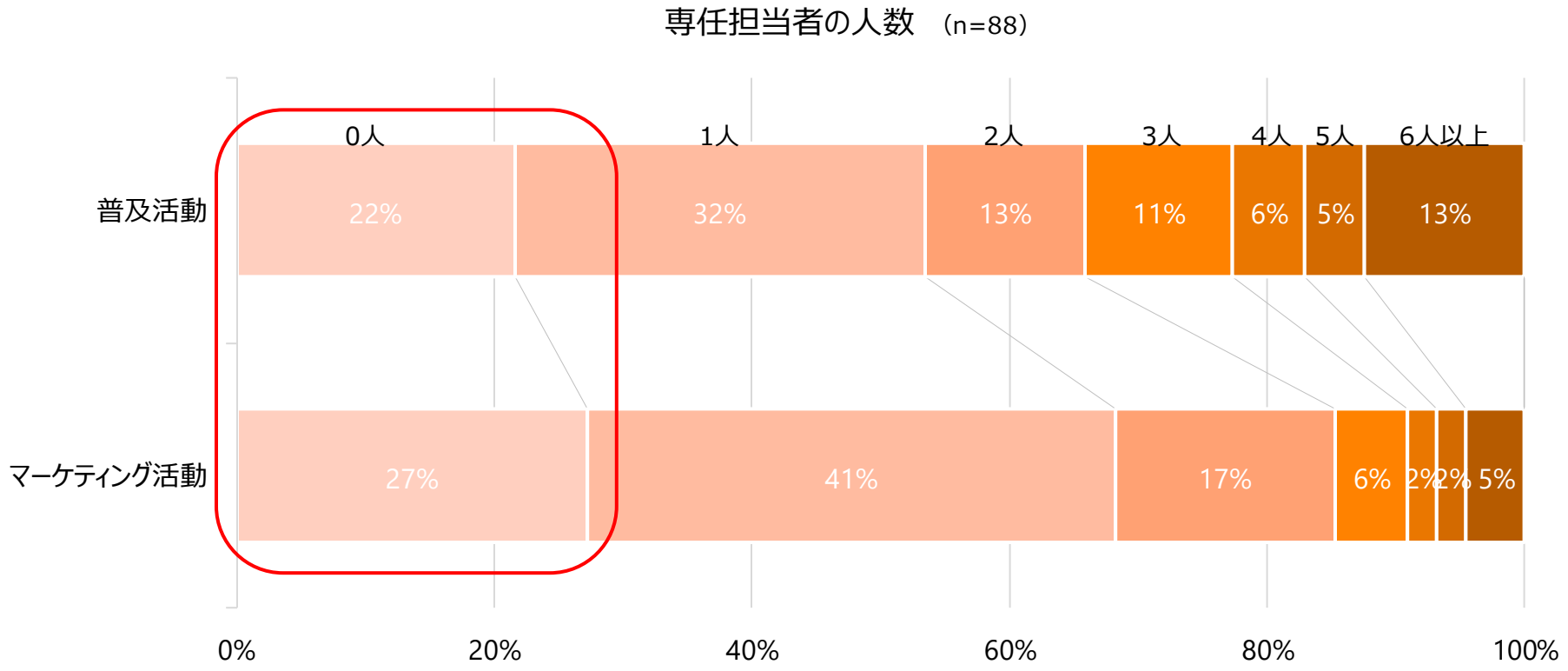
| 対象 | 回答内容 | 分類 |
|---|---|---|
| 普及活動 | 専任の部署はあるが、他の部署と兼任している。 | 組織はあるが、専任として機能していない |
| | 普及委員会があるが、実態としては事務局で担っている。 | 組織はあるが、専任として機能していない |
| | プロジェクト体制で推進中 | 部門・委員会以外の専任組織で運営している |
| マーケティング活動 | 専門の外部会社に依頼相談 | 外部パートナーによって運営している |
| | 組織もなく活動もできていない。 | 活動していない |
| | 専任の部署はあるが、他の部署と兼任している。 | 組織はあるが、専任として機能していない |
| | マーケティング委員会があるが、実態としてはマーケティング担当の事務局員が一人で担っている。 | 組織はあるが、専任として機能していない |
| | 広告代理店と連携実施 | 外部パートナーによって運営している |
| | 特に行っていない | 活動していない |
| | 収益事業はしていない | 活動していない |

# 1. 中央競技団体の普及・マーケティング活動状況
## 1-7. 普及・マーケティング活動の組織状況（専任組織・専任担当者の有無）（2/2）

■ 普及活動・マーケティング活動の専任担当者を持たない団体が、それぞれ22%、27%存在する（下図赤枠）。

■ 普及活動・マーケティング活動の専任担当者の人数を比較すると、マーケティング活動の専任担当者の人数の方が少ない傾向があり、マーケティング活動に人的リソースを割いていない（割くことができていない）。

普及・マーケティング活動の組織状況

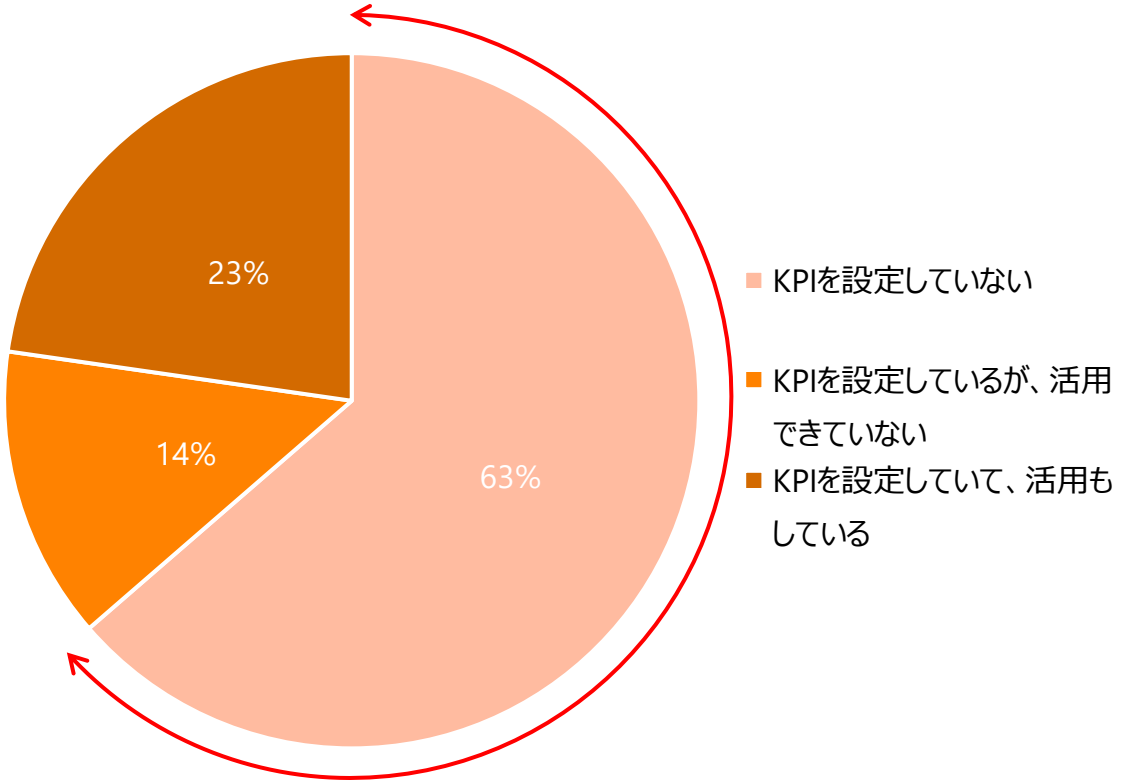


## 1-8. 実行計画の策定、実行・評価・改善の状況（KPIの活用状況）

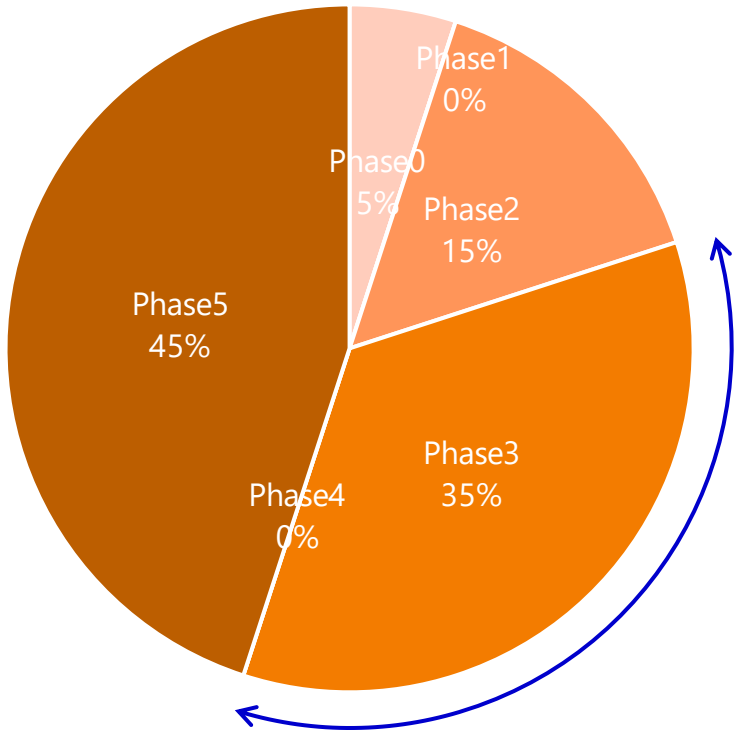
- KPIの活用状況は、KPIを設定していない団体の割合が最も高く、63%を占める（下図赤線）。
- KPIを活用している団体をフェーズ仮説に当てはめたところ、Phase3に当てはまる団体が35%あり、運営体制の構築に課題はありながらもKPIを活用していると推察する（下図青線）。

実行計画の策定、実行・評価・改善の状況

KPIの活用状況 （n=88）




KPI活用団体のフェーズ内訳 （n=20）



# 2. 団体の特徴が普及・マーケティング活動に与える影響
## 2-1. 統計的有意性を考慮したグループ分類

■ フェーズ仮説に沿った分析に加え、統計的有意性を考慮し、普及・マーケティングの取組状況における「認識の壁」「計画の壁」「実行の壁」の観点から、6つのフェーズを4つの“グループ”に再分類し、”グループ”間の差異を分析した。

再分類後のグループ条件

**Phase0**
重要性未認識・意欲なし

- 競技力の向上に意識があり、事業収益の向上に関心が薄い
- 普及・マーケティング活動の不確実性の高さから、リソースの投下に懐疑的である

**Phase1**
重要性の認識・意欲醸成あり

- 強化・育成と同様に、普及・マーケティング活動がNFの柱として、トップマネジメント層が認識している
- NFに事業収益の獲得とその事業収益を活用して、NFの活動に活用する意欲がある

**Phase2**
ビジョンの策定

- 内部統制上のビジョンがある
- スポーツ界での市場価値が高まるような外向けのビジョンがある
- 統括するスポーツ全体のステークホルダーと討議されたビジョンがある
- 団体内外にビジョンが浸透する取組を行う

**Phase3**
中長期戦略・計画策定

- ビジョンを踏まえ、今後数年間にわたり、NFが注力すべき領域やターゲット顧客を設定されている
- 定性・定量の両面で設定された中長期目標がある
- 定量的な中長期目標を達成するための中長期戦略・計画がある

**Phase4**
運用体制構築・施策実行

- 中長期戦略・計画に基づき、推進リーダーや専門人材の採用、専門組織の構築、他部署・加盟団体が保有する権利の調整方針、加盟団体との運用体制が構築されている
- 中長期目標の達成に向けて、施策が実行されている

**Phase5**
KPIモニタリング・PDCA

- 各施策のKPIを設計し、良しあしの評価基準を設定している
- 実績データを取得し、改善に向けて職員間や加盟団体間、パートナー企業間で相互レビューを行っている
- PDCAの仕組みを構築し、継続性がある

統計的有意性を考慮し、再分類

**認識の壁**　**計画の壁**　**実行の壁**

サブターゲット　メインターゲット

**Group0**
- 活動の計画がない
- 活動の重要性を認識していない

**Group1**
- 活動の計画はない
- 活動の重要性を認識している

**Group2**
- 活動の重要性認識に関わらず、活動の計画を作成している
- KPIモニタリングやPDCAなど、活動の実行はできていない

**Group3**
- 活動の重要性認識に関わらず、活動の計画を作成している
- KPIモニタリングやPDCAなど、活動の実行ができている

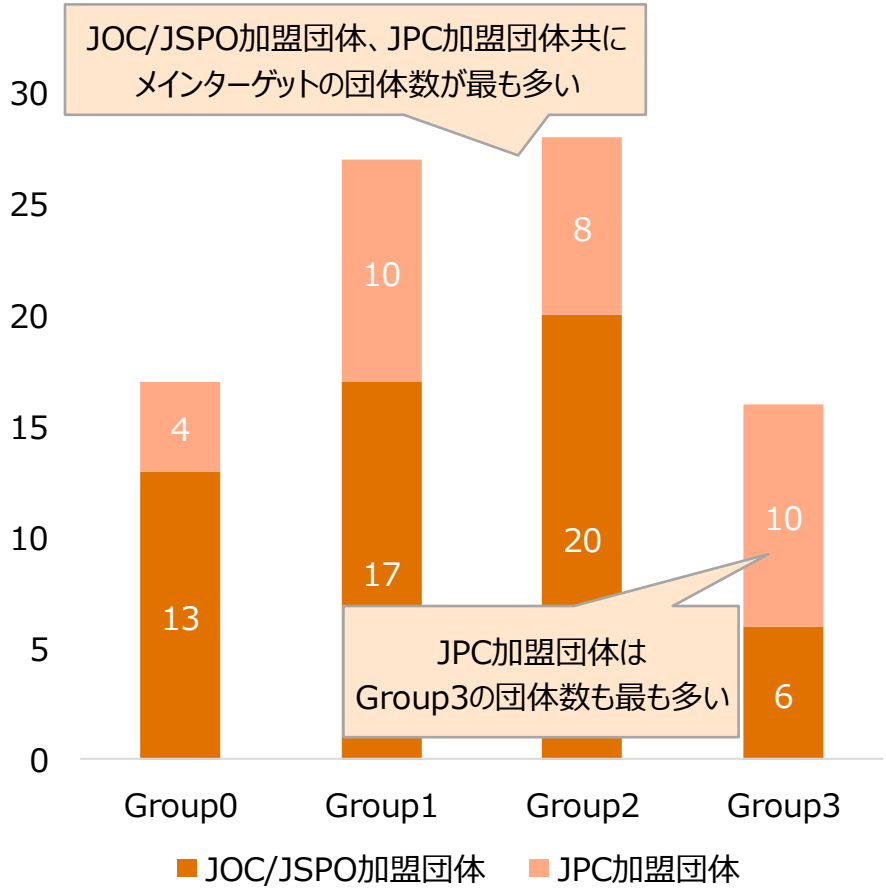
# 2. 団体の特徴が普及・マーケティング活動に与える影響
## 2-2. グループ分類とNFの分布状況

■ 中央競技団体のグループの分布状況は、JOC/JSPO加盟団体、JPC加盟団体共に本事業のメインターゲットであるGroup1～2が最も多く（下図赤字）、JPC加盟団体は、Group3もGroup1と同数で最も多い（下図青字）。

グループ分類に対するNFの分布状況

サブターゲット ← → メインターゲット

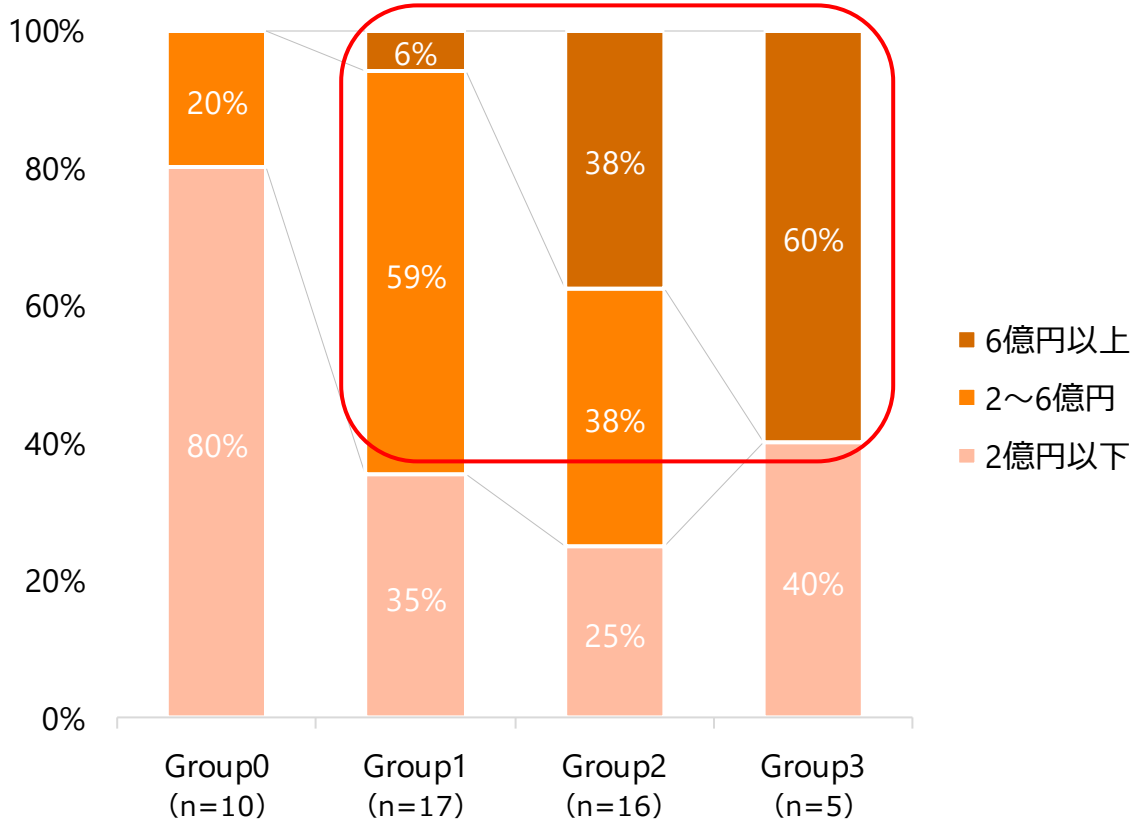
| 団体分類 | | Group0 | Group1 | Group2 | Group3 | 総計 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| JOC/JSPO加盟団体 | 構成比（%） | 23.2 | 30.4 | **35.7** | 10.7 | 100.0 |
| | 度数（団体） | 13 | 17 | **20** | 6 | 56 |
| JPC加盟団体 | 構成比（%） | 12.5 | **31.3** | 25.0 | **31.3** | 100.0 |
| | 度数（団体） | 4 | **10** | 8 | **10** | 32 |
| 総計 | 構成比（%） | 19.3 | 30.7 | 31.8 | 18.2 | 100.0 |
| | 度数（団体） | 17 | 27 | 28 | 16 | 88 |

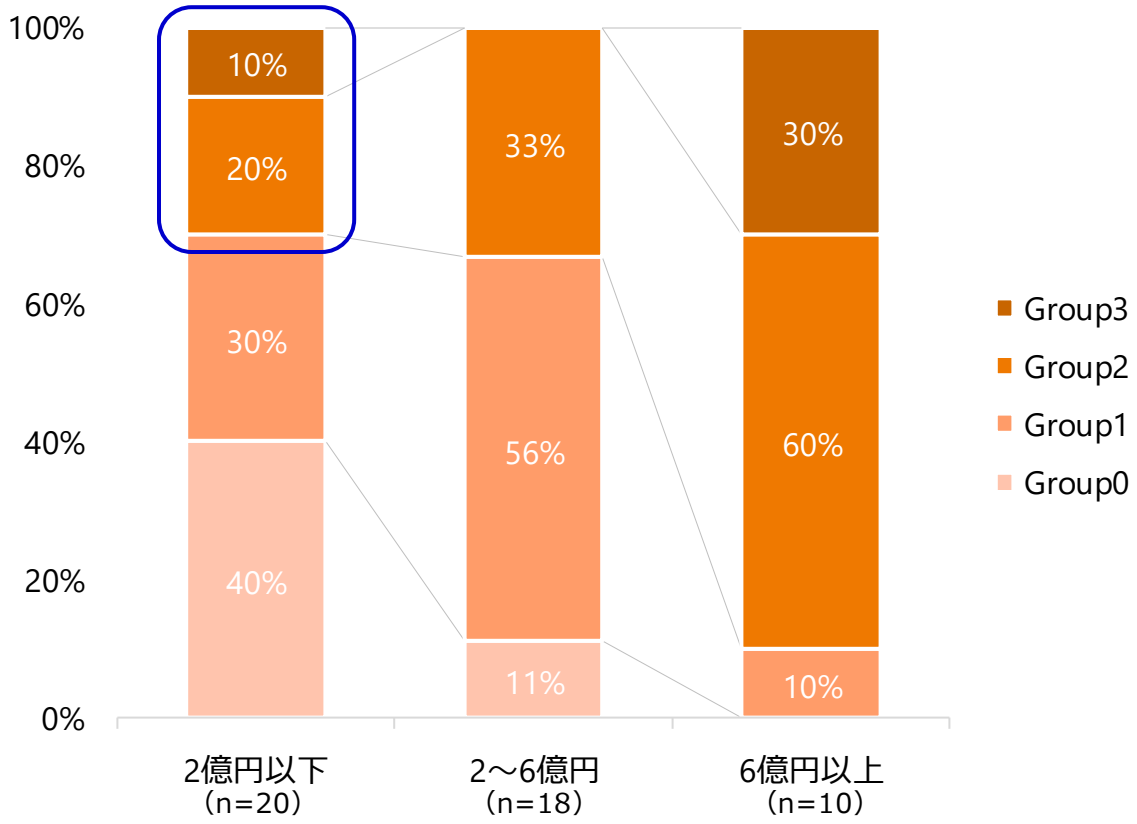


## 2-3. グループ分類と財務規模の相関関係

- 各グループにおける財務規模の割合を比較すると、上位グループほど財務規模が大きい団体の割合が高いことから、グループと財務規模には一定の相関があると推察する（下図赤枠）。
- しかし、財務規模2億円以下の団体においても上位グループは存在しており、必ずしも財務規模が大きい必要はないと推察する（下図青枠）。

グループ分類と財務規模の相関関係

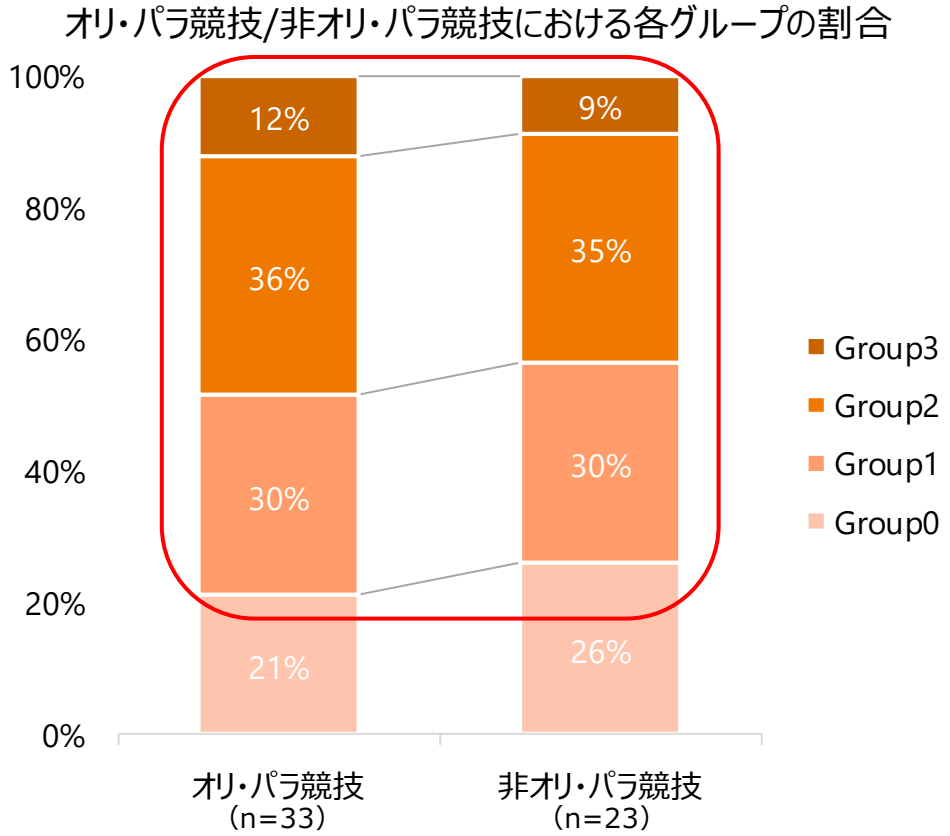


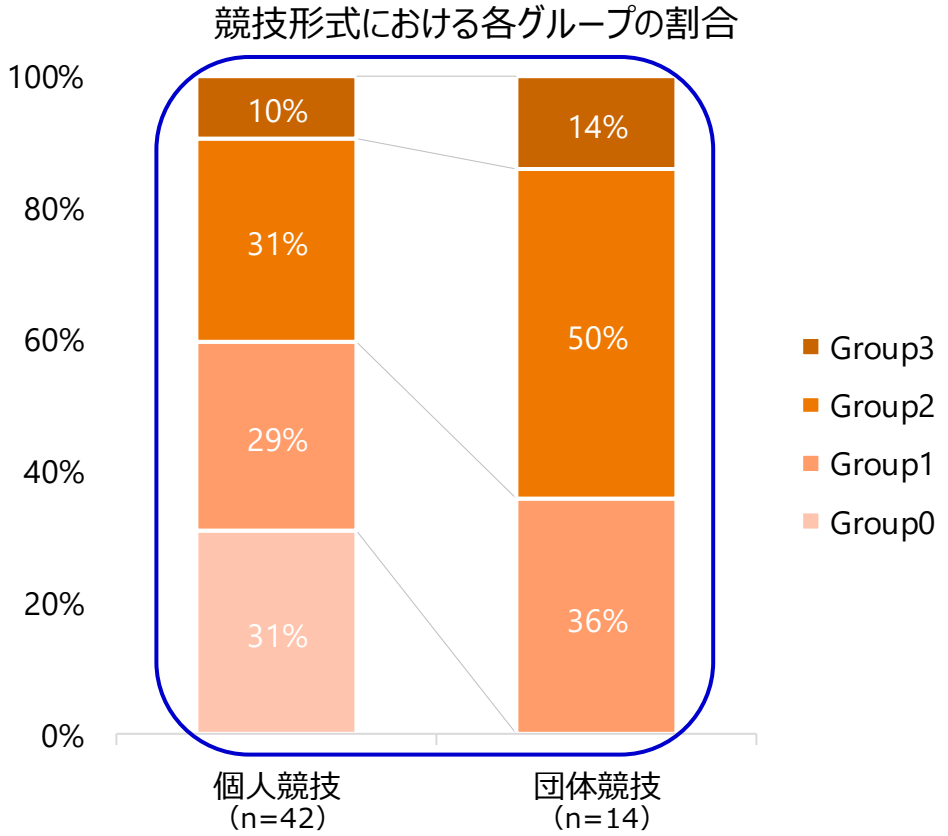



■ オリ・パラ競技/非オリ・パラ競技における各グループの割合を比較すると、オリ・パラ競技の方が上位グループの割合が高い傾向があるが、大きな差はない（下図赤枠）。

■ また、競技形式における各グループの割合を比較すると、団体競技にはGroup0が存在せず、上位グループの割合が高い傾向がある（下図青枠）。

グループ分類と競技特性の相関関係

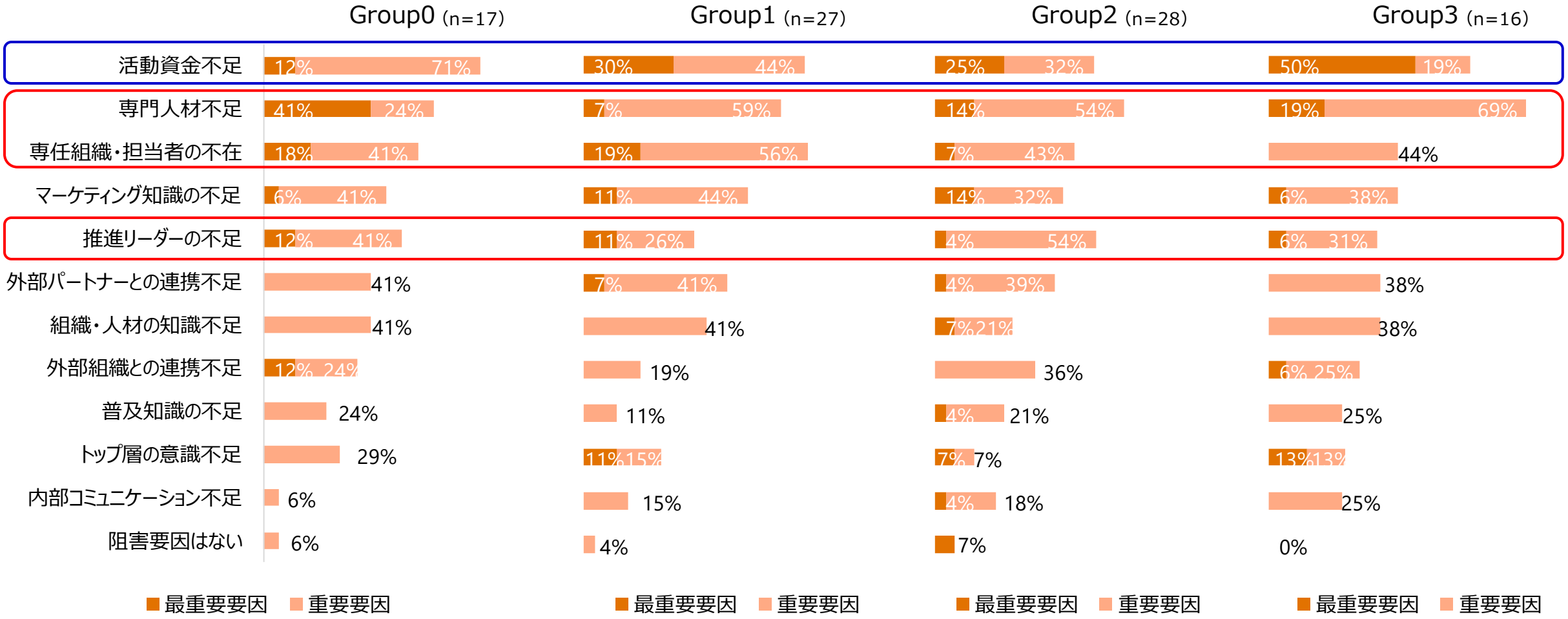


# 3. 普及・マーケティング活動の阻害要因の分析
## 3-1. グループ分類と阻害要因の相関関係

■ グループ分類と阻害要因の相関関係を分析したところ、下位グループであるほど、「専門人材不足」「専任組織・担当者の不在」「推進リーダーの不足」などの人的要因を阻害要因として挙げる傾向がある（下図赤枠）。

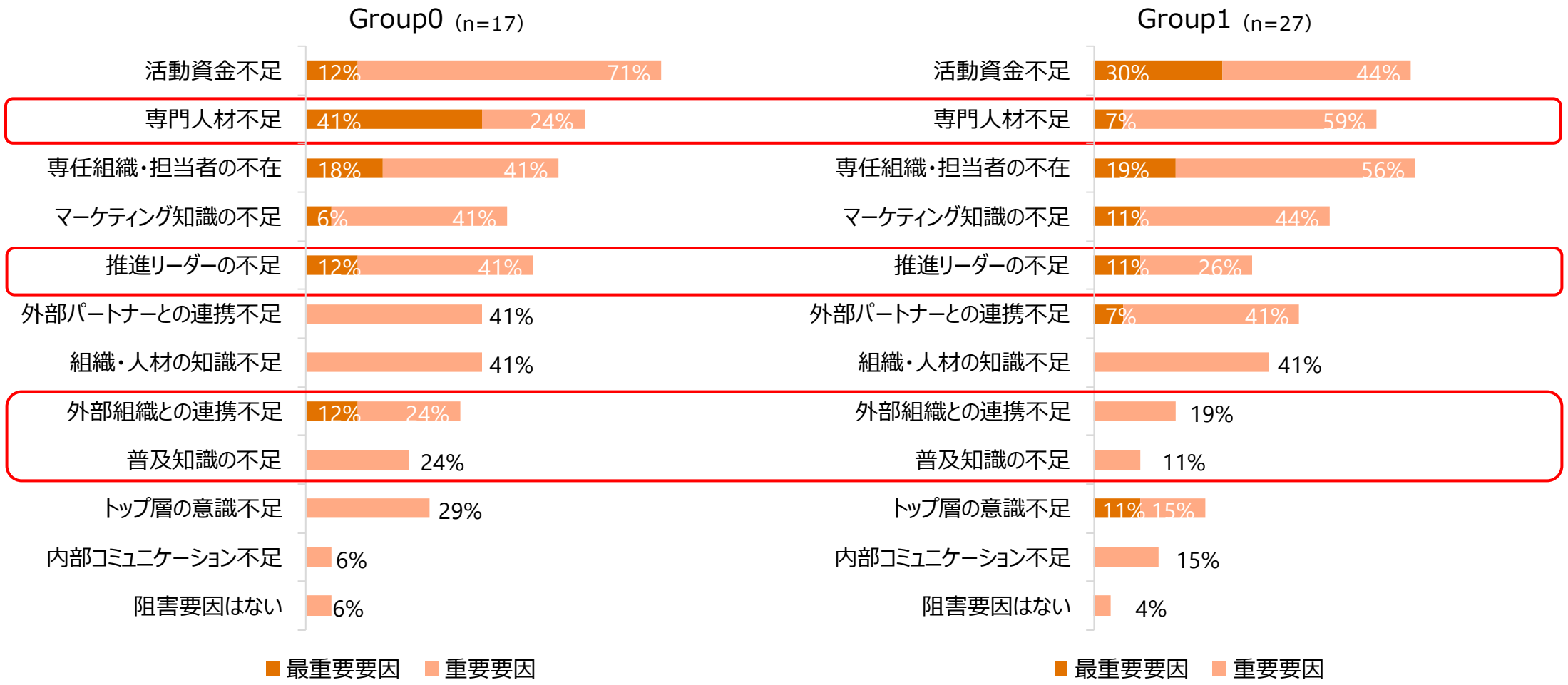
■ 「活動資金不足」は、全グループ共通の主な阻害要因であり、特にGroup3では半数が最重要要因として挙げている（下図青枠）。



# 3. 普及・マーケティング活動の阻害要因の分析
## 3-2. 重要性認識における課題分析（グループ0→グループ1の阻害要因）（1/3）

■ Group0とGroup1の阻害要因を比較すると、Group0はGroup1に比べて「専門人材不足」「推進リーダーの不足」「外部組織との連携不足」「普及知識の不足」を阻害要因として挙げた団体が多い（下図赤枠）。

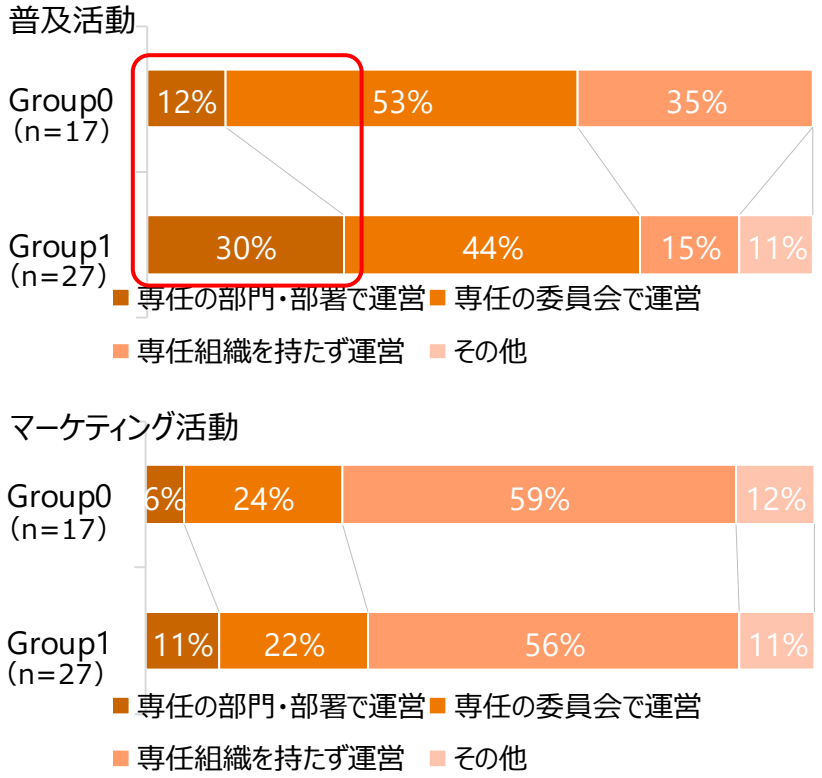
■ そのため、認識の壁を越えるにあたって、人材や知見の不足が影響を与えており、また、都道府県協会や加盟団体との連携不足から重要性認識が醸成されにくいと推察する。



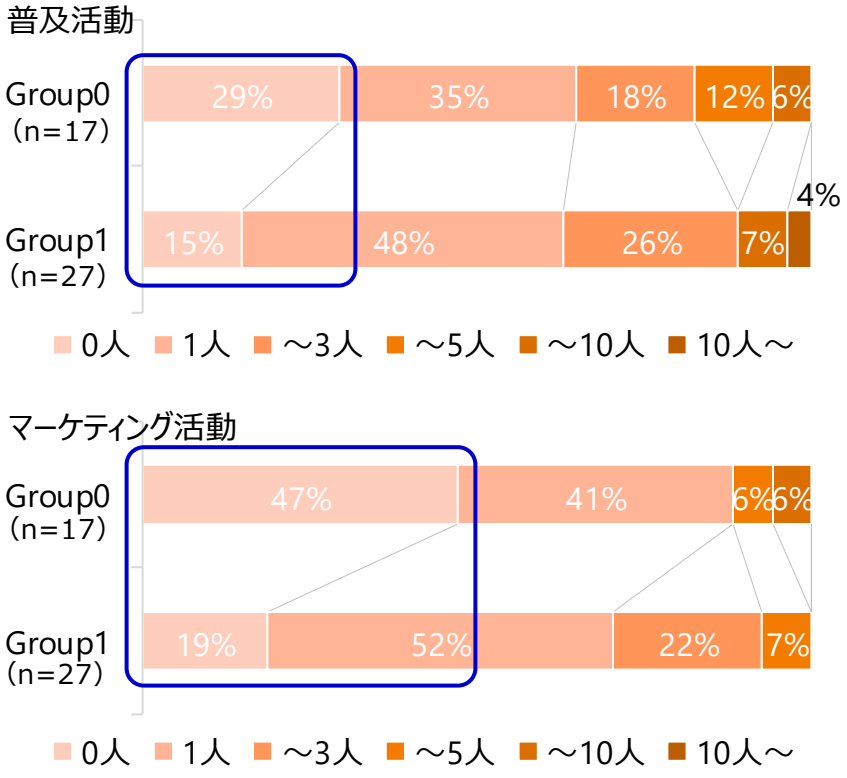
# 3. 普及・マーケティング活動の阻害要因の分析
## 3-2. 重要性認識における課題分析（グループ0→グループ1の阻害要因）（2/3）

- Group0とGroup1の専任組織の有無を比較すると、普及活動を「専任の部門・部署で運営」している団体の割合に差がある（下図赤枠）。
- 人材に関する要素を比較すると、常勤理事は同程度である一方で、専任担当者数が「0人」の団体の割合に差があり、認識の壁を越えるにあたって、専任担当者の存在が重要であると推察する（下図青枠）。

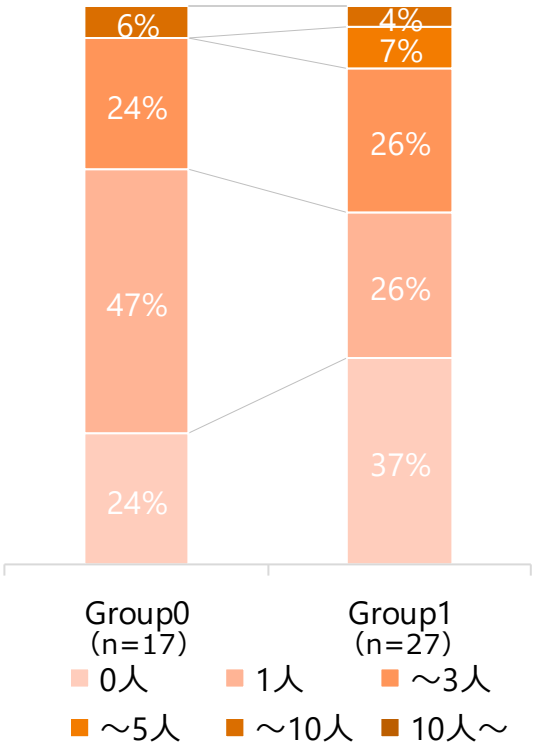
専任組織の有無




専任担当者数



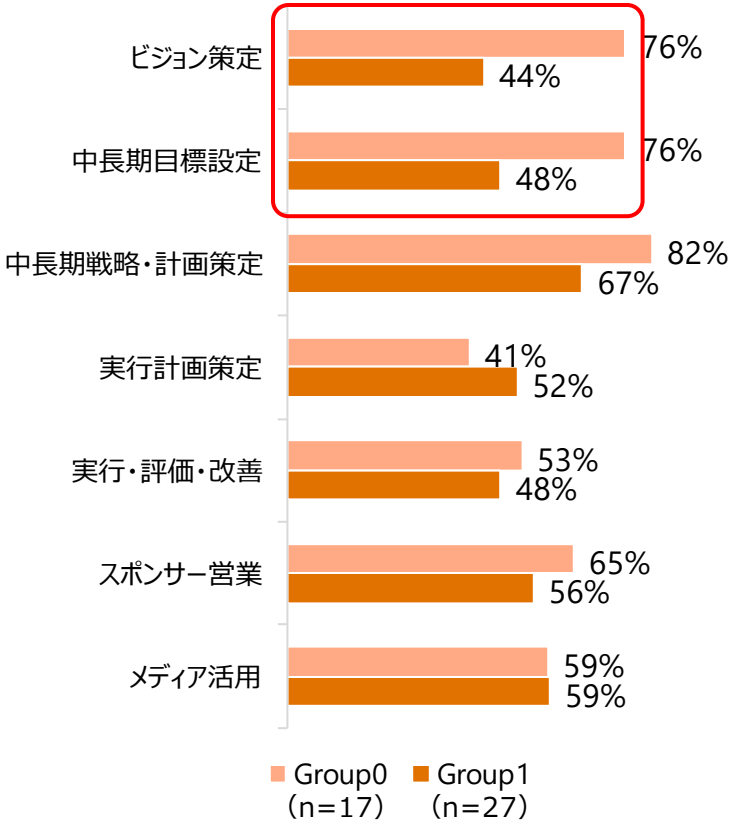

常勤理事の数



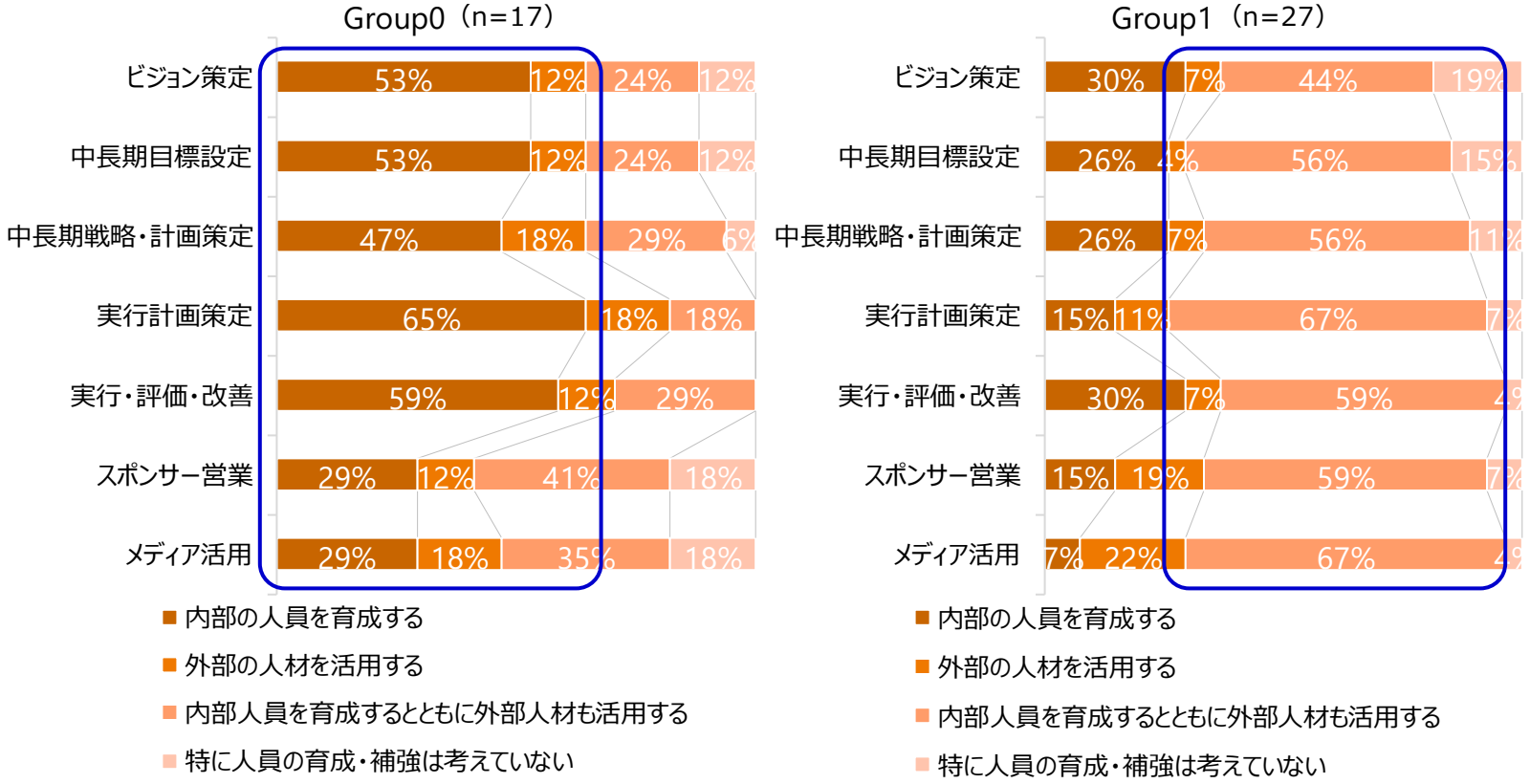
# 3. 普及・マーケティング活動の阻害要因の分析
## 3-2. 重要性認識における課題分析（グループ0→グループ1の阻害要因）（3/3）

- Group0とGroup1のスキル不足分野を比較すると、「ビジョン策定」「中長期目標設定」のスキルに差があり（下図赤枠）、認識の壁を越えるためには、計画策定スキルを持った人材の存在が重要であると推察する。
- また、人材の活用方針を比較すると、Group0の団体の方が「内部の人員を育成する」想定である傾向が強く、外部人材を活用する意識が低い、またはその資金的余裕がないと推察する（下図青枠）。

スキル不足分野

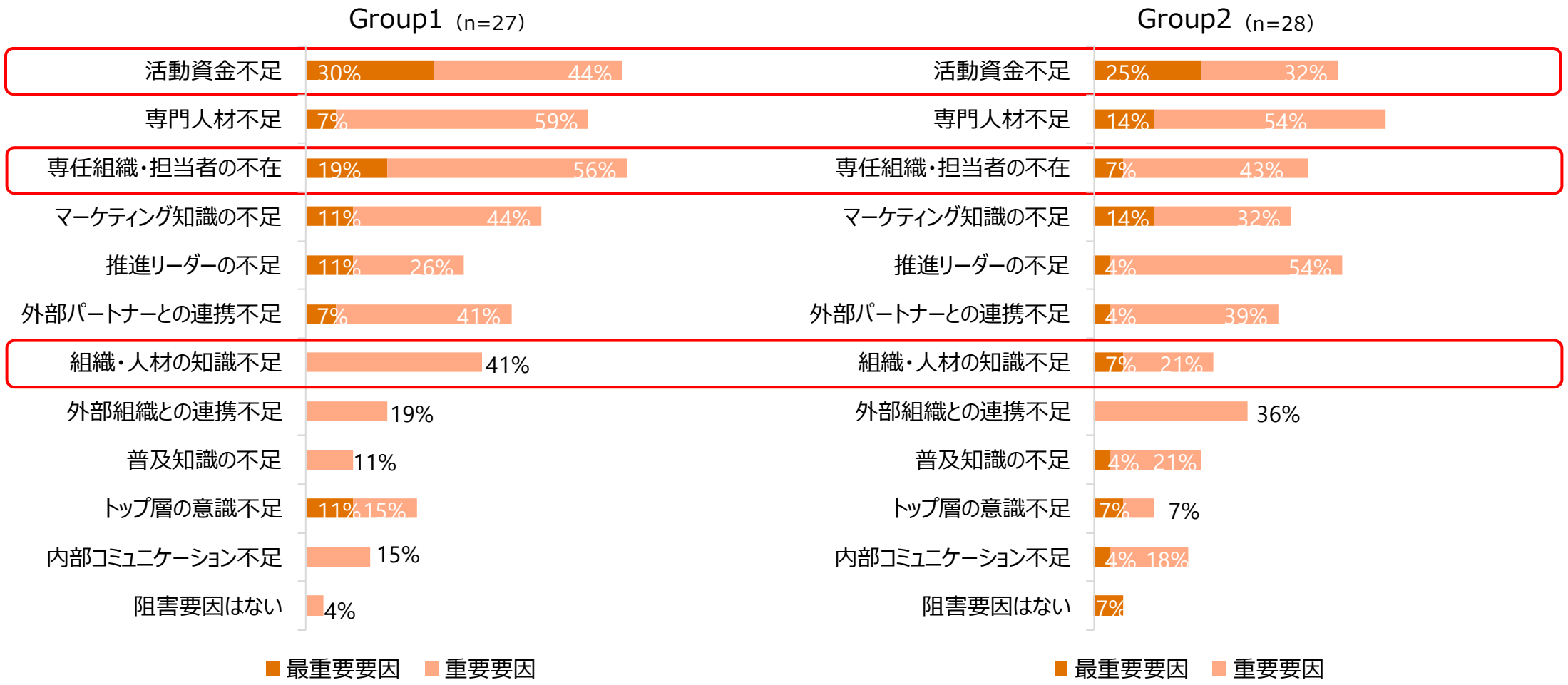



人材活用方針



# 3. 普及・マーケティング活動の阻害要因の分析
## 3-3. 計画策定における課題分析（グループ1→グループ2の阻害要因）（1/4）

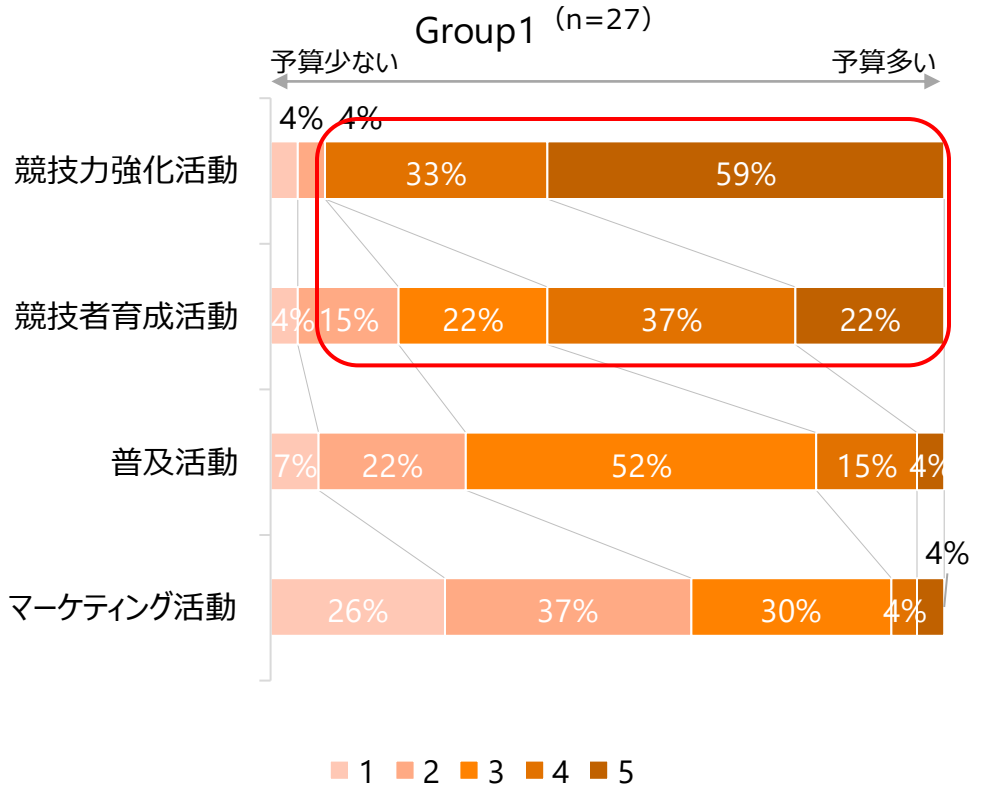
- Group1とGroup2の阻害要因を比較すると、Group1はGroup2に比べて「活動資金不足」「専任組織・担当者の不足」「組織・人材の知識不足」を阻害要因として挙げた団体が多い（下図赤枠）。
- 計画の壁を越えるためには、資金や人材の有無の影響が大きく、また、組織運営や人材配置といった組織構築に問題を抱えていると計画が策定されにくいと推察する。

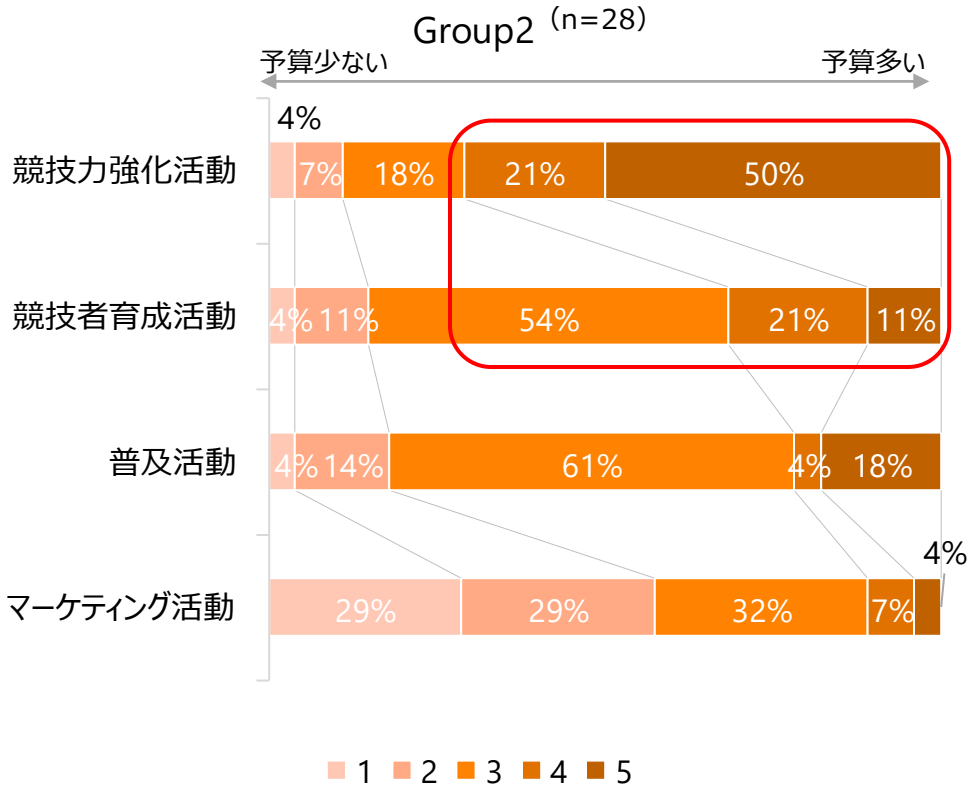


# 3. 普及・マーケティング活動の阻害要因の分析
## 3-3. 計画策定における課題分析（グループ1→グループ2の阻害要因）（2/4）

- Group1とGroup2の予算配分の多寡を比較すると、Group1の方が「競技力強化活動」「競技者育成活動」に予算を多く配分している（下図赤枠）。
- 計画の壁を越えるためには、普及活動やマーケティング活動への予算配分を意思決定する必要があると推察する。

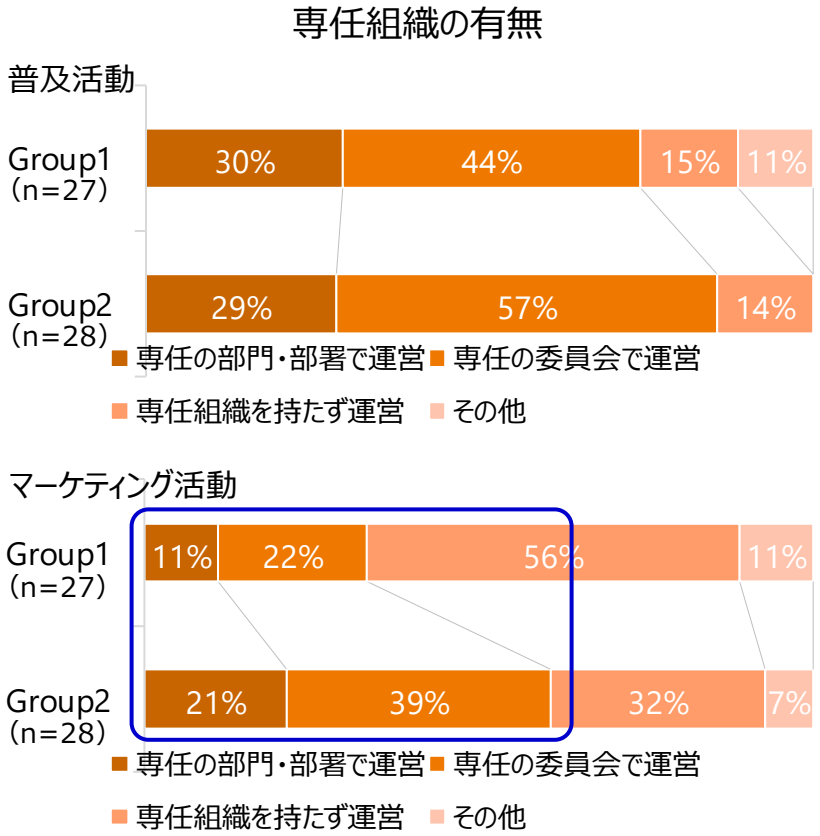
予算配分の多寡（5段階評価）

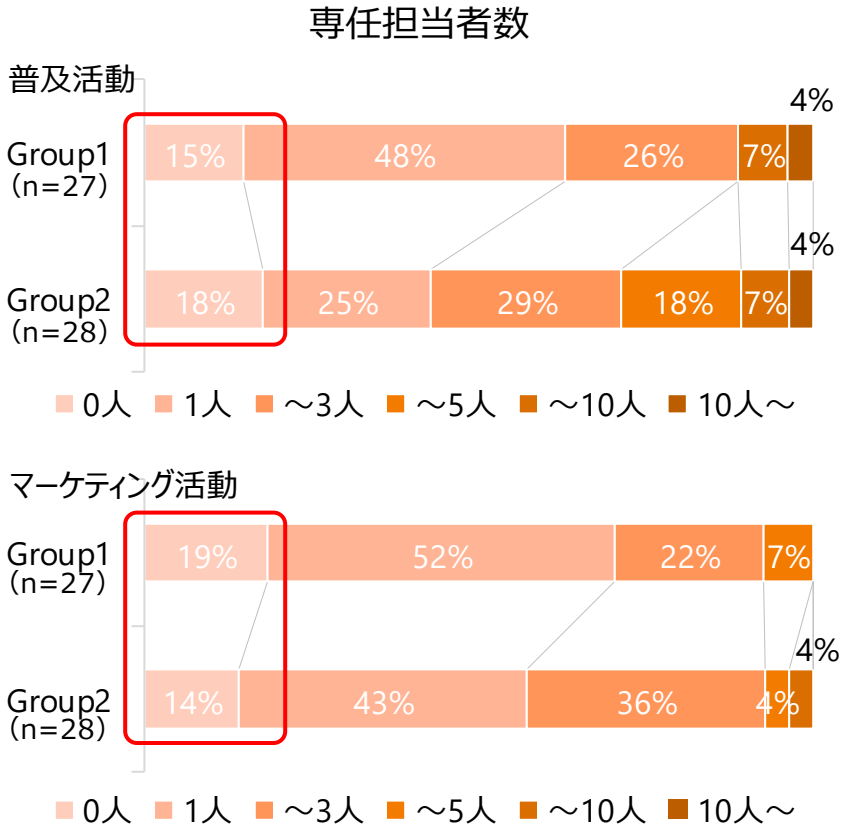


# 3. 普及・マーケティング活動の阻害要因の分析
## 3-3. 計画策定における課題分析（グループ1→グループ2の阻害要因）（3/4）

- Group1とGroup2の専任担当者数を比較すると、Group2の方が構成人数が多い傾向があるが、専任担当者の有無に大きな差はない（下図赤枠）。
- 一方、マーケティング活動の専任組織の有無に差があるため、計画の壁を越えるためには、マーケティング担当組織の存在が必要、または計画の壁を越えるとマーケティング担当組織が構成される傾向にあると推察する（下図青枠）。

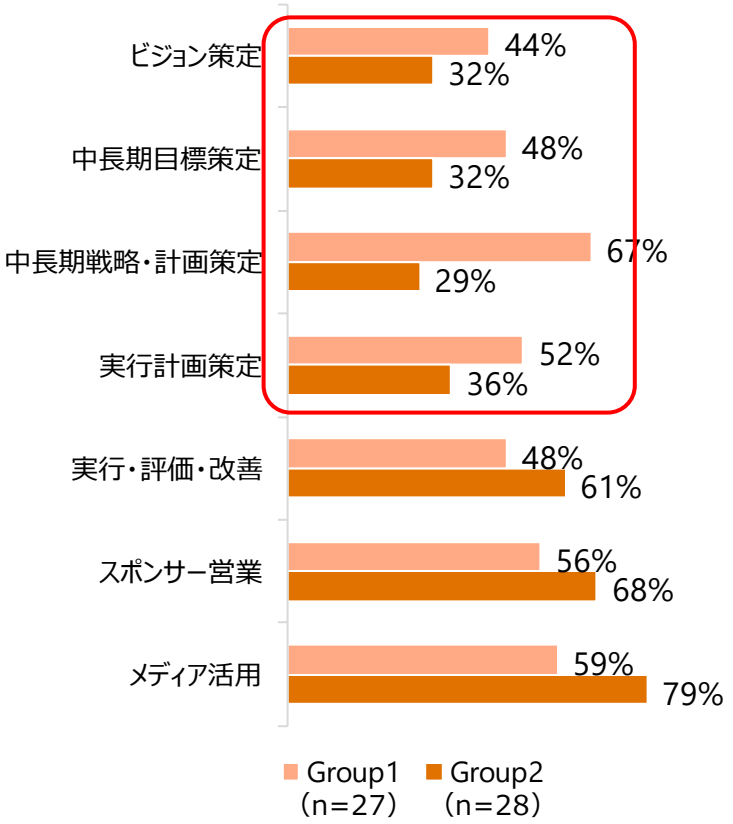


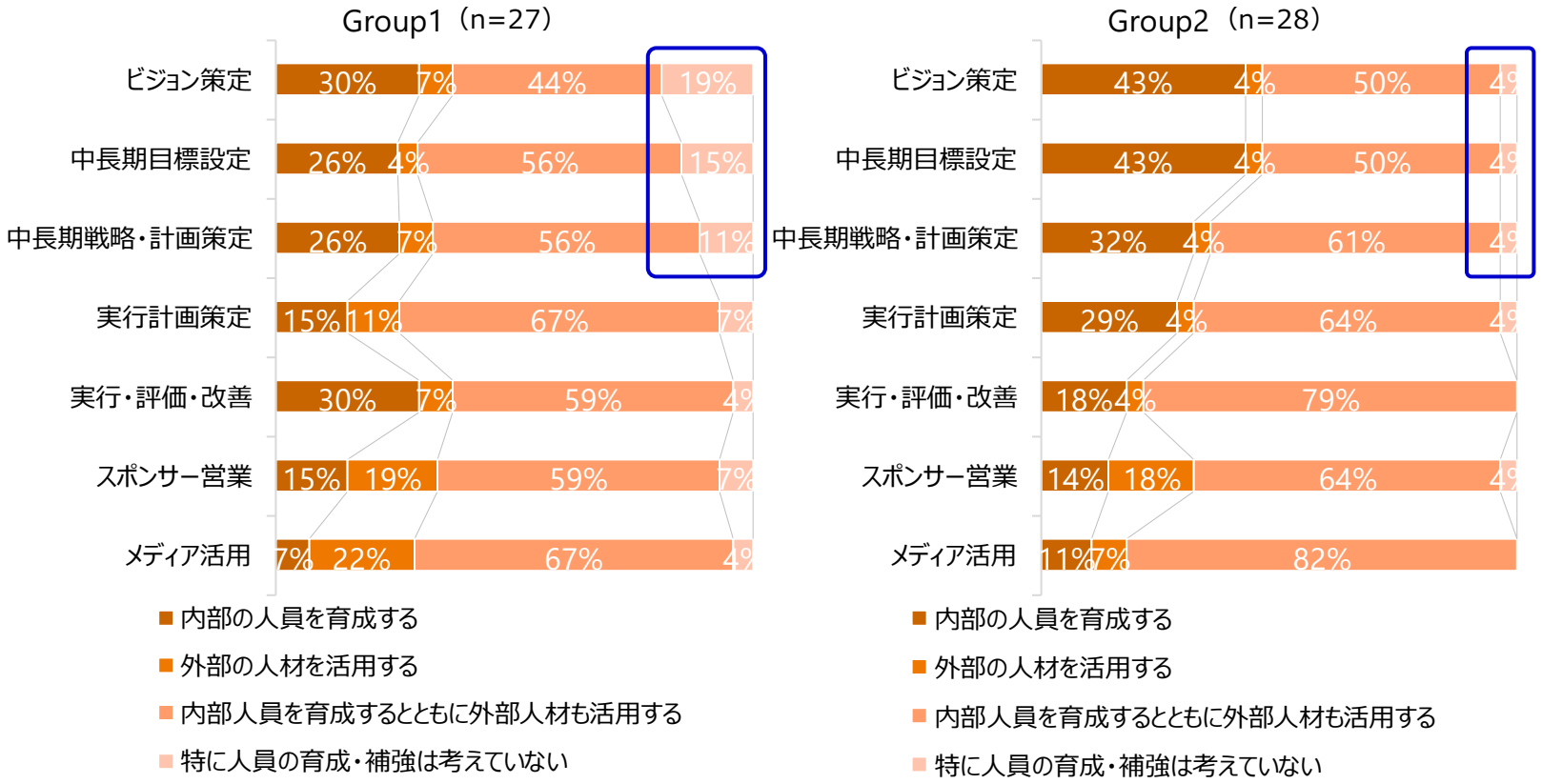
# 3. 普及・マーケティング活動の阻害要因の分析
## 3-3. 計画策定における課題分析（グループ1→グループ2の阻害要因）（4/4）

- Group1とGroup2のスキル不足分野を比較すると、Group1は「中長期戦略・計画策定」のスキルが不足している割合が高く（下図赤枠）、計画の壁を越えるためには、計画策定スキルを持つ人材の存在が重要であると推察する。
- 一方、人材の活用方針として、Group1では計画策定において育成や補強を考えていない割合が高く（下図青枠）、スキルは不足しているものの、現状の人員で対応していくことを想定している団体が一定数存在する。

スキル不足分野

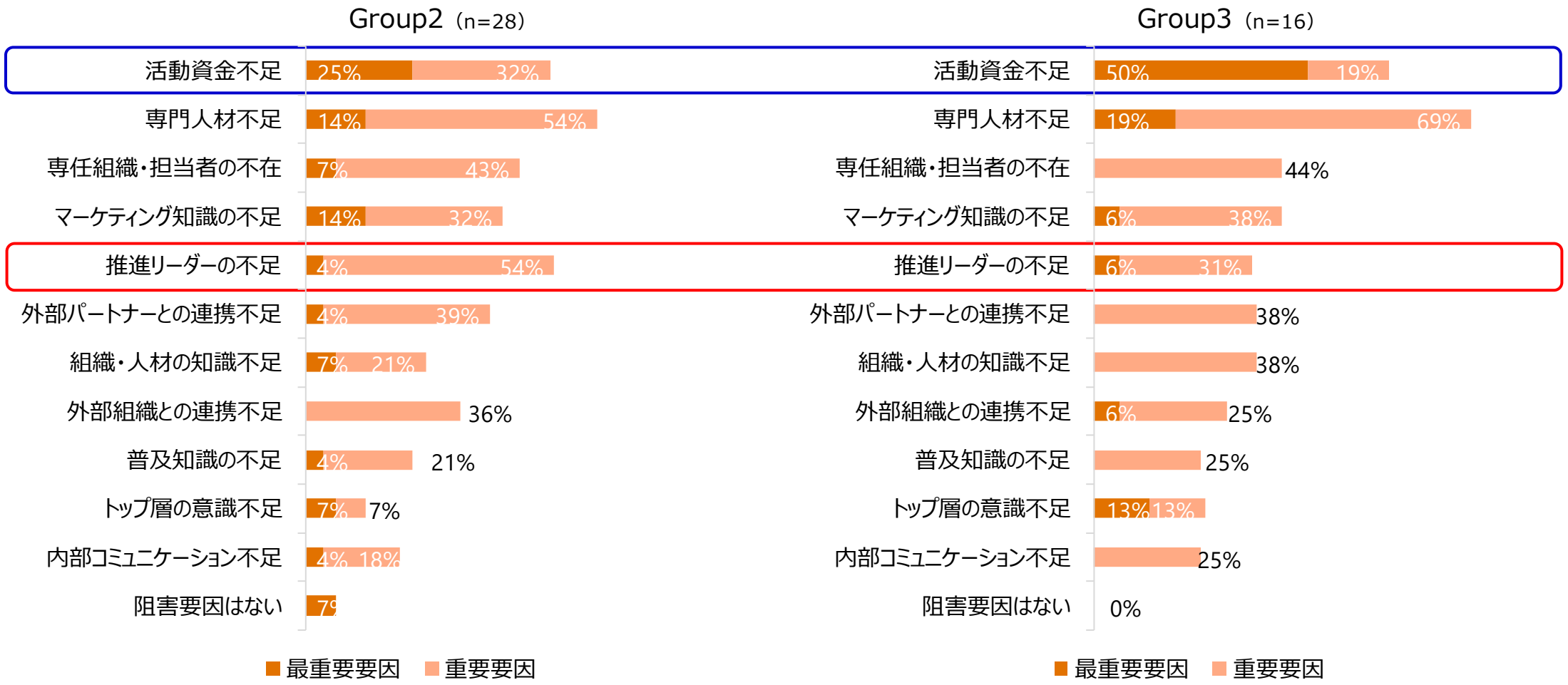



人材活用方針



# 3. 普及・マーケティング活動の阻害要因の分析
## 3-4. 計画実行における課題分析（グループ2→グループ3の阻害要因）（1/2）

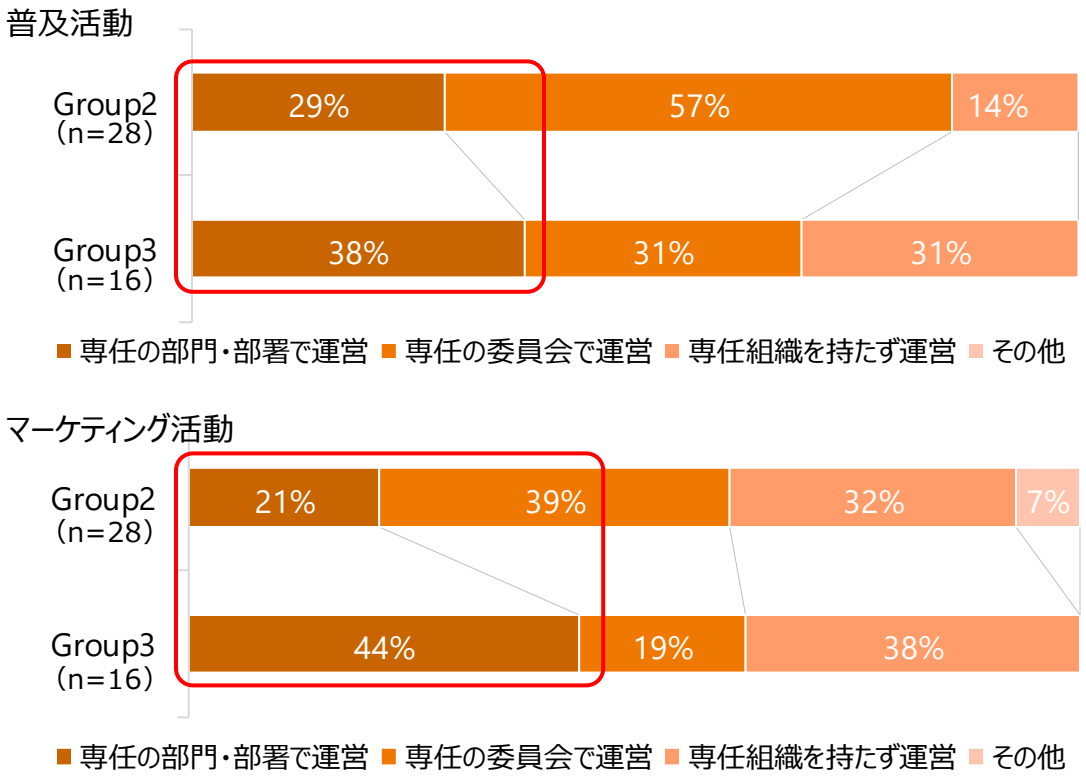
- Group2とGroup3の阻害要因を比較すると、Group2はGroup3に比べて「推進リーダーの不足」を阻害要因として挙げた団体が多い（下図赤枠）。
- また、活動資金不足に関しては、Group3の半数が最重要要因として挙げており（下図青枠）、計画策定前や計画策定時よりも、実行に移すタイミングで資金不足が阻害要因となりやすいと推察する。



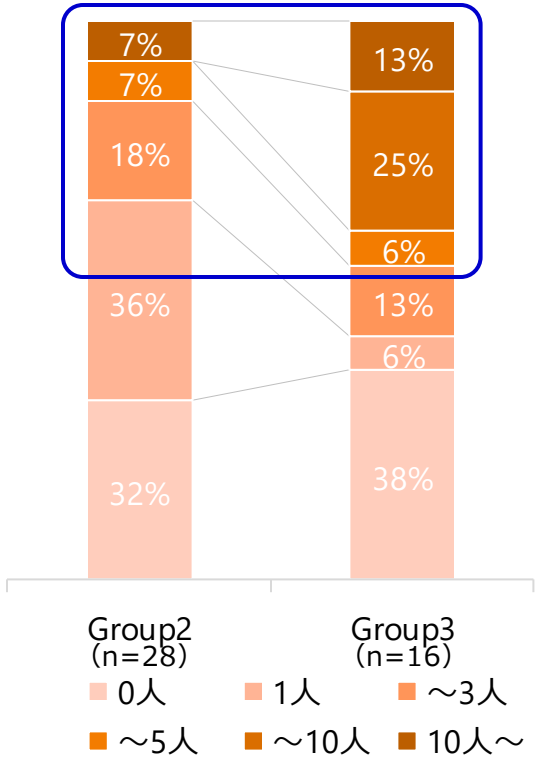
# 3. 普及・マーケティング活動の阻害要因の分析
## 3-4. 計画実行における課題分析（グループ2→グループ3の阻害要因）（2/2）

- Group2とGroup3の専任組織の有無を比較すると、普及活動・マーケティング活動共に、Group3の方が「専任の部門・部署で運営」している団体の割合が高い（下図赤枠）。
- また、常勤理事の数を比較すると、Group3の方が常勤理事の数が多い傾向にあり、実行の壁を越えるためには、推進リーダーの存在が大きな影響を与えていると推察する（下図青枠）。

専任組織の有無



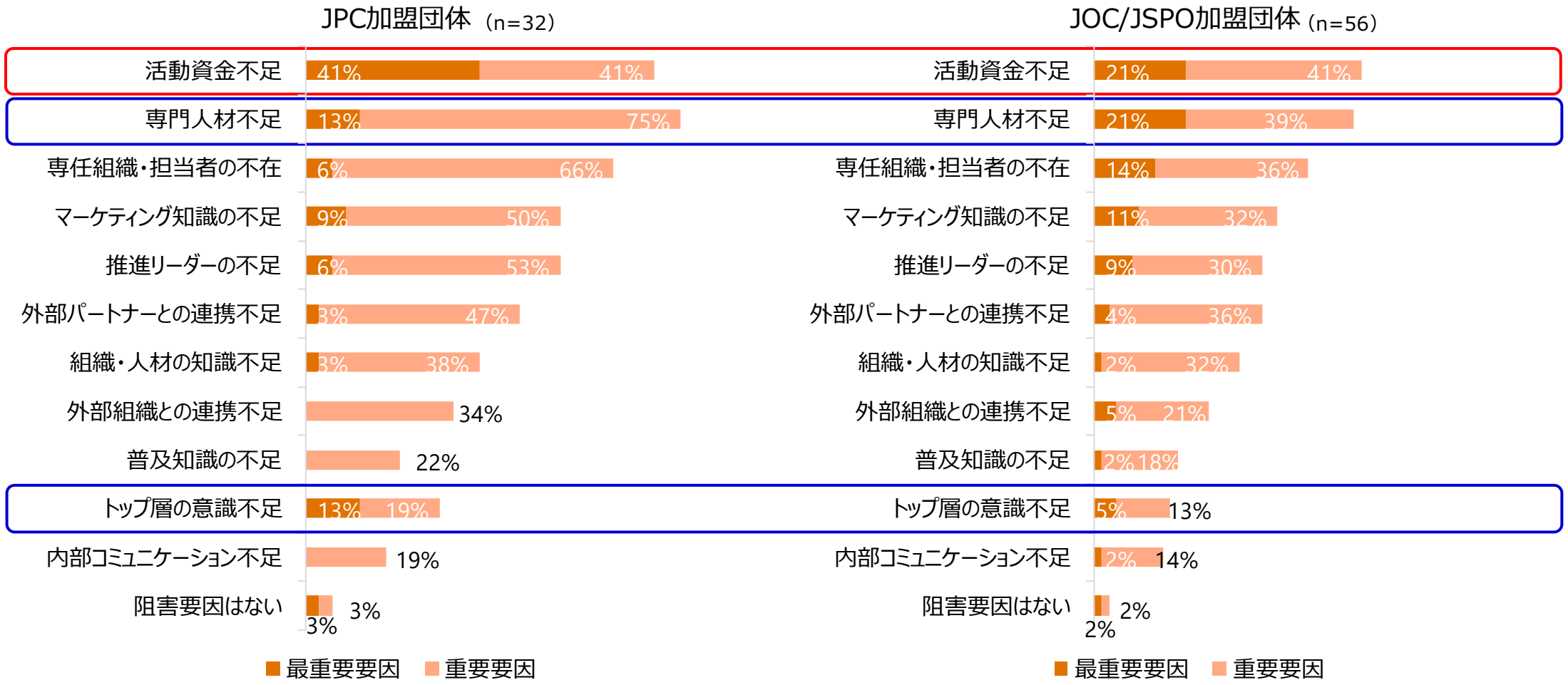

常勤理事の数



# 3. 普及・マーケティング活動の阻害要因の分析
## （参考） JPC加盟団体における阻害要因・課題分析（1/4）

■ JPC加盟団体とJOC/JSPO加盟団体の阻害要因を比較すると、JPC加盟団体では「活動資金不足」を最重要要因として挙げた団体が多く（下図赤枠）、「専門人材不足」「トップ層の意識不足」が多い（下図青枠）。

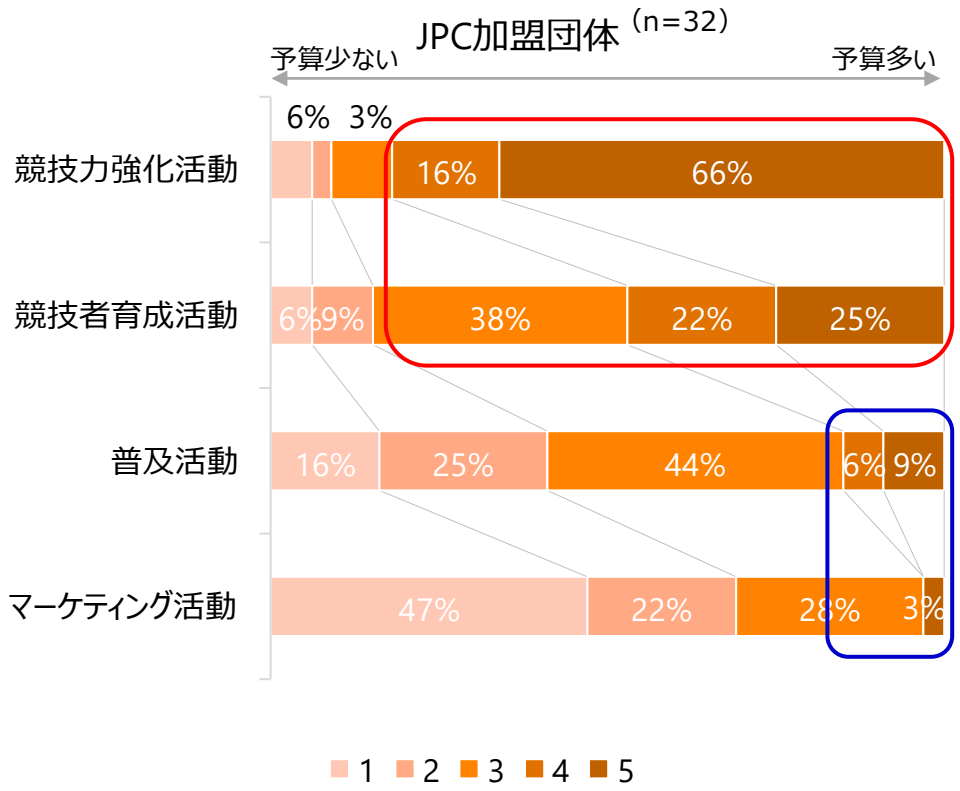
■ JPC加盟団体においては、資金不足に加え、トップ層の意識不足から専門人材も不足していると推察する。

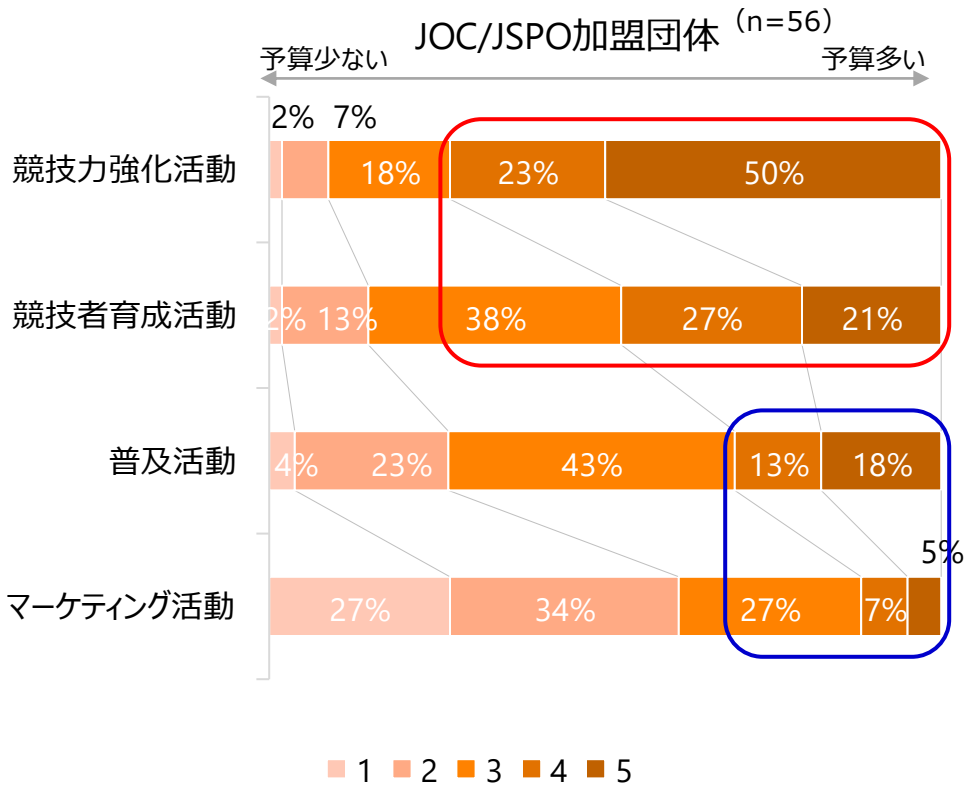


# 3. 普及・マーケティング活動の阻害要因の分析
## （参考） JPC加盟団体における阻害要因・課題分析（2/4）

- JPC加盟団体とJOC/JSPO加盟団体の予算配分の多寡を比較すると、JPC加盟団体では「競技力強化活動」「競技者育成活動」の予算比率が高い（下図赤枠）。
- そのため、JPC加盟団体では、普及活動やマーケティング活動への予算配分を検討する必要があると推察する（下図青枠）。

予算配分の多寡（5段階評価）

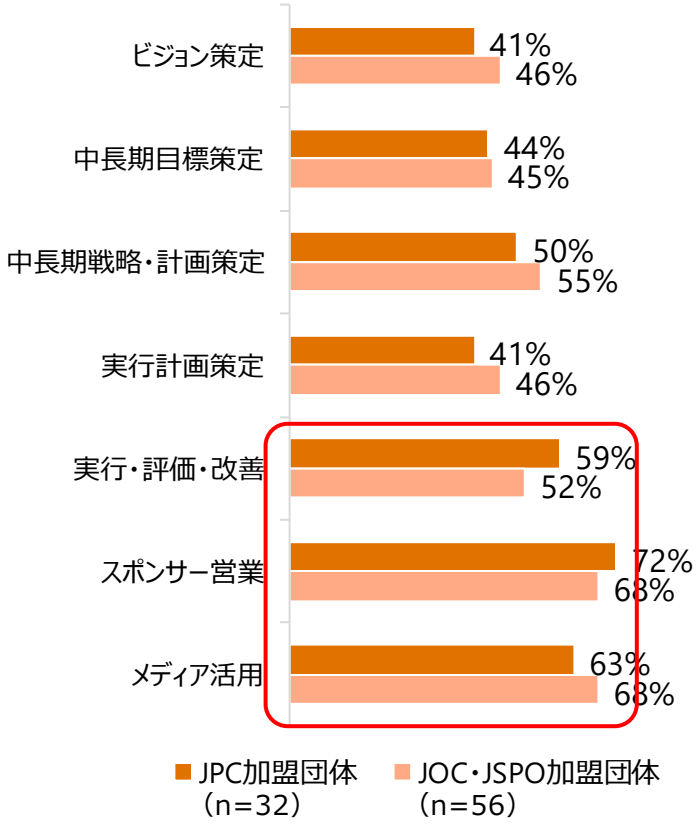


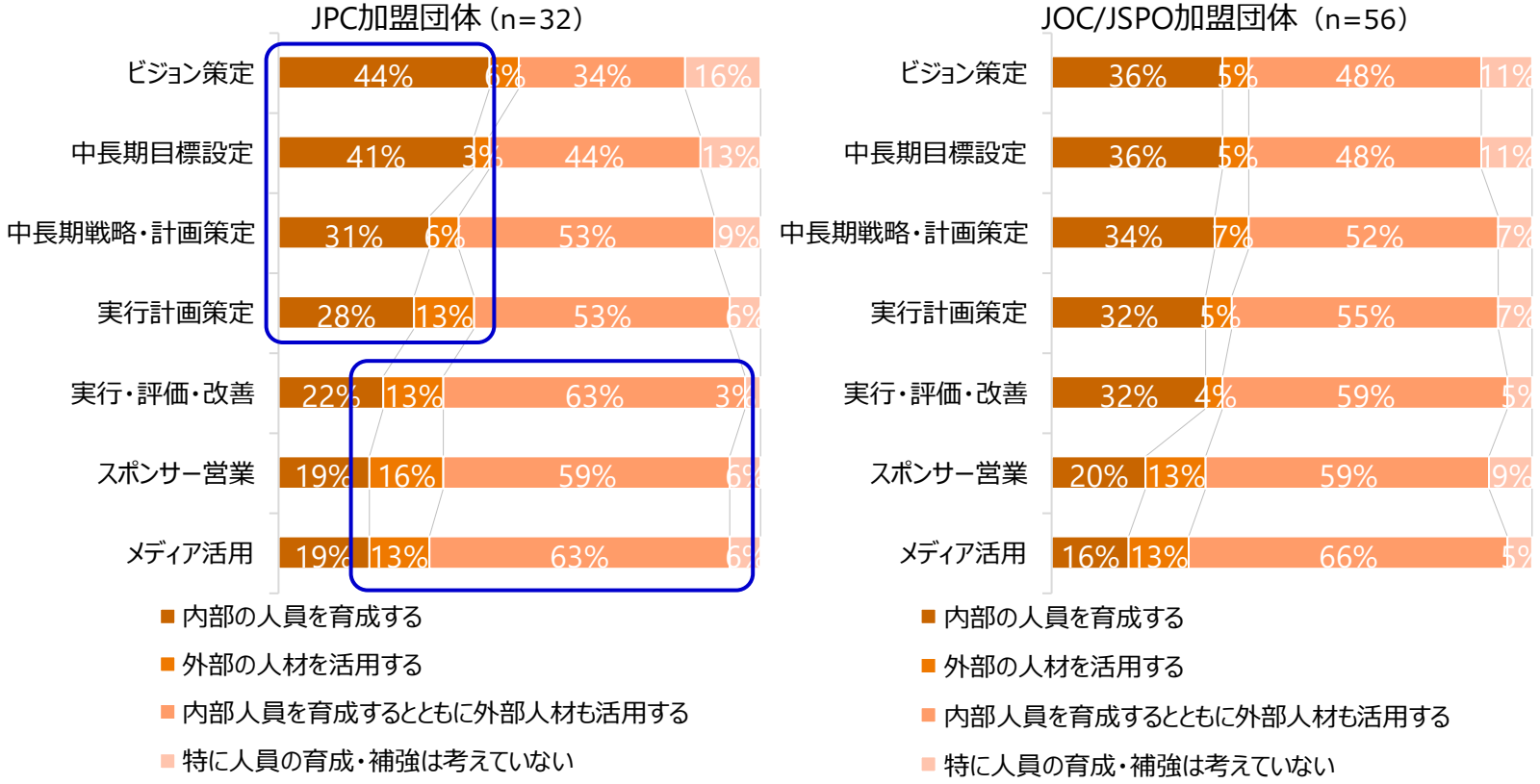
# 3. 普及・マーケティング活動の阻害要因の分析
## （参考） JPC加盟団体における阻害要因・課題分析（3/4）

- JPC加盟団体とJOC/JSPO加盟団体のスキル不足分野を比較すると、JPC加盟団体では「実行・評価・改善」「スポンサー営業」「メディア活動」の割合が高い（下図赤枠）。
- 一方、人材の活用方針として、スキル不足分野は外部人材の活用、それ以外の分野は内部人員の育成によって対処する方針であると推察する（下図青枠）。

スキル不足分野

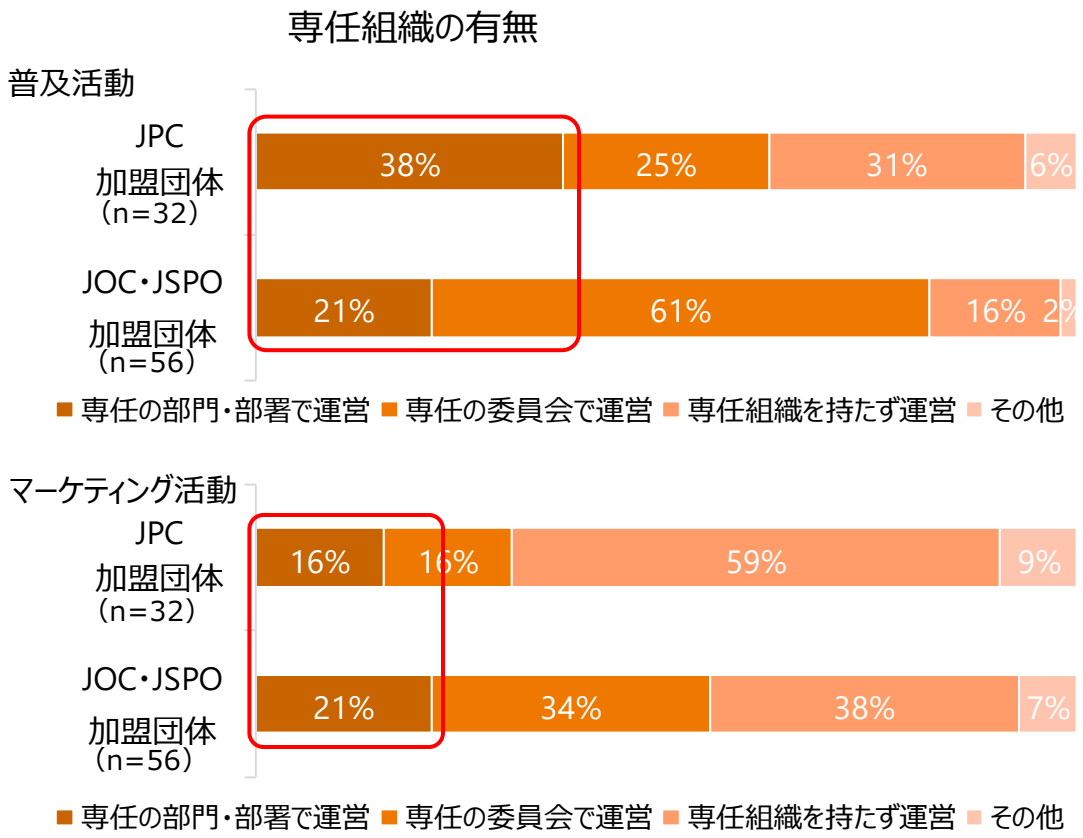


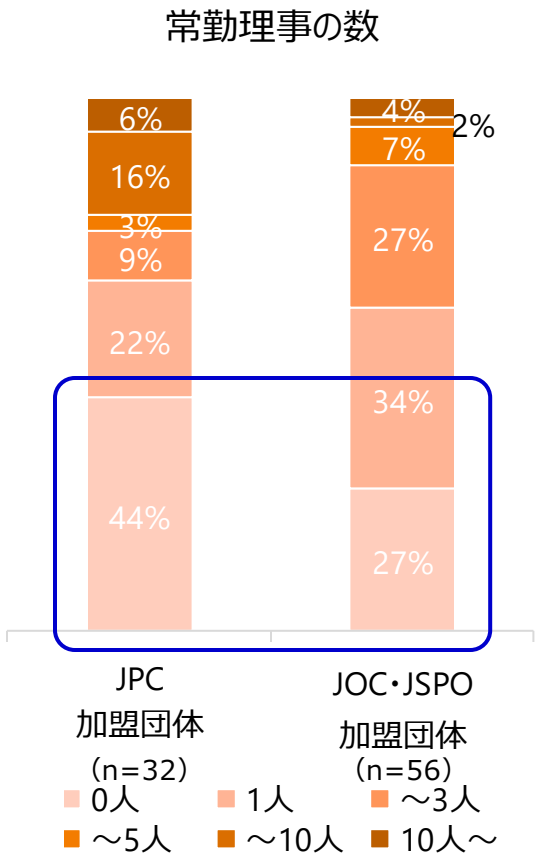

人材活用方針



# 3. 普及・マーケティング活動の阻害要因の分析
## （参考） JPC加盟団体における阻害要因・課題分析（4/4）

- JPC加盟団体とJOC/JSPO加盟団体の専任組織の有無を比較すると、JPC加盟団体では、普及活動の専任の部門・部署を持つ団体の割合が高い一方、マーケティング活動の専任の部門・部署を持つ団体の割合が低い（下図赤枠）。
- JPC加盟団体では、常勤理事が「0人」の団体の割合も高く、推進リーダーの存在が重要であると推察する（下図青枠）。

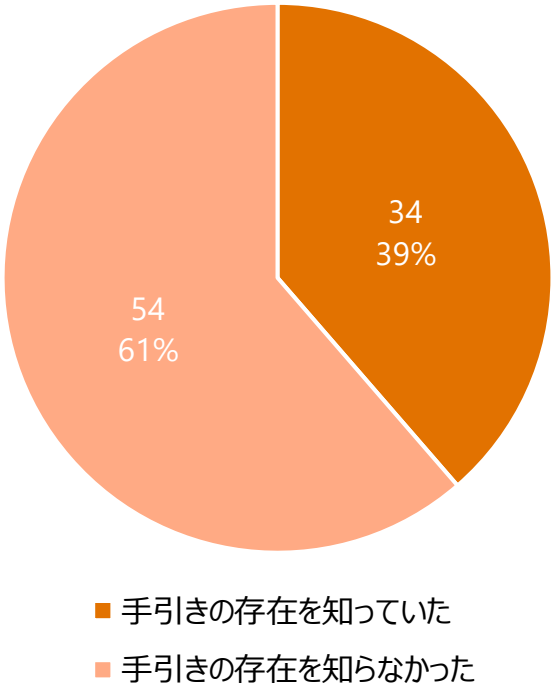


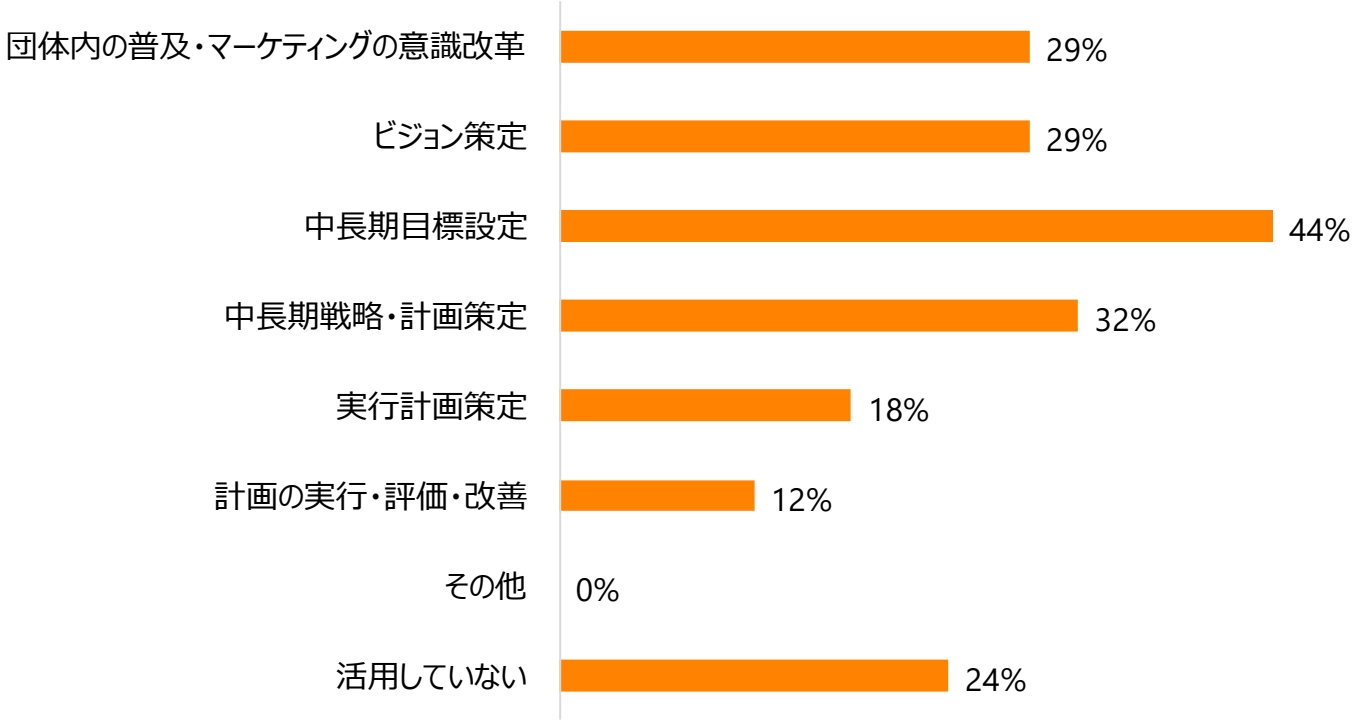
■ 手引きの存在を知っていた団体は全体の39%に留まっており、より多くの団体に手引きの存在を知らせる必要がある。

■ また、手引きは主に中長期目標設定、中長期戦略・計画策定に活用されており、手引きの存在を知っていた団体は意図したとおりに活用している。

手引きの認知度 （n=88）




手引きの存在を知っていた団体における手引きの活用場面 （n=34）



## 4-2. 手引きの改善点

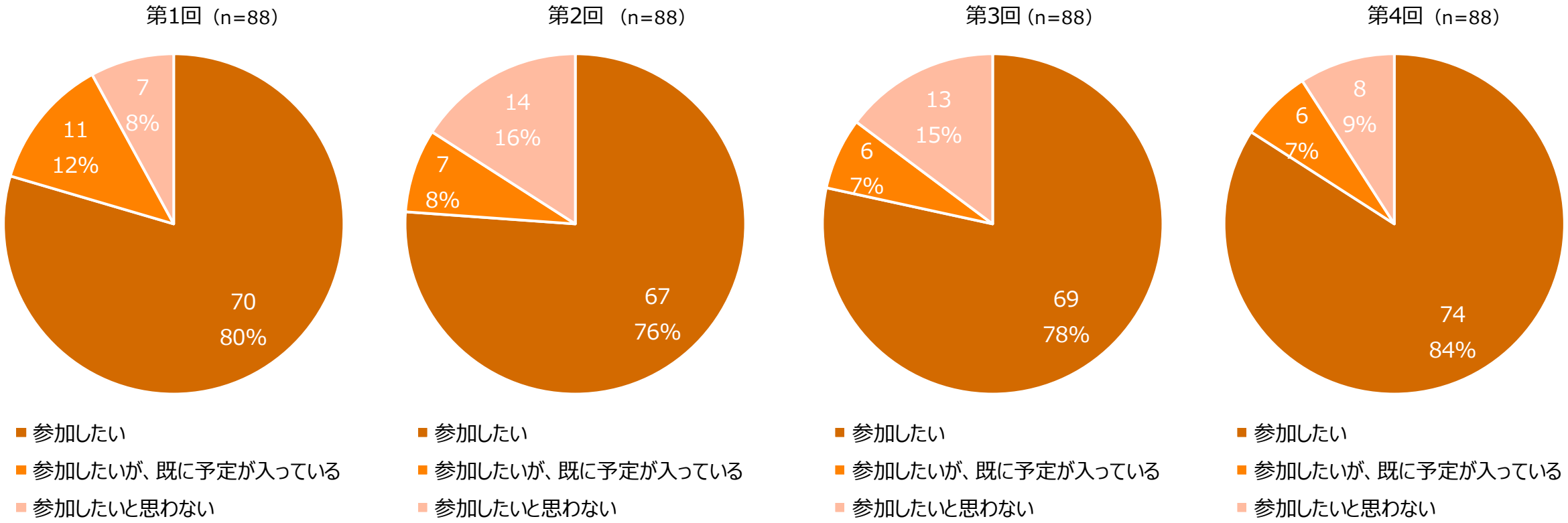
■ 手引きの改善点として、団体の規模に合わせた分類、公益法人としての経営力強化に関する説明、具体例の追加が挙げられた。

手引きの改善点（自由記述）

| 分類 | 回答内容 |
|---|---|
| 手引きの改善要望 | • 団体の規模に合わせて、出来うる可能性がある内容に分けてほしい。 |
| | • 手引きには、公益法人としてのNFにとっての経営力強化とは何かについての説明もあるべきと思う。 |
| | • 具体例を増やしてほしい。 |
| その他ご意見 | • CSR活動の一環として資金を提供し、オリンピックメダリストになり得るジュニア選手について、競技力と人間力の両方を連盟と共に育成するスポンサー候補の発掘手法を盛り込んで欲しい。 |
| | • JPCが専任をおいて傘下の競技団体と共通して取り組み、改善をはかる手法を前提とした手引きがあれば活用できるのではないか |

■ 講習会の参加意思については、第1回～第4回のいずれの会においても、「参加したい」と回答した団体が80%程度おり、参加意思は高いと推察する。

講習会の参加意思

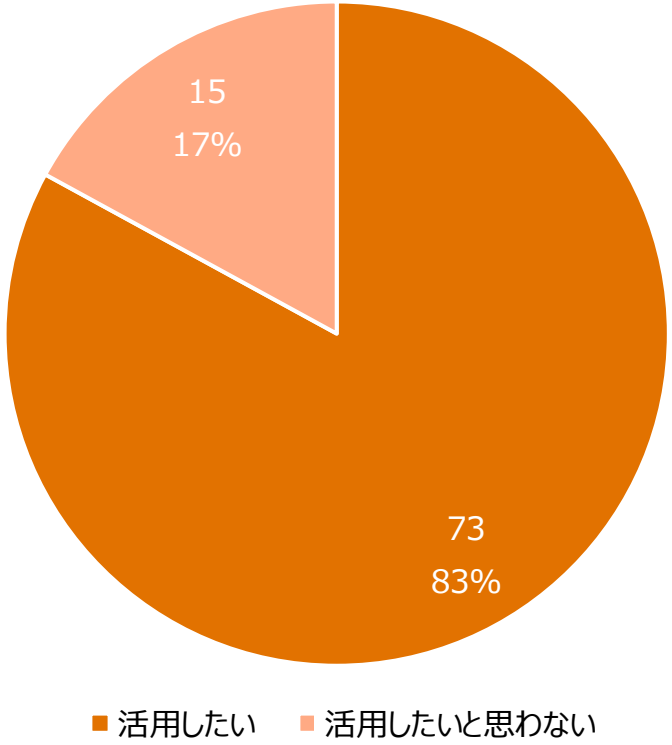


## 5-2. 業務共同化の活用意思、集約希望業務

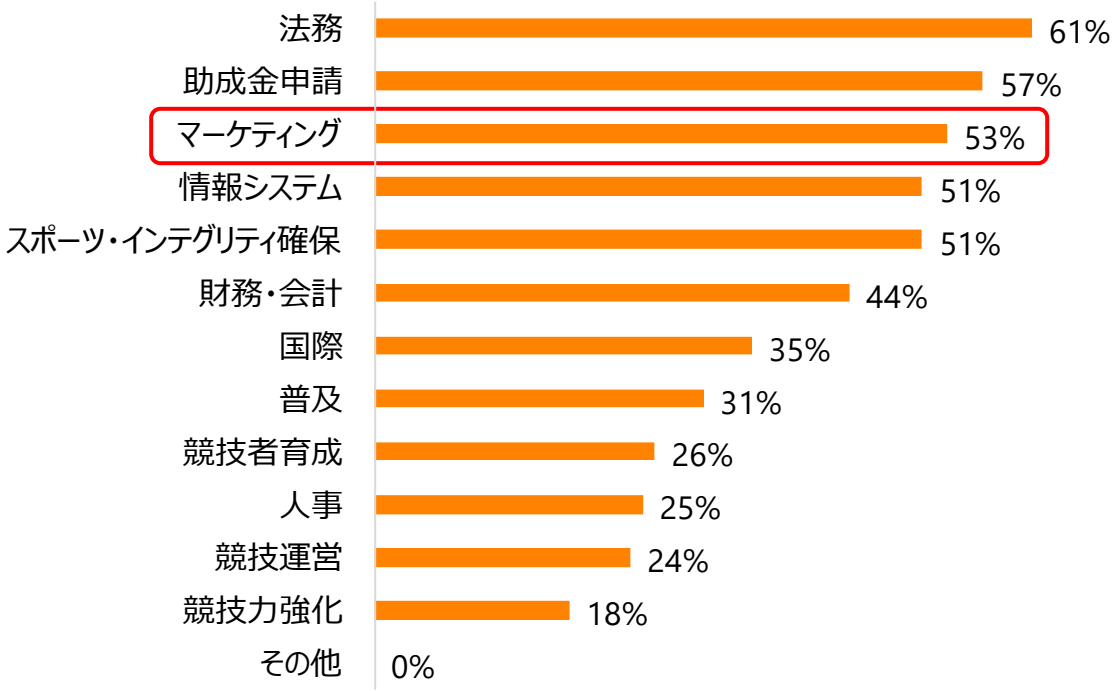
- 業務共同化の活用意思は、「活用したい」と回答した団体が80%を超えており、活用意思は高いと推察する。
- 共同化を希望する業務として、「法務」「助成金申請」が上位となり、次点で「マーケティング」となった（下図赤枠）。

業務共同化の活用意思と希望業務

業務共同化　活用意思（n=88）

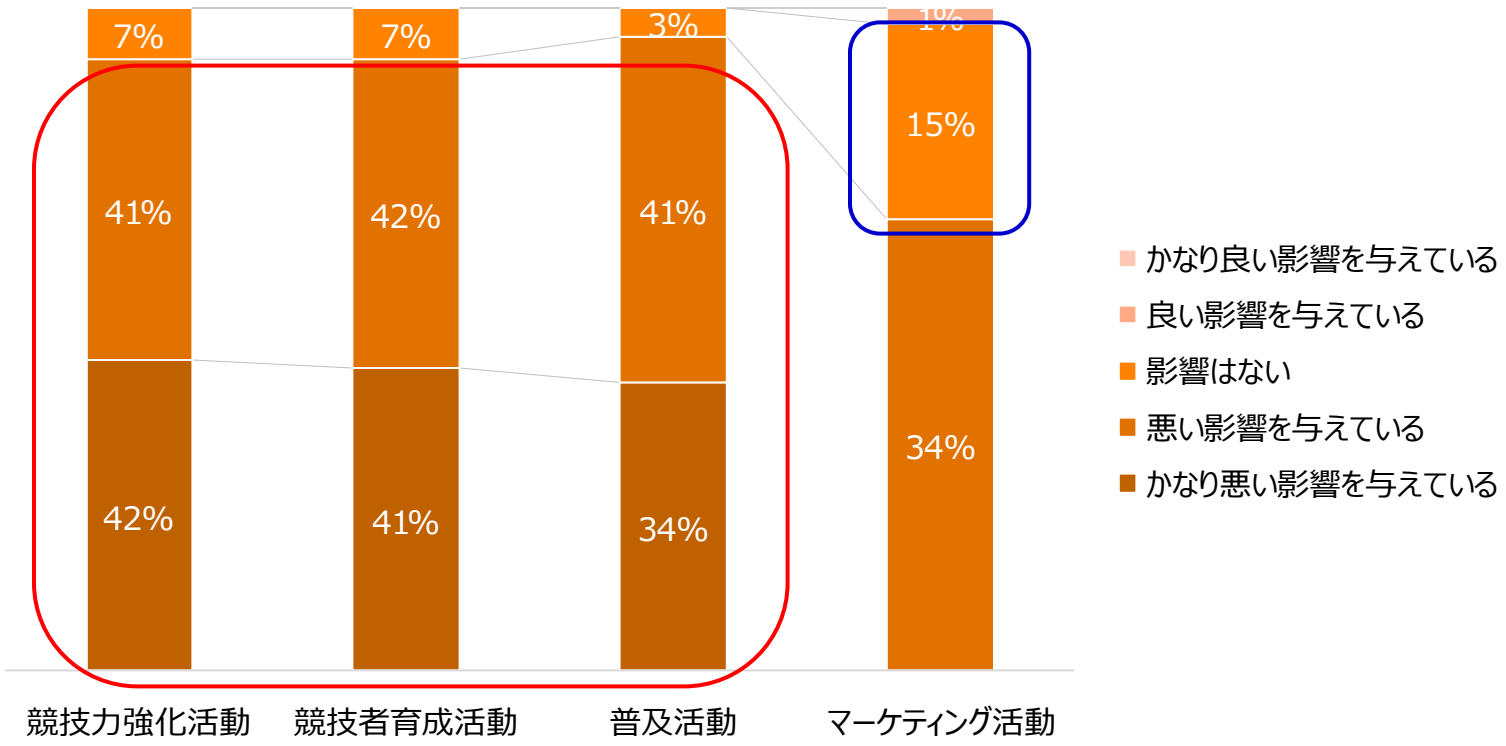



業務共同化　希望業務（n=88）



- コロナ禍の影響としては、「かなり悪い影響を与えている」と回答した団体が最も多く、「悪い影響を与えている」と回答した団体も含めると全体の80%を超えており、コロナ禍はNFの活動に悪い影響を与えている（下図赤枠）。
- マーケティング活動については「影響はない」と回答した団体が15%程度と、他の活動と比較して影響が小さい（下図青枠）。

コロナ禍の影響（n=88）




コロナに対する取り組み（自由記述）

| 分類 | 回答内容（概要） |
|---|---|
| 強化 | ・オンライントレーニング |
| | ・合宿など参加者の少人数化 |
| 育成 | ・オンライン研修会 |
| 普及 | ・オンラインイベント |
| マーケティング | ・大会の無観客化 |
| | ・試合動画のオンライン配信 |
| | ・スポンサーへの対応 |
| ガバナンス | ・ガイドライン作成 |
| | ・在宅勤務 |
| | ・固定費削減（役員報酬カットなど） |

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

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・実行に関する定量調査レポート」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。