

事業報告書

令和3年度 スポーツ庁委託事業
中央競技団体の経営力強化推進事業
(経営基盤強化の促進)

2021年3月31日

アビームコンサルティング株式会社

本報告書は、スポーツ庁の委託事業として、アビームコンサルティング株式会社が実施した令和3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（経営基盤強化の促進）」の成果を取りまとめたものです。
従って、本報告書の複製、転載、引用等にはスポーツ庁の承認手続きが必要です。

背景・目的

- スポーツのビジネス化を促進し、その収益をスポーツ環境の充実に再投資するような好循環を生み出すことは、持続可能なスポーツ産業の活性化に繋がる。第2期スポーツ基本計画（平成29年3月）においても、「国は、スポーツ団体における中長期の経営ビジョン・事業計画の策定やITシステムの利活用、スポーツ団体が実施する各種スポーツ大会へのビジネス手法の導入による新たな収益事業の創出などへの支援などを通じて、スポーツ団体の組織基盤の強化を促進する」こととしている。
- このような背景を受けて、本事業は、唯一の国内統括団体として、人・団体を管理し、各種大会の主催などの業務を独占的に実施する中央競技団体（以下、NF）の経営力強化を推進することを目的としている。スポーツにおける「する」「みる」「ささえる」人・団体を拡大させ（=普及）、収益力を強化すること（=マーケティング）により、スポーツ産業の拡大に直接的な効果をもたらすことができる。
- そのためには、NFが経営力強化に向けた取組を一層促すため、NFの事業環境の調査・分類や共通業務の共同化に向けた調査を行うとともに、各NFが情報・知見・課題等を共有し自律的な課題解決を促進するための全国会議を開催した。

上記の目的を達成するために、以下の3つの取組を実施した。

実施内容 (事業A*)

①事業環境の調査・分類

- NFが、自らの事業環境に即して普及事業を推進できるよう、海外事例を含めてNFの事業環境の類似パターンを調査し、基本的な普及モデルを構築

②業務共同化に向けた調査

- NF内の業務効率化・コスト削減のため、NF間で共通する業務を共同実施できるよう、定量調査を通じて候補業務の特定や効果を算出し、事例調査を通じて業務共同化構想を推進する上でのポイントを把握

③NF全国会議の開催

- NFが、普及・マーケティング活動に関する課題を自律的に解決できるよう、先進的な情報や知見、活動を推進する上での課題等を共有するとともに、NF間のネットワーク構築を支援するためのNF全国会議を開催

*本事業は、「中央競技団体の経営力強化推進事業（経営基盤強化の促進）」の事業Aに位置づけられ、事業BはNFが受託し、中長期普及・マーケティング戦略・計画に対する複数年支援を通じ、他のNFの模範となり得る先進事例を形成することを目的としている。なお、本書では事業B受託者は事業者Bと表記する。

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

組織体	組織体の目的と構成員
中央競技団体の 経営力強化に係る事務局 (以下、事務局)	<ul style="list-style-type: none">• 本事業の運営組織• 構成員は、スポーツ庁（本事業委託者）、アビームコンサルティング株式会社（本事業受託者）、公益財団法人日本オリンピック委員（アドバイザー）
中央競技団体の 経営力強化に係る検討会 (以下、検討会)	<ul style="list-style-type: none">• NFの統括団体・支援団体の立場から本事業の作業や成果物に助言を実施 ※各所属組織におけるNF支援方針との整合性や成果物の有効性の確認、本事業推進に伴う加盟NFへの各種依頼調整など• 構成員は、NFの統括団体・支援団体である、公益財団法人日本オリンピック委員会（以下、JOC）、公益財団法人日本スポーツ協会、（以下、JSPO）、公益財団法人日本パラスポーツ協会日本パラリンピック委員会（以下、JPC）、公益財団法人笹川スポーツ財団（以下、SSF）
事業者B (中央競技団体)	<ul style="list-style-type: none">• 本事業の成果物の活用者であるNFの立場から本事業の作業や成果物に助言を実施• 普及・マーケティング活動を先進的に取り組んでいるNFとして、自団体の取組事例をNF全国会議で発表し、他NFへ知見を提供• 構成員は、本年度事業者Bである、公益社団法人日本トライアスロン連合、公益財団法人日本テニス協会、公益財団法人日本ハンドボール協会、公益財団法人日本セーリング連盟、公益社団法人日本ホッケー協会、公益財団法人全日本空手道連盟

本事業の目的

本事業の推進体制

第1章

本事業の概要

1. 中央競技団体の抱える課題
2. 本事業のターゲットとなるNF
3. 実施内容と成果物

第2章

事業環境の調査・分類

1. 調査の前提となる考え方
2. 目的・アプローチ
3. 調査結果の要点

第3章

業務共同化に向けた調査

1. 業務共同化構想とは
2. 目的・アプローチ
3. 調査結果サマリー

第4章

NF全国会議の開催

1. NF全国会議の実施方針
2. 実施概要
3. 登壇団体・発表テーマ
4. 実施結果

第5章

中央競技団体の経営力強化に係る検討会の開催

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

第6章

本事業の成果と検討課題

1. 本事業の成果
2. 本事業の検討課題

(別添)

①事業環境の調査・分類

- (別添A) 中央競技団体における競技普及の現状調査レポート
- (別添B) 英国における競技普及に関する調査レポート
- (別添C) 中央競技団体における競技普及に向けた知見集

②業務共同化に向けた調査

- (別添D) 業務共同化に向けた調査レポート

第1章

本事業の概要

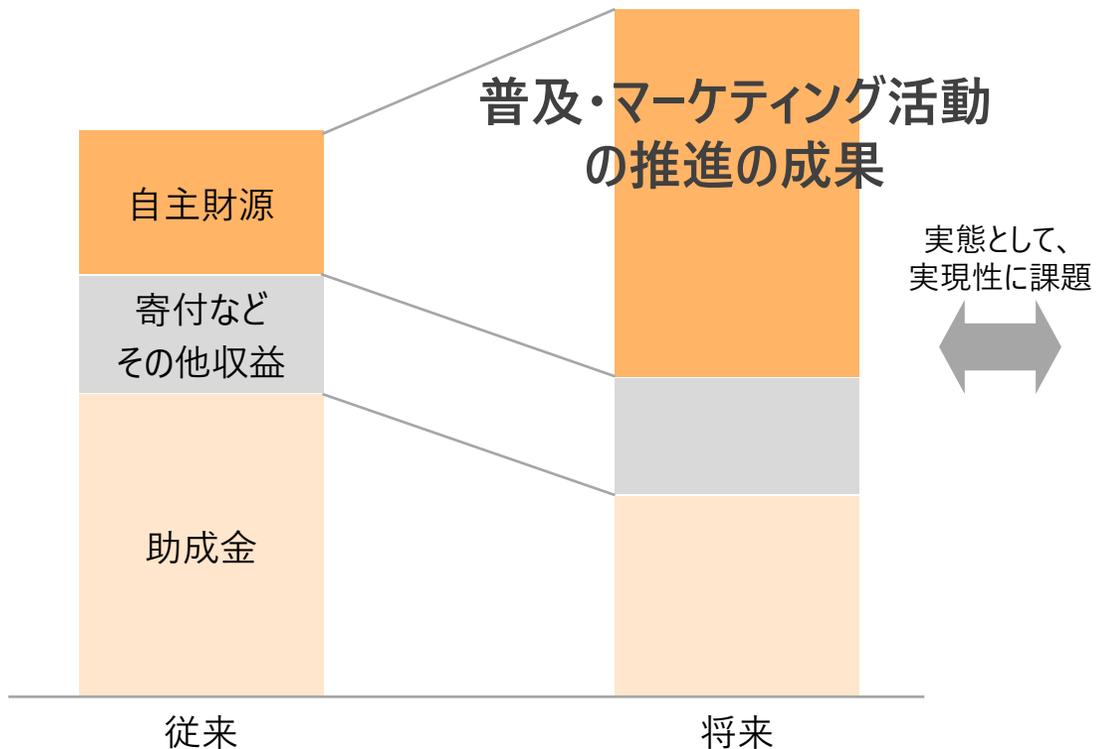
1. 中央競技団体の抱える課題
2. 本事業のターゲットとなるNF
3. 実施内容と成果物

1. 中央競技団体の抱える課題

- NFは、政策上、育成・強化事業に対して多くの助成金・補助金が交付されていたが、今後は、助成金・補助金に依存しない、普及・マーケティング活動を通じた自主財源に基づく組織運営への移行が期待されている。
- しかし、普及・マーケティング活動の推進にあたり、特にヒト・カネなどの経営資源不足が阻害要因となっている。

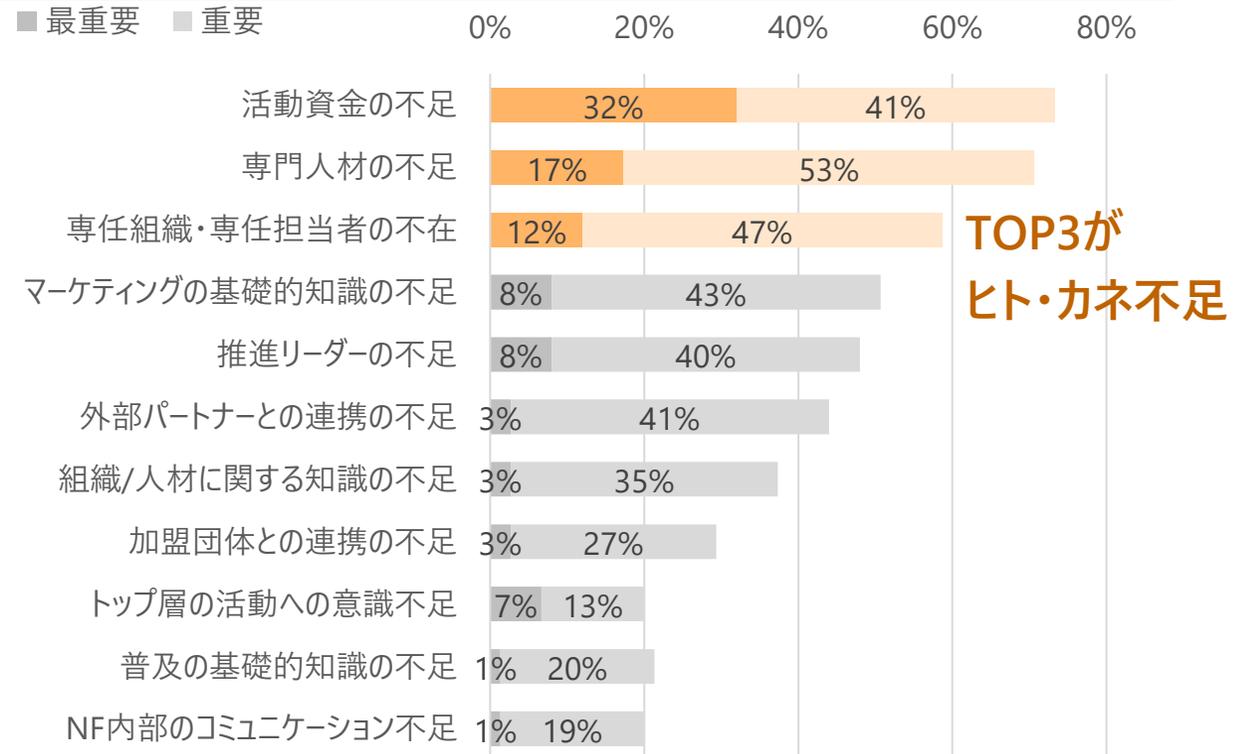
中央競技団体に期待される財務運営イメージ

普及・マーケティング活動を行い、助成金比率を下げ、自主財源を増加



普及・マーケティング活動の阻害要因 (n=75)

普及・マーケティング活動の推進において、ヒト・カネ不足が顕著な問題

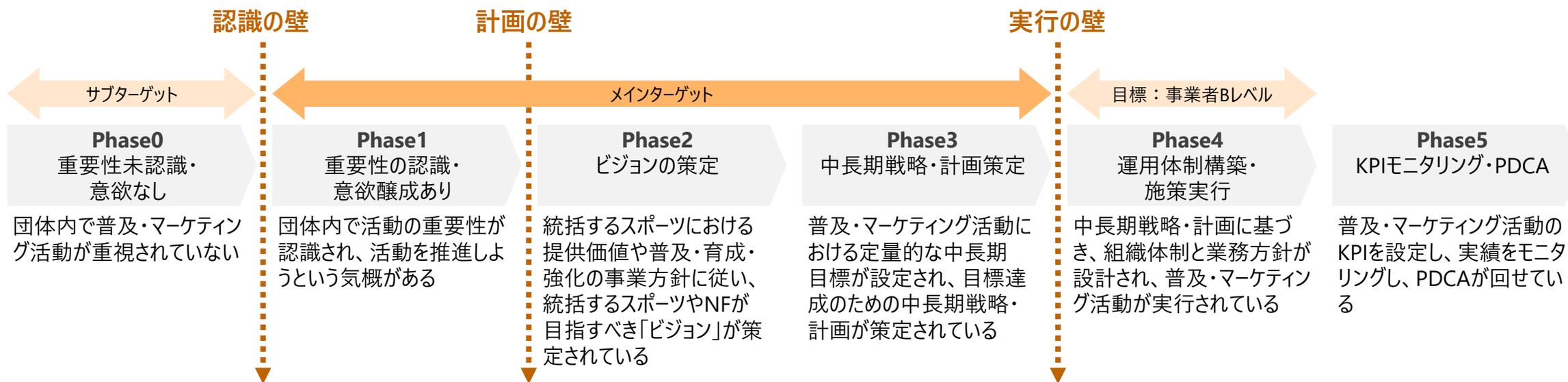


出典：スポーツ庁「令和2年度スポーツ産業の成長促進事業『中央競技団体の経営力強化推進事業（普及・マーケティング戦略の策定促進）』定量調査レポート」を基にアビームコンサルティング株式会社（以下、ABeam）作成

2. 本事業のターゲットとなるNF

- 本事業では阻害要因に対応し、経営力強化につながる知見提供を行うため、支援が必要なNFの特定と、知見提供の方向性を検討するため、令和2年度事業では、NFの普及・マーケティング活動の推進状況を示す「フェーズ」を定義した。
- 本事業のメインターゲットは、普及・マーケティング活動に対する重要性認識を持っているが取組を推進できないNFやビジョンや中長期戦略の策定に取り掛かっているが実行に移行できていないNFであり、事業者Bレベルへの引き上げを目指す。

普及・マーケティング活動の推進状況（フェーズ）の定義



出典：スポーツ庁「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）』事業報告書」を基にABeam作成

3. 実施内容と成果物

- 本年度事業では「①事業環境の調査・分類」「②業務共同化に向けた調査」「③NF全国会議の開催」による知見提供を行い、下記5つの成果物を作成した。

実施内容	成果物	目的と内容
1 事業環境の調査・分類	中央競技団体における競技普及の現状調査レポート (別添A)	<ul style="list-style-type: none">• NFにおける中長期普及戦略の策定や普及施策の検討するための参考情報• 「する」スポーツの普及に向け、NFの競技普及に対する取組状況と事業環境の違いに関する定量的な調査結果
	英国における競技普及に関する調査レポート (別添B)	<ul style="list-style-type: none">• 競技普及におけるNFの役割の見直しや普及施策を検討するための参考情報• 英国におけるスポーツの歴史や文化、政策、競技普及に向けた競技統括団体（日本におけるNF）の役割、パラスポーツの普及の現状に関する調査結果
	中央競技団体における競技普及に向けた知見集 (別添C)	<ul style="list-style-type: none">• NFが事業環境に即した中長期普及戦略を策定するための参考情報• 「する」スポーツの普及に向け、競技普及の構造や原理などの知るべき情報と、今後の競技普及に向けて考えるべき情報が整理された資料
2 業務共同化に向けた調査	業務共同化に向けた調査レポート (別添D)	<ul style="list-style-type: none">• NFが業務共同化構想や業務効率化に取り組む際のポイントをまとめた資料• 業務共同化構想における「対象業務」「希望団体数」「効果」の定量的な調査と、NFに対するサービス提供者に関する事例調査の結果
3 NF全国会議の開催	NF全国会議の開催結果 (本書内に記載)	<ul style="list-style-type: none">• NFが、普及・マーケティング活動の取組強化に向けた自律的な課題解決に寄与する情報・知見・課題の共有と、NF間のネットワークの構築を推進• NF全国会議の参加者アンケートの集計結果

第2章 事業環境の調査・分類

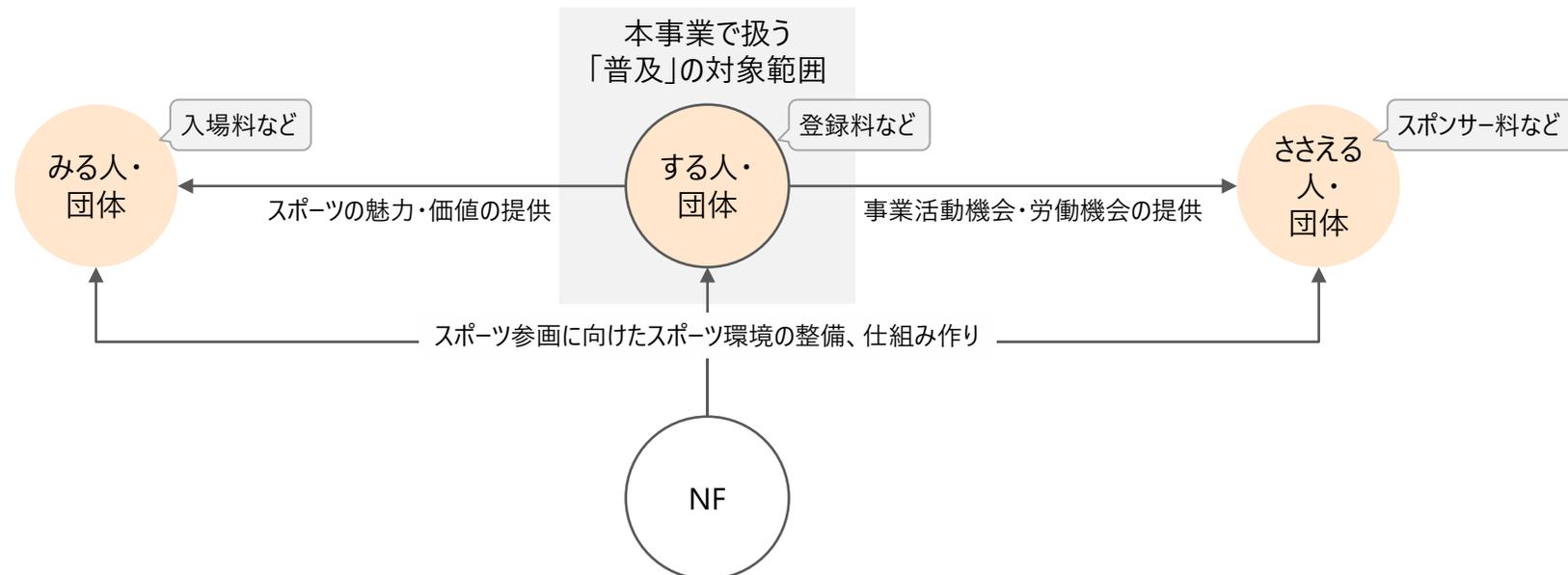
1. 調査の前提となる考え方
2. 目的・アプローチ
3. 初期ヒアリング結果
4. 調査結果の要点

1. 調査の前提となる考え方

1. 経営力強化に向けた本実施内容の位置づけ

- NFが中長期的な投資を行うためには、確実な投資原資を確保することが重要である。
- 「する人・団体」から得られる登録料収入はストック収益であるため、NFが統括するスポーツの参加人口が拡大すれば、財務基盤の成長と安定化の両立が期待できる。
- また、「する人・団体」の拡大は、スポーツを行う期間の統括するスポーツに対する消費を高め、市場拡大に貢献し、加えて、「みる」「ささえる」人・団体に対する提供価値を相乗的に高めることができる。
- そのため、事業環境の調査・分類では、「する人・団体」の普及を対象範囲とし、NFが自らの事業環境に即した普及を推進できるよう知見提供を行う。

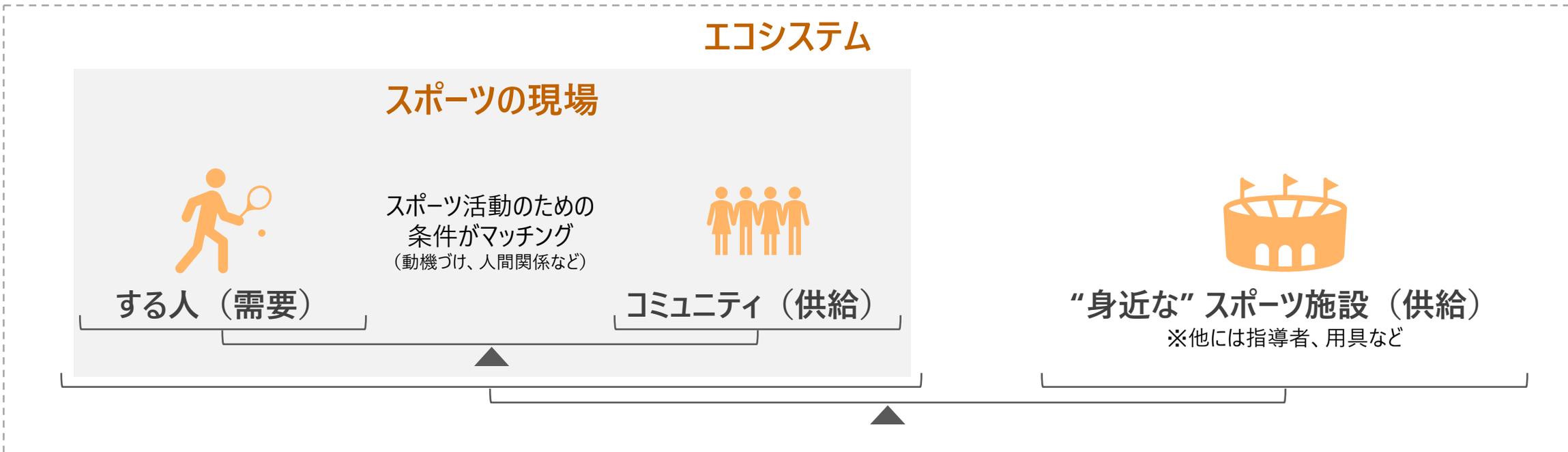
「する」「みる」「ささえる」の関係とNFの役割



1. 調査の前提となる考え方

2. 競技普及における需要と供給

- 競技普及は、需要と供給の関係に着目することで、問題の特定と適切な施策を講じられると考える。
- 例えば、「する人（需要）」がスポーツ活動をするためには、受け皿となる「コミュニティ（供給）」が必要であり、スポーツの現場（以下、現場）が活動をするためには、身近に「スポーツ施設（供給）」などが必要になる。
- NFは、統括するスポーツにおける現場の需要と供給やエコシステム*からの供給などの現場とエコシステムのスポーツ環境をセーブすることで、統括するスポーツの体験機会を増加させ、競技普及につながると考えられる。



需要と供給に着目することで、競技普及における阻害要因の特定が容易

競技普及を推進するためには、現場の需給だけでなく、現場とエコシステム間の需給の問題解決が必要

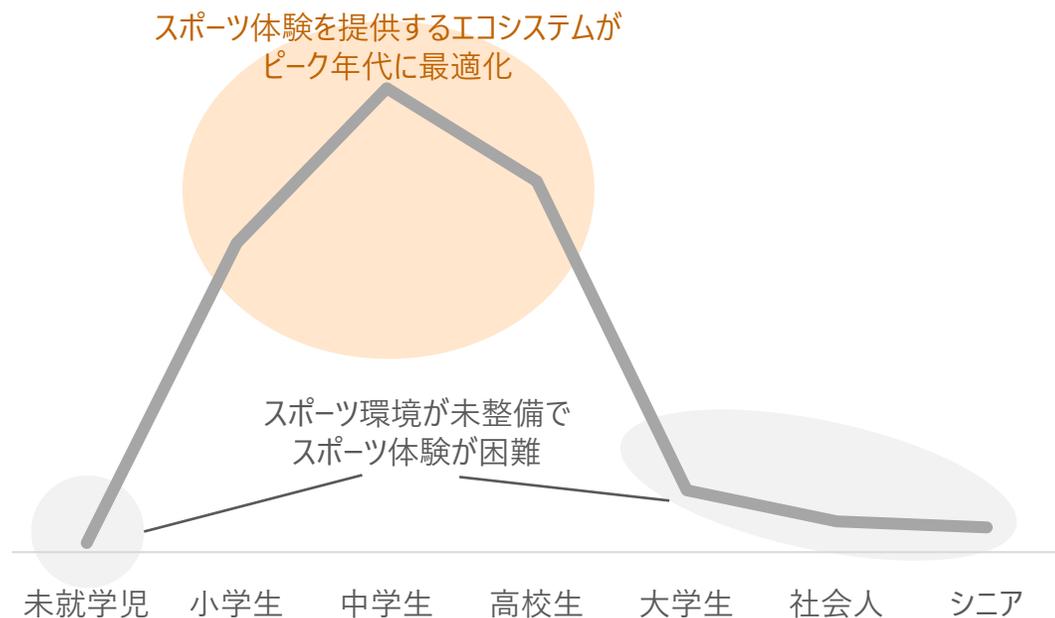
1. 調査の前提となる考え方

3. 事業環境を踏まえた普及戦略

- 競技普及のためのエコシステムは、NFが統括するスポーツの参加人口の最も多い年代（ピーク年代）に最適化されており、ピーク年代以外の年代に普及する場合、中長期普及戦略にエコシステムの再構築方針を含めることが重要である。
- 但し、パラスポーツの普及において、障がいの有無は年代の影響を受けないため、普及戦略は異なると推察される。

現在の「する人」(例)

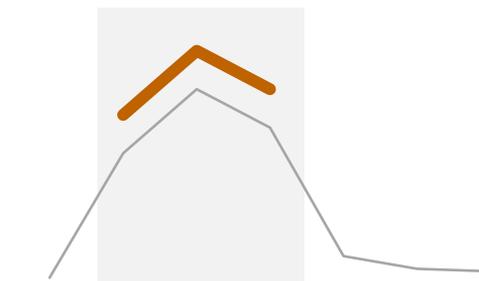
ピーク年代ごとに最適な事業環境が存在 (仮説)



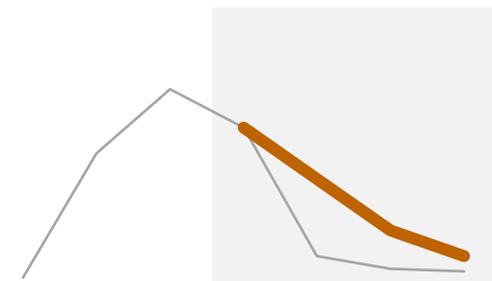
「する人」の中長期目標 (太線) と普及戦略の方向性

中長期目標に合わせ、エコシステムを再構築

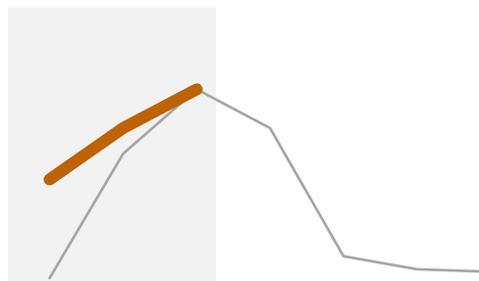
ピーク年代の環境整備の強化



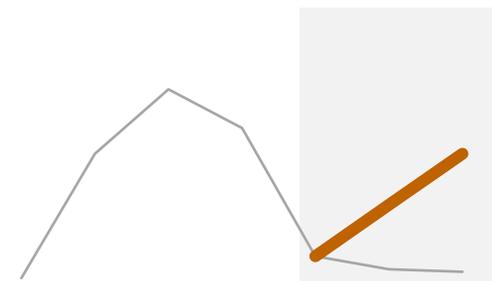
長期継続できる新たな環境作り



早期開始者のための新たな環境作り



新たなピーク年代作りに向けた環境作り



2. 目的・アプローチ

- 「事業環境の調査・分類」の目的は、競技普及の現状を把握し、各NFが事業環境に即した中長期普及戦略を策定できるような知見集を作成することである。
- そのために、「初期ヒアリング」「定量調査」「海外事例調査」「知見集の作成」を実施した。

目的	<p>A) 競技普及（「する人・団体」の拡大）における現状を定性的・定量的に把握し、NFの事業環境を分類の上、普及の促進要因・阻害要因を把握する</p> <p>B) 中長期普及戦略の策定に向け、A) の調査結果と海外の競技普及事例を参考に普及モデルを設計する</p>			
アプローチ	← 目的A) の範囲 →		← 目的B) の範囲 →	
	<p>初期ヒアリング (2021年6～7月)</p> <p>NFの競技普及の全体像を把握し、現場やエコシステムにおける普及要因、事業環境分類の初期仮説を策定する</p>	<p>定量調査 (2021年12月～2022年1月)</p> <p>定量調査を通じ、NFの事業環境を分類し、普及施策を検討する上で有効な普及要因を把握する</p>	<p>海外事例調査 (2021年10～12月)</p> <p>海外の競技普及に向けた取組を踏まえ、普及モデル構築に向けた参考情報を得る</p>	<p>知見集の作成 (2021年12月～2022年2月)</p> <p>事業環境分類を踏まえ、中長期普及戦略を策定する上で基礎となる普及モデルを設計し、知見を提供する</p>
調査対象	<ul style="list-style-type: none"> 15団体 (全日本剣道連盟、全日本スキー連盟、日本アメリカンフットボール協会、日本サッカー協会、日本セーリング連盟、日本体操協会、日本チアリーディング協会、日本テニス協会、日本トライアスロン連合、日本バドミントン協会、日本フライングディスク協会、日本ボクシング連盟、日本ボディビル・フィットネス連盟、日本ボブスレー・リュージュ・スケルトン連盟、日本陸上競技連盟) 	<ul style="list-style-type: none"> JOC、JSPO、JPCに加盟するNF計118団体（回収数計：87） 	<ul style="list-style-type: none"> スポーツイングランドなどの行政機関 英国のテニス、トライアスロン、セーリング、空手道、ハンドボール、ホッケーの競技統括団体 	<ul style="list-style-type: none"> -
主なアウトプット	<ul style="list-style-type: none"> 初期ヒアリング結果 	<ul style="list-style-type: none"> 中央競技団体における競技普及の現状調査レポート <u>(別添資料にて詳細説明)</u> 	<ul style="list-style-type: none"> 英国における競技普及に関する調査レポート <u>(別添資料にて詳細説明)</u> 	<ul style="list-style-type: none"> 中央競技団体における競技普及に向けた知見集 <u>(別添資料にて詳細説明)</u>

3. 初期ヒアリング結果

- 競技普及における問題を現場やエコシステムにおける需給の問題と捉えという考え方は妥当という意見が得られた。
- 共同生活者*などの「する人」の行動に影響を与える人の存在は、スポーツ参加において重要であることが確認されたため、普及モデルにおける重要要素として位置づける。

目的	確認事項	ヒアリング結果	対応方針
競技普及の基本コンセプト	<ul style="list-style-type: none"> • 競技普及は、する人とコミュニティという需要と供給の問題、マッチングの問題と捉えて良いか • 競技普及を推進するためには、現場とエコシステム間の需給問題の解決は重要か 	<ul style="list-style-type: none"> • 競技普及は、「コミュニティ」が中心的な役割を担っており、「する人」との需要と供給の問題と捉えて良い。<u>特に「する人」の価値観が多様化しているため、マッチングという考え方は重要</u>である • 競技普及の阻害要因として、コミュニティ数と比較し、身近なスポーツ施設が不足している場合がある。そのため、<u>現場とエコシステム間の需給問題の把握は重要</u>である • 普及戦略を現場とエコシステムで考えることについて、大枠同意を得た 	<ul style="list-style-type: none"> • 普及モデルは、「現場」と「エコシステム」で発生している需給問題を踏まえた上で、構造化に取り組む
する人の拡大	<ul style="list-style-type: none"> • 「する人」における年代のセグメンテーション方法は妥当か • スポーツ活動への参加には、保護者やパートナー、子どもなどの共同生活者の及ぼす影響は大きい • 「する人」のモニタリングの観点は妥当か 	<ul style="list-style-type: none"> • 「する人」のセグメンテーションについて以下の意見が挙がった <ul style="list-style-type: none"> • 小学生は用具や普及施策、大会カテゴリの点で、低学年と高学年で分けるスポーツがあり、社会人はNFによって年齢の区切りが異なるが、マスターズ大会やシニア大会が1つの年代の区切りと言える • <u>スポーツ環境の整備状況において、性差が大きい</u>スポーツがあるため、「する人」のセグメントの観点に入れることが望ましい • 「する人」がスポーツ活動に参加するためには、未成年だけでなく、既婚者においても共同生活者の協力が重要という意見を得た • 「する人」のモニタリングの観点は「新規開始（完全新規数 + 複数競技の実施者数 + 競技転向者数）」「継続」「再開（離脱・引退数 × 再開率）」で行うことは妥当である。このモニタリングの観点で調査すれば、「する人」向けの施策の方向性の検討が容易になる 	<ul style="list-style-type: none"> • 年代のセグメンテーションは、定量調査の結果によって、設定する • <u>共同生活者などの「する人」のスポーツ参加に影響を及ぼす人や大会などの競技継続に影響を与える媒体は、普及モデルの重要な要素</u>として位置づける • 「する人」のモニタリングとして、登録会員制度の活用は可能である

3. 初期ヒアリング結果

- ヒアリング結果に基づき、競技普及のためのNFの事業環境は、競技特性よりも年代に着目して分類する。
- なお、老若男女問わず複数のスポーツへ参加ができる総合型スポーツクラブなどのコミュニティが増加した場合、競技普及における事業環境は大きく変化すると想定される。

目的	確認事項	ヒアリング結果	対応方針
コミュニティの拡大	<ul style="list-style-type: none">• スポーツ体験機会を提供する「コミュニティ」を拡大する上で、競技特性の影響と、年代の影響のどちらが大きいか• スポーツ体験機会の提供をモニタリングの観点は妥当か	<ul style="list-style-type: none">• NF間の意見を比較し、<u>スポーツ体験機会を提供するためには、競技特性よりも年代の影響が強い</u>と判断した<ul style="list-style-type: none">• 競技特性はコミュニティの立上げに強い影響があり、特に施設のある地域に普及の対象が限定されるという意見が多かった。しかし、その地域ではコミュニティが作れるということであった• 一方で、<u>日本では各地域で老若男女問わず、複数のスポーツが行える拠点（総合型スポーツクラブなど）が少ないため、多くのスポーツでスポーツ活動の受け皿である「コミュニティ」がない年代もある</u>という意見を得た• 日常的なスポーツ体験機会の提供におけるモニタリングの観点「（コミュニティ数）×（自競技の取り扱い率）×（1コミュニティの参加者数）」は、コミュニティ向け施策の検討に有効だという意見が挙がった• 公式戦参加などの非日常的なスポーツ体験は、「する人」が日頃より培ってきたパフォーマンスの発表の機会であるため、競技継続に対する強い動機付けになる。そのため、大会運営組織は「する人」の誰でも参加できる機会を設けることが重要という意見を得た	<ul style="list-style-type: none">• 競技普及は「<u>する人</u>」の需要喚起だけでなく、「スポーツ体験機会の提供」が重要であるが、「コミュニティ」は、年代の影響を強く受けているため、事業環境の分類は競技特性よりも年代に着目する。 なお総合型スポーツクラブなどが増加すれば、競技普及における事業環境は大きく変わると想定される

3. 初期ヒアリング結果

- NFは、エコシステムを形成する人・団体と連携した情報収集の仕組みを整備していないため、現場を一面的にしか理解できていない可能性やエコシステムを見渡した問題の把握ができていない可能性が示唆された。
- 競技普及に向けたNFと地域加盟団体の役割について、両者の方針が一致していない可能性がある。

目的	確認事項	ヒアリング結果	対応方針
エコシステムを形成する人・団体と連携した競技普及	<ul style="list-style-type: none">• エコシステムを形成する人・団体と連携した競技普及における阻害要因は何か• NFは、施設や用具における課題はどのように対処しているか	<ul style="list-style-type: none">• 競技普及においてエコシステムを形成する人・団体と連携は重要であるが、連携における阻害要因として以下のような意見が挙がった<ul style="list-style-type: none">• <u>NFと加盟団体・協力団体との情報連携が不十分である</u><ul style="list-style-type: none">• NFからの一方通行のコミュニケーションをとる• 加盟団体の職員のキャリアに偏りがあり同質性の高い意見が多い• そもそも加盟団体からの意見を収集する仕組みがない• 都道府県連盟は地方自治体から国体のための強化助成金を得ているため、普及への関心が低い• 施設や用具の課題は顕在化しているが、<u>対策を講じているNFは少ないだけでなく、関係者との議論の場を設けていないことが確認された</u><ul style="list-style-type: none">• 施設に関する課題として、「予約がとれない」「身近にスポーツ施設がない」「専門施設が必要だが日本国内に限られた場所しかなく、当該地域以外での普及が困難である」などが挙がった• 用具に関する課題として、コミュニティにおいては、特に立上げ時の初期費用として負担が高く競技特性の影響を強く受けることや、「する人」においては、高価なだけでなく、普及用の廉価な用具開発が行われていないこと、専門用具やオーダーメイド制を使うスポーツにおいては開発・メンテナンスができるメーカー・人材が不足していることなどが挙げられた（パラスポーツでは義肢装具士など）	<ul style="list-style-type: none">• <u>加盟団体・協力団体と連携した現場の情報収集を、エコシステムにおける普及モデルの要素として盛り込む</u>• <u>NFは加盟団体・協力団体は競技普及の中心な担い手と考えているが、都道府県連盟の役割として国体等の育成・強化事業が中心となっているという意見が得られた。定量調査で検証する</u>• 競技普及において施設や用具の供給不足が阻害要因になっていることを認識する必要がある

4. 調査結果の要点

1. 事業環境の分類

「（別添A）中央競技団体における
競技普及の現状調査レポート」より抜粋

- 定量調査の結果に基づき、年代ごとのスポーツ参加人口の動向の影響を受ける9分類を抽出し、パラスポーツは障がいを抱える時期などの不確実性が高いことから別分類とした合計10分類を抽出した。

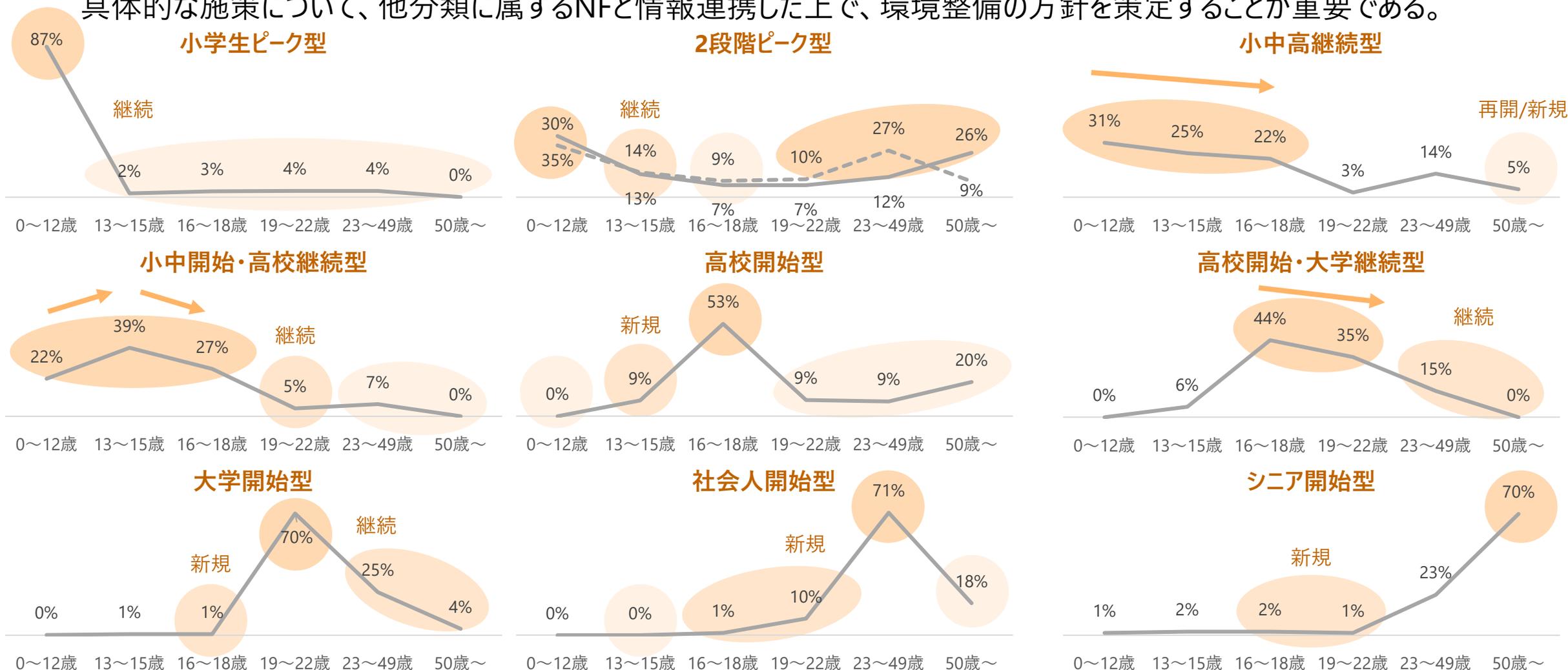
分類名	平均スポーツ参加人口	スポーツ活動が盛んな年代	主なスポーツ（例）
小学校ピーク型	16,590	・0～12歳（小学校）	・ドッジボールなど
2段階ピーク型	8,683	・0～12歳（小学校） ・19歳～（大学・社会人・シニア）	・アイスホッケー、レスリング、テコンドー、近代五種、少林寺拳法、エアロビックなど
小中高継続型	303,331	・0～18歳（小学校・中学校・高校） ※小学生がピーク	・サッカー、ラグビーフットボール、バスケットボール、ソフトボール、体操、柔道など
小中開始・高校継続型	462,959	・0～18歳（小学校・中学校・高校） ※中学生がピーク	・野球、バレーボール、ソフトテニス、スキー・スノーボードなど
高校開始型	124,489	・16～18歳（高校）	・弓道、バドミントン、ホッケー、ウェイトリフティングなど
高校開始・大学継続型	9,223	・16～22歳（高校・大学）	・ボート、アーチェリーなど
大学開始型	2,333	・19～22歳（大学）	・セーリング、フライングディスク、スカッシュ、カバディ、セパタクロー、水上スキー・ウェイクボード、ボブスレー・リュージュ・スケルトンなど
社会人開始型	5,104	・23～49歳（社会人）	・カーリング、サーフィン、馬術、ボディビル・フィットネス、バイアスロン、パワーリフティングなど
シニア開始型	88,561	・50歳～（シニア）	・武術太極拳、ダンススポーツ、グラウンドゴルフ、クレ射撃、ローンボウルズなど
パラスポーツ型	223	・全年代	・パラスポーツ

4. 調査結果の要点

2. 分類ごとのスポーツ参加人口イメージ

「(別添A) 中央競技団体における競技普及の現状調査レポート」より抜粋

- 定量調査の結果に基づき、パラスポーツ型を除く9分類のスポーツ参加人口の動向を示した。
- ピーク年代以外の年代はスポーツ環境が未整備と推察されるため、今後重点を置く年代における競技普及のポイントや具体的な施策について、他分類に属するNFと情報連携した上で、環境整備の方針を策定することが重要である。



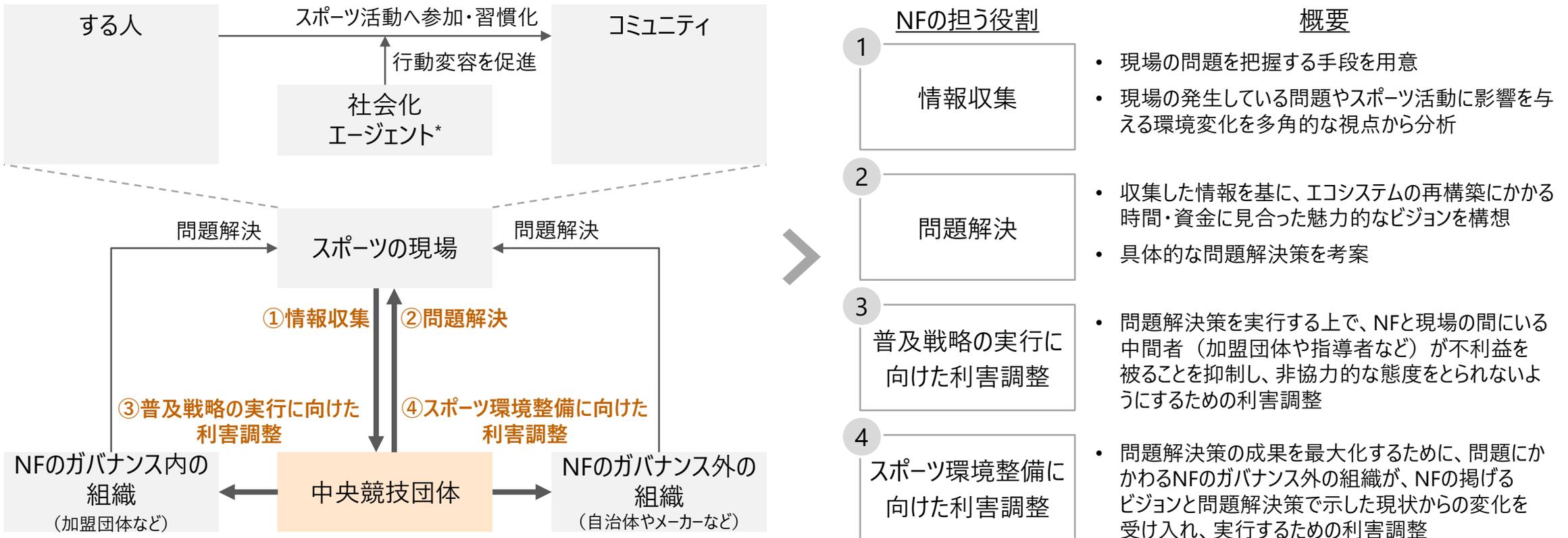
4. 調査結果の要点

3. 競技普及における基本モデル

- 競技普及のためには、「する人」の需要喚起に加え、日常的なスポーツ体験機会の提供が重要になる。
- 事業環境に即して日常的なスポーツ体験機会を提供できるよう、基本的な普及モデルを構築するとともに、普及モデルの中でNFが担う役割を定義した。

競技普及における基本モデルと中央競技団体の役割

スポーツの現場に対する普及施策は、「する人」「コミュニティ」「社会化エージェント」の3者を対象に検討
エコシステムに起因する現場の問題は、NFのガバナンス内外の組織との利害調整含め、解決にあたるのが推奨



第3章

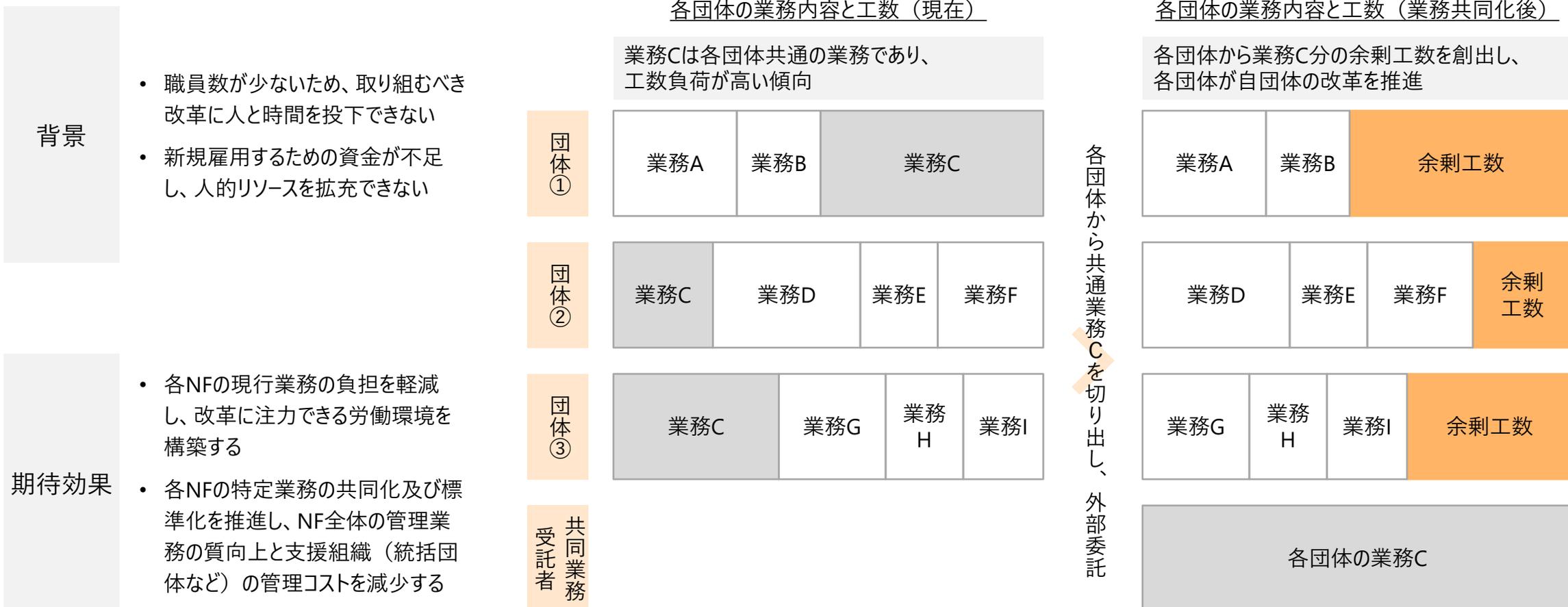
業務共同化に向けた調査

1. 業務共同化構想とは
2. 目的・アプローチ
3. 調査結果サマリー

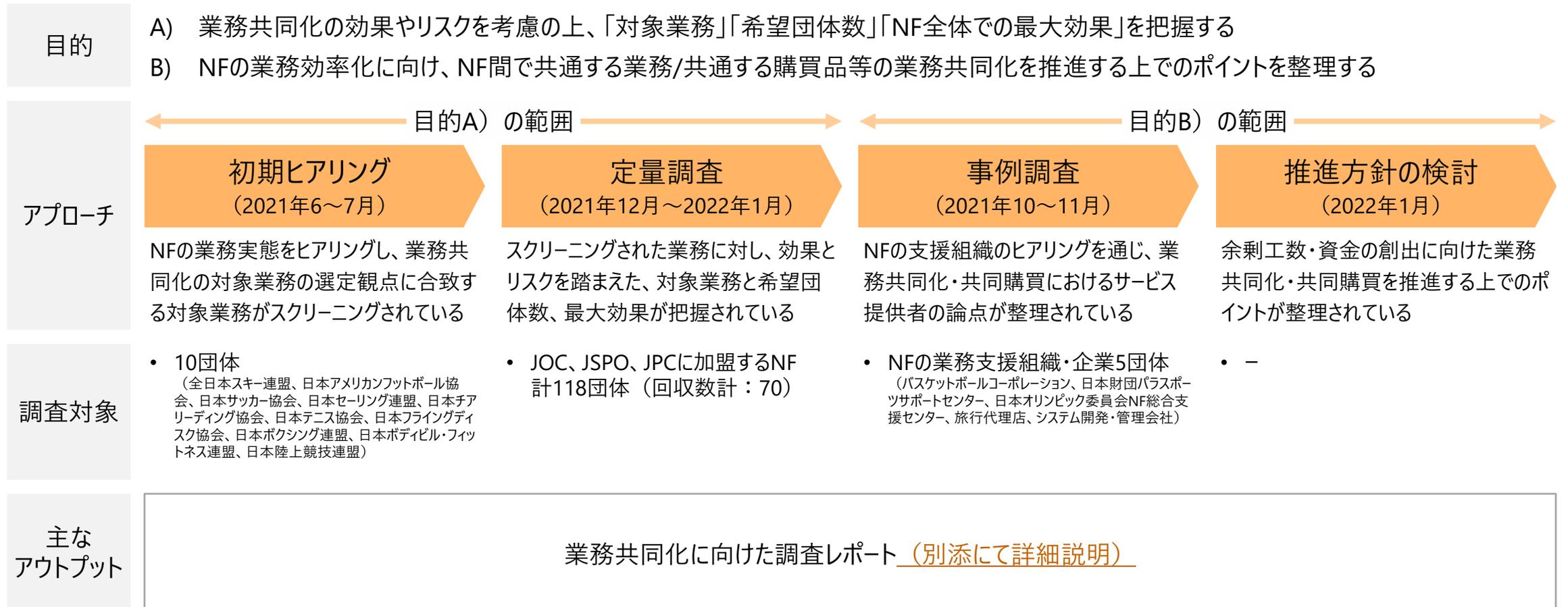
- NFの経営力強化に充てる余剰工数・資金を創出するためには、業務量やコストの削減などの効率化が必要である。
- そのため、人的・資金的な課題を抱えるNF間で共通する業務を集約・共同化し、一堂に業務効率化・コスト削減を狙う構想が、業務共同化構想である。本事業では、本構想の対象となる候補業務や効果を調査する。

背景と期待効果

一般的な業務共同化の構想イメージ



- 本調査では、業務共同化・共同購買の「対象業務」「希望団体数」「NF全体での最大効果*」を明確化し、業務共同化構想の推進ポイントを把握するため、「初期ヒアリング」「定量調査」「事例調査」「推進方針の検討」を実施した。



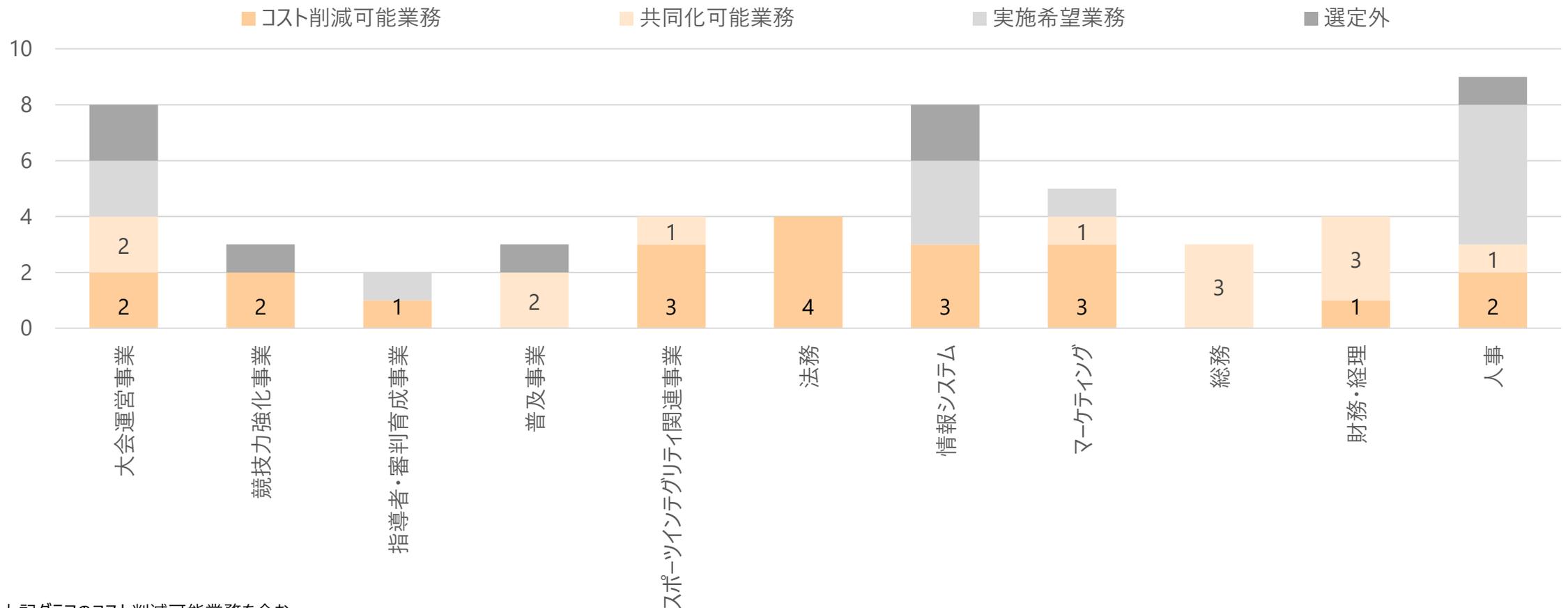
*本調査では、各業務の効率化・コスト削減手法を検討しないため、効果とは業務共同化・共同購買での工数削減やコスト削減度合いを指さず、**NF内に発生している負荷・費用（最大ポテンシャル）**を指す

- 五輪競技/非五輪競技を含む計10団体に対する初期ヒアリングに基づき、NFの業務を12領域66業務に分類した。
- NF間の共通性が明らかに低い業務やNF独自の専門知識を有する業務等を対象外とし、11領域53業務を選定した。

業務領域		業務一覧 (グレー：定量調査の対象外)
主要業務	大会運営	<ul style="list-style-type: none"> 大会の企画・開催、<u>大会スポンサーの確保</u>、大会備品の調達、運営ボランティア確保、会場で使用する音楽等の著作権管理業務、大会関係者向けのヘルプデスク業務、観戦客向けのヘルプデスク業務、大会施設の予約調整、大会運営のナレッジシェア
	競技力強化	<ul style="list-style-type: none"> <u>国際大会への選手団派遣</u>、国内外強化合宿、<u>チーム派遣・招待</u>、ジュニア選手の発掘・育成、選手向けの講習会
	指導者・審判育成	<ul style="list-style-type: none"> 講習会の企画・運営、<u>資格認定</u>、<u>大会への派遣調整</u>、学校教員向けの講習会
	普及活動	<ul style="list-style-type: none"> スポーツ教室の企画・開催、学校教育現場への普及、会員からの問合せ対応業務
国際		<ul style="list-style-type: none"> <u>IFとの連携</u>、<u>国際ネットワークの構築</u>
スポーツインテグリティ関連業務		<ul style="list-style-type: none"> ガバナンスコード対応、ドーピング防止活動、ガバナンス・コンプライアンスに関するモニタリング、第三者通報・ホットライン業務
法務		<ul style="list-style-type: none"> 機関法務、契約法務・知財法務、NF内の規定作成、個人情報・機密情報の管理
情報システム		<ul style="list-style-type: none"> 情報・デジタル戦略の立案と実行管理、情報セキュリティ管理、管理システム（会員管理、資格保有者管理、大会申込管理、大会記録管理等）の企画・開発、管理システムの運用・保守、HPの企画・開発、HPの更新・管理、ECサイトの企画・開発、ECサイトの更新・管理
広報・マーケティング		<ul style="list-style-type: none"> <u>広報</u>、<u>スポンサーセールス</u>、<u>商品企画・販売</u>、<u>チケットینگ</u>、放映権セールス、事業推進パートナーの選定と連携、SNS・メルマガの企画・運用、パンフレット・チラシ・画像・映像等の制作物の企画・制作、肖像権等の知的財産やスポンサー権利の不正利用・アンブッシュマーケティングの対応
総務		<ul style="list-style-type: none"> 各種備品購入、書類のフォーマット作成と管理、業務ナレッジのシェアリング
財務・経理		<ul style="list-style-type: none"> <u>予算策定・管理</u>、<u>業績管理</u>、助成金申請・報告、決算対応（決算業務・一般会計等）、固定資産管理、経費精算
人事		<ul style="list-style-type: none"> 人材採用、人材育成（教育・研修）、人事評価制度の設計・運用、報酬制度の設計・運用、人員配置、労務管理、給与計算・支払、叙勲申請、他団体との経営人材や専門人材のシェアリング

- 初期ヒアリングにおける一次スクリーニングの結果から、11領域53業務を抽出し、定量調査を実施した。
- 定量調査の結果から、業務効率化の観点（共同化可能業務）として11領域34業務*、コスト削減の観点（コスト削減可能業務*）として9領域21業務を選定した。

業務領域ごとの対象業務数



*上記グラフのコスト削減可能業務を含む

- 最大効果は、定量調査に基づき、業務効率化の観点では34業務1,222人月～4,969人月、コスト削減の観点では21業務397百万円～1,583百万円と試算した。

共同化可能業務における全体業務量

コスト削減可能業務における全体外注費

対象業務数

34 業務

21 業務

希望団体数

12.1～48.0 団体

12.7～49.6 団体

最大効果

(効果試算方法の詳細は後述)

1,222.1～4,969.0 人月*

397.9～1,583.3 百万円

*人月とは、作業量を表す単位の1つであり、1人が1か月働いた作業量（例：1人月 = 8時間/日 × 営業日20日/月 = 160時間。3か月で6人月分の作業を行うためには、6人月 / 3か月 = 2人のフルタイム職員が必要）

- 業務共同化構想は、共通ビジョンを持った組織間で行い、スキーム構築はトップダウンで推進すること、また、新たな業務に移行する際には、担当者間のコミュニケーションを通じたボトムアップで推進することが有効と考えられる。

推進フェーズ	ポイント	
構想策定～ 事業スキーム構築	強い共通目的を持つ組織間での実施	<ul style="list-style-type: none"> • <u>喫緊に業務効率化・コスト削減等の実現が必要という共通ビジョンを描ける組織間</u>で検討する • 本構想の実施により、影響を受けるステークホルダー（特に職員や既存取引先等）と調整を図る
	有効性と持続性のある事業スキームの構築	<ul style="list-style-type: none"> • 対象業務の選定後に、目的達成に適う効率化・コスト削減手法を決め、安定的に手法が実行されるよう、<u>経営資源が持続的に調達できるスキームを構築</u>する • 手法やスキームの検討は専門性と複雑な利害調整を要するため、必要に応じ、外部組織の協力を仰ぐ
	トップマネジメントのコミットメントと トップダウンによる推進	<ul style="list-style-type: none"> • 本構想は、<u>現行業務の延長線上にある改革ではなく、巻き込む関係者も多いため、各組織のトップマネジメントが意思決定</u>する • トップマネジメントが、事業スキームの構築や業務移行を責任をもって推進する
業務移行～ スキームの運用	現行業務の棚卸と管理体制の強化	<ul style="list-style-type: none"> • 本構想の実施を意思決定した後は、可能な限り、現行業務を棚卸し、マニュアル化や効率化を図る • 自団体のコンプライアンス違反は業務共同化・共同購買を行う他組織に大きな影響を与える可能性があるため、管理体制の強化を図る
	ボトムアップによる業務移行	<ul style="list-style-type: none"> • 現行業務が中断すると登録会員や既存取引先等に悪影響を及ぼす可能性があり、また同一業務でも、NF間では異なる独自ルールが多数存在し、業務の属人化も進んでいることから、<u>現場担当者間のコミュニケーションを通じたボトムアップで新たな業務に移行</u>する
	民間事業者の活用	<ul style="list-style-type: none"> • 民間事業者を活用する場合、NFに業務知見が蓄積するような契約と業務オペレーションを設計する • 民間事業者は事業メリットがないと撤退リスクが生じるため、NFは事業活動に協力することが重要である • 各NFの要件と各民間事業者のサービスが適合するよう、同一業務でも複数企業の参画を促進する

第4章

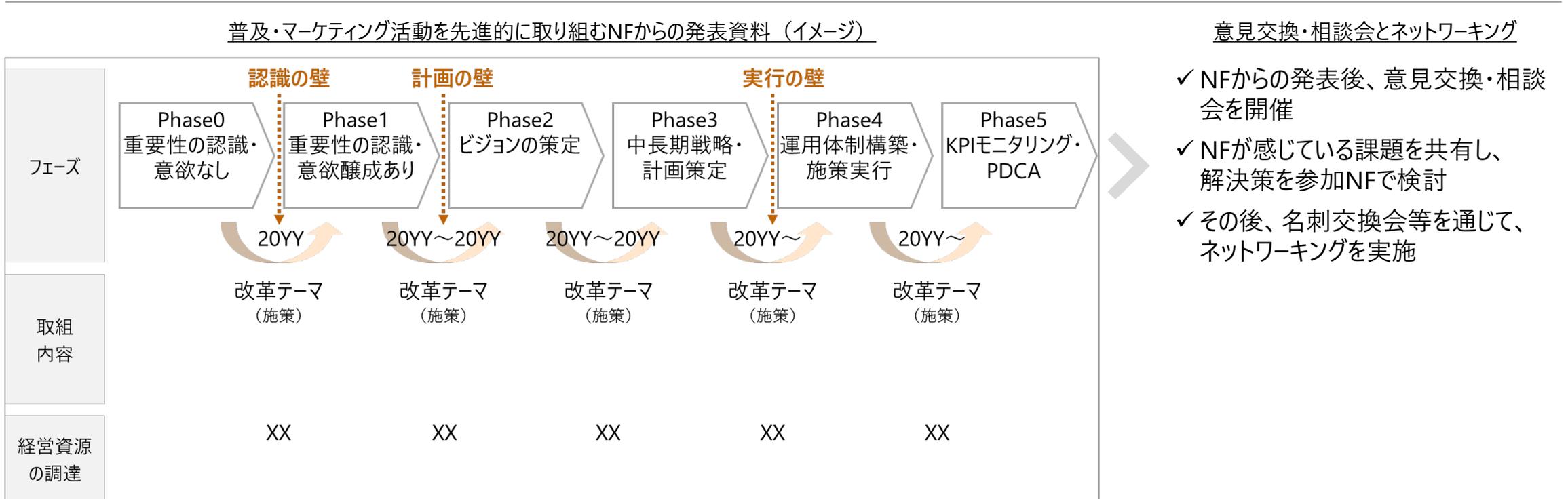
NF全国会議の開催

1. NF全国会議の実施方針
2. 実施概要
3. 登壇団体・発表テーマ
4. 実施結果

1. NF全国会議の実施方針

- NFが自律的な組織運営を図るためには、普及・マーケティング活動に取り組む必要があるが、知見がないのが実態である。
- そこで、NF全国会議を開催し、現在先進的な取組を行うNFが、普及・マーケティング活動の重要性を認識し、中長期的な戦略の下で施策を実行するまでの組織の成長ストーリーを共有し、自団体の組織改革に向けた知見を提供する。

NF全国会議の開催イメージ



先進NFにおける普及・マーケティング活動の重要性認識がない状況からの組織の成長ストーリーとポイントを共有
NF間のネットワークを構築し、相互相談できる関係性を構築

2. 実施概要

- NF全国会議は、聴覚障がい者が参加できるよう配慮した上で、オフライン・オンラインの同時実施にて、全2回開催した。
- 情報共有を目的とした「事例発表」「意見交換・相談会」と、ネットワーキングを目的とした「名刺交換会」「連絡先リストの共有」を行った。

概要

目的	<ul style="list-style-type: none">• NFが普及・マーケティング活動の課題を自律的に解決するために、NF間の情報・知見・課題等の共有とネットワークの構築を支援
実施時期	<ul style="list-style-type: none">• 第1回：2020年10月5日（火）10:00～13:00• 第2回：2020年11月16日（火）10:00～13:00
開催形式	<ul style="list-style-type: none">• オフライン会場とオンライン配信でのハイブリッド開催 なお、オンラインでは、聴覚障がい者向けに手話通訳・要約筆記映像を配信
対象	<ul style="list-style-type: none">• 日本オリンピック委員会（JOC）、日本スポーツ協会（JSPO）、日本障がい者スポーツ協会（JPSA）に加盟するNF
納品物	<ul style="list-style-type: none">• 登壇団体のNF全国会議内での発表資料• 参加者アンケート結果 <p>▼発表資料URL</p> <p>https://www.mext.go.jp/sports/b_menu/sports/mcatetop09/list/detail/jsa_00057.html</p>

実施方針

情報共有	<ul style="list-style-type: none">• 先進NFとして事業B受託者（以下、事業者B）より、以下の共通テーマに従い、具体的な事例発表をトークセッション形式で実施 【共通テーマ】 事業環境における問題意識を背景とした普及・マーケティング活動の取組• 意見交換・相談会や名刺交換会での質問等の実施
ネットワーキング	<ul style="list-style-type: none">• オフライン会場での名刺交換会• 希望者向けに連絡先リストの共有

3. 登壇団体・発表テーマ

登壇団体・発表テーマ

タイムライン

第1回登壇団体（2021年10月5日）



武道スポーツとしての
提供価値と
中長期戦略

全日本空手道連盟



東京2020大会
レガシーの活用と中長
期戦略

日本ホッケー協会



ブームで終わらせない
「テニス界」全体で取り組む
普及活動と仕組み化

日本テニス協会

あいさつ

10:00～10:10

事例発表

10:10～11:10

休憩

11:10～11:20

意見交換・
相談会

11:20～12:00

名刺交換会
(オフラインのみ)

12:00～13:00

第2回登壇団体（2021年11月16日）



自然スポーツとしての
環境保全とインクルーシブに
向けた中長期的な取組

日本セーリング連盟



競技者・ファン・
関係組織を巻き込む
マーケティング活動

日本ハンドボール協会



Japan Triathlon Union

健康スポーツとしての
社会・愛好者・企業への
提供価値

日本トライアスロン連合

4. 実施結果

1. 申込・参加状況

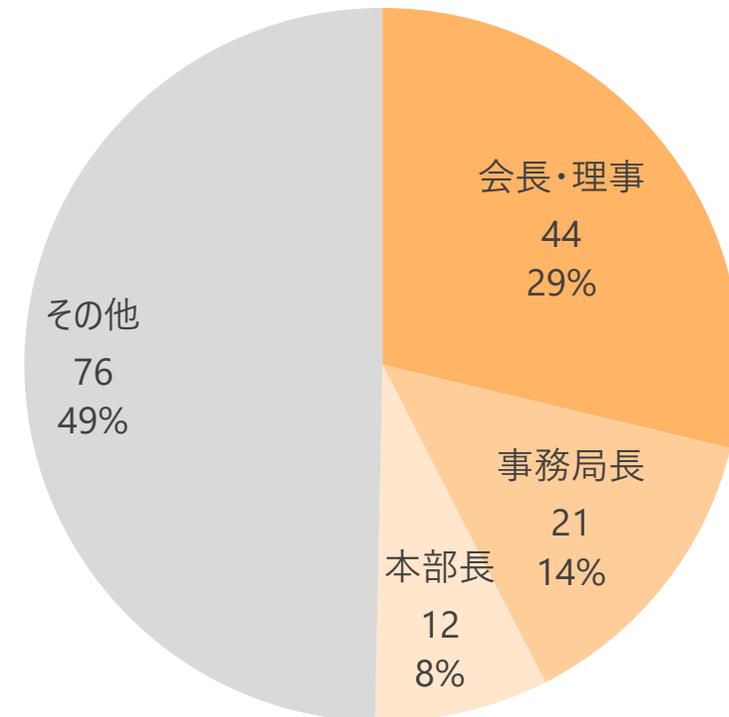
- NF全国会議は、総勢63団体153名が参加し、オフライン上の交流はNF中心に行った。
- 申込団体の役職は、「会長・理事」「事務局長」「事業部長」等のNF運営責任者が、全体の5割を占めた。

申込・参加の内訳（総勢63団体153名）

カテゴリ	団体分類	第1回		第2回	
		オフライン	オンライン	オフライン	オンライン
団体	JOC/JSPO加盟NF	10	32	12	31
	JPSA加盟NF	0	17	0	17
	統括団体・支援団体	2	3	2	5
	小計	12	52	14	53
	合計（重複除く）		56		58
人数	JOC/JSPO加盟NF	22	53	19	53
	JPSA加盟NF	0	30	0	32
	統括団体・支援団体	4	14	5	27
	小計	26	97	24	112
	合計		123		136

※オフラインは、当日会場での受付件数で集計
※オンラインは、申込件数で集計

申込者役職（N = 153）



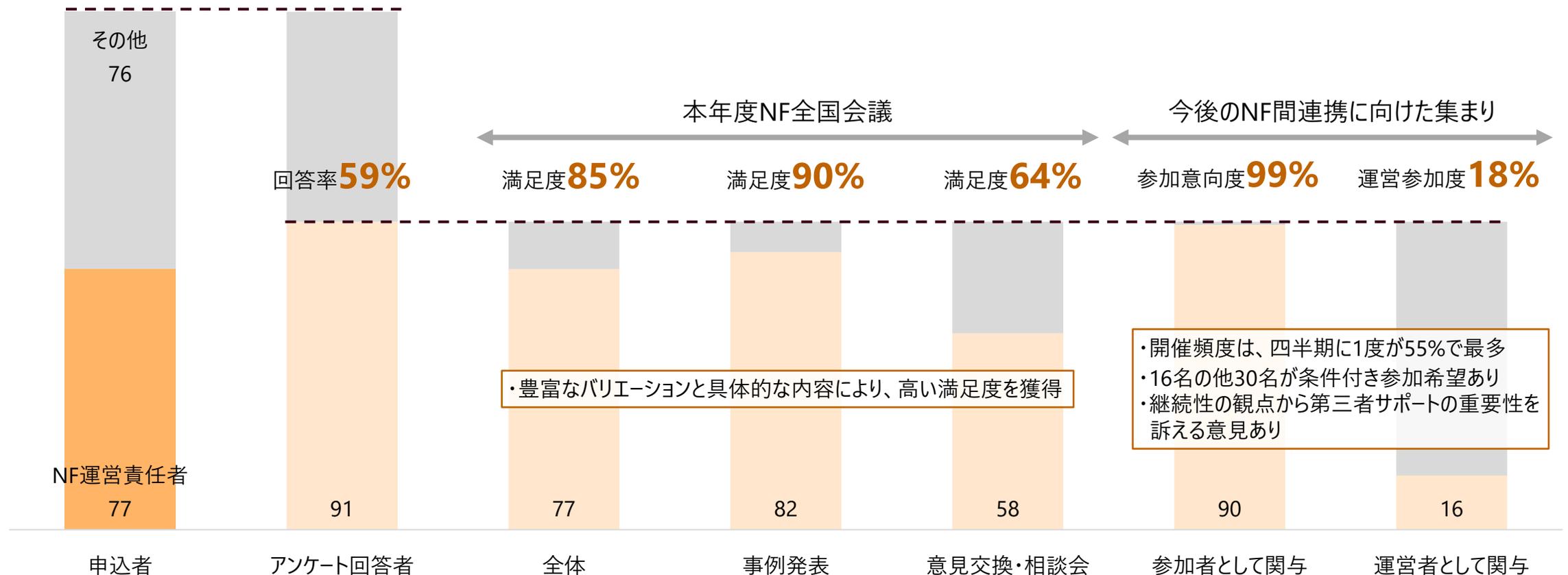
※役職者の集計は、役職兼務の場合、会長・理事>事務局長>本部長の順に優先し、集計

4. 実施結果

2. 参加者アンケート結果サマリー

- 本年度のNF全国会議について、参加者の8割以上が、「満足」「やや満足」と評価した。
- 今後のNF間連携に向けた集まりについて、99%が参加意向があり、18%が運営希望者として名乗りを挙げた。

63団体153名



4. 実施結果

3. 開催結果サマリー

- 情報共有の観点では高い成果を収めたが、NFによる主体的な課題解決に向けた相互の積極的な意見交換のためには、開催形式や参加人数等の環境面の支援は必要と思料した。
- ネットワーキングは、本年度の機会提供は十分にでき、NF自身も継続的なNF間連携の重要性を認識していた。

目的	結果	示唆（青字：よかったこと、赤字：次年度以降の課題）
情報共有	<ul style="list-style-type: none">・応募者最大63団体153名で、そのうちNFの事業運営責任者である「会長・理事」「事務局長」「事業責任者」は約5割が応募・事例発表の満足度は85%・意見交換・相談会の満足度は64%・「具体的で踏み込んだ内容」に対して高評価コメントがあり、「協会規模が異なり自団体に不適合」といった低評価コメントもあり	<ul style="list-style-type: none">・事業運営責任者を中心に、先進的なNFの事業環境を踏まえた中長期的な普及・マーケティング活動の考え方や取組を紹介できたことは意義があった・一方、意見交換・相談会はオフライン・オンライン共に質問数が少なかった NFが抱える課題やその解決の方向性について、NF間での積極的な意見交換ができる状態があるべき姿であるため、開催形式や議論に参加する人数等の環境面の支援は必要と思料した （会議室・配信機材・情報保障・予算など解決すべき点は多い）
ネットワーキング	<ul style="list-style-type: none">・オフライン参加者による名刺交換会は、第1回26名、第2回24名にて実施・オンライン視聴者含めた連絡先の共有希望者は、第1回56名、第2回36名・対面で直接意見交換ができたことに対する高評価コメントあり・次年度以降のNF間連携の集まりに、99%が参加希望があり、18%が運営希望あり（JOC/JSP加盟NFやJPC加盟NFの他、聴覚障がい者競技団体、知的障がい者競技団体等、多様性あふれる団体が希望）	<ul style="list-style-type: none">・横連携の集まりへの参加者及び運営者としての参加希望が多数上がり、横連携の重要性を感じているNFが可視化されたことは、意義があった・運営希望者は、主体的なテーマ設定への希望があった 一方、現状のNF内での業務工数が高く、外部サポートなしには持続可能な集まりの運営が難しいという意見もあった 最終的にはNF主体で運営することが望ましいが、初期支援は必要と思料した

第5章

中央競技団体の経営力強化に係る検討会の開催

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

1. 実施概要

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

開催回	第1回検討会	第2回検討会	第3回検討会
開催日・場所	2021年7月9日（金） 於 オンライン	2021年1月14日（金） 於 オンライン	2021年3月15日（火） 於 オンライン
アジェンダ	<ol style="list-style-type: none">本日の主旨<ul style="list-style-type: none">スポーツ庁様挨拶事業A受託者挨拶アジェンダ・ゴールの説明本年度事業計画のご説明本年度実施内容に関する討議<ul style="list-style-type: none">第1回検討会までの取組の報告確認事項に関する討議今後のスケジュール	<ol style="list-style-type: none">本日の主旨第2回検討会までの事業報告<ul style="list-style-type: none">①事業環境の調査・分類②業務共同化に向けた調査③NF全国会議の開催第3回検討会に向けた推進方針	<ol style="list-style-type: none">本日の主旨本事業における課題第3回検討会までの事業報告<ul style="list-style-type: none">競技普及に関する現状調査レポート知見集その他
運営規則	名簿、成果物、議事要旨は公開。なお、議事要旨は、会議後速やかに作成し関係者内で確認を行う。会議、配布資料は非公開。なお、配布資料は、個別の事情に応じ、構成員全員の了解のもと、資料の一部を公開できるものとする。		

出席者（敬称略）

検討会構成員	日本オリンピック委員会 日本スポーツ協会 日本障がい者スポーツ協会 笹川スポーツ財団	総合企画部部長代理 今井泰徳構成員 ブランド推進部長兼マーケティング課長 浅井慎也構成員（7/8（木）に別途意見を収集） 強化部長 井田朋宏構成員、 企画情報部長 染谷浩構成員 政策ディレクター 吉田智彦構成員
事務局	スポーツ庁 アビームコンサルティング株式会社 日本オリンピック委員会	坂本（参事官（民間スポーツ担当）付参事官補佐）、 山縣（参事官（民間スポーツ担当）付経営改善係） 角藤（政策課専門官（法務支援スタッフ）） 久保田、 宮原、 春田、 増田 相馬

発言要旨

【①事業環境の調査・分類】

- ・ エコシステムを形成する人・団体との連携について、NFがコミュニティを体系的に管理できる手法の開発や、自治体や教育委員会、学校などのプレーヤーの巻き込みが重要になる
- ・ パラスポーツの普及において、障がい者を受け入れられるコミュニティ・指導者・安全管理者や、身近な公園やスポーツ施設のバリアフリー化が優先事項になっている
- ・ 競技特性に基づき事業環境を分類する場合は、怪我の多寡や障がいの内容・度合の身体的特性が加味されるべきである
- ・ ピーク年代に基づき事業環境を分類する場合は、スポーツ活動の受け皿となっているコミュニティの特性を加味するのが望ましい
- ・ 普及モデルは、事業者Bの意見も踏まえて、NFの目線に沿った現場感にあるものにしていくことが重要になる。特に普及モデルを基に普及施策を検討・実行する際に、NFが経営資源不足を原因とせず、主体性をもって取り組めるような実現性を考慮した内容や伝え方をすることが望ましい
- ・ 海外事例調査は、民主主義国家や経済発展状況などの前提の近い国から1か国に選定し、調査対象国における複数NFを横断的に調査・分析する方が、有用な示唆が出る傾向にある。また調査観点の1つにパラスポーツの普及や施設のバリアフリー化状況の調査を盛り込むのが望ましい

【②業務共同化に向けた調査・分類】

- ・ 業務共同化構想は、NFが自立した経営基盤の構築に向けた支援であるため、構想実行後にNFがサービス提供者に依存しないよう、対策を検討すべきである。既に行われている事例の中で、NFが支援組織に依存している傾向が確認されているため、今後のNF支援は役務の提供から自立支援に重視する可能性がある

【③NF全国会議の開催】

- ・ NF全国会議に参加するNFには、公益法人として社会に対するNFの存在意義や提供価値を検討することの重要性を持ち帰ってほしい
- ・ 企業がパラスポーツに求めている社会的価値は共生や多様性などが包摂された社会の実現にある。NF自身が、社会的価値を日本代表の活躍と捉えるのではなく、スポンサー等のNFの投資企業に対する提供価値を重視したビジョン策定の在り方について伝えてもらいたい
- ・ NFの先進事例の共有は望ましいが、マーケティング活動においてはNF間は競合関係になる場合もあるため、NF間で協調できる分に焦点を当てた事例発表とすることが望ましい
- ・ NFの競技普及における先進事例としては、競技者確保を念頭に置く可能性があるため、スポーツ参加人口の増加や国民の健康増進に取り組むような事例を伝えてほしい

3. 第2回検討会結果

出席者（敬称略）

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

発言要旨

【①事業環境の調査・分類】

- 日英の比較結果をそのまま伝えても、歴史や文化的な背景の違いも大きいので、NFは自分事化しにくい。日本のNFの現在の強み・弱みも踏まえ、提供する知見に絞り込みを行い、具体的な情報の活用方法と併せて伝えることが望ましい
- スポーツの現場における需給バランスを改善するために、登録会員制度・システムを活用したモニタリングが挙げられているが、NF自身が登録会員制度の意義を見つめ直し、また取得情報をどのように活用するかまで具体化することが重要である。そのための知見として、英国NFは「する人」や「コミュニティ」などの現場支援が重要な役割と認識しているため、登録会員制度の対象者は大会出場者以外にも及んでおり、具体的な会員種別や料金、登録メリットも含めて、国内NFも参考にできると考えている
- NF間連携による多競技型コミュニティの設立は、総合型スポーツクラブとの連携も施策案として有効と考える
- パラスポーツの普及は、障がい者を持つスポーツ参加希望者がいても、居住地域に受入可能なコミュニティが少ないため、JOC/JSPO加盟NFとJPC加盟NF間での連携案を提示することは望ましい
- 施設数をモニタリングするためのデータベース（DB）構築は、NF間のみでは実現性が低いため、同様の事業を行う地方自治体や民間事業者との連携や、登録会員制度を通じた情報収集等の複数の方向性を例示することが望ましい。一方、DB構築後の運用・保守コストが高いため、事業目的の明確化や収益化プランは検討すべきと考える

【②業務共同化に向けた調査】

- NFが新たな取組を行うためには、まずは時間（余剰工数）の創出が必要である。そのためには現在の業務を棚卸し、当該業務の標準化や廃止等の効率化は避けて通れない
- 共同化できる業務は、「業務効率化」と「自主財源の増加」のどちらかに分類できる。NFがどちらに取り組むかによって、構想の目的や関連するステークホルダー、事業スキーム、共同化に必要なとされる経営資源、推進プロセス等が大きく異なる。構想を具体化する際は分けて考えるよう伝えるべきである
- 最終的に対象業務を選定する際は、業務ごとにNF内で行われている実際のオペレーションを踏まえ、共同化すべきかを改めて検討するとともに、共同化方法や外部委託先との役割分担から効果と実現性を考慮すべきである
- 事業初期段階に参画を推奨すべきNFは、サービス利用に対する緊急性を強く感じているNFである。具体的には恒常的に業務量が高いのに正職員を採用できないNF等である。また、同一競技を統括するJOC/JSPO加盟NFとJPC加盟NFは、業務の類似性も高いと想定されるため、まずは管理業務の共同化を図ることは検討できると考える
- 業務共同化の進め方として、スモールスタートで行うことや、統括団体・支援団体を含め関係組織間の機能配置を複雑にしないためにも既存組織がサービス提供を図ることが合理的である
- 民間事業者が参画した際に、業務量が急激に増加した際も経営資源のコミットを得ることが重要であり、またサービスがNFに合わなかった場合の対処方法は検討すべきである。また、外部委託を行った際に、NF内部に業務知見が蓄積されない場合はNFの自立が阻害されることを理解し、これらを考慮した事業スキームの検討が必要である

4. 第3回検討会結果

出席者（敬称略）

検討会構成員	日本オリンピック委員会 日本スポーツ協会 日本障がい者スポーツ協会 笹川スポーツ財団	常務理事 事務局長 細倉浩司構成員、 総合企画部部長代理 今井泰徳構成員（3/25（金）に別途意見を収集） ブランド推進部長兼マーケティング課長 浅井慎也構成員 企画情報部長 染谷浩構成員 政策ディレクター 吉田智彦構成員
事務局	スポーツ庁 アビームコンサルティング株式会社 日本オリンピック委員会	山縣（参事官（民間スポーツ担当）付経営改善係）、 角藤（政策課専門官（法務支援スタッフ）） 宮原、 春田 相馬

発言要旨

【本事業領域（競技普及・業務効率化・NF間連携）における課題】

- ビジョンや中長期戦略・計画は統括するスポーツの中長期的な目指す方向性を示したものであるため、会長・理事が変更しても継承することを啓蒙すべきである
- NFは競技“統括”団体であるが、「大会運営」「日本代表に向けた育成・強化」と自認していることが多い。競技普及のためには、地域・年代ごとの加盟団体・協力団体との連携が重要となるため、同じ目線を向くようビジョンを策定し、戦略上の役割を定義することが期待される。またNFが加盟団体・協力団体における競技普及の問題を知った場合、加盟団体・協力団体の役割とみなすのではなく、各団体に改善がなされるよう働きかけるなど、問題を自分事化する意識が重要である
- 競技統括団体として、参加者・愛好者などへの普及やスポーツ環境の整備に注力するためには、役割認識を改めることに加え、統括するスポーツにおける市場拡大や市場内でのビジネス機会の創出の重要性を理解できるビジネスマインドを身に着ける必要がある
- ビジネスマインドの醸成は、統括団体も同様の課題を抱えているケースがあるため、統括団体含めて啓蒙や研修への取組が重要となる
- NFの理事が、理事会で所属組織の代表としての発言があるため、統括するスポーツの発展のために選出されているという自覚を持つことが重要である。意識改革には、一定数の競技出身でない外部理事を配置し客観性を担保することや、NFの内部組織であり中立的な立場の事務局が「統括団体」という意識で各方面と利害調整にあたるのが重要になる
- 役割認識は外部から定義されずとも、「競技統括団体」として自ら改めることが望ましいが、NF内部にいながら問題に気付き、変革することは難易度が高い。公益法人として自ら変革し、社会問題の解決などの社会的価値を提供できない場合、現在のようにNFの事業活動の自由度が確保されるとは限らないが、英国のように政策的に役割を定義することも検討する可能性がある。政策で定義する場合、政策に則った事業運営や成果を上げるNFに対し、十分な助成金を交付するなどの組織運営支援に対する方針検討も必要である
- JPC加盟NFは、パラスポーツにおける役割として参加人口の拡大よりも競技力強化を重視している傾向にあり、パラスポーツの普及は都道府県パラスポーツ協会の役割を捉えている可能性が高い。パラスポーツの普及において、JPC加盟NFは、JOC/JSPO加盟NFやその地域加盟団体、都道府県パラスポーツ協会と連携し、取り組むことが重要である
- 「新しい取組を始める時は何らかの既存業務を廃止する」ことについて、理事が事務局の業務内容に対する理解が不十分である場合や縦割りでの業務管理となっている場合は、NFの事業・業務を横並びで理解した意思決定ができなくなるため、啓蒙が必要である
- NF職員が生産性向上や問題発見・解決力を高められるように人材の多様性を確保するためには、組織はビジョン・戦略に紐づき変更するという意識を持つことや、適材適所の人材配置に取り組む意識を組織全体（理事会、事務局）に啓蒙すべきである

第6章

本事業の成果と検討課題

1. 本事業の成果
2. 本事業の検討課題

1. 本事業の成果

- 本事業を通じ、「する」スポーツの普及に向けた事業環境の分類と普及モデルを構築し、業務共同化構想の対象業務・希望団体数・効果を算出し、構想の推進に向けたポイントをまとめた。
- NF全国会議を通じ、事業責任者以上の役職者に先進事例を共有するとともに、NF間のネットワークを構築できた。

実施内容ごとの成果

1

事業環境の調査・分類

- 初期ヒアリングと定量調査から、NFの競技普及の現状把握し、「する」スポーツにおける普及戦略を策定する上で、有用な事業環境の分類ができた
- 英国における競技普及の事例調査含め各種調査結果を参考に、NFが日常的なスポーツ体験機会の提供を促進する上で有用な普及モデルとNFの役割を定義できた
- 特に「中央競技団体における競技普及の現状調査レポート」「中央競技団体における競技普及に向けた知見集」を通じ、競技普及を円滑に推進するためにNFのガバナンス内外のエコシステムを形成する人・団体との連携や、NF間での連携に対する考え方を提言できた

2

業務共同化に向けた調査

- 初期ヒアリングと定量調査から、NFにおける業務実態を把握し、業務共同化構想の対象となる候補業務、希望団体数、効果を算出できた
- NFに対するサービス提供者への事例調査を通じ、NFが業務共同化構想や、業務効率化・コスト削減を推進する上でのポイントを整理できた
- 特に人的・資金的な経営資源が不足するNFにおいて、普及・マーケティング活動などの新たな取組を推進する際は、「何らか既存の取組をやめる必要がある」という提言ができた

3

NF全国会議の開催

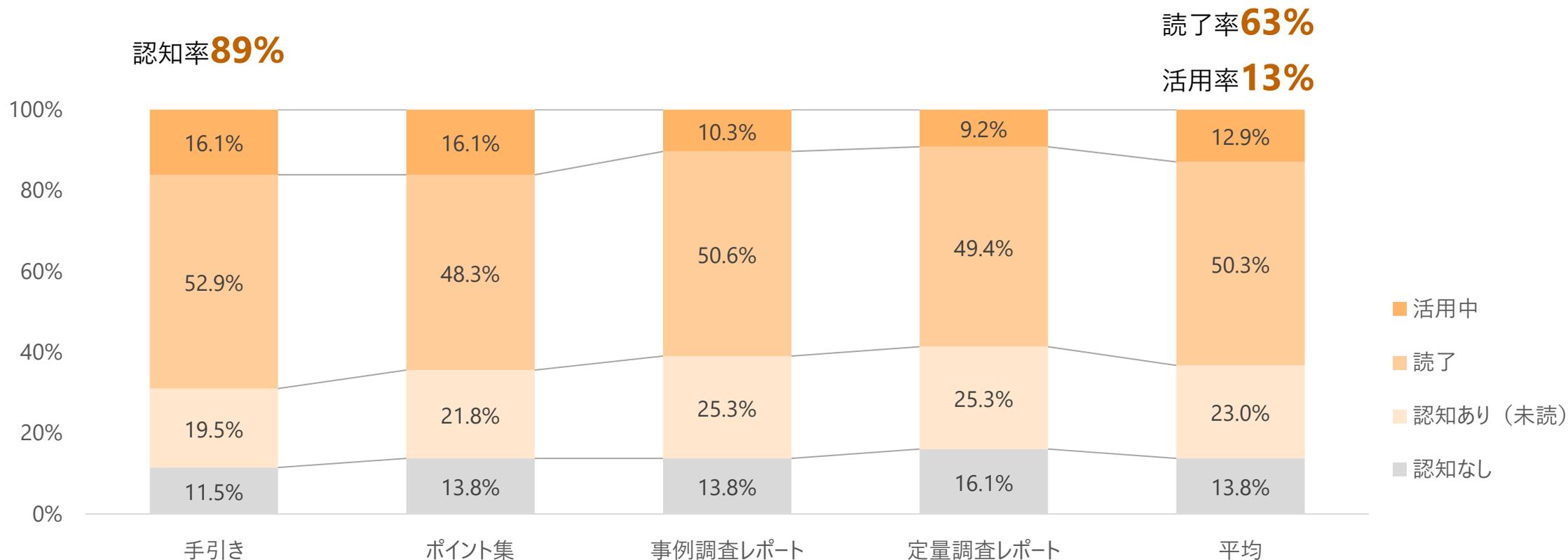
- 2回にわたるNF全国会議の開催を通じ、NFの事業責任者以上の役職者に普及・マーケティング活動の先進事例と活動を推進する上での組織の成長ストーリーを伝えることができた
- 次年度以降のNF間連携に向けた全国会議の運営について、16名の希望者が挙げられた

5. 本事業の成果

(参考) 成果物の認知度・活用度

- 本事業の成果指標の1つ目が、成果物の認知度・活用度である。
- 令和2年度に作成した「中央競技団体による中長期普及戦略策定・実行に向けた手引き（第2版）」の認知度は、令和2年度調査では約4割だったが、本年度調査では約9割まで向上した。
- 「手引き」「ポイント集」「事例調査レポート」「定量調査レポート」の平均読了率は約6割、平均活用率は約1割であった。

過年度成果物の認知・活用度 (n=87)

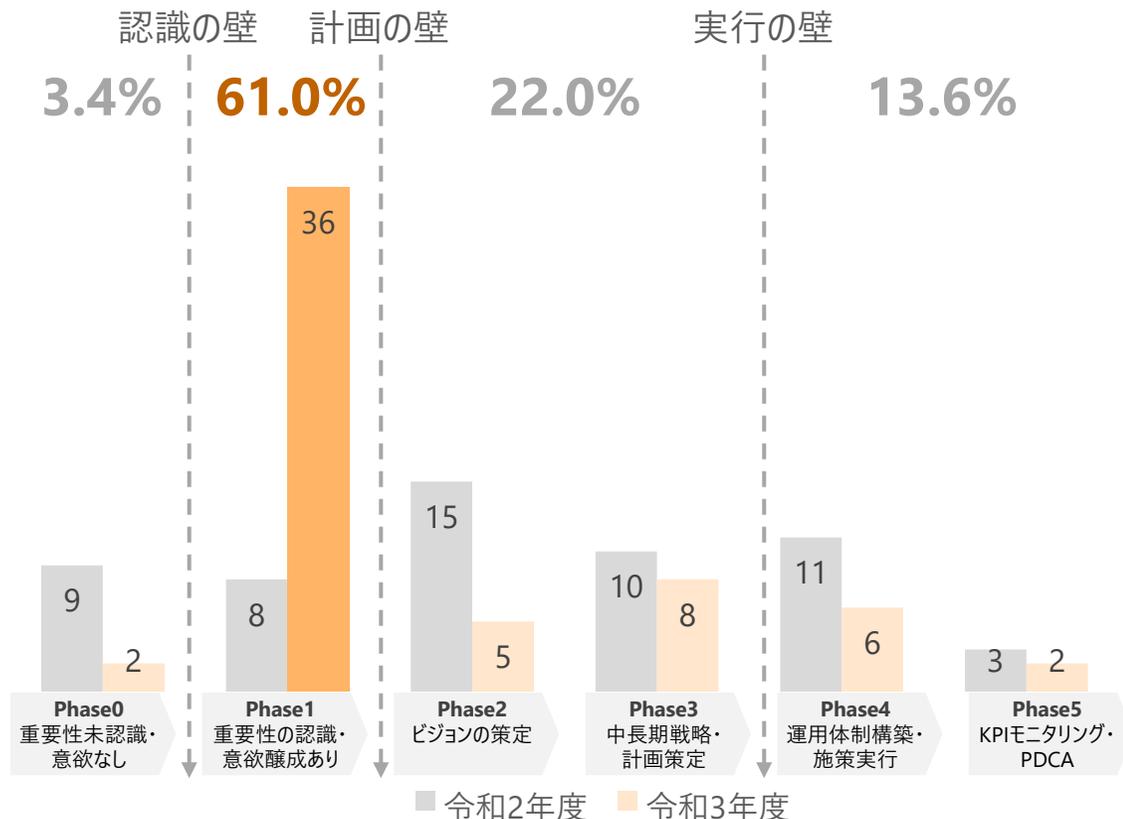


5. 本事業の成果

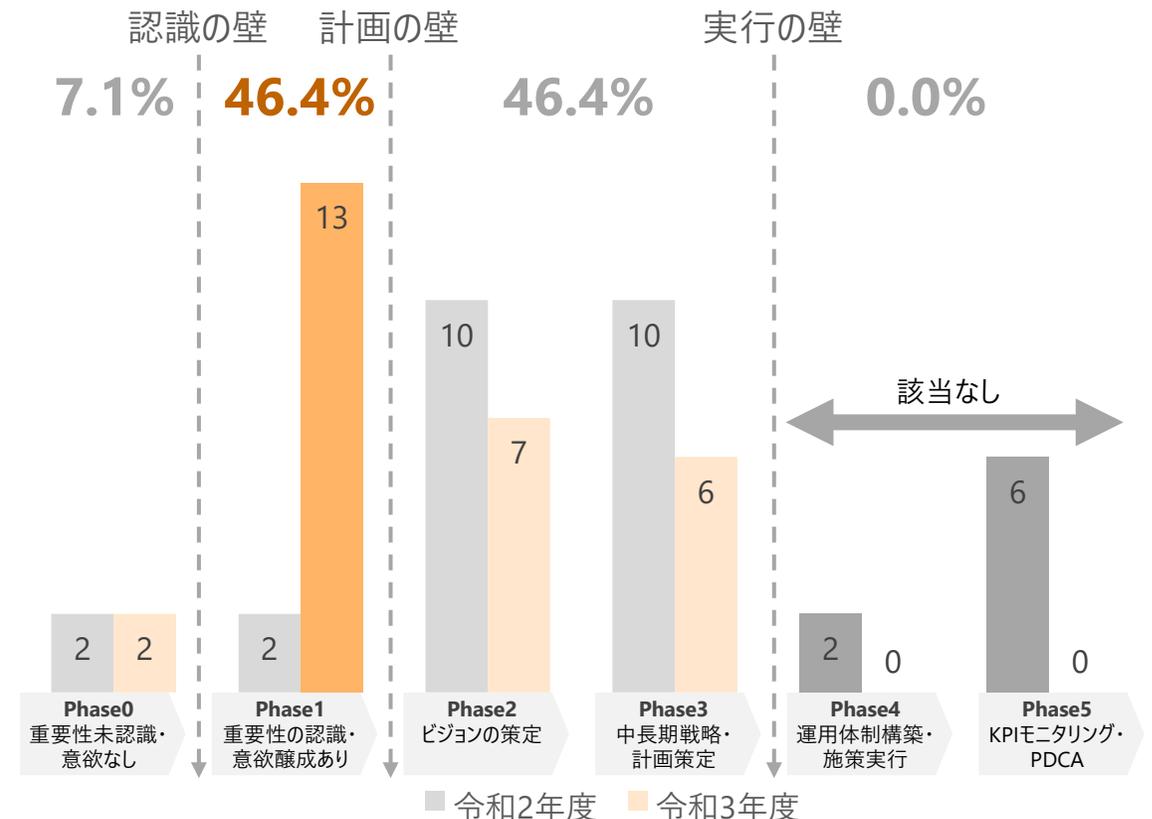
(参考) 普及・マーケティング活動の推進状況の分布

- 本事業の成果指標の2つ目が、普及・マーケティング活動の推進状況である。
- 令和2年度調査ではPhase2/3が半数で、本年度調査ではPhase1が半数となった。
- これは、ガバナンスコードの要件への対応や令和2年度本事業の成果物である「手引き」内でNFに期待される品質を提示したことで、従来のビジョンや中長期戦略・計画の見直しを行った可能性があるかと推察される。

JOC/JSPO加盟NFのフェーズ（令和2年度n=56、令和3年度n=59）



JPC加盟NFにおけるフェーズ（令和2年度n=32、令和3年度n=28）



2. 本事業の検討課題

1. 競技普及を通じた収益拡大

- 競技普及における課題として、NFが自らの役割を大会運営組織と認識している場合が多く、競技統括団体としてスポーツ環境の整備含め自分事化していないことが挙げられる。
- 競技普及のための助成金交付は、対象期間や領域、評価基準を変更することで、実効性が増すと考えられる。

領域	課題と対応
競技普及を通じた収益拡大	<ul style="list-style-type: none">• 本調査を通じ、NFが自らの役割を競技“統括”団体ではなく、大会運営組織と認識している場合が確認された。競技普及のためには日常的なスポーツ体験機会の提供やスポーツ環境の整備や地域・年代ごとの加盟団体・協力団体との連携が必要となるが、そのためには<u>NFが自らの役割認識を改めることや、各団体の戦略上の役割を定義する必要がある</u>と考える。今後も役割認識が変わらない場合、国民のスポーツ参加及び競技普及のための環境整備の主たる組織が不在となるため、英国のように<u>政策的にNFの役割を定義し、政策に則った事業運営を行うNFに助成金交付を優遇するなどの施策をとることも検討</u>する必要がある• NFの登録会員制度が大会参加が前提となっており、競技志向のないスポーツ参加者やコミュニティへの登録メリットが考案されていない。NFは、大会運営組織という役割認識からスポーツ参加者の日常的な活動の支援に変化させることに伴い、スポーツ参加者やコミュニティがスポーツ活動で何に困っているのか、把握することが求められる• 現在、NFはガバナンスコードに即したビジョンや中長期戦略・計画の策定に取り組んでいるが、ガバナンスコードは策定有無を問うものであり、戦略の実効性や成果を評価するものではないため、絵に描いた餅になる可能性もある。英国のスポーツ政策のように<u>統括団体・支援団体などが交付する助成金の評価基準に、戦略の実行状況や成果を盛り込むことで、戦略の策定と実行の両面から実効性のある支援ができる</u>と考える• 「する」の普及はスポーツ環境の整備が必要不可欠であるため単年度で成果を上げることは困難である。また多くのNFにおいて、戦略実行を下支えするNF内部の体制やITシステムなどに課題がある。<u>競技普及のための助成金は、複数年度を前提とし、普及施策の実行面のみならず、体制・ITシステム構築等の内部環境の整備まで範囲を広げた設計にすることで、実効性が増す</u>と考える• 「スポーツの価値・魅力」という言葉が一般的に使われているが、具体的に誰にとってどのような価値があるのか、可視化と浸透がなされていない。また、「する」スポーツのネガティブイメージ（指導者による暴言や保護者への負担、教育との両立が困難、競技志向への同質化など）が払拭できておらず、スポーツ参加やその推奨にハードルを抱えている人がいると推察される。これはスポーツ界全体の課題であるため、統括団体とNF間で連携した解決策を考案し、共同キャンペーンを仕掛けるなどのスポーツ参加のためのムーブメントを起こすことが重要と考える• 国内のスポーツ関連データは未整備であり、基礎的な情報であっても取得が困難な状態にある。情報が整備されていないことは、スポーツ産業の環境理解が正しくできないため、NFだけではなく民間事業者がスポーツ産業に参入する際の阻害要因になると推察する。政策的にデータ活用の目的の定義や、統括団体・支援団体を含めたデータの収集・管理・分析等の役割を明確化することが推奨される

2. 本事業の検討課題

2. 業務効率化・NF間連携

- ヒト・カネ不足が顕著なNFは、新たな取組を開始するためには、同時に廃止業務を決めることが重要である。
- スポーツ施設の拡大やパラスポーツの普及においては、NF間で連携し、スポーツ環境の整備に取り組むことが求められる。

領域	課題と対応
業務効率化	<ul style="list-style-type: none">• <u>人的・資金的な経営資源が不足するNFが、新たな取組を開始するためには、同時に廃止する業務を決めることが重要</u>である。NF内の組織体制が縦割りであり、理事などのトップマネジメント層も非常勤勤務であるため、トップマネジメント層がNFの業務全体に対する理解の欠如につながり、部署間横断での業務評価や廃止業務の意思決定が正しくなされない可能性がある。NFは、組織体制の整備や、業務の目的や内容、期待される成果などを定義するとともに、事業報告書の作成などを通じて、継続業務と廃止業務の仕分けに取り組むことが推奨される。加えて、日頃よりNFの組織運営にアドバイスを行う立場の統括団体・支援団体は、収益拡大に向けた新たな取組を推奨するだけでなく、やめることの重要性を発信することが求められる• NFに対するヒアリングを通じ、職員の生産性向上を重要課題と認識していながら、施策が講じているNFは少なかった。NF職員のスキル向上やデジタルリテラシー向上のための研修を統括団体が共同発注し、人材開発を協働して推進することが望ましいと考える（参加NFで発注費を案分し1団体あたりの負担を軽減）• NFに対するヒアリングを通じ、性別・年代だけでなく、キャリア上の背景やスキルにおいても職員の多様性が確保されていない。その結果、NF内部での意見交換の風通しが悪く、顧客理解が一面的となり、事業領域や問題解決手段が限定されているなどの課題につながっていると推察される。組織運営の生産性を向上させ、組織内部の視点・視野・視座を広げるためには、人材の多様性を確保することの重要性や、外部組織と連携を図る上での内部ガバナンスの整備が求められる。統括団体・支援団体としても、これらの啓蒙を図るとともに、NF間での人材交流を図るなどの取組が重要となる• NFが、公益法人として社会問題を解決する等の社会的価値を有し、経営基盤を強化できるよう自ら組織変革を推進するためには、組織構造はビジョン・戦略に紐づき変更するという意識を持つことや、適材適所の人材配置に取り組む意識を組織全体（理事会、事務局など）に浸透させることが重要である
NF間連携	<ul style="list-style-type: none">• 「身近な」スポーツ施設の拡大を図るには、施設利用者が一定規模見込めるなどの需要があることが重要とされるため、<u>共通する施設・場所を活用するNF間で連携することで、利用が見込めるスポーツ参加人口を確保し、自治体や民間事業者、教育委員会（学校施設などの利用）に働きかけることが重要</u>である• パラスポーツの普及には、生活圏内に「コミュニティ」「指導者」「対応可能施設」が必要であり、特に市区町村レベルの地域に根差した活動が求められる。<u>多くのJPC加盟NFは地域加盟団体がないため、JOC/JSPO加盟NFや都道府県パラスポーツ協会と事業面や情報面で連携を図り、スポーツ環境を整備していくことが重要と</u>考えられる。また、統括団体からも、NF間の接点確保や先進的な知見の集約・展開などの支援が有用と考える

