

事業報告書（概要版）

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。

1. 本事業の概要

1. 目的

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」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。

実施内容 (事業A*)

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。

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。

1. 本事業の概要

2. 本事業の推進体制

- 本事業は、本事業を運営する「事務局」、NF支援の立場から本事業に助言を行う「検討会」、NFの立場から本事業に助言を行う「事業者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)

- 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)

- 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)

- 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

1. 本事業の概要

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

2. 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

3. 事業環境の調査・分類

1. 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	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		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	
アプローチ	<p>← 目的A) の範囲 →</p> <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>← 目的A) の範囲 →</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>← 目的B) の範囲 →</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>← 目的B) の範囲 →</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>

- 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。

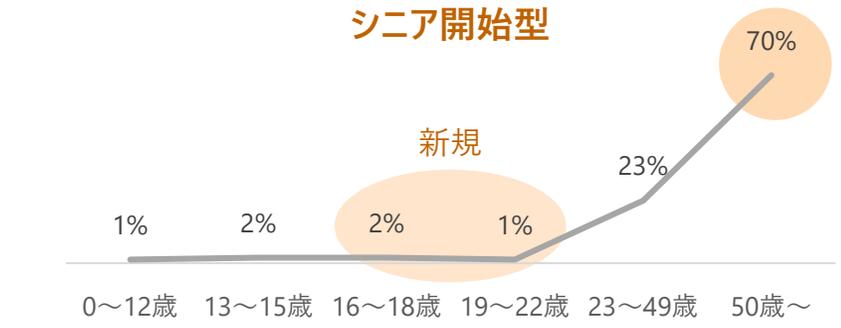
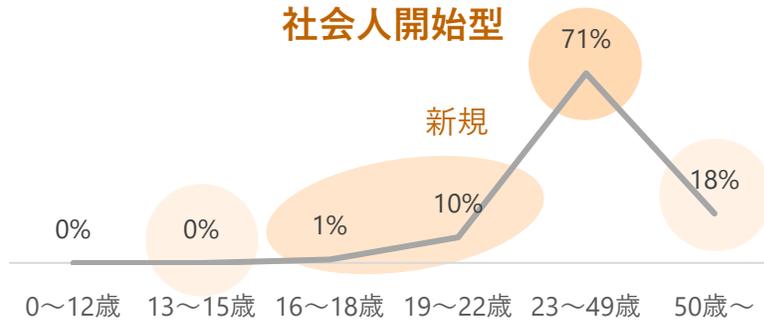
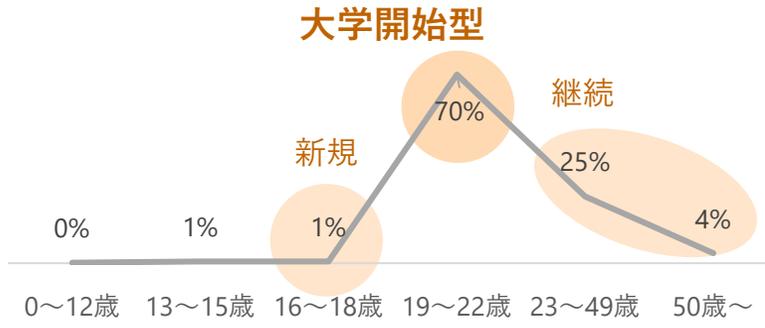
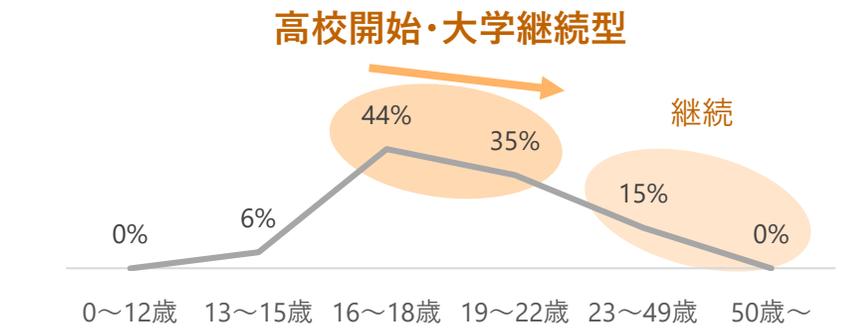
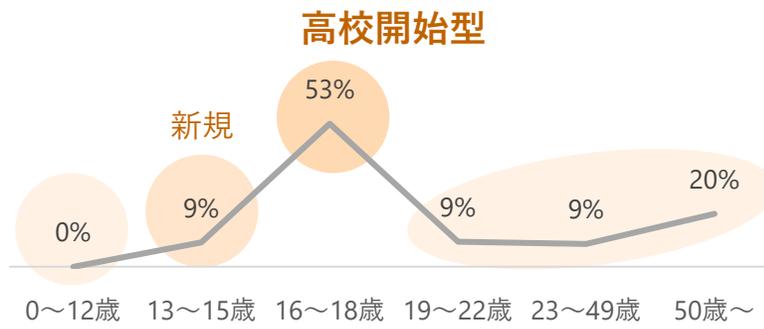
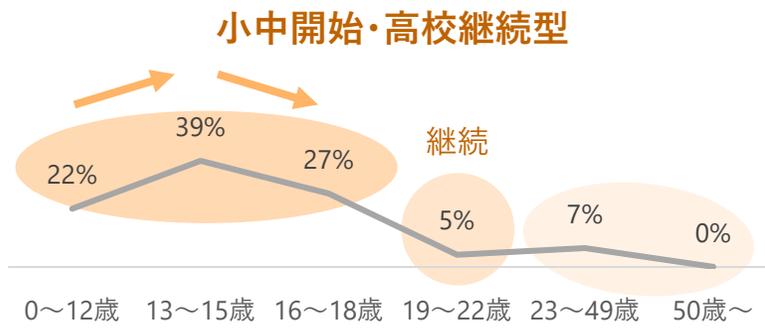
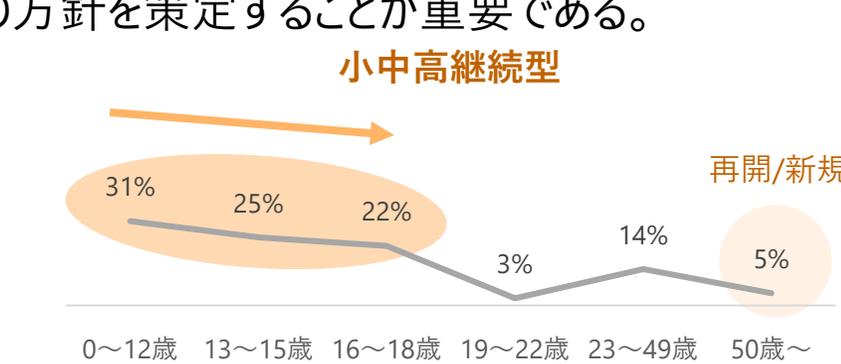
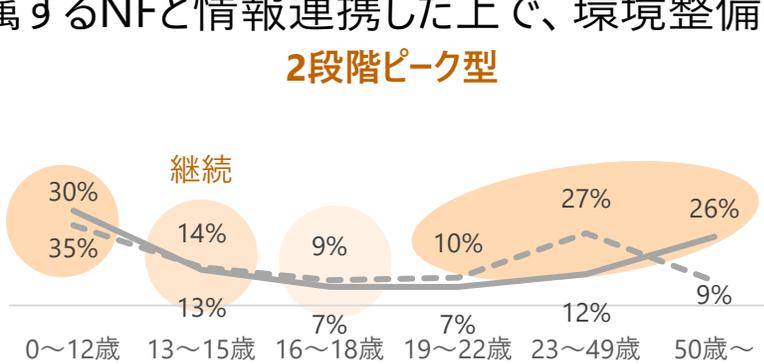
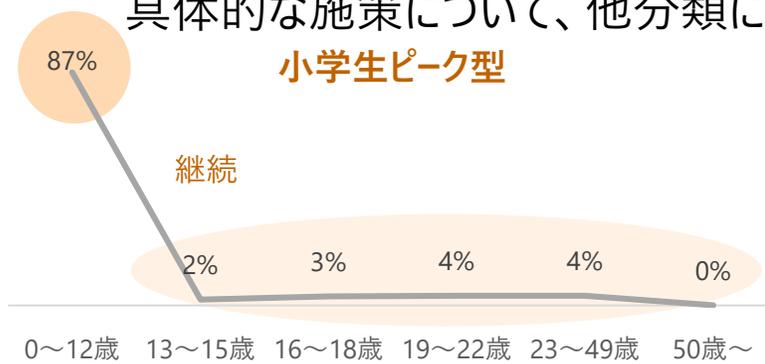
分類名	平均スポーツ参加人口	スポーツ活動が盛んな年代	主なスポーツ（例）
小学校ピーク型	16,590	・0～12歳（小学校）	・ドッジボールなど
2段階ピーク型	8,683	・0～12歳（小学校） ・19歳～（大学・社会人・シニア）	・アイスホッケー、レスリング、テコンドー、近代五種、少林寺拳法、エアロビックなど
小中高継続型	303,331	・0～18歳（小学校・中学校・高校） ※小学生がピーク	・サッカー、ラグビーフットボール、バスケットボール、ソフトボール、体操、柔道など
小中開始・高校継続型	462,959	・0～18歳（小学校・中学校・高校） ※中学生がピーク	・野球、バレーボール、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

3. 事業環境の調査・分類

2. 調査結果の要点 (2/3) -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。



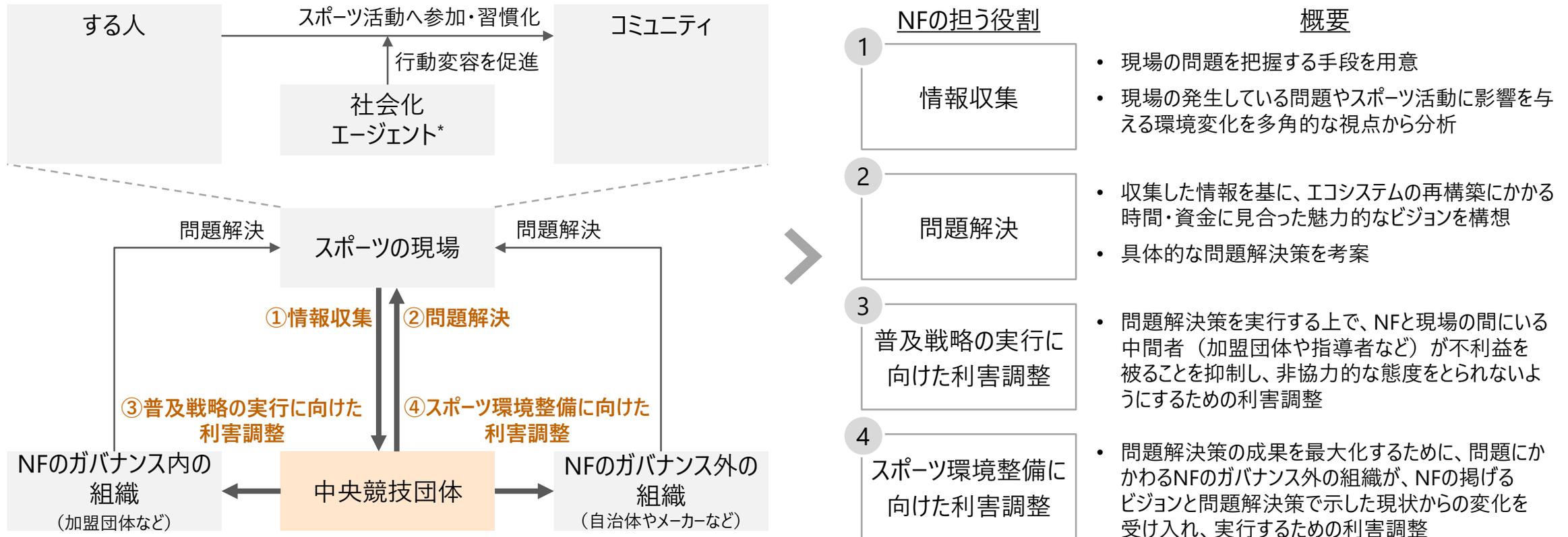
3. 事業環境の調査・分類

2. 調査結果の要点 (3/3) - 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



4. 業務共同化に向けた調査

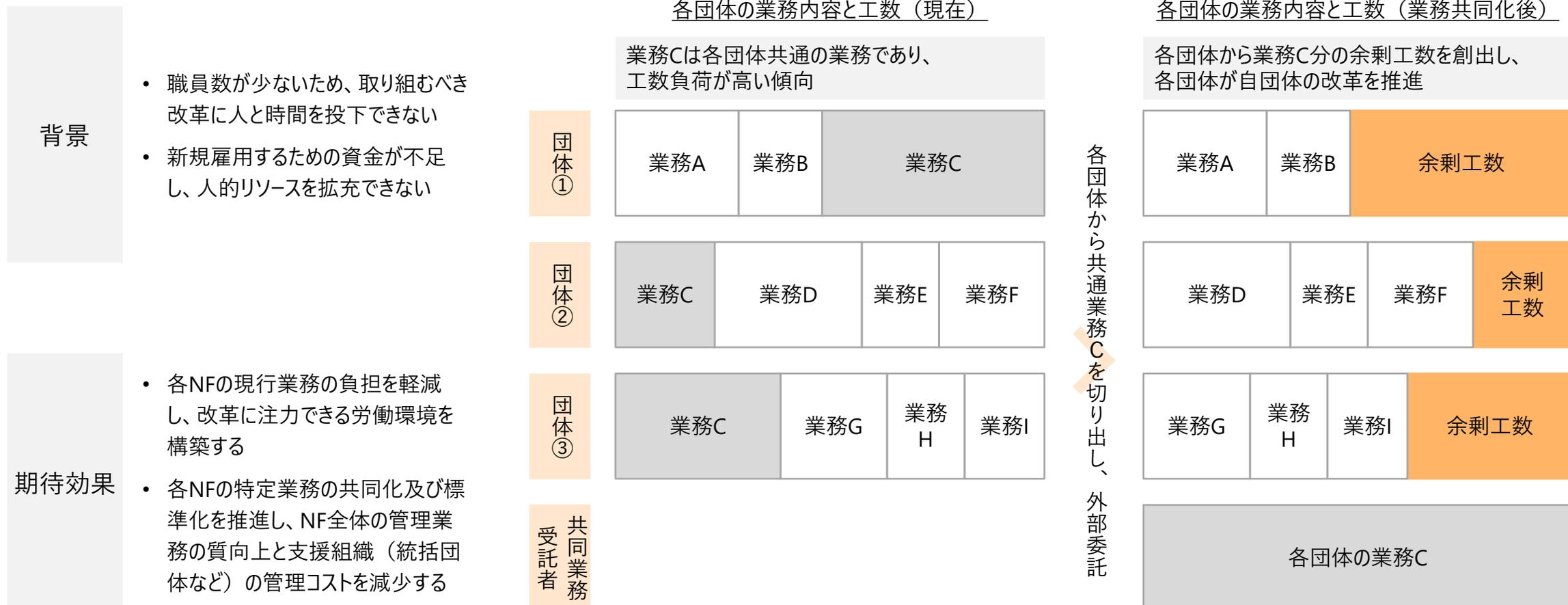
「(別添D) 業務共同化に向けた調査レポート」より抜粋

1. 業務共同化構想とは

- 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



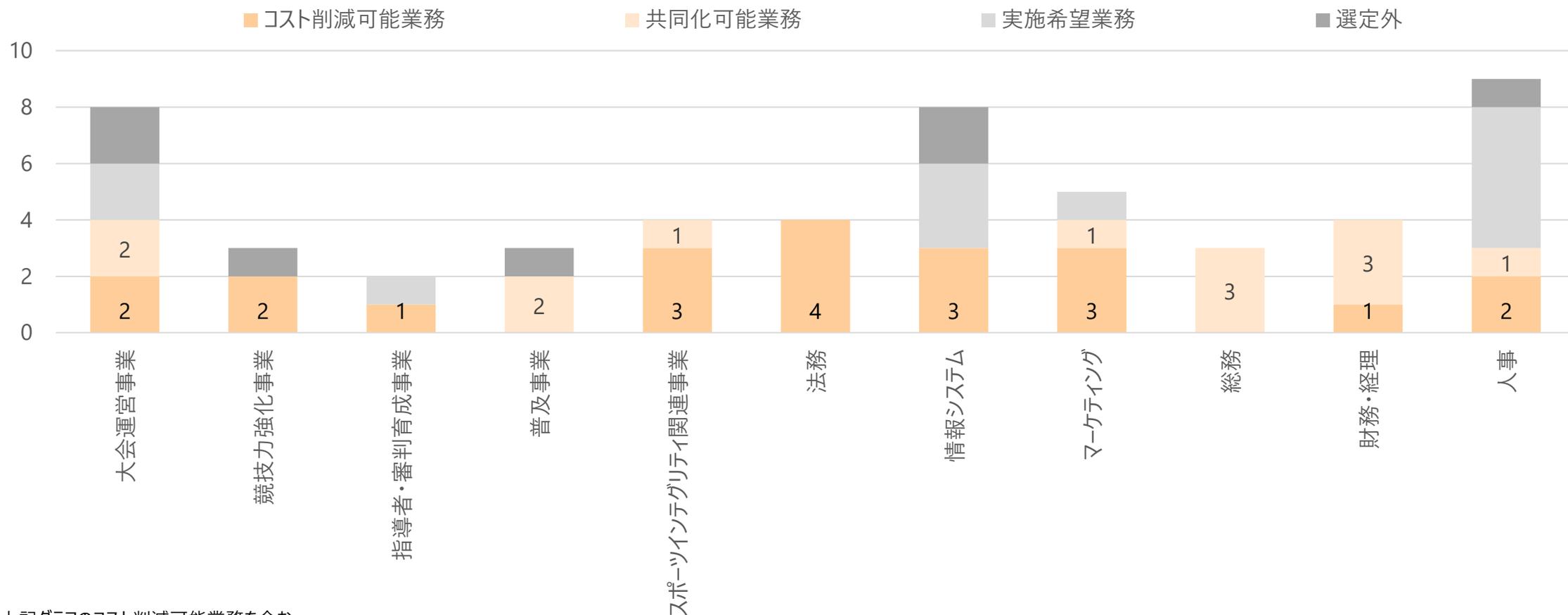
- 本調査では、業務共同化・共同購買の「対象業務」「希望団体数」「NF全体での最大効果*」を明確化し、業務共同化構想の推進ポイントを把握するため、「初期ヒアリング」「定量調査」「事例調査」「推進方針の検討」を実施した。

<p>目的</p>	<p>A) 業務共同化の効果やリスクを考慮の上、「対象業務」「希望団体数」「NF全体での最大効果」を把握する B) NFの業務効率化に向け、NF間で共通する業務/共通する購買品等の業務共同化を推進する上でのポイントを整理する</p>			
<p>アプローチ</p>	<p>← 目的A) の範囲 →</p> <p>初期ヒアリング (2021年6~7月)</p> <p>NFの業務実態をヒアリングし、業務共同化の対象業務の選定観点に合致する対象業務がスクリーニングされている</p>	<p>← 目的B) の範囲 →</p> <p>定量調査 (2021年12月~2022年1月)</p> <p>スクリーニングされた業務に対し、効果とリスクを踏まえた、対象業務と希望団体数、最大効果が把握されている</p>	<p>事例調査 (2021年10~11月)</p> <p>NFの支援組織のヒアリングを通じ、業務共同化・共同購買におけるサービス提供者の論点が整理されている</p>	<p>推進方針の検討 (2022年1月)</p> <p>余剰工数・資金の創出に向けた業務共同化・共同購買を推進する上でのポイントが整理されている</p>
<p>調査対象</p>	<ul style="list-style-type: none"> 10団体 (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、日本チアリーディング協会、日本テニス協会、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：70) 	<ul style="list-style-type: none"> NFの業務支援組織・企業5団体 (バスケットボールコーポレーション、日本財団バラスポートサポートセンター、日本オリンピック委員会NF総合支援センター、旅行代理店、システム開発・管理会社) 	<ul style="list-style-type: none"> -
<p>主なアウトプット</p>	<p>業務共同化に向けた調査レポート <u>(別添にて詳細説明)</u></p>			

*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

- 初期ヒアリングによ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

4. 業務共同化に向けた調査

3. 調査結果サマリー (2/2) - 効果

「(別添D) 業務共同化に向けた調査レポート」より抜粋

- 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

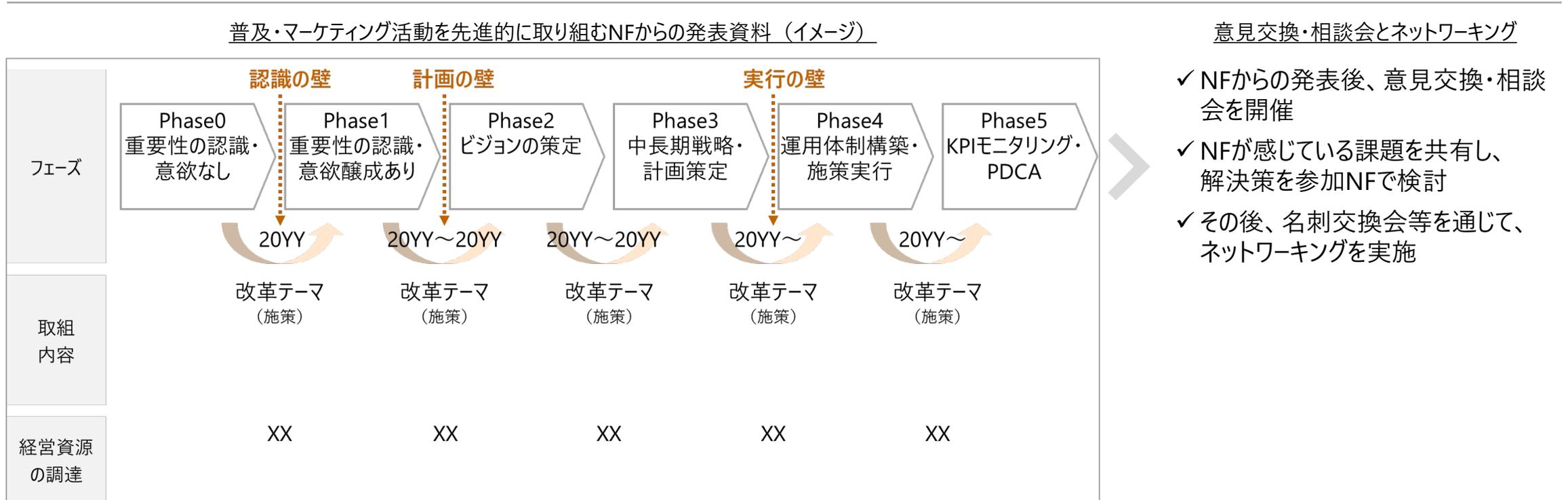
*人月とは、作業量を表す単位の1つであり、1人が1か月働いた作業量（例：1人月 = 8時間/日 × 営業日20日/月 = 160時間。3か月で6人月分の作業を行うためには、6人月 / 3か月 = 2人のフルタイム職員が必要）

5. NF全国会議の開催

1. 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

5. NF全国会議の開催

2. 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

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

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

5. NF全国会議の開催

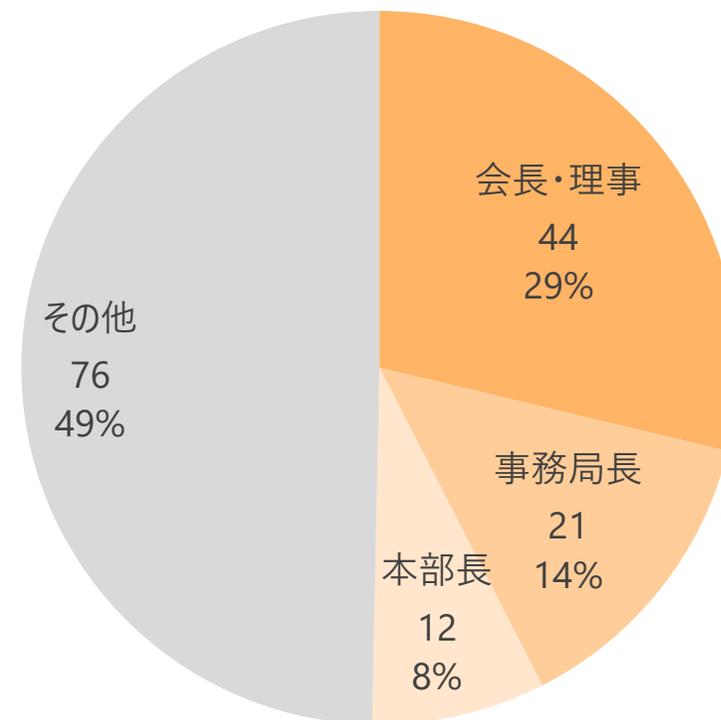
3. 実施結果（1/2） - 申込・参加状況

- 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

申込者役職（N = 153）



※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

※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

5. NF全国会議の開催

3. 実施結果（2/2） - 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

