

中央競技団体における 競技普及に向けた知見集

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
実施内容①「事業環境の調査・分類」

2021年3月31日

中央競技団体の経営力強化に係る検討会

目次

はじめに

1. 本書の目的
2. 「する」スポーツの普及に向けた落とし穴
3. 「する」スポーツの普及に必要なこと
4. 習慣化の条件
5. スポーツ体験を提供する仕組みの構築に必要なこと
6. 競技普及において中央競技団体に期待される役割

第1章 競技普及の基本的な原理や構造を知る

1. 競技普及の全体像
2. 「する人」の習慣化
3. 社会化エージェントの活用
4. 日常的なスポーツ体験機会の提供（コミュニティ）
5. 非日常的なスポーツ体験機会の提供（大会・イベント）
6. エコシステムにおける問題
7. スポーツ体験コンテンツの創出

1	第2章 競技普及におけるNFの役割を考える	18
2	1. 競技普及における中央競技団体の役割	19
2	2. 現場の情報収集と分析	20
3	3. エコシステムの再構築と支援	22
4	第3章 普及戦略・施策を考える	25
5	1. 普及戦略とは	26
6	2. 中長期普及戦略の策定プロセスとポイント	27
7	3. エコシステムと連携した普及施策	32

別添資料

- 中央競技団体における競技普及の現状調査レポート
- 英国における競技普及に関する調査レポート

参考資料*

- 中央競技団体による中長期普及・マーケティング戦略策定・実行に向けた手引き（第2版）（以下、手引き）
- 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・実行に向けたポイント集（以下、ポイント集）

*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）』成果物
https://www.mext.go.jp/sports/b_menu/sports/mcatetop09/list/detail/1415419.htm

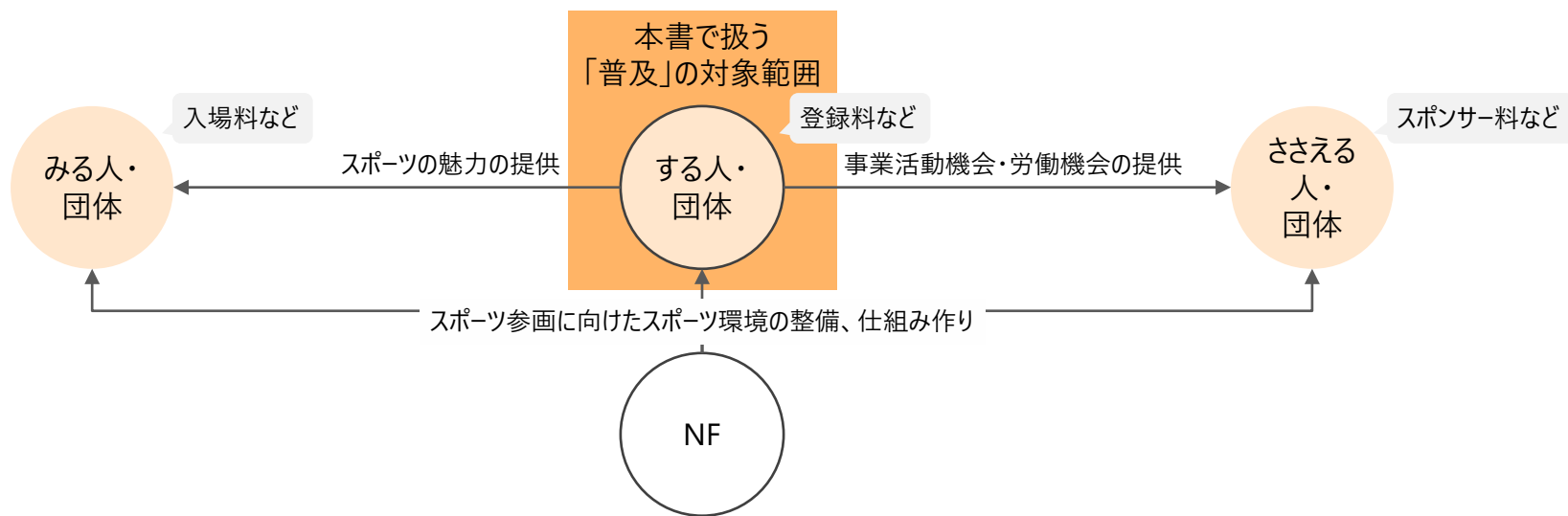
1. 本書の目的

■ 本書は、中央競技団体（以下、NF）が、スポーツを「する」国民を増やし、また長く、楽しく継続参加してもらうための仕組み作りやスポーツ環境の整備に向けて、中長期普及戦略において考慮すべき基本的事項をまとめたものです。

「する人・団体」の
普及の重要性

- NFは、国内唯一の競技統括団体として、「する」「みる」「ささえる」に参加する人・団体の拡大（＝普及）に向けた独占的な権利を有し、普及に向けた仕組み作りやスポーツ環境の整備に対し、中心的な役割を担っている
- 一方、NFが自律的な組織運営をするためには、普及・育成・強化などの主要事業を通じた収益化の仕組み作り（＝マーケティング）が期待され、近年では、「みる」「ささえる」に対するマーケティングが強化されている
- 「する」の普及については、特殊な施設や用具などを必要とする競技特性から大衆化が難しい場合や、現在の「する人・団体」が少なく、登録料や大会参加費はそれほど大きな収益になることが期待できないなどの理由から、競技志向の「する人」や大会参加を前提とした「する人」を対象としているNFも多い
- しかし、健康志向やレジャー志向などの高まりなど国民のスポーツに対するニーズが多様化しているため、NFが「する」の普及対象をスポーツ参加者全体まで拡大することによって、スポーツ市場の拡大や「みる」「ささえる」人・団体の普及・マーケティングに向けた魅力向上などの相乗効果が期待できる

「する」「みる」「ささえる」の関係とNFの役割

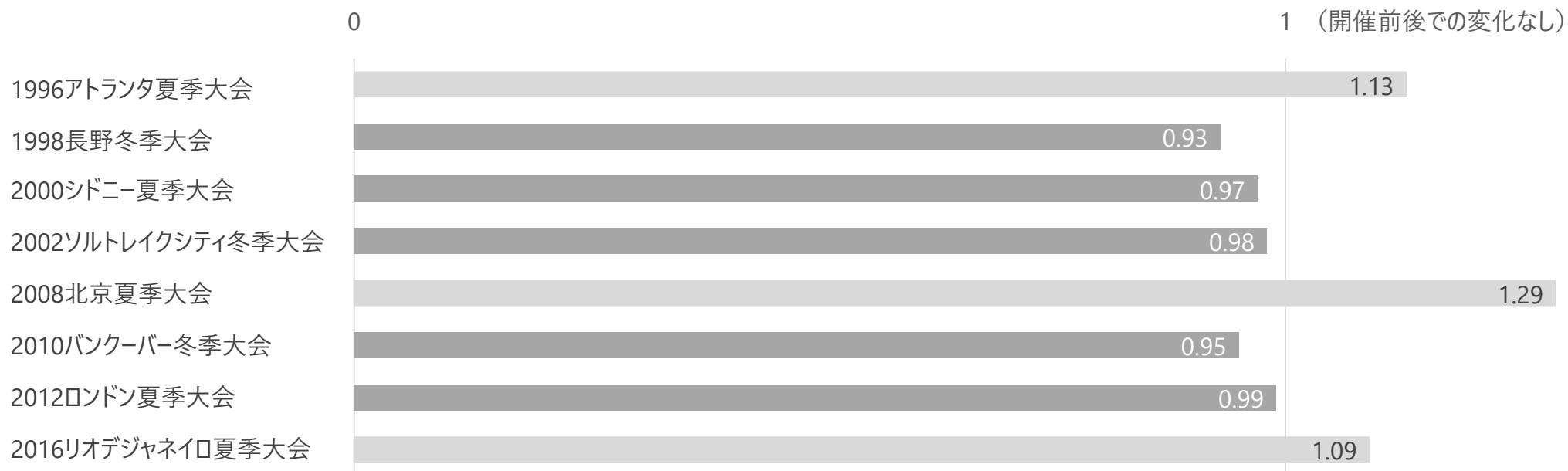


2. 「する」スポーツの普及に向けた落とし穴

- 国際的なスポーツの祭典である五輪は、開催国国民のスポーツへの興味・関心を高めますが（需要喚起）、その機会を活かせないために、「する」の拡大に直接的な貢献していないという論文が、2021年に発表されました。
- 「する」の普及には、需要喚起だけでは不十分であり、スポーツ体験機会の供給拡大が必要です。

各国のスポーツ実施率指標における五輪開催前後の相対変化（開催後の指標実績/開催前の指標実績）

凡例 ■ 五輪開催後のスポーツ実施率が減少（1未満）、■ 五輪開催後のスポーツ実施率が向上（1以上）



「する人」の拡大には、需要喚起だけでは不十分

出典：Adrian E Baumanら「An evidence-based assessment of the impact of the Olympic Games on population levels of physical activity」を基にアビームコンサルティング株式会社（以下、ABeam）作成
※論文内における調査対象大会は、1992バルセロナ五輪から2016リオデジャネイロ五輪までの夏季・冬季五輪

3. 「する」スポーツの普及に必要なこと

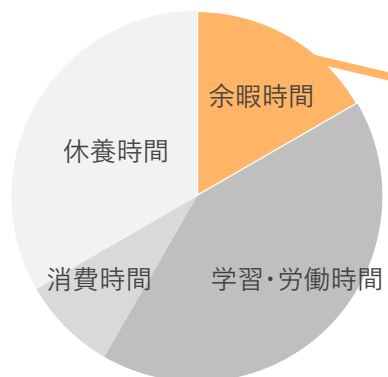
- 「する」スポーツが普及している状態とは、ライフスタイルの中にスポーツ活動の時間が確保されている状態（習慣化）であり、この状態を作るためには、「する人」の身近にスポーツ活動の受け皿である「コミュニティ」が存在する必要があります。
- つまり「する」スポーツの普及には、「する人」の需要喚起に加え、スポーツ体験を提供する「コミュニティ」の両方が必要です。

「する」スポーツが普及している状態



ライフスタイルは、「する人」本人の社会的状況や共同生活者の影響により変化

スポーツをする人のライフスタイル



統括するスポーツの活動が、「する人（共同生活者含む）」のライフスタイルの一部（習慣化）

スポーツ活動の受け皿「コミュニティ」



「する人」の身近にスポーツのできるコミュニティがあることで、「する人」は習慣化

*共同生活者とは、子どもにとっての保護者や、大人にとってのパートナーや子ども等の生活する上での時間や資金などの資源を共有する人を指す

4. 習慣化の条件

- コミュニティは、「する人」の動機、資金、時間等の条件にマッチングするよう、多様化したニーズを踏まえたスポーツ体験コンテンツや施設や指導者、用具などのスポーツ環境の工夫することで、「する人」のスポーツ活動への習慣化を促進します。
- つまり、競技普及を推進するためには、「する人」や「コミュニティ」などのスポーツの現場（以下、現場）が活発に活動できるよう、NFは現場の状況を理解し、時代の変化に対応したスポーツ体験を提供する仕組みが必要です。

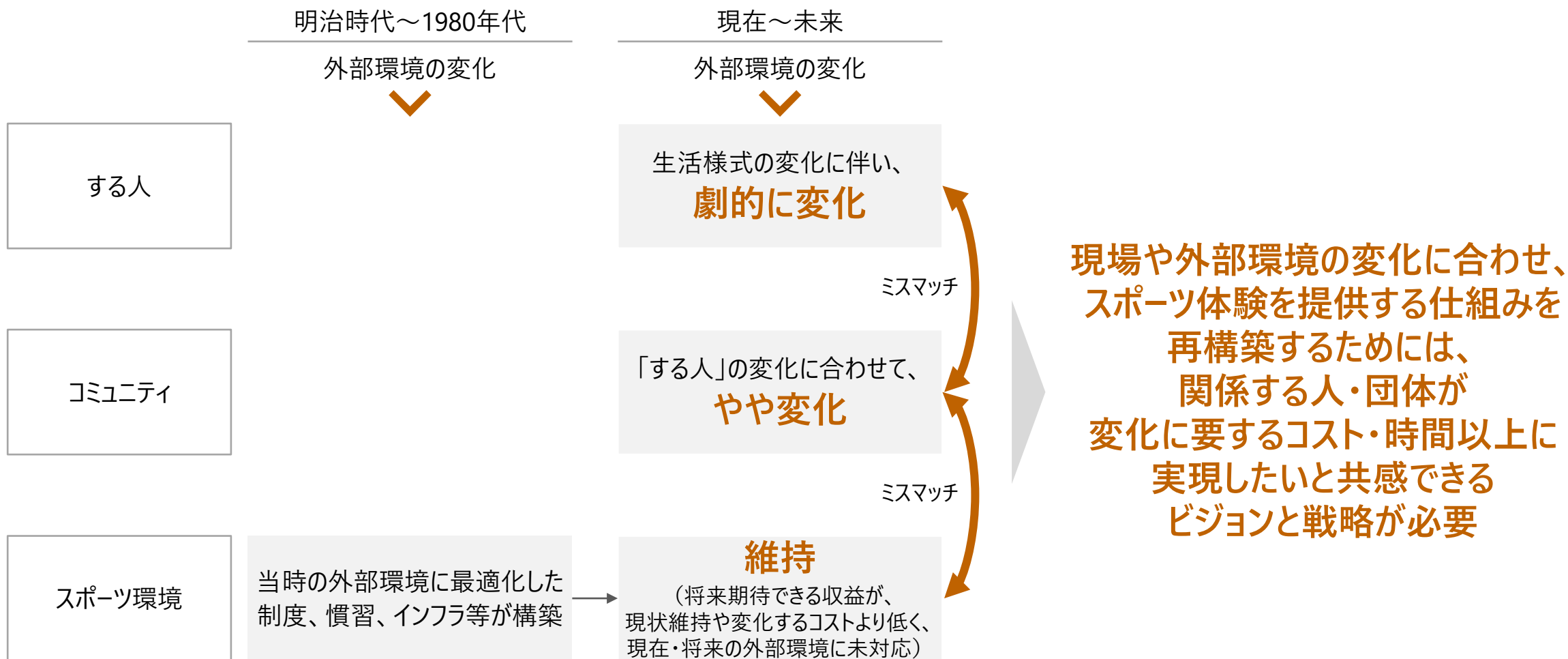
スポーツの現場



競技普及の推進には、NFは現場に起きている変化や問題を踏まえ、
時代の変化に対応したスポーツ体験コンテンツやスポーツ環境などのスポーツ体験を提供する仕組みが必要

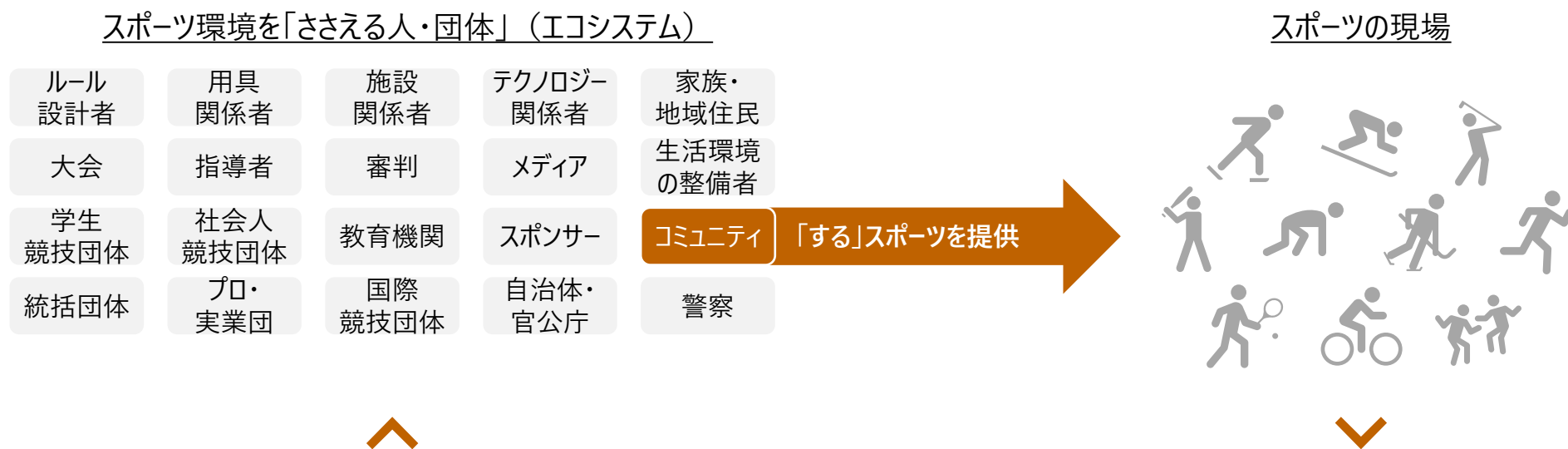
5. スポーツ体験を提供する仕組みの構築に必要なこと

- 現在のスポーツ体験を提供する仕組みは、50年以上の歴史をかけて、多くの人・団体の協力によって制度、慣習、インフラ等が整備されているため、時代の変化に対応した仕組みを再構築するためには、一定の時間・資金が必要です。
- 仕組みの再構築に向けて統括するスポーツにかかわる人・団体を動かすためには、共感が得られ、かつ、変化に要する負担に見合った社会的価値や経済的価値が期待できるビジョンと戦略が必要です。



6. 競技普及において中央競技団体に期待される役割

- 社会的価値・経済的価値のあるビジョンを策定し、戦略を実行するためには、NFは、競技統括団体として統括するスポーツにおけるエコシステム*の問題を特定し、スポーツ環境を「ささえる人・団体」を先導していくことが期待されます。



中央競技団体や地域加盟団体・協力団体の役割

エコシステムの再構築と実行支援

再構築する負担以上の社会的価値・経済的価値のあるビジョンを掲げ、「する人」のニーズにあった体験が提供されるよう関係組織と連携・支援

現場の情報収集と分析

「現場」で起きている変化や問題を多角的な視点から分析し、エコシステムにおける問題を特定

*エコシステムとは、「生態系」を比喻し、産業的・組織的な依存関係や協調関係における構造を意味する。本書では「する」スポーツ体験を提供する仕組みと仕組みを「ささえる人・団体」を指す

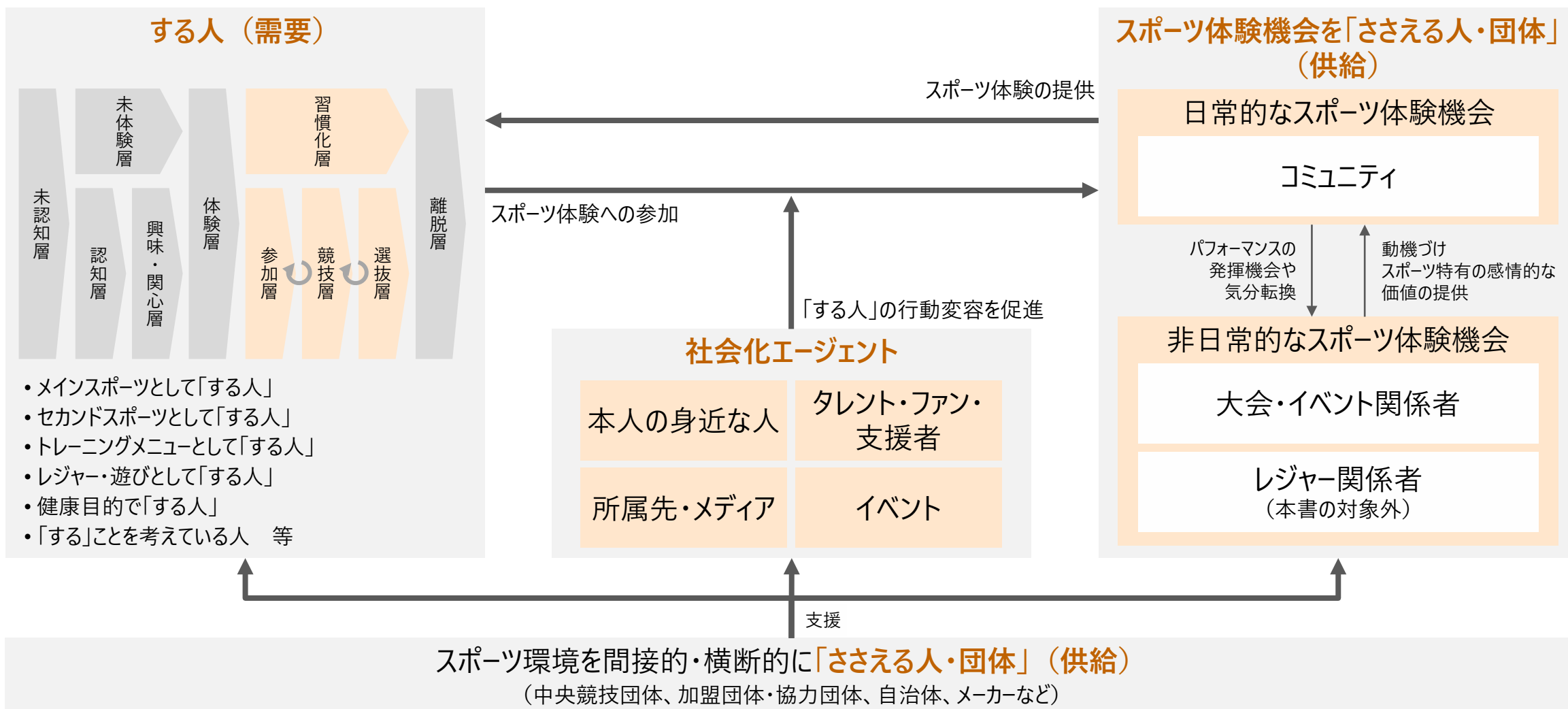
第1章 競技普及の基本的な構造・原理を知る

競技普及において、基本的な構造や原理について説明する

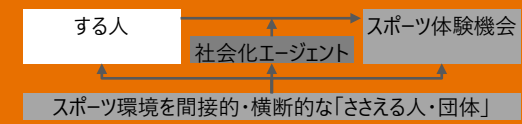
1. 競技普及の全体像
2. 「する人」の習慣化
3. 社会化エージェントの活用
4. 日常的なスポーツ体験機会の提供（コミュニティ）
5. 非日常的なスポーツ体験機会の提供（大会・イベント）
6. エコシステムにおける問題
7. スポーツ体験コンテンツの創出

1. 競技普及の全体像

- スポーツは、「する人」が、社会化エージェント（「する人」の習慣化を促す人・媒体）の影響を受け、コミュニティによる「日常的なスポーツ体験機会」や大会やレジャーによる「非日常的なスポーツ体験機会」に参加し、習慣化することで、普及します。

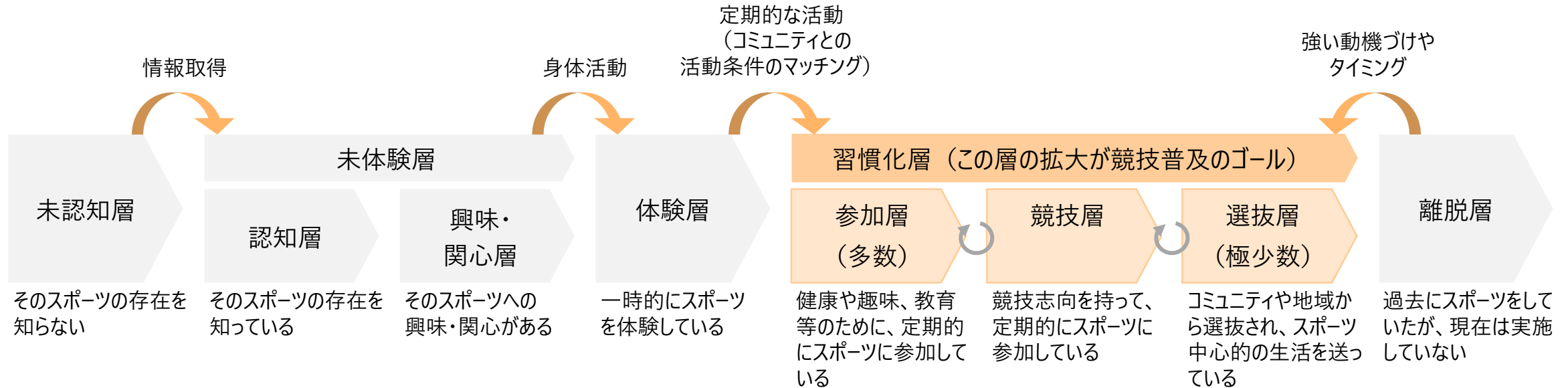


2. 「する人」の習慣化



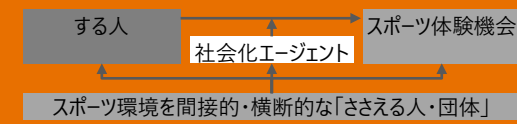
- 「する人」が習慣化に至るまでには、そのスポーツの存在を知り、体験をし、定期的にコミュニティに参加するというプロセスがあります。
- また、一度スポーツから離れた「離脱層」も、スポーツ活動に参加できる社会的状況と動機づけが揃えば、再び習慣化する可能性があるため、生涯スポーツとして長期的な関係を維持することが重要です。

「する人」の習慣化プロセス



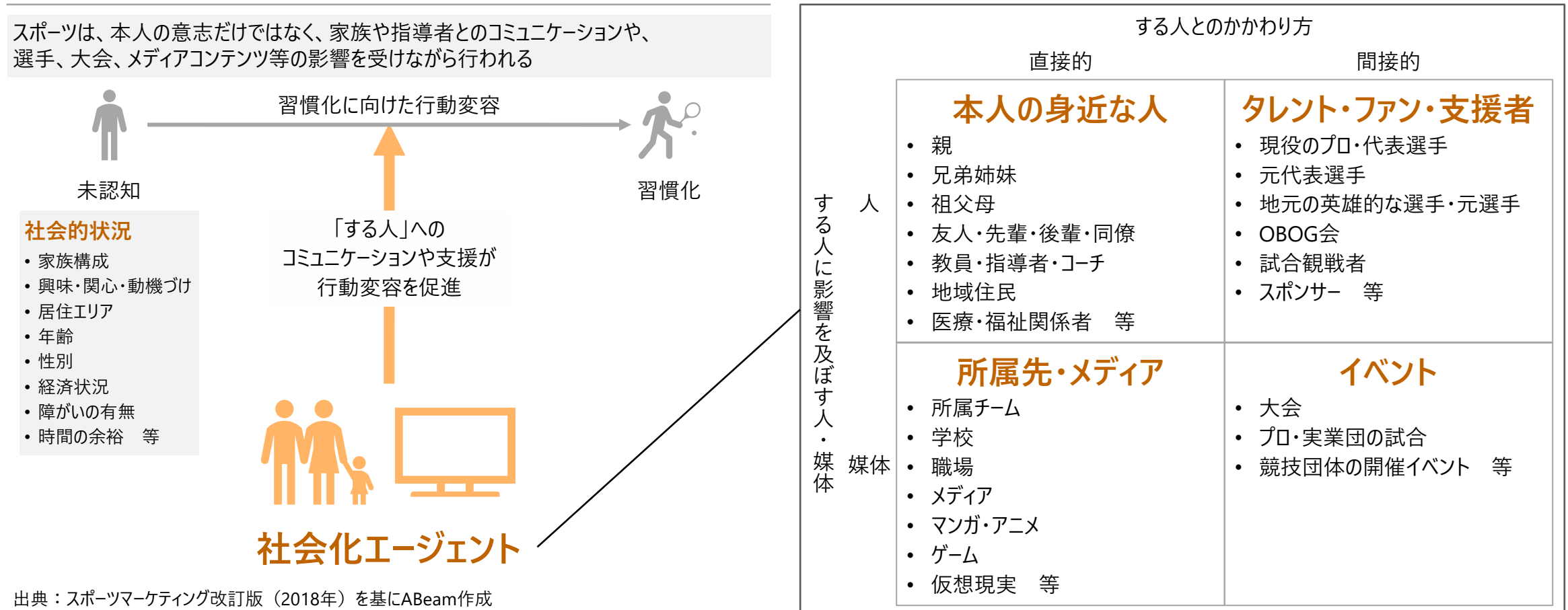
「する人」向けの普及施策は、各層の人数の拡大・維持や、次層への移行を狙って実施
統括するスポーツの市場拡大のためには、特に参加層の拡大が重要

3. 社会化エージェントの活用



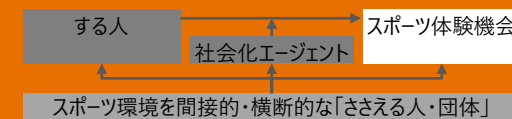
- 社会化エージェントとは、「する人」の習慣化に向けて、スポーツに関する情報提供や体験機会への勧誘、習慣化への意思決定（始める・続ける）の後押しをする人・媒体のことです。
- 「する人」の社会的状況や習慣化プロセスの層に合わせ、最適な社会化エージェントの把握と活用が重要です。

社会化エージェントの役割



出典：スポーツマーケティング改訂版（2018年）を基にABeam作成

4. 日常的なスポーツ体験機会の提供（コミュニティ）

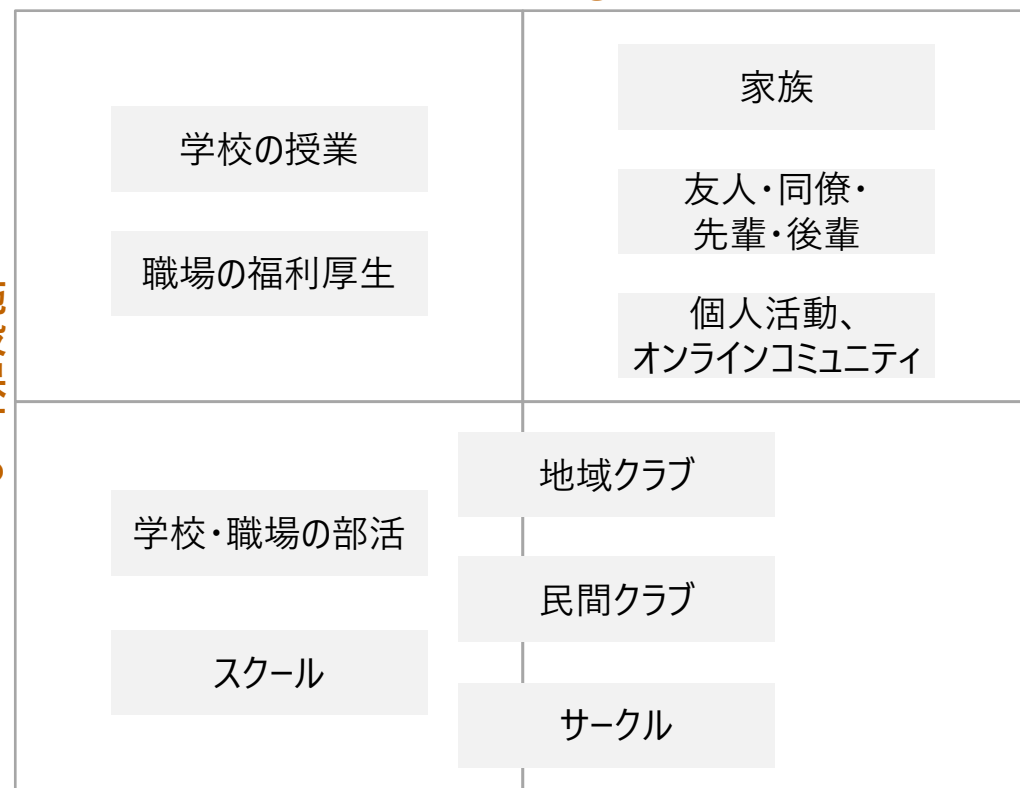


- 日常的なスポーツ体験機会は、コミュニティでの余暇活動や練習として提供され、「する人」の拡大・維持に直接的な役割を担っています。
- そのため、コミュニティは、「する人」が習慣的にスポーツに参加できる条件（動機づけや体験コンテンツの提供、人間関係、資金、時間など）とマッチングするよう運営し、NFもコミュニティ数の拡大支援策や運営支援策を講じることが重要です。

コミュニティ特性（例）

ライフスタイルにおけるコミュニティ

施設保有あり



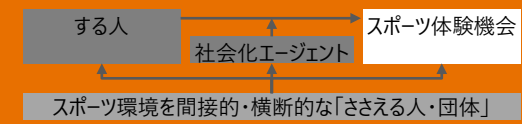
スポーツ目的のコミュニティ

施設保有なし

コミュニティに対するNFとしての主な支援策（例）

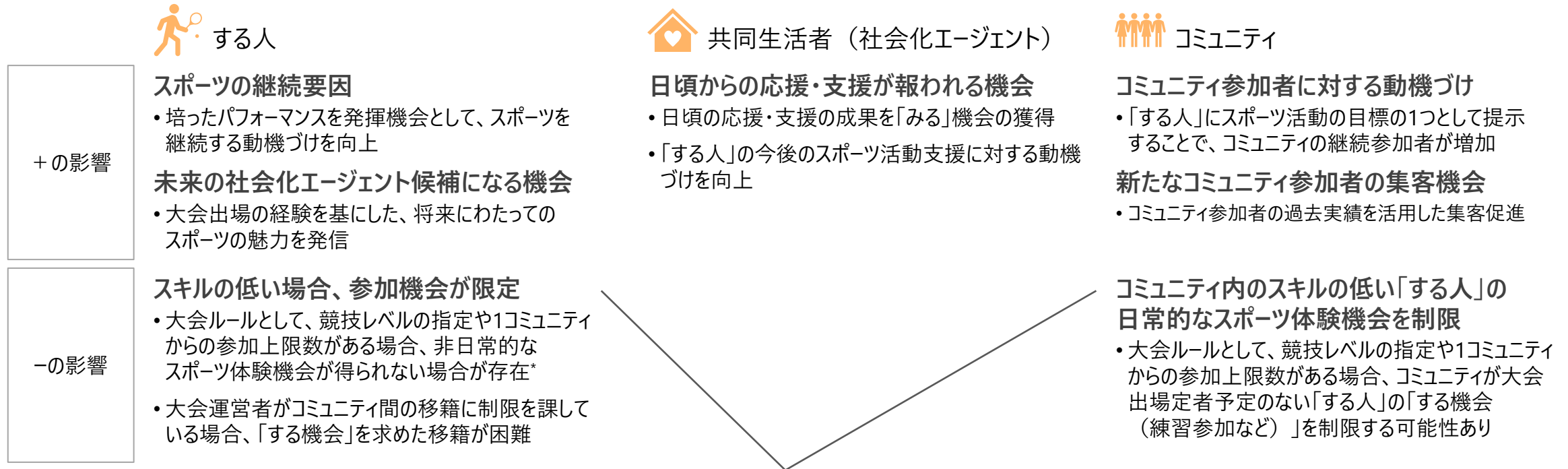
拡大支援	新規立上げ支援	「<u>する人</u>」の集客支援ツールの提供 - 用具の斡旋 - 施設紹介 等
	年代・性別・障がいの有無などの参加者に関する制約の廃止	<u>コミュニティの多年代化支援</u> <u>女性が参加しやすい運営方法の知見提供</u> <u>パラスポーツを理解した指導者の拡大支援</u> 等
運営支援	チームマネジメントに関する知見提供	1コミュニティ1チーム制から、「する人」の動機づけや参加頻度に合わせた複数チーム制に移行した場合の運営方法の知見提供 1コミュニティ1チームの大会ルールの廃止 等
	「する人」が望まないコミュニティから移籍しやすい環境作り	- コミュニティ運営に関する指導者育成 - 移籍を前提とした登録会員制度の改革 - 移籍者に対する大会参加ルールの緩和 等
	登録コミュニティ制度の活用*	有料登録コミュニティに対するITシステムやサービスの提供などの<u>登録メリットの拡充</u> 等

5. 非日常的なスポーツ体験機会の提供（大会・イベント）



- 非日常的なスポーツ体験機会を提供する大会・イベントは、スポーツ活動の習慣化に対する動機づけを高めます。
- これまで多くの大会は、大会運営者による選抜・評価が重視され、選抜層の「する人」を特定する役割を担っていました。
- しかし、参加層を拡大・維持するための大会としては、「する人」に対し、競技レベルに問わず参加機会を提供することや、非日常的な体験やスポーツの魅力を感じる体験を提供することを重視した設計が求められます。

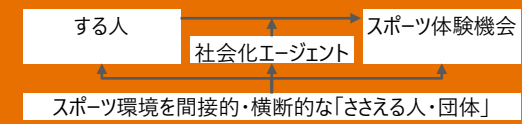
大会が現場に与えている影響（例）



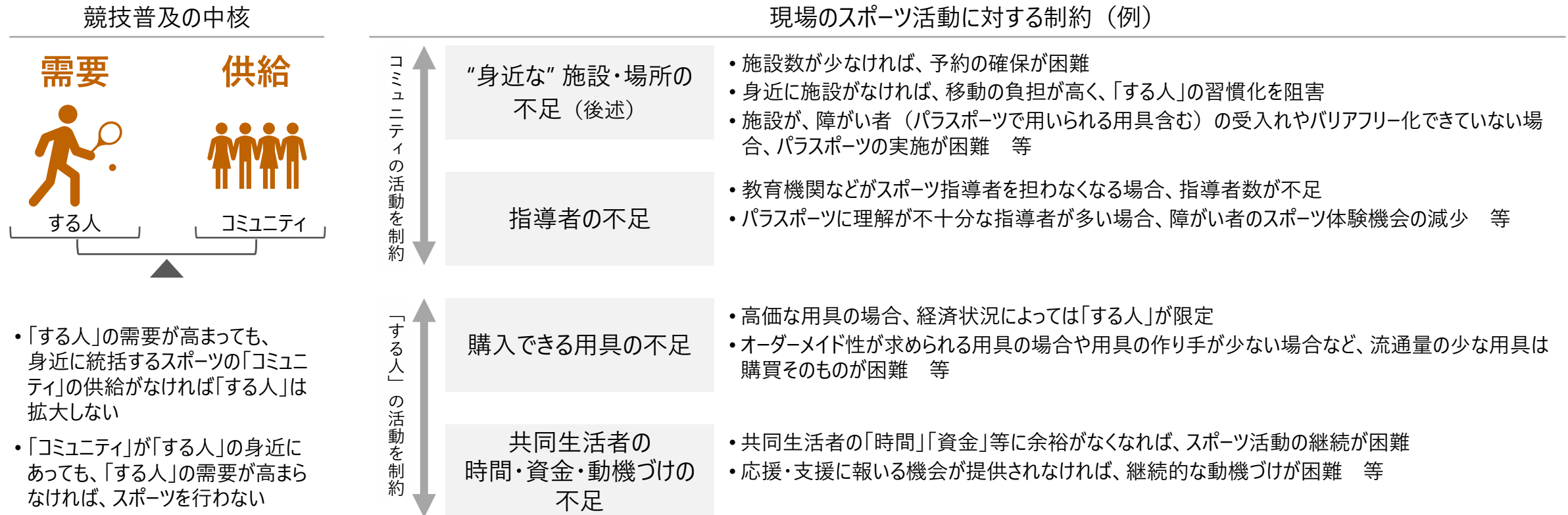
非競技志向の「する人」を拡大するためには、「する人」の選抜を前提としない大会・イベントの開催や「する人」に対してコミュニティ選択の自由を確保したルール設計が重要

*非日常的なスポーツ体験は「する人」の志向性を問わず、動機づけに寄与する。しかし、大会ルールとして1コミュニティから出場できる人数やチーム数が限定され、また大会運営者や既存参加者がパフォーマンスの高さの競い合いが最重要視される価値観となっている場合、非競技志向の「する人」は非日常的なスポーツ体験機会が得られないため、スポーツを「する」ことから離脱、あるいはスポーツ体験そのものを嫌煙する可能性が存在

6. エコシステムにおける問題



- 競技普及の中核は、「する人（需要）」と「コミュニティ（供給）」であり、どちらかが不足しても「する人」は拡大しません。
- また、競技普及はスポーツ施設や指導者、用具などが制約となるため、現場だけに着目するのではなく、エコシステム全体を見渡して、問題を特定することが重要であり、アンバランスとなっている需要と供給に着目することで発見しやすくなります。

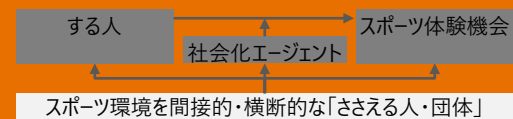


競技普及のためには、現場の「する人」「コミュニティ」の両方のアプローチが必要
エコシステム全体を見渡して、競技普及における問題を特定することが重要

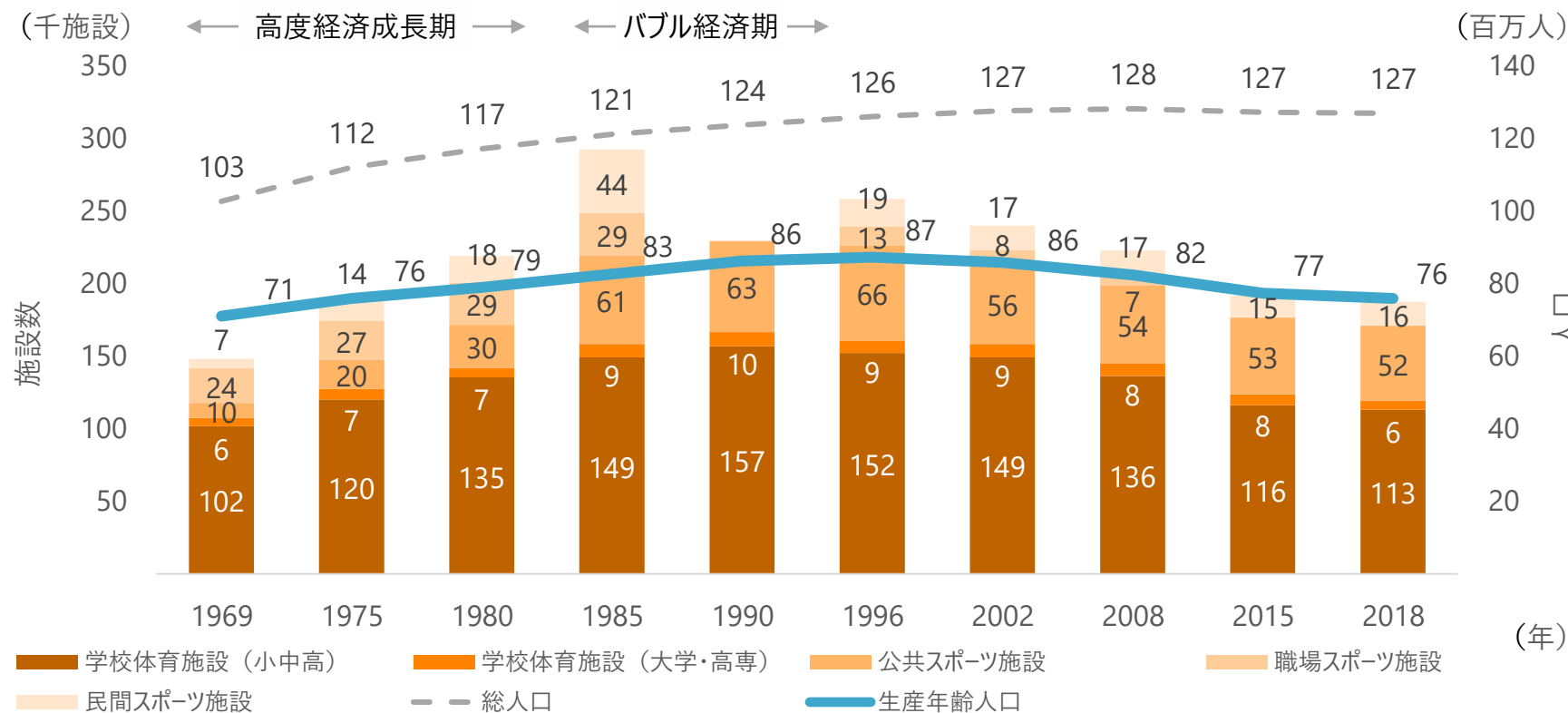
6. エコシステムにおける問題

(参考) スポーツ施設インフラの確保

- 誰でも活用できるスポーツ施設（公共スポーツ施設や民間スポーツ施設）は、国内スポーツ施設の約3割です。
- スポーツ施設は生産年齢人口（15～64歳）や経済状況に連動して増減しますが、生産年齢人口は今後急激な減少が予想されているため、スポーツ界全体で誰でも活用できる施設の減少を抑制することや、児童・生徒しか活用できない学校体育施設の開放に取り組むことが重要です。



スポーツ施設と人口の関係



- スポーツ施設数は、生産年齢人口と強い相関（0.83）
- 人口急減・超高齢社会で生産年齢人口の減少が加速すれば、スポーツ施設数は更に減少すると想定
- 身近なスポーツ施設が減れば、競技普及は一層困難
- NF間共通の課題として捉えることが重要

出典：スポーツ庁「体育・スポーツ施設現況調査」（1990年は職場スポーツ施設・民間スポーツ施設が未調査、2015年以降は職場スポーツ施設は未調査）、総務省「人口推計」を基にABeam作成

7. スポーツ体験コンテンツの創出

1. 基本的な考え方

- 「する人」が生涯にわたってスポーツを楽しむためには、「する人」に最適なスポーツ体験コンテンツを創出することが重要です。
- 既に普及している競技スポーツの形式にこだわらず、「する人」のライフスタイルや身体的要因に考慮し、設計します。
- 一方で、設計した体験コンテンツをコミュニティが提供できない場合や、用具開発ができない場合もあるため、あらかじめ普及における制約を念頭に置き、体験コンテンツの設計初期段階から関係組織を巻き込むことが重要です。

統括するスポーツの体験コンテンツの設計

「する人」が統括するスポーツをどのように体験すると普及が促進されるかを考慮し、体験コンテンツを設計する



- 「する人」の習慣化プロセスの層ごとに統括するスポーツの位置づけを検討
例) メインスポーツとしての普及、セカンドスポーツとしての普及、
レジャースポーツとしての普及、トレーニングコンテンツとしての普及 等
- 「する人」の年代や障がいなどに起因する身体的特性に合わせ、
体験のしやすさ・継続のしやすさを考慮した体験コンテンツを設計
※必要に応じ、ルールや用具を変更
※競技特性を活かした体験コンテンツの開発を推奨 (P17参照)

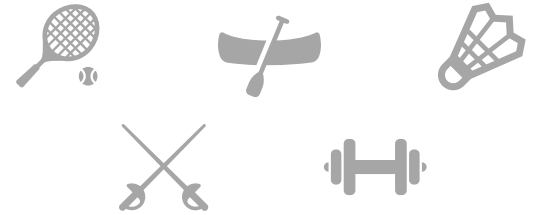
体験コンテンツを普及する際の制約への対応

体験コンテンツの普及にあたり、「する人」に体験を提供するコミュニティや、体験の一要素である用具が制約となるため、関係組織を検討初期段階から巻き込むことが必要である

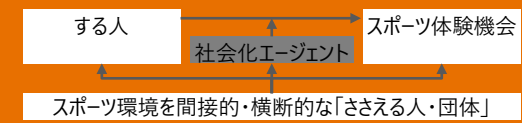
コミュニティ



用具

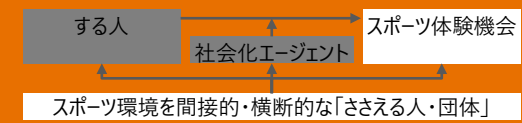


- 体験コンテンツの検討後に、コミュニティが提供できない場合や、用具開発ができない場合などが発生しないよう、設計初期段階から普及時の制約を念頭に置き、関係組織を巻き込むことが重要
※特にコミュニティなどの現場の意向も踏まえながら、体験コンテンツの洗練化が重要



7. スポーツ体験コンテンツの創出

2. 競技特性を活かした普及



- 競技特性は、スポーツ体験ができる季節や施設などを制約するため、大衆化を困難にさせる要因ではありますが、魅力的な体験を生み出す源泉でもあります。
- そのため、普及ターゲットの「する人」に合わせ、競技特性を活かした体験コンテンツを創出することが重要です。

特性（例）	概要	競技特性を魅力に変えるポイント（例）
季節特性	季節によるスポーツ活動の制限	▶ ・季節性を活かした、レジャースポーツとしての強化 ・他スポーツのオフシーズン用トレーニングプログラムとしての展開 等
人特性	個人競技・団体競技などの「する」人数や、最低限必要となるコーチや施設・用具管理者等の「ささえる」人数	▶ ・団体競技の特性を活かした人材交流コンテンツとしての強化 ・個人競技の特性を活かした会場に囚われない大会の開催 等
施設特性	屋内・屋外だけでなく、道路等の生活環境や海・山・川等の自然環境、専門施設、共用施設等のスポーツが行われる場	▶ ・施設の希少の高さを活かした、地域自治体と連携したスポーツツーリズムの推進 ・施設への遠方移動という特性を生かした、修学旅行コンテンツとしての強化 等
用具特性	練習・試合・大会含め、スポーツをする上で必要な用具（個人が安価に準備可能な用具や、施設内の附帯設備、乗り物等）	▶ ・用具の扱いにくさという特性を活かした、用具を使わないスポーツのセカンドスポーツとしての普及やトレーニングプログラムとしての展開 ・特殊な用具という魅力を活かした、非日常体験イベントとしての展開 等
身体的特性	傷害リスクや致死リスクだけでなく、競技会の参加条件となる障がい	▶ ・普段の生活では考えられない体験ができるという特性を活かした、エクストリームスポーツや身近に体験できる非日常体験として展開 等

普及のポイントは、ターゲットに合わせ、競技特性を活かした魅力的なスポーツ体験コンテンツの創出

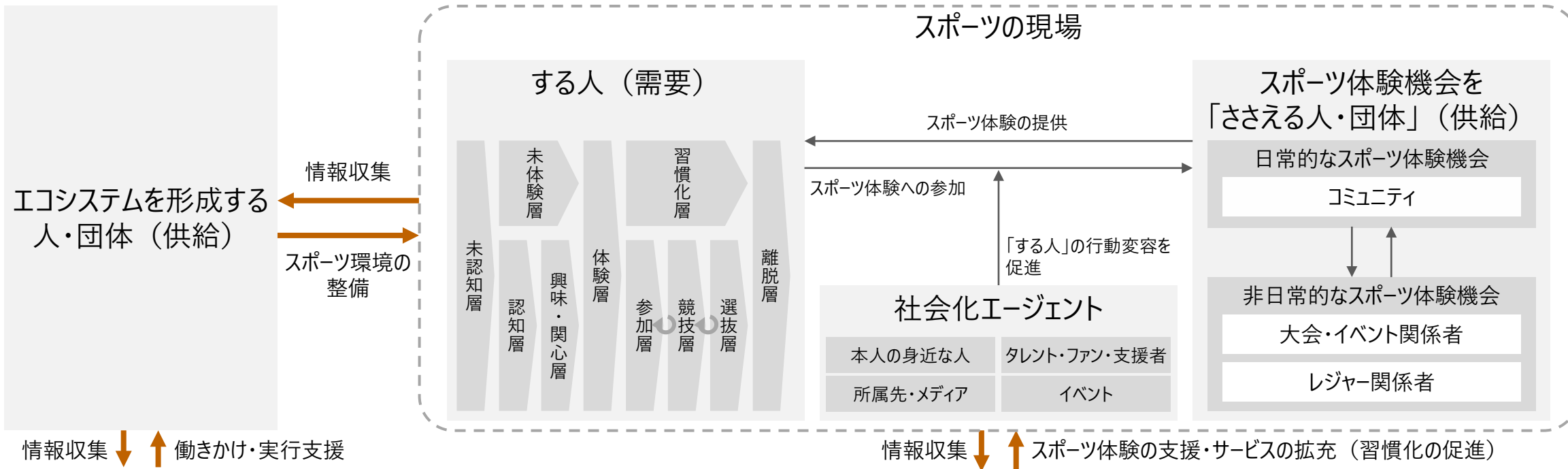
第2章 競技普及におけるNFの役割を考える

競技普及に向け、NFの担う2つの役割とその実現方法について、説明する

1. 競技普及における中央競技団体の役割
2. 現場の情報収集と分析
3. エコシステムの再構築と支援

1. 競技普及における中央競技団体の役割

- スポーツが国民のライフスタイルの一部（習慣化）になるためには、「する人」に合わせたスポーツ体験コンテンツの創出やスポーツ環境の整備を通じ、充実したスポーツ体験を提供していくことが必要です。
- そのためには、NFが、現場やエコシステムを形成する人・団体から現場の情報収集し、多角的な視点からエコシステムにおける問題を分析し、関係組織と連携しながらスポーツ環境の整備や普及施策の実行に取り組むことが期待されます。



中央競技団体に期待される役割 (Role Expected of Central Sports Organizations)

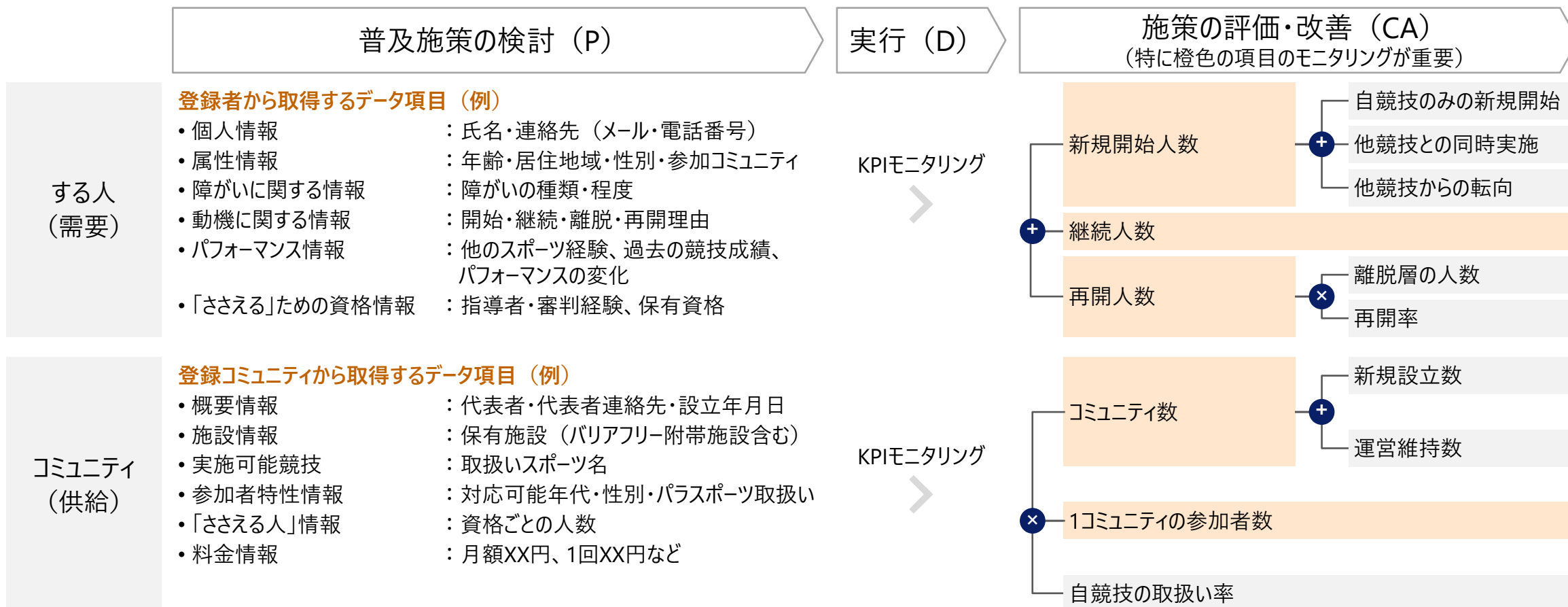
エコシステムの再構築と支援 (Ecosystem Reconstruction and Support)

再構築する負担以上の社会的価値・経済的価値のあるビジョンを掲げ、「する人」のニーズにあった体験が提供されるよう関係組織と連携・支援

現場の情報収集と分析 (Field Information Collection and Analysis)

「現場」で起きている変化や問題を多角的な視点から分析し、エコシステムにおける問題を特定

- 登録会員制度は、現場の情報を直接収集する手段や普及状況や施策効果の検証手段として、有効な仕組みです。
- 精度の高い普及施策を検討するためには、「する人」の動機に関する情報や、「コミュニティ」の保有施設や実施可能競技、参加者特性などの情報を把握することが重要です。
- また、多くの情報を収集できるよう、スポーツ体験を充実させるようなメリット*を提供し、登録促進を図ることが重要です。

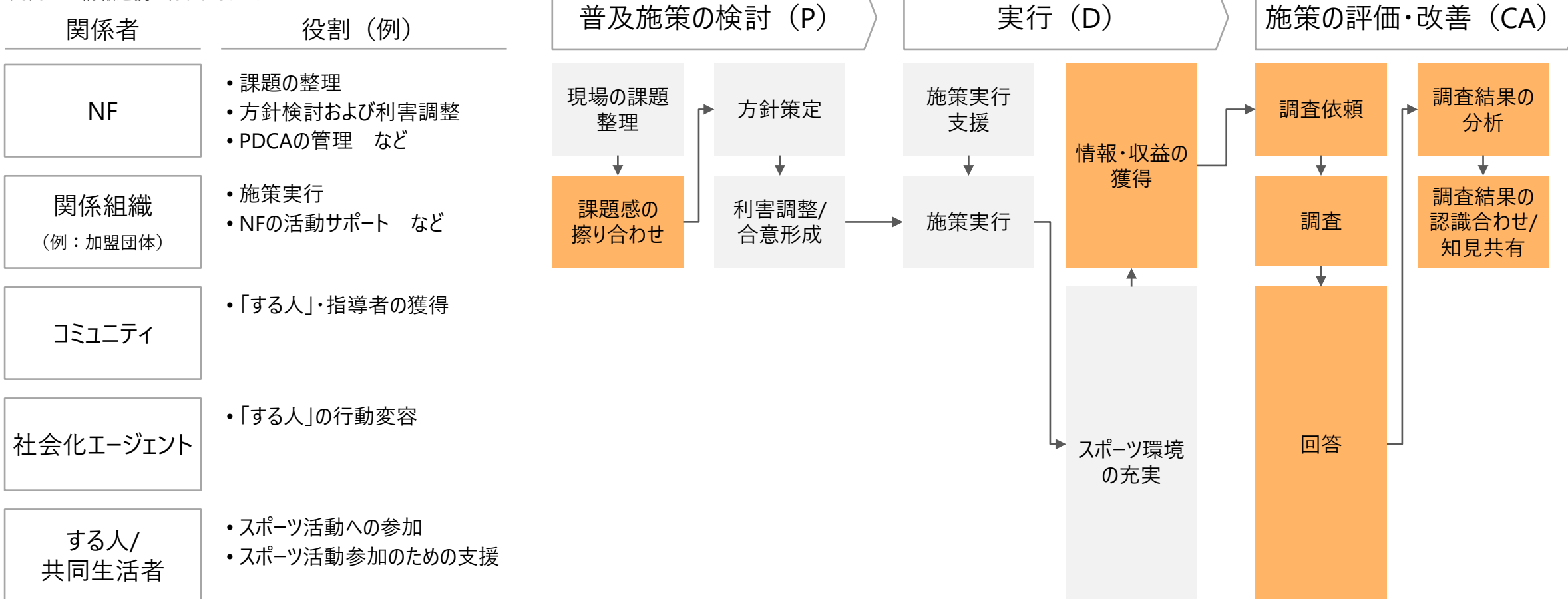


*「する人」「コミュニティ」向けの登録会員メリットは、スポーツ庁「令和3年度スポーツ産業の成長促進事業『中央競技団体の経営力強化推進事業（経営基盤強化の促進）』英国における競技普及に関する調査レポート 第2章-3 競技統括団体の「する人・団体」の普及活動」を参照

2. エコシステムを形成する人・団体との情報連携（例）

- 現場の情報は、エコシステムを形成する人・団体を通じて得ることで、問題を多角的な視点から把握できます。
- そのために、関係組織とは、PDCAサイクルの範囲で「いつ」「どのような」情報を取得・活用するのかなどを事前に決め、NF内部では、得た情報が担当者に属人化せずに、組織全体で共有できるような情報管理を行うことが推奨されます。

凡例 ■ 情報連携が行われるタスク

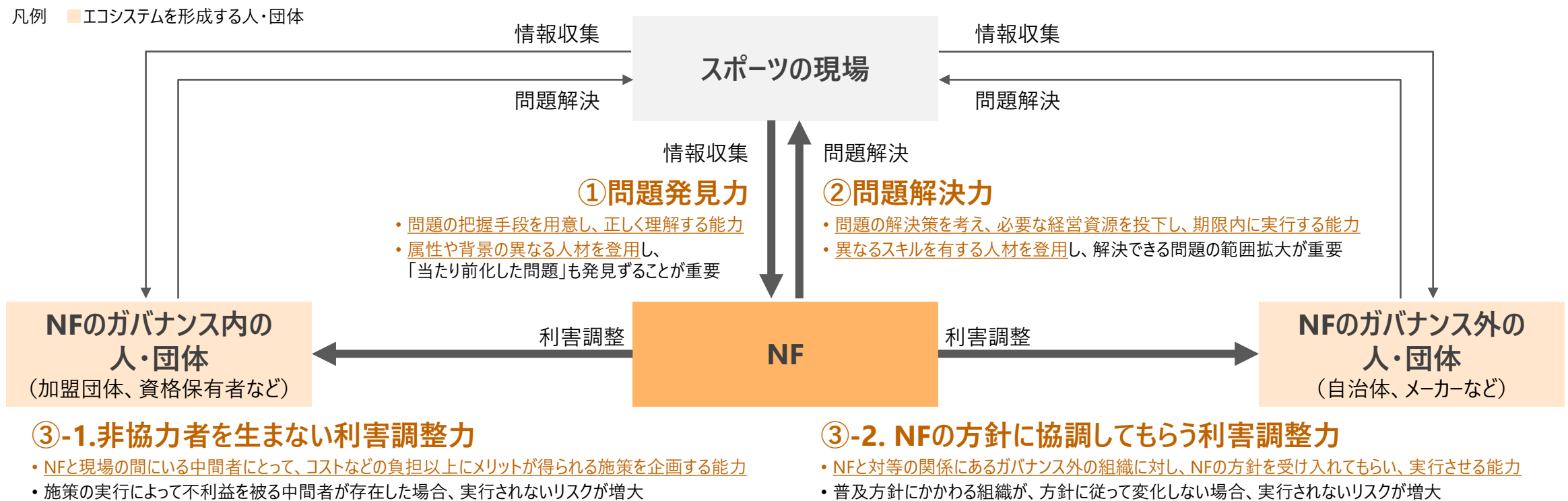


出典：NFに対するヒアリング結果を基にABeam作成

1. NFに求められる組織能力

- エコシステムを再構築するためには、「問題発見力」「問題解決力」「利害調整力」の3つの組織能力が必要です。
- 現在の「する人」の多様化したニーズや複雑化した社会構造に対応するためには、広い視野を持って問題に向き合う必要があります。
- そのため、NF職員全体で、年代や性別などの属性や、キャリアやスキルなどの背景における多様性の確保が求められます。

エコシステムの問題解決に必要な組織能力



エコシステムの再構築には、人材の多様性を確保し、問題発見力・問題解決力・利害調整力の強化が重要

- 「問題発見」「問題解決」の成果を高める上で、問題の当事者が主体的に解決にあたることが重要であるため、NFが全ての業務を担うのではなく、問題にかかわる「ささえる人・団体」と協力関係を築き、役割分担することが重要です。
- 関係構築を図る際は、NFが関係組織に期待する役割の明確化や働きかけ方の工夫、関係組織が問題を認識・理解できるような根拠を用意するなど、利害調整方法を工夫することが重要です。



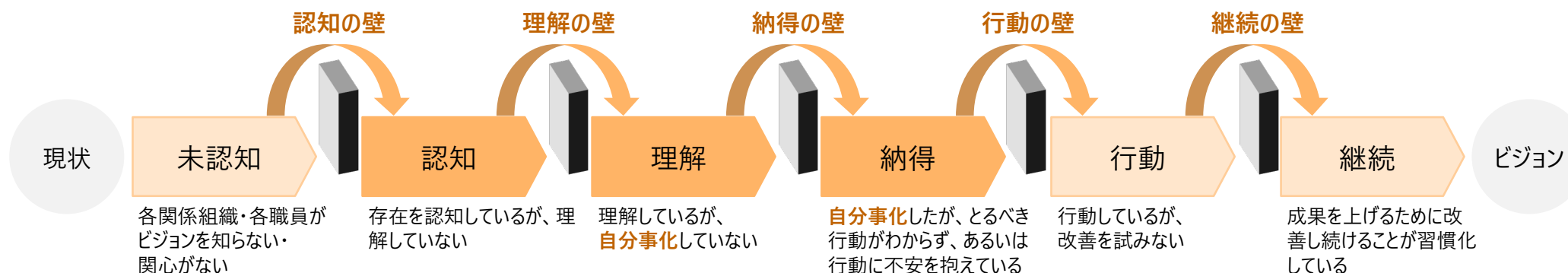
現場の情報収集と問題解決を推進するため、従来の組織間の関係性を踏まえながら、新たな協力関係を構築

3. 競技普及に求められるビジョンと浸透の重要性

- エコシステムを形成する人・団体と利害調整を図る際は、関係組織が従来の方法から新しい方法に変える際の一時的な負担以上の、社会的価値や経済的価値が得られるような魅力的なビジョンを提示することが重要です。
- また、ビジョンをエコシステム内で浸透させることで、「納得の壁」を超えるまでの労力（例：施策起案時に都度発生するコミュニケーションコストの削減など）を緩和でき、ビジョン実現の「行動」に多くの時間や資金を割くことができます。

ビジョン不在
の悪影響
(例)

- ・ 競技普及のための取組は前年踏襲的に実行されるが、今後実現したい世界観をNFとして説明できず、「する人」の習慣化や関係組織の巻き込みができない
- ・ 各関係組織・各職員の目指す方向性が一致しないため、各職員の働きや各施策の関係性が薄く、取組の相乗効果が期待できない
- ・ 各関係組織・各職員の目指す方向性が不明なため、各職員の自律的な働きを阻害する。また自律的な働きを試みる職員を正しく評価できない

ビジョン実現
プロセス*壁を超える
ポイント

← 共感できるビジョン・中長期目標の浸透 →
(キーワード化やビジュアル化で目指す方向性の共通認識を醸成)

← ストーリーを持たせた戦略による自分事化 →
(ビジョン実現に向けた施策間のつながりと役割・根拠を示し、自分事化を促進)

← 戦略を実行する組織体制・経営資源・オペレーション →

← 着実に前進する組織学習能力 →

*ビジョン実現に向け、ビジョンにかかわる人・団体は新たな変化を受容していく必要があり、そのためには現状からビジョン実現までのプロセスにある5つ障壁を乗り越えなければならない

※ビジョンの定義やビジョンに求められる要件は、手引きを参照

第3章 普及戦略・施策を考える

エコシステムにおける問題を解決し、統括するスポーツを普及させるための戦略・施策について説明する

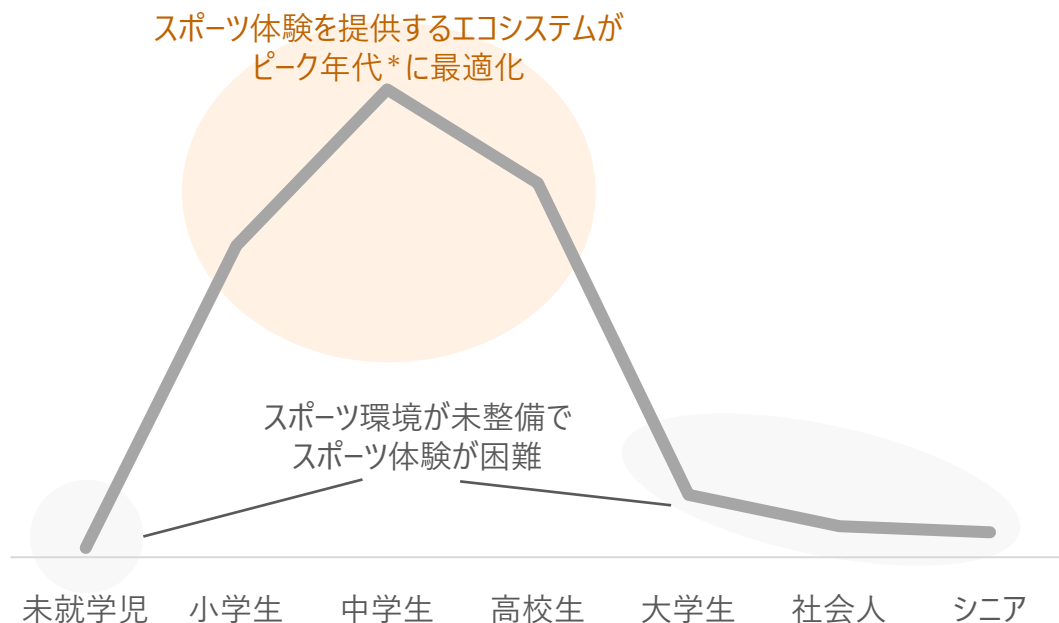
1. 普及戦略とは
2. 中長期普及戦略の策定プロセスとポイント
3. エコシステムと連携した普及施策

1. 普及戦略とは

- ビジョン実現に向け、NFがエコシステムを形成する人・団体を先導するためには、中長期的な戦略が必要です。
- 中長期普及戦略では、今後重点を置くターゲットと中長期目標を定め、目標達成ができるようエコシステムにおける問題の解決策の検討と、戦略実行に必要な経営資源の調達・投下方針を定めることが求められます。

現在の「する人」(例)

現状分析を通じ、現場やエコシステムにおける需要と供給の問題を理解し、競技普及として重視すべき年代やその中長期目標を設定する

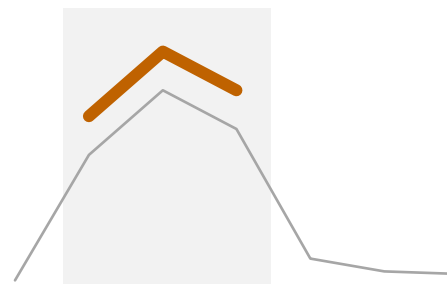


*ピーク年代とは、統括するスポーツの参加人口の多い年代を指す

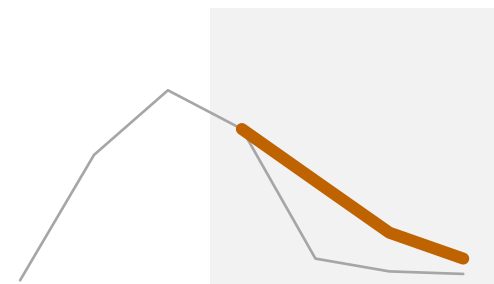
「する人」の中長期目標 (太線) と普及戦略の方向性

エコシステムにおける問題解決と年代ごとの中長期目標が達成できるよう、エコシステムを形成する人・団体と連携し、解決策と経営資源を集中させるための方針を策定する

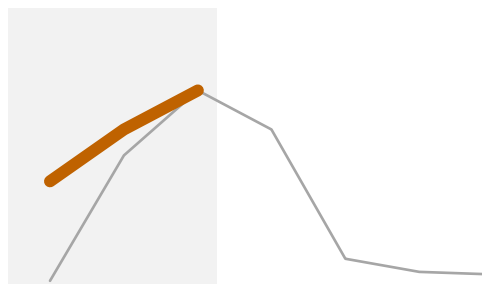
ピーク年代の環境整備の強化



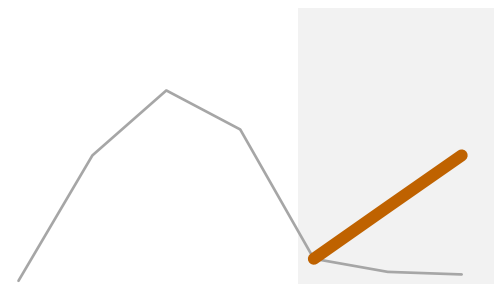
長期継続できる新たな環境作り



早期開始者のための新たな環境作り



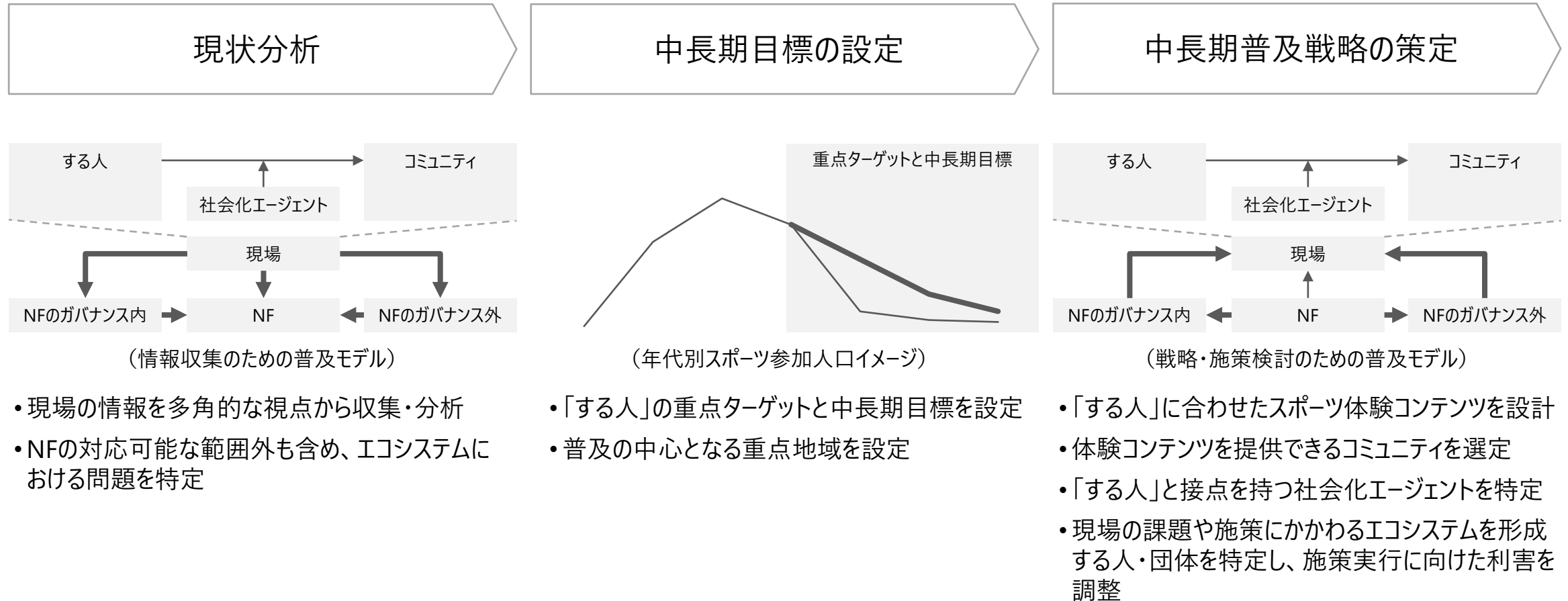
新たなピーク年代作りに向けた環境作り



2. 中長期普及戦略の策定プロセスとポイント

1. 全体像

- ビジョン実現とエコシステムの問題解決に向けた中長期普及戦略は、「現状分析」「中長期目標の設定」「中長期普及戦略の策定」の順序で策定します。

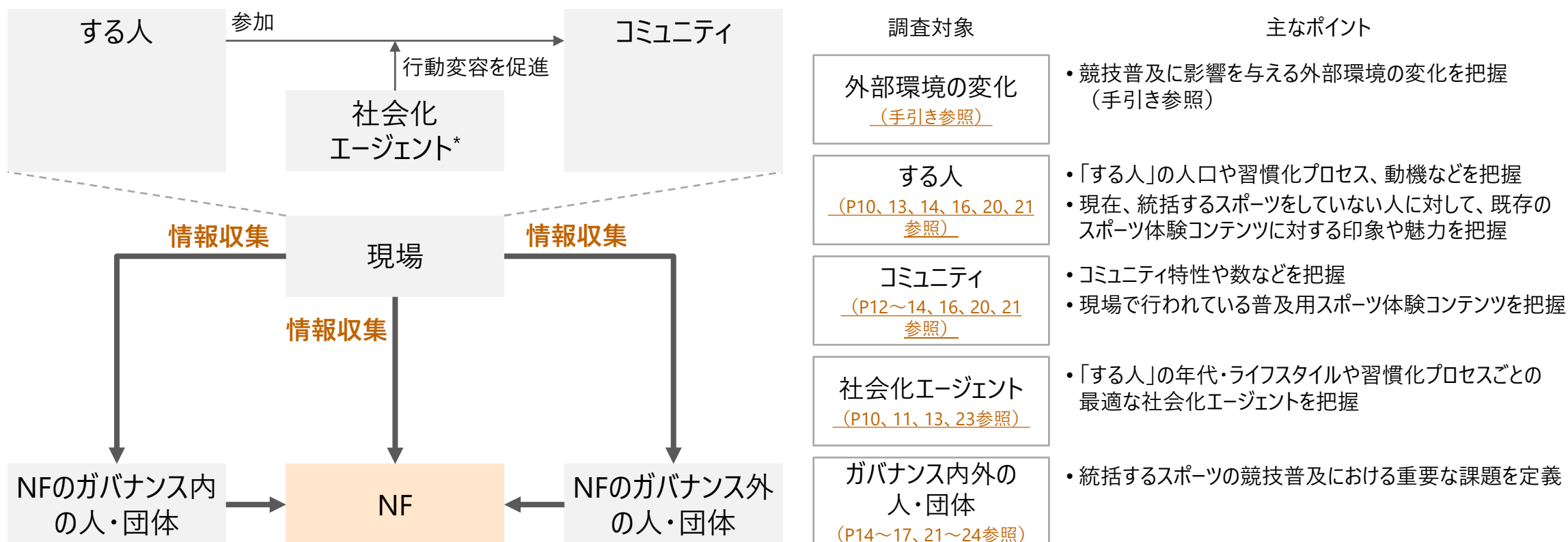


※NFによる中長期普及・マーケティング戦略の策定・実行における一般的なプロセスやポイントは、手引きやポイント集を参照

- 登録会員制度の利用やエコシステムを形成する人・団体と連携し、現場に関する情報を多角的な視点から収集・分析し、エコシステムにおける問題を特定します。
- また統括するスポーツに影響を与える外部環境の情報も収集し、今後の事業機会や脅威を把握することが重要です。

競技普及における基本モデルと情報収集

登録会員制度やエコシステムを形成する人・団体と連携しながら情報収集を行い、統括するスポーツにおける問題を特定する

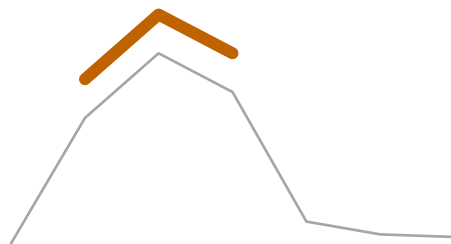


- 現状分析で特定された競技普及における問題を踏まえ、「重点ターゲット」「重点地域」「中長期目標」を設定します。
- 中長期目標は、ピーク年代を軸に4つの方向性から検討することを推奨します。
- なお、パラスポーツにおいては、障がいは後天的に抱える場合が多く、また高齢者が多いため、現在の「する人数」ではなく、障がい者全体の中でスポーツ実施率の低い年代や障がいの種類から普及上の問題を見つけ、目標を設定します。

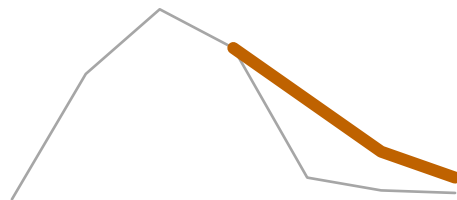
中長期目標の方向性*（太線：中長期目標）

普及の重点ターゲット・地域、中長期目標を設定し、また普及施策の検討後に中長期目標と施策ごとの目標の整合性や、顧客接点や経営資源の点から実現性を確認する

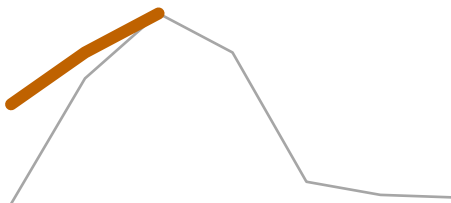
ピーク年代の「する人」拡大



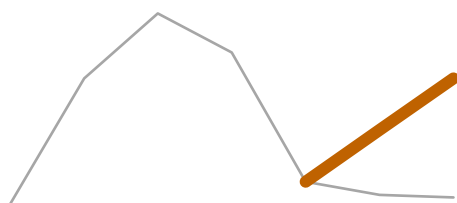
ピーク年代の継続



ピーク年代の前倒し



新たなピーク年代の構築



方向性検討のポイント

普及効果は期待できるか

- ・新たな習慣化層として期待できる人数が見込めること（未体験層、体験層、前年代の習慣化層、離脱層等）
- ・実行コストに見合った収益が中長期的に期待できること

競合よりも魅力的な体験を提供できるか

- ・「する人」にとって、数ある余暇活動の中から、スポーツをしたいと感じる魅力を統括するスポーツが提供できること
- ・スポーツ体験コンテンツの提供に対し、「コミュニティ」による協力が期待できること

顧客接点はあるか

- ・「する人」と「社会化エージェント」と接点があること
NFに接点がない場合、接点を持つ人・団体と連携できること
- ・「コミュニティ」は十分数あること。ない場合、既存コミュニティによる参加可能な「する人」の範囲拡大は期待できること

経営資源はあるか

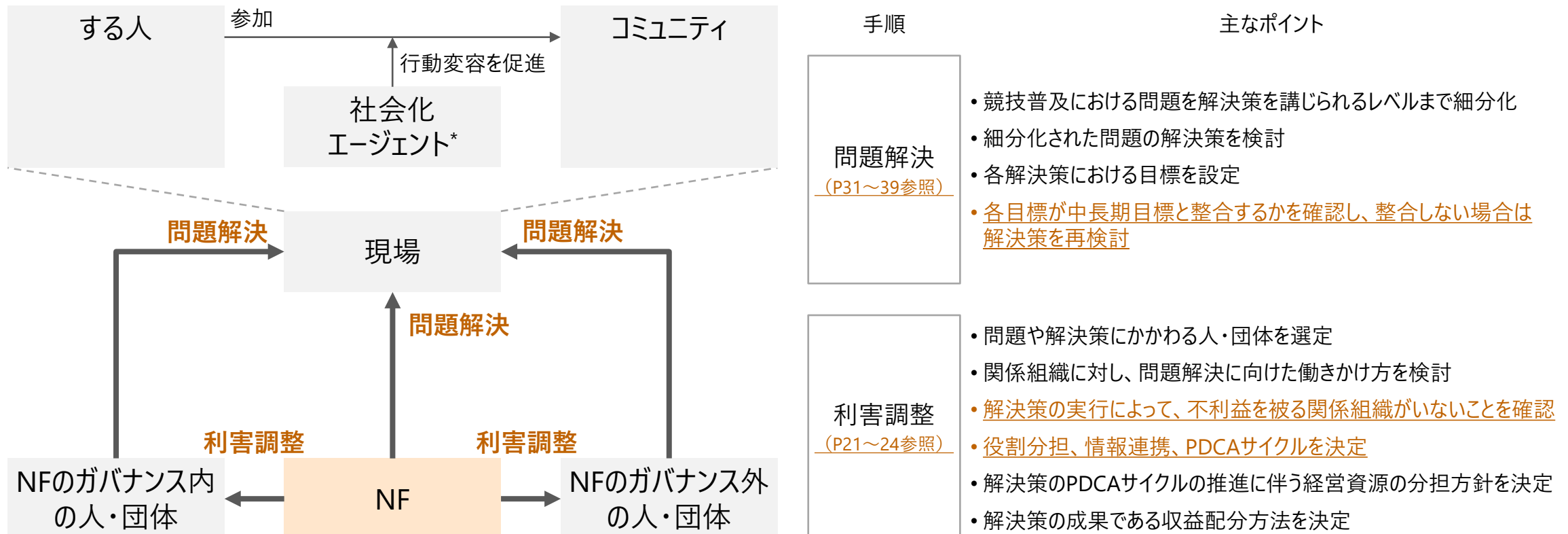
- ・連携を図るエコシステムを形成する人・団体含め、施策の企画・実行に必要な経営資源を中長期的に調達・投下することについて、納得できること

- 現状分析で特定された問題の解決と中長期目標を達成できるよう、解決策を検討し、また解決策の効果と実現性を高められるようエコシステムを形成する人・団体の中から問題にかかわる団体と利害調整を行います。
- 利害調整は、解決策ありきで行うのではなく、問題が現場に及ぼしている影響や今その問題を優先的に解決すべき意義、問題解決後のメリットを明確にするなどして、問題を正しく認識・理解してもらうような働きかけから始めることが重要です。

競技普及における基本モデルと解決策の設計方法

解決策を検討する際、NFの対応可能な範囲だけで考えるのではなく、エコシステムで解決することを前提に検討する

連携を図るNFのガバナンス内外の人・団体を選定した後、解決策を洗練化することや、PDCAサイクルの進め方、経済条件を設定することが重要である



2. 中長期普及戦略の策定プロセスとポイント (参考) ロジックモデル

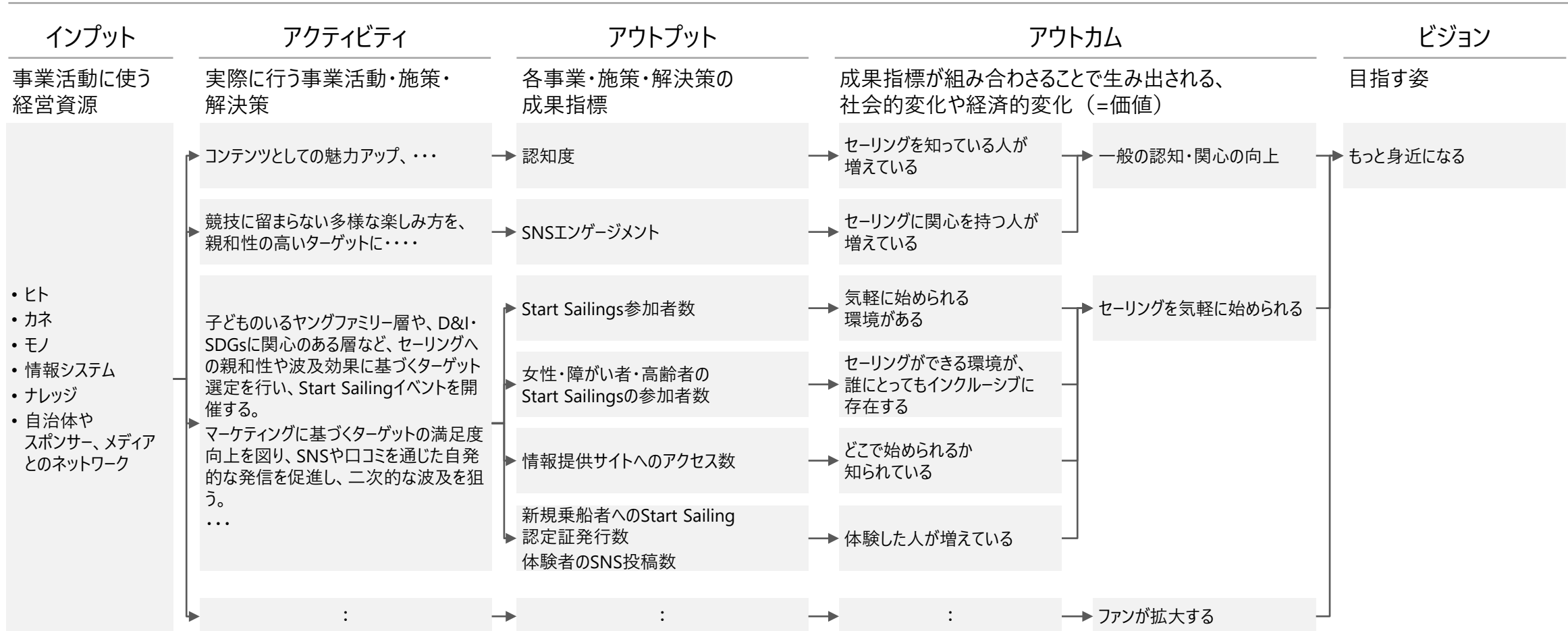
現状分析

中長期目標の
設定

中長期普及戦略
の策定

- ロジックモデルは、各解決策の実行によって、中長期目標の達成やビジョン実現までの筋道を可視化したものです。
- ロジックモデルを策定することで、エコシステムを形成する人・団体と連携を図る際も、連携目的やゴールが明確になるため、利害調整が円滑に行えます。

日本セーリング連盟の中長期重点戦略で示されたロジックモデル



出典：日本セーリング連盟「中長期重点戦略」 https://www.mext.go.jp/sports/content/20210909-spt_sposeisy-000017492_2.pdf を基にアビーム作成

3. エコシステムと連携した普及施策

1. 現場の課題に対する施策（例）

- 「する」スポーツの普及は、大小様々な施策を中長期的に取り組むことで推進されます。成果の上がない施策もあるため、NFとしては、失敗から学び、エコシステム全体での改善スピードや改善度合いの向上を図ることが重要です。
- また、普及施策の効率を高めるためには、公式ホームページやSNS上のコンテンツを充実させることや、統括するスポーツにおける現状の調査結果を公表すること、エコシステムを形成する人・団体とのPDCAサイクルの管理なども重要です。

対象領域	アウトプット（例）	課題（例）	アクティビティ（例）
する人	・スポーツ参加人口 ・総登録会員数 ・スポーツ体験者数	・在留外国人が増加するが、スポーツ活動への参加に向けた働きかけは未実施 <u>（後述）</u> ・他スポーツの「する人」に対して、トレーニングコンテンツとしての体験促進	・地域ごとの在留外国人支援団体や自治体と、統括するスポーツを行うコミュニティをつなげ、在留外国人の日本文化への定着も兼ねたスポーツ活動を定期的に行う <u>（NPO団体や自治体との連携）</u> ・他スポーツの指導者と統括するスポーツを用いたトレーニングプログラムを共同開発し、他スポーツへ魅力を発信し、体験してもらう <u>（他スポーツ指導者との連携）</u>
コミュニティ	・コミュニティ数	・他スポーツの「する人」に対して、セカンドスポーツとしての体験促進が、現時点で接点なし ・統括するスポーツの「パラスポーツ」参加人口が少数	・他スポーツのコミュニティにて、統括するスポーツの取扱率を増加できるよう、自団体の登録コミュニティメリットとして、運営支援情報やコミュニティ管理システムなどの提供を行い、他スポーツのコミュニティとの接点を獲得する <u>（他スポーツとの連携）</u> ・同一スポーツを統括するJOC^{*1}/JSPO^{*2}加盟NFとJPC^{*3}加盟NF間で連携し、パラスポーツに対応できるコミュニティ情報を発信する <u>（他NFとの連携）</u>
社会化 エージェント	・無料会員数	・20-30代の親世代が子どもにスポーツを推奨しない理由に、「現場は自分が子どもの頃の悪しき習慣や劣悪な環境から変わっていない」などの理由が多数存在	・①他NFや統括団体と連携し、親に負担をかけているコミュニティを減少できるよう、適切な運営方法を指導者に向けて発信する <u>（他NFや統括団体との連携）</u> ・②「する人」の志向性にあったコミュニティ運営やチームマネジメントができず、「スポーツ嫌い」が拡大しているため、未来のコミュニティ運営方法を確立する <u>（他NFとの連携）</u>

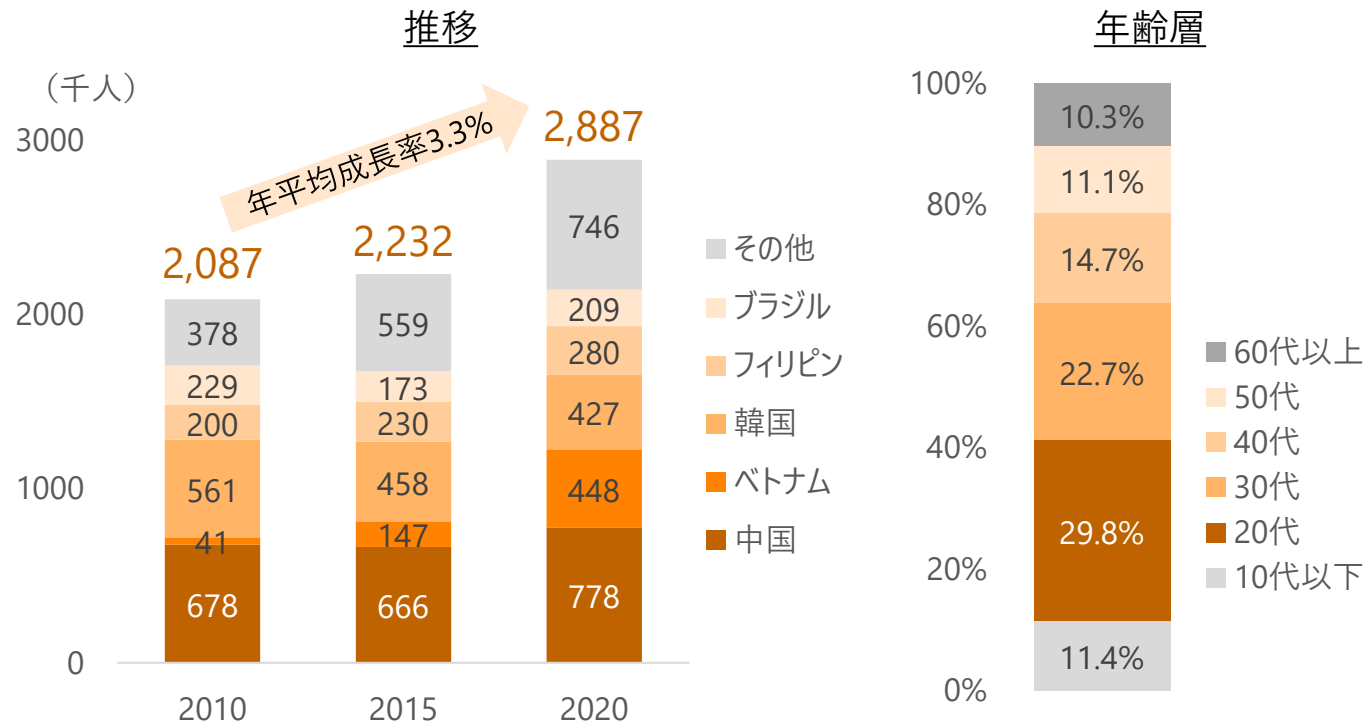
3. エコシステムと連携した普及施策

(参考) 在留外国人に対するスポーツ活動への参加促進施策 (例)

- 日本国内の在留外国人数は、競技普及の対象として魅力的な規模があり、社会問題となっている日本文化への定着や日本語でのコミュニケーションに対し、スポーツを通じた日本人との交流が解決策になり得ます。
- そこで、在留外国人と接点を持つ企業や地方自治体からの相談窓口を設け、社会化エージェントとなるNPO法人や他国NFとの連携や語学サポートを行うコミュニティや指導者を通じ、スポーツ体験を提供する施策を検討します。

日本国内の在留外国人数の推移と年齢層 (外部環境の変化)

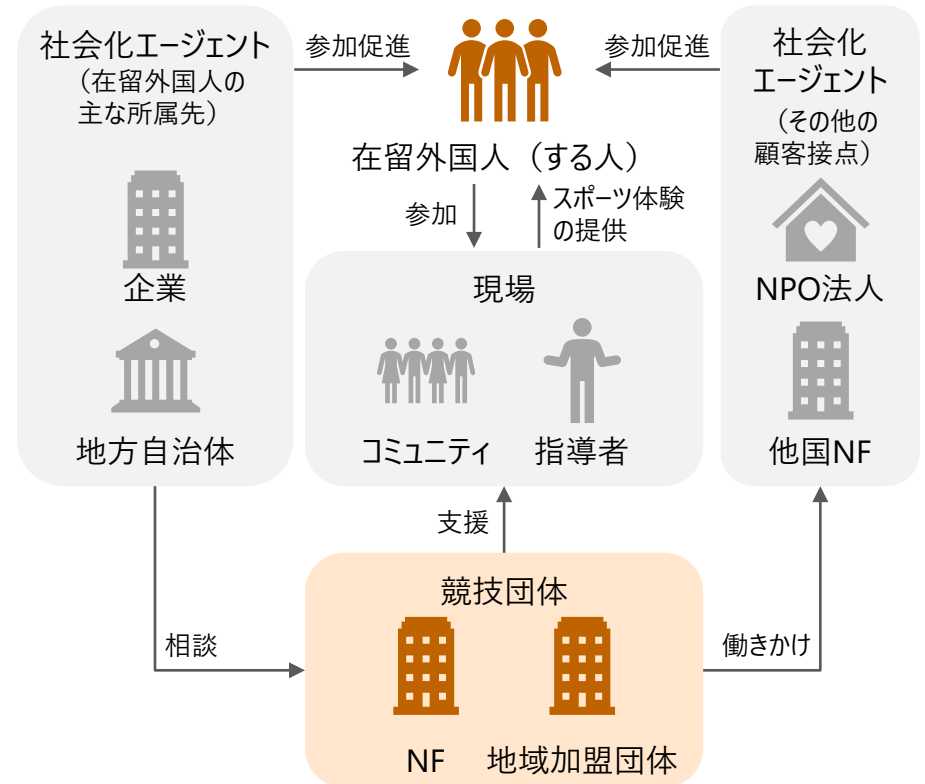
在留外国人は、年平均成長率3.3%の増加傾向にあり、既に日本の人口の2.3%程度の規模になっている
また年齢層は十分に運動ができる20～40代が約7割を占める



出典：法務省出入国在留管理庁「在留外国人統計」を基にABeam作成

在留外国人向け普及施策 (エコシステムの構築)

在留外国人における日本文化への定着に対する社会問題について、スポーツが解決策になり得る



3. エコシステムと連携した普及施策

2. エコシステムの課題に対する施策（案）

- エコシステムにおける施策は、現場不在で施策を検討した場合、関係組織にとって都合の良い方向性になるリスクがあるため、ビジョン・現場の課題・施策の整合性を常に確認することが重要です。
- また、統括するスポーツの課題は、実はスポーツ界全体の課題である可能性もあるため、他NFと情報連携を図り、課題を正しく理解することや、経営資源を共同で調達するなど、広い視野で課題解決に取り組むことが推奨されます。

対象領域	アウトプット（例）	現場の課題（例）	アクティビティ（例）
施設	・施設数	・スポーツ施設の予約が困難 <u>（後述）</u> ・施設保有コミュニティが運営者の高齢化を理由にした閉鎖件数の増大 <u>（後述）</u> ・施設数や施設のバリアフリー化状況が不明	・同一スポーツ施設を利用するNF間で、スポーツ施設の新設や休日の学校施設活用を促すための共同ロビー活動を実施する <u>（他NFとの連携）</u> ・事業承継支援企業と連携し、登録会員間同士の事業承継サービスを開始する <u>（民間事業者との連携）</u> ・施設データベースを構築する <u>（他NF、自治体、民間事業者との連携）</u>
用具	・小売店数 ・二次流通額	・コミュニティが購入するスポーツ用具やトレーニング用具が高価で、事業資金を逼迫し、コミュニティ数の増加率が停滞 ・用具を購入できない貧困世帯の拡大	・コミュニティ運営者向けのスポーツ用具の二次流通プラットフォームを構築し、用具調達・輸送コストを低減する <u>（他NFや民間事業者との連携）</u> ・メーカーがスポーツ用具支援を行うコミュニティ・選手の中古品や未使用品を対象世帯に贈る <u>（民間事業者やNPO団体との連携）</u>
指導者	・指導者数 ・スポーツ嫌い率 ・平均給与	・スポーツ指導者の給与が低く、将来の担い手候補が減少	・スポーツを問わず、同様の課題を抱える地域ごとの各チームを統合し、1つの魅力的なコミュニティを新たに形成する。そこで、コミュニティで取扱うスポーツの拡大や、老若男女・障がいの有無を問わず参加できるようにし、指導者の稼働時間を増やすことで、給与を上げる <u>（NF間や他スポーツ団体との連携）</u>

3. エコシステムと連携した普及施策

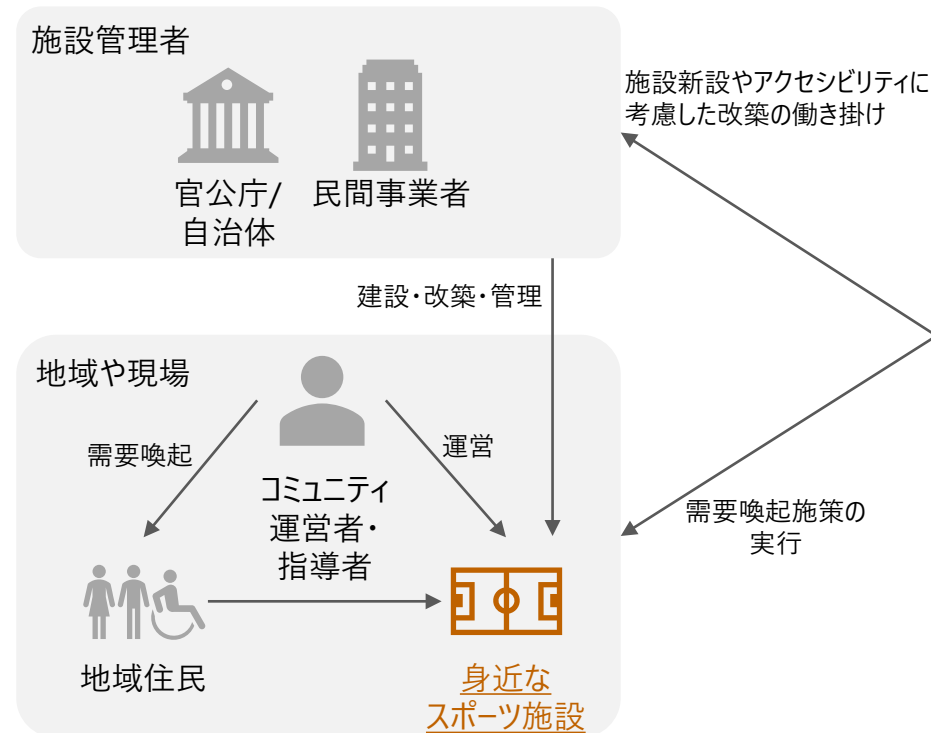
(参考) スポーツ施設の拡大・維持施策 (例)

- スポーツ施設が減少し、コミュニティの活動場所が制限されています。そこで、スポーツ施設の増改築にかかわる自治体や民間事業者強い働きかけができるよう、同施設を活用するNF間で連携した需要喚起施策を検討します。
- 施設保有型コミュニティが閉鎖した場合、地域一帯のスポーツ活動が困難になります。そのため事業承継の実務を担う支援会社と連携し、コミュニティ向けの相談窓口と事業承継を希望する会員募集システムを構築する施策を検討します。

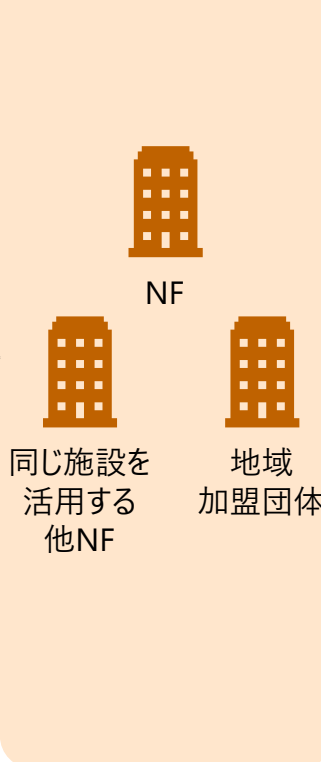
スポーツ施設の拡大・維持に向けた施策案

スポーツ施設の減少は、地域一帯のスポーツ活動を阻害する。する人の需要喚起と併せて、施設が減少しないような働きかけが求められる

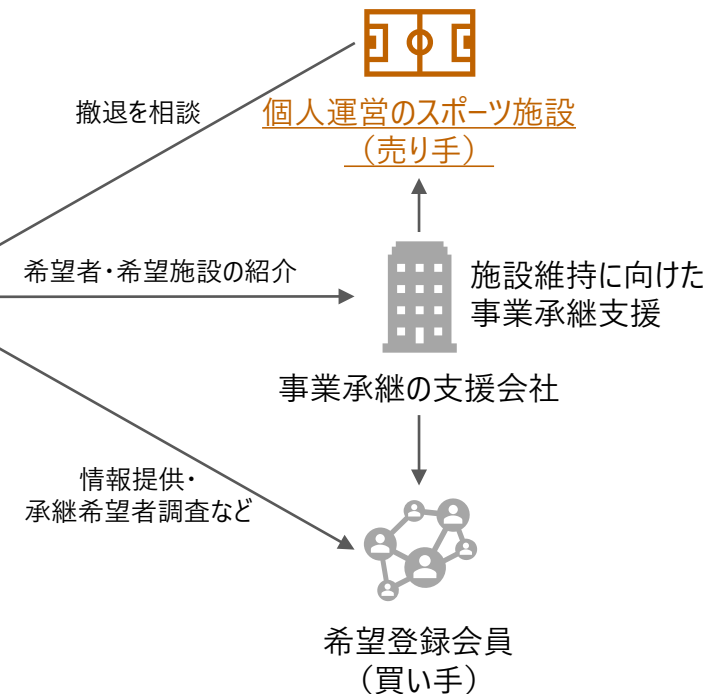
自治体や民間事業者を通じた拡大・維持



競技団体 (連携)



閉鎖予定施設の事業承継の推進



3. エコシステムと連携した普及施策

3. 競技普及に向けたNF間連携の方向性（案）

■ スポーツ界全体の課題解決や効率的な普及施策の実行のため、場所とターゲットに着目し、NF間連携を検討します。

場所

- ・ 活用範囲の異なるNF間での連携
例）海：「港と海を拠点としたスポーツ」と「砂浜と海を拠点としたスポーツ」と「砂浜を拠点としたスポーツ」のNF間連携など
海好きの拡大に向けた自治体含めたマーケティング施策の連携、海でのアクティビティの選択肢として各スポーツに相互誘導 等
- ・ 季節の異なるNF間での連携
例）山：「春～秋の山を拠点としたスポーツ」と「冬の山を拠点としたスポーツ」のNF間連携など
山好きの拡大に向けた自治体含めたマーケティング施策の連携、レジャースポーツとしての民間事業者との連携 等
- ・ 同じ施設を用いるNF間での連携（前ページ参照）
例）施設数増加に向けた連携、多競技型コミュニティに向けた連携、大会開催時のモデルゲームの実施 等

ターゲット （後述）

- ・ 普及のターゲット（する人）が近いNF間の連携
例）今後ターゲットとする「層」「年代」「性別」が同じスポーツとの連携 等
- ・ 普及のターゲット（コミュニティ）が同じNF間の連携
例）ターゲットとする「コミュニティ」が同じスポーツ間での連携、多競技型コミュニティに向けた連携 等
- ・ 競技特性が類似したNF間での連携
例）パラスポーツとの連携、相互の指導者資格の取得支援における連携、大会開催時のモデルゲームの実施、セカンドスポーツやトレーニングプログラムとして活用しているスポーツとの連携 等

連携メリット

- ・ 資金・人材などの経営資源の負担を減らしながら、目的とするターゲットへ普及施策の実行が可能
- ・ 他スポーツのコミュニティで自団体が統括するスポーツの取り扱いが増えれば、スポーツ体験の提供機会を拡大することが可能

注意事項

- ・ 「習慣化層」の拡大・維持の施策や「習慣化層」への移行を狙った施策は競合する可能性があるため、「未認知層」「未体験層」「体験層」「離脱層」に対する施策で連携することが推奨

3. エコシステムと連携した普及施策

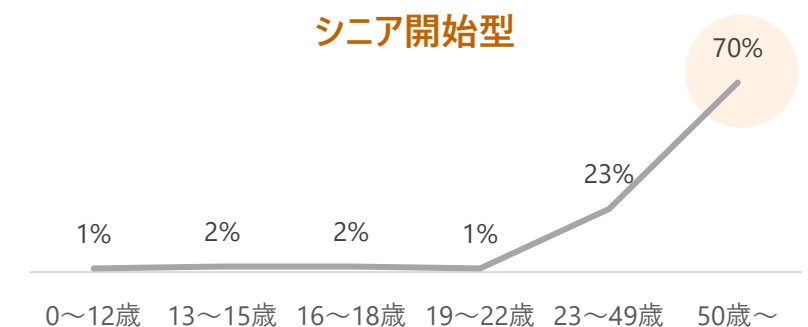
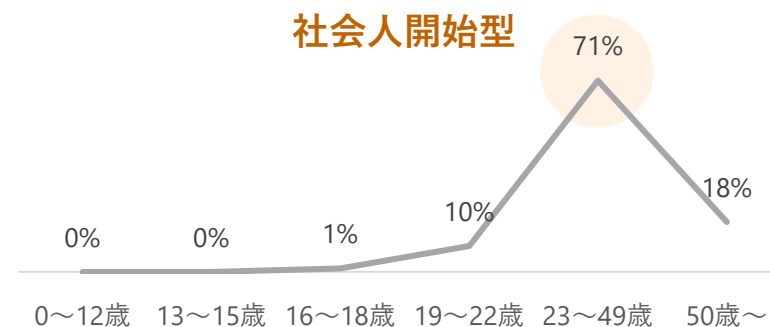
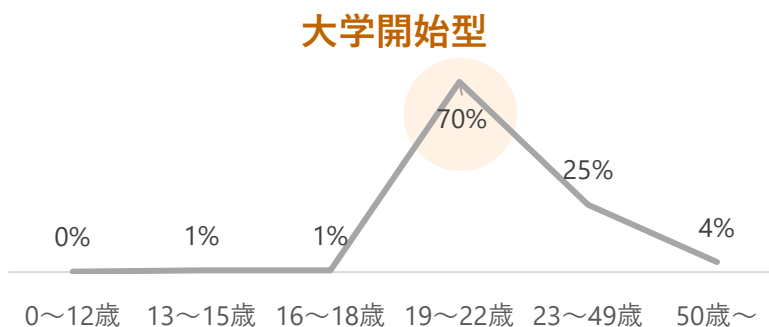
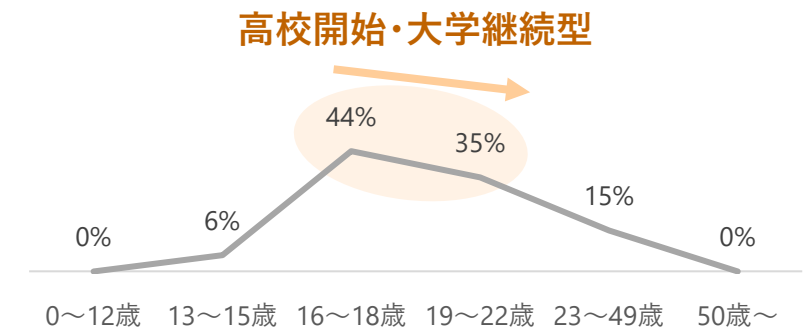
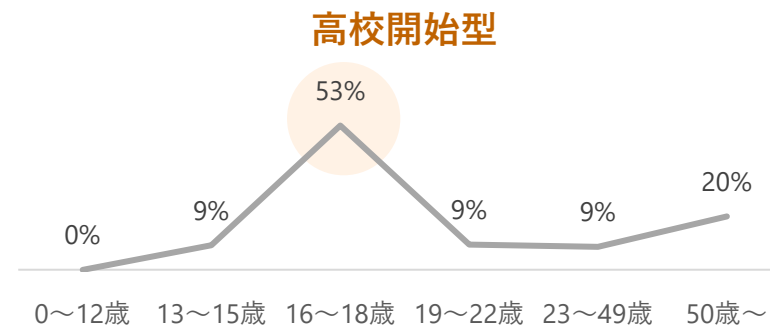
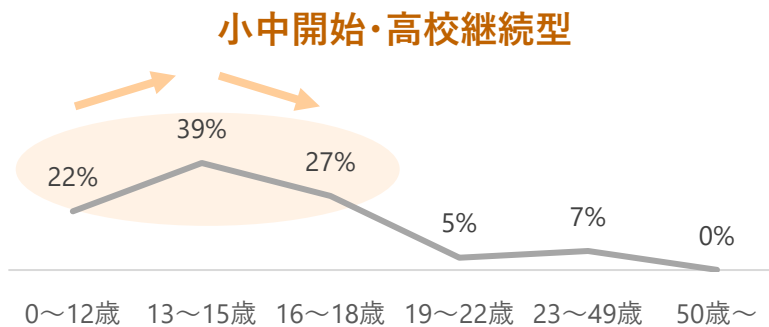
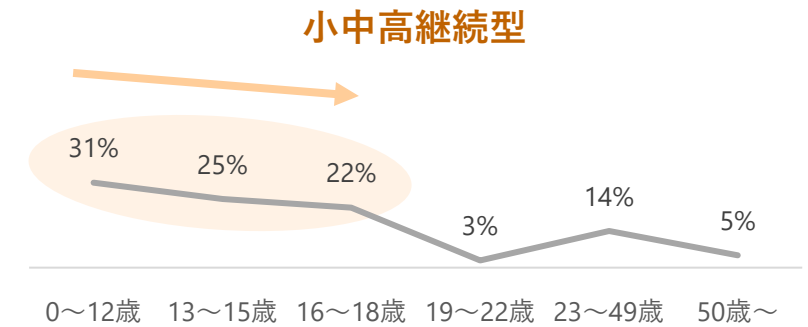
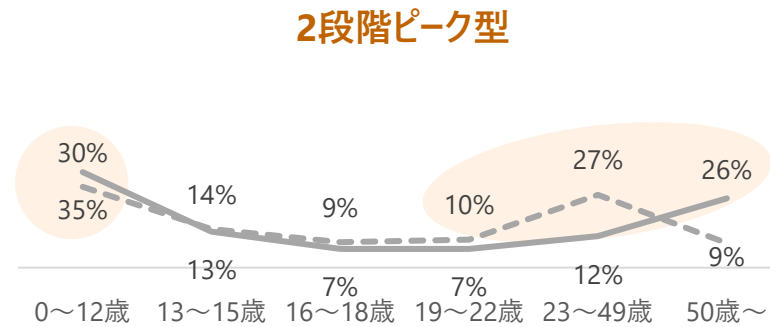
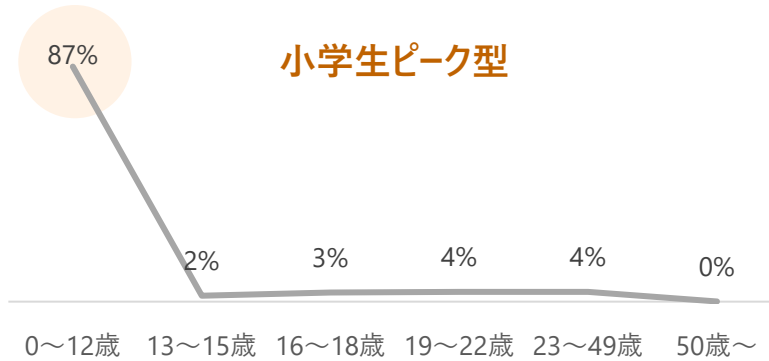
4. ターゲットの近いNFの分類

- 年代ごとのスポーツ参加人口の動向からターゲットの近い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、合計10分類を抽出しました。
- 普及施策の効率性を高めるため、普及のターゲットに合わせて連携先のNFを検討します。分類が同じスポーツとは現在の普及のターゲットが近く、また分類の異なるスポーツとは今後の重点を置くターゲットが近くなると考えられます。

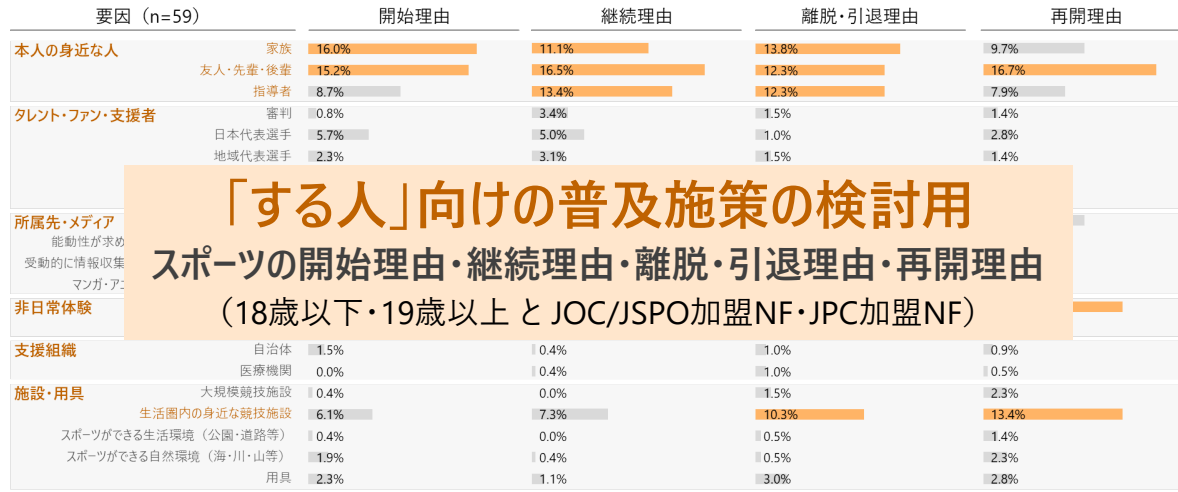
分類名	平均スポーツ参加人口	スポーツ活動が盛んな年代	主なスポーツ（例）
小学校ピーク型	16,590	・0～12歳（小学校）	・ドッジボールなど
2段階ピーク型	8,683	・0～12歳（小学校） ・19歳～（大学・社会人・シニア）	・アイスホッケー、レスリング、テコンドー、近代五種、少林寺拳法、エアロビックなど
小中高継続型	303,331	・0～18歳（小学校・中学校・高校） ※小学生がピーク	・サッカー、ラグビーフットボール、バスケットボール、ソフトボール、体操、柔道など
小中開始・高校継続型	462,959	・0～18歳（小学校・中学校・高校） ※中学生がピーク	・野球、バレーボー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

- 年代の影響を大きく受けないパラスポーツ型を除いた、9分類の年代ごとのスポーツ参加人口の推移を示しました。
- 別添「中央競技団体における競技普及の現状調査レポート」に普及要因や普及方針の違いをまとめているので、効率的な競技普及ができるよう、他NFの知見を参考にすることが推奨されます。



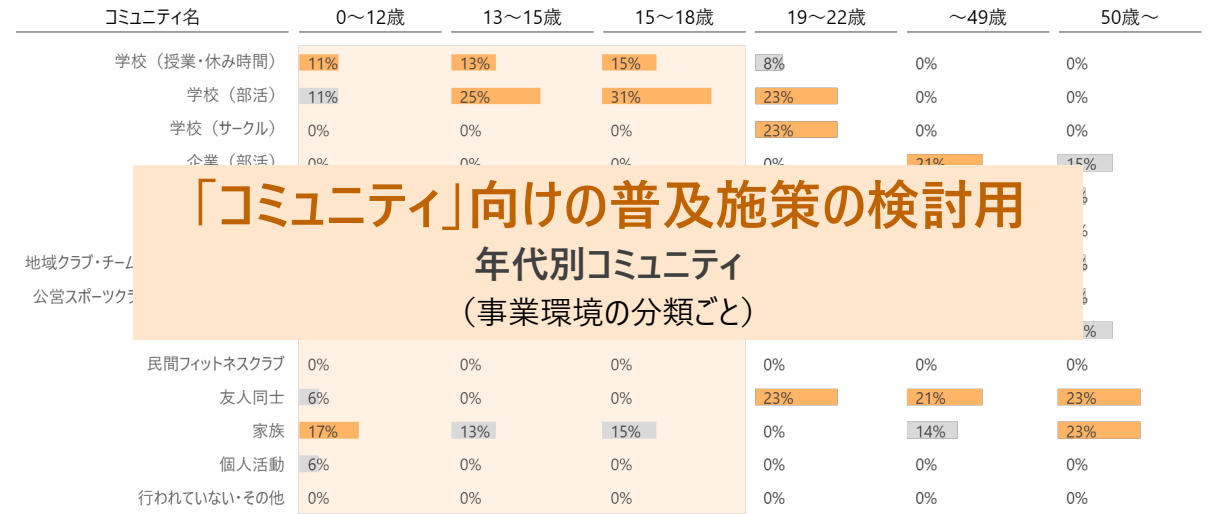
3. エコシステムと連携した普及施策 (参考) 競技普及における現状調査レポートイメージ



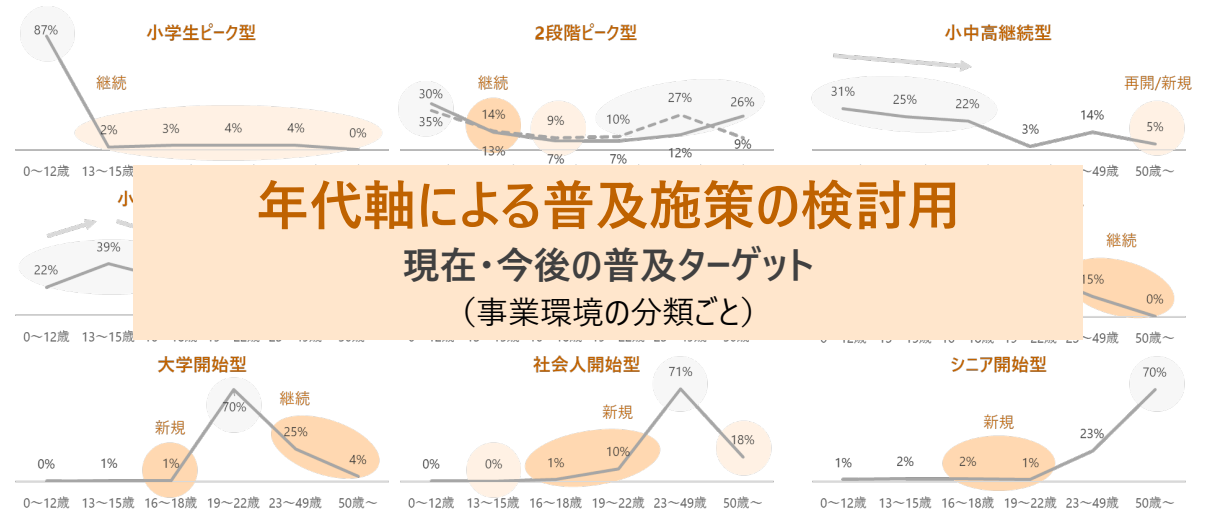
「する人」向けの普及施策の検討用
スポーツの開始理由・継続理由・離脱・引退理由・再開理由
(18歳以下・19歳以上 と JOC/JSPO加盟NF・JPC加盟NF)



ニーズ軸による普及施策の検討用
現在・今後の普及ターゲット
(事業環境の分類ごと)



「コミュニティ」向けの普及施策の検討用
年代別コミュニティ
(事業環境の分類ごと)



中央競技団体における競技普及に向けた知見集

2022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競技普及に向けた知見集」は、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）」の一環として作成されたものです。