

業務共同化に向けた調査レポート

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②「業務共同化に向けた調査」

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		
第1章 調査概要		
1. 前提		
2. 調査目的・アプローチ		
3. 対象業務の選定観点		
第2章 調査レポートサマリー		
1. 業務全体像		
2. 対象業務		
3. 効果		
4. 業務共同化構想の推進に向けたポイント		
第3章 初期ヒアリング結果		
1. 調査対象		
2. 初期ヒアリング結果サマリー		
3. 初期ヒアリング結果		
第4章 定量調査結果	19	
1. 調査対象	20	
2. 定量調査結果サマリー	21	
3. 定量調査結果	22	
第5章 事例調査結果	31	
1. 調査対象	32	
2. 事例調査結果サマリー	33	
3. バスケットボールコーポレーション株式会社（B.CORP）	37	
4. 公益財団法人日本財団パラスポーツサポートセンター（パラサポ）	40	
5. NF総合支援センター	43	
6. 旅行代理店	46	
7. システム開発・管理会社	48	
第6章 業務共同化構想の推進に向けたポイント	50	
1. 業務共同化構想におけるポイント	51	
2. 業務改革のポイント	55	

第1章 調査概要

1. 前提
2. 調査目的・アプローチ
3. 対象業務の選定観点

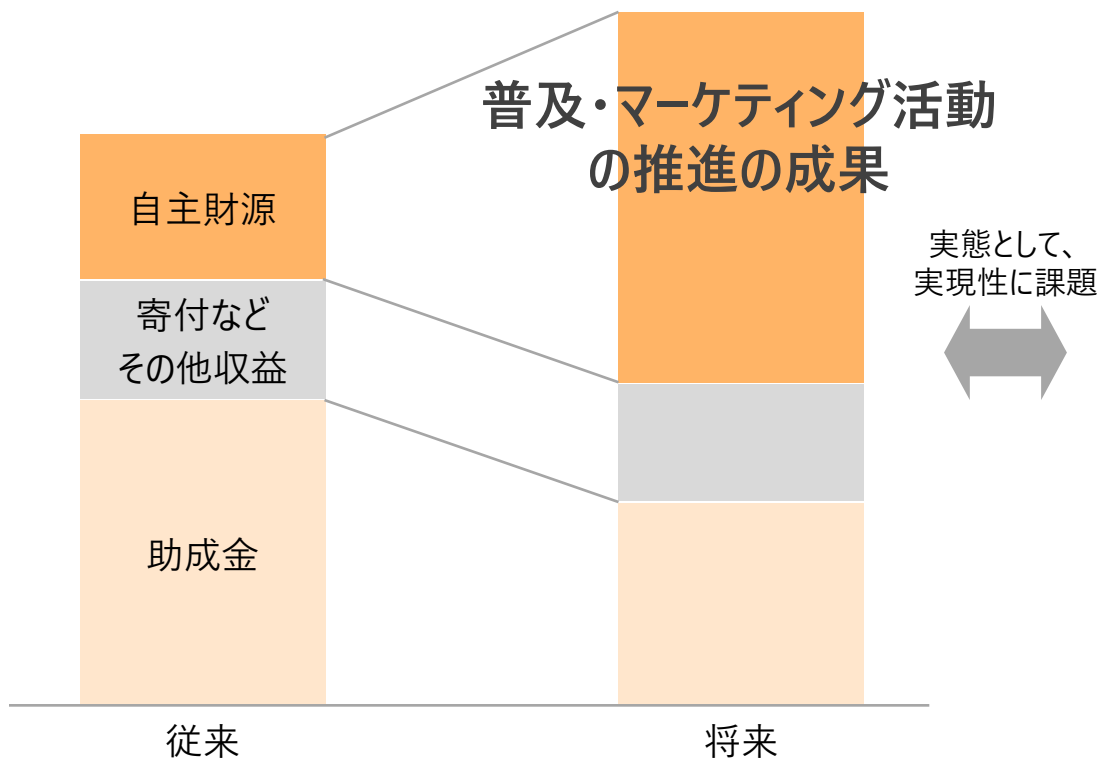
1. 前提

1. NFに期待される財務運営と阻害要因

- 中央競技団体（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、助成金・補助金に依存せず、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、ヒト・カネ等の経営資源の調達不足が、普及・マーケティング活動の推進の阻害要因となっている。

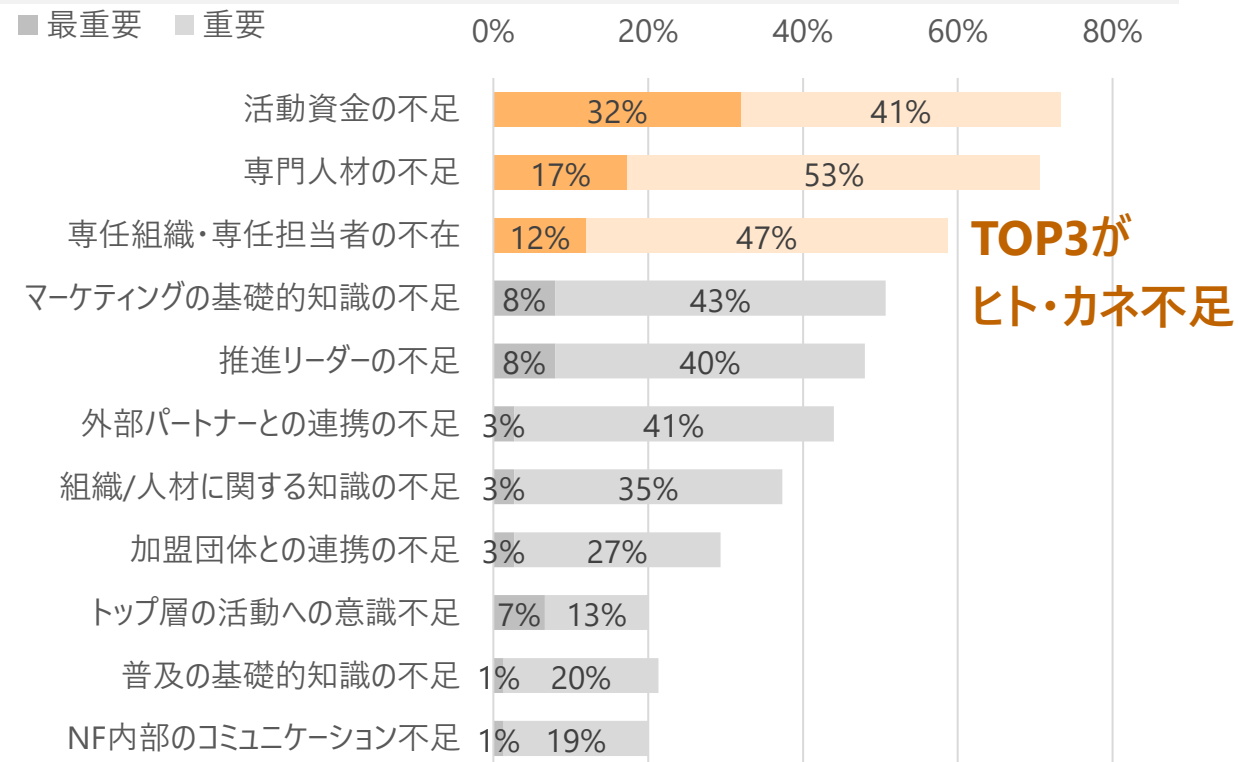
中央競技団体に期待される財務運営イメージ

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



1. 前提

2. 業務共同化構想とは

- スポーツ庁では、NFのヒト・カネ不足の解消に向け、「調達計画」「調達」「運用」の各プロセスで支援策を行っている。
- 業務共同化構想は、運用面の解決策として、人的リソースが不足する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る（共同購買によるコスト削減含む）。

背景と期待効果

背景

- ・ 職員数が少ないため、取り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

期待効果

- ・ 各NFの現行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全体の管理業務の質向上と支援組織（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

各団体の業務内容と工数（現在）

業務Cは各団体共通の業務であり、
工数負荷が高い傾向

団体
①

業務A

業務B

業務C

団体
②

業務C

業務D

業務E

業務F

団体
③

業務C

業務G

業務H

業務I

共同業務
受託者

各団体の業務内容と工数（業務共同化後）

各団体から業務C分の余剰工数を創出し、
各団体が自団体の改革を推進

業務A

業務B

余剰工数

業務D

業務E

業務F

余剰
工数

業務G

業務H

業務I

余剰工数

各団体の業務C

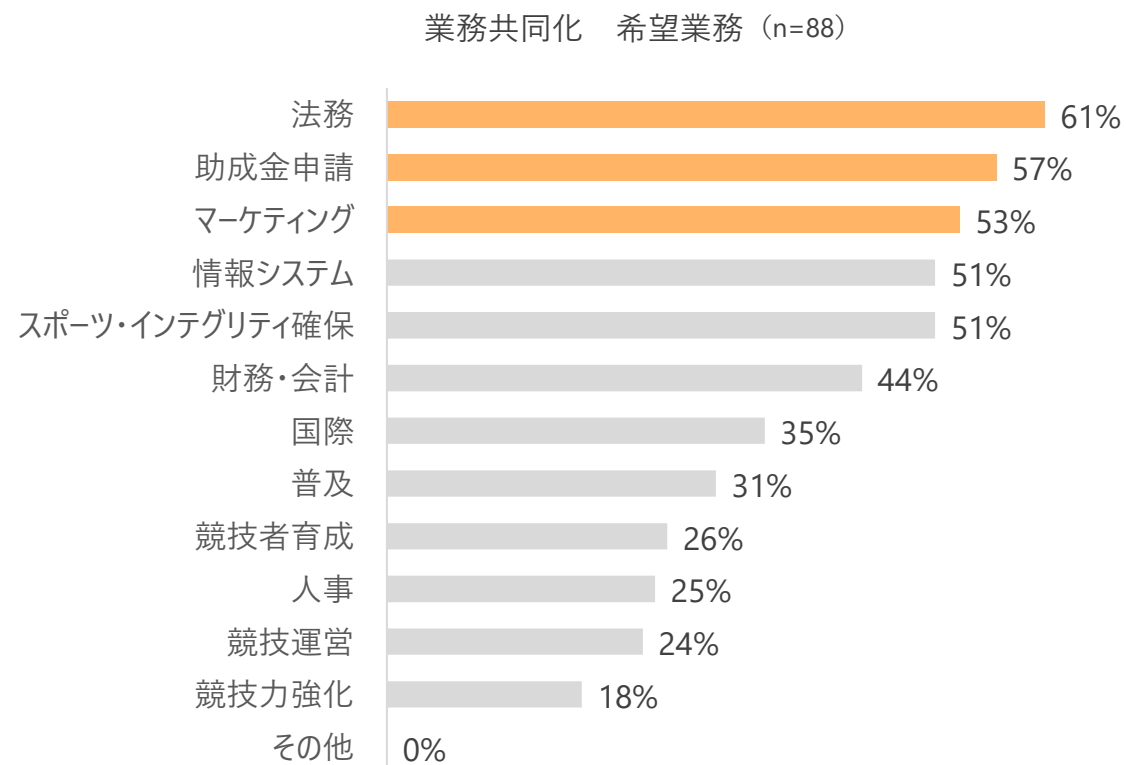
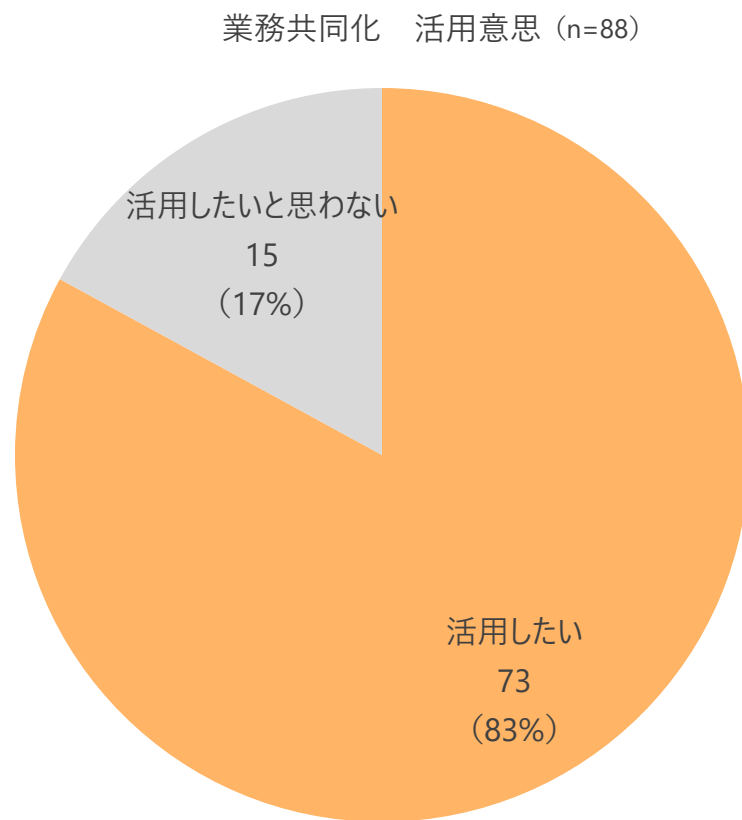
各団体から共通業務Cを切り出し、
外部委託

1. 前提

3. 業務共同化の活用意思と希望業務

- 令和2年度の本事業の調査結果から、業務共同化構想に対する活用意思として、「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。
- 共同化希望の上位3つの業務は法務、助成金申請、マーケティングであった。

業務共同化の活用意思と希望業務



2. 調査目的・アプローチ

- 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。

目的	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			
アプローチ	← 目的A) の範囲 → ← 目的B) の範囲 → 初期ヒアリング (2021年6～7月) 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 定量調査 (2021年12月～2022年1月) 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 事例調査 (2021年10～11月) 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 推進方針の検討 (2022年1月) 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			
調査対象	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)	日本オリンピック委員会（JOC）、日本スポーツ協会（JSPO）、日本パラスポーツ協会日本パラリンピック委員会（JPC）に加盟するNF計118団体（回収数計：70）	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、日本財団パラスポーツサポートセンター、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)	－
主なアウトプット	第3章 初期ヒアリング結果	第4章 定量調査結果	第5章 事例調査結果	第6章 業務共同化構想の推進に向けたポイント

3. 対象業務の選定観点

- 業務共同化構想の対象業務については、効果（業務負荷・外部発注費（以下、外注費）の削減可能性）と実現性の観点（標準化の可能性、共通化の度合い、特異な知識の有無）で選定することとした。

対象業務の選定観点			初期ヒアリング	定量調査
			対象業務の 一次スクリーニング	効果・リスクを踏まえ、 対象業務を選定
効果	業務負荷の高さ	- 業務量が高く、主業務を圧迫している ※業務品質や調整等に起因する業務負荷は考慮しない	> △	○
	外注費の高さ	作業実施に際し、外部委託や外部発注等で発生する費用が高く発生している	> △	○
実現性	業務標準化が可能	- マニュアル化ができる業務である ※マニュアル化の作成作業時間、NF職員による作成能力は加味しない - 現在属人的な業務を標準化することで、組織独自の強みが損なわれない	> △	○
	NF間の共通性の高さ	- NF間で共通性のある業務領域/業務内容である - NF間で共通して外注している - 利用する備品や用具がNF間で共通している	> ○	
	特異な知識が不要	作業実施にあたり、スポーツ業界特有、あるいは組織特有の知識を必要としない	> ○	
その他	事業収益増大に向けた リソース投下の見込み	業務共同化の対象業務の従事者が、別の業務に配置転換できる	> ○	

第2章 調査レポートサマリー

1. 業務全体像
2. 対象業務
3. 効果
4. 業務共同化構想の推進に向けたポイント

1. 業務全体像

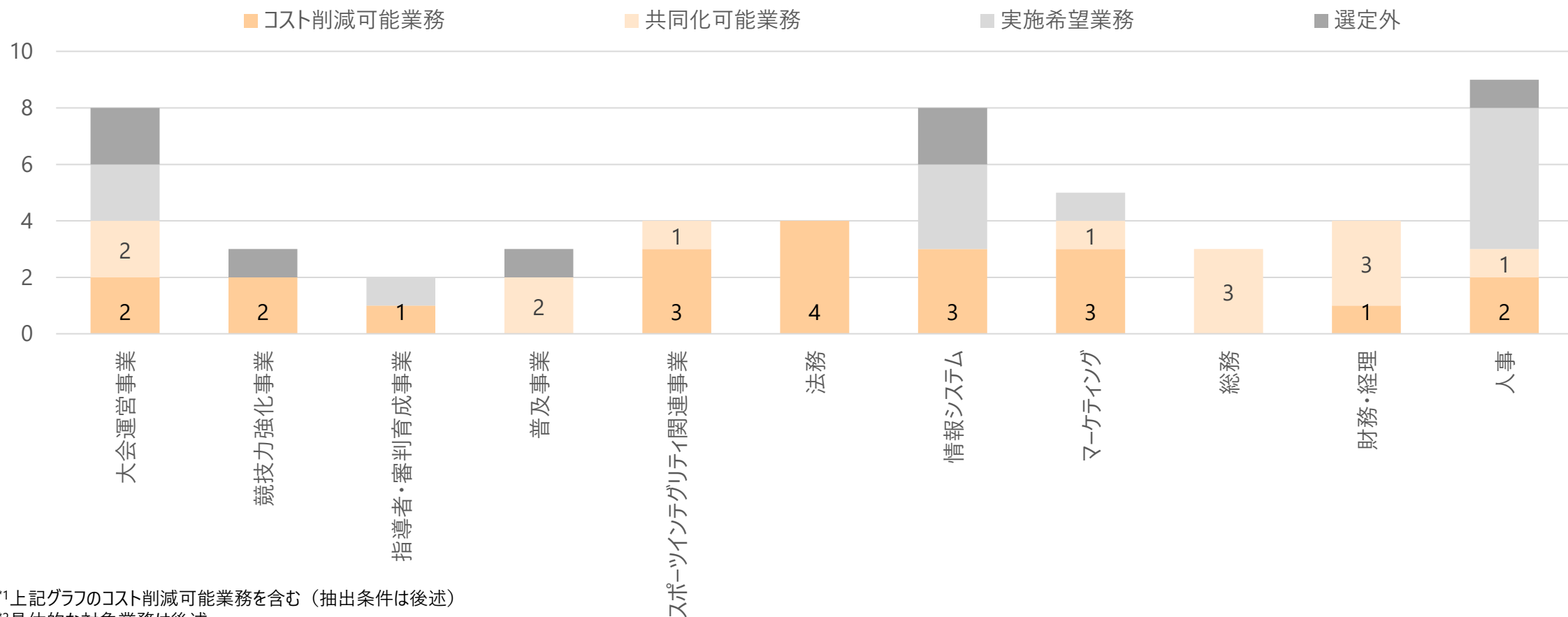
■ 五輪競技/非五輪競技を含む計10団体に対する初期ヒアリングに基づき、NFの業務を12領域66業務に分類した。

12の業務領域		業務
主要業務	大会運営	• 大会の企画・開催、大会スポンサーの確保、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	• 国際大会への選手団派遣、国内外強化合宿、チーム派遣・招待、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	• 講習会の企画・運営、資格認定、大会への派遣調整、学校教員向けの講習会
	普及活動	• 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		• IFとの連携、国際ネットワークの構築
スポーツインテグリティ関連業務		• 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		• 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		• 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		• 広報、スポンサーセールス、商品企画・販売、チケットティング、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		• 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		• 予算策定・管理、業績管理、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		• 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

2. 対象業務

- 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^{*1}、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^{*2}



^{*1}上記グラフのコスト削減可能業務を含む（抽出条件は後述）

^{*2}具体的な対象業務は後述

3. 効果

- 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）

4. 業務共同化構想の推進に向けたポイント

- 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	• <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	• 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	• 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	• 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	• 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する</u>
	民間事業者の活用	• 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3章 初期ヒアリング結果

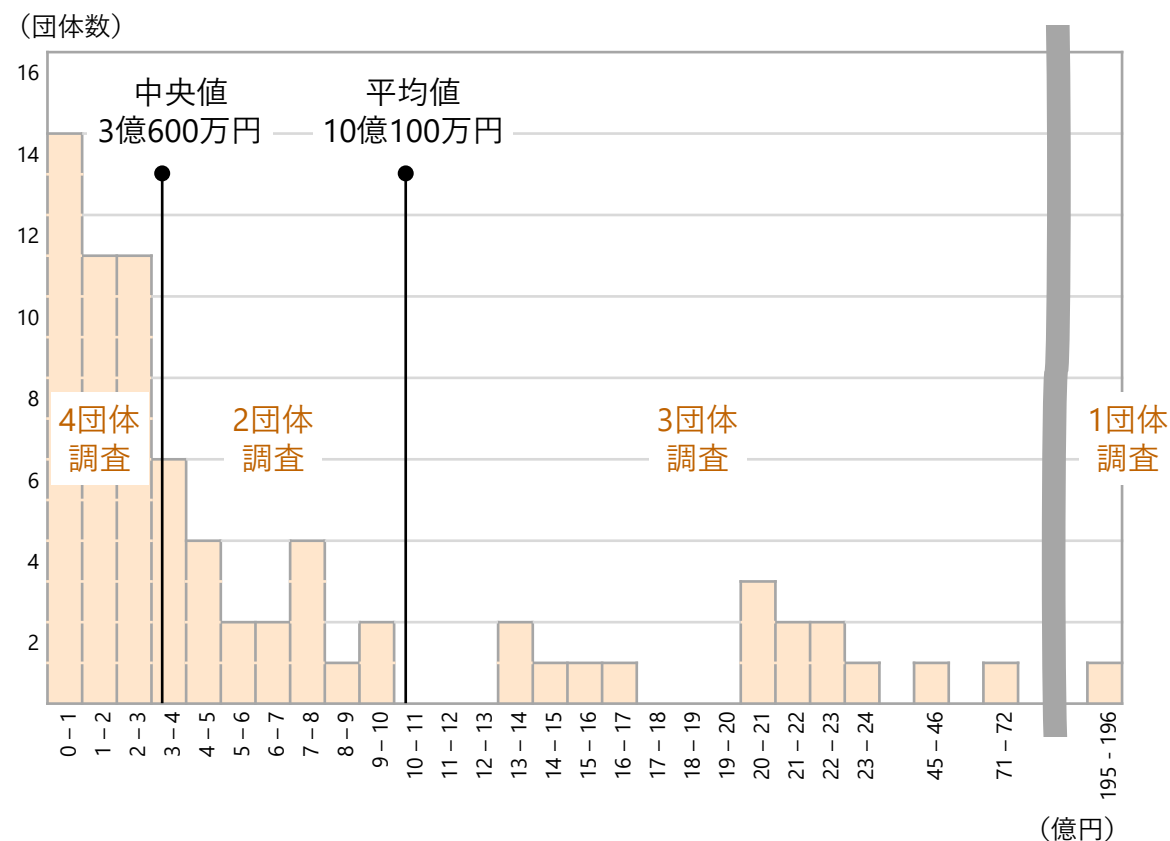
1. 調査対象
2. 初期ヒアリング結果サマリー
3. 初期ヒアリング結果

1. 調査対象

■ NFの業務全体像を把握するため、五輪採用有無や財務規模を考慮し、計10団体を選定してヒアリングを実施した。

分類	調査対象団体*1（経常収益/円）*2
五輪競技	- 日本サッカー協会（189.4億/予算計画書） - 日本陸上競技連盟（32.5億） - 日本テニス協会（22.9億） - 全日本スキー連盟（13.2億） - 日本セーリング連盟（7.9億） - 日本ボクシング連盟（1.7億）
非五輪競技	- 日本チアリーディング協会（3.2億） - 日本アメリカンフットボール協会（1.5億） - 日本フライングディスク協会（1.4億） - 日本ボディビル・フィットネス連盟（1.0億）

（参考）NFの財務規模分布*3



*1JPC加盟NFについて、公益財団法人日本財団パラスポーツサポートセンターが過去に業務量調査やシェアードサービス等を実施しているため、ヒアリング調査対象から除外

*2経常収益は、新型コロナウイルス感染拡大直前の2019年度予算計画書・決算報告書を対象に記載

*3出典：笹川スポーツ財団「中央競技団体現況調査2020年度調査報告書」を基にABeam作成

2. 初期ヒアリング結果サマリー

■ 初期ヒアリングを通じ、業務の全体像を把握し、対象業務の一次スクリーニングを実施した。

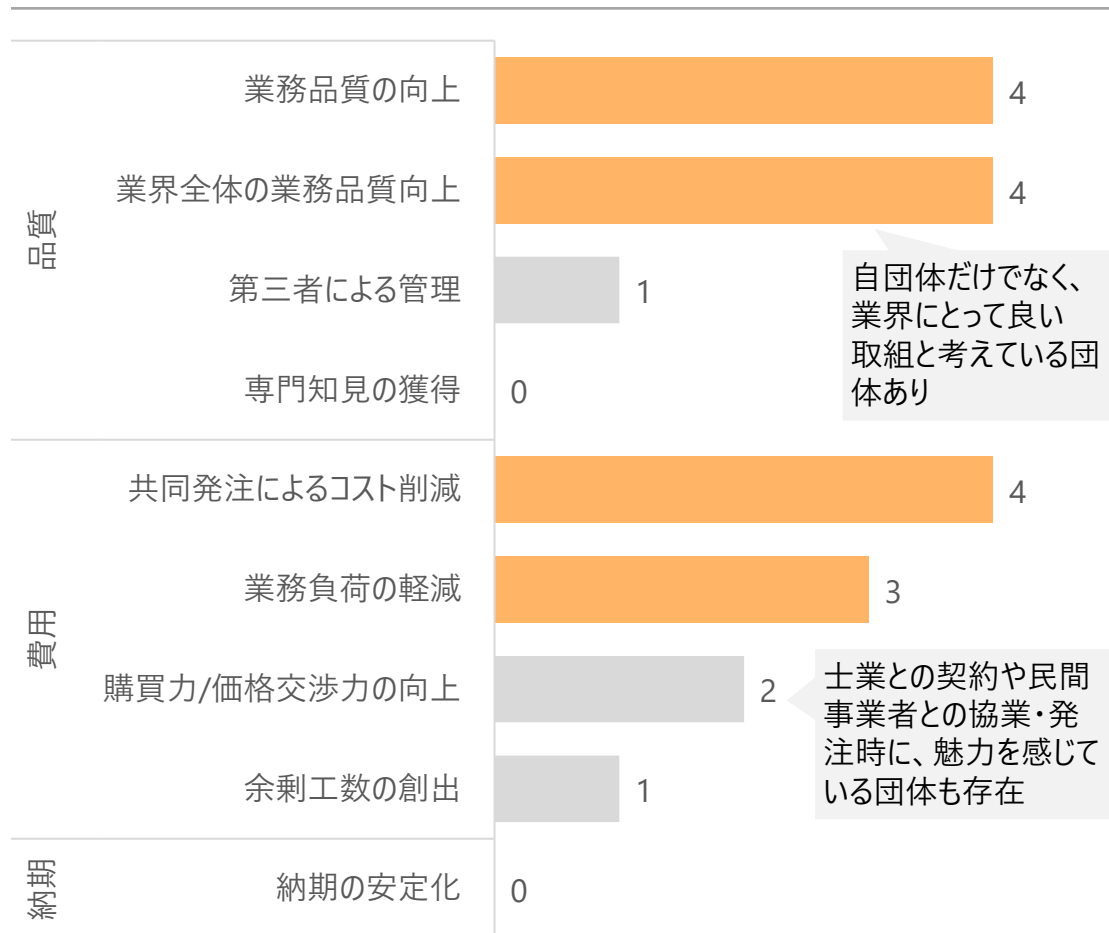
目的	確認事項	ヒアリング結果	対応方針
業務共同化の効果やリスク	- 業務共同化に期待する効果は何か - 業務共同化で懸念するリスクは何か	- 期待する効果として、<u>業務品質の向上、業界全体の業務品質の向上、共同発注によるコスト削減、業務負荷の軽減等</u>が挙げた - 懸念するリスクとして、<u>コミュニケーションコストの増大、団体の独自性への対応、知見の蓄積の困難さ、事業撤退リスク</u>への対応が挙げた	- 新規で挙げた効果や懸念点含め、定量調査を行う - 懸念事項への対応は、事例調査で実際の対応状況を把握する
業務の全体像と対象業務	定量調査でニーズ調査すべき業務は何か	- 定量調査における対象業務を一次スクリーニングした - 業務を共同化しないまでも、専門人材の共同採用・人材配置や、NF間の情報共有によって、経営力強化に寄与するという意見がある	<u>定量調査では、業務共同化の対象条件に合致しない業務は除外し、合致する業務と意見が割れた業務を対象とする</u> - 経営力強化に寄与するNF間共同の取組について、定量調査でニーズを把握する
業務共同化の利用意向	- 業務共同化の利用を希望するか - 業務共同化のサービス提供者として、希望する組織種別はあるか - NF間の業務共同化と、NFで地域加盟団体などの加盟団体間の業務を共同化をするのは、どちらの方が経営力強化に寄与するか	- 約9割の団体で利用意向の希望が挙げた <u>組織種別より妥当な品質やコストの提供を希望</u>していた - NFの支援は統括団体の役割と考え、統括団体を希望するNFも多い - 他NFがサービス提供者になることに対して、希望はない <u>地域加盟団体における現行の業務管理にリスクを感じているNFは、NFと地域加盟団体間の業務共同化を希望する傾向</u>にあった - 地域加盟団体間の共同化を希望しないNFは、主導するNF内の対応工数がなく、ガバナンス上の実現性などに課題を感じている	サービス提供者について、組織種別の希望に加え、<u>優先事項（品質、コスト、納期等）を定量調査</u>を行う

3. 初期ヒアリング結果

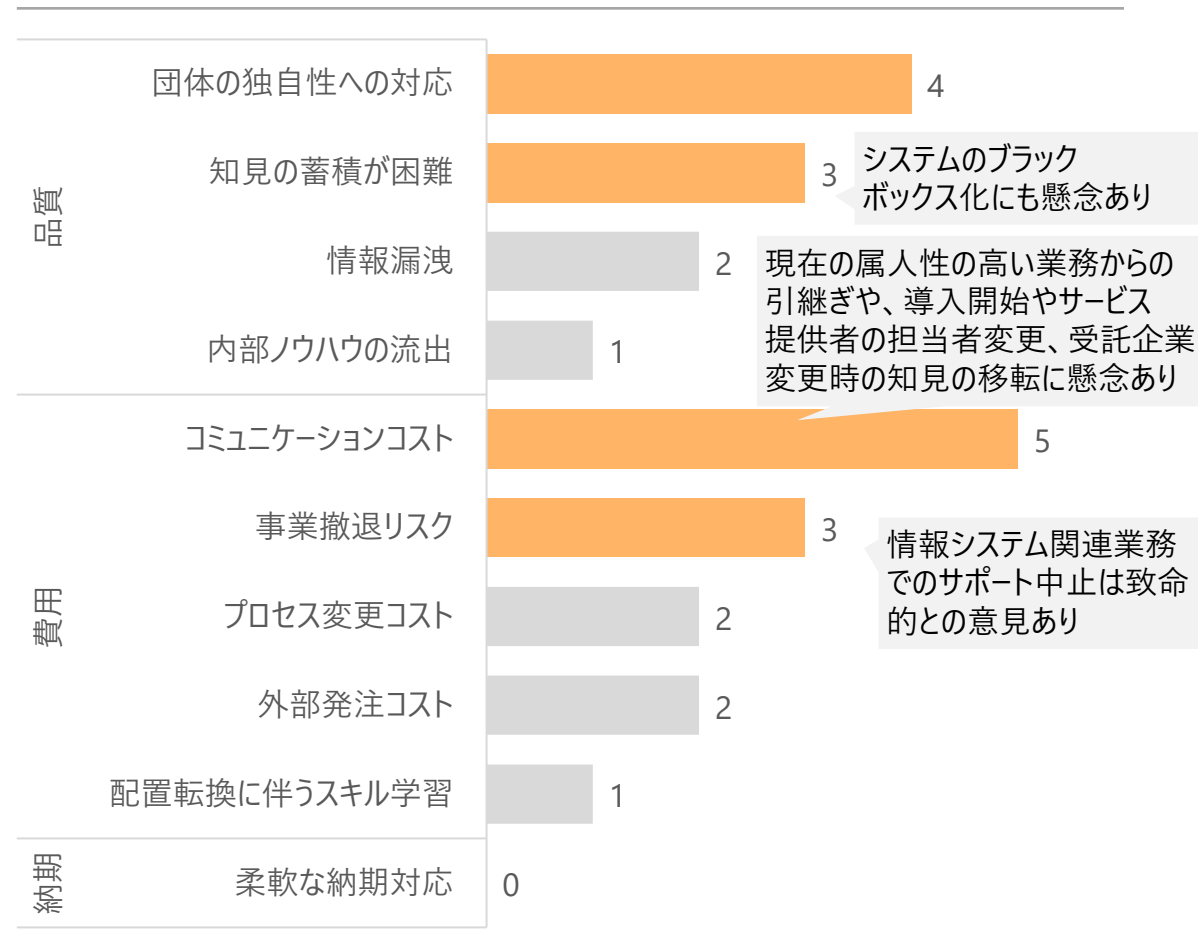
1. 業務共同化の効果とリスク

- 業務共同化による業界全体の業務品質の向上や、購買力向上による新たな取組に期待する団体も存在した。
- 一方で、業務共同化に伴うコミュニケーションコストの増大に大きな懸念があり、またシステム面を共同化する際はサービス提供者の事業撤退のリスク抑制やNFにおけるシステム関連の知見蓄積が必要と考えられる。

魅力に感じる効果（n=10、複数回答）



懸念するリスク（n=10、複数回答）



3. 初期ヒアリング結果

2. 対象業務の選定

- 初期ヒアリングを通じ、主に12領域66業務からなる業務全体像を把握した。
- 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。

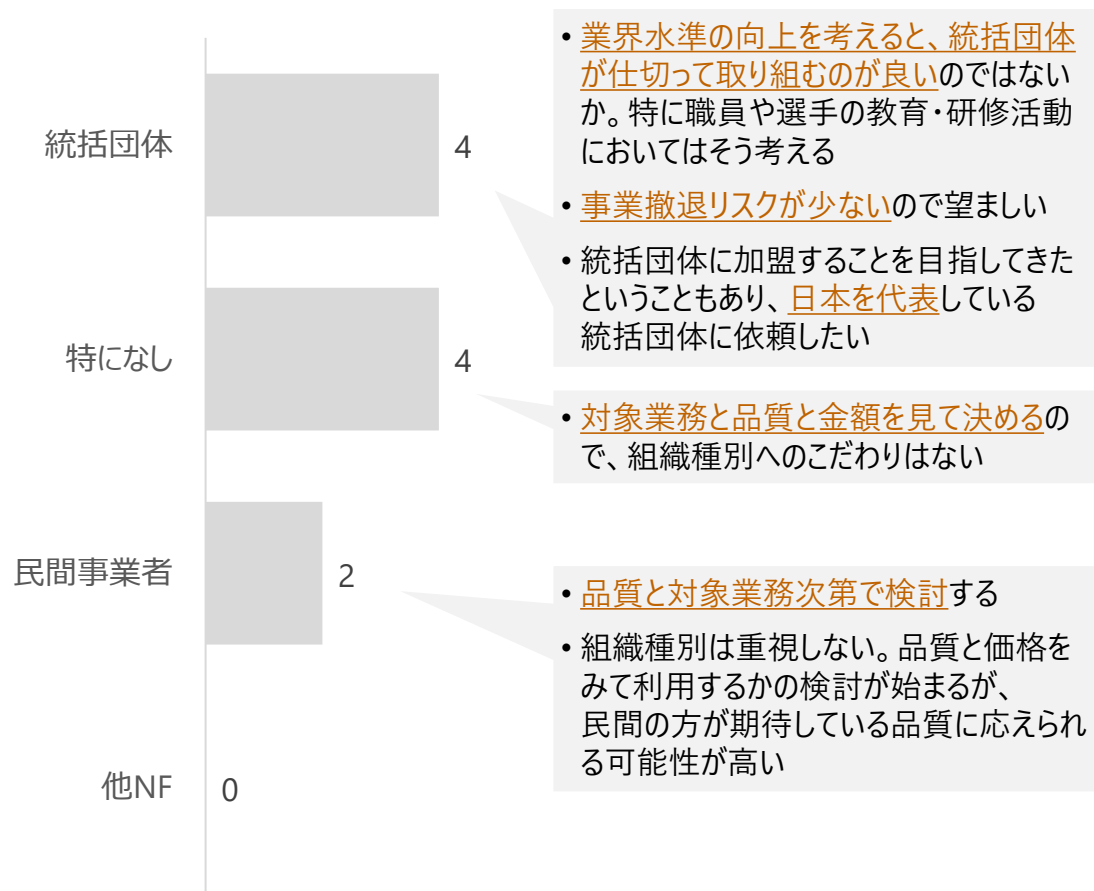
業務領域		業務一覧（ <u>グレー</u> ：定量調査の対象外）
主要業務	大会運営	・大会の企画・開催、 <u>大会スポンサーの確保</u> 、大会備品の調達、運営ボランティア確保、会場で使用する音楽等の著作権管理業務、大会関係者向けのヘルプデスク業務、観戦客向けのヘルプデスク業務、大会施設の予約調整、大会運営のナレッジシェア
	競技力強化	・ <u>国際大会への選手団派遣</u> 、国内外強化合宿、 <u>チーム派遣・招待</u> 、ジュニア選手の発掘・育成、選手向けの講習会
	指導者・審判育成	・講習会の企画・運営、 <u>資格認定</u> 、 <u>大会への派遣調整</u> 、学校教員向けの講習会
	普及活動	・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		・ <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		・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		・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		・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		・ <u>広報</u> 、 <u>スポンサーセールス</u> 、 <u>商品企画・販売</u> 、 <u>チケットिंग</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		・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		・ <u>予算策定・管理</u> 、 <u>業績管理</u> 、 <u>助成金申請・報告</u> 、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		・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

3. 初期ヒアリング結果

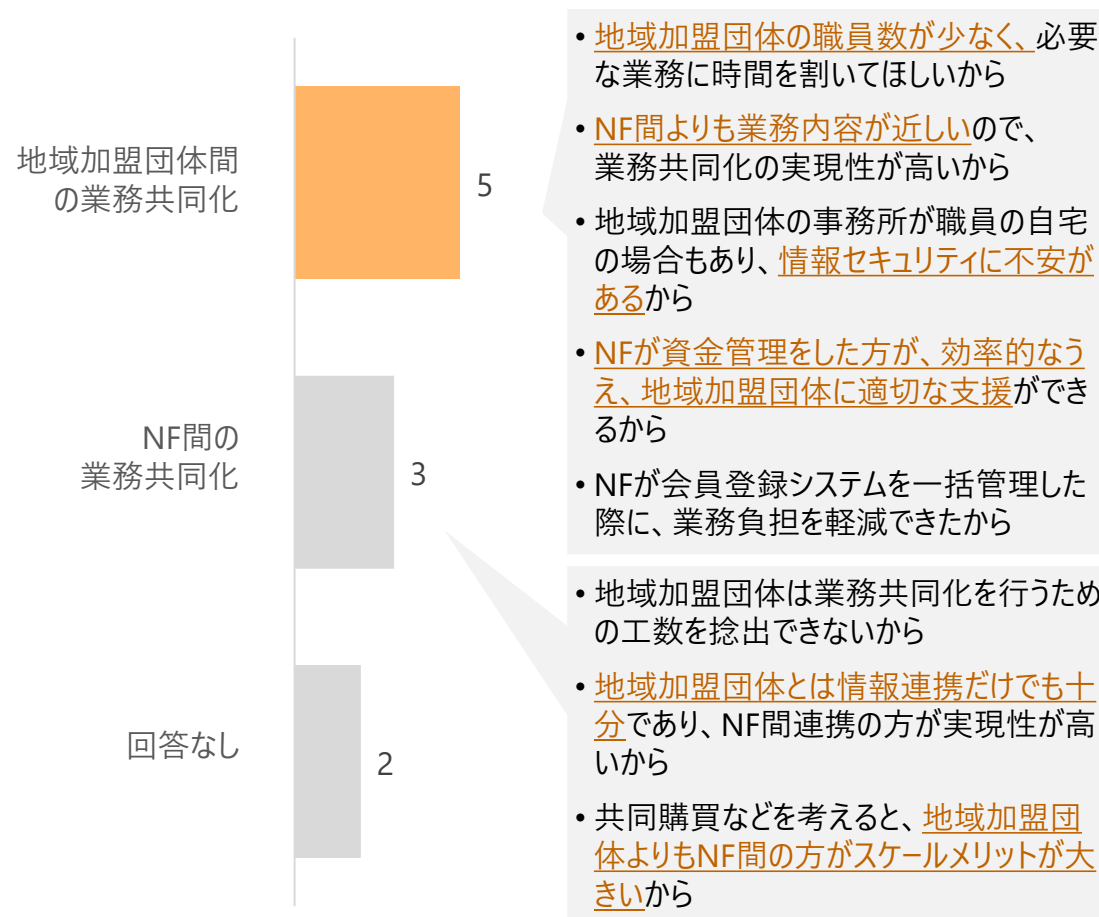
3. サービス提供者・共同化の方向性

- サービス提供者として、統括団体を希望をするNFもあるものの、取り扱う対象業務とその品質・金額を重要視している。
- 本構想は、NF間よりも地域加盟団体間との共同化の方が経営力強化に繋がると考えられている。

サービス提供者の組織種別への希望 (n=10)



共同化の方向性 (n=10)



第4章 定量調査結果

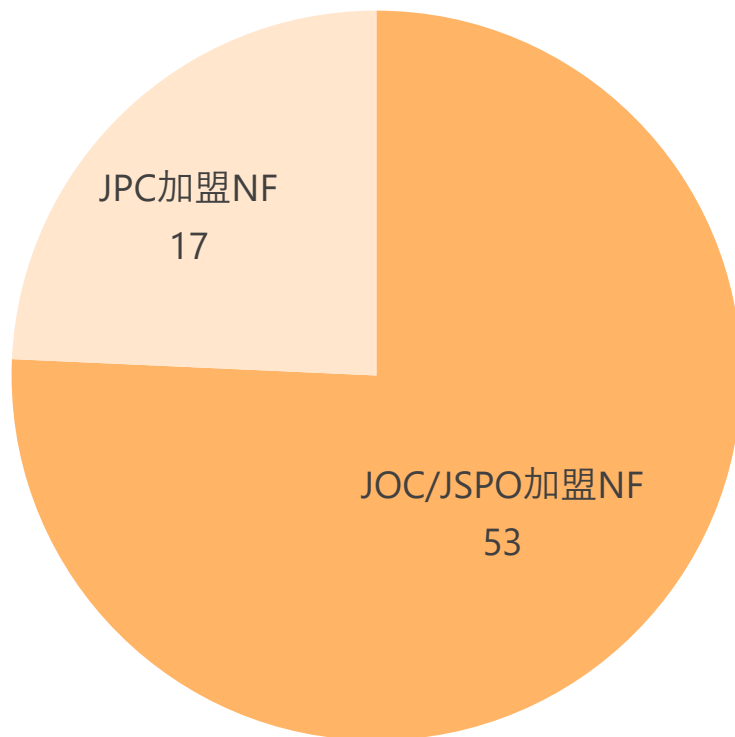
1. 調査対象
2. 定量調査結果サマリー
3. 定量調査結果

1. 調査対象

■ JOC/JSPO加盟NF及びJPC加盟NFを対象に定量調査を実施し、計70団体からの回答を収集した。

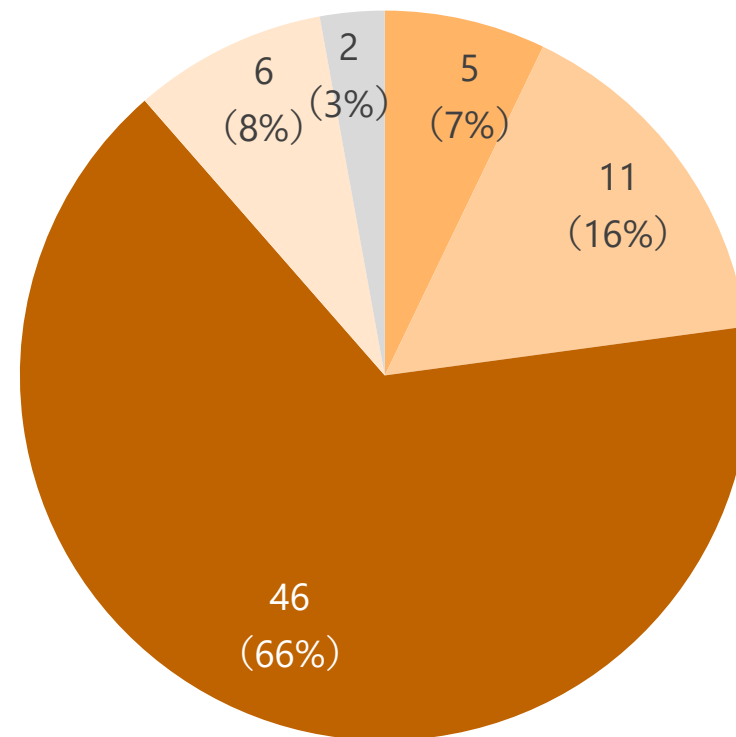
調査対象 (n=70)

JOC、JSPO、JPCに加盟するNFに調査を実施



回答者の所属統括団体/役職 (n=70)

回答者は、自団体の業務状況を把握している事務局長が66%



■ 会長・副会長 ■ 専務理事・理事 ■ 事務局長 ■ 事業責任者 ■ その他

2. 定量調査結果サマリー

- 定量調査の結果、最大効果は、業務効率化の観点では34業務1,222人月（12団体）～4,969人月（48団体）、コスト削減の観点では21業務397百万円（12団体）～1,583百万円（49団体）と試算した。

カテゴリ	確認事項	調査結果	示唆
業務共同化の効果やリスク	- 業務共同化構想に期待する効果は何か - 業務共同化構想で懸念するリスクは何か	- 最も期待されている効果は、<u>共同購買によるボリュームディスカウント</u>だった - 多くの団体は、<u>業務効率化や業務品質の向上を期待</u>していた <u>現行業務からの大きな変更とNF内部に知見が蓄積されないことに、強い懸念</u>が示された	- 業務共同化に加え、共同購買も優先度高く検討する必要がある - NFの業務変更が少なく、かつ、NF内部に知見が蓄積されるような事業設定が必要である
対象業務・希望団体数・効果	- 業務共同化・共同購買の実施を希望する団体はどの程度か - 業務共同化・共同購買の対象業務は何か - 共同化・共同購買の効果はどの程度か	- 初期スクリーニング結果の11領域53業務に対し、業務共同化の効果・リスクを踏まえ、<u>業務平均で15.1±6.2%の団体が実施を希望</u>した - 平均63.8%の団体が条件付きで実施を希望した 「共同化するNF次第」と回答した団体のうち、34.0%が競技特性が類似しているNFとの共同化を希望した - 平均3.9%の団体が、加盟団体との共同化を希望した <u>業務効率化の観点では、11領域34業務が選定</u>された - 条件①：希望NF数12.1団体、全体業務量1,222.1人月 - 条件②：希望NF数48.0団体、全体業務量4,969.0人月 <u>コスト削減の観点では、9領域21業務が選定</u>された - 条件①：希望NF数12.7団体、全体外注費397.9百万円 - 条件②：希望NF数49.6団体、全体外注費1,583.3百万円 ※なお、業務の効率化手法は未検討であるため、効果とは、構想実現後の効率化・コスト削減度合いではなく、抽出された候補業務においてNFに発生している総負荷を指す	- 効果・リスクを勘案した上で、本構想に一定のニーズを確認し、また、ターゲットとすべき候補業務や業務量・外注費の最大効果が把握できた - 業務共同化の実施条件の有無で希望率に差があるため、本構想推進時はNF側に詳細な条件を確認する必要がある - 業務ごとに共同化手法が異なることを前提に、最終的な業務選定の際には、共同化手法と併せた効果見積りや、目指す業務への移行に要する期間等も考慮することを推奨する

3. 定量調査結果

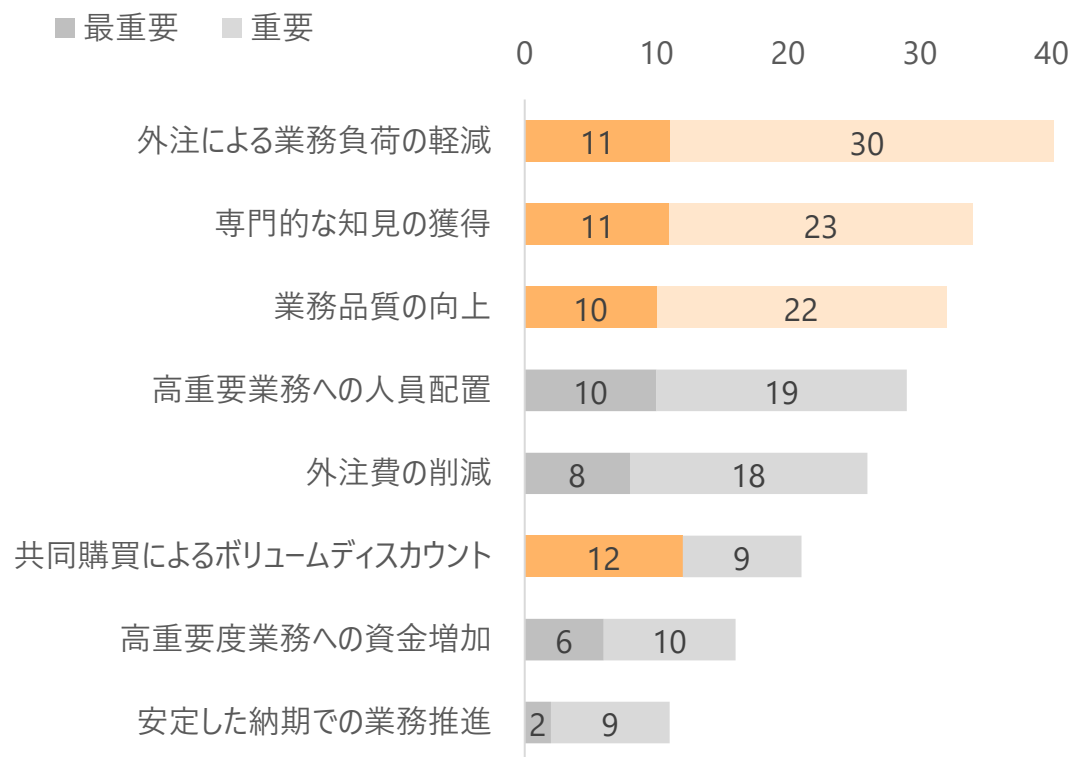
1. 期待効果と懸念リスク

- NFの期待する効果は、外注による業務負荷の軽減や共同購買によるボリュームディスカウント、業務品質の向上である。
- 現行業務の変更や組織内部に知見が蓄積されないなどのNFの懸念を考慮した事業設計が必要である。

業務共同化の期待効果（n=70）

Q：業務共同化や共同購買について、どのような効果を期待しますか

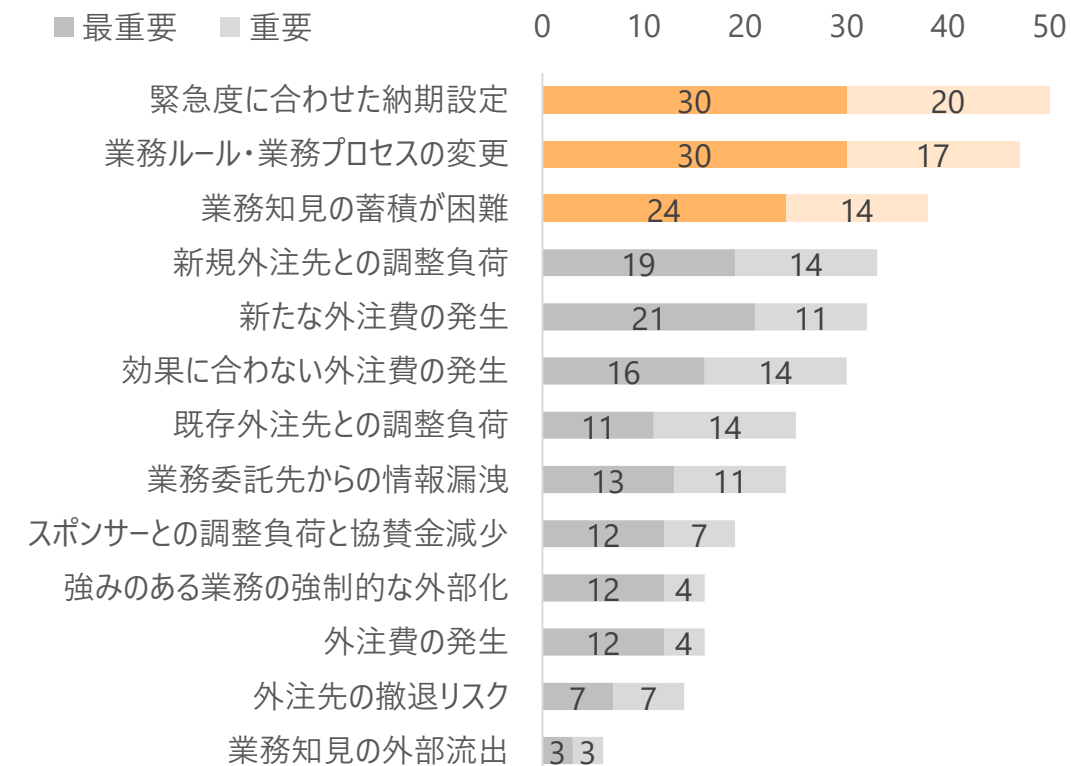
A：最も期待する効果1つ（最重要）、期待する効果2つ（重要）まで選択可能



業務共同化の懸念点（n=70）

Q：業務共同化や共同購買について、どのようなことが懸念ですか

A：最も懸念する点3つ（最重要）、懸念する点2つ（重要）まで選択可能



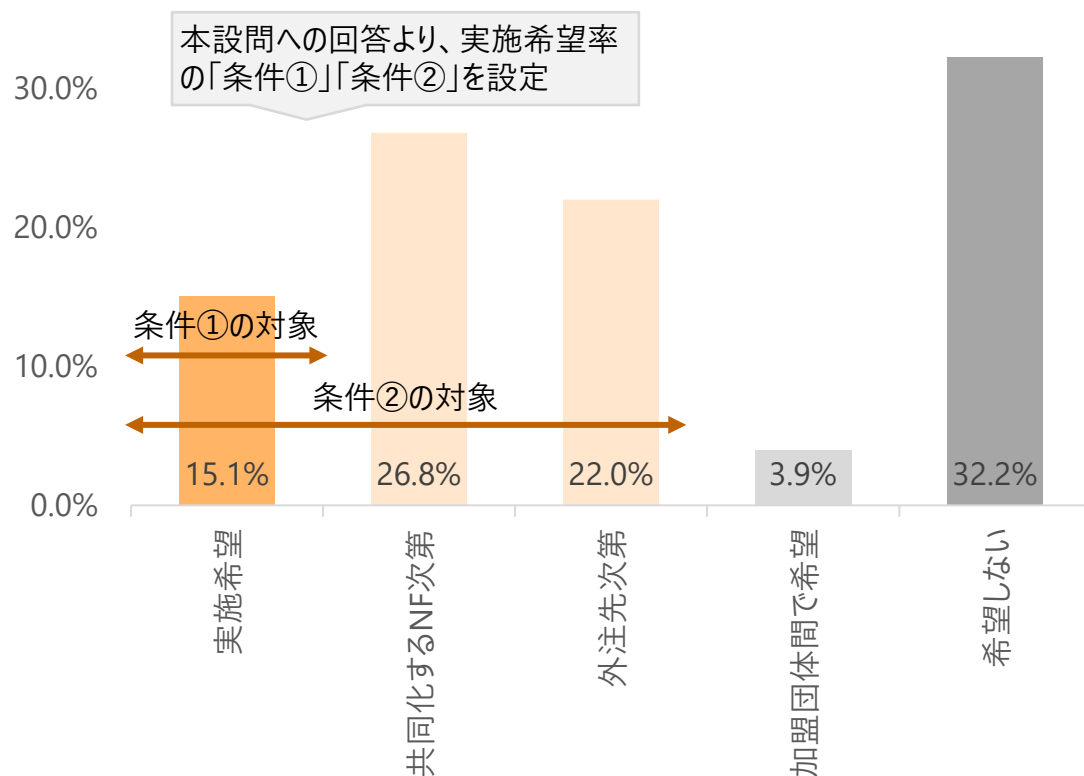
3. 定量調査結果

2. 実施希望率と希望条件

- 効果・リスクを踏まえた上で、15.1%のNFが業務共同化の実施を希望し、63.8%が条件付きで実施を希望している。
- 「共同化するNF次第」と回答したNFは、競技特性の類似性を重視し、これは組織文化の違いや現行業務との乖離を懸念したものと推測される。

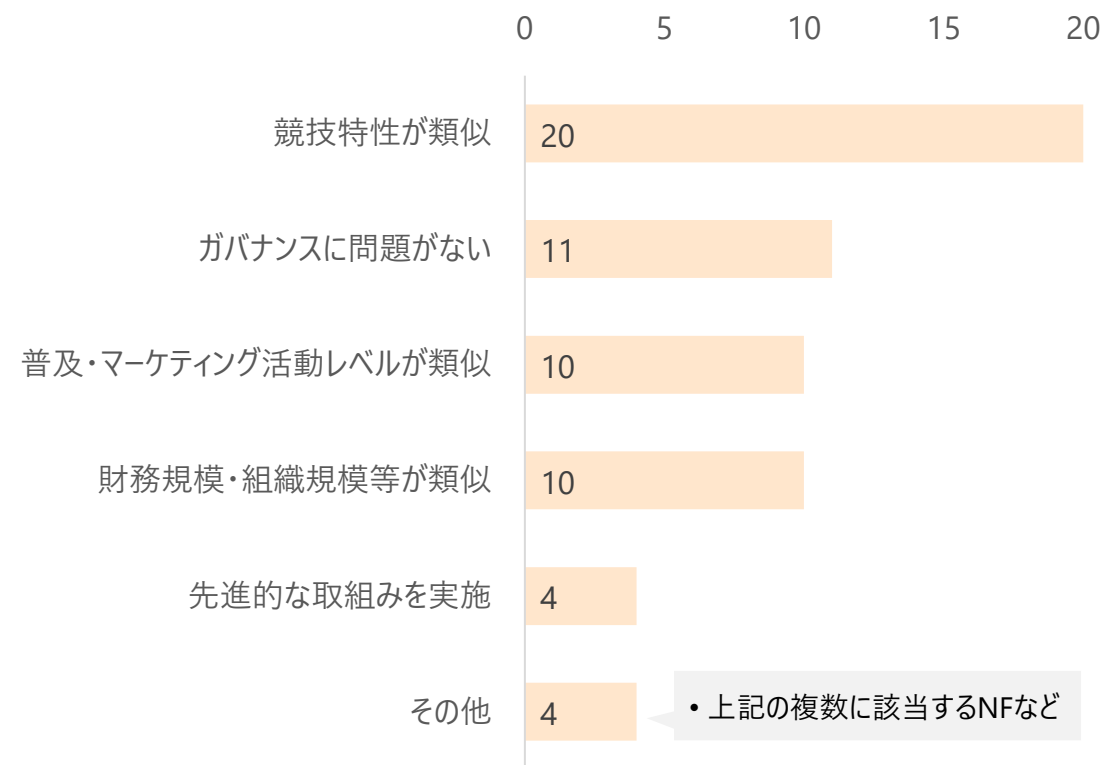
調査対象業務における業務共同化の平均実施希望率（n=70）

Q：業務共同化の効果・リスクを踏まえ、当該業務の業務共同化を希望しますか
※各業務の回答結果の平均値を集計



共同化するNFの条件（n=59）

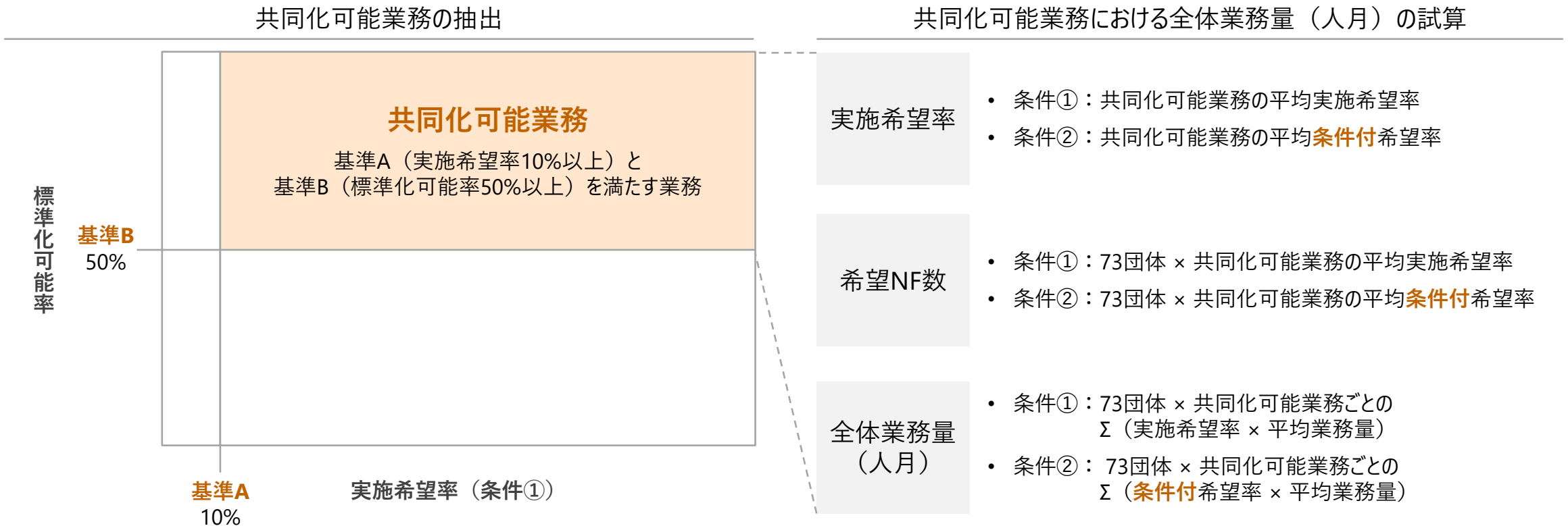
Q：「共同化するNF次第」と回答した場合、どのようなNFであれば希望しますか
（単一回答）



3. 定量調査結果

（参考）最大業務量（人月）の試算方法

- NFの実施希望が高く（基準A^{*1}）かつ、標準化が可能な（基準B^{*2}）業務を「共同化可能業務」として選定する。
- 業務量（人月）における最大効果は、共同化可能業務に対し、（業務ごとの実施希望率×平均業務量）の総和×73団体^{*3}にて試算する。



^{*1}基準A 本構想の事業規模は、10団体に1団体が参画することが最低基準と考えているため、共に共同化する競技団体や外注先等の実施希望条件を問わない実施希望率10%以上を基準として設定した

^{*2}基準B 本構想は競技団体横断で業務を集約・統合を行う可能性が高いため、効率的に本構想を行うために半数以上のNFで標準化が可能であることを最低基準として設定した

なお、本調査ではその業務は「本当に共同化すべきか・共同化していいのか」という観点での検証はNFの意見を基にした一次スクリーニングで実施したが、構想推進時はより厳密な検討が必要と思料する

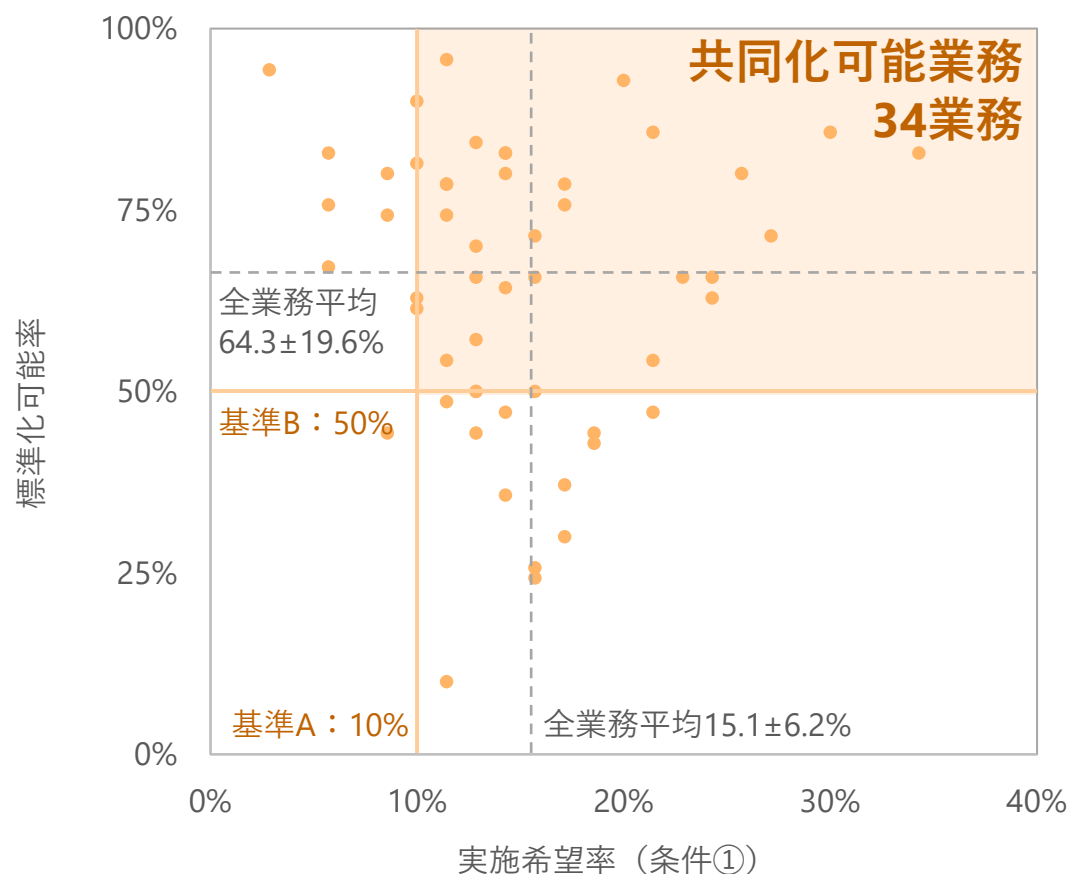
^{*3}JPC加盟NFについては、日本財団パラスポーツサポートセンターの提供するシェアードサービスを先行利用する可能性があるため、JOC/JSPO正加盟・準加盟の73団体を母集団とみなし、希望NF数を算出する

3. 定量調査結果

3. 最大業務量（人月）の試算結果

■ 基準A・Bにより、共同化可能業務として34業務が抽出され、業務効率化の最大効果を1,222～4,969人月と試算した。

共同化可能業務の抽出



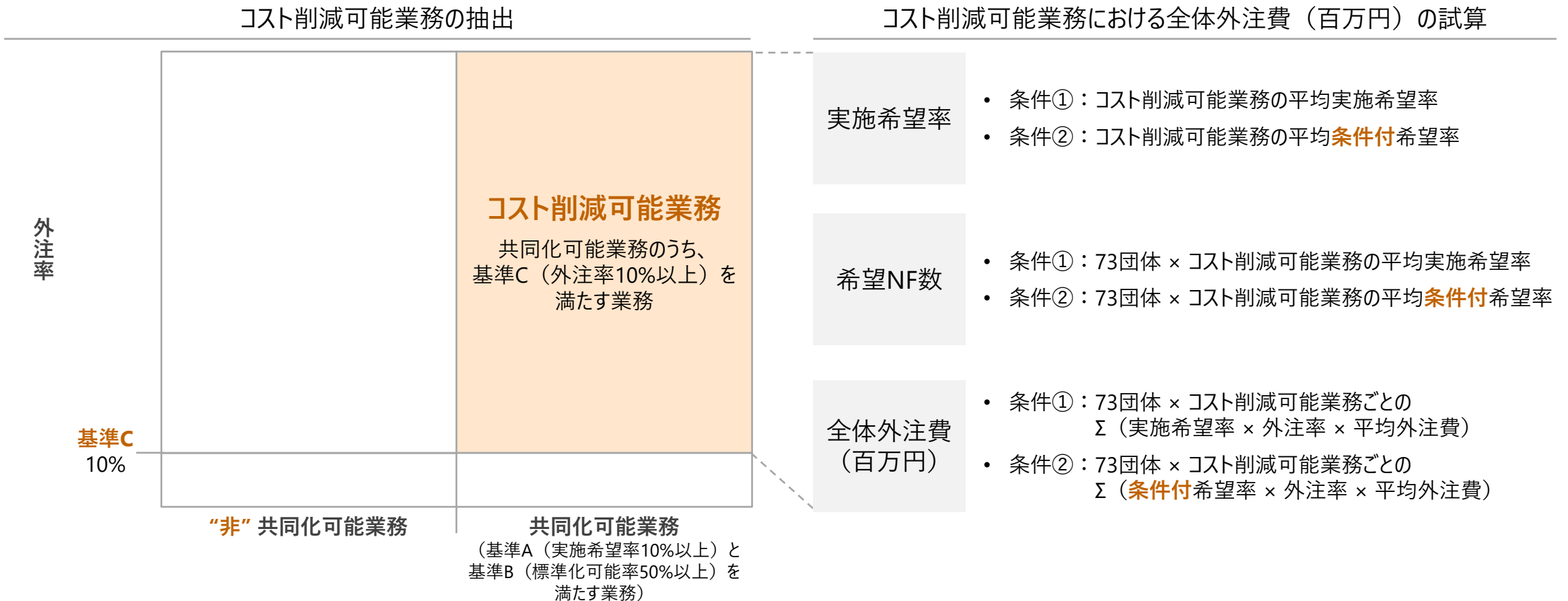
共同化可能業務における全体業務量（人月）の試算

	条件①	条件②
平均実施希望率	16.6%	65.8%
希望NF数	12.1	48.0
全体業務量 （人月）	1,222.1	4,969.0

3. 定量調査結果

（参考）最大外注費（百万円）の試算方法

- 基準Aと基準Bを満たし、外注されている業務（基準C*¹）を「コスト削減可能業務」として選定する。
- 外注費（百万円）における最大効果は、コスト削減可能業務に対し、（業務ごとの実施希望率×外注率×平均外注費）の総和×73団体にて試算する。



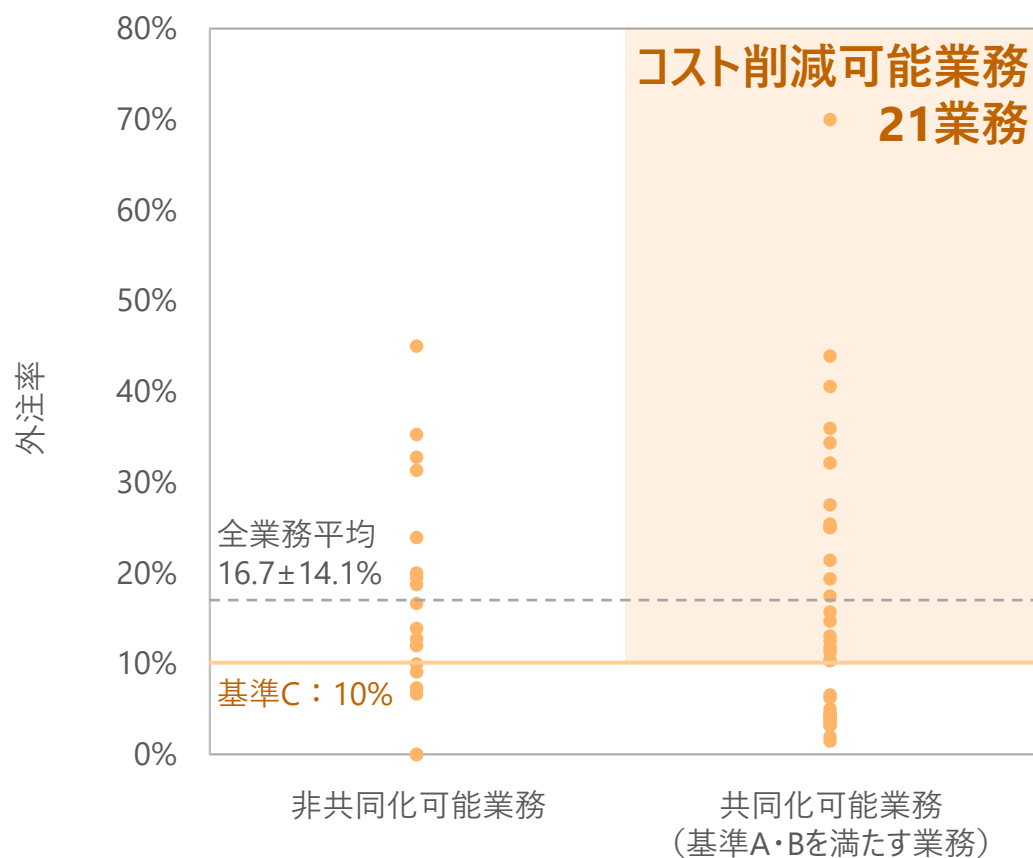
*¹基準C 本構想の事業規模は、10団体に1団体が参画することが最低基準と考えているため、外注率10%以上を基準として設定した

3. 定量調査結果

4. 最大外注費（百万円）の試算結果

- 基準A・B・Cにより、コスト削減可能業務として21業務が抽出され、外注費削減の最大効果を397～1,583百万円と試算した。

コスト削減可能業務の抽出



コスト削減可能業務における全体外注費（百万円）の試算

	条件①	条件②
平均実施希望率	17.4%	68.0%
希望NF数	12.7	49.6
全体外注費 (百万円)	397.9	1,583.3

3. 定量調査結果

5. 各業務の業務量・外注費一覧（1/3）

凡例 濃橙色：コスト削減可能業務、薄橙色：共同化可能業務、赤字：基準外（基準A：実施希望率 10%≦、基準B：標準化可能率 50%≦、基準C：外注率 10%≦）

領域	No. 業務	実施希望率	条件付希望率	標準化可能率	平均業務量（人月）	外注率	平均外注費（千円）
大会運営事業	1 大会の企画・運営	2.9%	50.0%	94.3%	11.0	35.3%	97,603
	2 大会備品の調達	5.7%	58.6%	82.9%	2.5	31.3%	25,336
	3 運営ボランティアの確保	15.7%	61.4%	65.7%	2.1	17.5%	5,514
	4 会場で使用する音楽などの著作権管理	17.1%	55.7%	37.1%	3.0	13.9%	1,125
	5 大会関係者向けのヘルプデスク	11.4%	51.4%	54.3%	2.9	13.0%	235
	6 観戦者向けのヘルプデスク	14.3%	58.6%	47.1%	2.9	19.5%	739
	7 大会施設の予約調整	17.1%	50.0%	75.7%	1.8	3.2%	800
	8 大会運営ナレッジの管理	11.4%	51.4%	74.3%	2.2	6.6%	533
競技力強化事業	9 国内外強化合宿	5.7%	52.9%	75.7%	13.4	18.8%	45,183
	10 ジュニア選手の発掘・育成イベント	15.7%	70.0%	71.4%	5.1	10.3%	12,111
	11 選手向けの講習会	11.4%	68.6%	78.6%	3.1	12.5%	1,069
指導者・審判育成事業	12 指導者・審判向けの講習会	11.4%	61.4%	78.6%	4.4	19.4%	3,884
	13 学校教員向けの講習会	14.3%	58.6%	35.7%	2.0	6.7%	3,239
普及事業	14 スポーツ教室	12.9%	62.9%	57.1%	2.4	4.5%	1,250
	15 学校教育現場への普及イベント	12.9%	62.9%	50.0%	1.6	5.0%	505
	16 会員からの問合せ対応	5.7%	48.6%	67.1%	5.1	7.4%	11,720
スポーツインテグリティ関連事業	17 ガバナンスコード対応	25.7%	78.6%	80.0%	3.8	21.4%	45,306
	18 ドーピング防止活動	34.3%	82.9%	82.9%	2.5	14.7%	280
	19 ガバナンス・コンプライアンスのモニタリング	27.1%	81.4%	71.4%	3.1	6.3%	1,175
	20 第三者通報・ホットライン対応	30.0%	78.6%	85.7%	2.2	27.5%	1,115

3. 定量調査結果

5. 各業務の業務量・外注費一覧（2/3）

凡例 濃橙色：コスト削減可能業務、薄橙色：共同化可能業務、赤字：基準外（基準A：実施希望率 10%≦、基準B：標準化可能率 50%≦、基準C：外注率 10%≦）

領域	No. 業務	実施希望率	条件付希望率	標準化可能率	平均業務量（人月）	外注率	平均外注費（千円）
法務	21 機関法務	24.3%	72.9%	65.7%	2.3	43.9%	1,172
	22 契約法務・知財法務	24.3%	72.9%	62.9%	2.3	35.9%	754
	23 NF内の規定作成	17.1%	67.1%	78.6%	2.7	15.7%	624
	24 個人情報・機密情報の管理	21.4%	68.6%	85.7%	2.3	11.8%	646
情報システム	25 情報・デジタル戦略の立案と実行管理	18.6%	78.6%	42.9%	2.7	23.9%	9,809
	26 情報セキュリティ管理	22.9%	74.3%	65.7%	2.8	32.1%	1,115
	27 管理システムの企画・開発	8.6%	68.6%	74.3%	3.3	32.8%	5,724
	28 管理システムの運用・保守	8.6%	67.1%	80.0%	3.7	45.0%	17,226
	29 ホームページの企画・開発	14.3%	77.1%	64.3%	3.2	34.4%	2,631
	30 ホームページの管理・更新	12.9%	72.9%	84.3%	3.1	70.0%	3,341
	31 エコマース（EC）サイトの企画・開発	15.7%	62.9%	24.3%	4.7	12.0%	750
	32 エコマース（EC）サイトの管理・更新	15.7%	61.4%	25.7%	2.9	20.0%	822
マーケティング	33 放映権セールス （スポンサーセールスは除く）	17.1%	65.7%	30.0%	2.7	16.7%	14,666
	34 事業推進パートナーの選定と連携	15.7%	67.1%	50.0%	4.1	10.4%	69,002
	35 SNS・メルマガの企画・運用	10.0%	70.0%	62.9%	2.8	11.3%	7,487
	36 パンフレットやチラシ、画像、映像等の 制作物の企画・制作	10.0%	72.9%	61.4%	4.7	25.0%	13,996
	37 肖像権などの知財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への 対応	21.4%	74.3%	54.3%	2.2	4.0%	1,005

3. 定量調査結果

5. 各業務の業務量・外注費一覧（3/3）

凡例 濃橙色：コスト削減可能業務、薄橙色：共同化可能業務、赤字：基準外（基準A：実施希望率 10%≦、基準B：標準化可能率 50%≦、基準C：外注率 10%≦）

領域	No. 業務	実施希望率	条件付希望率	標準化可能率	平均業務量（人月）	外注率	平均外注費（千円）
総務	38 各種備品の購入	14.3%	65.7%	82.9%	2.0	4.3%	77
	39 書類のフォーマット作成と管理	14.3%	61.4%	82.9%	2.6	1.5%	1,000
	40 業務ナレッジのシェアリング	12.9%	65.7%	65.7%	3.3	3.6%	1,600
財務・経理	41 助成金申請・報告	20.0%	70.0%	92.9%	5.5	4.3%	8,667
	42 決算対応	10.0%	50.0%	90.0%	3.0	40.6%	1,051
	43 固定資産管理	10.0%	50.0%	81.4%	1.9	3.2%	160
	44 経費精算	11.4%	55.7%	95.7%	5.8	4.3%	2,380
人事	45 人材採用	11.4%	57.1%	48.6%	2.8	10.0%	2,020
	46 人材育成（教育・研修）	21.4%	75.7%	47.1%	2.2	12.7%	1,257
	47 人事評価制度の設計・運用	12.9%	60.0%	44.3%	2.6	9.1%	8,450
	48 報酬制度の設計・運用	12.9%	58.6%	50.0%	2.8	2.0%	3,000
	49 人員配置	8.6%	48.6%	44.3%	2.6	0.0%	
	50 労務管理	12.9%	58.6%	70.0%	2.9	25.0%	735
	51 給与計算・支払	14.3%	50.0%	80.0%	3.4	25.4%	805
	52 叙勲申請	18.6%	54.3%	44.3%	2.5	0.0%	
	53 他団体との経営人材や専門人材の シェアリング	11.4%	62.9%	10.0%	2.7	0.0%	
平均値		15.1%	63.8%	64.3%	3.4	16.7%	8,814
標準偏差		6.2%	9.4%	19.6%	2.0	14.1%	18,209
最大値		34.3%	82.9%	95.7%	13.4	70.0%	97,603
最小値		2.9%	48.6%	10.0%	1.6	0.0%	77
中央値		14.3%	62.9%	65.7%	2.8	12.7%	1,254

第5章 事例調査結果

1. 調査対象
2. 事例調査結果サマリー
3. バスケットボールコーポレーション株式会社（B.CORP）
4. 公益財団法人日本財団パラスポーツサポートセンター（パラサポ）
5. NF総合支援センター
6. 旅行代理店
7. システム開発・管理会社

1. 調査対象

- NFに対して、業務共同化サービスや共通サービスを提供、あるいは初期ヒアリングで一次スクリーニングした対象業務に関連したサービスを提供している5団体を対象として事例を調査した。

NFの支援方法	主な確認事項	調査対象・概要
業務共同化サービス/ 共通サービス提供 (NF関連組織)	- どのような経緯で事業・サービスを立ち上げたか - 事業・サービスの目的や成果は何か - どのようなNFを支援しているか - どのようなスキームで運営しているか - どのように経営資源を調達しているか - どの業務の共同化や共通サービス支援をしているか - 事業・サービスの立上げ時のポイントは何だったか - 事業運営・サービス提供上のポイントは何か	バスケットボール・コーポレーション株式会社 - 公益財団法人日本バスケットボール協会や公益社団法人ジャパン・プロフェッショナル・バスケットボールリーグ等の国内バスケットボール界の主要団体に共同オフィスを提供し、「総務」「経理」「人事」「コンプライアンス」領域を支援 公益財団法人日本財団パラスポーツサポートセンター - 日本財団の支援の下、パラリンピック競技団体（以下、パラNF）に対し「助成金支援」「共同オフィス」「シェアードサービス」を提供 - シェアードサービスは5つの業務領域を支援し、今後もサービスを拡充予定 公益財団法人日本オリンピック委員会（NF総合支援センター） - JOCにおける選手強化事業の助成金管理業務の一環として、JOC正加盟団体として強化費を受給するNFに対し、NF総合支援センターを設立・運営 - 主に「強化費に関する助成金管理」「ガバナンス構築」を支援
一次スクリーニングした対象業務に関するサービスを提供 (関連サービス提供者)	- 支援しているNFやスポーツ関連団体は何団体か - どの業務のどのような問題を支援しているか - どのようなスキームで運営しているか - 一般市場や競技団体（大会・リーグ・チーム・非営利競技団体等）と比較し、NFに対するサービス提供上のポイントは何か - 本構想の立上げ・運営上のポイントは何か	旅行代理店 - NF4団体を支援し、育成・強化事業における合宿・渡航サポートや大会運営時の関係者・参加者サポートに関するサービスを提供 - 事務局員として出向するなどの人的支援を通じ、NFを理解したサービスを提供 システム開発・管理会社 - NF7団体含む競技団体23団体、及び、それらの加盟団体に対し、登録会員や大会・イベントを1ストップで管理できるSaaSを提供 - NFを事業パートナーと据え、財務状況や業務量を踏まえたサービスを設計

2. 事例調査結果サマリー

1. NF関連組織（1/2）

■ 業務共同化の実現は、トップダウンで推進する体制が必要と考えられる。

■ また、構想がサービス利用者であるNFと、事業資金の負担者の両者に対する問題解決になることが重要である。

カテゴリ	確認事項	ヒアリング結果	示唆
事業背景・目的	- どのような経緯で事業・サービスを立ち上げたか - 事業・サービスの目的や成果は何か	- 統括するスポーツの<u>関係組織間で競技発展に向けた共通ビジョン</u>があり、職員からも共感が醸成されていた - 資金・人材不足のNFに対し、資金提供しても適切な運用がなされなかったため、<u>関係組織間で人材に対する共通の問題意識が醸成</u>された - NFに不祥事があり、<u>官公庁から指摘が入り</u>、対応した	業務共同化・共同購買は、「<u>共通するビジョンや問題意識</u>」「<u>外圧</u>」等で<u>対象組織間の利害が一致しており、トップダウンで構想を推進できる状態</u>にすることが重要である
事業スキーム	- どのようなNFを支援しているか - どのようなスキームで運営しているか - どのように経営資源を調達しているか - どの業務の共同化や共通サービス支援をしているか	- 関係組織の全職員を調査組織に集約後、各団体へ出向した <u>出向人数に応じ業務委託料</u>を得ていた - 共通性の高い業務は、システムの共同化を推進していた - 特に<u>組織運営上の危機にあるNF</u>を支援した - NFの費用負担はなく、従来から<u>助成金交付者も共通の問題意識</u>を持っていたため、助成金を基に運営した - 運営元は、<u>提携先のサービスをNFが個別契約をせずとも利用できる</u>ようにし、職員とした<u>派遣社員3名と採用</u>した - NFは、複数の業務支援メニューから選択できるように設計した - 強化費を受給する正加盟団体を支援した - 従来から行う<u>自団体の主要な役割であるため、NFの費用負担はなく、自主財源</u>で運営した - 問題解決に求められる品質保証や業務量は自団体の知見・スキル・人員数では、対応が困難だったため、会計業務支援を監査法人に、ガバナンス構築支援をコンサルティング会社に委託した - NFの管理レベルに合わせ、濃淡のある支援メニューを用意した	- スキームとして、仲介組織の設立、人材確保、専門組織・専門ソリューション提供者との提携が重要になる <u>持続的に事業資金を確保するためには、構想が事業資金の負担者のミッションにかかわる問題の解決策</u>になる必要がある - 組織運営上の危機にあるNFを支援する場合、経営改革されるまでは、NFに費用負担を要求することは困難と思料する - サービス提供を効率化するため、NFがメニュー選択できるパターンと、レベルに合わせメニューが設定されているパターンがある

2. 事例調査結果サマリー

1. NF関連組織（2/2）

- 本構想は、事業スキームはトップダウンで構築し、現行業務から新業務への移行はボトムアップで進めることが重要である。
- 関係組織のトップマネジメント層・現場担当者層を縦横断的にマネジメントできる人材の関与が必要不可欠である。

カテゴリ	確認事項	ヒアリング結果	示唆
事業運営の重要事項	- 事業・サービスの立上げ時のポイントは何だったか - 事業運営・サービス提供上のポイントは何か	<u>業務共同化構想の事業スキームの構築はトップダウン、実務となる業務オペレーションの構築はボトムアップによる推進</u>が望ましかった - 運営状況の厳しいNFが多いため、急激な業務変更は事業スピードの低下やパフォーマンス低下を招く - 独自ルールや業務の属人化が存在することを前提とすることが重要である - 業務量が逼迫しているNFにマニュアル作成は困難であり、また支援開始後に独自ルールが発覚するなど、支援開始前に業務要件を洗い出すことは困難である - 特に構想段階では、外部専門組織の協力が必要になった。専門性や高い品質が求められる場合、事業運営自体を外部委託する必要もあった - オフィス共同化のハード面の環境整備も重要であった - 物理的な距離が近いと、職員間のコミュニケーションの活性化や業務理解を深める機会につながり、また迅速なサポートの実現にも貢献した - NFがメニューの選択権を持つ場合（メニュー利用の強制性がない場合）、対象団体・対象業務の見極めが重要であった - 業務支援を望むNFは多くいるが、「MUST」か「WANT TO」かを見極めないと、検討スコープが広く、不要な検討工数が発生する <u>「本当に支援が必要なNF」の「支援がないと組織運営が立ち行かなく業務」に焦点</u>を当てないと、どのNFにも成果が上がらないメニュー設計になるリスクがある	<u>事業スキームの構築はトップダウンで推進すべきだが、現行業務から新業務への移行する際は現場担当者間での調整を要するため、ボトムアップによる推進が重要である</u> - 実現性と成果を両立するような事業構想を策定できるよう、構想段階では外部専門組織の協力を仰ぐことが肝要である - 複数組織のトップマネジメント層間、現場担当者層間、各組織のトップマネジメント層と現場担当者間での円滑なコミュニケーションや利害調整が必要とされるため、<u>縦横断的な事業マネジメントができる事業推進者が必要</u>になる - 利用NFとサービス提供者間の物理的な空間の共有は、クイックに講じられる施策ではないため、一方から実施していくことが望ましいと思料する <u>対象NF・対象業務は事業スキームにも影響するため、構想策定の初期段階で検討</u>することが望ましい

- 民間事業者は、NFの中長期的な事業パートナーという認識を持って、NF専用スキームを設計しているが、事業成果によっては撤退する可能性があるため、民間事業者の事業拡大に向けた協力を行うことが推奨される。

カテゴリ	確認事項	ヒアリング結果	示唆
サービス提供方針	- 一般市場や競技団体（大会・リーグ・チーム・非営利競技団体等）と比較し、NFに対するサービス提供上の留意事項は何か - 本構想の立上げ・運営上の留意事項は何か	- 営利組織であるため、一定の取引規模が見込めるNFでなければ、支援が難しい - 各NFは財務規模が小さいため、NF単体から大規模な収益を得ることは困難だが、NFは事業範囲が広く、ステークホルダーも多いため、NF周辺に事業者・消費者とのビジネス機会が存在する - 事業パートナーとして、料金体系・収益モデル含め、NFの中長期的な事業成長とともに実現できる事業スキームを構築している - しかし、事業拡大の難易度が高い以上、支援開始前に収益見込みや信用度調査は行うため、支援NFの選定は重要になる - NF自身の普及・マーケティング活動への意欲や体制も重要になる - NF内部や加盟団体間の管理体制・ガバナンスが未整備の場合、取引そのものが困難になる - NFの業務に対する学習コストは高く、単年度契約で黒字化は困難であるため、複数年契約が前提の取引となる - 他業界との業務プロセスが大きく異なり、団体ごとに異なる独自ルールや属人化した業務が多くあり、PDCAサイクルも年単位であるため、NFに適したサービス構築には最低でも1年は必要になる - NF周辺の事業者・消費者とのビジネス機会を活かすための中長期的な事業パートナーという位置づけで事業設計しているため、単年度契約が前提での契約の場合、取引そのものが困難になる	- 民間事業者は、低価格で良質なサービスを提供できるが、<u>事業拡大・継続が期待できるNFを優先して取引</u>を行う。NF内部や加盟団体間との<u>管理体制・ガバナンス構築は、NFの事業成長のためには最低限の取組</u>と思考する - 本構想に民間事業者の参入促進や撤退リスクの軽減のために、<u>複数年契約が前提の上で、他NFへの営業活動や他業務領域での事業展開等に協力することが推奨</u>される 【協力例】 - 管理体制・ガバナンスの整備 - 普及・マーケティング活動への意欲醸成・体制構築 - 最適な企業とマッチングに向けたNF側の要件整理 - NFと企業のマッチング支援 - 標準サービス利用に向けた制度・業務の移行方針の整備等

■（前頁の続き）

カテゴリ	確認事項	ヒアリング結果	示唆
サービス提供方針 （前頁の続き）	・（前頁の続き）	・ 支援範囲・支援スキーム・NFへの営業活動方針を規定された場合、参画が困難になる ・ 強みである業務領域は決まっているため、サービス範囲外もセットで対応することは困難である ・ サービスによって適切な支援スキームが決まるため、支援スキームの自由度は必要である ・ NFにとって最適な事業者を選択することが望ましいので、競合含めた構想への参画の促進が望ましい ・ 1サービスだけで事業成長は困難であるため、クロスセル営業などの営業活動を制約する規定は設けないでほしい ・ 標準化されたサービス利用を前提にして欲しい ・ 複数団体が同時に利用するため、団体独自ルールへの対応は一定の事業メリットがない限り、対応が困難である ・ そのため、複数メニューを提示するので、NFがその中から選択することが望ましい	・（前頁に記載）

3. バスケットボール・コーポレーション株式会社（B.CORP）

1. 設立経緯と事業目的

- B.CORPは、バス界の構造改革として、各団体のパフォーマンス最大化を下支えするための組織として設立された。
- 全職員をB.CORPに集約することで、一般企業に比肩する人事制度の整備や団体横断で適材適所の人材配置等を推進している。

設立経緯

- 2016年9月、公益財団法人日本バスケットボール協会（JBA）と公益社団法人ジャパン・プロフェッショナル・バスケットボールリーグ（B.LEAGUE）の保有するバスケットコンテンツを集約し、バス界の発展と新たな価値創出のために、B.MARKETING株式会社（BMK）が設立
- 2018年8月、バス界の構造改革を推進する中、一般社団法人ジャパン・バスケットボールリーグ（B3）を含む、各団体のパフォーマンス最大化のために、各団体の共通業務を集約し、効率性を高める構想の検討が開始
- 2018年9月にコンサルティング会社の助力を得て、構想を策定し、2018年10～12月に自力で構想の具体化を進め、2019年1月にBMKをバスケットボール・コーポレーション株式会社（B.CORP）に社名変更し、新たにBMKを設立
- 2019年2～6月にかけて、各職員の事業背景の説明を行い、2019年7月1日に全職員がB.CORPに転籍・4団体へ出向開始

事業目的

- スポーツビジネスにおけるプロ人材の採用・養成のため、一般企業に比肩する人事制度を整備の上、JBA、B.LEAGUE、B3、BMK、B.CORPの全職員を雇用し、バス界発展のために団体横断で適材適所の人材配置を推進
- バックオフィス業務を集約し、一体運営による各団体のパフォーマンスの最大化を支援
- 各団体の事業方針や発生している課題に対し、バス界横断で最適な方向性に推進するためのサポート

主な成果

- ・ 団体ごとの組織運営・人材活用に留まっていたが、団体横断で適材適所の人材配置を実現
- ・ 採用プロセスや評価制度の整備により、人材の質の向上や採用人材の適切な処遇検討を実現
- ・ 各種備品・通信機器の共同購買によるコスト削減や、管理業務の人材集約により業務量の平準化や専門スキルが向上
- ・ フリーアドレス化された共同オフィスの運営により、団体間のコミュニケーション上の壁を打破

3. バスケットボール・コーポレーション株式会社（B.CORP）

2. 事業概要と事業スキーム

- 従来、団体ごとに経営資源を調達していたが、各団体の機能配置の見直しを通じ、共通業務の集約と最適な人員配置のため、B.CORPに全職員を集約し、バックオフィス業務として総務・経理・人事・コンプライアンス等を支援している。
- B.CORPは経常利益が赤字にならないよう、各団体からの出向人数に合わせ業務委託費を設定している。

事業概要と提供サービス

事業全体		・JBA、B.LEAGUE、B3、BMK、B.CORPの全職員を雇用し、プロ人材の養成と最適配置を行うスポーツビジネス人材の育成会社 ・各団体に対する出向人数に合わせ、各団体が業務委託費として負担（経常利益は赤字にならないよう設計）
支援業務	総務・経理	・5団体のITシステム、備品、倉庫、共同オフィスの管理 等 ・各種備品・システムの共同購買、郵便・メールなどの対外的な問合せの一次対応 等 ・各団体の決算対応、経費精算などの対応 等
	人事	・各団体の要件に沿った人材を雇用し、各団体に出向 ・採用、人事評価・報酬制度、労務管理 等
	コンプライアンス	・各団体の法務領域の担当委員会の支援 ・各団体のコンプライアンス方針を団体間横断で整備 ・B.CORPの社内規定や4団体の各規程の整備の支援 等

事業スキーム

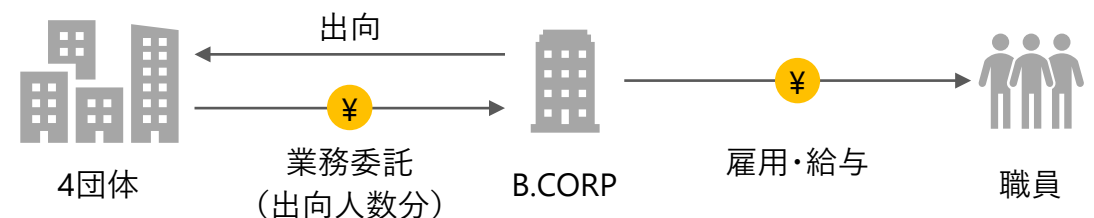
従来

- ・従来、団体ごとに経営資源を調達
- ・バスケ界のあるべき姿に向け、各団体における機能配置は適宜検討
- ・団体間の共通業務の集約や団体横断の最適な人員配置に向け、本構想を具体化



現在

- ・全職員がB.CORPに所属し、4団体に出向
- ・構造改革に伴い、各団体のパフォーマンス低下に陥らないよう、細心の注意を払い、共通性の高い制度・業務・システムの標準化を推進



3. バスケットボール・コーポレーション株式会社（B.CORP）

3. 事業運営の重要事項

- バスケ界の発展に向けた関係組織間で共通ビジョンがあったため、構想の実現をトップダウンで推進した。
- 各団体に独自ルールや業務の属人化があることを前提に、B.CORPに人材を集約後、職員間のコミュニケーションを活性化する仕組みを作り、自発的な業務効率化を推進した。

	立上げ	サービス提供
基本方針	● バスケ界が目指す方向性について、各職員から理解を得ると共に、不安の解消や構造改革に伴う各団体のパフォーマンス低下を抑制	● 関係組織間の「一体運営」の実現に向け、職員間のコミュニケーションを活性化するようハード面・ソフト面でフォローし、自発的な業務効率化を推進
事業推進上のポイント	✓ <u>各団体の経営陣が、バスケ界の目指す方向性を議論し、本構想含む共通ビジョンを提示し、予め職員からの共感の醸成や合意形成を推進</u>	✓ 職員間のコミュニケーションの活性化に向け、<u>共同オフィスの壁を壊し、フリーアドレス化の推進や、ケータリングを手配したランチイベント等を開催</u> ✓ 同一業務にかかわる職員数が増加し、「知見共有による専門性の向上」「自発的な業務改善・標準化の推進」「時期性の業務量の平準化」等を実現 ✓ <u>各団体からの反発を抑制したタイミングで、システムの共同利用に移行</u>
事業リスクへの対応	✓ 各職員の離職リスクのケア 全職員の転籍に向け、正しい情報の伝達と不安の解消を優先し、雇用条件の維持や細目な面談実施等を行い、ソフトランディングを実現 ✓ 構造改革に伴う各団体のパフォーマンス低下リスクの予防 各団体に独自ルールや業務の属人化があり、業務標準化をトップダウンで推進した場合、<u>反発や改革速度の低下を招くためボトムアップで推進</u>	✓ （特になし）
実施した投資	・ 構想策定時のコンサルティング会社への発注費 ・ 共同オフィスの改築（壁をなくす）	・ 共同利用するシステムの導入

4. 公益財団法人日本財団パラスポーツサポートセンター（パラサポ）

1. 設立経緯と事業目的

- パラサポは、パラNFの運営支援と自立した組織運営モデルの構築を目的に設立された。
- 助成金支援や共同オフィスを提供すると共に、特に人的要因で組織運営に課題を抱えるパラNF向けにシェアードサービスを提供している。

設立経緯

- パラサポ設立以前のパラNFは、自主財源の不足や専従人材の不足、オフィス環境の未整備等が共通の課題として存在
- 東京2020大会の開催が決定し、統括団体（現JPC）はパラNFからの強化費の助成金申請に従い、交付していたが、助成金の活用や報告書作成が適切に行えない団体が多いため、助成金の返還が発生
- パラNFのメダル獲得を統括団体や支援団体（日本財団）が後押しするために強化費の交付を推進したいが、運用ルール上、誰もが望んでいないのに強化費を減額せねばならない状態に陥るなど、関係組織共通の問題意識が醸成
- パラNFの組織運営において、資金を運用する人材不足が顕著な課題と判断し、2015年、パラNFの運営・自立支援に向けた3つの共通課題の解決策として、日本財団が運営資金を負担する形でパラサポを設立。設立当初は、「助成金支援」「共同オフィス運営」「NFバックオフィス業務支援」を実施することで、各団体で自主財源増加につなげるよう働きかけていたが、効果の上がる団体とそうでない団体に二分
- 単体で自立運営が困難なNFを中心に、スリムな組織運営をするために、シェアードサービス構想を立上げ
- 2018年にNFバックオフィス業務支援の知見も踏まえ、コンサルティング会社に協力を得て、パラNFの「役職別の業務量調査」「サービス活用による削減効果」「サービス運営に必要な人員・資金等の投資対効果の算出」「メニュー検討」等を実施
- 2019年、プロトメニューを運用開始

事業目的

- 「助成金支援」「共同オフィス運営」「シェアードサービス」の運営によるパラNFの自立した組織運営モデルの構築支援
- シェアードサービスは、特に自立運営が難しいNF間で共通している業務領域を切り出し、自立に移行させることが目的

主な成果

- ・ パラNFや支援団体から上がっている評価として、業務品質の向上や工数削減、コスト削減に寄与（定量評価は未実施）
- ・ シェアードサービスの業務品質を保つことを目指す上で、従来の業務品質が低いパラNFには業務量が増加しているケースも存在

4. 公益財団法人日本財団パラスポーツサポートセンター（パラサポ）

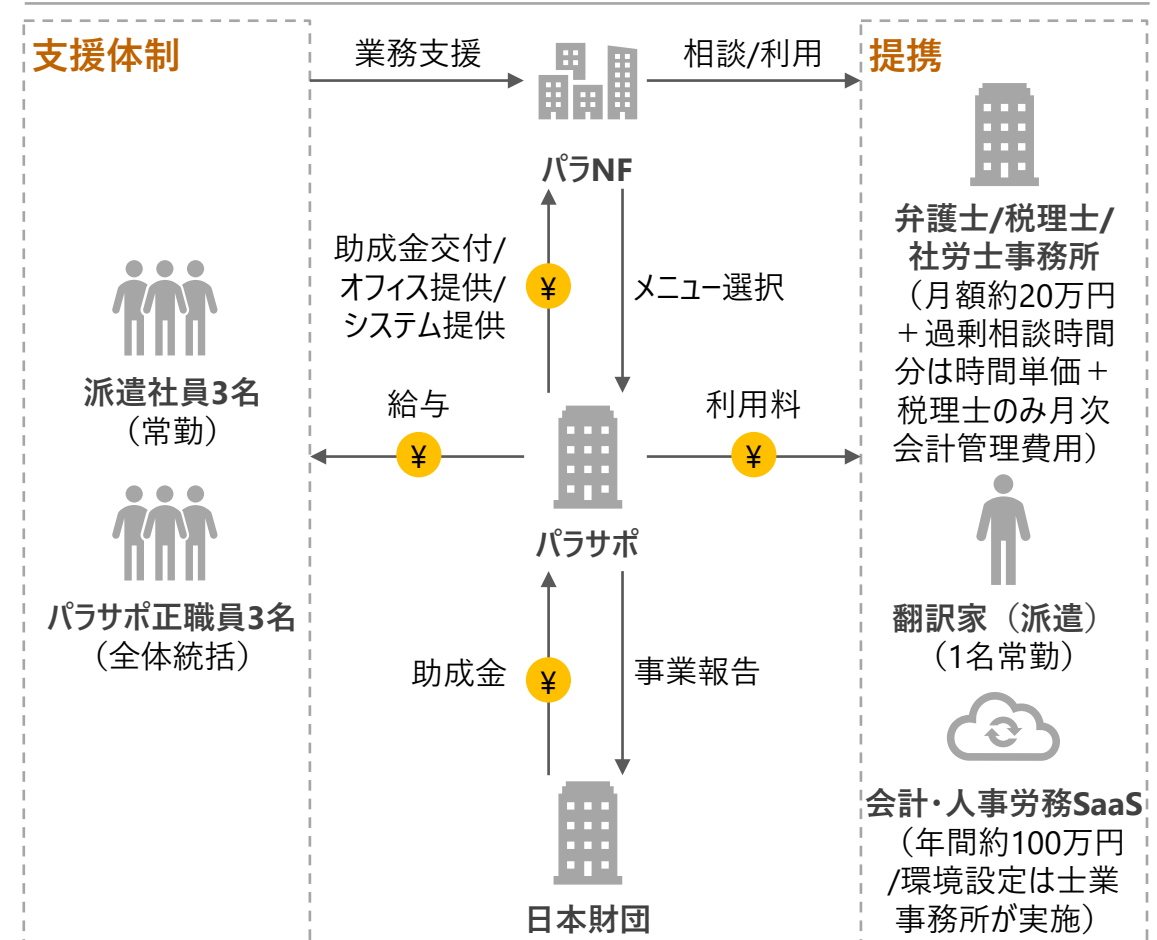
2. 事業概要と事業スキーム

- 日本財団の支援によって運営されているパラサポが、パラNFのヒトの問題解決手段としてシェアードサービスを提供している。
- 「強化費の報告書作成」「国際業務」「法務・税務」「一般会計」「人事・労務」領域を支援し、助成金の管理業務は標準化されており、一般会計・労務管理はSaaSを無償提供し、それ以外は個別対応となっている。

事業概要と提供サービス

シェアードサービス		・ <u>日本財団の支援の下、運営されているパラサポが提供</u> ・ <u>パラNFのヒト領域の問題解決手段という位置づけ</u> ・ 特に自立した組織運営が困難なパラNFが、必要な業務支援メニューを選択・利用（2021年12月現在で7団体）
支援業務	強化費の報告書作成	・ 強化費の助成金報告書の作成サポート ・ 支援内容は標準化
	国際業務	・ 「通訳支援」「翻訳支援」があり、「翻訳支援」が主業務 ・ ①和訳依頼、②文章の英訳依頼、③国際パラリンピック委員会（IPC）の発信ニュースの和訳とその配信
	法務・税務	・ パラサポの契約する弁護士・税理士事務所に相談が可能（パラNFによる個別契約が不要） ・ 税理士は一部パラNFの会計状況を毎月確認
	一般会計	・ パラNFがフォーマットに必要情報の記入と証憑書類を収集し、パラサポが会計管理SaaSに入力 ・ 団体の独自ルールも多く、標準化は未実施
	人事・労務	・ パラサポが労務管理SaaSを用意し、パラNFが入力 ・ パラサポの契約する社会保険労務士への労務相談が可能

事業スキーム



4. 公益財団法人日本財団パラスポーツサポートセンター（パラサポ）

3. 事業運営の重要事項

- 関係組織間で課題に対する共通理解が醸成されていたため、サービス運営リソース（ヒト・カネ）を円滑に調達できた。
- また、「業務理解の学習機会」「サービス拡充時の外部組織の巻き込み」「デジタル活用による効率化」等が重要となるが、特に支援すべき対象NFと対象業務の見極めが不適切だと、無駄な投資が発生することに留意すべきである。

	立上げ	サービス提供
基本方針	● 自立的な組織運営が困難なNFを支援するため、支援効果の高い業務と支援方法を構想	● 円滑な業務支援のためには物理的な距離の近さを重視 ● 助成金支援ができるため、パラNFへの支援の即効性が必要であり、「カネ」で解決できるのであれば、シェアードサービスよりも助成金を優先して活用
事業推進上のポイント	✓ パラNFのバックオフィス業務支援の必要性は、<u>関係組織間で共通の課題認識が醸成されていたため、トップダウンで事業を推進</u> ✓ シェアードサービスの前身のNFバックオフィス業務支援を2年以上実施していたため、<u>サービス提供前にスタッフ含めパラNFの業務を十分に理解</u> ✓ 小規模団体でも独自ルールが存在するため、個別対応を前提にメニュー設計を実施（NFによるマニュアル化や支援前の要件の洗出しは困難）	✓ 共同オフィス運営をしているため、シェアードサービス利用NFとパラサポの物理的な距離が近く、現在のパラNFの課題理解やサービスの改善が可能 ✓ パラNF間共通の課題がある業務は適宜サービスを拡充するが、専門知識が求められることも多いため、<u>検討初期から外部組織の巻き込みが重要</u> ✓ <u>システムを活用し、現状の可視化と業務管理の効率化を推進</u>（SaaSの初期設定は、提携先のサポートにより実施）
事業リスクへの対応	✓ サービス運営リソースの調達 財務的な危機に瀕しているパラNFから利用料を得ることはできないため、シェアードサービスの運営費と支援人員の調達、また業務ナレッジの学習時間が必要 ✓ 本当に支援が必要な対象NFと対象業務の見極め NFが費用負担をしない場合、支援希望の団体数が増え、また希望の強さも「MUST」か「WANT TO」かを見極めないと、無駄な投資が発生	✓ 運営コストの増加 現在のスキームではパラNFの費用負担は不要。一方、東京2020大会が終了したため、強化費支援の重要性は以前よりも低下。サービスの継続は必要であるため、外部資金の獲得方法や先進パラNFによるサービス利用時の費用負担の在り方等の検討が必要
実施した投資	・ 業務量調査や構想策定時のコンサルティング会社の発注費	・ 人件費（常駐の派遣社員） ・ 土業の各事務所、SaaS利用料、翻訳家派遣料

5. NF総合支援センター

1. 設立経緯と事業目的

- JOCは、正加盟団体（NF）の強化事業に対する適切な助成金管理のためにNF総合支援センターを設立した。
- 会計業務支援とガバナンス構築支援を行い、補助金・助成金等の適正利用、会計業務にかかわる管理体制の整備、選手強化事業の適正化を図っている。

設立経緯

- 代表選手の強化に関する補助金・助成金は、JOCが1960年代から国より委託を受け、NFへ交付と適正利用の監査を実施していたことから、現在の国→日本スポーツ振興センター（JSC）→JOC→NFという交付の流れに変更後も、JOCがその役割を担当
- しかし、JOC加盟17団体を対象とした平成26年度会計検査院実施検査により、2014年11月に10団体で交付した補助金・助成金の総額2億6233万円の不適切会計が発覚
- 2013年9月に東京2020大会の開催が決定し、今後の強化費増額が想定されていたため、2014年11月からNFの会計業務の管理体制強化やガバナンス構築・コンプライアンス順守に関する対応方針を検討開始
- 強化費を受給する52団体（当時）に対する管理体制の品質保証のために、JOCにおける専門的な知見の不足や膨大な業務量への対応、NFとJOCの歴史的な関係性の深さ等の観点から、第三者である外部専門組織への委託が決定
- 同年12月にJOCの事業として、NF総合支援センターの運営・管理の一般競争入札が実施
- 運営業務（主に会計業務支援）を監査法人が、管理業務（ガバナンス構築支援）をコンサルティング会社が応札し、基本的なNF総合支援センターの体制が構築され、運営を開始

事業目的

- 「監査業務」「研修業務」「実施教育訓練業務」「会計実務支援業務」により、補助金・助成金等の適正利用や会計業務にかかわる管理体制を整備し、NFの選手強化事業の適正化の実現

主な成果

- ・ 設立当初と比較し、最も高いレベルの管理レベルにあるNFの増加
- ・ 本支援をきっかけに自律的な意識改革・業務改革により、抜きこんでた事業成長を遂げるNFが数事例誕生

5. NF総合支援センター

2. 事業概要と事業スキーム

- NF総合支援センターは、JOCの役割である「NFの選手強化事業に対する補助金・助成金管理」に該当するため、全て自主財源で運営されている。
- NFの管理レベルを評価し、管理レベルごとの予防的監査や訪問支援・実務担当者の派遣、研修等を実施している。

事業概要と提供サービス

NF総合支援センター全体

- ・強化費を受給する54団体（2021年12月時点）の管理レベルを評価し、管理レベルに合わせた支援を実施
- ・JOCが担うべき役割と直結するため、自主財源で運営
- ・JSCの補助金・助成金における報告要項の変更に合わせ、受託者に研修・説明会の実施
- ・月次定例会を開催し、受託者及びNFの業務進捗を確認

会計業務

【NF総合支援センターの運営業務】

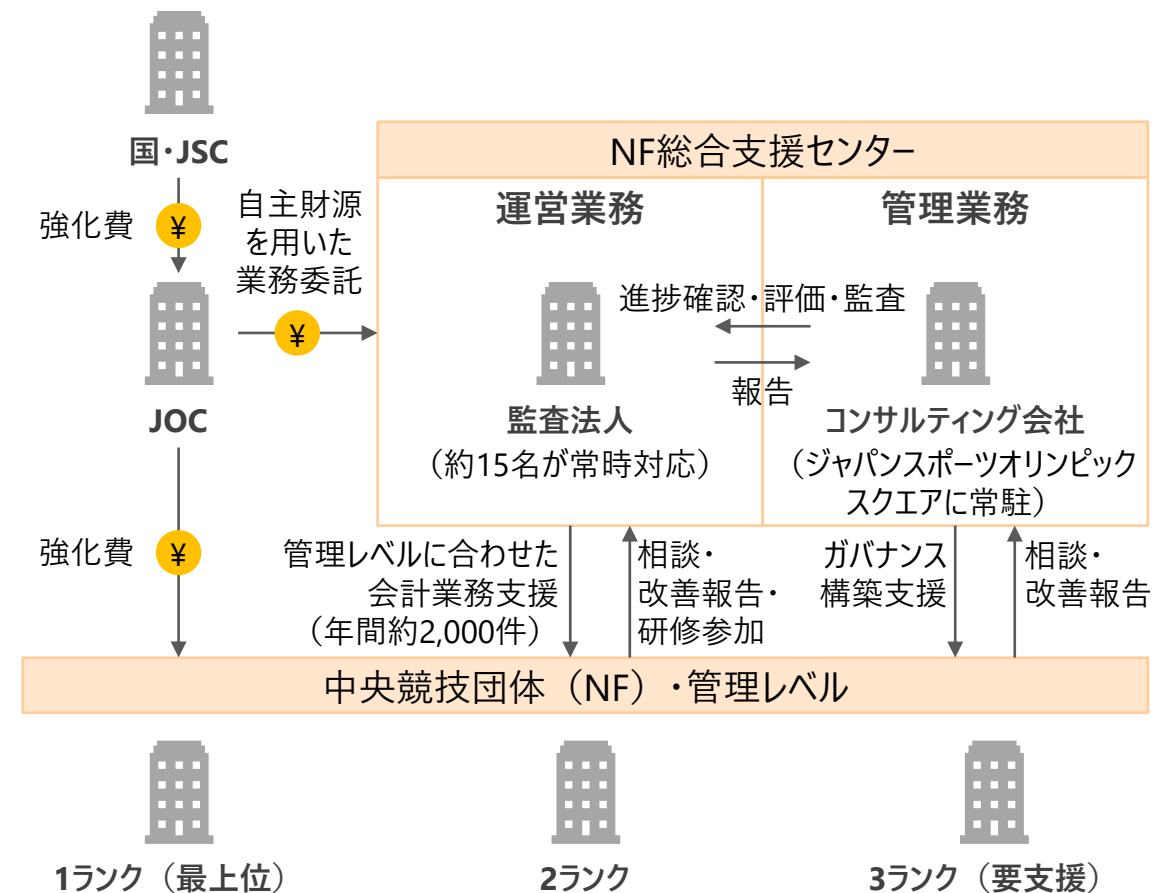
- ・NFの管理レベルの現状評価
- ・事業報告書の適正性検証
- ・経営層や担当者への研修
- ・会計処理に関する相談や専門人材の訪問・派遣等の対応

ガバナンス構築

【NF総合支援センターの管理業務】

- ・NF総合支援センターの運営業務の進捗確認・評価・監査
- ・NFのガバナンス構築支援

事業スキーム



5. NF総合支援センター

3. 事業運営の重要事項

- JOCの役割に直結する問題であったため、問題解決に向けたコスト負担の意思決定が迅速だった。
- NFの管理レベルに合わせた濃淡ある支援メニューを設計することで、品質保証と効率的な運営を実現すると共に、NF職員への研修を実施することで、NFの組織運営における自立を支援する。

	立上げ	サービス提供
基本方針	● JOCの主要な役割である代表選手の強化事業に対する補助金・助成金の管理について、官公庁含む国民から信頼される体制の構築	● NF総合支援センターの運営コストの効率化と業務品質の維持
事業推進上のポイント	✓ 官公庁からの指摘が入るなど、<u>組織内部の意識が変革</u> ✓ JOC自身の主要な役割に直結する問題であったため、<u>問題解決に向けたコスト負担（自主財源の活用）に対する意思決定が迅速</u> ✓ 世間から期待される業務品質・業務量と自団体のケイパビリティを踏まえ、外部委託を決断	✓ 全団体均一の会計業務支援を行うのではなく、NFの会計管理レベルを適正評価することで、<u>管理レベルに合わせ、濃淡ある支援を実施</u> ✓ 委託先の強みである監査業務や会計実務支援業務だけでなく、<u>NFの経営層や担当者に対する研修支援を行うことで、NFの組織運営における自立を支援</u>
事業リスクへの対応	✓ 管理体制の持続的な品質保証の実現 NF総合支援センターの業務を運営業務と管理業務をそれぞれ別法人に委託し、管理業務の受託法人が運営業務の受託法人を監査・評価	✓ 運営コストの効率化 東京2020大会が終了し、選手強化事業に対する補助金・助成金の減額が想定され、また運営コストも高いため、事業の持続可能性に課題しかし内製化に際し、業務量が高く、業務移管は困難 NFの自立的な組織運営に向けた支援の重要度が向上
実施した投資	・仕様書の作成工数	・業務委託費（監査法人、コンサルティング会社の2社） ・会議体運営や助成金報告要項の変更に合わせた研修等の実施工数

6. 旅行代理店

1. 事業概要・事業スキーム

- 旅行代理店のNF向けの業務支援として、NFの助成金対象となる合宿案件のサポートや大会運営者・参加者向けの大会運営サポートをしており、合宿案件では経費の立替金精算や助成金報告書の作成等も実施している。
- 合宿・渡航支援では、NFに出向・常駐し、事務局員としての業務を担っている。

事業概要と提供サービス

事業概要

- NFに対するスポンサーシップ投資を契機に顧客深耕し、合宿・渡航支援と大会運営支援に関する案件を受託
- 4団体の業務委託を行い、1団体は出向・常駐等の人的支援も実施
- 業務委託費と旅行代理店としての手数料収入を獲得

合宿・渡航

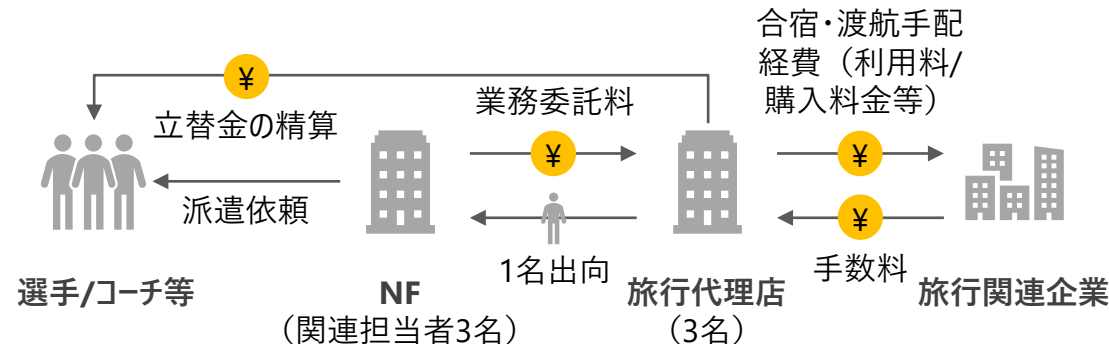
- 年間数百件となる助成金対象の合宿案件を支援
- 「派遣文書の作成・送付」「合宿の参加確認」「宿泊・輸送手段・食事の手配」「当日のアテンド」「日当・交通費の経費精算（仮払金の立替）」「助成金報告書の作成及びそのための証憑書類の収集・精査」等を実施
- 常駐職員は「事務局の一員」として、NF内部の業務効率化・高度化も推進

大会運営

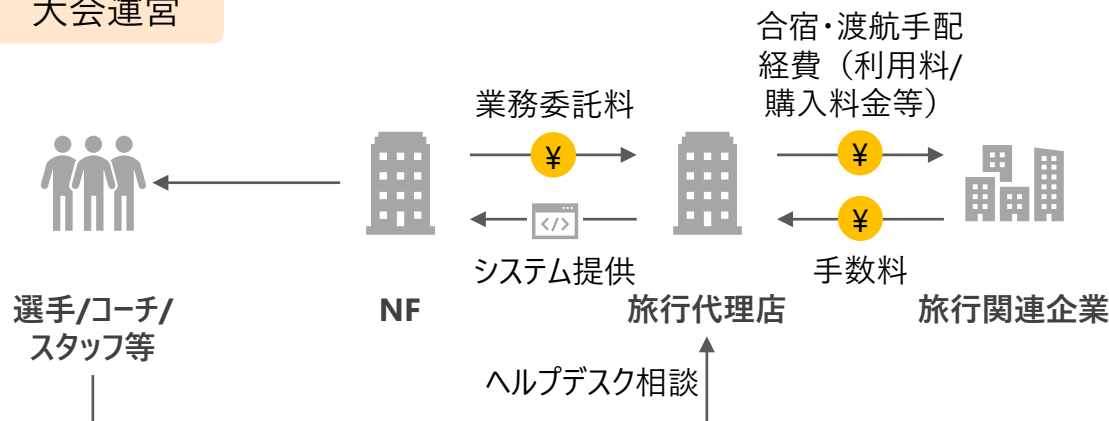
- 大会運営者・参加者向けにサービスを展開
- 「ヘルプデスクサポート」「エントリー代行」「宿泊・輸送手段等の対応」等を実施
- 汎用性の高い管理システムを構築し、業務効率化を推進

事業スキーム

合宿・渡航



大会運営



6. 旅行代理店

2. 業務共同化構想に対する留意事項

- 業務共同化構想ではサービス提供者の支援範囲や支援スキームを規定することで、期待効果が得られないリスクがある。
- NFは年間単位のPDCAが基本であり、業務の属人化や団体独自ルールも多いため、業務学習コストが非常に高く、営利組織としては複数年契約や標準サービスの利活用を前提とすることが肝要と思料する。

立上げ

サービス提供

留意事項

- ✓ 参画企業・サービスに応じた自由度の高い支援範囲や支援スキームの設計
支援範囲が自社のサービス範囲外に規定される場合や、効果の発揮するサービス提供方法を制約する支援スキームを設計されると参画が困難
そのため、参画企業間で調整する機会や、もしくはNFの意向を集約し、適切な企業選定を行う仲介組織が重要
- ✓ 業務標準化の推進
現在、同一目的・同一内容の業務でも、書類フォーマットが団体間で大きな違いがあり、またマニュアル化が未実施
仲介組織などで標準化の推進やFAQレベルでもマニュアル作成を希望
- ✓ 複数年での契約
NFの業務支援は学習コストも高いため、単年度契約を前提にすると収支が合わないため、複数年契約が必須
- ✓ 助成金事業の場合の支払いサイト
サービス提供者への支払いを助成金で負担する場合、年度末払いだとキャッシュフローが悪化するリスクがあるため、予め条件交渉の機会が必須
- ✓ メニュー選択制と標準サービスの利用を推進
提供サービスをメニュー化するので、希望NFが選択する方針を推奨
原則、団体ごとの独自オペレーションの構築は困難であるため、標準化された方法でのサービスの利活用を推奨
- ✓ 契約で定められた支払サイトの順守
合宿・渡航支援では選手/コーチの経費に対して立替精算をするため、NF側の支払いが滞ると、自社のキャッシュフローが急激に悪化
共同化の場合、団体ごとの信用調査をどの程度行うか不明だが、ガバナンス整備がされていない団体の支援は懸念
- ✓ 出向による人的支援時の対象団体の条件設定
営利組織であるため、人的支援が可能な団体は、一定の売上規模が見込める団体に限定
- ✓ 団体独自ルールへの対応は学習期間が必要
対応する場合、一定の売上規模の見込みがあることに加え、NFは年間単位のPDCAサイクルが基本で、業務の属人化が進み、団体独自ルールも多いため、最低でも1年間の業務学習期間が必要

7. システム開発・管理会社

1. 事業概要・事業スキーム

- システム開発・管理会社は、NF及び地域加盟団体の事業特性に特化した会員管理・大会管理SaaSを開発し、競技団体間のシステムの共同利用に加え、NF・地域加盟団体間の登録料の自動分割ができる。
- NFの普及・マーケティング活動の推進とともに事業成長を実現する、成果報酬型の事業モデルをとっている。

事業概要と提供サービス

事業概要

- ・NF7団体含む競技団体23団体、及び、それらの加盟団体に登録会員や大会・イベントを1ストップで管理できるSaaSを提供
- ・登録会員などが競技団体に支払う登録料などの決済時の収納代行手数料が主な収入源
- ・NFが普及・マーケティング活動の推進により、共に事業成長を実現する成果報酬型の事業モデル
- ・今後は決済機会の増加につながるよう、外部事業パートナー（チケットなど）とのAPI連携を行い、サービスを拡充予定

支援業務

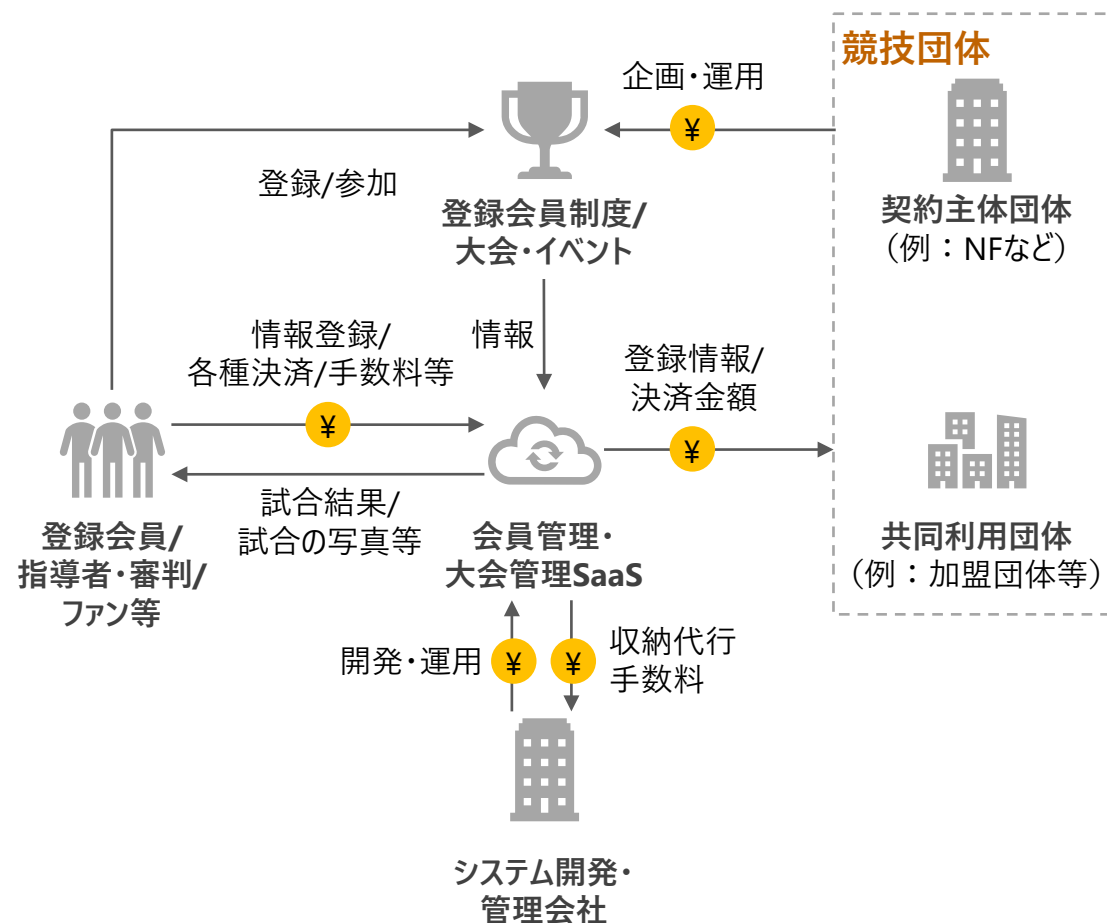
会員管理

- ・「する人」が出場した試合の結果や写真等を蓄積することで、体験したスポーツの価値向上に寄与
- ・個人と所属コミュニティの両方でIDの附番・管理や無料登録ができる上、メール配信等のCRM機能が実装されているため、競技団体との接点の創出・維持に寄与
- ・従来、NFと地域加盟団体間で登録会員情報が分断されていたが、登録情報の一元管理に加え、登録料の自動分割も可能
- ・小学生から高齢者までの幅広い年代が登録するため、未成年者に対する代行決済機能や認証機能が実装

大会管理

- ・NF・地域加盟団体の企画する大会やイベントに対し、登録会員からの申込管理や参加料の徴収が可能

事業スキーム



7. システム開発・管理会社

2. 業務共同化構想に対する留意事項

- サービス提供にあたり、支援範囲や支援スキーム、営業活動へ制約を設けないことが望ましい。
- 営利組織であるため一定の利益規模に到達しない場合は事業撤退を検討するため、NF間で共通性の低い機能要件を希望するNFや、NF内部や利用団体間とのガバナンスが未整備のNFには導入支援を見送る可能性がある。

立上げ

サービス提供

留意事項

- ✓ 参画企業・サービスに応じた自由度の高い支援範囲やスキームの設計
自社サービスの範囲外まで対応を要求されると、利益率の低下や新規サービス開発及びサービス提供に伴う全社定款の変更等、コスト増が懸念
成果報酬型であるため、顧客との契約やコミュニケーションを直接実施できるような支援スキームを希望
- ✓ 競合の参画促進
会員管理・大会管理ソリューションの中でも、強み・弱みがあるため、NFの要件に適した事業者の選択が、双方の中長期的な事業成長に寄与
そのため競合含めた様々な事業者が参画するスキーム設計が重要と史料
- ✓ 複数年での契約
NFの普及・マーケティング活動の推進によって事業成長を実現する成果報酬型であるため、単年度契約は収支が合わず、複数年契約が必須
- ✓ 自由な営業活動の実施
NF領域での自社事業の発展にあたり、当該サービスだけでは不十分であるため、本構想への参画に伴うクロスセル営業などの制約は廃止を希望
- ✓ NF内部や加盟団体間とのガバナンスの整備
意思決定の後ろ倒しや決定後の変更が多く、スケジュールに支障が出るため、NF内部の意思決定プロセスなどの事前整備を希望
加盟団体なども利用するため、スケジュールの遅延防止に向け、予め関係団体への導入自体の合意や要件確認等の調整を希望

- ✓ 標準パッケージの利用が推奨されるが共通性の高い機能は追加実装
SaaSの標準機能の範囲内での導入を希望し、NF独自の機能実装への対応は追加費用などが必要。しかし、多数のNFの相乗りにより、必要性が明確になった共通機能は、一斉バージョンアップ時に追加実装の可能性あり。一方で、NFと加盟団体間の登録料の流れは複数あるが、可能な限り標準機能に合わせた登録料管理方法へ移行するような調整を希望
- ✓ 普及・マーケティング活動への本格化に向けた意思決定の支援
自社の事業成長のためには、NF側が普及・マーケティング活動の強化が必要であり、競技団体側のスタンスとして、システム導入がゴールではなく、導入後の利活用による自主財源の増加をゴールにすることを希望
そうでないNFへのシステム導入は赤字リスクがあり、目標利益規模に至らない場合は、事業撤退を検討する必要あり、既存導入企業にも悪影響
そのため、本構想推進者には、NFの普及・マーケティング活動を活性化するような働きかけの実施を希望
- ✓ クイックな導入に向けたNFの協力
従来の会員管理システムは、導入費・運用保守費、ともに非常に高額であり、多忙な中でもプロジェクトマネジャーの擁立や一定の期間が必要
本SaaS導入は、プロジェクトマネジャーを必要とせず、フォーマット化されたFit&Gap表の記入でクイックに導入が可能
一方で、初期データの移行のためのクレンジング作業や加盟団体へのユーザトレーニングの協力は必要

第6章 業務共同化構想の推進に向けたポイント

1. 業務共同化構想におけるポイント
2. 業務改革のポイント

1. 業務共同化構想におけるポイント

1. 全体像

- 本構想は、NF単体では実現困難な、工数・コストの削減効果や自主財源の増加等の効果が期待できる。
- 調査の結果、業務共同化構想の推進においては、「①関係組織と共通目的の設定」「②実行スキームの設計」「③推進プロセスの設計」がポイントとなる。

業務共同化構想の推進に向けたポイント

① 関係組織と共通目的の 設定

- ✓ 業務共同化構想を希望するNFは誰か
- ✓ 構想によって影響を受けるステークホルダーは誰か
- ✓ 共同化を推進する関係組織間の共通目的は何か

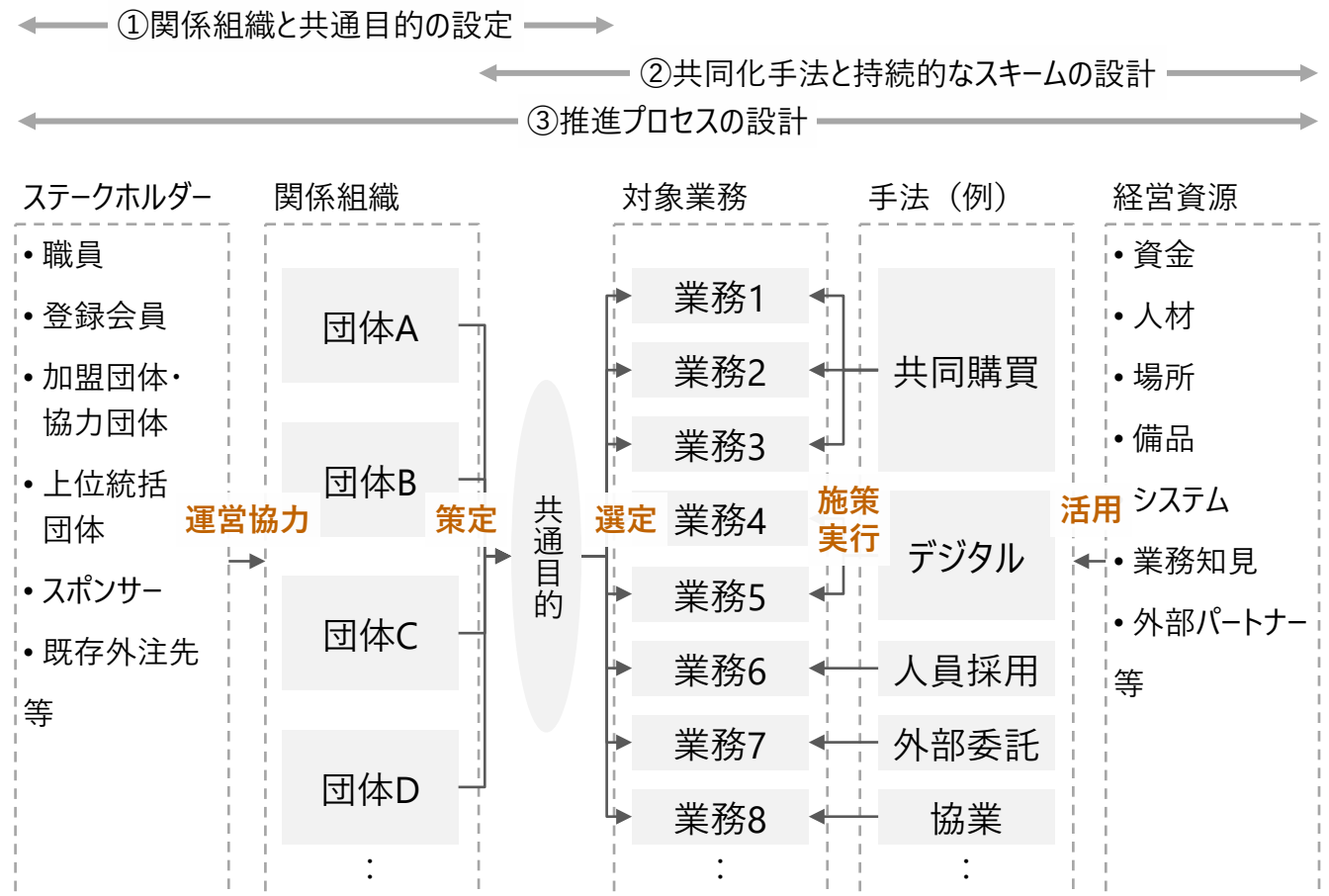
② 実行スキームの 設計

- ✓ 対象業務の共同化手法は目的を達成できるか
- ✓ 効率的な体制やオペレーションを設計できるか
- ✓ 経営資源の調達方法は、持続可能か
- ✓ NFの組織運営における将来的な自立機会を阻害しないか

③ 推進プロセスの 設計

- ✓ スキームは、どのように構築するか
- ✓ 目指す業務への移行は、どのように推進するか

全体像（イメージ）



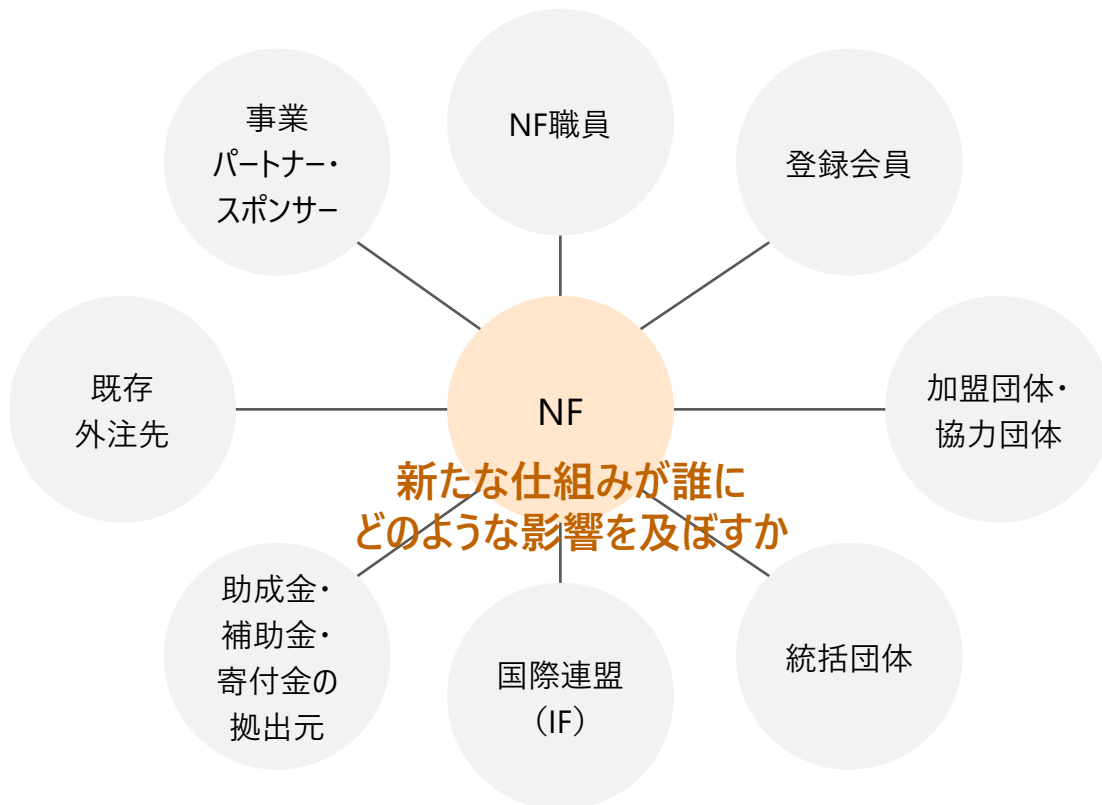
1. 業務共同化構想におけるポイント

2. ①関係組織と共通目的の設定

- 関係組織間の機能配置に影響を与える本構想は、各NFの既存ステークホルダーとの検討・調整コストが高く発生する。
- そのため、「喫緊に効率化や高度化を実現する」という共通目的のある組織同士で推進することがポイントになる。

機能配置によって影響を受けるNFのステークホルダー（例）

NFに参与するステークホルダーは多く、新たな機能配置によって、誰にどのような影響を及ぼすかを事前に整理



共同化を推進する関係組織の考え方

異なる組織文化・ガバナンスの組織間で連携するため、喫緊に実現しなければならない共通目的があることが肝要

共通目的

強いニーズ（例）

効率化

工数やコストの削減

- 現在の組織体制では対応しきれない恒常的な業務量があるが、正職員を採用する収益はない
- 業務量や不正防止の観点から、業務改革は必須だが、業務は属人化し、自力での業務改革は困難である
- コスト削減に向け、発注先を見直しを検討したが、NF単体の購買時における交渉力では値下げが困難である

高度化

自主財源の増加

- 主要な映像メディアに放映権セールスを行ったが、自団体のコンテンツ力では販売時における交渉力がなく、買い手が見つからなかった
- 大会シーズンに限定し、高度人材を臨時採用したいが、NFの組織文化に馴染まないリスクを軽減するため、既に他NFで雇用されている人材に依頼したい

1. 業務共同化構想におけるポイント

3. ②実行スキームの設計

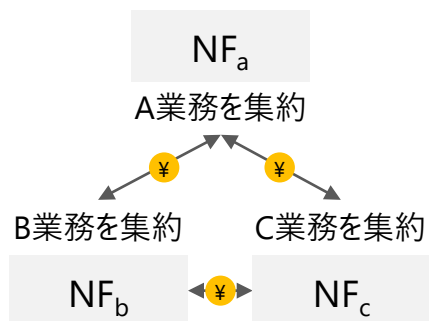
- 業務共同化構想の目的達成に有効な共同化手法が、安定して実行されるよう、体制やオペレーションや経営資源の調達など持続可能なスキームを構築する必要がある。
- 関係組織の各ステークホルダーが構想に納得できるよう、必要に応じて外部専門組織の協力を得ることも検討する。

実行スキーム例

関係組織・対象業務ごとに最適な共同化手法は異なるが、複数の異なる共同化手法を効率的に実行する体制やオペレーションの設計が肝要
共同化手法の体制・オペレーションを安定的に実行するためには、資金・人材等の持続可能な経営資源の調達スキームの設計が必要不可欠

機能配置の見直し

各NFの得意業務に合わせて
機能配置し、相互に費用負担



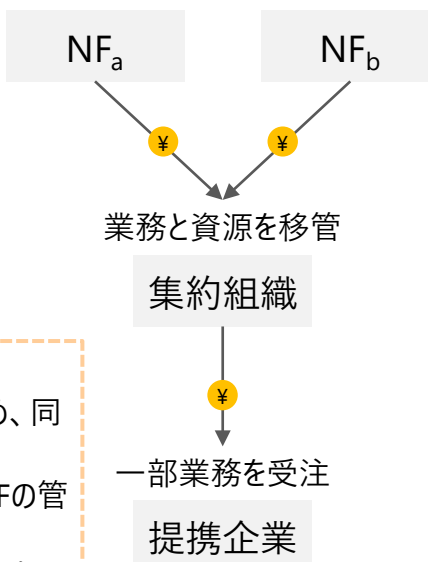
経営資源のシェアリング

NF間でヒト・モノ・情報システム等の
経営資源の共同利用



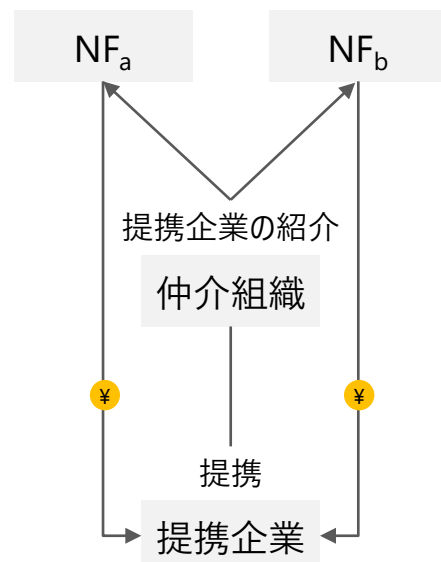
集約組織の設立*1

集約組織は業務・経営資源を
集約し、各NFの業務を実施



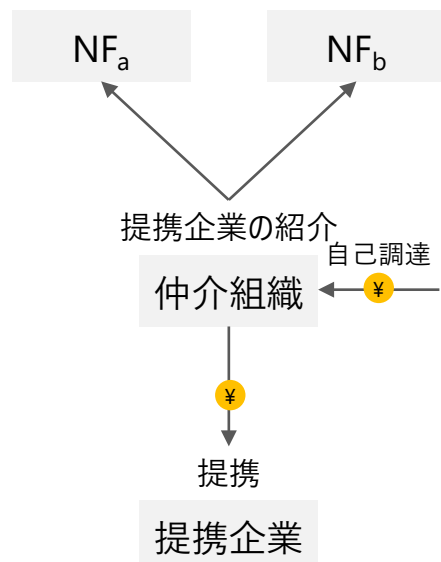
提携企業に外注

各NFは必要に応じ、仲介組織の
紹介する提携企業に外注



提携企業の活用*2

各NFは必要に応じ、仲介組織の
紹介する提携企業を活用



【留意事項】

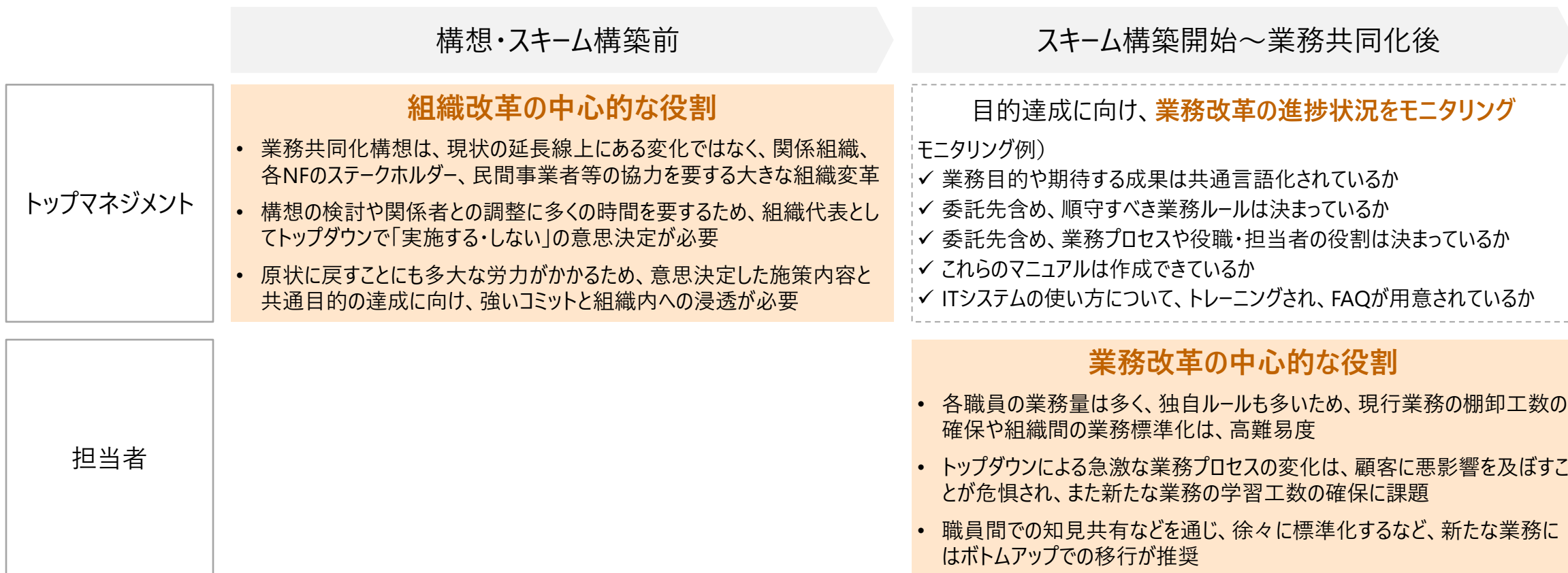
- 提携企業のサービスが、各NFの個別要件と不適合になる場合があるため、同一業務に複数企業の参画が望ましい
- 提携企業の撤退リスクの低減のため、営業活動を制約しないことや各NFの管理体制・ガバナンス強化が重要となる
- 仲介組織の活用を希望する場合、協力を得るために十分なメリット提供案や財務運営上のリスクの低減案の検討が必要不可欠である

1. 業務共同化構想におけるポイント

4. ③推進プロセスの設計

- 業務共同化構想は、「現状の改善」というレベルの変化ではなく、様々なステークホルダーを巻き込み、関係組織を新たな状態に変革するため、トップマネジメントが目的達成に強くコミットする必要がある。
- 関係組織の現場の業務には、独自ルールが多く、擦り合わせも多岐にわたるため、ボトムアップでの業務移行を推奨する。

業務共同化構想は、多数のステークホルダーを巻き込む、「NF横断」の組織体制・業務オペレーションの構造改革



2. 業務改革のポイント

1. 業務の評価と解決の方向性

- 業務共同化構想は業務改革の一環であるが、一般的な業務改革では、現行業務の棚卸が起点となり、業務効率の阻害要因を踏まえた「あるべき業務設計」を行い、解決を図る。
- あるべき業務を検討する際、改革目的や各業務に期待される成果を見失った場合、余剰工数・資金の創出に影響が少ない細部の業務検討に時間を消費するリスクがあるため、目的を定め、影響度の大きい業務から検討を始める。

現行業務における課題（例）

改革施策の方向性

現行業務の棚卸・ 言語化/可視化	高度化	● 売上向上に向けて、 より精度の高い施策実行 が必要	高度化	新たに業務を追加することで、より精度の高い施策実行を図る
	効率化	● より効率的に業務を行うためには、 現状の役割分担を見直し が必要	集約化	複数組織で重複する業務を集約し、ムダの削減と専門化による合理化を図る
			移管	定型業務・低付加価値の業務を単価の高い従業員から移管し、時間単価を下げ、本来注力すべき付加価値業務に注力させる
			廃止・簡素化	不必要な業務を廃止（或いは簡素化）し、重要業務に充てる時間の創出、労力の最適化を図る
	効率化	● より効率的に業務を行うには、 余剰な業務の削減/変更 が必要	標準化	目的が同じものの異なる業務をあるべき業務に標準化し、業務効率化を実現する
			自動化（システム化）	システム化によって自動処理できることは、極力人手ではやらせず、業務効率の向上と合理化を図る
			平準化	業務量に季節変動や時間変動がある場合に、閑散期に他の業務も兼務していくことで、繁忙期に備えた余剰人員を削減する

業務共同化構想は、集約化の一手法

2. 業務改革のポイント

2. NFにおける業務改革施策（案）

- NFの業務課題は、「NF単体」に加え、「NF間連携」「加盟団体間連携」で解決策を検討することが肝要である。
- 業務共同化構想は、「NF間連携」や「加盟団体間連携」による複数の解決策を集約した施策と位置づけられる。

対象組織	No.	改革施策の方向性	施策案
NF単体	1 移管		・ 時間単価の低い職員を雇用し各種データ入力業務などの定常業務を移管。雇用が困難な場合、外部委託やスポンサーへの相談を実施
	2 廃止		・ 必要性の低い業務や実施する頻度の低い業務の廃止
	3 標準化		・ 業務の基本事項について担当者間の品質を統一したり、人材配置後でも円滑な業務執行を実現するために、定常業務に対し、業務マニュアルや登録会員対応FAQ、スポンサーに対するコミュニケーション方針、統一された書類フォーマット等の作成
	4 システム化		・ 実施頻度が高い業務について、管理システムを導入（会計管理、給与・労務管理、会員管理、資格管理、大会管理、記録管理等）
NF間の連携	5 高度化		・ NF間の同業務に取り組む担当者間での知見共有会やチャットグループ作成、業務Wikiの構築等 ・ 共同の人材開発プログラムの実施（人材育成プログラムの提供会社やe-learning提供会社への共同発注含む）
	6 集約化		・ 発注先の情報共有と共同購買の実施 ・ 各競技の大会放映権やスポンサー権利の共同セールス ・ 大会・イベント日程や保有チャンネルを情報共有し、共同プロモーション/イベントの実施 ・ 同一競技の健全者団体と障がい者団体の合併・統合
	7 移管		・ 時間単価の低い職員を共同雇用し、各種データ入力業務やコールセンター業務を移管 ・ 実施頻度は低いが廃止できない業務を、実施頻度の高い団体に依頼
	8 システム化		・ NF向けに標準化された管理システムの導入・利用 ・ NF間でのシステムの共同利用
	9 平準化		・ 各団体にかかわる専門人材（正職員・副業・業務委託等）をプール化し、NF間で相互ヘルプ ・ シーズンや会計年度月の異なる団体間で専門人材の共同雇用
加盟団体間の連携	10 高度化		・ スポンサーセールス及びアクティベーション等の専門的な知見を有する業務の知見共有会やチャットグループ、Wiki構築等
	11 集約化		・ 管理体制が整っていない加盟団体・協力団体の業務管理や情報管理を集約 ・ 加盟団体・協力団体の合併・統合による支部化・事業部化
	12 システム化		・ 加盟団体とシステムの共同利用（共通データベースの構築等）

業務共同化に向けた調査レポート

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。

「業務共同化に向けた調査レポート」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。