

# スポーツ競技団体の 発展方向性と持続的組織形成

原 田 理 人

- I. 緒言
- II. 統括組織機能の低下と地域団体
- III. 組織と環境
- IV. 成長戦略のフレームワーク
- V. 組織の経営と発展
- VI. まとめ

## I. 緒 言

少子高齢化を主な誘因とする競技団体の機能低下とそれに伴う様々な懸念が各スポーツを統括する中央競技団体や研究者などによって指摘されはじめている。特に競技団体を構成する地域団体の機能低下は、スポーツ競技発展基盤としての機能の衰退、地域におけるスポーツ振興の過疎化、種目間競合下での敗北、地域における振興事業縮減などの問題を発生させる可能性があり、地域テリトリーの人口が少ない場合には、地域団体が機能不全に陥るおそれがある。一般的に多くの地域団体は、自律性が低く中央競技団体からの手厚い庇護下にあるが、逆に地域団体の地域振興が進まなければ競技団体全体の発展も見込めない。

本研究の目的は、こうした競技団体における組織機能の低下を食い止めるため、競技団体を構成する「地域団体」<sup>(1)</sup>の発展を基礎とした経営論的アプローチの応用によって発展可能性を考察し、持続的組織の可能性を見出すことにある。また全国的に展開する競技組織でも、中央依存の体質が支配的であることを踏まえ、組織発展について応用実績の積み上げがある「製品市場戦略マトリクス」<sup>(2)</sup>を援用し、この概念を用いた競技団体における発展方向の可能性と発展要素の理解促進を試みた。

少子高齢化を誘因として、「ヒト・モノ・カネ」に競争原理がはたらく環境下における競技団体の機能低下は確実に進行しているとみられ、今後は競技団体のみならず主要競技大会の開催さえも困難さを増すとともに、事業規模の逡減が顕著になっていく可能性がある。つまり、一般的に地域組織の構成を基本とする競技団体は、今後組織機能を維持するための「発展的な組織機能」や「効果的な組織の維持管理」に取り組む必要がある。「製品市場戦略マトリクス」の応用は、全

国各地へ展開される競技団体において、「地域資源」を広域もしくは全国の人材や資金等の資源とともに活用・拡大し、地域活動の発展に伴う競技振興、環境形成を考慮しながら「競技組織を構成する地域団体による自発的振興を目指す」ことが求められる。

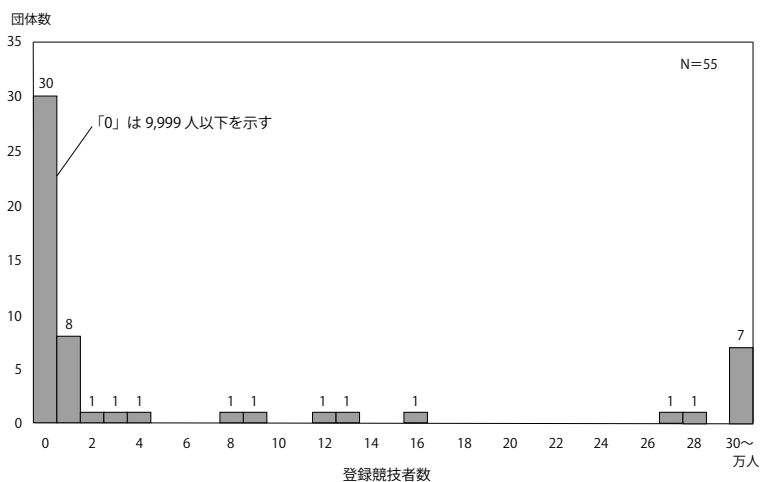
そこで本稿では、今後の中央競技団体を襲う少子高齢化に伴う組織機能低下を抑制するための「発展する競技団体における組織機能」を経営の視点から考察するとともに、「製品市場戦略マトリクスの枠組み」によって、その論点を整理することとした。

## II. 統括組織機能の低下と地域団体

競技団体における地域機能の状況については、笹川スポーツ財団によって「中央競技団体における登録競技者数の分布（2015年度実施）の現況調査」が報告されており、個人登録制度のある55団体を対象とした登録競技者数分布をみたデータ（図1）が整理されている。それによれば、登録競技者数の平均は1団体あたり9万5,584人となっており、最小人数68人から最大人数約99万人までと大きな差がある。中央値は8,865人で、1万人単位での最頻値<sup>(9)</sup>は1万人未満（30団体）であり、調査団体である55団体の過半数を占めている。さらにそのうち1,000人未満が9団体であり、1,000人以上5,000人未満が14団体となっているほか、登録競技者数が5,000人に満たない規模の団体（23団体）が全体の4割を占めているという結果であった。また、図表2は収入規模の度数分布を示している。横軸は総収入（単位：億円）、縦軸は競技団体数を示し、総収入が1億円未満である区間は、最も多い14団体（22.6%）となっている。10億円未満の収入範囲には49団体（79.0%）、10億円以上31億円未満に12団体（19.4%）である。これら61団体から大きく離れて、209億円以上210億円未満には1団体（1.6%）しか存在しない。さらに、総収入が10億円未満となっ

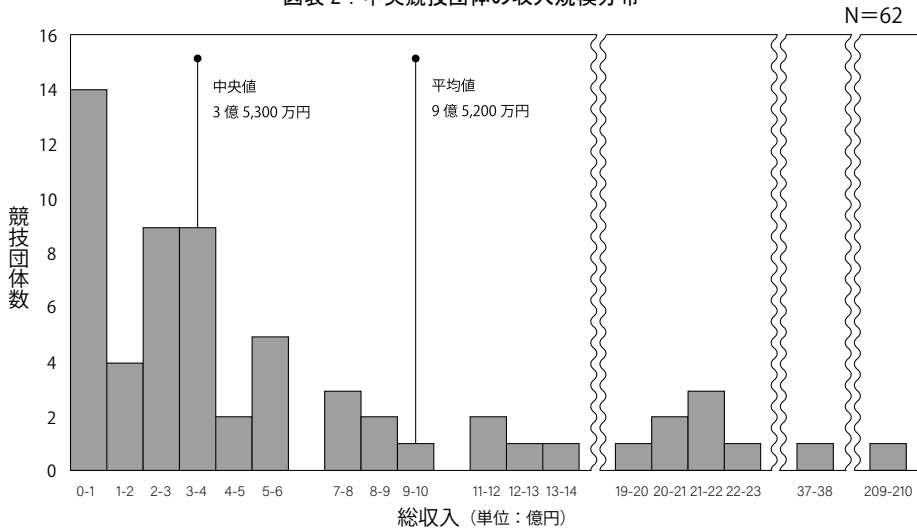
ている49団体の総収入合計は152億9,600万円、10億円を超えている13団体の総収入合計は437億4,600万円である。これは全体の総収入合計の約74.1%を占めるものである。これらをもみても収入の規模には、競技団体間で大きな差が存在している。

図表1：中央競技団体の登録競技者数の分布



出典：公益財団法人 笹川スポーツ財団「2016年度中央競技団体現況調査」

図表 2：中央競技団体の収入規模分布



メディアを含めて、スポーツがオリンピックを契機に大きな盛り上がりを見せ、表面上はスポーツ隆盛の時代を迎えているようであるが、競技団体によっては強い不安感に支配されている状況にあることなど、一部の組織内部では脆弱化が進行していることがうかがえる。このように2020東京オリンピック後における組織の維持は困難さを増していくという懸念が拡大している。

大規模な競技団体における組織機能の維持は、多種多様な戦略や事業活動などの取組みによって支えられているが、どの団体においても登録者数などの減少傾向は顕著であり、永続的な発展対策や長期的な経営戦略は喫緊の課題といえる。

このように競技団体は、社会状況の変化に対応していくため、中央における統括機能のみならず、地域組織の機能維持へ向けた取組みの必要性が問われている。

### 1) 競技団体における発展の必要性と根拠

国は、平成22年8月に『スポーツ基本法』制定に先立ち『スポーツ立国戦略』を策定している。そこでは「新たなスポーツ文化」の確立を目指し、「人（する人、観る人、支える（育てる）人）の重視」と「連携・協働の推進」を基本的な考え方として、次の5つの点をあげて重点戦略として位置づけている。

- ① ライフステージに応じたスポーツ機会の創造
- ② 世界で競い合うトップアスリートの育成・強化
- ③ スポーツ界の連携・協働による「好循環」の創出
- ④ スポーツ界における透明性や公平・公正性の向上
- ⑤ 社会全体でスポーツを支える基盤整備

さらに「今後5年間に総合的かつ計画的に取り組むべき施策」として7つの項目があげられているが、その中には「住民が主体的に参画する地域のスポーツ環境の整備」や「地域のスポーツ指導者等の充実」「地域スポーツ施設の充実」という点や、「スポーツ界における好循環の創出に向けたトップスポーツと地域におけるスポーツとの連携・協働の推進」が取り組むべき施策として整理されており、「トップスポーツにより培われるアスリートの技術や経験、人間的な魅力は社会的な財産であり、それらを地域におけるスポーツに還元することは、スポーツの活性化と裾野の拡大につながるとともに、新たな次世代アスリートの発掘・育成によるトップスポーツの伸長にも寄与するものと考えられる」といった内容が盛り込まれている。これらは地方を含めた競技環境の整備や振興が重要であることを示唆するものであり、競技団体が整備しなければならない事業対応範囲や、受け入れ体制の充実化が必要とされる根拠となっている。

また、「世界の頂点を目指すトップスポーツと、住民が楽しみや健康の保持増進等のために行う地域スポーツや学校体育に関する活動は、それぞれが別の目的を持った活動として捉えられ、その連携も不十分であり、アスリートの中には、学齢期において勉学面や人間形成の面等、将来の長い人生において必要な資質について、適切な時期に適切な指導・経験が与えられていない者も存在するとの指摘があるため、指導に関わるスポーツ指導者、スポーツ団体、保護者及び学校は、スポーツキャリア全体を含めた長期的な視点に立ってアスリートを育てていくことが必要である」といった指摘も含まれている。

今後の具体的施策展開には、「ジュニア期においては、長期的な視点に立ってアスリートを育てていくことが必要であることから、ジュニアアスリートの育成に関わるスポーツ指導者、スポーツ団体、保護者、地方公共団体及び学校等においては、個々のアスリートの特性や発達段階、学業とのバランスや本人のキャリア形成にも配慮した適切な支援に努めることが期待される。」といった項目が散見される。

このように国家政策の方針には、いずれにも競技団体との連携やサポートを伴う内容が盛り込まれ、中央のみならず、地域における組織との様々な連携が求められていることが伺える。

つまり競技団体のあり方に対する国の理解は、国による補助を前提としている以上、スポーツ競技としてのプロバガンダだけではなく、各地域への普及・振興が叶わなければ根柢を欠くことになり、今日では「スポーツの普及と地域振興がすなわち国是である」という認識となっている。

この点からみても「競技団体の役割や機能の充実や高度化」は、地域組織の発展と多彩な地域振興活動が伴わなければ実現することは叶わない。

## 2) 競技団体の財務状況（笹川スポーツ財団調査報告書を参考に）

2016年度中央競技団体研究レポート（笹川スポーツ財団ファイナンシャルレポート）の、2012年度から2016年度による「中央競技団体の収益に関する実態」をみると、2013年度の54団体の経常収益計は452億7,400万円となっており、「事業収益」320億8,200万円、「会費収益」55億5,700

図表 3：日本の主要競技団体の状況

団体名	2014 年度		2016 年度		都道府県協会	経常収益 (平成29年)(円)	経常費用(円)	補助金 等割合
	登録者数(人)	チーム数	登録者数(人)	チーム数				
1 (公社) 日本サッカー協会	963,340	28,533	995,670	28,386	47	23,402,511,000	23,210,642,000	34.0%
2 (公財) 日本ラグビーフットボール協会	107,673	3,132	92,643	3,019	47	5,262,924,417	4,638,919,133	9.6%
3 (公財) 日本スケート連盟	9,560		7,503		47	3,231,265,483	2,717,080,686	12.8%
4 (公財) 日本バスケットボール協会	619,823	34,284	636,987	34,302	47	3,036,191,835	2,964,132,406	9.3%
5 (公財) 日本バレーボール協会	396,974	27,742	416,273	27,312	47	2,855,458,860	2,526,701,808	11.8%
6 (公財) 日本テニス協会	12,376		11,877		47	2,233,831,819	2,269,780,442	12.3%
7 (公財) 日本水泳連盟	116,000	6,066	130,571	6,077	47	2,233,062,112	1,859,021,262	23.7%
8 (公財) 日本陸上競技連盟 (2016 年度)	382,142	14,489	417,435	15,322	47	2,070,800,000	2,070,800,000	16.8%
9 (公財) 日本ゴルフ協会	362,246		551,218		47	1,992,325,763	1,924,632,247	41.0%
10 (公財) 日本バドミントン協会	251,000		275,250		47	1,568,283,118	1,324,472,325	14.8%
11 (公財) 日本卓球協会	316,618		327,132		47	1,468,769,938	1,331,686,523	13.0%
12 (公財) 全日本柔道連盟	175,540		161,211		47	1,459,054,280	1,369,778,711	20.9%
13 (公財) 日本スキー連盟	12,404		12,228		47	977,179,357	1,008,069,896	51.8%
14 (公財) 日本自転車競技連盟	6,510		7,983		47	832,655,349	895,981,195	79.7%
15 (公財) 日本レスリング協会	10,792		8,865		47	757,300,583	743,263,897	52.5%
16 (公財) 日本アイスホッケー連盟	19,923	920	14,597	821	47	736,180,663	755,868,607	65.6%
17 (公財) 全日本空手道連盟	81,052		83,785		47	732,245,364	646,025,905	23.3%
18 (一社) 日本ウエイトリフティング協会	3,420		4,154		47	411,310,120	411,245,037	56.5%
19 (公社) 日本山岳・スポーツクライミング協会	8,428		8,984		47	325,940,567	321,020,783	24.0%
20 (公財) 全日本軟式野球連盟		54,910		50,600	47	309,717,713	293,220,007	3.5%
21 (公社) 日本カヌー連盟	6,519		3,880		47	241,928,925	240,373,370	52.4%
22 (公社) 全日本アーチェリー連盟	13,212		13,394		47	213,197,465	219,227,377	55.3%
23 (公社) 日本エアロビック連盟	1,512		1,388		47	208,795,568	206,319,238	1.9%
24 (一社) 日本サーフィン連盟	10,001		10,152		47	194,967,000	190,241,000	未公開
25 (公社) 日本グランド・ゴルフ協会	190,262	3,799	68	3,845	47	194,940,855	204,205,802	8.3%
26 (公社) 日本カーリング協会	2,500		2,454		24	184,304,602	179,709,840	44.8%
27 (公社) 全日本銃剣道連盟	27,000		25,000		47	93,910,578	89,279,003	19.7%
28 (公社) 日本オリエンテーリング協会	707		2,100		35	84,097,000	84,097,000	36.3%

出典：一部を除き公益財団法人 笹川スポーツ財団「中央競技団体現況調査」  
(表 3：中央競技団体の登録競技者数および登録チーム数 P6-8) を元に作成

万円、「受取補助金等」47億700万円であったのが、2016年度58団体の経常収益計が622億2,800万円。「事業収益」417億4,200万円、「受取補助金」97億4,500万円、「会費収益」62億7,700万円となり、いずれも拡大をみせている。また、東京2020大会開催決定の翌2014年度より「受取補助金」の金額が「会費収益」を上回るという状況であったという。

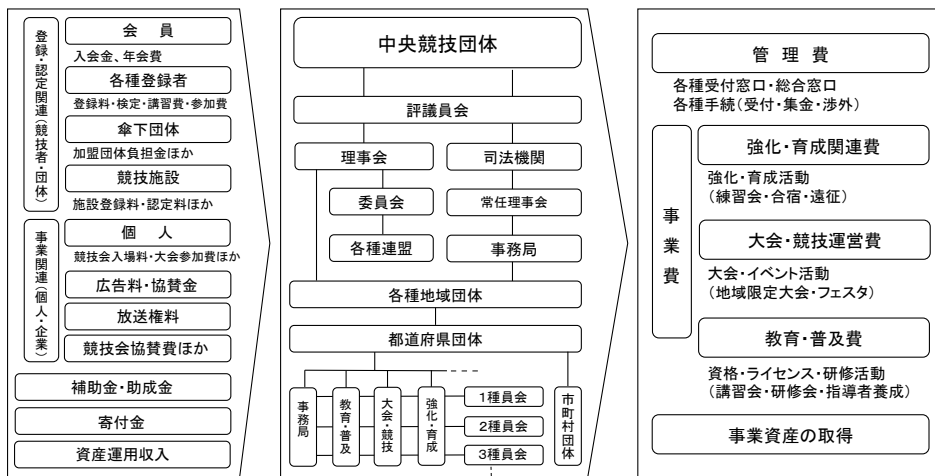
吉田（2016／笹川スポーツ財団）は、「この結果から公益法人格を有する中央競技団体の3大収入源は“事業収益”“受取補助金”“会費収益”で、経常収益の9割を構成している。東京2020大会の開催が決定した2013年度以降の推移をみると、特に“事業収益”と“受取補助金”の増加が著しく、一部のオリンピック競技団体が全体を押し上げているといえる。また“受取補助金”は、オリンピックに向けた強化費増額の影響が大きく、いずれもオリンピック開催がもたらす収益増と考えられるが、競技団体は収益構造の現状を把握したうえで、東京2020大会後の「受取補助金」減少を想定し、自らの事業展開によりどれだけの収益が得られるかを検討するなど、収益構造の変化に備えることが求められる。」との見解を示している。

さらに、「諸外国の競技団体は競技体系を見直すイノベーション<sup>(4)</sup>に着手し、次世代の関心を引

き付け、スポーツを持続的なものにするための方策が必要であり、競技団体もこういった潮流を踏まえた経営方針をもち、収益力の向上につながる事業計画が肝要となる。」としている。

これらは今後の競技団体における永続的な発展や競技の存続を踏まえた商品力や収益性の向上を目指した組織経営が重要であり、今後の競技団体における経営のあり方を抜本的に改革し、旧来の「組織運営体制」といったものから、「企業並みの経営体制」への発展・移行が必要となっていることを示している。

図表 4：競技団体の組織構造と収支構造



出典：財団法人笹川スポーツ財団／「中央競技団体现況調査」（中央競技団体の収支構造 P24）を加筆修正

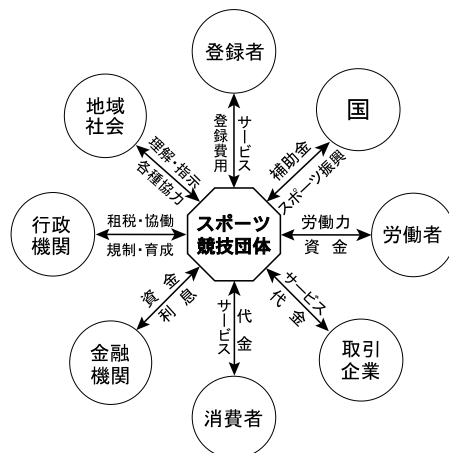
### Ⅲ. 組織と環境

#### 1) 組織のステークホルダー<sup>(5)</sup>

一般の企業では出資者となるのは登録者や協賛者、地域団体であれば中央競技団体も対象となり、その存在は組織にとって不可欠の存在である。また、組織における生産活動には人的要素が必要であり、そのため必要とされる多数の従業員の存在もステークホルダーの一員である。

しかし、これらの構成要素だけでも不十分であり、事業や経営活動の遂行に必要な様々な装備は、そのすべてを組織内部で自ら生産するのではなく、その大部分は組織の外部供給業者から購入・調達

図表 5：組織のステークホルダー



するのが一般的である。したがって、主要な装備や備品の供給先あるいは発注先は組織にとって重要な利害関係者となっている。また、「組織はサービスや機会などを生産する」という意味では、消費者（登録者、実施者）あつての組織であり、組織の存立にとっては、組織が生産するサービスを購買する多数の消費者は重要なステークホルダーとなる。

そのほかにも組織がその生産活動を継続していくためには、国および地方自治体の手厚いサポート（交付金や補助金）なども必要であるため、政治や行政の制約も受けることになる。

その点で、政府と地方自治体もまた、組織存立にとっては重要な利害関係を有している。

スポーツを普及・振興させていくためには、広くその存在や楽しさ、特徴・効果などを周知させていくことや協賛企業の数やボリューム拡大が求められる。また、大会なども多くの協賛などを集めるための告知・連携なども必要とされ、組織や大会の存続にとっては、地域の団体や地域住民とのつながりを保つため、広告代理店などとの関係もますます重要な位置付けとなってきている。今日の組織や大会の存続にとっては、広告代理店を絡めた各種の企業がそれぞれの利害関係のもとに密接な連携を必要としており、それらの支持と協力なしには、現代の競技団体の事業活動が成立できないほどの影響力を有している。

地域におけるステークホルダーは、地元地域の活性化や発展を願い、地元クラブを手厚く支援してくれる存在となる。今日の競技団体が地域を意識した運営や事業展開を前提としていることや、プロリーグに帰属するクラブなども地域連携や地域密着を前面に打ち出している理由はこのためである。

## 2) 組織環境を構成する要因

組織にとっての「環境」を考える場合には、外部要因の全要因がそのまま「環境」という捉え方ではなく、外部の要因の中でも組織発展にとって重要なファクターの一つとして捉えることが適切である。

スポーツ組織と環境の関係を歴史的に振り返ると、19世紀の組織は東京オリンピック開催を起点としてスポーツ関連法規が整備され、3大マスメディアを中心とした純粋な競技種目の普及促進に努めてきている。そして1998年のロスアンゼルスオリンピックをきっかけにスポーツマーケティングが注目を集めると、20世紀に入ってその波も日本国内に影響をもたらし、2002年の日韓ワールドカップ開催を経て、スポーツにメディアを媒介とした巨大なマーケットが生まれることとなった。

このようにスポーツの社会は、メディアとの連携やステークホルダーを伴った発展効果を重要な環境要因として位置付けている。

組織経営における「環境」を構成する要因も様々であるが、一般的には「経済的環境」「社会的環境」「物的環境」の三点に大別されている。この経済的環境は、その多くがマーケットのメカニズムに影響を受けるものであり、地域、資本、労働、原材料などがこれに当たる。スポーツ組織

における環境の要素も実はそれとほぼ同様の環境であると考えられ、資本や原材料などは想定されないが、これらに代わって地域、事業、労働などがその範疇となる。

社会的環境は、経済的環境要因以外の文化的環境要因を指し、主に個人や集団の思考や行動を左右する価値、理念、法律、倫理、道徳などを要素としている。また、物的環境とは、自然的な外界の中でも組織がそれによって制約を受けているものを指し、気候、地域資源などがこれに該当するが、これもスポーツの世界においても環境は経営を左右する重要な要素となっている。

環境は、外部環境と内部環境に区別することもできるが、内部環境は組織の内部を指すものである。つまり、経営環境やその中心となる要因であり、人的要因としてのヒト（従業員・スタッフ）、物的要因としてのモノ、カネなどを示し、内部環境の主体には経営者、管理者なども含まれる。人的要因は、経営発展において重要な役割となる事業開発や管理機能の主体的要素となるものである。また、外部環境の主体としては、先に述べたステークホルダーがこれに該当し、地域レベルの多様な活動を支援することになる。

これまでの地域団体においては、普及促進（地域強化を含む）、全国大会地域予選会開催などを主たる目的として活動されていたことから、「運営組織」という印象が強かった。

しかし今日では、一般企業と同様に「経営組織」としての整備が必要となっており、少子高齢化社会の進展という状況にあっては、その競技自体の存続や主要大会などの開催なども危ぶまれるなど、これまでの「スポーツ競技に対する理解の深さ」のみでは、衰退の一途を辿る可能性がある。したがってこれらの経営環境への理解と対応は、今後の組織発展において極めて重要な視点となるだけではなく、内部環境の充実化を前提とした外部環境への対応が喫緊の課題となっている。

## IV. 成長戦略のフレームワーク

組織における「収入の拡大」「登録者満足度の低下」「事業やマーケットの拡大」というマーケットの変化や組織の成長に伴って成長戦略や地域浸透戦略を検討することは、今日の競技団体の経営やスポーツ種目における地域振興にとっては極めて重要な要素である。組織の発展戦略による安定的な参加者や実施者の拡大は、将来的な組織と競技の全国展開を可能とし、ひいてはスポーツ種目の全国における安定成長へとつなげるものである。しかし、漠然と拡大方針を打ち出しても、どの道へどのように進むべきであるのか、またマーケットをどのように拡大させるのかの判断は容易ではない。

このようなケースにおいて組織の発展戦略を策定するためには、「製品市場戦略マトリクス」という枠組みが方向性の検討に有用であるとされている。これは、通称「アンゾフの成長マトリクス」とよばれるものであり、アンゾフ（1965年）の「戦略経営論」によって、「長期的な計画とその実施による企業経営の重要性」を説いたことに端緒を得ている。

その中では「製品市場戦略マトリクス（以降「成長マトリクス」と称する）」が提唱されているが、



H.I. アンゾフ<sup>6)</sup>は、企業の事業領域について経営戦略上の位置づけを行うために、市場と製品の二軸を設定し、それぞれ既存・新規と分けることにより、四つの象限に分類している。「成長マトリクス」は、主に「経営」がすなわち「管理」と認識されていた時代において、軍事用語としての「戦略」から生じた発想であり、経営戦略は「市場における競合に勝ち抜くための戦略である」という概念として応用されたものである。この成長マトリクスには、「組織発展や成長の方向性に対する事業と市場の関係を示し、組織における多角化戦略の道を探る」という意図がある。

そこで、2020年東京オリンピックの開催を契機としたスポーツの盛り上がりとともに、国の政策が依存するスポーツ組織への期待感が増幅し、一層強く役割や責任が問われる中で、少子高齢化の波に苛まれる競技団体と、スポーツ競技環境における持続可能性の危機という現状認識において、組織の成長モデルは有効な発展方向性や持続的成長戦略形成のモデルを示唆する上で有用である。

「アンゾフの成長マトリクス」は、その枠組みを「新市場で戦うか新製品で戦うか」という想定としているが、競技団体の発展方向性も同様の視点から検討することが可能であるため、同時に地域スポーツの発展方向性も示唆するものとして応用を試みた。

### 1) アンゾフの成長マトリクスの援用

H.I. アンゾフ（1965年）の「成長マトリクス」は、本来軍事用語の「戦略」を企業が成長ベクトルを策定する場合の指標とするため、多角的な考察を用いる契機となるものであり、選択する市場や事業がどの経営戦略タイプに該当するかを考慮した上で組織経営と戦略方向性が選定される。

図表6：アンゾフの製品市場戦略マトリクス（1965年）の応用例

アンゾフの成長マトリクス		事業・サービス	
		既存事業・サービス	新規事業・サービス
市場	既存市場	市場浸透戦略	新事業開発・投入戦略
		既にターゲットとしている市場において既存製品・サービスなどを投入することで売上やシェアの拡大を目指す。	既にターゲットとしている市場において新規製品・サービスなどを投入して売上の拡大を狙う。
	対応例	対応例	
	・子供や女子のイベントを積極的に開催するなどし、既存の登録者を活性化させる。 ・指導者養成などのプログラムを重点開催し、既存地域における活動の安定化を図る。 ・観戦機会を設け、活動意欲を喚起する。	・カテゴリ別の登録者数などを勘案し、拡大を狙うカテゴリへの新規イベントや普及促進プログラムを積極的に展開するなどし登録者数を積み上げる。 ・既存カテゴリにおける登録促進プログラムを重点開催し、既存地域（市場）における活動を興す。	
新市場	新市場開拓・拡大戦略	多角化戦略	
	新たな市場において既存事業・サービスなどを展開して新たな顧客を開拓し、交渉力やスケールメリットを狙う。	新たな市場において新規事業・サービスなどを提供し、新たな収益機会を狙う。	
対応例	対応例		
・事業別の活性状況などを勘案し、活性化プログラムを積極的に展開するなどし新たな市場へ拡大する。 ・新たな地域と活動拠点を増やすため、使用できる体育館などの開拓を図るほか、自治体などとの関連を強化し、地域活性を含めた活動拠点開発を実施。	・既存カテゴリ全般における新たな登録者数の積み上げを狙うため、新規カテゴリへの進出によってさらなる登録者数の積み上げを狙う。（垂直多角化） ・新規事業として参加型のプログラムを重点開催し、新規市場における活動を興す。（水平多角化）		

出所：D.A. アーカー著「戦略市場経営」（ダイヤモンド社）を加筆修正

「アンゾフの成長マトリクス」は、成長のためのアプローチを戦略の観点から捉え、市場と製品もしくはサービスをそれぞれの軸にとり、それぞれ「新規」か「既存」の別によって、発展戦略を次の4枠の象限に分類したものである。その「成長マトリクス」における象限は、「第1象限：市場浸透戦略」「第2象限：製品開発」「第3象限：市場開拓戦略」「第4象限：多角化戦略」などが発展戦略の鍵となる。

## 2) マトリクスの4象限と具体的な取り組み

マトリクスを図で表すと、図表6のように事業・サービスと市場の2軸において、それぞれが既存と新規に分けられる2次元のフレームワークとなる。この4象限の構成によって、今後の経営戦略の方向性が示される。それぞれの象限と戦略の内容は以下の通りである。

### (1) 第1象限：市場浸透戦略（既存の事業×既存の市場＝市場浸透）

マーケットシェアを高めて売上の拡大を狙う戦略であり、サービスや事業を大幅に変化させるのではなく、項目を見直すことで市場での拡大を目指すほか、プロモーション戦略などを変化させるといったものである。他社との競争に勝つことによって、市場のシェアを高める戦略であるため、顧客を定着化させることや優良顧客へと育成するプロセスを展開する。これらには、付加価値戦略や、CRM（顧客管理システム）なども検討される。

### (2) 第2象限：事業開発（新規の事業×既存の市場＝事業開発）

新商品を既存の市場に投入し事業を拡大する戦略であり、新規事業サービスを既存の市場に展開するというものであり、従来とは異なる市場へのアプローチが必要となる。新しい事業サービスを展開する他に、既存の事業サービスに付加するサービスや機能を展開することも検討される。

### (3) 第3象限：市場開拓戦略（既存の事業×新規の市場＝市場開拓）

既存の事業サービスで新しい市場への展開を図る戦略であり、市場の開拓は新たな地域に進める、もしくは対象を変えるなどのアプローチとなる。

現状の事業サービスを、新たな顧客へと拡大することで成長を目指す、一般的な企業などであれば、海外進出や未開拓地域への進出、もしくは未着手であるカテゴリーへの進出や対応などが想定される。

#### (4) 第4象限：多角化戦略<sup>(7)</sup>（新規の事業×新規の市場＝多角化）

現在の事業とは関連しない事業やサービスもしくは新しい分野へと進出して成長を図るもので、市場も新たな分野に展開するといった戦略である。もしくは新たなカテゴリーへの展開なども含めた水平・垂直方向などへの多角化を踏まえた展開が検討される。

また、この多角化戦略については、4種類のタイプがあるとしている。それは「①水平型多角化：同分野内で事業を拡大していく」「②垂直型多角化：上流（生産）もしくは下流（販売）へと事業を広げる」「③集中型多角化：既存事業と近い事業で新市場へと進出する」「④集成型多角化：新規事業を新市場に導入していく」といったものである。

このように「成長マトリクス」では、事業や市場の状況により、組織が指標にするべき戦略の方向性が導かれることになる。

我が国のスポーツ競技の普及・発展は、国から地方へ、または競技団体から地方団体への上意下達による組織の充実化というスタンスのもと、総合的な振興計画に依拠した外発的な手法による発展策が基本となり、スポーツ振興のみならず経済性向上の根拠となっている。その際、地域内における環境や実情は顧慮されず、地域によって様々な格差が生じてしまう可能性がある中では、各地域の現状や特性（その多様性と固有性を活用しながら）に適合した、内発的発展による下意上達（ボトムアップ型）の地域振興が求められる。このように、将来における競技団体を取り巻くスポーツ全体の繁栄や発展を求めるのであれば、地域における振興は必須条件となる。つまり、これら競技団体における地域展開や地域事業を担うのは、あくまでも地域団体であり、その目的は地域振興にあるといえるため、市場の開拓や浸透戦略は極めて重要であるといえる。

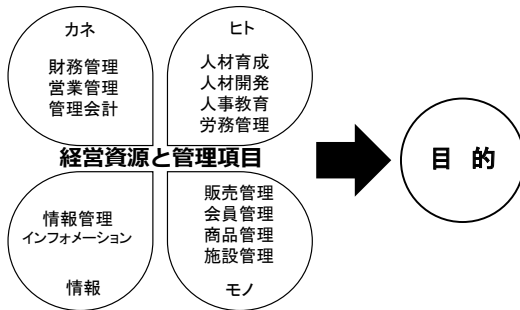
したがって「成長マトリクス」による4点の象限は、競技団体の発展を目指すうえでも有効な視点であるだけでなく、発展方向性を整理するスキームとして有用である。

## V. 組織の経営と発展

### 1) 組織を存続・発展させる必要性

競技団体はスポーツの振興・普及や強化、大会運営など各種の事業活動を行なっている。これらの活動を組織の目的に沿って展開させることは「運営」ではなく、「経営」と認識する必要がある。また組織経営活動の領域は、経営戦略と経営管理に大きく分類されるが、組織経営の目的は経営理念と経営目標といった二つの側面を有しており、現代の競技団体の目標はゴーイング・コンサーン<sup>(8)</sup>としての方向性が強調されるだけでなく、公益法人としての性格を有する組織が多くを占

図表 7：組織経営の基本と管理項目



を目的としたイベントや大会、また大会原資の獲得、運営する際の環境整備や様々な設備・備品の調達、スタッフの雇用、チケット販売のマーケティングやプロモーションなどである。

こうした一連の活動はもはや運営ではなく経営の一環であるため、ここでは経営という概念を重視していくことが重要であり、中央競技団体の組織経営は「ヒト、モノ、カネ、情報」（図表 7）などの経営資源を結合して初期の目的を実現するための活動ということになる。

## 2) 組織の永続的な存続と発展

競技団体（組織）は、一定の目的をもとに活動を展開している。その目的が不明確であれば組織は方向性を失い組織全体が一貫した活動を実現することができない。また、それに伴うその組織の目標は、組織がその経営活動によって、「実現したい」もしくは「実現しなければならない」と強く望む到達状態である。組織は様々な環境変化に対応しながらも永続的に存続・発展させていくためには、様々な環境状態に適合させた経営目標を設定しなければならないため、内部・外部環境との調整や対応が重要となる。

土屋<sup>⑨</sup>（1994）は、「経営目的は経営理念と経営目標の両者を統合するものであり、経営目的を望ましい到達状態として表現する際に、望ましいという価値判断の側面と到達状態という事実の側面とがあることに注意する必要がある。主として前者の側面を表わすものが経営理念であり、主として後者の側面を表わすものが経営目標である。」とし、「経営理念とは、企業の経営者などの信念、信条、理想などの価値であり、経営目標は、このような経営理念を実現するために設定される具体的な到達状態である。」としている。こういった経営目標を包含した価値が経営理念であるならば、経営理念は経営目標の制約を受ける事になる。また、逆に経営目標の内容と達成度とは、経営理念の内容に影響を及ぼすことにもなるため、経営理念と経営目標とは、「相互規定」の関係にあるといえる。

かつての企業組織が追求する目的は、「利潤の最大化」という価値が支配的であった。しかし競技団体においては公益法人の性格から、公益法人が主たる目的とすべき公益目的事業は、「学術、

「娯楽、慈善その他の公益に関する種類の事業」であって、かつ「不特定かつ多数の者の利益の増進に寄与するもの」を指すため、利潤は前面に出てくることはない。また、公益法人は、収益事業や共益事業等、公益目的以外の事業を行うこともできるが、これら収益事業等が「主たる活動」になることはできないため、あくまでも、「従たる活動」でなくてはならない。

また、収益事業等は、公益目的事業と区分し収益事業ごとに経理しなければならないほか、収益事業等で上げた収益の一部を公益目的事業のために、使用又は処分する必要がある。

つまり、競技団体の活動や組織機能の維持は全て持ち出しの前提であり、いわばコスト対応のみの構造であることも否めない。

このような背景からみても今後の競技団体の経営環境は一層厳しくなっており、早急な対策が求められるが、依然として多くの組織では、事業の継続にとって補助金頼みのイメージが色濃くなっている。その補助金も次第に縮減の方向にあり、多くの組織に助成を可能としているスポーツ振興くじ（toto）<sup>(10)</sup>も安定した収益が保証されているわけではないため、期待するほどの補完に至らないケースも生じている。

この点からも収益性を考慮した事業の振興はもはや必須条件であり、この対応が遅れている組織は至急の対策が求められる。このように今日では、少子高齢化や様々な社会問題の波が押し寄せていることから、今日の企業や団体の価値基準ではゴーイング・コンサーン（継続事業体）としての対応が最優先となっており、組織は長期の将来に向けて発展していかなければならないため、事業開発や人材開発などに多額の投資を行なうようになってきている。また、ステークホルダーなどとの関係をも考慮しなければならず、組織経営は経済的目的の他に社会的目的をも含めたものになってきている。したがって、今日の組織における目的は「適正な利益率を維持しながら、組織を永続的に存続させることにある」となる。

### 3) 組織の事業領域（マーケット環境と事業領域との関係）

#### (1) 組織の発展・衰退を決定づける条件と事業領域の区分

土屋（1994）によれば、組織を取り巻く環境には様々な次元があるといわれる。これを広義で捉えると、組織活動が行なわれている地域社会的条件や地域の社会制度的条件はあるものの、より直接的な組織環境の根底には経済的条件が存在し、景気動向や活動環境（市場規模）、資本環境（社会、市場の性質）などがこれに強く影響していくことになる。

先述のH.I. アンゾフの戦略マトリクスは、市場と事業という2次元マトリクスによって、組織の発展方向性を示すものであるが、発展方向性には市場の拡大と事業の拡大という平面的な展開のみならず、ビジネスカテゴリーの要素が不可欠であることから、D.A. アーカー<sup>(11)</sup>は、H.I. アンゾフのマトリクスに第3の軸「新たなビジネスモデル」を加えており、D.A. アーカーの3次元マトリクスは、競技団体がどのような領域で生き残り、成長を図っていくかという点において明確

な視点をもたらすものといえる。

これらを応用し、選定すべき事業領域はどのような環境下で存在するのかを実際の事業領域や段階的カテゴリーに基準を設けるなどして区分すると、競技団体の繁栄を構成する三つの基準が想定される。第一は「事業」であり、地域において展開される様々な事業のボリュームである。第二は「市場（地域）」であり、マーケットボリュームの拡大といえる。そして第三は「階層（カテゴリー）」への展開であり、すなわちマーケットを捉える際のスケールを指している。

#### ①事業領域区分

第一の「事業」における差異は、マーケットから認識しやすい事業領域の区分である。これは、競技団体の基本的な組織機能の充実度を計るのには有効である。この事業ボリュームの差はすなわち活動人口の差となって現れるものであり、地域団体の充実度の明らかな差となるものである。これらのボリュームの差は、積極的な地域活動を誘発するだけではなく、地域における対象スポーツ競技への興味関心を呼び起こし、直接的に需要を喚起していくことにつながるものである。また事業の中においても各団体や組織が自らの領域として選びとる事業は細かく区分される。たとえば、小学生のチャンピオンシップから愛好者育成事業というように目的や対象に応じた多種多様な階層的区分が生じるといえる。

#### ②地域的区分

事業領域を認識する第三の基準としては、地域的にみたマーケットの区分がある。これは、組織がそのサービスをどの地域で展開するかという地域の広がりについての選択であるから、組織の種類やマーケットのボリュームに応じて展開が区分されている。一般的な対象の事業であれば全国津々浦々まで展開可能となるが、外的環境の活動環境などが特殊性をもつ場合には、特定のエリアに限定されてしまうことになる。

つまり自然環境や季節に影響されるスポーツであれば、マーケットも狭隘になるなど、外的環境の要素によっては成長の範囲も限定的にならざるを得なくなる。また、その性格上からマーケットは同じ範囲に留まり続けるということもない。車社会によってマーケットは広く拡大しており、制約条件もかつてよりは少なくなってきただけでなく、国民の休日も様々な要因で変化している。このように競技団体にとって、どの地域に、そしてどのマーケットに拡大していくかという問題は、そのまま経営戦略上の中心的な問題となる事業領域の選定に該当する。

#### ③階層（カテゴリー）区分

同じ事業の中においても別の組織（カテゴリー）が相互に連関関係をもつケースも存在する。これは同じ事業の中でも異なる組織によって担われる事業領域を指している。これは、各カテゴリーをまたいで展開される普及事業のような場合である。また、異なる事業が横並びに並列するのではなく、地域レベルの大会のように相互に連関関係をもって垂直的につながっているものも存在するが、スポーツは、同じ種類の活動がそれぞれ別の組織機能によって担われているケース

も多い。最終的には、統括組織が同じであるという意味においては、帰属組織の区分と考えるもよいが、その総合的な目的事業の中に多くのカテゴリーが存在し、それらが異なる組織によって担われる別の事業領域として区分される。

## （2）事業領域の存在形態

組織経営における組織発展の方向性は前述における三つの軸によって方向づけられると考えられる。この事業領域の拡大はすなわち団体の発展につながるというものであり、土屋（1982）によれば、事業領域の存在形態は、シンプルにイメージすると図表8のような立体構造によって表すことで理解を進めることが可能であるとされるため、D.A. アーカーの3次元マトリクスを援用することによる複合モデルを用いた検討を試みた。

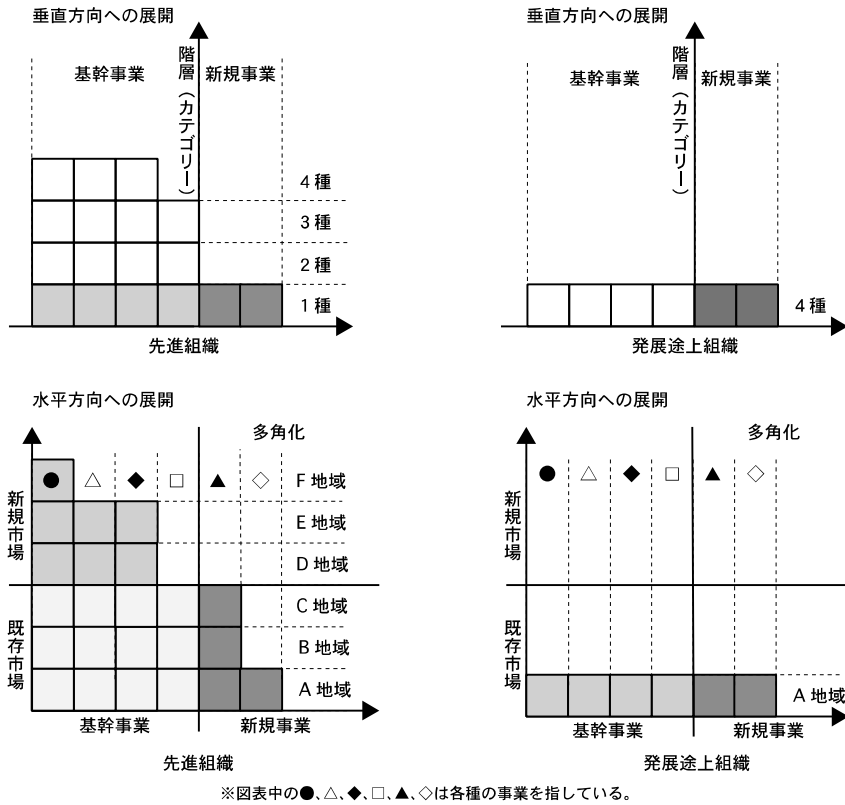
このモデルにおける横軸の一方は事業であり、縦軸がそれぞれの階層（カテゴリー）における垂直構造である。この二次元の平面に対し、市場（地域）という第3の次元に立体的な展開をみせるものである。この立体構造は、個々の事業領域のブロックを積み重ねるように構成され、その個々のブロックは、一つの組織が一つの事業として営むことのできる最小の事業領域であるとすれば、組織の事業領域は、このブロックの組合せのような構造となることが想定できる。

あらゆる事業や地域を含めた全体としての立体構造を想定した場合、一つの組織が選択できる事業領域は、この全体の中の一部としての塊であり、その塊は複数のブロックの組合せからなる独特の形状をもっていることになる。その形状やボリュームの如何によって、ある組織の業績や将来の展開が想定できる。組織戦略の中心である事業領域の選定は、これらのブロックの塊の形状を広げながら整えていくことであるといえる。

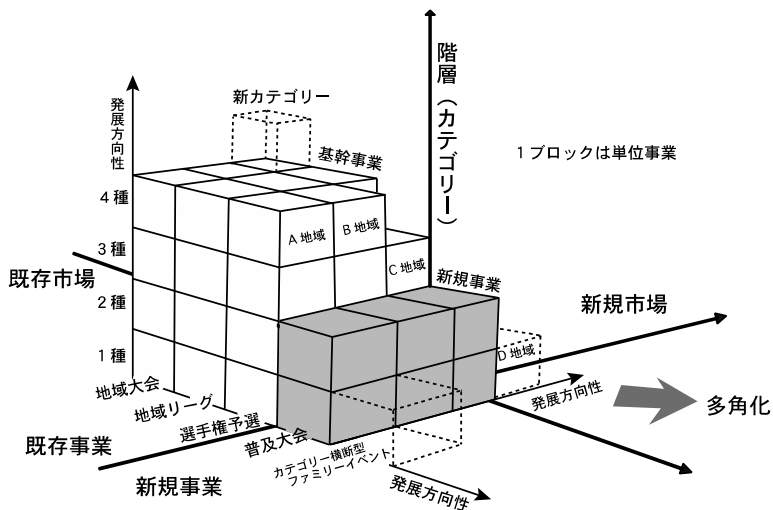
たとえば、地域限定の組織であれば、マーケットは十分なボリュームを有していないため、ブロックは水平で一定方向へと伸びをみせるのみとなるため、事業ボリュームは十分ではなく、組織の成長性も限定的となってしまう。（図表8、9）全国展開と各カテゴリーに十分な事業整備を行なっているような場合は、垂直方向となるカテゴリーも充実し、ブロックは積み重なり地域的にも事業的にも厚みと広がりを見せるため、組織力や認知度なども拡大していくことになる。また外部環境における重要なステークホルダーである協賛企業なども、このボリュームによって事業機会を見いだすことが容易になる。このように、マーケットが狭いか、未発達である場合には、組織がとりうる事業領域は事業の拡大における一次的展開方向へ拡大しなくてはならなくなる。（図表8）

しかし、その組織や競技に対する信頼感や興味が拡大し、マーケットが活性してくると、参加者や参加年齢も多様化し成熟を始める。それまで一括りにされていた事業が独立しながら次第に拡大が進行し、事業単位やカテゴリー単位の自立性が高まることで、その事業領域の形状も変化

図表 8 : 組織の発達・発展モデル (2次元)



図表 9 : 組織の発達・発展モデル (3次元)





していくことになる。

つまり組織は、水平方向の市場（地域）拡大と垂直方向の階層（カテゴリー）への拡大が優先的に求められ、それによって事業の拡大が進化することにつながるものといえる。このモデルの積み上がるブロック全体の体積が大きければ大きいほど組織の充実度は高くなると考えられ、その形状を整えることや、拡大方向に向けた各ベクトルの延伸が組織の成長や発展の可能性を示すものとなる。

### （3）マーケット拡大とスポーツ団体経営

2020年の東京オリンピック開催を契機に、各競技団体は一層の活性化を目論んでいる。オリンピックでは参加種目がメディアで取り上げられる機会も増えるため、各スポーツ種目の振興には絶好の機会となる。参加人口の向上にメディアの影響は絶大であり、この機会を活かして競技人口の増員を目論むことになる。これは登録者人口の推移がそのまま収入を左右するため、その動向が競技団体の成長にとって最も重要な指標となることに他ならない。

日本はすでに少子高齢化社会に突入しており、今後は一層その傾向は顕著になることから、どの競技も今後の登録者数の減少や組織の衰退が危惧されている。2018-19シーズンから開幕したバレーボール新リーグの構想は1994年のJリーグ開幕の翌年に発表されてから着手まで長く時間を要しているが、その理由は、「テレビ放送枠拡大の限界、体育館確保の競合激化と大会開催の困難化、競技者数の減少によるリーグの危機的状況などによる閉塞状態を危惧し、ブレイクスルーには2018年が最後の機会」とされたからである。また、リーグを開催する体育館やアリーナの確保が必要であることや、東京オリンピックの前年度や当該年度はリーグの開催がイレギュラーな日程になることなどが予想されたほか、東京オリンピックの成績によってはその後の盛り上がり大きく影響する可能性があることなどを踏まえ、2018年秋からのスタートとなった。

このような対応は、様々な部分に綻びを生じる可能性もあるが、協会はそれだけ強く危機感を抱いていたことが伺える。しかし、これらはバレーボールのみならず、多くのスポーツ競技が抱える問題であり、その契機が2020年東京オリンピックとなっていることは明らかである。

東京オリンピックに新たに採用された「サーフィン」や「スポーツクライミング」「空手」「スケートボード」などの種目は、まさにこのタイミングでメジャー化をはかることで、参加人口の増加と関連産業の活性化を目論んでいる。オリンピックなどの大規模イベントによる成績と競技人口の増加は明らかに連動するため、メガイベントなどの機会は、競技団体の維持や競技の存続という点においても極めて重要な意味を持っている。

つまり、オリンピックやワールドカップなどにおける成績がメディア露出を拡大させ、スポンサー獲得などの有機的な相乗効果を生み出すには、オリンピックにおいて注目に値するような成果を上げなければならない。そのためには、地域の発展や国内リーグの充実を図り、レベルの向上に併せた目標集客を達成することなくして組織の発展を実現させることができない。

このように競技団体としては、国内リーグのレベル向上こそが、代表強化につながるものであり、ひいては多くの協賛企業との関係を産み出すことが可能になるのである。それらの成果によって、競技団体は参加者を増やすためのきっかけを豊富に生み出すことができるといえる。また、スポーツを取り巻くお金（スポンサーと協賛金）や体育館（アリーナ）の確保、人材（子供の参加者）の減少には各団体が共通の危機感を有しており、リーグのみならず、スポーツ競技自体の存続危機を迎えようとしていることから、今後は激しいスポーツ競技間の競合状態が生まれる可能性がある。すでにスタートしている「Bリーグ」「Fリーグ」「ハンドボールリーグ」「日本卓球リーグ」「バドミントン日本リーグ」などのほか、各種スポーツの地域リーグ、都道府県リーグ、区郡市リーグ、さらには読み切り型の全日本選手権大会予選（区郡市、県予選、地域予選）、小学生、中学生、高校生、大学生もしくは、男女別、さらには、地域の大会なども含めると全国の体育館やアリーナで希望の日程を確保することが困難な状況である。

そういった状況にありながらも、スポーツ自体の存続が問われるような時代を迎えることを踏まえ、できる限りファンを増やし、参加人口につなげる努力が必要となっている。

こういった、競合状態に陥っているマーケットを地域的に区分することができる組織にとって、どのマーケットを選択するかという判断は、事業領域の選定の中に含まれる組織戦略の課題である。また、Jリーグのようにマーケットを全国に広げ、さらに拡大を目論むという組織戦略にとって、社会状況の変化は、その将来のあり方に大きく影響を与えることとなる。

#### (4) 競技団体におけるリーグ組織と地域との課題

順調に成長を続け、「地域密着」を打ち出しているJリーグであっても様々な課題や問題を抱えている。チーム数が増えて、Jリーグは安定化を迎えているものの、それぞれのチームは固有の課題と向き合いながら運営を進めている。かつては、海外の一流選手を数多く高額な契約金で獲得してきた経緯があるが、今ではそのようなケースも影を潜め、育成を重視した現実的な経営へとシフトしてきている。Jリーグでは、スタジアム収容数の規定などをクリアしなければリーグに加盟することができないという制約もあるため、施設整備を含めた地域との連携や地元自治体との連携は極めて重要なポイントとなっている。

地域の特性や事情も一様ではない。志高く地域密着を打ち出しても、観客数や協賛企業などの確保が叶わなければクラブ経営も安定しない。「経営が安定しなければ、選手育成や強化、優秀な選手の確保もままならず、勝率も上がらない。勝率が上がらなければ観客数も充実しなばかりか、協賛企業も増えない。そしてクラブ経営も安定しない。」といった負のスパイラルに陥ることになる。つまり収入確保がクラブや組織にとって最も大きな課題となることはいうまでもない。

また、近年、「地域密着」が強調されるのは、ホームタウンの集客が極めて重要となるからである。ホームタウンの集客は大量の交流人口の流入を見込み、エポックメイキングな消費創出による地元の経済活性へと繋げる可能性を支援することになる。

したがってチームは、できる限り多くの観客動員を果たさなければならず、必要観客数の多くを地元から見込むことが求められる。また、大都市と地方都市では、地元の協賛対象企業の数にも差が出てくることを前提とすると、「地域密着」にこだわることなく、マーケット拡大を果たさなければクラブ運営を安定させることは難しい現状にある。

（公財）日本サッカー協会の傘下組織である J リーグは、当初 10 チームでのスタートであり、リーグの運営やチームの経営安定化など、様々な条件整備を進めながら加盟数を増やしてきた経緯がある。しかし、（公財）日本バスケットボール協会傘下の B リーグは、当初より 32 チームでのスタートとなっているため、大都市をホームとするチーム以外の経営は厳しい。

B リーグは一連の問題を乗り越えてスタートしたが、J リーグと圧倒的に異なるのは競技場の収容者数である。室内競技は、観客数の限界がそのままチーム経営の限界へと結びつくものであり、一見華やかな雰囲気はスポーツの成功をイメージさせるが、華やかな会場作りや雰囲気の盛り上げ方が重要なのではなく、チームの経営状況を踏まえた「ゴーイング・コンサーン」を重視したクラブ運営やリーグ運営が重要となっていく。

クラブや地域団体は地元の集客を充実させるため、競技団体本部のサポートや庇護を求めるのではなく、自ら地域を巡回することで、子供や地元の商店街などにおけるきめ細かな営業活動を実施するほか、来場促進の提案やタイアップ商品の企画を数多く展開し、地域団体やクラブ、リーグなどの存在や地域団体の存在価値を理解してもらうための努力が必要となる。

#### （5）地域とリーグ参加クラブとの関係

競技団体の傘下に位置付けられる各種目のトップリーグは、いずれも J リーグの成功事例を参考として計画されてきており、地域密着を基本方針として、全国にその数を増やしている。つまり「地域＝クラブ」の図式となるため、リーグに加盟するクラブ数が増えていくことは、地域のスポーツ振興面において多大な貢献をもたらすが、同時にスポーツ種目間やクラブ間にも競争原理がはたらく可能性がある。加えて、現状におけるスポーツ種目や既存リーグにおける各クラブの収益性には限界がみえており、種目間競争の激化がさらなる収益性の悪化を促進することも危惧される。

クラブの経営が苦しくなれば選手への投資も抑制され、勝率低下にもつながってしまうことになるばかりではなく、競技登録者数やスポーツ種目参加者数の増加にも影響することが考えられる。アリーナやスタジアムへの集客への影響が大きくなると、関連グッズの販売や協賛収入への影響も少なくない。このように、クラブ経営は自立性を求めるものであるため、適正な経営や運営が重要となっている。また、F リーグ（フットサルリーグ）では、クラブの経営形態も一様ではなく、組織形態も様々であり、株式会社や NPO、社団法人などが混在する。クラブ経営手法も多様化しており、あるクラブでは、選手全てを地元出身者のみとし、地元の強力な支持を得るほか、選手のほとんどを地元の大手企業に就職させ、クラブは人件費を負担しないというケースも存在して

いる。つまり、強力な地元企業の協賛は単なる金銭のみではなく、自らの企業に雇い入れることで、クラブの安定経営が優先されており、クラブの努力によって地元での試合にはリーグの中でも最も多くの集客効果をあげている。

このように、単に一般的なクラブ経営の姿を追い求めるのではなく、独自の経営資源を確保・充実させ、クラブ経営の継続的な安定化のためにどのような努力が可能なのかを追求することに加え、経営や管理運営に十分な能力を有する人材を得ることができるかという点も重要である。

地方都市は大都市と比較して人口が少なく、経済規模やマーケットも狭隘であり、施設規模、地域経済力、集客人口などの面において大きなハンディがあることを理解して環境整備を進める必要がある。

## VI. まとめ

本稿では団体機能の低下を食い止めるための競技団体の発展モデルについて考察し、組織を継続的に成長させるうえでの要素を、D.A. アーカーと H.I. アンゾフの成長マトリクスを援用する形で整理し、土屋の「組織経営における組織発展の方向性」を参考に、競技団体における発展方向の可能性を考察した。今日の競技団体の経営は、もはやスポーツ管理団体としての管理能力ではなく、一般企業の経営基盤や経営戦略、発展戦略と同質のレベルが求められる。したがって競技団体の経営は、企業経営との類似要素が多いため、組織を永続的に存続させ、組織発展への理解を深める上でもこれら経営スキームの応用は有効である。

また、本来スポーツの発展は競技団体を構成する地域団体の発展無くしては成立しないものであるが、自立性が低い地域団体は、競技団体にとって単なるコストセンター化してしまう可能性があるため、地域団体が事業展開や地域展開機能を維持・発展させるという広域レンジ展開の実現において、地域環境（人、もの、地域産業など）がどのように関わるべきかといった経営的なレベルでの環境整備が重要である。

国内において主要なスポーツ競技（学習指導要領掲載など）を統括する競技団体の事業機能を補完するという地域団体の位置付けは一般的なものであるが、ニュースポーツと呼ばれる新興勢力や地域限定型のスポーツにおいては、まだ組織的な環境整備や事業展開も十分ではない。

また、これまで一般に親しまれてきた主要なスポーツ競技であっても、衰退傾向を示すスポーツは少なくない。何も手を打たなくても常に一定の登録者数や協賛社を確保できた時代は過ぎ去り、2020年の東京オリンピック以降における急激な衰退は誰もが予想に難くない。オリンピック景気に突入している昨今においては、地域レベルにおける活動は維持されており、地域団体機能の低下といった切迫感に必ずしも直面していない団体が多いのも実情であるが、競技団体の収益力の低下とそれに伴う組織機能の低下は静かに進行してきている。これらに対し、地域の活動人口や地域人口の減少のみならず地域産業力の減縮に対応すべく、内発的発展を踏まえた「地域団体レ

ベルからの発展」を基礎とした競技団体の再活性化が求められる。

今後も統括組織としての地域補完体制の維持を基本とした組織的統制を潤沢な資本と収入、補完体制などをもって頑なに堅持していくことが叶うケースであれば性急な対応も無用となるが、広域的に展開する競技団体は地域機能の低下についての対応策を検討していかなくてはならない。

とはいえ、今日のスポーツ振興や国家政策の推進役となる地域機能は、地域経済、地域文化および社会保障費の抑制機能という極めて重要な役割を果たしているため、1、2年程度で地域団体の役割・機能の重要性と存在価値を失うことはない。このような内発的発展を基本とした地域団体の発展がすなわち競技団体の発展と安定につながるという構図はシンプルなものであり、本質的な経営論や組織論へと連結するものである。

しかし、今日の地域団体においては、競技団体の従属組織としての性格が色濃く残されており、経営の自由度はさほど大きくはない。こうした点からも地域団体は一層の発展を目指し、イノベティブに組織経営を展開するべきであり、大掛かりな仕掛けを優先するのではなく、地域への展開による市場の拡大と事業の充実化をはかりながら、着実に参加者や登録者を積み上げる努力を続けなければならないほか、地域団体が自律性と自由裁量性をもって発展的に組織経営を目指すことが求められる。

〔註〕

- (1) 経営組織：企業の活動をなう人的集合体を指し、企業の目的達成のために分業と協働のシステム形成を示すものである。経営内に含まれる意図的に調整された人の活動や諸力のシステム。
- (2) 製品市場戦略マトリクス：イゴール・アンゾフ（1918 - 2002）氏によって提唱された事業の成長・拡大を図る際に用いられるマトリクスのこと。事業の成長を「製品」と「市場」の2軸と「既存」と「新規」の2軸に分けて表した企業の成長戦略。「アンゾフの成長マトリクス」などとも呼ばれる。
- (3) 最頻値：データの中で最も頻度が高い値を最頻値（モード）。
- (4) イノベーション（innovation）：全く新しい製品やサービスを生み出すことで、技術革新と訳される。また、生産技術の変化だけでなく、新市場や新製品の開発、生産組織の改革あるいは新制度の導入なども含む。
- (5) ステークホルダー（Stakeholder）：経営行動などに対して直接・間接的に利害が生じる関係者（利害関係者）のことを指す。
- (6) H.I. アンゾフ：（1918年12月12日・2002年7月14日）は、ロシア系アメリカ人の応用数学および経営学者、事業経営者。その業績により「戦略的経営の父」として知られる
- (7) 多角化戦略：企業の成長戦略の一つであり、新たな事業分野へ進出することを指す。既存事業の関連性を基に技術関連多角化、市場関連多角化、非関連多角化に区別される。
- (8) ゴーイング・コンサーン（going concern）：企業会計上の前提条件のひとつであり、企業活動は無期限に続くことと仮定されることをいう。継続企業の前提。
- (9) 土屋 守章：（1934年10月26日-2010年8月2日）日本の経営学者。元東京大学名誉教授。
- (10) スポーツ振興くじ（toto）：スポーツ振興のための財源確保を目的として行われる、日本のサッカーくじ。主にJリーグの試合を対象とし、勝ち負けや得点数などを予想して投票券を購入する。スポーツ振興くじ。正式名称はスポーツ振興投票。
- (11) D.A. アーカー：（David Allen Aaker,1938年・）アメリカ合衆国の経営学者、マーケティング理論家、コンサルタント。専攻はブランド戦略。カリフォルニア大学バークレー校ハース・ビジネススクール名誉教授、電通顧問。

〔参考・引用〕

- ・公益財団法人 笹川スポーツ財団：『2012年度 中央競技団体现況調査 報告書』／2011年3月発行
- ・公益財団法人 笹川スポーツ財団：『2016年度 中央競技団体现況調査 報告書』／2017年3月発行
- ・公益財団法人 笹川スポーツ財団：『中央競技団体ファイナンシャルレポート』／2018年9月発行
- ・文部科学省：『スポーツ基本計画の策定について（答申）』第3章>7. スポーツ界における好循環の創出に向けたトップスポーツと地域におけるスポーツとの連携・協働の推進／平成24年3月21日中央教育審議会
- ・スポーツ庁：『平成29年度「スポーツの実施状況等に関する世論調査」について』／平成30年2月27日
- ・土屋守章：『現代経営学（2）現代の企業戦略—成長と生き残りのための理論』（有斐閣,1982年）
- ・土屋守章：（共:二村）『現代経営学／現代経営学説の系譜—変転する理論の科学性と実践性』（有斐閣,1989年）
- ・若林剛志：農林金融／『内発的発展論からみる農村の広域地域団体』／2016・12
- ・文部科学省：『スポーツ基本計画の策定について（答申）』／中央教育審議会／平成24年3月21日
- ・玉野井芳郎：『地域主義の思想』／農山漁村文化協会／（1979）
- ・公益財団法人日本サッカー協会／2019年度 業務・財務報告／予算書・決算書
- ・デービッド・A. アーカー：『戦略立案ハンドブック』／東洋経済新報社／（2002）
- ・デービッド・A. アーカー：『シナジー・マーケティング』／ダイヤモンド社（2009）
- ・ヘンリー ミンツバーグ：『戦略サファリー—戦略マネジメント・ガイドブック』／東洋経済新報社（1999）