

2019年2月19日  
構造改革徹底推進会合資料

成功をするための  
CHALLENGE  
日本フェンシング





### 背景

- ・スポーツ団体の財政的リスクの増大:特にPOST-2020
- ・スポーツ団体の意義やガバナンスに対する社会的懸念の増大
- ・当協会体制の変化:太田会長

### 目指した「あるべき姿」

- ・タイミング:変わるなら今しかない、今変わらないといけない
- ・体制:財政的に環境変化に強く、自律的なガバナンスのきく体制に
- ・理念:新しいフェンシング・スポーツの理念の提供



### フォーカスした課題

#### 1) 協会理念の明確化

- ・「理念」＝「存在目的」の重要性
- ・経済的利益を目的としない「公益法人」のステイクホルダーの同調
  
- ・勝利至上主義からの脱却
  - －「勝てば正当化される」時代は終わった
  
- ・スポーツを通じた「感動体験の提供」
  - フェンシングは関る全ての人(する、みる、ささえる・かかわる)をより幸せにする



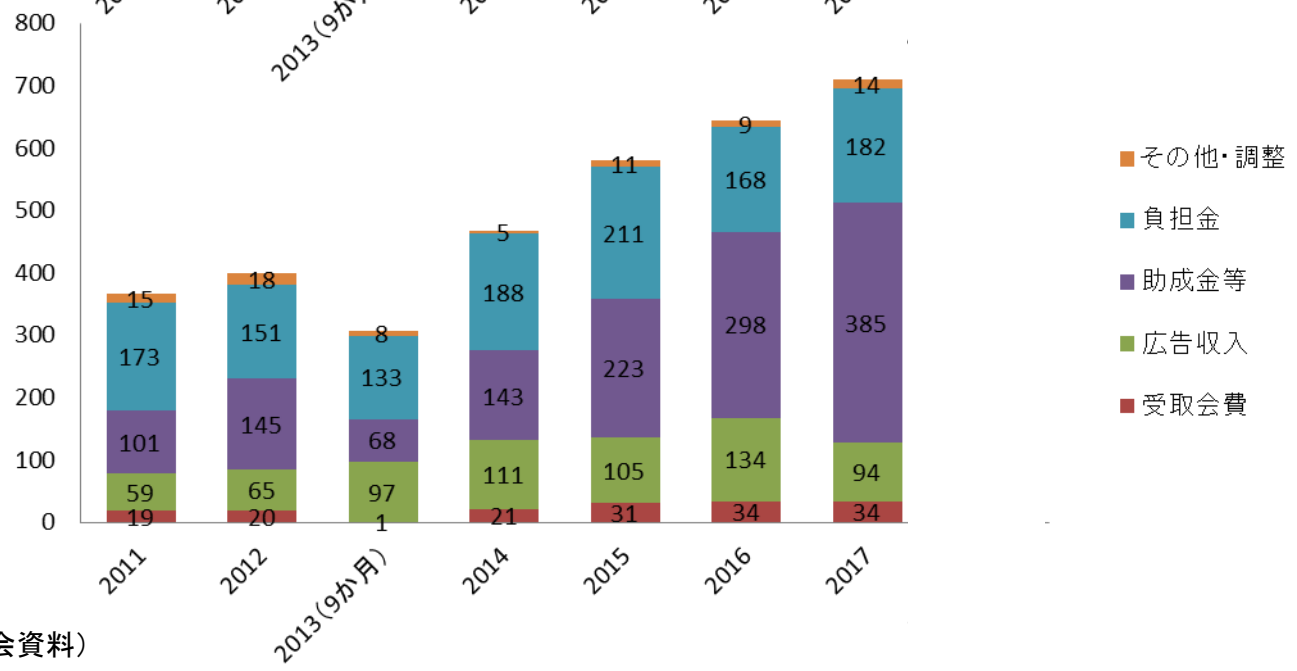
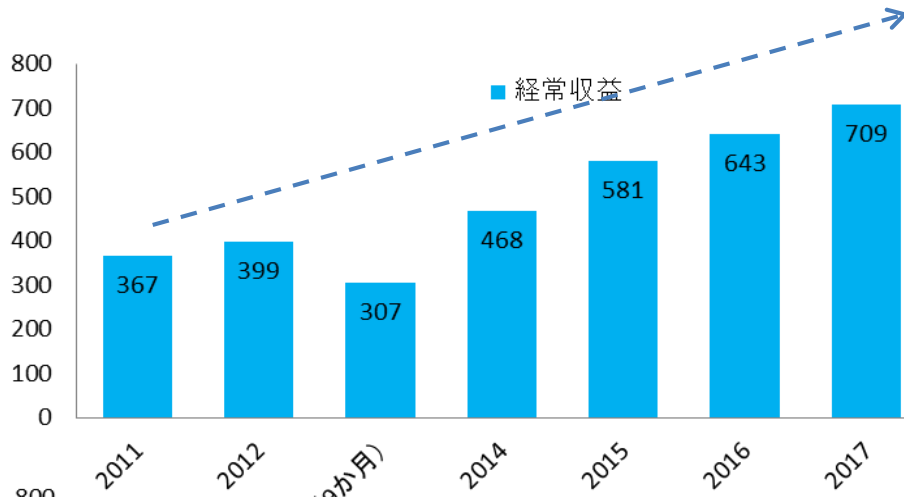


### フォーカスした課題

2) 予想される「財政の崖」への予防的対応  
財政の「自立性」・「自律性」の強化

- ①「自立性」: 収益力の強化
- ②「自律性」: 支出のコントロール能力の強化
- ③会計面の「工夫」: 公益法人会計の枠組みの中で将来の支出への備え

〔日本フェンシング協会の財務状況の推移〕(単位:百万円)

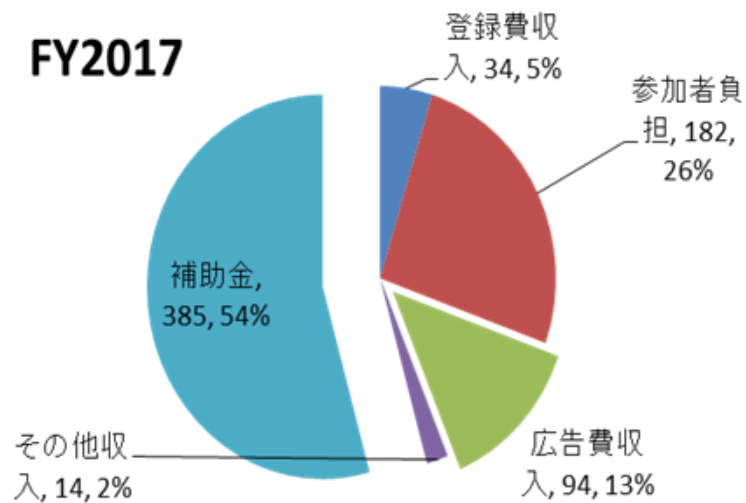


(出典:協会資料)

〔日本フェンシング協会の収入・支出構造の概要〕(単位:百万円、%)

収入

FY2017



(出典:協会資料)

**収入の予測可能性の向上が課題**  
**補助金への過度の依存リスク**  
**安定的な自己調達資金確保の必要性**

## 収入面：競技会・スポンサー収入の強化 「見せる」大会 ⇒「スポーツの価値」の向上

全日本選手権大会等のコンテンツ大幅変更

- ・6種目の決勝戦だけを1日に集約
- ・MCや視覚効果に訴えるLED等の導入
- ・スポーツプレゼンテーション
- ・選手・審判の脈拍数のリアルタイム提供

大会収入＝顧客単価×集客数

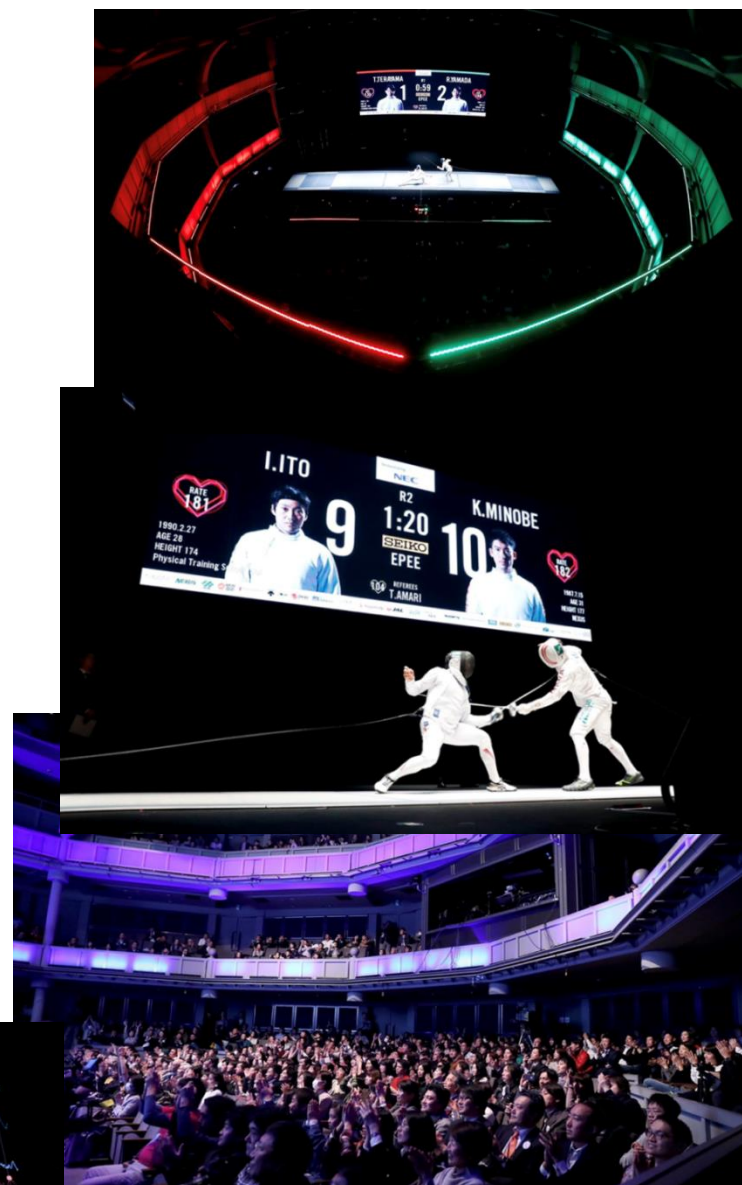
→顧客単価の引き上げ

例：@1000円程度から@6000円程度に

→集客力の向上

例：2016 約600人→2019 約5300人

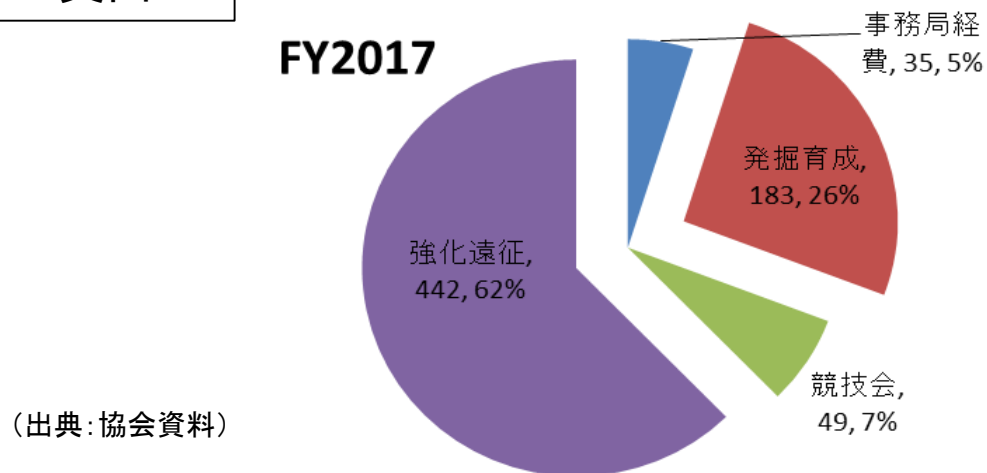
⇒大会収入のみならず  
「フェンシングの価値」  
そのものを高める





〔日本フェンシング協会の収入・支出構造の概要〕(単位:百万円、%)

支出



**支出面:蛇口が閉められる組織構造に**  
**事業本部単位の財務管理体制の構築**  
**個別事業のプライオリティ付け**  
**目標設定・評価管理体制の構築**  
**コーチの個別契約書の見直し**



### フォーカスした課題

#### 3) 協会運営の透明化・ガバナンス強化

①現状、スポーツ団体のガバナンスの課題には企業統治とは異なる側面  
—経営の高度化が求められる一方、「所有と経営の分離」の概念が希薄  
という段階

—企業の「持続的成長と企業価値の増大」にあたるステイクホルダーを同  
調させる明確な組織目標が必ずしも明確ではない

—基本的なガバナンスの視点として「遵法・コンプライアンス重視、不祥事  
の抑止」

→「理念」(行動規範、ノーム)の重要性

—勝利至上主義の問題点の一つ



### フォーカスした課題

#### 3) 協会運営の透明化・ガバナンス強化(続き)

##### ② 組織体制の強化

- ・ 執行部機能の強化(4名)・委員会機能の活性化を促す(予算化)
- 決めて執行出来る体制に
- ・ 弁護士資格を有する理事・監事の採用
- ・ 倫理委員会に加え、法務委員会(複数の弁護士を含む)の設置
- ・ 関連諸規定・規範(「倫理・懲戒規定」、「代表選手行動規範」、「役員等行動規範」等)の制定
- ・ 相談窓口の設置
- ・ アスリート委員会の設置



### フォーカスした課題

#### 3) 協会運営の透明化・ガバナンス強化(続き)

##### ③教育の重視

- ・選手・コーチ教育の強化
  - －「コーチの有り方」ディスカッション
  - －コンプライアンス研修(ハラスメントを中心に)
  - －コーチの目標立案および評価手法の高度化(対応中)
  - －代表選手の行動規範制定

##### ④透明性の強化←説明責任の遂行

- ・理事会議事録要旨、決算書類のホームページ公開
- ・ナショナル・チーム選手への協会財政状況のレクチャリング



### フォーカスした課題

#### 4) アスリート・ファーストの実践(「勝利至上主義」からの脱却)

① ナショナル・チーム選手へのコーチを含む練習環境評価アンケートを実施

## 「アスリート・ファースト」と「勝利至上主義」との矛盾

- ・「結果」とは何か
- ・コーチの役割とは何か
- ・選手の声に耳を傾けてきたか

## コーチに関するアンケート評価の実施

- ・技術・ノウハウ
- ・コミュニケーション能力
- ・個性に合わせた柔軟性
- ・競技中のアドバイスの適格性
- ・振り返り評価
- ・確信度
- ・理解度
- ・熱意
- ・自由記述(含む練習環境全般)

## 見えてきたもの

- ・社会経験が乏しい選手たちが苦悩する姿
- ・「体」だけでなく「心」への大きな負担
- ・ほとんど誰もが「勝者ではない」という現実
- ・必要な「スポーツ選手」としての喜び
- ・求められる人間としての成熟・社会性の獲得



②体のみならず心のケアを包含する両軸のサポート体制への移行  
(対応中)

### ③「社会性のある社会人」になるためのサポート

#### 特にフェンシング競技の特殊性

ピーク年齢が遅い:25歳～30歳代にかけて

→「社会人」でないとピークを迎えられない

・就職サポート:「JOCアスナビ」(企業とアスリートをマッチングする、JOCの就職支援制度)

・ナショナル・チーム全選手への英語テスト実施

・強化とマーケティングの融合

ー選手が自分の「価値」を売る訓練(ユニフォームに貼付するロゴ・マークのスポンサー探しを自らが行う機会提供)

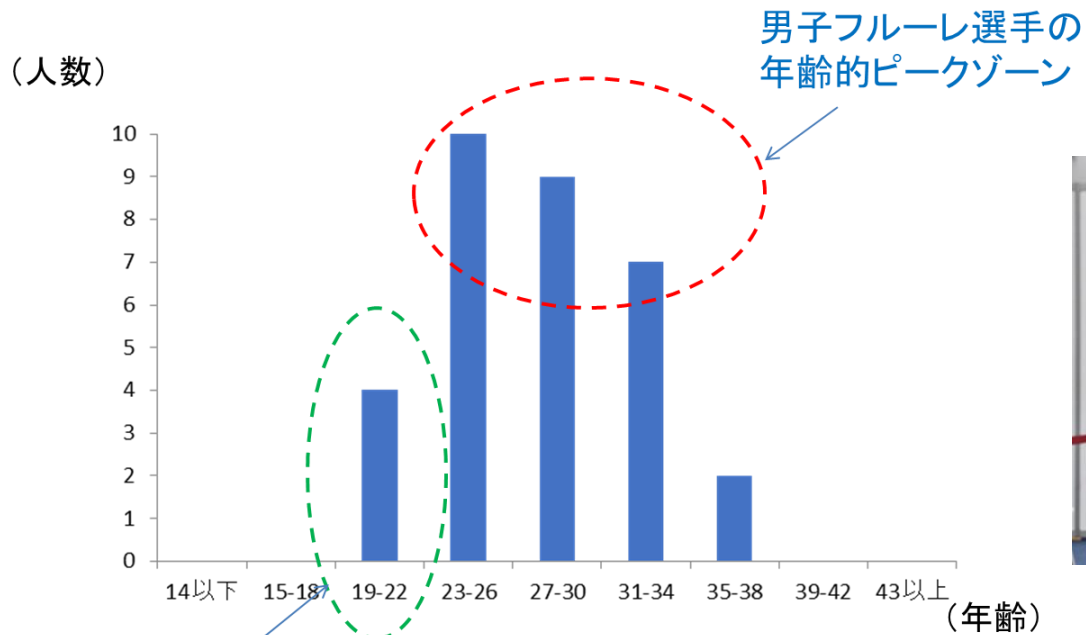
ー強化本部にマーケティングに強い副本部長を外部から登用

・選手への協会情報の開示

・アスリート委員会の設置



# 〔参考例：世界TOP32選手の年齢分布 男子フルーレ(2018年7月末時点作成)〕



(注) グラフは同種目の2017年のFIEポイントベスト32選手の年齢分布  
(出所: FIE、公益社団法人日本フェンシング協会)

### フォーカスした問題

#### 5) 一般ビジネスの知見・ノウハウの導入

・外部の人・知見・ノウハウの登用は組織活性化の根本方針(2014年～)  
ー不適切経理問題への対応から、外部者(弁護士、公認会計士、外資系企業幹部職)を理事・監事を登用(但し、共に無給)  
→本来的には、スポーツ団体には一般企業の知見・ノウハウが有効に機能する余地は大きいが、ハードルもあることを確認

#### ・ハードル

内部: 一般企業等の知見・ノウハウの実行に関する抵抗

外部: 給与水準の相違からフルタイムでの転職は困難

#### ・企業との連携(2018年～)

ービズリーチ社との「副業兼業」プロジェクト

ーアソビュー社との「スポーツ体験プログラム」プロジェクト



## ・企業との連携:ビズリーチ社との「副業兼業」プロジェクト

PRESS RELEASE

BIZREACH

2018年11月2日  
株式会社ビズリーチ

### 日本フェンシング協会がビズリーチで実施した 副業・兼業限定の戦略プロデューサー公募に計 1,127 名が応募

株式会社ビズリーチ（所在地：東京都渋谷区/  
代表取締役社長：南 壮一郎）と公益社団法人日本  
フェンシング協会（所在地：東京都渋谷区/会長：  
太田 雄貴、以下 FJE）は、FJE が副業・兼業限定  
で募集した戦略プロデューサー4 職種に計 1,127  
名の応募があったことをお知らせいたします。即  
戦力人材と企業をつなぐ転職サイト「ビズリーチ」  
上で 2018 年 10 月 4 日から 10 月 31 日まで、4  
職種（経営戦略アナリスト、PR プロデューサー、マーケティング戦略プロデューサー、強化本部  
ストラテジスト、各 1 名、合計 4 名）を公募しました。今後選考を進め、2019 年 1 月以降の就業  
を予定しています。FJE は日本フェンシング界をさらに飛躍・発展させるために、会長・専務理事  
直下の「ビジネス戦略サポートチーム（仮称）」を新設し、ビジネスプロフェッショナルを招き入  
れ、組織の基盤強化を進めていきます。



募集職種名	経営戦略アナリスト
業務内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業方針や収益構造改革の方針立案</li> <li>・ロードマップ策定 など</li> </ul>
応募資格	下記、いずれかの経験 <ul style="list-style-type: none"> <li>・戦略コンサルティングファームでの経験</li> <li>・事業会社での経営企画や事業企画経験</li> <li>・会社経営経験または起業経験</li> </ul>

募集職種名	PR プロデューサー
業務内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・マーケティングコミュニケーションの戦略・企画立案および実行</li> <li>・SNS、Web などの日々の発信活動の管理、監督 など</li> </ul>
応募資格	下記いずれかの経験 <ul style="list-style-type: none"> <li>・総合広告代理店または PR 専門広告代理店での経験</li> <li>・事業会社での広報・PR の経験</li> </ul>

募集職種名	マーケティング戦略プロデューサー
業務内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・協会登録者拡大のためのターゲティングおよびそれに関するリサーチ、分析</li> <li>・協会登録者拡大のための戦略、プロモーション立案 など</li> </ul>
応募資格	<ul style="list-style-type: none"> <li>・オンライン、オフライン、幅広いマーケティング全般の業務経験</li> </ul>

募集職種名	強化本部ストラテジスト
業務内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・強化本部における強化戦略および財務戦略の立案とそのコンサルティング</li> <li>・強化戦略のプランニングまとめ作成 など</li> </ul>
応募資格	下記、いずれかの経験 <ul style="list-style-type: none"> <li>・企画戦略業務経験</li> </ul>

## 「副業兼業」プロジェクト

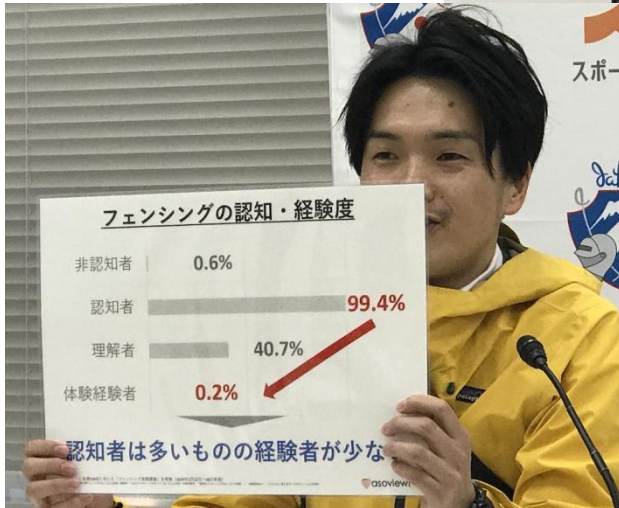
### 利点

- ・一般のビジネスパーソンからスポーツ団体への役務提供のハードルを下げる
- 実際にひと月弱で4ポジションに1100名を超える応募
- ・低コスト
- ・「スポーツや社会貢献に携わりたい」というニーズが明確に存在することが可視化された

### 注意点

- ・副業兼業を(規則あるいは実質的に)規制する企業が多い
  - ・副業兼業には「パーシャル・ワーカー」であり、本来的に、向き不向きな職種がある
- どのような業務を担当するか、どのように働いてもらうか、というデザインが重要

# ・企業との連携：アソビュー社「スポーツ体験プログラム」プロジェクト



## スポーツ団体に一般的なソリューション提供に向けて

- ・個別団体もスポーツ界に「一般解」となるソリューション提供への挑戦→成功体験の共有
- ・財政の「予測可能性」の向上
  - －補助金は国の政策の一環
  - －単年度予算措置、選手強化・事業等へのサポート
  - 複数年度化、基盤業務も対象に
- ・公益法人の運営の難しさ:制度的問題
  - －「会社」ではない法人を法的に「会社」的に取扱う部分
  - －財務会計面からの制度的制約
- ・行政面から「あるべき姿実現に向けて現実的なサポート」
  - －弱小団体に短時日でのフルスペックの装備装着は困難
  - －財政面だけではないサポートの可能性
  - －ビジネス⇔スポーツ団体「双方向」の人材流動化促進
  - 「副業兼業」でも企業サイドのハードルが高い状況



## スピーカー略歴



宮脇 信介

公益社団法人日本フェンシング協会  
専務理事

1960年12月7日生

### ○学歴

1984年 東京大学経済学部経済学科 卒業

1991年 カリフォルニア大学バークレー校経営大学院(MBA) 卒業

### ○職歴

’84. 4-’99.12 (株)日本興業銀行、

興銀第一ライフ・アセットマネジメント(株)

’00.1-04.7 Fiduciary Trust International/Franklin Templeton Investments

’04.7-’10. 8 Barclays Global Investors/BlackRock Japan

’10.9-’17.4 Wellington Management Japan

’17.5-現職 Sasuke Financial Lab (株) 取締役

’14.6-現職 公益社団法人日本フェンシング協会 専務理事 (2017.10-)

### ○主な資格

公益社団法人日本証券アナリスト協会検定会員 (CMA)

CFA協会認定証券アナリスト (CFA)

### ○主な著書・訳書

「グローバル格付分析」(金融財政事情研究会) 共訳

「計量アクティブ運用のすべて-その理論と実際」

(金融財政事情研究会)共著





有難う御座いました