

公益社団法人 日本ボート協会

中期事業計画（2022—2024）

ビジョン 2020 の実現に向けて中期事業方針と収支計画

2022 年 3 月 17 日 理事会にて承認

2022 年 6 月 18 日 社員総会で発表

1. ボート界を取り巻く外部環境動向の概観（PEST分析）

POLITICS	分断の危機の顕在化	政治信条や価値観の違いによる摩擦や軋轢の中にあっても、スポーツを通じた共生社会の実現、国際交流・協力を希求する声は高まる
	地方圏の衰退	東京・大阪・中京圏への人口集中が継続的に進行し、漕艇の水域を有する多くの地域で人口の減少、経済の衰退が同時に進行している。こうした中、スポーツを通じた経済の活性化、地域創成への取組の意義が高まる。
	地球環境問題	異常気象とされる水害や、東日本大震災をはじめとした地震など、大規模な災害による脅威が明らかなものとなり、人命・生活を守るためのハード面・ソフト面での対策の重要性が高まっている。
	第三期スポーツ基本計画	生涯を通じた豊かなSport in Lifeをビジョンとする新たなスポーツ政策では、スポーツの新たな価値観が捉えなおされる
ECONOMY	スポーツ特需の終焉	効果性の不確かな広告協賛や過去の慣習による寄付等に大きな見直しの流れが生じ、特に企業からスポーツ界への資金流入額が減少していく。
	2020レガシーの活用	海の森水上競技場をはじめとしたレガシー（特にハコモノ）の活用について、社会的な検証・評価の目線が厳しくなる。利用率の向上のみならず、収益化がより一層求められる。
	スポーツの産業化	プロスポーツ化の流れが継続しており、Bリーグ（バスケットボール）、リーグワン（ラグビー）、Tリーグ（卓球）が設立されていることに加え、ISL（国際競泳リーグ）のようにいわゆるタイムスポーツにおいても高額な賞金が掛けられたリーグ・大会が増加傾向にある。
	所有から「利用」・「シェア」へ	全世界的なメガトレンドとして「所有から利用へ」の流れが継続しており、「艇と艇庫」を所有することが当たり前であったボート競技においても、サービスとしてのRowingを新たに形作っていくことが求められる。
SOCIETY	スポーツのアーバン化	"より速く・より高く・より強く"に象徴されるオーセンティックなスポーツから脱却し、価値観の多様化もあいまってより"見る人"・"支える人"にとって分かりやすいスポーツの形が求められており、スケートボード・スポーツクライミング等に代表されるアーバンスポーツが隆盛してきている。
	健康増進ニーズの高まり	フィットネスジム等の需要は着実に伸長しており、特定のジャンル・エクササイズに特化したジムが連続して開設されるなど、若い男性・高齢女性を中心に費用をかけてでもスポーツによる健康増進を望む人が増えている。
	DIVERSITY & INCLUSION	ダイバーシティ意識の高まりを受け、特にオリンピックムーブメントの文脈では男女平等が強く意識されており、出場人数の平等化のみならず、男女混成競技に対する注目度・重要性が高まっている。
	人口減少・少子高齢化	中学生の人数は30年以上継続して減少しており、勧誘する側の人数減→入部者数の減少というサイクルに陥り、ボート部の継続が困難になる学校や地域が増加することが懸念される。
	安全性への希求	安全に関する社会的要求水準が高まり、運営サイドに求められる対策レベルが上がり、人的・金銭的リソースが安全に割かれる割合が増大する。
	部活動からスポーツクラブへ	指導者不足・学校教員の働き方改革の観点で、部活動を地域スポーツクラブに置き換えていくことが検討されている。部活動頼みの競技普及・競技力向上を捉えなおす必要がある共に、"水域"との密接なボート競技において、戦略的に地域スポーツクラブとの連携の必要性が高まっている。
TECHNOLOGY	デジタル技術の活用	安価で高度な映像技術、通信技術の普及による社会変革が更に進展する。これらの技術やそれによって得られた各種情報・データを活用することでROWINGの価値を発信して人口増大に繋げることを通じて財源の拡充に繋げることが出来る。
	競技力向上におけるAI・データ活用	各種競技において中長期・短期の両面で競技力向上を目的としたAIやデータ分析の導入が進んでおり、トップレベルアスリートのみならずアプリー等の形で中高生においてもデータ蓄積・分析が進んでいる。
	e-Sports・Virtual競技の出現	新たなスポーツの形としてe-sportsへの注目が高まっており、時間・競技人口の面で新たな競合の対象となりうる。

2. ボート協会の強み弱み/外部環境を踏まえた領域毎の事業方針

	内部環境		外部環境		事業戦略方針
	活かすべき強み	克服すべき弱み・課題	活かすべき機会	克服すべき脅威	
普及	<ul style="list-style-type: none"> 映像価値 少数ながら強固なファン層 熱いOB,OGの存在 インドアローイングの普及 都道府県ボート協会 	<ul style="list-style-type: none"> 映像利用の体系的な取組（映像価値の収益化等） 競技者人口の減少 普及マーケティング戦略の構築と体制整備 	<ul style="list-style-type: none"> 動画配信サービスの普及 健康意識の高まり 生涯スポーツの促進 エルゴマシンは初心者でも出来る全身運動 	<ul style="list-style-type: none"> 価値観の多様化（他のスポーツやレジャーと競合） 若者のスポーツ離れ 日常的な体験機会の減少 少子化傾向継続 	<p>競技者だけでなくファン層の獲得を目指す戦略の構築</p> <p>自主財源の増強を目指す</p>
強化育成	<ul style="list-style-type: none"> 実業団チームの存在 医学系の人材の存在 大学を母体とした伝統文化 各地のボート水域の存在と良好な連携 	<ul style="list-style-type: none"> 長期強化戦略の構築 強化体制の刷新 指導者の育成と人材ネットワーク・データベース構築 強化方法に関する情報収集 	<ul style="list-style-type: none"> 公的な助成金による支援 スポーツ予算における競技力向上への予算配分は当面安定的 	<ul style="list-style-type: none"> 体型・体格のハンディー 他競技と競合（潜在的に能力の高い選手の確保） 国際大会の非開催リスク 	<p>長期戦略の構築に向けた体制整備と人材ネットワークの構築並びに情報の収集</p>
組織	<ul style="list-style-type: none"> ボランティアの動員力 強固で全国的な審判組織 安定した事務局運営 委員会毎のオペレーションに長じた委員・スタッフの存在（約300名） 	<ul style="list-style-type: none"> 経営人材の確保（女性役員・外部役員の登用） 機能割り組織の限界克服 収支感覚の向上、事業企画力の獲得 	<ul style="list-style-type: none"> DIV-INムーブメント ガバナンス態勢整備への関心の高まり SDGsの浸透 	<ul style="list-style-type: none"> DXの進展への対応 	<p>外部人材の登用、専門人材（DX、マーケティング）の活用による自律型組織の構築【自主財源の開拓と拡充】</p>
コンプライアンス	<ul style="list-style-type: none"> 知識層（弁護士、中央官庁や上場企業のトップ経験者）を有した役員陣 	<ul style="list-style-type: none"> ボート競技経験者に偏った人材構成 	<ul style="list-style-type: none"> スポーツ庁の指導力の拡大と支援策の拡充 	<ul style="list-style-type: none"> SNSを使った誹謗中傷の流布などのリスク サイバーリスク INTEGRITYの追及 	<p>役員職員、審判員、選手等各層を対象とした研修を通して意識の向上を図る</p>
コロナ対策	<ul style="list-style-type: none"> 医科学委員会による適時適切な助言や指導 	<ul style="list-style-type: none"> 医事業務推進に関わる安定した財源の配分 	<ul style="list-style-type: none"> ワクチン接種率の向上 治療薬の開発の進展 	<ul style="list-style-type: none"> コロナに対する認識の個人間、地域間や国家間のバラツキの顕在化 	<p>withコロナ時代への適応</p>

3. 2020 ビジョンを踏まえた中期目標と活動計画

<p>VISION</p>	<p align="center">一艇ありて一人無し/オアーズパーソンシップの価値観の浸透と伝承</p> <p align="center">あらゆるライフステージでローイングの機会を提供することによって、人々の心身の健全な発展と社会の進歩に貢献する</p>		
<p>中期目標 TARGET</p>	<p align="center">普及＝共感を伝える</p> <p align="center">オアーズパーソンシップの価値観 克己・自律・連帯・挑戦・調和・成長・高潔 公平公正・自然と共生、水面を滑る喜び</p> <p>登録選手（含むシニア） 10000人 個人賛助会員 200人 競技愛好者（含む体験者） 100000人</p>	<p align="center">強化＝人に感動を</p> <p align="center">感動を与えられるアスリートの育成 国際大会で活躍する選手の強化支援 競技力向上のための情報力強化</p> <p align="center">強化推進イノベーション（新たな飛躍に向けて） パリ・オリパラ大会での決勝進出 2023ユニバーシアードWGに代表派遣</p>	<p align="center">組織＝人と人の繋がり</p> <p align="center">する人（競技者・競技団体・審判・指導者） 支える人（行政等・協賛・ボランティア） 見る人（ローイング愛好者、OB家族等） 等を繋ぎ、ローイングの振興を通して、その社会的価値（＝オアーズパーソンシップ）を具現する信頼される組織の確立</p>
<p>活動 ACTIVITY</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 地域団体との連携関係の維持向上 <ul style="list-style-type: none"> ・ 都道府県協会並びに全国ボート場所在市町村協議会との連携強化 ・ 総合型地域スポーツクラブとの連携 ■ 一般市民や地域住民参加のレガッタの振興 <ul style="list-style-type: none"> ・ 市民大会、学内や社内レガッタ、コースタル大会/試乗会の振興 ■ マシンローイングの振興 <ul style="list-style-type: none"> ・ スポーツジム等と連携した全国大会の主催 ・ エンデュランス系スポーツのNFとの連携 ■ マスターズ大会の振興によるローイング人口の増大 ■ 映像利用の拡充に向けた組織的取組 <ul style="list-style-type: none"> ・ DX推進プロジェクトの立ち上げと人材登用 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 国際大会での選手の挑戦を支援 <ul style="list-style-type: none"> ・ ナショナルチーム方式の体制改革 ・ 競技者育成プランの発展・継承 ・ 指導者発掘・育成と人材データの拡充 ■ 有力団体との連携強化 <ul style="list-style-type: none"> ・ 指定団体の拡大と情報共有体制の構築 ・ 有力クルールの国際大会派遣を支援 ■ 競技力向上の為に産学協同事業構想の立案 <ul style="list-style-type: none"> ・ 医科学、運動生理学、栄養学、メンタル分野 ・ 力学系、工学系分野 ■ 海外NFの情報の収集と活用 <ul style="list-style-type: none"> ・ トップアスリートに関する情報 ・ 国際ルール(軽量級の継続・艇の重量制限等)の見直し等の戦略的な提言活動 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ガバナンス体制の一層の向上 <ul style="list-style-type: none"> ・ ガバナンスコード適合へのPDCA確立 ■ 自主財源の拡充 <ul style="list-style-type: none"> ・ 受益者負担の見直しによる収入増加 ・ 新規事業の開発と推進 ■ 機能別組織を補完する体制の構築 <ul style="list-style-type: none"> ・ 企画戦略委員会の始動 ・ マーケティング機能・事業化力の向上 ■ オープンな外部連携の拡充 <ul style="list-style-type: none"> ・ 行政・統括団体・全国大学ボート連盟学生連盟との連携 ・ アドバイザー、サポーター、OB組織 ■ SDGsへの取組 <ul style="list-style-type: none"> ・ 地方創成SDGs官民連携プラットフォーム入会

4. 中期収支見通しと収支ギャップ

(金額単位：百万円)	2018年	2019年	2020年	2021年	予算 2022年	中期の中立予測	
						2023年	2024年
資産運用収入	4	4	4	4	4	4	4
受取会費・選手・団体・審判員登録料	24	22	20	21	23	23	23
一般事業収入	88	196	43	62	79	95	96
大会出漕料	38	38	8	15	28	38	38
設備使用料等	9	13	1	4	11	11	11
全日本選手権NHK放映権料	1	1	1	0	1	1	1
受取協賛金	15	113	17	15	25	25	25
広告収入等	4	2	2	1	1	4	5
コース認定料	3	3	2	3	2	3	3
物販その他収入	18	27	12	10	11	13	13
100周年事業	0	0	0	14	0	0	0
補助金・交付金等	228	354	112	186	172	172	172
負担金収入	23	154	9	35	49	20	20
一般寄付金等	32	29	25	24	25	25	25
内 競艇からの助成金	30	28	24	23	22	21	20
特定寄付（強化・国際大会）	0	83	15	34	0	0	0
当年度事業活動収入合計	398	842	228	365	353	339	340
一般事業活動費用	102	91	60	56	72	76	77
競技大会開催費	37	30	27	20	41	42	43
施設整備・管理・運営	18	18	13	11	5	5	5
審判活動費用	9	5	5	5	6	7	7
その他	39	37	16	10	20	22	22
100周年事業（記念誌編纂等）	0	0	0	10	0	0	0
選手強化・育成・発掘	228	216	121	130	207	200	200
パラローイング事業	9	41	12	32	23	30	30
国際競技大会・国際会議の開催	7	461	5	92	0	0	0
事業活動支出小計	347	809	198	309	302	306	307
事業費・管理費等	69	83	59	64	61	64	64
当年度事業活動支出合計	416	892	257	373	364	370	371
当年度経常収支差額	▲18	▲51	▲29	▲7	▲11	▲31	▲31
特定費用積立金取崩（収入）	6	45	0	0	0	0	0
当年度収支差額	▲12	▲6	▲29	▲7	▲11	▲31	▲31

■ 2022年度の予算を起点とした2023年～2024年の収支状況の見通しでは収支ギャップが毎年▲30百万円発生することが必至

■ 2023年、2024年の収入は、2022年度対比▲10百万円の340百万
 ・コロナ感染症の沈静化に伴う活動の平常化
 ・2022年度に全日本、インカレでの協賛金・広告収入の嵩上げに挑戦
 ・海の森での大会における観戦有料料（+8）
 ・全国大会の開催、マスターズ大会の開催
 ・2023年以降に大会参加者数を往時の水準に戻すことを予想（+10）
 ・強化を中心とした既存事業の補助金の増加は見込めない
 ・代表選手の負担金の大幅な増額は、2022年度のみ措置（△30）
 ・競艇助成金は2024年度まで漸減、クラウドファンディングの活用

■ 2023年～2024年の支出は2022年度対比+10百万円の370百万
 ・全日本選手権以外の大会については海の森での開催は継続
 2022年に開催費用は増加（戸田比+16）するがその後は横這い
 ・強化部門の活動規模は補助金等を横這とすれば費用規模も横這い
 但し2023年以降に選手負担金を平常化することから協会自己資金投入額はその分増加
 ・事業費・管理費は抑制するが、5年以上据え置いている職員の処遇改善は必須

2022年度予算で解消できない収支赤字が更に拡大しており自己財源の拡充なしでは、継続的な事業を営むことは困難となっている為、

- 資産運用収入の拡大
- 会費・登録料の見直し（20年以上据え置かれている）
- 出漕料の見直し（20年ぶりの改定）
- 協賛・広告料の獲得
- 新規財源の開拓

に直ちに着手する方針 → 中期事業計画（2022-2024）

5. 財務基盤の再建に向けた施策

(金額単位：百万円)	概要	決議機関及び時期	2021年	財源拡充計画		
				予算 2022年	2023年	2024年
(a) 資産運用益	戸田国立艇庫底地の賃料見直し（2022年度中に交渉）	2026年11月の借地権の期限	4	4	5	7
団体登録料	協会収入分は一般・大学は1団体5,000円→10,000円（現在502団体）	2023年6月総会	3	3	3	5
選手登録料	協会収入分は一人1000円、中学生は500円（現在8171名）	登録者数の増加を優先。別途検討	7	7	8	8
登録審判員の増大	3年間で約150名（1562名→1700名）登録料と制服販売	審判委員会の通年を通じた拡充	3	5	7	8
正会員	年会費30,000円 112名 2002年に18,000円から引き上げ	据え置き	3	3	4	4
賛助会会費（個人）	18,000円（162名）⇒20,000円	2023年6月総会	3	3	3	3
賛助会会費（法人）	一口100,000円 16口⇒20口	通年を通じた増強	2	2	2	2
(b) 受取会費・費登録料合計	自主財源の根幹でありとして見直さざるを得ない状況		21	23	27	30
出漕料	コロナ感染症の沈静化に伴う参加者数の平常化による増加		15	28	39	40
出漕料単価改訂による増収	2002年以来20年ぶりの改定 約30%増額を検討	2022年12月理事会（2023年度から適用）			12	13
戸田コース等設備使用料	コロナ禍で中断した行事の復活と使用料20%アップ		4	11	13	14
受取協賛金・広告料収入	2022年度の予算に拡充折り込み		16	26	26	26
その他	2021年の100周年記念募金、医事協力金などの剥落		27	14	17	17
内 観戦料（海の森）	2022年の海の森全日本選手権大会から導入		0	7	10	10
(c) 事業収入計			62	79	107	110
インカレ協賛金・広告宣伝	インカレ大会からイベント収入の獲得		<p>案件毎に委員会横断の推進チームを組成して具体的な推進計画を2022年度中に策定し、2023年、2024年の収入増強を目指して活動。これらの活動をマーケティング態勢の整備に繋げる。 （マーケティング専担部署の設置も併せて検討）</p>			
ボート愛好家の会員化	ファン層の会員化に向けて提供サービスの開発					
マシンローイング会員の創設	マシンローイング参加者の登録制					
マシンローイング大会主催	普及・強化・健康増進への貢献をシンクロさせる企画					
マスターズ会員制の導入	マスターズ登録の見直し					
ブランディング戦略の推進	デジタルプラットフォームを基盤としたブランドの収益化 JOCのパートナーシッププログラムへの参加活用 ※2					
(d) 新規の収入源の拡充			0	2	10	20
施策実施後の自己財源 (a)+(b)+(c)+(d)			87	108	149	167
施策なしの自己財源の見通し			87	106	122	123
施策の効果			0	2	29	46

6. 重要な経営指標

(金額単位：百万円)

項目	概要	実績				計画			
		2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	
業容 ※	登録団体数	各都道府県ポート協会に登録	533	542	488	503	500	500	500
	登録競技者数 (人)	登録団体に所属し団体を通して登録	9,287	9,074	7,369	8,171	8,500	8,750	9,000
	審判登録者数 (人)	A級、B級、C級 (3年毎に更新研修)	na	na	na	1,562	1,600	1,650	1,700
	全国大会出漕参加者数 (人)	日ボ主催の全国大会	3,861	3,373	1,484	1,196	2,500	3,000	3,000
	全国大会出漕クルー数	日ボ主催の全国大会	1,291	1,111	444	426	750	1,100	1,100
	マスターズ参加者数 (人)	マスターズ大会独自の企画推進の色彩が濃いイベント	na	940	中止	中止	900	950	1,000
	インドアローイング参加者数 (人)	大会は都道府県協会が主催開催	4,335	4,247	中止	中止	4,200	4,500	4,600
	賛助会員 (個人) (人)	含む委員、オフィサー 年会費は18,000円	156	161	162	162	162	162	162
	賛助会員数 (法人) (社)	一口100,000円で8社16口 内積水化学5口→1口	8	8	8	8	8	8	8
	全日本協賛企業数 (社)	社内チームを所有している企業が中心	12	13	13	13	15	13	13
	パラローイング協賛企業 (社)				4	5	5	5	5
	正会員数 (人)	学識経験者と都道府県協会の代表 会費3万円	97	96	100	98	112	120	120
	理事人数	各年度の総会開催時の人数 監事は含まず	28	28	28	27	30	30	30
	内 女性理事数	各年度の総会開催時の人数	5	5	5	5	9	10	12
	同比率		18%	18%	18%	19%	30%	33%	40%
	内 外部理事数	各年度の総会開催時の人数	4	4	4	4	8	9	10
	同比率		14%	14%	14%	15%	27%	30%	33%
事務局職員数 (すべての雇用形態)	各年度の期央における在籍者数 (最大値)	8	9	9	9	8	8	8	
オフィサー、委員、スタッフ数	オフィサーと委員は賛助会員として会費納入	na	na	na	320	325	325	325	
財務指標	①総収入		398	342	228	365	353	368	336
	②資産運用収入	国立艇庫底地の土地賃貸料	4	4	4	4	4	5	7
	③受取会費・登録料	会費、選手・団体登録料、審判登録料	24	22	20	21	23	29	30
	④事業収入	出漕料、協賛金、広告料、施設使用料、物販等	88	196	43	62	79	117	130
	⑤自己財源 =②+③+④		116	222	67	87	106	151	167
	⑦自己財源率	⑤/① パーセンテージ	29%	26%	29%	24%	30%	41%	43%
	⑧事業活動支出	事業活動に関わる直接経費	347	809	198	309	302	306	307
	⑨事業費・管理等	事業経費・本部管理費・他団体助成等	69	83	59	64	62	64	64
	⑩総支出 =⑧+⑨		416	892	257	373	364	370	371
	収入/支出レシオ	①/⑩ パーセンテージ	96%	94%	89%	98%	97%	99%	104%

※ 業容の計画には、各委員会が積み上げた数値は織り込み済み。3月定例理事会後の決算確定並びに予算修正を反映して改訂

7. 結びに（財政基盤再建の要諦）

2020 ビジョンの実現に向けて新たに歩み始めその事業を次世代に繋げていく為には、構造的な収支ギャップを解消し事業基盤となる財源の底上げを図ることが喫緊の課題。

募金や補助金・助成金などの外部支援にも関わらず財務状況が弱体化し危機的な状況に至った要因は、2019年の世界ジュニア大会（東京オリンピックのテストイベント）の自力開催、アジアオセアニア大陸予選の誘致、コロナウィルス感染症による大会の相次ぐ中止、戸田コースの藻対策、戸田競艇関係の助成金の減少など、協会の財務を大きく圧迫する事柄が連続したことであるが、基盤となる財源が構造的に脆弱であることが最大の要因。

今後、自律的な事業継続の為に自己財源の拡充を図り土台を建て直していく為には、20年以上に亘り先送りされてきた以下の対応策が必須であり、関係者の方々の理解と支援がなければ実現できない事柄であるが、協会並びに協会関係者一丸となって取り組んでいく方針。

- 基本財産である戸田国立艇庫底地の活用見直し ⇒ JSCとの協働による利用者利便の向上を通じた収入増
- 20年ぶりの出漕料の改定 ⇒ 具体的な改定案を策定し12月に理事会で諮り2023年度から適用
- 会費の一部改訂、選手登録料・団体登録料の改定 ⇒ 都道府県ボート協会との協議を開始
- インドア、マスター、コースタルを通じた普及に向けた会員制度の創設の企画推進
- 各種料金の見直し（コース使用料、コース認定料、用具のレンタル料）

以上