



日本ラグビー戦略計画2016-2020

JAPAN RUGBY, NEXT STAGE 2020



はじめに

我々は2010年に策定した戦略計画に基づいた諸施策を展開し、一定の成果をあげることができた。中でもラグビーワールドカップ2015イングランド大会での日本代表の健闘と2016オリンピックにおける7人制の活躍は日本ラグビー界に大きな勇気と自信をもたらした。その後もスーパーラグビーへの参戦、7人制女子のコアグループへの振り返り、さらには女子15人制の2017ワールドカップ出場権獲得と国際的に注目を集めるとともに、国内ではトップリーグのレベル向上による拮抗した好試合が続き、また次世代を担う若手の強化が進む等前進がみられる。

しかし世界のラグビーは戦略、フィットネス強化、コーチング等において日々進化しており、我々はそのスピードを凌駕しているとは言えず旧にも倍した努力が必要である。そして長期的な課題である競技人口の拡大は、減少に歯止めがかかっているとはいえ依然として大きな課題であり、育成環境の早急な整備が求められる。

このたびラグビーワールドカップ2019日本大会、オリンピック・パラリンピック大会が迫っていることもあり、向こう5年間を目標にさらに大きく飛躍するため、人材・財務面での強化を含めた戦略の見直しを行った。我々はこの戦略を「BIG TRY」と呼ぶ。その心は難事に際しても勇敢に挑戦し、勝利をよぶトライをかさねることにある。

この計画の遂行によってラグビーに最も必要とされるintegrity(品位)の心を強く持つ人材を数多く社会に送り出すことをめざしたい。

2017年4月1日

公益財団法人日本ラグビーフットボール協会

会長 岡村 正



目次

1. 策定の経緯

- (1) JRFU戦略計画2010-2019(現行計画)策定経緯
- (2) 計画策定以降に発生したインパクト
- (3) 2019年/20年以降を見据えたレガシープランの必要性

2. 「戦略計画:2010-2019」 総括

- (1) 各ターゲットの進捗状況
- (2) 総括

3. JAPAN RUGBY STATEMENT 2020

4. 全体構想イメージ

5. 主要戦略領域と目標

- (1) 主要戦略領域関係図
- (2) 現行戦略目標の見直しと新規目標について
- (3) 主要戦略領域①<戦略実現のための基盤強化>
- (4) 主要戦略領域②<戦略推進の主要ドライバー>
- (5) 主要戦略領域③<好循環をもたらす成果の実現>
- (6) 主要戦略領域④<2020年の先へつなげるための仕掛けの構築>
- (7) 主要KGIとKPI

6. 戦略の実現に向けて

- (1) 戦略の実現に向けて必要な条件(重要成功要因)



1. 策定の経緯



1. 策定の経緯

(1) 戦略計画2010-2019(現行計画)

- ・2009年にRWC2019日本開催及び7人制ラグビーのオリンピック採用が決定したことを受け、RWC2019の成功を最終目標とした長期戦略を策定することを決定
- ・2009年9月より、「ビジョン」「財務」「強化」「組織」の4分科会に分かれ、各エリアの戦略計画が検討・策定され、2010年3月にそれをまとめ上げた計画を機関決定。なお、この時点で、本計画はIRB(現World Rugby)にも提出
- ・2010年4月3日に協会として初めて全国の都道府県協会の会長・理事長が一堂に会した会議を開き、そこで会長より本計画が伝達され運用を開始
- ・同時に日本協会内に「戦略室」が設立され、全国の都道府県協会との意見交換会や情報の収集、進捗のモニタリングが実施され、定期的に理事会でも報告。また、各委員長を集めた委員長会議に於いても進捗の報告などのレビューを実施



(2) 計画策定以降に発生したインパクト

- ・2011年10月：RWC2011における日本代表の不振
- ・2013年09月：東京オリンピック2020が決定
- ・2014年11月：スーパーラグビー参入決定
- ・2015年03月：RWC2019開催会場決定
- ・2015年10月：RWC2015日本代表の活躍によるラグビーの盛り上がり
- ・2016年08月：Rio Olympicにおける男子7人制の躍進

(3) 2019年／20年以降を見据えたレガシープランの必要性

- ・RWC2019を活用し、大会以降のラグビー界へ何を残すかレガシープランを計画し実行するのはJRFUの役割
- ・レガシープランを2017年9月までにWRへ提出する必要性
- ・開催地が決定し、今後キャンプ地が決定することを踏まえ、自治体と連携したラグビーの普及体制、スタジアムや練習環境などのハード面のレガシーを残すことを戦略的に働きかけるタイミング



2. 「戦略計画:2010-2019」 総括



2. 「戦略計画:2010-2019」 総括

(1) 各ターゲットの進捗状況

	2019年ターゲット	2016年3月実績	2015年3月実績	2010年3月実績
登録者数	200,000人	105,693人	106,120人	114,741人
総観客 動員	1,400,000人	923,905人 * 内、 関東 97,713人 関西 165,492人	853,477人 * 内、 関東 102,527人 関西 130,172人	628,354人 * 内、 関東 N/A 関西 126,352人
運営組織	全市町村に協会	274	271	217
15人制 代表	RWC2019 ベスト8	RWC2015 3勝/WR10位	WR11位	WR13位
7人制 代表	男女リオ出場・ メダル獲得	男子:リオ出場 / 女子:リオ出場、 SWSコアチーム※	男子:SWSコアチーム (降格)	男子:東アジア優勝 女子:東アジア 準優勝
財務体質	収入70億円 内部留保 +20億円	収入35億円 内部留保 6億円	収入35億円 内部留保 10億円	収入24億円 内部留保 18億円
アジア 貢献	貢献プログラムの 実施	ASP(JICA提携) SFT等	アジアンスクラム プロジェクト (JICA提携)	特になし

*総観客動員数、関東は大学対抗戦及びリーグ戦一部のうち、秩父宮開催分の累計、関西は全国高校大会累計と大学Aリーグの累計の合計

※リオデジャネイロオリンピック結果:男子第4位、女子10位



(2) 総括

<戦略施策>

- ・「ラグビーファミリーの増大」と「日本ラグビー国際力の向上」のミッションを具体化するため7項目のターゲット、43の施策を設定したものの、1施策が休止、7施策が未実施
- ・施策の実施・未実施、戦略の達成の可否を分けた最も大きな要因は、人員・予算等のリソースが戦略に沿って配置されたか否か
- ・また、戦略計画を推進・モニタリング・レビューし、適切に進捗状況を把握すべき担当部署が廃止され、不在となったことにより、戦略計画自体の推進力が弱くなり、全体としての方向性が不統一

<目標達成状況>

- ・最も顕著な成果と進捗を示したのは日本代表の強化。一方で、財務体質は悪化し、競技人口は減少傾向
- ・その他の項目について進捗はあるものの、設定したゴールとの乖離状況の管理および定期的な報告が未実施

以上のことを踏まえ、現計画の見直しの必要性と、新ビジョンの策定を行うこととなった。



3. JAPAN RUGBY STATEMENT 2020



3. JAPAN RUGBY STATEMENT 2020

ラグビー関係者が奮い立ち
世の中の人々が応援したくなる
そんなVISIONでありたい。

JAPAN RUGBY VISION 2020

2019年ラグビーワールドカップ日本大会と、
2020年東京オリンピックを成功させるため
日本ラグビーに関わるすべての人々の
気持ちをひとつにし、
この計画で目指すべき姿を表す言葉



BIG TRY

すべての人を、夢中にできるか。



すべての人を、夢中にできるか。



JAPAN RUGBY PHILOSOPHY

日本ラグビーが
最も大切にしている理念と行動指針。
新たな意思決定や、アクションの際に
立ち戻ることができる原点となる。



Rugby : for All

あらゆる人々や社会の活力になるため、
日本ラグビーはどこまでも強くなる努力を続けます。

日本ラグビー行動指針

- Be Open 人々とつながり、社会に役立とう。
- Play Globally 世界視点で考え、実行しよう。
- Keep Integrity 常に真摯であり、誠実でいよう。



JAPAN RUGBY MISSION

日本ラグビーが果たすべき使命。
より強い相手に果敢に挑み、
世界で活躍することで、
より良い社会のために貢献していく。



日本ラグビーの強化と普及を通じて、

- ・人々を豊かにし、社会の発展に貢献します。
- ・日本のスポーツの国際的な競技力向上の先陣を担います。
- ・身体、技能に加え人格をも鍛えるスポーツをプレーすることでインテグリティを行動で示し、次世代に伝えます。
- ・アジアにおいてリーダーシップを発揮し、ラグビーの発展とグローバル化に貢献します。



JAPAN RUGBY CORE SPIRIT

他とは一線を画す
日本ラグビーならではの強みであり、
ラグビー憲章に掲げられる
コアバリューを基盤としながら、
さらに発展させてゆくべき価値と意義。



JAPAN RUGBY CORE SPIRIT

献身と協力・・・One for All, All for One

尊敬と友情・・・Spirit of 'No Side'

創造力とハードワーク・・・Innovation and Hard Work

多様性とチームワーク・・・Diversity and Teamwork

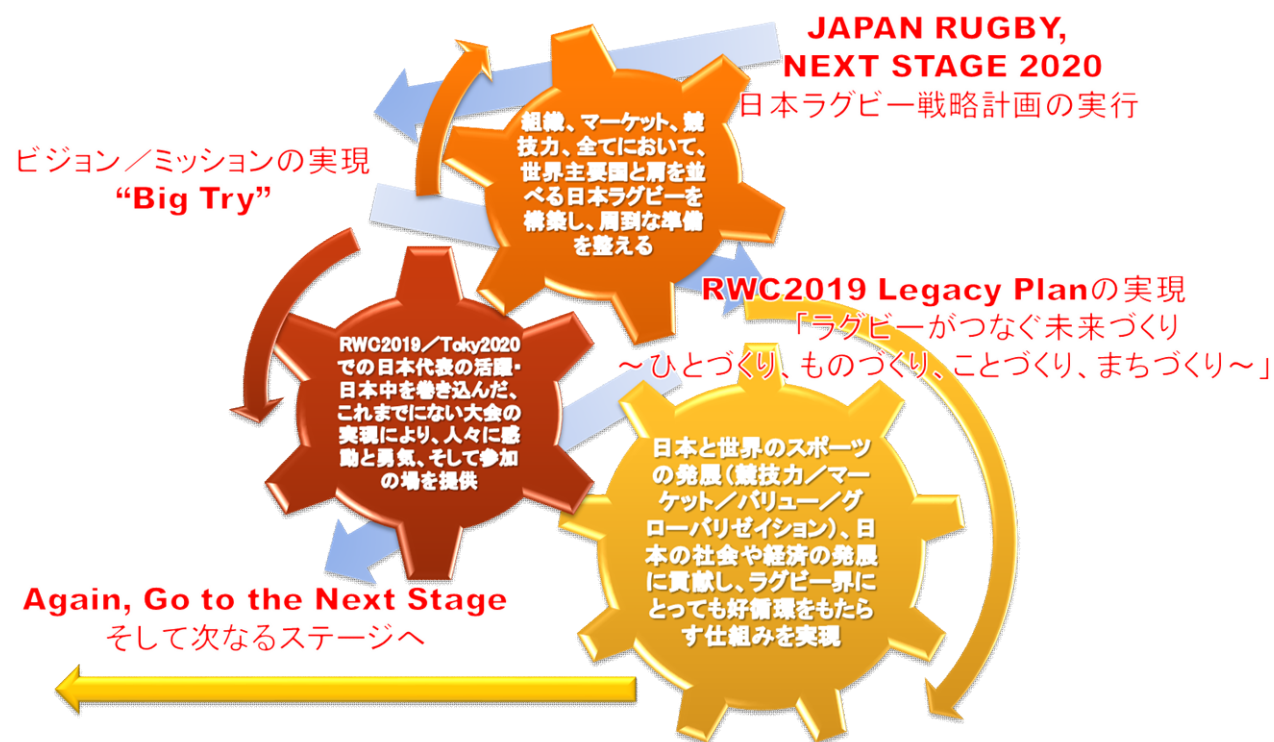


4. 全体構想イメージ



4. 全体構想イメージ

以下のとおり、戦略計画の遂行により、ビジョン/ミッションおよびレガシープランの実現を図り、次なるステージへと進める。





5. 主要戦略領域と目標



5. 主要戦略領域と目標

(1) 主要戦略領域関係図

下記に示す各取り組みを実施、推進することで有機的な関係を築き、好循環をもたらすサイクルを構築する。





(2) 現行戦略目標の見直しと新規目標について

	2019年ターゲット	現在の状況	現行目標の検証	見直し方針	新規目標
登録者数	200,000人	105,693人	RWC2019の招致ドキュメントに記載した仮の目標値を採用し、精緻な分析に基づくものではなかった。	少子化等客観的環境を現実的に分析し見直し、かつ、普及的観点からより広範囲な関わり方を対象とする。	プレーヤー、レフリー、コーチ、タグラグビープレーヤー、役員等を対象に20万人を目指す。
総観客動員	1,400,000人	923,905人	RWC2019で目標とする210万人の集客から逆算し、それまでに必要と思われる国内マーケット数値として設定	2015年以降の代表人気の上昇等を加味し、事業ごとに現実的な数字を積み上げ、トップリーグについてはチャレンジングな目標を維持	スーパーラグビー、三地域大会、高校大会等を含め、2020年までに150万人と上方修正
運営組織	全市町村に協会	274	ビジョンとして設定	施策としては継続も目標としては設定せず	—
15人制代表	RWC2019ベスト8	RWC2015 3勝/WR10位	永年の悲願である準々決勝進出を目標として設定	RWC2015で手が届きかけた目標を必達として継続	RWC2019ベスト8以上
7人制代表	男女リオ出場・メダル獲得	男子:ベスト4 女子:10位	オリンピックの評価基準であるメダル獲得という大きな目標を設定	初挑戦での経験と検証をもとに、再度メダル獲得に挑戦	Tokyo2020で男女ともメダル獲得
財務体質	収入70億円/ 内部留保+20億円	収入35億円 内部留保6億円	当時のTier1協会と同程度の収入を目標値とし、毎年2億円を積み上げると仮定。	内部留保確保について、最低限の必達目標を掲げ、事業収益について、実行可能性を加味しながら積上げる。	内部留保を2019年までに5億円積上げを必達とし、事業収入はJSRA分を含め70億円を目指す。
アジア貢献	貢献プログラムの実施	スポーツ フォートウモ ロー等追加	—	施策としては継続も目標としては設定せず	—



(3) 主要戦略領域①<戦略実現のための基盤強化>

推進力の強化

- ・戦略を実現する機能的・専門的な組織体制の確立
- ・JR2019/JSRAをはじめとした外部との組織連携強化、リソース補完、ノウハウ共有
- ・中期財務計画の策定と戦略的予算配分の実施

国際力の強化

- ・「貢献」と「プロモーション」に分けたアジア戦略の明確化と遂行
- ・国際ネットワークの構築(協定締結等)による、情報収集力と影響力／
外交力の強化

収益力の強化

- ・ブランド価値向上戦略と収益化機能の強化
- ・新規事業や試合の開拓と既存事業の価値引き上げ
- ・インフラ・環境の整備
- ・組織連携による効率化とノウハウの共有



(4) 主要戦略領域②<戦略推進の主要ドライバー>

トップリーグの価値向上

- ・企業と地域の一体化(ホームスタジアム/サポーター/運営組織)を軸としたトップリーグの新たなモデル/ストラクチャーの確立による価値と集客の向上の実現
- ・新たな試合、大会の創出

スーパーラグビーの活用

- ・世界トップレベルの環境での継続的強化
- ・試合運営、選手環境等のワールドスタンダードのキャッチアップ
- ・新たな観戦文化の醸成
- ・SANZAAR各国との関係の強化



(5) 主要戦略領域③<好循環をもたらす成果の実現>

日本代表の強化

(15人制男子)

- ・プレイヤーズウェルフェアの確保
- ・レベルの高い試合環境
- ・HP体制の構築
- ・強力なサポート体制の構築
- ・強化拠点の確立

(7人制男女)

- ・レベルの高い試合環境
- ・選手の専任化
- ・エリートプレイヤーの発掘／育成／強化パスウェイの確立
- ・強力なサポート体制の構築
- ・強化拠点の確立

(15人制女子)

- ・7人制とのリソース共有による強化(選手・コーチ・スタイル)

参画者の拡大

- ・普及基盤の整備
- ・育成環境の整備
- ・JR2019／RWC2019開催都市・キャンプ地と連携した普及
- ・ラグビー関連団体との連携

ファンの増大

- ・トップリーグの地域戦略、RWC2019開催地での国際イベントの継続開催による、地域に根付いたラグビーファンの増大
- ・RWC2019会場の大会後の継続利用、地域スタジアムのグレードアップ、運営のワールドスタンダード化による顧客満足の向上
- ・ブランディング確立によるファンのロイヤルティの向上、国中が日本代表を応援する機運の醸成



(6) 主要戦略領域④

<2020年の先へつなげるための仕掛けの構築>

RWC2019／Tokyo2020成功への貢献とレガシーの創生

- ・2019年、日本、ラグビーの枠を越えて、ラグビー／教育／価値／イノベーション／まち／アジアの分野でレガシーを創生
- ・RWC2019開催都市を拠点に、全国でのワークショップ開催によるビジョンの共有、協働の実現を通して、大会後も継続できる推進体制を確立



(8) 主要KGIとKPI

施策	KGI	KPI
推進力の強化	マネジメント体制確立 予算管理システム確立(内部留保5億円積上げ)	諸制度制・改定とモニタリング実施状況(組織・人材等)
		JR2019/JSRA等連携状況
		RWC2019に向けた内部留保
国際力の強化	Tier1と肩を並べる地位 アジアのリーダーとしてラグビーのグローバル化	SANZAAR加盟
		WR/AR要職確保
		国際人材確保
		国際ネットワーク構築
		アジアスクラムプロジェクト推進状況
収益力の強化	総事業収入70億円(JSRA含む)	平均単価
		平均集客数
		年間集客数
		総収入
		顧客単価
		粗利率
		チケット一般購入率
トップリーグの価値向上	集客数100万人	平均集客数
		年間集客数
		総収入
		サンウルブズ試合成績
スーパーラグビーの活用	プレーオフ進出	Tier 1チームとの対戦数・結果
		WRランキング
		WR/パネルレフリー・海外トップリーグレフリー輩出数
		年代別の海外代表との対戦成績・世界大会成績
		シリーズ成績・ランキング
		ワールドカップ成績
日本代表の強化	(男子15人制) RWC2019ベスト8以上	WRWC成績
		WRランキング
		(男女7人制) Tokyo2020メダル獲得
		(女子15人制) RWC出場
		登録プレーヤー数
参画者の拡大	登録者数20万人	登録レフリー数
		登録コーチ数
		登録役員数
		登録チーム数
		サントリーカップ参加者・チーム数
		タグラグビープレーヤー数
		タグラグビー指導者資格取得者数
		タグラグビー実施小・中学校数
		RDO設置数
		試合開催数
ファンの増大	年間総集客数150万人(TL/JSRA含む)	総集客数
		メンバーズクラブ会員数

RWC2019／Tokyo2020成功への貢献とレガシーの創生

- ・新しい日本ラグビーの文化と拠点
- ・ラグビー教育プログラムの確立
- ・日本ラグビーの新たな価値創造
- ・ラグビーによる社会的・商業的インパクト
- ・ラグビーによるまちづくりの実現
- ・アジアでのラグビームーブメント



6. 戦略の実現に向けて



(1) 戦略の実現に向けて必要な条件(重要成功要因)

- ・トップマネジメントが、戦略計画の実行と達成に向けた明確なコミットメント
- ・日本ラグビーに関わる関係者／ステイクホルダー／社会に対し、明確なビジョンと戦略および「アニュアル・レポート」等の発信など、説明責任を果たすことによる理解と支持
- ・戦略・アクションプランの実行に向けて必要な組織変革・リソース(人員・予算)の追加配置・再配置
- ・戦略推進・進捗管理組織を常設化
- ・進捗管理のための測定指標(KPI)の設定、その測定／報告方法および担当部門の明確化とそれを組織共有することによる進捗状況の‘見える化’
- ・戦略のレビュープロセスの明確化と計画的な実施および機動的な見直し



すべての人を、夢中にできるか。

本戦略計画に対するお問い合わせ・ご意見
公益財団法人日本ラグビーフットボール協会
〒107-0061 東京都港区北青山2-8-35

[TEL:\(03\)3401-3321](tel:0334013321)

(10:00～18:00 火曜定休)

<https://www.rugby-japan.jp/contact/>