公益財団法人日本アイスホッケー連盟
Japan Ice Hockey Federation

令和４年６月 30 日

ご挨拶：中期計画の策定にあたって

公益財団法人日本アイスホッケー連盟の中期計画（中間報告）の公表に際しまして一言ご挨拶申し上げます。

この中期計画策定のきっかけはまさにスポーツ庁公表のガバナンスコードの存在でありました。私達ＮＦ（中央競技団体）を取巻く環境は大変厳しいものがあり、とりわけアイスホッケー界にとっては競技人口の減少、代表・トップチームの低迷、財務体質の脆弱化に加え、練習・試合を行う舞台ともいうべき「アイスリンク」が激減していることが挙げられます。

この厳しい環境下、私達が何とか目指す方向やビジョンの明確化＝見える化を図り、選手やチーム関係者、加盟団体そしてあらゆるステークホルダー（関係者）が一致団結して今こそ同じ方向を向くべきと考え、この中期計画の策定に着手した次第です。

素晴らしい中期計画を描くことだけに邁進すると「絵に描いた餅」なってしまうのではないかと思い、私達は策定のプロセスを重視してきました。予算も無いこともありましたが、コンサルタントや代理店を一切起用せず、専門委員会や事務局スタッフによる手作りとなっている為に表現や説明が言葉足らずの所が多々ありますこと、ご容赦いただきたいと思います。

この中期計画（中間報告）はやっと中期計画の入口にたどり着けたもので、完成にはまだほど遠い工程があることも理解しております。今後の議論においてもここまでの策定過程で確認した前提条件や進むべき道がブレない様、基軸をしっかり持ち計画の具体化に取り組んでいく所存です。

別添「中期計画策定の方針書」参照の通り、「もう一度アイスホッケーというスポーツが有している魅力を取り戻し、選手やクラブそして加盟団体他全ての関係者（ステークホルダー）と共にアイスホッケーの未来永劫の発展を目指す」ため、NF をはじめ関係者皆様の一層のお力添えを賜りますようお願いいたします。

公益財団法人日本アイスホッケー連盟
会長　水野　明久

160-0013　東京都新宿区霞ケ丘町４－２
Japan Sport Olympic Square 506
phone　+81 3 5843 0375
fax　+81 3 5843 0376
e-mail　jihf@jihf.or.jp
internet　www.jihf.or.jp
Japan Sport Olympic Square 506
4-2 Kasumigaoka-machi, Shinjuku-ku,
Tokyo 160 0013 Japan
A Member of IIHF

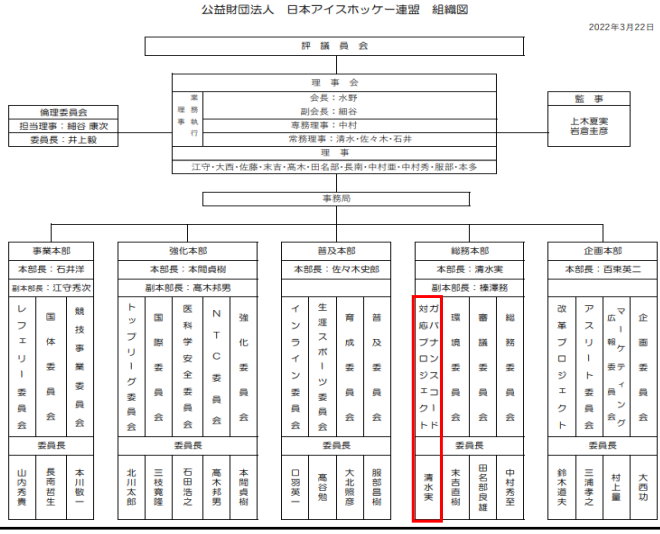
公益財団法人
日本アイスホッケー連盟

「中期計画（中間報告）」

2022.6.26

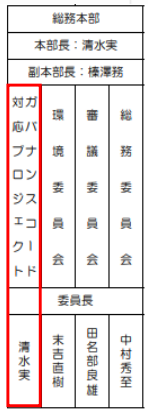
公益財団法人日本アイスホッケー連盟（以降「日ア連」と呼ぶ）の
中期計画（中間報告）についてご説明致します。
表紙の写真は、上からアイスホッケーのシニア、ジュニア、女子
そしてオールドタイマー、また　下の段の左側の写真は
インラインホッケーで、日ア連の活動領域に含まれます。

組織図2022年3月22日付け



日ア連組織図　２０２２年３月２２日付け

スポーツ団体ガバナンスコード：
スポーツ庁公表「透明性・公正かつ迅速な決定を行う為の仕組み作り」



※ 正式名称
「スポーツ団体ガバナンスコード
対応検討プロジェクト」

５本部（事業・強化・普及・総務・企画）の中でも総務本部に
「スポーツ団体ガバナンスコード対応検討プロジェクト」が
設置されています。
スポーツ団体ガバナンスコードは端的に言いますと
「スポーツ庁公表：透明性・公正かつ迅速な決定を行う為の仕組み作り」
であり、スポーツ団体ガバナンスコードの大きな課題である
「中期計画」について、総務本部が他本部と連携のもと
中期計画の策定に取り組んでいます。

スポーツ団体ガバナンスコード関連「中期計画」の推進経緯

- **2021年10月　業務執行会議 「中期計画骨子」提示**
- **2021年11月　理事会 「中期計画のドラフト（パワーポイント）」提示**
- **2022年　1月　水野会長名「中期計画方針書」発信**
- **2022年3月　　第一次案各本部策定**
- **2022年4月　　中期計画検討会**

6月末　中期計画（中間）公表予定

7月末　スポーツ団体ガバナンスコード適合性審査

２０２１年９月末の役員改選後の新体制で
スポーツ団体ガバナンスコードの大きな
課題である「中期計画」を推進してきました。

２０２１年１０月　業務執行会議（業務執行理事以上の職位及び監事）
において総務本部より「中期計画骨子」を提案
２０２１年１１月　理事会（理事１７名・監事２名他オブザーバー）
にて「中期計画ドラフト（パワーポイント）」を
提案より具体的に見える化を図りました
２０２２年１月　水野会長名「中期計画方針書」発信（後述）
２０２２年３月　第一次案　各本部策定
２０２２年４月　中期計画マトリクス（後述）に基づき
第一回中計検討会開催
２０２２年５月　第二回中計検討会開催
２０２２年５～７月　加盟団体ブロック会議（８ブロック）にて
意見交換
２０２２年６月末　中期計画・中間報告として公表予定
２０２２年７月末　スポーツ団体ガバナンスコード適合性審査予定

中期計画骨子

札幌から札幌

冬季オリンピックの歴史は１９３６年ドイツ大会に遡ります。
１９７２年札幌オリンピックの際に日本アイスホッケー連盟は
日本スケート連盟から分離・独立しました。
長野オリンピックでは、初めてNHL選手が参加したり
女子種目が初めて加わった事もあり、
注目度もアップし、その後の競技登録者数の増加に
大きく寄与しました。
直近では、２０１４年ソチオリンピック、
２０１８年平昌オリンピック、
そして２０２２年北京オリンピックと近年は女子の
スマイルジャパンが活躍し脚光を浴びています。
当年２０２２年９月　日本アイスホッケー連盟（JIHF）は
創立５０周年を迎えます。
そして、２０３０年に誘致を進めている札幌オリンピックまでに
発展を遂げると共に中期計画の当面のゴールに
定めることにしました。

中期計画骨子

中期計画の主旨と目標

方針書　令和4年1月26日

公益財団法人日本アイスホッケー連盟
Japan Ice Hockey Federation

J.I.H.F.2021～2022 第 205 号
令和４年１月 26 日

各本部長　各委員長　プロジェクト責任者　殿

公益財団法人日本アイスホッケー連盟
会長　水野　明久

ガバナンスコード関連　中期計画策定の件

標記の件、中計ドラフト（案）（別添資料１）については、業務執行会議や理事会にて総務本部より説明を行い、既に周知のことと思います。

「目標のない所に活動は生まれない」と言われます。将来の指針やビジョンを設定し、もう一度アイスホッケーというスポーツが有している魅力を取り戻し、選手やクラブそして加盟団体始全ての関係者（ステークホルダー）と共にアイスホッケーの未来永劫の発展を目指すには当該中期計画は鍵であり重要なツールであると考えています。

別添資料２「中期計画マトリクス（課題と役割分担表）」のとおり、中期計画における主要な課題を検討するタスクフォースメンバーとなるべき本部、委員会等の分担表を策定しました。その推進に当たっては、ガバナンスコード担当の総務本部はもちろんのこと、既に検討を進めてきた改革プロジェクトを担当している企画本部及び本部事務局が中心になって策定のフォローを行うこととしています。

計画策定の基本となる中期目標としては、次の５項目を設定しました。

- 男子＝２０３０年開催予定の札幌オリンピック自力出場／１勝以上
  女子＝札幌オリンピックで北京に次いでメダル獲得
- 年間事業規模＝１０億円　＊２０１８年ピーク　７．３億円　２０２０年３．３億円
- 登録競技者数＝２０，０００人　＊２０２０年１６千人
- 全カテゴリー、全国レベルの指導者、レフェリー育成
- IIHF 役員の就任

主要課題においても、常に２０３０年目標を意識してそれぞれ目標を達成すべくアグレッシブな対応策・施策をご検討いただきますようお願いします。その際、下記の各資料をご参照、ご活用ください。

２０２２年９月２９日には日本アイスホッケー連盟は創立５０周年を迎えます。次の５０年に向けて当該中期計画の策定・実行が日本のアイスホッケー界の発展に必ず寄与するものと確信しています。関係各位の積極的な取組みをよろしくお願いします。

160-0013　東京都新宿区霞ヶ丘町４－２
Japan Sport Olympic Square 506
phone　+81 3 5843 0375
fax　+81 3 5843 0376
e-mail　jihf@jihf.or.jp
Internet　www.jihf.or.jp
A Member of IIHF
Japan Sport Olympic Square 506
4-2 Kasumigaoka-machi, Shinjuku-ku,
Tokyo 160 0013 Japan

２０２２年中期計画の主旨と目標　―水野会長名方針書抜粋

中期計画骨子

中期計画の主旨と目標

方針書　令和4年1月26日

「将来の指針やビジョンを設定し、もう一度アイスホッケーというスポーツが有している魅力を取り戻し、選手やクラブそして加盟団体他全ての関係者（ステークホルダー）と共にアイスホッケーの未来永劫の発展を目指す」

・男子＝２０３０年開催予定の札幌オリンピック自力出場／１勝以上
　女子＝札幌オリンピックで北京に次いでメダル獲得
・年間事業規模＝１０億円　＊２０１８年ピーク　７．３億円　２０２０年３．３億円
・登録競技者数＝２０，０００人　＊２０２０年１６千人
・全カテゴリー、全国レベルの指導者、レフェリー育成
・IIHF 役員の就任

4/28

「将来の指針やビジョンを設定し、もう一度アイスホッケーという
スポーツが有している魅力を取り戻し、選手やクラブ
そして加盟団体他全ての関係者（ステークホルダー）と共に
アイスホッケーの未来永劫の発展を目指す」

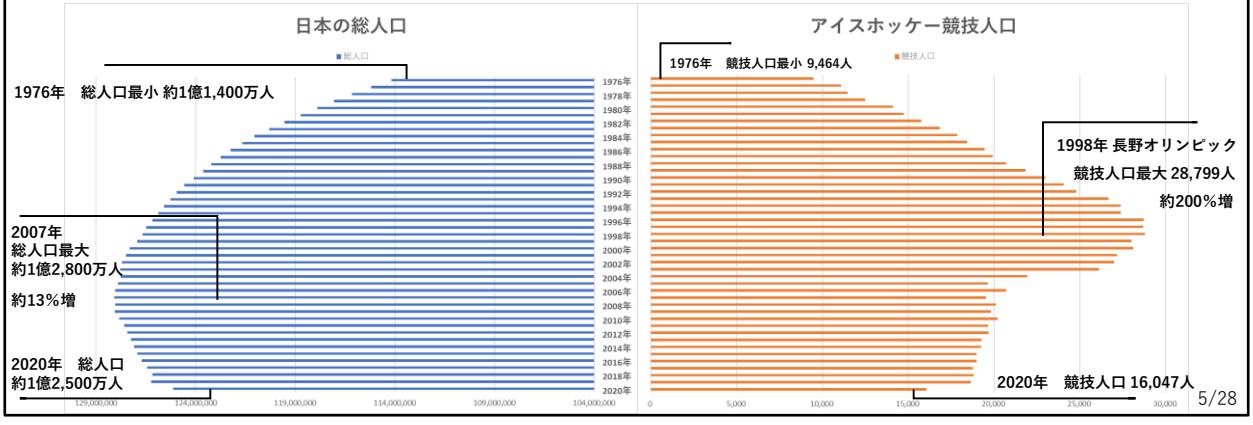
２０３０年までの目標を下記の通り設定しました。

・男子＝２０３０年開催予定の札幌オリンピック自力出場／１勝以上
　女子＝札幌オリンピックで北京に次いでメダル獲得
・年間事業規模＝１０億円　＊２０１８年ピーク７．３億円
　　２０２０年３．３億円
・登録競技者数＝２０，０００人　＊２０２０年１６千人
・全カテゴリー、全国レベルの指導者、レフェリー育成
・IIHF役員の就任
　　＊北京オリンピック（２月開催）で女子スマイルジャパンは
　　メダルを獲得する事を前提としていました。
　　＊IIHF：グローバルでのプレゼンスアップを図ります。

中期計画骨子

取り巻く環境と課題

競技人口



取り巻く環境と課題　「競技人口」

日本の総人口とアイスホッケー競技人口（人口ピラミッド）との比較

周知の通り日本は少子高齢化が進展しています。

アイスホッケー人口も同様に少子高齢化の傾向は一緒ですが、

１９７６年アイスホッケー競技人口9,464名（登録ベース）、

１９９８年長野オリンピック時の競技人口最大２８，７９９名、

２０２０年競技人口１６，０４７名（最大対比▲４４％）に

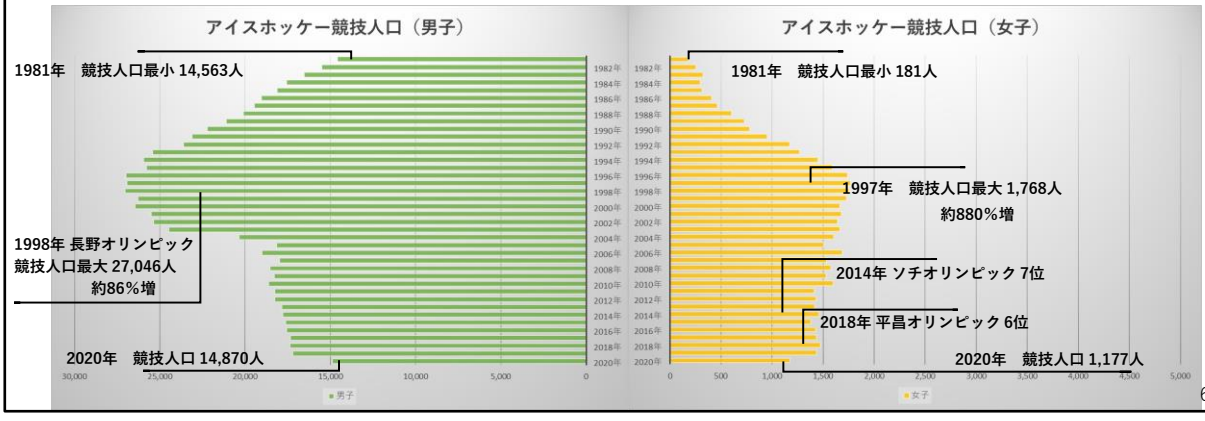
激減しています。

＊コロナ感染による試合数及び登録者数が減ったことも一部要因と思われます。

中期計画骨子

取り巻く環境と課題

競技人口(男女)

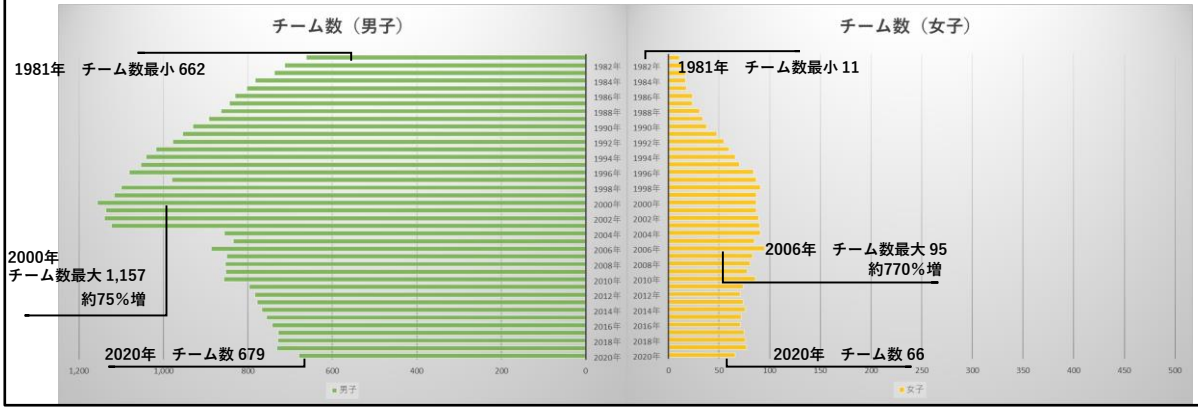


競技人口（男・女）
　男女別に見ると長野オリンピック以降男子は
　競技人口１４，８７０名、▲４５％
　女子は２０２０年競技人口１，１７７名、▲３３％
　絶対数は少ないものの近年のスマイルジャパンの
　活躍も相まって男子対比減少は少ない。

中期計画骨子

取り巻く環境と課題

競技人口（チーム数）



チーム数　男子・女子共に競技人口と同様の傾向
少子高齢化は何もしなくても競技人口減となる中、
他の競技・スポーツと比較して相対的に魅力度が
ダウンしていると推察されます。

中期計画骨子

取り巻く環境と課題

男子ナショナルチームの戦績

2022 MEN'S WORLD RANKING

RANK	TEAM	POINTS	2022 Div.
1	Finland	4065	Top Div.
2	Canada	3995	Top Div.
3	Russia	3910	-
4	United States	3750	Top Div.
5	Sweden	3715	Top Div.
6	Switzerland	3580	Top Div.
7	Czechia	3580	Top Div.
8	Slovakia	3560	Top Div.
9	Germany	3555	Top Div.
10	Denmark	3290	Top Div.
11	Latvia	3265	Top Div.
12	Norway	3120	Top Div.
13	France	2945	Top Div.
14	Belarus	2940	-
15	Kazakhstan	2860	Top Div.
16	Italy	2830	Top Div.
17	Austria	2790	Top Div.
18	Great Britain	2775	Top Div.
19	Slovenia	2665	Div. I G-A
20	Korea	2635	Div. I G-A
21	Hungary	2585	Div. I G-A
22	Poland	2460	Div. I G-B
23	Romania	2315	Div. I G-A
24	Lithuania	2310	Div. I G-A
25	Japan	2285	Div. I G-B
26	Estonia	2135	Div. I G-B
27	China	2125	Div. II G-A
28	Ukraine	2125	Div. I G-B
29	Netherlands	1990	Div. II G-A
30	Serbia	1905	Div. I G-B

2022年北京五輪3次予選グループG（2020/2/6 - 2/9 ＠スロベニアイェセニツェ

順位	参加国	スロベニア	日本	リトアニア	クロアチア	PTS
1	スロベニア	―	○ 6－2	○ 12－2	○ 7－0	9
2	日本	● 2－6	―	○ 4－0	○ 9－0	6
3	リトアニア	● 2－12	● 0－4	―	○ 3－1	3
4	クロアチア	● 0－7	● 0－9	● 1－3	―	0
		○：勝	●：負			

男子ワールドランキング　25位　（Div. I　G-B）

※2020年2月　北京オリンピック3次予選敗退、最終予選進出できず

※オリンピック出場　12チーム（含む開催国）

男子ナショナルチームの戦績

2022 MEN'S WORLD RANKING

RANK	TEAM	POINTS	2022 Div.
1	Finland	4065	Top Div.
2	Canada	3995	Top Div.
3	Russia	3910	-
4	United States	3750	Top Div.
5	Sweden	3715	Top Div.
6	Switzerland	3580	Top Div.
7	Czechia	3580	Top Div.
8	Slovakia	3560	Top Div.
9	Germany	3555	Top Div.
10	Denmark	3290	Top Div.
11	Latvia	3265	Top Div.
12	Norway	3120	Top Div.
13	France	2945	Top Div.
14	Belarus	2940	-
15	Kazakhstan	2860	Top Div.
16	Italy	2830	Top Div.
17	Austria	2790	Top Div.
18	Great Britain	2775	Top Div.
19	Slovenia	2665	Div. I G-A
20	Korea	2635	Div. I G-A
21	Hungary	2585	Div. I G-A
22	Poland	2460	Div. I G-B
23	Romania	2315	Div. I G-A
24	Lithuania	2310	Div. I G-A
25	Japan	2285	Div. I G-B
26	Estonia	2135	Div. I G-B
27	China	2125	Div. II G-A
28	Ukraine	2125	Div. I G-B
29	Netherlands	1990	Div. II G-A
30	Serbia	1905	Div. I G-B

2022年北京五輪3次予選グループG（2020/2/6 - 2/9 @スロベニアイェセニツェ

順位	参加国	スロベニア	日本	リトアニア	クロアチア	PTS
1	スロベニア	ー	○ 6－2	○ 12－2	○ 7－0	9
2	日本	● 2－6	ー	○ 4－0	○ 9－0	6
3	リトアニア	● 2－12	● 0－4	ー	○ 3－1	3
4	クロアチア	● 0－7	● 0－9	● 1－3	ー	0
		○:勝	●:負			

男子ワールドランキング　25位　（Div. I　G-B）

※2020年2月　北京オリンピック3次予選敗退、最終予選進出できず

※オリンピック出場　12チーム（含む開催国）

8/28

男子ナショナルチームの戦績

北京オリンピック３次予選の結果—最終予選に進出できませんでした。

男子ワールドランキング２５位と低迷。

＊ディビジョン１、グループＢでグループＡに昇格が必須。

オリンピック出場１２チーム（含む開催国）を

考慮するとグループＡに昇格

そしてランキング１５位以内に入ることが必要です。

ナショナルチーム・代表の活躍はアイスホッケーの魅力度アップに

直結する大きな要素です。

中期計画骨子

取り巻く環境と課題

女子ナショナルチームの戦績

女子日本代表ワールドランキング

北京オリンピック　決勝トーナメント初進出

予選ラウンド

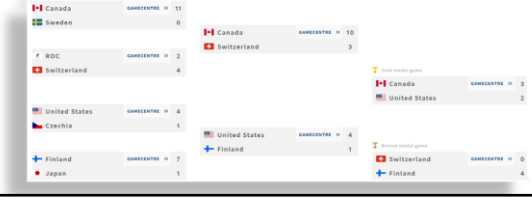
GROUP A

	TEAM	GP	PTS	W	OTW	OTL	L	GF:GA
1	CAN	4	12	4	0	0	0	33:5
2	USA	4	9	3	0	0	1	20:6
3	FIN	4	3	1	0	0	3	10:19
4	ROC	4	3	1	0	0	3	6:18
5	SUI	4	3	1	0	0	3	6:27

GROUP B

	TEAM	GP	PTS	W	OTW	OTL	L	GF:GA
1	JPN	4	9	2	1	1	0	13:7
2	CZE	4	7	2	0	1	1	10:8
3	SWE	4	6	2	0	0	2	7:8
4	CHN	4	5	1	1	0	2	7:7
5	DEN	4	3	1	0	0	3	7:14

決勝トーナメント



女子ナショナルチームの戦績
　ワールドランキング６位にアップ
　北京オリンピックでの活躍は周知の通り
　決勝トーナメント初進出　女子並びにアイスホッケー全体の
　プレゼンス大幅にアップしています。

「戦績（アジアリーグ）・経営・処遇・代表との関係」

アジアリーグレギュラーリーグ成績

順位	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
1位	イーグルス	イーグルス	イーグルス	イーグルス	アニャンハルラ	アニャンハルラ	アニャンハルラ	サハリン	デミョンキラー	サハリン
2位	クレインズ	アニャンハルラ	フリーブレイズ	デミョンサンム	サハリン	サハリン	サハリン	アニャンハルラ	サハリン	アニャンハルラ
3位	フリーブレイズ	アイスバックス	クレインズ	クレインズ	フリーブレイズ	クレインズ	イーグルス	フリーブレイズ	アニャンハルラ	イーグルス
4位	アニャンハルラ	クレインズ	アニャンハルラ	ハイワン	イーグルス	イーグルス	フリーブレイズ	アイスバックス	クレインズ	デミョンキラー
5位	ハイワン	ハイワン	アイスバックス	フリーブレイズ	ハイワン	フリーブレイズ	クレインズ	イーグルス	イーグルス	クレインズ
6位	アイスバックス	フリーブレイズ	ハイワン	アニャンハルラ	クレインズ	アイスバックス	アイスバックス	デミョンキラー	ハイワン	アイスバックス
7位	チャイナドラゴン	チャイナドラゴン	チャイナドラゴン	アイスバックス	デミョンサンム	ハイワン	ハイワン	クレインズ	アイスバックス	フリーブレイズ
8位				チャイナドラゴン	アイスバックス	デミョンサンム	デミョンサンム	ハイワン	フリーブレイズ	
9位					チャイナドラゴン	チャイナドラゴン	チャイナドラゴン			

シーズン	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
チーム数	4チーム	4チーム	4チーム	4チーム	5チーム
総試合数	101	100	75	72	52
総観客数	116,916	110,433	98,653	81,585	39,084
平均観客数	1,158	1,104	1,315	1,133	752

ひがし北海道
クレインズ
（釧路）

レッドイーグルス
北海道
（苫小牧）

東北
フリーブレイズ
（八戸）

H.C.栃木日光
アイスバックス
（日光）

横浜GRITS
（横浜）

10/28

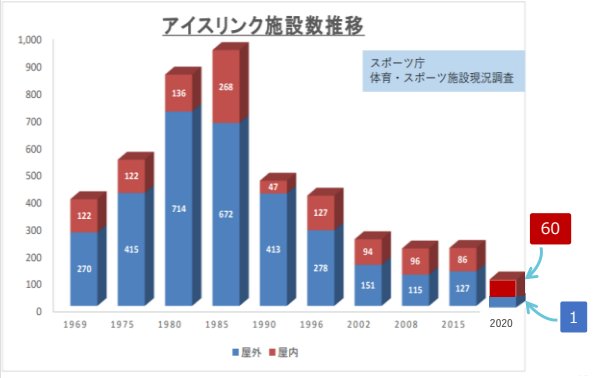
国内のトップチームは、東北海道クレインズ、レッドイーグルス、
東北フリーブレイズ、H.C.栃木日光アイスバックス、
横浜GRITSの５チーム＋サハリン（ロシア）、
アンニャハルラ（韓国）の７チームでアジアリーグを編成。
昨今のコロナ感染及びウクライナ問題により直近は
国内リーグとして開催しています。
資料の通りアジアリーグでは、レッドイーグルスが直近では３位、
２０１０～２０１３年までは王子イーグルスが優勝。
現在では、サハリン（ロシア）、アンニヤハルラ（韓国）の
後塵を拝しています。
トップチームのクラブ化とコロナ感染による試合数減により
トップチームの経営は厳しい局面を迎えています。

中期計画骨子

取り巻く環境と課題

アイスリンク量と質の課題

全国



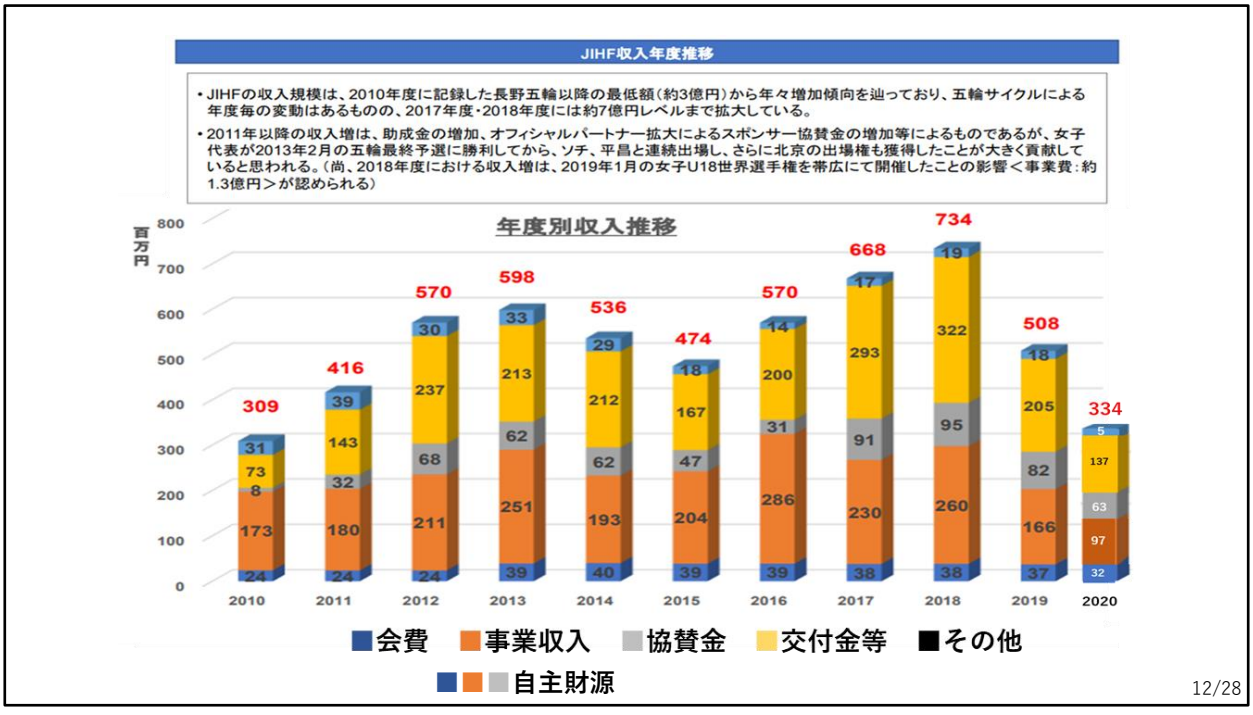
量：1985年（昭和60年）　屋内リンク 268ヵ所
　　屋外リンク 672ヵ所

2020年（令和2年）　屋内リンク 60ヵ所
　　屋外リンク　1ヵ所

質：世界選手権・国際試合　長野ビッグハットのみ
　　国際大会・26m（NHL）・3 on 3

※自治体・ビジネスモデル

アイスリンク量と質の課題
陸上トレーニングを除きアイスホッケーの特殊事情として試合や練習の為の
アイスリンクの存在は大きいわけです。
今から３７年前の１９８５年当時アイスリンクは屋内リンク２６８カ所、
屋外リンクは６７２カ所と合計すると約1,０００カ所のリンクが存在。
２０２０年には屋内リンク６０カ所、屋外１カ所に激減しています。
　注）２０２０年屋内６０カ所はアイスホッケーの練習ができるリンクのベース
一方、スポーツ庁調査　２０１５年迄のアイスリンクはアイスホッケーに限らず
大小のアイスリンクが含まれているベースとなります。
直近の調査では、２０２１年には屋内リンク約100カ所となっております。
この数は、実際にアイスホッケーが出来るリンクであるか、現在精査を行っている
最中です。
現在、日ア連ではアイスリンクの実態を把握するために総点検を行っていますが、
リンク数の減少の傾向は明白です。
一方、質の点でもトップレベルの世界選手権・国際試合が開催可能な
リンク（観客収容人数・付帯設備）は、長野オリンピック時の
長野ビッグハットのみです。
アイスリンクの量と質はアイスホッケー界にとって深刻な課題であり、
アイスリンクの抱える経営的課題に真摯に向かい合った対応が求められています。
また、将来的には日ア連自らビジネスモデルの構築等プロアクティブな
対応も必要になってきています。
今後、私達にとって自治体はもとよりフィギュア・スピードスケートを統括する
日本スケート連盟やアリーナ構想を展開しているバスケット連盟との
連携強化も課題となります。



12/28

財務体質　―　年度別収入推移

年度別収入を大別すると、各選手・チームの登録に関する「会費」、
全日本選手権やアジアリーグ等による「事業収入」、
日ア連オフィシャルパートナー他　企業のスポンサーによる「協賛金」。
そして、JOC/JSCからの「交付金」となり、総額は直近で
２０１８年の７３４百万円がピークであり、
昨今ではコロナ感染等の影響で３３４百万円までダウンしてきています。
財務体質上の課題は、①総額７億円と規模が小さい
②交付金比率が高く、協賛金等の自主財源が少ないことがあげられます。

中期計画骨子

取り巻く環境と課題

財務体質-収支差額

1997年度（長野オリンピック）～2010年度 14年間
マイナス年度 10回

2011年度以降は2014年度のみ

脆弱団体指定（JSCより）

自主財源（除く交付金）の確保が急務

財務体質―収支差額

この資料では、２０１０年から２０２０年迄の１０年間を掲載。
それ以前の１９９７年度（長野オリンピック時）～
２０１０年迄の１４年間の内、
収支がマイナスの年度は１０回もあった反面、
２０１１年以降は２０１４年のみマイナスでそれ以外は御覧の通り
プラスに推移しています。
このプラスの部分は、女子スマイルジャパンの
ソチ・平昌オリンピック出場等
露出度アップによる協賛金等が大いに貢献したといえます。
交付金以外の一般財源＝自主財源のアップが急務と言えます。
なお、本連盟は、平成23年9月1日に公益財団法人に移行しましたが、
公益法人には公益目的事業の収支相償というルールがあり、
公益のためにバランスのとれた収支とすることが求められています。

中期計画骨子

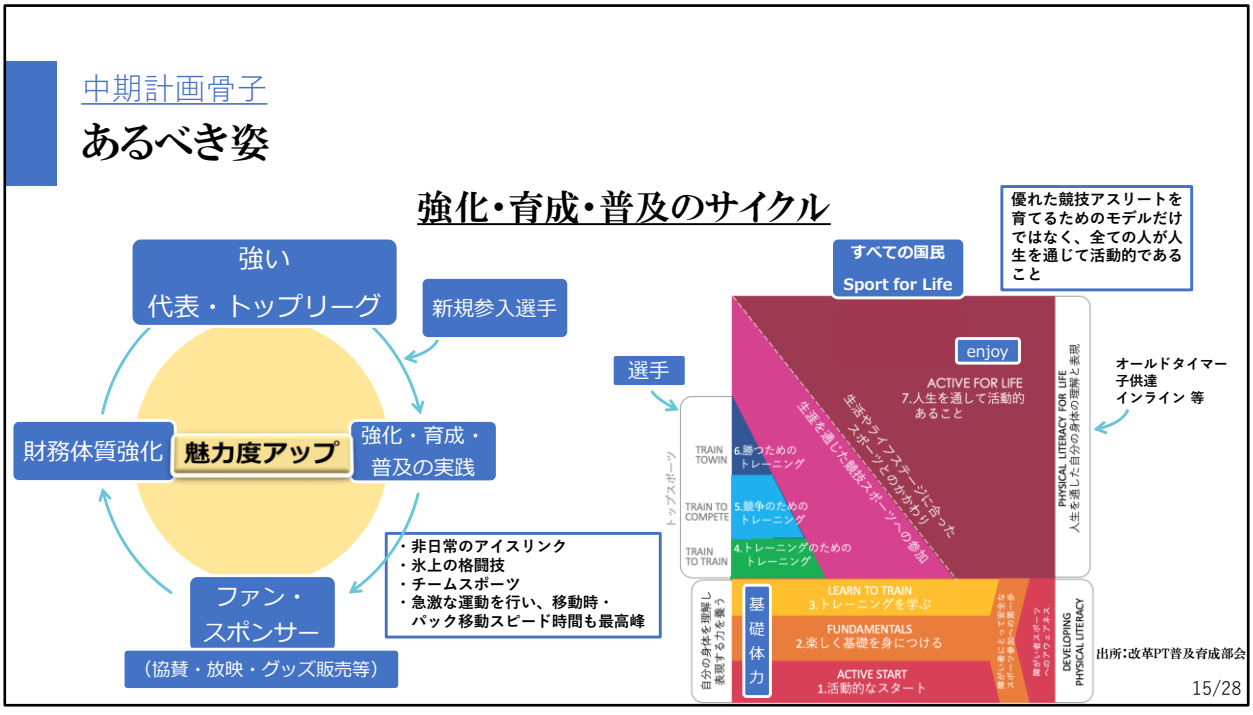
取り巻く環境と課題

財務体質-オフィシャルパートナー

オフィシャルパートナー年度別変化

オフィシャルパートナー	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
ミズノ	→	→									
ANA	→	→	→	→	→	→	→	→	→		
高須クリニック	→	→									
ブリヂストン	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	
近畿日本ツーリスト	→	→									
太陽生命	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→
王子ネピア／王子HD	→				→	→			→	→	
プリンスホテル	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→
丸大食品		→									
三菱自動車		→	→								
デンソー					→	→	→	→			
パナソニック						→	→				
長谷工コーポレーション										→	→

財務体質—オフィシャルパートナー
資料の通り、２０１７～２０１８年スマイルジャパンが
平昌オリンピックに出場したころの
オフィシャルパートナー協賛企業数並びに協賛金が
ピークであり、当時の６社から直近の２０２２年度は３社に減少、
大きな課題と言えます。



中期計画骨子　あるべき姿：強化・育成・普及・のサイクルによる魅力度のアップ
アイスホッケーの魅力は資料参照の通りです。
魅力をアップする為には「強い代表・トップリーグ」の存在、
「強い代表・トップリーグ」が存在するとジュニア選手をはじめ「新規参入選手」が
増加、そして「強化・育成・普及の実践」を行いながら更に魅力度をアップすると
「ファン・スポンサー」が増加し、「協賛・放映・グッズ販売等」による自主財源の
確保が容易となり、引いては「財務体質の強化」に繋がり更にその余力を
「強い代表・トップチーム」に振向ける事が可能です。
このサイクルを回して如何にアイスホッケーの魅力度をアップすべきかが
中期計画の本質的な課題と推進事項の大半を占める事になります。
「強い代表・トップリーグ」は、応急対策では成し得るはずも無いので、
その間「強化・育成・普及の実践」やファン・スポンサーを獲得する
マーケティング活動の実践は必須です。
このサイクルとは別にもう一つ大事な要素が選手強化以外の
私達アイスホッケー界を支える、
アイスホッケー愛好層＝エンジョイ派（オールドタイマー・ジュニア・シニア）の
存在であり、資料の通り「優れた競技会アスリートを育てるためのモデルだけではなく、
全ての人が人生を通じて活動的であること」の考えは公益財団法人としての
ミッション（使命）で掲げています
「全ての国民の為に」の実現のための普及・育成活動も重要な位置付けと考えます。

中期計画骨子

中期計画マトリクス

中計マトリクス　9分類・38項目の課題

中期計画策定に向けた課題と担当部署（案）

◎：主担当　○：副担当　☆：メンバー　（個人レベルで指名、原則正副担当2名中心に少人数でたたき台を作成）

ミッション、ビジョンは現状を踏襲

課題 ＼ 担当本部・委員会			企画本部				総務本部				普及本部				強化本部					事業本部				
		中計TF	企画委員会	広報委員会 マーケティング	アスリート委員会	改革プロジェクト	総務委員会	審議委員会	環境委員会	ガバナンス対応 プロジェクト	普及委員会	育成委員会	生涯スポーツ委員会	インライン委員会	強化委員会	NTC委員会	医科学安全委員会	国際委員会	トップリーグ委員会	競技事業委員会	国体委員会	レフェリー委員会	担当理事・本部長	担当事務局員
日本アイスホッケー 2030年の姿	男女日本代表のランク	男子＝札幌オリンピック出場／１勝以上、女子＝札幌オリンピックでメダル獲得																						
	日ア連事業規模	年間事業規模＝10億円																						
	チーム・選手登録者数	登録競技者数＝20,000人																						
	指導者・審判登録者数	全カテゴリー、全国レベルでの指導者、レフェリー育成																						
	IFでのステイタス確立	IF役員の就任																						
① 指導者の育成	1.資格の改定・運用 2.Eラーニングの推進 3.JDMの確立・普及 4.ハウスリーグの全国展開 5.ﾘｽﾍﾟｸﾄｷｬﾝﾍﾟｰﾝの実践					☆					○	◎	☆	☆	☆									
② ﾚﾌｪﾘｰ・ｲﾝｽﾄﾗｸﾀｰの育成	6.ﾚﾌｪﾘｰ資格の改定・運用 7.ｲﾝｽﾄﾗｸﾀｰ資格の新設・運用 8.ﾚﾌｪﾘｰ・ｲﾝｽﾄﾗｸﾀｰ規約制定 9.世界大会への派遣推進 10.Eラーニングの推進					☆					☆	○							☆	☆		◎		
③ 選手の育成・強化	11.男女代表戦の定期開催実現 12.大学強化（ﾄｯﾌﾟﾘｰｸﾞ参戦等） 13.海外ﾈｯﾄﾜｰｸの構築 14.ｼﾞｭﾆｱ・ﾕｰｽ選手の海外派遣				☆	☆						○		☆	◎			☆	☆	☆				
④ 国内リーグの充実	15.ﾄｯﾌﾟﾘｰｸﾞ法人化、ｶﾞﾊﾞﾅﾝｽ確立 16.下部ﾘｰｸﾞ(J-Ice)活性化検討 17.チーム数増加（中部・関西） 18.試合数の増加 19.発信の強化 20.強化との連携			○	☆	☆					☆				☆				◎	☆				
⑤ 競技会の充実	21.日本代表戦の企画・運営 22.全日本選手権の拡大 23.全日本地区予選の実施 24.地域大会のﾘｰｸﾞ戦化推奨			○	☆	☆					☆				☆				☆	◎				
⑥ リンク環境の改善	25.国際レベルのリンク整備 26.公認リンクの増加 27.専用アリーナの管理・運営		◎				☆		☆		○			☆					☆	☆				
⑦ 発信の強化（事業化）	28.試合中継拡充(TV,NET) 29.その他の発信拡充(SNS他) 30.企業協賛確保・ﾌｧﾝｸﾗﾌﾞ設立			◎	☆						○								☆	☆				
⑧ 登録推進	31.登録課題の調査・抽出 32.登録体系・料金の検討 33.登録システムの構築 34.インラインの推進 35.年代別普及対策の検討・実施					☆	◎	☆			○	☆	☆	☆								☆		
⑨ 組織基盤強化	36.ガバナンスコード対応 37.事務局パワーアップ 38.専門委員会機能強化						◎			(○)														

中期計画マトリクス

中期計画骨子

中期計画マトリクス

中計マトリクス　9分類･38項目の課題

日本アイスホッケー2030年の姿	男女日本代表のランク	男子＝札幌オリンピック出場／１勝以上、女子＝札幌オリンピックでメダル獲得
	日ア連事業規模	年間事業規模＝10億円
	チーム・選手登録者数	登録競技者数＝20,000人
	指導者・審判登録者数	全カテゴリー、全国レベルでの指導者、レフェリー育成
	IFでのステイタス確立	IF役員の就任

① 指導者の育成	② レフェリー・インストラクターの育成	③ 選手の育成・強化	④ 国内リーグの充実	⑤ 競技会の充実	⑥ リンク環境の改善	⑦ 発信の強化（事業化）	⑧ 登録推進	⑨ 組織基盤強化
・資格の改定・運用 ・ＥＬＩＮＧの推進 ・ＪＤＭの確立・普及 ・リウスリーグの全国展開 ・ハリウッドキャンペーンの実践	・レフェリー資格の改定・運用 ・インストラクター資格の新設・運用 ・レフェリー・インストラクター規約制定 ・世界大会への派遣 ・ＥＬＩＮＧの推進	・男女代表戦の定期開催実現 ・大学強化（トップリーグ参戦等） ・海外ネットワークの構築 ・ジュニア・ユース選手の海外派遣	・トップリーグ（Ｊリーグ）法人化、ガバナンス確立 ・下部リーグ（Ｊｃ）活性化検討 ・チーム数増加（中部・関西） ・試合数の増加 ・発信の強化 ・強化との連携	・日本代表戦の企画・運営 ・全日本選手権の拡大 ・地域大会の実施 ・全日本地区予選の実施 ・リーグ戦化推奨	・国際レベルのリンク整備 ・公認リンクの増加 ・専用アリーナの管理・運営	・試合中継拡充（ＴＶ，ＮＥＴ） ・その他の発信拡充（ＳＮＳ他） ・企業協賛確保・ファンクラブ設立	・登録課題の調査・抽出 ・登録体系・料金の検討 ・イベントシステムの構築 ・年代別普及対策の推進	・ガバナンスコード対応 ・事務局パワーアップ ・専門委員会機能強化

中期計画マトリクス
　資料の通り、日ア連は縦軸に９分類・３８項目の
　課題を設定しました。
　横軸には９分類・３８項目の課題を検討する上で、
　事業・強化・普及・総務・企画本部の役割分担を明確にし、
　従来５本部の縦割りに活動する傾向が強い組織に対して、
　９分類・３８項目の課題と各本部が横断的に
　検討・推進するタスクホース型の役割分担表を策定して、
　中期計画の検討を行いました。

中期計画では札幌オリンピックの開催を目指している2030年を
ターゲットとして日本のアイスホッケー界が目指す姿を設定しました。
日本中に競技者やファンを増やし、そうした人々に支えられて
活躍する日本代表を実現したいと考えています。
こうした2030年の姿を実現するために強化（強い代表）、
国内リーグ（人気競技へ）、競技会（参加したくなる競技会）、
指導育成（日本型育成モデル（JDM））、
レフェリー（リスペクトされるレフェリー）、
アイスリンク（全国にアイスリンク）、
登録（アイスホッケー界のマイナンバー）、発信（社会との接点）、
組織基盤（アイスホッケー界を支える足腰）の
９テーマを設定し、それぞれ2030年の姿とそこに至る道筋を描きました。

強化2030への道

強化2030に向けて

- 安心して挑戦できるトップリーグ　そして代表へ
- 地域に根差したトップリーグのチーム経営モデル
- 子供たちがトライできるインフラを全国に

＜強化2030＞一貫したジャパンスタイルの確立

- 強い代表がオリンピックの舞台で活躍
- 注目されるトップリーグ
- 次々と続く次世代
- 定着した海外ネットワーク

世界を相手に活躍する日本代表の姿は、アイスホッケーの競技者、ファンに留まらず日本中に元気を与えてくれます。
強い代表は目指すべきゴールであると同時にアイスホッケーの未来につながる出発点でもあります。中期計画では最も重視する課題の一つとして体系的な強化への取り組みを掲げています。

国内リーグ2030への道

国内リーグ2030に向けて

- アジアリーグ、チームの経営安定
- 多様な形のファン確保、ファンサービスの拡充
- 事業のためのインフラ（リンク、レフェリー、指導者等）整備

＜国内リーグ2030＞人気競技として再生

- トップリーグの安定経営
- 幅広いファン層を獲得
- 全国で様々な大会・リーグ戦を開催

アイスホッケーのトップリーグは長く企業に所属する実業団チームによって構成されてきましたが、今日その状況は一変しすべてがクラブチームになりました。
これはクラブを運営する資金を自ら調達しなければならないことを意味します。
経営安定のためにそれぞれのクラブが努力することはもちろんですが、
アイスホッケー界全体としてトップリーグを盛り立てていくことが重要と考えています。
また、トップリーグだけでなく全国各地で多様なリーグが運営され、
楽しめる姿を目指します。

競技会2030への道

競技会2030に向けて

- リンク整備、ファン拡大などの施策と連携して競技会充実
- 世界戦の国内開催によるファン層の拡大

＜競技会2030＞観たくなる、登録したくなる競技会

- 通年リンクで地域のリーグ戦
- 全日本選手権の魅力アップ
- 世界戦の毎年開催

競技会は日ごろの研鑽を披露し成果を競う場として競技者が
最も楽しみとするところであるとともに、ライブあるいは映像で観戦する
ファンとアイスホッケーを結ぶ場でもあります。
日本のトップを争うレベルからエンジョイレベルまで競技会を
充実することは、アイスホッケーが数ある他の競技と同様に
スポーツとしての社会的役割を果たしていく上で不可欠な
取り組みです。
さらに年代別の大会を含め海外のチームと真剣勝負する機会を
日本国内で開催できたらと考えています。

指導育成2030への道

指導育成2030に向けて

- 競技人口拡大と人間教育重視の選手育成
- 持続的な学習と成長を支援するライセンス制度の創設による魅力ある指導者養成
- IT利活用と充実の設備で自己実現を支援する指導育成環境の整備

＜指導育成2030＞すべての子供が「やってみたら楽しかった」の指導・育成
（Japan Developmet Model）

- それぞれの個性・欲求にあった指導
- 競技者中心（プレーヤーズ・センタード）の指導・育成
- 指導者の育成システム、資格制度が普及

競技人口やアイスリンクの減少が続く中でアイスホッケーの火を灯し続け、
また強い代表を維持していくためには次の世代、
さらに次の世代にアイスホッケー界に入り、
そして継続してもらわなければなりません。
競技の楽しさ、成長する楽しさを実感できる指導の方法論、
指導者の育成が急がれます。

レフェリー2030への道

レフェリー2030に向けて

- レフェリー数の確保と技術向上のための育成システム整備
- ボランティア精神のみに依存する活動からの脱却
- リスペクト文化の醸成

＜レフェリー2030＞技量と誇りに裏打ちされたレフェリー輩出

- 技量の高いレフェリー
- 資格制度、育成システム確立
- チームの協力によるレフェリー育成の裾野拡大

アイスホッケーにレフェリーは不可欠です。
しかしながら現在レフェリーがそのような存在として指導・育成され、
また競技者からリスペクトされる状況にあるとは言えません。
こうした状況が改善されない限り競技会の充実は図れません。
レフェリー自身が技量の向上に努力するのはもちろんですが、
競技団体、競技者、チーム、ファンなど関係者が力を合わせて
レフェリーの裾野を広げていくことが必要です。

アイスリンク2030への道

アイスリンク2030に向けて

- 標準的な施設プラン、経営プランを行政に提供
- 各種アリーナ計画への働きかけ
- フィギュアスケート、ショートトラックとの連携

＜アイスリンク2030＞全国に通年でアイスホッケーができるアイスリンク

- 気軽にアイスホッケーが楽しめるアイスリンクを各地に
- 国際レベルの試合ができるリンク実現
- インラインホッケー施設、樹脂製リンク等でシティ・スポーツ化

アイスホッケーはアイスリンクがなければできません。
それが危機的な状況にあります。
世界選手権が開催できるようなアリーナから市民が
気軽にスケートを楽しむことができるリンクまで維持・拡充が
喫緊の課題です。
地方公共団体や民間企業を後押しする活動が必要だと考えています。

登録2030への道

登録2030に向けて

- 登録制度自体の見直し
- 多面的な情報活用を可能にする拡張性の高いシステムへの移行
- 会員業務の省力化への活用
- 会員サービスの充実、新しいファン獲得のツールに

＜登録2030＞登録はアイスホッケー界のマイナンバー　権利と義務の源泉

- 競技者、指導者、レフェリー、ファン･･･アイスホッケー界での足跡が集約
- 登録者はマイページでアイスホッケーに係る自身の情報を閲覧
- 登録データベースの活用で事務局業務効率化

日本アイスホッケー連盟が定める定款施行細則には
「本連盟並びに加盟団体が主催、主管又は後援する競技会に
参加する役員及び競技者は、本連盟の会員に限る。」とあります。
登録はアイスホッケーの競技者としては不可欠と言えます。
一方でアイスホッケー界の家族とも言える登録会員へのサービスは
必ずしも十分とは言えません。
また、競技会の実施や各種強化プログラムの実施に関する事務等を
効率的に行うための活用もできていません。
幅広い愛好者層にとって、魅力ある登録制度として整備していきたいと
考えております。
また、ファンに対しても何らかの組織化を行いサービスを
提供すべきではないでしょうか。
そうした取り組みを支えられるような制度、システムに発展させていきたい
と考えています。

発信2030への道

発信2030に向けて

- 戦略的発信ができる体制づくり
- アイスホッケーに興味を持って貰い、TV放送につなげる。（北京オリンピックで注目！）
- 一部地域の人気から全国に普及へ
- 入場料収入で運営できる大会価値確立

＜発信2030＞すべての国内試合が視聴可能に

- 発信専属体制
- 独自チャンネルの充実
- 発信強化から企業協賛獲得へ

アイスホッケー界の活力を維持・向上するには企業の協賛や
ファンからの支持が不可欠です。
そのためにも連盟はその活動を積極的に発信し、
また競技会の映像提供等を通じてアイスホッケーの魅力を
伝えていかなければなりません。
これまでも冬季オリンピックが開催されるとアイスホッケーが注目され、
閉幕するとすぐに熱が醒めるということを繰り返してきました。
ICT（情報通信技術）が社会全体に浸透することで
様々な情報発信ができるようになっています。
こうした手法を活用して協賛企業にもファンにも喜んでいただけるよう
情報発信を充実したいと考えています。

組織基盤2030への道

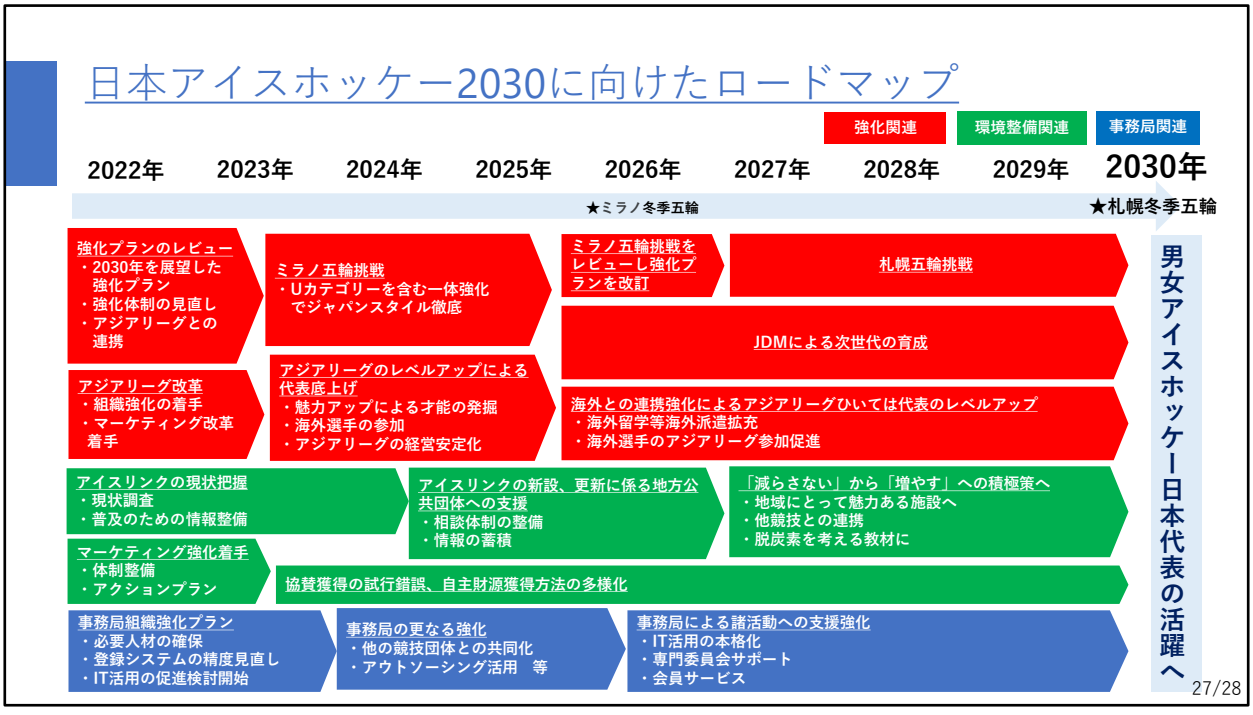
組織基盤2030に向けて

- 進む道の見える経営
- 個人の意欲に期待しつつ組織の力を活かす運営、ボランティア精神のみに頼らない運営
- 安定した財源の獲得

＜組織基盤2030＞すべての活動を支え、協働する組織基盤

- ガバナンスの確立
- 事務局パワーアップ
- 自主財源4億円確保

日本アイスホッケー連盟の事務局は10名ほどの職員で
全国のアイスホッケー活動に係る様々な業務に取り組んでいます。
また、専門員会のメンバーがボランティア精神で重要な課題に取り組んでいます。
しかしながらそこには全く余力がない状態です。
中期計画に盛り込んだ諸課題に取り組むにはそうした状態から
抜け出すことが必要です。
そのためには財務の強化、業務の効率化、人材の育成などを
総合的に推進していかなければなりません。



設定した2030年の姿は何一つとして容易に実現できるものはありません。
また、一気にゴールに近づけるものではありません。
さらに、体制も資金も足りない現状から出発しなければなりません。
だからこそ小さなことでもできるところから初めの一歩を踏み出し、
ゴールに至る道筋を描くことが大事です。
毎年の進捗と成果によって計画を見直しながら
ゴールに近づいていきたいと考えています。

最後に

茹でカエル

「茹でガエル」
　競技人口やチーム数の減少、代表やトップチームの戦績、
　アイスリンクの減少etc.
　突然にこの様な状況になった訳ではありません。
　　「茹でガエル」は沸騰した鍋の中に入れたカエルは熱さに驚き、
　　鍋から飛び出す。
　　逆に水を張った鍋の中にカエルを入れて段々とお湯を沸かした場合、
　　カエルは徐々に熱くなっていく変化を察知できずに
　　気が付いた時には身動きができなくて最後には茹で上がって
　　死んでしまうという話です。

最後に、この中期計画の中間報告は真に中期計画の入口に
ようやく到達できたもので、今後は「人・物・金」といった経営資源を
精査し、年次の事業計画と連動するものにしていかなくては
ならないと考えます。
そして、中期計画を3年程度で見直し、具体的なアクションプランは
年次事業計画で毎年アップデートしていくことを、中期計画の
枠組みと考えます。
公益財団法人として全ての国民、そして選手・チーム・加盟団体他
全てのステークホルダーの為の中期計画としていきたいと思っています。

公益財団法人日本アイスホッケー連盟
Japan Ice Hockey Federation

J.I.H.F.2021～2022 第 205 号
令和 4 年 1 月 26 日

各本部長　各委員長　プロジェクト責任者　殿

公益財団法人日本アイスホッケー連盟
会長　水野　明久

ガバナンスコード関連　中期計画策定の件

標記の件、中計ドラフト（案）（別添資料１）については、業務執行会議や理事会にて総務本部より説明を行い、既に周知のことと思います。

「目標のない所に活動は生まれない」と言われます。将来の指針やビジョンを設定し、もう一度アイスホッケーというスポーツが有している魅力を取り戻し、選手やクラブそして加盟団体他全ての関係者（ステークホルダー）と共にアイスホッケーの未来永劫の発展を目指すには当該中期計画は礎であり重要なツールであると考えています。

別添資料２「中期計画マトリクス（課題と役割分担表）」のとおり、中期計画における主要な課題を検討するタスクフォースメンバーとなるべき本部、委員会等の分担表を策定しました。その推進に当たっては、ガバナンスコード担当の総務本部はもちろんのこと、既に検討を進めてきた改革プロジェクトを担当している企画本部及び本部事務局が中心になって策定のフォローを行うこととしています。

計画策定の基本となる中期目標としては、次の５項目を設定しました。

・男子＝２０３０年開催予定の札幌オリンピック自力出場／１勝以上
　女子＝札幌オリンピックで北京に次いでメダル獲得
・年間事業規模＝１０億円　＊２０１８年ピーク　７．３億円　２０２０年３．３億円
・登録競技者数＝２０，０００人　＊２０２０年１６千人
・全カテゴリー、全国レベルの指導者、レフェリー育成
・IIHF 役員の就任

主要課題においても、常に２０３０年目標を意識してそれぞれ目標を達成すべくアグレッシブな対応策・施策をご検討いただきますようお願いします。その際、下記の各資料をご参照、ご活用ください。

２０２２年 9 月２９日には日本アイスホッケー連盟は創立５０周年を迎えます。次の５０年に向けて当該中期計画の策定・実行が日本のアイスホッケー界の発展に必ず寄与するものと確信しています。関係各位の積極的な取組みをよろしくお願いします。

160-0013　東京都新宿区霞ケ丘町４－２
Japan Sport Olympic Square 506
phone　+81 3 5843 0375
fax　+81 3 5843 0376
e-mail　jihf@jihf.or.jp
internet　www.jihf.or.jp
Japan Sport Olympic Square 506
4-2 Kasumigaoka-machi, Shinjuku-ku,
Tokyo 160 0013 Japan
A Member of IIHF

中期計画策定に向けた課題と担当部署（案）

◎：主担当　○：副担当　☆：メンバー　（個人レベルで指名、原則正副担当2名中心に少人数でたたき台を作成）

ミッション、ビジョンは現状を踏襲

課題 ＼ 担当本部・委員会		中計TF	企画本部				総務本部				普及本部				強化本部					事業本部			担当理事・本部長	担当事務局員
			企画委員会	マーケティング広報委員会	アスリート委員会	改革プロジェクト	総務委員会	審議委員会	環境委員会	ガバナンス対応プロジェクト	普及委員会	育成委員会	生涯スポーツ委員会	インライン委員会	強化委員会	NTC委員会	医科学安全委員会	国際委員会	トップリーグ委員会	競技事業委員会	国体委員会	レフェリー委員会		
日本アイスホッケー2030年の姿	男女日本代表のランク	男子＝札幌オリンピック出場／１勝以上、女子＝札幌オリンピックでメダル獲得																						
	日ア連事業規模	年間事業規模＝10億円																						
	チーム・選手登録者数	登録競技者数＝20,000人																						
	指導者・審判登録者数	全カテゴリー、全国レベルでの指導者、レフェリー育成																						
	IFでのステイタス確立	IF役員の就任																						
① 指導者の育成	1.資格の改定・運用					☆					○	◎	☆	☆	☆									
	2.Eラーニングの推進																							
	3.JDMの確立・普及																							
	4.ハウスリーグの全国展開																							
	5.ﾘｽﾍﾞｸﾄｷｬﾝﾍﾟｰﾝの実践																							
② ﾚﾌｪﾘｰ・ｲﾝｽﾄﾗｸﾀｰの育成	6.ﾚﾌｪﾘｰ資格の改定・運用					☆					☆	○							☆	☆		◎		
	7.ｲﾝｽﾄﾗｸﾀｰ資格の新設・運用																							
	8.ﾚﾌｪﾘｰ・ｲﾝｽﾄﾗｸﾀｰ規約制定																							
	9.世界大会への派遣推進																							
	10.Eラーニングの推進																							
③ 選手の育成・強化	11.男女代表戦の定期開催実現				☆	☆						○		☆	◎			☆	☆	☆				
	12.大学強化（ﾄｯﾌﾟﾘｰｸﾞ参戦等）																							
	13.海外ﾈｯﾄﾜｰｸの構築																							
	14.ｼﾞｭﾆｱ・ﾕｰｽ選手の海外派遣																							
④ 国内リーグの充実	15.ﾄｯﾌﾟﾘｰｸﾞ法人化、ｶﾞﾊﾞﾅﾝｽ確立			○	☆	☆					☆				☆				◎	☆				
	16.下部ﾘｰｸﾞ(J-Ice)活性化検討																							
	17.チーム数増加（中部・関西）																							
	18.試合数の増加																							
	19.発信の強化																							
	20.強化との連携																							
⑤ 競技会の充実	21.日本代表戦の企画・運営			○	☆	☆					☆				☆				☆	◎				
	22.全日本選手権の拡大																							
	23.全日本地区予選の実施																							
	24.地域大会のﾘｰｸﾞ戦化推奨																							
⑥ リンク環境の改善	25.国際レベルのリンク整備		◎				☆		☆		○			☆					☆	☆				
	26.公認リンクの増加																							
	27.専用アリーナの管理・運営																							
⑦ 発信の強化（事業化）	28.試合中継拡充(TV,NET)			◎	☆						○								☆	☆				
	29.その他の発信拡充(SNS他)																							
	30.企業協賛確保・ﾌｧﾝｸﾗﾌﾞ設立																							
⑧ 登録推進	31.登録課題の調査・抽出					☆	◎	☆			○	☆	☆	☆								☆		
	32.登録体系・料金の検討																							
	33.登録システムの構築																							
	34.インラインの推進																							
	35.年代別普及対策の検討・実施																							
⑨ 組織基盤強化	36.ガバナンスコード対応						◎			(○)														
	37.事務局パワーアップ																							
	38.専門委員会機能強化																							