

4. 中央競技団体の経営状況に関する調査

「スポーツ団体ガバナンスコード（中央競技団体向け）」（スポーツ庁、2019）では、中央競技団体が多岐にわたる業務を推進し持続的な組織運営を実現するため、組織のミッションやビジョンを実現するために中長期的基本計画や、業務分野ごとの詳細な計画の策定を求めている。また 2020 年は新型コロナウイルス感染症の拡大を防止するため、全国各地から多数の選手や観客が集まる大会の多くが、政府の要請等を踏まえ中止・延期または無観客試合とするなどの規模縮小を余儀なくされた。それに伴い、選手の強化活動や各種講習会の中止・延期のほか、競技者および愛好者の競技者登録の未手続や登録制度自体の一時見合わせが発生するなど中央競技団体の根幹となる事業活動が滞った。

本調査では、中央競技団体の経営のうち、経営戦略の策定状況と、新型コロナウイルス感染症の拡大による影響と対策につき調査を行った。回答のあった団体は 90 団体中 79 団体である。

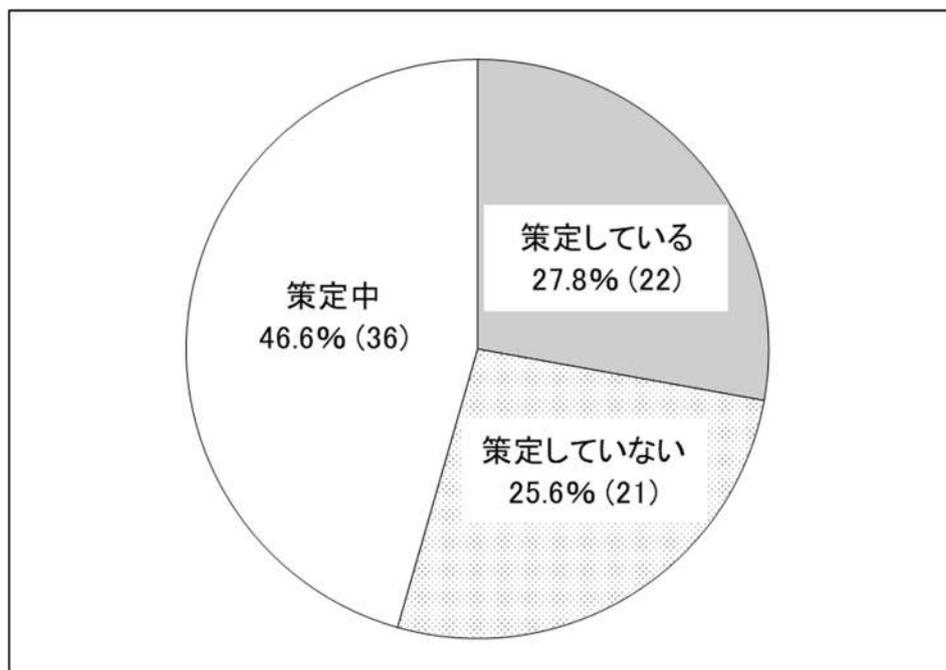
4-1 経営戦略および普及・マーケティング戦略

1) 経営戦略の有無

団体の中長期を見据えた総合的な経営戦略の策定状況についてたずねたところ、回答を得た 79 団体のうち、「策定している」団体は 22 団体（27.8%）であった（図 8）。これらの団体における経営戦略を策定年別にみると、2015 年が 2 団体、2017 年が 3 団体、2018 年が 2 団体、2019 年が 4 団体、2020 年が 10 団体であり、約半数が 2020 年に策定されている。このうち、経営戦略の目標年を定めているのは 18 団体で、目標までの年数を 4 年から 5 年とする団体が多い一方、複数の団体で策定から概ね 10 年となる 2030 年に設定する例もみられた。また、これらの経営戦略の名称は団体によりさまざまであるが、「基本計画」「中・長期計画」「ミッション・ビジョン」といった文言が使用される傾向にある。達成状況の評価方法については、6 団体が「あり」、10 団体が「策定中」と回答した。

経営戦略を「策定中」の団体は 36 団体（45.6%）であった。このうち 27 団体が戦略の完成予定年を回答し、2020 年が 3 団体、2021 年が 21 団体、2022 年が 3 団体であった。コロナ禍のため策定中の戦略の再調整も考えられるものの、ガバナンスコードの遵守事項への対応が中長期的な経営戦略の策定を後押ししている様子が見えてくる。

図 8 中央競技団体の中長期経営戦略の策定状況（n=79）

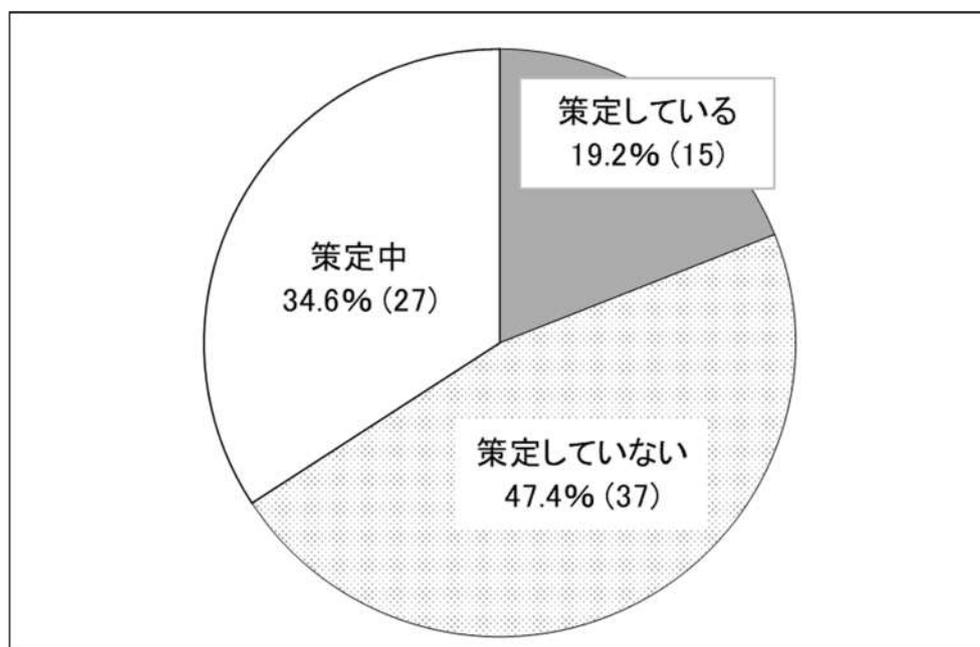


2) 普及・マーケティング戦略の有無

団体の収益力強化を図るために必要となる普及・マーケティング戦略の策定状況については、回答を得た 79 団体のうち、「策定している」団体は 15 団体（19.2%）であった（図 9）。このうち 13 団体は、前頁の経営戦略に普及・マーケティングの事項を含むと回答し、2 団体は経営戦略とは別に策定している。

普及・マーケティング戦略を「策定中」の団体は 27 団体（34.6%）であった。このうち 19 団体が戦略の完成予定年を回答し、2020 年が 1 団体、2021 年が 15 団体、2022 年が 3 団体であった。策定済みの団体の傾向と同様に、総合的な中長期計画への包含を予定する事例がみられた。

図 9 中央競技団体の普及・マーケティング戦略の策定状況（n=79）

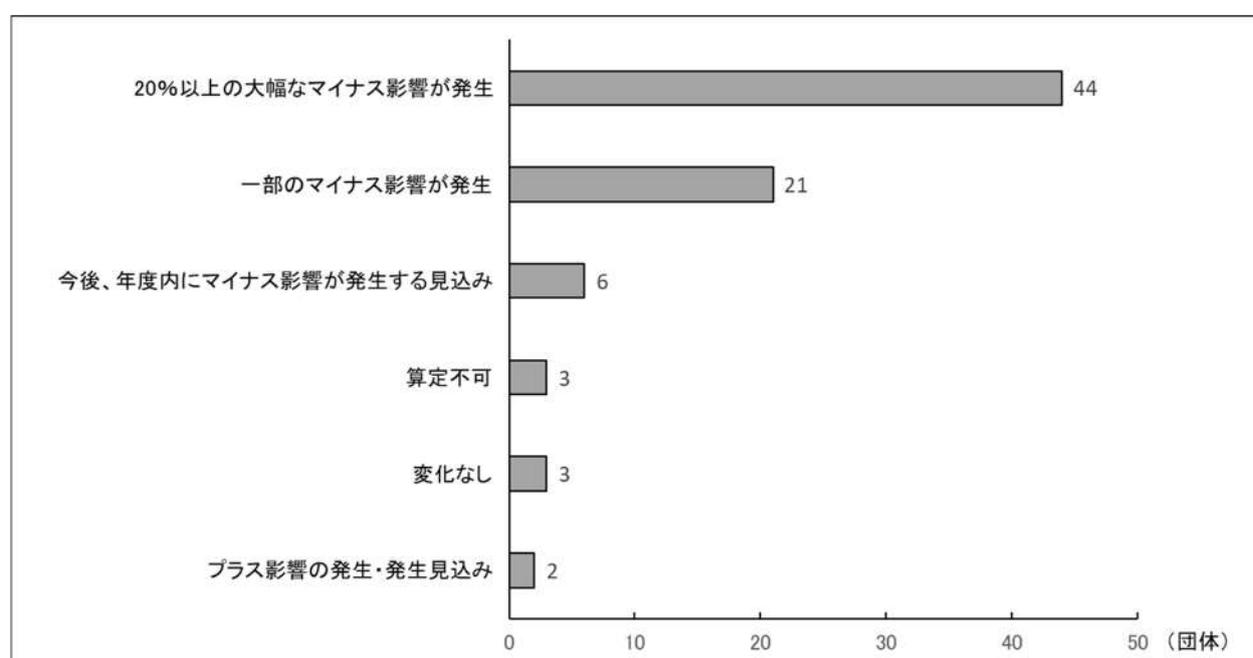


4-2 新型コロナウイルス感染症

1) 経常収益

新型コロナウイルス感染症の拡大により、事業活動が制限された2020年4月～9月期における当初収支予算に対する経常収益の変化についてたずねた。最も多いのは「20%以上の大幅なマイナス影響が発生」の44団体で、全体の半数以上が大きな減収があったと回答した(図10)。次いで「一部のマイナス影響が発生」が21団体、「今後、年度内にマイナス影響が発生する見込み」が6団体、「算定不可」が3団体であった。マイナス影響を受ける団体の割合が突出する一方、「変化なし」(3団体)、「プラス影響の発生・発生見込み」(2団体)と回答する団体もあった。

図10 新型コロナウイルス感染症による経常収益の変化 (n=79)

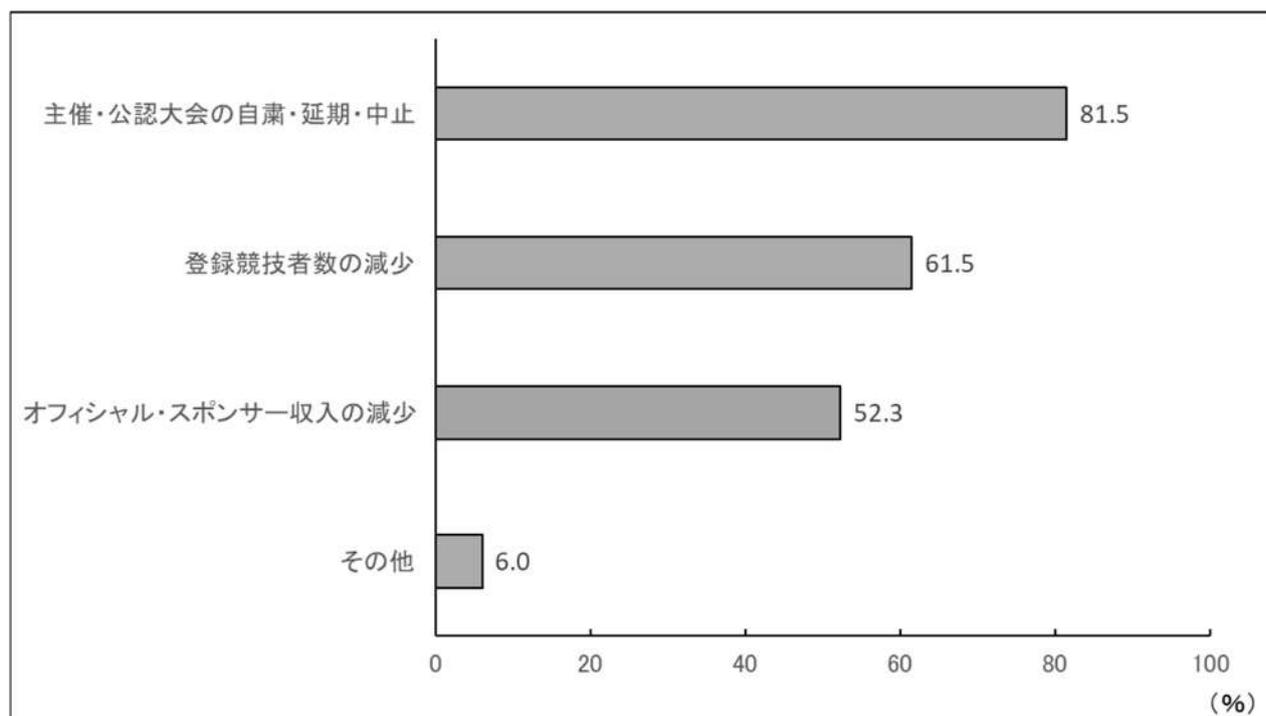


「20%以上の大幅なマイナス影響が発生」または「一部のマイナス影響が発生」と回答した65団体の経常収益減少の要因については、「主催・公認大会の自粛・延期・中止」が81.5%と最も高く、以下「登録競技者数の減少」(61.5%)、「オフィシャル・スポンサー収入の減少」(52.3%)、「その他」(6.0%)の順であった(図11)。「その他」の要因には、「受取補助金の減少」「各種講習会等の中止に伴う参加料減収」などの回答が含まれる。

このうち、「主催・公認大会の自粛・延期・中止」において大会数の回答があった32団体をみると、自粛・延期・中止が1～10大会に及んだのは20団体にのぼり、11～20大会が6団体、21大会以上が6団体であった。最少は1大会(3団体)、最大は150大会(1団体)であった。「登録競技者数の減少」につき、およそその減少割合を回答した27団体では、4割にあたる11団体で約20%もしくはそれ以下の減少があった。そのほか、

約 41～60%が 9 団体、約 61～80%が 4 団体、約 21～40%が 3 団体で、約 80%を超えた減少割合を回答した団体はなかった。同様に「オフィシャル・スポンサー収入の減少」へ回答した 19 団体の減少割合をみると、7 団体が約 20%以下と回答した。続いて約 41～60%が 5 団体、約 21～40%および約 81～100%がともに 3 団体ずつ、約 61～80%が 1 団体であった。100%と回答する団体もあり、スポンサー収入の減少が厳しい状況にある。

図 11 新型コロナウイルス感染症による経常収益の減少要因 (n=65 複数回答)

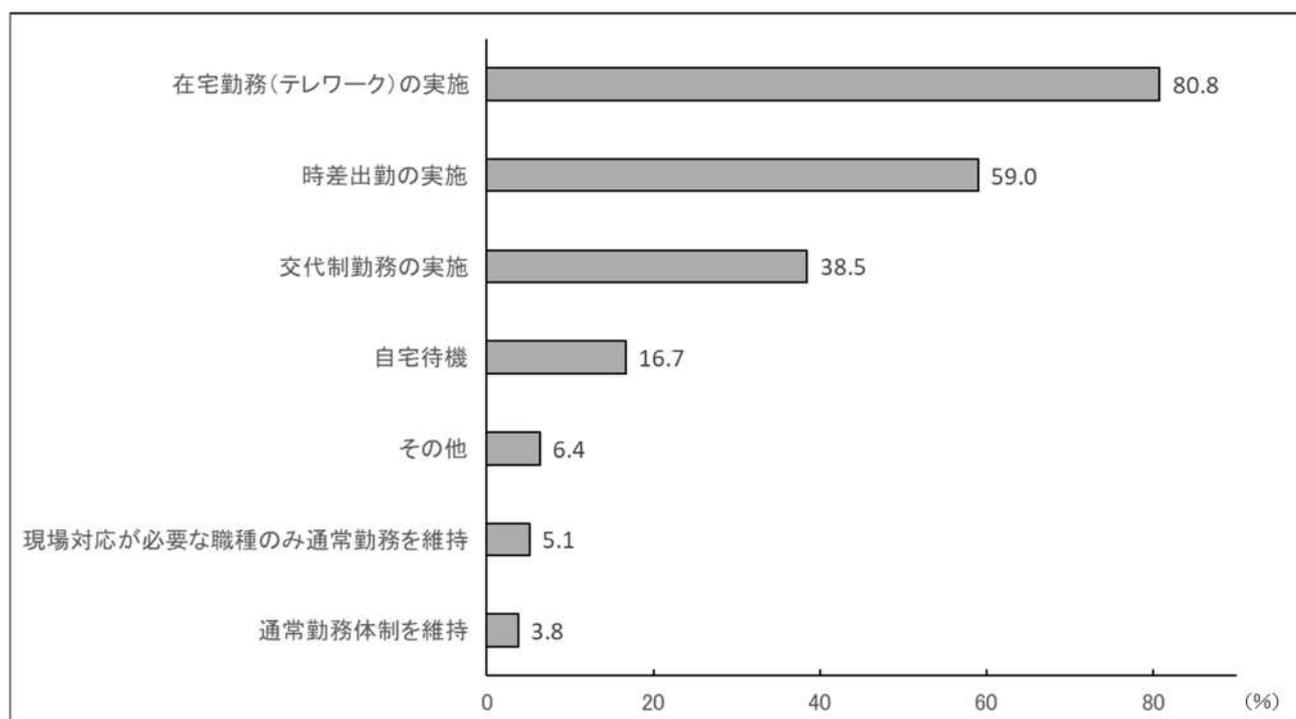


2) 勤務体制

新型コロナウイルス感染症により、各企業での在宅勤務の導入をはじめとする働き方改革が進む中、緊急事態宣言発令期間および同宣言解除後における中央競技団体の勤務体制についてたずねた。なお、ここでは緊急事態宣言の期間を、2020年4月7日から一部解除された5月21日とした。

緊急事態宣言発令期間中の勤務体制をみると、「在宅勤務（テレワーク）の実施」が80.8%と最も高く、次いで「時差出勤の実施」（59.0%）、「交代制勤務の実施」（38.5%）、「自宅待機」（16.7%）と続く（図12）。役職員の勤務形態の変更により感染対策を図る様子がうかがえる。一方、「現場対応が必要な職種のみ通常勤務を維持」（5.1%）や「通常勤務体制を維持」（3.8%）といった回答もあり、業務の特性や業務環境の整備状況、事務局所在地などにより対応が異なる実態がみえた。

図12 緊急事態宣言発令期間中の勤務体制（n=78 複数回答）

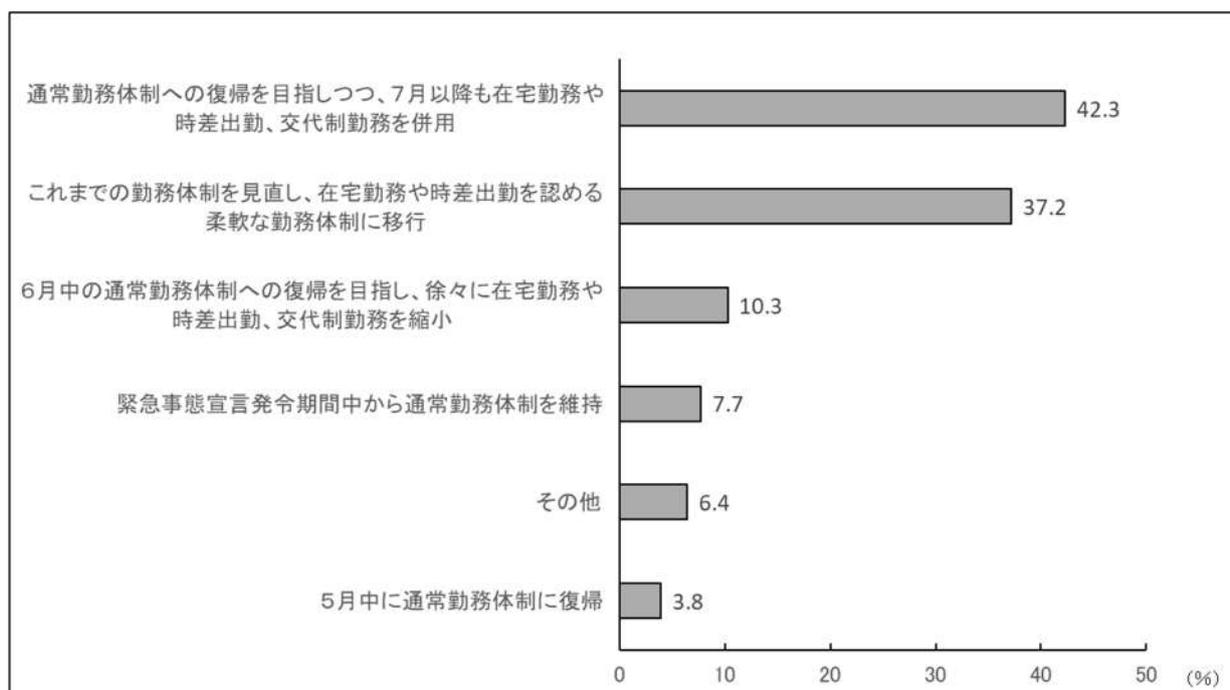


注1) 無回答1団体

注2) 緊急事態宣言発令期間は2020年4月7日～5月21日。

緊急事態宣言解除後の勤務体制をみると、「通常勤務体制への復帰を目指しつつ、7月以降も在宅勤務や時差出勤、交代制勤務を併用」が42.3%と最も多い（図13）。「6月中の通常勤務体制への復帰を目指し、徐々に在宅勤務や時差出勤、交代制勤務を縮小」（10.3%）、「緊急事態宣言発令期間中から通常勤務体制を維持」（7.7%）、「5月中に通常勤務体制に復帰」（3.8%）と、多くの団体が通常勤務への復帰に向けた体制整備を進めた。同時に、「これまでの勤務体制を見直し、在宅勤務や時差出勤を認める柔軟な勤務体制に移行」した団体も約4割にのぼる。

図13 緊急事態宣言解除後の勤務体制（n=78 複数回答）

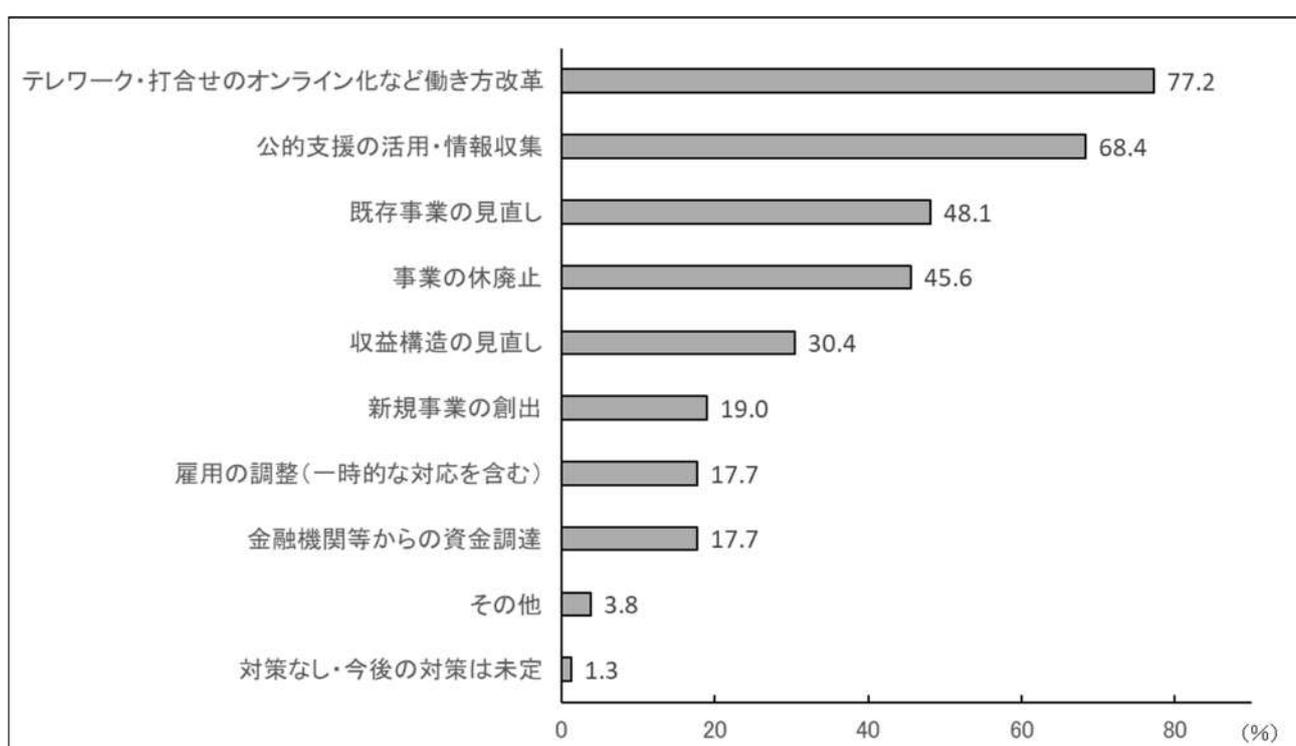


注) 無回答1団体

3) 新型コロナウイルス感染症への対策

新型コロナウイルス感染症による団体経営への影響に関する対策をみると、「テレワーク・打合せのオンライン化など働き方改革」が77.2%と感染拡大防止に向けた労務面の対応が最も多かった（図14）。以下、「公的支援の活用・情報収集」（68.4%）、「既存事業の見直し」（48.1%）、「事業の休廃止」（45.6%）、「収益構造の見直し」（30.4%）と事業面への対策が続き、各種事業の延期・中止により経営全体が極めて困難な状況であることがわかる。また、そのような中においても約2割が「新規事業の創出」（19.0%）と回答し、新たな取り組みを進めようとする意向もうかがえる。

図14 緊急事態宣言解除後の勤務体制（n=79 複数回答）



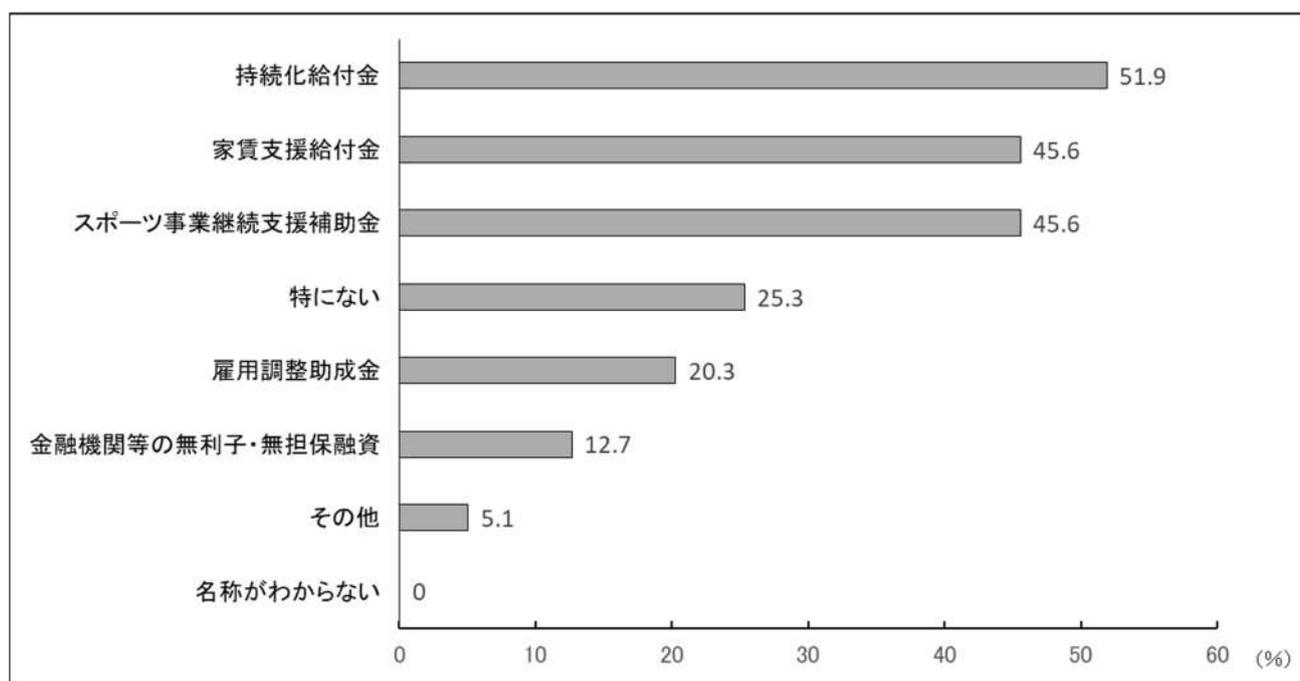
4-3 新型コロナウイルス感染症対応支援制度の活用

新型コロナウイルス感染症対応の緊急経済対策は、政府の補正予算をはじめとして雇用の継続や、事業活動の停滞による減収を下支えするためのさまざまな支援制度が創設された。本調査では、中央競技団体が利用済み、もしくは利用予定の支援制度の有無と、その種別の把握を試みた。

同感染症に係る利用済み・利用予定の支援制度をみると、事業全般に広く活用できる「持続化給付金」（経済産業省）が51.9%と最も高い（図15）。次いで、地代・家賃（賃料）の負担を軽減する「家賃支援給付金」（経済産業省）と、スポーツ活動の再開や継続への取り組みを支援する「スポーツ事業継続支援補助金」（日本スポーツ協会）が45.6%で並ぶ。給付金の利用割合が高い傾向は、一般的に利用対象が幅広く、資金給付が補助金に比べ速いほか、「持続化給付金」は給付上限額が高いためと考えられる。支援制度の活用割合が高い一方で、全体の25.3%にあたる20団体が「特にない」と回答した。「その他」には、「事業継続緊急対策（テレワーク）助成金」（東京都）、「香川県前向きに頑張る事業者を応援する総合補助金」（香川県）などの回答があった。

いずれかの支援制度を利用済み・利用予定の団体を制度数別にみると、1制度のみが14団体、2制度が17団体、3制度が19団体、4制度が7団体、5制度が2団体と、複数の制度を組み合わせている団体が多い。制度数の平均は2.4であった。

図15 新型コロナウイルス感染症対応支援制度の利用状況（n=79）



4-4 東京 2020 オリンピック・パラリンピック競技大会の延期

2020年3月に発表された東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会の延期が、オリンピック夏季競技種目の中央競技団体における経営にどのような影響があったかたずねたところ、以下のような回答があった。

【団体の回答】

○代表選考会を含む競技会等への影響

- ・ 代表選考会を含む国内競技大会の変更・中止、海外遠征及び合宿等の見送りによる日程調整への対応が生じた。
- ・ 代表選考大会の延期と、それに伴う選考基準の改定。
- ・ 代表決定試合の新設。
- ・ 代表選考日程の変更により、2021年大会日程の見直しと調整。
- ・ 本年度の春季に関しては公認競技会・主催大会ともにキャンセルとなったが、9月より日程・会場他を変更し再開した。
- ・ オリンピック予選会の中止により、強化事業に変更を余儀なくされた。またコロナウイルスの影響で海外での強化合宿が中止となるなど影響が出ている。
- ・ 代表選手の強化合宿の再調整。
- ・ 国際大会の延期・中止に伴う調整。(帰国後の14日間の隔離期間はリーグ戦を戦っている選手にとって海外遠征参加の高いハードル)
- ・ 延期による代表候補選手の引退やコンディションのピーキング維持の難しさ
- ・ 国際大会が全て中止となり、選手が所属する企業も対外活動禁止となったため、6月までは選手強化事業がほとんど実施できなかった。(6月より国内合宿等、徐々に活動再開)
- ・ 国内試合は3分の1が中止となり大幅な減収。選手も試合が無いため減員。
- ・ 既存競技会が中止・延期になり9月以降に再計画した後、縮小開催等を行っている。
- ・ 強化計画の見直し。
- ・ コロナ禍の影響により本年3月から今日まですべての大会・練習が中止され、選手1人ひとりが体調管理及び精神的な安定感を抱きその払拭と安心感の確保が難しい。

○スポンサー契約等に係る財政面への影響

- ・ 本年度のオフィシャル・スポンサー収入が激減した。
- ・ オフィシャル・スポンサー契約の内容見直し要請への対応。契約交渉と内容変更。
- ・ 2020年度までの契約オフィシャル・スポンサーにおいて2021年度以降での契約内容の変更、契約金の減少、コロナによるスポンサー企業の収益減少が大きい。
- ・ 既存のスポンサー契約が2020年度までだったため、延期に伴い条件の見直しが発生。2年で1年分の申し出があるなどマイナスの影響を受けた。

- ・ オリンピック周期だったオフィシャル・スポンサー契約は、根底から見直すことになり、本年度と来年度を含めて交渉中。
- ・ スポンサー収入の減少。
- ・ スポンサーとの契約は、一部減額、一部料金体制の見直しを行うと同時に、競技会中止の中でも契約内容を遂行すべくウェブ配信ために設備投資の支出があった。
- ・ オフィシャルパートナーとの契約金の削減。
- ・ オフィシャル・スポンサーとの契約において、競技会が中止となり露出が減少し、それに代わる競技会で露出をして減額幅を縮小させる対応。
- ・ 本年度・次年度の強化費等の見直し。
- ・ 収入の減少及びオリンピックに向けた選手強化事業の経済的負担の増加。
- ・ 外国人監督の契約が伸びて、予定外の出費が発生した。
- ・ 地方の加盟団体でも競技会収入が減少し、運営が厳しい状況になっている。
- ・ 世界選手権大会が 2022 年への延期になり、本年度の代表選考競技会が無くなったことで、これに関わる収益が無くなった。
- ・ オリンピックの延期よりも協会主催大会の会場がオリンピック・パラリンピック競技会場となったことから、日本選手権大会等の開催に多大な影響をもたらしており、協会財政に打撃を与えている。延期によりこの財政面での影響が長引いている。
- ・ 国内における代表強化試合の再調整と、それによる協賛料収入の不透明化およびチケット収入の減少の可能性。
- ・ 国内大会の中止が相次ぎ会員登録数の減少が確実となっており、会費収益に影響が出ている。
- ・ 収入に占める JOC からの強化補助金および強化交付金の割合が大きい。統括競技が 2024 年のオリンピック競技種目から除外が決まっているため、補助金・交付金の減額を見越して前年度決算では費用の一部を留保できたが、すでに交付金の減額を明言されていることもあり、自主財源の安定的な確保が急務な中、経済環境としてはかなり厳しい。
- ・ 延期に伴う支出が次年度に繰り越しとなり、予定していた支出が抑えられたため、会員減による収入減の兆候は否めないが補正予算を組むことで来年の支出を見据えた立て直しを図った。
- ・ 主催主管大会事業計画やナショナルチームの事業派遣などの計画変更を受け、中央競技団体としてのファイナンス計画のあり方の構築（プロジェクト毎の財務計画、マーケットからの資金調達、投資（インベスメント）など新たな手法を検討する機会となった。
- ・ スポンサーなどは大きな変更もなく継続している。
- ・ オフィシャル・スポンサーとの契約において若干の変更があったが経営面で大きな影響は無かった。

○団体経営全般への影響

- ・ポスト 2020 の施策が延期となり、スタートが遅れた。
- ・組織運営、事業運営については、在宅勤務でもできるように、オンライン会議、電子化によるペーパーレス化を図り会議コストが大きく削減できた。
- ・2020 年度は、東京 2020 オリンピック競技大会の延期が直接の起因となる影響はないが、2021 年度の事業日程に変更等が生じている。
- ・スポーツ団体ガバナンスコードへの対応が遅れが生じた。
- ・中長期計画を策定する上で、期間の単位としてオリンピック周期の 4 年が区切りとなり、今回の延期に伴い、2020 年度に満期となる契約と 2021 年度から予定していた新規契約の両方へ影響が出ている。また、全ての当事者がコロナ禍とオリンピックの開催如何によって状況が大きく変化するため、結論を出せない状況にある。
- ・中長期計画等は全て目標値を修正する必要がある。
- ・統括競技の大規模国際大会が新型コロナ感染拡大以前に開催されたことから、東京 2020 オリンピック競技大会の延期そのものによる影響は比較的限定的である。オリンピック以外の各種大会が昨年度末から今年度にかけて開催できなかったことによる影響は深刻である。

4-5 経営面の課題

「スポーツ団体ガバナンスコード（中央競技団体向け）」や新型コロナウイルス感染症への対策を迫られる中、団体が抱える全般的な経営面での課題を全ての中央競技団体にたずねたところ、以下のような回答があった。

【団体の回答】

- ・ 安定的な組織運営の課題として、人材確保と育成、収入源の多様化、事業規模の拡充、広報情報発信の充実、事業の承継がある。
- ・ 競技の知名度向上とそれに伴う競技人口の増加、財務基盤の強化、事務手続体制の改善、コロナ渦による会員減少への回復対策が課題。
- ・ 人口の減少に伴い競技人口や収入も減少しているため、スポンサーや、抜本的事業の改革等の検討が必要。
- ・ 内部規約等の整備を行うとともに組織の再編を行った。今後、経理処理ルール化、予算管理の充実を図るとともに 2021 年 4 月の公益法人化を目標とする。
- ・ 現在、事務所スペース 3 に対して 7 の割合でトレーニングセンターを併設しているが、固定費節減のため 2021 年 2 月に事務所を移転することに伴い、選手強化の拠点を失うことになり選手強化事業への影響が避けられない。
- ・ 中長期的な財政計画とマーケティング事業計画を策定中であり、コロナウイルスの影響で大幅な変更を余儀なくされている。
- ・ 団体の収益構造が急速に変化しており、従来からの事業活動をゼロベースで見直す時期にあると認識。
- ・ 財政基盤の強化。財政脆弱、人材不足。
- ・ 小規模団体であり、職員雇用が困難。
- ・ 経営拡大に伴う人材不足。
- ・ 2020 年を経験し、リスクマネジメントの観点から競技団体として公益法人であることのメリット・デメリットを強く感じる。株式会社化も検討が必要と考える。
- ・ 個別の中期計画を作成している事業部門はあるが、全体の中期計画がないため整合性がとれていない。全ての事業にまたがるような中期計画を作成する必要がある。
- ・ 東京 2020 大会後の公的資金助成等の状況が後退することが予測され、協会の自己資金の減少により、より厳しい局面が予測される。
- ・ 公益法人会計基準のひとつである収支相償の適用により、将来の収支変動に向けた備えが困難。中央競技団体向けガバナンスコードへの対応のため、人材確保、財源確保に苦労している。
- ・ 役員報酬、交通費、日当も支払う事が出来ない経営状況なので改善したい。スポンサー収入等は無く、大会運営も厳しく、全国 38 都道府県の理事会総会も本年度は開催できず、改善しなければならない。会費、大会出場費だけで運営している現状の改善。

- ・ 近年は毎年黒字経営だが、常勤職員 2 名体制によるところも大きい。競技の特徴としてどうしても小学生に焦点があたりやすいので、中学生以上の競技会や事業も充実させる目標を定めたい。ただ、中学生以上の部活にあたる活動がないため、どこにきっかけを作っていくかという認識の共有はまだ時間がかかる。
- ・ 大学、高校での新入部員大幅減の実情があり、仮に 2 年続くと、部存続にかかわる問題が発生する可能性がある。また、町道場や特に大都市部における開放校（体育館等）は 2021 年 3 月まで使用禁止継続があり、青少年の武道活動ができない。
- ・ Japan Sport Olympic Square の家賃負担が固定費として特にコロナ禍により厳しくなっている。
- ・ 固定費が重く事務所退去等含め費用削減しているが手持資金も底を着く状態。
- ・ マーケティング機能を強化し収入増を計るべきと CSO(Chief Strategy Officer)をフルタイム採用。
- ・ クラウドファンディングで SNS 新入生勧誘キャンペーン費用調達。
- ・ 事業活動収入のうち、協賛金収入が 3.5 割を占めており、本年のような感染症拡大による経済活動停滞や競技者数減少による協賛価値の低下等により協賛金収入の減少が懸念されるため、安定的な財源の確保が課題。
- ・ 財源的にもオフィシャル・スポンサー減額要求、大会中止による収入皆減、基幹的収入の会員登録費の皆減など全般的に影響し収入減額、大会収入皆減、会員登録数の減少による収入減が大きく影響し、前年度決算額より 50%以上減額する。
- ・ マイナー競技のため、スポンサー収入があまり見込めない。
- ・ スポンサー以外の収益強化。
- ・ スポンサー企業自体へのダメージによって、次年度以降の契約交渉が難航している。
- ・ 収益に対する大会事業の入場料収入の占める割合が大きく、本年のように入場者数の制限または無観客・中止等が本連盟の経営面に与える影響は非常に大きい。大会事業における入場料収入以外の収益面の拡大が課題である。
- ・ 収入は、競技者・愛好者による会員登録、スポーツメーカーからの会費や協賛金によるところが大きかった。本年の感染症拡大の影響を受け、今後は他の方法での増収、そして経費面の見直しを図り、財源確保に向けた財務計画を策定していく必要がある。
- ・ 助成金および会費が収入源となっており、今回のように競技が出来ない状況下において会員登録が収入減に直結する事になる。五輪終了後には助成金の減額も見込まれるため、新たな安定した収入を模索している。競技の普及による会員増を主柱にするため、初期投資を行い新たな競技会開催の方法を取り入れる事で会員増の見込みは得ているが、恒常的な収入に繋がるまでは時間が掛かる事が課題となる。
- ・ 助成金の金額が事業年度開始後でないと分からないので、計画をたてることが難しい。
- ・ 収入に対する補助金の比率が高いので、補助事業を縮小するか、自主財源を増やすかのどちらかの対策が必要。

- ・ 会員数の増加に伸び悩みが見られるが、経営面は概ね順調。
- ・ 各種大会が中止になっていることから、競技者の目標が無くなり、登録を取りやめる競技者が増える可能性がある。さらに、昇段審査会を行えないことにより、連盟の大きな収入源となる段位登録も例年に比べかなり減少している。登録者が減少すると、会費等収益に多大な影響が出るため、事業を見直す必要が出てきている。
- ・ 競技者登録数が伸び悩んでおり、所定の年度までに目標数を達成するかどうかの見通しが立っていない。目標を修正するか、目標を達成する新たな施策が必要。
- ・ 免許制であるため、会員が増えにくい状況。
- ・ 現状の女子会員比率が 5%程度であるため、ガバナンスコードが示す女性理事比率 40%という目標は高過ぎる。
- ・ スポンサー、補助金に頼らない継続的な資金源の確保が急務である。
- ・ 新型コロナウイルスが終息しないと、マスク、フェースシールド、消毒液設置、体温計等大会経費が増し、大会主催者の負担が増し大会数の減少に伴い、会員数の影響が語り知れない。
- ・ 新型コロナウイルス感染症拡大に伴い、収入減少。
- ・ コロナによる収入減少が見込まれるため、事業費全体を圧縮している。
- ・ コロナにより各種事業や主催大会の開催可否が不透明となり、ガイドライン作成や実施可否判断基準の策定等、人員を増やせない中で業務量が増加している。
- ・ 各種事業や主催大会におけるコロナ対策費が増加。コロナ対策の助成金も申請しているが、内定額以上の経費が発生。