

2020 年度  
調査報告書

中央競技団体现況調査



〔共同研究者〕

早稲田大学スポーツ科学学術院 教授 武藤 泰明  
常葉大学 法学部 准教授 三浦 一輝



# 目 次

I. 要旨	-----	1
II. 調査の概要	-----	2
III. 調査結果	-----	4
1 競技人口と登録制度に関する調査	-----	4
1-1 登録制度の有無		
1-2 登録競技者数		
1-3 登録競技者数の分布		
2 中央競技団体の役職員に関する調査	-----	11
2-1 役職員および評議員		
3 2019年度および2020年度の採用状況に関する調査	-----	17
3-1 採用活動の有無		
3-2 新卒・中途別の採用状況		
4 中央競技団体の経営状況に関する調査	-----	20
4-1 経営戦略および普及・マーケティング戦略		
4-2 新型コロナウイルス感染症		
4-3 新型コロナウイルス感染症対応支援制度の活用		
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		
4-5 経営面の課題		
5 中央競技団体の収支予算の分析	-----	35
5-1 調査の背景と目的		
5-2 調査対象と調査方法		
5-3 収支予算の分析		
5-4 収入		
5-5 支出		
5-6 収支の状況		
5-7 新公益法人への移行と会計区分		
6 考察	-----	66
付録一 調査票	-----	68



## I. 要 旨

- 調査に回答いただいた 78 団体の 9 割にあたる 71 団体には、競技者またはチームの登録制度がある。(p.4)
- 個人登録者が最も多いのはサッカーの 91 万 9,466 人で、以下、軟式野球 (79 万 877 人)、ゴルフ (62 万 9,070 人)、バスケットボール (59 万 7,375 人)、陸上競技 (42 万 5,280 人)、バレーボール (41 万 8,847 人) の順であった。(p.5)
- 78 団体の役職員の合計は 4,126 人であり、役員数 (理事および監事) が 1,450 人、正規雇用者および契約/嘱託職員の数 が 850 人であった。正規職員数は 0 人の団体から 160 を超える団体まで幅広く分布していた。(p.11)
- 2019 年度および 2020 年度に採用活動を行った団体は 78 団体の 5 割にあたる 40 団体であった (p.17)
- 2019 年度新卒採用を行った団体は 5 団体で採用者は 23 人、2020 年度新卒採用を行った団体は 6 団体で採用者は 7 人であった (p.18)。
- 2019 年度中途採用を行った団体は 40 団体で採用者は 80 人、2020 年度中途採用を行った団体は 22 団体で採用者は 47 人であった (p.18)。
- 団体の中長期的な経営戦略を策定していたのは 79 団体中 22 団体、普及・マーケティング戦略を策定していたのは 15 団体であった。(p.20)
- 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、44 団体で 20%以上の大幅なマイナス影響が発生し、全体の半数以上が大きな減収があった。(p.23)
- 新型コロナウイルス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。(p.28)
- 団体の予算 (収入) は、予算書を取得できた 73 団体の合計で 731 億 2,000 万円であり、1 団体平均 10 億 100 万円、中央値は 3 億 600 万円であった。分析対象団体がすべて同一でない点に留意が必要であるが、前回 (2018 年度) の調査結果と比較すると、総収入の合計が約 30 億円の減少となっている。(p.38)
- 団体の予算の収入構成をみると、「事業収入」の割合が最も高く (62.2%)、次いで「補助金・助成金」の 17.8%、「競技者・団体からの収入」の 16.9%である。総収入が多い団体ほど、事業収入の割合が高い傾向がみられた。この結果は過去の調査と同様であった。(p.41)
- 73 団体の収支差額を確認したところ、22 団体が収入超過、12 団体の収支差額がゼロ、39 団体が支出超過であった。(p.60)

## Ⅱ．調査の概要

### 本調査の目的

スポーツ振興の直接の担い手である競技団体（種目団体）を統轄する中央競技団体の現状を把握し、スポーツの効果的な普及および強化の方策を検討する基礎資料とすることを目的とした。

### 調査対象

（公財）日本オリンピック委員会、（公財）日本スポーツ協会、（特非）日本ワールドゲームズ協会に加盟、準加盟している中央競技団体 90 団体

### 調査項目

#### ①競技人口と登録制度について

登録制度の有無、登録競技者数（性別／個人・チーム）

#### ②役職員数について

雇用形態別・性別役職員数

#### ③採用状況について

2019 年度および 2020 年度の新卒または中途採用の有無、募集方法、人数、配属先

#### ④経営状況について

経営戦略の有無、新型コロナウイルス感染症の影響、経営面の課題など

#### ⑤収支予算について

### 調査期間

2020 年 10 月～11 月

### 調査方法

郵送法による質問紙調査

### 調査協力

（公財）日本オリンピック委員会、（公財）日本スポーツ協会、（特非）日本ワールドゲームズ協会

### 調査メンバー

武藤 泰明 早稲田大学スポーツ科学学術院 教授

三浦 一輝 常葉大学法学部 准教授

吉田 智彦 笹川スポーツ財団スポーツ政策研究所 政策ディレクター

調査対象団体および回答状況

表 1 調査対象団体および回答状況

No.	団体名	団体	予算	No.	団体名	団体	予算
1	(公社)全日本アーチェリー連盟	○	○	46	(公財)日本ソフトボール協会	○	○
2	(一社)日本アームレスリング連盟	○	—	47	(公社)日本ダーツ協会	○	○
3	(公財)合気会	○	—	48	(公財)日本体操協会	○	○
4	(公財)日本アイスホッケー連盟	—	○	49	(公財)日本卓球協会	○	○
5	(公社)日本アメリカンフットボール協会	○	○	50	(公社)日本ダンススポーツ連盟	○	○
6	(公社)日本ウエイトリフティング協会	—	○	51	(公社)日本チアリーディング協会	—	○
7	(公社)日本エアロビク連盟	○	○	52	(公社)日本綱引連盟	—	○
8	日本オーケーゴルフ協会	○	—	53	(一社)全日本テコンドー協会	○	—
9	(公社)日本オリエンテーリング協会	○	○	54	(公財)日本テニス協会	○	○
10	(公社)日本カーリング協会	○	○	55	(一財)日本ドッジボール協会	○	—
11	(公社)日本カヌー連盟	○	○	56	(公社)日本トライアスロン連合	○	○
12	(一社)日本カバディ協会	○	○	57	(一社)日本ドラゴンボート協会	○	—
13	(公財)全日本空手道連盟	○	○	58	(公財)全日本なぎなた連盟	○	○
14	日本キャスティング協会	—	—	59	(公財)全日本軟式野球連盟	○	○
15	(公財)全日本弓道連盟	○	○	60	(一社)日本バイアスロン連盟	○	○
16	(公社)日本近代五種協会	○	○	61	(一財)日本バウンドテニス協会	○	○
17	(一社)全日本空道連盟	○	—	62	(公社)日本馬術連盟	○	○
18	(公社)日本グラウンド・ゴルフ協会	○	○	63	(公財)日本バスケットボール協会	○	○
19	(一社)日本クリケット協会	○	○	64	(公財)日本バドミントン協会	○	○
20	(一社)日本クレー射撃協会	○	—	65	(公財)日本バレーボール協会	○	○
21	(公財)日本ゲートボール連合	○	○	66	(公社)日本パワーリフティング協会	○	○
22	(一社)日本健康麻将協会	—	—	67	(公財)日本ハンドボール協会	○	○
23	(一財)全日本剣道連盟	○	○	68	(公社)日本ビリヤード協会	○	○
24	(一社)日本拳法競技連盟	○	○	69	(公社)日本フェンシング協会	○	○
25	(公財)日本ゴルフ協会	○	○	70	(公社)日本武術太極拳連盟	○	○
26	(一社)日本サーフィン連盟	○	○	71	(一社)日本フライングディスク協会	○	○
27	(公財)日本サッカー協会	○	○	72	(一社)日本フロアボール連盟	○	—
28	(公社)日本山岳・スポーツクライミング協会	○	○	73	(公社)日本ベタンク・ブール協会	○	○
29	(公財)日本自転車競技連盟	○	○	74	(公財)全日本ボウリング協会	○	○
30	(公社)全日本銃剣道連盟	○	○	75	(公社)日本ボート協会	○	○
31	(一社)全日本柔術連盟	—	—	76	(一社)日本ボクシング連盟	○	○
32	(公財)全日本柔道連盟	○	○	77	(公社)日本ホッケー協会	○	○
33	(一財)少林寺拳法連盟	○	○	78	(公社)日本ボディビル・フィットネス連盟	○	○
34	(公財)日本水泳連盟	○	○	79	(公社)日本ボブスレー・リュージュ・スケルトン連盟	○	○
35	(特非)日本水上スキー・ウエイクボード連盟	○	—	80	日本マウンテンバイク協会	○	—
36	(一社)日本水中スポーツ連盟	—	—	81	(一財)日本モーターサイクルスポーツ協会	○	○
37	(公社)日本スカッシュ協会	○	○	82	(公財)日本野球連盟	○	○
38	(公財)全日本スキー連盟	—	○	83	(一財)全日本野球協会	○	○
39	(公財)日本スケート連盟	○	○	84	(特非)日本ライフセービング協会	○	○
40	(公社)日本スポーツチャンバラ協会	—	○	85	(公社)日本ライフル射撃協会	○	○
41	国際スポーツチャンバラ協会	○	—	86	(公財)日本ラグビーフットボール協会	○	○
42	(公財)日本相撲連盟	—	○	87	(一社)日本ラクロス協会	○	○
43	(公財)日本セーリング連盟	○	○	88	(公財)日本陸上競技連盟	○	○
44	(一社)日本セパタクロー協会	○	—	89	(公財)日本レスリング協会	○	○
45	(公財)日本ソフトテニス連盟	○	○	90	(一社)ワールドスケートジャパン	○	—
					回答・データ入手団体数	79	73

注 1 (公財)：公益財団法人、(公社)：公益社団法人、(一財)：一般財団法人、(一社)：一般社団法人、  
(特非)：特定非営利活動法人

注 2 団体の法人格は調査時のもの。

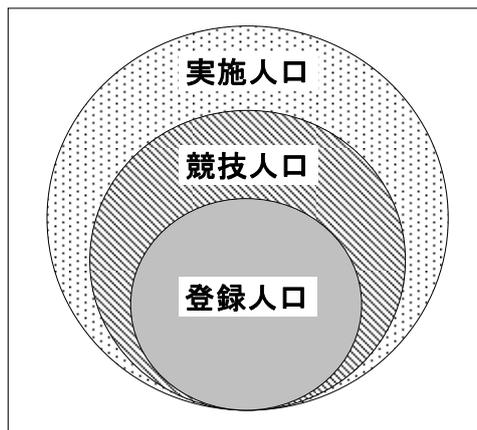
注 3 「団体」は競技人口および役員数の調査に回答した団体。「予算」は収支予算書入手できた団体。

### Ⅲ. 調査結果

#### 1. 競技人口と登録制度に関する調査

スポーツの種目ごとの普及状況を示す概念として「競技人口」がある。しかし、その定義は必ずしも明確ではない。実際に把握ないし推計されているのは、登録人口（登録競技者数）と実施人口である。登録競技者数は、文字どおり各競技団体に登録されている競技者の数であるが、市民スポーツイベントとして行われる各競技の大会など、競技団体が参加者の氏名やその数を把握できていないケースも少なくない。これとは別に、たとえば笹川スポーツ財団「スポーツライフに関する調査」のスポーツ実施率に人口を乗じて「スポーツ実施人口」を推計することができるが、この中には、競技者ではない人、たまにそのスポーツを楽しむ人も含まれている。これら「登録人口」「競技人口」「実施人口」の関係を示せば図1のようになる。以下では中央競技団体の回答をもとに、主に登録人口と制度についてみていく。

図1 登録人口、競技人口、実施人口の関係



#### 1-1 登録制度の有無

競技者の登録制度については、回答を得た78団体のうち、登録制度が「ある」団体は71団体（91.0%）であった（表2）。そのうち、個人の登録制度のみある団体が32団体（41.0%）、個人・チームともに登録制度がある団体が39団体（50.0%）であった。登録制度がない団体は7団体（9.0%）であった。

表2 中央競技団体の登録制度（n=78）

登録種別	団体数	%
個人の登録制度のみあり	32	41.0
チームの登録制度のみあり	0	0.0
個人・チームともに登録制度あり	39	50.0
登録制度なし	7	9.0

## 1-2 登録競技者数

表3に中央競技団体の登録競技者数（またはチーム数）を示した。個人登録者数についてみると、最も多いのはサッカーの91万9,466人で、以下、軟式野球（79万877人）、ゴルフ（62万9,070人）、バスケットボール（59万7,375人）、陸上競技（42万5,280人）、バレーボール（41万8,847人）の順となっている。登録チーム数についてみると、最も多いのは、軟式野球（4万2,397チーム）で、以下、バスケットボール（3万4,039チーム）、サッカー（3万219チーム）、バレーボール（2万5,880チーム）、陸上競技（1万5,852チーム）の順となっている。登録競技者数と登録チーム数がともに集計されている軟式野球では、1チームあたりの平均登録者数が18.7人、バスケットボールでは17.5人、サッカーでは30.4人、バレーボールでは16.2人と、一般的に試合に必要な人数（9人、5人、11人、6人）の2～3倍程度であった。本調査で個人の登録制度がある、かつ登録者数を回答した71団体の登録者を合計すると、596万1,343人であった。登録者数を性別にみると、多くの種目で男性が女性を上回っているが、エアロビック、体操、ダンススポーツ、バドミントン、バレーボールでは女性の登録者・チームのほうが多い。

表3 中央競技団体の登録競技者数および登録チーム数（n=90）

団体名	登録者数(人) [チーム数]		
	全体	男	女
(公社)全日本アーチェリー連盟	12,000	7,500	4,500
(一社)日本アームレスリング連盟	800 [72]	750	50
(公財)合気会	*	*	*
(公財)日本アイスホッケー連盟	×	×	×
(公社)日本アメリカンフットボール協会	15,756 [429]	—	—
(公社)日本ウエイトリフティング協会	×	×	×
(公社)日本エアロビック連盟	1,321 [26]	217	1,104
日本オーケーゴルフ協会	*	*	*
(公社)日本オリエンテーリング協会	2,306	1,719	587
(公社)日本カーリング協会	2,692	1,802	890
(公社)日本カヌー連盟	3,407	2,398	1,009
(一社)日本カバディ協会	350	280	70
(公財)全日本空手道連盟	86,707	—	—

団体名	登録者数(人) [チーム数]		
	全体	男	女
日本キャスティング協会	×	×	×
(公財)全日本弓道連盟	134,212	68,246	65,966
(公社)日本近代五種協会	87 [7]	49 [3]	38 [4]
(一社)全日本空道連盟	6	6	—
(公社)日本グラウンド・ゴルフ協会	156,023 [3,662]	94,461	61,562
(一社)日本クリケット協会	1,755 [117]	1,620 [108]	135 [9]
(一社)日本クレール射撃協会	2,073	1,971	102
(公財)日本ゲートボール連合	46,619	28,219	18,400
(一社)日本健康麻将協会	×	×	×
(一財)全日本剣道連盟	*	*	*
(一社)日本拳法競技連盟	6,816 [533]	—	—
(公財)日本ゴルフ協会	629,070	567,963	61,107
(一社)日本サーフィン連盟	10,326 [1,250]	8,833	1,493
(公財)日本サッカー協会	919,466 [30,219]	863,206 [28,893]	56,260 [1,326]
(公社)日本山岳・スポーツクライミング協会	5,340 [737]	—	—
(公財)日本自転車競技連盟	8,360	7,701	659
(公社)全日本銃剣道連盟	19,000	—	—
(一社)全日本柔術連盟	×	×	×
(公財)全日本柔道連盟	143,549 [8,325]	115,937	27,612
(一財)少林寺拳法連盟	28,984	21,140	7,844
(公財)日本水泳連盟	128,669 [5,905]	—	—
(特非)日本水上スキー・ウエイクボード連盟	529 [24]	×	×
(一社)日本水中スポーツ連盟	×	×	×

団体名	登録者数(人) [チーム数]		
	全体	男	女
(公社)日本スカッシュ協会	1,834 [163]	1,113	721
(公財)全日本スキー連盟	×	×	×
(公財)日本スケート連盟	7,112	—	—
(公社)日本スポーツチャンバラ協会	×	×	×
国際スポーツチャンバラ協会	/	/	/
(公財)日本相撲連盟	×	×	×
(公財)日本セーリング連盟	9,971	—	—
(一社)日本セパタクロー協会	685 [44]	490	195
(公財)日本ソフトテニス連盟	278,005 [12,656]	148,923	129,082
(公財)日本ソフトボール協会	172,256 [8,793]	100,697 [4,922]	71,559 [3,871]
(公社)日本ダーツ協会	883 [84]	—	—
(公財)日本体操協会	31,080 [4,687]	8,991 [1,780]	22,089 [2,907]
(公財)日本卓球協会	188,511	115,892	72,619
(公社)日本ダンススポーツ連盟	12,331	5,673	6,658
(公社)日本チアリーディング協会	×	×	×
(公社)日本綱引連盟	×	×	×
(一社)全日本テコンドー協会	904	636	268
(公財)日本テニス協会	10,620	6,855	3,765
(一財)日本ドッジボール協会	1,067 [471]	649	418
(公社)日本トライアスロン連合	30,000 [230]	25,000	5,000
(一社)日本ドラゴンボート協会	1,375 [55]	1,300 [52]	75 [3]
(公財)全日本なぎなた連盟	*	*	*
(公財)全日本軟式野球連盟	790,877 [42,397]	775,364	15,513

団体名	登録者数(人) [チーム数]		
	全体	男	女
(一社)日本バイアスロン連盟	*	*	*
(一財)日本バウンドテニス協会	7,000	—	—
(公社)日本馬術連盟	6,254 [650]	—	—
(公財)日本バスケットボール協会	597,375 [34,039]	344,337 [17,871]	259,722 [15,651]
(公財)日本バドミントン協会	303,743	148,348	155,395
(公財)日本バレーボール協会	418,847 [25,880 <sup>*1</sup> ]	159,125 [8,212]	259,772 [15,651]
(公社)日本パワーリフティング協会	1,785 [222]	1,537	248
(公財)日本ハンドボール協会	92,461 [4,911]	59,671 [2,894]	32,790 [2,017]
(公社)日本ビリヤード協会	1,615	1,459	156
(公社)日本フェンシング協会	3,778 [860]	2,372	1,406
(公社)日本武術太極拳連盟	*	*	*
(一社)日本フライングディスク協会	5,185 [285 <sup>*2</sup> ]	3,439 [155]	1,746 [92]
(一社)日本フロアボール連盟	1,507	934	573
(公社)日本ペタンク・ブール協会	4,806	3,200	1,606
(公財)全日本ボウリング協会	10,910	8,435	2,475
(公社)日本ボート協会	9,074 [542]	6,098	2,976
(一社)日本ボクシング連盟	3,388	2,959	429
(公社)日本ホッケー協会	8,526 [533]	5,303 [310]	3,223 [223]
(公社)日本ボディビル・フィットネス連盟	3,007	2,582	425
(公社)日本ボブスレー・リュージュ・スケルトン連盟	71	51	20
日本マウンテンバイク協会	500	380	120
(一財)日本モーターサイクルスポーツ協会	12,792 [121]	—	—
(公財)日本野球連盟	12,202 [353]	11,893 [353]	309
(一財)全日本野球協会	*	*	*

団体名	登録者数(人) [チーム数]		
	全体	男	女
(特非)日本ライフセービング協会	796 [140]	496	300
(公社)日本ライフル射撃協会	7,200	—	—
(公財)日本ラグビーフットボール協会	96,714 [2,879]	91,631	5,082
(一社)日本ラクロス協会	13,347 [336]	6,754 [149]	6,593 [187]
(公財)日本陸上競技連盟	425,280 [15,852]	275,187	150,093
(公財)日本レスリング協会	9,313 [1,075]	7,430	1,883
(一社)ワールドスケートジャパン	134	72	62

\* : 登録制度なしと回答

— : 回答なし

／ : 無回答

× : 未回収

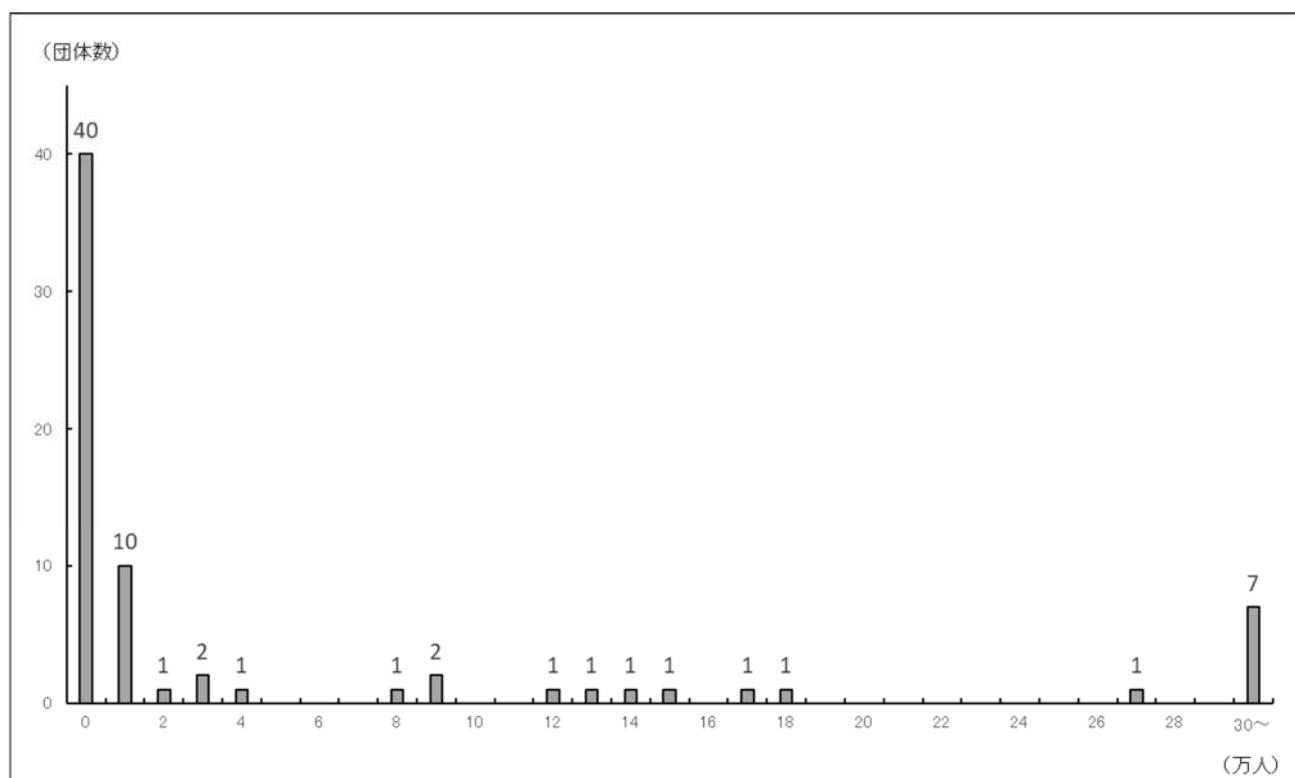
※1 男女混合 2,017チームを含む

※2 不明 38チームを含む

### 1-3 登録競技者数の分布

個人登録競技者数の分布をみると、平均は1団体あたり13万6,829人であるが、最小50人から最大約191万人までとかなり大きな差があった(図2)。中央値は1万385人、第1四分位は3,140人、第3四分位は10万6,661人であった。また1万人単位での最頻値は1万人未満(26団体)であり、本調査で登録競技者数の回答が得られた55団体の約半数を占めた。さらにそのうち、1,000人未満が6団体、1,000人以上5,000人未満が12団体と、登録競技者数が5,000人に満たない規模の団体(18団体)が全体の3割を占めている。

図2 中央競技団体の登録競技者数の分布



注) 登録競技者数は万人単位。したがって、「0」は9,999人以下を示す。

## 2. 中央競技団体の役職員に関する調査

本調査では 2018 年度調査に引き続き、中央競技団体の運営に携わる役職員についての調査を行った。回答のあった団体は 90 団体中 78 団体である。

### 2-1 役職員および評議員

#### 1) 全体

団体の役職員および評議員について、「理事（常勤）」「理事（非常勤）」「監事」「評議員」「正規雇用者」「契約／嘱託職員」「出向」「派遣職員」「アルバイト」「インターン」および「その他」の分類で性別に人数をたずねた。78 団体の役職員および評議員の合計は 4,126 人であり、このうち「理事（常勤）」「理事（非常勤）」「監事」（3 役職を合わせて以下、役員とする）が 1,615 人、「評議員」が 1,394 人、役員および評議員を除いた職員等は 1,117 人であった（表 4）。

表 4 中央競技団体の雇用形態別人数（n=78）

種別	性別		計
	男	女	
理事（常勤）	119	21	140
理事（非常勤）	1,100	210	1,310
監事	145	20	165
評議員	1,252	142	1,394
正規雇用者	395	269	664
契約／嘱託職員	107	79	186
出向	70	21	91
派遣職員	7	37	44
アルバイト	28	44	72
インターン	13	1	14
副業・兼業	30	7	37
その他	7	2	9
合計	3,273	853	4,126

役員的人数を全体（4,126 人）に対する割合で見ると、理事（常勤）が 3.5%、理事（非常勤）が 31.7%、監事が 4.0%と、理事（非常勤）の割合が飛び抜けて高く、多くの理事（非常勤）が存在していることがわかる。性別にみると、男性役員合計が 1,364 人であるのに対して女性役員は 251 人と、役員全体の 84.5%が男性で占められている。また、78 団体のうち 9 団体（11.5%）では女性役員が存在せず、39 団体

（57.1%）では女性役員が 2 人以下であった。なお、分析対象としている団体が異なるため単純な比較は難しいが、女性役員が存在しない団体の割合は 2010 年度 44.3%、

2012年度 31.0%、2014年度 19.1%、2016年度 17.7%、2018年度 11.1%と減少傾向にある。

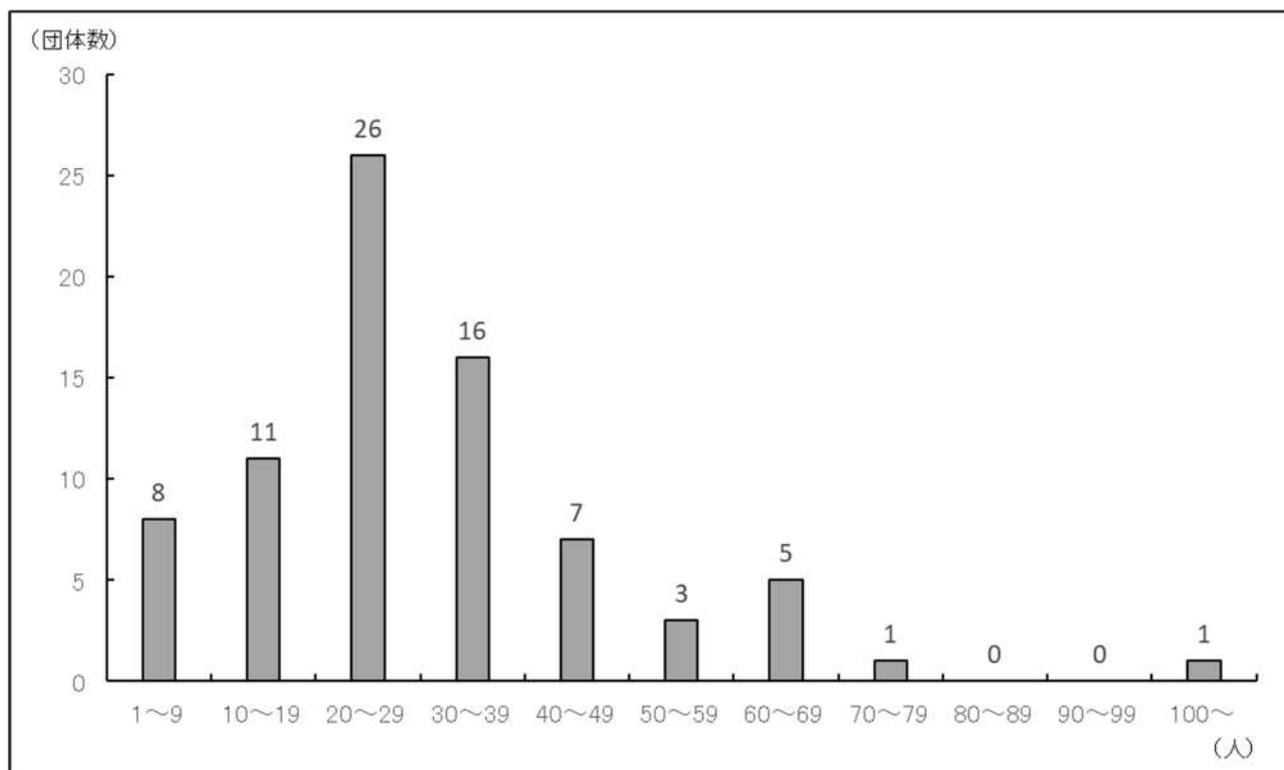
評議員の数は、78団体のうち評議員を置く41団体（公益財団法人および一般財団法人）において、1団体あたりの平均は34.0人であり、最小は7人、最大は75人であった。性別にみると、男性が89.8%、女性が10.2%であり、女性評議員の割合は役員と同様に低かった。

役員・評議員を除いた職員等の数は78団体で1,117人であり、1団体あたりの平均は14.3人である。前述の役員と同様に、回答団体が異なるため単純な比較は難しいが、2018年度調査の職員等902人から総数で215人の増加がみられた。人数の分布は0人から221人までその規模はさまざまである。職員等が存在しない団体（5団体）では、役員が職員の役割を兼務しているものと推察される。性別にみると、男性が657人（58.8%）、女性が460人（41.2%）であり、役員・評議員と比較すると女性の割合が高かった。

## 2) 役職員の数の分布

役員、正規雇用者および契約／嘱託職員（以下、役職員）の合計は 2,465 人であり、人数の分布を図 3 に示した。1 団体の平均は 31.6 人であり、役職員が 10 人未満の団体から 100 人を超える団体まで幅広く分布していた。中央値は 26.5 人、最も多いのは 20 人以上 29 人以下の 26 団体であり、全体の 33.3% を占めた。

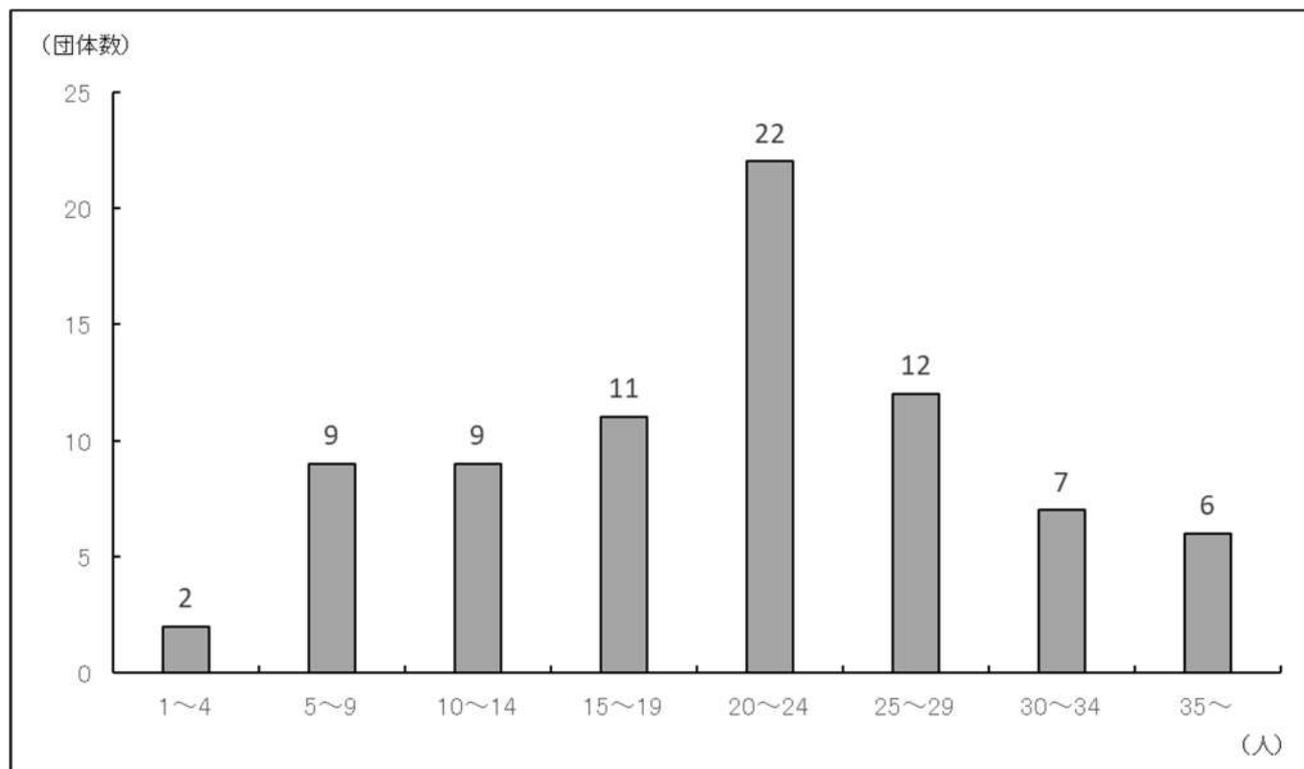
図 3 中央競技団体の役職員の数の分布 (n=78)



### 3) 役員数の分布

役員の人数の分布を図4に示した。1団体の平均は20.7人であった。役員数2人の団体から40人を超える団体まで分布していた。中央値は21人、最も多いのは20人以上24人以下の22団体であり、全体の28.2%を占めた。

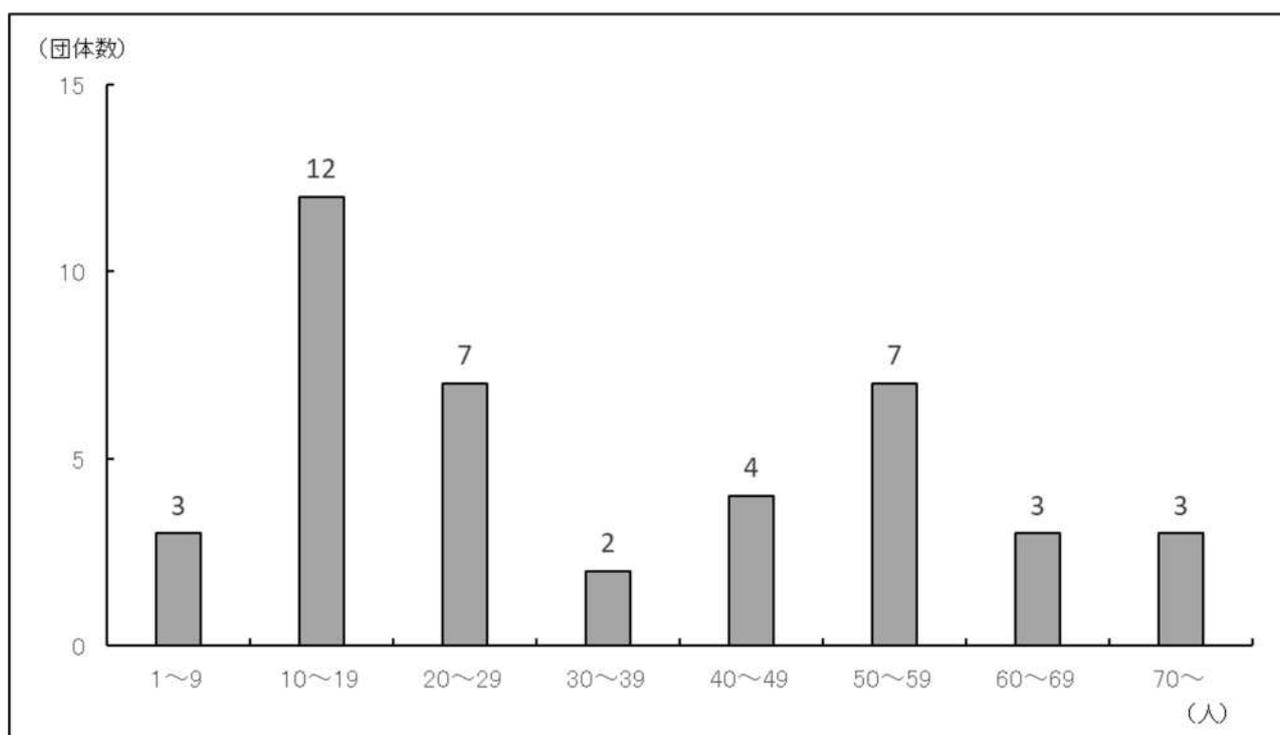
図4 中央競技団体の役員数の分布 (n=78)



#### 4) 評議員数の分布

法令上、評議員会が必置とされる公益財団法人および一般財団法人で、評議員が1人以上存在する41団体における評議員の人数の分布を図5に示した。1団体の平均は34人であった。評議員数9人以下の団体は3団体で、70人を超える団体は3団体あった。中央値は25人、最も多いのは10人以上19人以下の12団体であり、全体の29.3%を占めた。

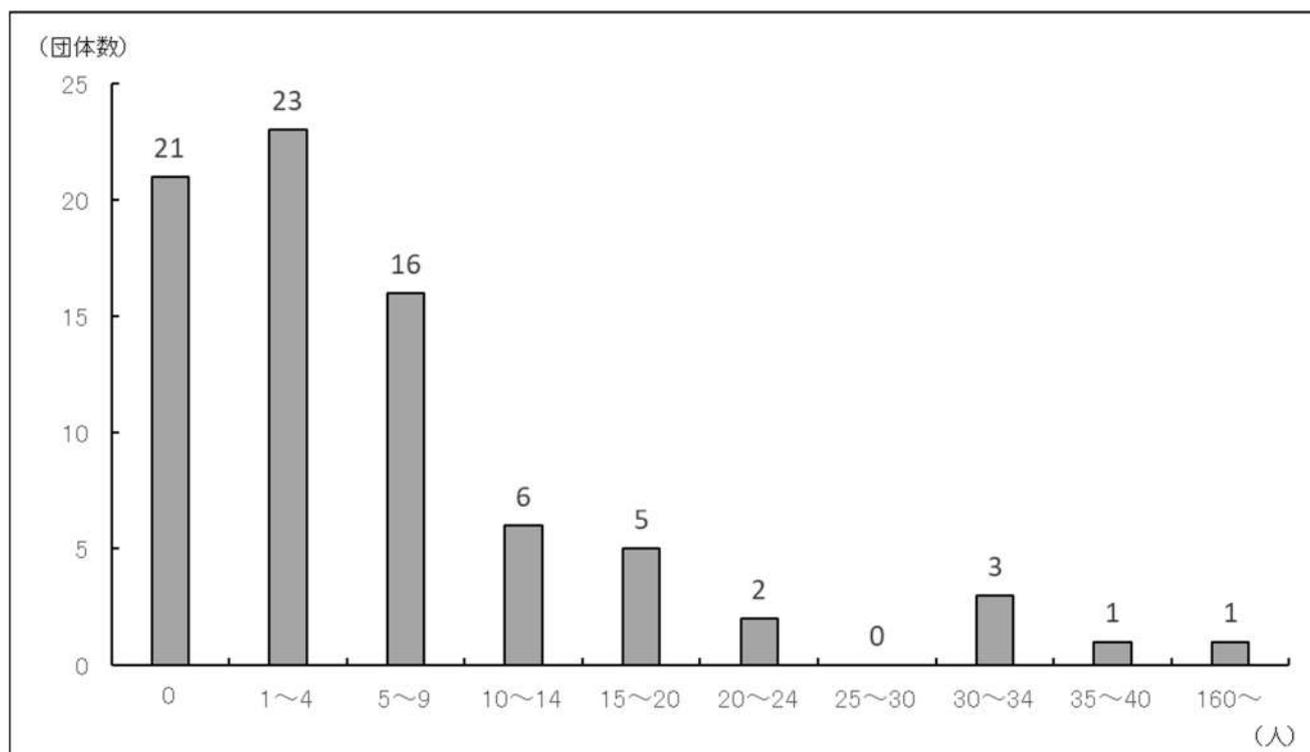
図5 中央競技団体の評議員の数の分布 (n=41)



### 5) 正規雇用者数の分布

正規雇用者数の分布を図6に示した。1団体あたりの平均は8.5人であり、正規雇用者が飛び抜けて多い団体(165人)を除いた平均は6.5人であった。分布は0人から160人以上までと幅広く、中央値は4人、最も多いのは1~4人の23団体であり、全体の29.5%を占めた。また、正規雇用者が0人と回答した団体は21であり、全体の26.9%であった。なお、2018年度調査では、63団体中10団体(15.9%)が正規雇用者0人と回答していた。

図6 中央競技団体の正規雇用者数の分布 (n=78)



### 3. 2019年度および2020年度の採用状況に関する調査

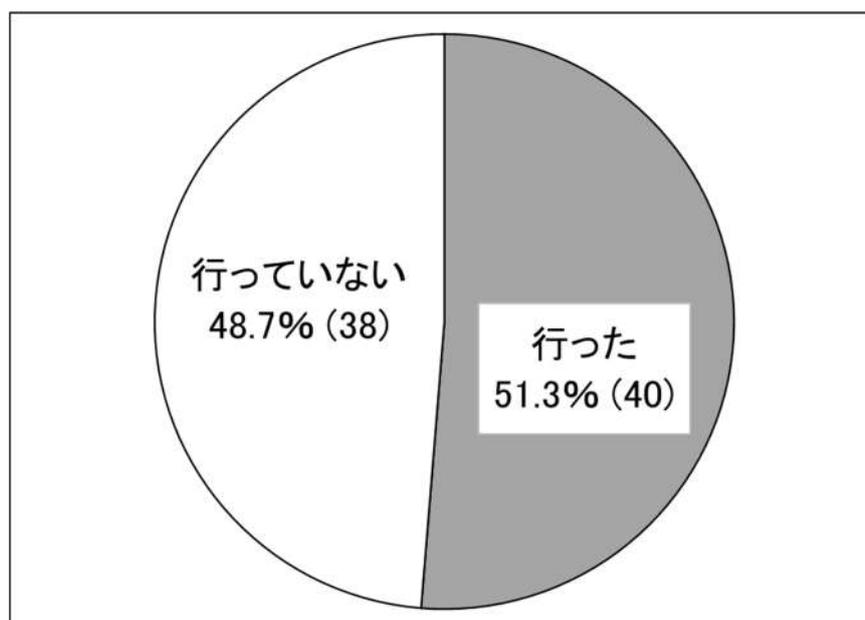
#### 3-1 採用活動の有無

スポーツ庁では、スポーツ産業の成長促進化に向けた取り組みとして競技団体の経営力強化事業を推進し、中長期的な目標の達成に必要な事業収益の増加を担う人材の採用を推奨している。また、オリンピック競技団体は、2020及び2022大会に向けた人員計画に加え、両大会後の団体経営を見据えた人材の獲得を目指している。メガスポーツイベントの開催によるスポーツ産業の発展への期待が高まる中、中央競技団体が永続的に安定した経営を進めるための人材の流入が求められる。2018年度調査に引き続き、本調査では中央競技団体における近年（2019年度・2020年度）の採用状況の把握を試みた。

両年度における採用活動の有無、採用人数、採用者の配属先について、それぞれ新卒採用と中途採用でたずねた。回答のあった団体は90団体中78団体である。

2019年度または2020年度に採用活動を行った中央競技団体は51.3%であった（図7）。5割の団体が近年に新卒または中途で人員を獲得している。

図7 中央競技団体の採用活動（2019年度・2020年度）（n=78）



### 3-2 新卒・中途別の採用状況

採用活動を「行った」と回答した40団体に対して、年度別（2019年度または2020年度）および採用形態別（新卒または中途）に採用状況をたずね、結果を表5に示した。2019年度の新卒採用を行った団体は5団体であり、採用活動を行った理由（複数回答）は「定期採用を実施しているため」「退職等による欠員があったため」「継続事業の実施および拡大または新規事業の展開のため」があげられた。採用者の雇用形態は「正規」15人、「契約／嘱託」8人であり、配属先は「管理部門」12人、「事業部門」9人、「事業管理兼務」2人となった。

2020年度の新卒採用を行った団体は6団体であり、採用活動を行った理由（複数回答）は「定期採用を実施しているため」「継続事業の実施および拡大または新規事業の展開のため」「組織の再編成のため」「その他」があげられた。採用者の雇用形態は「正規」4人、「契約／嘱託」3人であり、配属先は「事業部門」4人、「事業管理兼務」3人となった。

2019年度の中途採用を行った団体は25団体であり、採用活動を行った理由（複数回答）は、「退職等による欠員があったため」16団体、「継続事業の実施および拡大または新規事業の展開のため」10団体が多く、次いで「組織の再編成のため」5団体、「定期採用を実施しているため」1団体となった。採用者の雇用形態は「正規」50人、「契約／嘱託」30人であり、配属先は「事務局長」2人、「管理部門」28人、「事業部門」46人、「事業管理兼務」2人となった。また、採用人数を回答した23団体の合計採用者は80人で、1団体あたり3.5人となる。なお、最も多くの人数を採用した団体（33人）を除けば、1団体あたり2.0人である。

2020年度の中途採用を行った団体は22団体であり、採用活動を行った理由（複数回答）は、「退職等による欠員があったため」13団体、「継続事業の実施および拡大または新規事業の展開のため」9団体が多く、「定期採用を実施しているため」「組織の再編成のため」が1～3団体となった。採用者の雇用形態は「正規」30人、「契約／嘱託」17人であり、配属先は「事務局長」2人、「管理部門」12人、「事業部門」32人、「事業管理兼務」1人となった。また、採用人数を回答した22団体の合計採用者は47人で、1団体あたり2.1人となる。なお、最も多くの人数を採用した団体（13人）を除けば、1団体あたり1.5人である。

最後に、2019年度に新卒および中途いずれも採用をした団体は1団体、2020年度は3団体であった。

表 5 2019 年度および 2020 年度の中央競技団体の採用状況（採用形態別）（n=40）

新卒採用		(団体数)		採用活動を行った理由(複数回答)		採用活動を行った理由(複数回答)		採用形態		配属先			
行った	行っていない	行った	行っていない	定期採用を実施しているため	退職等による欠員があったため	継続事業の実施および拡大または新規事業の展開のため	組織の再編成のため	その他	正規	契約/嘱託	管理部門	事業部門	事業管理業務
2019年度	35	5		1	1	3	1	1	15	8	12	9	2
2020年度	34	6		1	3	1	1	1	4	3	0	4	3

中途採用		(団体数)		採用活動を行った理由(複数回答)		採用活動を行った理由(複数回答)		採用形態		配属先				
行った	行っていない	行った	行っていない	定期採用を実施しているため	退職等による欠員があったため	継続事業の実施および拡大または新規事業の展開のため	組織の再編成のため	その他	正規	契約/嘱託	事務局長	管理部門	事業部門	事業管理業務
2019年度	15	25		1	16	10	5		50	30	2	28	46	2
2020年度	18	22		1	13	9	3	1	30	17	2	12	32	1

※無回答 2

## 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。

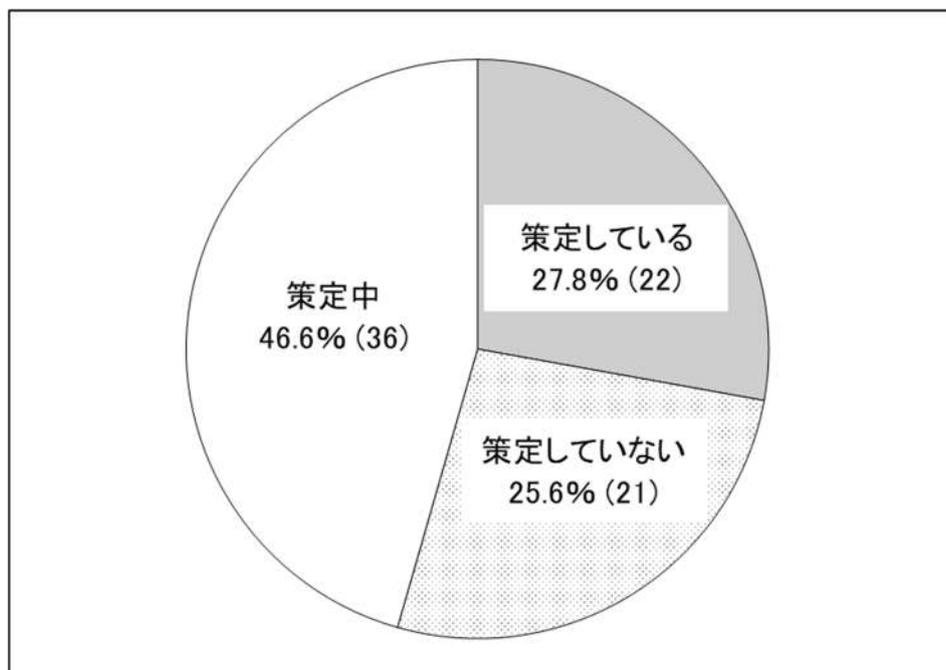
### 4-1 経営戦略および普及・マーケティング戦略

#### 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）

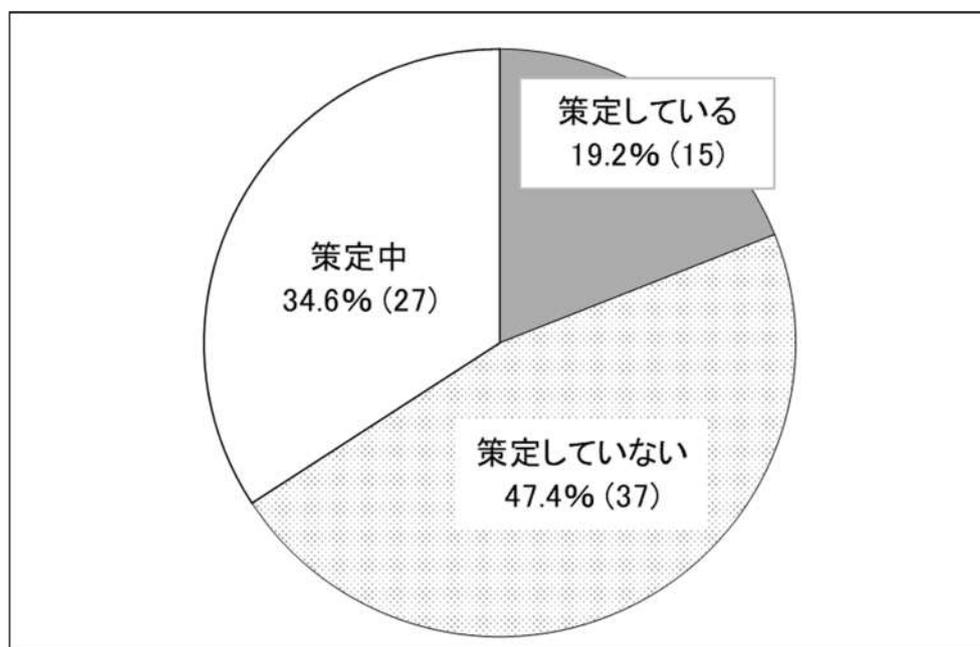


## 2) 普及・マーケティング戦略の有無

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）

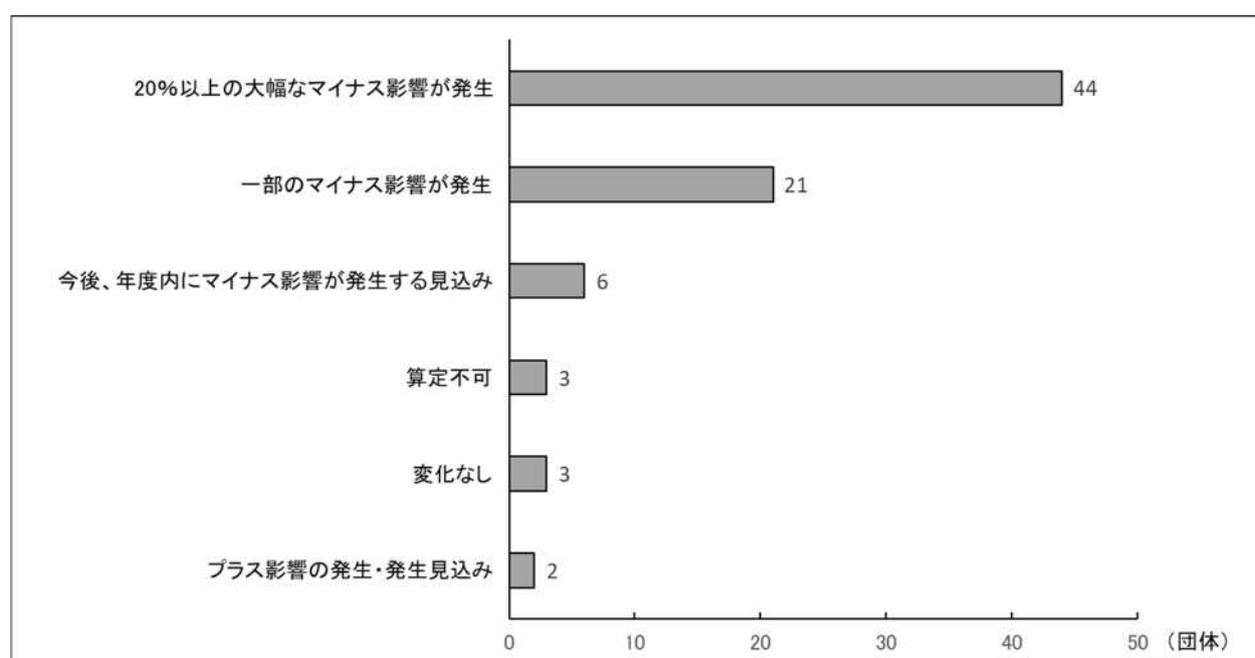


## 4-2 新型コロナウイルス感染症

### 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)

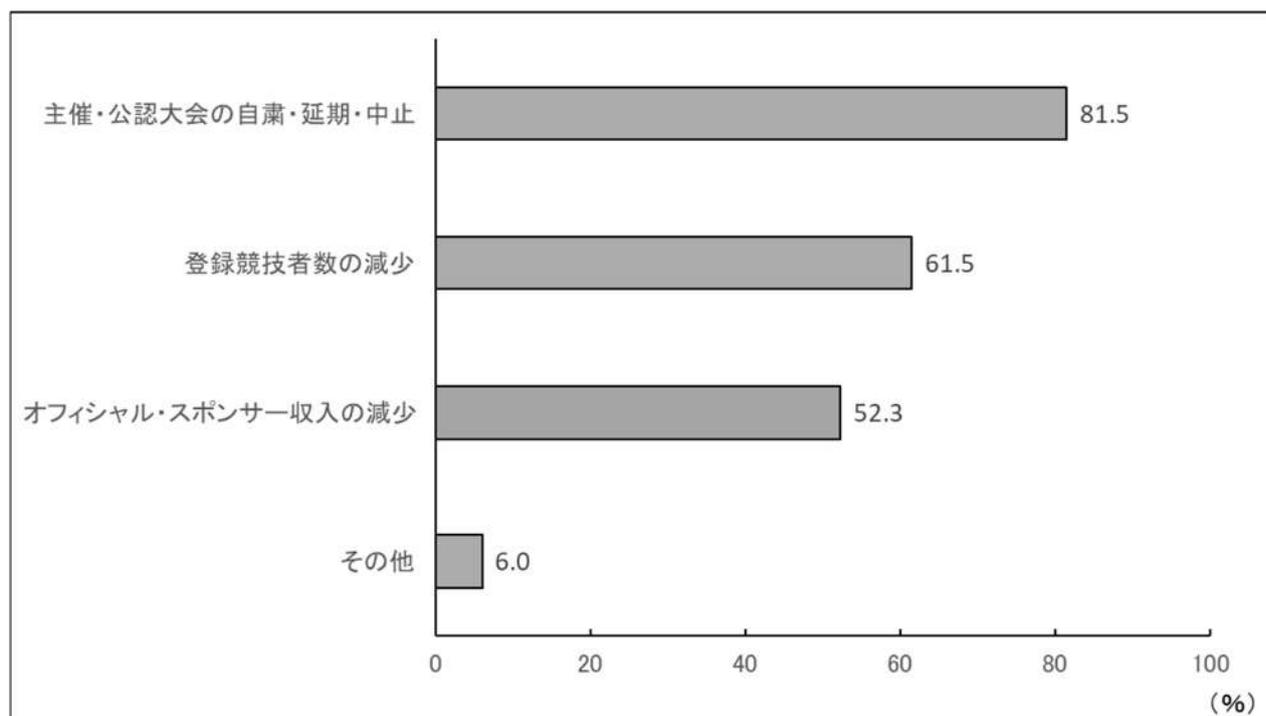


「20%以上の大幅なマイナス影響が発生」または「一部のマイナス影響が発生」と回答した65団体の経常収益減少の要因については、「主催・公認大会の自粛・延期・中止」が81.5%と最も高く、以下「登録競技者数の減少」(61.5%)、「オフィシャル・スポンサー収入の減少」(52.3%)、「その他」(6.0%)の順であった(図11)。「その他」の要因には、「受取補助金の減少」「各種講習会等の中止に伴う参加料減収」などの回答が含まれる。

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、おおよ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)

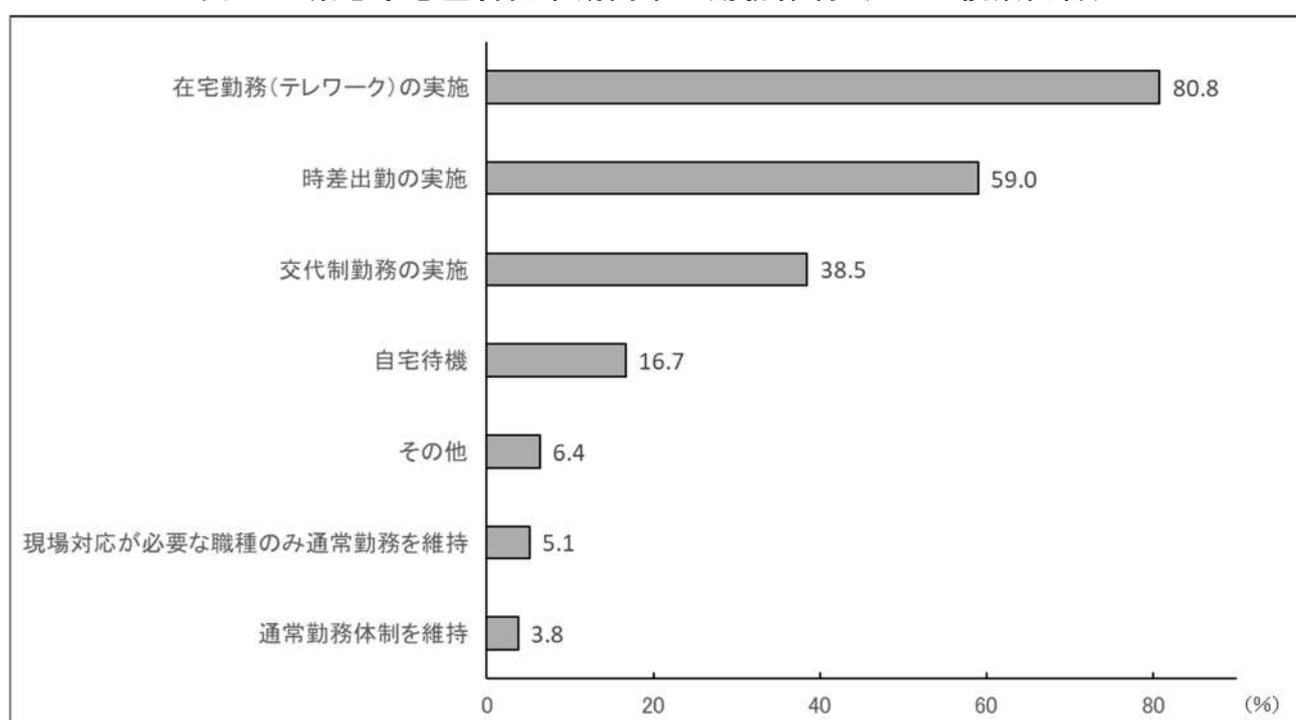


## 2) 勤務体制

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）

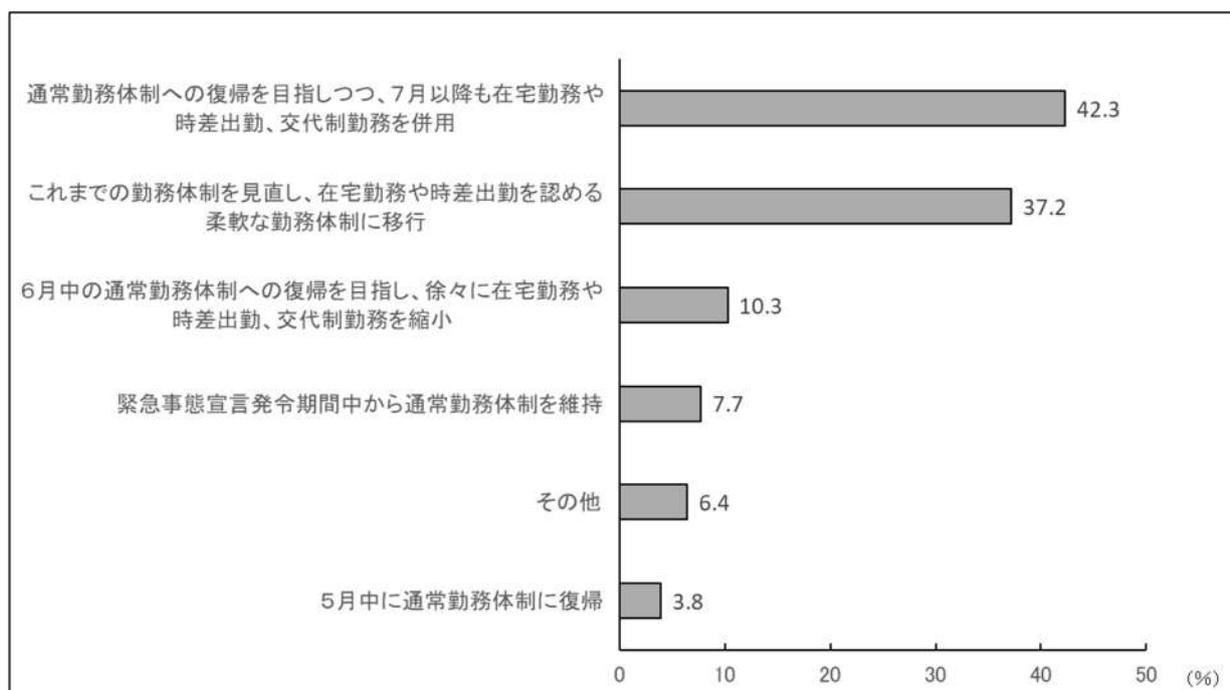


注1) 無回答1団体

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）

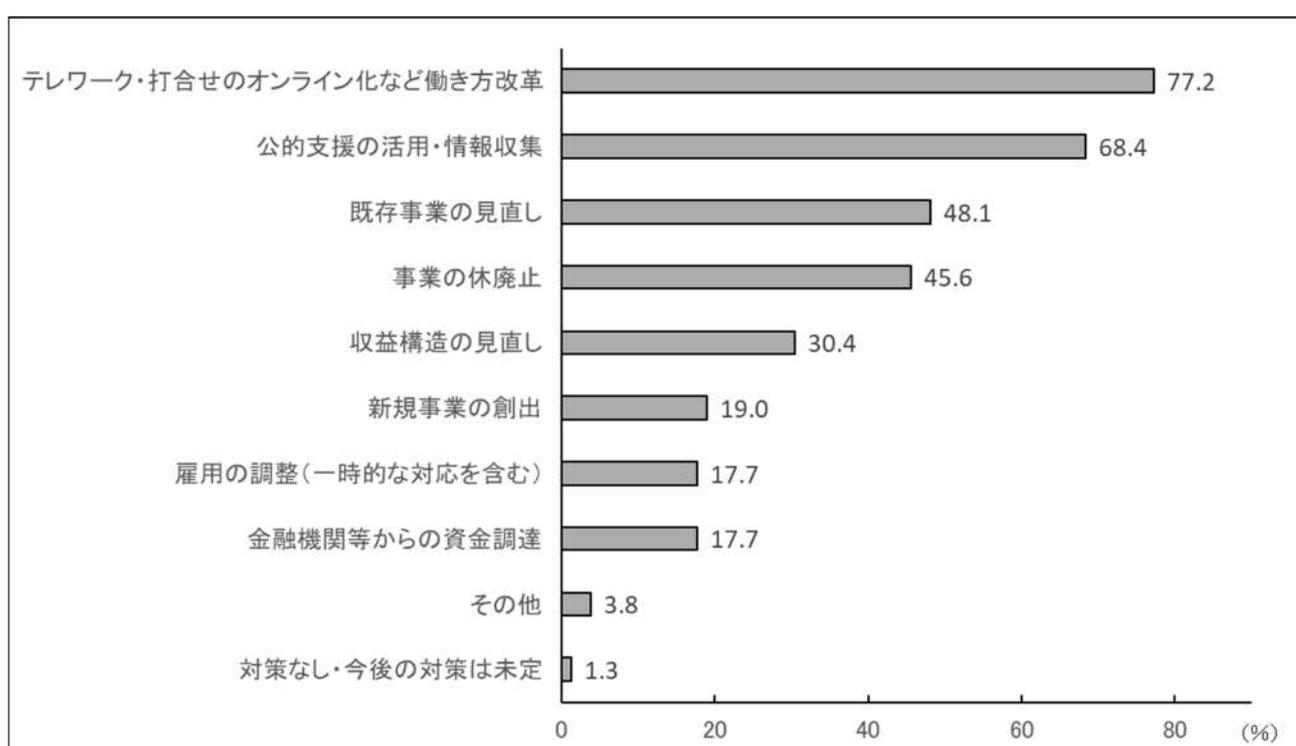


注) 無回答1団体

### 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）



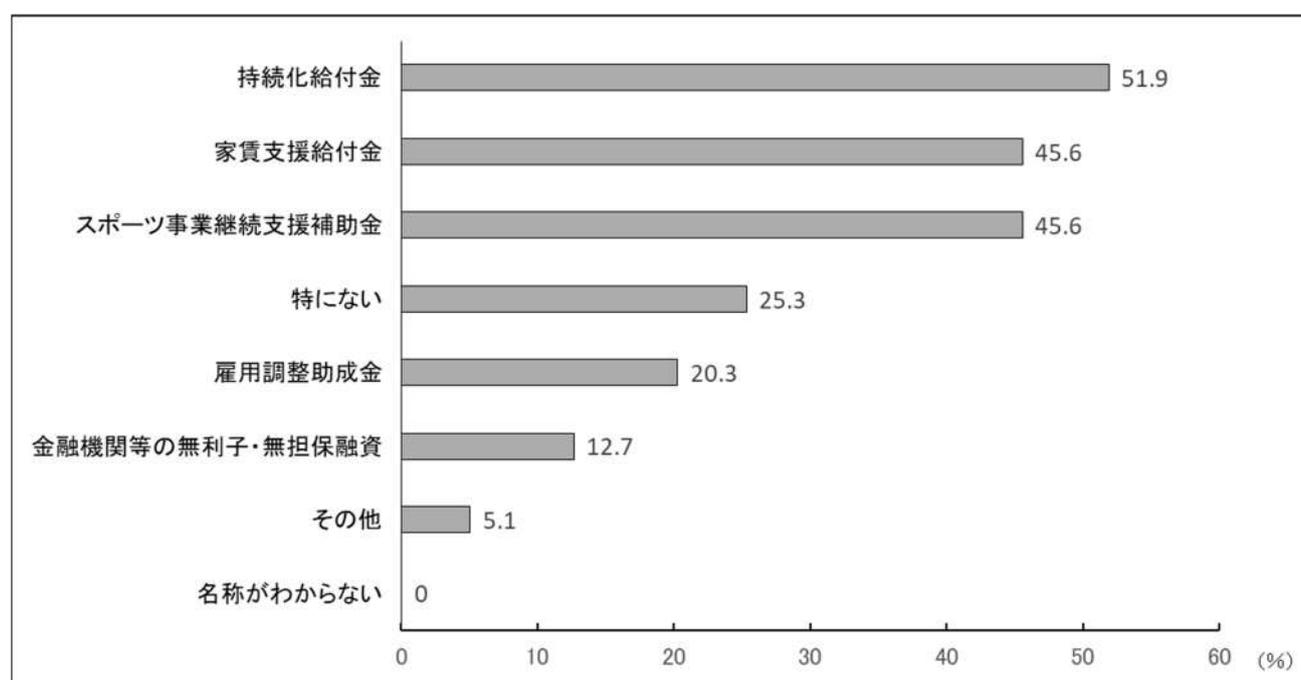
### 4-3 新型コロナウイルス感染症対応支援制度の活用

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学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減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。

## 5. 中央競技団体の収支予算の分析

### 5-1 調査の目的と背景

本節は、中央競技団体の財務状況の理解を目的とする。そのために、中央競技団体が公開する予算書から財務データベースを作成し、収支予算の定量的な分析を行う。

本調査は、2010年度から隔年で実施しているが、それ以前に、中央競技団体の財務情報に関する包括的な情報や資料は存在していなかった。言うまでもなく財団法人（公益財団法人、一般財団法人）や社団法人（公益社団法人、一般社団法人）、あるいは特定非営利活動法人の法人格を有する団体については、適用される根拠法に則して個々に予算や決算の公開がなされている。しかしながら、これら団体の予算書は会計上の開示項目が統一されておらず、一覧性のあるデータとなっていなかった。法人格をもたない任意団体についても、情報開示義務がないために予算収支情報へのアクセスは容易ではない。こうした理由から、中央競技団体の財務実態についての理解は十分に進んでいるとは言い難く、調査・研究の必要が残されたままとなっている。本調査によって得られた財務データを分析することで、財務状況の全体的な傾向や規模別の特徴を明らかにすることが可能になる。また、2008年の「公益法人制度改革関連三法」の施行を契機とした会計基準の見直しや、法人格を変更する（主に公益法人への移行）団体の増加など、中央競技団体に関係する制度改革がなされてきており、それらを経て、どのように変化しているのかを明らかにする。

当財団は上述のとおり2010年度から隔年で同様の調査・分析を実施してきており、今年度調査はその継続調査として位置づけられる。次節以降では、一部にそれら過去の調査結果との比較分析を加えている。継続的に調査を重ねていくことによって、将来的には、制度や経済環境の変化が中央競技団体の活動や財務に与える影響を明らかにしていくことが期待される。

## 5-2 調査対象と調査方法

### 1) 調査対象

前節までの調査と同様に、(公財)日本オリンピック委員会、(公財)日本体育協会、(特非)日本ワールドゲームズ協会のいずれかに加盟または準加盟する90団体の予算情報を調査対象とした。予算を用いることで各競技団体の最新年度(2020年度)の財務情報を用いたデータベースの作成と分析が可能となり、直近の収支構造や資金の流れを概観するには決算よりも予算の方が適していると判断した。また、新型コロナウイルス感染症の影響により各競技団体では補正予算が組まれることが予想されるが、最新予算の公開可否や公開時期が未定であることから当初予算を用いた分析としている。

### 2) 調査方法

前述の90団体に直近の予算書の提供、あるいはウェブサイトに掲載している場合は該当するページのURLの提供を受けた。回答のなかった団体についても、当該団体のウェブサイト上で2020年度の予算情報を公開している場合には、その予算情報を分析対象とした。

### 3) 集計対象団体

予算情報を利用することができた73団体を分析対象とする。これまでの4回の調査と比べて最多の団体数となった。その法人格別内訳は、公益財団法人30団体、一般財団法人5団体、公益社団法人29団体、一般社団法人9団体である。なお、多くの団体の決算日は3月31日であるが、一部の団体の決算日が異なる。その場合、2020年10月1日を含む年度の予算情報を分析対象としている。

### 4) 集計方法

本調査における収入・支出の範囲については、一般会計だけでなく、特別会計を含むすべての会計区分の合計を対象としている。従って、例えば一般会計から特別会計への繰入収入および繰出支出についても集計に含めている。

減価償却を行っている団体の償却費用および減価償却をおこなっていない団体の固定資産取得支出は、支出の範囲に含めている。一方、諸引当金の繰入収入および繰出支出は集計から除外している。

### 5-3 収支予算の分析：収支構造の枠組と集計方法

#### (1) 収支の構造

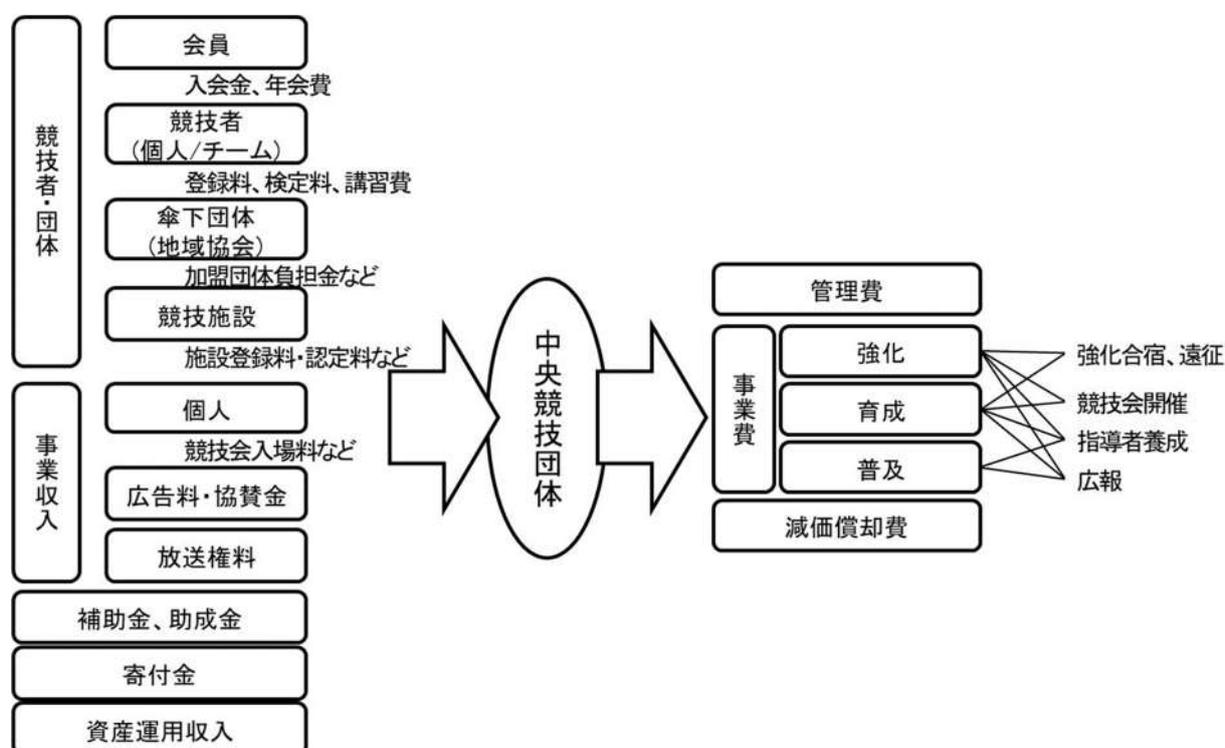
##### 収支構造

中央競技団体の収入は図 16 のように、「競技者・団体からの収入」「事業収入」「補助金、助成金」「寄付金」「資産運用収入」に大別できる。「競技者・団体からの収入」の内訳は年会費、登録料などであり、それぞれの競技で選手、チームあるいは地域組織などとして活動する主体が負担しているものである。これに対して「事業収入」は、競技会観戦者の入場料、協賛金、放送権料などであり、当該団体が提供するサービスに対する取引の対価という性格をもっている。

##### 支出構造

支出は大きく「管理費」と「事業費」および「減価償却費（減価償却を行っていない団体では資産取得支出）」に分けられる。「事業費」の細目は団体によりさまざまである。図 16 では「強化」「育成」「普及」という目的によって類型化しているが、たとえば海外遠征が強化か育成であるのかは各団体の判断による。予算書上の科目としては「合宿・遠征」「競技会開催」などのように、外形による区分を採用している団体も多くみられる。

図 16 中央競技団体の収支構造



SSF「中央競技団体现況調査」(2011)

## 5-4 収入

### (1) 収入規模と分布

中央競技団体の総収入に関する基本統計量を表6に示している。調査開始以来、最多の73団体のデータを得ている。総収入合計は731億2,000万円、平均値は10億,100万円、中央値は3億600万円である。最大値の団体を除いた場合の平均値は7億4,300万円となる。総収入の最大値は約195億6,100万円と突出した規模になっており、平均値を大きく引き上げていることがわかる。また、総収入の最小値は100万円である。

過去の調査結果と並べると総収入合計は増加傾向にあったが、今年度初めて前年度に比べて約30億円の減少となった。平均値も約6,000万円の減少である。分析対象団体数が増えているにもかかわらず、全体の総収入の合計が減少している要因として、最大値の団体の総収入が前年度から約38億円の大規模な減少となっていることが挙げられる。実際に、最大値を除いた場合の総収入合計は前年度に比べて約8億円増加している。全体的な傾向として、最大値の団体の総収入の変動を考慮すれば、前年度と同水準であったことがわかる。

表6 中央競技団体の収入に関する基本統計量

	2020年度	2018年度	2016年度
総収入合計	731億2,000万円	761億4,700万円	590億4,200万円
最大値を除いた場合の総収入合計	535億5,900万円	527億4,400万円	-
平均値	10億100万円	10億7,200万円	9億5,200万円
平均値の変化率	-6.23%	12.61%	26.09%
最大値を除いた場合の平均値	7億4,300万円	7億5,300万円	6億3,300万円
最小値	100万円	1,400万円	1,500万円
第1四分位	1億4,000万円	1億6,600万円	1億3,900万円
中央値(第2四分位)	3億600万円	3億3,500万円	3億5,300万円
第3四分位	8億2,300万円	8億8,700万円	7億9,500万円
最大値	195億6,100万円	234億200万円	203億7,400万円
競技団体数	73	71	62

	2014年度	2012年度
総収入合計	498億3,100万円	474億7,200万円
最大値を除いた場合の総収入合計	-	-
平均値	7億5,500万円	6億6,800万円
平均値の変化率	13.02%	-
最大値を除いた場合の平均値	4億8,300万円	4億3,600万円
最小値	200万円	400万円
第1四分位	7,000万円	4,200万円
中央値(第2四分位)	2億7,900万円	2億5,600万円
第3四分位	6億1,400万円	5億4,900万円
最大値	183億7,200万円	169億4,500万円
競技団体数	66	71

図 17 は収入規模のヒストグラムを示している。横軸は総収入（単位：億円）、縦軸は競技団体数を示している。総収入が 1 億円未満の区分には最も多い 14 団体（19.2%）がある。1 億円以上 10 億円未満には 43 団体（58.9%）、10 億円以上 24 億円未満に 13 団体（17.8%）がある。全体の約 96%がこの収入範囲にあることがあかる。これら 70 団体から大きく離れて、45 億円以上 46 億円未満、71 億円以上 72 億円未満、195 億円以上 196 億円未満に、それぞれ 1 団体がある。

図には示していないが、総収入が 1 億円未満の 14 団体の総収入合計は 6 億 5,200 万円（平均 4,600 万円）で全体の 0.9%を占める。1 億円以上 10 億円未満の 43 団体の合計は 165 億 1,100 万円（平均 3 億 8,300 万円）で 22.6%、10 億円以上 24 億円未満の 13 団体の合計は、246 億 2,900 万円（平均 18 億 9,400 万円）で 33.7%を占めている。残る上位 3 団体だけで、その合計は 313 億 2,600 万円（平均 104 億 4,200 万円）で 42.8%となる。競技団体の収入規模の違いは相当に大きいことがわかる。

図 17 中央競技団体の収入規模分布

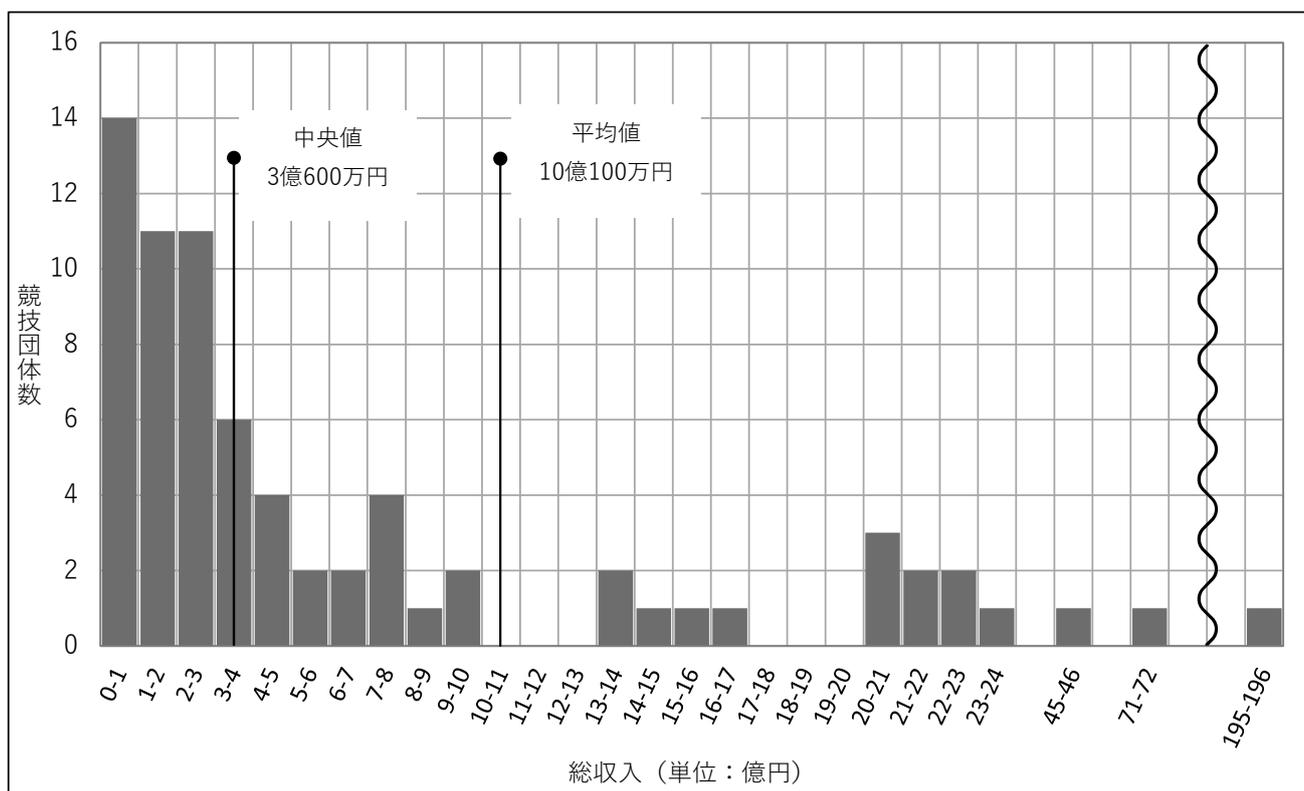


表 7 は 73 の中央競技団体を法人格によって 6 つに分類したときの団体数、総収入合計、総収入の平均値と中央値を示している。団体数をみると、公益財団法人は 30 団体（41.1%）あり、法人格別に見たときに最もその数が多い。次いで、公益社団法人が 29 団体（39.7%）、一般社団法人が 9 団体（12.3%）、一般財団法人が 5 団体（6.8%）となっている。全体の 80.8% が公益法人である。

2018 年度と同じく、特定非営利活動法人と任意団体はいずれも 0 団体であった。法人格を分類した分析を開始した 2012 年度調査当時には、特定非営利活動法人（6 団体）、任意団体（2 団体）が存在していた。また財団法人（7 団体）、社団法人（11 団体）といった法人格を有する団体も存在していた。この約 8 年間で、それらの団体は法制度の変化にあわせて、法人格（主に公益法人）の移行を進めてきた。中央競技団体の公益法人化はほぼ完了したと考えられる。

総収入合計をみると、公益財団法人の 610 億 4,100 万円は全団体の約 83.5% を占めている。ただし、全団体の中で収入が突出して大きい 1 団体が含まれている。この団体の総収入は、全団体の総収入合計の約 26.8% を占める。そこで、表の 2 行目には、この団体を除いた公益財団法人の統計量を示している。ただし、最大値の団体を除いた場合にも、公益財団法人の総収入合計、平均値、中央値は、全法人格の中で最も高い水準である。

また、総収入が 10 億円を超えている 16 団体の法人格別の内訳をみると、公益財団法人が 14、公益社団法人が 2 である。一方で、総収入が 1 億円未満となっている 14 団体の場合には、公益財団法人が 2、一般財団法人が 1、公益社団法人が 9、一般社団法人が 2 団体となっている。

公益財団法人と公益社団法人は、いずれも公益法人であり、団体数も比較的近い値であるものの、収入の平均を比べると、公益財団法人は公益社団法人の約 6.5 倍近く大きくなっている。

**表 7 法人格別の収入の基本統計量**

	団体数	比率 (%)	総収入合計	比率 (%)	平均値	中央値
財団法人	35	47.9%	625億8,400万円	85.6%	17億8,800万円	7億7,100万円
公益財団法人	30	41.1%	610億4,100万円	83.5%	20億3,400万円	9億3,900万円
（最大値の団体を除く）	(29)	(39.7%)	414億7,900万円	(56.7%)	14億3,000万円	
一般財団法人	5	6.8%	15億4,200万円	2.1%	3億800万円	2億6,700万円
社団法人	38	52.1%	105億3,600万円	14.4%	2億7,700万円	1億7,800万円
公益社団法人	29	39.7%	90億8,300万円	12.4%	3億1,300万円	1億7,800万円
一般社団法人	9	12.3%	14億5,200万円	2.0%	1億6,100万円	1億3,000万円
特定非営利活動法人	0	-		-	-	-
任意団体	0	-		-	-	-
全競技団体	73		731億2,000万円		20億6,500万円	9億4,900万円

## (2) 収入構成

競技団体の予算書は、団体の事業内容が多様であることを反映してさまざまな収入科目が立てられている。しかしながら、それらの科目の定義は団体間で必ずしも共通してはいないため、比較することが容易ではない。そこで、収入科目を「競技者・団体からの収入」「事業収入」「補助金・助成金」「寄付金」「資産運用収入」の5分類と、いずれにも該当しない、あるいは予算書上では判断できない収入を「その他」として分類することで、収入構成の全体的な傾向を明らかにする。

図18は、全73の競技団体の総収入合計731億2,000万円の科目構成比(%)を示している。「事業収入」の割合が最も高くなっている(62.2%)。次いで比率の高い科目は、「補助金・助成金」の17.8%、「競技者・団体からの収入」の16.9%である。外部から調達した資金のうち、「寄付金」による収入は低く1.3%である。「資産運用収入」は、収入に占める比率が最も低い0.1%となっている。この傾向は2018年度とほぼ同じ水準となっている。

ただし、総収入が最大値の団体は、全競技団体の総収入の合計の約3割近くを占めていることから、図18の構成比率に強く影響していることが予想される。そこで図19には、総収入が最大値の団体を除いた72団体を対象とした収入の構成比(%)を示している。72団体の総収入合計541億8,100万円の構成比率は、比率の高い順に「事業収入」(54.5%)、「補助金・助成金」(22.7%)、「競技者・団体からの収入」(19.0%)、「その他」(2.0%)、「寄付金」(1.7%)、「資産運用収入」(0.1%)となっている。図18と図19を比較すると、相対的に比率の高い上位3科目に変わりはないが、その構成比についてはやや変化がある。分析の対象から除いた1団体の収入構成が、全体の傾向に強い影響を及ぼしていることがわかる。図19の結果の方が、平均的な競技団体の収入構成を反映したものであると考えられる。

図 18 中央競技団体の収入構成 (n=73)

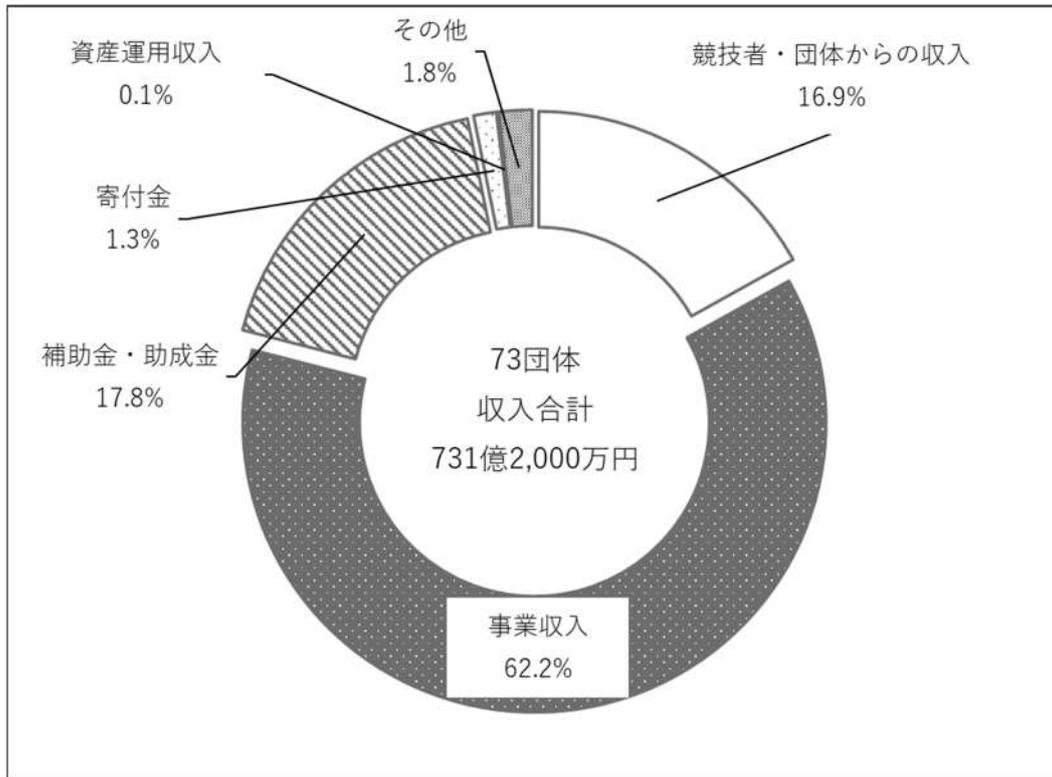
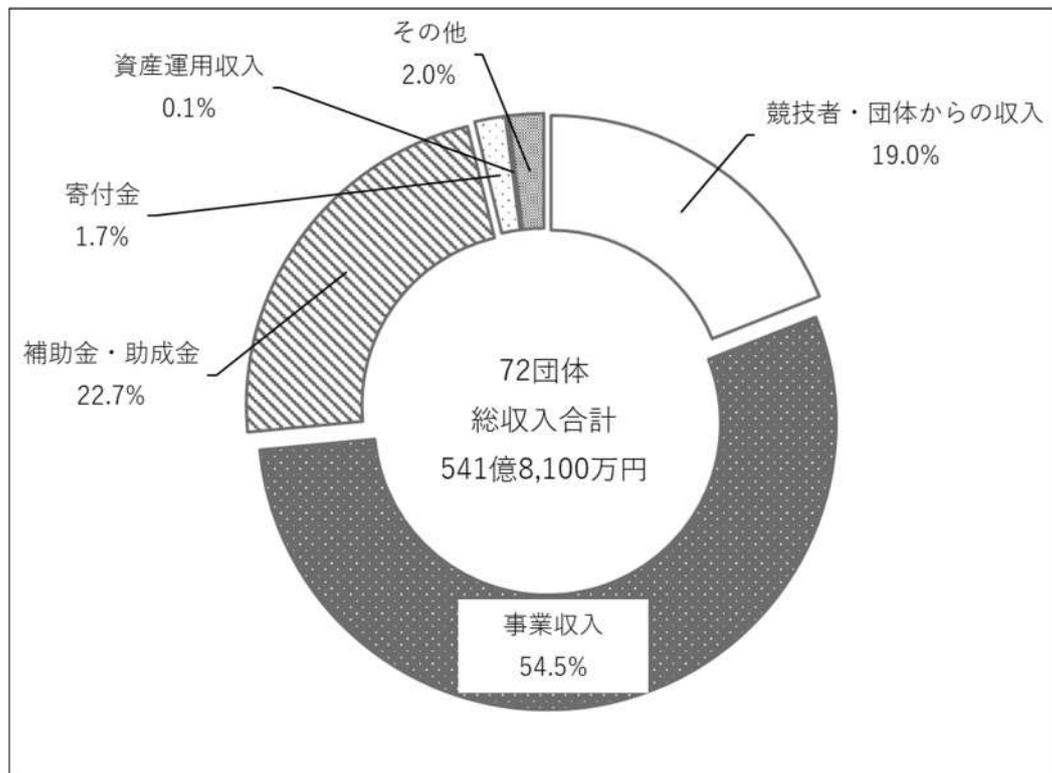


図 19 中央競技団体の収入構成 (n=72)



注) 収入合計が最大値の団体を除く。

収入項目の構成比率について、2012年度から2020年度までの推移を表8に示した。過去4回を通じて、その調査対象団体とその数は必ずしも一致していないが、収入構成の大小関係には変動がなかった。ただし、2018年度調査以降は、それまで「その他」に分類されていた収入を精査し、その大部分を「事業収入」に分類することとしたため、「事業収入」の割合が大きく増加し、これまで収入構成で最も大きかった「その他」が2.5%まで減少している。2020年度調査もその水準と傾向を維持していることが確認できる。

**表8 収入構成比の推移**

	2020年度	2018年度	2016年度	2014年度	2012年度
競技者・団体からの収入	16.9%	16.8%	19.8%	21.6%	22.8%
事業収入	62.2%	61.6%	27.9%	25.7%	24.0%
補助金・助成金	17.8%	17.9%	15.4%	13.1%	11.1%
寄付金	1.3%	1.2%	0.8%	0.8%	2.3%
資産運用収入	0.1%	0.1%	0.2%	0.2%	0.2%
その他	1.8%	2.5%	36.0%	38.6%	39.6%

図 20 から図 24 は、73 団体を収入の規模によって 5 つのグループに分けた収入構成を示している。

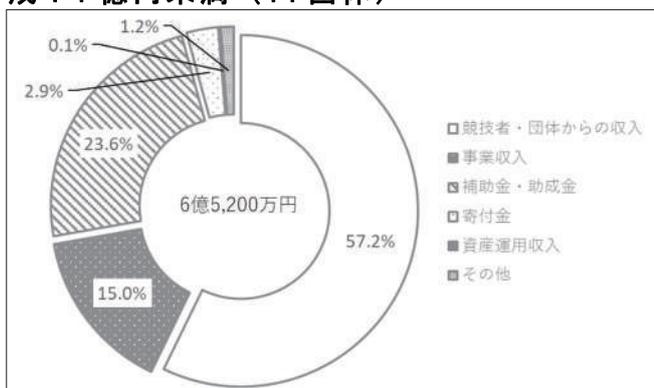
収入規模	団体数
収入1億円未満	14
収入1億円以上、3億円未満	22
収入3億円以上、6億円未満	12
収入6億円以上、10億円未満	9
収入10億円以上（最大値の団体を含む）	16

いずれの収入規模の図においても「競技者・団体からの収入」と「事業収入」の 2 科目の合計で構成比率の 60%以上を占めている。とくに図 20 と図 24 では、70%を超えている。ただし、それらの比率の大小関係は収入規模とともに変動していることが確認できる。まず、各図の「競技者・団体からの収入」をみると、総収入の規模が相対的に小さい団体ほど高い比率となっている傾向が見られる。最も規模の小さな図 20 では 57.2%と全体の半分相当を占めている。収入規模が大きくなるにつれて低くなっており、図 23 ではその比率は 32.0%、図 24 では 12.9%と変化している。

一方で、「事業収入」については、総収入の規模が相対的に小さい団体ほどその比率が低く、規模が大きくなるにつれて大きな比率となっている。その比率は、図 21 から図 23 では 3 割前後であるが、図 24 では 65.0%まで高まっている。

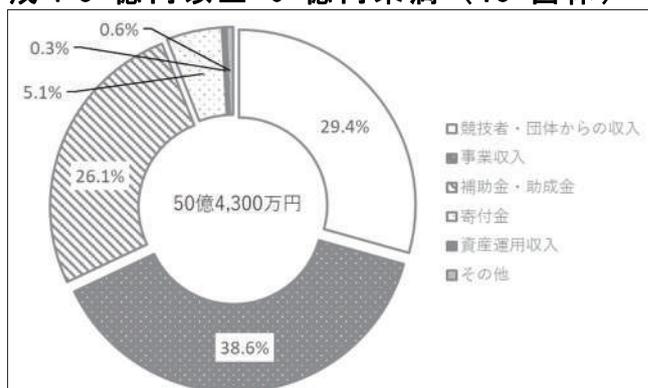
総収入の規模が大きく（小さく）なるほど、「競技者・団体からの収入」比率は低く（高く）なり、「事業収入」比率は高く（低く）なる傾向がみられる。収入規模によって、主たる収入科目が異なっていることが指摘できる。

図 20 収入規模別中央競技団体の収入構成：1億円未満（14団体）



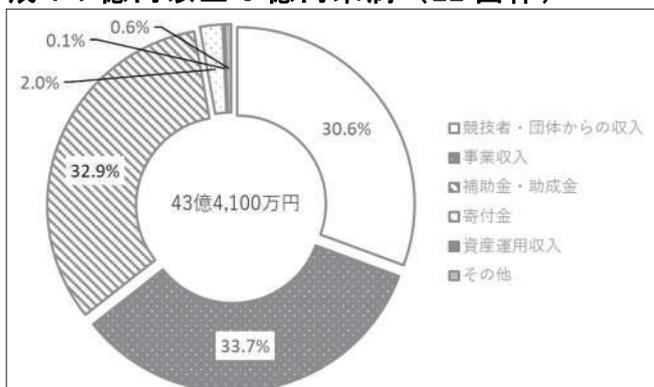
注) 円グラフ内の金額は、14団体の収入合計。

図 22 収入規模別中央競技団体の収入構成：3億円以上6億円未満（13団体）



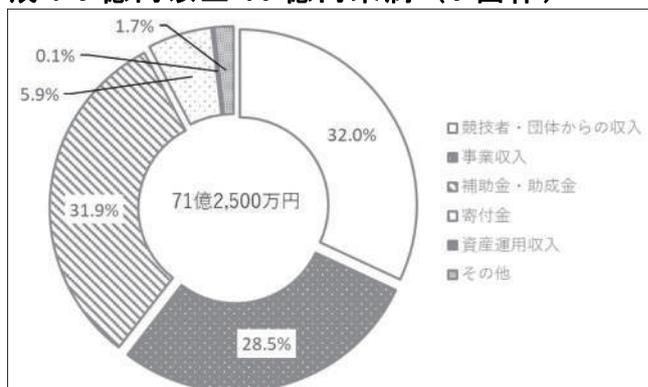
注) 円グラフ内の金額は、13団体の収入合計。

図 21 収入規模別中央競技団体の収入構成：1億円以上3億円未満（22団体）



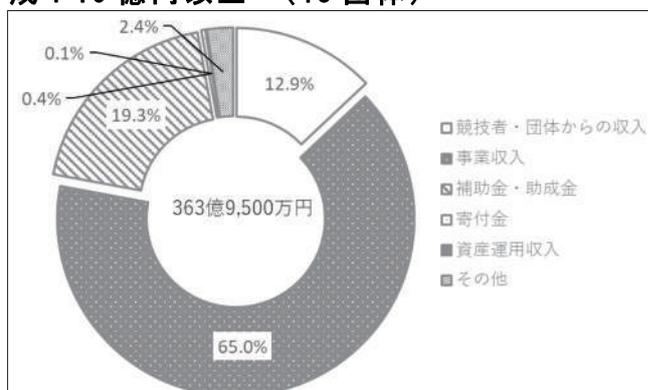
注) 円グラフ内の金額は、22団体の収入合計。

図 23 収入規模別中央競技団体の収入構成：6億円以上10億円未満（9団体）



注) 円グラフ内の金額は、9団体の収入合計。

図 24 収入規模別中央競技団体の収入構成：10億円以上（15団体）



注) 円グラフ内の金額は、15団体の収入合計。

### (3) 総収入と各科目との関係

前節で検討した「総収入」と主要な2つの収入科目の構成比率との関係を散布図と相関係数を用いて検証する。いずれの場合にも、収入が最大値である1団体を除いた72団体について確認する。

図25は、「総収入」と「総収入に占める競技者・団体からの収入比率」との散布図を示している。データの分布が右下がりになっていることが図から確認できる。相関係数は、 $-0.352$ であった。「総収入」が高い競技団体ほど、「競技者・団体からの収入の比率」が低い傾向（負の相関）があることがわかる。図26は、「総収入」と「総収入に占める事業収入比率」との散布図である。データの分布が右上がりになっていることが図から確認できる。相関係数は、 $0.469$ である。「総収入」が高い競技団体ほど、「事業収入の比率」が高い傾向（正の相関）がある。図27は、「総収入」と「総収入に占める補助金・助成金、寄付金の比率」との散布図である。相関係数は $-0.185$ であり、両者にはほとんど相関が確認されない。

また、収入規模が小さい団体の場合には、「総収入に占める競技者・団体からの収入比率」や「総収入に占める事業収入比率」、「総収入に占める補助金・助成金、寄付金の比率」のいずれについても散らばりが大きく、全体としてはっきりとした傾向は示されない。

図25 「総収入」と「競技者・団体からの収入比率」の相関関係

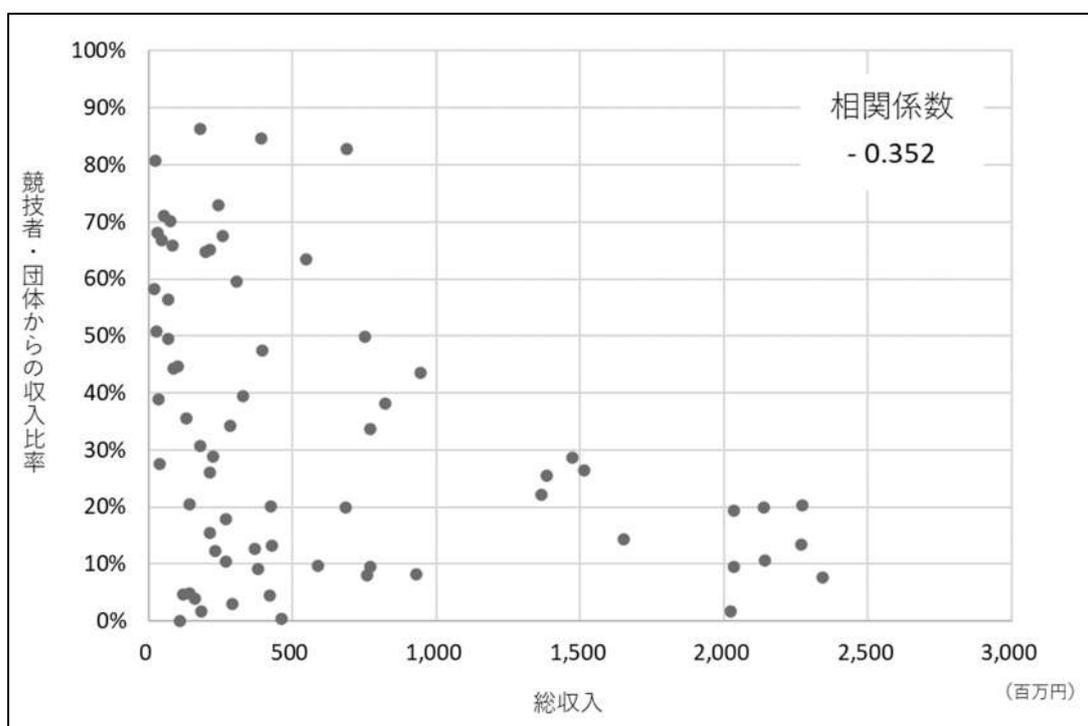


図 26 「総収入」と「事業収入の比率」の相関関係

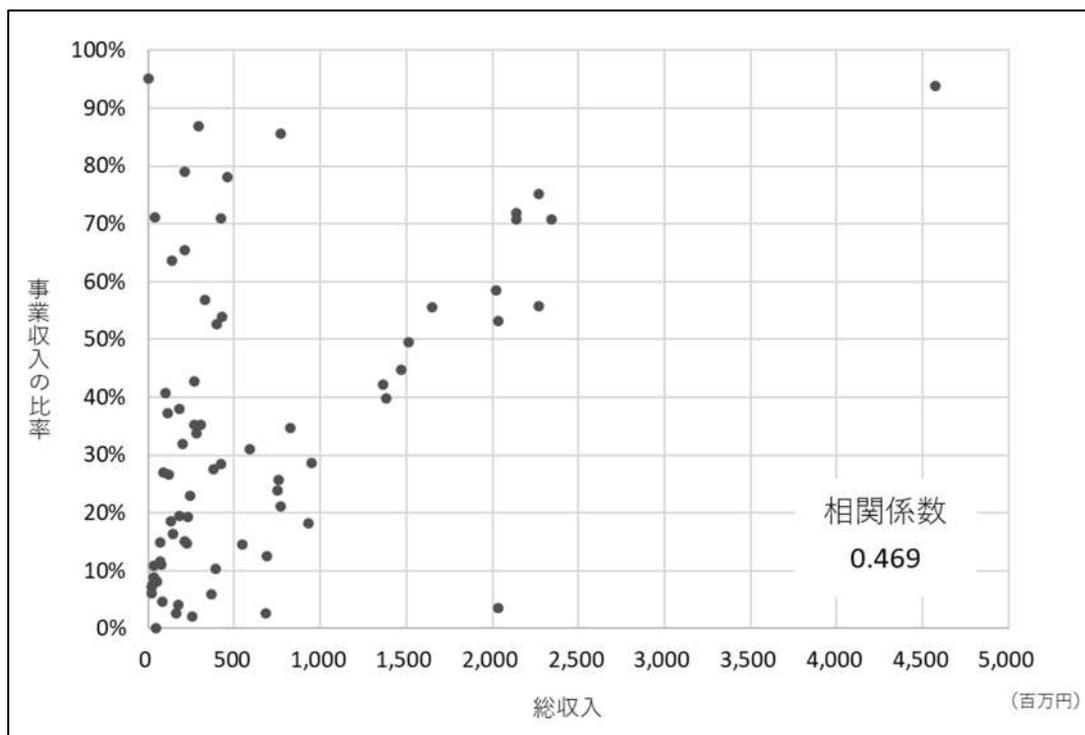
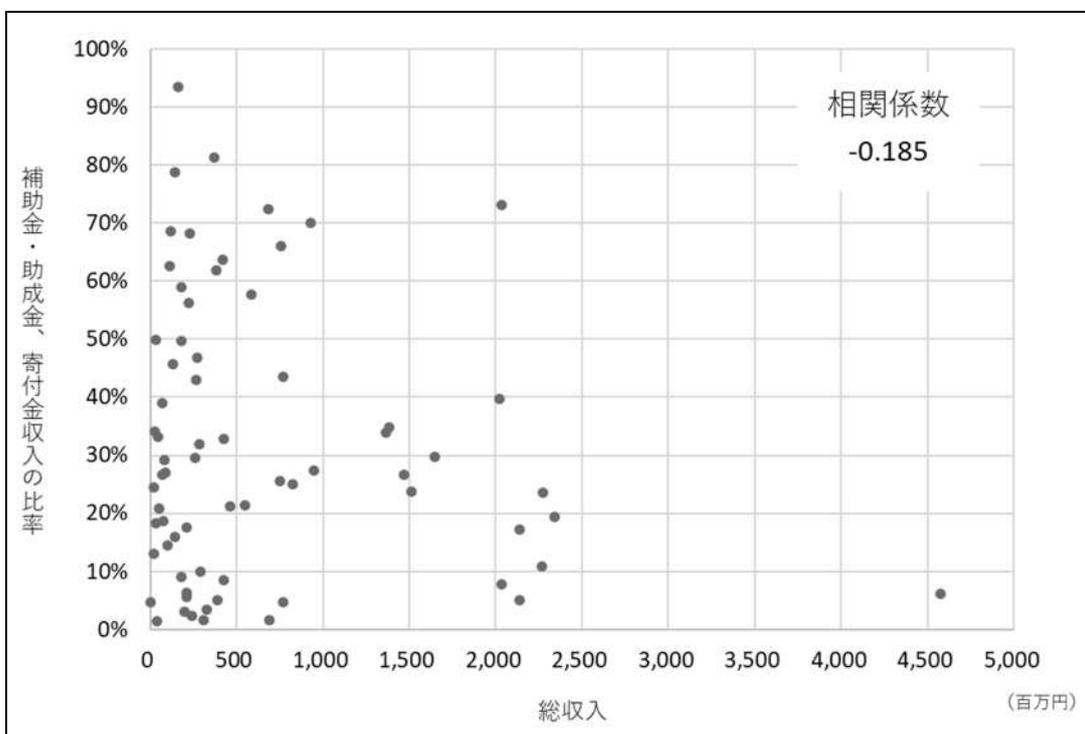


図 27 「総収入」と「収入に占める補助金・助成金、寄付金の比率」の相関関係



## 5-5 支出

### (1) 支出規模と分布

表9には、中央競技団体の総支出に関する基本統計量を示している。73団体の総支出の合計は757億4,800万円、平均値は10億6,000万円である。中央値は3億5,600万円である。最大値を除いた場合の平均値は7億9,000万円である。総支出の最小値は、約1,000万円である。総支出の最大値は199億5,900万円と突出した規模になっており、平均値を引き上げていることがわかる。

調査開始以来、総支出合計は増加傾向にあったが、今年度初めて前年度に比べて約19億円の減少となった。分析対象団体数が増えているにもかかわらず、全体の総支出の合計が減少している要因として、最大値の団体の総支出が前年度から約33億円の大幅な減少となっていることが挙げられる。実際に、最大値を除いた場合の総支出合計は前年度に比べて約13億円増加している。全体的な傾向として、最大値の団体の総収入の変動を考慮すれば、前年度よりも増加していることがわかる。総収入合計の傾向とは異なる点として指摘される。

表9 中央競技団体の支出に関する基本統計量

	2020年度	2018年度	2016年度
総支出合計	757億4,800万円	776億7,300万円	583億1,200万円
総支出合計（最大値を除く）	557億8,900万円	544億6,200万円	-
平均値	10億6,000万円	10億9,300万円	9億4,000万円
平均値の成長率	-3.02%	16.28%	24.67%
平均値（最大値を除く）	7億9,000万円	7億7,700万円	6億4,100万円
最小値	1,000万円	1,200万円	1,500万円
第1四分位	1億4,300万円	1億6,700万円	1億3,800万円
中央値（第2四分位）	3億5,600万円	3億5,900万円	3億6,400万円
第3四分位	8億8,800万円	9億1,900万円	8億700万円
最大値	199億5,900万円	232億1,000万円	191億5,500万円
競技団体数	73	71	62

	2014年度	2012年度
総支出合計	497億9,300万円	474億7,200万円
総支出合計（最大値を除く）	-	-
平均値	7億5,400万円	6億6,800万円
平均値の成長率	12.87%	
平均値（最大値を除く）	4億8,200万円	4億3,600万円
最小値	200万円	400万円
第1四分位	6,700万円	4,200万円
中央値（第2四分位）	2億8,100万円	2億5,600万円
第3四分位	6億2,100万円	5億4,900万円
最大値	179億6,000万円	169億4,500万円
競技団体数	66	71

図 28 は支出規模のヒストグラムを示している。横軸は総支出（単位：億円）、縦軸は競技団体数を示している。総支出が 1 億円未満の階級には 13 団体（17.8%）、1 億円以上 10 億円未満には 44 団体（60.3%）、10 億円以上 27 億円未満に 13 団体（17.8%）がある。全体の約 96%がこの支出範囲にあることがあかる。これら 70 団体から大きく離れて、43 億円以上 44 億円未満、71 億円以上 72 億円未満、199 億円以上 200 億円未満に、それぞれ 1 団体がある。

図には示していないが、総収入が 1 億円未満の 13 団体の総収入合計は 5 億 7,800 万円（平均 4,400 万円）で全体の 0.8%を占める。1 億円以上 10 億円未満の 43 団体の合計は 171 億 6,200 万円（平均 3 億 9,000 万円）で 22.7%、10 億円以上 24 億円未満の 13 団体の合計は、265 億 9,600 万円（平均 20 億 4,500 万円）で 35.1%を占めている。残る上位 3 団体だけで、その合計は 314 億 1,000 万円（平均 104 億 7,000 万円）で 42.8%となる。競技団体の支出規模の違いは相当に大きいことがわかる。

図 28 中央競技団体の支出規模分布

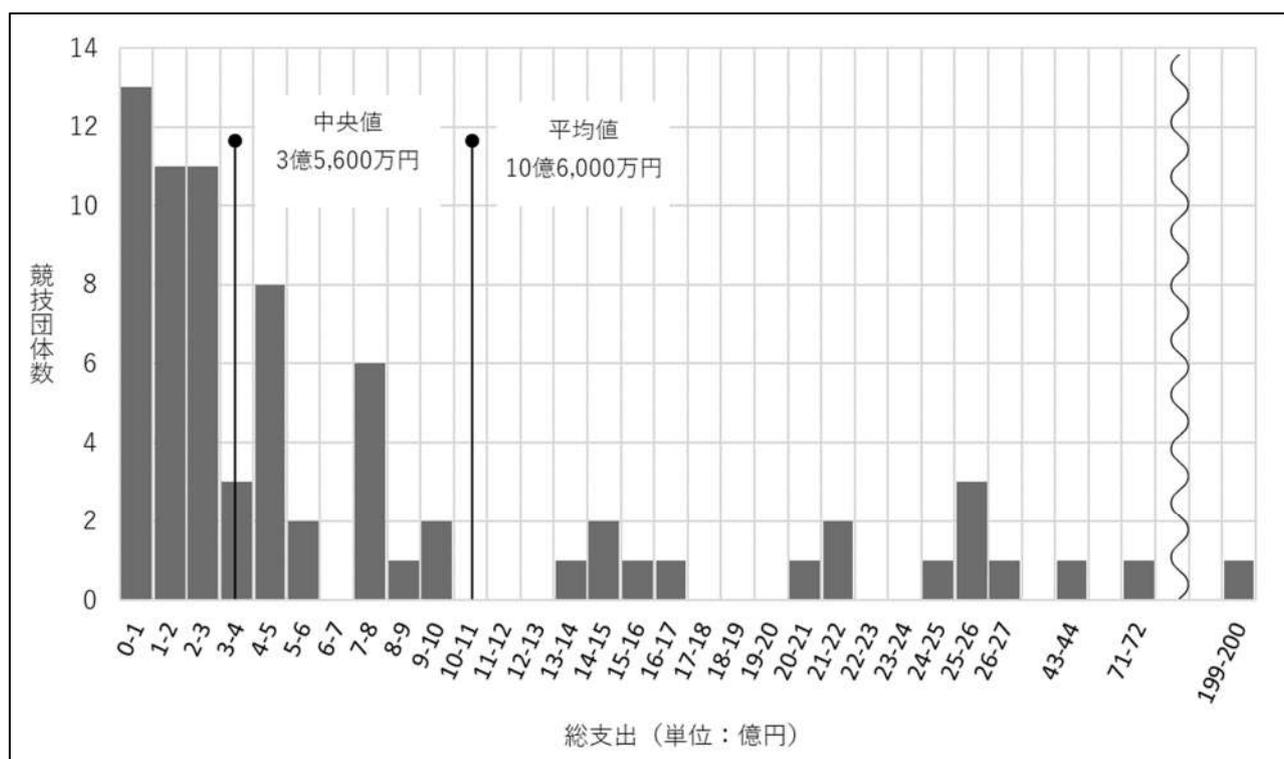


表 10 は 73 の中央競技団体を法人格によって 6 つに分類したときの団体数、総支出合計、総支出の平均値と中央値を示している。法人格ごとの団体数は表 7 と同じである。

総支出合計をみると、公益財団法人の 635 億 800 万円は全団体の約 83.8%を占めている。ただし、全団体の中で収入が突出して大きい 1 団体が含まれている。この団体の総収入は、全団体の総収入合計の約 26.3%を占める。そこで、表の 2 行目には、この団体を除いた公益財団法人の統計量を示している。ただし、最大値の団体を除いた場合にも、公益財団法人の総収入合計、平均値、中央値は、全法人格の中で最も高い水準である。

また、総支出が 10 億円を超えている 16 団体の法人格別の内訳をみると、公益財団法人が 14、公益社団法人が 2 である。一方で、総収入が 1 億円未満となっている 13 団体の場合には、公益財団法人が 2、一般財団法人が 1、公益社団法人が 6、一般社団法人が 4 団体となっている。

公益財団法人と公益社団法人は、いずれも公益法人であり、団体数も比較的近い値であるものの、支出の平均を比べると、公益財団法人は公益社団法人の約 6.5 倍近く大きくなっている。この傾向は、総収入と同様である。

**表 10 法人格別の支出状況**

	団体数	比率 (%)	総支出合計	比率 (%)	平均値	中央値
財団法人	35	47.9%	651億6,100万円	86.0%	18億6,100万円	7億9,200万円
公益財団法人	30	41.1%	635億800万円	83.8%	21億1,600万円	9億4,000万円
公益財団法人（最大値の団体を除く）	(29)	(39.7%)	435億4,900万円	(57.5%)	15億100万円	
一般財団法人	5	6.8%	16億5,300万円	2.2%	3億3,000万円	2億6,600万円
社団法人	38	52.1%	105億8,600万円	14.0%	2億7,800万円	1億7,600万円
公益社団法人	27	37.0%	90億6,400万円	12.0%	3億3,500万円	1億8,400万円
一般社団法人	11	15.1%	15億2,200万円	2.0%	1億3,800万円	1億3,000万円
特定非営利活動法人	0	-	-	-	-	-
任意団体	0	-	-	-	-	-
全競技団体	73		757億4,800万円		10億3,700万円	3億5,600万円

## （２）支出構成

本節では、総収入（図 18）と同様にして支出科目を分類して支出構成の全体的な傾向を明らかにする。支出を「事業費」「管理費」「減価償却費」「その他」の 4 つの科目に分類した。図 29 は全 73 の競技団体の総支出合計 757 億 4,800 万円の構成科目の比率（％）を示している。「事業費」の比率が 87.7%と最も大きくなっている。傾向を把握するためには事業費をその内容に基づいて細分化することが望ましいが、競技団体によって区分の方法が異なるため共通の基準を設けることができない。そのため、事業関連の支出は一括して「事業費」としており、支出のほとんどが「事業費」（87.7%）となった。次いで、「管理費」の 10.9%、「その他」の 0.8%、「減価償却費」の 0.6%の順となっている。

なお、図には示していないが 2018 年度の調査における支出構成は次の通りである。「事業費」は 81.9%、「管理費」は 16.1%、「減価償却費」は 0.3%、「その他」は 1.7%であった。科目構成比の大小関係には変化が確認できないが、「事業費」比率が減少して「管理費」比率が増加していることが確認できる。

図 30 は、総支出が最大値となっている 1 団体を除いた 70 団体を対象とした支出の構成科目の比率（％）を示している。「事業費」は 90.1%、「管理費」は 8.1%である。概ね図 29 の傾向と同じである。平均的な支出規模の競技団体の支出の 9 割が「事業費」であることが指摘できる。

図 29 中央競技団体の支出構成 (n=73)

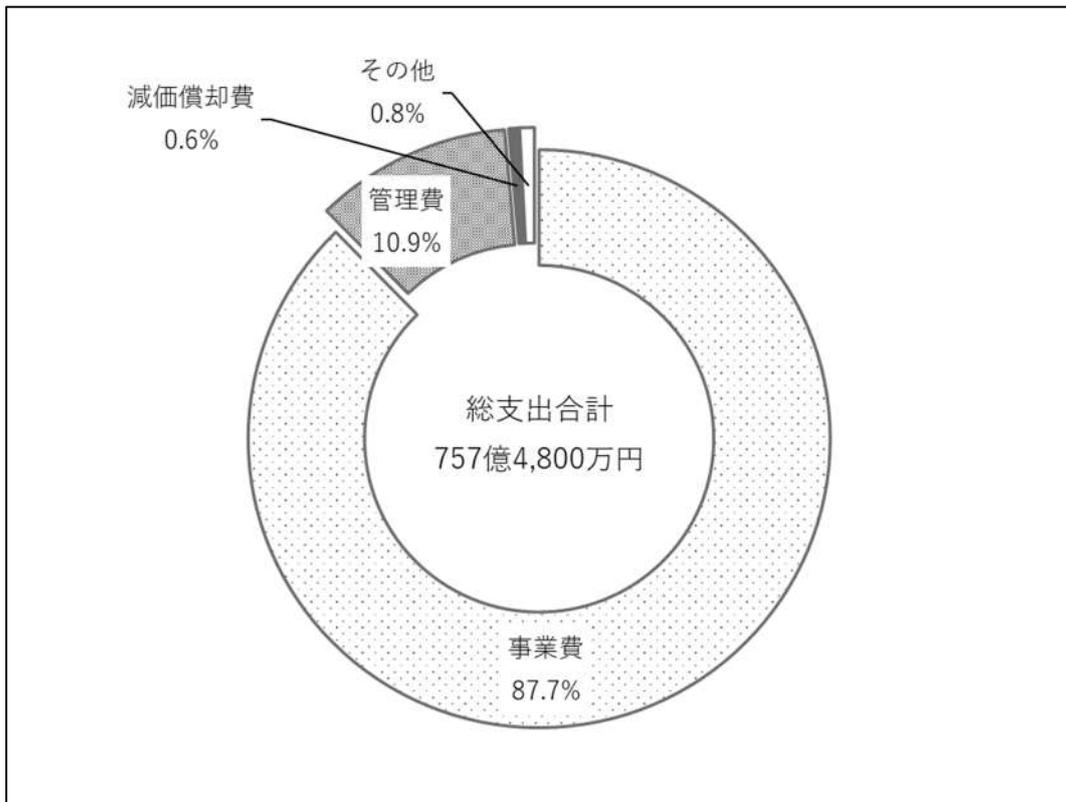
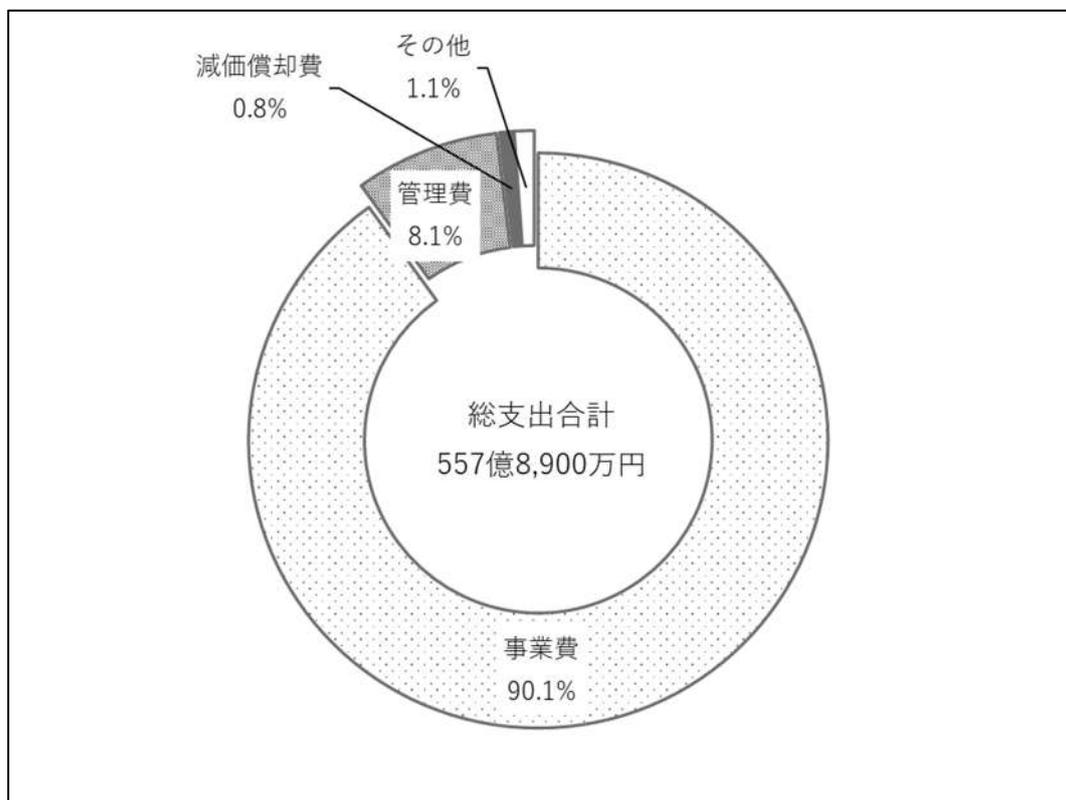


図 30 中央競技団体の支出構成 (n=72)



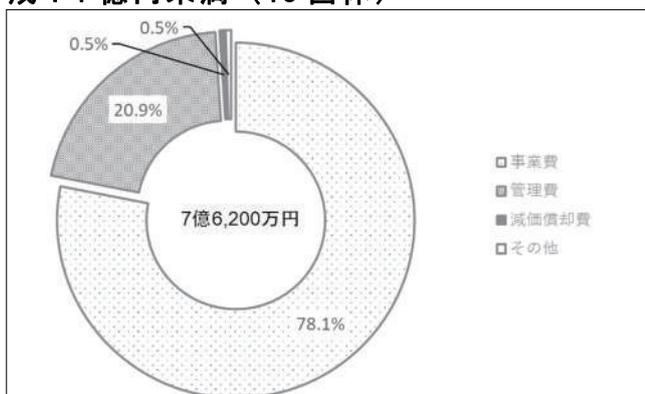
注) 支出合計が最大値の団体を除く。

図 31 から図 35 は、73 団体を支出の規模によって 5 つのグループに分けた支出構成を示している。

支出規模	団体数
支出1億円未満	13
支出1億円以上、3億円未満	22
支出3億円以上、6億円未満	13
支出6億円以上、10億円未満	9
支出10億円以上	16

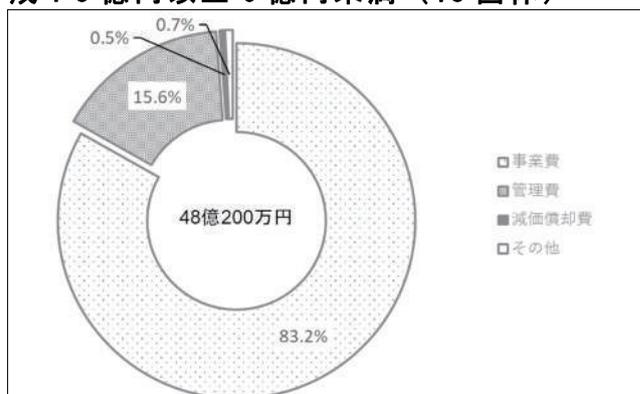
「事業費」比率は、いずれの支出規模においても最も高い比率を占めている（78.1%から 92.4%）。支出規模が大きくなるにともなってそのシェアが高まっている。一方で、「事業費」に次いで高い比率を占める「管理費」は、5.7%から 20.9%の間にある。こちらは支出規模と「事業費」の間に見られた関係の逆で、支出規模が大きくなるにともない、「管理費」のシェアは縮小していることが指摘出る。「減価償却費」の比率は、いずれの図についても 0.4%から 1.0%の間であり、明らかな傾向は確認できない。「その他」の比率は 0.5%から 2.3%の間にあり、こちらも支出規模との明らかな関係は見られない。

図 31 支出規模別中央競技団体の支出構成：1 億円未満（13 団体）



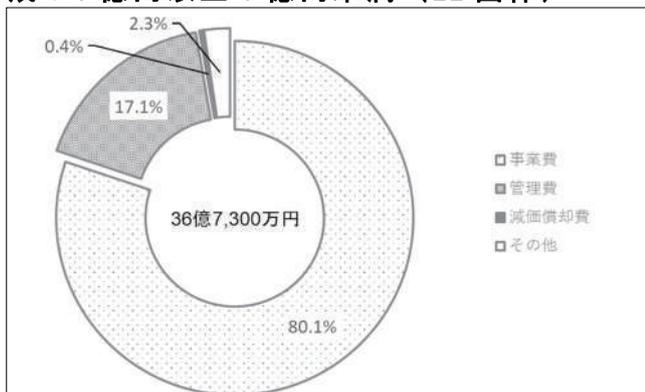
注) 円グラフ内の金額は、13 団体の支出合計。

図 33 支出規模別中央競技団体の支出構成：3 億円以上 6 億円未満（13 団体）



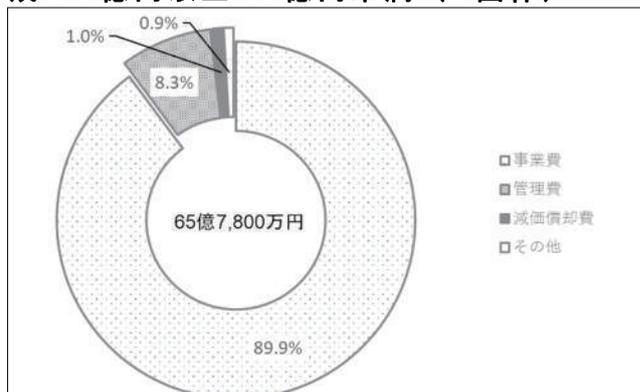
注) 円グラフ内の金額は、13 団体の支出合計。

図 32 支出規模別中央競技団体の支出構成：1 億円以上 3 億円未満（22 団体）



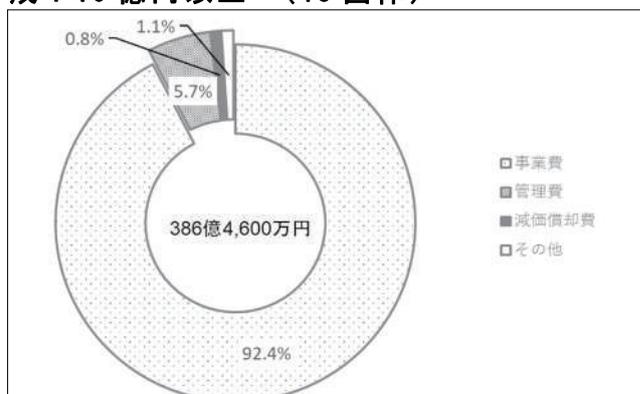
注) 円グラフ内の金額は、22 団体の支出合計。

図 34 支出規模別中央競技団体の支出構成：6 億円以上 10 億円未満（9 団体）



注) 円グラフ内の金額は、9 団体の支出合計。

図 35 支出規模別中央競技団体の支出構成：10 億円以上（15 団体）



注) 円グラフ内の金額は、15 団体の支出合計。支出合計が最大値の団体を除く。

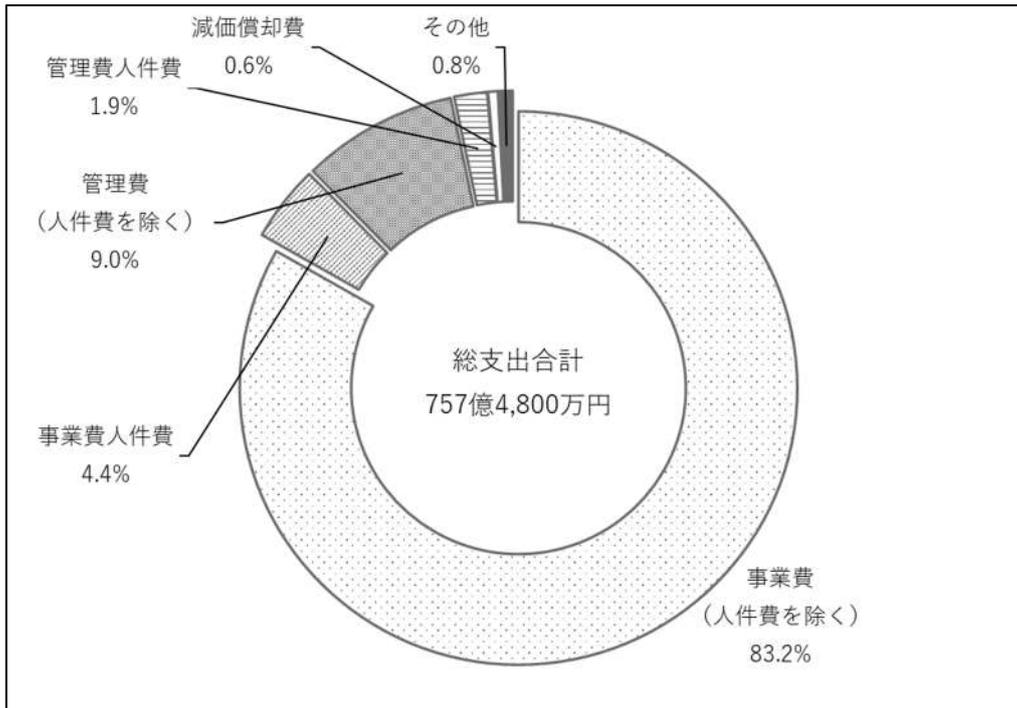
支出構成について、2012年度から2018年度までの調査と比較すると「事業費」比率が増加し、「管理費」比率が低下している傾向がみられた。今年度の調査では、「管理費」比率の増加が確認され、「事業費」との費用バランスに変化がみられた。これらの傾向は、公益法人の新たな会計基準に則って、事業への従事割合に応じて「管理費（人件費など）」を「事業費」へ配賦する会計処理がおこなわれたためであると考えられる。

次に、支出に占める人件費の比率を確認する。図29の4つの支出科目のうち、「事業費」を、「事業費（人件費を除く）」と「事業費人件費」とに分ける。同様に、「管理費」を「管理費（人件費を除く）」と「管理費人件費」とに分ける。これらに「減価償却費」と「その他」を加えた6科目の支出に占める比率を表したものが図36である。これを見ると、「事業費人件費」は4.4%、「管理費人件費」は1.9%となっている。支出全体に占める人件費比率は6.3%である。また図には示していないが、「事業費人件費」は「事業費」の5.1%、「管理費人件費」は「管理費」の17.4%となっている。

同様に、図37は支出合計が最大値の団体を除いた72団体を対象とした図である。「事業費人件費」は6.0%、「管理費人件費」は2.6%となっている。支出全体に占める人件費比率は8.6%である。また図には示していないが、「事業費人件費」は「事業費」の6.7%、「管理費人件費」は「管理費」の32.1%となっている。

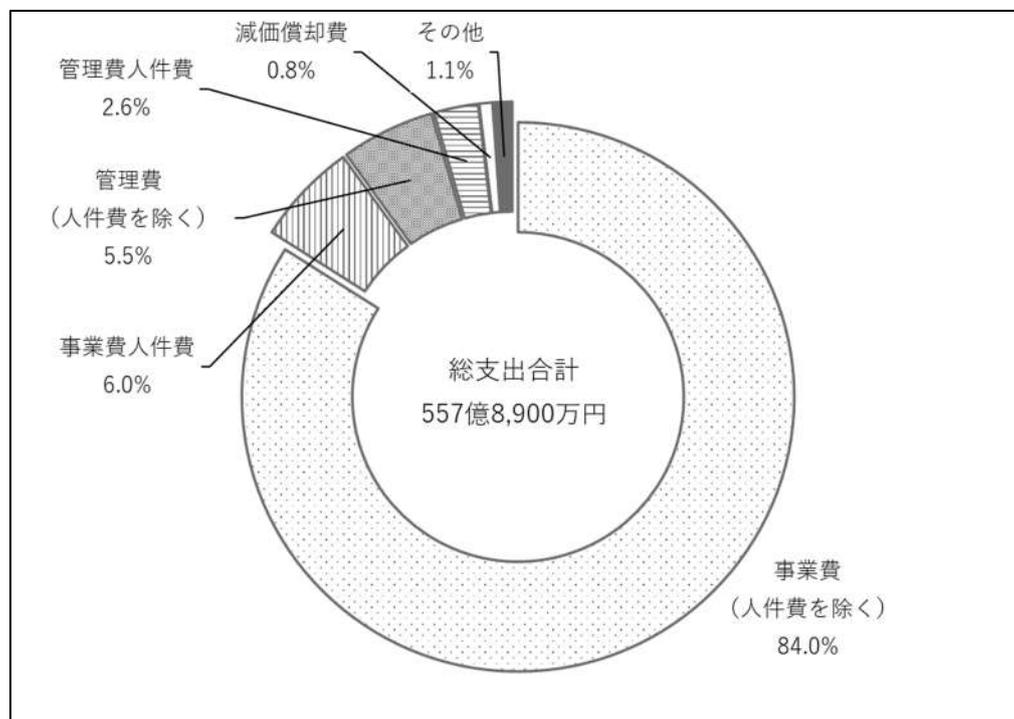
いずれの図においても人件費は支出総額の1割にも満たない。また、「事業費人件費」は、「管理費人件費」の約2倍程度となっている。

図 36 中央競技団体の支出構成における人件費比率 (n=73)



注) 「事業費」 = 「事業費 (人件費を除く)」 + 「事業費人件費」、「管理費」 = 「管理費 (人件費を除く)」 + 「管理費人件費」である。

図 37 中央競技団体の支出構成における人件費比率 (n=72)



注) 支出合計が最大値の団体を除く。「事業費」 = 「事業費 (人件費を除く)」 + 「事業費人件費」、「管理費」 = 「管理費 (人件費を除く)」 + 「管理費人件費」である。

### (3) 総支出と各科目の関係

前節で検討した「総支出」と主要な2つの支出科目の構成比率との関係を散布図と相関係数を用いて検証する。いずれの場合にも、支出が最大値である1団体を除いた72団体について確認する。

図38は、「総支出」と「総支出に占める事業費の支出比率」との散布図を示している。データの分布が右上がりになっていることが図から確認できる。相関係数は、0.369であり、「総支出」が高い競技団体ほど、「事業費の比率」が高い傾向があることが観察される。

図39は、「総支出」と「総支出に占める管理費の支出比率」との散布図を示している。データの分布が右下がりになっていることが図から確認できる。相関係数は-0.186であり、両者にはほとんど相関が見出せない。図31から図35の支出規模別のグラフで確認された傾向と整合的な結果が得られている。

図 38 「総支出」と「事業費の収入比率」の相関関係

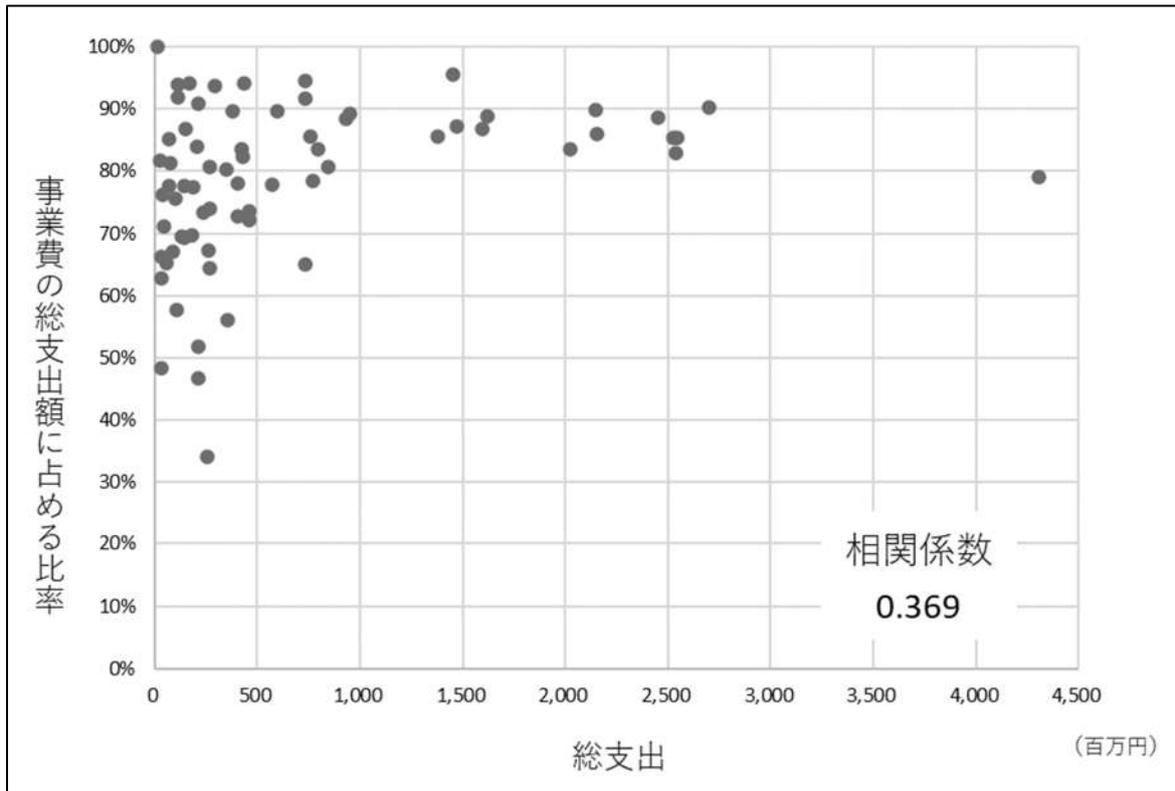
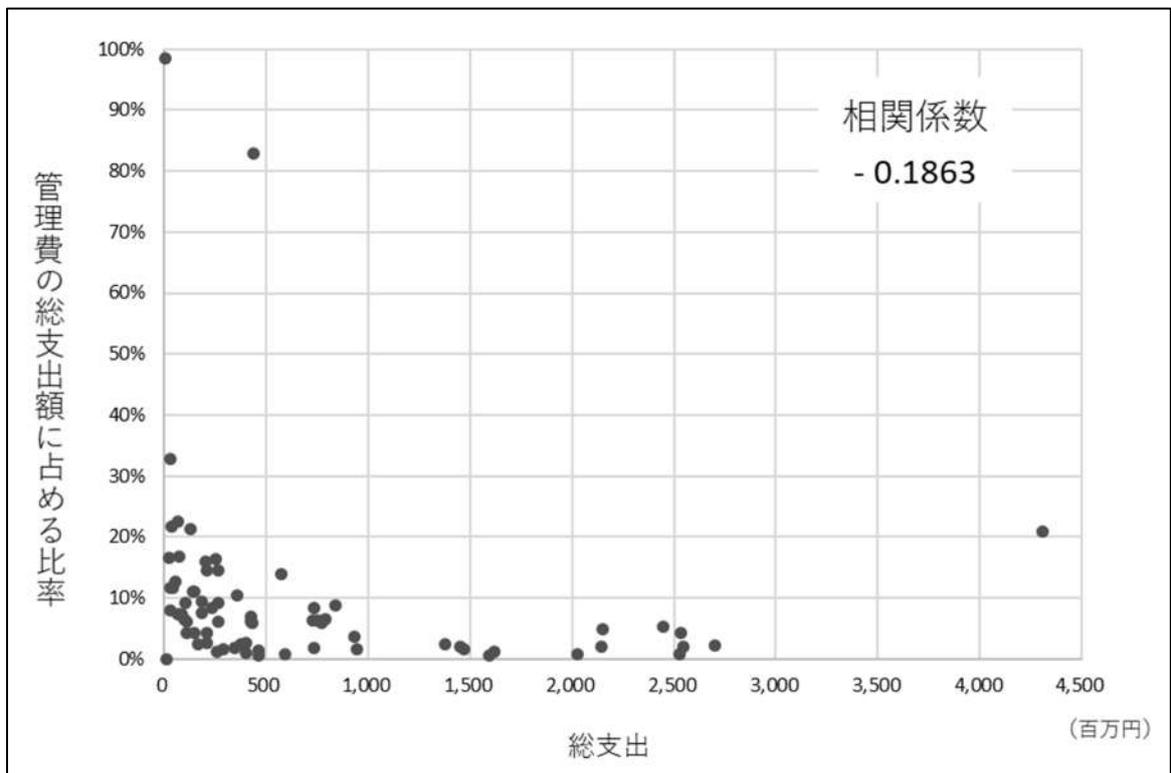


図 39 「総支出」と「管理費の比率」の相関関係



## 5-6 収支の状況

本年度の調査では、73団体の総収入合計は731億2,000万円、総支出合計は757億4,800万円となっており、26億2,700万円の支出超過である。この値は、調査開始以来、最大の水準である。表11には2012年度以降の5回の調査における収支の差額（＝総収入－総支出）の推移を示している。2012年度調査では約15億円の支出超過となっていたが、2014、2016年度調査では収入超過に転じていた。2018年度に再び約15億円の支出超過となっている。

表の下段に、2014年度以降について、収入および支出が最大となる1団体を除いた結果を示している。その場合についても、大規模な支出超過にあることが確認できる。また、2014年度、2016年度についても支出超過となっている。全体的な傾向として、中央競技団体の収支差額は支出超過にあることが指摘できる。

表11 中央競技団体の収支差額の推移

	2020年度	2018年度	2016年度	2014年度
総収入合計	731億2,000万円	761億4,700万円	590億4,200万円	498億3,100万円
総支出合計	757億4,800万円	776億7,300万円	583億1,200万円	497億9,300万円
収支差額	-26億2,700万円	-15億2,600万円	7億3,100万円	3,800万円
団体数	73	71	62	66
総収入合計（最大値の団体を除く）	535億5,900万円	527億4,400万円	386億6,800万円	314億5,900万円
総支出合計（最大値の団体を除く）	557億8,900万円	544億6,200万円	391億5,700万円	318億3,300万円
収支差額	-22億2,900万円	-17億1,800万円	-4億8,900万円	-3億7,400万円
2012年度				
総収入合計	474億7,200万円			
総支出合計	489億2,800万円			
収支差額	-14億5,600万円			
団体数	71			
総収入合計（最大値の団体を除く）	-			
総支出合計（最大値の団体を除く）	-			
収支差額	-			

図 40 には、各競技団体の収支差額を示している。73 団体中、22 団体が収入超過、12 団体の収支差額がゼロ、39 団体が支出超過となっている。

また、図 41 から図 45 には、収入規模別の各競技団体の収支差額を示している。収入規模の大きな団体ほど支出超過となる団体数もその規模も大きいことが確認できる。

図 40 中央競技団体の収支差額

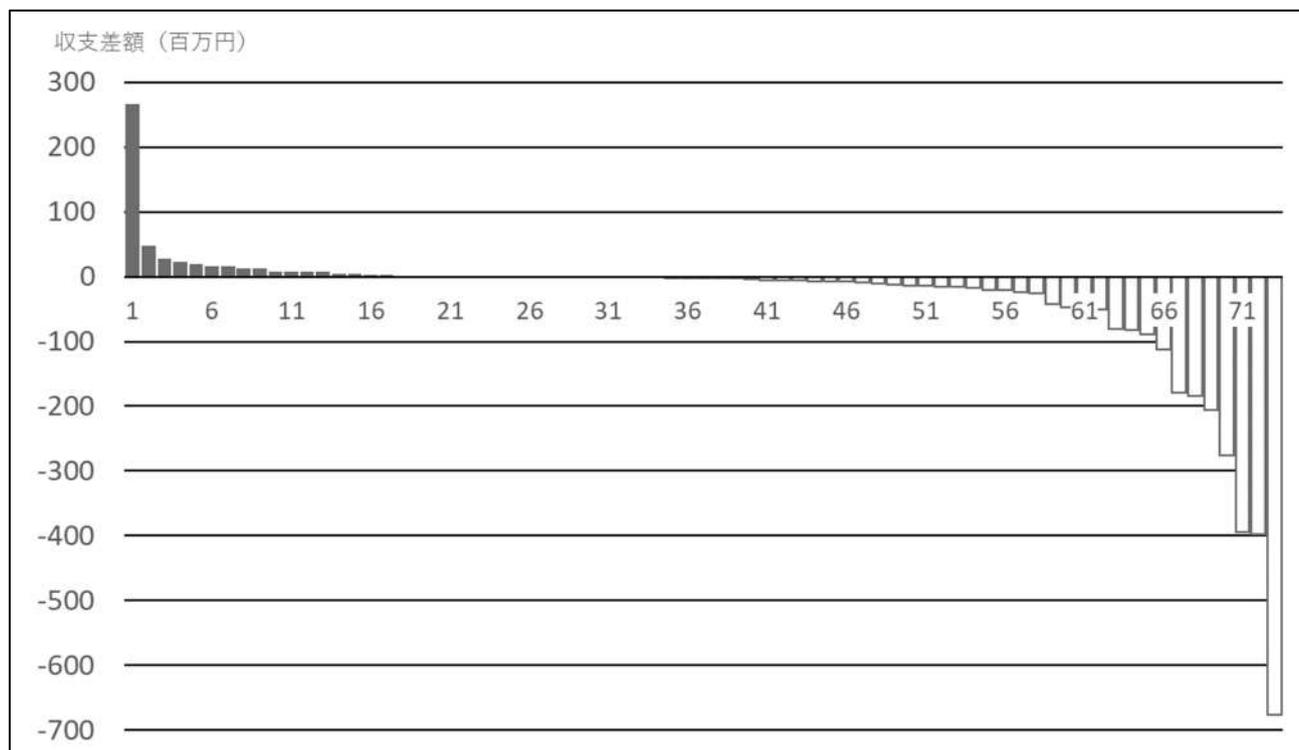


图 41 收入規模別収支差額：1 億円未満（14 団体）

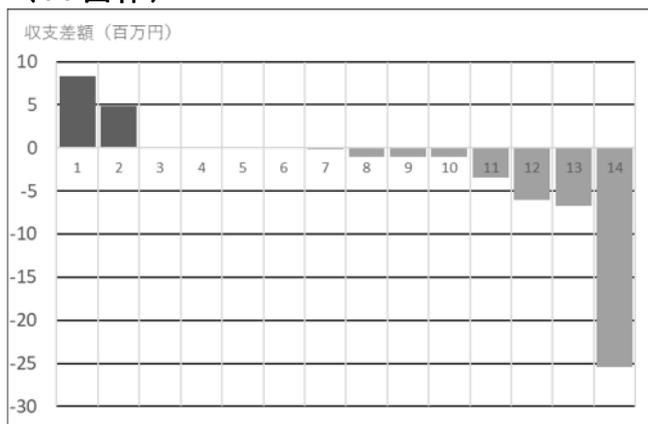


图 43 收入規模別収支差額：3 億円以上 6 億円未満（12 団体）

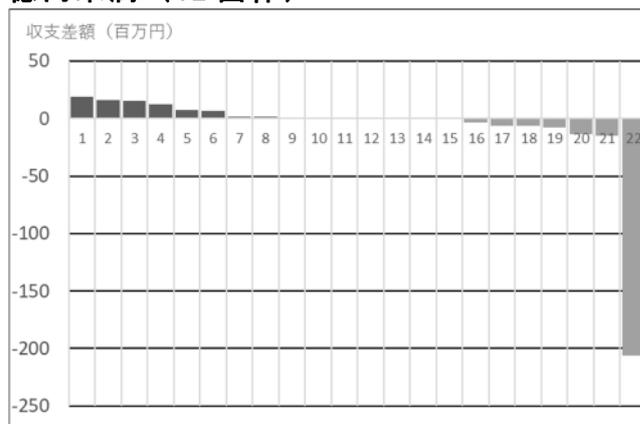


图 42 收入規模別収支差額：1 億円以上 3 億円未満（22 団体）

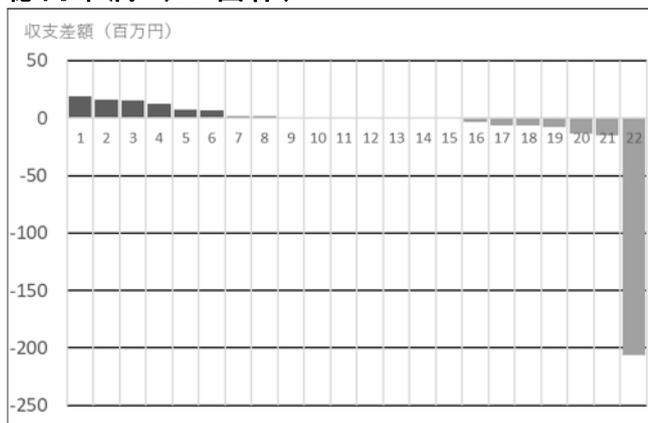


图 44 收入規模別収支差額：6 億円以上 10 億円未満（9 団体）

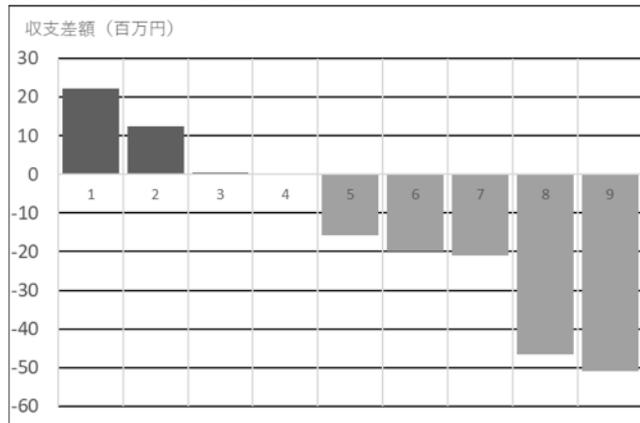
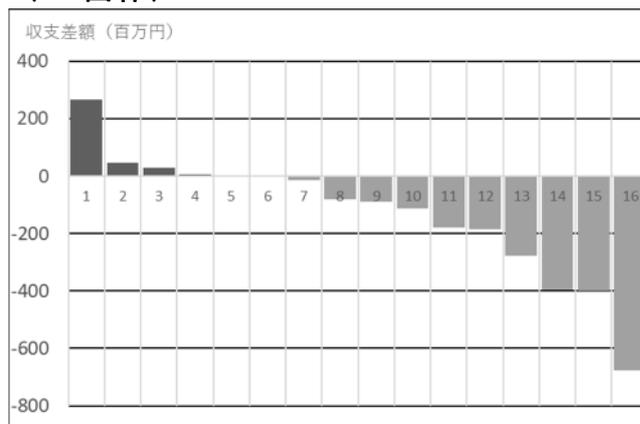


图 45 收入規模別収支差額：10 億円以上（16 団体）



## 5-7 収支の状況

2008年12月に施行された「公益法人制度改革関連三法」による制度改革にあわせて、従来の会計基準が見直され、公益認定に適合した新たな公益法人会計基準（通称：平成20年基準）が導入されている。平成20年基準の重要な改正事項のひとつに、区分経理による会計表示がある。公益財団法人および公益社団法人の会計は、貸借対照表および正味財産増減計算書の内訳表において、「公益目的事業会計」「収益事業等会計」「法人会計」の3つの会計に区分経理することが求められている。そこから競技団体の公益目的事業、収益事業、法人業務に、予算をどのように配分しているのかを明示的に知ることが可能となる。本節では扱われていないが、収支科目も会計区分ごとに開示されているため、各収支科目がいずれの事業会計に属するものであるのかについても示されており、透明性の高い会計基準であるといえることができる。

本調査の回答時点で、公益認定を受けていた中央競技団体は73団体中、公益財団法人が30団体、公益社団法人が29団体の合計59団体であった。ただし、法令上は新会計基準の適用が義務づけられてはいないため、平成20年基準による予算書類を公開している団体は、公益財団法人26団体、公益社団法人25団体の計51団体である。表12には、この51団体について、3会計区分（公益目的事業会計、収益事業等会計、法人会計）ごとの総収入、総支出、収支差額を示している（ただし一部の会計区分を持たない団体も含まれる）。

公益財団法人の3会計の総収入合計と総支出合計をみると、どちらも公益目的事業会計、収益事業等会計、法人会計の順でその金額が高い。収支差額について、公益目的事業会計と法人会計は支出超過となっているが、収益事業等会計は収入超過となっている。一方で、公益社団法人の3会計の総収入合計と総支出合計をみると、どちらも公益目的事業会計、法人会計、収益事業等会計の順でその金額が高い。収支差額について、公益財団法人と同様に、収益事業等会計のみが収入超過となっている。

表 12 公益法の会計区分別収支

		公益目的事業会計	収益事業等会計	法人会計	収益事業等会計 (2)	法人会計 (2)
公益財団法人 (26/30団体)	総収入合計	528億1,400万円	32億5,000万円	23億8,000万円	32億5,000万円	23億8,000万円
	平均値	20億3,100万円	1億2,500万円	9,100万円	2億5,000万円	9,900万円
	中央値	11億400万円	0円	4,500万円	3,700万円	5,800万円
	総支出合計	562億7,900万円	19億5,000万円	26億6,900万円	19億5,000万円	25億5,900万円
	平均値	21億6,400万円	7,500万円	1億200万円	1億円5,000万円	1億600万円
	中央値	11億1,700万円	0円	5,400万円	2,400万円	5,400万円
	収支差額	-34億6,500万円	12億9,900万円	-2億8,800万円	12億9,900万円	-1億7,800万円
公益社団法人 (25/29団体)	総収入合計	78億9,500万円	6,300万円	5億3,100万円	6,300万円	
	平均値	3億1,500万円	200万円	2,100万円	700万円	
	中央値	1億8,200万円	0円	1,900万円	100万円	
	総支出合計	80億6,700万円	2,700万円	4億5,300万円	2,700万円	
	平均値	3億2,200万円	100万円	1,800万円	300万円	
	中央値	1億8,500万円	0円	1,500万円	100万円	
	収支差額	-1億7,100万円	3,500万円	7,700万円	3,500万円	
公益法人全体 (51/59団体)	総収入合計	607億900万円	33億1,300万円	29億1,200万円	33億1,300万円	
	平均値	11億円9,000万円	6,400万円	5,700万円	1億5,700万円	
	中央値	3億9,500万円	0円	2,400万円	1,900万円	
	総支出合計	643億4,700万円	19億7,800万円	31億2,200万円	19億7,800万円	
	平均値	12億6,100万円	3,800万円	6,100万円	9,400万円	
	中央値	4億3,000万円	0円	2,100万円	700万円	
	収支差額	-36億3,700万円	13億3,500万円	-2億1,000万円	13億3,500万円	

注 1) 公益財団法人 30 団体のうち 4 団体は公益法人会計基準を採用した予算書を開示していないため、それらを除いた 26 団体の収支である。公益社団法人 29 団体のうち 4 団体は公益法人会計基準を採用した予算書を開示していないため、それらを除いた 25 団体の収支である。

注 2) 収益事業等会計 (2) は、収益事業を実施していない競技団体を除いた収支を表している。公益財団法人で 13 団体、公益社団法人で 8 団体となっている。

注 3) 法人会計 (2) は、法人会計の総収入の値がゼロとなっている公益財団法人の 2 競技団体を除いた収支を表している (25 競技団体の集計値)。

図 46 には、表 12 でみた公益法人 51 団体の総収入について、3 会計（公益目的事業会計、収益事業等会計、法人会計）の構成比率を団体ごとに示している。

すべての団体について公益目的事業会計収入がほとんどを占めており、その平均値は 90.0% である。収益事業等会計収入の平均値は約 1.9%、法人会計収入の平均値は約 8.0% である。収益事業等会計収入が 10% を超える団体は 4 団体にとどまる。ただし、最も大きな団体であっても 21.0% である。

図 46 公益法人の総収入に占める 3 会計の収入割合

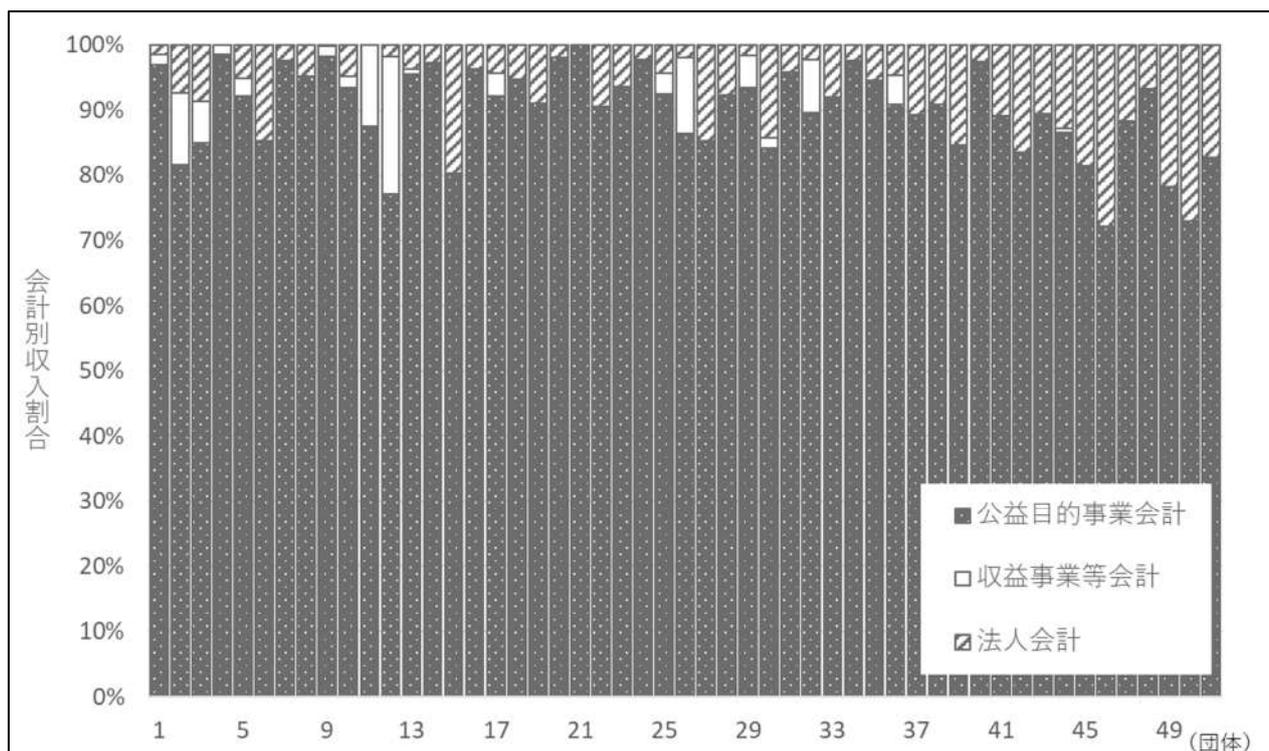
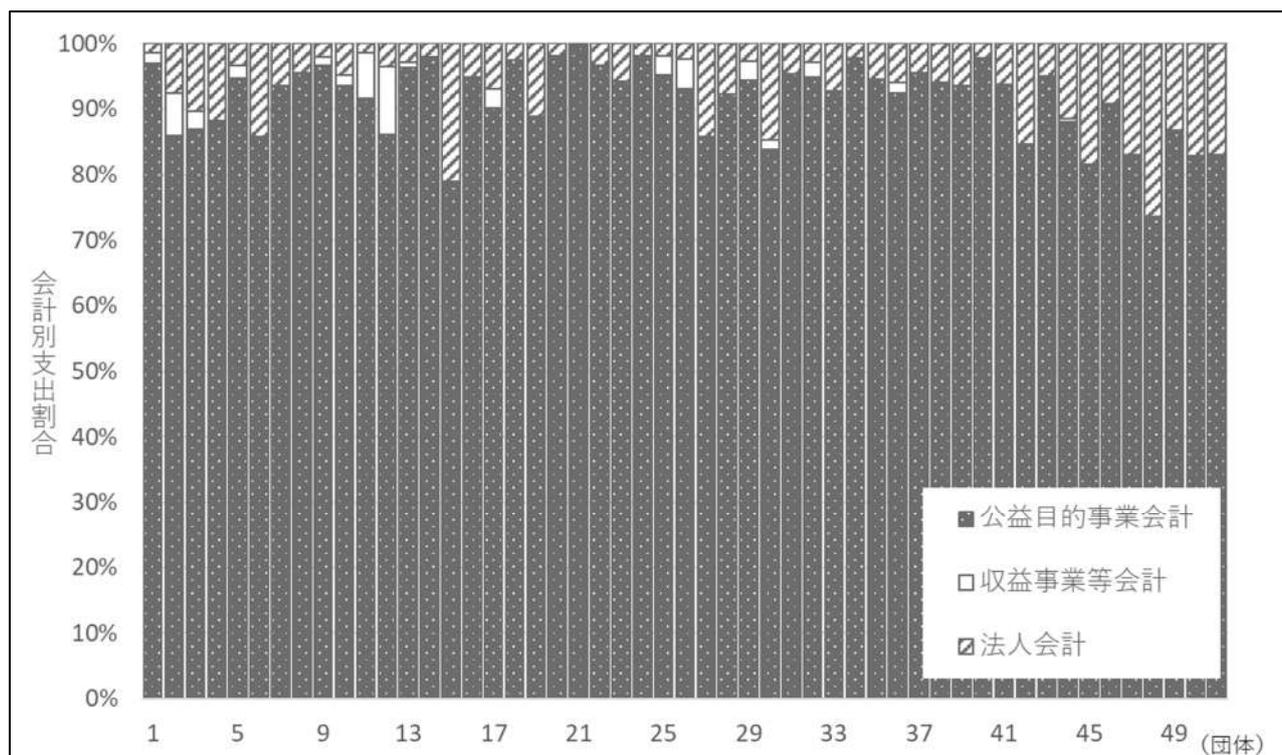


図 47 には、表 12 でみた公益法人 51 団体の総支出について、3 会計（公益目的事業会計、収益目的事業等会計、法人会計）の構成比率を団体ごとに示している。

それら会計の平均値は、公益目的事業会計支出は 91.5%、収益事業等会計支出は 1.1%、法人会計支出は 7.5% となっている。図 46 と同様に、すべての団体について公益目的事業会計支出がほとんどを占めている。収益目的事業等会計支出が 10% を超える団体は 1 つもなかった。他方で、15 の団体は、法人会計支出が 10% を超えている。

図 47 公益法人の総支出に占める 3 会計の支出割合



## 6. 考察

まずはじめに、コロナ禍による困難な状況の中で、多くの競技団体が本調査にご協力くださったことについて、心より御礼申し上げます。回答団体数は大幅に減ることを予見していたが実際にはむしろ増えた。このご厚意を受け止めた私たちは、通常の報告書とは異なり、一部の設問について、回答者の生の声を掲載し、競技団体間、あるいは統括団体や省庁との間で、競技団体が置かれた状況や課題についての事実関係や認識の共有に役立ちたいと考えた。ご覧いただければ幸いです。

調査結果（Ⅲ章）のうち、1～4節は、各団体に回答していただいた内容に基づいており、調査時期は2020年10～11月である。これに対して5章は、タイトルのとおり予算分析であり、当初予算を取り上げている。

まず5章について。予算が取り纏められた時期は多くの団体について遅くとも2020年3月、すなわち、新型コロナウイルスがここまで日本と世界に影響を与えることを認識するより前である。3月の時点では、同年の東京オリパラ、翌21年の関西ワールドマスターズが延期されるとは考えられていなかった。

その後の事態の推移から、予算を修正した団体も少なくないと思われるが、修正やその公開の時期はおそらくまちまちである。また事態の推移が流動的で読めない中で、あえて予算修正を行わないという判断もあり得る。このため、各団体の予算修正を本報告書の分析に用いた場合、新型コロナウイルスへの各団体の対応行動が反映された予算と、されていない予算、される前の予算が混在することになる。そうであれば、新型コロナウイルスへの対応の確認のためには決算書を用い、予算についてはそもその計画通り、東京オリパラ直前の当初予算を分析すべきであろうと判断した。

この「研究する側のそもその計画」の中には、このたびのコロナ禍によって、実行できないものがある。たとえば、各団体の東京オリパラに至るまでの毎年の予算と、オリパラ後の予算の比較にはほとんど意味がなくなるのだろう。オリパラ後の予算には、「オリパラに向けた強化が重点でなくなったことの影響」以上に、「コロナからの回復」が反映されると思われるからである。大きな説明変数が一つ増えたということだ。もちろん、この1年余りで得た知見はいずれ整理共有し、伝えていかなければならない。これが本研究の新たな役割の一つである。

報告書のⅢ章1～4節は競技団体への質問紙調査の回答結果である。新型コロナウイルスによって、私たちは「動き、集う」ことの自粛を求められ、後には一部禁止されるようになった。

言うまでもなく、動き、集うことはほとんどのスポーツにとってなくてはならぬものである。典型的な活動は大会の開催だが、競技団体にとっては、その中止はスポンサー収入の減少につながる。登録料収入も減少したようだ。団体運営への影響は大きい。本文にもあるとおり、対応策としては主に国の給付金や日本スポーツ協会の補助金が、多くの団体で利用された。関係者の努力によって団体が支えられたということである。

このコロナ禍でも、各団体は経営能力を発揮しているように思われる。また国が各団体に中長期を見据えた総合的な経営戦略や普及・マーケティング戦略の策定を求めたのは、このような施策が不十分であるという認識によるものだったはずである。しかし今回の調査結果からは、この要請について、的確な対応を行っている団体が少なくないことがわかる。

ここから推察できるのは、各団体の経営能力格差が大きいという点であろう。またしたがって、競技団体の経営能力に係る重要な課題の一つは、この能力が十分ではない団体の経営能力をいかに高めていくかということである。そしてもう一つは、全国団体ではなく、地方協会の経営、経営能力のあり方になるのではないか。これらの詳細に立ち入ることは控えるが、いくつかの団体がスポーツ組織の経営能力を高めていくための試みを行っていることを、最後に指摘しておきたい。

## 中央競技団体现況調査 2020

－登録競技者・団体役職員数・団体経営状況、財務状況調査－

2020年10月

貴団体およびご回答者についてお答えください。

- 1) 法人格 (選択) 1. 公益社団法人 2. 公益財団法人 3. 一般社団法人  
4. 一般財団法人 5. 特定非営利活動法人 6. 任意団体
- 2) 団体名 [ ]
- 3) 担当部署名 [ ]
- 4) ご回答者名 [ ]
- 5) 電話番号 [ ]
- 6) E-mail [ ]

本紙を同封の返信用封筒（切手不要）でお送りください。  
(締切日：2020年11月16日(月))

調査についてご不明な点は、電話またはE-mailでお問い合わせください。  
調査票はデータファイル（MS Word）でもご用意できます。

調査主体・お問合せ先

笹川スポーツ財団 研究調査グループ 吉田  
〒107-0052 東京都港区赤坂1-2-2 日本財団ビル3F  
TEL 070-2470-2956 E-MAIL data@ssf.or.jp

## I. 登録競技者に関する調査

問1. 貴団体には、当該競技種目の競技者個人またはチーム（団体）について独自の登録制度がありますか。  
(○は1つ)

1. ある

2. ない ⇒ 問3へ

【問1で登録制度が「ある」とお答えの団体におたずねします】

問2. 貴団体の登録制度における最新の登録競技者数（審判や役員は含めない）をお答えください。

1) 登録の種類および登録競技者数

1. 個人登録

\_\_\_\_\_ 人（ \_\_\_\_\_ 年 \_\_\_\_\_ 月 \_\_\_\_\_ 日現在）

男性 \_\_\_\_\_ 人      女性 \_\_\_\_\_ 人

2. チーム（団体）登録

\_\_\_\_\_ チーム（ \_\_\_\_\_ 年 \_\_\_\_\_ 月 \_\_\_\_\_ 日現在）

男性 \_\_\_\_\_ チーム      女性 \_\_\_\_\_ チーム

3. 個人およびチーム以外の種類（例：ファミリー、ファンなど）

名称 \_\_\_\_\_ 人（ \_\_\_\_\_ 年 \_\_\_\_\_ 月 \_\_\_\_\_ 日現在）

2) 登録競技者の目標数

1. 貴団体では、中長期的な経営戦略を策定するうえで、登録競技者の目標人数を示していますか。

1. 示している

2. 示していない

2. 目標人数

\_\_\_\_\_ 人（目標年： \_\_\_\_\_ 年）

3) 競技実施者数

1. 貴団体では、登録制度に登録していない競技実施者数を把握していますか。

1. 把握している

2. 把握していない ⇒ 問3へ

2. 競技実施者数

\_\_\_\_\_ 約 \_\_\_\_\_ 人（ \_\_\_\_\_ 年 \_\_\_\_\_ 月 \_\_\_\_\_ 日現在）

3. 貴団体が競技実施者数を把握する際、引用する調査等がありましたら教えてください。

調査名 \_\_\_\_\_

調査主体 \_\_\_\_\_

【全ての団体におたずねします】

## Ⅱ. 団体の人材に関する調査

問3. 貴団体の 2020年10月1日時点の人員構成についてお答えください。

形態	男性(人)	女性(人)	形態	男性(人)	女性(人)
1. 理事(常勤 <sup>※1</sup> )			2. 理事(非常勤)		
3. 監事			4. 評議員		
5. 正規雇用者			6. 契約/嘱託職員		
7. 出向			8. 派遣職員		
9. アルバイト			10. インターン		
11. 副業・兼業 <sup>※2</sup>			12. その他		
合 計					

※1 常勤理事は、フルタイムの勤務者に限らず、一定の頻度で団体の事務所に出勤し、執務を行う方をさします。

※2 副業・兼業は、民間企業等に所属しながら、貴団体の経営力強化や競技力向上事業の業務に従事するために採用された外部専門人材をさします。理事・監事・評議員は含みません。

問4. 貴団体では2019年度または2020年度のいずれか、もしくは両年度ともに新規に「正規職員」および「契約/嘱託職員」の新卒・中途採用活動を行いましたか。ここでは、前年度からの雇用契約の延長は含みません。(○は1つ)

1. 行った

2. 行っていない ⇒ 次ページ下段のⅢへ

【問5～問6は、問4で採用を「行った」とお答えの団体におたずねします】

問5. 新卒・中途採用活動を行った理由を下記1～5から選び、その番号を下段の年度別および採用形態別の括弧内にお答えください。その他を選択された場合、差し支えない範囲で採用活動をされた理由を記述してください。

- |                             |                   |
|-----------------------------|-------------------|
| 1. 定期採用を実施しているため            | 2. 退職等による欠員があったため |
| 3. 継続事業の実施および拡大または新規事業展開のため | 4. 組織の再編成のため      |
| 5. その他(具体的に: _____)         |                   |

1～5の番号を記入

- |                              |              |
|------------------------------|--------------|
| 1. 2019年度入社の新卒採用理由 ( _____ ) | ・採用活動を行っていない |
| 2. 2019年度期中の中途採用理由 ( _____ ) | ・採用活動を行っていない |
| 3. 2020年度入社の新卒採用理由 ( _____ ) | ・採用活動を行っていない |
| 4. 2020年度期中の中途採用理由 ( _____ ) | ・採用活動を行っていない |

次ページの問題6へお進みください。

問6. 貴団体の職員（事務局スタッフ）の採用状況についてお答えください。

1. 2019年度入社の新卒採用について

a) 「正規職員」 \_\_\_\_\_人

(配属先：1. 管理部門 \_\_\_\_\_人 2. 事業部門 \_\_\_\_\_人 3. 事業管理の兼務 \_\_\_\_\_人)

b) 「契約／嘱託職員」 \_\_\_\_\_人

(配属先：1. 管理部門 \_\_\_\_\_人 2. 事業部門 \_\_\_\_\_人 3. 事業管理の兼務 \_\_\_\_\_人)

2. 2019年度期中の中途採用について

a) 「正規職員」 \_\_\_\_\_人

(役職／配属先：1. 事務局長 2. 管理部門 \_\_\_\_\_人 3. 事業部門 \_\_\_\_\_人 4. 事業管理の兼務 \_\_\_\_\_人)

b) 「契約／嘱託職員」 \_\_\_\_\_人

(役職／配属先：1. 事務局長 2. 管理部門 \_\_\_\_\_人 3. 事業部門 \_\_\_\_\_人 4. 事業管理の兼務 \_\_\_\_\_人)

3. 2020年度入社の新卒採用について

a) 「正規職員」 \_\_\_\_\_人

(配属先：1. 管理部門 \_\_\_\_\_人 2. 事業部門 \_\_\_\_\_人 3. 事業管理の兼務 \_\_\_\_\_人)

b) 「契約／嘱託職員」 \_\_\_\_\_人

(配属先：1. 管理部門 \_\_\_\_\_人 2. 事業部門 \_\_\_\_\_人 3. 事業管理の兼務 \_\_\_\_\_人)

4. 2020年度期中の中途採用について

a) 「正規職員」 \_\_\_\_\_人

(役職／配属先：1. 事務局長 2. 管理部門 \_\_\_\_\_人 3. 事業部門 \_\_\_\_\_人 4. 事業管理の兼務 \_\_\_\_\_人)

b) 「契約／嘱託職員」 \_\_\_\_\_人

(役職／配属先：1. 事務局長 2. 管理部門 \_\_\_\_\_人 3. 事業部門 \_\_\_\_\_人 4. 事業管理の兼務 \_\_\_\_\_人)

【全ての団体におたずねします】

### Ⅲ. 団体の経営状況に関する調査

問7. 貴団体の中長期経営戦略および普及・マーケティング戦略の策定状況についてお答えください。

1. 貴団体では、中長期を見据えた総合的な経営戦略を策定していますか。

1. 策定している                      2. 策定していない                      3. 策定中（完成予定年： \_\_\_\_\_）

戦略の名称 \_\_\_\_\_

策定年（目標年） \_\_\_\_\_（目標年： \_\_\_\_\_）

達成状況の評価方法    1. あり                      2. なし                      3. 策定中

2. 貴団体では、近年スポーツ庁が推奨する中長期を見据えた普及・マーケティング戦略を策定していますか。

1. 策定している                      2. 策定していない                      3. 策定中（完成予定年： \_\_\_\_\_）

戦略の名称 \_\_\_\_\_

策定年（目標年） \_\_\_\_\_（目標年： \_\_\_\_\_）

達成状況の評価方法    1. あり                      2. なし                      3. 策定中

問8. 新型コロナウイルス感染症拡大が経営に与えた影響についてお答えください。

1) 経常収益について

1. 当初収支予算における経常収益の変化について(○はひとつ。2020年4~9月期の変動をお答えください)

- |                          |                   |                   |      |
|--------------------------|-------------------|-------------------|------|
| 1. 20%以上の大幅なマイナス影響が発生 ⇒  | 2. へ              | 2. 一部のマイナス影響が発生 ⇒ | 2. へ |
| 3. 今後、年度内にマイナス影響が発生する見込み | 4. プラス影響の発生・発生見込み |                   |      |
| 5. 変化なし                  | 6. 算定不可           |                   |      |

2. 経常収益減少の要因について(○はいくつでも。括弧内は差し支えない範囲でお答えください)

- |  |   |    |
|--|---|----|
| 1. 主催・公認大会の自粛・延期・中止(自粛・延期・中止大会数/予定大会数: | ／ | )  |
| 2. オフィシャル・スポンサー収入の減少(スポンサー収入の減少割合:     | 約 | %) |
| 3. 登録競技者数の減少(登録競技者の減少割合:               | 約 | %) |
| 4. その他(具体的に:                           |   | )  |

2) 勤務体制について

1. 緊急事態宣言発令期間中(4/7~5/21)の勤務体制について(○はいくつでも)

- |                   |                        |              |
|-------------------|------------------------|--------------|
| 1. 在宅勤務(テレワーク)の実施 | 2. 時差出勤の実施             | 3. 交代制勤務の実施  |
| 4. 自宅待機           | 5. 現場対応が必要な職種のみ通常勤務を維持 | 6. 通常勤務体制を維持 |
| 7. その他            |                        |              |

2. 緊急事態宣言解除後の勤務体制について

- |   |                  |
|---|------------------|
| 1. 緊急事態宣言発令期間中から通常勤務体制を維持                   | 2. 5月中に通常勤務体制に復帰 |
| 3. 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 |                  |
| 4. 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 |                  |
| 5. 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    |                  |
| 6. その他                                      |                  |

3) 新型コロナウイルス感染症による影響への対策について(○はいくつでも)

- |                     |                            |
|---------------------|----------------------------|
| 1. 公的支援の活用・情報収集     | 2. 金融機関等からの資金調達            |
| 3. 雇用の調整(一時的な対応を含む) | 4. テレワーク・打合せのオンライン化など働き方改革 |
| 5. 事業の休廃止           | 6. 既存事業の見直し                |
| 7. 新規事業の創出          | 8. 収益構造の見直し                |
| 9. その他              | 10. 対策なし・今後の対策は未定          |

次ページの間9へお進みください。

問9. 新型コロナウイルス感染症に係る利用済・利用予定の支援制度はありますか。(〇はいくつでも)

- |                  |            |                    |
|------------------|------------|--------------------|
| 1. 持続化給付金        | 2. 雇用調整助成金 | 3. 金融機関等の無利子・無担保融資 |
| 4. スポーツ事業継続支援補助金 | 5. 家賃支援給付金 | 6. 名称がわからない        |
| 7. その他(具体的に:     | )          | 8. 特にない            |

【東京 2020 オリンピック競技大会の競技団体におたずねします】 ⇒ それ以外の団体は問11へ

問10. 東京 2020 オリンピック競技大会の延期は、貴団体の経営面にどのような影響がありましたか。中長期計画や収支計画の見直し、代表選考会を含む既存競技会等の日程調整、オフィシャル・スポンサーとの契約等、組織運営や事業運営、経常収益において発生した変化があればお書きください。

【全ての団体におたずねします】

問11. その他、貴団体の経営面での課題があればお書きください。(自由記述)

【全ての団体をお願いします】

#### IV. 団体の財務状況に関する調査

- 1) 貴団体の 2020 年度収支予算書を返信用封筒に同封してお送りください。新公益法人会計基準における収支予算書内訳表(①公益目的事業会計 ②収益事業等会計 ③法人会計が区分されているもの)があれば、併せてお送りください。可能であれば、Microsoft Word もしくは Excel の電子ファイルを E-mail に添付して [data@ssf.or.jp](mailto:data@ssf.or.jp) までお送りください。

以上で調査は終わりです。  
ご回答ありがとうございました。

---

## 中央競技団体现況調査 報告書

2021年3月発行

発行者 公益財団法人 笹川スポーツ財団

〒107-0052 東京都港区赤坂 1-2-2 日本財団ビル 3F

TEL 03-6229-5300 FAX 03-6229-5340

E-mail [info@ssf.or.jp](mailto:info@ssf.or.jp) URL <http://www.ssf.or.jp/>

---

無断転載、複製および転訳載を禁止します。引用の際は本書が出典であることを明記してください。

本事業は、ボートレースの交付金による日本財団の助成金を受けて実施しました。



